

## 産業振興・働き方改革調査特別委員会会議記録

産業振興・働き方改革調査特別委員長 川村 伸浩

1 日時

平成 30 年 8 月 2 日（木曜日）

午前 10 時 3 分開会、午前 11 時 54 分散会

2 場所

第 1 委員会室

3 出席委員

川村伸浩委員長、柳村一副委員長、高橋元委員、軽石義則委員、千葉進委員、福井せいじ委員、神崎浩之委員、工藤勝博委員、五日市王委員、小西和子委員、臼澤勉委員

4 欠席委員

なし

5 事務局職員

日向担当書記、滝澤担当書記

6 説明のため出席した者

株式会社吉原精工 会長 吉原 博 氏

7 一般傍聴者

なし

8 会議に付した事件

(1) 調査

町工場の全社員が残業ゼロで年収 600 万円以上もらえる理由～そこに至ったユニーク経営とは～について

(2) その他

次回の委員会運営について

9 議事の内容

○川村伸浩委員長 ただいまから産業振興・働き方改革調査特別委員会を開会いたします。

これより本日の会議を開きます。本日は、お手元に配付いたしております日程のとおり、町工場の全社員が残業ゼロで年収 600 万円以上もらえる理由、そこに至ったユニーク経営とは、について調査を行いたいと思います。

本日は、講師として、神奈川県綾瀬市から株式会社吉原精工会長、吉原博様をお招きいたしておりますので、御紹介いたします。

○吉原博参考人 よろしくお願ひいたします。

○川村伸浩委員長 吉原様の御略歴につきましては、お手元に配付している資料のとおり

です。

本日は、町工場の全社員が残業ゼロで年収 600 万円以上もらえる理由、そこに至ったユニーク経営とは、と題しまして、これまでの職歴や時代時代の会社の状況などを踏まえ、現在の経営に至った経緯などについて、お話をいただくことになっております。

吉原様におかれましては御多忙のところ、このたびの御講演をお引き受けいただき、まことにありがとうございます。また、遠方からおいでをいただきまして、改めて感謝を申し上げます。

これから講師のお話をいただくことといたしますが、後ほど吉原様を交えての質疑、意見交換の時間を設けておりますので、御了承願いたいと思います。

それでは、吉原様、よろしく願いいたします。

○吉原博参考人 神奈川県から参りました株式会社吉原精工会長の吉原です。よろしくお願い致します。

私が書いた本の内容を資料に書き込んでおります。盛りだくさんな内容になっておりますので、どんどん話していきます。もし詳しくお知りになりたかったら本を買ってください。よろしくお願い致します。

まず、何で社員 7 人の小さな町工場がここまで大きく騒がれたか、その経過を御説明いたします。私は神奈川県中小企業家同友会に入っております、ある日そこに厚生労働省から過重労働解消のためのセミナーパンフレットに掲載する事例の募集があったのです。そのときに暇だったので、過去にこのぐらい残業時間を削減しましたということをつらつら書きましたら、全国 6 社のうちの 1 社に選ばれてそれに載ってしまいました。それを見た綾瀬市役所の職員の方が、これは綾瀬市を PR するのにすばらしいいい機会だと思ったようです。綾瀬市は神奈川県の中では小さい、人口 8 万 4,000 人くらいの市です。しかし、市としては工場の数が意外と多く、横浜市、川崎市、相模原市に続いて 4 番目です。全国的に見ても、47 番目くらいです。ですから、これを機会に、企業誘致とか、その辺を綾瀬市役所がもくろんで、いろいろなところに PR を始めました。

そして、最初に日刊工業新聞の記者の方を連れてきて、そこでいろいろ聞かれました。社長の夢は何ですかと聞かれたので、週休 3 日制かなとぼそっと言ったら、記事の右側に大きく載って、後々まで尾を引いています。そして、その日のうちに日刊工業新聞の電子版に載りまして、翌日にはヤフーニュースに載ってしまったのです。これがもうすばらしい破壊力で、ここから全てががらりと変わりました。いいねが 1 万 2,000 件を超えました。いろいろなコメントがありまして、それも 1,000 件を超えて、一時は話題となりトレンド入りしました。

その中で、今年の 3 月のことです。各テレビ局から取材の依頼がありましたが、結果的には全部断ったのです。私自身が歯の治療を始めようとしていたところで、治療前で動画に出るのがみっともないからということで断りました。そうしたら、NHK だけが再度美人ディレクターを送り込んできまして、美人に弱いので、3 日目くらいにはいいですよと返事

をしました。NHKのおはよう日本で5分くらいで紹介されまして、会社の内容も雰囲気もわかると思うので、ちょっと見てください。

(ビデオ放映)

○吉原博参考人 この中で、キャスターの方が経営者の覚悟と言っていますが、実際、私にはそんな覚悟といえるようなものはありません。まずは、気楽にやってみる。何かこれをやりたいなと思ったら気楽にやってみる。やってダメだったらもとに戻す、この繰り返しです。ですから、やってみて、あっ、うまくいったということで残っているのが今の会社の体制です。ダメなものも結構ありました。それはまたお話しいたします。

資料の1番、2番、3番です。このあたりは時間がないので、省きます。

残業ゼロになった過程を年度別に説明していきます。1980年に30歳で機械1台から1人で独立しました。バブル景気に向かっていった時代です。このころは、超ブラック企業の状態です。そして、若い人はそこら辺の雰囲気が余りわからないと思うので、こんなCMも用意しました。

(ビデオ放映)

○吉原博参考人 24時間戦えますか、今だったら大炎上しそうなCMだと思います。こういう雰囲気の中でやっておりました。

そして、工業高校の電気科を卒業した私です。ですから経営について何も学んでいない、そのことに気がついて独立してから10年後に中小企業家同友会に入りますが、最初のころは、今まで勤めていた会社はこうやっていた、ほかのところはみんなこうやっていたなとか、その辺のまねもして、問題がありながらもやっておりました。

そして、バブルのころになりますと、今よりももっとひどかったと思うのですが、人手不足です。特に、きつい、汚い、危険の3Kで若い人が入ってこないということがありました。それで若い人を呼ぶにはどうしたらいいかということで、少しずつ働き方改革を始めました。まず、急にきょうは残業しろ、休みの日に出勤しろ、このようなことを言わないように、残業の曜日と時間を指定した。ですから、友達と遊びに行くとかプライベートなことはそれを避ければいようにしております。あと、残業を固定したため、毎月同じ残業時間になりましたので、残業代を給与に組み込んだ。ですから、年俸制に近い形になっております。週休2日制、年3回の8連休をここから開始しております。結果、ほかの会社が若手を集められない中で、若手を中心に社員数20名ぐらいまで、一応ふやしていききました。

1995年、バブル崩壊です。そして1回目の倒産危機。このときは、20人ぐらいた社員をリストラしなければいけなくなりました。やっぱり一番大きいのは人件費です。三、四人ずつ、半年ごとに分けて少しずつ景気の動向を見ながら減らしていき、午後10時まで固定していた残業を、仕事が少ないので午後8時まで短縮しております。

そして、ITバブルの崩壊により、2回目の倒産危機です。もうリストラはできない、したくないのです。前回かなり恨まれましたので、トラウマになったのです。ここまで人

数を落としたのだから、もうリストラはしない、それでも仕事は少ないので、午後8時までとしていた残業を午後7時まで短縮しております。

3回目の倒産危機、リーマンショックです。このとき、カレンダーの発注をする時期だったのですが、11月末ぐらいに納品されたときには会社がないのではないかなと思ながらも発注をかけた記憶があります。それでも、リストラはしない。社員を集めまして、昇給とか賞与は当分ないよ。全員の給料を一律30万円にするから、それでもついてこられるのであったならば会社についてきてほしい。それで生活がうまくいかなければ、ほかの会社で雇ってくれるところがあれば移っていいですよという話をしたら、一応は全員がついてくることになりました。そのときに、社員から一言あったのです。金がないなら時間をくれと言われたのです。午後7時までの残業は普通だろうと思っていたので、それをなくすということは全然頭になかったのですが、金がないなら時間をくれと言われ、そうだな、リーマンショックもちょっと先が見えないし、何とかなるかなと思ひ、そして、社員の動きを見れば、無駄も多いし、少しずつ変えていけば、2時間ぐらい短縮できるかなということで、残業ゼロをそこで宣言して確立しております。

2011年、V字回復です。定時の時間内での合理化を追求した成果で業績回復です。それで社員へ利益を早期に還元しなければいけないと考えました。給料をどんと下げましたので、またどんと戻す。ボーナス100万円、これを払うのが夢だったのです。ですから、その辺もできるようになったので、ボーナスを100万円支給して、現在まで続けております。うちの場合は、6月決算で、冬のボーナスまではまだ半年あるので、税込み100万円にしております。そして、夏のボーナスは先月社員に払いましたが、払える経営状態であれば手取りで帯封つきで100万円渡しております。今回もお渡ししました。6月の10日ですか、給料日と給料日の間の日に渡しております。夏のボーナスが6月10日で結構早い支給だろうなと思っていましたら、うちは6月1日にもう払ったよというほかの会社の社長がいました。

あと、現場を見ているようで見ていなかった自分がいたのです。社員が20人くらいになって、経営幹部に全部任せていたのです。ピラミッド型組織表をつくって、一番頂点に自分がいる。部長だとか、課長まではいなかったのですが、そういうふうにして組織図をつくって楽しんでた時代でした。ですから、現場を見直したときに、ごちゃごちゃになっていた。そういうことがありまして、資料の5に1番から7番まで問題点をあげたのですが、一言でまとめると、だめな社員ほど自覚がなく変化を嫌う。プライドだけは非常に高い。これをどうやって変えていくのかと考えました。技術を余り持っていないのだけれども、勤続年数が長いからとか、最初に入ったからとか、その辺でプライドがすごく高い。新しく後から入ってきた人のほうが技術的には上なのですが、プライドだけは非常に高い社員が現場をおかしくしてしまっているということがあったのです。あとは、先に入ってきた人、後から入ってきた人で師弟関係が生まれるのです。ですから、教えてもらったほうは、多分一生上に行けないだろうという雰囲気職場でした。あとは、本人のスキル不

足、上司の指示不足による無駄な待機時間。うちの会社は、1,500万円から3,000万円ぐらいの機械が1台あるとすると、そこにお客様からいろんな仕事をもらって、お客様から支給された品物を乗せて、加工して、またお客様に返す。機械が1時間動いていくらという請求の仕方です。仕事をしておりますから、機械がとまると売上げがゼロになってしまうのです。1時間でもあいてしまうと、2,000円、3,000円のマイナスになってしまう。そういうことで非常に無駄な待機時間が多かったということを記憶しております。

次に資料の6です。サラリーマンを10年間やっていたのですが、そのときに嫌だと思っていたことがありました。無意味な残業です。部下は頑張りを見せるために、仕事がなくとも仕事をしているふりをしながら残業する。あるいは残業代が欲しい。そして、上司は、部下が残っているから帰れない。だから、残業する。そういうことが多々見られました。

あと無意味な会議です。結論が決まっているのであろう会議に仕方がなく参加、結果的には結論が決まっていますので、そのとおりになってしまいます。それも嫌でした。しかも、勤務時間後に行きます。もう今から40年ぐらい前の話なので、残業代はもちろんつかない。2番目に移った会社では、みんなが出てくる前に幹部だけ1時間早く出勤して会議をする。これも手当が出ないし、朝の眠たい時間に1時間早く起きるのかよということで、本当に嫌で仕方がなかったです。そういう無意味なことがいっぱいありました。5月の連休あたりで、ここを2日くらい休ませてくれれば、つながって10連休とか8連休になるのに、何で使わせてくれないのみたいな、そういう嫌な思いを自分ではさせないと決めております。ですから、無意味な会議はやっておりません。過去に会議をやったのは5回です。それも定時間内でやっております。

そして、あとは朝礼もやっておりません。どうやって伝達事項を伝えているのかと聞かれるのですが、その場合はお昼をみんなで食べますので、そのときに一言、あしたからこれやるよとか、来月からこういうふうに変えていくからと言っています。ですから、ものの1分もかからない。現場でトラブルやミスがあった場合は、みんなちょっと集まってと言って集まってもらって、そこで今回こういう不良品をつくってしまった。ここを確認すれば多分防げただろう。次からはその辺に気をつけてくださいと注意して、解散しますので、多分3分もかかっていないと思います。これをその都度やっている。ですから、あえて会議のための時間と場所を設けて、何か資料をつくってとか、そういうことはやっておりません。

過去3回倒産危機がありましたが、どうやって乗り越えたのかということを一言で言うと、バブル崩壊後は出ていくお金を削っております。いろいろな雑誌、新聞、会費、このあたりを最低限まで減らしました。意外とつき合いでとっていた新聞だとか、スポーツ新聞とか、いろんなものがありまして、最終的に残したのが地域との兼ね合いがある商工会、そして経営を学んでいる同友会、あと法人会の会費です。

そして、IT不況、リーマンショックは入ってくるお金をふやそうということで、売上げの拡大をやっております。一番効果があったのは、FAXDM（ファクシミリによる

ダイレクトメール) です。リーマンショックの後ですか、よく新宿あたりから、無担保、無保証人で500万円貸しますとか、そういういかがわしいFAXがいっぱい入ってきました。FAXDMを代行してくれる会社があることを知って、これを使えないかなということで、資料を取り寄せていろいろ検討したところ、おもしろそうだとになりました。1社10円で送れるのです。リーマンショックのときだったので、不況の根が深いので何社ぐらいに送ろうかということがありました。職業別の企業の一覧がありまして、多分ここはうちのお客様になるであろうというところをチェックしていくのです。都道府県を入れましたら、全国で11万6,000社になった。掛ける10円で、116万円ぐらいになるのですが、100万円にまけてもらって、そして100万円をそこにつぎ込んでいくのですが、その100万円も金融機関から、これが最後の融資ですよと言われた500万円のうちの100万円です。それをつぎ込まずに黙っていたら、多分また3カ月ぐらいしたら借入れが発生したのではないかと思っております。

そして、1年後です。FAXDMが非常に功を奏しまして、チェックした11万6,000社のうち、まず半分の5万社ぐらいに送りました。そうしたら即効果があって、翌日から電話は鳴りっ放し、FAXは出放しという状況が続きまして、約1年後に計算してみたら、1,000万円を超える金額の加工をして、いまだにリピートオーダーとして続いております。

まずは、やってみる。やってダメならやめる。その中でやめた事例、これをお話いたします。佐川急便は、みんな一生懸命頑張って走り回っています。何でそんなに頑張っているのかということを営業所に聞いたら、事業所の中でグループごとに分けていると。そして、グループ競争をやって、そこで1位から3位ぐらいまでは報奨金が出る。ですから、同じグループの仲間と譲り合い、助け合いながら、売り上げを伸ばして、報奨金をみんなで分けているのだということでした。だから、頑張っているのだと聞いたのです。うちでもAグループとかBグループ、Cグループに分けていましたので、ああ、いいなと思って取り入れたのです。そうしたら、仕事をたくさんこなす、効率化とかをせずに加工単価を上げてしまったのです。今まで1万円で納入した品物を1万3,000円で納入して売り上げを上げていたということが途中でわかりました。お客様に、このところちょっと価格が高くないかと言われて計算してみたら、高かった。何が原因か考えたら、そうか、報奨金の制度がまずいのだということで、半年ぐらい続けたのですが、結果的にはお客様のためにならないのでやめております。

それから、社員旅行です。最後に行った社員旅行、親睦会でみんな和気あいあいとやって、帰ったらまたみんな一緒になって頑張ろうというのが趣旨ですが、酔っ払った男同士が殴り合いのけんかを始めたのです。親睦会なのにとんでもないことです。恨みを残して帰ることになりましたので、これを最後に社員旅行をやめました。そして、プライベートな行事もやらない。バーベキューだとか忘年会、飲み会、そういうことを全部やめると宣言してやめております。

あとは、ほかの人から勧められた中で、自動販売機で清涼飲料水を売るともうかるとい

うことがありまして、10万円で中古の自動販売機を買いました。中に入れる飲料水は現金問屋に現金を持っていけば、例えばコカ・コーラだったら1本40円ぐらいで買える。それを100円以上で売るのでからもうかると言われて、自動販売機を10台までふやしたのです。何もなければもうかります。けれども、いたずらされて、1回の修理代が5万円だ何万円だとなってくると、一遍に利益が吹っ飛んでしまうのです。そういうことがたびたび発生するようになって困っていたところ、経営者の仲間から、おまえ何やっているのだと。そんな百円玉をちゃらちゃらと、そんなところで金を稼ぐなど。社長が動くのであれば、もっと付加価値の高い仕事をしろと注意を受けまして、ああ、それもそうだとやめました。

あと、最初のころ、ワイヤーカット以外にももう一つ柱を持つということ、レーザーカットの加工機を入れていたのです。最初のころはもうかっていましたが、2年たつと3年たつと、新型の加工機が出てくるのです。新型は加工スピードが倍速い。また、1年ぐらいたつと、また新型が出て倍速いというふうに最新型の機械と古い機械を持っている会社では競争にならないのです。特にうちの場合は、ワイヤーカットして、そのまま納めて商売していましたので、なおさら競争力がない。多分今生き残って一生懸命やっている会社は、さらに穴をあけたり、曲げたり、メッキをしたり、箱物をつくったり、塗装したりして付加価値をつけているところみたいです。ですから、レーザーカットの加工機を入れるのはちょっと早過ぎたなと思います。今の製造業を見ると、何年か前から3Dプリンタが結構騒がれていますが、どんどん新型がでていく状況ではないかと思えます。ですから、いろいろと販路を開拓したり、どこまで利用できるかを一生懸命やっていますので、その辺が落ちついたころ、あと3年か5年ぐらい後に買えば、今よりも10倍速いスピードで勝負できると思うのです。勝負はそのころではないかなと。今は、まだ早過ぎるのではないかという感じはします。

あと、レーザーカットのCAD/CAM装置で、文字だけ塗るというものがありましたので、取り外しのできる自動車用看板をつくって売ってました。これに関しては、非常に広告宣伝費をかけて一生懸命やっていました。本業であるレーザーとワイヤーカットの加工のパンフレットは白黒でコピーしてそのまま配っていましたが、新しく始めた看板制作はいろんな種類のカラー版をつくりまして、100万円ぐらいパンフレットにお金をかけたのですが、よく考えたら、意外と看板というものは一回売ってしまうとリピートオーダーがないのです。これは営業する割には意外ともうからないと感じたのでやめて、やっぱり本業の立派なパンフレットをつくらうということで、ワイヤーカット加工のパンフレットをカラーにして、ここからまた本業に戻っていくことになります。

結果的にいろいろなことをやったのですが、何でそのようにいろいろなことをやったかという、本業に飽きていたのです。その目を覚ましてくれたのがこれらのCMです。ちょっと見てください。

(ビデオ放映)

○吉原博参考人 これらのCMに出てくる会社はまちの古本屋とか、まちの板金屋、まち

の印刷屋、まちの水道屋なのです。これらの会社は何でテレビでCMしているのかということにちょっと驚きがあったのです。こういう業種は、地元の狭い範囲で営業しているのではないかと思っていたのが、全国展開しているのです。これはちょっとすごいなとびっくりしました。ですから、ワイヤーカットもまだまだうちは掘り込んでいないのではないかと思いました。全国展開とまではいかななくても、そこまでの意気込みで何かやろうとしたときに、どう会社が変わっていくかということに気づかされたCMです。

そして、全11万6,000社にFAXDMを送ったのですが、うちが今取引している会社は全国で500社です。そうすると、うちのシェアは0.5%なのです。ですから、もうやり尽くした、もう営業のしようがない、これ以上大きく伸びないとか悩んでいた部分もあったのですが、実際は99.5%が未開拓で残っていたという結果が出ております。ですから、よく経営者の集まりのセミナーで、お宅の会社の市場占有率を計算してみてください。もう壁だとか何か言っているだろうけれども、多分お宅の市場シェアは0.00がつくぐらいのパーセントではないかと思うよ。だから、やりようによってはまだまだ深く掘り下げられる可能性があるから、その辺をやったらどうですかと言っております。

そして、何をやるにしても、会社を変えるにしても金が要るのです。お金がない。何でないか。仕事をしていないからない。何で仕事をしていないかといったならば、問い合わせとか見積もりの依頼も来ない。何で来ないかといったら、自社を知ってもらえていないから来ないのです。ですから、営業戦略しかないここで位置づけております。

そして、このCMでまた気づかされました。

(ビデオ放映)

○吉原博参考人 年末になると、テレビやラジオで近所の神社のCMが流れるのです。川崎大師も商売繁盛のお札を売っておりますが、その神様だって営業しているのだなどこのCMを捉えたのです。ですから、小さな町工場あたりは、神様以上にもっと営業しなければいけないだろうと考えております。本当にここから先は頭の中で99%営業、営業、営業、営業すればお金がもうかると考えて進むきっかけになったものです。

過去にうちの会社をやめて、技術もお客も持って、近場で同じ商売を始めた社員が4人いました。ライバルになったのですが、そのうちの3人は、現時点で既に潰れて、1社しか残っていない。このときは加工担当者だったので、持っていかれたお客の数が少なく済んだのですが、あるとき、もし営業担当者がやめて顧客リストとともにお客様を持っていったら、根こそぎとられていくなという心配があって、非常に恐怖心を持ったのです。ですから、人を使う営業は、もうやめようと考えました。人を1人使うと、車代とか、燃料代、いろんなことを考えると800万円以上のお金を使うのです。うちの場合、多いときには営業担当が3人いましたが、1人分の800万円を町工場の広告宣伝費に使おうとすれば、何かすごいことができるのではないかということに気づきまして、人を使わない営業にお金をかけるようにしました。外回りの営業をゼロにして、まず手紙で営業した。そして、封筒よりもはがきのほうが安いということで、はがきで営業しております。

それから、見本市です。東京のビッグサイトの大手が出るところに出しております。パシフィコ横浜でも毎年やりますが、しょせんは地方です。地方でやる見本市に、大手の発注担当者は来ません。ですから、同じことをやるのであれば、お金がかかっても東京ビッグサイトでやるほうがはるかに効果は大きいです。ここで知り合った重量メーカーとはいまだに取引が続いております。

ここから、ホームページでの営業に移っていきます。やっぱりホームページが最大の営業ツールだろうと考えました。わがママが言えるのです。こっちから訪問して行って仕事を下さいと行って、ああ、それはできません、これもできませんというわけにはいかないです。ただ、うちはこういうことができますよということを言えるのがホームページなのです。ですから、自分のところの一番もうかっている得意な仕事だけをホームページに載せるということを心がけてやるようにしております。何でもやりますよというホームページが結構ありますが、世の中みんながそっぽ向くような仕事しか来ない。ですから、自分のところの一番稼げる得意なものだけを載せる、そういうふうにホームページはつくるようにしております。

一番最初にホームページをつくらうとしたときに、いろんな同業者、製造業のホームページのいいとこ取りをしようと思って一生懸命集めて行って、さあつくらうかと思ったときに、はたと気がついたのです。それらのホームページは全部威張っていたのです。どうだこの設備、どうだこの建物と言って、威張っているように見えて、本当に仕事を欲しいのかと思われてしまうと感じました。ですから、仕事を求めるためにホームページをつかったのだと見えるように変えております。これがうちのホームページの一番最初の画面です。鉄アンカーとか、そういう金属を扱っているので、なるべくやわらかくしようとやっております。あと、大学生とか高校生に無料で加工をやってアンケートをとったのですが、何でうちを選んだのかというところで、一番多かったのが安心して気軽に頼める会社だと感じたから頼みましたという回答だったので、それを途中から大きく入れております。そして、ホームページの画面右上のほうに、ごめんなさいとあります。このごめんなさいの内容は、画面のとおり、注意点などを書いてあります。ですから、本当にうち会社の中でもうからない、将来性がない、大変だという仕事は全部やらないようにうたっていますので、今取引している会社は、この辺を全部了解してもらっております。接待とかバックマージンを出さないの、逆に小さな町工場の社長からは信頼されています。

あと、無理な仕事を断れないのはなぜかです。これは、大きな取引先の会社が二、三社しかないから断れないのです。それを蹴ってしまうと、もう売り上げが半分以上飛んでしまう。ですから、何か理不尽なことを言われる。今度土曜日日曜日にかけてやってこいとか、あるいはこの値段でやれとか。それでも昔は、この前は悪かったね、次の取引では面倒見るからということもあったのですが、今はそういうこともない。ですから、その辺はお互いシビアにやっていかなければいけないのではないかと考えております。1社の依存度を低くするというを考えております。あと同じ1時間機械を動かすのであれば、付

加価値の高い仕事に移行していくことを心がけております。

今後の営業戦略ですが、SNSを使ってホームページに誘導したいと考えております。ホームページ自身が待つ営業で、何も発信しないので、発信するSNSで攻めていって、最終的にはホームページを見てというふうに進めていけばいいのではないかと今後のことを考えております。

いろんな経営のやり方について、私自身が途中で気がついたことがあります。これはほかのところをやっているとか、今まで勤めていた会社ではこうやっていた、本を読むとそういうふうには書いてあるということがありましたが、結果的にはそれらの経営理論は間違っていたのではないかと思います。経営学を学んでいないので何とも言えないのですが、全て経営者目線でできているのです。ですから、これで社員がついてくるのか、やっぱりついて来ないのではないかと気がつきまして、これを変えていこうと思いました。リーマンショックのときに一度潰れたと思って、最後同じ潰れるのだったら好きなことをやって潰れてみようと考えまして、経営者目線からキーワードを変えて、社員目線から組み立てたらどうなのだろうと。おもしろいのではないかなと考えまして、そこからいろんなことを再構築しております。

ちょっと前に、横浜市の経営者の方100人に残業をゼロにしろと言ったときに、各講義が終わった後、10グループぐらいに分かれてグループ討論をやって、結果的に残業ゼロにできますかということについては、全グループからできないと言われたのです。ですから、ちょっと例題をつくりました。8時から17時が定時で、2時間残業。これを減らしていく方法です。残業代は8万円です。まず、残業代8万円を給料に組み込む、これから始めてもらいたいのです。そうしないと、社員が効率化して残業時間を減らしたときに、残業代が減る、結果的には自分の収入が減ることになるので、絶対乗ってこないと思うのです。ですから、給与は減らないから、知恵を出せというふうに社員を取り込んでいく。そしてまた、経営者側も、お金払っていますから、一生懸命やらないと大損するのです。そういうことで、経営者と社員が一緒になってうまく取り組めるのではないかと考えております。

最初は19時までの残業を20分短縮して、18時40分で終わってもらおう。これは、8時間プラス2時間残業ですので10時間働きます。10時間のうちの20分短縮ならいいだろうというふうにまずやってほしいと考えております。例えば、ちょっと友達と会いたいから、あした定時で帰りたい。そういうときに、きょうのうちから、あしたはあれだけ仕事が残っているの、こういう順番でこうやって進めようと考えます。朝一番から効率よく、さぼることなくぼんぼんこなして、結果的には午後5時に帰る。普通だったら残業をやってまだ終わらないぐらいの量をこなす。それをうちの場合は毎日やろうとって呼びかけております。ですから、20分短縮が影響して半年後の業績で売り上げが落ちるということがなければまた20分短縮していく。そして、売り上げが下がればちょっと現状維持か、もう1回社員と何が原因だったかということで話し合ってもらおう。20分短縮を半年ごとに6

回繰り返す、そうすれば3年後には残業ゼロになります。こういうふうにして残業ゼロを目指しませんかと話しております。

あとは、お客様への対応があるので定時で帰れないという会社は、普通どおり出てくる人と、例えば午後1番から出るか、あるいは午前11時から出る、その2つのグループに分けて、営業時間の範囲を長くするというのも一つの手だと思います。ですから、いろいろな方法があるので、ぜひその辺は最初からできないと決めつけずに、1回トライしてほしいと思っております。

社員は残業ありきだと仕事が遅くなるのです。きょうは午後10時まで残業だからといって、午後10時までのスケジュールを組むのです。定時間内で10できる仕事を残業時間まで延ばして10やってしまうのです。これでは、非常に効率が悪いです。けれども、残業はない、会社は5時で終わるが仕事はこれだけあるのだとなれば、効率よく働くようになります。資料の13に1番から7番まで、変わっていい点をあげています。その中で、会社としては、今まで10時間かかっていたのが8時間でできてしまった。そうすれば、時間単価2,000円で2万円かかっていた仕事が、1万6,000円のできる。そこでお客様に次から1万7,000円でいいですよという、非常に喜ぶ。コストダウンになったといって、また仕事がある。仕事があれば、また効率よく順番を並べて、機械が非常に効率よく動いて稼いでくれる。本当にいい循環が生まれました。

あとボーナス、給与の支給自論です。給与は、年齢にかかわらず、能力で判断しております。ですから、後から入ってきた人が非常に高い能力を発揮して、前の人を飛び越えてしまったといった場合、どんどん給料を上げております。これは何でかということ、よくほかの会社の社長から、今度新しく入ったA君が非常に優秀なのだ。最終的には工場長にしたい、経営幹部にしたいぐらいの人材が入ってきたという話を聞くのです。3年後ぐらいに、あの人どうなったと聞いたら、いや、一人前になった途端にやめてしまったと言うのです。何でと聞いたら、意外と給与をアップしていないのです。前の人との兼ね合いがあるから、そうそう上げられないという話をするのです。けれども、将来工場長とか経営幹部になる人です。その人を失ったほうが、よっぽどまずいのではないかなと考えております。ですから、うちの場合は能力主義です。だから、年功序列型賃金制度は廃止しました。

あと、ボーナスは、利益の半分を社員数で等分する。これは、頑張ったということに関しては新人が頑張ったのと、ベテランが頑張ったのと一緒だろうと。ですから、利益が出たら、その半分を社員の数の7で割って、それがボーナスになるということにしています。托卵という言葉があるのですが、カッコウがほかの鳥の巣に卵を産んで、前からあった卵よりも早く雛がかえって、そしてそこにあった卵を蹴落とすのです。そして、自分だけが餌にありついて大きくなって飛び立っていく。これは、教えられているわけでも何でもありません。学校があるわけではないし、卵からかえってすぐやってしまうのです。ということは、DNAの中に組み込まれているのだらうと思っております。それは人間にもある。で

すから、いじめだとか派閥、出世争い、同僚を蹴落とすとか落とし込める、いろんな部分があると思うのです。それを、ゼロにはできないだろうと思うのですが、少なくともはできるのではないかということで、ボーナスを全員一律で渡すようになってから、それがなくなったのです。何でかといったら、新人が覚えずにとろとろ仕事していると、結果的には自分たちに返ってくるのです。けれども、その人にみんなで技術を教え込んで早く一人前にすれば、また利益が上がる。上がれば、またボーナスとして半年後に返ってくる。そうなると、いじめないです。全員が親切に教えております。

今、ボーナスは100万円ですが、過去最高は50万円でした。勤続年数が長い社員が、一律にしなかったら自分は80万円ぐらいもらっていたのではないかと新人に文句をいうことを防止するために、100万円にこだわりました。ですから、年末は、まだ半年先があるので、税込み100万円。実質、70万円前後になる。70万円前後ではインパクトがないと思っていたのです。何とか帯封で渡したいという希望があって、そしてそれがかなえられるようになった。ボーナスだといって100万円を出してみせると、最初のころ社員はびっくりしました。ボーナスを支給するときに、あなたここが悪いですよ、あそこが悪いですよ、ここ直してくださいねと話をして渡すのですが、1回目はずっとその札束を見て動かなかったので、私の言っていたことは多分頭の中に入っていなかったと思います。2年目から、非常に売り上げにも効果を上げております。税金の分があるので、140万円前後の支給にしないと、結果的には手取りで100万円にならないです。

そして、せっかく一律にしたから、ちょっと社員の肩書きも一律にしたらどうかと考えました。ピラミッド型組織表をなくしてみようと考えたのです。何でこれをやったかという、上の者は、例えばごみが落ちている、ごみ箱がいっぱいになった、あそこが汚い、といういろんな雑用仕事を下の者がやるものだと思っているのです。けれども、下の者は忙しい、やっている暇がない。ですから、誰かがやらなければいけないといったときには、手があいている人がやる。全員一律だということにしました。そして、全員に部長の名刺を配りました。全員一律、その中であいている人が声をかけ合って機械のメンテナンスとか、いろんなことをやっていく。何とかさん、あれやっておいてとか、そういうふうな上下関係をなくしたら、非常に効率よく働くようになっております。あとは、ブランド力のない町工場です。これがソニー株式会社に勤めていますとかだったら、子供も胸を張れると思うのですが、そうではない。けれども、全員部長にすれば、子供に役職を聞かれても、お父さんは部長だと言えるのです。そうすると、子供、あるいは奥さんもちょっと鼻が高いのではないかと思います。これにかかる費用は、名刺に部長と入れるだけですから、非常にコストパフォーマンスはよかったと思っております。

あとは、資料の17の表は、社員がお茶を飲みに来たときに、給湯室みたいなのところがあるのですが、そこに掲示している表です。表の左側は、1年ごとの数値です。そして、右側が今期です。うちは6月決算なので、7月から始まって7月の売り上げは854万円、単位は万円です。プラスが270万円になって、トータルは270万円のプラスです。8月の売

り上げが 1,178 万円、360 万円のプラス、これが累積されていくのです。ですから、ボーナスが近づいてきたらトータルを半分にして、社員の数、7で割る。そうすると、今度はボーナスが幾ら手に入るかということがわかるのです。何でもこういうことをやっているかという、いろんな会社で聞いたこと、自分で体験したことです、ボーナスの時期になって社長が急に言うのです。うちの会社は金がないからボーナスはないよとか。あれだけ忙しい時期もあったのに何で、残業もしていたのに何でと社員は思うのです。けれども、この表に書いておけばマイナスもわかるので表示しております。プラスになればそれでボーナスの額はわかるし、マイナスになって借金額がふえていたら、社長が銀行から借りてきてボーナスを払ったということもわかるのです。そうすれば、社長が無理してボーナスを払ってくれたのだな、次から頑張ろうと社員に思わせるためにも使えると思うのです。

あとは、残業のない会社、残業のある会社です。残業のある会社は、借金の横に1つ枠をつくってもらって、残業代を載せてほしい。よく言われるのが、先月はあれだけ残業をやったのに、売り上げにリンクしていないという経営者がいっぱいいるのです。何でもかということ意外とつかんでいないのではないかと思います。ですから、その辺をつかむためにも入れてほしいと言っています。何かミスが多くてそうなったのか、あるいは仕事量が少なかったのか、あるいは社員が残業代欲しさにだらだらやったのか、それを見きわめるためにぜひ右側にそういうことをつけてほしいと思っております。

あとは、できる社員のノウハウを共有する。全ての社員をプロにしたいと考えています、あの人しかできないとか、名人、達人は要らないのです。ですから、全員をプロにして、仕事が特定の人に偏らないようにしようと全員に一生懸命教え込んでおります。できる人からできない人へどんどんノウハウを移譲していってもらっている。そこで気がついたことが、一言で言うとできる社員は作業をしながら先を読み、次の工程の準備をしながら今の仕事をしているということです。これが自然にできる人とできない人がいるのです。昔、若い人が機械の前にぼっと立っていたのです。どうしたのと聞いたら、もうすぐこれが終わりますのでと言いました。終わるのはわかるのだけれども、次は何やるのと言ったら、測定しますと言うのです。何で測定するのと言ったら、マイクロメーターで測定しますと言うのです。それどこにあるのと言ったら、向こうの棚にありますと言うので、どうせ立っているのなら今のうちに持ってきて横に置いておけ。終わってからとりに行くなと言いました。そして、では測定が終わったらどうするのと言ったら、向こうにあるあの品物を使いますと言うので、今のうちにこっちに持ってきて、それにかかわる治工具有意しておくと、そういうふうに口酸っぱく言っていたことがあります。ですから、先を自然と先を読んで行動できる人とできない人が能力の差にかかわってきております。

うちの場合、年3回、10日間の連続休暇があります。これは、有給休暇を使っています。まず入ってきた新人にも、20日与えます。最初から20日間与える。そして、14日を年3回の10連休に使ってもらっています。そして、6日間は、自由に取得できるように残しています。うちの10連休の仕組みですが、AとBのグループに分かれています。Aは金曜日

から翌々日曜日まで、Bは2日ずらして日曜日から翌々火曜日まで休みます。今は、土日休みが普通なので、月、火、水、木、金、真ん中あたりがお客様に迷惑がかかるであろうところなのですが、この辺も旗日だとかお客様の夏休みが結構絡んでくるので、意外と大きな迷惑がかからずに各自が10連休できております。

NHKの番組、おはよう日本で横浜放送局がつくったのですが、目指すは完全週休3日という言葉が、大々的に放送されました。5分間の放送だったのですが、撮影には非常に時間がかかっております。5日間ぐらいかけて取材しておりました。何でかという、横浜放送局の外注なのです。そうすると、何でこんなにちんたらやっているのかなと思ったら、かかった時間だけNHKから報酬がもらえるというのです。

そういう中で、今度は週休3日制の話題です。今度はNHKの本社から取材に来ました。1日で取材が終わってしまったのです。前より放送時間の長いものが1日で取材が終わったというので、ちょっとびっくりしました。前回の取材のときは全然組織が変わっているのですが、目のつけどころが一緒に似通っているところはありますが、その放送を見てください。

(ビデオ放映)

○吉原博参考人 資料の20の左側が現状のシフトです。A、B、Cのグループがあります。これがもし週休3日になったときはどうなるのだろうと見たときに、今度は日曜日を営業日にできるのです。今まで休みだった日曜日が動かせるようになって、なおかつ夜の部に、また3つグループができる。そうすれば、今ワイヤーカットの加工機が12台ありますが、それが24台になったのと同じぐらいの効果が生まれるのです。それに対して人数的には大してふえないので、非常に利益がでます。利益が大きいということは、お客様にコストダウンすると、うちが望むような仕事が簡単に全国からとれるのではないかと考えております。プライベートな時間がふえる。優秀な人材の確保につながるだろうと。夜中の8時間労働を固定にして、そこだけ働いてくださいとしますので、人をとりやすくなるのではないかと考えております。

時間に余裕が生まれると、効率化を考える時間がふえるのです。過去にもベストなアイデアは、意外と会議室とか現場では生まれていないです。IPS細胞でノーベル賞をとった山中さんの最初のひらめきはお風呂の中だったというのです。研究室でも会議室でもないのです。ですから、プライベートな時間を与えると、社員は一生懸命考えてくれるのです。あしたやるあの仕事はどうやってやろうとか、こういう治具つくろうか、こういう便利なものをつくろうとか、いろんなことを考えてくれますので、非常にプラスになるのではないかと考えております。毎日残業、なおかつ休日出勤だったら、帰ってから会社のことを考えたくないというのは普通だと思うのです。社員も喜ぶ、会社も喜ぶ、お客様も喜ぶ。結果的には、これが三方よしだと。三方よしということは、これを進めるべきだと。誰も損をしないと考えて、これは今最優先で取り組んでおります。ですから、休みをふやす、残業時間を減らす、イコール営業利益が減るみたいに思っているのは、間違いで

す。本当に社員のやる気を出せば、その辺は大きく変わっていきます。

私は最初のころ、富士山が見える小高い丘の上に工場を建てるということが夢でした。仕事の合間にぱっと振り返ると富士山が見える。また気分をよくして仕事に打ち込める、そういうふうになっていて、ですからどんどん宅配便で材料と商品のやりとりをする内容に仕事の主体を変えていったのです。今でも8割の仕事が宅配便で動いております。利益の8割です。そして、2割が地元の神奈川県の中から仕事をもらっている。宅配便の仕事が8割なので、いつでも本拠地を移れるのです。そう思っていて、移ろうと思ったら、社員が家を買っていたのです。これはもう移れないということで、今の場所で何とかやっといこうと考えております。経営計画、あるいは経営指針、これを最初につくって、社員とともに共有していれば、こういうことも起きなかったと反省しています。ですから、経営者の方には、経営指針、経営理念、そして経営計画、10年ビジョン、この辺をぜひ立てて、社員とともに頑張ってくださいと話しております。社員の本音、その辺を考える。給料を上げる、休みふやせ、あとは肩書き、このぐらいしかないのです。ですから、その辺をどうやってうまく組み入れてやっていけばいいのかと考えているのです。

あと、今つくられている経営指針、経営計画は、全て会社が主体になっていることが多いです。経営者目線の考え方が非常に多い。10年ビジョンで、ある会社がつくったものを見せてもらったら、一番最後が自社ビルを建てるだったのです。自社ビルを建てるといわれても、私が社員だったらやる気はでないです。それで社員の誰がもうかるのかということです。ノルマとか、いろんな数値がそこについてくるのですが、誰がもうかるのかといったときに、社長しかもうからないのではないのかということです。意外とそういう経営指針、経営計画をつくっている会社はいっぱいあります。ですから、経営者目線で行くことをやめて、社員目線で行くことをほしい。社員にわがままを全部言わせるのです。年収1,000万円欲しい、夏休みは2週間欲しい、週休3日制にして欲しいとか、残業ゼロとか、全部言わせて、それを一番最後に進めればいいのです。そして、それをかなえるためには、幾ら売り上げて、幾ら利益を出さなければいけないとなる。それを10年後からことしまでに数字をばらまいて持ってきて、社員に頑張ってもらおう。そうすれば社員は、頑張るのは自分たちの望みのため、その部分で頑張れるのです。そして、その中で、社長が頼み込んで、自分の夢として自社ビルを建てることも入れてほしいと言えば、社員は多分オーケーすると思うのです。あと、もう一つ入れてほしいのは、社員の生活もリンクさせてほしい。年度計画のあたりで、例えば海外旅行に行きたい、高級外車を買いたい、結婚したい、マイホームを持ちたい、何年目にそういうことをやるのだということを社員に出してもらって、会社の経営指針、経営計画の横に各自の計画をくっつけてもらおう、リンクしてもらおう。そうやって、今頑張っているのは何のためか、社長の自社ビルのためではなく、自分たちの理想をかなえるために頑張っているのだということがわかるように入れてほしいと思っております。

これは、同友会の中の理念の一つで、普通は応接室とか社長室に飾るのですが、ことし

の1月1日に神奈川同友会の方でおもしろい理念の表現をフェイスブックに上げていたのを見て、正月早々びっくりしてしまったのです。こんなのを上げているのです。ああ、いいなど、これはお客様が見てもスタッフがいても、みんなが何かほっこりするような、笑顔になれるような、そういうものです。

また、同友会の仲間ですが、その人は動画を一人で作る商売をやっている人です。仲よしいので、フェイスブックにおもしろい理念を上げた方のCMをつくってくれたのです。昔はCMといえば、テレビしか知らなくて、大変なことだったのですが、今はそういうプロがいて、簡単につくってくれるのです。これは、ファイン美容室のCMで、お年寄りを大切にしたいということで、お年寄りに、おしゃれしませんかということをしてPRしている美容室でもあります。ちょっとCMを見てください。

(ビデオ放映)

○吉原博参考人 この経営理念は、全てはクリエイトにとりか、格好いいのです。私の会社の経営理念は楽しんでもうけるです。これを1990年に同友会に入った一番最初のときに、会社名、役職、名前、そして好きな言葉を書いて、それを名札がわりにテーブルの前に置くのです。そのときに、私の経営理念を書いて出したら、周りの偉い年配の経営者から、えらく白い目で見られて、嫌な思いをしたことを覚えております。いまだにこんなことを言うときちょっと嫌な目で見られております。

中小企業の経営は社長が頑張らないとやっぱり業績は伸びないのです。ですから、いろんな勉強会に来てもらって、本当に頑張ってほしいと思います。そこで、一生懸命学んで、そして現場にどんどんおろしてほしいと考えております。資料の22に、セミナー参加でよかったアレコレというのが1番から5番までありますが、やっぱりこれです。午後6時半から始まるのですが、当日とても疲れていても義務感で参加するのです。そこでふらふらしながらもしようがなしに参加して、そして二次会まで出て、外に出たときに、えらい元気な自分がいるのです。ああ、何だったのだろうと。あんなに倒れそうだったのに、みんなの顔を見て、いろんなものを学んで、みんなと話し合ったならば、何か元気になってしまったと。ですから、これが一番だと思ふのです。ノウハウを学ぶということもあるのですが、いろんな計画を立てて、ちょっと進まないとか、いろんなジレンマがあったときに、参加して、みんなから元気をもらう。そして、また進めていくということが非常にいいことではないかと思っております。

次に、資料の23にセミナー気を付けて振りやすい罠という項目があります。これは、いろんなところでセミナーを受けて、ノウハウをどんどん、どんどん社長の頭の中にため込みます。しかし、現場におろしていないから、いつまでたっても同じレベルなのです。話すのはうまいのです。本当に頭の中に知識がたまっています。しかし、現場を見るとぐちゃぐちゃなのです。何でかという現場にノウハウをおろしていないのです。ですから、現場にどんどん、どんどんおろしてほしいということを話しております。月2回の気づきがあって10年で240項目が変わる。240項目変われば、とんでもない会社になると思ふの

です。その辺をぜひやってほしいと思っております。

あとは、懇親会では、あの人は立派な人だという人を見つけて、その人の隣に座るのです。そして、いろんな悩みを打ち明けて、そしてアドバイスをもらう。そういうことを私自身がやってきたので、みんなにもやってほしいと思っております。

いろいろな気づきはいろいろなところにあります。ザ・リッツ・カールトン東京、ここは顧客満足度が1番素晴らしいと言われているホテルです。ですから、私自身も非常に興味がありました。1泊12万円の部屋が6万円で泊まれるということがありまして、早速申し込んで、予約できたのが1月4日でした。そして、お正月でいろんな親戚とかと会ったりして、ばたばたして、さあいつだっけと思ったらば、あっ、きのうだったと、忘れてしまっていたのです。クレジットカードでの前払いだったのでいかともう諦めましたが、それでもショックでした。正月早々6万円も赤字になってしまった。ことし1年すごい年になりそうだとちょっと心配していたら10日後ぐらいにホテルから電話があったのです。吉原様、どうされましたか、何月何日宿泊されませんでしたよねという。どきっとしました。これは、うちの家内と一緒に泊まることになっていたのよかったです、もしこれが愛人とだったらばれてしまうのではないかと、ホテルからは絶対こういう連絡は来ないと思っていたのです。けれども、連絡が来ました。ザ・リッツ・カールトン東京の顧客満足度が素晴らしいのは昔から有名です。それを体感したくて、それだけが目的で予約した。けれども、残念ながらお正月で忘れてしまった。前払いだからいいでしょう、ごめんねと終わったら、しばらくしてから連絡が来て、何月何日と何月何日があいいますので、宿泊しませんかということで、びっくりしました。そして、本当に感動したのです。

ですから、この感動を何か商売に生かせないか、自社でも取り入れられないかと考えました。うちの場合はお客様から品物をもって、それを加工してお客様に返す。お客様がその後に追加工でもう1回加工することもあるのですが、ミスをしてしまうときがあるのです。そうすると、また注文があるのです。どうしたの、何で、この前納めたばかりだよねと言うと、いや、ごめん、後工程でミスしたから早くつくってよと言うので、わかりましたと言って、すぐつくってあげて、そこで一言メモを入れて渡します。うちでもよくミスをするときがあるから、そのときはお互いさまだから勘弁してよと。だから、今回の再加工は無料ですとメモを渡すと、お客様は本当に感動して、びっくりして、喜んでくれて、そしていまだに長いつき合いにつながっております。そういうふうにして、ザ・リッツ・カールトン東京から受けた感動を生かしております。

あと、星野リゾートからの気づきです。うちの家内が青森県弘前市出身で、私は、鹿児島県出身、今住んでいるのは神奈川県藤沢市ですが、そこから青森県に帰ることがありました。星野リゾートが短期間でかなりふえていると思っていて、スタッフの教育は追いついているのかということに非常に興味があって、星野リゾートの施設3件に泊まったのです。そして、2件は、ああ、やっぱり星野リゾートすごいねと終わったのですが、最後の

1件のときに、これまでと同じようにスタッフが何か嫌いなものはありませんかと聞きにきました。朝必ず赤だしのみそ汁が出るので、私は赤だしのみそ汁が嫌いですと言ひ、スタッフはわかりましたと言ひましたが、テーブルに着いて、お椀の蓋をあけたら赤だしのみそ汁だったのです。あれ、たまたまスタッフの女性の方が忘れたのか、まさか無視するようなマニュアルではないと思うのですが、どこかで何か行き違いがあったのかな、ああ、残念なことだと思ひました。ちょっと周りを見渡すと何か気づくのです。何か差別感があるのです。何でもかといったら、私が泊まった部屋は、1泊3万6,000円掛ける2人で7万2,000円ですが、10万円以上の部屋に泊まっている方が結構いるのです。そうすると、スタッフの視線はそちらにいくのです。それを客に気づかせなければいいのですが、何か差別されていることに気づくのです。そういうところで、星野リゾートはちょっと残念だったと思うのです。同じ3万6,000円であれば、普通のところに泊まれば露天風呂付きのいいところに泊まれたのにと、頭の片隅にはちょっとあります。これを仕事でどう生かしたかという、お客様を金額で差別しない。ですから、先月幾らたくさん売り上げた取引先でも、急な注文は、納期的にオーケーだったならば引き受けることもあるのですが、ほかのお客様を無視してまでは強引に引き受けないようにしております。

あと、かなり昔の話ですが、高島屋でサンマを1匹1,000円で売っていたことがありまして、本当かと思ひて見に行つたのです。そうしたら、やっぱり1,000円で売っているのです。おお、すごいと思ひました。そして、右を見ると、マツタケが山のように売っているのです。升に入つて、10万円、5万円、3万円と山のように売っているのです。これだけの量を仕入れるということは、売れるということだよな。そういえば、高級住宅地の田園調布が近いな。だから売れるのだと思ひました。高級品を扱うには、こういう場所がいいと思ひ、それは製造業にとってはどこなのだろうということが頭にずっとありまして、そういうところを見つけないと思ひっていると、ちゃんとめぐってくるのです。どこかという、茨城県つくば市にある筑波研究学園都市です。あそこは、いろいろな研究所が集まっています、いろいろな付加価値の高い仕事があります。筑波研究学園都市と出会い、ここだという思ひがあり、ここは一生懸命やろうと進めて、今につながっています。

あとは楽天市場でのカニ購入です。年末によくカニを買うのですが、自分は何でこの店を選んだのだろうと思ひました。サイトはいっぱいあるのです。後で検証してみたら、こだわりがいっぱいあったから選んだということをも自分自身感じたのです。産地にこだわりました、ゆでるとうまみが逃げるので蒸しました、塩にこだわりました、表面だけを凍らせる何とか方式にこだわりましたとか、そういうところを見て、だからここを選んだのだと考えました。ということは、ホームページもそういうふうにしてこだわりをいっぱい入れれば、お客様も納得して安心して注文してくれるのではないかと考え、生かしております。

あと、日本一の温泉旅館といへば、石川県和倉温泉、加賀谷が出てきます。星野リゾー

トの時に7万2,000円で失敗していますので、今回は1泊2人で12万円かけました。そして、泊ってみたのですが、普通なのです。どうということはないのです。けれども、これで学んだのは、加賀谷のメディア戦略です。日本一の温泉旅館、何でそういう冠がついたか。旅行業者が選ぶ日本一の温泉旅館なのです。そういうメディア戦略のすばらしさです。その辺がすごいことをやったと思います。これくらいのサービスをするところは幾らでもあります。安くてこれ以上のサービスをするところももっとあります。けれども、メディア戦略をうまく使って、日本一の温泉旅館にまでなった。これはすばらしいことだと思っています。私自身も、最初は綾瀬市役所がプレスリリースをどんどんかけ続けてくれました。そして、平成29年12月に私の本が出ると、今度はポプラ社がプレスリリースをどんどんかけてくれたのです。ですから、ずっと暇なしで講演、雑誌取材、そしてその間のメールのやりとりで忙しくしております。

あと、高校、大学、サークル、部活、これらは将来製造業を担う人材の卵です。ですから、よく製造業、物づくりの世界に入ってきた、頑張ったということで、無料で加工を引き受けています。中にはモーターから開発しなければだめなのだという学校もありまして、その辺をつくってあげるのも無料にしています。これは、3年後とか5年後に就職した後に、もしワイヤーカットというキーワードがその生徒の頭の中に出てきたときに、吉原精工を思い出すだろうということで、長期の営業戦略として考えております。

あと、資料の27、社員への思いです。うちの場合は、社員7人のうち、4人がインドシナ難民でした。1980年頃、兵庫県姫路市と神奈川県大和市にインドシナ難民の定住促進センターができました。綾瀬市の隣の大和市に定住促進センターができたので、その兼ね合いでラオスの人と知り合っております。ラオスやベトナム、タイとか、いろんな国の人在必死になって流れてきたのですが、違う国の人と一緒に会社に入れるとけんかするということがありましたので、ラオス人に限って採用しております。本当に一生懸命働いてくれて、頑張っております。倒産危機でリストラするときに、日本人になぜ俺なのだと、かなり文句を言われ恨まれたのですが、ラオスの人は、会社が立ち直ったら呼んでくださいねと言われて、本当に悪いという気持ちで解雇したことを覚えております。それから何年かたって会社の経営がよくなったときに、たまたま近くのスーパーでばったり会って、どうしているのと聞いたら、いや、ほかのところに勤めていますよという話になって、忙しくなったからうちへ戻ってくるかと言ったら、いいですよ、今の会社の締め日が終わったら戻りますよと言って戻ってきた社員が1人います。

今でも聞かれるとんでもない質問があります。会合が終わった後で懇親会とか、その辺で質問されることがあるのです。どのぐらい安い給料で雇用しているのかと。外国人イコール給料が安いと思っているのです。ラオスの人は日本に永住権も持っていますし、日本名に変わった人もおります。ですから、私は能力さえあれば給料はどんどん払うので、それによって向こうもついてくる、そしてまたそれ以上のものを仕事で返してくれるということがあります。ですから、うちで一番給料が高いのはラオスの人です。800万円弱もら

っております。

社員目線で改革して、休みをふやせば、社員がやる気を出して、利益がふえるのです。表で見ますと、一番端がリーマンショックの時です。そして、一番右が去年です。じわっと利益がふえております。ふえた利益は半年ごとにボーナスとして自分たちに返ってくるのがわかっている。そういう中で、時間を無駄にすることなく一生懸命働いてくれます。よく、どうやってコミュニケーションをとっているのか聞かれることがあるのですが、うちはコミュニケーションなしです。コミュニケーションイコールサボりだと思っております。ですから、7.5 時間、一生懸命働くためにコミュニケーションはとらない。何でコミュニケーションが必要かという、この仕事を次に行ったときにスムーズにやってもらうためのものだと考えています。天気の話から入ったり趣味の話から入ったり、相手を持ち上げたり、無駄なことです。手がとまると時間の無駄です。次の仕事がスムーズに動くようになれば、別にコミュニケーションは要らないのです。居酒屋なんかで、何か注文を受けたときに、はい、喜んでと言いますが、この精神があれば、コミュニケーションは要りません。1日7.5時間働けば、あとは自由にお互いがコミュニケーションをとればいいだけの話であって、会社の勤務時間内では要らないと思っております。

資料の28に、残業ゼロにしてから売り上げがなぜ上がり続けたかということについて、ここに6項目あります。このように、固定費削減、働き方改革、工程管理、営業戦略があります。

ここまで話すと、吉原精工の社長は非常にいい社長だと思われていると思うのですが、本には書けなかった、あとはメディアにも言えなかったところを話します。経営者だけの本音です。できる社員のノウハウを共有する、なぜそれをやっているかという、私の理想とする会社に向かって進んでいる中で、やっぱり手を抜く社員がいるのです。その中で、いつでも、誰にでも厳しい対応ができるようにしたということです。あの社員にしかできない技術を持っている。あの社員は唯一あのお客様とつながっている、これがあると経営者として厳しい対応ができないのです。そういうことがあると、その社員は非常にてんぐになってきて、社員全体の動きを乱すのです。ですから、そう態度があらわれると1回注意します。ちょっと方向性が間違っているよ、どうするのだと。態度を直すのであれば会社にもいいし、直さないのであれば会社をやめる選択もあると話します。

あと、年3回の10連休、これは有給休暇を20日与えて、14日を3連休に充てていますが、なぜこれを行っているかという、みんながばらばらで有給休暇をとると生産性が落ちるので、年3回の10連休を設定して、用事はそこでまとめて済ませてほしい。週休2日制でやっているのだから、そこで処理してほしいという感じでやっております。これは同友会の勉強会で学んだのですが、最低5日残せば、残りの有給休暇は指定して休ませることができるといことなので、そのようにやっております。

あとボーナス100万円、年収600万円、これを出している。うまくいしょして働いてもらえば、あと100万円くらいは各自から頭をはねて経営者はもうかると思うのですが、

これだけ給与を払っているということは、若い人が入ってきて結婚して一安心なのです。そして子供が生まれて、これで責任感が強くなるであろうと。ある程度給与を払うと、家を買ってしまいます。家を買って住宅ローンを組むと会社をやめにくくなる。仮に社員にとっては、今よりも厳しくなることがあっても、将来的にはプラスになるのだということがわからなくてぶうぶう言ってくることを全部防げます。そういう意味で、プラスになっています。

あと残業ゼロです。社員からお金がないなら時間がほしいと言われましたが、戸締まりして、確認して一番遅く帰るのは社長なのです。ですから、私自身が早く帰りたかったのです。そのためには社員を早く帰さなければいけないということで、いろいろやってきた中で、残業ゼロになったと考えております。私の経営理念は楽しんでもうけるですから、残業して苦勞してまでもやらない、定時間内で格好よく、効率よく動かして、それでもうけていく、そう考えていますので、残業ゼロにしました。

やるかやらないか、できるかできないかを考えていると絶対にできません。特に真夜中に考えるとマイナスなことしか浮かばないです。ですから、まずはやってみる。そして、やってダメだったらやめる、これを繰り返せばいいと思うのです。1,000件くらいコメントがあった中で、ある女性からのコメントが、非常にシンプルにまとめられていて、残業なし、週休2日、年3回の10連休、主婦としては無理とありました。亭主元気で留守がいいという、何かその辺にこだわっているのかということにちょっとびっくりしました。あとは、週休2日制で土曜日を営業日にできるといってこちらは喜んでいたのですけれども、ある宗教団体から、土曜日は休ませてくださいとか、そういう話もありました。だから、いろんな人がいるのだというふうに考えております。

最後に伝えたいことです。営業しかない。金さえあれば何でもできる。優秀な新人でも、職場環境でも、建物でも、新しい設備でも、金さえあれば何でもできるのです。そして、その金はどうやって得るかという営業です。ですから、ここにいる皆さんは議員ですが、経営者の方には本当に一生懸命営業のことを考えて、付加価値の高い仕事にどんどん取り組んでくださいと話をしております。

セミナーでの学び、これは成功への近道です。ですから、遠回りせずに、いろいろなセミナーに出て、いろいろなものを学んで吸収してください。そして、いろいろなセミナーに出たときに、いろいろな仲間がいますので、その仲間とお互いに補完し合いながらやっていけばいいと思うのです。うちのホームページは、そういうセミナーの仲間からつくってもらっております。今回のこのパワーポイントの資料も、同友会の仲間からつくってもらっております。

時間になりましたので、以上です。(拍手)

○川村伸浩委員長 これより質疑、意見交換を行いたいと思います。ただいまお話をいただきましたことに関し、質疑、意見等がありましたらお願いいたします。

○福井せいじ委員 私は議員でもあるのですが、酒の問屋の経営もしています。社員は最

高で30人おりましたが、今は4人で、売り上げは社員30人当時の3分の1程度を確保しています。吉原会長とは違うのですが、私の場合は組織体制を変えながらやってきました。私も、やる気のない経営者では社員がかわいそうだとされたことがあります。10年後のビジョン、例えば10年後の社員の年収は幾らにするのだと言った先輩がいて、社員が今乗っている自動車は何か、10年後は何の自動車に乗せたいのだと。そんなこと考えられませんかと言ったら、そんな経営者のもとで働いている社員はかわいそうだとされました。私も経営についていろいろな勉強をさせてもらったのですが、吉原会長は経営を一人でやっているのかということをもっと聞きたいです。

それから、営業しかないとの話がありましたが、会長の仕事は営業しかないのかなと私も感じたのです。その営業をするために人ではなくてウェブだと割り切って、そのための気づきを得るためにザ・リッツ・カールトン東京とか、いろんなところに足を運んで勉強されているのですが、そういう情報はどこから得てくるかということです。

そして、最後に社員と思いを共有することについて、そこら辺を教えてください。

○吉原博参考人 経営は一人で考えていろいろやっております。テレビのCMから雑誌、インターネット、情報収集はいろいろなやり方があります。このあたりを学んで、おもしろいな、うちでできるかなとか、いろんなふうを考えております。今は普通になっていますが、ポイント制が始まったときは、製造業もポイント制度で何かできないかなとか考えましたがちょっと面倒くさいと思いやめております。ですから、何か新しい情報が入ったら、その辺をどんどんやっていきたいと考えております。

いろんな情報がいろんなところに転がっております。きょうここに来るまで、また帰るまで、そのあたりも情報だと思っていろいろ考えているのです。例えばさんさ踊りです。私は初めて知りましたが、こっちは世界一の太鼓パレードですごく有名だと。ということは、やっぱりメディア戦略が欠けているのかなと思います。私はいろいろなところに行くのですが、地元のポスターがいっぱい貼ってあるのを見るのです。でも、地元の人は知っているだろう、ここに来た人はもう来ているのだから、わかっているだろうと思うので、どこか近くの隣の県とか、その辺と情報交換して、逆にポスターの張り合いをやればいいのではないかなということも思ったりもします。鹿児島県にも行ったのですが、西郷どんのポスターだらけなのです。だから、例えば近くの熊本県とか、宮崎県とポスターを交換すればいいと思うのです。そうすれば、鹿児島県に来た人は、熊本県や宮崎県にいいものがあると思ってそちらに行くと思うのです。そういうアイデアがちょっと観光業界は欠けているのかなと感じます。

あと社員とのコミュニケーションとか、いろんなものがありますが、私は経営というのはある種、宗教だと思っているのです。これは、私を信じてついてくれば、あなたを幸せにしますと私は宣言したい。ほかのところに行くよりも、私の教典があるから、それを一生懸命唱えて頑張ってくれば、天国に行かせてあげる。ほかの宗教よりも1.5倍は幸せにしてあげるよというつもりで思っております。

○福井せいじ委員 気づきというのをどうやって得ているのですか。

○吉原博参考人 多分これは関西のぼけ突っ込みの世界ではないかと思います。例えば栄養ドリンクのCMを見ていますと、仲間を引き上げて助けるみたいな場面がありますが、助ける前にドリンクを飲んでいないですよ。助け終わった後に飲んでいるのです。あれっ、その辺でちょっと感じる、気づきがあるのです。ドリンクを飲んだから元気が出たわけではないのだと。疲労回復のために飲んでいるのかなと。大したことはないなど。そういうふうに、自分の中で突っ込んでいます。

ポスターを見ながら、こんなところに張るなよと思ったり、いろんな場面でそういうふうに突っ込んでいます。それが訓練と言えば訓練なのかもしれないです。

あとは役所とかで、前例がない、もう前から決まっていますということがありますが、一番嫌いな言葉です。だったら変えろよと思うのです。その辺を一生懸命変える人が私は大好きです。

○高橋元委員 全国的に就業人口がどんどん減ってきますので、海外からの研修生とか、いろんな名目で力をかりなければならぬという状況です。ラオスの方を雇っていて早くからそういう外国の方が社員の中心のようですが、お互い人間同士ですから心は通うと思いますが、外国の方と一緒に働くうえでのノウハウを聞きたい。それと、その方々は本国を出て日本に定住されていると思うのですが、本国との関係はどうなっているのかということについてもお願いします。

○吉原博参考人 年3回の10連休を設けたのは、ラオス人がいて、有給休暇をいっぱいとられてしまうおそれがあったということもきっかけになっています。祭りがあるから田舎へ帰るといっても、ラオスですから近くない。長い休暇を何度もとられると困ることがあって、年3回10連休を設けるから、帰省はその間にしてほしいということが一つのきっかけでもあります。

あとは、外国人イコール給料が安いということが何か日本の中で定着していると思うのです。ですから、外国人技能実習制度も、草むしりとか選別作業で日本の技術を学んで国に帰るなど、絶対あり得ないだろうと思います。結果的には実習生が逃げ出したり、反日感情をもたせて国に帰しているようなものではないかと非常に危惧しています。ですから、高い技術を身につけたなら、給料はいくら払ってもいいのではないかと考えます。外国人を安く使おう、こき使うための何か手段で動いているようでちょっと気にくわないなと思っております。本当に技術を教える、あるいは本当に定住してほしい、その選択肢も持たせてやりたいです。ですから、テレビでシリア難民の映像が流れると、あの家族の中の、一家族でもきて欲しいなと結構思ったりします。けれども、治安がどうなのだろうという心配もするのですが、ちょっとその辺は、わかりません。

○神崎浩之委員 最後に、営業しかないという話があって、私も非常に同感しているところでもあります。社員に仕事を依頼する場合に、処理時間を想定して能力を判断する。そのためには、やっぱり自分に経験がないと、この仕事を何時間で終わらせるということまで

きないだろうなということを感じました。そこで、株式会社吉原精工には社長がいるのかなということが一つです。

それから、あとは例えば業務拡大ということをこれからどう考えていらっしゃるのか。

それから、新人が入ってきたときに会長のこの考え方をどうやって浸透させていくのかということと、吉原会長が退いたときに、会社への思いとか理念をどうやって、次の代につなげていくのかを聞きたい。最初に残業ゼロで成功したという思いを持っている社員が今はいると思うのですが、業務拡大するのか、今のままでいくのか、あとは継続して続けていく悩みとか対策みたいなものがあるかお聞きしたいと思います。

○吉原博参考人 社長はうちの息子が継いでおります。ほかの会社に入って、SE（システムエンジニア）をやっていたのです。SEは、非常に悲惨な世界です。退社時間は遅い、徹夜みたいなこともさせられる、急な休日出勤もある、そしてうちの社員よりもはるかに給料が安い。そういうことがありまして、うちの会社に入ってほしいと思いましたが、息子に正面からぼんと言うと、反発されたときにとんでもないことになってしまうという心配がありました。そこで、金持ち父さん貧乏父さんという本を、おもしろいから読んでみてという、その後しばらくしてから、当社に入るよと言われました。その本は、資本家と労働者、どっちが得かという、その辺がかなり詳しく書いてありまして、サラリーマンよりも経営者になったほうが、税務的にもいろんなことが得ですよ。自動車だって外車に乗っても、会社のお金で買えますよ。サラリーマンだったら税金払った後の残りで買わなければならないとか、いろんなことが書いてあります。それを見て社長になると決めたいです。

あとは社員の今の技術をどうやって守っていくか、残業ゼロは説明しなくてもゼロなのだからいいのではないかと思います。入社ときに、うちはこのことをこういうふうにやっています、ですから一生懸命頑張ってくださいね。あとはプライベートなことは余り突っ込まないから、会社に出てきて7.5時間、これだけ頑張ってくればいいのだからという説明をします。そして、成果が出れば半年ごとにボーナスとして自分たちのところに返ってくるのだから頑張ってくださいということを教えます。同僚が新人に仕事を教え、昔はこうだったとかそういう話もすると思います。そういう中で、少しずつ育ってくればいいのではないかと思います。

あとは会社の規模ですが、これは20人を超さない。どこかでふたをします。ですから、大きさは求めない。そして、経営が安定したときに何ができるのだろうと、本当にその場になってからの楽しみで、非常に楽しいのではないかと考えています。余り規模が大きくなってしまうと、リーマンショックみたいことが起きたときに会社が倒れそうなので、そういうときに倒れないようないい会社をつくりたいと考えております。

○川村伸浩委員長 ほかにありませんか。

〔「なし」と呼ぶ者あり〕

○川村伸浩委員長 ほかにないようですので、本日の調査はこれをもって終了いたします。

吉原様、本日はお忙しいところ、吉原精工におけるさまざまな改革、改善の取り組みや会長の気づきなどによるユニークな経営について、御丁寧にお話をいただき、まことにありがとうございました。(拍手)

○川村伸浩委員長 委員の皆様には、次回の委員会運営等について御相談がありますので、しばしお残り願います。

次に、9月に予定されております当委員会の調査事項についてであります。御意見等がありますか。

〔「なし」と呼ぶ者あり〕

○川村伸浩委員長 特に御意見等がなければ、当職に御一任願いたいと思いますが、これに御異議ありませんか。

〔「異議なし」と呼ぶ者あり〕

○川村伸浩委員長 異議なしと認め、さよう決定いたしました。

以上をもって、本日の日程は全部終了いたしました。本日はこれをもって散会いたします。