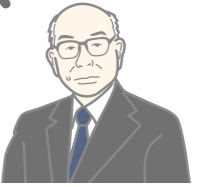


歴史は形を変えて繰り返す！「コロナ状況下」に学ぶ企業経営

# 「昭和の名経営者 (土光敏夫)の 経営の真髓に学ぶ」



土光 敏夫 氏

1 「コロナ状況下」で先が見えない時代だからこそ昭和を代表する経営者に学ぶ

日本を代表する企業を育てた名経営者は、なにを考へ、どう行動(考働)してきたのか。先が不透明なコロナ状況下だから、石川島重工業・石川島播磨重工業 社長、東芝 社長・会長を歴任、日本経済団体連合会(経団連)第4代会長に就任し、「ミスター合理化」として「土光臨調」と称されている第二次臨時行政調査会でも辣腕を振るった「土光敏夫」の経営の真髓に学ぶ。

2 土光敏夫…1896年(明治29年)9月、岡山県御野郡大野村(現在の岡山市北区)に肥料仲買商の土光菊次郎・登美夫妻の次男として誕生。母の登美は日蓮宗に深く帰依した女性で女子教育

①1896年(明治29年)9月、岡山県御野郡大野村(現在の岡山市北区)に肥料仲買商の土光菊次郎・登美夫妻の次男として誕生。母の登美は日蓮宗に深く帰依した女性で女子教育

の必要性を感じ、1941年(昭和16年)にほとんど独力で横浜市鶴見区に橘学苑を開校した程の女傑であった。校訓を「正しきものは強くあれ」とし、土光は母の気性を強く受け継いだ。

②大学卒業後、東京石川島造船所(現・IHI)に入社。その後、出向先の社長に就任し、1950年(昭和25年)経営の危機に本社に復帰し、社長に就任し再建に取り組む。土光は徹底した合理化で経営再建に成功する。

③1965年(昭和40年)、やはり経営難に陥っていた東京芝浦電気(東芝)の再建を依頼され、土光は社長に就任する。ここでも辣腕を振るい、翌年の1966年(昭和41年)に再建に成功した。

④1974(昭和49)年、経団連会長に就任する。以後、土光は2期6年にわたって財界総理として第一次石油ショック後の日本経済の安定化や企業の政治献金の改善などに尽力し

てはじめて出てくる。やりもしない、働きもしないで、どうしてそのような喜びが得られるだろうか。生きがいにしてもそうだ。精一杯生きる努力をして、はじめて生きる喜びを知るのだ

4 土光敏夫は現状の困窮(コロナ禍)をどう言うか…推測

①群がる障害(コロナ禍)に耐え、隘路を乗り越える過程で、真の人間形成が行われる。艱難汝を玉にす。そして艱難を自らに課し続ける人間のみが、不断の人間成長を遂げる。

②人によっては失敗を契機として転身することもあるし、旧弊をかなぐり捨てて悟ることもある。とにかく人間は変わるといふ事を忘れてはならない。

③常に「他のやりかたはないか」を考えよ。それを関係部門が共同でやれ

④この変化の激しい時代に固定したものへの考え方は許されない。スローガンは逆に新しいものの考え方をはばむ。もしつくるなら、毎日変わる社は社訓をつくるべきだ

⑤実は誰にも火種はある。たしかにあるのだが、なかなかうまく火がつかない。火がついたとしても、ほかからの貰い火ではなさない。自分の火種には、自分で火をつける。それができないようでは、リーダーなど覚束ない



中小企業診断士・社会保険労務士・販売士  
**大野実雄氏**

●プロフィール  
(オオノ シツオ)  
メーカー、経営コンサルティングファームを経てオオノ経営労務事務所開設。「変化には変化でしか対応できない」を企業支援の基本としている。著書に「売れるように売れば必ず売れる」「働き方・生き方こころの軸」「勝つ企業」等がある。

た。一方で日本経済の一層の自由化と国際化を図り、積極的に海外ミッションを組んで各国に渡航した。

⑤1981(昭和56)年には鈴木善幸首相、中曽根康弘行政管理庁長官に請われて第二次臨時行政調査会長に就任した。行政改革に執念を燃やし、2年後に行財政改革答申をまとめ、「増税なき財政再建」「三公社(国鉄・専売公社・電電公社)民営化」などの路線を打ち出し、さらに1986(昭和61)年までは臨時行政改革推進審議会の会長を務めて、行政改革の先頭に立った。謹厳実直な人柄と余人の追従を許さない抜群の行動力、そして質素な生活から、「ミスター合理化」「荒法師」「怒号敏夫」「行革の鬼」「メザシの土光さん」などの異名を奉られた。

5 「コロナ禍」への対応(飲食店の場合)…正解はない!

①「コロナに勝つ」という考え方は捨てる。コロナと付き合うしかない。

②「安心・安全・清潔」の見える化…顧客のよく見える店頭…「従業員」のフェイスシールド+マスク着用」「従業員の検温、靴底の消毒」「客席の消毒」「客席のソーシャルディスタンス、客席の仕切り」「各客席に消毒液」「10分ごとに店内のすべての空気を入れ替えます」

③飲食店売上(月)÷客数(既存客+新規客)×平均客単価×来店頻度

- ・客数を増やす↓業態を増やす(夜型+ランチ+テイクアウト+デリバリー)
- ・客単価を増やす↓新メニュー開発、松竹梅商法での高額商品
- ・来店頻度高める↓「安心・安全・清潔」の見える化、「気遣い・心配り」、他店にないメニュー開発、飲み比べ3セット(今回はAで、次回はB、次々回はC)、次回来店時の顧客メリット提供(フリースタサービス)、2000円以上で抽選し外れ無しで次回の特典有り

歴史は、今を経営する者がより良い事業を展開するために、先人が遺してくれた経営の鑑(かたみ)でもあります。

\*史実は諸説があります。本文とは異なる説もありますのでご了承ください。  
\*イラストはイメージです。  
\*参考文献：昭和時代年表(岩波ジュニア新書、昭和時代朝日新聞出版)、昭和の名経営者たち(日経PPI社、消費と復興 土光敏夫100の言葉(文春文庫)

当研究会は岐阜商工会議所に登録している各専門家25名が研鑽を重ね、企業や事業支援の実践に役立てることを目的としています。主な活動は、企業経営に関する法律、税務、財務、販売、事業承継、ITなどの事例を通して各専門分野からの意見や提言を行い、企業最適化を図ることです。

3 土光敏夫のエピソード…名言(言葉には魂が宿る)

①古い言葉だが率先垂範こそ、人に向かう基本原理だと信ずる

②コストダウンにはタネ切れはない。目のつけどころとやり方次第。

③本来の情報は天然色なのだが、幹部の持つ情報は単色情報になりがち。そんな薄まった情報に基づいて判断したら大変。単色情報を天然色情報に戻すためには、自らの目で現場を歩き、自らの目で現場を見て、現場の空気を味わい、働く人々の感覚に直に触れること。

④成功の要因は、会社の中での時間中になく、私生活での時間中にあるというわけだ。会社で頭を使ったり努力したりするのは、あたりまえで、大部分の人がそうしているのだ。ところが、家に帰ってからの時間をどう使っているかが、だんだん差をつけてくる。

⑤部下は上司のうしろ姿を学ぶ。上司が真剣に仕事に打ち込むことが最上の教育である。

⑥自分は聞いていない。誰かがやってくれるだろう。組織のエネルギーを燃焼させるために、まずこの二つの言葉を追放しよう。

⑦分かっているもやらないのは、分かっているのと同じだ。やつても成果が出ないのは、やらないのと同じだ。

⑧やりがいがいい、働きがいは、やってみ