

われ虚心に
経営を語る

Ⅲ

あわたしやぞう
栗田省三

〈福井〉株式会社ヤサブン 代表取締役社長



info@yasubun.co.jp

会社の再建と人生の再構築をめざして

◎「考え方」を教わった京セラ時代

私は群馬県出身で、現在五十一歳になります。大学を卒業後、京セラに入社。ソーラーシステム事業部名古屋営業所へ配属となり、六年間お世話になりました。二十七年前のことです。

ソーラー事業は営業を開始したばかりで、客

ました。

当時はソーラーを売ることが極めて難しい時代で、入社間もない私は毎日のように叱られていました。新規開拓をやってもうまくいかず、屋根に取りつける家庭用ソーラーを販売するために、夜間や休日に各家庭へ訪問販売を行いました。ほとんどが門前払いでした。

冬の寒い日でした。岐阜県中津川市で太陽熱温水器の展示販売をしたのですが、雪が温水器に積り、道行く人は誰も見向きもしません。それでもなんとか売ろうという一心で声をかけてラックに乗せて雪道を帰ってきたことを覚えています。

いくら懸命に働いても結果が出ずに、毎月毎月、売上目標を達成できませんでした。怒られるばかりの日々に、私はやる気をなくし、「こんな会社、いつだって辞めてやる」と責任を転

●会社概要 創業：一九三七年

事業内容：酒類食品の業務卸・店舗販売

資本金：五千万円 売上高：四十七億円

従業員数：六十三名

先はまだありませんでした。名古屋に配属になった初日、上司に「今日から何をしたらよいでしょうか」と元氣よく質問したところ、東海地区の企業が数千社掲載されている分厚い企業年鑑を机の上にドンと置かれ、「全部、おまえのお客さんだ。好きなところへ行け」と言われ

嫁していました。

そのような心で入社二年目を迎えた昭和五十八年、初めて全国ソーラー販売店会が開催され、当時社長であった稲盛塾長が次のようなお話をされました。

「ソーラーは現在たいへん売りにくい商品です。世の中は石油事情の安定という状況に惑わされていますが、この時代こそ真の販売力、真の信用を身につけ、シェアをアップし、京セラソーラーの地位を揺るぎないものにするチャンスなのです。売れないと思うのか、チャンスと考えるのか。それによって行動とその結果は大きく異なってきます」

不平不満ばかりを言い、営業成績が悪いのは世の中や会社のせい、自分には責任はないと思っていた私は、この訓示を受けたとき、恥ずかしくなりました。自分の不甲斐なさに気づき、ここで逃げたら男がすたると思い、積極的な気持ちで営業をするようになりました。

「人生・仕事の結果＝考え方×熱意×能力」という方程式の通り、考え方がマイナスではブ

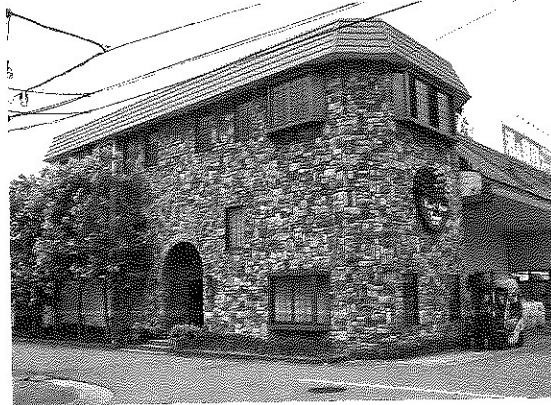
ラスの結果が出るはずがありません。しょっちゅう不平不満を言い、妬みや恨み、不満の塊だった私にとって、稲盛社長の訓示はからだに染みてくるようでした。

「社長の夢を追えない社員は失格だ。ぶつぶつ文句ばかり言っていないで、自分らしく力を発揮するぞ」と考え方を変えたところ、熱意あふれる行動に変わり、その結果、半年くらいの時間はかかりましたが、面白いように営業成績があがってきたのです。当時、時間当り二千円が損益分岐点でした。入社当時は千円にも満たなかった厳しい状況でしたが、努力が実りはじめた頃には年間で四千五百円を超えるようになり、ソーラー事業部名古屋営業所も黒字となっていました。

入社四年目、大型ソーラーシステムの販売を強化したところ、業務用大型ソーラーの補助金制度で中部地区十一物件中七物件を京セラが獲得。一時間当り八千五百八十九円の利益をあげることができ、京セラ創立記念式典では社員代表として祝辞をさせていただくことになりました。

家の仕事をしてほしい」と言ってきました。実家は酒の小売りを行っています。仕事も面白くなってきた私は、できれば帰りたくないと思っていたのですが、実家の事業が重要な時期にあったこともあり、やむなく群馬に戻り、実家の酒屋を手伝うことにしました。

それから十七年間——、酒屋として努力を行い、売上五十億円という商いをするまでになったのですが、三年前の二〇〇五年、会社は破産



本社社屋

し、個人は自己破産という最悪の結末を迎えることになりました。多くの方々に多大なるご迷惑をおかけしました。資金繰りに明け暮れる毎日で、自動車での移

た。そのときの祝辞で、私は「自己の全能力、熱意を発揮し、京セラマンとして会社の発展に大きく貢献します」と約束したのですが、なぜか今、ここにおります。社長や部長、同期社員たちとの約束は果たせませんでした。

祝辞をしているときは、稲盛社長をはじめ役員の方々は、私の後ろに座っておられるために表情がつかめません。ですから発表前、会場にいる同期に、「稲盛社長と私の部長の表情をみておいてほしい」と頼んでいました。同期からの報告は次のような内容でした。

「稲盛社長は、おまえが話している間、ずっと下を向いておられた。けれども、時間当り利益が八千五百八十九円といった瞬間に顔をあげられ、おまえのほうを「ご覧になったよ」やはり利益をあげなければならぬと、改めて強く感じました。

◎実家の酒販売店を倒産させる

京セラでの仕事が順調に進み、これからというときでした。父が「頼むから帰ってきて、実

動の際には、京セラ時代の先輩からいただいた塾長のテープを聞き、自分を励ましていました。中でも「不況に打ち勝つ」を繰り返し聞きました。塾長の「ネバーギブアップ。今がどんなに苦しくてもあきらめたらいかん」という力強いフレーズが、私の心を支えてくれたからです。事業は破滅しましたが、塾長のおかげで、自分を破滅せずにするだと感謝しています。

事業が失敗した原因は多岐にわたります。一番の理由は、なんとといっても「自分の心のレベルが低いのに、その自分が成長することなく、事業だけが水ぶくれのように肥大化していた」ことにあります。

また、会社は内部から崩壊すると言われますが、まさにその通りでした。男兄弟三人が事業に携わっていたのですが、赤字に転落し、我々の給与を半額にすると同時に、あらゆる経費を見直していく中で、順調なときには出てこなかった問題が噴出したのです。

資金繰りが厳しくなるとエゴも出はじめてきます。厳しい経営環境になった原因を、自分以

外に向けるようになっていきます。「己を愛するは善からぬことの第一なり」と教えていただいているように、私自身が人格を磨き、心を高め、圧倒的なリーダーシップを発揮していれば、倒産、破産という最悪の結果にはならなかったと反省しています。「中小企業と吹き出物は大きくなると潰れる」と言われている通りの結果です。

無意識の中で、損益計算書を中心とした経営になってしまっていたことも、大きな原因のひとつです。バランスシートで経営する感覚がなく、追い込まれては勝負をかけて出店するといった無謀な投資を繰り返していました。今となって思えば、経営をする資格のない人間でした。

塾長の言葉から、私は次のことを学びました。「成功者と不成功者の差は紙一重です。不成功者も決していい加減な人ばかりではありません。成功した人と同様に、真面目で熱意をもち、努力をする方もいます。ところが、成功する人と失敗する人がいる。世の中は不公平だと思われるのです。しかし両者のあいだには、紙一重

「大善は非情に似たり、小善は大悪に似たり」です。小善ばかりを追い求め、大善を断行する勇気がなかったと、今、深く反省しています。

◎縁が与えてくれた会社再建の任

人生で最も厳しかった時でしたが、ありがたい出会いもありました。塾生である神奈川県株式会社パスポート、濱田社長とのご縁です。全従業員を引継いでいただき、従業員とその家族を守っていただいたことは、私にとってせめてもの救いになりました。人生の大恩人として感謝しています。

恩人であるその濱田社長から、「福井のヤスブンが民事再生を申請し、今から再建を行う。パスポートが支援する。栗田さん、ヤスブンの再建をしてほしい」と言われたときには、驚きました。私は事業を破産に追い込んだ張本人であり、破産してまだ二カ月も経っていませんでした。

そんな人間が再建などできるはずがないし、私がヤスブン社員のためにどれだけの力になれ

ですが、越えがたい隔たりがあるのです。それは、不成功者には『粘り』がないのです。うまくいかなくなったときに、すぐにあきらめてしまふ。努力はしているけれども、それは人並みの努力にとどまり、壁に行き当たると体裁のよい理由をつけて自分を慰め、断念してしまうのです」

「無理だと考えていることを粘りに粘ってやり抜き、成功させることが大事なのです。そのためには、自分の中に固定化された常識を壊してみる。『自分はここまでだ』という頑固な固定観念が、成功へ至る一線を越えることを妨げているのです」

「壁を乗り越越えたという自負と自信が、人格全体を強く粘りのあるものに変えていきます。そしてこの粘りが、さらなる成功へと導いていくのです」

破産したあと、最も心に響いた言葉です。店舗の閉鎖も、考えてみれば、随分と体裁のよい理由をつけていました。

私の心にもうひとつ大きく響いてきたのは、

るか、まったくわからないではないか。不安でいっぱいでしたが、濱田社長には社員を救っていただいたご恩があります。素直にこのお話をいただくとうと決心し、三年前、福井に転居して、ヤスブン再建に向けての活動をはじめることになりました。

盛和塾に入塾させていただいたのもこの頃です。ヤスブンは民事再生中でしたが、盛和塾福井の皆さんに快く入塾を認めていただきました。感謝しています。

再建は決して簡単ではありませんでした。ヤスブンの事業は、酒を店頭で販売する「酒専門店事業部」、中小飲食店に業務用食品のキャッシュ&キャリアを行う「酒&業務スーパー事業部」、料飲店や結婚式場、施設などに酒を配送する「業務用卸事業部」の三事業が柱となっています。

民事再生当日から数カ月間、商品の供給はストップしていました。しかし、お客さまのために、そしてヤスブン再建のために、何としても店舗を開かなければなりません。県外までト

ラックを走らせ、現金で買いつけて商品を確保したり、他の酒屋へも現金支払いでの仕入れに走りまわりました。

しのぎきらなければならぬのは、特に「業務用卸事業部」でした。当社の得意先に、競合する他の酒屋が営業をかけてきます。「ヤスブンはもう品物が入らないからダメだ」と、すごい勢いで攻めてきました。

攻められるのは当たり前です。しかし、ここで負ければ再建はできません。全社員でお客さまのところをまわり、必死の説明を続けました。まだできるかできないかわからないにもかかわらず、絶対に商品の供給を継続すると得意先へ伝え、なんとか取引を続けていただけに話しました。オーナーが帰宅する夜中まで待ち続けて話をする社員も大勢いました。お客さまの信頼を失うことが一番の危機だと感じて、社員全員が必死になってくれたのです。

おかげさまで、すべての得意先が当社との取引を継続してくださいました。過去、長年積み重ねてきた取引の結果だと感謝しています。

それまで圧倒的な価格競争力を背景に業容を二桁拡大してきた業務スーパーでしたが、中国産食品への不信に仕入価格の高騰が加わり、売上高減少のみならず、粗利益率も悪化。競争力が急速に弱くなってしまったのです。その結果、当社は昨年度赤字に転落し、厳しい現実に直面しています。

業界をリードしてきた同業の売上二百億円の会社が一月に、また売上三百億円を超える会社が二月に、相次いで民事再生を申請しています。成長組だったはずが、今や経営に行き詰まるという厳しい環境にあります。これは、今までのやり方、仕組みが通用しなくなったことを意味しています。

なかでも当社の大手取引先であり、福井塾の塾生でもあるみや美株式会社は、民事再生の発表当日に「引き続き取引をする。がんばってほしい」と連絡をしてくださいました。真っ先に激励いただいた南部社長の心意気、深く感謝いたしております。

全従業員の結束と皆さま方の協力により、再建一年目から売上がアップしました。同時に経費の大幅削減を行い、結果は売上四十五億円、経常利益五千万円。少ない利益ながらも、民事再生を申請した年にくらべて大幅な改善ができました。

しかしながら、神さまは私たちにさらなる試練を与えてくださいました。再建が順調に進みはじめた矢先の昨年七月です。ダンボール入り肉まん事件が起こりました。今年一月末にはメタミドホス餃子事件です。連日のマスコミ報道による「食のチャイナショック」に対して、消費者不信が助長され、中国製食品のイメージの高かった業務スーパーの売上が急減してしまいました。

現実を直視することなく水ぶくれ的膨張を繰り返せば、経営は破綻へと一直線に向かっていきます。ですから私たちは、この二社の事例と同じ轍を踏んではならないということを重要な教訓として強く認識しています。環境は今後ますます厳しくなると思いますが、わが社は何としても乗り越えなければならぬと決意しています。

◎小さくても強い会社をめざす

そのような折り、今年五月、岐阜で開かれた熟長例会で、不況における五つの対策について、熟長からご指導がありました。現在、五つの教えを実践中ですが、その中でも特に、「全員で

絶賛発売中!!
稲盛和夫
CDブックシリーズ
いま、「生き方」を問う

シリーズ1 シリーズ2

経営に求められる力 どう生きるかなぜ生きるか

京セラ名誉会長
稲盛和夫



本CDは「稲盛和夫経営講話CDシリーズ」(KOCOSマネジメントコンサルティング株式会社)第54巻「人生の真実、生き方の真実」(1)第67巻「経営に求められる力」(2)と同一内容です。

本体価格 各1700円+税
① ISBN 978-4-7631-9831-0
② ISBN 978-4-7631-9832-7

サンマーク出版
http://www.sunmark.co.jp
TEL.03(5272)3166
FAX.03(5272)3167

営業する」「新製品開発に全力で取り組む」「経費削減」の三点を強化しています。

「全員営業」については、本部で事務を中心に仕事をしてきた社員たちを利益を稼ぐ部門に大幅配置転換し、間接部門の人員を極力抑ええました。ヤスブンの後継者となる専務もそれまで本部に在社していましたが、自らが志願し、当社の敦賀店で勤務をし、新しい売先の開拓をしてきています。

「新製品開発」については、私たちは小売業ですので、そこでの新製品開発とは「新しい商品や新しい売り方」だと解釈しています。そこで、お客さまに喜んでいただける水の宅配事業を立ちあげ、これを来期、二千五百万円の経常利益を見込めるまでに強化しました。専務が勤務している敦賀店についても、これまでは店頭販売のみを行っていたのですが、中小飲食店の要望に応え、配送業務を開始。好評をいただき、順調に推移をしているところです。

「経費削減」については、赤字部門を捨て、黒字事業のみに絞り込みました。また仕入価格

の交渉を継続的に行い、同時に経費面での本部の効率化を急ぐとともに、会社全体でもさらなる経費削減に取り組み、四千六百万円の削減の目処がついています。

なによりも全従業員が苦楽を共にし、良好な人間関係を基盤に心をひとつにし、お客さまに喜んでいただく活動を真剣に実践していきたいと思っています。

今期は赤字部門の処理もあり、経常利益は二千万円の見込みとなっておりますが、これらの結果により、来期はV字回復をし、一億円を越す経常利益を必ず達成しなければならぬと決意しています。

厳しくなると投資をして、新しい事業に過度に期待し、そして水ぶくれをしてしまう。これは私の過去の失敗ですが、今回は違います。現在の資産をフルに活用し、既存事業を強化することに専念し、体質強化を図っていきます。小さくても強い会社を目指すことが、当社の当面の目標であると思っています。

社員はみんな粘り強く、素直な人も多くいま



業務用卸事業部の社員たち

す。理念勉強会や経営の原点十二ヶ条、京セラ会計学について定期的に勉強会を行っていきすが、砂が水を吸うように吸収してくれています。ただ、フィロソフィを体現し、血となり肉となるまでにはまだまだ時間がかかります。今はまだ厳しい環境ですが、必ず立派な再生を果たせると信じて、自助努力を行っていくつもりです。

◎同じ過ちを繰り返さないために

盛和塾で学びはじめて三年近くになります。が、羅針盤が無かった頃と比べると、厳しいながらも心に安定感があります。しかしながら、

自分の破産の記憶はまだ癒えず、ふとしたときに、「私の存在理由は何だろうか」と考えてしまいます。今までの人生、自分にかかわった人たちはみな不幸になっています。社員や取引先はもちろん、家族や両親をはじめ、自分に近い人ほど不幸にしている。そんな自分を不甲斐なく思います。

私は何のために生まれたのだろうか。自分を変え、少しでもまわりの人たちの力になるにはどうしたらよいのだろうか。そして、個人的なことで申し訳ありませんが、私には高校生の子供が二人います。自分が犯した罪、業を、自分の時代で消すにはどうしたらよいのだろうか。これだけは子供に残したくはない。それが私の本心なのですが、これもエゴなのだろうかと考えこんでしまう自分がいます。

なぜ生きているのか。それは「生まれたときよりも少しでも心を高め、より多くの方々にお役立ちできる人間に成長する」ことだと塾長から教えていただいています。

私は、これまで自分が生きてきた中で罪を犯

し、大きなマイナスを生んできたと考えます。今後はその大きなマイナスからのスタートとなるわけですが、このマイナスを死ぬまでに少しでも縮めて人生を終われるよう、心を高めていきたいと思っています。そしてその最後のチャンスも、濱田社長とヤスブン社員が与えてくださったことに感謝しています。

ヤスブンは今、荒波を乗り越える時です。一瞬たりとも気が抜けない重要な時期にあります。このような大切な時、七月から私は社長に就任しました。自分にはその資格はないと思い、辞退したい気持ちでしたし、破産した三年前には想像もできないことでしたが、自分はもう一度試されているのではないかとも思っています。

今までの人生は失敗の連続で、多くの方々に不幸にしまいました。今回は負けるわけにはいきません。自分が苦しんだことを他の誰にも味わってほしくないのです。間違っていた自分を素直に反省し、二度と同じ過ちを繰り返さない。因果応報を信じて、覚悟を決めて、自分に与えられた役割を果たしていく所存です。

通りだと思えます。今後の人生は心を高めることを第一義にして、かねてからの備えを怠ることなく、真つ当な人生を歩みたいと思います。塾長例会の他の塾生さんの発表に、私はいつも勇気づけられています。ところが今日の私の発表はまったく相応しくない内容で、塾長、塾生の皆さまにたいへん申し訳ないと思っています。今日は仲間である塾生の皆さんのお力をお借りして、私の決意表明をさせていただきます。深く感謝いたします。ありがとうございます。

●塾長コメント

損益計算書よりも
貸借対照表を意識して経営する

◎今日限りにし、いつまでも悔い悩まない

お父さんの会社を倒産させたこと、自分自身も破産したこと、社員を含め家族や両親にたいへんな迷惑をかけてしまったことを、栗田さんは涙ぐみながら話されました。

◎「心を高めること」を人生の第一義に

京セラに在籍していた頃は、上司や同僚が心よき人間であり、稲盛社長のフィロソフィも毎朝輪読していましたので、運命を大きく悪化させることはなかったでしょう。しかし、責任の高い立場で事業を行うようになると、よほどの人格をもたなければなりません。今は稲盛塾長を尊敬する濱田兄弟のもとで働いていますので、折りにつけ塾長の教えを学ぶことができます。すし、会社でもその実践を少しずつ行っています。このような環境で仕事ができることをありがたいて感じています。

今の私の夢は、ヤスブンが立派な再生を果たし、社員の幸せを実現することです。ヤスブン社員と一致団結して立派な会社になっていくように、世の中に少しでもお役立ちできるように、そしてより多くの方々に感謝していただける会社になるように、誰にも負けない努力を行っていくことを誓います。

「波瀾万丈など」ということは、本来はあってはならない」と塾長はおっしゃいますが、自分が生きていくと、周囲の人たちを不幸にしてしまうのではないかとという自責の念にかられていらつしゃいますが、この前もお話したように、そういうことを考えるのは今日限りにしてください。

感性的な悩みを一切してはならないと、私は皆さんに話しています。人間、生きていく間には、いろいろなことで失敗したり、間違いをおかしたりします。誰もそういうことが起きてくるのですから、それをいつまでも、悔い悩んだり、迷惑をかけて申し訳なかったと思っていたのでは、心も身体もダメにしてしまいます。

反省さえすればよいのです。不遜な言い方かもしれませんが、あとはケロツと忘れることです。覆水盆に返らず。今後は残った力を大いに發揮して、自分の周囲の人たちを今度こそ幸せにしてあげようという一点に絞ればよいのです。ぜひとも、今までの失敗は忘れてください。

◎薄利のビジネスで拡大路線は危険

福井県のヤスブンが民事再生を申請し、塾生



である横浜塾の
濱田さんが再建
することになり、
その役を栗田さ
んに任せました。
栗田さんは若い
頃、京セラに数
年いたわけです
が、福井にきて
盛和塾に入りま
した。

たいへんよく
勉強しておられ
て、そのことが
今日の話の折々

にも出てきました。私が話したことをいろんな
方面から解釈していて、なかなか立派だと思
います。

盛和塾でフィロソフィを学び、会社を経営す
るにはいかにあるべきかを学び、それを社員た
ちと共に勉強し、本当によく働いてくれる社員

になってきたということです。

けれども、そうであれば、なぜ以前、売上
五十億円にまでした酒屋を倒産させてしまっ
たのでしょうか。再建をしているヤスブンの
ようにお酒や業務用食品を扱っていたのに、
倒産しました。また二百億円を売り上げてい
る同業が倒産し、続いて三百億円規模の同業も潰
れていきました。つまり、お酒の間屋はたいへ
ん難しい仕事なのです。

ヤスブンは再建一年目で四十五億円を売り上
げ、五千万円の利益が出ました。倒産した会社
が一年目にしてたちまち利益を出しました。し
かし四十五億円の五千万円ですから、一%の利
益にすぎません。来期は一億円くらいの利益が
でるということですが、二%の利益率しかで
ていないわけです。利益率の低い薄利の商売だ
ということが、栗田さんの話を聞いてもわかりま
す。

お酒を仕入れて卸したり、販売をすることか
ら得られる粗利はたいへん少ないのだろうと思
います。販売店や代理店は、決められたマー

ンの中で仕事をしていかなければなりません。

そのために、売れて少し儲かっていると
と、もっと売って儲けようと、店舗を出すわけ
です。そうすれば日銭が入ってきます。何千万
円、何億円が入ってきますから、経営がうまく
いっているようにみえてしまつて、次から次へ
と拡大していきます。そうしたことが破綻し
た理由だと、栗田さんはおっしゃいました。

お父さんの酒屋を継ぎ、年商五十億円とい
う相当な規模にまでしたけれども、拡大に拡大を
重ねてしまつていたために倒産をしたのです。
おそらく、いま再建しているヤスブンも、同じ
ようなかたちで破綻をしたのだろうと思いま
す。二百億円の売上と同業も、三百億円の同業

も、同じ理由で潰れたのだろうと思います。

こういう流通業では、小売りは若干マー
ジがあると思いますが、卸しになればさらにマ
ージンが少なくなります。その少ないマー
ジで食っていかなければならないわけです。

例えば、年間一億円のお酒を取り扱って五
%の粗利があつたとすれば、五百万円の利益しか
ありません。月給二十万円の人がひとり一億
円を売ったとしても、年間二百四十万円が給料
になり、若干のボーナスもありますし、その人
は電話代や交通費など経費を使います。さら
に本社の事務経費も負担しなければなりません
から、残りはなくなつてしまいます。

年間一億円を売ろうと思えば、月に七百

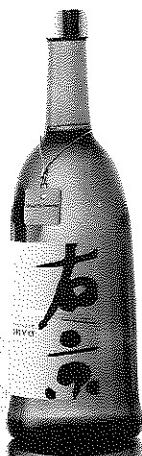
元F1レーサー

片山右京の名を冠した

本格焼酎「右京」

「右京」は、「夢のかけ橋プロジェクト」を応援したい
というクリエイターたちの思いからスタートしました。
売り上げの一部は、チャリティとして役立てられます。

蔵貯壺麴黒



お求めは、
www.y2yy-shop.com

OPEN FOR WOMEN
片山右京の夢を応援する
夢のかけ橋プロジェクト
過去4年間の体験ツアー
動画配信中！
www.yumenokakehashi.net

八百万円の売上をひとりで担当することになります。相当しんどい仕事だと思うのですが、こうして費用計算をしてみれば、利益は有るか無しかのものになってしまいます。

◎ 内部留保をさらに厚くすること

私は流通業の専門ではありませんし、経験もありませんが、そういう薄い利益しかない場合には、私がいつも言っているように、利益が出れば貯え、内部留保を積んでいき、会社の内容を良くしていくことです。貸借対照表で見れば、自己資本の欄を厚くしていくのです。

京セラのように国際的な上場企業の場合、アメリカの投資会社が株式を二〇%、三〇%ともっています。彼らは次のように言います。

「京セラは内部留保をずっと貯めてきて、自己資本比率が七〇、八〇%にもなっているではありませんか。それは我々株主のものです」

ところが、その「株主」と称する人は、去年株を買っただけの人なのです。京セラは創業四十九年も経っていますから、京セラの内部留

保は四十九年間貯めてきたお金なのです。それを去年株を買った人が、「私は株主です。内部留保は我々のものです。だからこれを配当にまわし、内部留保をうんと少なくしなさい」と言うわけです。

一般に、当期利益を株主資本（自己資本）で割ったROE（自己資本利益率）が高いほど、よい会社であるという評価をされます。ところが、京セラはROEが低いわけです。そのため、我々株主のお金を有効に使っていないと非難されたりするのですが、私はなんと言われようとも、内部留保を厚くしていくことを曲げるつもりはありません。

それだけの余裕があるから、もし不況になつて売上が一年間ゼロであっても、何千人という従業員たちを食べさせていくことができます。私は、いつ不況がきてもびくともしないような財務内容にしておきたいのです。若いときから苦勞してやってきただけに、これは私の信条なのです。

現在、京セラには現預金だけでも二千億円、四千億円ありますから、売上ゼロという不景気が続いても、従業員を解雇せずにすみます。しかし粟田さんのような間屋業では、わずかし利益がありませんか、全部貯めていったとしても、不況に耐えられるほどの蓄積をするのはなかなか難しがると思うのです。

粟田さんは、年間の売上から経費を引いた利益という損益計算だけみて経営してきたことが、水ぶくれ的な膨張につながったと言いました。つまり、財務を考えない経営をしてきたことが問題だということです、その通りです。

◎ 在庫・人員・商品すべてを細かくみる

現在、ヤスブンは年間四十五億円を売り上げ、一%の利益しか出ません。しかし、その四十五億円を売ろうと思えば、間屋ですから、相当な在庫をもつていなければなりません。お客さまから「焼酎とビールをもつて来てくれ」と言われ、すぐにもつていくには在庫がいりません。そして、もちろん掛けで売ることになります。

つまり、売掛金が残ります。その在庫と売掛金は貸借対照表の資産の部へとたまっていきます。年間四十五億円を売り上げるには、四、五億円の在庫をもつていなければならないと思います。少なくとも一カ月分くらいの在庫がなければ、あとで回収しなければなりませんから、一億円ほどの売掛金も残ってしまいます。

また居酒屋が倒産したら、百万円二百万円かもしれないませんが、売掛金は回収できなくなります。在庫でも、お



酒なら悪くならないでしょうが、食品関係は違います。置いておけば品質が悪くなり、売れなくなつて廃棄処分をしなければなりません。在庫は不良資産を抱えていることにつながっていきません。

マージンが少なく、利益率が少ないにもかかわらず、在庫をたくさんもたなければならぬ、また売掛金も相当あるというリスクも一方では背負っているわけです。そういう点からみても、たいへん厳しい商売なのです。

売上を増やすためには、店舗を出さなければなりません。当然投資がいります。借入れをしなければなりません。短期借入金、長期借入金、貸借対照表に載り、毎月の金利も生んでしまします。しかし、そうして投資をしても、採算があわないからと撤収すれば、投資をした分はすべて回収できなくなつてしまふのです。

ですから、こうした業種の場合、何人の社員を抱えるのか、社員はひとり当りいくら売らなければならぬのか、つまり人件費その他を全部引いて、利益がどういふふうに残っていくの

ればなりません。

例えば在庫でも、どのくらいにするかを考えなければならぬわけです。たしかに在庫があれば、お客さまにすぐにもつていけるので、商売はしやすくなります。しかし、最小限の在庫にすることを従業員と共に考え、徹底しなければならぬのです。

またメーカーから、まとめて仕入れてくれれば安くすると言われても、私は盛和塾でいつも「まとめ買いをしてはいけません」と言っています。当座買いです。少ない数を買っても安く仕入れるようにしていくのです。

利は仕入れにあるのです。売ることだけではなく、仕入れにも焦点をしばつて経営してほしいと思います。仕入先は大メーカーですから、なかなか手強く、簡単にはいかないでしょうが、ここがポイントです。

栗田さんも何かが、見えてきたようです。ですから、よい会計士さんに見てもらい、倉庫もしっかりと見ながら、「これだけの在庫はいらない。これは減らすべきだ」と手を打っていく

かを考えなければならぬのです。

ものによっては、売れるけれども取り扱わない商品も出てくるでしょう。人手をかければかけるほど赤字が出るという商品があるのなら、そのメーカーと話をして、何とかマージンが取れるように交渉をするのです。五%のマージンであったとすれば、それを六%、七%にしてくれないかという話をするわけです。

メーカーにそう話せば、「おたくに売つてもらわんでも結構だ。売つてくれるところはどこにでもある」と相手にされないかもしれません。しかし、やはりマージンの少ないもの、人手をかければかけるほど赤字が出るものを続けていったのではどうにもなりません。

◎「利は仕入れにあり」で経営する

あなたがフィロソフィを勉強し、人格や魂を高めて、立派な経営者になり、同時にフィロソフィを従業員と共有して、すばらしい集団をつくっていくことは、もちろん大事なことです。もつと細かく、実際の算術をピシッとやらな

のです。貸借対照表をみて経営することに転換してほしいと思います。

栗田さんの商売はたいへん難しいものです。お父様よりあとを継いだ会社も潰れました。二百億円の会社も、三百億円の会社も潰れました。ヤスブンも潰れました。それだけ厳しいのです。そういう厳しい商売だけに、細かい数字をピシッとみながら経営をすれば成功できるはず

です。おそらく皆さん、ざつぱく雑駁な数字をみて経営をしているから、うまくいっていないのです。わずかしかなか利益をどういふふうに確保するかを考え、細かい数字をみていくようにすれば、いけると思います。

過去に迷惑をかけたことは一切考えないようにする。そして、貸借対照表をもとにした経営をする。そうすれば、すぐに良くなると思います。ぜひがんばってください。

平成二十年八月五日 中部北陸地区合同塾長例会「福井」体験発表より