

心道



徳積会

E-kan株式会社 村岡友樹

行者の会

令和元年度行者の会総会

【経営理念を読み解く】
青木篤実

私経営道
の

天知る地知る
己知る

100年企業創造

～挑戦、成長、失敗、喜びを分かち合う職場～

株式会社 吉村 橋本久美子

100年 企業創造

挑戦、成長、失敗、喜びを分かち合う職場

橋本久美子

株式会社吉村
代表取締役

昭和7年2代目経営者である、実父から引継ぎ
2005年に代表取締役に就任。
「日本で一番大切にしたい会社大賞」や「ダイ
バーシティ100選」を受賞し、日本経済新聞
「やりすぎ会議改革」をはじめ、多くのメデ
ィアで紹介される。

創業

87年の会社にな
ります。今回はい
ただいたテーマを
大事にしながら100年企業
をつくっていくというよう
な視点でお話しができたらと思
います。私はどんなミーティ
ングをやるときもイベントを
やる時も、社内です必ず目的
目標を決めます。繰り返し繰
り返し、常に目的、目標は何
かということを決めて定着
していくんですね。そして、
目的、目標だけだとよくわか
らなくなるので、私は目的に
は必ず「～のために」と書き
ます。目標は「～する」。例
えばイベントするのも、売
上を上げたいからやるのか、
それとも新規の顧客をとるた
めにやるのか同じイベントだ
ってそれで全然違ってくるじ
ゃないですか。それが単にイ
ベントやるよって言うって話し
合いを始めちゃうと、どんど

結婚して気づいたこと

うちは女2人の姉妹でした。
長女だったので、お前が婿を
取るんだと言われて育ったん
ですけども、その時代は男女
雇用均等法の前なんですね。
そうすると24歳まで定価で
売れて、25歳になったら女
はクリスマスケーキで半額に
なるし、26歳になったら腐
っちまうとか、今だったら考
えられないようなことを普通
に言われていました。それが
普通の時代でしたから、24

歳でそそくさと結婚したんで
すね。その時好きになった人
が橋本さんという方だったん
ですけど「いやいや、僕は婿
養子にはならないよ」と。な
ので私は橋本になって、妹が
吉村を継ぎました。でも妹は
会社に入らず、吉村になった
私の義理の弟が専務をやって
いたんですね。でもその中で
私が社長になるんですよ。橋
本という名前です一つ気づいた
ことがあるんですけど、電話
で吉村ですって名乗るとお客
さん優しいんですけど、橋本
って名乗ると罵声浴びせられ
るんですよ。父の大変さも見
てたから経営者の大変さって
いうのは分かるんですけど、
社員さんもうごい理不尽な思
いをされてるんだな、それで
も会社のために頑張ってくだ
さってるんだなっていうのを
名字が変わったときに自分は
学びました。

目的・目標



目的(～のために)

この報告が皆さんにとって

意義ある時間となるために

目標(～する)

「いただきっ」と

2つ以上は持ち帰りたくなる報告をする。

社員数227名



吉村

会社の概要ですが、社員数227名の製造業です。約230名とか言いません。全員の名前が言えますし書けます。そういうことをすごく大事にしています。1部上場になりたいですとか聞かれたりするんですけど、自分はそういう価値観は全くなくて、一人



一人の名前が分かって凸凹な
んだけどチームを組んでいけ
る。そういう範囲で大手が資
本力でできないようなことを
嬉々としてやって参っちゃ
うなーみたいな立ち位置で、
小さくてもキラリと光るよう
な企業でありたいっていうの
が元々持っているイメージで
す。どういう会社かというと
浅草で海苔がとれたような時
代に、祖父が日本橋の小間物

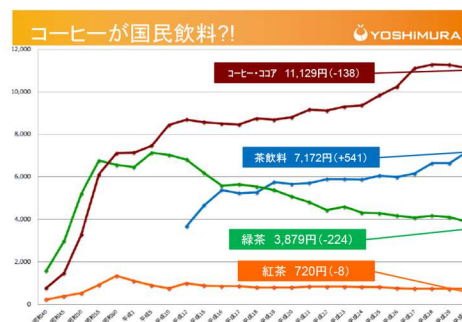
井屋の番頭をやって、そこから独立したのが最初です。印刷ののし紙じゃなくて、水引で作ったんですね。それを大森の海苔屋さんに収めてたっていうのが昭和7年の創業時です。新海苔って12月なんですよ。で、お茶が5月なんです。そうすると資金面がちょうど良くて、仕入れて全部売った頃に次に得るものとしてお茶がいんじゃないかってことでお茶を売りたいなと。袋作れるかと聞かれて作ったら、オタクの袋いいねって言われて、それがきっかけで今につながります。だから家内工業で、10人ぐらいの近所のおばさんを束ねている親戚だけでやってるような会社でした。そして父の時代に保存期間が圧倒的に伸びるような袋が出てきて、父が流通は川上に行くって考えるんです。産地で採ったお茶を袋に入れてお客さんの手元に届く時代が来るだろうと。この時メーカーになるか商社になるかの2つの選択があったんですが、父は利は元にあるからメーカーになると言いたいです。設備整えるだけでかなり

のお金がかかるし大変なんですよ。でも父は決めたんですよ。一貫生産という形にこだわって進めました。そして父はカリスマになりました。やり遂げたわけですね。だけどオイルショックがあって、銀行さんが貸し剥がしに来られるんです。当時は自動引き落としじゃなくて、電気もガスも集金だったので、お母さんは今いまして言うのが私の仕事でした。でもその時代を通り越したら高度成長期だったんです。その波に乗って150人くらいの社員になって、最高の時は53億の売り上げまで伸びました。どういう会社になったかいうと、社員が何をしたら良いんでしょって聞くんです。決めるのは全部父なんです。決まったことを実現するために働くのが社員っていう、明らかな分業になっていきました。

国民飲料

1年間に1世帯当たりでどれだけお金を使っているかの統計です。コーヒーとココアが1万千円です。これはコンビニやスターバックスなどは入

っていません。家でこれだけ使ってるんですね。茶飲料ペットボトルで7172円。緑茶は3870円。ティーバッグも粉末も抹茶も全部入れてこれです。ですからもうお茶は日常茶飯じゃないんです。コーヒーが国民飲料で、日常的なお茶はペットボトルと。その中でお茶葉の袋を作るということをやっているわけですから、段々父の神通力が効かなくなってきました。私にバトンが渡る時には53億あった売り上げが、45億まで下がっていました。なぜ父がその状況で私に社長をしろと言ったかという点、ここがポイントだろうと思います。私は会社で働いていて、転勤になつて社宅生活になつたら全





然日本茶飲んでないことに気づいたんですね。珈琲と紅茶はっかりなんですよ。30

消費者座談会

年前はまだお茶はすごい売れてたんです。父はいつも会社の中で消費者ニーズは大事だと言っていました。これBtoBの会社がよく陥ると思うんですけど、吉村のニーズはお茶屋さんだったんですね。でも私は日本茶を全然飲んでない世間に気付いてしまったんです。お茶のいれ方がわからなかったり、急須の使い方もわからない方がほとんどなんです。私が吉村で働いているときは、国民みんなが新茶を待っていると思ってました。父に電話をして、もうお茶の袋いらなくなるよ。ペットボトルに移っていかないと茶業界で生き残っていかないと父

に必死に訴えていました。当時マーケティングっていうとグループインタビューだったんですね。自分も呼ばれて行ったりしてたのでマーケティングの現場が分かって、でも私が父に何を言っても伝わらないだろうし、お客様はお茶を飲む人じゃないからわからないだろうと思ってこれを父に伝えました。6人グループの座談会で、アルバイト料を吉村が払ってやることになりました。そんなことがあったので、父が私と義弟を呼んでこんな風に言います。俺は命かけて社長をやったけど、今日の飯のことだけ考えてたらどうにもならんと

明日の飯のことを考える人が必要だと。でも一人では難しいから分業しろと言われました。明日の飯担当が私で、今日の飯担当が義弟ですね。私はびっくりしたんですけど、義弟も賛成だと。じゃあ給料も半分にして、両方とも代表権を持つていうことで、今もその体制です。

社長になって

まず社長になって何をしたかという、当時会社で総合パッケージメーカーって書いてあったんですよ。でも「美味しいケーキ屋さん」なんてところには絶対社宅の妻はいかないんですよ。とびっきりおいしいチーズケーキと言われたら結構遠くだって行くんですよ。総合パッケージメーカーって絶対一番にならないよなと思ったんです。なので茶業界のビジネスパートナーっていうふうに変えていきまして。それはもう直感です。そういう中で事業ドメインという言葉を聞きました。勉強会で誰に何を売るか研ぎ澄まして深くすると旗は高く上がって高域から人が来るんだと。

おいしいチーズケーキの例は当たっていたことに気づきました。でも会社でそれを言っても伝わらないんですね。カタカナ、横文字入ったらもうわからないんです。なので平仮名に直すってことをすごく大事にしていて、伝わるように伝えるっていうことなんです。正しく伝えようとするだけでも伝わらなくなるんですね。あとはデザインをデザインのところから入るということなんです。父の時代はデザインはいなかったんですよ。そうするとデザインが決まってるから話に乗るわけです。こちらが先にデザインを作ってたっていったパッケージの話になれば見積もりは後なんです。それがすごい大事だろうなって思って取り組みました。

女社長の苦しみ

はっきり言って周りからすると、女が社長になるということが耐え難かったんですね。父の時代の右腕、左腕がいらっしゃったので、本当に真顔で、この年になって女の下で働くなんて情けなくなりました。

ないって言われました。すいませんとか言うんだけど、謝ったからって男になれるのか言われて。そういうエピソードがいくつもあります。ある日クレームがあって、営業には会ってもくれないので社長来てくださいと。このクレームを収められたらちょっと株上がるんじゃないかと思って勇んで行きました。現場について、営業が社長連れて来ましてって言ったたら、

「女かっ！」って言われてホースで水かけられたんです。敷地内に入るな！って言われました。ここで飛び込んでビシャビシャになって謝ったらいいか迷ったんですけどそこは帰ったんですね。その瞬間に一緒に行った営業の子が舌打ちして、きつと心の中で使えねーなって思ってたんですね。あと忘れられないのは、こういうことやりたい！って社内で言ったものすごい計算ができる専務に、「あんたさあ…1、2、たくさんしか数字わかんないんじゃないかって言われました。他にも、銀行さんが来た時に、銀行さんから見たらどう考えても彼のほうが社長に見える

んですよ。当たり前のように名刺は彼に出すんですね。彼もそれを受け取るんですよ。自分から出しに行っちゃったりもするんです。私一応社長なんで先に名刺だしてもいいでしょうかって言ったら、俺男だよって言われるんです。そのたびに勇気を出して言ってるのに一笑に付されるみたいな事の繰り返しで、本当に自信が持てない時代でした。

東日本大震災

売り上げも上がってきて会社が良い感じの時に3・11が起きました。新しい工場を建てようと思って18億借りてその年は掛川茶がテレビでブームになって最高の時期に地震が起きたんですね。すぐには影響は出なかったんですけど、色んな場所の茶葉からセシウムが出て売りが立たないんです。でも返済はあるので自分の給料も下げて、役員の賞与もやめて、社員さんもちよっとだけ減額して、頑張ってたって感じです。うちは当時から情報開示をしていて、壁新聞というので月次決算とかも全部貼ってたので、本当にヤ

バいていうのはみんなわかっていたので、深夜勤務手当ももう出せませんというような話をしに工場に行きました。私はわかってくれると思っていました。でも怒涛の労使交渉みたいになっちゃって。あんたが茶業界のビジネスパートナーとか言ってる浮かれて業界絞ってるからこんな事になるんだとか言われました。そしたら営業がまずは営業者を軽に変えて、もう茶業界じゃ売りが立たないから、デジタル印刷はサプリメントに合うはずだからビッグサイトに出てくるって、生きるためには必要ですとか言ってくれたんですよ。これが結構うまくいって、売り上げも上がって、売りとかなったんです。結果茶業会はもうダメだからサプリメント事業部作るうってなった時に、私ありがとうって言うてるんですよ。私の理念ってどこ行っちゃったの。結局お金になって生き延びれば何だったって良いんじゃないかって思っているじゃないかって。このままだと何やってるか分からなくなってるって理念を作り直すということまでセミナーに通います。

経営理念

経営理念って未来を掴むものだと思っています。なぜやるのか、何を目指すのかっていうことだと思うんですけど、そのセミナーで一番覚えてるのは、サンタクロースの理念ってなんだと思いますって聞かれたんですよ。子どもに夢とか希望を届けることですかねって言ったら、そうだね。じゃなかったらサンタクロースってすごい3Kじゃない。過酷な深夜宅配便で納期厳しくて、トナカイ乗って

て空調もないんだよって。でも理念があるから、あの子どもにくれたかなって思うんじゃないかなって言われた時にそうかと。深夜勤務手当で不満が出たところは、茶業界のビジネスパートナーと見ていても、何も腹に落ちてない。お題目でしかないから届いていないんだなと思いました。こういう流れがあって今の理念がこちらです。

ものは大企業が資本力をいくら投入してきてもすぐにはできないものだっていう風に定義しています。そして人間性のところは社員の働き甲斐です。私は「挑戦して成長し、失敗と喜びを分かち合う仕事場を作ります」って書いてんですけど、挑戦と失敗はセットだと思っています。だいたいの初めてのことやるって事は失敗することじゃないですか。ここに失敗という言葉を入れていいのかっていうのは議論があったんですけども敢えていれました。失敗した時にどんなメンタルでいられるかというのが凄く勝敗を分けます。なんで失敗したんだ、誰が失敗したんだってなったら負けです。失敗した時に、早く失敗に気づいて良かったと気づけばその失敗は力になるんです。そのところが分岐点だって思っているのがこんな経営理念を作りました。

事業領域の広がり

女性社員で出産のときにやめるっていう女性が多かったんですけれど、第一号の女性が戻



Copyright 2017 Mitsuo M. Ogino. All Rights Reserved.

経営理念で未来を掴む

YOSHIMURA

なぜやるのか？

何をを目指すのか？



Copyright 2007 Maruyoshi All Rights Reserved



ってきた時に自分たちで制度をつくっていくんですよ。この女性が二人目の子を生んで帰ってきた時に経営理念があったんですね。そして言うんです。ママ友は夏にすぐにお茶飲みますよ。お茶業界は秋がなくて猛暑だからお茶をいれないとか営業会議で言ってますけどありませんよと。ペットボトルと麦茶は夏

きるんじゃないかって考えるようになるんです。女性は産休で1年余りを過ごしますから、プロの消費者として戻ってくるじゃないですか。飲み物を選ぶプロセスが楽しいのにお茶は飲ませた上でそれを進めるじゃないですか。日本茶もワインみたいにテイスティングができるイベントができればいいですね。で、実際にそのイベントをやりました。これが舞台作りなんです。

価値の創造

ここで分かったことは、物が売れるのではなく人が買うんだってことです。物が売れないときには、売れない、売らないとって物に焦点が当たっているんですよ。でもこのイベントでいくらか売ろうかって値段を決める時に、このマーケットの人に千円でやってって言われたんです。お茶って無料だっと思ってる人がいるのに、千円なんてとれませんよって言ったんですけど、その発想が全然違うんですよって言われたんです。千円で喜んで払ってもらうためにど

うするかっていう発想がないじゃんって。人が買いたくなるためにどうしたらいいか考えるってことなんです。そうするとすごく考えますよね。そうしたら実際に千円で70人の人がテイスティングしてってくれてボトルも売れたんです。物が売れないと物が悪いみたいになるけれども、買いたくなるために何をするんだと。この考え方が変わるとすごく打ち手が変わってくるなって思いました。これが分かってくると水平展開ができるんですね。お茶屋さんの店頭でイベントしたり、水出し茶総選挙って、水出しの人気投票をして1位から5位のパッケージを作ったりとか。こういうのが全国8000件のお客さんからあがってくるんです。今までパッケージ屋だって自分で思っている時は物視点だったので、発想になかった世界から売上として出てきたんですよ。私たちハブなんだと。日本茶の需要を作るためのハブになれるんだと言うことに気づいて、自分たちに対する自己肯定感がすごく上がったんです。それまでパッケージはゴミだったんで

経営理念ごっこ

茶業界のビジネスパートナーって言っても、全然心に入らないということがわかったので、どうやって理念を社員の私事にしていくかっていうところを考えました。アウトプットはインプットを加速すると思うんですよ。なのでうちは経営理念ごっこっていうのをやります。計画発表会というのを一年に一度やっていまして、その日は入社4年目の社員が全部仕切ります。席順も全部くじ引きで決めるんですよ。だから私の隣になることも普通にあるんですけど、6人グループが決まったところで経営理念ごっこというのをやります。自分の仕事にとつての経営理念ってなんですか、っていうのをまずは隣のひとと2人で話します。次に6人でジャンケンして勝っ

③ 「経営理念、経営理念で、最近そればかりが強調されていて、宗教みたいで気持ち悪い。売上が一番大切だと思います。」と部下に言われたらどうしますか?(自由記述24点)

・答:

た人が6人に向かって話しをします。そして最後は私がくじ引きをして200人の前で話すわけです。もしかしたら当たると。そうするとそれなりに準備してきますよね。これで良いのかって聞かれたりもするんですけど、上手にしゃべる、正しくしゃべるってことよりも、自分の仕事にどうの経営理念ってなんなんだって考えるこのプロセスが大事で、きちんとアウトプットしなきゃならないから考えるんですよ。それから経営理念テストとかもあって1年に2回テストがあります。

補佐から独立へ

上司編になると文章になります。こういう問題がでます。もちろん答えはないので私が全部見るわけです。点数を入れることよりも赤ペン先生でこんなことを考えているんだってというのが分かるんです。ちょっと違っていて思ったからこれが次の話しのネタになるので、アウトプットしてもらってということが唱和することより自分の言葉で語ることがすごく大事じゃないかなと思っています。

うちは女性社員が4割ぐらいいるんですけども、課長まではなるんですが、それ以上に行くのを嫌がる人が多いんですよ。デザイナーが各部署に2人ずついるんですけど、こんなことをやってみたらどうかって私が言ったらすごい分厚い手紙が届いて、橋本さん何も分かってない、私たちがこんなに頑張っているのにってというのが一人一人書いてある手紙で、すごく落ち込んだ時にやっぱりセミナーに行っただけです。その時にピンクカラージョブという言葉を知り

ます。女性活躍という時代になってもなかなか地位のあるところにつこうとしない。女はもともとピンクカラージョブだからだと。看護婦とか秘書とか家政婦とか。ご主人様がよくするように尽くすっていうのが自分の使命だという感じなので、自分自身が目標を持ってこういう世の中にしたいとかいうんじゃないんだと。実際にデザイナーは各営業所の営業所長の下にいるんですよ。営業所長さんはみんな営業出身者なのでバリバリ稼ぐ人達なんです。macなんか全然わかんないんですよ。その人たちが面接もして採用もして評価も決めているんです。なので私がもっとデザイナーとして成長するためにはどうのこうのとか言ったら炎上しちゃったわけですね。じゃあということで脱ピンクカラージョブです。クリエイティブデザイン部というものを作って、12人のデザイナーの中から責任者作って営業所長の下に置くのはやめようと思ったんです。そしたら彼女が不安です。もし私がやらないと言ったらどうするんですかとか言ってビビビ泣

いちゃったんです。でも自分たちで理念作っただけです。会社の理念の下にクリエイティブデザイン部の理念を作ったんです。そしたらすごい盛りがったみたいで、責任者の女性に私がこう言いました。人をまとめようなんてどうしようかと思いましたが、上司についていくんじゃないかって理念についていくんですよ。何かつらなことが起きてても私が考えるんじゃないで、理念に沿ってみんな考えればいいんですよ。すごく楽しくなりました。すごく会社が変わっていききました。

どういう組織にしたいか

どういう組織にしたいかという定義はすごく大事じゃないかって思っていて、父がすごくトップダウンだったのですごく心理的安全が大事だと思

管理職研修で開花

新 経営理念

想いを包み、未来を創造する
パートナーを目指します。

経営方針(ISO方針)

1. 私たちは、パッケージを通してキラリと光る未来を創ります。(社会性)
2. 私たちは、商品への想いが伝わる舞台を造ります。(科学性)
3. 私たちは、挑戦して成長し失敗と喜びを分かち合う仕事場を作ります。(人間性)

上司についてくる?
いいえ、
理念についてこい!!

クリエイティブデザイン部

経営理念

私たちは「想い」と「伝わる」を結ぶカタチを創造します。

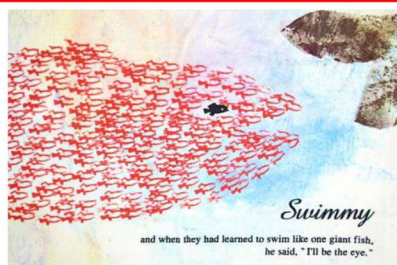
経営方針

1. 私たちはお客様と共にブランドを育てていきます。
2. 私たちはデザインの力で商品の魅力が伝わる舞台を作ります
3. 私たちは感動を生むクリエイターチームになります。



強みを活かすのは人!! 相思相愛目指す! YOSHIMURA

スイミーの魚たちのように、いざとなるとチームとしてまとまって、問題に立ち向かえる社風。



基本は
正社員

収益の
均等還元

徹底した
情報公開

会議術で
意見発信

Copyright © 2001 Maruyama All Rights Reserved

メージでいつもスイミーの絵本を見せるんですけど、普段一人一人はバラバラに泳いでいいから、いざという時に黒い目玉の部分で囲って大きい敵にも向かっていける。そういう風でありたいよねって。それをするために大事にしているのは基本は正社員です。そして収益を均等還元しています。25%経常利益を社員全員に自分も社員も同じ金額で期末にボーナスとは別に出して、徹底した情報公開をしています。

社員という

名前の人はいない

そんなことをやっていたら、ダイバーシティ100選とか日本でいちばん大切にしたい会社大賞とかもいただいたんですけど、その中で社員に好きだったって言われた文章があります。「社員という名前の人はいない。みんなという名前の人はいない。一人ひとりにちがう名前のあるように

一人ひとりとは価値観も性格もちがう粒つぶ」性格も違う一人一人が経営理念というものを目指すときに、力を合わせると一人ではできないことができる。それがこの会社があるっていう意味なんだと。そういう思いで経営をしています。静岡の工場で会社見学会というのを1ヶ月に一度やらせていただいていて、実際に会議の仕方であるとか社員がどんな感じとかいろいろを見ていただいているのでぜひ来ていただいたら嬉しいです。最後に目的、目標の振り返りです。これも会議とかイベントとかやった後にこの目的、目標はどこまで進捗だったというのを振り返るということとをすごく大事にしているの、目的はこの報告が皆さんにとって意義ある時間となるために。目標は2つ以上持ち帰りたくなる報告をするということでお話しをしました。2つ以上ありましたでしょうか。ということで終わりたいと思います。ありがとうございます。

