

# 経営者の 四季

12

本当に大切な商売の原点

渋沢栄一が経営者へ贈ることば  
事業の目的は何かを問う



企業事例1 株式会社群馬建水

“三方良しでWin-Win-Win”

利他の理念で成長する防水工事会社

企業事例2 株式会社高山活版社

経営理念を明文化し自社の強みを知る  
“古くて新しい”老舗印刷会社

とっておき  
情報源

当法人は認定経営革新等支援機関です

税理士法人 エスペランサ

岡崎オフィス

岡崎市針崎町字五反田19番地3

TEL 0564-55-2700

東三河オフィス

豊川市御津町広石神子田22番地11

TEL 0533-77-2633

相続ラウンジ

名古屋市中村区名駅三丁目25番9号

堀内ビル2階 TEL 052-551-8686

相続ラウンジ刈谷

刈谷市中山町二丁目37番地1

YOULUCK 5 SQUARE C

TEL 0566-91-8833

名古屋オフィス

名古屋市中村区名駅三丁目25番9号

堀内ビル2階 TEL 052-583-9111





渋沢栄一が経営者へ贈ることば

# 事業の目的は何かを問う

経済・経営ジャーナリスト 桑原晃弥

会社を経営していれば調子のよい時期もありますが、当然ながら大変な時期もあります。経営が苦しいとき、自身に問いかけてほしいのが「私は何のためにこの事業をやっているのか?」です。「世のため、人のため」という思いこそが経営者を支える」というのが、渋沢栄一の信念でした。

## 企業を設立する「4つの条件」

渋沢栄一は生涯に500もの企業の設立に関わりましたが、とにかく数を追ってどんな条件でも設立したわけではなく、次の「4つの条件」が備わっているかを事前に検討しなければならないと考えていました。

### 1. 計画する事業が世の中に必要か?

かつ公益性を持っているか?

渋沢はたとえ確実に儲かると分かっている事業でも、この条件を具備しない事業には決して手を出しませんでした。

金儲けだけが目的となった場合、「儲けよう」と焦るあまり事業に無理が生じ、仕事や世間に対して「誠実親切」を欠くことになり、結果的に破綻を招きやすいと考えていたからです。



### 2. 計画する事業は、時代に合っているか?

いくら正しく必要な事業でも、時代に合わなければ不成功に終わります。事業の成功には「時の利」が不可欠なのです。

### 3. 利益を得られる成算があるか?

時代に合った事業だとしても、利益を得る確たる見通しもなしに「何とかなる」という漫然とした考え方では、経営はうまくいきません。

### 4. 経営者として全責任を負える信頼に足る人物がいるか?

事業の成否は「人」で決まります。アップルの創業者スティーブ・ジョブズは、お金を稼ぐため起業したいという若者が相談に来ると、「情熱を傾けることのできるアイデアがないのなら、他の仕事をした方がいい」と忠告していました。

大切なのは経営者に「たっぷりの情熱」があることで、それがないと人は少しの失敗で簡単に諦めてしまいます。しかし、情熱を傾けることのできるアイデアがあれば、失敗や苦難を乗り越える忍耐力が持てるし、我慢もできるというのがジョブズの考え方でした。

渋沢も同様に、経営者には仕事にすべてをかけるだけの情熱や責任感が欠かせないと考えていました。

## 赤字でも「世のために必要だ」と存続を主張

渋沢はこの4つの条件についてしっかりと検討し、準備を怠らなければ、事業を始めても大丈夫と考えていました。

もちろん起業しても、事業を成功させるまでには大変な苦労がともないます。1887年に渋沢とその協力者が設立した日本初の化学肥料製造会



社・東京人造肥料会社(現・日産化学)は、食糧増産に欠かせない肥料の生産を目指しますが、当時の日本の農家にあった化学肥料への偏見から事業は赤字続きのうえ、工場も火災で焼け落ちるという不運に見舞われています。

こうした事態に多くの株主は会社の解散を求めましたが、渋沢は「日本の農業振興のために不可欠な事業である」と存続させる必要性を強く主張し、自分1人でも再建を成し遂げてみせると力説しました。

**「挫けても挫けてもたゆまず築き上げてゆく。その決心と誠実こそは仕事の上での大事なことである」**  
(『小説渋沢栄一』より)

## 「世のため、人のため」が渋沢の答え

このように、渋沢にとって大切なのは成功・不成功や儲かるかどうか以上に、自分が正しいと信じることを「誠実に、ひたすらに努力する」ことでした。

渋沢はこうも言っています。

**「本当の経済活動は、社会のためになる道徳に基づかないと、決して長く続くものではない」**(『論語と算盤』より)

もちろん、渋沢は「成功しなくてもよい」と言っているわけではありません。誠実に、ひたすら努力することが大切なのであり、道理に反してお金を儲けたとしても、それは真の成功ではないと考えていたのです。

実際、前述した東京人造肥料会社は、そうした渋沢の信念が通じて操業再開にこぎつけることができました。

彼の思いを支えたものこそ「世のため、人のために必要な事業である」という、その事業の社会的意義への確固たる自信でした。

## 自分は何のために事業をしているのか問う

経営をしていると、つい「このほうが儲かるから」「こっちのほうが得だから」と経営理念に反することをしたくなるかもしれません。あるいは、正しくないと分かっていることを「ほんの少しだから」「会社のためだから」と言い訳をして、手を染める誘惑にかられることがあるかもしれません。そんなときこそ、「自分はこの事業を何のためにやっているのだろうか?」と問うてみてはいかがでしょうか。

京セラの創業者・稲盛和夫も「より良い仕事をしていくためには、自分だけのことを考えて判断するのではなく、まわりの人のことを考え、思いやりに満ちた『利他の心』に立って判断をすべきです」ということばをのこしています。

まさに渋沢も稲盛も「世のため、人のため」という信念があったからこそ、事業を成功に導くことができたのです。

### Profile 桑原晃弥(くわばら・てるや)

業界紙記者などを経てフリージャーナリストとして独立。トヨタ式の普及で有名な若松義人氏の会社の顧問としてトヨタ式の書籍の制作を主導した。一方でIT企業の創業者や渋沢栄一など、起業家の研究をライフワークとしている。

### 渋沢栄一が贈る今月のことば



本当の経済活動は、  
社会のためになる  
道徳に基づかないと、  
決して長く続くものではない。



出典：『論語と算盤』



# “三方良しでWin-Win-Win” 利他の理念で成長する防水工事会社

4分半でわかる  
ドキュメント映像もチェック!



高校卒業後すぐに祖父が創業した防水工事会社で働きはじめた(株)群馬建水の宮沢勝富士社長は、さまざまな経営課題に直面しながら「相手の幸せを考えてこそ、自分も利益を得られる」ことを痛感。「三方良し」を経営方針に掲げ、小規模だった家業を十数年で年商12億円まで成長させた。

## 防水工事全般へと事業領域を広げ業容拡大

近年ゲリラ豪雨や大型台風が増えているが、そうした風雨でも安心して室内ですごせる背景には、日本家屋の高い防水技術がある。そうした防水工事を専門とし、群馬県を中心に首都圏にまで商圏を広げ成長しているのが(株)群馬建水だ。

同社の創業は1968年。初代の宮沢久太郎氏が宮沢コーキングを設立すると、1980年に法人化、1999年には久太郎氏の長男の宮沢不二男氏が社長を継いだ。3代目の宮沢勝富士社長は、2005年に代表に就任すると同時に社名を(株)群馬建水と変え、会社を成長軌道に乗せた。

「当時大学に進学する予定でしたが、祖父から『人手が足りないから手伝ってほしい』といわれ、高校を卒業しすぐに働きはじめました。でも溶剤のおいぎつし、怖い先輩もいるし(笑)、一度逃げ出したんです。でも父に持病があったこともあり、『継げるのは自分しかない』と覚悟を決めたのが20歳くらいのときでした」

創業時は社名の通りコーキング（油性コーキング材を建材等の隙間に入れて防水する施工方法）を専門としていたが、現在は防水工事業全般を扱える許可を取得。宮沢社長がアスファルト防水やシート防水などの技術を習得することで請け負える工事の幅が広がり、業容を拡大してきた。

## 金融機関からの顧客紹介で数億円の売上増

宮沢社長が代表取締役役に就任した2005年から8年後の2013年には年商5億円、さらに5年後の2018年には10億円に到達した。なぜこれほど早く成長できたのか、要因は大きく3つある。

1つ目が、**建設会社を主な顧客としたこと**。前述の通り、宮沢社長が技術を身につけ請け負える工事の幅が広がったことで、2次下請け・3次下請けではなく、建設会社から直接仕事を受けられるようになった。

仕事を始めた当初は数えきれないほどの失敗を経験しクレームも多かったというが、その都度誠



上：外国人の新入社員に基礎技術を実演して指導する宮沢社長。

左：全体会議で社員に今後の経営目標や計画を説明する。





実に対応し信頼回復に努めたことでリピーターを獲得。あるきっかけで大手ゼネコンの仕事を請け負ったことで「うちは〇〇建設の仕事をしています」という実績が信用となり、現在では十数社の上場企業から定期的に仕事を受けている。

2つ目が**外国人の積極採用**。同社では2012年から外国人技能実習制度を導入し、毎年ベトナム人、インドネシア人を採用している。現在68人いる社員の約半数が外国人で、職人の数に余裕があるので急な施工依頼にも柔軟に対応できるなど、さまざまな面で他社との差別化となる同社独自の強みとなっている。

制度上3年で労働ビザが切れ帰国してしまうが、彼らも自国で働く約10倍の収入を得られるため、ほとんどがビザを再取得し戻ってくるという。まさにWin-Winの関係だ。

3つ目が**金融機関との良好な関係の構築**である。大手建設会社との取引実績で信用力が高まったためか、金融機関が取引のある別の建設会社を紹介してくれるようになったのだ。

「年間数百万円の給料を払って営業社員を雇ってもたどりつけないような営業先でも、金融機関の紹介なら即座に商談ができます。もちろん受注に結び付けるための努力は必要ですが、ここ数年で紹介による売上が3～4億円増えています」

その際、緊急性の低い借入れを行うなど金融機関にとってのメリットにも配慮している。

## 建設業界のために「良い競争」に勝ち続ける

こうした好循環の根底にあるのが、宮沢社長の「相手の幸せを考えてこそ、自分も利益を得ることができる」という考え方だ。

顧客の建設会社に対しては、品質の高い防水工事を提供するのはもちろん、価格面でも無理のない範囲で協力を惜しまないので、相手にとってみればコスト削減につながる。社員についても、日本人も外国人も年齢を問わず挑戦の機会を与えて実力主義で評価しているし、金融機関はもちろん、資材等を仕入れる取引先や地域住民などにもその考え方は及んでいる。

これを宮沢社長は「三方良しでWin-Win-Win」という経営方針として表現する。



社員寮の整備など、生活面でも外国人社員にとって働きやすい環境を整えている。

「私の好きな渋沢栄一の著書『論語と算盤』の中に、競争には良い競争と悪い競争があるというくだりがあります。自利のために相手を陥れたりするのが悪い競争で、道徳を持ってお互い切磋琢磨しながら利益を追求するのが良い競争です。建設業界の雇用を維持するためにも、良い競争によってさらに成長し年商20億円を目指します」

ちなみに、宮沢社長が利他の理念を持つようになったのは、若い頃に参加していた経営者団体での勉強会や顧問税理士のアドバイスが大きいという。最初は家族のために必死で働き、事業の目的が明確になるにつれて自分も周囲も変わっていく。「会社の成長は経営者自身の成長に比例する」ことを示す好事例といえるだろう。 e

### 【株式会社群馬建水の事業目的】

- ① 防水を通じて三方良し（社員・お客様・関係各位を幸せで豊かに）を実現する
- ② 誰でも挑戦できる公平で対等な社会の実現
- ③ 建設業界の雇用を維持するため「良い競争」に勝ち成長を続ける

株式会社群馬建水

群馬県佐波郡玉村町樋越799-7

TEL：0270-65-3078

HPはQRコードより[<https://ken-sui.jp/>]



代表取締役社長 宮沢勝富士（みやざわ・かつふじ）

1994年高校卒業後、宮沢コーキング工業(株)(当時)に入社。入社当初から実質的な経営者として働く。2005年に代表取締役社長に就任し、(株)群馬建水に社名を変更。



# 経営理念を明文化し自社の強みを知る “古くて新しい”老舗印刷会社

今年創業110年を迎えた(株)高山活版社は、新旧の印刷機を駆使する“古くて新しい”印刷会社だ。6代目の高山英一郎社長は、コロナ禍を機に社員とともに自社の目的やあり方を見つめ直し、会社の新たな方向性と経営理念を生み出した。

## 古くからの印刷技術「活版」を社名に背負う

大分県大分市にある株式会社高山<sup>かっぼん</sup>活版社は、2021年に創業110年を迎えた、大分県で最も古い印刷会社だ。主に封筒や伝票などの事務印刷物や、結婚式の招待状などの婚礼印刷物を作り続けて歴史を紡いできた。

活版印刷とは古くからの印刷技術で、「活字」と呼ばれる鉛でできた文字を一文字ずつ組み合わせた版にインキを付け、ハンコの原理で紙にインキを転写する印刷方法を指す。しかし6代目社長である高山英一郎氏が入社した2002年には、すでに活版印刷は廃れ設備も売却しており、平らな版に水性と油性のインキを与えて印刷する「オフセット印刷」が主流となっていた。

2014年に代表取締役社長に就任した高山社長は、当時をこう振り返る。

「『活版』という古くさい言葉が社名に入っていることが気に入らず、自分が社長になったらカッコいい社名に変えたいと思っていたほどでした。実

際には、父に反対され思いとどまりました」

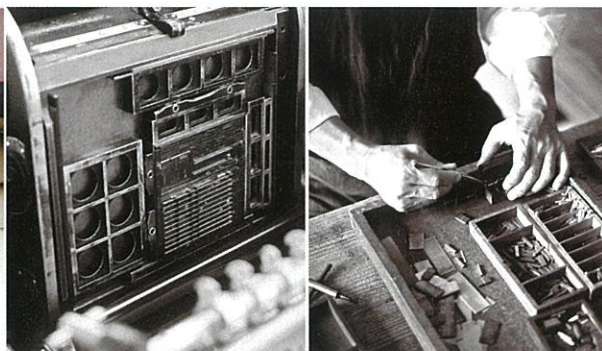
その古風な社名が、プリンタの普及やリーマンショックによる業績の低迷に苦しんでいた同社のあり方を変える大きなきっかけになるとは、当時の高山社長は予想していなかった。

## 独特の味わいに再評価、活版印刷で活路を開く

高山社長が就任してまもなく、同社に活版印刷についての問い合わせが相次ぐようになった。調べてみると、1990年代からニューヨークで活版印刷がブームとなっており、それが日本にも伝わってきたことが分かった。印刷技術が高まり一切ゆがみのない文字が当たり前の時代になると、活版印刷による独特な紙のへこみや文字のにじみが、デザイン性の高さとして見直されるようになったのだ。

そこで高山社長は、活版印刷機を買い戻し、名刺や年賀状を制作。デザイナーから手作り感と文字のぬくもりを評価され、活版印刷を自社の武器

## (株) 高山 活 版 社



上：活版印刷機と活字。凸の版を用い、圧をかけて紙にインキを転写する印刷方法。

左：「デザイン経営導入プロジェクト」の際に外部専門家とともに撮影。現在の社員は12名で、経営理念の見直しをきっかけにチームとしての意識が高まり、社員のモチベーションも向上した。



にすることを決意した。

2015年には外部のデザイナーとの共同開発で、自社ブランド「TAKAYAMA LETTERPRESS」を立ち上げ、文具や婚礼印刷物などのオリジナル商品を制作。販売場所もセレクトショップに厳選するなどブランディングに努めた。

「本来の活版印刷では、オフセット印刷と遜色ない印刷物が作れます。その上で、あえて文字のかすれやにじみを生じさせることができることを説明し、活版印刷の魅力を理解してもらえる方に技術を提供することにこだわりました」

## 経営理念を明文化し自社の存在意義を再確認

高山社長は、活版印刷を広く周知するためにさまざまな試みを続け、新たな販路やクリエイターとのつながりを増やしていった。ところが、新型コロナウイルス感染症の流行により主要取引先の受注が激減、再び危機に直面した。

「全社一丸となって乗り切っていくことが必要な局面を迎え、ずっとトップダウンの経営で業績も人材育成も結果を出せていないことを改めて痛感しました。こんなときこそ経営理念を明確化し、社員とともに会社の強みや方向性を打ち出していくことが重要だと感じたのです」

そして高山社長は社員とともに一から自社を分析し直し「主流の印刷機と活版印刷機を備え、自社ブランドやオリジナル商品の開発にも力を入れている“古くて新しい”ところが同社の最大の強み」だと再確認。さらに「情報」を伝えるためだけの紙製品ではなく、人々の思いである「情緒」をのせて伝える製品を作りたい、という思いを込めて「情報から情緒へ」をキーワードとした新たな経営理念を誕生させた。

2021年10月には手触りが特徴的な紙を使ったノート「NOT A NOTE」を発売。4色のノートにはそれぞれテーマがあり、紙の質感を楽しみながら、自分の思いを自由に記せるようになっている。新たな経営理念に合致したオリジナル商品だ。

また全員参加で自社の事業目的を再確認したことで、社員たちが商品や梱包の改善について提案してくるなど、それまでは見られなかった自主性を見せてくれるようになったという。



「情報から情緒へ」がコンセプトのオリジナル商品「NOT A NOTE」。気分や用途により4色を使い分けられる。

## 「先義後利」の精神を忘れない

「コロナ禍の影響はまだ続っていますが、会社としては今までで一番団結している」と語る高山社長。今後もデザイナーやクリエイターと積極的に連携し、ブランド力強化を図っていく展望だ。「論語の一節にある『先義後利』という言葉が好きです。人が守るべき道徳を一番に、利益を二の次に考えること、という意味です。社名を残し会社を築いてきた先代や、一緒に働いている社員、お客様のおかげで会社が存在していることを忘れずに、これからも自分ができることをやっていきたいです」

### 【(株)高山活版社の事業目的】

- ① 新旧の印刷技術を駆使して“古くて新しい”印刷会社を目指す
- ② 「情報」だけではなく「情緒」が織り込まれた製品を作る
- ③ 「先義後利」の精神で社員や顧客のために動く

株式会社高山活版社

大分県大分市片島尻込301-1

TEL: 097-568-8227

HPIはQRコードより[<http://takayama-print.main.jp/>]



代表取締役社長 高山英一郎(たかやま・えいいちろう)

2002年に大学を卒業後、同社へ入社。2014年に代表取締役社長に就任。事務用印刷物を中心に、近年は活版印刷等の事業を展開。2021年にはデザイン経営を導入し、「想いや心を報せるための道具」を作ることを中心に経営する。



# 貴社の「事業目的」は何ですか？

貴社の「事業目的」に対する考えや想いを明文化したもの、それが経営理念です。「誰の役に立っているのか」「何のためにこの事業をするのか」など、経営理念の作り方の一例をご紹介します。

## 6つの質問に回答して理念を形にしよう！

まずは、下記の1から6の質問の答えを記入してみましょう。こうして明文化することで、自分がどんな価値観を大切にしているのかが明らかになってきます。(記載されている記入例は、ある菓子製造・卸・小売店のもの)

**STEP1** 6つの質問に対する答えを空欄に記入します。

**STEP2** STEP1の6つの回答を1つの文章で簡潔に表現します。何通りも作ってみましょう。

**STEP3** 文章を組み合わせたたり削ったりしながら、経営理念として形にしていきましょう。

1

**あなたは何のために経営をしているのですか？**  
(例) 和菓子文化を継承し幸せを創造する

記入欄

2

**どのような会社(事業)にしたいのですか？**  
(例) 食文化の向上に貢献する会社

記入欄

3

**大切にしている価値観・社会観・人生観は？**  
(例) 常にチャレンジする

記入欄

→

4

**顧客に対する基本的な姿勢は？**  
(例) 安心、安全の徹底

記入欄

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←

←