

社長の仕事

翠田 章 男
(株式会社トンボ飲料)
代表取締役社長



当社は、水のふるさと富山にて1896年創業し、125年の歴史をもつ清涼飲料製造業を営み、私は5代目として経営に携わっております。富山市から東方を眺めると3000m級の北アルプスが屏風を立てたように連なっており、冬季に稀にある透徹な晴天下では、山容が眼前に迫り息を呑む美しさです。すばらしい海の幸、山の幸とともに、日本一水に恵まれていることを感謝しています。43歳で社長となり24年目を迎え、後継者となる長男と日々喧々諤々やっているところです。

社長就任のころ、在京の同業大先輩に、社長の仕事は筋の良い事業領域を定めることだと教わりました。「筋の良い事業領域とは、今は市場が小さいが、成長性があり、成長後にも優位性を保てる領域」とのことでした。清涼飲料製造業は設備産業で、いくつかのガリバー企業が大きなシェアを有しており、富山という立地からも容器としては大量生産する缶やPETボトルは無理と判断していました。また、少子高齢化や女性活躍社会の到来とともに想定顧客を変えていこうと考えました。あることがきっかけで口栓付パウチ容器を採用し、想定顧客として高齢者、女性、スポーツ、アウトドアなどに向けたゼリー飲料の設計開発、製造という事業領域を確立してきました。現在では売り上げの70%程度がゼリー飲料となり、設計開発、品質保証、生産技術のブラッシュアップに努力を重ねております。口栓付パウチ飲料の他には、ガラス瓶、アルミボトル缶、スティックゼリーなど7つの生産ラインを備えております。自社における筋の良い事業領域を見いだすことは、会社の将来を方向づける掛け替えのない社長の仕事であると考えます。

社長の仕事としてもう一つ上げるなら、社風をつくることだと思っています。

人、もの、金、情報は、条件次第ですぐに入手できますが、社風だけは時間をかけて培うしかなないのです。人、もの、金、情報は、花や果実のようなもので、社風とは根っここのことです。干ばつや冷害で花や果実は簡単にだめになりますが、根っこさえしっかりしていれば、必ず蘇ることができる。市場価値は時代とともに変化します。現在の会社の強みが将来もずっと続くものではなく、現在強い会社が未来も強いものではありません。常に時代性のある強みを産み出

し続ける社風をもった会社こそが真の強い会社と云えるでしょう。

主体性をもって難度の高い仕事に挑戦する、そんな社風をつくりたいです。

当社では「我々は、難度の高い仕事に取り組むことにより人間として成長する。」を経営理念の第一条としております。社風は、経営理念を示し、それを具現化する為の行動指針や経営計画を社員と共有することにより培われると思います。このところ話題になるSDGsについても経営理念がその中核にあるべきと考えています。最初にSDGsに触れたとき、CSR（企業の社会的責任）的などらえ方だと、当社にはまだ馴染まないと感じました。しかし、ある講師の方の話を伺い、CSV（社会価値と経済価値の共創）という考え方がSDGsにはあると学び、当社の経営理念と同じ方向性であることを理解しました。何か経済的な負担をして社会貢献するというより、ビジネスを用いて社会に役立つというこれまでの方針を継続してSDGsに取り組んでいきたいと考えています。目指す姿として「社員が難度の高い課題に取り組むことにより成長し、環境に配慮した健康と福祉に役立つ製品によって、社会価値と経済価値を共創する。」としました。当社の活動をSDGsの17のゴールに照合しKPIを設定し、その進捗を社内外に広報していきたいと考えています。

基本的に、人類は狩猟採集生活（分散）から、農耕定住生活（集合）へ移行し繁栄をしてきましたが、この時代にはグローバル化とデジタル化にコロナ禍が重なり、多くの事象が集合から分散に向かっています。分散の時代には、テレワークや副業など多様な働き方が選択され、働き方改革の大合唱が起きています。働き方改革により、生産性が上がるという意見がありますが、順序が逆で、生産性を上げなければ働き方改革は実現できないように思えます。働き方改革とは、賃金を上げ、時間を短く、場所を選ばない、つまり働きやすさの追求のことでしょう。働きやすさという外発的動機付けは確かに重要ではありますが、それだけでは生産性は上がらない。働きやすさには際限がなく、経済的合理性もありません。大切なのは「やりがい」という内発的動機付けであり、働きやすさ+やりがい=働きがい改革こそが我々が目指すべき改革ではないでしょうか。では、やりがいはどうすれば生まれるのか？

やりがいは、達成感、他者への役立ち、連帯感などが源泉になりますが、これは誰かの指示や待遇の良し悪しという理由からは生まれにくい。社員が主体性をもち、自社に愛着を抱き、自社の仕事に誇りをもてることにより、やりがいは生まれるように思います。

分散の時代においては指示待ちでは仕事が進みません。テレワークなどで生産性を上げられないとすれば、社員がやりがいや主体性をもてないことが大きな課題となると考えています。

さて、今回の東京オリンピックは、史上最も集合が困難な状況下で開催され、世界中の主要アスリートが東京に集合しました。開催については賛否がりましたが、世界が注目するこの高難度のイベントを、日本は一丸となって成功させ、そのことを日本の誇りとしたいものです。「何が正しい選択肢か」を思い悩むよりも、主体性をもってあらゆる打ち手を講じて、開催という選択を結果的に正しくさせることが大切だと思います。