

資料

中堅企業の社長インタビュー調査(28)

清水 馨

なぜ中堅企業の社長インタビュー調査を行い、継続しているのか。今まであまり具体的に意識していなかった。率直に言って、面白いからである。筆者自身が不勉強なこともあるが、筆者が文献から得た知識の中から「経営学の常識」と思っていることがその会社にとって重要ではなく、むしろ全く想定していないことが重要である場合が多い。

筆者は、清水龍瑩が主導したインタビュー調査 (1992・1994・1998)¹⁾ に2～3度参加したことがある。当時は単に連れて行ってもらう程度で、その貴重さ、重要性についてついぞ理解できなかった。1986年から11年間で305社の一部上場企業の経営者から口述記録を集めたことは、かなりのエネルギーを要したであろう。筆者が10年で150社の中堅企業の社長インタビュー調査をして、改めて気づかされる。清水龍瑩は、あらゆる人脈を駆使した²⁾と述べており、周囲からは「慶應だからできた」とやっかむ声もあったが、それだけでは300社に到達しない。毎日のように電話で「日本は今、明治維新以来の大変革期にあり……」とお題目を唱えながら経営者たちを説得していたのは事実である。平均10日に一度の調査の後、聞き書きしたノートから清書し、他のインタビュー

1) 清水龍瑩「大変革期における経営者の洞察力と意思決定」千倉書房 I・II・IIIが1992年、IVが1994年、Vが1998年にそれぞれ発行された。

2) 清水龍瑩 (1998) p. 641

と調整してからワープロに打ち込んだ。筆者は「急がないけれど明日まで」と命じられて打ち込む係で、その作業によってキーボードのブラインドタッチはできるようになったが、内容は全く読まなかった。当事者意識がなかった。

長年、オーラル・ヒストリーの手法を用いて政策の意思決定過程を明らかにしてきた政治学者・御厨（2002）は、政治家や官僚を言葉で勝負する人間と評している³⁾。だから彼は政治家や官僚から話を聞き出し理解することは比較的容易である一方で、作品を通じて自己を表現する芸術家は感性で話すので理解が難しいと述べている。

経営者はどうか。彼らは組織の内側、すなわち役員や従業員に対して言葉や数字で自分の考えや新たな戦略、方針を伝え、納得が得られるよう努力する。普段から様々な情報を探索、収集、分析していく過程でそれなりに説得力ある論理的思考と説明の仕方を会得している。その一方で、全ての選択肢が出揃うまで待っていてはタイミングを逃してしまうため、不完全な状態で、つまり不確実性の下で意思決定をしていく。その際、最後は論理的思考では説明できない個人的な思想、哲学、感性で決断を下さざるを得ない。それは言葉で表現することは難しい。そもそも、徹頭徹尾筋道立った論理的思考などというものは滅多にない⁴⁾とも言われている。現役経営者であればなおのこと、自社の製品やサービスが市場のニーズに合致して、将来的に利潤を生み続けることが最高次の目標であり、過去の戦略の整合性や論理的であることに頓着していない。むしろ、戦略転換や事業転換は、経営者の中での既存論理的思考の断絶と別の論理への飛躍とも考えられる。

筆者のインタビュー調査の方法は、概ね清水龍瑩のそれを踏襲してい

3) 御厨 貴（2002）「オーラル・ヒストリー」中公新書 p.116

4) 畑村洋太郎（2000）「失敗学のすすめ」講談社 p.141

る。調査対象は代表権を持つ社長に限定し、やむを得ない場合は社長を経験した会長を含む。対象者宛に手紙を書き、本社へ郵送するか、持参して後日回答を待つ。社長個人宛にもかかわらず、総務係長クラス、良くて専務クラスに門前払いを食らうこともある。その専務に「ウチは組織で動いているので、誰でも同じことを答えられるから私だったら対応できる」と言われたことがあったが、丁重にお断りした。「組織で動く」とは、分権化されて自分たちに裁量があるという意味だと理解したが、その専務は社長の責任の重大さを理解していなかったのだろうと思う。

調査を依頼して、実際に調査を行える確率は約3割である。経営者に調査を受けていただいた場合、こちらは特に仮説を提示せず、経営者には現在の問題点と、それに対する対処策を尋ねるだけで、かなり自由に話していただく。その方が、冒頭で述べたとおり筆者が想定する既存の枠組みより幅広い情報を得られるからである。聞き手は筆者一人の場合が多く、東京近郊の場合は研究者仲間に補助を頼む。警戒心なく話していただくために、録音はせず、すべてメモをとる。依頼文書には30～40分と書くが、実際は凡そ1時間半から2時間ぐらいお時間を頂戴する。さらに工場見学までさせていただければ、伺った内容が立体的に把握でき、その会社の多くのことを理解することができる。伺った内容は、一両日中に文書にして、できる限り経営者にチェックしていただく。広報担当者が大幅に修正することもあり、そのあたりは調査側も「この言葉は非常に良いから残せないか」と交渉する。ただし、その交渉がこじれて掲載を拒絶される可能性は少なからずあり、態度を硬化させない工夫が必要である。

今回も経営者からさまざまな興味深い話を伺うことができた。今回は3社について掲載させていただく。ここに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る次第である。

ツネイシホールディングス(株) 代表取締役会長兼社長 伏見 泰治 氏

2013年3月28日 本社 広島県福山市沼隈町常石1083番地

同席者 広報・CSR室グループ長 大西 好樹 氏

社員数：3,802名（関連会社24社を含む）

売上高：3,234億円（2012年12月期，関連会社を含む）

事業内容：船舶の建造，修繕，船舶貸渡，船舶運航，海上運送，産業
廃棄物処理および船舶の廃油処理，遊園地，宿泊施設，温泉
施設・飲食店の運営

当社は明治36年（1903年）に海運業を始め，自分たちで船の建造と修理全般をワンストップで完結させたい思いから，船を作り始めたのが大正6年（1917年），造船業の始まりである。現在の売上高の69%が造船事業，18%が海運事業，13%が環境・エネルギー事業およびサービス事業である。戦後の1956年に日本が建造量で世界トップになり，長い間造船業界をリードしてきたが，2000年に韓国にその地位を譲り，今は中国がトップに躍進している。船舶の建造量では中国と韓国が二大国で，日本は離されている。それ以前の世界一の造船国はイギリスだったことを，多くの人が忘れてしまった。造船業は労働集約的である。日本の賃金が高くなり，若い人を十分に集められないこともあって，20年前にフィリピン，さらに10年前には中国に進出した。2012年の建造隻数（62隻）の3分の2は海外工場である。

2004年からリーマンショックまで，100年に一度とも言われるほど造船業，海運業は活況を呈した。リーマンショック後，市況は最悪になり引き合いも途絶えたが，今年に入ってから感じが変わりつつある。今後，海外工場をフル活用しなければならない。それは日本から完全に機能を移すのではなく，日本国内の工場を維持しながら，その経験を海外スタッフの教育に生かしていく。海外に進出するグループ会社によっ

て、それぞれ事情は異なるが、最良の方法は未だに見出せず、試行錯誤の連続である。まず日本から熟練技術者を現地に送り、現地スタッフを教育する。設計部門の交流による教育も行っている。さらに、現地の幹部社員候補に日本で日本語を学んでもらい、日本の工場と一緒に働いてもらうことも始めた。

フィリピンでは、海外資本が独資で土地を所有することが認められないため、現地資本とパートナーを組んだ。良いパートナーと出会え、問題が起きてもいろいろと相談できるし、前広にアドバイスをもらっている。英語が通じるのも大きい。中国では英語は通じないが、中国には日本語を学んだ人は多いし、日本の大学に留学して本社で採用している人も毎年必ずいる。現地政府とも友好的な関係を築いている。日本人も少しずつ中国語の強化をしなければならない。海外に進出してから時間が経っているので、海外勤務経験者は相当な数に達している。現地に行かなければ分からない習慣や法律があるため、現地に赴任することは日本の本社にとってもノウハウの蓄積になる。

残念ながら日本での規模拡張は難しい。場所の問題もあるし、人は賃金が高く集めにくい。海外をベースにして、これまでの蓄積を生かしていきたい。海外を重視しても、日本国内のモチベーションは下がらない。かつて、フィリピンに進出した際には、フィリピンに勤務するぐらいなら会社を辞めると言った人もいたと聞く。しかし今では、ツネイシに入ったらフィリピンや中国での経験が無ければ上に行けないし、海外に行くためには国内できちんとトレーニングを受けて能力を身につけなければならないと、皆が認識するようになってきていると思う。現実には、向こうから人が来て研修を受けていくし、海外の人との交流が日本人のモチベーションを向上させている。

市況が悪化しているので、船主の要求には可能な限り応えるようにしている。すでに建造を始めている船は無理だが、着工前の船であれば引

き渡しを延期したり、船種を変更するなど応じるケースもある。船主とは長い相互の信頼があり、取り引きを繰り返してきた結果である。生産リードタイムは、スチールカットしてから国内では7ヶ月、海外では9ヶ月で納入する。しかし、基本スペックに合意し契約してから、詳細設計をして生産を始めるので、全てを含めれば最短で2年ぐらいのオーダーになろう。

技術について私から直接言うことはないが、世界の荷主や船主、オーナーと会っているので、彼らの話題が、例えば一年前と比べてどのように変化しているのかを、つかもうとしている。現在は基本的に、船の運航採算性に集約される。また、船主のいる国の経済状況の影響はある。欧州はユーロ危機の影響が残っている。

私はホールディングスの社長であり、純粹持ち株会社なので事業会社とは異なり、公式のガバナンスとして日常の決済は少ない。ただ都合がつけば、常石造船(株)と神原汽船(株)の取締役会に出て、現場で起きていることをフォローするよう努めている。時間があれば現場も回る。各事業部門には自力でできる人材がそろっているので、私は彼らからの報告を聞き、時には相談を受け、サポートをする。全体の状況を把握し、ある意味で外部の視点からのコメントをする。新しいことをする際に、様々な事業部から人を集めてきて配分する。何もしないのは安心だ。しかし、新しいことをする発想がなくなってしまう。意欲を持っている人を、可能な限り生かそうと思う。新しいことをするにあたって、障壁や落とし穴、ファイナンスなどの問題点をクリアにして、それでもやりたければやる。中長期に考えなければ、今の事業だけではしぼんでいってしまう。そのバランスが重要だろう。

私は大蔵省を退いた後、2002年に常石造船(株)監査役に、2004年に同社会長、2007年に弊社社長にそれぞれ就任し、そして2011年に社長を兼務することになった。確かに前職の官庁とは全く違う。ただ、縁があって

昔から常石グループを知っており、何年に一回はオーナーと情報交換をして、10年前からは月一回、監査役員として取締役会に出て、一緒に仕事をする人達と顔馴染みになっていた。その後、常勤となっても全くゼロからのスタートではなくスムーズに進めることができた。

海運はまずマーケットが大事。それに応じてすぐに船を手当てする。それに対して造船は、短くとも2年の事業なので、受注してから納入するまでの間に為替や資機材価格が大きく変動するなど、コストが上下し収益に大きく影響を与えるリスクがある。マーケット自体も変動するという難しさがある。

海運と造船と、人事の交流はあり、ある程度意識的に人材の適正配置の観点から行っている。しかし、以前は形式的には別会社で資本関係も違っていた。オーナーが同じなのでオーナーのところへは情報が集中していた。2007年グループ会社11社を統合してホールディングスを設立し、その後事業の重複を整理し、統合の前には連結決算も導入した。全ての従業員が同じグループ会社にいるんだ、という意識を持つようにした。連結決算は、初年度は半年かかったが、スタッフも充実し人並みにやれるようになってきている。2011年に再び事業ごとに分社したが、ばらばらにならないように気をつけないといけない。人材の層は必ずしも厚いということではないので、幅広くグループの中で隠れた人材を見出すこと、あるいは特に若手に機会を与えて、その潜在力を引き出すことが大事だと思う。5年間、同じ部署にいたら他部門へ原則異動するというルールも導入した。定年退職した人も再雇用契約を結び、女性も積極的に登用していくつもりだ。海外の有能な人の力も発揮させたい。中途採用もする。できるだけ能力を使わないともったいない。女性に力仕事はできないが、設計ならできる。フィリピンや中国では設計している女性は多い。途中で辞めてしまう人もいるが、それは仕方がない。造船事業の2014年問題が間近に控え、グループ経営の舵取りは難しさを増すばか

りだが、オーナー家の副社長といろいろな相談をしながら決めている。

大洋電熱(株) 代表取締役社長 天河 弘典 氏⁵⁾

2013年6月10日 本社 足立区綾瀬1-18-14

従業員数：30人

売上高：2.5億円

事業内容：工業用電熱ヒーターの設計製作

当社は祖父が興して56年目の会社である。当初はアイロンや半田ごてなど、簡単なヒーターを作っていた。今は工業用ヒーターに特化し、いろいろな業界と関係している。重機のオイルを温めるヒーター、ディーゼルエンジンの燃料と空気を混ぜるところのパイプヒーター、シースヒーター、板状のスペースヒーター、包装機のビニールを溶着するヒーター、半導体製造装置に使われるヒーターなど、とにかく多品種少量生産している。それが当社の売りでもあり、問題点でもある。全てが受注生産で、長く付き合っている商社やメーカーが顧客である。昔は従業員50人いて、もっと手広くやっていたが、今は規模と事業を絞り込み、敷地の半分を売却した。

問題の一番は人。父親の代から続けている従業員がいて、平均年齢は50歳を超える。定年間近の人もある。若い人を入れて技術を継承していくことが最大の問題である。とにかく大卒は入らないし、高卒が主になるので、いかに定着させて育てていくか。

給料を多く払い、社員登用する。社会保障年金もやり過ぎと思うほど、労務環境はいいと思う。この規模の会社としては珍しいぐらいだ。その

5) 天河氏は、筆者の中学、高校の同級であり、彼が卒業以来初めて同窓会に参加したご縁で、お話を伺うことができた。

点を求職者にアピールできていない。仕事に関して、興味を持ってやってもらいたい。自分で考えてやってくれる人間が必要だ。手が器用で、モノ作りに対して頭が良い人。職人さんの仕事なので、職業訓練学校の溶接部門の人を採ろうと情報を集めている。

二番目の問題は多品種少量生産。生産効率をいかに上げるか。昔と比べて工業用ヒーターに特化しており、小ロットで特殊なもの。標準品は数が出る一方で単価が安いので、海外へ仕事が流れている。当社の売りは少量でも引き受けること。これは良い反面、工程の組み方によって効率が違うので、工夫が必要だ。今のところ40歳の工場長がうまく差配して、従業員の就業時間ぎりぎりでも月2,000万円の売上になるようにしてくれている。ただし、当社の規模を維持するには、2,500万円は欲しい。その達成には値上げすることは無理で、効率を上げてコストを削減し、指定納期までに納められるようになればいい。実際は、月末に受注残高がかなりあり、それが月をまたいでしまって売上になっていない。いかにJust In Timeに納められるか。昔と比べて、良くなっているがまだまだ。

ほとんど手作業なので、受注が増えれば人手が足りなくなる。どうしても需要に波があり、特に半導体製造装置はドーンと来たらピタリと止まってしまう。安定した仕事が取ればよいのだが、それは無理だ。需要の波を人員調達で乗り越えればいいが、いい人を雇用するのが難しい。いかにして受注をこなしていくかという課題は、全ての人があらゆるスキルを持てるようにすれば解決する。力仕事以外は男女分け隔てない。工場長が先頭に立って、いろいろな仕事を全員にやらせて、慣れさせて臨機応変に短納期をこなせるようにしている。溶接は製品の良不良を決める重要な工程であり、それはできる人とできない人がいる。こういう特殊工程の管理をしっかりしてくれとお客さんに言われている。現場の上の人間はどの人が適任か把握している。

借金は1億円ある。売上が2,000万円を割る月が続くと怖い。リーマンショックや円高があると、がたっと受注が減る期間が増える。昨年までは比較的受注が好調で借金が減る傾向にあったが、ここ3ヶ月は2,000万円を切り、借金が増えている。

部品の仕入れも気をつけている。製造が小ロットである以上、仕入れも小ロットでなければならない。仕入れる際に、常に相手に最小ロット数を尋ね、それで買うように指示している。大量に安く仕入れるよりも、ある程度高くても小ロットで仕入れる。その方が、デッドストックと不良在庫を最小にできる。

現在、叔父が顧問で在籍し、その子、私の従姉妹にあたる人が経理を担当している。私は顧客営業、納期管理、設計、見積もりをしている。発熱線をどこにどう巻くかというヒーター心臓部の設計ができるのは会社の中で私一人。組み立て方や構造設計は工場長ができる。月に1回お客さんのところへ顔を出しているが、特に営業活動をしているわけではない。従業員数は少数のまま、社員の満足度を上げ、そして給与を払い続けることが私の理想であり目標である。ヒーターだったらここだ、高いけれどいいもの作りますね、と言われるような会社になりたい。その「いいもの」とはお客さんによって違い、費用や寿命、仕様、温度分布、精度など100社100通りある。それぞれに設計の肝があり、ヒーターのオーダーメイドだと思っている。要求に合わせてぴったりのものを提供する。本来ならば興味を持つ若い人を教えればよいのだけど、当社にはまだ電氣的な知識がある人がいない。加工技術はあるが、電氣的知識を教育し切れていない。私は大学で建築を学び、卒業してすぐにこの会社に入って工場で一からヒーターのことを学んだ。10年近く実際にやって、ある程度覚えて今に至っている。当時は、こんなことして大丈夫だろうかと思っていたが、今となってみれば、お客さんに対して見積もりをする際に説明がきちんとできるのは工場での修行のお陰。社長は何でも

やらなければならない。父親も経理から作るところまで一人でやっていた。

設備は古くなり、人件費の割合が大きい。給料は下げない方針だ。いかに2,000万円以上をキープするか。残業1時間を加味したものがウチのキャパであり、それが2,000～2,500万円にあることは確か。いかに常時稼働させ続けるかが、生き残りに重要である。

フレックスジャパン(株) 代表取締役会長 矢島 久和 氏

2013年7月1日および16日 本社 長野県千曲市大字屋代2451

従業員数：414人

売上高：110億円

事業内容：メンズドレスシャツ・レディスシャツ・ジャッツ（シャツジャケット）等の企画・製造・販売

当社は大企業でも中小企業でもない、丁度中間の規模である。そして、原料を仕入れてから商品を企画し販売するまで完結型であり、労働集約型産業であり、数量の98%を海外で生産しており、規模の割に複雑だと思う。同じ規模でも、大手の下請などは、投資の負担とリスクを負いながら、やっていることは大手の工場長レベルである。やっている内容によって、考え方が違うような気がする。

私どもの生い立ちからご説明すると、江戸時代から繊維商を営んでいたと伝えられているが、私もいつのことか分からない。第二次世界大戦が始まる昭和15年（1940年）ころ、屋代町（現・千曲市）は地方の町の中でも行政の中心地で、比較的開けていた。そこで父は洋服生地の小売と卸売りをしていた。戦争が激しくなる前、日本全体が統制経済に移行し、国は転廃業資金を出して軍需産業へ転換を図った。父はそれまでの経験を生かして、既に南方へ展開していた海軍向けの半袖シャツを作る

縫製工場を建てた。軍需工場なので納める先も決まっていた、お金の心配もなく、経営が成り立っていた。私は当時、旧制中学で、近くの工場で飛行機の翼を作っていた。戦争は良くないことだが、羽振りは良かった。

戦争が終わって、結局、父は大きな損失を出して事業が頓挫した。私から見れば、戦争という特異な状況下でありながら、父は自分の力でうまく経営をしていたと錯覚を起こし、朝鮮動乱を過ぎたころ、会社をやっていけないような状況になってしまっていた。最盛期には200人も陣容になったが、3ヶ月休業している間に多くが辞めて、20数人の工員さんが残った。そこで事業を閉じても良かったのだが、父は私が入ってくるのを当てにして、工場だけでも再開した。そんなところで私は昭和27年（1952年）にこの会社に入った。私は前年、早稲田の理工を卒業し、当時は長男が家を継ぐもんだと決まっていたから、1年間、上田繊維専門学校（現・信州大学繊維学部）で勉強させてもらっていた。学生のおつもりが諸般の事情で副手として給料をもらう形となり、学校内にある工場で働く工員、すなわち未婚女性の賃金も知ることになる。

当社に戻って驚いたのは、ここの工員の賃金の低さだった。上田の学校とは全然違う安い賃金を払い、朝から晩までひたすら縫製だけでも会社は赤字気味だった。いろいろ頼まれてやってみたものの、どれもぎりぎりやっつけていけるかいけないかのもので、このまま続けていてもうだつ⁶⁾は上がらない。ミシンも戦中のものを使っていて、ガタが来ている。惨めなものだった。その中で、シャツだけ採算が合った。そこで「オヤジ、シャツだけなら何とかやっつけていける」と進言した。しかし、下請の立場で「シャツだけやります」と言うことはありえない。シャツだけ縫

6) うだつ（税、宇立） そもそもは隣家との間についた小さい防火壁で、その後、自己の財力を示す装飾となる。うだつが上がらないとは、地位や生活が良くならない、ぱっとしない、という意味。

うのなら、自分で作り、自分で売るしかない。たまたま父はかつて卸をしていたので、県内に問屋を知っている。父は日本橋堀留町から生地を買って来た。縫うのは工具さん。私は工場を管理した。壊れたミシンを修理したり、電気屋さんの作業を見よう見真似で配線を変えたり、流れ作業の台を自分たちで作ったりと、なんとかやった。そして出来たものを父が長野、新潟、群馬の問屋に卸していった。当時はまだ、地方の問屋が勢力を持っていた。父は経営者ではなく、根っからの商売人だった。

シャツも売れないときがあり、在庫が増える。そうするとシャツの生産を止めて他の製品の下請をすればいい。その間に次第に問屋に卸していた品物がなくなり、再びシャツの生産を始める。そんなことを繰り返しているうちに、シャツメーカーになってきた。工場でシャツだけを縫い、自分たちで売るシャツ屋である。そして、工場で採算が合うように、利益が出るように頑張ってきたため、販売して利益が出ることを考えていなかった。だから、余分に儲かった。父が経理や銀行相手を全てやっていて正確な数字は知らなかったが、昭和30年代、高度成長期には大分儲かったと思う。

工場は屋代町の中にあり、手狭で不便になってきた。たまたま昭和30年代の終わりに、現在本社があるこの土地で牧場を営んでいた人から手放したいという話が来た。ここは私ども矢鳥家の先祖伝来の土地で、500坪ぐらいあり、ウチに売るか、ウチの了承を得て転売したいということだった。当時から国道が近くを走り、既に牧場としても成り立たなくなっていた。町内の工場と比べて非常に大きい土地なので、渡りに船とばかりに昭和41年（1966年）に買った。30年代に利益を出していたことと、中小企業金融公庫から借りたりして買うことができた。

九州は天草と鹿屋へ出たが、人件費の安い国内地域で生産しても採算が合わなくなり、海外生産に移った。多くの企業の縫製が盛んに海外に流れていった。ウチは昭和45年（1970年）に韓国三都物産と生産提携し

た。その会社は、韓国の中で輸出十傑の一社で、当時としては大きな契約だった。本工場の別棟にアメリカ向けのシャツ工場があり、1,200人が働いていた。三菱商事を通じて韓国側から日本向けのシャツも作りたいたいと話があり、ウチが技術指導し、ウチの販路に乗せることにした。海外生産については、ウチは他社よりも早かった。

昭和48年（1973年）に第一次オイルショックが起こり、モノが足りなくなかった。生地も足りない。値段は上がる。普通に考えればそんなわけがなく、足りなくなるから買いだめしようと同屋も小売も考えたのだろう。当然、翌年には一転して売れなくなってしまった。大不況になり大変だった。ウチが潰れる、という噂まで立った。そのうち、韓国の人件費も上がり、縫製する意味合いが薄れてきたため提携を解消した。

それまで、全ての取引は問屋を通していた。問屋は長年、当社製品を商店街のパパママ店へ卸す商売をしていた。しかし、昭和50年代（1975年ころ）に入ると、チェーン店が台頭し、問屋業が成り立たなくなってきた。いわゆる流通革命である。当社としても、問屋からチェーン店へ売り先を変えていかざるを得なくなり、何百枚を直接卸すようにした。あるとき、問屋会社5社の社長がウチへ押しかけてきた。「当社のシャツの普及に貢献してきたのに、チェーン店に直接売るとは信義に反している。なぜ我々を通さないのだ？」と怒ってくる。しかし、商店街の衰退の傾向は明らかで、したがって問屋の力は衰えており、当社製品のほんのわずかししか扱っていなかったのが実態だ。謝る以外にないが、チェーン店への販売を辞めるつもりはなかった。それが時代なのだから。他のシャツメーカーもチェーン店に売っている。問屋さんは怒っても、彼ら自身が既にどうすることもできなかった。総合スーパー、専門チェーンの台頭は著しく、スピードが速かった。流通革命は時代背景がある。それまでは洋服に既製服はなかった。スーツはお店へ行って採寸してオーダーで作ってもらい、非常に高かった。高嶺の花だったスーツ

が、次第に工業生産が可能になり、同じものがとことん安くなった。庶民の手の届く範囲になった。チェーン展開によりメーカーも安く仕入れて安く作ることができる。さらに大型店は最初、駅前⁷⁾に立地していたが、クルマが普及するに従い、土地の安い郊外に広い駐車場を備えて展開した。いろいろなものがチェーン店を必要とするように動いていた。

昭和41年(1966年)に、県内では他社に先駆けてコンピュータを導入したことも、当社の特徴である。工場をこの地に移転してすぐに入れた。ずーっと先駆けてやってきたことが現在生きている。私どもの仕事は、全て有機的につながっている。設計、企画、デザイン、生産、営業のどこかがコンピュータを叩けば、すぐに必要な情報を取り出せるし工場や営業へ伝わる。型紙を作り、裁断していく作業もコンピュータ化されている。当時のシャツの品種はわずかなもので、それとサイズを掛け合わせた数だけの商品管理をすればよかった。白ばかりで色柄はほとんどない時代。最小在庫管理単位⁷⁾はしれたものだった。手作業でやっても、できたかもしれない。それでも何故そんなに早く入れたのか。私が興味があったからだ。なんと言っても、計算ではなく分類機能が欲しかった。商品が売れて小売の棚からなくなることを一番恐れる。そうならないためには在庫の出入りの確認、その管理が致命的に大事なのだ。型が大幅に増えた現在、倉庫と出荷機能、店舗ごとへのソーターは全てコンピュータ管理されている。

一番辛かった経験は、平成12年(2000年)に国内工場を閉鎖した時だ。この工場は平成2年(1990年)に設立した。平成5年(93年)には、会社全体で過去最高の183億円を売上げたが、バブル崩壊とともに一挙に100億円を切ってしまった。そのため平成8年(96年)には国内工場の規模を縮小し人員整理した。そして2000年には工員さんは全員解雇しな

7) SKU (Stock Keeping Unit) 在庫管理を行う場合の最小の分類単位。

ければならず、経営者として、こういった話は事前に漏れては大変になる。だから、彼らにとっては完全に寝耳に水の話となった。多くが50歳以上の人だったので、まだ良かった。一般にこういった話は叩かれてしまうのだが、会社全体が生き残るためにはやむを得なかった。背に腹は代えられなかった。良いことなのか悪いことなのか、分からない。ただし、安易に拡張することは大変な結果を招く。国内工場を閉鎖しなかったら、会社の存続は不可能だった。実際、海外に出られない会社は潰れてしまった。出られる規模にまで成長していたのが幸いだった。出たことによって原価が下がり、チェーン店に乗せることができた。

当社の製品は、小売側、すなわち百貨店・専門店・量販店などのPBが多い。そうかと言って、彼らの下請けでは全くない。ウチで生地を選び、デザインを考え、商品を企画する。そして小売のバイヤーと話して決める。バイヤーの要望が強いかと言えばそうではなく、彼らは売上や利益といった店の都合が最優先である。時代や消費者が変わり、私どもの方でファッション雑誌を集め、提案していく方が強い。国産でなければだめだというアレルギーはすぐに消えた。

私たちは何でこんなに苦勞の多い経営をしているのか。障害があっても、自分の思うようにできるから。為替や税金は自分たちの自由でできないが、自由であるべきところを押さえられたくない。そういうことを徹底的に嫌う。ある意味では、売り先との力関係で決まるのだ。冒頭で申し上げたように、事業を始めたころは、一生懸命に働いても間にブローカーが入り利益を取られて儲からず、カスみたいなお金で生きていかなければならなかった。力が足りなければ、相手さんの言うことを聞かなければならない。愚痴をこぼしたり悔しかったら力を持つことだ。力が足りずにシャツ屋としてやっていて無駄なことはしたくない。例えば、バイヤーは品切れ、欠品を嫌がるので、数多く発注しようとする。しかし、それで売れ残れば返品される。もしPBであれば他店へ転売で

きないので、次のシーズンまでウチの負担で在庫として持っていなければならない。各店の主力商品、売れ筋はPBのままでいいが、それほど数の出ない商品ならば、どの店でも売ることができるウチのブランドでいいではないか。スーパーとかで、そのスーパーのブランドを見てシャツを買う人がどれだけいるのだろうか。価格と商品を見比べる人が大多数だと思う。私自身、PBでも自社ブランドでもどちらでもいいのだけど、無駄は嫌だ。これが合理性というもの。

経営者として当然、ウチのシャツが一番いいと思ってやっている。後は力関係しかない。その関係を一番にするには、極端な話、シャツを供給するメーカーがウチだけになればよい。お陰様で、淘汰されたり大企業が倒産するなどして、それに近い形になりつつある。シャツ業界ではナンバー1になっている。辛うじて残っている大手も業績や利益は当社とだいぶ違う。そうかと言って、ライバルはまだいて、彼らが私たちの利潤の下をくぐって提案してくれば厳しい競争になる。良く営業マンが「バイヤーが強い」と言うのは錯覚であり、強いのはバイヤーではなく、その向こうにいるライバルが強いのである。つまり、売り先への力関係は同業者との力関係がどうなっているかという問題である。主な同業者は専門シャツメーカーであることは分かっているが、それ以外でも、商社や海外メーカーが入ってくる可能性が十分にある。仮にナンバーワンになったからといっても、安心は全くできない。商売をやっているれば、誰が何をしているのか、という情報は入ってくる。ただし、どれだけの力を持っているのか、その背景が分からない。ウチは零細かつ後発からスタートして、どういうわけか大きくなってトップ企業の状態までなった。それも営業マンが自覚して力関係を克服している感覚なのだ。

力関係の力は客観的だ。自分の思い込みや信義があって見誤ることがある。見誤れば相手の力を見下して、取引を拒否され売れなくなるし、自分が弱いと思ってしまうえば儲け損になってしまう。どっちに転んでもう

まくない。見誤らないようにしていくことが大事。相手とどのくらいの立ち位置にいるか意識したい。自分が客観的にどこなのか見たいと思っている。経営者としては、強いことを言うしかない。安いならば売るな、と言う。本当は売りたいのだけど。

そして、力関係でモノは動いている。自分の力を相手よりも強めていけないといけない。客観的な力をどうして分かることができるか。自然現象ではないので分かりづらいから難しい。力とは、規模ではない。力とは、相手がどれだけウチを必要としているのかという、必要性の問題である。ファストファッションが走り始めたころ、仕事をしたことがある。ファッション業界は、契約上は小売の買い取りなのに、売れなければメーカーに返品する悪弊が未だに残っている。それを破り、売れないリスクを引き受けて完全買い取りを実行してくれるファストファッションは、他の経営者と違っていた。消費者にとって品質の割に安いのが良い。その大手ファストファッションから大量生産の打診があった。インドネシアの工場を気に入ってくれたのは良いのだけど、こちらから断った。インドネシアの工場の全てを提供しなければならないし、もし取引が途切れたらと思ったらおっかなくてダメ。そうしたのは、こちらが弱いからではなく、力関係が対等だからこそお断りできたのである。対等でなければずるずると取引せざるを得なかっただろう。今のファストファッションは、大きくなり過ぎた感がある。彼らは自由な調達ができなくなっている。

企業に勤めていれば、仕事が厳しいのは当たり前。力仕事じゃない仕事は仕事じゃない。仕事には力が要るんだ。自分の主張をせずに相手の言っていることを飲むな。そこを頑張るんだ。それが力仕事。嫌な仕事をする。苦勞なことに挑戦しなければならない。私には座右の銘がある。クリスチャンでも何でもないが、『新約聖書』マタイ伝第七章に「狭き門より入れ。滅びに至る門は大きくその路は広く、これより入る

者多し。いのちに至る門は狭く、その路は細く、これを見出す者なし」とある。胸に刻み、社員に言い続けている。トップが楽な道を選ぶようでは、社員に何も言えない。厳しいことに直面したときに絶対に逃げない。挑戦しなければ。

その一方で、モノごとにはゆとりがなければ本当に厳しいことはできない。いつもピンと張っていれば切れてしまう。面白いものだ。私はずっとこういう感じでやってきた。インドネシアに現地企業と合弁で大型の工場を建設した。ミャンマーにも6年半前に出て、最近、完全子会社化した。ある人に「矢島さんは大きな決断をするね」と言われたが、そんなに大きな決断だと感じていない。人様から見ると相当大きいのかもしれない。インドネシアに赴く責任者には「ダメになったら、いつでも尻尾巻いて帰って来い」と言っている。これが私の気持ちである。良く「絶対成功させるまで帰ってくるな」と言うが、私は言わない。ダメならやめれば良いと思っている。失敗しても屋台骨を揺るがさない程度の投資をしている。気持ちにゆとりがなければならぬ。仕事は厳しいが、ゆとりがあること。最近はやりのブラック企業ではいけない。

格好いいことを言っている、と思われてしまうので、本当は言いたくないし口にするのも恥ずかしいが、経営の目的は何か。それは社員のためであり、彼らを幸せにしていくことである。そのためには、たとえ儲けなければならぬ。給料と賞与を払い、残業はさせない。少しぐらいしても良いと思っているが。仕事は厳しくしなければ、利益は出っこない。世の中や株主のためではなく、従事している人の幸せのために自分は経営している。ブラック企業というものが、全く理解できない。社員をノイローゼにして、いっぱい入るから辞める人も多い。ウチにせっかく入ってくれたんだから、多少デキが悪くても何とかしてやりたい、そう思っている。

教育をどういうふうにするか。机並べてあだこうだ議論したり、偉

い先生を呼んだりしない。昭和40年代から、篠ノ井にある円福寺のおっちゃん（和尚さん）である藤本幸邦さんに月1遍来て頂いて法話を聞かせていた。九州2工場、インドネシアや中国にも来て頂いたこともある。儲ける話じゃ誰も聞かないから、月1遍ずつ良いお話を頂いた。惜しいことに4年前に亡くなられた。今年になって、社内に図書室を作った。社員から読み終わった本を寄付してもらい、私も200冊ばかり寄贈した。また新刊書も買って貸し出している。群馬県のある量販店の本部に行ったら大きな図書室があったので真似てみた。良いことはすぐに真似る。上田にある電機メーカーは、地元の音楽ホールに有名なバイオリニストを呼んでコンサートを開いた。社員や協力メーカー、近所の人まで集めて盛況だった。かつてウチも景気が良かったときがあり、地元の文化会館に高級ピアノのスタインウェイと緞帳を寄付した。企業は儲けさえあれば何でもできる。何としてでも儲けないと。ただ会社を大きくするのではなく、社員が喜ぶことをするのだ。儲かっていると、そういうことができる。町に貢献できる。儲けがなければ、ずって（地べたを這って）いくだけだ。

縫製は女子工員がやり、男子は技術開発やミシンの修理、工場の設計やコンピュータをやるという文化が残っている。そのため、本当は女性をもっと多くないと、それも女性の管理職を多くしないといけないのだけど、まだそういうことになっていない。女性の人数よりも、管理職を多くしていかないと、会社の将来性はないよと言っている。

どのポストに誰を就けるかという人事は大事である。どうすれば的確に行えるのか。会社が小さければ、人間関係だけで足りる。組織体になれば、人事は大事であり、もし間違えれば、その部署は停滞する。人間を評価するのは難しく、そのポストに就けて、初めて分かる場合が多い。ウチぐらいの会社になれば、いろいろな能力を身につけることができる。きちんと正しい選択をすれば、うまくいきそうなのだが、案外真相を見

抜けない。何年も下の仕事をしていて、それなりに頑張った人をより重要なポストに就けると、うまくいったり、うまくいかなくなったり。人事の評価基準は、私の考え方を理解できるかどうか。人を見かけや学歴で区別しない。常に革新的に考えているかどうかで評価する。保守的ではだめだ。完全な一致とか、完全な人間とかは無理なので、妥協してその中で一番良いと思うやり方を選択している。しかし、肝心なところで違っていれば、それはもう仕方がない。五合枘というのは、五合しか入らない。しかし人間の器というものは、入れてみないとどれだけあるのか分からない。「人は無能になるまで出世する⁸⁾」という言葉があるぐらい、いつかは無能になる。私自身、42歳のころ、「俺は経営できなくなるんじゃないか」と不安に思うことがあった。教えを乞うような人はいなかった。漠然とした悩みを抱えていたのだが、やることがたくさんあって悩む時間が限られていて、結局自分がやる以外ないと割り切った。心配しても仕方がない、なるようにしかならない。青木功のように「しゃんめー（仕方がない）」という気持ち。

後継者の問題は、中小企業にとって微妙で、大変にしんどいことである。早い話、中小企業はどうしても直系でやることで丸く収まる。本来は、社長は日本人じゃなくても良いと思っている。力、能力さえあれば誰でも良い。私は物よりも実体が重要だと思っている。他の事は考えない。不必要なことにこだわらない。だから本当は息子をこの会社に入れたくなかった。私が自分の父を見ているし、自分の経験からも、こんなに厳しい思いをさせたくなかった。入れずに済むなら、それが一番だ。

8) 能力主義で人を選べば、能力を発揮し成果を上げた人間はどんどん昇進していくが、いつかは能力の限界に達し、成果を上げることができなくなる。「無能レベル」に達した人はそれ以上出世しなくなり、すべての階層はやがて無能レベルに達した人で占められるようになる、ということを表示する言葉。能力主義の盲点は、昇進する前の能力を評価していても、昇進したあとの能力発揮度を予測していない点にある。

自分の好きなことをやって欲しいと思い、息子は商社、その中でも花形の部門で働く道を選んだ。しかし、企業維持から考えれば、息子に入ってもらわなければ困ってしまう。結局、息子を口説いて入ってもらい、20年経った。

社員にできそうな人がいないのではなく、できそうと思う人がいたとしても、その人は今まで、ある特定の部門についてできる人であって、全部を統括して優れて「できる人」なのかどうか分からないのである。あえてリスクを取って、その人を社長に選ぶとしても、他部門の人が従ってくれるか分からない。やはり無難なのが息子である。息子は高校生まで私と一緒に住んでいたので、私の考え方を理解してくれているだろう。学歴も職歴もまずいわけではない。社員も、直系であることで認めてくれる。ただし、実際に息子が入社して一緒に仕事をして初めて気付いたのだが、考え方が食い違うのだ。何故かと言えば、性格が違う。それは仕事の進め方の違いに現れる。また、生き立ちが違う。私は父が経営していた潰れそうな縫製工場を継いだのだが、シャツ屋としては創業者的な面を持っている。息子はそうではない。この会社が零細から今日まで、ようやくにしてなったということを感じていない。私が社員の前で朝礼で過去の苦勞を話して、多くがびっくりしているようだから、なかなか理解できないものなのだろう。こういった話はウチだけでない。

そもそも、息子を会社に入れて社長にする覚悟が無いからぶつかる。後のことまで任せるのだ。私も永遠に生きられるわけではない。いくら会社を永続させるように育てたと言っても、自分が有限の命だから、私がどうにかなった後は野となれ山となれと割り切らないといけない。任せたとっておきながら横槍を入れては、反ってまずくなる。私ができなかったことの中に、息子ができることがたくさんある。二頭政治にならないようにするには、親父が気をつける以外ない。しゃしゃり出なけ

ればよい。これについては自戒しているつもり。

商社出身の息子は、会社の外向きの話が得意。その一方で、内部を強化するために地元の銀行から出向という形で、昔から何代にも渡って来てもらっている。凡そ一人2年契約で交代する。銀行との信用は大変重要で、パイプを太くしておく意味もある。銀行という強い立場で、それもそこその立場だった人に来てもらっている。3年前に来た人は、本当にウチのことを気に入ってもらえた。「契約期間を伸ばすよりもウチの人間になってもらいたい」と言ったら、本人もそれで良いと言う。銀行の頭取も喜んでいて。ウチの専務として来て、今、社内の組織強化をしてもらっている。

企業経営の80%が運である。運が良くなきゃだめ。つかもうと思ってつかめるんだったら、それは運ではない。運とは巡り会い、ご縁だ。この先祖伝来の土地に移れたのも運。当時は何もなかったが、今は高速道路が走り、目の前にインターもできた。新幹線も、駅はないが目の前を通る。この土地は、今の当社にとって非常に重要だ。ライバルがどんどん淘汰されて、当社が一番であることがはっきりして来た。運が良かったとしか言いようがない。

経営の80%は運であるならば、残りの20%が経営学。だからと言って経営学が無用だとか残念だとか言うつもりはない。その20%でも大事で、やれるだけのことは本気になってやればいい。結果として手も足も出なくなったり、倒産することもあるかもしれないが、経営者の資質として忍耐が必要だ。冬が過ぎるまで我慢する。それも季節なら後どれぐらいで春が来ると分かっているが、経営は先が見えない中で3年でも5年でも我慢しなければならない。経営者は普段は暇で良い。普段から忙しがっているようではダメ。組織がきちんと回って社員がしっかりしていれば、社長は何もすることはないはずだ。いざ、という時に動けばよい。全ての経営者に力があるわけでも特別優れているわけではなく、誰だっ

て経営する。そういった普通の経営者が頑張れば、それなりの業績になるという経営学があれば参考にしたい。

私の経営に力があつたとは思わない。ただ、全てが運だと言っては仕方がないので、大事なことは何だったのか考えている。自分が他と比べて良いところ、変わったところは、常識、業界の他社、偉い学者さんの言うことに全くとらわれないことだと思う。状況は見る。しかしとらわれることはない。同業者が何をやったかは全く関係がない。あくまでも自分が良いと思ったことを追求しているだけだ。Going my wayと言うのか。人が通った道へ進むのはロクなものじゃない。道のないところへ進もうとするから、その先がどこへ続くのか分からないから辛いけれども面白い。屋台骨を揺るがさない限り、進みたい。だから我慢する、忍耐するということが重要なのだ。

例えば、業界で初めて寸法表を作った。シャツの寸法は首回りが決まると一義的に胸回りが決まるというのが従来のシャツ屋の考え方である。要するに首回りに対して胸回りは1対1で対応しているということである。しかし実際には消費者によってゆったりを好む人やスリム好む人など、人によってまちまちである。またバイヤーの考え方もいろいろで、元々標準寸法がないのでいろんな胸回り寸法を指定してくる。しかし首回りが決まればそれに対応する胸回りはある範囲に落ち着くはずでありその中央値があるはずである。その中央値も年齢によって異なるのは当然である。その範囲が分かれば若い人向けか一般的なシャツか或いは先端的なファッションか等の用途によって寸法を決定することが出来る。ところが統計的にそのような数字は全く無かったので決定の仕様がなかったのである。ただ昔からの伝統的な寸法でシャツは作られていたのである。嘗ては胸幅の大きいシャツは生地を余計使つてあるので良いシャツだと評価された事もあつた程である。

シャツもファッション化の時代となり消費者の好みも多様化する中で、

個々の店から異なった寸法を指定されたのではメーカーは混乱するばかりだ。その発注に合理性があればまだ納得できるけれども、必ずしもそうではない。そこで私がやったことは標準寸法を決めてそれを店に提案することだった。その為に当社が過去に生産したシャツの寸法を総て表にして調べることだった。幸いにコンピューターに全部保存してあるので表として出力することは出来たけれど、その膨大なデータから標準を決めるのは難しく新しい発想が必要だった。結局は人間の体はいろいろな体型があるので首回りに対して他の部分が一对一で対応することは有り得ない。スリムから大き目のものまで10サイズの寸法を定め1号・2号……10号と呼ぶことにした。各号ごとに首回りと各部の寸法を定めたマトリックスの寸法表を作ったのである。このような考え方は業界初めてであった。この寸法表をバイヤーに提示することでバイヤーも自信を持って寸法を決定できるし、当社としても標準寸法として型を保有しているので大きな合理化が出来たのである。生産は楽になり、販売も楽になる。小売も楽になる。当社だけが有利になるような発想ではダメだ。ウチと小売が互いにwin winの関係になることにこだわっている。ただし最近、この標準形を直して欲しいという要望が出てきて、困っている。ファッションである以上、こういうことは当然のことだろう。

ファッションは流行であり、普通の人はデザイナーが重要だと考える。しかし、実際に服を作り込んでいくにはシステムがないとできない。ウチのシステムは、長い経験と考え方が組み込まれている。多分、ヨソは真似できないだろう。その点は割りと安心している。その一方で、次々と変わる流行に対して、システムをどうすれば良いのか。一度作ったシステムは完全ではないし、流行が変わればシステムも変わるので難しいし、そこが勝負の分かれ目でもある。だからこそ流行があることは、当社にとっても良いことである。また、昔ほど定番商品は長続きしなくなった。むしろスポット的で、売上の山も小さくなっている。小ロット

多品種生産なので仕方がない。それなのに、ヨソさんは相変わらず昔のまま。白の大量生産をしている。それでは価格競争に晒されて儲からない。時代の要求に対して変えられないのだろう。同じ事を続けるほうが楽なので、変えるには力が要る。力仕事はやりたくないと思ってしまう。ある評論家は、経営者の就任期間が長くなると沈滞する、せいぜい5年ぐらいが適当だと言う。私はそうは思わない。3年から5年では、会社に問題があっても、それを換えようとする力仕事をせずに先送りしてしまうからだ。

私は商品企画には一切関与しない。出来上がったものに対する批評もしない。売れなかったことに対しても、全く言わない。はじめから私にはできっこないことだからだ。流行品について、上が口を出すことの恐ろしさを知っているからでもある。経営者が才能を持っていたりデザインを分かる人だったりすると危険だ。社員が上を見てデザインするからだ。社員に任せるなら「任せたっ！俺のチェックは要らない」と言って、最後まで口を出してはいけない。口を出せば、社員がやる気を失い、上からの指示を待つだけになる。当たるか当たらないかは社長の責任。売れなかったときの態度が重要になる。文句を言いたいのを我慢して、「今度は当てるようにしてくれや」と言って、ダメになった原因を一緒に考えればいい。

細かいところにも気を回すことも経営の中で重要だと思っている。ウチの社員が清水さんをこの応接室にお通しした際、「席に腰掛けてお待ちください」と申し上げたのだろうか。申し上げたのなら、安心した。そういうことは大事だ。大手企業に招かれても、その会社の社員さんが「腰掛ける」とも言わないし、上司に優先してスリッパを出したりするのを良く見る。お客様をお迎えするときに、その会社の風（ふう）が現れてしまう。細かいところまで行き届くかどうか、お客様を分け隔てなくおもてなしできるかどうか、会社の仕事はそういうことから始まる。

当社にも、いろいろな会社が入り出している。感じが良かったとなれば、その後の仕事の進み具合も違って来る。

孤独は感じたことはない。この会社に来て、はじめから経営者の立場だったから、当たり前だと思っている。細かいところも注意していかないと、うまくいかない。もし当社が何か悪いのであれば、管理者に強く言うし、会社というのは、一番の基本は規律がしっかりとしていること。それがなければ組織はもたない。その規律と、グループで自由に発想し議論し合って決定していくこととは相反する。疑問に思ったことを自由に上にぶつけていけるようにしないとダメだし、守ってもらわなければならない規律がある。両立しないとうまくいかない。矛盾していることをやっていくことこそが、経営の大変なところではないか。私がこの会社に来た時、規律がなかった。守らせたいと思っても、賃金が低いのできつことが言えない。それは困った。工員さんは達磨ストーブの前に座ったきり、就業時間になっても立ち上がらない、そんな会社だった。それは一つの組織体としてあるべき姿ではない。様子を見ながら我慢しながら、徐々にやってきた。零細からやってきたので、外から見下される時代があった。「馬鹿にしゃがって！」と愚痴をこぼしても、弱いからどうすることもできない。自分が強くなるしかない。理不尽なことを経験しているので、どんなお客様でも、売り先でも仕入れ先でも、肩書きや服装が何であろうとも、皆一様にお迎えすることを徹底している。いろいろな立場の人から、いろいろな話を聞くのも勉強であるからこそでもある。

他の会社で会長になった人が、良く「時間をもてあます。手紙も来客も俺んとこには来やしない、寂しくてしょうがない」と言う。私は、暇になれば楽で幸せだなと思っているが、なかなか暇にならない。息子である社長は外回りに注力している。会社の内部の要領、行動指針、基本的な考え方、仕事の進め方などは、私が今まで発案してきたことなので、

社員たちが困れば私に聞いてくる。時代に応じて整備，メンテナンス，廃棄していかなければならない。それらの一部を変えれば，社内の他へどんな影響が出るのかなど，いろいろな点を考えることが多く，私は休むわけにはいかない。私の健康上，誠に良いこと。

私は，本当はのんびり暮らしたい。しかし，若いころからがつつ働いて何でもやるようになってしまった。どうしても小さい町だから，会社以外のいろいろなことを引き受けた。町の商工会を商工会議所に組織替えをし，初代会頭になった。祖父が屋代町長，父が県議会議員の家柄だったから，市長選挙の後援会長も仰せつかった。家が家だから，選挙などは基本的に嫌いで一切関わりたくなかったが，若かったからか，自分がどれだけ世間に通じるか試したかったという思いがあり，ほいほい引き受けた。選挙に経営的感覚を入れたのが良かったのか，その後は頼りになると思われるようになり，足抜けできなくなってしまった。町の警察官友の会，ロータリークラブも立ち上げに奔走し，初代会長に就いた。そんなことで，自分ではのんびりと安楽な生活をやりたいという願いがありながら，そうではない人生を歩んできた。だからこそ，余計に思いが強い。結局，企業経営や選挙は戦っていかねばならなかった。負けん気が強いのか，闘争心があるのか，自分の性格は分からない。

偉ぶる人は嫌い。自分を偉そうに見せようとする人は付き合いたくなってしまう。私は立場上，他から偉そうに見えてしまうかもしれないが，事実を話しているだけだ。自分自身は嫉妬，やっかみを持たないように心がけている。人様は人様だ。他人と比較しない。そういうふうには生きてると楽だ。負けないように努力すれば良い。松本清張は嫉妬心の小説家だった。自分の嫉妬心から，自分に鞭打ち励まして努力した。嫉妬心は必要なのかもしれない。それをどう使うのか。

シャツはアパレルの中でも工業生産的である。だからどこでもできるし，価格競争に持ち込まれる状態にならないとも言いきれない。安物は

他にやらせて、自分たちは高級品で勝負する、という考えもある。しかし、ウチは価格競争をやらないだけで、安物を軽視しているわけではない。値段を安くすることは一番の元だ。安物もできなければならない。この地にかつて、シャツではない産業で一躍有名になった企業があったが、その後、後発の安物に対応できずに倒産してしまった。それを目の当たりにしている。百貨店が成長していた時代、どこのメーカーがどの百貨店に納めるのか決まっていた。互いに他のメーカーは参入できない保守的な仕組みがあって、新しいことはできなかった。と同時に、量産メーカーに対して、量産は品質が悪いというイメージで見下していた。しかし、量販店（チェーン店）が勢力を伸ばしてくると、百貨店へ出していたメーカーは量販店との取引をやればいいのにやらなかった。百貨店に義理立てをしたのか、プライドがあったのか。私たちは品質的に劣っていたわけではないし、スペックダウンをしていたわけでもない。私たちは百貨店の価格の安いものを担当して、量販店の台頭に合わせて、そちらにも製品を作った。今まで百貨店で高い製品を専門に作っていたメーカーは、私どもの量産メーカーに敵うわけがない。

円高のときは、1枚あたりの粗利益単価を見なければならなかった。円安になった今は、粗利益率(売上に対する利益率)を落とすな、と言っている。為替によって目標は変わるのだ。両方を上げるとするのはピンとこない。焦点を絞った方が、経営側も、販売する側もやりやすい。どちらに転んでも儲けてくれる。為替相場は円高でも円安でもどちらでも良いから安定してくれれば楽であり、変化している時が厳しい。シャツ業界は輸入産業でありながら、円高ならば販売は苦しいはずだ。競争だから、安く入り、安売り競争でやっていくしかない。円安の方が楽だ。円安のときは高く売らざるを得ず、粗利益率が低くてもやっていける。どんなにチェーン店が頑張っても、メーカー売値が上がる。だから円安が良い。アメリカには輸出できない。アメリカは大量生産大量販売の土

地であり、儲からない。狙いはヨーロッパであり、ブランド物として進出していく方法がある。負うべきリスクは自分で負う。為替リスクは自分で負う。その時の相場と戦う。もし相手にリスクを負わせれば、その安全性を見て高くされてしまう。

シャツ屋は去年、損した。震災のあった一昨年が良過ぎたのだ。たん
と売れて、そのままの勢いで行くかと思って作り過ぎてしまい、在庫を
持って安売りせざるを得なかった。長い目で見れば、震災の影響でクル
ルビズが浸透した。シャツは、ある程度の知識があつてちょっとかじっ
て安いものを作ろうとすれば、誰だつていくらでも参入できる。しかし、
私どもは、そういうやり方とは違う。チェーン店とお取引をする場合、
主要商品は我々から入れて、信用を得ればよい。値段は二の次なのだ。
それと、物流も別会社でやっているのだから、チェーン店から「他社製品の
物流までやってくれないか」と依頼される。最近、県下味噌メーカーの
味噌サーバーも取り扱っている。良い話であれば何でも受ける。長野と
いう土地は、トラックでかさばるモノを運ぶのであれば日本国中、どこ
へ行くにも便利。東京や大阪に複数の配送センターを持てば、ここに一
か所あるよりも無駄な在庫が増える。倉庫を持てたのも、ここでやって
いるからではないか。全くの運だと思っている。何を運ぶのかこだわら
ない。儲かるものであれば、お客様が喜んでくれる限り何でも構わない。

これまでは資金や人材の面で限りがあり、シャツに全力を注いでいた
が、我々がジャッツと呼ぶシャツ生地のジャケットや婦人物を扱うよう
になった。シャツだけにこだわっていると、それ以上に成長しないし、
そろそろ市場が頭打ちになってきた。シャツをこれ以上拡販するよりも、
他をやった方が、効率的に稼げる。紳士服のチェーン店も、徐々に婦人
物を広げてきている。働く女性をターゲットにし始めた。ウチの婦人物
はまだ数が少ないので、他へ生産委託している。投資と工場管理をしな
くて済むので楽だが、逆に相互の意思疎通という意味でトラブルが起き

やすい。本格的に事業を拡大していくには、自社工場でもやれないとダメだろう。

経営者として何年先を見ているのか、ということだが、そういう感覚ではない。常に土台作りを追求してきた。土台とは、永久にこの会社を支えるだろうと思うものである。何年先にダメになると考えたことはない。その一方でもちろん、その時その時の方便ややり方を工夫して対処してきた。力を入れて会社の流れを切り拓かなければならない。土台づくりは合理性と論理的なこと。切り拓いていくことは、その時の発想、知恵、直観が必要だ。どっちが欠けてもダメだ。新しい発想をしていくのに直観は大事だ。直観を説明することはない。ある時突然思うわけで、利益は考えていない。やってみたいという思いがあるのだと思う。特に、直ちに利益を生まないものは、社員の納得は得られない。だから、やってみる以外にない。新しいことを立ち上げて、社員の意識に広がればいいな、と思っている。1日オーダーを作ろう！ということは、良いことに決まっているから社員は納得する。ただし、実際に実現する仕組みやシステムも同時に考えないと。10年一日の如く同じことをさせると、社員に新しい能力がつかない。社長が社員に新しいことを打ち出して、やらせて達成させていけば、たくさん能力がつく。経営者は革新していくことが大切だ。経営者が暇であることはない。考えることはいくらでもある。既存のことは食い違っても、新しいことを考えていれば、会長と社長とが争うことはない。

(2013年6月25日受理)