

# NASHIO

ナシオ80年史

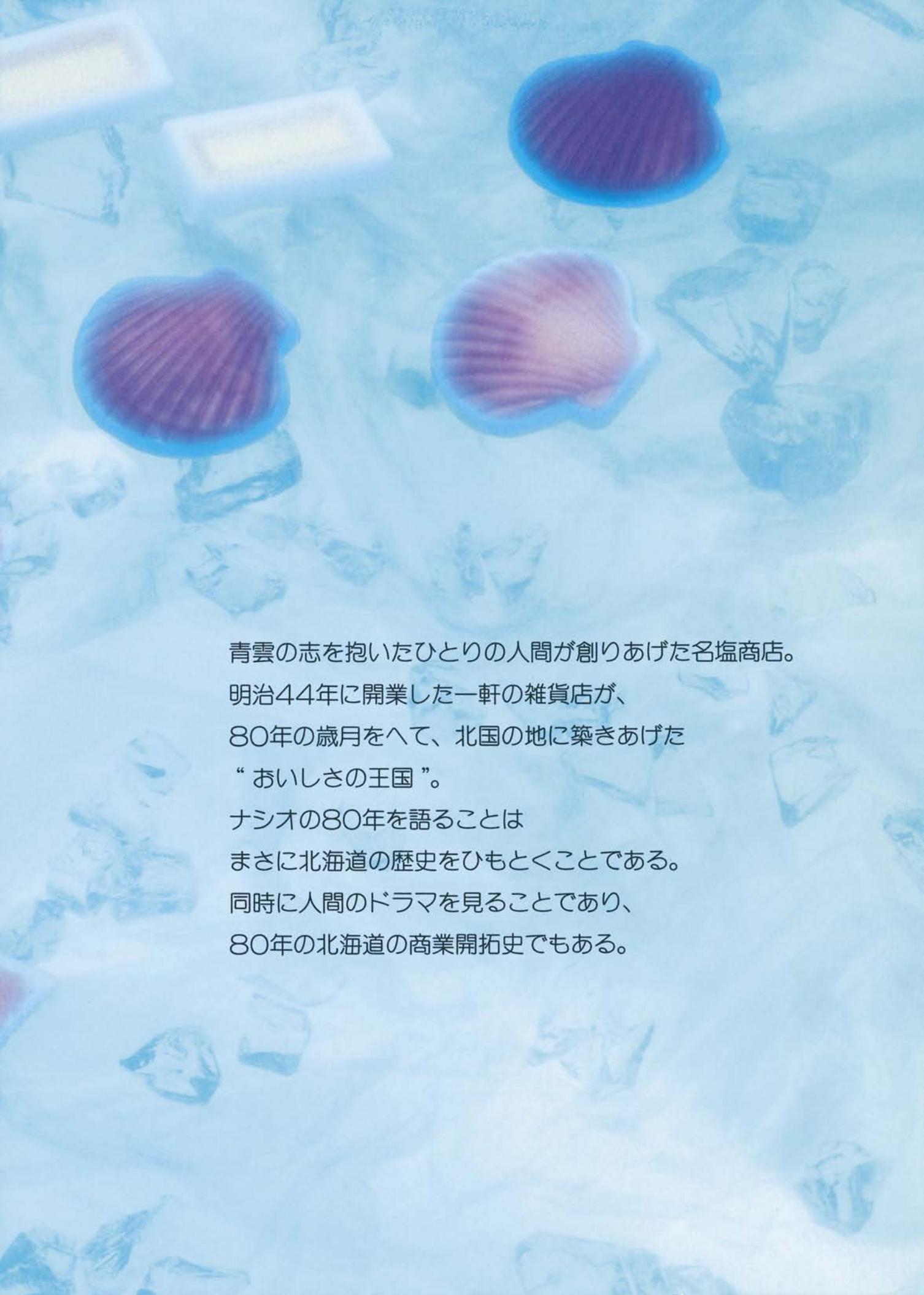
## 21世紀をみつめて





夢と喜びをともに





青雲の志を抱いたひとりの人間が創りあげた名塩商店。  
明治44年に開業した一軒の雑貨店が、  
80年の歳月をへて、北国の地に築きあげた  
“あいしさの王国”。  
ナシオの80年を語ることは  
まさに北海道の歴史をひもとくことである。  
同時に人間のドラマを見ることであり、  
80年の北海道の商業開拓史でもある。

# 発刊の ごあいさつ



---

当社は明治44年9月創業者名塩良造が、開拓の鍵音高き北辺の地「北見」に建設列車の開通とともに入殖。大いなる希望と情熱を持って、武華川の辺で20坪の店舗を振り出しに営業を開始してから満80年を迎えようと致しております。

大正3年11月、結婚と共に北見駅前に間口6間の菓子問屋の看板を掲げて以来、本当に数多くの方々の御支援と御激励により、ドラマながらの幾多の想い出に包まれての80年でありました。基礎の固まるまでの大正初期、そして戦後、第2の創業期ともいえる昭和25年12月の菓子卸再開時、創業者夫妻と共に信用を守り抜いた故中村義美氏以下関係者の筆舌に盡しがたい忍耐と努力、そして共に助け合ったお取引先の方々との人間関係、節目節目でいろいろな御縁と御恩になった事を、現在輝く21世紀めがけて邁進している方々に申し送りをしたいと本史の発刊となったものであります。

---

---

創業者が晩年、口癖のように我々に伝えたかった事「地の恩、人の恩、商いの恩」企業として今日あるのは80年に渡り、地域社会・メーカー・お取引先の方々から蒙った御恩のお陰である事を銘記し、それに報いる努力と共に地域社会のお役に立てる企業としての発展を志して、新しい歴史に挑戦していく所存であります。

創業以来の御支援に深く感謝、御礼申し上げますと共に、この激動の時代、さらに大きく発展するための旧に倍しての叱咤激励、御指導賜りますようお願い申し上げ、発刊の御挨拶と致します。

平成3年4月

取締役社長　名塩　良一郎

---

# 目次

## 前口絵

発刊のごあいさつ	取締役社長 名塩良一郎	4
I. ナシオイズムの源流		9
北海道に新天地を求めて 創業者名塩良造の生い立ちと遍歴		10
(1)北海道の夜明とともに——建設列車に乗って……	10	
(2)大阪・船場の商家に生まれる……	10	
(3)徒手空拳で北洋へ……	11	
行商の日々		13
(1)留辺蘿に店舗を構える……	13	
(2)「鯨は川に住まず」……	13	
(3)人の恩に報いる……	14	
野付牛駅前に菓子専門問屋「名塩商店」の看板を掲げる		16
(1)菓子専門問屋として……	16	
(2)家族ぐるみ背水の陣で働く……	16	
全国の製造元と現金仕入の直取引		18
(1)気宇壮大な人柄と取引銀行の信用力を武器に……	18	
(2)業界新聞で知名度を高める……	19	
名塩良造の生き方と人間的迫力の源泉		21
(1)根底に流れるひたぶるな信仰心……	21	
(2)「勤儉力行」の勧め……	22	
(3)良造の人間教育……	22	
戦前の黄金時代を迎える		25
(1)道東、道北、樺太に地盤を築く……	25	
(2)4階建店舗の新築、小三郎の結婚、良一郎の誕生……	25	
(3)長者番付の横綱に昇進……	26	
戦時統制下の試練に直面		28
(1)廃業、登別に隠棲……	28	
(2)店舗を図書館として北見市に寄贈……	29	

<b>II. 戦後の再建・復興</b>	31
名塩商店の再出発	32
発展への布石	34
(1)仕入れ旅の再開……34	
(2)東京名塩会の結成……35	
名塩良一郎の入社	36
(1)森永商事で貴重な体験……36	
(2)名塩商店の常務取締役に就任……37	
経営近代化への第一歩「第二の創業時代」へ	39
(1)時流をみすえて——自動車導入による営業活動の革新……39	
(2)上げ潮の中で創業50周年を迎える……40	
冷菓市場に参入	42
(1)時代の潮流に果敢に挑戦……42	
(2)独走態勢を築く……42	
名塩良造の逝去	44
(1)良造の遺したもの……44	
(2)俳人としての名塩良造……45	
<b>III. 菓子卸業の最先端を走る</b>	47
名塩良一郎の社長就任と道都札幌への進出	48
(1)全社員の期待を担って……48	
(2)協栄(株)との業務提携……49	
(3)苦悶の4年間……51	
(4)協栄(株)を吸収合併……53	
全道展開への着手と情報化時代への備え	55
(1)新社屋の完成と事業体制の再編成……55	
(2)帯広、苫小牧、釧路、岩見沢に支店・出張所を開設……57	
(3)コンピュータシステムの導入からオンライン化へ……58	
(4)教育の重視……59	
(5)創業60周年記念式典の挙行……61	
飛躍の時代へ ナシオブランド商品の開発とナショナルチェーンとの取引拡大	63
(1)石油ショックが躍進のバネに……63	
(2)競争と再編成の時代へ……65	
(3)ナシオブランドの第1号「ホワイトチョコレート」誕生……66	
(4)ナショナルチェーンとの取引拡大……69	
(5)旭川、函館、名寄支店の開設と釧路配達センターの建設……72	
本社の札幌移転と道都市場制覇への基礎固め	75
(1)本格的な道都攻勢開始……75	
(2)3支店制による小売業態別営業体制に移行……76	
(3)創業70周年記念式典の挙行と新しい経営目標の明示……77	

情報武装と流通ノウハウの蓄積で新しい問屋機能を追及――――――――――	81
(1)総合マーケティングの実践……81	
(2)全国トップレベルのナシオ総合情報システムの構築……82	
(3)地域流通VAN「ヘリオス」の設立……86	
(4)新しい店づくりを業態別に提案……90	
地域への奉仕、流通業への貢献――――――――――	92
(1)地域への恩返し……92	
(2)業界リーダーとしての自覚……96	
次代への架け橋――――――――――	98
(1)「大衆消費」時代から「消費ルネッサンス」の時代へ……98	
(2)セブン・イレブン専用倉庫の展開と物流投資の推進……99	
(3)21世紀を見据えた大規模・ハイテク型の道北配送センター完成……102	
(4)新機軸の異業種連携による店舗装飾展示場オープン……105	
(5)道内最大規模の札幌物流センター建設に着手……107	
(6)次代を担う「人づくり」……108	
(7)名塩家長男裕恭の結婚と名塩セツの逝去……110	
創業80周年を迎える――――――――――	113
(1)年商200億円突破……113	
(2)新しい歴史の創造へ……114	
<b>IV. 明日へ向けて――――――――――</b>	<b>117</b>
社長対談――――――――――	118
特別企画 一おかし東西南北――――――――――	124
歴代経営者の紹介――――――――――	132
現役員――――――――――	134
組織図――――――――――	135
ネットワーク――――――――――	136
売上高・経常利益・従業員数の推移――――――――――	138
主要オリジナル製品――――――――――	139
テレビCM――――――――――	140
年表――――――――――	141
あとがき――――――――――	151
奥付――――――――――	152

# I ナシオイズムの源流

# 北海道に新天地を求めて 創業者名塩良造の生い立ちと遍歴

## (1) 北海道の夜明とともに——建設列車に乗って

北海道の大地が長い未開の眠りから覚め、本格的に開拓の手が加えられるようになったのは、明治以降のことである。維新政府は明治7年、屯田兵制度を採用し、廃藩置県により職を失った士族を北海道に移して、北辺の国防と開墾にあらせた。その後、屯田兵制度にかわり明治34年から平民開拓者の大量入植が促進され、43年には政府の第1次北海道開拓15カ年計画が発足して、開拓政策に一段と拍車がかかった。北海道庁が設置された明治19年に30万人に過ぎなかった道人口も、43年には153万人に増え、一層増加する勢いとなつた。

北見は以前からアイヌ語で「野の果て」を意味する「野付牛」の地名で呼ばれていた。北のオホーツク海に注ぐ常呂川流域に開けたこの地方は、日高山脈、大雪山連峰で道南、道央と遮断され、文字どおり人里はなれた不毛の地であった。しかし、この野付牛にも明治30年に

屯田兵2個中隊が入植し、またこれと相前後して北光社農場への集団移民をみ、ようやく近代への胎動期を迎えた。開拓が進むにつれ、木材やハッカの集積地として、将来の発展が見込まれるようになった。

明治44年9月には待望の網走線陸別～野付牛間が開通し、道東開拓の動脈となった。正式開業に先駆け、開拓者を満載した建設列車が次々と野付牛に到着し、この地にも本格的な「開拓ブーム」が押し寄せてきた。列車が着くたびに地元の人々が駅頭に集まり、歓喜の声で開拓者を出迎えた。

8月末に到着した建設列車から、肩幅がガッチリとし、背筋をまっすぐに伸ばした一人の青年が降り立った。思慮深げな表情の中にも、太い眉と精悍な眼差しが、意志の強さを物語っていた。若者の名は名塩良造、28歳であった。

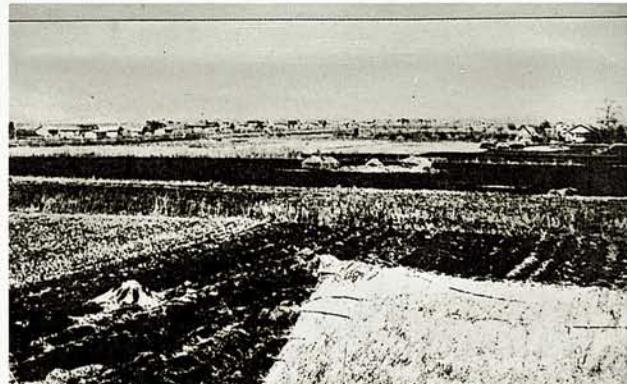
名塩良造は大阪の商家に生まれ、青雲の志を抱いて樺太に渡ったが、様々な苦労を重ねた末に北海道にたどり着き、この野付牛の地を踏んだ。徒手空拳の身で、一人の知人、友人もいないこの未知の地で、捲土重来を期そうと、固く心に決するものがあった。

## (2) 大阪・船場の商家に生まれる

明治16年といえば、わが国が封建制度の呪縛から解放され、新国家建設への道を懸命に模索していた、近代日本の黎明期にあたる。6年後の明治22年には大日本帝国



明治30年当時の北見（北網圏北見文化センター提供）



開拓当時の第1区兵村全景（北網圏北見文化センター提供）

憲法が発布され、わが国は歐米列強の仲間入りを目指して、一路、「殖産興業」「富國強兵」に邁進した。

名塩良造はこの明治16年3月1日、名塩幸三郎、作の次男として、大阪市船場淡路町に生まれた。父、幸三郎は江州高島郡黒谷村の庄屋、沢井の孫で、大津市柴屋町の紙商に奉公していたとき、作の兄に認められ、名塩家の養子となった。良造が生まれた頃には、京都、大阪を中心に、紙の荷受問屋を手広く営んでいた。

しかし、良造の幼年時代に家族は重なる不幸に見舞われた。二歳のとき、幸三郎の店が倒産し、親戚を頼って一家で京都に移住した。貧しい生活の中で、母 作は病に倒れ、良造が八歳の正月にこの世を去った。良造もまた、小学校一年を修了後、学業断念を余儀なくされ、父の恩人である古着質屋の山上屋清兵衛氏の店に奉公に出た。当時の商人の子弟のお定まりのコースであったとはいえ、向学心に燃えていた良造にとって、小学校1年の学力、知識だけで世に処していくのは、大変な苦痛であったに違いない。良造は旺盛な知識欲と物事に対する飽くなき好奇心とをもって、広く社会に目を広げながら、日々商人としての精進を重ね、自らを厳しく鍛え上げていった。

明治33年、17歳のとき、紙問屋から煙草問屋に転進した父の仕事が軌道に乗ってきたので、奉公先に暇願いを出し、父の店の手伝いをすることになった。19歳のとき、金沢に支店が開設され、その責任者として初めて異郷の土を踏み、23歳で妻を娶って、翌年に長男小三郎をもう

けた。

### (3)徒手空拳で北洋へ

わが国は明治28年の日清戦争、37年の日露戦争にいずれも勝利し、朝鮮における権益を確保したほか、樺太など北方にも領土を広げ、国威が大いに発揚された。この時代に青春時代を送った明治の青年たちは、独立自尊の気概が強く、殖産興業あるいは海外飛雄の野望に満ちていた。良造も加賀百万石の落ちついた都では、燃えたぎる血の騒ぎを満足させることはできなかった。

良造の雄団の目標となったのは北洋であった。明治41年、25歳のとき、単身、富山県の伏木港から船に乗り、北海道の小樽港経由で樺太の大泊に上陸した。良造が北洋行きを決断したもう一つの背景には、妻の病死があった。その悲しみを乗り越えようとする気持ちが、新天地での一念発起を促した。

ところが、大望を抱いて樺太に着いた良造を待っていたのは、行商生活であり、土工仕事であった。行商は、米、みそをソリに積み、あるいは御用籠に背負い売り歩くという辛い労働であった。冬には吹雪の竜巻にあい、雪の谷に転落したこともあった。また、土工仕事ではシリミだらけのタコ部屋に住まわされ、過酷な労働を強いられた。こうした無理に無理を重ねたあげくに、腸チフスの病魔にとらわれ、やせ細った身体で大泊に戻り、越年帳場として月給4円でひと冬をしのいだという。

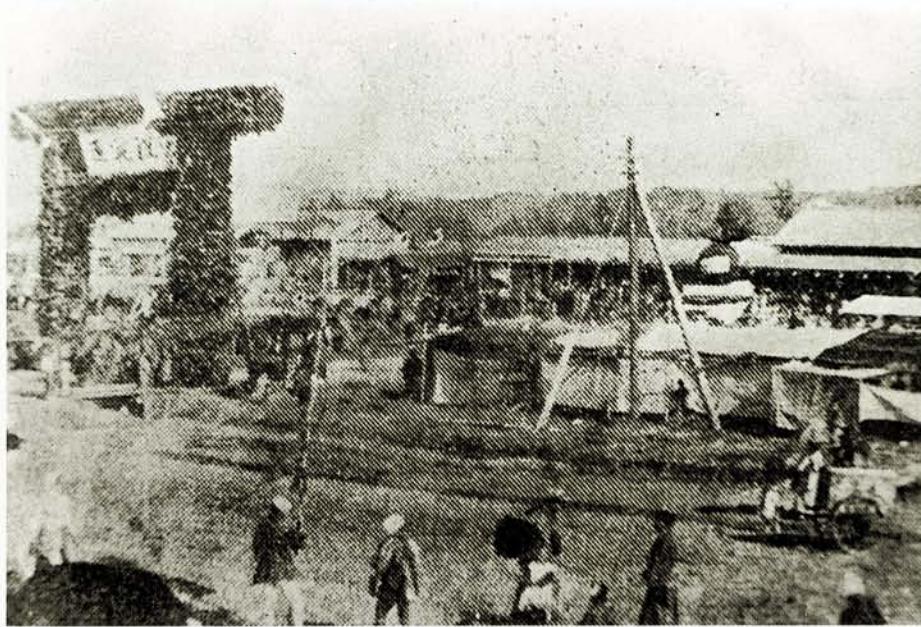


鉄道建設列車の到着（明治40年10月、  
北網圏北見文化センター提供）

どうやらこの樺太行きは、悪質な周旋屋にだまされたものらしい。良造の脳裏から、このときの苦しい経験は一生離れなかった。後日、当時を思い出して「米俵を背負って山坂を上り降りしたことのある人間は、いざとなれば何でもできる」と述懐している。2年近くにわたって未開の樺太での重労働に絶え得たのは、若さと、生來の不屈の根性の賜物であった。

明治42年、26歳のとき、良造は樺太から命からがら北海道に渡ってきた。釧路のニシン漁場で約2年間下帳場を勤め、稼いだ虎の子の96円を懐にして、建設列車に乗って野付牛に向かった。なに一つあてがあったわけではなかったが、ハッカと木材景気に沸く野付牛に強く心引かれるものがあった。

ちなみに、当時の大卒社員の初任給は35円、公務員（高等官）の初任給は55円であったという。



野付牛駅の開駅（明治44年9月、  
北網圏北見文化センター提供）

# 行商の日々

## (1) 留辺薬に店舗を構える

野付牛に着いた良造は商人宿を根拠地とし、樺太での経験を生かして、再び行商生活を始めた。開拓者の住宅地帯を中心に、留辺薬町の温根湯、さらに北見富士のふところにまで足を伸ばした。扱う品物は、菓子、塩干魚、果物、荒物など食料、雑貨が中心であった。馬車を借りて網走まで出かけて商品を調達し、これを行商で売り捌いた。商売熱心と旺盛なサービス精神で良造はどこへ行っても歓迎され、売上げは順調に伸びていった。行商先では宿屋などを利用せず、農家や製材所に泊めてもらうなど節約に節約を重ね、44年末には丸太小屋ながらも、待望の店舗開設に漕ぎ着けた。当時、良造には和田という共同経営者がおり、店の名前は「名和商店」と称した。

そして翌年、30歳のとき、武華川の留辺薬橋のたもとに良造単独の店舗を建設し、夢にまで見た「名塩商店」の看板を掲げた。5坪ばかりの店舗を建て、それにミノ

虫のようにひさしを垂れ下げ10坪ほどに増築したものであった。北海道に渡りわずか4年足らずで独立で自分の城をもち、良造は意気軒昂であった。

樺太時代に培われた逆境に対する闘争心と忍耐力がみごとに実ったのである。

## (2) 「鯨は川に住まず」

良造は父を安心させようと思い、店舗を開いた旨を京都に手紙で知らせた。父はこの手紙を見て、良造が立派な店を構え、手広く商売をしているものと思って大いに喜び、孫の小三郎を連れてはるばる留辺薬にかけつけた。ところが、開拓途上の荒々しい留辺薬の町やちっぽけな良造の店舗を見て、いたく失望したらしい。

当時の留辺薬といえば、開拓の活力が満ちていた反面で、留辺薬橋のたもとに小さな一杯飲み屋や雑貨屋が点在していただけであった。周辺には荒涼とした風景が広がり、犬の皮でつくった胴衣を身に着け、足に赤いヤッケを巻いた造材夫が、丸太を満載したソリを馬に引かせ、掛け声勇ましく駆け回っていた。京都や大阪での都会生活になっていた父にとって、留辺薬はあまりにも潤いのない土地に思えた。父は少成に甘んじているかのごとき息子の様子をみて、「おまえはとんでもないところに店を開いたものだ。こんなところは人間の住むところではない」と叱り、その大成を願って「鯨は川に住まず」といって激励した。



創立当時の店舗

良造は父の言葉を肝に銘じ、いまに北海道を支配する商人になってみせると心に誓った。「つねに志を高くもて」「現状に満足してはいけない」という幸三郎のこの教えは、80年を経た現在でも名塩家とナシオの事業に脈々と息づいている。

父はまた良造に、商人として銀行と取引する大切さを教えた。大正2年、根室銀行の野付牛支店が開設された日、良造は早朝、野付牛まで6里の道を馬を走らせ、銀行の門が開くやいなや一番乗りして口座を開き、第一号の通帳をもらい息をせき切らして留辺薬にとんで帰った。父はその通帳を神棚に上げ、良造の前途に幸あれかしと祈願した。口座開設一番乗りの縁で、良造は初代支店長の本間弥吉氏の寵愛をうけるようになった。良造と本間氏との縁は、根室銀行が安田銀行に合併された後も長く続き、商売発展の基礎となった。

たゆまぬ精進が功を奏して、大正2年には留辺薬駅前の借家に移転し、前よりもこぎっぱりした店舗を構えることができた。この頃には農家、飯場向けの行商だけでなく、佐呂間の奥地を回って卸売りを始めている。

### (3)人の恩に報いる

良造は若いときから苦労を重ねてきただけに、人から恩を受けたならその人がどのような身分であろうとも、人の心の暖かさを敏感に察知し、感謝し、その恩を終生忘れず、必ずこれに報いるという律儀さをもっていた。

また、よく人に愛され可愛がられる天性の資質をもあわせもっていた。

留辺薬時代に次のようなエピソードがある。凍てつくようなある冬の夜、行商先で旅館代を節約するため、ある運送店の荷置場になっている薬工品の中に潜り込んで眠ってしまった。夜更けに同店の養女に振り起こされ、てっきり追い出されるものと覚悟していたところ、「そんなところでは風邪をひきます。家に床をとりましたからどうぞ横になってください」という。異郷で、単身、行商生活を送ってきた良造は、その夜、人の心の暖かさに感激して枕を濡らし、まんじりともしなかった。そしてそのとき、「商売を成功させ、たくさんの荷を出し入れして、この店に荷を一手に扱ってもらい、一宿の恩に必ず報いるのだ」と心に決めた。この運送店とは上村運送店である。良造はその後、この誓いどおりに商売を成功させ、名塩商店の入荷も出荷も一切を同店に任せて、他の業者には一品も取り扱わせなかった。

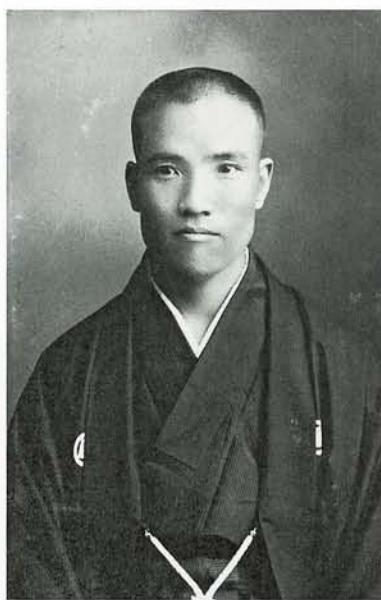
一方、留辺薬時代に早くも良造の前途有望性を見抜いていた人がいた。留辺薬の旧家、伊藤清次郎氏である。清次郎氏は良造の人格と勤勉な仕事ぶりをみて、「名塩は、こもにつつんだダイヤモンドだ」と会う人ごとに吹聴し、なにごとにつけ良造のよき相談相手となり、わが子のように引き立ててくれた。そして「名塩には俺が嫁をもらってやる」といい、大正3年5月、阿波生まれの娘を良造に添わせてくれた。これが長年良造と苦楽をと



安田銀行（昭和10年、  
北網圏北見文化センター提供）

もにした糟糠の妻セツである。そのとき、良造31歳、セツ21歳であった。

創業時代、良造は安田銀行の本間弥吉支店長、上村運送店の上村宗太郎氏、それに伊藤清次郎氏の三人にいかに励まされ、勇気づけられたか計り知れないものがあった。年賀回りの一番目は安田銀行本間支店長宅、二番目は上村宗太郎氏宅と北見ではこの二軒、それがすむと留辺蘂に戻り伊藤氏宅に直行した。これらの人々の恩に報いることこそ良造の喜びであり、生き甲斐であり、こうした無私の行為がその事業を成功に導く原動力のひとつとなった。



良造、セツと結婚（大正3年5月）

# 野付牛駅前に菓子専門問屋 「名塩商店」の看板を掲げる

## (1) 菓子専門問屋として

大正3年7月、嚴父幸三郎が病氣のため京都で息を引き取った。良造は父の教えを肝に銘じ、商人としての大成を靈前に固く誓った。そして同年11月、待望の野付牛駅前への進出を実現し、菓子専門卸問屋「名塩商店」の大看板を掲げた。同年5月に野付牛村一条3丁目から出火し、市街の大半が焼出した。かねて中心街への進出を目論んでいた良造は、駅前に格好の空き家を見つけ、これを借り受けることにしたのである。ここに今日のナシオに連なる良造の本格的事業の端緒が切られた。当初店舗の半分は他店が使用していたが、後に移転したので、面積は一挙に間口8間、奥行6間となり、留辺薬橋時代に比べ5倍の広さに拡大された。

市街地への進出にあたり、従来からの鮮魚や野菜、酒類などの取り扱いを中止し、菓子専業としたのは、次のような理由による。すなわち、魚や野菜は買い手がなけ

れば鮮度が落ち、腐ってしまう。仕方なく金払いのよくない店にも卸して売ってもらうことになる。したがって、集金にいってもなかなか支払ってもらえず、しまいには踏み倒されてしまう。酒についても、亭主は喜んで呑んでくれても、奥さんの財布の紐は固く、支払いは滞りがちである。これに対し、お菓子は魚や野菜と違ってある程度の保存に耐えられるから大量仕入が可能であり、家族皆に楽しく食べてもらえるから、お客様の支払いもよい。したがって、安定して商売が成り立つ。

これは、「商売は安定が何よりも大切である。安定した商売とは投機的ではなく、客が快く金を支払ってくれる商売である」という考え方に基づいたものであり、長い行商生活の中で学びえた痛切な体験に裏打ちされたものであった。

## (2) 家族ぐるみ背水の陣で働く

当時、野付牛の駅前には良造の店のほか、雑貨店、印判店、床屋、精肉店、旅館などが軒を並べ、小さいながらも繁華な市街が形成されていた。店の働き手は良造夫婦と13歳の小僧、それと小学校2年的小三郎の4人であった。

良造と家族は背水の陣で、朝早くから夜遅くまで粉骨碎身働いた。新妻セツは、主に集金を担当し、毎日、野付牛から湧別あるいは遠軽方面まで出かけていった。荷が小売店に着くか着かないかのうちに訪れるものだから、



大正13年北見駅前にて菓子問屋を開業

先方から支払を断られるのが常であったが、セツは涙ながらに頼み込み、必ずなにがしかの集金をして店に帰った。そんなに集金を急いだのも、遊ばせておく金がなかつたからであった。銀行、製造元、運送店の信用を死守するため、セツが集金してきた金はさっそく翌日の支払いにあてられた。真冬の吹雪の日にも愚痴ひとつこぼさず、おこそ頭巾と下駄履き姿でとびまわるセツをみて良造は深く感謝した。後日、セツのことを「創業期の人柱の一本であった」と語っている。

幼い小三郎も、精一杯、店の仕事を手伝った。朝は小三郎が御飯を炊き、味噌汁をつくり、自分で食事をすませて学校に行く。学校から帰ると荷ほどき、配達、請求書配りなど次から次へと用事をいいつけられた。

創業当初は、狭い敷地の大半を店舗に使ったので、住居は猫の額ほどの広さしかなく、寝起きも大変であった。冬は炉にコタツやぐらをかけ、そのうえに夜具を敷いて寝る生活であった。こうした創業時代の家族をあげての商売一筋の生活の中から、名塩商店の基盤が着実に形成されていった。



野付牛市街大通り(大正4年頃、  
北網圏北見文化センター提供)

## 全国の製造元と現金仕入の直取引

伸ばした。

菓子問屋としてほとんど名が知れておらず、しかも資金のやりくりに苦労していた創業当初の時期に、全国の有力な製造元と取引関係を開いていくための最大の武器となったのは、良造自身の氣宇壮大な人間的魅力であった。また、安田銀行の信用力の後盾に負うところも大きかった。まず、これはという製造元に狙いを定め、直接訪問し、工場の生産能力にあったまとまった量を注文、厳しい納期厳守とあわせ特別割引を要請して、粘り強い交渉を重ねた。

(1) 気宇壮大な人柄と取引銀行の信用力を武器に

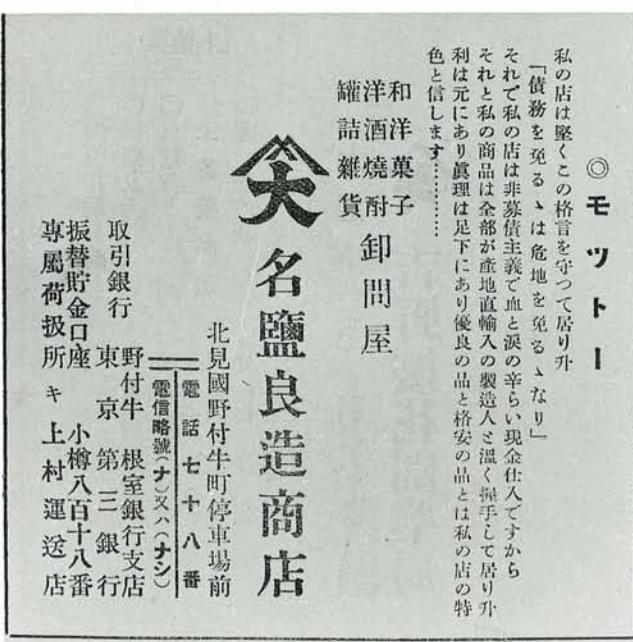
野付牛駅前に菓子現金問屋の看板を掲げて以来、良造は同業の問屋を相手にせず、「現金仕入」による「製造元との直取引」を商売の基本原則とし、これは生涯変わることがなかった。わが国の複雑な流通機構の存在は、物価騰貴の原因となるだけでなく、今日では流通の国際化を拒む障壁の一つにもあげられているが、良造は既に大正の初めに利益に障害のある一切の流通段階を飛び越え、「製造元と直取引」し、しかも「現金で手を打つ」という合理的な商法を考案し、実践した。製造元から直接、まとまった量の商品を、より低廉な価格で現金仕入れすることにより、流通コストの削減を狙ったのである。

当初は専ら旭川、小樽、函館など道内各都市を仕入のために飛び回ったが、道内は製造元の数が少なく、商品の種類も生産量も十分でなく、また品質もあまりよくなかったので、東京、大阪、名古屋を中心に内地へと足を

しかしながら、自分の要求のみを相手におしつけたわけではない。こちらの提示した価格をいかに頑強に相手が拒否しようとも、相手に商人としての誠や心意気を感じ、あるいは少々厳し過ぎると思われる納期の約束を相手が誠実に果たしてくれたときには、ともに将来を語るにたる人物であると確信して我が意を得たりと呵呵大笑し、商売の域をこえて末永く人間的な交わりを続けた。理詰めの取引を進める中にも人間臭さを感じさせ、取引相手の印象を確実なものとしていった。

良造が製造元に提示した条件とは、次のようなものであつた。

- ・ 今後1年間毎日1時間だけ夜業を伸ばしてもらいたい、1時間分の製品はすべて当方が引き受ける。
  - ・ 手金は当地の安田銀行支店の当座小切手で、残金は荷物替で受け取る荷物と引き換えに支払うので、絶対



## 創立当時の新聞廣告（大正時代）

に迷惑をかけることはない。

支払の安全性と確実さを保証するのであるから、原料、工賃など諸経費を引いた利益は折半にし、北北海道の未知の市場に新しく進出する宣伝費は負担して頂きたい。それでもあなたは十分な利益を得ることができます。

銀行の信用の力を最大限に利用して、取引に最も重要な安全・確実な支払いを保証するかわりに、相手には利益のギリギリまでの圧縮を要求したが、取引先の主人は

「安田銀行の各支店に当座を開くほどの商人であるから、相当の信用と資力をもつ男に違いない」と思い、たいていの場合、取引は良造の意図したとおりに成立した。

また良造は、取引に伴う事故を未然に防止するため、覚書帖をいつも持ち歩き、取引のたびに重要な経緯を細大漏らさず記入した。契約が終わると相手の前で復唱し、捺印してもらうのがつねであった。いかなる取引にも万一を想定して用意周到な配慮を施し、商人として互いに「約束を守りあう」ことをなによりも重んじたのである。

## (2)業界新聞で知名度を高める

全国の製造元に名を売るため、良造は銀行とならび業界新聞を大いに活用した。明治44年は東京で第1回帝国菓子大品評会が開かれた年で、ようやく洋菓子の需要が増加し始めた頃であった。このとき良造は森永製菓の当時の松崎半三郎支配人の方針を痛烈に批判した原稿を東

京、大阪、名古屋の各業界新聞社に送った。当時の業界新聞はスポーザーである大メーカーを批判する記事を掲載する勇気はもたなかつたが、名古屋の「帝国菓子販新聞」のみが、大森永を批判する意見といえども一部の商店の意見を正しく反映していると判断して、良造の原稿の全文を掲載した。これが縁で良造の投稿が同紙上を毎号に賑わすようになった。

良造の批判の対象は、菓子業界や産業人全体のあり方など広範な分野に及んだ。大正13年には「不親切で研究心もなく、時流の流れを見るに鈍く、約束を違え、ただただ保守的に盲人が落し物を探すようなサマをしている」と関西のメーカーに痛烈な批判を浴びせている。最初のうちは読者に「名塩の大法螺」くらいにしか受け取られなかつたが、次第に衆人の認めるところとなり、「北辺の野付牛に名塩良造あり」と目されるようになった。そして各地の製造元は「名塩とはどんな男か」と興味を抱き、良造の訪問を心待ちにするようになった。良造の批判は正鵠をつくものであったから、批判された側も良造の存在を意識し、次第にその言論に耳を傾け始めた。

しかし、さすがの良造も、やがて孫の良一郎が大学を卒業して森永商事に入社し、その結婚式で松崎半三郎氏の長男で当時の森永商事社長の松崎一雄氏が来賓として祝辞を述べ、さらに曾孫裕恭が、半三郎氏の孫で森永製菓社長の松崎昭男氏の仲人により結婚式をあげることになろうとは、予想さえしなかつたであろう。人間の縁と



は誠に不思議なものである。

## 菓界の一大革命

甜菜糖業の勃興と

粗糖の値開きの爲めに奈何に脅威されて居つたものか奴隸開放にも似たる一大騒動に巻き附て京阪業者ど

名古屋製菓合資會社會

# 名塩良造の生き方と人間的迫力の源泉

## (1) 根底に流れるひたぶるな信仰心

良造は後日、自己の成功の過程を「“信用は資本なり”の商人訓は金言です。手形は銀行が振って下さる。荷物は引換証のものを上村氏がどんどん運んで下さる。商品は内地の一流品ばかり、北見一国の人気が私の店に集まつた感があった。この信用の母たるものは、私の父より植えつけられた“一心一向”という真宗の信仰の力だと思います」と語っている。また、「帝国菓子飴新聞」の社長への手紙の中で「森永が大を成したのは、太一郎翁のキリスト教を信じる志が高かったからである。また、古谷辰四郎翁が北海道の慈父とよばれるのも、みずから洗礼を受けるとともに、絶えず育英事業に意を注いできた余徳である」と述べている。

これからもうかがい知れるように、良造の商いの根底には、敬虔な宗教心があった。すなわち、人間は獨りでこの世に生きているのではない、人様の力や神仏のよう

な絶対的な力がいる。商売もこれと同様である。自己一人の力は微々たるものであり、数多くの人の支えがなければ成り立つてはいけない。自分を支えてくれる人々に心から感謝し、これに報いる報恩生活を送ることこそが商売の道であり、人生の目的であるとする絶対他力を信じる思想である。

良造にとって、徹底した合理主義による取引と敬虔に宗教に帰依することとは何ら矛盾しなかった。商売と信仰の両方に懸命な生き方をした。仕入旅で初めて訪問する取引先では必ず仏前に座し線香をあげ、正信偈を朗々と誦し、そのあと商談を始めた。良造の心の底から沸きだすようなお経を聞いて仕入先の主人はすっかり安心し、何十年来の知己のような打ち解けた関係になり、商談はきわめてスムースに進んだ。一度取引関係のできた得意先には、訪問するたびに仏前で主人以下その家族全員とお経を唱和し、お互に信じあい、安心しあう真心のこもった関係を形成していった。ときには勧めに応じて取引先に逗留して、商売の話から宗教や子供の仕つけ、人生の話に至るまで、主人をはじめ家族の人と打ち解けた時間をすごすこともあった。

宗教に裏打ちされた真心のこもったつきあいが、会う人すべてに深い印象を与え、相手の心を動かした。良造に会った多くの人は、「初対面のときはとても問屋の主人とは思えなかった、その風貌、挙措はまるで僧侶であった」といっている。



良造の投稿記事（帝国菓子飴新聞大正12年12月25日）

また、商用で北見の店に良造を訪問したとき、商売につき、世の中につき様々な貴重な話を聞かされ、大いに勇気づけられたという人も多い。商売をぬきにして、名塩良造の人間に惚れる「名塩ファン」が全国に広がっていった。

### (2) 「勤僕力行」の勧め

「貧困にくだる者、昨日のために今日働く、富貴にあがる者、明日のために今日働く。貧富の差この一日に明らかになり。今日に富貴の分岐あらば、その今日に善処すべく務めざるべからず」。これは良造の尊敬した二宮尊徳の言葉である。

良造は身分不相応な贅沢をもっとも忌み嫌い、人に対しても常に徹底した節約の精神をもって貯蓄に励むよう奨励した。製造元を訪問するときは必ず便所を借り、便所まで歩く間に工場の様子を細かく観察し、ムダや贅沢をみつけると厳しく戒めた。「設備を拡張すればもうかり、広告さえすれば需要が増大すると安易な考え方をしておれば、そんな経営者は早晚倒産するに違いない」と公言して憚らなかった。

また、相手の人間をゆっくり観察しながら、極めて堅実な商いを行った。貸売についても店主の人間をよく見抜き、自分の意思にあわないところには貸さなかった。

「生命保険会社はいっこうに死にそうもない健康な人を保険に入れて死ぬ保険料を取っている。われわれも倒

れそうにない店と取引しておれば、保険会社と同じような確かな経営をすることができる」といつも口癖のようにいっていた。勤僕の精神は合理主義の思想であり、ものを大事にする心である。富貴への道を開く原動力として贅沢を罪悪視し、これを人物を評価する場合のひとつの尺度としたのである。

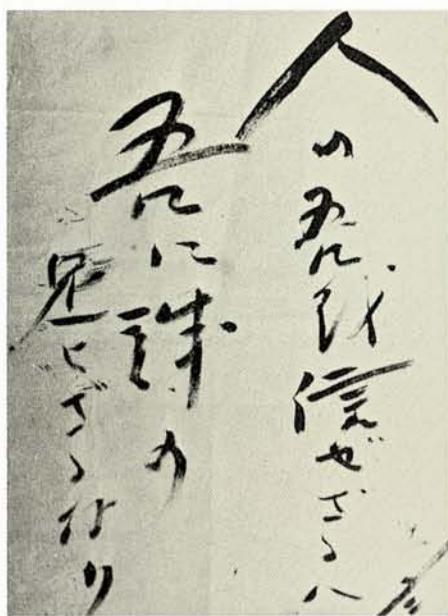
実生活での節約ぶりも徹底していた。風邪をひきチリ紙で鼻水を拭くときも、紙一枚といえども無駄にせず、一枚の紙を最後まで使い切った。俳句仲間と句会を開くときに使う短冊も、送られてくる新聞の封筒をきれいに切ってこれを代用品として活用した。妻セツも、夫の意を体して縄一切れ、一枚の広告ビラも粗末にしなかった。

### (3) 良造の人間教育

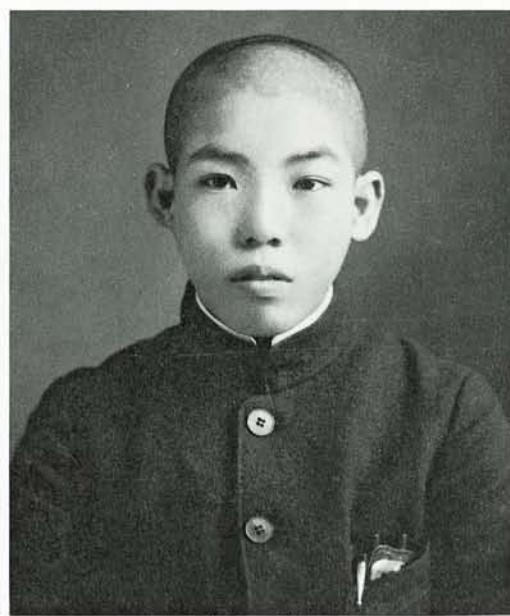
良造はよく人を諭した。人が理無尽な行動をし、または深い思慮なく軽挙妄動するとき、あくまで相手の身になって冷静に判断し、過ちを犯すなと忠告した。ときにはお節介とみられるほど、執拗に説教することもあった。

その際、次のような諺や先人の言葉を引用するのが常であった。

- ・士魂商才、勤僕力行
- ・天倫汗の如し、禍は口より入りて口より出でる
- ・大志を抱く者、食を言はず
- ・丈夫たる者、須く現代を達觀すべし
- ・人の信の足らざるは、己の誠の足らざるなり



良造実筆の書



東京時代の小三郎17歳（大正12年）

- ・人を相手にせず、天を相手とせよ
- ・行すれば禄、其の内に在り
- ・一銭に笑う者、一銭に泣く

諭された人は初めのうちは心の中で反発するが、やがてその言わんとするところをよく理解し、改めて良造の偉さを認識した。自らに厳しい生活をしていないで、人を諭せるものではない。良造は己に厳しかったからこそ、他人にも厳しく接した。それはひとつの自信であり、良造の人間的迫力の源泉でもあった。

一人息子である小三郎への教育も厳格そのものであった。箸の上げ下げ、茶碗の運び、食事中の目の位置から始まり、はたきやほうきの掛け方、雑巾の絞り方に至るまで良造の厳しい目が小三郎から離れなかった。算盤を習うときでも3回間違うと算盤が横つらに飛んでくる。ひとことでも言い訳がましいことを口になると「親に口答えするのか」と怒鳴られ、少しでもふてくさった態度を示すものなら手が飛び、足で蹴る。そのため小三郎は一時期反抗心の強い子供になった。

大正8年、小三郎は小学校を卒業すると、東京の名塩佐助のもとに預けられた。叔父の雑用を手伝いながら、父の厳しいしつけの意味するところを悟るようになり、父に対する反抗的な態度が少しずつ融け始めた。ところがその矢先、大正デモクラシーの社会一般の風潮を反映して、小三郎も唯物論に傾倒し始めた。心配した良造は大正10年、せっかく入学したばかりの早稲田実業を退学

させ、12年夏には勤めていた並木製作所(現在のパイロット株)もやめさせて、野付牛に呼び戻した。しかし、小三郎は置き手紙をして再び東京に出奔してしまった。金儲けを罪悪視する息子に、良造は相当手を焼いたらしい。

無神論にかぶれた小三郎に、良造が施した教育は信仰心の涵養であった。宗教との触れあいの中で、小三郎には徐々に真の自分自身を取り戻していった。後日、小三郎は当時を次のように述懐している。

「父は私を信仰の道にいれようと懸命で、祖父母の命日には仏前に独経し、必ず私を後ろに座らせました。無神論の私でも父母に代わって育ってくれたお爺様だと、腰巾着だった幼い頃を思い出す一時でもあったのです。素直にお参りしました。このとき、覚えたのが正信真葛の節なのです。人間の運命、機縁とは不思議なもの。この不思議さに驚いたときに、初めて神仏が浮かびだすのではないかでしょうか。父の勧めで北見の禅寺である高台寺で、福井の発心寺の住職、原田祖岳禅師のご講話を拝聴したのが仏門に入る機縁でした。

1週間、朝は6時から原田禅師、夜はその高弟である今成覚禅師の講話を聞きに通いました。この頃から私に人間らしいものが戻ってきたように思います。その後、私の商人としての苦悶が台頭してきました、数年の間、悩みは深刻でした。しかし、人生観、商売観と申しましょうか、私なりに確信、いや安心感を得るよ



大正5年 初荷風景

うになりました。これは父から受け継いだ大きな財産の一つであり、今後とも引き継いでいきたい貴重な財産でもあります」。

良造は「親苦労、子楽、孫乞食」という言葉をよく口にした。親が苦労して嘗々と財産を築いても、子供に満足な商人教育もせず樂をさせていては散財する一方となり、孫は乞食同然の生活をしなければならなくなるというのである。そのため小三郎には小遣いは1銭も与えず、三度の食事も一汁一菜、商家の子弟らしい贅沢な生活はいっさいさせなかった。あるときは「名塩さんでは魚といえば大鯛のアラよりほかは買わない」と評判になったほどであった。

商売でも、家庭でも、仏教に基づいた勤儉力行を貫き、またその精神を回りの人々や子弟に広めることによって信用と人望を高め、今日の大を成す基礎が培われていったのである。



大正 7 年当時の商い風景（左から 1 人目 創業者名塩良造、5 人目 創業者夫人セツ）

# 戦前の黄金時代を迎える

## (1)道東、道北、樺太に地盤を築く

大正3年、野付牛駅前に店舗を構えて以来、良造の氣宇壮大な人柄、ひたぶるな信仰心、「現金仕入」と「製造元との直取引」による合理的な商法の採用などにより、名塩商店は着実な発展を遂げた。野付牛が町制を施行した大正5年には、菓子類に限らず、缶詰、洋酒、食品雑貨へと取扱商品の範囲を広げていった。大正12年頃には店員も増え、売上高も相当のものとなり、商売の基礎がほぼ固まってきた。名塩の家屋は2階建となり、1階を店舗と事務所、荷造り場、2階を住居として使用、商品の大半は上村運送店の倉庫に預かってもらっていた。

大正12年から13年にかけては、店員の中からは良造に鍛えられ、一人前の商人に成長し、続々と独立するものがでてきた。当時「名塩の三羽鳥」といわれていた番頭格の木村格三郎、棚橋喜一郎、中飯伊平が、野付牛の名塩商店を本家とする、今にいうチェーンストアのような

形で、それぞれ帶広、名寄、樺太・大泊に開業、名塩商店は一躍、道東、道北、樺太を地盤とする菓子問屋の一大勢力となった。また、大正14年には中村義美が入店している。

名塩商店の発展につれ、多くのメーカーは一層の取引拡大をねらって良造を料亭に招待し接待しようとしたが、良造は「そんなことをする金があるのなら、よい商品を一銭でも安く送ってくれ」といって辞退し、相変わらず徹底した合理主義を堅持していた。

そのころ人気を博していた菓子は、今村の水無飴、ボーロ、生掛落花糖、ピーナツ、洋菓子乾燥品、祖父江キャラメル、デセール、松風、落雁、かりん糖、りん種掛、浪花のニッキ糖、今西のアップル飴などであった。

## (2)4階建店舗の新築、小三郎の結婚、良一郎の誕生

昭和5年、野付牛は戸数4381戸、人口2万3526人の町へと大きく発展し、商業の面でも一段と有望性を増した。ところが翌6年2月23日、隣家の北辰館から出火し、名塩商店の店舗が半焼した。荷に水を被り、夜中に荷が凍るとき、パリパチと木材が燃えるような無気味な音がして、家族の者は火事の恐ろしさに一晩中怯えたという。同年11月、店舗を取り壊し、4階建ての店舗を新築した。良造はこのときのことを、「本年武月武拾参日、隣家の出火に依り旧家屋損失し、かつ基礎の狂いを生じたる為家屋傾き、加ふるに営業発展及び家族の増員伴なひ、甚



帯広出店当時の木村商店

大正12年頃の店舗2階にて小三郎と中飯の子供達  
左から小三郎、長男福市(大泊店)次男義美(名塩  
商店会長)次女キツ子(和生母)長女智恵子(良一郎  
母)



だしき家屋の狭隘を感じ、拡張を計画中の處、今春機を得て新築の議を決して工事に着手し、本日棟上式を芽出度挙行するを得た。工事中何等の支障もなき事、神仏の御加護に依る處と只々合掌するのみなり」と記録に残している。11月3日から3夜にわたり新築披露宴を催し、道内各地から100名を越える人々の祝賀を受けた。

また、この年、小三郎が中飯智恵子と結婚、翌7年12月7日に現社長の良一郎が誕生している。結婚披露宴は3日間にわたって行われ、全国各地の取引先から祝福をうけた。良一郎の出生に際しても、各地から多くの祝品が届けられた。

名塩家に残されている「諸式祝儀、香典、見舞い金收受帖」によれば、結婚祝儀は3~10円で、祝品には反物、枕、帯、鉄瓶などが多かった。ちなみに、昭和8年の東京における標準価格米10kgあたりの小売価格は1円90銭であったという。良一郎の出産祝いには、絹、毛糸、メリッス、錦沙、銘仙、羽二重、帽子・前掛け、卵、餅、酒などが贈られている。現在のそれに比較して興味深いところである。

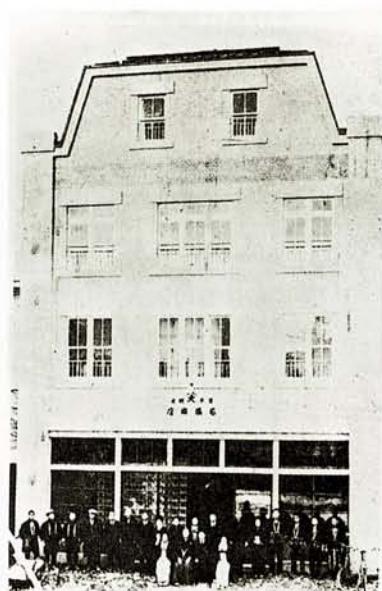
ともあれ、良造は野付牛でも屈指の威容を誇る4階建店舗の完成に続く二代目の結婚、三代目の誕生と順風満帆の発展ぶりであった。49歳にして孫をもつ身となつたが、まだまだ働き盛り、商売に一段と熱が入った。

### (3)長者番付の横綱に昇進

昭和8年には荷動きが相当に増えてきたので、トラックをチャーターして配送の合理化を図った。また、事務量も増え、その日の営業状態の把握にも困るようになつたため、小三郎はナショナル会計機と伝票整理機3台を、8000円で購入した。昭和6年当時の内閣総理大臣の月給が800円、10年にダットサン乗用車が1650円したというから、8000円という金は大変な額であり、思い切った投資であった。良造は後でこれを知らされ「せがれに任せたら、何千円もする会計機をいれたが、あんなものは何にもならない。まったく困ったものだ」とよく人にこぼした。良造の古いといえば古い一面であった。

取扱商品では、昭和5年頃から谷田のきび団子や新高バナナキャラメルが人気を博し、大変な売れ行きとなつた。新高製菓からは8年に新高風船ガム、ラクダキャラメル、9年に新高ドロップが発売された。また、この頃から明治製菓が次第に力をつけ、次々と人気商品が発売されるようになった。例えば昭和10年に発売された赤い桜模様の明治クリームキャラメルである。明治製菓はこのキャラメルの販売に特に力を入れ、得意先を層雲峠や温根湯温泉に招待するなどの戦術をとり、明治、森永、新高など大手メーカーが入り混じる形で、キャラメル商戦はいよいよ近代戦に突入した感があった。

名塩商店はそのころ、銘柄商品についてはメーカーと一手販売契約を結び、地域独占販売する方法をとっていた。



4階建店舗（昭和6年11月建築）



良一郎1才の頃（昭和8年）



昭和10年当時の店員姿

た。森永製品は扱っていなかったが、不思議と特約品はよく売れ、販路拡張に大変役立った。

このほか当時取り扱った商品では、「りんだねもの」「らくがんもの」「きのこぱん」「花付デセール」「いさご松風」「板松風」「ビスケット」、洋菓子、乾燥菓子では「バナナ」「フロット」「ボーロ」「ストロベリー」「ゼリー」「小桜梅飴」「干ぶどう」「ヌガー」などがよく売れた。地方の商品では、松本、名古屋の「蓮巻」「うんべいもの」「梅鉢」、仙台の「五かほ」「マコロン」、宇都宮の「かきもち」「あられ」、大阪の「しょうが餅」、埼玉県の「さつまいも煎餅」「さつまいも納豆」などの人気が高かった。

信用重視のひたむきな努力が実を結び、昭和10年から13年にかけての時期に名塩商店は戦前の最盛期を迎えた。地元新聞にはしばしば野付牛町の金持番付が掲載されたが、名塩良造は昭和2年に東方前頭筆頭にランクされ、昭和10年には東の伊谷半次郎氏を向こうに回して西方横綱に昇進し、その地位を不動のものとした。商品の取扱量が年々増大するにつれ、上村運送店の倉庫から荷を少しづつ運び込むのは手間が大変になったので、四条通りに石蔵付用地400坪を買い、12年に第1倉庫（奥行3間半、間口13間）を建設した。

しかし、この頃には、軍靴の足音がすぐそこまで忍び寄っていた。



今越文吉の帯広出発を前に（昭和10年）



名塩商店 4条側旧店舗



野付牛停車場（昭和15年頃、北網國北見文化センター提供）

# 戦時統制下の試練に直面

## (1)廃業、登別に隠棲

大正3年に欧州で勃発した第1次世界大戦に伴う空前の“大戦景気”は、日露戦争後の長期不況を一掃しただけでなく、わが国経済の重化学工業化を促進し、海運、造船、製鉄、染料、薬品、肥料など諸工業の著しい発展をみた。しかし、終戦後しばらくすると、海外需要の減退から強力な反動不況に見舞われ、これに大正12年の関東大震災が追い撃ちをかけた。その後も、昭和2年の金融恐慌、4年の世界大恐慌と続き、経済は深刻な不況に呻吟した。

この長い不況も、昭和6年の満州事変の勃発と、金輸出再禁止によりピリオドが打たれた。しかし、当時各国は世界恐慌を機に封鎖的・自給自足的傾向を強め、世界経済はブロック化の方向に向かっていた。わが国も12年の日中戦争の勃発を契機に、軍国主義化の傾向を強めつつ、独自の経済ブロック形成へと傾斜していった。

この情勢下にあって、良造は12年に新高製菓の招待で中国に渡っている。同社が軍の要請により上海に着工した製菓工場の見学を兼ねた中国視察であった。このとき良造は生まれて初めて洋服を着、靴を履いたという。14年には青島方面に出かけ、戦地を生々しく観察、「戦争は絶対避くべきもの、負けられないもの」と痛感した。

日中戦争の勃発後、13年に国家総動員法が発令され、経済統制が次第に強化された。平和産業たる菓子業界はその影響を真っ先に被り、名塩商店の事業も大きな転機に直面した。まず14年に四条通りの第1倉庫に続き、建坪30坪の第2倉庫を建設しようとしたところ、15坪以下に建築が制限され、棟上式の途中で工事中止命令が出されるという事件があった。また、この頃から、砂糖や小麦粉をはじめ菓子の原料が不足してその生産、流通量が急速に減少した。良造は東京、大阪を中心に商品集荷に全力を挙げたが、思うようにはいかず、新設の第2倉庫は使わずじまいとなった。

かねてから良造は北海道の産業育成を願い、立地条件に優れている北海道の産業が内地に一步も二歩も遅れをとり、いつまでも北海道が従で、内地が主である製菓業界のあり方に大きな不満を抱いていた。物資不足のさなか、北海道で生産されたビートの外地輸出が始まった14年に「帝国菓子飴新聞」に次のように投稿し、北海道の製菓業界の現況に切歎扼腕している。

「この島もやっぱり砂糖がない、小麦粉が不足だ、菓



昭和17年、野付牛町から北見市へ（市制施行、北網圏北見文化センター提供）

種油、小豆、澱粉、晒しの並飴が値上がりした、木炭、米、酒がないと内地並みに騒いでいる。この悲鳴のさなかに、北糖ではビートを中国に輸出する許可が下り、釧路から青島へ3000俵、ついで上海へ3000俵輸出するという。菓子屋に勢力があれば、この砂糖を飢餓の悲鳴の中から三万袋の中国行きを指をくわえていやせん。何とも気のもめる情勢であることよ。菓子屋の中から代議士の二、三人も選出して菓子屋の発言権を議会に行使すれば原料屋の重圧を突破しうるが、余りにわれらの仲間は無策であり、悲惨である。」

こうして道内はいよいよ及ばず、本州からの商品入荷もほとんど望めなくなり、店員も次々と退職していった。ここに至り名塩商店は15年に販売業務を停止し、事実上の廃業を余儀なくされた。当時、社内を切り盛りしていた、中村義美夫妻は市内上常呂において、三町歩の土地を取得満洲向けの苗舗作りをすることとなり、慣れない畑作業に苦労することになった。

16年12月8日、日本軍の真珠湾攻撃により太平洋戦争の火蓋が切られ、戦火は中国大陆から太平洋全域に拡大した。ヒト、モノ、カネのすべてが戦争目的のために動員され、産業統制による経済の軍需化が急速に進んだ。

昭和17年、野付牛町は市制を施行し、市民からの公募により市の名称を北見市と制定した。当時の戸数5,732戸、人口3万2,297人であった。この年の春、良造は登別温泉に居を構え、隠棲の日々を送った。小三郎も18年

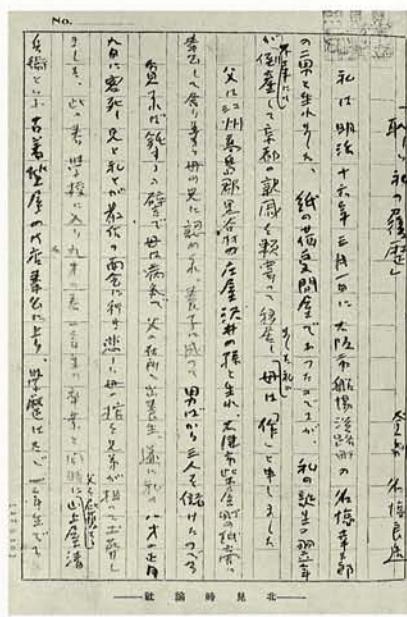
の秋、札幌市に移り住むことになった。

## (2) 店舗を図書館として北見市に寄贈

昭和17年、良造は北見を離れるに当たり、自分を大きく育ててくれたこの地の恩に報いるために、何をすべきか、日々自問自答していた。そうしたある日、新聞に掲載された、市会議員候補伊藤龍七氏の「北見に図書館を建設する」との選挙公約が目にとまった。一瞬のうちに「図書館建設のために店を寄付しよう」と心は決まった。

図書館建設に協力しようと決意したのは、良造自身のそれまでの血のにじむような人生体験から発したものであった。小学校1年で奉公に出された良造にとって、勉学のための唯一の教材となったのは、商品をくるむ新聞や雑誌の端切れであった。寸暇を惜しんで、膝のうえに手で書きつけるようにして字を覚え、独力で新聞や雑誌を読みこなす能力を身につけた。そして、世の中の動きを的確に把握して商売を成功に導く一方、自らも文章を書き、業界新聞に投稿し、業界を指導するまでになった。

広い社会には、志がありながら、家が貧しくて学問のできない子弟がたくさんいる。自分は幸運にも、強い意志と旺盛な探求心により、自己の能力を自ら引き出し、発揮して、社会に役立つことができた。しかし、自分のように辛酸の中から成功できる確率は誠に少ない。独学をする子弟に自分と同じような苦しい道を歩ませないためには、図書館の建設がぜひとも必要である。これが自分のできる社会へのせめてもの恩返しである。人間はだ



恥ずかしい私の履歴



伊藤龍七氏宛の手紙（図書館建設の件）

れも自分一人の力で成功するものではない。社会大衆のご恩の集積、絶対他力の恩恵の賜物である。この寄付は私がするのではなく、社会が私にさせてくださるのだ。良造はこのように考え、伊藤氏を通じ、北見市に店舗寄付の申し出を行った。

北見市立図書館は、良造の寄付した4階建店舗の売却で得た260万円の資金をもって戦後の昭和23年11月、道内における6番目の公立図書館として市役所前的小公園の一角に建設された。戦後の殺伐とした社会風潮のなかで、この図書館は勤労青少年の勉学の場だけでなく、市民の文化的渴望を満たす心のオアシスともなった。

図書館の開館後、良造はその運営方法について、「図書館が社会に活用される度合いを高くするには“駅の待合室的な雰囲気”をもたせるなどこれを利用しやすい体制をつくる必要がある。知識を一部特権階級のものとせず、大衆のものとしなければ、1世紀も遅れている非科学的な国民性を救うことはできない。本を買えない人、本の必要性を知らない人を吸収する工夫が必要である」など多くの貴重な意見を図書館長に寄せている。

この功績によって、26年10月10日、良造は日本図書館協会創立60周年記念式典において功労者として表彰を受けた。28年には北見市図書館内に良造の胸像が据えられ、長くその徳が賛えられることになった。



北見市立図書館

新聞記事（葉子飴新聞）



新聞記事（朝日新聞）



名塙自造の胸像



### 良造の胸像除幕式（図書館ロビー）

## II 戦後の再建・復興

## 名塩商店の再出発

昭和20年8月、満州事変以来15年間続いた戦争は、わが国の敗戦で終止符を打った。わが国は連合国軍の支配下におかれ、経済の民主化・非軍事化政策が強力に推進された。しかし、食糧をはじめ生活必需品から生産資材に至るまで、あらゆる物資が極度に不足する中でインフレが急昂進し、経済の復興は遅々として進まなかった。

昭和24年には経済再建促進のため、インフレの鎮静化を主目的に、いわゆる“ドッジライン”が実行されたが、これにより一転した深刻なデフレが経済を襲い、企業倒産が続出した。ところが、不況がさらに広がろうとしていた矢先の25年6月、朝鮮戦争が勃発した。わが国経済は膨大な米軍特需に沸き、「特需ブーム」を現出、これを機に重化学工業の復興が促され、経済再建への確かな足掛かりを築いた。

インフレの鎮静化とともに、戦後の各種の経済統制も徐々に解除の方向に向かった。製菓業では、24年11月に

まず水飴の統制が解除され、菓子飴類の自由販売が許可された。これを契機に、国民が甘味に飢えていたことが支えとなって、菓子飴製造業者が急増し、キャラメルメーカーだけで26年には218社を数えた。

菓子類の生産は輸入糖の業務用配給をうけ25年4月に再開され、27年に待望の砂糖と小麦粉の統制撤廃が実現して、完全な自由競争の時代に入った。

終戦の年、名塩良造はすでに還暦を過ぎ、62歳に達していた。戦後しばらくの間は、商売の再開になんら表立った動きをみせなかった。俳友、水野波陣洞氏と各地を回って句をつくる悠々自適の生活であった。名塩の灯は、農地開放後中村義美がアイスキャンディーの製造と菓子配給を通じて細々と守り続けてはいたが、本格的に商売を再開するかしないか、あるいは再開できるかどうか、深く煩悶の数年があった。

まず、四条通りの家屋と倉庫は、市内の菓子製造組合の製菓工場として貸してあったから、なかなか立ち退いてもらえなかった。それになによりも、資金がなかった。戦前に比べ通貨の価値がまったく異なったうえ、現金主義の良造に現金が不足していては、両手をもぎとられたも同然であった。資金がなければ銀行から借り入れ、手形の操作をしなければならない。良造の不安はまさにこの一点にあった。

しかし、当時正しいノレンをもつ問屋が少なかったのも事実である。過去の名塩のノレンの重みはそう簡単に



戦後の北見市1条通り（北網圏北見文化センター提供）



昭和26年再開後の店舗と初代社長

失せるものではない。幸い、良造が商売を再開するなら援助しようという多くのメーカーが現れてきた。これに良造は気を強くして、手持ちのわずかな金と、登別の住宅を売却して得た合計100万円の資金を元手に、北見市四条西二丁目に株式会社名塩商店を設立、再興の第一歩を踏み出した。わが国経済によく復興の兆が射し始めた昭和25年12月のことであった。25年はシャープ税制が施行された翌年で、徴税が厳格を極めていたので、より安定した基盤のうえで商売を行うために法人組織で再出発することにしたのである。



会社再開当時の社員



ありし日の良造、セツ（昭和26年頃）



昭和28年正月初荷で出発

# 発展への布石

## (1)仕入れ旅の再開

多くの困難を覚悟しての再出発であつただけに、良造は店の再開後、老体にむち打ち、悲壯な決意をもって東奔西走した。一番苦労したのはやはり資金の調達であった。戦前は安田銀行一本に絞り忠節を尽くしてきたが、戦後安田銀行が富士銀行に代わり、戦前の懇意などというものが通用しなくなかった。複数の銀行と取引する必要性を痛感した良造は、再開当初、朝から拓殖銀行にでかけ、夜は夜で支店長の自宅を直接訪問して、融資を懇請した。戦前の最盛期に安田銀行以外の取引要請はすべて断っていた良造にとって、頭を低くして取引を頼み込む心境は察して余りあった。

26年4月、良造は戦後初の仕入れ旅に出た。このとき、従業員に託したメモには、次のようにある。当時の様子が忍ばれる。

「限定された金額ですから、窮屈な資金繰りです。しか

し、窮すれば通ずの言葉の如くやってのける覚悟です。一番困るのは、後ろ髪引かれるという一字です。有利に仕入れても、一方で不良貸出されでは、ざるの中に水汲む努力に等しい悲しいものになります。この老人の仕入れ旅の手向けとして、不良貸出は致しません、ご安心くださいと誓って、後顧の憂いを断って、能率的な旅をさせてください」

「一に金、二に金、三に金。この金力の助けなくして、内地仕入れ旅は不可能といつてもよいのです。不安を除去して、100%能率の上がる仕入線を完成させてください。一番、不在中の金融面に心配される不渡手形の汚名を、この店に冠したくない。信用を守り通すには、不良貸出を出さんように努めて回収90~100%を期してください。また商品の固定を出しては全く困る。商品の流れを滞らせず、売れゆき良きものばかりを選択して、陣を固く守ってください」

この戦後第1回の仕入れ旅は、札幌を振り出しに青森、宇都宮、東京、湯河原、豊橋、名古屋、岐阜、京都、大阪、長岡、函館、小樽を回って約1か月に及んだ。26年といえば治安が大分落ち着いたとはいえ、固い椅子の夜汽車を乗り継ぎながらの厳しい日程の長期旅行は、70歳近い老人にとって大変な重労働であったにちがいない。

こうした再開直後の苦しい時期に、戦前に懇意にしていた多くのメーカーの協力があった。函館の道産製菓が、戦前に同社の創業を良造が前払金を払って援助したお返



昭和30年当時の社員



昭和30年、道産製菓㈱の宣伝キャラバン隊

しとして、必要なだけの商品を無条件で納入してくれたのをはじめ、他の製造元からも、さまざまな援助・協力の申し出がなされた。こうした好意がいかに良造を元気づけ、商売の再開にどれほど大きな助けになったか、計り知れないものがあった。

28年には、旧店舗のすべてが名塩に返還されるとともに、札幌で名塩製菓など各種の会社を経営していた小三郎が名塩商店の副社長として北見に戻り、再建への体勢が万端整った。雪印乳業の乳製品の北見地区特約店となり、菓子類のほかに、チーズ、バターなどの取り扱いを開始したのも同年であった。25年、過度集中力排除法により北酪社が雪印乳業とクローバー乳業に分割されたが、北見地区には雪印乳業の特約店がなかったので、名塩商店に白羽の矢が立てられたのであった。

## (2) 東京名塩会の結成

昭和30年代は華々しい「神武景気」で幕を開けた。31年度の経済白書は「もはや戦後ではない」と戦後経済復興の完了を高らかに宣言した。国民の所得水準は次第に向上し、テレビ、電気冷蔵庫、電気洗濯機などの電気製品が急速な普及の兆しをみせ始めた。菓子の需要も急増し、キャラメルのほかチョコレートやビスケット類の増産が次第に進み、新たな発展機運を迎えた。

良造はこの機をとらえ、再び「現金仕入」の金看板を掲げて積極経営に乗り出し、東京仕入部を開設、小三郎

に東京での取引先の開拓に当たらせた。戦前、良造は仕入れ旅に出て商談を済ませると、店主や工場の人々によく菓子メーカーのあり方について説教をしたが、戦後は、これらの人々が工場主や菓子組合の幹部となって活躍していた。小三郎が訪問すると、戦前何かと良造の世話をになり、その恩義を感じていた人が多くいて、各所で良造の昔話に花が咲いた。そして名塩商店の復興のために一肌脱ごうと買って出て、自らが取引先になったり、あるいは信用できる数多くのメーカーを紹介してくれた。このとき小三郎は、世の中は巡り合わせであることを再認識し、父良造の「報恩」の生き方に改めて敬服した。

こうして取引先の開拓は順調に進み、32年4月に新高製菓、佐久間製菓をはじめ主要な現金取引先30社からなる「東京名塩会」の結成をみた。この東京名塩会は名塩商店と各メーカー、あるいはメーカー間の親睦と情報交換の場であり、戦後の新しい事業環境下に加盟各社が発展していくための精神的拠ともなった。

また、この間、良造は松本市が良質な菓子の産地であることに着目し、戦前からの取引先であるアルプス製菓百瀬隆義社長の協力により、松本菓子移出入組合の設立を提唱し、その実現に主導的役割を演じた。そして、同組合の製品を一括現金仕入することにより製販直結の仕入れルートを確立するなど、着々と名塩復活への布石を打っていった。



東京名塩会 温根湯温泉（昭和32年8月21日）



東京名塩会の招待者を会社案内する創業者

# 名塩良一郎の入社

## (1)森永商事で貴重な体験

名塩良一郎は名塩小三郎、智恵子の長男として昭和7年12月、北見駅前の店舗2階で生れた。北見市立中央小学校に入学後、5年生の12月、家族で札幌に移住し、札幌市立幌西小学校に転校した。そして、終戦の年に北海中学に入学して、同高校、同大学へと進み、学業に、スポーツに充実した学園生活を送った。この時期にしっかりと培われた恩師、友人との人間関係は、良一郎のその後の人生の大きな財産となっただけでなく、やがて30年後には北見市民の悲願であった同地域の唯一の文科系大学である北海学園北見大学の開学へと結実するのである。

昭和30年、北海学園大学卒業と同時に、森永商事中筋専務のお世話を森永商事に入社した。いずれ家業を継ぐにしても、一度は中央に出て一流メーカーの空気を吸い、自分の能力に挑戦してみる必要がある、との父小三郎のアドバイスによるものであった。

当時、森永はミルクキャラメルの全盛時代で「飛ぶ鳥を落とす」勢いがあった。森永商事では、まず錦糸町出張所に配属され、東京二大菓子地帯の一つを担当した。毎日、キャラメル、チョコレートをトラックに満載して問屋回りをし、問屋のセールスマンや在庫係ともすぐに親しくなり、なにかと相談をうけるようになった。入社10カ月目に大森出張所への転勤命令が出され、エンゼル会の会員拡大の営業を担当することになった。子供の頃から祖父や父の生活を見て育ったから、営業は良一郎にとって得意中の得意であった。天性の明るさと行動力、壺を得た営業活動によって、またたく間に前任者の2倍をこす成績をあげ、当時、親子同然に親しくしてもらった取引店は10指に余った。また、社内の売上コンクールでは常に上位に入賞し、その営業手腕は経営陣から高く評価されるようになった。

昭和33年6月、祖父良造の親友で東京・日暮里駅前で製菓業を営んでいた永野全四郎夫妻の媒酌により、森永商事営業部次長鶴見知進の次女都と結婚、北見市長以下地元政財界関係者、主要取引先など多数を留辺蘿の温根湯温泉ホテルに招待し、盛大な披露宴を催した。披露宴の席上、良造は挨拶に立ち、80年に及ぶ生涯を振り返り、一人の身寄りもいない北海道にわたって行商生活を始めたばかりの厳冬の夜、見知らぬ商店の荷置場に無断で入り、蘿にくるまって仮眠していたところ、夜中に家人に起され、家の中に案内され、暖かい夜具を与えられたと



良一郎4歳の頃、家族とナシオ幹部社員と共に（前列左より）井上静枝、中村まつ、喜久子、貞子（2歳）、セツ、良造、良一郎（4歳）、小三郎（昭和12年正月）



良一郎中学2年の頃（昭和22年、札幌市山鼻の自宅にて）

きの感激がいかに大きかったかを語った。そして、この恩に懸命に報いようとする心が、その後の商売成功の原動力となったことを披露し、良一郎へのはなむけの言葉とした。良一郎は「人の恩に報いよ」の祖父の言葉を、いまもナシオの行動指針の基本として実践に努めている。

34年に退社するまでの森永商事時代は、良一郎にとって極めて有意義な4年間であった。良一郎は次のように述べている。

「先輩や同輩とよく呑み、よく語り、真に悔いのない青春であり、充実した時代であった。ともにノルマを競いあつた同輩との友情は、30年を経た現在も生き続けている。この時代に私は多くの人々と、のちのナシオの事業発展に欠かせない貴重な人間関係を築くとともに、たくさんのこと学んだ。上司は部下の昇給、ボーナスの勤務点にいかに気を配らなければならないか、有能な部下を育て、それに報いることが会社の発展につながるなどという組織経営の常識を、日々の仕事を通して身に着けることができ、かけがえのない経験をすることができた。私にこうした場を与えてくれた中筋専務は、忘れ得ぬ人生の恩人である」

## (2)名塩商店の常務取締役に就任

昭和34年といえば「投資が投資を呼ぶ」と形容されたほどの各産業の旺盛な設備投資に支えられ、神武景気を上回る規模で「岩戸景気」が現出し、日本経済が高度成

長の道を疾走し始めた年にあたる。名塩商店にとっては創業50周年を目前に控えた節目の時期でもあった。この年の6月、名塩良一郎は森永商事を退職し、常務取締役として名塩商店に入社した。当時、すでに良造は高齢のため病に伏しがちだったので、祖父にかわり専務の中村義美とともに、家業の発展に力を注ぐことになった。

このころ流通業界では、メーカー側の大量生産体制の確立を背景に、従来の細くて長い流通経路に代わって大量仕入・大量販売の太くて短い流通経路を整備することにより、消費者により安く商品を提供しようとする大型量販店が次々と出現して、いわゆる「流通革命」が進行していた。そして、その延長上に「問屋無用論」が喧伝され、問屋が生き残っていくためには、流通過程における自らの存在意義を改めて見直し、体質改善と経営近代化に積極的に取り組むことが焦眉の急務として認識されるようになった。こうした状況下にあって、近代的な経営センスを身に着け若さとバイタリティーに溢れた良一郎の入社は、きわめて意義深いことであった。

良一郎が入社したとき、名塩商店の資本金は400万円、年商は2億5300万円で、北見・阿寒地方を商圈とし、総勢15名の従業員が働いていた。良一郎が当時、最も痛感したのは、店舗や設備が老朽化していたのもさることながら、組織的・計画的な経営がまったくくなされていなかったことであった。従業員は量、質ともに不足して給与水準も低く、また年齢構成の高さもあって、新しいも



良一郎の新婚旅行 河西牡丹園（昭和33年6月）



良一郎、名塩商店に入社（昭和36年6月11日）

のに積極的に挑戦しようという意欲が感じられなかった。急激に変化する経営環境に対処していくためには、改革すべき余りにも多くの課題が山積していた。しかし名塩商店には、良造が戦前に嘗々と築き上げた「信用」という貴重な無形の財産があった。良一郎はこれを最大の拠として、「第二の創業」の気概をもって“名門の復興”に邁進した。



得意先招待会 热海（昭和34年2月26日）

得意先招待会 二重橋（昭和34年2月25日）

# 経営近代化への第一歩 「第二の創業時代」へ

## (1)時流をみすえて—自動車導入による営業活動の革新

良一郎はまず、新規従業員の採用により年齢構成の若返りを進めるのが経営を近代化する最も近道であると考え、地元の高校へ何回も顔を出し、就職の斡旋を依頼した。しかし、大学進学率が向上し、就職希望者の都会への流失傾向が強まる中で、旧態依然とした企業イメージも災いして、人員採用は容易には進まなかった。そこで、地道な求人活動に努めながら、従業員の意識改革に取り組んだ。

その一つとして推進したのが、自動車の導入による営業活動の革新である。当時の営業といえば、戦前と同じように「朝一番の汽車に乗ってセールスに出かけ、時間をかけてエリア内の何軒かの得意先を回り、終列車に乗って帰ってくる」のが常識であった。その頃既に何台かのオートバイを購入してはいたが、営業には使えても配送を兼ねるには限界があった。そこで良一郎はライト

バンを購入してセールスマンに1台ずつ配し、各人が1日に最低15件の得意先を配送を兼ねて訪問する、密度の高い営業システムをつくろうと考えた。各人が営業と配送の効率をあげ、取引を拡大し、収益の向上を図ることなくして、企業としての発展も、従業員の待遇改善も実現せず、優秀な人材の確保も望めなかったからである。

しかし、なにごとにつけ、新しい考え方を導入し実践する場合には、必ず古い考え方をもつ人々との間に摩擦を伴うのが常である。良一郎も社内から激しい抵抗にあった。当時はわが国でモータリゼーションが始まったばかりの時期、北見ではまだ道路の舗装も進んでおらず、依然として馬車と鉄道が輸送の中心をなしていた。得意先から注文を受けても、納入まで10日も15日もかかるのが普通であった。運転免許をもつものが珍しい時代であったから、高価な自動車を一度に何台も購入するなどというのは、当時の常識からすれば、冒険以外のなにものでもなかつた。「商売には景気のいいときもあれば悪いときもある、不況のときには売掛金の回収さえ難しい。自動車などに過大投資をすると後で苦勞するから慎重にしなさい」と忠告してくれた同業者もいた。

しかし、良一郎は北海道の片田舎の企業とはいえ、近い将来自動車なくして商売が成り立たない時代が必ず来る、いまのうちにそのための投資をしておくことが絶対必要であると考え、自分の主張を曲げなかつた。幸い、社内には少数ではあったが良一郎に同調する意見があら



昭和35年に導入したライトバン

われ、祖父の良造も「孫がそこまでいうのだから」と良一郎の考え方理解を示すようになった。

種々の援助を行って社員に自動車免許の取得を促すとともに、社外から免許取得者を採用し、35年には10数台のライトバンを購入して、他社に先駆け自動車による営業活動に着手した。当時、車両1台が100万円以上もし、また免許取得者にも多額の運転手当を支給したため、相当の出費を伴ったが、これにより営業・配送活動が大幅に合理化・効率化されると同時に、必要な商品を必要なときに出荷できるようになったので、得意先から大歓迎をうけた。そして、名塩の信用は著しく高まり、近代的問屋としてのイメージを社会に強く印象つけた。

また、昭和36年には営業の質の向上を目指し、北海学園大学時代の恩師である池田善長教授にお願いして、新規大卒者の採用に踏み切った。同年に中鉢光次、38年に藤井輝明をはじめ母校の後輩が次々と入社するようになり、良一郎を補佐し、名塩商店の経営を近代化する尖兵の役割を果たした。

38年には、増大する一方の事務量に対処して、伝票発行機、伝票計算機、会計機、カナタイプライターなどを購入し、事務機械化の第1段階を完了している。

## (2)上げ潮の中で創業50周年を迎える

こうした積極的な施策が見事にあたり、これと36年に開始した冷菓事業の成功とが相乗効果を生んで、売上高

が増大し、収益は急速な向上に転じた。これに伴い、採用活動も次第に軌道に乗り、新規採用者の数は大卒高卒を合わせ、36年度に8名、37、8年度に各10名、39年度には18名を数えた。そして、人員の増加はライトバンの導入台数の一層の増加につながって、営業の拡大と収益の一段の向上をもたらし、すべてがうまく循環し始めた。給料を引上げ、賞与を弾むことができるようになると、社内には将来への希望と活気がみなぎり、全社員一丸となって社業の前進に挑戦する積極的な社風が醸し出されるようになった。これには、良一郎の時代の先を読む洞察力の確かさや旺盛な行動力もさることながら、社員を絶対に裏切らない誠実な人柄と、明るく磊落な人間的魅力に負うところも大きかった。

上げ潮の中で36年9月、名塩商店は創業50周年を迎えた。その記念事業として、温根湯温泉の温根湯ホテルと武華ホテルを2日間ずつ計4日間借り切り、東京名塩会のメンバーや全国の古い取引先を招待し、長年の取引に感謝するとともに、共存共栄関係の一層の強化を誓いあった。この謝恩招待は、復興から躍進へと前進する名塩商店の新しい躍動の息吹きを流通菓子業界にひろく印象つけ、新生名塩商店への期待を高めた。

その前年35年には、松本菓子移出入組合から、長年にわたり松本菓子業界の発展に寄与した感謝の印として、良造に木彫の肖像額が降旗松本市長の表彰状を添えて贈られ、記念すべき50周年に花を添えた。



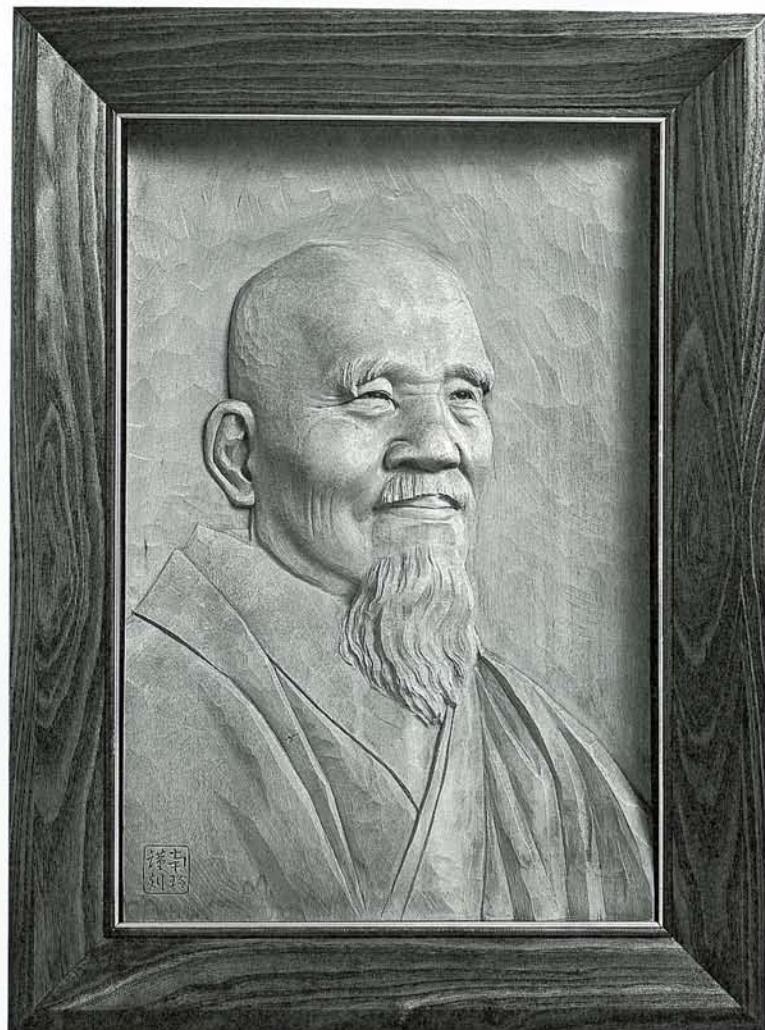
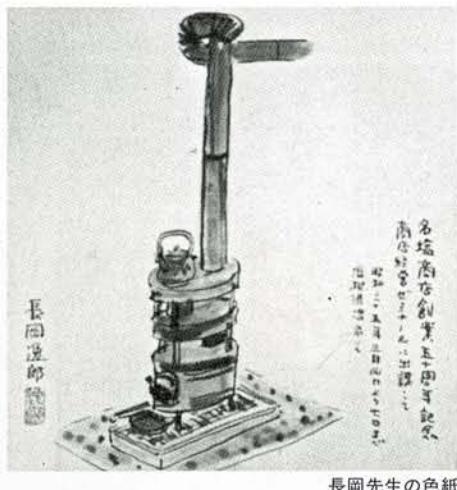
創業50周年記念出席のお得意様をお迎え（昭和39年9月）



新規大卒者を囲んで(昭和40年)  
(後列左)藤井輝明、(後列右)中鉢光次

将来をにらんだ自動車導入の先行投資をはじめとした  
様々な意欲的な事業展開にいちはやく取り組んだことにより、名塩商店は同業他社との間に大きな格差をつけ、  
流通新時代に向け幸先のよいスタートを切ることができた。

昭和35年3月創立50周年記念行事として企画経営の専門家であり店舗設計の権威者として有名な長岡逸郎先生をお招きして経営ゼミナールを温根湯温泉に於て三日間行った。



松本菓子移出入組合から寄贈された良造の肖像額（昭和35年）

# 冷菓市場に参入

## (1)時代の潮流に果敢に挑戦

昭和30年代後半に入ると、菓子の需要は多様化・高級化の傾向を示し始めた。商品の種類が著しく増大し、キャラメルからチョコレートへの需要の移行が進む一方、冷菓では従来のアイスキャンディーに代わってアイスクリームの需要が急増した。雪印乳業が本土に進出し、明治乳業や森永乳業などの中央資本が北海道に上陸するなど、激しい販売合戦が展開されるようになった。

当時、アイスクリームは菓子業界における最先端の流行商品であった。各乳業メーカーは全国に地区特約店を設置して流通網を整備し、マスコミ媒体を利用した積極的な宣伝活動を行って、小売市場でのシェア拡大を図っていた。これはあたかも、その後、40年代から50年代にかけて清涼飲料水メーカーが自動販売機への投資を積極的に進めながら、大量宣伝により消費者の購買意欲を刺激し、競って市場を広げていったのと同様であった。

なかでも33年にクローバー乳業を合併して再出発した雪印乳業は、極めて意欲的に増産・増販対策を推進していた。

良一郎はこうした市場動向に着目し、冷菓の取扱いを名塩商店が飛躍するための絶好のビジネスチャンスとしてとらえ、当時の雪印乳業の千葉北見出張所長の後援を得て、昭和36年、雪印アイスクリームの北見地区特約店となり冷菓市場に参入した。他社に先駆け前途有望なこの分野に挑戦し、社員に新しいチャレンジの目標を与えて企業の活性化を図り、発展への基盤を一段と堅固にするのが狙いであった。また、菓子類の販売は夏に需要が低下する宿命をもつて、冷菓事業を行うことで年間を通じて安定した売上を維持し、経営体質の改善を進めるうえでもおおいに役立つものと期待できた。

冷菓事業の体制は、約1000万円の資金を投資して75平米の大型冷蔵庫を設置するとともに、責任者に大卒社員を配し、そのもとに若手社員を積極的に投入した。また、事業の性格上、早朝からセールスに出る必要があるので、38年に独身寮を建設し、その体制を整えた。

## (2)独走態勢を築く

この事業は大成功であった。注文の電話が鳴りっぱなしで、やむなく電話線をはずすほどの予期した以上の大ヒットであった。慣れない仕事と猛烈な暑さのため、担当社員は皆疲労困憊したが、大ヒットに元気づけられ、



名塩商店店舗（北4条西2丁目2番地、昭和36年頃）



名塩商店倉庫

朝6時から夜の9時頃まで美幌、遠軽、紋別へと駆け回り、働き詰めで頑張った。

そんなある日、向いの大田原医院の院長（現・北海道医師会議長、北見医師会長）がニコニコしながら良一郎にこんな話をした。「お宅の社員の商売熱心にも困ったものだ。先日、疲労で高熱を出した社員が来たので、薬を渡し、安静にするようにいった。ところが彼は明日の朝6時には配達に出なければならないので、それまでに絶対直してほしい、それができなければ先生はヤブ医者だという。こんな患者は初めてです。あなたはいい社員に恵まれていますね」と。これを聞いて良一郎はそこまで仕事に熱中している社員がいるのかと胸を熱くした。毎朝4時に起き、食事の準備をして6時前にすべての寮生を営業に送り出す寮母川崎シゲさんの努力も大変なものであった。良一郎は彼女の献身的な働きにも深く敬意を払った。当時、冷菓事業に従事していた社員は、自分の働きによって毎日売上が目に見えて伸びることに心を躍らせ、充実した日々を送った。仕事はきつくとも、実際に楽しい毎日であった。

こうした会社ぐるみの一致結束した活動により、名塩商店は冷菓事業で独走態勢を築き、これを牽引力として総売上は35年度の2億9000万円が36年度に3億7000万円、37年度に4億4000万円へと急速に膨れ上がった。冷菓の売上げは現金で入金されるので、資金の回転を早め、経営の改善に果たした役割は極めて大きかった。37年には

低かった給料を市役所並みの水準に引き上げ、年間6カ月から1年分のボーナスを支給して、社員の労苦に報いた。

昭和38年は一層の躍進を期し、三洋電機の特約店となって冷菓ストッカーの販売にも乗り出ましたが、この年には明治、新世のアイスクリーム特約店が相次いで北見に進出し、すさまじい商戦が展開された。朝6時には販売店の前に車をとめ、開店を手伝い、夕方は7時過ぎてから中卸店に配達するという、いまでは想像もできないほどの多忙な毎日が続いた。名塩商店は先発のメリットに加え、きめ細かなサービスの徹底を図り、販売店の信用を一段と増し、冷菓事業の基盤をさらに充実したものとすることができた。

経営が黒字体质に転換したのに伴い、銀行からの信用も高まり、銀行資金の計画的な借入れにより事業の一層の拡大を図ることが可能となった。冷菓事業にいちばんよく取り組み、これを成功させることにより、名塩商店は飛躍に向けて確かな離陸をとげ、40年度には資本金900万円、年商5億9000万円、社員数56名の規模に達した。

今日、札幌雪販に次ぐ道内第2の卸業に成長したナシオの冷菓事業は、こうした背景のもとにスタートを切ったのである。これと相前後して、完全出し子スマートケースの特約店業務やギフトボンドスタンプの信用供与事業にも進出している。



名塩商店倉庫（昭和36年頃）



# 名塩良造の逝去

## (1) 良造の遺したもの

戦後の無理がたたったのか、名塩良造は健脚も衰え、昭和34年頃から病床に伏すようになった。翌35年3月1日、病床の良造を囲んで喜寿の祝宴が開かれた。このとき、俳句の愛弟子、吉岡秋帆影氏の肩にすがって床から起き、立ったまま「寿」の一字を勢いよく書いたが、俳号「呑空」の二文字はついに書くことができなかった。以後、8年間にわたって、妻セツの献身的な看護が続いた。

しかし、さすがの良造も寄る年波には勝つことができず、多くの人々の祈りも空しく、42年7月26日、永遠の眠りについた。享年85歳。

8月6日、北見市の本覚寺においてしめやかに社葬を執り行った。良造逝去の悲報に、良造を愛し、尊敬した人々が全国から馳参じ、本堂は埋め尽くされた。翌7日、小三郎と良一郎が宇佐美北見市長を訪れ、香典返しの意

味で、北見市立図書館の新書購入資金として100万円を寄贈した。

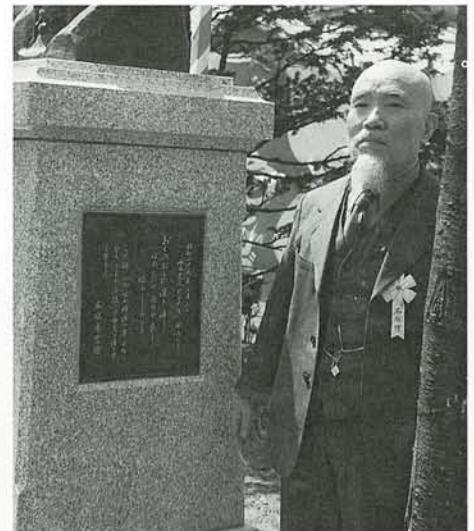
顧みれば、名塩良造はわずか8歳にして奉公に出されて以来、不屈の挑戦心と血の出るような精進とによって自らの運命を切り開き、大を成しとげた努力の商人である。80年に及ぶ起伏にとんだ商人生活を支えたバックボーンは、「鯨は川に住まず」を座右の銘とする強烈な向上心と、「地の恩、人の恩、商いの恩」に報いようとする一途な精神にあったといえる。絶対他力を信じる真宗の教えをもとに、人の道、商いの道を説き続け、身をもって実践した良造は、全国の多くの人々に幸せの種を撒き、ぎっしりとした暖かいものを残して、この世を去った。

良一郎は『創業60年史』のなかで、次のように述べている。

「昭和42年の夏、私が生涯忘れられない大きな出来事があった。私の出張中、もっとも敬愛する祖父、名塩良造が85歳の生涯を終わった。枯れ木が静かに倒れるような大往生であった。父とともに、私を励まし育てバトンタッチするため長く病床にあったが、ついにそのときが来たのであった。人間的にもまったく偉大な祖父であり、創業者としてのスケールの大きさと、地元の公共に尽くす情熱は、北見市立図書館の寄付をみてもわかり、仕事に対する気魄は身内ながら偉人として尊敬に値した。戦後の25年、復活して卸業を再開されるときの、あの意欲と希望の雰囲気はいかに会社が多人数になろうとも、永



ひな祭に良造を囲む社員一同（昭和35年）



谷田玄人おくの氏を詠んだ句碑（昭和29年3月3日）

良造の葬儀 北見・本覚寺で社葬（昭和42年8月6日）

遠に遺さなければならない。それが私と父に与えられた最大の役目であろう」

## (2)俳人としての名塩良造

名塩良造は合理主義に徹した商人であると同時に、「呑空」の俳号をもつ文人でもあった。いつから俳句を始めたかは定かではない。釧路の漁場時代に悪遊びをする青年を教導するために始めたとの説もあるが、野付牛駅前に店舗を構えてしばらくして2階で句会が開かれていたから、俳号をつけて本格的に句つくりをするようになったのは大正時代半ばからと推察される。呑空の俳句への情熱は、高齢で病に伏すまで枯れることはなかった。

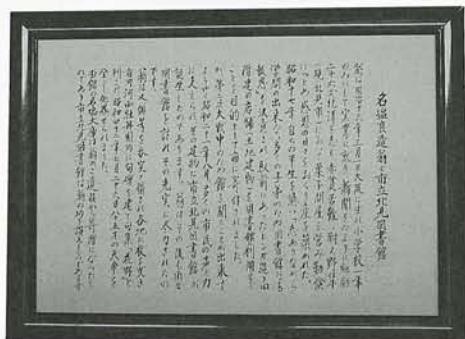
商人名塩良造と俳人呑空との接点は、仏教への帰依にあった。昭和23年に北見の同人と俳句誌『阿寒』を創刊するとき、呑空が寄せた言葉に次のような一説がある。  
「宗教と風流二にして一の源泉なり。俳句とは仏性の声にして一句能く自己を拓き他を耕して、春風飄蕩の和を四輪に霑すものである。斯かる真諦を志すの士女は吾等の『阿寒』に投じ来たりて、六根清浄の登山の杖を力に向上的山嶺を目指すべし」

呑空の句は仕入れ旅のときに次々と生まれた。題材は列島各地の風物に及んだが、秀句といわれるもの多くは呑空が特に愛した北海道の自然、風物を題材にしたものであった。数多い作品のなかでも「美しく 花野に狂い 羅臼川」の句は秀作中の秀作として評判が高く、33

年にこの句碑が北見市内の河西牡丹園の一角に建立（60年に北海学園北見大学・北見女子短大の構内に移設）され、訪れる人々の情趣を誘った。死の前年の41年には俳友の手により、呑空の句集『花野』が刊行されている。



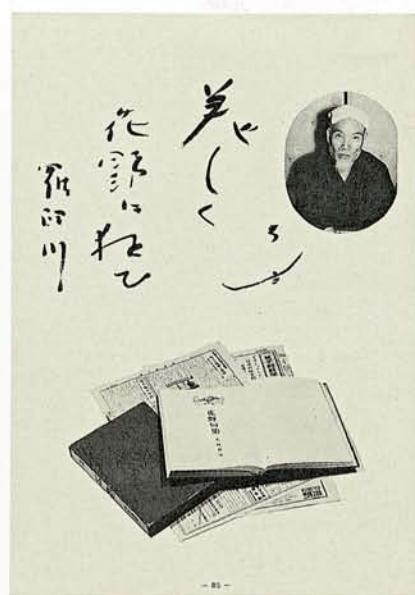
「馬の背……」呑空の句



名塩良造翁と市立北見図書館



俳句誌「阿寒」



秀句「美しく 花野に狂い 羅臼川」



句碑除幕式での良造夫妻



句碑除幕式での小三郎夫妻



名塩春空翁句碑除幕式 河西牡丹園  
(昭和32年8月18日)

### III 菓子卸業の最先端を走る

# 名塩良一郎の社長就任と道都札幌への進出

## (1)全社員の期待を担って

創業者名塩良造の死去に伴い経営陣の若返りを図るため、昭42年8月、名塩小三郎が勇退し、新社長に名塩良一郎が就任した。34歳の青年社長の誕生であった。良一郎社長は34年の入社以来、事業の陣頭に立ち、良造前社長が半世紀以上にわたって営々と築いてきた信用を大切

に守りながら、時代の先を見据えた新しい施策を次々と展開、ナシオ発展のための基盤整備を図ってきた。これらの施策を通して「伝統のノレン」のうえに、常に新しい目標に果敢に挑戦する精神と、成せばなるという自信がナシオの経営体質の中にビルトインされ、将来への大きな可能性が膨らんできた。

折から、わが国経済には戦後最大規模の「いざなぎ景気」が訪れ、本格的な高度成長の時代が幕開けした。そして、高速道路網の拡大に象徴される高速交通体系の整備が進む一方、国民の消費意欲が一段と高まり、「流通革命」の波はいよいよ北海道にも押し寄せてきた。都市部では大型スーパーが定着し、中小店のボランタリーチェーン化が進み、周辺地域でも農協や生協のチェーン店舗が急速に台頭し始めた。また、マス媒体の発達と需要の多様化を背景に、時流に乗った商品が爆発的に売れ、



社長に就任当時の良一郎

あつという間に消え去るという商品サイクルの短期化現象が起こってきた。卸売業の体質改善の必要性が強く叫ばれる状況にあった。

当時の道内の流通菓子業界は80社近い業者がひしめいていた。この星雲状態からナシオが抜け出し、道内菓子流通の近代化に貢献しうる地位を確立していくためには、時代を見通す鋭い洞察力、卓越したリーダーシップと旺盛な行動力が求められた。良一郎社長は全社員や多くの取引店の期待を双肩に担い、新しい時代のナシオの道を逞しく切り開いていった。

## (2)協栄株との業務提携

戦後、北海道の産業は目覚ましい発展をとげ、終戦後400万人に満たなかった道人口は40年には500万人を超えた。特に、道都札幌の躍進ぶりには目を見張るものがあつ

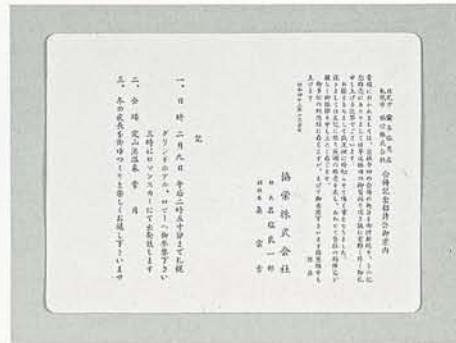
た。道内の政治・行政機能の集積だけでなく本州の大手企業の支店が集中し、43年には人口100万人に迫る大都市に成長した。また、30年代後半から東京－札幌間にジェット機が就航し、苫小牧工業港の建設が始まるなど物流機能の整備も進んだ。40年代に入ると北海道が日本のメガロポリスの北の拠点に位置づけられ、札幌は道内の流通、情報拠点としてさらに大きな飛躍が望めるようになつた。

良一郎社長にとって、道都札幌への進出は悲願であり、一日も早く実現すべき課題であった。しかしながら、事業が軌道に乗り始めたとはいえ、果たして競争の激しい札幌市場に新規参入し、企業として生き残っていくだけの能力を備えているかどうか、決断に迷惑せざるをえなかつた。

そのとき考えたのは、進出して成功することよりも、



邱永漢先生を招いて合併記念講演会（昭和41年）



名塩商店、協栄株合併案内状（昭和42年1月）

昭和41年名塩・協栄合併記念招待会

失敗して会社をつぶしたり、他人に迷惑をかけ、名塩のノレンを傷をつけるようなことだけは、絶対避けなければならぬことであった。幸い、名塩商店は北見に観光会館という貸しビルをもっていた。進出するにしても、万一の場合に、このビルを売却して責任を取れる範囲内に進出コストを留めるべきであると心算していた。

そうしたときに、名塩製菓の廃業に伴う商事部門の継承問題が起った。小三郎社長は廃業に当って、主要得意先である三越札幌支店、今井、五番館などの有名デパート等を、名塩製菓の遺産として、将来のために名塩商店が継承することを熱望したことによる。41年8月、それは名塩製菓商事部として、ささやかながら名塩商店の実質上の札幌進出の一歩となつた。しかし、その10月火災で事務所が消失し、張切っていた社員を落胆させた。そんなときに、苫小牧協栄製菓の田中社長から、協栄㈱が

経営再建のため業務提携の相手企業を探しているとの話がもたらされた。良一郎社長は、地元の同業者と提携する方があらゆる面でリスクを軽減できると考え「清水の舞台から飛び降りる」覚悟で商事部の販売権を含め同社との提携を決断した。41年12月、協栄㈱の株式の6割を名塩商店が所有し、良一郎社長が同社社長を兼務する形で提携が実現した。(昭和44年9月、名塩小三郎会長に就任) 名塩商店と協栄㈱との業務提携は、道内流通業者の札幌進出の先駆をなすものであり、広く各方面の注目を集めめた。42年11月には、前年に札幌市菊水に取得した約1,000平米の土地に木造、鉄筋2棟からなる協栄㈱の新社屋を建設した。この建設資金は、東京都文京区駒込坂下町にあった名塩商店東京出張所の用地185平米を売却して捻出したものであった。新社屋にはアイスクリーム1万5千ケース収容の大型冷蔵庫を完備し、協栄㈱は



協栄㈱との業務提携後、初の合同会議に出席の社員(昭和41年4月)

従来の葉子卸業に加え、新たに森永乳業の札幌・千歳地区特約店となって冷菓事業にも乗り出した。

こうして良一郎社長は名塩商店と協栄㈱とがその豊かな未来を共有するべく、運命共同体的関係を築くために努力した。ところが、実際に業務提携を開始してみると、想像に絶する出来事が次々と発生し、困惑の連続であった。良一郎社長が商売の世界に足を踏み入れて、初めて経験した試練であった。

### (3) 苦悶の4年間

当時、若い良一郎社長にとって、北海道経済の中心である札幌の企業家は憧憬の対象ですらあった。立派な企業倫理をもち、人間的にも信用のある優れた企業家ばかりがひしめいているものと思っていた。そうであるが故に、大都会での激しい競争に勝ち残ってきたのだと考え

ていた。しかし札幌に出て、様々な経験を通して、現実は必ずしもそうではないことを認識した。人間には階層、企業には育ちというものがあり、こちらがいかに誠実に努力しようとも、その努力が実るか否かは相手の質によることを教えられた。

企業家としての発想の違いは致し方ないとしても、プロセスよりも結果だけを重視し、企業としての信用よりも姑息な駆引に重きを置くなどと、商人として共有すべき世界観や倫理観がまるで違っておれば、企業提携は成り立つべくもない。提携先の会社は仕入れや支払いにけじめや計画性がなく、経理も乱脈であったため、札幌進出後まもなく、良一郎社長のもとにそれまで夢想だにしなかった苦情や抗議が社内外から寄せられるようになった。良一郎社長は商人にとって信用がいかに大切かを強調し、新しい経営体質に転換する必要性を懸命に説いた



協栄㈱の新社屋完成（昭和42年11月）

が、大福帖的経営に長年親しんできた人々にとって、組織経営の実現とか経営の近代化促進などというのは、まったく理解の外であったらしい。前に進めず、さりとて後退も許されない苦しい4年間が続いた。

この間にあって、良一郎社長の大きな勲みとなったのは、札幌進出をぜひとも成功させようとする大卒者を中心とした若い社員の献身的な活動であり、これにより、提携により失いかけた名塩の信用が死守された。さらに、忘れてならないことに、得意先の目に見えない援護があった。名塩商店に対する悪意に満ちた中傷を耳にした古くからの多くの得意先が、他の問屋との取引をすべて中断して、取引を名塩一本に集中し、しかも現金で支払ってくれた。「かつて火事に遭い店の再建が危ぶまれたとき、先代の良造社長から物心両面で大変な援助をうけ、これが再起の糧となった」「主人が交通事故を起こした

とき、中村義美専務が本人になりかわって被害者宅に行き額を畳にすりつけるようにして謝って歩き、一切万端の世話をしてくれた」などといって、損得を抜きにした協力がなされた。こうした過去の相互信頼による人間関係の積み重ねがあったからこそ、変な噂に巻き込まれず、経営を防衛することができた。

また、「蟹は自分の甲羅に似せて穴を掘る。人間の器量はその人の家をみればわかる」という先代社長の教えが、良一郎社長の危機を救った。先代社長は取引先や社員の自宅をよく訪問し、その生活ぶりを知るとともに、身分不相応な贅沢な生活ぶりをみるとそこに不正を見抜き、「転ばぬ先の杖」とした。良一郎社長もしばしば提携先の社員や取引先経営者の自宅を訪ねて、信用できる人物であるかどうかを判断する一つの基準とした。加えて、札幌にいる大学時代の恩師や友人からも取引先に關



昭和46年当時の職務風景



商品選定会議風景



商品選定会議での試食

する貴重な情報がもたらされ、大きな危険を未然に防ぐ助けになった。

#### (4)協栄(株)を吸収合併

45年6月、良一郎社長は協栄(株)の残余の全株式を時価で買い取り、提携以来の混乱した状況にけりをつけ、ようやく肩の荷をおろした。これには、旭川の加藤清治公認会計士や苫小牧協栄製菓の田中社長など多くの人々から親身の援助があった。特に加藤公認会計士からは、経営の指南役として多大の教示をうけた。良一郎社長はこの苦悶の4年間の経験を通して、実に多くの教訓を得、これは、その後の事業発展の貴重な糧となった。社長は当時を次のように回想している。

「単独進出が理想ではあったが、赤字は絶対に出せないという当時の状況から、提携に踏み切った。しかし、

5年間に損ねた信用を回復するのに10年間かかった。随分高い授業料を払ったものだ。そのなかで私は、育った環境が余りに違い、価値観、倫理観など住む世界がまったく異なる企業同士の提携や合併は、決して成功しないことを認識した。それ以来、気心の知れた、本当に尊敬できる相手しか共同事業の対象にしなくなつた。当時は現在のように確固とした事業基盤ができ上がっていたわけではない。田舎から出てきたばかり企業ということもあって、つねに食い物にされる危険性を感じた。臆病にならざるをえなかった。

それでも、私はあの人生の節目の時期を、よき取引先、よき社員、よき師、よき友、よき先輩に支えられ乗り切ることができ、本当に幸運だった。いまつくづく考えてみると、私があの修羅場から生き残る確率は1000分の5もなかったと思う。今日のナシオはこ



昭和46年当時の商談風景



昭和46年当時の商談風景

れらの人々の協力なしには存在しなかった。『地の恩、人の恩、商いの恩』に生きた祖父良造の遺徳の大きさを思い知ると同時に、日頃からの損得を抜きにした人間同志の『つきあい』がいかに大切かを学んだ。

商売もスポーツも、よいコーチについて的確な指導をうけなければ、上達しないという意味でよく似ていると思う。その頃私は若さにまかせ、それこそ怖いもの知らずで、ドンドン商売の手を広げていた。しかしそれは、いわば自己流の手探りの経営にはかならなかった。地図なしに山登りをしているようなものだった。だから方向感覚を失って道に迷うと、どんな対策をとりどういう行動に出ればよいのか、ただオロオロするばかりだった。そのとき、よき指導者について、経営の基本的なコーチをうける必要性を強く痛感した。

その頃、たまたま箱根の研修会で邱永漢先生と出会

い、思い切って先生の懐に飛び込み、様々な教えを請った。そのお話は私の琴線に触れるものがあった。以来、今日まで、ことあるごとにご指導を願っている。また、旭川の加藤清治先生との縁で各界の一流といわれる方々ともおつきあいさせて頂けるようになり、私は経営の視野を大きく広げることができた。あの試練の4年間を経て、私は経営者として本当のスタートラインに立ったといえよう。」

ともあれ、良一郎社長はこうして待望の道都進出を果たし、売上高は42年度に10億円、44年度に15億円、45年度に18億円を超え、道内菓子問屋ベスト3の仲間入りをした。



協栄会お取引先招待旅行



協栄会お取引先招待旅行



協栄会お取引先招待旅行  
での社員による催しの一コマ

# 全道展開への着手と 情報化時代への備え

## (1)新社屋の完成と事業体制の再編成

協栄株の吸収合併を完了した昭和45年は、1970年代の幕開けの年でもあった。経済の高度成長が続くなかで、北海道では青函トンネルをはじめ、苫小牧新港、石狩新港の建設、大型フェリーの就航などの大型プロジェクトが相次いで打ち出され、物流革命が急進展する情勢と

なった。良一郎社長が札幌進出の次の照準を全道ラインの確立においていたのはいうまでもない。しかもその頃には、小売業界において、中央のナショナルチェーンの道内進出の機運が強まってきた。全道制覇を狙うにはナショナルチェーンの全道展開に先駆け、同業他社に先んじてそのための態勢つくりを急ぐ必要があった。

そのためのワンステップとして45年10月、完工なった北見市三輪の北見市総合卸売センター内に3090平米の用地を求めて、鉄筋2階建の新社屋と1770平米の倉庫を建設した。その特徴は倉庫面積の広さもさることながら、思い切った合理的管理システムを導入した点にあった。倉庫の荷卸口から荷積口まで100メートルをベルトコンベアでつなぎ、ベルトコンベアで流れてくる荷の状況を天井に備え付けた3つのテレビカメラを通して事務室で受像し、人手を使うことなしに倉庫内の管理ができるシス



北見本店の新社屋



NHK取材（名古屋より株正直屋宮田社長と常務の来訪）

昭和46年6月30日、NHK-TV「北海道の窓」で全道放送



テムを確立した。また、倉庫に隣接して計算室を設け、受けた注文が計算室から倉庫事務室に直結する方法を採用すると同時に、倉庫事務室と札幌営業センターとをテレタイプで接続した。これだけ合理化された管理システムの導入は、道内の菓子卸売業界では初めての試みであり、NHKテレビをはじめ各マスコミで、流通機構における倉庫管理のモデルケースとして紹介された。

なお、北見市総合卸売センターは集団化を通しての卸業の近代化促進とあわせ、モータリゼーション時代に備えた駐車難の解消等を目的に開設されたものである。良一郎社長はその建設促進協議会に理事として参画し、同卸売センター実現の中心的役割を果した。

次いで12月には、事業の再編成を断行し、(株)名塩商店から分離して新たに(株)ナシオ(資本金500万円)を設立、ナシオ北見本店と称した。会社分離の最大の眼目は、戦

前からの名塩家の資産と企業体としての名塩商店の資産との明確な区別を図って、従来の家業的経営を近代的な組織経営に切り換え、一層の業容の拡大に備えることになった。この狙いのもとに両社の役割分担を次のように定めた。

・(株)ナシオ(所在地: 北見市三輪777)

北海道全体を対象とした菓子卸業務

・(株)名塩商店(所在地: 北見市四条西2)

駐車場、不動産管理およびストッカー、ショウケース、店舗装飾品の販売ならびに雪印アイスクリーム、ギフトボンドスタンプの北見地区特約店業務。なお、事業の再編成に伴い、(株)名塩商店は旧社屋跡に事務所と有料駐車場を建設した。

全株式を買収した協栄㈱についても、これを機に



ナシオ札幌本店の社員（昭和45年12月）



昭和45年12月、道新にギフトボンドスタンプの発売を発表

(株)ナシオ札幌本店（資本金900万円）と社名を変更した。旧協栄㈱が行っていた札幌・千歳地区の森永アイスクリームの特約店業務に関しては、協栄㈱を新設し、同社にこれを引き継がせた。

これによりナシオは、(株)名塩商店、(株)ナシオ、(株)ナシオ札幌本店、協栄㈱の4社からなるナシオグループとして全道制覇に向けて力強く歩みだした。

#### (2) 帯広、苫小牧、釧路、岩見沢に支店・出張所を開設

大型小売店のナショナルチェーンの北海道進出に備え、業界他社に先駆け道内の主要都市に営業拠点を設置し、これらナショナルチェーンの全道各店に商品を納入しうる態勢を早期に確立すること——良一郎社長は札幌進出を果たしたあとの経営戦略の基本をこの一点に絞った。幸い、ナシオは当時、札幌地区を筆頭に売上、利益を順

調に伸ばし、また、公募により優秀な大卒者を採用するようになっていたので、社長は自信をもってこの全道展開路線を積極的に推進した。

北見、札幌に次ぐ第3の拠点として、まず44年6月に帯広支店を開設した。ホクレンから同地区Aコープチェーン店への納入業者の指定を受けたのを機に、帯広市東九条南26丁目のホクレン配送センター2階の事務所を借用し、十勝管内をエリアとして営業を開始した。

翌45年11月には苫小牧市で菓子卸業を営んでいた木村久氏がナシオの一員に加わり、苫小牧支店を開業、苫小牧協栄製菓の敷地の一部約400平米を買い取って、46年1月に営業活動に着手した。苫小牧は当時、北海道の空と海の玄関口として、大きな発展が見込まれており、胆振・日高地区を地盤に、東は襟裳岬、西は室蘭、北は恵庭までの広域なエリアで営業の地盤づくりに励んだ。



開設当時の苫小牧支店の社員（昭和46年1月）



開設当時の帯広支店の社員（昭和46年6月）



開設当時の釧路支店（昭和47年12月）



岩見沢営業所（昭和44年9月）

統いて47年12月、釧路市寿3丁目に釧路支店を開設し、同市を中心とした広大な根釧平野でも積極的な販売活動を展開するようになった。

さらにこれより先44年4月、旧協栄株が岩見沢の尾崎商店を買収し、森永アイスクリームの特約店となっていたので、ナシオ事業の再編成に伴い、同所がナシオ岩見沢営業所として再出発とした。

これによりナシオは早くも昭和40年代において、札幌、北見を南北の核として、その周辺に帶広、苫小牧、釧路、岩見沢の各拠点を配する形で全道展開の第1段階を完了した。

### (3)コンピュータシステムの導入からオンライン化へ

全道に拡大した販売ネットワークを効果的に運営していくには、コンピュータシステムの確立が欠かせなかっ

た。流通の合理化と科学的経営システムの構築をめざし、業界に先駆け47年に、札幌営業センターに小型コンピュータ「メルコム83」を導入した。当時、近代化に遅れをとっていた流通菓子業界において、コンピュータシステムを導入したのは極めてエポックメーキングな出来事であった。

これは、常に時流の最先端のものに挑戦し、新しい時代の主役たらんとする良一郎社長の心意気に発したものであった。すなわち、「これからは菓子問屋といえどもただ単にメーカーから商品を仕入れ、それを小売店に卸すだけでは成長しない。遠からず菓子を情報で販売する時代が必ず来る」との考えのもとに、受注・発注業務、在庫管理業務を主体にコンピュータをフルに活用すると同時に、コンピュータで収集した広範なデータの徹底分析を通じて小売店の販売増進に役立てていこうとする



パロース B-800(北見支店内、昭和49年)



昭和49年当時の全社員

ころに狙いがあった。「取引先と一緒にになって成長していかなければ、菓子問屋としての飛躍はありえない」という思想が、その根底にあったのはいうまでもない。

札幌営業センターに統いて、49年に北見本店、55年に帶広、苫小牧、釧路、旭川の各支店、55年に新設の札幌西支店、56年には函館支店にもコンピュータシステムを導入して、全道オンライン化を実現した。これにより売上げ、仕入れと経理システムが連動する合理的な販売管理システムが確立し、このシステムから得られる精度の高い売れ筋情報を小売店に提供し、販売促進の一助となることが可能となった。

業界に先んじてコンピュータシステムを導入したことは、その直接的効果もさることながら、社員の新しいものに対する挑戦意欲を刺激して、組織の活性化をもたらした、そのことにより同業他社との企業間格差をさらに

広げる結果となった。

#### (4)教育の重視

札幌への進出で、良一郎社長はたくさんの教訓を得たが、提携した企業の営業マンが会社の方針どおり動いてくれなかつた経験から、人を育てることの大切さを学んだのも大きな収穫であった。全道制覇を目指し業容の拡大を図るにあたっては、オンライン化推進と並んで、人材の養成にも大きな力を注いだ。

良一郎社長の人材養成は、まず採用の段階で、自分自身がすべての応募者に直接面接し、適正な資質をもった人間を見抜くことから始まる。

社長は次のように述べている。

「人づくりは日本料理と同じで素材がきめて。素材を吟味せず採用して、料理方法だけを云々しても始まら



海外研修 スーパージュエル オスコ



海外研修 スーパージュエル オスコ（室内）



海外研修 オーリ、ロワイヤルショコレート・ドラジェ（店頭）



海外研修 オーリ、ロワイヤルショコレート・ドラジェ（ウインド）



第1回ナシオヨーロッパ視察旅行（昭和53年3月14日～29日）

ない。社員教育が成功するかどうか、その70%は採用時に決まる。採用するにあたっては、どういう育ちをしてきた人間かを観察し、駆引きで世渡りするのではなく、誠実に相手の期待に応えようとする人間を選ぶ」札幌に進出した42年頃から公募により、東京の一流大学出身者を含む新規大卒者をまとめて採用できるようになつたので、46年には全社的な階層的研修制度を確立し、カリキュラムの基づく組織的な教育活動に乗り出した。系統的な新入社員教育、東京から講師を招いた実施する幹部社員セミナー、取引メーカー・各種団体の主催する見学会・セミナーへの参加、海外研修などがその主な内容である。

海外研修は10年以上勤務している社員を対象とし、先進諸国の菓子業界の商品・工場見学を通じて、消費者ニーズの把握の仕方や包装技術を学ぶとともに、マクロ

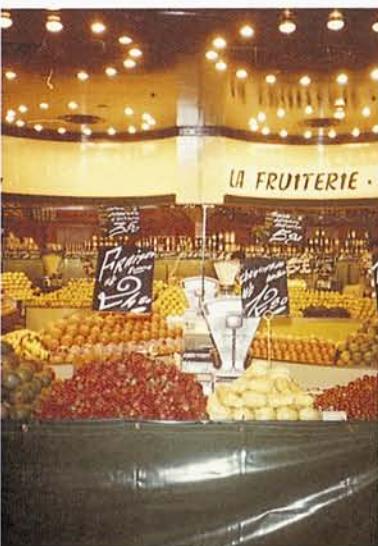
の視点からわが国や本道の菓子市場をとらえ、ナシオブランド商品の開発等に役立てるのが目的であった。

このほかユニークなものに、46年から実施している「教育の出前」ともいえる研修制度がある。営業時間が終了した後、専属の教育顧問が定期的に各営業拠点を巡回し、それぞれの職場や営業マンの抱えている現場の問題をともに考え、解決のヒントを見出し、具体的な問題解決能力を植えつけようとするものである。教育顧問は当初の10年間は、森永商事の元取締役営業部長で良一郎社長の義父にあたる鶴見知進氏が担当し、その後をオーマイヤ研究所所長の大宮豊穎氏が引き継いだ。両氏とも人生意気に感じての良一郎社長との世間の常識をこえた人間的つながりから、協力が得られるようになった。

社員に大きな夢と誇りをもたせ、組織の活性化を図ることも、良一郎社長の大きな仕事である。業界の最先端



海外研修(ショッピングセンターエブリデュー)



教育顧問(鶴見知進氏)の対面教育



国際菓子見本市(ケルン)



教育顧問(大宮豊穎氏)

を行く施策を次々に打ち出し、常に将来への挑戦目標を明示している理由の一端もここにある。給与に関しても、東京の一流企業の相場を絶えず意識し、道内企業のトップグループの水準を確保すべく努力している。

「企業の競争もマラソンと同じ。マラソンで優勝しようと思えば、先頭集団から絶対に落後してはいけない。給料も同じで、儲からないからといって昇給を一回休んでしまうと二度と追いつかない。北海道のトップグループの中におれば、社員は安心して働き、おのずからよい営業成績を出すようになる。要は、よい給料を払える収益性の高い会社にするために、経営者と従業員とが力をあわせようとする組織風土が自然に醸成されることである」というのが社長の信念である。

#### (5)創業60周年記念式典の挙行

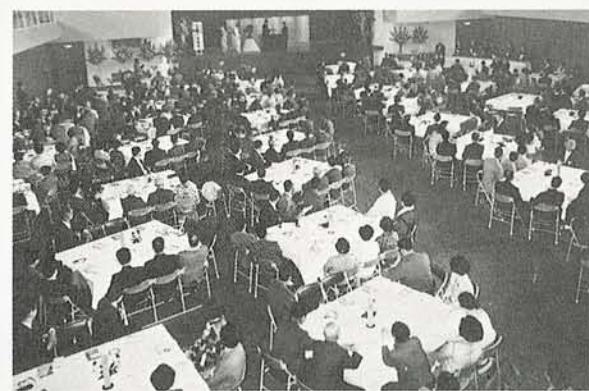
商圏が北見地方から全道へと大きく拡大する中で、ナシオは46年に創業60周年を迎えた。同年5月14日、創業者名塩良造のゆかりの地である新緑萌える留辺蘂の温根湯温泉スポーツセンターに600余名の来賓を招き、新社屋の落成披露を兼ねて60周年記念式典を挙行した。式典は北見市立図書館への図書費贈呈、永年取引先への感謝状贈呈、永年勤続社員中村義美への感謝状贈呈に続き、宇佐美福生北見市長、稻生平八森永製菓副社長、吉田要治ホクレン会長、伊藤元一郎伊藤商店社長、古谷辰四郎古谷製菓社長、海老沢甲六カネボウハリス常務取締役の各氏から、創業者の遺徳を称え、ナシオの未来に期待する祝辞が寄せられた。良一郎社長以下ナシオの幹部一同、遙か創業者の思いに心を馳せ、社業の一層の発展への努力を誓ったのであった。作家・評論家の邱永漢氏の記念



祝辞をのべる宇佐見北見市長  
(昭和46年5月)



永年勤続感謝状贈呈



お取引先への感謝状の贈呈



北見市図書館への寄附

講演「お金儲け未来学」で、式典の掉美を飾った。

翌5月15日には北見会館において、一般市民への感謝の印として、ナシオ主催、北見商工会議所後援により、邱永漢氏の「心の豊かさを求めて——人生設計の築き方」と題する講演会を行い、卓越した着想と話術の巧みさで大きな反響を巻き起こした。ちなみに、この60周年の年に、ナシオの売上高は初めて20億円を突破した。



名塩商店創業60周年・社屋落成記念式典



記念講演 講師・邱永漢先生



# 飛躍の時代へ ナシオブランド商品の開発と ナショナルチェーンとの取引拡大

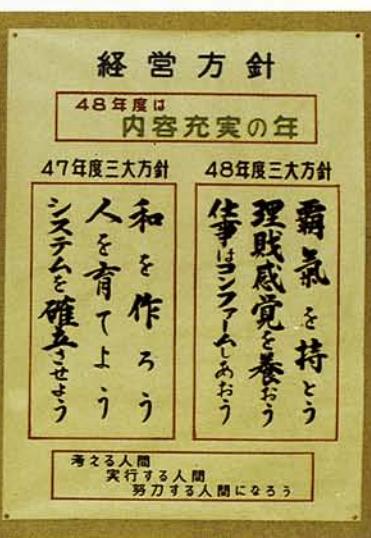
## (1)石油ショックが躍進のバネに

40年代後半に至り、わが国経済は大きな曲がり角にさしかかった。公害の深刻化、工場の立地難、労働力需給の逼迫などに、ドル・ショックとそれを引き金とした円の変動相場制移行などの要因が複雑に絡み、景気が停滞した。さらに金融緩和の素地のうえに、列島改造ブーム

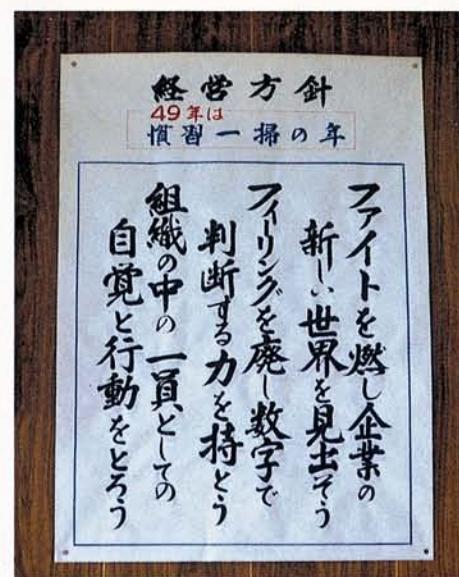
による土地投機が加わり、47年から48年にかけ経済は急速にインフレの様相を強めた。そして、48年10月に起った第1次石油ショックは、インフレの火に油を注ぐ結果となった。石油供給量の削減と価格の大幅引上げによって、生活基礎物資から生産材に至るまであらゆる資材が極度に不足し、物価が急騰、経済は大混乱に陥った。生活物資不足の深刻さは、トイレットペーパー確保のため早朝からスーパー・マーケットの前に主婦の長蛇の列ができ、またガソリンスタンドの日曜・祭日閉鎖が実施されたほどであった。

政府の強力な総需要抑制策の実施によって、49年夏にはさしものインフレも鎮静化したが、今度は深刻な不況が襲い、49年度の実質経済成長率は戦後初のマイナス成長を記録した。度重なる景気浮揚策の実施にもかかわらず内需は容易に回復せず、不況は長期化の様相を呈し、

48年度 目標 経営効率	
人当たりの売上高(原)	200万円以上
荒 利 益 率	10%以上
直 間 比 率	1 対 2
在 庫 回 転 日 数(原)	15日以内
売掛金の回収(原)	45日以内
返 品 率	1.5%以内
純 利 益 率	1.0%以上
販売指定品の集中化	30%



48年度経営方針 目標経営効率



49年度経営方針

国家財政の赤字が累増するなかで、わが国経済は高度成長から低成長の時代へと移行していった。

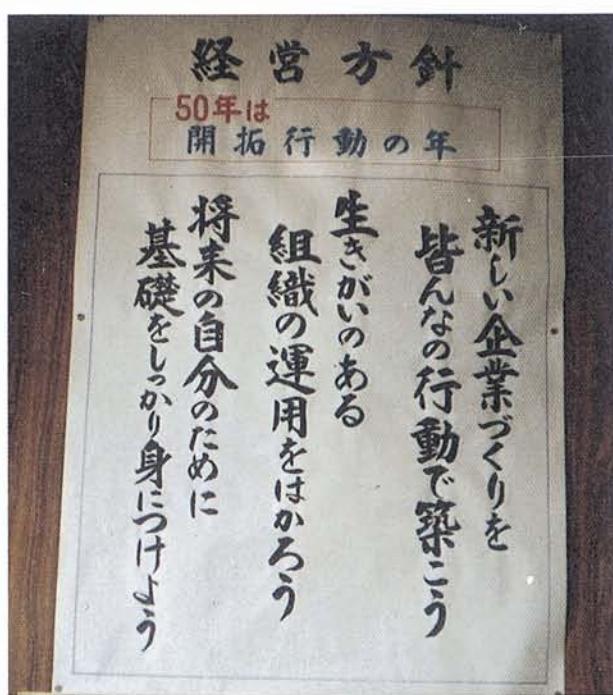
第1次石油ショックによる深刻なモノ不足と物価の急騰は、流通菓子業界にも大きな影響を与えた。それまで各業者はいかに商品を販売するかに腐心したが、どこも在庫がきれいに一掃され、メーカーからの商品確保に苦労するようになった。市場が買い手市場から売り手市場へとにわかに転換するなかで、仕入価格も大幅に値上げされたが、卸業者のなかにはこれを千載一遇のチャンスとばかり買いため、売り惜しみに走り、不当な高値で商品を販売するものもいた。この情勢にあって、ナシオもまたメーカーからの商品調達と仕入価格の高騰に苦労したが、それまで長年の信用重視の経営姿勢が報われ、その影響を最小限にとどめることができた。

その最も大きな支えとなったのは、カルビー、亀田製

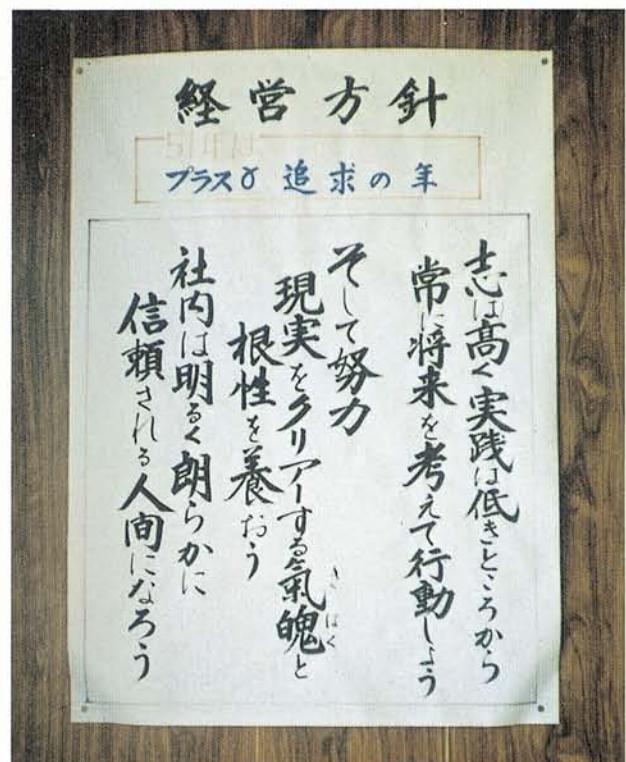
菓、ブルボンをはじめ古くから信頼関係で結ばれていた多くのメーカーの支援であり、ある程度の余裕をもって商品を確保することができた。しかも、これらのメーカーは価格についても、例えば6台のコンテナトラックで配達する場合、2台分は旧価格、2台分は10%の値上げ、2台分は20%の値上げというように、こちらが商売しやすいような形で商品を供給してくれたので、小売店に厳しいきなり急激な値上げを求めないでくれた。業界他社に比べれば、極めて恵まれた立場にあった。

加えて、当時すでに北見に1700平米もの大型倉庫を完備し、大量の商品保管が可能となっていたことが、石油ショックを首尾よく乗り切る後ろ盾となった。

この第1次石油ショック後の未曾有の経済パニックの時期に、値上げを最低限度に抑え小売店にとぎれることなく、誠実に商品を提供したことが、ナシオへの信頼



50年度経営方針



51年度経営方針

を以前にもまして著しく高める結果となった。特に、デパート、スーパー、Aコープ店、生協などの大型小売店に対し、従来の契約どおりに商品を納入できたことは、その後にナシオが急成長する大きな要因となった点で特筆される。

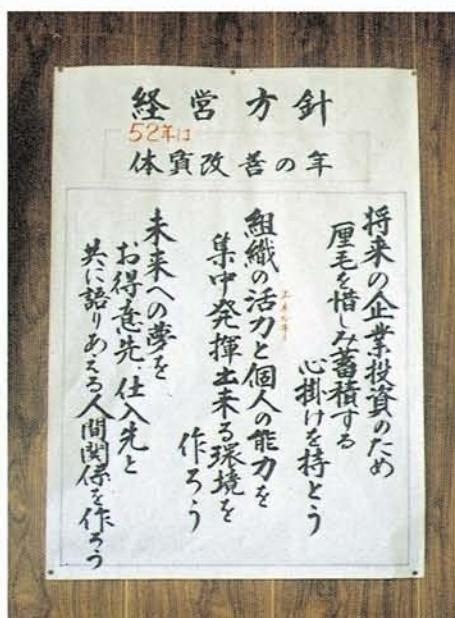
## (2)競争と再編成の時代へ

第1次石油ショックを引き金とする消費市場の構造変化が、道内菓子業界に及ぼした影響は、計り知れないほど大きかった。供給過剰と飽食の時代に消費者ニーズの多様化・個性化が急激に進み、小売業界ではスーパーに加え、人々の新しいライフスタイルに即応する新しい業態としてコンビニエンスストアが登場し、旋風を巻き起こした。そして50年代に入ると、業態間競争に拍車がかかるなかで、これら洗練された高度の流通ノウハウを身

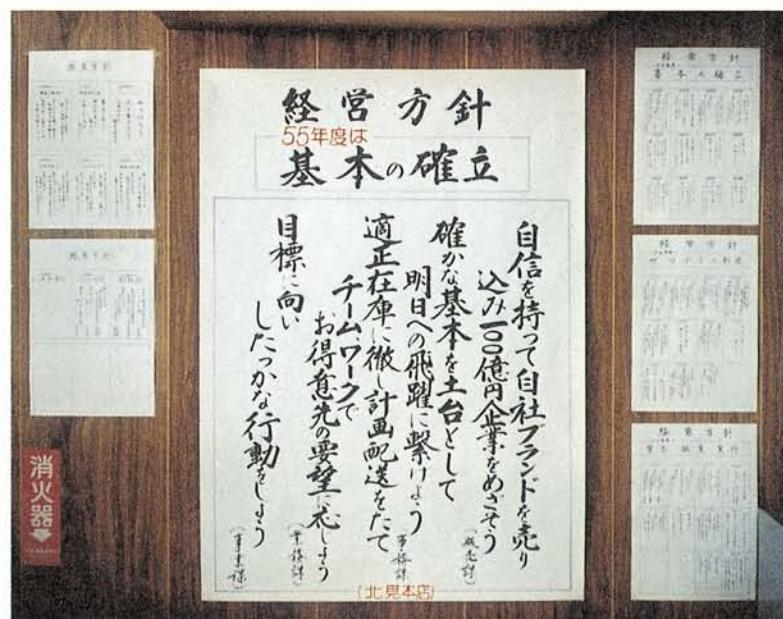
に着けたナショナルチェーンの北海道進出がいよいよ本格化し、道内の中小菓子小売業はかつてない厳しい環境に直面した。

また、従来から進行していた流通菓子業界における大手と中小問屋との二極分化の傾向は、この菓子市場の成熟化とナショナルチェーンの道内展開の過程で、転廃業や吸収合併を通じて一層加速され、菓子卸業は本格的な競争と業界再編成の時代に入った。

こうしたなかで道内の地場菓子メーカーが商品開発の遅れから次第に衰退し、多くの菓子問屋が本州メーカーの一流品にシフトしていった。それまで地道に商品開発の努力をしてきた本州のローカルメーカーの台頭が目立ち始めたのもこの時期からであった。小売、卸、製造のすべての段階において、菓子業界の本格的な構造的変化が始まり、その風圧は年を経るごとに一段と強まって



52年度経営方針



55年度経営方針

といった。

この激動の時代に、ナシオは得意先からの絶大な信用を基盤に、自社ブランドの開発とナショナルチェーンとの取引拡大を両輪に積極的な事業展開に打って出た。綿密な計算のもとに大胆な戦略展開を図り、疾風怒涛のごとき前進を続けて業界の風雲児となり、名実ともに北海道を代表する菓子問屋として、確固たる地位を築きあげるに至るのである。

### (3)ナシオブランドの第1号「ホワイトチョコレート」誕生

自社ブランドの開発は、卸業の主要な機能となっており、ナシオにとっても永年の夢であった。優れた品質と商品性の高いオリジナル商品の開発は、ネームバリューを高め、経営基礎の強化につながるだけでなく、小売店

の繁栄や、委託生産を通じて協力メーカーの発展にも寄与しえるからである。

こうした期待をこめて誕生したナシオのオリジナルブランドの第1号商品は、51年4月に北海道観光の土産品として開発した「ホワイトチョコレート」であった。

この商品が生まれる発端になったのは、49年の米国縦断研修旅行で、店頭でホワイトチョコのブロックを目にした社員の新鮮な驚きから始まった。帰路ハワイに立ち寄り、土産品店で人気のマカデミアンナッツチョコを買ったとき、暑いハワイでチョコレートが売れるのだから涼しい北海道でなら売れない筈はなかろというアイデアが閃いたことによる。それが何ヶ月か後、旅行の様々な印象の中から北国のイメージを盛り込んだ「北海道ホワイトチョコレート」として結実するのである。製造は先代社長時代から懇意にしていた東京・駒込の芥川製菓に



国際ファンシーフード見本市会場見学



クロヨンチョコレート工場見学



ハーシーチョコレート専門店



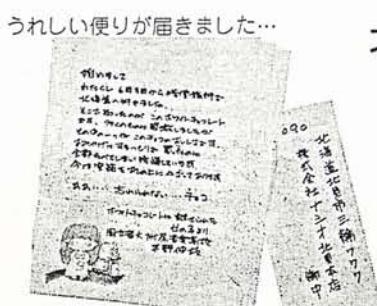
セラモンチ ショッピングセンター（メーシイ）

依頼し、優良なココアバターと新鮮な北海道のミルクを豊富に使った美味しいチョコレートが誕生したのである。

「ホワイトチョコレート」は主として観光地の小売店に卸し、それまで飴や煎餅を中心であった北海道の観光土産品に一大革命をもたらした。そして、丁度、「白い恋人たち」の映画やレコードがヒットし、北海道に観光ブームが押し寄せた時期とも重なり、爆発的な売れ行きを示した。売上高は初年度51年の1億円が、52年度3億円、53年度6億円と毎年上昇し、以後毎年、全社売上高の1割を超すようになり、ナシオはホワイトチョコレートのメーカーとして一般の人々にも身近な存在となった。このプライベートブランド商品の発売により、利益率も向上してナシオの事業にずつと骨格が形成され、経営体質は一段と強靭なものとなり、ナシオは名実ともに全道的な菓子問屋として認知されるに至った。



ホワイトチョコのTVC



うれしい便りが届きました…

「ホワイトチョコレート」に続き、その後「北の想い出」「十勝の実り」「北の宿」「ホワイトメッセージ」をはじめ多くの独創的な商品を次々と市場に送り出し、品揃えの進展につれ、観光地の土産品店に加え、道内各地のデパートにも卸し始めた。高級な品質を誇りながらパッケージデザインで包装したナシオブランドの商品は、いずれも観光客の絶大な人気を博し、今日では商品点数が合計35点をこえるまでになった。とりわけ「ホワイトチョコレート」と「北の想い出」は発売以来ロングセラーを続け、北海道を代表する観光銘菓として不動の地位を確立している。これらのオリジナル商品の製造は芥川製菓のほか名古屋の竹田製菓、北見の鈴木製菓など数社に委託し、販売量の増大とともにメーカーとの共存共栄の輪は一段と強まっている。

プライベートブランド商品の展開を軌道に乗せるため、

## 北海道の新しい魅力…それは ナシオのホワイトミルクチョコレート



ホワイトチョコ新発売の新聞広告

爆発的な売り上げで成功  
ナシオホワイトチョコレート

専門的な流行りを見せ法されるナシオの  
ホワイトチョコレート

北海道の新しい魅力…それは  
ナシオのホワイトミルクチョコレート



復刻版・ホワイトチョコレート「仔牛のモコちゃん」



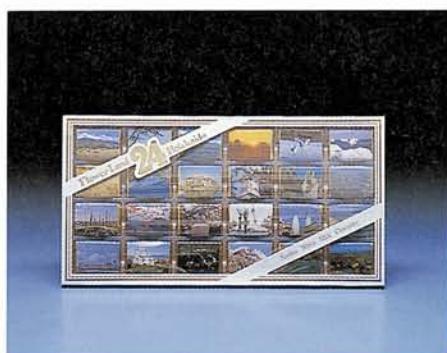
ホワイトチョコレート

テレビ、新聞、雑誌などのマス媒体を利用し、また、各空港や幹線道路沿いに大看板を設置するなど、積極的な広告宣伝活動に打って出た。テレビ宣伝には特に力を入れ、最盛期の年間予算は優に1億円をこえた。CMフィルムの制作にあたってはひょうきん族で人気のあった山村美智子を起用したり、ヨーロッパや中国大陸などでロケを行なった。いずれのCMも山口洋子作曲の透き通るようなイメージソングとともに大ヒットし、合せて雑誌広告に齊藤慶子や千葉紘子を登場させ、お菓子のおいしさとナシオの新鮮な企業イメージを社会に広げていった。

第1次石油ショック後、深刻な不況に菓子業界が呻吟するなかで、ナシオの躍進ぶりは一際目立った。多くのメーカーに支えられ、企業としての信用をいっそう拡大しながら第1次石油ショックを乗り切り、ピンチをチャンスに変えたあと、さらに偶然に得たヒントからプライ

ベート商品の開発を成功させるなど、良一郎社長には強運がめぐってきた感じがあった。しかし、この「運の強さ」は信用重視の経営姿勢のうえに、自らが不断の努力で呼び込んだものにはかならなかった。良一郎社長は次のように語っている。

「運とかツキとかいうのは恐ろしいもの。うっかり逃がしてしまうと、あとでいくら努力しても追いつかない。運を逃がさず、取り込んでいくためには、普段から信用重視の経営がものをいう。祖父の良造は製造元をとても大事にした人だったし、私もその姿勢をしっかりと引き継いできたつもりである。ホワイトチョコレートを優秀な土産品に仕上げてくれた東京の芥川製菓は大正12年の関東大震災のとき、良造が缶詰をいっぱい背負って清水から軍艦に乗り、最初に駆けつけたところだった。同社でもこれが問屋による最初の火事見舞いだったそうで、



ホワイトチョコレート



北の想い出



北の宿



大看板



観光地でのホワイトチョコレートのサンプリング



新聞広告（昭和54年）

大変感激されたという。こういうつながりがなかったら、ホワイトチョコレートの大ヒットも、今日のナシオもありえなかっただ。信用の裏付けのなき商売は砂上の楼閣に等しいといって過言ではない」

#### (4)ナショナルチェーンとの取引拡大

ナシオと大型チェーン店との取引は、44年に帯広支店・北見支店がホクレンの指定店となったのが始まりである。その後、苫小牧、釧路と支店を新設しホクレンとの取引拡大を図る一方、新しく北海道に進出するナショナルチェーンとの取引開拓に努力し、まず47年4月に東急ストア、同年8月に西友ストアの納入業者に指定された。

大量仕入れによる低価格販売と豊富な品揃えによるワンステップショッピングを実現し、「流通革命の旗手」を標榜して本州市場を席巻したこれらナショナルチェー

ンの陸続きたる北海道上陸は、道内流通市場の本格的な地盤変動時代の到来を予感させるに十分なものがあった。当時、道内に進出するナショナルチェーンが納入業者に求めていた条件は、道内の主要拠点にネットワークをもち、しかもどの拠点もが同じ水準の問屋機能を保持していることにあった。この点、ナシオはすでに拠点展開やコンピュータの導入、社員への徹底した教育指導などにより、これらの条件をほぼ満たしていたので、良一郎社長はナショナルチェーンの道内進出にビジネスチャンスをかけ満を持していた。とはいえ、北見にあって中央の情報を迅速に入手し、効果的な対策をとるのは容易ではなかった。そのときに良一郎社長の片腕となり、大きな力を発揮してくれたのが、大和屋製菓の常務取締役である大熊敬亮氏であった。

大熊敬亮氏はナシオが西友ストアと取引を開始した経



新聞記事（昭和56年5月）



新聞廣告

会場概要	● 札幌駅前会場 ● 札幌駅東口会場
会場料	● 小中学生 100円 ● 高校生以上 500円 ● 大人 300円
会場内マップ	マップ
期間	10月25日㈯～11月3日㈰
会場	野付牛公園内北見パークランド

**モコちゃんミニシュース  
プレゼント**

毎週1,000名様にプレゼント

お菓子のナシオ

新聞廣告（昭和55年）

緯について、次のように述べている。

「西友ストアは北海道に進出するにあたりナシオを取り引先の候補に入れ、いろいろ調査をしていた様子だった。名塩社長は北見でその情報をキャッチされて上京し、私のところに来られた。名塩社長と私とは森永商事時代に社内の売上コンクールで常に上位を競った間柄で、肝胆相照らした仲、気心も知れている。私は早速、名塩社長と西友ストアの本部にご一緒し、ナシオとの取引をお願いした。西友の担当者は私に『大和屋製菓の口座を賭けて保証するのか』と聞いた。大和屋は西友ストアと取引口座をもっているから、何か事故が起きたときには連帯責任を負うのかいわれたので、自信をもって『結構です』と約束した。

このときナシオは道内の菓子問屋で3番目の店として登録されたが、取引開始後、あっという間に一番店に躍

り出た。当時、すでにナショナルチェーンの道内進出に十分対応できる実力を備えていたのだと思う」

ナシオの実力の一端は、まず西友ストア月寒店開設に際し納入業者が商品陳列を行う場で、遺憾なく発揮された。すなわち、そのころ本州の大都市のスーパーでは商品の陳列方式を標準化し、商品分類別の陳列を行っていた。ナシオは早くからナショナルチェーンとの取引開始に備え、この陳列方式を十分研究し、マスターしていた。他の納入業者が依然として旧来の問屋別の陳列を行うなかで、ナシオの先進的で、真摯な営業姿勢が一際目立ち、先方のバイヤーに好印象を与え、信用を一段と高めることができた。こうした日頃の地道な研究と、誠実な営業努力の積み重ねが、ナショナルチェーンの道内進出にあたって大きく花開き、ナシオに力強い前進の道を歩ませる大きな原動力となった。



西友ストアとの取引開始

西友ストアに続いて、51年5月には帯広支店をかわきりにイトーヨーカ堂との取引が始まり、西友ストアと同様、札幌をはじめ同ストアが開設するのすべての道内店舗に納入するようになった。徹底した教育によって、ナシオのすべての支店のノウハウが札幌並みの高度な水準に統一されていたことが高く評価され、ナシオへの信頼は一段と増した。

そして、セブンイレブンの北海道進出に際しては、イトーヨーカ堂の推薦をうけ、53年5月、札幌の第一号店を皮切りに同社の道内全店舗に納入を始めた。しかも独占納入である。長時間営業、便利な立地、品揃えの豊かさなどの差別化で急成長するCVSのなかでも最大手のセブンイレブンとの一手納入取引の開始は、その後のナシオの発展にとって、極めて重要な意味をもった。さらに、翌54年5月にはニチイとも取引を開始して、OKス

トアや全日食チェーンなどを含め、北海道に進出したナショナルチェーンの大半と取引関係を結ぶに至った。

その後、情報システムの高度化を軸とした小売店支援の強化など新しい問屋機能の追及により、ナシオは大型小売店から絶大な信用を獲得し、セブンイレブンのほかにも菓子の仕入先をナシオ一社に絞るスーパーが次々と現れるようになった。この間、道内各地の地場大型小売店との独占取引が続々と開けたのはいうまでもない。

こうしてナシオは相次ぐナショナルチェーンとの取引開始により、大きな飛躍のチャンスを確実なものにし、営業の質の向上を通して業容は拡大の一途をたどった。良一郎社長は、当時を次のように回想している。

「商売をするには人との出会いを大切にし、いろんな分野の人々と損得を抜きにつきあっていくことが絶対必要である。互いに信頼し、助け合い、相手から受



帯広支店新社屋落成（昭和51年8月）



帯広支店全景（昭和51年8月）

けた恩に報いようとする誠実な態度で人間関係を広げ、深めていくと、その人脈が商売にも必ず生きてくる。

私がこの流通菓子業界に足を踏み入れて以来の永いつきあいである大熊さんからは、ナショナルチェーンとの取引の橋渡しだけでなく、日々ダイナミックに変遷する東京の流通菓子業界の動向を詳しく知らせてもらい、多くのことを教わり、非常な刺激を受けた。当時、北海道と東京とでは格段の情報格差があり、東京から得た情報をもとに先手を打つことにより、地元の業界他社に数歩先んじてさまざまな効果的な施策を講ずることができた。また、商品の品揃えや新しい陳列方法などのノウハウを培ったほか、中央のバイヤーが地方の問屋に一番求めているのは、その土地の的確な市場情報の提供であることを知ったのも、大きな収穫であった。私は市場の事情をなるべく正確な数字の裏

付けをもって把握するように努め、社内にもこの考え方を徹底させた。その結果、数字を基礎に商売の方針を考えるのは、今日ではナシオのカラーにまでなって、経営の科学化に役立っている。バイヤーの頼り甲斐のある情報源となって信用を一段と増大させることができたこととあわせ、一石二鳥の効果があった」

#### (5)旭川、函館、名寄支店の開設と 釧路配送センターの建設

ナショナルチェーンとの取引拡大に伴い、道内拠点網の一層の拡大と既存拠点の設備拡張を図った。新規拠点として開設したのは旭川、函館の両支店と名寄営業所である。これによりナシオは道内主要都市にくまなく流通ネットワークをはりめぐらし、道内における流通菓子市場の拡大と流通改革促進の主導権を握るに至った。



ナシオ合同慰安旅行（昭和53年11月3日）

道内第2の大都市である旭川市へは50年9月、流通団地三条4丁目に1160平米の土地を確保して進出した。開設後2年間は苦しい時期が続いたが、相次ぐ大型店の進出に対応した積極的な営業活動が功を奏して6年目に売上が10億円を突破し、ナシオでも有数の支店に成長した。

函館は古くから商都として栄えた道南の拠点都市であり、観光地としても有名である。函館支店は55年3月、同市金堀町に3100余平米の用地を借地して函館営業所として開設した。函館は商売の難しい土地と思われていたが、道南地区への商品供給、特にナシオブランド商品のキーステーションたることを目指して努力を傾注した結果、目覚ましい発展を示すようになったので、1年後に支店に昇格させ、本格的な営業活動に乗り出した。

名寄営業所は53年4月、旭川支店管轄下の冷菓流通の専門店としてスタートした。その後、旭川エリアでの急

速な営業進展に伴い旭川支店の社屋が手狭になり、第2の拠点設置が必要となった。名寄の老舗問屋である(株)いとう（伊藤弘社長）との間で話し合いがもたれ、将来的な展望に立って(株)いとうの一切の業務をナシオに委譲する旨の合意が成立し、58年9月に名寄市大通南6丁目に名寄支店開設の運びとなった。

一方、既存拠点については、帯広、苫小牧、釧路の3支店の設備拡張を図った。帯広支店は大型スーパーやAコープ店との取引拡大により倉庫が著しく狭隘化したため51年9月、流通団地内に2000平米の用地を取得し、1558平米の倉庫を建設して移転し、将来の発展にも余裕をもって対応しうる体制を整えた。苫小牧支店はエリアの土地柄、ホワイトチョコレートをはじめとした観光土産品の販売が増大し、また工業地帯をバックにした生協、Aコープ店、大型スーパーなどの出店が相次ぎ、設備の



旭川支店（昭和59年9月）



名寄支店（昭和58年9月）



函館支店（昭和55年7月）

増強に迫られ、52年に事務所、54年に作業場を新築するなどの増改築を繰り返した。

道東一帯をカバーする釧路支店は大型小売店はじめ地域顧客の要望に応えるため、すでに確保していた同市星ヶ浦1丁目の4500平米の用地に、59年9月、1900平米に及ぶ倉庫棟、事務所棟、車庫棟等を建設して移転した。釧路支店は当時、配送センターとして東京以北で屈指の規模を誇った。従来、倉庫といえば商品保管が主要な機能であったが、厳しい鮮度管理や多品種、少量、多頻度配送という時代の要請に応えるには、商品の仕分け・配分作業のために十分なスペースをとり、商品の入出荷コントロール機能を備えた新しいタイプの配送センターが必要とされ、釧路配送センターはナシオにおける本格的配送センターの第1号となった。同年10月2日、得意先ならびに地元関係者を新装なった釧路支店に招待し、良

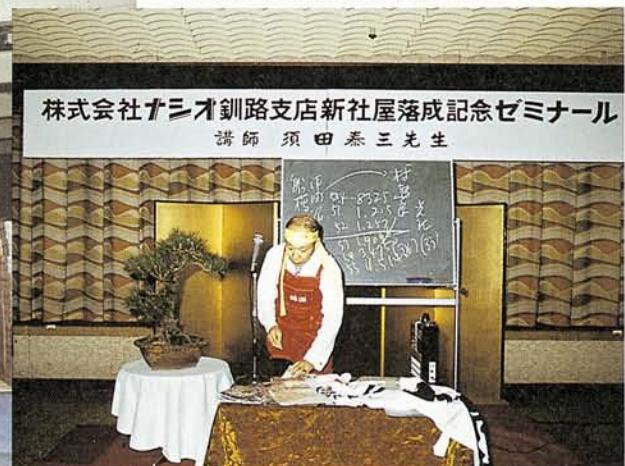
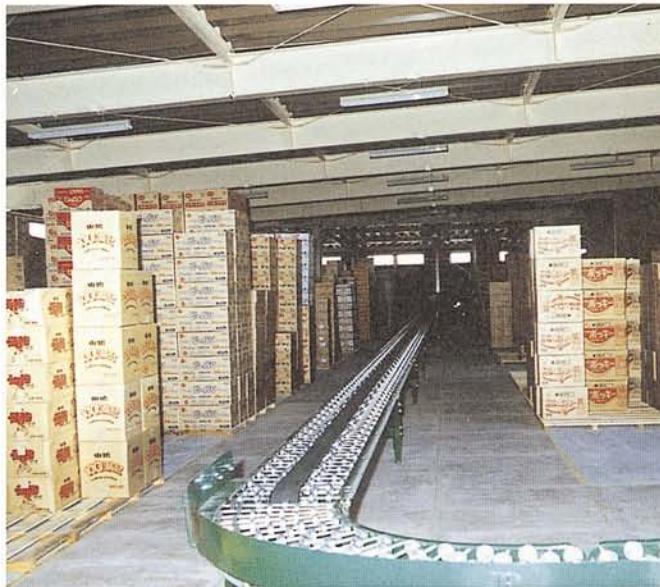
一郎社長以下、ナシオの経営陣全員が出席して新社屋落成記念式典を挙行、続いて経営評論家須田泰三氏の記念講演会を催した。景気回復が遅れ、また大型店の進出など複雑に揺れ動く釧路商業界において、須田氏の講演は参加者の心をひきつけ大きな感銘を与えた。



釧路支店 配送センター（昭和56年9月）



釧路支店 新社屋落成記念式典（昭和56年9月）



釧路支店 記念講演会 須田泰三先生  
釧路支店 配送センター（内部）

# 本社の札幌移転と道都市場 制覇への基礎固め

## (1)本格的な道都攻勢開始

札幌は北海道の道都であるだけでなく、東京以北で最大規模の消費都市でもある。ナシオは41年に待望の札幌進出を果たして以来、札幌営業センターを軸に営業の基礎づくりを図ってきたが、50年代に入るとナショナルチェーンを中心とした大型小売店との一層の取引拡大を

図るため、拠点の整備に拍車をかけた。まず51年9月、同市大谷地に建設された札幌流通センター内に2200平米の土地を求めて、狭小となっていたナシオ札幌本店を札幌営業センター（倉庫面積1650平米）に新築・移転した。同時に協栄㈱を冷菓を扱うナシオ乳販㈱に改組し白石区菊水5条1丁目のナシオ札幌本店旧社屋を改築して同社の社屋とした。

次いで、市内第2の拠点として55年7月、札幌新道沿いの西区八軒九条西10丁目に3800平米の土地を購入し札幌西支店（倉庫面積1900平米）を開設した。流通基地として立地が優れ、移動中の自動車からも支店の建物と看板がよく見えるため、抜群の宣伝効果を発揮している。

さらに翌57年10月、白石区菊水5条1丁目に新社屋を建設して、本社の札幌移転を実現した。発祥の地である北見で着実に自力を蓄え、50年代半ばに道内最大手の座



札幌営業センター（昭和51年9月開設）



札幌西支店（昭和51年7月開設）

札幌西支店 第一期工事完成時の事務所（昭和56年）



をうかがうまでに成長したナシオは、創業70周年を期して本拠を道都に移し、「札幌を制するものは全道を制す」の気概をもって、本格的な道都市場の完全制覇に乗り出したのである。

全道制覇のためには、とりわけ札幌市場での大幅なシェアアップが不可欠の条件であったが、本社移転により道内各エリアの市場情報の入手がより円滑になると同時に、札幌市場の実情に則した迅速な意志決定が可能となり、経営の機動性が一段と發揮されるようになった。

また、本社移転にあわせナシオ乳販をナシオに併合し、その後、57年には旧ナシオ札幌本店を名塩商店に吸収合併して、経営の合理化・効率化促進の一助とした。

## (2) 3支店制による小売業態別営業体制に移行

50年代半ば以降、小売業界では消費者ニーズの変化に

迅速に対応する必要性から、各業態がそれぞれの特性に基づき差別化戦略をより鮮明に打ち出す一方、大型店を中心にニーズ把握のツールとしてEOSやPOSを導入する機運が急速に高まってきた。卸業者としてもそれぞれの小売店に最も適した流通サービスを提供し、商品の鮮度保持や小分け納品、リードタイムの短縮などを実現しえる効率的なシステムの構築が大きな課題となってきた。

ナシオはこうした動向にいち早く注目し、57年10月、本社社屋を新築し、札幌統括本部を設け、併せて同所に市内第3の拠点としてコンビニエンスストア専用店を目的に札幌中央支店を新設した。58年4月、札幌営業センターを東支店と改称、西支店と合せて3支店体制となった。さらに59年10月に従来の地域割り顧客対応を小売業態別対応方式に改め、それぞれの業態に最もふさわしい



札幌東支店（昭和58年4月に名称変更）



札幌中央支店（昭和57年10月）



札幌西支店（昭和59年9月）

形で新しい問屋機能を発揮できるようにした。この方針にそって東支店を、取引が急増しつつあったコンビニエンスストア専門店とし、西支店をスーパー、および一般小売店、中央支店を自社ブランド強化のために西支店から分離したデパートおよび土産物店専門店にそれぞれ衣替えした。コンビニエンスストア専門店の中央支店から東支店への移行は、セブンイレブンの展開と共に、出入りする商品配送車が増大の一途をたどったためであった。

さらに、支店の近隣には保育園や幼稚園があり、朝夕周辺道路が子供を送り迎えする父兄の車で混雑するため、万一の事故発生を防止する必要が生じたためでもあった。

これらの改革には「今日、菓子問屋にとって最大のライバルは消費者ニーズの変化である。新しいコンピュータシステムの整備による流通の情報化推進とあわせ、小売業の業態別流通チャネルを確立してこの変化に追いつ

き、従来のメーカー主導型の流通を消費者ニーズ中心に改めていかなければ、プロの問屋の存在価値はない」とする良一郎社長の並々ならぬ決意が込められていた。

### (3)創業70周年記念式典の挙行と新しい経営目標の明示

56年にナシオは創業70周年を迎えた。この年はまた、本社の札幌移転を果たすと同時に、売上高100億円、売上利益率1%の壁を初めて突破し、二重、三重の喜びに沸いた。すなわち、売上高は10年前の46年に20億円にすぎなかったものが、52年に50億円、53年に60億円、54年に70億円、55年に80億円をそれぞれ突破、56年10月期に101億1000万円に達し、売上高で全国の菓子問屋中第20位にランクされ、申告利益1億1000万円を計上することができた。社員数もこの間に125名から266名に増え、経営の質の充実とあわせ業容の急速な拡大をみた。また、



創業70周年記念式典



株式会社ナシオ創業70周年記念祝賀パーティー



祝賀パーティー



良一郎社長が就任当初、苦労して採用し、手塩に掛けて育ってきた大卒社員が良一郎社長の片腕として経営の第一線で活躍するようになり、その前途に洋々たる可能性が広がってきた。

札幌に本店を移転して全道制覇の確たる礎を築き、全社員の士気が大きく高揚するなかで、56年10月9日、札幌グランドホテルに森永製菓の稻生社長、市民生協の高倉理事長をはじめ全国のメーカー、小売店、地元政財界の代表、さらに北海道を代表する異業種の問屋など約300名を来賓として招き、本社の札幌移転披露を兼ねた創業70周年記念式典を挙行した。70周年を記念して制作した映画を上映したあと、良一郎社長が登壇した。良一郎社長は挨拶の冒頭で、曾祖父幸三郎の教えを名塩家の家訓として子孫に伝えるため祖父良造が墨書した「お叱りや、川に鯨は住むまじと」の掛け軸を紹介し、つねに

新しい大きな目標に向かって挑戦していくのがナシオの伝統であり、「北海道の経済、文化の中心地である札幌でナシオの理想実現の新しい一步を踏み出したい」と抱負を語った。

続いて、1990年代に向けての経営目標として次の5項目を発表し、メーカー、小売店から一層信頼される質の高い菓子問屋づくりに邁進していくことを力強く宣言し、挨拶をしめくくった。

#### ①卸業本来の目的であるメーカー代理機能の確立

「手編みの毛糸セーターの一つ一つの編みの目」のような心のこもった信頼の流通ネットワークを築き、全国のメーカーと小売店との価値ある中継ぎ役となるため、道内主要都市に1000坪単位の大型配送センターの建設に順次、着手する。



「御叱りや川に鯨は住むまじと」

#### 名塩の家宝

「御叱りや川に鯨は住むまじと」 吞空  
小資本で「商」を始めるには未開の奥地が最適と、一応考えさせられる。

然し「大」を成すには北見は余りにも辺地である。

こうした時、幸三郎が良造に「川に鯨は住まん」ぞといましめたのがこの一言でこの言葉を俳句として幸三郎の肖像をいれて坐右の銘としていたものである。

## ②新しいコンピュータシステムの開発

これまでのコンピュータ活用のノウハウをもとに、商品群別管理方式による売れ筋商品の提供を通して、ナシオの仕入機能の強化と小売店の販売増進・店頭効率向上の両方に役立つ新システムを、同業はもちろん他業種とも連携して開発する。

## ③メーカーの商品開発への協力

北海道の気候風土にマッチし消費者ニーズにあったナシオブランド商品の開発を推進し、メーカーの経営基盤強化に協力する。

## ④海外良質商品買付けのための勉強

これまで6回にわたり欧米の商品・販売方法、配送機能等を学ぶ目的で海外研修を行ってきたが、今後は欧米優良商品の輸入販売の研究を研修項目に取り入れ、将来に備える。

## ⑤福利厚生の充実

従業員の努力に報いるため、社員持株制度による非同族経営の促進、努力と能力に応じた公平な人事と利益配分、老後に備え公的年金の不足を補うための資金積立など福利厚生面の充実に一層意を用いる。

式典のあとパーティに移り、良一郎社長は感謝の気持を大きな体いっぱいにあらわし、来賓の間を回わって、各所で歓談の花を咲かせた。

当時、良一郎社長は48歳、社長就任以来15年にしてナシオを道内一流の企業につくりあげ、その表情には自信と確信がみなぎっていた。社員の平均年齢が27歳という若さとあいまって、式典に出席した人々は成長するナシオのバイタリティを肌で感じ、その未来に限りない期待を抱いたに違いない。

一方、創業70周年を機に社員の要望に応え、社内報と



新入社員歓迎会（昭和58年3月20日）

して『ナシオニュース』(年4回、8ページ建て)を創刊する運びとなり、56年5月に第1号が発行された。第1号の紙面は良一郎社長の創刊のことばのほか、菓子の需要動向、ナシオの西友会入会決定(流通菓子問屋で初めて)、第1回東京研修終了、26名の新入社員紹介、釧路支店新社屋着工などの記事で飾られた。



「ナシオニュース」創刊号

# 情報武装と流通ノウハウの蓄積で 新しい問屋機能を追及

## (1) 総合マーケティングの実践

北海道の経済は50年代後半になっても依然として低迷を続け、流通菓子業界を取り巻く環境も一段と厳しさをました。消費者意識の変化を背景に、商品の多様化や商品寿命の短縮化が一層進み、膨大な商品群が出現して、小売段階の売れ筋選別、鮮度管理、品切れ防止などは從

来の経験に頼る商習慣では到底処理仕切れなくなってしまった。このなかにあって、卸売業もいまやこれまでの単なる取次店的存在ではもはや社会的使命を果たすことはできず、企業の存立自体が過去の経験則の延長線上にはありえない時代となつた。急速に変化する時代の流れに即し、消費者ニーズに直結した新しいビジョンの確立と、その実現のための徹底した体質改善が要請されるところとなつた。

良一郎社長はナシオの経営を近代化・情報化させる必要性を早くから認識し、物流ネットワークの全道展開、コンピュータによる情報処理のオンライン化、独創的なナシオブランド商品の開発、配送センターとしての倉庫機能の整備、小売業態別の支店展開など、業界に先駆けさまざまな積極的施策を次々と打ち出し、実行してきた。この背後には、「卸売業の最大のウイークポイントは商



得意先向情報紙（年1回、昭和48年～51年）

流にあり」との認識のもとに、消費者の立場で商品を一品一品吟味して、消費者に喜ばれる優良品だけを市場に提供し、小売店販売の効率化とあわせ社内のロスを徹底的に排除しようとする考え方があった。こうした施策を展開してきた結果、ナシオは各方面から道内業界のなかで設備の規模・内容、営業システム、人材の面のどれをとっても最も進んだ企業として折り紙をつけられ、将来の成長力が高く評価されるようになった。

こうした実践の成果をもとに、良一郎社長は次の戦略的課題として、一層強力な企業競争力の培養とシェアアップを目標に、コンピュータによる新しい経営システムの確立を軸とする「総合マーケティングの実践」を掲げ、ダイナミックな時代の変化に対応できる新しい問屋機能の追及に全力を傾注した。

## (2)全国トップレベルのナシオ総合情報システムの構築

「飽食の時代」を迎え、菓子の需要が低迷し、消費者の商品選択の眼が一段と厳しくなるなかで、菓子問屋としての各種の情報物流機能をひとつのシステムに統合し

「情報武装型卸業」として競合他社との差別化を図り、小売店へ売れ筋商品、利益商品を選別して提供する必要性は一層高まってきた。総合マーケティング構想とは、なによりも消費者においしさをより早くとどけることのできる「儲かる小売店づくり」のために、商品情報、商品選定、売場提案、広告・プロモーション、物流サービスなどをトータルに提供できる内部システムづくりに狙いがある。特に大型小売店を中心に多品種・少量・多頻度配送の要望がたかまるなかで、これに即応したシステムの確立は焦眉の急であり、この実現を通して死に筋商品をはじめ社内のあらゆるムダを追放し、経営の合理化



B-1800 西支店に導入（昭和56年）

## コンピュータ化の歴史

- 昭和46年——MELCOM83
- 昭和47年——L2000
- 昭和50年——TK70（北見本店）
- 昭和54年5月——B800（札幌東支店）
- 昭和55年9月——B80×5set  
(札幌東・釧路・帯広・苫小牧・旭川)
- 昭和56年3月——B1915（札幌西支店）  
B800（北見本店）
- 昭和56年12月——B80（函館支店）
- 昭和57年1月——B92（北見本店～B800撤去）
- 昭和57年10月——RP2000/TD830J（札幌中央支店）
- 昭和58年9月——B80（名寄支店）
- 昭和59年10月——B1990-2（札幌西支店）
- 昭和60年3月——B1990-1（北見本店）  
B1990-1（旭川支店）  
B1990-1（釧路支店）  
B1915（苫小牧支店・札幌西支店より）  
MT983/AP1300K  
(札幌東・札幌中央・函館・帯広・名寄)
- 昭和63年11月——B1990-1（札幌東・札幌中央）
- 平成2年5月——B10S2（室蘭営業所）
- 平成3年5月(予定)——A6FX（本社）
- 6月(予定)——B1990-1（函館支店・本社より）
- 10月(予定)——B1990-2（旭川支店・本社より）  
B1990-1（帯広支店・旭川支店より）

・効率化を同時に達成しようとするものであった。

良一郎社長が業界に先駆け、この構想を社内に明らかにしたのは56年10月のことであった。56年10月の『ナシオニュース』で次のように述べている。

「われわれはこれまで約9年間、試行錯誤を繰り返しながらコンピュータを使いこなしてきました。今後はコンピュータを活用し、資料を社内だけでなく、お得意様の売場の構成にも、メーカー各位の生産予測にもご利用いただき、卸売業として新しい世界を開きたいと願っております。お菓子はおいしくなければなりません。買って頂く方に夢を与えられる商品群でなければ、われわれ卸売業は他の分野の方々に機能を奪われてしまうことになります。おいしさとは、原料が良質のものであり、良心的な技術、価格とともに、出来うるかぎり消費者の方に早く食べていただくことで

あります。この分野の機能發揮こそ、これから流通菓子業に課せられた一番大切な使命であると思います。

今まで卸・小売ともこの分野がルーズでありすぎました。わが社はこの面のシステムを研究完備し、全国の優秀な商品の品揃えや納入商品の欠品をなくす努力を、これから的一大目標にしたいと考えています。」従来のコンピュータシステムにはデータ量の増加、取扱商品の増大、クイックデリバリーや小口物流化に伴う配送コストの増大、時間的なズレに起因する実在庫と帳簿在庫の差異増加などの問題点が生じていたので、新しいシステムを構築するにあたっては、「受注から納品、発注から入荷に至る作業システムの一元化」「在庫管理活動支援、利益管理活動支援、顧客活動支援など情報の一元化」を狙いとし、かつ将来の情報処理技術の発展にも十分に対応可能なデータベースの完成を目的とした。



B-1990 西支店に導入（昭和59年10月）

社内外の知恵を結集して種々検討した結果、59年10月、まず札幌西支店を増築し、1階をコンピュータセンターに改装して、従来の4倍以上の記憶能力をもつ2ギガバイト級の「パロースB1990-2」5セットを設置した。あわせて80キロ圏まで交信可能なMCA無線システムによる集中管理センターを道内で初めて導入して、活動中の営業マンとの迅速・確実なコンタクトを通じて得意先との緊急の応対も可能になった。さらに、コンピュータセンターと直結したビデオ端末は在庫の確認などに幅広く利用されるようになった。

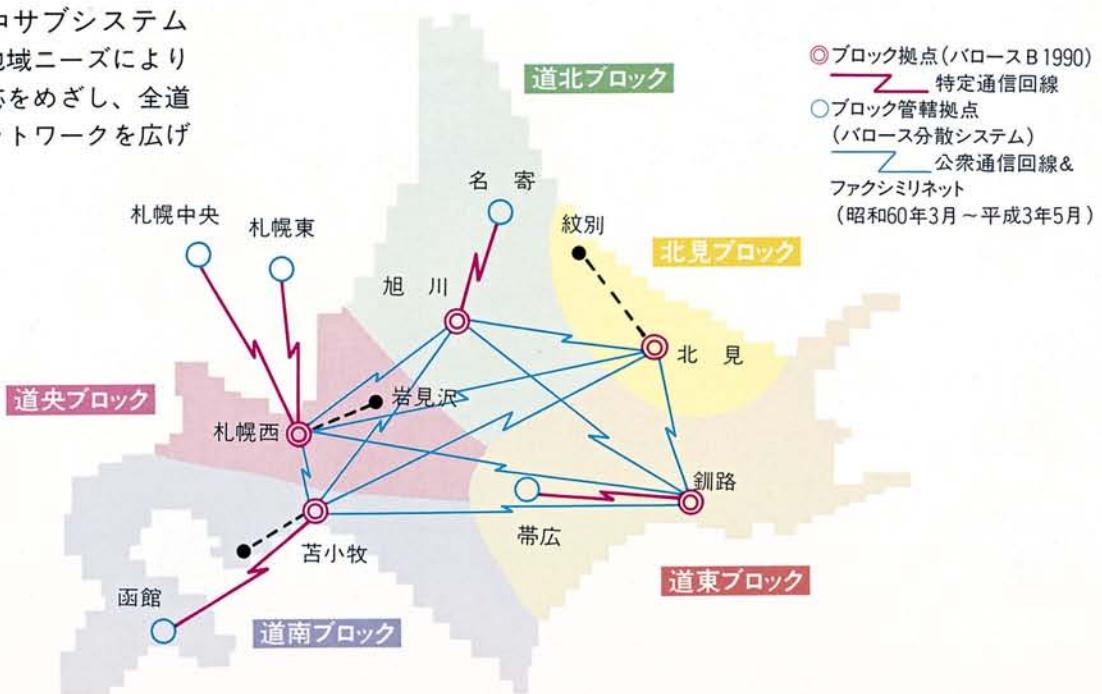
続いて60年3月から4月にかけ北見、旭川、釧路の各支店に「B1990-1」、苫小牧、札幌西支店に「B1915」、札幌東、札幌中央、函館、帯広、名寄の各支店に「MT983/A P1300K」を導入した。ここに5億円の費用を投入して全国的にもトップレベルのナシオ総合情報シス

テムが完成し、先駆的な試みとして菓子業界だけでなく広く他業界の注目を集めた。

ナシオ総合情報システムには2つの大きな特徴がある。第1は、支店ごとに仕入れ・販売機能、利益管理機能をすべて独立させ「1支店1社」の考え方のもとに、分散・集中システムをとりいれたことである。すなわち、営業エリアを道央、道南、道東、道北、北見の5ブロックにわけ、それぞれの拠点である札幌西、苫小牧、釧路、旭川、北見の各支店とブロック内管轄拠点の端末ならびにブロック拠点同士を特定通信回線や公衆回線あるいはファクシミリネットで結び、地域特性にきめ細かく対応しえる営業体制を確立した。地域に密着したコンピュータシステムの整備は、シェアアップのための武器としても大きな威力を発揮することとなった。

第2は、高性能なハンディターミナルによる画期的な

### ●分散・集中サブシステム ナシオは、地域ニーズにより 密着した対応をめざし、全道 に強力なネットワークを広げ ています。



店頭受注を実現したことである。各営業マンが携帯するハンディターミナルで注文品のバーコードを読み取り、電話回線で本部のコンピュータに送る新しいシステムの開発は、得意先店頭での受注や在庫管理を可能とし、受注から入力までの大幅な作業短縮を実現した。営業マンは面倒な伝票発行から解放され、小売店のコンサルタントとしての本来の営業活動を目指せるようになった。

また、新コンピュータシステムの完成にあわせ、営業部門に小売業態別の3課制を採用し、全道レベルでの小売業態別の完全対応を達成した。

ナシオ総合情報システムが小売店にもたらしたメリットは極めて大きなものであった。在庫管理や鮮度管理を万全のものとし、当日受注分をすべて翌日配送しえる体制を確立したのはいうに及ばず、売れ筋情報、利益管理データ、市場動向データ、売り場診断のための幅広いデータ

の提供ができ、発注業務も合理化された。ナシオは「頼りがいのある問屋」へと画期的な脱皮をとげた。

新しい情報システムの導入はナシオの体質改善にも大きな効果を現した。売れ筋商品の選別管理により、チョコレート、ビスケットなど従来扱っていた3000種の商品が2000種に減り、そのうち1000種が入れ替わった。しかも欠品率は1%以下となり、売れ行きのよい優良品だけを扱う体制が整った。流通の大幅な低コスト化が達成できたのはいうまでもない。

良一郎社長は次のように強調している。

「卸業の弱点は商流にある。仕入れ、保管、荷揃え、配送だけでなく、情報処理、鮮度管理、欠品補充、定時配送など以前には考えられもしなかった高度の技術を要求されるようになった。これを理想的に運用できる会社と、過去の延長から抜け出せない会社とでは利



ハンディターミナルによる受注



### ●店頭情報交換サブシステムとは

①商品バーコード



③支店で  
ジャックイン  
パロースB10



②店頭で受注



④データー受信  
⑤伝表発行ピッキングリスト

益が完全に1%違う。どの企業も配送コストはそれほど変わらないのに、トータルの投資効果に差が出るのは、取扱商品の選別を含め商流過程の多くの無駄が排除されるからである。新システムが確立しデータベースができたおかげで、これまでわれわれは生産性のロスを含め商品の返品ロス、死に筋商品のデッドストックなど目にみえないところで、営業利益をはきだしていたことを改めて知らされた」

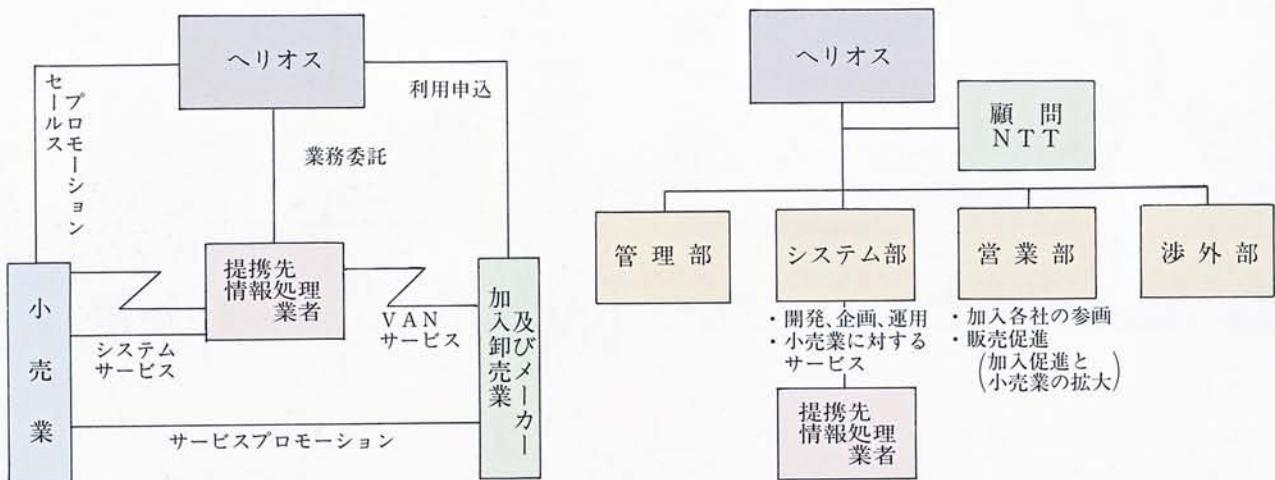
その後、62年に都市部のスーパー・コンビニエンス用と地方の小売用の2種類の物流システムを完成させた。63年には従来の小売店とのオンライン化に続いてメーカーとのオンライン化を実現、メーカーの商品開発や計画的生産に役立つ業態別・地区別売れ筋商品データの提供のほか、請求業務の簡素化等を達成した。今日ではコンピュータシステムを活用した棚卸しも可能になった。

こうしてナシオは総合情報システムを一段と充実させ、成熟市場下に小売店、メーカー、卸売業がともに繁栄する道を踏み固めていった。業界で最初の、しかも高水準のシステムであったため、社員は当初、操作の習熟に苦労したが、やがて自由自在に動かせるようになり、その努力のうえに、次の課題として1万平米をこえる配送センター建設設計画が始動することになる。

### (3)地域流通VAN「ヘリオス」の設立

一般公衆通信網に対し、特定の情報処理サービスを付加して通信する通信網を付加価値通信網（VAN）という。各種の高度な変換機能をもつたため、多くの異業種の企業を結びつけた総合データ通信ネットワークの構築が可能である。わが国では昭和57年に中小企業VANが認可になり、60年の電気通信事業法の制定によって完全自

組織・運用図



株ヘリオス第2回定期株主総会



株ヘリオス第2回定期株主総会

由化された。

ナシオではすでに59年から60年にかけて総合情報システムを完成し、これを戦略的ツールとしてナショナルチェーンをはじめとした大型小売店との取引関係を強化してきたが、良一郎社長は中央の大手資本の進出に懸命に対応している地域の中小小売店についても、かねてからその情報機能強化に協力する必要性を痛感していた。そして、VANが自由化されるや、地域VANの構築で中小小売店もジャスト・イン・タイムの配達によるローコスト化のメリットを追及できるものと考え、これに大きな興味を抱いた。そうしたとき、たまたまロータリークラブの友人のところへ大阪の薬品卸売業者から地域薬品VANファルマ成功の話が伝えられた。その事例を研究するうちに良一郎社長は「このままでは中小小売店の存立が危うくなるだけでなく、北海道の問屋自体が情報

産業の下請け機関となる。汗して一生懸命にかせいだ利益を吸い上げられてしまう」と危機意識をもち、流通菓子業界だけでなく異業種の問屋仲間に訴えて、VAN研究会を組織化するために東奔西走した。

この努力が実り、60年4月、ホシ伊藤、杉野、ダイカをはじめ北海道の各業種を代表する卸売20社と物流1社を結集して札幌流通政策研究会が発足した。札幌流通政策研究会は加盟各社の社長会でコンセンサスつくりを進める一方、VAN構築に向け道内全卸業オーダーエントリーシステムの標準化を図るために、各社のシステム担当者による分担別ワーキンググループを結成し、受信・請求フォーマット、棚札・伝票の統一化の研究に着手した。その後、この研究会に、NTTや主要なコンピュータメーカーのほか金融機関が会員として次々と参画するようになった。そして61年6月、北海道卸業者のシステム統一



道内主要都市へVANの啓蒙をはかる



㈱ヘリオス第3回例会・セミナー



東京システム開発センター浅野常務の講演

のための基準報告書が作成され、その内容の重要性が会員のみならず広範な卸売業者から認識された。

この報告書の内容を具体化するため新会社設立の要望が急速に高まり、61年11月、(株)ヘリオス (Hokkaido Electoric Information Online Service) が設立される運びとなった。新会社は参加卸売業者36社に銀行4行、NTTを加えた41社の共同出資でスタートし、63年11月には卸業者77社、銀行5行、通信・物流業者3社の合計85社の所帯に拡大、先発の株オリオン(静岡市)をしおぐ規模になった。また、小売店側の導入を容易にするため、棚札、棚割、商品コード等、発注に必要な準備はすべて卸側の責任で行い、全道9地区の地区推進委員会が軸になって小売店の加盟推進に努力した。その結果、63年に300店、64年には500店をこえる加盟を得、加盟店の数でもヘリオスは全国一の規模に達し、異業種連携が急

速に進んだ。ナシオの多くの取引先が積極的にヘリオスに参画したのはいうまでもない。

ヘリオスのシステムの仕組みは次のとおりである。

- ①サービス希望の小売店は、月額8000円で携帯端末を借りる。
- ②その小売店と取引のある加盟各卸売店は、小売店の売り場陳列台に統一仕様の棚札を商品陳列にあわせて張り付ける。
- ③発注者の小売店は予め決められた発注日に、棚札に印刷されているバーコードをペンスキャナーで読み取り、発注単位数をキー入力し、最寄りのコンピュータを電話で呼出し送信する。
- ④発注データは毎日約2時間ごとに4回札幌のVANセンターに集められ、各卸売業者がデータを受け取るアクセスポイントごとにデータを送る。



広島の卸センターに於ける情報化セミナー「ヘリオス成功の秘訣」(昭和63年10月25日)

⑤各卸売業者は受け取ったデータを受信日の翌日の納品する。

良一郎社長は語っている。

「自主的な組織であるヘリオスができたおかげで、加盟小売店への適時商品供給が実現すると同時に、問屋の側もムダにお金を他産業に流さないですね。よその地域はデータ処理料が1行5~10円かかっているのに、北海道は85銭程度にすぎない。私はヘリオスのシステム担当取締役になってワーキンググループをつくり実際の実務を担当した。北海道の問屋はそれまで業種、個別企業により定番の振り方や棚札のシステムなどすべて異なっていたが、異業種連携でノウハウを交換して道内のすべての業界の卸売業の規格が統一された。そして、加盟各社の担当者と各コンピュータメーカーの技術者が一同に会し徹底的にシステムの研究を

した結果、問屋の技術レベルがメーカーのSE並みの水準にあがり、今までのように専門技術をもったメーカーに振り回わされることもなくなった。

異業種の問屋に加え、ライバル同士のコンピュータメーカーも全部寄ってきて侃侃諤諤の討論を行うのだから、この過程でメーカーも問屋も互いのシステム能力の水準がすべて一目瞭然にわかってしまう。今まで自分の会社の客観的なレベルがわからなかっただけに、これは恐ろしいことだった。しかし、私はこれまでナシオがやってきたことに間違いはなかったという確信をもち、大いに自信を深めた。

ヘリオスの成功で、その舞台回しをした私のところへ、これからVANを導入しようと計画している全国各地の団体から講演依頼が続々と舞い込むようになつた。ナシオはヘリオスの幹事会社であると同時に、全



ミニフラワー号



ドリーム号（車両の内・外）



効果的な店頭陳列方法の実施  
指導にあたったドリーム号

国に誇る高度情報システムを完備し、情報武装型問屋として業績を毎年飛躍的に伸ばしていることが評価されてのことと思う。また、卸業だけでなく多分野にわたる道内有力企業のヘリオスへの関心が急速に高まり、出資希望がひきも切らず、次の投資機会を待っているのも、時流という目にみえない動きに乗っているからであろう」

ヘリオスは地域の異業種企業提携による情報ネットワークであり、システムの高度化に伴い水平的な新しい市場とサービスが創出され、地域産業構造の再編成を促し、さらに地域社会の変革にも重大な影響を及ぼす可能性を秘めており、ナシオはその前途に注目し大きな期待をかけている。

#### (4)新しい店づくりを業態別に提案

ナシオは情報武装型卸業として、蓄積した情報をフルに活用し、取引先小売店の経営合理化と販売増進に役立てているが、そのなかで最も力を入れているのが売れ筋情報の提供とあわせ、効果的な店頭陳列方法の普及である。「小売店繁栄の原点は陳列方法にあり」との考えのもとに、各小売業態にマッチしたフェイシング、グレーピング、陳列のバラエティ化等の研究を行い、そこで得た新しい流通システムの指導・普及を図るため、全国の卸業でも他に例をみない販促バス「ドリーム」号を開発して57年に市場に投入し、道内の小売業者から喝采を浴びた。

ドリーム号は基本的な菓子陳列のモデル店を備えた、いわば販促の戦略車である。道内の得意先小売店をくまなく回って、商品の選定や陳列方法を実際に見ていただ



スィートショップコーナー（西支店）



百貨店コーナー（西支店）



キャラクターコーナー（西支店）

き、得意先の繁栄に貢献するのが目的である。続いて58年にはより機動的な販促車「ミニフラワー」号を投入して、集客のための催事を各地で実施するようになった。

さらに59年9月、新装なった札幌西支店に、わが国流通菓子業界で最初のナシオならではの「売り場展示場」を併設した。売り場展示場開設はこれまで展開してきた菓子コーナーの活性化提案をもう一段レベルアップし、高級化する顧客ニーズにマッチした店舗全体の活性化提案を目的としたものであり、その特徴は次の3点にある。

第1は、従来の販促バスでは不可能だったエンドの活用提案、第2は、菓子本来の楽しさや夢を感じさせる売り場の提案、第3は、これから新しい店づくり（新システム）の提案である。会場内にはスイートショップ、百貨店コーナーなどをつくり実際に商品を陳列しているほか、楽しい店づくりに欠かせないキャラクターコー

ナー、ファンシーコーナーや、伝統の味を伝える京菓子コーナーも設けている。また、新製品を紹介しながらセンサーにより会場内を自動的に巡回するセルスロボット、ソーラー計算機つきショッピングカートなど、新しい店舗のあり方を示す各種最新技術も積極的にとりいれた。

消費者ニーズに直結した販促車の投入と、これからの店頭のありかたを示す「売り場展示場」の開設は、小売店の繁栄を願うナシオの経営姿勢を端的に象徴するものである。他に例をみない先進的試みだけに開設以来、得意先だけでなく全国の問屋、メーカー、さらに他業界からの見学者があとを絶たない。



札幌西支店新社屋落成  
(昭和59年9月)



ファンシーコーナー(西支店)



京菓子コーナー(西支店)

# 地域への奉仕、流通業への貢献

## (1) 地域への恩返し

先代の良造社長は生前、自分の長い人生で得た経験・教訓を若い孫の良一郎に懸命に引き継ごうとした。良一郎社長は学生時代にはこれを古臭い説教だと考え、余り聞く耳をもたなかつたが、森永商事で営業の第一線に立ち、また北見に帰り良造社長の後を継ぎ経営の重責を担

うようになって、そのいわんとするところを真に理解するようになった。いまでも耳にはっきりと残っているのは「世のなかは巡り合わせなのだから、人からうけた恩は必ず返しなさい。世のため、人のために眞面目に生きておれば、道は絶対に開けてくる」という言葉である。

特に商人にとって地元地域の繁栄なしに、事業の発展はありえない。とりわけ、明治時代に屯田兵によって北見が開基されてまもなく草深いこの地に根をおろし、地域の発展とともに商売を拡大してきた先代社長にとって、地元への愛着はひとしおであった。戦時中の昭和17年、一時北見を離れるにあたり、文化施設の少なかった地元に図書館を建設するため北見駅前の4階建の店舗を土地とともに市に寄贈したのも、地元への恩返しの気持ちからであった。

良一郎社長は先代社長の教えを自分の指針として、ナ



北海学園北見大学開学式（昭和52年4月）  
（左から名塩社長、寺前北見市長、森本北海学園理事長、小林市議会議長）

シオの創業60周年記念、70周年記念、北見図書館の30周年記念など機会あるごとに、祖母セツ、父の小三郎とともに、蔵書の購入・充実のための資金を寄贈してきた。北見市立図書館は平成元年に創立43周年を迎えるにあたり、年間47万5000冊の図書の館外貸出を行うまでに成長、市民に最も身近な生涯学習施設として広く利用されている。

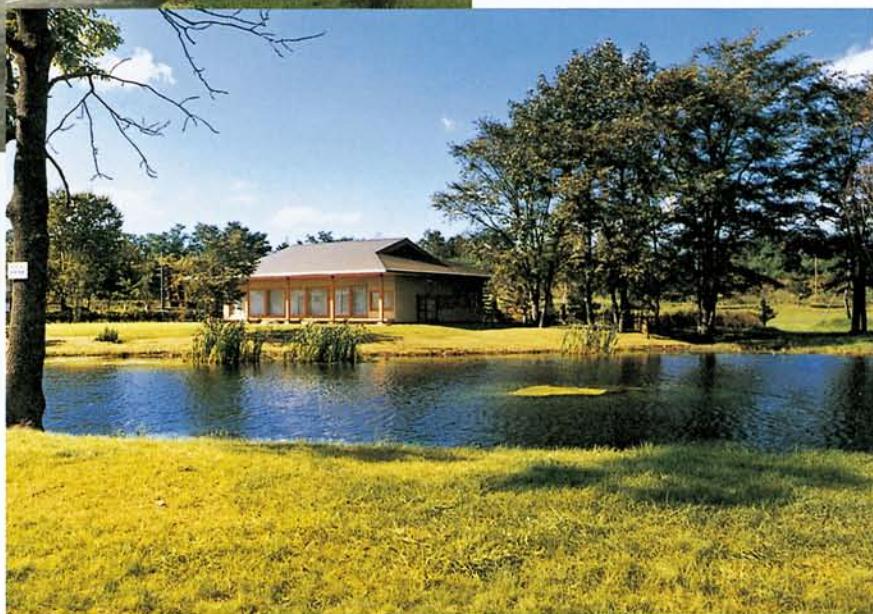
また、良一郎社長は北海学園北見大学ならびに北海学園北見女子短期大学の設立にも大きな役割を果たした。北見市にはこれまで、地域の開発と文化振興の担い手を養成する文科系の大学と女子の高等教育機関がなかったので、同市ではかねてから研究学園都市建設構想を掲げ、北海学園北見大学と同女子短期大学の誘致運動を全市をあげて展開してきた。北海学園大学出身の良一郎社長は地域住民の熱意に応えるべく、この運動の先頭に立ち、同大学をはじめ関係各方面に広く働きかけを行ってきた。

その結果、北海学園側はまず北見大学の早期開学を決定し、51年3月、文部省の厳しい大学新設の第1次審査を全国でただ1校通過し、52年1月に設置許可が下りた。この間、51年9月開学に向け地元の熱意を結集するため、地元の各界に呼びかけ北海学園北見大学・北見女子大学協力会を設立し、社長自らが会長に就任して、学生募集の協力のほか施設充実のための募金活動を積極的に行い、52年4月に開学式を迎えることができた。開学後も大学と一緒に大学の基礎づくりのための諸活動を推進し、就職対策にも尽力、56年3月に初の卒業生を社会に送り出した。

北海学園女子短期大学についても、58年12月に設立認可となって59年4月に開校式が挙行され、ここに北見市民の長年の悲願が実を結んだ。その一端を担い、市民の期待に応え得たことは、良一郎社長の大きな喜びとする



茶室寄贈（北方面より）



茶室寄贈（南東方面より）

ところであった。

実業家として大成する人間関係の基礎を築いてくれた母校に対する良一郎社長の愛着は人一倍強い。幾分たりとも後輩たちの役にたち、母校への恩返しをしたいと考え、長年、同窓会活動の先頭に立ってきた。60年には北海学園が創基100周年を迎える、各種記念行事が実施されることになったので、北海学園北見大学開学10周年・北見女子短大開学記念協賛会長を兼ねて北海学園100周年記念事業委員会の財務専門委員会委員長に就任し、全国で活躍中の同窓生をはじめ道内の有力企業や各界・各層の人々に広く募金を呼びかけた。その結果、4億円をこす寄付を集めることができ、社長自身も1000万円を拠出した。これらの寄付をもとに、記念出版・映画の制作のほか、100周年記念図書館・記念会館の建設、国際交流基金の創設等が成り、北海学園は私学の雄として21世紀

に雄々しく踏み出した。

60年秋には北海学園北見大学・北見女子短大のキャンパスに、北海学園創基100年・北見大学開学10年・北見女子短大開学記念事業協賛会が1億1000万円の予算で建設してきたゲストハウス、合宿施設に続き、立派な茶室が完成し、良一郎社長はこれを女子短大開設記念として市と経済界の協力を得て、同大学に寄贈した。この平屋建165平米の建物は、茶室ほか3つの和室からなっている。姿見の池のほとりに建つ寄せ木造りの建築は、吉田山の景色に溶け込み、瀟洒なたたずまいをみせている。これを機に、川西牡丹園にあった先代社長の「美しく花野に狂い 羅白川」の句碑を茶室前庭に移設し、大学に落ち着きのある新しい景観を添えた。

これより先60年1月24日、北見開業70周年の記念行事として、ナシオ総合情報システムの完成記念を兼ね、地



北海学園創基100周年記念祝賀会

北見開業70周年記念講演会(良一郎社長と邱永漢氏)

域への感謝の気持ちを込めて、邱永漢氏の「人生設計の築き方」と題する講演会を開催した。長い評論活動で培われた当意即妙の語り口は、経済センター大ホールを埋めた1000名の市民を圧倒し大きな反響を呼んだ。翌61年11月22日、ナシオ札幌開設20周年記念の「講演と感謝のパーティー」を、札幌ロイヤルホテルに多くの得意先を招待して開催した。経営コンサルタント船井幸雄氏の「修羅場の時代をどう勝ち抜くか」の講演は小売店経営者の心を引きつけ、示唆に富む内容であった。

札幌に移転しても、良一郎社長の北見を思う心に変わりはなく、63年5月には社長が設立準備会の世話を人になって、札幌市内とその近郊に住む北見地方出身者の集まりである「さっぽろ・北見会」(会員150名)を結成した。「さっぽろ・北見会」は会員同士の親睦のほか、故郷の応援団となる目的で設立されたもので、名誉会長に

久島正北見市長、会長に百留次男東急ストア社長を選出し、良一郎社長は幹事長に就任した。北見市の活性化のため、各種の支援活動が期待されている。

このほか、良一郎社長は30歳で北見東ロータリークラブに加入して以来、同会を通しての地域奉仕活動にも熱心に取り組み、札幌に移住した現在は札幌東RCに加入、地区副幹事・国際ロータリー財団研究グループ交換プログラム実施責任者として活躍している。

こうした商売を離れた無私な地域奉仕活動が、結果としてナシオの信用を高め、事業の発展を図るうえでの目にみえない経営資源となっている。地域への奉仕は、いわばナシオにとって企業文化であり、今後、事業規模がどれほど拡大しようとも決して見失ってはならないナシオの根本精神のひとつである。



札幌開設20周年感謝パーティー



「さっぽろ・北見会」設立総会



船井幸雄先生による札幌開設20周年記念講演会

## (2)業界リーダーとしての自覚

卸機能の新たな変革を迫られるなかで、かねてから問題意識を同じくする菓子問屋が集まって経験や知恵の交流を図る必要性を痛感していた良一郎社長は、53年に各地の同業者に研究団体の組織化を呼びかけ、同年11月、13社により全国流通菓子研究会が結成された。事務所を東京におき、会長に東京・櫛岸勝の岸勝太郎社長、副会長に良一郎社長が就任した。流通菓子研究会は東京で定期的に研究会を開催し、そのテーマは市場動向の分析から物流、情報システムに至るまで広範な分野に及び、会員の経営体質の改善に寄与している。また同研究会は63年2月、創立10周年を記念して三菱商事とタイアップし、良一郎社長を団長とする22名の業界視察団を米国に派遣した。全米スーパー向け卸業第1位のフレミング社、CVS向け卸業第1位のマックレーン社をはじめとする米

国業界視察は、わが国流通市場の将来を展望し、対応策を探求するうえで多くの示唆を与えてくれた。

一方、ナシオが全国でトップレベルの総合情報システムと物流システムを確立し、さらに地域流通VAN「ヘリオス」の設立にも主導的な役割を演じ、売上げ、利益ともに大幅な伸びを示すにつれ、情報武装型卸業としての知名度が全国に高まり、わが国菓子流通業界における経営近代化の一つの手本のごとくにみなされるに至った。そして、東京をはじめ各地の経済団体や流通業者の団体から、良一郎社長への講演依頼が相次ぐようになった。良一郎社長は流通業界全体のレベルアップに資するため、忙しいスケジュールを調整して可能な限りこれらの要望に応え、「流通激動期を乗り切る経営戦略」につきナシオの思想と実践例を紹介することにしている。社長の講演は62年秋以降だけでも、東京の流通政策研究所、マー



全国流通菓子研究会(昭和53年11月)

ケティング研究協会、全日本トラック協会、北海道未来総合研究所、中小企業大学校旭川分校、札幌商工会議所、室蘭商工会議所、苫小牧商工会議所、広島市産業情報サービス共同組合、金沢・秋田の卸売団地など十指をこえる。

また、流通業界の近代化を異業種連携で推進する必要性を唱え、VANヘリオスでその実践に努めている良一郎社長は、異業種卸業の協業化を標榜する菱食(株)から要請され、63年1月に全国各地域の有力菓子・食品問屋約30社で構成される菓子・食品P R S研究会の会長に就任、広く菓子・食品業界の体质改善にも力を尽くしている。



札幌商工会議所部会シンポジウム（平成元年12月4日）



北海道中小企業経営者講座（平成元年10月11日）



札幌商工会議所附属専門学校特別講座（平成2年）

# 次代への架け橋

## (1) 「大衆消費」時代から

### 「消費ルネッサンス」の時代へ

二度にわたる石油ショックを経て、流通業界は大きな変革の時代に立ち至った。その背景には、市場の量的ニーズに応えるための画一的商品による「大量生産・大量消費の時代」から、消費者の価値観の多様化・個性化の高

まりに応えていくべき「文化の時代」への移行という大きな潮流の変化がある。いまや、自らの選択眼で自らの生活を豊かにしようとする主体性をもった消費者が、流通の主役に躍り出て、「消費ルネッサンス」時代の幕開けを迎える。こうした動きは各段階の流通業者に対し、「川上志向」から「川下志向」への転換を迫るものにはかならない。

その基本となるのは、高度情報技術を活用した潜在的なウォンツを含む消費者ニーズの的確な把握である。売れ筋商品を明確に掴めないままメーカーが競って新商品を次々と発売し、卸業者がそれをそのまま受け入れ小売店に納入することによって、流通過程には滞貨の山が築かれ、流通コストの大幅な上昇を招く結果となる。すでに小売業界では、これら一連のコスト上昇パターンが自らに波及するのを避けるため、大型店を中心に高度の情報



札幌中央支店完成に共う業務移管の案内状（昭和57年9月）



札幌中央支店のセブンイレブン専用倉庫（昭和57年9月）

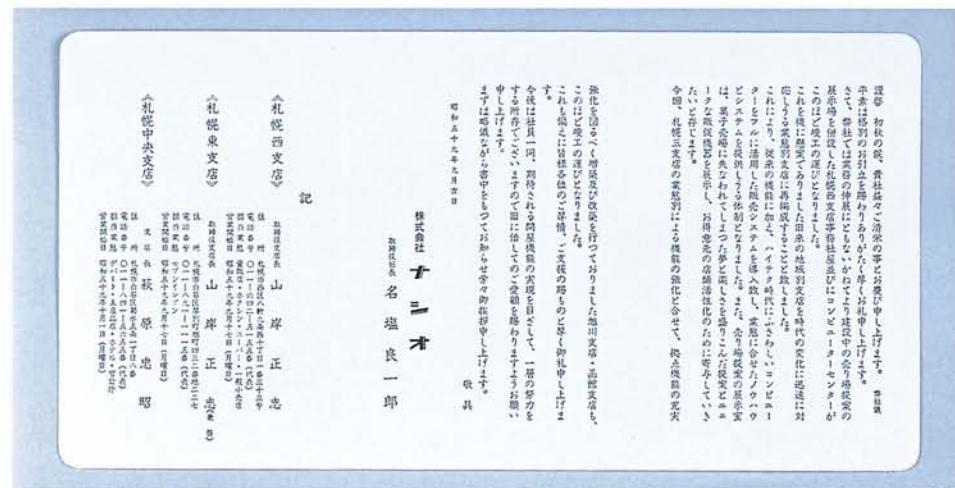
システムを導入して単品管理を徹底し、売れない商品を店頭、倉庫から排除する一方、配送システムの合理化・効率化を図ろうとする動きが急である。

この市場の成熟化と情報通信技術の急進展とが同時に進行する急速な時代の流れのなかで、卸業者にとっては流通過程における自らの明確な位置づけを図り、大胆に自己革新を推進していくことなくしては、その機能を小売やメーカー側に譲り渡さざるをえない情勢となった。とりわけ重要なのは、メーカーと小売店を結ぶ商品流通のパイプ役の機能だけでなく、情報のオルガナイザーとしての役割発揮である。新しい発想でオンライン・ネットワークを築き、収集蓄積されたデータベースをもとに生産性の高い店舗経営のノウハウを小売店に提案していくとともに、メーカー側にもフィードバックして売れ筋商品の開発や効果的な流通戦略の立案に資することであ

る。このような情報力、商品企画力、サービスマーチャンダイジングの3つの機能を整備し、流通過程のトータルなコストダウンに主導力を發揮してこそ、卸業の社会的役割が確立強化されることになろう。

## (2)セブン・イレブン専用倉庫の展開と物流投資の推進

ナシオが業界に先駆けて、自社と小売店、メーカーをオンラインネットワークで結ぶ高度の総合情報システムを確立し、さらに地域VAN「ヘリオス」設立に主導的役割を果たすなど、情報武装型卸業への脱皮に大きな労力と資金を注いできた背後には、こうした明確な時代認識に加え、流通近代化に対する道内流通大手としての使命感があった。そして、道内流通の近代化促進のため、情報・物流・人材投資を積極的に推進する過程において、イトーヨーカ堂、セブンイレブン、ホクレンをはじめと



札幌三支店の業態別再編成の案内状（昭和59年9月）



昭和59年札幌営業センターを札幌東支店に改称（昭和51年9月竣工）

した大型小売店からの信頼が一段と強まり、全道系列チェーン店への一括納入先が急激に増加した。これは「最小のコストで最大の売上」を生む新しい流通システム構築にかけるナシオの敢然たる姿勢と努力が、高く評価された結果であり、いまや大型店との取引が全売上の約半分を占めるまでになった。

小売業のうち、最も高い成長力を示している業態がコンビニエンスストアである。とりわけセブンイレブンは最先端の情報システムを導入し、売れ筋商品の徹底管理で商品回転率を高めることにより、際立った伸びを示している。そして同社とナシオとはC V S、卸のそれぞれの立場で、もっとも鮮明に経営戦略の基本に情報戦略を位置づけ、消費者ニーズに立脚して流通業の近代化を推進しようとする共通の理念をもち、実践しているところから、おのずと同志的関係ができあがり、道内各エリア

で取引は増加の一途をたどっている。

コンビニエンスストアとの取引は、鮮度管理の基準や小分け配送など流通加工の方式が仕入先ごとにそれぞれ異なっているので、納入先別の配達システムを整えるのが理想である。そこでまず、都市部を中心にセブンイレブンの専用倉庫の展開から手をつけることとし、57年の札幌中央支店に続き、旭川、函館の両支店に専用倉庫を建設した。

旭川支店では59年9月、隣接地に新しく1500平米の土地を購入して新倉庫を建設し、函館支店では同年9月、商業地として発展してきた産業道路沿いの3100平米の用地を確保して、63年11月に専用倉庫を増築した。これにより新しいコンピュータシステムの確立と相まって、道内の3大消費地においてセブンイレブンのあらゆる要請に応えることが可能な物流体制を築き、一層の取引拡大



旭川支店（昭和59年9月）



移転・増改築  
した函館支店  
(昭和63年11月)

に向け堅固なくさびを打ち込んだ。

物流はかつて必要な空間を確保し、そこにモノを保管するだけの機能で足りた。しかし、最近の物流センターは単なる貯蔵倉庫ではなく、品揃え、仕分け、包装、値付け、販促用品の添付などさまざまな流通加工を行い、さらに新しい物流機器やコンピュータシステムでジャスト・イン・タイムの配送を行う受注処理センターとしての機能をもつ。そのため大規模な土地、建物の確保に加え、多額の情報投資が必要であり、ナシオはこれら一連のセブン・イレブン専用倉庫の展開に5億円をこす資金を投入した。

良一郎社長は次のように述べている。

「ナショナルチェーンかローカルチェーンであるかを問わず、大型小売店が今までの取引を中止してナシオ1社に取引を限定するのは大変なこと。われわれもその期待

に応え、一層キメ細かな対応策をとっていかなければならない。とくにセブンイレブンは消費者ニーズを原点に最も先端的に情報戦略を展開しているだけに、問屋に対する要求も極めてシビアであるが、これはわれわれが目指す流通近代化の方向もある。社外の一部には、一取引先のために過大の投資をするのは危険ではないかとの説もある。しかし、私はそうは思わない。向こうも真剣ならこちらも真剣。ナシオがセブンイレブンにとって頼りがいのある、必要不可欠の存在になり、しかも利益をキチンと出せる体質にしておれば、なにも心配することはない。ナシオは同社との一層の取引拡大を通じ、近代的問屋としての一段の体質改善を図っていきたいと念願している」

なお、平成元年7月、札幌にイトーヨーカ堂伊藤雅俊社長を迎えて開催された千羊会北海道部会（イトーヨー



千羊会北海道部会役員席



千羊会総会



千羊会北海道部会パーティー

カ堂への道内全納入業者198社加盟）の総会で、良一郎社長は第4代部会長に推举された。

一方、この時期には道南の要衝である苫小牧支店も、大型小売店への菓子、冷菓一括納入の開始などによって倉庫が手せまになってきたので、61年8月、明野団地内新明町3丁目の苫小牧協栄製菓工場跡地8250平米を購入し、冷蔵庫100平米を含む新倉庫を建設、将来の発展にも余裕をもって対処しうる体制を確立した。8250平米の広さは将来、外国製品を海上コンテナごと受け入れ、全道に配分処理するに十分なスペースであり、また、流通団地としての地の利から周辺の異業種の問屋同士で共同配送作業を行える可能性も存し、旧社屋跡地の有効活用と相まって、今後が大いに楽しみである。このほか、冷菓営業の拡大に伴い、60年5月の岩見沢営業所の新築移転（土地約600平米、建物80平米）に続き、平成元年

5月に室蘭営業所を新築移転（土地約630平米、建物320平米）した。

こうした積極的な物流投資の推進は、いうまでもなく、道内流通機構の改革を促進するにたるシェアアップを最大の眼目としたものである。「ナシオ総合情報システム」という新しい革袋に入る酒は新しくなければならない。業界に誇るコンピュータシステムからアウトプットされる売れ筋商品リスト等のデータの信憑性を高めるには、全道平均30%を一つの目安として、各地でシェアをさらに高めていかねばならない」との良一郎社長の檄に応え、社員は営業の質の一層の向上に向けて邁進した。

### (3)21世紀を見据えた大規模・

#### ハイテク型の道北配送センター完成

50年代に入り、道内では都市部を中心として、ナショ



苫小牧支店新築移転（外観）



苫小牧支店新築移転落成式（昭和61年8月）

ナルチェーンの全道展開、コンビニエンスストアの進出・多店化、ボランタリーチェーンの組織強化等を背景に、菓子小売業界に大きな変動が生じてきた。そして、これに大型小売店による納入問屋の集約強化の傾向も加わって、60年代になると小売業の地盤変動の動きが菓子卸業界の再編成を一層促進する結果となった。特に旭川圏では、62年ころから道内大手問屋が地場問屋を系列化する動きが相次ぎ、道北地区での雌雄を決する激しい商戦の火蓋が切られた。この情勢にあって一気に道内制覇を目指むナシオは平成元年3月、地元の老舗である吉川商店（吉川實社長）から流通菓子部門の営業権を譲り受け、道北のシェアを飛躍的に高めるための布石を打った。

さらにナシオはこれを機に、狭隘化していた流通団地内の倉庫にかえ、その規模と設備内容の両面で理想的な道北配送センターを建設することを決定し、旭川市永山

三条2丁目の国道36号線沿いに6300平米の用地を購入して、63年5月、工事に着手した。

これには2つの目的があった。第1は、道内最大のホクレン傘下Aコープチェーンによるナシオへの発注一元化への対応であった。ホクレンは63年からEOSの導入等を軸に全道規模でAコープ店の商品管理の合理化を進めるため、道内全域にVANとあわせ効率的な物流・情報ネットワークをもち、多品種・少量・多頻度配送が可能なナシオ1社に菓子の納入先を段階的に集約化してきた。そして、平成元年11月を期して、その最大の拠点である旭川地区においてもこれを実現し、ナシオへの全道全店の取引一元化が完了する運びとなった。これに伴い、ナシオとしても大型配送センターを完備して、作業とコンピュータシステムの適切な連動、商品保管管理の容易性の実現、適正な保管・荷さばき・加工スペースの確保、



旭川支店・配送センター（平成元年11月完成）



旭川支店・配送センター（南西側外観）

確実なロケーション管理、出荷・検品の確実性・容易性の達成等により作業の効率化を図り、機能とコストの両面で万全の体制を整えることが急務となった。

第2は、分散配送から集中配送への転換による輸送コストの削減である。近年、人件費の高騰を主要な圧力要因として輸送コストは増大の一途をたどるようになったが、新コンピュータシステムの確立は配送の集中制御が可能にした。そのため、従来の各拠点単位の分散配送から大規模配送センターを軸とした集中配送体制に移行し、輸送コストの大幅合理化を図る条件が整ってきた。

こうして「いま、道北に21世紀のハイテク流通」をメインテーマに倉庫3300平米、事務所660平米からなる道内最大規模の道北配送センターが竣工したのは平成元年11月のことであった。道北配送センターは、そのスケールの大きさもさることながら、ナシオ総合オンライン・

ネットワークシステムに連動する顧客店頭直結の最新鋭ハイテク流通を指向したところに大きな特色がある。例えば、新出荷処理システムには、小売店が必要とする商品を必要なとき、必要な量だけ、迅即に配送するため、最先端のコンピュータネットワークを駆使して单品在庫管理の徹底を図るとともに、無人配送車を導入し、さらにムダな検品と仕分けを省略したピッキングチケットによるシールピッキング、自動容積・小口計算システム、物流効率・コスト管理システムなどを採用した。ドッグシェルターによる湿度管理や、埃の排除にも徹底した対策を施している。21世紀を見据え、合理的なミクロのレベルを追い求めた、現代配送システムの到達点を示すものといえる。



## (4)新機軸の異業種連携による店頭装飾展示場オープン

道北配送センターのもう一つの大きな特色は、小売店のより大きな繁栄を願い、ユニークな新機軸の店頭装飾展示場を併設したところにある。札幌西支店に設置している売場展示場が菓子コーナーの活性化提案を主目的としているのに対し、旭川支店の場合はこれをさらに一步進め、菓子コーナーだけでなく食品、日用雑貨から喫茶コーナーに至るまで小売店、量販店の多様なコーナーの活性化提案を先端技術を駆使して行っていこうとするものである。地域VAN「ヘリオス」の設立にともに力をあわせた異業種の問屋仲間やメーカーにも広く呼びかけ、さまざまな広範なノウハウを開発し、業界に誇る画期的なハイテク型の店頭装飾提案システムを実用化することができた。

その代表的なものに、新店頭支援システムと新マ-

チャンダイジングシステムがある。

①新店頭支援システム 日々変わる店頭データを生きたまま店舗、売り場フェースの効率化と活性化に結びつける画期的なシステムである。ハンディターミナルにゴンドライメージを入力して得たデータを、コンピュータで分析、修正、加工することにより、条件にあった理想的な棚割表がスピーディに出力されるので、フェイスの活性化や店舗の適正なマネジメントが可能である。店舗与件、購買者の動線と視線、商品の動態などを正しく見極めながら、最高効率の棚割を手軽にシミュレーションすることができる。

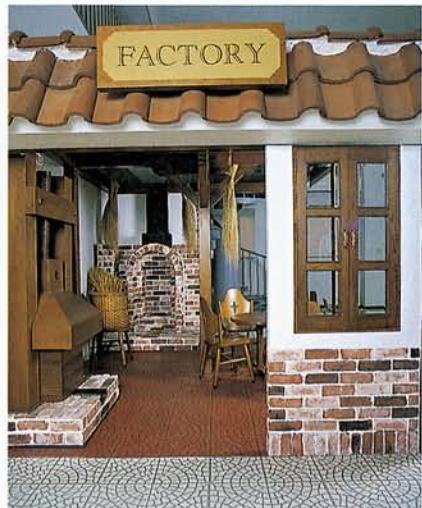
②新マーチャンダイジングシステム 刻々と変わる市場の流れを視覚的に探っていくまったく新しいマーチャンダイジングシステムである。フェイ



ディスプレイコーナー（旭川支店）



喫茶コーナー（旭川支店）



ファクトリーコーナー（旭川支店）



提案コーナー モデル展示ゴンドラ（旭川支店）

ジングされたゴンドラをスチールカメラで撮影し、ビデオプロジェクタで100インチスクリーンに投射・再現することにより、実際の売り場の妥当性を検討し、その合理化、活性化を図ることが可能である。

ナシオ旭川支店はこれまで札幌に本社のあるナシオの地域拠点との印象が強かったが、これからは地域に密着した「旭川のナシオ」を全面に出し、地元の小売店、製造業者の結節点の役割を演じ、地域との一層の連携強化を図り、地域流通の近代化に役立っていきたいと考えている。

旭川支店の新社屋落成を記念して11月2日、市内玉姫殿に各メーカーの商品を一堂に集め、季節の催事、販促商品のモデル陳列等による「ナシオファンタジックフェア89'」を開催した。ナシオではかつて名塩商店時代に

北見で見本市方式の展示会を開催していたが、時代にあわなくなつて42年に中止した。今回は24年ぶりに売場提案型の全道規模の展示会として開催したものであり、700余名の入場者を迎えた。

同日4時からは旭川ニュー北海ホテルで、新社屋落成記念の講演会と謝恩パーティを開いた。経営評論家須田泰三氏の「劇的に伸びる菓子食品商法」と題する感動的な講演会の余韻が残るなか、謝恩パーティに移り、良一郎社長の挨拶のあと、同社長から設計施工を担当した清水建設に感謝状が贈呈された。祝宴には三島の木島秀雄社長、亀田製菓の古泉肇社長、カルビーの松尾聰社長、ホクレンの岡部隆昭生活事業本部長はじめ、全国各地から多くの得意先、メーカーの代表が顔をそろえ、ナシオの発展を祝福し、良一郎社長と共に共存共栄の絆の一層の強化を誓った。



棚割表（ナシオ総合情報オンラインネットワークシステム）



100インチスクリーン

このようにナシオは新しい問屋機能の確立を求めて、59年以降、総合情報システムの整備と並行し、物流と情報を一体化した一連の設備投資を積極的に推進してきた。これらは新流通革命が急進展するなかで、ナシオが北海道を代表する菓子問屋として生き残って行くための不可欠の投資であり、この5年間の投資額は総計25億円にのぼる。

#### (5)道内最大規模の札幌物流センター建設に着手

ナショナルチェーンを中心とした大型小売店における徹底した物流効率化の要請は、さまざまな面で卸業の変革を迫っている。従来、複数の菓子問屋と取引していた得意先が地域一番店に取引を集中する傾向を強め、札幌を中心とした都市部でナシオの出荷量は増大の一途をたどっているが、最近では、多品種・少量・多頻度配送や

チェーン店ごとの個別配送システムの確立要請に加え、商品群別に窓口問屋に配送を集中する集中納入方式や、専門外の商品をも特定の問屋に定時・混載配送させる配達代行の動きもみられるようになった。今日、大型小売店は業態を問わざります出店計画を加速させており、菓子流通に占める大型小売店の比重は今後さらに増大する見通しである。

小売市場における大型小売店のシェア拡大と納入業者の厳選・集約化に伴い、道内菓子問屋の数はすでにこの数年のうちに、合併や吸収あるいは廃業によって、75社から45社に半減したが、今後さらにナシオなど大手数社を軸に業界再編成の動きは一段と促進される情勢にある。

こうしたなかで、ナシオは問屋機能の一層の高度化実現を通じ早期に道内市場の完全制覇を実現すべく、旭川、札幌を複眼とする拠点機能の質的強化を狙いに平成元年



ナシオファンタジックフェア'89（入口サイン）



ナシオファンタジックフェア'89（内部）



講演会 須田泰三氏「劇的に伸びる菓子商品商法」



感謝パーティー

4月、札幌市西区曙五条5丁目に1万2000平米の土地を取得し、平成2年春の着工をめざして札幌物流センターの建設準備に着手した。札幌物流センターは、設備の大型化・ハイテク化と集中配送体制の確立により、作業能率の向上と物流コストの削減を目的とした点では道北配送センターと同じであるが、これに加え、得意先メーカーの全道規模での物流合理化に積極的に寄与し、業界に率先してこの面での競争力強化を図ることを大きな眼目の一つにおいている。

すなわち、菓子メーカーは全道に商品を輸送するに際し、過大なコスト負担に苦しんでいたので、ナシオが札幌物流センターを基地として集荷、輸送、保管を一手に請負うことによりその負担軽減に協力し、川中に位置する卸業ならではの物流機能をさらに高度に展開しようとするものである。その前提となるのが、地域VAN「ヘ

リオス」を介して各メーカーと結んだオンラインシステムによる効率的な札幌集中の小口輸送体制の確立であり、現在、その構築に取り組んでいる。総工費約12億円を投入し、平成3年4月には規模・設備の両面で道内一を誇る躍進するナシオにふさわしい新物流センターが竣工、道央圏の一層のシェアアップに大きな威力を発揮することとなろう。

なお、札幌物流センターの完成に伴い、岩見沢地区の冷菓業務を同センターに集中し、岩見沢営業所は22年間の歴史にピリオドを打つ。

#### (6)次代を担う「人づくり」

ナシオは情報システム化を先駆的に推進してきた結果、小売店との商品受発注に際しEOSを利用する割合が平成元年に全売上の75%を占めるまでになった。物流シス



札幌物流センター（空撮）



札幌物流センター（北東面）

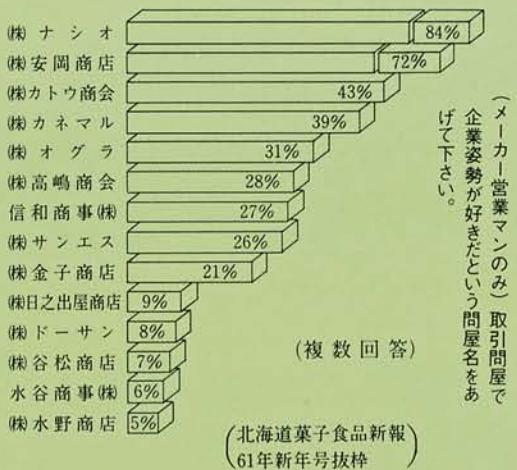
テムも情報システムと一体化され、首都圏の問屋にくらべ決して見劣りしない充実したものになってきた。しかし、営業の基本はやはり小売店、メーカーとの良好なコミュニケーション構築による信用の増進であり、システムはこれを支援する機能をもつ。数的データだけが支配する冷たい関係のようにみられがちなチェーンストアとの取引にしても、結局はバイヤーとの人間対人間のつきあい、営業力が勝負の決めてとなる。

ナシオはこれまで「企業は人なり」の考え方とともに、社員の人間性のかん養と能力開発に意欲的に取り組んできた。それは企業内研修にとかくありがちな画一的なものではない。それぞれの社員の得意の分野や経験にあわせ、ムリなくのびのびと能力発揮が図れるよう、個性と自主性を尊重した独自の教育プログラムを編成している。61年に菓子業界専門紙が道内メーカー営業マンを対象に

実施した「好きな問屋はどこか」のアンケートで、ナシオが第1位に選ばれたのも、社員の明るくイキイキとした仕事ぶりが評価されてのことと自負している。

社内教育だけでなく、取引メーカーや各種団体が主催する見学会やセミナーにも社員を積極的に派遣している。56年に第1回を実施した東京研修はいまや恒例化し、厳しい競争を勝ち抜いているデパート、スーパーなどさまざまな業態を視察して、商品の差別化、販売方法、接客マナーなどを幅広く学んでいる。海外研修にもこれまで100名以上の社員が参加して見聞を広げた。

人事制度についても、従来の学歴、年功基準による昇進は組織の活性化を阻害する側面があったので、その見直しを行い、62年4月に職能資格制度を試行的に導入し、平成元年4月から本格的に採用した。これにより各個人の得手を生かした適材適所の人事活用が可能になった。



「ナショニュース」第13号（昭和61年1月号）

で働く取引営業マンから郵送アンケート方式無記名で「あなたの好きな問屋企業はどこですか」という問い合わせに六十八企業（北海道商工会議所商業組合加盟）の中から我々が社が八四%を得てトップに選ばれました。非常に名誉な事ですが、我が社の「伝統」を後世に遺したい、なお一層取り調べて、同じとのコミュニケーションを強くして行きたいと考えます。

ちなみにアンケートはメカニカルマシン三百二十四台のうち回答率は六四%であります。

## (7)名塩家長男裕恭の結婚と名塩セツの逝去

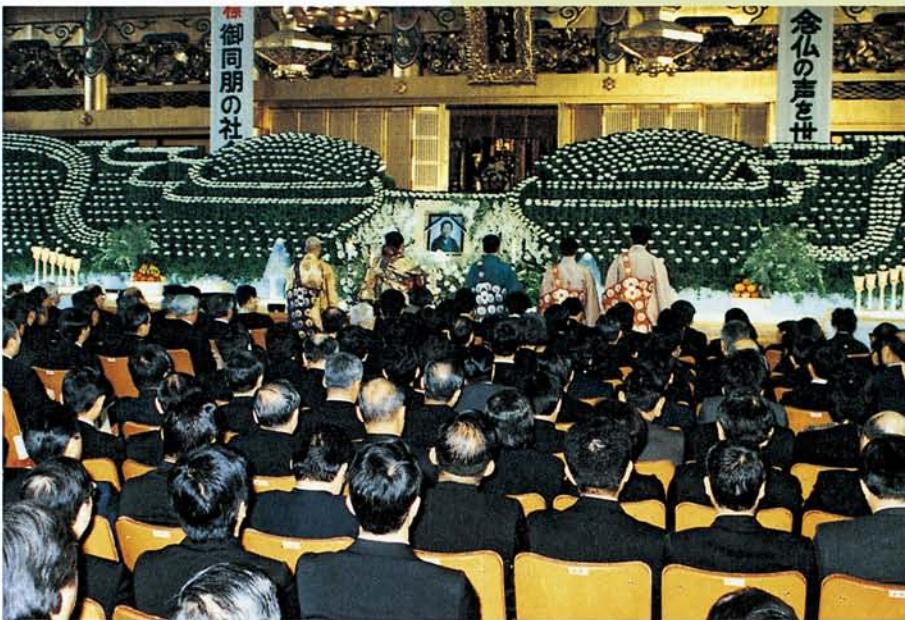
昭和末期から平成元年にかけて名塩家には大きな二つの出来事があった。

まず昭和63年2月20日、森永製菓社長松崎昭男氏の媒酌により、長男裕恭が高橋奈保子と帝国ホテルで結婚式をあげた。裕恭は36年12月に北見に生まれ、56年4月北海道大学に進学し行動科学を学び、60年4月日本電気㈱に入社、同じ職場の奈保子を人生の伴侶にえらんだ。披露宴の席で約180名の来賓を前に良一郎社長は、自分自身の30年間の事業家生活を顧みながら、万感を込めた挨拶を行った。そのなかで次のように述べている。

「いま振り返れば、人生の大切な節目節目によき師、よき友、よきお取引先と社員、家族に恵まれまして、運がよかったですの一言に尽きる30年がありました。本当にご恩になつたと感謝の気持ちで一杯あります。

今日、新郎がこの場所でこのような出会いができましたのも、高校から大学までの4年間、本日札幌からお出で下さいました鈴木先生の渾身のご努力のお陰でありました。もし先生との出会いがなかりせば、到底不可能であり、仕事にかまけて振り返る余裕のなかつた私ども夫婦にとって、お礼の申しあげようもないご恩であります。

私の祖父名塩良造は明治の後期、北海道東部開拓の建設列車で裸一貫で北見に入り、事業を築き上げた男であります。私どもに向かいたえず『地の恩、人の恩、商いの恩』を口癖のように申しておりました。自分がご恩になったことを申し送りしたかったのでしょう。当時私は学生でもあり、随分時代遅れのことと反発しておりましたが、ややその年代に近づいてみると、やはり人様から受けたご恩の大きさを感じるばかり



名塩セツの葬儀

りでございます。人生それぞれの節目に、ご縁のあつた方々のお陰で、大転換するこの世の中に気のつかないうちに上手に身を処せましたことを、ただただ感謝するのみであります。

そして私ども親の願いはただ一つ、この両人の間でやがて生まれ出でるであろう子供たちが幾十年のあと、このような場面で、本日お集まり下さいました皆様と私どもが被りましたご厚誼を続けていけるような、運のよい努力をして欲しいの一言に尽きます。

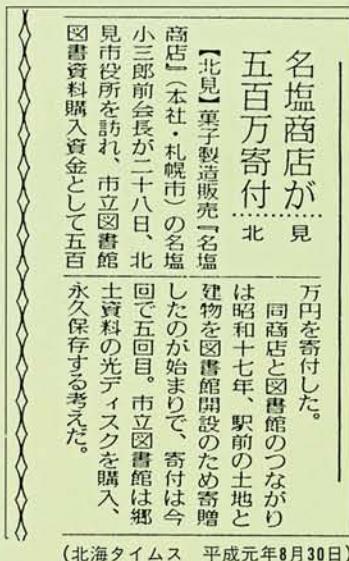
人生山あり谷あり、いろいろな場面に遭遇するとは存じますが、この両人が素直に人生に感謝し、人様のお役に立てる人間に成長できますようご指導、ご鞭撻を賜りますよう心からお願ひ申し上げる次第でございます。」

これは親が子供を思い遣る言葉であると同時に、社長

がナシオのすべての若い社員に託す未来へのメッセージでもあった。

また、翌平成元年2月9日、ナシオの成長だけを楽しみにしていた名塩良造夫人の名塩セツが、幸せな一生に感謝しつつ、95歳の天寿を全して永遠の眠りについた。セツは留辺蘿時代の行商生活以来、先代の良造社長を助け、今日のナシオの礎を築いた功労者の一人である。札幌西本願寺別院で行われた葬儀には約1000人の会葬者が参列し、セツとの別れを惜しんだ。

故人の遺志により、良一郎社長は父親の小三郎とともに久島北見市長を訪れ、北見市立図書館の書籍購入資金として500万円を寄付した。この資金は新聞、図書、写真、歴史資料などを画像のままで保存、分類し、利用者に必要な情報を瞬時に提供できる道内図書館で最初の光ディスク情報処理システムの購入費にあてられた。



(北海タイムス 平成元年8月30日)

図書充実に500万円  
製菓業「ナシオ」の前取  
締役会長、名塩小三郎さん  
(左)札幌在住が二十八  
日、市立図書館の図書資料  
などの購入資金として現金  
五百万円を市に寄付した



写真。

同社と市立図書館との縁  
は古い。昭和十七年に創業  
者が一時事業をやめて北見  
を離れた際に、同社所有の

土地と建物を市に寄贈、そ  
の施設が昭和二十一年に道  
内六番目の公立図書館とし  
て開設されたいきさつがあ  
る。同社はその後も折に触  
れて市立図書館に現金を贈  
り、これで五回目。

今回の寄付は二月に他界  
した名塩さんの義母セツさ  
んの遺志。同伴した長男で  
社長の良一郎さんは「住所  
は札幌ですが心は北見で  
す」と話し、委託された久  
島正北見市長も「ご遺志に  
沿つて使わせていただきま  
す」と感謝していた。

(北海道新聞 平成元年8月30日)



(毎日新聞 平成元年8月30日)

なお、名塩小三郎は長年、北見市立図書館の充実など地域社会の発展に貢献した業績が認められ、平成2年3月9日、北見市議会の本会議において内閣総理大臣から3度目の紺綬褒章が授与された。昭和52年の名塩セツの受章を含め、名塩家の紺綬褒章受章は5回の多きを数える。

あいにく小三郎は昭和51年9月から脳血栓を患い、夏は札幌、冬は暖かい小田原の長寿園で療養に努めていたが、平成3年2月22日奇しくも父良造と同じ85歳で円満で温厚な人柄を惜しまれつつ世を去った。80周年を目前に世を去った故人の遺志により北見市立図書館に、設備拡張資金が寄付されることになっている。

## 市立図書館にまた贈り物 生みの親・名塩家が500万円

北見

市立北見図書館生みの親、名塩家がこのほど北見市に「図書館整備資金」として五百万元を寄附した。図書館の広域ネットワーク化を進める間市では「ネットワーク化を始め、市民への多くの資料情報提供のために有効に使わせていただきたい」と話している。名塩家は電子メールとして知られる「ナンオ」(本社・札幌の創業家)北見で事業をおこなうが、遺族が遺志をそのまま受け継ぎ、四十六年に創業六十年を記念して、五

市立北見図書館生みの親、名塩家がこのほど北見市に「図書館整備資金」として五百万元を寄附した。図書館の広域ネットワーク化を進めている間市では「ネットワーク化を始め、市民への多くの資料情報提供のために有効に使わせていただきたい」と話している。名塩家は電子メールとして知られる「ナンオ」(本社・札幌の創業家)北見で事業をおこなうが、遺族が遺志をそのまま受け継ぎ、四十六年に創業六十年を記念して、五

市立北見図書館生みの親、名塩家がこのほど北見市に「図書館整備資金」として五百万元を寄附した。図書館の広域ネットワーク化を進めている間市では「ネットワーク化を始め、市民への多くの資料情報提供のために有効に使わせていただきたい」と話している。名塩家は電子メールとして知られる「ナンオ」(本社・札幌の創業家)北見で事業をおこなうが、遺族が遺志をそのまま受け継ぎ、四十六年に創業六十年を記念して、五

(朝日新聞 平成元年8月31日)



褒章の記（名塩セツ）



褒章の記（名塩小三郎）



小三郎の葬儀 札幌・西本願寺札幌別院（平成3年2月22日）

# 創業80周年を迎える

## (1)年商200億円突破

長年にわたり進めてきた情報、物流、人材投資の効果が50年代半ば以降顕著にあらわれ、売上高は50年代以降、増加の一途をたどった。55年度に100億円を超えたあと、59年度に130億円、61年度に150億円、63年度に180億円をそれぞれ突破して、平成元年度には195億円に達し、

平成2年度に待望の200億円をこえるのは確実な情勢にある。利益も62年度に初めて1億5000万円の大台に乗り、翌63年度に2億1000円に達し、平成元、2年度もほぼ順調に推移している。毎年連続の大型投資負担に耐えながら、利益を大幅に伸長させてきた経営体質の強靭さは各方面から高く評価されている。63年度の売上高は道内の食品・菓子・冷菓卸業で第8位、58年から5カ年間の売上上昇金額では北酒連、北酒販に次ぐ第3位にランクされ、ひときわ高い成長力を印象づけている。

平成元年3月期にはナシオは売上、利益の両面で名実ともに道内菓子流通業界トップの座を固め、売上シェアも北見地区の58.9%を筆頭に釧路・根室地区32.4%，十勝地区29.9%，日高・胆振地区25.2%など平均26.2%を確保するに至った。

このほか62年には新規事業にも取り組み、従来とは一

菓子卸の地域別売上と社内シェア表（平成元年度）

地 域 名	道内菓子 卸業売上	ナシオ菓子 売 上 高	地域内ナシオ 販売シェア	社内 シエア
札樽南空知	331.5億	65.0億	19.6%	39.6%
道北北空知	86.1億	29.2億	33.9%	16.6%
道 南	66.6億	13.0億	19.5%	7.3%
日 高 胆 振	54.3億	13.7億	25.2%	7.7%
北 見 網 走	48.5億	28.5億	58.9%	16.2%
釧 路 根 室	42.0億	13.6億	32.4%	7.7%
十 勝	44.7億	13.4億	29.9%	7.6%
総 計	673.7億	176.4億	26.2%	100%
備 考	北海道には昭和45年、菓子卸業は136企業ありましたが、菓子卸組合設立の昭和57年9月は77企業となり、平成2年3月現在35企業となりました。			

味違った缶飲料(ダイドードリンコ特約店事業)と、ペットフードの取り扱いを開始し、1年後にははやくも全売上の約1割を占めるまでになった。

取引先とともに発展しようとする真摯な企業姿勢と将来への豊かな成長力が広く社会に認められるにつれ、ナシオは就職希望企業として学生からの人気も高まり、平成元年8月に北海道リクルートリサーチ社が発表した就職人気ランキングでは、前年の76位から一躍25位に上昇した。若い優秀な人材の確保こそナシオの未来への原動力であり、今後とも常に若々しく躍動感あふれる企業として、社会から注目される存在であり続けたいとナシオは願っている。

こうしてナシオは情報システム、物流設備、営業力、人材のすべての面で、全国の同業一流企業に比肩する実力を備えるに至り、企業イメージも著しく向上、北海道

のナシオから全国企業のナシオへと一大飛躍するための盤石の基盤を築きあげることができた。

## (2)新しい歴史の創造へ

平成3年4月、ナシオは創業80周年を迎えた。北海道の黎明期の明治44年、創業者名塩良造が建設列車で野付牛につき行商生活を始めて80年、また良一郎社長が常務取締役としてナシオに入社してから32年目にあたる。この間、わが国産業社会は大きく移り変わり、北海道経済も限りなく変遷し、ナシオもまた大きな変貌をとげた。特に良一郎社長が入社したころから顕著となったの流通経済の変化は「流通革命」と呼ぶにふさわしいドラスティックな地殻変動を伴ったものであった。この情勢にあって良一郎社長は社員を叱咤激励しながら、優れた経営センスと経営手腕で、つねに時代の先をみた時流に



ペットフード



ペットフードの販促車



社員寮「PASSIO 前田」（平成2年8月完成）

## 北電が2年連続1位 男子学生に人気の道内企業は…

道内人気企業ランキング (ガガコ内は前年順位)	
順位	会社名
1	北電
2	石炭
3	道銀
4	北ガス
5	北海道新聞
6	北洋銀行
7	ほくほく銀行
8	じょく北道
9	札幌銀行
10	ホンダリース
11	エヌ・エフ・レバ
12	札樽バス
13	秋田農産
14	パブリックセンター
15	北海道文化放送
16	北海道放送
17	モロコ
18	北海道ダイエー
19	大丸藤井
20	雄学舎
21	トツモ乳業
22	ナシオ
23	レアーレセンター
24	北道システム
25	北酒造
26	北道ニチイ
27	北海道松下電器
28	（63）
29	（63）
30	（63）

道内人気企業ランキング（北海道新聞 平成元年8月19日）

あった経営を推進し、ナシオを北海道を代表する菓子問屋につくりあげた。モータリゼーションへの対応、冷菓事業への取り組み、道都進出を端緒とした全道展開への着手、オリジナルブランド商品の開発、ナショナルチェーンとの取引拡大、小売展示場の開設、情報投資の推進、大規模物流基地の展開など、いずれも業界他社に先手を打って実行した。こうしたつねに現状打開を目指した積極的な事業展開により、ナシオは快進撃を続けて、道内菓子流通業界に旋風を巻き起こし、今日、全道に10支店、2営業所と417名の社員を擁する前途有望な中堅企業に成長した。そして、新しい問屋機能の追及を通して、洗練された高度の流通ノウハウが蓄積され、業界に先手を打つ経営から変転極まりない流通業界をリードする経営へと発展し、創業80年目にして全国に誇る大規模ハイテク型札幌物流センターの着工と年商200億円達成という

大輪の花を咲かせたのである。

まさに知恵の経営、戦略経営の成果を、そこにみることができます。いま「北海道にナシオあり」と全国から注目されている所以もある。

しかし、時代がいかに変遷し、ナシオの企業内容がどれほど変貌しようとも、この80年間、決して変わらなかつたものがある。それは「地の恩、人の恩、商いの恩」に報いようとする熱い心であり、「鯨は川に住まず」の気概をもって常に新しい明確な目標に挑戦しようとするチャレンジ精神である。先代社長の「地の恩、人の恩、商いの恩」に報いようとする心は、良一郎社長に「地域への奉仕」「製造元、小売店への貢献」「人とのつきあいを大切にする」心として受け継がれ、また「鯨は川に住まず」のチャレンジ精神は「時流に乗る」「つねに本流に位置する」精神として生かされ、つねにナシオの発



室蘭営業所新社屋完成（平成2年5月20日）

展を支える精神的主柱となった。ひたすら取引先の繁栄と地域の発展を願い、その役に立てるよう時代の変遷にあわせて厳しい自己革新を不斷に重ねてきた結果が、今日のナシオの隆盛をもたらしたのである。

良一郎社長の入社以来30年間に及ぶ積極的な情報・物流、人材投資により情報化時代に生き抜く菓子卸業としての基本的骨格はほぼできあがってきたので、今後は道内業界のトップ企業にふさわしい経営内容の充実に向け力を注ぐことになる。社員の福利厚生の向上に力を注ぎながら、いつでも余裕をもって東京店頭市場に株式上場ができる水準に一日も早く経営内容を高めていきたいと考えている。その最大の拠り所となるのが、信頼の関係を基本としたメーカー、小売店との一層の絆の強化である。業界最高レベルの情報・物流システムの威力を存分に発揮して、全国のメーカー生産量の1.5%確保を当面

の取引目標とし、ナショナルチェーンをはじめとした大型小売店との飛躍的な取引拡大を図り、わが国の菓子流通業において名誉ある地位を占め、21世紀を迎えることを念願している。

これからの流通業を展望すると、消費ルネッサンス時代にふさわしい生活創造産業への脱皮や、開放型流通機構の構築、輸入拡大による国際社会への貢献等が求められると同時に、経済ソフト化時代のリーディング産業としての明確な位置づけが付与されることになろう。小売業、卸業、運輸業、倉庫業などという従来の枠組が取り扱われる時代がやってくるかも知れない。たゆみない自己革新の先に、洋々たる新天地が開けることは間違いないところである。

創業の理念を改めて噛みしめながら、ナシオはいま、新たな歴史の創造に向か、大きく歩を踏み出したのである。

新聞記事  
(読売新聞  
平成2年12月20日)

# IV 明日へ向けて

# 社長対談

邱永漢／名塩良一郎

## 視点を変えて見ることの大切さ

**名塩** 私が先生に初めてお会いしたのはちょうど今から21年前なんです。箱根のセミナーで「経営と金儲け未来学」というお話を拝聴したときでした。先生がひとりでご飯を食べてらしたところへつかつかと行き、図々しく座ったのが、おつき合いの始まりなんです。やっぱり人間的に引きつけられるものがあったんですね。

この不思議なご縁で、なにかとお話をうかがい、お教えを請うようになりました。いまにして気がつくのですが、いつの間にか自分も会社も先生にお示しいただいた方向に行っているんです。よく、サラリーマンが知らず知らずのうちに意識しないで上司の真似をするようになっていると言いますが、それと同じで、今まで何十回もいろんなことでお引き立てをいただいて、そのたびごとに得るもののが自分のこやしになっています。

また、私どもが妙な道徳観に縛られて考えも及ばぬことでも、先生がいわれるとそれが極めてスムースに常識になっていく。先生はそういう人徳というか、説得力をお持ちなんですね。

**邱** 名塩さんとつき合っていて、僕が言ったことで名塩さんが実行したことの一つは、「北見の王様」やってたんじゃだめだという話だったですね。名塩さんなんか、所番地だって、それこそ「北見市」と書いたらそれだけで着いちやうわけでしょう。そうすると、すっかり王様になっちゃって世の中の動きと無関係になっちゃうから、仕事をやるんだったらやっぱり札幌へ出んとだめなんじやないか、もう一步進んで、それこそ東京へ出なきゃいけないんじゃないかという話をした覚えがあります。

**名塩** 先生からこう言われたんです。私が40歳そこそくぐらいだったですかねえ。名塩さん、あんたねえ、月100万円の小遣いと車1台持て東京でぶらぶらしなさい、そうしたら、北海道で300人の人間が汗水垂らす以上の仕事になるからって。

そうかなあと思うけれども、それがやっぱり毎日の仕

事に追われているからできないんですよね。

**邱** 要するに、自分が現在、無我夢中でやっている仕事を、もう少し違うところから眺めてみる。例えば自動車を運転するにしても、地上にいると全体を広く見渡せないから、わざわざ混む道に入つて渋滞をひどくする。これを東京タワーの上にいる人は、ばかなことやってるな、こっちへ行けばいいのにと思って見ているんですよ。

私はそのことを言ったと思います。

**名塩** 今になって20年前を振り返って、素直に、先生の後ろについていっておれば、それこそ個人的には大金持ちになっていたと思うんですよ。このほかにも私は先生の影響をものすごくうけているんです。

私、7年前に家を建てたばかりなのですが、実は今家を建て替えようと土地を物色しています。

普通なら、家を建て替えるとなると、檜の木口だとか大黒柱使ってとなりがちだけれども、そんなことしてると余生だめになっちゃうんだと思って、それまで住んでいたところをマンションに建て替え、その家賃の上がりで人が遊びに来やすい一等地に自宅を建てて、今まで薄野に出ていたのを、お客様とともに自宅で楽しもうと——。先生のお話を伺って、こういう発想が湧いたんです。

**邱** それは私が考えたわけじゃなくて、神様にはまたカミさんがいて、カミサンのまたカミサンの意見なんですよ。

僕の家は、昭和44年の建築で毎年手入れしてましたから、ちゃんとした家なんです。それを3年前に建て直したんです。女房が壊そうというから、私も名塩さんと同じ発想でもったいないことをやるなと言ったら、女房が、私もこの家はあと10年もつことは認めます。そのとき私は61歳だったんですが、女房が言うには、あと10年たつたらあなたは71歳でしょう、人間幾つまで生きられるかわからないけれども、仮りに80歳としましょう、そうすると、71歳で家を建て直そうと思ったら、1年間はどこかに引っ越さなければいけない。東京は地価がむちゃく

ちゃ高いから、今までいたところに建て直す以外に方法がない。建て直すということになったら、1年間はかかる。あなたが新しい家に帰ってくるのは72歳です。新しい家に住む時間は8年しかないんですよ、もし新しい家に長く住みたいと思ったら、1年早く壊せば1年長く住めるから、今壊すのが一番長く住めるんじゃないですかと言うんですね。理路整然として、反駁の余地がないんですよね。なるほどそれも理屈だというんで、今まで住んでいた家を壊して、あと死ぬまでの間住むのはどういう家にするかというところに焦点を合わせて建て直したんです。

## これからは選択の時代

### ——住む国を選ぶようになる

**名塩** 先生にあやかって、私も最近旨いもの、変わったもの、楽しみが出るような料理屋を選ぶようになって、東京から来たお客様をそういうところによくお連れするんです。喜ばれますね。

**邱** 今は選ぶ時代なんですよ。豊かな社会はいろんな新しい現象をもたらすんです。毎日の食べ物も生活のスタイルも自分で選ぶし、暫くすると、どの国を選んで住むかということになると思うんです。今は、日本に生まれ

たから日本の政府の言うことを聞き、その法律のもとで生きるというのが日本人の常識ですよ。だけど、これからは世界中の人々が、企業を含め、自分はどこに行って住むのが一番ふさわしいかと考える時代にだんだん入っていく。来年あたりがその元年ぐらいになって、それがだんだん常識化していくんだろうと思いますよ。

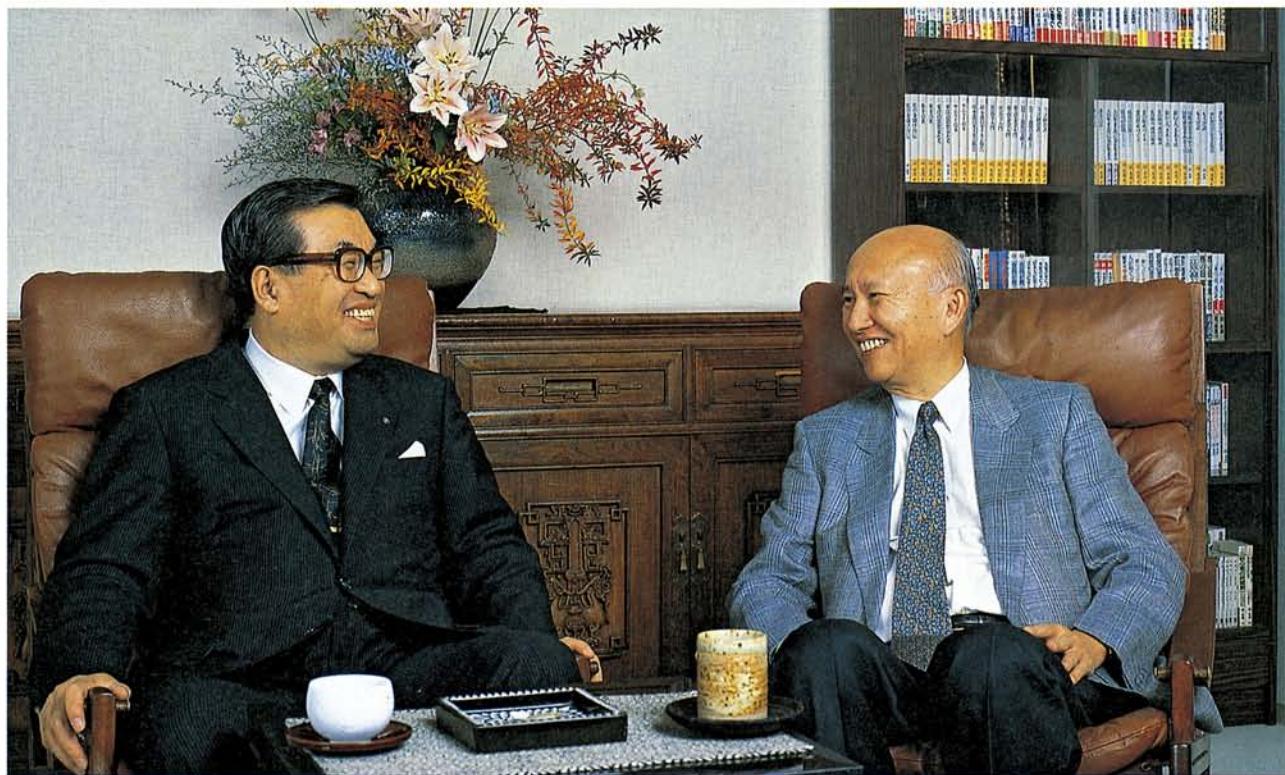
**名塩** 移すときについていかないのが語学なんですよ。これだけは頭の軟らかいときに徹底的に叩き込んでおかないと、ついていけないんですね。

私は子供たちに、語学だけはやっとけ、後悔先に立たずと言っているんです。私が今になって一番後悔しているのは、金じゃなくて、自分の思ってることを相手に伝えるその教養がないことだ、と。

**邱** 言葉というのはキリがないんですよ。一つ一つの国の言葉はみんな違います。もともと日本人は外国の言葉へたくそときてるでしょう。それが今度は日本語が世界中に通用する時代に入ってきたから、今後これ以上うまくなる可能性はほとんどないと言ってもいいんですよ。

(笑)

ですから、さしあたり何が必要かというと、外国の言葉を覚ることよりも、外国にショッちゅう行って、その環境に慣れるということです。



そういう意味で、名塩さんの子供さんでもそうだし、支配人でも、とにかく外国に行くチャンスを与える。若いときだとあまり抵抗がないから、大学を出て会社に入って、これはちょっと伸びそうだという社員には、少し奮発して2年間ぐらい外に出す。それも学校に行かせなくともいいんです。同業者のところで働くようなことができれば、そういうことをおやりになるといいんじゃないですかね。

**名塩** 私もそう思いまして、今ロータリークラブの国際交流関係の委員長をやり、地区ではロータリー財団とか、奨学金を出すというような委員をやっているんです。

### 消費者の厳しい選択眼が問屋を育てる

**邱** 今私は「選ぶ」という言葉を使いましたが、選ぶということがすべての業界に影響するんです。例えばお菓子屋さんでも、昔はちっぽけな菓子問屋というのがいっぱいありましたよね。そいつをナシオさんは全部撃破して北海道一の菓子問屋さんになっていったんだけれども、そのプロセスで大きいのが小さいのを食っていくということはいくらでもできたんですが、今度は逆に、消費者の選択にどうやって合わせるかという難しさを持ってるわけですよ。均一の、だれでも食べるものは大量でやればいいけれども、今度は一人一人が選ぶものだから、問屋さんだけが大きな菓子メーカーのつくったものを卸していくだけですむわけがないんじゃないですか。

**名塩** これからそういう時代になるんです。これまで川上型で、メーカーの言うとおりにやっていればご飯が食べられたのだけれども、今は、明治維新のときと全く同じです。それまで徳川家に顔向けていたらよかったです。が、今度は京都に顔向けないと生き残れない。京都って何だといったら、川下のヨーカドー、西友、ダイエーという、今一番ニーズをつかんでいる組織体に合わせなきゃならない。

ところが、きついということはまことにありがたいこととして、何時に入れなさい、注文したものを1%以下の欠品率にしなさい、あるいは鮮度管理で、製造してから何日以内の商品しかだめだというふうになって、その要求が厳しいほど、同業者がついてこれなくなるんです。去年明治屋さんがセブン-イレブンと取引をやめたのはなぜか。明治屋さんは過去にものすごい財産があって、

京橋や横浜の一等地に明治時代から小売部門だとかいろんなものがあるから、こんな細かいことをやっていたら商売にならないというふうに、余裕があるから考えるんですね。しかし、余裕のないところは、とにかくそれをクリアして生き残らねばならないから、卸売のレベルがものすごく上がるんです。

ですから、卸業といつてもみんなレベルが違う。日本一の企業は、今年年商1000億円ぐらいです。そのレベル差というのは、歴然としてあります。だから、我々がレベルアップするためには、三井銀行が太陽神戸と一緒にになったのと同じように、やっぱり量が伴わないと質が上がらない。そういうのをクリアしていかなければならぬんですね。ナシオが北海道で圧倒的に強くなるってことは、東京のナンバーワンが入ってこれることにもなる。しかし、そうかといって守りだけじゃだめなんで、東京のどっかとくっついて情報ネットワークかなんかに入らないと、これからは生きていけない。

情報ネットワークなんてカッコいいこと言うけれども、じゃあコンピューターを社員が動かすためにはレベルをどうしなければならないかとか、クリアしなければならないことばっかりなんですね。ですから、これからの経営に携わる人は本当に大変だ。アバウトではつとまらない。

### 後継者には他業界を経験させた方がよい

**名塩** 私の息子は東京でサラリーマンをやっておりますが、息子をナシオの跡取りにという声がありまして、結婚式のときなんかでも皆さんご祝辞の中で、早く戻れ戻れって言ってくれるんです。しかし、息子には今のところその気はないようですし、また、四百何十人の社員がいれば、そう自分というものを持ち出すわけにいきません。先生は後継者問題でいろんなケースを見ていらっしゃると存じますが、いかがなものなんでしょうか。

**邱** 無理やり自分の息子の首に鎖をつけて引っ張ってきてやらせるわけにはいきません。だから、息子さんが勤め先の会社の社長になる望みがあるうちはまだだめですよ。40歳過ぎたころになるとだんだん咲にさしかかって、昔は社長にもなれると思ったけど、この調子じゃ定年までかかるても部長もあやしいんじゃないかと弱気になつたころじゃないと、……。(笑)

**名塩** そのときは、こっちがお断りです。(笑)

**邱** それでも、菓子卸業界に対して、ほとんどよそ者になっているからいいんです。もしよそ者でなかったら、自分の業界を批判する力を持たないから。もし大学出ですぐ名塩さんの後にくつづいてやっていたら、新しい改革はできませんよ。例えば角川の息子見てごらんよ。角川のおやじにくつづいていたら、角川書店今日やっていませんよ。だけど、おやじに反旗ひるがえして、おやじから義絶されるような目に遭わされて、あと戻ってやっているから、おやじの仕事の欠点がみなわかって、直すべきところを直して、ちゃんと立派にやっていますよ。

そうした人の全てが全て成功しているわけではないけれども、少なくとも一番有力な条件の一つを持っているということは確かです。だから、最初からその業界にいない方がいいんです。

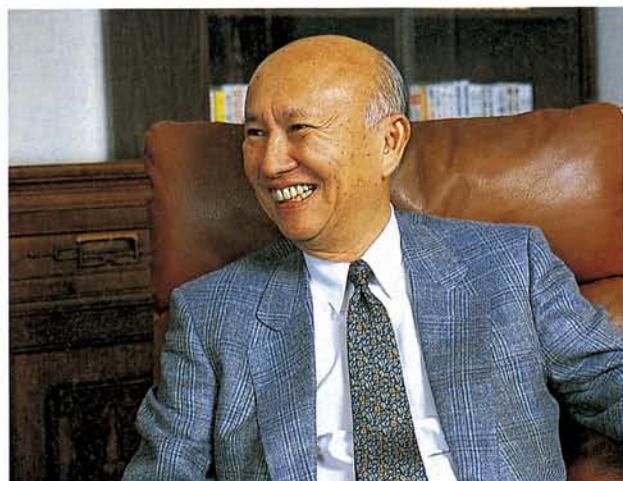
ただ、人間としてちゃんとものを見る目ができているかどうかとか、一つのことをちゃんと決断してやっていけるかどうか、それから、親として考えた場合には、この会社つぶされやしまいかと心配してますから、そういうことがちゃんとできるようになれるかどうかということですね。

僕自身だって自分の子供に、跡継がせようと思ったりしたこともあったけれども、結局排除してよそにやってしまった。よそでやって帰ってきてもまだダメで、自分でまたやれといってひとりでやらせて、このごろになってやっと少し親と呼吸が合うようになった。

## 菓子問屋の株式公開には覚悟が必要

**名塩** 私、実は今、東京店頭に登録しろといって証券会社から勧められているんです。今年売り上げ200億円になるんですけども、3億円ぐらい利益を出してほしい、と。過去にそういうものがあれば、今のおたくの資産状態からいって私どもは30億円出資させていただきたいという話なんです。彼らが持ってくるのはみんないい話ばっかりなんで、正直いって迷っています。今いろんな例を調べているんですけども、成功している人は、はっきり言うと過去のない人が多いようです。

**邱** 最近の店頭公開は不動産業とコンピュータのソフト業が多いでしょう。不動産というのは例えば僕の友だちで生産事業やってる連中は、300人も500人の従業員を



邱永漢氏

使って死にもの狂いでやって、1年間20億円を売り上げて、経常利益が2億円ですよ。3億円になったら、えらい利益がふえたと思うでしょう。だけど、不動産業を見ると、100億円売り上げただけで10億円、20億円儲かっちゃうんですよ。それから、コンピューターのソフトとか、そういうものをつくっているような会社だったら、100億円ぐらいの売り上げでも20億円ぐらいの利益計上ができるんですよ。

私が長く人の財務の相談をうけ発見したことは、一生懸命努力したら金が儲かるんじゃなくて、金の儲かる商売にぶつかった人が金が儲かるということです。新しい分野はたまたまそういう商売の部類に属するから、僕らが見ると大した人物でもないなと思う人が20億円や30億円は稼いでいます。

そういう仕事をやっている人たちには上場してやっていきますけれども、今のナシオさんがやったら、ものすごく苦しますよ。なぜならば、一生懸命仕事をやって利益を上げていこうという努力のほかに、今度は、株主になった人たちにどうやってこたえるかということのために日夜骨身を削ることを強いられるからです。

**名塩** 私がそういう誘いにふっと心が動いたのは何かというと、従業員に対する経営者の責任として、自社株に価値を持たせてやらない限り、今家が建たないですね。世が世なら銀行に勤めていられるレベルの人が、うちの会社に入ってきてくれた、そういう優秀な社員のために、何とか一生幸せだと思うようなことをしてやるために——退職金だとかなんとかというのは、今ほんとにマジナイみたいなもんですから、本人に5千万円、1億円と



名塩良一郎社長

いう資産をつくらせてやろうと思えば、やっぱりそういう形で……。

邱 その気持ちはわかりますけれども、お菓子の問屋さんはそんなにぼろ儲けができません。ぼろ儲けができない会社だったら、株価が高くなりません。一定のところでとまります。僕がシンガポールに行ったら、八百半のシンガポールの責任者が迎えに来て、先生、僕もこの会社に20年おりますけれども、うちの会社が途中でつぶれると何回思ったかわかりませんと言ふんです。今は株価も高くなって、自分の持株を売れば時価にすると何億円ということになりますけれども。

そういう展開をナシオさんが今後やれるんなら別ですよ。だけど、それをもしやれないんだったら、仮りに200億円の売り上げが400億円になるということだけでも、今の日本の状態から見りゃ相当頑張らなければ難しい。それをやって、それに伴って比例した形で1%とか1.5%の利益を計上していくというのと、100億円ものを売つて20億円儲かる商売やっているのとは、わけが違います。商品を売る商売でそんなにボロ儲けは考えられませんよ。

名塩 そうですね。我々の同業者を見ていても、歴史の中で儲かって儲かってしようがないという時期が必ずあったんですね。その儲かったものをどこへ投入するかで、消えていったり永続性があたりする。我々もやっぱり遅まきながら、成功している人の例にならって体質を変えていかないと、昔ながらの生真面目一本では企業の永続性がない。

それで何するか。私は、自分の墓がわりに札幌市内に

本社ビルを一つ建てよう、これがおれの最後の仕事だと思っているわけです。ところが、今、配送センター部門にものすごく投資を強いられちゃってる。そういう部門は土地の値段が上がらないんですね。今会社は1万6千坪の土地と6千坪の建物を持ってて、不動産価値は東京の100坪にも及ばないんです。

邱 本職の事業のところで一番要求されているのは機動性でしょう。機動性に比較して稼ぐ金は少ないんですよ。だから、もし本社ビルを建てるんなら、ナシオの本社だけのビルじゃなくて、大ビルディングを建てて、その中にナシオが入っているというのでないとダメですよ。

## 土地と絵画は値切ったら損

名塩 私、先生のところに初めて通ったころは、帝国ホテルとかホテルオークラにはっきり泊まったんですよ。そして先生と一緒によく画廊に行き、香月泰男の10号など買ったのを覚えています。昔は出張旅費の余りで織田広喜の4号ぐらい、日動画廊に行って買って帰ったんです。ところが、今、織田広喜の4号のいいの買おうと思ったら、200万円はする。かつては20万円出せば一流の画家の絵を買ったのに、今はリトグラフ1枚にしかならないんです。

昔は、絵を買うとき、画廊の主人にルノアールを550万円にしておきますとか、小磯良平の「踊子」20号を70万円にしておきますと言われて、商売人ですから、そのときに値切るという妙な習慣の中にいたんですね。値切って得た富よりも、値切って失った富の方が大きい。本来ならばあのとき値切らなかったらおれの手元にある絵というのが、走馬灯のように頭の中をぐるぐる回る。

(笑)

邱 私にもそういう経験はありますよ。私が渋谷の街を、宮益坂とか道玄坂歩くと、ここも僕が10万円値切ったために買えなかったところ、ここも値切ったから買えなかっただろだというのが、上から下までずっとつながっているんですね。(笑)あのとき僕が値切らないで買ってたら、今ごろ大ビルディングが何十軒建っていたかわからない。

ですから、不動産を買うとき、あんまり値切らなくななりました。手数料も必ず払います。3%の手数料は今の土地の金額からいうとでかいんですよね。サラリーマン

の常識から外れたような金でしょう。昔だったら半額に値切ろうとしますよ。でも、値切ると、この次、いい話を持って来なくなってしまいます。

**名塩** 私がそういう心境になったのは、50代になってから。いろいろと余裕が出てくると相手の痛みというのがわかつて、相手の立場が理解できるようになる。しかし、30代の一番動かなければならない時期にそれに気づくか気づかないか、その差はものすごく大きい。

**邱** その辺は、苦労して育った世代はすぐ値切るんです。ところが、うちの息子なんか苦労しとらんから、それが逆にいいところなんですね。気前よく払うんです。もったいないことやると思うけれども、いや、そうせんと、相手がうまい話この次持ってこんよと言うことで、それなりに理屈なんですね。

**名塩** 土地でも絵でも、やっぱりいいものが入るためにかなり損を覚悟でかぶってやらないと、次のお返しがないですよね。

土地を買うにしても、我々はともすれば場所ではなく、広さを求めてしまう。しかし、土地の高い一等地を買えば、その土地に合うような仕事を考え出すんですよね。

**邱** 私はいつも、一目惚れでないとダメですよと言っていました。

**名塩** そして、気づいたときは大体手おくれというのが世の中の常識ですねえ。

**邱** 何でも覚えたころには、死んでいますよ。(笑)

## 知恵や文化にお金をかける

**名塩** さっき、不動産屋さんにも儲けさせなければなんないということでしたが、私は今まで振り返ってみて、知恵というものにお金を払わな過ぎたんです。これは教育でも何でもそうなんですよ。

そういう点、非常にいい方々とお知り合いになったおかげで、伸びる会社は教育にすごくお金を使っているということがわかったんです。一つの例を言うと、札幌の秋山愛生館という、北海道の薬卸業でナンバーワンの会社の専務と私、親しいんです。ゼミナールがあって、社員何人も出さなきゃならんと言う。ところが、私は前にその人の話を聞いてるから、ああ、それはだめだよ、あの人の話にそんなに払うのもったいないよと言ったら、その男がこう言ったですね。名塩さん、いい話ばっかり

聞かせたって、いいか悪いかの判断がつかない、悪い話を聞いて初めていい先生の価値が出ると言うから、(笑)なるほどと思った。ちょっとした価値観の尺度で、がらっと変わっちゃうわけですね。

また、社内でみんな同じような服を着て、同じような眼鏡かけて、同じような顔していても、ある社員は500分の1のゲージの地図で動いて発言しているのに他の社員が100分の1ゲージだったら、話が合いません。ときどき、先生のような方のお話も聞いて、人工衛星から地上の測量をするような作業をして正確な地図を描いていかないと、会社の活動が歪んでくる。

だから、なにごとによらず、知恵というものに尊敬を払っていかないといけない。その結果が、利益になってくるんで、最初から利益ばかりを追求していったら、おかしなことになる。

## 波の高低ではなく潮の流れを見る

**邱** これからの経営で何が大切か。最近は非常に変化が激しいですから、変化の中でどこを見るかということになると、私は波の高い低いに気を取られるな、潮の流れを見よ、といいたいですね。

株をやるので事業をやるので何をやるのでも、いろんな戸惑いを感じるような現象がいっぱいありますでしょう。そのときに、戸惑いを感じる現象に気をとられない方がいい。今、実際流れがどっちに動いているかということを考えて手を打てば、大体間違いないかなあという感じを最近は受けています。

**名塩** 先生は、20年前に北見に見えたときに、講演会でこれからスーパーの時代だよ、すぐ隣にスーパーができるからといって、皆さん反対しちゃだめだ、寄って来る波に乗っていきなさいとおっしゃったんです。ということはどういうことですかって聴衆のひとりが聞いたたら、すぐ隣でラーメン屋やったら、あなた必ず財産家になりますよという返事をされたんです。いまだに、地元の人はそのことを語り草にしています。

ところが、大部分の田舎の商工会の人は、大型店の進出に反対するでしょう。最近ちょっと変わりましたけれどもね。確かに、時流に乗るということが、これからの経営を考える上で一番大事なことだと思います。

それでは先生、本日はどうもありがとうございました。



## それは日本——日本の味、和菓子を探る

世界に類のない和菓子を追っかけてみる。

それぞれの街の下町に残る伝統の味。

たとえば「落雁」。名前だけでひとつの世界にひたれる。日本料理は「魅せる」というが、菓子こそその極致といえるかも……。

日本人の自然観、思考がもっともよく現われているのが和菓子である。品のいい器の上に花鳥風月を模し、技巧をこらした和菓子がのる。食べる以前に鑑賞し、器の中に生まれた人工の自然空間を楽しむ。これは、石庭の中に抽象的な人生を見たり、方丈の茶室で一期一会の時を凝視し、また俳句において、自然空間をみごとに切りとってくる日本人の文化的な体質に、もっとも合致した芸術作品であるといえる。

日本で優美な和菓子が作られるようになるには、二つの歴史的な事件が原因となっている。一つは十六世紀後半からの南蛮船の渡来。キリスト教、鉄砲以外に多くの新知識が日本に持ち運ばれたが、その中に南洋産の砂糖もあった。もう一つは、一八世紀中葉、八代将軍、徳川吉宗が、飢餓対策のために甘蔗の栽培を奨励したことである。この二つが結びついて洗練された和菓子が生まれた。ただし、当時の日本には、砂糖の精錬法が伝わっておらず、白砂糖は輸入に頼り、高価であったため一部貴族や宮中の献上菓子、神社仏閣への供奉菓子に利用された。安価な国産の黒砂糖を使用したものは駄菓子と呼ばれ、一般庶民に愛された。

十八世紀後半、エレキテルの発明で有名な平賀源内が、登場した。彼の専門は本草学（博物学）であるが、西洋絵画の導入、顕微鏡の発明、鉱山採掘、江戸淨瑠璃の作者と八面六臂の活躍をした。その彼が、砂糖の精錬法を考案し、白砂糖はより多くの消費に応えられるようになった。

和菓子の家元といえば京菓子である。京都には茶道三千家（表千家・裏千家・武者小路千家）があり、家





元好みの菓子が作られ、一つの菓子にも四季が表現された。戦国の息吹が残る利休の時代の茶菓子は、乾果実、せんべい、打栗など、まだ粗野なものであった。秀吉が北野の大茶会を催したときの茶菓は、北野松原の茶店で売られていた長五郎餅や下鴨神社のみたらし団子などであった。まだ階級が整備されておらず、政治の貴顕から庶民まで同じものを食した。新時代の扱い手である秀吉の真骨頂である。

明治になり、東京遷都にともない、宮中に菓子をおさめていた老舗にも、東京移転の要請があったが、従つ

たの虎屋だけであった。これを契機に、それまで御所にだけ菓子をおさめていた店が、看板を出し、各種の菓子を店頭で売りはじめた。「天子と同じものが食べられる」。現代で、宮内庁御用達の商品に人気が集まるのと同様、庶民が殺到した。

したがって日本の和菓子が、一般に広く親しまれるようになったのは明治以降ということになる。伝統を守りつつ、時代の嗜好にあわせ、和菓子は日本人の文化度を表わすバロメーターとして、多くの人々に親しまれている。

#### 赤毛のアン

『赤毛のアン』は、美しいカナダのプリンス・エドワード島で繰り広げられる。恋と友情と、大失敗が連続する痛快な物語だ。10月、アンの暮らす家の果樹園の近くの白樺は黄金色に輝き、裏手の楓は真っ赤に染まる。長い冬の到来を告げる鮮やかな自然のパノラマの中でのティータイムには、保存食のさくらんぼの砂糖漬、果実入りケーキ、クッキー、そして、とりいれたばかりのリンゴが並ぶ。どれも手作りで、自分達が収穫したものである。このティータイムのテーブルだけで、物語の舞台であるプリンス・エドワード島の豊かさが伝わってくる。

作者のルーシー・モード・モンゴメリーはこの島で生まれ育った。幼年時代から書くことが好きで、成長してからも郵便局で働きながら創作活動を続けたが、せっかく書きあげた『赤毛のアン』も、著者が無名のため日の目を見ず、長い間、屋根裏部屋に積まれていた。そして、やっと出版にこぎつけると、本はたちまち100万部以上売れた。マーク・トウェインは、「赤毛のアン」を「『不思議の国のアリス以来の愉快きわまる不滅の存在』と絶賛した。

作者と主人公が一体化し、『赤毛のアン』は、80年の月日を経てもなお読者を魅了してやまない。



## それはアメリカ——ワイルド・パワーの爆発

コルテスがヨーロッパに持ち帰ったチョコレートは、大きなおどろきを旧大陸にもたらした。それが再び新大陸に入り、時代とともにアメリカのシンボルとなつた。ハーシーの板チョコのデザインはチョコレートそのものであり、豊かな社会アメリカへのあこがれでもあった。

16世紀、メキシコにあったアステカ帝国を滅ぼしたコルテスは、アステカ族の豪華な富、宮殿や神殿など重厚な建造物に目を見張り、さらに原住民が飲むドロドロした液体に注目した。アステカ族は、砂糖を知らなかつたので、カカオ豆を砕き、それにトウモロコシの粉、バニラ、スパイスを入れて常飲していた。カカオ豆は、アステカ族にとって高価なもので、豆が貨幣として通用するほどだった。

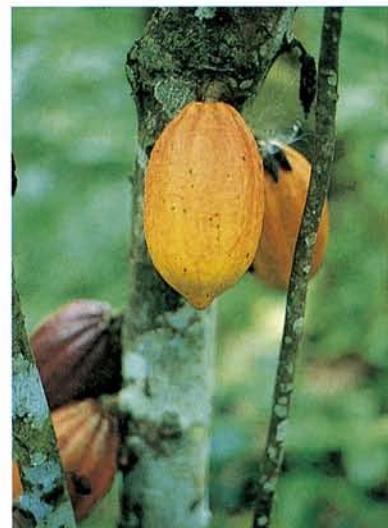
アステカ王モンテスマは、黄金のグラスで、毎日50杯ものチョコレートを飲んで暮し、わけてもハーレム入りの際はグラスを離さなかったという。

この貴重な強壮剤は、コルテスの手でアステカからスペイン入りすることになる。

コルテスは、カカオをスペイン王に献上すると王はたちまちチョコレートのとりことなり、スペイン王宮の秘密の趣好品として珍重された。その後、イタリアに伝わり、フランスへは1615年、スペイン王女アンがルイ13世と結婚したために伝わった。宮廷内で愛好されていたチョコレートは競いあう重商主義の王国間の政略結婚とともに、あっという間にヨーロッパ中に広

がつた。だが高価なものであつたため、庶民の手には入らなかつた。チョコレートはヨーロッパの宮廷で洗練されたが、19世紀までは、従来通り飲みものであつた。イギリスで19世紀、固形のチョコレートが商品化され、現在のような形となつた。チョコレートの歴史はコルテスの時代から、つい最近まで疲労回復のため一種の薬としての側面が大きな位置をしめている。

1940年、世界大戦に参入するのが決定的となつた、





アメリカ陸軍は、ハーシー社に軍用食としてチョコレートの開発を依頼する。条件は、熱帯の気候で、兵士のポケットに入れておいても溶けず、ほかに食糧がなくとも生き延びられるようなチョコレートである。高カロリのチョコレートに目をつけたのは、「一杯飲んだだけで、ほかにいっさい滋養分をとらなくても、男が一日歩き続けることができる」というコルテスの記述を軍幹部が参考にしてのことだった。50グラムのチョコレート1枚で250カロリーが得られる。大人が必要とするのは、一日2千カロリー。8枚のチョコレート

で充分ということになる。山登りにチョコレートが欠かせないのは、遭難時の携帯食としてもってこいだからだ。軍事物資として作られたハーシーチョコは、なんと馥郁たる文化と豊かさを日本にもたらしたことだろうか。少年少女を魅了し、アメリカとは何かを徹底的に知らしめたのである。占領政策というのは、いかなる場合でも苛酷なものであるが、チョコレートのおかげで、アメリカは、どこか温かい人柄を日本人に知らせることができたのだ。

#### クマのブーサン

この本の著者A・A・ミルンは、子供のころから作家志望だった。ケンブリッジ大学卒業後、出版社をまわって自分の作品を売り込んで歩いたが、うまくいかず、しかたなく、諷刺雑誌「パンチ」の副編集長の職についた。その間、劇作をし、念願のペニー本の生活に入ることができた。クマのブーサンは、ミルンが自分の息子のクリストファー・ロビンに、ぬいぐるみの熊を主人公にした話を聞かせていく筋立てになっている。

ブーはとてもお人よしで食いしんぼうだ。ハチミツやミルクが大好きで、ウサギの家に遊びにいき、帰ろうとしたところ食べすぎて、玄関から出られなくなり、ひと騒動おこす。また、ハチミツの壺に頭を突っこみとれなくなったり、ブーは物語りの中で心優しい、滑稽な主人公を演じている。

この本のすばらしさは、自然の中でブーやウサギやブタたちが、本当に信頼しあって遊んでいるところだ。動物を主人公にした童話は、人間社会の構造や縮図を異化し、動物に託すものが多いなかで、『クマのブーサン』はミルンが作った自然の世界の中で、ほのぼのと活躍している。これが、この本が今まで読みつがれている理由だろう。



## それはフランス——マドレーヌは世界の定番です

ブリオッシュとマドレーヌは、フランスそのものである。この二つについての話はそれこそ星の数ほどある。

ここでは、その中からもっともエスプリがきいたものをとりあげ、お菓子の故郷フランスの味を探ってみる。

ブルーストの『失なわれし時を求めて』は20世紀文学の方向を決定づけた作品である。その冒頭に、主人公の「私」がスプーンにのせたマドレーヌを紅茶にひたして食べるシーンがある。この甘美な味が契機となり「私」はそれまでの人生を回想はじめ、膨大な小説が動きはじめる。

マドレーヌ——いったいどんなお菓子なのだろうか？

ブルーストを読んだ人は誰もが強い憧れをマドレーヌに持つ。

実際のマドレーヌを見ると、その素朴な姿に拍子抜けする。細長い貝殻型に焼かれた小さな菓子で、素材は卵、小麦粉、バター、砂糖、レモンの皮などである。パリのレストランでマドレーヌがデザートとして出されることはないし、高級菓子店の店頭に美しく並べられることもない。パン屋の店先にビニール袋につめられて売られており、フランスでは、とても一般的なお菓子である。お店で買うよりも、むしろ家庭で作る。一つ一つの家庭には、その家のマドレーヌがあるといったほうが正しいであろう。

マドレーヌは、ロレーヌ地方の町の名前である。料

理の名義、その系譜にうるさいフランス人も、誰がこの菓子を最初に作ったのかわからない。ただし、逸話はいろいろあり、ナポレオン没落後、ウィーン会議で活躍したタレイランに仕えていた菓子職人が作ったという説が残っているが詳細は不明である。また、製法は長い間、秘密にされてきたことになっており、マドレーヌにどこか神秘性を附加している。

フランス料理はアントレ（前菜）に始まり、メイン





ディッシュ、そしてデザートへと進む。日本人の男性は、甘い物がにが手だが、フランスの男性はデザートを美味そにはおぼる。イチゴ、サクランボ、リンゴと季節の果実がケーキの上に盛られ、割合は果実の方が多く、甘味をおさえ、素材の味を十分に出している。農業国フランスの面目躍如の食習慣である。

フランス人の食事は、意外と質素だ。朝はクロワッサンとカフェオレ、昼は二時間かけてゆっくりと食事をするが、学生はフランスパン一本を縦割りにし、パテが塗られたものをかじる。夜は、家庭で奥さんの手

料理を食べる。日本のようにアフターファイブに同僚と飲み、数軒はしごするという風習はない。五時からはピタリと私人となり、家族とともに過ごす。そのため、フランス家庭料理は、その家のすべてを表わしているといつていい。夫婦の出身地が色濃く料理に出るし、デザート一つとっても、奥様の腕によりをかけた作品が出る。そのため、一つの家庭には、その家庭独特のマドレーヌが生まれるのだ。

#### ガルガンチュワ物語

ラブレーが書いた『ガルガンチュワとバンタグリエル』に出てくる巨人ガルガンチュワの食欲は猛烈だ。牛一頭をペロリといらげ、それでも空腹は癒えない。「よく食べ、よく生きる」これをゴーラ精神といい、現代でもフランス人の考え方の中心に、おかれているが、それを象徴するのが愉快な巨人ガルガンチュワである。グルメとは美食、グルマンは大食という意味のフランス語だが、フランスでは両方とも大いに結構と、太鼓判が押されている。なぜなら、美食を追及することも、量を追及することも、この人生を楽しんでいる姿だからである。

ガルガンチュワも人生の探求者である。食ばかりではなく、食事の結果として現われるものを処理するには、何でふいたら一番気持ちがいいかを試してみる。生きたままのガチョウやビロードの帽子など様々なものが試され、ガルガンチュワの探求心の犠牲者はたまたまものではない。

しかし、ここに一つの真理がある。実践によって始めて物事は解明されるし、自分の輪郭も明らかになっていく。食べることに貪欲であることは、自らを試すことである。朗らかな人生観とおかしさがこの物語の中にはあふれている。



## それは北海道——ホワイトは「北海道」にピッタリ

北海道という場をかりて、昔なつかしい「ふかしいも」から「ホワイトチョコレート」までを北海道と庶民というキーワードを使って北の国のおいしい話を追ってみる。

ホワイトチョコレートは砂糖、全脂粉乳、ココアバターだけで作られるチョコレートである。

ココアバターの香りがし、北海道の広大で美しい自然、そして雪のイメージが結びついてホワイトチョコレートは、北海道の顔といえる存在になっている。

江戸時代後期から、北海道には北前船によって、大阪でつめ込まれた物資に、瀬戸内海、北陸、秋田などで積荷されたものが、船の航路に沿って加えられ、北海道に届けられた。開拓時代の辛酸が大きく扱われるが、明治とともに本場の西洋料理が入り、ハイカラな北海道のイメージはこの頃に生まれつつあった。

明治政府が、北海道開拓を援助してもらうために雇い入れた外国人は、アメリカをはじめ、各国から集まり、総勢76名にのぼった。開拓使は、横浜から洋食を作れる優秀な日本人コックを呼び、彼らに外国人のための料理を作らせた。外国人に随行してきたコックも札幌に根づき、本格的な西洋料理店を出店するようになった。本場の料理を学び、エリート外国人の舌にあうよう訓練されたコックたちの腕は確かで、明治の前期には“サッポロ洋食”という言葉が日本中に伝わっ

ていた。明治の初期には、まだ牛豚の飼育が行われていなかったので、札幌近郊に何千頭と群れをなすエゾ鹿の肉が料理された。鴨、鹿、ウサギなど狩猟で捕獲した獲物の肉は、ヨーロッパでは珍重されるうえ、高価である。家畜の飼育施設が、まだ整わなかったおかげで、明治初期の札幌では、西洋料理の本物の素材を扱うという幸運に恵まれている。





広大な原野があり、西洋文化が直接入ったため、北海道の人々の視野は、日本の枠組を越えて国際的である。また新しいものを進んでとり入れる精神がある。これも、北海道が育んできた伝統である。

北海道のイメージといえば広大な牧場でゆったりと草を食む牛たちの姿が目に浮かぶ。酪農王国北海道の自然が生んだ牛乳をふんだんに使って作られているのがホワイトチョコレートである。カカオマスをまったく使わず乳白色のココアバターと牛乳を使っているため色も白く、チョコレート特有のにがみもないでの、

子供から大人まで幅広い層の人々に受け入れられている。また、口に入れたときのホワイトチョコレート独特なまろやかさもココアバターと牛乳をふんだんに使っているためである。25度前後でやわらかくなり、35度前後ですっかり液化してしまうココアバターの性質を十分に利用して、ホワイトチョコレートの優しい味が作られている。

豊かさ、清潔さ、そしてほのぼのとした温かさは北海道ならではのものだが、ホワイトチョコレートを口に含むとそれらが身体全体に広がるような気がする。

#### チョコレート工場の秘密

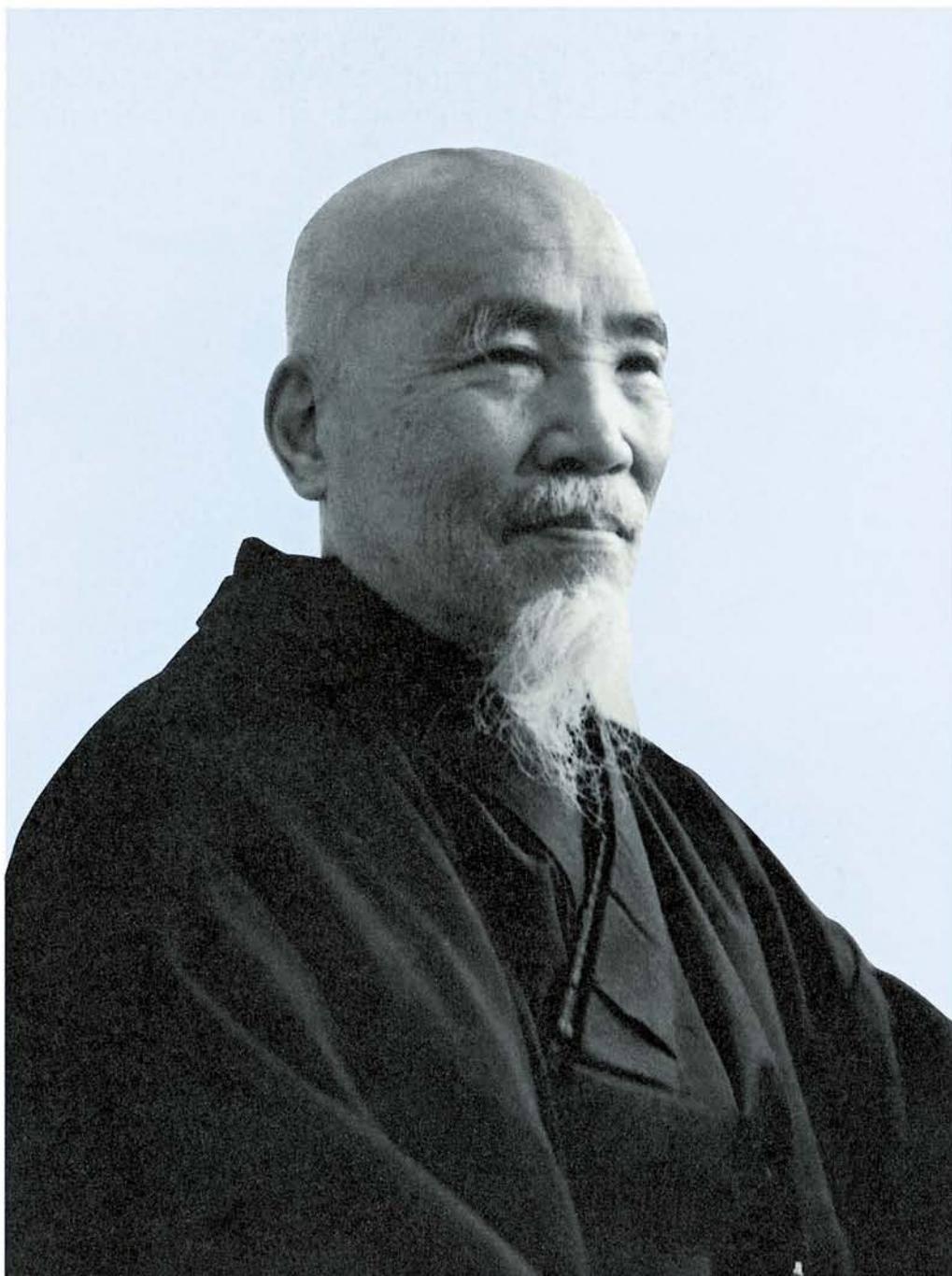
ロナルド・ダールが書いた『チョコレート工場の秘密』は、作者が実際に、4人の子供たちが寝る前に、枕許で毎晩聽かせた「おはなし」をまとめたものだ。ダールの子供たちは、目を輝かせ、毎晩、父が「おはなし」をしてくれるのを待ち、「おはなし」が終わると早く夜が来、また夜が来て続きを聞きたいと願ったという。

チョコレート製造法の秘密を守るために、従業員を全員解雇し、工場を閉鎖してしまった変わった経営者がいた。しかし、ある日、無人のはずのチョコレート工場の煙突から煙がたちのぼり、不審に思った少年たちのチョコレート工場への探検が始まる。

工場の中にはチョコレートの小川、チョコレートテレビなど、奇想天外なチョコレートが次々と出てきて読者をひきつける。

作者のダールは、第2次世界大戦のときはイギリス空軍の戦士、戦後はアメリカの有名雑誌「ニューヨーカー」に短篇小説を掲載し、世界の批評家をうならせた。映画通の人にはアカデミー賞受賞の女優、パトリシア・ニールの旦那さんと言った方が通りがいいかもしれない。

## 歴代経営者の紹介



創設者・初代社長 名塩良造



創設者 妻 名塩セツ



株式会社 ナシオ札幌本店  
前取締役会長 名塩小三郎  
(昭和44年9月～昭和51年9月)



株式会社 名塩商店  
前取締役会長 中村義美  
(昭和42年8月～昭和52年5月)

## 現役員



後列左より  
取締役釧路支店支店長  
加藤 喬

常務取締役  
名塩和生

取締役苫小牧支店支店長  
渡辺鍊太郎

取締役第三・第四部部長  
萩原忠昭

前列左より  
常務取締役  
藤井輝明

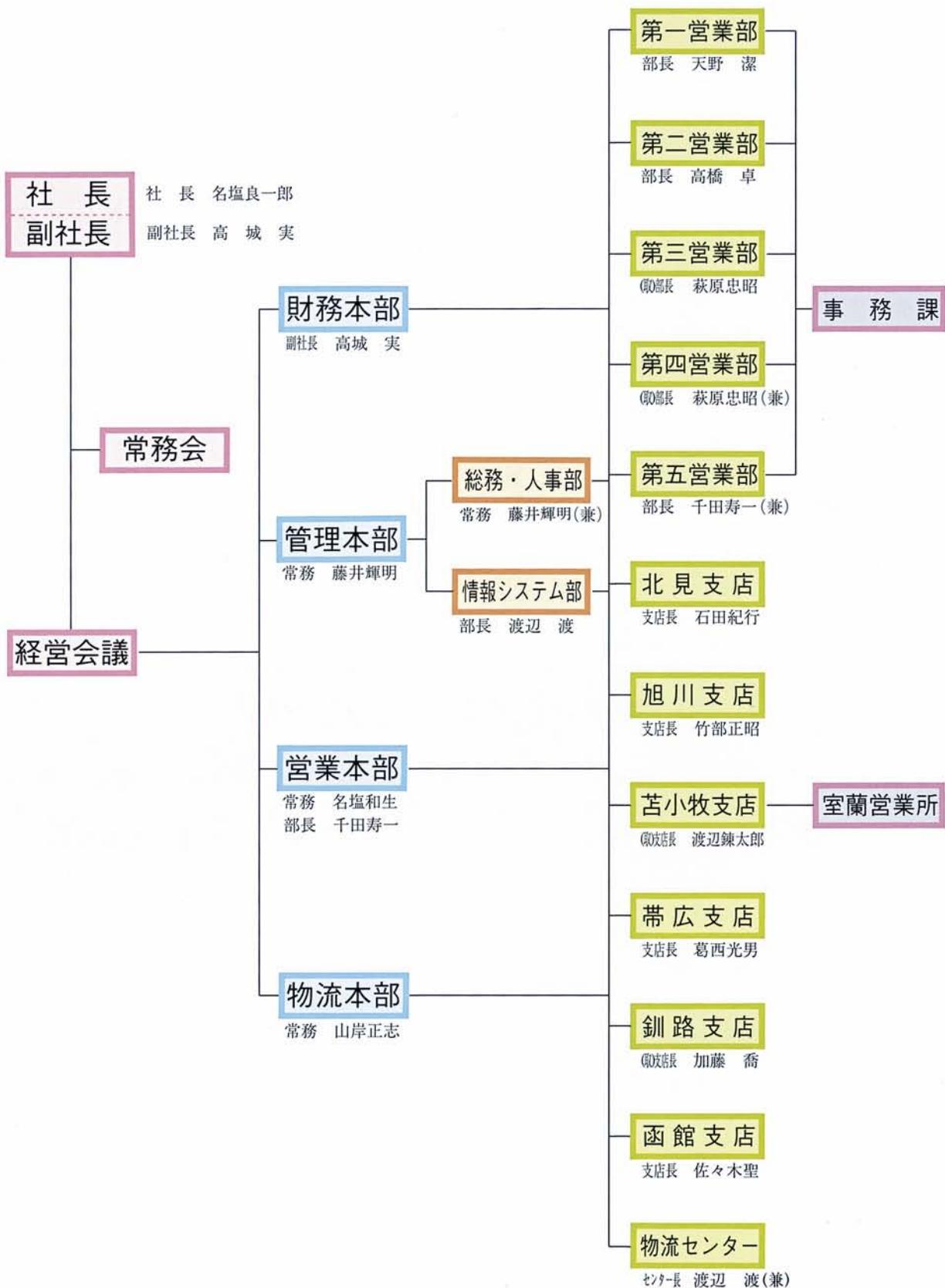
取締役社長  
名塩良一郎

取締役副社長  
高城 実

常務取締役  
山岸正志

# 組織図

(平成3年4月1日現在)



# ネットワーク



本社 第一営業部・第二営業部・第三営業部・第四営業部・第五営業部

札幌市西区八軒9条西10丁目448-9 開設／昭和55年7月 敷地面積／1146坪 事務所／400坪 倉庫／403坪



札幌物流センター

札幌市手稲区曙5条5丁目110-13 開設／平成3年2月 敷地面積／3600坪 事務所／250坪 倉庫／2300坪



苫小牧支店

苫小牧市新明町3丁目1番地 開設／昭和46年1月 建築／昭和61年8月  
敷地面積／2500坪 建物／532坪



函館支店

函館市昭和1丁目35番地 開設／昭和54年3月 建築／昭和59年9月  
敷地面積／945坪 建物／540坪



### 北見支店

北見市卸町3丁目5番地6 建築／昭和45年11月 敷地面積／1030坪  
事務所／192坪 倉庫／466坪



### 釧路支店

釧路市星ヶ浦南1丁目3番 開設／昭和47年12月 建築／昭和56年9月  
敷地面積／1350坪 事務所／100坪 倉庫／492坪



### 帯広支店

帯広市西18条南1丁目2番地 開設／昭和44年6月 建築／昭和51年8月  
敷地面積／600坪 建物／472坪



### 旭川支店

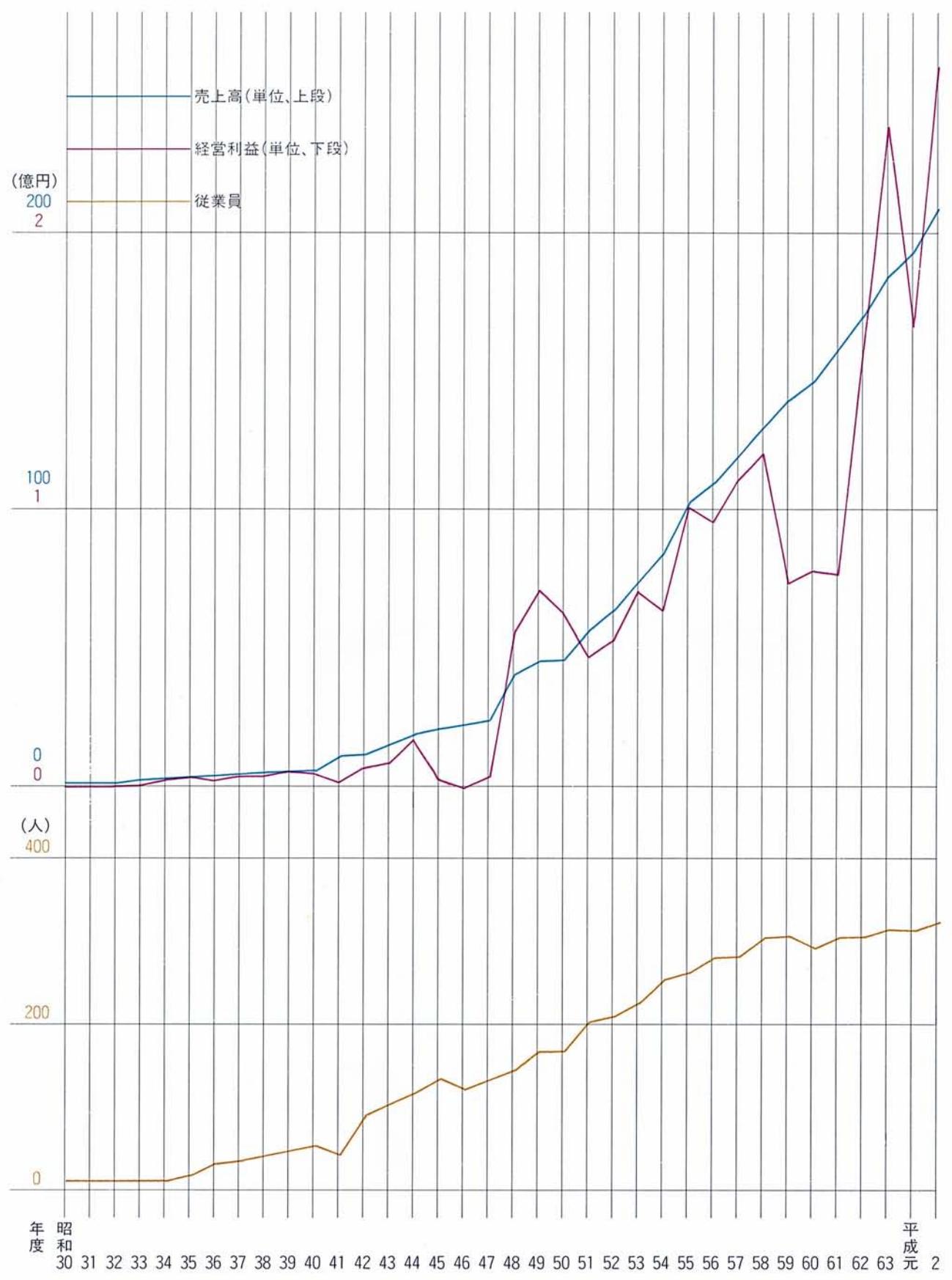
旭川市永山3条2丁目 開設／昭和50年9月 増築／平成元年12月  
敷地面積／1884坪 事務所／214坪 倉庫／1000坪



### 室蘭営業所

室蘭市日の出町2丁目24番5号 開設／昭和54年12月  
新築／平成元年5月 敷地面積／200坪 建物／93坪

## 売上高・経常利益・従業員数の推移



## 主要オリジナル製品

ホワイト  
チョコレート



北の想い出



十勝の実り



## テレビCM



昭和54年4月～12月  
北の想い出 [パリ]



昭和54年4月～12月  
ホワイトチョコレート [パリ]



昭和54年4月～12月  
ホワイトチョコレート [パリ]



昭和56年6月～12月  
北の想い出 [新宿]



昭和56年6月～57年4月  
北の想い出 [八千代牧場・帯広]



昭和56年6月～57年8月  
ブチフル [迎賓館前]



昭和57年6月～58年5月  
ホワイトチョコレート [東京]



昭和58年6月～60年5月  
北の想い出 [フロンティア乗馬クラブ]



昭和58年6月～59年5月  
ホワイトチョコレート [札幌]



昭和59年5月～60年12月  
ホワイトチョコレート [札幌]



昭和60年5月～平成元年3月  
ホワイトチョコレート [パリ]



平成元年4月～  
ホワイトチョコレート [サイパン]

# 年 表

## 当社事項

## 北海道関連事項

## 一般事項

明治16年（1883）		
3月 名塩良造、大阪市船場淡路町に生まれる	9月 札幌～幌内間に鉄道電話開通（北海道で初の電話）	4月 日本銀行開業式
明治24年（1891）		
4月 小学校1年終了し奉公に出る		5月 大津事件起こる
明治33年（1900）		
－ 奉公先に暇願意を出し、父の煙草問屋手伝う	4月 北海道拓殖銀行開業	3月 治安警察法公布
明治39年（1907）		
4月 金沢で長男小三郎誕生	8月 函館大火	1月 株式市場暴落
明治41年（1908）		
－ 単身、樺太・大泊に上陸	3月 青函連絡航路開設	4月 第1回ブラジル渡航移民
明治42年（1909）		
－ 北海道に渡りニシン漁場で働く	3月 樽前山噴火	10月 伊藤博文暗殺される
明治44年（1911）		
8月 建設列車で野付牛に到着、行商生活始まる	4月 小樽高等商業学校開校	1月 東京で第1回帝国菓子大品評会開催
12月 名和商店開設	9月 網走線陸別～野付牛開通	2月 日米通商航海条約調印
	9月 池北線全通	3月 工場法公布
明治45年（1912）		
8月 武華川の袂に名塩商店開業	3月 全道暴風雪	7月 第3回日露協約調印
	4月 夕張炭鉱ガス爆発で267人死亡	
大正2年（1913）		
－ 根室銀行野付牛支店に口座開設	6月 函館に電車開業	2月 民衆の護憲運動高まる
大正3年（1914）		
5月 名塩良造、セツと結婚	11月 新夕張若鍋炭鉱のガス爆発で422人死	7月 第1次世界大戦始まる
11月 野付牛駅前に進出、菓子卸問屋として 发展	亡	
大正4年（1915）		
	7月 全道に大水害	1月 対華21カ条要求
大正5年（1916）		
	5月 母船式サケ・マス漁業が始まる	7月 第4回日露条約調印
大正6年（1917）		
	4月 第一期拓殖計画改訂、17年計画として 以後毎年改訂される	9月 金輸出禁止
		11月 ロシア11月革命
大正7年（1918）		
	4月 東北帝大から独立して北海道帝国大学 となる	8月 シベリア出兵を宣言
	8月 開道50年記念博覧会（札幌、小樽）	8月 米騒動
		11月 第1次世界大戦おわる

## 当社事項

## 北海道関連事項

## 一般事項

大正8年(1919)――

- 3月 小三郎、北見西尋常小学校卒業  
 4月 小三郎、東京の名塩佐助に預けられ、  
 　　麹町高等小学校入学

大正9年(1920)――

- 3月 小三郎、麹町高等小学校卒業  
 4月 小三郎、早稲田実業入学(夜間)、  
 　　並木製作所(現パイロット万年筆)  
 　　入社

大正10年(1921)――

- 8月 根室線開通  
 11月 増毛線開通

大正11年(1922)――

- 8月 市政施行(札幌、函館、小樽、旭川、  
 　　室蘭、釧路)  
 11月 宗谷線(現天北線)開通

- 2月 ワシントン会議条約  
 4月 健康保険法公布  
 12月 ソビエト連邦成立

大正12年(1923)――

- 6月 小三郎、並木製作所退社、野付牛に戻  
 　　される  
 　　- 良造、満州へ視察  
 　　- 木村格三郎、帶広で独立

- 5月 稚内一樺太・大泊間の連絡船運航開始

- 9月 関東大震災

大正13年(1924)――

- 棚橋喜一郎、名寄で独立

- 3月 北海道庁立図書館設置決定

- 1月 第2次護憲運動

大正14年(1925)――

- 中飯伊平、樺太大泊で独立  
 　　- 中村義美が入店  
 　　- 良造、中国青島方面へ視察

- 5月 函館-青森間客貨車輸送開始

- 3月 普通選挙法案を修正可決  
 11月 東京で山手線電車の環状運  
 　　転開始

大正15年(1926)――

- 4月 青森・函館間電話開通  
 9月 天塩線(現宗谷線)開通

- 8月 日本放送協会設立  
 12月 大正天皇崩御 48歳

昭和2年(1927)――

- 4月 第二期拓殖計画20年計画発足

- 3月 金融恐慌起ころ

昭和3年(1928)――

- 2月 最初の普通選挙、全道5区制  
 11月 旭川市電開通

- 2月 第1回普通選挙  
 10月 世界恐慌始まる

昭和5年(1930)――

- 2月 隣家から出火、店舗半焼  
 　　- 小三郎中飯智恵子と結婚

- 10月 第3回国勢調査、道内人口281万2,335  
 　　人  
 11月 道産米300万石

- 1月 ロンドン海軍軍縮会議  
 　　- 昭和恐慌深刻化

昭和6年(1931)――

- 11月 レンガ造り4階建店舗新築  
 　　- 小三郎中飯智恵子と結婚

- 7月 北海道拓殖博覧会を札幌、小樽で開催  
 12月 この年冷害凶作、凶作救済土木事業を  
 　　起こす

- 9月 満州事変始まる  
 12月 金輸出再禁止

昭和7年(1932)――

- 12月 小三郎長男、良一郎の誕生

- 8月 水害甚大、冷害凶作  
 11月 広尾線開通  
 12月 農山漁村経済更生計画運動開始

- 1月 第1次上海事変勃発  
 3月 満州国建国宣言

当社事項	北海道関連事項	一般事項
昭和8年（1933）		
- ナショナル会計機、伝票整理機導入	4月 帯広市制施行	3月 三陸地方大地震
- 高橋運輸のトラックをチャーターして 配送の合理化を図る	8月 札幌飛行場完成	3月 ニューディール政策開始
	8月 この年豊作	8月 日本、国際連盟脱退
昭和9年（1934）		
- 菓子業界は変遷していった。良造、新 高製菓、グリコ製菓、古谷製菓を著す	3月 函館大火、2万4,000戸焼失	4月 帝人事件
	12月 黄金道路（国道336号線）完成	10月 中国紅軍が長征開始
昭和10年～11年（1935）		
- 名塩良造、野付牛町長者番付で西方横 綱に昇進	10月 札沼線開通（10年）	2月 2・26事件起こる（11年）
- 松田慎三、並木、川合真雄などが入店		
昭和12年（1937）		
- 四条通りに第一倉庫建設	4月 札幌～東京間定期航空路開く	7月 日中戦争勃発
	4月 北海道大博覧会を札幌、小樽で開催	
	8月 日高線開通	
昭和13年（1938）		
	10月 夕張天竜坑でガス爆発、161人死亡	4月 國家総動員法公布
昭和14年（1939）		
- 第2倉庫上棟式に工事中止命令出る	5月 室蘭高等工業学校創立	9月 第2次世界大戦勃発
昭和15年（1940）		
	4月 北海道女子師範学校開校	9月 日・独・伊3国同盟成立
昭和16年（1941）		
	4月 国民学校発足	12月 太平洋戦争始まる
昭和17年（1942）		
4月 良造、廃業を決意し、店舗を図書館建 設用に北見市に寄贈、登別に転居（昭 和19年～24年）	6月 野付牛町に市制実施、北見市となる、 戸数5,732戸、人口3万2,297人	6月 ミッドウェー海戦
- 統制令と戦後の低迷により廃業状態が 続いた		
昭和18年（1943）		
10月 小三郎、札幌市に転居	4月 夕張、岩見沢両町に市制施行	2月 ガダルカナル島で撤退
	6月 一、二級町村制廃止	10月 学徒出陣
昭和19年（1944）		
	1月 前年末から有珠に地震続き、昭和新山 出現	8月 学童集団疎開始まる
	5月 三菱美唄炭鉱ガス爆発、109人死亡	
昭和20年（1945）		
	7月 米空軍、北海道を空襲、艦砲射撃をう ける	8月 広島、長崎に原爆投下、終 戦
	7月 米軍、函館・札幌・旭川に進駐	
昭和21年（1946）		
	11月 ソ連からの引き揚げ開始	11月 日本国憲法公布
	12月 北海道の人口349万人	
昭和22年（1947）		
	2月 網走町に市制施行	1月 ゼネスト中止命令

当社事項	北海道関連事項	一般事項
	5月 地方自治法によって、北海道も初めて府県同様の地方自治体になる 7月 札幌国際電信電話局完成	5月 日本国憲法施行 5月 第1特別国会召集
昭和23年（1948）		
11月 良造の寄付を元手に北見市立図書館完成、北見市により良造の胸像が作成され図書館玄関に設置される － 俳句誌「阿寒」創刊	2月 札幌－米国間国際電話開通	4月 新制高等学校発足 6月 福井大地震 12月 GHQ 日本政府に経済安定9原則を指令
昭和24年（1949）	5月 北海道学芸大、小樽商大、室蘭工大、帯広畜大を設立	4月 1ドル=360円の単一為替レート設定 11月 湯川秀樹、ノーベル物理学受賞 － この年、安定恐慌
昭和25年（1950）	2月 第1回さっぽろ雪まつりを開催 4月 北海道開発法成立 4月 札幌医科大学設置 6月 北海道開発庁発足 7月 北海道開発大博覧会を旭川で開く	6月 朝鮮戦争始まる 10月 第7回国勢調査で人口8300万人余となる － 特需ブーム起こる
昭和26年（1951）	4月 民間航空再開、日本航空東京－札幌間空路開設 10月 十勝沖地震 3月 北洋漁業再開	9月 対日講話条約、日米安全保障条約調印 9月 初の民間ラジオ放送局開局
昭和27年（1952）	4月 第1期北海道総合開発計画実施	3月 企業合理化促進法公布
昭和28年（1953）		
－ 名塩の旧店舗が全部戻り、いよいよ再出発の陣容が整い、トラック1台を購入した。松本市に松本菓子移出組合の設立を提唱しこれに参画する － 雪印乳業の北見地区乳製品特約店となる	11月 札幌－千歳間弾丸道路開通	3月 スターリン首相死去 7月 朝鮮休戦協定成立 1月 東京地区でテレビ放送始まる
昭和29年（1954）		
－ 札幌に名塩製菓株式会社を設立	7月 江別、赤平、紋別、士別に市制施行、北洋漁業再開記念大博覧会を函館で開催 8月 第9回国体秋季大会を道内で開催 9月 台風15号襲来、洞爺丸以下連絡船5隻沈没、死者1,440人	3月 第5福竜丸が放射能被災 7月 防衛庁発足 12月 神武景気始まる (29.11～32.6)
昭和30年（1955）		
3月 良一郎、北海学園大学卒業、森永商事入社 4月 東京名塩会結成	2月 第10回国体スキー大会を旭川で開催 7月 戦後最大の豪雨禍 10月 第8回国勢調査、道内人口447万3,089人	9月 GAT加盟 11月 自由民主党の結成

当社事項	北海道関連事項	一般事項
<hr/>		
昭和31年（1956）		
8月 良造、北見市開基60周年・市制施行15周年記念式典で教育功労賞を受ける － 名塩商店東京仕入部を開設	6月 北海道開発公庫発足 10月 東京-札幌間のマイクロウェーブ開通	12月 日本が国際連合に加盟 － 経済白書「もはや戦後ではない」
<hr/>		
昭和32年（1957）		
6月 良一郎、都と結婚 － 良造（俳号春空）の秀作「美しく花野に狂い羅臼川」の句碑、河西牡丹園に建設	4月 三笠町に市制施行 4月 民放テレビ放送開始 8月 根室町に市制施行 8月 札幌テレビ塔完成	8月 ソ連、人工衛星スプートニクの打ち上げ － なべ底不況 (32.7～33.6)
<hr/>		
昭和33年（1958）		
－ 創業50周年事業として東京名塩会と古い仕入先を北見に招待 － 東京名塩会発足 3月 良造、病に伏す	4月 北海道総合開発第二次5カ年計画発足 7月 千歳、滝川、砂川、歌志内の4町に市制施行 7月 北海道大博覧会を札幌、小樽で開催 8月 青函トンネルの海底ボーリング始める 12月 道内自動車保有台数10万3,132台	3月 ソ連でフルシチョフが首相になる 7月 岩戸景気始まる (33.7～36.12) 10月 日米安保改定交渉始まる 12月 1万円札発行
<hr/>		
昭和34年（1959）		
6月 良一郎、森永商事東京本社を退社し、名塩商店常務取締役に就任 － 良一郎、営業活動への自動車導入に着手	1月 第14回国体スケート帯広で開催 11月 樺太犬11頭南極へ	4月 皇太子ご成婚 9月 伊勢湾台風
10月 良造、長年にわたり松本菓子製造業界の発展に寄与した功績で、松本菓子移出入組合から表彰状と木彫の肖像額を贈られる		
<hr/>		
昭和35年（1960）		
－ 傍系会社、北見観光会館設立。 － 小三郎、欧米視察	5月 チリ地震津波で道東に被害	1月 新日米安保条約調印 12月 政府・所得倍増計画発表
<hr/>		
昭和36年（1961）		
4月 大卒定期採用の1期生入社 4月 雪印アイスクリーム北見地区特約店となる 6月 伝票発行機、伝票計算機、会計機、カナタイプライター等を導入、事務機械化を推進 9月 創業50周年記念招待（温根湯温泉） 12月 良一郎長男、裕恭誕生	8月 北海道穀物商品取引所札幌で開所 8月 北海道酪農開発事業団発足 9月 東京-札幌間にジェット機就航 10月 函館-旭川間に初のディーゼル特急おおぞら走る	1月 米国大統領にケネディ就任 4月 ソ連がポストーク1号打ち上げ 6月 農業基本法公布
<hr/>		
昭和37年（1962）		
	4月 函館、旭川、釧路に国立工業専門学校を設置 6月 十勝岳大爆発	9月 国産第1号の原子炉ともる 11月 オリンピック景気 (37.11～39.10)
<hr/>		
昭和38年（1963）		
4月 三洋電機の冷凍ストッカー販売店となる － 独身寮を建設	4月 苫小牧工業港入船式	7月 中小企業基本法制定 11月 日米間で初のテレビ宇宙中継

## 当社事項

## 北海道関連事項

## 一般事項

昭和39年（1964）

- 完全出し子スマートケースの特約店となる

7月 函館一大間間に最初のカーフェリー就航  
12月 帯広空港開港

4月 IMF 8条国へ移行  
10月 東海道新幹線スタート  
10月 東京オリンピック開催

昭和40年（1965）

4月 函館大学設置

2月 米ベトナム北爆開始  
- 40年不況（39.11～40.10）  
11月 いざなぎ景気始まる  
(40.11～45.7)

昭和41年（1966）

- 6月 名塩商店、北見会館建設費寄付で内閣表彰をうける  
8月 名塩製菓(株)販売部門を北見の名塩商店に譲渡  
12月 協栄(株)の株式60%を取得  
- 春空の句集『花野』刊行

2月 千歳発全日空機、羽田沖で墜落  
5月 富良野、山部両町が合併して富良野市誕生  
9月 北海道の木にエゾマツが決定

1月 戦後初の赤字国債発行  
3月 わが国の総人口1億人突破  
5月 カナダ航空、BOAC機が相次いで墜落

昭和42年（1967）

- 7月 創立者良造が逝去、享年85歳  
8月 3代目良一郎が社長に就任、傘下の得意先小売店は2千店、年商約12億  
11月 協栄(株)の新社屋が札幌市菊水西町に完成

9月 金山ダム完成  
12月 北大で道内初の原子炉始動

6月 第3次中東戦争開始  
6月 第1次資本自由化始まる  
7月 ヨーロッパ共同体の発足  
8月 公害対策基本法公布

昭和43年（1968）

- 1月 名塩小三郎、市立図書館図書購入費寄付により、紹綏褒章授与

5月 本道と東北地方に大地震  
5月 北海道大博覧会  
9月 北海道百年記念祝典、円山競技場で行う

1月 東大紛争始まる  
4月 初の高層ビル、霞が関ビルの完成  
12月 三億円事件の発生

昭和44年（1969）

- 4月 岩見沢営業所開設  
6月 ホクレンAコープ店の納入指定をうけ  
帯広支店開設  
9月 小三郎、(株)ナシオ札幌本店の取締役  
会長に就任

5月 長沼町ミサイル基地問題もめる  
8月 北電、原子力発電所を共和・泊地区に決定

5月 東名高速道路全線開通  
7月 米アポロ11号が月面に第1歩

昭和45年（1970）

- 10月 北見市総合卸センター内に大型倉庫を建設  
11月 苦小牧支店開設  
12月 名塩商店から分離して(株)ナシオ設立、買収した協栄を(株)ナシオ札幌本店と社名変更  
12月 米国から販促方法としてサービススタンプが導入され、ギフトボンドスタンプの北見地区特約店となる

7月 第3期北海道総合開発計画閣議決定  
8月 登別町に市制施行  
8月 北海道百年記念塔完成  
10月 日航ジャンボ747千歳空港乗り入れ  
10月 第11回国勢調査、道内人口518万4,287人、札幌の人口101万16人に

3月 よど号のハイジャック事件発生  
3月 日本万国博、大阪で開催  
6月 日米安保条約の自動延長

昭和46年（1971）

- 5月 創業60周年記念式典挙行（温根湯スポーツセンター）

4月 北海道開拓記念館開館  
7月 丘珠発函館行きの東亜国内航空「ばんばい」横津岳に激突

6月 沖縄返還協定調印  
8月 米国、金・ドル交換停止などのドル防衛策を発表

当社事項	北海道関連事項	一般事項
10月 階層的研修制度確立、海外研修スタート	10月 住友石炭の奔別、歌志内鉱閉山決定 11月 札幌地下街オープン	12月 円切り上げ、1ドルが308円になる
昭和47年（1972）—		
1月 名塩商店、北見図書館図書購入費寄付により褒章授与	2月 札幌オリンピック冬期大会。35か国1,600人参加。70m級ジャンプで日本勢メダル独占	1月 列島改造ブーム起こる（47.1～48.11）
4月 東急ストアから納入業者に指定される	4月 札幌市、政令指定都市となる	2月 浅間山荘事件起きる
8月 西友ストアから納入業者に指定される	7月 北海道最長の石狩河口橋（1,412.7m）開通	2月 ニクソン米大統領が中国訪問
10月 札幌営業センターに小型計算機メルコム83を導入	9月 道内初の海上橋厚岸大橋開通	6月 田中角栄、「日本列島改造論」を発表
昭和48年（1973）—		9月 日中国交正常化で合意
	7月 大夕張礦閉山	11月 パンダ日本で初公開
	9月 国会、北方領土の返還に関する決議案を可決	
	11月 国立旭川医科大学開校	
昭和49年（1974）—		
4月 北見本店にコンピュータシステムを導入	4月 亂開発規制の北海道自然環境保全条例施行	1月 ベトナム和平協定調印
10月 第1回米国研修旅行実施		6月 國土庁設置
		8月 企業連続爆破事件発生
		— 戦後初のマイナス経済成長
昭和50年（1975）—		
9月 旭川支店開設	6月 北炭夕張新鉱出炭開始	3月 新幹線博多まで延長される
	8月 台風6号大被害	7月 沖縄海洋博始まる
	11月 新千歳空港着工	11月 ランブイエで初の先進国首脳会議
	11月 新日本製鐵室蘭製鐵所の第三高炉が操業停止	
	— 不況の深刻化、道内紙・パルプ業界全工場で操短実施	
昭和51年（1976）—		
4月 ナシオブランド第1号商品「ホワイトチョコレート」誕生、積極的なテレビ宣伝を展開	6月 札幌地下鉄東西線が開通	2月 ロッキード疑惑問題化
4月 三島、オホーツクドライブインとの取引始まる	8月 苫東港の建設スタート	6月 新自由クラブ結成される
5月 イトーヨーカ堂との取引始まる	9月 函館空港にソ連のミグ25A戦闘機飛来、乗員はアメリカへ亡命	7月 田中前首相逮捕さる
9月 ナシオ札幌本店を札幌流通センター内に新築・移転。名称を札幌営業センターとする。協栄㈱をナシオ乳販㈱に改組し、旧社屋を改築、新社屋とする。	— 大冷害、道内農家の70%が打撃	
9月 良一郎社長、北海学園北見大学・北見女子短期大学協力会長に就任		
9月 小三郎、(株)ナシオ札幌本店の取締役会長を退任		

## 当社事項

## 北海道関連事項

## 一般事項

## 昭和52年（1978）

4月 市民生協と取引始まる  
4月 名塩セツ、北見図書館図書購入費寄付  
により紺綬褒章授賞

4月 北海学園北見大学開學  
5月 三井芦別鉱ガス爆発  
8月 有珠山が爆発。降灰で農作物の被害甚  
大  
10月 北炭幌内鉱、1年10ヶ月ぶりで操業再  
開

3月 200カイリ時代へ突入

## 昭和53年（1978）

4月 名寄営業所開設  
5月 セブンイレブンとの取引始まる  
11月 全国菓子流通研究会発足、良一郎社長  
が副会長に就任

2月 新北海道総合開発計画（53～62年度）  
閣議決定  
7月 「北海道の花」にハマナスが決まる  
8月 初の「全民参加による北方領土返還  
要求大会」が根室市で開催

5月 新東京国際空港開港  
8月 日中平和友好条約調印  
9月 イラン革命起きる

## 昭和54年（1979）

5月 ニチイとの取引始まる

11月 札幌市の人口137万4,715人となり全国  
6番目の都市となる

6月 東京サミット開催  
12月 アフガニスタンでクーデター、  
ソ連軍が介入  
- 第2次石油ショック起こる  
(54～55年)

## 昭和55年（1980）

3月 函館営業所開設  
7月 札幌西支店開設  
9月 帯広、苫小牧、釧路、旭川、札幌西の  
各支店にコンピュータシステム導入

6月 環境庁の調査では摩周湖が「世界で最  
も澄んだ湖」のほかクッタラ湖、支笏  
湖が全国2、3位

4月 米国、イラン人質救出作戦  
5月 韓国で光州事件起きる  
7月 モスクワ・オリンピック開  
催、米、日、西ドイツなど  
がボイコット  
9月 イラン・イラク戦争起きる

## 昭和56年（1981）

5月 第1回東京研修実施  
5月 社内報「ナシオニュース」創刊  
10月 本社を札幌に移転、札幌移転披露・創  
業70周年記念式典挙行（札幌グランド  
ホテル）  
12月 函館営業所を支店に改称し、コンピュー  
タシステムを導入

2月 初の「北方領土の日」に政府主催の行  
事が東京、根室などで開かれる  
2月 千歳空港の国際化（千歳→成田→ホノ  
ルル）決定  
2月 帯広新空港開港  
10月 国鉄石勝線開通（千歳空港→新得間）  
10月 北炭夕張炭鉱でガス突出事故、93人死  
亡

2月 米国レーガン大統領が経済  
再建策を発表  
3月 第2次臨調発足  
8月 行財政改革大綱を決定  
10月 福井謙一、ノーベル化学賞  
受賞  
- 対米自動車規制実施

## 昭和57年（1982）

4月 (株)ナシオ札幌本店を(株)名塩商店に合  
併  
5月 販促車「ドリーム号」を投入  
10月 札幌統括本部設置、札幌中央支店開設、  
札幌営業センターを札幌東支店と改称

3月 本道全域に大地震  
6月 82道博が「いま、北の時代の出発」を  
テーマに開幕  
7月 苫東の民間備蓄基地のオイル・イン開  
始、世界最大級  
8月 石狩湾新港が第1船を迎える

2月 ホテル・ニュージャパンで  
火災発生  
4月 500円硬貨発行  
4月 フォークリフト紛争  
6月 東北・上越新幹線開業

## 昭和58年（1983）

9月 名寄営業所を支店に改称  
10月 新型販促車「ミニフラワー号」投入

5月 札幌市が5大都市入り。人口148万3,1  
82人で京都を抜く

6月 国債発行残高が100兆円突  
破  
9月 大韓航空機が墜墜される  
11月 レーガン大統領が来日

## 当社事項

## 北海道関連事項

## 一般事項

## 昭和59年（1984）――

- 9月 札幌西支店に「売り場展示場」併設  
 9月 旭川支店にセブンイレブン専用倉庫建設  
 10月 札幌西支店にコンピュータセンター開設、パロースB1990-2を導入  
 10月 営業部門に小売業態別の3支店制導入

## 昭和60年（1985）――

- 4月 全支店に端末機器を導入、ナシオ総合情報システム完成。  
 4月 札幌流通政策研究会発足  
 4月 良一郎社長、北海学園北見大学10周年・北見女子短大開学記念協賛会会長、北見学園100周年記念事業委員会財務専門委員会委員長に就任  
 5月 岩見沢支店、新築移転  
 10月 良一郎社長、北見市ならびに経済界の協力で北見女子短大に茶室を寄贈、呑空の句碑も同学構内に移設

- 4月 北海学園北見女子短大開学  
 9月 北電泊原発起工式、64年運転目標

- 3月 グリコ・森永事件  
 11月 新札発行（1万円札、5,000円札、1,000円札）

## 昭和61年（1986）――

- 8月 苫小牧支店、新築移転  
 11月 ナシオ札幌開設20周年記念式典挙行  
 11月 (株)ヘリオス設立に主幹事として参画

- 3月 冬季アジア大会で、7カ国428人参加  
 3月 青函トンネル、本州とレールつながる  
 6月 岩見沢で北海道21世紀博

- 4月 ソ連のチェルノブイリ原子力発電所で大惨事  
 5月 東京サミット開催  
 11月 伊豆大島の三原山で噴火  
 12月 内需主導型好況始まる  
 - 公定歩合、年3%史上最低に

## 昭和62年（1987）――

- 4月 職能資格制度導入

- 7月 三井石炭鉱業砂川炭鉱閉山  
 8月 北海道の総人口は566万2,345人で15年ぶりの減少  
 9月 道中央自動車道の岩見沢-美唄間が開通  
 10月 夕張の北炭真谷地炭鉱閉山  
 - この年、広尾線、羽幌線、幌内線廃止

- 4月 国鉄分割民営化、JR発足  
 10月 利根川進教授にノーベル賞授与  
 10月 ブラック・マンマーで株下落

## 昭和63年（1988）――

- 2月 良一郎長男裕恭、森永製菓社長松崎昭雄氏の媒酌により高橋奈保子と結婚、帝国ホテルで披露宴を催す  
 5月 良一郎社長、「さっぽろ・北見会」の設立発起人となり、幹事長に就任  
 10月 良一郎社長、全国流通菓子研究会の海外流通視察団長として訪米  
 11月 函館支店にセブンイレブン専用倉庫建設

- 2月 札幌-ソウル線の新規開設決定  
 2月 さっぽろ雪まつり開幕、会期中の人出205万4,000人  
 3月 青函トンネル開通、青函連絡船終航、80年の歴史閉じる  
 4月 JR歌志内線廃止  
 10月 北電の泊原発が試運転開始

- 1月 円相場、瞬間に1ドル=120円45銭の史上最高値を記録  
 4月 濱戸大橋開通  
 8月 イラン・イラク停戦  
 9月 ソウル・オリンピック開催  
 12月 税制改革6法案、参議院で成立  
 - 東京で地価高騰

## 当社事項

## 北海道関連事項

## 一般事項

## 平成元年（1989）――

2月 名塩セツ死去（9日）  
 3月 旭川の吉川商店から流通菓子部門の営業権を譲りうける  
 4月 職能資格制度本格実施  
 4月 リクルート社の調査で就職人気ランキング道内25位に進出  
 5月 室蘭営業所、新築移転  
 7月 良一郎社長、千羊会北海道部会長に就任  
 11月 旭川市永山三条3丁目に大規模ハイテク型の旭川流通センター完成、異業種連携の店頭装飾展示場併設。開設記念をかね「ナシオファンタジックフェア'89」と謝恩パーティ開催

## 平成2年（1990）――

3月 名塩小三郎、故名塩セツの遺産の一部を北見市に寄贈、紺綬褒章受章  
 5月 道内最大規模の札幌配送センターの建設に着手

3月 泊原発100%出力、営業運転  
 6月 大韓航空一番機が千歳からソウルへ  
 7月 肉親の眠る故郷ヘサハリン墓参団出発  
 11月 本道の交通死600人に最悪のペース  
 12月 本年度上期の本道観光客800万人突破

3月 第2回アジア冬期大会が札幌で開幕  
 5月 丘珠を離陸の6人乗りヘリが墜落、全員死亡  
 7月 泊原発2号機、初の臨界に  
 12月 北海道の人口564万3715人に、減少する

1月 昭和天皇崩御、新元号平成と決定  
 4月 消費税スタート  
 6月 中国天安門事件起きる  
 7月 参議院選挙、与党の議席が過半数を割る  
 9月 日米構造協議が始まる  
 10月 サンフランシスコ大地震  
 - ソ連、東欧で民主化運動活動化

## 平成3年（1991）――

2月 名塩小三郎が逝去、享年85歳  
 3月 年商200億円達成  
 5月 創業80周年記念式典挙行

1月 北方領土フェスティバル・札幌雪まつり特設ステージで  
 2月 皇太子さまが札幌ユニバーシアード冬季大会閉会式に出席  
 4月 北海道知事に横路氏が三選される

2月 衆議院総選挙で与党が安定議席を確保  
 3月 円相場急落、株価暴落  
 6月 好景気持続、岩戸景気を上回る

1月 湾岸戦争始まる  
 4月 ソ連のゴルバチョフ大統領が来日

---

## 編集を終えて

創業80周年事業の一環として、社史の編纂が決定され、平成元年4月に着手してから、およそ2年の期間を経て、今般ようやく刊行の運びとなった。

これまで当社には、創業60周年に際して昭和46年に刊行された「創業60年史」があるが、本史の編纂に当っては、改めて創業時代から軌跡を追うことにした。

時代区分としては、「ナシオイズムの源流」「戦後の再建・復興」「菓子卸業の最先端を走る」の本文3編に分け、「明日へ向けて」の資料編を加え、時代の動きを念頭におきながら事業の変遷をたどることにした。

今回の社史は、何よりも読んでいただけすることが大切と考え、話題に合わせて各頁に写真をふんだんに採り入れることにしたのである。

しかし、これがいかに大変なことか、あとで思い知らされることになる。写真や資料の収集に当っては、既刊の社史や伝聞に基づいての往時の資料を、当社との関係の深い、北見市立図書館、菓子飴新聞社等で探したが、文字通、80年の長さと重さを感じさせる大変な作業となった。特に写真の収集が思うようにいかず途方に暮れた時もあったが、その代り、思わず手を離すことを得た時の喜びはひとしおであった。

全校正を終って振り返ってみると、80年の歩みの中に、創業者の「鯨は川に住まず」の精神が脈々と流れ、「地の恩、人の恩、商いの恩」が当社を支えて、今日に至ったことを感じざるを得ない。この80年史の刊行が、これらの事実とそれに払われた努力の数々を、後世のために正確に伝えることができるなら望外の幸といえよう。

社史の編纂が決定した時、編纂の窓口のつもりで簡単に引き受けたが、これは片手間ができるような仕事ではなく、根気とともにかなり時間を必要とするものであった。

それだけに時間的制約の中で、80年の歩みを、完全に捉えているものとは言い難く、反省すべき点も多々あるが、この経験を今後に生かされればと思うほかない。

終わりに、本史編纂のために貴重な資料や情報を提供いただいた社内外の皆様に心から御礼申し上げる次第である。そして本史制作に特段のご尽力と、遅れがちな進行に叱咤激励をいただいた大日本印刷(株)北海道事業部ならびにCDC事業部に対して、深く感謝の意を表するものである。

平成3年4月

---

社史編纂室 藤井輝明

---

**ナシオ80年史  
21世紀をみつめて**

平成3年5月発行

発 行 株式会社ナシオ  
札幌市西区八軒9条西10丁目448番地9

編 集 株式会社ナシオ 社史編纂室

制作協力 大日本印刷株式会社 C D C事業部

印 刷 大日本印刷株式会社 北海道事業部  
札幌市東区北7条東11丁目392番地

---