

Company History
&
Biography
of a Businessperson

経営の視点から考える
「社史と経営者伝」

東京展 — 2025年11月6日(木)・7日(金) 日本教育会館

札幌展 — 2026年2月5日(木)・6日(金) 札幌市教育文化会館

Implementation report

実施報告書



株式会社アイワード

歴史や道のりを後世に残しパーパスや理念、 考え方を出版で伝える事業——

社史は、企業の歩みと精神を未来へつなぐ「知の遺産」です。

創業の志、挑戦の軌跡、積み重ねた信頼と実績を体系的に記録する、
次世代への道しるべです。

記念誌は、創立や受賞などの節目を祝う「感謝と希望の証」です。

関係者への敬愛を込め、
企業の現在の姿と未来へのビジョンを、鮮やかに描き出します。

どちらも一過性の記録ではなく、
企業の魂を伝える大切なメディアです。

社史のバリエーション例

創業物語
創業(設立)30年史
創業(設立)50年史
創業(設立)100年史
事業史
部門史
経営者伝
事業承継史
トップの回顧録
創業者追悼集

記念誌のバリエーション例

10周年記念誌
30周年記念誌
50周年記念誌
100周年記念誌
事業承継記念誌
工場竣工記念誌
落成記念誌
受賞記念誌
記念写真集
アーカイブ動画社史

東京展会場風景
日本教育会館

2025年11月6日(木)・7日(金)



札幌展会場風景
札幌市教育文化会館

2026年2月5日(木)・6日(金)



会社の未来に繋がる 社史づくりへの取り組み

資料収集から印刷製本まで一貫体制で制作支援

11月に行われた「社史と経営者伝・東京展」会場

一般書籍、出版物、記念誌、写真集など“本づくり”を強みとする株式会社アイワードは、2025年11月6日と7日、東京都千代田区の日本教育会館で、展示会「社史と経営者伝・東京展」を開催した。企業の足跡を正しく保存・保管し、後世へと伝えていく事業となる社史・周年誌づくりは、企業のパーパスや基盤づくりに繋がるだけでなく、企業存続を左右する要素の一つとなる可能性があるという。株式会社アイワード・奥山敏康社長と、“社史”を通じて企業の持続可能性について研究している九州情報大学中小企業経営研究センター客員研究員の佐藤俊恵博士に話を伺った。

パーパスを反映した社史づくり

北海道で書籍・冊子づくりを強みとしているアイワードでは、様々な本づくりを受注する中で、企業の社史・周年誌・自治体誌においても企画から編集制作・印刷製本まで一貫した対応を行っている。

近年の周年誌や記念誌づくりでは100ページから160ページ程度の本にする傾向があるほか、企業のパーパス（存在意義や目的）を表紙の全面に出すなど印象的なデザイン、全員参加型の制作スタイルや、動画をセットした本づくりなどの傾向がみられるという。

ただし、企業規模に応じて傾向は異なり、大手企業はページ量が多く、部数も数千部以上となる。一方で中小企業は、全社員に配布する企業と顧客先のみ配布するなど、5百部～2千部程度が多い。加えて最近では、「経営環境が厳しくなっていることを反映して、パーパス経営の必要性を感じているのではないのでしょうか」と分析する奥山社長。そのため記念誌的なものより、事業再構築のための取り組みとして社史を発行する傾向が増加しているという。

長寿企業が多いといわれている日本ではあるが、倒産企業の平均寿命は23.2年であるという調査もある（東京商工

リサーチ）。企業が生き残ることは大きな経営課題であり、「30年以上続くことは本当に大事なことだと思います。そのためにも志や目的が明確であることが重要ではないでしょうか」。

なお社史づくりにあたっては、大半の企業が、何から始めていいのかわからない状況にあるという。そのため同社はスタート時から丁寧に支援しながら社史づくりを進めていく。また企業におけるパーパスは、社史制作にも関わってくる要素であるため、社史に掲載する経営方針について企業と議論することもある。その為、社史づくりのマニュアルを作成しているほか、資料収集から手伝うことが多いという。



アイワード・奥山敏康社長(左)と九州情報大学中小企業経営研究センターの佐藤俊恵博士

例えば、札幌市白石区の歩みを克明に綴った記録誌「白石ものがたり—前史と白石150年の記録」の制作では、古文書や古い写真などの一次史料を収集する段階から着手した。史料のデータベースでは「タグ付け」も行い、後世にも役立つものにした。「今の時代、古文書を読める方はほとんどおりません。解説文があるものは、それも資料としてデータ化しました。こうした業務は記念誌制作というよりも、歴史書や技術史をつくることに匹敵すると感じます。これらのニーズは自治体や当該地域だけではなく、長い歴史を刻んだ企業にもあると感じます」と述べている。

過去を振り返るという作業の必要性

社史の価値に着目し、企業の持続可能性について研究しているのが、佐藤俊恵博士である。人を大切にする経営学会で佐藤博士の発表を聞いた時、奥山社長は「社史の価値について明確に理論づけた内容で、電撃が走る思いだった」と語る。

佐藤博士の研究対象の中には、北海道の「社会福祉法人北海道光生舎」がある。同組織は、障がい者である創業

者が、1956年にドライクリーニング工場の操業を開始したのが始まりで、2026年で70周年を迎える。現在、光生舎グループは4つの法人をもち、グループの従業員数は舎員・パート含め600人を超える道内でもトップクラスのクリーニング業に成長している。

北海道光生舎発展の軌跡を研究するうえで役立ったのが、創業者が残した起業前の手記や社史であった。障がい者のための雇用を確保する「企業授産論」へ到達した想い、創業後に多くのステークホルダーによりパーパスが動的に変化していった経緯を理論に基づいて証明することに繋がった。

佐藤博士は、社史を編纂・編集している大企業は多いと指摘する。社史の必要性について、「未来のために過去を振り返り、会社の軌跡を通して見る必要があると思います」と語る。

「社史を見れば、会社の沿革だけでなく、誰にお世話になってきたか、どれだけの人が関与して来たかがわかります。また会社には良い時だけではありません。危機的な時こそ、過去を振り返る作業が必要です。現代でも“孫氏の兵法”を愛読する方がいるように過去に学ぶことでヒントが得られるので

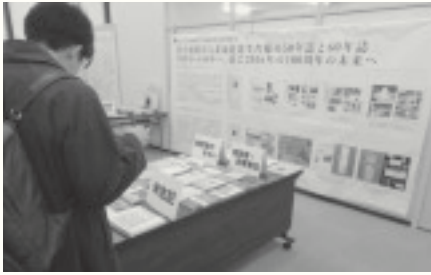
はないでしょうか。特に、自社の創業時の思い、2代目以降の経営者が何を思い、どのように行動したかなどを残すことは、後世のためになります」。

社史づくりを支援するという使命

事業を持続的に成長・発展させるためには、創業時の思い、創業者の志を起点にすることが肝心だという佐藤博士。社史を創るにあたり、編纂委員会などが編成されることが多い。選ばれたメンバーは、自社の歴史についての棚卸作業を行うことになる。例えば、過去の写真を探す作業だけでも、会社について見直す機会になる。そうした出来事を掘り起こすためには社内コミュニケーションが必要となり、それが企業活性化にも繋がる。「編纂作業自体が見えない効果を生むと思います」という。

未来の世代へ資産となる社史を創るためには、良い事だけを残しては、ならないとも指摘する奥山社長。先代が歩んできたこと、経験したこと、経営への思いにこそヒントが隠されているからだ。「会社にとってマイナスな面も含め、つぶさに残すことこそ、後々のバイブルになるのだと思います。それは大事な作業ですから、制作時に議論することもあります」。

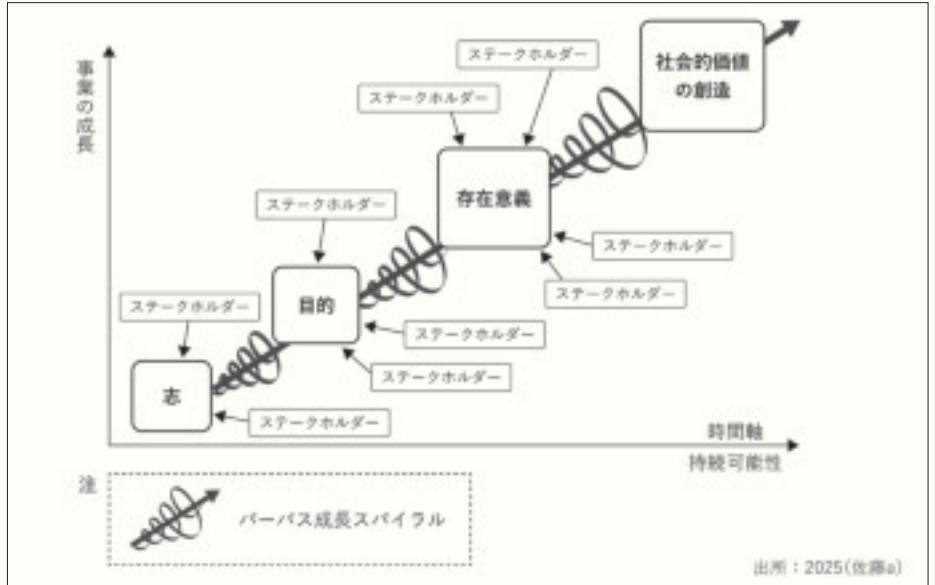
佐藤博士いわく、先行研究によれば日本には長寿企業が多く、そうした企業は家訓や社訓が代々引き継がれているものの、必ずしも明文化されていないという。「明文化されていないものを社員全員に刷り込ませるのは現実的ではありません。社員の皆が学べるようなものがあればいいのではないのでしょうか」。



展示会では経営者の思いを伝えるツールにもなると紹介

経営者の思いを脈々と受け継ぐことは簡単なことではない。「あえて残すことが必要です。経営者が思うだけで、社員も理解しているということはありません。書き残すことで、“想い”は未来へとDNAのように繋がっていきます。社史づくりが良い文化になるといっています」。

社史づくりが全ての企業で行われていない背景には、人手、時間、コストなど簡単に出来ないことがネックになっているとも奥山社長は言う。「余力がないと出来ない仕事ですが、あえて創ることが会社にとって大事ではないでしょうか」。さらに、この大変な業務へ伴走することこそ、アイワードの存在意義があるともいう。「社史や周年誌の制作をお手伝いする企業としてアイワードが手を挙げることに使命があると思っ



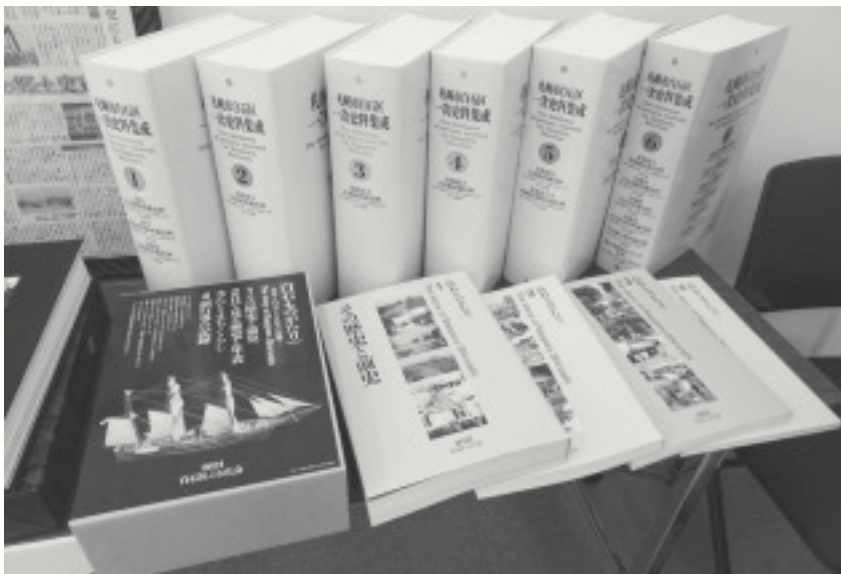
パーパス指向性ステークホルダー・エンゲージメントの理論的枠組み
(佐藤博士の資料「研究者の視点—社史は企業のDNAであり、未来への資産」から)

ています。社史づくりは、その会社が、どこから来たのか、何を指すのか、飽くなき航路をどう辿っていくのかを示すものです。企業にとって必要なものだと思えます」と明快だ。

紙媒体としての社史・周年誌をつくることについても、電子メディアとは異なる価値があると佐藤博士は指摘する。「デジタルは置き換えがきくメディアです。会社の軌跡を残すためには紙のほうが確実ではないでしょうか。社員にとって、ホームページで紹介され

れば瞬間的に嬉しいと思いますが、自分の名前や肩書、写真が載っている本として手渡されたほうが、より貴重で紙の価値はさらに感じられると思います」。

ハーバード・ビジネス・レビューでも会社の歴史がパーパスを浸透させるツールになるという記事がある。その背景には世襲制が一般的ではないアメリカでは意識的に歴史を残すことで発展してきたという経緯もあると佐藤博士は解説する。「日本では社史というより記念誌的なものが多いと思います。しかし、多くの著名な経営者がいた時代とは異なり、今の日本において、これから“社史”が必要とされる時代になるのかなと思っています。人口減少の中で、残る会社と残らない会社との格差は、いかに過去の教訓から学んでいるかに現れてくるとしています」と改めて必要性を語った。



アイワードが制作に関わった札幌市白石区の記録誌「白石ものがたり」と、そのための“一次史料集成”

「社史と経営者伝in札幌」

2月5日（木）～6日（金）

札幌市教育文化会館 [研修室302]

※6日には佐藤博士によるセミナーあり



Seminar

社史と経営者伝・札幌展
社史研究者による特別セミナー
2026年2月6日(金)13時~14時

社史は企業資産 ~企業の沿革とパーパス経営の因果関係を徹底解説~

講師 佐藤 俊恵 先生
(九州情報大学 中小企業経営研究センター 客員研究員/博士(政策学))



社史研究者による特別セミナー
2026年2月6日(金)13時~14時

社史は企業資産

～企業の沿革とパーパス経営の因果関係を徹底解説～

講師：佐藤 俊恵 先生
(九州情報大学 中小企業経営研究センター 客員研究員/博士(政策学))

社史を「企業資産」として 捉える視点

私は昨年、法政大学大学院政策創造研究科を修了し、政策学博士の学位を得ました。ただいまご紹介いただきました『日本のソーシャル・ビジネスの持続可能性』は、博士論文を基に執筆したものです。本書は、今年創業70年を迎える北海道赤平市の北海道光生舎の社史を一次資料として活用し、事例分析したものです。北海道がご縁となり、アイワード様ともつながりを得て、本日の特別セミナーの機会をいただきました。専門分野はソーシャル・ビジネス、パーパス論、ステークホルダー論です。

本日のアジェンダは、第一に、社史を「企業資産」として捉える視点。第二に、社史から読み解く組織の「パーパス」形成の過程。そして、第三に、「社史」を未来につなぐということ——この三本柱でお話します。

ところで社史はコストでしょうか。制作には費用も時間もかかります。そういう意味では確かにコストです。しかし、人件費もコストですし、設備費用もコストです。企業はコストをかけて利益を得て、それらを循環させて経営を成り立たせています。

では、社史そのものが利益を生むのかと申しますと、社史は販売が第一義ではありません。本日の展示会で並べられている社史もほとんどは非売品です。

社史は「著者無し、定価無し、本屋無し、読者無し、読む価値無し」など「五無し」と揶揄されることもあります。しかし、本当に価値のないものでしょうか。

本日は、社史を「企業資産」にするためにはどうしたら良いか、皆さんと一緒に考えていきたいと思います。

それでは、資産とは、何でしょうか。辞書で調べてみたところ、「将来にわたって価値を生み続けるもの」とありました。一度だけではなく、価値を生

み続けるものが「資産」だということです。不動産が資産になるということは、皆さんもご存知でしょう。不動産には、利用する「価値」、必要に応じて換金することもできる「価値」があります。そういう視点で見れば、不動産は価値を持ち続けている「資産」といえるのです。

企業の視点で考えてみましょう。企業は「ヒト・モノ・カネ」、そして近年ですと「情報」といった経営資源を活かして、価値を生み出しています。

図表1 経営資源と経営資産

経営資源	経営資産
ヒト	人財(人材ではない)、企業文化など
モノ	製品、不動産、設備など
カネ	現金、有価証券などの流動性資産
情報	ノウハウ、知的財産など

出所：佐藤(2025)

では、経営資源である「ヒト・モノ・カネ・情報」を、資産という視点で見えてみましょう。

「ヒト」である人材が資産になると「人財」になります。従業員に投資することで、人材は人財になります。そして、企業文化は「ヒト」に連なる資産です。

「モノ」は、企業が生み出した製品や不動産、設備などです。

「カネ」は、現金、有価証券、流動性資産などです。実際、流動的に回るお金がなければ、どんな企業もあつという間にどこかに消え去ってしまうのが現実ではないでしょうか。

「情報」は、ノウハウや知的財産、顧客データなどです。活かすことができれば、それもまた重要な資産になるでしょう。

さて、企業の無形資産であるブランドは、ヒト・モノ・カネ・情報といった資産が重なり合う中で生まれてくるものと捉えることができます。そして、語り継がれるものです。

北海道で語り継がれるものに、「Boys, be ambitious. 青年よ、大志を抱け」というクラーク博士の



『日本のソーシャル・ビジネスの持続可能性』

発行所：中央経済社
ISBN：978-4-502-56341-6
著者：佐藤俊恵：紹介
九州情報大学中小企業経営研究センター客員研究員
法政大学大学院政策創造研究科博士後期課程修了 博士(政策学)
書籍：紹介
パーパスに着目し、組織とステークホルダーが相互作用を生み出す関係性を探求。ソーシャル・ビジネスの持続可能性を支えるメカニズムを明らかにし新たな理論的枠組みを提唱。

言葉があります。雪まつりのシーズンに来道し、昨日、雪まつり会場を見学しましたが、クラーク博士の雪像が4つもあり、驚きました。

博士は8ヶ月程しか札幌で教鞭をとらなかったのですが、その博士の言葉が150年もの間、延々と語り継がれています。クラーク博士は「北海道はこれからだ。みんなで開拓していくんだぞ」との意味合いをもって「Boys, be ambitious(ボーイズ・ビー・アンビシヤス)」と言ったわけです。人の気持ちを動かす言葉だったから語り継がれているのでしょう。

語り継がれると申しますと、日本の昔話に「桃太郎」があります。日本人なら誰でも知っているお話です。「むかし、むかし、あるところに、おじいさんとおばあさんが住んでいました。ある日、おじいさんは山へ芝刈りに行き、おばあさんは川に洗濯に行きました。おばあさんが川で洗濯をしていると、川上から大きな桃が、どんぶらこ、どんぶらこと流れてきて…」と語り継がれています。そして、桃太郎は、仲間を見つけて、そして鬼退治をする。一説には、最終的に、鬼とも仲良くなるとも言われています。

語り継がれるには理由があります。物語として整理されて残す価値があると多くの人々が判断すると、それは語り継がれる「もの」となります。人の行動を変容させるものがあるとしたら、それは、「気持ち」、「志」です。桃太郎であれば「鬼退治」ということでしょう。つまり、内面から発せられる「もの」、思いや志が語り継がれていくのです。

さきほどのクラーク博士は「僕は帰ってしまうけど、みんな頑張る」と言ったのではないのです。この大地を変えていくのだ、それは並大抵のことではないんだぞという教を言葉に託したのです。

冬の過酷さ、北海道の開拓者精神を学び継承してきた先人たちの苦労はどれほど大変だったことでしょう。その中から育まれた助け合いの精神が、北海道を世界的に注目される場所にしたのかもしれませんが。クラーク博士の言葉が語り継がれていると感じます。

少しお話を変えます。書店に行きますと「パーパス」のコーナーが設けられるほど関連書が数多く発行されています。

東京証券取引所プライム市場に上場する企業のうち、パーパスを策定する企業は年々増加しています。2022年には91社、全体の5%にとどまっていたパーパス策定企業が、2025年には337社となり、20%を超えています(エスエムオー株式会社調査による)。各年の推移については図表2の通りです。

図表2 PURPOSE STATEMENT LIST

年	プライム上場企業	パーパス策定企業	比率
2022年	1839社	91社	5%
2023年	1836社	164社	8.8%
2024年	1650社	236社	14.3%
2025年	1634社	337社	20.62%

※東証プライム上場のパーパス策定企業の全パーパスステートメントをリスト化

出所：エスエムオーHP(2025)より筆者作成

経営学の分野では、パーパスは経営理念と同じようなものではないかとする見方もあります。しかし、両者が重なり合っている会社もあるものの、本来は少し違う概念ではないかと、私は考えています。

近年は、経営理念の上位概念としてパーパスを位置付け、自社の存在意義を再評価する企業が増えているようです。具体的には、2022年前後から、大手企業が相次いでグループパーパスを策定する動きが見られます。パナソニックホールディングス、日本製鋼所、TOPPANホールディングス、富士フィルムホールディングス、キヤノンマーケティングジャパンなどがその代表例です。

図表3 主要企業のグループパーパス

年月	企業名	パーパス
2022年4月	パナソニックホールディングス	幸せの、チカラに。
2022年11月	日本製鋼	Material Revolution®
2023年10月	TOPPANホールディングス	人を想う感性と心に響く技術で、多様な文化が息づく世界に。
2024年1月	富士フィルムホールディングス	地球上の笑顔の回数を増やしていく。
2024年1月	キヤノンマーケティングジャパン	想いと技術をつなぎ、想像を超える未来を切り拓く

出所：佐藤(2025)

図表3でお示ししているとおり、パナソニックホールディングスは「幸せの、チカラに。」という言葉パーパスとして掲げています。創業者である松下幸之助が昭和7年に全従業員に向けて述べた経営哲学が、「水道哲学」です。「水のように無尽蔵」に製品を供給し、誰にでも入手できる価格で提供することで、貧乏の克服を実現しようとする考え方が「水道哲学」です。

こうした思想の流れを踏まえて、近年の上場企業のパーパスを見ると、企業の存在意義をどのように社会に示すかという点が強く意識されていることが分かります。

企業の存在意義としてのパーパスとは、何でしょうか。パーパスとは本来、「目的」や「意図」を意味する言葉ですが、企業経営においては、企業が存在する理由や、社会にどのような価値を提供するの

かを表す概念として定着しつつあると、私は捉えています。

企業は、何をもち自分たちは存在しているのか。私たちは何が提供できるのか。私たちは一体何者なのか。そうした根源的な問いを続けることで、自らの存在意義を確認しています。一方、経営理念は、それを実現するための方向性や行動指針のようなものとして示されている場合も多いのではないのでしょうか。

こうした根源的な問いを突き詰めていくと、企業は自らのパーパス、すなわち存在意義に行き当たることとなります。さらに、そのパーパスはステークホルダーとの共通目的へと広がっていきます。

企業には、さまざまな利害関係者であるステークホルダーが存在します。経営理念は、「理念の浸透」という言葉にあるように、会社の内部へ向かう傾向がありますが、パーパスはそれを越えて組織の内外の人々——ステークホルダーをも結びつける力を持つものだと、私は考えています。

さて、パーパスとはどこにあるのでしょうか。社長室の壁や公式ウェブサイトに掲げられている企業も多いようです。しかし、パーパス経営を論じる研究者の中には、掲示にとどまり実践に結びついていない状態を「額縁パーパス」と呼び、形式的なものにすぎないと指摘する声もあります。

私は、こう考えます。パーパスの本質は、創業から現在までの企業の歴史の中に凝縮されていると。

企業の歴史は、沿革だけで伝わると思われるかもしれませんが、確かに、沿革には、「会社を設立しました」、「プロジェクトを実行しました」、「海外展開しました」といった出来事が分かるように羅列されているので、企業の成長の軌跡は読み取ることができます。しかし、その出来事が生じた因果関係やその裏に隠された志が見えてくるのでしょうか？

「グローバル展開している企業なんだ」といった印象は持てるかもしれませんが、その背後にあるものまでは分からないのではないのでしょうか。

私は、企業の歴史を示すものは社史だと思いません。社史には企業の歴史が凝縮されています。パーパスの本質が詰まっているのです。だからこそ、その本質が伝わる編集が求められると言えるでしょう。

一口に「社史」と言っても、その形やまとめ方はさまざまです。

時間軸で申しますと、創業期には「創業物語」、周年では「30年史」や「50年史」あるいは「通年型社史」があります。

また、対象や焦点のあて方によって「事業史」「部門史」「経営者伝」「トップの回顧録」「追悼集

なども見られます。

近年では、書籍だけでなく、「写真集」や「動画」などを活用した「アーカイブ社史」も登場しています。

社史から読み解く組織の「パーパス」形成の過程

私の研究は、「パーパスはどのように形成されていくのか」という問いから始まりました。企業には、多くのステークホルダーが存在します。経営学の議論では、ステークホルダーは最初からある「所与」という前提で語られることが少なくありませんが、果たしてそれは「本当なのか」と私は不思議でなりませんでした。

例えば、工場を建設するとしましょう。そうすると、地域住民はステークホルダーになります。取引先も、お客様も、あるいは新しく入ってくる社員も同様です。しかし、こうした関係性は本当に最初から「ある」ことが前提の「所与」なのかと、疑問に思ったのです。

そこで、長期に事業を継続させてきた事業者のステークホルダーとパーパスの関係性を歴史的な観点から考察する必要があると考えました。

会社がいきなり実をつけることはありません。種が芽を出し、双葉になり、やがて成長して実を結ぶように、季節が巡り、お天道様が見守ってくれるからこそ、実をつけるのです。企業も時間の経過の中で、ステークホルダーとの関係が生まれ、パーパスもまた形成されていくのではないかと——そう考えたのです。

歴史的に考察できる事業者はどの程度存在するのでしょうか。企業の平均寿命は、23.2年というデータがあります(出所：東京商工リサーチ 2024年倒産企業の「平均寿命」調査)。諸説はあるものの、30年を超えれば「長寿企業」、50年を超える企業は1%未満と言われています。

帝国データバンクの調査(2024年全国「老舗企業」分析調査)によれば、老舗企業と呼ばれる百年企業は全国に4万5,284社あり、うち北海道は1,690社という数字が示されています。

こうした長期に事業を継続してきた企業の社史分析をすることで、ステークホルダーとの関係やパーパスの形成過程を歴史的に捉えることができると考えたのです。

その結果として、「パーパス指向性ステークホルダー・エンゲージメント」という新たな理論的枠組みを提唱するに至りました。

(1) パーパス(Purpose)

「志→目的→存在意義」というプロセスで、パーパスの役割は個人から組織の内外へと段階的に進化し、ステークホルダーの共感を得て事業の方向性を明確にする。

(2) 指向性(Oriented)

目標に向かって意識的に行動する指向性は、ステークホルダーが共通の価値観となるパーパスを共有し、協働する力となる。

(3) ステークホルダー・エンゲージメント(Stakeholder Engagement)

パーパスを中心に、ステークホルダーと積極的に関わり合うことで、共に社会的価値を創造し、持続可能な成長を実現する。

出所：佐藤(2025)

この理論的枠組みは、パーパスの本質は不変でありながら、ステークホルダーとの関係性の中でその役割を進化させていく過程を示しています。

パーパスの本質そのものは、変わるものではありません。しかし、ステークホルダーとの関係性の中でその役割を変化させていきます。それを理論化したのが、「パーパス指向性ステークホルダー・エンゲージメント」です。

もう少し解説しますと、パーパスは「志→目的→存在意義」というプロセスで段階的に進化します。指向性という言葉には、その目標に向かって意識的に行動することで、共に働く力になるという意味を含めました。そして、パーパスを中心にステークホルダーと積極的に関わり合うことで、共に社会的価値を創造し、持続可能な成長を実現する。これをステークホルダー・エンゲージメントという言葉で整理したのです。

私は、この考えを図で示しました。図表4をご覧ください。縦軸にある一本の線は変わらないパーパスを示しています。その出発点にあるのは、創業者の「志」です。

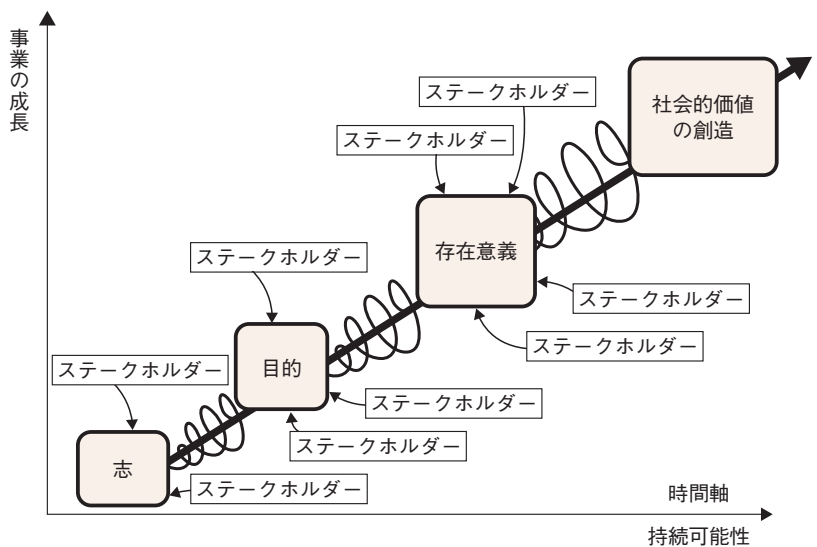
例えば、「こういう事業をしたい」という思いを持つ人がいるとします。その人には志があります。すると、その志に共感する人が現れ、関わりが生まれ、「志」は強固になっていきます。「こんなに応援してくれる人がいるなら、事業を始めてもいいのではないか」と考え、創業に向けて動き出します。そして、投資してくれる人、支えてくれる人など、いわば「同士」が得られます。志が共有されることで目的が明確になり、さらに多くのステークホルダーが関わるようになっていきます。ステークホルダーとの関係が広がっていくほど、存在意義が高まり、事業は成長していきます。「パーパス成長スパイラル」はこの過程を示した図です。

興味深いことに、この図を見た経営者の方々が、ご自身の創業の歴史に当てはめて、「なるほどこうなっていました」と仰ってくれるのです。四角枠にあるステークホルダーの部分に、「あの時には、〇〇

さんがいてくれた」「この時には△△さんが…」という風に自社の歴史に落とし込んで理解してくれるようで、これは想定外の反応でした。

私は、理論化しようとしたこの図を描いたのですが、結果として、経営者自身が自社の歴史を振り返る手がかりになるのだと知り、副産物的に良かったなと思っています。

図表4 パーパス指向性ステークホルダー・エンゲージメントの理論的枠組み



注 パーパス成長スパイラル

出所：佐藤(2025)

ここからは、この考え方を実際の企業の歴史に当てはめて見ていきたいと思います。事例として、第9回日本でいちばん大切にしたい会社大賞実行委員会特別賞を受賞した北海道光生舎を取り上げます。

創業から70年を経て、グループ全体で100億円を売り上げる事業体に成長した北海道光生舎は、1956年9月、両腕を切断する事故に遭った創業者の高江常男氏(2007年没：以下「高江」という)が、障害者の働く場と自立支援を目的とした「企業授産」を掲げ、ドライクリーニング工場の操業を開

始したのが始まりです。

高江氏が逆境の中から見出した「企業授産」という独自の理念は、経済的持続性と社会的意義を同時に追求するパーパスとして機能し、その後の北海道光生舎の発展を方向づけることとなります。

高江氏の創業自体が偉業と言えるものです。しかも、そこで働く人々も障害者です。時代背景を考えてみても、どうしてこんなことができたんだろうというのが、私の一番の疑問でした。

北海道光生舎を研究するにあたり、社史を一次資料として活用しました。50年史はアイワード様が制作されたもので、本日の会場にも展示されています。それ以前に発行された『無常忍道』という書籍は、高江氏が口にペンを加えて書かれた本です。相当な練習を重ねられたのでしょうか。非常に達筆です。この本の題字も、ご本人が書かれた文字を使っていると聞いています。

創業前、高江氏はローカル紙の新聞記者でした。両腕のない新聞記者として表彰も受けています。そうした活動の中で、多くの障害者の方から「どうしたら就職できるんですか」と、就職の相談を受けるようになったといいます。当時、障害者の就職は厳しい現実がありました。高江氏は、「雇ってもらえないなら、もう自分たちでやるしかない」と起業を決意します。そして、クリーニング業であれば分業ができるから障害者も働けると考え、「身体障害者雇用促進法(現：障害者雇用促進法)」という法律が制定される4年も前に創業したのです。創業資金は全くありませんでした。

それでも、創業するとなれば、当然のことながら設備投資が必要です。いったい、お金をどうやって集めたのか。私は、高江氏が書いて残して下さった社史を丹念に読み込みました。そこから、さまざまなステークホルダーの関与が浮かび上がってきたのです。北海道光生舎には、20年史、50年史、60年史など、いくつもの社史が残されています。私は、この社史を一次資料として分析することで、理論を導出しました。

では、なぜ社史を一次資料にしたのか、その理由をお話します。これを読むと、その理由がよく分かるかもしれません。20年史の冒頭に書かれている文章です。

『北海道光生舎 20年史』「はじめに」より

光生舎は、どうして作られ、
誰によって救われ、
支えられて何十回もの危機や破局を
切り抜けて発展し続けてきたのか、
その記録を今後の舎員のためにも、
残しておく必要があると
思い立ったのである。

(北海道光生舎, 1976, p.6)

高江氏は、今後の舎員のために記録を残す必要があると考えて、この社史を書かれました。北海道光生舎では、この「記録を残す」という姿勢が受け継がれています。事業を承継されたご長男の智和理氏は、『企業授産論』を再版されています。その一説をご紹介します。

『企業授産論』(2011年再版)

智和理氏の「企業授産論再版に向けて」から引用

光生舎は今後、100年の大計を持って
経営に当たる。時代の流れと共に
福祉制度や仕事の環境も変わる。
それを受け入れつつ、
新たな分野へと挑み続ける
原動力がこの「企業授産論」の中に
あると信じている。

(北海道光生舎, 2011, 「企業授産論再版に向けて」)

私は、北海道光生舎のパーパスは「企業授産」だと考えています。企業授産を現代的に言い換えるなら、障害者の就労という社会的課題を、ビジネスの手法で解決しようとする取り組みです。これは、まさに「ソーシャル・ビジネス」そのものと言えるでしょう。パーパスは次世代に受け継がれています。それは、社史を通して確認できます。

分析にあたっては、物語分析という方法を用いました。物語分析では、終点と始点を設定したうえで3つの期に区分し、経路依存に着目しながらその過程を読み解いていきます。

物語分析は、

単一事例における出来事の
「経路依存性」に注目し、
その本質を理念的・概念的に捉える手法
(田村, 2016)。

【物語の終点：1975年】

創業者の高江常男が記した
『光生舎20年史 激斗』にて
「企業授産」の成功と定着を記録

【物語の始点：1944年】

高江が電気事故で両腕を失った
出来事を起点とする

創業前期(前成期)、創業期(形成期)、
成長期(ロックイン期)の
3つの区分に分けて分析

① 創業前期(前成期：1944-1955年)―「志」の形成
まずは創業前期(前成期)から見ていきましょう。

1944年12月、17歳の高江氏は電気工事の仕事で本来電気が流れていないはずの3000ボルトの電線をつかんでしまい、両腕を切断するという事故に遭います。一時は、この世に生きていてもしょうがないと、自死を思い詰めたこともあったそうです。しかし、口にペンをくわえて字を書くことを習得し、文芸活動を行うようになります。そうした活動が縁で、地域ローカル新聞の記者として就職します。

記者となった高江氏は、取材を通して地域のさまざまな人の話を聞くこととなります。赤平は炭鉱のまちです。炭鉱事故も多く、事故が原因で障害者になる確率も高い。障害を負うと仕事がない。そうした状況を目の当たりにした高江氏は、「雇ってもらえないなら、自分たちでやるしかない」と決意し、札幌にある中小企業相談所に行きます。ここで企業授産計画を学んだことが創業につながります。

この段階が、パーパス形成過程の「志」の段階です。

② 創業期(形成期：1956-1959年)―目的の明確化
次は創業期です。

1956年、高江氏は20人の障害者とともにクリーニング工場を操業します。障害者が障害者の従業員とともに事業をする。しかも創業資金はゼロ。制度も未整備。社会の理解も十分ではない。それでも始めた。今から70年も前のことです。なぜ、こんなことが可能だったのか。それは、高江氏の「志」だったパーパスが「目的」として明確化し、ステークホルダーを巻き込み始めていたからです。

創業後、社会福祉法人の法人格を取得しなければ、資金調達もできない状況に陥った時にも、北海道庁に「企業授産」に理解を示す職員が現れ、当時としては異例のスピードで法人格の取得に至りました。多様なステークホルダーの関与が広がることで、事業は次第に軌道に乗っていきます。

この段階が、パーパス形成段階の「目的」です。

③ 成長期(ロックイン期：1960-1975年)―存在意義の確立

いよいよ成長期です。

事業が軌道に乗る一方で、クリーニング業界からは強い反発を受けます。「福祉で金儲けをするのか」という批判が新聞にも掲載されるほどの事態だったそうです。北海道庁も巻き込んでの騒動となりましたが、当時の道庁の担当課長が赤平まで足を運び高江氏を説得します。高江氏は課長の助言を受け、営業と工場を分ける「製販分離」に踏み切ります。結果として、逆に利益が出て、収益構造は安定し、事業は成長期に入ります。

こうして、北海道光生舎のパーパス「企業授産」は、社会の中で「存在意義」へと確立されていったのです。

図表5 物語分析による主要出来事と整理

経路依存の過程	年	出来事	整理
創業前期 (前成期) 1944~1955	1944	高江が電気事故で両腕を失う	・絶望から再起を決意、口にペンを咥え字を書くことを覚える ・ローカル新聞の記者となる、障害者の働く場の必要性を痛感
	1955	北海道中小企業相談所へ相談	・どこも雇ってくれないなら「自ら事業を興すしかない」との決意 ・北海道中小企業相談所へ相談、「企業授産」計画の始動
創業期 (形成期) 1955~1959	1956	光生舎ドライクリーニング工場を設立	・「企業授産」としてクリーニング業創業を決意 ・資金繰りに奔走・労働金庫から事業資金を調達
	1956	社会福祉法人格の取得	・資金調達ためには社会福祉法人格の取得が不可欠 ・企業授産に理解を示してくれた道庁職員
成長期 (ロックイン期) 1960~1975	1966	「製販分離」し組織をハイブリット化	・業界内の反対運動と環境衛生同業組合との軋轢 ・道庁職員の説得、製販分離後は業界団体との円満な関係構築
	1975	「光生舎20年史 激斗」を記録	・札幌への商圏拡大、リネンサプライ事業への進出 ・「企業授産は成功し定着した」と宣言

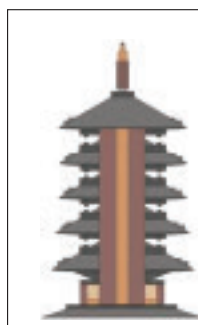
出所：佐藤(2025)

最初の「志」——「自分たちでやるしかないんだ」という高江氏の決意が、組織の核となる関係者を引き寄せ、クリーニング業で創業するという「目的」につながっています。事業展開においては、パーパスに共鳴した組織内外のステークホルダーが巻き込まれ、パーパスは「存在意義」となります。北海道光生舎は多くのステークホルダーから支持を得て、現在に至っています。

「社史」を未来につなぐということ

ここからは、本日お伝えしたかった最終的なメッセージをお話しします。この絵は、法隆寺の五重塔です。法隆寺は建立から約1400年、世界最古の木造建造物です。五重塔には「心柱(しんばしら)」というものがあり、高さ約32メートルの塔全体を支えていると言われています。

中央にある心柱は外側からは見えませんが、構造



若林(2020)は、「日本の伝統的木造建築における柔構造は、五重塔に見られるように心柱(しんばしら)が全体としての秩序を維持する一方、構成要素間の連結がゆるやかであるため、地震の揺れを吸収し耐震性がある」と述べ、その柔構造の特性は持続性を高める組織設計やイノベーション組織の概念と通底すると指摘している。

物全体の秩序を保つだけでなく、免震装置としても機能しているそうです。東京スカイツリーにも、この心柱の構造が取り入れられています。

企業経営にも、この「心柱」は必要ではないでしょうか。私は、パーパスが企業の「心柱」になると考えています。パーパスは、企業の価値観そのものであり、未来を示す基軸になるものです。

長く持続している企業には、明文化されていなくても必ずパーパスがあります。パーパスがなければ持続できないと言い換えてもいいでしょう。私は明文化されていないパーパスを「潜在的パーパス」と呼んでいますが、顕在化していない、つまり、外から見えないパーパスをどのようにステークホルダーとシェアすればいいのでしょうか。私は、パーパスを記録して公開することでシェアできると考えています。その企業の歴史から生まれたパーパスを、額縁に入れて社長室に飾っても誰も見ません。ホームページに詳細な沿革を掲載しても、パーパスをステークホルダーと共有することはできません。

そこで、社史を制作してはいかがでしょうかと、お伝えしたいのです。企業経営には、成功もあれば、失敗もあります。成功体験は物語としては面白いものです。しかし、失敗や判断に迷うような時、あるいはお世話になった人への感謝の気持ちなども含めて、企業の歴史を因果関係が分かるように記録することが、未来への投資になるでしょう。

企業の歴史から見出されたパーパスを形にする——それが企業資産となる社史です。パーパスを社史のタイトルにしてもいいかもしれません。

ここで社史の効用をお伝えします。大きく7つあると言われてしています。

「社史」の効用

1. 社長・役員の教科書として
2. ブランディング活動の一環として
3. コミュニケーションの手段として
4. リスクマネジメントの事例集として
5. アイデンティティの確立のために
6. 社員教育・動機付けの材料として
7. アーカイブの構築を図る契機として

出所：斎藤(2019)「社史を読めば、会社の未来が見える(後編)」より

まずは、社長や役員の教科書になります。困ったときに、「あのときはどうしていたのか」と振り返ることができます。ブランディング活動の一環として活用することもできますし、コミュニケーション

の手段としても機能します。リスクマネジメントの事例集にもなります。

さらに、アイデンティティの確立にもつながります。会社への帰属意識が育まれ、社員教育や動機付けの材料にもなります。アーカイブの構築を図る契機にもなるでしょう。

なぜ歴史学があるかと言いますと、それは未来の人のための学問だからです。

先人たちがどのような苦悩を経験してきたのか、新しい製品を開発したときの苦労話やどのような企業とどんな形で話し合いをしてきたのか——そうしたエッセンスが凝縮されていれば、社史は未来に活用できる資産になります。

物語が凝縮された社史。そういう社史が、未来への力強いメッセージになると、私は思います。

なぜなら、物語には「ちから」があるからです。『ハーバードビジネスレビュー』(2024年3月号)では、ストーリーテリングをテーマにした特集が組まれています。ストーリーテリングとは、物語を通して伝える手法のことです。その紹介文には、次のように書かれています。

「ストーリーテリングには、人々を連帯させ、行動へと駆り立てる際立った効果があることはこれまでの研究から明らかになっている。

組織に問題を抱えたリーダーがその解決に挑み、そのための手はずをすべて整えた時に求められるのが、ストーリーテリングの手法である。

これには、組織のエネルギーを変革に向かわせる大きな力が秘められている。ストーリーをつくり上げるうえで踏むべき4つのステップを解説した後、さまざまな事例を交えながら、その活用の方法を説く。」

これを読むと、やはり物語には力があると確信します。では、物語とは一体何でしょうか。

例えば、新入社員を迎える就職説明会で、「うちの会社は福利厚生がこうで、今年から給料も上げます」と説明されたとします。そうした条件に惹かれて来る社員がいいのか、それとも会社の物語が伝わって「この会社だったら頑張れるかもしれない」と思って入社する社員を迎えた方がいいのか——ということです。

物語は、人を動かす力があります。

考えてみてください。新入社員や2年目、3年目の社員に「来年50年史を作るから編集委員にならなさい」と言ったら、若手社員はどうするでしょうか。自社の歴史を知らないのですから古参社員に聞きに行くはずで。「そのとき、何があったんですか?」「このとき、どこの支店がどうなったんですか?」といった具合です。

あるいは取引先に出向いて、「何年前のことなんですけど、どういうことがあったか教えてください」と聞きに行く。すると、「ああそうだ。ずっと仲良くやってきたよね」とコミュニケーションが広がります。

田んぼを耕すときに「田起こし」と言って、土をひっくり返します。それと同じ作業が、社史を作ることのできるわけです。最強のコミュニケーションツールになります。こうして田起こしをすることで、これまで言語化されてなかったパーパスも顕在化してきます。

今の時代は、流れがとても速い。危機になってから「パーパスは何だ」と考えていたのでは間に合いません。危機回避ができず、市場の競争に負けてしまいます。

しかし、顕在化したパーパスがあれば、「自分たちは何を大切にしているのか」が明確です。だから、決定が早くなる。他社よりも先んじて対策を打つことができます。

このように社史は、これまでの認識とはまったく違う活用法があります。地域の歴史の振り返りにもなりますし、販路拡大や社員獲得にもつながります。そうした効果が社史にはあります。

社史をめぐる課題と解決策ですが、社史の作成や編纂にはコスト、人手、時間がかかります。大企業は資金や人的余裕があるかもしれませんが、中小企業にはハードルが高いかもしれません。

そこで、社外の専門家を有効活用する方法があります。アメリカには、企業から資料などの提供を受け、自由な立場で社史を研究し、それを出版する専

門家がいます。意識的に社史を残そうとする文化があるからです。

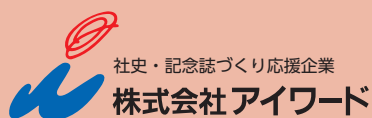
社史は「配るもの」「飾るもの」から、ストーリー性のある「読むもの」へと変えていく。そうなれば、共有され、語り継がれ、活用されるものになるでしょう。社史は、パーパスをシェアするためのメディアとして活用すべきです。そうすることで、企業の持続性が高まり、社史は企業資産になるのです。

以上で、私の話を終わります。ご清聴ありがとうございました。

参考文献

- ・ エスエムオー(2025)「Purpose Statement List」<https://www.smo-inc.com/resources/> (最終アクセス：2025年8月3日)
- ・ 佐藤俊恵(2025)「日本のソーシャル・ビジネスの持続可能性に関する史的考察 ―パーパス指向性ステークホルダー・エンゲージメントの理論的枠組み―」法政大学博士論文。
- ・ 四宮俊之(2000)「社史(書)編纂の目的と意義をめぐって：それは何故に編纂されるのか」『人文社会論叢 社会科学篇』(4), pp.21-32.
- ・ 高江常男(1968)『企業授産論』北海道身体障害者福祉総合センター。
- ・ 高江常男(2003)『無常忍道』北海道光生舎。
- ・ 田村正紀(2016)『経営事例の物語分析 企業盛衰のダイナミクスをつかむ』白桃書房。
- ・ 北海道光生舎(1975)『激斗―企業授産の旗を掲げて20年』社会福祉法人北海道光生舎。
- ・ Frei, F. X., & Morriss, A. (2024). Storytelling That Drives Bold Change. Harvard Business Review. (ダイヤモンド社訳「ストーリーテリングの力で組織を変える」『ハーバード・ビジネス・レビュー』2024年3月号, ダイヤモンド社, 2024年 [電子版/ダイヤモンド社 Web 掲載])
- ・ 若林広二(2020)「柔構造の理論：イノベーション組織のデザイン」『日本大学知財ジャーナル』13, pp.11-18.

Company History
&
Biography of a Businessperson
経営の視点から考える「社史と経営者伝」



本 社 〒060-0033 札幌市中央区北3条東5丁目5番地 91
TEL 011-241-9341 FAX 011-207-6178
東京営業部 〒101-0065 東京都千代田区西神田2丁目4番3号 高岡ビル6階
TEL 03-3239-3939 FAX 03-3239-3945
石狩工場 〒061-3241 石狩市新港西3丁目768番地 4
TEL 0133-71-2777 FAX 0133-71-2895

<https://iword.co.jp>



本書は北海道産の木
材を原料に加えて抄
造した HOKKAIDO
WOOD PAPER を
使用しています。