

## 社会に必要とされる企業経営とは～人の幸せを求める日本企業～

### 【第3部：パネルディスカッション】

#### <パネリスト>

株式会社ダイヘン 代表取締役会長

田尻 哲也

人を大切にする経営学会 会長／元法政大学大学院 教授

坂本 光司

#### <コーディネーター>

弁護士法人御堂筋法律事務所 代表社員・弁護士

川崎 清隆

川崎 まず、お二人のお話を少し纏めさせていただきます。田尻会長からは、ダイヘンさんが脱炭素社会の実現を含む社会課題へ照準を当て、画期的な製品で解決に向けて積極的に対応されていることが分かりました。中でもワイヤレス充電や走行中の充電、これはEV社会の到来を見据えた画期的な取り組みで、今後が本当に楽しみだと思いました。本題である企業のサステナビリティに関する考え方については、小林啓次郎さんの考えを受け継がれ、様々なステークホルダーに対してみんなの幸せを同時達成することを掲げ、そのための指標を「幸せの目標値」として具体的に数値で設定され、その実現に向けて日々取り組まれているとのこと。社員についても、三回目の賞与という賃金だけではなく、地域社会への貢献が社員のモチベーションを上げているということも印象深くお聞きしました。

坂本先生の「五方よし経営のすすめ」ですが、五方がいずれも尊重される経営を行うことが重要であると力説され、特に社員とその家族を大切にしなければならないということ、会場からも家族も含まれていることへ大変良い気づきをいただいたという感想が寄せられました。企業経営の目的として、関係する人々の幸せを追求し実現することが大事であり、その中でも優先順位をつけられれば社員とその家族が一番にやるべきで、社員が幸せを実感してモチベーションが高まれば会社の業績も良くなる、社員のモチベーションを上げることが業績向上につながるのだと理解しました。さらに五方よし経営のための具体的な指標を100個挙げていただき、事例も少し紹介いただきました。また、

先生が8000社を巡られた中で実現できている会社は1000社ほどしかなく、それが日本経済の停滞を招いているという厳しいご指摘もいただきました。

お二人のお話には、本当に共通する点がたくさんありました。坂本先生からは、講演の中で田尻会長のお話に対して多くの言及をいただきましたので、田尻会長へ、坂本先生のお話をお聞きになっての印象はいかがでしょう。

田尻 先生からは過分なお褒めをいただき本当に有難いといえますか、本当に嬉しい気持ちになりました。我々の考える利害関係者といえますか、我々が「みんな」と言っているのも5つであり、先生のお考えの五方とは少し違っています。いま先生からお聞きした五方についても参考にさせていただきます、少し補強をした方がいいかなと思いますところ。非常に勉強になりました。有難うございます。

川崎 会場から田尻会長へ質問をいただいております。社員のモチベーションを高めることが大事だと坂本先生が指摘された点について、ご説明いただいた「幸せの目標値」の中にもいくつか仕組みが含まれていたと思います。質問は、社員とのコミュニケーションについてです。社員のモチベーションアップのために、社員とのコミュニケーションで普段心がけておられること、取り組まれている仕組みを教えてくださいということですが、いかがでしょうか。

田尻 社員とのコミュニケーションがコロナの数年間ですべて難しくなり、特に最近入ってきた社員は学生時代も大変辛い思いをしてきましたので、私はこの2～3年特に若い人たちを集めてディスカッションを随分行いました。私の考えを話して、彼らの反応をしっかりと聞きました。それからコロナ前にやっていたことですが、「三金パブ」といって毎月第3金曜日にパブを開き、仕事の事、家庭での悩み、趣味の話など、2時間程度お酒を飲みながら話ができる場を設けていました。たくさんの人が集まってくるので、そろそろ再開しようと思いますが、これも社員とのコミュニケーションの一つかなと思っています。他にもありますが、そのようなことを行っています。

川崎 コロナも落ち着いてきましたので、そのような機会が増えるといいですね。パブということですべていい雰囲気になり、家族の話題や悩みを共有することもできて大変良いコミュニケーションが図れるだろうと思いました。有難うございました。

次は坂本先生にお尋ねしたいのですが、五方良し経営、社員とその家族を大切にすることが大切だということを実説され、先生は確信されていると思います。田尻会長からは、幸せ経営についてどのように腹落ちするようになったかを講演の中で説明いただきましたが、坂本先生にも、そのようなお考えに至られた経緯、きっかけをお聞きしたいと思いますが、いかがでしょうか。

坂本 いろいろな理由がありますが、敢えて2つ話をさせていただきます。私自身もいきなり大学の教員になったわけではなく、サラリーマン生活を15年ぐらい経験しました。最後は私が課長として部下を持つ立場になりましたが、それまで3人の課長に仕えました。今でも尊敬している方が1人おられましたが、あとの2人は、反面教師のような方で、何故こんなことをさせるのか、こうすべきではないかなど、自分が課長になった場合のことを常に意識していました。そのような現場での体験の一つではないかと思えます。いきなり大学の先生になっていたら、株主第一主義で終わっていたかもしれません。尊敬する課長は、私たち

の健康とか仕事の能力だとか家族のことまで気を使いな

がら仕事をされていました。経営も私は同じと思います。もう一つは、研究者として成長し発展している会社はどこが違うのか、どのような特徴があるのかということ調べていたのですが、多くの会社を回る中で共通項の一つとしてあったのが、社員と家族を大切にしている会社ということです。そのような会社の社長は、業界からはバカにされ、そんなことしていると会社が潰れてしまうぞと何回も言われ続けてきたと話されます。本人はそのことが会社の成長に繋がることに気づかずにされてきたということで、人を大切にする経営は私が発見したものではなく、先事例が企業にあり、そこに横串を入れただけの話なのです。その最たる会社が、長野県伊那市の伊那食品工業さんです。40年程前にお伺いした時に、あなたの経営学は私と同じだねと言っていました。私もこのようなことはなかなか学会で認知されず苦しんでいましたので、既に評価の高かった伊那食品さんにそう言っていただき勇気をいただきました。島根県の中村ブレイスさん、岐阜県の未来工業さんも、中堅・中小企業ですが、今日の経営学そのものを実践しておられました。そのような企業訪問を積み重ねることによって、異常値ではなくある一つの層が形成されていき、私自身も確信に変わりました。

川崎 ご自身のサラリーマンとしての経験と、8000社訪問された中で共通項がそういうことだったということですね。有難うございます。先ほど坂本先生の講演の中で、いくつか具体的な会社名を挙げられていました。おそらく時間の関係でご説明いただけなかったのですが、田尻会長からは、「ならでは製品」によって社会課題を解決していくという話がありました。坂本先生は、中小企業においても自社で値決めができ、社員へ相応の給料を払える利益を上げるには、「ならでは製品」を生み出し、高収益の経営をしなければならないというお話でしたが、本当にそのようなことができるのだろうかと思われる方もいらっしゃるかもしれません。事例を少しご紹介いただけたらと思いますが、いかがでしょうか。

坂本 本当に安定して成長を続けているいい会社とは、短時間で形成されたものではありません。私の研究では、値決めのできる、ならでの経営とは3~5年で成し遂げられるようなものではなく、最低10年、場合によっては30年かかるという認識です。そのような意識がないと、変わろうとするあるいは変えようとしている社員を殺してしまうことになります。R&Dへお金をかけても収益へ寄与しないまま3年で打ち切る人を多く見ますが、最低でも10年程度の覚悟がなければ、新商品開発や値決めができる商品は出来ません。特に時間の長さに耐えきれないという会社が多いと思います。日本の流通、物流、サービス、製造、建設業は半分以上が下請け、言い換えれば指示待ち企業、対応型企業になってしまっており、この形態は長く続きません。統計でみても、例えば製造業のピークはおおよそ40年前の80万社ほどあった時であり、今では30万社ぐらいしかありません。それぐらいの規模とスピードで、これからもっと減っていくと思います。値決めのできる商品、ならでの商品を頼みたい、値段はいくらでも構わないという会社は沢山あります。そのような会社は、お金の覚悟、人の覚悟、時間の覚悟を持っておられます。特に時間について、少なくとも10年先までは種まきをするぐらいの覚悟が大事で、ゆっくり着実が正攻法だと思います。急に変わるのは色々な所に摩擦が起きますし、会社には文化もあってそれが破綻してはいけません。ダイヘンさんも、相当な時間をかけられたその結果ではないかと思います。

田尻 時間がかかったということは、そのとおりです。小林啓次郎が会長になり、社長としてグイグイ開発に力を入れ、ロボットもやろう、あるいは高周波電源もやろうと引っ張っていったその時期から比べ少し開発が停滞しました。今先生から話があったように、指示待ち的な発想というか、技術屋がすこし白けてしまった時期がありました。やはりメーカーである以上、我々はならでは開発という言葉をしていますが、よそにない世の中に役立つものを作ろうという雰囲気ですごく大事だと思い、真っ先に行ったのが徹底的にコストダウンをおこなって資金を作り、売上の5%を開発費に注ぎ込みました。とにかく何が何でもそ

の開発費へ投入するから、いいものを作ろうというふうにやりました。それを始めてから1年やそこらでは成果は出ませんけれども、3年~5年それをやり続けていると、少しずつその雰囲気は変わってくるのです。今は小さい会社で大きなことはできないですが、そういう意味では技術屋さんはいますごくやる気に満ちており、そういう風になってきたなというふうに思います

川崎 そこは、ある意味その指示待ち的な発想を打破するには、経営者が強い意志で世の中に貢献できるものを積極的に作っていかうと強く思うことが大事なのかもしれませんね。有難うございました。

では少し違う観点の質問ですが、田尻会長にお尋ねします。ダイヘンさんは海外へも事業展開されていて、おそらく海外でも日本と同じようにみんなを幸せにする経営を実践されていると思います。その場合、海外の方の捉え方、反応は日本人と違うものがあるのか、あるいは難しさの違いがあるのか、そのあたりはいかがでしょうか。

田尻 私どもは中国に多くの工場、販売会社があります。中国人がどうかと言いますと、ものすごく勉強します。私が言っていることを、本日のようなダイヘンの経営の考え方などを社員に説明する際には、中国人の社員はそれを前もってしっかり勉強しているのです。ですから、日本人の質問のレベルよりもかなり高いレベルの質問を最初からしてきます。その次は韓国人で、欧米人が続き、次がタイの人という感じです。中国人はとて真剣で、よく勉強します。そういう意味から、海外においても少し温度差はあるものの基本的にはダイヘンの考え方を全員理解しています。欧米も、ビジネスラウンドテーブルにおいてステークホルダー主義の考え方になっていますし、ある意味そういうことへの理解が進み変わってきたという感じがします。みんなの幸せ同時達成も、理解していると思います。それは、やはり社員に対するリターンがはっきりしていますので、それもあって理解が進んでいるのだと思います。

川崎 なるほど、海外でもそういう理解を得られていると。

海外の方とはなかなかパブをやるのは難しいかもしれませんが、何か海外の方とコミュニケーションで工夫されていることはありますか。

田尻 私は外国語が苦手ですので、なかなか円滑なコミュニケーションまではいきませんが、やはり彼らにも怒る時は真剣に、私は日本語ですごく真剣に怒って、それを誰かが通訳しています。だから熱のこもった会話というものをしないと伝わりません。何人であれ言いたいことを私ははっきり言います。

川崎 有難うございます。次は坂本先生へ、この五方良し経営、これはパッとお聞きすると日本的だというふうにも思うのですが、むしろ海外でもこれは実践されあるいは興味を持って受け止められていると先生の本で拝読したのですが、海外での五方良しというのは、受け止め方や活かされ方というのはどのようになっていますでしょうか。

坂本 事例として、韓国、中国、台湾、タイなど多くの会社の話がありますが、台湾のある会社で日本以上に日本的経営だと感じた事例を紹介します。その会社の業種は外食産業で、従業員は約 1000 人、毎年 100 人の採用枠で、全国世界中から入社希望者が 1 万人集まるそうです。私はこの会社へ何度もお伺いして調べました。まず離職率が実質ゼロ、入社後半年で 100 人中 1~2 人は辞めてしまうことにはあるが、半年過ぎて辞めた社員はいないとのこと。次に、残業時間は合計わずか 4 時間のみです。社会貢献として、全社員の給料の一部、具体的には社員の給料の 1 日分を社会貢献経費として、いろいろな施設へ寄付されています。そして最も印象に残ったのが、障がい者雇用です。廊下や休憩室に社員が椅子に座っていて、その後ろから白衣を着た目の見えない視覚障がい者の方々の方が社員の肩を揉んでいるのです。その人数も 25 人をゆうに超えていたと思います。その方々は外注で来られた方ではなく、正式な正社員であり、日本では法定障害者雇用率は 2.3%ですが、この会社の障害者雇用率は 5%以上とっていました。当社は外食産業ですので、料理を作る方々の肩が疲れるの

で、疲れを癒すことも大切だとして、肩揉みをする仕事で雇っているようです。身体障がい者の中でも、目が見えない方は特にハンディが大きく、雇用の場もなかなかありません。そのような方々を大勢雇用されておられ、どのような交通手段で入社・退社されているのか訊ねると、全部タクシーでタクシー料金は全て会社が負担しているとのこと。それは 100 円~1000 円のレベルではありません。

人を大切に経営は、日本生れの日本的経営であるというのは間違いだと思います。人類共通で、誰だって幸せになりたいわけですから。先日もタイのチュラロンコン大学で講義を行った時に、社会人の女性の方が涙を出されて抱きついて来られました。お子様に重度の障がいをお持ちのようで、そのように思いを馳せている先生がいることが嬉しかったとのことでした。人を大切に経営は、世界共通のものだと思います。

川崎 人を幸せにすることは万国共通であり、五方良し経営も別に日本に限ったことではなく、万国で共通する経営目的になるべきで、実際になりうるということですね。その台湾の会社でマッサージをされている障がい者の方も、自分がやっている仕事の意義と貢献度をきくと認識しながら、充実した生活を送っていらっしゃるのかなと思います。有難うございました。

さて、いまコロナ禍を経て、気候変動や米中対立、ロシアのウクライナ侵攻など様々な問題が山積しており、これらは現在の資本主義に原因があるとして、新たな枠組みについての議論も盛んになっているように認識しています。日本でも岸田総理が新しい資本主義を掲げていろいろな政策立案をしようとしているところですが、一方でこれは私が考えているところなのですが、資本主義の宿痾というべきなのか資本主義はとにかく成長を求めてなかなか勢いがとどまることを知らない。このままでは気候変動等々を考えると地球が壊れてしまわないかという心配もあります。日本はどのような新しい資本主義を目指すべきか。これが今日お話しいただいた幸せ経営ですとか、五方良し経営とどのように整合していくのか、そのあたりのご意見をお二方からいただければ大変ありがたいと思いま

す。最初に田尻会長からお願いします。

田尻 我々みたいな小さな会社でも、やはりこの国が抱える大きな課題に対して我々なりにできることで貢献しようとしています。そういう意味では、脱炭素あるいは労働力不足などへしっかりとフィットするようなものを少しでも行っていく、そしてこれは慈善事業ではなく経済活動ですから、しっかりと正当な利益を得てそれをまた開発投資につぎこんでいく、そういうことに尽きるかと思います。儲ければいいということではなく、世の中を見てダイヘンに何かやれることがないか、こんな技術があるが何か役に立たないか、という気持ちで一生懸命取り組み、それをビジネスとして利益をしっかりと稼ぐ。そういうことを各社が各々の分野でやっていく。その集合体が新しい資本主義といえますか、そういうことになればと思っています。

川崎 おそらく新しい資本主義という標榜のもと、各社が基本に立ち返り社会に貢献できるような商品や役務を出して、それを通じて利益もしっかり稼ぐ。これを愚直に繰り返すことが大事だというご意見であったかと思います。有難うございます。坂本先生はいかがでしょう。

坂本 今からかれこれ 20 年くらい前になると思いますが、ブータンという小さな国の国王が世に提案したGNH(グロスナショナルハピネス)。生産や経済の規模を追い求めるのではなく、そこに関わる人々の幸せを追い求めるべきとして、幸せ度を大きくしていく社会を彼は提唱しました。具体的に 100 個くらいの項目が作られ、一時多くの人々が注目しましたが、その後いろいろなことがあり下火になってしまいましたが、これは一つの有力な考え方だと思います。川崎先生がおっしゃるように、大変失礼な言い方をすると、中国が日本と同じようにすべての国民が経済的に豊かさを満喫したら、間違いなくこの地球は持たないと言えます。それは中国だけではなくアフリカ、インドも含めての話です。ブータンが言った国民総幸福量のような、新たな指標が必要だと思います。

もう少し各論で言いますと、今までの資本主義はどちら

かといえば業績を高める資本主義、株主のための資本主義でした。私たちが提唱しているのは、幸せのための資本主義であり、社員のための資本主義です。社員が幸せになると株主が幸せになるのは、かなり経営の考え方や政策が変わってくると思います。もう一つですが、「ならでは」といいますか、このところがすごく大事で、いま日本の経済主体の主役が、外貨を稼ぐ力が弱くなり、最大級の産業がこれからも続くということが難しくなってくるということです。社会的課題の話も田尻会長からたくさん出ましたが、私はもっと日本が生産し世界に供給しても摩擦にもならないし、規制もおこらない産業があると思っています。具体的に言うと、例えば医療機械の分野では、いま日本で使われている医療機械の半分が輸入です。だからコロナ禍でマスクが無くなって感染したとか、人口呼吸器が無く輸入が間に合わずに死んでしまったなど、それは国産化率がほとんどゼロに近いからです。慌てて今作っていますが、一つ一つ医療機械を分析すると 1,000 ぐらいあり、どれが輸入過多でどれが輸出過多なのか。国産化率がゼロのものも結構あります。それだけでも云兆円というマーケットがあります。おそらく医療機械を輸出されて海外から貿易摩擦だからって手術できないような状況を国策化する国はないと思うのです。人間の命と命を守る機械です。自動車だろうが何だろうが、それはなければ生きていけるでしょうが、医療機械は異なります。そういう主役として、食料品も同じです。農産品、食料品。今、国産化率、自給率と言っていますが、カロリーベースですから当てになりませんが、概ね 37% くらいです。もし何か問題があった時には、日本人の約 7 割の人はパソコンを持ち自動車を持っているが、飢えて死んでいくということです。世界の先進国で、このような国はありません。自給率が 40% 以下なのは韓国と日本ぐらいで、ほとんど 8 割どころか 10 割を超えた国もあります。これも国家戦略でやるべきだと思います。もう少し付け加えると、エネルギーも最近ロシアウクライナ問題で、石油もガスも、ほぼ 90 何パーセント輸入しています。対処できていません。サハリンでも嫌だけど参画せざるを得ない状況に陥っています。だから私は新たな資本主義というのは、主役を変えるという少し

抵抗があるかもしれませんが、かなり中身を、世界に貢献する、世界の負を解決する、世界の望むことへ貢献する、ということへ変えていく。そして、日本ならではの考え方。中国で買ったほうが安いというようなことを言うと競合するだけで、また敵を作るだけになってしまいます。ナンバーワンではなくて、オンリーワンの、ならではです。しかも人間の尊厳を高めるとか、命や生活を守るみたいな、それを国家戦略でやっていけば、世界の人々は日本を再評価してくれると思うのですが、その辺の議論がされていないところが残念です。新しい資本主義は言葉だけではなく、中身を世界の中でどう担うかの視点で変えていくことが大事かなと思いました。

川崎 おそらく新しい資本主義を標榜しても、その指標として人の幸せを大事に考えなければいけない。その観点からすると、例えば輸入に頼っているものが多い分野であれば、日本のならではというのを改めてよく見つめ直し、何をすべきかを考えていかなければいけないということと理解しました。有難うございます。時間が迫ってきましたので、最後にお二人から会場あるいはWebでご覧いただいている方へ一言ずついただければと思います。それでは、田尻会長お願いします。

田尻 今日は身内の経営者である小林啓次郎の話聞いていただき、小林は自らオーナー経営を捨てて、脱小林家、脱オーナー経営をどんどん進めていきました。私自身は、オーナー的な経営者かあるいはサラリーマン経営者かと言えば、オーナー的な経営者になりたいと思いきや行っていきたくと思っています。さらに言うと、小林の息子のようない、何の関係もありませんが、息子のような気持ちでずっとやっております。なぜならば、正しいことをやるということが大前提ですが、それさえやれるのであれば、熱く早くて果敢な経営ができるからです。オーナー的な発想でオーナーの責任みたいなものを背負いながら経営していく、そういうマインドを失いたくないといつも思っております。

川崎 有難うございました。では坂本先生お願いします。

坂本 今日のテーマは社会に必要とされる企業経営とはということでしたが、そのための企業が掲げる最大の課題は、私は人の問題だと思います。人手不足倒産が、これからロボットやAI、IoTなどいろいろなことがあっても、それをはるかに凌ぐ勢いで進んでいきます。例えばこの20年間で労働力人口が1400万人減少します。年間で平均70万人減少することになり、鳥取県や島根県の人口を上回る労働力が日本列島から姿を消えている状況です。昔は有効需要が不足して倒産するのが近代経済学の原理原則でしたが、今問題なのは有効供給があるかどうかであり、人手不足倒産、人が集まらない倒産はまだマシで、もっと深刻なのは相当の勢いで人の流動化が始まることです。昨年は300万人ぐらいが転職していますが、どうも転職希望者を調べてみるとざっと1000万人です。いま5000万人ぐらいしか働いていませんから、2割くらいの方が転職準備をしながら今の会社を勤めている、そうすると当然賃金も相当上がってくると思います。今年の初任給でも、30万円出す会社を私はいいと思いませんが、メガバンクも25万円くらい出しています。一般的には21~2万円だと思ってしまうのですが、これも支払えないからではなく、その辺のことも意識しながら人が辞めない会社、入ってくる会社ということ、かなり時間とお金かけてやっていかないと、今日のテーマは実現できないだろうということ、最後に一言だけ言わせていただきました。

川崎 有難うございました。時間になりましたので、これでパネルディスカッションを終わらせていただきます。田尻会長、坂本先生、今日は貴重なお話をありがとうございました。

(終了)