

第三章 重役陣の異動と機構の改革

一 取締役及び監査役の異動

当社の重役陣の編成は、その担当役務をも含めて昭和二十九年以来、異動がないままで、昭和三十一年を迎えた。昭和三十一年三月五日の取締役会で、取締役三名の増員を決議し、新たに大阪支店長上田憲治、総務部長三次健太郎、秘書部長飯泉新吾を選任した。上田憲治は明治三十四年七月生、大正五年五月入社、仙台支店長を経て、昭和二十九年十一月以来大阪支店長であった。三次健太郎は明治三十三年四月生、大正十二年三月明治大学専門部商科を卒業後、同年四月入社、昭和二十八年以来総務部長であった。飯泉新吾は、明治三十八年一月生、大正九年四月入社、昭和二十七年以来秘書部長であった。新取締役三名は何れも従来職を兼任した。

同年三月二十五日の取締役会では常務取締役三名増員を決議、井野礼二、永井弥惣兵衛、吉田秀雄の各取締役が常務取締役に選任された。また七月六日に代表取締役兼常務取締役山本治郎の死去により七月十三日の取締役会に於て井野礼二が代表取締役に選任された。

以後昭和三十三年三月までは、重役陣の変更はなかったが、同年三月四日伊達研三が取締役を辞任した。しかしその後任は選任しなかった。

昭和三十三年九月二十日、常務取締役吉田秀雄は病気のため常務取締役を辞して、取締役となった。この時点では、常務取締役三名、取締役六名の構成となった。翌三十四年三月一日、取締役西土春次は病気のため取締役を辞任した。

昭和三十五年一月、取締役吉田秀雄は取締役を辞して監査役になった。その結果当社の首脳陣は司社長の下には常務取締役三名、取締役四名となった。

監査役は、昭和二十三年十月以来の五十嵐清彦と、昭和二十九年三月以来の田中辰治郎とで、昭和三十一年を迎えた。

昭和三十四年二月になって、五十嵐清彦が退任し、その後任を選ばず、田中辰治郎一名となった。

昭和三十五年三月、田中辰治郎が辞任した。そしてこの年の一月、取締役吉田秀雄が監査役となった。そして、この陣営で、昭和三十六年に入ったのである。即ち、

取締役社長 司 忠

常務取締役 金原 金二

常務取締役 井野 礼二

常務取締役 永井弥惣兵衛

取締役 渡辺 英夫

取締役 佐藤 五夫

取締役

上田 憲治

取締役

三次健太郎

取締役

飯泉 新吾

監査役

吉田 秀雄

であつた。

二 ニューヨーク出張所の創設

機を見るに敏な司社長は、日本經濟が受動的な立場から脱却すべき時期に向いつつあることを看取して、アメリカ市場視察の爲に、昭和三十一年五月七日羽田空港を出発した。輸入業務の改善、輸出市場の調査及び開拓が主たる目的であつた。そのために石川実輸出部長と桜井喜代志洋書仕入部長を同行した。これには事情が許せば、ニューヨークに、当社の出張所を開きたい、そして洋書仕入を敏活にし、同時に日本書籍の輸出のみならず日本の工芸品輸出の途を開きたいと考えていた。

もう一つの目的は、五月二十七日からワシントンのショールーム・ホテル (Shoreham Americana) で開かれた十五カ国参加のアメリカの国際書籍商組合主催国際書籍展視察のためであつた。なおこの展覧会を機に、当社、日本出版貿易、極東書店等十一社によって昭和三十一年三月十六日、出版物輸出同業会が結成されることになった。そしてこの展覧会に、当社からは學術關係を中心に出版物を出品したが、会場では、写真入りの生花、美術、歌舞伎

その他各方面にわたる日本紹介書で、二ドル乃至三ドルという大衆的な値段のもの、値段は五、六ドルから十二ドル位までの日本庭園や建築に関する書物などが好評で、書院造りあるいは数寄屋作りの図譜なども好評であった（「東京新聞」昭和三十一年五月三十一日号参照）。以上でその一端が窺えるように、当時アメリカでは全般的に日本趣味への関心が深まっていて、日本の障子だとか、趣味のよい陶器（青磁・備前・唐津）などの非常に高尚なものが輸入されているのが各所で目についたという。

アメリカは景気がよい。急には、これが下降しまい。しかも一般の人の服装もケバケバしさがなくなって地味になった。それが建物、美術品、調度などに全般的に現われている。マスプロ的なものはアメリカにかなわないし、従来の安かろう悪かろう的な品物は見向きもされなくなるだろう。アイデアとデザインがよく、精魂をこめたものなら必ず売れる。それに忘れてならないことは取引に誠実で信用を重ずることである。

大体、社長は右のような観察に基づいて、クラフト工芸品の販路も開き得るし、これは、日本のため開かねばならないという考えをもつに至った。

そこで帯同して行った石川・桜井両名をニューヨークに残して六月十一日帰国、ニューヨーク出張所設置の手続を進めた。

そして、その許可がおりたので、昭和三十一年十月二十四日の取締役会で十一月一日からニューヨーク出張所を開設することを決議した。

所在地 Cambridge House, Room No. 502, B, No. 333, West 86 Street, New York, N. Y., U. S. A.

現地でも、十一月一日を以て業務を開始した。

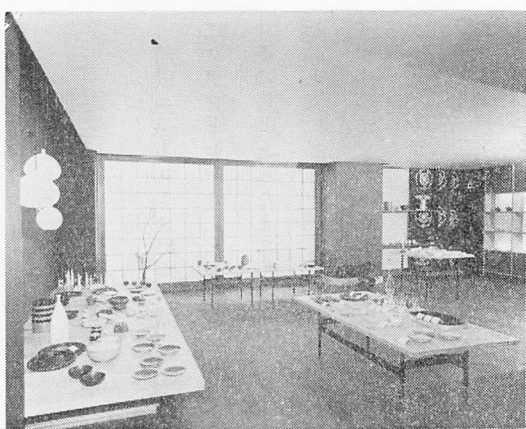
ニューヨーク出張所の人事について若干記すと、初代の主任は石川実で、桜井喜代志は、その協力者として残った。二人だけの出張所で、ともに単身赴任したままで、バイオニアとしてのルート開拓に苦労した。桜井は前述のように翌年六月、社長に随行歐洲を廻って帰朝したが、石川は、昭和三十三年九月、後任の中田正雄と交代、帰朝した。

三 クラフトセンター・ジャパンの設立

前項ニューヨーク出張所開設で述べたように、当社が工芸品の輸出を始めたために、昭和三十四年三月、本社内にクラフトセンター・ジャパンを設立した。

その目的としたところは、工芸品といっても一流作家による作品は高価すぎて輸出の対象とはなり得ない故、高級品と安価品の中間で且つ日本の伝統手造品 (Handicraft) で、一定量の生産ができるものを探し出し、更にデザイナーの手でデザインを工夫して作らせ、輸出することにあった。この意図のもとに若い工芸家 (陶器・漆器・ガラス・インテリア・家具その他) 及び評論家を糾合した。勝見勝、加藤達美、佐藤潤四郎、内藤正光、藤森健次、菱田安彦、三輪智一、吉田丈夫、渡辺力等がそのメンバーであった。

早速メンバーは手分けして国内を広範囲に歩き廻り、クラフトの発掘及びクラフトセンター・ジャパンの主旨に



クラフトセンター・ジャパン

賛同する生産者の協力を得ることに努力した。

一方当社本店三階に約三〇坪の常設展示場と事務局を開設、蒐集したクラフトを展示、また輸出のための宣伝文等を作成して、商談に応じられる態勢を整えた。展示作品は、毎月選定会に於て、選定委員が水準以上の作品と認めたものであった（選定委員は前記の人々）。なおこれらの工芸品の国内販売は洋品部が、輸出は輸出部が担当した。

後に、昭和四十年名古屋、昭和四十二年京都・札幌各支店に常設展示場支部を開設して現在に至っている。

クラフトセンター・ジャパンの活動が活潑になるに至って、クラフトセンター・ジャパンは、当社から離れて独立した存在であることが、本来の目的に適していると考え、公益法人（財団法人）の申請を通産

省に提出、昭和三十五年一月二十日認可を受けた。

財団法人「クラフトセンター・ジャパン」の理事長には司 忠社長が就任した。そして、早速、機関誌「クラフト」を昭和三十五年十月に発行した。この創刊号に寄せた理事長の巻頭の「日本の手」の中には、庶民の技芸に対する深い愛情を偲ばせるものがある。

人間の歴史は、まず「手」より始った、と云っても誤りはないでしょう。生きるためにひたすら働いた「手」が、次第に日常生活に必要な品々にも、美しさを加える喜びを持ち始めた時、歴史は一段と人間性豊かなものとなりました。日本の「手」が縄文、弥生の創生期から成長して、世界の文化が大陸より渡来した時、極めて大きな視野に直面、一段と巧緻な「手」と変貌しました。以来、きめの細かいその「手」は、優美に、また粘り強く、千数百年、戦乱と平和とを潜りぬけて、世界に冠絶した伝統を生み出しました。

工芸品は日本の華です。これは選ばれた人々の専有ではなく、大衆にも身近で、より美しく、より高い格調のものに、そうしてまた、日々進歩変転して行く現代の生活様式にも、無理のない調和を与えうるものに昇華して行きたいと考えることは「美」の一面である「善」にも通じます。われわれが、この運動に大きい喜びを感じ、本財団法人クラフトセンタージャパンを設立したことは、すでに御承知の通りです。

最近に至って、日本のクラフトに対し、新しい認識が高まり、これを海外のクラフトと対比して色々と活発な論議がたたかわされ、種々の新しい運動が起きつつあることは、甚だ喜ばしい現象と思います。クラフトセンタージャパンは、この風潮に、健全な立場で協力し、国内のみならず、海外の生活にも、日本の良いクラフトを浸潤せしめるため、益々努力したいと思えます、次第に活動も軌道に乗って参りました。そこで、かねてより準備中であつた機関誌「クラフト」を編集、第一号を発行して、美しい「日本の手」となるクラフトマンデザインナーと共に、更に大きい、自由な広場を創造する運動の一翼と致したい考えであります。皆さんの御支援が一層大である事を、期待いたします。（理事長）

四 本社機構の改変

昭和三十一年一月一日の本社における部・課組織は、資料編に記載した通り、十三部一出張所であった。

(一) 昭和三十一年になって

二月一日に、洋品部の洋品仕入課・製品課を第一仕入課・第二仕入課に、洋品販売課を得意課とし、店頭販売部の洋品第一売場・洋品第二売場を合して洋品部売場とした（洋品売場の監督は店頭販売部長の管轄）。

四月一日に、秘書部に企画課を新設、秘書課・調査課・企画課の三課編成とした。

七月三日に、洋書管理部を新設、洋書仕入部の審査課・商品課を、また書籍部の支店課をこの部の管轄に移した。従って、洋書仕入部は、洋書課・通信課・古書課の三課を、書籍部は書籍仕入課・書籍販売課・業務課の三課を残すこととなった。

しかし洋書管理部は短命で、三十三年十二月一日の機構改正によって廃止となり、洋書仕入部に統合された。

八月一日に、事務機械化の普及と機械の大型化、複雑化に対応するため機械部にサービス課を設けた。これで同部は、機械販売課・機械仕入課・サービス課の三課となった。

同じく輸出部に第一課（市場調査並びに企画等の業務）・第二課（一般輸出業務）を置いた。

(二) 昭和三十二年に入って

五月二十五日に、出版部の調整課を編集第二課、従来の編集第二課を編集第三課とし、新たに製品管理課を置き、

製品の管理並びに自社出版物の重版事務を担当することとなった。出版物の種類と量の増加に対応するためである。

(三) 昭和三十三年に入って

九月五日に、書籍部を書籍販売部と改称した。

この年十一月二十六日には、大規模の部・課の改編、改称を決定し、十二月一日から実施に移した。

その最も大きい改変は、店頭販売部を廃止して、売場は商品別に各々営業各部の所管とし、丸の内出張所は社長の直轄としたことである。これによって商品別の流通は簡明迅速となった。

(1) 洋書管理部を洋書仕入部に統合して、洋書課・審査課・商品課・古書課の四課を置き通信課と支店課を廃止した。

(2) 書籍販売部に、販売第一課・販売第二課・業務課・洋書卸課(含東横・伊勢丹両売店)・洋書売場を置いた。

(3) 新たに和書部を設け、和書仕入課・商品課・和書売場を置いた。

(4) 出版部に既設の編集第一課・編集第二課・編集第三課のほか営業課を置き、四課とし、製品管理課を廃止。

(5) 文具部に文具売場を新設、既設の文具仕入課・文具販売課と共に二課一売場となった。

(6) 機械部も、これまでの機械仕入課・機械販売課・サービス課のほかに機械売場が新設され、三課一売場編成となった。

(7) 洋品部は、従来の洋品仕入第一課・洋品仕入第二課・得意課を洋服課(仕入・売場)・洋品課(仕入・売場)・洋品販売課と改称した。

(8) 輸出部は従来、第一課・第二課の二課を輸出第一課・輸出第二課と改称した。

(四) 昭和三十四年に入って

一月一日に洋品部にそれまでの洋服課・洋品課・洋品販売課のほかに、工芸品課が新たに誕生、計四課になった。取締役会に於てこの課の増設の理由を次のように述べて、その遠大の志望を明らかにしている。

曩に予告した通り工芸デザイングループとタイアップして、これに関係官公庁、ジェットロ及び日本商工会議所等の担当首脳者を加え、近く「クラフトセンター・デザイナー・ジャパン」が創立されるが、来る二月を期し三階モデル・ルーム跡に新しいセンスのいわゆるグット・デザインの手工芸品を中心にショールームを開設するので、これを機会に洋品部に工芸品課を置き専ら国内販売を担当せしめ、同時に輸出部をしてこの施設を活用、輸出を増進せしめる

というのであった。

九月十四日、総務部に属していた人事課を、人事部に昇格した。人事部設置は当社としては初めてのことであった。

なお、七月一日、リプリント委員会を設置した。これは、洋書リプリント版の要求が日と共に盛んになりつつある現実の景況に鑑み、リプリント関係事務を有効且つ迅速に処理し、洋書リプリントの企画・編集の管理から国内販売、国外輸出について協力して、事業の発展を促進するために設けたもので、当委員会事務は、出版部企画課内に専任係員を置き、リプリントの生産及び販売は、出版部の出版物と区別し、リプリント版発行の収支を明確にす

ることを期した。

委員として、常務取締役金原金二、書籍販売部長上田憲治、輸出部長草間省二良、出版部長小林俊亮、洋書仕入部長桜井喜代志、和書部長八木佐吉らが任命された。

(五) 昭和三十五年に入って

四月一日に、外国雑誌部の外国雑誌予約課を、予約第一課・予約第二課に分った。取り扱い雑誌の多様化に鑑みての対策であった。また外国雑誌仕入課の名称を仕入課と改称した。これによって外国雑誌部は三課編成となったわけである。

同日、機械部の機械販売課を機械販売第一課・機械販売第二課に分った。新しい機械販売第一課は管理部門（含仕入業務）と国内仕入品（ゲステットナー等の複写器）の販売を、機械販売第二課は、国外仕入品（電子計算機・モンロー計算機・ローヤルタイプライター等）の販売を担当することとなった。

八月一日に、書籍販売部に勧誘課が新設された。

十月二十二日には、機械部を事務機械部と改称、サービス課を事務機サービス課と改称した。

十月二十二日には、新築の第二丸善ビル地下一階に事務機械のショールーム「丸善ビジネス・マシンセンター」を新設した。

十一月一日に、洋品部に卸課が新設された。輸入品ならびに自社製品の卸売を担当、洋品部は、これで洋服課・洋品課・洋品販売課・工芸品課・卸課の五課となった。

十二月二十八日に、秘書部を社長室と改称し、秘書部の調査課を調査第一課・調査第二課に分ち、調査第二課に内外経済事情の調査を担当させることとした。よって社長室は調査第一課・調査第二課・企画課・秘書課の四課となった。

昭和三十五年末における部・課の編成概観は資料編の一覧表をみても、各部販売部門の編成が非常に拡大しているが、これは各部門に於ける商品の性能の改良と用途の多様化のためである。

五 支店機構の変遷

各地支店の機構も、昭和三十年までには、大凡整備したつもりであったが、昭和三十一年以後の日本経済界の発展、当社の業域拡大に従って、多少の改変を余儀なくされた。以下、その主要なものを、記しておきたい。

まず名古屋支店から記して行こう。

(一) 名古屋支店では、総務課・書籍課・文具課・洋品課・売場の四課一売場で昭和三十五年四月に至った。その間、昭和三十一年十二月一日には、市内名鉄百貨店内に「丸善名鉄店」を開設、洋書・外国雑誌の現金販売を行うこととなった。また、昭和三十三年八月一日、本社直轄の金沢出張所が、当支店に移管された。金沢出張所の営業が安定したこと、名古屋・金沢間の交通が便利になったことが、主な理由であった。

昭和三十五年四月に至り、書籍課の業務量の著しい増大に鑑みて、これを洋書課・和書課・書籍販売課に分ち、

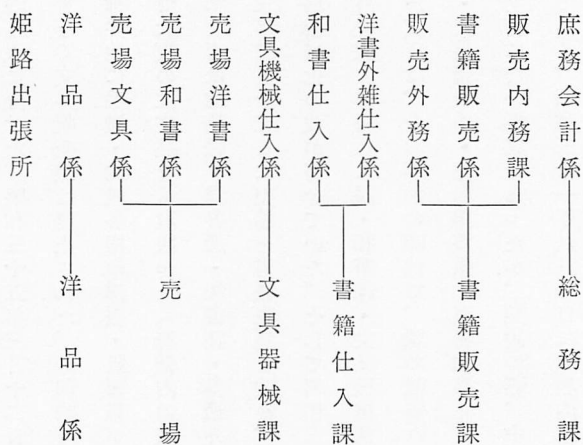
また機械課を、同年五月一日には四日市駐在所を新設した。

(二) 大阪支店では、すでに書籍は書籍販売課・書籍仕入課の二課に分れ、総務課・文具課・売場という編成で、ほかに梅田出張所、広島出張所がその管轄内にあった。昭和三十一年九月一日には書籍販売課を書籍販売外務課と書籍販売内務課に分けた。昭和三十五年三月十二日には文具課を文具内務課・文具販売課・機械課の三課に分けたが、幾許もなく文具販売課は廃止された。地理的な条件から洋品課のないことが特徴的である。大阪はとくに支店の裏の俗称井池に毛織・綿織各様の洋服・肌着類が氾濫していて支店の取扱う洋品の量は余り多くなかった。京都支店で大阪の注文品をも取扱った(管轄内の広島出張所については本書一、二九五頁参照)。

(三) 京都支店は総務課・洋書課・和書課・書籍外売課・売場・文具課・洋品課の六課一売場が置かれていたが、昭和三十三年二月十五日に売場を書籍売場と改称、昭和三十四年九月十五日には文具課を文具機械課と改めた。ここにも事務機械化の波が寄せていた。そして昭和三十五年四月一日洋書課は洋書仕入課と改称、京都支店は、総務課・書籍外売課・洋書仕入課・和書課・文具機械課・洋品課・売場の六課一売場となった。

(四) 神戸支店は、なお草創の時代で、課の設置はなく、庶務会計係・書籍販売係・外勤係・洋書外雑仕入係・和書仕入係・文具機械係・売場洋書係・売場和書係・売場文具係・洋品係の十係と他に姫路出張所をその管轄とした。全く他の支店にない編成であったが、開設の際、中間管轄機関を置くよりも、支店長との接触もこの方が便利であったからである。昭和三十一年八月一日に販売内務係を新設、一年後の昭和三十三年八月一日に、外勤係を販売外務係、文具機械係を文具機械仕入係に改めた。同年十月一日販売内務係を販売内務課に昇格した。そして昭和三十

四年十二月一日に、次のように根本的に組織を改めた。



以上のような経過で、四課・一売場・一係・一出張所と他支店同様の編成で、昭和三十五年を越した。神戸支店は店舗が狭く洋品売場を置くことが出来ず、洋品係は不振で課にそだち上らなかった。現在も洋品課は置かれていない。

(五) 岡山出張所は、なお、係として所長の下に総務係があるだけで古参・新人一丸となって書籍を主体に文具事務機械を扱っていたが、昭和三十一年四月には洋品の販売を開始、店舗としての体裁も整った。昭和三十一年十月には、松山市に駐在員詰所が設置された。そして昭和三十五年一月一日、文具機械係と書籍係が新設された。

(六) 福岡支店は管轄地域が広い。九州一円である。支店長の下に、総務課・書籍仕入課・書籍販売課・文具課・洋品課・売場・長崎出張所の五課一売場、一出張所で九州七県の販売を担当していた。昭和三十一年五月には、書籍仕入課を和書課、入課から洋書外雑課を、書籍販売課から地方課を分立して七課とし、翌三十三年五月には、書籍仕入課を和書課、書籍販売課を書籍市内販売課に、地方課を書籍地方販売課に、昭和三十五年四月一日に文具課を文具機械課と改称した。七課・一売場・一出張所が三十五年末の編成であった。

(七) 仙台支店の昭和三十一年の編成は総務課・書籍課・文具課・洋品課・売場の、四課一売場であった。昭和三十三年五月十五日に書籍課を書籍販売課・書籍仕入課に分ち、昭和三十五年四月十五日に書籍仕入課から和書課を分離した。これよりさき昭和三十四年九月一日に文具課を文具事務機械課と改称した。洋品課・売場には変化がなく、六課・一売場が、昭和三十五年末の編成であった。

(八) 札幌支店の昭和三十一年の編成は総務課・書籍課・文具課・営業課の四課であった。昭和三十一年九月一日に総務課を会計課・総務課に分ったが、昭和三十四年一月一日に再び総務課一課に纏めた。同年四月十日に書籍課を書籍仕入課・書籍販売課に分ち、また、文具課を文具機械課と改称した。

支店長任期表

支店名	年次					
	昭和三十一年	昭和三十二年	昭和三十三年	昭和三十四年	昭和三十五年	
名古屋支店	佐藤 五夫		松本 勝二 九・五	石井 茂夫 六・二五		
大阪支店	上田 憲治		佐藤 五夫 九・五		北川 生次 十二・二十四	
京都支店	小林 俊亮		山浦 邦太郎 九・五			
神戸支店	中田 正雄		鈴木 孝 五・一			
福岡支店	西 杉 口 一 八・一 美健				石川 万介 十二・二十四	
仙台支店	石川 万介		木村 金治郎 三・五			
札幌支店	伊達 研三		石川 万介 三・五		田口 嶙 十二・二十四	