

第42回労働リーダーシップコース ● 特別講演

# 「経営と人間」

レンゴー株式会社代表取締役社長 大坪 清氏

特別講演する大坪社長  
(2011年1月22日)



## はじめに

本日、この特別講演の講師としてお招きいただいたのは、パナソニックグループ労働組合連合会の山崎中央執

行委員長に講師を依頼されたことがきっかけです。

私は、現在の日本の政治や、日本の企業、日本そのものをとりまく環境について非常に憂いを感じています。そのようなことを踏まえて、本日のテーマ「経営と人間」についてお話ししたいと思います。

## レンゴーと私

皆さんに馴染みのある組織は、「連合」であると思いますが、私が社長を務めている会社はカタカナの「レンゴー」です。1972年(昭和47年)までは漢字の「聯合紙器」という会社でした。1909年、創業者の井上貞治郎が日本で初めて段ボールを事業化したのが始まりです。「段ボール」と命名したのも井上貞治郎です。

この井上貞治郎が苦勞をしながら創業し、成功するまでの伝記は、朝日放送でテレビ放送され、流行歌にもなりました。1960年(昭和35年)に、

三浦洸一が歌った「流転」、ドラマも同名です。当時、大ヒットし、その後、舞台化、映画化もされました。

レンゴーは1909年の創立から102年の間に社長は5人しかいません。私は、社長に就任以来、11年が経ちます。本日、ご出席の皆さんは、日本を代表する会社から来られています。各社の経営において、社長の在任期間が短期間になりすぎ、任期中さえずまくいけばよいという考え方となつてしまっている面も少しはあるのではないかと感じています。企業経営が利那的になっていくのではと感じることも多々あります。若い社長が出てくるのはよいが、企業によっては万全な体制をつくりあげるまでトップがきちんと責任を持つことも必要だと思えます。

ただし、社長の選定は非常に慎重に行なわなければならないことであり社長の選定についても、組合の皆さんの意見が社内内で発信できるような形にな

ればよいと考えています。

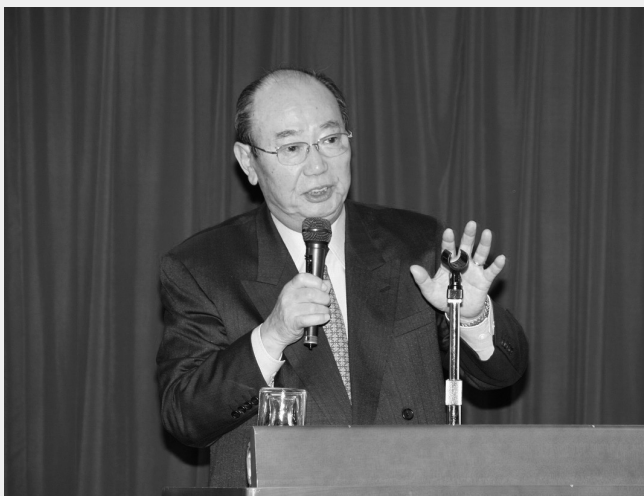
## 私の経歴と

### レンゴーとの不思議な縁

私は、住友商事に入社し最初に受け取った辞令が摂津板紙への出向でした。入社後わずか3カ月で板紙メーカーへ出向することになり、当初は、商社へ入ったにもかかわらず、なぜ板紙メーカーなのかと思っていました。

その摂津板紙で、板紙の製造現場に入り、一から勉強することになりました。この時に、製紙産業、板紙産業が将来どうなっていくのか、板紙を加工する加工産業、レンゴーはどうなっていくのかを考えることになったのですが、今から考えると不思議な縁を感じます。

レンゴーは、創業以来、段ボール事業を中心に事業を行なっていました。段ボールは原紙を購入して加工する加工産業であり、その原料となる段ボール原紙は、板紙メーカーが製造し



ています。レンゴーが強くなるためには、川上の板紙メーカーを押さえるところからすむべきと思います、そのような提案を行ない、私はレンゴーの垂直的発展をサポートしました。福井化学工業という製紙メーカーとレンゴーの合併や1999年のセッツ（摂津板紙）との合併でも私はレンゴーの社外から仲立ちをしていたが、今から考えると非常に宿命的なものを感じます。

私は2000年にレンゴーの社長に就任し、最初に問題だと感じたのが、1999年に合併したレンゴーとセッツの労働組合が平行的に存在し、一社二制度となっていたことです。一

社二制度では待遇などに差が残り、企業経営にとってマイナスになると感じたからです。

その差をなくし、制度を一つにすることに對し、レンゴー出身者からは大きな抵抗がありました。レンゴーで育った役員でさえも一挙に統一するのは無理だ、10年くらいかけて徐々にやろうというのが大方の意見でした。

しかし、レンゴーを強くするために、段ボール原紙、素材部門を強くしなければだめだという私の持論のもと、制度を統一し、労働組合にも働きかけてセッツ労組とレンゴー労組の統合を実現しました。セッツは製紙について、レンゴーよりも遥かに優れた技術を有しており、その技術を活かすために一社二制度のような待遇の差をつくってはいけなないと考えたからです。

### 国富論から学んだ 企業経営の知恵

私が学生時代に、ゼミの田中薫先生から「これを読んでおきなさい」と渡された書籍がアダム・スミスの原書『国富論』でした。原書であり抵抗感もありましたが、読み出したら、なかなか面白いと感じました。

『国富論』は、division of labor、という分業論からはじまります。一本

のピンを一人でつくっても、一日に10本しかつくれないが、10人で分担し、流れ作業でつくれば、1日4000本をつくらることができる。私はこの分業論に興味を持ちました。読み進んでいくと、今度は「labor value」（労働の価値）が出てきました。「労働の価値」をどう判断するか。経済活動とは、「土地」と、「資本」と、「労働」を使い、「財貨」と「サービス」をつくり出すことだと言えます。その「財貨」と「サービス」の価値をどう表すか。その価値は、「価格」で表すことになりま

す。その価格には、どのような体系があるのかと言うと、アダム・スミスが述べているのは、「市場価格」(market price)、「労働そのものの価格」(labor price)、「それから自然価格」(natural price)、「名目価格」(nominal price)と、いったものです。彼の結論は、最も重要なものは「労働による価値」(labor value)であり、これがmarket priceを左右すると結論づけています。そして国富論の第2巻に出てくる言葉が非常に印象に残っています。それは、invidiable hand「見えざる手」という言葉です。各企業が自分の企業のために企業活動を続けるとその結果、「見えざる手」が働き、自然に社会に貢献する動きになるという意味です。

### 1000人の派遣社員を 正社員化

レンゴーは、2009年4月に、1000人の派遣社員を正社員化しました。この結果、固定費は増加しましたが、その負担増をカバーするべくロス率を低減させるプロジェクトをスタートさせました。段ボール業界では、原紙から段ボールに加工する際のロスが大きなコスト要因になっています。原紙から段ボール箱ができるまでに通常約10〜12%のロスが発生します。仮にこの10%のロスを9%に抑えることができれば、レンゴーは月間約20万トンの原紙を使用して、月間約2000トンのロスが減少することになります。この2000トンを金額換算すると、1キロ当たりの原紙代を60円と仮定すれば、月1億2000万円となり、年間では約14億円ものコスト軽減になるのです。この1000人の正社員化に伴うレンゴーの年間固定費増は数億円であるので、ロス率1%の改善で充分カバーできる計算なのです。このプロジェクトは正社員となった現場の社員のやる気が大きく変わったことで、ロス率が減少し成功しました。このような発想ができたのも、国富論を発想の源にしたからです。

## 段ボール業界の構造改革

私が社長に就任した頃は、段ボール業界は大変な業界でした。どんなところが大変だったかと言うと、製紙会社と加工である段ボール会社、そしてユーザーとの価格の決め方が減茶苦茶だったのです。モノを売買する際に契約書がないこともあり、実際に取引されたモノの最終価格が確定するのは半年後、1年後という有様でした。一旦取引された名目価格が、あの時の事業環境は悪かったので半年前の価格はこれくらい、一年前の価格はこれくらいと、後から変更されるため、きちんとした価格が決定していない慣行となっていました。私が社長になったとき、これについては徹底的に改革しなければならぬと覚悟を決めて大改革に乗り出したわけです。

価格の合わないものは一切納めないという強い意志で、約一年半、犠牲的精神を払いながら、価格の決め方を改善しました。

「製品価格の決め方の改善」の取り組みを進めるにあたって、一番取り除かなければならなかったのは「囚人のジレンマ」という意識でした。以前は、我が社は、他社がこんなことをするのはと疑心暗鬼となる「囚人のジレンマ」に陥っていました。当社は、段ボ

ルメーカーの最大手として、まずはこの「囚人のジレンマ」を取り除く動きをしなければならぬと、他社にシェアを取られてもよいとして実行させました。業績は当初落ち込みましたが、それが業界全体の構造改革につながりました。

また、「製品価格の決め方」についても、「フルコスト主義」を提唱しました。「限界利益」を重要視した経営を行なうと、今の日本ではデフレが進んでしまうからです。限界利益は売価から変動費を引いた数字であり、限界利益がわずかでも出たら、さらに生産量を上げ固定費をカバーしようとする。この限界利益がわずかしか出ないかたちで価格を設定してしまい、さらに生産量を上げれば、供給過剰となり結果として価格が崩れてしまうということなのです。

私の言うフルコスト主義とは、従来、利益だと思っていたものを必要な費用と考えなさいということ。例えば、「資本の再生産に必要なコスト」、「労働分配に必要なコスト」、「租税」、「社会貢献のコスト」、これら4つの要素を含んだ数字は、利益から出すものではなく、最初から必要なコストとしてフルコストで捉え、そのフルコストで、価格設定も行うというものです。

数年かかりましたが、ようやくこの考え方が浸透したことで、段ボール業界全体が非常に安定し始めました。しかしながら段ボール業界は、段ボールをつくるコルゲーター（段ボール製造機械）を持っている会社が二百数十社あり、そこから出来上がったシートを買って箱にするボックスメーカーが2000社ほどあります。その2000社には、零細企業も多く組合がないところも多い。そのような組合がない小規模の会社の従業員に対する考え方についても、オーナー経営者に会社のお金と自らの個人としてのお金を区別することで、まず従業員の生活が安定するような形をつくりあげてほしいと提言しているところです。

## 会社は誰のものか

数年前、投資、投資信託、企業の買収・合併に関わるコンサルティングを行っていたグループである村上ファンド、あるいは堀江氏などが出てきて、会社は誰のものかということが問題となりました。当時流行したのが、「会社は株主のものである」という言葉であり、株主至上主義的な考え方が非常に強くなっていました。

私は、会社は株主だけのものではないという理論を展開していました。ステイールパートナーズというファ

ンドがブルドックソースやサッポロビールに買収を仕掛けた当時、当社は両社とも取引があり、このファンドの動きを阻止しなければならぬと、両社の株式を引き受けました。経営者を追い出し企業をどこかに売り飛ばす動きを行なうのがファンドの動きであるが、両社については無事終結し、元の鞘におさまっています。

私は、会社は社会の公器であると考えています。アダム・スミスは「見えざる手」という言葉で、各企業が自己利益を追求し経済活動をしたとしても、目に見えない「見えざる手」が働き、それがひいては社会貢献につながる」と述べています。このファンドの動きは、この「見えざる手」が活動しないことであり、阻止しなければならぬと考えていました。

個人商店の八百屋は、店のりんごを所有者として自由に食べることができ、デパート（法人企業）の会長がそれを行えば罪になります。株式会社は法人格を持った組織体であり、個人商店とは違い、会社そのものに法人として法に決められた法人格をもっている。その経営は、ある人物が経営を行なっているだけのことであるため、その経営を引き受けている経営者が、法人の持ち物を勝手に処分すれば罪になるわけです。



会社は、株主だけのものではなく、社会の公器であります。また、経営陣は、各ステークホルダー（利害関係者）に、お返しをする精神を持たなければならぬと考えています。ここであらうステークホルダーとは、株主であり、従業員であり、顧客であり、仕入先であり、その企業が存在している社会であり、その属している国家でもありません。

### 経済学と数式の関係

リーマン・ショック以前の米国を中心とした金融資本主義については、マネタリズム的な考え方が非常に強くなり、行き過ぎてしまったことで、最終的に、サブプライムローンの破綻、リーマン・ショックにつながったと考えています。経済学の実史の中で、アダム・スミスが経済学の元祖であると申しあげましたが、その後、ケインズやサミュエルソンらによって経済学は大きく発展を遂げました。アダム・スミスは、「国富論」を出す前に「The Theory of Moral Sentiments (道徳感情論)」を著しています。それを「国富論」に発展させていますが、この「道徳感情論」の本で強調していることは、morality (道徳)、ethics (倫理)、philosophy (哲学)、sympathy (感情)、sympathy (感情) (人を敬愛する心)の5つを兼ね備えていなければ経済をマネジメントできないということです。

（人を敬愛する心）の5つを兼ね備えていなければ経済をマネジメントできないということです。

### サミュエルソンの言葉

経済学は、今や数式と密接につながっていると言えます。数式を使いだしたのはフリードマンやサミュエルソンです。そのサミュエルソンの言葉の中で、私が一番好きなのは、「人間は二つの目を持って生まれている。この目を経済学的に何に使うか。右の目は供給サイド、左の目は需要サイドを見る。この両者を、バランスさせるために二つの目を持っている。」という言葉であり、非常に興味を感じます。

### 会社の価値の算定方法

ファンドは、会社そのものを売買することを考えて、会社の価値を算定するため、現在価値の算定にネット・プレゼント・バリュウ（NPV）を使います。

皆さんが定期預金をするときに複利計算で計算されますが、ネット・プレゼント・バリュウ（NPV）は複利を逆計算すること考えていただけではありません。

数学的な話になりますが、複利について、元本をA、金利をrとし、これにn年預けると、そのn年分を序数と

して掛けるものです。

$$A(1+r)^n$$

$$1 \text{年では } A(1+r)^{n=1}$$

これを、1年の中で2ヶ月、3ヶ月単位で1年間を見たらどうなるか。1年間の複利を3ヶ月単位で計算すると。

$$A(1+3/12 \times r)^4$$

1年間の複利計算をするのに1日単位で複利の計算をすると、365で割ることになります。

$$A(1+1/365 \times r)^{365}$$

これがネット・プレゼント・バリュウ（NPV）の計算です。次の式で、リミテッドnを無限大にしていくとeとなります。

$$e = \lim_{n \rightarrow \infty} \left(1 + \frac{1}{n}\right)^n$$

この考え方が、ファンドが計算する数式の原点です。会社の現在価値をはじき出すための1つの数字の基準であり、これがeという数字です。eとはオイラーという数字者がつくりあげたネピア数であり、このeは微分しても積分してもeとなる不思議な数でもあり、



円周率πは、皆さんよく知っておられると思いますが、πは無理数でもあります。

$$\pi \approx 3.1415926535897932384626433832795$$

eも無理数です。eが一番近い数字をご存知ですか？

$$e \approx (1 + 1/n)^n \approx 2.71828 \dots$$

ファンドはこのeという数字を基準として、会社の現在価値を計算しているわけです。

また実数ではどうしても出てこない数字も使用しています。X+1=0 この解であるX=√-1という



いうものは出来ないでありましょう。

### 企業経営と公益性 包装に関わる事業の 水平展開で経営が安定

レンゴウの経営が安定しているのは、前述の製紙からの垂直展開に加え、包装に関わる事業の水平展開を行っているからです。ヘキサゴン経営として、パッケージに関わる6つのコアコンピタンスで事業を展開しています。板紙、段ボール、紙器、軟包装、重包装、そして、コンビニのおにぎりやサンドウィッチのフィルム包装、市販のお弁当に入っている腐敗を防ぐフィルムなども、当社のグループ会社で製造しています。

### 3人目の子供の出生祝い金 100万円制度

当社では3人目の子供の出生祝い金として100万円を支給する制度を2006年よりスタートさせています。それ以前は、年間で3人目を出産するのは5〜6名でしたが、2008年度には23名、2009年度は26名生まれています。少子化対策として政府も様々な取り組みを行なっています。当社も一企業として一種のインセンティブをすすめており、日本の少子化対策に少しは貢献していると自負し

ています。

### ゲゼルシャフト的社会的 必要性

私は経済活動のあり方として、資本主義が一番だと考えています。ドイツの社会学者テューンニースが「ゲマインシャフト（伝統的社会）からゲゼルシャフト（利益社会）への変化」という言葉を述べましたが、そのゲゼルシャフト的社会的必要性だと考えています。

経済学者のシュンペーターは、「資本主義は崩壊する」と予想しましたが、これからの資本主義のあり方は、利益だけを追求するという純粋資本主義、市場経済至上主義だけではいけないのではないかと思います。もう少し公益的な要素を持たせた公益資本主義とも言うべき資本主義のあり方について、経済界、学会等の研究や議論が必要だと思えます。

公益的な要素により、企業の利益の考え方、あるいは利益が出ることに對する社会の反応、価値判断がもう少し落ち着いたものになるのではないのでしょうか。労働組合の方々も、公益性を持たせた資本主義の中で、経営者に対して、どのような要求をすべきかよく考えていただきたいと思えます。

今回の労働リーダーシップコースに参加された皆さんには、本当の意味で

の労働組合のあり方について、単に労使の関係ということだけではなく、日本全体を見直すためにどうしていけばよいのか、よく研究していただくことを祈念し、私の講演の結びとしたいと思います。

(2011年1月22日講演要旨)

#### 大坪 清 (おおつば・きよし) 氏 プロフィール

レンゴウ株式会社代表取締役社長  
1939(昭和14)年大阪府豊中市生まれ。  
1962(昭和37)年神戸大学経済学部卒業後、住友商事(株)に入社。  
1996(平成8)年同社常務取締役。  
2000(平成12)年4月同社代表取締役副社長。  
2000年6月レンゴウ株代表取締役社長(現在)  
2007(平成19)年5月関西生産性本部会長(現在)