

トップマネージャーのための新春セミナー (平成16年1月23日)

「SMALL BUT EXCELLENTをめざして」

寺田 千代乃\*



アートコーポレーションの寺田でございます。どうぞよろしくお願いいたします。

きょうのテーマの「SMALL BUT EXCELLENT」というのは、関西経済同友会で、1990年に中堅企業委員会の委員長をしているときに出させていただいた提言のテーマです。手前みそで恐縮ですが、今もアートの経営の指針として使っております。

きょうは、アートの経営についてお話しなさいということで、篠原さんから、経済同友会の代表幹事になると、皆さんここで話をするんだと言われたものですから、しなきゃいけないのかと半分は思っ

て、引き受けさせていただきました。引越サービスという完全なサービス業ですので、工学の方の皆さんと果たしてどういうふうなところで接点をとるか、興味を持っていただけるかと思ったんですけれども、せっかくの機会ですので、ことし創業から28年、引越サービス産業という分野がなかったところで引越サービスをつくり上げてきたことも含めて、少しお話しさせていただきたいと思います。

お話は初めてではないんですが、実はパワーポイントを使うのは初めてなんです。同友会での前のパートナーの浅田さんが、寺田さん、あなたも早くこのパワーポイントを使いなさい、いいよとおっしゃっていたんです。たまたまこちらに参ります前に、「生産と技術」という冊子をちょうだいして、拝見していましたら、浅田さんの講演が載っておりました。せっかくやるんだったら、一番最初のときに、浅田さんの後でやらせていただこうかということで、何としても自分でやろうと思って来たんですけれども、どうも会社の情報システムの人間は心配で、来

\* Tiyono TERADA

1947年生

1968年 寺田運輸株式会社 創設

1976年6月 アート引越センター創設

1977年6月 アート引越センター株式会社 代表取締役社長

1990年6月 アートコーポレーション株式会社に社名変更

関西経済同友会 代表幹事

関西経済連合会 理事

TEL 072-870-0123

ていたみたいで、本当は彼にやってもらったらいいんですけれども、何でも最初がありますので、この方でもし不都合がありましたら、どうぞお許しいただきたいと思います。

先ほど司会の方には言っていたんですが、寺田運輸という母体になる会社から、オイルショックの後、何かやらなきゃいけないということで、今あるものを使ってできることというので、その中にはいろいろあったんですけれども、そこに入っていきますと、話が進まなくなりますので、引っ越しをやるということになりました。当初、母体である寺田運輸の従業員と、私を含めて兼任者7名でスタートしました。これは大阪にあります本社ですけれども、今はこの人数でやっております。

こういうふうなことを申し上げますと、これぐらいの期間で、サービス業で、急成長じゃないか、何か起爆剤があるだろうと言われるんですけれども、確かに、これがなければできなかったかなということが幾つかあります。

その1つが、アートコーポレーションという社名だと思います。もともと専属のお客様の仕事をしていたものですから、営業活動なんかしたことがなかったんですが、引っ越しをするということになると、不特定多数の方が対象になるわけですから、それまでと180度変わった営業展開をしなければならない。お客様がどこにいるかわからないんです。道ですれ違う方もお客様になり得るわけですから、そういった方にどういうふうにしてこの引っ越しをする会社を告知したらいいのかということで、いろいろ模索しました。

今だったら、もちろんリサーチをするんですけれども、当時はそういう知恵も費用もとても出せそうにありませんでした。友人たちに、引っ越しするときはどこに頼む？と聞くところからスタートしたんです。今ならどこそこの引っ越しセンターに頼むわねというのが普通だと思いますが、当時は、そうだよねと考えないと出てこないんです。

ほとんどの人が電話帳で探すかなと言っておられたので、電話帳を持ってきましたら、当時は、大阪でも、五十音別の上下と、職業別もせいぜい上下でしたが、その中で一番多かったのが探偵社と葬儀屋さんです。それを調べていきますと、どうもアイウエオ順に出ているのではないかとということで、当時の電電公社の共済会に問い合わせましたら、アイウエ

オ順ですと。片仮名のアが一番前で、次に早いのが横線ということで、じゃあ、アーという名前をつけなければいけないということで、アーア、アーイと、ずっとたどって行って、アートということでとまったんです。アートならば、耳にすぐ入ってきますし、本音は電話帳の一番前に載せなければいけないということですので、当時は建前になりましたけれども、美術品を扱うようにお客様の家財を扱いますよということも込めて、これにしよう。

そして、アートでは何屋さんかわからないから、商品名を入れようということで、引越をつけました。いつも夕飯の時間が役員会議でしたから、主人と2人で夕飯をいただきながら、アート引越まで決まったんです。

センターというのは、当時、高度成長期の後だったものですから、あちらこちらに物流センターというのができ出していました。運送事業を始めると、だれでも物流センターを持ちたいというのもあったと思いますが、じゃあセンターをつけようということで、アート引越センターという社名が誕生したんです。

もう1つは、0123という電話番号だと思います。今現在使っておりますのは370回線ですけれども、実際には500本以上の0123という電話番号を獲得しています。最初は、たまたま寺田運輸から独立するときに獲得した3本の電話番号の中の1本に0123が入っていたんです。最初からこれにするつもりではなかったんですけれども、考えてみますと、123と上り番号の方が験がいいんじゃないかということと、もう1つは、今のようにプッシュホンではなくてダイヤルだったものですから、回していただきやすい番号でいいんじゃないかということもあって、これを代表電話にしました。そのときは、これを全国に展開しようとは思っていなかったんです。しかし、1つずつ広げるときに、この0123という電話番号には、今ではようやらぬのじゃないかというぐらい、エネルギーも当社なりのお金もかけたと思います。

浅田さんはお亡くなりになってしまったんですけれども、何で浅田さんと二十数年前に知り合いにならなかったのかと本当に思いました。当時の電電公社に行きましても、絶対に電話番号を譲ってくれませんから、全部個別交渉で、出したいエリアの局番を回して獲得していったという形で、この本数を持っております。

ちなみに、私どもの海外の会社はすべて、0123パソコンライン、例えばUSAとか、香港とかいう社名にしております。

3つ目が、いわゆる物流の中では初めて、マス媒体を使ってお茶の間に飛び込んでいったということだと思います。

こういうふうないろんなサービスをやったんですけれども、まずテレビとラジオを使ってCMを出しました。3年目にかかるときに、初めてテレビに出したんですけれども、このときから、本当の意味で、会社の全国展開とか、長期は無理としても、二、三年先を見越した会社の経営を考え出したと言えます。

昭和56年に出したんですけれども、当時、約3億の売り上げだったのが、テレビCMを出すと11億ということで、400%に近い伸長率を示しました。これは、確かに大きな起爆剤になりましたけれども、どんなにいいCMをしても、それをつなぐのは人なんです。そういった意味では、アートとアートの従業員の距離というか、かけるウエートの大きさというのは、今もそうですけれども、彼らがすべてのサービスを決すると言っているような感じでございます。

最初は経営のノウハウもわからなくて、28年前当時の既存の運送事業者にどんどん電話をして、そこでの差別化を基本にして、その中で、引っ越しというのは運送業ではなくてサービス業だということを前提にスタートいたしました。

一番最初に考えましたのが、奥さま荷造りご無用ということで、今は当たり前なんですけれども、新聞の三行広告です。次に、先ほど申し上げた電話のCMです。これは、全部待たないといけないんですね。ところが、テレビとかラジオというのは、今流したものを聞いてかけてくれる。

なぜテレビに行き着いたかといいますと、たまたま創業して3年目ぐらいからいろんな取材を受けるようになりました。初めてラジオの取材を受けたのは、今もやっていますが、「ごめんやす馬場章夫です」という40分ぐらいの番組で、引越センターとは何ぞやというふうな問いかけで受け答えをしていますと、番組が終わるまでに7本電話が入ったんです。もちろん、今引っ越しをしますという方ではなくて、引っ越しが決まったらおたくに言ってあげますとか、転勤族なので、今度異動が出たら、おたくに頼んであげますとかいうのがほとんどだったんですけれど

も、今言ったことに答えてくれるということで、すごく新鮮なんですね。それならテレビだともっとすごいんじゃないかということで、何が何でも出した。

もちろん大きなリスクはあります。アートというのは何をやるかわからない。引っ越し専用車というのをつくってみたり、走る殺虫サービスとか、いろんなサービスメニューをつくってきましてけれども、テレビなんかに出すと、いよいよ危ないと。会社は三遍ぐらいつぶれそうになったといううわさが流れたりしましたが、それぐらいいろんな新しいことに挑戦したわけです。

これが1979年に初めて新聞の取材を受けたときの記事です。これは「お電話ありがとうございました」のサービスです。今はみんな携帯電話で済ませるんですけれども、以前は、お客様のところに見積もりが上がりますと、必ず電話をお借りして、今見積もりが終わりましたとか、この日に予約が決まりましたとかいうことを入れてもらうんです。そこで、ただお電話ありがとうございましたと10円玉を出しても、いや結構ですと多分お客様はおっしゃる。しかし、電話をただで使ってくるわけにもいかないということで、「お電話ありがとうございました」という袋に新しい硬貨を2枚入れて、すぐその場ではなくて、電話の近くに置いてくるようにしました。

今、引っ越しの見積りに参りますと、大体8割は奥様が決定されます。引っ越しを始めた当時は、営業マンがいろんな説明をするわけなんですけれども、8割の方が「わかりました。主人が帰ってきたら相談をしてお返事します」と逆だったんです。これが変わりましたのは、給料が振り込みになってからです。それまでは、奥様に一生懸命会社のソフトを説明するんですけれども、その説明したことを全部ご主人にお話ししていただけないので、電話を使って帰ったけれども、後で気がついたら、電話機の横にこういうふうに電話代の袋が置いてあったのよと言っていたと、かゆいところに手が届く会社だなど、アートをある意味で理解していただけるのではないかとということで開発いたしました。

走る殺虫サービスというのは、今も続けておりますけれども、お客様の家財を積み込んで、走りながら殺虫剤をたいて、目的地に着くと駆除できているというサービスです。

あるいは、ドリームサルーンとかカーキャリアと

いうふうに、お客様の乗用車も一緒に目的地までお運びするサービスを開発したり、いろんな商品を次々開発してまいりました。

靴下のはきかえサービスは、今、電器屋さんもやっているんですね。先般あるパーティーでミドリ電化の社長さんとご一緒したら、うちもおたくのまねをして、白いソックスにはきかえていますとおっしゃったので、どうしてグリーンになさらなかったんですかと言ったんですが、それぐらいいろんなサービスを提供してまいりました。

ただ、どんなサービスも、それを行いますのは、皆、人なんです。ですから、従業員には、給料が振り込みになる時分から、お客様からいただいた評価を10枚ためると1万円という形で、今で言うキャッシュバックをしたりして、いろんなサービスに努めてまいりました。

今、会社の方は、直営ですと76、FCも入れますと86の規模になっております。ここまで随分とんとん拍子にきたなというふうに言われますけれども、実は、私も1990年にアート引越センターからアートコーポレーションに社名変更いたしまして、93年に初めて280億という売上目標に手が届かなかったんです。94年も、もう一度280億の売上目標を立てましたが、また届かなかったんです。そこまで、だんだん分母が大きくなって、伸びは小さくなりましたけれども、ずっと右肩上がりて来ていました。ところが、93年に280億が未達、そして94年も、280億に対して250億を切るような売り上げになったんです。ということは、前年の売り上げよりまだ下がったんです。これは大変だということで、もちろんバブル崩壊後はどこも大変でしたけれども、とにかく大変な危機感でした。

役員会で、95年は売上目標を少し下げましょうということになりました。3年連続で売上目標を達成できないということになると、負け癖がつくというんです。だから、一度売上目標を下げて、自信をつけて、また次のステップをという話だったんですけれども、私はどうしても嫌だったんです。目標というのは、売上でも何でもそうですけれども、本来、手の届かないものに手を伸ばしてつかむものだと思っていたんです。

明くる年は創業20年を迎える年だったので、280億という売上目標を下げることはどうしてもやりたくなかったんです。ですから、支店長を皆集めまし

て、もう決算も近いけれども、今期も280億は手が届かない、しかし、来年は会社も20周年で、成人にならなきゃいけない、今ここで売上目標を下げるわけにいかない、来年は280億はしません、300億の売上目標を達成しようと言ったんです。

もちろん、ただそれだけではなくて、いろんな考え方を話をして、とにかく300億に挑戦したいと言いました。そうすると、彼らは、何も言わずに、わかりましたと言ってくれたんです。それまで、1つ大きな目標を立てると、必ず注文がつかました。人員はどうしましょうか、店舗はどうしますか、CMをもっとふやしてください、必ずいろんなことがついてきました。しかし、このときばかりは、私もかなり真剣でもありましたし、彼らもわかりましたと、黙って言うてくれたんです。だから、気持ちの上では、みんな一緒にやろうということができたんです。

もちろん、それまで280億が達成できなかったんですから、何もしないでいきなり300億が達成できるわけがない。マインドだけでできるとは全く考えていません。しかし、とにかくやろうという気持ちだけは統一できた。そして、そこから徹底して、今アートができることをすべてやってまいりました。今もそうですけれども、できることは今やる、打てる手は全部打つということを徹底してやってきたのが93年からです。

一番最初に何をしたかといいますと、「全員営業」という会社のスローガンをつくりました。全員営業と言ったからには、私以下役員全部、ふだんスタッフ部門にいる管理職も、全国のというわけにいきませんので、東京、大阪の営業マンと管理、スタッフ部門、役員がペアを組んで、お客様のところに見積もりに行くときに同行しよう、それも、少しゲーム性を持たせて、売り上げを競おうということで、月～金はスタッフ部門は仕事を持っていますので、土日、土日、土日ということで、1ヵ月8日間、営業同行いたしました。

私は、たまたま抽せんで東京世田谷の営業マンと当たったので、その営業マンと回りましたが、1日目に、私は、本当に目からうろこというのを感じました。お客様のところで、きょうは営業に同行させていただいていますと言って、名刺をお渡しいたしましたら、そのお客様は、たまたま私が社長だということをご存じだったようで、私の名刺をずっとごらんになりながら、「ああ、アートコーポレーショ

ソって、アート引越センターのことなんですか」と言われたんです。そのときに、頭をガツンと殴られたと思いました。

私たちはサービス業ですから、お客様の目線を外さないというのは当たり前のことです。その当たり前の一番基本になることを自分がやっていなかったということに気がついたんです。90年にアート引越センターからアートコーポレーションに社名を変更しました。それは、引越しだけではなくて、車の輸入販売とか、物品販売とか、いろんな事業をするのに、引越しという商品名がついていると、カテゴリーが狭いんじゃないかということで、事業を多角化するときはこの文字は取りましようと言っていたんです。

しかし、ちょうどバブルのあのあたりというのは、社名変更ブームです。みんなコーポレーションブームで、私どもも、かなり迷ったんですが、認知度調査なんかもしましたら、かなり高い認知度だったんですね。経営者の傲慢だと思います。

そこで、アートコーポレーションという社名に変えたまではよかったんですけども、テレビから新聞まですべて、アートはアートコーポレーションに社名を変更しましたというCMをぼんぼん流したんです。そこでしまったと思ったのは、引越ししようかというお客様がテレビをごらんになられていて、アートコーポレーションなんて何の関係もないんですよ。当然アート引越センターでいかなきゃいけないんです。なのに、アートコーポレーション、アートコーポレーションと、かなり流しました。

私は、いても立ってもいられなくて、土日と済ませて帰って、本社からすぐに、テレビCMは変えられませんで、アート引越センターというスーパーを入れました。

そして、「あなたの町の……」という商業ソングも、実はCMフィルムをつくりましたときに、フィルムをつくったら、自動的に商業ソングもついているものだと思っていたんですが、試写をやりますと、歌がついていないんです。あれっ、どうして歌が流れないんですかと言ったら、あれは別料金ですと。それも結構高いことを言われまして、そんな予算もありませんので、実はあの商業ソングの詩は、主人と私で1,2,3番まで作文したものにオタマジャクシをつけてもらったんです。だから、会社が少し大きくなれば、専門の方につくっ

ていただこうということで、実は商業ソングまであつたとき変えていたんですが、それももとに戻しました。

データを見ますと、お客様からいただく電話の受け付け本数も、どんと下がれば気がつきますが、本当に少しずつ伸びが落ち、前年を下回るという日もあったんです。それが社名変更に行き着かなかったというのは、経営者として大きな失敗ですけども、とにかく営業マンと一緒にいくことで、お客様からそういうふうなことを学びました。

と同時に、よかったのは、まだ小さい会社でも、本社の役員とは直接話さない。私はしょっちゅう話しているんですよ。だけど、本社にいる財務部長だの、管理部長だのは、いつも難しい顔をして、余り話す機会もないと思っていたのが、彼らも一日朝から営業マンと車で同行して、雑談をしている間に、コミュニケーションができます。そうすることによって、図らずもですけども、現場の第一線にいる営業の人たちとの距離が本当に近くなったということが言えると思います。今でも、時々支店の方から会議で来ますと、お土産持ってきましたなんて言って、自分が一緒にした管理職のところに行ったりしています。そういったいい意味でのコミュニケーションができました。

また、CS—お客様満足が会社の基軸ですが、同時に、ES—従業員満足が会社の経営の基軸に据えております。サービス業だから当たり前ですよ。でも、92年にCS推進室というのを社長室につくりました。なぜなら、皆さんもよくご存じだと思いますけれども、あのバブルの最中というのは、みんなおかしかったんですね。サービスしなくても物は売れた。サービスしなくてもコーヒーは飲みに来てくれたという時代だったんです。

私ども引越しはサービス業だと言っている会社でも、時として、お客様のところで、サービスが何だということを忘れている人もいます。仕事から帰ってきて、きょうお客様のところでどうしてこういうことをしなかったんだ、それが聞けないんだたら帰れと言っていると、本当に当時は帰ったんです。免許証一つあったら、明るく日からどこでも雇ってもらえたんです。それぐらいモラルも落ちていました。そういった意味で、改めてお客様満足というのを社長室から見えていこうということでやりました。

そのときには、CSレターが11,12%しか返ってこ

なくて、その半分は、じっといすに座って読んでいられないんです。こんなことができているのかと。経営者はせっかちです。今言ったら今変わってほしいのに、そういうレターが続くんです。そういった意味で、何とかお客様満足度を上げていかなきゃいけないということで、彼らには意義は何度も何度も説明するんですが、だめですね。そんなことでは変わりません。

こういうカードをお客様にお出しして、いただいているんですが、それが11%ぐらいしかなかったのが、現在は45%を超える回収率です。満足度も91、92%まで来ております。

大きく変わったきっかけは、全員営業を始めてから、現場に飛び込もうということで、情報システムが進んでいますので、いつどこでどういう引っ越しをしているかを会社が全部抜き取りできますから、朝会社へ行く前に、何件か引っ越しの現場に入っていくんです。最初、支店長はやめろと言いました。なぜなら、社長がそんなことをしたら、監視しに来ていると思われるんじゃないかと心配したんです。でも、何でもやろうと決めたんだから、やっていこうということで始めました。

ところが、これで一番喜んでくれたのは現場なんです。忘れもしません。最初に行った1軒目で、私を見て、ここやということで、向こうから手を振っているんです。そして、お客様に10項目の約束事があったかという問い合わせまで、これを全部きちっとやっているか、ユニフォームはきちっとファスナーを上げていましたかというようなことも含めて、お客様に伺うんですけれども、そこへ行くまでに、社長も自分たちの仕事を見ているんだ、役員も自分たちの仕事を見ているんだというのが、CS—お客様満足が変わってきた大きなきっかけになったと思います。

これは、私のスタンプが押してあるんですが、これは満足度の高いものです。主人は怒りますけれども。

こういうふうにみんな名前をつけて、お客様のところできちっとごあいさつをするというところからスタートしております。

お客様からいただいたレターは、現在のところ45%ですけれども、そのうちの満足度が92%です。

こういうふうな形で、18期にスタートしてから、

27期一前期までのが出ていますけれども、今45%を超えておりまして、満足度もかなり高い数字を示しています。こういったことも、一つ会社の経営の基盤になったと言えらると思います。

それと、経営トップが会社を知らないということは、決断のスピードが遅くなるという意味では、何をおいても、先にやらなければいけないことだと思います。

その後、それをやりながら、同時に、先ほどこちよと写真を出しましたエプロンサービスとか、ハウスクリーニングとか、家具移動無料サービスというのをやったんです。これは何かというと、引っ越しをされますと、セッティングはきちっとスタッフがやります。しかし、みんな帰った後で、しばらく暮らしていると、どうも戸があきにくいとか、光線のかげんでテレビが見にくいとか、いろんなことがありますので、まずは1年間、1度だけですけれども、家具の移動をやりませうというサービスです。

また、アートのレディースバック、これは、女性のための、女性による、女性だけの引っ越しなんですけれども、こういうふうなものを考えて製品化したしました。このレディースバックをやりましたときは、こんなに反響があるとは思っていなかったんです。最初のきっかけは、あるマンションディベロPPERの社長さんとお話をしていまして、最近の女性は強いんですねとおっしゃるんです。私におっしゃったのかと思ったら、そうではなくて、お一人の女性の方がシングルでマンションを買われるというんです。本当に多いと伺いました。そうすると、賃貸も多いんじゃないかということで、調査しますと、賃貸も、女性のひとり暮らしの方が随分多いんです。そういったことから、女性のためのレディースバックというのをつくったわけです。

私どもの車は、全部ドラえもん号なんですけれども、レディースバックはドラミちゃん号に女性のドライバーが乗ります。インターネットで受け付けをしているんですけれども、この受け付けで入ってくるのは女性の方が多くて、書き込みのところには、ストーカーで困っています、必ずレディースバックで来て下さいとかいうふうなことが書かれていたりします。そして、去年、レディースバック支店というのが誕生しました。

これがドラミちゃんです。女性が女性のところにお邪魔して、こういうふうな引っ越しをします。そ

うすると、今度は、普通のご家族の引っ越しでも、前日にやる梱包とかも、男性にさわってほしくないわというところには、レディースバックでお願いしますというふうなことで、お客様からの要望があったりいたします。

会社は20年ぐらい前からコンピューターを導入しておりますが、利益よりもコンピューターの費用の方が高かったんです。私は、コンピューターを導入すると、コストも削減でき、余分な人員が要らなくなるのではないかと単純に思っていたんです。そうしますと、コンピューターを導入したばかりに、いろんなソフトとか、それに伴う人がどんどんふえてくるんですね。そして、新しいソフトをつくるたびに、ハードをかえなきゃいけない。経営者ですから、投入したものはどこかで回収したいと思うのは当たり前のことです。しかし、コンピューターだけは回収できないんじゃないかと真剣に思いました。稟議書が来るたびに、持ってくる人に腹が立つんです。IBMのために仕事をしているんじゃないよという感じで、3度ぐらいコンピューターはやめようと思いましたがそれでも、その挫折を超えてやりましたおかげで、これは、同業他社の中でも大きな強みの一つと言えらると思います。

ちょっと見ていただきたいと思いますが、私ども法人向けのサービスとしまして、ARTist 2というのを立ち上げてまして、例えば転勤の辞令が出られた方は、ARTistの中に入れていただくと、住宅の検索から、ライフラインといいますか、電気とかガスなどの開栓、閉栓などの手続が全部ウェブ上でできる。今はもうできないものはほとんどありません。NHKとかJAFの手続、あるいはブックオフによる古本の処理、住民票、もちろん新聞とかNTTの手続、こういったものはほとんどネット上でしていただけるようになっております。

これはレディースバックです。これは女性ばかりのチームなんですけれども、彼女たちがお客様のところへ行くわけです。比較的若い女性です。

逆に、子育てを終わった人たちがやっているのがエプロンサービスで、引っ越しの前後にやらせていただくサービスです。介護とか介助とかではなくて、お元気なお年寄りの方のところからもうすぐ要請が多いものですから、いろいろなところに参っております。子育ても終わり、いろんな暮らし方をご存じの方が暮らしのお手伝いをするというサービスです。

先ほど申し上げました売り上げ300億なんですけれども、私は、彼らにどうしても売上目標を達成してほしかったんです。なぜなら、バブルのときには、人材の育成とか権限の委譲というふうなことがいろいろ言われておりました。私の方でも、ご多分に漏れず、これをやっていかなきゃいけないということで、関東圏にある役員に託しました。任せたんです。

私自身の仕事の一つは、いろんな支店に行って、会社の夢とか目標とかをフェース・ツー・フェースで話して回ることです。そうすると、みんなもよくわかってくれて、いろいろな質問をし、話もし、遅い食事にみんなで出かけて、遅くなったけれども、気分もすかっとして帰ってこれるんです。

ところが、これをやろうという一、二年前から、いつも何かがどこかでひっかかっている、少しずつ歯車がずれてきていたという感じだったんです。それはなぜかといいますと、それまではみんな直接支店長とかだれかに意見を聞いて、それはやろうとか、それはできないとか、なぜできないかも含めてはつきりさせていました。ところが、ある時期から、2年間ほどですけれども、いつもワンクッション置いて意見を聞き、ワンクッション置いて返事をする、これを繰り返していたんです。そうすると、ノーでも、直接言ってお知らせすることと、だれかを通してお知らせすることとは違うわけです。

それに気がついたのは、大変な危機感をみんなと共有しなければいけないときになってからなんです。これは、別に役員が悪いんじゃないんです。任せて任せ切るなという言葉があるのに、私は任せてほったらかしたんです。楽でしたですよ。関東はすごいエリアですし、いつもいろんな問題が起こっていました。問題のないときなんかありません。そういった大きなことは報告を受けましたけれども、細かいことを自分でやらなくていい。この楽にだんだんなれていっていたんです。つまり、任せて任せ切ったということは、ほったらかしたと一緒なんです。だから、任された役員も、ある意味では張り合いがなかったと思います。そういった意味で、少しずつ歯車がおかしくなった。ここで何としてでも彼らとの信頼をもとに戻したいという気持ちがあったんです。

もともとアートは、頑張った人が報われるようにしようということで、インセンティブというか、報奨制度は設けていました。しかし、決して大きなめりはりのあるインセンティブ制度ではなかったんで

す。でも、このときに彼らに約束したんです。1つは、全社員で汗を流して、売上目標、利益目標、品質目標を達成して、みんなでもう一度一ということは何に行ったんですけれども一ハワイへ行こうということに約束しました。

もう1つは、各支店の独立採算制度を導入しました。そして、目標を達成した支店は、極端に言えば、2回ボーナスを取れるというぐらいのことをやろうと思って、彼らにもそう言いました。でも、彼らは半信半疑なんです。二、三年前と違うと彼らは思っていたはずなんです。それは、私自身が話しながら、みんなの顔を見て、一抹の不安を感じたぐらいです。

その中で、どうしても目標を達成してほしかったのは、280億でもいいんです。290億でもいいんです。立てた目標を達成することによって、みんなと約束したことが実行できるんです。そういった意味で、何とんでも上げてもらいたい売上目標だったんですけれども、1年目306億達成できました。もちろん、みんなが動き回って、やれることはすべてやっていったんですけれども、私があるときに得たものは、売上げの多寡だけではありません。何を得たかといいますと、もちろん彼らとの信頼関係です。約束どおり、みんながハワイにも行きましたし、きちっとした独立採算制度の報奨も、彼らは手にしました。だから、頑張ったら自分たちも報われるということもあったと思います。

でも、それ以上によかったのは、やったらできるんじゃないかということです。その前の2年間は、彼らは上手に言いわけをしていました。280億の売上目標が達成できないのは、バブルも崩壊して物すごく環境が悪い、競合がたくさんいる、コマーシャルが少し減ったような気がする、そういった言いわけがいつもありました。ところが、本気になってやればできるんじゃないかということを彼らはここで体験したんです。

95年に306億を達成してからちょうど10期を終えましたけれども、この間は、売上目標は達成できませんでしたけれども、10期連続で右肩上がりをつけております。

私は、きょういらしている畑先生と一緒に、ダイキンさんの社外取締役をやらせていただいているんですけれども、あちらが9期連続で、今度10期なんです。あそこに追いつけ追い越せで、ずっと頑張っ

ておりますけれども、今のところ、10期連続で会社の収益を上げることができました。

毎年2月にCSマネジャーの認証式というのをしております。これは、現場の最先端のスタッフを選ぶもので、お客様のCSカードから選んできたりするんですけれども、最初に選んだのは13名でした。さっき申し上げたように、しかられるレターが多かったんです。ところが、去年の2月にやりましたCS認証式では、124名のマネジャーが誕生しました。

私は、20周年のときに、こういうふうに彼らに言ったんです。アトは目標達成した後ですから、強いアトを目指そう、楽しいアトになろう、そしてお客様に信頼されるアトをつくってほしい。強いアトになるためには、個々が強くなるということが絶対の条件で、それは、よその企業と比べて、社長対社長、部長対部長、営業対営業でもいいですが、彼らが一緒になって、それぞれの持ち場で自分たちを磨き、スキルを上げる、こういったことが強い会社をつくるんだと話したんです。

認証式を終わった後で、みんなに一言ずつお願いしますということになりまして、私も午前中は時間があつたものですから、皆さんの一言ずつを聞きました。124名も大変だと思ったんです。彼らは、ふだんはユニフォームを着て現場にいる人です。だけど、彼らの話を聞いて、私は感激しました。私は千葉支店のだれだれです、千葉支店は今期売上目標は達成できませんでしたが、利益目標は達成しました、来期はぜひ売上目標を達成しますと言うんです。ここまで言う人もいます。

しかし、どうして達成するかということを使うんです。引越して現場にお邪魔したときに、近くのお宅にご紹介カードを提案してきます、こういうふうなことをふやして売上目標を達成しますとか、今期CSカードの回収率が40%しかありませんでした、うちの支店は何とんでもこの回収率を上げるようにお客様サービスに努めます、そのために、引越しが終わったら、作業員とミーティングをしますと。

こういったことも含めて、124名の方が、自分が所属している支店の目標と目指す方向を把握していました。私は、一人一人が強いというのはこういうことを言うんだと思っています。おかげさまで、今のアトのCSの満足度はすごく大きいと思います。

私が一番感動したのは、25周年がございました。あした25周年だから、みんなに第1クォーターが終



わかりましたよということで、メールを入れました。入れた方は忘れてるんです。朝来ましたら、いつも入る裏口じゃなくて、表の方へ回れというんです。何かやっているのかなと思いましたが、今度は2階へ上がれと。2階は社長室も会議室もあります。ふだんは私も主人も、みんなと同じフロアで仕事をしています。おかしいなと思いつつ、ああそうだ、きょうは創立記念日だと思ったんです。

そうすると、2階の会議室のところに何人かいて、ここに来てくださいというので、2人並ぶと、ドアをあけてくれました。中は真っ暗だったんですが、入っていくと、演壇まで何となくじゅうたんぼいものを敷いてくれていて、両横に男性の社員と女性の社員が分かれて、私には男性の社員から、主人には女性の社員から、バラの花を一輪ずつ、25周年おめでとうございますということで持たせてくれました。感激しました。というのは、夢にもそんなことをしてくれているとは思っていなかったものですから、本当に感激してステージについたんですけれども、彼らにこういうふうに言いました。

25年間本当にいろいろなことがあった、毎日よくこんなにいろんなことが続くなというぐらいのときもあった、だけど、それもこれも済んで、一つの目標のところに行けば、何となくその苦勞が報われるんだけれども、25周年のきょうでみんな消えた、みんなと一緒に仕事をしてきて本当によかった、今一緒にアートで仕事をしている人は絶対に後悔させないというふうに話しました。ただし、アートは常に0123というブランドを上げようという努力をしている、そういった意味では、ブランドにぶら下がる人には厳しい会社になるということも含めて話してまいりました。そういった意味では、いろんな出来事も、ある程度の目標のところまで一たん整理できる、目標を達成することによって、何となくその苦勞が報われたというふうな形で来たと思います。

私は、夢とか目標を持たない人は認めないんです。大きな夢でなくていいんです。今度は現場のスタッフに入ったけれども、CSのマネジャーになってやろうでも、あるいは、いずれアートの役員になってやろうという夢でもいいんです。そういう夢や目標を必ず持ってほしいと彼らには言っております。

しかし、頑張った人は必ず報われるというインセンティブの制度は、アートは、95年以来徹底して続けております。ただ、営業マンにも、支店長にも、

すべての人に会議の席でいつも言うことがあります。それは、頑張ったら報われなきゃいけない、もちろん目標を持って、目標のために走ってほしい、しかし、頑張っているんですから、目標を持って走っている過程で、報奨金とかそういうふうなインセンティブを手にしてほしい、お金のために、インセンティブがつくときだけ頑張るということだけは絶対にしないでほしいと彼らには言っております。

なぜなら、ずっと営業マン会議をやっていると、この営業マンはいい営業マンになるなと思っていても、何かインセンティブ、報奨のついた事柄というか、コンペでないと頑張れないんです。報奨がつくと、物すごく頑張るんです。だから、いい支店長になるだろうな、いい管理職になるだろうなと思う人がいまだに営業マンです。こんなことにしてしまったらだめなんです。なぜなら、自分だけが成果を上げて報奨を取ろうというときには、周りを見ません。周りを見ないということは、人を育てられない。使えない。本当なんです。すごくいい年のベテランの営業マンが何人かいます。とうの昔に支店長になり、もしかしたら役員にもなっていくと思ったような人も、まだ営業をやっているんです。営業が悪いとは言いません。しかし、インセンティブとか目先のお金のためにだけ働くということになると、自分は所得あるいはインセンティブを得られても、人間として、ビジネスマンとしての成長は難しいと思っております。

私どもも、この大きな目標を達成できたのは、300億もそうですし、100億の売上目標の達成ということもありました。そのときも大変感激しました。どうしたときにできるのかというと、アートにいる従業員というのは、大方の人が普通の人です。世間一般で言う、いわゆるエリートという人は、何人かはいるでしょうけれども、ほとんどいません。ほとんど普通の人なんです。その普通の人の本気になってやろうという流れとかムードをつくるということになると、本当にすごい勢いが出るんです。その勢いで目標を達成します。今までそういったことを続けてきました。

きょう東京の本部で、環境ISO14001の認証式がありました。社長どうしても来てほしいというので、けさ一番の飛行機で行ってまいりました。ここで、向こうの認証の監査をする先生が少し指摘されたんですけれども、この仕事を始めて一番短い仕事をさ

せていただきましたと言ってくださいました。普通でいけば、ちょうど半分だそうです。半分でこの認証をパスしたと。もちろん、ISOの認証は取ってなくても、企業として環境に配慮したいろいろなことはやっていましたが、システムでもできていませんでした。これを大方半年で達成しました。それはうれしかったんですが、私はこういうふうに指摘したんです。

私どもの東京本部というのは、東京支店という引越事業部と法人営業部と東日本事業部とアトスポーツ事業部という車の輸入販売をしているところと、これだけが1つのビルに入っているわけです。グループ会社ですから、1つなんですけれども、実はばらばらだったんです。私自身はいつもは大阪にいますけれども、東京の本部に行くと、何かばらばらで、うまくいっていないんじゃないかということも気にしていました。

それが、認証内定を受けたとき前後から、物すごくまとまりがいいんです。あれは、中の全部が取らないといけないものですから、すごくまとまりがよくなっているんです。私自身は彼らに、それが物すごくうれしかったということと、こんな看板を取ってもだめで、看板を取るときに努力したシステムを自分たちの仕事の中に自然に出てくるように組み込んでいかなければいけない、企業の社会的責任というものを考えたときに、これができない企業は生き残っていけないということを今日言いました。

これと同じなんです。何かをやるとうきにはみんなうわっといく勢いというか、パワーというか、これは何ですかと聞かれたので、T・H・I・S is ARTです、アートってこんな会社なんですときょう申し上げてきたんですけれども、何かをやるとうきときは、本気でみんなが一緒になっていくことだと思います。

今までは、できる限り全国を回って、みんなと話をして、それこそフェース・ツー・フェースで、社長、こんなどう思いますか、あれはどうやろ、あんた今どうしてる、今会社はこの辺にいるのよ、目標はあそこでしょう、こういうふうに話していました。でも、今、会社も、グループを入ると1,500名を超えています。1,500名の社員といつもフェース・ツー・フェースで、お食事をしながら話をすることは難しい。特に、ここ2年、私自身が同友会の仕事でかなり時間をとられておりますので、なか

かそれできません。

そういったことで、グループできちっとした目標をつくろうと。会社の理念というのは、当たり前のことですけれども、経営企画とか広報企画でつくったような言葉を幾ら並べても、こんなものは身につかないし、幾ら仏さんをつくっても、魂が入ってなければ何もならないと一緒なんです。ふだん私自身が言い続けていることを5つの会社の理念にして、彼らが何かを判断するときにはこれを基準にしてほしい、そして会社の従業員の規範になればということで、従業員一人一人に今持たせています。

今、私どものグループは、アートコーポレーションという引越事業部を核にいたしまして、アートバンラインという商業物流をやる会社、アートプランニングという北米住宅の会社、これは、大証の第1号のM&Aで買収した会社ですけれども、これでリモデリングというのをやっというところで、別会社として進めております。そして、海外の現地法人も含めて、グループ5社が、引越を核にして、それぞれが相乗効果を出す努力をしようということで、今進めております。

ちなみに、アトスポーツ事業部という輸入車販売の会社ですけれども、これは、今、輸入量としても、販売量としても、国内では最大規模になっています。

ただ、私自身思うんですけれども、300億になっても、400億の企業になっても、1,000億に持っていても、常に新しいことに挑戦し続けるということが一番大事だと思います。

1つこういうことがありました。「ふたつよろしく」というサービスを主人とうちの専務の2人が考えてくれたんです。

もちろんアイデアは従業員からたくさん上がってきます。提案制度というのがありますから、本当にいろいろな提案が上がってきます。これは、たまたま主人と専務で考えたんです。

これは何かといいますと、引越してお客様のところにお伺いしますと、向こう三軒両隣にはごあいさつに上がるんです。でないと、エレベーター邪魔よ、荷物が邪魔よ、あるいは車をどかしてと。積んでいる最中にどかすというのは大変なことなんです。ですから、事前にごあいさつに上がるんですけれども、何も用事がないのに参りますと、うるさいなというようなことで、どうも行きにくいようです。現

場のスタッフは、平均年齢が26.5歳ぐらいと相当若いので、なかなか行きにくいようだったんですが、これを持ってご近所にごあいさつに上がりますと、これはティッシュペーパーなんです、よく行き届いているね、頑張ってくださいとかいうふうに気持ちよく応対して下さる。それが彼らのお客様に対するマナーをより高めるんです。褒められると頑張れるということです。

「ふたつよろしく」と申し上げたのは、1つは、お引越してお邪魔しますということです。2つは、ティッシュペーパーの後ろに、こういうふうなお引越しのご紹介カードというのがついております。この2つをよろしく願いますということで、うちの作業のスタッフが持っていくんですけども、もし私どもの作業スタッフを見かけることがあったら、注意してごらんになってください。マンションなんかのご入居では、エレベーターをご一緒の方とかご近所の方には必ずごあいさつさせていただいているはず。そういったことも含めて、こういうふうなサービスをしました。

ところが、ある日、若い営業マンが帰ってきて、社長、これと同じものができていると言うんです。

どこにできているのと言うと、よその会社がやっているというので、早いねと言ったんですが、アートというのは、この横に出ているサービスを全部つくってきたんです。引越しというのは、もともとマニュアルのない世界だったんです。ですから、つくるものすべてが新しい試みなので、やってみないと、それがいいものか悪いものか全くわからない。

ですから、ソックスのはきかえとか、今はユニフォームも夏は着がえませんが、まねをしているというのでびっくりしたんです。今までいろんなサービス、いろんな商品を開発してきましたけれども、大体6カ月したら、必ずどこかがやります。最初は本当にかっかりしました。えっ、またかと、本当にかっかりしたんです。でも、今思いますと、これがあったから新しいサービスをどんどん導入できた。

もっとよかったのは、どんな新しいサービスも、つくってから本当に短い期間で、全国の支店、営業所が徹底してそれをつくれる。なぜなら、次に新しいことが出てくるからです。新しいことが出てくると、それを運用しなければいけない。ただ、運用するまでの時間がとても短いんです。これも、アートの強みかなと思います。

その新入社員に、じゃあ、今までのいろんなメニューはどこが開発したと思っていたのと言いましたら、あれはもともとあるものだと思っていたと言うんです。そうなんです。引越しが始まってからはもともとあるんです。でも、自社の社員でさえ、若い社員は、こういういろんなサービスをアートが考えてきたことを知らなかったというのを初めて私も気がついたんです。

そういうふうな形で、いろんな新しいことを続けてまいりましたけれども、私自身は、経営者は、今は物すごいスピードの時代です、革新をどんどん続けていかなければいけないと思っています。

アートはずっと右肩上がりで来たと言いましたが、去年の6月でしたか、初めて大きな目標割れをしました。それは、その前の年がイレギュラーで、住宅減税で、住宅の一斉入居があったために、すごく伸びたんです。それを引き去りして売上目標を立てさせたんです。だから、この月は少ないねと思っていたら、立てた目標よりまだ低かったんです。ああ、厳しかったなと思っていたら、その次の月も、同じように低くなってきたんです。

何だと思いませんか。経営者とか管理者がいけないんです。今月は売上目標にいかないのは当たり前やと言ったり思ったりしたら、途端に数字が落ちてくるんです。本当なんです。2ヵ月落としました。目標にはもちろん届きませんでした。何とか前年度を追いかけたんですけども、もう間に合わないということも体験いたしました。そういった意味で、常に気を抜かずに、新しいことに挑戦しよう、同時に、従業員ときちっと夢を共有して、目標達成のために走っていこうと。

私自身は、企業の大きさは経営者の大きさだと思っています。だから、私自身が一皮むけないと、会社は大きくなりません。ということは、会社全体が一皮むけてスキルアップしていこうということで、実は今期中に東証と大証で上場しよう。上場企業がイコール優良企業ということはないんです。しかし、これも、大阪大学と同じように、企業としての入学試験を受けるつもりでやってみようということで、目標に向かって進んでおります。これからも0123のアートブランドを上げていくためのさまざまな努力をいたします。

きょうはいろんな公職を言っていたので、仕事をしているのかと思われたと思いますけれども、

間もなく任期も終わりますので、またもとに戻って、もっともっと仕事の方に自分自身のエネルギーを持っていくとっております。

きょうは、初めてこれを出したので、何から話していいのか、随分うろたえて、話が飛び飛びになって、お聞き苦しかったと思います。もしこの後、質疑がございましたら、そちらの方でフォローさせていただければと思います。どうもありがとうございました。（拍手）

○司会 寺田様、どうもありがとうございました。本当にすごいアイデアと努力の塊というか、私ら大学の人間でも非常におもしろく聞かせていただきました。ありがとうございました。

せっかくの機会でございますし、まだ時間もありますので、ご質問をお受けしたいと思います。

○質問 ふだん研究もしていますけれども、教育ということで、随分頭を悩ませているものですから、きょうのお話の中で、任せて任せ切るなという部分に非常に興味を覚えました。

ここは大阪ですので、昨年の阪神タイガースの優勝というのが当然話題になると思うんですけども、星野前監督のNHKのテレビを見ていますと、どちらかという、任せ切るということで選手を指導されていたという感じがするんです。しかし、きょうのお話だと、任せ切るというのは危ない、任せ切るなということで、その部分がどちらなのかなと。

○寺田 星野さんのお話は、私も直接伺ったこともありますし、選手の人たちとも親しくしていますが、星野さんという人は、見ていないようで、実はすごく細かい気配りをなさっているんですね。例えば、奥様の誕生日を覚えていて、奥様を喜ばせるとか、選手の人たちに、頑張らなきゃいけないと思わせる。そのかわり、やらなきゃいけないことをやらないと、それでなくても汚いロッカー室ががたがたになるぐらい飛ばすそうです。つまり、やっているかやっていないかを見ているから飛ばすんですよ。見ていなくて任せ切りならば、ああ、きょうはしようがなかったのかなと言って、恐らく怒らないと思うんです。怒られるというのは、見ておられるんですね。

私は、多分その期間は怒りもしなかったし、大きく褒めてもやらなかったと思うんです。そういった意味では、星野さんは、任せたぞと言いながら、き

ちっと見るところを見て、押さえていかれていたんだなとっております。

○質問 大変興味深いお話を伺いました。

私は、松下電器に勤めていまして、定年になってから、顧問もやっていますけれども、大学の講師も少しやっています、かねがね大学教育について私なりに考えてきました。

今お話を伺っていると、世の中に出て大きなことをやるには、学校で教わる知識よりは、実社会に出て、みずから問い、みずから答えを出していく、こういう姿勢が一番大事じゃないか。これは、何も経営者に限らず、芸術家でも、科学者でも、宗教家でも、皆そんなふうにして道を開いてきたのではないかという感じがします。そういう意味では、かえって学校教育が邪魔になることはないか、学校教育で得た知識が邪魔になるんじゃないか。そういうことで、社長さんは、どのような家庭で育てられて、どんな教育を受けられたかということに非常に関心を持ちましたので、そういうことをちょっとお伺いしたいと思います。

○寺田 私は、父は根っからの商売人の家なんです。母方は、11人も兄弟がいたそうですけれども、1人警察官を除けば、全部教員なんです。私自身は、義務教育を受けて、あとは専門学校に行っただけなんです。これは、父が商売に失敗したということがあったんですが、でも、私は横着者ですから、必要に迫られないと勉強しないんです。だから、結婚と同時に会社を起こしたときに、経理を勉強しなければいけない、社会保険の手続を勉強しなければいけない。決算を勉強しようと思ったのは、税務署が来るというので、当時は青色手引というのが出かけた時分だったので、慌ててその本を買ってきて、一から始めたということなんです。

だから、私も、本気で勉強していたら、ちょっとぐらい賢くなって、もっと違うところで活躍できたかなと思うんですけども、ただ、基本的には、同じ失敗は2回しないようにというのは、自分自身で思っていました。

○質問 私は、必要に迫られてやればいいのかと思うんです。お話を伺っていると、かえって世の知識があった方が、素直に現実に対応していると思います。知識があると、かえってそういうものがなくなるんじゃないかと思っているんです。もちろん知識は大事ですけども、どうしても知識にこだわると、そ

ういうことができないのではないかとかねがね思っていましたので。

○寺田 ただ、私の母は、私が中学生のときでも、私の英語の勉強ぐらひはかなり簡単にやっちゃうので、私はうらやましいと思っていたんです。新聞に出る入試の問題集を解くのが好きで、ある程度基本的なものを自分でマスターしていれば、こういうこともしていけるんだと。だから、いろいろ勉強したいと思って、いろんなことを広く薄く一本当は深くと思ったんですけれども、なかなか必要に迫られていないと深いところまでいかないんです。だから、私自身は、知識があって、知恵も使えれば一番いいと思います。ただ、目標がはっきりして、自分のやりたいことがはっきりしている場合は、そっちの道へ行く方がいいという場合もあるかと思ひます。私は、自分がないものをお持ちの方を尊敬します。

○質問 私は、そこはちょっと意見が違ふんです。知識のありようによりますけれども、非常に素直に現実に対応している。知識があると、かえってそれが邪魔になって、素直な対応ができないんじゃないかと思ひます。

○寺田 そういう意味では、最近は出させていたでないんですけれども、以前審議会なんかに出ていますと、出れば出るほど、向こうの中身のことがわかってきて、これ以上言えないとかいうことになってくるんです。あれは知識ですかしら。そうすると、肝心の片方に持っているいい意見が出せないということもありますものね。そういうことでしょうか。でも、私は、知識は、自分で持てるものなら、終わりがないので、持てればいいなと思ひているんですけれども、褒めていただいたのならありがたいでございます。

○質問 松下幸之助は小学校しか出ていないわけですから、ある意味では知識はなかったわけですね。

○寺田 それから勉強されたんじゃないですか。学歴はなくても学識はある。立派な方ですから。

○質問 たくさんのサービスメニューについてお話をいただきましたが、個人向けのサービスメニューのお話が多かったように感じました。アートさんは法人向けのメニューにはどういふユニークなものがあるのか、また、シェアは個人と法人ではどういふ比率になっているのか、お伺ひしたいと思います。

○寺田 私どもの今のシェアは、法人の方で40%、個人で約60%というふうになっております。

法人向けのメニューは、私ども結構多いと自負しています。さっき申し上げたITを使っただいろうんなサービスですけれども、これは、ほとんどの場合は法人の方にご利用いただいていると思ひます。できるだけ効率化を図ってコストを下げていくというサービスもそうなんですけれども、総務とか人事の担当者の方の労力、エネルギーをなくしてしまうことに努めるようなサービスを徹底してやっています。ですから、例えば辞令が出ると、それだけで私どものサーバーの中に入れてきていただければ、大方のことを終わらせるようにできると思ひます。あるいは事務所移転とか、今、病院の移転をさせてだいておりますけれども、そういうふうなものの移転とか、いろんなノウハウを積み重ねながらやっております。

○質問 どんどん大きくなっていかれるんですけれども、演題はどうなるんですか。

○寺田 私は、上場したから大きい企業ではないんですけれども、今期上場するまでは、とりあえずSMALL BUT EXCELLENTで、小さくても一流と言われる会社になろうということなんです。演題は、人のことを話さなければいけないときは話しますけれども、講演はそんなに行きませんよ。まだまだやるものがたくさんあります。だから、こんな時期にやるものがたくさんあるのはありがたいなと、逆に思っています。

○質問 一番最初のころは、多分寺田さんを中心に、非常にすばらしいアイデアを次から次に出されて、後はそういうのを出させる体制になっていると思ひますが、すぐよそがそれをまねすると、これは、どこの世界でもそうだと思うんですけれども、大学も、実は今、社会貢献を要求されてきて、特許のこととか、ちょっと飛躍するようなんですけれども、物すごく真剣に考えなければいけない時代に入ってきております。内容的には違ふかもしれないけれども、アイデアというか、そういう意味では、全く一緒なんですね。それぞれの専門性とかいうのはもちろんあるでしょうけれども、これは特許を取ることを考えられたことはないんですか。

○寺田 何度もあります。私も、自分で特許庁まで行きました。今は、ビジネスモデルなんかもできていますけれども、当時は、形のない特許というのは、日本では価値がなかったんです。だから、問題が起きたら対処しましょうということなんです。問題が起きないと、サービスの特許なんて、当時は全

然……

○質問 例えば、やったことをだれかがまねをするということは、せっかくのアイデアを侵害されているわけですね。それは問題にはならないんですか。

○寺田 ならないんです。

○質問 それはおかしい。

○寺田 例えば、よそのエリアで、テレビ、ラジオでおなじみの引越センター0123と言っても構わないんです。それでお客様とトラブルがあって、結局、どのコンピューターからも出てこないお客様なんです。よくよく調べてみますと、よその会社だったと。お客様はアートだと思っていらっしゃるということなんです。

私は、引越は完全なサービス産業だと思っていますけれども、国土交通省の運輸のカテゴリー中に入っていますから、すごく規制の多い中でやってきています。規制はありましたけれども、そういうふうな特許は取れなかったですね。

○質問 確かに、日本の場合は、ハード中心の特許で来ていまして、アメリカの場合なんかは、結構ソフトがあるように聞くんですが、ソフトというのは、共通性が物すごく大事だから、難しいところがあるのかもしれないですけども、せっかくのアイデアがそう簡単にとられてしまったら……

○寺田 確かに、おっしゃるとおりです。

○質問 いつでも先を走らなければいけないというか、そんな世界なのかもしれないですね。

○寺田 それがなく、アートだけがいろんな付加価値というか、商品を持っているということになったら、こんなに頑張ら、お客様は次は何が必要とか、こういうふうなものを提案しようというところに至ったかどうかというのはあるんですね。そういう意味では、ある程度の競争は必要だと思います。

ただ、特許としてカバーできるものは、ビジネスモデルも含めて、私どもでもやっていますが、遅いですね。先生方にぜひ頑張ら、自分で、自分の会社は自分で守らなければいけないものですから、守れるものはきちっとやっていただきたいと思います。

今、法人向けにというか、マンションの一斉入居というのがあるんですけども、どうしても中に抜けが出てきたりします。500戸建てで、3戸上に残るとかいうのが結構出てくるわけです。そういうも

のを例えばアートが買って債券化するとかいうふうなことも含めて、いろんな新しいことをやろうと思っていますが、自分のところだけのものにできるものというのは本当に少ないです。何かあればぜひ教えていただきたいと思います。

○質問 非常に興味深いお話をどうもありがとうございました。

寺田さんは、いろいろアイデアを出されて、会社を大きくしてこられているんですけども、企業の場合は、その場その場で評価するというのが割とやりやすいんじゃないかと思うんです。私もちょっと企業の経験はございますけれども、特に教育の場合、非常に評価というのが難しいなと感じるんです。会社でも人を育てるところがありますので、もしそのあたりについてご意見がございましたら、お聞かせ願えたらと思います。

○寺田 先生の評価ですか。

○質問 教育システムでもいいですし、教えている人の評価でも結構だと思います。

○寺田 それこそ偏差値のようなものが必要じゃないですかね。例えば、生徒というのはお客様じゃないんですか。だから、この人たちがいかに満足するかということだと思うんです。

それと、私、難しいことはわかりませんが、大学、特に国立大学というのは、基礎的な研究というのは絶対必要だと思うんです。その上で、いろいろ商品化できるようなものを応用して、どんどん企業とくっつけていっていただくと。その場合、くっつけるように出したところをものすごく評価するようなシステムをつくらないと、なかなか進まないと思うんです。それが形になれば大きな評価になるんじゃないでしょうか。数字とか形がないと、なかなか評価に行き着かないのではないのでしょうか。

○質問 全然違う話で申しわけないんですが、私、寺田さんの年齢を存じ上げないんですが、まだお若いので、余り考えられないかもしれませんが、上場されると、外部の株主とかも入ってきますし、後継者の育成というので、アメリカなんかは、大分前から何人か会社の中で指名して育てていくことをやっているみたいです。今の段階だと、多分同族経営と思われていて、お子様とかちょっとわからないんですけども、そういう方が継がれるのかなと、多分社内でも思っていると思うんですが、外部の方が入られるということで、もしかしたら、

社員の中から競争させて上がらせるということもお考えかもしれませんが、そういうことをどういうプランを持って育成していらっしゃるんでしょうか。

○寺田 いいご質問だと思います。

私自身、今、自分の会社の課題は何かと聞かれたら、トップダウンをいかになくしていくかということなんです。従業員にはいつもお客様の方を見なさいと言って、お客様の方を見てくれていると思います。しかし、事会社の経営のことになると、いつも主人や私の方を見えています。これは間違いなく見ているんです。しかし、私も、いつまでも仕事はできませんし、もちろんやる気もありません。だから、彼らが上を見ずに仕事ができるように持っていくというのがすごく大事なんです。そういった意味で、今回、経済同友会の仕事を引き受けたことは、いい意味で一つの大きなきっかけになったと思います。

たまたま、私は女の子の方がよかったんですけども、男の子が2人いるんです。彼ら2人も、もう会社の方に戻ってきていまして、マネジメントをやるべく大分頑張っていますけれども、ただ、こればかりは、周りが、この人がトップならと言ってくれるようなパワーを持たないとだめですね。創業者と

いうのは、さっき正田さんがおっしゃったように、自分がそれほど知識がなくても、力と嗅覚とかでいろんな実績をそれなりにつくってきていると思います。しかし、2代目というのは、そう簡単にいかないで、いろんな人からそれが評価されるようなところまでは自分で上らないとだめですね。自立しないと。だから、それはそれなりに手を打っているつもりです。

いずれ公開の会社になってくると、経営が頼りないと、よそから来ますから、そういうことももちろん覚悟しなければいけないですね。まあ、うまくいけば、せっかくここまで育ててきた会社ですので、同族といっても、私のところは息子しかいないんですけども、彼らがやってくれば一番いいと思っています。

○司会 ほかにございますでしょうか。

それでは、この後、懇親会もございますので、またそのときにでもお話をさせていただければいいんじゃないかと思います。

きょうはどうも長い時間ありがとうございました。もう一度拍手をお願いいたします。どうもありがとうございました。(拍手)

