

労働人口の減少により、新たな人材の確保や社員の生産性向上が大きな課題となっています。  
そうしたなかで注目されているのが、  
社員一人ひとりのモチベーションをうまく引き出す「働きがいのある会社」づくりです。  
「社員にとって働きがいのある企業」とは、  
経営者が明確な理念やビジョンを持ち、社員が主体となって行動し、ともに成長していく企業です。  
経営者の独りよがりや社員の甘えとは一線を画するものです。  
経営者は理念を実践するため、制度の見直しをはじめとする働く環境の整備を行い、  
社員は仕事の意義を理解し、積極的にチャレンジしていくことが必要となります。  
今号は2022年度に「学生に教えるたい“働きがいのある企業”大賞」を受賞された3社を訪ね、  
それぞれに社員と共有されている理念や、  
社員の働きがいを追求する意義などについて伺いました。

特集 今を見据え、次代に活かす

# 経営理念の実践と 環境の整備により 社員の働きがいを引き出す

代表取締役社長  
**内本 浩史 氏**

代表取締役社長  
**豊川 麻氏**

代表取締役社長  
**角谷 太基 氏**

朝日ゴルフ株式会社

株式会社 関西金属工業所

株式会社 サンコー

## 経営理念の実践と環境の整備により社員の働きがいを引き出す

### 朝日ゴルフ株式会社

今年創業65周年の節目を迎える朝日ゴルフ株式会社。

当初は一般的なゴルファーにゴルフセットなどの小売をしていたが、その後、卸売業に特化。

さらに現在は「遊び創造業」と称して、距離計測器やトレーニング用品などのオリジナル製品をはじめ、ヘルスケア事業、

レッスン事業、店舗開発事業と事業領域を拡大し、売上の半分以上を自社ブランドの製品やサービスが占めるまでになっている。

内本浩史社長が社長就任後に掲げた企業理念は「『健康』と『健善』を創造する事業を通し、

全従業員の真の幸せを追求する」である。その理念に込められた思いを内本社長に伺った。

## ゴルフの新しい魅力を創出する事業で 仕事の面白みと意義のある企業へ

### 第一次ゴルフブームと同時に ゴルフ用品の小売業で創業

日本人がゴルフというスポーツに親しみ始めた歴史は比較的浅い。1957年に当時の世界大会にあたるカナダカップが日本国内で開催された折に、日本人プロゴルファーが団体優勝したうえ、個人戦も制したのをきっかけに、第一次ゴルフブームが起こった。朝日ゴルフは、この翌年に創業している。

「実は先代の父が大学生の時に起業した会社ですが、当時は大学生の社長では信頼を得られないというの



代表取締役社長

### 内本 浩史 氏

1964年生まれ。大阪府出身。1987年青山学院大学卒業後、コンピュータメーカー勤務を経て1990年朝日ゴルフ用品株式会社に入社。2009年代表取締役社長に就任。株式会社BUZZ GOLF 代表取締役主筆。一般社団法人日本ゴルフ用品協会西日本支部長、神戸市ゴルフ協会理事。

で、自分の母親を創業者に立てました。ゴルフセットを1セット売れば、家族3人がひと月暮らしてゆけると始めた事業でした。

2回目のゴルフブームはバブル経済の時代です。当時ゴルフ愛好家が、現在の約2倍の1,400万人もいました。その頃の一番の販売先は総合スーパーで、オールインワンのゴルフセットをオリジナルブランドとして比較的安価で販売していました。私が入社したのもこの時期です。

好景気に沸いたこの時代、手頃な価格のゴルフセットは飛ぶように売れたが、内本社長はやや冷ややかにこの状況を見ていたようだ。

「当社に入社する前、私はあるコンピュータメーカーの営業をしていました。1980年代後半にはすでに電子メールも使っていましたし、ITの世界にいると、次はどのような時代になるのか、何となく予感がありました」。

その後、同社の優れた物流機能に目をつけた海外のナショナルブランドとの取引が始まった。取り扱いブランド数を拡げていったが、同時に、外資系企業との取引の危うさも実感した。

長は感じ始めていたのだろう。

### 業界初の距離計測器で 新しいゴルフの楽しみ方を提案

現在の神戸市須磨区の本社は、もともと物流センターとして1998年に整備されたものだ。多店舗展開をしている総合スーパーをターゲットに大量の商品を供給するために必要な拠点だった。内本社長は入社後すぐに、得意とするITスキルを活用しての販売管理システムと物流システムの整備に着手した。

しかし、バブル経済が崩壊し平成不況が始まると、総合スーパーは次々とゴルフ用品の販売から撤退していく。

同時に、同社が取り扱っていた外国ブランドも市場から撤退した。「売り場と売るものを同時に失ったわけです」。

その後、同社の優れた物流機能に目をつけた海外のナショナルブランドとの取引が始まった。取り扱いブランド数を拡げていったが、同時に、外資系企業との取引の危うさも実感した。

所在地 兵庫県神戸市須磨区弥栄台2-12-2  
TEL 078-793-8400

設立 1958年7月

従業員数 150名

資本金 1億円

年商 69億円(‘22/3期)

事業内容 ゴルフ用品・健康器具等の企画・製造・販売、  
ゴルフレッスン事業

URL <https://www.asahigolf.co.jp>



スイングを感じて、自動で飛距離を計測するオートディスタンス機能を新たに備えた「EAGLE VISION NEXT 2」。毎日変わるピンの位置情報をダウンロードできるサービス「ピンボジ君」にも対応している(ピンボジ君対応ゴルフ場限定)。



腕時計タイプの距離計測器「EAGLE VISION WATCH ACE」。すぐに情報確認ができる利便性からユーザーが増えている。

「live with golf」をコンセプトに、ゴルフとひとと自然が共存できる商品展開を行っているオリジナルブランド「TURF DESIGN」。大阪で開催した新製品展示会でのようす。



パターデザイナーの来日に合わせて開催された勉強会後のひとコマ。



東京での展示会の前に、パターデザイナーから商品の特徴の説明を受けているようす。

つい先日まで商談をしていたメーカーが突如として市場撤退を伝達することもあり、さらには流通チャネルも大きく様変わりしてきました。インターネット販売や中古ショップの台頭、さらにはゴルファー人口の減少など、市場は大きく変化してゆきました。内本社長が経営を委ねられたのは、そうした状況下の2009年のことだ。

「真っ先に始めたのが、自社ブランドへの回帰です」。就任と同時に内本社長が力を入れて開発したのが、業界初のGPSを活用した距離計測器「EAGLE VISION」だ。

「創業以来出したことのない赤字を2011年と2016年に出てしましましたが、2016年の赤字の時には全く不安を感じなかったのです。いつか全てのゴルファーが距離計測器を使うようになるという信念とビジョンを社員たちと共有してきたからです」。

### 「健康」と「健善」の創造という フィロソフィ経営を目指して

今日の朝日ゴルフの企業理念「我々は人々の『健康』と『健善』を創造する事業を通して、全従業員の真の幸せを追求する」は、内本社長が社長就任後に新しく掲げたものだ。『健善』という言葉には、内本社長が敬愛する稻盛和夫氏のフィロソフィ経営が根底にある。

「稻盛氏が唱えた『人間として何が

正しいのか』という投げかけに私は共感しました。もちろん企業として利益を追求しなければなりませんが、正しいことを正しくやろうという意味を込めて、『健善』という理念を掲げました。その実現に必要なのは、新しい発想と創造性だと思います。

例えば、先日、EAGLE VISIONの新製品の紹介を兼ねて、ゴルフショップのお客様を招いてのコンペを行いました。お土産にEAGLE VISIONとお菓子を用意しましたが、お菓子をそのままお持ち帰りいただいたのではつまらないと、お菓子に下克上クジをつけました。ゲームが終わって順位の発表前にそれぞれに引かれたクジの中にハンディが書かれてあって、順位が上がったり下がったりして盛り上がりました。これは単なるお遊びではなく、朝日ゴルフはこういう会社なんだという一つのイメージの提供なのです。そうした創造力を持って事業に臨んでほしいと思っています」。

有名な寓話に『3人のレンガ職人』の話があります。今、サクラダ・ファミリアで建設に携わる方に仕事の意義を尋ねたら、多くが自身の仕事を誇り高く語るでしょう。しかし、建築当初は、日当を貰うためだけに働くと答えたとておかしくありません。そこには、かけた年数の価値があります。20年前の当社は強みを『物流システムとIT』と答えていました。現在は『健康』と『健善』を創造すると事業定義を行い、社員が自身で考え、仲間と共に働く企業として成長し続けたいのです。当社の働きがいはそこにあると考えています」。

が提唱したアメーバー経営のように、各部門の要となる中間管理職の考え方の育成だ。自分で考え、部下とともに実践することが、その部門の器を大きくし、会社の自律的成長につながると信じている。

「人間と違って企業は、年数を重ねて老化するか若さを維持できるかは取り組み方次第ですし、主体は社員だと考えています。このたびの『学生に教えたい“働きがいのある企業”大賞』審査委員長賞については、受賞理由として当社の事業モデルの面白さが評価されました。当社はかつて、朝日ゴルフ用品から用品をとった社名に変更していますが、『何の会社ですか』と問われてゴルフ用品の卸売業だと答えてしまえば、その枠から出ることはできません。

有名な寓話に『3人のレンガ職人』の話があります。今、サクラダ・ファミリアで建設に携わる方に仕事の意義を尋ねたら、多くが自身の仕事を誇り高く語るでしょう。しかし、建築当初は、日当を貰うためだけに働くと答えたとておかしくありません。そこには、かけた年数の価値があります。20年前の当社は強みを『物流システムとIT』と答えていました。現在は『健康』と『健善』を創造すると事業定義を行い、社員が自身で考え、仲間と共に働く企業として成長し続けたいのです。当社の働きがいはそこにあると考えています」。

### 自分の仕事に面白さと意義が 感じられる企業に変革

企業理念は朝礼で唱和されるほか、内本社長の思いも自ら発信する機会を持ち、さらには毎年4月の政策発表会で会社が進むべき方向も全社員と共有している。こうしたなかで、内本社長が最重要視しているのは、稻盛氏