

《継続の奥義》シリーズ

百年を超える老舗企業とは“何者なのか”

三原産業株式会社 創立100周年記念社会貢献プロジェクト

なぜ日本には、100年を超える長寿企業が世界で最も多いのか——

明治・大正創業の老舗企業を率いる経営者へのインタビューを通して、持続的な繁栄の源泉となる智慧を浮かび上がらせ、大転換期を生き抜く現在・未来の世代のために、時代を超えた「道しるべ」を遺すプロジェクト

Episode 1

セキ株式会社

代表取締役会長

関啓三

1908(明治41)年、関定が和洋紙販売店を開業し、やがて印刷業も始めた。戦災で工場が焼失するが、戦後ただちに復興し操業を再開。まもなく株式会社となったセキは、印刷だけでなく情報関連事業を多角的に展開する企業へと発展し、今年創業110周年を迎えた。啓三会長は、会社株式を東京・大阪両証券取引所に上場、また事業の環境対応にも力を入れ、セキは工場施設をはじめ各分野で環境に関する高い評価・認証を得ている。



“誇りを持たないような仕事なら、やらないほうがいい”

Q.創業者・関定と会社のルーツとは？

A——関定は、愛媛から高知へ行く途中の、今の久万町の出身です。

林業主体の地域であり産業がなかったのが、大阪へ働きに出たのですが、体を壊して一度地元に戻ります。そのとき、地域で家内工業的に作られていた手漉き和紙を、地場産業として活性化するために、大阪に持って行って、自分の人脈や経験を生かして売り込めないかと考えました。同時に、当時始まっていた機械漉きの洋紙を大阪から持ち帰り、その流通網を地元につくった。この、紙の印刷業が当社のルーツです。

その卸先のひとつが印刷業だったんですが、その中である印刷所が経営不振に陥り、そこの債務を整理して再興する仕事を、創業者が引き受けることになった。そして立ち直った事業をそのまま引き継ぐ形で、印刷業がスタートしました。

Q.創業以来、セキの根底に流れているものとは？

A——創業者は開拓精神が旺盛な人で、地元が発展して人々が豊かに暮らせるようにと、本業の他に地域の産業育成にも積極的に取り組みました。例えばバスの事業も手掛けてこれは後に伊予鉄に引き継ぎ、教育関係では済美や東雲といった地元の学校を支援し、済生会という病院の設立、ボーイスカウトやロータリー、ライオンズの創立にもかかわりました。

それでわれわれ後の世代にも、世の中の役に立つことを、地元志向で積極的にやろうという姿勢がずっと続いています。

創業者がよく言っていたという、「授けられた任務を天職と心得、かつ、これに精魂を注ぐことを唯一の主務とし、命とし、貫くに至誠をもってす」という言葉が残っています。商売の基本は信用、それをなくしたら、もう商売は成り立たないということです。これも、今に受け継がれるセキの心得です。

Q. 今の時代をどう読み、どう向き合うか？

A——この時代に限らず世の中というのは、川の流れるように、行き着く所に行き着く。そうなるならなるの、必然性をもって動いていると思うんです。

その流れに対して、それぞれがどう関わっていくのか、どういう役割を果たしていくのか——「利他」という言葉がありますが、自分のためではなく他人のための行動を意識して、それを考えることが大切だと思います。

経営にあたっては、安定ということはまずあり得ないのだと、意識的に考えるようにしています。だから、今やることがなければ、あえてそれをつくっていく、常に「変化を自らが起こしていく」ということですね。振り返ると、5年刻みぐらいでいろいろと大きな「節」をつくってきました。

Q. 会社を上場させることを決断した理由は？

A——通常、上場の大きな目的は資金の調達だと思いますが、当社の場合、ほとんどの事業は自己資金でできる形にしてきました。

私にとっての上場は、いわば「退路を断つ」ことであり、批判を甘んじて受け、逃げ道をつくらないようにすることを自らに課すという意味が大きかった。失敗した時には潔く身を引くくらいの覚悟でやらないと、事業経営は難しいと思いますから。

Q. 関会長にとって会社はどういう存在？

A——創業者の言葉にある「天職」のようなものです。

それが私に与えられた以上は、そこで最大限努力をして結果を出して、それを自ら評価しなければいけないでしょう。地域のためになったのか、社員のためになったのか、社員はこのセキという会社に入ってよかったと思えているのか、と。

会社が継続するためだけの仕事をやろうとは、私は思っていません。自分が誇りを持ってないような事業なら、やらないほうがいい、そう考えています。

Q. セキが110年継続してきた奥義があるとしたら？

A——得意先と信頼関係で繋がってきたということと、当社が、その時代、時代に必要とされる事業を進めてきたこと。

それからもうひとつは、その事業を推進する上で、素晴らしい社員がいてくれたということではないでしょうか。

Q. 50年後、100年後の人達へのメッセージは？

A——昔から社員に言っているのは、自分はこの会社に入って、こういう仕事をしてきたと、お子さんやお孫さんにしっかりと話せるような仕事をしてくださいということです。いつの間にかなくなるような仕事だったらやらない方がいい。

それを一生懸命考えてやってくれたら、必ず大丈夫ですよ。

《継続の奥義》シリーズ

百年を超える老舗企業とは“何者なのか”

三原産業株式会社 創立100周年記念社会貢献プロジェクト

なぜ日本には、100年を超える長寿企業が世界で最も多いのか——

明治・大正創業の老舗企業を率いる経営者へのインタビューを通して、持続的な繁栄の源泉となる智慧を浮かび上がらせ、大転換期を生き抜く現在・未来の世代のために、時代を超えた「道しるべ」を遺すプロジェクト

Episode 2

イトマン株式会社

代表取締役社長

伊藤俊一郎

1877(明治10)年、伊藤政助により地元の手漉き和紙業の草分けとして出発したイトマンは、常に新しい技術に挑みわがものとする進取の気性と、家族・社員が一丸となる結束力をもってその時々の苦境を乗り越え、140年の歴史を刻んできた。創業者から5代目の当主にあたる俊一郎社長は、循環型事業モデルを先取りする英断によって、同社のシェアを西日本トップクラスに押し上げ、さらに、紙にこだわらず紙の強みを生かす柔軟な発想で、未来を見据えた新しい事業展開を進めている。



“事業活動とは、 「何が正しいのか」を追求していくこと”

Q.140年間の継続を支えたものとは？

A——140周年を迎えた時にいろいろ調べて、家系図も作ったんですが、創業者の政助が何かにごく秀でていたという事ではなくて、当時の大家族、子供や兄弟をたばさせていくために紙漉き和紙の仕事を選んだ、それが事業のスタートだったのだと思います。

そして会社の歴史を紐解いていくと、想像するよりも遙かに地味で長い道のりで、その時々、会社に携わった経営者の方が、コツコツと地味に堅実に、そして誠実に諦めずに、一生懸命働くということを延々と繰り返してきてく

れたことがわかる。そのお陰で現在、会社が存続しているということが、すべてなのではないでしょうか。

Q.この地域で製紙業が盛んな理由は？

A——もともとは、紙の原料になる楮や三極がこのあたりに自生していて、農家の方が副業のような形で取り組み始めたと聞いています。

ただ実は私自身、この地域で製紙産業が栄えたのが不思議でなりません。まず、消費地から遠い島国である。そして紙づくりは水を大量に必要としますが、徳島側の吉野川水系から引いて確保する工業用水が非常に高つく。さらに、瀬戸内海は排水規制が大変厳しいので、大量の水の排出にも多くのコストがかかる。こういう、いわば三重苦のような状態だからです。

でもこの地域の人たちは、マイナスの要素をプラスに転化していく力、プラス思考がとても強いと感じます。

消費地から遠いなら消費地まで売りに行くことを考える、コストが高くつくなら、もっと付加価値の高いものを考える、雇用を維持するために新しい事業をつくっていくというように、ハンデがあったからこそ、その時々を経営者が工夫を凝らして事業展開を行なってきたこと、それが産業集積を起こした原動力になったのではないのでしょうか。

例えば、製紙業で四国中央市の一番の競争相手である富士市は、富士山の地下水を安く利用でき、放流先が太平洋なので排水基準も非常に低いという恵まれた環境です。事業では、こうした有利な方を目指すのが常でしょう。

でも私たちは、この地域で培われた、ハンデをプラスに変える知恵を学んだ。それゆえにこそ、再生紙のような新しい分野にいち早く舵を切ることができたのだと思っています。

Q.イトマンが大きく変えてきたことは？

A——創業以来、手漉き、つまり人の手で紙を作っていたのですが、昭和36年に会社を設立した時、機械漉きに換えました。商品も、障子紙・たとう紙などのいわゆる和紙から、トイレトペーパーのような衛生用紙中心になった。

そして十数年前、個人向けから商業施設などの業務用の分野への戦略転換を決断しました。このとき、当社が作る再生紙の原料を発生させるのが、実はお客様である法人だということがわかり、商品売りに行くというより、「資源を再生させるループに乗ませんか？」と提案する資源循環の事業に、大きく切り替えたんです。

さらにここ10年ほどの転換は早く、ギフト商品の分野

に展開し、またメディカルの分野で、医療現場で使われる消耗材の提供を進めています。

この次は農業の分野、例えば、作物を気温の変化から守る紙の開発のようなアグリー事業に進み、全体では4事業で構成していきます。

Q.イトマンにとって「紙」とは？

A——実は、紙にあまり大きなこだわりはありません。

当社が大切にしているのは、「家族」を守っていく、その「家族」を大きくしていく、そのために雇用を創出し、そこで働く人が自己実現をしていくということ。事業は、あくまで雇用創出のため、後付けなんです。

それができるのであれば、海外進出を含めいろんな事業を展開していきたいと思っていますし、実際小売業にも進出しています。

ただ、そもそも製紙産業でやってきましたので、あくまでも自社の持つ強みを生かすということで、現在は紙、繊維、シートの分野が中心になっています。

Q.伊藤社長を突き動かす原動力とは？

A——人は働く事によって生きる希望を手にする。賃金をもらうかもわからないかは別にして、他人の「役に立つ」ところに人が喜びを感じる源泉があると感じてきました。

また地域というものは、そこに仕事があって、人が生活できて、家族を持つことで守られていく。つまり、地域に働く場をつくるのが、企業にとって一番重要な社会的役割ではないかと考えているんです。

ですから、雇用を生み出すことで、働く人が幸せになっていく、成長する、感謝される事で感動を得る、そうした働くことの本質的な喜びを、できるだけ広げていきたい。

それがおそらく、私自身を現在、突き動かしている一番

大きな原動力だと思います。

Q.伊藤社長の考えるイノベーション

A——資源循環の事業をしていると、毎日大量の紙ゴミが運ばれてくる。人が豊かになるために、膨大なものを犠牲にしていることを痛感します。

自社の付加価値を高めるために、贅沢で美しいパッケージを作ること……そんな「当たり前」を問い直すべき時機に至っていると思います。

100年前に正しかったことは、もうすでに間違いになっている。そうすると、われわれが送っている豊かな生活は、100年後の時代から見て正しいかどうか。

このように自分たちの価値観や哲学、何が正しいのかを追求していくことこそが、実は事業活動そのものではないかとも感じています。

そしてそれが切り替わる瞬間、これまで正しいと思っていたものが次の正しさに取って代わられる瞬間、これがイノベーションだというのが、私のイメージです。

Q.50年後、100年後の人達へのメッセージ

A——経営者としての真価は、自分がリタイアした後に表れると考えています。自分自身が仕事をしている時にあげる成果よりも、自分がバトンを渡した人の成果の方が重要だと。

ですから、もちろん今のベストを尽くすことは大事ですが、いつかは渡すことになるバトンをどのようなものにするか、そういう視点を常に持つておく必要があると思います。

100年後がどんな時代か想像もできませんが、昔も今も100年後も、人が家族を持ち、仕事をして暮らしていく、そこはおそらく変わらないでしょう。

自分が何の役に立っていくのか、立ちたいのか。ベクトルがどどん外に向いていく、そういう意識を忘れずに持っていてほしいですね。

それから、事業を行っていると、よい時ばかりは続かず、悪い時ばかりも続かない。これは、まさに歴史が証明する真理です。

私も2度3度経験してきましたが、苦しい時というのは、本当に生活を続けられなくなるほど苦しい。でも悪ければ悪いときほど、最後は何とかなる、何が起こっても自分の命と引き換えにするような事態ではないと思うこと、「開き直すこと」が大事……これは先代から私が受け継いだ教えでもあります。

そして、世の中で起こることはすべて自分に関係している、よい時は人のお陰、悪い時は自分の責任と考える。他人ではなく自分を変えようと努力し、その中で自分が成長する喜びを、自分自身で味わう。

そういう基本的なことが、やはりとても大切なのだということも伝えたいと思います。

《継続の奥義》シリーズ

百年を超える老舗企業とは“何者なのか”

三原産業株式会社 創立100周年記念社会貢献プロジェクト



Special message

三原産業株式会社
代表取締役社長
三原英人

1918(大正7)年、主に肥料と石油製品を扱う堀部彦次郎商店として出発した三原産業は、時代の変化を的確に読みつつ地域のニーズに寄り添い、エネルギーと自動車に関わる事業を幅広く担う企業へと発展してきた。創立100周年の節目に会社を率いる英人社長は、折しも訪れた社会・経済の大転換期をチャンスと受け止め、100年の蓄積の上に三原の真価を解き放つ新ビジョンを策定。「循環」をキーワードにモビリティとエネルギーを一体としてとらえる新たな地域インフラの構築など、未来志向の様々な取り組みを提案・牽引する三原へと舵を切った。

“「欺かざる、これ商略」—— 損得でなく善悪で判断する”

Q.100年の継続を支えたものとは？

A——創業者・理吉が大事にした「欺かざる、これ商略」という言葉は、今も変わらず当社の信念であり、継続と発展の根底に流れているものだと思います。

お客様・関係先に対して誠実であろうとしてきたこと、商売だけでなく、地域のいろいろな経済活動にも貢献していこうという気持ちを常に持っていたことは、創立当初から、石油という暮らしにも産業にも必要とされる商品を扱い、地域に不可欠なエネルギーの供給を、時代に合う形で事業の柱として続けてきたことともつながっているのではないのでしょうか。

こうした事業を通じて、100年をかけて培われた地域でのお付き合い、信用・信頼は、当社のかげがえのない財産であり、この先の新たな挑戦の土台となるものです。

Q.三原社長にとっての三原産業とは？

A——三原家の長男として生まれ、会社のトップにいるということは、家族はもちろん、社員やその家族、取引先、関係ある人たちを幸せにしたいという「使命」のようなものがあるのだと感じています。

使命とは、まさに「命を使う」と書きますから、会社は私の人生の一番まん中であって、全霊をもって向き合うものです。

Q.働く上で大切にしていることは？

A——「心を高める、経営を伸ばす」——ある経営者の言葉です。

心を高めるとは「利他」、つまり人のためにという心を大事にすることだと私は考えています。それが回りまわって自分の目指すもの、あるいは経営を伸ばすこと、会社の繁栄にもつながっていくのだと思います。

経営はもちろん、そもそも働くということは、お客様に接するとき、何かを提案するとき、常に判断の連続です。その際に基準となる、だれもが納得するような、昔から受け継がれてきた大事な価値観を持っていれば、好き嫌いや損得でなく、善悪で判断することができ、その決断は、長い目で見ると決して間違いにはならない。仕事においても人生においても、よい結果につながると思っています。

Q.見据えている未来は？

A——鳥瞰的な視点をもって発想を切り替えることができなければ、これからの時代に継続・繁栄は望めません。

三原の主要な事業分野であるモビリティ（移動手段、人や物の動きやすさ）とエネルギー、あるいは人と自然、南予と世界、そうしたものを境目なく見通し、調和させる、三原ならではの包括的ソリューションを提供し、未来インフラの創造に貢献する。それによって、わが国でも先頭を切って高齢化・過疎化が進むこの四国西南部という地域において、次の時代の人々の豊かな暮らしの形を描き、それを日本・世界に拡げていく——そんな、100周年にふさわしい気概をもって、この先も三原らしい創造革新に取り組んでいきます。

Q.50年後、100年後の人達へのメッセージは？

A——「伝統と革新」と言いますが、伝統は、それを受け継ぐためにいろいろなものを変えてこそ、守れるのではないのでしょうか。

三原産業が扱う商品は、100年の間にずいぶん変わってきました。しかしそのベースには、常に自分たちを見つめて、お客様、地域のために、「どうすればお役に立てるか」を追求する利他の心があります。

この大事な心の部分は、これからもずっと守り続けてほしい。そしてそのためにこそ、貢献のしかた、事業の形は時に応じて大胆に変えていってほしいと思います。