

高校生が考える 「持続」とは

～20 年以上続く企業との対話から～

2026 年度 前期・持続性白書

明星学園高等学校 3 年生

総合的な探究の時間:「問いからはじめる未来学 ～SDGs のその先を探る探究プロジェクト～」より

目次

◆本白書の作成にあたって ～学校と社会がともにつくる探究～ 【比嘉(教員)】

..... P4 ～

◆はじめに 【比嘉(教員)】

..... P6 ～

第1章 本プロジェクトの概要 【比嘉(教員)】 P8 ～

1-1 問い・目的

1-2 年間の流れ

1-3 企業連携の背景

1-4 プロジェクトマップ

1-5 プロジェクトメンバー

1-6 探究プロセス

第2章 仮説はどのように生まれたか 【松本(教員)】 P14～

2-1 はじめに

2-2 導き出された「5つの仮説」

2-3 合意形成のプロセス

2-4 各仮説の定義(柔軟性・生存戦略・北極星・信頼・共生と還元)

2-5 おわりに

第3章 仮説の検証【生徒】

..... P16～

3-1 ネオキャリア【執筆担当:前廣紗良】

3-2 一富士【執筆担当:比嘉莉央奈・玉野莉橙】

3-3 パタゴニア【執筆担当:岸本珂帆】

3-4 文伸【執筆担当:松井咲綺・田村眞綺】

3-5 4社比較・考察 ～5つの仮説×4社比較～

【執筆担当:岸本珂帆・玉野莉橙・比嘉莉央奈・松井咲綺・田村眞綺】

3-6 私たちが見つけた新しい仮説 ～理念の共有～【執筆担当:前廣紗良】

3-7 まとめ

終章 私たちが考える「持続」とは【比嘉】

..... P31～

1 「自分」から始まった問い

2 企業への問いが、自分自身への問いにつながる

3 産学連携だからこそ生まれた探究

4 この白書は「答え」ではない

◆巻末

..... P34～

・参考文献・データ

◆ 本白書の作成にあたって ～学校と社会がともにつくる探究～

本白書は、明星学園高等学校の教室の中だけでつくられたものではない。

本プロジェクトは、明星学園による産学連携への支援のもと、高校3年生の「総合的な探究の時間」を履修した20名の生徒、授業を設計・実践した教員、企業との連携を担った外部パートナー、そして高校生の問いに向き合ってくださった4社の企業の協働によって実現した。

授業の企画・設計の段階から、学校と企業・社会をどのようにつなぐのか、高校生が企業から一方的に「教えてもらう」のではなく、互いに問いを持ち寄り、対話する関係をどのようにつくるのかについて検討を重ねてきた。

その上で、生徒たちは自分自身の「持続性」を考えることから出発し、企業について調査し、仮説を立て、実際に企業を訪問してインタビューを行った。さらに、そこで得た言葉や経験を持ち帰り、比較・分析と対話を重ねながら、自分たちなりの「持続とは何か」を言語化した。本白書は、その探究の過程と成果を、生徒・教員・企業が社会へ返していくためにまとめたものである。白書の授業設計そのものも「自己理解→企業理解→社会理解」という流れで構成されている。

したがって、本白書は単なる「企業研究のまとめ」ではない。学校だけでも、企業だけでもつくることのできなかった、産学連携による探究の成果物である。高校生の問いと、企業が実社会で積み重ねてきた経験が出会い、そこに教員や外部の伴走者が関わることで生まれた一つの「対話の記録」として、本白書を位置づけている。

プロジェクトメンバー・協力者

役割	担当・協力
プロジェクト支援	明星学園
探究・調査・インタビュー・考察	明星学園高等学校 高校3年生「総合的な探究の時間」 履修生徒 20名
企画・授業設計・ファシリテーション	明星学園高等学校教諭 松本知広・比嘉ちひろ
企画・授業設計・ファシリテーション	明星学園中学校 元副校長 堀内雅人 (現、学園広報・探究活動サポート)
企画・授業設計・ファシリテーション・企業連携	株式会社ネオキャリア サステナブル担当 高山功平

インタビュー協力	株式会社ネオキャリア 代表取締役 CEO 西澤 亮一
インタビュー協力	株式会社 一富士 代表取締役 田中 真紀子
インタビュー協力	パタゴニア 東京・吉祥寺 店舗スタッフ 吉良道子
インタビュー協力	株式会社 文伸 代表取締役社長 川井 伸夫
白書編集・執筆	履修生徒の中の希望者(※1)・／担当教員(松本・比嘉) 学園広報・探究活動サポート(堀内)／企業連携担当(高山)

※1:各章・企業研究の具体的な執筆担当については、以下の「執筆担当一覧」を参照。

本プロジェクトにおいて、高校生の率直な問いに真摯に向き合い、それぞれの企業が歩んできた歴史や意思決定、時には困難や葛藤についても語ってくださった4社の皆様に、心より感謝申し上げます。また、学校と社会をつなぐ本プロジェクトの実現を支えてくださったすべての皆様にも、改めて御礼申し上げます。

執筆担当一覧

執筆者	担当
比嘉(教員)	はじめに・第1章・終章
松本(教員)	第2章
前廣紗良	ネオキャリア・新しい仮説
比嘉莉央奈	一富士(柔軟性・生存戦略・共生と還元)・ 4社比較(北極星)
玉野莉橙	一富士(北極星・信頼)・4社比較(生存戦略)
岸本珂帆	パタゴニア・4社比較(柔軟性)
松井咲綺	文伸(柔軟性・生存戦略)・4社比較(信頼)
田村真綺	文伸(北極星・信頼・共生と還元)・4社比較(共生と還元)

◆はじめに 【執筆担当:比嘉(教員)】

「なぜ高校生が企業と出会い、『持続』を考えるのか」

本プロジェクトは、この問いから始まった。

10代後半は、社会との関わりを広げながら、「自分は何者なのか」「これからどのように生きていきたいのか」を模索する時期である。一方で、他者との比較の中で、自分自身や将来について揺らぐ時期でもある。だからこそ、この時期にどのような「他者」と出会い、どのような社会の姿に触れるかは、その後の社会を見る眼差しや、自分自身の生き方を考える上で大きな意味を持つのではないだろうか。

こうした問題意識は、日本の若者をめぐる調査結果とも重なる。日本財団が2026年に日本・アメリカ・イギリス・中国・韓国・インドの17～19歳を対象に実施した「第78回18歳意識調査」では、「自分の国の将来は良くなる」と答えた日本の若者は15.6%で、6カ国中最も低かった。

一方、「国や社会に役立つことをしたい」は68.0%、「自分の行動で国や社会を変えられると思う」は52.7%で、後者は2024年調査の45.8%から上昇している。また、日本財団が2025年に実施した「環境」をテーマとする調査では、半数以上が、地球温暖化対策を先頭に立って進めるべき世代として「現在の若者」、つまり自分たちの世代を挙げている。

ここから見えてくるのは、未来への見通しには不安を抱えながらも、社会に関わり、自分たちもその担い手でありたいと考える若者の姿である。

私たち授業者が考えたのは、その思いや関心を、実際の社会や自分自身の未来と結び付けて考える場をつくることであった。「自分は何を大切に生きていきたいのか」「そのために、どのような働き方や社会との関わり方があるのか」を、高校生自身が考える。そのためには、学校の中だけで将来を考えるのではなく、他者や社会と対話しながら、自分の考えを確かめ、問い直す経験が必要なのではないか。そこで本授業では、社会や企業の「持続性」を考える前に、まず「自分自身が心地よく、生き続け、働き続けるためには何が必要なのか」、すなわち「自分の持続性」を考えることから始めた。そこから視線を社会へと広げた。

変化が激しく、将来の予測が難しい社会において、大人が高校生に未来への「正解」を示すことは難しい。それならば、理想の未来を教えるのではなく、今、この社会の中で実際に営みを続けている人々に会いに行ってみよう。そこで着目したのが、20年以上にわたり事業を続けてきた企業である。

帝国データバンクの企業データでは、業歴20年以上の企業は全体の75%弱だが、30年以上になると約60%、50年以上では30%未満となり、業歴が長くなるにつれて企業数は減少していく。また、同社の2026年調査では、この年に創業20周年を迎える企業は全国で26,663社、50周年は17,939社、100周年は2,371社だった。

20年という時間は、社会や経済環境の変化、顧客ニーズの変化、働く人や世代の交代など、さまざまな変化に向き合う時間でもある。そこで私たちは、長く続いてきたこと自体を評価するのではなく、その時間の中で企業が何を守り、何を変えてきたのかに注目した。

なぜ、その企業は続いてきたのか。

何を守り、何を変えてきたのか。

誰と関係を結び、何を社会に還元してきたのか。

そこに、「持続」を考える手掛かりがあるのではないかと考えた。

本プロジェクトの基盤となった高校3年生の「総合的な探究の時間」は、異なる問題意識と経験を持つ4者の出会いから生まれた。SDGsを軸とした探究授業を実践してきた高校教員、学校の中だけで完結しないキャリア形成を模索してきた高校教員、中学校で探究学習を実践してきた元副校長、そして企業でサステナビリティに携わる担当者である。

4者は授業を立ち上げると決めた1年前から対話を重ね、一つの根本的な問いに行き着いた。

「そもそも、『持続』とは何なのだろうか。」

「持続可能性」という言葉は、SDGs、企業経営、環境問題など、さまざまな場面で使われている。しかし、何が持続すればよいのか。誰にとっての持続なのか。何を変え、何を残すのか。その意味は必ずしも一つではない。そこで本プロジェクトでは、20年以上続く4社との対話を手掛かりに、高校生自身が「持続とは何か」を問い、その条件を自分たちの言葉で見つけ出すことを試みた。

企業について事前に調査し、仮説を立て、実際に企業を訪ね、対話し、4社を比較する。そして生徒同士の対話と合意形成を通して、生徒たちは「柔軟性」「生存戦略」「北極星」「信頼」「共生と還元」という5つの仮説を導き出した。

本白書は、「持続とは何か」という完成された答えを示すものではない。高校生が自分自身について考えるところから出発し、実際に社会の中で営みを続けてきた企業と出会い、調べ、問い、対話し、考えを更新していった。その探究の過程を記録したものである。

そして、この白書の冒頭に置いた、「なぜ高校生が企業と出会い、『持続』を考えるのか。」という問いに、生徒たちは4社との対話を経て、どのような答えを見つけたのか。それは、終章で改めて考えたい。

第1章 本プロジェクトの概要 【執筆担当:比嘉(教員)】

1. テーマ・目的

本プロジェクトは、「問いからはじめる未来学—企業へのインタビューから『持続性』の合意形成へ—」をテーマとして実施した。授業では、企業を調べることを自体を目的とするのではなく、「社会が持続していくためには何が必要なのか」を考え、自分自身の生き方や地域、社会の未来へと視点を広げることを目指した。

授業は「自分＝企業＝社会(地球)」という一つのつながりを軸に設計されている。まず、自分史を振り返り、自分が何を大切に生きてきたのか、自分らしく続けていくためには何が必要なのかを考えた。これはキャリアカウンセリングでも重視される『自己理解』の考え方を取り入れたものである。その後、20年以上続く企業を訪問し、経営者の意思決定や価値観、地域との関わりを学んだ。さらに、それらをSDGsや社会課題へと結び付け、最後には生徒ひとりひとりが考える「社会の持続性」について考察する。

この探究を通して、生徒一人ひとりが「自分が幸せに続いていく生き方」と、「社会が持続していくための条件」を重ね合わせながら、自分自身の未来について考えることを目標とした。

2. 年間の流れ

年間を通して、「自己理解 → 企業理解 → 社会理解」という流れで探究を進めた。企業へのインタビューはゴールではなく、社会や地域、そして自分自身の「持続性」を考えるための重要なプロセスとして位置付けた。

① 自分を知る —「自分史」から持続性を考える

探究の出発点は、社会や企業ではなく「自分」である。

まず、生徒一人ひとりがこれまでの経験を振り返る「自分史」に取り組んだ。生成AIのサポートも活用しながら、自分がこれまで大切にしてきたことや、うまくいっていた時・しんどかった時の経験などを振り返り、「自分が無理をせず、自分らしく続けていくためには、どのような条件や環境が必要なのか」を考えた。

そこから、自分の価値観を表す5つのキーワードを選び、「自分が持続していくために大切なもの」を言葉にした。

この活動で重視したのは、自分史を単なる過去の出来事の年表にしないことである。自分がどのような場面で何を選び、何を大切に、その経験が今の自分にどうつながっているのかを振り返ることで、次の「企業史」の探究につなげていった。

② 企業を知る —「企業史」から持続性を考える

次に、「自分が続いてきた理由」から視点を企業へと広げ、「なぜ企業は続くのか？」という問いに取り組んだ。

本プロジェクトで考える「企業史」は、創業から現在までの出来事を並べた年表ではない。企業が長い歴史の中で、「何を大切にしてきたのか」「何を選び、何を残し、何を捨ててきたのか」「なぜその判断をしたのか」という、意思決定や判断の歴史として捉えた。

インタビュー先となる4社について、設立年、事業内容、理念・パーパス、代表者のメッセージなどを事前に調査し、「この会社が20年以上続いている理由は○○ではないか？」という仮説をグループで立てた。

③ 問いをつくる ― 仮説からインタビューへ

企業について調べれば分かることを質問するのではなく、事前調査から生まれた仮説を企業にぶつけ、さらに深く考えることを大切にしたい。

例えば、「大切にしていることは何ですか」と尋ねるだけではなく、「それを大切にしている間に迷った瞬間はありましたか」、「会社の存続が危なかったとき、何を捨てて何を守りましたか」と問い直すことで、企業の表面的な情報ではなく、その背景にある価値観や意思決定を探った。また、インタビューを単に「企業から情報をもらう場」とするのではなく、高校生の問いによって企業側にも新しい気づきが生まれるような「価値を交換する場」とすることを目指した。

④ 企業を訪ねる ― 4社へのインタビュー

事前調査と仮説づくりを経て、4社へのインタビューを行った。

それぞれ業種も創業の背景も異なる企業に対して、「なぜ20年以上続いているのか？」という共通の問いを持って話を伺った。

インタビューでは、企業理念や事業内容だけでなく、これまでに直面した危機、変化への対応、守り続けてきた価値観、人や地域との関係などにも目を向けた。

⑤ 比較する ― 4社に共通する「持続性」を探す

インタビューで得た情報を持ち寄り、4社を比較した。

一つの企業だけを見ていると、その企業固有の特徴に見えることも、業種の異なる企業と比較することで、「長く続く組織に共通するもの」が見えてくる。生徒たちは、企業ごとの共通点と相違点を整理しながら、柔軟性、生存戦略、北極星、信頼、共生と還元などの視点から、「企業が持続するために必要なものは何か」を考察していった。

⑥ 社会へ広げる ― 「自分＝企業＝社会(地球)」へ

最後に、企業から発見した「持続性」の条件を、企業だけの話として終わらせず、自分自身や地域、社会、そして地球へと広げて考えた。自分が幸せに生きていくために必要なことと、企業が長く続いていくために必要なことには、どのような共通点があるのだろうか。また、それらは社会や地球が持続していくための条件と、どのようにつながっているのだろうか。

年間の探究を通して得た問いや仮説、企業へのインタビュー、比較・分析、対話の成果をまとめたものが、この『持続性に関する高校生白書』である。

3. 企業連携の背景

本プロジェクトでは、企業の「持続性」を教室の中だけで考えるのではなく、実際に20年以上続いてきた企業の方々との対話を通して探ることを大切にしたい。

企業が長く続く背景には、ホームページや企業情報だけでは分からない、さまざまな意思決定がある。社会やお客様の変化に合わせて変えてきたもの、反対に変えずに守ってきたもの、危機に直面したときに選んだこと、地域や人との関係などである。

そこで、生徒たちは事前に企業を調査して仮説を立て、その仮説をもとにインタビューを行った。目指したのは、企業から「答えを教えてもらう」ことではない。高校生自身が問いを持って企業と対話し、その対話を通して企業側にも新しい気づきが生まれるような関係である。

授業ではこれを、「生徒よし、学校よし、企業よし、社会よし」という「4方よし」と捉えた。高校生が学ぶだけでなく、その学びを白書としてまとめ、企業や地域、社会へ返していくことも、本プロジェクトにおける企業連携の大切な目的である。

今回、この探究にご協力いただいたのは、株式会社文伸、パタゴニア 東京・吉祥寺、株式会社一富士、株式会社ネオキャリアの4社である。業種や企業規模、創業の時代などが異なる4社を同じ「持続性」という視点から見ることで、特定の企業だけに当てはまる特徴ではなく、組織が長く続いていくための共通点を探ることを目指した。

【株式会社 文伸】

1962年に三鷹市で印刷会社として創業し、現在は印刷に加え、出版、Web・映像制作、イベント企画などへ事業を広げている。「人に伝える・人とつながる」を使命とし、「地域の人々に歓迎される会社」を経営理念の一つに掲げている。印刷業界を取り巻く環境が大きく変化する中でも、地域との関係を大切にしながら事業の形を変えてきた。長く続くために、創業以来の理念をどのように残し、事業をどのように変えていくのかを考えるため、今回の調査対象とした。

出典：株式会社文伸「会社概要」「ご挨拶・経営理念」「60周年記念特設サイト」株式会社文伸公式ウェブサイト（最終閲覧日：2026年8月27日）

「人に伝える・人とつながる」をお手伝い
BUN-SHIN 株式会社 文伸
ぶんしん出版
ことこと舎



【パタゴニア 東京・吉祥寺】

1973 年創業のアウトドア企業であり、製品の製造・販売だけでなく、環境問題への取り組みを企業活動の重要な柱としてきた。現在は「故郷である地球を救うためにビジネスを営む」というミッションを掲げ、事業そのものと環境への責任を結び付けている。企業は利益を上げながら、社会や環境に対してどのような価値を返していくことができるのかを考える上で特徴的な企業であることから、今回の調査対象とした。本プロジェクトでは、東京・吉祥寺の店舗にご協力いただいた。

出典：Patagonia「資本主義を再考する」「Our People」/パタゴニア公式ウェブサイト

（最終閲覧日：2026 年 8 月 27 日）



【株式会社 一富士】

1956 年に三鷹で果実店「富士屋商店」として創業し、1965 年に株式会社一富士となった。果物の店頭販売だけでなく、産地直送、葬祭用果実、カフェ経営、通販など、顧客や時代の変化に応じて事業を広げてきた。現在も三鷹に店舗を構え、地域に根差した商いを続けている。地域の中で長く続く企業が、何を守り、何を変えながら顧客との関係を築いてきたのかを考えるため、今回の調査対象とした。

出典：株式会社一富士「会社概要」株式会社一富士公式ウェブサイト（最終閲覧日：2026 年 8 月 27 日）



【株式会社 ネオキャリア】

2000年に設立され、人材ビジネスを中心に事業を拡大してきた企業である。現在は、企業への「採用支援」、学生や求職者への「就労支援」、アウトソーシングなどの「業務支援」を主要な事業領域としている。また、本業を通じた社会課題への対応とともに、ステークホルダーとの協働による地域課題への取り組みも行っている。**比較的新しい企業が、社会の変化に対応しながら事業を広げ、人や社会との関係をどのように構築しているのか**を考えるため、今回の調査対象とした。

出典：株式会社ネオキャリア「企業情報」「サステナブル活動」および『サステナブルアクションレポート 2023／2024 年度』株式会社ネオキャリア公式ウェブサイト（最終閲覧日：2026 年 8 月 27 日）



このように、地域、業種、創業年代、企業規模などが異なる 4 社を比較することによって「長く続く企業には何が共通しているのか」という問いを多面的に考えることができる。

そして、企業の「答え」をそのまま受け取るのではなく、事前調査から仮説をつくり、インタビューで問い直し、4 社を比較し、さらにクラスで対話することで、自分たちなりの「持続性」の意味を言葉にしていった。

4. プロジェクトマップ

- ① 自己理解: 自分史を作成し、自分が続く条件を考える
↓
- ② 企業理解: 企業研究・仮説づくり
↓
- ③ フィールドワーク: 20 年以上続く企業へのインタビュー
↓
- ④ 比較・分析: 人・信頼・理念・地域・挑戦などの視点で比較
↓
- ⑤ 対話・合意形成: クラス全体で持続性を言語化
↓
- ⑥ 社会への提言: 高校生版『持続性白書』を作成・発信



第2章 仮説はどのように生まれたか 【執筆:教員 松本】

1. はじめに

本授業「問いからはじめる未来学 ～SDGsのその先を探る探究プロジェクト～」は、本校の高校3年生における選択授業「総合的な探究の時間」(週2コマ)の一つとして位置づけられている。1学期は「企業の持続性」という大きなテーマに向き合ってきた。現代は変化が激しく、多くの企業が生まれては消えていく時代である。その中で、私たちが設定した出発点となる問いは「この会社はなぜ20年以上続いているのか?」というものであった。単に利益を上げるだけでなく、なぜその企業が社会から長く必要とされ、持続可能であるのかを探ることが、このプロジェクトの大きな目的である。

生徒たちはこの問いに対する答えを導き出すため、実際に20年以上続いている企業の事前調査を行い、「持続の理由」について深く思考を巡らせ、5つの仮説を立てた。本章では、生徒たちが導き出したこの「5つの仮説」と、それがどのように形成されたのか、そしてそれぞれの仮説が持つ深い意味について解説する。

2. 導き出された「5つの仮説」

生徒たちが企業の持続性を探る中で、最終的にたどり着いたキーワードは以下の5つである。これらが、私たちが考える「企業が長く続くための条件」としての仮説となる。

- ・柔軟性
- ・生存戦略
- ・北極星
- ・信頼
- ・共生と還元

3. 合意形成のプロセス

これら5つの仮説は、決して最初から用意されていたものではない。生徒たちは、人材サービスの「ネオキャリア」、アウトドアブランドの「パタゴニア」、印刷・出版の「文伸」、そして食品関係の「一富士」という、業種も規模も全く異なる4つの企業の事例を比較・分析した。

各企業の歩みを調べる中で、「この企業の『良さ』はどこにあるのか」「なぜ社会から必要とされてきたのか」について、生徒たちから数多くの考えが提示された。例えば、ある企業では事業の取捨選択が鍵となり、別の企業ではブレない理念が重要視されているといった具合である。多様な意見が飛び交う中で、生徒たちは一つひとつの要素を比較し、共通点や本質的な価値を見出すための議論を重ねた。そうした対話を通じた合意形成の結果として、無数にあったアイデアが研ぎ澄まされ、最終的に上記の「5つの仮説」へと集約されたのである。

4. 各仮説の定義

生徒たちはこれら5つの言葉にそれぞれ独自の定義を持たせた。ここでは、生徒たちがどのような視点で「持続の理由」を捉えたのか、それぞれの仮説の詳細を解説する。

① 柔軟性

柔軟性の定義は、「時代やニーズの変化に合わせて、自らの形を変えることを恐れない姿勢」である。20年以上という長い年月の中では、社会の状況や人々の価値観も大きく変わる。長く続くためには、過去のやり方に固執せず、変化に適応して自らをアップデートしていく柔軟さが不可欠であると考えた。

② 生存戦略

生存戦略の定義は、「時には、リスクを管理し、不測の事態でも倒れない基盤を優先する」ことである。企業が存続するためには、成長を求めるだけでなく「生き残ること」そのものが重要になる。いざという危機的な状況下でも揺るがない、強固な基盤やリスク管理の仕組みづくりが持続性を支えているという仮説である。

③ 北極星

北極星の定義は、「企業が判断する時に立ち返る価値観を持つ」ことである。夜空の北極星が旅人の道標になるように、企業にも迷ったときに立ち返るブレない理念が必要である。明確な哲学があるからこそ、それに共感する熱心なお客様(ファン)や、同じ方向を向いて働く従業員が集まるのだと考えた。

④ 信頼

信頼の定義は、「『この会社なら間違いない』と思わせる品質の維持と、それを証明する実績」である。企業が長く愛されるためには、提供する商品やサービスの質の高さが前提となる。妥協のない日々の積み重ねが確かな実績となり、それが社会からの強固な信頼につながっていくと考えた。

⑤ 共生と還元

共生と還元の定義は、「従業員、お客様、地域など、企業を取り巻く人々を大切にし、共に歩む関係性」である。企業は決して単独で成り立つわけではない。自社の利益ばかりを追求するのではなく、関わるすべての人々に価値を還元し、周囲と共に発展していく姿勢こそが、社会から長く必要とされ続ける理由だと定義した。

5. おわりに

これら5つの仮説は、生徒たちが自ら思考し、対話を通して導き出した大切な視点である。次章では、生徒たちがこの5つの仮説をフレームワークとして使い、実際の企業事例をどのように分析していったのか、その詳細な考察を見ていく。

第3章 仮説の検証

3-1 <ネオキャリア> 【執筆担当:前廣紗良】

柔軟性

仮説の通り25年間持続しているネオキャリアには柔軟性があることがわかった。しかし、この柔軟性の意味はただ流行や時代の流れに沿って変えるという意味ではない。ネオキャリアには「規律のある社員・企業」を軸にどこを削って何は新たに取り入れていけるところか考えてきたのである。規律を重んじるという1つの基盤は変えずに、その他の手段へのこだわりは捨てたとも言えるだろう。ネオキャリアらしさを残す軸を1つもち柔軟に対応することで持続してきたのである。

生存戦略

私たちは挫折から新たな生存戦略があったのではないかと考え、挫折から得た教訓を教えてくださいと質問した。すると想像もしなかった新しい知見のある回答をいただいた。それは「今までに挫折はなかった」ということである。正確には周りから不況に見えることも不況だと思わないマインドセットを行っているそうである。長年の経営のなかでの好不調があることは当然のことでそのプロセスを楽しんでいるようである。また、強豪校の部活のような会社でいることを目指し、お客様や従業員はもちろん道ですれ違う人にまでも信頼してもらいファンを増やしていくことも生存戦略の1つであることがわかった。

北極星

ネオキャリアでは扱っているものよりもサービスの質をより大切にしている。そこにはお客様の立場に立つて考えるという社長の考えが関係している。同じ値段同じ時間の同じサービスがあったとき、より生活感のある人、より丁寧な人からサービスを受けたいと思う人がほとんどだろう。ですから社長は扱っているものよりもサービスの質、あるいは個の立場になって考えるという「人と人として向き合う」ことを大切にしている。そしてこの社長の考え方や立ち振る舞いがネオキャリアの北極星になっているのだと強く感じた。

信頼

信頼を得るために常にプロであることを大切にしているそうである。プロであるというのはゴミが落ちていたら拾うなど誰にいつ見られても誇れる行動をすることである。これは社長だけが行って成り立つものではない。ですから、ネオキャリアの1スタッフにまでしっかりとその教育は行き渡っている。従業員1人1人がネオキャリアの看板を背負った社員であることを自覚し、その名に恥じない行動を行っていくことがネオキャリアという会社の信頼を作ることになるのである。また社長にインタビューを行った際、高校生相手に偉そうどころかフラットなコミュニケーションをしてくださり、裏表のない姿も多くの人から信頼される要因の1つであると実感した。

共生と還元

ネオキャリアでは福利厚生を試行錯誤に大きく力を入れているように見受けられた。例えば、成長を見逃さないDAY という子どもの学校行事を見にいくための有休制度やマタニティ休暇という出産前後に取れる有給休暇などである。これは一見利益にならないとも思える。しかし、充実した休息を取ることで質の高いパフォーマンスを見せることはザラにあるそうである。社員に有利な福利厚生でもその分社員が仕事で返してくれるため企業にとっても利益があり、win win な関係を構築することができる。これは社内に収まった話ではない。小さいクラブチームの支援など地域ともつながって社会に貢献している。



3-2 〈一富士〉

【執筆担当:比嘉莉央奈、玉野莉橙】

柔軟性 【執筆担当:比嘉莉央奈】

一富士さんにおける柔軟性とは単に周囲に合わせるのではなく、絶対に譲れない「自らの夢や意志」を判断基準として持ちながら、新しいことへ果敢に挑戦し続ける姿勢だと感じた。これまでに、最初は100万円もの損害を出しながらも諦めずに浸透させたネット販売への挑戦や、日本ではまだ馴染みの薄かったインド産マンゴーをはじめとする海外フルーツの輸入販売など、数々の新しい試みに取り組んできた。これらは全て、商品に対する強い「自信」と「こだわり」があるからこそ成立している。一方で、時代の効率化の波に流されることなく、「美味しいものしか売らない」「自分が納得した品物だけ売る」という姿勢や、葡萄の間引きやメロンの徹底した温度水分管理といった職人技の伝承・生産者の保護といった「変えてはいけない部分」は頑なに守り続けている。周りからの厳しい意見やデータがあっても、最終的な判断は経営者自身の夢や意志で行い、こだわりを持ってポジティブに挑み続けることが一富士さんの柔軟性の本質だと思う。

生存戦略 【執筆担当:比嘉莉央奈】

新しいことに挑戦していくこと、思うようにいかなくても諦めずに試行錯誤していくことが重要だと一富士さんの過去の事業の話から感じた。経営をしていく中での物事の捉え方が前向きで、失敗を単なる「失敗」で終わらせない姿勢が印象的である。例えば、ネット販売やサイトを作り、新しい事業を建てるも最初はお客様が集まらずに上手くいかなかった時、それを挫折と捉えることなく「赤字も勉強させてもらった」と次の糧にして諦めず、試行錯誤を続けて成功した。経営者自身が前向きでいることで、企業全体としても挫けることなく事業を続けていけるのだと感じた。そして「生産者の努力が報われてほしい」「お客様に美味しいフルーツを提供したい」「身近なものだと思ってもらいたい」という信念をブレずに持ち続けるからこそ、変えるべきものと変えるべきではないものの判断ができるのだと分かった。また、生産者や商品の背景を説明し、ストーリーと一緒に届けることで、お客様に納得してお金を払ってもらいたいという誠実な姿勢がリピーターを生み、客足が途切れることなく続いていくのだと思う。

北極星 【執筆担当:玉野莉橙】

一富士さんでは、利益よりも理念や品質を徹底する姿勢を大切にしている。一人ひとりのお客様と真摯に向き合い、納得して購入していただきたいという誠実さこそが、この企業のファンを作る原動力になっていると考えられる。例えば、お客様との会話から「どのようなご家庭で、どういう人なのか」を読み解いてそのお客様に合わせた果物を提案するなど、一人ひとりのニーズに合わせた接客を行うこと。そして、絶対的な品質やこだわりに対する誠実な姿勢を示すこと。こうした行動がファン作りにつながっている。また、お客様に生産者の思いや商品に至るまでのストーリーを伝えることで、より美味しく、感動して味わってもらえるような工夫も大切にされている。このように、関わるすべての人と共生していくという意識と魅力が、多くのファンを引きつけるのだと感じた。さらに、この姿勢は従業員に対しても一貫していて、想いをきちんと共有し、やりがいを感じさせることで「この人についていきたい」と思わせる。そして全員の成長までも考えている経営者の姿勢や人柄が、共に働く従業員をも魅了し、長く働き続けられる秘訣になっているのだと考えることができる。

信頼 【執筆担当:玉野莉橙】

「美味しいものしか売らない」「騙すような後ろめたい商売はしたくない」という経営者の誠実なこだわりが、お客様との強い信頼関係につながっている。品質に絶対の自信があるからこそできる誠実な商売は、売り手と買い手、双方の信頼があって成り立つものである。個人店の強みを活かして一人ひとりのお客様と対話を重ねてニーズに合わせた提案を行うこと、経営者の人柄そのものが魅力として伝わることで信頼関係を作ることができると感じた。経営者の想いを従業員への教育を通じてしっかりと伝承することで店員自らが商品の価値を深く理解して接客を行うため、誰が対応しても「この店はいつ来ても信頼できる」という一貫した安心感をお客様に与えることができる。また、信頼関係を築くことは生産者に対しても徹底されている。例えば何度も話し合いを重ねてお互いが納得できる取引方法を模索すること、そして生産者の努力に見合った適正な還元をすることである。日本のフルーツを美味しく育てるための莫大な努力や丁寧な扱い方、そして「高く売らなければ生活が成り立たない」という現実を深く理解しているからこそ、きちんと還元していくという行動をしている。「長く取引をしてもらう」「長く勤めてもらう」「長く通ってもらう」という持続可能な関係性は、経営者の人望と、関わるすべての人々の立場に寄り添う思いやりがあってこそ成立していて、こうした信頼関係の積み重ねが長年続けていける理由であると考えさせられた。

共生と還元 【執筆担当:比嘉莉央奈】

お客様、生産者、そして従業員という企業に関わる全ての人の信頼関係を大切に、価値や思いを正當に循環させることで、全員の幸せを掴み取るこそが「富士さんの目指す「共生と還元」の姿である。まずお客様に対しては、一人ひとりとの対話を何よりも重視し、その方のニーズや家庭の背景を読み解いた上で最適な果物を提案するという真摯な接客を行っている。また、店舗づくりにも配慮が行き届いており、若い人だけでなくご年配の方もくつろげる落ち着いた雰囲気を整えたり、男性が一人でも入りやすい工夫や、普段果物を切っただけで食べる習慣がない人にも気軽に楽しんでもらえるような店内の工夫(漆喰の壁など)が施されている。こうしたお客様とのつながりを支えているのが、生産者への深い理解と「還元」の姿勢である。果物が持つ美味しさだけでなく、その背景にある生産者の多大な努力や苦悩、ストーリーを丁寧にお客様へ説明し、納得して購入してもらうことを大切にしている。生産者の丁寧な扱いと苦勞を深く理解しているからこそ、お互いが納得できる取引方法を模索し、その努力に見合った適正な対価を還元しているのである。さらに、この素晴らしいサイクルを未来へと継続するために、社内の従業員に対しても共生と還元が徹底されている。経営者の想いや果物の魅力をしっかりと共有し、まずは従業員自身に果物を好きになってもらうことで、職人技や生産者を守る仕組みを次の世代へと繋いでいる。従業員それぞれの夢や主体性を尊重し、失敗を恐れずに学び続けられる環境を提供することで、働くやりがいや成長をもたらしている。



3-3 〈パタゴニア〉 【執筆担当:岸本珂帆】

柔軟性

店舗スタッフのお話を伺う中で、創業当時から変わらない理念を大切にしながらも、時代や社会の変化に合わせて考え方や取り組みを変えてきたことがパタゴニアの柔軟性ではないかと考えた。例えば、2018年には「何をやるか」という具体的なミッションから「何のためにやるか」というミッションに変更した。それが現在の「私たちは故郷である地球を救うためにビジネスを営む」である。また、アメリカの人権運動を受けて、コアバリューに「公正さ」が追加された。近年では、これまで重視していた「環境負荷を抑える」という考えから「地球環境へどのように還元できるか」という考えへ発展し、会社で得た利益を、地球環境を守るためにも使う仕組みをつくっていました。2022年には会社の所有のあり方まで変え、事業を続けるために必要なお金を除いた利益を、気候危機への対応や自然を守る活動に役立てる仕組みを整えている。利益を出すことだけを企業の目的にするのではなく、得た利益を社会や環境に返していった(参考資料:Patagonia「資本主義を再考する」パタゴニア公式ウェブサイト(最終閲覧日:2026年8月27日))。

このように、パタゴニアは変わらない理念を大切にしながらも、時代や社会の変化に応じて企業のありかたを変化させてきた。その姿勢が、50年以上にわたり多くの人から支持され続けている理由であると考えた。

生存戦略

インタビューを通じて、パタゴニアは利益だけを目的とするのではなく、企業のミッションを軸に事業を続けていくことを大切にしている事が印象的であった。

例えば、過去のコットン製品における農薬問題をきっかけにサプライチェーンを見直し、環境負荷の少ない素材選を重視している。また、店舗スタッフは製品を販売するだけでなく、製品のライフサイクル全体に責任を持ち、お客様と向き合っている。

このように、パタゴニアは環境への取り組みを企業が持続していくための基盤として捉え、独自の生存戦略として製品づくりやお客様とのかかわりにも反映していることが分かった。

北極星

「私たちは故郷である地球を救うためにビジネスを営む」

これは、パタゴニアの企業としての方向性を示す明確なミッションである。

パタゴニアはこのミッションを軸とした企業活動を行い、会社で得た利益を会社や株主のためだけに使うのではなく、地球環境を守るためにも使う仕組みをつくっている。また、創業53年を迎えた現在も、最初の50年続いてきたように次の50年も企業としての考え方を変えないため、ミッションやコアバリューを大切に受け継いでいる。

さらに、このミッションは単なる理念ではなく、本社から店舗まで企業全体に浸透し、スタッフ一人ひとりの行動の基準になっていた。製品を販売する際にも、理念に基づいてお客様や環境のことを考えて行動しており、企業の考え方が実際の行動につながっていることが印象的であった。

このように、パタゴニアでは明確なミッションが企業全体へ浸透し、そのミッションをもとに従業員一人ひとりが行動している。そして、このミッションがパタゴニアが進む方向を示す北極星になっていると感じた。

信頼

インタビューを通じて、パタゴニアにはお客様との信頼関係を大切にする姿勢があることが分かった。

パタゴニアの製品は「長く使える丈夫な品質」を意識してつくられている。店舗スタッフは、製品の品質向上や耐久性、多機能性、環境負荷の低減を重視し、お客様のニーズに合わせて本当に必要なものを提案していると話してくださった。特に印象的だったのは、お客様と話す中で新たに商品を購入する必要がないと判断した場合には、その必要がないことを率直に伝えている点である。また、販売後の修理や買取についても案内し、製品に最後まで責任を持つ姿勢があった。さらに、製品に使用されている素材や製造背景についても透明性をもって伝え、お客様が納得した上で製品を選べるようにしている。

このように、パタゴニアでは「売ること」を目的とするのではなく「売った後」まで責任を持ち、お客様とともに本当に必要であるかを考える誠実な姿勢によって、信頼関係が築かれていた。

共生と還元

インタビューを通して、パタゴニアは企業を取り巻く人々や地球環境との共生を大切にし、地球環境へ還元することを重視する姿勢を持っていることが分かった。

例えば、従業員の環境活動をサポートする「アクティビズム休暇」という制度がある。会社として従業員一人ひとりのやりたいことを大切にする姿勢が、多くの従業員を惹きつける魅力であると感じた。また、従業員自身が環境問題に関わっているからこそ、お客様に対して製品知識だけでなくフィールド情報や製品の修理方法など幅広い情報を提供することができる。製品のライフサイクル全体をお客様とともに考えるスタッフの姿勢も、多くのお客様から支持される理由であると感じた。

さらに、パタゴニアは利益を地球環境保護に活用する仕組みをつくり、ミッションを軸に地球へどのように還元できるかを考えている。「自然は私たちが遊ぶフィールドであり、その自然を自分たちで守る」という創設者の考え方は現在のミッションにも受け継がれ、企業としてのあり方そのものを表していた。

このように、パタゴニアは従業員やお客様、そして地球環境とのつながりを大切にしながら事業を行っている。



3-4 <文伸>

【執筆担当:松井咲綺、田村眞綺】

柔軟性 【執筆担当:松井咲綺】

仕事はもらう時代から作る時代へ。

文伸では、常に能動的に、行動することにより、事業に柔軟性が生まれていた。印刷業からはじまった企業だが、受注生産のような受動的な仕事だけにとらわれず、能動的な姿勢を持ち続け、印刷業を通して紙の価値を守るとともに、新しい分野や事業に挑戦しつづけている。例えば、紙から派生して、動画作成や、企画、デザイン、工場の見学、また全く異なる分野では、コロナ禍で打撃を受けた観光業を支援するための島事業や、三鷹を中心とした地域づくりなどが挙げられる。事業形態を時代やニーズの変化に合わせ、相手が必要とするものを分析、提案という形で自ら仕事を見つけに行くという姿勢が印象的であった。

また、ちょっとしたきっかけや人と人とのつながりを大事にしており、新しい分野においても、企業としての可能性を広げるために常に挑戦的な姿勢であった。

この柔軟な考え方は文伸の「年輪経営」という少しずつ利益を挙げることにより、倒れない、確かな強さをもっていることが少なからず関係していると考えている。利益を念頭におくと、保守的な態度になる場合があるが、このような経営の視点を持つことにより文伸は挑戦的に、誰かのために、かつ自分たち自身の興味のある部分で貢献し、しなやかな柔軟性も持っている。

生存戦略 【執筆担当:松井咲綺】

文伸の生存戦略として特徴的なのは、先ほども少し触れたが、挑戦が挙げられる。

川井社長は、「新しいことに挑戦することは、花を咲かせるために種をまく時、どんな花が咲くかはわからないのと同様に、どんな結果につながるか明確でなくても、直接的に利益につながるものでないとしても、将来の可能性を広げる小さなきっかけになる」とおっしゃっていた。創業以来、決して順調とは言い難い状況を何度も乗り越え、進んできた原動力にはこの挑戦的な姿勢が根底にあり、「どうせ挑戦するならば、ワクワクすることを」とどんな状況も前向きに、仕事を楽しむ文伸ならではの特徴があった。川井社長だけでなく、実際にお話した社員の方も自分の得意なことを生かして、向上心をもって仕事に取り組んでいた。

さらに文伸は先ほども述べたように、「年輪経営」という指針を持っているという点において特徴的である。取材中、川井社長は「急成長した企業はもろいから、少しずつ利益を上げ、倒れないような安定した企業に。」とご自身の経験も交えてお話してくださった。

フィロソフィーをもとに基準軸のある企業であるとともに、柔軟に様々なことに挑戦できる環境である要因の1つとして、この長期的な視点を持つ経営方針が、関係しているのではないかと考えた。

北極星 【執筆担当:田村眞綺】

インタビュー全体を通して、社員やお客様を惹きつけているというより、寄り添っているという形が近いと感じた。例えば、企画から印刷まですべてお客様と話し合いながら進めていた。お客様を第一に考えていたことや、フィロソフィーもカリスマ性があるというより縁ある人々に寄り添うことを目的としているように感じたことから、この仮説に関しては少し違ったと考えることができる。

信頼 【執筆担当:田村眞綺】

文伸さんでは、工場見学の機会が一般の人にもあることで、お客様からの信頼に必要な透明性があった。

また、お客様の課題が他社の得意分野であれば他社を紹介するという、自社ですべてを請け負わずあくまでお客様の課題の解決を優先する姿勢が信頼につながっていると感じた。

共生と還元 【執筆担当:田村真綺】

文伸ではフィロソフィーに「文伸と縁ある人々が少しでも豊かな人生を歩めるよう」とあり、還元を特に重視していると感じた。また、社長は社員のモチベーション維持のための雰囲気作りは難しい課題と認識していた。この仮説は5つの仮説の中で文伸さんが持続してきた理由として大きい理由であると感じた。



3-5 〈4社比較・考察〉

1. 柔軟性 【執筆担当:岸本珂帆】

4社を比較した共通点について

各企業には経営理念や目標といった「一本の太い軸」が存在し、その基盤の上で多様な事業や変革に取り組んでいるという共通点が見られた。すなわち、経営理念やミッションといった「変わることのない軸」を持ちながらも、企業を持続させるためのアプローチは各社で異なっている。

企業持続のための柔軟性からわかる相違点について

ネオキャリアは、変化に対応する柔軟性を備えながらも、規律を重んじて組織の根幹となる基盤を揺るがせない企業である。関わる人々から信頼され続けるため、「人として当たり前のことを大切にする(凡事徹底)」という姿勢を徹底し、企業文化の土台としている。

一富士は、経営者の明確な夢と意志を判断基準に据え、こだわりを持って挑み続ける企業である。商品への自信とこだわりを持って新たな挑戦を積み重ねている点が特徴である。

パタゴニアは、「私たちは故郷である地球を救うためにビジネスを営む」というミッションを最優先に据え、その実現のためには経営システムや企業の目的自体も変革する柔軟性を持つ。お客様だけでなく、地球環境への責任を基準に意思決定を行っている。

文伸は、常に能動的に行動し、印刷業や新しい事業など形態を変化・拡大させてきた企業である。お客様が必要とするものを分析・提案し、自らビジネスを創出しに行くという姿勢が特徴である。

考察

ここからわかる企業の「柔軟性」とは、単に時代のニーズの変化に合わせて、自らの形を変化させることを恐れない姿勢ではない。各社は、それぞれ固有の「変わらない軸(理念)」を持ち、それを大前提としているからこそ、時代や環境の変化に応じて最適な方法を選択し、企業を持続・発展させていると考えられる。つまり、理念は変えず、変えるべき部分だけを柔軟に変化させる姿勢こそが、各社の持続的な成長を支える強みであると感じた。

2. 生存戦略 【執筆担当:玉野莉橙】

5つの視点で比較した共通点 → ポジティブでいようとする姿勢。

ネオキャリアと一富士は不況に立たされてもそれをネガティブに捉えず前向きに挑戦し続けることが大事と語っていた。一富士は挫折も勉強させてもらっているなどその経験も糧にしている、ポジティブに物事を捉えることこそが続けられる理由だと考えた。また、ネオキャリアでは挫折をしてしまうとそこで止まってしまう。それは挫折ではなく巻き返せることだと捉えることで常に前進をすると語っていて、前向きに挑戦し続けることが持続していける理由だと考えた。

パタゴニアについてはポジティブに物事を捉えることというよりも地球環境の保護、自然を最優先としていることが生存戦略だと語った。環境問題を企業の持続の可能性として考えていて、利益より問題解決を重視する

信念があった。一貫した姿勢を持ち、日々悪化していく地球環境に対して諦めずに続ける姿勢にポジティブに通ずるものがあると感じた。

文伸のインタビューでは現状維持のままでは衰退するからこそ、未知の領域でも自ら仕事を作る挑戦、企業理念を共有して組織をより強固なものにすること、目先の成長ではなく着実に成長していく「年輪経営」をしていることが大切だと語っていた。また文伸はネオキャリアとは全く異なり、常に自分は挫折し続けていると言っていた。しかし、それでも諦めずに未来の成果が見えなくても前向きに新しいことを始める姿勢が企業の持続に重要であると語り、前向きにポジティブでいることが5つの共通点だと考えた。

相違点について

共通しているのはポジティブな姿勢だったが、それぞれの企業で大事にしている生存戦略には以下のものがある。

ネオキャリア

理想は高く現実には泥臭く行動することを大切にしている、挨拶や約束を守ること、誤字脱字などのミスがないといった細かい部分まで徹底的にこだわり、地道な努力を続けてそれがファンを作り継続につながる。

一富士

お客様や従業員、生産者とのつながりを大切にしている。美味しい果物を届ける、生産者への還元といった目的や信念を常に考えること。品質への自信と誠実さ、いろんな立場に寄り添って考えることが継続につながる。

パタゴニア

環境保護が第一にあつて、地球の存続が企業の生き残る秘訣であると考えている。地球への還元を企業の本質として、その思想を仕組みに落とし込むことで信念を変えないことが継続につながる。

文伸

新しいきっかけを作り、挑戦し続けることを重視している。守りに入るのではなく挑む姿勢が大事であると考えていて、安定した基盤を作った上で色々なことをやってみる。利益を重要視しすぎないことで保守的になることを防いでいる。すこしずつ利益を上げて倒れない強さを身につけて安定的に経営をすることが継続につながる。

ここから考えられる継続するためのアプローチに関して相違点があると考えられた。

- ・ネオキャリアは徹底した行動で信頼を得ること。
- ・一富士は誠実さで人とのつながりを深めること。
- ・パタゴニアは自然環境の保護、地球への還元という目的を第一に行動すること。
- ・文伸は新しいことに挑戦し続けて安定と両立すること。

このことから信念を貫いて行動し続けることも共通点だと感じられた。また生存戦略として考察できることは、共通して他者に貢献できる企業であることである。ネオキャリア、一富士、文伸はお客様やファン、従業員のため貢献をし、パタゴニアなどは自然環境、未来への貢献をしている。自社や自身のみの利益だけを追求する企業より利他的な企業の方が支援したくなる。必要とされる企業としての立場を作ることでも継続には重要であることが、実際に長く続いている各企業の理念、目的から考えられる。

3. 北極星 【執筆担当:比嘉莉央奈】

5つの視点で4社を比較して共通した点は、人と人としてつながる姿勢である。

ネオキャリア、一富士、パタゴニア、文伸は、単に目先の利益や物質的な取引、あるいは立場や肩書きだけで割り切った表面的な関係を追求するのではない。関わる全ての人や社会(お客様、社員、生産者など)に対して、一切偽りなく対等に向き合い、人と人としての信頼関係を築くことを、目指すべき目標としている。

具体的には、ネオキャリアは徹底した社員の教育のもと一人ひとりの立場に立って誠実に向き合うつながりを貫く。一富士は、利益を超えた誠実さを掲げ、生産者の想いを伝え、従業員も含めた全員が居心地の良さを感じる場を作り出そうとしている、また、パタゴニアは年齢や経験を問わずブレない太い軸を重んじ、社会や地球に対して嘘がない一貫性を示すことで信頼を築く。文伸は相手を無理にコントロールしようとせず、ただ静かに隣に立って寄り添い続ける関係性を追求している。このように、自社の利益ばかりを追わず、目の前の人や環境と温かく誠実に向き合うことこそが、企業が長く愛され続ける理由だと感じた。

相違点について

共通しているのは人と人としてつながる姿勢だが、各企業がそのつながりを体現するために大事にしている目指すべき道標とアプローチには、以下のような違いがある。

ネオキャリアは個人の立場になって考えることを北極星とする。徹底した社員教育を土台に、関わる全ての人を『個』として捉えてよりそうことで、一対一の揺るぎない信頼関係を築く。

一富士は利益を超えた誠実さと対話、想いの伝承を北極星とする。生産者の熱い想いを対話によりお客様へ繋ぎ、客や従業員も含めた関わる人全員が居心地の良い場を創り出す。

パタゴニアは嘘がないを北極星とする。年齢や経験に縛られず、環境保護というブレない絶対的な意志を示すことで社会や地球とのつながりを獲得する。

文伸は寄り添うことを北極星とする。ありのままを尊重し隣を歩み続けることで、深い安心感と長期的な信頼を築く。

考察

各企業のアプローチや対象こそ違いますが、共通として人と人として誠実につながり、本質的な信頼獲得を目指す姿勢である。自社や自身の利益だけを優先する企業よりも、他者との人間味ある温かいつながりを「北極星」として掲げ、ブレずに利他を実践する企業の方が、応援され、結果的に長く必要とされ続けるのだと考えられる。

4. 信頼 【執筆担当:松井咲綺】

信頼という観点から4社を比較

これら4社は、それぞれ異なる幅広い分野で事業を展開しているが、「どのように、お客様からの信頼を得て、それを維持することにつながっているのか」という点において、分析したいと思う。

ネオキャリアではプロであるという自覚を持ち、誰に、いつ見られても誇ることができる言動を大事にしており、社長だけでなく、社員ひとりひとりまで自覚のある意識の高い行動が信頼を得ている。

パタゴニアでは、製品の背景やプロセスを開示し、お客様が本当に必要としているものを提供するために寄り添い、販売した後まで責任をとることで、誠実さが築かれている。一富士も同様に商品に対しての絶対的な自信を持ち、生産者のこだわりや従業員の熱意をストーリーとして伝えることで、そこに信頼性が生まれていた。さらに、文伸では、工場の見学などによって、こだわりや誠意がお客様に伝わる工夫があり、他社さんにはないアプローチで、お客様に向き合っていた。

これらのことから、私たちが分析した共通点、それは「透明性のある企業であること」だと私たちは分析した。私たちの考える透明性とは、裏表がなく、首尾一貫してお客様や商品に対し責任を持っていることを伝える、あるいは他社が感じることのできる性質である。

結論として、企業が、人々から信頼を得るため、そしてその信頼を守り、継続していくために要求されることは、単純に信頼性の高いサービスや商品の提供だけではない。企業を客観的に外部の視点、内部の視点からみつめ、自社の仕事に深い理解と強い自信を持ち、企業理念によって形成される高い意識を維持し続ける、またお客様へ最大限寄り添う姿勢を持つ、そんな不断の努力に支えられ、初めて私たちが透明性という形で表面的に感じられるものであると考えた。

5. 共生と還元 【執筆担当:田村真綺】

この仮説では、4社それぞれに特色がありまとめることはできないという結論に至った。

共通点

パタゴニア以外の3社には還元の対象に地域の人々が含まれていた。

相違点

ネオキャリアは、会社の利益への還元を目的とし福利厚生(社員への還元)を行っていた。

一富士は、強みを手段として関わる全ての人を大切にする「人」本主義の経営をしていた。

パタゴニアでは、地球への還元を目的として会社の利益よりも地球を第一に考えていた。

文伸では、縁ある人々が豊かな人生を歩むことをフィロソフィーで掲げ、利益を増やすことは手段で周囲の人々への還元が目標になっていた。

考察

この「還元」という項目は会社の最終目標に関わっていることが多い。最終目標に直接的にかかわるからこそ、会社ごとに個性が出ているのではないか。もし同じ還元が行われていた場合、すべての会社が同じような会社になってしまうのではないか。

6. 新しい仮説 【執筆担当:前廣紗良】

これらの会社ごとの仮説検証、全体の合意形成を経て、私たちは「理念の共有」という新たな仮説が生まれた。会社の理念を社長だけが持っているのではなく、社員にも共有することで、やらされている仕事からやりがいのある仕事への変化が期待できる。この変化を起こすには理念の共有に加えて、理念の「理解・共感」を得ることも重要だと考える。

以下のように4社それぞれのやり方で社長と社員の理念共有が見られたため、私たちは「理念の共有」を新たな仮説として着目した。まずネオキャリアでは社長と社員がこまめにコミュニケーションを取る姿勢がよく見られた。さらには、社員規模が数百人単位の頃までは朝の朝礼を行い社長がどんなことを目指し、どのようなことを考え、どの手段を選んでいるのか毎日話していたそうである。また会社のガイドブックを作り、社員に配るなどして徹底した理念共有の姿が見受けられた。

一富士では社長の「社員1人1人に夢を持ってほしい」という思いから社員1人1人がそれぞれの目標を持って働いている。全く同じ目標を持っているわけではないが、目的地は違えど個々が自分の夢に向かって進む姿は社長の「社員1人1人に夢を持ってほしい」理念のもとでつながっているようで、十分に理念の共有と言えるだろう。

パタゴニアでは会社の理念が店スタッフにまできちんと伝わっていることが仮説検証のインタビューからも伺える。またパタゴニアの理念は社内にとどまらず私たちお客様にまで浸透している。社員もお客様も企業コンセプトを理解して、もののやり取りを行うことは共鳴を呼び長年愛される会社になる。社員とお客様に長年愛されることは企業の持続に不可欠な要素であると考えられる。

最後に文伸では月初めに朝礼での唱和をするなどして全社員へ理念が浸透するような仕組みが設けられている。朝礼での唱和など一見時代遅れのようにも思えるが、社内できちんと理念が共有されることが大切なのである。したがって、4社4方での理念共有だと言える。

理念共有の方法は何であれ理念の理解・共感が肝であると考え。なぜなら、「理念を共有する」ことが目的になってしまえば、共有を受けた側は理念を押し付けられているように感じるからである。これはやりがいのある仕事にはつながりづらい。したがって、その理念に理解や共感を持ってもらうことが必要である。ここでも「人がついてくるような理念である」ことが求められているように感じる。仮に理解や共感を得られたとしても、ついてくる人の数が少なければ会社を保つことができない。つまり、人がついてくるような理念を持ち、その理念を共有することで多くの理解や共感を得られた時、企業の持続の秘訣の1つになっているのではないかと今回の活動を通し考察した。

【生徒が仕上げた4社における5つの仮説検証作業シート】

企業	柔軟性	生存戦略	北極星	信頼	共生と還元	
ネオキャリア	信頼から派生／基準	ポジティブ	個人の立場になって考える	裏表がない	福利厚生 (利益⇄社員)	地域に還元
一富士	基準	ポジティブ	対話、コミュニケーション／フルーツオタク／接客	全員の幸せ (伝える)	強みを手段 (人本主義)	地域に還元
パタゴニア	地球のため	環境重視	嘘がない	最後まで責任を持つ	地球LOVE	地球に還元
文伸	能動的な行動	安定がある故の挑戦	寄り添う	透明性	理念の中心 (関わる人全員)	地域に還元
まとめ	軸・目標	ポジティブを目指す	人として繋がる	透明性	まとまらない	

7. まとめ

4社の比較・考察を通して、企業が長く持続するためには、単に利益を上げ続けることだけでは不十分であることが分かった。4社にはそれぞれ異なる特徴や方法があったが、その根底には「何のために企業が存在するのか」という明確な考え方があった。

私たちは、5つの仮説の中でも、特に「北極星」と「共生と還元」が企業の持続を支える大きな土台になっているのではないかと考えた。「北極星」は、企業が迷ったときに立ち返る理念や価値観であり、「共生と還元」は、その理念を社員やお客様、地域、社会、地球など、自社を取り巻く存在との関係の中で実現していくことである。企業によって還元する対象や方法は異なるが、自社の利益だけを目的とせず、周囲との関係を大切にしている点には共通性が見られた。

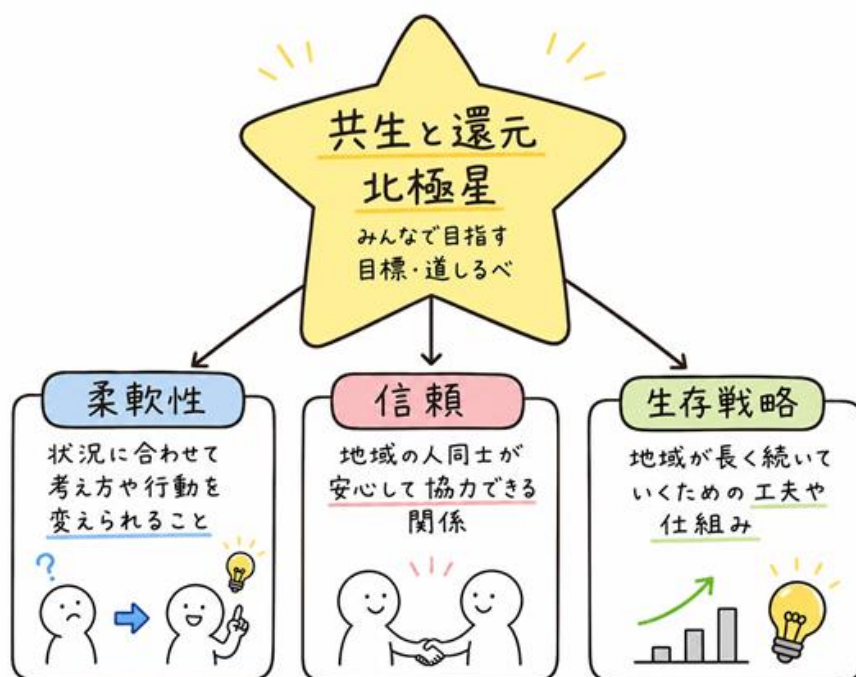
そして、この「北極星」と「共生と還元」を実際の経営の中で実現していくために、「柔軟性」「生存戦略」「信頼」が必要になると考えた。変えてはいけない理念を持ちながら、時代や環境に合わせて方法を変える「柔軟性」、困難や変化の中でも企業を存続させるために挑戦し続ける「生存戦略」、そして日々の誠実な行動や品質の積み重ねによって生まれる「信頼」である。これらはそれぞれ独立したものではなく、互いに関係し合いながら企業の持続性を支えていることが分かった。

さらに、4社を比較する中で、新たに「理念の共有」という視点も生まれた。どれほど優れた理念があっても、それを経営者だけが持っているだけでは企業全体の力にはならない。理念が社員に伝わり、一人ひとりがその意味を理解し、共感し、自分自身の行動につなげることで、初めて企業全体の「北極星」として機能する。また、その理念がお客様や社会にも伝わることで、企業への信頼や共感が生まれ、長く応援される企業につながっていくと考えた。

今回の4社へのインタビューを通して私たちが感じたのは、**持続する企業とは、「変わらないもの」と「変わり続けるもの」の両方を持っている企業である**ということである。理念や大切にしている価値観は簡単には変えず、一方で、それを実現するための方法は社会や時代の変化に合わせて柔軟に変えていく。そして、自社だけではなく、人や地域、社会、地球との関係の中で自分たちの存在意義を考え続けることが、長く必要とされる企業につながっているのではないだろうか。

私たちが最初に立てた5つの仮説は、4社を調べればすべて同じ形で当てはまるものではなかった。しかし、違いがあったからこそ、「持続性には一つの正解があるわけではない」ということにも気づくことができた。それぞれの企業が自分たちなりの北極星を持ち、それを共有し、周囲との関係の中で実践し続けること。その積み重ねこそが、企業が長く続いていくための大切な条件なのではないかと、私たちは考えた。

企業	企業・事業の特徴	持続を考える上で見えた特徴
パタゴニア	アウトドア用品・環境活動	環境保護という理念を企業活動や所有構造にまで反映し、社会への還元を事業の仕組みに組み込む
一富士	三鷹の果実専門店・カフェ経営	地域や顧客との関係を維持しながら、産地直送、葬祭、通販など時代に応じて事業を変化させてきた
ネオキャリア	人材・採用・就労支援	人や社会の変化に対応しながら事業領域を広げ、本業と社会課題・地域との協働をつなげている
文伸	印刷・出版・コミュニケーション事業	印刷を基盤としながら出版、Web、映像等へ事業を広げ、地域や顧客との関係を大切にしている



終章 私たちが考える「持続」と、ここからはじまる問い

1. 「自分」から始まった問い

本プロジェクトでは、20 年以上続く 4 社へのインタビューを通して、「企業が持続するためには何が必要なのか」を考えてきた。

事前調査から立てたのは、「柔軟性」「生存戦略」「北極星」「信頼」「共生と還元」という 5 つの仮説である。実際に企業を訪問し、そこで働く人々の話を聴き、学校に持ち帰って 4 社を比較することで、それぞれの仮説を検証した。その過程では、当初の 5 つの仮説だけでは捉えきれない「理念の共有」という新たな視点も見えてきた。

では、一連の探究を経た今、私たちは「持続」をどのように考えているのだろうか。まず見えてきたのは、**持続とは、単に「長く続くこと」ではない**ということである。長く続いている企業には、理念や価値観、お客様や社員への向き合い方など、「変わらないもの」があった。一方で、社会の変化に応じて事業や方法を変え、新しいことに挑戦する「変わる力」も持っていた。つまり持続とは、何も変えずに同じ状態を保つことではなく、**何を大切に**残し、**何を**変えていくのかを判断し続けることなのではないか。

また、企業は一社だけで持続しているわけではない。お客様、社員、取引先、生産者、地域、社会、自然環境など、さまざまな存在との関係の中で企業は成り立っている。そこには人との信頼があり、誰かに必要とされることがあり、自分たちが生み出した価値を他者や社会へ返していく営みがあった。さらに、企業が大切にしている理念や価値観も、経営者だけが持っていては十分ではない。それが社員へ伝わり、共有され、共感する人が増え、それぞれの行動につながることで、企業全体の持続を支えていることも見えてきた。

こうした 4 社との対話から、現時点で私たちは「持続」を次のように考えている。

持続とは、大切にしている価値を持ちながら、社会の変化に応じて変わり、他者との信頼関係を築き、必要とされる価値を生み出し、それを社会へ返しながら続いていくことではないか。そして、その理念や価値を周囲と共有し、共感する人を増やしていくことも、その持続を支える一つの条件なのではないか。

これは「持続」の定義ではない。4 社との対話を通して、前期の私たちがたどり着いた、現時点での一つの考えである。

2. 企業への問いが、自分自身への問いにつながる

この授業は、最初から企業研究を目的として始まったわけではない。

前期の最初に向き合ったのは、**自分自身**だった。自分史をつくり、これまでの経験を振り返り、自分が何を大切にしてきたのか、どのようなときに心地よさや違和感を感じるのかを考えた。そこから、「自分自身が無理をせず、自分らしく生き続けるためには何が必要なのか」という「自分の持続性」を考えた。

その問いを持って、次に企業へと視点を広げた。ところが、4 社へのインタビューを重ねていくと、企業に向けていた問いが、次第に自分自身の生き方とも重なってきた。

企業に「北極星」が必要なら、**自分が大切にしたいものは何だろう。**

企業に「変わらないもの」と「変えるもの」があるなら、自分はこれから何を残し、何を変えていきたいのだろう。

企業が人との信頼の中で持続するなら、自分は誰と、どのような関係を築いて生きていきたいのだろう。

企業が社会へ価値を還元するなら、自分は社会から受け取ったものを、どのような形で他者へ返していけるのだろう。

企業について考えることは、企業を知ることだけでは終わらなかった。それは、これから社会に出ていく私たち自身の働き方や生き方について考えることにもつながっていった。

前期の探究は、**自分を知る → 企業を知る → 社会との関係を考える → もう一度、自分を見る**

という往還でもあった。

3. 産学連携だからこそ生まれた探究

今回の探究は、学校の中だけで完結したものではない。生徒が問いを持ち、教員がその問いを授業として設計し、企業が実社会で積み重ねてきた経験をもとに高校生の問いに応える。その対話を学校へ持ち帰り、再び生徒同士で考察する。この往還によって、「持続」という曖昧な概念を、複数の立場から考えることができた。つまり、この白書も、学校だけでつくったものでも、企業から「答え」を教えてもらってまとめたものでもない。

高校生の問いと、企業が実社会で積み重ねてきた経験が会うことで生まれた、産学連携による探究の成果物である。

このプロジェクトから得られたものを、それぞれの立場から整理すると、次のようになる。

- ・**生徒にとっては**、自分自身を振り返り、問いを立て、仮説をつくり、実社会の中で検証し、対話によって考えを修正していく経験となった。また、企業を見ることを通して、自分自身の進路や働き方を考える機会にもなった。

- ・**学校にとっては**、教室内だけでは得られない実社会の視点を探究学習に取り入れ、企業や地域とともに授業をつくる可能性を考える機会となった。続けて

- ・**企業にとっては**、高校生から問いを投げかけられることで、自社が何を大切に、なぜ事業を続けてきたのかを改めて言語化する機会になったと考えられる。また、次の世代を担う高校生のキャリア形成に関わるといふ、教育との接点にもなった。

そして、

- ・**地域・社会にとっては**、「持続可能性」という言葉を、高校生という若い世代の視点から捉え直す一つの機会になったのではないかと。学校から社会へ問いを投げ、社会から受け取ったものを再び学校で考える。その循環そのものに、今回の産学連携の意味があったと考えている。

4. この白書は「答え」ではない ～ 企業から NPO・地域へ ～

ここまで私たちは、4 社との対話を通して「持続とは何か」を考えてきた。しかし、この白書を、「私たちが持続の答えを見つけた記録」として終わらせたくはないと考えている。4 社へのインタビューから見えてきた 5 つの仮説や「理念の共有」という視点も、すべての企業、すべての地域、すべての人に当てはまる普遍的な答えではない。

違う地域を訪ねれば、違う「持続」が見えてくるかもしれない。創業したばかりの企業に尋ねれば、20 年以上続いてきた企業とは異なる答えが返ってくるかもしれない。さらに、対象を企業から広げてみたらどうか。地域で活動する人、環境や福祉、子育て、高齢化、防災、農業などの社会課題に取り組む NPO や地域活動の実践者に尋ねれば、企業とは異なる「持続」のあり方が見えてくるかもしれない。

ここに、前期から後期へつながる次の問いがある。

そもそも、人や組織は、何のために持続しようとするのだろうか。

前期に企業の持続性を調べる中で、授業者の側にも一つの仮説が生まれた。

「課題があるからこそ、人や組織は持続しようとするのではないか。」

企業には、提供する商品やサービスがある。そして、その先には、それを必要とする人や、解決しようとしている課題がある。そう考えると、「持続すること」自体が目的なのではなく、解決したい課題や実現したい価値があるからこそ、そのために活動を続ける必要があるとも考えられる。

この視点から見ると、前期の 5 つの仮説も少し違って見える。

なぜ、柔軟である必要があるのか。

なぜ、信頼を築く必要があるのか。

なぜ、生存するための戦略が必要なのか。

なぜ、「北極星」となる理念が必要なのか。

なぜ、他者と共生し、社会へ価値を還元するのか。

それらは、解決したい課題や実現したい価値に向き合い続けるために必要な条件なのかもしれない。ただし、これはまだ仮説である。そこで後期は、探究の対象を企業から NPO や地域活動などへ広げ、社会課題と持続性の関係を考えていく。

前期が「自分に向き合う時間」「企業に向き合う時間」だったとすれば、後期は「社会に向き合う時間」と位置づけている。環境、福祉、高齢化、子育て、防災、地域コミュニティ、都市型農業など、身近な地域や社会にはさまざまな課題がある。後期では、その中から具体的な社会課題を取り上げ、

社会課題を知る

- 生徒自身が問いを持つ
- 仮説を立てる
- その課題に取り組む NPO や地域の実践者と出会う
- 自分たちの仮説と実践者の経験を照らし合わせる
- 考察し、新しい解決策や問いを考える

という探究のサイクルを複数回行う予定である。

必要に応じて、実践者を学校へ招くだけでなく、生徒自身が活動の現場へヒアリングに出向いたり、実際の活動やボランティアに参加したりすることも考えている。ここでも、実践者から「正しい答え」を教えてもらうことが目的ではない。前期に企業に対して行ったように、自分たちなりの仮説を持って社会と対話し、その対話によって仮説を修正することを大切にしたい。企業から NPO や地域活動へ対象を広げることで、同じ「持続」という言葉がどのように違って見えるのか。利益を得ながら事業を続ける企業と、社会課題の解決を主な目的として活動をする NPO などでは、「持続する理由」は同じなのか、異なるのか。そして、社会課題そのものが変化したり、解決したりしたとき、その活動の「持続」はどう考えればよいのか。こうした問いを、後期の探究では考えていきたい。

そして、その問いは最終的には、

地域は、どうすれば持続するのか。

社会は、どうすれば持続するのか。

そして、私たち自身は、何を大切に生きていきたいのか。

という問いにもつながっていくだろう。この白書は、前期の探究を一度言葉にして残すものである。しかし、それは探究の「終了」を意味するものではない。前期に企業を通して「持続とは何か」を考えたからこそ、後期には、企業以外の社会の担い手にも対象を広げて、もう一度「持続」を問い直すことができる。そして、そこで得たものを、再び自分自身へ返してみたい。

私は、何を大切に持続していきたいのか。

人や組織は、何のために持続するのか。

企業と人と地域が、ともに持続する社会とはどのような社会なのか。

そのために、何を換え、何を残していくのか。

前期の授業を通して、生徒と授業者が得たものとすれば、それは一つの「答え」だけではなく、問いを持ち、それを社会との対話によって更新していくことの意味だったのではないか。

持続とは、終わらせないことではなく、問い続けることなのかもしれない。

自分から企業へ。企業から社会へ。そして、社会からもう一度、自分へ。この往還を続けながら、「持続とは何か」を考えていく。それが、前期の探究から生まれた「次の問い」であり、後期の探究の出発点であると考えている。

以上

参考文献・参考資料

- 日本財団(2024)『第 62 回 18 歳意識調査「国や社会に対する意識(6 カ国調査)」』
- 日本財団(2025)『第 68 回 18 歳意識調査「就職・仕事観」』
- 日本財団(2025)『第 69 回 18 歳意識調査「環境」』
- 日本財団(2026)『第 77 回 18 歳意識調査「価値観・ライフデザイン」』
- 日本財団(2026)『第 78 回 18 歳意識調査「国や社会に対する意識(6 カ国調査)」』
- 帝国データバンク(2019)「企業の業歴の話 ～青山か、水田か～」
- 帝国データバンク(2026)『全国「老舗企業」分析調査(2025 年)」』
- Patagonia「資本主義を再考する」Patagonia 公式ウェブサイト(最終閲覧日:2026 年 8 月 27 日)
- 株式会社一富士「会社概要」株式会社一富士公式ウェブサイト(最終閲覧日:2026 年 8 月 27 日)
- 株式会社ネオキャリア「会社概要」株式会社ネオキャリア公式ウェブサイト
(最終閲覧日:2026 年 8 月 27 日)
- 株式会社ネオキャリア「サステナブル活動」株式会社ネオキャリア公式ウェブサイト
(最終閲覧日:2026 年 8 月 27 日)
- 株式会社文伸「会社概要」株式会社文伸公式ウェブサイト(最終閲覧日:2026 年 8 月 27 日)
- 株式会社文伸「経営理念」株式会社文伸公式ウェブサイト(最終閲覧日:2026 年 8 月 27 日)
- 出典:Patagonia「資本主義を再考する」Patagonia 公式ウェブサイト(最終閲覧日:2026 年 8 月 27 日)