

経営者が語る

等身大

経営のすすめ

management

この小冊子は、2002年頃に発行されたと思う。記憶が定かでないのは内容がお粗末で恥ずかしい気持ちが強かったからだ。どちらかといえば忘れたいという思いがあった。発行の労をとつていただき株式会社ブレーン社は商工会議所などの講演を企画している会社である。私が講演で好き勝手に喋っていることを纏めた頂いた記念品でもある。今さら公にするのも躊躇したが社長も退任したことだし、何時この世から追い出されるかもしれない、とりあえず残しておくことにした。私は会社経営の成功者ではない。ただ会社が潰れなかっただけである。だから役立つ話はさほど無いと思う。知的財産の仕事を40年以上やってきたので、こちらの方で少しは役に立つことができればと願っている。書き物はボケ防止に良いと聞く。駄作であるが、孫子の兵法から学ぶ「知財戦略」を纏めてみた。次は、孫子の兵法から学ぶ「知財経営」を纏める予定でいる。中国古典から学びながら得た零細企業の経営体験と、業としてきた知財関連の実務経験を文書にしてボケ防止に励みたいと考えている。時代遅れの「おっさん」が自己満足の為に書き残した滑稽な文書が読まれるとは思えないが書いてみる。(2014/09/25 矢間伸次)

—経営者が語る—

等身大経営のすすめ

はじめに

世はリストラの大合唱である。私と同世代の人間が愛する会社から追われ苦汁をなめている。経営がまずくなつたからといって、そんな人間を吐き出してしまう大企業に 15 年勤めて、大きなものには人を駄目にする要素が強いことを知つた。個人が尊重されず組織が第一である。確かに小さな会社には明日をも知れない不安定さはある。社員も居ついてはくれない。銀行も融資してくれない。日銭欲しさに利幅の薄い商品を売り歩かねばならない。新商品を開発しようにも金がかけられずセコイものばかりである。それでもどっこい生きているという実感がある。小さな会社だからこそ、できることがあるんじゃないか。社員が幸せに生きられて、会社も無理せず“身のほど”を知ってやっていけば少なくとも個人をないがしろにすることはないだろう。日本が元気を取り戻すには、小さな会社が元気に生まれ変わらねばならない。

目 次

—————<前 編>—————

誰にも頼らず喰っているだけでも偉い!	1
情報化社会は小が大と互していくる	3
なかなか変わらないのが人の意識	6
社会と会社のズレを埋めるのが新商品の役目	8
これまでのビジネスモデルが一気に崩壊した	10
新しいビジネスモデル・コンセプトつくりは情報活用にある	12
IT(情報技術)の本質を良く理解する	14

—————<後 編>—————

「等身大」経営 三原則	16
身の丈を超えない経営、身のほど経営のすすめ	17

前編

誰にも頼らず喰っているだけでも偉い！

我が社の社員は 11 人。創業して 28 年になるが、社員の数はちつとも増えていない。要するに 28 年間、会社は大きくならなかつたということで、これは大変めずらしいことである。年商は 5 億円程度だが売り上げはあんまり気にしていない。利益は 200 万円程度を目指している。この世の景気が良からうが悪からうが断じて、これで行く。とある会社が 4,000 万ぐらい儲けたらしい。それがこのところ不況で 2,000 万円しか儲からなかつたと意氣消沈している。確かに大変なことで慌てるのも当然である。しかし半分になつても 2,000 万円は儲かっているわけだから、それは大変すごいことで、こちらとしては目がくらむような金額である。その会社だって最初は 2,000 万円の儲けに喜んだはずである。それが業績が伸びるほどに 2,000 万円の喜びなど忘れてしまつたのである。悲しいかな人間はいまを基準にしてしかものごとを考えることしかできない。うちには僅かな利益を目指せばいいわけで、大儲けをする必要はない。大儲けすると口クなことがないし、むしろ不安もある。では間違えて儲かつた時はどうするか。社員に分ければいいと思っている。

アタマは幾ら使ってもタダである

顧客数は約 1,700 ある。1,700 もあって僅か 5 億程度の売り上げしかないということは、いかに小さな売り上げを積み上げて喰つ

ているかがおわかりいただけると思う。我社はなぜ大きく成れず、小さいのか。経営アナリストの答は決まっている。理由は1つである。社長の経営がうまくないからである。つまり会社は社長の器量以上に大きくならないそうでこれでは身もフタもない。あえて反論すると経営者にも2つのタイプがあると思う。ひとつは会社を大きくして、多くの社員を雇い入れて社会貢献するタイプ。このタイプの経営者は本当に偉い。私にはこの能力はない。

2つめは、自分が持っている技能とか感性にこだわりながら、やりたいことを“おもしろおかしく思うがまま”やるというタイプ。早い話が、私のような自分勝手な奴。しかも潰れずに喰っているだけでも偉いとツッパっているから始末が悪い。じゃあ喰えていれば満足かと言えばそう簡単ではない。なんとか喰えていれば次は何かを欲しがる。人間とは都合主義で日々身勝手なものである。それは、廻りに認めてもらえることである。小さな会社であっても存在感があること、つまり世の中に必要とされている実感が欲しい。では小さな会社が存在感を示すにはどうすればいいのか。金のない我々にはアタマを使って人を驚かせ、心を使って喜ばれることをするしかない。金には限りがあるがアタマ、心は幾ら使ってもタダである。

小さな会社だからといって、卑屈になる必要なんてまるでない、と思っている。このむづかしい世の中で、少人数でも喰っていけてるだけで偉い。そんな評価が大企業あたりに勤める人間から出るようになれば、中小企業にも、もっと活力が湧いてくるだろうしそれが健全な社会だという気がする。

情報化社会は小が大と互していく

今後の会社の評価は、大きいとか小さいとかではなく。「何ができる、何を提案してくれるの」という能力が問われる。自分達に役立つことをしてくれなければ関心を持たないのが、いまの消費者である。折角ホームページを開設したところで、おもしろくも何ともなければアクセスはしてくれない。特に最近はカタカナ名の会社が氾濫し、一体何をやっている会社なのか、大きいのか小さいのか、はじめなのかいかがわしいのか、それすら判らない。しかしいまどきの人間はそんなことは全く気にせず値うちのある情報探しをしている。この様に情報化社会は既に小が大に互していく社会となっている。むしろ小さい方が有利と思う。何故なら小さな会社は敷居が低い。そのぶんビジネスチャンスに出会う機会が多い。うちもホームページを開設しているが、いろんな視点から違う切り口からと多くの情報を発信するようにしている。ある人に言わせれば、それは単なるメチャクチャだけであって決して威張れることではないらしい。しかし、結果オーライである。商品の問い合わせから新しいビジネスの提案、人の紹介、そして苦情まで、いろんな情報を寄せてくれている。その中に関心ある情報があれば、すぐに行動が取れる。大きい会社になると敷居が高くてつき合いにくい。新しいビジネスを提案しようにも何処の誰が関心を持つてくれるのか、その部署すらわからない。幾ら連絡しても返事がこない。これではもうつき合う気が起らない。こうして大きな会社は外からの情報が入らずタコツボに陥り入る。

小さな会社経営にこだわりつづける

これまでの工業化社会では小が大に勝ることはほとんど無かつ

た。大企業には人、金、設備がある。その点、情報化社会は我々のようなソフトが頼りの会社には格段と生き易くなっている。うちが小さな会社経営にこだわりつづける最大の理由は個人が持つ知恵、ソフトを大事にしたいからである。視点は組織から個へ確実にシフトされている。この他にも小さな会社経営にこだわり続ける理由が5つある。

まずひとつ、超ローコストで経営をするということである。どんな小さな会社であっても、お天日様が昇れば経費はかかる。会社が休みで売り上げがゼロになっても経費だけはちゃんとかかる。この固定費を最低限度しておかないと会社はすぐに潰れる。景気が良い時はオマケで景気が悪い時こそ正常である。正常とは絶えず会社を鍛えておく一生懸命さである。だから背伸びをする必要もなければ縮むこともない。

2つ目、小さな会社の最大のメリットは、小廻りが効くということである。親切、丁寧は勿論、『ありがとうございました』という感謝の気持ちが顧客に伝わる距離で仕事をせねばならない。Eメールで『ありがとうございました』と伝えたところで、ヒヨッとしてその人はふんぞり返って、ちっとも有り難く思っていないかも知れない。それは実際に会って確かめないことには判らない。でも字にしたら『ありがとうございます』は変わらない。涙が出るほど感激して『ありがとうございます』と言っているか否かは直接あうしかない。この距離が大切なのである。

3つ目、小さな会社は責任体制が明確であるということである。小さな会社には余分な人がいない。「誰が責任を取るのか?」と言われれば自分で取るしかない。これが大企業、役所になると、やたらと責任転換用のハンコが押しまくってある。誰もが責任を取らないぞ、という証拠もある。ヤバクなると人に押し付けて逃げる奴もでてくる。運悪く責任を押し付けられた奴はどこかに飛ばされて、そのうち行方不明となる。以前とある新聞でおもしろい記事を見つけた。大会社の役員が顧客からの苦情処理をする部署の責任者になったという内容で

ある。こんな当たり前のことが今更、記事になるところが凄いところで日本企業の感度の悪さもある。むしろこれまで役員が責任を取ろうとしなかった会社が存在していた事の方がニュース性がある。その点、小さな会社は全てトップが責任を取らねばならない。しかしこの明確な責任体制こそ顧客から支持される。

4つ目、小さな組織は起動力があり攻めるのも逃げるのも、つまり進むも引くも迅速に処理ができる。早い話が逃げ足が早いということでもある。例えば『今日お会いしたい』となれば小さな会社同志であればすぐに実現できる。大企業ならそうはいかない。どうせ口クな会議しか入っていないと思うが多忙を理由に1週間は確実に遅れる。これが役所になるともっとひどい。もう今期はおしまいだから来期にしてしまう。これはまだマシかも、人によっては来年に、ということさえある。やっと2月が終わったというのにこの体たらく、この遅れは凄い。

最後の5つ目、小さいからこそ値うちのあるおもしろい商品が作れるのである。これからは個人の持つ知恵、感性といったソフトの部分が商品コンセプトつくりの要となるから、これは小さなところの方が強いに決まっている。いまブランド力は2極化している。工業化社会で作られる商品は作れば作るほど、古くなればなるほど値うちは下がる。一方、手作りのもので、作り手側の思い入れとか、こだわりとかが吹き込まれたものの値うちが上がっている。このように世の中が変わり更に変わり続けている。しかもスピードがあるから余計にやっかいである。世の中が変わるといろんなものが変わる。特に①市場が変わる②顧客が変わる③商売のやり方が変わる④会社経営が変わる⑤組織、しくみが変わる⑥人も変わる筈。しかし、なかなか変わらないのが人の意識である。

なかなか変わらないのが人の意識

頭の中では判ってはいるが、なかなか変われずにいるのが人の意識である。自覚のある人はまだマシかも知れない。やっかいなのは自分は変われたつもりの「つもり族」になっている人である。自分の勘違いを人に押しつけるから、手に負えない悪の枢軸である。世の中が変わっていくのに肝心の人が変われない。だから会社が変われない。ということで人間に値うち差がつくようになってきた。値が下がる人間は思考が停止しているか、人の仕事を邪魔する奴である。一方、値が上がるのは、絶えず問題意識を持って仕事を進めている人達である。会社もスポーツ界や芸能界と同じようにスターがでてきてもおかしくはない。つまり社員の2極化が進み給料の格差が拡がる。ただし問題がある。会社が社員に払える総人件費のパイは大きくならず縮少されている。スターに高給を払う金がないなら駄目社員の給料を削るしかない。駄目社員のラク印を押された人達のモチベーションは下がる。更に平等で不公平であった会社組織は個人の能力を殺してきた。それを今更、急に変えようとするところに無理があり社内は困乱を起している。いま大企業が弱っている最大の原因がここにある。放置しておくと確実に潰れる。そこで外科手術が行なわれる。これが事業の縮少、再編、合併である。早い話が潰れた会社同志が合併して生き長らえているだけで先は暗い。いま日本の会社の数がどんどん減っている。金融界では銀行、保険、証券の再編が進んでいる。他にも石油化学、セメント、重機造船、鉄鋼、流通とあらゆる分野まで及んでいる。セメント会社1つ例をとっても、僅かこの10年の間に半分以下になっている。“選択と集中”という題目を掲げ、儲からない事業を社員ごと売り飛ばしている。とりあえずいま儲かっている事業を残しているが、再び倒産を迎える。なぜなら、どんな事業であろうと必ずや衰退

期を迎え儲からなくなるからである。これは避けられない事実である。

生き残れる会社の条件

これから先、生き残れる会社は 3 つのパターンしかない。ひとつは「金も人も設備もある大企業である。」但し条件がつく。新しい産業を起していく野心的な大企業。パワーの無い大企業ほど早く潰れるのである。大きな会社は組織でもってハコモノを作るのを得意とする。どうすれば快適に使えるのかというソフト面が無い。そこで 2 つ目、「ソフトや知恵のある個人とか小さな会社が生き残れる」大企業も彼らの知恵を取り入れないとやっていけなくなる。パソコン IT 産業がそうであったように、あっちこっちの産業で同じようなことが起きている。3 つ目が「オンリーワンと言われている会社が生き残れる」市場は小さいが特有の技術で差別化をして圧倒的なシェアを持っているところである。

産業は必ず黎明期、成長期を経て成熟期、衰退期を迎える。このサイクルが 30 年ということで会社の 30 年寿命説がある。しかしこの説はあてにならない。5 年どころか商品によっては数ヶ月しかもたないものもある。この速さについていくことは並み大抵なことではない。日本も海運、石炭、繊維といった衰退産業を抱えていたが、幸いなことに電気、自動車、流通、サービスという受け皿があった。ところがこれらの産業も成熟、衰退期を迎えようとしている。ここから吐き出される働き手の受け皿が今回は無い。アメリカの 30 年前の状態と同じである。しかしその後アメリカは情報産業やバイオ産業等を生み出し新しいビジネスモデルを構築させている。いまの日本にはそれがまだ見られない。小さくても良いから、個人や中小企業が新しい産業を生み出していくしかない。

社会と会社のズレを埋めるのが新商品の役目

元気ある会社は新しい商品やサービスが絶え間なく出ているという共通点がある。新しい技術やしづみを生み出すことで、変化する社会と、なかなか変わらない会社とのギャップを埋め合わせている。つまり市場が要求する商品を作り出すことで会社が変われる。人減らしだけでは元気にはなれない。出血多量でいづれは潰れる。会社の元気を維持するには、従来商品と新商品の比率が7:3が理想と言われている。新商品の比率が小さいといつも同じものを作り続け、売り続けねばならないから組織が活性化されない。逆に新商品の比率があまりにも高いと社内が混乱する。会社の元気も個人の元気も同じで、安定が70%、改革が30%程度が良い。

ところが、世の中は元気のない会社がほとんどで、とてもくら~い。元気がない。金がない。人がいない。時間がない。ではアタマを使うしかないが、その知恵が無い。なんとかすれば(?)と言えばやる気が無い。つまりどうしようも無いというわけで、すっかり開き直っている。中には小遣いが無いとショゲている人もいるが、そこまで面倒は見れない。いい加減にせイ!!

くら~い気持ちで仕事をしていると、くら~い商品しか作れない。そんなくら~い商品、いまの世の中に売れる訳がない。くら~いからこそ明るくなれるものが欲しい。明るい気持ちで仕事をやらないとあかる~い商品はつくれない。深刻になっては居られない。ここはおもしろおかしく仕事をやるしかない。そうしないと損をする。これからは遊び心がいる。そう!遊び心、心である。本当に遊んでいたら明日即倒産するから、そこを間違えないようにお願いする。

答がたくさん要る時代となった

これからの時代、ゆとり余裕がますます求められている。答えもたくさんいる。これまで答えは1つしかなかった。何かを考えてそれを達成する喜び、つまりアタマが喜ぶ仕事であった。いまは違う、商品を使うことで心や身体が喜ぶものが受け入れられている。五感に訴えてるものである。「まあ～この大福餅おいしそう」といって指で押しつけ、凹みをつけたまま買わない御婦人もいるけど、耳ざわりが良いとか、キレイとか、良い香りがするとか、この辺りにキーワードがある。いくら画期的な技術を使った商品であっても、消費者がノーと言えばそれまでで、ローテクであってもイエスと言えば、それは良い商品である。作り手側の思惑を押しつけても、いまの消費者はそのまま使うとは限らない。あんまり期待していなかつたものが思わぬヒットを生むことがある。成熟期には消費者が新しい使い方を勝手に考える、という現象が出る。いまメガネ拭きが大変な品切れを起こしているらしい。これは女性が洗顔用具として新しい使い方を考案したからである。このように作り手側と使い手側のミスマッチが起る。不景気だから物が売れないわけではない。欲しいものがないのである。世間には悪徳政治家が狙っている1,400兆円の貯金がある。欲しいものがあれば買う。それが証拠にお正月用の”福袋”がバカ売れしている。使えるものが入っているか否かわからないものに3万も5万もかける金はある。福袋を開ける時のときめきに金をかけるのだ。これも重要なキーワードになる。物不足の時代から充足の時代に入ったにも拘わらず、作り手側は発想が変わっていない。何が売れるか判らないからこそ、新しいアイデアとしっかりした商品コンセプトつくりがポイントとなる。世の中の変化を読みとりスピードを高めるには情報を活用するしかない。先取りするのも、いまの課題を解決するのも情報である。

これまでのビジネスモデルが一気に崩壊した

当社は、特許庁が発行していた紙印刷の特許公報の複写サービスを中心とするビジネスをやっていた。その経営資源である紙公報が平成5年に電子化されCD-ROM版に変わった。更に平成11年には特許庁が電子図書館を開設することにより、全ての特許公報が無料で入手できるようになった。この変化が当社のビジネスモデルを一気に崩壊させたのである。つまり、お上(特許庁)から、「もう日本アイアルさんの様なビジネスは不要となりました。ご苦労さんでした」と退場を促されたのである。これは即倒産か解散を意味する。族議員でもいれば保証金ぐらいは取れるかも知れないが、金を生まない業界には魅力はあるまい。特許公報の電子化は使い手側にとって大変便利なもので、これまでの不便さを一気に解決したのである。しかし電子化された特許公報を新しい資源としてビジネスしていくには大変きついものがある。何故なら、相手は国の威信をかけたサービスであり、しかも無料である。価格の無いものと競争しても商売になるわけがない。努力するだけ無駄である。「電子図書館に差別化できる商品を開発すれば」という人もいるが、そんな簡単なことではない。我々にはお金も人も体力もない。業者はどこも値下げ値下げの大安売り合戦で限りなくタダに近づいていく。ユーザーは経費削減の煽りを受けて、タダのものに邁進して行く。このような大変化の中で生き抜いて行くには、思い切って業務転換を企て、新しいビジネスモデルをつくるしかない。

スキ間、ニッチを集合させて核事業をつくる

以来10年経つが、その間に数え切れない程の商品を開発してきた。いざれも金がかかっていないセコイ商品であるから大きくブレー

クすることはない。しかし諦めることなく、売れるまでアレコレやることで、その効果が出てきている。いきなり核(コア)事業なんてない。あれば皆がやる。しんどいけれどスキ間、ニッチを集合させながら独自の核事業を作っていくしかない。こうして出来た核事業は他社が絶対に真似できないから勝手に値段がつけられる。売上額は小さいけど、利益幅は格段と大きい。うちのような小さな会社は日銭を稼ぎながら、核となり得るであろうと思われる事業を構築していくしか道はない。次から次へと新商品を出しながら、なんとか喰いつなってきたが、日々に売上げが減っていく恐ろしさは体験した者でなければわからない。とにかくこれまでの売上げが猛スピードでゼロに近づいていくわけだから毎日が倒産の危機である。新商品は出すものの、全てが売れるとは限らない。むしろ卖れない物の方が多い。どんな優れた商品であってもタイミングというものがある。よく聞く話だが、「10年先のものでなく1年先のものを狙え」と。そんなうまい話があるわけがない。いろんな条件がうまく重なった上での結果であつて決して初めから狙えるものではない。いくらニーズがあったとしてもインフラの進み具合とかに影響される。特定の人しかパソコンを使わなかつた時代から1人1台の時代になるまでにどのくらいの年月を要したか（？）。うちも随分と昔に出した商品が幾つかある。当時はサッパリであったが、このところ急に引き合いが多くなってきている。人は商品化が早すぎたと言うが、決してそう思ってない。例え、早くても手がけておかなければ、いまの風に乗ることができない。運もつかめないのである。いますぐに「何かうまいもん喰いたい」と言っても、どこからか飛んでくるわけではない。それなりの下ごしらえをして、準備をしておく必要がある。この10年は大変革の時期であった。これから10年は「ゾンビ商品」が会社に利益を持たらしてくれると思う。「ゾンビ商品」も単なる思いつき、苦し紛れで作った訳ではない。それなりに情報を集め、調査して、さらに分析をして新しいアイディアや工夫を加えるという手法を使ってきたのである。

新しいビジネスモデルのコンセプトつくりは 情報活用にある

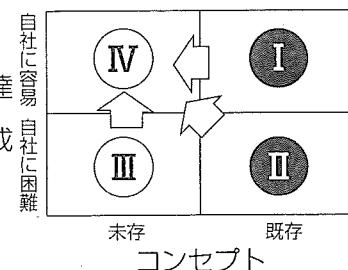
便利なものを手に入れた消費者は満足度が高く、それに取って変われる商品開発はすぐには難しい。新しい要求（ニーズ）が生まれるには5～6年はかかる。その5～6年先のニーズがどんなものか、それは誰にも解らない。それが解れば苦労はしない。予測を立てるしかない。そこで情報をを利用して仮説を立てて新商品開発するわけだが、果してその仮説が将来のニーズである保証はどこにもない。目隠しされた状態で、どの方向に進むのか、顧客が待っている方向であれば良いが、その逆ならば一気に谷底へ真っ逆さまである。なるべく顧客の待っている方向へ進むにはどうするのか。いまある情報を分析して良いコンセプトを生み出すしかない。新商品を生み出すためにはシーズ「技術」とニーズ「市場要求」の出会いがまず必要である。このシーズとニーズは情報そのものであり、その情報の蓄積、整理、分析、そして共有が正確かつ効率的に行われる必要がある。つまり我々が持っている技術の中から顕在化されていないニーズをあぶり出すことにある。新商品候補の良いコンセプトはどのようにして生み出すのか図をもって説明しよう。

既存の情報からコンセプト炙り出す

横軸はそのコンセプトが既に存在するか否かを示す。縦軸はそれを実現する時の難易具合を示す。左に行けば行く程、そのコンセプトはまだ知られていないものである。上に行けば行くほど自社にとって、そのコンセプトの実現は容易となる。多くの企業が目をつける領域はⅠである。ニーズが明らかで、自社の技術でやれるから、どこもがや

り出す。当然、競争は激化され、価格競争にさらされる。しんどい割には利益が出ないと言うスパイラルにはまる。今まで有利であったが明日はどうなるかわからない恐ろしさもある。一方、技術者がやりたがるのはⅡの領域である。ニーズは明らかであるが達成するのに技術が確立されていないが難しいことに挑戦するのが技術者の仕事と思い込んでいる伏がある。特効薬の開発なんかがそうである。しかし、何時ものになるかわからないものを皆がやっていたのでは会社は潰れる。会社にとって、おいしい領域とはⅣである。まだ誰もが気づいていない商品や技術のコンセプトであり、しかも自社にとってそれを達成することが容易であるからだ。我々はこのⅣの領域から良いコンセプトを見つける。あるいは創り出す必要性がある。私が情報を使う理由がここにある。創造力とは初期情報に思考を繰り返しながら新たな情報を加え、いろんな視点からアプローチして、たまには常識を打破する必要がある。この繰り返しが発想の転換を促し、思いがけない新しい発見につながることを保証する。

ではこのような情報の入れ物、つまりデータベースソフトはどんなものを使ったら良いか(?)。汎用のデータベースソフトでは役に立たない。ということで独自のツールを開発したのである。実は次から次へと新商品が作り出される秘決がこのツールにある。例えば、インターネット学習「アメリカパテント読解講座」という商品を開発した時も大いに役立った。書店で関連書籍を買い込んだり図書館に出向いてこのツールにデータを入力したのである。「〇〇先生はどんな方法で教授しているか、その特徴は、メリットは、機能は、効果は、構造は、しくみは」と言った属性情報を加えるのである。そしてあれこれとシミュレーションすることで誰もがやっていない方法が見つかったのである。このツールの効果は達絶大で大学の先生や研究生、企業の研究者にも成使われている。まわりの強い勧めもあってこの夏より商品化することを計画している。



IT（情報技術）の本質を良く理解する

ITとは初期情報から新しい情報を生み出すことである。情報はもともと無味、無色、無臭なものである。これにある人が特別なベクトルを働かせることで色がつき、臭いを発して熱が帯びてくる。やがてその情報に血が通う。そこで新しい価値が生まれる。それがその人の創造力である。経営者は当然のことだが社員も情報を効率的かつ創造的に使うべきで情報を新しい面から見る「情報マネジメント」能力を高める必要がある。情報に手を加え表現や表情を変える仕組み作りをするだけのコンピュータ技術者とは基本的には違う。例え、パソコン操作が苦手であっても新しい情報を生み出せる人は情報社会を生き抜ける資格がある。情報は会社を経営していくに重要な資源であり、必要経費でもある。そして情報を新しい面から活用することで、競争上において優位になることが確実に保証される。それが会社の売上げ利益を開拓することにつながり、差別化することが可能となる。いま盛んに取り扱いされているITとは本質がずいぶんとかけ離れている気がしてならない。仕掛を作ることばかりにとらわれていて、新しい情報を生み出すための知恵の訓練がなされていないのが残念である。ある学者が主唱するところの「暗黙知」とはこのような知恵を指していると思う。

眞の情報とは人と人の接触から生まれる

情報は書いて字の如く”情”がからんでこそ生きる。つまり人と人のコミュニケーションから、生きて行くに役立つ情報が生まれるのである。情報とは人脈であると言われる由縁がここにある。更に情報を発信しない人のところには報いてくれないと書かれている。く

ら～くしている人のところには情報は集まらない。たくさんの情報を発信している人のところに情報は集まる。そこで話がはずみ対話がふくらむ。こうして未来情報が生まれてくる。もって生まれた才覚もあるが、毎日の心がけで感性と創造力を磨くことはできる。それは情報とどのようにお付き合いしているかが全てである。幸いなことに人間は口が一つしかないが目と耳は2つある。これは現場を2倍見て、人の話を2倍聞けということらしい。現場に行くことで物の本質がわかり、勘が養われる。更に現場に対して説得力が増すのである。うちが中国事務所を開設したのが1999年4月である。勿論この業界では初めてのことでの暫くは商売にはならなかった。そのキッカケはバブル期に人手が無く中国人留学生にお世話になっていたこと、と1995年の中国訪問にあった。「一見は百聞に如かず」とはこのことで、中国での知的所有権の重要性を感じ取ったからである。しかし日本企業の多くはノーテンキを決め込んでいたけど…。実はこの5月に大学発のベンチャー企業の立ちあげを手伝うことになった。うちが中国の知的財産の仕事をやっていたから出来た縁である。これも私の情報好きと好奇心が更に新しい人の縁をつくってくれた。そして、「廻りの人達から自分は活かされているのだ」ということを改ためて実感している。

後編

「等身大」経営 三原則

一、本業を踏みはずさない

花が咲く、咲かないのは時の運
根づいてさえいれば、芽は出る

二、金が無い方がよく見える

最小限の金で最大の知恵を出す
進歩も退廃も金の使い方次第

三、人のゴッタ煮こそいい味が出る

不足を言つたらきりがない
人のとりえを伸ばしてみんなで幸せになろう

10年前にダイヤモンド社より「身のほど経営のすすめ」という書籍を出版したが、経営理念は、いまも変わることは無い。当時の思いを、そのまま引用させてもらった部分があるが、勘弁していただきたい。

身の丈を超えない経営、身のほど経営のすすめ

自分のやり方でやる

私も社長である以上は会社を良くしたい、その芽があるなら大きくもしたいと考えことはある。しかし、あまりにも日々の経営が厳しくてすっかり貧乏生活が浸みついてしまった。

私だって、経営書といわれるものを何冊か読んだり、経営評論家の話を聞きに行ったこともある。いちいち、ごもっともでございます、と頷くのだが、金のない会社を相手したアドバイスが書かれていなことが多い。意欲と知恵を出せばなんとなる会社、あるいはそれなりに儲けがでている会社が対象である。だから持たざる者が実行できることは僅かしかない。つい金のかからないところばかりに自がいってしまい、元手をかけずセコくやろうとするから苦労のわりには効果がないということになる。やはり必要なのは現ナマ、実弾という奴である。私とすれば現ナマのない者は一体どうすればいいのかが欲しいのであって、そんな“良心的”な本に出会ったことがない。経営評論家は会社を伸ばす要件として次のことを言う。

一つ、従業員を大切に育てよ。待遇を良くし給料を上げて働き易い、良き環境をつくること。

二つ、顧客ニーズに合った商品を絶えず提供できる柔軟な組織を作り新商品開発に投資を惜しんではならない。

三つ、商品に付加価値をつけて、利益の高いものへとシフトしていく。価格競争に巻き込まれるのは弱い商品で、いづれ体力消耗して会社は潰れる。

どれもこれもが、抽象論でおまけになんと金のかかることばかりか、ため息が先に出てくる。字にすれば当たり前のことで簡単である。しかし実行することが難しい。いまにも潰れそうな会社に猶予はない

のである。経営評論家は親切にも会社を潰さないためのアドバイスもしてくれる。

1つ、会社の金を公私混同せぬこと。身内が経理をしてはならない。
—（そんな余分なお金、会社に無いから、やりたくてもやれません。自分の金をつぎ込むしかない、経理担当を雇える金もありません）

2つ、仕事中にゴルフなどして遊ばずに、まじめに仕事をやりなさい。
—（一刻も早くそんな身分になってみたいが、日銭稼ぎに忙がしくてそんな暇とお金がどこにありますか。）

3つ、自分の感情をそのまま社員にぶつけてはならない。—（うちみたいな小さな会社、儲からないといって社員に八つ当たりなんかしていたらキリがありません。それにそんなことしたら、すぐ社員辞めちゃいます。そんな勇気、私に、ありやしません。）

といった次第で、身のほどをわきまえてお金のかからないやり方で、お金のかかる部分は社員に頼って、ひたすらまじめにやっていくしかない。経営評論家は良いことを言うが、現場との温度差が大きいから、あんまり使えない。詰まるところ他人に頼ってばかりいては駄目で、早く自分流を確立することである。

お金の苦労はシンドイです

金の苦労さえなければ、社長ほどおもしろい仕事はあるまい。詰まるところ、やっぱりお金の話になる。うちが潰れそうで潰れないのは、お金の苦労を嫌というほど知っているからである。頼りになるのは自分の金しかない。かみさんのへそくりと子供達のお年玉貯金は結構、頼りになるけど…。もらった金なら良いが、借りた金は利息までつけて返さなければならない。いま金がなくて四苦八苦している者に将来返せる保証は無い。いまある金でやるしかない。うちの支払いは毎月10日、15日、20日、25日、月末の5回となっていた。普通の会社なら支払日は月に1回が当たり前である。うちも当初は月末払

いと決めていた。月末の支払いができなくなって、10日、10日の支払いができなくて15日、というように、お金の工面の関係上、仕方なく支払日が複数になっただけで他意はない。いまでは5回が3回までになっている。手形は発行していない。現金決済と聞いて「それなり業績が良いのだろう」とおっしゃる方もいるが、実情は違っている。現金でないと仕事をやってくれないという理由もあるが、手形を落す自信ないだけである。当日に落せないと全てがパ～になってしまう。それが現金決済だと、無ければその日は払わなくても良い訳で他のお客様から入金があったら、まるで何事もなかったように、そつと支払えばいいのである。こんなこと決して自慢できることではない。恥かしい話である。厚顔無恥な私だからできるのかも知れない。別にイ～カッコーをして見栄を張る必要はない。早く自分をさらけ出した方が相手も安心してつき合ってくれる。好意には誠意しかない。「ただ1日でも早く払って恩返したい」という思いが、支払日が5回になった理由である。人さまに迷惑をおかけしているのは紛れのない事実であるが、背に腹は変えられない。無いものは断じて無いのだから。うちのかみさん、支払日が来るたび、あっちこっちから金をかき集めている。かみさん、「会社が儲かったら、ど～んと払ってやるんだ」という大志がある。それがいつのことなのか、皆目、私には見えてこないのだが。

身の丈にあった銀行とつき合う

うちのメインバンクは地元の信用組合である。ここだけはなんとか面倒を見てくれる。大銀行は業績が悪ければ融資をしてくれないし、どうしてもという時は、それ相応の担保を求める。こちらとすれば、業績がおもわしくなくて、現ナマが不足している時こそ助けて欲しいのにソッポを向くばかりである。業績が良くて現ナマがあるならば、わざわざ頭を下げて頼まない。勿論、担保に差し出せる物件もない。

しかも自宅が僅か、1200万円の担保能力しかないというは非常にけしからん話である。またしても経営評論家を槍玉にあげるが、彼等が言う銀行とうまくつき合う方法は使えない。

「現状をありのままに報告し、将来の見通しをきちんと説明すれば間違いないし」。このご託宣の如く正直にやつたらどうなるか。「現状は赤字です。努力はしてますが、これだけはやってみないと分かりません」。これで貸してくれる銀行があたつら、ぜひ借りてみたい。評論家の言うことを真に受けいたら、私も日干しになっちゃいます。うちのようなところを相手してくるのは、残念ながら地元の信用組合とか国の金融機関しか無いと考えた方が正解である。大銀行にとってうちのような中小企業はゴミに分類している。こんなところと背伸びしてつき合って何が嬉しいのか。何故かこのところ、大銀行の営業マンが顔を出すようになった。なんで今更と思うがバブルと無縁でしぶとく生き残っているところを評価しているのかも知れない。今まで相手にしてくれなかつた女性が振り向いてくれた気分で、まんざら悪い気はしない。更に、私のホラと仕事内容を聞いて「将来性のある仕事ばかりですね」と言わわれれば、お世辞と分かっていてもくすぐったい。しかし、筋は筋として言っておかねばならない。「うちは創業来、地元の信用組合にお世話になってます。恩義というものがある。今さら他行さんで、とはいきません」これ、ささやかな快感である。大銀行には言いたいことは山ほどある。おもしろい、生きの良い社長をこまめに探したらどうですか、私のようなまじめな経営者を助けたらどうですか(?)と。

税金は社員がたくさん払えるようになれば良い

こんなことを書くと税務署に怒られるかもしれない。しかし税務署の好きな人などいないはずで私も右に同じである。というよりは子供の頃の嫌な体験があるので税務署と聞いただけで逃げ出したくなるの

である。そのことは別の機会があれば触れるとして、税務署は赤字であればあったで裏で何か操作しているのではないかと疑う。黒字になつたらなつたで、無駄使いしないで少しでも多く税金を納めるように指導する。困った時に助けない、調子いい時に励まさないというのが税務署である。これは、金を出さないで口だけ出す共同経営者以外の何物でもない。個人でも高所得者は累進課税でたくさんの税金を納めている。ただ取るだけでなくたくさん払った人には何割かは税金の使い途が選択指定ができるとか、せめて感謝状を出すとか何か方法があるはずである。余りにも見返りがないから、ちょいとごまかしてやろうかという人間がでてくるのである。税務署は「人を見れば脱税者と思え」というような態度である。我々に知識が無いために、取られなくてもいいものまで持っていくられる。ごまかそうにもごまかす金なんて無い。ごまかした訳ではないから手元には現金が無い。不当な税金(?)を払うために借金する破目になる。利息も払うから会社経営をモロに直撃する。知識のある人間が得をして、ない人間が損をする社会はやるせない。会社を経営するからには、税知識を勉強しておく必要がある。税務署の人に言いたい。まじめに正直に一生懸命努力している経営者を、見分けるような目を養って欲しい、と。ただうちは、たくさんの税金を纳めないと経営方針としている。代わりに社員から取り立てて下さいというわけである。そのためには社員の実入りを多くするのが会社の使命である。

身のほどを知って本業に専念する

お客さんは大きな組織のところ、僅かな人数でやっているところとさまざまで、それぞれのニーズが違っている。お客にとってどんな商品を届けるのがいちばん最適なのか、購入する立場になって営業するのが基本である。もちろんハードがらソフトまで、あらゆる商品を提供できる能力を持っていなければ、そういうたサービスはできない。

うちが、懲りることなく、次から次へと商品を出しつづけている理由がここにある。こちらの都合でビジネスをするのではなく、相手の都合第一主義でビジネスするのが肝心である。会社を無理に大きくして、相手に迷惑をかけるようなことは絶体にしてはならない。いつもお客様の側で仕事をし、自分のやれること、やれそうなことに徹していく姿勢が大事なのである。あくまでも“身のほど”を知った経営をやっていくだけである。背伸びも似合わないし、萎縮するのも見当違いである。いまの実力に合った方法論を選び、将来に結びつくようなどころで日々と実績を積み上げて行くしかできない。つまり自分達の働き場所と働き方を間違えないことである。本業を踏みはずすことなく真じめにやっていれば、小さくても必要とされる会社に必ずなれる信じている。小さな会社に欠かせないビジネスモデルの基本が4つある。

①お客様起点で発想し、お客様ニーズを満足させる。②自分だけが儲けるのではなくお客様にも利益を持たせること。③お客様は誰れかを明確にさせ、お客様への提案価値は何か、お客様を超えているアイデアであるかを考える。④競合との差別化はできているか、自分達の生産性は高まっているのか、そして利益はどのゾーンで取るのか、を検証する必要がある。中小企業がコケるのは場当たり的なアイデア倒れのものに金を注ぎ込むからである。身のほどを知らずに過剰な投資をして、資金回収ができず立ち往生するケースがほとんどである。会社をやっている以上は、時に甘い話も飛び込んでくることがある。場合によっては、それが事業拡大のチャンスになるかも知れない。商品が良くて、社員の質が良くて社長の目利きが良ければ、それは又とない機会かも知れない。しかしその素質が無いのに見掛けだけ会社が大きくなっても後がもたない。結局はあっちこっちに迷惑をかけることになる。会社が伸びている時は多少のシワ寄せも我慢してもらえるが、ひと段落して業績が落ち始めると誰れも支援してくれないといったことは日常茶飯事である。私は臆病な人間なのか、どうしても“身のほど”を超えることができずにいる。又、会社が大きくなったからといって、“それが

何なの”という思いが強い。ましてや、いまスピードの時代、いくらアイデアに自信があったところで全財産を注ぎ込んで勝負する気にはなれない。何故なら、何時誰rega自分のアイデアを超えて新しい技術を生み出すか見当がつかない。今日まで有利であっても明日は分からぬ。そんな時代だからこそ、あわてることなく、じっくりと金をかけずにコンセプトつくりをやる必要がある。花が咲く咲かないは時の運。日照りもあれば台風だってくるかも知れない。せっかくのツボミが実らないこと事だつてある。しかし根づいてさえいれば、又新しい芽を出してツボミをつけてくれる筈である。運に恵まれれば花が咲く。ここで言う運とは風向きのことである。

社員を信じなかつたら会社が潰れます

「儲(ける)」という字を分解すると「信じる者」になる。人を信じてこそ商売はうまくいく、というわけで実にうまい表現をしたものだと感心する。しかし、人を信用するのは、そう簡単なことではない。どうしても自分の物差しにこだわるので人に対して何かと不満が生じる。これまでいちいち数えるのが面倒なくらい、いろいろな人がやってきては去っていた。大体が、うちのような会社に一生を捧げようなどと考えてくる人は、100%いないと言つていい。応募して来るような人間は、次の仕事が見つかるまでブラブラするのも勿体ないから、とりあえずどこでもいいから潜り込もうといった連中ばかりである。だから、少しでもきついことを言つたり、ぐちゃぐちゃと、やつたら明日からスッパリと出社してこない。「そんなことお前に言われる筋合いじゃない。」「お前の金儲けに誰が手を貸すか」ということである。この考え方は、しごく当然のことと、うちのような、しがない会社では、それでも居残って頑張ってみたらどうかとは言えない。条件が格段に違う有名企業なら、上司がうるさく言ってもなかなか辞めようとはしない。それに比べるとうちに来るような連中はさっぱりとしたも

のである。とにかく昔は酷かった。^{ヒド}指示された仕事すらやらないで文句ばかり言う奴。自分の出勤したい日だけ出てくる奴、雨が降ると必ず休む奴、毎日、必ず40分遅刻してくる奴、配達に出かけたらそのまま戻ってこない奴、バイクをどこかに捨ててくる奴、もっとひどい奴は、私の目の前で、次のアルバイトを探している奴である。アルバイトニュースを見ながら「オイ、社長さん、ここより給料のいいところあるから明日面接に行ってきますワ。あさってから来ないかも知れないからヨロシクネ」もう酷い仕打ちである。それでも「きのうのところはここよりひどいから次が見つかるまでしばらくお世話になりますワ」と平気を決め込んでいる。そんな口クでもない連中ばかり見ていると、人を信用するなんて神業に思えてくるのである。思い悩んで「人をうまく使う方法」なんていう書籍を買い込んで勉強したものの、役に立たない。「人には必ず良いところがある。それを引き出してやれば人は必ず働くようになる」と書いてある。さすが良いことが書いてあるということで、うちの連中の良いところを探そうとするが、それが出てこない。あれもこれも出てくるのは欠点ばかりで腹だけは立つ。こんな連中を本気で相手にするのも馬鹿らしい。身体でも壊わしたら大変である。視点を合わせ付き合うしかない。もともと私は耳が悪い。都合の悪い話は余計に聞こえない構造になっている。こんな連中とつき合った結果、「朝出社していただけるだけでも有難たい」これが私の原点となったのである。会社の掃除、ゴミ捨ては自分でやるしかない。社員とすれば、「社長は好きでやっている。そんなもの業者にやらせればいい」ということになる。しかし、その金がないから自分でやるしかないのだ。社員はこちらの事情を全然わからうとはしてくれないのである。このズレは埋めようがない。

会社は社員に働く動機をつくるべし

そもそも働く動機、意欲も薄弱なのに、私がヤイヤイ言って仕事を

させようとしても無駄である。有名企業に入ろうかという連中は、あわよくば一生そこで過ごそうという魂胆がある。その分まだマシかも知れない。うちに流れてくるような人間にガミガミ言うと、しまいには貝のように心を閉ざして、とにかく言われたことだけやっておこうという態度が露骨になる。時間単価を稼ぐだけで仕方なく働いているのが本音であろう。しかし、この面白みの無い仕事に1日の大半が抱束されるのである。ならば、おもしろおかしく楽しんで仕事をした方が得だと思うが、自ら働く動機が生まれない限り無理である。幸いのことにもうちの場合はお客様から働く動機が与えられた。特許情報を届ける仕事は正確とスピードを要する。「すぐ欲しい」というお客様のニーズに応えねばならない。伝票発行から荷造りまで準備は私がやるとしても、荷物はうちの連中に届けてもらわねばならない。しかも機嫌を損なうことなくだ。早く届けることで仕事がスムーズに行けば、お客様は感謝してくれる。『ありがとう。助かったヨ、また頼むヨ』と声をかけられれば悪い気はしない。『社長！今日お客様大変喜んでくれたヨ!! オレ嬉しくなっちゃった』ということになる。自分は期待されている。役立っている。必要とされているということで少しやる気がでてくる。ただし、その会社しかやらないという効率の悪さはあるが、やらないよりましである。しばらくは辛抱するしかない。こうして1社、2社と増えていく事で自分から仕事をやり出す。恐らく親からも学校の先生からも社長からも讃められこともなければ期待されたこともなかった連中だからこそ相手の反応が嬉しいかったに違いない。多少効率は悪いが、社員が生き生きとして元気にやれれば、あとは勝手にどうぞという感じである。あまり儲からないけど明るい会社の方が絶体にいいのである。『アイアールさんは、明るくていい人ばかりですね。』と言われることがある。讃められて悪い気はしない。ちょいとキザになるが、『うちには財産が何も無い。あるのは自分勝手に働いている社員だけです』と。学生アルバイトで入ってきて、どういう風の吹きまわしか、うちに居ついて20年もある社員もいれば、

こんなハチャメチャな会社、自分にピッタリだ。といって 16 年も居ついている社員もいる。お客様のところに行っても仕事の話は何ひとつせず、遊びの話だけで 10 年以上も営業をやっている不思議な奴もある。どうも会社をやめる気配のない連中ばかりになってきた。もう会社は潰せないのである。そして会社は社員のやり甲斐のために儲けを還元して行かなくてはならない。社長の私とすれば、社員が自信と誇りを持ち続けられるように、せめて給料だけでも一流企業並みにしたいと考えている。社員は社員で自分のスキルを高めていかねばならない。お互いが一生懸命働いて損をしない会社、それが理想ではないだろうか。うちのような小さな会社でも夢に触れることができるというのは、本当にいいことである。多分そんなことでもなければ長くは居つてくれないはずである。「儲け」はしないけれど、「人を信じる」というのが、どういうことか、薄ぼんやりとだが分かってきたような気がする。

社長と社員が同じ気持ちで働くことは無理

うちの社員がなんとか居ついてくれて、お客様からも好かれ、自分の意思で仕事をやるようになったからといって安心してはならない。自分と人は違う、つまり社長と社員とは基本的に違う、という事実を知っておくべきある。社員が社長に代わって働いてくれる保証はない。詰まるところ、社長自身が一生懸命やるしかない。なぜなら、社員は社長を頼りにする習性があるからだ。これはどうしようもないことで解決方法は無い。会社組織には仕事さえ与えていればなんとか解決してくれる人はたくさんいる。ところが自分で仕事を見つけてきて自分で解決できるスターは僅かしかない。多分その比率は 7 : 2 ぐらいでないかと思う。残りの 1 はうんともすんとも言わずテコでも働かない奴とか、文句だけ言ってすぐ逃げる奴とかいろいろである。そこでスターを増やせばいいのだが、これは絶対に増えることは無い。どんな

優秀なコンサルティング者でもできない。依頼するだけ金が無駄になるからやめた方が良い。蟻の世界の話をしよう。この話、ある昆虫学者が調べたデータだから間違いない。いま 100 匹の働き蟻がいる。女王蟻の為に一生懸命に働く蟻は 20 匹しかいない。あの 80 匹はただウロウロして、働いているフリをしているらしい。これは昆虫の世界だからまだいい。人間の社会になるとわざわざ足を引張る奴が 5 人ぐらいいるからややこしい。ではこの優秀な 20 匹の蟻だけを集めて会社を作ったら凄い会社になると思ったらそうじゃない。やっぱり 20 匹と 80 匹に別れる。じゃ、口クでもない奴ばかり集めたら会社はすぐ潰れるかと言えば潰れない。それが証拠にうちが潰れていない。やはり 20 と 80 になって何んとか、それなりに生きていく。これは永遠に解決できることである。そこで大企業は 20 と 80 ピラミッド組織から 2 と 8 のフラットな小さな組織に変えようとしている。20 と 80 では、折角の 20 は 80 に引きづられる。2 と 8 ならば 2 のモチベーションが高いと 1 人ぐらい引きづり込めるかもしれない。これでおわかりいただけると思うが小さな会社の方が、もともとから強い組織を持っている、ということになる。但し、スターである社長のマインドや、やる気が高くなればどうしようもないけど…。行きつくところは社長の姿勢で決まる。どんな会社にするのか、どんな生き方をしているのか、それに向かって嘘なくやっているか、確かに行動を起しているか、下が上を見る目は厳しいのである。連中は「この社長は自分達を喰わしてくれる人なのか否か」を見極める本能を持ち合せている。儲からない会社の社長業ほど給料に合わない仕事はあるまい。だからと言って今更、逃げるわけにもいかない。

中国古典をひもとく

社長業はしんどい。私とて君子ではない。普通の人間である。つい不足を言ったりグチたりもする。だからと言って社員やかみさんにハツ

当たりするわけにはいかない。社長とは誠に孤独なものである。自強するしかない。こんな時、自分は中国の古典をひもとくことにしている。古典には良い諺がたくさんあるが、「未崩を見る」に全てが集約される。まず、「時の権力者の興亡の理、つまり歴史に学ぶこと」自分も小さいながらも権力者である。2つ目、「僅かな変化を見逃さない注意深さが必要である」。3つ目、「情報に敏感になり先見の目を養うこと」を意味している。個人的には、「仁、義、礼、信、智」を忘れないようにしている。「仁」とは廻りの人達や協力者の生活が成り立つことを優先させることである。「義」とは金儲けのためには何をやっても良いわけではない。歯止めをかけることである。「礼」とは商売にもマナーがあるということである。「信」とは嘘を言ってはならないということである。会社に儲かる自信がない時に社員に約束したことがある。「儲かったらいくらでも出す」と。ところがいざ実際に儲かると、その気にはなれない。ここで嘘をついたらおしまいである。おしまいの「智」は、先を見る日のことを言う。

本格的な情報化、ソフト化時代を迎えて、大企業も個人の尊重をうたわざるをえなくなってきた。リストラ、ダウンサイ징でもっと小廻りの効く組織へ変換しつつある。どこもが中小企業のような形態に近づきつつある。我々中小企業は最初からリストラもタウンサイジングもすすんでいて、財産は社員の能力と特化した技能や商品だけである。本小冊子は私の経験を中心にして中小企業の生き残り策を探ったものである。どこまで普遍性があるものか心もとないが、大企業の頸木から脱した中小企業が元気に活き活きと生き残っていくためのちょっとしたヒントぐらいにはなるかも知れない。

著者紹介

矢間伸次（やまのぶじ）

1944年生まれ。山口県下関市出身。

1964年県立下関高校定時制（機械科）、1969年芝浦工業大学2部（機械科）を卒業。

9年間働きながらの夜学を体験する。35歳で15年間勤めた（株）リコーを退社し、自ら創業した日本アイアール（株）へ転出。

特許情報を業として28年、身の丈に合った独自の経営方針のもと、小さいながらも、社会から必要とされる会社つくりを目指している。業界での期待が大きく、ファンも多い。特に経営と情報の関わりについての慧眼はユニークである。

著書：「身のほど経営のすすめ」

ダイヤモンド社

論文：「成熟期・衰退期における商品開発」

「中国知的財産保護の重要性」

「情報を経営に活かす」

「会社経営に直結したビジネスモデル特許」

など多数あり。

—経営者が語る—

等身大経営のすすめ

発 行 株式会社ブレーン
〒180-0003 東京都武蔵野市吉祥寺南町1丁目11番
編集・製作 キヤニオンプラザ吉祥寺ビル5階
（株）ブレーン・フューチャークリエイト