



Osaka Gakuin University Repository

Title	一人の経営者の目指す「夢の企業」についての研究 A Study on the "Dream Company" aimed at by a Manager
Author(s)	宮本 寛爾 (Kanji Miyamoto)
Citation	大阪学院大学 企業情報学研究 (OSAKA GAKUIN CORPORATE INTELLIGENCE REVIEW), 第 10 巻第 3 号 : 15-31
Issue Date	2011.03.30
Resource Type	ARTICLE/ 論説
Resource Version	
URL	
Right	
Additional Information	

一人の経営者の目指す「夢の企業」についての研究

宮本 寛爾

A Study on the “Dream Company” aimed at by a Manager

Kanji Miyamoto

ABSTRACT

Mitsuru Sumiyoshi incorporated the New Asahigiken Corporation which was a dream company with workers as the main constituents. In order to establish New Asahigiken Co. as his dream company, he conferred ownership of New Asahigiken Co. to the employees of Asahikakenkogyo Corporation and Asahigiken Corporation. Asahikakenkogyo Co. is an excellent company which he has managed as a chief executive for thirty five years. Asahigiken Co. is also a good performance company which was managed by him as a president for ten years.

It is very useful for many executives to know the method to realize innovative corporate mission upon which Sumiyoshi has thought seriously for a long time. I think that his excellent results are a lofty ideal for managers.

I はじめに

住吉 満氏は「人間主体の企業造りの実現」に向けて（新生）旭技建株式会社を1992年に設立した。（新生）旭技建株式会社はその資本金の80%を35年に亘る優良企業である旭化建工業株式会社と10年の実績のある旭技建株式会社の両企業の従業員に譲与し、従業員株主主体の夢の企業として設立されたのである。同氏のこの「夢の企業」という非常に革新的な企業理念の実現に向けての歴史を辿ることは、これからの経営者が歩む一つの理想の道を提示することとなると考える。

II 新生旭技建株式会社設立までの歴史

住吉氏は岡山県浅口郡寄島町で1928年に誕生した。1938年14歳の時、倉敷市水島の三菱重工業に養生工として入社した。この青年学校での実習と勉強の後、航空機の部品の製作に従事した。

1944年に内地の空襲が激しくなり、各工場は分散され、倉敷市の紡績工場に移った。そのとき友人と2人で倉敷市内に下宿し、間もなく終戦を迎える。

1945年の終戦後、母堂の遠縁の尾崎博一氏が経営されていた旭化工板製造株式会社（建築材料の壁材を製造販売）に就職し、尾崎工場では壁材の製造工程の改造や製造に従事した。

同氏は尾崎工場で仕事を続けることでの将来に悩み、営業的な仕事を修得しようと考え、社長に営業所への勤務を申し出た。この営業内容はセメント瓦の葺上と防水工事の受注・施工であったが、ご自身は大阪市内の地理、葺上や防水の施工方法に知識がないままで建築現場へ名刺を持って自転車で走り回った。

同氏は、常に、自分の給料以上の仕事をして会社に借りを作ってはならないという考えを持っており、工場での勤務の時は十分に給料以上の貢献を会社に行っているという自信があったが、営業に移ってそれが可能か悩んだ。しかし、営業1ヶ月で1棟の屋根を葺く仕事を受注し、給料以上の収入を上げることが出来て、これ以後、会社に迷惑を掛けることは無かったとのことである。

1950年ごろ旭化工板製造会社は朝鮮動乱の特需で多忙を極めていたため、社長は工場の仕事に集中していた。社長は住吉氏の受注した仕事には消極的であったため、同氏は我流で仕事を受注しつつ、そのやり方については職人に尋ねて勉強し、会社の製品の販売部門から一人離れて、思う存分誰にも指図されずに働き、以来24年間社長に就任するまで、自分の自由意思で仕事をしたのである。

1954年、26歳のとき、固定顧客だけで仕事が十分あるので、独立することを考え、社長

に申し出た。社長は工場経営が非常に困難なときなので、住吉氏の退社は困ると、独立を延ばすように懇願した。住吉氏は独立を申し出たときの社長の苦悩の表情とこれまで思うままに働かせてもらう恩を受けたことを思い、独立を思いとどまり、自分の全勢力を尽くして社長と運命を共にしていこうと決心した。

1957年に社長から「会社の工事を独立して新しい会社を創ってみないか」と言われ、熟考し、工事請負業を専門とする旭化建工業株式会社（資本金100万円）を設立し、取締役だが社長から全権限を委譲され、独自に経営を行った。1960年には超大型工事を受注し、社員5人でこれを完成した。受注工事はすべて下請工事であり、会社の将来と企業の拡大を考え、元請業者への転換を計った。経営は順調であったが、1961年に道路工事専門業者へと基本方針を決定し、投資額700万円で尼崎に1,200ヤードのアスファルトプラントと8トンのローラー1台を購入した。さらに、タイヤローラー、フィニッシャーなどへの投資を行い、3年間で一通り設備と機械を保有した。同時に諸官庁に登録し、受注は順調に増加し、元請業者としての地位を固める。

1966年には尼崎工場のプラントの能力を超える仕事量を可能にするために、大東市に当時最大の全自動式のアスファルトプラント本体、事務所、宿舍、倉庫に対して7千万円の投資をし、これを完成した。1966年の総完成高が2億6千万円で従業員が15名であったので、この投資は業界で身分不相応と思われた。しかし、初年度の出荷目標の3万トンを上回る5万トンのアスファルト合材を出荷する好スタートが切れた。

1969年姉妹会社である旭化工板製造株式会社の社長の死の後、旭化工板製造株式会社の取締役と旭化建工業株式会社の社長に就任した。旭化建工業は1971年に売上高7億円、従業員25名となり、住吉氏の念願であった「社員の福祉」の第一歩として鉄筋3階建て6戸の社宅を尼崎の工場跡に建設した。

1977年には売上高が目標の20億円に達したが、これまでの道路工事、防水工事だけでは発展はないと考え、新たな部門の拡張を考え始めた。

住吉氏は「生涯福祉の会社」を夢見ており、旭化建工業に20年以上勤務し、会社に貢献した従業員に対して生涯支給する年金のための原資を生み出し、かつ健康な者はそこで働くことが出来る会社を設立することであった。この夢を実現するために、同氏の考えた条件は、①退職後の高齢者でも働ける業種であること、②チェーンが可能な業種で働く人が住まいの近くの店舗を選ぶことが出来ること、③大衆相手で企業の安定度が高く将来性があること、である。そしてその1号店の利益を旭化建工業の従業員の福祉充当金（生涯年金）に充て、そこで働く者は次に出店する店で自分たちの利益を追求し、働きがい求めればよいと考えた。この実行のために、旭興業株式会社（店舗名は「JOY ホームセンター」

（鳥飼店）を1976年に設立し、小売業界に進出した。旭興業はその後、1980年に2号店

(杭瀬店), 1984年に3号店(坂部店), 1987年に4号店(甲子園店), 1991年に5号店(大東店)を設立した。

旭興業が順調にスタートしたときに、姉妹会社の旭化工板製造の経営状態が悪化した。同社の取締役であった住吉氏が社長に代わって経営責任を負うことになった。同氏は「社員を重視すれば、経営者は私欲が湧かず、その結果経営を誤ることはない。企業を危なくすることは社員を不幸にすることである。常に従業員を幸せにすることを考えると、まず健全経営を行うこととなる。健全経営こそが企業の繁栄する源であり、それによって経営者も働く人も幸せになることが出来る」という信念が実現されるように経営を行った。この信念で旭化工板製造の経営を行うことにより全従業員の努力の結果、2年目には黒字千数百万円を出すことが出来た。3年目も順調な見通しであり、同氏は旭化工板製造の経営を引いた。

住吉氏が1975年から3年間旭興業の設立や旭化工板製造の経営などにより、旭化建工業の経営が手薄となり、成長が鈍化した。1978年12月30日、従業員全員を大東工場の事務所に集合させ、同氏の経営理念を半日以上掛けて理解させた。この結果、従業員の努力と伝統的健全経営により、1979年度には前年度比35%増の18億円の売上高を計上することが出来た。

1979年頃の旭化建工業の組織は道路部、生産部、営業部、工事部で編成されていた。この工事部が平田団地(5階建て集合住宅12棟)のアスファルト防水のやり替え工事および外装の改修の受注を受けた。かかる改修工事は関西では初めてのことであり、職人の手配、現場代人の教育指導、施主に対する説明と協力要請などに注意し、精緻に準備し、半年間で顧客の満足する工事を完成した。

1980年には平田団地改修工事の成功により、団地の改修工事の将来性を考え市場開発を決意した。このため、防水メーカーの田島ルーフィング、塗料メーカーの日本ペイントの両社と改修工事に関する技術提携を結んだ。

改修工事は、将来、道路工事に代わる自社の主事業となると考え、マンション改修の必要性和定期管理方法、工事中の安全性を説明するパンフレットをマンガ式で作成し、改修工事の受注活動を行った。マンガ式の説明カタログは、業界では初めてのことであった。また、見積、契約方法、様式について独自の形式を考案した。

住吉氏は道路舗装工事の技術や工法、改修工事の市場開拓、そしてホームセンターへの進出などの事業をすべて自身で手がけ、研究し、実践し、他人の指導を受けなかった。ここに、同氏は従業員の指導、問題点の発見、その改善を敏速に行うことが出来、これが旭グループの社風となり、健全経営維持の秘訣であった。

売上高は、改修工事の増加により、1980年20億円、1981年25億円、1982年27億円と増加

した。改修工事の受注を増加させるために、住吉氏は、①宅地開発とマンション建設のゼネコン業者に対する営業活動の展開、②長年に亘る従業員や下請への教育や研修の繰り返しによる企業理念や仕事に対する取組の徹底、③目先の利益に囚われず、長期的視野に立った顧客作りと出入り業者を増加する経営姿勢の3点を基本として経営を行った、と述べている。

この当時、高校生や大学生の新規採用を行ったが、退職をしていく者が多かった。若手従業員に退職の理由を聞くと「会社の経営や将来展望について何らの不満も無いが、時間的なことや責任が重いこと」という目先の理由であった。住吉氏は若者に妥協することはなかった。同氏の信念が「人が幸せになるためにはそれなりの努力が必要で、若いときの楽な暮らしと将来の成功・安定は両立しない」であったからである。

旭化建工業や旭興業が順調に成長しているなかで、同氏は長期的経営計画として、住宅のリホームや増改築の請負会社を1982年に設立した。旭グループの3番目の会社である旭技建株式会社（資本金1千万円）である。

1983年に本社ビルを建設し、これまでの事業実績とこの本社ビルで社会的地位は向上した。しかし、現場代人の実行予算の厳守と工事管理や手直しの排除という建設業界一般の課題に同社も取り組む必要から、5ヶ月間に亘り早朝6時30分に現場代人を全員本社に出社させ、当日の段取りと前日の進捗状況を報告させた。そして各現場の出来高と問題点を毎日チェックして、上司が指示を与えアドバイスし、特に苦しい現場や大きな問題については幹部が直接取組み、代人に実践的指導を行った。現場代人は金の問題、材料の調達、下請職人の10名から20名を指示して工程通り働かせるのであり、現場代人の能力の向上こそが企業体質の強化に繋がったのである。

旭化建工業は同族会社であったが、社長の住吉氏は20%の株式を所有しているだけであり、設立時から所有と経営が分離していた。同氏は早く後輩の従業員に社長の座を譲ることで、同族でない有能な従業員が社長になれるという企業風土が出来ると考えていた。1985年に57歳定年の就業規則により社長退任を申し出た。しかし、幹部、役員、株主からもう数年続けて欲しいと強く要請された。同族会社で同族でない者が経営を行うには大変な精神力が必要であった。そこで、同氏はかかる困難な経営を担える次の経営者を育てるべく従業員教育を行った。そして4年後の1988年に旭化建工業の社長を退任し、代表取締役会長に就任した。

1988年旭化建工業の社長を退任後、それまでの同族会社での所有と経営の分離の企業体質は中途半端な経営であり、もっと徹底した対策を模索した。その結果、旭化建工業のような優良企業を創り、その株を従業員に与えることによって、従業員が経営を行えるようにすることを思いついた。つまり従業員に自分たちの会社を自分たちで運営できるという

喜びを与えることである。

しかし、この従業員への会社譲与には多くの問題があった。①大株主からの営業権の譲渡、②それに必要な資金の調達、③従業員を株主として新会社を設立し、従業員による健全経営維持の可能性、④お得意先や協力業者への対応、である。

住吉氏の行った会社譲与の過程は、次のごとくであった。

- ① 同氏が1982年に創った旭技建が旭グループの関連企業として順調に成長していたが、この旭技建に旭化建工業の事業を移すことである。
- ② 旭化建工業の大株主に営業権を放棄させる。このため、同氏が私欲のないこと、同氏の30数年間の経営の権利と権限を放棄すること、旭化建工業に不動産を残し、代表取締役社長に大株主が就任すること、同氏と社員の一部が所有する旭化建工業の株式を大株主に譲渡すること、新しく事業を継承する旭技建は従業員の会社とすることを説明するとともに、今後大株主としての立場の安泰を説明して賛成を得た。
- ③ 従業員を旭技建の株主にするために、同氏の持ち株1千万円に対し、増資分の株を従業員（勤務年数10年以上の有資格者）に引き受けさせ、引き受けのための資金は旭化建工業が1990年度末に従業員に支給した特別決算賞与を各自の割当株数の代金に充当させ、従業員株式合計の資本金は2千万円であった。さらに、2年後従業員に2千万円の増資を行い、資本金は5千万円となった。ここに、旭技建の資本構成は従業員合計4千万円、住吉氏1千万円となった。
- ④ 旭化建工業の従業員の旭技建への移籍は、1990年から1992年の3回に亘って全従業員の移籍が完了した。新生旭技建は従来の業務に加え、旭化建工業の業務を行うこととなった。ここに、お得意先や協力業者との関係も円満に運んだ。なお、旭化建工業は北区茶屋町の本社の土地・ビルやその他いくつかの資産をもとに、新たに不動産賃貸業としてスタートした。大株主が社長、住吉氏が会長に就任した。

住吉氏は「当初3カ年で計画した通り、会社の譲与と営業譲渡、そして資金作り、幹部が経営者として健全経営を継承する意欲の高揚は何とか達成できた」と述べている。しかし、従業員は与えられた株式と経営権に対する責任を果たす意欲や積極性が低く、住吉氏は1993年から1995年まで従業員の意識改革（株主従業員には株式を譲与した趣旨を説明し、自己責任の高揚、また、幹部には経営実務の厳しさ、創業精神を守り企業を発展させることで従業員に幸せを与えることへの責任感の浸透）を続けることとなった。

Ⅲ 住吉氏の経営理念と経営方法

住吉氏は「企業のために人間が働くという経営姿勢」に疑問を持っており、「企業のために人が犠牲になるのではなく、人間主体の企業」を追求した。すなわち、企業は従業員主体で、働く者が自分たちの努力次第で豊かな生活を手にし、幸福を得られるようであればならないという信念を持っていた。ここに、「我が社は人間主体の企業で社会に貢献し豊かな生活環境を追求する」を経営理念としている。

住吉氏は「人間主体の企業」という経営理念のもとで、「企業の目的」を2010年に次のように述べている。

「自由経済の中では競争激化は当然のことで、我が業界にも大手中堅企業が日毎参入している。このような状態は大変喜ばしいことで、己の真価が問われ、努力が認められるに良い傾向である。お互いが業務に研鑽し、価格を下げることは、それだけ社会に貢献することであり、勝ち抜くことこそ生き甲斐を感じる。我が社がトップの座を常に維持することは、誠に意義があり闘争心が沸くのである。」

このような目的が言えるのは、住吉氏が希に見る超優良経営者であったからである。以下、住吉氏の経営能力が特別であることを前節で述べた同氏の経営活動を中心に立証することとする。

1. 同氏はバランスと・スコアカードを導入したと同様のことを実施している

住吉氏は他人の指導を受けることなく、道路舗装工事の技術や工法、改修工事の市場開拓、小売業界への進出などの事業活動をすべて自分自身で手がけ、研究し、知識を習得した。一般の人間では実行不可能である。同氏自身が数十億円ないし数百億円の知的資産である。

1992年にカプランとノートン（R. S. Kaplan and D. P. Norton）は組織の業績評価における伝統的な財務測度（ROIやEPS）に加えて、顧客、業務プロセス、および学習と成長の視点からの測定からなる業績評価システムとしてバランスと・スコアカードを提示した¹⁾。彼らはバランスと・スコアカードによる業績評価の必要性について、1970年代終わりまでの工業社会では経済は基本的に有形資産を基盤としており、財務ツールを使って、事業戦略を記述し、文書で表現することができた。しかし、1990年代の情報化社会では無形資産を創造し、蓄積しなければならない。情報化社会において、組織がどのように価値

1) R. S. Kaplan and D. P. Norton (1992) The balanced scorecard: measures that drive performance, *Harvard Business Review*, January/February, pp.71-79. 本田桂子訳(1992)「新しい経営指標 “バランスと・スコアカード”」『DIAMOND ハーバード・ビジネス』第17巻第13号, pp.81-90.

を生み出すのかを理解するためにバランスト・スコアカードが開発されたのである。

住吉氏は1954年の26歳の時から知的資産を習得し始め、1980年の52歳の時には数十億円否数百億円の知的資産を蓄積しており、これが経営活動の基盤となっていると考えられる。工業時代からいち早く情報化時代に重要な資産である無形資産の知的資産を所有していたのであり、これを基盤とする経営で成功したのである。もちろん、同氏はバランスト・スコアカードという業績評価は使っていない。しかし、バランスト・スコアカードの異なる項目（「財務」「顧客」「業務プロセス」「学習・成長」）を因果関係の連鎖の中にはめ込み、期待する成果とそれをもたらす要因とを結びつけている戦略マップで示されている行動を同氏は実践している。ここに、戦略マップで示されている行動とは、従業員に求められている知識やスキルを高め、システムを最善に配置し（学習・成長）、それによって改革され、構築される適切な戦略ケイパビリティと効率性を高め（業務プロセス）、これらが市場に自社ならではの価値を提供し（顧客）、そこから最終的に導き出される株主価値を増加する（財務）を達成するための行動である。

1957年に同氏が旭化建工業株式会社の取締役として同社を経営したときは、同氏は経営者であり、従業員であったといえる。同氏は工事請負業を運営する知識とスキルを習得し、必要な職人の手配や機材の配置を行い、顧客の満足する価値ある工事を完成し、利益を計上したのである。この方法はその後年々精緻化され、同氏が社長を1988年に退任した後4年間、1992年まで続けたのである。そのいくつかの例を次に述べることにする。

1つは1976年に旭興業株式会社を設立し、小売業界に進出したときである。店舗の建設と同時に、独自で新会社の5カ年計画を編成している。それはあらゆる角度から分析した上で、売上や利益などの目標数値は70%程度に押さえ、確実に実行できる計画であった。店舗づくり、レジや品揃え、店長、パート、アルバイトの採用など初めてのことであり、同氏が独自の研究により得た知識で行った。その後、1977年から従業員教育を始め（学習と成長）、同氏の研究成果を従業員に浸透させることによりお客様に対する真心の提供および納入業者の選定と協力（業務プロセス）、商品を通じて生活の豊かさを提案・提供（顧客）、により、順調に利益を計上（財務）した。ここでの学習と成長は同氏の小売業界についての研究の成果である知的資産により可能となったのであり、住吉氏の仕事に対する研究と学習による知識の習得は一般人には不可能なことである。

もう1つの例を挙げれば、前節で述べた改修工事への進出、すなわち集合住宅12棟のアスファルト防水のやり替えおよび外装の改修の受注である。改修工事は関西では初めてのことであり、同氏は独自の研究と学習で習得した知識で、職人の手配、現場代人の教育・指導、施主に対する説明と協力要請などの準備をして、半年間でこの工事を完成した。同氏は改修工事の見積、契約方法、様式などを独自で考案した。そして改修工事について従

業員の教育・指導（学習と成長）のもと、欠陥の発見とその補修の敏速化（業務プロセス）で、顧客の満足する改修工事を行う（顧客）ことにより、受注高の増加と利益の獲得（財務）ができたのである。

カプランとノートンによれば、バランススト・スコアカードを採用している企業は、組織全体を戦略に方向づける包括的で質的な変革のできる体質を企業に植えつけている。顧客との関係を定義し直し、基本的なビジネス・プロセスをリエンジニアリングし、従業員に新しいスキルを教え、新しい技術インフラを構築した。ここに、戦略の要請に基づく新しいタイプの組織を構築した。これをカプランとノートンは戦略志向の組織と名づけている²⁾。カプランとノートンによれば³⁾、この戦略志向の組織は次の五つの特徴を有しているのである。

原則1 戦略を現場の言葉に置き換える

バランススト・スコアカードの核となる戦略を記述・実行するための一般的なフレームワークを戦略マップという。この戦略マップにより、顧客への価値提案（製品から顧客の受け取る高い価値）がスキルの高い、やる気溢れた従業員や顧客情報システムといった無形資産により、顧客のリピート率、新製品から得られた収益そして最終的には利益という有形の成果に変換していく関係ないしプロセスを記述する。これにより、組織はすべての組織単位と従業員に普遍的で容易に理解できる業績評価体系を提供する。

住吉氏は道路舗装工事、改修工事、小売業において、それらの事業についての戦略を立案し、これを実行する過程（戦略マップに当たる）を独自に考案し、これを従業員に何回も説明している。まさに、戦略を現場の言葉に置き換えている。

原則2 組織全体を戦略に向けて方向づける

エグゼクティブは公的な報告体系に代えて、戦略的なテーマと優先順位を重視し、多様で分散された組織構成単位に一貫したメッセージと一貫した優先順位を与えることができる。会社はバランススト・スコアカードを組織横断的な調整方法で活用し、全体が部分の合計よりも確実に上回るようになる。

住吉氏は旭グループの全従業員に戦略的テーマと優先順位を説明しており、旭グループは全体としてシナジーを創造している。

原則3 戦略を全社員の日々の業務に落とし込む

戦略志向の組織になるためには、すべての従業員が戦略を理解するとともに、その戦略

2) R. S. Kaplan and D. P. Norton (2001) *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston, p.2. 櫻井通晴監訳(2001)『キャプランとノートンの戦略バランススト・スコアカード』東洋経済新報社, p.17.

3) *Ibid.*, pp.9-17. 前掲訳書, pp.25-38.

の成功に貢献するような方法で、日々の事業活動を実施していくことが必要である。トップダウンの命令ではなく、トップダウンのコミュニケーションであるべきである。エグゼクティブは、新しい戦略の組織への伝達と教育を支援するためにバランスト・スコアカードを使っている。成功している組織はバランスト・スコアカードに成果連動型報酬制度を結びつけた。

住吉氏は頻繁に研修会を開催し、従業員への命令ではなく、コミュニケーションを行っている。また、従業員への特別決算賞与や新旭技建株式会社設立での従業員への株式の割当ては、成果連動型報酬制度の実施である。

原則4 戦略を継続的なプロセスにする

バランスト・スコアカードを導入して成功している企業は、戦略を管理するためのプロセスを導入した。これは戦略の履行にあたっての3つの重要な課題を解決している。

第1は、戦略を予算編成プロセスに結合させ、長期の実施項目を短期的な部分最適から守る。第2は、戦略を話し合うためのシンプルな経営管理会議をもつことで、広い範囲の管理者が戦略に口を挟むことができることである。第3は、戦略を学習し適応するためのプロセスが進化した。すなわち、戦略の仮説の原因と結果の連鎖を明確化するのに役立った。

住吉氏の大東工場稼働は同氏の戦略によるものである。7千万円の投資を行い、この投資を5年間で回収するために、毎年の計画に結びつけている。これは長期の実施項目を実現することであり、短期的な部分最適の追求ではない。また、大東工場の場合だけでなく、改修工事や小売業への進出においても、戦略の仮説の原因と結果は常に明確にしていた。ただし、広い範囲の管理者が戦略に口を挟む会議は存在しなかった。これを同氏が独自に行い、その必要がなかったからである。

原則5 エグゼクティブのリーダーシップを通じて変革を促す

戦略志向の組織を構築するには、エグゼクティブ・チームが積極的にバランスト・スコアカード導入のプログラムに参加することである。また、導入プロセスの最初に活性化とはずみをつけることに焦点をおくことが必要である。組織が活性化されると、経営努力の焦点は自立的な変革の組織風土に移行し、構造化されていない新しい業績評価モデルの形成に取り組むための柔軟でチームをベースとしたアプローチに変わっていく。最後に、新しいマネジメント・システムが戦略的マネジメント・システムとして構築されていく。

これに関しては、住吉氏がバランスト・スコアカードを導入したと同様のことを独自で実行している。従業員に株式を譲与し、従業員が自分自身で経営を行える旭化建工業株式会社を設立し、この会社では自立的な変革の組織風土が形成されている。すなわち、住吉氏の経営方法はバランスト・スコアカードを導入して成功している企業の組織風土と同様

の組織風土を形成し、超優良企業としての継続を達成しているのである。

2. 住吉氏は、近年、海外の建設業の関係者が重視しているリーン建設（lean construction）を実施している

International Group for Lean Constructionが1993年に設立され、毎年、リーン建設についての学界の研究者、実務家、コンサルタントがフォーラムを各国で開催し、建設工事の効率化についての研究報告が行われている⁴⁾。

「リーン生産（lean production）」はトヨタ生産システム（Toyota Production System）を特徴づけるために John Krafcik によって造り出された用語である⁵⁾。トヨタが創り出した哲学（リーン生産）は「顧客の欲するものを、時間を掛けずに、在庫なしに行うこと」である⁶⁾。この目標を追求することは、①人や設備に過負荷をかけること（ムリ）、②一様でないこと（ムラ）、そして③付加価値を生まない要素（ムダ）を無くすことである⁷⁾。

ムダは付加価値を生まないことを言う。大野はこれを7種類に分類した。①製品の欠陥、②必要とされない製品の過剰生産、③さらなる加工あるいは消費を待っている財の在庫、④不必要な加工、⑤人間の不必要な動き、⑥財の不必要な輸送、⑦加工装置がその作業を終えるあるいは川上の活動が完了するのを従業員が待つこと。

ムラは一様でないことを言っている。ムラを無くすことはジャストインタイム・システム概念（正しい場所に、正しい時間に、正しい量を有すプロセスを小さいバッファーを使い、引っ張り方式で供給すること）で表される。

ムリは人や設備に過負荷をかけることを言っている。ムリとは、人や設備の本来持っている限界を超えて負荷をかけることである。人に負荷をかけ過ぎると、事故や不良につながる。設備に負荷をかけ過ぎると、設備の故障や不良品の原因となる。ムリが原因でムダが発生する。この哲学は生産だけでなく、新製品開発、会計、供給関係、戦略計画などで

4) International Group for Lean Construction (IGLC)の協議会は次の各国で開催されたのである。1993 Espoo, Finland, 1994 Santiago, Chile, 1995 Albuquerque, Portugal, 1996 Birmingham, UK, 1997 Gold Coast, Australia, 1998 Guarujá, Brazil, 1999 Berkeley, USA, 2000 Brighton, Australia, 2001 Singapore, 2002 Gramado, Brazil, 2003 Blakburg, Virginia, USA, 2004 Copenhagen, Denmark, 2005 Sydney, Australia, 2006 Santiago, Chile, 2007 East Lansing, Michigan, USA, 2008 Manchester, UK, 2009 Taipei, Taiwan, 2010 Israel.

5) J. P. Womack, D. T. Jones, and D. Roos (1990) *The Machine That Changed the World*, Harper Collenes Publishers, NY., p.323.

6) J. P. Womack and D. T. Jones (1996) *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*, Simom & Schuster, NY, p.352.

7) M. Kitano (1997) Toyota production system: "One-by-one confirmation", *Lean Manufacturing Conf.*, University of Kentucky, May 15, <http://www.mfgeng.cam/images/Toyota.pdf>.

も実施されているのである。このトヨタ生産システム思考は建設業に適用できるとし、リーン方式による建設を「リーン建設」という用語を用い、研究され、実務で実施されている。

住吉氏は効果的活動を行わなければならないとし、効果的活動とはムダをなくすことで目標を達成することであると述べている。これはリーン生産の「ムダ」に当たる。また、同氏は少数精鋭と70%経営を主張しているが、70%の経営とは70%の体質で100%の業績を上げる経営のことであると述べている。これはリーン生産の「ムリ」「ムラ」に相当すると考えられる。同氏はリーン生産やリーン建設を実践しているのである。

IV 「夢の企業」の企業理念

景山龍夫編『ストックオプション』によれば⁸⁾、近年、企業価値（株式時価総額）を追求する経営のもと経営者から従業員まで同じ尺度で報酬にリンクさせるインセンティブプランとしてストックオプション⁹⁾や従業員持株会が注目を集めることとなっている。ここにストックオプションとは、その企業の所定の数の株式を所定の価格（行使価格）で一定の期間（行使期間）内において購入できる権利を意味する。権利を付与された取締役や従業員は、行使期間内に株価が行使価格を上回った場合、権利を行使して株式を取得し、売却すれば、キャピタルゲインを得ることができる。企業は、行使に備えて自己株式を取得して金庫株として保有するか、新株発行などで対応することとなる。このように、企業の取締役や従業員が業務に関してその実績や期待度に応じて得る所得を企業が支払うのではなく、証券市場すなわち株主が間接的に支払うこととなる。このように、ストックオプションは株価が現在より上昇することによってのみ制度として効果が生ずる。株主と取締役や従業員の利害が一致することとなる。

住吉氏は非上場会社である旭技建株式会社の株式を従業員に与えることによって、従業員が経営を行い、株主としての利益を得る人間が主体で働く者のための企業を設立した。旭技建株式会社の株主構成は創業者が20%、三役経験者（元三役・前三役の5名以内）が30%、現役員（社長、専務、常務、取締役、監査役の6～7名）が30%、株主の従業員（勤続10年以上で株式保有者）が20%となっていた。2010年の株主構成は大阪中小企業投資育成(株)が10万株（42%）、創業者が59,556株（25%）、役員持株会が53,430株（22%）、従業員持株会（16名）が27,014株（11%）であり、持株会は退職と同時に額面で買い上げ

8) 景山龍夫編(1998)『会社を活性化するーストックオプションー企業価値重視のインセンティブ報酬制』東洋経済新報社、pp.4-5,9。

9) このストックオプションは1920代から行われていた(J. C. Baker (1940) Stock options for executives, *Harvard Business Review*, Vol.19, No.1, p.106.)。

る。なお、資本金の金額による入札規制の問題が生じ、資本金の増加対策として、大阪中小企業投資育成(株)の投資（10万株、5千万円）で資本金は7千万円から1億2千万円に増加した。

住吉氏の考える「人間主体の企業」は人間を主体として企業経営を行う企業であり、社会貢献と健全経営はその基本であり堅持しなければならない。また、その経営は従業員主体で行われ、従業員の中から経営者が選出され、経営者と従業員が自分達の企業であることを自覚して企業経営を行うことが重要である。

ストックオプションは株主と取締役と従業員の利害が一致している。その点に関して、「人間主体の企業」は取締役と従業員が株主であり、両者の利害は一致している。しかし、ストックオプションでは、株式を売却してキャピタルゲインを得ているのに対して、「人間主体の企業」は株式を売却するのではない。健全経営のもとでの利益処分としての配当金で利益を得るのであり、取締役や従業員が経営に対して責任を負う「自己責任型企業」であるといえる。なお、「人間主体の企業」は福祉の確立を考えているが、これはストックオプションと全く異なる問題である。また、「人間主体の企業」の設立のためには、住吉氏や親会社の旭興業の無償での営業権や資金の譲渡があり、住吉氏の信念によりこの設立が可能となったのである。

V む す び

「人間主体の企業」では、全ての従業員が企業は自分達のものであり、これを維持・発展させることにより自分達の生活は豊かになり、業績の悪化により自分達の経済状態は悪くなることを自覚することが必要である。この「人間主体の企業」が全ての従業員の自覚のもとで継続的に経営されるのは、①従業員全員参加の経営であり、かつ経営者が従業員の中から選出されること、そのために②企業の規模は資本金1.2億円、従業員80人、売上高50億円を維持することが必要である（住吉氏の考え）。

創業者である住吉氏は「ストックオプション」をより発展させた方法で「夢の企業」を実現し、それを達成するために「バランスト・スコアカード」や「リーン生産」のような方法を独自に考案し、健全経営を継続した超優秀経営者である。この健全経営を継承できるのは優秀な人材である。

松下幸之助氏が創設した「松下電器産業株式会社」は創業者の死後も「パナソニック株式会社」と社名を変更し、グローバル企業へと発展している。一方、中内功氏が創設した「ダイエー株式会社」は創業者の死後、公的資金を使って生き延びている状態である。私見であるが、企業の成長と発展は創業者がいかに優秀な人材を採用し、後継者として育成

するか否かにかかっていると思う。

「人間主体の企業」である旭技建では、2010年から従業員の中から後継者を選出するために従業員に対する経営者育成の組織づくりをしている。これは5部門（環境開発、開発、工事、営業、および総務）の各部長を執行役員とし、この5人のチームによる部門横断的な協議により経営を行い、問題が発生した場合に社長と会長が意思決定を行い、コントロールできる組織としている。なお、執行役員の任期は1年とし、再任を認めるが2年を限度としている。その期間中は特別手当を出す、名義貯金預かりとして、任期が終わったときに本人に渡す。多くの従業員を順次執行役員に就け、彼らに後継者になるチャンスを与え、その中から経営者に最も的確な人材を選択する組織である。

また、「人間主体の企業」の理念のもと、従業員全員参加の経営が行われている。それは年度計画の編成の前に、全従業員に次年度の完成高および粗利益についてのアンケート調査を行う。このアンケート調査は予め決められた3種類の完成高および粗利益の中から、各々1つを選択させ、その選択した理由および自分の取組事項を記載することになっている。アンケートの結果で、一番多く選択された完成高および粗利益を中心に社長と会長が次年度計画の完成高および粗利益を決定するのである。このため、従業員はすべて正社員である。

最後に、筆者は住吉氏が独自に素晴らしい経営手腕を発揮し、「夢の企業」を実現したのは企業規模が独自で経営を行える規模の企業であったからであると考えている。さらに、もし住吉氏がグローバル企業の経営者であるか、大手ゼネコンの経営者であったならば、後世に残る企業観および経営手法を考案したのではないかと想像している。

補 遺

1 「人間主体の企業」の生涯福祉について

旭興業は旭化建工業の従業員への生涯年金を支給する会社として設立されたのであるが、旭化建工業が順調に発展し、当初の目的を十分に果たすまでに成長した。旭化建工業はその退職者に福祉金を毎月渡す制度を設け、実行したのである。これで旭興業は旭化建工業の福祉会社でなくなり、独自に経営を行える体制となった。

また、旭技建は旭化建工業の福祉制度を継承することとなった。従業員の定年は60歳であるが、健康な人は65歳まで常勤ができ、65歳からは自由勤務で働ける機会を与えている。退職者には厚生年金とは別に会社から福祉金が毎月3万円から5万円支給されている。

2 旭技建株式会社の2004年6月1日から2010年5月31日までの6期の貸借対照表および損益計算書の要約

なお、第23期 自2004年6月1日 至2005年5月31日
 第24期 自2005年6月1日 至2006年5月31日
 第25期 自2006年6月1日 至2007年5月31日
 第26期 自2007年6月1日 至2008年5月31日
 第27期 自2008年6月1日 至2009年5月31日
 第28期 自2009年6月1日 至2010年5月31日 である。

貸借対照表の要旨

(単位：百万円)

科 目		第23期	第24期	第25期	第26期	第27期	第28期
資 産 の 部	流動資産	1,490	1,891	2,100	2,171	1,977	1,778
	固定資産	492	496	475	481	484	457
資産合計		1,982	2,387	2,575	2,652	2,461	2,235
負 債 の 部	流動負債	1,054	1,444	1,591	1,600	1,404	1,134
	固定負債	160	133	100	67	0	0
負債合計		1,214	1,577	1,691	1,667	1,404	1,134
純 資 産 の 部	資本金	70	70	70	120	120	120
	利益剰余金 (うち当期純利益)	698 (33)	740 (56)	814 (88)	865 (65)	937 (89)	981 (55)
	純資産合計	768	810	884	985	1,057	1,101
負債純資産合計		1,982	2,387	2,575	2,652	2,461	2,235

損益計算書の要旨

(単位：百万円)

科 目	第23期	第24期	第25期	第26期	第27期	第28期
売上高	3,107	3,414	4,094	4,591	4,422	4,063
売上原価	2,780	3,007	3,650	4,137	3,940	3,626
売上総利益	327	407	444	454	482	437
販売費一般管理費	265	280	288	295	289	295
営業利益	62	127	156	159	193	142
営業外収益	5	3	4	7	3	28
営業外費用	8	8	10	8	10	30
経常利益	59	122	150	158	186	140
特別利益	7	7	12	10	9	6
特別損失	14	23	9	51	24	45
税引前当期純利益	52	106	153	117	171	101
法人税等	19	50	65	52	82	46
当期純利益	33	56	88	65	89	55

3 住吉 満著『夢真無の人生—住吉満70年の足跡—』で述べられている人生観

青年時代

終戦後5年の頃同氏の考えは「すべての娯楽には行かず、・・・仕事の能率が上がって儲かることはないかといったことばかり考えていた。」「働くばかりであったので大阪へ来てからは同年代の友人もなく一人わが道を行くことに熱中した。」

結婚観

妻の両親が近いと妻の関係者との付き合いが多くなり自然と妻の我がが出て来て、私の性質からして円満なる家庭を築くことが難しい。

経営者観

経営者となった以上会社の安定は社会的責任であり、従業員やその家族の幸せがなにより最優先である。経営者は雲の上の存在である。いかに経営者が従業員のことを考え苦勞しても従業員はそれを知る由もない。しかし、経営者は他人に期待されたり、ほめられたりすることを望むべきではなく、人間を主体として経営し、社会貢献と健全経営の基本を堅持することにより、従業員に幸せを与えねばならない。これを守っていれば自然と自身自身の家族も幸せになる。

70%の経営観

若いときから孤独で常に失敗は許されない立場にあれば、おのずと自分の器や能力の限

界を知ることになる。このことから「おのれを知る」「分相応の生き方」「自分を常に過信するな」「世の中の流れは知っても流されるな」等々を人生訓として身についた。これが「70%の経営」という考え方を生み出した。

努力観

同氏は努力ということの意味を非常に重視され、次のように定義されている。すなわち、努力という言葉を自分で評価してはならない。真の努力なら、必ず裏付けなり実績として現れ、それを他人が評価し認めてくれる。実績のないものはなにかそこに欠けたものがあり、努力の仕方が間違っているということである。