

「上島社長に学ぶ」

1. 「老舗」を民事再生から再建

右掲は、8月21日に開催された大阪府中小企業家同友会のさかい支部例会でスピーチされるMuc上島珈琲貿易の3代目社長の上島淳史さんです。昭和7年に創業し、80年の歴史を誇る老舗を継承されています。従業員数は62名で年商約18億円の製造卸会社です。上島というとUCC上島珈琲を思い出しますが、実は、ルーツは一緒ですが、資本関係はないという事でした。

私は、専門ではないのですが、珈琲の会社は独自に取扱う豆と焙煎方法で味を出し、喫茶店などにルート営業して、豆と備品などを卸していく形態のようです。最近のように、街の喫茶店が少なくなると他の大手ファミレスなどのチェーン店に卸すだけでは経営が厳しくなるのは当然という感じもします。

また、私たち団塊世代のように喫茶店で「コーヒー」を飲むという文化もドトールなどの他形態のお店が増えて楽しみ方が違って来ています。このような時代の流れと勢いにどのように対処するかが大きな課題なのですが、「まあ、ええやん」とご本人が表現されるように、過去の財産や人材もあって諸問題を曖昧にして来たつけが蓄積・破綻し民事再生、その後、再建という大義名分で3代目に就任された訳です。



2. 縮こまって一体化

80年の歴史を誇る企業の悩みは、徳川幕府の3代目将軍家光のように、家康公の時代から大きく脱却する必要があるという事ですが、なかなか変革できない点です。3代目、4代目の改革力が試されるのですが、老舗企業のオーナー系に生まれて、しかも、財をなした会社の社長という生活環境で育って来られたので、ご自分の「知識・経験」にない現実の厳しさに直面したのです。

企業後継者のパターンである大学を出て、関係先の大手企業で数年勤務して外の空気を持って、平成3年に入社されたのです。先代は「改革」を期待されたのでしょう、いきなり取締役で「企画室」を任されて、やる気のある中堅社員と改革に取り組みされたのです。この頃は、バブル景気のピークが過ぎて「下り坂」に向かう状況で、業績向上策として取り組んだパチンコ店でのワゴン販売に活路を見出そうとされたのですが、馴れない業界でのパート・アルバイトの管理に苦勞され、そして、なによりもパチンコ店の業績悪化で危機に直面したのです。

しかし、「危機意識」という面では、会社の幹部は、どれほど共有できていたか疑問です。上島社長も「取締役と言えども、一般社員と同じ立ち位置で「社長」を見ていた」という風に「うちは大丈夫」という親方日の丸的な潜在意識があり、なんでも「まあ、ええやん」と曖昧にされて来たそうです。そのツケが平成20年9月にリーマン・ショックと共に顕在化して、最後の手段として「民事再生」に踏み切り、現在も再建途中という事です。民事再生への事情は、中小企業庁のホームページにも公開されているので、下記をご参照ください。

http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/saisei/2009/091002Ueshima_MUC_ShoukeiSaisei.htm

この民事再生の後、3代目として就任されて再建の先頭を走っておられるのです。大阪市内にあった本社ビルも5つの営業所も処分されて、珈琲業として必須の工場（堺市三原区）だけを残すことが許されたという話です。まさに、「縮小して、精鋭化」という感じで、営業と製造・事務部門などが同じ敷地にいるようになり、朝礼なども合同で実施するなどの日常の事柄から改革に着手され

たのです。「あいさつ」も大きなキーワードであり、全員がアイコンタクトで「おはようございます」と挨拶するようになったのは、驚くことに今年の新卒採用者2名を大阪府中小企業家同友会の教育研修に参加させて、引率者として社長と担当社員と一緒に勉強されてからだそうです。それまでは、「おはよっす」という風な砕けた感じだったので、大きな衝撃を受けられたとの事です。

3. 「えいえい、おあー！」で気合

確かに、社長に就任されてから大阪府中小企業家同友会に入られて、異業種との交流で貪欲に吸収されているようです。同友会の指針セミナー、環境部会入会、3Sへの取り組みなど僅か2年半ほどですが精力的に展開されて「意識改革」に取り組まれています。

私は、「企業風土」という点に興味を持っています。各社、それぞれの企業風土があるのですが、上島社長のところでは三原工場に集約した結果、定時に帰宅できる部署と毎日残業が当たり前の営業部門という状況が出来ても相互に連携がなかったのです。ところが、3Sなどで他社を見学すると「一体化」ということがキーであることに気づかれて、まず、「残業ゼロ」運動を実施されて、営業が明日の出荷の為に残業していたのを、朝、内勤部門も出荷を手伝うようになって、営業のスタート時間が早くなり、営業部門も残業をせずに帰宅できるようになったとおっしゃっていました。

また、朝礼を輪番制にして、日替わりで話すようになったのだが、最後に、「えいえい、おあー！」と掛け声をかけて全員に気合を注入して締めるようにされたそうです。「おはよっす」という風な風土の企業ですから、こういう掛け声にも抵抗する方がおられたそうで「なぜ、掛け声なのか」と聞かれるとの事でした。上島さんは「気合をかけた日と、そうでない日はどう違う？」と聞くようにされたそうです。これに気づいた社員から「えいえい、おあー！」が定着しているそうです。

このような何でもないこと、私流に言えば「ちょっとした差」が非常に重要なのです。危機管理の分野では「ハインリッヒの法則」という物があり、一つの重大な事故には、29の軽微な事故、300のヒヤリハットが隠れているという物です。過去の「ツケ」が溜まり溜まって「民事再生」という大きなことにつながったと言えるのです。「ヒヤリハット」のような日常の些細な事柄を「まあ、ええやん」と見逃し、例えば、得意先の減少という事柄も「まあ、ええやん」という風に流して来た背景があるのです。

私は、何も「ハインリッヒの法則」を担がなくても、 Σ （まあ、ええやん）⇒「重大事」という図式は理解できると思います。ここでも、社員の目線と経営者の目線の相違があります。社員間の「まあ、ええやん」は相互に許容しあうもので繰り返さない限り「円滑な職場づくり」にある程度必要なものと思いますが、経営者と従業員という関係の「まあ、ええやん」には、大きく2つに大別されると思います。それは、絶対に許してはならない事柄、例えば、「おはようございます」という挨拶の励行を指示された事への遵守は、絶対に許せないことなのです。なぜなら、本人の気持ち次第の話なのです。ところが、本人の力ではどうしようもない「まあ、ええやん」、例えば、渋滞や電車のストップで遅刻するなどは、携帯の時代ですから事前に報告があれば「まあ、ええやん」と許容されるもので、そうでない無連絡は絶対に許せないものなのです。「しつけ」に関するもの許したらダメなのです。

4. 商品にプラスして届ける物

最後に、上島社長は、「GMはクルマを通してステイタスを届ける」というフレーズから、「珈琲」にプラス α するとおっしゃいました。私たちも「商品」を通してお客様の繁栄に貢献しているのですが、「プラス α 」の部分を各自が意識しているかが重要なポイントになります。それが「理念」という方もいらっしやいますし、社風というフレーバーな物と表現される場合もあります。いずれにせよ、プラス α を共通認識とする事が重要なので、社員一同で共有することがキーになります。

【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！】