



# 関西学院同窓会 大阪支部

## INTERVIEW

<http://www.kwangaku-osaka.org>

2015.07

探訪記

FILE

No.07

利昌工業株式会社 代表取締役会長兼CEO 利倉 暁一氏

### 大阪から描いた、 世界に通用する技術企業

1921年。まだ世の中に電気が浸透していない時代に、発電の絶縁体を「国産化」にしようと考案した利倉駒二郎氏。この類まれな先見性をもつ創業者の後を、31歳という若さで継がれた利倉暁一氏。――創業95年を目前に今、この大阪に何を見ておられるのか？今回はこの問題について率直にお聞きすることにした。

――今の「元氣のない大阪」――どういったところに問題があると思われますか？

大阪に元氣が無いのは、戦後の占領政策に原因があります。例えば米軍が日本本土を占領しようというところになると、100万規模の兵士を動員する必要

があるでしょう。これを「もつと少ない人員で」となると、機能を一か所に集中させるほかない。そこで東京にすべてを二極集中させるといふ政策を選んだんです。

それまでの大阪・東京に比類する巨大都市だったことはあなた方も御存じでしょう。現に昭和4年の段階では、大阪の方が東京よりも人口が多かった。

また当時の生産の中心は綿糸、日本国全体の輸出の比率で言えば70パーセントが綿糸ですから、今の自動車や精密機器などを束ねても到底勝てないほど重要な産業を担っていた都市だったと言えるでしょう。大阪のことを「東洋のマンチエスター」と呼んだ背景にはそういったことがあるんですよ。

ただ綿糸は技術的にコピーしやすいものですが、戦後は発展途下国にその首座を持って行かれるわけですが、まあ、日本も英国のお株を同じ手法で自国のものとしたのですから、恨みっこ無しではありますよね。いずれにしても、大阪は大変大きな都市でした。ですから学校を卒業していき仕事をはじめると、色んな業界の会合というのが当然あるわけですが、そういったものはほとんど大阪で開かれていました。その証拠として大阪の近代建築の一つに中央電気倶楽部というのがあります。「大阪電気倶楽部」ではなく「中央」という名が掲げられている。また編纂会館も「日本綿業倶楽部」ですよ。当時の意識として大阪は「中心」であったと言えるでしょう。「大大阪」と呼ばれたのも、そういった背景があったからに他なりません。

石原産業の創始者石原廣二郎（いしはらひろいちろう）※氏のもとへ、28事件の安藤輝三大尉

あるいは栗原安秀中尉とも言われているが、彼らが事変を起こす前に資金的援助のお願いをされたのだとか。石原氏は二万円を渡された。もつろん事件のことを「存じでないのは言うまでもありません。当時の二万円と言えば大金です。当然事後、協力者として嫌疑がかかる。ところが石原氏は、事変の活動資金？とんでもない。二万円なんて、私の小遣いじゃないか」と言って笑われたのだとか。大阪の財力の大きさを示すエピソードですね。当然企業の本社も大阪にはたくさんありました。それが無くなってしまった。繰り返しになりますが、日本が戦争に負けて、米軍が占領する上で、こんな大きな都市が東京から離れたところにあれば困るわけですね。

――具体的にどのような政策であったのでしょうか？

例えばあらゆる業種の工業会というのがありますね。その本部を全て東京にもつていくことになったんです。これは通産省独自の政策というよりは、明らかにGHQの政策を踏襲したといえるでしょう。

もちろん中には反発する工業会もありました。綿業です。しかし戦後復興の中で、「ドルシヤツ」と呼ばれた日本の安価な綿製品が、アメリカの綿業に被害を与えているという訴えがあり貿易摩擦が起きました。それが1955年からはじまる日米繊維交渉へと繋がっていくわけですが、大阪が米国政府を相手に単独で戦えるわけがない。どうしても東京の力が必要になる。「だったら工業会の本部を東京に移せ」と東京からの声。結局仕方なく移されていく……。

雑誌（週刊誌）も移されました。全国の会社は東京。地方出版は大阪でも良い。この時期にはGHQも占領を解いていきましたが、強制的に生み出した一極集中の中央システムを継承した官吏にとつては、その方が統制の上でも便利ですから、戦前までは官僚も頻りに大阪に出張していましたがね。

これは戦後のことですが、中央電気倶楽部での会合で、日立の方が仰っていた一言「年3回の会合」



利昌工業株式会社 代表取締役会長兼CEO  
利倉 暁一（とくら・こういち）氏

そのうち一回くらいは東京でやってみてほしいよー  
戦後のGHQの政策は、首都にとって、それまでの  
こういった潜在的な問題を一気に解決するき  
っかけとしては抜群のものだったんでしょね

本社機能が東京へ行く、その結果何が大阪から  
消えたのか？料理屋ですよ、料理屋は東京へ行く  
か、京都に行っちゃったんです。昔は「大阪の食  
い倒れ、京都の着倒れ」と言ったんですけど、今は  
京都が食文化の都市となっていますよ、大阪は？  
タコヤキ？…(笑)。一流料亭はみんな大阪から離れ  
たんです。

大阪には昔は沢山の芸術家もいましたが、その人  
たちの活躍する場所がもう大阪には無いじゃない  
かなれば、皆東京に行くことに。漫才師に至るま  
で皆東京に行きますね。

——— その他に衰退の理由というのはあるのでし  
ょうか？

人口の問題ですね。現在の札幌市の人口は200万  
近い。福岡市は150万。大阪市の人口は270万くらい  
でしょうか。下手すると札幌に追いつかれそうな状  
況です。

先ほども話しましたが、かつて大阪は人口が一番  
多かった。こういった都市は大阪よりも当然人口が  
少なかったわけです。大阪は減った。しかしこれら  
の都市は増えている。どうしてだと思いますか？

この理屈は結構簡単なんです。一極集中で管理  
する東京のシステムが、遠隔地である北海道エリア  
や九州エリアでも始まった。つまり、北海道の  
「東京」として札幌が機能し、九州の「東京」とし  
て福岡が機能しているということですね。まあ、こ  
れらの都市は元来本社機能を持っていなかったの  
で、東京型の移植は簡単だったのかも知れません。

それに対して大阪はもともと持っていた本社機  
能が首都に移転し、権限も首都に移っていった。さ  
らには同じエリアに神戸、京都のような独自の特徴  
を持つ大きな都市を有している。それらの条件が作  
用し、西日本の「東京」になり得なかったのです。  
人口増加も見られなかったのはその所為でしょう。

一極集中が悪かったのかといえ、スムーズに戦後  
復興出来たわけですから、政策としては悪くは無か  
ったのでしょ。戦後復興の犠牲を払われたのが  
大阪であったということですね。

——— 改善の可能性や手立てはあるのでしょ  
うか？

大阪に人を集めるといっていいですね。では人はな  
ぜ集まるのか？職があるからです。ということば、  
そのためにはまず職を増やさなければいけない。近  
年統合型リゾート・カジノのことが議論されてい  
ますが、個人的にはあれはやるべきだと思います。  
決して積極的に賛成しているわけではないですが  
ね。しかしながら、そんなことを言っている状態  
じゃないでしょう。大阪は、少なくともあれをや  
ることで職は確実に増えますし、疲弊した大阪を復  
興させる上で、とても大事な要素を含んでいると思  
います。もちろん治安などの問題点もありますが、  
復興の上での必要悪といったものではないでしょ  
うか。ギャンブルなんて他にもすでにあるわけでは  
しね。

また下バイの発想なども取り入れるのが良いの  
ではないでしょうか？下バイでは、世界中の一流大  
学を誘致しています。大阪もそういう学校を精神的  
に誘致するべきでは、少なくとも国内では慶応早  
稲田の分校をつくる。すると慶応早稲田をすべった  
人でも、大阪で入学・卒業すれば同じですからね。  
それと今、名所旧跡として残っているものはすべ  
て昔の人が作ったものでしょ。自然発生的なもの  
はない。とすれば、無くなったものでももう一度き  
ちり作ればいい。例えば難波宮、あれを再建する  
とかね。そういった場が出来れば、雅楽など様々な  
イベントも可能になってくるし、アイディアも生まれ  
てきます。

大久保利通は大阪を首都にしようと考えたので  
すね。しかし駄目だった。その理由は陛下との対  
話にあったという話を聞いたことがあります。明治  
維新の時、天皇陛下が東京に移られた。その折多く  
の公家は天皇についていったが、半分は京都に残っ  
た。どうして残ったのだと思えますか？そうするこ  
とで天皇がいつでも東京に帰って来られるからでし  
ょう。いまだに京都の人は「帰って来られる」と思  
っておられる。当時であればそれはもっとリアリテ  
ィーがあり、実際に大久保利通は陛下に「さうぞう」と  
尋ねられたのだとか。すると陛下は「いいでいい、  
と仰った。陛下がここで良いと言っておられるのに  
首都を大阪に…とはいきませんよね。」

まあこれはおとぎ話のようなものですが、実際に  
大久保はここを首都にしようと思っていたのでしょ  
う。その証拠として残っているのは造幣局  
ですね。造幣局を首都以外の場所に持っている、そ  
んな国はまずないのではないですか。またその  
近くに泉布館というのがありますが、あれは鹿鳴館  
の役割を果たす予定だったんでしょね。  
まあこれも考えてみると当たり前のことかも知  
れませんが、薩摩・長州の人にとっても大阪は東  
京より近いです。京都もさ  
ば。まさか陛下が東京に行つた  
きりとは思ってなかったのかも  
しれませんね。そういう意味では  
大阪を首都にという発想はごく  
自然に生まれたものだったのだ  
でしょう。

復興ということを考えるなら、  
中でも一番大事なことはこの辺  
りの歴史などを大阪人自身がも  
つと勉強し、自覚してプライドを  
持たないといけないでしょうね。  
そういつたためにも、建物が大事  
なんです。視覚的な刺激があつて  
こそ、意識が根付いていくんだと  
思いますよ。

同じよつな意味で、現在の  
関西学院もやや押し入れ気味のこ  
ろがあるよつな気味ですが。

それに関しては僕も一つ母校  
に貢献をしたことがありますよ。  
大阪城公園の中に「早稲田の森」  
というのがあります。そのリニュ

ールをする時に、早稲田大学出身の関西のある  
財界人から「利倉さん、見にいきませんか？」と誘  
われたので、行ってみました。そこに集まる早稲田  
出身の人たちの姿を見ながら「なるほどな」とヒ  
ントを得て「関西電業会」によって天守閣のすぐ下  
に「関西プラザ」というのを作りました。看板もあ  
りますよ。

まあ作り物でも良いのではないかと思います。こ  
ういったものを同窓が順番に作って行けば、やはり  
視覚的な効果があつて意識に影響を与えるんじや  
ないでしょうか。そういうことも大事だと思います  
よ。

これは冗談ですが、兵庫県知事の井戸さんに、姫  
路城のそばにつくらせてくれ」と言ったんですが  
「あれは国宝ですよ！兵庫県の管轄やないんです  
わ」と言われました(笑)。で、逆に「今、尼崎に森



をつくっている。二万坪ほど渡すから、関学で緑化してくれ」と言い返されてしまいました。

先日講演で話をしたのですが、少し前まで関学を「関西の慶応」と呼んでいた時代がありますよね。でももっと前は慶応を「関東の関学」と呼んでいた時代があったことをご存知ですか。文字通り我々は対等だったわけですね。例えば大阪の子が関学に通っていたとして、その親が東京に転勤となると慶応に転入されていたし、その逆もあつたんです。ですのでこれも意識の問題となつてくるわけですが、確かに関学の意識はちょっと弱つていますね。

——大阪が華やかな時代。利倉さんはそこにおられてどんな将来的可能性を見ておられたのでしょうか？

その時代に仮に見えていたものがあつたとして、その後、その後の産業構造自体が大きく変化してしまつたので、まあ、それには抵抗できませんよね。これに対処すべく大阪で生まれたのは家電産業です。同様に大阪が生み出した産業は沢山ありますよ。ラーメン産業、スーパーマーケット、組み立て住宅……、ただ、失われたものの方が大きすぎた。

それまでは海外に工場を作つて安い労働賃金で、というグローバル化の発想はありません。輸出を増やすこと目指した国際化の時代でしたから。グローバル化と国際化は随分考え方が違いますよ。グローバル化は一つの価値観でもって統一することですが、国際化はお互いの文化を認め合いながら仲良くするというです。その国際化の時代に日本も日本でモノを作つて海外に売つていた。そして大阪で沢山のものを作つていたので、それが構造的に失われたんだから、どれほど新しい産業を考へ出して、もとの繁栄には到底追いつかない。

まあ、それを元に戻さうなんていうことを本気で考へるのであれば……人に笑われようが、なりふり構わずカジノでも何でも徹底的に進めることと思ひますね。すでに「ISI」の成功例があるんだから、とにかく人を集めることを考へることでしよう。

——利倉会長が定められた御社の企業理念につ

いて、その真意を教へていただけませんか？

戦中は先生も皆「国家ばかりを唱へていました。簡単に言えば国家のために死ぬ」ということですね。ところが終戦後、ころっと先生たちは態度を変えた。突然馬鹿馬鹿しくなり、そこで私が門をくぐつたのが関西学院だったんです。

そこで学んだこと、それは「社会への貢献」ということですね。Mastery For service。最初は何のことが分からなかつたけれど、徐々にその言葉の重みを感じ、次第に自分の哲学となつていきました。そこで自分の引き継いだ会社にも、この哲学を反映させようと思へたんです。その企業理念とは第一に企業なんです。その目的は儲けるということ。しっかりと儲けて税金をたくさん払う。これは国家への貢献。次に可能な限り頑張つて、解雇を止めよう。これは社会に対する貢献。そして最後に技術その他を懸命に学び、世の中の進歩に貢献しよう。この三つが我々利昌工業の仕事なんだということ、今でも社内でも話をしていきます。

企業目的は金儲けですが、ただ儲道を選ばない儲けは意味がない。経済と道徳は同じものなんだと思ひます。社会に迷惑をかけるような企業は、企業として値打ちがないので、孔子にこんな言葉がありますね。「君子財を愛す。しかれどもそれを得るに道あり」。確かにその通りだと思ひます。ただ僕は「ここにもう一言付け加えたい。「それを使用するにも道あり」と。「儲けて税金を沢山国家のために支払う」、「解雇を出さないための儲け」……といったように、どの程度実行できているのかは分からないのですが(笑)。

こういった哲学を与えてくれた関西学院——心から感謝しています。これは卒業後数十年たつた今も変わらない、僕の偽らざる思ひです。

最後に……我が関学の同窓の一人である宮内氏のオリックス社について触れておきたいと思ひます。オリックス社は大阪誕生の会社です。多くの在阪の経営人、そして本社機能が東京へ移るといふ例にもれず、オリックス社も東京へ移転した会社です。その選択は企業としての採算性を考へた上での事ですが、結果において関西の復興、復興のために

役立つ様々な投資を同社が行っていることに私は感銘を受けております。

例えばキタヤード、劇場、ホテル、水産館、マンション等、いずれも関西の繁栄の為になる多角的な投資と言へるでしょう。

また今回関空の運営権を買ひ、関西における著名企業に呼びかけ、より発展性のある優秀かつ競争力のある空港に発展させること、でしょう。この事はもちろん関西の経済的地盤の底上げに大きく貢献することになると思われまふ。

また同氏はカジノに関しても首都たる東京には不要と言ひ、その言は間接的に大阪の後押しとなつていきます。

関西ならびに大阪を愛する我々にとつて大変嬉しく思ひ、彼に対しては大阪人の一人として私は感謝も、また彼が我々の同窓であることに誇りを感じております。

——ありがとうございます。

※ 石原廣一郎(いしはら ひろいちろう) 1890年〜1970年。石原産業創設者。2・26事件で逮捕されるが無罪釈放。1946年から1948年までA級戦犯容疑で巣鴨に拘禁されるが不起訴。

2015年7月14日

場所：利昌工業株式会社

取材：中野順哉／松野雄／増田陽次／白石歩

2011年 現職就任

\*\*\*\*\*

編集後記

大阪の弱体化の原因は、本社移転が平成に入った頃からの事象と感じていた私は、今回のインタビューを読み、全く認識を改めました。関西学院のスクールモットーが卒業後も活かされ、企業理念に反映されているとかが、母校を、より誇らしく感じました。

編集室長 小島幸保 (1995年法字部政治学科卒)

利倉 昭二(とくらの てるじ)氏

利昌工業株式会社 代表取締役社長兼CEO

1951年 関西学院大学経済学部卒業

(天字左籍中は先手部に所属)

1961年 31歳で利昌工業株式会社代表取締役社長就任