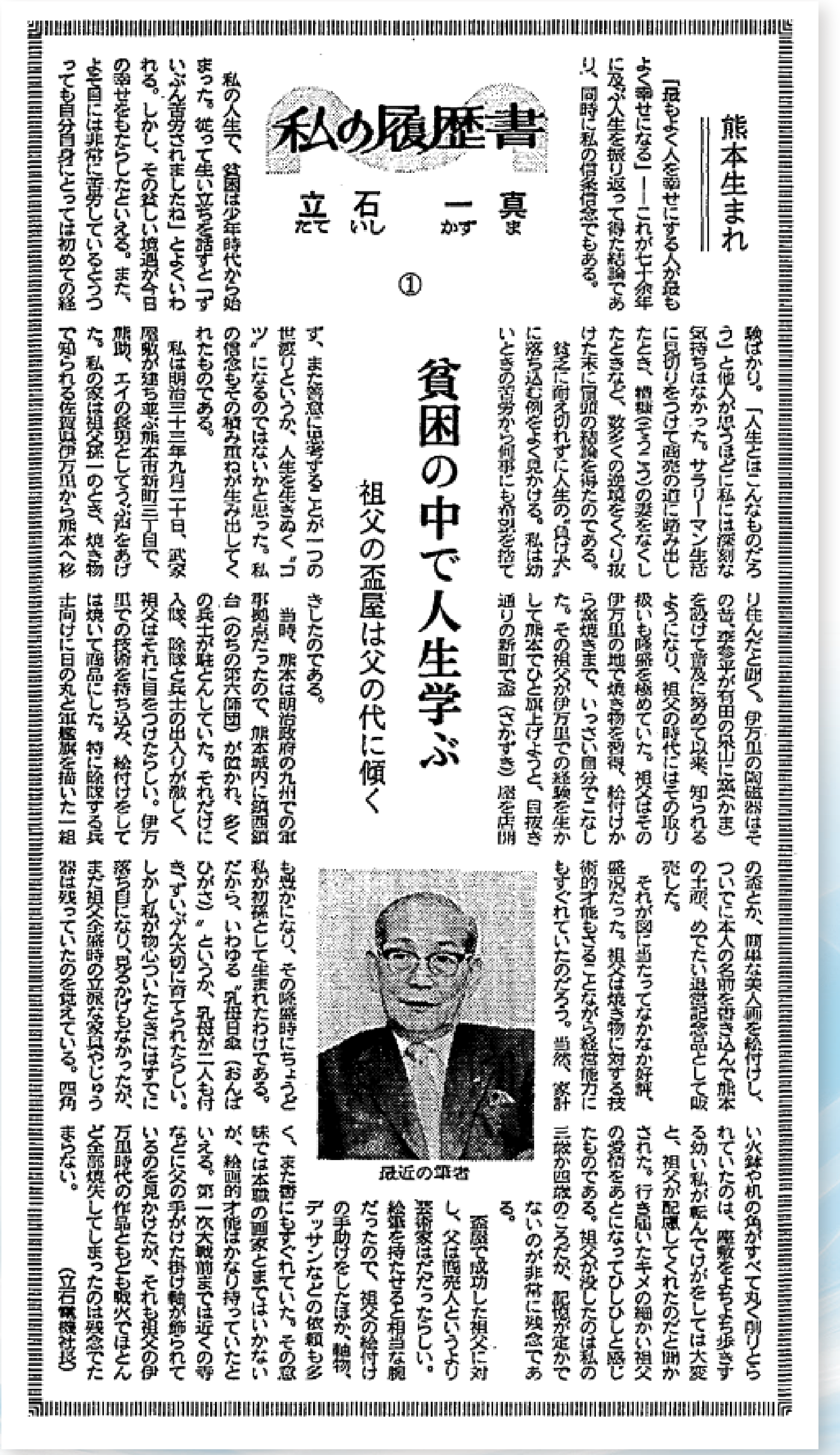
未来を作り、人を幸せに



私の履歴書

立石一真（たていしかずま）

①

貧困の中で人生学ぶ

祖父の盃屋は父の代に傾く

熊本生まれ

「最もよく人を幸せにする人が最もよく幸せになる」――これが七十余年に及ぶ人生を振り返って得た結論であり、同時に私の信条信念でもある。

私の人生で、貧困は少年時代から始まった。従って生い立ちを話すと「ずいぶん苦労されましたね」とよくいわれる。しかし、その貧しい境遇が今日の幸せをもたらしたといえる。また、よそ目には非常に苦労しているようであっても自分自身にとっては初めての経験ばかり。「人生とはこんなものだろう」と他人が思うほどに私には深刻な気持ちはなかった。サラリーマン生活に見切りをつけて商売の道に踏み出したとき、糟糠（そうこう）の妻をなくしたときなど、数多くの逆境をくぐり抜けた末に冒頭の結論を得たのである。

貧乏に耐え切れずに人生の"負け犬"に落ち込む例をよく見かける。私は幼いときの苦労から何事にも希望を捨てず、また誠意に忠実することが一つの世渡りというか、人生を生きぬく"コツ"になるのではないかと思った。私の信念もその積み重ねが生み出してくれたものである。

私は明治三十三年九月二十日、武家屋敷が建ち並ぶ熊本市新町三丁目で、熊助、エイの長男として"うぶ声"をあげた。私の家は祖父孫一のとき、焼き物で知られる佐賀県伊万里から熊本へ移り住んだと聞く。伊万里の陶磁器はその昔、李参平が有田の泉山に窯（かま）を設けて普及に努めて以来、知られるようになり、祖父の時代にはその取り扱いも隆盛を極めていた。祖父はその伊万里の地で焼き物を習得、絵付けから窯焼きまで、いっさい自分でこなした。その祖父が伊万里での経験を生かして熊本でひと旗上げようと、目抜き通りの新町で盃（さかずき）屋を店開きしたのである。

当時、熊本は明治政府の九州での軍事拠点だったので、熊本城内に鎮西鎮台（のちの第六師団）が置かれ、多くの兵士が駐とんしていた。それだけに入営、除隊と兵士の出入りが激しく、祖父はそれに目をつけたらしい。伊万里での技術を持ち込み、絵付けをして焼いて商品にした。特に除隊する兵士向けに日の丸と軍艦旗を描いた一組の盃とか、簡単な美人画を絵付けし、ついでに本人の名前を書き込んで熊本の土産、めでたい退営記念品として販売した。

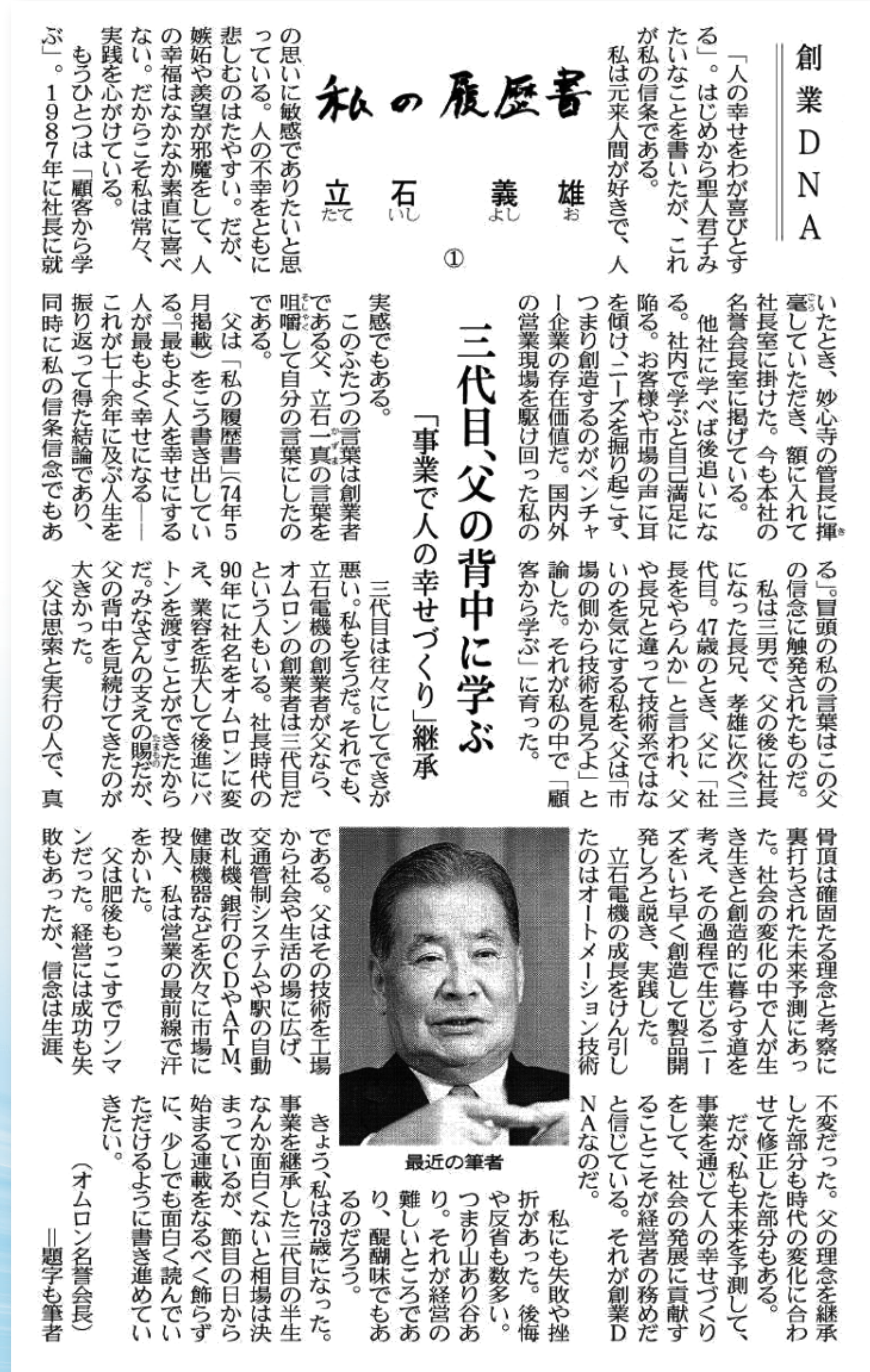
それが図に当たってなかなか好評、盛況だった。祖父は焼き物に対する技術的才能もさることながら経営能力にもすぐれていたのだろう。当然、家計も豊かになり、その除隊時にちょうど私が初孫として生まれたわけである。だから、いわゆる"乳母日傘（おんばひがさ）"というか、乳母が二人も付き、ずいぶん大切に育てられたらしい。しかし私が物心ついたときにはすでに落ち目になり、見るかげもなかったが、また祖父全盛時の立派な家具やじゅう器は残っていたのを覚えている。四角い火鉢や机の角がすべて丸く削りとられていたのは、座敷をよちよち歩きする幼い私が転んでけがをしては大変と、祖父が配慮してくれたのだと聞かされた。行き届いたキメの細かい祖父の愛情をあとになってひしひしと感じたものである。祖父が没したのは私の三歳か四歳のころだが、記憶が定かでないのが非常に残念である。

盃屋で成功した祖父に対し、父は商売人というより芸術家はだだったらしい。絵筆を持たせると相当な腕だったので、祖父の絵付けの手助けをしたほか、軸物、デッサンなどの依頼も多く、また書にもすぐれていた。その意味では本職の画家とまではいかないが、絵画的才能はかなり持っていたといえる。第一次大戦前までは近くの寺などに父の手がけた掛け軸が飾られているのを見かけたが、それも祖父の伊万里時代の作品ともども戦火でほとんど全部焼失してしまったのは残念でたまらない。

（立石電機社長）

最近の筆者

1974年5月24日掲載



私の履歴書

立石義雄（たていしよしお）

①

三代目、父の背中に学ぶ

「事業で人の幸せづくり」継承

創業DNA

「人の幸せをわが喜びとする」。はじめから聖人君子みたいなことを書いたが、これが私の信条である。

私は元来人間が好きで、人の思いに敏感でありたいと思っている。人の不幸をともに悲しむのはたやすい。だが、嫉妬や羨望が邪魔をして、人の幸福はなかなか素直に喜べない。だからこそ私は常々、実践を心がけている。

もうひとつは「顧客から学ぶ」。1987年に社長に就いたとき、妙心寺の管長に揮毫（きごう）していただき、額に入れて社長室に掛けた。今も本社の名誉会長室に掲げている。

他社に学べば後追いになる。社内で学ぶと自己満足に陥る。お客様や市場の声に耳を傾け、ニーズを掘り起こす、つまり創造するのがベンチャー企業の存在価値だ。国内外の営業現場を駆け回った私の実感でもある。

このふたつの言葉は創業者である父、立石一真（かずま）の言葉を咀嚼（そしゃく）して自分の言葉にしたのである。

父は「私の履歴書」（74年5月掲載）をこう書き出している。「最もよく人を幸せにする人が最もよく幸せになる――これが七十余年に及ぶ人生を振り返って得た結論であり、同時に私の信条信念でもある」。冒頭の私の言葉はこの父の信念に触発されたものだ。

私は三男で、父の後に社長になった長兄、孝雄に次ぐ三代目。47歳のとき、父に「社長をやらんか」と言われ、父や長兄と違って技術系ではないのを気にする私を、父は「市場の側から技術を見ろよ」と諭した。それが私の中で「顧客から学ぶ」に育った。

三代目は往々にしてできが悪い。私もそうだ。それでも、立石電機の創業者が父なら、オムロンの創業者は三代目だという人もいる。社長時代の90年に社名をオムロンに変え、業容を拡大して後進にバトンを渡すことができたからだ。みなさんの支えの賜（たまもの）だが、父の背中を見続けてきたのが大きかった。

父は思索と実行の人で、真骨頂は確固たる理念と考察に裏打ちされた未来予測にあった。社会の変化の中で人が生き生きと創造的に暮らす道を考え、その過程で生じるニーズをいち早く創造して製品開発しろと説き、実践した。

立石電機の成長をけん引したのはオートメーション技術である。父はその技術を工場から社会や生活の場に広げ、交通管制システムや駅の自動改札機、銀行のCDやATM、健康機器などを次々に市場に投入、私は営業の最前線で汗をかいた。

父は肥後もっこすでワンマンだった。経営には成功も失敗もあったが、信念は生涯、不変だった。父の理念を継承した部分も時代の変化に合わせて修正した部分もある。

だが、私も未来を予測して、事業を通じて人の幸せづくりをして、社会の発展に貢献することこそが経営者の務めだと信じている。それが創業DNAなのだ。

私にも失敗や挫折があった。後悔や反省も数多い。つまり山あり谷あり。それが経営の難しいところであり、醍醐味でもあるのだろう。

きょう、私は73歳になった。事業を継承した三代目の半生なんか面白くないと相場は決まっているが、節目の日から始まる連載をなるべく飾らずに、少しでも面白く読んでいただけるように書き進めていきたい。

（オムロン名誉会長）
＝題字も筆者

最近の筆者

2012年11月1日掲載

ベンチャー精神で顧客課題を解決

オートメーション技術をいち早く投入し、制御機器ほか各種事業で世界をリードするオムロン。創業者の立石一真氏、3代目社長の立石義雄氏の「私の履歴書」では、世に先駆けて顧客の課題に向き合い、事業を通じて社会に貢献することがベンチャー精神の原点だと語られている。代表取締役社長CEOの辻永順太氏は先人の言葉を読み返し、「顧客起点の徹底、新成長市場の開拓、社員の可能性を引き出す経営の3つを愚直に続ける」と力を込める。

オムロン
代表取締役社長CEO
辻永 順太氏

社会に奉仕し利潤追求

オムロンの経営の原点は一真さんが「私の履歴書」冒頭で記した信条信念「最もよく幸せにする人が　最も幸せになる」にあります。この思いを経営に生かし「世に先駆けて顧客が求める商品を開発することが、社会に奉仕することにつながり、それが最終的には自社の利潤として返ってくる」と考えました。

この思想を若い社員にもわかりやすく伝え、経営と社員を一体にするためにまとめたのが、会社の憲法にあたる「社憲」です。1959年に「われわれの働きで　われわれの生活を向上し　よりよい社会をつくりましょう」と制定し、社内に浸透させると、会社に活気が生まれ、業績も一気に伸びました。

一真さんは社憲の実践にこだわり、会社の成長に必要な「8つの条件」を整えて経営に取り入れてもいます。経営理念、本能的行動、利潤分配、働きがい、経営参画、新市場の開発、自主技術、リーダーシップの8つで、その後のオムロンの経営に大きな影響を残しました。新市場の開発では、他に先駆けて「オートメーション」市場に着目し、製造現場の自動化をはじめ、鉄道の自動改札や交通管制システムといった分野を開拓。会社を飛躍的に拡大させました。

一真さんは顧客と社会に向き合い、多くを成し遂げた経営者でした。中でも「人間性の尊重」を掲げ、社員を何よりも大切にし、可能性を引き出す経営を貫きました。非常に厳しい方だったと聞きますが、それは自分や自社ではなく、顧客や社会が最優先であり、それがなければ企業は繁栄しないとの強い思いがあったからでしょう。人の可能性を信じるからこそ、自分や社内に対して妥協を許さない経営を徹底したのです。

企業理念実践が原動力

義雄さんは一真さんから社長就任を打診された際、営業出身で技術に精通していないという不安があり逡巡したそうです。しかし「市場や顧客、消費者の視点に立って技術や製品を見ればいい」と諭され、気持ちが固まったと振り返っています。

主に営業現場でキャリアを重ねた義雄さんは社長就任後、直ちに現場を支える社員との対話を始めました。そして、さらなる成長に向けては社内の体質改善が必要と考えて大胆な施策を採用しました。

例えば中間管理職を対象にした3カ月間の「長期リフレッシュ休暇」制度。休暇取得者に自身を見つめ直してもらうだけでなく、管理職が不在時でもチームが機能することを目指したと推察します。上司と部下双方の自律を促したわけです。

2001年に構造改革に着手した時も、自律を求める姿勢は揺らぎませんでした。断腸の思いで希望退職を決断する一方、会社に留まる選択をした社員には「自分の持ち場でプロフェッショナルなレベルまで能力を磨き、自分の価値を高めてほしい」というエールを送りました。同時に、顧客満足度の最大化を徹底するとともに、生産性を2倍、3倍に高めようと檄（げき）を飛ばすなど、緊急時においても常に顧客起点でした。

「会社は創業家のものではない。会社を支え、育てる社員たちのものだ」と考えた義雄さんは、創業家を求心力とした「創業家経営」から、企業理念を判断・行動のよりどころとする「企業理念経営」への転換も決意しました。また立石電機からオムロンへ社名を変更し、脱創業家を印象付けました。義雄さんが企業理念経営へと舵（かじ）を切ったことで、今のオムロンへと続く道筋ができました。

機器とデータで市場開発

私が社長就任時に掲げた指針は企業理念の実践、成長軌道への回帰、社員の可能性を引き出すことの3つです。企業理念の実践とは、「顧客起点で、すべての時間を顧客に割くこと」だと私は考えています。4月からスタートした中期ロードマップでは、「次の5年間の成長は、顧客との信頼関係を強固にすることがすべての土台となる」という信念を込めました。策定にあたり、世に先駆けて社会に貢献できる新市場を切り開く中長期的な成長ドライバーが必要だと考え、「GEMBA DX」を打ち出しました。複雑化する社会的課題の解決にはハードウエアに加え、データの活用が重要です。強みである機器（デバイス）から得られる高品質のデータと他のデータを、長年培った現場の知見を生かして融合。価値ある情報を提供して顧客の本質的な課題の解決につなげることが狙いです。

人の可能性を引き出す経営には、強いこだわりがあります。一真さんが人間性の尊重の観点から取り入れた経営手法「高賃金・高能率経営」に倣い、私もキャッシュ創出力を最大化すると同時に、主力事業や重要施策の責任者に次世代の経営を担える若手を起用したり、成果に基づき高い報酬が得られる評価制度を設置したりしています。成長の原資と機会をつくることが、ベンチャー精神を奮い立たせる近道と信じています。

顧客起点をど真ん中に

私の社長就任から手掛けてきた一連の施策で、会社が少しずつ進歩しているという手応えはあります。しかしまだ道半ば。顧客起点とは何か、どのように行動に移すのか。社員一人ひとりが徹底して突き詰めて、実行してほしい。そうすれば、もっと顧客の信頼を勝ち取れて、もっと多くの人を幸せにできるはずです。

10月1日に電子部品事業を株式譲渡しました。現在は、制御機器、ヘルスケア、社会システム、データソリューションの4つが主力事業となっています。しかし、もっと先の将来、世の中のニーズや社会的な課題がさらに変化すれば、今と全く異なる事業を手掛けるかもしれません。

今後も変わらないのは、企業理念を軸に、社会的課題を解決する会社であることです。受け継いできた顧客起点をど真ん中に据えて、事業を通じた社会的課題の解決という軸をぶらさずに、挑戦を続けていきます。

日本経済新聞創刊150周年特別企画として、1956年から続く名物コラムにつづられた経営者の意思を受け継ぎ、挑戦を続ける企業の現在と未来に迫ります

OMRON

本記事の詳しい内容は
日経電子版広告特集でお読みいただけます
https://ps.nikkei.com/nikkei150th/rirekisho_omron.html

広　告

企画・制作＝NIKKEIブランドスタジオ