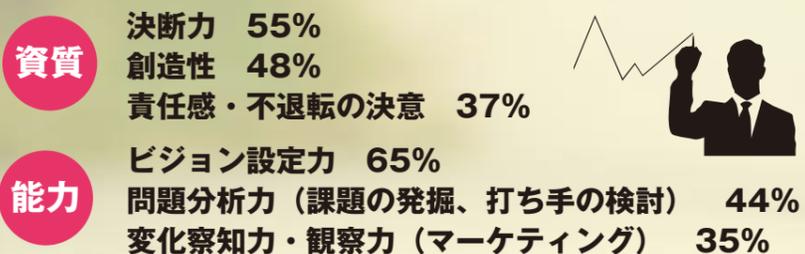


## 新世代経営者から学ぶこと

## 新世代リーダーたちの挑戦

社会環境や経済状況が激変するなか、次々と新たな戦略を迫られている中小企業経営者の皆さんも多いと思われます。昨今は、たとえキャリアのある経営者であっても、予想もしない課題に直面することも多々あります。今回の特集は30代の経営者に絞り、お話を聞いてきました。低成長時代しか知らない彼らが、どのような挑戦を続けてきたか。自らの体験を振り返りながらご覧いただくのも面白いかもしれません。

## 次世代経営者に求められる資質と能力（上位3点）



野村総合研究所が2010年に実施した「次世代経営人材に関するアンケート調査」より



## COLUMN

## 「経営者」という選択

ビジネス支援チーム7福人 代表  
中小企業診断士  
雪野佐喜子

大企業の予期せぬ倒産や大規模なリストラにも、ここ数年は驚かなくなった。終身雇用制度も変わりつつある中、就職をしてサラリーマンになるか、起業または家業を継いで経営者になるかといえば、最近では後者を選択する人が増えつつあると感じる。

20年前、かつての職場で『21世紀に向けての中小企業者像』という論文を募集した事があった。そのとき最優秀賞を受賞したのが、別府市でIT会社を経営するI氏である。I氏の自らの起業体験と抱負を綴った論文は、他の方の論文にはみられない率直さで心を打つものがあつた。今も元気に会社を運営されており、論文のテーマであった“発想を柱に”はブレることなく健在である。いくつもの新規事業に挑戦し日本各地を飛び回る。紆余曲折もあつただろうと思われ

るが、社長がいるだけで周囲の空気が明るくなるような雰囲気は変わらない。

小さなコンサルタント事務所を開いている私のところにも起業、事業承継の相談が来る。IT、農業、環境、福祉、海外進出など今は選択肢も多様で、ITを利用すれば初期投資も少なく、参入障壁の低い業種もある。さらに公的支援が用意され、インターネットには情報やノウハウが溢れており、経営者としては生きる選択がしやすくなっている。しかし相談者の中には、「なかなか行動に移さない」「考えが堂々巡り」「否定されると来なくなる」などいろいろである。

経営に必要なのは、「人」「物」「金」「情報」に加えて、経営者の「強い身体」と「折れない心」だと思う。前述のI氏を支えてきたのもこの二つのような気がする。



ゆきのさきこ/白杵市出身。中小企業診断士。「ビジネス支援チーム7福人」代表。金融機関、中小企業に勤務の後、(社)大分県地域経済情報センター、(公財)大分県産業創造機構で中小企業支援業務に従事。平成23年4月独立。中小企業診断士事務所「ビジネス支援チーム7福人」を開業。創業、経営革新、IT活用、施策活用などのコンサル活動を行っている。一般社団法人大分県中小企業診断士協会副会長。みらいしんきん同友会ホームページ「e-DoYou!」でコラムを連載中。Facebook <http://www.facebook.com/sakiko.yukino>

## case 1 経験したことのない難局をどう乗り切るか

悠彩の宿 望海 代表取締役社長 39歳  
※株式会社望海荘 (本店・野口支部会員企業)  
木村大成氏  
別府市北浜3-8-7 TEL.0977-22-1241  
URL <http://www.bokai.jp/>



別府湾を眼前にした抜群のロケーションと、大分の新鮮素材をふんだんに使った料理や屋上露天風呂が評判の「悠彩の宿 望海」(株式会社 望海荘)。縁あって長野県から婿養子として25歳で当宿に迎え入れられた木村大成代表取締役社長は、当時を振り返ります。

「もともと東京で歯科技工士として勤務の後、居酒屋チェーンに勤務していた身。旅館業はもちろん、会社経営に関する勉強など一切したことがありませんでした」

結婚後まもなく常務取締役に就任した彼を待ち受けていたのは、折からの不況で厳しさが増すばかりの旅館経営の現実でした。売上確保から経費の見直し、金融機関との交渉等、これまで経験したことのない業務に、実直な姿勢で取り組んでいったという木村社長。老舗旅館はじまって以来の難局にも直面したのですが、これら問題を次々と解決できたのは、多くの人との“出会い”だったといいます。「別府に来てすぐに業界団体である全旅連青年部の役に就くようになりました。そこでは全国から様々な経験を

持つ先輩や仲間たちがいて、地元では相談しにくい悩みを相談でき、そこから多くの知識を吸収できました」

いち早く取り組んだネット戦略や、思いきったリニューアル、接客サービスの向上などを次々と打ち出し、宿の再建を成功に導いた木村社長。「様々な意見を謙虚に受けとめ、整理し、決断してからは、スピーディーにアクションを起こす」という言葉には、確かな説得力があります。



POINT  
出会いの機会を大切に。  
何事も謙虚な姿勢で臨み、  
そこから即決断、即行動。



## case 2 成熟した老舗企業をいかに成長させていくか

株式会社 薬秀 代表取締役社長 36歳  
(大分支部会員企業)  
薬師寺秀典氏  
大分市豊海1-3-2 TEL.097-537-1111



明治時代に津久見で石灰製造業として創業後、新産都計画に伴い大分市で物流業・建設資材販売業に業態転換した株式会社薬秀。飲食業(イタリアントマト)の関連会社も有する同社の陣頭指揮を執るのが、薬師寺秀典代表取締役社長です。外資系保険会社を30歳で退社し、翌年には社長に就任したのですが、創業130年を越える老舗企業の舵取りは若手社長にとってハードルが高かったのでは。

「早くから権限を与えた方がいいと、父親である現相談役の判断で抜擢されたのですが、まずは会社の現状把握を的確に行うことから始め、様々な課題をひとつずつ解決していきました。法令や社会構造が変わっていくなか、勉強会に参加したり、会社員時代に学んだ知識を役立てたりしながら、道筋を立てて臨機応変に実践していきました」

リーマンショック等による急激な環境変化は、地方の中小企業にとって想像を絶する逆風を招き、老舗とはいえ息切れする企業も多いのが現状です。「僕らの世代は好景気の体験がなく、常に危機意識を

持ってきたといえます。かといってネガティブに陥ることなく、慎重に戦略を見極め、持続可能に成長していく仕組みを練りあげていかねばなりません」

人口減少により地方経済のパイが年々縮小していくなか、「自社と取引することで、どれだけの価値を提供できるかが勝負どころ」と話す薬師寺社長。先人に倣いながらも、新たな挑戦に意欲を燃やしています。



POINT  
危機に直面しても下を向かず  
慎重に精査したうえで、  
新しい価値の創造に努める。



### case 3 「感謝」の気持ちをどう伝えていくか

株式会社 **ワンステージ** 代表取締役 **佐藤 昭博 氏**  
(高城支部会員企業)  
 大分市大字羽田760-1 TEL.097-578-6327



予備校時代に体験した外食産業のアルバイトから、この仕事の面白さとやりがい魅せられ、ついには飲食店を運営する株式会社ワンステージを起業するまでに至った佐藤昭博代表取締役。

「大手外食チェーンのキャリアアップ試験を受けてリーダー格を得て、新店舗の開設にも関わりました。その後、量販店に入居している飲食店運営会社に声をかけられ、全国各地の店舗運営を任せられ、売上、仕入、労務管理ほか、外食産業のノウハウを体で覚えることができました」

イオン高城のフードコート運営の権利を譲り受け、33歳で独立。社名の「ワンステージ」は「初めて与えられた自分の舞台。初心を忘れないように」という意味だそうです。

「店舗の特性から、親子三代に愛されるアットホームな雰囲気を持ち、地域に根ざした店を目指したい。これまでは親会社が県外だったため、どうしても基準が違ってくる。まずは大分の皆さんに愛される店づくりを心がけました」

そのため様々な人の声に、謙虚に耳を傾けるなかで、

お客様、取引先、スタッフと多くの人たちに支えられてきた事に、あらためて感謝の気持ちが強まったといいます。

「売る側と買う側、雇う側と雇われる側、発信する側と受信する側、それぞれの立場から物事を考え、柔軟に取り入れていけるのが自分たち世代の強み。これを経営にも反映させていきたい」

感謝の気持ちを込めた、次の「ステージ」が楽しみです。



**POINT**  
 様々な意見や情報をしなやかに取り入れ、会社を磨き上げていく。



### case 4 プレイヤーとマネージャーの分岐点

有限会社 **大分ルーフトック工業** 代表取締役 **小城 崇宜 氏**  
(上人・春木支部会員企業)  
 別府市桜ヶ丘町4組 TEL.0977-27-6546



20歳で塗装・防水工事の会社を立ち上げた小城崇宜代表取締役。当初は個人客からの簡単な営繕工事の塗装、防水工事が主体でしたが、現在は建築物、コンクリート構造物の防水、改修、補修などの専門的な工事も受注可能となり、県内でも初めての超速硬化ウレタン吹付工法を用いた防水工事ができる業者のひとつとなっています。

「とにかくガムシャラに現場仕事に打ち込んできました。何もかも一人でやってきたのですが、かたや会社経営や財務管理のことはよくわからず、赤字と黒字の繰り返し。債務超過の意味もわかりませんでした(苦笑)」

転機が訪れたのは、怪めで入院せざるを得なかった33歳の時。現場仕事が出来ないため、社員に病院から指示を出すのみとならざるを得なかったのですが、業績悪化どころか少なからずも利益が出たことに驚いたそうです。

「社員を信頼して、すべてを任せただけで生まれた成果。このとき初めて、社長はプレイヤーに徹するだけではダメだと気がつきました。会社とは「志を共にして事にあたる者」が集まった組織。つま

り社長は「指示」ではなく、「志事」ができればならないのです」

以降、マネジメントの勉強にも励み、全社的な共通認識を持つため、社員と共に自社の企業理念を導き出しました。

「ただ指示を待つだけの人間の集まりではなく、会社を「考える組織」にしたいと社員には伝えています」

現場を熟知している小城代表取締役の熱い想いは、社員の心をひとつにまとめ、着実に業績へと表れはじめています。



**POINT**  
 社員と同じ目標をもち、パートナーとしてお互いを信頼し、「志事」を行っていく。



### case 5 地域に育てられた企業の使命とは

株式会社 **角田建設** 代表取締役社長 **角田 裕樹 氏**  
(向原支部会員企業)  
 由布市庄内町柿原270 TEL.097-582-0367  
 URL <http://www.kakudakensetu.com/>



株式会社角田建設は由布市庄内町に本社を置く建設会社。個人住宅はもちろん、神社の建築からオリジナルの家具や建具の製造までを手がける職人が揃っており、その技術力の高さから地元では高い信頼を得ています。昨年、三代目社長として就任したばかりの角田裕樹代表取締役社長は、こう語ります。

「大分大学卒業後に入社したのですが、機械科だったのでゼロからスタートの気持ちでのぞみ、2級建築士の資格を取得しました。入社当時はパソコンやインターネットに関する知識が少ない社員ばかりだったので、そういった面でのフォローアップも手がけました」

2016年には創業70年を迎える老舗建設会社の社長に就任し、使命感は日増しに高まっているとのこと。

「先代社長に続き、1級建築士の取得も視野に入れています。腕のいい大工がいて、それぞれの家にあった家具や建具を造れ、高い品質の設計ができる建設会社としての地位を確保したい」

高齢者世帯が多い地域だけに、地元ではバリアフリー住宅の要望は増加傾向。その一方で、木造住宅を好むナチュラル志向の若年世代へは、ホームページを通じて情報を発信。親子で楽しめる木工教室も好評です。「住まいに関してトータルなサポートができる体制を整え、地元から愛されるよう心がけています」

地域における同社の存在感は、高まるばかりです。



**POINT**  
 持ち得る知恵と技術を存分に注いで、地域にアプローチしていく。



### 熟練経営者も若手経営者も読んでおきたい オススメの経営書



**福盛和夫の経営問答 人を生かす**  
 著者 福盛 和夫  
 出版 日本経済新聞出版社  
 価格 1,728円

県内にも多くの信譽者を持つ経営の神様、福盛和夫氏の既刊本が、新装版で再発売。具体的事例を想定しながら問答形式で理解しやすくなっています。「従業員をやる気にさせる7つのカギ」「高収益企業のつくり方」も必読。



**最強のリーダーシップ理論集中講義**  
 著者 小野 善生  
 出版 日本実業出版社  
 価格 1,620円

マックス・ウェーバー、コッター、グリーンリフなど、リーダーシップ研究の大家の理論を一冊に集約。リーダーシップの基本から様々なタイプのリーダーまで、リーダーとして必要な素養が講義形式でコンパクトにまとめられています。



**伝え方が9割**  
 著者 佐々木 圭一  
 出版 ダイアモンド社  
 価格 1,512円

経営者にはコミュニケーション力が求められます。お客様にしる、取引先にしる、部下にしる、伝え方が苦手な経営者は損をしています。コピーライターの筆者が「ノーをイエスに変える3つのステップ」を伝授。目からウロコの発見を見つけてください。



**CSV経営**  
 著者 赤池 学・水上 武彦  
 出版 エヌティティ出版  
 価格 2,592円

経営学者、マイケル・ポーターが提唱するCSV経営。「社会と企業の共有価値の創造」を唱える次世代経営戦略についての基本的な考え方と、日本における事例を通して紹介しています。企業活動の新しい在り方を考える一冊です。



**覚悟の磨き方 超訳 吉田松陰**  
 著者 池田貴将  
 出版 サンクチュアリ出版  
 価格 1,620円

幕末の天才思想家である吉田松陰が残した176の言葉を、現代風に訳して伝える一冊。松下村塾を主宰し、高杉晋作、伊藤博文などを育て上げたカリスマ教育者の言葉は、現代の経営者にも響きます。