

4 中小企業の経営革新と地域貢献

山 岸 英 明

(1) 駄目な会社の再生

皆様こんにちは、紹介頂きました山岸です。講演に入ります前に、眠気が出ないように、背伸びをしたいと思います。(会場で参加者全員起立の上、ストレッチと勉強会開始の挨拶を反復練習した。)

私は、どうしても駄目な会社に乗って、営業に専念して事業の建て直しに全身全霊で取り組みました。車にお茶を積んで営業マンがスーパーなどを回る会社だったのですが、まずそこで従業員に何をやらせたかといいますと、1ヶ月のうち1日は全営業マンを休ませて、外部から先生をつれてきて社是を作り、これだけは絶対に譲らないものとして、社員達に行動原則を6ヶ月間かけて作らせた。

そして、毎朝の朝礼を大事にして社是や行動原則を斉唱し、仕事を始めるわけです。毎週土曜日には、1週間自分達を支えてくれたお客さん、工場、お店、家族に対して感謝の気持ちを込めて1分間の黙祷を行い、1週間で終わるということをやりました。このような業務活動を続けていると、まず車の事故が少ない、そして、お客さんから自宅の会社は本当に元気があると褒められました。

また、次にやったことは、経営において個人のプラバシー以外は、限りなくガラス張りの経営に徹すると、従業員達に誓いました。そして、3つ目は、本当の平等とは、結果において格差がつくものだとすることを鮮明にしたことです。社員が入社して基本給として支給するのは、生活の安定のためのものです。しかし、6ヶ月間の会社に対する貢献度は、ボーナスの査定というものしかないわけです。だから、極端な言い方をすると、1万円から100万円の差が生じることになります。これが私の経営の基本でございます。

駄目な会社というのは、駄目な社員だけが残り、優秀な社員は皆先に辞めて行きます。残った社員は要領よく振る舞う者ばかりです。朝からパチンコ

に行ったり、喫茶店で時間をつぶしたり、そんな社員ばかりが駄目な会社には残ります。それで今のような朝礼などを行なうことにしました。

それから僅か5.5坪くらいの店の中で、1日1千万円の売上を上げました。それではなぜ、そのような繁盛店ができたのでしょうか。企業の経営革新と地域貢献ということについて、お話したいと思います。ここでは、地域社会が自分の会社を支持しない限り、絶対に事業は成功できないということを明らかにするつもりです。

(2) 非常識が革新を生む

まず、簡単に自己紹介を致します。私は今年の4月で62歳になります。15歳中卒で東京に出てきました。高校に進学できなかった悔しさに、日本第一の茶家になりたいと決心しました。そして、大学卒を部下に持つことを密かな目標にしました。幸いにその夢も達成しました。私のこの経歴は、常に成功する目標を立てないと成功できないということを示唆しています。立てた目標はずっと思い続けることが大事です。私は20年間ずっと思い続けてきました。20年間1つの目標を思い続けることは、実は大変なことなのです。

さて、会社を興したい人は、まず経営理念を打ち立てることが重要です。私を知る限りでは、最初に経営理念を作ったのは松下幸之助氏だと思います。松下の例から、経営理念という言葉が如何に重要かということを知ることができます。いくらよい組織、立派なシステムを作っても理念がなければ、それは必ず崩壊します。ですから、魂を入れるのはトップの責任です。全てがトップの責任としている会社は潰れないということです。

日本は現在、「せい(所為)の病」に罹っています。景気のせいだ、バブルのせいだなど、何でも他のせいになります。そごう百貨店は1兆5千500億円の負債のうち500億円しか返済していません。中小企業は1円でも足りなかったら大変です。ですから、言葉は悪いのですが、私はせい(所為)病に罹っている人々を、教えることで治療しなければならないと思っています。

中小企業の経営革新とは何かということについて、私なりに整理すると、「非常識が常識に変る時に革新が生まれる」ということです。例えば、セブ

ンイレブンです。30年前には、商店街のお店は10時に開けて、夜7時に閉まるのが当然だったのです。その時に、朝7時から夜11時までに店を開けることは、当時の日本では非常識だったのです。今は24時間が常識になっていますが、それだけ我々の日常生活の中に深く浸透し、数え切れない便益を与えているのです。

もう1つの例として、ヤマト運輸を挙げることができます。ヤマト運輸が、預かった荷物を翌日全国に配達します、といった時に皆が非常識だと考えました。当時小包は郵便だけだったのです。年末は12月15日までに小包を出さないと、年内には配達できませんでした。そこにヤマト運輸が参入したことは、当時非常識だったのです。しかし、それを常識に変えて国の政策を動かそうとまでしているのです。我々にどれだけの利益を与え、我が社会にどれほどの貢献を果たしているか、計り知れないほどです。

(3) 経営者の心構え

私の売上日本一のお茶家、すなわち5坪ほどの狭い店舗で1日1千万円の売上を上げるために、従来の常識から外れたことをやらせました。私は同業他社だけではなく、全てが競合相手だという発想をしました。従って、私は同業者にも自社の全てを見せます。堂々とオープンします。その所為で、全国からコンサルタントや新聞記者など各界各層の人が会社を訪ねてきます。そこでは、会社内部の利益率や原価率なども全部オープンにし、それぞれの地域で一番店になりなさいというのが、私の信念です。

経営者としての私のこの経営心情の根底には、同業者として互いに経営ノウハウを教え合って、共に発展することが同じ道を歩む仲間としての姿勢ではないかとの強い思いがあります。私が九州でお店を開いているわけでもなく、北海道でお店を開いているわけでもないのですから、たとえ同業者でもライバルとは見做さないのです。その代わりに、私にとっての競合相手は、同じ地域に事業展開する靴屋さんだったり、洋服屋さんだったり、羊羹屋さんだったりするわけです。

それはなぜか。毎日お茶を飲んでも店頭では1日1千万円は売れないので

す。年間5億何は売れないのです。それでは何を売るとかいうと、贈答品です。私にとっては、羊羹、ブランド品の財布などが贈答品として買われるのがライバルです。同業者ではないのです。そうしないと、このくらいの繁盛店はできないということです。

昔は、今のように冷暖房がないですから、夏になるとお茶の売上は3分の1ほどに落ち込みます。その夏にお茶を売ったのです。私は、人が動くとかネとモノが必ず動くという考えの下で、東京駅でお茶をこれらの人々にお土産として販売しました。例えば、日本全国の半分の人が動くと、6,000万人になりますね。これらの人たちが動くと、もの凄いカネとモノが動くわけです。その人達に目をつけて、お茶を売るわけです。その結果、真夏に1日300万円の売上が達成できたわけです。これは正に非常識を常識に変えた成果です。

ですから、経営革新というのは、非常識を常識に変えた時に、それが企業の中で収益をもたらす、他社が絶対にマネのできない競争力を形成するのだと考えています。

(4) 地域一番店戦略の実践

私の会社の地域での一番店戦略についてお話します。モノが売れるというのは、多様な要因がバランスよく働いて初めて売れるのです。つまり、品質、価格、サービス、社員教育、店作りなどの多様な歯車があります。これらの歯車が微妙に絡みながら、モノは売れるわけです。日本一のいいものを、日本一のいい場所で、日本一の安い価格でモノを売れば、直ちに日本一の繁盛店になるのかいうと、それは違います。多くの経営の歯車が一つひとつ微妙に絡み合いながら、モノは売れるのです。

価格を重視するのか、品質を重視するのか。価格が安いからディスカウントではないのです。品質に対応して価格が安いのが本当のディスカウントです。その品質に対して、その価格が十分に値するかどうか。価格という歯車に重点を置くのか、品質という歯車に重点を置くのか、あるいは、全ての歯車の微妙なバランスの確保に焦点を置くのかで決まるわけです。ですから、

モノが売れるという目標に対して、多くの歯車の中のどの歯車を重視するか、というところに地域一番店戦略があります。

私は、1つでもいいから一番いいものを売ろうとしました。その結果、そのことが強いインパクトを与え、お客様の口から口へと拡がり、あの店で売っているお茶はうまいという口コミにより物凄く売れました。私は流通業だったから、このような方式でうまくいった面はありますが、会場の皆さんで事業をやっておられる方は、自分の立場で効用してみればいいかと思います。何で地域一番店になるのか。技術か、サービスか、品揃えか、あるいは、社員教育か。何でもいから、地域での一番店になってみてください。その1つでも地域一番店になると、会社の力になり、強みになります。あなたの会社の強みは何ですか、という質問にちゃんと答えられないのは、駄目です。当社はこのような強みがありますという返事がすぐにできる時、それが地域一番店になります。

私は今健康茶を作っています。50歳に事業を始め、高齢化社会を迎えて皆さんが元気で、長生きするのに貢献するために健康茶を作る会社を設立しました。それが50歳の時だったのです。50歳に会社を作った時には、仕入先も販売先もゼロです。娘が高校と大学に通わなければならない50歳の時に始めたわけですから、本当に大変な時期でした。しかし、私にとってはこのようなリスクが楽しくてしょうがないのです。その時に何を考えたのかというと、とにかく潰れないで、生き残る会社を作ろうと思ったのです。同時にまた、経費のかからない会社を作ろうと思いました。信用金庫から家屋敷を抵当設定して資金を借りて、今の「がんこ茶家」事業を始めました。

10年後には自分の工場を持ちたかったのですが、予定より1年遅れて去年の4月に工場を持つことができました。従って、目標を持つのがどれだけ大事なことが、皆さんにお分かりいただけると思います。私が会社を作った時、60歳で定年退職した人と主婦のパワーを利用して、正社員0にして経常利益1億円の目標を立てました。60歳で定年退職した人は、働き先に困っているので感謝の気持ちがあります。そして、主婦は新卒の人よりも絶対にパワーがあります。

私の新会社は、設立5年後には5千万円の利益を出すようになりました。

この間、経営の危機やリスクというマイナス要因を楽しむことにしました。安定した状況に満足すれば、その人の人生はそこで終わりです。安定に満足せず、次の目標を定めて果敢に行動することで、時に安定をぶち壊すことも辞さずとの覚悟が最も大切だと思います。

(5) 地域社会への貢献

地域に立地する中小企業は、地域社会に貢献するかしらないかが、生き残れるかどうかのメルクマールです。中小企業というのは、全国をカバーする企業ではないので、私達は平塚という地域でしか商売をやっていないのです。中小企業の数ほどのくらいあるのかといいますと、240万の会社のうち約98%が中小企業です。そして、中小企業の中で従業員が10人以下が80%、30人以下が94%、100人以下が98%です。既存の会社で10年後に生き残れる企業は、中小企業を中心に僅かに4%しか見込めないとも言われています。ですから逆に言えば、チャンスがいっぱいあるということでもあります。そして、日本の98%を占める中小企業の経営者が社員教育を行い、人材育成を通じて日本社会に貢献することがいいということがいえます。

そこで、私が地域において具体的にどのようにして売上高一番の繁盛店を作り、どんなことで地域社会に貢献したのかについて話をします。私は、お茶を500円買ったお客に、200円の海苔を10円で売りました。ですから、1,000円分買いますと、1個200円の花巻を20円で2つも買えるわけです。その10円は、募金箱を設置して募金箱に入れました。そのようにして集まったお金は、社会福祉協議会にお渡ししました。私にとっては、10円を社会に寄付したことになります。

ご承知のとおり、募金のお金を社会福祉協議会に寄付しますと、官報に載ります。その際に頂いた受取書をお店に展示します。そうしますと、この会社は自分たちの収益だけではなく、このようなことを通じて社会に貢献しているのだと地域の人々が思ってくれるようになります。地域の人々がそのことを認めたときに、私は地域に貢献しているのだと思います。

次に、私は12年間老人ホームを回りました。お茶と柏餅をもって訪ねまし

た。そして、元気な老人の方を集めてお茶を飲んで、談笑して、カラオケもやります。もう1つは、特別療養老人ホームにも行きます。ここは寝たきりの方が多いので、ここに学生諸君のような若い社員を連れて行き、それぞれの部屋を回りながら、お茶をお出しします。そうすると、活気のない老人ホームの雰囲気明るくなりますし、非常に感激してくれます。このたった一杯のお茶が、お訪ねしたホームのお年寄りには100万円以上の価値を持つことになります。

事業の道は、相手のためにどのくらい汗を流したかです。汗を流した分だけ相手が感動してくれるのです。このような気持を持っている社員を店長にするから、店が繁盛するのです。お店でタダのみをすると、子供がいっぱいきました。最初はいやだと思いました。親にタダのみのお茶を差し上げると、親が子供に飲ませるんです。その姿を見て、私はとんでもない間違いをしていたことを知りました。それからは子共に徹底的に飲ませました。そうしたら、子供達があのお店でお茶を何杯タダのみしたのかを、家に帰って自慢げに親に話します。お店の噂が子供たちの口を通して拡がります。ついには、子供がタダのみにしているお店に行き、親も何かを買おうとするのです。その気持ちになるのです。

老人ホームで10万円以上使っても、老人ホームの職人やその老人たちの家族が、皆私のファンになってくれれば、それが日商1千万円以上の原動力になります。それは、地域社会が私を認めてくれたからできるのです。相手のためにどのくらい汗を流したのかが、地域社会がどのくらい私を評価するのかの尺度であり、ビジネスとして生き残れるか淘汰されるかの道(法則)です。そのことの証明は、ボーリング場の盛衰です。全盛期には日本全国に3,300ヶ所以上ありましたが、今は300ヶ所ほどしか残っていません。需要と供給をつかさどるのは、用・不用の法則です。必要なものは生き残り、必要ではないものは自然淘汰されます。

最後に、我々中小企業が生き残れるかどうかは、地域社会が私達を生き残してくれるかどうか懸かっています。生き残りたかったら、地域社会のためにどのくらい汗を流すかです。唯一それに懸かっていると断言できます。地域社会の人々に、自らの地域への貢献や奉仕を正当に認めてもらった時に、

地域で生き残れるのだということを、私の長年の事業活動の結果として確信しています。

最後までご静聴頂き、有難うございました。