

## 基調講演

## 旧態依然の会社を承継した三代目の組織改革

代表取締役社長 橋本 淳

(サクラパックス株式会社)

こんにちは、サクラパックス株式会社の代表の橋本と申します。さきほど、栗本先生がいろんなドリブンがあるという話のなかで、ミッションドリブンというのが最近の経営者に多いという話をされておりましたが、私が「理念ドリブン」という本を出させていただいております。今日はまさにその経営における方向性を明確にしていく理念というものを大事にした、一つのこういう会社があるんだよというような事例としてお話をさせていただきたいと思っております。

社長になりまして私も14年ですけれども、14年間この経営におけるものを皆さんと共有しながら、話を進めてまいりたいと思いますのでどうぞよろしくお願いたします。まず簡単に、自己PR自己紹介をさせていただきます。先ほど司会の方からご紹介ありました橋本淳と申します。富山県富山市の出身になります。学生時代は東京の方におりました。そこから少し京都にも居まして、アメリカのシアトルの方に2年ほど居ました。会社の方はどんな会社かと言いますとサクラパックス株式会社と申しまして創業75周年でございます。ちょうど戦後の復興のときに立ち上がった企業が比較的75周年ぐらいで結構多いんですけれども、富山県で空襲にあった焼野原になったそんな場所です。そこから戦後の復興のために立ち上がった企業の1社が我々の会社になります。売り上げの方が現在ですねやっとな今100億円いきそうな形になっている状況にあり

ます。収益の方は大体最終的に利益率からすると7から8%ぐらいで推移しております、何とか10%を目指しながら、8億円程度の収益を出している会社でございます。従業員数が、現在350名おります、そこに家族がいることを計算すると約1000名の方々に責任を持って経営をさせていただいているところであります。元々ですね何をやっていた会社かといいますと、紙の加工、ペーパーの加工をやっていたそうです。畳の周りに縁下紙（へりしたがみ）というものがあります。その畳の縁下紙（へりしたがみ）の全国で92%のシェアを持っていた会社だったそうです。ただ畳文化というのはどんどんなくなってくるということもありまして、私は3代目になるんですが、初代のときに、ちょうどいろんな戦後の復興のとき物が動いた、物を運ぶのは木箱だったのですが、木箱というのは硬くて重くてという不便さがありましたので、そこに海外からダンボールというものが日本に入っていました。そこに目をつけてうちの初代が日本で初めてダンボールの製造販売を行ったのが、私どものサクラパックスという会社になります。簡単にこんな会社のプロフィールを説明させていただきました。これがメインでありませんので、話を進めてまいります。

14年前の2008年に先代から社長職を引き継ぎました。当時先代から言われたのは、「俺はワンマンで、すべて自分ひとりで経営をおこなってきた。だから経営が上手くいった。しかしワンマン

でやってきたことで、優秀な人を採用・登用せず、教育もしてこなかった。自分自身だけで判断をして全て行ってきたからこそ、会社はうまくいった。でも人に対して何もやってこなかったからこそ、お前に引き継ぐにあたって人に関わることにに対しては引き継ぐことができない。」そんな状況であるということを明確に言われ会社を引き継ぎました。そこから社長業がスタートしました。当時私も既に役員をやっておりましたのでそんな状況がよくわかっておりました。先代と話をしてもですね、人に対するひの字もでたことではない、教育のきの字も出たことがない、そんな状況で引き継ぎをいたしました。残念ながら当時の経営層を見てもですね、ほとんどが経営層でない、いわゆる決算書の一つも見れないような、そんな状況でありました。城だと思ったら焼け野原、そんな絶望からのスタートであります。

引き継いだときにですね、先代2代目ですね、72歳になりました。70歳という今であると比較的まだ若いところだと思うんですが、当時はですね、先代がいろんな銀行の会とか行きますね、そうすると一番年長者が自分であることが増えてきた。だからもう外には出たくない、お前に社長の名刺を渡すから社長としていろんなとこに出て来いというところから実は社長職がスタートしたわけです。それで本格的に私自身の社長職をスタートしたのがそこから約3年経ったところあります。どこの会社でもあります本格的に経営を学び、実践し始めればし始めるほど先代といわゆる、意見がぶつかり合うということがよく起きました。

あるとき会社の経営会議役員会議において、本当に小さな出来事、携帯電話を借り上げするか、それとも貸与にするかというどうでもいいことで、親子喧嘩が始まった。うちの役員会議は10名ぐらいですが、その中でそんな携帯電話のごと

きのごとで喧嘩を始め、割合みんな白けた顔で見えています。それならまだしも、会社の報告決定、これを部下の人たちは、社長に言っているのか会長に言っているのかわからない、そんな二つの意見が出てしまう、そんなダブルスタンダードの状況になっていました。いわゆる役員部下が困るだけでなく、白けてしまっている状態がずっと続きました。これはなんとしてでも解消しなければと思い、先代の父へ伝えました。「会社がダブルスタンダードになって部下が白けて困っている、もうこういう状況はやめよう。私は絶対会社をつぶさない」と約束する。だから、すべての決断判断は私に行わせてほしい。会長からは指示すらもしいでほしい。経営会議もでないでほしい、稟議もこちらでとめる。」と話しました。父は、「わかった。ただ会社で浦島太郎になるわけにはいかないので報告だけは上げるようにしてほしい」と承諾してくれました。父の性格は決めたらすぱっとやめる。血がつかないようとも経営に対する考えは違うもの。しかし会社社員のためを思う行動はすべて一緒。素晴らしい先代の引き継ぎでした。私も将来いつかそうなりたと思いました。

私の人生と会社の理念を変えた出来事がありました。それは2011年3月11日に起こった東日本大震災でありました。発災した次の日から、私自身も復興活動を始めました。NGO団体を通して、物資を300トン毎日届けることを始めました。被災地では物資が足りないだけでなく、瓦礫の片付けであるとか人手が足りないことがわかりました。全国の方々に声をかけて約3万人の方々に現地に入ってもらいました。私自身も炊き出しとか青空市のようなことを何十回も行いました。あるとき、南相馬市という原発から半径10km圏内にある町の中学校で炊き出しを行いました。おじいちゃんおばあちゃんがそこにたくさんいらっしゃって、富山から5名ほどメンバーが居て、そ

して焼肉丼みたいなものを振る舞いました。おじいちゃんおばあちゃんが「ありがとう」って事を言っていたいたんですね。その二泊三日の炊き出しの旅も終わって車に乗って帰ろうとしました。被災地の方々、ボランティアの方また、避難された方約30名の方々が私達を見送りしてくださいました。今回来てくれてありがとう、また来てくださいと言われました。私達も一緒に頑張りましょうと言ってその場を車で立ち去りました。そのとき30名の方々全員頭を下げていただきました。ありがとうございますってことでね、頭を下げていただきました。たまたま、真っすぐの道だったもんでずっと車を走らせました。なかなか右も左も回り道がありませんで、何分間か車を走らせていました。ちょうど左に曲がる道があり、そのときにたまたま私が後ろの方を振り向いたんですね。当然その30名の方全員がもういらっしゃるわけがないよと思いながら振り向いたんですね何分も経ってますのでだいぶ遠くなっています。そこに30人の方全員がいらっしゃるんです。ずっと居続けたんです。その方々をよく見るとですね、その30名の方々何分間もずっと頭を深々と下げている姿を見てしまったんです。そのときに自分の中にびびっとくる衝撃が走りました。それまで正直自分は40歳でしたけれども、何のために生まれてきたのか。自分はなんのために生きているのか。自分の存在意義って何なんだろうということ考えたことはありませんでした。でもそのときに自分の中にストンと落ちてきたんです。自分はなんのために生きてるのかそれは誰かの笑顔のために生きていく。まさにこれが自分の生きる意味となりました。笑顔のない世界でした。心から笑顔にしたいと思いました。そこからこの考え方、誰かの笑顔のために生きていくこの考え方を会社に持ち帰りをいたしました。

正直今まででは、サクラパックスでは、笑顔や

ハートや思いやりや利他、そんな言葉というのが全くありませんでした。でもこの震災の学びから、会社を笑顔にする、この考えを持ち込んだんです。そして今まで会社の方向性を示す理念、経営理念というものがある会社にはございませんでしたのでその方向性を示す、その理念をみんなで作ろうということになりました。幹部50名集まって0泊3日ほとんど寝ないで作りました。そこで議論するのに経営理念を作るに当たって議論したのが、100年後のサクラパックスをどうしたらいいのか、みんなで考えて作ろうということになりました。チームにわかれて何度も何度も議論を重ねました。100年後というと、もしかしたらダンボールというものが世の中にないかもかもしれない。その中でうちの会社はどうあるかということを考えながら理念作りをしたのです。もしかしたら理念理念といいながら最初はそこから出る意見が売り上げだとか利益だとか、そういったものが出てくるんじゃないかなというふうに思っていたんですが、しかし、幹部50人みんなから出てきた意見がほとんど一緒でありました。そこで出てきた会社の経営理念がこちらになります。「ハートのリレーで笑顔を作り世界の輪を作る」というのが、サクラパックスの経営理念になりました。皆さんのお手元にあります資料にもなって載っておりますのでご覧いただきたいと思います。100年後もしかしてダンボールはないかもしれない。でもA地点からB地点に物をお届けする、そんな会社ではありたい。

A地点で、もしチョコレートを作ってるしゃる会社さんがあるとします。その会社さんは、単なるチョコレートを作ってるではない。チョコレートを食べさせていただく人たちのことを思いながら作っているはずだ。その思いを我々のパッケージに入れて、B地点で食べられる人たちにお届けする。もしかしたらB地点で子供たちがその

パッケージを待ってるかもしれない。子供たちがチョコレート入っている箱を開けたときに、中にチョコレートが入っている。それを見て子供たちがニコッと笑顔になる。そんな笑顔を世の中に一つでも多く作っていく、そんな会社でありたい、そしてその笑顔が世の中にたくさん出来上がることによって、世界平和にまで繋がるというのが、サクラパックスの経営理念になります。そこに具体的なミッションステートメント、全てのものを正しく包み確実に運ぶためのベストウエイを提供し続けるというものができ、そこに六つの誓いと行動指針というものができありまして、サクラパックスの理念のベースが出来上がりました。これは決して、私が作った経営理念ではなく、50名全員で作った経営理念でありました。ここからスタートになったんです。ただし、理念を作るということが、決して大事なわけではありません。理念を作るのはそんなに難しいことではないです。言葉を並べれば、作ることができるかもしれませんが。唱和することも、大事なことはありません。理念の大事なことは何かというと、理念を作ったうちであれば350名全員に浸透させて理解をさせて、腹落ちをさせて、その350名全員がアクション・行動して世の中を変えることが大事なことです。まずスタートはみんなで作りました。ワンマンではなくて、みんなで作る、ここからスタートになったんです。理念の大事さについて考えるとここに一つの山の絵があります。山の頂が経営理念であります。ここに350名全員が同じ山に登っていくということが大事なわけです。この右側にもう一つ、山があったとしてそっちの山に行くのではなくて、一つの決められた山にみんなが登ることによって、そんな組織であることによって強固な組織になっているんです。俺は面倒だからうちの山に行くよとかいうようなチームであったら前に進まないのをごさいます。もう一つ

は山もしかして雪山かもしれない。その雪山に登るには、ある意味Tシャツサンダルで登るのは無謀です。死んでしまいます。しかしちゃんとチェックをしてちゃんとした武器を持って登ることが大事です。この武器こそが戦略であります。まさに経営というのは、理念と戦略両輪が成り立つのが、まさに経営だというふうに思っています。理念の大事さについて語るとすれば、パナソニックを作られた松下幸之助さんは、創業は理念の大事さに気づいたときをわざわざ創業の年にしているということが言われているのは有名な話です。企業で100年続けば、長寿の企業と言われます。うちはまだまだ75周年です。しかしながら、宗教団体であれば1000年、2000年、3000年続いているところもたくさんあります。ちょっと語弊を恐れず言うならば、お金を支払っている企業は、100年も続かない。でもお金を巻き上げている宗教が何千年も続く、なんでだろう？決して宗教もずっとカリスマがあるわけではないです。でもその理由は間違いなく、考え方を吸引力にしているからであります。その根幹が理念である。理念は非常に大事なことであります。先ほど申し上げた通り、理念を作るのはそんなに難しいことはありません。大事なことは、理念をうちであれば350名全員に浸透させることです。腹落ちをさせることです。浸透させるために行っていることをたくさん行っています。ご紹介をさせていただきます。まず一つは、このサクライズムブックという本を作っています。これは全部で245ページにわたる本になっています。この中には、この中に書かれていることを営業のためのところに少し記載がされていますが、全部で80項目ぐらいのことがこの中に書かれています。

サクラパックスの経営理念についての考え方、そして会社の進むべき方向性、そんなことがたっぷりこのサクライズムブックの中に書かれてる

ものになっています。このうちの一つをちょっと抜粋して読み上げをしていきたいというふうに思っています。皆さん方の資料一番下をご覧ください。昨年サクライズムブックのサンプルということで二つあります。二つ目をちょっと読み上げをさせていただきます。「主語をお客様にすると全てが変わる。マーケティングを自社の商品やサービスを売るための戦略だと捉えてしまうと、我々の製品、我々の市場などお客様のためというよりも、まず自分たちありきの視点でスタートしてしまいます。マーケティングは我々ではなく、あくまでも顧客ありきでスタートしなければなりません。お客様の視点を貫くことが真のマーケティングということです。こんな簡単なことが全部で80個書かれている本になっています。この本を使い、これ社員350名全員に配って「読んでおけ」では全然腹落ちをいたしません。会社では大体1日何回か会議ミーティングがあります。少ない人で2回、多い人で、3回ぐらいあります。その会議冒頭に、このサクライズムブックの中の一つを取り上げて議長が読み上げをします。そして読み上げたことを参加者全員が20秒以内で感想もしくは意見を述べるというアウトプットを行います。多い人で1人3回、少ない人で2回、年間にすると数百回、5年たてば数千回アウトプットを繰り返し続けるわけです。さすがに1人の人が数千回5年間でアウトプットを繰り返し続けると、ほとんどの人がこのサクライズムブックの理念というか考え方が腹落ちをしている状況になっています。このようにやって理念の浸透を行っています。それ以外に行っていること。これのこの左側ですね。左側にあるところは1枚書かれている社長メッセージというページを書いています。給与袋にですね、毎月私が1枚に会社の理念考え方、そういったものをまとめて書かせていただいて、給与袋と一緒に社員の皆さんに渡しています。大事

なことはアウトプットを繰り返すことによって腹落ちをさせることだけではなく、第三者に言われることによって、浸透されやすいという考えがあります。メッセージを渡すとですね、その給料袋を受け取るのは例えば旦那さんが仕事をしてるとしたら、奥さんがそれを受け取るんですね。奥さんがその社長メッセージを意外に読んだりします。そうすると旦那さんに向かってあんたの会社ってこんな会社なのねとかいう話が出てきます。第三者に言われることによってなるほどうちの会社ってこんな会社なんだなっていうことの腹落ちがしやすくなるということになっています。

右に写真があります。飲み会の写真です。私が3人の真ん中に居る。両隣に人がいて、前に3人います。全部で社員が5名という社長会という飲み会です。ここで社長に3つの質問をするということを行っています。このサクライズムブックというものをみんな読み込んでる人たちだけになってきてますんで、そこで出る質問は結構この会社の理念についての質問が非常に多いです。そこでより深くその話をして説明をすることによって、理念伝道師作りというものも行っていきます。浸透にはまだまだ行っています。左に2枚の写真があります。本当は映像でお見せしたいんですが、これはですね、サクラボックスのCMです。CMを富山・石川・新潟、内の工場があるところのエリアでCMを流さしていただいています。このCMです。実は会社の経営理念をCMにしています。パッケージがまとまりをしていってその笑顔届けるといようなね、そんなCMになっているんですが。これもですね、例えば仕事をしている人たちの家に帰って、そしてテレビをつけ、そしたら会社のCMが流れるそこで理念が流れていく、そのことによってうちの会社があつて改めて思う。そんなことをやるということが大事です。プラス例えばお子さんとかね、家のお父さん

とかお父さんの会社ってこんな会社なのでみたいな言い方をします。それで第三者から言われることによって、より理念が腹落ちをするということを言っています。右側に三つの新聞記事があります。実は私は社長として一つノルマがあります。自分に課しているドグマがあります。これは何かというと、毎月必ず新聞かメディアに出るということを行っています。もうこの5年間ずっと行っています。これは何かというと、この新聞というのはですね大体記事出てるわけなんです。記事というのは広告ではないです。第三者の記者がそれを見ていいと思ったからこの内容っていうのはほとんどが社会貢献をして世の中を笑顔にする対応だけです。ですので、社員の皆様これを見て、社会に認められているだけでなく、我々の会社は世の中を笑顔にしている会社なんだなということを理解することによって、より理念が浸透することになります。

理念は作った、浸透もさせていく、次に大事なものはアクションすることです。アクション行動がなければ意味がないことです。行動を起こした事例をいくつか説明をさせていただきたいと思えます。掃除とPDCAということで社員自ら理念に基づいた行動を起こすようになるためには、自ら考える力が必要になります。考える力というのが、会社における大きなテーマになっています。それを養う考える力を養うために、環境整備と銘打って清掃活動を行っています。まずは15分間の清掃をやるだけです。しかしその清掃全て計画立てをしていくということが大事なんです。ここにあるのはちょっと見えづらいかもしれませんが、整理・整頓・清潔という三つに分けて、各グループは大体10名ぐらいのグループごとに6ヶ月間の計画立てをします。そのときにポストイットを使って計画立てをみんなするんですが、そこが大事です。いきなり新入社員、中途採用で入った人

に会社の仕事について考えようと言っても、無理です。でも清掃という題材を使うことによって、清掃というのは小学校ぐらいみんなやっています。社長よりうまい人はたくさんいます。清掃というツールを使って考える癖をつけるということをやっています。私は清掃活動のなかで綺麗にしようということを行ったことは一度もありません。考える癖をつけること、そして、PDCAを回す基礎的な訓練をするためにこの環境整備というものを利用しています。そしてもう一点うちの会社はですね、数字の目標をほとんど掲げていません。例えば売上をいくらにするということをやったりはしていません。端的に言うと、結果を問わない経営をしています。営業に例えると、販売目標より実績が下回った場合、そのこと自体に責任を問わないということを行っています。むしろ重視するのは販売に至るまでの行動の内容です、行動が全てです。お客さんのもとを何回訪れたかの行動が大事です。また、キーパーソンに会って自社の製品を説明することができたのか。行動の有無というのは非常に検証がしやすくて、何回訪問したかがすぐわかります。意識を変える意思を上げようとしてもなかなかうまくいきません。しかし、行動計画を立てて行動を進めさせることは非常に簡単です。その考え方で、サクラボックスはサクラ経営モデルというモデルを回しています。ここからちょっと資料が見にくいので申し訳ありません。

サクラ経営モデルというのは三つの活動で成り立っています。真ん中の方にあります。ミッション活動・改善活動・環境整備活動というこの三つの活動によってサクラ経営モデルというのを出しています。ミッション活動という。ミッションといえますか、方向性を示していることです。方針を立てるということです。例えばこれはうちの会社の富山の営業部における方針です。半年間の方

針を五つあります。その後、このミッションシートというものを作るんですが、これ課長さんたちが作るんですが、このミッションシートの中には、現状の分析、環境変化予想6ヶ月間ですね。この6ヶ月間における発生する可能性がある高いリスク、チャンスそういったものを抜き出して行きます。そこに対して三つの目標数値を立てて、そしてその三つの目標に対し三つの課題を立てるそしてまた三つの戦略を立てるということを行っています。そして左側にあるのが三つの戦略になっております。この三つの戦略に対して実施項目を四つずつ立てて、それに対する担当者を決めて、そしてその担当者を含めてこのチームが行う行動計画を6ヶ月間によって行動計画を立てることを行っています。この戦略自体が一つの大きな改善活動になっていまして、これを全社で共有しています。

このKPIを達成することによってその積み重ねをしたものがKPIですが、その積み重ねをされたKPIをどのぐらい達成したから、賞与はいくらになるという立て付けを行っております。ちょっとわかりにくくて申し訳ありませんが、このミッション活動・改善活動そして先ほど言った考え癖をつけるための環境整備活動。この三つを組み合わせることによってさくら経営モデルというものを動かしてるわけです。肝となるお話は何かというと、これを、1週間でPDCAを回すということを行っています。通常はなかなかPDCAを回したら1ヶ月をかけて回す人たちが多かったりもします。しかし1ヶ月間違った方向に行っていたりとか、行動が進んでなかったりすると、PDCA1ヶ月間全く無駄になってしまいます。でもこれ1週間で回すということを行うことによって、より迅速に方向性を変えることができる、足りないところを埋めることができるということを行っています。これが一番会社における最

大の強みになっていて、利益を上げるコツに繋がっています。このPDCAを1週間で回す活動は課長クラスが責任者になっております。非常に大変な活動になるんですが、非常に狭い視野に陥ります。その視野を広げてあげてそして方向性を変えてあげることをするのが部長の役割ということで役割分担を行っています。そして理念を浸透させることによって変わったものがあります。理念の中に大きな要素としてあるのは、お客さん本位、簡単に言うとお客さん第1であるという考え方を浸透させることに変わったものがあります。何かというと、北陸でダンボール会社をやっている会社が、三井不動産さんがやってらっしゃる三井アウトレットありますよね、そこで今、お土産屋さんの運営をしています。何かというと、元々うちの会社はかなり利己的な会社です。ダンボールだけを作ってる会社だからダンボールを買ってくれっていうような一方的な会社であります。でも何年かもかけてお客さん本位である考え方を浸透させていきます。そのことによって変わったのは、お客さんはダンボールだけ欲しいわけじゃないという当たり前のことに気づいたんです。お客さんが困ってらっしゃること、それに対して答えていることこそ我々の商売だという当たり前のことに気づいたんです。そのことによって、ダンボールだけが欲しいわけじゃない。ダンボールにはテープが必要だ、発泡スチロールも必要だ。もしかしたら紙じゃなくてプラスチックの箱が必要だ。そんなことに気づき、そしてダンボールに詰めるときには梱包することも困ってらっしゃる。それで実は事業の幅が広く広く広がっていきました。お客さんに聞きました。一番困ってることなんですか。お客さんは自分たちが使ってるものが売れることが一番大事なんだということを言います。例えばこのマイクを作ってらっしゃるお客様があるとしたら、お客さんはマイクが売れること

が一番大事だという考えですよ。その考え方に答えようということであって、うちのダンボールにおけるお客さんは基本的には北陸3県そして食品会社さん、工芸品会社さん、そんなところが非常に多いです。であれば、そのお客さん北陸3県の食品・工芸品を集めて、一番光り輝く場所である、アウトレットのようなところで販売をしてあげる。だけでなく、最高のパッケージで、一番上のパッケージを我々が用意してあげることによって、売れるお手伝いをしていこうということで、事業も行うようになりました。これは全て経営理念からであります。このようにやることによって、事業の幅がどんどん広がるようになりました。これがですね「the made in」という北陸のいいものを集めたお店を、展開させていただいてもらっております。そしてもう一点、社会あつての会社、ソーシャルグッドは当たり前のようにやるということで、会社の最大の使命というのは、社会貢献にあるというふうに思っています。税金を納めるのは当然、雇用促進するのも当然。ただし、もっとやらなければいけないと思っていることというのは、それぞれの会社の本業、いわゆる専門性を生かした社会貢献こそが一番大事だろうというふうに思っています。いくつも本業の力を生かして社会貢献活動を行っています。一つは何かというと、このような活動になっています。ちょうど今は75周年を迎えています。5年前の70周年のときにある社員の方に言われました。うちの会社はいろんな活動を行っている社会貢献活動やろう。でもせっかく70周年なんで、うちは世界を笑顔の山のようにする会社だから、世界で一番笑顔じゃない人への応援をしませんかと社員の方から言いました。そのときにたまたま今誰が一番笑顔じゃないだろうと思ったら、熊本で大震災があったんです。熊本でその一番震災に遭ってる人たちが笑顔じゃないはずだ。その人た

ちを笑顔にしよう。熊本の人たちのプライドは何か、それは熊本城である。熊本城が崩れ落ちてることを、毎朝起きるたびに見てしまう、そうすれば笑顔になるわけがない。だったらその熊本城を復興する活動を我々はお手伝いすることができないかということで、熊本城復興プロジェクトというものの立ち上げをいたします。これは何かというと、三つの活動で成り立っています。一つはダンボール製の熊本城のキットを作りました。これを完成形はこのようなキットになります。小さな熊本城のダンボール製のキットになっています。これを1個2000円で、インターネット上で販売をさせていただいております。この売上全額を熊本城の復興に向けた寄付に使うと、これ売り上げ全額ですからね。利益ではありませんから、売れば売れば会社赤字になるという趣旨です。もう一つ、これを組み立ててもらってこれ1個組み立てる平均37分かかります。37分間組み立てている人たちは大体の人が熊本や熊本城のことを思いながら組み立てていただきます。熊本のことを思っただけで時間なんです。この時間をかき集めて熊本の方々にプレゼントをしようということを言っています。三つ目のアクション、置いておくということです。これを机の上に置いておくんです。これを組み立てると、まず非常にかわいらしいのでひとまず机の上に置いておくと来たときにこれを見、そのことによって、熊本の地震を思い出さそうです。東日本大震災もそうですが、熊本地震であつたりとかちよとした災害とかその当時は騒がれますが、大半の災害の一番の問題は忘れられてしまうという問題があります、簡単に言うと風化をなくすということです。そしてこの三つのアクションこれを売る・組み立ててもらって・置いておくという三つのアクションすることによって、熊本城復興プロジェクトというものを行います。現在どうなっているか。2万2500個が売れ

ました。募金総額4800万円になりました。そして1個37分で組み立てるという計算をすると、約1万3800時間、これを熊本のことを思っている時間となりました。熊本県の蒲島知事、また大西市長のところにこれをプレゼントしました。お金だけではなくて、思いが嬉しい、そんなことで非常に喜んでいただきました。

他にもたくさんダンボールという専門を生かした事業をしています。現在コロナで大変な状況になりました。2年半前です。ちょっとコロナが発生した直後、行いました。当時です。うちの会社社員全員に言いました。うちは世の中を笑顔にする会社だ、でも世の中の人みんなが笑顔じゃない。今こそうちがやるのはどういふのが良いか、アイデアを募集しました。なんと500個の事業のアイデアができました。そのうちのいくつかの事業を展開しております。一つは簡単に言うとダンボール製のパーティションです。今でこそパーティション山ほど言われておりますよね。当時どこにも無かったです。そこで一番最初にダンボール製の飛沫を防ぐためのパーティションを開発しました。これを全国の400病院施設に8000枚ぐらいプレゼントさせていただきました。NHKの全国にも取り上げてもらい、サーバーがパンクするまでに至りました。そして、付属病院と共同研究をして、PCR検査であったりとかそして医療の方々を利用しやすい飛沫が飛びにくい、そんなボックスをダンボールで作ってそんなことを行って社会貢献をいたしました。3年前に子供たちがです。コロナによって学校に行けなくなりました。子供たちが家にいなければいけないステイホームになったんです。子供たちから笑顔がなくなりました。そのときに家にあったのは、みんなが外で買い物ができなくなって通販のダンボールが家に山ほどあります。その通販ダンボールを使って、家でおもちゃを組み立ててもらおうとい

うサイトを立ち上げました。ダンボールと遊ぼうプロジェクトというものです。うちはダンボール設計するのはとても得意です。このサイトに行くといろんなおもちゃの作り方が出ています。これは例えば空気砲の作り方です。事細かく空気砲の作り方が出ています。子供たちがこれを見ながら家にある通販のダンボールを使っておもちゃを作る。親と一緒に作って笑顔になる。そんなことをやっています。これ今既に30個ぐらいのおもちゃの作り方が載っています。サッカーゲームや飛行機であったりとか、それこそ燻製器であったりとか、そんなものが作れるサイトになっております。こんな事業を行っています。そして富山市と連携をして、例えばハッピーBOXという事業も行っています。これはですね出生率をテーマの出生率を増やすという事業です。そして富山大好き子を作るという事業も行っています。何かと言いますと、富山市は約3000人の子供たちが毎年生れてきます。その3000人の子供たちを富山大好き子にしようという事業です。生れてきた子供たちに富山市民全員でプレゼントする、いわゆる製品からプレゼントするんですが、例えばTVボックスでちょっと小さめの方なんですが、そのボックスの中に子供が生まれてすぐ使える。例えばスプーン、マグカップ、おくるみとか、そんなものが中に入れてあります。中に入っているものは、必ず富山で作られているもの、もしくは富山の材料を使っているか、もしくは富山の有名な富山模様という模様があるんですがそれが入っているかというふうに分けられています。生まれてきた子供がいつでも富山が横にある状況で、とりあえず富山大好き子になる、そんな事業も行っています。もう一点、最近力を入れているのはダンボールで守ろうという事業を行っています。これは何かというと災害があったときに避難所に行きます。避難所を快適にする事業を行って

いいです。避難所は大体こういうような体育館、公民館そんなところですよ。非常に下が冷たかったです。それを快適にしようという事業です。避難所に最初に届くのは、物資を届けるダンボールです。ダンボールはいらなくなるそのダンボールを使って避難所を快適にするものを作ってもらおう。いわゆる避難所にいる被災者、結構時間があるんですね。その時間を使って、創ってもらおう。例えばこれはですね。睡眠道具というものを作り方をネット上に上げています。睡眠道具を上からかぶせるだけで寝やすくなるというものです。例えばそれ以外に何かあるかという、机であるとか、椅子であるとか、スリッパであるとか、オムツとか、そんなものの作り方がダンボールでの作り方が載っています。例えばご飯を食べるときも机にあるのと床で食べるのは全然違います。子供たちが宿題をするときも机で宿題するのと、床で宿題するのは全然違います。床の上でスリッパがあるのとないのは全然違います。いいのは何かというと、ここは避難所というのは多分数日しかありません。数日終わったら終わりです。ダンボールっていうのは実はリサイクル率96%あります。廃棄してこそその素材です。そうするとダンボールを使って、簡単に作って使えるものを作って避難所を快適にするというこんな事業も行っています。

そしてもう一点、社員は顧客を社長は社員を第1にということでCS ESよくこういったことで悩んでいました。社員の人からもうちはお客さん第1と従業員が第1どっちなんだと言われることがありました。私の中に一つ答えができました。社長いわゆる会社は従業員第1でいきます。でも従業員はお客様第1という考え方になります。そして社員に対して行うことは社員の想像を超えて大切にすることが大事だと思っています。いくつかの活動を行っています。まずは給与、給与とい

うのは業界の10%アップを作るようにしています。そしてもう一点、今年は岸田政権が4%アップをしると言っていました。うちは5%今年行いました。今だいぶ経営が苦しくて、ちょっと苦しいなと思いましたが、5%やっております。そして有料社員の皆さん方にはアワード大会を開催しています。このパワポにおける右下の左下の写真にあります。こちらが優良社員のアワード大会になっています。赤じゅうたんをひいて蝶ネクタイをしてオスカーという祭典のビデオ見てそれを真似ながら大会を開いております。上にある写真があります。ありがとうカードといわゆるサンクスカードというのものも作っております。これ皆さんも知ってらっしゃるかもしれませんが、日本人というのは、ありがとうと言えない人種です。ボールペンを落として拾ってもらったら、すいませんというような人種です。でもありがとうという言葉を受けると人間って非常に喜ぶんですね。それを手紙に書く簡単な手紙にありがとうカードというものに簡単に書く。誰々さんありがとうということを書いてそれを送るということを行っています。これ大体月に7千枚ぐらい社内で流通しています。私も毎月数十枚めっちゃくちゃやりがいがたまっています。そして最後に社員はやりがいは給与だけではありません。ほとんどが仕事のことを考えて毎日です。そんな時間をしっかりやりがいを出していきたい、そのために一番大事なのは社員の皆さん方の存在をしっかりと認めるということです。それは何かというと、あなたが居てくれるから会社がある、そのためにあなたではなくてちゃんとその人の名前と呼ぶということを行っています。350名全員の方々の顔とか全部覚えていきます。何々さんありがとうってことを必ず言ってきます。あなた・おまえではないんです。名前を上げることによって、社長が俺のことを知ってくれてるその存在意義がすごい大事なことになるって

行きます。ちょっと前のパワポの中で社長会という5人と食事をするっていうのがあったと思います。私がそこに行くときに来る人たちのことのカルテであるとかプロフィールを全部見てきます。履歴書を見ていきます。そしてそこに来たときに、ある人が例えば少林寺拳法が趣味だって書かれていますとしたら、それを見ていきます。そうやって社長に三つの質問をするそのときに質問に答えながら、そういえば〇〇さんは少林寺拳法好きだったよねっていうことをまぶしていきます。そうすることによってその人は、何でうちの社長は俺の趣味のことを知ってるんだと思う。そうやって存在意義をより深くしてあげることによって、その人のやりがいっていうのはとてつもなく高まっていくようになっていきます。そして人の心を打つのは非日常のサプライズというのが大事だというふうに思っています。例えば何か、握手です。握手というのは欧米人と違って非日常的ですが。しかし強くやってあげることによって違ってきます。拍手もそうです。350名全員から拍手を受けることってなかなかそれも非日常です。でも、人のやりがいはとてつもなく高まっています。花束もそうです。皆さん、花束をなかなかもらうことないですよ。これも非日常です。でもそんな花束をもらうことによって、人のやりがいが高まっていく。そんな非日常を使って売上を高めていくことも行っています。こうやって理念によって、お客様中心マインドの結果会社がどうなったか。まずは取り扱い製品が非常に増えました。先ほど言ったように、ダンボールしか扱っていなかった会社が、お客様本位が進むことによって、包装資材であったり、テープであったり、プラスチックダンボールとか、樹脂系の仕事であると梱包事業とか、最終的にはお土産屋さんまでやるようになりました。

私が社長を引き継いだときの売上は約60億円

でした。でも今100億円まで伸びるようになりました。そして今自己資本比率が83%になりました。無借金経営を貫くことができるようになりました。前回あった選挙のときにある政治家が言っていました。自己資本、資本に対して税金をかけるということをやられたかと思います。何を馬鹿なことを言っているのか、経営というものが何もわかっていない。自己資本というのは何のためにあるのか。今回のコロナのときみたいに、ある意味急に経営が成り立たなくなったときに、その自己資本で、その時間をしっかりと猶予を持つということが大事なんです。今金利が安い、いろんな会社さんがお金を安く借りている。でもいつか返さなければならぬ、そのときにかなり日本の企業は、企業がなくなっていくことはもう想定されていることだと思います。自己資本というのは、我々にしてみたらもしかしたらダンボールというものがなくなることがあるかも知れない。でもそのとき新しい商品を開発する時間の余裕を買うのが自己資本でやらなければならない。災害に対する対策もそうです。そういった意味では自己資本比率が非常に大事なことによって挙げている状況になっています。そして本会でですね事業承継の会ということでもありますので、ちょっと簡単に事業承継についての考え方だけ最後に述べさせていただきますというふうに思っております。

私は理念だというふうに思います。理念の共有があれば、未熟さというのは伸びしろだというふうに思っています。後継者の完成を待ってても、社長はいつまでたっても譲ることはできません。時間はかかります。後継者は未完成であったとしても良いです。そもそも完全完璧を求めることは間違っています。未完成のうちに経験を積まして伸ばしていく。完成を待つよりもはるかに現実的で有効であるというふうに思っています。後継者に伸びしろがあってこそ期待が持てるものです。

そして期待値こそ、後継者の力になると思っています。じゃあ、どこを見て後継者を選べばいいのか？ どのような人材が伸びるのか？ 未完成の後継者に求めるものは間違いなく理念が大きい条件です。仕事の能力は経験と訓練で伸ばせばあとでどれだけでも身につけています。私の経験からいっても、理念の共有度が高ければスキルノウハウそれはもう十分後であったことができます。理念の教育こそまずは大事に思っています。それともう一点は、不易流行の姿勢で臨むのが基本だと思っています。

不易流行それはね、変えていいものと、そのまま続けていく物の違いにあるというふうに思っています。不易流行におけるいわゆる守っていかなければならないものというのは社風であります、そして経営理念であります。そして時代の流れに即して何を変えるそれは冷静に見極めて手を打つべきことだというふうに思っています。いわゆる不易の代表というのは経営理念、そして変えるべきは経営手法だというふうに思っています。不易流行の観点で見直すべき対象として各事業の取捨選択もあります。自社の強みを見つめて、そして事業を残して磨きをかけてそして事業を整理していく。それが大事だというふうに思っています。創業者とどうしても比較されます。私も3代目です。創業者、2代目とかなり比較をされました。それは腹をくくって仕事に没頭することが大事だ、というふうに思っています。最初のうちは3代目というのは大丈夫か。社長としての器が小さいんじゃないか、そんな雑音が聞こえてくるものです。それはもうしょうがないです。しかし裏を返して言えば、先代が築き上げた事業基盤とか人材経営資源があるというのは、やはり大きなアドバンテージであるというふうに思っています。この事実をプラスに捉え、まずは不易流行見極めて仕事に没頭することが大事だというふうに思っています。

もう一点、会社のルーツを伝えるということが大事だと思っています。会社のルーツというのは、10年20年30年うちであれば75年経っていけば、たくさんたくさんルーツはあります。その中に大きな会社の強みというものは、たくさん入っています。これをしっかりと後継者がそれを学ぶということが大事ということと後継者がしっかりと創業者並びに私の場合であれば2代目と話し合いをするということが大事だと思います。会社の社史であるとか、会社のホームページも含めてそういったものを利用しながら、話し合いをしていく、その時代に何があったのか、そしてどういうものがそこで強みだったということの話し合いが欠かせない、というふうに思っています。これはかなり努力が要ることです。先ほどのケーススタディでありました。私も近いものがあります。先代とかなり対立をいたしました。実は私はそこで社長業を継いでから十数年やっていますが、やっと最近になって、父と和解することができました。十数年間まともにもぶつかっていません。会社を辞めた後でもぶつかり続けてきました。でも、守るべきものっていうのは会社で社長になったからには、家庭を守るわけでもなく、父を守るわけでもないです。しっかりと会社を守ることがあるとすれば、それが致し方ないというふうに思っています。そのためにやらなければいけないことというのは、先代と話をすることなんです。後継者はなかなか話をしたくないです。先代もそんなことはわかって当たり前だろうと思います。しかしそこを打ち明けながら、話をして会社の強みをしっかりと理解していくということが大事だというふうに思っています。そして最後に会社は社会のものということです。会社は社会の公器です。できたものは絶対につぶさないということです。できたものをつぶしてしまえば、初代だろうが3代目だろうが一緒です。社会に迷惑をか

けないということ。会社をつぶしてしまえば、従業員そしてお客さんに多大なる迷惑をかけるようになります。続けることが全てです。会社を小さくしても構わない。続けることが全てだというふうに思っています。私は現在51歳です。76歳のときに会社が100周年を迎えます。どんな立場になっているかわかりませんが、何かしら関わっていきたいというふうに思っています。それもあって車のナンバーはその年の年号になっています。会社という漢字を逆さにすると、社会という漢字になります。会社は社会の公器ですから、絶対潰さないということになるというふうに思っています。そして何があってもね、理念を信じて進むしかないと思います。先頭はいつも経営者です。理念は経営者が、社員が困ったときに立ち戻るものであります。私は海軍の言葉で「指揮官先頭」という言葉がすごい好きです。経営者は指揮官先頭

に立って誰よりも前にでて背中を見せ続け、理念というものを示して方向性を示す。そして戦略という武器を持って戦う。私はまだまだ経営を始めて間もないです。ですので、皆さん方とともに切磋琢磨しながらこれからもまた経営をしっかりと続けてまいりたいというふうに思っております。最後の最後になりますが、私はこの4月に「理念ドリブン」という本を出版させていただいております。これの販売分ですべて利益を全て東日本大震災の復興に向けた寄付にしますので、ぜひ皆さん方も購入をいただきたいと思います。またツイッターであるとか、またFacebookも行っておりますので、何か意見とか質問があればそちらもお問い合わせをいただきたいと思っております。少し長くなりましたが、私のお話とさせていただきますと思います。ご清聴ありがとうございました。