

## 大不況時代の企業経営とは

－社長塾春夏秋冬会で考える－

開倫塾

塾長 林明夫

**Q：弁護士の高井伸夫先生の主宰する社長塾春夏秋冬会パネルディスカッションのコーディネーターをなさったそうですね。**

A：(林明夫：以下省略)はい。5月26日に東京の九段会館で開かれた第5回の会合には、この私塾界でも大人気の高井伸夫先生を慕う経営者が70数名集まり、大不況下の企業経営について考えました。

**Q：高井伸夫先生の不況対策は何ですか。**

A：「企業は原則倒産」である。大不況の今日こそ、企業の社会的責任(CSR)として、「企業の存続」を「大義名分」としてあらゆる企業活動をすべきというものでした。

新規顧客の獲得の努力と同時に、当社を信用してくれた既存顧客の掘り起こしも大事。顧客にとって利益がある(貢献してくれる)商品づくりを顧客一人一人の顔を思い浮かべ、その満足を探ることが重要。

パネラーの一人、サクラクレパス取締役の辻正俊さんから、ただし、プロフィタブルな顧客満足も大事で、何でもかんでもお客様のためになると思い込んで製品やサービスに様々なものを付け加えることは避けるべきだという意見が出されました。

更に、当会の発起人の一人で、日本最大のビジネス系オンラインマガジン「平成進化論」を365日、毎日発行し続けている鮎谷周史さんから、既存顧客へのサービスとして価値ある情報提供としてメールマガジンの発行やインターネットの活用も大切であるとのコメントがありました。

**Q：企業の存続のためには賃金ダウンも断行すべしとの考えも、高井先生は示されたそうですね。**

A：その通りです。パネラーのお一人のキャノン電子株式会社社長の酒巻久さんは、受注量が激減し、売り上げが半減しても、社員の雇用を守ることが企業の社会的責任として大事。ありとあらゆる経費削減、仕事の仕方の見直しを行い、労働生産性を上げ、また、銀行の協力もおおぎながら雇用だけは守る。雇用の維持のために、一時的に賞与や手当、賃金ダウンもやむを得ない。仕事が少ない時こそ、研究開発や内部体制固めを集中的になすべしと酒巻社長はおっしゃっておられました。

「ドラッカーならば今何を教えてくれるか」とのテーマでお話になったドラッカー学会代表の上田惇生さんも、マーケティングとイノベーションで生産性を向上させ、働く人々にやさしい職場をつくること。資本主義を否定し、社会主義を否定すれば、全体主義への道しか残らない。全体主義を避けるために、人々がともに学び合いながら働く企業社会、産業社会を目指すべきだとの旨の発言がありました。

**Q：では、大不況下、どのような経営をすべきなのでしょう。**

A：株式会社ミキハウス代表取締役社長の木村皓一さんは、「既成概念を捨てること」、「売り先を絞り込むこと」、それに「スピード」を強調されました。

本社の社員は、月・火・水の3日間だけ本社に勤務し、木・金は休み、土・日は「ショッピング」つまりお店に出て現場で働くことをミキハウスではなさっているようです。マーケティングを全社を挙げて行う素晴らしい方法と感心しました。

柔道の野村選手はじめ多くのオリンピック選手を育成することは、社員の一体感とやればできるのだという気持ちを育てるのに役立っているようです。

ピー・アンド・イー・ディレクションズ代表取締役社長の島田直樹さんは、「闇夜に鉄砲を撃つ」ような企業行動はとらないこと、「時代に合わない」古いやり方は改めること、「客に説明しにくい会社」はロゴなどの工夫と丁寧な説明を、部門の連携の強化で「社内の水もれ」防止を訴えました。

株式会社アタックス代表取締役社長の西浦道明さんは、30年ごとに訪れる「事業承継」に対する万全の準備と、景気が悪くなれば売り上げや利益が下がる「景気連動型企業」から、景気に影響されずどのような状況下でも業績を伸ばし続ける「景気創造型企業」への脱却を強調されました。そのためには、企業の社会的使命(ミッション)と「社員のモチベーション」を数値に落とし込むことが大事。

**Q：学習塾、予備校、私立学校の経営者の皆様に考えて頂きたいことは何ですか。**

A：高井伸夫先生は、「企業は原則倒産」であるからこそ、今日の大不況の下、倒産を何としても回避して「企業の存続」を図るべしと教えて下さいました。

私は、「校舎は原則閉鎖」である。校舎の閉鎖を何としても回避し、教職員の雇用を守るため、ありとあらゆる経営上の努力をすべきと考えます。そのために、経営幹部は、内にこもってばかりいないで、せめて月に何回かは外に出て、外から自らの組織の改善点と強みを見つけ出す努力をすべきと考えます。

**Q：最後に一言どうぞ。**

A：今月のお勧めしたい本は、道元著「正法眼蔵」全四冊(岩波文庫)です。今年の元旦、高井先生とともに道元の一生を描いた映画「禅」のロケが行われた栃木県大田原市黒羽の大雄寺を訪れ、禅の大切さを再認識。昨年12月23日に司法試験の早稲田セミナーで急逝した弟の林俊夫弁護士(ペンネーム「森圭一」)を偲びながら、私も少しずつ読んでおります。

— 2009年5月27日記 —