

元 気 の 源 通 信

目標設計・人事労務・社会保険事務手続き・助成金

社会保険労務士 深川順次

福岡市東区香椎4-11-17-201

TEL 092-661-0552

(今月の言葉)

- ① 人は仕事で磨かれる
- ② 汗出せ、知恵出せ、もっと働け
- ③ 清く、正しく、美しく

(『人は仕事で磨かれる』 伊藤忠丹羽会長著)

2005年5月号(第39号)

「無念、残念、悔しい」(遺族の言葉)

史上空前の大惨事が起こってしまいました。JR西日本の脱線・転覆事故です。107人の尊い命が奪われ、500名を超える人たちが大きな傷を負いました。一体なぜ大事故が起こったのか。直接的な原因は制限速度70キロのカーブに100キロ超のスピードで突っ込み、脱線転覆したと報じられています。

ではなぜ運転士はこんな無謀な運転をしたのか。事故原因はいろいろと報じられていますが、ただ一つ言えることは「安全・安心をないがしろにした効率化、スピード化は死を招く」ということです。確かに競争激化の中で、勝ち抜いていくためには「効率化、スピード化」は不可欠です。しかし企業活動の大本である安全や安心をないがしろにすれば大惨事につながることで、顧客の信頼を一瞬の内に失うことを今回のJR事故は証明しました。

また事故後も宴会やゴルフなどに打ち興じる社員達の実態が次々に明るみに出ています。まさに「親方日の丸」「責任感、危機感の全くの欠如」これこそJR西日本の企業体質であり、事故の根本的な原因ではないでしょうか。

これを機に危機管理を点検する企業も増えています。

では本題に移ります。今回は莫大な不良資産を果敢に処理し、伊藤忠の再建に成功した丹羽社長(現会長)をとりあげます。

みんなの喜ぶ顔が見たい

目指すところは何かと問われたら、私はこう答えます。社員が喜び、株主が喜び、取引先にも「伊藤忠はいい会社だ」と言われることだ。自分一人で金銀財宝を抱えて喜んでいて、ニヤニヤしているというのは気持ちが悪い。みんなと感動や感激を分かち合う喜びのほうがいい

負の遺産の「掃除屋」に徹する

伊藤忠が暗くなる原因をたたなければならぬ。先送り先送りされてきた不良資産処理。今のままでは稼いでも稼いでも不良資産に利益が吸収されていく。給与を上げることもできないし人材を増やすこともできない。このままでは毎日が暗くなる。「自分の時に膿を出してしまおう」丹羽氏は社長になるや懸案だった不良資産の処理を断行しました。

約4000億円の不良資産。これを公表し一括処理するかどうか大いに悩んだと言います。塀の上を歩くような心境になったと言います。ひょっとしたら底なし沼にはまるかもしれない。伊藤忠百数十年の歴史の幕を引くかもしれない。つぶすようなことになれば大変だ。眠れない夜も多々あったと言います。しかし現預金にゆとりがある今しかない。「掃除屋」になり切ろう。自分が泥をかぶろう。こう決断して負の遺産を徹底的に処分しました。

2000年3月期は単体で約1600億円の赤字、丹羽社長は無配の責任を取り報酬を返

上しました。しかし次年度は売却益などもあり、また株式市場に好印象を与え株価も上昇。連結で純利益750億円の過去最高益を達成しています。

新たなビジネスモデルをつくる

功を奏したのは「負の遺産」処理の決断だけではありません。商社は今まで商品を「右から左に移す」ことによって口銭を得てきた。しかしこのままでいいのか。もっと利益の根源に迫るビジネスモデルをつくっていかないと、商社の未来はないのではないかと。こう考えた丹羽社長はまだ副社長の時にファミリーマートの株式取得を手がけました。そして1650億円で買収。過去最大の投資を行いました。これによって社員達が消費者を基点としたビジネスを展開できるようになり、これが食料カンパニーの躍進につながりました。伊藤忠は今川上から川下までの「縦の総合化」を目指しています。

また機動性を高めるために「ディビジョンカンパニー」制を導入しました。食料や機械、繊維などの各ディビジョンに権限と責任を分散しつつ総合のマスのメリットを活かしていく。「人材の採用・資金調達では大企業としての総合力を用い、一方で各ディビジョンは中小企業並みのスピードある意思決定を行う」ためです。

もちろん集中化にも精力を注いでいます。海外にいる数人のディビジョンカンパニーのトップを含めて、毎週月曜日にミーティングを開いているといいます。また「対話なくして信頼関係なし」という信念で、積極的に部長、課長、若い人たちとも対話の場を設けています。

奢らないー清く正しく美しく

資本主義というのは、弱肉強食の一面があり、放っておくと非常に横暴な、悪の巣窟になりかねない。欲深さを捨てられないのが人間の業であるように、資本主義の業というのもあるわけです。

私が社長になっても会長になっても電車通勤をつづけるのは……満員電車に乗る生活が続け、世間の目線に合わせることによってつねに自戒するという点です。経営者としての倫理観を忘れないためです。

「清く正しく美しく」まるで宝塚歌劇団のような言葉です。丹羽氏が社長になったのは雪印などの不正、不祥事が大問題となっていたころでした。「クリーン・オネスト・ビューティフル」。内外に積極的に発信しつづけました。

丹羽社長のすごいところはそれを実践でしめた事です。前記しましたが、無配になったとき最初の方は減給、そして4000億円の不良資産を処理した時は給与を返上して責任を取りました。(もっとも業績がよくなったので、無報酬期間は3ヶ月だったそうです)また運転手付の車を拒否し、電車通勤を貫いています。自家用車も長年カローラだそうです。引き際も話題となりました。就任当初から自分の任期は6年と公約し、公約どおり昨年6月に社長職を譲りました。現在代表取締役会長ですが、1年後には代表職を返上するとしています。

丹羽会長は言います。「アメリカの真似をして社外取締りを置くというような他律他省ではなく、自らを戒めて倫理観を持って仕事を遂行しなければならない」「自律自省の精神がきわめて重要」。丹羽会長を最も特徴づけるのがこの清廉さではないでしょうか。

人を育てる

会長になって注力しているのが人材育成です。青山フォーラムという塾を開催しています。「知の衰退」がはなはだしい、「物事を体系的に考える力や想像力が枯渇してきている」これに危機感を強く持ち、また企業の繁栄は「人」なしには語れないという想いから立ち上げたと言います。丹羽会長は今日も「人生と仕事」を真正面から見据え、「人は仕事で磨かれる」と熱く語りかけています。