特別シンポジウム　日本に残したい経営

「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞実行委員会 主催

特別シンポジウム「日本に残したい経営」が9月18日、東京・富士見の法政大学で開かれた。社員の雇用を最優先で守り続けながら利益を確実に上げている企業を表彰する「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞実行委員会が主催、モノづくり日本会議と日刊工業新聞社が共催した。同大賞の審査委員会委員長を務める坂本光司法政大学大学院政策創造研究科教授と、第2回の同賞で経済産業大臣賞を受賞したツムラの芳井順一会長が講演し、日本に残すのにふさわしい企業のあり方を示した。

モノづくり日本会議
―モノづくり推進会議 NextStage―

法政大学大学院政策創造研究科 教授
坂本　光司 氏

基調講演
「日本でいちばん大切にしたい会社・経営」

「人を愛し大切に」実践
すべての企業が目指すべき姿

経営の目的は人を幸せにすることだ。気が付くまでに随分時間がかかったが、全国各地の立派な会社を訪問すると、いずれも軸足を置いてぶれずに経営していた。

そのことをまとめた本が「日本でいちばん大切にしたい会社」だ。現場から教えていただいた経営学そのものを記した。好不況にぶれないこれらの会社は、人をとことん愛し、大切にしていた。だからこの経営学は理想でも理論でもなく、すべての企業が目指すべき現実を表している。

そういった会社を増やそうという運動の一環が「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞だ。先ほど紹介した本の出版社であるあさ出版と日刊工業新聞、法政大学の3者が連携し、国の支援を得て始めた。これまでに2回実施している。

企業経営にとって一番大事な人は社員とその家族だ。私たちが提唱している経営学では、リストラ、人員整理、大量の離職やうつ社員の発生などはあり得ない。不況になると、苦渋の選択と言いながら社員のリストラをしている企業があるが「異議あり」と言いたい。社員をリストラするのであれば、その前に己の腹を切れ、一緒に路頭に迷えと思う。残念ながらこのことに反する会社が非常に多い。

企業経営で2番目に大切にしなければいけないのが「人」だ。社員は仕入れ先だ。別の言葉で言い換えると下請け企業のこと。仕入れ先はコストや原材料、景気のバッファーのように見られがちだ。だから私は社外社員と名付けた。わが社の社員ではないけれど社員のような人たち。しかしながら、歴史的円高という名の下に、何ら罪のない仕入れ先に二ケタのコストダウンを平気で強いる。円高の影響を受けるのは商品が悪いか売り方が悪いかのどちらかであり、不良品や納期遅れでない限りは生産工程には問題ないはずだ。

企業経営で3番目に大切にする人はお客さま。お客さまに嫌われた会社、商品に未来はない。ではお客さまが一番大事か。違う。お客さまがのどから手が出るほどほしいような商品やサービスを提供するのは供給者、つまり社員か社外社員である。自分の所属している組織に愛着や信頼を持っていない社員がお客さまの満足度を高めようと努力するはずがない。

社員と家族が第一
好不況にぶれぬ哲学

4番目は地域住民だ。全国に障害者が七百数十万人いる。障害者と一緒に生き、手をさしのべるべきであり、企業経営の使命として雇用を通じて支援できる。「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞では、地域住民の障害者雇用率について社員数56人以上で1・8%を下回る会社に賞を出したことがない。来年4月から法定雇用率は2%になるが、私の夢は6%だ。日本の人口における障害者の比率が6%だからだ。それが自然の摂理だと思う。

ツムラ 会長
芳井　順一 氏

記念講演
「ツムラの歩みを語る ～経営理念と実践～」

「漢方医学の確立」使命に
大学教育で支援活動
人に優しい企業目指して

大学卒業後に新薬メーカーに入社し、25年間新薬に携わってきた。そして今から17年前、ツムラの再建を託された。経営危機の状況は予想していたが、中身を見ると想像以上であった。多角化を推し進めて設立された子会社が継続的な赤字体質であり、そのため、まず子会社の整理から始めた。

経営改善を進めているさなかに、主力の医療用漢方製剤の副作用で死亡例の報道があり、売り上げが急激に下がる状況になった。銀行からは「自立再建は無理」とまで言われた。2年間で赤字体質の子会社の整理を行い、本業であり強みである医療用漢方製剤の普及活動に力を集中できる体制を整えた。

2年後、営業のトップに就任した。新薬メーカー出身の私は漢方について詳しく知らない。漢方の良さはどのようなところにあるか知るため、西洋医学で治療していて、かつ漢方製剤を使っている先生方に「なぜ漢方治療をされるようになったのですか」と、この一点を質問して回った。

答えは「いろいろな病院を回ったけれど、不定愁訴や疾患が治らないと訴える患者さんに、漢方を処方したら効果があった。これは何かあると感じて漢方の勉強を始めた」と、何人もの先生からほぼ同じお話をいただいた。

私自身も漢方には何かあるとそのとき確信した。漢方医学と西洋医学の両方を医師が駆使したら、世界で類のない最高の医療を提供できるようになる。そのことに貢献するのがツムラの企業使命であると感じた。

当社は、医師国家試験に漢方医学の問題が採択されることが、漢方医学が真に日本の医学として認知されることであり、「漢方医学の確立」だと考えている。その実現には大学医学部・医科大学の教育が重要だと思い、大学に漢方医学の教育の導入と、付属病院に漢方外来を設置していただくための支援活動を始めた。今では国内全80大学で、漢方医学がカリキュラムに組み込まれ、充実してきている。漢方外来も79の大学で設置されている。

一方、既に臨床の場で活躍されている中で、漢方製剤を治療に取り入れる先生も増加している。ある調査によると「処方経験がある」と回答した先生が、約90%にものぼるという結果が出る状況になった。

漢方製剤の需要が高まると、原料となる生薬の確保も必要になる。業績の回復に伴い、原料生薬の増産と保管管理の充実を検討していたころ、北海道夕張市の財政破たんのニュースが報道された。私は、ツムラが危機的な状況であった時を思い出した。多くの方に支えられ、業績回復に至った私たちに何かできないか、検討することにした。

北海道は土地が広大であり、機械化による原料生薬の大規模栽培によって栽培コストの削減が可能であること、道内の研究機関と連携した栽培方法や農耕機の技術開発が進められることがわかってきた。北海道の各地で収穫した原料生薬の集積地として、道内のほぼ中心にある夕張市はアクセスのインフラも整備されていること、生薬の集積センターのある茨城県石岡市には、苫小牧港から大洗港まで船で輸送することができることなどがわかってきた。当社にとっても好条件である夕張市に原料生薬の生産・加工・保管拠点を設置することを決定した。

ちょうどそのころ、書店で法政大学大学院の坂本光司先生の著書「日本でいちばん大切にしたい会社大賞」を受賞した会社として、よい会社であり続けられるよう、より社会性の高い企業を目指していきたいと考えている。

講演する芳井氏

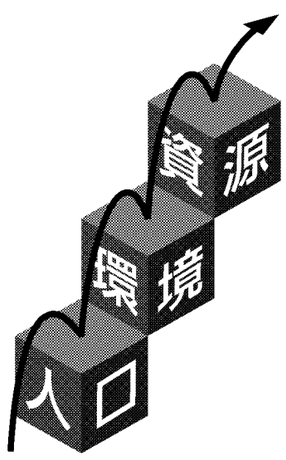
会社」に出会った。読み進むにつれ、紹介される経営者の方々や会社の姿勢のすばらしさに引き込まれた。この本を読んでツムラでもできるはずだと思った。そして、ボランティアではなく、障がい者の方々が社員と机を並べ同じ仕事ができるような環境をつくれないかと考えた。

各部門に定年退職などにより職を離れる人があった場合、どのような能力のある人が必要で、障がいがあっても可能な業務であるかを調査した。障がい者雇用率4%を目指す3カ年計画を立て、2012年3月末時点で3・93%になった。

ツムラは世界最高の医療提供に貢献できる会社であると申し上げた。本業である漢方で社会の役に立ち、さらに一歩進んで社会や人々の役に立てる、そして人に優しい企業になることを基本基調としてがんばっている。

「日本でいちばん大切にしたい会社大賞」を受賞した会社として、よい会社であり続けられるよう、より社会性の高い企業を目指していきたいと考えている。

MONODZUKURI



“超”モノづくり

モノづくり企業の英知を結集し、
将来にわたり発展できる盤石な産業基盤を築き上げる。
広域企業ネットワークが触媒となり、
人口・環境・資源の制約を乗り越え、
「“超”モノづくり」を推進する。

モノづくり日本会議
―モノづくり推進会議 NextStage―
事務局　〒103-8548 東京都中央区日本橋小網町14-1（日刊工業新聞社内）　TEL 03-5644-7608　FAX 03-5644-7209　www.cho-monodzukuri.jp