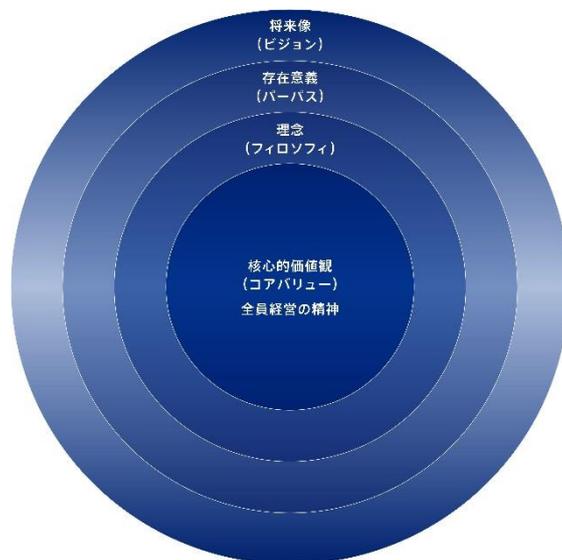


東京貿易グループの経営軸



核 心 的 価 値 観 (コ ア バ リ ュ ー)
理 念 (フ ィ ロ ソ フ ィ)
存 在 意 義 (パ ー パ ス)
将 来 像 (ビ ジ ョ ン)

(添付) 全員経営を体現するための行動指針



2023 年 4 月

はじめに

私は東京貿易に 1969 年に入社し、今年勤続 54 年を迎えます。その間、会社には本
当にいろいろなことがありました。企業の寿命が 30 年といわれる中、東京貿易は去年
75 周年を迎え、これまで継続してこられた事実を思うと、やはりそこには東京貿易な
らではの経営の芯が存在していると考えています。

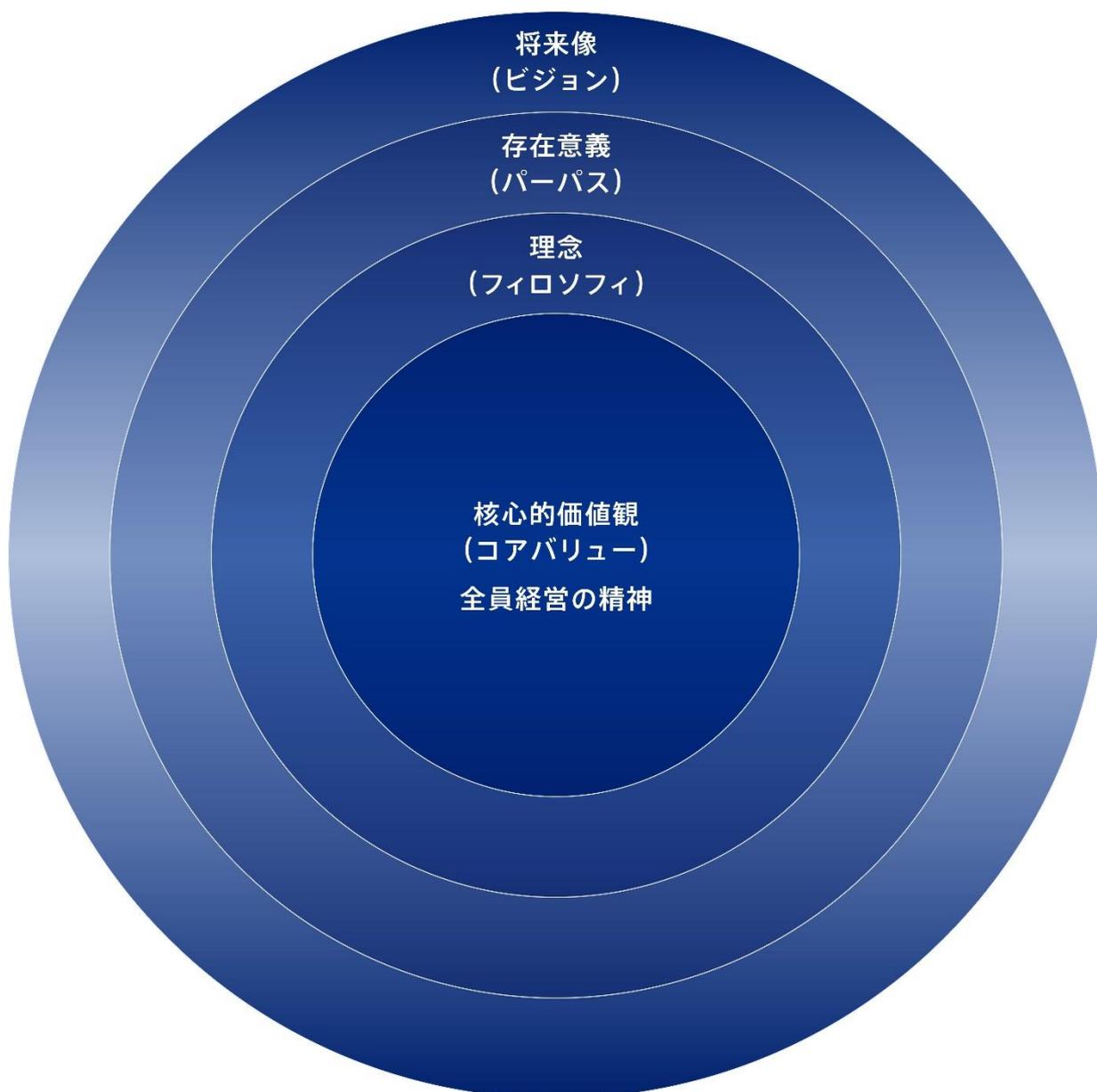
私自身、この 54 年間に幾多の困難に直面し、その一つ一つを乗り越えて来ました。
中でも株式会社ティービーアイという事業を立ち上げ、東京貿易グループの主力事業
の 1 つへと育て上げた過程で、東京貿易グループを存続・成長させていくには何を一
番大事に考え、行動していくべきなのかが自分の中に一本軸のように通っているよう
に感じました。それは自由闊達な文化と社員の幸せを目指す文化の醸成です。

2022 年 7 月、私が東京貿易ホールディングスの会長、そして坪内さんが社長に就任
し、東京貿易は新たな章を迎えました。ここに私が東京貿易グループ経営の芯、軸と
考えているものを皆さんに共有いたします。皆さんがこの軸を自分のものとして落と
し込み、日々の糧とし、そしてさらに次世代へと継承し、東京貿易グループを成長・存
続させていくことを心より願っています。

東京貿易ホールディングス株式会社

代表取締役会長 加藤 三四郎

東京貿易の経営軸 概念図



私が考える東京貿易の経営軸は上の図のように4層の同心円となっています。真ん中に「核心的価値観 (コアバリュー)」があり、その外に「理念 (フィロソフィ)」、さらに「存在意義 (パーパス)」があり、一番外側に「将来像 (ビジョン)」があります。つまり、「核心的価値観 (コアバリュー)」が中心であり、東京貿易グループの経営の全てを貫きます。従って、これから説明する理念、存在意義、将来像の考え方は、核心的価値観 (コアバリュー) たる「全員経営の精神」につねに回帰することを念頭においてください。

(1) 東京貿易グループの核心的価値観（コアバリュー）

“全員経営の精神”

東京貿易グループの核心的価値観（コアバリュー）は、創業者 松宮康夫が唱えた“全員経営の精神”だと考えています。

＊東京貿易グループの長い歴史の中で、“全員経営の精神”から“開拓者精神”、“困難に打ち克ち努力する精神”が派生し、これらを合わせて“創業の三精神”として掲げていましたが、後者二つはあくまで“派生”です。それらは皆さんが“全員経営の精神”を深く考えれば必ず思い当たるため、原点回帰で“全員経営の精神”に集約します。

～ “全員経営の精神” とは～

東京貿易グループの全役員・全社員が、会社、グループを愛し、それぞれが、それぞれの立場で、経営に参画している意識です。そして、持続的な社会の発展に貢献し、会社、グループの成長とともに自分たちも成長していこうという精神です。

～誕生、その後の経緯～

松宮康夫は、その精神を詳しくは解説しておりません。しかし、思うにそれは「社員全員が社長と同じ気持ちになって、会社のために仕事をしてくれ」というものだったのではないのでしょうか。

その後、二代目社長の町田弘が「社員に、例えば新入社員に社長と同じ気持ちになれと言っても無理がある。社員に社長と同じ気持ちに近づいてもらうためには、まず社長が社員を敬愛、尊重することだ。それにより初めて社長と社員の間にコミュニケーションが生まれ、社員が社長の気持ちを理解するようになり、社長の気持ちに近づけるのではないか」と考え、全員経営の精神をまず経営陣、なかんずく TOP の社長が持つべき精神としました。

その後、六代目社長の加藤三四郎が「全員経営の精神は、まず社長が持つ必要がある。しかし同時に社員側からも社長の気持ちを理解するよう努力してもらうことが必要だろう。つまり社長、社員どちらかだけが持つものではなく、最初から社長を含め全経営陣及び全社員が持つものではないか」と提唱しました。

現在は“全員経営の精神”は全経営陣、全社員が持つべきものとの考えに統一されています。

～なぜ“全員経営の精神”が東京貿易グループの核心的価値観なのか～

今回“全員経営の精神”を東京貿易グループの核心的価値観（コアバリュー）と明確に位置づけたのは初めてです。核心的価値観（コアバリュー）とは会社を経営していく上で、一番大切にしなければいけないもの、あらゆる判断の中心に据えるものです。一番大切にしなければならないものが、なぜ“全員経営の精神”なのでしょう。

～“全員経営の精神”はどのような状態から生まれるのか～

それは、全役員・全社員が、自主性を持って仕事をし、仕事の前では全員がイコールパートナーとして自由に意見を言い合い、より完成度の高い仕事を目指している状態から生まれるのではないのでしょうか。それは、全員が「相互に認め合い」、「敬愛し合い」、「コミュニケーションを取り合う」そのような文化（環境）、自由闊達な文化（環境）から生まれるのではないのでしょうか。

～“全員経営の精神”と東京貿易の存在意義（パーパス）との関係～

この後に出てくる東京貿易グループの存在意義（パーパス）として、一番目に、「**持続的な社会の発展に貢献すること（SDGs）**」を掲げています。そして、二番目に「**東京貿易グループ社員の物心両面での幸せを追求すること**」として“社員の幸せの追求”を掲げています。

それでは、“社員の幸せ”とは何なのでしょう。まず社員が自分の働きに見合った報酬をもらえる必要があるでしょう。しかし、もらえたとして、それだけで幸せを感じることができるのでしょうか。一日のうち一番時間を使っている“働き”そのものが楽しくなければ、多分幸せを感じることはできないのではないのでしょうか。では、どのような“働き”を我々は楽しいと感じるのでしょうか。

① 自主性（内発的動機）

我々は他者からやらされていると感じた場合、仕事はあまり楽しくないのではないのでしょうか。やはり自ら考え、自ら仕事に参画することにより、仕事を楽しいと感じられる可能性が広がるのではないのでしょうか。これは他人から促されるものではなく、正に自ら一歩を踏み出すものです。

② 文化（環境）

自主性をもって仕事にあたらうとしても、それを潰すような雰囲気がある場合は、自主的な仕事はできません。TOPから新入社員まで、全員が相互に人格を認め合い、敬愛し合い、尊重し合い、コミュニケーションを取り合う、夢を語り合う、そのような文化（環境）があって、自主性は育まれるのではないのでしょうか。また負のプレッシャ

一、ストレスから逃れられるのではないのでしょうか（そのような文化（環境）を創る人物像として東京貿易グループは、“明るく、素直に、賢く、遅しく”を目指しています）。

③ フェアな評価

やった仕事が正しくフェアに評価されず、それが報酬、昇進に反映されなかったとしたら我々はやる気を失います。フェアに評価されてこそ、我々は頑張ることができるのだと思います。フェアは人事評価だけでなく全てのことに非常に大事なことだと思います。

つまり「東京貿易グループの存在意義（パーパス）」「社員の幸せ」を実現するための根幹、核になるのが“全員経営の精神”であり、“全員経営の精神”は①自主性（内発的動機）、②文化（環境）、③フェアな評価がベースです。“全員経営の精神”は単にグループの業績を上げるための Tool ではなく、存在意義（パーパス）である“社員の幸せ”を実現するための核心なのです。

我々は常に難しい判断を迫られます。その時に東京貿易グループの核心的価値観（コアバリュー）の“全員経営の精神”を腹に置き、判断していきましょう。

“全員経営の精神”の下、全役員・全社員の力を一つに結集し、グループを成長させていきましょう。

（2）東京貿易グループの理念（フィロソフィ）

東京貿易の経営理念としては、1995年4月に策定されたものがあります。

<1995年4月に策定された経営理念>

東京貿易グループは、一人ひとりが仕事を通して夢を実現でき、創造性豊かな会社になる。一人ひとりが誇りを持ち、世界に貢献する会社になる。

しかし、理念と一言で言っても何を意味するのかよくわからないのではないのでしょうか。辞書で調べてみると・・・

- 理念を国語辞典で調べると、理性から得た最も高い考え。イデー、イデア。
- イデー、イデアを国語辞典で調べると、ギリシャ語。感覚を超えた理性のみが知りうるもので、全宇宙を支配していると考えられる永遠不滅の实在。一般的には観念、理念。
- 理念を和英辞典で調べると、CAUSE、PHILOSOPHICAL CONSTRUCT.

●PHILOSOPHICAL CONSTRUCT を英和辞典で調べると、哲学上の概念。

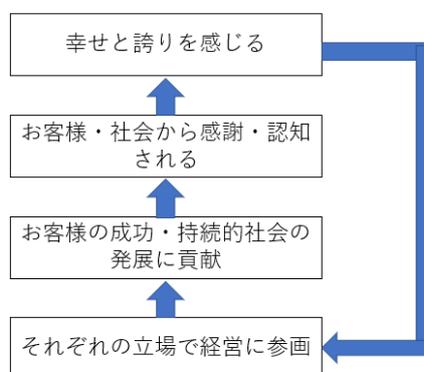
とあり、これでもよくわからない。というより、ますますわからなくなりますよね。

『ビジョナリー カンパニー』の著者、コリンズ博士は、理念とは「核心的価値観（コアバリュー）と一体になって、組織の隅々まで充満し、組織の意思決定、方針、行動の指針となる哲学で、存在意義（パーパス）、近未来の目標（ミッション）と合わさり、将来像（ビジョン）の出発点となるもの」と説明しています。

その説明に従えば、東京貿易グループの理念は、「“核心的価値観（コアバリュー）”である“全員経営の精神”を中心においてグループが絶対に守るべき原則」となります。よって、1995年に策定された理念を見直し、グループが絶対に守るべき原則を採り入れた東京貿易グループの理念（フィロソフィ）を次のように定めたいと思います。

<東京貿易グループの理念（フィロソフィ）>

東京貿易グループは、自由闊達な文化の下、全グループ社員がそれぞれの立場で経営に参画し、常に持続的な社会の発展に貢献し、お客様の成功に寄与し、社会から必要な存在と認められ、お客様から感謝されるグループになる。そんなグループで働く社員が幸せと誇りを感じられるグループになる。



(3) 東京貿易グループの存在意義（パーパス）

【持続的な社会の発展に貢献すること（SDGs）】

東京貿易グループにおいて、従来も社会貢献の大切さは“社会貢献—地域社会/国際社会へ貢献する事業を行う”として、大事な価値観の一つとして取り上げられてきました。しかし、どちらかというところ優先順位の低い価値観でした。なおかつ、事業が反社会的なものは駄目、事業を通じて社会に貢献しようとの事業主体の考え方でした。それは社会の風潮が社会貢献（SDGs）にあまり関心がなかったことと、東京貿易グループが業績的に十分な成果を出せておらず、社会貢献を積極的に目指す余裕がなかったことも影響していると思われまます。

今回は、核心的価値観（コアバリュー）として“全員経営の精神”を置いたこともあり、新たに存在意義（パーパス）の一番手に置きました。そして“持続的な社会発展に貢献すること（SDGs）”が企業（東京貿易グループ）の存在意義であり、事業はその実現の手段と位置付けています。ここが従来との一番の違いです。時代の変転もあり、社会に貢献できない企業はその存在価値が認められなくなっています。また東京貿易グループの業績が上がり、無借金経営となり、安定性が増しています。従って、“持続的な社会の発展に貢献すること（SDGs）”を東京貿易グループの存在意義（パーパス）の一番手に置きたいと思ひます。

また我々が“持続的な社会の発展に貢献しよう”という思いで“働き”、実際に貢献できたとしたら、我々は東京貿易グループを、また我々自身を誇りに思えるでしょう。東京貿易グループの存在意義（パーパス）の一番手に“持続的な社会の発展に貢献すること（SDGs）”を掲げました。そのことに強い目的意識を持ち、“働き”、“持続的な社会の発展（SDGs）”に貢献しましょう。

【東京貿易グループ社員の物心両面での幸せを追求すること】

東京貿易グループでグループの目的は“社員の幸せ”であるといわれてきました。しかしこれは経営陣からグループ社員に向けて度々発せられてはいましたが、東京貿易の価値観では意外に順位が低く、最後に“自己実現—一人を愛し、仕事を愛し、豊かな人生を創る”と謳われていました。

今回は存在意義（パーパス）の二番手に置きました。従来の考え方からは、当然一番手に置くところです。しかし、今回は「東京貿易グループは社会へ、世界へ打って出るぞ」との強い気概で【持続的な社会の発展に貢献すること（SDGs）】を一番手、【東京貿易グループ社員の物心両面での幸せを追求すること】を二番手に置きました。しかしその差は紙一重、ほぼ並列と考えてください。

では“社員の幸せ”とは何なのでしょう？これは（1）でも説明いたしましたが、もう一度繰り返します。皆さんの軸となるよう何度も確認してください。

社員の幸せとは

物心両面の、物として社員が自分の働きに見合った報酬をもらえる必要があるでしょう。しかし物心両面の心の部分はそれだけでは満たされないのではないのでしょうか。やはり皆さんが一日で一番長時間使っている“働き”そのものが楽しくなければならぬと思います。

では、どんな“働き”を我々は楽しいと感じるのでしょうか？

① 自主性（内発的動機）

我々は他者からやらされていると感じた場合、何事もあまり楽しくないのではないのでしょうか。仕事（“働き”）も全く同じだと思います。やはり自ら考え、自ら仕事に参画することにより、仕事を楽しいと感じられる可能性が広がるのではないのでしょうか。これは他人から促されるものではなく、自ら足を一步踏み出すものだと思います。

② 文化（環境）

自主性をもって仕事にあたらうとしても、それを潰すような雰囲気があっては、自主的な仕事はできません。TOP から新入社員まで、全員が相互に人格を認め合い、敬愛し合い、尊重し合い、コミュニケーションを取り合う、仕事の前では皆がイコールパートナーとして自由に意見を言い合える、そのような文化（環境）があって、自主性は育まれるのではないのでしょうか。また負のプレッシャー、ストレスから逃れられるのではないのでしょうか（そのような文化（環境）を創る人物像として東京貿易グループは“明るく、素直に、賢く、逞しく”を目指しています）。

③ フェアな評価

やった仕事が正しくフェアに評価されず、それが報酬、昇進に反映されなかったとしたら、我々はやる気を失うでしょう。フェアに評価されてこそ、我々は頑張ることができるのだと思います。“フェア”は人事評価だけでなく全てのことに非常に大事な事だと思っています。

① 自主性を持ち、②自由闊達な文化（環境）の下“働き”、それを③フェアに評価されることにより、我々は安心して仕事（“働き”）をし、“働き”（仕事）を楽しいと感じられる可能性が広がるのではないのでしょうか。

以上のような考えで【東京貿易グループ社員の物心両面での幸せ】を追求していきましょう。

なお、二つの東京貿易の存在意義【持続的な社会の発展に貢献すること（SDGs）】と【東京貿易グループ社員の物心両面での幸せを追求すること】は東京貿易グループの核心的価値観（コアバリュー）の“全員経営の精神”の実践を通じて実現していくと考えます。

(4) 東京貿易グループの将来像（ビジョン）

東京貿易グループの将来像（ビジョン）は「チャレンジングな自由闊達な文化の下、バランスの取れた事業ポートフォリオ（複数の成長事業）を保持し、社会から必要な存在として認められ、グループ社員の皆がグループを誇りに思えるそんなグループ」です。

【社会の変化に応じたバランスの取れた事業ポートフォリオ（複数の成長事業）を保持しているグループ】

～商社母体の会社の特性—コングロマリット経営～

比較的少数事業に選択と集中をしている製造業と異なり、商社は比較的多数の事業を手掛けています。その理由の一つは、多分製造業ほど投下資本が大きくなく始められ、利益も製造業ほど大きくないため、複数の事業を手掛けることができ、また必要があった、ということではないかと思われます。また今日では、商社とはいえ、製造業の分野にも進出しています。東京貿易グループも、商社を母体とする企業グループとしては例外ではなく、複数の事業を手掛けています。また製造業にも進出しています。東京貿易グループの将来像（ビジョン）を考えると、複数の事業を包含しているコングロマリット経営は、集中と選択をした上で、適正な事業数を見極め、維持していく必要があると考えます。勿論、世の中の変化、諸般の情勢を分析、対処した上で隣接地ではない、飛び地の事業にも、また商業ではない、製造業にも進出しているでしょう。そして利益を上げている深掘りされた既存事業、将来利益を上げうる新規事業がバランスよく配置された事業ポートフォリオを保持する必要があります。

<既存事業の深掘りと新規事業の開拓>

創意・工夫をして既存事業を深掘りし、成長・発展させましょう。しかし、未来永劫に続く事業がないことも事実です。既存事業の深掘りを行い、成長・発展を図ると同時に、次の時代を支える新規事業の開拓を行いましょう。この二つをやり切ることで、未来永劫に続く、東京貿易グループを創りましょう。

<事業の差別化>

事業を行う際、大事なことは他社との差別化がなされていることです。差別化がなされていないと、事業はコモディティ化し、薄利に陥ります。差別化のためには、東京貿易グループで付加価値をつける必要があります。付加価値はお客様の声に耳を傾け、お客様の要望を採り入れた、課題解決（ソリューション）によって創り出されるでしょう。

<顧客本位>

お客様の要望を採り入れ、差別化された課題解決（ソリューション）事業を行っていくためには、お客様とコミュニケーションをとり、お客様に愛されることです。そして、評価され、信頼されなければなりません。そこから差別化された課題解決（ソリューション）へのスタートです。

＜具体的な事業ポートフォリオ＞

具体的な事業ポートフォリオについては、世の中の変化に対応して変化しますので、その時々ของกลุ่ม経営陣、グループ社員に委ねたいと思います。

【イノベーションにチャレンジし夢を語れる、自由闊達な企業文化を有するグループ】

イノベーションにチャレンジし、将来の夢を語れる“明るく、素直に、賢く、逞しい”そのような人材に溢れ、“全員経営の精神”の下、他者を敬愛し、仕事の前ではイコールパートナーとして自由に意見を言え、それぞれの立場で経営に参画している意識を持って、グループの成長とともに自分も成長しようと思える、そのような、自由闊達な企業文化を育みましょう。

【社会の発展とお客様の成功に貢献することで、社会から必要な存在として認められ、グループ社員の皆が誇りに思えるグループ】

持続的な社会の発展に貢献することにより、お客様の成功に貢献し必要とされることにより、社会から必要な存在として認められましょう。そしてそんなグループをグループ社員の皆が誇りに思える、そんな東京貿易グループを創りましょう。

(添付)

～「全員経営」を体現するための行動指針～

■ 仲間を大切にしよう（コミュニケーションを取り合おう）

- ・ 挨拶をしっかりしよう（挨拶はコミュニケーションの第一歩）
- ・ 仲間を敬愛し尊重しよう（敬愛することはコミュニケーションの第一歩）
- ・ 相手の話をよく聴こう（よく聴くことはコミュニケーションの第一歩）

■ 主体的に考え行動しよう

- ・ 何事も自分の頭で考えよう 情熱をもって挑戦・行動しよう
- ・ 失敗をした場合は謙虚に認め、次の成功の学びとしよう
- ・ 常にBS/PL（数字）を頭に入れておこう（採算は売買益ではなく営業利益で判断）

■ 自由に意見を言い合おう

- ・ 忸度なく、自由に、人として正しい意見を言おう・語り合おう
- ・ 対等に仕事に取り組もう

■ 人として正しく行動しよう（仲間や家族に対して恥ずかしくない行動をしよう）

- ・ 法令を守ろう
- ・ 持続可能な社会の実現に貢献しよう
- ・ 心身ともに健康であろう

■ 会社とともに歩もう

- ・ 会社の成長とともに自らも成長しよう
- ・ 東京貿易グループ社員としてグループに誇りを持って行動しよう