

## 「大谷さんに学ぶ」

### 1. 「大谷さん」

4月24日に大阪府中小企業家同友会のオンリーワン研究会の総会があり、その記念講演でタカラ物流システム(株)の大谷会長(右掲の写真)の講演がありました。現在、71歳というご高齢ながらパワフルなお話で聴衆を魅了されました。

お話によると60歳で宝酒造から子会社のタカラ物流に転籍され、会社再建に従事されて万年赤字化していた畑違いの物流会社を見事黒字化された実績から、さらに、66歳の時に、RCC(整理回収機構)の公募で長崎運送の再建に立候補されたそうです。4か月の事前調査の上で5億円の資金を用意した上で再建に従事されたのです。

この時、誰が社長として赴任するかが課題だったのですが、もともと、酒造業の人材が多い中、長崎という遠隔地に落下傘で飛び込むには自分しかないと判断されて自ら赴かれたのです。その理由は、業界のベテランたちがいる中で、しかも、若い副社長(40代?)では圧倒されてしまうという判断で、実績と年の功を発揮することを狙ったとおっしゃっていました。

こういう背景なのですが、自らO型であり理論派ではなく即断即決の実践派と自己紹介され中小企業では理論派よりも重要なタイプと社長像を話されていました。右掲は、中小企業庁の定義ですが、圧倒的に多いのは、実は「小規模事業者」なのです。この層の経営者に必要なのは「現場」をよく知り、自ら問題点を発見して、自ら決断して、社員を引っ張っていくバイタリティが重要とおっしゃっていました。皆で決めようという民主党のようなスタイルでは「決められない」ともおっしゃっていました。この辺は、私のような年代(60代)には波長が合うと思いますが、若い層では違和感があるようで、聴衆の反応も様々な感じでありました。



#### 中小企業の定義

製造業・その他の業種: 300人以下又は3億円以下

卸売業: 100人以下又は1億円以下

小売業: 50人以下又は5,000万円以下

サービス業: 100人以下又は5,000万円以下

#### 小規模事業者の定義

製造業・その他の業種: 20人以下

商業(※)・サービス業: 5人以下

※、卸売業、小売業(飲食店含む)を指します

【中小企業庁のHPより】

### 2. 人心を束ねる

前述のように、60歳で畑違いですが子会社のタカラ物流システムの社長になり再建に尽力されたのですが、さらに、66歳で土地勘もない長崎運送の再建に取り組まれたのです。前者の場合、ベテランが少なかったようですが、後者ではベテランがズラリと待っている状況に落下傘で降下されたのです。普通のケースでは、副社長を再建に送るのが順当な感じですが、まだ、50歳ほどの方だったので、66歳の社長自ら赴任した訳です。ご本人は「年の功」を発揮したとおっしゃいましたが、自ら乗り込む気迫が相手に伝わったと思います。

この時に、事前調査で長崎運送を4カ月も調べあげ、さらに、お客様にも「宝のお酒で一杯」という誘いで本音を引き出すという方式と、年1600万円もかけてコンサルタントを雇い、社員と一緒に「考える」というスタイルで臨み、それぞれの課題を自分たちで「六何主義」(5W1H)を決めてPDCAサイクルを回すという方式を取り入れられたのです。このコンサルタントに5年間、毎週指導を受け8000万円を支払ったが5億円の収益を出したとおっしゃっていました。また、コンサルタントに答えを期待するのではなく、考えるヒントを出してもらう事が重要とおっしゃっていました。こういうスタイルの経営者が少ないように思います。

さらに、万年赤字の長崎運送が元気になるように5億円の資金を用意して、まず、幹部社員たちの待遇を改善されたそうです。幹部社員を冷遇すると能力の7割くらいにモラルが低下して、幾ら若い人たちのモラルを上げて1.2倍にしても効果は相殺されてしまい、そればかりか、逆に、若い人たちの邪魔をするようになるので、ダメは会社にした幹部社員と言えども冷遇するのは大谷流ではないとおっしゃっていました。

こういう事を最初から実施されたので、最初の3カ月で3000万円ほどの利益が出て、その9割を社員に金一封で還元されて、その勢いを後押ししたそうであります。この出足の勢いを鈍られせない投資が重要だとおっしゃっていました。この辺は、現実の中小企業のオーナー社長の成功の分岐点になる課題です。5億円もの資金を用意したので、早く回収したいという気持ちが働くのが普通と思いますが、ダメな管理職約20人全員の給料を3万円以上引き上げ年間1000万円もの給与増になるのを敢えて実施した「バクチ」的な手法をサラリーマン社長が実施されて活性化に成功されたのですから非常に重要なポイントと言えます。

この大谷さんの考えは、本年1月にご紹介した(261号～263号)佐藤一斎の「重職の心得箇条」に述べられている事柄にピッタリ重なります。特に、ダメ管理職への処遇は、17条の「人君の初政は、年に春のある如きものなり」に重なります。まさに中小企業の経営のコツを述べられたと感心しました。中小企業では、大企業の常識の逆が重要なのです。さすがに、率先垂範のリーダーシップのコツと言えます。

### 3. 価格競争の時代

この講演で大谷さんは数多くの朱玉のことを話されましたが、最後に、最近の価格競争について触れられました。デフレで価格が下がる傾向で消費も停滞する中で、経営という面では「増収」という永遠の課題が突き刺さり、容易な策として「価格」を下げるという悪循環を繰り返している状況を指摘されて、この悪循環に巻き込まれない策を話されました。

それは、「技術・品質・ブランド」の3つを磨くこととおっしゃりました。まず、オンリーワンの技術という事は大きな課題と思いますが、安易に、下請けに甘んじている中小の製造業にとってはズバリの急所を突かれた感じです。販売業やサービス業でも同じで、オンリーワンの商品やサービスが重要なのです。

次の「品質」はお客様目線で非常に重要な要素になります。同じ価格なら品質が良い方を選びたいのがユーザーなのです。この「品質とは何ぞや」が課題です。この辺は時間の都合もあってか余り触れられませんでした。私は、品質には、デザインや材質という点も重要と思います。しかし、機能という点では、オーバースペックという言葉があります。単に、価格を同じにするのではなく、お客様の課題を解決に必要な機能に絞って価格が安い方がお客様には都合がよいのです。この辺を勘違いしている企業が多いように思います。その代表は、日本の大手家電メーカーのグローバル展開の失敗に表れています。自動車も同じで、使わない機能のアクセサリーが多い日本企業は、早晚、家電メーカーと同じ運命を辿るのではないかと懸念されるのです。

最後の「ブランド」は、一挙にできるものではないのですが、「凡事徹底」でお客様目線の「当たり前基準」を設定してPDCAサイクルを回してスパイラル・アップで成長することが重要なのです。例を上げると「そうじ」という課題にチャレンジしたとすると、一過性の事とせず、ドンドン良くなる、すなわち、掃除の範囲が広がるや時間効率が高まるなどの基準で推進する必要があると思います。これが定着すると「風土」となって、お客様から評判になるのです。このようなシナリオでブランディング戦略が重要なのです。

この3要素は、概ね大谷さんの話された内容にそっていますが、私が付け加えている点があることをお断りしておきます。しかし、技術(商品・サービス)と品質という基本要件を自ら築く必要があ

るのです。これがないとブランドという価値が高まらないのです。この辺は、現実には追われる中小企業の弱点と言える課題なのです。目先に追われると中長期の方向性を見失いかねないのです。「看脚下」という格言がありますが、足元を大事にしながら長期の利益を見失わない、すなわち、大谷さんの言葉でいう「一人三役」の大活躍の中で築いていく事が重要なのです。

#### 4. まとめ

大谷さんに学ぶ事がまだまだありましたが、ともかく、元気な方です。そして、71歳、すなわち、私にとって10年先のあるべき姿を示して下さいました。孔子は「耳順」と教えてくださっていますが、大谷さんも同じことを繰り返し話されていました。「3つの‘不’」と言いますが、若い人の「不足・不満・不親切」と感じることを取り上げて自ら考えてアイデアを出させて眠っている能力を引き出すことが真の「教育」と実感しました。

その為には「1人3役」という事がキーだと思います。「僕は〇〇する人」とシンプルにするのでは、部品としか見ていないと思います。それを基本にしながらも「あれも」「これも」を期待することが重要だと思います。船井先生は「圧縮付加」と教えてくれたのですが、忙しくなったら「なんとかしよう」という知恵が働いて仕事の密度が上がるのです。「あれも」「これも」と言った時に「できません」と言うか否かが判断のポイントだと思います。何も言わずに楽しそうにやり始める若者には「金」を惜しんでダメだと思います。まさに「金の卵」「人財」です。

ホンマに「経営は人づくり、物づくり」と実感した講演でした。「労害」って、言われますが、そうならない生き方を教えて頂いたと感謝しています。

#### 【まとめ】

1. 中小企業の社長はO型の明るく元気で前向きな人が適している
2. 再建にはベテランの処遇を間違えてはならない
3. 技術・品質・ブランド力で価格競争から脱出する
4. 「1人3役」が中小企業のスタイルだ

【AMIニュースのバックログは<http://www.web-ami.com/siryo.html> でご覧になれます！】