

トップメッセージ

コロナ禍を受けて持続可能な経営が一層求められる中、ステークホルダーの皆様の声に真摯に耳を傾け、これからの社会課題に貢献できる企業をめざしてまいります。

浄土宗・正覚寺 住職
鵜飼秀徳 氏



当社 代表取締役社長
安藤 昌幸



当社では、創業精神を継承しつつCSR経営に取り組んでいます。この一年間、コロナ禍を受けて、持続可能な企業経営のあり方が世界的に改めて問われる中、当社は普遍的な企業価値の向上をめざした活動を加速しています。そこで今回、トップメッセージの発信に際して、仏教と企業経営に関する執筆を展開されている浄土宗・正覚寺 住職の鵜飼秀徳氏にお越しいただき、代表取締役社長の安藤昌幸との対談を行いました。今後、当社が時代を超えた価値を提供していく上での課題について、鵜飼住職より忌憚のないご意見をいただきました。(本文中、敬称略)

時代を超えた普遍的な教えと企業の経営理念との共通点

安藤 本日はお忙しい中、京都からお越しいただき、ありがとうございます。仏教と企業経営の両面について造詣の深い鵜飼住職より、経営の心得について学ばせていただければ幸いです。

鵜飼 こちらこそよろしくお願いいたします。早速ですが、安藤社長が仏教に関心を持たれたきっかけを教えてください。

安藤 2014年に取締役に就任して

以来、経営陣の一人として心掛けるべきことは何かを考えてきました。この間、さまざまな経営者の本を読む中で、仏教に触れるものが多いことがわかり、関心を持つようになりました。中でも鵜飼住職の著作を拝読したことから、ぜひお会いしたいと思っていました。

それと、かつて当社では新人研修の一環として、禅寺での修行を行っていました。わたし自身も入社してすぐに経験しており、そうした経験も今回のご縁につな

がっているかと思います。

鵜飼 なるほど、そうなのですね。わたしは住職を務めつつ、企業に呼ばれて研修や講演会の講師を務めています。いつも思うことですが、企業経営と仏教が追い求めることには共通点が多いように感じます。

安藤 仏教は約2500年前に誕生し、日本に伝来してから約1500年が経過しています。これだけ長い期間にわたり持続している価値に対して、大いに関心があります。

鵜飼 日本最古の会社といわれる株式会社金剛組にしても、寺社仏閣の建築を1400年以上にわたって手がけてきました。その意味では仏教と経営の持続性は関係があるといえます。

わたしが思うに、仏教にしても企業にしても、その理念は相通じるものがあるはず。たとえば、世の中をより良くしたい。多くの人を幸せにしたいという思いはいつでも一緒です。

安藤 おっしゃる通りですね。当社の社是は「会社と従業員は、共に手を携えて進む一心共同体にしていわゆる運命共同体であり、会社の繁栄は従業員の活動に負い従業員の幸福の源泉は会社の繁栄にある。」というものです。わたしはずばらしい社是だと思っており、その実現に向けて経営に尽力しています。

経済価値と社会価値の両立が不可欠な時代

鵜飼 運命共同体という考え方がよいですね。自分だけよければそれでよいという独善的な考え方は持続性がありません。共存共栄の視点が今日の経営に欠かせないものといえます。わたしが新聞記者だった時、倒産した企業を取材して回ったことがあります。その共通点というのが、自分だけの利益、目先の儲け、そして過度な成長でした。一時的に大儲けしても、自分だけよければよいという発想の経営に持続性はありません。

安藤 ご指摘の通り、収益第一で走ってしまうと、経営は危ういものとなります。もちろん、収益性の向上は重要ではありますが、これからの時代は特に経済価値と社会価値の両立が不可欠であると感じています。

鵜飼 実は寺の経営も同様なのです。儲ければそれでよいみたいなことをしては、長くは続きません。檀家をはじめ、社会からどう見られているかという外からの視点を持つことが大切です。

安藤 確かに、内向きの視点だと社内で付度ばかりとなってしまい、経営のあるべき姿を見失いがちです。

鵜飼 特に経営のトップに立たれる方は、経営者であるとともに一人の人間であるという



【鵜飼秀徳氏のご経歴】

新聞社や雑誌社の勤務を経て、浄土宗・正覚寺の33代目住職に就任。日々、宗務に携わるかわら、ジャーナリストおよび作家として活躍。その他、一般社団法人良いお寺研究会代表理事をはじめ、東京農業大学非常勤講師、佛教大学非常勤講師、公益財団法人全日本仏教会広報委員などを兼任。仏教と企業経営に関連した執筆活動を幅広く行っている。

意識が重要です。経営者としてのリーダーシップを発揮する一方で、人としての優しさ、思いやりの心を失ってはなりません。この点、わたし自身、寺の住職として常に心掛けていることです。現在、わたしで33代目の寺ですが、何より大切なことは34代目に継承することです。そのために住職として慢心することのないように心掛けています。また、寺として儲けすぎの戒めなければなりません。当



寺は嵐山の観光地にあり、商売をしようとしたらチャンスはいくらでもあります。あえて手を出さないようにしています。

安藤 含蓄のあるお話ですね。経営も同じことで、従業員に無理を強ければ一時的に大きく儲かるかもしれない。しかし、それでは組織としてひずみが生じかねません。経営においては、事業の選択と集中が重要ですが、それに加えて小欲知足(欲に対して節度を知ること)を自らに課しています。過度に儲けようとする、どこかに無理が生じる。化学メーカーとしてこれはあってはならないことです。

より良い品質はきれいな製造現場から生まれる

鵜飼 モノづくりにおける安全第一を徹底する上で重要なことですね。それと、貴社は「日本一

きれいな工場」をめざしているとのことで、現場の清掃は大切にされているのではないのでしょうか。

安藤 当社の主力製品はアクリル酸エステルという材料です。これは料理でいえば生もののような素材でして、加熱具合などで仕上がりが大きく変わります。品質面でしっかりした製品を作ろうとすると、調理場と同様に製造の現場を整えることが大切なのです。当社では25年以上前から整理・整頓・清掃・清潔・躰の5S運動に取り組んでいます。これは現場をきれいにするとともに、従業員一人ひとりの自己鍛錬にもつながっているのです。

鵜飼 それはすばらしいことです。寺の仕事も8割近くは掃除なのです。わたしは一日中ほぼ掃除の毎日です(笑)。現場の掃除を徹底することは生産性の向上に結びついていませんか？

安藤 それはあるかもしれませんが。現場では毎日同じように清掃を行います。これを積みかさねていくことが大切だと考えます。

鵜飼 それは写経の教えに通じますね。写経は台紙の通り正しく書き続けることに意味があります。くずし字はだめなのです。また、仏様に手を合わせるのも同様で、日々同じことを繰り返す。これによって、自己を見直し、自己の過度な

欲や迷いを抑制することができます。

安藤 なるほど掃除一つにそれほど深い意味があるのですね。自己抑制というのは経営者として自覚しなければなりません。

鵜飼 自己抑制とは自らを律すること。つまりモラルですね。本来、これがしっかりしていれば、極端な話、企業経営を統制するルールは必要ありません。現代ではモラルが欠如しているがゆえにコンプライアンスという厳しい縛りが求められているのではないのでしょうか。

安藤 何事もルールありきで問題が解決するとは限らないということですね。経営者も従業員も今一度、モラルについて



自覚する必要があるわけです。

化学メーカーとして社会課題の解決に貢献していく

鵜飼 一昔前、日本人は悪いことをすると、「ばちが当たる」とか「お天道様が見ている」とかよく言ったものです。これは言わば、天の声に耳を傾けるということですね。

安藤 なるほど天の声ですか。経営でいえば、ステークホルダーの声ですね。お客様をはじめ、従業員、協力会社、社会の声に耳をもっと傾ける必要があるわけです。当社としても、皆様の声を真摯に聞いて経営の改善に取り組んでいく考えです。全ての経営課題を一気に解決できるわけではないですが、優先課

題を設けて一つひとつ取り組んでいきます。

鵜飼 経営課題への取り組みは容易なことではないと思います。中にははすぐに取り組むべきことがあるでしょう。しかし、何事も即席で片付けてはならないと思います。中長期で根気よく取り組む姿勢が欠かせません。

安藤 はい、心してかかります。社内体制の強化に限らず、ESG経営やSDGsにしても即席で答えを出すものではないです。目標を定めて継続して取り組んでいきたいと思っています。これから先、カーボンニュートラルなどの環境問題をはじめとして、さまざまな社会課題に化学メーカーとして貢献できることは多いです。投資すべきことにはお金を出し、加えて全員で智慧を出し合い、課題の解決をめざしてまいります。

鵜飼 貴社が諸課題に取り組んでいく上では、人材の育成、登用が重要です。わたしは大学の講義を担当していますが、若い学生さんは純粋で希望に満ちています。こうした方々をしっかり育てることも企業の使命だと思います。

安藤 ご指摘いただき、ありがとうございます。人材の育成には心して取り組んでいきます。

鵜飼 それと、貴社は業績が好調ですが、だからこそ慢心せずに謙虚な心を忘れてはなりません。



安藤 はい、好調なときほど危ないという危機感のもと、経営にあたります。特に安全については今一度、現場の徹底を図ります。絶対に事故を起こさないという意識を経営者と従業員全員が共有しなければなりません。写経のお話の通り、当たり前のことをちゃんとやっていきます。

鵜飼 もう一つ経営者として大切なことは、自らを省みる時間を持つということです。日々仕事に追われていると物事を冷静に考える時間を失いがちです。そのため、寺を訪れて、心静かにご自身を見直すことをお勧めします。

安藤 ご助言、ありがとうございます。確かに静かに考える時間を持つのは大切です。当社に対する期待がますます高まる中、社会の一員として使命をしっかり果たしていきたいと考えます。本日は貴重なご意見、ありがとうございます。