

成功するトップの絶対条件
「使命感」が人を動かす

大塚英樹・著

集英社インターナショナル ウェブ立ち読み

はじめに

なぜ、成功する企業とそうでない企業に分かれるのか、成長し続ける企業と一代で霧散する企業とに分かれるのか——これは、私にとって長年の疑問であり、ジャーナリストして追い求めてきた一つの大きなテーマである。

三〇年のキャリアの中で、ダイエーを創業した故・中内功のように、薬の小売りから始めた事業を日本の流通革命にまで押し上げ、最後に破綻して一代で散った巨人を間近に見てきた。ファーストリテイリングの柳井正のように、一九九八年の東京進出からわずか一六年で「ユニクロ」を世界のトップを狙うアパレル企業に成長させ、これから「成功の継続」が問われる経営者も持続的にウオッチしている。彼らのように「夢」と「志」を併せ持った創業経営者、オーナー経営者には、やはり、圧倒されるほどの存在感とエネルギーがあり、魅力に満ちている。その一方で、サラリーマン経営者も数百人という単位で見えてきた。普通に大学を卒業して、ヒラ、課長、部長、役員と組織を駆け上がり、先人のすすめてきた事業を引き継いで数千人、数万人の社員を束ねる。これは相当な難事業である。

たくさんの企業の成功・失敗を見てきて、私はいつしか、「世に言われるような成功の法則の

ようなものはない」という結論に至るようになった。この事業、この戦略、この人物、という単純でわかりやすい理由などなく、当たり前前のことだが、いろいろな複合要素がある。その中でも、そうした複合要素の重要点を見出す「目利き」のポイントになるようなものはあるのではないか、そこを見出したい、というのが本書の主題である。

企業が続けているということは、実はそれだけで成功だと今の私は思う。続いたうえで成長すれば、さらに成功。次の未来を見ることができるようになるからだ。多くの人が、この「続けること」の難しさや重要性を、本当の意味で認識していないと思う。

継続するには、昨日と同じではいけない。過去の自分を否定し、過去の成功体験を否定し、前任者を否定し、会社の在り方を否定する。変化するビジネスシーンにおいて、変わり続けられない限り継続はできない。それはつまり、過去、常識、慣習を覆し、イノベーション（革新）を継続して行うことにほかならない。それができる人材こそ「経営者」であり、その源は「胆力」にあると私は考える。

前著『会社の命運はトップの胆力で決まる』（講談社）は、そんな視点から「胆力」の在り処について掘り下げているが、本作ではさらに、胆力、言い換えれば「覚悟」の源泉に迫った。そしてそれこそが経営者に必要な、最大にして最重要の資質であると考えている。

結論から言えば、それは「使命感」であると言えるだろう。

本書で登場するホリプロ創業者の堀威夫氏ほりたけおが株式上場を果たしたのは、芸能プロダクションを

一般企業と同様、社会的に認知させたいという「志」であり、「使命感」があったからだ。さらに、セコム創業者の飯田亮氏いいだまことが警務士の夜間巡回業務、SPアライムの専用回線使用、在宅医療など、次々と「規制の壁」を克服してきたのは、「安心・安全な社会システムを創造したい」という「夢」と「使命感」があったからだ。また、野菜を開発するために専用農場を福島県に設けたり、原料を安価に調達するために豪州に工場を建設したりして、顧客に喜んで食べてもらえる安くておいしい野菜づくりを追求するサイゼリヤ会長のしょうがきやすひこ正垣泰彦氏、日本になかったカフェテリア方式を導入して日本一の給食サービス事業を実現するという「夢」を追求したシダックス創業者の志太勤氏つとむなども、人々の食を豊かにするという「使命感」を持って新しいことに挑戦している。このように創業経営者は、その経緯からして、創業時からすでに等しく「夢」や「志」を内在させており、それらは「使命感」とワンセットになっているのである。

では、「使命感」とは何か。

それは、「世のため、人のため」「顧客のために尽くす」という思想からくる思いだといえる。

実は、先に触れたように、一見、立ち位置や来歴の異なるように見える創業経営者・オーナー経営者とサラリーマン経営者だが、この点において「経営者」として同じ地平に立つことになる。

例えば、本書で登場する明治安田生命社長の根岸秋男氏ねぎしあきおは、数学で広く社会に役立つ人間になりたいという思いからアクチュアリー（保険数理士）として入社し、画期的な生保商品を開発。

その後も、新規契約よりもアフターフォローを重視する営業改革を推進するなど、今日の経営大

改革の礎を築いている。

企業は、恒常的に利益を上げなければならない。従業員の仕事の安定、株主への利益の還元、社会への貢献、会社が存続するための先行投資の四つの使命を全うするためには、利益は不可欠であるからだ。短期的な利益ではなく、継続的な利益を育むためには、世の中、社会のために仕事をやる、いわば「社会貢献」をなさねばならない。企業の社会貢献とは、自社の生み出す価値ある商品やサービスをマーケットで顧客に提供することを通じた、世の中、社会への貢献である。もともと創業の理由に使命感があり、かつ長期政権になりがちな創業経営者・オーナー経営者と、何期か務めて次にバトンタッチするサラリーマン経営者とは、まったく異なる存在であるように、実はこの点において違いはなくなるのである。

問題は、普通のサラリーマンはそのままでは経営者にはなれない、ということだ。会社は自分の資産・財産でもないし、特別な待遇や教育をことさら受けるわけでもない。そもそもその会社に入ったのは、偶然にすぎない。学生時代にいくつか内定を得ていれば、まったく違う会社で、まったく違う人生を歩んでいても少しもおかしくなかった。コミットメントは、創業経営者に比べて、はるかに小さなものとならざるを得ない。

では、そんなヒラ社員が、どうやって「経営者」になるのか。いや、なれる会社はどういう会社なのか。

それは、「カネ」以外に「世のため、人のため」という大切な価値観を持っているか否かで決まる。

例えばホンダだ。ホンダには、「買って喜び、売って喜び、作って喜ぶ」という「三つの喜び」の企業文化がある。それは世の中とか人々のためになる仕事をするという企業文化である。そういう文化を従業員が共有しているため、経営者の考えることと、末端の社員が考えることにおいて本質的な違いの小さな会社となっている。お客様のためにいい車をつくりたい——唯一その目的のもと、汗を流して計画し、設計し、製造し、売る。経営者から社員まで、見ている絵は一貫のごとく。同じベクトルで働き、同じ行動規範でもって活動していく。こうした「軸」、違う言い方をすれば「企業文化」「伝統」「風土」がベースにある会社は強い。ブレない。経営者から管理職、ヒラ社員まで、どのポジションの人間も迷いがなく、自分を律し、仕事に邁進していく。これが、使命感のある会社である。

優秀企業のトップは、利益が上がりさえすれば何でもよいとは思っていない。顧客への貢献に見合わない利益を得ようとすれば、必ず経営に破綻が生じることを知っている。利益は社会貢献のための手段なのであると。そうした使命感を持ったトップが、会社を動かし、人を動かすのである。

それでは、誰がそうしたトップの意思を社員の末端にまで伝え、意識を転換させていくか。この転換装置となるのが、「No.2」である。No.2はトップの意思を下に伝え、下の思いをトップに伝える。No.2とは、ヒエラルキーに基づいたランクやポジションの「二番目」のことではない。企業を変え、成長させる陰の主役である。

肩書は副社長かもしれないし、中間管理職であるかもしれない。そして、その役割の一つは、トップの補佐役・参謀役として言うべき意見を表明し、伝えるべき情報を伝えることだ。トップの判断や決断が間違っていれば、率直に具申をし、判断を変えさせ、決断を撤回させる。ときにはトップに諫言することもある。

もう一つは、社員のモチベーションを高め、士気を鼓舞^{こぶ}することである。社員が自分の頭で考え、自らの責任で行動する。つまり、PDCA（プラン・ドウ・チェック・アクション）が回るような企業風土を作っていく。こうしたことが可能なNo.2の人材を多数育成し、No.2に経営の舞台づくり、社員のモチベーション向上活動を任せるには、経営トップの「覚悟」と「胆力」が要る。そしてその覚悟と胆力の源泉にあるのが、「使命感」なのである。

すなわち、会社を動かす、人を動かす、組織を動かすその原動力の根本にあるのは、「使命感」にほかならないのである。

最近の例では、アップルのステイブ・ジョブズとティム・クックの関係が興味深いものだった。iPhoneなどで圧倒的な成功を収めた創業経営者であるジョブズ。ガンでみずからの死期を悟ったとき、副官であるティム・クックを呼んだ。クックは、自由で大胆な発想で世界に革命を起こしたクリエイターであるジョブズとは少々毛色が異なり、一見したところ地味で、地道さを必要とする経営管理のエキスパートで、工場や製品の管理、調達において、文字通りNo.2と

して会社の業務全般を切り盛りしてきた。

後継者たるクツクに、ジョブズはこう言ったという。

「私だったらどうするかと考えるな。正しいと思うことをしろ」

アップルが私の言うような「続く会社」になるのかはまだわからない。しかし、そのために必要なエッセンスを備えていると思っっている。ブレイクスルーを起こし続けてきた男と、無駄を省いて徹底的に利益をあげてきた男。トップとNo.2といえども、まったく違う道を歩んできた。そのままジョブズの代わりになるとは思えない。しかし、ジョブズは「正しいと思うことをしろ」の一言しか言わなかった。それは、彼が自分の作り育ててきたアップルという会社の文化・伝統・風土を心の底から信じていたからだ。その軸がブレない限り、この有能な男であれば、必ずや正しい道に進む、という信頼、いや確信に近い思いがあったのだらう。

クツクはジョブズではない。ジョブズにはなれない。これから二代目経営者として苦闘、葛藤を続ける中で、しかし必ずや、アップルという会社の成功を次代に継いでいく経営者になるはずだ。そして、次の経営者にバトンタッチをする際には、ジョブズと同じ言葉を三代目の経営者に託すはずだ。ブレない「使命感」がアップルにある限り、会社のあらゆる場所にNo.2が存在し、いつなんどきどんなポジションにつこうとも、彼らは必ず「正しいこと」を遂行するはずだ。カリスマリーダーが存在しなくても、彼らは道に迷うこともなければ、成長が止まることもないだらう。

本書に登場する一五人の経営トップたちに共通しているのは、やはり、そのような「使命感」を備えた経営者であるということだ。みな、それぞれのかたちで使命感を持ち、人を動かす、会社を動かしている。そしてその多くが、みずからの使命感を受け継ぐNo.2を、会社のあちこちに育てている。

会社を持続的に成長させてきた彼らの考え方、生き方が、読者の方々の会社人生や生き方への指針となれば著者としてこれほどの喜びはない。

なお、本書は「夕刊フジ」（産経新聞社）に、「成功するトップ」と題して二〇一三年九月六日と二〇一四年一二月二六日に連載された記事を再構成、加筆したものである。「夕刊フジ」編集局長の勅使川原豊氏には貴重な紙面をご提供いただき、前著に続いてお世話になった。また、集英社インターナショナル編集長の高田功氏には、いろいろ貴重なご助言をいただいた。ともに心から感謝申し上げたい。

末尾ながら、登場した方々の敬称はすべて略させていたただいた失礼をお詫びしたい。

二〇一五年二月吉日

1. 「夢」と「志」を持ち、何度でもやり直す

志太勤

シダックス取締役最高顧問

「カフェテリア方式」を日本で初めて導入。商売を替えても、再び日本一を目指す

鳥羽博道

ドトールコーヒー名誉会長

どんなに挫折しても決して挫けずに日本にコーヒー文化を根づかせる

飯田亮

セコム取締役最高顧問

自分の頭で論理的に考えて、安全システムという新しい産業を興す

塚本能交

ワコールホールディングス社長

内向きな少年時代、留学を契機に変貌。対話型の経営で、全員参加の社風をつくる

— 58

2. 危機をチャンスに変える

櫻田厚

モスフードサービス会長兼社長

「地域に根ざし、地域社会に貢献する」がモットー。和製ハンバーガーのパイオニア

— 72

茂木友三郎

キッコーマン名誉会長

日本の食品会社で初めて米国工場を建設。醤油産業を国際企業に育て上げたトップリーダー

堀威夫

ホリプロファウンダー最高顧問

逆境でも「自分は運がいい」と思える男。芸能プロダクションを近代産業に変える

— 102

伊東信一郎

ANAホールディングス社長

「危機感を持たないと、改革はできない」。日本初の「五つ星」航空会社に引き上げる

120

3. 傍流体験が、企業を成長させる

松本南海雄

マツモトキヨシホールディングス会長

父の意に翻弄されながらも、日本一のドラッグストアへと社を導く

132

金川千尋

信越化学工業会長

中堅の化学会社を世界一のメーカーに育てたカリスマ経営者の素顔

148

根岸秋男

明治安田生命社長

アフターフォローの精神で「感動を生みだす生保会社」をつくる

164

4. 会社を持続させる「世のため、人のため」の思想

大野直竹

大和ハウス工業社長

業界初の新規事業を続々と世に送り出す現場感覚豊かな革新的リーダー—— 182

新浪剛史

ローソンCEO(現サントリーホールディングス社長)

地域密着のコンビニづくりで業界二位を確立。新しいコンセプトへの挑戦者—— 200

正垣泰彦

サイゼリヤ会長

「人のためにと考えると力が湧く」。イタリア料理のチェーン店を定着させた風雲児—— 216

小林章一

アルビオン社長

業界の常識を打ち破った経営改革を断行。会社を成長させる勇氣ある三代目—— 228

装丁

間野 成 (間野デザイン)

写真

鬼怒川毅 (P 17、27、59、89、201、217)

片野茂樹 (P 73)

|| 以上「フライデー」掲載

菊池 修 (P 121、133)

岡田康且 (P 149)

中野和志 (P 41、103)

明治安田生命提供 (P 165)

大和ハウス工業提供 (P 183)

アルビオン提供 (P 229)

1.

「夢」と「志」を持ち、
何度でもやり直す

志太勤

シダックス取締役最高顧問

「カフェテリア方式」を日本で初めて導入。
商売を替えても、再び日本一を目指す

「逃げ足の速さ」で成功を引き寄せる

成功する事業家の多くは、「夢」を持ち続けている。夢には終わりが無い。そして、夢を実現するためには、不屈の精神を持ってやり遂げるほかない。

その「夢」が、「商売で日本一になる」「世界一になる」というものであれば、そもそも手掛ける業種を問う必要はないかもしれない。もし、手掛けている商売をどんなに追求しても成功する

メドが立たないと思うならば、商売を替える。替えた別の商売で、再び日本一を目指す。それもまた夢の追い方だ。

その典型例が、給食事業で日本一になったシダックス創業者、取締役最高顧問の志太勤しだつとむだろう。同社は、学校やオフィスの集団給食を受託運営する「シダックスフードサービス」や、カラオケをベースにアミューズメント事業を展開する「シダックス・コミュニティ」などの持株会社。

志太は、裸一貫で給食事業を興し、好きな料理を自由に選ぶ「カフェテリア方式」を日本で初

めて導入。同社を日本一

の給食業者に成長させた

男として知られる。一九

九七年、社長を長男勤きんいち

に譲り、二〇一二年六月、

代表取締役会長から取締

役最高顧問に就任した。

志太流の特徴は、「逃

げ足の速さ」にある。例

えば、義兄から引き継い

だ食堂経営が数年でダメ



志太 勤 (しだ・つとむ) 1934年、静岡県生まれ。静岡県立韮山高校卒業。地元で大衆食堂などを経営したのち上京、1959年、調布市の富士フィルムの現像工場で社員食堂「富士食堂」をオープン。翌1960年、給食サービス事業の「富士食品工業」を設立。シダックスの前身となる。日本初のカフェテリア方式で急成長。現在は、給食事業からレストランカラオケ事業などで、業界をリードする。

になると、アイスクャンデー工場を興し、それが火災で焼失すれば、東京に進出して給食サービス事業を始める。高級レストランチェーンの経営が行き詰まれば、カラオケ店を……という逃げ足の速さで変わり身の早さである。ただし、商売を替えても、いずれも飲食サービス分野であることは変えなかった。

経営者の使命は事業で利益を出すことだ。利益が出なければ、従業員の生活を守ること、事業に必要な先行投資も、株主への配当も、社会貢献もできないからだ。

経営者が過去の栄光に思いを馳せ、将来性のない事業にしがみつくと例は多い。その点、志太の引き際は「見事」の一言だ。この商売がダメなら、別の商売で新たに挑戦すればいいんだといわんばかりに轉身し、成功を引き寄せてしまおう。

そんな志太の、引き際の思い切りの良さはどこで養われたのか。何度ノックアウトされても立ち上がって突き進む不屈の精神と勇気、またその前向きで楽天的な姿勢。そんな彼を作り上げた「原体験」は何か――。

志太は一九三四年、静岡県韮山村（現伊豆の国市）生まれ。夢は「プロ野球日本一の投手」。進学した県立韮山高校は、春の甲子園で初出場、初優勝を遂げていた。志太も甲子園出場を目指し、将来は東京六大学野球で活躍してプロ野球選手になりたいと思っていた。

転機は、高校二年の夏に訪れた。志太は投手として予選大会に出場していたが、右腕を痛めて

入院する羽目になる。「多発性関節炎」と診断され、医者に、一生ボールは握れないと宣告される。

志太が言う。

「合宿で友人とプロレスごっこをやり、腕をねじってしまった。そのことを内緒にして投げ続けていました。僕にとって最後の試合は、勝てば県東部代表として準決勝へ進めるといふ対沼津高戦。一点差で負けている九回裏、二アウト、ランナー二、三塁という、一打逆転の緊迫した場面で、僕は代打に指名された。しかし、ホームラン性の大きなファウルの後、空振り三振してしまふ。あまりに強くスイングしたものだから痛めていた腕が悪化したんです」

志太は、絶望のあまり、病院を抜け出して自殺の名所といわれていた熱海の錦ヶ浦に向かった。「もう生きていても仕方がない」と思い、錦ヶ浦の断崖絶壁で泣いていた。すると、その様子を見かねたのか、見知らぬ男性が近寄ってきた。

「僕がいきさつを話すと、『野球だけが人生じゃない。日本一の商売人になつたらどうか』と励ましてくれたんです。この言葉は野球一本で凝り固まっていた自分にとって、もの凄く鮮烈に響きました」

志太は「日本一の商売人」を目指して突き進む。

不屈の精神で壁を突破

志太勤の凄さは、何度ノックアウトされても、立ち上がって突き進む不屈の精神と勇気、そして挫折や失敗を財産に変えていく旺盛な「事業家マインド」である。

例えば、最初に失敗した食堂経営。商売で日本一になるといっても、高校生の身では資金も有力なコネもない。そんな折、義兄から三島市のトラック運転手向けの食堂を譲り受ける。当時、戦後の焼け野原の東京を復興させようと、地方から建築資材が大量に搬送されていた。その店はそんな運転手たちの「ドライブイン」だった。

高校三年生の後半、志太は学校が終わると食堂へ向かい、夜中の二時まで仕事。二、三時間の仮眠の後、再び食堂の朝食の準備をしてから登校するという「実業家」の日々を送った。ところが、卒業後数年で廃業に追い込まれる。旧東海道とは別ルートバイパスができ、交通の流れが変わってしまったためだ。

志太が言う。

「時代に逆行すると努力しても成功は難しい。時代の流れをつかみ、チャンスをものにしていくことが大事だと学びました」

次に挑戦したのは、アイスクャンデーの製造販売だった。当時は甘いものが欠乏していた時代で、水に人工甘味料を入れて凍らせると飛ぶように売れた。規模が拡大し、明治乳業の静岡県東部の代理店になると、ますます繁盛した。二三歳のとき、富士市に静岡県最大規模の新工場を建てた。ところが、一年後、火事で焼失し、倒産の憂き目に遭う。

「火災保険に入るなどリスク管理が全然できていなかった。このときはさすがに、これからどう生きていこうかと呆然ぼうぜんとしました」

「火事を出したら、富士のような地方だと居づらいから」という理由で、東京へ出ていく決意をする。志太は、妻の父親の知人で、東京・調布市の富士写真フイルムの工場長の自宅に押しかける。二カ月ほどの間、一三回も通い続けた結果、志太は工場の社員食堂の運営事業を受注する。これが志太の給食事業の第一号となった。

「根気よく、誠実に接していればどんな人でも理解してくれる。愚直であることの尊さと、信頼から仕事が始まることを、このとき知りました」

当時は高度成長期で、企業は人材確保のため福利厚生に力を入れ、社員食堂を始める企業が急増した結果、志太が受注する件数も、五年で五〇社に増えた。しかし、行き詰まるのも早かった。「日本が豊かになるにつれ、顧客の好き嫌いがハッキリしだし、『嫌い』がいつしか『まずい』

に変わった。『まずい』と『嫌い』を一緒にされるとつらい。これには悩みました」

途方に暮れていたところ、志太は米国ビジネスツアーに参加した。

この渡航で初めて「カフェテラス方式」なるものを知る。二〇種類もの違う料理を用意し、お客に好きなものを取ってもらおうスタイルに衝撃を受けた。このスタイルが、行き詰まった状況を打破する強烈な起爆剤になると確信した。

志太は日本でのカフェテリア方式の研究を始めた。二〇種類ものメニューを一度に提供するとなると、売れ残る料理が出てきてロスが生まれる。試行錯誤の日々が続いた。そんな折、欧米の給食会社が日本進出をにらみ、カフェテリア方式のノウハウに関するセミナーを東京で開催した。その会場で、米国の給食会社「サガ社」の幹部が、「日本に持ってくるのはシステムだけです。食材やメニューは日本のものを使い、従業員も日本人を雇用します」と明言した。一週間後、志太は渡米し、サガ社と業務提携を締結した。

志太は日本型カフェテリア方式を生み出すため、カウンターの高さからメニューの陳列順に至るまで、徹底的に研究した。やがて、武蔵野美術大学の学生食堂を皮切りに、西新宿の住友ビル、池袋のサンシャインシティなどの高層ビルに次々と店舗を展開。

こうしてシダックスは二〇〇店以上あった受託先の多くで、カフェテリア方式を導入し、給食サービス事業でNo.1の座を不動のものにした。

危機をチャンスに転化

成長する企業に共通する条件は、危機をチャンスに転化することだ。追い詰められたときこそが新しい方向性を見出すチャンスだと……。

では、危機があれば千載一遇のチャンスになるのか。そうではない。

チャンスに転化できる経営者は、危機の中でも冷静さを失わずに自分で考え抜いている。焦れあせば、悪循環に陥る。自社のこれまでのすべてを否定してしまい、規律を失い、業界の常識やしきたりに囚とらわれた行動に身を委ねてしまうことが多い。チャンスに転化できるかどうかは、経営者が危機の中で考え抜く能力があるかないかで決まる。

志太勤も、考え抜く能力を持つ。

そのことは、一九九一年に手掛けながらも失敗に終わったファミリーレストラン「文明割烹館」を新たなビジネスチャンスに転化したことからも頷ける。文明割烹館とは明治時代初期の文明開化をモチーフにしたテーマレストランで、和食と洋食の両方を食べられる点を売り物にしていた。最初の二、三店までは順調にいていたが、それ以降は採算割れを起こす店が続出してしまった。かつて志太が私にこう語った。

「われわれは、特定多数の顧客を相手にする給食サービスのノウハウは蓄積していましたが、不特定多数のお客様を相手にする外食サービスのノウハウを持っていませんでした。それが原因で、レストラン事業から撤退することも検討しましたが、借りた土地の契約期間が残っており、どうしようかと思案に暮れたのです」

考え抜いた志太が発案したのが、カラオケ事業だった。その理由を志太は、「カラオケに着目したのは、ピアノを置いているバーがあるように、人間と音楽は切っても切れない関係にあると考えたからです」と語っている。

カラオケ事業は軌道に乗り、九三年に三五〇店を出店し、九八年には業界No.1に躍り出た。面白いのは志太の編み出した「民間の公民館」というコンセプトだ。

「カラオケ店は、太平洋ベルト地帯の主要都市で、お客様が車で二〇分以内に行けるところに出店しています。このカラオケネットワークをプラットホームとして、新しいビジネスにも活用することが可能になったのです。例えば、昼間の空き時間を塾やカルチャー教室として使う。またブロードバンドを使えば、ハワイで行われている結婚式にも日本で「出席」できる。カラオケ店は「民間の公民館」として地域に愛される存在になっています」

志太の考え抜く力は、かつて本業の給食事業が行き詰まったときにも発揮された。前述の通り、それを打開するため志太は、米国のフードサービスを視察するツアーに参加した。そこで発見し

たのは、「カフェテリア方式」と、給食事業というものの本質だった。

シカゴで知遇を得た元シカゴ市長で給食サービス会社「ビッグ・フード」の副社長、マーティン・H・ケネリィーから、給食事業の社会的使命とサービス産業の本質を教わったのだ。ケネリィーは言った。

「給食サービスは社員の健康を管理し、その企業の生産の一翼を担う大事な仕事だ」

「サービス業と製造業とは違う」

「サービス業の本質はお客様が喜ぶものを提供することだ」

「何を食べるかはわれわれでなく、お客様が決める」――。

その一言一言に目からウロコが落ちる思いがした。それ以降、給食事業をサービス業と位置付け、顧客満足度の向上と社員の意識改革に取り組む。

「日本の給食会社で、お客様に『いらっしやいませ』と声をかけるようになったのは、ウチが最初です。それまで社員食堂は会社の福利厚生の一つにすぎず、作るほうも食べる側の社員も、お互いに身内なので、『お客様』とか『サービス』という意識がなかった。そのため、当初は『いらっしやいませ』と言われた『お客様』のほうも、戸惑っていました」

顧客満足度向上の徹底追求。それが、危機をチャンスに転化する前提条件だと確信する。

鳥羽博道

ドトールコーヒー名誉会長

どんなに挫折しても決して挫けずに
日本にコーヒー文化を根づかせる

挫けない、あきらめない

成功者に共通するのは、あきらめない人、挫けない人だ。

成功するにはまず、「自分は必ず成功するんだ」という成功への揺るがぬ確信を持たねばならない。挑戦や事業を続ける際、挫折や失敗はつきもの。しかし、あきらめないことが大事だ。

立ちふさがる障害がなんであろうと、成功するまであきらめない。挫けないで、やり続けるこ



鳥羽博道（とりば・ひろみち） 1937年、埼玉県生まれ。1954年、埼玉県立深谷商業高校を中退して上京、飲食店業界に。1958年、ブラジルへ渡航、コーヒー農園の現場監督となる。1961年、帰国。1962年、（有）ドトールコーヒーを設立。1972年、「カフェコロラド」を開店。1980年、ドトールコーヒーショップ（1号店）を、原宿にオープン。2005年、会長に就任。2006年より名誉会長。

あきらめない生き方は、人生最大の転機になった。ブラジル渡航に象徴される。高校を中退し、一六歳で上京。一九歳で喫茶店の店長を任され、成功を収めた途端、焦燥感が襲ってきた。こんな小さな喫茶店の店長で、終わりたくない――。

とができるかどうか。これが成功と失敗の分かれ目となる。

喫茶革命を巻き起こし、日本にコーヒー文化を根付かせたドトールコーヒーの創業者、鳥羽博道^{みち}も、どんなに挫折感に苛^{さいな}まれても、決して挫けなかつた。

鳥羽は、二〇〇五年、社長を長男豊^{ゆたか}に譲り会長に、〇六年、名誉会長に就任。同社は〇七年、旧日本レストラシステムと経営統合、その持株会社（ドトール・日本レスホールディングス）の事業会社となっている。

そんな折、ブラジルに渡っていた知人から「来ないか」と誘われた。

当時は貨客船で四二日間かけての長旅で、二度と日本に帰ってこられないかもしれないという覚悟の渡航だった。鳥羽が言った。

「理由は三つ。海外体験が学歴のハンディキャップを補えると考えたこと。二つ目は、開放的なイメージのブラジルで内向的な性格を変えられると思ったこと。三つ目は、将来の不安を克服するためです」

三年後、帰国した鳥羽はコーヒートの卸売会社「ドトールコーヒー」を創業。二四歳のときだ。その後、七二年に「カフェコロラド」、八〇年に「ドトールコーヒーショップ」を展開する。

鳥羽の半生は、「挫折と忍耐」の繰り返しだった。五人きょうだいの長男の鳥羽は、九歳のときに母親を亡くして以来、姉弟の面倒を見てきた。

高校一年生のある日、日本画家だった父親のつくった日本人形の眼を業者に卸しに行き、売り上げを集計したが、どうしても収支が合わない。

業を煮やした父親が「この腰抜けが」と怒鳴り始めた。

鳥羽は、「そつちこそ腰抜けじゃないか」と言い返した。生活力の乏しい父親への日頃の不満がつい口に出てしまった。すると、刀剣商も営んでいたことのある父親はおもむろに一振りさやを鞘から抜き、上段に振りかざした。

気が付くと、鳥羽は裸足で一五キロ離れた親戚の家へ逃げていた。下駄とジャンパーを買ってもらい、東京・池袋の遠縁にあたる人を頼って一人、電車に乗り込んだ。

「車中で考えたことは、『同級生はこれからぬくぬくと高校、大学を卒業するのだらう。今、自分分は社会に出ようとしている。彼らが社会に出てくるとき、絶対に彼らには負けたくない』ということでした」

鳥羽は、新宿の洋食レストランを皮切りに、フランス料理店、喫茶店と転々とした後、コーヒの卸売会社に入社した。そこでも挫折感に苛まれた。

営業を命じられたが、赤面恐怖症の鳥羽にとって営業ほどつらいことはなかった。会社を辞めようと思った。しかし、鳥羽には意地があった。セールストークができないならコーヒを売り込むことよりも、その店のために役立つことをしようと考えたのだ。

「うまく話すことより、相手がやってほしいと思うことをやることにした。例えば、汚れた皿を片づけたり、残飯を捨てたり、出前の多い店ではその手伝いをしたりした。すると、私を最^{ひいき}にしてくれる店が増えました」

極めつきは、コーヒー卸売会社設立の翌年、喫茶店開業資金を騙し取られたことだ。
「恨み、つらみの日々を過ごすうちに、自分の心がすっかりすさんでしまっていることに気が付いた。もうこれ以上、人を憎むのはやめよう。それよりも成功しようとして、気持ち切り替えた。そのとき得た教訓は、『おご驕るな』ということです。これは驕りが招いた挫折。謙虚に物事を考えていれば、事件は起こらなかった」

危機感こそ成長の母

企業の盛衰は、常に存続の危機にあるという意識を社内で顕在化させる文化があるかないかで決まる。つまり、危機感を全社で共有する文化が根付いている企業は成果をあげ、逆に「絶対に潰れない」と社員が信じ込んでいる企業は成果が悪い。全社の危機感は、神経質ほど変化対応への危機感を煽るトップによって植えつけられる。

その点、鳥羽博道は、常に危機感を持ち、将来予想される環境の変化に対応し、危機をチャンスに転化してきた。

最初は、コーヒー豆の卸売業の脆弱な経営基盤に対する危機感から出発した。それが喫茶店経営に乗り出すきっかけとなった。卸売業は得意先の機嫌を損ねただけで取引が終わってしまうと

いう脆い^{もろ}経営基盤の上に成り立っていた。経営の安定という観点から、日銭を稼ぐ喫茶店経営を考えた。

次は、喫茶店業界の将来に対する危機感だった。これが、「カフェコロラド」というコーヒーショップの設立に繋^{つな}がる。

コーヒーの値段は、高度成長期に入ると毎年上がっていった。人件費、原材料費、家賃の高騰で、コーヒーの値段が上がるのは当たり前と誰もが考えていた。

しかし、鳥羽は「このまま値上がりが続くと、喫茶業は衰退してしまおう」と危機感を持った。さらに、鳥羽を悩ませていたのは、当時の喫茶店が、鳥羽が一九歳のときに感じた「一杯のコーヒーを通じて安らぎと活力を提供することこそが喫茶業の使命」というものとは反対の方向に向かっていたことだ。

コーヒーを楽しむことを主とした喫茶店は少なくなり、代わりに美人喫茶、ジャズ喫茶など様々な喫茶店が誕生した。どうすれば自分の理想とする喫茶店づくりができるか――。

そんな一九七一年、鳥羽は喫茶店業界の欧州視察ツアーに参加した。それは、鳥羽の人生を大きく左右する機会となった。

「朝、シャンゼリゼを歩いていると、地下鉄の駅から出てきた通勤客たちが近くのカフェに続々と入っていく。テーブルが空いているのに、カウンターのもそばでコーヒーを立って飲んでい。なぜか。メニューを見ると、テラスで飲むと一五〇円、店内のテーブル席では一〇〇円、立って

飲むと五〇円。私は『これだ!』と思った。立ち飲みスタイルのコーヒーショップこそ喫茶店の最終的な業態だと確信したのです」

帰国後、鳥羽は、まずは「健康的で明るく老若男女が共に楽しめる店」というコンセプトに基づくコーヒー店「カフェコロラド」の展開を開始した。コロラドは当たり、一〇年間で二八〇店舗という成長を遂げた。

しかし、商売が順調に進んでいたにもかかわらず、鳥羽はコーヒーの値段が高いことに危機感を募らせていた。三度目の大きな危機感だ。

折から、石油ショックによる可処分所得の低下という事態が発生した。鳥羽は、低価格のコーヒーを出す店を研究し続けた。

その結果、八〇年、立ち飲みコーヒーの第一号店「ドトールコーヒーショップ」を東京・原宿に出した。一杯の値段は、普通の喫茶店のおよそ半額の一五〇円。

「コンセプトは『経済的な負担なくコーヒーを飲ませたい』ということと、『さりげなく立って飲むことをファッションとする』ということす」

当初、喫茶店業界ではそんな安い値段ではやっていけないと囁かれていた。しかし、鳥羽には一五〇円の価格でも儲ける自信があった。

まず、多くの顧客に利用してもらえよう駅前や繁華街など人通りの多い一等地に出店する。次にセルフサービス化し、徹底的な機械化を図ることを考えた。

そのため全自動コーヒーマシンや自動洗浄器を導入するなど、可能な限り機械化して人件費を抑える仕組みを構築した。

その結果、同社は九三年に株式店頭公開、二〇〇〇年に東証一部に上場を果たし、〇四年には国内一〇〇〇店を突破した。

その後展開した「オリーブの木」、「エクセルシオールカフェ」などは、鳥羽が危機をチャンスに転化した象徴的なチェーン店である。

社会的存在意義を追求

成長する企業に共通するのは、「世のため、人のため」という企業文化が埋め込まれていることだ。

企業が利益を上げなければならないのは、言うまでもない。利益は、企業が社会への貢献を継続するために必要不可欠だからだ。社会貢献とは、価値ある商品やサービスを顧客に提供することを通じた世の中への貢献である。

成功するトップは、利益が上がりさえすれば何でもよいとは思っていない。顧客への貢献に見合わない利益を得ようとすれば必ず破綻が生じるのを知っている。利益は、社会貢献のための手段なのであると。

鳥羽博道は、喫茶業の社会的使命を、「一杯のコーヒーを通じて、安らぎと活力を提供すること」と規定し、それを追求し続けてきた。

使命を達成するためには店づくり、商品開発、顧客へのサービスはどうあるべきか。価値ある店舗、商品、サービスとは、いったい何かと。

驚くべきは、喫茶店の存在意義を考えたのがコーヒーの卸売会社に入社して二年目、新しい喫茶店の店長に抜擢された弱冠一九歳のときであるということだ。

喫茶店とは何か。思案を重ねた末の答えは、「一杯のコーヒーを通じて……」だった。

戦後まだ間もない当時、世の中は混沌と喧騒の中にあって、都会に暮らす人々は心身ともに疲れ果てている、という印象が強かった。そうした人たちに必要なのは、安らぎと活力ではないかと考えたのだ。どうすればそれを提供できるか。

鳥羽は本屋通いをした。

「そんなとき、たまたま本屋で手にした『色彩心理学』という本に、クリーム色というのは母性に似た愛情を示すと書かれてあった。人の心を癒やすのはこれだと思いました。当時の喫茶店のバックは、鏡か黒の化粧板が主流でしたが、僕はカウンター部分にクリーム色を使い、壁面には人に活力を与える赤茶色の木材を使用しました」

喫茶店は大繁盛した。

翌年、鳥羽はブラジルへ渡航し、三年間滞在した後、帰国した。コーヒーの卸売業を立ち上げ、喫茶店やレストラン回りをするが、「どういう喫茶店なら安らぎと活力を提供できるのか」という問題意識が頭から離れなかった。

やがて「カフェコロラド」、一〇年後に、「ドトールコーヒーショップ」を展開した鳥羽が得た結論は、「店の魅力」「商品の魅力」「人の魅力」であった。三つの魅力を高めることが、「世のため、人のため」になると確信したのである。

まず「商品の魅力」。鳥羽はコーヒー豆の焙煎・卸から出発していただいただけに、商品開発には厳しい見方をしていた。

鳥羽が考えたのは、「相手がまずいと言うのであれば、買っていたただかなくても結構ですと言えるような自信のあるコーヒーをつくらう」ということだった。鳥羽が言った。

「われわれが売るのは、単にコーヒーという商品ではなく、『コーヒーのおいしさ』という商品なのです。お客様に満足を提供して、それでお客様からお金をいただいている」
こんなエピソードがある。

ドトールコーヒーショップを設立するに当たり、ドイツ製のコーヒー抽出機を導入したが、味に納得がいかない。鳥羽は機械を分解し、納得のいく味ができるように調節した。

それでも満足できず、コーヒーマシンを電機メーカーと共同開発したのである。

「店舗の魅力」。安らぎと活力を与えるものは何かという観点から、看板は黄色、店内の壁はクリーム色を基調にした。安くて、うまくて、かっこいい店、心豊かになれる店づくりにこだわった。

「人の魅力」。鳥羽は、挨拶の仕方など従業員のサービスのあり方も徹底して教育した。

「朝、お客様がコーヒーを飲み終えて店を出て行かれるとき、必ず『行ってらっしゃいませ』と送り出します。また、飲み終えたコーヒーをお客様が下げてくださいるときには、『恐れ入ります』と声をかける。心から挨拶やお礼を言わないと、お客様に満足していただけません」
鳥羽は世のため、人のための喫茶業にこだわった。

「人は権力では動かない」

鳥羽博道は、喫茶業界の常識、成功のかたちを信じなかった。

価格破壊による低価格コーヒーの提供、セルフ形態の立ち飲みコーヒー店の実現、ハワイ島コナ地区でのコーヒー農園の開設……いずれも業界の通説を破る画期的な試みだった。

それも、仮説↓検証↓仮説と試行錯誤を繰り返しながら成功に導いているのだ。

鳥羽のチャレンジ精神発揮の原体験は、前述のように、一九歳のときのブラジル渡航だ。これ

が胆力、勇気の源泉となっている。

喫茶店の店長だった鳥羽がブラジル行きを決心したのは、「実業家になりたい」という「志」を立てていたからである。

鳥羽がブラジル渡航を、高校中退の学歴ハンディキャップを補えるチャンスと考えたのは事実だが、主たる動機は「一旗揚げたい」^{ひとはた}であった。

当時、ブラジルへの渡航は二度と日本に帰ってこられないかもしれないという「覚悟」の渡航だった。

一九五八年、鳥羽は横浜から貨客船に乗って四二日間の航海を経てサンパウロに到着した。ブラジルではコーヒー農園で、現場監督として現地の労働者と共に働き、多くのことを学んだ。見るもの、聞くもの、体験するものすべてが鳥羽にとって勉強になった。

「そこにジャコーという名の従業員がいた。彼はオーナーの見ている前では一生懸命なのに、いないところではほとんど働かない。そこで僕は彼と人間関係を作るために、昼休みになると弁当を取り替えっこしたり、相撲を取ったりした。するとオーナーがいないところでも、僕と一緒にやろうと言えば働くようになった。そのとき、人間は権力では動かない。人間関係を築き、心が通じ合えば人は動くということを学びました」

鳥羽の創業時の経営コンセプト「厳しさの中に和気あいあいとした会社」は、ブラジルで学んだ結果である。

ブラジルでの農園主は鳥羽の「夢」であった。

コーヒー農園は、遙か彼方の地平線まで続く。その中にある農園主の住む館は、まるで中世ヨーロッパ貴族の城を彷彿させるものだった。そんな光景を目の当たりにして、いつか自分も農園主になりたい、と夢見たものだ。

他方、日系移民の過酷な労働実態も見てきた。コーヒー農園を築き上げるため、辛酸をなめながら荒野を耕す日系移民たちの姿を見てきた鳥羽は、日本での苦労など苦労のうちに入らないと考えるに至った。

そんなブラジルでの体験は、いろいろなかたちで鳥羽の内面的変化をもたらした。

鳥羽が九一年、ハワイ島コナ地区に開設したコーヒー農園は、ブラジル時代に抱いた「夢」の実現であった。——この農園で世界一おいしいコナコーヒーをつくらう。

まず、三万七〇〇〇坪の土地を購入し、事業はスタートした。ジャングルの木を切り倒し、岩盤を砕き、土を盛り、コーヒーや果実の木を植えていった。四年後の九五年には、二つ目の自社農園を開設した。敷地面積は延べ二〇万坪。東京ドーム一六個分に相当する広さだ。

鳥羽が度重なる危機を脱却できたのは、ブラジルでの原体験があったからだ。

まず創業時の危機。コーヒー焙煎業を営む会社は日本に三五〇社近くあり、ドトールのような

零細企業と取り引きしてくれる喫茶店はなかなかない。

門前払いは当たり前前で、商売の邪魔だと怒鳴られることもしばしばあった。「倒産」の二文字が頭をよぎる日々だった。

そんなとき、ブラジルの日系移民の暮らしぶりを思い出した。

——ある人は、隙間だらけの天井から星が見える家に住んでいた。朝から晩まで鋏くわを握っているため、手の皮が剥むけている。薬がないので小便をかけて、そのアンモニアで消毒しながら仕事をしていた。

「今日一日を必死でやろう」

毎日朝から晩までコーヒー豆と一緒に、自分の商売に対する真剣さを売り込み続けた。得意先は徐々に増えていった。

ドトールコーヒーショップの開業後も何度か危機に陥ったが、その都度、鳥羽は「勝つか死ぬかの気持ちで物事に当たろう！」と考えた。

ブラジルで培った胆力で、危機を乗り切ったのである。

飯田亮

セコム取締役最高顧問

自分の頭で論理的に考えて、
安全システムという新しい産業を興す

考えて、考えて、考え抜く

「自分の発想を実現するには、考えて、考えて、考え抜くことが必要です。でなければ、どんな優れたアイデアも単なる夢に終わってしまおう」

かつてセコムの創業者、取締役最高顧問の飯田^{いいだまこと}亮は、こう語った。

論理的に自分の頭で考えて、考えて、考え抜く。私が成功する企業経営者に共通する項目とし



て強調してきた点だ。そんな経営者の典型例が、日本の社会になかった安全ビジネスを創業し、安全システムという新しい産業を興した飯田である。

飯田は、警備保障会社を創業以来、セキュリティをコア事業に、防災、医療、保険、地理情報、情報通信など次々と新事業を興し、社会システム産業を築いてきた。いずれも飯田が考え抜いた「日本初」の事業ばかりである。

飯田 亮(いいた・まこと) 1933年、東京都生まれ。学習院大学政経学部卒業後、父親が経営する酒類問屋・岡永に入社。1962年、29歳で独立し、日本初の警備保障会社、日本警備保障株式会社を設立、代表取締役社長に就任。1966年、日本初のオンラインによる安全システム「SPアラーム」を開発。1981年、日本で初めての家庭用安全システムを発売。1997年より取締役最高顧問。

振り返ると、飯田はひとり執務室の片隅に長時間閉じ籠り、大きな方眼紙に鉛筆で五年後、一〇年後のセコムの姿を描いてきた。今、何があって、何が不足しているのか。さらに将来の顧客数、売上高、従業員、利益、人件費、設備投資はどうするか――。未来の事業構

想こそ、経営者の使命と考えている証左だろう。

飯田は極めて論理的である。自分の行った一つひとつの意思決定について、なぜそうするかを実に論理的に説明できる。

飯田の凄いところは、理詰めで考えたことを「社会と恋愛する会社になりたい」などと文学的に表現することだ。社会を愛し、事業を通して恒常的に社会に貢献し、社会からも愛される会社になりたい。誰もが納得するわかり易い^{やす}表現である。

そもそも事業を興す際の判断基準自体も、論理的だ。①社会にとって正しいものか、②社会が本当に求めているものか、③他の人よりも自分がやったほうが適切なものができるか、という基準は、「世のため、人のため」という企業文化に埋め込まれている。

例えば、①の基準を、「社会にとって」ではなく、「会社にとって正しいもの」とした場合、社員は帰属する部や課のためを会社のためと誤認する余地が生まれってしまう。その結果、業績を上げるために「儲け至上主義」に陥る社員も出てこよう。ところが、「世のため、人のため」という企業文化に従えば、社員は容易に自らの判断で一つの選択肢を確定的に選択できる。

かつて飯田が私に語った。

「セコムの判断基準は社会にとって正しいかどうか、その一点に尽きる。いくら社員個人に私欲がなかったとしても、判断基準が『社会のため』ではなく、『会社のため』が優先されるようで

は、不祥事が起こる芽はなくならない」

では、飯田は新規事業をどのような考えで興してきたのか。まず、成功の最初の転換点となったのは、巡回警備、常駐警備から、機械警備システムへの切り替えだった。人的警備は、契約が増え続ければ将来、社員は一〇万、二〇万人となり、管理し切れなくなる。さらに、高度成長による人件費の高騰で料金が高くつく。機械にできることは機械に置き換えて、判断力や機動力といった人間にしかできないことは人間がやったほうが尊厳にかなうと考えたからである。

大きな飛躍をもたらした家庭市場への進出も、個人の安全・安心を追求した結果だ。「自分の家に泥棒が入ったらどうするか」。飯田自身が利用者の立場に立ち、開発に心を砕いて誕生させたのが、家庭向け安全システム「マイアラーム」（現セコム・ホームセキュリティ）だった。本格的に普及するまで一〇年かかったが、飯田は粘り強く事業を育てた。

また、医療事業への進出も、セキュリティの仕事突き詰めた結果である。最後は、人間の生命、人間の健康や医療の問題に行き着く。つまり、人の健康や命を守ることは、究極の安全・安心であると考えた。現在では、在宅医療から提携病院の運営支援、老人ホームに至るまで経営している。

今なお飯田は、新しい事業という「花」を咲かせるために、日々奮闘し続けている。

危機を新ビジネスにつなげる

成功する企業の経営者に共通する条件の一つは、危機をチャンスに転化することである。追い詰められたときこそが、新しい方向性を見出すチャンスであるとして、冷静さを失わず自分で考え抜く経営者だ。

日本になかったセキュリティビジネスを創業した飯田亮は、危機に直面したとき、単に危機を脱することだけにとどまらず、新しいビジネスモデルを構築する千載一遇の機会に転化してきた。危機の度に、冷静さを失わずに、今までの何が悪かったのか、自分の持てるものの中で何を使えば新しい方向性を見出せるかを考え抜いた。

セコムは、一九六二年の創業以来三年で、日本で初めての常駐警備、巡回警備の警備保障事業を軌道に乗せている。六四年の東京五輪の警備で会社の信用が高まり、翌六五年から放映が始まったセコムをモデルとしたTVドラマ「ザ・ガードマン」で警備の仕事が世間に認知され、知名度も上がり、業績も順調に発展した。

そんな折、セコムにとって最初の危機が訪れた。都内のある百貨店を警備していた社員が商品の真珠を盗むという事件が起きたのだ。

「安全を売る会社のガードマンが契約先で窃盗！」

マスメディアは大々的に報道した。しかも、その後一カ月半の間に、社員による窃盗事件が六件続けて起こったのだ。その都度、飯田は平身低頭して謝った。謝りに行った契約先では、記事が掲載されていた雑誌を投げつけられたこともある。悔しさと屈辱感で眠れない日々が続いた。

飯田が言った。

「急成長会社だから、世間からもてはやされていていい気になっていたのです。先輩から後輩へ、職業倫理を階層的に語り継ぐ仕組みもできていなかった。社会から厳しい指弾を浴びたことがきっかけとなり、全社員が警備という仕事の社会的な意味や意義を真剣に考えるようになりました」

飯田は社員の教育に力を入れ始めた。六七年から六八年にかけて全国を回り、毎週数回、社員数十名と創業の理念、セキュリティの仕事の意味と意義、ものの見方・考え方、行動の仕方などについて徹底的に語り合った。全社員一〇〇〇人の意見や要望にも耳を傾けた。さらに飯田は、社員教育のために、カリキュラムからインストラクター、研修施設まで研修体制を整えた。以降、OJT（職場内訓練）と集合研修に力を入れる。

注目すべきは、危機を契機に飯田がビジネスモデルを、巡回警備から機械と人を組み合わせたマン・マシン・システムへ転換する決断を下したことだ。

そもそも飯田が警備の機械化を考えたのは、社員が急増し始めた六四年からだ。人的警備の契約が増え続けると、社員を管理することができなくなると危惧していた。その考えに拍車をかけ

たのが不祥事の続発だった。人間だけの警備では一定の品質を保証できない。一方、機械だけの警備でも品質の点で信頼度が低いという問題がある。機械と人間の長所を組み合わせた警備システムはできないか――。

飯田は、六六年、機械警備システム「SP（セキュリティパトロール）アラーム」を開発、販売を開始した。ところが、一向に契約が獲得できない。

そこへ、SPアラームの効果が実証される事件が起こる。六九年、世間を騒がせていた「連続射殺一〇八号事件」の犯人が深夜、東京の専門学校に押し入ろうとして逮捕された。このとき、SPアラームのセンサーが異常を感知したのを受けて、現場に駆け付けた警備員がピストルを構えた犯人の腕を警棒で打った。犯人は、セコムの通報を受けた警察に取り押さえられた。SPアラームは、事件を知らせた新兵器として一躍脚光を浴びた。

飯田は七〇年、「今後はSPアラーム一本でいく」と宣言した。その後、SPアラームは加速度的に普及、セコムを、警備を請け負う会社から安全を提供する会社へと変えただけでなく、同社のネットワークビジネスの可能性を開く原動力となった。

共同創業経営者がNo.2に

「彼が亡くなったという知らせを聞いたとき、顔が真っ赤になって、片腕をもがれたというよう

なものではなく、右半身そっくりもぎ取られたような衝撃を受けました」

二〇一四年一月に逝去したセコム共同創業者の戸田寿一とだじゅいちの「お別れの会」（筆者註・一四年四月）のしおりで、飯田はこう語っている。

セコムは、飯田と戸田が六二年に創業した会社である。以来、飯田が同社の社長、戸田は常務取締役、専務取締役を務めた。七六年、飯田が会長に就任すると同時に、戸田も副会長に就任、九七年には共に取締役最高顧問に退いた。

戸田は創業以来、決して経営の表舞台に現れることはなかった。黒子に徹し、ただひたすら経営の舞台づくりを行ってきた。その生きざまは、拙著『続く会社、続かない会社はNo.2で決まる』（講談社＋α新書）に著したNo.2そのものである。

No.2の役割の半分は、トップマターである。トップの補佐役・参謀役・相談役として言うべき意見を表明し、伝えるべき情報を伝える。そのためには社内動き、組織の動向、役員の行動や分野ごとのリーダーなどを常に把握しておく必要がある。また、No.2はトップの判断や決断が正しいかどうかをチェックし、もし間違っていれば率直に意見し、判断を変えさせ、決断を撤回させる。ときにはトップに諫言することもある。そしてトップの想いや意図を、社員たちに上手に伝えていく――。

戸田がNo.2シップを発揮するまでには、創業後、数年待たなければならぬ。そもそも飯田と

戸田は、大学一年のころからの友人で、「酒飲み友達」（飯田）だった。友人を通じて知り合った二人は気が合った。大学卒業後も、家業の酒問屋「岡永商店」に勤めていた飯田は、外資系航空会社や旅行代理店で働いていた戸田とよく酒を飲んだ。

飯田が戸田との起業を考えるようになったのは岡永に勤めて六年目だ。六一年の冬、戸田と別の知人と食事をしていると、知人が「ヨーロッパに警備を業務としている会社がある」と教えてくれた。決定的な瞬間だった。飯田は、日本になかったこのビジネスこそ自分のやる仕事だと思っただ。

六二年七月、飯田と戸田は「日本警備保障」を設立した。社長は飯田、戸田は常務取締役就任した。飯田が語る。

「二人は創業時によく話をしました。戸田は非常に情けが深く、どうせ創るならいい会社を創ろう、きれいな会社を創ろう、とよく言っていました。そうした彼の情熱が私の情熱と組み合わせるって思いは倍増したのです。それが社員に伝播していき、きれいな力強い組織を創ることができました」

創業当時、戸田はパートナーであった。前金制、甲をセコム、乙を顧客とした契約書など「既成の価値観の否定」という基本ポリシーは無論、社内規定も、警備業務を請け負うという考え方も、二人で編み出した。

戸田がNo.2の役割に徹するようになったのは、組織が膨張した六四年頃からだ。飯田は経営トップとして自ら描いたビジョンを掲げ、その実現へ向けて率先垂範で邁進した。「SPアフレーム」の開発によるマン・マシン・システム警備への転換などはその最たる例だろう。一方、戸田は、企業の社会的使命、仕事の意味と意義などを社員に語り、社員のやる気を高めることに腐心した。特筆すべきは、戸田が労働組合の結成を歓迎したことだ。社員の声を汲み上げ、労使が一枚岩にならないと会社は成長しないと考えたからだ。無論、飯田も賛同した。

振り返ると、戸田は社員が飯田への尊敬の念を抱くべく、舞台づくりに努めてきた。戸田が終生、飯田を社員と同様「代表」と呼び続けたのはその証左だ。飯田も戸田を敬愛の念を込めて「戸田さん」と名前で呼んだ。二人は互いに認め合っていたが、決して狎なれ合うことはなかった。常に礼節を重んじ、一定の距離感を保っていた。飯田が語った。

「二人は運命共同体であり、彼は私の足りないところを全部補ってくれました。あんな『いい奴やつ』はいませんでした」

未来を創造する力

「先見性」は、経営者の不可欠条件といわれる。しかし、大事なのは未来を予測する先見性ではなく、「未来をこう変えていく」という決断と実行だと断言する経営者がいる。過去を否定し、

常識や通説に囚われず、社会的に価値のある新しい事業を創造する。

飯田亮がその一人だ。かつて飯田が語っている。

「世間は私を、『社会の波をうまくキャッチして、それに乗った』という見方をしている。しかし、私自身はセキュリティの必要性を説得し続けた結果、世の中がそれを受け入れて変わってきたと思います。社会を説得するのに一〇年、ホームセキュリティに至っては一五年かかりました」

安全・安心な社会システムを創造する――。その創業理念に基づき、飯田は、セキュリティをコア事業に据え、防災、医療、保険、地理情報、情報通信、不動産事業などを構築してきた。社会システム産業という、日本になかった新しい産業を興したのである。

重要なのは、手掛ける事業はいずれも「安全・安心」を追求する事業ばかりであることだ。いかに厳密にセコム憲法「提供する社会サービスシステムは、人々の安心のための、そしてよりよき社会のためのサービスシステムである。この基本から外れる事業は、行ってはならない」を守り、いかに厳しく取り組むべき事業を選択しているかがわかる。

しかも、飯田は取り組むべき事業の範囲を明確に認識している。わからない事業は決して手掛けない。なぜ、飯田は取り組むべき事業を、十分理解している事業だけに絞り込むのか。トップが現場の実態を体感できていることが、経営には極めて重要だと考えているからだ。

トップが事業の現場感覚を持つことができなければ、的確な意思決定ができない。セコムの発

展は、飯田が現場に頻繁に足を運び、現場の生の情報なまを肌で感じ取り、意思決定を行っていることに起因する。

では、新規事業はどうか。いずれも仮説・検証を繰り返し、ノウハウを蓄積し、確信を得たうえで参入しているのだ。例えば、医療事業。飯田は八〇年頃から、セキユリテイ事業を進化させれば医療事業分野への参入は不可欠と認識していた。八〇年代後半、米国の救急医療会社と在宅医療会社を買収したのは、ノウハウを取得するためだった。

救急医療は、九〇年、買収した米国の救急医療会社から日本に救急救命士も呼び、マスコミを前に実演した。そのデモンストラクションにより世論を喚起した結果、日本に「救急救命士法」が成立、自治体が救急医療に取り組み始めた。自治体に任せたいほうが根付くと判断した飯田は、断念、事業には着手しなかった。

医療事業で、最初に開始したのは在宅医療サービスだった。自宅で点滴治療を受ける患者のため、調剤薬局を開設し、薬剤師が薬剤を届けるサービスと、看護師が患者の自宅を訪ね、主治医の指示に基づいて医療処置を行うサービスだ。いずれも日本初だった。

次に始めたのが、病院運営の支援だ。飯田は「医療システムの選択肢を増やしたい」と考え、東京の「初台リハビリテーション病院」など、顧客満足度の高いサービスをモットーとする病院運営に乗り出した。

防災事業もまず、能美防災の株式を市場で買い集め、防災事業の研究から開始した。一〇%以

上買い集めたところで、能美防災の創業者と話し合い、業務提携を締結、セコムに関連会社とした。

損保事業も、長年研究し、ノウハウを蓄積したうえでの参入である。まず八一年、セコムは大手損保の販売代理店を始め、契約先に火災保険、盗難保険など損保を販売してきた。九八年、損保の自由化と同時に、東洋火災海上保険に資本参加し、本格的に保険事業へ進出した。

その他の情報通信、地理情報など新規産業はいずれも、飯田が現場・現物・現実の「三現」を体感しているからこそ参入した事業なのである。

規制の壁との戦い

日本社会になかった事業を創業し、持続的成長を遂げる企業に共通するのは、経営者が「志」を立て、やり遂げる強い意思を持ち、考えて考え抜いていることだ。他社の成功例がないためマネができない。まず自ら行動を起こし、走りながら考える。試行錯誤を繰り返しながら、前へ進むしかない。

見逃せないのは、新しい事業は必ず社会の反発を受け、規制と衝突する宿命にあることだ。日本で最初にスーパーマーケットを始めた中内功や宅配便事業を創業した小倉昌男などは、メーカーや商店街の反発を受けたり、運送業界や社内の反対を浴びたりしながら、根気よく社会を説得、

事業を成立させるシステムを考え抜いて産業として結実させた。

日本になかったセキュリティ事業を興した飯田亮も同様、社会を説得することと、規制の壁を取り払うことに腐心してきた。

創業当時、飯田は共同創業経営者の戸田寿一と二人で、飛び込みセールスを行った。しかし、「宿直は社員で十分」と考えられていたため、警備の請負には誰も耳を貸さない。顧客を説得するためには飯田が使った論理は、「宿直を社員にやらせると、年々増員要求が強まり、コスト高になる。われわれに任せたらほうが合理的で効果的だ」というものだった。

契約時に三カ月分の前金を受け取る前金制は、「当社は、自らの過失で損害が発生した場合、一定額まで保証する義務を負っている。だから前金がなければ保証できない」というロジックを使った。顧客におもねらないという飯田の信念が逆に、顧客の立場に立って考え抜かれた結果だとして、受け入れられたのだ。

さらに、飯田が戦ったのは、「規制の壁」だった。どうやってそれを乗り越えてきたか。最初に問題にされたのは、警務士の夜間の巡回業務だった。

東京都労働局から、職業安定法に違反していると指摘を受けた。業務上、日をまたぐ場合は、許可を得なければならぬが、許可を得ていないと言う。飯田は、警備業務の請負であり、人を派遣しているわけではない。社員への指示命令権は契約先ではなく、セコムにあると繰り返し説明した。結局、その後、多くの警備会社が誕生したため、七二年、「警備業法」ができ、請負で

あることが認められた。既成事実を積み上げていった結果、法律が後追いでできたのである。

二番目は、SPアラームが、「専用回線の他人使用は認められない」という理由で、日本電信電話公社から使用を拒まれたことだ。当時、電電公社が民間に貸し出す専用回線は、同一企業の本・支社間での使用に限って許されていた。SPアラームはセコムと不特定多数の契約先との間を通信回線でつなぐため、違法行為だと言われた。そこで飯田は、契約先に事務所を借り、事務所内に制御などの機器を設置した。セコムの社内業務という体裁を取ったわけだ。規制を逆手に取ったのである。

三番目は、在宅医療サービスに対して、厚生省が問題にしたことだ。セコムは、点滴治療用の輸液剤を調合する調剤薬局を開設、併せて看護師が患者の自宅を訪問し、主治医の処方箋に基づいて医療措置を行う在宅医療サービスを始めた。

ところが、法律で患者に注射を打つ行為は、医師の管轄下以外ではしてはならないことになっていると言うのだ。飯田は、医師の指示のもとで看護師が注射するのなら、家の中でも問題は無いのではないかと反論し、決行した。厚生省は何も言わなくなった。規制突破である。

さらに、「トマホークマツハ」という据え置き型の強力な消火器を作ったときも、消防署が問題にしてきた。持ち運びできない消火器は認可できないという。飯田は、「お客様が求めている威力ある消火器を作って何が悪いのか」と消防署を説得した。

「世のため、人のため」の企業文化を育んできた飯田は、社会にとって正しいことは必ず受け入

れられると確信する。

礼節こそリーダーの条件

経営者にリーダーの条件を聞くと、大概は先見性、決断力、判断力、実行力、統率力、誠実さ……などと答える。

その点、飯田が最初に挙げるのは、ズバリ「礼節を尽くす」である。「挨拶」「人との接し方」など「礼節」「礼儀」を知らずして社会生活を営むことはできない。礼節が欠けている人間に仕事ができるはずがない。リーダーは礼節を尽くす手本を示し、部下の躄しつけをすることが大切だ――。飯田は礼節を重んじて生きてきた。やりたい事業を自由に選び、思い通りの将来図を描いて自由_に事業展開をしてきたが、飯田の本質は「礼節を尽くす人」である。飯田がセキュリティ事業をはじめとする新事業を次々と興し、日本に社会システム産業を実現させることができたのも、また五島昇（東急グループ総帥）など大物経済人との人脈を築けたのも、礼節を尽くすその人柄ゆえである。

「礼節という芯がなければ、真の自由を手にかかるとはできない。自分が正しいと思っていることとは何でも通ると思っていたら大間違い。礼節もわからない人間に、本当に自分がやりたいこと

を実現できるはずがない」

飯田は茶目っ気のある、明るい性格で、心優しい人情家だ。そのうえで礼節を尽くす人柄は、創業時から多くの人々を魅了し、顧客にしてきた。会ってみたいと思うと、躊躇せずに電話を入れる。面会に応じてもらった人は尊敬し、「教えていただく」という気持ちを持った。それが相手に伝わり、一度ならず、二度三度と会い、経営を教えてもらったり、人としての生き方を聞かせてもらったりしたという。飯田流人脈づくりの「肝^{きも}」である。

飯田の「礼節正しさ」は、大学時代からの親友でセコムの共同創業経営者・戸田寿一との付き合い方に表れている。一年先輩の戸田に対し、飯田は終生、敬愛の念を抱いて「さん付け」で呼んだ。「親しき中にも礼儀あり」を地で行くように狎れ合うことなく、程良い距離感を保ってきた。礼節は倫理性、高潔性にもつながる。まず、飯田は世襲をしなかった。一人息子は別の職業に就いた。会社は、「社員のためのもの」であることを生きざままで示している。

もう一つは、引き際の美学を持っていることだ。七六年、四三歳の若さで社長を譲り、さらに九七年には六四歳で会長を辞めて最高顧問に退いた。理由は「創業者はあるときから害毒を流す」だった。「飯田の言ったことがすべてだ」などと害毒を流せば、組織の細胞は死んでゆく。過去、「天皇」と呼ばれていた経営者がある時点を境に、その評価が一八〇度変わったケースをどれだけ見せられてきたことか――。

飯田の価値観は幼いころに育まれた。

東京・日本橋の酒問屋の五男として生まれた飯田は、裕福な家庭で育ったが、両親の躰は厳しかった。小学校三年の日曜日、公園に行った帰り、歩き疲れて思わずしゃがみ込んだ。すると父親が、「しゃがむな！」と叱った。「しゃがんでいる人の顔を見る。だらしない顔つきをしているだろう！」。母親にも、ある日、何か考え事をしていて、ため息をつくとき、「ため息をつくな！」。ともものすごい剣幕で怒られた。以後、飯田はしゃがむこともため息をつくこともしなくなった。

さらに、父親からは商売のあり方を教わった。終戦後、父親は焼け野原の日本橋にバラックを建て、酒類の統制が解除されるまで家具や菓子を販売するなど回り道をした。戦後の混乱期に闇取引で稼いでいる者を見て、飯田がうらやましげに「すげえなあ」と漏らすと、父親は、「間違った商売は必ずダメになる」と断言した。実際、楽な商売をしていた人が数年後に没落していく姿を見た。「まっとうな商売をしろ」という父親の教えであった。

飯田は、約束を守る、責任を負うなど、人間としての基本ができていることこそがリーダーとして最も大切な条件だと言う。

成功するトップの絶対条件
「使命感」が人を動かす
大塚英樹・著

発行：集英社インターナショナル（発売 集英社）
定価：1,500円（本体）＋税
発売日：2015年3月26日
ISBN：978-4-7976-7295-4 C0034

ウェブでのご予約・ご注文は [こちらにどうぞ！](#)