

社長の苦悩、社長の誇り、そして経営塾



TOPICS

「歌う社長」の物語

有限会社葉山庭園 代表取締役社長 野村 美代子

「なくなりほしない印刷物」と向き合って

ニヨド印刷株式会社 代表取締役社長 御庄 康隆

interviewer



〈土佐経営塾プログラムディレクター/
副担当講師〉

竹内 伸一

(名古屋商科大学大学院 教授)



〈土佐経営塾主担当講師〉

田村 樹志雄

(タクティス 〈経営支援サービス〉 代表)

「歌う社長」の物語

12期生(2021年修了) 有限会社葉山庭園 代表取締役社長
野村 美代子



今回ご紹介するのは12期生(2021年修了)の野村美代子さん。有限会社葉山庭園の社長である。この取材の前日に、経営塾の別の修了生と食事をしていて、「明日はSessionの取材で葉山庭園の野村さんを訪ねる」とたまたま口にしたところ、「野村さんはよさこいの地方車の上で歌う、上町のヒロインなんですよ」という話をそこではじめて聞いた。経営塾で一緒にいた野村さんが、「地方車の上で歌っているなんてあり得ない」という印象だったかと言われれば決してそんなこともないのだが、「歌う社長なのか」と驚いたことは確かであり、それまでそれとなく思い描いていたインタビュープランも一度壊してみることにした。

◆ 歌い手としての素顔

前夜の入れ知恵を受けて、翌日のインタビューは祭りの話題からはじまった。聞くと、野村さんは踊りと歌を愛する少女時代を経て、いまに至っていた。中学生の頃からよさこい祭りの踊り子として活動していて、踊りを教える側にも回っていた。野村さんのお子さんたちもマナーを重視する上町チームで育てられ、街の踊り子を務めた。そんな折、上町チームが地方車の上で歌える人を探していて、野村さんは歌の上手なお友だちを紹介し、最初はその方に付き添って、野村さん自身もそこに歌を添えるようになった。しばらくして、その友人が歌を辞めるのに伴って、代わりに野村さんが歌うようになった。彼女言わく「たまたまそうなっていた」ということではあるが、よさこい地方車の上に立って歌う人は、よさこいのヒロインでもあり、市民の憧れの存在でも

あるはずだ。野村さんは決して自信を表に出す人ではないが、社長の責務をこなす原動力はこの辺りに潜んでいるのではないかと私は想像するに至った。

話題を社業に移していくと、葉山庭園は、現在は津野町に併合された葉山村でおじい様が創業された会社だと分かった。

野村さんのおじい様は石垣の職人で、石の扱いにたいへんに長けていたことから、石垣から庭園全体へ、そして葉山村から高知市へと社業を発展させた。二代目は野村さんのお父様である。会社勤めを経て社長になったが、娘である野村さん自身が尊敬するたいへんな努力家で、現在も現役の樹木医としてご活躍である。社長のタスキはやがてお父様の長子である美代子さんに回ってくるが、葉山庭園に長く勤めている職人さんの中には野村さんを幼少期から見ている人もいて、三代目を盛り立てている。



◆ 「歌う社長」の苦悩

しかし、話をさらに進めていくと、「歌う社長」が苦悩していた時期もあったことが少しだけ見えてきた。私たちの話題がよさこいと社業を行き来していたとき、野村さんは次のように話しはじめた。「歌は好きでやっていること。言わば自分から取りに行ったタスキ。一方、社長はある意味で回ってきたタスキ。もちろん、やらされたわけでもなく、自分の意思で引き受けた仕事ではあるものの、実際には職人さんに尋ねて物事を決めていく場面も多く、どこか依存的な社長のようにも思ってしまう。



社長を継いだのが先で、そのあとで地方車という順番なのだけれど、お祭りだけの知り合いには『えっ、社長もやっているの?』と意外に思われているようで、『まあ、それでもいいか』とはやはり思えない。——なるほど、それは苦しかったらうな、と私は思った。

野村さんを苦しませないシナリオは、ご本人が「それでいいじゃない」と考えることなのだが、歌手としては相当に前のめりで、かつ社員を束ねる社長としても、歌に負けずにそうありたいという気持ちが強くなると、自分で自分に強いプレッシャーをかけてしまう。「私はもっと経営者たらねば」と。野村さんはこうした不全感に耐え、その出口を模索していたようだ。それにしても、なんて健全な悩みなのだろうか。

◆ 不全感を乗り越える

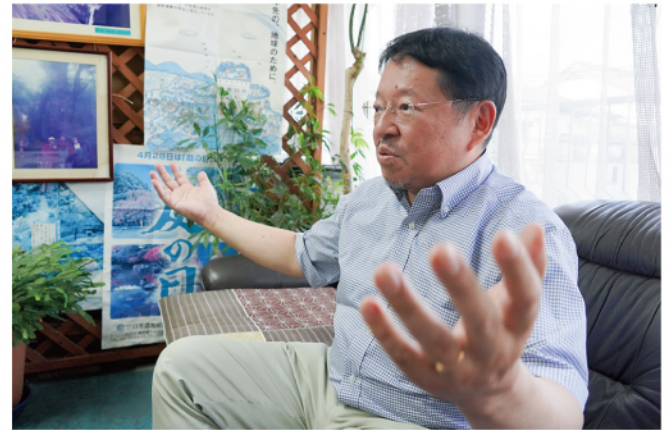
結果的に、この問題は経営塾に参加したことでかなり緩和されたようだ。これは経営塾の運営方針のひとつである「狙った経営を行う」が奏功したエピソードとして紹介できる。「狙った経営」は、事業の戦略、販売や営業、組織や人材、会計や財務の諸方針や目標値を経営者が積極的に組み上げることからはじまる。

「結果的にここにたどり着いた」ではなく、「最初からここを狙い、あきらめずにハンドルを握り続けたからここに着いた」を目指すものである。経営塾での野村さんのグループには狙った的を射抜こうとする策士たちが揃っていたので、彼女も彼らに感化されたのかもしれない。

いずれにしても、経営塾修了後の野村さんは職人さんに対して、「こうしたいから」「こうしてね」と求めるようになったと言う。

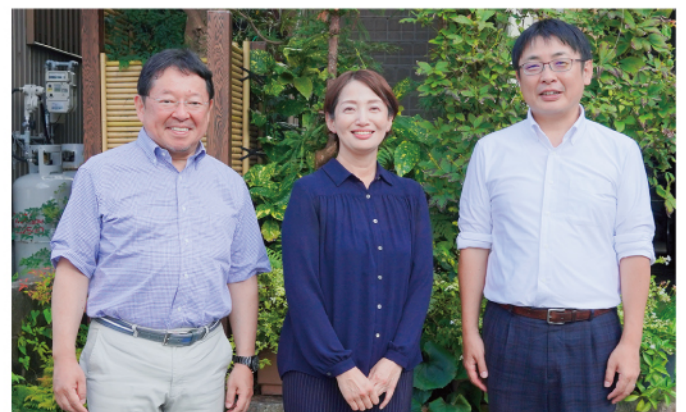
求められた職人さんも最初は驚いた表情を見せたりもしたそうだが、最近では「分かった」と返してくれるようになったそうだ。野村さんの意識下でも自己像が【表現主＝経営主】となり、「歌う社長」としての強みがいよいよ活きてくる。これからますます楽しみである。

このようにして経営に対しても主体性を得た三代目社長は、人手不足に悩まされる日々を送ってはいるものの、より大きなビジョンについて、これまでよりも一層積極的に考えるようになった。それは価値ある仕事を獲得し続けることであり、職人さんを一層大切に作る姿勢を明示することであった。それは取りも直さず、おじい様が築き、お父様が発展させた、葉山庭園の造園の精神と同じ線の上で野村さんが社長業を全うすることに他ならなかったのではないだろうか。



今回の話は「歌う社長」であった。よさこいの地方車に立つ歌手は、伝統的な地域の祭りでは不動の役格の一人であり、これはもう高知のシンボルに他ならない。また、造園会社の女性社長。こちらもなかなか出会えない希少な存在で、個性的で付加価値の高い造園の貴重な提供者であり、高知の家屋あるいは民間や公共の施設の景観を彩るアーティストという一面ももつ。こうした一連の話を聞いてみて、野村さんにとっては、地方車の上で歌うことと、丁寧さを極めた造園業を営むことも、その根っこは同じなのだと思えてきた。うちの社長は、勇ましい歌も歌うし、綺麗な庭も造る—野村美代子さんの存在は、高知という土地で実に際立っていた。

(文：竹内伸一)



interview

有限会社 葉山庭園

〒780-8037 高知県高知市城山町 259-1
TEL：088-831-0214

Case 2



「なくなりほしくない印刷物」と向き合って

10期生(2019年修了) ニヨド印刷株式会社 代表取締役社長

御庄 康隆

次にご紹介するのは10期生(2019年修了)の御庄康隆さん。いの町にあるニヨド印刷株式会社の社長である。いの町は古くからの製紙工場が集積する街で、その中心部を流れる仁淀川沿いには和紙をルーツにもつ絶縁紙や不織布の会社がいまでも強い存在感を放っている。こうした製紙産業が同じ町の印刷業を直接的に支えているかと言えば、そうとも言い難いようだが、ニヨド印刷は商業印刷のみならず文化的な香り漂う印刷も、いの町で肅々と発展させている。

◆ 若かりし御庄さんの胸中

御庄さんと私はほぼ同じ時期に同じ大学で学んでいた。私たちはキャンパスで何度もすれ違ったりしていたはずである。話は必然的に学生時代にどの辺りで何をしていたかということに向かい、大学近辺の飲食店の話題でひと仕切り盛り上がった。

私はキャンパスの端にあった教育学部出身だが、御庄さんは土佐中高を経て、この大学の看板学部である政治経済学部に進学したエリートである。卒業後は、会社を継ぐための修行含みだったとは思いますが、大手証券会社に入社し、そこで4年半勤務した。都銀、生保損保、証券といった金融は、当時の学生の就職先としては人気の最盛期にあり、彼もそんな空気の中で就職したことになる。私のようにメーカーに就職する学生は少数派だった。

御庄さんと話し込むうちに、昭和が終わり、平成がはじまったころの時代感覚が少しずつ蘇ってきた。御庄さん言わく、「学校の成績はよかったかもしれないが、『自分』があったわけ



でもなかった。それでいて、会社をすんなり継ぐのも嫌だった。とくに目指したいものがあつたわけでもなく、時代に流されていたと言えばそうなのだが、社会が推奨するルールの上を歩き、そこで評価されていくという生き方もそれほど嫌いではなかった」と。私は御庄さんほど成績がよかつたわけではないが、振り返ってみると、考えていたことの大筋は私もまったく同じだった。こうした価値観はVUCAの時代を迎えている今日ではかなり退いた感もあるが、同じ時代に同じように自分の可能性を温めていた私は、御庄さんと妙に意気投合しながらインタビューを進めた。

◆ 経営を継承するまでの物語

4年半の証券会社勤務を経て、御庄さんは幼いころの遊び場でもあつた工場をもつニヨド印刷に就職し、少年時代にはとにかく怖く感じたお父様が社長を務める組織の一員となった。当時のニヨド印刷は、売上高も社員数も順調に伸び、事業の成長期にあつた。御庄さんは証券会社で鍛えた営業力を武器に、県内を中心に印刷需要を刈り取り、印刷機の操業を支えた。その後、売上の軸足は販促用ポケットティッシュのフィルムと中紙の印刷や、うちの裏表紙の印刷に移っていく。

消費者金融大手からの大量受注も得て、会社はさらに潤ったが、御庄さんはそこに「怖さ」も感じていた。

その予感的中し、2008-2009年の原油価格高騰によりインキとフィルムのコスト上昇が会社を直撃。続いて、ローンの利息上限を引き下げる法改正が2010年に施行されると、

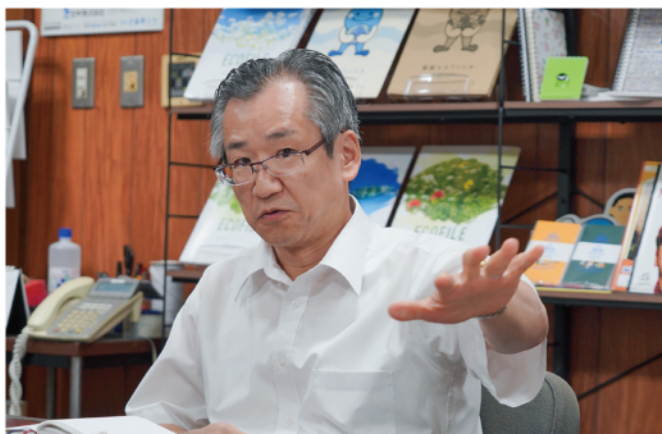


売上を支えた消費者金融の販促品需要も大きく減少する。

新たな顧客の開拓も既存顧客への値上げ交渉もうまく行かず、会社は恒常的な赤字に陥った。

このころ、現在の工場とは別の場所にあった事業所が、道路の拡幅によって立ち退きを求められる。このタイミングで社長は熟考の末、事業の縮小を決断。取引先への供給中止の説明、そして従業員への辛い解雇通告がなされた。その一切の説明説得を御庄さんはほとんど一人で務めた。

そんな修羅場を乗り越えた我が息子を見て、この時点でお父様は彼への経営継承を決意する。先代社長が74歳、御庄さんが45歳のときである。ちなみにその2年前、御庄さんは先代から「お前は会社を潰す」と言い放たれていた。御庄さんが辛い仕事をやり切った力の源泉は、この辺りにもあったように思う。



◆ 新しいビジネス機会の創出

社長となった御庄さんは、顧客が満足する事業の再創造にまい進した。デジタル時代の到来を受けて印刷物は確実に減っていくが、「なくなりたくない」という強い信念のもと、新社長は顧客を回り、顧客の声を聴き、自分たちだからこそできる仕事は何かと考え、2018年に「まるまるノート」事業にたどり着く。これはオリジナルノートを作るためのシステムパッケージ商品であり、従来の印刷物のような宣材の性格ではなく、人々の創造の道具となる消費財の性格の商品である。

展示会での反応もよく、ロケットスタートではなかったものの売上は着実に伸びていった。顧客ニーズやオーダーロット、製作技術や専用設備など、「オリジナルノートの作成に強い会社とためらいなく言い切れる」とは御庄さんの弁である。

社長となって7年後、御庄さんは経営塾に現れた。ご本人言わく、とくに記憶に残っているのはカフェの創業を描写した事例教材で、業績が低迷したときに現金が減っていくスピード感を強烈に疑似体験した。その翌年、社会はコロナ渦に入り、

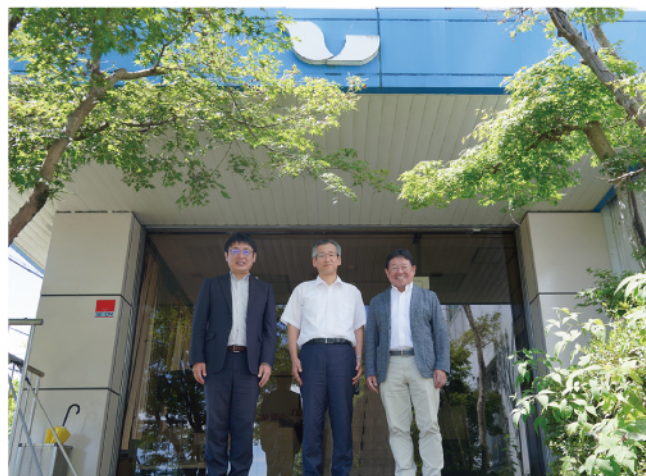


疑似体験を現実に追体験することになる。生々しい現実に苦悩していた御庄さんに、たまたまひろめ市場で田村先生と食事をしていて私はバッタリ出会った。そこで何を聞き、何を話したわけでもないのだが、御庄さんは「いちばん辛かったときにひろめで先生に会った」とそのときの記憶を鮮明に語る。生涯の親友にも近いつもりで修了生がさまざまなコンディションにあるときに、不意に「街中で会う」ということも、講師の役割のひとつなのかもしれない。これからも高知の街をもっともっとフラフラしなければと思った。

御庄さんは経営者として飾らず、きれいごとと言わない。

最近ではDXにも熱心だが、時代に流されることもなく、誇りがもてない仕事には徹底して背を向ける。こうした「ほどよく頑固なスタンス」を、平成の後半や令和の時代に社会人デビューした世代と共有するのはなかなか難しいだろう。しかし、だからこそ、御庄さんや私たちの世代の存在にも意味があるように思う。バブル時代を、そしてデジタル前夜のアナログ時代を、また逆に、いま以上に夢も堅実さも健在だったのかもしれない時代を生きた人間の、その役割や責任についても再考したインタビューだった。

(文：竹内伸一)



interview

ニヨド印刷株式会社

〒781-2110 高知県吾川郡いの町 474-2
TEL：088-892-0218



土佐経営塾 9 期生
合同会社 土佐健康素材 代表社員

山本 修平

私は2010年に転職して農業を始めました。

前職はIT企業に勤めていましたが、転職後は農業分野のとりわけ肥料や農薬の成分に関するレポートを読み漁りながら、絶対に売れるコンセプトのフルーツトマトをつくらうとしていました。そして、これは売れる!美味しい!と思えるフルーツトマトをつくる事ができ販路拡大をしている時に土佐経営塾を受講しました。

受講を通して、ビジネスで遭遇する様々なトラブルを予習でき、ビジネスは手堅く進めるしかないと腑に

落ちました。

そしてITでシステム化された仕事を目指して、土佐経営塾の縁を辿り宮地電機様に勤怠作業管理システムの作成をお願いしました。システム導入は良かったと思います。規模が拡大するにつれて乱雑になる所に安定と時間的な余裕が生まれました。

少しのゆとりがある事で、最近では「仕事の目的に共感してもらう体験が必要だ」と考えるようになりました。

美味しいだけじゃない栄養満点というコンセプトのフルーツトマトを自分で食べ続け、41歳の今とあまり変わらない見目で10年後に自撮り写真を撮る事を個人的な目標にしています。

また「健康をテーマにした仕事です」と忘れず発信していきたいと思います。



土佐経営塾同窓会会長

高知機型工業(株) 取締役副社長

北 泰子 (3期生)

土佐経営塾 修了生の皆様へ

今期より、同窓会会長を拝命いたしました北泰子です。

竹村典子前会長からの方針を引き継ぎ、同窓会活動を「学びを通して楽しむ場」にしていきたいと思います。

8月の年次総会でいただきました皆様からのご意見を反映し、また、竹内伸一先生、田村樹志雄先生のご協力も頂きながら、「ケースディスカッション」をはじめとする対面で集まれる場も増やしていきたいと思います。同窓生が楽しく繋がりながら、学びを深め、経営に活かし、皆で高知を盛り上げてまいりましょう!!



土佐経営塾同窓会副会長

(株)四国ポンプセンター 代表取締役社長

西村 修一 (5期生)

「さあ発言することが礼儀ですよ」で始まる濃密な時間。土佐経営塾を卒業して早9年。副会長を拝命しました5期生の西村修一です。

北泰子新会長を支え、発展に寄与するよう精進してまいりますので、ご指導ご鞭撻のほど、よろしくお願いいたします。

「土佐経営塾で得た知識、経験を自らの為だけに使うのではなく、共に種を撒く」

それは土佐経営塾の木の下に集った者の役目だと思います。「勇気 礼節 寛容」を持って、同窓会活動を楽しみましょう!



田村 樹志雄

事業にはライフサイクルがあるとされています。つまり、「導入期」「成長期」「成熟期」「衰退期」と事業規模が人生のように変化する様を表しています。そのライフサイクルの長さは、業種・業態にも依存しますが、もし皆さんが新規事業を立案する場合、その事業のライフサイクルの長さは、何に影響されると考えるでしょう。その一つは、「ターゲット顧客の悩みやお困りごとが、どれほど根深いのか?」という「顧客にとっての問題の根深さ」が挙げられます。

つまり、これまで中々解決できなかった悩みやお困りごと等の「顧客の問題に対応できる商品・

事業ライフサイクル

サービス(=価値)を提供し続けることができれば、事業ライフサイクルは長くなる、ということになります。(参入障壁を築くことができれば、更に延命されますね。)

近年の土佐経営塾では、投資回収計画について考える機会があり、その際、回収期間を何年に設定するのが良いのか、という論点が出てきます。その議論の中で、投資案件毎に「事業ライフサイクル」の長短も考える必要があり、顧客への価値提供という「マーケティング」と投資回収計画等の「財務活動」にこのようなつながりがあるのは、とても興味深いですね。