

# 理想の会社作りⅡ

日本には百年以上続いている会社が二万一千社ある(東京商工リサーチ社調査)。世界には二百年以上続いている会社が約五千六百社あるがそのうち三千社(五六%)が日本の会社である(韓国銀行調査)。理想の会社作りの第一の条件「外向き、内向き、変幻自在の組織に」を続ける。

経営管理講座 278 染谷和巳

## 死して名を残した消極的な専務

ある住宅メーカー。住宅プレハブ化のブームに乗って急成長し、二十年たらずで全国に販売拠点を持つトップメーカーになった。経済誌は創業者である三井社長の手腕を讃えた。

会社の実情をよく知る人は成功の原因は、三井社長と女房役の広沢専務の二人三脚にあると語っていた。

「広沢専務がいなくなると会社はよくならない」と報じた。露骨には言わないがその原因は広沢専務にあり、自分のアイデアを練り直した。

経済誌は近年この会社は冒険をしなくなったと報じた。露骨には言わないがその原因は広沢専務にあり、自分のアイデアを練り直した。

「広沢専務がいなくなると会社はよくならない」と報じた。露骨には言わないがその原因は広沢専務にあり、自分のアイデアを練り直した。

## 守備は攻撃と同等の価値あり

外向き、内向きを言い替えば攻撃と守備である。スポーツは攻撃と守備がある。野球やアメリカンフットボールのように攻撃と守備はつきり分かれて交互に行われるゲームもあるが、大半のスポーツは攻撃と守備が明確に分かれていない。攻めたり守ったりする。

織田信長は状況に応じて柔軟に攻撃と守備を変えられる統率者であった。危険を感じた時はなりふりかまわず逃げた。臆病と言われようと、無様であろうと一目散に逃げた。この逃げ足の早さによって信長は天下をとったと、タイム技研の丹羽会長は評している。

## 会社永続の秘訣は守りの重視

三井社長は天才肌のトップで、常識をくつがえす新しい住宅を開発した。またこの業界ではじめてフランチャイズ方式を採用して、短期間で販売網を作り上げた。雑誌や新聞は三井社長を時代の寵児として扱ってはやめた。

有能な経営者が、一人で大きくできる会社の規模は限界がある。販売系の会社は社員数百人、年商五十億円が限度だろう。それ以上一人で大きくしようとすると、攻守のバランスが崩れ、組織の崩壊が始まる。

三井社長は専務の意見を尊重した。かつとあって「君は反対ばかりする、消極的だ」とどなったこともある。時には専務に相談しないで独走したこともある。しかしこうして独断で行ったことはほと

「広沢専務がいなくなると会社はよくならない」と報じた。露骨には言わないがその原因は広沢専務にあり、自分のアイデアを練り直した。

い守備は苦手である。しっかりと会社、信頼できる会社に共通するのは、守備が優れている点である。客が電話をかける。電話に出た女子社員が要領よく用件を処理する。客が質問する。答えをすばやく用意して、客に伝える。客が苦情をいう。重役がすぐ飛んで行き、謝罪し、補償を約束し、客の気持ちをよくしてしまふ。客は「なかなかしっかりした会社だ」と思う。