

## 全県経営研究集会 基調講演

## 世の中は戻らない。そして私達は未来へ向かう。

～新しい社会。これからの経営とビジネスを決定づけること～

## 橋本 久美子氏

(株)吉村 代表取締役  
東京中小企業家同友会  
副代表理事

## 【株式会社吉村】

所在地/東京都品川区戸越 4-7-15  
設立年月/創業 1932年 設立 1954年  
社員数/ 232名  
資本金/ 9,100万円  
事業内容/食品包装資材の企画、製造、販売。  
(グラビア印刷・軟包装デジタル印刷・ラミネート加工・スリット加工・製袋加工・刷込後加工)

一橋本さん。本日はよろしくお願ひします。最初に会社の紹介をお願いします。

弊社は創業88年の茶袋のメーカーです。最初は紙の茶袋を家内工業で作っていました。昭和47年にアルミ箔の茶袋ができ、袋に詰めた後も品質を保つことができるようになったことで、状況は一転しました。父は、これからはお茶の産地で袋詰めするシステムになるだろうと、メーカーになると決め、お茶の産地の近くに工場を建設しました。皆が反対する中、最終的に父はそれをやり遂げたので、すっかりカリスマ社長になりました。父がやりなさいということを、社員がやるというような関係性だったわけです。

ところが、ペットボトルや缶コーヒーが出てくると、市場は変化し53億あった売り上げが、10年後には45億になりました。価格競争が進む中で、父から「お前が社長をやれ」と言われました。専業主婦を経て、復職して3、4年頃なので、まさに青天の霹靂でした。妹の夫と二人で代表権を持ち、私は主に、これからの吉村の戦略を考える担当になりました。

一メーカーになるという、お父様の判断はすごいですね。

フィルムに印刷して、それをラミネートし袋にする機械の購入。それを設置する工場の建設。土地の購入。すごい借金ですよ。当時は内職の人が10人しかいなかったのに、よく踏み切ったと思います。

私が社長になってから導入した、現在、主力となっているデジタル印刷は、ゼロからのスタートで、フィルムでのデジタル印刷は世界で初でした。いざ機械を買ってみたら、なんとイスラエル語のマニュアルでびっくり! 四大卒もおらず、英語さえもおぼつかない中、まさしく、道なき道を行く、という感じでした。

皆が手探りの中でしたので、営業会議では、どうしてできないのかと、責めないようにしました。逆にプレゼンスタ

## 【聞き手】

## 折原 昌司氏

高砂製菓(株) 代表取締役  
埼玉中小企業家同友会  
副代表理事/彩北地区会長

ジウムと銘打って、契約が取れた社員から、成功事例を話してもらい、皆で共有したりしました。

この時に学んだことがあります。100点をとることが一番だというような刷り込み教育を、私たちはされていますが、問題を作った人がいるということは、100点を取るのは出題者の一番弟子になるにしかすぎない、ということです。中小企業は、100点を取るより、ゼロから1を作り出す、ということこそが大事で、それが仕事のおもしろさではないでしょうか。

一東日本大震災が起きた時は大変だったと聞いています。

デジタル印刷が軌道に乗り始め、工場を建てようと18億の借入れをしました。その直後、震災が起り、静岡茶でセシウムが出たというニュースの時に、売り上げがガクガクと下がりました。

私は、社長になってすぐに同友会に入り、一例会一アクションと決めて、自社で実践をし、数字も公開していました。ですから、仕事が減って、深夜勤務の手当てがなくなることを社員に説明したら「社長がんばろう」と言ってもらえると思っていたんです。今考えればすごく甘いのですが…。ある社員からは「うちは、袋ならなんでも作れるはずなのに、あんたが茶業界のビジネスパートナーとか言って浮かれてるから、お茶のセシウムでこんなことになったのだ。深夜勤務をする人間は寿命が短いんだよ。命を削って仕事をしているんだよ。そのことわかってる?」と言われました。その時に、ああ、社員たちは、経営者も同じように命がけで仕事と向き合っているとは思わないのだと愕然としました。また、「茶業界のビジネスパートナー」と毎日唱えていた経営理念って何だったんだろうと思いました。

一その後、同友会で理念をつくりましたね。

それを機に、改めて同友会で作り直しました。「だいたい理念なんかでメシが食えますかね?」と思わず、サポーターの方に言ってしまった時に言われた言葉が、その後の私を

変えました。その方は「サンタクロースの理念は何だと思う?『子どもに夢を届ける』という理念がなければ、サンタは過酷な深夜宅配便だよ。納期はキビシイ、トナカイだから空調効いてない、ありがとうも言われない。理念がなかったら『こんな辛い仕事、やってらんないよ』って、愚痴っているかもしれないよね」とおっしゃったのです。私はハッとしました。うちの社員とリンクしたんですね。ああ、そうか、彼らは理念のないサンタクロースだったんだと。そこから、これは本気で経営指針と向き合わなくては、という気持ちになりました。理念を自分に留めず、社員全員と共有できるようにならなくてはだめなのだと、初めて気づくことができましたのです。

一理念で経営していく過程はどのようなものでしたか?

最初是指針書の紙がもったいない、とまで言われていたのですが、現在は、毎年、作りたい人を公募して、改善点をアンケートリサーチしてから作り始め、今年は200ページにもなる大作となりました。社員が日常的に使うものになるように、ISOの品質目標や就業規則、携帯電話番号など、日々に必要な情報も盛り込むようになっていきます。

また、理念から『茶業界』という言葉を取りました。当社のパッケージに入れたら、その商品の未来が変わるかもしれない。商品の未来を創るツールと一緒に企画するためのパートナーを目指すんだと発想を変えたら、お茶にこだわらなくてもいいのでは?と思えたのです。

社会性、科学性、人間性が大事だと同友会では言いますが、それぞれを明確にしました。社会性は社会的存在意義、科学性は、儲けの源泉と社員には言っています。こちらから、安くするから買ってくださいと言わなくても、売ってほしいと言ってもらえる商品をつくるために何が大事か、考えないといけないということです。人間性は、社員さんの働き甲斐と私は定義しています。言われたことをやるだけの作業ではなく、なぜその作業をするのかをつかんで創意工夫を加えることで仕事となるのだと、とらえています。そして、この社会性、科学性、人間性は、掛け算だと言っています。人間性がなければ、ブラック企業になってしまうし、科学性がなければ、ボランティアになってしまいます。そして、社会への存在意義が、なければ、老舗の倒産のように、市場の変化に鈍感な企業ということになってじり貧です。この3つが最初から揃わなくても、なんとか揃えるようにしていこうと。迷ったときに、この3つに照らすことで、社員さんが、この方向へ行くべきというものを照らすではないかと思えます。

一橋本さんは「労使見解を簡単に言うと『相思相愛』ですよね」と言っていましたね。

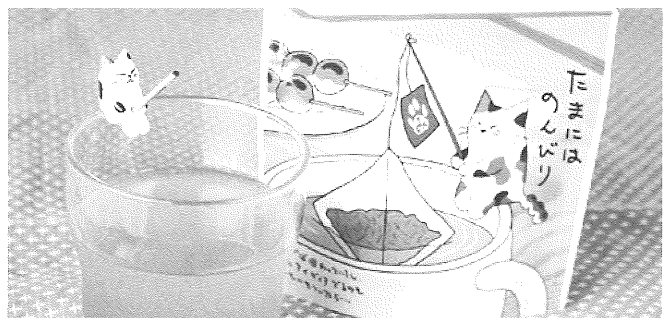
私は社員さんを思い、社員さんは会社を思う。また、社員同士も思いやれる関係性が大事なのではないかと思うのです。そしてそこには心理的安全が大事なのですが、横軸には責任がある。甘えない、責任を伴う組織をつくらう

と言っています。

例えばこんなことがありました。吉村には現在17人、子育て中の社員がいます。その中の第1号の社員がいるのですが、彼女は、ワインボトルのようなガラス茶器を提案してきました。そして「ただ並べても売れない。青山でテイスティングするイベントを、やりましょう。テイスティングの金額は1,000円」と言うので、びっくりしました。思わず「1000円も払う人いないでしょう!」と言ったら「いないではない。払ってもらいます。どうしたら払ってもらえるかと考えましょう」と言われて目から鱗が落ちる思いでした。実際は若い人がたくさん来てくれるイベントとなり大成功でした。

一(株)吉村のキャラクター『みたらしちゃん』にも経営理念があるそうですね。

若い女性からの声で、面白いパッケージが受けるということで猫のキャラクター『みたらしちゃん』が生まれました。この『みたらしちゃん』は、その後大手コーヒーメーカーさんから売ってほしいとお願いいただき、営業はとても揺れました。でもその時に、揺れるのは『みたらしちゃん』に理念がないからだということになり『みたらしちゃん』の経営理念をつくることになったのです。そのように弊社には至るものに理念があるのですよ。会議の理念や、課の理念もあります。理念に照らして、自分たちの仕事を考えるプロセスが一番大事だと思っています。



女性の発想から生まれた人気キャラクターのみたらしちゃん

<p>●●みたらしちゃん経営理念●●</p> <p>日本茶に無関心だった人を振り向かせ、 日本茶への第一歩を踏み出させるキャラクター</p>
<p>●●みたらしちゃん経営方針●●</p> <p>【社会性】 日本茶に興味をもってもらうきっかけをつくります。</p> <p>【科学性】 日本茶に関連する賞品で、日本茶の販売を促進します。</p> <p>【人間性】 思わずクスッと笑ってしまうユーモアで、かわいかってもらいます。</p>

一コロナ禍での変化をお聞かせください。

私は、実はITがとても苦手ですが、3月27日に、Zoomのセミナーを自ら受けて、その直後の入社式もリモートでやりました。例年なら、私が淹れるお茶を、新入社員が飲むというセレモニーがあるんですが、今回はそれができないので、新入社員の傍らにいらっしやるお母様にお茶を淹

れてもらいました。お母さまが、画面越しに「おいしい!」とピースをしてくださる場面もあり、そうか、リモートだからできることを、こうして積み重ねていけばいいのだと気づきました。全社員参加の経営計画発表会もZoomでやりましたし、新茶のイベントもZoomでやりました。

また、経常利益の25%を全社員に均等還元しています。仕事量が減ってしまったときに、誤発注をゼロにするとかいうことを目標にしていたら、数字は伸びません。現場に無数にある、アイデアを出してもらうために、そしてみんな協力してできるように、そのようにしましたが、効果絶大で、還元されるとなったら、それまで、なかなか期末の数字が閉まらなかったのが、必ずピシッとそろようになりましたよ。

また、私が主演女優でいなくても、社員が代わりにできる業務も増えました。そんな中で、社長にしかできない仕

事の一つに社員との面談があり、希望する社員と時間を決めて面談しています。ここで大事にしているのは、私自身が理念の体現者になるということです。社長が理念を本気で信じているか、本気で理念に照らして判断しているか、ということを経営者は見ていると思っています。

昨今、ワークバランスという言葉が、声高に叫ばれるようになりましたが、私には、その考え方は、実はよくわかりません。バランスって何?という感じです。ライフとワークは別々に存在しているのではなく、つながっていて、両方とも自分を幸せに導いてくれる可能性があるものだと思うのです。私個人は「働くことは生きること」です。

**一パワフルな橋本社長のお話をお聞きできて、とても有意義でした。**

本日は貴重なお話をありがとうございました。

