

## 2023 年度「企業家に聞く」《第 2 回》【株式会社メリックス】

日時：2023 年 10 月 19 日（木）14:00～15:45

場所：大阪企業家ミュージアム

テーマ：「人生と経営と経営哲学」

講師：岩永 弘志 氏（株式会社メリックス 代表取締役会長）

### 1. 会社概要

弊社の創業は 1992 年、設立は阪神・淡路大震災の 1995 年です。従業員数は正社員 52 名、パート社員 20 名、合計 72 名です。事業所は、大阪梅田センタービルに本社がございまして、東京支店、神戸支店、そして沖縄県の宮古島市に化粧品の製造工場を持っており、この 4 拠点でただ今、事業を営んでおります。

主力事業は、出産内祝いを中心としたギフトの通販業です。その他、赤ちゃん・ママ向けのスキンケア化粧品製造販売事業、妊婦さん向けの葉酸サプリメントの通販事業、赤ちゃん・ママ向けのフォトスタジオ事業、そして、毛色が少し違うのですが建築内装工事業を営んでおります。昨年度の売上は 76 億円です。その 90%が出産内祝いギフト事業です。日本の全出生者の 4 人に 1 人の方が弊社のお客さまになってくださっておりまして、この分野では業界で 1 位です。

### 2. 自己紹介 最初の起業と「良運命名」

私は昭和 33 年、山口県に生を受けまして、現在 65 歳になりました。父はもう亡くなりましたけれども国鉄職員で、2 人兄弟の次男として育ちました。幼少期から 26 歳まで広島で過ごして、約 1 年間アメリカ留学に行きまして、大阪へは 27 歳のときに参りました。

脱サラして起業したのが 33 歳のときです。サラリーマン時代は、大学で学んだコンピューターの知識からシステムエンジニアをやっていた時代があり、その経験を生かして、起業時は 1 人でソフト会社を立ち上げました。ソフト会社はパソコン 1 台あれば開業できるため、お金が全くない私には好都合でした。

起業時について少しお話ししたいと思います。私の幼少期からの夢はパイロットになることでした。高校時代もその夢は変わらず、防衛大学校か航空大学校を目指しておりました。しかし高校 3 年のとき、うかつにも受験勉強で視力が航空学生の基準を下回ってしまって、空への道を断念するに至ります。そして地元の大学に進学しましたが夢は諦めきれず、卒業後アメリカへ航空留学する決心をして貯金をすることにしました。

実際に渡米できたのは 26 歳のときです。当時の航空会社は新卒以外、経験者採用という枠があって、ライセンスをある程度そろえていれば、多少視力が悪くても国の基準を満たしていれば採用されているということだったので挑戦しました。訓練終了後、日本に帰国して航空会社への道を探っているうちにバブルが崩壊してしまって、路線縮小、パイロット過剰で、空への道はここで終わってしまいました。

しかしアメリカ留学の経験は、私の生き方を大きく変えました。30 歳を過ぎて日本の企業戦士として再び汗を流すという選択肢は自分の中ではなくなってしまって、起業して自分が社会で通用するのか否か挑戦してみたいという欲求で始めたのが一番の動機だと思います。

ただ、起業はしてみたものの、1人でやっているソフト会社に開発業務を委託して下さる会社などはありませんでした。当初は、よく知っている会社から何とか仕事を少し頂いて細々とはやっていたけれども、それもいつまでも続くわけではなく、しばらくして仕事がなくなってしまって、ATMに行って通帳記帳した際に、あまりにもどんどん目減りしている金額を見て、吐き気をもよおしたこともあります。

この頃、結婚しており、娘が生まれました。不安いっぱいだったのですけれども幸せな瞬間でもありました。その娘に良い名前を付けてあげようと本屋さんに行って市販の名付け本を数冊買い込んだところ、日本には昔から苗字と名前の漢字の画数の吉凶が存在するということがどの本にも書いてあったのです。しかし、どの本にも私の岩永という苗字に対して良運となる名前の一覧表は書いてありませんでした。これは日本人の苗字が数万種類あるために、個別の苗字の良運名を掲載することが書籍では不可能だったのです。仕事がなく暇な毎日続きでしたので、名付け本に書かれている計算方法を参考に、苗字に対して良運となる名前を探し出せるプログラムを作成してみました。そのとき、赤ちゃんが生まれたときに運勢の良い名前を付けてあげたいというのは私だけではなく、皆さん思っているんじゃないかと、ふと思いました。だから、このサービスを事業化してみたらどうだろうと思いました。

そこで、苗字から良運の名前を800種類見つけ出し、プリントアウトしてホチキスで止めて、1冊3000円でお届けするサービスを作り、これを「良運命名」と名付けました。恐る恐る雑誌『たまごクラブ』に小さな広告を掲載したところ、全国から注文がどっと来て、1995年、これが新たなビジネスモデルとなりました。

### 3. 1998年 ギフトビジネスと建築内装工事業

その後、私が注目したのは赤ちゃんが生まれたときのことです。一般的に赤ちゃんが誕生すると、周囲の人たちから「おめでとう」とお祝いをもらいます。そして、もらった方は「ありがとう」という気持ちから、もらった額の半額程度のお返しをされます。私たちの手元には「良運命名」で毎日たくさんの妊婦さんの情報が集まるものですから、この返礼ギフト販売のビジネスはできないだろうかと考えました。赤ちゃんは生まれたばかりで、財布を握っているのはママです。返礼品を買うための外出は非常に困難ですので、自宅で、お祝いを頂いた方を思い浮かべながら、「ありがとう」の気持ちを込めてゆっくりカタログから返礼品を選べる仕組みがあればとても喜ばれるのではないかと思います。通販がはやり始めた当時、ギフト通販を請け負う会社はほとんどなかったので、新しいビジネスチャンスだと思いました。

しかし、それには大きな問題もありました。ギフト通販事業を行うには何百種類もの商品を掲載したカタログを作成して、在庫を持ち、そして物流センターも必要となります。当時、私たちは社員4名の小さな会社で、お金もなく、この事業はどうやっても不可能だと思いました。

そんなある日のこと、シャディという会社からたまたまDMが届きました。説明会に出かけていったところ、シャディはカタログ、在庫、物流センターを持つ大規模なギフト問屋で、傘下の販売店を募集しているとのことでした。もしここに加盟したならばギフト通販は可能ではないかと直感して、翌日すぐに加盟を申し出ました。これがギフト通販業の

スタートとなりました。

一方、システムを受託開発するソフト会社としての仕事も細々と行っておりました。時代が進むにつれて、パソコンはネットワークでつながるようになり、LANの配線工事やサーバールーム、空調管理などご相談いただくようになりました。私は結構手先が器用な方で、大概の工事は自分で天井裏や床下に潜ってやっていたのですが、やはり素人の日曜大工には限界がありました。

そんなさなかの2004年、工事の外注先で事業承継によるお家騒動があつてやむなく退職した社員の方が、弊社のスタッフとして入ってくださいました。彼を中心に建築内装工事業が本格的にスタートし、この部門の売上は現在8億円に成長しております。

#### 4. 競合他社の出現

さて、2002年に戻ります。当時、私たちは「良運命名」と、そのお客さまを対象にしたギフト通販を営んでおりました。「良運命名」の注文数は、雑誌『たまごクラブ』のどのページに広告が掲載されるかによって大きく変化しました。そのため、毎月の注文件数と掲載ページをまとめて、少しでも反応のいいページに掲載してもらえよう、時折、東京の出版社にお願いにしておりました。

ところが、それがあだとなり、とんでもないことが起きました。2002年、なんと信頼していたはずの『たまごクラブ』がそっくりの商品を開発し、同じ雑誌でデビューさせるというのです。この出版社は雑誌以外に、幼児教育から大学入試までの通信教育を経営の柱としており、人生の出発点である出産時のお客さま情報がとても欲しかったようです。私は正直、つぶされてしまうと真っ青になりました。商道徳からいえば、どう考えても問題があると思います。私は社運をかけて何度も抗議を行いましたけれども、出版社側は、「競争が始まればサービスは活性化され、お客さまにとっては望ましいことになります」と一歩も引く気はなく、2社が同じ雑誌で競うことになりました。

これまで事業がしばらく安定していたことにあぐらかいていた自分に神が罰を与えたのだと思いました。私は何の模倣対策も取っていなかったため、驚きと同時に、「良運命名」の売上はどんどん減少していきました。しかも出産内祝いのギフトのお客さまは「良運命名」のお客さまを対象としてきたために、ギフト売上も同時に減少して、倒産のことばかりを考える憂鬱で怯え続ける日がやってきました。

#### 5. チャイナドリーム

2008年の春に、上海を訪問する機会がありました。当時の上海は中国発展の象徴でもあり、活気にあふれていました。中国でケンタッキーが年間600店舗出店と書かれた記事を読んで、「この大不振から抜け出せるのは中国進出しかない。私も焼き鳥屋のチェーン展開を行ってこの波に乗っかろう」と、無謀にも考えたのです。頭に血が上り、否定的な意見は一切耳に入らず、何年か後にチャイナドリームを成功させた自分の姿を想像し、浮かれた気分となりました。早速、中国語学校に通い始め、夜は焼き鳥屋で修行させてもらうことにしました。御年50歳の丁稚奉公です。2年後の2010年、銀行から3000万円を借り入れ、いよいよ出店準備に入りました。2010年は上海万博が催され、上海の町がこれまでになく賑わいを見せた年でした。

しかし万博終了間際の9月7日、中国漁船が日本の巡視艇に体当たりして尖閣問題が炎上し、日中関係は大きく悪化しました。

そんなさなかの12月、何とか開店にこぎ着けることができました。年が明けて2011年1月、中国では春節に合わせ、この時期に忘年会を行います。開店早々は知人の紹介などで団体客を迎え、比較的順調なスタートが切れました。しかし2月に入り、日中関係はさらに冷え込み、客足は途絶え、そして3月、東日本大震災が起きて原発事故が勃発します。日本の食材は放射能に汚染されて危険だという風評で、中国では日本からの生鮮食材の輸入が禁止となり、私は目の前が真っ暗になりました。原発事故は問題があまりに大きくて短期間での収束は望めず、このままではどうやっても持ちこたえられないと、開店してたった4カ月でしたが、断腸の思いで閉店を決めました。

会社は危機的状況にあり、そこから抜け出そうと精一杯突っ走った挑戦が次々に降り注ぐ問題でズタズタになり、自分はなんてついていないのだろうと、帰りの飛行機の中でめどなく涙があふれました。

## 6. 内部留保がない

借入で準備していた大きなお金があつという間に中国の大地に吸い取られ、資金繰りはさらに悪化して、私は絶望の淵からどん底へ蹴落とされました。中国に力を入れていたこともあり、本業は損益分岐点を割ってしまいました。私は起業した頃、先輩経営者から、税金をいかに少なく払うかが経営者の腕の見せどころだと教わり、自分でも何の疑いもなく、節税のため利益を出さないことばかり気遣ってきました。しかしそれがあだとなり、内部留保は乏しく、わずかな手持ち資金はみるみる減っていきました。社員の前では平静を装いつつも、「誰か社長を代わってくれ」と心で叫び、朝が来るのが嫌で、目が覚めると油汗をいっぱいかいた自分がおり、布団から出たくない憂鬱な日々が続きました。

2011年6月末の決算書は、売上高4億6000万円、経常利益38万円、借入金6200万円です。決算書が赤字では、銀行はお金を貸してくれないと聞いて、期末の売上は期中に計上し、仕入は翌期に繰り越すなどして何とか決算書はプラスにしました。しかし実態は大きな赤字で火の車の状況です。6月決算ですので、その後、年末にかけてさらに右肩下がりの赤字が続きました。大企業ににらまれ、回復の手立ては全くありません。無情にも時だけが流れて赤字はさらに膨らみ、冬季賞与の時期が近づいてきました。

会社がいくら赤字であろうと、従業員には生活があり、家庭があり、人によってはローンもあります。これまで厳しい経営状況の中でもずっと何とか賞与は支給してきましたが、今回だけは本当にどうしたらいいのかと考えると、目の前が真っ暗になりました。

私には選択肢が三つありました。一つ目は、利益がないという理由で賞与を払わないこと、二つ目は、状況を説明し、少額の寸志で勘弁してもらうこと、そして三つ目は、借金をしてでも前年同額を支給することです。

この問題については本当に悩みました。万一、不払いや寸志にした場合のみんなのがっかりした顔が目に見え、申し訳ない気持ちでいっぱいになりました。また、彼らの家族に対しても本当に申し訳なく思いました。しかし6200万円もの借入がある中、ここでさらなる借入をした場合、もし失敗すれば、もはや自己破産以外に選択肢はありません。火の車の台所事情を外部に知られるのを恐れ、誰にも相談できず1人で苦しみました。なかな

か結論を出せず、従業員と目を合わすことができなくなりました。これまで一緒に走ってきた彼らに一言も相談できません。いつもは力を合わせ同じ方向に走っているのに、今回、私は払う側で、彼らはもらう側です。目的が全く真逆です。

当時、同友会の仲間同士で車座を月1回やっていましたが、答えを求めその車座でディベート勉強会を行うことにしました。私は他人事のような振る舞いで、テーマを「会社が赤字のとき、ボーナスは払うべきか否か」という題を掲げてディベートをしてもらいました。何かヒントはないかと全神経を集中し、必死の形相で耳を傾けました。しかし、自分としての結論は見出すことができませんでした。

## 7. 土俵際の巻き返し戦略

どうしたらいいのか悩み続け、ついにかか八かの土俵際の巻き返し戦略を考えつきました。もしこの戦略に失敗すれば、全てを失い、間違いなく自己破産となります。しかし、これを成功させる以外に生き残る道はなく、社員の力なしでは絶対に成功できないため、何とか赤字に見せかけた決算書を銀行に示し、5000万円の追加融資を取り付けることに成功します。年末ぎりぎりに、「遅くなってすまない、ご苦労さま」と笑顔を作り、心では血を吐く思いで前年同額を支給しました。覚悟ができたわけではなく、これしかなかったというのが正直なところです。

私の行った土俵際の巻き返し戦略について簡単に説明させていただきます。当時、建築部門はまだ小さく、事業の柱は「良運命名」と出産内祝いギフト通販でした。これらの事業を変革し、新たな収益モデルに組み替えられるかどうか、存続できるかどうかの課題でした。「良運命名」は模倣により衰退しきっており、もはやギフト通販に焦点を絞るしかないと考えました。ギフト単体で収益を生む場合、どういった要素が必要なのか。2011年8月、出勤中の阪急電車の中で、いつものように頭から汗が出るほど考えてはため息をついていたとき、ついに神が見かねてか、ささやいてくださいました。頭の中に、次の五つの戦略が天から降ってきたように思い浮かんだのです。急に体が熱くなり、即座にメモをして、電車が梅田に着いた途端、会社に突っ走っていきました。

五つの戦略とは次のとおりです。①母数を増やす、②粗利率を上げる、③受注率を上げる、④お客さま単価を上げる、⑤内部体制を合理化する。とてもシンプルな要素で、戦略と呼ぶには疑問ですが、これらの各要素を軸として具体的戦術を考えていきました。

「①母数を増やす」は、ギフト通販ですので、単純にカタログを今より多くのお客さまにお届けするには一体どうすればいいのかということを考えました。カタログを今の倍の数の妊婦さんに配布できれば、売上は当然倍増するはずですが、これまでは妊婦さんの個人情報「良運命名」購入者に頼っていました。しかし、「良運命名」はもはや販売したところで十分なお客さま数を確保できないため、1冊3000円で販売していたところを無料の販促ツールにして全国の妊婦さんに配布することを考えました。「ただなら欲しい人は大勢いるだろう」。これが正直なところです。しかし今までの主力商品であり、しかも1冊3000円で販売していたものをいきなり無料にするので、さすがに恐怖の思いで決断しました。

「②粗利率を上げる」は簡単でした。今まで全商品を10%割り引いて販売していましたので、それをやめることにしました。私には通販は安くなければ売れないという思いがありましたが、冷静に考えれば、価格敏感層を相手にした楽天などの競争市場では値段が競

争要因として大きく作用しますが、私たちは独自のお客さまにカタログを送って、受注をWebで受けているだけなので、そのような激しい価格競争に巻き込まれていないことに気づきました。安易に値引きする必要はなく、定価で販売すれば粗利率は10%上げられると思いましたが、割引がなければ売れにくくなるというのは自然の摂理です。その矛盾に対しては、後で総合的に考えることにしました。

「③受注率を上げる」は、100人にカタログを送って、仮に5人が買ってくださいるところを10人が買ってくださいれば売上は倍増します。割引なしにしたせいで受注率が下がるという問題は、割引がなければ本当に売れないものかどうかを考えてみました。コンビニを見れば、商品はほぼ定価で販売されていますが大勢の来店があります。百貨店もしかりです。受注率を上げるために、分かりやすく信頼のおけるカタログづくり、買いやすい仕組み、センスが良く魅力的な商品群の掲載に力を注ぎました。

「④お客さま単価を上げる」は、ミスタードーナツがやっていた購入金額に応じてポイントがたまり、景品がもらえるという仕組みを参考にしました。

「⑤内部体制を合理化する」は、この四つの戦略がうまく行けば相当量の注文が殺到するはずですが、ですので、その準備をしなければならないと思いましたが、しかし倒産寸前の状態で、売れたときの準備などができるはずがありません。結論からいえば、これは全く手付かずでした。蛇足ですが、現在これは「リピート率を上げる」という戦略に置き換えております。

さて、この五つの戦略間では、「②粗利率を上げる」と「③受注率を上げる」に矛盾が生じます。販売価格を上げ、さらに受注率も上げることは果たしてできるのでしょうか。この矛盾を解決しない限り、これらの戦略は整合性が取れないため、最終的に成果を発揮できません。いろいろなことを行ったのですが、その中の一つのことを説明します。

私は、消費者行動に注目しました。「出産内祝いはこの店で買う」と決めたら、その店だけでおおよその購入をしようとする傾向があります。返礼ギフトはたくさんの人にお返しするため、送り主の個人情報、クレジットカード情報、包装紙の選択、メッセージカードの選択、熨斗の選択、熨斗に書くフォントの指定、新生児の名前、体重、誕生日など、仮に一つだけお返しをするにしても、初期手続きはうんざりするほど煩雑です。複数の店舗で購入しようものなら、送り主情報だけで手間がかかりすぎるため、面倒くさく、なるべく1店舗で全てを購入しようとします。

送り主の消費者行動を時系列で観察すると、これらの初期過程の煩雑さから、「誰に何を送るか」「どの店で買うか」という通常の思考過程ではなく、「どの店で買うか」「誰に何を送るか」という思考過程が存在することを考えました。それなら、お客さまの「どの店で買うか」の選択過程における心理を捕まえれば、定価販売でも弊社で買っていただけると思ったのです。普段の生活でいえば、スーパーで卵を安売りしているチラシをよく見ますが、卵が安いという理由でそのスーパーに赴き、卵以外の食材もそこで購入して帰るといった行動と同じです。マーケティングではロスリーダーなどといいます。つまり、消費者行動の第1段階での「どの店で買うか」の選択過程におけるきっかけや優位性を確保すれば、戦略間の矛盾であった販売価格を上げても受注率を上げることができる戦略が理論的に完成するのではないかと考えました。

## 8. 盛和塾について

戦略はこのぐらいにしておいて、盛和塾について少しお話ししたいと思います。中小企業の経営者が集う大阪府中小企業家同友会という組織がございます。私は2007年に、経営が分からないため勉強したいと思い、同友会に入会させていただきました。そこでは新たな経営者友達が多くでき、その中の1人が盛和塾と掛け持ちしておられたため、その人の紹介で入塾するに至ります。盛和塾での稲盛塾長からの学びは、私のその後の人生を大きく変えました。盛和塾は、1983年、京都の若手経営者が京セラ創業者の故・稲盛和夫氏に、経営の要諦を教えてほしいと何度も嘆願に行き、説得して始まった実践経営塾です。2019年の解散時には、国内56塾、海外48塾の計104塾、塾生総数1万5000名を超えるまでに成長し、数々の上場企業も輩出してきました。

私が初めて盛和塾にゲスト参加したとき、稲盛塾長の講話ビデオでの学習があり、塾長は人生方程式を説明してくださいました。それは、人生・仕事の結果＝考え方×熱意×能力だというものでした。私は衝撃が走りました。能力の低い私でも、誰にも負けない熱意を持ち、正しい考え方を持って仕事に臨んだら必ず成功できるのではないかと、そして、コンプレックスに満ちたこんな私でも素晴らしい人生を歩めるのではないかと感じました。斜に構えて参加していた私は、塾長に心から敬意を持つことができ、入塾させてもらって全てを身に付けたいと思いました。盛和塾では経営者の心を学びます。事業戦略やマーケティングなどは一切教えてもらえません。理念で飯が食えるかなどと粋がっていた自分には大きな衝撃であり、私は心を入れ替え真剣に学ぼうと決心しました。

## 9. メリックスフィロソフィ

弊社の経営理念について少しお話ししたいと思います。起業した際、事業の目的は、利益を上げ、一旗揚げることだと思っていました。そのため、がむしゃらに働き、徹夜をしてシステムを開発するなどして、商品を売ることを考えて日夜、社員と共に頑張っていました。いつまでたってもお尻に火のついた状態で苦しい経営が続いていました。そんなとき、同友会の役員の方々から、経営理念策定講座を受講するよう勧められました。私は理念では飯は食えないと思っていたのと、その講座が1泊2日だったため、とても面倒に思い、頑なに拒否しましたが、強い勧めに負けて渋々受講しました。そして、自分なりの絵に描いた餅のような理念が出来上がりました。

翌日、社員の前で発表しろと言われてましたが、私はこの受講で、理念はもしかして大切なものではないかと感じ、絵に描いた餅の理念をうかつに社員の前で発表するのは危険な気がして、もう一度きちんと考え直そうと思い、理念を書いた模造紙を破って捨てました。それ以来、経営理念という言葉にすごく敏感になり、その言葉を聞くたび、なぜか耳を傾けるようになりました。

しばらくして盛和塾に入塾し、稲盛塾長の、「ファインセラミックスを発明し、世の中の役に立ったのは別に稲盛和夫ではなくてもよかったのではないかと」という趣旨の講話を聞きました。自分は何のためにこの世に生を受けたのかという命題と重なっていきます。これまで考えたこともなかった自分自身の存在意義。生まれて楽しく生きて死ぬということしか考えたことがなかった私ですが、この命題と出合ってよかった、このままでは何も考えず人生が終わってしまうところだったと正直思いました。考えていくうちに、経営者と

して事業に当てはめた場合、自社は何のために存在しているのかという命題と重なりました。

私はそれまで、会社はお金を稼ぐ手段の場だとしか考えていませんでした。どうやったら物が売れ、どうやったらお金がもうかり、一旗揚げられるか。しかし自らが何のために存在するのかを考えた際、私たちの日常の生活は、企業の活動や産物なしでは成り立たないことに気が付きます。社会に役立っている企業は存続・発展でき、そうでない企業は必要性がないので淘汰される。売る力ではなく、役立つ力がある企業こそが存続を許されるのだと思いました。

私は、経営に対する考えが少しずつ変わっていきました。全従業員と一緒に、少しでも社会から必要とされる企業を目指そうと思いました。私たちが必要とされる仕事をすれば存続を許され、成長できるはずだという考えは確信へと変わっていきました。私だけではなく、全従業員にこの考えを伝えるために、「メリックスで働くということとは」と題し、さまざまな事例を交えたメリックスフィロソフィが出来上がりました。

会社は人々の集合体です。この無機質の集合体に命を吹き込むのは、経営者の絶対的な哲学だと思います。それでこそ集合体は命を得て、目的に向かって活動するのだと思います。そのためには、何としてでもこのフィロソフィを全従業員に浸透させなくてはならず、まずは社員教育を始めました。

しかし、それには障害がありました。恥ずかしい話ですが、これまで売上第一主義だった自分が「社会に役に立つ企業になろう」と旗を振っても、社員、特に古参社員には全く響かないと思いました。響く、響かないという次元ではなく、「社長は何か悪いものでも食ったのではないか」くらいにしか思わないでしょう。どうすれば社内にフィロソフィを浸透できるか悩んだ末、まずは新入社員にこのフィロソフィを教育することにしました。新入社員たちは私の過去を全く知らないので、素直に受け入れてくれるのではないかと思ったからです。教育終了後は1週間の期限でレポートを書いてもらい、古参幹部の前で発表する仕組みを作りました。

これは思わぬ結果となりました。古参幹部たちはレポート発表に対し、質問や突っ込みなどをしなければならず、このフィロソフィを事前に熟読して理解する必要が生じたのです。これを毎月のように繰り返していくうちに、フィロソフィは会社の考え方の共通の基軸になり、社風もフィロソフィに基づいたものになっていったように思います。また私自身、何度もこのフィロソフィを知ることによって、自身の考え方が固まり、困難に遭遇しても考え方にブレがなくなったように思います。フィロソフィはそれ以降も加筆修正を続けて、今では弊社にとってなくてはならないものになってきました。

会社の力は全従業員の力の総合です。創業当初は、私の発想力と行動力、営業力で会社を維持できていたと思いますが、組織が大きくなるにつれ、私は前線から退き、後方から指示を出す立場に変わりました。俯瞰してみれば、前線で直接汗を流して働いてくれる社員に支えられているわけで、社員みんなに感謝の念がわいてきます。みんながこの会社で大切な人生をかけて一生懸命働いてくれている以上、事業の本質を正しく教え、社会に役立っていることに胸を張り、誇りを待ち、やりがいを感じ、また安定した生活が営めるようしっかり利益を出して配分できる体質にしなければなりません。また、全力で彼らを守っていかなければならないというトップとしての重責を感じます。そういった思い



を込めて、「全従業員の成長と幸福を追求すると共に心通い合う文化・社会の創造発展に貢献する」という、納得の行く経営理念ができました。

## 10. 東急百貨店とのコラボ

2014年、土俵際の巻き返し戦略が定着し、ギフト主体の事業で利益を出せるようになった頃、私たちが業界トップを目指すのに絶対的に不足している部分について考えるようになりました。私たちには競合他社のような知名度とブランド力がなく、信用に関して大きく引けを取っているのではないかと思います。事業モデルが通販業であり、お客さまとは全くの初対面です。いくら素晴らしいサービスを提供できると発信しても、それを信じて私たちに返礼品をお任せして下さる会社は少ないと思いました。当時の業界トップはリクルート社の「ゼクシィ内祝い」とベネッセの「たまひよの内祝」であり、弊社とは比較にならないくらい大きなシェアを持っていました。まるでゾウとアリです。しかし、弊社に知名度やブランド力が備われば、フィロソフィで培われた思いのレベルでは絶対に負けないので、互角に戦えるはずだと考えました。

そんなある日のこと、知人が渋谷の東急百貨店の物流の仕事を頂いているので、東急百貨店であれば紹介してあげるよと言ってくれて、数日後、外商部の方を連れて来社することになりました。今でこそ梅田センタービルにオフィスを構えていますが、当時は中崎町の雑居ビルの一室であり、正直、絶対に相手にしていただけたとは思いませんでした。そんなさなか、外商部の方が来られて話をし、後日、今度は常務さんがご一緒にお越しになれるということでお会いさせていただきました。私たちは規模も小さく、何も誇れるものはなく、唯一誇れるものとするれば、お客さまの役に立とうという純粋なフィロソフィを持っていることです。短時間でいろいろお話しした後、私の経営に対する考え方を知ってもらおうと思い、お帰りになる際に、盛和塾で発表した経営体験発表の原稿を「私の考えや生きざまなどを全て記しておりますので、お時間のあるときにぜひご一読ください」と手渡しました。

それから2週間後、突然、携帯電話が鳴り、見知らぬ番号が表示されました。電話に出ると、「岩永さん、初めまして。東急百貨店社長の二橋と申します。原稿を読ませていただきましたよ。感動しました。ぜひ一緒にやりましょう。また、岩永さんのお考えは私の考えと同じです。私の考えも送りますので、一度、目を通してください。また食事もご一緒しましょう。東京にぜひ来てください。」と言われました。驚きました。

この後、私たちは東急ブランドを獲得することができ、そこから事業は大きく伸びていきました。社会のお役に立つという考えの下、事業を行う純粋な気持ちが大企業を動かした奇跡でした。

## 11. 社会人大学院へ

2014年春、私は社会人を対象にした経営を学べる大学院に入学することにしました。社員も増え、実務経験について勘に頼った判断や進め方が多くなり、裏付けとなる根拠を持たなかったからです。それとスポーツを例にしても、我流では一定以上の成長は難しいと思っていたこともあります。

大学院の講義はありがたいことに週2日、平日の夜と土曜日にあり、経営や戦略につい

て理論的に学べる場でした。また、毎週1冊程度の専門書を読破しなければ授業についていけない厳しさもありました。54歳の私にとって、大学院と仕事との両立は時間的にも苦勞しましたが、内容が経営に即しており、先生方から素晴らしい学びを頂き、とても充実した期間でした。とりわけ苦勞したのは、2016年1月末の修士論文の提出日と、盛和塾第24回世界大会最終選考の原稿提出日が全く同じ日であったことです。

盛和塾世界大会は、塾生1万5000名の中から毎年6名が選ばれ、パシフィコ横浜の壇上で発表できるという、全塾生が目指す栄えある場です。私はその年、関西地区大会において代表に選考されており、全世界での候補18名に入っていました。その中から稲盛塾長が最終選考として6名を選ばれるため、提出原稿は手を抜いたり諦めたりすることは絶対できませんでした。しかし修士論文も大事で、こちらも諦められず、限られた時間において軸足をどちらに置くべきか本当に頭を悩ませました。それだけではなく、通常の会社経営も年度末を前に大忙しで、建築部門においては大きなお金も動くため、こちらも手を抜くことができませんでした。多分、生涯で最も睡眠時間が短く、集中して頑張った期間だったと思います。

税理士になろうと思えば、簿記や会計学を徹底的に学び、難しい試験に合格しなければなりません。建築士もしかりです。しかし、こと経営者に関しては、勉強せずとも誰でもなれるわけです。盛和塾で「無知は罪をつくる」と習いました。学ぶことがいかに大切かを本当に痛感しております。

2016年春、無事卒業することができ、世界大会でも発表することができました。充実した56歳でした。

## 12. 社員教育の効果

卒業後、学んだ経営学やマーケティングを基に自社用のテキストを作り、徹底した社員教育を始めました。知識を独り占めせず、社員に伝え、社員の能力を向上させることが会社を強くすると考えたのです。競合他社は大企業であり、社員教育が充実しています。MBAで学んできた社員などもいます。気合とフィロソフィだけでは秀逸な戦略策定などの面で能力的に不足です。社員の能力を向上させる必要があると考え、私は鬼教官に徹しました。教育の機会が乏しい中小企業において、このように教育を受ける機会があることは社員にとって思いもよらずうれしかったようで、みんな目の色を変えて学んでくれたように思います。

翌年は東京支店で月2回、1年間の教育を行いました。その際、現場が忙しい社員はメンバーから外し、内勤者を中心に教育したところ、現場社員から「どうして自分たちは受けられないのか」と苦情が入りました。改めて教育の機会は働く人たちにとってとても大切なことだと思い知らされました。

## 13. 社員は家族

2017年10月1日より、新たに医療費助成制度を開始しました。内容は、社員およびその家族の医療費の本人負担分を全額会社で面倒を見るという制度です。人には病気や事故はつきもので、いつ誰が大病を患うか、またいつ不慮の事故に出会うかは分かりません。個人で医療費を負担するにも限度があります。会社がそれを負担してあげることによってみ

んなが安心して仕事や生活が送れることがどれだけ幸せかと考えたとき、これを実施することにしました。子どもが病気になれば、親が医療費を払うのは当然です。会社を大家族と考えれば、家族の医療費を会社が払ってあげるのは当然だと思いました。理念に「全従業員の成長と幸福を追求する」とうたっています。これを実践したまでですが、思ったよりもみんなの安心感が得られ、この会社の社員としての誇りや帰属意識が高まったのではないかと考えております。

#### 14. 利益とは

会社の成長はとても重要で、利益なくしてこのような制度設定はできません。利益は最終目的とするのではなく、どう使うかが重要だと考えます。私はフィロソフィに利益について、①外部リスクから従業員を守るための原資、②従業員のより良い労働環境のための原資、③社会貢献や納税のための原資、④未来のための研究開発の原資、⑤会社の永続的発展のための原資と定め、社員と共有しています。

#### 15. 私たちの新事業 Milpoche Organics

未来に向けて2016年7月1日、新規事業である化粧品会社、株式会社 Milpoche Organics を沖縄県宮古島市に設立しました。宮古島は日本一美しい海に囲まれている自然豊かな島です。亜熱帯気候で薬草の宝庫ともいわれ、アロエをはじめ、月桃、ヘチマ、ビデンスピローサなど、さまざまな薬草が自生しています。私たちはこれらの植物を、地元の農家の方々に協力を仰いで有機栽培し、それを原料としたオーガニックのスキンケア化粧品を製造することにして、300坪の土地を購入し、工場を新設しました。総工費約1億5000万円で、2017年3月に完成しました。銀行からは1円も借金せず、リースもなく、全て自前でそろえることができました。そして、ISO22716（化粧品優良製造規範）およびISO27001（情報セキュリティマネジメント）を取得して製品の開発を始め、販売を開始しました。

私たちはギフトの専門会社ですから、このような化粧品製造とは全く無縁ですが、日々の業務においてお客さまと接点を増やせば増やすほど、妊娠・出産にまつわるさまざまな事象と遭遇します。とりわけ注目したのが、新生児の肌トラブルや妊婦さんの妊娠線にまつわる悩ましき問題です。妊娠線とは、妊娠による急激なお腹の膨らみに細胞分裂が耐え切れず起こる現象です。これらは十分な保湿とケアで防げるといわれています。一般的に市販されている製品は、価格を抑えるために化学成分が多く配合されています。私たちの手で、天然成分のみで安心・安全な製品を作り、販売することができないだろうか考えたのが、この事業の始まりでした。しかし化粧品製造は全く経験やノウハウがなく、また接点すらありませんでした。これらは専門技術者を持つ専門メーカーしかできないと決めつけていましたが、社会に役立つことをきれいな心でやっていけば必ず成長できると思い、行き着くところまで行くことにしました。

ところが、化学知識の乏しい私たちが最も苦労したのは、水と油を混ぜ合わせるという乳化技術でした。一般的には食器洗剤などに含まれる石油系界面活性剤がよく使われ、決して肌には良くありません。さまざま調べた結果、神奈川大学で開発された三相乳化という、界面活性剤を使わずに乳化できる特許技術を見つけました。プロジェクトメンバーたちは大学に何度も足を運びましたが、これから参入する名も実績もない私たちに技術伝承

などしていただくことはできませんでした。何のためにこの事業をするのかをみんなで何度も確認し、純粋な気持ちで挑み続けましたが、やはり大学からはいくらたっても相手にしてもらえない状況が続きました。しかし、工場を新設してその写真を持参することによって、やっと本気度が伝わりました。たまたま研究室ではここ数年、社員教育に行っておられなかったようで、貯金がたまっているとのこともあり、また宮古島がリゾート地でもあったため、竣工式に合わせて来ていただけることになりました。

竣工式には島の方々も来賓として来ていただき、私は、なぜここにこの工場を建てる決心をしたのか、妊婦さんや赤ちゃんに本当に良いスキンケア商品を提供したい、またそれは島の植物を多く使い、島の雇用や発展にも貢献したいという想いを伝えました。その日の夜、教授たちからお呼びがあり、「技術伝承をしましょう。また化粧品の製造技術も知っていることは全て教えてあげましょう」というありがたいお言葉を頂戴いたしました。

その後、専任技術者を何としても獲得したいと思い、全国に募集をかけました。そうしたら、なんと宮古島から、鳥取大学大学院生物専攻出身の30代の女性の方から応募がありました。人口5万人弱の宮古島でこのような方と巡り合ったことは本当に驚きでした。ご自身のお子さんの肌が弱く、自分の手で安心・安全なスキンケアクリームを作りたいとの思いで応募してくださったようです。また、ご主人も同じ大学院出身の方だそうで、翌年、私たちの仲間に加わっていただきました。そこから開発技術は大きく進展していきました。

これらのことは本当に奇跡だと思っています。製品が完成して販売に注力しようとしたさなかにコロナ禍となり、なかなかこの事業は前に進みません。しかし、社会に役立つという動機は善であり、この純粋な気持ちは他のどの会社にも負けない自信があるため、成功を信じて諦めず頑張っていきたいと思っています。

現在はアカチャンホンポ等の店頭全店に並んでおります。将来はこの分野で貢献し、ブランド化し、さらには中国市場、アジア市場に進出したいという夢を持っています。

## 16. さらなる事業

さらに二つの新規事業を昨年スタートさせました。

一つは、妊婦さん向けの葉酸サプリの通信販売事業です。こちらはコスメ事業とは異なり、OEMで良質な葉酸サプリメントを製造してもらい、弊社ブランドで販売しています。コスメ事業のような工場新設などの大規模投資もなく、スタートから順調です。

二つ目は、KOBÉ CHILLTIME STUDIOです。昨年10月、六甲アイランドの元P&G本社ビルの28階をフロア借りして神戸支店を開設し、フォトスタジオ事業に乗り出しました。ここは、弊社のカatalogづくりのスタジオを新設したので、撮影設備や機材を生かして、12月よりオープンしております。

## 17. 30年を振り返って

昨年10月、30年間の経営者生活に終止符を打ち、事業承継を行いました。私の30年間の経営者としての道を振り返ってみますと、先にも述べましたように大手企業にビジネスモデルを模倣されたとき、その理不尽が受け止められず頭にきて感情的になり、はらわたが煮え返る思いとともに、その大手企業を恨む気持ちが生まれました。しかし今から考え

ると、命名ビジネスはこの事件がなくとも遅かれ早かれ価値のないものになってしまったと思います。というのも、1995年当時、パソコンはMS-DOSが主流で、Windowsがなかった時代です。私のような専門教育を受けたSEがプログラムを作成し、パソコンを使っていた時代でしたが、それから数年でWindowsが登場し、インターネットや簡易ソフトが多く出回り始め、誰でも参入できる世界となっていきました。私の作成した命名ソフトはさほど難しいものではなく、今では無償サービスのサイトが多く見受けられます。振り返れば、あの時点で模倣によって窮地に追い込まれ、もう駄目だと思ったところで初めて、今までやってきたものの価値がなくなり、捨てるという決心ができました。あのときの屋台骨を捨てることができたからこそ、後のステージに進むことができたことは間違いありません。これは俗にいうスクラップ・アンド・ビルドです。順風満帆な経営など、そう長く続くものではなく、安定にあぐらをかいた瞬間に、いつの間にか競合他社に負けてしまうことも学びました。

中小企業は売上が上がれば借入が増えるのが当然だという話をこれまでよく聞きました。最初はそうなのだと思っていましたが、今となっては間違いだと思っています。何とか借金をしないでしのご努力を絶対にすべきだと思っています。そのためには、細かな節税などに走るのではなく、精一杯売上を上げ、そして利益を上げ、半分を税金として納め、残り半分を留保する方法しかないと言われ、稲盛塾長から教わりました。経営者が税金を払うことをもったいないと思えば、決算前に不要に経費を使って利益を圧縮し、最終的には内部留保が確保できません。内部留保がなければ、新規事業や外部環境の危機から会社や社員を守ることはできず、苦しい経営が続きます。また、借入がなければ銀行が相手にしてくれないという話も間違いです。無借金経営を続ければ、銀行は手土産を持参して次々に営業にやってまいります。本当にここは絶対に間違えてはならないポイントだと思います。

もう一つ大事なことは、奈落の底から這い上がっていくとき、従業員と一緒に戦ってくれるか、逃げ出すかです。これは、日頃、経営者が何を理念として追求しているかによって違ってくるのではないのでしょうか。まずは、全従業員の幸福を真に追求するためにこの会社が存在し、それを実現するために社長はリーダーとして一生懸命汗を流す。また、みんなで力を合わせて一緒にやっている仕事は必ず社会に役立っていると実感し、誇りを共有する。これこそが信頼関係構築の根源にあるものだと思います。

最後に、SEの経験を頼りにお金もなく1人で立ち上げた会社ですが、30年たち、大きく成長しました。野心だけでは決して成長することはできません。社会から必要とされるような、どこにも負けない心のこもった製品やサービスの提供を考え続けて進化していくこと、そして社員を心から大切に思い、感謝の気持ちを持ち続けること、またフィロソフィを共有すること。これらこそが企業成長の原動力だと思います。フィロソフィを作成し、自分なりの確固とした経営哲学を持てるようになったことが、企業成長の原動力となりました。

つたない発表を最後までご清聴いただき、感謝申し上げます。皆さまの今後の発展とご隆盛を祈念して、結ばせていただきます。ありがとうございました。