経営の〝こつ〟を尋ねる　第19回

「考え方×熱意×能力」で夢をカタチにそれが経営である

弘法　寛三 氏
弘法会長

1971年中央大経済学部を卒業し、弘法に入社。81年社長に就任。2012年から現職。1948年8月19日生まれ、広島市安佐北区出身。

永続する企業、伸び続ける企業の経営には職人的な勘所がある。月1回連載でインタビュアー牛来千鶴が、経営の〝こつ〟を尋ねる。

22歳で入社するなり新営業所を開設

弘法会長は、同社の3代目。1923年（大正12年）に祖父が、エジソンが発明したガリ版（謄写版）の製造業として創業し、後に、原爆で亡くなった。その息子で弘法会長の父、寛氏が2代目を継ぎ、事務機販売を始めた。複写機も扱ったが、印刷機に特化した。

弘法会長が同社に入社したのは、大学卒業後すぐ。22歳という若さだったが、入社するなり父の寛社長から任されたのは、山口営業所の開設。既に結婚していた弘法会長は、妻と共にオフィス兼用の住居に移り住んだ。

未踏の市場で、まずは1軒1軒歩き、販売ルートをつくることからがスタートだった。社員構成を考えて採用し、教育までも、全て自分に課せられた。

「いろいろ経験してから本社に入った方がいいという先代の考えだったのだろう」

と弘法会長。

しかし、その頃の事を苦労と感じたことはないという。

「苦労が当たり前」

何かと比べてどちらが苦労したかということなら言えるだろうが、その時は、

「自分の力を試したい」

その思いの方が強かったという。

ハングリーに経営を学ぶ

幼い頃は製造工場や事務所は自宅と隣接だったので、仕事場の様子や、必死で働く両親の姿を見て育った。

その影響か、子どもながらに、お店で買った菓子を木箱に入れて売って遊んだり、中学の頃には、写真を現像、焼き増ししてポスターやしおりにして売ったりと、既に商売人としての気質をうかがわせた。

大学は当時、大学紛争の真っただ中。ゼミでは経営学を専攻。机上だけではなく「マネジメント」、「経営の数字」を学外で実践的に学んだ。東京証券取引所に出向き、上場会社の決算書数期分を全て手書き写して、これを苦労しながら経営分析をした。ここから数字の見方を学び、工場や製品についてなど、知りたいことはその会社の秘書課に掛け合ってまでヒアリングしたこともある。

また、新卒採用草分けのアシスト会社のアルバイトでは、セールスを経験することで、営業の基本と工夫を独自に学ぶことができた。コミッションセールスの身でありながら、

「絶対、1番になりたい」

と、早朝から深夜まで納得いくまで仕事をして、ついには正社員を含めてナンバーワンの実績となり、大いに評価されて自信を得た。自分は製造より販売の方が性に合っていると思った。

なかなか、できることではない。そのハングリー精神、経営を学ぶ執念が、その後の弘法の礎となったと言っても、過言ではないのではないか。

社員各々の経営力を養うために

山口営業所を開設して5年後、27歳の時に営業部長として本社に戻った。会社の数字を見て、このままではいけない！と思った。

「わが社はここへ持っていきたい」

しかし、その思いが強いほど、現実とのギャップに悩まされた。

33歳で社長になり、会社の今を形づくった社内印刷内製化の新製品の取り扱いがターニングポイント。後にデジタル高速印刷機の拡販の今日につながった。見せれば売れた時代。

「自分で売った方が早い」

と、愚痴も言わない相棒のマイクロバスを導入し、機材一式を載せて自ら県内を回った。行けば必ず契約を決め、売り上げは確実に伸びた。

「しかし、今から思うと、そのやり方は反省すべき」

と弘法会長。

実は20年前に、病に侵された時にそれを痛感した。数ヵ月間にわたり入院を余儀なくされ思案に暮れた。

「自分でやらなければならない」

「自分が居なければ会社はどうなるのだろう」

と悩んだ末にたどり着いたのは、

「社員を信頼し、任せる」

ということだった。何のために仕事をするのかの「理念」の必要性、「売り方」や、「決済方法」、「組織」や「情報の共有」など、自分が居なくてもできる仕組みを考え、変えていくようにした。経営のイロハの原点に気付いた。すると、社内のベクトルが1つになってきた。

「社員各々に、経営力を身につけてほしい」

だから、いちいち細かく指図はしない。まずは考えてもらい、

「あなたなら、どう考える？」

「これについてはどう？」

と、禅問答のように誘導する。基礎（マニュアル）にとらわれないことも重要で、言われた事をただやるのではなく、

「（同じベクトルの中で）何をしていくべきか」

を、考えられる社員の育成に尽力するようにした。この年、ピンチが一変して成長の年となった。

サービス業に徹し会社の価値を高める

弘法だったらどんな印刷ができるのか、ネットワークやセキュリティーはどうなのか、導入後はどこまで面倒を見てくれるのかなど、会社そのものの価値が問われる時代。会社の信用、ブランドは必須である。

また、お客さまが求めるものは変化する。

「弘法はお客さまにとって強く必要とするだけの価値がある。そう思っていただくには、情報の提供や研修、高度なサービスの在り方が大事」

時代は〝モノ〟から〝価値〟への〝コト〟に変わった。

7年前に出資し、同社のグループとした「みやじまの宿　岩惣」（1854年〈安政元年〉創業）は、日本の歴史を見てきた由緒ある旅館である。

「非日常の世界と文化的価値で国内外の観光客増加に貢献したい」

と言う。どんな業種も経営の基本は同じ。旅館経営の中で大切にされてきたものを、弘法の中でも生かしていく。

例えば、おもてなしの心。

「おもてなしとは、感動である」そして、その感動に必要なのは、

「何気ない会話と笑顔で聴き出し感ずる力」

お客さまがどういう目的で来られたのか、また、どんな料理が求められているのかなど、そこには、顧客満足という言葉だけでは語れない、センスが求められる。

「弘法は、販売業ではなく、サービス業である」

と言い切る。弘法会長が目指すのは、シナジー効果を発揮することだ。採用アシスト・マーケティング・印刷のe－情報プロモーションを含め、グループ3社を俯瞰して次世代にバトンタッチする。

創業91周年「喜ばし合い」を大切にし続ける

長く継続するには、一時期に急激に伸びることよりも、毎年、確実に伸び、確実に成長し続ける〝年輪経営〟が大切である。

そのためには、利益はお客さまの評価、納税は社会貢献だと「正しい考え方」を持つよう、社員にも教えている。

人生は一期一会。「いい出逢いだったね」と言えるような、

「喜ばし合いを大切に」

お客さまや社員と会社や社会、お互いが喜びを分かち合える「三方よし」であるべきと説く。

そして、諦めないこと。

「夢をカタチに」

経営とは、夢を夢で終わらせないことだ。

「強く思ったら、方法論は出てくる」

と弘法会長。また、

「ウサギもカメも両方、必要」

スタートダッシュも要るし、反省しながら粘り強くやり切ることも大切と。心・技・体の必要性を説く。

「考え方×熱意×能力」

考え方はマイナス100点～プラス100点、熱意と能力は0点～100点。それを乗ずるのが成功の方程式だ。また、伝承する基本は守り、伝統とは創造することである。基本を守りながらも、時機を得たら攻めていくこと。この組み合わせが大事という。

「人生は、1回きりの招待」

両親や祖父母、ご先祖に生かされている今に感謝し、

「ありがとうございます」

という気持ち。この招待に対し、無駄のないように生きる。

人生において大切なことは、同じくビジネスにも不可欠。その大切さを〝3代目の創業者〟に教えていただいた。

〈インタビュアー〉牛来（ごらい）　千鶴

ソアラサービス代表取締役社長。人肌感覚のクリエイティブ共同オフィス「ソアラビジネスポート」を運営。「広島に〝あったらいいな〟をカタチに」を理念に掲げ、地場企業とのコラボ商品開発や人材育成など、地域を元気にするプロジェクトを推進している。

【主な公職】中小企業基盤整備機構 経営支援アドバイザー、県立広島大経営審議会委員、広島市産業振興センター理事ほか。