

NIKKEI TOP LEADER 日経トップリーダー

2018
9
September

特集

なぜ新規事業は失敗するのか

社長本人が省みる落とし穴



顧客価値を追求したら、利益が3倍になった!

換気装置
世界一企業の
儲かる経営



レポート

フィンテックが
資金繰りを
一変させる

新連載

社長の脳疲労を
短時間でリフレッシュする
「脳トレ講座」

企業のビジョンは セキュリティに現れる。



データを集める

vol.1 IoT

セキュリティを究めると、
IoTはもっと自由になる。

より多くのデータを集めることが、企業の競争力に直結する時代。「IoT」は、日々その存在感が増えています。もちろん、落とし穴がないわけではありません。ネットワークを介してつながるモノが増えるほど、セキュリティの脅威が侵入する可能性も高まることに。

だからこそ、必要なのは、インテリジェンスを兼ね備えたパートナーです。セキュリティからIoTの本格化・多様化を考えることは、脅威への対応だけでなく、その利便性とコストパフォーマンスの両立にもつながります。

IoTで描く未来を、一緒に大きく育てたい。私たちは、フォーティネットです。

セキュリティ機器 出荷台数
世界&日本 No.1*

*世界および日本のセキュリティ機器市場の出荷台数。IDC調べ。(IDC's Worldwide Quarterly Security Appliance Tracker - 2018 Q1)

FORTINET®

フォーティネット

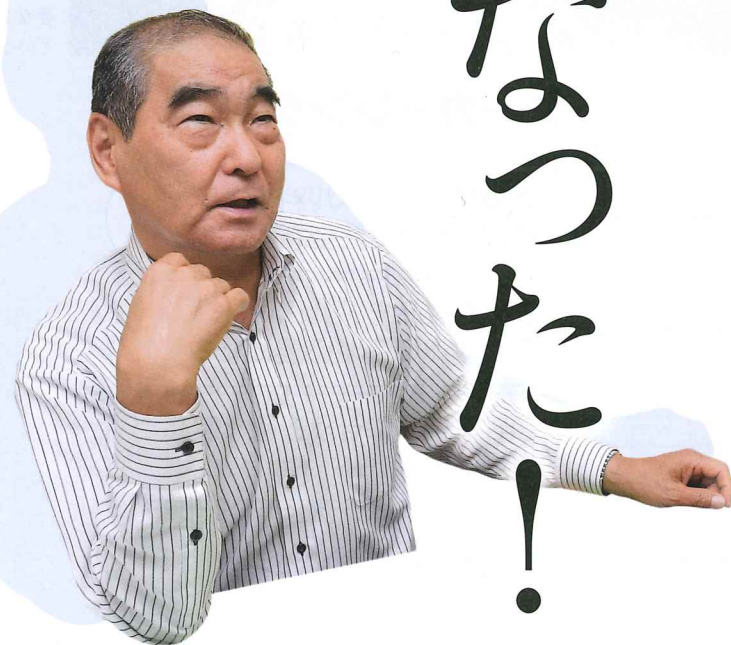
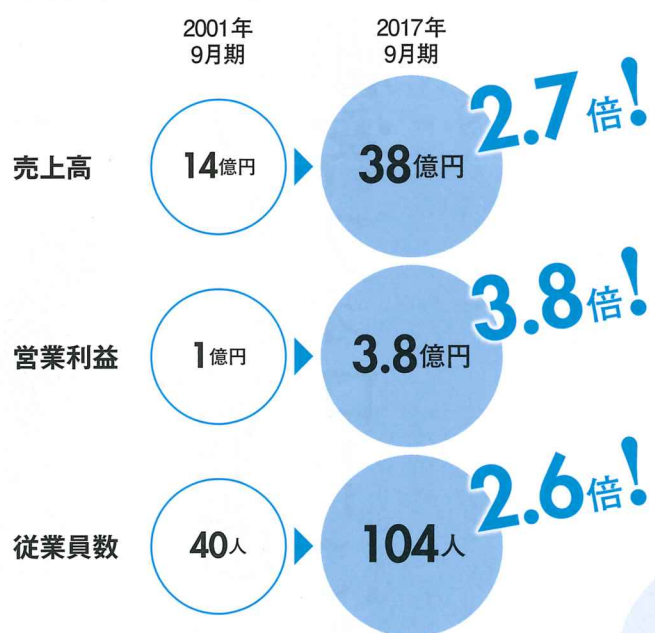
検索

フォーティネットジャパン株式会社

〒106-0032 東京都港区六本木7-7-7 Tri-Seven Roppongi 9F



業績の伸び



写真／菊池一郎(下)

利益が3倍になつた!

顧客価値を追求したら、

換気装置世界一企業の儲かる経営

特集



顧客のニーズに素早く応え、製造からアフターサービスまで一貫して手掛ける換気装置メーカー、流機エンジニアリング。顧客との接点を増やし、営業利益を3倍に拡大した。あらゆる角度から顧客価値を高める手法は、収益力低下に悩む企業のヒントになる。

文／萩島央江



流機エンジニアリングの西村司社長(36ページ上)と西村章会長(37ページ下)。37ページ上は同社のつくばテクノセンター。東京ドームの1.5倍という広大な敷地で製品を保管している

写真／菊池一郎(上)

営業利益3倍大作戦

1

「メーカーレンタル」に業態転換し きめ細かい顧客フォローに成功

流機エンジンアリング(東京・港、以下流機)は文字通り、空気や水、油、ガスなど「流」体の課題を、「機」械で解決するエンジンアリングメーカーだ。西村司社長の父で会長の章氏が、前職の建設機械リース会社時代の同僚と3人で1977年に創業した。

主力製品は山岳トンネル工事用の大型集塵機で、売り上げの30%を占める。市場でのシェアも75%程度と高い。近年は、製鉄所などに設置する工場用集塵機も伸びている。

流機は集塵機など換気装置の保有台数(1380台)では世界一だという。それは流機が装置を売らず、レンタルでのみ顧客に供給する「メーカーレンタル」という方式を取っているためだ。業界では珍しいこの業態に転じたことが、利益を押し上げる土台をつくった。

流機の敵は、流機

メーカーレンタルに業態転換したのは、95年から2000年にか

けてのこと。以前は「自社でレンタル」「レンタル会社に売ってそこからレンタル」というルートが存在したが、課題があった。

まず1つは、自社製品同士が競合することだ。売り先で自社製品を扱うレンタル会社と争うことになったり、市場で自社の中古製品が二束三文で流通していたりと、図らずも「流機のライバルは流機」という状態になっていた。

それでも製品に不具合が生じたら、メーカーとしてずっとサポートをし続けなければならない。専門的なことを説明するために、レンタル会社に依頼されて営業に同行することもあり、これらにかな



山岳トンネル工事用の大型集塵機。毎回、顧客の要望に合わせて必要なユニットを組み立てている

りの時間を取られていた。もう1つは、当時「流機の機械はすぐ壊れるし、空気もきれいにならない」という声が増えていたこと。製品自体に問題があったのではなく、設置現場で間違った使い方をしていたり、誰かが設定をいじったりしたためということが多かった。要は、売りっぱなしでは、顧客フォローが十分にできなかったのである。

メーカーの鉄則外れる

この2つの課題を解決するため、流機はメーカーレンタルに転じた。食いぶちを奪われるレンタル会社からは相当批判を浴びたが、西村会長の決断は揺るがなかった。

「売るし、貸しもするという中途半端なことはやめたほうがいい。自社で在庫を抱えて、レンタルに徹したほうがきめ細かくお客様をフォローできる。長期的に収益も最大化できる」と考えたからだ。

顧客から頼まれても、流機は1台たりとも売らなかった。当然、短期的には売り上げが減る。実際、資金不足で苦しい時期が1年ほど続いたという。それでも、軸足がぶれることなくやり切った。

国内にも海外にも、流機のようにメーカーレンタル一本で事業展開している競合はないという。なぜか。効率が悪いからだ。

どの業界でも、メーカーは資産効率を高めたいと考える。そのためには製品の手離れを良くし、資金を早く回収するのが鉄則だ。メーカーレンタルの場合、その鉄則に反し、製品や土地、人材などを抱えなければならない。

レンタル専門なら、ローン会社を通せば少ない運転資金で回すことも可能だ。メーカーレンタルの場合は、「自分たちが犠牲になって、顧客に安く提供する」「西村社長」ため、借入れ負担はかかる。ただ、減価償却が進めば、長期的には帳尻が合う。目先の採算でなく、我慢できるかどうかだ。

流機がメーカーレンタルを選択したのは、顧客価値につながるからだ。顧客の要望にぴったり合う製品を提供し、正しい使い方をしてもらうように見届ける。顧客価値を高めるには、たとえ短期的に資金繰りが悪化しても、業態を変えなければならない。

こうして茨城県に土地を購入して製品を大量保管し、機械整備が

目先の収益を捨て、顧客価値向上を狙った

「メーカー」と「メーカーレンタル」の違い

メーカー

売り切りで手離れがいいので、資金を回収しやすい

在庫は必要最小限に抑えられる

市場で、自社の中古商品と競合する

顧客との接点が少なくなりがち

メーカーレンタル

低価格のレンタル料で時間をかけて資金を回収する

作った製品を保管する場所が必要になる

顧客ニーズに合う最適な製品を提供できる

顧客との接点が増える

できる人材もそろえた。これが現在の流機の成長につながっている。「現場でトラブルが生じたら翌日装置を交換するなどすぐに対応する。こうしたスピード感が圧倒的に他社と違う」(西村会長)。

御社の業態は適切か

メーカーレンタルに転じた流機が、さらなる顧客満足向上に舵を切ったのは11年頃。中期経営計画策定に当たり、顧客にアンケートを実施したことがきっかけだ。

「技術以上にサービスへの期待が大ききく、お客様からすぐ頼られ

ていることに気付いた。サービスの重要性は認識していたつもりだったが、もっとここに力を入れよう」と意識を変えた(西村社長)。

プロダクトアウトの風土が残っていた流機は、これを機にマーケティング目線に完全移行。そうして次ページから紹介する「全社員技術営業化」「営業分析」などの取り組みを徹底し、顧客との接点を増やしていくのである。

あなたの会社は、顧客価値を最大化するために適した業態になっているだろうか。一度検証してみたい。

営業利益3倍大作戦

2

顧客対応に必要な 355のスキルを磨く

作り手と使い手の間には、しばしばずれ違いが生じる。自社の強みと考えていることが、顧客から見ると必ずしもそうではないこともある。流機も顧客アンケートでそのことを気付かされた。

「顧客が求める価値は次の3つに分類できる。技術の革新性、低価格で短納期、課題解決力（ソリューション）」。流機は技術の会社だと思っていたが、顧客の評価はソリューションのほうが高かった」（西村社長）。

では、ソリューション力をどう強化するか。流機は社員教育においても顧客起点で考える。顧客の課題を解決するために必要な能力

は何かと考え、355のスキルに分解、整理したのだ。

大項目は商品知識、不具合対応力、会計、法務など13。それを細分化し、部署ごとの必須能力を定義する。経営陣が一方向的に決めるのではなく、プロジェクトチームでまず項目を考え、各部署に下ろして妥当な内容かどうかを検討してもらった。

これが「流機エンジニアリング社員スキルマップ」と呼んでいるもの。顧客ニーズの変化に合わせて、最近、ある部署では環境測定知識を強化するなど、どんなスキルに力点を置くかは随時見直している。

今なお社内では一番技術に詳しい西村会長（左）に新たな開発案件に関してアドバイスを仰ぐ奥山氏（中央）と長張氏（右）



写真／菊池一郎

スキルマップの習熟度を問うテストも、年2回実施。役員、部長職を除く社員97人が受ける。これには営業、技術部門は当然のこと、営業アシスタントや間接部門の社員も含まれる。

100点満点で全社共通問題は40点、各部門の問題は60点の配点。20問ほどを90分ほどかけて解く。共通問題は、放射線廃棄物を取り扱う際の注意点や減価償却の考え方など領域は幅広い。

問題を作るのは、各部署の部長、次長で構成される「スキル評価委員会」だ。テスト結果は賞与の約15%分に反映される。

流機は「全社員技術営業化」「なとかする力」というスローガンを掲げ、全員一丸となって課題解決力を高めてきたが、スローガンだけでは何も変わらない。社員20人の頃からこうした教育の仕組みを整えてきたからこそ、ソリューション力が強くなった。

工具持参の営業マン

では、社員は具体的にどんな動き方をするのか。

産業営業部でグループリーダーを務める長張健太郎氏は、通常の

商談以外に、装置の据え付けや軽微な機械トラブルにも工具を持参して自ら対応する。14年前まで大手レコード会社で働いていたというユニークな経歴を持つが、今では機械を熟知する。

流機の場合、出来合いの製品を売ることは少ない。「こういうことがしたい」という顧客の要望に対し、「だったらこうした仕様が最適」と自社の機械を組み合わせたプランをその場で回答する。

他社の営業社員にありがちな「技術面のことは会社についてん持ち帰らせていただきます」という対応はしない。こうしたことが可能なのも、メーカーレンタルという垂直統合型の業態であり、スキル教育の賜物である。

では、設計担当者はどうか。工場向けの換気装置などを設計する技術部の奥山俊氏は「多い月で9割以上が現場。設計するだけでは終わらず、顧客のもとに行って最後まで見届ける」と話す。

不具合があればその場で直して、工程の調整もする。取扱説明書を作り、顧客に操作方法の説明もする。以前に働いていた機械メーカーでは顧客からクレームがあつて

も、現場で解決し、設計部門には事後報告だけだったという。

「自分が設計したものは自分で責任を持ちたい。流機ならそれができる」と奥山氏。同業大手が断った難しい案件も多く舞い込むが、やりがいはいく大きいという。

最適な製品は何か

流機では営業社員も設計社員も現場で顧客と接する回数が同業他社より格段に多い。取引先である清水建設の土木技術本部開発機械部の岩野健氏は、流機の社員をこのように評価する。

「専門的な質問にもすぐに答えてくれ、よく勉強しているなと感じる。こちらが希望した製品を単に用意するのではなく、我々の要望をきちんと聞いた上で、最適な製品を提案する。最新の技術情報も教えてくれてありがたい」

営業は売るだけ、設計は図面を描くだけでは、顧客価値は向上しない。現場で機械を動かす相手側の担当者にも話を聞きながら、現場で求められているものを全員でつかみ取り、最適な機械を正しい方法で使ってもらう。そうした努力が顧客価値を高める。

どんな力を評価してくれているのかを顧客に率直に聞いた

Q5. 下記には、お客様からの弊社の製品・サービスに対してのご期待として、14項目を挙げております。貴社の弊社へのご期待として当てはまるものについて、該当するものを各項目1つずつお選び下さい。

	非常に満足している	まあ満足している	どちらともいえない	やや不満	非常に不満
集塵機のコンパクト性	◎	○	○	○	○
集塵機の清浄度	○	○	○	○	○
集塵機のロングライフ	○	○	○	○	○
難題や不具合の解決力	○				○
様々な分野における専門技術力	○				
作業（構外）環境を改善するソリューション企画提案力					

2011年、中期計画策定プロジェクトの一環で、自社の強みや何を求められているかを取引先にアンケート調査。技術以上に期待されていたのが、ソリューションだった

社員の行動を円グラフ化 ムダに気付き、効率アップ

顧客のため——というのは便利な言葉だ。顧客に尽くせば喜ばれるから、社員も気持ちいい。しかし、顧客のために何でもかんでもすると、収益が低迷する。

西村社長もこう話す。

「うちの仕事は、時には泥だらけ汗まみれになってやる。だからこそ、お客様と通じ合う部分もある。こうした創業以来の風土はこれからも守っていききたい。ただ『お客様のことが大好きで、お客様の求めることは全部やりました。その代わり、年間の売上目標を達成できませんでした』では困る」

40ページの「大作戦2」で紹介

したように、流機の営業担当者は商談だけでなく、他社の営業ならやらないような装置の試運転やトラブル対応まで自分でやる。

それは顧客価値を高めるが、企業として見れば、注意しないと弱みにもなる。現場での作業などに終始してしまい、ほかの業務が滞る恐れがあるからだ。

顧客価値と生産性を両立

そこで、顧客価値と生産性を両立させるために取り組んでいるのが、「営業分析」だ。

流機では15年ほど前から、全社員が日報を付けている。毎日の仕

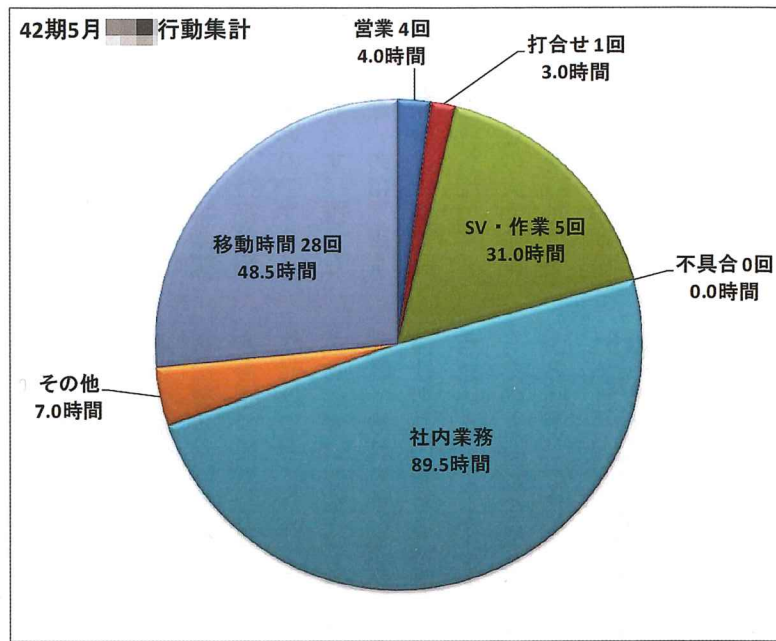
「営業分析」は、
効率的な働き方
推進に有効です！

「移動時間が極端に多い社員には体調面を気遣い、出張回数を減らすことなどを考える」と長張氏は言う



写真／菊池一郎

何に時間を使っているかが一目瞭然



【来月の行動改善】

5月は5月におけるデータ測定が多かったこと。見積提出が多く社内業務に必要な時間が多かった。6月も引き続き見積提出と打合せが多く、営業数は少なくなります。社内業務の中心である見積書のやり直し修正を無くすことで時間短縮ができる。また、受注できる案件と難しそう案件での完成度を変えることで営業に行ける時間を増やすこと。

6月25日 記載

具体的な計画を立てて足りない営業数をフォローしてください。
7月は21日営業日、8月は18日営業日、9月は18営業日で57日です。
57日間で不足分98件を回すことはそんなに難しいように思えます。
一度、計画表を作成して、提出してください

毎月、営業活動の内容をグラフ化。営業担当者本人が行動の改善策を記入。上司がそれについて評価コメントをする(実際のシートを掲載。氏名の部分などは編集部で加工した)

社員自身が行動を修正

会社は社員の行動集計と、売上額や利益率との関係を注視。「この業務には全体の何%以上当ててほしい」「この活動には何%以上費やさないとダメ」という指針を示している。ただ、どちらかというと社員の行動を管理するより、社員自身が自身の行動を是正するためのツールとして使う。

「上司が口うるさく指示をしなくても、これを見るだけで社員の意識は変わってくる」と7人の部下を預かる長張氏は言う。

成績が良い人と時間の使い方を比較することで、どこに違いがあるのかに気付き、自ら行動を修正しようというモチベーションが湧く。自身の行動でも、先月と今月、または成績が良かった月と振るわなかった月を比べることも有効だ。個人の円グラフには、目標の達成状況も併記される。

会社として十分な利益を出すことで、製品開発やサービス強化にさらに注力できる。顧客価値を高めるには、社員をどうマネジメントするか。その一つの型を流機は実践している。

事内容を、何時何分にどんな仕事をしたかまで事細かく書く。日々の行動を見える化するためだ。

日報は毎月、個人別、部署別に集計され、グラフ化。全社に公開されるから、誰が何にどれだけの時間を割いているかが手に取るように分かる。右のグラフは、ある営業担当者の月間集計だ。

社内業務や移動時間が多く、営

頼まれ仕事も見える化

営業以外の部門の場合は、営業担当者の誰からという業務を頼

業活動はわずか4時間にとどまっている。全国の現場を回る流機の営業社員はどうしても移動時間が増えがちだが、この社員の場合、顧客価値を生み出す商談時間が少ないと分かる。

まれ、それにどのぐらいの時間がかかったかまで記入する。営業がどれくらい他の社員の時間を使っているかを把握するためだ。「例えばホテルの宿泊予約を誰かに依頼して、その人の時間を奪っていたら『次から自分でやるように』と指示できる。受注案件の背後に、どんな人がどれぐらい貢献しているかが分かる」(西村社長)。

ホームページに、社長の顔も売上高も掲載していない中小企業は意外に多い。「うちが扱っているのはB to B商品だから、一般の人にアピールする必要はない」「上場もしていないし、売上高を公表する義務はない」と考えているのかもしれない。

だが、逆の立場になってみてほしい。あなたが取引先の信用力を重視する大企業の担当者だったとしたら、そうした中小企業と付き合いたいと思うだろうか。

流機の主力製品は、トンネル工事を使う換気装置という特定業務用だ。しかも、非上場のファミリー企業。にもかかわらず、誰から頼まれたわけでもないのに、ホームページで損益計算書と貸借対照表を掲載している。

「顧客にゼネコンなどの大手企業が多いこともあるが、安心して当社と取引してほしいというのが一番の理由。どこからでも見てください、それでもよければ付き合ってください」という意味で公開して

社内映像や財務情報を公開し「この人から買いたい」と思わせる

いる」と西村社長は言う。

接待営業もまですらないという。「創業者である会長が職人気質で、そういう付き合いが苦手だったから。ゴルフはやらす、酒は強いが人を誘って飲むタイプではなかった」。

せいぜいお中元、お歳暮を贈る程度。それも単に送るだけでなく、自社製品に関する率直な意見を聞きたいと、アンケート用紙を同封したこともある。2割程度の顧客から回答が寄せられたという。

社長はユーチューバー

財務の公開だけではない。動画共有サイト「ユーチューブ」には、

「アンケートについてのご協力依頼」

拝啓 初冬の候 皆様方には、日々ご清祥のこととお慶び申し上げます。迎えます年も相変わらずのご指導をお願い致します。毎々格別のお引き立てを賜り、有難く厚くお礼申し上げます。さてこのたび弊社では、顧客価値創造の一貫として、お得意先の皆様へ、弊社について日頃お感じのことや率直なご意見をお聞かせ頂きたく、アンケートを実施することになりました。頂きました 情報・ご意見 は、啓発目的で 社内のみ の活用とし、今後の製品開発や営業サービスなどに反映させてまいり所存でございます。ご多忙の折りで恐縮ですが、アンケートにご協力いただきますよう、お願い申し上げます。

敬具

会社名 もしくは 事業所名 _____

お客様のお名前 _____ 匿名可

① お客様ご本人様が弊社と取引している期間は何年になりますか？
☐ 1年未満 ☐ 3年未満 ☐ 5年未満 ☐ 5年以上

② 弊社の製品に関して厳しい視点でご指摘下さい _____

③ 弊社の 営業担当や提案 に関して厳しい視点でご指摘下さい _____

④ 弊社ホームページ <http://www.ryuki.com> をご覧頂いた事がありましたらその印象をお教え下さい _____

⑤ 弊社の「企業努力が不足していると思われる」 _____

取引先に贈るお中元、お歳暮に同封したアンケート用紙。ぼんやりした感想ではなく、厳しい意見をもらうことを狙った

さまざまなオリジナル映像を40本以上公開している。製品の品質の高さをアピールする動画ももちろんあるが、社長就任式や社内プロジェクト発表会、社内旅行や忘年会の余興まである。

プロレス好きの西村社長がアントニオ猪木風の扮装をして挨拶しているシーンもあり、初めて見た人は少々驚くかもしれない。

最後に決めるのは人

こうした動画を広く一般に公開することにどんな意味があるのか、果たしてビジネスにプラスに働くのかと疑問に思う人もいるかもしれない。

西村社長はこう考えている。「誰だって、できるだけいいものが欲しい、いいサービスを提供してほしいと思うのが当たり前。そして、それをできることなら『いい人、いい会社』から買いたいと思っているはず」

最後に決裁するのは人。それは、顧客が企業であろうが、個人であろうが変わらない。だから自社のありのままの姿を知ってもらえる動画を発信し続けている。

「これを見て、『流機って面白い

な』『この会社と付き合いたいな』と思ってくれる取引先と末永く一緒に取り組んでいけるといい。それがお互いにとって最良の関係だと思う」。

実際、「動画を見たよ」と声をかけられることも少なくない。ユーチューブの映像を目にしたことがきっかけで、疎遠になっていた地方の顧客がわざわざ東京の本社まで訪ねてきてくれたこともあったという。

流機とは20年来の付き合いという清水建設の岩野氏も「黙っていても製品は売れるかもしれないが、会社や社長が対外的にオープンなのはいいこと。社長の顔が見られるほうがこちらも安心して付き合える」と話す。

流機では2016年4月に、ファンづくりを目的にフォトコンテストを実施したこともある。顧客から、装置が効果的に作用していることが一目で分かる写真を募集。応募者に賞金を贈呈するという企画だ。最終的に8つの現場から応募があった。

発信すると情報が集まる

今はコンプライアンスが声高に

叫ばれるようになり、ほんの少し対応を誤ってもたたかれてしまう時代だ。

「不必要に情報を出さないほうがいい」と忠告されることもある。しかし、そんな声に振り回されていたら疲れるだけ。不都合がない限り、今後もどんどん情報を発信していくつもり」と西村社長は言う。

西村社長は個人的にもSNS（交流サイト）などで積極的に情報発信をしている。例えば、向こう20年、何年後の何月に何をするかを計画し、その内容をすべてフェイスブックで公開しているという。

以後、「一緒にやってみない？」「こういうのはどう？」などと声をかけられる機会がぐんと増えたそうだ。

「自分が起点となって情報を出す」と、いろいろな話が勝手に集まってくる上、こちらが選ぶ立場になれる。会社で情報を公開しているのも同じ理由。おかげでいろいろな話が舞い込んでくるようになり、つながりが増えている」



ユーチューブに公開している映像。右は社長就任式、左は朝礼の様子を紹介している。演出はなく、素顔が垣間見える

会社の表も裏もありのままを見せる



社長インタビュー

流機エンジニアリング 西村 司 社長

管理したくないから管理する



にしむら・つかさ
1973年鹿児島県生まれ。引越社勤務を経て、97年に父・章氏らが創業した流機エンジニアリングに入社。営業として実績を残し、統括部長、常務を経て、2014年に社長就任

「営業でも技術のことを覚えな」といけない。半期に1回筆記テストはある。社員はさぼっている時間がないですね。

西村 私は20年前、24歳で入社したのですが、当時はみんなさぼっていましたよ。

創業者である父は職人気質で、放任主義。私が配属されたのは営業部門でしたが、売り上げ目標はなく、みんな好き勝手にやっていました。その日誰がどこに行っ

いるか分からないくらいでした。私は管理されるのが嫌いで、「あしろ、こうしろ」と言われるのが苦手なタイプです。

入社1年目について先輩社員が「管理型」で、自由にやらせてもらえませんでした。営業経験がなかったので心配だったのですが、結果として、泣かず飛ばずの営業成績でした。

それが2年目になって好きにやらせてもらえるようになりました。

とにかく楽しくて、不眠不休で働きました。気がついたら会社の売上高12億円のうち、10億円を1人でたたき出していたのです。

お客様は誰か

今から振り返ってもあり得ないほどの数字でしたからね。その後、私がどんな時間配分で活動していたのかを分析して、営業部門で横展開しました。全社の売り上げはぐんと伸びました。

「そこまで頑張ったのは、成果が上がったからです」。

西村 それはさほど関係なかった。お客様から期待されて、求められているということ自体がうれしかったのです。うちの営業もきつと私と同じように感じているはず。

毎年、部署ごとに目標や行動計画を書いた「ビジョンフレームシート」を提出してもらっています。その中に、「お客様は誰か」「お客様が求めている本当の価値は何か」

を記入する欄を設けています。これを常に頭に置いて行動できるようにするためです。

「顧客のことを考えて、メーカーレンタルという方式も取っています」。

西村 これはお客様に多くのメリットがあると思っています。一番はきめ細かくフォローができることです。これ以外にも、利点があります。

当社はメーカーなので、お客様のニーズを先取りした最新の製品を常に提供することができ

なかなかこうはいかないと思います。

また、デッドストックとなっている製品Aと製品Bを時代のニーズに合わせて組み合わせ、新たにCという製品に作り変えることも当社なら朝飯前です。

例えば、古い送風機があったとします。音がうるさく、風量も弱いので今は使いづらい。これを2つ重ねて四角い箱に入れて防音対策を完璧に施し、大きな吐き出し口を付ければ、新しい製品に生まれ変わります。

レンタル会社が同じようなスペックのものを調達しようとしたら1500万〜2000万円かかるところ、うちなら工賃は別にして、原価はほとんどかかりません。お客様に非常にコストパフォーマンスのいい商品を提供できるというわけです。

これはまさにうちにしかできないことだと思っています。

それでも我が道を行く

「資産効率ではマイナス面もあります」。

西村 金融機関の見方は、概ね総資産と同額の売上高があれば、資産を無駄なく使っている、ちゃんとお金に変えているという評価になるでしょう。でも、うちの場合、メーカーレンタルをやり続ける限り、それは難しい。

資産効率が悪いことは銀行にはなかなか理解しにくいかもしれませんが、顧客のためにはこのモデルがいいことは間違いない。だからあまり重く捉えていません。

健全な経営をするためには資産

回転率が高いほうがいいのですが、銀行との関係を維持しつつ、我が道を行くだけです。

「スキルテストや営業分析なども、顧客価値向上につながります。ただ一見、社長自身が嫌いな管理をしているような気もしますが」。

西村 単に社員任せにしてしまうと、20年前の状態に戻ってしまいます。それではいけない。

ただ人間とは本質的に、自分で決めたこと以外はやりたがらないもの。だから会社として目標やビジョンを示し、マネジメントの仕組みはしっかりつくるけれど、そこから先は社員自身に主体的に決めてもらっています。

自分で決めたことができなかったら、自分が一番もどかしく、もやもやする。誰も何とか達成したいと思うはず。自分で自分に課すノルマはやりがいにつながっていくと思います。

私自身がそれを体現できるように、社員に背中を見せているつもり。仕事も遊びも100%の力を出しきります。やり過ぎくらいに頑張る。それが自分なりのリーダーシップだと思っています。

仕事も遊びも全力投球

昨年、出場した世界最高峰の障害物レース「スパルタンレース」の競技中の一コマ。必死の形相の西村社長

