

ふるす

四季の会・ユーザーズ・サービス

332号

発行人 浅沼 邦夫

拝啓 仲秋の候、先生におかれましては、益々御活躍のことと存じます。

思いは叶う

「原因と結果の法則」がある。社長の思いが叶う。九州を一周する豪華寝台列車「ななつ星」の一番列車が15日JR博多駅から出発された。3泊4日二人で、76万円から110万円。最高が「76倍」の抽選です。来年6月まではすでに終わっている。来年の7月出発分は、年明けから予約を受ける。最高価格の部屋の人気が高く、二人で154万円に値上げされるのです。

贅沢な時間やおもてなしに浸る「動く高級旅館」として、九州で新たな一步を踏み出した。地方のローカル線を多く抱えるJR九州は、鉄道部門で年100億円を超す赤字が続く。国からの基金3877億円の運用益でどうにか黒字にしている。

それなのに、JR東日本や西日本の計画より3~4年早く豪華寝台列車を実現できたのは、社長の唐池恒二(60)の強い思い入れがあってこそだった。

唐池は、大阪育ちの根っからの関西人。京大では柔道部主将だった。1977年に国鉄に入り、87年の分割民営化の前の4年、大分と福岡・門司での勤務を経てJR九州に移る。バブル景気で右肩上がりの時代。「九州を一周する豪華な寝台列車をつくったら、きっと受けるよ」。30代半ばの唐池は、福岡・中洲の繁華街で知り合った広告マンの言葉が忘れられなくなる。

2009年に4代目の社長に就いたとき、会社は売り上げの6割近くを外食などの鉄道以外の事業で稼ぐようになっていた。それでも、最初に思い浮かべた次の一手は、あの「豪華寝台列車の構想」だった。

人口の減少が著しい九州で、鉄道事業の先行きは厳しい。単なる移動の手段ではなく、列車で過ごす空間や時間を楽しむしか

けはできないか。「外から観光客を呼び込む起爆剤にできる」との確信があった。

社長就任から1年ほど。リーマン・ショックの余波がまだ残るなか、20人ほどが集まった本社の幹部会議で、唐池は初めて「豪華列車計画」を提案した。利益も運行開始から10年平均で、年1500万円。手間ひまをかけるのに、採算性は低い。「こんな高い列車に乗る人がいるのか」。幹部たちは慎重論を述べ、会長で前社長の石原進(68)も不安を口にする。

ほどなくして開かれた再会議。唐池は、首都圏が基盤の大手百貨店が分析したデータを手に「国内だけで、100万円単位の買物物を気軽にする層が100万人以上いる。必ずうまくいく」と断言した。

ある人の存在が、トップの強気の決断を支えていた。(朝日新聞より)

町工場が“脱下請け戦略”で万年筆を商品化

「おかげさまで、今年7月の決算は、数年かぶりです。2009年から販売を開始したエポナイト万年筆が、年間100本ほど売れるようになり、収益構造が改善されたからです」。

こう力強く話すのは、東京荒川区に本社・工場を構える日興エポナイト製造所の遠藤智久社長。エポナイトは、天然ゴムに硫黄を混ぜ、かつては電話機や電球のソケットなどに使われていたが、より安価なプラスチックの登場で需要が激変したのです。現在では、同社が国内に唯一残るエポナイト素材メーカーです。

しかし斜陽業界のご多分にもれず、受注難に苦しむ。それでも、長年培った技術力とニッチ分野を手がけていたことからどうにかこうにか生き残ったが、業績はジリ貧でした。

遠藤社長は「当時で従業員が10人ぐらい、売上高は7~8000万円ほどありました。ただ、ほとんどが下請け仕事なので、数をこなさなければ利益は出ません。しかも十数年前、発注元の海外への工場移転などもあり、業績が一気に悪化。このまま手をこまねいていたらだめだと起死回生を賭けて動きました」。

決算時に会計事務所の所長先生に相談しました。その先生は、今の状況では倒産してしまう。熱心に考えてくれて、そこで紹介してくれました。

07年、藁にもすがる思いで門を叩いたのが、地元荒川区が進めていた「MACCプロジェクト」だ。産学連携やマッチング等の手法によって、区内の“ものづくり”を支援しようという施策で、参加企業の新事業展開や販路開拓などをバックアップしています。

ここで遠藤社長は、エポナイトの長所、とりわけ手触りのよさを強く強調したBtoC製品の開発を決意します。そしてプロジェクトの専属コーディネーターとの相談を繰り返し、行き着いたのがエポナイト製の万年筆にほかなりません。

もともと同社では、万年筆メーカーに素材を供給しており、本業を生かしての事業展開ができる。ただし、今度は、加工から組み立て、販売まで一貫通の体制を構築する必要がある。「ちょうど当社では、黒一色ではなく、緑とかオレンジの顔料を練りこむことで大理石のような模様仕上がる。カラーマーブルエポナイトを試作中でした。これをペン本体の材料にして、高級感溢れる万年筆にしよう・・・」。

遠藤社長は、08年から本腰を入れて事業化に取り組む。顧客に万年筆加工の職人がいたので、軸の切削と研磨を依頼。組み立ては別の工房に外注した。肝心のペン先は、ドイツのメーカーから直接輸入できることになったのです。

こうして即席のプロジェクトチームが誕生した。目指したのは、翌年3月の「第30回荒川区産業展」への出品である。ところが、ペン先が届いたのが、なんと開催日の前日。大急ぎで組み立て、何とか10本を会場に運び込んだ。「すると、ブースに立ち寄ってくれた人たちの評価も高く、その場で1本6万円の万年筆が5本も売れました。合わせて30万円です。『よし、これならいける!』という手応えをつかみました」。

その後も遠藤社長たちは、貸しギャラリーを利用し、木製万年筆やペンケースも含む革製品などのコラボレーションで展示会を開くなど認知度向上に努めた。それが功を奏して、ファンも増え、大手百貨店からもイベントへの参加を打診されるようになっていきました。

私の思いは叶いました。「原因と結果の法則」に従った通りでした。

(戦略経営者 2013・10月号参照)

「原因と結果の法則」を活かそう

「原因と結果の法則」(ジェームス・アレ)を学びます。「心は、創造の達人です」。私たちの人生も仕事も、確かな法則に従って創られています。どんな策略をもちようと、その法則を変えることはできません。私たちは、環境・健康・成功も人格も、「原因と結果の法則」に従っているのです。

稲盛和夫氏は、人生・仕事の果実を得るには、「考え方」×「熱意」×「能力」の方程式で表現している。「考え方」がもっとも大事なことだと語っています。田辺昇一氏は、経営者にとって大事なことは、「経営能力と性格」である。会社を伸ばすのも、潰すのも経営者の性格であると語っています。

経営者の問題が決算書にあるといわれます。決算書に「向かい合ってみる」「問題がどこにあるのかを知ること」が重要です。決算こそ経営者にとって、意義深く大事なことです。「決算診断提案書」は、決算書の「解説書」です。会社のすべてを物語る。経営者の意思や実行力の産物です。成功もしくは失敗に至るプロセスです。独特な「6要素診断」の中から、えぐり出してはいかげでしょうか。