

経営体験

発表Ⅶ

盛和塾札幌
株式会社 シンクシステムズ
会長
小椋 俊秀

設立年月
1992年(平成4年)10月

事業内容
事務処理システムの設計・開発、コンピュータ及び周辺機器販売、ネットワーク設計・施工、コンピュータと経営に関する調査・研究・教育、IT保守・トラブル対応

会社住所
〒003-0021
札幌市白石区栄通り20丁目8番12号
アーバンリシェス 1F

連絡先
電話 011-855-6703
FAX 011-854-8109

URL
<http://thinkweb.co.jp>

盛和塾の学びで見えた経営の原理・原則

——その実現を目指して——

入塾までの経緯

私が盛和塾札幌に入塾したのは平成七年ですが、その経緯についてお話しするには少々遠回りですが、私の生い立ちからお話させていただきます。

私は昭和三十五年、帯広にて生まれました。大工の父、専業主婦の母、五才上の兄の四人家族です。高校までは普通に暮らしていましたが、小学校の五年生、中学校の三年生、この三年間だけは誰にも負けないほどの勉強をしていた記憶があります。高

指導、アフターフォローなどを行ってきましたが、正社員となってしばらくすると、たった一人の上司が指導教官と喧嘩別れして辞めてしまい、私一人で実務対応する状況となりました。

指導教官の義兄が経営すると言っていた会社ですが、義兄はほとんど顔を出すことなく、指導教官が営業の窓口となり、そこで受注した仕事を私がこなすという図式で、パナソニックの関連会社を通じて、中小零細企業の事務処理システムの開発を行ったり、小樽のお客様と一緒に小樽にワープロスクールを作り、その校長として運営にあたりたりしていました。そんな折、指導教官が大学院の入試担当となり、受験者が少ないと顔が立たないとのこと、まだ社会人入試という制度はありませんでしたが、入学試験を受け合格しました。昭和六十三年の四月から平成二年三月までの二年間、仕事をしながら誰にも負けない勉強をまたしました。

大学院修了後、大学と指導教官との間で揉め事が起こり、実質的に私企業を営んでいることやその他の問題がもとで、教官は懲戒免職となり大学を退放されました。それと同時に私が勤めていた会社も

校卒業後、小樽商科大学に進学しましたが、その一年目の十二月、母親がくも膜下出血で亡くなり、そして、それから一年後の、三年生から所属するゼミが決まったところに、父親が失踪しました。仕送りが途絶え、生活に困り、ゼミの指導教官に相談したところ、小樽市内で教官の義兄が経営するソフト開発会社で、プログラマーのアルバイトをすることになりました。大学卒業後は正社員としてそこで働き、事務処理系システムの設計・開発・お客様への導入

解散となりましたが、出向にでていた先の社長がオーナーとなり会社を作り、私がこの雇われ社長となって、従来の仕事を継続することになりました。従来の仕事に加え、汎用機の仕事も手がけ、一時は三十名ほどの開発チームを率いていましたが、二年ほどたっても儲からないとのこと、オーナーは会社を閉じてしまいました。しかたなく、私は従来のお客様をサポートするために、現在の会社の前身である有限会社シンクを、平成四年十月に設立しました。

創業当時はバブルがはじけた時期ではありませんでしたが、当時の情報処理技術者試験では難関と言われた特種情報処理技術者に合格していたこと、大学院での、世界でも先進のシステムを研究していたこともあり、わりと大きな会社からすんなりと仕事を受注でき、売上は倍々ゲームに近い状態でした。

そんな折、盛和塾帯広の塾生で第一回の稲盛経営者賞を受賞された株式会社平和園の新田社長にお声かけいただき、お仕事をさせて頂きながら、盛和塾の紹介を受け、塾長講話のテープをお借りしました。テープを聞いた瞬間、これだ！と感じ、テープに熱中しました。また、塾長の著書や講話に

出てくる中村天風や安岡正篤などの著作も読み漁りました。自分は世の中の役に立つ仕事をしているのだから、大きな会社にし、より多くの人達に商品・サービスを提供できるようにしたい。その提供するサービス・商品によって一社でも多くの会社の業績が向上すれば、その分、世の中も良くなる、将来はノーベル平和賞を貰えるようになりたい、そんな事を考え、また周りの人に話をしていました。

得意先は減り仕事は無くなるもの

そのような開業当初でしたが、開業から十年ほど経つと状況が徐々に変わってきました。得意先の中でも大きな会社が倒産や合併により無くなってきたのです。例えば、あるガソリンスタンド等の経営をしている会社では、その系列元の日本石油が三菱やJOMOと合併を繰り返すたびに系列元のシステムに組み込まれ、弊社で提供しているシステムが不要となり、さらにはその会社自体が他社と合併し、従来のシステムは不要となりました。また、人事管理や支払管理など主要な業務を委託して頂いていたある地区の生協様も、コープさつ

心を入れ替えて、始めたこと

今から十年前から五年前位の最悪の時期に初めて会った人に、その時の印象を聞くと、「暗い人だと思った」と、良く言われます。資金繰りが苦しくなれば、会社ばかりでなく家庭も暗くなります。朝から晩まで暗い環境にいると表情も暗くなります。

もう続かない、もう会社をやめよう、そうも考えましたが、やめるにしてもきれいにやめるにはそれなりのお金が必要になります。そのお金がありません。放り出してしまえば、色々な人に迷惑をかけ、それでは生きていくのが辛くなります。いろいろ考えた結果、マイナスからのスタートになるにしても現状からやり直していくしかないと決断しました。

それまでも色々な人の人生を見てきましたが、倒産などの環境の変化があっても人はそれなりに生きています。それならば、後ろ向きに悩みを重ねて沈んでいくより、悩みを持ちながらも前向きに進んでいくほうが良いと考えたのです。

具体的な行動としては、既にあつた経営理念を見直し、具体的な経営計画を立てました。そうです、塾長の教えである「経営の原点十二カ条」の「一、事

ぼろと合併し、弊社提供のシステムは不要となりました。たくさん倒産以降は、倒産してしまったお客様も増えてきました。

また、小さな会社では外部にシステム開発を依頼するのではなく、自分たちがエクセルなどを使って工夫するということが増えてきました。今から振り返ると、車で良く聞いていた塾長講話のテープも、車が替わりカセットデッキがなくなり、いつの間にか聞かなくなっていました。盛和塾の例会や他の会合も欠席が多くなっていました。

茹で蛙は、鍋の水が徐々に温まってきているのに気づかず、気づいたときには既に熱湯となり茹で上がっていると言いますが、まさにそのような状態でした。

開業後十年位からそのような状況となり、今から五年前位が最悪の時期で、得意先は減るものであり、現状の仕事は段々無くなっていくということ、そして、経営とは目先の仕事をこなすことではなく、将来の変化に対応できるように会社を備えていくことであることに、やっと気がつきました。

業の目的・意義を明確にする」と「二、具体的な目標を立てる」をやつと実行に移したのです。北海道中小企業家同友会では「経営指針研究会」というものがあり、それは、経営理念、経営方針、経営計画を一年がかりで作っていくという勉強会で、これに参加しました。また、欠席がちであった盛和塾札幌の例会に休まずでようと努めたこと、その後、ちょうど始まった分科会にも最初から出席ができました。塾長講話も、CD音源を手に入れ、車でもまた聴き始めました。また、三年前のお正月からは、このような経営に対する思いを「儲けの秘訣を伝授します」というブログに毎日発表し続け、現在に至ります。

経営の原理原則

考えてみると単純なことです。収入より支出が多ければ資金繰りが苦しくなります。資金繰りを楽にするには収入を増やし支出を減らすことです。そのためには、売上の計画を立てること、それで賄える経費の計画を立てることです。

しかしながら、それまでの弊社もそうでしたし、お客様やいろいろな勉強会で見てきた他社の様子

でも、企業規模が小さくなればなるほど、売上予算、経費予算を立てている割合が小さくなっていきます。まずは、読める売上をリストアップし売上計画を立てることが大事です。実際に売上のリストアップを始めるとびっくりするほど売上を読めてません。結局一軒一軒のお客様を大事にし、お客様ごとの将来構想を作れていなかったのです。できていなかった事を悔やんでいても仕方ありませんので、これからそれに務めることにし、出来上がった売上計画の中で経費が収まるように経費計画を立てました。従業員の雇用を守る以外のあらゆる手段を使って経費を削減させました。これをする事によって、お金が足りるのか足りないのか、足りないのであればいくら足りないのかがわかります。予め足りない額が分かっていたら、人間あの手この手でなんとかするものです。土壇場になって足りないというから行き詰まるのです。まさに「土俵の真ん中で相撲をとる」です。

経営の原点十二カ条「五、売上を最大限に、経費を最小限に」の考えで予算を立てていきますが、そうすると何故ここまでして経費を減らさなければならぬという好循環が生まれました。「十、常に創造的な仕事を行う」仕組みが出来てきたのです。

先般、大手ソフト会社の会計ソフトの説明会で何点かの改善点がアピールされたのですが、そのどれもが弊社では既に取り込み済みなことであり、自分たちの工夫が「四、誰にも負けない努力」であったのだなと感じました。

「経営の原点十二カ条」を着実に実行すれば、必ず経営は良くなるものだと思えます。しかしながら、現在八〇%近くの会社が赤字決算をしているそうです。また、日本の事業所数の九九%は中小零細個人事業主です。日本の沢山の小さな会社の多くがヒーヒー言っているというのが現状です。このような会社が、一社でも多く業績が良くなる事が、世の中の幸せにつながり、平和につながると考えます。

私は、自社の経営を通して世のために人のために尽くすとともに、より多くの会社が良くなり、日本が、そして世界が幸福で平和な社会となるよう、大学院へ進学し、現役の経営者でありながら商学博士の資格で、学問の世界で経営のあり方を論じたいと考え、昨年春、小樽商科大学大学院商学研究

ならないか、そもそも何のために苦勞して経営していくのかという思いが湧き上がります。その時に、「何のために経営するのか」という経営理念が必要となります。世のため人のためという公明正大で大義名分の高い目的を立てることによって、「何のために経営するのか」の答えとしました。

弊社の取り組みと大学院進学

このように五年ほど前から考えを改め、行動を改めてきましたが、一軒一軒のお客様を徹底的に大切にすることで、読めなかった売上が読める売上に変わってきました。

読める売上が少ないということは、仕事量が少ないということですが、そうであれば開発作業が暇になります。この時間を既に納入済みのシステムの改良に当てました。お客様からの要望ではなく、自分たちの判断でより使いやすいシステムへと改良を加え、それを無償でお客様に提供していただきました。そうするとお客様から、感謝の言葉の他に、積極的なシステム改善に関する提案も上がってくるようになり、これに応えることによってさらに提案も増

科現代商学専攻博士後期課程に進学しました。

また、それに伴い従来の会社を組織変更し、株式会社シンクシステムズと改め、会長職となりました。おかげさまで昨年度は黒字決算に転じ、今年度は一〇%の経常利益がほぼ確定しております。弊社は十二月末決算ですが、今は来期以降の売上に向けて動き出しています。次の目標は経常利益率二〇%、そして、十年内には経常利益額一億円達成を目標にしています。そしてさらにコツコツ積み上げ、経常利益額が十億円、そして百億円となることを夢見ています。そう考えていたら、先月の自主勉強会で、経常利益百億円企業であるインファーマシーズの大谷社長から直接お話を伺うことができました。夢が現実となるための道筋を勉強させて頂きました。

経営者と経営学・経営学者

体の調子が悪くなり、近所の病院でも手に負えないとなると、北大病院に行こうか、医大の先生に診てもらおうかという話になりますが、経営が悪くなったから小樽商大の先生に診てもらおうという人の話は聞いたことがありません。

また、小樽商大は商学部ですが、北大は経済学部、北海学園では経営学部です。経済学はお金や物の流れを論理的に説明する学問であり、そこで人間は合理的な判断をするものとされています。経営学は、今から百年ほど前に生まれた学問で、企業に限らず組織全般においてどのようなうまく組織運営をするかという研究をする学問です。商学は、企業など財務活動を主体とする組織の実務と理論を研究する学問です。この意味では、企業経営に最も大切なのは商学だといえます。

面白いことに、旧七帝大には経営学部や商学部はありません。経営学や商学は歴史が浅く、学問とみなしていない、そんな気風があります。土農工商が崩れた明治維新後、渋沢栄一は「これからは商人の時代だ」と、東京高等商業学校を設立しました。今の一橋大学です。国立の高商（高等商業学校）はその後、神戸・山口・長崎・そして五番目に小樽に作られ、現在の小樽商科大学となっています。国立大学で商学部があるのは、一橋大学と小樽商科大学だけで、商学の単科大学となると小樽商科大学だけとなります。経営学や商学というと、旧高商の流れを汲みます。

るかを検討し、それを世に問うて自分の知恵を塊に付け加えます。その際、間違った認識だったり自分勝手な解釈だったりすると、周りの学者たちから反論を受け、認められないものとなります。

この論議の場に立つための免許証が博士号であり、博士号を取得する過程でこれらの論議の仕方を学びます。経営者が経営学を学問の場で語るには博士号を取ることが現状では必要なのです。

塾長の著書「稲盛和夫の実学」は商学の分野である管理会計の先生たちも高く評価をしている本です。「実学」に限らず、フィロソフィや「経営の原点十二カ条」も、経営学の観点から見ても非常に筋の通ったものです。

一九九〇年代に、アメリカの学者クーパーが、京セラのアメリカ経営にみられるミニ・プロフィットセンター・小集団部門採算性を、初めて学問の場で発表しました。それ以前は欧米企業の研究ばかりしていた日本の学者たちも、自国の企業に目を向けるようになり、京セラのアメリカ経営も研究されるようになりました。しかしながら、前述したように、経営をしたことのない方達が、研究の場と現場の企業を往復しながら

一橋大学や神戸大学が日本の先頭を行っています。

さて、話をもどしますが、なぜ経営が悪くなった時に小樽商大の先生に診てもらおうという話にならないのでしょうか？ 医学者は実際に医療を行うことができ、法学者でも実際に裁判や弁護を行う人もいます。しかしながら、経営学者で実際に会社経営をしている人はまずいないでしょう。経営をしたことが無い人が経営学を語っているのです。ですから、経営学の世界では研究者が経営の現場へ足しげく通うことが求められています。

では、実際に会社を経営する経営者が経営学者になつたらどうでしょう。しかし、これはなかなか厳しいものがあります。

そもそも、学者というのは何をしている人たちでしょうか？ 大学院博士後期課程で学び、やっとそのことを理解しました。

世の中には、人類誕生以来の「知恵の塊」があります。そしてその知恵の塊を大きくしていくのが学問の発展ですが、そのためには現状の「知恵の塊」をよく観察し、自分の専門とする分野がどのような形になっているか、そこに自分の新たな知恵をどう加え

研究しているものです。新たな道、経営者自身が学問の世界で意見を述べることによって、経営学・商学の飛躍的な進展が図れるのではないかと考えます。

経営者が学問の世界で経営を語るのには、例えてみれば、ドスで喧嘩をする街のヤクザが剣術道場の門をたたき、礼儀作法を覚えて木刀で試合をするようなものです。今、私がしていることは、日本ではまだごく限られた人しか経験していない、日本初に近いことだと思えます。学問を通して、塾長のフィロソフィを世に問い、世の中の赤字企業を減らし社会に幸福と平和を広げていく、そんな「三、強烈な願望を心に抱き」、そのために「四、誰にも負けない努力」をしていこうと考えます。

今回、盛和塾札幌開塾二十周年にあたり、記念誌をだすこととなり、この発表を掲載していただけることになりました。この神の配慮のようなタイミング、本当にこの場を与えて頂いた稲盛和夫塾長、そして関係各位の皆様にご感謝の気持ちを述べさせていただきます。

乱文を最後まで読んでいただき、ありがとうございました。