

特集

知恵産業・経営大会2019



知恵の時代における 経営者の役割・使命

各方面でご活躍中の講師をお迎えし、
経営のヒントとなる講演会を開催しました。
当日の様様をご紹介します。

特別講演

民営分割からの30年とこれからの経営について

真鍋 精志 [西日本旅客鉄道株式会社 取締役会長]

1987年に経営の自主権と統一性が欠如した国鉄がJRへと代わり、2004年に当社は、完全民営化を果たした。今後は、少子高齢化によって利用客の減少が懸念される中、インフラを担う企業として、日本人のライフスタイルの変化に対応し、滞在型の「都市観光」をコンセプトにした交通網の整備やまちづくりを目指したい。長期展望としては、京都・大阪を観光・経済の中核地域としてグローバル的にも競争力のあるエリアに育てることが期待されており、本当に必要なインフラを見極め、スピーディに遂行することが課題となっている。

労働力の確保が深刻な問題になる時代、次世代技術の採用を見越したデザインとその活用が欠かせない。経営の根幹である安全については、2005年に福知山線で重大な事故を発生させた反省を踏まえて、安全思想を転換した。個人の注意力に頼るのではなく組織として安全を担保する、リスクを予見し抑え込む対策(リスクアセスメント)を導入した。

「すべての仕事はお客様につながっています」「1人の100歩より、100人の1歩」というスローガンを掲げ、社員全員が参画意識を持ち続け、私自身は頼られるリーダーであり続けたい。



第1分科会 利他のこころを広げる～人を動かす原動力～

負けグセから完全脱却!～緻密に計算された“戦略的アナログ再生”～

星崎 尚彦 [株式会社メガネスーパー 代表取締役社長]

財務、経営、組織力、どれをとっても最悪の局面で社長に就任した。まずは現場を知るため、一部の店舗を社長直轄の「天領」と名付け、スタッフ全員で会議を重ねて問題点を洗い出し、改善への取組を議論した。私が有志社員とともに地方店舗をまわり、ノウハウを広げていく「ホシキャラバン」では、回を追うごとに、参加人数が増えている。また全国から社員を集めて、丸一日ノンストップで話し合い、戦略を決める「アクション会議」も開始した。

自ら現場に向いて社員とコミュニケーションを重ね、情報をすべて開示することで、組織は活性化し、高付加価値を打ち出して差別化を徹底する「アイケアカンパニー宣言」というビジョンに到達した。社員全員が自ら考え行動する企業風土の醸成、的確な戦略の構築が、企業再生の原動力となった。



JAL再建から学んだ「経営者の使命と役割」

大田 嘉仁 [日本航空株式会社 元会長補佐/京セラ株式会社 元取締役]

JALを1年で黒字化させ、2年7カ月後に再上場という奇跡に導いた根底には、稲盛和夫さんの「利他の心」があった。私は稲盛さんの経営哲学と成功の方程式である「人生・仕事の結果=考え方×熱意×能力」を現場に落とし込むべく、意識改革に取り組んだ。短期間で高密度のリーダー教育を実行し、「自社の文化は自社でつくる」という原則のもと、社員自身の手による新たなフィロソフィを作成。最初は激しい抵抗もあったが、稲盛さんの「社員を幸せにしたい」という気持ちが伝わったとき、幹部を含めた全社員が驚くほど素直に受け入れてくれた。

「一人ひとりがJAL」という合言葉のもと、全社員が一体となって取り組んだ結果、飛躍的にサービスが向上し、再建につながった。社員の熱意を高めるのはトップの役割であり、そのためには社員を愛し、自らの思いをブレずに伝え続けることが必要なのだ。



第2分科会 経営力・人間力を高める～理想とするリーダー像とは～

銀座のママが語る人間力・ビジネス力

白坂 亜紀 [クラブ稲葉 オーナー]

プロのホステスは、全員が個人事業主で「売上」が絶対の実力主義の世界。永久指名制度というルールのもと、一流のもてなし力と洞察力をもって自分のお客さまという「幹」を確保し、そこから「枝」を伸ばし、新規顧客に育てるべく、日々、信頼関係の確立に努めている。一流のビジネスマンが集う場所ゆえに、持てる情報や能力を駆使してお客さまを成功に導くようサポートするビジネスのパートナーでもある。まさに24時間戦う気力と体力が必要で、それを勝ち抜いたトップだけがママになる。

店を継続していくには人間力、ビジネス力、人材育成力が不可欠。銀座の一流ホステスは美しさだけではなく、お客様のどんな話題も理解し適切な相槌がうてる「情報力」と「コミュニケーション力」、相手に今何をしてさしあげることがベストなのかを察して振るまえる「もてなし力」を兼ね備えている。

この「もてなし力」、ひいては思いやりの心は、日本人の美点である。同様に、銀座に来るお客さまにも「幹」の精神が必要。高いお金を払いながら見返りを求めず、きれいに遊ぶ。銀座はそんな美意識をもつ日本の男性の懐の深さで成り立っている。すなわち男女ともに自分を磨き高める場所であり、一見きらびやかな中にも素晴らしい日本人の精神を引き継いでいる場所と言える。ここ銀座を日本人としての生き方に自信と誇りを持って活躍する世界のリーダーたちが羽ばたき、また、ほっと休める街にしていきたい。



第3分科会 企業経営の原点～様々な経営事例から学ぶ～

企業の永續と経営理念

宮本 又郎 [大阪企業家ミュージアム 館長/大阪大学 名誉教授]

日本は世界各国と比較してスタートアップ(開業)企業数が少なく、長寿企業数が圧倒的に多い。伝統を守るだけでなく、「不易流行」の精神で、時代に適応してきたことが長寿企業の共通項だ。長寿企業のうち、8割近くが明確な経営理念を持っており、理念は「基本的な目的・価値観」と、「行動規範」の二つに分けられる。大切なのは、その企業が何のために存続するのか、果たすべき機能を定義すること。時代に合わせて内容も変化しているが、社員が共感し、心の奥底から感心できるものであることがポイントで、トップ自身の言葉で理念を作る方が訴求力を持つ。

意思決定には、スピード感が必要だが、組織が大きくなり、経営者自身ですべてをコントロールするのが困難な場合、理念は社員の自主的な判断材料となる。理念の形成と組織への伝達・浸透が経営者にとって、最も重要な役割だ。



トリドールホールディングスの成長の軌跡

粟田 貴也 [株式会社トリドールホールディングス 代表取締役社長兼CEO]

創業は23歳で開いた8坪の焼鳥屋。精力的に新店を続けるなか、父の故郷の丸亀で製麺所の行列を見て衝撃を受け、本当にお客さまに求められる業態を再考した。2003年の鳥インフルエンザの打撃もあり、焼鳥店からセルフうどん業態「丸亀製麺」の展開へ舵を切ることに。全店舗に製麺機と茹釜を据え、手づくりできたてを貫くチェーン展開は、外食産業において、革新的で新たな需要の創出に成功した。現在では、国内1,100店舗以上、海外ではフランチャイズを含め、約600店舗を展開している。

今後も成長を加速するためには、人材開発が不可欠だ。「Finding New Value. Simply For Your Pleasure.」を経営理念に、人の力を活用し、潜在的なマーケットを掘り起こす戦略を掲げ、2026年3月期には世界6,000店舗、売上5,000億円の達成を目指す。



第4分科会 常識を打ち破る発想～地域社会と共に歩む～

地域と共に生きる—伝統産業の挑戦—

能作 克治 [株式会社能作 代表取締役社長]

高岡(富山県)は鋳物産業によって栄えた地域で、当社も大正時代以来、鋳物製造で業務を拡大してきた。ユーザーに最も近い販売員の声に耳を傾け、ヒット商品の風鈴や誰も手がけたことなかった錫100%の製品を生み出し、今では能作の売上の大半を占める錫製品の端緒となった。錫の抗菌性や曲がる特徴が注目され、医療や介護分野にまで需要が広がっている。

当社の一番の目的は、地域の活性化だ。自ら営業はせず、声がかかれれば高岡の間屋を紹介している。技術はすべて公開し、そのノウハウを他社にも共有。産地発展への貢献、そして海外展開にも挑戦している。また、地域の人に伝統産業の素晴らしさを知ってほしいという思いで、産業観光にも取り組みはじめた。地域の人々、携わる職人、そして社員が誇りを持てるよう伝統産業をアピールし、地域の新たな可能性を開いていきたい。



途上国から世界に通用するブランドをつくる

山口 絵理子 [株式会社マザーハウス 代表取締役社長兼チーフデザイナー]

小学校の6年間不登校だった私が、大学の授業で「世界には学校に行けない子どもたちがいる。途上国では教育が経済発展に欠かせない」という言葉に衝撃を受けたのが出発点。当時、アジア最貧国のバングラデシュに2年間滞在して、自分の生きる道を探った。その結果、この国に必要なのは援助ではなく仕事、それも付加価値のある労働をつくり出すことだと感じた。

バングラデシュが誇る天然繊維ジュートで、「途上国から世界に通用するブランドをつくる」という理念を掲げ、自身の足で現地に行き、自社工場をつくった。工場の労働環境を整え、東京に直営店舗を設けた。現在は途上国6カ国に生産拠点を持つ。

根底には、小学生時代に自分自身が疎外された存在だったこともある。今後も一人ひとりが持つ素晴らしい個性を引き出す企業として、国境を越え活動していきたい。

