

21世紀の経営タイプのひとつ？

文学的経営

色々の経営方式が誕生し、極端な言い方をすると、「100社があれば100の経営方式がある。」と言って良いほどである。どの経営方式が正しくてどの方式が間違いだということでもないし、たとえ「さんの成功された経営は」と言っても現在の状況で成功するとは限らないようにも思えるし、また何を持って「成功」と言うかも難しく、どの経営方式が現代の経営であると決めつけることでもないように思う。好みや性格から色々なタイプの経営が生まれ、敢えて言うなら「経営方式」といった程度の捉え方であるように思う。

このような観点から、ここで提唱するタイプも、「21世紀の経営方式」と表現したもの、一つのタイプとして興味をそそられる経営方式であるという程度の受け止め方をしていたら幸いだと思う。そして、社会や社員と企業が共存共栄することを、さらに積極的に取り組む必要がある時代になりつつあるとき、この「文学的経営」は21世紀をめざした企業づくりのための一つの検討材料を提供するものになればと思っている。

・「文学的経営」とは

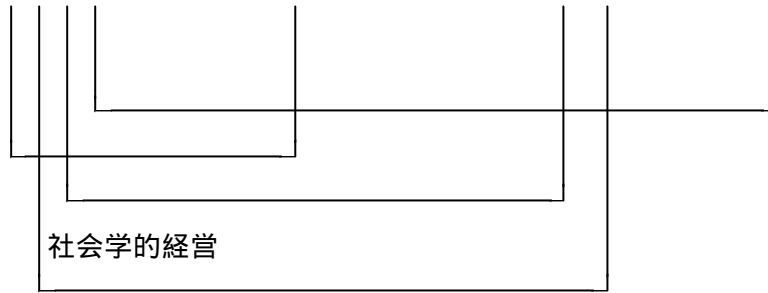
1. BSOの経営方式大分類

「文学的経営」をより理解していただくために、BSOが捉えている経営方式についてまず説明させていただくことが必要であるように思う。われわれは、「企業経営がどのような視点で行われているか」といった切り口から経営の基本的なあり方を次の4つのタイプとして捉えている。すなわち、「経済学的経営」「経営学的経営」「社会学的経営」そして「文学的経営」である。これらの経営について以下若干解説したい。

これらの方式の関連性をイメージ的に表すと、次図のようになる。

4つの経営方式の関係





1) 経済学的経営

企業経営は、どのような事業を行おうと、またどのような方法をとろうと経済的に成り立たなければならない。経済的に成り立たせることを第一に考えて行う経営を、我々は「経済学的経営」といつている。収益と資産の回転などいわゆる損益計算書と貸借対照表とを専ら経営の関心事とする経営である。たしかに、企業経営を行う上でこれらの計数を無視して営まれる経営はない。ただ、「経済学的経営」は、これらの数字が目的であるということ、また経営行動は目的とする数字を実現する方法手段にしかすぎず、ここを経営行動の基本的な基準に置くことに特徴を見る。この「経済学的経営」のように金銭的な観点からのみ行われる経営は、「金がすべて」といった雰囲気ของบริษัทになりがちでちょっと寂しい感じがする。儲け主義的姿勢になりがちで、形の上では優良企業と評価される割には好感が得られにくい。極端な場合は、業績低迷とともに周囲との関係が「金の切れ目は縁の切れ目」的になることすら見受けられる。

2) 経営学的経営

経営学等で提供されている経営技術や手法を、特に戦略場面で積極的に活用し、顧客・市場・社会に働きかける経営を「経営学的経営」といつている。すなわちマーケティングなどの経営戦略を中心に競合他社との優位性を常に獲得することをめざし、極端な言い方をすると「これでもかこれでもか」と顧客や市場に働きかけ、また欲求に刺激を与え潜在欲求を顕在化させるなど需要を創造することなどに注力し企業の成長や発展に意欲を注ぐ経営である。

この種の経営では、シェア競争に関心が強かったり、過剰機能の商品を造ったり、新製品競争を激化させたりといったことが見られることが少なくない。そして、それに巻き込まれて消費者（生活者）は刺激され無限に欲求を満たすことに走ったり、物を大切にしなくなったり、人間生活から考えると色々な面でバランスの欠けた社会を造ることになる事が危惧されることがあるようである。

3) 社会学的経営

別名「理念の経営」と呼んでいる。企業は、社会と共存共栄する公器や機関である。

社会的必要性に応え、社会から好意・好感・共鳴・共感（いわゆる共感性）の

得られる事業を社会に提唱し、社会的認知を得ることに努め、その対価として売上高や粗利を得え、経営者をはじめ社員が社会的なお役立ちする事業に携わり、参加・参画していることの喜びと誇りを持つ経営のことを言う。

この経営では、その企業に働く人々が喜びと誇りを持つとはいえ、社会的必要性が優先しており、社員が「社会的僕」となりがちで、自分の人生や個人的な生活が二次的になる嫌いがある。宗教性や社会的正義感などの強い経営者の企業に見られることが多く、トップを含め社員のベクトルが合えば合うほど、良い意味でも悪い意味でもある種の「気違い企業」になる危険性がある。さらに、この「社会学的経営」は、社会的使命感が強すぎ、経済的な捉え方が軽視される嫌いがあり、経済的に不安定な経営になる危険性があるようである。

4) 文学的経営

文学的経営は、企業が社会と共存共栄することは勿論、その企業が営む事業や経営に、そこに勤める（広くは関係する）人々も企業経営の中で自己実現をめざし、喜びと情熱を持ち、積極的に参加・参画し、そしてそれぞれの人生を有意義に過ごすことを同時並行的に実現させる経営を言う。確かに難しい話ではあるが、産業が健全な世界の維持にますます大きな責任を持たなければならない時代になりつつある現代、我々はこの「文学的経営」をめざしたいものである。

2. 別名「ロマンの経営」

1) 「文学的経営」の名付け親

この「文学的経営」という呼び方は、山佐木材株式会社の佐々木社長が命名したものである。すでに彼がこの経営を実現しているというのではないが、彼がこの「文学的経営」の実現をめざして努力している姿に共感する人は少なくない。（今回このレポートでは触れないが、また機会を見つけて、彼の企業経営についても紹介したいと思っている。）

2) トライアングルマネジメント

我々は、またこの「文学的経営」を「ロマンの経営」とも呼んでいる。企業と社会（市場・顧客）、そして社員（個人）の3つを共生させバランスさせる経営をめざすことからトライアングルマネジメントとも呼ぶ。このトライアングルマネジメントは、今までの経済効率重視の企業経営では余分なものと捉えられ、またこの3つの要素をバランスするための取り組みなどが加わり、一見無駄の多い経営と捉えられがちである。しかし、社会から賞賛され（アドマイアー）、経済活動としても最良とは言わないまでも最適で、関係者が長期的に夢とロマンを持ち、生き甲斐のある人生を過ごせる場を得ることの出来る経営である。

このトライアングルマネジメントの方法論は殆どと言って良いほど整備され

ていない。我々だけではなく、現代の産業社会に関係する人々が取り組まなければならない課題であろう。しかし、このトライアングルマネジメントの中心をなすものは、社会（市場・顧客）、社員、そして企業の3つが、お互い積極的に関心を持ち共生すること喜びを分かち合うベースとなる企業理念を持つことであろうと我々は仮説している。我々は、微力ではあるが、この「文学的経営」である「ロマンの経営」を実現させるための技術の整備に取り組んでいる。機会を設けて順次提唱していきたい。

今回のレポートは、まず「文学的経営」である「ロマンの経営」のベースとなる企業理念の事例としてふさわしい株式会社喜多猿八商店の「21世紀ビジョン」を紹介したい。

・トータルグリーンカンパニーとしてのこれからの100年が始まります!!

～株式会社喜多猿八商店の「夢とロマンの21世紀ビジョン」～

人それぞれに年輪を積み重ねた歴史があるように、企業にもそれぞれの時代を乗り越えてきた歴史があります。

株式会社喜多猿八商店は創業以来、今年で実に98年の歴史を持ち、「お客様に役立つ」をモットーに、地域に密着した農業関連の事業展開を行ってきました。

95周年カウントダウンスタート!

西暦2000年に100周年という節目の年を迎えるにあたり、カウントダウンを始めべく「95周年委員会」がスタートしました。

キックオフ大会を皮切りに、21世紀に100周年を迎える喜多猿八商店がどのような企業でありたいか、どんな役割を果たすべきか、夢・ロマンを持てる企業とはどんな企業かをイメージとして描き、社員自らの構想に基づいた事業展開を計画しながら、中期5ヶ年計画として「夢とロマンの21世紀ビジョン」を策定し、ビジョナリー・カンパニーとしてこれまでの事業を展開してきました。

急激な自然環境の悪化が私達を急がせた

しかし、過密人口、緑資源の減少や二酸化炭素の増加による温暖化など、社会を取り巻く自然環境は急激に悪化しており、状況は刻々と変化しています。また、人工的な世界では、子供達までが自然である土や草花、水までも本当の意味での自然物を知る機会を奪われているのです。

喜多猿八商店は、農業に関連する企業として、こうした状況を黙って見ている事は出来ませんでした。また、農業の発展は想像以上に遅れており、21世紀的農業を想定して策定された「夢とロマンの21世紀ビジョン」は、具体的な実現のためには時期尚早の面がありました。

そこで、私達は「夢とロマンの21世紀ビジョン」を、大筋はそのままに「緑の革命」を主軸として再確認し、今、私達に出来るところから取り組むべく改訂を行ったのです。

緑と潤いにあふれ、やすらぎのある豊かな未来へ

喜多猿八商店は、人工的な世界においては、身近なところから人々が緑とふれあう場や空間を創り出す事が急務であると考えます。緑資源が増える事によって、酸素の供給源として、さらには省エネにもつながっていきます。また、リサイクルにも積極的に取り組み、人と自然とが共生できる、緑と潤いにあふれ、やすらぎのある豊かな21世紀を創造するためのお手伝いをしていきたいと考えています。

現在、構想の1つであった新社屋が4月下旬に完成し、新事業も続々と具体化されつつあります。そして、新社屋オープンと同時に「夢とロマンの21世紀ビジョン」が「準備」から「具体化」に向けて走り始め、「新生・喜多猿八商店」は皆様のお役に立てるよう、トータルグリーンカンパニーとしてこれからの100年に挑戦していきます。

・夢とロマンの21世紀ビジョン

1．景観総合研究事業

1) 主旨

私達は今まで経験したことのない、地球上に60億の民が住む過密人口の時代に直面しています。また、自然環境の減少により、無味乾燥の人工の世界で暮らさざるを得ない状況にあります。

それゆえに、生活の潤いや安らぎのある人間的で豊かな生活を送るためには、もっともっと緑と共生を図らなければなりません。

私達は『美しい景観を創りあげそれを完成(周辺との一体化)までお手伝いする』景観事業をおこないます。人と自然の結びつきを強め、生活の潤いを提供するお手伝いをしたいと思います。

私達は、この景観事業により、人々が本当の自然を知り自然の中で生活する喜びを見いだせる足がかりにして頂く事を願っています。すなわち、生活を緑で包む喜びや安らぎ、清涼さを是非感じてもらいたい。それが喜多猿八商店が景観事業を行う起点であります。

2) 事業内容

(1) 庭園開発事業

私達は、「緑の革命」の重要な柱の一つとして、屋上庭園、立体庭園、造園という3分野での庭園開発事業に取り組みます。そして身近なところから「緑の文化」の創造を行いたいと思います。

屋上庭園

緑の文化創りの一つとして、喜多猿八商店は空間庭園の創造に取り組みます。

安らぎを演出する雰囲気だけでなく、酸素の供給源として、更には省エネとしてビルの

熱効率を上げる（屋上・外壁からの輻射熱進入阻止）など、様々な効果のある屋上庭園を一つでも多くのビルに提案し設計設置する事業を行います。喜多猿八商店はこの事業を通じて建物の緑化に挑戦します。

立体庭園

都市部のゆとりの少ない住環境に潤いを与えるために、コンクリートブロック塀やビルの壁面、高速道路の遮音壁をみずみずしい緑の庭園として飾り、第三の緑化の場所として開発していきます。

ex 1) コンクリートブロック塀

住宅やビルディングの境界はコンクリートブロックなどの塀で仕切られている所が多い。部分的には造形や緑化の工夫を凝らされてはいるが、本当に自然に近いものは広い壁面部分にはなされていません。多少手を入れている部分があっても多くは見るに堪えないものであります。これを緑豊かな心から満足できるものに作り上げていきます。

岩肌を再現したコンクリートパネル（本当の岩肌をコピーした）に滝を造ったり、木や花を植える事ができるようなポットを作ります。生活場面により多く使ってもらう事を目指し標準パネルを使用し、自然の景観に近いものを作り上げていくように工夫します。

ex 2) 高速道路の遮音壁

今ある高速道路の遮音壁というのは無味乾燥で景観を壊しています。我々は高速道路の遮音壁の緑化を行い、外部から遮断された単調な車窓を楽しみのあるものに変えていきたいと思えます。

あたかも森の中を高速でドライブしているような気分で運転する事が出来、安全・快適に移動する事が出来るでしょう。

造園

喜多猿八商店は、家庭の坪庭から公園などの大規模な庭園まで、身近な地域社会にもっと緑を一杯にしていきたいと考えています。

公園は行政・造園業者とタイアップして、既成概念にとらわれない柔軟な発想で「緑の潤いの空間創り」を行い、地域住民参加のもと、楽しいとき・嬉しいとき・いつでも心安らげるひとときが過ごせる憩いの場としての公園を創り上げたいと考えています。

勿論、家庭の庭も日常生活の中での緑のふれあいの場として表現できるように、創り上げのお手伝いを喜多猿八商店は行っていきます。

(2) インフラパーツ事業

人工の世界で人と緑が共生するためには、自然と人工を調和させるための人工的な素材が必要になっています。インフラパーツは社会基盤整備のための技術的に創り出された商

品であり、機能や品質においても無限の可能性を秘めた素材です。

そこで、私達は庭園事業の一環として、人と環境に優しいインフラパーツの販売を行っていきます。そのためのアンテナショップを置き、インフラパーツを開発・発掘し、実際に使いながら啓蒙と普及に努めていきます。

* インフラパーツは(株)インフラテックの商標登録です。

(3) オールライフケア事業

潤いある空間創造の完成までには時間がかかります。これを放置したり、生き物である緑資源を病害虫から守らなければ美的な緑の空間が損なわれる事になります。潤いある美しい緑の空間が損なわれないよう、育成とメンテナンスが必要です。

私達は、緑資源をオールライフにケアし、美しい景観の維持向上に取り組む事業を行います。

防虫防除

病害虫の発生の適切な予防のために、公園や庭園などの緑の健康診断を行います。植物や周辺環境に合わせて、耕種防除や天敵をうまく取り入れながら、農薬を有効に活用した最適な防除計画を立てて、緑の維持向上に取り組みます。

剪定

緑資源は生き物です。生長と共に大きく枝が張ったり、葉が茂ってきます。健康的な生長を促すために光と風を適度に取り入れ、樹木の美しさを維持・向上させます。

喜多猿八商店は、デザインと植物生理を十分に理解し、美しい景観づくりをサポートします。

2. リサイクルコンサルテーション事業

食物は作る過程で、商品化されるものとされないものに分かれます。今後予想される人口の増加や環境問題などとも関係して、この商品化されないものを極力再資源化し、有効に活用することが社会的に重要な課題となってきています。

喜多猿八商店は、農業あるいは農作物に関わるこの種の課題に挑戦します。

私達はリサイクルと「自然に還す」という観点からこの事業に取り組みます。農業経営体、農作物加工業（青果市場含む）などを対象として事業を行い、再資源化できるものを堆肥化したり、土壌改良材などに加工します。

そして将来的には消費の現場から生産の現場へと還す「リサイクルシステム」の構築などを目指したいと考えています。

1) 再資源化処理設計・処理支援

利用できるものは再利用し、そうでないものも最終的に土に還るよう環境に配慮して、最適な処理方法をデザイン・提案します。再生資源を利用した有機肥料などの企画・開発・販売も視野に入れていきます。

2) 農薬廃液処理事業

化学物質である農薬廃液や肥料が土や水、動植物を汚染する事のないように考慮し、適切な処理を施す事がますます重要な課題になってきています。喜多猿八商店は農作物の栽培に必要な資材を販売する立場にあるものとして、農薬廃液処理機のリース・販売・技術指導等の事業を行うこともまた社会的責務であります。

3. クラインガルテン事業

人類は利便性を追求して近代化を図ってきましたが、その一方で美しい緑資源を知らず知らずの内に失う事となりました。その結果、都市部に住む人々には土に触れる機会、土を肌で感じる機会さえ滅多にありません。

そこで私達は、再び人間らしい生き方に立ち返り、本物の土に触れて作物を育てる喜び、収穫の喜びを取り戻す事が不可欠です。

喜多猿八商店は、その為に最もふさわしい事業であるクラインガルテン事業を行います。家族とのふれあい、人と緑、人と人の出会いの場や空間を増やし、ゆとりある豊かな時間をクラインガルテン事業で提供していきたいと思えます。

1) 収穫のよろこび体感事業

緑とふれあい、収穫の喜びを体感し、自然に対する関心を引き出すために、バラ園やいちご園などのロックウール実験プラントを設置します。そして来訪者が実際にバラやいちごを摘み、収穫する喜びを得ていただく事業を行います。

また、持ち帰りのロックウール栽培のミニセットなどの販売も行い、栽培する喜びの得られる生活づくりを支援します。

2) ふれあい農園事業

家族の団らん、人とのコミュニケーション、生きがいづくり、自然とふれあい、ゆとりある豊かな時間を過ごす空間創りを行います。

郊外の畑をクラインガルテン(貸し農園)として、広くガルテナー(入園者)を募集し、作物を育てると共に様々なイベントを企画します。土に親しむ場を提供することにより、作物を育てる喜びや収穫の喜びを身近に感じられることでしょう。

また、農業経験者による指導によって、農家の知恵や技術を得る事ができ、かつお年寄りの方々にとっても喜びの場、世代間の交流の場ともなる事を願っています。

(1) 野菜お花のクラインガルテン

野菜お花のクラインガルテンでは、一般のお客様の入園者を広く募集し、くわ入れ式、収穫祭などイベントを行い、ガルテナー同士の親睦を図ります。

家族やグループで畑を耕し、花や野菜を自由に育てます。気の合う人と楽しみながら花や野菜を栽培し、収穫までの期間を自分の手で世話をすることで、大地の恵みや収穫の喜びを体感することが出来るでしょう。

また、ウッドイストボックスなどの施設も設け、ガルテナー同士、あるいは家族やグループのふれあいの場として利用し、ゆとりある豊かな時間を過ごしていただく空間を提供したいと考えています。

(2) 果樹のクラインガルテン

みかん、桃、柿、ブドウなどの果樹を植え付け、1本ごとに年間契約を結び、収穫の喜びを楽しんで頂きます。農作業カレンダーに沿って樹種ごとに花見、収穫などのイベントを行い、農作業の指導をおこないます。

(3) 幼稚園児のクラインガルテン

世代間の交流、専門家による土を愛する事の喜びと大切さを一人でも多くの人々に伝えていくことは、喜多猿八商店の果たす重要な社会的役割の1つと思います。そのために、喜多猿八商店は幼稚園児を対象にミニトマトやとうもろこしの収穫、芋掘りなど様々なイベントを通して体感できるクラインガルテン事業を行います。

幼い頃から収穫の喜び、大地の恵みを体感する事は情操教育の一環にもなりますし、自然に生きる虫や動物、植物の生命力や自然の摂理を実際に目にすることで、自然の中で生きる事の大切さを学ぶことが出来る事と思います。

3) アグリメンタルヘルスケア事業

健全な事業は健全な精神(心身頭のバランスが取れている)を持った社員によって創られます。言い換えれば、心と身体、頭のバランスが保たれていなければ、どんなに優秀な人でもその実力を十分に発揮する事はできません。

この事業は各企業の福利厚生事業の一環として行います。研修の中に農作業を組み込み、耕作する喜びの中で日々の生活でつい見過ごされがちな精神的ゆとりを取り戻し、精神健康度を上げることを目的としています。精神的ゆとりを取り戻す事でチャレンジ精神ややる気生まれ、積極的に変身する事が出来る事でしょう。人材育成と社員の精神健康の維持・増進(メンタルヘルスケア)を行います。

4 . 栽培総合研究事業

栽培総合研究事業では、環境に優しく、「旬のおいしさ」を提供できる新しい農業技術

や栽培方式を研究し、栽培に関する技術情報の提供・指導・支援を行っていきたいと考えています。

1) 育成制御

私達は、環境保全を考慮しながら、より安全でより健康に配慮された農作物の生産を目指して、農薬と肥料を有効に利用して頂く事業を行なっていきます。

(1) 農薬(化学的、生物的)

自然に近い栽培をめざし、生物農薬の利用や耕種防除を取り入れた農薬の提供に今後も努めていきます。

また、最少量で最大の効果が得られるような農薬の発掘にも取り組みます。

(2) 肥料

21世紀の農業に適した肥料の発掘を行いながら、土づくりから施肥指導まで行っていく事業を行います。

2) 栽培方式

(1) ロックウール栽培

ロックウール栽培のノウハウを蓄積し、プラントや資材販売に取り組みます。そして蓄積したノウハウを元に、ロックウール農法の啓蒙に努め、指導・支援します。将来的にはコンサルテーションの1つの事業に発展させます。

(2) 新しい栽培方法の開発

植え付け方法や収穫しやすい方法、防除のやりやすい方法など、既存の栽培方法に制約されない、21世紀に適した栽培方法を発掘し、農業を支援します。

3) 育成管理

ブランド農作物づくりのための品質管理、及び栽培管理の分野で農業を支援するノウハウを蓄積します。

5. アグリマーケティング事業

生活者の期待する農業とは、生活者の欲求を的確に捉えた商品やサービスの開発・提供であり、それを実行するためには単なる生産者としての農業から、ビジネスとしての農業へ変革していく事が必要です。

アグリマーケティング事業では、農業者に「生活者に期待される新しい農業」の提案をしていきます。

そして、生活者のニーズ・ウォンツを積極的に捉え、その欲求を満足させる商品・サービスの開発や販売促進などの実践的なマーケティング指導事業を行います。

さらに利益の追求できる儲かる農業経営システムの構築や流通機構の整備、市場の創造などを行う事の出来るような体制の充実を目指します。

1) 流通支援事業

今、生活者と農業を結ぶ最適な流通の在り方が問われています。私達も21世紀の流通の開発に挑戦していきます。

まずは「自慢の農作物」をキーワードにし、流通開発・流通代行の支援事業を開始したいと思います。

(1) アンテナショップ

農家の方に自慢の農作物を持ち寄ってもらい、農作物自慢大会(即売会)を適当な場所を設けて行います。生産者と生活者が顔を合わせ、安心して買い求めることが出来る事業を行います。

また、農作物に生産者名や成分表示などの情報を付け、新社屋の常設アンテナショップでの販売も行います。

(2) 電子営業(通販)

個性化・差別化した「自慢の農作物」を喜多猿八商店のホームページ上で、農家と喜多猿八商店の双方が責任をもって産地直送のサイバーショップによる通販事業を行います。

(3) 協創ブランド(流通)事業

農家と共に協創し、名実ともにふさわしい商品づくりをした自慢の農作物及びその加工品を、農家と喜多猿八商店との共有ブランドとして独自のネットワークを開発し生活者に提供していきたいと考えます。