

資料

## 中堅企業の社長インタビュー調査(38)

清水 馨

どの経営者も、自社の状況を説明するために、他社とは違う自社の特徴、特殊性を強調する。インタビューの冒頭、その特殊性が産まれた経緯、創業者の考え方、歴史的背景を説明してくださる。特殊な要素は自社の歴史から現在の製品・サービス機能（価格、ニーズ合致度、提供スピード）、地域など目に見えるもの、そして関係する法律、政策、産業、技術といった環境、そして自社が持つ製品技術、製造技術、ノウハウ、開発体制、使用する素材、仕事の進め方、仕入先との関係、販売先との関係、人事管理、能力開発など目に見えないものまで多岐にわたる。

例えば自社にとって顧客が一人（一社）であり、そのニーズが特殊であれば、取引そのものが特殊なものとなり、他社の参入はなくなる。特殊な要素に従業員のエネルギーを集中させ、より高度化させ、顧客の特殊な要求に応え続けていけば、信頼を獲得、維持し、自社は存続できる。顧客から発せられたニーズという情報が特殊であれば、それを受け取る方法、社内で解釈して製品化していく加工方法、再び顧客に提供する方法も特殊だ。情報の流れ、速さ、向き、範囲、量、時期、流れる順番、重要なポイント、正確性、効率性も、簡単に他社に把握されにくくなる。つまり、特殊である要素は細かく見ていけば無数にあると言って良いだろう。

もし唯一の顧客が、自らのニーズが特殊でないと思うようになれば、

その顧客は売り手の特殊性を認識しなくなる。高いお金を払うつもりはなくなり、他社製品でも良いわけで、そこに競争が生まれる。逆に、その顧客がより特殊なニーズを持つようになったにもかかわらず、売り手の製品・サービスがニーズを満たせないと感じれば、その顧客はそのニーズを満たすべく自社内で製品・サービスを開発（内製化）しようと思うかもしれない。売り手はどうすれば良いのか。前者の場合、その顧客に「あなたのニーズは引き続き特殊であって、私どもの製品サービスこそが、それに応えることができる唯一の手段である」と訴求（広告、宣伝、研修など）し、再び認識してもらおうようにするのか。後者の場合、より特殊なニーズに応えるべく新しい製品・サービスを開発するのか。それとも、その顧客の当該ニーズに応えることを諦め、同じ顧客の別のニーズに数多く応える特殊な製品を数多く提供しようとするか、別の顧客のニーズに応えようとするか、別の地域の顧客を探すか、従来より安く提供するか……その解決方法も無数にあると言って良い。

売上や利益といった量的拡大を目指すならば、自社に関係する特殊な要素のうち、どれかを一般化、普遍化する作業が必要なのである。ある顧客に限定していた事業を、他の顧客にも訴求する（市場開拓）。特定地域限定だった事業を、他の地域にも展開する。時間限定だった販売方法を延長する。一つの製品・サービスだったものを、別の製品・サービスを提供する。当然、経営資源は限られるので、普遍化する要素は限られるし、ある程度の勝算を見通さなければならない。従来の仕事の進め方を見直す必要もあるかもしれない（質的变化）。ただ、普遍化は希望や期待が膨らむので楽しいし、そのための組織を調整するコストは低く楽である。勝算も希望的観測が入って、何でもかんでも手を広げてしまう危険性がある。普遍性を上げれば、それだけ特殊の要素が減り、競争の要素が増える。そのため、顧客のニーズや資源制約という目に見える外側からの縛りだけではなく、事業ドメイン、経営理念といった内側から

の縛りが必要になってくる。平易な言葉で表現すれば、それは「経営者の我慢」である。実行できる選択肢の中で、結果が分らない状況で、どれかを選び、それ以外を捨てる作業は不安である。ただ、選択肢がほとんどないと感じれば他律でしか生きられないし、選択肢が少ないながらあると思えば自主的に選択し生きていけるし、選択肢が多ければ選択の判断基準を主体的に決めた上で生きることになる。特殊を普遍化する選択肢の多少は経営者の抽象化能力に依存し、他律的、自主的、主体的のいずれを意識して生きるかも含めて、経営者の選択なのである。

今回は5名の経営者から興味深い話を伺うことができた。ご協力くださった経営者、そして日程調整にあたられた関係者の方々に感謝申し上げます。

**高橋カーテンウォール工業(株)** 代表取締役社長 高橋 武治 氏

2017年11月8日 本社 中央区日本橋本町一丁目5番4号

上 場：JASDAQスタンダード

従業員数：144人

売上高：78億円

事業内容：プレキャストコンクリートカーテンウォール、超軽量カーテンウォール（カルコン14）、アーキテクチュラルコンクリート（色付きコンクリート）の設計・製造・施工、水施設・水空間・水環境の企画・提案・設計・施工事業

当社は、超高層ビルの外壁に使われるコンクリート部材を、工場で製造して、建設現場へ運び、クレーンで持ち上げて、鉄骨に載せて、ぶら下げる。これで建物の内側と外側が仕切られる。積極採用をしており、150人規模の会社でありながら、来年度は10人の新卒が入社する。大企業出身の総務担当が最近入社し、入社後の研修などを充実させているた

め、若者の定着率は高い。一方、若い人の残業に対する感覚が、以前と比べて違ってきていることを感じる。昔は「24時間戦えますか」などというCMや「モーレツ社員」という言葉があったぐらい、長時間労働は当たり前であり、前向きに評価されていた。それが今はとても悪いものという評価になってしまった。この変化はかなり急速で、我々も戸惑いつつ対応している。私は少々わがままに育ったため、現代の若者の気質は理解できる。一方、建設業が、働き方改革に猶予期間を与えられたように、そうした若者の志向にすぐに合わせられるような業界ではないことも理解している。こうした新しい感覚と、現実の業界慣行を理解した上で、当社の企業文化をどういう方向へ導いてゆくか、よく考えなくてはならない

最近、印象的な若者たちを見た。会社の近くに夫婦で経営している懐石料理がある。そこで修行中の若者は休む暇もなく働き、寝袋で店に寝泊まりしているそうだ。独立する夢を持って自分のためにやっているから、続けられる極端なケースだと思うが、仕事で本当に成功したいのであれば、ある程度は自分の時間を犠牲にして、仕事に没入しなくてはならない。米系金融初の日本人幹部の座を蹴ってマネックス証券を創業した松本大氏は「人間個人の能力の差はたいしたことないが、努力しなかったら競争に勝てない」と言う。ちなみに松本社長は能力の差はないなんて言っているが、極めて優秀な人だ。そういう人ですら、懸命に努力をしているのに、そこまでの力がない我々が時間を投じないで成功するなどありえない。

こうした努力は、ひとかどの人間になりたい、とか、他人にコントロールされる人生ではなく自分でコントロールする人生を送りたい、といった志がなくてはできないことだ。今の日本はなんとなく日々暮らしていても、快適に過ごせるので、そうした志を持ちにくい環境だ。幸福の代償かもしれない。

志を持ち、自分から努力する人を増やしたい。日々の勉強会を通じ、能力を開花させた人には、その力をみんなのために使うように、そこまでの力をまだ発揮していない人には、地道な努力と創意工夫を重ねれば、かならずや素晴らしい結果が出る、と語りかけている。

成長する会社には、能力が高くハードワーキングを厭わない社員がいたはずだ。父が社長をやっていたときに番頭だった人たちもそうだった。そして、それぞれ営業と内部管理を任せられ、よい意味で競って結果を出してきた。新しい世代のマネジメントは、ハードワーキングは共通だが、それぞれのスタイルで結果を出し始めている。こうした次世代、およびその次の世代がどんどん育ってくるのを見るのは本当に嬉しい。

今、建設業界は恵まれた環境で、活況を呈し、人が足りない。嬉しい悲鳴だ。かつて「コンクリートから人へ」という掛け声の下、公共事業への予算が極端に減らされ、同業者たちが集まる賀詞交換会はお通夜のようだった。カーテンウォール業界でも限られた需要に多くの業者が群がり、価格競争が激しくなり、工場の稼働率を維持するために赤字でも受注せざるを得ず、3期連続で赤字に陥った。銀行からは破綻懸念先リストに入れられて、資産を売れなどと言われ、対応が大変だった。人員削減、採用中止、給与カットなどあらゆることをした。今は、景気が回復し、様変わりした。同じメンバーが集まる賀詞交換会で「セメント業界は日本の静脈産業です。」と来賓が話すと、みんな「そうだそうだ。」とうなずき、お祭りのような熱気があふれる。数年前と来賓が言っていることが同じなのに、反応が全然違うので、笑いそうになる。政治がこんなにも景気に影響を持ち、経営能力を超えたインパクトがあるものなのか、しみじみ自分たちは大海の上の草船のようなものなのだな、と思う。景気が悪くなれば誰が社長をやっても大変になるし、景気が良くなれば、誰がやっても良くなる。

とはいえ、景気が悪化した際に生き延びられるように準備しておくの

は、経営者の重要な仕事だ。2004年に父が亡くなり、叔父と私が継いだ。その時点で、本業とかけ離れた事業を3つ抱えており、いずれも大きな赤字だった。SPA事業、マンションの収納家具事業、大阪の不動産事業。私は中途入社なので、それまでやっていた人たちのしがらみがなく、早く整理しようとした。しかし叔父をはじめ多くの社員はしがらみがあって、私に同調する人は少なかった。ずるずると続けるうちに損失が膨大になって無視できなくなった。2004年から10年かけて1つひとつ整理し、重石が取れたころ、リーマンショックの影響が建設業界を襲ってきた。(建設業は、他業界の景気の影響を数年後に受ける)間に合って良かった。リーマンショックの影響が出たときに赤字子会社たちを抱えていたら、もっと深刻な事態に陥っていて、身売りをしなければならなかったかもしれない。事業がファンドに買われると、よくなるケースもあるが、転売されるなどして、オーナーがころころ変わり、従業員に対する愛情も失われ、気の毒な状態になるケースもある。経営が安定していてよかった。

リーマンを乗り越え、好景気を迎えた段階で、得られたお金をどう扱うかも経営の手腕だ。先代たちが多角化で失敗してくれていたおかげで、むやみな多角化や海外展開にお金をつぎ込むつもりはない。得られたお金はきちっとためて、本業に投資し、不況が起こったときは、以前のように入員削減や給与カットをしないですむようにしたいと考えている。

多角化をしていたころ、当社の社員は周囲から、給与が低くて大変だね、と同情されていたと聞く。今は、ボーナスを手厚く支払った結果、社員の年収は1.5倍になり、新興企業ベスト200にランクインした。もうそこまで同情されることはないだろう。また、業界シェア60%で安定していると説明すると、若者は安心して入社してくれる。工場で働く協力会社の社員は当社の社員ではないが、彼らあつての工場／会社なので、社員に賞与を支給するときに、報奨金としていくら出すようにした。ま

た、製造する製品がないときにもペンキ塗りなど、生産以外の仕事を見つけて手伝ってもらって、生活の安定を図っている。こうしたまっとうな取り組みは、必ずや当社の未来を明るくしてくれると信じている。

私はひょんなことから、経営の神様と言われる稲盛和夫さんの私塾に入り、「全従業員の物心両面の幸福を追求するために頑張れ」、という考えにふれた。私は親孝行で当社に入ったが、稲盛さんの考えにふれ、自分の親だけでなく、叔父をはじめとする親族孝行、これまで頑張ってくれた社員、協力会社の方々への孝行、引いては当社を信頼して仕事を出してくれているお客様たちへの孝行、と、孝行する範囲が次々と広がっている。

ある老舗和菓子屋が、事業を「先祖から引き継いだもの」ではなく「将来の子孫たちからの預かり物」と考えているという考えを聞き、将来の子孫、将来の社員のために、利益と同時に社格（人に人格があるように、会社にも社格があると考え）を高めてゆきたいと考えている。

これから数年、需要が増えて工場がパンクすることが心配である。まず、それをうまく乗り切り、売上利益を極大化することを目指す。平行して技術部を強化して、新しい技術が生まれるようにしたい。実務が忙しいため、なかなか人員が増強できないが、他の部署のアイデア豊富な社員も交えて、なんとかこの業界にもイノベーションを起こしたい。

**㈱牛繁ドリームシステム** 代表取締役社長 高田 昌一 氏

2017年11月17日 本社 新宿区新宿2-1-2

従業員数：124人（アルバイト含め1,187人）

売上高：56億円

事業内容：焼肉店の経営、焼肉店のフランチャイズ事業の開発・運営

私が生まれた当時、実家は八百屋を営んでいた。のちに両親は喫茶店

やバーなどを手広く経営するようになり、良く働いて家にいないのが当然だった。飲食店はハードワークであり、皆が休んでいる間に働く。私も抵抗なく飲食店の商売を始めることになった。

多くの焼肉屋経営の企業は、居酒屋などいろいろな商売を兼業している。その一方で、ウチは専業である。叙々苑も専業。だから専門店として肉の違いで勝負しなければならない。米国産と豪州産の、それも部位の等級が高いものを仕入れている。また、140店舗あるうち、9割が直営店であることが強い。粗利を削って、高付加価値を付けて提供する。店舗展開も自分の意思でできる。意思決定も速い。フランチャイズは、本部と店舗が利益を分け合う関係にある。フランチャイジーは高いロイヤルティを支払うので、どうしても原価を下げたくなる。良い肉では高くなってしまう。店舗を出すときも、どうしてもフランチャイジーの土地や建物、お金の都合があるので、こちらの思い通りにはならない。牛角はフランチャイズなのに、良くあそこまで店舗を展開できたと思う。

140店舗は、関東商圏の東京、千葉、埼玉、神奈川と、新宿から東西南北どこにも1時間程度、隣の店舗でも最長30分で行けるとところに絞っている。埼玉県の大岩にセンターを設け、そこから一括して食材、消耗品などを各店に配送し合理化・効率化を図っている。広告も地域限定で打てるので、集中戦略は威力を発揮していると思う。

とは言え、あと3年後、2020年の東京オリンピックまでに60店舗のフランチャイズを増やして、200店舗にしたい。このぐらいの店舗がないと、焼肉屋としてダメなのだ。焼肉のオリンピックがあれば、日本代表になりたい。今の店舗数では、区大会か地方予選ぐらいしか出場できない。店舗が増えれば、肉の扱い量も増え、中間卸を通さず良い肉を安く仕入れることができる。物件の話も、真っ先に入ってくる。株式を公開すれば、もっと景色が違って見えるのだろう。社員が独立して暖簾分けのようにして、店舗を増やしていく。それが社員にとっての豊かな経済

条件を与えることになるのではないか。

本部で笛を吹いても、各店舗が動くわけではない。私は140店舗を常に見て回って、牛繁としての総合力が発揮されているか確認している。店舗の入口を空けた瞬間、店長のやる気のある顔を見て、そして店舗や厨房設備の清掃の状態を見れば、だいたい分かる。服装の乱れなど細かいところが、そのまま調理や接客の手抜きにつながっていく。

2007年に吉野家と資本提携した。手を組めば、ウチも上場できるかな、上場が早くなるかな、有望な経営者候補が吉野家から来てくれるかなと思ったからだ。しかし、そうはならなかった。手を組んで分かったのは、上場の弊害だ。コンプライアンスの規制は厳しく、意思決定の過程も根回しや稟議書を回さなければできない。要するに、スピード感がないのだ。店舗の物件を決めるにはスピードが必要。空き家が出たという情報が飛び込んでくればすぐに見に行き、その場で即決しなければ、すぐに他の人に取られてしまう。結局、2010年に吉野家との提携は解消し、独立の道を選んだ。

私でなければ務まらない仕事はない。ただし店舗の物件だけは、私が一人で決めてきた。店舗は一度決めたら、引越ししづらいので慎重な判断が必要だ。周辺の人口、商業の推計売上、物件の視認性と接近性、商業施設の動線など、一通りのデータを頭に入れ、近い物件の話が出れば早く見て決める。割と間違えずに決めていると思う。ただ、1988年にこの会社を創業し、30年経った。使命感で続けてきたが、現在66歳になり、そろそろ全店舗を見て回る体力がなくなってきた。40歳の息子に譲ろうと思っている。息子は両親が経営していた喫茶店や居酒屋、餃子店などの独立店舗を引き継いでいる。小さくてもきらりと輝く店でも良い。外食の場合、店舗を増やすのが良いとは限らない。それは経営者の哲学に依存する。私の場合は、増やしたかった。店の看板をその地方に掲げることが嬉しかった。それが喜び。今、上海に5店舗、ベトナムに1店舗

を出した。いずれも日本で働いていた上海の人、ベトナムの人が地元で開いたものだ。現地の肉の流通は分らないので任せている。

**須賀工業(株)** 代表取締役会長 森井 省三 氏

2017年12月1日 本社 台東区上野5丁目18番10号

従業員数：501人

売上高：353億円

事業内容：空気調和，給排水衛生設備の設計施工・地域冷暖房，公害処理およびその他各種環境調整設備の設計施工・工場生産設備の設計施工・消火設備およびその他各種防災設備の設計施工・電気工事，電気通信工事の設計施工・性能検証業務・保守，メンテナンス，劣化調査・診断および改修工事の設計施工・水質，大気，騒音・振動の測定・検査・設備装置機器の輸出入ならびに製作販売・不動産の取得，所有，処分，賃貸借および管理

私は大学を卒業して日本興業銀行に入行し，その後，51歳で企業保険代理店の会社に転籍，さらに60歳のとき，この会社に来た。全て銀行による人事である。そしてその1年後，2011年6月から2017年6月までの6年間，社長に就いた。一般に，ビルの設備と言えば，衛生設備，空調設備，電気設備があり，当社はビルの衛生設備と空調設備のエンジニア会社である。衛生設備と聞くとトイレと思われるかもしれないが，広い意味では給排水，防災防水関連まで水周りの全てが含まれる。例えば100億円のビルを建設するとなれば，そのうち約30億円が設備費だ。さらにその中で25%が衛生設備，40%が空調設備，残りが電気設備というのが，凡そのイメージ。施主が大手ゼネコンに発注し，そこから仕事を請け，衛生・空調設備の設計・工事をするサブコンと言われる建設会社

に該当する。

当社は1901年に大阪で創業し、当時は公的水道がない時代に、私的水道の会社として事業を始めた。といっても、需要は今ほどなく、官公庁や軍、財閥本社、デパート、ホテル、病院などだった。大正時代になり、近代空調に真っ先に参入し、今では衛生設備よりも空調設備の方が大きくなっている。実際の業務は、それら設備の設計・施工・管理である。実際の施工の際、当社社員1～2名が現場監督責任者として建設現場に入り、協力会社が施工する。衛生工事の協力会社は社長・職人(配管技能者)を含めて15名くらいの規模が大きい会社である。恐らく家族ぐるみで運営をしているようなイメージである。その彼らがさらに下請の職人40～50名の作業員を集めて工事現場に入る。このように、建築業界は重層下請構造になっている。これは一般的に問題だと思われているが、ゼネコン側から見ると需要の増減に柔軟に合わせることができるので非常に有効なシステムである。

空調設備の施工は、受注額のうち資材が7割、労務費が3割。衛生設備(管、ポンプ、タンクなど)は資材が3割、労務費が7割になる。同じ会社の中なのに、部署によって収益構造が全く逆になる。利益率と回転率の積である交差比率を見ることによって、本当に効率的に利益を上げることができているかどうかを把握することができる。私は銀行員時代から500以上の工場を見てきた。審査調書を書くために、会社の沿革、経営者、産業構造、産業内の会社の位置、特色、PLやBS、今次計画、収益予測、償還期限などを調べる癖が身についている。その中で経営者として最も重要なことは、次期後継者を育てることだと思っている。それまで固めてきた自分の考え方、生き方を伝えていかなければならない。

当社の課題として、全体を管理する人材が極めて少ないことか。技術屋は非常に多い。社員600名のうち女性は100名で、総務部長や秘書課長など管理職に就いている者が2名いる。最近では現場を担当する女性も出

てきた。しかし400名の技術屋（工事が230名、設計が150名ほど）は、どうしても視野が狭くなる。後継者に求めることは、雑務から開放して3～5年先、できれば10年先を見る力をつけて欲しいということだ。従業員とその家族、協力会社の社員や家族を含めると、ウチの仕事でメシを食べている人が数千人いるはずだ。重大な責任を負えるだけの、幅広く30年先ぐらいまで考えられる人が良い。私の前任者が「これは」と思う数人を後継者候補として徹底的に鍛えていてくれた。お客様の会社のHPを見ろ、PL、BSを見ろ、有価証券報告書の役員一覧を見ろ、そこには生年月日も書いてあるから、その都度、お祝いのメッセージを入れろ、持ち株比率を見ろなどなど。後継者育成の6合目まで到達した時点で、私が引き継いだ。その中の一人を副社長として選び、私が社長に就いて6年間、他に用事がない限り必ず彼と一緒に昼食をとりながら私の考え、会社の問題点、部下からの相談など、公私を交えいろいろな会話をした。経営者としての生き様の伝承には時間が必要だ。

私が就任した年と翌年の2年間で、40億円の当期損失を出した。現場が崩れていた。それを3年間かけて立て直した。その建て直しの右腕だったのが現社長だ。原因究明に、私がホワイトボードの前に立って夜の12時まで陣頭指揮に当たった。岩盤に突き当たるまで何故なぜを繰り返した。そんなことをした社長は初めてだったようだ。独立した500人規模の会社では管理が徹底されておらず、どこでも似たようなことが起きているのではないか。ウチもオーナー社長が6代続いて、その後、銀行出身者と生え抜きとが交互に社長になった。オーナー社長が続くと、オーナー以外人間が社長になることは考えなくなる。だから、一般的には、社長がいなくなると混乱する可能性が高くなる。若いうちから見極めて、育てる必要がある。

当社のもう一つの課題は若手が採用できないこと。バブルの時、建設業界の総受注は84兆円まで達し、ウチも1年で100名を採用した。20年

経ち、そのうち28名が残った。厳密には、日本経済全体のバブルのピークは91年ごろなのだが、建設業はピーク時に受注したものが実際に竣工する95年ごろがピークになった。その後46兆円まで落ち、採用を絞った。その反動で今、32歳から42歳の今後経営を担う管理者候補が極端に少なくなってしまった。それに気づいて、その後、どんなに経営が厳しくても毎年技術者は20名を確保するようにしている。今でも50歳以上が60%もいるので、10年後は、各種技能者が高齢化してしまう。建築業界全体として、若手が来にくい。このままでは、日本で良く起こる大災害に対して、自前で復興できなくなる恐れがある。今、政府主導の働き方改革を利用して、若手を採用できるような体制作りを一挙に仕上げていく。当社が労働基準監督署に届け出たサブプロク協定<sup>1)</sup>では年間960時間、月80時間の残業が認められている。月80時間というのは人間が正常な精神状態でいられる限度なのだそう。残念ながら、ウチを含め建設業が施工する工事現場の78%が、4週4休以下が実状。月の土曜日4日間、現場は休んでいないので、4日×8時間=32時間の残業となる。また、工事現場では実働する朝9時より前、8時頃に召集して朝礼を開くのが慣例となっている。これも厳密には時間外労働になり、月26日分、26時間が残業となる。土曜の現場開業と朝礼だけで合計58時間の残業が既に食われてしまっているのが現状である。申告制にしても、そこにも抜け道がある。あの手この手で改善を試みてきたが、抜本的に見直すために実態を徹底的に調べたところ、もっとひどいことが分った。勤怠管理は課長の職権だが、毎日複数の現場を実際に見ることはできないので、現場監督者を教育して作業員の勤怠を課長への申告前にチェックさせると

---

1) 時間外労働・休日労働に関する協定書のこと。労働基準法第36条に「労働者は法定労働時間（1日8時間1週40時間）を超えて労働させる場合や、休日労働をさせる場合には、あらかじめ労働組合と使用者で書面による協定を締結しなければならない」と定められている。「36協定届」を労働基準監督署に届け出ずに従業員に時間外労働をさせた場合は、労働基準法違反となる。

もに、コンピュータシステムを変えて現場監督者承認も加えることにした。システム部は、このシステム改変に2,500万円かかると言われたが、導入して十分に元をとった。

社内の改革は一気に進めていくし、新しい法令も次の国会を通り1年後に施行されるだろう。ただし建設業は猶予期間が5年ある。少なくとも、今、受注しているものについては、納期が決まっているので、今まで通りの働き方で進めていくしかない。仮に、今日から新しい働き方をしたら、納期は全く守れないし、東京オリンピックも開催できないだろう。今は非常に忙しく、技能者や作業員の確保難と賃金上昇が相俟って苦しい。お客様からの引き合いを断るぐらいで、景気が良いときにお客様を失うのだと実感している。5年後はあつと言う間に来る。それまでに新しい体制を構築しなければならない。今から受注する案件については、全ての現場の人たちが週休2日を確保できるような建築工程をゼネコンが作成してくれないと困るし、官庁が発注する工事だけでなく民間発注の工事もそうになってくれないと元の木阿弥である。法令を逸脱した建築工程を示す工事に認可を下すことがないように国土交通省にも働きかけていく。会社の中で、私たち経営者と現場の人たちとの働き方改革に対する意識のギャップも大きい。

平成24年4月から私ども建設業界も労働基準法上の時間規制業種となり、違反した場合に罰則が適用されることになるが、こうした後ろ向き対応ではなく、私たち建設業界が若い男女にとって働き甲斐のある魅力的な職業になってゆくための“改革”として取り組んでゆくことが何よりも必要となってくると考えている。建設業界における『働き方改革』は、江戸時代以来の日本の建設請負の歴史で革命の変革になるのではないだろうか。

われわれの収益の源泉は工事現場にあるが、工事現場は常にリスクと隣り合わせだ。昔も今も、労災事故防止に全力を尽くすのは言うまでも

ないが、損失リスクも常に存在している。リーマンショック以降、極端に国内建設需要が落ち込み、施主が建設費を抑えたい意向が強くなったため、工期ギリギリまでゼネコンが決定しない。ゼネコンが決まっても設計図が遅れ、また鉄筋工や型枠工が集められず、建設会社の工事が遅れる。ビルは一般的に2年くらいかけて建てられる。最初に地下に設置される大型配管などの設備の仕事があるが、その後ビルの本体工事が終わるまで、ウチの仕事はない。そして、躯体が出来上がった時点でわれわれ設備工事の仕事が始まる。

ゼネコンの仕事が遅れると、われわれの作業開始が遅れるが、完成引渡しの時期は後方にズレることはまずないため、設備会社の工事期間の短期化が発生し、時間が短くなった分だけ、投入職人の人数が増加し、コストアップに直結してしまう。当初計画していた投入人員が倍になり、大幅な赤字を余儀なくされた現場も体験した。現在は、着工前の検討を十分に行い、工程・人員投入計画を十分に行うとともに、毎月1回、現場監督者から工事本部に現場状況を報告させ、工期遅れを含む当初計画からの変更を把握できる体制を整備している。工程遅れ、作業遅れ発見時のサポート体制も整え、事態が深刻になる前に手を打てる体制を敷いている。

若手不足を補うのが、定年後の再雇用である。事務系、技術系併せて69名の再雇用者がいる。特に技術系では歳をとっても経験がモノを言う仕事がたくさんある。前述の工期が遅れている現場のバックアップサポートに入ってもらっている。もちろん中途採用もしているが、いろいろな問題を抱えている場合もあり、慎重に対応している。

もし当社が電気設備までできれば、総合設備会社になりビル設備のすべてを一括受注できるようになるということもあり、歴史的には二度、電気設備にチャレンジしたが、電気設備は電力会社の子会社がコスト的にも強く、本格的な参入は諦めた。その代わりに、衛生設備と空調設備の

定期点検、大規模改修などのメンテナンス業務をビル所有者から直接受注できるように、施主がビルを新築する際にゼネコンに一括発注するのではなく、設備ごとの分離発注をお願いしている。しかしながら、分離発注をするには施主側にも設備の専門員が必要なため、ゼネコンに対する一括発注主流の傾向は止められていないのが実情である。従って、設備の定期点検や大規模改修などのメンテナンス業務の施主からの直接受注を増やし、経営の安定化を目指す努力を続けており、117年の歴史と実績をアピールしてきている。

後継者候補になる部長や課長といった管理者には、人間的総合力を求める。配管の設計は、ビルの限られた狭いスペースの中で他のさまざまな設備との場所の取り合いである。早い方が勝つ。いろいろな業者と文字通りの建設的な交渉力が勝負となる。前は譲ってもらったから今度はそちらに任せるとか、今回は泣いてくれ、など。また、お金の計算にも強くなってほしい。現場監督者は小さな社長のようなもの。協力会社を使い、技能者を使い、それらの単価はいくらで、何人、何日使ったらいくらになるかは常に把握し、もし予定変更を余儀なくされたら、既存予算を変更して実行予算を組むことが求められる。その予定変更の必要性に、どの時点で気づいたのかも重要なポイントだ。予定変更の原因を分析することで、次からそれに対して前もって準備し、コスト増を最小限に抑えることができる。

経営者は、そういった毎日起こるトラブルやリスクを早くキャッチすることが求められる。課長とは月1回、報告を受け、全現場の進捗状況を確認する。こういうことは技術畑の人が自分から言うのは苦手のような。だからこちらから「あれどうなった？」と尋ね続ける。直近に現場を見てきた人間に直接「気づいたことを教えて」と尋ねるのが一番早い。役員室の扉を開けておくからいつでも言いに来なさい、では誰も来ない。人間とは、誰かに聞いてくれると言いやすくなる。知らないことを知っ

ている人にしっかり聞くという常識的なことを続けるのが上司の役割かもしれない。

**アルケア(株)** 代表取締役社長 鈴木 輝重 氏

2017年12月8日 本社 墨田区錦糸1-2-1 アルカセントラル19階

同席者 経営企画部部长 藤田 昌史 氏

同席インタビュー 千葉大学特任准教授 片桐 大輔

従業員数：530人

連結売上高：142億円

事業内容：メディカルケア、ホームヘルスケア、スポーツ&セルフ  
ケア用品の開発並びに製造・販売、輸出入

当社は、広く医療業界の中でも治療や看護の領域において使用される医療材料というマーケットにおいて、技術力と提案力を生かして、小さい領域のオンリーワン企業になろうと考えている。国内に開発、生産の機能を持っている。そして、予防、治療、ケア、社会復帰というケアプロセスに沿って、当社製品・サービスをシームレスに提供している。例えば、当社が開発した測定器により下肢筋力を測定して、ロコモティブシンドローム<sup>2)</sup>の予防に役立てていただく。運動器の衰えが原因で、歩行や立ち座りなどの日常生活に障害を来し、要介護や寝たきりになるリスクが高くなる。運動器のメンテナンスと、大切に使い続けることを広く伝えていく必要がある。

こうした需要は高齢化の進行とともに増え、市場が拡大している。従って、当社としても規模を積極的に大きくし、現在の500名から700名

---

2) 運動器(身体運動に関わる骨、筋肉、関節、神経などの総称)の障害のため  
に移動機能の低下をきたした状態

態勢にしたい。また社員の多様性を維持し、女性や障害者、外国人も積極的に採用している。そのうち3名がパラアスリートとして東京パラリンピック出場を目指して頑張っている。500名から700名にするのは、確かに既存事業の延長として、そのための開発や営業の人間を増やそうとしている部分が多い。医療材料は消耗品が多いが、製品寿命も長く、差別化するのは難しい。価格競争に陥りやすい。市場が拡大しても、そのままの勢いでは売上や利益が伸びないので、会社を単純に1.4倍にしようとしているわけではない。人や製品を増やすだけでなく、新しい体制、新しい仕組み、例えば人事制度、給与システム、情報システム、社内規定、内部監査、業務監査など、中堅企業として必ず持っているファンクションを作り直すか、新たに作るか、とにかく揃えなければならない。課題は山ほどある。

2025年、団塊の世代が後期高齢者に達するころが高齢化のピークで、日本の医療費が40兆円から60兆円にもなると予想されている。そして2040年にはその厚かった年代層が薄くなっている。ピークとなる2025年に、医療材料市場でそれなりのポジションにいたい。目指しているありたい姿を考え今から準備すると、社員の量も質も足りない。社員のベースラインの質は、社内教育で何とかなっている。しかし、それ以上のことを中の人間が同じ中の人間に教えるのには限界がある。外部コンサルタントをパートナーとして組織の中で一緒に汗をかいてもらって、知見を得ていくことに注力している。積極的に中途採用も行い、工場や研究開発に顧問やスーパーバイザーとして見てもらっている。外部から知見を入れるのは、時間とキャリアを買っているのと、違うキャリアを持った人たちが集まることによって、変化のきっかけを作りたい。

社員の職責等級によって異なるが、おおよそ業績50%、行動50%の割合で社員を評価する。2025年に何が経営フォースになっているかを考えて、具体的な項目を作成する。会社のDNAとして大事にしたい行動が

ある。これは変えない。その一方で、市場環境の変化に応じて評価項目と基準を変えていく。その中で重要なのが、社員の自主性だ。私が2013年に社長に就任して、社員と行動指針を作りたいと思った。そして、「顧客に密着しよう」「専門性を追究しよう」「チームで成果をあげよう」「境界を越えよう」という4つのキーワードにまとめた。これがアルケア社員の行動指針（アルケアスタイル）である。ただし、あえて具体的な言葉の定義はせず、さらに社員同士が話し合い、事例を持ち寄り、自分たちの言葉で考え表現するようにしている。そうすることで、より理解が深まることを願っている。

当社製品の価格は、診療報酬に加え、市場によって決まる部分が多い。包帯を巻くなどの行為に対して点数が決まっているが、包帯そのものは点数がないので、病院や医者は安く仕入れたい。当社と病院の間にディーラー（代理店＝卸売）がいて、当社製品を個々の病院や医者に販売する。「この地域は患者が多い」とか「この病院は機器の買え替えを検討している」などの重要な情報をもたらしてくれる。当社の営業マンがディーラーと一緒に病院を訪問することもあれば、ディーラーと対峙して価格交渉をしなければならないこともある。いざとなれば緊急に対応しなければならない場面もある。ゆえに癒着するわけでもなければ、決定的に対立するわけでもない。あくまでもパートナーである。

営業マンのデジタル日報から開発要望を集める。そして開発担当が改善案件を話し合っって開発テーマのきっかけになることもあるし、学会や展示会で病院関係者などから直接依頼される場合もある。営業マンが開発マンと一緒に病院に行き、ネタ探しもしている。幸い、アルケアが培ってきた歴史と実績、ブランドがあるため、病院の中でも信頼してご理解してくださる医者がいらっしや、契約を結んだ上で医者の手術を見せてもらう。その一挙手一投足を観察することで、次の製品のヒントを得る。観察技術の向上も必要だ。製品のサイズを変えるなど比較

的短期間で開発できるものから、新しいコンセプトで3～4年かかるものもある。事業戦略の中期計画の中でロードマップを描き、事業部長が個別の案件に対して開発するかどうかを意思決定する。着手する際の意思決定だけ、経営会議の中で社長が行う。開発マンを数年間、数人はりつけ、金額がかかるものについて、特に慎重に意思決定する。

企業理念は、60年間使っていた言葉を整理し、もう一度この7月から浸透させている。全社員を20～30グループに分けて、企業理念について社員同士が自分の言葉で考える場を作った。これを理念ダイアログと呼び、全国22ヶ所の営業所や工場などに私が出向き、2時間ばかりかけて行う。半期ごとに、前回話し合った内容を確認し、その後の進捗状況を共有し、うまくいったものは他部署にも伝えるようにした。さらに每期初には幕張のホテルに全従業員合計600人を集め、当期の経営方針と重点課題を説明した後、パーティーをする。企業理念クイズ、永年勤続表彰、業績表彰（アルケアアワード）などを通じて、インナーブランディングを行っている。コーポレートカラーである緑のものを、全員、それも社外取締役の人にもつけて頂いて一体感を演出した。理念は一つの考え方を教えたり押し付けたりするのではなく、社員がいろいろ解釈すれば良い。押し付ければ説教臭くなる。私が個人として理解していることと違う理解でも構わない。医療はガラッと変わることはない。真面目に取り組んでいると、保守的に守りに入ってしまう。しかし、今やっている商品や作り方を変えないと、ライバルに負けてしまう。価値観を皆で守りながらも、社長は会社を変えていかなければならない。もし変な方向に変えてしまえばそうになったら、もし社長が変な人になっていたら、社長に対して冷たい視線を浴びせる社員に育てたい。

「GoodJob! 活動」は、現場からの提案で始めた。従来の改善活動は、毎月、改善できる点を考えレポートにして提出しなさいというもので、他律的で制度疲労を起こしていた。それを、とにかく良いことをしてい

る人を褒めようという具合に、敷居を下げて活性化させようとしたらしい。従って、私は関知していない。廊下に一覧が張り出され、そこに社員が本当に良いと思った活動にシールを貼って投票する仕組みだ。

「WILLボックス」は、先代の父が本好きで、気に入った本を社員にも読んでもらおうと配っていたのを、人事総務担当者がうまく進化させてくれた。もともと通信教育には年間5万円まで出していて、社員が学びたければ自分で手を挙げて、上司の許可なく自由に受講することができる。本は年間2万円まで、本人が「仕事の成果が上がる」と判断したもののならば、何を買っても構わない。感想文も要らない。ただし、何を買ったかを登録し、書名を全社員がweb上で閲覧できるようにした。工場や研究開発では、買った本を置く場所もあり、他の人とシェアもできる。同僚が何を読んだか気になるし、部下がもし「部長に必要なスキル」などという本を読んでいたなら、部長もプレッシャーを感じて必死に勉強する。逆に社長が「誰でもわかる〇〇入門」を読んでいたなら、社員は不安になってしまうだろう。本は配っても読まない。自分で選び、自分が勉強したいと思ったことの方が、得るものが大きい。主体性を持って欲しい。

さらに私たちは「鬼手仏心」という言葉を大切にしている。外科医は鋭いメスで患者の体に傷つけるが、それは患者を救いたがための手段である。私たちは、医療の一分野に携わりながら、新しいことに挑戦するための利益を得る。患者という弱者からお金を頂かないと事業が成り立たない。勢い、目の前の患者がいくらになるか、という考え方に陥らないとも限らない。また直接お取引をしているディーラーや、実際に私たちの製品を買う買わないかの意思決定をする病院、医者は非常に重要な存在だ。患者の立場を忘れてしまうかもしれない。それを戒めるために鬼手仏心がある。利益だけではダメで、患者を救うのだという心がどうしても必要だ。営業マンにも、ライバルよりも売上や利益を上げるこ

とは、より多くの困っている患者に買っていただいて喜んでいただくことで社会に貢献しているのだと解釈すればいいと言っている。おおむね、企業理念は多くの社員に理解していただいている。

私は株主も兼ねているので、会社の資本政策について他の人が決定することはない。アルケアの次の事業を考え、現在の状態と比較して必要になるさまざまな能力を課題化するのが社長の役割だと認識している。例えば、ファブレス化して営業マンだけの会社にしましょう、という提案は社員から出てこない。売上を5倍にしましょう、という提案は社員から出るとしても、20年ぐらい先の環境や会社の状態を想像しながら、会社の仕組み、ポリシー、理念を決定するのはどうしても社長がやらなければならない。細かい検討は社員がやるだろうが、ポイントごとに社長がコミットして決めていくことになる。

**理工協産(株)** 代表取締役社長 杉浦 滋彦 氏

2017年12月18日 本社 中央区京橋2-7-19

従業員数：177人

売上高：53億円

事業内容：洗浄剤、殺菌剤、金属表面処理剤、洗浄濃度管理機器の開発・販売

私は来年1月に71歳になる。いくら中小企業といえども、70歳を過ぎた社長が第一線でお客さんと交渉などすれば、低く見られてしまう。何かあった時だけ出るようにして、あとは若い人に任せている。すべて自分でやっていたら、自分の時間が無くなってしまいます。私は大学を卒業して三井東圧化学（現・三井化学）に入社し、プラスチック、ポリプロピレンの開発に携わった。3年後、上司だった人が系列の東洋エンジニアリングの原子力事業に移る際に誘われた。私はいずれ当社を継ぐことに

なっていたので、1社(三井東圧化学)よりも2社の方が経験を積めるだろう、と思って東洋エンジニアリングに転職した。都合8年間、サラリーマンをしてきた。

当社は1946年12月27日に創立。私は1947年1月3日生まれ。会社が設立されて一週間後に私が生まれたことになる。ただし、父がこの会社を創業したわけではない。父は理学部から日産化学に勤務し、その後、東大工学部出身の人に誘われ、その人が興した新しい会社に転職した。理学部と工学部だから理工協産と名づけた。医薬品の原料や、人口甘味料のスルファミン酸などを生産していたが、残念ながら会社は倒産。たまたま管財人が父の先輩だったこともあって、その後の経営を任された。しばらくして、乳業会社に出向していた農林省OBが、「欧米では食品工業用洗剤を生産しているが、日本でやってみないか」と、サンプルを送ってきた。当時の日本には洗剤のマーケットがなく、食品企業に対する啓蒙活動を始めて、マーケットを作らなければならなかった。食品企業の中で、一番雑菌の繁殖しやすい乳業工程の汚れがひどいだろうと考え、その分野の企業を中心に洗剤がいったいどういうものであるか、効果がどれだけあるのかを講義して回った。そしてもし良かったら使ってくださいと、当社が生産した製品サンプルを置いてきて、ようやく普及し始めたのである。一般的に、当社ほどの中小企業は大企業と直接取引はできず代理店を間に挟むのだが、上記の経緯から大企業と直接取引をすることになった。これは珍しいこと。代理店は経営が不安定になることが多く、倒産によって負債を被るなどの影響を受けることが少なくないが、当社の場合は大手食品メーカーなので、倒産の恐れはなかった。

苦労して開拓してきたマーケットが確立されると、後発の洗剤メーカーが急速に参入してきた。力の強いライバルには敵わない。当社は当社の能力が一番発揮されやすい乳業と酪農関係に特化し、現在に引き継がれている。大手乳業メーカー、農協、ホクレンとお取引をしている。

売り方、考え方は、洗浄剤を売っているのではなく、洗浄にまつわる技術・サービスを売るサービス業なのである。営業マンは9割が技術者。農学部、獣医学部、理工学部、薬学部出身者が占める。大学の研究室ともパイプを作り、良い学生がいたら紹介してくれるように依頼している。

当社の課題は海外展開をするかどうか。単に洗浄剤を売だけの商売ではないので、海外でも強みを発揮しようとするならば、どのような使い方をすれば最大の効果を得られるかを現地の言葉で説明できなければならない。そういう人間をどう作るか。それができなければ優位性を持ってない。日本の人口は減り、市場も縮んでいく。生き残るには、縮小する市場のシェアを高めるか、海外展開するしかない。これまでいろいろとご縁や伝(つて)があつて努力もしてきたが、未だに柱に育っていない。

30年ほど前、カナダへ行き、ドラッグデリバリーの研究者とともに抗生物質を包帯に塗りこみ患部に直接当てることで副作用が少ない商品を開発したのだが、全世界の特許を取るために最低5年と10億円がかかることが分り、ウチの体力では無理だとして断念した。その流れで、カナダの同業者と提携したこともあつたが、これもさしたる成果がなく手を引いた。洗浄剤のリサイクル機器の開発でドイツ企業と手を組んだこともある。洗浄剤は、汚れを落とす際に、汚れ成分と洗浄成分とが混ざって廃棄されるのだが、それを分離して洗浄成分だけ取り出せば、リサイクルが可能になる。1回の洗浄で使われる洗浄成分は、洗浄剤全体の1割ほどなのだ。だから、リサイクル液に新しい洗浄剤を継ぎ足せば、永遠に使える。しかし、提携したドイツ企業の経営者が健康上の理由で引退した際に買い取つたが、雇った経営者ではうまくいかず、当社の屋台骨も揺るがしかなかったので、これも手を引いた。海外展開するために必要な人材として、外国人を3人雇って育成しようとしたが、今のところ、3人ともさまざまな事情で退職していった。

今できることは、既存製品の供給責任を果たすことである。当社は、

日本の食品を衛生面から支えるパイオニアだと思っている。だから、もし2011年の東日本大震災と同等レベルの地震が東海や南海で起こって交通が途絶えたら、日本の衛生的な食品を日本人が食べられなくなる。日本の食を支えられなくなる。多くの同業他社の工場は関東に集中している。当社もメイン工場は川口だった。私は2004年に起きた新潟県中越地震を六日町で体験した。さらに東日本大震災に遭って、やはり日本は地震国であり、工場を分散させたほうが無難だと考えるようになった。2013年に和歌山県橋本市に川口と同等の工場を稼働させた。橋本は高野山の麓だから地域的に問題ないだろうし、地震があってもがけ崩れや水害、津波の恐れがないと判断して決めた。また、取引量が増えたため北海道と佐賀にも小規模な工場を持っている。佐賀は、取引先の乳製品メーカーが工程の洗浄管理を当社に一括委託してきたため、2002年に洗浄剤工場を建てた。もし工場を建てずに関東から製品を供給していたら、対応が遅くなってライバルに取引を取られてしまう。

事業として良いのは、食品はどんなに景気が悪くなくても、一定量が出ること。お菓子や酒類などの嗜好品は波があるが、当社の取引先である乳製品は必需品であり、その消耗品を売っているのであれば、ほとんど波もない。搾乳から貯蔵、輸送、加工、充填の全ての工程の配管の汚れを定期的に洗浄しないと菌が繁殖してしまう。価格が下がることはあっても、量が減ることはない。

お客様から品質に対する要請はある。お客様が新しい製品を作ろうとして、配管の汚れが取れにくければ、その新しい製品の材料を貰い受け、その成分分析を行って、こういう洗浄成分を入れると良いのではないかと品質改良し、何度も試行錯誤しながら、そしてお客様とやり取りしながら最終製品を固めていく。つまり、当社の営業マンはお客様の購買部に行くのではなく、製造現場や研究室に行き、お客様の次期製品の情報をいち早くつかんでくる。ただし次期製品の情報は、それが新たに使用

する装置のメーカーの方が工場計画の段階から入手できる。従って装置メーカーと友好関係を作り、装置メーカーからもお客様に理工協産の洗浄剤をご推薦いただけるように、そしてお客様からご指名いただけるようにしている。装置メーカーの中には洗浄剤とセットで販売するところもあり、一部、ウチとライバル関係にある。それを超えるだけの洗浄効果を出せなければ、後退してしまうのだ。

お客様から価格について、特に厳しく言われたい。彼らのコストの中で、当社製品にかかるコストは高くない。時々、ライバルメーカーからお客様へ安い価格での売り込みがあって、「あそこがあの価格なら、理工協産さんも少し安くないか」と言われる程度である。食品メーカーで一番怖いのは、不良品を出して衛生面でダメージを受け、多額の賠償を求められることである。なので、今、何も問題なく使っている製品については特に変えたがらない。もし洗浄剤を変える場合、食品メーカーの閑散期である冬に検査をして安全性を確認する。夏はアイスクリームなどを生産するため繁忙期になる。しかし、雑菌が繁殖しやすいのは夏。ある会社で大問題が起こったのは、まさに洗浄剤を切り替えて迎えた最初の夏だったのだ。これを教訓に、今はどの食品メーカーも衛生管理は徹底している。こちらとしては、食品メーカーの購買担当者が代わると売り込みのチャンスなのだが、新しい担当者ももし安い洗浄剤に飛びつけば、洗浄効果が不適合なものや不良なものを選択してしまうかもしれない。危ない要素である。洗浄剤などを安く買おうとする努力とエネルギーを他の大きい要素に向けた方が良いと思う。

日本の食品メーカーは、最近、外資系に買収されて、今までのやり方、考え方が通用しなくなってきた。大手外食チェーンの創業経営者とのつながりで、店舗清掃用洗浄剤などを納めていたが、その経営者が代わり、外資の圧力が強まった。清掃に関わるモップやブラシなどと一括して納めるように方針が変わり、応募するかどうか打診してきた。当社は洗浄

剤メーカーであり、それ以外のものまで納めるとなれば、責任の範囲が一挙に大きくなる。それは負えない。結局、その大手外食チェーンとの取引から撤退した。一括納入の打診は、当社を撤退に追い込むスタンダードプレーなのだ。当社の信条として、消費者の健康を著しく害するような食品を製造販売するメーカーには売りたいくない。ましてや、えげつない要求をしてくるお客はこちらから断ることもある。

こういうときに良く、経営者は孤独か？と質問される。それは大企業の経営者に限る。短い就任期間にある程度の実績を残さなければならず、No.2が常に社長の座を狙っているような会社の経営者は誰にも相談できない。孤独になるだろう。オーナー企業の社長の場合、いろいろ困ることが起きるので、すぐに隣にいる役員に聞いてしまう。共同作業になる。自分のポジションを利用して、自分だけが得するような決断をすれば、たとえ得をしたとしても、後で報いが来る。自分の代のうちかもしれないし、自分の子供の代になるかもしれない。だから、私の意思決定は常に、正しいか正しくないかの判断しかできない。

会社の使命は、世の中に対して便益を提供し貢献することである。見返りとして報酬という利益を受け、次世代製品の開発費に回し、社員が健康で文化的な生活が送れるだけの給与を支払う。残ったお金から税金を払う。千載一遇のチャンスをつかんで最大の利益を得ようという考え方もあるかもしれないが、それはほとんどできない。売上を誤魔化し、利益を低く見せかけるような粉飾をしてはいけない。松下幸之助もずっと言っていた。普通の活動をすることが貢献なのだ。

(株)三陽商会代表取締役社長だった田中和夫氏<sup>3)</sup>は私の中学高校時代の同期なのだが、残念ながら早世してしまった。彼が言っていたのは、株

---

3) 清水馨は2006年12月13日に田中氏に対してインタビュー調査を行っている。  
清水馨 (2007)「中堅企業の社長インタビュー調査 (15)」『千葉大学経済研究』  
vol. 22(1) pp. 52-59

式上場はしないほうが良い，ということだった。本業以外のことにエネルギーの多くを取られてしまうし，株主の意向が強くて，自由な意思決定ができなくなる。株主は，その会社を愛している人だけじゃない。金儲けの手段だと思っている人や，マイナスの感情を持っている人もいる。しかし全て対等に扱わないといけない。弁護士とともに株主総会の想定問答を覚えても，何の役にも立たないと。当社も，このことを十分に考慮している。

(2018年1月15日受理)