



わが経営～Productivity is a state of mind～ 1

講師：レンゴー株式会社 代表取締役社長 大坪 清

1. レンゴーとは
2. 新仙台工場の建設
3. 生産性と人文科学



1. レンゴーとは

レンゴーは、1909年（明治42年）に創業し、かつては聯合紙器と称していた、今年で104年目となる歴史ある会社です。創業者井上貞治郎が、日本で初めて段ボールを事業化し、今日では一般的な名称となった「段ボール」という言葉も井上貞治郎が考えたものです。

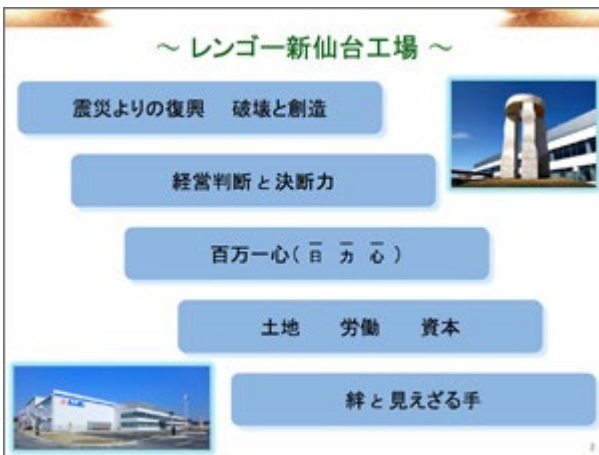
もともとは段ボールからスタートしたレンゴーですが、現在は、板紙、段ボール、紙器、軟包装、重包装、海外という6つのコアコンピタンスを持つ六角形のヘキサゴン経営を行っています。皆さんの身近なところでは、コンビニエンスストアのおにぎりやサンドイッチの三角形のフィルム包装は当社グループの patents です。また、カップラーメンの紙カップの胴の部分も当社のグループ会社がつまっています。レンゴーは、段ボール、その中に入る紙器、個別に商品を包む軟包装と、幅広くパッケージに関わる製品全般を扱っています。

特に最近、需要が伸びているのは、おにぎりなどで使われるフィルムのパッケージ、軟包装です。おにぎりに使われているのは、OPP（oriented polypropylene）というフィルムです。“orient”とはどういう意味でしょうか。「東方」と思われるかもしれませんが、「引き伸ばす」という意味もあり、この場合は、二軸延伸、縦横二方向に引っ張ることから“oriented polypropylene”と呼ばれています。



三角形のサンドイッチの包装のようにすぐ破れるフィルムはCPP (cast polypropylene) と呼ばれ、これは延伸していないフィルムです。皆さん方がコンビニでおにぎりやサンドイッチを買われる時に、「これはOPP、CPPというフィルムなのか」ということを思い出していただけたらと思います。

レンゴーは、資本金310億円強、売上高は約5,000億円の会社です。日本国内に子会社を含めて工場は約160カ所、海外には約40カ所あります。そのうちの一つである仙台工場が2011年3月11日の大地震と大津波で壊滅的な被害を受けました。現地からの報告を受け、同じ場所での復旧・復興は不可能と判断し、直ちに新たな場所で新工場をつくることを決定しました。



2.新仙台工場の建設

この新仙台工場の建設は、「震災からの復興」であり、まさに、皆さん方がよくご存じのスーパーの「破壊と創造」を実行したということです。このような時には「経営判断と決断力」が非常に重要であり、“destructive creation”、または、“creative destruction”ということを実践したことをお分かりいただければと思います。

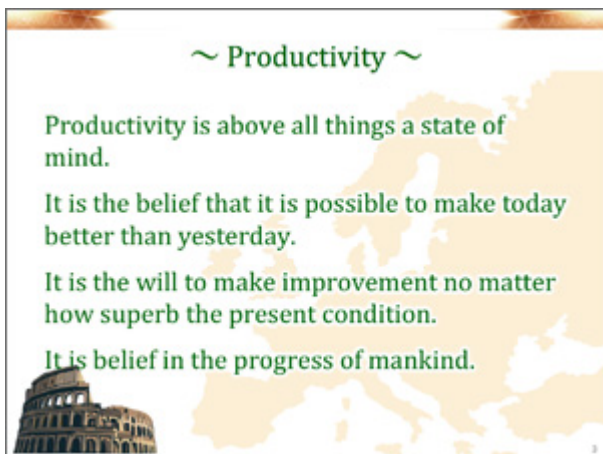
震災直後に、従来の場所での仙台工場の復旧は不可能と判断し、3月29日の役員会で、新たな土地を購入することを決めました。同じ宮城県の内陸部に位置する黒川郡大和町に、新工場に適した空地があったため、すぐに手当をし、6月末までに工場の建築確認を取れるようにし、1年以内に工場を完成させるよう指示しました。当時はまだ震災直後で大変なこともたくさんありましたが、建設会社、あるいは機械メーカーに連絡を取り、宮城県の村井知事をはじめ、地元自治体のご協力も得て、翌年3月15日には起動式を執り行い、なんとか1年で完成させることができました。新工場建設にあたっては「百万一心」の言葉どおり、全員が力を合わせて一つの事業に取り組みました。「百万一

心」とは、戦国武将の毛利元就が吉田郡山城（広島県安芸高田市吉田町）築城に際し、それまでの人柱の代わりに石碑を建て、そこに「百万一心」と刻んだ言葉です。この石碑の「百」の「ノ」の部分が消え「一日」となり、「万」という字も「一力」と読めることから、「一日、一力、一心」、すなわち、一日一日、全員が一つ一つの力を出し合い、心を一つにして事業を進めていこうという意と捉えました。私はこの新工場に「百万一心」を象徴するモニュメントを建ててはどうかと提案し、震災で亡くなられた方々の鎮魂と、震災からの復興に皆が心を一つにして取り組んできた絆、未来への決意を込め「一心の塔」と名付けたモニュメントを設置したのです。



さて、この新仙台工場のスタートを経済学的に言い換えると、すぐに土地の手当てを行ったことで“土地”が確保され、旧仙台工場で働いていた社員の雇用は絶対に守るということで“労働”があり、そこに、“資本”の投入を行ったということです。これら“土地”と“労働”と“資本”を使って経済活動をし、そこで財貨とサービスを生み出すことが経済活動の基本です。

アダム・スミスの「invisible hand」という有名な言葉がありますが、私なりに解釈すれば、これは、いろいろな人とのコミュニケーションをとることで、よりよい結果が生まれることだと思います。この言葉「見えざる手」を、日本語で表現すると「絆」になるのではないかと考えています。



3. 生産性と人文科学

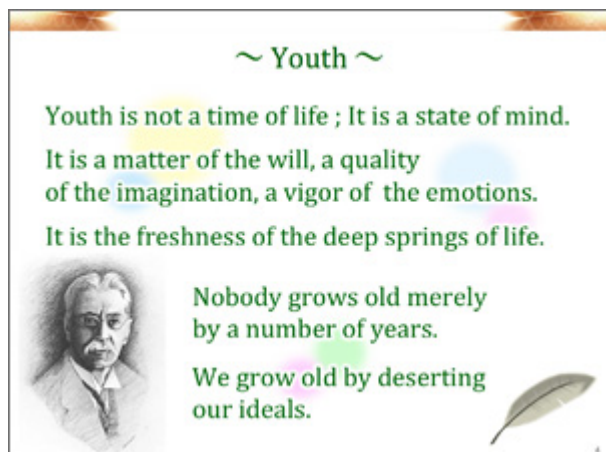
1959年、ヨーロッパ生産性本部がローマで生産性大会を行った際に、生産性とは何かというステートメント、ローマ会議報告を公表しました。

「Productivity is above all things a state of mind. It is the belief that it is possible to make today better than yesterday. It is the will to make improvement no matter how superb the present condition. It is belief

in the progress of mankind.] 。

(生産性とは、何よりも精神の状態であり、既存するものの進歩、不断の改善をめざす精神の状態である。それは、今日は昨日よりも、明日は今日よりもまさるという確信である。それはまた、条件の変化に経済生活を不断に適応させていくことであり、新しい技術と新しい方法を応用せんとする努力であり、人間の進歩に対する信念である。) 私は、このローマ会議報告はサミュエル・ウルマンの詩「Youth」から出てきているのではないかと推察しています。

「Youth is not a time of life ; It is a state of mind. It is a matter of the will, a quality of the imagination, a vigor of the emotions. It is the freshness of the deep springs of life. Nobody grows old merely by a number of years. We grow old by deserting our ideals.」



経済学や商学は、人文科学であって、自然科学ではありません。自然科学では、全てを数字で分析することができ、数字で解決できるのです。しかし、経済学や商学は、数字だけでは決して解決できない人文科学の分野です。



さて、ここで「草枕」を掲げました。作者が誰かはお存じですね。

「山路を登りながら、こう考えた。智に働けば角が立つ。情に棹させば流される。意地を通せば窮屈だ。とにかく人の世は住みにくい。住みにくさが高じると、安い所へ引越したくなる。どこへ越しても住みにくいと悟った時、詩が生れて、画が出来る。」

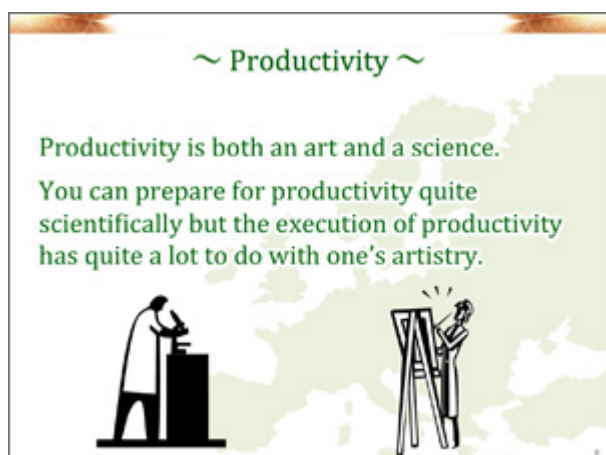
この小説が、なぜ生産性に結び付くかということですが、先ほどの「Productivity is the above all things a state of mind」に通じます。

「草枕」の主人公は温泉に宿泊するのですが、そこで出戻りのおかみさんに会います。そのおかみさんが主人公に

自分の絵を描いてくれと頼むのですが、その主人公は、あなたの今の姿を描く気にはなれない、足りないところがあるということで絵にはならないと断り続けていました。そうしたところ、たまたまおかみさんと別れた元の旦那さんが出会う事態となり、その様子を見て、元の亭主に会った時のおかみさんの姿、顔、心の内を見た途端に、「よし、描こう。」と気持ちが変わり、絵を描くというストーリーです。

絵を描くということは、生産活動の一種といえます。描こうという気持ちになるような、新しい心境の変化へのきっかけがなければ、生産性の向上はなかなか難しいということを表しているのではないのでしょうか。

私は生産性についても、数字に表れない面が重要と考えています。それは、人間が持っている六感というべきものです。五感については、まず視覚“sight”、次に聴覚“sound”です。その次は嗅覚“smell”、次は味覚“taste”、最後は手で触る触覚“touch”となります。六感とは、人間の心を含めたものであり、これが、人文科学としての生産性の基本だと思えます。



つまり、人文科学においては、数字だけではどうしても表れない部分があり、同様に生産性についても数字だけではどうしても表れない部分があるという考え方で、英文でまとめると以下のようなになるでしょう。

「Productivity is both an art and a science. You can prepare for productivity quite scientifically but the execution of productivity has quite a lot to do with one's artistry.」

生産性は芸術と科学の両方の側面を持ち、科学的に分析をして準備をするのはよいが、生産性の実行にあたっては、人の心の動きや芸術性といったものが大きく関わってくるということです。

数字について考えた時に、皆さんに身近な整数、まず実数があります。実数、整数ではどうしてもつくりきれない数字には分数があり、分数でもどうしても表せないものは無理数があります。この無理数でも数字として表せないものが虚数であり、虚数と実数を組み合わせたものが複素数です。整数と分数と無理数と虚数と複素数の5つの数字があれば、自然科学は全て表せるということになっています。しかし、生産性というのは心の持ちようであり、これらの数字ではどうしても表せない部分もあるということです。



わが経営～Productivity is a state of mind～ 2

講師：レンゴー株式会社 代表取締役社長 大坪 清

4. 生産性の向上

5. 資源の有限性

6. 生産性向上、アダム・スミス、5S、6S

7. 最後に



4. 生産性の向上

「生産性3原則」は、雇用の維持、労使協議、成果の公正配分の3つです。

GDPとは、資本と労働を投入して経済、つまり財貨とサービスを生み出した、その付加価値の合計です。

GDPも非常に重要ですが、GDPをつくり出すための総供給、総生産も非常に重要です。当社のように、中間財的な財を製造している会社には、特にGDPだけではなく総供給の数字が重要です。日本は今、総供給は約1千兆円強です。この1千兆円強から中間財が消去されて最後に付加価値として残るのが、実質GDPで約510兆円、名目で470兆円ぐらいということです。我々の業界では、この1千兆円という総生産の動きがどうなっていくのかということに注目をしています。



我々の業界も含め、日本で問題となることは、生産性の向上と、生産量の向上を混同して考えてしまいがちな点です。生産部門でみると、変動費 (variable cost) をカバーできた段階の利益の一つに限界利益 (marginal profit) があります。固定費 (fixed cost) をカバーするために、限界利益を大きくしていかなければなりません。日本では、生産性を向上させることよりも、各社が生産量を向上させる方向に進みがちです。その結果、総供給のほうが必要よりも多いということにつながり、これがデフレの一つの原因につながっているのではないのでしょうか。

もう一つは、日本で発行される貨幣の総額が、日本でつくられている財とサービスの総額よりも少ないということです。貨幣がそれだけしか発行されていないところにいくら財とサービスをつくっても、その財とサービスは貨幣の総額に合わせなければならないということで価値が減じていくということなのです。

今回のアベノミクスの大きな柱は、金融緩和と財政で、日本でつくられた財とサービスの総額に見合うだけの金融面のバランスを取っていくことから、デフレ解消につながっていくと思います。

中国の四書「大学」に「治国、齐家、修身、正心、誠意、致知、格物、平天下」という言葉があります。特にこの中で、国を治めるためには家をととのえ、家をととのえるためには身を修めるという「齐家修身」を覚えておいていただきたいと思います。最近の学生や若い方は、家をととのえる齊家ができていない面があるのではないのでしょうか。そのためには自分の身を修めることが必要です。さらに「格物致知」という言葉、格物というのは物の道理を追求するということであり、そのためには知に至れということです。つまり頭を働かせて物の道理を理解しなさいということです。治国、齐家、修身、正心、誠意、致知、格物、これらをととのえることで平天下、天下が平らになるということです。

生産性の原点は、“state of mind”であるとお話ししました。その状態をつくり出すためにはこういうことも必要であるということです。

～ Key word II ～

資源の有限性
ロス削減 リサイクルシステム YIELD-UP

REDUCE REUSE RECYCLE RENEWAL

動脈産業 静脈産業

SIX SIGMA (正規分布) DMAIC

5. 資源の有限性

次は、資源の有限性に関するキーワードです。資源は有限であることはお分かりだと思いますが、例えば不況時に企業として心がけるのは、「出づるを制し、入りを図る」ことです。ロスの削減など、出づるを制しにかかるわけです。景気が良くなると、「入りを図り、出づるを制す」となります。安倍政権の発足で、今年上期、6月ぐらいまでは景気が悪く参議院選挙の後に何とか持ち直すのではないかという方が多いかもしれません。私は1月、2月、3月以降、景気はかなり良くなってくると思っています。このような状況では「入りを図る」という動きも必要です。当社では、このタイミングに名古屋地区での新工場建設や米国ハワイでの工場建設などの新規投資を行っています。

我々の業界では、板紙や段ボールをつくり、ユーザーにお届けします。段ボールは100%リサイクル可能な包装材です。使用後の段ボールは古紙となり、古紙業者を通じて、再び我々の製紙工場に戻り、そしてまた再び段ボールとして製品化されるリサイクルシステムで回っています。「YIELD-UP」という言葉があり、これは製紙用語で製紙の歩留まりを上げるということです。“Yield”には様々な意味がありますが、製紙業では歩留まりとなります。

製紙工程で、例えば段ボール古紙100トン、パルパーと呼ばれる、古紙を溶解し紙の原料をつくる設備に入れると、最終的に何トンの紙が出てくるのでしょうか。板紙を1トン製造するには水を5、6トン使用します。水で紙の繊維原料を流しながら紙を抄いていくのです。30年ほど前まではこのyieldは90を超えていませんでした。つまり100トンの原料を入れて出来上がってくる紙は90トン弱ということであり、あとの原料は水と一緒に流れてしまったということです。しかし、改良を重ねることで今は96トン程度の紙ができるようになっていました。つまり、歩留まりは96%であり、現在もさらにこの歩留まりを向上させるための研究を行っています。

段ボールも同じです。段ボールを作るのに100トンの紙を使って段ボールケースがどれぐらいできるものかトン換算すると、現在90トン弱であり、約10トンがロスとなってしまっているのです。これを10%未満とするようにこれも社内で研究を進めています。

原料を仕入れて、板紙や段ボールを作って、ユーザーに届けるまでの流れを動脈産業、使われた古紙が再び回収され、製紙工場の原料として戻ってくる流れを静脈産業といいます。それぞれを担う製紙、段ボール、古紙の3つの業界を一体と考え、三位一体での経営を考えなければならないということが私の持論です。



6. 生産性向上、アダム・スミス、5S、6S

アダム・スミスは「国富論」が有名ですが、同時に「道徳感情論」(The Theory of Moral Sentiments)も重要だと思います。むしろこちらの方が実生活には役に立つのではないのでしょうか。「道徳感情論」では、スミスは、社会生活あるいは経済生活を営むにあたっての、基本的な、知っておかなければならない言葉をあげており、私はそこから「MEPhS」という言葉をつくりました。MはMorality、EはEthic(倫理)、PhがPhilosophy(哲学)、SはSentiment、もう一つのSはSympathyです。この言葉が、私が考える経済活動の原点です。

先ほども申しあげたように、生産性とは、要は心の持ちようです。数字だけではどうしても表せないもの、それが人間の心の持ちようです。もちろん五感の目、耳、鼻、口、手を働かせて生産性向上に努めていただくことが大事ですが、心の持ちようには、六感が非常に重要です。

この心の持ちように関連し、レンゴー社内で私がお願いしている「5S」と「6S」を紹介します。5Sというのは英語のSがつく5つの言葉です。



“Speed”ものごとをすすめるためのスピードです。“Simplicity”ものごとを複雑にしてはいけない、簡単にしなさいということです。そして、“Self-Confidence”自信を持つということで、これは「矜持」という言葉になります。“Sentiment”非常に細やかな感情を持つことです。そして最後が“Sympathy”これは「惻隠の情」であり、相手の立場に立ってお互いに分かり合う努力をすることです。この5つが5Sです。

6S、これは、私が絶えず社内でも言っている言葉で、整理・整頓・清潔・清掃・躰・作法の6つです。この6Sはレンゴーの企業経営の原点です。

そして、「自立と自律」。自分で律する (Autonomy)、自分で立つ (Independent) ということ、講演などの機会に言い続けています。



7. 最後に

最後に、若き諸君たちへ贈る言葉についてお話ししたいと思います。

安倍政権となり、少し左に沈みかかった日本という船を真ん中に戻そうという動きがようやく始まっていますが、一部メディアは、この戻そうとする動きを「右がかっているのではないか」と騒いでいます。しかし、これはむしろ少し左に傾きかけていたものが、元に戻ってきたということではないでしょうか。現在は中道を走る政権が出来上がったのではないかと考えています。

我々は、あらためて、一人一人が日本という国を意識して生活する必要があると思っています。そのために国富や国益ということについてよく考えて欲しいと思います。そのためには国防も重要であり、国の防備について考える体制を作っていかなければならないと思います。

そのような意味で、今の日本国、今年は何年にあたるでしょうか。西暦では2013年、キリストが生まれてから2013年経ったということですが、日本国として今年は2673年に当たります。日本国が出来上がったのは紀元前660年2月11日、神武天皇が即位された時が日本の建国とされ、今も2月11日は建国記念の日として祝日となっています。それから計算すると今年も2673年となるのです。このようなことについても、どこかで意識をしながら勉強していただきたいと思います。

もう一つ私の好きな言葉をご紹介します。月日の経つのは非常に早く、月日はどんどん去って行くという意味の「Time and tide wait for no man」です。時間と潮の流れは人間の動きを一切待たないという意味です。

皆さん方には、時間を大切にしつつ、勉学、あるいは自分の生活に励んでいただきたいと思います。ご清聴ありがとうございました。