

常識を超える  
合理的経営のすすめ

チャレンジ精神よ  
永遠に

高橋 弘

日本ジャンボー(株)社長



---

もし写真（映像）がなかつたら、  
人類が月に立つたあの感動も  
それほど世の中には伝わらなかつただろう。

もし写真（映像）がなかつたら、  
私の幼い頃の姿も見ることはできなかつた。

もし写真（映像）がなかつたら、  
日本ジャンボーグループもない。

私は、写真を通して幸せづくりに貢献し、  
社会に役立つ喜びを持っている。

---



チャレンジ精神よ永遠に。――もくじ

# 第1章◎チャレンジ精神よ永遠に

—私の原点、私の歩み

25歳で作った「事業計画書」	3
家業の酒屋を継いでわかつたこと	9
面白いほど利益の上がった副業の写真業	15
写真事業に人生を賭けようと決心	23
カラーワ写真現像をめぐるたつた一人の反乱	32
巨大フィルムメーカーを相手に闘う	40
写真業界の体質を変えた“完全勝利”	48
株式投資の失敗で学んだ経営の心得	53
受け付けと現像を分離したシステムの開拓	58
印画紙の内外価格差の解消への挑戦	63

## 第2章○株式公開秘話

73

自力での公開をめざして動く 75

公開か、白紙撤回かで揺れた日々 84

経営者としての責任の重さを痛感 94

## 第3章◎経営の王道は小さな工夫にあり

私の経営手法

99

不動産への投資を忘れてはならない  
設備投資には最先端の設備を導入せよ

101

経営者は何にでも興味を持つこと

116

110

商談は5分、銀行には行くな！

121

知恵や工夫の種は毎日の仕事の中にある

左回りの集配ルートでムダを省く

出張はエコノミークラスに自由席

伝票1枚の工夫でも利益になる

好奇心さえ豊かなならアイデアは無限

147 141

134

152

128

## 終章◎ 次代の主人公たちへ

業界を切り開くトップランナーとして

郷土への思いから生まれた温泉ビジネス

これからは“人間力”の時代

176

163

169

チャレンジ精神よ永遠に



第  
**1**  
章◎  
チャレンジ精神よ永遠に

——私の原点、私の歩み



## 25歳で作つた「事業計画書」

今、私の手元に1冊の事業計画書がある。

### 『日本ジャンボー株式会社事業計画』

B5判サイズで総ページ数はわずか4ページ。表紙には、表題の他に何も書かれてい  
ない。ただ、片隅に小さく“1960 S35・11”と、作成した年月だけが書き留めら  
れている。

1960年11月——。日本ジャンボーが産声を上げたのは1960年の12月3日な  
で、計画書が作成されたのは、会社設立の前月ということになる。

熱海ジャンボー、静岡ジャンボーといろいろ悩んだ社名も日本ジャンボーに決まり、私はこれから新たに進出する事業の基本戦略を事業計画書として書き表した。それがこの事業計画書である。

ページを開くと、まず「ジャンボープリント工程図」と「フィルム印画工程図」が描かれている。後で詳述することになるが、私はこのとき、それまでは手作業が常識だった白黒写真の現像焼き付け作業を自動化して、大量一括処理する画期的な生産システムを作ろうとしていた。

「プリント工程図」には上り網、水洗、定着、定止、現像といった具合に、現像にかかるすべての業務が流れ作業として図式化してある。さらに、その下に描かれた「フィルム印画工程図」も、同様に水洗、乾燥に至る工程をシステムとして簡潔明瞭にまとめてある。

現像焼き付けの大量処理システムを、わずかB5判1ページの中に図式化した工程図にこそ、日本ジャンボーが挑んだベンチャー事業の夢が詰まっている。当時25歳の私が練りに練つた人生で最初の事業構想だ。

工程図に続いては、「主な業務内容」が列挙してある。事業の主軸となる自動化した

白黒写真の現像焼き付け業務を中心にしておられたのは当然だが、当時はまだ一般的ではなかつたカラープリント業務も、すでに視野に入れていた。さらには複写、撮影、カメラやフィルム材料の販売から商業写真、諸印刷、物用写真、大型写真、その他写真に付随する業務のいっさいを手がけていこうという、若い事業意欲がそのまま業務計画になつてゐる。

次は、大量現像システム戦略の中核となる「受付場構想」だ。写真の現像焼き付けを大量処理するには、その前提として大量の注文を取らなければならない。私はこのとき、写真の現像、焼き付け注文を受け付ける受付場として、熱海市（静岡県）に4カ所、三島市（静岡県）に2カ所、沼津市（静岡県）に2カ所、伊東市（静岡県）に2カ所、小田原市（神奈川県）にも2カ所、湯河原（神奈川県）に1カ所、そして網代（静岡県）に1カ所の設置を計画し、その他にも会社や学校の販売部などを含めて約20カ所の受付拠点を作ることを考えた。受付拠点を広域に点在させ、集まつたフィルムを1カ所で集中処理するというのが私の基本事業戦略だった。

数多くの写真現像受付場の設置を計画したうえで、私は計画書にこう記した。

『（それらの受付場に）当店の看板を出してDPEを受け付けてもらい、手数料は1割

---

5分支払うものとする。集配は当方負担』

つまり、日本ジャンボーに対するお客様からの現像焼き付け依頼は、写真商売とは何の関係もない異業種の店舗等に日本ジャンボーの看板を出して受け付ける。日本ジャンボーは受付代行業務の手数料をお店に支払って集配を行うという事業形態である。

受付場を増やして、現像、焼き付けの処理本数を飛躍的に増加させた場合の収入予定は、次のように想定した。

『1カ月約30日、1日100口（直接受付所14で1カ所当たり7本）として、100×300円（2B1本150円より、3E1本400円、20E1本240円）＝3万円。3万円×30日＝90万円、内利益40万円。その他付随する業務で月3万～5万円は利益が上がると思うが、収入予算は少なめの会計原則にしたがい収入は見込まない』

私が人生で最初に立案した事業計画書には、その後の日本ジャンボーの経営に踏襲されてきた“事業哲学”がすでに示されている。それは、収入予定に書き入れた「（新しく事業を始めるときは）収入を低めに計算して、経費は大目に見積もる」という原則である。

また、注意してこの計画書を読むとわかるが、このときの事業計画は、1カ月を30日

として計算している。つまり、"休みなしで働く覚悟"を前提にして、事業計画を考えていたことがわかる。

事業を興すとなると目先の夢がついつい先走ってしまい、"儲けること"や"儲かること"ばかりに関心が偏りがちになるが、取らぬ狸の皮算用で作成された事業計画ほど、危険に満ちたものはない。私は25歳のときの日本ジャンボー創業から一貫して、入るお金よりも出ていくお金を十分計算したうえで、慎重に事業の青写真を描いてきた。収入は低めに、経費は多めに見積もること。それが事業計画の大原則だ。

受付場の設置や収入見込みを慎重に見定めながら、次に支出の予測を行なつた。

支出予算は月40万円。その内訳は次のとおりだ。まず、人件費としては、社長の私が月3万円の給料を貰い、他に高校の同級生の専務1人分と主に工場業務を担当する従業員分を試算して、総額を15万円と弾いた。

続いて宣伝費、電話代、交際費、研究費などを計上した営業費が、同じく15万円。さらに銀行その他への借金の返済額が、毎月10万円。これらを総合計すると、毎月の支出総額は40万円となる。

毎月90万円の売り上げから得られる利益が40万円で、支出も40万円。本業である現像

焼き付け業務に付随する業務で月に3万～4万円ほど利益を上げるという“努力目標”を設定して、辛め辛めの事業計画書ができ上がっている。

このように事業の收支を慎重に計算したうえで、最後のページには日本ジャンボーの資本金の構成や、借入金や資金用途の内訳を列挙した。

そして最後に、日本ジャンボーが保有する事業能力として、私は次のように書いた。

『普通の方法との大差はトリミングなしの一定引伸焼付であること。1時間の仕上げ能力、ジャンボーサイズ1秒2枚として1800枚（横浜の写真工芸社では1時間に7000～8000枚）』

写真事業の陋習ろうしうと常識に挑み、ビジネスの原点を“薄利多売”にすえた日本ジャンボーは、この計画書に導かれながら、未知の航海へと出帆していくのである。

## 家業の酒屋を継いでわかつたこと

最近は日本においても盛んに規制緩和が議論され、金融ビッグバンに象徴されるように、企業を取り巻く経営環境も激変しようとしている。これからの中日本は、より一層自由競争の市場経済が徹底されていくであろう。

今年（1997年）は、私が現在の日本ジャンボーにつながる写真ビジネスを創業して、ちょうど40周年になる節目の年でもある。長いようで短かった40年間だった。

これから私は本書の中で、私が育てた日本ジャンボーという企業の足跡を書き綴つていくつもりだが、マスコミなどで“規制に挑戦する経営者”と呼ばれることがある私が

一番最初に商いの何たるかを学んだビジネスは、私の生家である高橋酒店が営んでいる典型的な規制されたビジネスだった。

酒販店経営というのは、国家の免許事業なので確かに“守られる”という一面もあるかもしれない。何しろ、酒を仕入れたときの納品書に、税務署の検印が必要な時代もあつたような商売である。だが、私が学業を終えて商いを手伝うようになり、商売の実態をいろいろ知つてくると、守られる裏側にある“厳しさ”も実感するようになつた。

酒というのは国家にとって、大切な課税商品だ。現在でもビールには大ビン1本当たり141円の税金がかけられている。製造原価など40円か50円程度なので、その3倍から4倍くらいの税金がかけられていることになる。つまり、酒屋とは国家にとって重要な税金を徴収する商品を扱う商売なのである。

もし、小売店の商売が行き詰まれば、もう一段川上の酒問屋がダメージを受ける。さらに、酒問屋の経営がおかしくなれば、今度は酒メーカーに影響が及び十分な税収が期待できなくなる恐れがある。したがって、小売商売の酒屋にもさまざまな規制が入つてくるわけである。

守られながらも厳しく規制された酒屋という商売に取り組むことになった。

当時の商店の常識からすれば、学業を終えた長男が家業を継ぐのは当たり前の姿だったが、実は私にはもう一つ、個人の写真業という“副業”があった。

中学時代にアルバイトして貯めたお金で買ったプローニーフィルム箱型カメラを手にしてから、私とカメラとの付き合いは始まった。高校2年生のときに写真部に入部すると、いよいよ本格的に写真を撮つて、自分で現像までするようになつていった。

学校の授業料が月額800円の時代に、すでに何台目かのカメラを買い替えながら、キヤノンの4SBという7万円もする高級カメラを手にしていた私は、友人たちの写真を撮つてあげては、撮影のアルバイトもするようになつた。こうした小遣い稼ぎ程度のアマチュア写真業を“ビジネス”と呼ぶのなら、私は高校時代からすでにそうした商いに手を染めていたことになる。

そのような二足の草鞋を履いた酒屋商売のスタートだったが、最初の数年間は私も酒屋の仕事に全力投球した。高校時代に学んだ簿記や会計の知識を活かして細かい帳簿類の記帳を担当し、その一方でお得意さんである熱海の旅館への商品配達に汗を流す日々が続いていった。

旅館に酒や醤油を配達するといつても、都会での仕事と違い、熱海の場合は斜面にへばりつくように旅館が建っているので、商品を納品するにはビールの大ビンが24本入っている重さ約34キロの木箱を抱えて、100メートルもある急勾配の階段を上り下りしなければならない。しかも、注文された商品を納めたら、今度は空きビンを回収し、箱に詰めて再び抱えて運ばなければならなかつた。心得のない人がいきなりやつたら、腰を痛めてしまうような過酷な仕事なのである。

しかも、その厳しい仕事の裏側には何があつたのかといえば、利幅が薄く商売の資金繰りも大変な現実が横たわつていた。

今でこそ、経営内容がきちんとしていれば、銀行からの融資などが普通に受けられるようになつたが、当時の旅館業はそうした経営資金の調達がなかなか大変で、華やかに見える世界の裏側では、キャッシュフローに苦労している旅館も少なくなかつた。

しかも、旅館が資金繰りに苦しむと、まるで運命共同体のように酒屋も資金繰りに困ることになつてしまふ。その理由は、資金繰りが苦しい旅館は、支払いの中でも金額が嵩む酒屋と魚屋への支払いを「先延ばししてくれ」と言つてくるからだつた。酒屋への支払いを先延ばししておいて、旅館は宿泊客から現金収入を得て、資金をやり繰りする。

それが当時の旅館業の経営だった。

さてそうなると、酒屋にとつても、いろいろと面倒な事態が起こつてくる。旅館からの支払いが延びた分、酒屋が酒問屋に支払う仕入れ代金も先延ばしだければ問題ないが、こちらはそれが許されない。だから、酒屋のほうは金額の嵩む売り掛けを抱えながら、今度は自分たちが資金繰りに四苦八苦するようになる。

重い商品を抱え、坂を上り必死になつて配達した商品の販売代金がすぐに回収できないという苦労を重ねても、商売そのものの利益に魅力があればまた別なのだが、酒屋という商売の利幅は、私の感覚からすればきわめて少ないものだった。

当時、ビール大ビン1本の売り値が125円の時代。大口の注文を受ける旅館などに納めるケースは、1箱売つてちょうど3000円になる。数ある旅館の中には大規模な宴会場を持つているようなところもあるので、そういう旅館は一度に30箱以上も注文してくれたが、酒屋が期待する大口注文は残念ながら回数が少ない。

酒やビールを売つて10万円の売り上げを作ろうと思つたら大変なことで、1箱3000円の重たい箱を33箱売つて、やつと9万9000円になる。

では、その利益はいかほどのなるのかといえば、通常のビール販売での粗利益は10%

ぐらい見込めたが、お得意さんである大口の注文先に對しては、利益を落としてせいぜい5%ぐらいしか儲けられない。利幅は驚くほどに薄かつた。

酒の商売をするようになつた私は、5000円や1万円の利益を上げるのがいかに変なことなのかを、身をもつて思い知らされた。

(ああ、この商売のままでは家族や店の従業員みんなが豊かになつて、みんなが幸せになることは難しいな)

酒屋商売の裏側を知るようになればなるほど、私はある種の犠牲的な労働で成立していた酒屋という商売の限界を痛感するようになつた。

## 面白いほど利益の上がった副業の写真業

これは私の持論の一つだが、商売は何でもその時代その時代の新しいもののほうが利益も上がるし、成長する可能性も高いと考えている。

私が学校を卒業して入った酒屋という商売は、規制された事業という側面もあつたが、それ以上に商売として新しいものではなく、これから大いに成長していくこうとするようなビジネスでもなかつた。いわば、すでに成熟してしまつたビジネスなので、利益を上げるといつても、固定化された利益システムの中でしか事業ができないのである。

今、もし私が若くてゼロから創業して挑戦しようと思ったら、やはり面白そうなビジネ

ネスはハイテク、コンピュータ関連であろうか。ビジネスの可能性や成長性に魅力を感じてさまざまなライバルが出現してくれば、競争も激しくなるかもしれないが、その中で勝ち抜けば成功者になれるし、利益という見返りも大きいだろう。

さて、酒屋の経営に首を突っ込むことになった私は、自分自身の体験を積むことによつて、次第に酒屋という商売の限界を感じていった。その一方で、逆にビジネスの可能性に魅力を感じてのめり込んでいったのが、副業だった写真業だつた。写真業にニュー・ビジネスとしての魅力というと、若い読者の方にはピンとこないかもしだれないが、今ではごく見慣れたビジネスである写真業も、当時はまだまだ新しい、今で言うベンチャー・ビジネスだったのである。

「伊豆山写真」。これが、私が写真業として掲げた一番最初の看板だつた。場所は実家の酒屋の店頭の一角。そこに小さな暗室を造つて、写真業の仕事を始めたのである。写真の撮影や現像は、高校の写真部時代からお手のものだつた。

当時、私が写真ビジネスとして熱心に取り組んでいたのが、熱海の旅館の宿泊客を相手にした写真撮影である。現在では『日本人総カメラマン』と言えるほどにカメラの個人所有や個人撮影も当たり前になつてゐるが、今から30年以上時計の針を戻すと、個人

でカメラを所有しているのがまだ珍しい時代だった。

親戚の旅館を皮切りにして宿泊客の記念写真の撮影サービスを始めた私は、次第に取引先となる旅館の件数を増やしていき、大規模旅館の大口団体客の記念写真も撮影するようになつていった。

通常、団体の客は、午後4時ごろ旅館に到着。部屋に通されると、まずは旅の疲れを癒そうと入浴。ひと風呂浴びて浴衣に着替えたのち、たいてい夕方の6時から宴会の始まりである。

さあ、そこからが私の出番だ。宴会の席に着くためにぞろぞろと団体客が宴会場に集まってきたとき、「さあみなさん、こちらのほうに並んでいただけますか」と声をかけてズラリと並んでいただき、記念写真をパチリ。今のようなフラッシュがまだない時代だったので、マグネシウムをボッとたいて、温泉旅行の記念写真を撮影するというわけだ。

撮影が終わると、そこからが戦争になる。夕方撮ったフィルムをすぐに酒屋の一角の現像所に持ち帰つて、夜を徹して現像作業に没頭する。

団体客の客数分のプリントを終えた私は、翌朝、でき上がつた写真を旅館に届ける。

すると、朝食をとりに集まつた客の席に、昨夜の宴会場での記念写真が配られていると  
いう寸法だ。

今ではつきりと覚えているが、宴会場の舞台では並びきれず、旅館の屋上に並んで  
いただいて、300人を超える団体客の撮影をしたことわざつた。

団体客の記念撮影ビジネスを始めた私は、より多くの注文を開拓するために、熱海か  
ら東京に出張して営業するようになった。東京では定期的に旅行業者の会合があり、そ  
こに出かけていつて記念写真の撮影を売り込むのである。

会合に出かけていつてみると、そこには旅行に関係するさまざまな業者が顔を出して  
いて、みな自分たちの商売を熱心に売り込んでいる。  
たとえば、

「旅行の際に当社の弁当をご注文いただければ、こういう値段で○×のメニューの弁当  
を用意し、旅行会社様にはこれだけのリベートをお支払いできます」

といったように、一つでも多くの注文を取ろうとみんなが必死になつていて、  
私も早速、商売をした。団体客記念撮影用のサンプルを持参して、

「熱海で写真の撮影をやつている高橋です。熱海旅行の企画で写真サービスが必要なと

きは、ぜひ私に手配してください。私は旅行会社の写真部として、お客様の記念写真を撮らせていただきます」。

団体旅行商品の料金の中にあらかじめ写真サービスの代金も組み込んでもらい、私は旅行会社の写真部員として、熱海でお客様を迎えるといった商売だつた。

高橋酒店の一角で始めた写真事業は、その後も順調に業績を伸ばしていった。

そこで、ある写真店が退店した後の店舗を借り、新たに「アルプス写真」という名前をつけて、いよいよ本格的に二足の草鞋を履くことになった。借りた店舗は7坪、家賃は月7000円。22歳のときである。

不動産を借りて商売をやるなどということは、もちろん初めての経験だつた。

そのときのことでの、今でもはつきり覚えている出来事がある。不動産を借りるため、大家さんの前で契約書を書くことになつたのだが、私はたまたま高校の商業科で商業文書の書き方を学んでいたので、何も知らない若者なのに、間違なく契約書が書けてしまつた。まずそのことで大家さんに感心され、褒められたのである。

さらに、不動産の賃貸借契約をするには実印が必要だつたが、私はまだ実印など持つていなかつたので、三文判を実印登録して持参した。

すると、私の持つていった三文判を見て、大家さんがこう言つた。

「高橋さん、あなたは三文判を実印として持つてきたようだけど、私が思うには実印にお金をかけて、金のハンコを使うような人は出世しない」

大家さんに言われたそのひと言がずっと心に残つた私は、それ以降、今日に至るまで立派なハンコを使うことなく、事業を大きく育ててきた。そして後年になつて、大家さんの息子さんが結婚するときスピーチを頼まれた私は、「実は昔、新郎のお父さんから……」と切り出して、若いころに教わつた『ハンコの教え』を、お祝いの言葉として新郎新婦に贈つたのである。

さて、話を元に戻そう。

そのころ私が撮影して現像、プリントしていた記念写真は、サイズがB5判くらいのハツ切り判という大きさだつた。写真一枚の販売価格が300円。大口注文の頻度は多くはなかつたが、300人からの団体客注文を1件受けると、 $300\text{円} \times 300\text{人} = 90,000\text{円}$ の売り上げとなる。

この9万円のうち20%をリベートとして旅館に支払つても、手元にはなお7万2000円が残つた。しかも、現像の原材料費などたかが知れている。7万2000円の約90

%に相当する、約6万5000円が利益になつた。

それが、たつた一晩の商売から上がる利益なのである。大卒初任給の水準がだいたい1万円くらいの時代の6万5000円だ。

現在の大卒初任給が20万円程度として当時の利益額を計算してみると、6万5000円の20倍で130万円という金額になる。

一晩で130万円の利益が上がる商売。それが当時の記念写真の撮影サービスという事業の実態だった。

バブル経済華やかなりしころには、買った土地が1週間後には倍の金額で転売できたなどという儲け話があつたようだが、いつの時代でも面白いほど儲かる商売というのは存在するものだ。私が熱海で写真業を始めた時代は、写真の撮影サービスというビジネスが、面白いほど利益が上がり、ぐんぐん成長できるベンチャーリー的な事業だった。

このように、一方でわくわくするほど利益の上がる商売が存在する同じ土地で、しかも同じように旅館を相手に商売していくても、家業である酒屋のほうはいくら汗を流して身体を酷使しようと、1万円の利益を出すのがしんどくて大変な商売だった。

そうなると、私の生活は二足の草鞋もフル回転状態。昼間は、アルプス写真の仕事を

従業員に任せ、酒屋で主に経理関係の帳面をつける。夕方になつて、酒屋の仕事が一段落すると、アルプス写真のほうに出かけていくといつた毎日である。

そんなある日、ふと目に入った写真の業界紙に、こんな記事が出ていたのを見つけた。  
「東京の渋谷の地下街にある安い値段の写真店に行列ができる」と  
これはいったい何なのだろう？ 持ち前の好奇心が騒ぎだした。

## 写真事業に人生を賭けようと決心

安い写真店に行列ができている。

同じように熱海で写真の現像、焼き付け仕事を手がけていた私は、業界紙のその記事を見逃さなかつた。

早速、知り合いの写真問屋に、記事の内容について質問した。

「新聞に安い写真店に行列ができるって書いてあつたけど、いつたいどういう機械で現像、焼き付けをして、どんな仕組みになつてているのかな」

私がそう言うと、問屋の社員が「興味があるのか?」と聞いてきた。すぐに「とても

興味がある」と答えると、「だったら、連れていくつてやろう」と言つて、私を案内してくれることになったのである。

そうして連れていかれたのは、渋谷の地下街ではなく、横浜の写真工芸社という現像所だった。

そのころの写真の現像、焼き付けは手作業が当たり前で、作業能力も1人が1日かかる200枚処理するのがやつとという状態だった。

ところが、私の目の前に現れた自動機械は、なんと1時間で1800枚も焼き付けることができるという米軍の払い下げの機械だった。まるで夢のような機械である。

(すごいなー。うちにも1台欲しいな)

私がそんなことを考えていると、現像所の人人がこう言つた。

「うちは仕事がどんどん増えて、今ある機械だけでは処理しきれなくなつたので、今度新しく買い替えようと思っている。もし、あなたがこの機械を欲しいならば、中古だけど、1台わけてあげてもいい」

まったく予期しない言葉だつた。しかし、中古の機械1台とはいえ、値段は220万円もするという。前述のような計算で現在の価格に換算すると、220万円の20倍で4

400万円にもなる。まだ25歳だった私にしてみれば、大変な金額の買い物だつた。右から左に支払えるお金ではない。

だが、その大型自動焼き付け機を買つたと仮定した場合、今の事業はどうなるのか——。私はすぐに将来の事業プランを練つてみた。

それまでの手作業を自動化することによつて、大量の焼き付け処理が可能になるならば、当然、処理能力に見合つた注文も大量に集めなければならない。自動化に見合う営業力をどう強化すればよいのか。私の悩みはその一点にあつた。

そこで考えついたのが、現在の日本ジャンボーの写真集配システムに発展していく原形となつた、広域に展開する写真取次店の設置だつたのである。私は早速、自分で考えた事業プランを、前に記したように事業計画書としてまとめてみた。

(現像依頼のフィルムの受付場所を数多く点在させて、集めたフィルムを一括大量に処理すれば生産コストも大幅に下げられる。生産コストが下げられれば、ビジネスとして薄利多売が可能になるので、お客様の注文も増えていくだろう)

そう考えた私は、「写真現像と焼き付け処理の自動化に挑戦しよう!」とベンチャーアイデアの野心を燃やし始めた。だが、ただ一つ大きな難問があつた。それは、自分の人生

を賭けようと決心した写真事業を成長させる鍵となる、大型自動焼き付け機を購入する資金の調達だった。

自分でなんとか工面できるお金は、どう頑張っても120万円が限界だった。必要な資金は220万円。あと100万円がどうしても足りない。

そうした事情で私が困っていると、まつたく予想もしなかつた助け船が現れた。横浜の現像所に私を連れてってくれた件の写真問屋の支配人が、「何か困っていることでもあるのか?」と聞いてきたのである。

私は自分の窮状を素直に話した。

すると、「そういう事情ならば、お金を貸そう」と、不足分の100万円を貸してくれることになったのである。当時の100万円といえば、今の約2000万円に相当する。支配人は、そんな大変な金額のお金を25歳の私の描く事業の夢に賭けてくれたのだ。後年、この恩人とも言える支配人には、日本ジャンボーの会長に就任してもらうことになり、一緒に仕事をしていただくことになった。

こうして、アルプス写真を創業して3年目の1960年12月、資本金150万円の日本ジャンボー株式会社が誕生した。資本金のうち私の出資分は80万円。あとは友人や知

人などに出資を頼み、地元の地銀である静岡銀行などから総額で170万円の借り入れをして、アルプス写真から写真の現像部門だけを分離独立した形で、新たに“闘い”に挑戦することになった。

よく質問されることだが、私が命名した日本ジャンボーという社名は、この大型自動焼き付け機と深い関係を持つている。

日本ジャンボーが産声を上げたころ、一般の人々が手にしていた写真是、大きく分けて3つのサイズが主流となっていた。まず名刺判というサイズがあり、その倍の大きさの写真是手札判と呼ばれていた。さらに手札判の大きさを倍にすれば、それはキャビネ判となる。名刺、手札、キャビネという3つの写真の大きさが、ごく一般的な写真サイズであつた。

これらの写真サイズのプリント価格は、3つの中で一番手ごろな名刺判が1枚15円となっていた。

ところが、私が新たに買い求めることになつた米国製の自動焼き付け機から次々に生産されてくる写真のサイズは、82ミリ×114ミリという大型サイズ。一般にはEサイズと呼ばれていた大きさだつた。

つまり、これからこの自動焼き付け機をフル回転させ事業を成功させようと狙っているわが社がお客様に提供する写真の大きさは、Eサイズのジャンボ判になる。だったら、そのジャンボサイズを前面に打ち出した社名を付けようと考えて、「ジャンボー」となつたわけである。

では、日本とは何か？

「伊豆山写真」から「アルプス写真」と発展してきた私の写真事業も、その事業拠点はもちろん私が生まれ育った熱海だったので、社名の案としては、「熱海ジャンボー」にしようかとも迷つた。

（「熱海ジャンボー」か。それも悪くないな。でもどうせならもう少し大きく出て、「静岡ジャンボー」にしようか）

そう決めようとも思つたが、

（いや、俺の人生を賭けて会社を興すならば日本一の会社になりたい。だから、社名は熱海や静岡ではなく「日本ジャンボー」だ！）

と、夢と希望が湧いてきた。

そして、最後は日本一を願つて、社名を「日本ジャンボー」とすることになつた。



創業期の日本ジャンポーの現像所

日本ジャンボー設立時のこととて、もう一つ触れておきたいことがある。

伊豆山写真からアルプス写真と続いた酒屋仕事との二足の草鞋状態も、日本ジャンボーの設立でいよいよ物理的に困難になってしまった。酒屋とアルプス写真の二足の草鞋なら何とかなつたが、そこに本格的な写真事業を期して設立した日本ジャンボーが加われば、さすがにタフで元気いっぱいの私でも、三足の草鞋は履けなくなる。

#### (写真事業に人生を賭けてみたい)

自分としてはそう心に決めていたが、では酒屋の仕事は誰が継ぐのか。私は高橋家の長男だった。

そこで男兄弟3人が話し合った結果、酒屋経営のほうは次弟に任せ、私は末弟を引き連れて、日本ジャンボーの事業に専念するということが決定した。

酒屋の長男が家業を離れることになったとき、父は内心は複雑だったかもしれないが最後に、「そんなにやりたいのならやってみろ。もしお前が失敗しても、家には田畠もある……」と私の熱意を理解して、励ましてくれた。

しかし、母のほうは結局最後まで、私が家業を離れることに反対、抵抗した。母は、私が高校に進学する際、ある占い師に相談したところ、こう告げられたのだという。

「もし、息子さんが熱海を中心にして西の方角の学校に進学したら、きっとその子は家業を継がないでしよう」

私が進学することになった県立三島南高校は、偶然にも西の方角にある学校だつた。その言葉がいつまでも耳に残っていたからこそ、よけいに長男が家業を離れることを、母は悲しく思つたのかもしれない。

---

## カラー写真現像をめぐるたつた一人の反乱

日本ジャンボーが立ち上がった1960年から始まる“60年代”は、日本の写真業界に一大変革が訪れた時代でもあった。それまでの、写真といえば白黒写真が当たり前だった時代が去り、1964年の東京オリンピックを契機にして、急速に写真のカラー化時代が到来したのである。

当時、現在の富士写真フィルムがN64というカラーフィルムを発売し、オレンジ色をベースにして色をつけたマスキングフィルムを初めて商品化した。

敗戦後の日本の経済復興を世界中にアピールする舞台として東京オリンピックが開催

され、取材のために世界中から報道関係者が集まってきた。

「フジの64フィルムは、なかなかだね」

オリンピック取材に訪れた世界中のカメラマンたちは、日々に初めて出合ったN64について、合格点の評価を与える。世界的なこのお墨付きをきっかけとして、日本国内でも、カラーフィルムの需要が急速に増えだしたのである。

カラー時代の到来は写真だけの現象ではなかつた。テレビにおいても、今までの白黒テレビに代わつて、カラーテレビが登場するようになつた。カラーのことを総天然色などと呼んで、私たちの目に映る映像は一気にカラー化の時代に突入していった。

そのころの日本におけるカラー写真の市場は、年間約500万本程度。少し前の中国全土や韓国全土の消費量に相当し、現在の3億7000万本と言われる消費量からすれば微々たるものだつたが、時代は確実にカラー時代を迎えていた。

当初は白黒写真対応でスタートした日本ジャンボーも設立時の事業計画書にカラープリント業務を掲げ、実際に設立の2年後の1962年には静岡県内で最も早くカラー写真のDPEに乗りだして、時代の動きを敏感に先取りしていった。

だが、カラープリント業務をめぐつて、船出したばかりの日本ジャンボーは激しい嵐

の中に突入することになる。それは大手のフィルムメーカーに対する、たった一人の反乱でもあつた。

それを語るには、まず当時の写真業界の事情について、説明しなければならない。

写真事業としてのカラー化への転換は、単純にカラーDPEに対応できる設備投資をすれば事が足りるというわけにはいかなかつた。現在の常識からすれば、まったく考えられないことかもしれないが、当時はカラーフィルムを1本購入すると、フィルムに必ずフィルムメーカーに送るための荷札が付いていた。なぜ、そのような荷札が付いていたのかといえば、写真を撮つたお客様は撮つたフィルムを無料で現像してもらうため、フィルムメーカーにフィルムを送らなければならなかつたからである。

無料でフィルムをメーカーに送付できて現像をしてもらえることは、消費者が購入したフィルムにはあらかじめ、「フィルムの送付料金と現像料金が含まれている」ことを意味していた。

カラー写真が登場した最も初期の技術的な問題で言えば、日本ジャンボーのような独立系企業が現像処理を行なおうとしても、現像に必要な現像液などが市場で簡単に手に入らなかつた。そうなると、日本ジャンボーでは、実質的にカラー写真の現像業務がで

きないことになる。

一方、カラー写真の現像は白黒写真に比べて高度な現像技術を必要としたので、フィルムは町のカメラ屋で販売しても、現像処理は処理設備と技術を持つているフィルムメーカーでなければ不可能、といった否定的な論理も一般的にはまかり通っていた。

また技術的な問題を離れて、写真業界の市場メカニズムの面から見れば、次のような写真業界独特の“独占市場”が形成されていた。

当時の町のカメラ屋というのは、ほとんどがフィルムメーカーの系列店で寡占されていた。メーカー系列店はメーカーの論理の下に存在するので、両者は巧妙に一体化しながら、フィルムの販売から現像に至る商品流通のすべてを牛耳っていた。お互いに役割を分担して、役割に応じた利益を分け合いながら排他的に共存するという、独占的な流通システムが形成されていたのである。

それはまさしく、“企業の論理”だけで市場が動くメカニズムだった。メーカー系列店とメーカーの間には、カラーフィルムを消費する当事者である消費者の声などは、まったく入る余地などない。

フィルムメーカー各社が横並び意識でそうした企業の論理を徹底させていたので、メ

一メーカー間の価格競争やサービス競争などもまつたくないまま、価格やシステムのすべてが、メーカーの都合を最優先させてでき上がっていたのである。

フィルムの販売から現像に至るまでの流通システムは、フィルムメーカーとメーカー系列の小売店で独占されていた。そうした独占市場に一人で入つていった日本ジャンボーの存在は、フィルムメーカーにとつては、まさに“招かざる客”であった。

日本ジャンボーとすれば、「近い将来には、カラー写真も白黒写真のように自社で現像処理したい」という事業計画を持つていた。それはまた、わが社に写真現像を依頼されるお客様からのニーズでもあった。少しづつではあつたが、日本ジャンボーにもカラー写真の現像依頼が入るようになつており、時代の流れもカラー時代に向かつて動きだそうとしていた。

しかし、現像処理液の問題などが解決されなければ、カラー写真の自社現像に乗り出すことはできない。しかたがないので、日本ジャンボーとしては、お客様から依頼されたカラー写真の現像は、当面フィルムメーカーに頼むことになつた。

すると、思わぬ事態が発生した。日本ジャンボーの存在を好ましく思わないメーカーが、わが社の業務に対してもらかな妨害行為を働くようになつたのである。

あるお客様が、カラーフィルムの現像を系列店経由でフィルムメーカーに依頼した。ほぼ同時にもう一人のお客様は、日本ジャンボーに現像を頼んで、日本ジャンボーはフィルムメーカーに現像を依頼した。

結果はどうなつたか。

同時に現像を依頼された2本のフィルムの仕上がり時期が、明らかに違うという事実が判明したのである。系列店から出されたフィルムは数日後に現像されてお客様の手元に写真が渡されるのに、日本ジャンボー経由で出された現像処理は1週間以上も待たされてしまう。

メーカーの日本ジャンボーに対する差別的な対応が、次第に明らかになつていった。

これではお客様の立場からすれば、「(同じように現像を頼んでも) 日本ジャンボーに出すと長く待たされてかなわん」と思うようになる。消費者の間にこうした意識が広がつていけば、やがて日本ジャンボーはカラー写真の現像依頼を受けられなくなるばかりでなく、顧客そのものを失つてしまう。

(これは困った。ならば社運を賭けて、自社でカラー現像処理を手がけるしかない)

私はそう決心して、カラー現像にかかる技術的な問題の解決を急ぎ、自社現像の体

制を整えていった。

では、フィルムメーカーはどうして明らかに差別待遇をしてまで、日本ジャンボーの存在を疎ましく思ったのか。その理由は、当時販売されていたカラーフィルムの価格の中に隠されていた。

前述したように、そのころ販売されていたカラーフィルムの価格には、フィルムメーカーの現像所へフィルムを送付する代金と現像処理の代金が含まれていた。日本ジャンボーのように系列に属さない独立系の企業が市場に参入していくことで、こうした“独占的”な価格支配が一気に崩壊する可能性があったのである。

なぜならば、日本ジャンボーがカラーフィルムの現像を自社で手がけようとした場合、そこには当然、業務の対価として、“現像料”をいただくという商行為が発生せざるをえない。

フィルムの現像をしたのだから、日本ジャンボーはお客様から現像料金をいただきたいし、いたたく権利がある。企業のビジネス感覚からして、そう考えるのは当然のことだろう。

しかしながら、お客様の立場に立てば、こうした日本ジャンボーの論理はきわめて

“非論理的”なことに思える。

なぜなら、カラーフィルムを購入したお客様は、その時点ですべての料金が含まれたフィルムの送付料金と現像料金をすでに支払っていることになる。現像の段階になつて再び現像料金を支払えば、当然、これは現像料の一重払いになつてしまふ。お客様の論理からすれば、「一重払いなどとんでもない」というのが正論になる。

しかし、それでは、日本ジャンボーが現像の“無料奉仕”をしなければならなくなつてしまふ。写真の現像という仕事をしたのに、お客様からは現像料金がもらえない。

フィルムメーカーとメーカー系列店が結託して築き上げてきた価格支配構造の抱える矛盾が、そうした形で表面化してしまつたのである。

(なぜ日本ジャンボーが現像すると、“無料奉仕”を強いられなければならないのか。フィルムメーカーは消費者に「メーカーの系列店以外には、現像を頼まないでほしい」などと訴えている。そんなおかしなことがあるか!)

こうして私は、フィルムメーカーの市場支配に一人で立ち向かっていくことになつた。

# 巨大フィルムメーカーを相手に闘う

日本ジャンボーの闘いが始まった。

カラーフィルムの現像が抱える価格の矛盾に対し、私はきわめて論理的に、しかもさまざまな角度から矛盾点を指摘していくた。

当時、ASA10のリバーサルフィルムという商品があり、日本ジャンボーでもそのフィルムを販売していたが、都合で10本ばかり売れ残ってしまった。フィルムは感度が大切なので、売れ残つて期限が切れた商品はいい色が出にくくなる。そこで私は考えた末に、フィルムメーカーにその商品を2、3本返品することにした。

ただし、返品の裏には私流の“作戦”があつた。

「このフィルムは期限が切れて、いい色が出ないのでお返ししますから、フィルム価格に含まれている現像料をお返しください」

私はこのような文面の内容証明郵便を書いて、フィルムメーカーに送付した。「現像料の先取り分を返してくれ！」と迫つてみたのである。

（メーカーはいつたいどう出るだろうか）

すると、しばらくしてフィルムメーカーから内容証明付きで、新しいカラーフィルムが送られてきた。メーカーはこのように主張した。

「このフィルムの小売価格は40%が現像料ですから、その金額に相当するフィルムをお送りいたします」

この文章を読んで、私は内心“しめた！”と思つた。

（これでフィルムの小売価格に含まれている現像料金は40%ということが判明した。フィルムメーカーは未現像のフィルムに対しては、交渉次第で現像料を返すのだということがわかつたぞ）

また、私の知人がフィルムメーカーに、このような手紙を書いたこともある。

「私の住んでいる近所に現像所がありますので、その現像所にフィルムの現像を依頼したところ、迅速に処理していただいて仕上がりにも十分満足しております。しかしながら、少しばかり腑に落ちないことがあります。それは新たに現像料というものを徴収されたことです。私はフィルムを購入するときに現像料を支払っておりますので、これは当然、現像料を二重に支払ったことになります。よって、現像料として支払った金額をお返しください」

この手紙に対する、メーカーの主張はこうである。

「フィルムに現像料が含まれていることは、フィルムを購入する際の約束事です。したがって、お客様は無料で現像できる権利を放棄したことになるので、現像料金の返却には応じられません」

また、こうした内容も一緒に付記されていた。

「カラーフィルムの現像は高い現像技術が要求されるので、これからは当社の関係する現像所に現像を依頼してください」

日本ジャンボーのような独立系の現像所にフィルムの現像を依頼すると現像料金の矛盾が表れてしまうので、「日本ジャンボーには現像を依頼するな」というのが、フィル

ムメーカーの意向だつた。

メーカーの立場からすれば、「自社で販売しているフィルムの現像料金に矛盾があるので日本ジャンボーに現像を依頼しないでくれ」とは口が裂けても言えないから、「技術的な問題がある」と、問題点をすり替えて事を収めようとしたのである。

私もそんな姑息な理屈を突き付けられて、黙つて引き下がつてはいられない。  
(仮に技術的な問題があるとするならば、その問題を乗り越えれば、メーカーの主張は論破できる)

私は早速、手を打つた。自社で現像処理したカラー写真のサンプルを、知人を通じて現像所に“診断”してもらうことにしたのである。

返ってきた回答は「現像技術的にまったく問題なし」というものだつた。現像所の技術陣が「日本ジャンボーの現像技術は問題なし」と証明したのだから、こんなに強い“お墨付き”はない。

(もうこれで技術的な問題があるとは言わせないぞ)

私はカラーフィルムの現像技術に大きな自信を得たが、それでもメーカーは排他的な姿勢を変えようとしなかつた。

闘いの場面は、新たな戦場に移った。

フィルムメーカーの態度は頑なだった。日本ジャンボーとフィルムメーカーとの内容証明郵便のやり取りは、抜本的な解決を得られぬままに回数を重ねていった。相手は市場を独占的に支配している大メーカーである。容易に日本ジャンボーの主張を聞き入れようとはしなかった。

日本ジャンボーの主張を受け入れることは、それまで彼らが独占的に続けてきた価格支配＝利益独占のメカニズムに自らがメスを入れて、自社に不利益な状況を作りだすことになる。だからこそ、フィルムメーカーも簡単には屈服しなかつた。私にはより粘り強い闘いが必要であると同時に、敵に有利となる長期戦を避けるためにも、闘いそのものの戦術変更が迫られた。

（フィルムメーカーがカラーフィルムの現像に関して自由な市場参入を認めないと  
のであれば、これはあきらかに独占ではないか。そんな独占が許されるはずはない）

私はそう考えて、闘いの審判を公正取引委員会（公取委）に判断してもらうことにした。

友人と2人で東京の新橋にある公取委に出かけていった。私が公取委を訪ねてきた理

由を係官に説明すると、係官はこう言つた。

「そういうことでしたら、日本だけの問題ではなく、すでにアメリカでも問題になつておる、コダックが過去に訴えられて負けている。これはまさしく独占ですので、公正取引委員会としても調査しましよう」

たまたまお会いした係官が、一緒に行つた友人と教会で顔を合わせる知人だつたことも幸いしたのかもしれない。私の訴えは、すぐに受け入れてもらえることになった。

公取委が動きだした。ところが、公取委の係官にしても、写真業界の特殊な事情には明るくない。調査を進めるたびに、頻繁に電話がかかってくる。

「今日はA社の○×さんを呼んで話を聞いたのだが、この件について、高橋さんはどう思うか?」

「B社の○×さんはこんなふうに言つているが、どういうことだ」

といった具合に、私に再三アドバイスを求めてきた。正確な事情を説明するためには、私は熱海から何回も何回も公取委に出かけた。

そうしたやり取りを続けていると、私にも自然とフィルムメーカーの言い分が入つてきた。メーカーは当初、次のような主張を繰り返していた。

「カラーフィルムの現像に関しては、フィルムそのものの性能がよくないので、現像処理によつてその性能を引き上げてゐる。だから、意図的な独占には当たらない」なんと驚くべきことに、フィルムを開発製造しているメーカーが自社の製品は性能が悪いと主張しているのだ。メーカーとしての責任感やプライドを捨て去つたような言い訳だが、フィルムメーカーはそんな子供だましのような言い訳をしていた。

前に述べたように当時のカラーフィルムであるN64は、東京オリンピックに集まつた世界中のカメラマンたちから性能の評価を受けていた。したがつて、「フィルムの性能が悪いので現像でカバーしている」というメーカーの取つて付けたような主張は、著しく客觀性に欠けたものだつた。

やがて、公取委の調査も6カ月を経過し、いよいよ裁判でいうところの判決、すなわち審結が下る段階に入つていつた。当然、私は自分たちの訴えの正当性を疑わなかつたし、勝利を確信していた。

すると、事態は思わぬ方向に急転直下することになつた。

この問題に対して公取委の審結が下りてしまつたら事が大きくなる、と判断した所轄官庁の通産省が間に入つて、「メーカーには現像料を分離した形の新しいフィルムを販

売させるので勘弁してもらえないか」と打診してきたのである。

いかにも日本的な解決策だが、この時点では日本ジャンボーの闘いは、実質的に勝利したことになる。日本ジャンボーのカラー写真現像に対しさまざまな妨害を行ない、頑なに自分たちの独占的な権益構造を改めようとしなかつたフィルムメーカーが、とうとう脱帽した形になつた。

だが、日本ジャンボーには、未解決のもう一つの闘いが残されていた。たしかに実質的な勝利は勝ち取つたが、それでは完全勝利とはいえなかつた。なぜならば、それまでの期間に日本ジャンボーが処理した大量のカラー現像における、現像料金の未収という損害への補償がなされていなかつたからである。

## 写真業界の体質を変えた『完全勝利』

私は『完全勝利』のための準備にも万全を期していた。

当時、フィルムメーカーが自社系列の現像所に対して、いつたいどのような形で現像料金を支払っているのかを、私たちは密かに調査していたのである。

調べていくうちに実態が明らかになつた。

写真フィルムには、現像すると光が当たつて黒くなる『耳』と呼ばれる部分がある。そこにはご存じのように、両端にコマ送り用の細かい穴が開いている。

フィルムメーカーは、現像所が現像したフィルムの耳に付いている穴の数をカウント

して、穴が15個分の現像につき1枚70円といった具合に現像料金を現像所に支払つていたのである。

その事実を突き止めれば、日本ジャンボーで未収になつてゐる現像料金が、総合計でいくらに及んでいるのかが算出できる。こちらでやらなければならないことは、現像料金を正確に算出するために、自分のところで処理した現像本数を把握することだつた。私は“完全勝利”をものにするために、最大手のフィルムメーカーを訪問した。

メーカーの担当者が、こう聞いてきた。

「高橋さん、御社ではいつたい何本くらい現像されましたか？」

当然そのような質問を受けることを想定していた私は、日本ジャンボーで過去1年間現像した処理本数を正確に述べた。

「当社では1年間にこれだけ現像しました」

私が数字を言い終わらないうちに、担当者は私の言葉をさえぎつて、こう言つた。

「高橋さん、わかりました。もういいです。高橋さんの言うことは信用しますから、もう結構です」

私は日本ジャンボーの実態を数字で立証しようとしたのに、なぜフィルムメーカーは

数字の確認をしなかつたのか。

もちろんその理由は、担当者が言うように「高橋を信用する」ゆえに、確認を省いたわけではない。メーカーとして、事の成り行きの先を慎重に読んだ結果、あえて確認を避けたのである。

なぜならば、そこで正確な数字を確認してしまつたら、メーカーとしては立場上、その分の現像料金を日本ジャンボーに返金しなければならなくなる。つまり、現像料金を返金したという事実が、残ることになるのだ。

フィルムメーカーは、現像料金を支払つたという事実が残ることを回避するために、私の申告を確認もせず認めたのだつた。

担当者は、さらに続けてこう言つた。

「信用してお支払いすることにしますが、ただし現像料金としては支払えません。宣伝費としてお渡しすることにしましよう。それでよろしいですか?」

相手が“宣伝費”と言つてくるとは私も予想していなかつたが、すでにこちらとしては実質的な勝利は得ていたので、すぐに私は答えた。

「結構です。お金なら名目はなんでもいいですよ」

担当者は、もう一つ言葉を継いだ。

「高橋さんのところでは、弊社のフィルムをたくさん販売してくれているから、これから販売してもらう分に関しては、年間3%のメーカー利ベートを支払いましょう」

思いがけないビジネスの好条件が、相手から申し込まれた。私としても、そうした話には何の異存もあろうはずがない。

こうしてフィルム市場を独占的に支配していた巨大メーカーとの闘いは、日本ジャンボーの“完全勝利”、しかもプラスアルファーの取引条件まで獲得して終結を迎えた。

もちろん、日本ジャンボーが闘いを挑んでいたのは、1社のメーカーではなかつた。別のメーカーに足を運ぶと、今度はこう言われた。

「高橋さん、弊社としては現像料金をお支払いするわけにはいかないので、今度、フィルム価格と現像料を分離した形の新しいフィルムを発売するから、現像料金分をその商品で受け取つてもらえないか」

日本ジャンボーでは毎日たくさんのフィルムを販売していたので、私はこの提案を受け入れることにした。

現像料金支払いの件が一段落すると、そのメーカーは次にこう切り出した。

「では、こういう条件はどうでしょう。これからは現像料が込みのフィルムを処理しても、その分についての現像料の請求は一切しないと約束してください」

フィルムメーカーは私との闘いの末に、現像料金を分離した新たな商品を発売することになった。その件は通産省が間に入つて確認済みだつた。

私はそのことをはつきりと納得していたので、

「それは結構ですよ。これからは現像料分離型のフィルムが市場にどんどん登場するでしょうから、それでオーケーしましょう」

と、メーカーから申し込まれた『未請求の条件』を承諾したのである。

こうして内容証明郵便のやり取りに始まり、公取委への訴えを経て繰り返された日本ジャンボーと巨大フィルムメーカーとの闘いは、私の『完全勝利』をもつて終結することとなつた。1964年10月のことである。

この闘いの勝利は、単に日本ジャンボーが利益を手にしたという局所的な成果を意味するだけのものではなかつた。市場を独占支配していたフィルムメーカーがカラー写真現像の自由競争を認め、フィルム価格体系の改革に乗りだしたことは、写真業界そのものの体質を変革する『ビッグバン』でもあつたのである。

## 株式投資の失敗で学んだ経営の心得

私にとって20代の青春期の思い出は、ある面では、このカラーフィルムの現像料金をめぐるフィルムメーカーとの闘いにあつたと思う。

だが、もちろんそれだけではなく、20代はさまざまな意味で貴重な経営者修業を積んだ時期でもあった。

この当時、写真事業とともに若い私を夢中にさせたものが、もう一つあつた。それは、"最も知的なゲーム"とさえ言われる株式投資である。

株に投資すると株価の変動によつて儲かつたり、損したりするが、それ以上に生きた

経済がよくわかる。私が株に熱心だったのは、日経平均が800円から1200円ぐら  
いまでの時代。日本経済がぐんぐん力強く成長し、松下電器産業や東京電力の資本金が  
100億円を超えたと騒がれて賑やかだつたころだ。

私は株の売買は信用取引でやつていたので、5000株、1万株単位で注文を出し、  
月に30万株くらいの株を売買していた。毎日短波放送を聴きながら、株の投資戦略を練  
つては売り買いの指示を出す。

数多い売買の中には、思わぬ成果に心が躍つたこともある。

スエズ動乱（1956年）があつたときなどは、その日の朝に買つた株の株価が一氣  
に上昇し、1日で30万円も儲かつてしまつた。証券会社の社員に「君に10万円やろう  
か」などと冗談も出るほどに利益が出た。当時の30万円といえば、現在の600万円ぐ  
らいに相当する。

そのころはまだ一般家庭にテレビなど普及していない時代で、大型の白黒テレビ  
にしても熱海の有名旅館にしかなかつたが、私は株式投資の儲けで白黒テレビを購入し、  
また、『憧れの高級品』の最たるものだつたクルマもダットサンを買って、颯爽<sup>さっそう</sup>と熱海  
の町中を乗り回していたこともある。

それらのおかげで、25歳で日本ジャンボーを始めるときに、今のお金にして1600万円に相当する80万円を自己出資することもできた。

だが、私はここで自分の成功話を披歴しようとして、若い時代に夢中になつた株式投資の話を書いているのではない。株式投資は、しょせんマネーゲームだ。いかに自分自身の判断が狂いなく的中したとしても、それがゲームである以上、失敗して損を被ることもある。

株価が上がつて儲かるときは10円、20円といった小幅な上昇だが、ひとたび株価が下落して損するときは一気に100円ぐらい下がつてしまふ。短波放送にかじりついて株価の変動に一喜一憂して儲けるのは大変だが、損をするのはあつという間である。

私の経験からしても、何回かの売買で1回ぐらいの失敗ならばなんとかその損失分を他の取り引きでカバーできるが、2回、3回と失敗してしまつたら、その他の取り引きで儲かっていたとしても、結局損失分のマイナスはカバーできなくなつてしまふ。株式投資とは、そういうものである。

今でも覚えているが、ある取り引きで一度に150万円の損を出してしまつた。10回の売買のうち9回は勝つたが、最後の1回に負けて150万円を失つたわけだ。

そのときに、私はつくづく考えた。

(人生50年として、49年間連戦連勝したとしても、最後の1年間で負けると一文無しになってしまう。株で儲かつた、損したと大騒ぎしたが、しょせん他人の株を売つたり買つたりしても、たいしたことないじやないか。株主になつたとしても、配当をもらえなかつたら他に何も得るものがない。他人の株を大事にするよりも、自分で創業した自分の会社の株を大切にしよう。もうこれで、株はひとまず卒業だ)

それからは株式投資からいっさい手を引いて、写真事業のほうに専念するようになつた。最後に手元に残つていた平和不動産株3000株を処分し、私の20代の株式投資は幕を下ろした。ちょうど1964年の東京オリンピックの開催を機に、日本でも本格的なカラー写真時代が始まろうとしていたころだった。

こうした株式投資の体験は、その後の私の事業への取り組みに、貴重な教訓を与えてくれたと思つている。

お金が余つていたり、景気のいいときに、浮かれた気分で投資などに夢中になると最後は思わぬ失敗をする。だから、自分の調子がいいときこそ、本当は細心の注意を払つて慎重に行動しなければならないということを、私は株式投資の体験を通じて20代の若

さで悟ることができた。今思うと株式投資は、企業経営者の最も大切な“心得”を教えてくれたことになる。

このとき体得した教訓が、あのバブル景気のときの私の行動をいつも方向づけていた、と言つても過言ではない。

(景気がよくて調子のいいときに、無計画な設備投資はしないほうがいい。調子に乗つて、会社の経費をぶよぶよに膨らませてはダメだ)

私はバブル時代を通じて、常にそう自分に言い聞かせ、慎重に経営の舵取りを行なつていった。ムダな設備投資をせずに、経費を抑えることに徹しながら、バブルで浮かれる時代を眺めていたのである。

---

## 受け付けと現像を分離したシステムの開拓

懸案だつたカラーフィルムの現像料金問題も何とか決着がつき、日本ジャンボーの写真事業はいよいよ全速力で走りだしていった。

日本ジャンボーがめざしたのは、写真の受け付けと現像処理を分離・分業することによって、『薄利多売』の写真ビジネスを切り開くことだつた。いうなれば、写真事業の近代化だつた。写真業界では他社に先駆けて、日本ジャンボーが未開の事業に挑んでいった。

分離・分業システムを作り上げていくには、何が必要だつたか。事業のインフラ整備

をするには、次のような取り組みが不可欠だつた。

その一つは、日本ジャンボー設立時の事業計画で明らかにしたとおり、写真の受付業務を行なう窓口をチエーン展開方式で増設していくことだつた。私はチエーン方式による20カ所の受付拠点構想を考えだして、写真の受付業務を担当してもらう取次店の開拓に力を入れることにした。

「こんにちは、日本ジャンボーの高橋と申します……」

取次店の開拓は、一部は紹介や前からの知り合いというつながりを利用したが、基本的には飛び込み営業による独自開拓を積極的に進めていった。いきなり飛び込んで営業する相手は、いずれもが写真商売とは無縁の店舗や会社ばかり。

不動産屋の店先にあるタバコ売場を見つけ、これは絶好の受付場所になると判断すれば、すぐに飛び込んで日本ジャンボーの仕事を熱心に説明する。説明して、仕事を納得してもらえば、今度は店先に日本ジャンボーの旗を立てさせてもらい、新規取次店はめでたく営業を開始する。

クリーニング屋、本屋、駄菓子屋、薬屋、そして酒屋といった具合に、私たちはありとあらゆる商売や場所に対し、取次店開拓の営業攻勢を行なつていった。

最初は、写真の取り次ぎという今までやつたこともない仕事に不安顔の店の主人も、仕事の内容と受付業務に関する1割5分の収入の話をきちんとすれば、最後は快く日本ジャンボーに協力してくれた。

事業というのは、日本ジャンボーの独り相撲では何もできない。ご縁があつて私たちの事業方針を理解してくれる方々と、二人三脚で歩いていくものだ。少々言葉は悪いが、自分にないものがあつたら、他の人の力を大いに利用して活用させてもらう。協力してくれた方々の力強いパワーを上手に吸収しながら、日本ジャンボーは逞しく育つっていた。

こうしたチエーン方式による写真の取次店システムは業界でも初めての試みだったのと、日本ジャンボーはかなり早い時期に有望な取次店を開拓できたと思つている。

日本ジャンボーが取次店方式を採用した理由は他にもある。

それは、日本ジャンボーとしてお客様に提供できるサービスの質を向上させることである。今で言うところの“顧客満足度の向上”も、チエーン展開採用の狙いだつた。

日本ジャンボーに写真の現像を依頼したいと考えているお客様の立場になつて考えれば、たとえば浜松のお客様に熱海まで来ていただくのはほとんど不可能だ。「東京の写

真を静岡に送つてください」とも言えない。だから、日本ジャンボーとしては、サービス拠点である取次店を、少しでもお客様が利用するのに便利な場所へ、数多く設置する使命があつた。

したがつて、日本ジャンボーでは半径500メートルに1カ所といった割合で、取次店を積極的に整備していくことにした。このように自社で開拓した写真の受付拠点は、現在全国的規模でネットワークを持ち、約5万数千カ所を超えるに至っている。

1994年には、それまで比較的手薄だつた九州の福岡にも進出して、営業力を強化した。福岡市には1946年に創業されたミヨシという北九州地区で3番目の写真事業者があつたが、厳しい経営環境を乗り切るために、日本ジャンボーに支援を求めてきたのである。日本ジャンボーの経営戦略としても、九州地区における営業拠点作りは重要な課題だったので、熟慮の結果、営業体质の強化に取り組んだ。

私たちは早速、ミヨシの三好重則社長らと事業戦略を練り直した。北九州地区的取次店網の拡大に猛チャージをかける、それが私たちの合言葉となつた。攻めて、攻めて、攻めまくる取次店開拓営業は熾烈をきわめ、それまでライバル店が見向きもしない店舗までも次々に取次店に取り込むことに成功し、一気に2000店の新規取次店を誕生さ

せたのである。これも一つのご縁の結果だと、私は思つてゐる。

“薄利多売ビジネス”をめざした日本ジャンボーが取り組まなければならなかつたもう一つのインフラ整備とは、チエーン方式で各地に配備した取次店から集められてくる大量のフィルムを、迅速に現像処理するシステム作りであつた。

大量処理へのファーストステップは、日本ジャンボーを設立する際に手に入れた大型自動焼き付け機の活用だつた。私はまず現像拠点として土地を借りりて、そこに25坪のバラックのようなミニ工場を建て、大量現像処理への布陣を敷いた。現場で働く従業員は、総勢で8人。全員が独身で、自動機械の流れ作業を担当する人たちである。

現在、日本ジャンボーグループは全国に13カ所の現像所を持つてゐるが、このバラックはその出発点であり、その後の発展の基礎はすべてここにあつた。

ちなみに、13カ所目となつた東京・羽田の現像所は、約300坪の敷地に14億円を投入して建築したが、この現像所は羽田空港の近くに位置しており、遠隔地から飛行機でフィルムを集め、現像してまた飛行機で送り返している。一見すると高いコストにつきながら、大量に処理できればコストはかえつて安いのである。

## 印画紙の内外価格差解消への挑戦

何度も言うようだが、日本の写真業界は大手フィルムメーカー系列写真店が、圧倒的なシェアを握っていた。系列写真店が独占的なシェアを持っているということは、フィルムの販売価格から現像料金、プリント代金に至るまでの価格決定権を、長い期間、フィルムメーカーと系列写真店が握ってきたということを意味する。

系列写真店は商品価格に自分の利益を上乗せする方式で、フィルムメーカーが決定したとおりの価格設定で商売していくれば、それだけで飯が食えた。そこには自由競争による企業努力や顧客満足度を意識したサービス競争などは、一切存在していなかつた。

そうした閉鎖的な日本の写真業界にあって、日本ジャンボーは、事業を始めた時点から“薄利多売”的旗を高く掲げて、まっしぐらにその道を突き進んで成長してきた。大手独占ビジネスに対する挑戦の歴史が、日本ジャンボーの歴史だった。

では、そのような多勢に無勢の闘いを挑んでいった私は、日本ジャンボーの経営に何を求めて邁進していったのか。

それは、大手に勝てる企業力を自らが身に着けることだつた。弱者が強者と闘うときに、同じ条件下で同じような戦法で闘つていては、とうてい勝ち目はない。

ましてや日本ジャンボーは大手支配に真っ向から闘いを挑んで、薄利多売をめざしている。薄利多売の旗印を掲げるには、事業のあらゆる側面で合理的で生産性の高い業務システムを作り上げなければならなかつた。大手系列店が思いもつかない発想で業務を革新し、一步も二歩も先を歩く合理的な経営を先取りする。こうした企業努力をコツコツと積み重ねることで、自分たちの立つ場所を自分たちで開拓していくのである。

POSシステムの導入や事務処理のコンピュータ化を業界に先駆けて導入した理由も、すべては日本ジャンボーが闘いを勝ち抜く企業力を身に着けるためにあつた。

そしてもう一つ、業界で大きな話題となつた日本ジャンボーの“挑戦”がある。

日本の写真業界は“価格統制時代”が長く続いていたので、写真のプリント料金といえば、1枚30円から35円といった価格がほぼ固定化していた。ここ5～6年くらいの間でプリント料金もやっと自由競争の時代に突入した感もあるが、薄利多売ビジネスを一貫して追求してきた日本ジャンボーは、そうした業界の価格競争の動きの中でも、常に注目される行動を選択してきた。

価格競争に勝ち抜くには、徹底した生産の合理化を実行しなければならない。徹底した合理化を推進するには、生産コストに厳しくメスを入れなければならなくなる。自動車メーカーが“乾いた雑巾をさらに絞りきる”ようにして徹底的な生産のコストダウンを実行していることは知られているが、写真業界で生産の合理化に挑んできた日本ジャンボーも、状況はまったく同じであつた。

そこで私が決断したのは、写真をプリントするために使う印画紙を裁断する、スリッターという大型機械の導入だつた。その理由は、国内で販売されている印画紙の価格が、国際価格に対して、理不尽に高いと感じたからだつた。

製品価格というものは面白いもので、製品として完成しているものを買う分には、その国ごとの“常識価格”というものが存在している。ところが、製品になる前の半製品

段階で同じ資材を購入すれば、また別の価格水準が設定されているのである。

私は、そこに目をつけた。

(国内で仕入れる完成品の仕入れ価格が不適に高く設定されているのなら、外国メーカーから国際価格で直接半製品を仕入れることができれば、仕入れコストは大幅に下げるはずだ)

市場を寡占してきた大手フィルムメーカーや系列写真店は、そんな印画紙価格のことなどは思いも及ばなかつただろう。独占価格システムの無風状態の中でビジネスをしながら一定の利益が保証されていれば、何ら問題は起きないからである。

日本ジャンボーの闘いが、また始まつた。

薄利多売を実践するには、徹底したコストダウン努力が必要だ。そのコストダウン努力も、同業他社が同様に思いつくようなありきたりの施策ではダメである。ライバルが思いもつかないような“大胆な知恵”を出して、他社に差をつけなければならない。

印画紙の国内価格と国際価格との内外価格差に目をつけた私は、国際価格で印画紙を手に入れる手段として、印画紙の半製品輸入を実行し、半製品を製品にするための機械であるスリッターを日本ジャンボーに導入した。

私が印画紙の自社製品化に挑んだ1988年当時の内外価格差は、いつたいどれくらいだったのかを、まずお教えしよう。

2ドル20セントと1200円。

1988年当時の為替レートを仮に130円とするとき、当時の印画紙輸出価格は1平方メートル当たり約2ドル20セントだったので、円換算でおよそ286円ということになる。ところが、同じものを国内で仕入れると、1平方メートル当たり1200円に価格が跳ね上がる。つまり、国内の現像所は、国際価格の約4・2倍の価格で印画紙を仕入れなければならなかつた。

どうしてこのような内外価格差が常態化していたのかというと、それは何回も指摘するように写真業界の“独占体質”が深く関係していた。この業界はトップ企業がフィルム市場の約75%、印画紙市場の約50%を占めている。

もちろん、トップ企業のシェアが異常に高いからといつても、市場には他のメーカーも存在している。ならば、その他のメーカーが価格破壊を仕掛ければいいじゃないかと思うかもしれないが、現実にはそうはならない。他のメーカーも販売価格の高値で足並みを揃えて、甘い利益の蜜を分け合つてはいるというのが現実だつた。

ところが、薄利多売をモットーとする日本ジャンボーが、他の現像所と同様に高い値段で印画紙を購入していれば、他社の一歩も二歩も先を行く“薄利多売”ができない。メーカーの系列写真店、系列現像所が圧倒的に市場を支配する状況にあって、それらの独占企業と日本ジャンボーの商品サービスが同じであるということは、日本ジャンボーの敗北を意味する。

印画紙の半製品というのは“原反”と呼ばれ、幅が1メートル40センチ、長さが3200メートル、重さが1トン以上もあるという大きなロール状の紙である。

一方、フィルムを現像所でプリントするときに使う製品化された印画紙は、長さが500メートルのロールペーパー。プリントする写真の大きさにより、幅が8・2センチ（ジャンボサイズ）や8・9センチ（Lサイズ）というように分かれている。

日本ジャンボーがドイツに本社を置くアグフア・ゲバルト社から輸入したスリッターという機械は、原反の巨大なロール紙を縦に17、18本に裁断するための機械である。投資金額は、機械単体だけで約3億5000万円、機械を設置する工場の建設費までも含めると約5億円に達する大型投資だった。

印画紙の加工工場ができ上ると、日本ジャンボーはアグフア社から印画紙を原反で

輸入して、自社内で製品化して現像を行なうことができた。

そうして日本ジャンボーは印画紙の“自社生産”に乗りだしたが、今ではその原反輸入もストップしている。

なぜ大型投資までした原反輸入をやめたのか。その理由は2つある。

一つはスリッターという機械のメンテナンス費用が、かなり高額にかかるということが判明したからである。日本ジャンボーでは自社生産した印画紙を自社で使用すると同時に、一般のミニラボ店などにも販売していたが、そうなると印画紙の裁断サイズもミニラボ仕様に合わせなければならなくなつた。裁断のサイズを変更するために、新たに設備投資が発生したり、稼働して5年も過ぎると今度はモーターの形なども変わつてしまい、また買い替えなければならなくなつた。

そのような設備投資の非効率性が目立つようになつたので、私は思いきつてスリッターの稼働をストップした。

さらにもう一つ、こんな隠された事実があつた。

ある日、フィルムメーカーのK社の担当者が、日本ジャンボーにこう申し出てきたのである。

「日本ジャンボーさんは印画紙を自社加工されているそうですが、その加工する印画紙ロールを1本当社に販売してくれないでしようか」

原反を1本売ってくれ。K社は日本ジャンボーにそう言つてきた。

私は早速、輸入元のアグフア社に連絡をとつた。

「実はK社が連絡をしてきて、原反を1本売ってくれというのだが……」

私がそう言うと、アグフア社の担当者は血相を変えてこう言つた。

「本当ですか！ それは大変だ。印画紙というのは小さく製品化されたものであればいくら販売しても問題ないんですが、あのロールを1本徹底的に調べれば、当社の技術が解明できてしまうんですよ」

アグフア社にとつてロール1本の販売は、自社技術の生命線を脅かされかねない大事に発展する可能性を孕んでいた。

そして、アグフア社はこう切り出した。

「高橋さん、これからは製品化した印画紙を特別価格でお売りしますから、もうこれ以上原反の購入はやめてもらえないでしようか」

このようなさまざまな経過があつて、日本ジャンボーは原反の輸入をストップし、現

在はアグフア社からかなりの好条件で、製品化された印画紙を買い入れていてる。

今では日本の印画紙価格も、日本ジャンボーの闘いの末に国際水準にまで値下げしている。印画紙価格の低下は、最終的に写真という商品価格の低下を引き起こし、写真価格の値引き競争が激化したので、消費者の利益は大きく広がったといえるだろう。



第  
2  
章  
○  
株式公開秘話



## 自力での公開をめざして動く

1991年7月、日本ジャンボーは株式を店頭公開した。公開を記念して、私は次のような言葉を社員に贈った。

「今までの日本ジャンボーは、社長の私の陣頭指揮で事業を大きく育ててきた。しかし、社長の頑張りだけで企業が永遠に利益を出し続けることは不可能だ。これからは、今まで私が身に着けてきた経営や業務に関するあらゆるノウハウを全社員が引き継いで、社員の一人ひとりが各自の役割を分担してこそ、日本ジャンボーは未来に向かってより力強く成長できる。日本ジャンボーは株式を公開したが、オーナーである私には、正直言

つてさほどのメリットは感じられない。でも社員のみなさんにとっては、資産形成の面でも待遇の面でもいいことがたくさんあるはずだ。だから、そうしたメリットを十分に享受しながら、これから日本ジャンボー発展のために頑張ってほしい」

ここで私が述べたことは、私の本音とも言える実感と期待である。

そうした私の期待と願いを込めて、この章では日本ジャンボーの株式公開についての経緯をまとめてみたいと思う。

私が最初に株式公開という現実に出会ったのは、1988年の年明けだった。取引銀行の子会社であるSキャピタルの社長が、取引銀行の支店長を伴って日本ジャンボーを訪れたおりに、こう言わわれたのである。

「高橋社長も50という年齢を過ぎたのだから、そろそろ事業の継承について、何かお考えになつてはどうですか?」

私自身は、「まだまだ俺は若い」と自負していたので、事業の継承問題を向けられても、内心は「どこか他の会社の話じゃないのか」ぐらいの関心しか湧かなかつた。

すると、Sキャピタルの社長は、次のように話をつなげた。

「事業を継承するには、大きく分けて2つの方法があります。一つは株式を未公開でい

く方法と、もう一つは自社の株を公開して事業を継承させていく方法です」

未公開と公開。事業を継承するにはこの2つの方法がある、とSキャピタルの社長は私に説明した。

（ふうん、そういうものなのか。でも株を公開するとなると、なんだかややっこしいことばかり増えそうでイヤだな）

株式公開という言葉を聞いても、なお私は実感として感じることはできなかつた。すると同じ年の10月に、今度は日本を代表するベンチャーキャピタルの一つであるGファイナンスの営業担当者が来社して、やはり同じようなことを言う。

「日本ジャンボーさんも、そろそろ株式の公開をお考えになつたらいかがですか？」

そのような外部からの勧めが2度ほどあってから、私はGファイナンスが主催する株式公開のセミナーを受講する機会を得ることになつた。

『挑戦と創造、公開を果たして』

これがそのとき受講したセミナーのタイトルである。株式公開を果たしたトップの体験談を聴く、というのがセミナー開催の趣旨だった。

このとき、株式公開企業の社長として私の目の前に現れたのは、年齢が37歳、会社を

創業して15年目で公開を果たしたベンチャー経営者だった。会社の資本金は5億5000万円、売上高が53億円で経常利益が2億6000万円である。発行済み株式は50円換算で356万8000株。後で資料を調べたら、店頭公開企業のうちで2番目に経常利益の少ない会社だということがわかつた。

はるかに年下の年齢である公開社長の話を聞くことで、公開企業の実態に触れた私が受けた最初の印象は、「これくらいの規模と業績の会社でも、株式公開という大それたことができるんだな」という新発見だった。

しかし、それまで株式の公開について現実的な関心を持つていなかつた私にとって、セミナーで聴いた公開体験談は、とても示唆に富むものを含んでいた。なかでも、私の脳裏に強烈に焼き付いたのは、次のような点だった。

- ①株式は小さな会社でも公開できる
- ②もし会社に力があるのなら、できるだけ他人の力を借りないで、自力で公開したほうがメリットが大きい

話をした公開企業の社長によれば、「自分の会社は公開の準備期間が長かつたので、ファイナンス会社などにずいぶんと株を出してしまった」という。自力公開を勧めたの

は、その反省に立つての“肉声”だつた。

私は、幹部社員たちに株式公開について話をしてみることにした。セミナーの翌日、早速、幹部社員を集めて、セミナーで聴いてきたばかりの株式公開の話をした。

「昨日、あるセミナーで株式公開の話を聴いてきた。私は今まで株の公開については現実的に考えてこなかつたが、当社も公開の意志を持てば実現できるかもしれない。みんなはどう思うか、率直に意見を聞かせてくれ」

私がそう問いかけると、社員たちは口々に「社長、やりましょうよ！」と株式公開に積極的な態度を示した。

(どうか、うちの連中は日本ジャンボーが株式を公開することを望んでいるんだな)

社員たちの考えが公開の方向でまとまるならば、私としても事を進める責任がある。引き続いて公開のための具体的な準備をしてみよう。私はそう決心した。

公開準備の第一歩は、しつかりした資本政策を作成することだつた。

先に公開を勧めたGファイナンスが、独自の資本政策を作成して持つてきた。

「社長、日本ジャンボーさんも事業資金がお入り用でしようから、一つ私どもに30%ぐらいの株を持たせてもらえませんか」

(実質的な初対面で、株をもらえないかもしれないだろう)

日本ジャンボーが株式を公開するための資本政策といえば聞こえもいいが、つまるところは「株をよこせ」と言っているに等しい。私の頭には、公開セミナーで聴いた「自力で公開したほうがメリットが大きい」という言葉が残っていた。

私は、Gファイナンスの申し出を聞いて腹立たしい気持ちを覚えた。

「当社は今から株式の公開を準備して、順調にいけば数年後には公開できそうなのに、そんなにたくさんの株を御社に渡すわけにはいかない。短期間のうちに何十億円もファイナンス会社に儲けさせるくらいなら、俺が儲けるよ」

そう言って私は、Gファイナンスの持ってきた資本政策に即座にNOの返事をした。続いて、一番最初に事業の継承問題を話しにきたSキャピタルも資本政策を持つてきた。提案された案は一案から三案まで用意させていたが、よくよく話を聞いてみると、やはり最後は「15%程度の株を持たせてほしい」と言う。

(なんだ、結局はGファイナンスと同じじゃないか)

私はこの“15%”に関しても不快感を感じたので、「それはできない」とお断りすることになった。

ファイナンス会社などからの株取得の申し出はいずれも一蹴したが、公開に際してはいろいろな専門的な助けが必要になるので、お世話になるファイナンス会社などに相応の株を与えることは“常識”であるとも聞かされた私は、これから公開戦略をどう構築していくべきか戸惑っていた。

ちょうどそのような時期だった。私はひょんなご縁で、監査法人トーマツと出会うことになった。たまたま私の親戚にトーマツに勤務している公認会計士がいて、彼の結婚式に呼ばれたときにトーマツの方たちと偶然出会ったのである。

社業について話を聞いていくと、トーマツは日本ジャンボーが古くから取り引きしているメインバンクの監査もしているという。こうして、以後の公開準備はトーマツの協力を得て進められていくことになった。

私は今までの経緯をトーマツに話して、

「公開を果たすには、膨大な数の株をファイナンス会社などに与えなければならぬのですか」

と、率直に質してみた。

すると、トーマツの専門家は意外なことを私に教えてくれた。

---

---

①監査法人（公認会計士）

②証券会社

③信託銀行

「会社が自社の株式を公開するためには、最低、この三者の協力を得なくては公開がで  
きません」

三者の協力？ 三者の協力が必要ということは、裏を返せばファイナンス会社などの  
手を借りなくとも、株式公開は実現できるということになる。

（やはりそうだったのか。だからセミナーの公開社長は、『自力公開』を勧めたのか）

持ち前の好奇心で、株式公開についてのさまざまな情報を集めていると、今度は「日  
本ジャンボー公開準備中」という話を聞きつけた証券会社の営業マンたちが、怒濤のご  
とく押し寄せてきた。合計で20社くらいの証券会社が足を運んできた。

（公開にあたって、証券会社の協力はどうしても必要になる）

そう考えた私は、来社した数多い証券会社の中から準大手の会社を1社選んで、資本  
政策の作成を依頼した。現在、日本ジャンボーの幹事になつている証券会社である。

「実はいくつかのファイナンス会社から資本政策が提出されているが、私としてはとて

も容認できない内容ばかりだ。彼らは公開を手助けする見返りに、株を持ちたいと口を揃える。貴社で一ついい資本政策を作つてみてくれないか」

すると、証券会社の担当者はこう言つた。

「正直言うと、我々も株を持ちたい。それが本音だが、御社のためを思うとそうも言えない……」

やがて証券会社から提出された資本政策は、私も十分納得できる素晴らしい内容のものにでき上がつていた。

# 公開か、白紙撤回かで揺れた日々

証券会社が作成した資本政策の骨子には、安定株主を持つための株式配分政策が提案されていた。

## 『安定株主としての株式配分先』

### ①銀行

### ②生命保険

金融機関として銀行、生保という2つの機関に日本ジャンボーの株を持つもらうことを提案した後に、次のような施策が付記されていた。

『第三者割当と転換社債等を持ち株会社を作つて割り当てること。社員の持ち株会も作るべし』

ただし、持ち株会社を作るなら有限会社にしなさい、と証券会社は勧めた。

「社長、持ち株会社を株式会社にしてしまうと、将来資本金が5億円を超えた時点で、監査法人の監査が必要になつてしまふ。持ち株会社を作るなら有限会社にしたほうがよいでしよう」

証券会社のアドバイスは、そのように的確で実践的なものだつた。

アドバイスに従つて私は、自分の持ち株会社と専務である実弟の持ち株会社の2社を設立し、個人の持ち株を移した。私の持ち株会社の社名は国土計画にあやかつてタカハシ計画と名付け、もう一つは日本ジャンボー本社の前に架かっている橋にちなんでイエローブリッジと命名した。

安定株主が必要と思い、私がいくつかの金融機関に話を持つていくと、相手の反応はきれいに2つに分かれた。即座に日本ジャンボーの株の取得をOKしてくれた銀行もある一方で、某銀行でははつきりと次のように言われた。

「金融機関にとつて安定株主になるということは、金融機関が無利息、無担保で融資を

するのと同じことになる。このことに対する配慮はどうなっているのか」

これはまさに正論だった。

このような経緯をもつて、日本ジャンボーの株式公開準備は着々と進んでいった。1988年12月にトーマツに依頼して予備調査が始まり、翌89年1月に結果が報告された。その2年半後、スピード公開が実現したのである。

私が公開準備の過程で得た教訓に、株価に関するものがある。

一番最初に資本政策を持つてきたGファイナンスは、日本ジャンボーの株価を100円で算出して政策を組み立てていたが、その後数多くの証券会社からプランが提案されるようになると予想株価はどんどん上昇し、最終的には5000円の株価をつけて損得勘定する証券会社も出現した。

こうした多様な株価シミュレーションは、実際の公開でどうなったか。参考までに記しておこう。

類似業種批准方式の場合の株価設定は2370円ということになるので、入札の上限は30%アップの3090円となり、公開時の初値はちょうど50%アップの4640円となつた。これが現実である。

正直言つて、私には現実の株価が決まるまでは、いつたいいくらぐらいの株価シミュレーションが妥当なのが分からなかつた。したがつて、読者の中にもしこれから株式の公開を考えている方がいたら、第三者割当の際の株価などは、最後の最後まで決定しないほうが賢明だと考える。

また日本ジャンボーの「株価水準の決定」に関しては、次のような状況も体験した。日本ジャンボーは、写真の現像焼き付けを事業とする会社としては初めての株式公開企業だったので、他に株価を参考にする企業が見当たらなかつた。一応、日本産業分類などでは個人に対するサービス業に入っているが、対個人のサービス業といつても、そこに含まれる企業の業種業態は幅広い。

証券会社が大蔵省に出かけていくと、日本ジャンボーに類似していると見なされる企業として、東映現像所と白洋舎という企業の名前が出た。東映現像所はフィルムの現像をしているのでまだ納得もいくが、クリーニングの白洋舎がなぜ日本ジャンボーと同類なのかな、と不思議に思う読者もいるだろう。

大蔵省によると、その理由は「(日本ジャンボーと白洋舎は)両社ともに、お客様の大重要な所有物を預かって加工する」という業務内容が類似しているということだつた。

乱暴と言えばずいぶんと乱暴で、こじつけのような類似理由である。

ところがよくよく調べていくと、これらは日本ジャンボーの実態とはどうも違つてゐるということになり、最終的に三菱製紙、サカタインクス（印刷会社）、ミスター・マックス（量販店）、コニカといつた企業が、類似業種の企業として株価の基準になつた。

さらに公開準備途中では、株の持ち合いという事態にも直面した。

日本ジャンボーは持ち株政策として、各金融機関と株式を持ち合うことになり、地銀2行、証券会社、それに信託銀行の株を1万株ずつ引き受けることが決まつた。

（今ここで金融機関の株を引き受けておけば、公開のときにいろいろとお世話になることもあるだろう）

私のほうにもそうした思惑があつたので、わりと軽い気持ちで株の持ち合いに同意した。

結果、どうなつたか。

日本ジャンボーが持ち合いで得た資金は約7800万円。一方、金融機関の株の取得でこちらから出ていった資金は7660万円となつた。

要するに、損得勘定でいえば入ってきたお金が、そつくりそのまま出ていったまでで

ある。私はそのからくりを知つてから、株式の持ち合いといふきわめて日本的な慣行は、実質的に何のメリットも生まないということを痛感した。

(こんなことをしていては、予定する事業資金も集まらない)

株の持ち合いという、きわめて日本的な悪しき経済慣行にメリットなし。体験が私にそう教えてくれた。

ここまで私は、日本ジャンボーが株式を公開する過程で体験したさまざまな事柄を直に書いてきたつもりである。公開までのプロセスには、実際に体験してみなければわからないことがたくさんあつた。なかには、不合理で納得できないような事態にも数多く出合つた。驚き、不信、怒り、そして喜び。体験者の生の体験談として、読者のみなさんの参考にしていただければ幸いである。

さて、糺余曲折を繰り返しながら公開準備を進め、いよいよ公開のゴールも見え始めてきた時期になって、意図せぬ事件に出くわすことになった。会社の関係者のトラブルが原因で、株式公開を進めていた日本ジャンボーに対して、蜜に集まる蟻のように不合理で反社会的な要求が押し付けられたのである。

要求内容はどうていども容認できるものではなかつたので、私は毅然とした態度を崩さな

かつた。しまいには株主総会に対する脅迫的な言葉も投げかけられたが、それでも私の姿勢は終始一貫して変わることはなかつた。

しかし、たびたびそうした事態が繰り返されると、私としても複雑な思いを抱くようになつた。

（株式公開というのは大変だ。まるで世の中の裏を全部見せられるような覚悟も必要になる。いつのこと、株式公開を白紙に戻してしまえば面倒なこともなくなるだろう）  
ある日、そう考えた私は株式公開の中止を決断し、まず最初に、公開準備を始めてから終始お世話になつてきた監査法人トーマツに出かけていつて、その旨を伝えた。

私が事情を説明すると、

「高橋社長、お気持ちはよくわかりますが、公開そのものを白紙に戻すというのは、話が違いませんか。再考されたほうがよいと思います」。

お会いしたトーマツの方はそのように言われて、私が打ち明けた白紙撤回の意図を考え直すよう説得した。しかし、私も元来が頑固な性格である。公開準備中止の考えは、依然として変わらなかつた。

かなりのところまで進行していた公開準備を中止となると、事態を説明に行かな

ければならない相手も多かつた。資本政策の一環として、安定株主を依頼していた金融機関もその一つである。

「いろいろな事情があり、日本ジャンボーの株式公開は中止したいのですが……」  
私が単刀直入にそう切り出すと、銀行関係者はこう質した。

「では、今までの手続きで当行が保有した御社の株式等はどうなるのですか」

安定株主対策として、関係金融機関には日本ジャンボーの株を保有していただいているが、公開中止となると事情が変わる。私としては、それらの株は会社の資金をやり繰りしたり、場合によつては借り入れをしても、何とか買い戻すしかないと腹を固めていた。

報告とお詫びの行脚が、約1カ月近くも続いたどうか。最後に私は、今まで手とり足とり日本ジャンボーの公開準備をサポートしてくれていた証券会社に、報告しなければならなかつた。

「常務にお会いしたいのですが

私が証券会社を訪問してそう告げると、まず担当課長が接客に現れた。

「社長、本日はどのようなご用件ですか？」

突然の訪問に戸惑いながら課長がそう質問したので、私は自分の考えていることを率直に報告した。

「実はいろいろなことがあって、株式の公開を中止したいと思うのです」

するとその課長は、こう言つた。

「それは残念ですね。当社としても社を挙げて日本ジャンボーさんの公開を期待していたのですが……。ところで社長、その件を従業員の方々にお話しされましたか？」

株式公開の中止決定に関する行動は、私一人の考え方で進めていたので、その時点ですが社の社員には、まだ何も報告していなかつた。

「いや、まだ話していないので、これから言おうと考へています」

私がそう言葉を返すと、

「でも、公開中止と聞いたら従業員の方たちは、がっかりするでしょうね」

今まで監査法人や金融関係者の方々に言われたどんな慰留の言葉にも私の決心は揺らぐことはなかつたが、この課長のひと言が私を強く動かした。

（公開を中止すると、社員たちの期待を裏切ることになるのか）

私は日本ジャンボーを設立してから今日まで、縁あつて出会うことになつた社員には

自社株の所有を勧め、みんなが同じ一つの気持ちで会社を大きく成長させるように頑張ってきたつもりだ。すでに日本ジャンボーの社員株主は、事務の女性社員たちも含めて約100人にも達していた。そうした社員たちは、私にとって、日本ジャンボーにとって、同志に等しい存在だ。

一人ひとりの社員たちの顔が思い浮かぶと、みんなで日本ジャンボーの株を大切にしながら事業を支えてきた日々が去來した。

(どうか、社員たちに公開を口にした以上、もう後戻りはできないんだ。期待してくれている社員のためにも、私は日本ジャンボーの株式公開をやり遂げなければならない)

そう思うと、公開が中止かで大きく揺れ動いた私の心は、もう微動だにしなかつた。  
「課長、申し訳ありませんが今日お話しした件は、なかつたことにしてください。常務さんにもお会いしなくて結構です」

そう言い残して、私はすぐに証券会社を後にした。

# 経営者としての責任の重さを痛感

決断、準備、中止、そして再開。

日本ジャンボーの株式公開準備は、いよいよ最終局面を迎えていった。第4コーナーの難所は書類の整備だった。自社の株式を公開するには、決められた手続きとして、会計監査関係の書類だけでも2期分の監査証明を揃えなくてはならない。

たかが書類といつても、甘くみてはいけなかつた。何しろ日本ジャンボーは、今まで必要に応じて、その場その場で、悪く言えばつじつま合わせのように書類を作つてきたのだから、書類を整備することは思いのほかに大変な作業になつた。形を作つて書類を

整える余力があつたら、一人でも多くの人とお金を事業の推進力に使うことで厳しい競争を勝ち抜いてきた私たちには、書類を整える人も経験も不足していた。

公開を10年後に設定するならば、それなりの準備期間を余裕を持つて使えるが、数年後を目処に達成するとなれば、管理体制を作るだけでもひと苦労である。

監査法人からは、こうアドバイスされた。

「今までには高橋社長のワンマン会社としてすべての権限が社長に集中していましたが、公開企業となるとそうはいきません。きちんと組織を作つて、業務の役割を分担していかなければならないでしよう」

そう示唆されて、いざ組織作りに着手してみると、B4判の用紙に書き始めた組織図が1枚、また1枚と増えていった。

「こんなに肥大化した組織では、とても利益を上げられない！」

でき上がった組織図を前にして、私は頭を悩ませた。それでも可能なかぎりスリムにしようと知恵を絞つて、ようやくB4判用紙1枚に組織をまとめることができた。

今まで“ケチケチ経営”を徹底させてきた私にすれば、どうしても組織がぶよぶよに肥大したように感じてしまう。株式を公開する前後で会社の組織が最も変化したのは、

書類整備要員として充当することになった管理部門のスタッフ数だ。管理部門の人員配置数は、約2倍に膨れ上がってしまった。

こうした管理部門のコストをこれからどう適正化していくべきか？ これは、現在でも日本ジャンボーの重大な経営課題になっている。

さて、日本ジャンボーの株式公開物語もエンディングを迎えようとしている。では、株式公開をはたして、私は今どのように感じているのか？ 率直な気持ちを最後に記しておきたい。

株式の公開を果たした各社のトップの気持ちはそれぞれだろうが、私自身は公開をしたことにより、今までの10倍も20倍も経営責任が重くなつたように実感している。

未公開企業のときも、日本ジャンボーは30年間一度も赤字を出さずに優れた業歴を残してきた。それが私の誇りだ。

ところがこれからは、さらに立派な業績を挙げるために、株主の皆さんに認めていただける業績見込みを公にして、公にした事業計画を確実に実行していかなければならぬ。その経営責任が大変な重圧となつて、私の両肩にのしかかっている。

少し乱暴なたとえかもしれないが、私は株式公開をこのようにイメージしている。

「株式の公開とは、スポーツカーの助手席に彼女を乗せて颯爽と街を走っているようなもの」

スポーツカーの傍らに彼女を乗せて走っている姿は、はた目から見ると格好よく見えるだろう。

「ああ、格好いいなー。俺もやつてみたいもんだ」

目の前を走り去ったスポーツカーを見て、他人はそう思うかもしれない。

ところが、実際にスポーツカーに乗つてみると、乗り心地は決していいものではない。真夏の太陽の下、熱海の海岸線を走っていても、まず暑くて暑くてかなわない。あまりに暑いので伊豆のスカイラインのほうに涼みにいつても、今度は夕方になると寒くてしようがない。そのうちに雨でも降つてくれれば最悪で、びしょ濡れになつてしまふ。

このように、颯爽とスポーツカーを乗り回すのはけつこう大変で、忍耐がいるものなのだ。それはまるで公開社長の姿のようだ、と私には思えてならない。

そうはいっても、日本ジャンボーは株式を公開して、高橋個人商店からパブリックな会社の仲間入りをさせてもらうこととなつた。未公開のままならば、日本ジャンボーは熱海の“高橋商店”で許されたかもしれないが、会社の存在を社会に開いた以上、それ

---

は許されないのである。

また今まで、オーナーである私が全責任を背負つて会社を引っ張ってきたが、一人の人が永久にリーダーであり続けることはできない。だからこそ私は、日本ジャンボーは株式の公開を機に、社員一人ひとりが自覚を持つた“人間力”で企業を成長させていかなければならないと考える。全社員が“人間力”を出し切って、これからより一層厳しくなる競争を勝ち抜いていきたいと、心を新たにしている。

第3章・経営の王道は小さな工夫にあり

——私の経営手法



## 不動産への投資を忘れてはならない

バブル崩壊の後遺症からか、昨今、世間では不動産投資というとどうもネガティブなイメージしか持てなくなっている。

だが、実は企業経営のうえでは、適切で戦略的な不動産投資は絶対になくてはならないものであると私は思う。極言すれば、適切で戦略的な不動産投資に成功するか否かは、その企業の成長性を大いに左右する重要な問題とさえ言えよう。

もし読者が今後事業を興そうと希望に燃えている若者であるならば、ぜひここから先の話を真剣に読んでいただきたい。

私は、初めて自分で工場用地を購入したときから、日本の経済は“土地本位制の經濟”であると考えてきた。現在はバブル崩壊後の激震で不動産に関する見方も評価もだいぶん変わってしまったが、はたしてこうした状況がこれからも続いていくのか。私個人としては大いに疑問視している。

少なくとも日本ジャンボーが今まで発展してきた過程においては、借錢して購入しても必ず不動産は上昇してきた。支払った金利はすべて経費となり、地価が10倍20倍にならうとも、固定資産税が少々高くなるだけなので、会社が受ける利益は計り知れないものがあつた。

なぜならば、企業が事業を成長させるために必要とする資金を銀行から借り入れためには、唯一の資産である不動産を担保にして資金を手当てしなければならない。しかも、不動産は銀行との取り引きにおいて、時価の何掛けかで通用するのだ。

もつと具体的に説明しよう。

日本ジャンボーが現在保有している不動産資産は、約2万1000坪に及んでいる。

地価高騰のころには、一部で「不動産資産150億円」と試算されたりした。現在は前に書いたように、不動産価格もだいぶん変動しているので150億円よりは少なく評価

されているかもしれないが、それにしても日本ジャンボーがかなりの“資産家”であることは間違いない。

仮に、日本ジャンボーの不動産資産が130億円だとしよう。このうち、アルプス写真時代から通算して40年間、赤字を一度も出さずにきちんと配当し、税金を正直に支払って経営して築いた純資産は、せいぜい40億円程度である。

不動産をたくさん所有しているといつても、土地の簿価は53億円ぐらいだ。130億円あるとすれば、そのうちの70億円か80億円は含みになっている。この含み資産こそが、日本ジャンボーの資産なのである。

130億円と40億円。この差はいったい何なのか。

もしこれからベンチャー事業を興して、企業を成長させようと考えるならば、経営者として不動産税制に対する知識と、不動産資産の評価システムなどをぜひ理解して、理論武装しておくことをお勧めしたい。

世の中の動きは、すべて振り戻しで動いてきた。現在のような“不動産逆境の時代”がいつまでも続くものではない。目前の現象だけに目を奪われて、企業の将来にかかる重要な不動産資産の形成に失敗してはならない。

私は、「企業経営者は法律に精通しなければならない」と考えている。経営に必要な経理や税法の知識はもちろんだが、不動産をはじめとして事業経営にかかわるすべての法律に対して、積極的に知識を吸収していく努力が経営者には求められている。

企業経営と不動産投資といった視点で考えれば、私と日本ジャンボーは自社所有した不動産を事業拠点として、あるいは資産として徹底的に活用しながら、本業である写真事業を伸ばしていった。

経営難に陥つたある有名企業の社長が、私にしみじみ言つたことがある。

「高橋さんのところはいいですね。現像所をすべて自社所有しているんですから。私のところなどは、営業拠点の数は多くてもすべて借り物なんですよ」

いい経営をするには、経営者は合理的な経営を常に心がけなければならない。

たとえば、企業活動で獲得した利益をどう再配分すれば、さらなる事業の発展が可能になるのか——。自社所有の不動産への投資も、私なりの合理的な経営思想に裏打ちされた経済活動にほかならない。

私は、日本ジャンボーを設立して2年後の1962年に熱海市に隣接する神奈川県湯河原町に社宅兼工場用地として、約176坪の土地を取得した。またその2年後の19

64年にも、新たに湯河原町の別の場所に177坪の土地を購入した。

なぜ、本拠地の熱海を離れて湯河原に土地を取得したのかというと、特にこの64年と  
いう年は東京オリンピックが開催された年だったので、国を挙げての大イベントに合わ  
せて、さまざまな国土開発や交通機関の整備が行なわれた結果、土地の価格が急激に上  
昇してしまったからだつた。

熱海の場合も新幹線の開通によつて地価がぐんぐん上昇し、それまで坪1万円か2万  
円で買った土地が、一気に5万円くらいにまで上がつてしまつていた。

これでは日本ジャンボーの設備投資計画にも、影響が出てしまふ。そこで私は、設備  
投資に見合ひう土地を求めて、湯河原に土地を取得したのである。

こう書くと、読者のみなさんは首をひねるかもしれない。2年前に湯河原の土地を購  
入したはずだつたのに、どうして再び湯河原に工場用地を買い求めたのか。そんなに日  
本ジャンボーの事業は急成長していたのか、と。

たしかに、日本ジャンボーの事業はスタート直後から順調に伸びていつてはいたが、  
新たに湯河原に土地を買つた理由は別にあつた。

その理由は、2番目に取得した土地はもともと羊羹の製造工場があつた場所だつたの

で、土地プラス“工場及び住居という建築物”が付いていたからだ。2年前に買った土地に工場を建築する資金で、新たに建物付きの物件が購入できることを発見し、私は新規の投資を決意したのである。仮に同じ金額の投資資金があつた場合、一方に使えば工場を建築するだけ、もう一方に使えば建物付きの不動産が手に入るとなれば、誰が考えても後者のほうが投資効率がいいことがわかるだろう。

また、日本の税制においては、不動産における建物の価値が著しく低く評価されていることも、私が建物付きの不動産を狙う理由である。

私は不動産を買うときは、できるだけすぐに利用できる建物の付いた土地を購入することを“原則”としてきた。その原則を守りながら、日本ジャンボーは、コツコツと自前の不動産資産を増やすことに投資を振り向けてきたのである。

資産性の低い土地を有効活用して、優良資産にしてしまった事例もある。

その好例が、日本ジャンボーの本社用地だろう。ちょうど静岡県と神奈川県の県境近くにある本社ビルは、道路から川を隔てた対岸に建っている。

(あの土地は本社を建てるにはちょうどいい大きさなんだが、道路と土地の間に川が流れているので、誰も手を出そうとしない。何かいい方法はないものか)

公道から川を隔ててポツンと孤立してしまっている土地だつたので、何をするにしても利用価値がきわめて低いと判断され、誰もその土地を買い求めようとはしなかつた。人々から見向きもされない土地の地価は、周辺相場に比べてかなり安かつた。

そこで、私は考えた。

(川があるために、道路からのアクセスが悪いならば、川に橋を架ければ何も問題ないじゃないか)

私は、川にトラックも通行できる橋を1本架けることを思いついた。橋の名前はもちろん「高橋」である。川に橋が架かれば、使うに不便だつた不良資産は、優良資産に生まれ変わる。土地の資産性はがらりと一変し、価値を上げた。

最近、日本ジャンボーはグループの新拠点を静岡県の沼津市に購入した。沼津Jumboビルと名付けたこの不動産も、実は倒産会社の競売物件を格安で買ったものである。敷地が約1000坪、鉄筋コンクリート5階建てに木造の2階建てが付属し、70台を収容できる駐車場が完備している。

このビルは、前の所有者である倒産会社がバブルに浮かれて建てたためか、大理石をふんだんに使うなど至るところに贅を凝らした内装が施されている。



沼津市に立つ日本ジャンボーグループの新拠点

「いやー、（ケチケチ経営を貫いてきた）俺が建てたら、こんな贅沢な内装はできなかつたなあ」

と、豪華な建築に苦笑しながら、事業の次の一手に思いをめぐらす毎日である。

---

## 設備投資には最先端の設備を導入せよ

その昔、私がバーコードシステムを利用するためPOSシステムの導入を検討していたとき、富士写真フィルムはマークカードというシステムを導入し、コニカはまた別のシステムを導入していたが、私は迷わずバーコードに目をつけた。  
なぜか？

私は、一つの確信を持つていた。

(将来、この業界の生存競争を征する企業は物流システムの勝者だ)  
私は来るべき企業間戦争の行方を、そう睨んでいた。

(物流システムの構築で優位に立つには、データの発生現場でデータが読めるバーコードしかない)

結果はどうなったか。

異業種であるコンビニの成功が、すべてを物語っている。コンビニ業界は他の流通企業に先駆けてバーコードを積極導入し、レジを通過する段階で顧客の購買データを素早く入手してコンピュータ分析することにより、クイックな物流対応を可能にして顧客満足度を上げた。店に置いてあるどの商品が、1日のうちの何時になるとどれくらい売れるのかといった購買動向までも正確に把握して、ムダのない商品供給を実現し、大幅な利益の向上を達成したのである。

写真業界でも最近はだいぶ情報化整備が進んできたが、それでも先端的な情報化投資に出遅れているところは、未だに1カ月に1回請求書を発行するために別のところで計算して、顧客データを把握している有り様である。

日本ジャンボーでは、当時最先端だったPOSを導入した結果、データの発生現場で顧客データをつかむができるようになつた。そのデータをコンピュータ分析するこ<sup>と</sup>によつて、集配の担当者に伝票をつけることもでき、確認書を渡すことも可能になつ

た。

情報化投資に出遅れたライバル企業は、今までどおり伝票を1枚1枚切つては、別の労力を費やしてそのデータを後追い入力し、その結果1カ月遅れでしか顧客データが確認できないというジレンマに陥っている。日々その場でデータを分析して、顧客情報を物流システムに反映させる攻めの経営と、守りに立たされている経営とでは、競争の勝敗はおのずと明らかであろう。

このような合理的経営への志向の背景には、設備投資に対する、私なりの考え方があつた。

日本ジャンボーは設立時に220万円というお金を投じて、大型自動焼き付け機を購入した。この機械はその当時の写真業界で、最先端の機能を持つ米国製の高性能機であった。日本ジャンボーが行なった設備投資としてみれば、この220万円の投資が最初の大型設備投資ということになる。

以来、私は貫して、「設備投資をする場合は、その時代の最先端の設備を導入すること」といった投資姿勢を守り通している。

まだ、日本ジャンボーの売上高が3億円にも満たない2億数千万円のころに、コンピ

ユータ投資として3000万円の設備投資を断行したことがある。機種はファコム230-15型で、当時としては最新鋭のコンピュータだった。その後も日本ジャンボーの情報化投資は積極的に行なわれ、現在はIBMのエーエス（AS）というマシンを使用している。

コンピュータを導入すると、必ずマシンを動かすソフトが必要になる。そのソフト開発をどこに依頼すれば、望んでいる最高のソフトが手に入るのか。それも重要な経営判断だろう。

一般的には、ソフト開発は専門のソフト会社に依頼するといったケースが多いようだが、私は自社に必要なコンピュータソフトは、すべて子会社（日本システム株式会社、資本金2000万円）に開発を命じてきた。

その理由は、コンピュータのソフト開発に最も必要なものは、「業務内容に対する正確で深い理解」だと考えるからである。業務内容の理解ということであれば、見も知らぬソフト会社に改めて日本ジャンボーの仕事を説明するよりも、関係子会社のほうが、はるかに事情に精通している。しかも、業務処理のシステムを丸裸にして第三者に説明するということは、企業秘密を社外に口外するに等しいリスクがある。

ゆえに私は、日本ジャンボーのコンピュータソフトは、一貫して自社の子会社に開発を依頼してきた。

ではなぜ私は、経営者としてそのような大胆な設備投資を繰り返してきたのか。理由は事務処理の合理化にあった。

写真の現像処理は日本ジャンボー設立以来の設備投資などにより、事業の成長に合わせて格段に合理化が進んでいった。

ところが、それに反して、顧客を管理する事務処理のほうは、事業が拡大すればするほど煩雑化して、非効率的になつていくという反比例現象が現実に起つてきたのである。

仮に、取次店で1日当たり10人のお客様との取り引きが発生したとしよう。すると、10人×取次店数で計算すれば、取次店数の10倍に当たる伝票処理が必要になつてくる。しかも、取次店の開拓営業は全社を挙げて取り組んでいるので、取次店数は日増しに増えしていく。

日々増え続ける膨大な伝票処理。それは業務を煩雑にする一方だつた。膨大な事務処理を、多くの人手と多くの労働時間を費やして行なつている状態は、まさしく非生産的

な事業活動だ。

では、事業の必要性に応じて設備投資をするときに、投資する資金を減額して、無難な投資を繰り返していたらどうなるか。無難な設備投資というものは、無難な性能を持つ設備を手にする投資であると言い換えることができる。

そうすると、事業のほうは一日一日成長して事務処理内容は複雑化し、処理すべき件数は増大していくのに、今の業務に対応できるだけの設備を導入したならば、結局近いうちに設備の処理能力が、再び限界を迎えてしまうことになる。

限界に達した処理能力しか持たない設備を、いつまでも使い続けていくことはできなくなるので、その企業はきっと近いうちに、再び新たな設備投資をしなければならなくなってしまうだろう。

こうした二重投資にも似た投資こそ、非合理的といえる。だからこそ、設備投資をする際には、その時代の最先端機を導入して、事業の成長を睨んだ余裕のある設備を配置することが大切なのである。

## 経営者は何にでも興味を持つこと

事業経営に当たっては、経営者は何でも知っていなければならない。

自分は文科系の出身だから機械やメカのことはわかりませんとか、理科系なので営業は苦手とか、マーケティングはわかりませんとか言っているようでは、経営者失格、経営幹部失格であると私は思う。少なくとも私は、何にでも興味を持つように実践してきたつもりだ。

日本ジャンボーの社員でも、よくこんなことを言う人がいる。

「社長、私は営業はダメなんです。人と話をするとすぐ顔が赤くなつて、言いたいこと

の10分の1も言えなくなるようなタチですから」

「どういうわけか世の中には、「自分は営業は苦手だ」などと思い込んでいる人が案外多いものだ。

そんなとき、私はこう忠告する。

「そんなことを言っていたのでは、いつまでたっても成長できないし、管理職や経営幹部にもなることはできないぞ」

経営者及び経営幹部は何でも知つていなければならない。それが私の『経営者心得』の第一条だ。

経営とは人の知恵と企業の力との総合力で勝負するものである。総合力で勝負するには、経営の舵を取る人にも総合的な判断が求められてくる。総合的な判断を間違いなく下すには、総合的な情報で武装していかなければならない。だからこそ、経営者は何でも知つていなければならぬのだ。

では、何でも知つているようにするにはどのように行動して、どんなことを心がければよいのか。

私はいつも、次のようにハッパをかける。

「自分自身を豊かにする情報量を増やすには、たとえ自分の仕事と一見関係ないようと思える産業機械の展示会であっても、とりあえず見に行つてみたらどうか。どんな種類の展示会や催してもいいからとにかく行つてみて、そこでどんな最先端技術が展示されているのかを見てこい。それだけでも、きっと君たちの持つ情報の量と質は間違いない向上するに違いない」

何を隠そう私がPOSシステムというものを初めて知ったのも、当時、晴海で開かれていた展示会に行つたときのことだった。そのとき以来、私は「顧客データを発生現場でつかんで物流革命を実現するにはPOSしかない」と直観的に理解して、日本ジャンボーの思い切った設備投資計画を練つていった。

何でも知つていて心がけることは、何にでも興味を持つことでもある。

経営は常に競争だ。競争で勝てば勝者、負ければ敗者。企業を成長させて自社を豊かにするには、競争に勝ち抜かなくてはならない。

勝ち抜くためには、ライバル企業が思いもつかないような発想をつかんで、直ちに経営に実践していかなければならぬ。思いもつかないような発想は、深く深く考え抜くことから生まれてくる。そのためにも経営者や経営幹部は何にでも興味を持つて、視野

を広げて、豊かな情報を持つていなければならぬ。

豊かな情報を身に着けるには、日常のあらゆる機会をとらえて情報の量を増やし、質を深めて知識を吸収するという態度が必要だらう。

会社にコンピュータを導入しようと考へたときのことだ。私もコンピュータには素人だつた。だが、素人だからこそ、次のような姿勢でコンピュータ業界の情報収集に励んだ。

たとえば、富士通の社員が、自社のコンピュータの説明をするために来社する。または、IBMの担当者が来てレクチャーする。日立も来れば、NECも来る。コンピュータメーカーの担当者は、自社の機械に精通していることは当然だが、彼らはまた一人ひとりがコンピュータ業界の専門家でもある。つまり、コンピュータ会社の営業担当者は一人ひとりが業界通であり、業界で起こっている最先端の情報を身に着けている情報通であるといえるだらう。そう思つた私は、この機会をとらえて、彼らの営業活動から最先端のコンピュータ事情や業界動向の情報を、たっぷり入手した。

メーカーの営業担当者は、自社の機械の優秀性を訴えるために、他社製品の弱点も教えてくれる。すると今度は、その弱点を言われたメーカーの担当者が来て、また違う角

度からの情報を教えてくれる。3社目の担当者は、前に来た2社のコンピュータの情報やライバル企業の情報をいろいろと教えてくれる。こうして業界の数多くのメーカー担当者から、さまざまな角度や立場に立った最先端のレクチャーを受ければ、あらかた業界の最新事情が把握できてしまう。

私のところに最後にやつてきた営業マンは、私の事情通ぶりに驚嘆しながら、こう言った。

「社長、他社のセールストークのコピーをください」

何にでも興味を持つ。そのためには、あらゆる機会を通じて価値ある情報を仕入れる。「これだ！」と思う情報源に出会つたら、自分が納得するまでしつこく聞いて、情報武装に努める。

それを実践できるのが、経営者であり経営幹部である。

## 商談は5分、銀行には行くな！

日本ジャンボーを初めて訪問し、応接室に通された人たちは、そのほとんどが驚いたようにこう言う。

「へえー社長！ ここにある置物は面白いですねえ……。さすが、日本ジャンボーさんですね」

そう言つた来訪者は、興味津々の顔でテーブルの上の置物を手に取つて眺め始める。また、取材目的で訪問したジャーナリストたちは、ほとんど一人残らず、応接室で発見した“面白い置物”をせつせと取材ノートに書き写していく。

その面白い置物とは、いったい何なのか。

『御取引先の皆様にお願い

(商談:5分以内)

- 一、貴殿は当社に何をどの条件で取引したいのですか。
- 二、今日、いただける情報は何ですか。
- 三、その他、ユニークな提案をいただけますか。

商談内容・テーマを事前に双方確認し、重要テーマを最優先し、商談の能率他を図りたいと存じます。尚、当社の社員の応対についてご不満な点がありましたら、社長までご連絡下さい』

これが置物に書かれている文面だ。商談5分。日本ジャンボーでは、お世話をなつている取引先にそうお願いしている。

いい経営をする要諦は、仕事のムダを極力排して、効率よく仕事を行ないながら利益を上げることに尽きる。利益というものは、仕事の結果から何となく生まれるものではなく、自らの工夫や努力によって、自分たちの手で生みだすものである。

応接に置いてある置物は、日本ジャンボーに来社される方々に向かつて、わが社の事

業姿勢を明らかにしたものだ。『商談5分』ということは、「日本ジャンボーは時間をムダにしない会社です」「時間を大切にする会社です」と、お客様に宣言していることにはかならない。

しかも商売というものは、取り引きをしている双方が、ともに利益を得て初めて成り立つもの。一方的に勝手なお願いだけをしているようでは、ギブ・アンド・テイクのビジネス関係は成立しない。自社のお願いを理解していただくためにも、日本ジャンボーとして取引先に対しては、『お願いに見合うメリット』を提供しなければならない。

だから、私は社員に向かつて、いつも厳しく檄を飛ばしている。

「ウチの応接室に置いてある置物に何が書いてあるかは知っているな。ならば、君たちはそこに書いてあるように、お客様のところをご訪問するとき、相手に有為な情報を与えられるのか。相手が驚いて感謝するようなユニークな提案ができるのか。よくそのことを考えて商売に取り組みなさい！」

経営の王道は小さな工夫にあり、である。毎日のちょっとした工夫の積み重ねが経営を合理的にして、利益を生みだす盤石な企業体質が作られていく。

日本ジャンボーには、仕事の改善につながる小さな知恵や工夫が会社全体に染み込ん

でいる。それらの数を合計すれば、優に300を超える“知恵の結晶”が生まれているだろう。

それでは、日本ジャンボーが実践している工夫の知恵とは、どのようなものなのか。引き続いて紹介しよう。

たとえば、「銀行には行くな！」。私は社員にそう命令している。

言うまでもないが、日本ジャンボーの仕事は現金を取り扱うことも多いので、取引銀行の各支店には日常的にいろいろとお世話になつていて。

それなら、銀行に行くなとはいつたいどういうことなのか。

こんな計算をしてみよう。

1日に1時間の時間ロスを月間の労働日数で換算すると24時間（24日分）になる。1日の労働時間を8時間とすると、24時間÷8時間で、3日分の労働日数に相当する。

この計算は、社員が毎日、用事で銀行を訪ねて費やす時間を概算したものである。

普通どの会社でも係の社員は、ちょっとした振り込みや小銭の両替をするために銀行に行く。すると、その社員は往復で約1時間の時間を使うことになる。先の計算のように、こうした行動を1カ月単位で考えると、毎日銀行に足を運んでいる社員は、月に3

日間も休んでいるのと同じことになつてしまふ。

月に3日分も“仕事にならない仕事”が発生してしまう。この非効率的な仕事の慣習を何とか改善できないか。私はいろいろと頭を悩ませた。

(生産性の低い仕事のやり方をなんとか変えたい。銀行に行く時間を合理化するには、銀行に行かなくすることがいちばんだ)

こうして日本ジャンボーでは、「銀行には行かない」という仕事習慣が生まれていったのである。

「銀行に行かないといつても、それで仕事になるのか?」

毎日毎日、社員が銀行に足を運んでいる会社では、そう不安に思うかもしれない。

ところが、日本ジャンボーの社員たちは、銀行には足を運ばないが、銀行にはいつもお世話になつてゐる。その秘密は、「相手の力(仕事)を利用して目的を達する」ところにある。

たとえば、取引銀行の行員は、必要に応じて2日に1回か3日に1回、本社及び営業所等に集金に来てくれる。こちらから時間を割いて出かけていかなくとも、業務として向こうから仕事で来てくれるのならば、来てくれるそのときに、他の仕事もまとめて頼

めば事が一度で済んでしまう。

「すみませんが、集金のときに○×円の両替もお願いします」

「ウチの社員の○×が普通預金から△□円引き出したいので、今度いらっしゃるときに持つてきただけますか」

「次の集金日はちょうど振込日なので、お願ひしたい振り込みがあります」

といつた具合に、集金に来られる銀行の行員に、こちらで頼みたいことをお願いしてしまうのである。

心がけなくてはならないことは、こちら側のちょっとした準備と工夫だ。先々の必要を読んできちんと準備さえしていれば、わざわざ貴重な仕事時間を割いて社員が銀行まで足を運ばなくとも、入金、出金、振り込み業務は滞りなくできてしまう。

小銭が必要ならば、事前に電話を1本かけて、必要なお金を用意して持つてもらおう。私的な都合があれば、事前に用件を伝えておき、通帳とハンコを用意しておけばよい。日本ジャンボーでは、ずっとこうしたやり方で銀行とお付き合いをしてきた。

相手の力を利用して、相手の力を活用して自分自身の利をつかむ。これは私の経営手法の一つである。

わかりやすくたとえてみよう。柔道で活躍している“柔ちゃん（田村亮子さん）”を思い浮かべてほしい。

日本が誇るかわいい柔道の世界チャンピオンはある小さな身体で、はるかに体格の優る強豪を投げ飛ばしてしまう。なぜ柔ちゃんは、そんな離れ業ができるのか。その秘密は、相手の力や体重を利用しながら自分のワザを活かす術を、彼女が身に着けているところにある。

経営も同じだ。仕事は自社ですべて抱え込まなければいけない、などという決まりはどこにもない。仕事を抱え込むムダが発生しているならば、合理的に業務処理する方法を考えて工夫する。

相手の力が活用できれば、100%利用させてもらう。相手の力を利用して、今まで10使っていた力を3に“省エネ”し、余った7の力を他に振り向けて利益を上げる。

そうやって、日本ジャンボーが“利益体质”をどんどん強化していくれば、わが社と取り引きしている相手の会社もより多くの利益を得ることができる。それが商売というものではないかと私は思う。

---

## 知恵や工夫の種は毎日の仕事の中にある

知恵や工夫はコンテストに出すようなものではない。毎日毎日の仕事の中で活かされてこそ価値を生む。逆に言えば、日常的な毎日の仕事の中には、無数の小さな工夫の種が存在している。

それがわからない人は、仕事に知恵を使う情熱を持たない人だ。今までやつていたことをそのまま疑うことなく受け入れているだけでは、知恵も工夫も進歩もない。常に自分のやつていることに対して、「本当にこれでいいのだろうか?」「もっと上手な方法があるのではないか?」といった具合に疑問を投げかけて、あれこれと考えてみる。

考えてみると、この習慣が大切なのだ。そのようにして生まれたちょっとした工夫の積み重ねが、月日が過ぎるうちにやがて、何もしない人、何もしない会社との大きな差となつて表れてくる。

知恵や工夫の種が毎日の仕事の中にあるとすれば、どこの会社でも必ずお世話になつている“電話の使い方”一つにも、工夫の余地はたくさん埋もれている。

もし、読者の方が日本ジャンボーを訪問される機会があつたなら、ぜひ社内の電話機を見てほしい。

日本ジャンボー社内の電話機には、すべてある張り紙が貼つてある。張り紙に記されているのは、直近3カ月間の電話料金だ。前月の電話料金はいくらだつたのか、前々月はどうかといった具合に、3カ月間で自分たちはいつたいいくら電話料金を使つたのか、誰もがわかるようになつていて。

人間心理とは不思議なもので、こうして自分たちが使つている電話の料金が明確になれば、自然とコスト意識も生まれてくる。自宅の電話でも1カ月、2カ月と電話代が高くなれば、「今月はもう少し電話を控えよう」という気持ちが起こつてくるはずだ。

それが会社の電話で電話代の金額も自分ではなく会社が払う

んだと思うから、コスト意識が希薄になる。日本ジャンボーでは、電話料金の明示を徹底させてから、電話料金がぐんぐん下がつて経費削減が進んだ。

また、私は日ごろから「電話がかかってきたら、すぐ切れ！」と命じている。日本ジャンボーに電話をかけたことのある方なら実感いただけると思うが、電話口に出た社員は社名と自分の名前を名乗つてから、もし目的の社員が不在ならばすぐに「折り返しご連絡をさせていただきます」と言つて、電話を切るようにしているはずだ。そのように教育している。決して、いたいた電話を長い間待たせることのないように、と繰り返して教育している。だから、「すぐに切れ！」なのだ。

第一、いたいた電話を保留などで長らく待たせることは、お客様に失礼ではないか。もし携帯電話でかけていただいているならば、大切なお客様が15秒で10円のコストを負担していることになる。相手に対するムダは、こちらにとつてもムダになる。

「○×さんいますか？」と電話をひただいて、「ちよつとお待ちください」と平氣で30秒間待たせたら、そのお客様はそれだけで、携帯電話なら約50円を負担していることになる。電話を取った本人で用が済まないならば早めに切つて、用が足せる社員がお客様に折り返し電話をすべきである。

日本ジャンボーでは、取次店からかかつてきた電話に対しても、次のように厳しく指導している。

用件と取次店のコード番号を素早く聞いたら、「すぐに切れ!」。なぜならば、取次店にはすべてコード番号があるので、コード番号を聞けばすぐに電話番号がわかるからである。コード番号を確認し、迅速に用件を処理して5分以内にかけ直す。そうしたムダのない速く確実な対応ができて、初めて仕事が意味を持つてくる。

会社によつては、電話をたらい回しするようなところもあるが、そのような会社とは取引をしないほうがいい。

私の体験でも、ある会社に何回電話しても社長がつかまらないことがあつた。電話に出た社員に行き場所を尋ねても、社長の行き場所さえわからない。

私としてはしようがないので、「この商談は、他の会社に持つていきましょう」ということになつた。

私がそうした行動をとると、後から必ず「高橋のやつは……」といった声が聞こえてくるが、それはそれでしようがない。「社長はいません。どこにいるのかもわかりません」と答えて平然としている社員がいるということは、そもそも社員の教育ができるい

ない証拠だ。私は、相手の会社にもそうした点を気づいてほしいと願うので、あえて厳しく対応することにしている。

このようにたかが電話1本ではあるが、その電話1本で、会社全体の社員教育のレベルが推し測れてしまう。電話は会社と外部を結ぶ窓口だけに、会社の姿や社員のしつけを表す鏡なのである。

電話と一緒に日常的な仕事の中で取り扱う書類に、請求書がある。請求書といつても、数が多くなれば処理業務だけでも大変な労働量を必要とする。日本ジャンボーは業務の合理化に熱心な会社という伝統があるので、省力化できる部分は、積極的に思い切ったコンピュータ投資を行なって省力化、合理化を実現してきた。

ところが、いかに合理的に作成した請求書であっても、最後は取引先に書類を届けなければならない。実はこの届け方に工夫の余地があつた。

日本ジャンボーでは、以前から請求書を“裸”で渡すようにしている。普通、読者のみなさんが見慣れている請求書というものは、ほとんどの場合、事務用の茶封筒に入っているだろう。しかし、日本ジャンボーではあえて封筒に入れずに、請求書をそのまま渡している。

当たり前だが、茶封筒といえどもタダではない。ましてや、毎月何万枚も請求書を作成して届けなければならないのであれば、その封筒代だけでも相当の金額になる。お金をかけて生産的な価値を生むなら話は別だが、請求書の入っている封筒などは、普通手にした時点で開封し、後はすぐにゴミ箱に捨ててしまう。要は、手渡すときの形として、封筒を習慣的に使っているにすぎない。

そう考えると、請求書の封筒はムダといえばムダな代物である。なければなくとも事は足りるものだ。よつて、日本ジャンボーでは、裸のままで請求書を渡すのがビジネス慣習となつた。

ところが、世の中にはさまざまな考え方をする人がいるので、「請求書くらいは封筒に入れて持ってきてよ」と言われる人や会社もある。そういう会社はこちらでも把握しているので、そこだけは封筒に入れて持参するように対応している。だが、封筒入りの請求書はあくまでも例外的な対応で、わが社の基本的なビジネス姿勢は、あくまでも“裸”で通している。

---

## 左回りの集配ルートでムダを省く

会社や私たちが合理的に使わなければならないのは、資金や経費だけではない。仕事をするうえで時間という財産も、決してムダな使い方は許されない。

理由は簡単だ。

時間は世の中のすべての基本であり、また世界中の誰でも同等に1日は24時間しか使えない。社長であっても、課長であっても、係長であっても、昨日入社した新入社員であっても1日の持ち時間は24時間、みんなが平等である。

だが、平等ということは、時間の使い方のうまい人とへたな人、生産的に時間を使う

人とムダな時間を費やしている人とでは、そこに大きな差が生まれるということになる。平等に与えられているからこそ、使い方次第で差がはつきりついてしまう、それが時間なのである。

1日を「24時間もある」と考えて時間感覚にルーズに生きるのか、それとも1日は「24時間しかない」と考えて、少しでも有効的に使おうと努力するのか。その意識の差が、仕事の差を生む。

さらに、会社という事業体で考えれば、時間を有効的に使うことが習慣になっている会社と、社員たちが漫然と時間を費やして合理的な業務遂行ができるない会社とでは、利益という成果の差が出てくる。利益は数字であり、現実そのものなので、明暗は歴然と表れてくる。

日本ジャンボーは、全国に5万以上の写真取次拠点を配している。その取次店には、お客様から預かったフィルムを集めるために、毎日、集配員が回っている。

集配員のみなさんは、いわゆる社員ではない。多くは個人でクルマを所有している“個人事業主”の主婦の方々だ。

なぜ私は主婦の力を戦力化しようと考え方いたのか？ そこには次のような現実認識

があつた。

現在ではどこの家庭でもクルマを自己所有するようになつてゐるが、毎日はクルマを使わないという家庭も少なくない。クルマは1週間のうちのほとんどの時間、車庫で眠つていたりする。たまに家族で出かけるときにだけ使用したり、子供が個人的に乗り回しているような家庭も多いようだ。要するに、これだけ自己所有が進んだクルマ社会であつても、マイカーそのものの利用度は、さほど多くはないのが現実なのである。

私はそこに目をつけた。

(遊んでいるクルマと時間を持つてゐる主婦がいる。それなら、日本ジャンボーの写真集配の手伝いをしてくれるのではないか?)

こうしてマイカーを所有してゐる主婦の方々に、暇な時間を利用して、4時間から5時間で写真集配のアルバイトをお願いすることになつた。

さて、クルマ持ち込みで集配をお願いするにしても、今度は彼女たちにどう集配をしでもらえればいいのかという問題にぶつかつた。集配する取次拠点は数多くある。その拠点をただ漫然とグルグル回つていては、集配のロスが生まれるのは必然だ。集配に充当する時間が限られている。集配の上手下手によつて、集配できる数量(すなわち集配で

回れる店数)も、大きく差がついてくるに違いない。

クルマを使ってなるべくたくさんの集配を行なうといつても、当然だが安全運転が第一である。会社としては、安全運転に注意して仕事をしてもらうことが、最大で最低限のお願いでもある。

このように考えてくると、合理的に集配を行なうには、ムダのない集配ルートを設定して、ムダのない集配行動をとつてもらうしか方法はなくなつてくる。ここで“時間の使い方”が、きわめて重要な課題となつて突き付けられてくる。

あらかじめ設定された集配ルートを、ムダなく移動するということは、移動の時間を可能なかぎり有効に使うということになる。そこで考え出したのが、“左回りだけの集配システム”だった。

なぜ、左回りなのか?

それは日本の道路交通事情に理由がある。交差点でクルマを右折させようと思つたら、対向車がいなくなるまで、右折ラインで待たなければならぬ。それが日本の交通ルールである。

ということは、写真の集配で交差点を右折する必要があつたときでも、その集配車は

対向車がなくなるまで、じつと右折ラインで待機し続ける。こうした右折個所が1人の担当する集配ルートに数十カ所あつたとしたら、どうなるだろうか。きっとその集配車は、1日の集配を終える間に数十分の右折待ちを強いられることになるだろう。

右折待ちの間は、集配の業務は事実上ストップしていることになる。仮に1日の労働時間を8時間として、右折待ちでストップしている時間を1日平均30分とすれば、1日の労働時間のうち6～7%は確実に業務がストップしていることになる。

この6%という数字を仮に1000人の集配者数に当てはめると、なんと60人の人たちが仕事時間内に“合法的に遊んでいる”ことになるではないか。

集配業務を通常どおりの左右混合回りで行なうか、左回り一本で行なうかは、一見すると何の意味もなく単純な違いのように思ってしまうが、慎重に時間当たりの生産性を考慮していくと、とんでもない利益の差が生まれてくるのである。

しかも、左回りにして集配の移動をスムーズにすれば、1人当たりの集配量が増えるので集配人員も削減できるし、移動に際してムダなガソリンも使わなくなるのでエネルギーコストの削減にもなる。一石何両にも効果が發揮されることになるわけだ。

加えてアルバイト集配員の採用は、こんな合理化メリットもたらしてくれている。

集配をお願いしている人たちには、前述したようにそれぞれが個人事業主なので、みんな日本ジャンボーに対して請求書を出すことになる。

請求内容にはわが社独自の規定があつて、1カ月フルに働けば○×円、1日休めば△□円、さらに取次店を獲得して日本ジャンボーの旗を掲げることに成功すれば○△円といった具合に、細かく請求規定が決められている。集配員の方たちは、その請求規定に則つて請求書を出してくるわけだ。

この約500人から上がつてくる請求書は、本社に提出される前に営業所のほうで入念なチェックを行なつていて、だから、本社の経理スタッフは、ときとしてノーチエックで支払いを行なう。できるだけ二重の労力は使わないようにしているのだ。

もしこれが、500人分の社員のタイムカードをもとにして、支払い計算をしていたらどうなるであろうか。おそらく、膨大な経理事務がそこに発生しているに違いない。つまり、個人事業主たるアルバイトの主婦集配員を戦力化することで、日本ジャンボーの経理事務は新卒女子社員1人分ぐらいの人事費を合理化していくことになる。

固定費の増大を招き、煩雑な経理事務が発生する社員の雇用を前提にせず、主婦の集配員の力を活用する業務システムをひと言で表現すれば、「他人の力を上手に利用する

---

---

「業務システム」と言うことができる。

経営の合理化は、経営者が考えに考えぬいて、最も生産性の上がる方法を独自のやり方で作りださなければならぬ。

手本など、ほとんどの場合はどこにも存在していない。手本を真似して自社に取り入れるだけで、利益が黙つていっても上がるような魔法の杖など、どこにもないのだ。もしひに、そのような便利で好都合の杖を見つけたとしても、その程度の経営ノウハウであればすぐにライバル企業に採用、盗用されてしまい、結局、企業力の差をつけることはできなくなってしまうだろう。

考えに考え抜いた独創的な知恵。そしてその知恵をいくつもいくつも積み上げていく努力。知恵と努力の集積こそが、企業の生命力をたくましく育ててくれるるのである。

## 出張はエコノミークラスに自由席

こんなことがあつた。

現在、九州地区の事業戦略に大きな責任を担つて いる株式会社ミヨシの三好重則社長が、日本ジャンボーに事業支援を求めてきたときのことである。ミヨシは北九州でも3本の指に入る写真現像焼き付け会社だったが、激化する企業間競争を勝ち抜くために、日本ジャンボーとの事業提携を模索していた。

ある日、私は三好社長に海外視察の提案をして、スケジュール作りなどに腐心しながら、航空券を三好社長に手渡した。

「それではこれが航空券ですから、しつかり向こうの最新情報をキャッチしてきてください」

そう言つて私が航空券を手渡すと、航空券を見た三好社長は何か不思議そうな表情をした。私が三好社長の海外視察のために作成したプランは欧州企業の工場見学旅行で、そのときに手渡した航空券はエコノミークラスの数人分の格安航空券だった。（欧洲行きはたしかに飛行時間がかかるので、窮屈なエコノミーシートでは疲れも溜まるかもしれないが、でもその程度のことでは音を上げていては、とてもこれからのビジネス戦争を勝ち抜くことはできない）

私はこう言つた。

「これはエコノミーのチケットですが、これならば、1人がビジネスやファーストに乗る料金で、社員の2人か3人と一緒に連れていくのはずです」

大切な海外視察の機会を、ファーストクラスを利用して、社長1人が参加することがよいのか？ それとも同じ経費を使って、社長と一緒に信頼する部下たちにも視察する機会を与えたほうがよいのか？ いつたいどちらが視察後の企業経営に、より多くの“プラス効果”をもたらすだろうか。私は慎重に考えた末に、エコノミーの航空券を三

好社長に手渡した。

社長の海外視察にエコノミーの格安航空券を利用して出かけるといえど、ずいぶん一般常識とかけ離れたイメージを与えるかもしれないが、私自身も社用で海外に出かけるときは、もっぱらエコノミーの格安航空券を利用している。エコノミークラスを利用する理由には、企業経営者としてできるだけムダな経費を削減したいといった考え方もあるが、もう一つ大きな理由として、次のような“配慮”もある。

よく空港で会社の幹部と部下、あるいは社長と部下と一緒に海外旅行に出かける場面にぶつかるが、搭乗直前まで一緒に談笑していたグループが、搭乗開始となつたとたんに二手に分かれてしまう。

“私はファースト、君はエコノミー”とでも言うように、幹部や社長はファーストクラス席に足を運び、残った部下たちはエコノミー席に消えていく。たしかに、会社の職制上は上司や経営者である人物と平社員が、別々の待遇で出張旅行をするのは当たり前と考える人や会社も世間には多いだろう。

しかし、私個人は、同じ目的で同じ会社の人間同士で行動を共にするときに、このよう明確な区別をすることには、どうも抵抗がある。搭乗の際、社員たちと分かれる

とき、何か気まずい思いをしてしまうのである。そんな気まずい思いを感じながら1人でファーストクラスに乗るくらいなら、社員のみんなと同じエコノミーでワイワイ言いいがら旅行しているほうが気が楽、とも思えてくる。

私が海外に出かけるときにエコノミー席を利用しているのには、経費削減効果以外にも、こうした気持ちの面からの理由もあるのだ。

さて、では国内で移動するときはどうなのか？

日本ジャンボーの本拠地は静岡県の熱海市があるので、国内の移動には新幹線を利用するすることが少なくない。再び三好社長との思い出を紹介しよう。

その日、私と三好社長は、写真材料の仕入れ交渉に出かけることになつており、熱海駅で待ち合わせしていた。時間どおりに私たちは出会い、すぐに新幹線ホームに上がつて列車の来るのを待つた。

私はいつもそうしているとおり、さっさと自由席車両の乗り込み口に足を進めて、列車に乗り込むと同時に空席を探しだした。その日は、幸いにも自由席車両もさほど混雑していなかつたので、私たちは一緒に席を確保することができた。

この私の行動を見て、三好社長は激しいカルチャーショックを受けたらしい。

(いやしくも株式公開企業の社長が社用で出張するときに自由席の空席を探して乗るなんて、見たことも聞いたこともない。さすがに高橋社長は効率経営の鬼だ)

席に着いてしばらくすると、私たちはその日の仕入れ交渉のための打ち合わせを始めた。時刻も頃合だつたので、打ち合わせは駅弁をパクつきながら熱心に続けられた。

私のこうした行動は、はた目には興味を持つて見られるかもしれないが、自分としては「当たり前のことを当たり前にしている」つもりである。私は社用でも私用でも、列車に乗るときは自由席の利用を原則にしており、腹が空けば駅弁を買い求めている。会社で日常的に執務しているときでも、まったく変わりはない。昼になると決まって近所のコンビニで弁当を買い求め、社内で昼食をとるのが一般的だ。別に昼食を外でとつてもいいのだが、読者のみなさんも毎日経験しているように、昼の外食は混雑しているうえに長い時間待たされる。

その点、社内で弁当を食べればさっさと済ますことができるし、食事中にかかつてきた電話にも出ることができる。

つまり、私のコンビニ弁当の昼食は、昼食代を浮かすというよりも、ムダな時間を節約して少しでも時間を有効に使いたいという考えで実践しているのだ。昼食をとりに出

かけていく往復の時間、そして店で待たされる時間が、私にはなんともムダに感じられるのである。

事業の執行者は合理的経営を常に心がけて、ムダのない効率的な経営体質を作り上げなければならない。ムダの中身には金のムダもあり、時間のムダもある。しかもともに明日の事業を創り上げていく社員たちは、経営者の経営姿勢や後ろ姿を見つめている。「経費はムダに使うな。時間も有限だ！」と、経営者が口癖のように社員に繰り返していても、そう言っている経営者自身が合理的に日常業務を遂行できないようでは、社員たちの気持ちに求心力を持たせることが不可能であろう。社員たちに求めることを、経営者も同じように実践するからこそ、訴求力を得て、意味合いが重くなる。

よき経営者は、より多く実践者であれ。私はいつも自分自身にそう語りかけている。

## 伝票1枚の工夫でも利益になる

前にも述べたが、経営の王道は小さな工夫にあり、との信念を私は持っている。

日本ジャンボーは今日まで、写真業界における激しい企業間戦争を闘いながら、経営基盤を強固なものにしてきた。

では、なぜ日本ジャンボーはここまで成長することが可能だったのか。それはやはり、「常に経営の工夫を怠らなかつた努力」があつたからこそ、激しい競争にも打ち勝つことができたのだと思う。

ライバル他社が思いつかないような経営合理化策を積極的に断行して、1円の利益を

上げるための生産性を考え抜いて、私は40年間経営に取り組んできた。その長い間の経営努力の積み重ねが、今日の日本ジャンボーを築いたのである。

自慢話をするつもりは毛頭ないが、私は自分自身でアレコレとアイデアを出してさまざまことを実現するのが、好きな人間なのかもしれない。たとえばついぶんと昔の話になるが、現在みなさんが使用している24枚撮りの写真フィルムも、そのアイデアは私が思いついたものである。

写真のフィルムというものは、その昔は12枚、20枚、36枚と相場が決まっていた。

(どうも20枚のフィルムは中途半端な気がするな。なんで12枚の倍で24枚ではないのだろう?)

どうせなら12枚、24枚、36枚と倍々で増えていく3タイプにしたら商品構成もすっきりするのにと考えて、そのことをフィルムメーカーのコニカに行つたときに話すと、「高橋さん、そのアイデア、いただきますよ」

と言われた。その後、同社は24枚撮りの写真フィルムを商品化し、大反響を呼び起こすことになった。ライバルのフィルムメーカーもコニカの24枚撮りフィルムにすぐ追随し、フィルム市場はあつという間に12枚、24枚、36枚のフィルム構成に置き変わってし

まつた。

また、写真の取次店には、フィルムを現像に出すための袋が必ず置かれている。どこ の現像会社にしても、その袋に4枚から5枚の伝票を張り付けているのが普通だろう。なぜそんなに伝票の数が多いのかといえば、それぞれの伝票はお客様用、店の保管用、現像所用というように、それぞれ違った用途があるからである。

ところが、日本ジャンボーの袋には、たった1枚の伝票が張り付けてあるだけだ。その代わりにバーコードを袋に3つ付けて、すべてコンピュータで管理できるように工夫されている。

(なぜ、こんなに多くの伝票が必要なのだろうか。伝票を1枚でも少なくすることはできぬのか)

あるとき、私はそんな疑問を抱いた。たかが伝票1枚といつても、タダではない。合理的な経営視点で分析すれば、1枚1円くらいのコストがかかっている。

仮に1カ月に200万枚の袋を取り扱うとなれば、伝票のコストだけでも数百万円の支出になつてくる。伝票1枚の工夫だけでも、企業に利益をもたらすことができる。

伝票レス化に思いをめぐらせてた私は、まずこんなことを思いついた。

写真の袋を3つか4つほどを並べて、16ミリのマイクロフィルムを使って撮影したらどうか。撮った写真是翌日にも現像できるので、そのネガを映しながらデータをコンピュータ処理することが可能になる。こうすれば袋を1枚1枚処理するよりも、素早く大量に袋を仕分けることができる。

日本ジャンボーは多店舗のチェーン展開で写真を集配しているので、店別、顧客別、商品別といった具合に1枚1枚伝票を仕分けしていると、おそらく作業が煩雑になり、へたをするとき写真を現像しているよりも時間がかかるてしまう。だからこそ、私は伝票処理方法に知恵を絞ってきたのである。

伝票処理については、次のようなエピソードもあつた。富士写真フィルムが私に、ある取り引きを提案したときのことだ。

「Aスーパーと取り引きをしたらどうか。Aスーパーと組めばスケールメリットのあるビジネスができるでしょう。よかつたらご紹介しますよ」

量販店のネットワークを自社の取り引きに取りこめれば、日本ジャンボーの営業力も強くなる。

(取り引きのメリットはたしかにあるな)

そう考えて、私はAスーパー本社に出かけていった。  
すると、担当者がこんな条件を持ち出してきた。

「写真の伝票は手書き方式で、名前と商品が照合できなければ困ります」

私は即座に、こう言っていた。

「勘弁してください。それでは伝票1枚につき100円もらつても商売になりません」  
伝票レス化への知恵絞りは、いぜん続いていた。そして、16ミリフィルムを利用した  
撮影方式の次に私が思いついたことは、バーコードを利用することによつて、『袋その  
ものを伝票にしてしまう』という画期的なアイデアだつた。

現在、日本ジャンボーが使用している袋には、このアイデアが活用されている。

---

## 好奇心さえ豊かなならアイデアは無限

アイデアを思いつくときは、別に机の上で頭をひねっているわけではない。歩いているとき、クルマを運転しているとき、所用でどこかに出かけたときなど、あらゆる瞬間にアイデアが生まれる。

以前、東京駅の八重洲口の国際観光会館で食事をしたときのこと。自動ドアの扉の開閉を見て、こう考えた。

(どうして自動扉というやつはたった1人が出入りするときも、数人で固まって出入りするときも、同じように開閉するのだろうか。1人で出入りするときは、もう少し狭く

開閉したほうが電力の節約にもなるし、館内の冷暖房効果も高まるに違いない）

時期がたまたま冬だったので、私が館内から出ようとしたときに寒風が吹き込んでいたため、冷暖房効果にも思いが及んだ。

また、ある日エレベーターで、こんなことにも気づいた。

（エレベーターで間違った階のボタンを押してしまったときに、どうしてその押し間違いを訂正することができないのだろう。間違った階にエレベーターが止まるのは、時間とエネルギーのムダではないか？）

読者の中にも、同じように感じる方がきっといることだろう。エレベーターが用のない階で止まってしまい、イライラさせられるのはよくあることだ。

そんなことを考えながらエレベーターに乗っていると、東京駅構内の丸デパートで訂正機能のついたエレベーターを偶然に発見した。

（やはり、自分と同じ考え方を抱いていた人がどこかにいたんだな）

私はなんだかうれしいような気分を感じた。

もう一つ紹介しよう。

私が講演を頼まれて、出かけたときのことだった。講演後の宴席でたまたま私の隣に

座つたある社長が、こう言つたのである。

「数年前ですが、ヨーロッパの世界写真展を観たことがあるんですよ  
その社長が写真展の様子を話しだしたので、私は、  
「あなたは写真業界の方なのでですか？」

と聞いた。すると、その人は、

「いや、私は写真ではなく望遠鏡を作つてているのです」

という。すぐに私は、

「望遠鏡作りは儲かる商売なのでですか？」

と質問してみた。

「いや、望遠鏡の製造なんて、あまり儲かる商売ではありませんよ」

社長は率直にそう返事した。

(望遠鏡はなんで儲からないのだろうか。もつと需要が大きくなるような望遠鏡を作つてみたら、けつこう売れるかもしれない)

すぐに頭の中を、ある考えが駆けめぐつた。

「社長、今度は“喋る望遠鏡”なんて作つてみたらどうですか？」

私がそう言うと、望遠鏡会社の社長はきょとんとした表情を顔に浮かべたので、さらに詳しく説明することになった。

「全國どこの名所旧跡に行つても望遠鏡はあります、今までのはただ覗くだけでお終いですよね。しかし、喋る望遠鏡は、覗いているときに“あそこに見える島は○×島です、あちらに見える山は△□山です”といった具合に、望遠鏡から覗ける風景を“解説”してくれるんですよ。そんな望遠鏡があつたら、きっと面白いと思いますけどね」

私がこのように“商品企画”的アイデアを出すと、その社長は大いに関心を示して、「それは面白い。ぜひ、うちで作させてください」と言つて帰つていった。

それからまもなく、「お喋り望遠鏡」なる商品がこの世に登場し、全国の観光地に設置されるようになつた。話を聞いてみると、「お喋り望遠鏡」は観光客になかなか好評で、今までの有料望遠鏡より50%以上の収入増になつてゐるらしい。

このように経営のアイデアでも商品のアイデアであつても、自分の好奇心さえ豊かにしていれば、いつでも思いは浮かぶものだ。要は心がけ次第ということだろう。

実は、私はビジネスとしての特許も3つほど持つてゐる。みなさんに馴染みのある発

明商品といえば、商品名を「フィルムピッカー」と名付けたものがある。

私は写真を商売にしている人間なので、写真を自分で写すのも大好きだ。自宅にはいろいろなカメラを集めた、ささやかなコレクションもある。

写真を写していると、ときには、24枚撮りのフィルムなのに、4～5枚ほど写した段階で現像しなければならない事態が生ずることがある。フィルムの撮影容量は24枚なので、20枚分のフィルムが撮影もしないままにムダになってしまふ。

（撮影していない残りのフィルムを活かす方法はないものか？）

そう考えて私は、写したフィルムだけを切り取って現像し、残りのフィルムをパトローネから引き出せる小さな器具を考案した。これが「フィルムピッカー」である。「フィルムピッカー」はおかげさまで世界中のヒット商品になり、コダツクやイギリスのイルホード社とOEM契約をして、年間5000万円を稼ぎだしている。

また最近では、「ネガポジプリント」と「ネガポジファイル」というものを考案して、早速、商品化した。私は前述したように写真の撮影が好きなので、個人で撮影した写真の数も膨大な数になつていて。

しかし、写真の数が多くなると上手に整理するのが難しくなる。

読者のみなさんの中にも、

「撮った写真は整理するのが大変だ。あのとき撮った写真のネガがいつたいどれなのか、見つけだすのに骨が折れる」

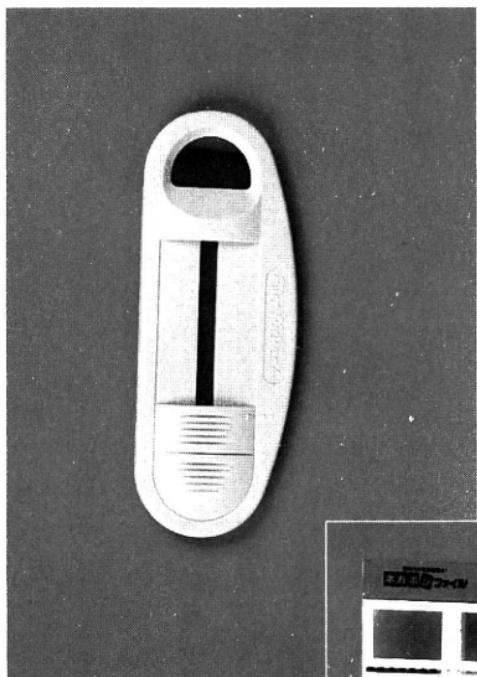
という経験をした人も、少なくないのではないか。

実際にネガが大量になると、どのネガがどの写真なのかを判別するのはひと苦労である。どんなヘボ写真であっても、10年経てば貴重な記録。大切な価値ある人生の証拠になる。それが写真だ。ところが、保存することに意味のある写真であっても、ネガの整理が混乱して何が何だかわからないようでは、価値を創出させることができなくなってしまう。

そこで私は、「ベタ焼きしたプリント」というものを考えた。もし、ベタ焼きしたプリントが存在すれば、誰もが一目瞭然で写真の中身を判断することができる。大量の写真を整理するには、最も好都合だ。まさに写真の「超整理法」、それが「ネガポジプリント」と「ネガポジファイル」なのである。

加えて「ネガポジファイル」には、こんな商品戦略も意図されている。

近年、写真の世界にはAPS（アドバンス・フォト・システム）という新写真システ



上はフィルムピッカー、下はネガポジプリントとネガポジファイル

ムが登場しているが、APSフィルムは今までに使ってきたフィルムよりも形状が小型化されており、なおかつ現像焼き付けに代わって、撮影したデータを磁気情報化するというシステムの商品なので、撮影した本人は写真のネガを見ることができない。

そこで必要になるのが、インデックスプリントだ。私が開発したネガポジファイルシステムを応用すれば、APSのインデックスプリントにも十分対応することができるところになる。

まさに必要は発明の母。ちょっとした日常的な疑問やヒントの中に、意外なアイデアの種は無限に埋まっている。工夫する知恵と工夫しようと思う気持ちが、より優れた企業経営を実現して、よりよい商品を生みだす源泉になっているのである。



終  
章○次代の主人公たちへ



## 業界を切り開くトップランナーとして

私が本格的に写真の事業に乗りだして、日本ジャンボーラを漕ぎだしてから、早くも40年の月日が過ぎた。大手フィルムメーカーの系列で独占されていた写真の現像市場に、独立系の企業として“薄利多売の旗”を高く掲げながら市場開拓していくた日本ジャンボーの歴史は、ベンチャー事業への挑戦そのものだったようにも思う。

薄利多売といえば、私には今でも忘ることのできない、父のひと言が心に残っている。ある日、父は私にこう言つた。

「お客様から信頼されてひいきにしてもらう商売をしようと思つたら、『あそこの店は

いいものを売つて いるし、それに安いね」と言われるようにならなくてはダメだ。

そのためには、たとえ値上げをするときでも、他の店が値上げをするのをじつと我慢して、一番最後に値上げをする。逆に、値下げをするときは他の店に先駆けて、一番先に値を下げるくてはいけない。そうした経営姿勢が、長い間にお客様とのつながりを強くして、「あそこは値段も安くいい店だね」と言つていただけるようになるんだ」

この父のひと言は、薄利多売の旗を掲げながら事業に挑んできた私が、肝に銘じてきた金言でもある。商売はいくら経営者が一人で力んでみても、空回りするだけだ。お客様の信頼なくして、商売は成り立たない。そのお客様の信頼を得るには大変な努力が必要だ、と、父は私に教えてくれたのだ。

ご存じのとおり、今や写真業界は戦国時代を迎え、カラー写真のプリント料金等のデイスカウント競争が激化している。その中で、日本ジャンボーは業界に先駆けてプリント料金を15円に設定し、その後、1993年からはプリント料金1枚9円を打ちだして、業界戦争に先手を打つってきた。プリントの最低価格を1枚4円に落とし、さらには0円という価格設定を打ちだしながら、消費者の高い支持を獲得してきたと自負している。

こうした競争の激化を睨み、日本ジャンボーでは、経営基盤を強固にしながら、着々

と業務の合理化に邁進してきた。前にも触れたが、1994年に建設したグループ13番目の現像所となつた羽田現像所は、全国からフィルムを空輸して一括処理することで大幅なコストダウンを実現させた。攻めの設備投資の象徴といえる。

航空便でフィルム輸送するというと採算面で首をかしげる人もいるだろうが、フィルムやプリントを中心に入れた袋は意外に軽量なのである。だいたい1袋平均で約100グラムほどので、航空運賃の輸送コストは1袋当たりは約30円にしかならない。葉書一枚よりも安く上りに輸送できる商品、それが写真的のフィルムというわけである。

写真現像事業のキーワードは、"集中と合理化"だ。生産設備の合理化を進め、1時間に2万枚以上現像可能な最新鋭機を全国レベルで配置しながら、処理の一括集中体制を築いている。

日本ジャンボーは1996年末、恒例の"元気の出る謝恩大忘年会"を熱海ニューフェジヤホテルで開催した。会場は200人の来賓客をはじめとして、総勢840人からの参加を得て活気に満ちていた。そして、会場内に掲げられた大垂れ幕には、日本ジャンボーの明日からの目標が大きく書かれていた。

『今年は写真創業40周年、ガンバルぞ』

---

『ネガポジプリント益々好調 増収増益だ』

『グループの経常利益21億円 やつたぞ』

『これから企業の発展は「人間力」』

『来年のテーマは「マルチ人間になれ』

若さは力である。若さあふれる集団である日本ジャンボーには、まだまだ挑戦すべき事業テーマが数多く残されている。

では、話の焦点を将来のこと、すなわち日本ジャンボーの将来に当ててみるとしたい。日本ジャンボーはこれから何をして、どんな事業に挑戦していくのか。私は大きく分けて、次の2点に事業のポイントは絞られてくると考えている。

### ①写真事業への取り組み

### ②経営多角化への布石

日本ジャンボーは、すでにグループ全体で2500人を超える大集団に成長している。それは単に事業規模のパイが大きくなつたということではなく、多数の優秀な人材が集まるところで事業の可能性が膨らんだことを意味している。限りあるヒト、モノ、カネの中では、やりたいと考えている事業プランを現実化することはなかなか難しかつたが、

株式公開を達成して、企業としての信用や体力がついてきたこれからは、成長の可能性に向かってさらにアクセセルを強く踏み込むことができるだろう。

写真事業の将来という視点で見れば、新写真システムとして注目されているAPSへの対応も積極的に進めてきた。まず、熱海や神奈川県の厚木、それに千葉などの主要現像所に約2億円の設備投資を行ない、APSの受け入れ態勢をいち早く固めていった。ただし、APSは新たな写真システムだけに、今後どれほどの支持率でお客様に受け入れられていくのかは未定である。日本ジャンボーとしてもそのあたりの市場動向を慎重に読みながら、必要に応じて積極的な設備投資を実行していくつもりだ。

写真業界は今、デジタル化やAPS化という技術革新を現実にして、新たな時代を踏みだそうとしている。日本ジャンボーとて、現状のままで踏みとどまつていては、いずれ時代の流れに取り残されてしまうだろう。常にチャレンジする姿勢を忘れることなく、業界を切り開くトップランナーとして、これからも暴れていきたいと考えている。

話は変わるが、私はかつて山登りを趣味にしていたことがある。東京の神田にある登嶺会という山岳会の会員になつて、本格的な登山に挑戦していた時期もあつた。山登りの経験を企業経営に置き換えて考えてみると、両者には意外なほど共通点が多い。

たとえば、厳しい自然を切り開いていく登山では、無理な計画や無謀な行動は即人命にかかる危険を招く。私もちょっとした油断や甘い見通し、無理が災いして、あわや命をといった経験を持つている。

したがつて、登山は目標を設定し、それに向かって挑戦する気持ちがなくてはできないが、一方で無理は危険に通じるという意味で、企業経営によく似ている。

日本ジャンボーの経営は、とかく大胆な設備投資や業界の先頭を切つて断行する事業改革がクローズアップされることも少なくないが、私はいつの時点でも無理な決断をしたことはなかつた。現状と先行きを慎重に読みながら、常に余裕を持った決断を心がけてきたつもりである。経営者は、困難な事態に直面したときこそ、慎重に心を落ち着かせて経営判断をしなければならない。

登山も同じだ。予期せぬアクシデントが起こつた瞬間は登山家の精神も乱れるが、その状態をいつまでも引きずつていってはアクシデントに対応できない。できるだけ速やかに精神状態を落ち着かせて、次の行動計画をしつかり構築し直さなければならない。

リスクに直面したときこそ、慎重に対処する。こうした基本的で最も重要な経営者としての心構えは、登山の経験が私に教えてくれたともいえるだろう。

## 郷土への思いから生まれた温泉ビジネス

日本ジャンボーは今、2つのベンチャー事業に挑んでいる。

一つは東京都町田市に1997年4月21日開業した「東京・湯河原温泉 万葉の湯」という天然温泉のレジャー事業で、もう一つが“温泉の宅配事業”という、今までにない新たな生活サービス事業である。

では最初に、事業開始以来、各マスコミから注目を集めている“温泉の宅配事業”から話を進めていこう。

私は温泉地・湯河原に生まれ、熱海で育ち、そして熱海で日本ジャンボーを創業して、

今日まで写真事業一筋に邁進してきた。したがつて、私の郷土であり、事業の創業の地でもある湯河原、熱海に対しては、人一倍の愛情を心に秘めてきたつもりである。

そして時代が流れ、私が写真事業に挑戦してから40年間という月日が過ぎていった。ご存じのように、熱海は日本有数の温泉地として数多くの観光客に親しまれてきたが、近年のレジャーの多様化とともに、往時の賑わいを失いつつある。1960年代後半に年間約450万人に達した温泉客も、現在では約270万人と3分の2以下に落ち込み、旅館数も約160軒と半分以下に減ってしまった。

熱海温泉凋落の原因は、レジャーの多様化や温泉旅館が提供している伝統的なサービスに対する嗜好の変化などさまざまな要因が考えられるが、郷土を愛する人間の一員として、私も温泉人気の復興にはいろいろと頭を悩ませてきた。

（どうすれば、人々に熱海や湯河原などの温泉のよさをもう一度再認識してもらえるのか。自分にできることは何なのだろうか？）

幾度となく自問自答した結果、私はまったく新しい温泉事業を思いついた。

（熱海、湯河原温泉が誇れるものは、ここにしかない“温泉の湯”だつたはずだ。もし、人々が温泉地に足を延ばしてくれないのなら、今度はこちらから温泉を運んであげれば

いいじゃないか。来てくれないなら、出ていこう！）

特に、湯河原温泉は万葉集の昔から、人々に愛され親しまれてきた歴史を刻んでいる。温泉の効能も素晴らしく、『薬師の湯』と呼ばれながら、私たちの健康を守ってきた。温泉にはナトリウム、カルシウム、硫酸塩、塩化物泉などの成分が含まれており、温泉効果として傷、胃腸病、皮膚病、リューマチ、神経痛などや、アトピーなどにも効果があると言われている。

このような天然の恵みを持つ湯そのものが温泉の命ならば、湯という『事業資産』をもつと多面的に活用した新規事業ができるはずだ、と私は考えた。

こうして生まれたのが、『温泉の宅配事業』と、新たなサービスを提供する温泉レジャー事業だった。事業主体は万葉俱楽部株式会社。本社を湯河原に置き、日本ジャンボーが100%出資して、新たなベンチャー事業に挑んでいる。

温泉の宅配事業は、ブームとなつた24時間風呂のろ過器販売と一体化して進められていて。『万葉の湯』と名付けた、温泉でも使用できる24時間風呂ろ過器（商品価格25万円）の独自開発に成功。従来販売されていた24時間風呂のろ過器では、井戸水や温泉を使用することはできなかつたが、日本ジャンボーでは技術改良を重ねて温泉仕様の新ろ

過器を開発した。

さらに、ろ過器開発と並行して、湯河原の地下800メートルから汲み上げた55度の源泉を宅配するために、約1億5000万円を投じて宅配源泉のパッキング工場を建設し、宅配サービスへのハードを整備していった。新たにオリジナル開発したろ過器を設置して、宅配される源泉を湯船に入れれば、24時間ならず一年中いつでも家庭で温泉入浴が楽しめるという事業コンセプトだ。

事業戦略としては、まずろ過器を購入していただいたお客様に、無料で約300リットルの源泉を配達し、その後の源泉需要を1家庭当たり1週間で約20リットルと見込み、10リットル入りの温泉パック2袋分を箱詰めにして宅配する。温泉宅配を利用したときの利用コストは、平均して月間8000円程度と試算しているので、一般家庭でも十分に潜在需要があると考えている。

もう一つの温泉レジャー事業は、東名高速道路横浜インター近くの東京都町田市鶴間に約35億円を投資して建設した天然温泉施設「東京・湯河原温泉 万葉の湯」を拠点として展開している。

(たとえば、食事を例にして考えると、私たちが選択できる食には、コンビニの弁当か



東京・湯河原温泉 万葉の湯

ら豪華グルメ料理まで幅広く提供されている。ところが、熱海の温泉サービスはいつの間にか“豪華なサービス”だけに特化してしまった感が強い。東京から家族連れでちょっと熱海温泉に行こうと思つても、1泊1人1万5000円で親子4人で5万～6万円もかかつたら、やはり足が遠のいてしまうだろう）

こうしたサービス価格の乖離現象は、いたずらに熱海温泉が高額な価格設定で利益を上げているというよりも、世の中のレジャーが多様化して、さまざまナレジャーシステムが開発されてきたところに原因がある。

（ならば、もっと低価格で温泉のサービスを提供できる事業はできないだろうか。お客様が熱海まで足を運ぶ時間とお金をかけないで、温泉サービスを享受できる方法は何だろうか？）

やはり事業の基本戦略は、“来てくれないのなら、出でいこう”である。そして私は、大人1人が2300円で楽しめる温泉レジャー施設の建設を決断した。

施設概要は敷地面積約55500平方メートル、延床面積が約40000平方メートルで、4階建て和風建築の温泉施設を持ち、165台収容可能な駐車場を完備。館内で楽しんでいただく温泉は、1日3回程度専用のタンクローリー車で湯河原から配送する。

お客様は、入口で大人1人2300円、子供1人1200円の料金を支払うと、特製の浴衣と手ぬぐい、タオルが渡される。それから後は、メイン施設の2階フロアーに用意された男女の内風呂、露天風呂、檜風呂、打たせ湯、ハーブサウナ、スチームサウナ、アカスリマッサージといった各種のリラクゼーション施設で、思い思いの時間を過ごしていただくわけである。

温泉でひと風呂浴びたら、食事処で渴いた喉を潤しながら、自慢料理で舌鼓を打つてもらう。家族連れなら、キッズルームやゲームコーナーが用意されており、子供たちも思う存分に羽根を伸ばすことができる。「万葉の湯」には、リーズナブルな料金で老若男女が一緒になつて温泉を楽しめる工夫が、随所にちりばめられている。

さらに、「万葉の湯」には会議室や貸室、貸切風呂などもあるので、温泉客という個人ユースばかりでなく、企業関係の法人ユースにも対応できる準備ができている。来てくれないのなら、出ていこう！

温泉という事業資産を利用した新たなベンチャー事業に、今私たちは挑戦している。

---

## これからは“人間力”の時代

さて、いよいよ締めくくりの言葉を書くこととなつた。

### “人間力”の時代。

私は将来を担う日本ジャンボーの仲間たちに、限りない“人間力”的発揮を願つている。1960年に写真業界のベンチャー企業として熱海の地に日本ジャンボーが誕生して以来、私と日本ジャンボーは日本の高度成長とともに発展してきた。

敗戦の焦土から歯を食いしばりながら這い上がつていった日本経済は、欧米各国の工業力に学び、国際経済の資本力を獲得しながら、より豊かな国家とより豊かな国民生活

の実現を目指して頑張ってきた。そうした国家復興に挑んだ日本経済の姿は、大手フィルムメーカーの庇護に頼ることなく独立独歩で未知の市場開拓に挑戦していく、日本ジャンボーの生き様そのものである。

薄利多売の旗を掲げて写真現像の大量生産システムをいち早く導入、経営に知恵をしほりながらコツコツと資本力を蓄積して、日本ジャンボーは大きく育つていった。まさに、機械力と資本力の両輪をフル回転させながら、事業は成長していくのである。

では、21世紀の日本ジャンボーはいつたい何を必要としているのだろうか？

私は、日本ジャンボーが株式公開企業となつて新たな時代を迎えたとき、社員を前にして宣言した。

「これからは今まで私が築いてきた事業ノウハウを皆さん的一人ひとりが継承して、日本ジャンボーをますます成長させていってほしい！」

この一人ひとりの仲間たちが秘めている可能性に、全力でチャレンジし続けていく姿こそが、21世紀の日本ジャンボーを創り上げる“人間力”にほかならない。

そう信じる私は、1996年に「熱海サンビーチジャンボー」と名付けた人材育成施設を建設した。この施設は、日本ジャンボー及びグループ社員たちの教育研修を最大の

目的にして積極的に活用されている。

私たちのビジネスを取り巻く経営環境は急速度で変化している。国際化が進展し、まさに「今日の常識が明日の非常識になる」ような大変化の時代を迎えている。事業においても、今までの成功体験が明日の成功を導いてくれるとは限らない。逆に、過去の成功体験に拘泥してしまうために、時代の変化を見誤り、新たな可能性に挑戦するタイミングを逸して、将来の発展を阻害してしまうことも大いに起こり得る。

だからこそ、21世紀のビジネスの現場に生きる人たちは、常に情報感度を鋭くして、自分自身を磨く努力を惜しんではならない。自分自身に磨きをかけ、光り輝く自分を創りだせるのは、その本人だけである。自分の“人間力”は自分でしか創りだせないので。

考えている。

私は新入社員の諸君を前にして、このような話をした。

「今日、会社に来る前に、みなさんはそれぞれの時間を過ごしてきたと思います。昨晩夜更かしして、あわてて自宅を飛びだしてきた人もいるでしょうし、朝食をとってきた人もいれば、朝飯抜きで出社した人もいるかもしれない。

だが、社会人となつてビジネス社会でこれから生きていこうとしているみなさんに、これだけは肝に銘じておいてほしいことがあります。学生時代であれば、たとえ勉強を怠けて試験結果が悪かつたとしても、せいぜい席次が下がるだけでしたが、ビジネスの世界では自分が成長できるか、落伍するかの2つに1つです。ビジネスは甘くはありません。努力の結果は、必ず本人の成果や成長となつて表れてくる。大切なのは、毎日の積み重ねです。別に新聞社の宣伝をするつもりはありませんが、毎朝少しでもいいから経済新聞の記事を読んでから仕事に取り組む人と、何の意識もなくただ出社して仕事をしている人とのでは、1年間も過ぎればどれだけ差がついていることでしょうか。

ビジネスは、ちょっとしたことを積み重ねる努力を、強い意志で継続させることが、何よりも大切です。私は新入社員のみなさんに今日、『積み重ねの大切さ』をしつかり認識してもらいたいと思います」

人材育成という観点で考えれば、前に記した新たなベンチャー事業である温泉レジャー事業への挑戦も、日本ジャンボーの人材を大いに鍛えてくれている。事業のGOサインをだすときも、私のところに提出された事業計画案は、3回、5回、7回と何度も再考や書き直しを命じられて、案が練られていった。「万葉の湯」でお客様を日々お迎え

している社員たちも、毎日がサービス業の修練の日々だ。どうすればお客様に最高のサービスが提供できるのか。どうすればお客様に最高の満足を与えることができるのか。その解答は、現場でお客様に接しながら汗を流しているスタッフの一人ひとりが見つけだしていかなければならない。毎日の仕事に真剣に立ち向かい、疑問点を自らが見つけだして、工夫して知恵を絞つて自分が成長していくなければ、新たなベンチャー事業を成功させることはできない。

日本ジャンボーの本業である写真事業も、写真のデジタル革命により新しいニーズが生まれ、新たな時代を迎えようとしている。新時代を迎える日本ジャンボーは、より一層の営業力の強化が求められている。決して守りに回るのではなく、常に攻めて攻めて攻めまくる気概を胸に、柔軟で戦闘力にあふれる企業体質を私たちはこれから一丸となつて創り上げていかなければならない。

幸いにも日本ジャンボーには、私と仲間たちが築いてきた“地力”がある。この輝かしい財産を有効活用しながら、課された社会的責任を全うしていくことが、明日の日本ジャンボーの姿であると私は考えている。



本社前の川に架けた「高橋」に立つ著者



---

## 著者紹介

---

高橋 弘 (たかはし・ひろし)

日本ジャンボ一株代表取締役社長。1935年生まれ。静岡県立三島南高校卒業後、家業の「高橋酒店」の仕事に従事。そのかたわら高校時代からの趣味を生かして写真業を始める。1957年、熱海市に写真店「アルプス写真」開業。1960年、日本ジャンボ一株を設立、社長に就任。卓越した発想と行動力で、同社を独立系写真DPEの最大手に成長させる。1991年に株式店頭公開。1997年4月、東京都町田市に「東京・湯河原温泉 万葉の湯」をオープン。温泉事業にも進出している。

---

# チャレンジ精神よ永遠に

——常識を超える合理的経営のすすめ——

1998年1月16日 初版発行

著者／高橋弘

装丁／幅雅臣

印刷／加藤文明社

製本／山田製本印刷

発行所／ダイヤモンド社

〒100-60 東京都千代田区霞が関1-4-2

電話／03-3504-6403(編集) 03-3504-6517(販売) 振替口座／00190-6-25976

編集担当／藤岡比左志

© 1998 Hiroshi TAKAHASHI

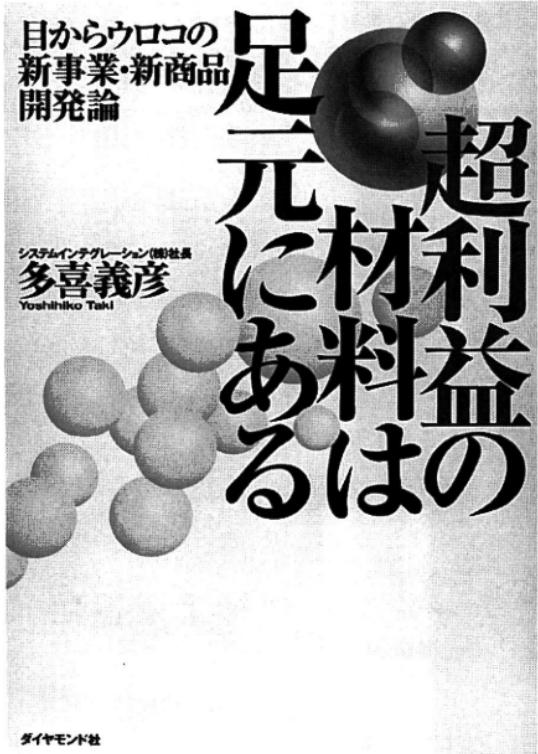
ISBN 4-478-33072-7

落丁・乱丁本はお取替えいたします

Printed in Japan

目からウロコの  
新事業・新商品  
開発論

システムインテグレーション(株)社長  
**多喜義彦**  
Yoshihiko Taki



## 超利益の材料は 足元にある

多喜 義彦 著

四六判並製

◎目からウロコの新事業・新商品開発論

定価(本体1500円+税)

多くの企業には価値のある技術やノウハウ、特許が使われないまま埋もれている。それを生かし、新たなビジネス・チャンスを創出するには、異業種企業との提携が絶対に必要だ。気鋭の開発プランナーが新事業開発のポイントについて、実践の立場から明快に説く。

ダイヤモンド社