座談会

二十一世紀を睨んだわが社の経営戦略を語る

とき　一九九四年十二月十二日(月)
ところ　㈱へいあん本社（平塚市）
参加者　牛田光男（㈱リード通信）
大出佳和（ジョンソン㈱）
倉屋健一（三共化成工業㈱）
田中耕一（㈱田中紙店）
大丸浩二（㈱埼玉屋）
福本信徳（㈱フクエー）
山田雅孝（㈱へいあん）
司会　海老澤栄一

出会い

新潟県加茂市でニットの会社を経営している福本信徳氏が上京されるのをきっかけに、平塚までご足労いただき、地元平塚の経営者、管理者の方々と懇談する機会を企画した。十二月の中旬という年末を控えた多忙ないっときを割いていただき、〝わが社〟の経営について腹蔵なく話し合っていただいた。

新潟県の福本氏を除く六名の方々は平塚市に会社があるかあるいはお住まいが平塚で近隣の都市に会社があるかのいずれかの方々で、お互いに何らかの面識のあるメンバーである。しかし社長業あるいは管理者業という立場から胸襟を開いて話し合うという機会は、現実にはそれ程なかったようで、〝初めて聞いた話し〟というのが結構あったのは、参加者のみならず私にとっても大きな

収穫であった。

アメリカの哲学者ローティは、アイデアやテーマの生まれる可能性は、シナリオの決まっている対話からではなく、刺激を与え合いながら話しが展開されていく〝会話〟にあると述べている。会話（conversation）の語源は〝共に生きる〟ことにあることを考えれば当然のことかも知れない。相互の会話の中からお互いに何かをつかみとったのではないかと思う。

活字にすることを前提とした〝語り合い〟であったにもかかわらず、皆さんそれぞれ恥部を隠しだてすることもなく、フランクに話題を提供されかつお互いに学ぶ姿勢をもたれていたことは、大学人としても大いに参考になった。機会が得られれば同様の企画をまたたててみたいという衝動にかられたというのが偽らざる実感である。

なお活字化するにあたっては、ヒトの出会いを大事にするために肩書きの呼称をやめ、お名前のみで呼び合うことにした。参加者の皆さまの心の深さに改めて感謝する次第である。（海老澤）

自己紹介

海老澤（神奈川大学）…初めてお会いする方々もおりますので、ごく簡単に自己紹介をお願いします。

山　田（へいあん）…へいあんグループ五社を総括するための本部業部を担当する会社を経営している。グループ全体では、従業員三三〇名、パート六〇〇名の規模である。主な業務は、冠婚葬祭、ホームヘルスケアー、食材加工などである。固定費の相対的増加に直面し、苦労している。

田　中（田中紙店）…障子紙の販売から始まった七十五年の歴史をもつ、事務機器・事務用品・コンピュータ販売の小売業を営んでいる。従業員十名の小さな会社である。

大　丸（埼玉屋）…弁当製造販売業を営んでいる。創業二十年になる。現在、六店舗をフランチャイズチェーン方式で展開している。売上二億四、〇〇〇万の会社である。

大　出（ジョンソン）…アメリカに本社のあるワックス、洗剤を主に製造、販売している会社に勤務している。年商四〇〇億、従業員数五六〇名、本社には二七〇～二八〇名程度が勤務している。

倉　屋（三共化成工業）…三共の子会社で医薬品関連を製造している会社に勤めている。従業員四〇〇名、年商一二〇～一三〇億円の規模の会社である。工場には二九〇名の従業員がいる。

福　本（フクエー）…年商十二～十三億円、従業員八

十五名の規模のニットの会社を経営している。先代の社長の死去に伴い、二十四才の時に社長を継いで今日に至っている。業界自体、衰退産業に属し、全シェアの八五%が中国を中心とした輸入品の脅威にさらされている業界である。二十七～二十八年前に〝高額の製品を少量生産する〟ことが経営の根幹であるという仮設をたて、実施している。従業員一人当りの売上高収益額は九五〇万円と、同業他社に比べてかなり高額水準を維持している。

創業の頃・今時(いまどき)の立場

海老澤…お互いにどのような仕事をされているかがわかりましたので、次に皆さんが日頃の経営や管理活動の中でどのような点に苦労され、そこから何を感じとって、それをどのように展開されようとしているかを伺いたいと思います。お若いのに社長をされている大丸さんからお願いします。

大　丸…一九八〇年にアルバイトとして勤めたのが最初である。三年後には取締役になり、八五年には事情があって先代社長から会社を任され社長に就任した。仕事をしながら経営をするという立場にいやおうなしに追い込まれ、人生観が大きく変わった。毎日が限界への挑戦である。

福　本…経営をするということは仕事をすることとは異なり、主体性をもつこと、哲学をもつことである。上にたって下を眺めるだけのみせかけのピラミッドは不要だと思う。今の日本の経営は、思考の同質化や政府や法律による過保護のつけがまわってきているのではないだろうか。大丸さんのような若手経営者の存在は貴重であるように思う。

倉　屋…今のお話しを伺っていて、自分自身、〝経営〟をしていないと思う。企画管理畑を五年やり工場長は昨年から担当している。工場というところは、生産現場をかかえており毎日が勝負である。まとまった仕事は家でやるのが常である。今日ここにいるのは、むしろ特別である。日常業務に忙殺され、計画をたてにくくなっているというのが実情である。

海老澤…中堅管理者の立場から大出さん、倉屋さんのお話しを受けて何か感ずるところありますか。

大　出…ジョンソンはいわゆるファミリカンパニであり、オーナーでないと何もできないという体質があるように思う。管理者の意思決定や行動範囲は限られているといわざるを得ない。

山　田…私の場合は身内だから入社したというところがある。一九七〇年代の前半、三億円の借金があり、銀行は相手にしてくれなかった。預金もなく、資金繰りは

非常にきつかった。十一年目からようやく黒字になった。

人口統計で結婚する人の割合が低下傾向にあることは三十年先までわかっているので、今シルバービジネス、葬儀関係のビジネスに目を向けている。しかし福祉は民営化が難かしく利益が出にくい構造になっている。またこの業界は職人気質のヒトが多く、人材確保・育成が難かしいという問題も抱えている。

海老澤…中堅経営者という立場から田中さんいかがでしょう。

田　中…大学を出てファッション業界に三年程身をおいた。しかし徐々に「仕事とはこんなもんではない」と思うようになった。父が紙屋を営んでおり、長男であったということもあり、跡を継いだ。今は社長をしている。専務の時と比べて責任の重さの違いを十分に感じている。

会社のNo.2が退職したこともあって、〝会社〟の財産と〝自分〟の財産との組合せに強い関心を抱くようになった。特に人間としての人生理念のあり方を模索している。

海老澤…広告代理店を営まれている牛田さんの場合、どのような工夫をしていますか。

牛　田…広告代理店は商品をもっておらず、どこにでも〝煙のように〟入っていく、スペースブローカ、あるいは口きき屋である。したがって経営者が哲学をもっているかどうかが大きく問われる業界でもある。今、事務所という概念を破壊することをとおして何かできないかを考えている。共生という概念を使えば何か可能性が生まれてくるのではないかと思っている。

今後の展開

海老澤…最後に二十一世紀を睨んで経営や管理のあり方、あるいは自分の生き方についてお話ししてください。

倉　屋…わが社の場合、製品開発技術が重要な経営資源なので、川下の製品開発に力を入れていきたいと思っている。

大　出…社会人ゼミで個人と組織は対等であるということを学んだ。自分の生き方に倫理感をもち合わせることを意識してみたい。中小企業には逸材が大勢いるので、勉強や研究の機会をもちながら、五十になったら改めて自分の人生をみつめ直してみたい。

大　丸…二十五才で社長になった。二〇〇店舗を目標に店舗数の拡大につとめたい。歴史の一員であることを認識し、四十五才になったら交替したいと考えている。

田　中…私の理想は、経営の質を変えながら死ぬまで本当の経営をやってみたい。

牛　田…社員十名の小さな会社である。小つぶでも情熱のある会社を経営してみたい。いかに〝創造性〟を取り込むかが命題である。

山　田…社員が誇れる企業、利益が出る企業にしたい。大学人、コンサルタント、檀家をもたない師匠から有用な情報を得ながら、経営のネットワーク化を図っていきたい。

福　本…小さくてもよいから自己完結してみたい。開かれた自分、責任のある自由、こだわりのある存在、流れに流されない自分を追求することを信条にしたい。大手小売・問屋の価格支配構造をいかにしてこわすかが最大の課題である。

海老澤…時間がまいりました。業種業態が異なっても時代を超えて存在する経営の原理・原則があり、その一端を皆さまから学ぶことができたような気がします。後日、私なりにまとめをさせていただきます。本日はお忙しいなかご参集いただきありがとうございました。また山田さんには皆さんへのご連絡や会場提供などをお願いしてご迷惑をおかけしました。改めてお礼申しあげます。

まとめ

座談会を終えた直後のすなおな印象は、時代の波に翻弄されながらも、〝たくましく生きているなあ〟ということである。具体的に表現すると①新しい経営のあり方を模索している、②外に向かってアンテナを張り、売上に直接結びつかない情報でも収集する姿勢がある、③一度以上の修羅場を経験している、④経営の本質や理論を学ぶ姿勢がある、などである。

一般論でいえば、中小企業は大企業に〝いじめ〟られながら生きているという図式を描くことができる。その間隙をぬって〝たくみ〟に泳ぎ続けることが存続の条件になっているともいえるのである。

もし企業の目的が拡大・成長・発展であるとすれば、中小企業もそのステージ上にあり、したがって大きくなることを目指すことになる。大きくなれば確かに〝いじめられる〟度合は小さくなるだろう。その代わり、相対的に〝いじめる〟度合が増大する。いじめられる側がいじめる側にまわるという企業行動は、果たして説得力があるだろうか。

経営の論理からいえば、大きくなることが目的ではなく、社会と共に生き、何らかの役割なり貢献を社会に対して果たすことが目的なのである。したがってそこには、適正なる規模や大きさがあるはずである。いかなる巨大企業も世界中のシェアを一人占めすることなどできないのである。

その意味では、今回座談会に参加していただいた経営者・管理者の方々は、自分の行動の限界を認知しており、その認知限界の範囲内で経営戦略や管理戦略さらには自分の生き方そのもののあり方を模索されているように思う。

利益が生まれないのを環境のせいや政治家あるいは景気のせいにする、いわゆる他律的な生き方は、経営の論理では許されないであろう。いかなる環境下であろうとも、その認知限界のなかで〝何ができるか〟〝どのような可能性があるか〟を探索すること、そのことが経営者に問われているのである。そのためには手持ちのヒト・モノ・カネ・情報・技術をフルに活用し、その相乗効果を狙い、不足する部分は環境の側にある資源と提携したり連動したりするたくましさが要求されよう。

二十一世紀はすぐそこまできている。先が見えないという不安材料は、ある意味では機会探索材料でもある。中小企業の身軽さを武器に、大企業ではできない行動の素早さや意思決定の柔軟性を存分に発揮できるまたとない機会でもあるように思える。「できるところからてがけ、同時にできないことへも挑戦してみよう」をまとめの言葉としたい。

（えびざわ　えいいち／経営学部教授）

追　記：印刷・出版の日程の関係で、収録内容を参加者の皆さんに検討していただく時間がとれなかった。表現や内容に誤りがあるとすれば、それはすべて海老澤の責任であることをお断りしておく。