

ナマの経営論

㈱ダイヤモンド社 社長 川島 譲



経済ジャーナリズムの世界に入ってから、すでに30年になる。記者であった時期よりも、経営の仕事を手伝った期間の方が長くなってしまったけれど、私の支えになっているものは、記者生活を通して知り得た、多くの経営者達の考え方、生き方である。

技術革新が進み、近代化は急速に浸透しているけれども、経営の核になるものは、人に始まり人に終るのでないか。経営手法・技術も大事だけれど、商売の原点のようなものは、いつの時代にも変わりほしくないものでないか。つまりは、経営者の生き方そのものでないのかと、この頃とくに思ったりする。

なぜジャーナリストになったのかといえば、「多くの、本モノの人々に会えるから」である。そして、この30年間に実に多くの経営者に会った。そして、そのつどいろいろなことを教わってきた。

リーダーの条件

私にとって、最も印象的な経営者であり、かつ大きな影響を受けたという点では、先頃94歳で亡くなられた松下幸之助氏である。新米ジャーナリストだった私が、最初に会ったのが松下さんだったせいもあるけれど、長い間、実に多くのことを教えていただいた。

松下さんが80歳近くになってから、ある雑誌の企画のために、毎月1～2回、1年間にわたってお話を聞いたことがある。その中で、ある時、松下さんは、ポツンといった。「…朝4時頃に目が覚めて、そのまま眠られぬ時があるんやー」

会社のこと、電機業界のこと、日本の将来のことを考えて、眠られなくなるというのだ。功なり名を遂げて、「経営の神様」と呼ばれる人であり、

とっくに第一線を退いて、悠々と庭いじりをしていられる身分なのに、80歳過ぎても考え続けるとは、どういうことなのだろう。

そんなやり取りがあってから、松下さんはこういわれた。

「リーダーというものは辛いものだ。時に、なんでこんなに苦しまねばならぬかと思う時もある。だが、自分の中にもう1人の自分がいて、“…頑張ってるじゃないか”といて、もう1人の自分を励ましてくれるんや」

リーダーたるものは辛いのが当たり前。その辛さに耐えながら、かつ、その苦しさをどこかで楽しむ心境になれないようでは、本当のリーダーとはいえない——これが松下流リーダーの条件ということである。

「売った」と「売れた」の差

戦後、松下電器から独立して三洋電機を興した井植歳男氏も、私にとって、忘れ得ぬ経営者の1人であることは間違いない。

小豆島の沖に釣りのお供をしたことがあった。その日、なぜか私の方が釣果が上がった。「……また釣れましたよ」と私は得意満面だった。と、井植さんはチラリと私の方を見て、「また釣れたか。今度はちゃんと釣ってみろよ」という。

井植さんにいわせると、「釣れた」と「釣った」とは違うというのだ。ちゃんと釣った魚は、タイミングよく合わせているから、針は魚の口元にかかっている。だから、針はずしも簡単だ。そこへいくと、私の場合は、針が呑み込まれてしまっ

ているから、なかなか針がはずせない。

かくして、井植さんの船上経営談義がはじまる。

「商売というものも同じことだ。“売った”の
“売れた”のは全く違う。景気が良くてたまたま
売れたのに、多くの人は、売ったと思っている」

どうすれば“売った”になるのか？ 井植流に
いえば「客に添い寝をしろ」という表現になる。顧
客は何を望んでいるのか、何を不満に思っている
のか。トコトン客の立場で考え、客の声を聞くこ
とが第一歩だという。そこでつくづく“釣る”こ
との難しさを改めて思い知らされるのであった。

商品が話しかける

九州を地盤とするスーパーに壽屋という会社がある。その創立者である壽崎肇氏は、ユニークな経営者として知られている。

法華経の信者である壽崎さんの社長室には、立派な仏壇がある。その前でお経をあげることから、彼の1日が始まる。

社員の誰よりも早く出社する壽崎さんだから、まだ人1人いない店の中を歩く。店内チェックである。

壽崎さんは、面白いことをいう。

「…店の中を歩いていると、店の中に陳列されている商品が私に話しかけてくる」というのだ。

「…リングが話しかけてくるんですよ。こんな乱雑な並べ方や積み方をして、苦しくて仕様が
ないとか、これじゃお客さんに見てもらえないとか、ブツブツ文句をいうんですよ。私にはよく聞こえるんです」

マーチャンダイジング論はいろいろ勉強してきたつもりだけれど、壽崎さんの話の方がはるかに迫力があるようだ。急成長する企業がいつも悩むのは人材である。店舗の拡大に人の育成が追いつかない悩みである。人と向かい合う商売では、店をつくっただけでは商売は成り立たない。どんな人が店長になるかで、ほとんど勝負が決まるとい
う。そして、彼はいう。

「この場合の店長の第一条件は、その人が、と

にかく人間を大好きであること」

ハゼは死なず！

ずいぶん古い話になるが、昭和40年代に入った頃、日本もマイカー時代が始まり、カー・ラジオが急速に伸びだした時代である。

当時、このカー・ラジオでは、小粒ながら帝国電波（現在のクラリオン）という会社がかなりのシェアを占めていたものだ。

マイ・カー時代到来となると、当然のように、大手電機メーカーがいっせいにカー・ラジオやカー・ステレオに進出してくる。弱肉強食となれば当時のクラリオンは大きなダメージを受けることになる。早速、創業者であり、当時の社長であった滝沢左内氏に取材を申し込んだ。あらかじめ手紙で取材の主旨を送っておいて、約束の日、滝沢社長のところに出かけていった。

社長室に入ってこられた滝沢社長は、私を見ると、すぐに1枚の紙を手渡された。その紙には、こう書いてあった。

「…品川沖のハゼは死なず！」

確かに、松下や東芝、日立といった大会社から見れば、当時のクラリオンは小さな会社ではあった。魚に例えればクジラとハゼぐらいの差はあった。

「…身のほどをわきまえずに、ハゼがこの大海に出ていったら、それこそ鯨や鮫に飲み込まれてしまうでしょう。が、自分の特色と弱みを自覚して個性ある経営を続けていけば、小さいから負けるということは決してないのです」

あれからかなりの年月になるけれど、クラリオンは今ますます頑張っている。

企業の大小を問わず、すぐれた経営者というものは多くいる。そして、きわめて多くのことをわれわれに教えてくれるものである。

ビジネスも生き物なら、やはり、ナマ身の人に聞くのが、一番いい。私は、いつもそう思って、人と会うことを大切にしているし、これからもそうしていきたい。