

Title	私的カフェ論その7
Sub Title	My personal essay on cafe part 7
Author	伊藤, 眞(Ito, Makoto)
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2017
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.60, No.5 (2017. 12) ,p.11- 36
JaLC DOI	
Abstract	<p>坂本光司の提唱する「正しい経営」とは、人(まず社員とその家族、次に外注先・下請企業、そして顧客、地域社会、最後に株主)を犠牲にしない経営である。社員の幸せを真っ先に考えるのが経営者の仕事であり、社員が自分の所属する組織に愛着を持てば持つほど、業績は上がる。働くことで社員が幸せになれる会社は、リストラなし、転職的離職率3%以下、サービス残業なし、残業時間は月10時間以下、社員に経理財務を公開、ハートフルな福利厚生がある。</p> <p>ここまで、社員・家族の生活、外注先の生活、お客の幸せを念じているのかと、坂本に言わしめた伊那食品工業の塚原寛会長は次のように考える。会社は、従業員を幸せにするためにある。この従業員を幸せにすることを通じて「いい会社」を作り、地域や社会に貢献する。そのためには、会社が永続することが一番重要。それには「速きをはかる」必要がある。そして、いい時も悪い時も無理をせず、低成長を志して自然体の経営に努める。これを「年輪経営」と言う。この経営方針に基づき、年功序列制度、信頼関係の構築、バランスの取れた経営、適正価格での取引、新製品開発・新市場創造、そして100年カレンダーと教育勅語を題材とした新人研修を行う。</p> <p>和菓子メーカーの「柳月」は、店舗をキーとした商品開発、製造、販売を一貫して行うことで、各部署の連携を取りやすく、お客のニーズの変化に敏感に反応する。家族の団らんを供し、コストダウンに努め無駄を省き、安全で衛生的なお菓子を作る、帯広十勝・北海道に貢献、そして常に新しい商品を提供し続けることを使命とする。さらに驚嘆すべきは、正社員が70%を超える正規社員重視の経営を実行している。</p> <p>飲食店の原価率はドリンク・フード平均で20～35%が目安。フード原価は高くなりがちのため、ドリンクで20～25%以内に抑えたい。カフェ開業のための初期費用を見積り、資金手当を行う。原価と見積もったランニング・コストをカバーする1ヶ月の売上高を計算し、フードとドリンクのメニューを決める。Five senseは、当初は厳しかったが、「ぐるなび」を始めて貸し切りパーティーが増え(30%)売上がよくなった。2年目には安定。3年目はしっかり軌道に乗った。しかし、ボヤ騒ぎを起こしたうえに、客が焚いたスモークで火災報知器が作動、さらに酔った客が大家さん経営のお店の看板を壊し、大家さんとの関係悪化により閉店。</p>
Notes	論文
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20171200-0011

societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

私的カフェ論 その7

伊 藤 眞

<要 約>

坂本光司の提唱する「正しい経営」とは、人（まず社員とその家族、次に外注先・下請企業、そして顧客、地域社会、最後に株主）を犠牲にしない経営である。社員の幸せを真っ先に考えるのが経営者の仕事であり、社員が自分の所属する組織に愛着を持たば持つほど、業績は上がる。働くことで社員が幸せになれる会社は、リストラなし、転職的離職率3%以下、サービス残業なし、残業時間は月10時間以下、社員に経理財務を公開、ハートフルな福利厚生がある。

ここまで、社員・家族の生活、外注先の生活、お客の幸せを念じているのかと、坂本に言わしめた伊那食品工業の塚原寛会長は次のように考える。会社は、従業員を幸せにするためにある。この従業員を幸せにすることを通じて「いい会社」を作り、地域や社会に貢献する。そのためには、会社が永続することが一番重要。それには「遠きをはかる」必要がある。そして、いい時も悪い時も無理をせず、低成長を志して自然体の経営に努める。これを「年輪経営」と言う。この経営方針に基づき、年功序列制度、信頼関係の構築、バランスの取れた経営、適正価格での取引、新製品開発・新市場創造、そして100年カレンダーと教育勸話を題材とした新人研修を行う。

和洋菓子メーカーの「柳月」は、店舗をキーとした商品開発、製造、販売を一貫して行うことで、各部署の連携を取りやすく、お客のニーズの変化に敏感に反応する。家族の団らんを供し、コストダウンに努め無駄を省き、安全で衛生的なお菓子を作る、帯広十勝・北海道に貢献、そして常に新しい商品を提供し続けることを使命とする。さらに驚嘆すべきは、正社員が70%を超える正規社員重視の経営を実行している。

飲食店の原価率はドリンク・フード平均で20~35%が目安。フード原価は高くなりがちなので、ドリンクで20~25%以内に抑えたい。カフェ開業のための初期費用を見積り、資金手当を行う。原価と見積もったランニング・コストをカバーする1ヶ月の売上高を計算し、フードとドリンクのメニューを決める。Five senseは、当初は厳しかったが、「ぐるなび」を始めて貸し切りパーティーが増え（30%）売上がよくなった。2年目には安定。3年目はしっかり軌道に乗った。しかし、ボヤ騒ぎを起こしたうえに、客が焚いたスモークで火災報知器が作動、さらに酔った客が大家さん経営のお店の看板を壊し、大家さんとの関係悪化により閉店。

<キーワード>

従業員を大切にできる会社、正しい経営、リストラ、転職的離職率、サービス残業、残業時間、社員に経理財務を公開、会社は何のためにあるのか、会社にとって成長とは何か、いい会社、社

員の幸せ、遠きをはかる、低成長、年輪経営、ブームは最大の不幸、適正価格取引、健康な会社、バランスのいい会社、先見性、会社のブランド化、年功序列制度、信頼関係、新製品開発・市場創設、100年カレンダー、教育勅語、公ニ奉シ、悪意、戦艦大和ノ最期、店舗販売、正規社員重視の経営、原価率、初期費用、ランニング・コスト、メニュー

はじめに

この論文は9回で掲載する予定であるため、次に本稿以降の見出しを提示しておく。本稿（その7）は、13および14である。

13. 従業員を大切にすること
14. カフェ好きの素人がカフェ・バーを立ち上げて3年経営した事例分析——Five sense（その8）
15. カフェで利益を上げるには
16. 補遺
(1)～(9)
(その9)
(10)～(13)
17. おわりに

13. 従業員を大切にすること

前述のとおり1年生後期の「ゼミナール入門」において、ブラック企業の特徴とともに、そういう会社には入らないようにという話をした。これとは逆に、どのような会社で働いたらよいかを模索していたときに、坂本光司の「『大切にしたい会社』を探して」という記事¹⁾に目が留まった。その主たる主張とその理由を要約すると、次のとおりである。

(1) 坂本光司「『大切にしたい会社』を探して」

坂本は、会社訪問をするときに、社長の経営に対する思いをじっくり聞く。そして工場などの現場に行き、社員の顔つきを見る。うちひしがれた顔をしていないか。そして、坂本は次のように言う。

いくら社長さんが格好良いことを言っても、トイレや社員食堂を見れば、社員を大切にしているかどうかはすぐ分かる。お年寄りだったら転倒してしまいそうな和式便所。社員の唯

1) フロントランナー「坂本光司『大切にしたい会社』を探して」朝日新聞「be on Saturday」2012年3月31日。

一の憩いの場である食堂は地下のジメジメした場所にある。それでいて、社長室は日当たりがよくて風通しがよい。そんな会社もたくさんある。現場を見た後に業績を尋ねたら、「うまくいかないんです」と返ってくる。それは当たり前でしょう、と言いたくなる。

坂本の提唱する「正しい経営」とは、人を犠牲にしない、路頭に迷わせないという経営である。会社に関わりのある人を幸せにする活動こそ経営だと、坂本は思っている。業績や業界シェアは、結果としての一つの現象にすぎない。

「正しさ」の基準は、会社にかかわる「5人」を重視する経営である。①社員とその家族、②外注先・下請企業、③顧客、④地域社会、⑤最後に株主。この優先順位にこそ意味があると、坂本は強調する。「顧客第一主義」も肯定しない。「顧客に商品やサービスを提供するのは社員。社員の幸せを真っ先に考えるのが経営者の仕事」と言い切る。

坂本が回った6,600社のうち1割は、好況でも不況でも快進撃である。その会社のヒアリングをすると、共通項は社員を大切にする「人本主義」を貫いていることである。社員が自分の所属する組織に愛着を持たば持つほど、業績が上がるのは当然の話なのである。

業績や利益を軸に経営を考えるからおかしくなる。コスト削減のために正社員を非正規社員に置き換える。社内でやるべき仕事をきついか汚いといって外注する。3人でやるべき仕事を2人でやらせる。そんなことをしていたら、社員が怪我をしたり、鬱になったりする。

以上が、坂本の考え方のエッセンスである。これを核として、日本企業が置かれた状況にどのように対処すべきかを次のように語っている。

新興国に価格競争で勝てるはずはない。だから、信頼性、メンテナンス、独自の技術など価格以外で勝負するしかない。これは大企業と中小企業が一体となって取り組めばいいことである。国内の雇用を拡大して、それでも供給が追いつかないというなら海外に出てもいい。しかし、円高のために国内の工場を閉鎖して、人件費の安い海外で生き延びようとしている会社も多い。一体何のために経営をしているのかと、言いたくなる。

相当数の大企業が、円高対応および賃金の安さを享受するため国内工場を閉鎖し、下請の契約解除をして海外進出したが、このような企業行動に対して、坂本は怒っている。

(2) 働くことで幸せになれる会社

「人を大切にするには、どういうことをしていないといけないか」や「本当に人を大切にしているんだったら、どういう現象が発生していないとおかしいか」というところを見れば、その会社が本当に「働くことで幸せになれる会社²⁾」なのかを知ることができる³⁾。この2つを測るために、

2) この資料では、「ホワイト企業」と称しているが、坂本の使用している用語に置き換えている。

3) 『『日本でいちばん大切にしたい会社』の著者が語る、ホワイト企業を見分ける5指標』コンパスニュース 20, 2015年8月21日 (<https://doda.jp/careercompass/compassnews/20150821-13488.html>)。

坂本は100の指標を作り、本を書いている。⁴⁾詳しくは、この本を読んでもらいたいが、就職のため、「働くことで幸せになれる会社」を見極めるためにキーとなるものに絞ると次の5つになる⁵⁾と坂本は言う。

- ① 過去にリストラをしていないか
- ② 過去5年間の正社員の転職的離職率が3%以下
- ③ サービス残業は一切していない。残業時間も月に10時間以下
- ④ 社員に対して経理や財務を公開しているか
- ⑤ ハートフルな福利厚生があるか

これらの具体的な説明の要旨は、次のとおりである。⁶⁾

良い会社は、どんなことがあっても、社員とその家族の生活や命を守るということを王道にしているから、社長が自分の給料をゼロにしても社員を守る。そういう企業はリストラをしない。

会社を辞めていく人が多いというのは、人を大切にしていないことの証拠。社員が辞める最大の理由は「この会社にも幸せになれない」と感じたからであろう。離職率で、全国平均はおよそ12~13%。それに対して、良い会社というのは極端に離職率が低い。

サービス残業をさせている企業は、その時点でホワイト企業ではない。残業時間自体も長ければ、社員を大切にしていない。社員の健康や家族との語らいの時間を奪っている会社だからである。

「働くことで幸せになれる会社」には、基本的な考えに「社員は家族と同様」というものがなければならぬ。したがって、経理や財務は、社員に対して公開されるべきである。社員が誰でも見られる。それも、月に1回とかが望ましい。

法定外の部分で福利厚生が散りばめられているかも重要なポイントだと坂本は話す。たとえば、社員の子供が大学に入学するときに10万円を渡す。また、社員の誕生日には花束を渡す。ハートフルという意味では、定年後の社員に対して、雇用のチャンスがあるかどうか重要である。

ただし、①過去のリストラ、③サービス残業・長時間残業については、直接聞いても、本当のことはなかなか言わないから、インターネットや新聞、雑誌、風評などのさまざまな情報を自分で集める努力をしなければならない。

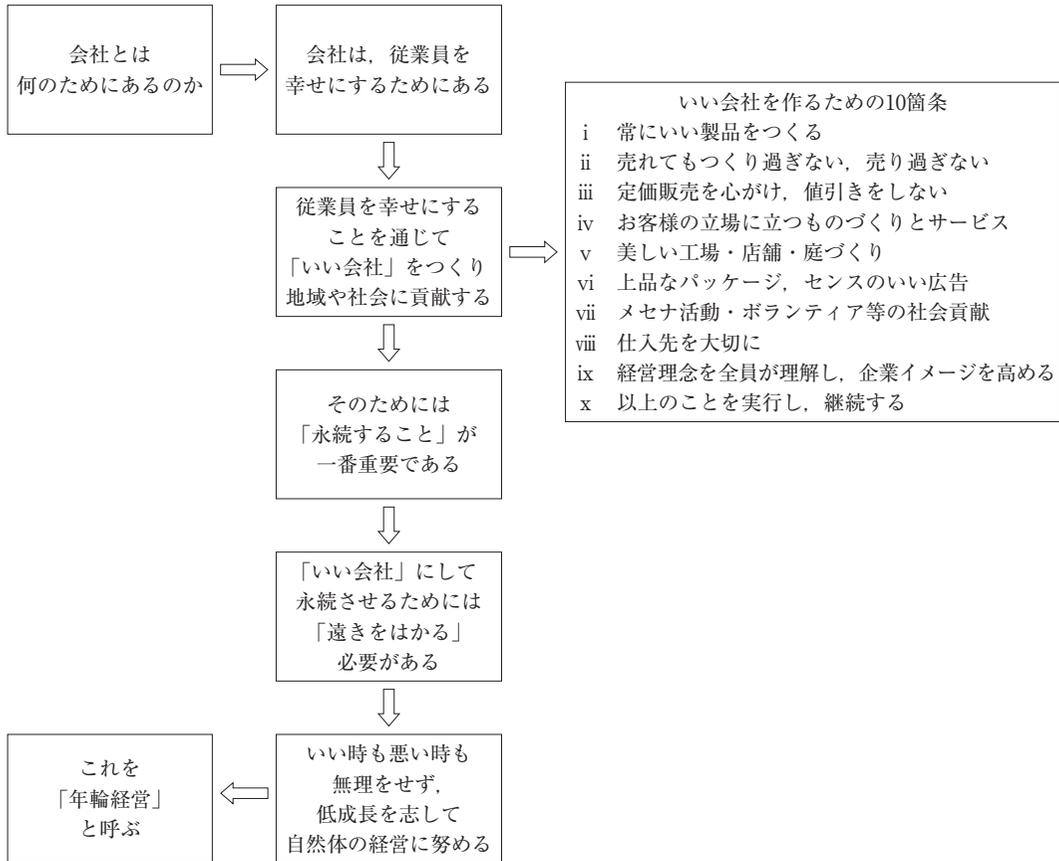
長年、会社の経営者と会い、話を聞き、従業員の働く姿、その環境、厚生福利を見てきた坂本は、従業員を活かしている会社と、酷使している会社を観察してきたわけであるが、その中から抽出した上記5点は、従業員が安心して働くことができるか否か、働くことで幸せになれるか否かを判断するための重要なポイントと考える。

4) 坂本光司『日本でいちばん大切にしたい会社』がわかる100の指標』(朝日新書)。

5) 『日本でいちばん大切にしたい会社』の著者が語る、ホワイト企業を見分ける5指標』コンパスニュース 20, 2015年8月21日。

6) 同上。

図表44 従業員を幸せにするためには（伊那食品工業の経営理念）



(3) 伊那食品工業

北海道から沖縄まで6,000社を超える訪問調査をしてきた坂本光司にとって、印象に残っている会社は700社ある。伊那市の会社には、背中が震える想いをした。ここまで、社員・家族の生活、外注の生活、お客の幸せを念じているのかと、坂本に言わしめた伊那食品工業（2016年12月期：資本金 9,680万円、年商 191億800万円⁸⁾）を概観してみよう。

伊那食品工業は、寒天を製造している会社で、寒天原料を食品や医薬品メーカーに卸すとともに、「かんでんぱぱ」ブランドで家庭用商品もつくっている。ここでは、会長である塚越寛の『リストラなしの「年輪経営」』から、経営方針・戦略を抽出してみる。その主要なものと考え方を整理すると図表44の「従業員を幸せにするためには」のフローチャートに要約される。以下これらを解説する。

7) 坂本光司『会社の繁栄は社員の幸せから』2013年2月4日「明日への言葉」(http://asuhenokotoba.blogspot.jp/2013/02/blog-post_4.html)。

8) 伊那食品工業：会社概況 (<http://www.kantenpp.co.jp/corpinfo/corporate/index.html>) 2017年10月8日閲覧。

塚越は21歳のとき、設立半年後の、技術も未熟で経営危機に陥っていた零細企業に、親会社から経営再建を任されて入社、悪戦苦闘し、会社を存続させるため必死に働いた。最初の20年は考えるゆとりもなかった。⁹⁾

① 会社とは何のためにあるのか

塚越が「会社とは何のためにあるのか」「会社にとって成長とは何だろうか」と考え始めるようになったのは、入社して25年が過ぎた頃で、長い間考え続けて得た結論は「会社は社員を幸せにするためにある。そのことを通じて、いい会社をつくり、地域や社会に貢献する」というものだった。それを実現するためには、「永続する」ことが一番重要であると気が付いた。¹⁰⁾

② 「いい会社」になりたい

塚越は、伊那食品工業が、社員、仕入先、売り先、一般消費者、そして地域の人たちからも「良い会社」ではなく「いい会社」と呼ばれるようになりたいと思っている。普段の会話の中では、良い会社という言葉は使われない。「いい会社」と言うはずである。その中には会社の好感度も含まれている。¹¹⁾と塚越は考えている。

この「いい」は「よい」のくだけた言い方で、ふつうは終止形・連体形だけが用いられる。¹²⁾かしまったときや目上の人には「よい」を使う。「いい」には変化形がない。「いい」は話し言葉、「よい」は書き言葉に多い。「よい」は反語的には使わない。¹³⁾

「よい」または「いい」をどう使うかは、定義の問題であると思う。すなわち、「よい会社」を塚越の考える「いい会社」として定義し、塚越にとっての「よい会社」を「悪い会社」と定義すればよいと筆者は考える。しかし、塚越は、少し抽象的で公的な響きがあり、文書に用いられ、さまざまな変化形のある「よい」を嫌い、感情のある話し言葉で、変化形がなく、シンプルな「いい」を好んでいる、と言える。

塚越にとって、「良い」とされてきた経営は、売上至上主義、利益拡大主義、時価総額主義など、往々にして社員を犠牲にしているのではないかと思われる。売上や利益が増えることを目的にすると、社員の幸せが二次にされてしまう。言い換えれば、利益を増やすためには、人件費や福利厚生費、さらには地域貢献やメセナ活動などを減らすことが有効と考えられてしまう。これでは本末転倒であろう。会社とは「会社の数字」と「社員の幸せ」のバランスをとることだと塚越は思う。¹⁴⁾

社員はもちろん、仕入先からも、売り先からも、一般の消費者からも、そして地域の人たちからも「いい会社だね」と言ってもらえるよう心がけている。取引先に無理を言っ自分の会社の

9) 塚越 (2014) 23頁。

10) 同上。

11) 同上、26-27頁。

12) Goo 国語「いい」(<https://dictionary.goo.ne.jp/jn/9174/meaning/m0u/>) 2017年9月29日閲覧。

13) 日々是好日「いいとよいの違い 使い分けは？」(<http://coochanblog.com/962.html>) 2017年9月29日閲覧。

14) 塚越 (2014) 24-25頁。

利益を上げようとするのでは、「いい会社」とは言えない。食品偽装のように、消費者を欺いた商売をすることもあり得ない。社員たちが苦しく嫌な想いを抱えて働いているようでは、いかに給料が高くても駄目である。だいいち、社員はそんなことを望んでいない。地域貢献をしないような会社を、地元の人には「いい会社」とは思わないであろう。このような経営を塚越は否定する。「いい会社」と言うときには、数字的な意味だけではなく、その会社の好感度が含まれている¹⁵⁾。

「いい会社」にして永続させるためには、「遠きをはかる」必要がある。これが塚越の経営戦略となった。上場企業は四半期ごとに決算を公表するが、そのためには相当の労力がかかる。さらに、四半期ごとの決算を意識するあまり中長期的な取り組みがおろそかになる。「今が良ければ良い」「数字が良ければ良い」という経営がまかり通ってしまう¹⁶⁾。

③ 無理をせず低成長を目指す、あるいは年輪経営

会社は1958年の創業以来、2005年までの48年間、ほぼ増収増益を続けてきた。寒天という地味な商品を、自ら市場を開拓しながら、ジワジワと育ててきた結果である。その結果、自己資本も充実でき、ほぼ無借金経営を実現している。いい時も悪い時も無理をせず低成長を志して、自然体の経営に努めてきた。この経営のやり方を、塚越は「年輪経営」と呼んでいる。木の年輪のように少しずつ、前年より確実に成長していく。年輪の幅は、若い木ほど大きく育つ。年数が経てくると、幅自体は小さくなる。年輪経営にとって、最大の敵は「急成長」である。身の丈に合わない急成長は後々でつまずきの元になる。したがって、大手スーパーからの全国展開の誘いも断った¹⁷⁾。

④ ブームは最大の不幸

しかし、2005年の「寒天ブーム」でさまざまな顧客から需要があり、これに対する社員の応えもあり、昼夜兼行体制で増産に取り組んだ。その結果、売上は前年比40%増となった。しかし、ブームが一段落した2006年から売上が減少に転じ、利益も前年を下回った。しかし、過大な設備投資をしていなかったため、通常の生産体制に戻すだけで大きな痛みは受けなかったが、この後遺症から脱出するには数年かかった¹⁸⁾。

「ブーム」というのは、「最大の不幸」である。なぜなら、ブームで寒天の需要は急激に伸びるとメーカーはみんな増産に向かい、その結果、原材料の海藻が高騰し、その高い原料を手当てせざるを得なかった。それが、以後の経営の足を引っ張ることになる。すなわち、ブームの時に得た利益をその後はき出している¹⁹⁾。さらに、マーケットが広がって、粗悪な製品がマーケットに流れ込んだ結果、これまで長い時間をかけて築いてきた消費者との信頼関係が崩れてしまう²⁰⁾。

15) 同上、26-27頁。

16) 同上、28-29頁。

17) 同上、32-34頁。

18) 同上、35-36頁。

19) 同上、37頁。

20) 同上、39頁。

⑤ 社員が前よりも幸せになったと実感でき、それを持続させる経営

会社は、まず社員を幸せにするためにある。売上を増やすのも、利益を上げるのも、社員を幸せにする手段にすぎない。会社が成長するということは、社員が「前よりも快適になったな、前より幸せになったな」と実感できることである。その度合いがだんだん高まっていくことである。この実現と会社永続のバランスを取りながら経営していくべきである。²¹⁾

⑥ 適正価格での取引

利益至上主義に陥ると、利益を生むためには何をやってもいい、利益を確保するためには必要なお金も使わないということになりがちである。利益はその生み出し方と使い方が大事である。「人の犠牲にたった利益は利益ではない」と塚越は自らを戒めている。商品は適正な価格で買うが、仕入先が原価割れになるような無茶な要求はしない。商売の基本は「売り手」と「買い手」が対等であることである。利益のため相手先を絞りに絞るとすれば、そんな関係は長続きしない。商品を販売する場合も適正な価格で購入してもらうようお願いする。あまり無理なことを要求されたら、取引できないことを伝えている。²²⁾

利益を出すために、企業内で、人件費を削減する、福利厚生を落とす、職場環境を悪くし、放置するなどの「合理化」が行われている会社が多い。伊那食品工業では、毎日午前10時と午後3時から15分間の「お茶休み」を取っている。工場で働く社員に少しでも潤いを与えられたらという配慮からである。会社から月に1人当たり、500円のお菓子手当も出している。この手当は「社員の幸せ」から見れば、有意義なものなのである。²³⁾

⑦ 利益はカスであり、健康な会社＝バランスのいい会社＝指揮系統の整っている会社なら自然と出てくる

利益はカスである。卑近なたとえでは「利益」はウンチである。ウンチを出すことを目的に生きている人はいない。しかし、健康な体なら、自然と出る。健康な会社であれば、「利益」というウンチは自然と出てくるはずである。だから、「利益」を出そうと思えば、「健康な会社」を作ることを考えればいい。「健康な会社」とは、「バランスのいい会社」である。製造、販売、研究開発、財務など、そして社員教育がしっかりでき、さらに、地域貢献度や環境への貢献はどうか、企業規模に見合うだけの知名度があるか、それぞれの筋肉がバランスよく強くなっていることが必要である。さらに社内の指揮命令系統が整っていて、情報や指示が素早く回り、社員のみんなが世の中の変化に対して敏感で、素早く対応できる、言い換えれば、先見性がある。²⁴⁾

21) 同上、42-43頁。

22) 同上、46-47頁。

23) 同上、48-49頁。

24) 同上、49-52頁。

⑧ 利益は、どう使うかによって価値が生まれる

利益はそれ自体に価値があるのではなく、どう使うかによって価値が生まれる。経営者にとって利益をどう使うかは最も重要な課題である。塚越は、利益を「社員の幸せ」を増やすために使おうと考えている。毎年、少しずつでも給料が上がっていくことで、社員の幸せ感も増していく。ここ10年間、毎年10億円以上続けてきた投資にしても、生産設備だけではなく、社員の職場環境を良くしようとして、本社敷地の公園化（かんてんばばガーデンと称し、誰もが入れる公園で、約3万坪の敷地に自然の地形を活かし、本社建物、研究棟、常設ギャラリーレストラン2つが建っている。年間35万人の来客があり、入口にはガードマンも存在せず、出入りは自由）、社屋の拡充、福利厚生²⁵⁾の充実に、かなりの額を振り向けてきた。会社が補助を出して隔年で海外旅行を実施してきた。さらに、地域貢献として歩道橋を設けて通学路²⁵⁾としたり、公道の混雑を避けるために私道を作った²⁵⁾。

公園の整備を始めて30年が過ぎ、社員たちの手によって日一日と様相を整えてきている。始業時間（午前8時20分）の30分前にはほとんどの社員が出勤して公園の手入れと掃除を行っている。社員たちが自発的²⁶⁾に出てきて整備を始める。

始業前の30分間の公園の手入れと掃除は、自発的²⁶⁾に出てくるからといって社会貢献として労働時間の外に置くべきではなく、経営目的である「いい会社」と呼ばれるためであるから、当然に労働時間²⁷⁾に含めるべきものと筆者は考える。募集要項によれば、勤務時間は、8:20~17:00、実働7時間25分（職種によって異なる）であるから、実質は実働7時間55分と考えるべきであろう。なお、前述の午前と午後の「お茶休み」合計30分は、実働時間から控除されていると解される。

⑨ 「いい会社」を作るための10箇条²⁸⁾

- i 常にいい製品を作る。
- ii 売れるからといってつくり過ぎない、売り過ぎない。
- iii できるだけ定価販売を心がけ、値引きをしない。
- iv お客様の立場に立ったものづくりとサービスを心がける。
- v 美しい工場・店舗・庭づくりをする。
- vi 上品なパッケージ、センスのいい広告を行う。
- vii メセナ活動とボランティア等の社会貢献を行う。
- viii 仕入先を大切にする。
- ix 経営理念を全員が理解し、企業イメージを高める。
- x 以上のことを確実に実行し、継続する。

25) 同上、54-58頁。

26) 同上、59頁。

27) 伊那食品工業：募集要項 (<http://www.kantenpp.co.jp/corpinfo/recruit/bosyuyokou/index.html>) 2017年10月8日閲覧。

28) 塚越（2014）62-63頁。

塚越は、この10箇条は、会社をブランド化するノウハウだと考えている。さらに、「信頼される企業が信頼される製品を作って、ファンを持つ」ことがブランド化であり、企業経営そのものと考えている。その結果、適正な利益の確保とその配分が重要になる。ブランド化を目指すことは、適正な利益を確保することになり、企業永続の鍵にもなる。モノを買う消費者も、一方では商品の提供会社の従業員である。適正利益での販売こそ、供給会社の利益を生み、その社員の購買力を高める源泉となる²⁹⁾。

ブランドに関連して、塚越は、ルイ・ヴィトンに言及しているが、ルイ・ヴィトンは、厳密には、ラグジュアリー・ブランド³⁰⁾であって、単なるブランドではない。なお、商品の「かんでんぱぱ」、「伊那食品工業」は、既にブランドになっているとすることができる。

⑩ 業績悪化と人件費

日本のバブル経済がはじけた後、業績が悪化した企業は、「選択と集中」を目指し、不採算部門を切り捨て、同時に、そこにいた人員もあっさりと切り捨ててしまった。V字回復を目指した経営者たちは、可能な限りの人件費削減に乗り出した。労働強化を何とも思わず人員を減らし、正社員から派遣会社への切り換えを進めた。塚越は、人件費はコストではない、人件費は目的だと考えている。利益を上げようとするならば、まず商品やサービスの付加価値³¹⁾を上げることを考えるべきである。そして、適正な価格で売れる仕組みを作ることであると主張する。

⑪ 経費削減の影響、すなわち悪循環

無駄をなくすことは大切であるが、会社永続のための支出まで削ってしまったら、後で自分たちの首を絞めることになる。塚越は、「ケチは悪循環の始まり」と言っている。人件費や福利厚生費をケチると、社員のやる気は低下するであろう。社員のやる気が低下すれば、会社の活力が落ちる。下手をすれば、事故が増えるかもしれない。それは業績の悪化につながる。給料が下がれば、社員たちは、モノを買わなくなる。消費が落ち込んでいく。日本のGDPの6割を消費が占めているから、消費の落ち込みは日本経済の減退を進める。回りまわって自分の会社の業績にも悪影響を及ぼすであろう³²⁾。

アベノミクスの下では、この点がうまくいっていない。ゼロ金利により景気は長期にわたり継続し企業は内部留保を積み上げているが、従業員への分配率は下り消費はマイナスを示している。

⑫ 年功序列制度

伊那食品工業は年功序列型の給与体系をとっている。抜擢人事もあるが、これは一部である。能力に差がない場合は、年長の社員、勤務年数の長い社員に高い給料を支払っている。成果主義

29) 同上、62-65頁。

30) 長沢 (2007) 3-8頁。

31) 塚越 (2014) 同上、68-71頁。

32) 同上、72-73頁。

や能率給の場合、個人の実績、少し範囲を広げても、チームとか部署単位である。しかし、多くの成果は、これまでの積み重ねの上に花開いたものである。周りの人のバックアップもあったであろうし、会社が備えていた経営資源を使ったかもしれない。長年かかって培ってきた会社の信用というものも大きいはずである。その個人、チームも誰かによって育てられたものなのである。成果主義や能率給の制度は目先に現れる数字だけに関心が向かってしまう。社員同士の協調よりも、自分たちの成績が大事になる。社内の和を保てず、一番力の発揮できる「社内一丸となって事に当たる」ことができない³³⁾。

もう一つ、年功序列を良しと考えるのは、結婚し、子どもが生まれ、その子どもたちが学校へ行く。そうすると、40代、50代の人たちの出費がかさんでくる。優秀な子どもが満足な教育を受けられないという事態は避けなければならない³⁴⁾。

⑬ 信頼関係

商売の取引においては、商品が良いものであるということは基本である。しかしそれだけではダメである。それは商売をさせて頂く相手との信頼関係である。信頼関係を築くには商売や経営の面で正しい理念を共有していることだと、塚越は思っている。老舗企業と付き合う中で、長い時間をかけて信頼関係を築いて、そこから商売が始まればいいと考えるようになった。一度信頼関係ができると、それは契約書よりも堅い絆になる。老舗は、経営と文化が一体化している。ここに、老舗の強さと長寿の秘密がある。

⑭ バランスのとれた経営

家庭向け商品「かんでんばば」(200種類を超える)は、店頭では地元の長野県と隣の山梨県の一部でしか売っていない。ほとんどは通信販売によって直接消費者に売っている。この販売方法は「身の丈に合わない商売はやらない」からである。ある人気商品を発売した後、スーパーから「全国の店舗で販売しないか」と誘いがあった。これを受ければ、一挙にメジャー商品になり、売上も急増、知名度も飛躍的にアップすることになるだろう。しかし、この誘いを断った³⁶⁾。

全国展開をしようとすれば、臨時に人を雇ったり、生産設備を設けたり、場合によっては、品質管理を十分にできない事態も生じるかもしれない。目先の利益を求めて無理をすることは、後々禍根を残すことになりがちである。また、特定のチャンネルだけが大きくなってしまえば、どうしてもそこに頼ってしまうことになり、バランスのとれた経営が難しくなるのではないかと考えたためである。時間はかかるかもしれないが、いろいろな分野の商品を開発し、生産拠点を分散させ、販売チャンネルも多様化させることが、バランスのとれた経営を実現させる方法だと考えた³⁷⁾。返品のない販売を目的としている³⁸⁾。

33) 同上、76-79頁。

34) 同上、79-80頁。

35) 同上、90-91頁。

36) 同上、92-94頁。

37) 同上、94-95頁。

とどのつまり、大手スーパーの申し出を断ったことによって、塚越はコントロールできる販売チャンネルのみを選択した、と言うことができる。それが利益の源泉であり、企業を持続させる根幹である。

⑮ 利益を得る権利があるので、理不尽な値引きはしない

現在の日本では、「市場原理主義」のような競争礼賛型の経済社会になってきており、適正な利益を得るのさえ難しい状況である。メーカーも問屋も小売店も、過当競争の中で、利益どころか、コスト割れの中で喘いでいる。³⁹⁾このような過当競争は、企業の永續を脅かす。

仕入先にも利益を出す権利があるので、不当な値引き要求はしない。同様に伊那食品工業も利益を得る権利はあると考えているので、販売先にもそのことを認めて頂きたい。塚越は、営業マンに「理不尽な要求や屈辱的な取引を強要されるならば、大きな商いであっても、きっぱり断っていい」と言っている。商売は売り手と買い手が対等なものである。ともに繁栄していくのが正しいあり方だと塚越は考えている。⁴⁰⁾

⑯ 新しい製品を開発して自ら市場を作り出す

伊那食品工業は、寒天の新しい用途を徹底的に追求してきた（これを「深耕」と呼んでいる）。すなわち、「研究開発型」企業を目指してきた。その要諦は、新しい商品を開発して、自ら市場を創り出すところにある。そこでは、その製品が高いシェアを持つことができる。無益な安売り競争にさらされることはない。もう一つの強みは、工場に設置する生産機械のかかなりの部分まで自社で製作してきた。ヒット商品が生まれても、他社は簡単には真似ることができなかつたと思われる。機械工作の部門を持つことで、機械のメンテナンス力も上がり、改善も容易である。⁴¹⁾言い換えれば、自社で生産設備を作ることは、大きな競争力を生んだ。

⑰ 社員の健康を守るための投資は惜しまない

創業してまもなくプレス脱水に使っていた重しが滑って社員にぶつかってしまい、その社員は複雑骨折し長期休業を余儀なくされた。新しいプレス機の導入には多額の資金を必要とした。その金額は当時の会社にとって過大投資と言えるほど大きなものだった。塚越は、思い悩んだ末、安全に働ける環境の方を選び、新しいプレス機を購入した。その結果、安全性を確保し、生産性も大幅に向上、社員が喜んでくれて、やる気がアップし、会社の経営にもプラスに働いた。⁴²⁾

塚越は、このように記述していて、社員の安全を優先した結果として生産性が向上したというニュアンスで述べているが、社員の安全を図ると同時に、新しいプレス機の導入による生産効率のアップ、その結果生まれる生産量の増加、その販路創造まで冷徹に読み切って、設備投資を決

38) 同上、95-96頁。

39) 同上、97頁。

40) 同上、98-99頁。

41) 同上、102-105頁。

42) 同上、159-160頁。

断したのではないかと、とも考えられる。あるいは、創業したばかりで経験もなくそのような分析まで行う余裕はなかったか。

⑱ 幸せになりたかったら、人から感謝されることをやる

「幸せに生きる」ことが人生の目的でもあり、人間の権利でもあり義務でもある。人が幸せになる一番の方法は、人から感謝されることである。人のために何かして喜ばれると、すごく幸せな気分になる。そのことを仏教で「利他」と言う。⁴³⁾

会社は教育機関、経営者は教育者でなければならない、というのが塚越の持論である。採用した社員を教育することは、社会貢献にもつながる。⁴⁴⁾

⑲ 新人研修における100年カレンダーと「教育勅語」

i 100年カレンダーと「教育勅語」

新人研修では、「この中に君たちの命日が必ずある」と言って、100年分の暦を1枚の紙に印刷したものを見せることから始める。人生は限りあるものだと⁴⁵⁾いうことを肌で感じさせる。

100年カレンダーは、自分の人生は有限であり、その間如何に生きるかという問題意識を生じさせる、もしくは刺激するという意味で、若い人を覚醒させる働きがあると筆者は考える。

ii 教育勅語

研修ではさらに「教育勅語」を学ぶ。「教育勅語」は戦後民主主義の中で否定されたが、人間の守るべき規範として大切な内容が盛り込まれていると塚越は考えている。親孝行、兄弟の友愛、夫婦の和、人格の向上、博愛の心など、日本の伝統的徳徳が表されている。これを若いうちに学ぶことは有益だ⁴⁶⁾と思うと塚越は主張している。これに、筆者は異論があるので、少し検討してみたい。

iii 親孝行、友愛、博愛

親孝行については次のような解説がある。⁴⁷⁾

親孝行の「孝」は、父母を敬い、よく仕えること。儒教では弟（弟の兄に対する徳徳）と並んで、基本的徳目として重視された。これは古代中国では家族共同体が社会の基盤をなしていたことの反映である。日本の伝統社会の基盤は村落共同体であるが、それは著しく感情融合的な共同体であり、また家の共同体と密接にからみ合っていたので、孝を主要徳とする

43) 同上, 169-170頁。

44) 同上, 171頁。

45) 同上, 176-177頁。

46) 同上, 178-179頁。

47) ブリタニカ国際大百科事典 小項目事典の解説 (<https://kotobank.jp/word/%E5%AD%9D-61345>) 2017年11月4日閲覧。

考え方は抵抗なく受け入れられた。しかし中江藤樹などの特別な場合を除けば、日本では孝が最上位の徳目の位置を占めることはなく、常に忠と並称されその下位に立つものとされた。江戸幕末以後それは忠孝一本という形で定式化され、天皇への忠孝が国民の義務とされた。

孝について、白川静は次のように記述している。「会意⁴⁸⁾。𠂔(老を省略した形)と子を組み合わせた形。𠂔は長髪の老人を横から見た形である。これに子をそえて、子どもが老人によく仕えるの意味となり、「親おもい、孝行(親によく仕えること)」をいう。孔子以前の周王朝時代の青銅器の銘文(金文)では、孝はよく祖先に仕え、祖先をまつという意味に使われることが多かった。孔子に始まる儒家は孝をその礼教(儀礼と教化)の基本の徳目として重んじ、のち[孝教]⁴⁹⁾(孔子と弟子の曾子との問答形式で、孝について説いた書物)が編纂された」。この字解について、次のような考察がある。

「孝は子が親によく仕えて大事にするという意味で使われている。これを古典漢語では hōg (呉音ではケウ、漢音ではカウ) という。これを代替する視覚記号が孝である。

古人は「孝は好なり」と語源を説いている。好は「大切にかばう」というコアイメージがある。ここから、相手を大事にかわいがる(愛する)という意味が実現される。恋人をかわいがって大切にすると同じように子が親を大事にすることが hōg であり、この聴覚記号を図形に表現して「𠂔(老人)+子」の組み合わせとした。

図形から意味が出るのではなく、意味を図形に表したのである。漢字は字形 → 意味の方向に見るのではなく、意味 → 字形の方向に見るべきである⁵⁰⁾。

どちらも「孝行もしくは(親によく仕えること)」という意味では同じである。古い言葉である。

また、友愛と博愛については、次のような解説がある⁵¹⁾。

フランス語のフラテルニテや、この言葉の語源となったラテン語のフラテルニタスと呼ばれる愛の概念は、もともとは兄弟愛や姉妹愛のことを意味する概念であり、それは、日本語における愛の言葉としては、「博愛」よりも「友愛」の方により近い概念ということになる。したがって、フランスの国家としての標語である、Liberté (リベルテ)・Égalité (エガリテ)・Fraternité (フラテルニテ) という三つの言葉についても、その最後にあたるフラテルニテは、直接的には「博愛」ではなく「友愛」と訳す方がより適切で正しい訳し方であると考えられ

48) 会意とは、漢字の六書の一。二つ以上の漢字を組み合わせ、その意味を合成して独立した文字とするもの。例えば「人」と「言」を合わせて「信」、 「木」を三つ合わせて「森」を作る類 (goo 辞典: <https://dictionary.goo.ne.jp/jn/35290/meaning/m0u/>) 2017年2月17日閲覧。

49) 白川静 (2003) 190-191頁。

50) 「常用漢字論—白川漢字学説の検証」2016年9月20日 (<http://gaus.livedoor.biz/archives/2016-09-20.html>)

51) TANTAN の雑学と哲学の小部屋「自由・平等・博愛と友愛とではどちらが正しい訳なのか? フランス語のフラテルニテとラテン語のフラテルニタスが示す愛のあり方」2017年3月9日 (<http://information-station.xyz/6247.html>)。

ることになる。

しかし、その一方で、ラテン語のフラテルニタスという概念は、キリスト教における信心会のことを意味する言葉としては、信徒同士の互助組織であると同時に、すべての人々に対して平等に向けられる救済精神や慈善活動といった隣人愛やアガペーの精神へも通じていくことになるので、そういった意味においては、ラテン語のフラテルニタス、そしてそこから派生したフランス語のフラテルニテという概念は、兄弟愛や友愛という愛の形から、博愛やアガペーといったより普遍的な愛のあり方へと発展していく広がりをもった愛の概念であると解釈することもできる。

このように、教育勅語に日本の伝統的徳徳が表されているかもしれないが、実際は親孝行は儒教の時代からあり、友愛と博愛は、フランス革命に基づくフランス国旗で有名になった。したがって、日本固有のものではない。教育勅語が作ったものではなく、古代からあるものを教育勅語が組み込んで利用したというべきであろう。

iv 教育勅語の問題点

教育勅語が問題視されている部分について、見てみよう。⁵²⁾

問題視されている部分は、「一旦緩急アレハ義勇公ニ奉シ以テ天壤無窮ノ皇運ヲ扶翼スヘシ」です。これは、緊急事態が発生した場合、公に奉仕しなさいということです。この「公」って何なのでしょうね。……明治42年に文部省（現在の文部科学省）は、教育勅語の中の一文を次のように英訳しています。

「courageously offer yourselves to the State」

この「yourselves to the State」は、「国家にあなた自身を」という意味ですよ。ということ。これは、教育勅語の中の「公」とは、政府が「国家」と明言していたということです。

要するに、「緊急事態が発生した場合、公に奉仕しなさい」というのは、戦時中に「天皇陛下万歳」と三唱していたイメージですよ。結局、戦争が起きれば、天皇のために命を投げ出しなさいということになりませんか？

教育勅語には、親孝行や兄弟仲良くなどと書かれてはいますが、それは建前みたいなもので、教育勅語を使って本当に言いたかったことは、この部分じゃないでしょうか。

という訳で、教育勅語の謄本を全国の学校に配布して、国民に浸透させた本当の狙いは、天皇を神格化させて、戦時中に行われていた教育を浸透させようとしていたとしか思えないので、教育勅語を反対する人が多いという訳です。

この点について、塚越がどのように教えているかが塚越（2014）には述べられていないので、

52) 総合情報館「教育勅語の反対者は、ココの内容を問題点としている！」(<http://info919gallery.com/archives/1356.html>) 2017年11月4日閲覧。

わからない。

v 稲田防衛大臣の教育勅語に関する答弁における悪意

2017年の参議院予算委員会での稲田防衛大臣（当時）の教育勅語に関する答弁を見てみよう。

稲田防衛大臣は参議院予算委員会で、大阪の学校法人「森友学園」が運営する幼稚園の教育内容に関連して「教育勅語の精神である親孝行や、友だちを大切にすることなど、核の部分は今も大切なものとして維持しており、そこは取り戻すべきだと考えている⁵³⁾」と述べた。また、「教育勅語が戦前、戦争への道につながるなど、問題を起こしたという意識はあるか」と問われたのに対し、「そういうような一面的な考え方はしていない⁵⁴⁾」と述べた。日本会議国会議員懇談会の会員である稲田防衛大臣は、親孝行や、友だちを大切にすることなど、一般的に受け入れられる部分は今も大切なものと言うことによって、教育勅語すべてを肯定していると解される。それは、質問した福島みずほの「稲田さんが、麻生大臣は最後の一行が良くないと、すなわち「天壤無窮ノ皇運ヲ扶翼スヘシ」といったような部分が良くないとやっているが、私（稲田のこと）はそうは思わないというふうに言っているんです。つまり、これ全部と言うことなんですね⁵⁵⁾」という指摘と質問からも明らかである。すなわち、「親孝行や、友だちを大切にすることなど」を強調し、「天壤無窮ノ皇運ヲ扶翼スヘシ」が中核となる最も大事な部分として意図的に言及しない稲田防衛大臣（当時）は、それをカムフラージュしようと企んでいる。

塚越にはこの意図があるのか、あるいは、そこまで深く考え抜いていないのかわからない。「いい会社」を作り上げ、従業員にやさしい会社を構築してきた塚越の思想および行動力は素晴らしいと考えるが、この点において、「画竜点睛を欠く」と言わざるを得ない。

もし、教育の大切さを説く塚越が、教育勅語の核心である「天壤無窮ノ皇運ヲ扶翼スヘシ」の部分が問題だと思えば、もしくは、意味がないと考えれば、大昔からある「親孝行」、「兄弟の友愛」、「夫婦の和」、「人格の向上」、「博愛の心」などの用語を、『塚越語録』に、「年輪経営」、「いい会社」とともに含めればよいだけのことである。

vi 「戦艦大和ノ最期」における海軍中央（連合艦隊司令長官）の意思決定と大和艦隊の人々の考えと感情

教育勅語を強制した指導者の一部である軍首脳部の意思決定の一つの結果である「戦艦大和ノ最期⁵⁶⁾」の重要な部分を見てみよう。

本作戦ノ大綱次ノ如シ — 先ズ全艦突進、身ヲモッテ米海空勢力ヲ吸収シ特攻奏功ノ途ヲ開ク 更ニ命脈アラバ、タダ挺身、敵ノ真只中ニノシ上げ、全員火トナリ風トナリ、全弾

53) 参議院予算委員会（2017）22頁。

54) 同上。

55) 同上。

56) 吉田（1994）。

打尽スベシ モシナオ余力アラバ、モトヨリ一躍シテ陸兵トナリ干戈交エン⁵⁷⁾

沖縄突入ハ表面ノ目標ニ過ギズ 真ニ目指スハ、米精鋭機動部隊集中攻撃ノ標的ニ他ナラズ
カクテ全艦、燃料搭載量ハ往路ヲ満タスノミ……ソノ使命ハ一箇ノ囀ニ過ギズ 僅カニ片路
一杯ノ重油ニ絶ル⁵⁸⁾
勇敢トイウカ、無謀トイウカ⁵⁹⁾

長官以下の第二艦隊司令部（大和に坐乗）と各艦艦長を挙げて頑強なる抵抗をしたため、中央は直接説得の他なき異例の事態と認め特使を送り、艦隊全幹部に作戦趣旨の説明を行った。伊藤長官の疑念は、美辞麗句の命令の背後にある「真の作戦目的」は何かに集中し、「一億玉砕に先駆けて立派に死んでもらいたし」との最後通牒を得てようやく納得された。さらに長官容を改め「作戦の結末や如何 征途の途次に甚大なる損害を蒙りたる場合、収束はわが決断に任せられたるや」と質問せるに、参謀長官答う「従来とかく独断専横に欠くところあり 全般の作戦を考え情況変化に即応し、指令を待たずして最善の処置を講じ得る如く、予め腹案をねりおかれたし……」⁶⁰⁾と吉田は綴る。

真ニ帝国海軍力ヲコノ一戦ニ結集スルトスルナラバ、「ナニ故ニ豊田長官⁶¹⁾ミズカラ日吉ノ防空壕ヲ捨テテ陣頭指揮ヲトラザルヤ」ト若手艦長ガ特使一行ニ詰問セルハ、特攻艦隊総員ノ衷情ヲ代弁セルモノトイウベシ
天号作戦ノ成否如何 士官ノ間ニ激シキ論戦続ク
必敗論圧倒的ニ強シ
「大和」出動ノ当然予想セラルベキ諸条件ノ符号
米軍ノ未ダカツテナキ慎重ナル偵察
情報ニヨリ確認セル如ク、沖縄周辺ニ待機セル強力カツ大量ノ機動部隊群
大海戦ニ前例ヲ見ザル航空兵力ノ決定的懸隔
併セテ発進時期、出動径路ノ疑問
提灯ヲ提ゲテヒトリ暗夜ヲ行クニモ等シキ劣勢トイウベシ
豊後水道ニテ逸早く潜水艦ニ傷ツカン
アルイハ途半バニ航空魚雷ニ斃レン（青年士官ノ大勢ヲ占メタルコノ予測ハ鮮カニ的中セリ⁶²⁾）

終戦後、当局責任者（豊田長官か？）の釈明によれば、駆逐艦30隻相当の重油を喰らう巨艦の

57) 同上、43頁。

58) 同上、42頁。

59) 同上。

60) 同上、43-45頁。

61) 連合艦隊司令長官。

62) 同上、45-46頁。

維持は困難の度を加え、更に敗戦急迫による焦りと、神風特攻隊に対する水上部隊の面子への配慮もあって、常識を一擲、敢えて採用せる作戦なりという。あたら6隻の優秀艦と数千人の人命を喪失し、慚愧に堪えざる如き口吻あり⁶³⁾(しかし、明言したとは、吉田は書いていない)、と吉田は記述した後で、次のように明記する。

カカル状況ヲ酌量スルモ、アマリニ稚拙、無思慮ノ作戦ナルハ明ラカナリ

重油を大浪費する巨艦の維持が困難ならば、使わなければよい。敗戦急迫ならば、降伏交渉に入ればよい。水上部隊の面子で、6隻の軍艦を海の藻屑とし、それと一緒に数千人を無駄死に追いやった。空前絶後の特攻作戦の真の作戦目的は「一億玉碎に先駆けて立派に死んでもらいたし」であった。その作戦を立てた責任者は玉碎せず生き残った。この数千人を戦後の復興の人材に充てるべきであった。これが、教育勅語を利用し、その教育を行った結果の一つである。

死んでいった兵士は、どのように考えて折り合いをつけたか。

哨戒長白淵大尉、薄暮ノ洋上ニ眼鏡ヲ向ケシママ低ク囁ク如ク言ウ

「進歩ノナイ者ハ決シテ勝タナイ 負ケテ目ザメルコトガ最上ノ道ダ

日本ハ進歩トイウコトヲ軽ンジ過ギタ 私的潔癖ヤ徳義ニコダワッテ、本当ノ進歩ヲ忘レテ
イタ 敗レテ目覚メル、ソレ以外ニドウシテ日本ガ救ワレルカ 今日覚メズシテイツ救ワレ
ルカ 俺タチハソノ先導ニナルノダ 日本ノ新生ニサキガケテ散ル マサニ本望ジャナイカ⁶⁴⁾」

彼らは、負けの原因を認識していた。そして、目覚める先導になり、散るのは本望だと言う。しかしながら、彼らは、日本の新生に直接貢献するために、生きるべきであった。否、生かされるべきであった。そして、次のように生かされた命もあった。

艦長に「傾斜復旧の見込みなし」の声が届く……司令長官は「作戦中止」の決断 参謀長、長官に挙手の礼 永き沈黙 長官礼を返し……長身の身を翻して艦橋直下の長官私室へ「ラッター」を歩み去る……副官石田少佐、身軽に跡を追う 終始長官に待従すべき任にあれば、死をも共にせんとしたるなり 参謀長、咄嗟に一躍して、うしろよりがっきとこれを捕う ……その「バンド」にむんずと片手を掛け、片手に手摺りを握りしめつつ歯を噛み鳴らし満面朱を注ぐ参謀長……「貴様は行かんでいい 馬鹿な奴だ」……副官、……この真情に心挫けたるか、……遂に譲る。参謀長これを艦橋に引き上げたる勢いに、激しく突き放す 参謀長副官、ともに幸い生還せり。⁶⁵⁾

63) 同上、43頁。

64) 同上、46頁。

65) 同上、110-112頁。

vii 教育勅語の成立時の状況とその後の軍部による利用

歴史家の加藤陽子によれば、教育勅語の成立と軍部によるその利用は次のとおりである。⁶⁶⁾

明治の日本が学んだ西欧の憲法は、過去の宗教戦争の惨禍に学び、国民の思想や信条に国家の側は介入しないという良識を確立していた。だから、教育勅語という精神的支柱の必要性が説かれたとき、明治憲法の実質的起草者だった井上毅は「君主は臣民の良心の自由に干渉」すべきでないとして反対した。

結局、教育勅語は出されたが、国務大臣が副署しないことで、政治上の命令でなくなった。国家は国民の「私的領域」に立ち入るべきではないとの良識が、この段階では保たれていたのである。

問題は日清、日露の戦勝で天皇の権威が高まった昭和戦前期に起きた。軍部は国家不振の原因を政党と財閥のせいにして、対外的な危機感をあおり国民の人気を得ていった。軍部の意向を忖度した政治家やメディアもまた、教育勅語を軸に「国家が望む国民像」づくりに加担した。

教育勅語は何に利用され、もしくは役立ち、どのような帰結に至ったのか、日本軍の「失敗の本質」を対象に、「16. 補遺」において概観する。

⑩ その他のヒント

『リストラなしの「年輪経営」』において記述されている、企業経営におけるその他のヒントには次のようなものがある。

性善説に基づく経営を行う。そのために、教育により、正しい心を持つ。株式上場しない。経営戦略は進歩軸とトレンド軸を見極めて。安い労働力を目当てにした海外進出はしない。「速きをはかり」今すぐできることから始める。会社経営の要諦は「ファンづくり」にあり、最大の生産性向上策は、社員のやる気アップである。普通の業種では深夜労働は避けるべきである。「立派」とは、人に迷惑をかけないこと。採用でもっとも重視するのは「協調力」。「凡事継続」のためには、常に改革を心がける。

(4) 柳月

『日本でいちばん大切にしたい会社』から、もう一つ「柳月」を紹介しておきたい。

① 小売業でありながら、「自社製造メーカー」であることの強み

柳月は、和洋菓子を取り扱う北海道の菓子メーカーである。自社で商品開発、製造、販売を一貫して行うことで、各部署の連携が取りやすく、お客様のニーズの変化に対して敏感に反応できる。お客様に満足していただくため、お客様のニーズと、提供している商品やサービスにギャップがないように心がけている。まずは販売員がお客様の動向を察知し、店舗のみならず、製造、品質管理、営業、企画などの様々な部署と情報を共有し連携を取ることで、時代や環境の変化の

66) 加藤陽子「国家が国民の私的領域を侵そうとしている」朝日新聞2017年10月6日。

中でもお客様に必要とされるお菓子屋であり続けることができると考えている。⁶⁷⁾

② 柳月における働き方

柳月には店舗以外にもたくさんの部署があるが、入社後は全員が店舗販売で経験を積む。それは、開発社員が生み出す商品も、製造社員が想いを込めて作る商品も、販売戦略も、結果を最大限にできるのはお客様に一番近い店舗だからである。時代とともに変化する動向をキャッチし、他店舗、他部署と情報共有しながら、改善を重ねている。全部署の若手社員からベテラン社員までが一丸となり、伝統を守りつつも新しいことに挑戦し続けている。⁶⁸⁾

③ 会社概要

会社概要は下記のとおりである。⁶⁹⁾

1947年3月設立、本社：北海道、資本金：2,000万円、売上高：83億2,400万円（2016年9月期）、社員数：736名（男性：187名、女性：549名／2016年10月現在）。

北海道内に42の直営店を展開。

柳月は、庶民的な価格のお菓子メーカーであり、業績も順調、堅調で、40年以上にわたって増収増益を繰り返している。⁷⁰⁾北海道以外には進出するつもりはない。⁷¹⁾

これは不動産コストと人件費の高い（地価、したがって生活費が高いため）東京や大阪に進出するよりは、土地勘のある北海道でのびのびと事業展開した方が、安いお菓子を販売することができると考えられる。従業員もせわしない、ストレスの高い東京で暮らすよりもはるかに幸せであろう。

しかし、全国百貨店での物産展には多数出店しているし、ネット通販も行っているから、全国的知名度を高めることができる。⁷²⁾⁷³⁾

④ お菓子の開発

初代の田村英也は帯広で60番目の菓子店を開いたが、後発のため、最初から差別化のための開発に力を入れた。最初は、東京や大阪などから職人さんに来てもらってお菓子を作った。それを売り歩いて、最低限の生活をして残ったお金は開発に回す。そしてドイツやフランスからも職人を呼んだ。⁷⁴⁾

67) MyNavi 柳月 (<https://job.mynavi.jp/18/pc/search/corp64540/outline.html>) 2017年11月8日閲覧。

68) 同上。

69) 同上。

70) 坂本（2008）145頁。

71) 同上、146頁。

72) MyNavi 柳月。

73) 柳月ホームページ - オンラインショップ（ラインナップ）。

⑤ 信条・「五つの使命」・「五つの誓い」

2代目の 田村昇社長は、口癖のように言うことが⁷⁵⁾2つある。

「企業の目的は地域の人々を幸せにすることである」という信条と、「あなたの会社がなかったら、お客様はほんとうに困りますか？」と、いつも自分自身に問いかけ「わが社がなくなったらお客様が困るような会社を目指したい」と言う。

そして、柳月には、次の「五つの使命」がある。

1. お菓子を通じて家族の団らんを提供し、親子のコミュニケーションづくりをする。
2. いかに買いやすい価格で提供するか、コストダウンに努め、無駄を省く。
3. 日本一おいしく、安全で衛生的なお菓子作りをする。
4. 帯広十勝、北海道の地域に貢献し、なくてはならない企業を目指す。
5. 食文化の向上に努め、常にお客様に新しい商品を提供し続ける。

柳月のお菓子は非常に値段が安く、ワンコイン（500円）でケーキが3個買える。お店はごった返しているが、社員の方は、3人でやる仕事を2人で行っているような印象である。てきぱきとしていて、接客も申し分ない。しかも、一級⁷⁶⁾の材料しか使っていない。

この「五つの使命」をわかりやすくしたものが、経営理念 柳月「五つの誓い」⁷⁷⁾であり、ホームページ⁷⁸⁾に次のように記載されている。

私たちは、お菓子を通じて、家族の絆を結び、人と人との心を結びます。

1. 私たちは、心を結ぶ団らんをお手伝いします。
2. 私たちは、心を結ぶ、お菓子をつくり続けます。
3. 私たちは、心を結ぶ、接客・サービスを行います。
4. 私たちは、地域社会と心を結びます。
5. 私たちは、心を結び、幸せを目指します。

この「五つの誓い」は、「お菓子」というメディアを通して、家族の絆に、お客様の満足に、社員の幸せに貢献していこうという企業姿勢から生まれました。私どもは「お菓子はもっと気軽に食べられるもの」と考え、日常的に家庭の中にお菓子が入っていける「衛生的に安全で、美味しくて手頃な価格」の追求を続けております。……お菓子を通して家族に団らんを贈り、地域社会への貢献を果たすことに、柳月の存在価値があるのだと思います。

⑥ 正規社員重視の経営

驚嘆すべきは、柳月の正規社員は、パートを含む全社員の70%を超えていて、正規社員重視の経営⁷⁹⁾を行っていることである。菓子店というのは、パートやアルバイトの方が多いのが普通で、

74) 坂本（2008）150-151頁。

75) 同上、151頁。

76) 同上、153-154頁。

77) 同上、155頁。

78) 柳月ホームページ（<http://www.ryugetsu.co.jp/about/>）2017年11月7日閲覧。

正規社員の比率は、2割、多くても3割と言われ、ほとんどがパートなどの非正規社員である。⁸⁰⁾

非正規社員が「会社のため、お客のため、地域のために」毎日8時間なら8時間、懸命に働くというのは難しい。非正規社員は、基本的に、会社より家庭や自分を大切にす。正規社員は、基本的に、会社を優先する。それだけの違いなのであるが、そのことを忘れて非正規社員にも正規社員みたいなことをさせようとするから、おかしなことになる。⁸¹⁾なお、日本では、男女の賃金格差がほぼ倍あり、正規社員の男性と非正規社員の女性と比較すると、パートの女性の賃金は4分の1程度にしかない。⁸²⁾だから一般的に、非正規社員を採る。

正規社員が70%を超えていると、当然人件費は高くなるが、柳月は仕事を優先して考えるべき正規社員を採用し続けている。それが結果的に、顧客満足度の向上につながり、顧客の支持を受け長期にわたって繁盛していることにつながっている。⁸³⁾

⑦ 十勝「スイートピア・ガーデン」

柳月は、2001年に十勝の音更町に大豆畑、小麦畑、ビート畑などの農地に囲まれた「スイートピア・ガーデン」という総括本部をつくり、帯広駅前から移転した。お菓子の原料の生育状態を社員が見ながら、またお客様にも見てもらい、柳月のお菓子の故郷・十勝の自然を感じてもらおうという意味合いもあった。3万4千平方メートルの敷地に、地下1階、地上4階建ての1万4千平方メートルの建物が建ち、全国から年間約60万人（帯広の人口は16万7千人）が、訪れる。⁸⁴⁾⁸⁵⁾

⑧ 同業者もいっしょに盛り立てる

柳月は自社だけの繁栄を考えていない。同業者を大切にす WIN・WIN の関係を大切にしている会社である。⁸⁶⁾これも、持続的経営にとって不可欠なものである。

14. カフェ好きの素人がカフェ・バーを立ち上げて3年経営した事例分析——Five sense

cafe and bar Five sense（以下Fiveと言う）は、渋谷区桜丘、セルリアンタワーの一つ先を246（玉川通り）から少し南に下ったビルの地下に2005年3月オープンし、2007年大晦日に閉店した。その準備から開店、そして閉店までの経験を振り返り、カフェを開きたいと夢見ている人に様々な情報を提供している。⁸⁷⁾

Five の設立者は、2002年に上司の影響でカフェ好きになり、2003年、25歳までに独立したい

79) 坂本（2008）162頁。

80) 同上、161頁。

81) 同上。

82) 同上、162頁。

83) 同上。

84) 帯広市ホームページ：人口数（2017年10月末日現在）(<http://www.city.obihiro.hokkaido.jp/shiminkankyoubu/kosekijuuminka/b020101zinkousetasu.html>) 2017年11月30日閲覧。

85) 坂本（2008）162-163頁。

86) 同上、166頁。

と考え、お店を開くこととした。2004年3月に3年間勤務していた職場を退社し、5月、修行のためカフェとバーでダブルワークを始め、カフェで知り合ったバイト仲間に声をかけて一緒にお店の物件探しを始めた。11月、カフェのバイトをやめ、昼間は準備に没頭し、12月にはバーのバイトもやめた。2005年1月開店に向けてラストスパート、2月キッチンスタッフが決定、3人体制となり、物件も契約して、3月13日の大雪の中オープンした。⁸⁸⁾

このカフェの立ち上げから経営における重要なポイントはどのようなものであったか、検討してみよう。

(1) 原価計算

飲食店の原価率は、業種、業態によって異なるが、一般的にはドリンク、フード平均で20～35%ほどが目安である。フード原価は高くなってしまいがちなので、ドリンクで20～25%に抑えて平均原価を抑えるようにする。ロス分を考慮に入れて平均原価は30%以内に抑えたい。大体の感覚で30%くらいに収まっていれば、経営はできる。⁸⁹⁾

ドリンクについては、仕入価格に基づく1杯当たり原価と他のお店の標準的な価格に基づき販売価格を決定し、原価率⁹⁰⁾を計算する。フードについては、一皿単位の材料ごとに原価を計算し、その合計額と販売価格⁹¹⁾を比較する。

一般的に原価が1/3、経費1/3、利益1/3と言われるから、原価率30%は、これより少し有利な目標である。

(2) お店のプランに基づく開業資金の見積と実際のコスト⁹²⁾

やってみたい規模のお店の開業に必要な資金を計算するため、必要な費用を考える。

Fiveの場合は、居抜き物件を前提に、ざっと見積もって初期費用（開店までに必要な支出と当初1ヶ月分のランニング・コスト）は600万円必要で、自分の預金では少し足りず、利子支出を伴う借入はしたくなかったので、足りない分は両親に借りた。銀行や国庫から借り入れる場合は、事業計画書はじめいろいろな申請が必要となる。なるべく自己資金で賄った方がよいと示唆している。

初期費用は、初回家賃、仲介手数料、保証金、内装費（居抜きの場合、不要設備の解体費を含む）、役所関係費用、調理機器・機材費、食器等の消耗備品費、仕入、広告費、人件費（準備期間中の生活費）を、見積もる。

87) 「カフェの経営 開業資金とランニング・コストについて」 (<http://cafenohirakikata.cocolog-nifty.com/blog/cat37516008/index.html>) 2012年10月9日閲覧。

88) 同上。

89) 「原価計算とメニュー決め」 (<http://cafenohirakikata.cocolog-nifty.com/blog/cat37516146/index.html>) 2012年10月10日閲覧。

90) $\text{仕入量} \times 1 \text{杯当たり提供料} / \text{仕入単位数} = 1 \text{杯の原価}$ 。1杯の原価 ÷ 目標原価率 = 販売価格

91) 「原価計算とメニュー決め」

92) 「カフェの経営 開業資金とランニング・コストについて」 (<http://cafenohirakikata.cocolog-nifty.com/blog/cat37516008/index.html>) 2012年10月9日閲覧。

家賃は、予算月20万円に対し、25万円となった、保証金は、10ヶ月の予算に対し、9ヶ月となり、仲介手数料も1ヶ月分から、その63%の157,500円と安くなった。よい不動産業者に会うかどうか、ロケーションと家賃、仲介手数料、そして将来のカフェ経営に影響を与える。

エスプレッソマシン、ターンテーブル等の機材や家具はほとんど中古を買い、食器はよいものを欲しかったが、資金的余裕が出てきてから買おうと考え、100円ショップやテンポスバスターズでできるだけ揃えた。

オープニング・パーティーは全部無料にしたかったが、預金口座には30万円ほどしかなかったので、エントランス・フィー1,000円で1ドリンク・軽食付きのDJイベントスタイルにして、ワンドリンク500円で販売した。みなでがんばって宣伝し、200人を呼び込んだ。オープン日の売上でこの月は生き延びた。

(3) ランニング・コスト⁹³⁾

赤字にならないためには、どのくらいのランニング・コストがかかり、それをカバーするためにどのくらいの売上が必要か算出しておく。この計算は物件が決まった段階で算出する。

Fiveの場合の最低限必要なランニング・コストは、1,112,600円であり、その内訳は、家賃250,000円、人件費3人分600,000円、水道光熱費150,000円、消耗品費50,000円、製氷機リース料12,600円、広告宣伝費50,000円。

原価（平均原価率30%を目標）とランニング・コストをカバーする売上高1,589,429円は、次のようにして計算できる。

ランニング・コスト+売上の30%の原価=ランニング・コストと原価をカバーする売上（損益ゼロ）であるから、

$$1,589,429円 = 1,112,600円 \div 70\%$$

席数28であり、ランチについては単価を900円、回転数を1.5回と見込み、ディナーについては、客単価を3,000円、回転数を0.5回と見込み、1日の売上高を計算すると72,800円となる。週休1日を前提とすると、月の売上目標は次のようになる。この売上目標をあまりに高く設定すると精神的にきつくなるのでほどほどにと示唆されている。

$$\text{月の売上目標} = 1 \text{日の売上高} 72,800円 \times \text{月の営業日数} 25日 = 1,820,000円$$

Fiveの実際の営業は、最初の3ヶ月くらいは、売上も悪く、マズイなど思いながら過ごした。友人のイベントなどの遊びに行き、皆で宣伝したり、近隣にチラシを配ったりした。3ヶ月が過ぎた頃から、近所の常連さんも増え、口コミでイベントスペースを探している人が利用したため徐々に売上も増えていき、精神的に楽になった。

93) 同上。

(4) メニュー決⁹⁴⁾め

① フード・メニュー

まずは試作である。材料を一通り揃えて少量ずつ試作してみる。試作したら、レシピを作り写真撮る。試食後、採用した料理の原価をもとに販売価格を決めていく。大変なのは料理名である。長くなってもダメだし、短すぎてもインパクトに欠ける。メニューが決まったら、メニューブックを作るが、時間と労力がかかる。Fiveの初期フード・メニューの内訳は、下記のとおりである。

サラダ3、ご飯もの5、魚2、パスタ5、肉3、サイド・ディッシュ10、パン・ナンピザ2、スイーツ6で、合計36あった。また、ドリンク・メニューは、合計109で次のとおりであった。エスプレッソなどコーヒー14、紅茶9、ソフト・ドリンクス11、カクテルについては、ジンベース10、ウオッカベース8、ラムベース8、テキーラベース5。ビールは生、コロナなど5、その他のカクテル・ウイスキーなど39。

メニューの数が多すぎる。もっと絞るべきであろう。たとえば、食べ物は季節の旬のものを材料にして、入れ換えていけばよい。ドリンクも総花的ではなく、スタンダードなもの、人気のあるものに絞り、オーナーやスタッフの好きなものがあれば、それを揃える。

(5) 売上実績⁹⁵⁾

2005年3月から2007年9月までの月商は、最低売上140万円、最高売上300万円、平均売上200万円であった。売上がよくなったのは、「ぐるなび」を始めてからである。貸し切りパーティーが増え、30%くらいを占めていた。2年目には、売上も安定しスタッフの昇給とボーナスも年2回出せるようになった。最初の2年間は、3人体制で、2年目にスタッフが独立してから、アルバイトを遅番、早番1人ずつ4人体制で営業した。

最後の3年目が一番よかった。開業してからしっかり軌道に乗るのは3年目ぐらいからと考えていた方がよい。それから、所得税と3年目からは前年度分の消費税も納めなければならないのを頭に入れておく必要がある。

(6) 開業後の業績と問題⁹⁶⁾

2006年春にボヤ騒ぎを起こし、大家さんから嚴重注意を受ける。ボヤ騒ぎから1週間も経たないうちにお客さんの焚いたスモークで、また火災報知器が作動。「もう出て行ってもらいたんだけど」と大家さんとの関係はさらに悪化。12月、忘年会のお客さんが酔っ払って、地下で大家さんが営業しているお店の看板を壊す。お客さんには逃げられ弁償、大家さんとの関係はさらにさ

94) 同上。

95) 同上。

96) 同上。

らに悪化。

2007年1月スタッフが独立しアルバイト2人計4人体制になる。5月頃からパーティー、イベントがどんどん増え始め、騒音、路上でのお客さんのマナーの悪さに大家さんから再三注意を受け、大家さんとの関係はさらに悪化。8月、不動産会社からこのままの営業方針を続けるなら、来年の更新は無理ですと通告を受ける。9月にパーティー営業無しではお店はやっていけないと判断、精神的にも限界になっていたので、閉店を決意。大晦日に閉店。

最後に、「大家さんと客の間で板ばさみになり、客への感謝の気持ちを忘れていたと思う」とFiveオーナーは述べている。

(7) 問題点に関するコメント

Fiveのボヤの原因もしくは状況が記述されていないが、火を使う以上、火事、ボヤを起こさないように管理する必要がある。また、顧客がスモークを焚くことは許可すべきではなかった。換気扇がある調理場なら煙は排気できるが、お店の中では火災報知器が反応してしまう。

顧客のマナーの悪さについては、客層のチェックが必要であろう。パーティー、イベントの主催者との間で、主催者の住所、連絡方法を明記し、顧客の行動によって器物の破損等が生じた場合には、主催者が損害賠償することを取り決めて文書化しておく必要がある。顧客は大切であるが、火災を含め問題が発生しないようにコントロールする必要がある。

引用文献

坂本光司(2008)『日本でいちばん大切にしたい会社』あさ出版

参議院予算委員会(2017)『第13部 予算委員会会議録第9号 平成29年3月8日【参議院】』

(<http://kokkai.ndl.go.jp/SENTAKU/sangiin/193/0014/19303080014009.pdf>)

白川静(2003)『常用字解』平凡社

塚越寛(2014)『リストラなしの「年輪経営」』光文社

長沢伸也編著(2008)『ルイ・ヴィトンの法則－最強のブランド戦略』東洋経済新報社

吉田満(1994)『戦艦大和ノ最期』講談社(北洋社版『戦艦大和ノ最後』(1974)の本文を新漢字、新かなづかい表記で刊行した講談社版『戦艦大和ノ最期』(1981)を底本としている)