「正直」と「誠意」を大切にし、皆が豊かさを感じられる会社に

――方谷ゆかりのまち・高梁に本社を置くカルファイン代表・東喜則氏に訊く

Azuma Yoshinori
東 喜則
◉㈱カルファイン代表取締役◉

PROFILE 昭和四十六年（一九七一）生まれ。東京都出身。二十代前半に米国・南米に遊学し、それまでの人生観が劇的に変わるほどの影響を受けた。帰国後、大手外食企業に就職後、知人の紹介で平成十六年（二〇〇四）、㈱カルファインに入社。先代社長の急逝に伴い、平成二十年（二〇一八）、代表取締役に就任。歴史をこよなく愛し、史跡巡りが息抜き。趣味は読書・茶道・音楽鑑賞。

まちのあちこちに山田方谷ゆかりの史跡が残る岡山県高梁市。そこに本社を置くカルファインは、石灰石の製造販売を行なう会社で、高い品質により、自動車や建材、製紙など、多くの企業から注目を集めている。代表の東喜則氏に、高梁の地で学んだ方谷の教えと、東氏が経営の軸に据えている理念について語ってもらった。

方谷さんとの出会い

私が山田方谷さんのことを知ったのは、カルファインに転職してきた十七年前のことです。

当時、私は大阪営業所に勤務。弊社が本社を置く岡山県高梁市には、会議や研修などで、月に数回程度訪れていました。するとそのたびに市内のさまざまなところで、方谷さんの銅像や、ゆかりの石碑を目にします。「山田方谷というのは、いったい何をされた方なのだろう」と、興味をひかれました。

調べてみると、備中松山藩を財政難から救った偉人であることがわかりました。私は質実剛健で無骨な上杉家の家風が大好きで、やはり藩の財政を立て直した上杉鷹山のことをずっと敬愛していました。上杉家が治めていた山形県の米沢にも、何度か足を運んだことがあります。ですから「鷹山と同じような改革を成し遂げた人物が、ここにもいたんだ」と、強い感銘を受けました。

また私は、佐藤一斎が著した『重職心得箇条』『言志四録』などを、昔から愛読してきました。方谷さんは佐藤一斎の塾で塾頭を務め、同時期に塾で学んでいた佐久間象山とともに、「佐門の二傑」と称されていました。そのことを知ったとき、さらに方谷さんへの関心が高まっていきました。

写真：近戸秀夫（以下同）

大阪営業所から本社へと異動になり、高梁で働くようになってからひしひしと感じるのは、地元の方々が方谷さんのことを心から敬い慕っていることです。以前、米沢を訪ねたときに、タクシーの運転手さんが「上杉というのは、我々米沢の宝なんですよ」と話していたのをよく覚えていますが、高梁の人たちの方谷さんに対する思いも、米沢の人たちとまったく同じだと感じました。

自分たちのまちに、誇れる歴史上の偉人がいることは、郷土愛を育んでいくうえで素晴らしいことではないでしょうか。

三つの壁を乗り越える

今では、方谷さんが生き方、考え方を『理財論』等に遺してくださった言葉は、私が経営を行なっていく際の道しるべになっています。

方谷さんはあるとき突然、藩主の板倉勝静から、藩の財務大臣にあたる「元締役兼吟味役」を命じられます。その時、勝静には諸葛孔明の出師表の一文「賢臣に親しみ、小人を遠ざくる、此れ先漢の興隆せし所以なり。小人に親しみ、賢人を遠ざくる、此れ後漢の傾頽せし所以なり」が脳裏に浮かんだと推察され、そこで「方谷であれば、行き詰まっている藩の財政をきっと何とかしてくれるだろう」と見込まれたのではないでしょうか。

また同時に、このとき方谷さんには、大変な葛藤があっただろうと思います。改革にあたって、方谷さんの目の前には、精神の壁、物理的な壁、身分（階級）の壁の三つの壁が立ちはだかっていました。

精神の壁とは、改革を拒み、現状維持を良しとする、多くの人の心の中に宿っている壁のこと。物理的な壁とは、実際に改革を成功させるための数値的な壁の高さのことです。

そして身分の壁とは、藩のほかの武士たちが方谷さんに対して抱いていた、「農民あがりの儒学者ごときに何ができる」といった侮蔑の意識でした。方谷さんが元締役兼吟味役になれば、自分より上の立場に立つわけですから、武士たちの反発や不満は大変なものだったでしょう。

方谷さんはそのことがよくわかっていた。だから最初のうちは、役職に就くことを固辞し続けました。でも最後は引き受けられた。きっと相当な覚悟だったと思います。

私も先代社長から後継者指名を受けたときには、大変悩みました。それまでは一営業マンとして、職業人生を全うしたいと考えていましたから……。

当時弊社も、会社を変革すべき時期に差しかかっていました。私が改革に着手すれば、もちろん方谷さんほどではありませんが、三つの壁に直面することは容易に想像できましたし、事実、経験もしました。だからこそ私は、方谷さんのすごさが実感できます。

元締役兼吟味役に就いてからの方谷さんは、藩の財政状況が本当のところはどうなっているかをつぶさに調べます。その結果わかったのは、表向きの石高は五万石だが、実際には一万九千三百石しかないことでした。方谷さんが立派なのは、その実状を正直に内外に公表したことです。

これは私たち経営者が、方谷さ

高梁市に置かれている、方谷の言葉が書かれた石碑「方谷の道」の一つ（写真：編集部）

んから学ぶべきことです。経営者はしばしば、数字的な体裁を取り繕うことに意識が向きがちです。そのため粉飾決算があとを絶ちません。しかし負の資産をのちの世代に残さないためには、問題を先送りせず、会社の膿は全部自分の代で出しきるべきなのです。

利益は一部の人のためだけでなく

方谷さんは財政を立て直すにあたり、単に節約を促すのではなく、産業の育成にも力を注ぎ、備中鍬やタバコ、茶など、さまざまなヒット商品を編み出しました。これは方谷さんの生家が、農業と共に菜種油を販売する商いを行なっていたことが大きかったと思います。

そして方谷さんは、産業振興によって得られた利益を藩で独り占めせず、領民の生活を良くするために用いました。

「富むときには、上の者も下の者も共に富まなくてはいけない」という姿勢には、私も強く共感します。私は会社も、経営者や株主といった一部の人間の懐だけが潤えばいいわけではなく、そこで働くすべての人たちが豊かにならなくてはいけないと考えています。

備中松山藩は小さな藩でした。弊社も社員数七十人弱の小さな会社です。老子の「小国寡民」ではありませんが、方谷さんが備中松山藩を豊かな国にしたように、私も弊社を小さいけれども誰もが豊かさを感じられる会社、社員が会社に愛着を抱き、「ずっとここで働きたい」と思ってもらえる会社にしたいと思っています。多能工化を進め、一人ひとりの社員の生産性を今よりも一・二倍から一・三倍に向上させれば、それが可能になります。

実は弊社の「ミッション（使命）・ビジョン（あるべき姿）・バリュー（価値観）」を作成するにあたって、方谷さんの言葉を取り入れました。バリューの中に「お客様第一」として、「我々は、常に、正直で、誠意ある態度で、お客様・お取引先・地域の皆様・当社社員相互に接します」というのがあります。これはまさに方谷さんの「至誠惻怛」の言葉を当社風にアレンジしたものです。自分の周りの人たちに対して、誠実さと思いやりを持って接することは、弊社として是非とも大切にしたいことの一つです。

今後は、私たちと理念や価値観を共有できる若い方々にどんどん弊社へ入っていただき、会社をさらにより良くしていきたい。そして同時に、地域の活性化にも貢献できればと考えています。

カルファインの経営理念

ミッション（使命） *Mission*

資源産業人として、お客様に、魅力あふれる、問題解決型商品を提供することを通じて、素材産業界の健全な発展に貢献する。

ビジョン（あるべき姿） *Vision*

我々は、お客様から、「来てよかった、間に合ってよかった、頼んでよかった」と、感謝される日本一の会社を目指します。

バリュー（価値観） *Value*

チャレンジ精神
我々は、次の四項目を第一に考え、自分の殻を、絶えず破ろうとする姿勢を維持します。

保安第一
我々は、人に対する危害の防止、鉱害防止、設備保全、資源の有効利用を第一に考えます。

お客様第一
我々は、常に、正直で、誠意ある態度で、お客様・お取引先・地域の皆様・当社社員相互に接します。

品質第一
我々は、資源を有効かつ創造的に活用することによって最高の品質を目指します。

自律第一
我々は、自ら「考え、しゃべり、計画し、行動する」自己完結型人間を目指します。