

経営体験発表(五)

感謝の気持ちを持ち、 素直な心で経営する

ラニイ福井貨物株式会社
代表取締役社長 藤尾 秀樹 (福井)
(四十九歳)



■会社概要 (2019年3月)
創業: 1928年 入塾: 2011年
現職就任: 2019年
業種: 総合物流事業
売上高: 63億5,000万円
従業員数: 460名
事業所数: 15カ所
<http://www.runi.co.jp/>

一致団結し、躍進する会社

お元氣様です。盛和塾福井に所属し、ラニイ福井貨物株式会社という物流会社を経営しております藤尾でございます。私は本年六月に、弊社五代目の代表取締役社長に就任いたしました。

本日は、副社長として社長に就任するまでの間、二〇一一年に尊敬する稲盛塾長や盛和塾と出会ったこと。そして清らかな心を持つ祖父の名誉会長、叔父の会長、すばらしい従業員に囲まれ、素直に盛和塾の教えを実行していった結

果、私の心が変化し、結果として会社の業績が大きく変わっていったことをお話しします。稲盛塾長やソウルメイトの皆様、そして何よりも従業員に感謝を込めて精いっぱい発表させていただきます。よろしくお願ひ申し上げます。

弊社は、創業者の藤尾定尾がたった一台のトラックで一九二八年に創業。今年で九十一年目になります。地元では、通称ラニイと呼ばれており、ラニイとは英語のRUNとUNITの造語で、一致団結して躍進する企業の意味を持っています。

現在のトラック台数は、グループ合計で

三百八十五台、また拠点数も北陸を中心に十五拠点構築しており、福井県の物流会社では一番の台数と拠点数を誇っています。事業の主体は、路線とよばれる企業間物流の小口混載輸送を得意としており、国際物流業務も取り扱っています。近年は、チルド物流や倉庫事業にも力を入れ、伸長してきています。

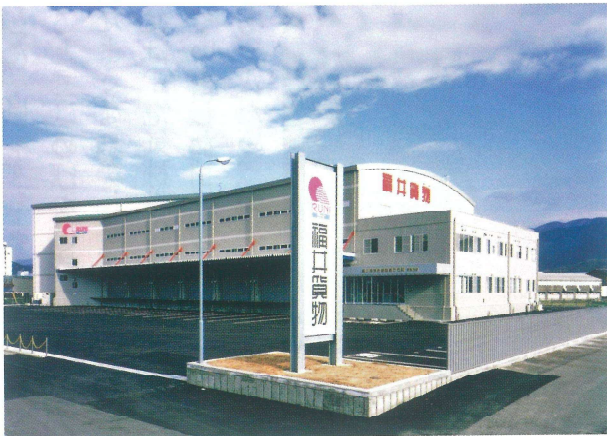
この三月期決算の売上は六十三億五千万円、経常利益は四億九千五百万円です。

祖父である名誉会長は二代目で、御年九十二歳。明るくまじめで誰からも好かれる性格で、今でも毎日出社し、見守ってくれています。会長は四代目で、名誉会長の甥っ子であり、現在ベクトルを合わせ、大所高所から支えてくれています。名誉会長、会長ともに誠実で真面目な尊敬する二人です。

私は、二十年前に亡くなった名誉会長の息子である、三代目社長の娘と結婚し、婿養子として福井にまいりました。

婿養子として福井へ

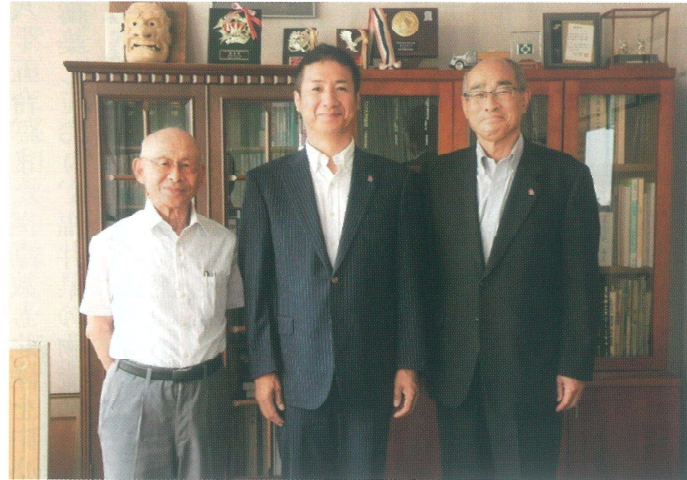
私の生い立ちについて、若干お話をさせていただきます。私は、東京生まれ東京育ちで、高校、大学時代にはラグビー部に所属していました。高校時代は全国大会に出るような強豪校で、練習は想像を絶するものでした。長時間練習、水を飲めないのは当たり前、タックルにいつて前歯や鼻を折り、脳震盪で病院に運ばれたことも



本社全景

ありました。自分でもよく分からないのですが、大抵のことではめげない精神を、ラグビーで育てられたような気がします。

実の父は、電気材料卸業の二代目として経営を担っていました。経営といっても家業程度の規模であったため、朝早くから仕事の段取りを



左から名誉会長(祖父)、藤尾氏、会長(叔父)

持ちかけられました。たいへん悩んだ末、福井に行く決心をしました。

しかし、両親は反対でした。特に母は大反対でした。「あなたは長男ですよ。しかも、経営者はサラリーマンと違って生半可な気持ちでは通用しません。ましてや、なぜ私たちと同じ、トラックを使う仕事を選ぶのですか」と訴えてきました。しかし、最後には「あなたの人生だから」と受け入れてくれました。東京を離れる際、母が日に涙を浮かべ見送ってくれた姿は、今でも忘れられません。

こうして二〇一〇年に、私は婿養子として福井にまいりました。

「知り合いができれば」と入塾

しかし、入社した私は会社の現状に、少々驚きました。結婚前に聞いていた話では、福井県ではナンバーワンの物流会社で、歴代トップは福井県トラック協会の会長を歴任する地元の名士ということでした。しかし、実態はピーク時七十億円あった売上が五十二億円にまで落ちて

始め、トラックで電線・電材などを現場に配送するような仕事で、私も大学時代から配送業務を手伝っていました。忙しい割に生活は裕福ではなく、幼少の頃から両親に「お前は会社を継がなくてよい。一部上場企業にでも入り、サラリーマンとして豊かな生活を送りなさい」と言われていました。私もその通りだと思い、大学卒業後は大手製薬会社に入社し、親の希望通りサラリーマンとしてスタートしました。

製薬会社には約十八年在籍しました。主に営業部門に所属し、営業成績は常にトップを取っていました。土日関係なく営業。ライバル会社に勝つことが快感でした。

しかし、その頃の私は利己心がたいへん強く、よい成績を取るには、きれいなことでは済まされないと考えており、損得の判断で営業をしていました。そのため周囲や部下と壁ができていたような気がします。

そんな時に妻と知り合いました。妻の福井の実家に伺った際、祖父である名誉会長より「跡取りを探している。福井に来てくれないか」と

おり、長年売上一位であったものが二位になり、経常利益はわずか三百万円まで減少。借入れが四十億円あり、自己資本比率は5%弱と、ある銀行のレポートでは「倒産予備軍」と記載されていました。

たばこの吸い殻が毎日構内に散在しており、事務所は活気がなく、昭和時代のビリビリの張り紙が掲示されたままで、管理職は愚痴が多く、私が初めて訪問したある支店では、三時間以上会社の悪口を聞かされたこともありました。

トラックなどの車両購入も業者の言いなりで、例えば五台まとめ買いし、うち二台は三カ月間誰も乗ることはなく、寝かされていた状態もありました。利益も出ていなかったのに、金融機関の勧めで原油先物取引に手を出し、大損していた事実もありました。

また弊社には労働組合があるのですが、定期昇給などが満足にできず、毎回の団体交渉では、組合幹部から経営陣に対する罵倒が当たり前のようにあり、衝撃を受けました。

現名誉会長、会長ともに人柄はたいへんすば

らしく、地元の名士で、地元経済界の評判もたいへんよかったのですが、取り巻きを含めた現状を目の当たりにして、当時の私は「なんだよ、これは」と内心思っていました。

こうしてスタートしたわけですが、その頃の私はどうやって従業員や現場、古株の役員と向き合っていたのか分からず、また従業員も婿養子の私に遠慮をされていました。

程なく私に転機が訪れました。それが盛和塾との出会いです。当時福井に知り合いがいなかった私を心配し、名誉会長・会長が盛和塾入塾を勧めてくれました。ちょうど稲盛塾長が、JAL再生を手がけられていたので、塾長のことは存じ上げていました。しかし、どんな勉強会かも知らず、「ただ知り合いができれば」程度の軽い気持ちで入塾を決めました。

県外出身者である私でしたが、福井塾のメンバーは旧知の友のように、温かく迎え入れてくれました。塾長講話のDVD鑑賞や実学の勉強、その後コンパまで続く経営談義を聞き、直感的にこの勉強会は本物であると思ひ、その後は素

現場の生の声も聞くことができました。温泉地で開催した夜間運行の大型ドライバーチームのコンパでは、となりにいた建築作業員と乱闘になり、目の前で、ラグビーというモールやラックが形成され、私もそのモールに加わったこともありました。

こうしてドライバーたちと本気で関わりながら、良好な関係を築くことができ、後に彼らは私の強い応援団になってくれました。

全ドライバーの性格や仕事の質、量を把握することで、現場の問題点、課題点も徐々に見えてきました。例えば、車の清掃が行き届いていないドライバーは事故率が低く、逆に車が汚いドライバー、大切にしないドライバーは事故率が高いう傾向に気がきました。それに対しては、「完璧主義を貫く」「手の切れる製品をつくる」のごとく、5S活動を徹底していきました。

また、三百三十名のドライバーと横乗りした中で、多くのドライバーが「事故は意識の問題」と言っており、現在弊社では「心を高め、事故を無くす」をスローガンに、座禅研修を取り入

直にのめり込んでいきました。

学びを即実践、現場主義に徹する

まずは、初めて行った塾長例会です。ある運送会社を経営予定の二代日塾生が稲盛塾長に懇親会でミニ経営問答をした際の答えです。

「あれこれ考える前に、トラックの横乗りでもして、ドライバーとベクトルを合わせなさい」机上であれこれ考え、現場との接し方に悩んでいた私は、早速翌日から全ドライバー三百三十人の横乗りを実行していきました。毎日一人ひとりと、時には運転を交代しながら、時には一緒に宿泊しながら、朝から晩まで仕事をしていきました。特に組合幹部の横乗りには、時間をかけて実行していきました。

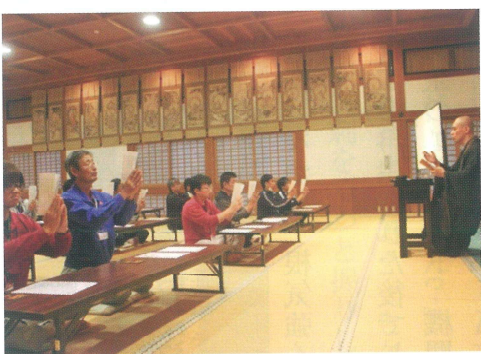
一日中一緒に仕事をしていくことで、一人ひとりの性格、運転や荷扱いの特徴、またお客様の荷姿の特徴や集荷先、配達先の現場の特徴も把握していきました。

週末一緒にコンパをすることで、ドライバーのプライベートの話や会社に対する不満など、れ、お世話になる車両やお世話になった車両への感謝を伝える新車式や退車式を開始しました。

一方、尾張塾の間地塾生から「エコドライブ」のコンサルタントの導入や、大阪塾の宮田塾生からは「こどもミュージアムトラック」の支援をしていただくなど、全国盛和塾ソウルメイトの応援もあり、年間の事故件数



「心を高め、事故を無くす」取り組み
座禅研修と退車式



が半減していききました。現在、車両あたりの年間事故件数割合では、全国平均九・八%をはるかに下回る三・九%という実績水準となっております。

この横乗り添乗指導は現在も続けており、事故を起こしたドライバーや新規顧客先の集荷時に実践しています。「経営というのは、机上であれこれ悩む暇があつたら、まずは現場主義に徹することだ」ということを教えていただきました。

JAL再生をヒントにフィロソフィを共有

次に社内フィロソフィ勉強会の実践について、お話しさせていただきます。

これも塾長例会である同業者の塾生から「社内でのフィロソフィ勉強会を実践しないのは塾生ではない」とのご指摘をいただき、私も「そうだ」と思い、早速スタートしました。

やり方は、各拠点リーダーを十チームに分け、毎月開催。弊社には独自のフィロソフィがなかったため、まずは稲盛塾長の著書『働き方』

の輪読からスタートしました。しかし、この『働き方』の輪読は、会長が以前社長時代に実施し、管理職から猛反発を受けてやめたという話を聞いており、私も不安を抱えながらのスタートとなりました。案の定「この手の本は、虫唾むしごが走る」と面と向かってよく言われました。しかし、試行錯誤を重ねコンパも交えながら、根気強くやり続けました。

ちょうど塾長がJALを再生された後でしたので、教材をJAL再生のエピソード、機関誌特集「JALはなぜ倒産したのか」「JALを変えた意識改革」やJALフィロソフィに変えたところ、メンバーの一人ひとりから「民事再生になったJALと弊社の経営状態はとても似ている」との発言があり、その頃から勉強会の雰囲気や、従業員のフィロソフィに対する理解度が、一気に深まりを見せていきました。稲盛塾長がJAL再生に講じた施策を、リアルタイムで教えていただけたことは、弊社にとつてたいへんな幸運でありました。

しかし、フィロソフィ勉強会で徐々にベクト

ルが合い始めると、従業員から私に対して「われわれが勉強しているフィロソフィと役員の言動に、かい離がある」などの意見が、異口同音に出るようになりました。確かに当時役員たちは、あまり仕事をせず、従業員からも多くの不満が出ていました。

その中でも特に専務という肩書を持っていた役員は、ほぼ会社におらず、日中から麻雀やゴルフばかりしているという噂が従業員の間で広まっていました。

私は、過去に弊社を支えてきた先輩であるため遠慮があり、また、心の奥底で「私が登用した役員ではないし、社長（現会長）のせいだ」という責任逃れの気持ちも存在し、フィロソ

フィ勉強会のメンバーからも外してしまいました。そんな時に、岐阜で行われた塾長例会に参加した際、稲盛塾長と懇親会で同じテーブルになるという幸運に恵まれました。私は勇気を振り絞って稲盛塾長に経営問答をさせていただきますました。

質問の内容は、「古手の役員が仕事もせずに、遊んでいます。私は排除したいと思いますが、どう思われますか？」というものでした。

すると稲盛塾長は、「お前は婚養子か」「前職は何年務めて、最終的にどのポジションまで行った？」「福井貨物に入社して何年だ？」「フィロソフィ勉強会を始めて何年になる？」と矢継ぎ早に質問をされ、私の名刺をぐつと握りしめ、



大宮エリアの
マンスリー賃貸なら

Biz Room



- ✓家具・家電付き
- ✓翌日入居可能
- ✓クレジット決済可能
- ✓契約事務手数料無料

カバンひとつで

楽々お引越し、

1ヵ月から自由な期間
ご利用いただけます。

※ウィークリーも対応可



総合賃貸管理会社

TERUMI

048-683-8910





少し目を閉じ考えられ「今は、従業員とともにフィロソフィ勉強会をしつかり進めなさい。排除するなら、お前が社長になってからだ。福井貨物はお前にかかっているんだぞ」とアドバイスをいただきました。

私は、そのアドバイスを「その役員と逃げずに、向き合いなさい。もっとお前がしつかりせんかよ」と言われたと思いました。その役員と、フィロソフィについて語り合うこともなく、逃げていた自分に気付きました。たいへん反省しました。

その後その専務に対し「私の至らない点が多かったために迷惑をかけて申し訳ない。しかし、ぜひあなたとこれからも一緒にやっていきたい」と訴えていきました。そして毎日、仕事について話し合い、フィロソフィについて語り合い、時にはコンパをし、本音でぶつかりました。元来、能力のあるその役員は、徐々に行動が変わり、今は相談役というポジションで、私のよき相談者として現場の指導に当たってくれています。従業員を不安にさせていたのは、その役員では

なく、私の心が逃げていたからでした。今は、どのような役員や従業員に対しても本音でぶつかり、勇気を持つてことに当たっています。

部門別収支で意識を変え業績改善

その後、フィロソフィ勉強会の進展に合わせて、収支の改善にも取り組んでいきました。

当初、私はこの盛和塾で当たり前のようになされている「経常利益一〇%」に対し、懐疑的な気持ちで聞いていました。「業界も違うし、無理に決まっている。今一%も出ていないのに、どうすればよいのだ」と心の中で言い訳している自分がいました。

しかし、例会に出るたびに言われ続け、聞き続け、次第に心の中に「一〇%も出ないようでは、従業員を幸せにできないではないか」と思えるようになってきました。

また、有志の塾生で結成された勉強会に入会させていただき、入会当初牛田理事より、数字に対する弱さを指摘され、「経営者は数字に強くなければいけない」との教えに素直に従い、

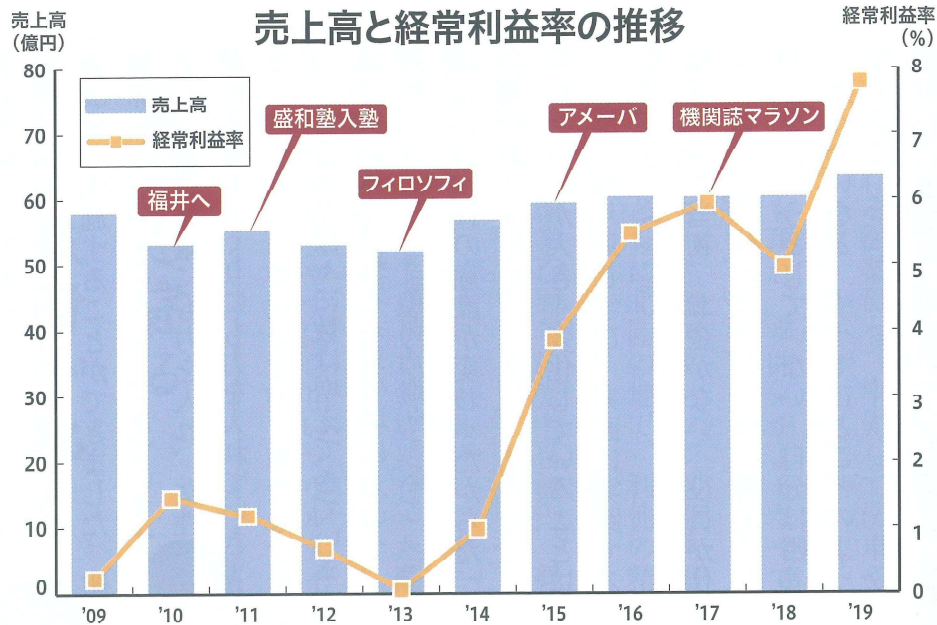
簿記三級を取得。京セラ会計学のCDや実学の本を何度も読み聞きし、その後は、毎日のように会計担当者と財務基盤改善に向けた議論を交わしていきました。

管理会計では、部門別収支制度の再構築・JALのアメーバ管理に倣い、「便ごと日々収支」「ドライバーごと日々収支」「顧客ごと収支」に取り組みました。

部門別収支については、以前までは翌月末に出しており、その結果に対して現場と振り返ることとはありませんでした。組織の定義や責任の所在を明確にし、ルールをつくり、翌月十日までに収支を出し、これもJALに倣い業績報告会と命名し、現場との月例会議を行っていきました。今年度一週間以内の作成を目指しています。

日々作成している便ごと・ドライバーごと・顧客ごと収支は、常に各リーダーが見直しをかけています。

曖昧だったことをはっきりさせ、粗かったことを細かく分析していったことにより、私と各リーダーの数字で経営する意識が格段に上がっ



てきました。これも、JALのアメーバ管理を、弊社のフィロソフィ勉強会の進捗に合わせ、リアルタイムに勉強でき、愚直に実行できたことがポイントだったと思っています。

値決めについても、「顧客ごと収支」をもとにすべてのお客様の値決めを再度見直していきましました。値決めがしっかりとした根拠に基づいていなかったために、現場がいくら努力しても利益が出ない状況でした。自分を含め経営陣の意識が不十分だったことを反省しました。

顧客ごと収支をもとに、不採算のお客様には不採算の理由などを説明し、ご理解いただきましました。今、日本ではドライバー不足により、運賃が値上がり基調ですが、「値決めは経営」のもと、お客様にご理解いただく一点を見いだすよう努力しています。幸い他社に移行するお客様はいない状況で、現場従業員の努力と顧客ごと収支が功を奏したと思っています。

また、今までは、同業他社からの中継貨物が多く粗利率が低い状況でした。トップ営業はもとより、営業の意識を変えていき、運送だけで

はなく、保管や流通加工といった付加価値業務も提案し、創意工夫を重ねた結果、大手メーカーなど直接取引が増え、粗利益が向上していきましました。

現在、リーダーからは白発的な、現場ならではのさまざまな収支改善のアイデアが出てきており、更なる改善につなげていけると確信しています。

学びを深めて変わった会社と自分自身

もう一つ、私の心を大きく変えた活動が機関誌マラソンでした。福井塾での機関誌マラソンは、私が担当者として立ち上げさせていただきました。現在六十余名の塾生が参加しています。毎月、塾長講話やソウルメイトの経営体験発表など、至極の教えを時系列的に読み進めることができ、私自身のみすばらしい心のありようを痛感させられています。

そして「人として何が正しいか」で判断することを基本に、M&Aや投資に対する判断、新規事業の拡大、財務基盤のつくり方、数字で経営

営することの重要性など、具体的事例を通じて毎週勉強させていただいています。

現在、機関誌に掲載されている稲盛塾長やソウルメイトの教えを素直に実践し、トラックなどの固定資産の調達を一元管理し、適正台数、適性償却に努めています。また遊休固定資産の売却をすすめ、自己資本比率が劇的に向上しています。

同時に、未来に向けた歩みも進めており、ドライバー不足や働き方改革、物流自動化を見据えた投資計画を考えており、これも機関誌において稲盛塾長やソウルメイトの皆様が実践してきた内容に基づき、さまざまな判断をさせていただいています。

そのようなことを一つひとつ地道に実践した結果、現在の弊社業績は年々向上していき、売上が五十二億円から六十三億五千万円に、経常利益が三百万円から四億九千五百万円に、経常利益率が〇・〇五%から七・八%に、自己資本比率が五%から三八%と大きく改善することができました。

利益や財務内容が向上したことにより、適切な定期昇給や二十年ぶりの大幅なドライバーの歩合改定も実施することができました。組合との関係もたいへんよくなってきました。

また、施設修繕にも力を入れ、女性が安心して働ける環境づくりにも力を入れていきました。ドライバー不足の時代ですが、弊社は女性ドライバーを含めて徐々に数は増えてきています。

過日の経営方針発表会の場において、あるリーダーから「なぜ業績が劇的に変化したのか。それはわれわれの意識が変わったからだ」という発表がありました。しかし、よく考えてみると自身の心が大きく変化していることに気がきました。繰り返し学び、素直に実践することによって変わってきました。

福井に來た当初、お金がない、役員が仕事をしていない、会社がゴミだらけ、経営陣が本気で利益を出そうとしていない、自分は婚養子だから悪くないなど、すべてひとごとのような気持ちが存在していました。

しかし、盛和塾に入塾し、すべての結果は、物流センター構想も動き出しています。

働いてくれる従業員も、率先して洗車や構内掃除、またお客様の構内の掃除までお手伝いするドライバーも現れ、雰囲気がよくなってきていることを実感しています。

自動運転などの先端テクノロジーを見据えつつ、従業員とともに北陸の地で、利他の精神あふれる物流会社を目指してまいります。目標は、二〇二八年の創業百周年に売上百億円、経常利益十億円、経常利益率一〇%を目指します。

最後になりますが、実の母親が二年前にがんで他界しました。上京し見舞いに行った際、病床の母に「盛和塾というすばらしい会に入り、尊敬する稲盛塾長やすばらしいソウルメイトに

自分自身であることを学びました。盛和塾に入っていないければ、私の根本にあった損得勘定重視の判断で、従業員を路頭に迷わす跡取りになつていたのかもしれない。「企業はトップの器以上にならない」——これはまさに私自身のことでありました。

名誉会長、会長からは「よく盛和塾で学んできてくれた」と社長就任時に言われました。二人は私を常にサポートし、さまざまな改革の後ろ盾になってくれました。この二人の支えがなければ、今の状況はなかったと思っています。

さらに従業員が幸せになる会社へ

社長に就任すると同時に新経営理念を定め、「全従業員の物心両面の幸福を追求するとともに、物流事業を通じて地域社会の進歩発展に貢献すること」としました。そして、長年準備委員会メンバーと作成を進めていた「ラニイフィロソフィ」もデビューしました。

また、ドライバー不足や働き方改革、そして自動化を見据えた地元の顧客ニーズにあった新

出会ったこと」「福井の地で現名誉会長や会長に支えられ、そしてすばらしい従業員に囲まれて仕事をしていること」「今後、自分の心を高めて世の中に役立つ男になること」を伝えました。

当初、福井に婚養子として行くことに反対していた母親でしたが、「よい人たちにたくさん出会えてよかったね。よい会社に入れてよかったね。しつかりがんばるんだよ」と言われました。これが母との実質最後の会話となりました。

以上で、盛和塾と出会い、そしてその教えを素直に実践していった結果、私の心が変わり、会社の業績が変化したことを、稲盛塾長、盛和塾福井のソウルメイトの皆様、全国のソウルメイトの皆様へ感謝し、ご報告申し上げます。こ

生命を守る

技術を拓く



日本電子工業株式会社

守ります、
オフィス・工場・病院・施設
物理セキュリティの事なら JEI へ
<https://www.jei.co.jp/>

JEI Security



んな私を常に支えてくれた名誉会長・会長に感謝し、また、いつも私を見守ってくれる亡き母や家族に感謝し、そして何よりも一緒に働いてくれる従業員に感謝し、私の拙い経営体験発表を終わらせていただきます。

もともとと精進し、世の中に役立つ経営者となり、地域発展に貢献していく所存です。そ



して盛和塾は解散しますが、永遠に稲盛塾長の教えを学んで実践していくことを誓います。本日は、誠にありがとうございます。

藤尾 秀樹氏の発表に寄せられた感想

吉田良子（岐阜） 株式会社空間建築工房

二世、しかも婿養子である藤尾さんが「三百三十人のトラックに乗って、会社の仕事を把握した」という事実。それにより、社員の性格、仕事量と質、取引先の雰囲気と荷物量・荷受け場の環境を理解したとおっしゃいました。

今、経営数字がちつともよくならない弊社において私に欠けているのは、そういった「圧倒的に現場を把握する力」だと感じています。

ついつい「これは人を見張っているとして、社員に嫌われまいか」と自分の心配ばかりしていた考えの小ささが恥ずかしくなりました。

現場に行くのは体力と時間も要しますが、手抜きをせず一つずつ自分自身に会社の感覚や数字を刻んでいこうと決意を新たにしました。

発表を終えて

藤尾 秀樹

最後の世界大会で発表をするたいへん貴重な体験をさせていただき、ありがとうございます。リハーサルから大会終了までの三日間は、高揚感と涙が入り混じる、生涯忘れられない日々となりました。

福井塾での選出からブロック選考会までの間、福井塾の皆様にはたいへんお世話になりました。原稿をつくる過程で、盛和塾で学んだことによる心の変化に気付きました。一方、まだまだ驕っている自分にも気付きました。そして、一緒に働いてくれる従業員への感謝を表す発表にしようと方向を決めた瞬間に、原稿の作成が一気に進みました。ある福井塾生のご自宅で鍋をつつきながら、今回の発表の意義についてコンパしたことは忘れられません。

世界大会の前に、弊社名誉会長や会長、従業員の前で原稿を読み上げました。皆から「がんばれ」と送り出されました。また、家族の前でも読みました。妻は涙ぐみながら「がんばって」と送り出してくれました。改めてすばらしいメンバーや家

族に支えられて経営していることを、実感しました。自分の人生にとってよい機会を与えてくれたことに感謝申し上げます。

当口、稲盛塾長はご欠席でしたが、目の前に塾長がいらっしゃるつもりで発表させていただきました。心の底から発表したつもりです。そして、最後の塾長講話は感動で涙しました。本当にありがとうございます。

今回の世界大会と一緒に発表したすばらしい皆様とも今後切磋琢磨し、よい関係を続けていきたいと思えます。また、発表したことで世界中のすばらしい塾生の皆様とも知り合いました。今後世界とのソウルメイトとの関係を続けていければと思います。そして稲盛塾長から教わった学びを今後も続け、大きく変革する物流の世界で精進していきたいと思えます。

最後になりますが、お世話になった事務局の皆様、本当にありがとうございます。皆様のサポートがあつた世界大会であると実感しました。全ての皆様に感謝。