

# て ら す terrace



## INTERVIEW

### 現代ビジネスを 見通す 老舗の知恵

石川彌八郎

石川酒造株式会社 石川麦酒株式会社  
代表取締役社長  
石川家18代目当主

藤田陽司

株式会社シーティーイー  
代表取締役社長

## 継承と変革



無礼講ワークショップ！  
ゼロから考える  
「パーパス」策定会議



企業の Timeline を  
ストーリーにする  
コーポレートマガジンとは？

# terrace

contents

2023 VOL.2

03 巻頭メッセージ

INTERVIEW 石川彌八郎×藤田陽司

04 現代ビジネスを見通す  
老舗の知恵

無礼講ワークショップ!

10 ゼロから考える  
「パーパス」策定会議

14 企業の Timeline をストーリーにする  
コーポレートマガジンとは?

# Timeline 思考でいこう

私たちは長い地球の歴史の中の、  
一時代を担っています。  
そのことを忘れ、  
短期的な成長の追求が行き過ぎると、  
地球も人類社会も破綻します。

人や組織には、時代に応じた役割があります。  
20世紀はひたすら成長を求めることが  
その時代の企業が負うべき使命だったと  
言えるのかもしれませんが。

しかし、時代は変わりました。  
社会の価値観が持続可能性へと  
転換しているのは周知の通りです。

特に、変化が激しい中では、  
ビジネスを大きな時間軸の中でとらえ、  
企業の存在意義＝パーパスを考える必要があります。

シーティーイーのコーポレートマガジン「terra°ce」の第2号では、  
すべてのビジネスパーソンに  
「Timeline 思考」のコンセプトを提示します。

**Timeline 思考とは、年表を俯瞰するように、  
長期的な視野と社会との関わりの中で  
自社の歴史をとらえ、  
経営の未来を構想する考え方です。**





INTERVIEW

# 現代ビジネスを見通す 老舗の知恵

藤田陽司

株式会社シーティーイー 代表取締役社長

FUJITA YOJI

石川彌八郎

石川酒造株式会社 石川麦酒株式会社 代表取締役社長  
石川家18代目当主

ISHIKAWA YAHACHIRO





長い時間軸の視点を持ち、社会やビジネスを考えてきた存在とは——親から子へ受け継がれてきた老舗のファミリー企業は、そのひとつでしょう。東京都福生市の石川酒造は酒蔵として創業160年に迫り、さらに地域の名主として400年以上の歴史を持つ老舗です。

今回のterraceでは、18代目の当主で代表取締役の石川彌八郎さんに、シーティーイー代表の藤田陽司がインタビュー。老舗ならではの視点から「Timeline思考」「サステナビリティ（持続可能性）」「変化（危機）への対応」「パーパス」「DAO」といった現代の 이슈を考察しました。



## 「今だけ、自分だけ、お金だけ」の反対

——石川酒造はどのようにビジネスを存続させてきたのでしょうか？

石川家が酒造りを本格的にはじめたのは、幕末のことです。それまでは、農業が本業で、お酒も造ってはいましたが副業でした。背景には、当時の社会情勢があったと推測できます。ひとつは、幕府の財政難です。当時、江戸はお酒の多くを関西から「輸入」していました。幕府の支配する関東から、貨幣が流出する状態を緩和するため、幕府は江戸近郊での酒造りを奨励しました。

もうひとつは、やはり幕府の弱体化です。このあたりは幕府の直轄領でしたが、万が一、徳川家が倒れても、石川家と地域社会は持続させなければなりません。従来の米と並ぶ経済的な主軸が必要だったのです。

——酒造りは元々の家業ではなく、生き残るための戦略だったわけですね。

はい。事業体として長く続いていると、経営者には「自分の代で終わらせられない」という圧力がかかります。それが連続していき、石川家でも代々の当主が時代に応じてさまざまな

手を打ってきました。子孫の存続は、あらゆる種の本能ですから、企業を長く維持したいと考えるのも、人間にとって自然なことではないでしょうか。

そのために石川家では、『「今だけ、自分だけ、お金だけ」の反対』の考え方が、受け継がれてきたのだと思っています。

——いっぽう現代では企業や社会の存続より、短期的な利益に、より多くのウェイトが置かれてきたように思います。

長い時間軸でモノゴト考える構造が、老舗のファミリー企業に内在している、というのはその通りでしょう。

だからと言って、石川家に特別な家訓や、一子相伝の技などが、受け継がれているわけではありません。じわじわと浸透するように、後継者はその精神を身につけていきます。

祖父は私が生まれたとき、ここに桜の苗木を植えました。私の幼名をとった「太郎桜」は、今でも毎年きれいに咲いてくれます。大人になって気づいたことですが、そういうものがあると、否応なしに自分の立場を意識させられます。親の背中もみながら、また周囲の目も感じながら、石川家にうまれたことを少しずつ自覚していったのだと思います。

祖父の作戦を理解した私も、息子が生まれた時に樹を植えました（笑）。特に何かを強制したわけではありませんが、今、卒業論文のテーマに「若者のアルコール離れとその対策」を選び、石川酒造や他の酒蔵に話を聞くなど、がんばっているようです。

——おお、19代目への期待が高まりますね。

## Fujita's eye Timeline 思考

老舗のTimeline思考は個人だけでなく、地域社会と一緒に作られる考え方だと実感しました。後継者は、財産や経営権とともに、それまでの実績や信用、従業員や住民との関係など、目に見えない資本を丸ごと受け継ぎます。企業の存続と同様に、築き上げられた評判（家名）を傷つけられないと考えるのは当然で、その態度は次に語られるステークホルダーとの共生につながります。





## 人はひとりでは生きていけない、 企業も同じだ

——石川酒造と地域社会との関わりは、どのようにつくってきたのでしょうか？

石川家の先祖は、地域コミュニティの核としての役割を果たそうとしてきました。明治に建てられた「文庫蔵」という土蔵（登録有形文化財）は、さまざまな書物を保管・公開する図書館として利用されてきました。江戸時代にも、ここで寺子屋を開いて、地域の子どもたちに読み書きを教えていた、という記録が残っています。

私が子どものころは、今のように公園や体育館が整っていませんでしたから、敷地内でみんなと野球をしたことを覚えています。公民館代わりに、大人たちの寄り合いにも蔵の空きスペースが使われていました。

私の代になってからは、24年前にレストランを開業しました。おいしい料理とお酒を召し上がりながら、井戸端会議のようなひとときを過ごしてもらいたいと思っています。

——酒造りで得た利益を地域に還元するべきだ、という考え方でしょうか？

一方的な還元とは、違うのかもしれませんが。レストランからは利益を得ていますし、地域社会との関わりは、経営そのものに欠くことのできない要素です。

たとえば、現在営業で活躍するあるスタッフは地元の出身で、学生時代にレストランでアルバイトしていました。いったんは別の会社に就職しましたが、何年か経ってから、亡くなった父のお線香を上げに来てくれたときに「酒蔵で働きたい」と。今では海外の販路を開拓するなど、当社にいないではならない存在です。

——寺子屋で育った人が石川家をもり立てるようなことが、江戸時代から何度もあったでしょう。従業員や地域住民との関係を大切にするのは、周囲への配慮であると同時に、自分たちのためでもあるということですね。

法律上は株主が企業の持ち主であり、企業は利益を上げ続けなければなりません。私たちだって、この施設を維持するだけでも大変ですから、目先のお金を稼ぐことはとても重要です。

しかし、人がひとりでは生きていけないのと同じように、企業も地域社会との関わりが必要です。嫌われたり、恨まれたりすると、長くは続かないことを、私たちは身を持って知っています。

肝心なのは、自分の利益と、ステークホルダーとの共生のバランスです。私は子どものころから石川酒造を見てきましたが、どちらかがうまく行かず、噛み合わない社内の空気を感じた時期もありました。

また、これからの時代、地域社会は熊川村、福生市という狭いエリアだけでなく、国家や世界と、広くとらえることも大切です。



石川彌八郎

石川酒造株式会社 石川麦酒株式会社  
代表取締役社長  
石川家18代目当主  
1990年石川酒造株式会社入社、2002  
年に代表取締役社長就任。日本酒「多  
満自慢」の醸造を受け継ぐ傍ら、ビー  
ル造りも手がける。敷地内にレストラ  
ンや宿泊施設を併設し地域コミュニ  
ティーの場としても展開している。







### サステナビリティ（持続可能性）

「SDGs（Sustainable Development Goals）」が示す持続可能性とは、従業員や地域社会、さらには次世代との共生であることが、石川社長の話から見えてきます。日本企業には「売り手よし」「買い手よし」「世間よし」という「三方よし」の哲学がなじんでいます。さらに石川社長の考え方は、「作り手よし」「地球よし」「未来よし」を加えた「六方よし（※1）」の精神に通じるもの。SDGs時代のビジネスの貴重な指針です。

※1 売り手よし、買い手よし、世間よし、作り手よし、地球よし、未来よし。「自分の利益を得ると同時に、社会に貢献してこそ良い商売だ」という近江商人の哲学「三方よし」をベースとし、現代流に発展させた考え方。サプライチェーンと環境、次世代への責任を重視している。

## ピンチのときこそ挑戦を

——コロナ禍は社会の転換を大きく進めました。石川酒造はこれまでも何度か、時代の大転換を経験されたと思います。どのように乗り越えて来たのでしょうか。

近現代の日本史の中で、時代が大きく変化したのは明治維新と太平洋戦争、最近ではバブル崩壊でしょう。幕末の社会情勢に合わせて、本業として酒造りをはじめたのは申し上げたとおりです。戦後、流通が発達したことで事業を拡大、バブル期には絶頂を迎えます。

しかし、平成のはじめにバブルが崩壊し、売上は急激に落ちていきました。その時期に、ビール醸造、レストラン開業と、新規事業に乗り出しました。

レストランを開業した当時は、「本業に集中するべきだ」という意見が圧倒的でした。危機に直面してリスクをとらず、長年培った酒造りにリソースを割くべきだ、という考え方は短期的には正しかったかもしれません。

しかし、その酒造りだって元は副業だったと、ご先祖様が書いています。激動の幕末期に本業としてスタートしたことは、お話ししたとおりです。

——時代に応じて柔軟に変化することが、ピンチを乗り越える秘訣であると。

現在の石川酒造では、日本酒の売上比率は全体の半分以上まで下がり、代わりに他の事業が伸びています。しかし、まったく新しいことをしているわけではありません。実はビールは戦前に一度手掛けていますし、レストランでは酒蔵と密接な関係の上で経営しています。

単に「酒蔵に置いてある飲食店」にならないよう、有機的に組織をつなげるには時間がかかりましたね。でも、その経験が新しい事業にもつながっています。

2020年に、同じ福生市の大多摩ハムが、石川酒造のグループに加わりました。前の代表が後継者問題のため売却を検討していたところ、当社に打診があったのです。

——コロナ禍の真っ只中に、さらに新たなチャレンジをはじめたのですね。



### 藤田陽司

株式会社シーティーイー代表取締役社長  
一般社団法人東京ニュービジネス協議会理事  
1997年株式会社シーティーイー入社、2009年より代表取締役。主にBtoB企業の広報・ブランディング・セールス施策を多く手掛ける。理事を務める東京ニュービジネス協議会では経営者ブックサロンを主宰。国際唎酒師としても活躍。







私がM&Aを決意した理由は2つあります。福生には大多摩ハムと福生ハム、石川酒造と田村酒造場と、ハムメーカーと酒蔵が2軒ずつ営業しています。互いに切磋琢磨する関係が重要だと実感しており、片方がなくなってしまうのは地域にとっても、その業界全体にとっても大きな損失です。

とはいえビジネスがうまくいかなければ、意味がありません。大多摩ハムは工場にレストランを併設していますが、有機的な連携という意味では、改善できる点があると思いました。当社のレストラン経営の経験が生かせると思ったわけです。

——新規事業で得たノウハウが、業種を越えて貴重な経営資源になっているのですね。

### Fujita's eye

#### 変化(危機)への対応

老舗企業の経営は、伝統や財産、ステークホルダーとの関係を守ってきた歴史です。同時に、時代に合わせた自己改革、イノベーションの連続であるとも言えます。危機のときこそ新規事業に取り組んだ石川社長の経営は、ウィズコロナ／アフターコロナを生きるビジネスパーソンにとっての示唆に富んでいます。いきなり突拍子もないことをするのではなく、日頃からアンテナを立て、新しいことに取り組み、イノベーションの源泉を育ておくことが重要です。

### 次世代に余白を残す

——「ビジョン」や「ミッション」など、理念を重視する企業が増えました。石川酒造の考え方を明確に伝えるような工夫は、

何かありますか？

石川酒造の経営理念は「石川酒造は地域の誇りであり、自らの誇りである」です。地域の人々に愛される存在になり、ここで働くことにプライドが持てるような会社にしていこう、というメッセージが込められています。

これは、私の代で明文化しただけで、石川酒造に長く受け継がれていた理念です。以前は言わなくても「感じる」ものでしたが、経営が多角化して従業員数も増えた現在では、言葉できちんと伝える必要があります。

——お酒のことに一言も触れていないのが面白いですね。これから企業や事業をどう発展させるか、というビジョンの共有などはいかがでしょうか。

私も50代後半になり、事業承継を意識する年齢になりました。これからも挑戦は続けていきますが、次の世代が自由にできる余地を残すことが重要です。

ビジネスには必ず山があり、縮小するタイミングがやってきます。私の代ではじめた事業を広げるだけ広げるのではなく、ある程度安定した状態にしてから引き継ぎたいと考えています。

というのも、私が入社した平成初期は、日本酒の売上が過去最高にまで上り詰めたときでした。言い換えれば、絶好調で引き継いで、その瞬間から売上は落ちはじめたのです。はじめのうちは、何をやっても上がらないことに苦しい思いをしました。

人は受け継いだものを守ることも大切ですが、やはり苦労はしても、自分でつくった事業を伸ばすほうが楽しいんです。社内の人材やノウハウ、外部の人脈は受け継ぐし、必要とあれ



ばアドバイスもしますが、あとはその時代の感覚でのびのびと経営してほしい。そんな思いから、あまり将来の予定を明確に定めてはいないのです。



ミッションやビジョンの上位概念である「パーパス=存在意義」が注目されています。商品や事業に直接触れず、非常に抽象的に表現された石川酒造の理念は、まさにパーパスに近いものでしょう。世代が変わっても、地域社会の核であるとの精神は受け継がれ、かつ酒造業や飲食業といった具体的な事業にとらわれない経営が可能になります。それにしても、「自分の代で広げすぎない」という石川社長の言葉には、「さすが老舗の知恵!」と感服しました。

## 酒蔵パークが示す自律的社会的縮図

——酒好きが高じて唌酒師となった私は、これまで多くの酒蔵を訪れていますが、石川酒造さんこそ「酒蔵のアミューズメントパーク化」の先駆けだと思います。今でこそ、レストランやレクリエーション施設を持つ酒蔵は全国に増えてきていますが、20年前はまだ珍しかったですよね。今日改めて伺いすると、さまざまな人が訪れて、思い思いに過ごしている印象です。

ちょうど今、ビール工房として使っている蔵で、日本舞踊と三味線のお稽古がはじまります。地元のお師匠さんに無償で貸し出しているのですが、十分なスペースがありますし、公民館などよりも、古くからの蔵で演奏したり、踊るほうが気分が乗ると喜ばれています。

レストランで食事をしているとき、三味線の生音が聞こえてくると、何とも心地がよいものです。お稽古が終わったら、着物を着た生徒さんが歩いて来るのも風情があります。演出ではなく、自然な人間関係からうまれた音や景色が、よそにはない空間をつくってくれています。

おかげで私も三味線が弾けるようになって、旦那芸をひとつ増やしてしまいました(笑)。

——お互いが存在することで、自然とメリットを提供し合っています。とても素敵な関係ですね。社会や経済もこんなふうに戻っていけばよいのですが…。

よい仕事をしてくれる人がいて、はじめて私たちも美味しいお酒やビール、料理を提供できます。原料となる米や麦、テーブルや私たちが着ている服も、誰かが作ってくれなければ、石川酒造も成り立ちません。

お金は仕事に対するお礼、循環をスムーズに回すための潤滑油なのだと思います。

——ただ、お金を稼ぐことが目的化したり、誰かに利益が集中すると、不都合が起こることがあります。

経済のことを考えると、何のために生まれ、何のために仕事をしているのか? という原点に戻ります。人も企業も社会の一員であることを忘れずに、各々が受け持つパートを一生懸命に務める。みんなが進んでそれをやり合って、良い仕事を正しく評価し合えば、暮らしやすい世の中をつくることができるでしょう。



三味線のエピソードが象徴するように、石川社長にとっての「地域社会」とは、さまざまな人と組織による自律的な社会。国や自治体に管理されるわけではなく、関係性の中で自然とバランスが保たれています。こうした自律性は、次世代の重要な概念となるでしょう。例えば昨今注目される「DAO」では、特定の管理者が存在せず、ユーザー同士がブロックチェーンを活用して、コンテンツや通貨(暗号通貨)をやり取りし、各々が適切にメリットを享受します。GAFAなど巨大プラットフォームが支配する世界とは一線を画す「自律分散型」のインターネット。新しい社会のヒントは、案外古きよき地域社会にあるのかもしれない。







無礼講ワークショップ!

ゼロから考える💡

# 「パーパス」策定会議

P|U|R|P|O|S|E

関連書籍が多く出版されるなど、ここ数年のビジネスシーンで注目される「パーパス」。ビジネスや社会の環境が変化する中、新しい時代に最適化された経営理念と言われます。

シーティーイーでも「パーパス」策定に向けて、ゼロからプロセスを考えてみました。秋の夕暮れ、社長の藤田、本部長の近藤、ディレクターの山崎で行ったワークショップは、「社会への想い」「自分たちらしさ」を見直す有意義な機会に。読者の皆さんの会社でも、ぜひ実践してみることをおすすめします!

## 💡 パーパスってなんだ?

藤田:「パーパス」を直訳すると「目的」「意図」だけど、昨今のビジネスシーンでは「存在意義」を示す。企業が「自分たちは何のために存在しているのか? 事業を通して何ができるのか?」問い直すことが重要だと言われているんだ。

近藤: つまり経営理念ですね。よく言われている「ミッション(使命)」「ビジョン(構想)」「バリュー(価値観)」と、「パーパス」はどのように違うのですか?

藤田:「パーパス」は経営理念の中でも、上位概念に当たると言われている。

細かくは、人や企業によって、解釈が分かれるところもあると思うけれど、ばくがしっくり来たのは、経営学者の名和高司先生が提唱する「志本主義」だ。

利潤を追求する従来の資本主義を続けていると地球はパンクしてしまうから、カネではなくヒトに立脚した経済＝「志本主義」に戻すべきだ、という考え方。その核にあるのが「志」であり「パーパス」になる。

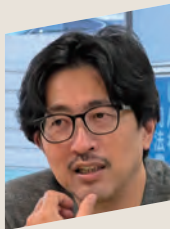


近藤: 少しわかってきました。足元、目先のことなく、長い時間軸、大いなる目的や目標といったニュアンスを、「志」からは感じます。

藤田: 名和先生は、「ミッション」「ビジョン」「バリュー」に対して、「パーパス(志)」「ドリーム(夢)」「ビリーフ(信念)」の概念を紹介している。そして、前者は外発的、後者は内発的な経営理念だと定義する(図1)。

ここでは細かいことは省くけれど、「志」とは神や市場から与えられるのではなく、内から湧き上がるものだ。





藤田さん

株式会社シーティーイー代表をしております。最近はロック史と経営を掛け合わせたレポートを作るのが趣味です。他社のパーパス策定をお手伝いしていますが、自社のパーパス策定はこれからです。



近藤さん

10月に3年ぶりにフルマラソン(水戸黄門漫遊マラソン)に挑戦し、完走しました! 50年という長い道のりを歩んできたシーティーイーの次の50年の指針となるものを導き出せればと思います。



山崎さん

ブルーノ・マーズのライブに参加してすっかり心酔しています。「パーパス」は調べれば調べるほど迷宮入りして混乱中。今回のワークショップで少しでも歩み寄れるとよいのですが…。

図1

資本経営(20世紀型)



志本経営(21世紀型)



『パーパス経営 30年先の視点から現在を捉える』(著・名和高司)より。

## 💡 内発的であること

山崎: 私たちは、普段とても会社の外を意識して、仕事をしていますよね。ディレクターの私は顧客とよい関係を築こうとするし、営業の近藤さんも顧客に合った提案を意識されています。藤田社長も、業界や金融市場の動向をみながら経営しているのだと思います。

仕事は相手のことを考えてするように教わってきましたが、パーパスが内発的な目的なら、いったんそれは無視してもいいのでしょうか。

藤田: 内から湧き上がる「志」なら、経営者や社員の理想を語ればいい、という解釈になるかもね。現状の自分たちの環境や能力は置いておいても、「ムーンショット(※1)」として、目指す未来のあり様を言語化することが大事なんじゃないかと。

近藤: うーん、「志」って単なるきれいごとではなく、相当強い意志ですよ。外部の環境や、顧客や社会に提供できる能力、あるいは過去の積み重ねに関係なく、「志」は持てないのではないのでしょうか?

藤田: なるほど。ぼくが今から「メジャーリーグで最多勝とホームラン王を獲得する」と宣言しても、突拍子が多すぎて「志」にはならない。無限の可能性を持つ子どもなら、これから必死に努力を重ねることで、実現できる「夢」と言えるかもしれないけれど。ある程度成熟した個人や企業にとって、



これまでの積み重ねに立脚し、実現可能だと思えることは、「志」=「パーパス」の条件と言えそうだね。

近藤: その「実現可能」が他人の評価ではなく、長期的に自分たちが本気で信じられるものであればよい——内発的とはそういう意味でしょうか。

山崎: 他社の「パーパス」をチェックしてみたのですが、私もその企業の「らしさ」は重要であるように思います。

ソニー: クリエイティビティとテクノロジーの力で、世界を感動で満たす。

日産自動車: 人々の生活を豊かに。イノベーションをドライブし続ける。

日本ペイント: サイエンス+イマジネーションの力で、わたしたちの世界を豊かに。

近藤: そして、「人々」「世界」といった「社会」に対するアプローチになっていますね。お金を稼ぐとか、規模を大きくするとか、自分ごととは書いてありません。

藤田: 名和先生の「志本主義」に通じるね。もちろん営利事業にはお金や規模は大事だけれど、それは「志」のための手段。「社会への強い想い」と「自分たちらしさ」の重なるところを「パーパス」と定義できそうだね(図2)。

## 💡 CTE 流 パーパスのベン図

山崎: 書籍や資料を読むだけでなく、自分ごととして「パーパスとは何か」から掘り下げると、視界がひらけてきた気がします。

近藤: まとまりそうなところ、すみません…。

「パーパス」が内発的なものであるとはいえ、現実的に他社と比較して優れているとか、差別化されているとか、外部との関係って大事だと思うんです。

サンリオの「ハローキティ」のブランドパーパスが「普遍的な思いやり」であると聞いたことがあります。かわいいキャラクターは数多いですが、「思いやり」を提供価値とするものは他になく、だからこそ社会貢献の市場に進出できたと。今、ハローキティは国連とともにSDGsを推進しています。

※1 非常に困難だが達成できれば大きなインパクトをもたらす壮大な計画や挑戦



図2

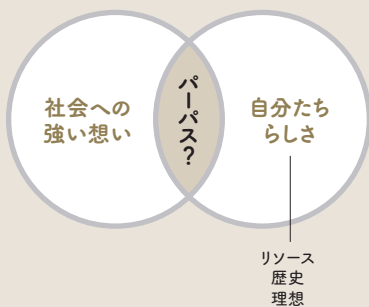
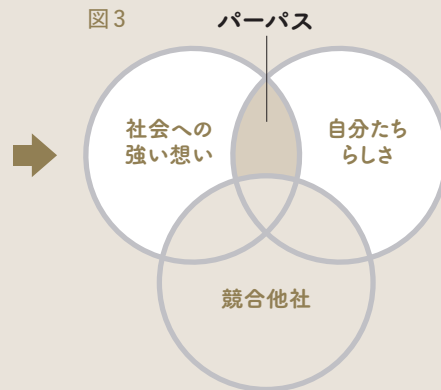


図3



藤田：現実のビジネスにつなげなければ「パーパス」の意味はないからね。「社会への強い想い」が表現されていて、「自分たちらしさ」を活かしているが、「他社にはない（事業性）」という、3つの軸（図3）でシーティーイーの「パーパス」を考えてみよう。

## 💡「自分たちらしさ」を掘り下げる



藤田：まずは、「自分たちらしさ」から整理してみようか。ここまで話してみて、歴史を振り返ることは「パーパス」の策定に、とても重要だと思うんだ。

シーティーイーは元々印刷会社が共同出資した会社で、印刷の前工程である雑誌やパンフレットの組版を専業としていた。ただ、ぼくが入社した20年くらい前から、デジタル化に伴って紙媒体はゆるやかに減ってきたために、事業の見直しが迫られていた。

デザインや組版は継続しつつ、スタンスを「情報加工業」としてWeb制作やシステム開発、ソフトウェア制作・販売に移行していった。ぼくが社長になってからは、さらに上流のクリエイティブ領域に進出。今はPRやコンテンツ制作など、BtoBのコミュニケーション支援を拡大している。

たくさんあるクリエイティブエージェンシーの中で独自路線を追求するため、2018年に「伝える、届ける、想いをつなぐ」をミッションに定めた。要するに、機能やスペックをカッコよく表現するだけでなく、目に見えない情熱や葛藤、希望まで、読者に届けるのが、シーティーイーのポリシーだ。

2021年には「熱を伝える」をコンセプトに、「コーポレートマガジン」の制作事業を開始した。このコンセプトには「私たち作り手が熱を持って伝える」と「クライアントの熱を読者に伝える」という、2つの意味が込められている。

山崎：「熱を伝える」のは、本当に難しいです。クライアントの言葉をそのまま書いても、目の前で話しているようには伝わりません。だから、外部の人に言ってもらえるよう対談を組んだり、ビジュアルを使って表現したりと、毎回考え抜いてコン

テンツを設計しています。

技術や手法というより、このスタンスは「自分たちらしさ」ではないかと思います。

近藤：熱の形やあり処は多様だし、ターゲットによっても伝え方は変わるから、「熱を伝える」を手法として確立するのは難しいでしょうね。

ただ、情報を削ぎ落とした伝え方は、「他社にない」部分として胸を張っていいんじゃないでしょうか。コンテンツは「熱い想いがあります!」と言葉を連ねて、デザインをこってり盛るほど、ウソくさくなってしまいます。

シンプルなストーリーで目に見えない情報を伝えるのは、積み重ねてきた組版の思想とノウハウが、生かされているように感じます。

藤田：いいね。「熱を伝える」というミッションのために、あらゆる手段でコンテンツを設計するスタンスが「自分たちらしさ」。その中でも「他社にない」のは、シンプルな伝え方だということで、話を進めよう。

## 💡目指すべき社会とは？

藤田：「社会への強い想い」だけでは幅が広すぎて、考えるのは大変だ。ここでは、私たちの領域である「コミュニケーション」をキーワードに考えてみようか。どんなコミュニケーションが行われる社会に、ぼくたちはしたいのかな？

山崎：私は「コミュニケーションしなくてもいい社会」になるといいと思っていました。文字ならいいのですが、考えをまとめながら会話することが苦手で…。

近藤：逆説的ですねえ…。コミュニケーションをなくすのが、コミュニケーションに携わる者の究極の役割と言われると…深い。

藤田：おもしろい！ただ、山崎さんも、コミュニケーションしたくないわけではないよね。コミュニケーションのストレスがなくなればいいわけで。

山崎：そうですね。

近藤：コミュニケーションをスムーズにするっていうことか。それならば、私にもよくわかります。

藤田：ぼくは初対面の人と話すことが多いけれど、あらかじめ相手の考え方や人となり、ある程度わかっていればいいな、とよく思うんだ。余計な行き違いや摩擦はなくなるし、会話の内容やレベルを合わせて話すことができる。

自分が話したい相手とだけ話せば、さらにストレスがなくなるのは確か。シーティーイーの領域ではないけれど、AIなどのテクノロジーで商談や交友関係が調整されるような未来は、遠からず来ると思う。

近藤：マッチングアプリの会社が、DNA検査を使った遺伝子

# パーパス」策定会議

マッチング（※2）を実験的に行っていました。なんだか、味気ない気もしますが…。

**藤田：**意見の合う人とだけ話すというのは、フィルターバブル（※3）などの問題もあるし、ぼくたちが目指すべき姿ではないかもしれない。でも、相手をよく知って議論を戦わせたり、そのことで建設的な答えを導けるのであれば、有益なことではないだろうか。

**近藤：**まさに、コーポレートマガジンは企業が、直接会えない顧客や求職者、地域社会などのステークホルダーに、自分たちを知ってもらうための施策です。「コミュニケーションのストレスをなくす」は、今シーティーイーが取り組んでいることの先にある未来だと思います。

## 💡 シーティーイーのパーパス（仮）決定！

**藤田：**と、いうことでシーティーイーの「パーパス（仮）」をまとめると、こうなるだろうか。

「人や組織の熱をシンプルな方法で伝え、コミュニケーションのストレスがない社会を実現する」

**山崎：**はい。でも表現がシンプルではないですね…。

**近藤：**「社会への強い想い」「自分たちらしさ」「他社にはない」のエッセンスを抑えつつ、わかりやすいワードにまとめる必要があります。

**藤田：**コミュニケーションのストレスがなくなるとこうなる、という意味で…

「笑顔の出会いを増やす」

**近藤／山崎：**いいですね！



## 💡 「パーパス」は何のためにあるのか？

**山崎：**ところで社長、パーパスってなんのためにあるんですたっけ？

**藤田／近藤：**ええっ、ここで!?

**藤田：**最近、「ブルシット・ジョブ——クソどうでもいい仕事の理論」という本を読んだんだ。お金は稼げるかもしれないが、誰かを偉そうに見せたり、他人を欺いたり、欠陥を取り繕ったり…社会的に全く意味がない、場合によっては害になる仕事を「クソみたいだ」と言っている。

「パーパス」は「ブルシット」の反対だと思う。営利事業ではあるけれどお金を稼ぐだけでなく、社会にとって本質的な意義があり、働く人が誇りにできるような「志」だ。

個人でも、「自分がなぜ生きているのか？」と考えたりするよね？

**山崎：**自分の存在意義ということですね…。ぼんやり考えた

ことはあるかもしれませんが、答えを出すのは難しいですね。

**藤田：**そう、パーパスを定めるのは、とても難しい。でも、大きな変化や困難に直面したときに、ブレない軸があれば、迷ったり悩んだりせず、よい仕事ができたり、充実したプライベートを送れるよね。

それと同じことを企業ができれば、ちょうど今のように変化の厳しい時代、厳しいビジネス環境の中で、経営者も従業員も、正しい判断で前向きに仕事ができると思うんだ。

**近藤：**決して概念的なことだけではないと思います。「ハローキティ」の事例のように、「パーパス」は実際の事業展開の基礎にもなりますね。

**藤田：**そのとおり。自分たちの指針になると同時に、「パーパス・ブランディング」という言葉があるとおり、少なからず社外へのアピールにもなる。マーケティングやセールスはもちろん、人材採用にもしっかりとした「パーパス」は有効だ。

ことに若い世代は企業への共感を、就職の大事な指標にしていると言われるし、そのことは、ぼく自身も実感している。

ソニーは「パーパス」の策定に半年かけたというし、3人で数時間話しただけで、決まるものではない。でも、プロセスとしては理解が深まったんじゃないかな。

**山崎：**なんとなくですが、「パーパス」のエッセンスを理解できてきたと思います。自社のこともいろいろ考えるよい機会になった気がします。

あと、コーポレートマガジンを制作する際にも、お客様の会社のパーパス的な部分を見極めて企画に反映することで、より充実したものになれると思いました。

**近藤：**コーポレートマガジンの提案など日々の業務では、お客様の会社の事業内容や沿革を調べたり、代表の方の取材を通じて事業にかけける想いを引き出したりすることはあります。一方で、自社のことを改めて考える機会ってなかったなと思うと、今回のワークショップを通じて掘り下げられたことはとても有意義だったなと。今後はこういったプロセスもお客様に提案できればと思います。



※3 ブラウザやSNSのアルゴリズムによって、インターネット上で泡（バブル）に包まれるように、自分の見たい情報しか見えなくなる状態。対立する情報から隔離され、価値観の合う者同士が孤立するリスクが指摘される。



# 企業のTimelineを ストーリーにする コーポレート マガジンとは？

Timeline



## T imeline 思考と パーパス

石川酒造の石川彌八郎さん（P.04）は、大きな時間軸で物事をとらえる経営者です。前世代、次世代との関わりのなかで、企業のステージをとらえ、自身の役割を定義するTimeline思考（P.03）を体現しています。

昨今では、SDGsが叫ばれているように、持続可能な社会への取り組みが、企業にも求められています。短期的な利益にとらわれず、社会や企業の存続を前提とする理念と行動は、老舗企業に限らず、あらゆる人と組織にとって重要です。ただ、理由はそれだけではありません。

現在の市場環境が大変シビアであることを、多くの方が実感しているはずです。変化が激しく先の見通せない時代に、商品やサービスの賞味期限は短縮しています。技術の進歩とともにコモディティ化が進んでいるので、機能や性能、価格などで差別化し、競争に勝つことも難しくなりました。

企業の規模に関わらず、大きな視野で、一本筋の通ったストーリーを持つ企業は、共感され、応援してもらえる存在となります。反対に、「今だけ、自分だけ、お金だけ」（P.05）という考え方が見透かされた企業は、社会の支持を失います。

パーパス=存在意義（P.10）の概念が注目されるのは、そんな大きなトレンドを受けた現象のひとつでしょう。パーパス（ま

たは準じる経営理念）策定の前提になるのが、Timeline思考。そして、企業の長期的なスタンスを、ストーリーとして社内外に伝えるのが、「コーポレートマガジン」です。

## コ ーポレート マガジンとは

パーパスは、単なる経営者の想いや理想ではなく、経営者や従業員の意思決定の原点です。社会的意義とともに「自分たちらしさ」が表現されていなければなりません。

どのような志の下で創業し、どう変わってきたのか？その背景には、どんな社会の要請があったのか？まずは、自社と社会との関わりの歴史をひもとくことで、はじめて現在地が整理されます。

まさに、企業のTimeline＝年表をつくるような作業。

それなら、Webサイトや会社案内に「沿革」や「歩み」が記載されている、と言われるかもしれません。では、取引先や従業員、さらにはその家族に、御社の歴史は伝わっているのでしょうか？そもそも、読んでもらえているのでしょうか？

私たちは、ストーリーの力でメッセージを伝えるコーポレートマガジンの制作をおすすめします。企業の一方向的なメッセージではなく、まず「読者の関心事」を語り、その上で自社をアピールするのがコーポレートマガジン＝「会社が作る雑誌」

です。

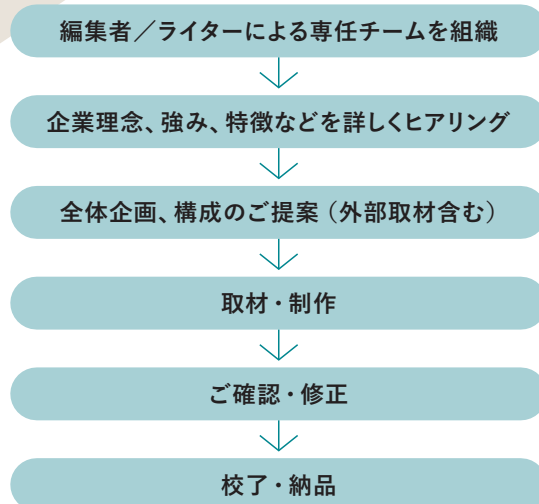
会社の中には、社会に対する経営者ならではの優れた視点、他社にはない技術やノウハウが生まれたプロセス、人や組織の挑戦と挫折のドラマなど、「ネタ」がたくさん潜んでいます。それらを、雑誌と同様の表現やレイアウトにまとめ、読みたくなるコンテンツに仕上げます。

## コーポレートマガジン制作のプロセス

コーポレートマガジンは、老舗の大手企業でよくあるような「社史」とは異なります。単に、会社の歴史をまとめるだけでなく、読者に興味を持って読んでもらえるコンテンツであることが重要です。また、Timelineの表現といっても、形式として年表のようにする必要もありません。

企画、構成のアプローチはさまざまですが、外部への取材を活用するケースが主流です。魅力的な人物や企業をフックにすることで、読者の興味を喚起することができます。同時に、対話の中で自社の歴史や考え方、強みを深め、わかりやすく表現することも重要です。

一般的な制作プロセスは、次の通りです。



ご発注から最短2カ月程度で制作が可能です。興味のある方は、以下の連絡先よりお気軽にご連絡ください。

[連絡先](#)

[product-support@web-cte.co.jp](mailto:product-support@web-cte.co.jp)

## コーポレートマガジンのすすめ

コーポレートマガジンとは「会社が作る雑誌」のこと。

まずは会社に興味を持ってもらい、好きになってもらうためのツールです。

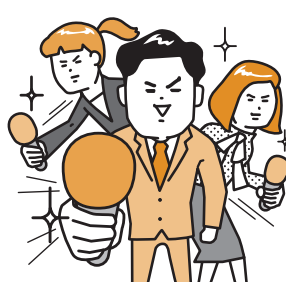
ビジネス視点が武器



ネタは社内にある



取材に出かけよう



読者のキモチになって



時には気合と根性も大切



ファンをつくろう



最後はしっかり自社アピール







# terra°ce lab

て ら す ラ ボ

「熱が見える」コミュニケーション考

毎週  
木曜日に  
更新中!

Vision Book

Corporate magazine

Company

Mission



ニュースレター購読

Contact



terra°ce lab はシーティーイーが運営するオウンドメディアです。「熱が見える」をテーマに毎週更新中。新規事業や広報・PR 事例の紹介から挑戦している方へのインタビューまで…世の中の「熱」を厳選してお届けしています！  
あなたのビジネスの情報源にぜひ活用ください。



<https://www.terrace-lab.com/>



## cte. の新しいサービス CHaT+

ちょっとプラス

cte. Human and Team resources Plus & support

をお試ください!

CHaT+ (ちょっとプラス) は印刷関連業務に特化した即戦力の業務委託・人材派遣サービスです。エキスパートやチームでの常駐など、御社のニーズに合わせて気軽にご依頼いただけます。

そんなときには

この案件、  
まるっと  
発注とは  
いかないな...



cte. communication transformation enterprise

株式会社 シーティーイー Tel. 03-3267-4161 (代表)  
〒112-0014 東京都文京区関口1丁目24-8 東宝江戸川橋ビル8階A