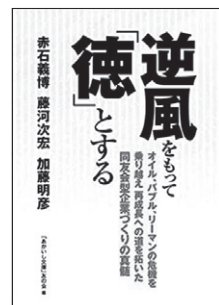


## [文献紹介]

赤石義博, 藤河次宏, 加藤明彦  
『逆風をもって「徳」とする』  
(「あかいし文庫」友の会 (編), 2020年7月刊)

津田泰行 (兵庫県中小企業家同友会 上席主任事務局員)



### はじめに

本書籍は, 中小企業家同友会全国協議会 (以下, 中同協) で幹事長・会長・相談役・顧問を歴任された故赤石義博氏の蔵書を受け継ぎ, 宮崎県中小企業家同友会に開設された「あかいし文庫」友の会によってまとめられたものである。宮崎同友会会員でもある鉾脈社から発刊された。時代の大変化といえる, オイルショック・バブル崩壊・そしてリーマンショックを経験した経営者が, それぞれどのようなことを考え行動したか, そして具体的な取り組み内容から社内の反応も含めて, 多くの紙面を割いてドラマティックに記録されている。

本書のタイトルである『逆風をもって「徳」とする』は, オイルショックの折に赤石氏が指針として示した言葉から用いられている。困難に立ち向かうために赤石氏が示したこの言葉を軸として, それぞれの時代で起こった全世界的な混乱・会社の苦境を, いかに「徳」として受け止めたかが示されている。「危機」という企業のあり方に対して厳しい問いが与えられる環境で, 同友会理念は, そして同友会で学んでいることは, 本当にどのように役立つのかという問いかけを与える内容である。以下, この書籍の概要について紹介する。

### 書籍の概要

本書は3名の経営者の報告録を軸としている。

第1章に「あかいし文庫」友の会の由来ともなった赤石義博氏によるオイルショックの折を振り返る報告, そして第2章にバブル崩壊を経験した藤河次宏氏の報告, そして第3章として, リーマンショックに直面した加藤明彦氏の報告が続く。また, 本書の冒頭には中同協 広浜泰久会長の「発刊に寄せて」, そして終章として報告録も掲載されている加藤明彦氏が中同協 人を生かす経営推進協議会の代表として「コロナ・ショックの今こそ, 同友会型企業づくりの新たな深化へ」と題し, 現実的な対応も含めた「緊急事態に取り組むべきこと」が整理された内容が記されている。章立ては下記のとおりである。

#### 第1章 逆風をもって徳とす

- 一 月商7割減の経営危機に直面
- 二 「逆風をもって徳とす」
- 三 「出稼ぎ」に行く
- 四 「現状認識の一致」と「集団への忠誠」
- 五 全社一丸の源泉は労使の信頼関係にある

#### 第2章 《つぶれない》会社づくり

- 一 成長を前提とせず, いかなる危機にも対応できる企業に
- 二 売り上げ減でも利益の出せる会社
- 三 「一流の中小企業」をめざす

#### 第3章 人は資産なり

- 一 突然の売り上げ7割減に直面して
- 二 逆風の中だからこそ, リーマン後を見据えて
- 三 「人は資産」こそ, 同友会型経営の真髄
- 四 「非連続」の時代, 市場創造と人材育成を深める

第1章の報告者である赤石氏は1959年に電磁鉄心の製造を行う東亜通信工業(株)に入社、同社を業界ナンバーワンへと成長させ1978年に代表取締役へと就任している。1962年に日本中小企業家同友会(現 東京中小企業家同友会)へと入会、中同協役員として1985年から中同協幹事長、その後会長・相談役を歴任し、2014年まで顧問として活躍されていた。1973年の石油危機に端を発したオイルショックの当時は、赤石氏は専務取締役であった。赤石氏は直前の1971年にドル円の為替レートが変動性へと切り替わった「ニクソン・ショック」を経験している。為替レートを原因とした20%以上の利益圧縮を乗り越え、一定の自負と自信を持っていた赤石氏の経営手腕はこのオイルショックによって打ち砕かれた。利益率の減少ではなく、発注自体が止まってしまうという初めての事態に、赤石氏は希望退職を募るという重い決断をもって、労働組合へと報告する。同友会で一般化されている『中小企業における労使関係の見解(以下、労使見解)』はまだ発表されていない。現代とは大きく状況が異なる労使対立構造の社会情勢にあって、信頼関係を結んでいること、しかしそれでもなお身を切らねばならないという苦悩が「このようなつらい思いを社員にさせてはいけない」という誓いとして、「逆風をもって「徳」とす」という指針を生み出している。ドラマとしても、教訓としても必読のポイントである。

この「逆風をもって「徳」とす」とはどのような内容を示しているか。帆船に例えるならば、逆風に対して転覆の危険があるから帆を絞ろう、つまり縮小均衡に向かおうとするのは現実的な対策ではあるが、そこに「徳」といえる学びはない。逆風を順風と同じように風力として活用できる手法を探し、実践することができて初めて「逆風に感謝すべき徳があった」といえる。その旗印として赤石氏は「社内失業者」という言葉を掲げた。一見過激にも見えるこの言葉の示すところは、社内で研究開発・新事業を展開

する、あるいは後述の「出稼ぎ」を行う余裕、つまり「人員余剰」を生み出すことであり、これは今日にわかに取り沙汰されている生産性の議論にもつながるものである。一方で赤石氏は社員から提案された「出稼ぎ」も実現した。社員が仕事のある社外へ積極的に出ていき、収入を得るという現実的な対処である。自社の生産能力を低下させないよう生産性を高め「社内失業者」を生み出し、その人員余剰をもって外部で収益を得るべく「出稼ぎ」を行って経営を支えたのである。この「出稼ぎ」は海外で技術指導の役割を担ったことにより、同社が学習型企業へと成長するきっかけともなった。こうした取り組みを通じて、赤石氏は『逆風をもって「徳」とする』、いかなる環境に置いても企業を成長させる「全天候型企業づくり」へと昇華させていった。

第2章は福岡県中小企業家同友会会員である藤河次宏氏の報告である。1976年に建設機材・足場の販売(のちにレンタル等へと転換)する拓新産業(株)を創立し、創立以来40年間、つまりバブル崩壊とリーマンショックの危機を経てなお黒字経営を続けている。福岡同友会へは1989年に入会し、共同求人委員長・経営環境委員長を歴任されている。藤河氏の報告における主なキーワードは資金である。同社は建設業界に属する。バブル経済の崩壊を受け、公共事業の削減・デフレ不況にさいなまれる日本経済の中でも、とくに大きな影響があった業界である。赤石氏の報告では人、そして生産性にスポットライトが当たったのに対し、藤河氏の報告ではその人を雇用し続けるための資金繰りについて、生々しい交渉のテクニクに至るまで解説されている。藤河氏は資金繰りという視点から、「労使見解」にある「経営を維持し発展させる責任」と向かい合ったのである。

そうした経営者としての責任を果たすことと同時に、中小企業にとって最も大きな費用となる「人件費」に対しても真剣に向かい合うこととなる。そこで生きたのが「人を生かす経営」

の考え方であると藤河氏は語っている。経営指針書・人材育成・そして共同求人がどのように企業に作用するのかが詳述されている。最後に藤河氏は「つぶれない会社」について、「耐える」「備える」「攻める」という3つのポイントを示している。「耐える」とは損失を減らすこと、つまりコストをいかに削減するかであり、「備える」はキャッシュフローをはじめとした財務体質の強化、そして「攻める」とは成長戦略のことである。藤河氏はとくに経営者の役割として、「備える」財務戦略における役割を強調している。将来のキャッシュフローを最大化させることを意識し、資金をショートさせないことで、赤字であっても倒産させない企業をつくる。金融機関とどのように交渉し、またよい関係を作ることができているか、それこそが経営者の重要な役割である。こうした内容に対する「実践知」が随所にちりばめられた報告である。

第3章は加藤明彦氏の報告である。1969年に父親の創業した加藤精機㈱へ入社し、1984年には代表取締役社長に就任、1994年からエイベックス㈱に会社名を変更している。愛知県中小企業家同友会には1993年に入会、2011年より代表理事、2016年より会長に就任し、中同協副会長、人を生かす経営推進協議会の代表も務められている。第3章における加藤氏の報告は80頁に及ぶ大報告となっており、本書において半分以上を占めている。このボリュームでリーマンショックに直面し、加藤氏が考えた内容から企業の実践内容、そしてその成果に至るまで精緻に記されている。危機に際してどのように立ち向かったか、勇気をもらえる内容であると共にマニュアルとしても活用できるものである。

リーマンショックに直面したエイベックス㈱は、結果として売上低迷を3年で覆しており、2011年には創業以来の最高売上を記録している。まさにリーマンショックという逆風を「徳」とした成果の表れといえるが、この実現には同友会らしく「経営体験から学びあう」姿勢がそのまま表れている。この象徴的な言葉として

「TTP（徹底的にパクって実践する）」がある。これは経営のやり方を真似する、同友会の例会に参加し学ぶ、ということだけにとどまらない。発行されている「中小企業家しんぶん」や機関誌からも学ぶことを含めて、会費に対して提供されているすべてを活用しているか、という問いかけである。このような経営者の学ぶ姿勢こそ、社員に見られていることを加藤氏は伝えている。そして社内からも「TTP」を行うことが同友会で「学び方を学ぶ」ということである。

こうした同友会の活用法を真正面に取り組んでいたからこそ、リーマンショックを超えて過去最高の規模に成長することができた上加藤氏は語っている。赤石氏がオイルショックに直面し、答えを出した『逆風をもって「徳」とする』全天候型経営から学び、その通りに実践したということである。

しかし、現実はその簡単ではない。同友会で学んでいても、それでもなお葛藤は生じることについても赤石氏・加藤氏はそれぞれの体験を語っている。存続の危機に対して、これまで同友会で学び、語ってきた言葉を本気で貫くことができるか、これは現在のコロナ禍においても多くの中小企業経営者が突き付けられている問いでもある。リーマンショック直後、まだ景況が回復しない状況下において、加藤氏は愛知同友会で他の会員から問いを突き付けられたという。「倒産するのであれば、何人かを切っても企業を存続させるのは一つの選択肢ではないか」という、かつて赤石氏がオイルショックの折に直面した問題と同じものである。これに対して加藤氏はこう答えている。「とにかく同友会ではきちんと雇用を守って人を大事にすれば必ず維持し、発展すると言っているのです、僕はあきらめずに改善活動一本でいく」。これこそ第1章の赤石氏、そして第2章の藤河氏をはじめとした経営経験から加藤氏が学んだ内容に違いない。貴重な実践事例としての記録であり、いかに学んで、それを実践しているかが前章の内容と関連して浮かび上がってくる。「学

び方を学ぶ」書籍として、とくにこの第3章の読み応えは随一であると感じた。

### おわりに 3人の報告録から何を読み取るべきか

本書を通じて何が伝えられているのかを思考してみると、二つの問いが浮かび上がってくるように感じる。「同友会で学んだことを、危機においても実践できるか」、そして「経営者の覚悟に応じてくれる社員との信頼関係を日常的に築けているか」である。日常どれほど熱心に学んでいたとしても、危機に向き合ったときに貫くことができないければ、それは意味をなさない。もちろんこのような姿勢では、「逆風をもって「徳」とする」ことはできない。

また、そのような経営者でなければ、社員もまた信頼することはできない。日常における経営者の姿と学ぶ姿勢、そして危機にも揺らがない姿によって、危機に際して経営者の覚悟にこたえ、そして知恵を出し合える信頼関係が完成するのではないか。

コロナ禍の直撃を受け、今まさに危機と直面する企業の多くは、この本の報告者たちと同じような問いを投げかけられていることであろう。あるいは長期にわたる経済の停滞により、過去の危機は参考にならないと感じている経営者もいるかもしれない。しかし、危機を通じて問いかけられることは、常に同じ問いであることがわかる。本書を読み、そして同友会で学ぶ経営者が、危機を乗り越え「第4章」として記される日が楽しみである。

