

ISSN 1345-8620
ISSN 2185-503X



Research Institute for
Economics and Business Administration
Kobe University

研究叢書 87

鐘紡資料叢書

第10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6）

目次

I	最高経営者の任務	2
一	株式会社の基本的性格並びに取締役の基本的任務について	2
二	配当に対する役員としての基本的考え方について	5
三	非常事態克服に対する役員の使命及び決意について	9
四	環境の激変に対応する経営者の責任並びに自立の精神に徹した経営について	10
五	役員的心構え	12
（一）	役員として歴史の先き取りを実行するための心構えについて	12
（二）	役員は社長の分身として社の方針を内外に理解、徹底せしむべきことについて	14
（三）	当社の現状及び将来と社外の評価並びにこれに応える役員の態度について	16
（四）	経営上の執念について	17
（五）	経営者の人格と能力について	18
（六）	経営者の意地、心意気等について	19
（七）	不況時に於ける役員の責任について	20

(八) 社長と役員の関係、特に所管業務に対する役員の権限、責任について	…	23
(九) 難局に処する指導者の態度について	…	24
(一〇) 責任と権限について	…	24
(一一) 毛沢東執筆「自由主義を排す」について	…	25
(一二) 革命についての毛沢東の言葉と経営の厳しさについて	…	30
(一三) 一般指示事項	…	31
(1) 株主総会出席役員の心構えについて	…	31
(2) 真面目な従業員に応える役員のあり方について	…	32
(3) 業界のリーダー的人物との友好関係強化について	…	32
(4) 役員は子会社等を巡視すべきことについて	…	32
六 役員会運営並びに役員人事関係	…	33
(一) 役員会の会議運営等に対する指導を更に厳しくすべきことについて	…	33
(二) 常任役員会のあり方について	…	34
(三) 常任役員会の運営について	…	36
(四) 五カ年計画実行委員会の機能を一時停止し、専務会に於いて全社的調整を行なうことに改めた趣旨について	…	37
(五) 総合対策委員会の運営について	…	38

(六) 役員報酬カット等について	39
(七) 監査役、理事の任務について	42
II 経営管理全般について	44

一 社名変更について	44
------------	----

二 社長回章第八七号並びに社長特別通知第十一号について	45
-----------------------------	----

(一) 社長回章第八七号について	45
------------------	----

(二) 社長特別通知第十一号について	50
--------------------	----

(三) 役員として特に考慮すべき経営上の問題点について	55
-----------------------------	----

(四) 非常事態克服に関し「為さざるなり、能わざるに非ざるなり（孟子）」の趣旨を徹底すべきことについて	57
---	----

(五) 不況を好機として推進すべき諸方策について	60
--------------------------	----

(六) 悪環境に屈することなく、あくまで事業の拡大均衡を基本とすべきことについて	62
--	----

(七) 今後一年間の決戦に対処するための四総合委員会の設置について	64
-----------------------------------	----

三 長期方針	65
--------	----

(一) 第二五ヶ年計画の修正について	65
--------------------	----

(二) アイテム別長期計画について	66
-------------------	----

(三) 今後十年間の成長路線について	67
--------------------	----

(四) 脱工業化時代を先取りする事業の検討について	∴	68
(五) 巨額の債務保証に関連し、会社の信用力及び借金経営に関する問題並びに当社第二次五ヶ年計画第三年度以降の基本方針について	∴	69
四 四十七年度の経営基本方針について	∴	73
(一) 四十七年度の見通し並びに当社経営の基本方針について	∴	73
(二) 四十七年度経営の基本方針並びに具体的重点方針六項目について	∴	75
(三) 四十七年度事業計画遂行の心構えについて	∴	82
(四) 全員セールスマン及び全員研究員実現の具体的手段について	∴	83
(五) 四十七年度日本経済の動向と経営の基本方針について	∴	84
五 四十五年下期決算について	∴	86
(一) 四十五年下期決算案について	∴	86
六 四十六年上期計画について	∴	90
(一) 情勢の厳しさ並びに四十六年上期計画遂行に対する役員的基本的態度について	∴	90
(二) 四十六年上期利益計画中間点検の結果について	∴	92
(三) 四十六年上期最終日に当って	∴	93
(四) 野中の一本杉的な当社経営に対する社外の評価について	∴	95
七 四十六年下期計画について	∴	97

(一)	四十六年下期利益計画について	97
(二)	四十六年下期利益計画案検討のポイントについて	97
(三)	売上高の増加より内容充実の重要性について	99
(四)	四十六年下期利益計画改善のため断行すべき基本方策について	101
(五)	四十六年下期発足に当って	107
(六)	四十六年下期後半を迎えるに当っての諸対策について	109
(七)	四十六年下期利益計画の具体的検討について	111
(八)	四十六年下期計画と実績見通しとの差異について	113
八	四十七年上期利益計画検討について	113
九	四十六年度特別社長賞及び努力賞授賞について	114
十	人員合理化徹底について	116
十一	今後の男子採用について	118
十二	今後の輸出に関する基本的考え方について	123
十三	金融緩和により表面化していない経営悪化に対する注意について	125
十四	原則的合理化努力の重要性について	126
十五	当社製品の品質について	127
十六	重点傾斜操業について	128

十七	投資等について	129
十八	公害投資の問題について	129
十九	公害対策設備投資に対する基本的態度について	130
二十	投融资管理の徹底について	131
二十一	販売体制の整備について	132
二十二	株主安定工作について	134
二十三	レジャー事業に対する考え方並びに現所属にとられない工場活用について	135
III 個々の経営管理について		
一 人事、労務関係		
(一)	本部人員の圧縮並びにこれに関連ある権限及び経営規律の問題について	137
(二)	人員の適正配置について	139
(三)	人員問題について	140
(四)	本部組織表及び配員表点検の結果について	141
(五)	組織及び人事上の検討のポイントについて	143
(六)	本部管理部門等の人員圧縮について	144
(七)	技術学校及びセールスマンスクールの教育について	146
(八)	新入社員の教育、なかならず品格ある服装、態度について	146

	(九)	大卒新入社員懇談会に関連して	147
	(一〇)	労使関係に対する基本的考え方について	148
	(一一)	労使協議会について	149
	(一二)	事業部門の業績格差に合わせた成果配分等について	151
	(一三)	残業手当圧縮と特殊勤務者の賃金体系確立について	151
	(一四)	女子従業員の残業に対する配慮について	152
	二	総務、弘報宣伝関係	153
	(一)	東営の赤坂移転について	153
	(二)	各本社事務所配置に関する総合的対策について	154
	(三)	本店所在地の問題並びに商標、社章等について	155
	(四)	社名変更に関連する総合的問題について	155
	(五)	消費者の要求に応える宣伝及び販売政策等について	156
	(六)	個性ある商品とその宣伝について	157
	三	財務、経理、コンピューター関係	158
	(一)	金融事情並びに遊休資産の活用について	158
	(二)	資金調達の原理並びに当面の金融対策について	159
	(三)	商社との株式持ち合いについて	160

- (四) コンピューターの活用並びに報告作成要領について
- (五) コンピューターの活用について

四 商務関係

- (一) 流通ルート対策への挑戦について
- (二) 小売店段階への支配強化について
- (三) 総合ショー及び宣伝の所管区分について
- (四) 第三回総合ショー実施の結果について
- (五) 商品企画と販売組織の関係について
- (六) 海外営業所のあり方について
- (七) 英文商標について

五 技術研究関係

- (一) 所管部門技術向上に関する担当の責任について
- (二) 本来の目的に合った生産手段選択の重要性について
- (三) カイノール繊維開発状況について
- (四) 商標の登録について

六 事業部門

1 繊維部門

：	：	：	：	：	：	：	：	：	：	：	：	：	：			
178	178	177	177	175	174	174	173	172	172	168	168	166	163	163	162	160

(一)	繊維部門諸対策の考え方の基本及び具体的事例等について	178
(二)	景気見通しと天然繊維部門対策の強化並びに日清紡、東洋紡の見習うべき点について	179
(三)	紡織加工の垂直一貫体制確立について	182
(四)	静岡工場閉鎖に関連して	184
(五)	静岡工場閉鎖における社長巡視について	186
(六)	当社の本業たる繊維部門の業績改善について	188
(七)	繊維部門の業績改善に関する諸問題について	188
(八)	繊維直販体制確立について	191
(九)	繊維関係海外プロジェクトについて	196
(一〇)	短繊維第一総部高級品・高付加価値志向対策について	197
(一一)	羊毛部門の労使交渉と経営責任に対する毅然たる態度について	199
(一二)	羊毛部門再編成組合交渉妥結について	200
(一三)	南千住工場社長巡視について	200
(一四)	短繊維第二総部高級品・高付加価値志向対策について	203
(一五)	手編毛系の流通経路整備について	204
(一六)	アクリル事業の方針について	205
(一七)	アクリル事業開始に当り考慮すべき問題について	205

(二八)	短繊維第三総部関係海外プロジェクトについて	208
(二九)	ソアリオン「きもの」の販売について	209
(三〇)	歴史の流れとして見た合織の将来並びに経営上の危険分散について	210
(三一)	合織投資の基本方針は変化なきことについて	210
(三二)	合織対策検討の重要性等について	210
(三三)	カネボウポリエステル(株)の設立並びに合織の現況と対策について	212
(三四)	ニット特別委員会の設置について	218
(三五)	二次製品の強化について	218
(三六)	ファッショングッズと素材部門の関係並びに繊維事業の付加価値追求の問題等について	220
(三七)	長期ファッション構想と商品企画の関係について	223
(三八)	ファッション動向と素材の関係等について	223
(三九)	流行と商品企画の関係について	224
(四〇)	高級品イメージの定着と商品構成について	225
(三一)	ファッション部門高級品・高付加価値志向対策について	225
(三二)	CD事業の強化について	227
2 化粧品部門		
(一)	化粧品部門について	228

(一)	中滝製薬の経営譲り受けについて	266
(二)	中滝製薬首脳人事内定等について	269
(三)	中滝製薬に関連して	271
(四)	薬品事業特別委員会設置について	271
(五)	中滝製薬より保証料取り立てについて	272
(六)	中滝製薬について	273
(七)	中滝製薬の組合問題について	273
(八)	薬品事業特別委員会の委員長を宮村専務に改めること並びに薬品、食品、化粧品 の品質に関し 厳重注意すべきことについて	274
(九)	薬品事業の路線について	275
(一〇)	中滝製薬の現況等について	276
(一一)	医薬品部門ルート作りの積極的展開について	277
(一二)	薬品事業計画の概要について	278
5 住宅環境部門		
(一)	樹脂事業の現況等について	280
(二)	合成化学部門高級品・高付加価値志向対策について	282
(三)	樹脂部門について	284

	(四)	ベルタッチ事業について	285
	(五)	ベルファスナーの特許問題について	285
		関係会社の管理について	287
	IV		287
		一 関係会社全般に対する指示	287
	(一)	関係会社社長会における社長訓示について	287
	(二)	子会社に対する安易な増資及び債務保証厳禁について	291
	(三)	投融資等審査の厳正化について	292
	(四)	関係会社の人事について	293
	(五)	所管組織、子会社の再点検等について	294
	(六)	関係会社社長会開催について	294
	二	日本エステルについて	295
	(一)	日本エステル対策について	295
	(二)	日本エステルに対する当社の基本的態度について	296
	(三)	日本エステル決算役員会及び株主総会について	297
	(四)	ユニチカ人事交替並びに日本エステル対策について	298
	三	K T S M について	300
	(一)	K T S M 近況に関連して	300

(二)	K T S M社長交代について	303
(三)	山田前社長のK T S Mより帰任並びに監査役就任及びK T S Mの近況等について	304
(四)	K T S M出張報告に関連して	305
四	カネボウスチーブンスについて	306
(一)	フィンレイ会長当社公式訪問の際における会談内容について	306
(二)	群馬工場開場式における祝辞について	308
(三)	群馬工場従業員に対する社長訓示	310
五	カネボウ石鹼製造について	311
(一)	カネボウ石鹼製造発足について	311
(二)	カネボウ石鹼製造名古屋工場竣工披露式典について	312
(三)	竣工式典における挨拶及び記者会見内容について	314
六	カネボウエレガンスについて	317
七	日本カイノールについて	317
八	鐘紡倉庫の設立趣旨及び将来構想について	318
V	経営幹部の心構え	320
一	役員、部長は本拠を固め全般指揮に遺憾なからしむべきことについて	320
二	指揮の要諦について	320

三	指揮官の毅然たる態度について	321
四	「熱意」と「生き甲斐」について	322
五	部課長期末所見に関連して	322
VI	一般所見および指示	325
一	機密漏洩防止について	325
二	日本経済の情勢について	326
	(一) 円切上げ決定について	326
	(二) 円再切り上げ対策について	331
	(三) 多国籍企業とナショナルリズムの問題について	332
	(四) 個人消費の冷えに対する方策について	334
	(五) LTAに対する考え方について	334
	(六) 日本繊維産業の将来について	336
	(七) 日本のレジャー産業について	338
	(八) 景気見通し等について	338
三	日米経済関係等について	339
	(一) 対米企業進出の問題について	339
	(二) 日米政府間協定の影響について	341

- (三) 日米繊維交渉及び業界の動向について
 - (四) 日米繊維問題について
 - (五) 日米繊維問題及び日米関係について
 - (六) 米中関係と台湾問題について
 - (七) 最近の日米関係等について
- 四 共産圏との関係について
- (一) 米中共同声明について
 - (二) 中共に対する基本的態度について
 - (三) 在日中覚書貿易中国代表との会見結果について
 - (四) 中国問題に対する態度について
 - (五) 中国問題について
 - (六) 新情勢下の台湾並びに韓国事業に対する基本方針について
 - (七) 北鮮、北ベトナム等への販売について
 - (八) 当社の対中共政策について
 - (九) ソ連及び東欧圏への販売代表団派遣について
 - (一〇) ソ連及び東欧との取引について

五 一般指示

：	：	：	：	：	：	：	：	：	：	：	：	：	：			
358	357	356	355	354	354	353	351	350	349	348	348	346	345	344	344	343

(一)	生き甲斐ある職場について	358
(二)	人を誉めて使うべきことについて	359
(三)	松下幸之助氏との懇談に関連して	360
(四)	社外要人との会談等について	362
(五)	「最後に笑うもの」たらんとする日清紡の執念について	364
(六)	松下の提案制度並びに当社内横の連絡の重要性について	365
(七)	従業員大衆との交流緊密化について	366
(八)	業界のオピニオンリーダーとしての当社の地位及び発言について	367
(九)	他社の状況等に関連して	368
(一〇)	霧島国際観光ホテル竣工記念パーティー出席所見	369
(一一)	当面の情勢に関する社外権威者の見解について	370
(一二)	社長臨時記者会見（十月二十三日（土））について	373
(一三)	株式市場における当社関係デマに関連して	376
(一四)	日報提出について	376
(一五)	日報並びにクイックリスponsについて	377
(一六)	役員週報提出について	378
(一七)	業務の申送り、引継、公文書作成、休暇申請等基本的事項を更に的確に履行すべきことにつ	378

いて

- (一八) 役員の名刺プレート及び名刺に役名のみ記載することについて
- (一九) 年末年始休暇中の行動等について

六 健康管理について

- (一) 総合的健康管理並びに兵庫病院の機能強化等について
- (二) 健康管理及び交通事故防止について
- (三) 兵庫病院の改修並びに改称等について
- (四) 兵庫病院の改称並びに組織拡充等について
- (五) 牛久保松坂工場長死去について
- (六) 井上高明氏逝去について

七 紡協関係事項

- (一) 名古屋地区における紡協委員長懇談会について
- (二) 通産省構革小委員会における審議について
- (三) 紡協主催経営者セミナーにおける開講挨拶について
- (四) 綿工連青年部大会における記念講演について
- (五) 国際綿連総会出席について
- (六) 紡協委員長業務と社長本来の業務について

： 399
： 397
： 394
： 393
： 390
： 387
： 387
： 386
： 385
： 384
： 383
： 383
： 382
： 382
： 381
： 381
： 378

(七) 紡績協会課長研修会と当社幹部教育のあり方について

(八) 次期紡協委員長人事について

(九) 紡協委員長交代について

推薦図書

あとがき

∴ ∴ ∴ ∴ ∴
407 406 402 401 400

(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。