

ISSN 1345-8620
ISSN 2185-503X



Research Institute for
Economics and Business Administration
Kobe University

研究叢書 86

鐘紡資料叢書

第 9 卷

社長訓示編

神戸大学経済経営研究所

西谷 公孝・國本 光正・加島 美和・伊藤 宗彦 編

常務会・常任役員会社長指示集（その5）

目次

はしがき

I、最高経営者の任務

一、従業員および株主に対する経営者の責任について

二、重点主義、成果主義、期限主義に徹せよ

三、社長報告ならびに決裁事項について

四、社長指示を組織内部に徹底、実行させよ

五、役員の内構え

（一）、鐘紡の役員、幹部たる地位の重さについて

（二）、役員は任期中に、「ママ」死命を賭して歴史的使命を完遂せよ

（三）、取締役は全般経営の責任を負うべきことについて

（四）、役員候補者推薦の基本条件に対する現役員としての心構えならびに家族をも含めた役員としての精進について

… 18

（五）、第二次五ヶ年計画遂行に当たり役員としての心構えならびに経営上留意すべき諸件について

（六）、会議における審議態度について	22
（七）、役員会における自由闊達な討論について	23
（八）、設備投資について	26
（九）、当期もあと二ヶ月となった。各役員は背水の陣を敷いてそれぞれの責任を完遂せよ	28
（十）、ポリエステルプリントの生産体制ならびに五ヶ年計画実行委員会における討議について	29
（十一）、問題を積極的に捉えよ	30
（十二）、男は軽々しく「お詫（ママ）び」をするな	31
（十三）、私が喧しく言うのはその人の将来を期待しているからである	32
（十四）、J・P・S社技術者の厳しさを見習え	32
（十五）、役員会議室整備の趣旨について	33
（十六）、十月期役員賞与について	34
六、第二次五ヶ年計画前半三ヶ年の基本職制について	35
七、組織および人事の問題について	37
II、経営管理全般について	
一、経営方針	
（一）、第一次五ヶ年計画終了、第二次五ヶ年計画発足に当たって	41

1、自己資本比率と売上高シェア拡大方策の関係について	41
2、第二次五ヶ年計画の基本目標ならびにその遂行に関する役員的基本的心構え等について	42
3、設備投資の重点化について	45
4、運転資金の圧縮について	46
5、技術上の重点目標について	47
6、自己資本比率と増資の問題について	48
7、成果主義、実績主義に徹した人事について	49
(二)、第二次五ヶ年計画達成のため各総部の基準目標について	50
(三)、当社本業の業績向上のための三方策について	50
(四)、消費者志向の経営ならびに組織等の問題について	51
(五)、消費主導景気と成功商品に関連する商品群の開発について	52
(六)、商品開発について	53
(七)、柱商品の確立について	54
(八)、流通対策について	56
(九)、量産と多用化の接点追求について	57
(十)、輸出と国際分業について	58
(十一)、後進国との競合回避ならびに二四時間三六五日操業について	59

(十二)、設備投資について	：	61
1、設備投資を誤るな	：	61
2、設備投資のチェックを厳しくすべきことならびに要点について	：	62
3、設備投資の問題点について	：	63
(十三)、不況対策について	：	64
1、不況に強い企業の体質について	：	64
2、不況対策の積極的推進について	：	66
3、他社にない対策の実行によって成果をあげよ	：	74
4、年末金曜会において	：	74
(十四)、株価と企業収益の安定性ならびに将来性について	：	75
(十五)、売上利益率改善方策としての物流管理およびパレット管理について	：	77
(十六)、繊維部門について	：	79
1、当社繊維部門の業績不振対策について	：	79
2、繊維各部門の挑戦目標について	：	81
3、繊維部門の諸対策および投資などについて	：	82
4、委員長会社として特に当社繊維部門業績向上の重要性について	：	83
5、不況を好機として合繊設備拡充を断行せよ	：	84

6、	繊維部門四十六年上期利益計画案に関連し過去三年間の経営に対する反省ならびに今後の対策について	86
(十七)、	東洋紡を抜き業界第一位の売上高実現に当たり売上高および売上利益率に関する基本的見解について	89
(十八)、	四十六年度に対処する基本方針ならびに具体策の骨子について	91
(十九)、	四十五年下期計画について	97
1、	四十五年下期実行計画について	98
2、	四十五年下期資金対策について	99
3、	四十五年下期前半三ヶ月終了にあたって	102
4、	四十五年下期業績見込みおよび四十六年上期計画について	104
5、	十二月度業績速報に関連して	105
(二十)、	土地開発の問題について	106
(二十一)、	遊休機械の処分について	107
III、	個々の経営管理について	110
一、	人事、労務関係	110
(二)、	ラインおよびスタッフ機能に関する組織上の原則について	110
(二)、	工場長の所属を社長直轄に改めたことについて	112

（三）、クイックリスボンズおよび会社本位の人事について	113
（四）、本部人員の圧縮について	114
（五）、五分前の励行その他服務規律の引き締めについて	116
（六）、新入社員を迎える心構えならびに躰けの徹底等について	116
（七）、海外出張の効率化について	119
（八）、賃上げ問題について	120
（九）、本部機構の一部東京進出について	122
（十）、工場集約化の推進とこれに伴う充員および応援対策について	122
（十一）、本部正門前通過の際の礼儀は正しくせよ	123
二、総務関係	124
（一）、株主総会について	124
（二）、弘報活動について	124
三、財務、経理関係	126
（一）、不況期の資金対策について	126
（二）、営業費圧縮について	127
（三）、在庫および売上債権の圧縮について	128
（四）、支出の要否ならびに効果を都度厳しくチェックすべきことについて	130

- (五)、日本経済および金融情勢の見通しと在庫圧縮について
- (六)、円切り上げ問題について

四、商務関係

- (一)、商社対策について
 - 1、ファッションビジネス推進のための総合商社対策の強化について
 - 2、専門商社対策の強化について
 - 3、パレート分析を商社対策に活用すべきことについて
 - 4、伊藤忠との取り引き拡大に努めよ
 - 5、三井物産との提携強化について
- (二)、営業関係者の姿勢を刷新せよ
- (三)、T・P・Oについて
- (四)、再販制度について
 - 1、再販制度の現状と問題点について
 - 2、再販商品に対する消費者運動について
 - 3、再販価格問題に対する当社の態度などについて
 - 4、公取の問題について
- (五)、総合ショーについて

⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	
147	147	146	144	142	142	140	138	138	137	136	135	134	134	134	134	133	131			

1、総合ショーに企業の方針を反映させよ	147
2、四十六年度総合ショーについて	147
3、総合ショーについての反省	150
五、技術研究関係	151
（一）、中研本館の新設について	151
六、各事業部門に対して	152
（一）、合繊部門	152
1、アクリル事業計画について	152
2、防府スフ第三工場対策とアクリル工場建設について	153
3、北陸合繊工場建設について	154
4、ナイロンおよびポリエステルフィラメントのロイヤリティ切り下げについて	157
（二）、紡織加工部門	157
1、生産面からみたパレット分析について	157
2、綿部門基本方針の実行について	158
3、浜松工場の操業状況と機動的増益対策の強化について	161
4、空気精紡機に対する結論について	161
5、クレームおよびBC反減少対策について	162

6、練馬工場閉鎖について	162
7、絹について	163
(三)、化粧品部門	164
1、販社の体質強化について	164
2、化粧品研究所開所式について	164
3、化粧品の販売について	165
4、四十五年度鐘紡特別社長賞について	166
5、鐘化カトラ「フォンテーヌ」について	167
(四)、食品部門	168
(五)、合成化学部門	171
(六)、ファッション部門	171
(七)、全社的ニット対策について	172
(八)、新規事業について	173
1、硝子繊維合弁事業について	173
2、J・P・S社より購入のノウハウについて	174
(九)、石鹼事業について	174
1、鐘化より石鹼事業譲り受けについて	174

2、石鹼販売会社設立について	175
3、石鹼製造合弁会社設立について	176
IV、関係会社の管理について	178
一、子会社に対する基本方針について	178
（一）、子会社に対する融資に当たったの返済計画について	178
（二）、子会社の自力資金調達体制の確立について	178
二、K・T・S・Mについて	179
（一）、開所式に当たったの指示事項	179
（二）、業績について	182
（三）、山田社長帰任に当たって	183
三、カネボウエレガンスについて	184
（一）、エレガンス対策はビジネスに徹し冷静に検討せよ	184
（二）、エレガンスの問題点ならびに再建策について	185
（三）、エレガンスの再建と人事について	186
（四）、エレガンス再建決定の理由ならびに再建に当たったの指示事項	189
V、経営幹部の心構え	191
一、責任完遂のため厳守すべき事項	191

(一)、	成果主義に徹せよ	191
(二)、	確実主義に徹せよ	192
(三)、	期限主義に徹せよ	192
(四)、	先制主義に徹せよ	193
二、	若い人材を更に積極的に開発せよ	193
三、	部下を猛訓練すると共に幹部自ら仕事をせよ	194
四、	部課長対象特別通知第六号ならびにこれに関連して	195
五、	不況下の役員および販売部長の心構えならびに意志のある経営計画作成について	197
六、	「鐘紡人としての誇りを持つこと」および「目標を高きに置くこと」について	198
七、	非繊維部門と繊維部門との営業姿勢の違い等について	202
八、	化粧品販社新人セールスマンと鐘紡本体新入社員の入社式における迫力の違いならびに新入社員に対する指導について	204
VI、	一般所見および指示	206
一、	機密保持について	206
二、	自社製品愛用ならびに全社をあげての拡販について	208
三、	東営事務所移転について	209
四、	矢板土地購入について	210

五、	本部レイアウトについて営業関係者を一階に集める案を検討せよ	211
六、	海外出張者の報告書について	211
七、	年末反省会について	212
八、	日米繊維問題について	212
九、	中共問題について	218
十、	台湾および韓国への事業進出について	222
十一、	紡協関係	223
	(一)、紡協委員長就任に当たって	223
	(二)、紡協委員長として	227
	(三)、紡協委員長として佐藤首相ほかと懇談事項の概要	228
十二、	西山和正氏およびアルゴ氏のレポートについて	230
十三、	各方面からの当社に対する期待について	234
十四、	野村証券作成の当社株推奨パンフレットについて	235
十五、	経済旋風二月号記事「返り咲いた鐘紡の自信と不安」について	236
十六、	バーリントン・インダストリーの一九七〇年度年次報告書に関連して	237
十七、	大谷日大理事長の日大再建策について	239
十八、	佐野理事の任命について	240

十九、武藤名誉会長前社長の社葬終了に当たって

二十、河合栄治郎氏論文「日本国民の性格」を読んで

二十一、経営参考図書推薦

あとがき 社長

社長推薦図書

(事務局付記)

本文、各項目末尾の()内は議事録記載の年月日及び常務会(□で表示)

又は常任役員会(○で表示)の回数を示す。

∴ 251
∴ 250
∴ 247
∴ 241
∴ 240