

[報 告]

## 2016年度 経営総合科学研究所 企業調査報告 — 地域とともに「ながあ～いおつきあい」、 三宅産業株式会社の理念経営 —

山 本 大 造

### はじめに

当研究所は、通常事業の一環として、各地の優良企業／団体の事業内容や経営課題を実地において調査するとともに、研究上の接点という観点から所員と相手先企業／団体との関係を作ることなどを目的として、毎年「企業調査」を実施している<sup>1</sup>。

本年度の「企業調査」は、香川県観音寺市および三豊市において、11月1日(火)～2日(水)の日程で実施した。参加者は当研究所の所員8名の他、愛知大学大学院経営学研究科の大学院生も1名同行した。

### 1. 三宅産業株式会社の歩みと概要

本年度の「企業調査」では、香川県観音寺市に本社を置く三宅産業株式会社(以下、三宅産業と略記)と同社の関連企業である株式会社東洋(以下、東洋と略記)財田営業所を訪問した。東洋財田営業所は、観音寺市から車で約30分程度の三豊市財田町にある。

「平成 27 年国勢調査」を基にした「人口等基本集計結果（香川県分）」によると、香川県の人口（2015 年 10 月 1 日現在）は 976,263 人となっており、2000 年調査から 4 回連続で減少している<sup>2</sup>。香川県の西南部（西讃）にある観音寺市の人口（2015 年 10 月 1 日現在）は、69,409 人となっており、2010 年調査からの人口減少数（- 3,281 人）は香川県内でも最も多い地域である<sup>3</sup>。

香川県と観音寺市の人口減少傾向は、日本の多くの地域と共通している大きな問題だ。だが、それこそ今回、地域とともにあり持続的発展を続けている三宅産業に注目しようとする私たちの問題意識ともなっている。

三宅産業の社歴は長い。その前身は、1868 年（明治元年）に観音寺市室本町で創業した石炭問屋、三宅石炭店である。三宅産業の現会長 三宅昭二氏は、この三宅石炭店を家業とする三宅家の長男として 1934 年に出生されている。御尊父は昭二氏が 1 歳の時に亡くなられてしまったため、御母堂三宅シゲヲ氏が店主として家業を営みながらご姉弟を育まれたという。石炭販売という「男社会」の中で歯を食いしばって働き続けたご母堂の背中を見て昭二氏は育ち、1953 年観音寺第一高等学校卒業を機に三宅石炭店に入社し、家業を継いだ<sup>4</sup>。

三宅石炭店は、苦難に満ちた戦中の石炭統制の時代を経て、戦後、事業を再開する。昭二氏が高校在学中の時には、「女手一つで私達大勢の家族を養ってくれている母を助けたいとの強い気持ち」から木炭や練炭の配達をしていたという。昭二氏にとって、家業を継ぐという意志は自然な発意だったのだろう<sup>5</sup>。

昭二氏は、石炭の性質、営業・販売の心得や喜びを学びながら、御母堂と「番頭の香川さん」、数名の店員とともに懸命に働いた<sup>6</sup>。1956 年、昭二氏が入社してから 3 年後に、三宅石炭店を法人化して三宅石炭株式会社が設立される<sup>7</sup>。

しかし、1950 年代の後半になると「石炭から石油へ」という「燃料革命」が起こる。取引先が石炭から重油やガスに燃料を転換していったことで売上げの減少を余儀なくされた三宅石炭株式会社は、その後の多角化の契機となる LP ガスの販売を 1959 年に始めた（家庭用直販と営業用・工業用の販売、農

協を中心とした卸売など)。石油の販売は、タンクローリーや蓄油タンクなどの設備投資に巨額の資本を必要とするが、銀行からの中小企業向け融資は難しく、インフレの時代であったため、「プロパンガスに販路を求めた」のだという（ちなみに1973年には、三宅石油株式会社を系列会社として設立し、石油販売も始めている）。LPガスを取り扱うために必要な「乙種化学主任者免許（当時）」を取得するため、昭二氏は社内勉強会を始めて、観音寺第一高等学校の化学教諭（近井先生）を講師に招き、結婚されたばかりの奥様や数名の社員の方々とともに勉強に励み、合格を果たしている<sup>8</sup>。

1959年にLPガスの販売を始めると、さらに販路を拡大するためにガスだけでなくガス機器の販売を始めた。さらに、ガス専用の配管事業、当時需要が大きかった水道の配管事業者としても活躍の場を広げ、多角化を進めていった。1962年には、電気工事から設備全般を請け負うようになった。また、ガスを燃料とする風呂釜やストーブ、炊飯器などを展示販売する「実演販売場」、つまり当時は珍しかったショールーム型販売も、「業界に先駆けて実施」し、顧客だけでなく「メーカーや商社など多くの人」が見学に来られたという<sup>9</sup>。そして1964年、社名を現在の三宅産業株式会社に変更して、さらに事業の多角化を進めた。

「現在の三宅産業を支える基盤はこの時代にできた」という<sup>10</sup>。「タオルメーカー」や「機械産業」「住宅用設備販売」といったタイトルで三宅産業の事業内容を説明できないのは、石炭販売店から事業を転換していく比較的早い段階から、すでに同社の存続と発展が事業の多角化を伴っているためである。

昭二氏は、ご自身に「しんもんぐい」の気質があるのかも知れないという。「しんもんぐい」とは、この地方の言葉で、新しい商材やビジネスチャンス積極的に探し、果敢に挑戦していく姿勢だという<sup>11</sup>。

昭二氏が手がけた事業の中には、結果として撤退を余儀なくされた事業もあったようだ。こうした「失敗」もあるというエピソードを昭二氏は、ご自身の「私の生い立ちと歩み」で包み隠さず述べておられる。

三宅産業では、病院や老人ホーム、ホテル、遊戯施設、企業の事務所、官公庁などを含めた事業所向けに観葉人工樹木の輸入と提案型販売を手がける子会社（シーアイ企画）を1990年に設立した。この子会社は、香川県内では順調に伸びていった。1992年、この事業を東京に進出させた際（シーアイ企画の子会社、グリーン・ライフ）、出だしは好調だったようだ。だが、「バブル経済」崩壊後の景気低迷が鮮明になるにつれ、東京のグリーン・ライフ社は、昭二氏の目が行き届かないところもあったようで、三宅産業の関連会社としては異例の撤退を余儀なくされたという事であった<sup>12</sup>。

現在の三宅産業の事業内容は、住宅設備機器・家電製品の販売から、家庭用・産業用LPガス、オートガス、石油製品販売、リフォーム工事の設計施工、建築物総合設備工事、設備メンテナンス・修理サービス、太陽光発電システム、フロン回収・再生破壊事業まで多岐にわたる<sup>13</sup>。だが、「これらの事業のほとんどは地域密着型」だ。同社の「60周年宣言」にはこうある。「(一) 私たちは、お客様第一主義を貫き、地域社会に立脚した企業づくりを推し進めます。地域のお客様にとって、わが社はなくてはならない企業となります」。「100周年、200周年」を展望してのあらためての決意である<sup>14</sup>。

この地域では、官公庁や学校、ゼネコンなどの法人から、個人のお客様までが三宅産業の顧客である<sup>15</sup>。法人向けと個人向け、言わばこの「二枚看板」が売上の安定につながり、厳しい経営環境の中にあっても「無借金経営」を実現して、財務内容の健全性を保っているとも考えられる。財務内容の健全性を保つために、同社では、売上高やシェアよりも粗利を基本にして営業を考えているという。そうした経営指標の作り方も重要だが、環境適応への考え方も学ばべきところは多い。

現在、三宅産業の従業員数は、本社で88名、関連会社4社を含めても約120名である<sup>16</sup>。従業員規模からすると「中堅企業」に該当するだろう。昭二氏によれば、中堅企業はまさに「環境適応業」であり、「環境に適応しないと滅んでしまう」という。

「石炭から石油へ」の「燃料革命」に直面して、事業の存続が危ぶまれる危機を乗り越えた当時の経験が、現在の三宅産業の「人づくり」に関する考え方にも活かされている。三宅産業は、「環境に適應すること」とは「人を育てること」と捉え、「仕事を専門家に任せて集中させるのではなく、職人に顧客のニーズに対応できるスキルを身につけさせる」ことを重視している。そのために、様々な資格を持つ社員を育成する「多能者の育成」を積極的に推進している。その一環として、三宅産業では資格取得を手厚くサポートするために、教材費の補助を始め、受験費用を会社負担とし、試験日を出勤扱いとしたり、資格取得者の給与に奨励金を加算するなどの制度を設けている<sup>17</sup>。LPガスや石油を扱う部門、設備工事を担当する現場の職人だけでなく、間接部門である経理部門でも社員一人一人が「プロフェッショナル」として活躍できるよう資格取得を奨励し、人材育成に余念がない。

「多能者の育成」は、昭二氏の独自の現場観察によるもので、現場職人の「因習」とは関係ない経営の効率性重視の視線から取り組まれてきたものだ。何よりも「工事の元請けの側も設備工事は全て三宅産業に任せれば大丈夫と喜ばれる」という<sup>18</sup>。職種に限定された働き方ではなく、担当する仕事の範囲を広く捉えて責任を持ってやり遂げるこのやり方は、社員の自律性を高め、さらにスキルとマインドを高めることにもつながるはずである。

三宅産業の「人づくり」は、社内外にコミュニケーションの輪を広げている。社内では、会社が設定した通例の会議体やミーティングの他にも、新入社員教育（例えば、消火栓設置の留意点）、秋の総合展示会実行委員会、60周年委員会各班、産業用太陽光研究会、液化石油ガス設備士勉強会、銅管フレーム実技研修会など、業務終了後に各種の勉強会や討論会が自主的に行われている。それぞれの勉強会・講習会では、ベテランだけでなく、入社4~5年目の社員が講師を務めることもあるという<sup>19</sup>。自由参加の勉強の場で、新人、中堅、ベテランもお互いに学び、スキルを高めるだけでなく職域を超えた幅広い相互の交流にもなっているはずだ。こうして学んだ幅広い知識や経験は、職人にとって

も顧客のニーズに対応できるスキルを身につけることにもなる。例えば、三宅産業ではLPガスの供給と設備のメンテナンスは、病院、学校などの大型施設から一般住宅に関することまで「365日24時間体制でお客様のサービスコールに対応」できる体制をとっている。それも「給排水、消防、ガス、空調、電気、水道など、課員一人ひとりが複数の資格を持っているので低コストで効率の良い対応もお客様に喜ばれて」いるという<sup>20</sup>。「多能者」の育成と自律的な社員がいなければ、できないサービスであろう。

三宅産業の事業多角化の努力を、あくまでも「後知恵」で捉えたとしたら、現有のマーケットをベースにして、現有製品とは全く異なる製品市場分野に対して成長機会を探求していくタイプの「斜行的多角化」から始まったと理解することができるだろう。日本の経営学の大家の一人として知られる占部都美は、「この斜行的多角化は、企業の現在の能力と外部の成長機会とをむすびつけるユニークな方法であり、ユニークな成長機会を発見し、創造する手がかりになるものである」としている。占部らは、1964年～1969年の5年間に「売上高が2倍以上の高成長を遂げた日本の高成長企業357社を選び出して」、それらの成長戦略を分析している。多角化の成長戦略をとって成功した121社のうち「斜行的多角化」の戦略をとった企業は42社で、「水平的多角化」(49社)について多い戦略だったという。占部は、需要先のマーケットをベースにした「斜行的多角化」の例として、大同酸素(酸素メーカーがバーナーや低温機器の分野に多角化)、光洋精工(ベアリングメーカーがオイルシールや自動車関連部品に多角化)、家電メーカーなどを挙げている。そして、「企業がすぐれたマーケティング能力や技術能力をもつばあい、現有の製品市場分野と異なるが高い成長性を持つ新分野に企業の能力をむすびつけて成長機会を探求していく方法として、斜行的多角化は今後(傍点 - 引用者)ますます重要な戦略基準をなすものと考えられる」としている<sup>21</sup>。このように記した占部の古典的名著『経営学入門』の初版が刊行されたのが1978年であることから、三宅産業の先

見性と戦略性にはただひたすら驚かされる。三宅産業の持続的発展を見ることができると言えることではあるが、その事業選択が合理的だったからだ。だが、実際の企業経営は教科書通りに行くとは限らない。高度成長期を背景としている時期とは言え、きっと三宅産業の事業多角化の努力は、速やかでありながらも「手探り」のように進められたのだろう。

事業の多角化を進めるさい、そのノウハウの習得にあたって、昭二氏は対話をたいへん大切にされていたようだ。地域において固有の歴史と顧客をもつ他店と競合し、生き残っていくために、昭二氏は「その道の先達である全国一番店から学び取ることとし」、全国各地を訪問した。そのさい、「自分の会社の課題を正直に話すと、各地の先達たちは熱心に教えてくれました」という。このエピソードを昭二氏は、「キャッチボール」になぞらえて説明している<sup>22</sup>。

昭二氏の対話を大切にする姿勢は、同社に労働組合が設立されたエピソードとその後の対応からもうかがい知ることができる。自らが先頭に立って事業の多角化を進めながら業績も順調に伸ばし、「イケイケドンドンで仕事をして、営業が好きで、寝食を忘れて働いていた」時期、関係会社を含めた従業員数が80名近くになったころ、ある産別組織のオルグによって突然同社に労働組合が結成され、昭二氏は「衝撃を受けた」という<sup>23</sup>。戦後の民主化教育の下で中学・高校時代を過ごし、尊敬できる教師にも恵まれて学んできた昭二氏は、学校生活や地域の青年団においても民主的なリーダーとして友人達の信頼も厚く、経営者となってからも自身を「民主的な経営者」「少なくともワンマンではない」との自覚を持っていた<sup>24</sup>。しかし、労働組合が結成されたことで「なぜ我が社に組合が？」という「衝撃」があったという。だが、そこに留まることなく、他店に勤めたことのない自分は「社員の本当の心の痛みがわかっていなかったのではないか」という風に考えを深めていく。そして、昭二氏は中小企業家同友会のアドバイスも受け「労使は対等なパートナーである」ことの気付きを得る。そこで、経営理念の重要性を確信するとともに「人間尊重の経営」を推し進めることを決意したのである<sup>25</sup>。

社員との対話を進めていく中で分かったのは、当時社会的に取りざたされるようになり始めた週休二日制についても、社員は現実的な考えをもっていたということであった。同社の就業規則を見直すにあたって、泊まりがけで研修を行い社員とよく話し合っ、彼らから現実的な意見をもらって作り上げたという。例えば、現場の社員から「学校の設備工事も請け負っているのに、土日を休みにしてしまったら建築構造にも問題が出る」との意見が出て、社員は現場のことを大切に思っていることに気が付き、社員とのコミュニケーションの大切さをあらためて自覚した。

三宅産業では、経営理念を実践するための指針でもある『経営指針書』を毎年発表している。その『経営指針書』は、「社長が一人で指針書作りをするのではなく、社員の意見をとり入れて、まき込んでつくってゆく事に大きい意義があることも」当時の経験から導き出されている。

社内労組幹部との交渉は厳しい時期もあったようだが、そうした適切な対応によって労働組合からは脱退者が増えていった。結成から10ヶ月後、労働組合は自主解散した。結成を働きかけた社員は不利益に扱われることを心配していたようだが、管理職を含めてよく話し合い職場に戻っている。同社では、その後労働組合が結成されることはなく、社員の親睦を図るための「親睦会」が設けられている。昭二氏によると「22期の出来事（1977年 - 引用者注）で当時の売上高は8億ぐらいでしたが、この一年間の逸失売上1億、粗利二千万の損失となり、何人かが退社してゆきました。物質的に失ったものは大きかったのですが、そのことによって、会社経営の上での物の見方・考え方や制度が大きく変わっていったことは苦しい闘いでしたが、結果的には労使双方にとっての結びつきを強め、体質改善へと向かわせましたので、得たものは大きかったと思います」と述べておられる。「若い経営者である」昭二氏にとって、「唯一の主力商品『石炭』が市場から消えた時と、労組結成の二つは」経営者としての強さが鍛えられた「大きな修羅場」であると振り返っておられる<sup>26</sup>。

## 2. 三宅産業株式会社の経営理念と対話の力

「大きな修羅場」を乗り越え、時として「失敗」や「反省」を経験しながらも、三宅産業は発展を続けていった。その中で昭二氏は、長年暖めてきた自身の経営やお客様に対する考え方を経営理念にまとめ上げていく必要性を実感している。自ら事業を立ち上げ、会社の発展に責任を負う中小企業や中堅企業の経営者にとって、自分自身の経験と会社に関わる様々な人々との対話の中から経営理念を作り上げ、日々の実践に活かすことの重要性を三宅産業と昭二氏から具体的に学ぶことができる。

例えば、三宅産業の「ながァーいおつきあい」という印象的なキャッチフレーズは、観音寺市に至る国道などに設置された看板でも見ることができる。同社は、これをコーポレート・ステートメントとしている。昭二氏によると、「台所や浴室を改造して、住宅設備機器を納入する。配管工事、電気工事など、すべてわが社で施工させて頂いた後は、燃料（ガスや灯油）もわが社から供給し、火災保険にもご加入を頂く。こうして、このお宅とは、ずーっと半永久的なお付き合いが出来る」<sup>27</sup>。この方針を一言で表した「ながァーいおつきあい」というコーポレート・ステートメントは、同社が顧客のニーズをくみ取りつつ、事業の多角化を進めてった経験が反映されたものだ。

三宅産業は「お客様第一主義」を掲げ、その経営理念は「美しい生活の創造」である。同社は、「1986年、(法人としての - 引用者) 会社設立 30 周年記念事業として、CI に着手。社章とロゴを一新し、経営理念を制定した」<sup>28</sup>。このムダのない短く美しい言葉の中に、昭二氏は「何のために経営しているのか。お客様や社員との関係はどうあるべきか。その根本的な私の考えを一言で表現出来るように考えました。当時は誰も指導してくれる人がなく、本を読んだり、先輩に教わったり、講演を聞いたりして、やっと数年がかりでつくり上げることが出来ました」という<sup>29</sup>。この経営理念は、当時社長であった昭二氏の「熱い思いや、希望が凝縮されています。私達は、お客様第一主義をかかげて、お

お客様満足度一番を追求しながら、知識・知恵・技術と努力で奉仕することを第一にうたっています。第二には、従業員やその家族・協力業者・取引先の人々が、働きがいや生きがいのもてる会社づくりをすること。第三には、職場をはじめ、地域社会や、さらには地球規模で環境を守って行こう。それらの運動に参加して、美しい地球破壊に反対しようとするものです」と述べておられる<sup>30</sup>。

しかし、昭二氏は、理念だけでは会社は動かない、「ビジョン、計画を立て、具体的な目標数値までおとし込まないと、機能しないと、だんだんにわかってきました」という<sup>31</sup>。そのために、まず「美しい生活の創造」という経営理念は、「存在意義：豊かな明日のための生活産業」、「経営姿勢：お客様と考える、よりよいくらし」、「行動規範：サービスとはスピードなり」、そして上述の「コーポレート・ステートメント：ながあ～いおつきあい、三宅産業」に展開されている。その上で、三宅産業では、こうした経営理念をそれぞれの部署、職場、従業員一人一人が実践していくための指針として、『経営指針書』を作成している。

この『経営指針書』は、経営理念が制定された翌年の1987年を第1回発表会として、毎年発表されている。今(2016)年度の『経営指針書』もたいへん充実した内容である。三宅産業の法人設立60周年を迎えての「60周年宣言」から、経営理念、全社的な中期計画(経営基本方針)、年度計画と方針、さらに部門ごとの前年度のふり返りと今期、中長期の方針、売上・粗利計画まで詳細に網羅されている<sup>32</sup>。昭二氏によると、「5ヶ年先の中期計画から今年度の計画を立てました。粗利益による6ヶ月先行管理・お客様第一主義・社員満足度一番・自立創造型社員づくり・クレーム最優先・地域社会と地球環境を守る……などが骨子となっています」という<sup>33</sup>。

『経営指針書』も社員との対話の中で作り上げることがたいへん重視されている。昭二氏によれば、『経営指針書』の作成にあたっては、全社員が参加する1泊研修を実施し、「どうすれば会社は良くなるのか」など「テーマを決めて、夜が更けるまでグループ討論」を行って作り上げたという<sup>34</sup>。経営者や経

菅陣が一人方針を示すのではなく、全社員を巻き込んで経営理念に対する理解を深めながら、ともに会社や部門、それぞれの職場の現状を確認し、今後の方針を決めていくのである。特筆すべきは、三宅産業では当該年度の『経営指針書』がまとまると、全社員だけでなく「系列会社の幹部、協力業者、取引先、メーカー商社、取引銀行、同友会（中小企業家同友会 - 引用者）の仲間などに集まってもらい」発表会を行っていることである<sup>35</sup>。様々なステークホルダーとの対話の中で、目標や意気込みが語られ、経営理念の実践に向けた課題が共有されていくのである。

そうした『経営指針書』の作成に向けて社員と議論を深めていく際、昭二氏も「社員こそ信頼すべきパートナーだと」という感慨を深くしている<sup>36</sup>。そこにも、「人間尊重の経営」への確信が込められている<sup>37</sup>。昭二氏によると、「人間尊重と云うと、やさしさ・いたわり合い・傷をなめ合う響きがありますが、経営者も社員も対等の人間として厳しく問い直し、権利と義務を明確にし経営発展のためにお互いに努力してゆこうとするもの」だという<sup>38</sup>。そのための取り組みとして、制度的観点から就業規則の見直し、評価制度の確立、『経営指針書』の作成と実践が例としてあげられている。

三宅産業の就業規則は、先述したように社員との対話の中から作成されている。評価制度も、専門のコンサルタントの支援を受けながら時間をかけて「三宅産業の社風に合うように、独自のコンピテンシーモデル」を作りあげられたものだ<sup>39</sup>。この評価制度は、社員一人一人が「会社からどう評価されているか」を知り、上司や同僚からの評価から学び、今後の自らの目標や課題、姿勢に活かすための制度と運用になっている。いわば、評価制度を通じて社員と会社、それぞれの職場での対話を促し、一人一人がプロフェッショナルとして育ていくための仕組みである。そして『経営指針書』は、全社員だけでなくステークホルダーの協力まで含めて、経営理念の実践のために活かされている。

昭二氏は、「さらに 会社の数字の共有化 ISO のとりくみ 風通しのよい社内風土づくり 地域社会や国際貢献 人間性を高める文化活動 地球環境を

守る運動に参加する……などを、すべてひっくるめて制度をつくり、日々全社で実践してゆくことが、人間尊重の経営だと思っています」という。続けて「これらは決して一度に完成するものではありません。時代が変われば、中味も変化してゆくでしょう。そして、どれ程深く徹底しているかと考えると、私は企業の永遠のテーマでもあると思い、こうして『人間尊重の経営』をめざすこととなりました」と述べておられる。昭二氏は、いくつもの「修羅場」を克服し、「しんもんぐい」のバイタリティと企業家精神に富むと同時に、対話の中から自らを省みることを忘れず、企業経営に関する自らの考え方を作り上げられた。それは三宅産業の経営理念に明確なメッセージとして表されるとともに、幅広い対話によって全社に共有・浸透され、日々実践されている。

三宅産業では、経営理念「美しい生活の創造」を全社員が毎朝唱和している<sup>40</sup>。朝礼で理念を唱和する光景は、多くの会社でも見ることができるだろう。しかし、社員が唱和している経営理念がいかに作り上げられたものか、そこに経営者としての確かな考え方が息づいているか、社員が経営理念を唱和するとき自らの職責とお客様を念頭に置いて自身を省みて成長の糧としているかどうかは、そこに至るプロセスと様々な経営諸制度が経営理念と整合的に構築され、運用されているかどうかによって変わってくるはずだ。三宅産業の苦難を乗り越えた発展の足跡をうかがうとき、経営理念そのものの重要性だけでなく、そうした真摯な取り組みがより大切なだと教えられる。

現社長、三宅慎二氏（2009年より現職）も、現会長である昭二氏と経営理念も含めていろいろな話をするという。慎二氏に社長職を委ねるにあたって、昭二氏は人柄や知識はもちろんだが、慎二氏が経営理念を理解し、社員の気持ち分かるということを重視された。そして、慎二氏の社長就任について、古参の役員達に率直な意見を求めたという。役員達は、「社長が選ばれた人なら、自分たちは全面的に協力して、共に良い会社づくりをして行きたい」と答えてくれたとのことである<sup>41</sup>。

こうした対話の中で経営者と社員一人一人が自らの立場から教え合い、学び

合うことこそ、三宅産業の強さの源泉なのかも知れない。

相手を尊重し、よく話し合う。社員と昭二氏との関係性に見られる対話の姿勢は、経営理念や経営理念に基づく毎年の『経営指針書』およびその実践に活かされている。さらにそうした対話の重要性に気が付いた三宅産業の社員は、お客様や地域の人々とのお付き合いの中で、対話の力を実践している。今回の「企業調査」では、そうしたエピソードを聞くことができた。

昭二氏は「若い時から仕事とは直接関係のないボランティア的なこと」にも、主に休日や夜間の時間を使って積極的に取り組まれてきたという。そうした活動として「青年団、青年会議所、ライオンズクラブ、同窓会、PTA、中小企業家同友会、多くのサークル活動など」を挙げておられる<sup>42</sup>。60年以上の長きにわたって、お客様に奉仕し、事業を発展させ、雇用を守り「人間尊重の経営」を実践されてきた経営者としての昭二氏は、同時に「社会的意義のあることや、



「秋の総合展示会（11月4～6日）」を目前に控えた三宅産業株式会社本社前にて  
(2016年11月1日撮影)

人に喜んでもらえることを進んでほしい」という考えを持っている<sup>43</sup>。トップ自らの行動と奨励によって、三宅産業の社員のみなさんも、同窓会やPTAを始めとする地域の活動に積極的に参加されているという。この社員と地域とのつながりは、思わぬ効果もある。例えば、三宅産業では毎年秋に「明るい暮らしと住まい展：総合展示会」を開催して、多くのお客様が来場される。この「総合展示会」の告知チラシは、全社員の手渡しで配られている<sup>44</sup>。こうした手渡しが幅広くできるのも、社員が日頃から地域とのつながりを深めているためである。ちなみに、「企業調査」後にかがったお話によると、今（2016）年度は3日間で4,892名（過去2番目の多さ）のお客様が来場されたという。

### 3. 三宅産業株式会社の展開と社会貢献

先に三宅産業の事業多角化の努力は「斜行的多角化」から始まったと述べたが、同社の展開を見ると、必ずしもそこに留まっているわけでない。そしてそこには、経営理念に込められた「熱い思いや希望」、『経営指針書』で示されるビジョンや方向性が確かに息づいている。

今回の企業調査では、株式会社東洋財田営業所のフロン回収、再生・破壊事業を手がけるプラントを見学することができた。よく知られている通り、フロンはオゾン層の破壊や地球温暖化を進める原因となっている。東洋財田営業所は、知事に認定された香川県最大のフロン回収、再生・破壊事業者として、細心の工程管理の下、フロン処理事業を行っている。

おおよそ分かったフロン回収、再生・破壊のプロセスは、次のような流れであった。まず、冷凍機やエアコンなどの冷媒として使われているフロンから、オイルやサビなどの不純物を取り除き、専用のポンペへと回収する。回収されたフロンの分析をして、再生可能なものと破壊処理するものとに分類する。環境負荷低減の観点から、破壊と再生の処理エネルギーは、「再生処理の方が格段にすぐれていることが判明」されているという。再生後は、厳しい検査によっ

て品質を確認して、再生品として販売する。一方、破壊処理するものは、ポンベに充填されたガスを破壊装置につないで、その中で石灰などと反応させて無害化する。最終的には無害な空気と水として排出される。水は、常に水質をチェックし環境に負荷をかけないように点検してから放出するというものであった<sup>45</sup>。

もともと東洋は、「曇らないプラスチック板」の特許取得をきっかけとして1978年に設立された（設立時の社名は東洋化工）。京都大学生産開発科学研究所（生研）との共同研究に発展していくこの「曇らないプラスチック板」、製品名「ボードン（BODON）」の需要先は、三宅産業の既存のマーケットとは異なり、当初は「東京の電話帳を買ってきて化成品工場やスポーツ品メーカーへ見本とカタログを」送ることから売り込みを始めたという。やがて水中メガネのようなスポーツ用品、ヘルメット、防塵ゴーグルなど様々な製品に使われるようになっていった<sup>46</sup>。

この「ボードン」を使用した水中ゴーグルは、大貫映子氏（現 海人くらぶ代表）が早稲田大学在籍中に「日本人として初めて」となるドーバー海峡水泳横断に成功した時に使用されて一躍有名になったという<sup>47</sup>。東洋で開発・製造された「曇らないプラスチック板」が商社を経て、加工メーカー、スポーツ用品会社へと納入されていたのだ。大貫氏は、海温の低いドーバー海峡を「このゴーグルがあったからこそ泳ぎきれた」と語ったという。「ボードンゴーグル」は、大貫氏の偉業がきっかけとなって引き合いが増し、アメリカのKマートをはじめカナダやオーストラリアなどにも輸出された<sup>48</sup>。

さらに「ボードン」から派生し、東洋化工で研究・開発を進めた顕化フィルムの製造技術は、液晶パネルに応用できるようになった。液晶パネルの需要が急拡大していくことが予想された時期、市場の拡大を背景に世界市場への進出も頭をよぎったはずだ。実際、当時800億円と言われていた市場は、1兆円市場に拡大している。ある化学メーカーが、他社との合併で丸亀市に工場を新設したさいの投資額は100億円であったそうだが、東洋化工の株式上場の話もあっ

たというから、三宅産業にとっても不可能な多角化ではなかったとも思われる。一般的な視線でいえば、「バブル経済」の時期、時代の空気は企業経営者本来の堅実な判断を狂わせるのに十分だったし、他社のそうしたエピソードには事欠かない。だが、巨大市場での競争に拡大路線で応じるのではなく、役員会での議論の末、昭二氏は「うちでないとできない仕事」に集中することとし、液晶フィルムメーカーへの転進は「身の丈に合わない」との意思決定をする。そして、顕化フィルム製造技術のノウハウを他社に売却したのであった<sup>49</sup>。現在、日本の液晶メーカーは、すでに国内生産から撤退するか、海外に生産拠点の移転を余儀なくされている。いずれにおいても、世界市場での激しい競争にさらされている。これも後知恵に過ぎないが、自社の使命と理念を絶えず省みる昭二氏の経営者としての姿勢が、この堅実な意思決定へとつながり、三宅産業を救ったと言っても過言ではないだろう。

三宅産業では、国際貢献・地域貢献も熱心に行っている。地域貢献の一環として、観音寺市の名勝、琴弾公園のクロマツ 100 本を寄贈し、法人設立 60 周年記念行事として社員と家族のみなさんで手植えされたのは、人々の記憶に新しいところである。国際貢献としては、1989 年から一人 2 年間の期間で海外研修生の受入を行ったこともある<sup>50</sup>。2001 年には、ユニセフとイオングループの呼びかけに応え、カンボジアに小学校 (SUN SUN School) を寄贈している。2014 年には、ベトナムに幼稚園の園舎 (SUN SUN House) を寄贈している。これらは、三宅産業とグループ全社員の善意の寄附で建設されたものだ<sup>51</sup>。

「サンサン (SUN SUN)」というネーミングは、讃岐と三宅産業の「サン」から着想されたものだそう<sup>52</sup>。社長のご挨拶や展示会の案内、「美しいくらし」づくりに役立つアイデアや提案、お得意様の紹介、料理のレシピや読み物まで多彩な内容が盛り込まれた三宅産業の広報紙も「サンサンだより」という。おそらくこの「サンサン」には、太陽光発電販売地域一番店という気概を

重ねて読む人もいるかも知れない。

三宅産業では、2000年にシャープ太陽光発電の販売を開始している。当初は太陽光発電がお客様にあまり認知されずたいへん苦労されたようだが、社員の諦めを知らない努力もあり、2013年までには1,000戸の施工実績を記録するまでになった<sup>53</sup>。私たちも、東洋財田営業所を訪問した際、併設の太陽光発電システムを見学することができた。太陽光発電システムも設計施工からメンテナンスまで手がけ、売電や保険のことでもお客様の相談に応じられるのが三宅産業の強みである。経営理念「美しい生活の創造」には、地域社会や地球規模の環境を守るという決意も込められている。フロン回収、再生・破壊事業とならんで太陽光発電システムの販売もこうした経営理念の現れと言える。

## むすびにかえて

今回の「企業調査」にあたって、予想以上に多くの資料を目にすることがで



株式会社東洋財田営業所にて。岩崎忠平氏（後列左）とともに。

きたのには本当に驚いた。立派な『経営指針書』を閲覧させていただいたこともそうだが、本稿でも多分に引用させていただいた三宅昭二会長が自ら書かれた「私の生い立ちと歩み」がまさにその代表だ。同社のHPでは、三宅慎二社長も「社長だより」を連載しておられて、お二人が自分の言葉で広く対話しようとする姿勢がとても印象的だった。

三宅昭二会長は、「人間尊重の経営」を目指して最初の『経営指針書』の作成に取り組みられていたころには、「自らの経営を人前で語る事が出来るような会社づくりに努力してゆこうと」決意されていたという<sup>54</sup>。おかげで、私たちも多くの学びと気づきを得ることができた。だが、この報告書に書ききれなかったことも多い。三宅昭二会長から教えていただいたことは、今後の「企業調査」にも生かしていきたいと考えている。

むすびにかえて、これを書き留めておきたい。三宅昭二会長は、その「私の生い立ちと歩み」の中で、「良い会社とは」を2つの視点から語っておられる。外部の人達から評価される「良い会社」とは、「建物や展示場、トイレの隅々まで、古くても清掃・整理・整頓が行き届いている会社。経営者も社員も、地域の方々を大切に、明るく活発で、気配りが感ぜられること。自動車をはじめ、社員の服装や身だしなみがいつもきちんと整っていること。会社の進む方向がお客様にも明確に理解していただけて、新しい商材による事業化や時代の変化に対応した新サービスを取り入れていること。利益だけにこだわる会社ではなく、人間尊重の社風が感じられ、社会貢献や国際貢献などにも前向きで、地域社会や取引先からも信頼されている会社。― などが考えられるとされている。会社の内側からみた「良い会社」とは、第一に経営理念が確立され、『経営指針書』が成文化され、社内で共有されていること。いかなる激震にも耐え得る長期の財務戦略が必要であるということ。さらに三宅産業の目指すべき方向性として、次のように述べられている。「お客様第一主義のもとに、社員満足度を高める努力を続けています。経営者と社員の信頼関係がさらに強固となり、自立創造型の社員が育って、生きがい、働きがいのある職場

作りを労使が共に協力し合って作って行きたいと希っているところです」と<sup>55</sup>。

地域の人口減少や日本全体の少子高齢化、地球環境の諸問題は、中小・中堅企業にとって自社だけではコントロールできない厳しい経営環境として立ち現れる。だから、「拡大戦略」が間違っているわけではない。だが、地域とともにあり、自社のあり方を経営理念として深く見つめ、経営理念を実践していく方向や戦略を社員とともに作り、共有し、社員一人一人が自律的創造的に働く。そうした謙虚な学びと対話の姿勢で地域とお客様に奉仕する会社は、未永く生かされるのだということを、今回、三宅産業と三宅昭二会長、三宅慎二社長から学ぶことができたように思う。「良い会社とは」を考える中小・中堅企業が広がっていくことで、地域や社会の問題にも明るい展望が開けていくようにも思う。



三宅昭二会長へのインタビューを終えて。  
三宅昭二会長（前列右）、三宅慎二社長（前列左）とともに。

(謝辞) 今回の「企業調査」にあたって、三宅産業株式会社社長、三宅昭二氏には、当方からの質問に快く応じていただきながら、たいへん有益なお話をお聞かせいただきました。充実したさわやかな余韻とともに同社会議室を退出する際、時計を見ると当初の予定時間を大幅に超えていました。熱中して会長のお話をうかがっていたため、時間の長さを全く感じませんでした。その後のお仕事に差し障ったのではないかと恐縮するばかりです。

株式会社東洋財田営業所の施設見学にあたっては、一般社団法人香川県冷凍空調設備工業協会会長、三宅産業株式会社顧問の岩崎忠平氏に、専門的な事柄も分かりやすく丁寧にご説明いただきました。三宅産業株式会社社長、三宅慎二氏には同社の現状を教えていただいただけでなく、私たちの訪問に最大限のご協力、ご配慮を賜りました。法人設立 60 周年にあたる今年、「秋の総合展示会」を控えて、ふだんにも増してお忙しい時期であったにもかかわらず、みなさま快く私たちを迎えていただき、写真撮影にも応じていただきました。ここに記して感謝申し上げます。

今回の訪問に関して、三宅慎二社長と密に連絡をお取りいただき、全体の調整役を進んでお引き受けいただいた本学、望月恒男教授にも感謝しております。

最後になりますが、第一線の経営者として 80 歳を超えられ、ますますお元気がつ聡明でいらっしゃる三宅昭二会長の変わらぬご健康を所員一同心より願っております。

## 注

- 1 企業調査の対象企業への追加調査および調査内容を論文等に活用することを希望する所員は、経総研担当者までご一報下さい。それらの公表にあたっては、相手先企業/団体の許諾を必要とする部分があります。
- 2 香川県「平成 27 年国勢調査 人口等基本集計結果 (香川県分)」2016 年 11 月 7 日。2 ページ、同 31 ページ、別表 2。香川県の人口の推移を見ると、約 976 千人の人口規模は、同県の 1975 年から 80 年頃の人口水準に相当する。ただし、この資料は香川県でも未婚率の上昇、少子化、高齢化、単身世帯の増加が進んでいることを指摘している。

[http://www.pref.kagawa.lg.jp/toukei/zuiji/p\\_census/27\\_census/jinko\\_kihon/kekka.pdf](http://www.pref.kagawa.lg.jp/toukei/zuiji/p_census/27_census/jinko_kihon/kekka.pdf)  
(2016年11月7日閲覧)

- 3 前掲資料、14ページ、別表2。
- 4 三宅産業株式会社『MIYAKE SANGYO CO., LTD 60年の軌跡』(法人設立60周年記念誌)、11~12ページ、および三宅産業株式会社HP「連載：三宅会長 生い立ちと歩み」第1回(2009年11月10日)も参照。この連載「私の生い立ちと歩み」は第1回から第102回(2015年5月2日)にまでおよぶ三宅会長の自叙伝である。三宅会長の目を通して社会と事業の発展をつぶさに書き綴ったこの連載は日本経済新聞の「私の履歴書」に勝るとも劣らない貴重な経営史の資料であり、教訓に満ちた内容になっている。ぜひ一読を勧めたい。  
三宅産業株式会社HP <http://www.miyakesan.co.jp/history/> (2016年10月29日閲覧)
- 5 前掲、三宅昭二「私の生い立ちと歩み」第5回、2010年9月1日。
- 6 前掲書、第8回、2010年9月1日。
- 7 三宅産業株式会社、前掲『60年の軌跡』12ページ。
- 8 前掲、「私の生い立ちと歩み」第11回、2010年9月1日、および三宅昭二会長への聞き取り調査による(2016年11月1日、三宅産業本社にて-以下、聞き取り調査)。
- 9 三宅産業株式会社、前掲『60年の軌跡』12~13ページ。
- 10 前掲書、12ページ。
- 11 前掲「私の生い立ちと歩み」第20回、2010年9月3日、および聞き取り調査による。
- 12 前掲書、第20回~第21回、2010年9月3日、グリーンライフ社の事業は、東京の共同出資者に経営権を譲渡することで、従業員の雇用は守られた。従業員の雇用を第一に考え、事業の撤退からも学ぶ経営者としての昭二氏の姿勢がこのエピソードをさらに教訓に満ちたものにしていく。
- 13 三宅産業株式会社「会社概要」による。同社の事業内容・営業品目は、本文中の事業も含めて15項目におよぶ(2016年4月1日現在)。
- 14 三宅産業株式会社 法人設立60周年記念式典「60周年宣言」2015年9月12日。
- 15 前掲「私の生い立ちと歩み」第39回、2010年9月6日、そのため、「バブル経済」崩壊後、建設業界が軒並み不況に見舞われ売上高の減少に苦しんでいた時期、三宅産業でも法人向け受注は減少していたが、「直売」でその減少分をカバーできたという。ただ、昭二氏によると「お客様第一主義を貫く直売は、特に熱意と気配り、手間がかかります」という。
- 16 聞き取り調査による。
- 17 聞き取り調査による。
- 18 前掲「私の生い立ちと歩み」第22回、2010年9月3日。
- 19 これらの具体例は、前掲書、第95回、2014年10月11日より。「講師が1番勉強になる、と云われています」という。
- 20 『MIYAKE SANGYO COMPANY PROFILE』(会社案内)「生活安全部」の記述より。
- 21 占部都美『経営学入門(改訂版)』中央経済社、1984年、148~154ページ。
- 22 前掲「私の生い立ちと歩み」第12回、2010年9月1日。

- 23 前掲書、第 13 回、2010 年 9 月 1 日および聞き取り調査による。
- 24 前掲書、第 4、9、10、および 13 回を参照。
- 25 前掲書、第 13 回および聞き取り調査による。
- 26 前掲書、第 14 回、2010 年 9 月 1 日。
- 27 前掲書、第 22 回、2010 年 9 月 3 日。
- 28 前掲『60 年の軌跡』19 ページ。
- 29 前掲「私の生い立ちと歩み」第 22 回、2010 年 9 月 3 日。
- 30 前掲書、第 23 回、2010 年 9 月 3 日。
- 31 前掲書。
- 32 三宅産業株式会社『第 61 期（平成 28 年度）経営指針書』（社外秘）。
- 33 前掲「私の生い立ちと歩み」第 24 回、9 月 3 日。
- 34 前掲書、第 23 回。
- 35 前掲書、第 24 回、9 月 3 日。
- 36 前掲書、第 23 回。
- 37 前掲書、第 24 回および聞き取り調査による。第 1 回発表会から「今日まで 28 年間毎年指針書を社員、幹部と共に再検討して、4 月初めに必ず発表会を行って来ました」（第 93 回：2014 年 8 月 13 日）。
- 38 前掲書、第 24 回、第 35 回、2010 年 9 月 6 日も参照のこと。『経営指針書』の表紙には、三宅産業の社章、経営理念「美しい生活の創造」とともに「学ぶとは誠実を胸にきざむこと教えるとは共に希望を語ること」という一節が書かれている。この一節はルイ・アラゴンの詩によるもので、昭二氏はこの言葉を高校時代からずっと大切に、額が社長室にかけてあるという。
- 39 前掲書、第 24 回、および聞き取り調査。
- 40 「私たちは、最高の品質を提供することで、お客様の美しい生活の創造に貢献し、その満足度を高めてゆきます。「このことばを、毎朝朝礼で全社員で合唱していますが、これも実行してゆかなければ、何も生まれて来ません。歌やお経のようになえるだけでなく、その本質をかみしめながら具体化して、日々の行動に移してゆこうと呼びかけています」。前掲書、第 38 回、2010 年 9 月 6 日。
- 41 前掲書、第 69 回、2012 年 8 月 6 日、第 70 回、2012 年 9 月 6 日も参照。昭二氏は、「事業の継承において最も大切なのは何でしょうか」という私たちの質問に対して、「理念をどのように引き継いでいくかということである」と答えられた。「人間尊重の経営を実践する理念を社員と共有し、お互いに理解を深めていく」こと。そのためにも、「先代の社長がやってきたことをまずは数年は続けてみる。そうすると（代が替わっても）お取引先、銀行、社員は安心する」との実践的なアドバイスもいただいた。慎二氏もこれにうなずかれ、「少なくとも 5 年は」（先代がやってこられたことを）続けることが大切だと話された。経営者・管理職の人材育成において「何をやったか」だけでなく、「なぜそれをやるのか」という理解が不可欠だと指摘する研究がある。昭二氏から慎二氏への事業継承は、実践でもってそのことを示されていると感じる。
- 42 前掲書、第 25 回、2010 年 9 月 3 日、昭二氏は、香川県中小企業家同友会が設立された 1976 年に入会され、1981 年から 2000 年まで同会の会長（代表理事）を務めておられる。

「良い会社をつくろう」「良い経営者になろう」「良い経営環境をつくろう」の「3つの目的」から始まる同友会の理念は、昭二氏の「人間尊重の経営」という考え方に影響を与え、昭二氏を通じて様々な分野の経営者にも良い影響を与えていったことは想像に難くない。同友会の理念については、香川県中小企業家同友会 HP「同友会のご紹介」を参照。

- 43 前掲「私の生い立ちと歩み」第 87 回、2014 年 2 月 5 日、第 47 回、2010 年 10 月 6 日など。
- 44 総合展示会（第 1 回）は、新社屋が完成した 1967 年から始められた。初回こそ来場者数は少なかったようだが、来場者数拡大にむけた様々な取り組みの中でも社員の手渡しによる案内状配布が功を奏して、第 2 回目は前年の 9 倍もの来場者を迎えた。その後も順調に来場者数を伸ばし、近年では 5,000 人ものお客様が来場されている。展示会は「夢を売る会場」、「シーン産業」に携わっているという考え方もたいへん教訓に富む。前掲書、第 45 回、2010 年 9 月 10 日～第 47 回、2010 年 10 月 6 日。
- 45 三宅産業株式会社財田営業所（資料）「受入フロンの処理工程」および現地での聞き取り調査による。
- 46 三宅産業株式会社、前掲『60 年の軌跡』16 ページ、前掲「私の生い立ちと歩み」第 15 回 2010 年 9 月 1 日および聞き取り調査による。京都大学生研との「ポードン」の共同研究・開発において、昭二氏が京都大学に出向いて生研から研究員を招いたというエピソードも印象的であった。第 17 回も参照。
- 47 海人くらぶ HP「海人クラブとは」<http://uminchu21.com/about/index.html> 大貫映子氏は、1982 年と 1983 年の 2 回、単独でのドーバー海峡水泳横断に成功している。この偉業は、Channel Swimming Association HP に記録されている。  
<http://www.channelswimmingassociation.com/swims?q=Teruko>（閲覧日：2016 年 11 月 16 日）
- 48 三宅産業株式会社、前掲『60 年の軌跡』16 ページ、前掲「私の生い立ちと歩み」第 15 回 2010 年 9 月 1 日および聞き取り調査による。
- 49 前掲書、第 18 回、2010 年 9 月 3 日、および聞き取り調査による。
- 50 現在、三宅産業では研修生の受入は行っていない。海外研修生に接する昭二氏の思いと熱意、社員の方々とのふれ合いと人材育成上の効果、昭二氏のいう「余韻の文化」についてもたいへん興味深いエピソードがある。詳細は、前掲書、第 39 回、2010 年 9 月 6 日～第 41 回、2010 年 9 月 10 日、を参照のこと。
- 51 『60 年の軌跡』43 ページ、前掲書、第 42 回～第 44 回、2010 年 9 月 10 日、および聞き取り調査による。
- 52 前掲書、第 44 回、2010 年 9 月 10 日。
- 53 前掲書、第 91 回、2014 年 6 月 1 日。
- 54 前掲書、第 24 回、2010 年 9 月 3 日。
- 55 前掲書、第 93 回、2014 年 8 月 13 日。