

勝者と敗者の分かれ道

高橋 弘

勝者と敗者の分かれ道——もくじ

プロローグ

高橋流十二箇条の成功法則

事業を成功に導くのは人間力

10

成功法則は十二箇条

12

好奇心がビジネスチャンスを広げる

16

経営者に不必要的知識などない

13

富士登山にも事業にも、ルートはいくつもある

17

他人の知恵を拝借できる人間は強い

19

成功した後が本当の正念場

21

第一章 手を出してはいけない商売、これなら絶対儲かる仕事

私が酒屋から写真屋に転業した理由

26

第三章

失敗の裏には必ず成功の種が隠されている

なぜ熱海は没落したか

56

あてがいぶちで客は満足するはずがない

58

必要なことはすべて商売を通じて学んだ
時代の変化を先取りし、温泉事業に着手
上り坂の業界でこそ、努力は報われる
粗利の少ない商売は疲れるだけ 35
勢いのある業種は長者番付を見ればわかる 34
万葉の湯はまったく新しい温浴ビジネス 30 28
付加価値の高いサービスなら料金が高めでも客は来る
割引するのならサービス券を配れ 40
百年持つ住宅という斬新な発想 44
人と違った視点で考える癖をつけよ 52

温浴とホテルをドッキングさせた「はだの館」

高まる深夜のニーズにも応えて

63

坪いくら稼げるかさえ考えていない旅館

緻密なデータ分析からアイディアは生まれる

65

ライバルに足りないものを探せば勝つ方法が見えてくる

67

二百、三百の細かな工夫を重ねて初めて差がつく

73

理詰めで攻めれば、融資を渋る銀行も落ちる

76

第三章 戦え、経営者

他人の知恵を借りたか、借りなかつたか

82

お上の言うことがすべて正しいとは限らない

85

姑息な入湯税導入を巡ってM市と戦う

87

鉄塔の周りを堀で囲むぞで降参した電力会社

91

しつかり経営者の交渉の方法

93

第四章

節約の極意を教えよう

ファックスに送付状をつける愚

110

思い込みでどぶに捨てている経費はないか

112

一億円の経費削減は百万円を百考えれば実現する

114

名刺一枚に無頓着なベンチャー企業家は信用できな

115

たとえ烟で取れた魚でもうまけりや良い

117

条件を提示しない商談ほど時間の無駄はない

119

不合理な障害物は妥協せずに取り除け
「社長の詫び状を寄こせ」にグランドスチュワーデスは真っ青

96

一度結んだ契約書でも破棄出来る
やるべきことを発見するより、やつてはいけないことを発見すべし

100

起こりうる可能性はすべて想定して対策を練つておく
イニシャルにカネをかけ、損して得を取る

105

104

102

98

セールスマンが真っ先にすべきはライバルの条件を聞き出すこと
幹部が具体的な指示をしなければ節約は徹底しない

第五章 チャレンジに終わりはない

第四の事業は「電気のクラシアン」

128

現在の配線の決定的な欠陥

132

世界初のジョイント型「e+配線」でオフィスもすつきり
ニッチナ分野にはシーズが落ちている

137

経営者は断崖絶壁に取りついたロッククライマー

138

起業家なら自分で波を起こせ

141

第六章 日本はなぜ、三等国に落ちぶれたか

今や日本は世界の三等国

146

働かない国、ニッポンが中国に抜かれるのは時間の問題

147

134

122

第七章

勝者と敗者の岐路

上司は社員のプライベートまで把握しておかなければならぬ
出世をするのは簡単だ

168
トッピは楽団の指揮者

169
時代の寵児たちが消えて行く理由

170
甘やかされて出発する現代の起業家

教育だって企業の業績だって費やした時間に比例する
経済原則を無視した政治と行政が日本を滅ぼす

152
「貸し続けると船はやがて向こう岸に着く」

優先順位が間違っている不良債権処理

155
年間三万人の自殺者には光を当てないマスコミのおかしな感覚

低レベルの政治家が横行するのは、結局国民のレベルの問題

162
一流の仕事が出来ないエリートたち

157

155

152

148

160

158

166

駅伝の第一ランナーにすぎない創業者

177

第八章 飽くなき挑戦——MM21に大型温泉総合レジャー施設

みなとみらい21に2005年春オープン

180

温、泊、食、遊、自由型新ホテル・レジャーシステム

182

開業に向けて着々と進む準備

187

プロローグ

高橋流十二箇条の成功法則

事業を成功に導くのは人間力

詳細は後に置くが、私は酒屋の跡継ぎ息子として家業を継いだものの、六年間で酒屋には見切りをつけ写真業に転身、日本ジャンボーを独立系で日本一の写真屋に育て上げた。一九九九年、日本ジャンボーの社長の座は後進の村松潔君に譲り、第二の仕事として温泉事業を選び、万葉俱楽部を軌道に乗せた。その後も、第三の仕事、熱海のマンション開発に着手し、今第四の仕事、配線事業に情熱を燃やしている。

その間、私なりに経営の極意を体得し、成功法則らしきものがおぼろげながら見えてきたと感じている。高橋流成功法則とでも言おうか。先輩である私が体験を通じて、学んだ事業の成功法則を、これから後に続く若い人たちに伝え、一つの指針としていただけれどと思い記したのが本書である。

以前、私は経費節約が経営の秘訣だと考えていた。写真は、はかない貢仕事。経費を節約してコストを下げるによつて競争力が強くなると。

当時はこうも思っていた。コストの削減とは言い換えれば能率アップだ。能率を上げるには、まず資本力を蓄える必要がある。蓄積した資本で能率を上げる機械を買って、生産効率をアッ

すれば、コストは下がり競争力は一層増すと。

しかし、ある時からコストの低減だけでは勝てないと思い始めた。時代が変わったからである。

リースが普及して、たとえ一億円の高価な機械でも、誰でも安いリース料で簡単に借りられる。資本力や機械力では結局、差がつかなくなつた。

では、企業の明暗を分けるのは何か。人間力である。人間力を強化しないことには、いくら立派な設備を整えても業績は伸びない。これが五十年、事業に取り組んできた私の結論である。通りを挟んで二軒の和菓子屋が向かい合つていたとしよう。一方は客が鈴なりで、もう一方は閑散としている。味も品揃えもたいした違いがないにもかかわらず、集客力に大きな差が出来るといったケースが現実にはよく起こる。このような場合、何が違うのだろうか。眺めていみると、従業員の応対に差がある。

店員さんの感じが良い。あるいは、和菓子屋でいえば、常連さんの好みを知つていて、すぐに好みのお菓子を詰めてくれる。繁盛している店は、店員さんにどこか魅力があり、サービスも良い。

「万葉の湯」を始めるにあたつて、どこでコンペティターと差をつけるかを考えた末、行き着いたのも、人間力という経営の基本だった。スタッフがどれほど能力を発揮してくれるか、に

よつて事業の成否は決まる。

社員の可能性を引き出すのは、トップに立つ人間である。経営者はなおのこと、一層の人間力が要求される。

成功法則は十一箇条

では、人間力はどのような要素によつて構成されているか。私の体験を通じて得た法則を、書き出してみたのが、次の十二箇条だつた。この十二箇条は事業はもとより、広く言えば人生の極意に通じると思つている。

第一条 「うつかり」と「しつかり」の違い

第二条 何事にも「興味を持つか」「持たなかつたか」の違い

第三条 良く「考えたか」「考えないか」の違い

第四条 何事も「知っていたか」「知らないか」の違い

第五条 「実行したか」「しなかつたか」の違い

第六条 「努力したか」「しなかつたか」の違い

第七条

「注意を払つたか」「払わなかつたか」の違い

第八条

これ以外の方法を「考えたか」「考えなかつたか」の違い

第九条

「出来ないと思つたか」「思わなかつたか」の違い

第十条

誰かに「相談したか」「しなかつたのか」の違い

第十一条

誰かに「知恵をもらつたか」「もらわなかつたか」の違い

第十二条

その手法は「正しかつたか」「正しくなかつたか」を考えてみる

好奇心がビジネスチャンスを広げる

講演などで私が話す内容も突き詰めてみれば、この十二箇条に集約される。私が遭遇した様々なエピソードを持ち出して、十二の成功則をおもしろおかしく説いているに過ぎない。「うつかり」と「しつかり」の違い。

経営には細心の注意が必要だ。無駄金を使つていたり、時間のロスを伴う習慣をうつかりして見逃しているようでは、企業が立ちゆくはずがない。しつかりと隅々まで目を行き渡らせ、事業を大きくして行く。これは経営者として第一に要求されることだ。

しつかりするには、知識が要る。工具についてもわからない、税金に関してもわからない、

コンピューターはどうも苦手で、さっぱりチンパンカンパンでは、経営者など務まらない。今時、パソコンにもさわれないような人間は、経営者どころか部下としても使いものにならない。ましてや経営者は何にでも興味を持たなければならぬ。知識がなければ、気づかずにやり過ごしてしまうことも多くなる。知識をもたらす源泉は、その人の好奇心だ。わからぬこと、疑問が生じたら、とことん調べて吸収する貪欲さが要る。

「興味を持つたか」、「持たなかつたか」でビジネスチャンスも左右される。

私のところには日々、いろいろなビジネスの話が持ち込まれる。その多くが、こちらの条件に合いそうになかつたり、あまり興味が湧かないものだつたりする。しかし、私はダメもとで、話を聞き検討してみることにしている。

例えば、売りたいから買ってくれないかという不動産物件が持ち込まれた。売値を聞いてみると、とても見合ひ額ではない。それでも、私は一度、現地まで見に行くことにしている。それが、二年経つてビジネスに結びつくこともあるからだ。

万葉俱乐部では、五館目となるはだの館は、平成十五年九月オープンしたのだがこの神奈川県、秦野市の「万葉の湯」の土地は、一度話があり、諦めた物件だつた。

当時の売り手のいい値は七億円で、他に立ち退き料を一億五千万円出してほしいという条件だつた。それではとても算盤が合わないので、商談は決裂した。一年後、売り主の形態が変わ

つて再び話が来た。今度は四億五千万円で良いという。ただし、昨日の今日でカネを用意出来るかとの条件付きだった。条件はクリア出来ないことはないが、理由が気になつて尋ねると――。

銀行から借り入れた五十億円の債権の処理、この不良債権を処理しないとどうにもならなくなつた。物件は八億で競売に出しているが、売れないので、私に買つてくれという話だつた。五十億円の不良債権処理はサービーサーに売却すると、債権の5%ほどしかならない。直接使用者に売却すればということでの話だつた。

そういう事情なら、文句はない。「買いましょう」と即決し、現在の秦野の「万葉の湯」が誕生した。

元をただせば、私がその物件に興味を持ったから、秦野への進出が実現したわけで、興味を持つか、持たないかによつてビジネスチャンスが、大きく違つてくるという見本だ。

私は何事にも興味を持ち、その瞬間に具体的な事業計画書を書くようにしている。計画書をまとめれば、具体的な数字が明らかになり、一体いくらなら採算が取れるか、事業計画が具体化してくる。

仮に、事業計画を作つてはみたが、話のあつた物件は折り合いがつかず、一度ボシャつても、別の話が来たときには、比較できる事業計画があるので即座に判断がつく。何事にも興味を持

つて接していれば、その中から実を結ぶものが出でてくる。

経営者に必要な知識などない

何事も「知っていたか」「知らなかつたか」の違い。

経営に携わつていると、税金や経理といった直接、経営に関わる知識はもちろんのこと、一見して、これは関係ない、ここまででは必要ないだろうと思われる知識が時として役立つ。

例えば電気料金システム。こんな些細な知識など無用だと思う経営者がいるとしたら「うつかりさん」だ。特に我々のようなサービス業では、受電形態一つをとつても、知つてゐるか知らないかで余計な経費がかかってしまう。事実、小田原の「万葉の湯」をスタートさせた頃、送受電に関するトラブルでT電ともめたことがあつた。これは後述する。

新たな事業を立ち上げるに当たつても、まず知ることから始めなければならない。データを収集し、分析し、事業計画を練る。進出しようとしている業界の知識が全然なくて、成功するほど世の中、甘くないのは誰だつておわかりになるだろう。

しかし、ただ知識を溜め込んだところで、単なる物知りでしかない。多彩な知識を事業にどう活かすか。そのためには、断片的な知識を有機的に組み合わせて、応用出来る力が要る。綿

密な事業計画の立案は、言い換えれば脳味噌をフル回転させ、鍛錬する作業でもある。

この事業を成功させるためには、どのような要素が必要か。具体的に事業を実現するには、何と何が要り、いくらかかるか。採算ラインは……考えに考え抜いて、万全と思われる立派な事業計画書が出来あがつた。だが、どんなに優れている事業計画でも、計画段階ではまだ画に描いた餅に過ぎない。実行して初めて計画が計画でなくなる。

いざ事業を始めた後も実行したか否かが問われる。無駄な経費があるとわかつていながら、見過ごした。これでは知らなかつたのと同じ。「知つていたけどなあ」で会社を潰してしまつたのでは後の祭りだ。

実行はしたが、いい加減にやつたとしたら、事業は失敗する。常に努力の連続。努力をしたかしなかつたかが、事業を軌道に乗せられるかどうかの分岐点となる。

富士登山にも事業にも、ルートはいくつもある

次は注意を「払つたか」「払わなかつたか」の違い。私は日本ジャンボーの社長時代、常々従業員にこうさとしていた。

「写真を現像、焼き付けするのにうまい下手はない。どこまで注意を払つたかで出来は良くも

なれば、悪くもなる」

細心の注意を払つて仕事を進めるから、お客さんに満足していただけるサービスやものが提供できる。隅々まで注意を行き届かせれば、「ついうつかり」もなくなる。

しかし、いくら注意をしていても一度手法が確立してしまうと、そこに問題があつても、つい見逃すのが人間だ。ただ習慣だというだけで何の疑問も抱かず、日々繰り返していたのでは、いつまで経つても問題点は見えず、業務の改善も出来ない。

他の方法を「考えたか」「考えなかつたか」。

特に、事業計画を立案する際には、あらゆる手法を考えて最適と思われるものを選ばなければならぬ。最初に間違つた道を選ぶと、取り返しのつかないことになるからだ。

富士山に登るにも、いくつかルートがある。富士宮口、御殿場口、須走口、吉田口。この四つの登山口のどこを選ぶかで、その後の道のりはまったく違つてくる。

富士宮口から登れば、五合目まで車で行くことができる。しかも登山道からは伊豆半島と駿河湾の眺望が楽しめる。

かたや砂走りで滑り降りられる須走口は、速く降りられるという利点があるが、登りはきつい。という具合に、それぞれのルートに短所もあれば長所もある。それぞれの特徴を調べて、どのルートが良いか慎重に検討して、初めて最適の方法が見つかる。さまざまな可能性を想定

して比較検討しなければ、果たしてそのルートが正しかったのかさえもわからない。

事業や日常の業務にしても同様だ。あらゆる方法を考えて選択するから、仕事に対しても自信が持てる。

他人の知恵を拝借できる人間は強い

最初に出来ないとと思うと、万事終わりだ。世に言うネガティブ思考、マイナス思考は、ビジネスチャンスを摘み取り、能力の向上を阻む。ひたすら出来ると思って突っ走るから、知恵やアイデアが湧き、不可能も可能になる。出来ないと思えば、出来るものも出来なくなる。仕事に必要なチャレンジ精神なんて金輪際養われない。最初からすぐに諦める現代の若い人達には特に強調しておきたい一条である。

後で述べるように、私は経営者は絶壁にとりついたロッククライマーのようなものだと思っている。相当自信があつて、新しい事業に着手しても、そこには必ず大きな壁が立ちはだかる。順風満帆に事業が進む方が稀だ。その時に諦めてしまうか、何クソ、必ず出来ると信じて立ち向かうか。

第十条は、誰かに「相談したか」「しなかつたか」の違い。これは第十一条の、誰かに「知

恵をもらつたか」「もらわなかつたか」と密接に関係している。ひとりの人間の知恵などたいしたことはない。日本には「三人寄れば文殊の知恵」という教えがあるように、大勢の知恵を借りることで、良いアイデアや的確な判断が生まれる。

裁判の判決にしても関わった裁判官によつて人それぞれ。その人の育つてきた環境や経験によつてものの見方はみんな違う。持つている知識も千差万別だ。だから人に相談してみると、今まで自分では見えなかつた側面が見えてくる。ひとりで考えていた時には、思いもしなかつた問題も浮かび上がつてくる。

という具合にきて、最後はその手法は「正しかつたか」「正しくなかつたか」を考える。反省のないところに進歩はない。反省をしないと、いつまでも同じ過ちを繰り返すことになる。ただ、どこかのCMではないが、反省するだけなら猿でも出来る。現在の業績アップや次の仕事に生かすためには、自分が選択した手法が「正しかつたか」「正しくなかつたか」を冷静に分析する必要がある。

これら的基本にあえてもう一つ付け加えるとしたら、新規事業の立ち上げを「考えたか」「考えなかつたか」だろう。時代の変遷によつて、消費者のニーズは変わつて行く。時代に合わせて、新規事業を考えていかなければ、企業は先細りになつて行く。また不況期には不況を追い風に出来る商売もある。今は時期が良くないと後ろ向きでは、時代に取り残される。

成功した後が本当の正念場

私が人生経験を通じて会得した成功の秘訣を若い人達に知つていただき、大いにこれからビジネスに活かしていただきたいと願つてゐる。と同時に、本書で訴えたいのは、お金とのつき合ひ方である。

ビジネスはいうまでもなく経済活動だ。利益を上げることが目的で、一攫千金を狙つてベンチャービジネスに取り組む。しかし、ただお金を儲けても、お金とのつき合い方がわかつていないと、それは徒労に終わる。お金は儲け方より使い方の方がはるかに重要。これが成功だけでなく、失敗も体験してきた私の実感だ。

私自身、かつてお金の使い方がわからず、痛い思いをしたことがあった。日本ジャンボーの株を公開した当時、手持ちの自社株を売つたところ、二十億円という巨額が手元に転がり込んできた。ベンチャーならではのドリームである。

三%の年利率でも六千万円。安全な金融商品を見つけて、投資しているだけで、一生左うちわで暮らせる額だ。いや、これだけあれば殖やすことなど考えなくとも、贅沢三昧の日々が送れる。毎日、三十万円を使つても、月九百万円、年間一億円ちょっと。二十年はもつ。

当時お金の使い方を知らなかつた私は、当時、土地や株に投資した。バブルの絶頂期で、まだ儲かるのではと欲をかいて……。

ところが、バブルはたちまちしぼみ、今はそのほとんどが十分の一、二十分の一の価値しかない。投入した株や土地は今、整理をしたところで一億円にもならないだろう。

その間に支払った固定資産税は、どれだけの額になるか。計算するのもばかばかしい。成功して儲けたのは良かつたが高値で株や土地を買い、その半分を雲消霧散させてしまつた。

これは私だけでなく、多くの成功者が犯す過ちだ。ベンチャーを立ち上げ、兆の売上げの企業にした経営者は、少なくない。恐らく株式上場で二、三千億の大金を得た者もいるだろう。ところが、そのうちの何人かの金庫は空っぽだ。新社屋を建設し、従業員を増やして行くと、アツという間に蓄積していた資本は吹っ飛んで行く。お金の使い方を知らないと、時代の寵児などともてはやされていても、すぐに資金に詰まり、落ちて行く。

世の中、うまく出来ているなあとつくづく思う。楽して暮していけるようには出来ていない。私は、これはやつてはいけないことなのか、手を出して良いものなのかをいつも考へるようしている。

世の中では力ネを儲ける方法だけが注目されている。ビジネス書をめくつても、こうすれば成功するといった類の本が多い。しかし、これでは半分しか教えていないことになる。むしろ、

大切なのは成功した後である。金儲け、成功則だけがすべてかのような、今の風潮に私は警鐘を鳴らしたいと思っている。

第一章

手を出してはいけない商売、

これなら絶対儲かる仕事

私が酒屋から写真屋に転業した理由

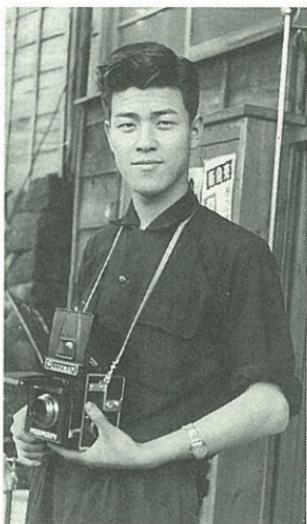
熱海の酒屋の長男として生を受けた私は、高校卒業後、昭和二十九年に家業を継いで酒屋になつた。昭和三十二年八月から「アルバス」の屋号で兼業していた写真屋一本に絞つた。そして六年後の三十五年十二月に日本ジャンボーを設立、今で言うベンチャー企業として花開かせた。酒屋をやめようと決意したのは、酒屋はあまりにも儲けが少ない商売で、先行きのない業種だと感じたためだつた。

写真業に目をつけたきっかけは高校時代に遡る。当時、私は写真クラブに所属し、カメラに夢中になつていたのだが、現像のアルバイトが結構なおカネになつた。

今でいえば、さしづめコンピュータ関係のアルバイトに置き換えれば良いか。コンピュータで難解なプログラムを組める人は、高校生でも時給五千円以上で雇つてもらえる。

我々の高校時代では、写真の現像が高収入のアルバイトだった。中学校の日光への修学旅行で、担任の先生がフィルムが一本手に入つたと云つて、カメラでピンぼけの写真を撮つてくれたような時代である。現像が出来る人が少なく、良いカネになつたのだ。

自宅に引き伸ばし機を入れて、印画紙をはさみ、露光をさせて焼き付けるだけで三十六枚フ



↑1957年「アルプス」創業の頃。
まだ21歳だった。

イルム一本当たり、五百円の手間賃がもらえる。その頃の大卒の初任給が一万円。一日、十本もやると、大卒の初任給の半分もの大金が稼げた。撮影はもつと割の良い商売だつた。当時は招待旅行の走りで、同行して撮影すると大判は一枚三百円。三百枚もつければ九万円にもなつた。旅館のリベートを引いても五万円は手元に残つた。大卒の初任給の五ヶ月分である。かたや酒類の販売。ビール一本百二十五円の時代だ。一函二十四本入りで三千円。十万円売り上げるには三十三函である。大口の客には、値引きするので、実際にはもつと多く売つて、やつと同じ利益になる。ビンだから割れるし、空ビンを回収しなければならない。その手間たるや、大変だ。

苦労が多いだけで利益率は写真と比較にならないほど低い。酒はせいぜい粗利一〇%前後。値引きするのが普通で大口客相手では、五〇六%の利益率しかない。九万円売つて、儲けは六千円程度である。定価販売でも、年商三億円で粗利は三千万円。いっぱしの人間を使って、ボーナスを支給しているととても採算が合わないのだ。

対して写真の場合、三十六枚撮りで五百

円で九割儲け。利益率が全然違う。利幅の高い写真の仕事を体験しているだけに、あまりにも低い酒屋の利益率に余計、嫌になつた。

酒屋と写真屋、どちらを選ぶべきか、利益率を見れば一目瞭然だ。弟に酒屋を押しつけて、写真屋になろうと決めた。総領が家業をほっぽり出して別の仕事に就く。父親としては面白いはずがなかつただろうが、「職業選択の自由だよ」という私に「好きな道を歩め」といつてくれた。母親は最後まで反対だつたようだ。

せつからく写真屋に転業するのなら大きな商売をしたい。引き伸ばし機の値段などたいしたことはない。私の取つた戦略は、大量生産による薄利多売だつた。ミソは受付と仕上げの分離だつた。盛り場のタバコ屋さんにコーナーを作つてフィルムを受付けてもらう。それを集めて写真を仕上げ、またタバコ屋さん等に届けて客に渡す。安くて便利だと評判になつた。当時、写真は一枚十円だったが、原価は三円ほどなので儲かる。たちまち力をつけて大きくなつた。

必要なことはすべて商売を通じて学んだ

我ながら商いの資質はあつたと思っている。というより、子供の頃から訓練された賜物といつた方が良いかも知れない。

家業の酒屋は、元々祖父の代の一文商いが出発点になつていて。父は戦時中、配管工として勤めていたが、体が小さかつたためにしばらく徴兵を免れていた。しかし、戦争末期になると、体格などとは言つていられない事態になり、父にも赤紙が舞い込みそうな状況となり、父は農業に転業した。当時は食糧増産が急務で、農家なら徴兵されなかつたからだ。

敗戦後、にわか農業を止め、祖父の一文商いを手伝うことになり、私たち一家は一文商いで生計を立てていた。一文商いとは今でいう雑貨屋で、祖父は酒、タバコ、塩の免許も取得していた。当時は、戦後の物不足の真っ只中。醤油、味噌、酢、油……すべて配給制である。朝六時頃から店先にはタバコの配給を待つ大勢の人々が並んでいた光景を今も昨日のことのように思い出す。

子供の私も商売を手伝い、様々な知識を得た。お酢や酒は軽いが、比重の重い醤油は運ぶのも大変。木綿針と絹針の違い、煎茶と番茶の違いなどを知ったのも、この頃だった。

小学生の頃、仕入れをするために小田原まで行つたこともあつた。嵐が来ると、停電に備えて、ロウソクが飛ぶように売れる。親父が手を離せないので、仕入れの時のセリフを教わり、問屋に行き、ロウソクを仕入れて來た。

店を手伝つていると自然に商人の流儀が身に付く。友達にお釣りを差し出した時に、札をちやんと揃えて、シワを伸ばし、「ありがとうございました」とやると、友達がびっくりした。

「お前、すごいなあ」。こちらは何気なしにいつも通りにやつただけだったのだが……。

父親から商売を教わったというより、実地に体験して自分で学んだと言つた方が正しいが、一つだけ今も印象に残つている父親の言葉がある。

「あそこは安いと言われるための方法を教えてやろう。値上げする時は、よそより一日早くし、値下げする時は、よそより一日早くする。これだけであそこは安いと評判になる」

こうした父親の教えも含め、子供の頃に学んだ商売の方法はその後の私の考え方には大きな影響を及ぼしている。実地に体験したことはいつまで経つても忘れずに、体の中に染みついている。実地の経験で学んだ知識は生きている知識だ。商売の大きな武器となる。

時代の変化を先取りし、温泉事業に着手

家業の酒屋に見切りをつけ、思い切つて写真屋に転業しようと決意したのも、商人としての嗅覚のようなものが働いたからだろう。酒屋を続けて行くに従つて、儲けの少ない商売は既に時代遅れになつてゐるのではないかとの思いがますます強くなつた。

当時の選択は正しかつたと思つてゐる。もし、酒屋を続けていれば、私は熱海のうだつの上がらない一介の酒屋のオヤジで終わつていたに違ひない。今時、街の酒屋で調子の良いところ

は少ない。

免許制もガタガタに崩れている。昔は日本酒なら蔵元が、ビールならメーカーがあり、問屋があつて、小売店があつてと複雑な流通経路になつていたが、今は流通経路が簡略化され、安売りチエーンが幅を利かせている。

こうした体験を通して、つくづく感じるのは、時代と共に商売の方法、事業を変えて行かなければ、たちまち行き詰まるという事業の厳しさだ。

我々を取り巻く環境は想像以上に早く変わつて行く。昨日までのヒット商品が見向きもされない時があつさりとやつて来る。良い例がカセットテープだ。今や音楽CDやMDにとつて代わられ、需要の少なくなつたカセットテープは以前より入手しにくい。置かれているのも、売り場の隅っこだ。

この間、ベンツを買つたら、装備されているのはCDプレイヤーだった。今時、音楽が入つたカセットテープをもらつても、車でさえ聴くことができない。

快調に売上げを伸ばしていくても油断はならない。気がつけば業績が悪化して、もはや構造不況業種になつていたなどということがよく起ころ。

かつて日本経済を引っ張つたのは繊維や造船、化学工業、鉄鋼業といった重厚長大産業だつたが、やがてリーディング産業は家電や流通業に移り変わり、そして今はコンピュータ業界が

我が世の春を謳歌している。

昔の花形産業は斜陽産業に転落し、代わって新たな業種が台頭し、スポットライトを浴びる。これが産業界の歴史で、産業は常に浮沈を繰り返し、新しい産業が古い産業に取つて代わる。

消費者は移り気だ。ほんの数年前、衣類の大量生産大量消費による安売りでユニクロが急成長した。しかし、今は当時ほどの勢いはなく、少々苦労している。商売の方法も消費者のニーズの変化に合わせて、変えていかなければならない。

八年ほど前に、温泉事業に乗り出したのも、写真屋は今後、下り坂になると予測したからだ。当時、ぱつぱつデジタルカメラが出回り始めていた。

まだ性能はひどかつたが、やがて銀塩写真に代わって、デジカメが主流になる時代が必ずやつて来るに違いないと確信した。デジカメなら撮影した画像は液晶画面ですぐに見られる。しかも、写したデジタル画像は、自宅にあるプリンターで手軽に印刷出来る。デジカメが普及すると写真屋レス時代がやってくる。

予測通り、急速にデジカメは普及。銀塩写真の市場はしぼむ一方だ。私もこの間、遂にデジカメ入手した。使ってみると、なるほど便利である。

写真事業に頼っているとじり貧になるのは目に見えている。当時から、来るべき時代を予感した私は、今、第二の仕事に取り組んでおかなければ、危ないと感じていた。この危機感が第

二の仕事、温泉事業へと目を向けるきっかけとなつたのだつた。

しかし、すぐに私の考えが理解されたわけではない。その頃、日本ジャンボーの経常利益は二十億円近くあつたので、メインバンクの銀行や幹事証券会社からは、なぜ、あえて温泉事業などに乗り出す必要があるのか、という疑問の声が上がつた。私は説得を続け、反対を押し切つて、温泉事業に乗り出した。結果的にこれが正解だつたのは、今の状況を見ていただければわかる。

第三の仕事、熱海のマンションに着手したのは平成十二年七月である。故郷、熱海の再開発による活性化は私の長年の夢でもあつた。私はこの夢に百年持つ住宅というユニークな視点で取りかかつた。時代の要請がそこまで来ていると踏んだからだ。

そして、第四の仕事、配線事業。後で詳しく記すが、これまたコンピュータリゼーション、ネットワーク社会が到来した今だからこそ要求されている商売だ。時は流れ、世の中の環境は常に変化していく限り、ビジネスチャンスはいくらでも転がっている。

重要なのは、時代の流れに鋭敏に反応し、先手先手を打つて行くことである。現業が厳しくなつてから転業を図ろうとしても手遅れになつている場合が多い。好調な業績に胡座をかけていると、やがてじり貧になる。資金にゆとりがあるうちに、次の時代を見据え、新たな商売の準備にとりかかることが大切なのである。

上り坂の業界でこそ、努力は報われる

事業を成功させる秘訣の第一は業界選びである。下り坂の業界でいくらがんばって成功したとしても、たかが知れている。業種に盛衰があるとしたら、「衰」ではなく「盛」に身を置いてこそ、浮かぶ瀬もある。

タクシー業界を見ればわかる。ひと昔前、タクシー屋は三ヶ月も乗つたらもの凄い収入を得られる割の良い業種だつたが、今はきついだけの商売だ。

この間、東京でタクシーに乗つた時、運転手さんに「一日、五万円ぐらいは稼げるんでしょ」と水を向けると返つてきたのは「いやあ、お客様五万円なんかいかないですよ」との答えだつた。

たとえ一日五万円稼げたとしても、実入りはたいしたことがないらしい。せいぜい乗れて、一ヶ月十三日間。まるまる儲かつたとしても六十五万円だ。その中からタクシードライバーに支給される分配金は五五%、つまりせいぜい三十五、六万円の収入しかない。

チップがたくさん入るわけでもなく、三十年、四十年と経験を重ねたところで、収入が増え るわけでもない。タクシーの運転手で月収五十万円の人などまずいないという厳しい現実が立

ちはだかっている。

タクシードライバーを雇つているタクシー会社にしても青息吐息だ。事務所を持つて配車をしてガス代と車の償却をして、保険料を出して……今時、儲かっているタクシー会社は少ないようだ。タクシー業界で株式を公開した会社が一社もないという事実が業界の苦しい状況を物語つている。

儲からない仕事でいくら努力しても儲けはしている。苦労をしただけの見返りがなく、くたびれ儲けだ。さつさと商売替えするに限る。

ただ私のように、親の家業を引き継がなくてはならなかつたり、町工場のように既に先代が投資した機械や得意先があつて転業をしがたい場合は、その業界がたとえ下り坂だつたとしても急に商売替えをすることは出来ない。

しかし、それでも手がない訳ではない。余力が出来た時に、徐々にウエイトを右足から左足にかけるように、有望な業種に軸足を移して行けばよいだけのことである。

粗利の少ない商売は疲れるだけ

粗利の少ない仕事はしてはいけない、これも私が学んだセオリーの一つだ。商売を一生懸命

やつても経常利益が1%ほどしか出ない。そんな仕事は、がんばった甲斐がない。一生懸命や
ればやつただけの見返りがないと、やる気も失せてしまう。酒屋の時に、痛感した。

今、大手チエーンストアが軒並み、経営危機に陥っている。ヤオハンやそごうは沈没、ダイ
エーも風前の灯火。かつて日の出の勢いだった流通業は、今や構造不況業種の代表といつても
過言ではない。なぜ、流通業界が苦しくなったのか。

そもそも流通で儲けを出すのはしんどい。ダイエーだって勢いが良かつたのは、物を売る商
売で勝つたのではない。

からくりはこうだ。最初に一万坪の大型店を出店する。それを担保に二万坪の土地を買う。
うち一万坪を使つて新たに出店し、後の一万坪を売却して利益を出す。言つてみれば、実態は
不動産業だった。

バブル期までは地価が上がつていたので、この商法が通用し、ダイエーは次々とチエーンを
拡大し大きくなつたが、土地神話が崩れてからは、じり貧になる一方だ。

失礼を顧みずに言えば、私は流通業の王者としてもてはやされていた当時からダイエーさん
をあまり評価していなかつた。その昔、ダイエーがフィルムを三本で四百九十円という低価格
で販売したことがあつた。フィルムの需要は年間四億本。どんなに安くしても、これ以上は売
れない。需要が増えないものを安く売つた。わかっていないなあと思つていた。

安く売つて需要が促される商品は、高くて消費者が手が出せずに伸び悩んでいたものだ。例えば、携帯電話。昔は高嶺の花だつたが、安価になつて一気に普及し、ブームとなつた。成熟した市場で、しかも、もともと値が張らないものをいくら安く売つても、爆発的な需要には結びつかず、利益がどんどん薄くなるだけだ。単価が初めから低いので、消費者もそれほど喜ばない。安売りしてよい商品と安くしてはいけないものがある。ダイエーさんがそれさえわかつてないとは。正直、失望した。

フィルム業界自体がそもそも薄利の競争で疲れ切つている。大手フィルムメーカーの商法などはまさに新製品価格底上げ商法の何ものでもない。新製品を出しても、一年経たないうちに値崩れしてしまう。利益は少なくなり、苦しくなる。それを補うために、製品名を変えて、新しく商品を出し、値段を元に戻す。こんなことを年一～三回も続けている。次から次に新製品が出る裏の理由がこれだ。

もちろん、日進月歩の化学の世界だから、製品の質は少しは良くなる。しかし、目に見えて写真の質が変わるものではない。安売り、苦し紛れの新製品では、自転車操業が果てしなく続く。

勢いのある業種は長者番付を見ればわかる

それでは、これからはどんな業種が良いのか。私はコンサルタントではないので、具体的な業種名を挙げることは出来ない。ただヒントはいくらでもある。

例えば毎年五月に出る長者番付。その年の長者番付の高額納税者の顔ぶれを見ていると、今、どんな業界に勢いがあるのかわかる。

バブルの時は不動産屋が上位にズラツと名を連ねていた。パチンコ屋が良いときは、夫婦で三千万円も五千万円も納税しているパチンコ長者がいっぱいいた。継続的に良いかと聞かれる
と困るが、短期的には長者番付が大いに参考になる。

長者番付だけでなく、上がり調子の業界、儲けている業界を知り、今どの商売をやれば良いのか知る手がかりは新聞を読んだり、テレビを観たりしていれば、いくらでも転がっている。ただし、同じ長者番付を見ても、情報としてヒントに出来るかどうかはその人間の問題意識次第だ。単に羨ましいと思えば、それだけだし、興味もわからず、見過ごしてしまえばそれまで。「新規事業を考えたか、考えなかつたか」である。

もっとも現在、勢いのある業種に進出したところで、事業の成功が約束されるわけではない。

同じ有望業種の企業でも、当然ながら成功するところもあるが、失敗する会社もある。とりわけ難しいのは、流行という得体の知れない魔物をどう捉えるかである。当節古着が流行つたり、と実際にめまぐるしい。ただ変化を求めるといふ氣持ちだけで動いているようにも見える。

しかし、比較的長いスパンで動いている本質的なニーズの変化は、観察と分析を怠りなくやつていればわかる。昔はオートメーション仕上げの均一なものが安くて良い物で、消費者に受け入れられた。だが、今は、それが当たり前になつて、大量生産品は魅力を失っている。

代わつて消費者の人気を集めているのは手作り商品。手作りは能率が上がらないので、当然、割高になるが、個性を重視する現代の客は高級な手作り品にこだわる。消費者は商品知識に乏しいので、高いから品質が良いと思つてしまふのだ。

そこまでは表層的なことを少し注意深く観察していればわかる。問題はその後だ。今、コンビニに行くと、手作りの高級おにぎりと普通のおにぎりが売られている。同じ鮭のおにぎりでも、一方は百三十円、一方は百円。この二種類のおにぎりを見て、誰でも高い方がうまいと思う。

背広を買いに行き、ニッキユツパーと五万円ものがあれば、五万円の方が良いと思い、予算に余裕のある人は、高い方を買う。ところが、必ずしも原価はそれほど開いているわけではない。原価はまったく同じケースもある。

原価よりもいかに時代の求めるニーズに合わせるかが勝負というわけで、上手な人生を送るために、同じ業種を続けるにしても、時代に合わせて行かなければならぬ。

万葉の湯はまったく新しい温浴ビジネス

新しい分野を開拓した会社、画期的な新製品を開発した会社は伸びる。業界のパイオニアは、よほど経営に失敗しなければ、リーディングカンパニーになれる。これは当然の話だろう。自らが開拓した分野や商品なら、しばらくは競争相手がない。ライバルがいなければ、市場を独占出来る。

逆に大変なのは、ライバルが林立している分野だ。間口が広く、誰でも参入出来る代わり競争が激しい。こんな分野では必ず熾烈な価格競争になる。無理な価格競争は、企業を疲弊させるだけだ。

誰もやつていないこと、誰にもマネの出来ない商売、つまり差別化がそこになければ、事業はうまく行かない。

これも私の一貫した経営哲学で、写真にしろ、温泉事業にしろ、マンション事業にしろ、すべて今までにないもの、サービスの提供を考えてきた。

例えば、「万葉の湯」のキャッチフレーズは「幸せになりにいらつしゃい」「ワンランク上の
おもてなし」や駅を降りたら、「そこに伊豆箱根がある」を売りにしている。

万葉の湯は街の温浴施設ともスーパー銭湯やサウナとも違う、都会の中の癒し空間の提供を
目指している。本物の温泉を楽しんでもらうだけでなく、体も心も休めて美容・健康の増進も
出来る新しいレジャー施設として考えた。

万葉の湯がこれほど受け入れられたのは、格安で満足の行くサービスが受けられるからだ。
今、我々と同じような温浴施設が人気で一種のブームの様相を呈している。しかし、万葉の湯
はどこにも負けないと自信がある。我々は単に温泉浴を提供しているのではないからだ。私が
確立したのは、共同浴場でもスーパー銭湯でもない新しい温泉ビジネスモデルである。

スーパー銭湯も含めた街の共同浴場は、風呂から上がるとき居場所がなく、脱衣所で牛乳でも
飲んだら、後は帰るしかない。でないと、脱衣ロッカーが空かず、回転していかないので、銭
湯の経営は成り立たなくなる。我々と同じような大規模温浴施設でも、食事をする場所はあつ
ても、飯を食べ終えたら居られる場所がないところが少なくない。

風呂に入るのはせいぜい三十分。いろいろな湯があるといつても、これではお客様は満足
されるわけがない。

対して「癒しと健康」をコンセプトにしている万葉の湯には、浴場だけでなくあらゆる癒し

と健康に関する施設が備わっている。たとえばリラックスルームには、三十二チャンネルの番組が見られるCATV付きのリクリエーティングチアが並んでいて、女性専用室も用意してある。

CATVでニュースや映画を見ながらくつろぐもよし、昼寝をするもよし。

ウェルネスに関する施設の充実ぶりも、他には負けない。マッサージルーム、エステティックサロン、アカスリエステも出来る。

子供たちが自由に遊べるキッズランドやゲームコーナーも整っていて、小さいお子さん連れのご家族でも安心して楽しめる。

他人と一緒に、グループ、ご家族だけでくつろぎたいというお客様には、予約制で貸切風呂や貸部屋もある。もちろん、メインのお風呂も各種取り揃えており、充実している。男女大浴場には内風呂、露天風呂、水風呂、ハーブサウナ、ハーブスチームサウナなどがあり、屋上露天風呂や檜風呂も完備している。食事処も数ヶ所あり、鮓や和食何でも好きなものを安く食べられる。

付加価値の高いサービスなら料金が高めでも客は来る

写真事業では薄利多売で臨んだが、温泉事業では差別化にこだわり、高付加価値をつける代

わりに、値段は比較的しつかりいただくことにした。

しかし、そこに葛藤がなかつたわけではない。温泉事業は九州の博多館、北海道の「ふとみ万葉の湯」と地方にも広げている。九州に進出が決まった時、地方は首都圏に比べて収入が低いので、統一料金では無理だという声もあつた。

確かに地方と首都圏では所得格差が大きく、物価も違う。だが、これも考え方だと思つた。例えばビール会社が、地方は所得が低いからといって、ビールを安く売つていたとしたら、これはどう考えてもおかしい。事実、同じ値で売つても誰も文句は言わないし、地方だから売れないわけでもない。

入館料だつて同じ考え方が出来る。本来東京と同じサービスをしているのに、安くする理由はどこにも見あたらない。サービスの内容が料金に見合えば、客はきっと来るというのが私の信念だつた。

最初は高いと思われるかもしれない。しかし、全施設を使つてみると、想像していた以上に充実している。こりやあ、すげえや、安いじゃないかとなるはずだと。

他にない高付加価値のサービスを提供するかわり値段は変えない、これは私の思想の一つだ。実際、小田原館の開設当初来館した客の中には、フロントで「高過ぎる」と文句を言つていたが、「いやあ、これなら安い」と満足してお帰りになつたという例もたくさんあつた。

確かにカラスの行水で風呂に入つただけで帰る客には、二千三百円は高いと思う。だが、朝十時から来て、入浴後、昼食をとり、くつろいだ後、二度、三度と風呂に入つて、午後五時に帰るお客様もいる。事実、万葉の湯の客の平均滞在時間は約五時間。多彩なレパートリーの中から自分の望むサービスを満喫して、みんな満足して帰つて行く。

あるお客様が万葉の湯をこう語つていたそうだ。

「パチンコ屋へ行くより万葉の湯に行つた方がはるかに安上がりだ」と。

休日に退屈だからパチンコで暇でもつぶすかと考えてパチンコホールに入った。勝てば良いが、そう甘くはない。しかも、今時のパチンコは玉が出ないと一万円が一時間もたない。その点、万葉の湯なら二千三百円で一日中楽しめる。昼食をとつたところで、ラーメンで済ませればほとんどカネがかからない。

実際、雨の休日などには、客脚が伸びる。雨の日は遠出をしても楽しめないので、近くの万葉の湯でずっと過ごすかとなるのだろう。

割引するのならサービス券を配れ

実は最初に町田に進出するときも葛藤があった。町田館を任せている息子は入館料を千五百

第一章 手を出してはいけない商売、これなら絶対儲かる仕事



◎博多湯布院・武雄温泉 万葉の湯



◎北海道ふとみ銘泉 万葉の湯

円にしようかと提案してきたが、私はダメだと拒否した。二千三百円の入館料は譲れない、これが私の考え方だつた。

そのかわり、お客さんには帰りにビールの中ジョッキのサービス券をずっと配り続けている。ビールの中ジョッキは一杯五百五十円。事実上、千七百五十円に割引しているのと同じだ。

だが、意味合いがまったく違う。ビールのサービス券を配れば、お客さんはまた来てくれる。

万葉の湯の素晴らしさを知れば、常連客になつてくれる。
当店までお客さんを運んでくれたタクシーの運転手さんにもビールのサービス券を渡していい。良い宣伝になるからだ。

駅からすぐの小田原館と違つて、町田館は駅から離れているので、年間三十六万人の来館者のうち一〇%がタクシー利用客だ。七〇%が自家用車、一〇%がJR横浜線、東急田園都市線の長津田駅から出しているシャトルバス、後の一〇%が、田園都市線の南町田から徒歩十分かけて、あるいは自転車で、これが来館者の交通手段の内訳である。

タクシー利用客はお客さんの一〇%といつても、年間三万七千人。行き帰りで利用するので、延べ七万四千人の人々が、万葉の湯が出来たことによつてタクシーを使う。

長津田駅から乗れば、メーターは千六百円ぐらい出るので、タクシーの運転手さんたちから「万葉さんが来ててくれたおかげで、我々は助かつています」と感謝されている。こちらも、タ

第一章 手を出してはいけない商売、これなら絶対儲かる仕事



◎東京・湯河原温泉 万葉の湯



◎小田原お堀端 万葉の湯

クシーの運転手さんたちにも、万葉の湯のファンになつてもらいたいので、守衛に「タクシーの運転手たちには、来るたびにビール券を渡すように」と指示している。

ある時、町田館に行くためにタクシーを利用した。すると、運転手さんが、「万葉の湯にいらつしやるのなら、差し上げましよう」とうちのビール券をくれようと/or>。「ご自分で使わないんですか」と問うと「こんなにあるんですよ」とビール券の束を見せる。

わかつてはいたが、あえて「親戚でもいるんですか」ととぼけてみると、「あそこ、守衛がくれるんです」との答えが返ってきた。

この運転手さん、どうやら自分では使わず、乗つてくる客にサービスとして渡しているようだ。タクシーの料金が千六百円位、ビール一杯が五百五十円なので、家族三人で乗ると、千六百五十円分のビールのサービス券がもらえる。

ビールを飲めない人はジュースでも良いし、父ちゃんが三杯飲んで、奥さんや子供達にお前らジュース飲め、コーヒー飲めでも良い。客は喜ぶ上に、こちらも良い宣伝になる。

降りる時に、「こここの社長だよ。おつりはいらない。その調子でやつてくれ」と千円札一枚と、ちょうど『温泉革命』という自著を一冊持っていたので贈呈した。

すると運転手さん、「いやあ、今日はついているな」。

百年持つ住宅という斬新な発想

熱海のマンション開発に進出するにあたって、コンセプトに据えたのも、百年持つ住宅という戦後の日本の住宅産業には欠落していた発想だ。

新築の物件を探している人が、ぐるっと回って、最後にうちのマンションを見た。よそに比べれば、値段が倍もする。うちの物件は二十坪しかないが、他の物件だと同額で四十坪の住宅が手に入る。しかし、一度見てしまうと、今まで見た物件には戻れなくなる、無理してでも買いたくなるような質と満足度の高い住空間の提供を目指した。

十階建て、十五階建てといった高層住宅の最上階にあるペントハウスは、どこのマンションでも一番高価だが、上から順番に売れて行く。うちの熱海のマンションは全部ペントハウス仕様で、しかもかゆいところまで手が届く配慮をしている。例えば、海外出張で一ヶ月家を空けなければならなくなつた。カビが生えないように、ドアを開け放しにして除湿器でカビ対策は万全。設備も何から何まで整っている。

一世紀という長いスパンの視点で、これほど質にこだわった物件は今までにはない。同じ住宅でも、他社とはまるで違つた発想から出発しているので、競合相手もいない。

それでも熱海のマンションを誰が買うのかという人がいるかもしれない。熱海は新幹線を使えば、首都圏への通勤圏ではあっても、東京からは五十分ちょっと、やはり遠い。別荘としてなら需要が見込めるも、住居としては立地が良いとは言えないという見方だ。確かに、毎日通うには決して楽な距離ではない。だが、発想の転換をしてみれば、この五十分は貴重な時間となる。

新幹線の中ではやることがない。言い換えれば、行き帰りの一時間半余は毎日持てる自由な時間だ。有効に活用しようと思えば、いくらでも出来る。例えば、朝の通勤時には車内で日刊紙数紙に目を通し、情報を仕入れてから会社に出勤する。帰りは帰りで気になる企画書などを、もう一度見直す時間に当てる。朝の情報収集、仕事後の重要事項のチェックなどには、五十分は長からず短からずのちょうど適度な時間だ。

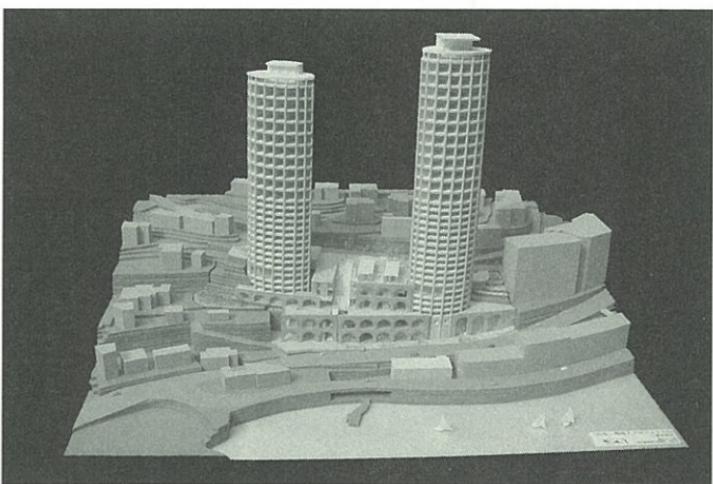
私は、うちのマンションには、そういう特色を活かして住んでいただきたいと思っている。また、そうしたライフスタイルを提案して行くことが販売につながると考えている。

交通費が高くつくという欠点も、考え方次第だ。東京に住めば、確かに移動時間も交通費も少なくて済むが、石原東京都知事も指摘しているように、東京の空気は排気ガスで汚れ切っている。東京の汚い空気は当然、健康にも害を及ぼす。騒音の激しい都心部では、休日もおちおち眠つていられない。

第一章 手を出してはいけない商売、これなら絶対儲かる仕事



◎熱海 ホテル・サンミ俱楽部



◎熱海100年住宅構想

そこへいくと熱海の空気はきれいでうまい。自然に恵まれていてストレスも解消出来る。五年ぐらいは寿命が延びるはずだ。健康を損なった時の医療費や空気の寿命に及ぼす悪影響などを考えれば、少しばかり高い交通費でも結局は得だという考え方も成り立つ。実際、そういう考え方のお客さんに買っていただきたいと思っている。

購入者が経営者なら、単なるセカンドハウスや社員の保養施設としてではなく、ビジネスにも活用出来る。販売する際も熱海ならではの良さを強調したい。

画一的な物件を作り、坪百五十万円だ、百八十万円だと競う、みんながやつている単なる価格競争ではなく、ニーズの創造も含め、ライバルがいない商売に持ち込む。差別化出来れば、勝つべくして勝てる。

人と違った視点で考える癖をつけよ

私は、経営者は人とは違う視点で考えることが大切だと思っている。人と同じ視点では、独自の発想も湧かないし、差別化も出来ない。

「赤信号、みんなで渡れば怖くない」ではないが、日本人には横並び思想が強いのでなおさらだ。みんなの考えだから正しい。大多数の意見だから、従つておこうと、大勢の言うことには

疑問を抱かない人が、日本人の多数を占めている。だが、必ずしも多数派の意見が正しいとは限らない。むしろ、単なるマスコミの受け売りだつたり、日本人特有の情緒的な考え方で、問題の本質からかけ離れている場合が多い。

例えば、ニューヨークの同時多発テロ以来、アメリカが次々と行つたアフガン、イラク戦争。テロを撲滅するというアメリカの主張には誰もが納得する。私もテロは悪だという意見に異議を唱えるつもりはない。だが、果たしてアメリカのブッシュ大統領だけの言い分で、一連の戦争を正義の戦いだと決めつけてよいものか。

アルカイダの首謀、オサマ・ビン・ラディンやイラクのサダメ・フセインにも言い分はあるはずである。でなければ、命をかけてまでアメリカにテロを仕掛けたり、莫大なカネを投じて大量破壊兵器を開発しよう、などというバカなマネをしようとは思わないだろう。

世界は日本人が考へているほど単純ではない。オサマ・ビン・ラディンが悪い、サダメ・フセインが悪い、テロは悪だけでは片づかない複雑な問題が裏には潜んでいる。

日々のニュースに対してもみんなと一緒にではなく、ちょっと視点を変える。これが事業を発案する際の発想にも役立つ。

今は物が売れないとみんなが考へている。しかし、日本の貯蓄の高さを考慮すれば、カネを持っている人は持っている。ただ将来、不安だし、買いたいものがない。ニーズのあるものを

生み出し、売れば必ず売る。

金利が低く、地価も底値。発想を転換されば、今ほど経営的に恵まれている時期はない。このビジネスチャンスを生かして、何か事業が出来ないかと考える人と、みんなが言う通り、今は不況だから何も出来ないと嘆く人では、天と地の差がある。

常識にとらわれていてはユニークな発想など生まれはしない。人の言うことを鵜呑みにせず、に自分の頭で考える癖をつけることが大事だ。

第二章

失敗の裏には必ず

成功の種が隠されている

なぜ熱海は没落したか

私が生まれ育った熱海は、かつて日本一の温泉場として繁栄していた。だが、今は往事の見る影もなく、観光ホテルや温泉旅館は次々と倒産し、熱海の温泉街はどん底に喘いでいる。

日本一の温泉場、熱海で生をうけて育ち、その没落の一部始終を見てきた私は、熱海の人間として非常に悔しい思いがする。しかし、ただ悔しがっているだけでは何も解決はしない。客が大幅に減つただけでなく、一万人も住民が減少し、寂れる一方になつた原因は何か。熱海を再興するにはどうすれば良いのか、真剣に考える必要がある。

なぜ、熱海は没落してしまつたのか。時代の流れについていけなかつたからだ。

団体客を取つて、宴会をさせるというスタイルは、もう古い。儲けられない構造になつている。

この間、テレビを見ていたら、日本の旅館のベスト3を放送していた。一位は輪島、二位は和歌山にあるそうだが、ベスト3は、いずれも一泊三万円以上取る高級旅館だ。

かたや団体客をメインにしてきた熱海の旅館は、不況、デフレの流れの中で、一万円そこそこの料金でなければ、客が来てくれないという厳しい現実に直面している。

ところが、一万円前後の宿泊料で団体客を取るとなると、たとえ毎日、満館になつても商売にはならない。コンスタントに団体客を集めようとすると、旅行業者に頼らざるを得ないからだ。中間の旅行業者は当然、マージンを取る。その率は一五%～二〇%。しかも、彼らには旅館の台所事情などはどこ吹く風、やれ、パンフレットを作れ、カニか伊勢エビをつけろなどと、言いたい放題だ。

一泊一万円なら、百人の団体を入れても消費税を引かれると手元には七十万ぐらいしか残らない。それだけならまだ良い。

さらに普通の住宅の六倍という固定資産税が重くのしかかってくる。熱海に政府系の共済組合連合会の運営する保養施設がある。ここに固定資産税は、なんと一年間で六千八百万円也。部屋は五十五室なので、一部屋あたり年間百二十三万六千円、一ヶ月にすると十万三千円、一日あたり三千四百円の計算になる。

旅館やホテルでは風呂を作つても、ロビーを作つても風呂やロビーは稼いではくれない。だが、パブリックスペースにも固定資産税はかかる。採算を度外視している国の施設だから、こんなべらぼう固定資産税を支払つてもやつていけるが、普通の旅館やホテルなら経営はたちまち立ちゆかなくなる。一度、赤字が増え始めると、再建の目途はまったく立たない。だからホテルや旅館が一旦おかしくなつたらやり手がない。かくして熱海では、閉じたま

ま放置されている観光ホテルがどんどん増えている。

あてがいぶちで客は満足するはずがない

環境が厳しい分、熱海のホテルや旅館はサービスを向上させて、客にとつて魅力的な施設に生まれ変えるべきだが、そんな努力は一切怠り、客の都合をまったく考えず、自分たちの流儀を押しつけてきた。これが熱海を衰退に導いている決定的な要因だ。変化した客のニーズに応えられていない。

現在の熱海はまさに瀕死の重傷だ。熱海の全旅館が経営不能に陥っているといつても大げさではない。

サービス内容を見れば、それも頷ける。一泊二食付きであてがいぶちの料理。二万円を払つても、予約時に料理の内容を知らされることもない。尿酸値や血糖値が高くて食事を制限しなければならない客にも、要望を聞かずに、食べられない料理が次々と出てくる。

我々のように高齢になると、健康を気遣う。私は尿酸値が少し高く、ビールも飲まないようしているし、食べてはいけないものもある。そんな客の事情はまったく考慮せずに、あてがいぶち込みで料金を設定している方法がそもそももう受け入れられない。

上得意だった団体客にも熱海はすっかり魅力がなくなつた。旅館に着いて、ひと風呂浴びて宴会を始めるとなると夜の八時。旅館側は十時までの二時間で宴会を終わらせてくれという。二時間ではまだ宴だけなわだ。「ほとんど箸をつけていない料理がまだたくさん残っている」と延長を要求しても、「従業員の帰る時間ですから。我々も従業員を帰さなければ」といふべきもない答えが返ってきて、なおも粘ると「地下にカラオケがあるので、そこでどうですか」とかわされる。

「じゃあ、カラオケはただなのか」と問うと、「別料金です」としゃあしゃあと言う。ムツとしながら幹事が「部屋に残つた料理を運ぶぐらいはしてもらえますよね」と要求する

と、「保健所のお達しでそれは出来ない」。こんちくしようと誰だつて思う。
しかも、料理がお粗末だ。値下げして採算ラインギリギリで客を取つてゐるため、料理の質を下げざるを得ない。

温泉とホテルをドッキングさせた「はだの館」

現在、私がもし、熱海でホテルを経営するのなら、シングルルームばかり一千室のホテルを作り、四分の一の二百五十室ずつ大手のホテル業者四社にレンタルする。客は、それぞれの業

者で集めてもらおうというわけで、大食堂も四つ作り、各業者で食事を提供してもらう。その代わり、温浴施設と千人の宴会場はうちに運営させてもらうよう、お願ひする。このシステムなら、負担しなければならないのは金利と償却ぐらいで、ただ同然でホテルが建つ。

もちろん、流行る見込みがなければ、大手のホテル業者は借りてはくれないが、いまお客様が望んでいる温浴施設を提供するわけだから、その点には自信がある。

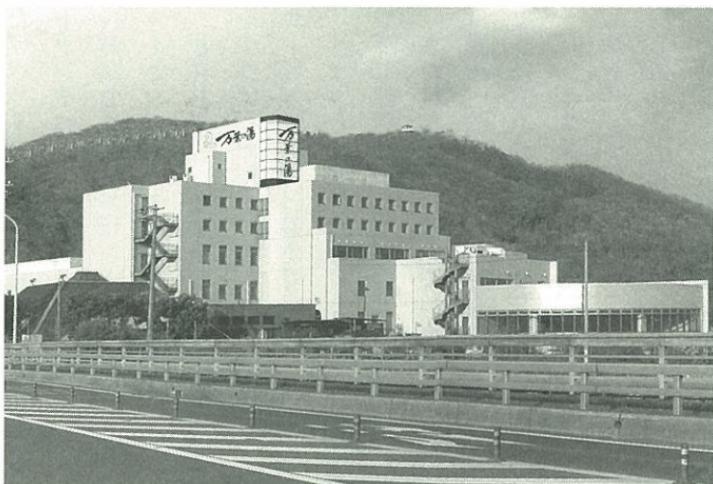
熱海の宿泊施設で大きなネックの一つになつているのは、大の得意先であつた団体客が来るといふ、和室に数人が雑魚寝をさせられるというスタイルだ。客の中には寝相の悪い人もいる。いびきを搔いて、騒音を一晩中発する人もいる。朝帰りする人もいれば、夜中トイレに立つ人もいるので、おちおち眠つてもいられない。せつかく遊びに来たのに、かえつくてくたくたに疲れたのでは客足が遠のくのも当たり前だ。

その点、シングルなら誰にも気兼ねせずにゆつくり休める。セミダブルのベッドを入れておけば、カツプルで泊まりたい人も利用出来る。

二〇〇三年九月、神奈川県秦野市にオープンした「はだの・湯河原温泉 万葉の湯」では、こうした考え方を取り入れ、シングルだけの宿泊施設を併設している。勿論カツプルユースも視野に入れている。

これまで万葉の湯ではペットお断りだつたが、秦野の新施設では、ペットの預かり所も設け

第二章 失敗の裏には必ず成功の種が隠されている



◎はだの万葉倶楽部



◎はだの万葉倶楽部内「ワンワンハウス」

た。ペットブームの今は、愛犬は家族も同然だ。どこへ行くのにも一緒。ペット同伴可のレスランやペットを飼えるマンションが大人気となっている。

お父ちゃん、お母ちゃんが温泉を楽しんでいる間、ペットを預かり、必要とあれば、トリー・マーとシャンプーを行う。必要なれば、無料で預かる。

とりあえず、駐車場の一角に十五室ほど冷暖房完備のペット専用の部屋を設け、ペットが糞をすれば、お帰りの際、飼い主さんにかたづけてもらう方式だ。最初は儲けが出なくとも良い。サービスでよいと考えている。

ペットと一緒に出かけられる。これは愛犬家、愛猫家にとつては何よりも大きなメリットだ。やがて評判になれば、自ずと利益はついてくる。

また現在、私が考へているのは「温浴食」を自由に組み合わせられる施設とサービスだ。温は温浴、泊は宿泊、食は食事である。ビジネス客をターゲットに、温浴と宿泊と食事を好きなように組み合わせられるプランを提供する。

ビジネスマンの多くは、朝食を軽くとつていて。私の場合もパン食なら、トースト二枚にハムエッグ、サラダが付いて、後はコーヒー、紅茶などの飲み物があれば十分だ。これなら五百円もあれば出来る。夜はしつかり食べたいというのなら、かに汁付きの釜飯セットなどを組み合わせる。外で飲んできて軽食でよければ、ラーメンを用意するといった具合に、自由に選べ

る形式にして、料金を設定する。

不景氣で出張費も昔のようにたっぷりとはくれない。ビジネスホテルに泊まつてギリギリの額である。しかし、万葉の湯に宿泊すれば、出張費を浮かせられる。大きな需要が見込めるはずだ。

こうしたアイディアは、真剣に事業を考えている経営者ならウーンとうなつて頭を悩まさなくとも思いつくはずである。どうすればひとりでも多くのお客様に来てもらえるか、絶えず考えていれば、一見無関係のように思える様々な情報も引っかかり、改善点やアイディアは自然に見えてくるからだ。

温泉は若い人たちにも人気があり、決して斜陽産業ではない。だが、かつての温泉ビジネスのチャンピオン、熱海の旅館が見る影もないのは、熱海の旅館経営者たちが、客を呼ぶための努力を怠り、時代のニーズの変化を「うつかり」見過ごしてしまったからである。

高まる深夜のニーズにも応えて

ひと昔前なら熱海の旅館の方法でも通用した。どこの温泉場でも同じようなお粗末なサービスしかなかったからだ。しかし、今は遠くの温泉場までわざわざ出かけなくとも、もつと満足

の行くサービスが受けられる。

良い例が我々が提供している万葉の湯のサービスだ。万葉の湯には宴会場もあり、夜の九時からでも宴会を受け付けている。

そんな時間から宴会をする団体客はいないと思われるかもしれない。昔なら確かにそうだが、今は遅い時間からの宴会のニーズがある。例えば仕事が終わる時間の遅い、宅配便業者が百人の大宴会を開いたりする。彼らは夜中の十二時、一時までどんちゃん騒ぎをしている。

夜の十一時半からお寿司屋さんの組合の総会を開きたいがどうか、と申し込みを受けたこともあった。閉店してから集まるので、深夜からの会合になるのだ。今まででは集まる場所がなかつたが、うちが出来てからは、時間を気にせず集まれるようになったと喜んでいた。万葉の湯では午前三時までは深夜料金も取らない。風呂に入つて、一杯やりながら話をしても、通常の利用料金で済む。

二十三時間いつでも入館OKで、宿泊も出来る万葉の湯を手軽なビジネスホテル代わりに使うお客様もある。小田原館は特にビジネスユースの客が多い。静岡方面から小田原に来て、一件仕事を済ませ、明朝は東京での仕事のため上京しなければならない。ところが、行つた先で得意先と酒を飲んでしまった。万葉の湯に一泊して、朝、東京に向かうか、というお客様も少なからずいる。

当初から私は新幹線の乗り換え駅である小田原ならビジネス客の利用も見込めるに違いないと考え、ビジネスユースの客を想定して、館内にはOAルームを設けている。OAルームにはパソコンやファックスが設置しており、メールを送受信したり、最新情報を仕入れられるだけでなく、見積書や企画書の作成などちょっとした仕事ならこなせる。新聞各紙も揃えており、一般的のビジネスホテルなどより、ずっと便利で安上がりだとビジネス客にも好評だ。

坪いくら稼げるかさえ考えていない旅館

時間に縛られず宴会も出来れば、ビジネスホテル代わりとしても利用出来る。万葉の湯では、お客様の目的に従つてそれぞれ使い勝手の良いよう、幅広いサービスを提供しているから、お客様が集まるべくして集まつてくる。

二十三時間営業では大変だろうと思うだろうが、むしろ、利益効率は良い。深夜の宴会にしても百人の大宴会なら、ひとり一万元使つてくれれば百万円。そのうち半分ぐらいは飲み過ぎて泊まつてくれる。宿泊といつても、布団を敷くわけではない。タオルケットを使って、あらかじめ置いてあるマットで勝手に寝てもらうだけ。

この額がバカにならない。例えば小田原の万葉の湯には、一日平均二百人近くが泊まる。一

ヶ月にすると、深夜料金だけで六百万円余りの売上げが出る。宿泊客の取るスペースもひとり頭わずか二平米の広さ。

対して旅館は同じ宿泊施設であるビジネスホテルなどと比べてみても、非常に効率が悪い。旅館の方がパブリックスペースがはるかに広いからだ。

ロビー、売店、風呂、遊戯室、クラブ、カラオケなどの付帯施設を合計すると、旅館の平均的なパブリックスペースを含んだ一室当たりは二十坪～三十坪にもなる。かたやビジネスホテルはフロントに狭いロビーがあるぐらいで、一室当たりのスペースはたつた五・五坪だ。

言うまでもなく、売店やカラオケ、遊戯室などは利用してもらえば、多少の売上げはあるが、パブリックスペースはほとんどお金を生まない。しかも、電気代や清掃代、冷暖房費、固定資産税などのランニングコストがかかる。客はタバコはスパス。吸うし、酒に酔つて、畳も汚す。メンテナンスに要する経費もバカにならない。さらに前述した通り、馬鹿高い固定資産税がかかつてくる。

バブル期までは、確実に値上がりする土地は資産だつたが、今は旅館のほとんどのスペースが金食い虫なのだ。

それでも魅力のある施設なら集客力につながるので、決して無駄ではないが、今は昔とは違う。有名な和風旅館に泊まりに行つた万葉の湯の従業員が、漏らしていた感想が象徴的だ。

「昔は感動があつたが、今回泊まつてみると感動がなかつた。うちの施設の方がすべて上だつたから」

昔はたまには地方の温泉にでもつかり、旅館でゆつくりしたい、これが庶民の憧れだつた。しかし、今はわざわざ遠くに出かけて行かなくとも、私たちの「万葉の湯」のように手軽に楽しめる温泉が近くにあり、しかも施設面でも地方の温泉旅館を凌いでいる。有名な宿泊施設といつても、施設やサービスはたいしたことがない。熱海まで電車に乗つて行き、高い金を取られて、しかも不自由かつ不愉快な思いをする理由はどこにもない。かくて熱海の旅館はさびれる一方で、累積赤字に悩む旅館ばかりだ。

借金を抱え、年間の売上げは借金の半分もない。これでは、倒産しない方がおかしい。

熱海の旅館は、熱海という看板にしがみつき、何の努力もせず、サービスも改善せず、旧態依然の方法で押し通してきた。対して我々は、知恵を使い、どのようなサービスを提供すればお客様が利用してくれるか、常に緻密に分析し、実現する努力を怠らない。それがひいては我々に利益をもたらす。

緻密なデータ分析からアイデイアは生まれる

データ収集と綿密な分析——事業を始めるにあたっては、この二つが欠かせない。新事業は成算があるか、本当にニーズがあるか、データを集めて分析してみればある程度の見当がつく。どんなビジネスがこれから流行るか、考えるためにも、データの収集と分析による科学的なアプローチが必要だ。

温泉事業を始めるにあたって、一九九五年、私は熱海の温泉だけでなく、伊豆のレジャー産業としての価値の分析を試みた。なぜ、熱海がレジャー産業として不振に陥ったか、今何がウケるか。

夜な夜な熱海で行われていることを大別すると、食事とお酒と泊まりと遊びと健康だ。これをジャンル別に調べてみると、食事の一番上は料亭での会席料理、その下に鮨をはじめとする和食、フランス料理、中華、焼き肉などがある。

同じ鮨にしても、一皿百円均一の回転寿司もあれば、銀座の高級鮨屋の一かん千円の鮨もある。焼き肉だって一九八十円で食べ放題の焼き肉屋から、一皿数千円もする高級なところもある。私の知る一番高いところで「M」という店が東京の日本橋にあり、さらしの中に巻いてあ

つた高級肉が鉄板で焼かれて出てくる。

他には何もなく、ゆでたキャベツと大根、キューリに酢をかけたものだけだが、これが凄く柔らかくてうまい。連れて行つたらみんなびっくりする。

安い方では、大衆食堂とか、ファミリーレストランとかずつといつて、一番手軽なコンビニエンスストア。香港旅行に行つた時、何気なく外を見ると、朝早くからインド系の人とみられる人々がコンビニにどんどん入つて行く。みんな、コンビニで朝食をとつてているのだ。

香港のコンビニはコーヒーはただ。サンドイッチやハンバーガーを買つてコーヒーを飲みながら朝食を済ます。コンビニは物販だと思っていたが、一番手軽な食堂だと感じた。

泊まりはどうか。都心のホテルが一番高い。素泊まりで二万円ぐらいは取る。会員制ホテル、ビジネスホテルと値段が徐々に下がつていって、そして一番下が仮眠を取る場所。木賃宿、カプセルホテルといった宿泊施設だけでなく、サウナでも寝泊まりは出来る。

酒を飲む場は東京なら銀座辺りの、大阪なら北の新地の高級クラブなどが最上位に入る。五千円のレミーマルタンが五万円もする。お酒というより、ホステスの日給に支払つているようなものだ。ホステスたちは日当二、三万円でおべんちやら言つて調子を合わせてくれるが、それだけのことだ。

お酒の場合、酒自体の正価はそれほど変わりないのでから、どんなサービス、どんな相手と

飲むのかが大きなウエイトを占める。友達だつたり、同僚だつたり、二十年ぶりの高校の同期だつたり、気心の知れている相手なら楽しい。「今だから言うがあんたが、俺の初恋の相手だつた」と告白すると、「私もそうだつた」とか、盛り上がる。カネをかけなくても、面白いのが特徴だ。

遊びは、ハマコ一さんではないが、ラスベガスへ行つて何億円も散財するのは、確かに面白い。だが、これは誰にでも出来るわけではなく、一部の金持ちの道楽。大衆レジャーの一一番底辺はパチンコだ。主婦が車に子供を置いたまま忘れてしまうほど、熱中してしまう。

今度は立地から見た熱海はどうか。東京から熱海までやつて来るには新幹線を利用すると、交通費だけでも片道四千円以上かかる。

時間的には一時間以内だが、往復では八千二、三百円。車を利用すると、時間が読めない。土・日の伊豆の道路は激しく混雑するので、堂ヶ島辺りまで観光するとなると、三時間は覚悟しなければならない。

伊豆などに来なくても、反対方向の千葉方面へ行けばディズニーランドなど近いところに一日中遊べる施設がいっぱいある。多摩方面の人も、サンリオピューロランドなど一時間ぐらいで行ける多彩なアミューズメント施設、テーマパークが存在している。だから同じ遊びに来るのなら、わざわざ高いカネと時間をかけて伊豆まで来る理由はない。

酒を飲む、食事をするのならなおさら。お酒なら新宿の歌舞伎町辺りにいった方が面白い。

しかも、熱海の旅館は十時になると旅館の一方的都合で宴会は打ち切られる。遅くまでやつているカラオケを利用しようとすれば、別料金がかかる。遠くて、交通費がかかり、その上、サービスも悪い。熱海はよほどサービスを良くしないと、千葉や多摩のアミューズメント施設には太刀打ち出来ない。

こうして改めてデータに基づき、分析してみると、熱海凋落の理由が一層はつきりと浮かび上がってくる。そして、何が足りないかも。

では、新規事業としてどんな商売を始めれば成功するか。集客力、収益性ならパチンコ。分析した当時には、これをやれば良いと思った。しかし、実際には諸々の理由から、パチンコは断念し、温泉、飲食、健康を近くで楽しめる施設があれば、ウケると考え、温浴事業を選んだ。仕事はいきあたりばつたりではうまく行くはずがない。緻密な分析と根拠に基づいているから成功するべくして成功する。

ライバルに足りないものを探せば勝つ方法が見えてくる

事業を始めるにあたって何につけて、綿密な事業計画を練ることは非常に大事なポイントであ

る。具体的に詳細な事業計画を練れば、その事業に現実味があり、本当に商売になるか、どのような施設にすれば、競争力が出来るか、成功するためには必要な要素がすべて浮かび上がってくる。その上で決断し、事業をスタートさせれば失敗する確率は非常に小さくなる。

何よりも大事なのは、事業を始める前の計画段階だ。これがいい加減だと、つまづくべくしてつまづく。

事業計画書は、調査と分析がベースになる。例えば、「万葉の湯」をスタートさせるにあつて、私はとことん温浴施設を調査した。一口に温浴施設といつても温泉旅館もあれば、共同浴場、銭湯、さらには最近流行のスーパー銭湯もある。サウナや健康ランドも含めた温浴施設すべてに関して、どのようなサービスを提供しているのか、設備は何があつて、どのような質のものかといった点を細かく調べた。

そして、サービスや施設をアイテム別に分析して、他に負けないサービスをラインナップさせた。

例えば温浴の設備一つを取つても、大浴場、露天風呂、打たせ湯、ひのき風呂、サウナなど様々な設備がある。このすべてを充足している施設はそれほど多くない。さらに我々は、温泉旅館にはないサービスを附加した。一例をあげれば健康美容面。トレーニングマシン、マッサージ、エステ、リラックスルーム等々。今までにない癒しの空間と充実したサービスを提供す

るのだから、流行らないわけがない。

各温浴施設のロッカーやその特色といった細かな設備まで調べて研究した。そして徹底的にお客様に満足してもらえる施設とは何かを考えた。風呂から上がつてくると、床が冷たい。せつかく暖まつているのに、これでは興ざめだ。だから、床暖房にしよう。エレベータも、暖かみのあるものにと考えて畳を敷いた。

調査をして分析し、事業計画書を書いて行くと、知恵を使わざるを得ない。ここはどうすればよいのか、考える。そうして具体化した計画書は知恵の塊、考えたか考えなかつたかななどと言わなくとも、自ずと考へることになる。綿密な計画書が出来あがれば、半分は成功したも当然なのだ。

一百、三百の細かな工夫を重ねて初めて差がつく

熱海の旅館と万葉の湯ではサービスの幅もきめ細かさも段違いだ。客のニーズをデータで分析・掌握してサービスを提供しているのだから、かゆいところまで手が届く。

熱海の旅館の社長が見学にやって来て、「いや、参った。高橋さん、あなた、よくここまで気づいたね」と驚いていた。

もちろん、私ひとりですべてを考えたわけではない。万葉の湯のエレベータの床は、畳敷きになつてゐる。これは社員のアイデアだ。温泉でせつがく暖まつても、足下が冷えたら興ざめする。だつたら床暖房にしようと、床暖房を取り入れた。エレベータもむき出しでは冷える。畳ならどうか。和風の作りにもピッタリというわけである。

考えたか考えなかつたか、私が常々、口を酸っぱくして言うので、うちの会社の従業員にはよく考える習慣が養われる。

お客様に配るカレンダー一つを取つても、市販のサンプルに宣伝を刷り込んだおざなりのものや、ただ美しい絵や写真を使つただけのとは違ひ、ひと工夫されている。月ごとに様々な特典付きのクーポンを入れるというアイデアを考え出したのも、社員のひとりである。

入浴料の割引券や売店の品物、館内のレストランの割引券、お楽しみ抽選券、夏の熱い時期にはアイスクリーム引換券など、季節を考えながら月ごとに趣向を凝らしたクーポンを刷り込んでいて、それを切り取つて持参してもらうとサービスが受けられるという仕掛けだ。回収率は非常に高く、多くのお客様が利用してくれている。

カレンダーを毎月めくるたびに、月替わりのサービス券がいやでも目に入る。「今月はお楽しみ抽選券か。子供たちを連れて行こうか」「今月中なら八百円安く入れるんだ。明日でも行つてのんびり湯につかろうか」といった具合に、万葉の湯を思い出し、来館してくれるという

次第だ。

カレンダー一つでも切り口をちょっと変えるだけで集客につながる。一部八十円で二万部。これで大勢のお客さんが来館してくれれば、安いものだ。

私はうつかりしている人より、二、三百の工夫をしている。一つのものでは差はたいしてつけられないからだ。二百、三百と細かいところまで工夫をしてやつと大きな差が出来る。このセオリーは、貢仕事の写真屋をやつたおかげで体得した。

私は写真業界で細かな部分でコストを切りつめ、薄利多売で頭角を現した。例えば、集配一つをとつても、考えて工夫したかどうかで、コストは違つてくる。受付をお願いしているタバコ屋さんなどを集配して回る集配係に、私は「左回りで最も効率良く回れるコースを考えて動け」と指示した。

左回りなら信号が青になれば、スーッと左折出来るが、右回りで右折するとなると、一旦停止しなければならないからだ。右回りだと、時間的なロスだけでなく、ガソリンも余計に食う。そんな些細なところにまで気が回るかどうかで、コストが違つてくるのだ。

恐らくここまで考える経営者はほんの一握りだろう。だが、ここまでやらなければ、事業は大きくならない。

成功の裏には、必ず努力がある。「努力したか、しなかつたか」「よく考えたか考えなかつた

か」努力もせず、考えもしない熱海の旅館が凋落の一途を辿り、考え抜いて努力を重ねている我々の施設が人気を得る。これは当然の帰結なのである。

理詰めで攻めれば、融資を済む銀行も落ちる

知つてゐるか知らないか。銀行から融資を受けられるか否かも、知識が明暗を分ける場合が少くない。

小田原の万葉の湯を開業するにあたつて、銀行に融資の申し込みをしたところ、一週間以上経つても返事が来ないので、担当者に「そちらまで今度の案件について説明に行く。私が出向くからには、即決出来る責任者と会いたい。専務、審査部長、調査部長の三人、顔を揃えて話をさせてくれ」と、アポイントを取り付けた。

案の定、銀行側の反応は良くない。小田原の万葉の湯は前述した通り、西武デパートのビルを買い取り、そのまま使う計画だった。「あのビルは、築三十年経つていて。そんな古いビルで大丈夫か」と質問された。そんなこともあろうかと思っていた私は、銀行のビルに入る前に確かめた定礎の表記を持ち出した。

「さつきこのビルの定礎を見たんだけど、うちのビルより一年古い。三十一年前に建つていて

あなた方、こんな古いビルの中で仕事をしていて大丈夫かね」

「このビルは耐震改造をしている」と言い訳するので、「うちもやるんだ。あなたたちの会社のビルより新しい案件を持つて来ているのに、古いはないでしょう」と言い返した。それでこ的一件は終わりである。

しかし、相手は次々と質問をしてきた。

「小田原には確かに温泉はないけど、すぐ近くに湯本もあれば、箱根も湯河原もある。客が集まるかね?」と聞かれた。

私は即座に話した。

「沼津のインターインジには、モーテルが三十五軒固まっている。あれがもし一軒なら多分商売にならないと思う。ここが満杯だからこちらに入ろうとか、料金はこつちが安い、いやこちらの方が部屋が豪華だと選択出来るからどこも流行る。一軒につき、平均五十人が収容出来るとしたら、三十五軒だから千五百人が一度に利用できる。これだけの人間が利用しているんだから、需要はその何倍もある。『これすなわちメッカ』の利点ではないか」

だが、銀行側は質問を続けた。「それにしてもどこから客を集めると尋ねてくる。小田原の周辺地域だけでは、とても黒字になるほど客が集まらないという指摘である。そんなことは百も承知だ。私だって小田原の住民だけで成功するなんて考えてはいない。

「小田原の駅には、JRの東海道新幹線、東海道本線、小田急の小田原線、箱根登山鉄道、伊豆箱根鉄道大雄山線の五つもの線が通っていて、一日の乗降客は十一万人にも上る。小田急や東海道線を使えば、近隣の都市から三十分ぐらいで来られる。問題はないだろう」と具体的な数字を挙げると、「わかった」と言う。「ということは、OKなんだね」と畳み込んで融資を了解してもらつた。

銀行側は、「何を言つても、高橋さんにはかなわない」と白旗を揚げたのだつた。おかげで、二時間の予定が、一時間で決着した。

なぜ、私が銀行側の質問にことごとく答えられるか。常に真剣勝負で取り組んでいるからである。事業を始めるにあたつては、綿密に事業計画を練り、採算が合うか真剣に考える。常に真剣勝負で向かつてゐるから、生きた知識として私の体に蓄積されたのだ。しかも、銀行との約定は一度も違えたことがない。それが信用に繋がつてゐる。

私の会社に大学院の法科を卒業して入社した新卒がいる。私は彼に「法律の知識なら君には負けないぞ」と宣言した。

「君たちはいい加減に勉強してきたけれど、私はいつも真剣勝負だ。骨の髓まで染みついてゐる。自分の経験したことはもちろん、他人のケースであろうと、一度体験した失敗は二度と犯さないようにしつかり刻み込まれている」と。

私は銀行にも「何でも聞いてくれ」と豪語する。こと事業に関わることなら、何でも答えられる自信があるからだ。貪欲に知識を吸収し、その知識を総動員してあらゆる角度から考え尽くして、それでも大丈夫となつて、はじめて事業に着手する。だから私は銀行を説得出来る自信はあるし、お陰で事業もうまく行く。

第二章

戦え、経営者

他人の知恵を借りたか、借りなかつたか

私は大学は出ていないが、なまじつかな学士様よりはるかに豊富な知識を持つていると自負してゐる。すべて実社会で得た知識なので、学校での勉強とは違ひ、すぐに役立つ。

教師はこれまで出会つた人々みんなだ。私は好奇心が強く、わからないことがあれば、周囲の人間の中からそれに関してよく知つている人を探し出し、教えてもらうことにしてゐる。周囲の人々に相談し、知恵や知識をもつた人とそうでない人では、長い間には大きな差がつく。

法律はすべてのケースを想定しているわけではない。必ず穴がある。攻めて行つた方が勝ちだ。こと役人はいうまでもなくゴタゴタが起つて、訴訟に持ち込まれると自分たちの失点になるので、出来れば無難に収めたいと考える。こちらが、「それなら高裁まで争いますよ」と腰を据えてかかると弱い。

しかし、攻めるには攻めるなりの法律の知識がいる。では専門知識はどうすれば仕入れられるか。腕の立つ専門の法律家や税理士に相談するに限る。誰かに相談したか、しなかつたか、他人の知恵をもらつたか、もらわなかつたか。

人間は全知全能の神ではない。誰でも知らないことがある。本やインター

ネットから情報や知識を仕入れて勉強するのも結構だが、知りたいことを知るには、何よりもその道の専門家に相談するのが手っ取り早い。そのジャンルの専門家に相談すれば、我々では思いもつかなかつた視点からアドバイスを得られたり、まったく想像しなかつた専門家ならばのはの知恵や情報が手に入る。

「はだの万葉の湯」の土地取引を三月にするのを止めて、四月に延ばした。登記料が年度替わりの四月から様々な減税措置が取られることになり、税金面で優遇されるとわかつたからだ。

私が税制に詳しかつたわけではなく、コンサルタントからアドバイスを受けてわかつた。可能なコンサルタントを抱えておくと、有効なアドバイスを得られて無駄金を使わなくて済む。

弁護士、税理士、コンサルタント、良き相談相手、知恵を授けてくれる専門家たちに恵まれていることほど心強いことはない。

ただし、相談する相手は十分見極める必要がある。

法律の専門家である弁護士は、商売でいざこざが起きた時には、重要な情報源であり、知恵袋だが、一口に弁護士といつても人によつて得手不得手がある。刑事に強い人、賃貸借に強い人、商法に詳しい人、債権回収に強い人、いろいろいる。なかには悪徳弁護士だつているのだ。相手を間違えると、まつたく役に立たない。相談する相手は、内容によつて使い分けなければならぬ。

税理士や会計士選びも慎重に吟味する必要がある。税理士や会計士は、企業にとって重要なパートナーではあっても、中には仕事を受けた企業のメリットなどはちつとも考えていない人間も少なからずいる。節税をアドバイスするどころか、まるで税務署の手先のような税理士もいないとは限らない。

節税をアドバイスして税務署と戦うと、それだけ労力が要るし、税務署からも嫌われる。そんな余計なまねをするより、税務署となあなあで仕事を済ませた方が楽だと考へていて税理士が相当数いるのだ。

それでなくとも、ギリギリの節税対策は、税理士の方からはアドバイスしにくい。こちらから「この場合はどうか」と水を向けられて、初めて答えられる類のものもある。そのためにも、税金に関する知識や商法に関する知識などは持っているに越したことはない。

コンサルタントを職業にする人間にも、様々なレベルがある。役立たずのコンサルタントでは、金食い虫どころか、企業が殺されてしまう。ヤブ医者にかかるか、名医にかかるか。誰だって出来れば名医にかかりたい。

相談は、何も自分がトラブルに巻き込まれた時だけに限らない。私は知人のトラブル解決にも積極的に協力することにしている。

知り合いにトラブルが起こり、どうすれば良いか相談を受けた。私にはそれに関して専門的

な知識がない場合、知り合いの弁護士の元に連れて行つて紹介をし、そばに座り、一緒に弁護士の話を聞くことにしている。

相談しているのは知人でも、私も教育を受けているようなものである。こういう事例が過去にもあるといった知識が得られ、自分が知人と似たトラブルに遭遇した時には、どう対処すれば良いのかあらかじめ学習出来る。

しかも、学校で教わるのとは違い、商売に直結する知識なので、こちらも真剣に耳を傾ける。非常に効果のある教育を、他人のおカネで施されているというわけで、これほど得なことはない。

お上の三つ印がすべて正しいとは限らない

納得がいかなければ、国や地方自治体から課せられる税金も払いたくない。

小田原の万葉の湯のオープン時にはこんなこともあつた。当時、神奈川県が固定資産税をかけるために建物の資産評価に来た。この基準に納得いかない。県の担当者が、評価審査の基準にしたのは最初の見積もりだつたからだ。

当初は建物を改造して使う予定だつたが、計画が進んでくると、無理があることがわかり取

り壊して、新たに建て直したが、セメントや鉄骨は最初の見積もりより低く設定して、なるべく安上がりになるように工夫した。

ところが、神奈川県は実際にかかったコストではなく、東京の物価標準で評価してきた。今や、世界は一つだ。経済も物価も国際的な情勢に左右される。例えば、野菜や衣料は中国産が主流で、数年前とは比較にならないぐらい安くなった。建築資材の価格基準がなぜ、東京でなくてはならないのか。アメリカの値段でも良いのではないか、と文句をつけると、ぐうの音も出なかつた。

地方自治体の役人は、何かというと「総務省が」という。総務省の決め事をバイブルとして持ち込む。それが間違いの元だ。建築物の評価にしても、過去の習慣で行つてているだけで、正しい評価にはほど遠い。三年ごとの固定資産税の見直しも巻き尺を持つてきて、計測し直してなどという手続きは踏まない。最初の設計と見積もりをベースに、実情とは違う評価を平気で課していく。

お上の言うことだから、すべて正しい。黙つて従うしかないでは、「うつかり」だ。税金にしても、妥当な数字か、果たして払うべき根拠が本当にあるのか、自らが判断すべきだ。その結果、納得がいかなければ、納得が行くまで議論する。

姑息な入湯税導入を巡ってM市と戦う

M市に万葉の湯をオープンした後、M市が入湯税をかけてきた。我々がM市に進出した頃、入湯税はなかった。ところが、集客力のある入浴施設が出来た。これ幸いと、市が万葉の湯に目をつけた。「あそこは、客も多い。財源になる」と踏んで、市議会で条例を新たに作り、入湯税を設けて狙い打ちしてきたのだ。

M市の万葉の湯には年間約三十六万人のお客さんが訪れる。入湯税はひとり百五十円だから、年間では五千円である。我々にとっては税金分値上げしても、集客に影響するほどの額ではない。しかし、私は開業以来、入湯税をビタ一文も納めてきていない。

五年も溜めると、総額二億五千万円だから市としては大きい。何とか取りたいとあの手この手でアプローチしていく。

だが、私は金輪際納める気がない。入湯税に関して徹底的に調べてみると、納めなければならぬ道理がどこにもなかつたからである。入湯税は目的税で、源泉の保護、環境衛生、広告宣伝、消防施設の充実など四つの目的に使うために徴収すると定められている。

万葉の湯では、湯は湯河原から運んでいる。源泉などM市にはない。百歩譲つて我々がお客様

さんから入湯税を徴収して、市に納入したとしよう。じゃあ、そのカネの一部は源泉である湯河原の湯の保護に回してくれるのか、と反論すると、何も言えない。税金のたらい回しなど出来るわけがないからだ。

後の項目は、温泉の歴史的経緯と大きく関わっている。昔、温泉場は、地方のへんびな場所にあった。温泉場が出来ると、消防面や環境衛生面の整備や教育が必要となり、地方自治体の出費がかさむ。例えば五階建ての旅館が建てば、はしご車を新たに購入しなければならないし、誰も知らない場所だから、広告宣伝もする必要が出てくる。

しかし、M市にははしご車は最初からある。その前に、はしご車が必要なのは、宿泊施設で、我々のような日帰りの温泉施設が対象ではない。広告宣伝という目的も当てはまらない。万葉の湯と聞いて知らない人は、少なくとも首都圏にはいないからだ。

昔は、温泉はぜいたく、温泉に入るのはぜいたくな行為だと考えられていたので、入湯税などという代物が残っている。

「戦後のことには温泉はぜいたくだとしても、今は、気軽に温泉を楽しむ。どこが奢侈的なのか。むしろ、公衆衛生に寄与している。M市に何軒銭湯があるのか」と問うと役人は「二軒です」。「そうだろう。人口何十万だ」とさらにチクチクやると、「三十二、三万です」。これだけをとっても、入湯税はとんでもない言いがかりである。

「それでも我々から入湯税を取るというのなら政治問題にして、市長と直談判する」と私はタンカを切った。

実際、弁護士を連れて市長に直談判に出向き、議会の休憩時間十分を利用して会つた。

「入湯税を新設すると言つた時に、共産党や公明党が賛成したか。しなかつただろう。だから自民党は危なくなつちやうんだよ。道理の通らないものは払わない。訴訟に持ち込むというのなら、東京の新聞に全面で意見広告を何度も出して世論に訴える。もし、あなた方が負けでもしたら、恥をかきますよ。入湯税を安易に取つておられる全国の市町村に多大な影響が出る。それでも良いか」

と、突っぱねると返事がない。

「少しは妥協しても良いと思っている」と歩み寄るふりをすると、弁護士が「私は訴訟にして判事の見解を求めたい」これで勝負ありである。

私は違法行為を犯すつもりは毛頭ない。取れるところから安直に取るというM市の姿勢が気に入らないだけである。事実、同じく万葉の湯を出店しているO市には入湯税などない。それでも是が非でも入湯税を徴収するというのなら、こちらも対抗手段を講じるしかない。

入湯税の免税点は総務省の通達では概ね千円となつており、これぐらいの料金なら入湯税は徴収されないことになつてゐる。そこで、入浴料は免税が認められると考えられるぎりぎりの

千二百円に設定した。

万葉の湯のマル得入館料は二千三百円。室内着、タオル、バスタオルのレンタル、駐車場代等を含めると本来は四千八百円だが、特割で二千三百円という料金設定になつていて、本来は入浴料いくらと設定しているわけではない。だが、こちらがうち入浴料は千二百円といえば、千二百円である。

「じゃあ、お風呂だけ入りに来るお客さんは、千二百円の料金で風呂に入れるのか」と役所の方が言うので、「タオルも借りない、歩いてきて駐車場も使わない。他の施設をまったく使わないでお風呂だけなら、良いですよ」。

現実には、タオルも使わない客など皆無に等しい。年間せいぜい百人いるかいないか。商売にはまったく影響がない。

こんな大立ち回りをM市と繰り返しているうちに、F市との交渉では「ひとり百五十円とは言わない。五十円だけでも納めてくれないか」との提案である。市町村によつては日帰りの温泉は入湯税を五十円にしているところがある。五十円なら良いかとは思つたが、素直に受け入れるつもりはない。

「入湯税はもちろん、税金は日本国憲法においては自己申告なのは知っていますよね」と私。「知つてます」というので続けた。

「入湯税の自動販売機でも設置して、お客様が自分で申告する。入湯税をちゃんと申告して払いたい人は払う。もし、それがダメだというのなら、そちらから人間を派遣して、うちの営業妨害にならないように取つて行つてくれ。机ぐらい貸してあげるから。特別徴収義務者になるのは嫌だ。どうしてもうちで取つて納めろというのなら、人件費をくれ。一ヶ月百万円だぞ」

ああ言えばこう言う。一步も引かず論戦を繰り広げるので、相手はタジタジ。しかし、今は内心五十円ぐらいは払つてやつても良いかとも思つてゐる。彼らの態度が威圧的ではなかつたからだ。

鉄塔の周りを堀で囲むまで降参した電力会社

私はこうした武勇伝には事欠かない。昔、T電力会社ともやり合つたことがあつた。先祖代々の田んぼに、T電の鉄塔が立つていた。祖父がT電に貸した当時は、貸した土地の面積で取れる米の値よりも賃貸料の方が高く、メリットがあつた。

だが、地価が上昇した今は、貸すより宅地として売つた方がずっと儲かる。ところが、鉄塔が邪魔して宅地として売ることが出来ない。

かつて強い電磁波を放出する高圧線が通つていて周囲の土地にも、住宅が建てられない決まりになつていった。だが、新幹線が昭和三十九年に開通して、法律が変わつた。新幹線を引けば、沿線には高圧線が張り巡らされる。高圧線による害が社会問題になると、高圧線そのものが引けなくなるし、たとえ引いたとしても送電が出来ないので、新幹線の開発と共に、電磁波の遮断技術も発達した。これに伴つて、碍子を変えるなど然るべき工事をして、線から三・六メートル以上離れていれば、家が建てられるよう法律が変わつたのだ。

しかし、いくら工事をしたところで、住む人に電磁波の影響がまつたくなるわけではない。電波障害も起こる。住宅地として売却するのなら、高圧線はない方が良いに決まつてゐる。そこで、応じるはずがないことは初めからわかつていながら、T電に鉄塔を取れと要求した。

案の定、T電は拒否した。

なら次善策として「電磁波遮断の工事しろ」である。だが、T電はこれも拒んだ。工事は線の張り替えを伴う。費用が五百万円ほどかかる上、送電を一端止めなければならぬからだ。これで黙つて引き下がる私ではない。あらかじめ用意しておいた最後の強政策を相手に告げた。「祖父が貸した土地のことは言わない。ただ、鉄塔の回りに塀を建てて一切入れない。永久にメンテナンスさせない。俺の土地に不法侵入したら、承知しないぞ」

さすが相手の呑み込みは早かつた。即座に「わかりました。すぐには出来ません。少し時間

をください。来年の三月までには必ずやります」との答えが返ってきた。

壇を建てるのはT電に貸していない我々の所有している土地だから、何をしようとどこの誰も文句は言えない。T電にしてみると、壇を建てられると、事实上、鉄塔は使えなくなる。無理難題をふつかけているようだが、これは理屈だから仕方がない。この喧嘩は私の圧勝に終わった。

しつかり経営者の交渉の方法

T電とは小田原の万葉の湯のビルを建てた際にもやり合った。

セゾンの使っていた古いビルを急遽建て直すことになつて、建設を依頼したS建設が、「早くT電との契約を済ませてもらわないと工期が間に合わない」というので、供給電力の数字が空欄の契約書に印鑑を押した。

ところが、実際にオープンしてみると、五百キロワットいかない。夏のピーク時にも、五百キロちよいでも足りる。七百キロもあれば十分だ。ところが、「基準を変えてくれ」と要求しても、T電側は「出来ない」の一点張り。

「なぜだ」と詰め寄つても、「五百キロ以内のデマンドは、実績で良い。だが、それを超える

と、客の申告に基づいて契約基本料を定める決まりになつてゐる。あなたが九百五十キロの契約をした。我々はその容量の送電をきちんとしたのだから直せない。一年間はダメだ」との主張を繰り返す。

応戦するために角度を変えて、相手から知識を仕入れることにした。

「ではどういう決まりになつてゐるんだ」と尋ねてわかつたのは、送電の形態には二十六種類あるという事実である。「私にそれを説明したか」と問い合わせると「説明していない」というので、「じゃあ、この二十六種類について誰が知つてゐるんだ」と聞いたところ、「T電の事務の女の子たちも十分わかっていない」との答えだつた。

「それで良い。説明不足だ。クリーリングオフではないけれど、契約は成立していない。だからこの契約を続行するというのなら以後十年間、料金は払わない。勝負する」

その旨を当時のT電の社長宛に手紙をしたためて、送りつけた。社長から話があつたのだろう。担当地区の所長が慌てて駆けつけてきて言つた。

「高橋さん、わかりました。契約は元に戻しますから、新しい契約は何キロにいたしましょうか」

一発解決である。

交渉には方法がある。まず、カネを払わない。誰が来ても払わなければ、どんどん未払い分

が溜まつていき、担当者は上からも責められ、出世にも響くのでやがてギブアップする。相手の最大のウイークポイントをつく。これは喧嘩の鉄則だ。

対T電との電気代を例に取ると、月にして五百万円、年間六千万円、十年だと六億円。一年、二年と争つて六千万、一億二千万と回収出来ない料金が積み重なつていけば、相手は音を上げる。電気はライフラインなので、不払いでも止めるわけにはいかない。理由もなしに払わないのではなく、こちらには争点があるのであらなおさらである。

「独占事業だから、やむなくあなたたちから電気を買っているが、この地域にもし、T電と別の電力会社があつたら、二度とあなたたちから電気を買わない。止めるなら止めてみろ」と居直つたら、相手は困つた。

交渉は感情にまかせて先に殴つては負けだ。手出しだけは我慢する。先に手を出さなければ、こちらには大義名分がある。極端なことを言えば、相手が攻撃してきたのなら、たとえ重傷を負わせたところで、殺されそうになつたからと正当防衛を主張することも出来る。身をもつて交渉の上手な方法を実践しているのだから負けるはずがない。

正しいことを主張しているのだから、交渉は堂々とすれば良い。交渉をして人間関係がまづくなるなどという心配も無用だ。やり合つたおかげで、T電の担当者とは仲良くなつた。

今ではすっかり有名になつたのか、高橋にまたゴネられたら大変だと思つたのだろう、はだ

の館の電力供給にあたつては、T電は初めからこちらの意思を尊重した契約を申し出でてきた。

不合理な障害物は妥協せずに取り除け

念のため、断つておきたいが、私が好戦的で偏屈な性格だというわけではない。私には反骨精神があり、お上の決めたことであろうと、大企業の言い分であろうと、そこにおかしな点があれば、黙つていられない性格なのだ。何クソこんちくしようと跳ね返す。

商売に真剣に取り組むと、不条理だとか、不合理だとか障害物に必ずぶつかる。それをどうしたら取り除けるかを考えるから、知恵が働き、発見や発明がある。不条理にぶつかれば、それを除去するためには喧嘩をしなければならない場面はいくらもある。

障害の除去をおざりにして、長いものに巻かれろ式に妥協したのでは商売はうまくいかない。

例えば先の電気代である。五百Kワットと九百五十Kワットでは、一ヶ月にして数万円の料金差がある。よしんばコストに占める割合は小さくとも、これを見逃してしまふようなら、「うつかり」である。わかつていてもご無理ごもつとも、なあなあで済ますようでは、他にも同じようなロスがいっぱいあると考えてよい。それでうまく行くほど商売は甘くない。もつと

真剣に取り組んでいるライバルにやられててしまう。

障害があった時には戦う。言い換れば、トラブルはその問題に関してよく知るチャンスだ。電気料金、送電に関する知識を私が得られたのも、妥協をせずに追求をしたからだ。

電気料金システムには「デマンド」といって、年間のピーク時十五分間に使う電気量を基準に年間の基本料金を取る。仮にピーク時に五百キロを使つたとする。たとえ年間十五分間だけがその量で、他は少しか電気を使わなくとも、T電はピーク時を想定して、五百キロの送電を行う責任があり、それだけの設備を作つてある。

この場合、五百キロは自主的にT電側が送電する。それ以上になる場合は申告するというシステムになつてゐる。しかし、将来どれだけ使うかなど、あらかじめわかるはずがない。わからぬはずがないものを申告せよ、という仕組みがまずおかしいということもわかつた。

交渉をするにはするなりの知識が要る。こちらも一生懸命勉強をし、不合理を新たに発見して、そこを突こうとする。真剣に交渉をして、得た知識は絶対忘れない。

これだけ厳しい世の中である。不合理にも目をつぶる。あるいは気づかない「うつかり經營」では、必ず失敗する。

「社長の詫び状を寄せ」にグランドスチュワーデスは眞っ青

正しいことは主張し、理不尽なことには屈しない。事業に直接関わりのないことでも私はおかしな点があれば、必ず抗議をする。

だいぶ前、今はJALと合併したJASに食つてかかつたことがあつた。北海道に知人と三人で出かけた時の出来事である。あらかじめJASの予約センターに電話をかけて、午前六時五十分の便を予約した。なぜ、これほど早い便を取つたかと言えば、早朝割引があるからだ。と、電話に出た予約センターの人間が、「みなさんの年齢なら、シルバー割引を使えば三百五十円引きで利用出来ます」というので、お願ひして三席予約した。ところが、当日になつて発券カウンターに行くと、料金は一万八千いくらだという。早朝割引は片道一万五千五百円。シルバー割引を利用するより、早朝割引にしてもらつた方がはるかに安い。

私は窓口のグランドスチュワーデスに猛烈に抗議した。「なぜ、四時半に起きてまで早い便にしたのか。安いからだ。君らはひつかけみたいなまねをするな。社長まで通して社長から俺に詫び状を寄せ」と。

客を半分騙してカネを多く取ろうとする。この意地汚い根性が許せない。JASがだめにな

つたのもわかる。

もう一つ腹が立つたのは、シルバー割引を利用するにあたつての年齢証明だ。年齢を証明するため、免許証もしくは健康保険証の提示を求められる。これはわかるが、納得いかないのは、マイレージのカードに加入している我々にも年齢の証明を要求することである。マイレージのカードを作る際に年齢を書き込む。あの年齢は信用していないのか。

窓口の女の子に詰め寄ると、「お客様のおっしゃる通りです」。しかし、実際には改善されていない。気が付いていても、実行していなければ、何もならない。

「何回言つても何も変わらないじゃないか。どうなつてているんだ。お宅の社長と話が出来ないから窓口に言つているんだ。偉いやつを呼んでこい」

「早朝なので上の人間は来ていません」と女の子はぶるぶる震えている。フライトまでの時間があつたので長々と文句を続けた。おかげで朝飯を食いそびれたが……。

窓口の女の子をいじめたいわけでもなく、単なる損得勘定でケチをつけたわけでもない。客の不満を改善出来なければ結局、一番損をするのは、その会社である。理不尽なことは理不尽だと指摘する。これは、その会社のためでもある。

もし、何も文句を言わない客がいても、次からその客はJASを利用しない。私自身、エアドゥーにしようと思った。エアドゥーの北海道行きチケットは四枚セットで買えば、一枚一万

六千円ほどだ。わざわざ早朝にしなくとも、たいして出費は変わらずに飛べる。

ついでにエアドゥーについて一言。航空券の価格破壊を行つたエアドゥーは最初は経営が順調だつたが、競合他社が対抗するために、航空券を値下げして、経営は徐々に苦しくなり、今は累積赤字に悩まされ続けている。私はエアドゥーを北海道が救う義務があると思つていて。エアドゥーのおかげで北海道への航空券はプライスダウンし、以前よりずっと北海道に行きやすくなつた。北海道経済に与えたメリットは計り知れない。道民がどれだけ潤つたか。北海道に貢献したエアドゥーを北海道が守るのは当然ではないか。

一度結んだ契約書でも破棄出来る

「よくそこまで幅広い知識をお持ちですね」「高橋さんの着想はユニークですね」などと感心されることがある。だが、私に特別な能力が備わっているわけでもなければ、特に無理矢理、様々な知識を詰め込んでいるわけでもない。すべては好奇心のなせる業である。

旺盛な好奇心があるので、わからないことがあれば何でも知りたい。知るために調べ、勉強する。

これは多分に私の性格と関係がある。目の前にこんがらがつた糸があつたとしよう。私は黙

つて見ていられない性分だ。解きほぐさないと気になつて仕様がない。わからない問題があれば、解けるまでやらないと、気が済まない性分なのだ。

人と話をしていても机の上を整理整頓するのも私の癖で、何事もすつきり片づいていないと落ち着かない。小さなゴミも、見逃さず拾う。

逆転の発想の秘密もそうたいそうなものではない。根源を考えることである。小田原の万葉の湯でのT電と電気代の一件を例に取ると――。

主任設計者がうちの設計にそつて、やつたんだからダメですよと言う。初めは、私もダメだとは思つたが、待てよ、根源は何かと考えた。根本の原因は、説明不足である。建設会社と電力会社が、工期に間に合わないとせかした。

多忙な私も早くしろと言われても時間がないので、よく内容を読みもせずに契約書に判子を押したのは既に述べた通りだ。

こうした事はよくあることで、銀行の約定にしてもろくろく目を通さずに判子を押す時もある。

そんな場合は、向こう側がせかせたことで、こちらが内容を確かめられなかつたわけで、こちらに非はない。あちらの都合で急がせておいて、後でトラブルが起こつても、私の知つたことではない。トラブルの原因を作つたのは、あちら側だからだ。

「あの時、時間がないから早くくれと言つたので、読まずに押したの、お前知つていいな」とこちらが言うと向こうも困る。

理詰めで考えていけば、トラブルの根源的な原因がどこにあつたのか、はつきりする。その理屈を押し通せば、向こうも何も言いようがない。

とどのつまりは、そのことについて真剣に考えたか、考えなかつたかだ。いい加減に済ませるから、本当の原因もわからず泣き寝入りしてしまう。

やるべきことを発見するより、やつてはいけないと発見すべし

成功する人と失敗する人は、自ずから道が違う。失敗する人は、いつも裏街道を歩こうとする。遠回り、裏道しか知らない。成功する人は変な小細工はせずに正々堂々と成功する道を突っ走つて行く。

だから、成功する人はどんなジャンルでも、成功すべくして成功を手に入れる。考え方も整理されていて、やるべきことがわかつていて、準備も万全で始める。

日本ジャンボーの現社長、村松潔君に三年前社長の座を譲つた時に、私なりに長年感じていた経営の極意を整理し、したためて渡した。

百年以上続いている会社や老舗には必ず立派な教えがある。そうでなければ、一世紀もの間、会社や店が持つはずがない。創業時に培われた経営の本質を突く教えが脈々と伝えられ、息づいているから時代が変わり、人が変わっても、存続出来ている。

私の教えの一つは、「やることをたくさん発見することも大事だが、同時にやってはいけないことをたくさん発見しなさい」である。

やるべきことを発見してやる。これは経営者なら、誰でも気がつく。しかし、やってはいけないことをやらないという視点は往々にして忘れられるがちだ。バブル期の経営者たちがよい見本だろう。本業そつちの内で株や絵画など投機に血道を上げて、結局、会社をだめにしてしまった。

バンカーはろくに審査もせず、紙切れに預金者のカネをジャンジヤン不正融資し、不良債権の山を作った。愚かを通り越して、犯罪的行為とさえ言つてもよい。やってはいけない行為を、みんな、平気でやつたのがバブル期で、今もその後遺症に日本経済は悩まされ続けている。

本業からはずれて裏道に走った者は必ず失敗するという好例だ。

起つての可能性はすべて想定して対策を練つておく

やるべきこと、やつてはいけないことを発見するにはとことん考える必要がある。

よく考えずもせず、やるべきことをやらずに、やつてはいけないことをやつてしまふ。これは日本人の悪い癖の一つだ。その結果、防衛はアメリカ任せ。自分たちの国すら守れないという異常な国家が出来上がつた。

北朝鮮の脅威で、やつと有事法制が国会を通つたが、戦後半世紀以上、日本では国民の命を守るための法律すら整備されていなかつたのだから呆れる。私は十年前から、日本の危機管理の甘さを指摘し続けてきた。

日本人の多くは平和ボケで他国からの武力攻撃などないとタカを括つていたが、現実には北朝鮮の脅威に常に晒されてきた。なのにまつたく防衛態勢が整つていないのでから、新潟県にミサイルでも撃ち込まれたら一巻の終わりだ。何万人死のうと、どうしようもない。その時はアメリカが助けてくれるだろうという期待が、果たして通るか否かはその時になつてみないとわからない。

あらゆる場面を想定していると、どんな事態になつても対処出来る。だが、日本の防衛は、

一つの可能性しか想定していず、それに対しても明確な対応を考えていません。

経営も同様だ。起こり得る可能性をすべて想定し、その時はどうするかあらかじめ対策を練つておき、経営者がいる企業は強い。どんな危機的状況が訪れても、解決出来る。

イーシヤルに力ネをかけ、損して得を取る

よく考えるためには広い視野を持つことが重要である。ワールドワイドにものを見るという地域的な広がりだけでなく、時間的にも視野を拡大して考えてみる。将来、どういう事態が起るか、環境がどう変化して行くか、それを予測していない事業計画は、やがて狂いが生じる。例えば熱海に建設予定の百年マンションだ。一世紀の耐久性のある建物はいくらでも建てられるが、設備は時とともに老朽化する。どうしても変えていかざるを得ない。十年に一回、メンテナンスを行つたとしても、百年では十回必要になる。その際のコストを計算に入れて計画を考えたかどうか。

駐車場には、ご存じのように自走式と機械式がある。スペースが少なくて済み、設備も簡単な機械式は自走式よりもコストを抑えられる。だが、熱海の百年マンションの駐車場は、あえて自走式を採用した。

自走式が高いといつても、機械式より数倍も費用がかかるわけではない。しかも機械式は初期費用は安くついても、長くもつて三十年。百年の間には、三回は新しくしなければならない。自走式より例え三分の一で出来たとしても、百年の間には同じだけの費用がかかる。

その上、機械式だと専門のオペレーターが常駐していないと、危なくて使えない。その人件費たるやバカにならない上、住人にはオペレーターがないと自由に車を出し入れ出来ないという不便さを強いることになる。結局、機械式は、イニシャルは抑えられても、ランニングコストが高くつくだけでなく、自走式より使い勝手も悪い。

イニシャルは少々かけても良いから、ランニングコストで得をする。これが私の考え方だ。

特に住宅は一生の買い物である。少しぐらい高くなつても、購入した人がこれを買って良かつたと喜んでもらえるものを提供したい。余程の金持ちはなければ、三十年位のローンを組んで住宅を買う。安かつたのは良いが、三十年後、やつとローンを払い終えて文字通りマイホームとなつた時に、施設はボロボロで資産価値としてゼロでは報われない。

三十年後に、買った以上の値で売れるビルを造ろう——熱海の再開発に着手する時に、考えた私の方針だ。購入してくださつた方が「高橋さんは吹いていたけど、本当にそうなつた。こんなビルを造るやつはひとりもいない。このビルが始めで終わりだつた」と三十年後、言つてもらえるよう、建物も設備もしっかりとしたものを作らうと。

将来、買った以上に資産価値が出る建物。これまで誰もこんなコンセプトを考えなかつた。住宅やオフィスビルはすべて消耗品で、老朽化すれば、建て替える。かくして街のあちらこちらで、いつもビルの建て替えが行われている。

しかし、ビルや住宅は数年すれば、建て替えるものという常識が、本当に消費者のためになつてゐるのか、大いに疑わしい。

三十年、四十年で使い物にならなくなるビルやマンションは確かに建てる時はコストが低く抑えられるので、求めやすい価格で手に入れられる。だが、三十年で資産価値がゼロになれば、結果的にレンタルしているのとそう変わらず、ローンで金利が上乗せされる上、精神的に圧迫される分を考えると、割に合わない。

しかも、スクラップ＆ビルドで、安易に建て替える思想では、環境破壊が起ころる。今、ビルの解体工事で排出されるアスベストなどの公害物質が周辺にまき散らされ、社会問題になつてゐる。ビルを解体すれば、大量の産業廃棄物も出る。さらに解体、建設に伴う騒音公害。そのツケは結局、我々に回つてくる。

壊す時の費用がまたバカにならない。今、坪五万円は取られる。

大所高所からいつても、スクラップ＆ビルド方式は採算が合わない。しかし、業者も消費者も目先に惑わされているので、本筋が見えないので。こんな発想の社会はやがて行き詰まる。

今、コンビニで買った弁当を食べてもゴミが出る。ゴミの処理に地方自治体は、頭を悩ませ、住民の負担も年々増えていく。便利だ、効率的だという掛け声に踊らされ、自分たちで暮らしていくくくしている。

いくら建築費にカネをかけても、普通のビルの三倍もかかるわけではない。せいぜい一・五倍そこそこだ。日銀だって東京駅だって、しつかりした建築物は、時の風雪を経ても残り、建築物として風格が出てくる。長い目で見て、得か損か。現在、当然のように行われている消費文明、使い捨て文明に疑問を感じられるかどうか。

視野の広い視点で考え、消費者のためになるのはどちらか、考えられる経営者が増えれば、日本ももう少しになるだろう。

第四章

節約の極意を教えよう

ファックスに送付状をつける愚

冒頭で述べたように、私は以前ほどコストの節約は言わなくなつた。しかし、節約を心がけることは非常に大切である。工夫次第でいくらでも節約出来るのに、何も考えず、無駄な経費を使う。これほどバカバカしいことはない。そんなお金があれば、社員の給料に回した方が、よほど有意義だ。

例えば、ファックスでの書類の送付である。多くの企業が、送付書類とは別に、宛先、発信元、要件、枚数などを記入した紙を一枚つけて送る。誰から送られてきたのか、わからないと困るが、わざわざ紙を一枚余計に使ってファックスする必要が果たしてあるのか。送り先、発信元など必要事項さえわかれれば良いのなら、何も一枚コピー用紙を無駄にすることはない。うちでは、宛名、発信元など必要事項を書ける判子を用意しておき、それを最初の一枚目に押して、記入するようにしている。

もし、複数の送り先に送らなければならない時は、判子を付箋に押し、新たに書いて、上から貼つて送る。これなら、新しい用紙を使わずに済む。

このファックス送付用の判子は私のオリジナルではない。あの百円ショッピングで有名なダイソ

ーに行けば、売っている。

送付状も付けずに、ファックスを送りつけると、失礼ではないかと考えるかもしれない。しかし、ちょっと待つて欲しい。失礼という前に、相手の立場に立つてみればどうか。送付状をつければ、ファックスされた先方も紙を一枚余計に使わされることになる。むしろ、迷惑をかけているともいえる。

些細な節約だが、たかが用紙一枚と言うなれ。小さな節約でも、年間に直せば、相当な額になる。ちりも積もればだ。それ以上に、コスト意識を持つ、これが大事なのだ。

コストなど考えず、無駄のし放題の企業に優良企業はない。あのトヨタ自動車でも、細かなコスト節約を全員が常時、心がけている。送られてきた封筒を裏替えにして貼り、再利用している話は有名だ。

だからこそ、トヨタは優良企業であり続けられるし、看板方式のような効率を上げるアイデアも考えつく。徹底して無駄を排除すれば、業績も上がる。業績が上がれば、金融市場からの資本調達も容易になる。経営者の仕事の何割かは、コストに対する細かな配慮だと思っている。

思い込みでじぶに捨てていの経費はないか

万葉の湯の町田館、小田原館には、湯河原で湧いているお湯をタンクローリーで運んでいる。ある時、湯河原の本社を車で出発すると間もなく湯を運ぶタンクローリーを見かけた。行き先は同じく、町田の万葉の湯である。

顔見知りの運転手に手を振つて追い越した。ところが、着いてみると、抜いたはずのタンクローリーが早く到着していた。

タンクローリーに追い越された記憶はない。不思議に思つて、運転手に「君、どこで俺を抜いたんだ」と尋ねたところ、「下の道は混んでいて、もたもたして先に進みにくいで上の道を通つてきました」という。

湯河原から小田原へ抜けるには、いくつかのルートがある。一般的なのは、自動車専用道路の真鶴道路で、三百十円のルートと二百円のルートがある。みんな、自動車専用道路が早いと思うのだろう。余程、渋滞していなければ、こちらを選ぶ。私も、海岸線を走るルートを通して通勤していた。

だが、タンクローリーの運転手が選択したのはさらに山の上を走る通行料の要らない旧道だ

つた。

たまたまこの運転手は、この日は旧道を走つて來たが、うちの運転手たちも普通は、有料道路を利用する。通行料金は、年間二百四十万円だ。旧道を使うと、距離は一・五キロほど長くなる。その分、ガソリンは多く食うとしても、通行料金の半分もいかないだろう。旧道なら時間が短縮され、しかも通行料金も要らない。以来、全員に旧道を走るよう指示した。

有料道路なら早いだろうは、単なる思い込みである。確かに道路が空いていれば、距離的にも短い、自動車専用道路の方がスイスイと走れる。しかし、みんなそう思うのでかえつて車が殺到し、渋滞する。

でなくとも、車が多いとノロノロ運転になつてしまい、高速道路どころか“拘束道路”になつてしまふのだが、一旦思い込むと、他の道を考えなくなつて、旧道という選択肢をはなから外してしまう。普段、通らないので、向こうがどれだけ快適に進めるか、わからないからなあさう。混んでいても、こっちの方が早いだろうと思いつい、イライラしながらハンドルを握つている。

だが、実際に走つてみると、はるかに旧道の方がロスが少ない。東京方面からドライブや旅行で車が押し掛けてくる土、日などは旧道に限る。

うちの女房などは「あなたが、そんなことを言うから、従業員はかわいそうに、曲がりくね

つた狭くて危ない道を走らなければならぬじゃないの」というが、そんなことはない。確かに旧道は、山を切り開いて作られているので、カーブが多い。しかし、日本の道路は年々、改善されており、どの道路も昔より幅は広くなっている。旧道は狭くて走りにくい、これまた思い込みだ。

この類の思い込みから来るロスはたくさんある。改めて見直してみると、無駄どころか、かえつて仕事の効率を悪くするものにコストをかけていたりしているものである。

一億円の経費削減は百万円を百考えれば実現する

年間一億円のコスト削減を断行しなければ会社が危ないとなると、知恵のない多くの経営者は、リストラを考える。バサッと人員整理をし、経費を削減しようと。しかし、大手術などしなくとも、一億円のコスト削減は出来る。一億円を一つのことごとに一挙に削ろうと考えるから失敗する。

確かに一億円といきなり言えば、巨額のように思えるが、百万円のコスト削減を百考えれば、一億円になる。年間百万円と言えば、月間十万円にも満たない。うちの例でいえば、真鶴道路を通らないようにするだけで、二口分以上になる。ガソリンが少し安いスタンダードを見つけて、

そこですべての車のガソリンを賄うようにするだけでも十萬円ぐらいのコスト削減は出来る。

チリも積もれば山となる方式のコスト削減は、私の最も得意とするところだ。写真屋の時代にこれを身につけた。写真は一枚何円の賃仕事だ。電話代、電気代の節約など、一円単位の細かなコスト削減の積み重ねで、薄利多売をして私は写真事業を成功させた。だから、余計に小さな節約の重みがわかるし、どこをどうすれば節約出来るのか、よく気が回る。

もつとも、ひとりで百の節約法を考えると言えば、さすがに難しい。なら社員の力を借りれば良い。「俺は三つ四つ考えるから、お前たちも一つでもいいから気づいたところを提案して欲しい」とやれば、百ぐらいの節約法が集まる。他人の知恵を借りたかどうかである。

名刺一枚に無頓着なベンチャー企業家は信用できない

もし、一つも節約法が浮かばない、あるいは儲けているんだからケチケチしなくてもいいじやないかと鷹揚に考える経営者がいるとしたら、うつかり経営者である。いくら現在、業績が好調でも、先行き危ない。

うつかりとしつかりの違いは何度も言うように、知っているか知らないか、だ。高速道路料金だって、最高で二五%安く出来る方法があるが、知らなければ節約法など思い浮かばない。

通話料は、携帯電話から携帯電話にかける場合と、回線電話から携帯電話にかける場合など組み合わせによつてもかける時間帯によつても、料金が随分と違う。さらに各種の割引がある。ところが、携帯には番号を登録しているので、つい便利だからという理由で携帯だけを使つてしまふ。あるいは手元に携帯がないからと、目の前の回線電話の受話器を取り上げ、携帯電話にかける。携帯同士なら通話料金は比較的安いが、回線から携帯への電話は一分八十円も取られる。そういうことを知つてゐるか知らないかだけで、毎月請求される電話料金には大きな開きができる。

これからベンチャーに乗り出すという若い人たちを紹介される機会が多い。出資をしてくれないかと打診されることも。しかし、その多くは、最初からお話にならない。事業の内容うんぬんの前に、あまりにも物事を知らな過ぎる。

差し出した名刺一つをとつても、単価意識もなければ、知識もない。自分を印象づけるために、今はカラーの名刺を使つてゐる人が増えた。私も似頬絵を刷り込んだカラー名刺を使用している。

この全面カラー名刺、最も安い材料は写真だというと、みんな、驚く。写真の印画紙は今、一平方メートルあたり二百円もしない。一平方メートルの印画紙を名刺判に換算すると約二百枚。名刺一枚あたり一円。薬代が一五%ぐらいかかるので、せいぜい一枚一円五十銭で済む。

これは技術革新によって印画紙を作る際平方メートルあたり銀を一グラムしか使っていないからだ。しかも発色した後は、銀がすべて薬の中に溶けるので、一〇〇%回収出来る。

一方、カラープリンタでA4の用紙を出力すると、三十円かかる。フルカラーだとトナーを相当使うので、その消費量を考えれば、名刺一枚当たり四円か五円かかる。ビジネスの入り口であり、最も身近なツールである名刺一つに対しても、興味もなければ知識もない。コストに対しても厳しく考えていないとなると先が思いやられる。

たとえ畠で取れた魚でもうつけりや良い

先日、ある展示会場で、機械を作っている会社の営業の人には、どこの回転ずしが一番威勢が良いのか尋ねてみた。

営業マンの話ではかつぱ寿司だと言う。納得がいった。かつぱ寿司はウニであろうが、いくらであろうが、数の子であろうが、どんなネタでも百円均一。ともかく安い。巻物は六巻で百円。勘定は一人千円もいかない。この間、運転手を連れて行き、「もつと食べろよ」と勧めたが、「会長、もう良いです」。一人あたり千円でお釣りが来た。

食材屋が営業に来た時に、またかつぱ寿司の話が出た。ところが「あそこは凄い。いつも満

員」と食材業者は驚くだけで、どんなシステムで大量の鮨をさばいているのかも知らない。かつぱ寿司では、いくつものシャリを一度に作り、後でネタを乗せるだけ。だから、次々と鮨が出来る。食材屋をやっているくせに、そんなことすら知らないで営業に来るのだから呆れる。かつぱ寿司には約八十種類の鮨ネタがあることを教えてやり、

「お前のところでは、何種類が揃うか」

と尋ねてみた。「約三十種類だつたら」と言うので、

「かつぱ寿司と同等品なら、いくらで仕切れるか」

と具体的に聞くと、「いくらや数の子は全部輸入したまがい物で」などとグタグタ言うだけで、見積もりを持つてこない。

回転ずしの鮨を指して、「あんなものは鮨じやない」といつた政治家がいたが、私はそうは思わない。政治家が高級な鮨屋で食う鮨は確かに味は回転ずしに比べれば、はるかにうまいのだろうが、庶民には手が届かない。回転ずしも庶民にとつては立派な鮨である。庶民には、飛び切りうまいが、値段がやたら高くて手が出ない鮨より、そこそこの味で安い鮨の方がはるかに有難い。

味さえ良ければ、鮨のネタがどういう筋のものかなどは関係ない。たとえ輸入品でも、まがい物でも、同じような味がするのなら安いに越したことはない。極端な話、畑で獲れたネタだ

としても。

獲れるはずはないが、芦ノ湖で獲れたタコでも一向にかまわない。私の要望する食材に関して、見積りを持つて来い、これが私の主張だ。

だが、私の主義主張が食材屋には理解出来ない。私のところに営業に来るのは良いが、まったく自分の考えが整理出来ていないのだ。どんなネタをいくらで売りたいのか、この営業の基本ともいうべき考えが初めからまとまっていない。これではいくら話しても時間の無駄だ。

「忙しい時間をさいてわざわざ会っているんだから、何をどんな価格で売りたいのかきちんと整理して来てください。でなきやあ、会えない。それでも会いたいというのなら、そのたびに百万円持つて来てくれるなら待っているよ」

私流の過激な言いで追い返した。

条件を提示しない商談ほど時間の無駄はない

コストの節約には神経質でも、時間の節約はほとんど気にならない人がいる。しかし、コストの節約より、もつと重要なのは時間の節約だ。これをおろそかにすると、コストの節約には比較出来ないほどの無駄が出る。特に人と会う時は注意すべきだ。

現在、万葉の湯三館（神奈川県小田原市、東京都町田市、福岡県福岡市）合計でK麦酒を年間三千キロリットルほどを売っている。町田だけでも千百キロ。五百ミリリットルの缶ビールになおすと、六十万本。神奈川県で一番の得意先だ。

ところが、K麦酒は自分の陣地だと油断しているのか、営業に来ない。SやAは、「うちのビールを入れてくれ」と様々な条件を提示してくれる……が。

そこで私がK麦酒の営業に「君らはちつともうちに営業に来ないなあ」と言うと、慌てて飛んで来た。六人も大挙して。私は大勢で来たのが気に入らない。どうしてひとりで来ないのか。商談はひとり決定権のある者が来れば済む話である。それを六人もが、時間と費用を使って、東京から小田原までやって来る。時間とカネの無駄でしかない。

「そんなに大勢で来るのなら、俺が東京まで出て行く。新幹線代を五人分くれば良い。その方が安上がり。君らは何のために大勢で來たんだ」

と会った途端に文句をつけた。

私が知りたいのは、どんな条件でサービスをしてくれるかである。単に挨拶や表敬訪問をしてもらいたいわけではない。そんなものに時間を割くほど、私は暇ではない。わざわざ訪ねて来なくても、電話一本くれて、後はファックスで具体的な条件を提示してくれれば、済む話だ。その方が、私も向こうも時間も費用も節約出来る。

そもそも大勢で押しかけてくる時は、あまり良い条件でない場合がほとんどだ。

銀行に融資を申し込んだ時でも、OKの場合は電話で返事をしてくる。朗報は、すぐに知らせたいからだ。「会長、通りました。ついては詳細は後日伺いますので」といったメッセージを添えて。訪ねてきて、「これから会議をやつて検討します」と言い訳がましいことを言う時には、ほとんどうまくいかない。

私はK麦酒の営業に「Aビールの工場では缶ビールが一秒間に六十本出来る。それほど現場では生産効率をあげて、コストを下げようとしているのに、Kの営業マンは何人もで交通費を使つて押し掛けた。その費用は全部、価格に上乗せされる」と嫌みを言つて、こう続けた。

「俺のところに来る時間があるのなら、社内で根回ししろ。うちで消費しているビールがすべて売上げに繋がっているのなら、私もサービスしろとは言わない。うちはビールのサービス券を客に配つていて、その三〇%以上を回収している。ただでサービスしてくれている分があり、それが少しはK麦酒の宣伝と普及に繋がっている。そういう稟議書を書けないのか。グチャグチャ言う前に早く帰つて、稟議書を書いて、手続きをしろ。どんなことを言つても要求は貫徹するんだから、結局は早く通すよう手続きした方がお互い時間を損しなくて済む」

正論なので誰も何も言えなかつた。

セールスマンが真っ先にすべきはライバルの条件を聞き出すこと

K麦酒を責めているわけではない。Kは一つの例に過ぎない。大手の会社のセールスでも、時間の節約、仕事の進め方を勘違いしているという見本として申し訳ないが、例として出しているだけだ。

万葉の湯のビールは、今までずっとK麦酒一本で通していたが、博多の万葉の湯の近くにはAの工場がある。Aの工場の従業員も客として来るのでK麦酒と半々にしようと思っていた。オープン前には、私が博多に行くたびに、Aの現地の部長が挨拶に来た。挨拶とはいうものの、もちろん、本音はAを入れて欲しいのである。

肝心なことがわかつていないなあと思った。私自身はAビールを入れてやろうと思っている。どんな販促をしてくれるか、どういう設備をしてくれるか、勝負はそこにあることがわかつてない。挨拶なんか何度されても、かえつて迷惑。時間が取られるだけで、こちらはむしろ、時間を損する。

要するにビール、五百キロ入れたら、ジョッキをどれだけ我々に提供してくれるのか。私の知りたいのは、サービスの内容だ。ところが言わない。

「それは販売店が決まらないと、販売店から上がつて来ないと決済出来ない」の一点張り。部長か課長か知らないけれど、おじぎをしに百回来られても仕方がない。電話で良いから条件を提示してもらつた方がはるかに有難い。

セールスマンが真っ先にやらなければならない仕事は、ライバルの条件を聞き出すことだ。相手の条件がわかれれば、その上を出せば余計なセールストークを繰り返さなくとも、客は自然に乗り換える。狙っている客がどこの会社に見積もりをさせて、よその会社がどれぐらいの見積りを出しているか。これを聞き出せれば満点。勝つたも同然だ。

「全部、お膳立てして、九州で一番良い問屋なり販売店が、こういう風にさせてもらいますから、とそれだけで良いじゃない。取引してくれなんていわなくても条件さえ提示してくれれば。こちらが求めていることは明快でしょう。部長、悪いけど、うち忙しいから帰つてくれ」これが私の答えである。結局、Aビールは入れなかつた。

幹部が具体的な指示をしなければ節約は徹底しない

節約、節約とお題目を唱えている上司がいる。しかし、いくら曖昧な精神論めいた指示をしても、部下は動かないばかりか、社員の気持ちを暗くするだけで何も良いことはない。上司が、

具体的に明確に、何をどうするのか、指示を与えて初めて、実効が上がる。

経営者がうつかりだと、具体的な指示も出来ない。例えば、八十カ所あるジャンボーの営業所で銀行に売上金を預けに行っている事実がある。うつかり経営者なら、何も感じないが、しつかり経営者なら、脳味噌がすぐに働く。

銀行にカネを預けに行くために一時間の時間を取られるとしたら、全営業所を合わせると、毎日、八十時間もその仕事に取られている計算になる。これだけの時間があれば、社員十人が休める。だつたら、毎日、銀行に取りに来てもらえはどうか。

だが、銀行からは「それは出来ない」という返事が返ってきた。じゃあ、どうするか。一週間に一度、銀行に行くシステムに変える。これなら、八十時間のロスは週一回で済む。

時間泥棒のセールスを排除し、実になる商談をするには、相手を吟味して会えといつても、吟味 자체が出来ない。それなら、商談に相手が来る前に、念を押すよう指示した方が良い。

例えば、商談で訪れたいと連絡があれば、こう釘を刺しておく。

「あなたは当社に何をどのような条件で取引したいのか、今日いただける情報は何ですか。当社にユニークな提案をいただいておりますか」

これを聞いて、情報も条件も何も持たずにのこのこやつて来る者はいない。お互いが、ただ会い、時間を無駄にするという愚も防げる。もし、上司の決済が必要な事項なら、事前に相手

の条件を元に打ち合わせが出来るので、いざ、話を聞いて何も決められない、上司がいないので、後日にとていうロスもなくなる。

事前に釘を刺しておけば、自分の時間も無駄にならないし、相手の時間を意味のない表敬訪問で奪うこともない。

私は幹部にも常々、部下には総論ではなく、各論を教えなさいと指示している。総論では、何も進まない。売上げをアップするにしても、ただ目標はこれだ、がんばれ、もっと注文を取つてこいと尻を叩いたところで、業績は伸びない。何も知らないから、下つ端なのだから。

それで仮に個人の成績が伸びたとしたら、それは彼のセールスの能力であり、全体的な能力やノウハウの向上でもない。その人間が、もつと給料の良い会社に行くので、辞めますとなると、売上げは途端に下がる。

幹部が的確な指示を具体的に出して、部下がそれを実行するから会社全体の売上げが伸びる。具体的な指示、ノウハウを教えられないようでは幹部の価値はない。経営者ならなおさら。総論では人は動かないし、動きようもない。もし、動けるのなら、動いて結果を出した人間に社長を変わつてもらつた方がはるかに会社のためになる。

第五章

チャレンジに終わりはない

第四の事業は「電気のクラシアン」

今、私は新たな事業に情熱を注いでいる。写真、温泉、不動産と来て、第四の事業展開となる電気配線事業だ。これまで同様、従来とは全く毛色の違った分野への進出である。これまでがそうであつたように、今度の電気配線事業においても既存分野に従来の手法で割り込んでいくつもりは毛頭ない。今回も斬新なアイデアで新規市場の創造を狙っている。

現在、着々と準備を進めている配線事業は、言つてみれば「電気のクラシアン」だ。

ご承知のようにクラシアンは、「暮らし安心」をキヤツチフレーズに便利、手軽、二十四時間サービスで、水管の補修というこれまで見過ごされていた分野で首都圏を中心に急成長している。水道と並んで我々の生活に身近で欠くべからざるものと言えば電気だ。

しかし、電気は水道と同様にこれまでなおざりにされてきた。水管の事業が成功するのなら、電気配線事業も成功しないはずはない。これが発想の原点だつた。

私たちはさも当然であるかのように電気を使つているが、電気が発明されてからわずか百一十五年ほどしか経っていない。日本に初めて電気が来たのは明治十一年で、わずか一世紀ちょっとの歴史だ。電気に限らず、飛行機にても現代人が享受している文明の利器は、百年前後

のものが少なくない。

歴史が浅ければ浅いほど、当然、未成熟で時代と共にニーズもどんどん変化して行く。電気を使つた製品やその周辺の器具などはその典型で、新しい製品が次々と生まれ、世の中のニーズも刻々と変わつてゐる。

良い例が磁気テープである。最近はMDやCDに取つて代わられ、ICレコーダーなどという製品も登場したために、なおカセットテープの影は薄くなつた。需要が減つてゐる分、カセットテープの値は上がり、ますます他の記録メディアへのシフトが加速される。カセットテープは早晚、消える運命にある。

電気のように誕生してから、まだわずか百年少しの歴史の浅いジャンルでは技術革新が急速に進んで行くので、五年も経てば、ガラリ一変してゐる。

ところが、電力を供給する電力会社がこの変化に全くと言って良いほど対応していらない。熱海のマンション建設事業を始めて、その事実を改めて痛感し、電線や電話線について研究した。その結果、行き着いたのが、今回の新たな配線事業のアイデアだつた。

例えば、関東地方で独占的に電力を供給しているのはT電力である。新築の家を建てた。電気を供給する義務を負つている電力会社は、電線を引き込まなければならないのだが、これが実におざなりだ。書類を関係官庁に提出して、引き込み放し。後は分電盤から細い電線でタ

コ足配線、いやハ本どころかイカ足配線で各部屋のコンセントに配線するだけ。屋内配線は細い線で繋いでいるので電圧も低く、それから先は十分に電源を取れない。

と、どうなるか。今時、インターネットはどこの家庭でも使っている。インターネットを使うためには、いうまでもなくパソコンが要る。パソコンを使うとなると、ディスプレイ、本体に加えてプリンターやルーター、場合によっては外付けの記録ドライブなどの電源も必要になる。コンセントが三つや四つではとても足りない。

イカ足配線からさらにイカ足で繋ぐことになる。結局、電圧が不足して、大々的な工事をやり直さなければならぬケースも出てくる。

電線だけではない。部屋に通信ケーブルが来ていてなければ、ケーブルも引いてもらわなければならない。ところが電線は電力会社、電話線はNTTの管轄だ。二度手間を強いられる。どうして同じような引き込み線を二つの会社に依頼しなければならないのか。これだけでも非常に不合理だ。

たとえ電圧も十分、電話線も部屋に引き込めるとしても、通信ケーブルは部屋の右隅で、コンセントは左隅、二つが離れていたりするため、部屋の中は線が入り乱れる。うつとうしくてかなわない。

子供が大きくなれば、なおさら家庭内の配電事情が大きな問題として浮かび上がってくる。

中学生ぐらいになると、ドライヤーが欲しい、インターネットをやりたい、電気ポットが要る、お父さんとお母さんの部屋にはワインドクーラーがあるのに、俺の部屋はない、これじゃあ、勉強出来ないなどと、一丁前にすべてを欲しがるようになる。

ところが、これまでの住宅はそんな将来起ころるべき事態を想定して作られていないので、工事が必要になる。

熱海の百年マンションは、そうした将来的な環境の変化も見込んで設計したわけだが、これが新しい発想による配線事業の必要性を感じるきっかけになった。

直接の要因は高い工事費である。ワインドクーラーは、今、電気機器の量販店に行くと八畳用が五万円以下で買える。工事費は一万円が相場だ。ところが、ゼネコンに工事を頼むと十万元取られる。

電気店にコンセントの工事を頼むと高い。コンセント一つ、つけるのに一万五千円だ。なぜ、そんなに工事料が掛かるのか。理由を尋ねてみると、非常に単純な論理である。コンセントの工事は移動の時間を考えると、午前中に一軒、午後に一軒の現場しか処理出来ない。だから、人件費を考えると、この値になるというのである。

とすれば、もつと簡単に設置出来る配線器具を開発すればどうか。例えば、設置時間が従来の半分で済む物があれば、工事費も半値近くになるはずだ。「この論理は間違っていないか」

と訊いたところ、「それなら、確かに八千円で出来る」という。なら、配線器具を開発すれば良いと考えた。

現在の配線の決定的な欠陥

こうした諸々の問題を解決すべく、専門のメーカーに依頼して画期的な配線ツールを開発した。最初の発想は、各部屋への細い引き込み線を太くするという単純なものである。例えば、二階建ての一軒家だとしよう。

二階にも、現在のように分電盤から細い線ではなく、太い線を引き込む。そこから、簡単に接続出来るコネクター、継ぎ手などを開発し、必要に応じて連結して行くという方式だ。

これなら二百ボルトの電源がどこにでも取れて、コンピュータでも電子レンジでも家庭で使う電気製品の電源をすべて賄える。今まで、屋内配線で二百ボルトの電源を設置するという想がなかった。家庭でそれほど多くの電流が必要になるとは考えられていなかつたからだ。

なぜ、電圧が高いと良いのかと言えば、電流が半分で済むからで、そのため電源が多く取れる。圧力の強いポンプと弱いポンプを想像してもらえば、わかりやすいかもしだい。ポンプの圧力が弱いと、いくつも管を繋いだ時、抵抗により水は流れにくくなる。圧力が強ければ、

複数繋いでも水の流れはスムーズだ。

もう一つのメリットは、漏電ブレーカーが落ちることによつて、全部の電気が切れるという現在の電源システムの欠陥が改善される点にある。

現在、漏電ブレーカーは元の分電盤についており、例えば一回路がオーバーして切れると分電盤から伸びてる三十九回路全部が切れてしまう。元の分電盤から太い線で引いた分電盤に一つずつブレーカーをつけると、切れたとしてもその一回路だけで済み、家中が停電するなどという事態を回避出来る。

その上、設置したい場所にコンセントを手軽に設置出来る点も私が今取り組んでいる配線事業の大きな目玉の一つだ。管をつないで行くだけだから、設置時間もかかるない。費用も細い線の三倍程度で收まる。

用水路に例えればわかりやすいだろう。濃尾平野には木曽川から灌漑用水が引かれている。有名な愛知用水である。この愛知用水が一反、三百坪の田んぼまで二メートル幅で引かれているとしよう。そこまではいいが、それから先は急に細くなつていて、さらに一町歩の田を開発しようと思つたら、十分な水が引けず、開発出来ない。

なら肠道にも初めから同じ二メートル幅の灌漑用水を引き込み、そこから新たに出来た田んぼごとに水を引いていこうというわけである。なぜ、こんな簡単な道理に誰も気づかず、考え

なかつたのか、不思議で仕方がない。

設計を依頼した総合設計の部長に、新しい配線事業を考えた、今後始めるといつて説明すると、驚いていた。

「目から鱗が落ちた。我々、そんなことを考えたこともない」と。専門家は往々にして灯台下暗しになりやすく、肝心なことが盲点になることがよくある。従来の方法だけが正しいと思い込んで見逃す。

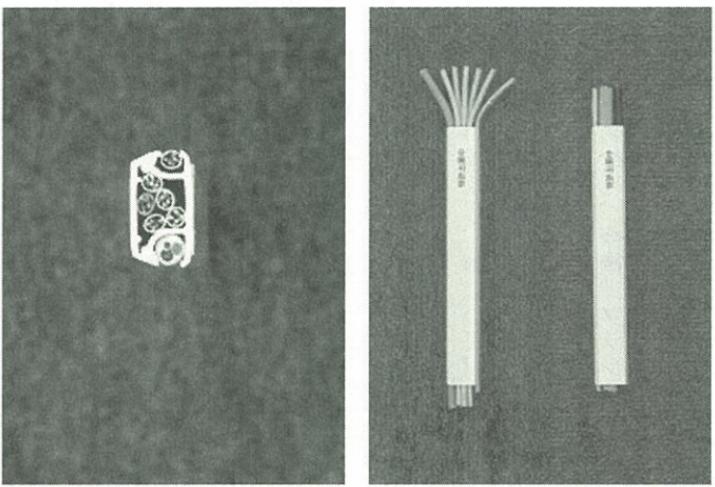
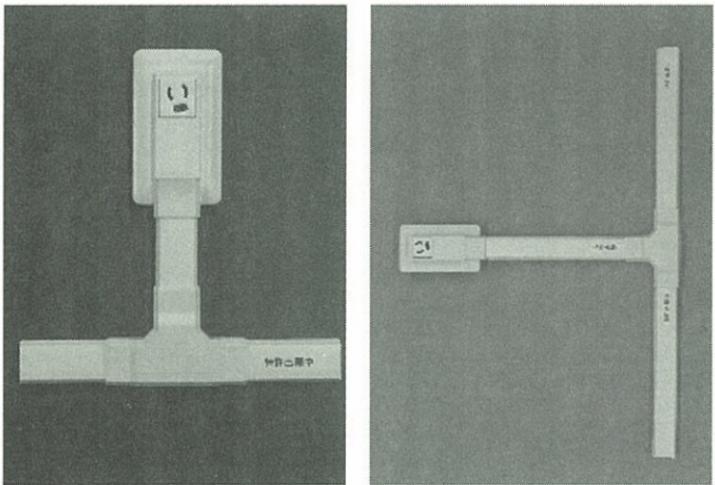
考えたか考えなかつたか、他の方法を考えたか考えなかつたか、この一例をとつても考えることの大切さがわかるうといふものである。常識だと思うものほど改めて考え方直してみる価値がある。

世界初のジョイント型「e-配線」でオフィスもすつきり

我々が開発した方式では、「サテライト分電盤」なる独自の分電盤を取り付けることによつて、太い配線を屋内に巡らし、五十でも百でも電源とアースを取ることが出来る。配線管にも工夫を凝らしている。

インターネットが本格的に普及が始まってから八年。インターネットを使っていない会社は

第五章 チャレンジに終わりはない



◎e—配線の数々

もはや皆無に近い。情報の収集・伝達が格段に速くなり、インターネットはビジネスに欠かせない重要なメディアとなつた。だが、どこのオフィスに行つても、インターネットの線が汚い。ゴチャゴチャと電話線や電気のコードが絡み合つてゐる。

何とかきれいにならないものか、これが配線事業に本格的取り組もうと思つたもう一つのきっかけである。

そこで専門メーカーに依頼して、中心部には電線を、脇には通信線（電話線）を通せる一体型のものを開発してもらつた。あらかじめ、電線と通信線がワンセットになつてゐる管を次々と連結して行く我々の方式は世界で初めてで、開発した管は特許を申請してゐる。

現在、配線のネックとなつてゐるのは途中で切れないことだ。切れないが故に線がいくつも交錯し絡まるという事態になる。

これを管でどんどん繋いで行くのだから、見た目にもすつきりし、線につまずいてひどい目に合うというアクシデントもなくなるし、将来、電源がもつと必要になつても、必要量に応じて対処出来る。

こうした独自の配線ツールによる配線を「e—配線」と名付け、今後、フランチャイズ制で展開して行こうというのが、現在の事業構想だ。

個人の新築住宅やリフォームだけでなく、マンションやインテリジェントビルなどにおいて

も大きな需要が見込めると考えている。

一ツチな分野にはシーザーが落ちている

なぜ、弱電線と電力線を一つの管にまとめて敷設するという極めて単純なアイデアが特許の対象になるのか。これまた灯台下暗しだ。

内線規程では、弱電線と電力線は、接して通してはならないと規定している。それゆえ電線と通信線は、別々に設置すべきものだと考えられていたからだ。NTTや東電の社員でも電線と通信線は少なくとも三十センチは離さなければならぬと信じている。

しかし、現実には配線管が一本しかないマンションやビルでは、電線と通信ケーブルを同じ管に通している。NTTや電力会社に言わせれば、やむなく取る例外措置だというが、内線規程をよく読んでもみると「接してはならない」とは書いてあっても、何センチ離せなどとは規定していない。

線と線を接してはいけないと決められているのは、当然と言えば当然である。裸と裸の線が接すると、危険極まりない。だが、ケーブルはむき出しになつているわけではない。少しでも離れていればOKとも解釈出来る。

電磁波が発生するからという理由もあるという。しかし、どのくらい近づければ、電磁波が弱電線に影響を与えるか正確に測る方法はない。我々も、開発したe—配線で発生する電磁波の量を一度計測してみようと、工業試験場に持ち込もうとしたが、計測不能との返答だつた。NTTや電力会社の社員は現状を見もせず、昔からそういう決まりになつてゐるのだと鵜呑みにしているだけなのである。

「e—配線」はまさにニッチな事業だ。

では、電線と電話線を一体化したコードは認可されないのであるのか。M工業という大手の配線機材メーカーがある。そこで複数の線と一緒に配線出来るものを実用化している。

出来るじゃないかというわけで、本格的な開発に取りかかり、画期的な「e—配線」のシステムが出来あがつた。将来、温泉事業を凌ぐ大きな事業に育つと確信している。

経営者は断崖絶壁に取りついたロッククライマー

ただでさえ事業を成功させることは難しい。最善を尽くしても、必ず思い通りに進むとは限らない。いや、むしろ、思い通りに進むことはほとんどない。あちらでつつかえこちらでつつかえだ。それでも新しい事業に取り組むのは、一種のチャレンジ精神と言えばいいか。

私は登山に似ていると思つてゐる。若い頃、登山をしていて、専門の山岳雑誌に二つほど記録を残している。

絶壁を登るには、雪のまだ緩んでいないうちに谷を降りて雪渓を登り、壁の下に日の出前に着いて、日が昇ると同時に登り始めるのが鉄則だ。壁からは降りられないでの、もし、壁を登つている途中で日没が来ると、万事窮すになるからである。

従つて、いつたん壁にとりついたら、日が沈む前に登り切るしかない。後戻りしたくても、出来ないのだから。始めのうちは良い。だが、一時間、二時間かけて少しづつ上に登つて行くと、体力は消耗し、果たして登り切れるかどうか不安になる。

予定通りにいかず、日没を迎えてどんどん冷え込むと、もう泣き言の連続だ。降りられないし、寒いし、不安でたまらないし……。

「どうして、俺こんなところに来てしまつたのだろう。里で彼女と映画でも観ていた方がずっと良かつた」

と後悔するのが常だつた。

ところが、登り切ると苦労の連続だつたゆえに、喜びは比例して大きい。里に辿り着く頃には、今度はどこの山に行こうかなんて考えている。

今になつて振り返れば、すべてが良い想い出である。あの時、下のパーティとこだまで話し

たな、「いーくうーぞおー」なんてと懐かしい。四十メートルのザイルを一本つなぎ、根性でなんとか危機を切り抜けたこともあった。

事業も同じだ。いろいろと発想して、この事業がいけるのではと着手する。が、いくら用意周到にプランを練つても、しょせん獲らぬタヌキのなんとかで、いざ始めてみると、苦労が絶えない。どうしてこんなことを始めてしまったのだろうか、と何度も悔やむ。うまくいかないので、腐る。

だが、始めた以上、後へは引けない。そのたびに、乗り切るところに凄さがあるのだと自分にいい聞かせ、「やらなきゃ」と根性を出して、再び取り組む。そして、やり遂げて事業が軌道に乗ると、こんな喜びはない。今度はどんな事業をやろうかと種を探している……。

その連続だった。人生とはそういうものだと思う。サラリーマンにしても、経営者にしても、苦しいこと、障害にぶつかることは何度もある。そのたびに自らを励まし、乗り切つて、次々と新しいものにチャレンジして行く。ただ、こと仕事に関しては、経営者はサラリーマンに比べて格段に高く嶮しい山を登つていて。経営者は後戻り出来ない断崖絶壁の中腹にとりついている、ロッククライマーのようなものだ。一旦、壁に取りついて、登つて上がつていけば、泣き言をいつたところで、始まらない。どんなに苦しくとも自ら根性を出して、踏破するより他に生き残る道はない。

失敗は何も恐れることはない。失敗を恐れて新たな壁も登ろうとしない。これが経営者として最もやつてはならないことだ。チャレンジするから失敗する。失敗がなければ、成功もない。失敗も成功も、すべてやつたことの成果だからだ。

失敗する恐れがある新規事業には融資しないと抵抗する銀行に対しても「その辺を評価してもらわないと。あなたのところはやらせてくれないから、他の銀行に行く」と堂々と言えば良い。それで「じゃあ、やつてもらおう」となればしめたものだ。

起業家なら自分で波を起こせ

チャレンジをし、苦難を乗り越えて成功を勝ち取るコツは、どんなに大きな障害がたちはだかつていようと行けると信じて突っ走ることだ。今が最高だと信じて。

不景気で経営環境が悪過ぎると嘆く経営者がいる。だが、ものは考えようだ。景気は確かに悪いが、デフレで価格破壊が進行し、物価はどんどん下がっている。地価はバブル期の十分の一、金利も限りなくゼロに近い。新しく事業を始めるには、これほど有利な条件が整っている時代はないとも言える。

しかし、銀行は不良債権の回収に必死で、貸し渋りどころか貸し剥がしに奔走している。融

資を受けるのは難しいのだから、やはり最悪の経営環境だと反論する人もいるだろう。果たしてどうか。いくら今の銀行が貸し済つてはいるとはいえ、銀行にとつて融資をしない限り利益はない。確かな経営者には、カネは貸したい。とすれば、銀行に認めさせれば、融資は受けられるはずだ。一回足を運んで融資を断られた。なら、何度も説得を試みればよい。

新規事業は波乗りのようなものだと思つている。

波乗りは、波が来ないとどんなにジタバタしてもお手上げだ。波が来た瞬間を捉えて、乗るからサーフボードはスツーと海の上を滑つて行く。来た、来た、よし、今だ、その瞬間、波に乗らないと、サーフィンは出来ない。大波をつかまえられるかどうかが勝負である。

ただし、サーフィンと事業には相違点が一つある。波乗りの場合、自然に起ころうとするより他はないが、事業の場合は、自分で波を作り出せる。

今の時代、客観的に考えれば環境は良くない。マンションなど作つても売れないと百人が百人いる。私だって、熱海のマンション開発に着手する前には、今やれば売れない可能性が高いという気持ちはどこかにあつた。しかし、周囲の人も売れると思うところまで波を起こし、波に乗る。これが、経営者の器量だと思つている。

熱海の高層マンション建設の計画を最初に持ち込んだ時、銀行は及び腰だった。それはそうだろう、この時代に大規模なマンションと言われても、にわかに売れるとは信じられない。土

地開発には、百億円単位で話にならないほどの巨額の資金を必要とする。

万が一、自分のところで融資を受けて、うまく行かなかつた時に大変なロスが起きる。現在、五十億以上の大口の市場金利は二%以下。リスクが大きい割には、儲けが少ないので、貸さない。これが現在の銀行の言い分だ。

だが、私には確信があつた。絶対にいけると思うデータ的な裏付けもあつた。

私は熱海に何も坪一千万円の土地を買って事業をしようというわけではない。駅から五分で五〇〇%容積率がある土地を坪五十万円という格安で手に入るという話が舞い込んできた。なら熱海の活性化のためにも、百年持つ住宅はどうかと考え、事業計画を練つただけのことである。

住宅地は容積率二〇〇%ほど、建ぺい率は五〇%ほどに制限されているのに対して、購入予定の土地は、倍以上の容積率を認められている。

あるデベロッパーの社長も、「高橋さん、盛岡の田舎よりも安い」と太鼓判を押してくれたほどの格安の土地である。

地価はバブル期の二十分の一。融資しても絶対大丈夫に決まつてゐる。ところが、バブル期の後遺症が尾を引く銀行には、この理論がわからぬ。

その結果、貸すより預金集めに奔走し、自己資本が運用出来ていない。本来金利が高い、低

いというのもおかしい。銀行のカネは、元を質せば、我々預金者のものだ。ただ同然で預かっているカネの貸付金利が安いも高いもないではないか。

預金ばかりとつて、借り手をつくらなければ、利益はない。もし、二%の金利では儲けが出ないというのなら、経営が悪い。せっかくのチャンスに、金を貸せないで経費ばかり使つている銀行がダメになるのは当たり前だ。

承知してくれなければ、後は融資をしてくれるまで通つて、今述べた私なりの考え方をわかつてくれるまで何度も説明するだけである。

「これはただの商売じゃない。銀行は地元の銀行として地元の産業を振興する使命がある。熱海の将来をどう考えているのか。私が考えている案以外にあなた方には良い考えがあるのか。メインバンクである銀行が音頭をとつてくれないと、他の銀行もカネを出しにくい。ウンといつてくれるまで何度も来る」

あの手、この手で説得しているうちに先に始めた万葉の湯が早々にペイして、銀行も融資しやすい環境が出来た。波が来たのだ。

粘り強く交渉を続けていれば、やがて波がやつてくる。裏を返せば波が来ていらない時は機が熟していない証拠。パートナーのメインバンクさえ説得出来ないようでは、どうせその事業は成功するはずがない。

第六章

日本はなぜ、
三等国に落ちぶれたか

今や日本は世界の三等国

ほんの十数年前には世界一の経済大国であった日本が、今は世界の三等国にまで落ちぶれている。

イス・ローザンヌに本部を置く、世界的なビジネススクール、国際経営開発協会（IMD）は毎年、世界五十九カ国・地域を対象にして、経済成長率など三百二十項目についてあらゆる角度から分析、指數化し、経済競争力のランギングを発表している。二〇〇三年度のランギングでは、日本は十一位、アジア地域に限つてもマレーシアや台湾、タイにも及ばない。

中国は日本に次ぐ十二位だったが、近年の成長ぶりは著しい。その労働力、労働時間を考えれば、三年後には世界一の経済大国に台頭してくると私は見ていく。

今や、欧米と比べても日本の労働時間は短い。アスピリンを開発した薬品メーカーとして知られるドイツのB社は、戦時中、アメリカの会社に商号を奪われ、戦後もしばらくは他の商号で商売していたが、アメリカに派遣されたグループ会社の幹部社員が帰国後、私に漏らした言葉が印象深かった。

彼によると、「派遣された四年間で、バカンスが取れたのはたつた一回。転任が決まつた後、

最後に一週間、西海岸でのんびり過ごしただけ」というのだから。後の四年間は、三百六十五日一日たりとも休めなかつたそうだ。彼だけでなく、みんな働いていたので、自分だけ休みを取ることは出来なかつたらしい。

かたや日本の若い人達はどうか。国際線に乗ると、日本の若者はみんなタダ酒を食らつて右往左往しているか、もしくは寝ている。対して欧米のビジネスマンは全員が全員、本を読んだり、コンピュータのキーを叩いている。働きずに食えるほど世の中は甘くない。

働かない国、ニッポンが中国に抜かれるのは時間の問題

今、六十五歳以上の高齢者と二十四歳以下が日本の人口の四八・五%を占めている。さらに失業者が三百六十万人いる。働き盛りの人間の中には病氣で入院している者も相当数いるだろう。

つまり、日本人の半数が遊んでいて、人口の半分で国を支えている。冷静に数字を分析すれば、日本の国が行き詰まつた原因ははつきりしている。

しかも、一人頭の労働時間が短い。日本経済が没落したのは、あたかも中国のせいのように言う人がいる。日本の二十分の一の人工費の中国には勝てるはずない。競争に負けるのは仕方

がないと。中国脅威論だ。

しかし、私は現時点では中国より日本の方がはるかに底力があると思つてゐる。一昨年、日本はまがりなりにも二人のノーベル賞受賞者を出した。中国国内では、建国以来ひとりもノーベル賞受賞者は出でていない。技術力、開発力ではまだまだ雲泥の差がある。

では、なぜ、中国に負けてしまうのか。日本人は裕福になつたせいで、以前より働くくなつたからだ。

裏を返せば、奇跡的な戦後の復興から経済大国にのしあがれたのも、かつて日本人がよく働いたからである。高度成長時代には、日本人は勤勉さを發揮して一週五十時間以上働いていた。だが、時短が進み、今は年の三分の一は休日だ。かたやお隣の韓国や中国では昔の日本人に負けないぐらい労働時間が長い。人件費が安い上によく働く。絶対労働時間で圧倒的に差をつけられているのだから、日本が勝てるはずがない。他国に勝つには、よく働く、これは政治的にも経済的にも、最大の原則である。

教育だつて企業の業績だつて費やした時間に比例する

ある時、出席した結婚披露宴でスピーチした。新郎はコンピュータ関係の技術者から、「日

「本の教育を変えたい」と小学校の教師に転身した男性である。コンピュータ業界と言えば、将来性は一番だ。だが、それを捨てて教育に情熱をかける。その心意気は立派だと思つたが、果たして授業で児童と接するだけで、子供たちを変えられるか。いささか疑問に感じた私は、次のようなスピーチを贈つた。

学校の授業は週三十时限だ。一时限は五十分、十分の休みをはさんで次の授業に移る。一週間の授業時間は五〇分×三〇で千五百分。わずか二十五時間でしかない。徹夜一日分だ。一週間のうち、これだけの時間一緒にいたからといって、子供たちに決定的な影響を与えられるとは思えない。その上、夏休み、冬休み、春休みがある。一年間に先生が子供たちと一緒にいる時間などたかが知れている。

言い換えれば、今の子供たちの躾がなつていないので、すべて家庭の責任だ。親の教育が悪いから、子供たちが悪くなる。

それでは、どうすればよいか。子供たちと接する物理的な時間をもつと増やすしかない。クラブ活動など課外活動の指導などを引き受けて触れ合う時間となるべく長く持つ。

日本の将来は教育にかかる。とりわけ、先生の在り方が鍵を握っている。経済界で成功した人達の話を聞いても、学校で良い先生に巡り会えたことを大きな要因としてあげている。良くも悪くも、先生によって人生は変わる。特に小中学校でどんな先生に出会つたかで、そ

の後が左右されやすい。「米百俵」ではないが、日本の再生も教育次第、先生次第なのだ。

ところが、今は大多数の先生がサラリーマン化している。定時に出勤して、授業が終わるとさつさと帰宅、プライベートの時間を大切にする。それでも教育に対する情熱があれば良いが、授業もおざなり。生徒と接する時間も短く、内容も薄い。昔は、尊敬する人物に先生をあげる人が数多いたが、今は子供たちも先生をバカにする。

「自分の時間を惜しんではだめだ。個人的な時間も注ぎ込み、日本の次代を担う子供たちを導くのが君の役割だ」と締めくくった。

労働時間にしろ、生徒と先生の触れ合いにしろ、時間が短か過ぎるのが問題だ。経営しても社員も経営者もよく働く会社は必ず伸びる。時間を長く費やした方が勝つ。これは、どんな分野でも大原則だ。

スポーツでもある一定の練習時間＝練習量をこなさなければ、どんなに素質があつたとしても一流にはなれない。裏を返せば、アマチュアレベルなら練習時間が多ければ、抜きん出られる。才能の有無が問われるのはその後だ。ほとんどの人間が才能云々というところまではいかない。

長い時間ダラダラと仕事をするのは時間の無駄、効率よく短時間でという人がいる。しかし、現実には忙しい人間の方が時間の使い方もうまい。忙しくて時間がないからこそ、シビアに時

間を管理し、有効活用する。むしろ、多忙な人ほど工夫して時間を効率的に使うというのが現実なのだ。

私も猛烈に働いた。特に事業を始めた当初は、すべての時間を注ぎ込む覚悟で働いた。事業が失敗すれば、私生活どころではない。プライベートタイムは余裕が出来た後でも楽しめる。

日本は労働時間の短縮が早過ぎた。政治の失敗である。自民党の政治家は業界団体の代弁者として、業界からカネを巻き上げ、野党と支持母体の労働団体は、国際経済力などおかまいなしに賃上げを要求する。日本が没落するのは目に見えている。

あらかじめ、日本の没落は予測出来たにもかかわらず、この十年間、政府も政治も無為無策で放置してきた。利権あさりに奔走し、あげく六百七〇兆円を超える赤字を作つてしまつた。立て直すには、相当の血が流れることになる。

「このままでは日本は沈む。みなさん麦飯を食べましょう」

そんな現実にそつた大胆な提言を行うリーダーが現れてほしいものだと思うのだが……。

極論を言えば、日本は一度、落ちるところまで落ちた方が良いのでは、と思っている。一生懸命働けば、日本経済は必ず復活する。だが、繁栄ボケしている今の若い人達は、危機感など微塵もなく、必死に働くのは、バカバカしいと思っている。労働は単に生活して行くための時間の切り売りで、退社時刻がくればさつさと帰り支度をして、プライベートを楽しむ。これが

当たり前だとしか思っていない。

こうした若い人達の意識は生半可なことでは変わらない。日本がガラガラポンで一気に没落し、アルゼンチン以下の経済情勢になれば、さすがにノーや天気な日本人も慌てるだろう。その結果、日本の若い人達に持ち前の勤勉性が戻つてくれれば日本も安泰だ。

経済原則を無視した政治と行政が日本を滅ぼす

私は日本ジャンボー・グループのオーナーであり、日本ジャンボー株式会社の取締役会長、その関連会社の万葉俱楽部株式会社の社長を兼任している。事業には今も広く関わっているが、公的な仕事は全部断っている。政治や行政に関わる役職には一切就いていない。例えば、県知事の後援会長になつたとしよう。いくら私が自分の考え方を貫くといったところで、大なり小なり体制に取り込まれて、自由な発言が出来なくなる。特定の政治家を応援するにしても、内部に入り込むと何も言えなくなってしまう。それなら、外にいて気づいたことを注意してあげる。これが、私流の応援の仕方だ。

審議会の委員など、依頼があつても受けないようしている。審議会の実態を知っているからだ。審議会では自由な討議が行われると思っている方がいらっしゃるかもしれないが、現実

はまるで違う。答申は、役人がお膳立てした結論にそう形で作られる。初めから落としどころは決まっているのだ。

ある審議会の会長に就任している知人から聞いた。ある案件に彼はどうしても賛成出来ないと役人に告げたところ、役人はこう言つてのけたという。

「会長、賛成はしていただかなくともよろしいですから、当日はお休みください」

とんでもない言い草に良識ある彼は、「辞める」と息巻くと、役人たちはさすがに引き留めたらしい。

どう考へても建設する前から赤字になるとわかつてゐる空港建設に関しても審議委員になると、賛成せざるを得なくなる。役人や政治家のたかりの道具にされてはたまらない。

箱物行政でゼネコンなどの業者から甘い汁を吸い取る。役人、政治家の常套手段だ。結果、経済原則をまったく無視して無用の長物に我々の血税が使われる。

たとえば佐賀空港が良い例だ。佐賀空港は年間百十万人の利用客がないと赤字になるという試算がはつきりしていながら建設された。

ところが、最初から百十万人の客など到底見込めるはずがないことはみんなわかつてゐた。佐賀から東京に出張するとしよう。佐賀市から福岡まではリムジンで四十分、千円ほどで行ける。福岡空港からは毎日、三十便以上東京行きが出ている。かたや佐賀空港からはたつた二便。

私だってたとえ佐賀に出張しても、出発到着時刻に融通がきく福岡空港を利用する。

目と鼻の先に国際空港があるので、なぜ新たに空港を作る必要があるのか。すべて政治家や役人の利権のためだ。

日本の行政には、おかしな点が多過ぎる。教育などは良い見本だ。現実に生徒が五人、先生が三人などという小学校が存在している。これはどう考へてもおかしい。あまりにも経済的に非効率だ。小学校は勉強するだけでなく、集団生活を学ぶところだ。就学児童五人では集団生活にもならない。

経済単位を無視してどうして公共施設を作るのか、不思議でならない。おらが街に学校を作れ、プールも欲しいと住民が要求し、地方自治体や議会が応じる。その結果、どんな小さな街や村にも学校があり、プールが出来る。住民のエゴとは言わないが、経済単位無視の公共施設の建設でどれだけの無駄が生じているか。これでは財政が破綻して当然だ。

二〇〇二年の日韓共催のワールドカップサッカーのために、静岡県では一千億円以上を投じて、サッカー場を整備した。巨額の予算を使つたサッカー場はワールドカップで二回ほど使用された後は、用無しになつてゐる。静岡県は一兆円もの借金を抱えているのに、こんな無駄が一方で行われる。

静岡の企業は地震の特別対策費の名目で以前は二%余分に事業税を徴収させていた。しかし、

実際にはほとんどが無駄な施設の建設などに浪費されている。

財政が赤字だから新たに税金を創設して穴埋めする。これは最低の方法だと私は思っている。だから新税の創設で都の赤字を埋めようとする石原都知事の姿勢には少々の疑問を感じる。

税金を取つてから施す。「公共事業が活発になれば、経済が刺激される。巡り巡つて戻つてくるのだから良いではないか」と主張する人がいる。一応納得出来そうな論理だが、果たしてそうか。

確かに徴収された税金の一部は還元されるだろう。だが、その七割は役人が人件費として食べ尽くす。

「貸し続けると船はやがて向こう岸に着く」

ここ数年、銀行が次々と破綻したのも、護送船団方式で行政に守られてきた銀行には経営感覚、計数感覚がまつたくないからだ。

ある時、経営が傾いたホテルの経営に介入した、某大手政府系銀行の幹部から経営を立て直すにはどうしたら良いのかと相談を受けた。

話を聞いてみると、このホテルは人件費だけで四〇%も掛かっているという。これでは儲け

られるわけがない。ところが、ホテル自体横並びで、自分たちの人事費率がよそと比べて高いか安いかなどと考えたことがないから、どれだけこれが異常なことかわからない。

他の同業競合ホテルに比べて、原価が安いのか、高いのか、それとも同じ水準なのかさえ知らないのだ。赤字になるのは、料金設定が安すぎるのか、原価が掛かり過ぎているのか、それともその二つともなのか、三つに一つしかない。四〇%も人件費が占めるのなら、明らかに原価が掛かり過ぎている。大胆なリストラを敢行して、原価を減らすのが先だ。

温浴施設の場合、費用対効果を無視したサービスを何の疑問も持たず行っていた。例えばバスでの送迎。送迎バスを利用するのはほんの一部で、計算してみると客ひとり当たりにかかる費用が千百円。この売上げが一人あたり千円とほぼ同じで、赤字だ。そんなばかばかしいことは止めた方が良いに決まっているが、止めると、客が一五%ほど減るという。確かにそうかもしれないが、客のひとり頭の儲けと費用を天秤にかけて、果たして続ける方が得か損か計算する必要がある。

万事につけて経営感覚とはこういうものだ。この某大手政府系銀行の幹部に、「あなた方はどのようにお考えで融資しているのか」と質したことがあったという。すると、幹部は答えた。

「どんどんカネを貸し続けて行けば、その船はやがて向こう岸に着く」

経営の内容も見ずにつただカネを投入すれば、大丈夫だと考へてゐるというのである。確かに右肩上がりの経済では、これは一つの真理だ。商売がダメでも、土地などの資産は上昇するので、これを回収すれば丸く収まる。だが、右肩下がりになれば、いくらカネを投入されても、経営がまづい企業は、かえつて泥沼にはまつて行く。借金だけが膨らみ続け、やがてはアウト。宮崎のシーガイアも長崎のハウステンボスも、こうして行き詰まつた。

銀行も役人もまつたく計数感覚に欠けてゐるのが、日本の金融が破綻した最大の原因だ。

優先順位が間違つてゐる不良債権処理

私は不良債権に悩む日本の経済を正常に戻し、景気を回復させるのは、さして難しいことはないと思つてゐる。もう少し、政治・行政が知恵を出せば、いくらでも方策はあるのではないか。

政治でも行政でも経営でも何でも優先順位がある。優先順位をつけて解決して行かなければ、物事はうまく行かない。

良い例が日本経済の最大のブレーキとなつてゐる不良債権処理問題だ。不良債権処理を行なうには行なうなりの手順がある。

銀行が担保にとつて不動産を競売にかけても、今は買い手がない。例えば、瀕死の状態にある熱海のホテルを整理させても、せいぜい回収出来るのは十分の一、二十分の一だ。

では、どうするか。日本には世界の三分の一にも達する金融資産がある。世界に誇る日本の貯蓄の六〇%を保有しているのは、六十歳以上の高齢者だ。もし、貯蓄を使わずにあの世に旅立つと遺産を受け継ぐ、子供たちはがっぽり相続税を取られる。金持ちの高齢者にとつては、自分の財産をどううまく子供たちに残すかが大きな悩みになつていて。

そこで、株のある一定額以上買うと相続税の控除対象にする。これだけで三百兆円の経済効果が見込め、景気は回復し、一挙に不良債権処理は片づく。

年間二万人の自殺者には光を当てないマスクのおかしな感覚

ある国会議員が私に言つた。

「中国で政府関係者に会つたら、『私たちは大勢の人が幸せになる政策で国を運営する。あなたのお国はそうじゃない。少数の人が利益を得る政策で国が運営されている』と言われた」と。

特殊な少数の人に対する光を当てるが、大勢の恵まれない人間は無視する。これは日本

のおかしな点だ。この日本の風潮を最も良く物語るのがマスコミの対応だろう。北朝鮮の拉致被害者が帰国して以来、連日のようにマスコミでその生活ぶりが報道された。北で数十年も捕らわれの身になつていた被害者五人にスポットライトを当てるのは当然だろう。だが、それで多くのマスコミは北の拉致については無視同然で来た。

それは置いても、一方では不況で生活が圧迫され、自殺に追い込まれる中高年が激増している。年間三万人以上という夥しい数の自殺者が出ている。しかし、五人の北朝鮮拉致被害者に関する報道合戦を繰り広げても、年間三万人の自殺者についてはほとんど取り上げない。

元々、日本のマスコミにはおかしな点が多過ぎる。例えば、山で遭難した登山者は大きくニュースに取り上げても、十人、二十人遭難すれば別だが、海で死んだ漁師については、記事にもしない。登山者はレジャーで山に登っているだけだ。一方、漁師は稼業で海に出る。レジャーで、しかも自分の不注意で生命の危機に直面した人間は取り上げても、仕事でやむなくシケの海に出て、死んだ人間はニュースに価しない。これはどう考えてもおかしい。

マスコミの報道はすべて興味本位だ。イラクで戦争が始まれば、どのチャンネルをひねっても、イラク戦争ばかり。北朝鮮の拉致被害者が帰国すれば、帰国後初めて釣りに行つたなんて、くだらない話題までニュースにする。

低レベルの政治家が横行するのは、結局国民のレベルの問題

マスコミがダメなら、政治家はもつとひどい。ある会社の社長が亡くなつた。彼に世話をなつていた政治家は何十人もいたが、葬式に出席したのは、私の知人である国會議員たつたひとり。彼がため息をついていた。

「いくらなんでも十人や二十人はお焼香に来ると思っていたが、私ひとりとは。政治家の冷たさを嫌というほど知つた。さんざん世話になつておきながら、亡くなつたら知らんぷり。世話になりっぱなしで、恥じない」

「だつたら、あなたもそんな世界から足を洗つたらどうか」というと「辞めたいけど、辞める」と、遊んでくれる人がいなくなる。彼はかなりの高齢で、昔の友人や一緒に仕事をした人たちの多くは他界している。政治家ならみんなが相手をしてくれるというわけだ。

「老後は?」と尋ねると、「三分の一は海外に行つて、三分の一は国内旅行で、後三分の一は地元にて」などというので、

「そんなの誰も出来ないよ」と私が突っ込むと、「高橋さんが遊んでくれるなら、すぐにでも議員を辞めちゃうよ」。

日本を動かす国會議員がこれである。

民主党の河村たかしさんは、例外的な見識のある政治家だ。彼は、ご承知通り、民主党の代表選に立候補しようとしたが、推薦人が二十人も集まらずに断念した。なぜ、彼に票が集まらなかつたのか。正論を唱えるからだ。

国会では各会の委員長には公用の運転手がつく。彼らの平均年収は一千万円をくだらない。国会を開催している時間や議員が地方に帰る間は、仕事がないのに、この年収だ。かたや民間会社の運転手の年収は二百五十分、三百万円程度。民間の四倍も取つてゐる。また国会で各委員会が開かれると、一回、八十万円もの飲食代が使われてゐる。

河村さんがある県会議員の応援に來たときに、たつた十分ぐらいだが、「今騒がれてゐる北朝鮮問題やイラク問題はさて置き」と前置きして、こうした国の現状を選挙民に訴えていた河村さんの演説に久しぶりに骨のある政治家を感じた。

「政治家は税金を納めている人のための政治をしなければならないのに、役人を初めとして税金を使う人がのさばつてゐる。役所の資料などを見ると、あまりにもひどい税金の使われ方をしている。これはおかしい。私は正しいこと、本当のことと言うので支持が集まらなかつた。でも政治姿勢として私は、税金を納める人のための政治に戻したい。そのため総理になりたい」

というのが河村さんの主張だつた。河村さんは最初の選挙で落選している。政治の世界では、五期、六期と連続当選して初めて認められ力を持つ。四期目で野党所属の河村さんが現実に總理になるのは、正直いつて難しい。

こういう人物を連続でトップ当選させるだけの見識が国民にないと、日本の政治は改善出来ないと、思うのだが……。

国民に政治家を見る目がないから、日本の政治も行政も一向に良くならないとも言える。

一流の仕事が出来ないエリートたち

私は高卒である。二流の人間だ。その二流の人間に使われているのだから、申し訳ないが、従業員も一流とは言いがたいかも知れない。しかし、二流、三流の集団であつても、一流の仕事をしなければ世の中は通らない。

対して日本の首都、東京の官僚は、みんな一流大学出で、文字通りエリートだ。千人、二千人の有名大学の大卒が応募てくる。

その中から百人なら百人を採用するのだから、全員、能力が高いはずだ。

都庁の官僚たちを前に「一流の人が一流の人材を使って一流の仕事をするのは簡単なはず

だ」と指摘すると、みんな参つていった。

ところが、エリートが仕事が出来ない。官庁の役人だけでなく、名の通つた企業の社員を見ていて、最近つくづく思う。例えば銀行だ。

融資の申し込みを受けた時、「はじめから融資は無理だとわかつていれば、「申し訳ありませんが、期待にはそえないと 思います」とその時点で断れば何も問題は起きないが、一週間も二週間も書類を預かたまま答えがない。

当然、申し込んだ経営者は期待をもち、あてにする。一度、期待をもたせて、断つてくるから、裏切られた気持ちになつて、借りる方も頭に来る。簡単な客の気持ちさえわからずに勿体をつけるから恨まれる。

その国の国力は突き詰めていけば人材の力である。エリートの質が落ちたのは、恐らく学校教育に原因があるようと思う。教育を根本から見直さない限り、この国はもう立ち上がりれないのかも知れない。

第七章

勝者と敗者の岐路

上司は社員のプライベートまで把握しておかなければならぬ

私が幹部社員に常々言つているのは、「部下ひとりひとりの状況を把握しておけ。プライベートにまで踏み込む込んだらまずいのではなくと気にしないで」。これは経営者も心がけておくべき鉄則だ。いや、トップならばなおさら、社員ひとりひとりの状況を掌握しておかなければならぬ。

秦野の万葉の湯がオープンする前、小田急線で小田原の万葉の湯に通つてゐる女子社員のひとりが、秦野に転勤したいと申し出でてゐると知つた。その子と顔を合わせた時に、「秦野に転勤願いを出しているんだつて。彼でも秦野にいるのか」と声をかけた。

「そんなんじやないんです。心機一転がんばりたいと思つて」という彼女に「そうか。転勤出来るよう言つておくよ。がんばつてな」と私。

なんのことはない会話だが、彼女にとつては、非常に大きいはずである。トップが私のことを気にかけてくれてゐる、目をかけてくれてゐると思うと、俄然、やる気が湧いてくる。

振り替え休日が出来た年、初めての振り替え休日の日に出社してみると、誰も来ない。振り替え休日だから、当然、休みだと思ったのだろう。ところが、私は営業するつもりで、休みだ

と言つた覚えはない。

そこで、社員ひとりひとり電話をかけた。「申し訳ないけれど、出てきてくれないか」と。そんな行き違いがあつて、私は、その後から社員の家庭訪問を始めた。訪ねて行くと、奥さんやお子さんにも会う。社員の生活環境が一目瞭然だ。乳飲み子を抱えている社員、立派な軒家に住んでいる社員……。

これが社員との会話のネタになる。一軒家に住む社員には、「お前、良い家に住んでいるなあ」「あれは、親のうちですよ」乳飲み子を抱えていた社員には、数年経つても、話題に事欠かない。

「子供、随分大きくなつただろうなあ」「いやあ、早いもので今幼稚園に通つています」「可愛い盛りだろう」

社長がひとりひとりの社員と個人的な会話が出来る。それが彼らにとって、トップは、自分たちのことを見てくれるんだという思いに繋がる。

社員は、働く機械ではない。血の通つた人間だ。働かせはするが、社員のことは何にも知らないし、考へてもいない。こんなトップの下では、誰でもやる気を失う。ひとりひとりの状況を熟知しておく。これはトップや幹部の務めである。

出世をするのは簡単だ

日本人が昔のように働くくなつた分、昔より出世するのは簡単になつたと思つてゐる。新入社員として明日からいよいよ出社する。ある者は大酒を食らつて、ギリギリで出社した。もうひとりは、明日から仕事だということで早寝早起きし、日経新聞を隅から隅まで読んでから早めに会社に着いた。一日では大差がないが、これが三百六十五日となると、雲泥の差となる。日経新聞を毎日読んでいる人とそうでない人では、世の中の知識の量も段違いで話題も違つてくる。他の人間より努力をしている人間は、自ずと上から認められる。

新人のセールスマンが、朝一時間早く出社。今日一日、どういう行動を取ろうか、いつも計画を立てて顧客を回つた。彼は退社時刻になつても帰らず、一時間余計に残つて、今日の反省と明日の目標を日誌に書いて、部長や社長などの上司の席に置いて帰る。もし私の机にこんな報告書がいつも置いてあれば、見逃すはずがない。彼が何も言わなくとも、一年も経てば、「あいつ、面白い。あんなポストじゃもつたひない」となつて然るべき仕事が与えられるに決まつてゐる。

チャンスをくれない。自分を評価してくれないと不服をいう若い人達が増えているが、人が

あなたを持ち上げてくれるのではない。自分で持ち上げるよう努力を重ねるから出世出来る。
それでなくとも新人は他の社員よりもモノを知らない。朝一時間、夕方一時間余分に投資して勉強したって良いだろう。他人のためにやるのでなく、すべては自分自身のためなのだから。

私は若い社員にはこういう話をいつもしている。

トップは楽団の指揮者

社員教育とは、ものの考え方を教えることだと思っている。正しい考え方方が身に付いていれば、これまで経験したことのない事態に遭遇しても対処の仕方を考えられる。ものの考え方がしつかりしている社員ばかりなら、事業も成功する道を進むべくして進む。

私が会社の幹部や社員の教育に熱心なのは、自分が早く引退したいからだ。日本ジャンボーの社長を退いた時に、銀行の担当者は「高橋さんは一生社長だと思っていた」と言っていたが、私はなるべくなら早く引退して、のんびりしたい。

そう本音で言うと、銀行は心配顔をする。「高橋がいなくなつてあの会社は大丈夫なのか」と不安になるのだろう。だが、無用な心配だ。

私は自分はオーケストラの指揮者と考えている。タクトを振っているだけで、実際に会社を運営しているのは社員たちである。指揮者が二人も三人もいたら、楽団員は誰のタクトを見て、演奏してよいかわからず、演奏はメチャクチャになる。

それと一緒に今、タクトを振っているのが立場上、私というだけで、私が引退すれば、別の人間がタクトを振ればよいと思っている。それぐらいの指揮者は育ててある。

だから一旦社長の座を譲れば、後は余計な口出しあしない。日本ジャンボーには会長として席を置いてはいるが、基本的にバトンタッチした村松社長に任せている。

私が引退を急ぐのは、企業防衛のためにも必要だからだ。世の中には、社長の椅子にしがみついて、死ぬまで実権を握っている創業者が少なくない。しかし、それでは会社がおかしくなる。

早く世代交代して行かなければ、組織が老化して行くからだ。社長が高齢者の会社は新陳代謝が悪く、六十過ぎた人間ばかりの集団になりかねない。新しい発想も、チャレンジ精神もない集団になってしまい、気が付いた時には企業の存続が危うくなっている。

高齢になつても、引退しない創業者は「俺がいなければ、この会社は潰れる」と思つているのだろうが、会社が大きくなつたのは、社長ひとりの力ではない。日本ジャンボーや万葉俱楽部にしても、私だけの力で成功したのではなく、社員全員、組織の力があつたからだ。ひとり

で出来ることなどたかが知れている。

私が突然、死んだとしても日本ジャンボーグループの経営が急激に悪化することなどないはずである。組織とはそういうものであり、ひとりの力に頼らなければならないほどうちの会社は弱くはない。裏を返せば比重が大きい組織ほど危ないものはない。

世に言うワンマン経営だ。辣腕経営者として絶対の力を誇っている。たとえそれでうまく行ついても社長がいなくなつた途端に左前になるのでは、そもそも経営者としては失格だ。自分がいなくなつても大丈夫なように社員を育て、組織として動ける体制にしておく。これが出来て初めて名経営者だ。

ただ、新規の事業を立ち上げる際などには、非常に馬力がいる。一年、二年かけてものになるまで興味と情熱を持ち続けなければならぬからだ。新規事業では確かに創業者の情熱が生きる。

しかし、だからと言って、創業者でなければ、新規の仕事に取り組めないわけではない。多少成長のスピードは落ちるだろうが、それより世代交代するメリットの方が大きい。

時代の寵児たちが消えて行く理由

ベンチャーを立ち上げ、大成功を収めた。株式を公開出来るまでに成長し、世間に知られる会社までに育て上げた。しかし、実は大切なのはここからだ。カネの使い方がわからず、せつかく苦労して得たカネを散財してしまう。

冒頭で述べたように、私もジャンボーを上場して、二十億円という法外なお金をして、その使い方を知らなかつたために、その半分はいつの間にか、なくなつてしまつた。私の場合、個人的な損失で終わつたが、金銭感覚が麻痺して事業そのものをダメにしてしまうベンチャーリーの成功者も少なくない。飛ぶ鳥を落とす勢いで、時代の寵児などと騒がれたジャパン・エーゼンドリームの主役が、アッという間に事業を倒産させ、表舞台から消えて行く例が後を絶たないので。一億円残すのは非常に大変だという事ぐらい、みんなわかっている。だが、短期間で事業が太り、株式公開までこぎつけた途端に、この当たり前のことことがわからなくなる。紙切れが、札束に代わつた瞬間から、金銭感覚が麻痺し始めるからである。

ベンチャーを立ち上げた頃は、みんな謙虚で初々しい。経営者の集まりやパーティでも、「××をやつております、○○です」と先輩経営者に頭を下げる、商売も一生懸命だ。ところ

が、一年経ち、二年経ち、三年経ち、事業が軌道に乗りマスコミに騒がれ、ジャンジャンおカネが入つてくるに従つて増長し、カネに対する感覚もおかしくなつて行く。

一億、二億などカネのじやないと思ひ始め、よく吟味もせずに投資をする。大事なカネと思つていれば、投資先も誤らないが、なにせ一億、二億は彼らにとつて二束三文のはした金。潰れそうな会社に気前よくカネを注ぎ込む。

それが一つやふたつなら本体はビクともしないだろうが、百、二百と手を広げるので、やがて資金繰りが苦しくなり、気がつけばドボン。こうして一時はマスコミに取り上げられ、華々しかつたベンチャーの旗手たちは、真夏の打ち上げ花火のように跡形もなく消えて行く。

ある時、投資話が転がり込んで、その会合に出かけた。説明を聞くと、事業の内容はそつちのけで、当時、ベンチャーの寵児としてもてはやされたAとBが投資をしているので、皆さんもどうだという話しだった。

「Aが二億円、Bが三億円出資した。ついでに、高橋さんもどうですか」と話があつた。

彼らにとつて、思うと二億円や三億円は、あぶく錢だ。ふたりが投資したからといって、その事業が必ず成功するという保証などどこにもない。むしろ、失敗するに決まつている。「冗談じやない。あのふたりがカネを出したからと言つて、正しいとは限らないだろう」と立

ち上がつたら、「せつかく良い雰囲気になつてゐるのにぶち壊して帰るのか」となじられた。だが、案の上、AとBが投資した大儲けするはずの会社はすぐに潰れた。出資した人たちのお金はすべてパー。

ベンチャーで成功して、少しカネ回りが良くなると、投資話がたびたび持ち込まれるようになる。そこでどう判断するか、これが天下の分かれ目だ。世の中の常識で考えて、判断するしかないが、金銭感覚が狂つてしたり、金の亡者になると、正常な判断力が働かない。たまに俄か成金になつたふたりが出資したとしても、その会社が絶対などということはあり得ないのに、そう信じ込んでしまう。

甘やかされて出発する現代の起業家

そもそもベンチャーに乗り出す人の殆どが、最初から計算が甘い。千人が千人、数年内に株式を公開したいと口にする。ところが、現実には千人が千人実現しない。当然と言えば当然だ。上場企業になるのは、それほど生易しくない。

東証一部、二部を合わせても約千五百社。ジャスダックに上場をしていて企業を入れても三千社そごそこ。五千社にも満たない。この数字を見るだけでも、その一角に名を連ねるには相

当大変なことがわかる。それを簡単に上場したいというところに甘さがある。

雨後のタケノコのようにベンチャーエンタープライズが立ち上がり、その殆どが消えて行くのは環境的にも甘やかされるからだ。

本来はベンチャーであろうと、八百屋であろうと、商売、経営に変わりはない。基本を忠実にやつていかなければ、うまく行かない。ところが、ベンチャーというと、さも特定の新しい仕事で、成長力がある事業だと錯覚を起こしてしまって。

ベンチャーを立ち上げた人たちの話を聞くと、殆どが獲らぬタヌキの皮算用だ。三年後どうなります、五年後はどうなりますと、将来の夢（希望的観測）ばかりを話す。今は赤字ですがと前置きして。

これがダメなのは、さして考えなくてもわかる。今、現実に赤字なのだから、経営はうまく行つていない。つまりどんなに立派な夢を語ったところで、経営者としての力があるとは考えられない。ところが、世の中、ベンチャーに限っては、まやかしを許してきた。

ベンチャーをインキュベート（育成）する投資会社の大半は、見込みのありそうな会社には一社当たり一千万円ほどを投資する。百の会社に投資すれば十億円。その中で二、三社、成功して株が百倍になれば、十分利益が出るという計算で投資を行っている。

投資した会社全部は将来必ず伸びて、投資分以上を回収出来るのは考えていないので、審査

も世間が思つてゐるほど厳しくはない。とりあえず、一千万円投資しておこうかといった程度だ。だが、〇〇キャピタルが一千万円投資したとなると、世間はちゃんと審査して評価されたよう誤解する。誰々が投資した、新聞に載つたとなると、将来が約束された会社だと思い込む。記者会見を開いて、お願ひして記事にしてもらつてゐるのだから、新聞に載つたところで、どうということはないのに。

もつとも、それほど投資家がバカだとは思はないが、スケベ心、欲得がからんでくるから冷静にはなれない。大化けるんじやないか、一千万円が十億円になる……船に乗り遅れるなでカネを出す。

ベンチャーというだけで、甘やかされた環境から出発するので、立ち上げた本人達も錯覚している。その甘さが杜撰な経営の商売に繋がり、失敗しやすい。

よしなば、上場出来たとしても、維持するのはもつと大変だ。日本ジャンボーは上場して十年経つが、思った以上に厳しかつた。せつかく苦労して上場企業を築いたところで、余程心してからなければ、水の泡と消えて終わる。上場に浮かれて、有頂天になり、判断を誤る経営者では、一巻の終わり。成功すればするほど、経営者としての器を問われる。

私は成功も失敗もすべて経験してきた。失敗があつたから、なぜ、うまく行かなかつたかを考え、成功への道が開ける。まさに失敗は成功の母だ。

成功も失敗も体験して、大金を持つと人間はどう変わるかも良くわかっている。

運良く大金が手に入ったことが、人生が狂う入り口だつたなどという皮肉はいくらでもあつた。逆に不運のようで結果的には幸運が転がり込んだという人生も。これまた禍福はあざなえる繩の如し。成功や幸運にあぐらをかいていると、たちまち奈落の底に沈む。

駅伝の第一ランナーにすぎない創業者

日本ジャンボーが四十周年を迎えた二〇〇〇年、私は社長の座を村松潔君に譲つて会長職に就いた。

新社長への引き継ぎは、発表会場で、文字通りの「引継書」を、黄色い筒に入れてリボンをつけて壇上で渡した。

駅伝になぞらえれば私が第一区走者で、第二区走者にバトンタッチした瞬間だつた。黄色いバトンには第一走者だつた私からの引継書が入つていた。

引継書のメッセージは、一言で言えば、日本ジャンボーの前身である、アルプス写真を個人で始めてから四十三年、この会社を百年続く企業に、新社長よ、お前頼むぞ、である。
「今日、この会場に集う大勢のお客様と従業員の前で、このバトンを渡す。このバトンを受け

取つた者は、全力で会社を守り育てられたい。お客様、取引先、従業員、株主のみなさんの期待にそようよう邁進の努力をされたい。何をしてはいけないか、何をなすべきか、よく考えて行動されたい。未だ全部を渡し切つていらない短期間の伴走で、全部を渡したいと思う。この駆伝の見物人、沿道の人々は区間ごとのラップタイム（決算）に大きな関心がある。あまり急がず、さりとてゆっくり過ぎず、完走し、次の走者にバトンをお渡しいただきたい。キミなら出来る、必ず出来る、頼んだぞ」

壇上でこう読み上げて、以下守るべきことを列挙した引継書を村松君に渡した。彼とは一言の打ち合わせもせずに。その第一条が、前述した「やるべきことより、やつてはいけないこととをたくさん発見することが大事だ」という教訓だった。過去、多くの企業がやり過ぎて失敗している。百年、二百年、三百年続いてきた老舗は、どの時代にも通じる、そういうた経営の肝、鉄則を家訓として残し、伝えている。

明確な教えがあつて、初めて次に続く経営者も過ちを犯さずに済む。創業者の私の思想をしたためた教えが次々と後続のランナーに伝えられ、守られて行けば、百年存続出来る会社が出来るのはいかと考へている。

私が本当に優秀な経営者であつたかどうか。五十年後の第四ランナー、第五ランナーが評価を下してくれるはずである。

第八章

飽くなき挑戦——MM21に 大型温泉総合レジヤー施設

みなとみらい21に2005年春オープン

万葉俱楽部株式会社は、二〇〇五年春をめどに、神奈川県横浜市中区のみなとみらい21（MM21）地区に「横浜みなとみらい21 万葉俱楽部」（仮称）の開業を予定している。建設予定地は、横浜港を臨む一等地、MM21新港地区。横浜市の保有する約四千百三十平方メートル（約一千二百五十坪）の土地を取得し、ここに地下一階地上八階建て、延べ床面積約二万一千平方メートルの大規模な温泉総合レジャー施設を建設する。

私はこの事業を自身の温泉事業の集大成だと考えている。

MM21進出のきっかけとなつたのは東京・お台場の「大江戸温泉物語」の大成功だつた。同社の木本和秀社長とは以前から懇意にしており、大江戸温泉物語の開業にあたつても、いろいろなアドバイスをした。知恵を貸しながら、私もいつかは大江戸温泉物語のような大型施設をやりたいと直感的に思つた。

チャンスは思いがけなく早くやつてきた。横浜市がMM21の開発を促進するために、事業を募集している。ついては応募してはどうかという話が舞い込んできたのだ。

聞いてみれば、話があつた土地は公園と運河に囲まれた、横浜港が一望出来る絶好のロケー

ション。私ならずとも食指が動く、立地としては申し分ない土地だった。

難点は、価格が割高なことだった。今、横浜市の繁華街、関内の馬車道あたりでも路線価格は坪百万円程度だが、候補地は倍の二百五十万円の値がついていた。横浜市の説明によると、護岸工事、造園、道路の敷設など社会資本投資を行つてるので、この値になるという。

問題はそれで採算が取れるかどうかだ。調査してみると、どうやら行けそうだという結論になつたので、市の審査を受けるために事業計画書を練つた。

MM21には、シンボルである横浜ランドタワーを初め、横浜美術館、横浜ワールドポーターズ、よこはまコスモワールド、赤レンガパークなどの集客施設が林立しており、横浜市の発表では年間約四千三百万人が訪れる。日本一の観光地と言つても良いほど来街者が多い。特に候補地と同じ新港地区の赤レンガ倉庫街はMM21観光の目玉となつてゐる。観光客の一%が来館するとして、年間四十一万人の客が見込める。

集客のベースとなる半径十キロ圏内の地域住民の人口は約二百六十万人。これまで蓄積したデータから言つて、温浴施設の場合、設定商圈の〇・三%が年間の集客数とされる例が多い。この係数を目安に計算すると、年間七十八万人あまりの集客が見込ることになる。

観光客の来館者と合わせれば年間の予想集客数は約百十九万人。半径十キロ圏内には、企業も数多く、圏外から通勤してくるビジネスマンやOLも四十万人ほどいるので、実際にはもつ

と多くの来客が見込める。

少なめに見積もって、年間集客数百万人、年商五十億～五十五億円をとりあえずの目標に設定した。

二〇〇三年九月、市と合意。計画の実現に向けて二〇〇四年三月、二〇〇五年六月の開業を目指して着工した。

温、泊、食、遊^④、自由型新ホテル・レジャーシステム

MM21新港館は私にとつて初の都市型温泉総合レジャー施設となる。温泉事業の集大成として、これまで培ってきたノウハウ、アイデアをすべて盛り込み、素晴らしい施設だとみなさんが褒められ、お客様に満足いただけるものを提供したいと考えている。

利用見込みを年間百万人に想定すると、施設はそれなりの規模が要る。宿泊数にして千人、食事は満卓で一度に千三百人という構想を基本に施設の詳細を組み立てた。

基本コンセプトは「温、泊、食、遊、自由型新ホテル・レジャーシステム」とした。「温」は良質な温泉。町田や小田原の万葉の湯と同様に、湯河原から良質な温泉をタンクローリーで運び、本格的な温泉をゆったりと満喫していただく。大風呂、露天風呂、檜風呂、サウナ、貸切

第八章 飽くなき挑戦——MM21に大型温泉総合レジャー施設



◎横浜みなとみらい 万葉の湯 陸側よりの眺め



◎横浜みなとみらい 万葉の湯 海側よりの眺め

風呂など、従来の施設に加えて、屋上庭園の中に百五十人入れる足湯を設置する。浴衣姿で足を湯につけ気軽に温泉を楽しんでもらおうという趣向で、開放的な雰囲気の中、恋人や友人とリラックスしながら語らえる画期的なスペースだ。

「泊」はニーズと予算に合わせて、様々な形態を用意した。リラクゼーションチエアではタオルケットを使用して仮眠が出来る。ごろ寝のスペースもある。新しくオープンしたはだの館ではキャビンと呼んでいるデラックスカプセル、洋室のホテル（ツイン・ダブル）を併設しているが、MM21館にも取り入れる。

新趣向は従来型旅館の本格的和室。外国人客の中には畳の部屋でくつろぎながら食事が出来る、日本の旅館に泊まつてみたいという人がいる。そういう客を迎えることも想定して、本格的和室を二室用意する計画だ。

「食」は従来の和・洋各料理に加え、炉端、バイキングスタイル、弁当の販売を取り入れる。

弁当の販売は、正月やゴールデンウイークなどのピーク時を想定してのもの。五千人の客が押し掛けると、食事が間に合わない恐れがある。原価五割ぐらいで千二百八十円ほどの徳用弁当を用意し、すぐに食事が出来るようにしておこうという戦略だ。

「遊」では、宴会機能を完備。仲間との集いに活用出来る他、キッズルームやチャイルドシニア、ネットカフェなども備える。

第八章 飽くなき挑戦——MM21に大型温泉総合レジャー施設



◎横浜みなとみらい 万葉の湯 上空から眺めた万葉の湯の周辺写真。
●印で2005年春の開業を目指し建設が進行中。



◎横浜みなとみらい 万葉の湯 遊園地よりの眺め

本格的なペットハウスも新しいサービスだ。愛犬家なら月に一度ぐらいは、可愛いペットにトリミングをしてあげたい。お風呂でくつろいでいるうちに、トリミングが終わっている。しかも、温泉利用客にはトリミングの料金は半額。ペットを飼っている人には、うれしいサービスになるだろう。ペットと散歩の途中で温泉に入つて行こうかと考える利用客もいる。そんな人のためには、ペットの一時預かりも行う。

この間、建設予定地の周辺を歩いてみたが、ペットを連れている人がたくさんいた。ニーズは高いはずだ。

他にもトレーニングルーム、ビジネスコーナー、足裏マッサージ、エステ、アカスリ、カツトハウスなど利用客それぞれの趣向に合わせた多彩な付加機能を用意しており、館内はフロアごとに「温」「食」「泊」「遊」のゾーンに分かれている。

来館者は各々のニーズに合わせ、温、泊、食、遊を自由に組み合わせて満足行く時間をたっぷりゆったり過ごせる内容になつてている。

「温」三百四十人、「泊」千人、「食」千三百人、その他四百人、総数二千七百人余りの収容能力があり、駐車場も二百四十台分のスペースを用意した。

開業に向けて着々と進む準備

近隣には既に高級ホテルが建ち並んでいるが、高級ホテルとは競合しない戦略なので、共存共栄が図れる。MM21地区への集客に大きく寄与するはずだ。

横浜市にとつてもメリットは大きい。固定資産税、上下水道料などで年間約四億円の增收が見込めるとして試算されている。四百人以上の人員が必要とされるので雇用面での貢献も出来るし、周辺施設への相乗効果も大きいだろう。地域住民、ビジネスマン、観光客、それぞれのニーズに応じて楽しんでもらえて、従来の施設とは違った形で、MM21に貢献出来ればと考えている。

開業への準備は着々と進んでいる。今、はだの万葉の湯では、MM21の大規模店を想定して様々な試みを行っている。新しい形態の実験店として、受付のオペレーションなどにコンピュータシステムを導入、MM21の新館オープンに照準を合わせて新しい形で運営している。

行政のバックアップも心強い。昨年、横浜市の中田宏市長は「MM21の再開発のためには、財政支援や税の優遇措置などあらゆる支援をする」と言及、MM21地区の再開発に積極的に取り組む考えを明らかにした。早速、市長に陳情を行つた。

「これまでの施設は、二十メートルも掘れば、岩盤が出てくるが、MM21の予定地は五十メー

トル掘らないと岩盤が出てこないので、基礎工事が五千万円ほどコスト高になる。ついては五年間、固定資産税を半額にしてもらえないか」とお願いに上がったが、これはそう簡単にはいかない。

ものはついでと「後で土地の価格が下がつたら、その分を引いてくれるか」と試しに交渉してみると、さすがに「それは無理だ」と言われたが。

二〇〇四年二月、横浜駅と元町・中華街を結ぶ地下鉄みなとみらい線が開通した。みなとみらい線は東横線と相互乗り入れを行つており、東横線沿線の住民も乗り換えなしでMM地区を訪れることが出来る。横浜観光のメッカ、中華街と直結したことも考えれば、集客力の大幅なアップが見込める。

第八章 飽くなき挑戦——MM21に大型温泉総合レジャー施設



◎沼津・湯河原温泉 万葉の湯



◎伊豆長岡温泉 ホテル・ニュー八景園



◎旭川高砂台 万葉俱楽部



◎日本ジャンボー 泉事業所

高橋 弘 (たかはし・ひろし)

1935年静岡県熱海市生まれ。

1954年県立三島南高校商業科卒業後、家業の高橋酒店の仕事に従事。1957年8月アルプス写真を創業。

1960年日本ジャンパーを設立し、代表取締役社長に就任。写真のDPE事業で独立系最大手に育て上げる。

1991年7月ジャスダックに上場。

1997年温泉施設「万葉の湯」を手がける万葉俱楽部の代表取締役に、1999年日本ジャンパー会長に就任。

目下、横浜・みなとみらい21地区に建設中の「万葉の湯」の2005年6月の開業にむけて新たな情熱を燃やしている。

勝者と敗者の分かれ道

2004年6月29日 第1刷発行

著 者 高 橋 弘
発行者 渡 部 周

ISBN4-7667-8303-4

発行所 株式会社 経 済 界

〒105-0001 東京都港区虎ノ門 2-6-4

出版部 ☎ 03(3503)1213

販売部 ☎ 03(3503)1212

振 替 00130-8-160266

©Hiroshi Takahashi 2004 印刷／製本 中央精版印刷株
Printed in Japan