

# 「有道得財」

レンゴー株式会社

代表取締役会長兼 CEO

大坪 清

皆さん、こんにちは。只今ご紹介いただきました、レンゴー株式会社の大坪でございます。  
今日は「財を得るに道あり」という題目でお話をさせていただきます。

有道得財 和氣生財  
「財を得るに道あり」  
氣を和して財を生め

その基本となるのは…  
「現場主義 “現場にこそ真理がある”」

それぞれの現場を熟知した従業員一人ひとりがイノベーションの主役となり現場の真理を極めてこそ、本当の価値をもったパッケージングの進化が生まれる。現場とマネジメントをつなぐものが「有道得財 和氣生財」である

Boots on the ground Show the flag

この言葉を見つけたのは、中国の広州交易会へ行った際に出品されていた掛け軸に書いてあったもので、とても気に入りそれを買って帰りました。当時私は住友商事に在籍しており、その後役員になり、再び訪中団の一員として中国へ行きました。北京の長富宮飯店というホテルで宿泊しましたが、そこにも「有道得財」の掛け軸がかかってあり、中国ではこの言葉が相当ポピュラーなものなのだなと感じました。帰国後に役員会後の昼食会でこの掛け軸の話をしたところ、当時の社長から「その言葉は

「君子財を愛す、これを取るに道あり」という住友の言葉とほぼ同じではないか。是非掛け軸を譲ってくれ。」と言われました。今も掛け軸は私が持ち続けているわけですが、私の経営の根幹としているのが、この言葉であります。

経営とは何かといった場合、経営者は現場を知らなければならない、現場にこそ真理があるというのが私の経営の基本理念です。この「現場」という言葉、英語では適切な単語が見当たらず、“Boots on the ground”(ブーツを履いてグラウンドに立ちなさい)というフレーズが現場主義をもっともよく表している言葉かと思います。現場において、有道得財の精神で仕事を行い、自分の旗を立てる“Show the flag”ことが、経営者がとるべき理念であると考えています。いまファンドなどの関係で外部から経営者が入ってきたりして、現場を知らずに経営されている方が結構おられますが、日本の企業が本当に強くなるためには、“Boots on the ground, Show the flag”を原点にして経営することが必要かと思います。それを続けるレンゴーという会社がどのような会社であるかということ、まずご説明いたします。

日本における段ボール産業の発祥

令和 次の100年へ向けて更なる飛躍を!

2019(平成31)年4月12日  
創業110周年

平成  
昭和  
大正  
明治

1909(明治42)年  
当社創業者 井上貞治郎が  
日本で初めて段ボール産業を興す

レンゴーは井上貞治郎が創業した会社です。井上も現場主義者であり 28 歳の時に日本で初めて段ボールを作り出しました。実は段ボールという言葉は井上が考え出したものです。それを意匠登録しておけばレンゴーだけが使えたわけですが、皆さんに使ってもらって結構だというふうな、度量の大きい人物でした。創業は 1909 年で、私は 2000 年から 2020 年まで 20 年間社長を務め、現在も会長兼 CEO しております。1 部上場会社では非常に稀有なことかと思えます。



った売上高が、現在では約 6,800 億円の売上高となっています。



日本として考えるべき問題として、この会計基準は見直すべきではないかと私は思っています。少数意見かもしれませんが、声を出し続けることも必要だと考えますので、触れさせていただきました。



もともと段ボール一筋の会社でしたが、私が社長を引き受けてからは、「段ボール」という外装パッケージで日本一のシェアを持っていますので、川上に上がって「製紙」をやろう、川下において中に入る「紙器」をやろう、紙器の中に入る「軟包装」（フィルム包装）をやろう、それから自動車部品など「重包装」を扱おう、「海外」へも展開していこうということで事業を6つの部門に広げ、六角形の「ヘキサゴン経営」へと切り替えました。これが時代の波に乗って各部門とも売上が伸び、社長就任時 3,000 億円であ

話が少し逸れますが、この売上高 6,800 億円という数字には、私は少し不満を持っています。実はこの売上高は IFRS いわゆる国際会計基準に基づく連結消去後の数字であり、レンゴグループの売上高単純合算は 9,500 億円を超え 1 兆円近い額であり、税金は各グループ企業が払っているわけです。企業経営において、資本分配、労働分配、租税分配を考えたとき、売上高の企業規模は連結消去しておいて、租税分配は各企業で払うことは理に合いません。国際基準へ何でも合わせるのではなく、

レンゴグループは、国内は 105 社 152 工場、海外グループは 167 工場 25 拠点、従業員は 19,423 名とほぼ 2 万人近くになっています。私どもはパッケージングにおいての、世界ベストワンになろうと思っています。ベストワンとは単に規模だけを追求するのではなく、内容も含めた様々なことへチャレンジしています。

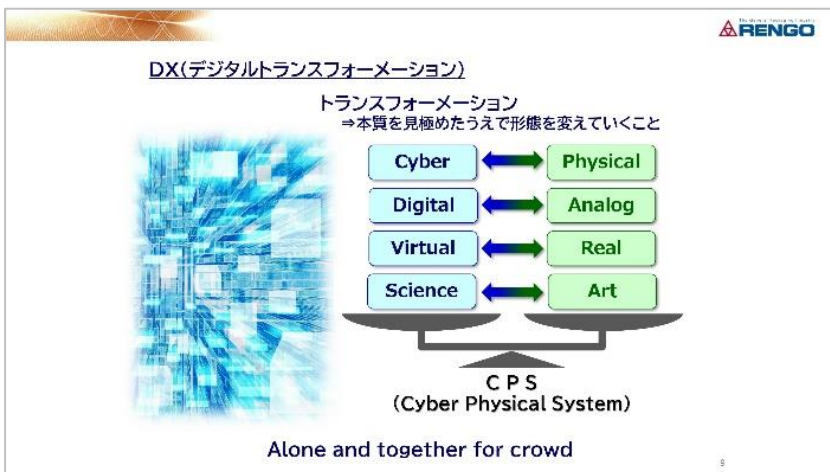


一つは、マルシェキットというものをしています。実際の小売り(リテール)の場で、いちいち大きな木材や金属のテーブルを使って販売するのではなく、段ボールという簡単な組み立てやすい販売用品を使ってやっていけばよいのではないかとことです。

働き方改革につきましては、段ボール、印刷紙器、軟包装で、商品を運んだり詰めたりする自動機械を作ることを進めています。いまDX(デジタルトランスフォーメーション)が盛んに言われておりますが、DXの一つとして、今まで人手をかけていたものを機械化しています。例えばアマゾンなどがメールオーダーで対応していますが、これらは自動化が可能なので当社が考えた自動封函機を使っていたいでいます。同時にパッケージ、段ボール、印刷機器なども使ってもらおうということです。もう一



さて、いま新型コロナウイルスがでてきて、どのように経営を考えていくべきか。ビフォーコロナ、アフターコロナという言葉がありますが、実際にはインフルエンザも収まっていない訳ですから、コロナも収まらないということで、ウィズコロナで考えていかなければなりません。そこで出てきた言葉がニューノーマル(新常態)です。ニューノーマルのキーワードは、DX、働き方改革、カーボンニュートラル(脱炭素社会)の3つかと思います。



です。0から9までであることを忘れて、0か1のイエスカノーだけで物事を判断してしまつてはなりません。これらのバランスを考えて行動しなければならず、私はこれをCPS(Cyber Physical System)と名付けて社内への浸透に注力しております。

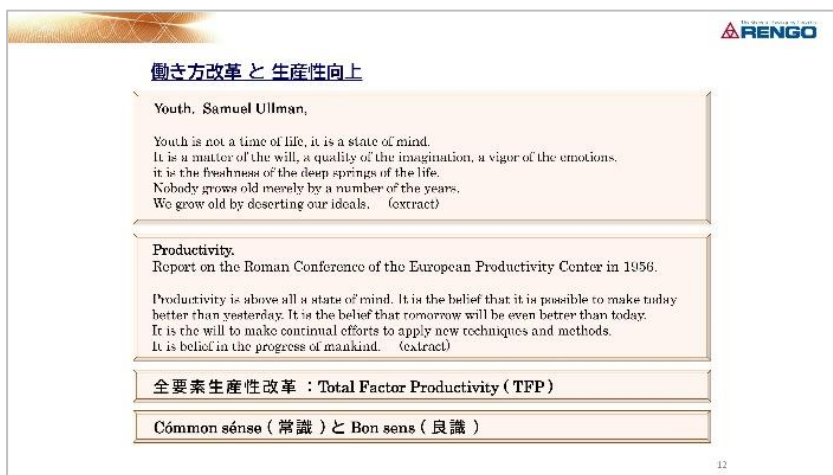
我々企業におけるDXは、一つは製造工程において、各器具、機械にセンサーを徹底的に付けることで、全てをチェックするところから始まっている訳です。これを一番早く進めたのがドイツです。DXを進めていく上で特に重要であると考えていることは、「Cyber and Physical」、「Digital and Analog」、「Virtual and Real」、「Science and Art」各々について、本質を見極めて対応しなければならないということです。例えば、デジタルは基本的に0か1の世界であり、アナログは0から9まで繋がった世界

海外で“Alone and together for crowd”(独りぼっちな群衆)という言葉が出てきています。今日もオンラインでセミナーをしていますが、オンラインで皆さま方が大きな群衆のなかに自分もいる。そのことで、全て話がお互いに通じ合っているという錯覚に陥って

しまいます。オンラインを続けていくことで、今の若者が果たして本当の意味での日本の文化や伝統、慣習、伝説などが分かっているかと気になっておりましたら、京都大学前総長の山極教授が次のように話されています。

～「オンラインは情報を共有する大変便利な手段だが、頼り過ぎると生きる力として得てきた文化の力が損なわれる。特に文化的な付き合いに慣れない若い世代が、社交の機会が失われるのは大きな問題だ。社会的距離をとりながら、集まる自由を駆使して社交という行為を続けるべきであろう」(2月11日朝日新聞朝刊科学季評)～

山極さんはゴリラの研究者であり、人間はゴリラなどの類人猿と異なり、圧倒的に自己を抑制して場の雰囲気に合わせている能力があるとのこと。オンラインを続ければ人間がゴリラ化することになり、今の若者が人間らしさを持つために、本当の意味での“alone and together”になってもらっては困るということを皆さま方へ強調しておきたいと思うわけです。



これからはDXを進め、働き方改革を目指していくこととなりますが、その前提にあるのが生産性向上であると考えます。生産性向上とは、単にDXあるいはデジタル化を進めることだけではありません。本当の意味での生産性とは何かということ、関西生産性本部の会長を永年務めていますので、是非この機会にお伝えしておこうと思います。

サミュエル・ウルマン (Samuel Ullman) というドイツの詩人が作った「Youth」という詩があります。各企業の海外部門がこれを社

内に掲げる所は多く、松下幸之助さんが居られた時代のパナソニックの海外事務所にも、入口に掲げられていたと思います。

「Youth is not a time of life, it is a state of mind. It is a matter of the will, quality of the imagination, a vigor of the emotions, it is the freshness of the deep springs of the life. Nobody grows old merely by a number of the years. We grow old by deserting our ideals.」

「人間が年齢をとるということは、単に長く生きたということではない。最終的には自分の理想を捨ててしまった時に年をとるのです」という意味の詩です。

ウルマンを最も尊敬していたアメリカ人が、日本が占領された時に来たマッカーサー元帥です。マッカーサーはウルマンの詩を絶えず持ち歩いてたと言われています。朝鮮動乱が起り、トルーマン大統領と衝突して彼は元帥の職を解かれる訳ですが、その時に言った言葉が、“old soldier never dies, only fade away.”(老兵は死なず、ただ消え去るのみ)であり、ウルマンの影響を受けて出てきたものかと思います。ゴルフ界で有名なジャック・ニクラウスも、ウルマンの詩を非常に高く評価し、ゴルフをする際は絶えずこの詩を携えていたと言います。“Youth is not a time of life, it is a state of mind.” 「心の持ちよう」、これが本当の意味でのYouthの基本だということです。

次に Productivity (生産性) です。第2次大戦が終わり、世界中が復興の為に生産性を向上させなければならないということで、1945年の終戦から11年目の1956年にヨーロッパに「European Productivity Center」が設立され、そこで初めて生産性とは何かという定義が示されました。

「Productivity is above all a state of mind. It is the belief that it is possible to make today better than yesterday. It is the belief that tomorrow will be even better than today. It is the will to make continual efforts to apply new techniques and methods. It is belief in the progress of mankind.」

この Productivity の文章は、ウルマンの詩「Youth」とほとんど内容が同じということがお分かりいただけたと思います。つまり、生産性(Productivity)とは何かというと、それは State of Mind、「心の持ちよう」なのです。「心の持ちよう」をしっかりとしないと、生産性は上がらないということです。青春とは何か。これも、「心の持ちよう」であり、永年生きてきたということで、歳をとるではありません。併せて、常識(Common sense)と良識(Bon sens)が重要かつ大切であることを加えます。常識の中に良識があり、これをしっかりと理解できなければなりません。先ほどDXを進めていくにあたり、本質を見極めて対応することが重要であるとお話しました。その時に求められるのが、Common sense and Bon sens です。ウルマンの詩の冒頭“ Youth is not a time of life, it is a state of mind.”こ

れこそ、Common sense と Bon sens が混じっていると思っているわけです。

話が逸れますが、私が愛読する夏目漱石の「草枕」の書き出しに、「山路を登りながら、こう考えた。智に働けば角が立つ。情に棹させば流される、意地を通せば窮屈だ、とかくに人の世は住みにくい、住みにくいと下がっても結局は元の所へ住まざるを得ない、そう悟った時に詩が生れて、画が出来る。」とあります。兎角に人の世は住みにくいと悟ったときに、詩が生まれ画が出来るということで、ウルマンも全てを悟って「Youth」の詩をつくった、生産性本部の人間も同じように悟って詩が生れたということで、いわゆる Art、あるいは Culture、Habit、Tradition というものが非常に重要であり、これらを含めてDX(デジタルトランスフォーメーション)を考えないといけないということを補足しておきます。

レンゴのスローガン、キーワードとしている言葉が、“Less is more.”です。これは、私が 2000 年に社長になり、2005 年ぐらいに本格的にいろいろな増設を進めていくあたり、Less energy consumption, Less carbon emissions, High quality products with more value-added がレンゴの基本であるとして、“Less is more.”の言葉を全ての工場へ貼りました。皆さま方も参考にいただければと思います。“Less is more.”はある意味 SDGs に通じる言葉でもあります。これまで CSR(Corporate Social

Responsibility)から始まって、CSV(Creating Shared Value)、ESG(Environment Social and Governance)そしてSDGsへと繋がってきたわけですが、SDGsの次には何がくるのか、私はSSVになると考えています。SSVとは何かといいますと、Sustainable Sharing Value 持続的な価値を分かちあうシステムを作っていくという、ある意味では、パートナーシップとして繋がっていくということです。極端な事を言うと、私は3B(スリービー)という言葉が非常に重要になってくるのではないかと思います。3Bとは何かというと、日本はコロナで色々な問題が浮き彫りになり、いろいろ作り直していかなければなりません。作り直すという意味でのBuild Back(ビルドバック)にBetterをつけて、Build Back Better、この3BをベースとしてSSVへ持ち込んでいく。Sustainable Sharing Value+Build Back Betterの方向へ進んでいけばいいのではないかと、その基本的な考えがまさしく“Less is more.”であります。

レンゴがパッケージ業界の一員として最も考えなければならない事が、カーボンニュートラルです。脱炭素が求められる中、今のプラスチックフィルムはクルドオイル(原油)から作られており、炭素の固まりです。炭素が付いた化合物は水に溶けず、地中に埋めても土にならず、処分が出来ない。燃やすと地球温暖化の原因となるグリーンハウスガス(温室効果ガス)で出てしまうということです。我々パッケージ業界は出来るだけそういうものを減らすために、いわゆる生分解可能(Biodegradable)

で、土に埋めた場合は堆肥になる(Compostable)というマテリアルを開発して作っていくことへ取り組んでいます。もともとフィルムの中でもセロファンはこの条件を満たしているのですが、コストが今のポリエチレンフィルムやポリプロピレンフィルムに比べて3倍ぐらい高くなってしまいました。そこで対応として考えられるのが、まずセロファンのコストをいかに下げていくかということが一つ、二つ目が単純にセロファンを使うのではなく、プラスチックフィルムと合成させて一部をそれで使っていく方向で検討できないか、そして三つ目が、新たな水に溶ける素材であるセルロースビーズの開発です。いま女性が使う化粧品、あるいはそれに関連したファンデー

ションにはマイクロビーズという3μ～5μの非常に小さなプラスチックの粒が入っています。スクラブ剤として入っているわけです。これが顔を洗って、水と共に流れていき最終的に海にいて、水に溶けないマイクロプラスチックビーズを魚が飲み込んでしまっています。このマイクロプラスチックビーズを木材から光合成によってできた生分解可能な素材へ変える、マイクロセルローズビーズの開発をいま続けており、既にファンデーションもこの素材へ変わり、歯磨き粉もマイクロプラスチックビーズからマイクロセルローズビーズに代わってきております。これを我々の会社は非常に力をいれてやっております。

RENGO

**“VUCA”の時代**

- V**olatility (変動性)
- U**ncertainty (不確実性)
- C**omplexity (複雑性)
- A**mbiguity (曖昧性)

**The speed of thought**      **Expect the unexpected**

15

今 VUCA の時代に入ったということ、そのことについて詳しく触れませんが、これに対して私が重要であると考えていることは、「The speed of thought」と「Expect the unexpected」です。自分の考えられないようなことを考える (Expect the unexpected)、そのような癖を是非つけて欲しいということです。

RENGO

**東日本大震災とレンゴグループ ～3.11から10年の節目に際して～**

**2011年3月11日**  
東日本大震災発生  
レンゴ-仙台工場が壊滅的な被害  
丸三製紙が原発事故の影響により操業停止

**2011年6月**  
レンゴ-新仙台工場 建設開始  
丸三製紙 操業再開

**2012年3月15日**  
レンゴ-新仙台工場 竣工

迅速な判断と強いリーダーシップ  
関係各所の協力体制により  
震災からわずか1年で新工場稼働へ

従業員と地域の雇用を守る  
早期の工場稼働により復興に寄与

17

東日本大震災では、当社の仙台工場が津波で壊滅的な被害を受けました。地震発生後 1 週間で現地へ入り、すぐに新工場を作るということを決め、すぐに土地を探し、宮城県の村井知事や鹿島建設などを駆け回って、翌年の3月15日に僅か1年で新工場をスタートさせました。何とか3月15日に間に合わせると指示したのは、その日が私の誕生日だったからです。時間が近づいてきましたので、そろそろ纏めに入りたいと思います。

冒頭にお話しました、私の生涯の方針である「財を得るに道あり、氣を和して財を生め」「Boots on the ground」「Show the Flag」ですが、どうしてそういうことを考えるようになったのか、その基になったものが「五省」(ごせい)です。知らない方が結構多いので、最後に触れておきたいと思います。

RENGO

**五省**

**至誠に悖るなかりしか**  
(誠実さや良心、人の道に背くところはなかったか)

**言行に恥づるなかりしか**  
(発言や行動に、過ちや反省するところはなかったか)

**氣力に缺くるなかりしか**  
(物事を成し遂げようとする精神力は、十分であったか)

**努力に憾みなかりしか**  
(目的を達成するために、惜しみなく努力したか)

**不精に亘るなかりしか**  
(怠けたり、面倒くさかったりしたことはなかったか)

ダートマス  
アナポリス  
江田島

警見視力

18

江田島に旅行された方は、「五省」を読んでおられると思いますが、これは日本の海軍兵学校の生徒が就寝前に復唱する訓戒でありまして、「至誠に悖るなかりしか」「言行に恥づるなかりしか」「氣力に缺くるなかりしか」「努力に憾みなかりしか」「不精に亘るなかりしか」という非常に重要な言葉であります。アメリカ軍が占領した際これを見て、とても素晴らしいと感心し、海兵隊があるアナポリスに英訳したものを貼ったということです。イギリスのダートマスにも、同じものが貼ってあります。いわゆる世界の3

大海軍兵学校がダートマス、アナポリス、江田島です。私がこれを教わったのは、海軍兵学校 73 期生であった前社長の長谷川薫さん、同じく 73 期生の得能正照さんからです。得能さんは潜水艦に乗っておられました。潜望鏡(スコープ)を水面に出して 1 周するのに 1 分間かかるのですが、1 分間で全てを読み取って頭の中へ入れなければなりません。これを瞥見視力(べっけんしりょく)と言いますが、これも非常に重要で、私は社内での分厚い資料もあつという間に読んでしまいます。皆さま方が 10 分ぐらいかかるものを、1 分間ぐらいで読む能力があると自分では思っております。皆さまがたも、「五省」を是非覚えておいていただきたいと思えます。

以上で、私の講演を終わらせていただきます。皆さまのお役に立ったかどうかはわかりませんが、多少でも参考になれば、良かったかなと思います。有難うございました。

以上