

2/6
開催

経営トップセミナー 誌上中継!!

歴史に名を刻む経営者たちが伝授！
組織を存続させ、社会に貢献する
とっておきの知恵とヒント

会社に危機が訪れたとき、どう対処すべきなのか。数多くの先人の生き方を研究してきた作家の北康利氏が語る、歴史に名を残す経営者の思想と実践。そこには、時代を超えた普遍的な経営の真髓があった。
投資育成ビルで行われた経営トップセミナー「先人に学ぶ危機に強い経営」から、抄録をお届けする。

不景気ときはしゃがめ しゃがめば跳べる

松下幸之助の言葉に「好況良し。不況さらに良し」があります。彼が言ったのは、松下電器は好景気が続いたから生き残ってきたわけではなく、不景気という壁にぶつかっただけからこそ継続できたのだということでした。不景気ときは従業員に緊張感が生まれ、一人ひとりが何か改善できないか一生懸命考え、従業員の心が一つになり、会社が筋肉質になる。そうなることによって、次の好景気の波に乗れる。不景気ときはしゃがみなさい。しゃがめば跳べる。だから「不況さらに良し」だというわけです。

「日々新た」という重要な言葉も残

つだといわれていますが、私は、会社にとって一番大きな社会貢献は会社を存続させ、雇用を確保することだと思っています。社会の役に立たなかつたら会社は存続できません。本業をしつかりやるということは社会に貢献していることにほかならず、そのためにいろんな従業員教育を行い、若い人を育てていく。

優れた経営者や政治家に共通するのは優れた人間学者であるということです。仕事というのは人間を相手にして成り立っています。だから、人間とはどういうものなのかを一生懸命突き詰め、それを人を育て、人を管理し、人を説得し、人を啓蒙する力として発揮した。優れた経営者は皆、人間学を突き詰めた人たちだと思っています。



作家「100年経営の会」顧問

北 康利さん

きた やすとし
1960年、愛知県名古屋生まれ。東京大学法学部卒業後、富士銀行入行。資産証券化の専門家として活躍。富士証券投資戦略部長、みずほ証券財務開発部長などを歴任。2008年退職後、専業作家に。歴史人物評伝、講演活動を通じ現代社会を生き抜く術を伝えている。近著「命もいらす 名もいらす 西郷隆盛」(ワック)ほか著書多数。

危機がなければ大企業病に だからあえてそれを作る

危機を自ら作り出した経営者がいます。サントリーの創業者、鳥井信治郎と2代目の佐治敬三です。サントリーの前身である寿屋を興し、赤玉ポトワインという大ヒット商品で会社を大きくした鳥井信治郎は、これが売れに売れているのにウイスキーに打って出ました。ウイスキーはすぐに現金化できません。最低3年位、できれば5〜7年の熟成期間が必要です。案の定、3年位で資金が枯渇してしまいます。実子の敬三を裕福な佐治家に養子に出したのはそのため、寿屋は佐治家からの持参金で倒産の危機を持ち堪えました。歯を食いしばって苦境に耐えた結

果、戦後になってウイスキーが売れ始め、**「ダラム」**と呼ばれたオールドは、**「ジョニーウォーカー」**の赤を抜いて売上世界一にまでなります。このとき、2代目の佐治敬三が何をやったか。ビールへの参入という恐ろしい挑戦です。ビール業界はキリン、アサヒ、サッポロの三大メーカーが競う大変な寡占マーケットでした。彼には狙いがあったんです。

商人というものは臍を上に向けた途端に終わってしまう。頭を下げ、苦勞して売る経験をしなくなった会社に未来はない。ビールに参入した当時、サントリーには問屋が頭を下げて売ってくれるようお願いしにきていました。これではセールスマンが強くなれるはずがありません。会社の中に危機感を生み、頭を下げて売るといふ商人の基本を復活させることで、サントリーは大企業病にならずに済みました。

大量消費時代を見据えてもいました。ビールは、大量生産したものを大きくCMを打って売るといふ、大量消費時代のシステムでなければ成り立たない商品です。佐治敬三が社長時代の、ビールは一度も黒字にはなりませんでしたが、このシステムに乗ってウーロン茶やC.C.レモン、マカなどが売れるようになりました。壁がないのなら自分で壁を作り、それ

を乗り越えることがいかに大事かをサントリーの歴史は物語っています。**渦中に陥る前に先手を打つ 先を読み常に備えを**

経営者にとって一番大事なことは何か、いろいろ言われてきましたが、今は危機管理だと私は思います。ネット社会では風評被害のリスクが大きいです。また、日本列島は2000年に一度の地震帯の活発期になっているので、いつどこで大地震、あるいは火山爆発が起きてもおかしくない。地球温暖化の影響で台風の影響も増えています。そのほか、北朝鮮の問題など多くのリスクがある中で、会社存続のためにどう危機に対処すればいいのか。

私の知る限り、小林一三という人は危機管理がとりわけ上手な経営者でした。有名なエピソードがあります。阪急の梅田駅が木造だった時代に横にある郵便局が火事で全焼したのに梅田駅は焦げ跡すらありませんでした。延焼を免れたのは、大勢の野次馬が口にした「運の強さ」ではありません。日頃から万全の備えをしていたからです。

防火訓練を月に1回行い、駅舎には穴を開けた鉄管を配置し、水道栓を開くとそこから水が出てくるようにしていました。今日のスプリンク

ラーです。消火栓のホースの収納も、巻くのではなく蛇腹式にするという工夫をしていました。巻いたものごと蛇腹にしたものを持って走らせてみて、蛇腹の方が速く走れることを確認していたのです。危機が来る前に先手を打ち、あらゆる知見を注ぎ込んだ。小林一三はすごい人です。

無から有を生むマジシャンみたいな人でもありません。阪急が梅田から神戸までの新線建設に着手したとき、すでに省線、現在のJRと阪神の路線が走っていましたが、小林一三は一番速く走ることを宣言し、誰も住んでいない六甲山の崖下にまったくな線路を引き、なおかつ駅の数を少なくしました。そして沿線を開発し、発電所を持っている電鉄会社の強みを生かして住宅を電化しました。買うお金がない人のために割賦式販売も始めました。住宅ローンを考案したのは小林一三です。

何もない沿線を開発し、電化という付加価値を付け、買いやすくする。それだけではまだ十分ではないといふので、温泉のある宝塚をファミリーランドにし、さらに女性だけのレビュー、宝塚歌劇を作って人を集めた。乗る人がいないのなら乗るようになればいいという発想ですよ。

小林一三は、東京電力の前身である東京電燈の立て直しを要請されたときも、電気が余っているのなら使えばいいと考え、うなぎを焼くには電熱器が一番だとPRし、電気をたくさん使うアルミ精錬会社を合併で立ち上げました。私が言いたいのは、優れた経営者の手法は応用が利くということです。松下幸之助も同じです。一からやろうとする経営者が多いですが、いろんな先人がやってきたことの中に、組織を継続させていくための知恵、経営のヒントがあると思います。

受講されていかがでしたか？

無から有を生み出せるのは人間

株式会社鈴木楽器製作所
鈴木禮子社長



お話を聞いて一番感じたのは、経営というのはすごく大変だけれども、その分「ワクワクするもの」だということでした。ある意味、こんなに楽しいことはないんじゃないかと思えます。

当社は今年で65年目。継続させることを理念の一つとして、継続できる会社にするためみんなで頑張っている途中ですが、先人の発想に感銘を受けました。無から有を生じさせられるのは人間で、どこにでもある経営の種、事業が育つ種を探し出し、これをやらなければいけないという意志の力で、誰にも負けない努力をする。そして、絶対にやり抜くという気持ちを伝えていく。それが大切なのだということ改めて感じました。

**多彩な講師、幅広い講演
テーマによりさまざまな角度から
経営力強化のお手伝いをします**

企業経営にお役立ていただけるよう、今後も経営トップセミナーはじめさまざまな機会を提供してまいります。ぜひご参加ください。

ビジネスサポート部長
大村智之

