

# 本業が社会貢献になる 「いい会社」を支援して 投資実績も上げてきました

さる5月28日に開かれた遊技産業新経営者会議に、金融ベンチャー「鎌倉投信(株)」の鎌田恭幸社長が登壇し、金融業界の変革、それに挑む同社の姿勢とノウハウ、優れたリーダーからの学び等を語った。同社の運用・販売する公募投信は、社会に貢献する「いい会社」への投資で、国内投資信託第1位(『R&Iファンド大賞2013』)の実績をあげた。講演の要旨を採録する。

## 鎌倉投信(株)代表取締役社長 鎌田恭幸氏

### 略歴

かまた・やすゆき 1965年島根県生まれ。1988年東京都立大学(現・首都大学東京)卒。日系・外資系信託銀行を通じて25年以上にわたり資産運用業務に携わる。株式等の運用、運用商品の企画、年金等の機関投資家営業等を経て、外資系信託銀行の代表取締役副社長を務める。2008年11月鎌倉投信(株)を創業。

◀投資のあり方を説く鎌田恭幸社長(遊技産業新経営者会議で)

日本株しかも鎌倉で  
バカじゃないかと…

鎌倉投信は「結い2101(ゆい  
にいいちぜろいち)」という公募の  
投資信託を運用・販売しています。  
売り抜く投資ではなく、ともに発  
展する投資の枠組みを、「結い」と  
いう名前にあるとおり、多くの人  
とともにつくりたいという想いで2  
010年3月から運用・販売を始  
めています。

創業は2008年11月です。こ  
の年の9月にリーマンショックが  
ありましたので、世界の金融経済  
が大混乱する最中での立ち上げと  
なりました。同業他社から見ると  
非常識な選択だったと思います。  
事業を立ち上げたタイミングもそ  
うですが、本社が東京ではなく鎌  
倉です。しかも、駅から歩いて20  
分ほどある不便なところで、社屋  
は築85年ぐらい経っている古い家  
屋を再生しました。

20年間も値上がりしていない投資  
対象は日本株くらいしかなかった  
わけです。

しかし私たちは、これからは社  
会に価値を生み出す「いい会社」は  
成長すると考えました。なぜなら  
日本は社会課題の先進国ですから  
社会課題を解決するという社会的  
ニーズがある以上、それができる  
会社は繁栄し永続するはずだ、と  
考えたのです。社会に価値を生む  
「いい会社」をふやそうと、「いい  
会社」をふやしましょう」を合言葉  
に掲げたわけです。

働く人が生かされる  
「会社」を応援する

今の時代、平均的な常識や感覚  
の中から新しい価値が生まれるこ  
とはありません。同業から冷やや  
かな目で見られたり、成功は無理  
だと言われたりするようなことに  
挑戦するというのは、他社が追随  
しないということですからやり続  
ければ逆に圧倒的な優位性にもつ  
ながるでしょう。変革を恐れるこ  
とや挑戦しないことほど最大のリ  
スクはないと考えます。

この5年間、投資を通じて多く  
の方々に伝えてきたことは、シン



が日本株でした。なにしろ  
とも魅力のない投資対象  
になってきましたが、そ  
の当時世界の中でもつ

投資の対象は日本株です。  
今こそ日本株は元気に



ブルに「いい会社をふやしましう」でした。鎌倉投信が考える「いい会社」とは、本業を通じて社会に貢献する会社です。永続しなくてはいけないから利益を生み出すことはもちろんですが、その過程でその会社に関わる人たち、例えば社員、その家族、取引先、お客様、そういう人たちが実感をこめて「この会社は、いい会社だよね」と言えるような会社がふえたらいいと思っています。

規模が大きい、知名度が高い、上場している、給料が高いなど様々な価値基準があります。しかし、一方で働いている人が疲弊したり、リストラが平気で行われるような会社がふえても、決して日本が発展することはないと思うのです。働いている人たちの命とか時間が本当の意味で生かされる会社でない、これからの時代には発展することはないと思います。

今、日本を含めた先進諸国ではモノとかサービスがひととおりいきわたった状態です。しかしその一方で、少子化、高齢化、地域経済の疲弊、ストレス、教育といった様々な社会課題を抱えています。ということは、社会や経済の中核

を担う様々な企業が、価格競争やシェア争いを繰り広げてモノやサービスをふやすことで発展を遂げた時代は過去のものになったということだと思います。事業性の中に社会課題を解決し、社会の質を高めていくような方向性を兼ね備えていないと、残っていない時代になったといえるのです。

## 運用成果で証明した 社会性と利益の両立

鎌倉投信が設定・運用する「結い2101」は、この5年間で累積収益率でみると70%ぐらいの成果を上げました。1年ごとの運用成績では、2010年度1・7%から始まって平均すると5年間で年率11・2%の運用パフォーマンスを上げました。10年度、11年度



鎌田氏の講演を聴く新経営者会議のメンバー

明することができ、格付投資情報センターのような第三者評価機関からも運用パフォーマンスの安定性が良好として表彰もされました。いい会社に投資することが同時に利益を生み出すことにもつながるということが、この5年間で説得力を持ってきたのです。これも当時の業界の常識には反する結果だったに違いありません。

## 社屋が鎌倉の理由は 考え方を活かすため

鎌倉にある社屋は元々東京の歯医者さんが所有され、別宅として利用されてきました。ご高齢で来られなくなり、何年も空き家でした。床は抜けるし雨漏りはするし、草木も鬱蒼としていたのを再生しました。アライグマとかリスが棲んでいましたが、そうした動物たちには山に帰っていただきました。なぜ鎌倉の古い日本家屋で金融事業をやっているのか、とよく質問されます。ひとことというと、自分たちの考え方や立ち位置を伝えやすい場所を選んだからです。鎌倉は自然があり、伝統文化もあり、一方で日本で初めて、武家社会をつくったり、環境保護運動のナシ



ヨナルトラストが発祥したりした土地柄でもあります。古くからあるものを大切にしながら新しいものを生み出していく、そんな考えで鎌倉を選びました。

## 創業メンバーは4人 三つの「わ」を育む

創業メンバーは4人です。経営ビジョン、理念、運用のコンセプトなどを半年間ぐらい徹底的に議論しました。だからリーマンショックなどがあっても方針が揺らぐことはなかったのです。

「3つの『わ』を育む場をつくる」、これが鎌倉投信の志です。金融を通じて、「和」日本的な価値を感じ、「話」いろんな人が集っていろんな話をしながら、「輪」つながりのある、広がりのある金融の形をつくっていくことが、鎌倉投信の根底にある理念なのです。

本社のセキュリティには十分配慮していますが、人が集まる場所はオープンで、投資家の方、投資先の上場会社の方、経営者や学生さんなどたくさんの方々

に来ていただける空間になっています。

## 皆さんの金利は0に 税金で救済の銀行は

日本だけではなく世界の金融業界で今問題なのは、金融に関わる人たちの思想性の欠落だと感じています。金融とは、お金を融通し合ったり、預かった資産を増やしたりしていくことが大切な役割機能です。もっと大きな目線で観ると、今まで蓄えていた富を永続的な繁栄のために適切に再配分すること、ともいえるでしょう。善

き未来のために必要などころにお金を振り向ける機能が金融には求められるのです。

しかし、金融に関わる人の行為によってバブル崩壊やリーマンショックが起きました。これらは金融に関わる人が引き起こした経済の大津波のようなものです。その結果として皆さんの預金金利もゼロになりました。

その一方で、銀行は皆さんの支払う税金によって救済されました。メガバンクは今、史上最高益で、社員の給料も過去最高水準です。普通に考えれば、これっておかしいと感じるでしょう。しかし、残念ながらこうした問題意識は金融業界の中で感じることはありません。

## 目で見える金融商品 そのための直接販売

鎌倉投信は金融の中でも狭い、投資という分野のなおかつ小さなベンチャー企業です。この5年間、「結い2102」という公募の投資信託を直接販売するということだけをやってきました。公募投信は誰でも投資ができる金融商品です。日本に住所を持っていない人であれば、個人でも法人でも投資がで

きます。最低投資金額は1万円です。満期がないので50年でも100年でも、いい会社を応援できます。お客様はいつ投資を始めてもいつ解約してもいい仕組みの金融商品です。

今、日本の投資信託の99%以上が窓口販売です。銀行や証券会社が皆さんのお宅に、「これを買ってください」とか「こういう仕組み債が出ました」とか日参していると思いますが、この販売スタイルは窓口販売といって販売する人と金融商品をつくらせている人が異なります。

私たちはそれはやらずに、あえて手間暇のかかる直接販売だけをやっています。皆さんから大切なお金をお預かりしていますから、どういう考えでどういうところに投資をされていて、その投資先が何をやることによって会社の価値が上がり、お客様の資産が増え、結果として運用パフォーマンスが上がっているのを実感できるように金融商品にしたいと思いました。年100回の説明会  
口コミの力で1万人  
金融商品はすべて数字で表現さ



鎌倉投信の本社は、社の考え方に適合した鎌倉の家だ



た。「結い2101」の投資先は主に上場会社ですが、その中でも小さいところが多いです。

しかし、ヤマトHDは例外的に大きな企業です。私たちはヤマト運輸の現場のドライバーの活躍、現場力の高さを評価し、さらにスワンベーカーという障害者雇用に積極的に取り組んでいるパン屋さんを経営していることを評価して前から投資していました。木川さんには、主に大組織における人財育成や理念浸透といった視点と、これからのビジョン等について話していただきました。

東日本大震災の直後には、宅急便1個について10円の寄付をすることを木川さんが決断し、その寄付総額は140億円にものぼりました。赤十字とかの義援金ではなく、全て直接支援です。被災地に直接行って、ここは再生しなければと決めてから、一つ一つ資金援助をさせていただきました。

場合によっては株主代表訴訟にもつながりかねない投資家向けの説明会で、「ヤマトは今まで東北地方からとても大きな恩恵を受けてきた。今、そのご恩を返さずに、いつ返すというのだ」という想い

を伝えたら、結果、拍手喝采だったそうです。その決断力の背景にあるものや、それによって現場のドライバーや被災地がどれだけ勇気づけられたかを知りました。

## 「約束を守る」とこそ 「ユーシン精機の哲学」

ユーシン精機という京都にあるロボットの会社の小谷真由美社長にも受益者総会で講演いただいたことがあります。この方も素晴らしい経営者です。ユーシン精機はプラスチック成形品を金型から取り出す世界最速のロボットをつくっています。ユーシン精機は50年ぐらいの歴史があつて、その間赤字が一度もありません。

ロボットという産業分野は景気にとっても敏感で、リーマンショックでは3か月間ぐらい受注がなかったそうです。また、売り上げの7割が海外なので円高になると業績が非常に厳しくなります。しかし、80円をきる円高の時でも赤字を出してきま

した。淡々とお話をされる方なので、会社の本当の強さがどこにあるのか感じ取ることができなかったのですが、講演後のあるお客様の質問に対する答えを聞いて、得心しました。

お客様が「今、企業や社会の信用が揺らいでいますが、ユーシン精機にとって信用とはなんですか」と質問をされたのです。難しい質問だなあと思いましたが、小谷社長の答えはたった一言、「信用とは約束を守ることと違います

か」でした。これは深い言葉だと思いました。約束を守ることは当たり前ですが、「約束の守り方のレベルを上げること」を当たり前にするのが大事なのだということがわかりました。

## 課題を与えられたら 「7つ以上の解決策」

例えば納期があるとすれば、1日でも2日でも早く収めるとか、お客様の期待を少しでも超える商品をつくるとか、「上を目指すことを当たり前にする」風土がこの会社の強さの根源だったのです。「お客様から課題を与えられたときに、7つ以上の解決策を見つける」というのがユーシン精機の研究開発の哲学だそうです。

3つ、4つぐらいなら同業他社もやるでしょう。しかし、それを乗り越えて5つ、6つ、7つ、と考えるに考え抜いて最高のものをお客様に提供する企業風土になっているのです。50年前、同業の最後発だったユーシン精機は、今では現在国内で50%以上のシェアを持っています。50年間、微差、僅差を積み上げて、スキがない経営をされてきたのです。



講演など人からも通して会社を知る受益者総会



れますが、必ずその裏側には人の営み、企業の営み、社会の営みがあります。これを目で見える、もしくは肌で感じられるようにしたいと思っただけです。それには直接的な対話しかないのです。

投資にはさまざまなリスクがあります。投資したお金が減ってしまう可能性を一般に価格変動リスクといいます。しかし、私は、その前に、お客様ご自身がそもそも何に投資しているのかわからないというのが最大のリスクだと考えています。だから、直接販売で顔が見える信頼をこつこつと地道に積み上げてきたのです。

お客様は直近で1万人ぐらいまでふえてきました。(HP等を除き) 広告宣伝は一切やらず、口コミでお客様がふえてきました。先だってのようにテレビで取り上げられるケースもありましたが、基本的には年間100回位、お客様向けの小さな説明会を開催しています。5年前も今も伝えていることはまったく同じで、どうやって儲けるかではなく、どういう考えで投資をするのかを伝えます。運用資産は大体160億円ぐらいまでふえてきました。

## 投資先をじかに知る 独自の「受益者集会」

直接対話は、説明会等を含め様々な形で行いますが、中でも年に1回開催する受益者総会(「結い2101」の運用報告)には力を入れていきます。受益者総会とは、いってみれば株主総会の投資信託版のようなイメージです。年1回受益者(お客様)に集まっていたら、ファンドの決算説明の後、毎回テーマを決めて投資先の社長さんに講演していただくいたり、会社を知っていただくための展示をしたりします。

昨年は、投資先の若手社員さんにも登壇してもらって、社員から見た会社とは、仕事とはといったテーマでそれぞれの思いを話していただきました。終始なごやかに進行していきます。去年は横浜の大栈橋ホールで全国から800人ぐらい来ていただきました。その前の年は京都の国際会館で600人ぐらい来ていただきました。ちなみに「受益者総会」は鎌倉投信の登録商標です。

った数字の話はしてもらっていません。株価、業績については鎌倉投信が責任を持って判断し、きちんと結果をお返ししていけばいいのです。こうした場で、投資先の社長から受益者に伝えていただきたいメッセージは、そもそも自分たちは誰のために何のためにこの仕事をやっているのかという、思いの原点やこれからのビジョン、もしくは社長の人格です。そうしたことがお客様に伝われば、信用、信頼につながり、結果として、お客様と長い関係を築くことができます。

## 大震災のときでさえ 会社支援へ多い入金

それが顕著に表れた例が2011年の東日本大震災のときでした。震災翌週に株式市場は大暴落しました。一般的なファンドでは、不安になっていち早く売り抜こうという投資家が多いものです。ところが鎌倉投信では圧倒的に入金件数が多く、売却はゼロでした。なぜそのような現象が起きたのでしょうか。

私は、その時に、たくさんの方々からいただいたメール、手紙に書かれていたメッセージを忘れ

ることはできません。「自分自身はこの大変な状況の中で直接、東北の被災地を支援することはできません。でも、少しでもいい会社の支えになるのであれば投資をします」といってお金を入れられたお客様がたくさんおられたのです。それは本当に命とも、祈りともいえるお金でした。私たちはそのお金を絶対におろそかな投資に回してはいけないと思いました。そして、そういう投資家の気持ちを投資先の企業にも届けたいという想いで投資先の会社の社長さんに手紙でお伝えしました。

社長さんからも「大変な状況だが全力を尽くします。この想いを受益者の皆さんに伝えてください」というお手紙をいただきました。私たちが投資する金額は、大きなファンドに比べれば大した額ではありませんが、金額の問題ではないということをご時に思い知ったのです。

## ヤマト運輸の姿勢に 大手でも心から応援

昨年の受益者総会で講演いただいたのは、ヤマトホールディングスの社長木川眞さん(現会長)でし



## 林業再生のトビムシ コラボが生きている

また、いろいろな会社をお客様と見学に行くこともやっています。現場でいきいきと働く社員の表情、商品やサービスがどういうふうに生まれているか、などをお客様と見に行きます。

例えば、この写真(41ページ)は林業再生に取り組むトビムシという会社を見学した時の様子です。今、日本の林業は衰退して、山は荒れ、その結果保水率が下がって土石流の原因になったり、地域が活性化しないなど様々な現象が林業を取り巻いています。

トビムシさんは、権利集約によって小口の山を一括管理することで運営費用を下げ、自分たちで製品を作り、自分たちで販売もするという六次産業にいち早く取り組んできました。間伐材でつくった製品を購入しているのが、「結い2101」の投資先の一つである保育園を運営しているサクセスホールディングスです。子供たちが遊んでいる遊具、家具などはこの間伐材でできています。

これによって子供たちの発達に



受益者総会(昨年)で直に経営者の話を聞く(左から鎌田社長、ヤマトホールディングス木川眞社長、鎌倉投信の新井和宏氏)

貢献し、林業が再生することで地域への貢献、環境保全、土石流などの防災にも貢献するわけです。鎌倉投信のお客様には、こうした投資先の会社同士で価値を高め合う過程も見てもらいます。

## いい会社である限り 支え続けていく投資

これらを通じて何を伝えたいかというと、投資は本来社会貢献以外の何物でもないということです。いわゆる投機、マネーゲームと本来の投資はまったく性質が違います。マネーゲームの投資対象は、基本的には株価とか為替といった値段のサヤ取りです。実体の影法師を踏みあっているだけです。株でいえば、実体とは会社を取り組む事業そのものです。

事業の発展成長を支える、いい

会社がいい会社であり続ける限り応援し続ける、そういう投資の在り方は社会貢献以外の何物でもないと、お客様に理解していただいています。

鎌倉投信は、投資のリターンを「資産形成×社会形成×心の形成」の掛け算であると定義しています。お客様からお預かりする資産を増やすことはもちろん大切なことですが、その過程で企業活動を通じて社会を善くし、そして多くの人に学びや気づきを得ていただく、それが鎌倉投信が目指す投資のリターンです。

こうしたお金の循環は人づくりにもつながると思っています。お金をふやしたいという想いは多くの人を持つ共通の願望ですので、それをいい形で使うことによつて人は様々なことを知り、成長もします。お金のことを考えることは自分の人生、生き方を考えるのとまったく同じことです。それを真剣に考える社員がふえると、組織もきつと成長するでしょう。

## ある大手の失敗には 「信頼」の完全な断絶

私たちが積極的に関わりたいと

思っている会社は、会社の利益の中に社会価値を生み出す力があり、人を本気にさせる共感力を生む力があります。その原点は経営理念です。何のために存在する会社かということを確認にして共有し、その方向性に向かって人材を育成し、お互いの信頼関係をつくっている会社です。

ある日本を代表する大手電機メーカーは、何十年の間、業績が低迷しています。この会社の問題点は1990年代半ばにいち早くアメリカ流の経営思想を取り入れたことよつて大切にすべき企業風土が崩壊したことにあると感じます。

組織を分断し、事業部ごとに効率性、合理性を追求した結果、組織間や社員同士の信頼関係、取引先との信頼関係が失われたのです。いろんな部署の人たちがいろんな発想力を掛け合わせて今までにない可能性を相互に生み出していかなければならぬ時に、効率性、合理性を追求すると部分最適に陥つて全体が機能しなくなり、企業風土も閉鎖的で冷たいものになったのです。これを修復するには相当の時間がかかるか、もう不可能



かもしれません。

どの会社もそうですが、外的要因によって倒産することはありません。ほぼ100%内的要因です。つまり主体性の欠落なのです。当事者意識を持っていない会社は、たとえ大企業で一見すると安定しているように見えても、急におかしくなります。内部統制といったルールではなく、一人一人の主体性の中に健全な危機意識や向上心が備わっていることが重要なのです。

## 戦後に似た大変革期 GDPと株式の好況

なぜそのようなかを最後にお話しします。ちよつと大げさかもしれませんが、私は今の時代は「近代資本主義文明の転換期」だと感じています。中期的にみると、明治維新や戦後に匹敵する大変革期にきているのではないのでしょうか。

例えば、世界の経済をマクロ的観点で見ると、世界のGDPは21世紀に入った15年間で年平均3・8%ぐらい伸びています。大体3000兆円ぐらいだったGDPが概ね2倍近い5500兆円になつており、そのくらいのスピー

ドで世界は成長しています。これには言うまでもなく新興国の成長が大きく寄与しています。

同時に、世界の株式市場はリーマンショックがあつたとはいえ、年平均6・1%ぐらい伸びています。つまり世界的にみると、日本は例外として、歴史上稀にみる世界同時好況期だつたということですが、要因はいろいろありますが、1つはグローバル化の進展、世界人口の増加、そして多額の過剰流動性、つまりお金がばらまかれたということ等です。

## 「極端な」経済情勢が 10年に一回の覚悟を

現在積みあがつている金融資産は2京円から3京円ぐらいといわれています。実体経済の5倍、6倍の金があるわけです。この5倍、6倍のお金が短期的に収益を生みやすいところに流れます。その結果何が起きているかというと、世界経済と金融市

場の相互依存性が非常に強まっています。20年前にロシアやマレーシアや韓国の通貨危機がありました。それが世界の金融市場が大混乱することはありませんでした。今は世界のGDPのわずか0・5%のギリシャの財政がおかしくなると、世界中が大混乱してしまう状況です。それくらい密接に関わるようになりました。

今後どうなるかというと、世界経済並びに金融市場の同時方向性と振幅の度合い、過敏性が極端に高まった状態がずっと続くということです。経済や金融市場を取り巻く環境が極端に悪くなつたり、極端によくなつたりの上げ下げが、100年に1度ではなく10年に1回ぐらい起きるといふ想定をおこななければいけません。

そのため、国家も、経済というものには神経質にならざるをえなく

なります。そこで成長という自縛が起きています。つまり、経済成長が目的化した国家運営に陥り、そのために極端な金融緩和から抜け出せない状況に陥っているのです。

しかし、過剰に供給されたお金を实体经济に適切に配分すべき金融機関は、その機能を失つており、結局そうしたお金が金融市場に流れ、株価や為替相場を翻弄しているのです。

一方で、实体经济の成長余地についても曲がり角にきているように思います

## 異常に低い利子率

例えば、資本主義が明確に機能し始めたといわれる時代からずっと長い歴史で利子率の推移をみると、今は異常に低い状況です。利子率は基本的に企業の利潤率との相関性が高いので、企業が利潤を生みだす力が高ければ利子は一般的に上がります。

利子率がここまで下がっているという事は、全体として企業の利潤率が下がっていることを表しています。資本主義とは資本を増幅させる経済的仕組みですが、投下資本に対する成長領域が徐々に



**投資は  
きれいごと  
で  
成功する**

「あなたがいかに日本一をしたら  
鎌倉投信の非常識な投資のルール  
新井和宏  
初著書」

「プロフェッショナル  
仕事の流儀」に  
出演！

「いい会社の  
投資で  
国内投資信託  
第1位」

数ある投資信託の中で、  
国内投資信託の王者として  
選ばれる理由を徹底解説！  
「鎌倉投信」  
立ち上げの内幕をドキュメンタリー  
形式でお届けします。

▲鎌田恭幸氏の著書  
「日本でいちばん投資したい会社」



減っていると考えるのが自然でしょう。

10年20年の半世紀程度のサイクルで見るとまだまだ成長する国や市場はたくさんありますが、これから新興国がもっと力を持つて、アフリカあたりの経済が大きくなっていくに従い、巨額の投下資本に対して回収できる成長領域は徐々になくなっています。これからの企業は、物とかサービスの量的拡大という競争経済から脱却しなければ危ういと感じます。人、文化や風土を軸にした会社としての強みのようなものを、一面で持つておく必要があるのではないかと感じます。

## 情報と技術の価値低下 本質探究する力を養う

世界経済はグローバル化しましたが、その過程で投資する立場から見ていくつかなの変化が見て取れます。グローバル化とは基本的に競争ルールが変わったというふうに変えることができるでしょう。今まではG7とか、割と少数の国が世界経済の8割くらいを抑えていましたが、たくさんのプレーヤーが参入してダンゴ状態になって

きたということです。それと、情報、技術が瞬時に時間、空間を越える時代になったので、情報、技術そのものには価値がなくなってきたといえます。

いままでの日本はどちらかというと技術、知識、情報を土台にいい商品、サービスを効果的、効率的に送り出すという意味で優れた力を発揮してきましたが、技術情報そのものは相対的に優位性が下がっています。かつて情報化時代といわれましたが、情報化時代の本質は情報そのものに価値がないということですから、一生懸命情報を集めても意味がない。むしろ、その根底にある思考性、価値観のレベルで、そもそも自分の仕事、自分の業界は何のために存在するのだろうかというような本質を探究する力を備えていないと、新しい価値は生まれないでしょう。また、モノやサービスがあふれる中で、誰でも情報にアクセスでき、一方で人口が減るという状況を踏まえると、商品をつくる側より買う側が主導権を持ちます。要はお客様のほうが完全に主導権を持つ時代になったということです。お客様と向き合うときは、一律的

トビムシ社の現場を訪れて実際の仕事をみて会社を知る



なものではなく、お客様の多様性に対して質の高いものを探究していかねければなりません。量的拡大ではなく質的向上を目指す時代なのです。

## 全く違う時代状況へ 本質的な価値の追求

そういう意味で、経営に求められる質的変化の観点でいうと、20世紀と21世紀では全く異なるものになるでしょう。20世紀はどちらかというところ、力、支配が効果を発

揮しました。その要素になったものが技術力、合理性、能率性です。事業モデルをトップダウンで組織に投入し、統制、制御によって収益を追求してきた時代でした。

しかし、これからは共鳴、共感の時代ではないかと思っています。ここで求められるのは全体的な視点、思考力、創造性、顧客の問題を解決する現場主体の経営組織、本質的価値の追求というような方向の変わってきたなと思っています。

今、日本は世界の中でも社会課題の先進国です。国家の債務については、GDPの比率で見ると競争末期と同じような状態にまで来ていますし、人口動態からみても経済的には非常に厳しい状況です。私たち企業経営者は、いままでとはまったく違う時代背景の中で経営をしなければなりません。これをチャンスに変えることができる経営者のみが21世紀を生き抜くことになるのです。