

## 300年経営とWell-being(幸福) —千年企業を目指して—



大塚 良彦  
(大塚産業クリエイティブ株式会社)  
代表取締役社長

### —なぜ、300年も続いたのでしょうか—

当社は、富士山が最後に噴火した宝永年間に近江長浜の地で麻蚊帳の製造販売で生業を起こしました。創業以来300年の間には、蚊帳以外にもその時代時代の必要とされるものを開発してきました。現在は、自動車向けシートカバーやヘッドレストカバーの生産などが主体です。今後は、千年続く企業を目指しています。

さて一口に300年と言いましても、江戸時代には餓死者も大勢出た3大飢饉と言われるような大不況や天と地がひっくり返った明治維新、第二次世界大戦敗戦における米国による占領時代と社会や価値観が大転換するような出来事がありました。

餓死者が出る様な江戸の3大飢饉の時に蚊帳は売れたのでしょうか？明治維新では、大名に貸し付けていたお金は、ある日を境にすべて不良債権となりました。また、終戦からの2年間で物価は18倍にもなるインフレーションでした。そんな時は、社員の方にそれまで通りの給料が、また仕入先にはその代金が満身に払えませんでした。皆さんが、我慢して一緒に頑張ってくれていなければ、今日まで当社が続くことはできなかったと思います。ではなぜ、一緒に辛抱して頑張ってもらえたのでしょうか？それは、当社の事業が真に人の役に立つと思ってもらえ、人々にWell-beingな状態を提供してきたからです。即ち、当社は皆さんから生かされてきたのです。

### —幸福経営の4つの因子からの考察—

当社の強みは、「人」にあります。そこで、当社の歩みをWell-beingの観点から考察してみたいと思います。Well-beingについては、慶応義塾大学の前野隆司教授が研究されている「幸福経営学」の4つの因子に当社を照らし合わせてみたいと思います。

#### 1つ目「やってみよう」とする「自己実現と成長の因子」

当社は、その時代の必要とされる社会課題について、まず発想ありきで、「まずやってみよう」と取り組んできました。創業は、それまで上流階級のものであった蚊帳を庶民の方が手の届く値段段で提供を始めたことでした。マラリアが存在した当時の日本では、命を落とす危険もあり、それを打開すべく、高級品であった蚊帳を大衆品へと変えたのでした。当社が続いてきたのは、出来るだけ多くの人の役に立つことを目的に事業を展開してきたこの因子が働いています。

#### 2つ目「つながりと感謝の因子」で、「ありがとう因子」

近江商人の家訓のひとつに売り手よし・買い手よし・世間よしの「三方よし」があります。

一見すると売り手・買い手・世間が常にwin-winの関係で商売する教えの様に思いますが、そんな理想的なことに疑問を感じた私は原文を探しあて、これには優先順位があると知りました。先ず世間よしを行い、次に買い手よしを実行すれば自ずと売り手よしになるという事でした。江戸時代の近江商人は、遠い他国へ行って商いをするのが常でした。だからその地のことを最優先することで、その地の人とつながり、受け入れてもらうことが出来たのです。「つながりと感謝の因子」の実践が事業継続の要諦です。

### 3つ目「なんとかなる」と考える「前向きと楽観の因子」

1994年国連大学パウリ学長と出会い、ゼロエミッション構想を知り、当社の産業廃棄物をゼロにしようと活動を始めました。当社の廃プラを実際に目の前に置いた会議で出てきたアイデアには「出来ない」理由が雨あられでした。そこで、「1%でも可能性があるのなら、YESだけの意見しか言わない様にしよう」とルールを決め、自動車産業の産廃を住宅産業の部品に作り変え、ゼロエミッションを達成しました。不確実なことにチャレンジし、イノベーションを起こそうとするマインドはこの因子です。

### 4つ目「独立と自分らしさの因子」

当社は、1985年に分社し、4つの会社になりました。ただ普通の分社ではなく、それまでの事業本部を単に独立させただけのものでした。4社で一つの機能を発揮するというものでした。それは、高々250名程の中小企業であっても他部門への依存傾向が強くなり、持てる力を発揮できなくなってしまったからです。それが分社以後は、どんな逆風の環境下であっても、それに立ち向かっていく姿勢が変わり、連結決算での利益率は向上しました。他者に依存しない「独立の因子」の働きです。

### —幸福だから成功する—

最近SDGsやESGなどの概念が脚光を浴びています。米国でも企業の目的は株主利益ではなく、マルチステークホルダーの利益だと言われ始め、Well-being中心社会への価値転換が進んでいます。従来の合理的経営とはテーラーの科学的管理法に代表されるように、精神面は考えずに、資源を適切に分配し生産性の高い効率的経営を行うことでしたが、今は幸福経営が科学的に考えて必須だと言われ始めています。

今世の中では、パラダイムシフトが起こっています。付加価値の源泉は、機械設備等の有形資産から、人々の知識や企業の研究開発、データなどの無形資産に。人々の求めるものも「モノ」から「コト」にそして「ココロ」に移り替わってきています。「ココロ」にとって必要なものは何か。それはWell-beingではないかと考えます。

今から30年前は、Japan as NO.1と言われメンバーシップ型雇用制と終身雇用が世界中からお手本と注目を浴びましたが、現在は「一度雇った正社員は定年まで守ることこそが大事だ」という理論は通用しなくなった、「ジョブ型雇用に変えるべきだ」と言われています。果たしてそうでしょうか？私は、当社が永く続いたのは、人を大事にしてきたからだと思います。30年前との違いは、「働いている人の幸福度が下がったから成果が上がらなくなっただけ」ではないでしょうか。成功したから幸福になるのではなく、幸福だから成功するのです。成果を出したいのであれば、まずは社員の方を幸福にしなければなりません。人の活力と熱量が成果をもたらします。我々の求める成功の扉の鍵は、意外と灯台下暗しで足元にあるのではないのでしょうか。