小松電機産業
人間自然科学研究所

会長兼社長
小松　昭夫氏

―水害が多発する中で注目されています。

1995年科学技術庁から注目発明選定証を受けた総合水管理システムのパイオニア「やくも水神」は2000年、クラウドで水関連施設のデータ共有と、見える化を世界に先駆け実現。「民民公連携」を提唱し、現在全国485自治体、1万4600施設で導入され、劇的な担当者の負担軽減と経費削減効果が全国各地で評価されています。新潟県中越地震、東日本大震災時も停滞なく稼働を続け、システムの強靭性を実証しました。豪雪地帯の広域合併で生まれた福島県南会津町はシステムを積極的に生かし、18年水道イノベーション特別賞・総務省局長賞を受賞。農林省国営九頭竜川・県営日野川・足羽川下流域パイプラインにも導入され、「やくも水神」は地方創生のモデルとして定着し、20年には中国地方発明表彰・中国経済産業局長賞を受賞いたしました。

対立から共生の文化

―テレビドラマで活躍した製品があります。

社会問題を経営資源に永遠の市場を創造した「happy gate門番」はTBS「TOKYO MER～走る緊急救命室～」で、ドラマの要である走るER車に使われ話題になりました。工場の作業環境改善、防塵、防虫、節電、品質管理のため出入口・間仕切りに設置され、1991年ニュービジネス大賞を受賞。韓国への無償技術供与と、日本シャッタードア協会への技術公開は、急速な市場拡大へつながり、豊洲市場をはじめ国内外で19万台を出荷しています。

―コロナ禍で期待されています。

食品衛生管理国際基準HACCP義務化に伴い、衛生環境づくりに欠かせない存在としても注目を集めています。世界的なコロナ禍で韓国小松コリアが開発したUV殺菌ドアが福祉、医療現場で大活躍、今後の発展が期待されます。

―「対立から共生の文化へ」を提唱しています。

94年ドゥー&シンクタンク「人間自然科学研究所」を事業の収益金で設立。出雲で生まれた「和譲」の旗を国内外で掲げ、2002年竹島に「地球を支える巨大女性群像」の建立と「日本海・中海」名称入れ替え構想がきっかけとなり、13年オランダハーグで世界平和事業家20人の一人に選ばれました。来年2月22日「竹島の日」は2が重なる特別な日。宍道湖・中海・大山圏から「国民国連」の創出を通じて「正義から道理へ　平和・環境・健康はひとつ　歩いた後に道ができる」運動を興し「対立から共生の文化」を生み出そうではありませんか。

本社社屋

小松電機産業株式会社
所在地　松江市乃木福富町735―188
電　話　050(3161)2490
【会社概要】
創　業　1973年2月10日
代　表　会長兼社長　小松昭夫
事業内容　総合水管理システム「やくも水神」「happy gate門番」「ドゥー&シンクタンク「人間自然科学研究所」、道理の追求から生まれた「天略経営理論」と「国民国連」の発明と創設
従業員数　100人

日本経済新聞　2021年(令和3年)11月29日(月曜日)　©日本経済新聞社2021　(日刊)

ロイター

中国との蜜月 転機
ドイツ「メルケル後」の課題 4

変わるコンビニ
「今までのやり方は限界」 2

日本経済新聞
11月29日
月曜日
発行所　日本経済新聞社
東京本社　(03)3270-0251
〒100-8066 東京都千代田区大手町1-3-7
大阪本社　(06)7639-7111
名古屋支社　(052)243-3311
西部支社　(092)473-3300
札幌支社　(011)281-3211

安全な未来へ
非破壊検査

日経電子版
https://www.nikkei.com/
新聞購読のお申し込み
https://www.nikkei4946.com/
ご購読・お問い合わせ
0120-21-4946(7:00~21:00)
https://www.nikkei.com/faq/

カイシャの未来
志を探して ①

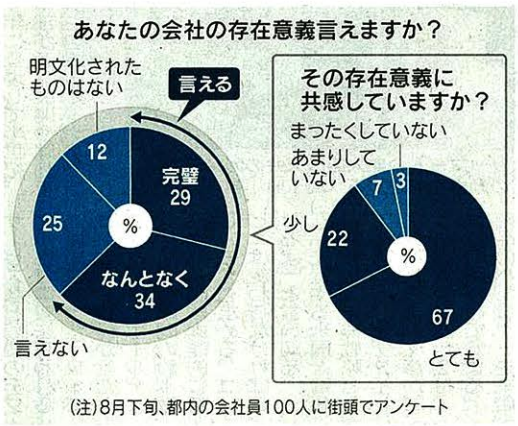
御社の存在意義 何ですか

株式会社が誕生してから約400年。社会を豊かにしてきた会社が岐路に立っている。利益を過度に追い株主に報いる経営姿勢に若者らがノーを突きつけ、社会への貢献や存在意義を明確に示すよう求め始めた。会社と社会。語源が同じと伝えられる2つの言葉が今、再び重なり合うときを迎えている。

(関連特集12面に)

若者、強欲・不平等に「No」
社会のため 転換のとき

「きょう、あすをどう生き抜くかを繰り返すうちに年月がたっていく。社員と面談しても将来の話は出ない」。創業60年目を迎える切削加工業者、仙北谷(横浜市)の植田竜也社長は悩んでいた。2019年、先代社長の急逝で社員26人を抱える会社を引き継いだ。そこに直撃したのが新型コロナウイルス禍だ。



(注)8月下旬、都内の会社員100人に街頭でアンケート

20年度の売上高は半減、部品点数が少ない電気自動車(EV)への産業シフトで得意の部品試作も先細りする。社長就任時に社訓として「感謝・誠実・笑顔」を定めたが、何かが足りない。「社員が夢を持って10年後を語れるように、働く意義が必要なのでは」

一緒に「パーパス(3面きょうのことば)」を作りませんか。取材班は植田社長に依頼した。経営のキーワードとなりつつあるパーパスは「社会での存在意義」を意味する。一つの会社がそれを見定める過程を共にしたいと考えた。

パーパス再定義

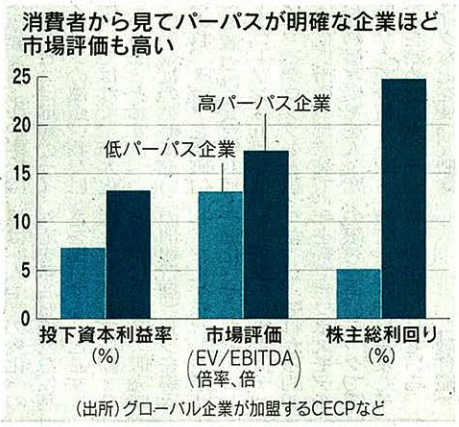
我が社は何のために世にあるのか。この問いかけに今、世界の多くの会社が直面している。

株主から資金を集め、雇用を生み、世代を超えて事業を継続する。それ自体が偉大な発明といえる「会社」は経済成長の原動力となった。世界の国内総生産(GDP)は19年に85・9兆ドルと半世紀で約60倍に拡大した。ただ、巨大になった歯車はひずみも生む。

自己資本利益率(ROE)を軸とした株主還元重視の時代を経て、約2100人の富裕層が下位46億人より多くの資産を保有する。デロイトトーマツグループが21年1～2月、45カ国の若者に実施した調査では「富と所得が平等に分配されていない」との認識が7割弱に達した。要因として最多だったのは「企業や富裕層の強欲さや既得権益保持」。評価される機会が平等に与えられないことに不満がにじむ。

世界銀行によると、50年までに世界の廃棄物発生量は20年比で7割増の年39億トンに到達。莫大なエネルギー消費は地球温暖化という形で社会の存続すら脅かす。

社会との分断に危機感を募らせた米経営者団体のビジネス・ラウンドテーブルは19年、「パーパスの再定義」を呼びかけた。米ボストン・コンサルティング・グループでは今年、パーパス策定に関する問い合わせが19年通年の2倍、日本に限れば5倍に急増している。



(出所)グローバル企業が加盟するCECPなど

共感で職場選び

我々一人ひとりは、何のために働いているか自覚しているだろうか。「御社の存在意義を言えますか？」。取材班は東京・有楽町を歩く会社員100人にアンケートした。勤務先が明文化したパーパスやビジョンを「言える」と答えたのは63人と過半に達した。

「理念に共感したからこそ入社を決めた」。環境サービスで働く50代の男性は数年前の転職時を振り返る。一方、生命保険会社に勤める20代の男性は完璧に覚えているのに「具体的に目指す姿が分からず全く共感していない」と退職を決めた。

名和高司・一橋大大学院客員教授はパーパスを「志」と訳す。「北極星のごとく道しるべになり社員が奮い立つもの」。一人ひとりの行動と結びつけば「優秀な人材、顧客からの支持、市場での高い評価につながる」。

冒頭の仙北谷のパーパス作りでは名和氏の助力を仰いだ。「顧客」「社員」「社会」にとって自社がどうあるべきか。職人気質の社員たちが議論を重ね、30を超えるキーワードを絞り出した。

浮かび上がったのが「宇宙技術」「宇宙品質」という言葉だ。00年代から少しずつ実績を積み重ねてきた人工衛星向けの部品製造に、社員たちは誇りと未来を感じていた。植田社長も席上、温めていた宇宙事業の拡大計画を打ち明けた。

1カ月の議論を経て、パーパスは「宇宙技術でワクワクする未来へつなぐ　品質に挑むものづくりエンターテイナーズ」と決まった。

米スターバックスやIBMなどが加盟する団体は、消費者100万人の評価を基にした4000社超のパーパスの点数と、収益との関係を分析した。「高パーパス企業」は投下資本利益率が13・2%で「低パーパス」の2倍近かった。

アルツハイマー型認知症の原因物質を取り除く世界初の治療薬を実用化したエーザイ。実は16年も前に珍しい条項を定款に盛り込んでいた。患者を助けることを第一義とし「その結果として売上、利益がもたらされ、この使命と結果の順序を重要と考える」。つまり、理念を差し置いて収益を追えば定款違反となる。

この志を血肉化するため、社員は年間勤務時間の1%を使って高齢者施設などを訪ねる。「『新薬ができるまで頑張る』と話す患者の声が一番のモチベーションになる」と内藤晴夫・最高経営責任者(CEO)は話す。

米マイクロソフト再興の立役者、サティア・ナデラCEOが真っ先に取り組んだのもパーパス。「地球上のすべての個人とすべての組織が、より多くのことを達成できるようにする」と定めた。

その象徴の一つが、視覚障害者向けアプリだ。同じ障害を持つエンジニアが開発した。スマートフォンのカメラを周囲に向けると状況を読み取り、「眼鏡をかけた若い女性がいます」などと音声で説明する。既に2千万回以上使われ、人を助ける実感を組織にもたらした。同社の21年6月期の純利益は過去最高だ。

会社も社会も中国語の「社」に由来し、いずれも「同じ志で物事を行う集団」を意味した。シャカイのためにカイシャは何をなすか。ぶれない志こそが成長戦略になる。