

ブレない経営理念

——持続的発展可能性のある経営——

坂ノ下将、山川翔平、佐藤一輝、佐藤亮平、桂木亨
中多道長、武田大河、富田尚弥、高杉幸樹

はじめに

わたしたち高木グループは2年次から今まで、「持続的発展性のある企業」あるいは「持続的発展性のある経営」の2つに焦点をあて、企業訪問やディスカッションを行ってきた。持続的発展性のある企業、経営とはなにかを研究してきた。

それは、止まることなくイノベーションをし続ける、変化をし続ける企業経営だといえるのかもしれない。だが、本業からはぶれずに守るべき伝統は守っていくこと、そうした方向に実は「革新」を含む持続的発展性のある企業、経営が行われていくのだ、と考える。

持続的発展性のある企業・経営の1つとして取り上げられるのは「長寿企業」であろう。百年、何百年と生き残っていく企業は持続的発展性のある企業・経営としての条件を持っている。

このような企業がどの国で一番多いのか。それは、我々が暮らしている日本なのである。日本には長寿企業が26000社あると言われている。建設工事の金剛組など1000年以上続いている企業だってある。誇れることであることは間違えない。それぞれの時代で生きていくための、そして取り残されないための工夫がはかられた。時代の流れをよみ、顧客のニーズに応じていかななくてはならない。長寿企業の経営者が異口同音に言うのは、「これが変化ということです。しかも、時代に合わせたものです。そして、伝統、先代が行ってきたこと、守るべきもの、これが伝統です」ということだ。変化と伝統がうまく融合し混ざり合った時、長続きする企業経営になり得る可能性が大幅にひろがることを長寿企業が示してくれている。長続きする企業経営には「伝統と変化」が大変重要なことであることがわかる。

さらにこのような企業は経営理念を相当に重んじている。だが、掲げるだけでは、ただの言葉で止まってしまう。どれだけ従業員全員にフィードバックをするかが求められる。理念が活かされる経営は持続的発展性のある経営につながっていくようだ。

そこで以下では「持続的発展可能性を持つ経営」を理解するために、企業理念はなぜ必要なのか、企業経営がブレない経営理念とはどういうことなのか、われわれがフィールド実践の調査で訪問した墨田区を中心とする東京の企業と札幌の企業【墨田区の亀太商店、川合染工場、吉田テクノワークス、日伸スプリング、清瀬市の大林組（本社東京・港区）、札幌市の太平洋建業、サンマルコ食品、ベル食品】において企業理念が活かされている実践例の聞き取り調査をもとに報告してゆきたい。

第1章 経営理念の実践例

序節 東京での調査対象企業

まず、東京での調査対象企業をここでは紹介しておこう。

0-1 はじめに訪問した亀太商店はお米を売る歴史の長い、小さな商店（天明2年、230年前炭屋として開業）だが、地域密着を中心として多くの米の種類を扱い精米機でその場で精米するなど大きな量販店ではできないような販売方法を行っていた。印象に残ったことは一人ひとり顧客を大事にし、伝統を守りつつも流行にあわせた販売をしていたことである。お米を愛してもらえるような顧客対応のアイデアをつねに考えている。たとえば、マイバックのリユース袋（1kgと5kg）を大事に使う顧客へプレゼントを出すなどがある。お米マイスターとして、多種のお米のブレンドからとぎ方、炊き方などお米について懇切丁寧に相談にのっている。またお米の普及のためにTV出演をするなどしている。こうした顧客対応とお米についての専門知識は若い人がお米に戻る動きをつくり出している。

0-2 二件目の川合染工場は技術に自信を持っており、営業しなくてもいい仕事をすれば仕事は入ってくるというくらい自分たちの技術に自信と誇りをもつ。染色業は海外中心になってきているが日本でしかできないことを仕事にして多くの信頼を得ていた。海外の動向に目を向けながらも創業当時から染色の仕事だけは変えずに経営が苦しい時期があっても情熱を大事にしている企業である。「これまで内外の政治や経済の変化によって企業経営が脅かされながらも、その都度知恵と工夫によって危機を乗り越えてきた」企業として『高等学校現代政治・経済』（清水書院）に紹介されている企業でもある（後述、第1節を参照）。

0-3 三件目の吉田テクノワークスはプラスチックの加工技術を主軸にする企業である。当社は1946年に吉田工業製作所として創業され、合成樹脂成形加工業としてコンパクトケースなどの化粧品容器製造の技術を発展させてきた。その技術を基にして2004年に「分社化」して設立された。LCDパネル、背面パネル、レンズパネルなどの製造とともに高度なダブルインモールド技術を使った、透明プラスチックにプリントを施してある携帯・スマホ用の着せ替えジャケットを製作している。創業以来の「匠の心」を忘れないことと「1日100個

できるなら何とかして 200 個のモノづくりをする魂」が当社には脈々と息づいている。東日本大震災でオリジナルブランドのメイン工場・大船渡工場が壊滅したが、2012 年 7 月に新工場を竣工させている。そこには「また皆でつくることの喜び、皆でつくることの誇り」があった。そして当社は「ミラノの革職人」のような手作りのニッチなものづくり集団を目指している。何事にも粘り強い姿勢でチャレンジすることが大事なのだと考えて企業経営に立ち向かっている。

0-4 四件目の日伸スプリングは墨田区京島の路地にあり、まさに「長屋」の中にある。明確な理念や目標は文書化するより、この路地で育ってきた社長のバネに対する情熱にあふれた意思が理念や目標として有効さをもっている会社である（後述、第 1 節を参照）。

0-5 最後に訪問した大林組は従業員が多いためより細かく明確な理念や目標が述べられている。またそれぞれの現場をまとめるリーダーを中心に毎日朝礼を行い目標や方針の確認をおこなっている。理念を文書だけで済ますのではなく、定期的に現場の責任者やリーダーを集めミーティングや報告を行い、コミュニケーションをとりあうことで個々人の理解を深め、経営への考え方を全社的なものにしていく。また研究所では従業員同士がコミュニケーションを取りやすいように、外の景色が見えるラウンジを作り、新しいアイデアが生まれやすいように環境づくりをしている（後述、第 2 節を参照）。

第 1 節 川合染工場と日伸スプリング

1-1-1 川合染工場の特徴

付加価値の高い仕事しかやらない、のが同社を特徴づける。それは技術に自信があることから生まれている。1983 年からイタリアのユニット製品の有名ブランドであるベネトン社から注文が入るようになる。染の独自技術が生み出した成果である。

1990 年代に入ると、日本から中国へと、生産拠点を移動することになってしまう。しかし同社はこの時に染色技術の研究をさらに進め、酵素を使った新しい技術を開発した。そして、ファッションデザイナーの三宅一生氏から最先端のファッション製品の染色に関する相談があった。技術が世界的に認められたとあってよい。付加価値の高い仕事ができるようになった。東京に本拠を置く他の一流デザイナーからも仕事がかかるようになり、現在では自ら営業をしなくても多くの有名ブランド商品の染色をおこなっている。他社には無い技術が寄与しているといえる。

1-1-2 日伸スプリングの特徴

同社社長が商品を楽しそうに紹介してくれる。それは、「商品への愛、商品に自信があるから愛せる」という言葉からもわかるように、バネの技術と製品作成へのこだわり、難しいものにつねに挑戦している姿勢が作り出してきたのである。また、社長と従業員の仲が

良いことがすぐにわかる良好な関係をみせていた。社長への信頼の厚さを感じさせていた。

1-2 共通点

2つの企業に共通する特徴は、技術一筋に経営を行ってきた企業だということである。商品・技術への自信が凄く伝わってきたからである。

つねに新しいこと、変化を求めているが、変わらない自信のある基盤となる技術があり、それを伸ばして成功している企業であることを学びとることができる。2つの企業は、社員自体は少なかった。会社自体も広くはない。そうした環境のもとで皆が顔を合わせる事が多く、コミュニケーションがとれる経営風土をつくってきたことにその要因がある。信頼が生まれる要素になっているのだろう。少ない・小さいからこそその信頼・仲の良さが培われているのである。独自の技術があり、それをのぼすことが企業展開の中心に据えた考え方が企業に行き渡っている。

1-3 まとめ

両社についていえるのは、値段を下げるなど安いものを提供しようという考えから経営を行っていない、言い換えれば「コスト削減至上」ではなく、高くても売れる高い技術をつくり、他には真似できない商品の提供をすることを大切に考えていることである。

高い技術とつねに工夫のできる力を培っているからこそ、高くても売れるという自負と自信がつくれ、商品に自信を持って紹介ができることになる。それがあれば顧客に愛が伝わるのである。他には真似できない技術・自信があれば、経営は成り立つ。

これこそが、技術一筋の企業だといってよい。企業は、自信を持つことで相手に与える印象が違ふ。それを身につけるには、高い技術・信頼・自信が何よりも大切になる。特に、この2つの企業からはそれが伝わる。誰よりも企業を愛していないといけないし、誰よりも信頼されないといけないという思いを持てることが大切なのである。その大切さをこの2つの企業からは学ぶことができるのである。

第2節 大林組と太平洋建業の事例から

2-1 大林組

大林組は建築関係の企業であり、日本では3本の指に入る大手のゼネコンである。1892年に土木建築請負業「大林店」として創設。1904年に大林組と改め100年以上も続く長寿企業である。

有名な建築物を挙げると、ドバイメトロやモード学園スパイラルタワーズ。そしてわれわれの記憶に新しい、スカイツリーを手がけた。

大林組の経営理念のなかの1つに「空間に新たな価値を創造する」がある。そこには、ただの建設物ではない、建設物プラス付加価値をつくるということがうかがえる。建設とは、人々の歴史を刻みつけてきた営みそのものである。建物を作るだけでなく、未来を

も作り上げる、そこに建築の仕事の意義がある。こうした意義のある事業が成り立つうえで大切なことはこの意義が全従業員へフィードバックされていることが欠かせないということだ。たとえば、ワンルーム型大空間ワークプレイスを設置し、研究員が一堂に会し、多様なコミュニケーションを誘発する場を設けている。

企業への愛も素晴らしいものがある。「ラピュタ2D」という建物の揺れを地面の揺れの50分の1まで抑えるシステムが考案された。揺れと逆の方向にビルごと引っ張る仕組みを工夫し、世界初の地震でも揺れないビルを作っている。会社を絶対に壊したくない思いがものすごく強いことを如実に表している。企業理念の「事業に関わるすべての人を大切にすする」労働環境を整えることもその一環である。従業員が働きやすく、能力を十分発揮できる環境を作る努力が行われている。これらのことにより企業への愛がめばえ、企業と従業員の関係がWIN WINの関係になる。

2-2 大林組の持続的発展性のある経営

守るべき伝統と変化していく部分。日本の建設市場は縮小傾向にあり、大林組は海外に目を向けている。中東、アジア、北米などで事業を展開している。海外にさらなる戦略展開をし、イノベーションを繰り返し、分野の発掘をしている。そこに利益を創出し進化を遂げ源泉を求めている。

日本のゼネコンは海外にどう打ち勝っていくか。それは「技術力」にある。海外の企業ができないこと、例として挙げれば、トンネルを1ミリ単位で掘るという技術がそうである。日本の企業は細かく洗練された技術を持つ。事業環境に応じてビジネススタイルを変えていく。だが、そこで価値観を変えない、それをもとに事業戦略と展開を図っているのが大林組なのである。

2-3 太平洋建業

太平洋建業にはパッシブ喚起システムという武器がある。パッシブ喚起システムとは冷気を感じることなく不断に新鮮な空気を取り込み、家中良好な空気質を保つシステムである。冷外気を予熱し、暖めた空気を自然循環させ、暖房と換気を同時に行うことができる。北海道が生んだ世界に誇れる画期的な暖房喚起システムである。このパッシブ喚起システムはビジネス展開をするうえで太平洋建業にとって強みを発揮している。

「経営理念というのは誰が守るということではなく、一人ひとりが意識しつつ守っていくのが大切だ」と説くのは太平洋建業社長の佐藤芳郎さんである。太平洋建業を訪ねて一番印象に残った言葉でもある。経営理念は社長と全社員が守ることによって、経営状態が安定してくるのである。これをこれからも持続して持つことが大切なのである。

2-4 太平洋建業の事例と持続的発展可能性を持つ経営

持続的発展性を持つ経営とは経営者と社員が工夫しながら技術を磨き、地域、社会、そして世の中に貢献していくことだといえる。その原動力となるものが活きた経営理念なのだと考えられる。時代に取り残されない、イノベーションをはかる、そういう太平洋建業は持続的発展可能性を持つ経営に値する企業だといって良いであろう。

それでは経営理念は実際のビジネスにどのような関係や意味を持つのだろうか。

経営理念は不変ではなく、時代に対して応用して変わっていかなければならない、ということが第一にあげられる。これはどんな企業にも言えることであろう。つまり、時代の変化を見通し、事業展開の考え方を臨機応変に対応していくことが大切な考え方だと理解できる。

第二に重要なコンセプトは環境の変化に柔軟に対応している企業は強いということである。これこそは持続的発展だと考えさせられる。経営をするうえで、まず環境の変化に気づくことが重要なのである。

第三の重要なコンセプトは、組織とはトップの人だけ、一人の人間の力だけでは成り立たない、ということである。リーダーとメンバーが共に成長していくことが持続性を持つ組織になっていくことを今の太平洋建業は示してくれている。

第四は誰が従業員の幸せを一番考えるのかを認識することである。社長が常にこのことを率先して考えてゆくことが何よりも重要なのである。さらに太平洋建業はどんなに赤字になろうとも会社をたたまない、という強い心、意志がある。事実バブル後当社は経営が左前になったが会社を復活させたのはこのような会社と事業に対する認識と理解からできたことだといってよい。

第3節 サンマルコ食品とベル食品の事例から

サンマルコ食品は、主に北海道のじゃがいもを使用して作った業務用のコロッケを主力商品にしている食品会社である。サンマルコ食品は経営理念の中で、社員基本指針 10 カ条というものがいわれている。この 10 カ条の中には「挨拶をしっかりとる」、「言葉のキャッチボールをする」、「現場主義に徹する」、「どんな時も試練を与えられているというイメージをもつ」、などが掲げられている。そこには人と人とのコミュニケーションに関することや仕事に対する考え方などが多く含まれている。

ベル食品は、主に家庭用のラーメンスープやジンギスカンのタレなどが主力商品となっている食品会社である。「インスタントラーメン」とは違う本格的なラーメンが家庭で手軽に作れることを可能にした。それまで誰も見たことのない日本で初めてのスープ製品を誕生させたことは、今でも大きな誇りとなっている。ベル食品の経営理念は、「全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、職業を通じて自分たちの住んでいる地域社会に貢献しよう。」である。この理念は創業以来一貫して変わっていない。

品質管理についてはベル食品、サンマルコ食品の両社に通じて言えることだが、両社とも食品会社ということもあり、品質管理を徹底して行っている。サンマルコ食品で言えば、

原料調達から製造、出荷まで一貫体制で行われている。一貫体制で行うことにより、衛生管理を徹底することができ、商品を安心して安全な状態で出荷することができる。

サンマルコ食品、ベル食品の両社に共通して言えることは、従業員と家族を大切にしながら幸福を追い求めているということが特長になっている。ベル食品では、「全従業員が共に助け合い、信頼関係を築ける社員と家族の生活の安定と向上」を経営理念の一つとして掲げている。これを経営理念として大きく掲げることで、強い信頼関係が生まれ、不満があっても我慢せずに言いたいことを言い合える家族のような暖かい企業となっている。

これらが、サンマルコ食品と、ベル食品が厳しい食品業界の中で成長しながら存続できる理由の一つをつくっているのである。

第2章 現場のマネジメントと経営理念について

現場をまとめるためには何が必要になるのか。訪問した北海道と東京の企業は、理念や目標などが大事であることを示してくれている。それは、経営理念が経営者だけではなく全社員の共有を目指していることが重要だ、と言われていたからである。それぞれの訪問した企業の理念を中心に特徴なども交えて述べてゆきたい。

まず北海道の企業であるサンマルコ食品やベル食品では挨拶などのコミュニケーションを習慣づけていた。それは、この2社に共通することであるが京セラの創業者である、稲森和夫氏の言葉をもとに経営理念をつくったことをあげておきたい。そのため現場レベルでの管理を有効にするには全社的に共有できる経営への考え方が必要になる。たとえば、共に社員が基本指針を定め、個人が目標を立てること、現場主義、挨拶をすること、何事にもチャレンジすること、などがあつた。それらはこの2社だけではなく、他の訪問した企業にも共通するものであつた。そして従業員とその家族の幸福を追求し地域に貢献することなど従業員の心身ともに成長を図ろうという理念があり、それが現場のマネジメントの中身を形作るうえで重要になっていた。

サンマルコ食品では経営に関する情報のIT化も進められており、IT化することで紙などの資源を使わずに無駄を省き、同時に情報の共有化と血肉化をはかりながらメンバーの経営参画度を高めてゆくやり方を理解する。たとえば、サンマルコ食品の藤井社長が言っていたように、「流行と変化にスピーディーに対応していかなければならない」が、そのためには会社全体が流行と変化に対応していくことが求められ、このことを現場レベルで血肉化してゆくのである。こうしてそれぞれの部門の管理をスムーズに行うことが可能になってくのである。

現場をまとめるには理念を従業員に浸透させる必要があることが示された。経営者と従業員のコミュニケーションが必要になる。その過程では、日頃から挨拶や、各現場の情報

を集め、報告したりすることが重要になってくる。従業員を多く抱える企業ほどより正確で細かい理念が共有される必要をもつことになる。

たとえば、現場まで理念を浸透させるには、何度も繰り返し血肉化させることが求められる。従業員はより深く企業理念を理解することが必要であり、作業を頭ではなく身体で覚え行動する。このことを血肉化するというが、この血肉化が経営理念の実践として求められているのである。結果、血肉化は効率の良い仕事へと結びつく。

血肉化を徹底する過程で、従業員はやらされているという考えではなく、自分で自ら進み、行動する。そこにモチベーションが生まれてくる。経営理念の現場への浸透はモチベーションをあげる上で大事である。多くの従業員がやりがいや達成感を感じるのは経営理念を現場レベルで、お題目ではなく、共有できるかにかかわってくる。こうした理念の浸透によって企業全体が生産性の向上につながることを示してくれている。

今回訪問した企業は流行や変化に対して社長をはじめとし従業員も敏感になり新しい商品やアイデアを作り出し対応しているところが多く、守ってきた伝統も時には変え、守るところは変えないという印象をもった。

個人の取り組みとして強い意志を持ち、何事にも一生懸命になり、自分自身の基本的な考えや理念を持つことが大事だと深中メッキの深田社長は言っていた。そして従業員はやらされるのではなく、自分で考え進んで行動するとモチベーションが上がるのである。こうして多くの従業員がやりがいや責任感を感じることで企業全体が生産性の向上につながる、といえてくる。

第3章 結びにかえて——持続的発展可能性を持つ経営と経営理念——

これまで川合染工場、日伸スプリング、大林組、大太平洋建業、サンマルコ食品、ベル食品、と様々な企業を実地にて調査を行ってきた。1892年に「大林店」として創設され、1904年に大林組と改め100年以上も続く大林組を中心に、どれもがいわゆる持続的発展可能性を持つ経営といってよい企業である。

しかし、こうした企業といえども、必ずしも莫大な資本金を保有しているわけでも、数多くの従業員によって構成されているわけでもない。主に食品加工を取り扱うサンマルコ食品とベル食品を比較するとサンマルコ食品は従業員496名、資本金4,000万円に対し、ベル食品は従業員200名、資本金4億8,525万円である。また建設業を生業とする大林組と大太平洋建業については、大林組が従業員8,448名、資本金5兆8,000億円に対し、大太平洋建業は従業員10名、資本金2,500万円となっている。このように同じ業種であっても、その規模も保有する資産も様々であることがわかる。以上のことから、今回の調査の大きなテーマである「持続的発展可能性を持つ経営」を成り立たせるものに、業種と資本の大小は直接的には関係ないことがわかる。

では、企業の持続的発展可能性を持つ経営とは何であるのか。調査対象企業に赴き、調査を進めるなかでいくつかの共通点を見つけることができた。それは「本業を貫くこと」、「世の中のためになること」、「人が成長すること」、である。振り返ってみると、訪問したどの企業においてもこの3点は非常に重要視されていた。

本業を貫くとは、川合染工業は染色技術によるものづくり、サンマルコ食品とベル食品は美味しい食品の提供など、創業以来一貫して行われてきた事業を続けて行うことである。安易に新しい事業に乗り出さず、昔からの技術を運用、応用してきたノウハウは他の企業には真似できない独自の強みとなる。価格競争を行えない中小企業は、サービスの良さや質の高さ、あるいはニッチ層に向けた戦略で勝負しシェアを獲得している。気を付けるべきなのは、本業を貫くことは同じ製品ばかりを作り続けるということでは決してない。大切なのは事業は一貫しつつも磨いてきた技術を応用し、時代や社会背景に合わせて常に変化や創意工夫を重ねることである。

そうした姿勢が世の中に貢献していく企業へと繋がっていく。経済発展への貢献か、消費者への貢献か、地元地域への貢献か、企業によって重視している点は多様である。しかし、儲かることから考えるのではなく、どのように世の中に貢献していくのかを考え、それを優先してきた企業が、長い歴史の流れのなかで確かに生き残っている。

本業を貫くことよって磨かれた技術、企業風土、貢献姿勢、あるいは経営理念を受け継ぎ、構築していくのがそこで働いている人の力である。良い組織をつくらうともそれが持続するためには、次の世代を担う人材の育成が必要不可欠なのである。引き継がれてきた技術や文化の共有と、人の成長を繋ぎとめる役割を持つものはコミュニケーションである。サンマルコ食品社長、藤井幸一さんはこれを「血肉化」と表現していた。従業員1人1人の血肉となるほどに何度も理念を共有し合い、意識を高めることによって経営者の指示がなくとも主体的に動ける人材を育成していた。共有された理念のもと現場の従業員が意思決定を行うことにより、経営者の力のみでは到達できなかったアイデアや工夫が生まれ、技術の成長への糧となっていく。企業というものは人の力によって構成されている以上、人が成長することはそのまま企業の成長となる。

持続性を持つ経営のためのキーワードである「本業を貫くこと」、「世の中のためになること」、「人が成長すること」、というこれらの要素は、大企業だろうと中小企業だろうと関係なくあらゆる組織において大切な要素であると学ぶことができた。今回の実地調査では製造業などのものづくり事業を行う企業が中心であったが、それらに当てはまることではない。接客を主とする小売業やサービス業でも、磨き続けた質の高いサービスや豊富な知識、そして貢献する姿勢は、立派な技術として持続性を持つものになっていく。

最後にまとめとして持続的発展可能性を持つ経営とは、一言でいうならば経営者と従業員が工夫しながら技術を磨き、地域や世の中に貢献していくことである。その組織における理想を示し、進むべき道を示し、そして原動力となるものが活きた経営理念となる。活

きた経営理念は組織と人を根底から支えるものになりえていく。組織とはトップの人の、1人の力だけでは成り立たない。次の世代を担う人を育て、リーダーとメンバーが共に育てていくことが、持続性を持つ組織の成長に繋がっていく。