

■ 経営指針 一流企業人への道

85年目の秋

社長 中嶋 功

—飛躍をめざして—

1917（大正6）年、もともと繊維商社であった伊藤忠商事株式会社の総帥伊藤忠兵衛氏（当時社長）が渡米したとき、米国における自動車の普及およびその将来性に着目、わが国においても将来、自動車の普及は必至とみて、米国の自動車会社と契約する一方、帰国に先立って設立された会社が大阪自動車株式会社。当社の誕生です。

伊藤忠兵衛氏の知遇の厚かった機械部長の栗林正男が初代社長に就任。5年後の大正11年大不況で、伊藤忠も機械と鉄で大きな失敗をし、誕生したばかりの大阪自動車は系列から切り離されました。以後、当社は自動車産業の黎明期に独立独歩、自動車部品の専門問屋としての道を切り開いて行ったのです。創始者伊藤忠兵衛氏をさかのぼれば、当社のルーツはわが国の商人道の規範をつくってきた近江商人にいきつきます。

今年、会社設立85周年を迎えています。社歴の長い企業にはめずらしく、個人創業や同族会社の時期がありませんでした。創業当時から、開かれた株式会社であり、会社の求心力は、信用第一とする企業理念や誠実・謙虚を旨とする、よき社風にありました。当社存続の遺伝子は、この風土に加えて、新しいものに果敢に挑戦する進取の気性や勤勉の哲学と禁欲的な生活習慣を中心とする商人としての行動規範、さらには「利は余沢、三方よし」という思想でした。

利益は企業を存続し商売を拡大していくために必要であり、それは先輩やまわりの人たちのお陰である。商売は売り手よし、買い手よし、世間よしの共存共栄と社会への貢献が大切であるという考え方で。

第2の創業ともいべき戦後の再スタートは、伊藤忠兵衛氏と同郷で、当社創業時に、伊藤忠の機械部から転籍していた中嶋九三が社長に就任してからです。社名を大同自動車興業株式会社と改め、創業の精神や理念を尊ぶ理念経営を、ますます社内に深く浸透させていき、誠実でオープンな社風は、業界でも高く評価されていきました。

私たち現役世代は、第3の創業を意図して、92年に社名をSPK株式会社に改称し、「伝統ある新しい企業」づくりにチャ

レンジしていますが、その途上で、社歴の節目であるメモリアルイヤーを迎えています。ひとくちに85年と言いますが、環境の変化や幾多の困難を乗り越えて、1世紀に近い間、自動車アフターマーケットという同じ事業領域で、営々として企業活動を継続してきたのは、すごいことだと思います。これは、いろいろな努力やまわりからのご支援のお陰ですが、企業永続のエネルギーは、創業以来まじめ、熱心に継承されてきた精神や理念にあったと考えます。

いま100年に1度の乱世を迎え、社会、政治、経済とも方向感覚を失ったごとくさまよっているようにみえます。新しい世紀への陣痛は収まる兆しをみせるどころか、ますます混沌の度合いを深めています。

企業倫理が問われています。アメリカ式経営も日本式経営も、自由化・国際化や資本主義経済のひずみに直面していますし、これからますますリスクの多い時代に入っていきます。競争もさらに激化していきます。外部環境の厳しさは、そのとおりではありますが、問題は外ではなく、憂いは内にあります。

企業はつぶれやすいものではありませんが、不況だけではそう簡単にはつぶれません。しかし、企業内部の不祥事や対処の仕方のまずさによる信用の失墜は、名門、大企業といえども、一挙に市場から葬り去られる悲劇を、ここ数カ月いやというほど見せつけられました。

他人事ではありません。企業経営はリスクそのものなのです。人は間違いをおこしやすいものですから。その可能性を倫理観の確立と仕組みの両面から食い止める、大事に至らない全社的な努力が求められています。

創立85年目の秋、創業の精神と企業理念を社内に浸透させ、信用を創造し継承してくれた先達に感謝し、彼らに学ぶよい機会にしましょう。同時に、己を省みて、自分を厳しく律する誓いと、企業永続への使命感を新たにしていきたいものです。もちろん、ご支援いただいたまわりの多くの人たちのお陰であることも決して忘れてはなりません。

時代は「人口が減少していく」「デフレが進む」「リスクが増えていく」劇的な変化をみせています。この困難な環境に愚痴をこぼさず、真正面から向き合ってこそ、道が開けるのです。

企業の永続があってこそ、社会への貢献を持続することも、幸せにもなれるのです。その必要条件は、20世紀の成功体験を捨てること、当社の企業理念や信用を守っていくこと、この2点です。

しかし、これだけでは十分ではありません。当社は概ね良好である（実際は厳しい）とみなさんが思う水準から抜け出せない状況がつづいています。これは、今のような変化の時代には、とても危ういことです。ビジョナリーカンパニーの著者ジェームス・C・コリンズは、この概ね良好が飛躍への敵であり、ここに問題があると指摘しています。この危うい状態にとどまらず、真の中堅企業へ飛躍するチャレンジ、これが追加すべき条件です。

この条件を満たすには、まず人材が肝心です。性格がよくて、規律ある行動がとれる適切な人材と謙虚さと不屈の精神をもったリーダーが必要です。次に、みんなが情熱をもって取り組めて、業界でトップになれる部分と収益性が確保できる領域に的を絞る単純明快な戦略のもとに、厳しい現実を直視して、どんな困難にぶつかろうとも、最後には必ず勝てるし、勝つのだという確信をもって、全員が同じ方向に向かって、極端なほど勤勉で、驚くほど徹底して仕事に取り組む人たちが大勢いることです。

決して、特別な才能や画期的な経営モデル、事業領域、技術革新、動機付けなどに恵まれることが飛躍への条件とはなっていないという数多くの実証例は、当社にも現状から抜け出す可能性が十分にあることを物語っています。

「適切な人が大勢いる」「規律の文化がある」「謙虚さと不屈の精神をもったリーダー」「みんなが理解する単純明快な戦略」「厳しい現実を直視する」「最後には必ず勝つという信念」「みんなが同じ方向に向かってやらねばならないことをすべて極端なほど勤勉で、驚くほど徹底してやり続ける」と言うのは簡単ですが、なみ大抵のことではありません。が、できないことでもないので。

当社の戦略は単純明快です。創業以来一貫して自動車のアフターマーケットを事業領域として、強みであるメンテナンスパーツを地域部品商中心に卸販売する。人材を育成し、国内・海外・工機の3営業部門を育て、真の中堅企業をめざす。社会への貢献をつづけるために、SPKを豊かに永続させる

ことです。

本業を失えば、すべて空なり！

規律の文化には、適切な人材が不可欠です。学歴や専門知識より、性格がよくて、基礎的能力のある人を選び、育成します。「なにを考えているのか」「それについて話してこないか」「私が理解できるようにしてくれないか」「心配すべきは何だろう」答えではなく、質問によって指導します。厳しい現実を直視しながら真実に耳を傾ける社風のなかで、してはならないことは絶対しない。やらねばならないことはすべて静かに、根気よく、愚直にやりつづける。自らの意志でやりとおす。規律ある人が規律ある考えで、規律ある行動をとれば、階級組織は不要になるでしょう。規律の文化は自営業者意識から生まれます。

良好なレベルからの更なる飛躍は一気には達成できません。たったひとつの決定的な動き、大がかりな取り組み、起死回生のヒット商品、めったにない幸運、痛みを伴う大改革によって実現するものではありません。

巨大で重い「弾車」を思い浮かべてみましょう。金属製の巨大な輪で、水平に取り付けられていて中心に軸がある。この弾み車をできるだけ速く、できるだけ長期にわたって回しつづけるのが自分の仕事だと考えてみましょう。必死になって押すと、弾み車は何センチか動く。ゆっくりとした回転が始まる。押しつづけて2、3時間すると、ようやく弾み車は1回転する、回転が少し速くなる。さらに力を出しつづけるとようやく2回転目が終る。さらに同じ方向に押しつづける、3回転、4回転、5回転、徐々に回転速度が速くなっていく。さらに押しつづける、勢いが出てくる、どんどん速くなる、30回、50回、100回そしてどこかで突破段階に入る。勢いが勢いを呼ぶようになり、回転がどんどん速くなる。弾み車の重さが逆に有利になり、そんなに強い力で押しているわけではないのに、加速度的に回転が速まっていく。一さて、この弾み車はどんな一押しで、ここまで回転を速めたのでしょうか？ そうです、これまでのすべての押しであり、同じ方向への押しを積み重ねてきたことです。

飛躍への道は、劇的な方法によってではなく、明確な目標に向かって、小さな努力を根気よく、整然と積み重ねていくことによって開かれていくのです。