

第564号

# 倶楽部

Naraken  
Keizai  
Club



一般社団法人 奈良県経済倶楽部

〒630-8215 奈良市東向中町6番地 TEL0742-23-3661 FAX0742-23-6844

HP <http://narakenkc.sakura.ne.jp/> E-mail [nakeiku@energy.ocn.ne.jp](mailto:nakeiku@energy.ocn.ne.jp)

印刷所 共同精版印刷株式会社

## 10月号

「不透明な時代を生きる経営者に必要な覚悟」公開講演会

..... ①②③④⑤

倶楽部今月の予定・県内経済情報

..... ⑥

## 公開講演会を開催

# 不透明な時代を生きる経営者に必要な覚悟

作家 江上 剛 氏

9月17日、ホテル日航奈良において、「公益目的事業」の一環である公開講演会を実施した。前日、菊池会長は講師に招いた作家の江上剛氏を伴い川上村へ。丹生川上神社を参拝した後、「匠の衆」ギャラリーで開かれている、石田智子さん（作家の玄侑宗久氏夫人）の展覧会「水滸」を鑑賞。川上村はまた、江上氏の小説『住友を破壊した男』とも関連する土地でもあり感激したと話された。

### 菊池会長挨拶

江上剛先生は数々のベストセラーを輩出されるかたわら、テレビ等のコメンテーターとしてもご活躍です。第一勧銀のスーパーエリートサラリーマンだった40代に、総会屋利益供与事件に遭い混乱の收拾に尽力されました。その様子が描かれた小説『金融腐食列島呪縛』（高杉 良 著）は映画化され、役所広司さんが江上先生を演じられています。ご出身は兵庫県の丹波。関西人として奈良にも親しみを感じてくださっています。

### 【キーワードは「楽しい」】

人間は「ホモ・ルーデンス（遊ぶ人）」。遊びからいろいろなものを発明、発見してきた。楽しいということが、混迷な時代を生きるキーワードになるのではないか。

最近では悲しいぐらい不祥事が多い。コロナ関連で人件費を誇大請求した旅行会社、自動車メーカー、損保会社、大企業のデータ不正、知事…。なぜ不祥事が起きるのかというと、楽しくないから。なぜ楽しくないかといえば、タイトなスケジュール、無理な目標設定、人員や予算の削減、ノルマ、過度なプレッシャー、パワハラ、立場の弱さ…。

私は不適切会計問題を起こした「東芝」をモデルにして『病巣』という小説を書いた。内部告発者

や退職者、金融庁などを取材したが、楽しくない会社が不祥事を起こし、業績の悪化を招くことを実



開会挨拶をする菊池会長

感した。愛社精神と言われるエンゲージメントは、日本企業の従業員が世界最低とか。それも何年も連続して。

では、日本の企業がそれほどまでに愛社精神が少ないのはなぜか。私が銀行に入社した頃は成長の実感があった。頑張れば自分たちの生活も豊かになると未来に夢がもてた。今の若い人たちが企業に不満をもつのは、承認欲求が満たされないから。まともに評価がされない。権限移譲されない。成長の実感がない。心理的安全性が低い、自由に意見が言えないということ。企業の明確なパーパスがない。いわゆる存在意義や目標がないということになる。

どうすれば楽しい会社になるかという、上記のことを全部逆にすればいい。ベトナムへ取材に行ったとき、サッポロビールの若者に出会った。工場をつくるために会社から1人派遣されていた。自由にやってきてくれと権限を全て移譲されていたが、実に生き活きとよく働いていた。成長実感があり、何倍も力を発揮するのだ。

東京ではサラリーマンの経営者が多くなって、このままでは日本は沈没してしまうのではないか。地方の企業、中小企業、中堅企業にこそ楽しいということを追求してもらいたい。金利を上げて中小企業を淘汰しゾンビ企業を減らすという人もいるが、松下幸之助さんは、日本は中小企業、中堅企業が頑張っているからいいのだと言っている。いろんな個性の花が咲く。それがなくなったらおしま

いだ。世の中はどんどん寡占化して一つの大きな企業にまとまっていく流れが多いが、そうではなくて国の基盤は中小企業なのだと。

渋沢栄一に『論語と算盤』という名著がある。資本主義がスタートしたばかりの明治時代、渋沢は安心安寧な国にするためには倫理観が必要だとあの本を書いた。論語を勉強していた渋沢が後年、初めて中国へ行ったら、自分が憧れていた国とは全く違ったと書いている。中国には上流社会と下層社会があるが、中間層がない。中間がないから国家の観念に乏しい、国としてまとまりがないと嘆いている。

かつて、私達の国は「一億総中流」と言われた時代があった。今は分断化してその間をなかなか埋めることができないが、ある意味で渋沢の言葉は今日の日本の姿を予言しているように感じられる。もう一度、厚みのある中間層を築いてほしい。安倍首相はトリクル

ダウンという意向で、大企業が発展すれば中堅中小企業に恩恵が渡るとアベノミクスをやったがそうはならなかった。岸田さんは、分配と成長の好循環ということを言ったが難しくなった。今の経済学者もなぜ昔のようにうまく機能しないのかをテーマにしているが、もう一度考える必要があると思う。

## 【「楽しい」を实践する会社】

群馬県にある中里スプリング製作所という「ばね」会社。大企業の下請けで借金のある会社を継ぐことになった二代目が楽しい会社にする。目標を単純化して、小さくても強みをもち、この分野だけはどこにも負けない会社にしようと、まずは残業を廃止。その結果、工夫や効率化が進む。また、社員と一緒に語る「夢会議」を開いたり、24金でばねを作らせたり、大口でも社員の嫌がる取引先



講演中の江上氏

**奈良中央墓園** (奈良市営 東山霊苑前)  
 ~奈良市内に やすらぎの公園墓地誕生~  
 ・ご相談 ・ご用命は  
**打谷石材(株)**  
 ご夫婦仲良く(お墓参り)  
 0120-522-749

**FUJITSU**  
 電話とネットワークでお客様に安心と安全をご提案  
**関西通信建設株式会社**  
  
 〒630-8451  
 奈良市北之庄町66番地1  
 TEL: 0742-63-7177

人と自然を、技術でむすぶ。  
**奥村組**  
**OKUMURA CORPORATION**  
 社長 奥村 太加典  
 本社 〒545-0053 大阪市阿倍野区松崎町2-2-2  
 TEL 06 (6621) 1101  
 奈良支店 〒630-8241 奈良市高天町38-3 近鉄高天ビル  
 TEL 0742 (22) 5001

とは絶縁した。不思議なことに一挙に減った売り上げは持ち直し、みんなが励むようになった。楽しい経営をするためには、夢と遊び心とこだわりが必要。これが中小企業にいちばん大切なことだと彼は言う。

次に、千葉県市原市にある老舗旅館「陣屋」。赤字続きで10億円ほどの借金があったが、完済して今や他の旅館を助けるまでになっている。独自でDX（デジタルトランスフォーメーション）化して、情報をみんなで共有できるようにした。

ダイレクトにお客さんの反応があり喜びが伝わるということも楽しいことの一つ。鹿児島銀行の場合は、デジタル化をして書類をなくしてしまったおかげで、お客さんとの接点が増えた。養豚業者や畜産業者に銀行員を派遣することもある。

『スーパーの神様』『コンビニの神様』という小説を書いたが、モデルはイトーヨーカ堂創業者の伊藤雅俊氏と、セブン-イレブンを立ち上げた鈴木敏文氏。伊藤さんは昭和38年に、パブリックスというアメリカのスーパーマーケットへ研修に行き、感動して帰ってきた。すごくきれいで、こんな店をつくりたいと思い、実際に北千住に一号店をオープンした。

パブリックスは非上場だが、アメリカでは人気ナンバーワン。買物は楽しくというのがコンセプトで、従業員はノルマなどなく、最初に習うのはカラーコーディネートという。お客さんが店へ来たとき、

楽しい、来てよかった、また来たいと思わせるような工夫、たとえば野菜や果物をグラデーションにして並べたり、お客さんが買ったものを駐車場まで運んであげたり。

日比翁助が三越をつくって以来、デパート、スーパーマーケットができ、コンビニになり、ネットということで、利便性は進んだけれど、楽しさが失われた。子供の頃、両親と一緒に大阪の阪神や阪急のデパートへ行くのが楽しみだった。食堂へ行き、屋上の遊園地で遊んだ。

これからは間違いなく逆転する。便利さを追いかけるかもしれないが、どうやったら楽しい買物ができるかという方向になるだろう。

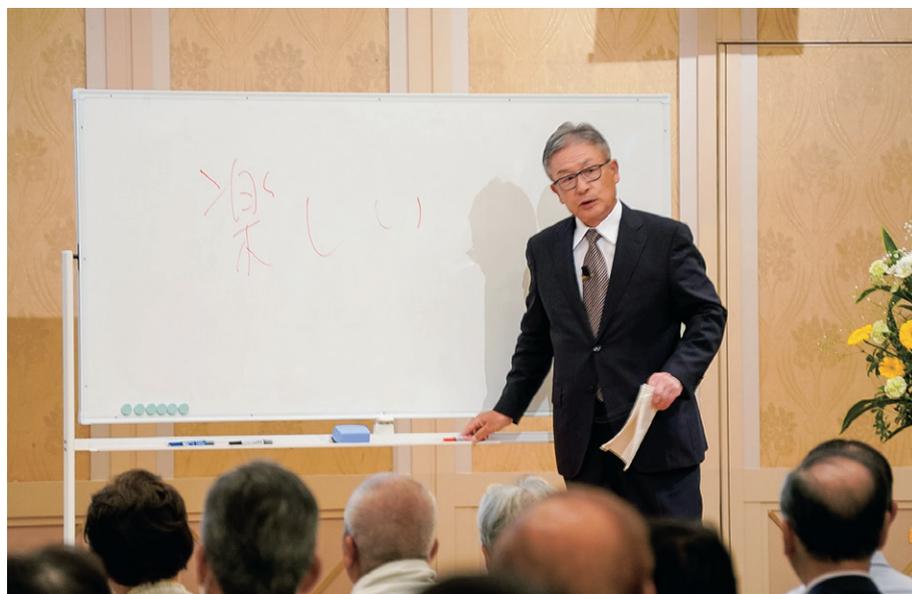
## 【義利合一】

楽しい会社は掲げる目標がシンプル。稲盛和夫さんが京セラを創

業したときは街一番の会社にしようとした。その次は京都で一番、次は日本一、そして世界一の会社にしようと。こんなふうに従業員を鼓舞する。名前が正しくないと目標は実現しないと論語にも書いてある。経営者がどんな会社にするかを語り、従業員も一緒になって考えることができれば、力を発揮することができる。

また、楽しい会社は利他主義である。利他は仏教用語で、他人に施したり親切にする仁の心、恕の心。渋沢栄一が『論語と算盤』で解く「義利合一」という考え方は、道理に叶ったものでないとはんとうの富とは言えない、その事業は永続しないということ。義というのは論語の企業倫理、利は会社の利益で、これを一緒にさせることが渋沢の目標だったが難しい。トレードオフ。

しかし、たとえば「パタゴニア」という会社は、地球環境にやさしいことを目標に掲げている。



三菱自動車

### 奈良中央三菱自販(株)

本社 奈良市三条栄町3-6  
TEL 0742-34-7671(代)

奈良本店  
大和郡山店  
橿原店  
クリーンカー奈良中央店



### 奈良交通株式会社

本社  
〒630-8651 奈良市大宮町1-1-25  
TEL:0742-20-3116(代表)  
FAX:0742-27-0727



大切にしています

matsuda

技術と心

### 株式会社 松田組

代表取締役 松田英志

〒630-8137 奈良市恋の窪一丁目十番十四号  
☎ 0742-34-4351(代表)

すると、それに賛同した人がこの商品を買ひ、従業員になろうとする。もっと安い同じような服があっても、パタゴニアを愛用する人がいる。

奈良は京都よりずっと古い文化があるのだから、これを「義」のほうへ持って行って、それが付加価値になったら、求める人がいっぱい出てくるはず。

### 【傾聴・受容・共感】

『再建の神様』という小説を書いた。戦後最大の倒産と言われた「興人」を始め、企業再建で辣腕を振るった早川種三がモデル。学生時代に財産分けで得た数億円を茶屋遊びで使い果たし、慶応大学を10年以上かけて卒業した。登山の技術を活かしてペンキ屋を起業するが、経営不振に陥った得意先に経営陣として迎えられたのを機に、企業再建請負人としてのキャリアがスタート。倒産した会社に1人で乗り込んだ早川は、暗い顔をした従業員に言う。「心配するな。地球は回っている」。早川は、人間は働くことに生き甲斐をもつのだという。楽しく働けないのは、会社にそういう要素があるから。根本的な原因を取り除くと、組織が活性化して、黙っていても楽しく働けるようになるのだと。

すばらしい経営者は楽道家であると同時に耳がいい。「傾聴・受容・共感」という言葉を実践している。山本五十六の有名な言葉「やってみせ、言って聞かせて、

させてみせ、ほめてやらねば、人は動かじ。話し合い、耳を傾け、承認し、任せてやらねば、人は育たず。やっている、姿を感謝で見守って、信頼せねば、人は実らず。」これこそまさに「傾聴・受容・共感」。

耳がいい例ではアイリスオーヤマ。毎月、従業員のアイデアコンテストをする。大企業の場合、最初に尖ったアイデアが出ても、課長、次長、部長の目を通していているうちに角がとれてどこにでもあるような商品になりがちだ。アイリスオーヤマでは、社長自らが若い人のアイデアを聞いて製品化したりする。失敗しても自分の責任という姿勢。

富士フィルムの場合。2000年、デジタルカメラが普及してフィルムが売れなくなった。フィルムが売上の6割という時代。危機感をもった当時の古森社長は、技術の棚卸をする。幹部だけが考えるのではなく、新入社員、製造部、営業部をシャッフルしてグループを

作り自由に話し合いをさせた。方向性を示さず、答えを焦らず、富士フィルムの強み、存在意識について考えた。2年間かかって出てきた答えは、ナノ化、カラーゲン、抗酸化。フィルムをつくる原点の技術だ。同時に、富士フィルムは信頼がベースになっているということもみんなまで自覚し合う。そうして、医薬品、化粧品など新しい分野に進出することになった。

### 【「捨てる」ことも大事】

伊庭貞剛が別子銅山での諸問題（煙害、従業員の反逆）を解決するために、意を決して単身、現地に乗り込むとき、天龍寺を再興した橋本蛾山和尚から「臨濟録」を渡される。その中の有名な言葉「仏に逢うては仏を殺し、祖に逢うては祖を殺し…」。すべてを捨てて初めて自由になれる。伊庭貞剛は住友のこと、自分の命も捨てる覚悟で、銅山に毎日登った。それが静かに浸透して、再建してい



法律問題を適切に解決するために、お気軽にお電話下さい

奈良 川崎法律事務所 検索

**川崎法律事務所**

TEL (0742) 22-9000

奈良市花芝町9番地の2 川崎ビル

弁護士 川崎 祥記 弁護士 前川 典彦  
 弁護士 片山 賢志 弁護士 大寺 健太

◆相続・遺言 ◆企業経営法務 ◆交通事故 ◆離婚  
 ◆不動産 ◆医療法務 ◆債権回収 ◆訴訟・法律相談全般



**奈良トヨタ株式会社**

本社

〒630-8141 奈良市南京終町2丁目269番地

毎週月曜定休日(祝祭日を除く)

☎:0742-61-3301

お客様相談室:0120-288-770(7リ-コト)

**豊祝**

HOSHUKI

〒630-8444

奈良市今市町405

**奈良豊澤酒造株式会社**

TEL 0742-61-7636

FAX 0742-61-7658

く。このあたりは『住友を破壊した男』という小説で書いた。

捨てることで成功した例として東京築地の「すしざんまい」を紹介したい。代表の木村さん、今は高額でマグロを競り落としたり、全国展開もしているが、出会った頃は借金を抱えて苦しんでいた。アイディアマンで、弁当屋とかコンビニとかいろいろなことをやっているのだが全部赤字経営。私が第一勧銀（みずほ）の築地支店長をしていたとき「24時間新鮮な寿司を提供できるならこれに集中してみませんか、融資させてください」と言ったら、素早い決断をして全部捨ててしまった。そして1年も経たないうちに大儲け。

捨てるという意味ではスーパー「パブリックス」もそう言える。フロリダに800店舗以上あるのに、他の土地には出ない。地域を限定する。これも地域を捨てるということになる。

愛媛県に本社を置く「日本食研」の大沢社長は効率化を捨てよう、非効率なことが付加価値になる、お客さんが逃げなくなると言う。

ある街の電器屋さんをモデルにして『家電の神様』という小説も書いた。街の電器屋さん、値段では量販店に及ぶべくもない。定価で売るためにどうしたか。まず、エリアを捨てた。半径500m以内なら街の情報を全部知っている。自分たちが街のインフラになろうと、街の見守り役に徹した。売り上げは爆発的に伸びるわけではないが、利益はじゅうぶん確保できるようになった。ある意味、効率化を捨てて、信頼や人間同士のつながりを大事にして生き残ったといえる。

リーダーは明るく楽天的であれ。それぞれの会社が独自に楽しさを追求しよう。従業員が楽しくなると、いろんな人が集まってくる。業績が上がる。間違いなくイノベーションが起きるだろう。



作家 <sup>えがみ</sup> <sup>こう</sup> 江上 剛

職歴：1954年1月7日生まれ。兵庫県出身

1977年早稲田大学政治経済学部政治学科卒業後、旧第一勧業銀行（現みずほ銀行）入行。梅田・芝支店の後、本部企画、人事関係（総括部、業務企画部、人事部、広報部など）を経て高田馬場、築地各支店長を務める。2003年3月に退行。1997年に「第一勧銀総会屋事件」に遭遇し、広報部次長として混乱収拾に尽力。その後のコンプライアンス体制に大きな役割を果たす。銀行員としての傍ら2002年「非常銀行」で小説家デビュー。2003年退行後、作家として本格的に活動。「失格社員」や、大倉喜八郎の生涯を描いた「怪物商人」などはベストセラーに。小説のドラマ化も多数。近著は「野心と軽蔑 電力王・福澤桃介」「ゴルフ人間図鑑」など。

# 令和6年10月の予定

※予定は変更になる場合があります

【火曜午餐会】第1、第3火曜日を定例に、12時15分から火曜午餐会、12時45分から定例講演会を開催します。

## 【定例講演会】

▽第1例会 1日（火）

講師：一般財団法人 奈良県ビジターズビューロー 専務理事 中西康博氏

テーマ：「インバウンドバブル」ー 日本の魅力は持続可能かー

▽第2例会 15日（火）

講師：ほうせき箱 代表 平井宗助氏

テーマ：「〇〇」を売るのではなく「奈良」を売る

何にもない、宣伝が下手と言われる奈良で商品を開発すること

【ゴルフコンペ打ち合わせ会】2日（水）11：00～開催します。

【文化啓発委員会四国方面視察研修旅行】24日（木）～26日（土）2泊3日で実施します。

【囲碁会】12日（土）、19日（土）、20日（日）、26日（土）の4回、13：00～開催します。

【中国語会話教室】祝日の14日を除く7日（月）、21日（月）、28日（月）の3回、10：00～開催します。

【ハングル勉強会】祝日の14日を除く7日（月）、21日（月）、28日（月）の3回、13：30～開催します。

## 【無料法律相談室＝会員限定】

ご希望の方は、顧問弁護士と日程調整致しますので、事務局までご連絡下さい。

## 県内経済情報

### 【概況】

2024年8月度の奈良県企業倒産件数（負債額1,000万円以上）は7件、負債総額は3億6,400万円だった。件数は6カ月ぶりに前年同月比減、負債総額は2カ月ぶりに前年同月比減となった。ただし、2024年8月までの累計件数は前年同月を上回っており、小口主体で緩やかながらも増加基調は維持していると云える。

### 【当月の特徴】

- \* 産業別…「建設業」が3件で最多、「製造業」「小売業」「運輸業」「サービス業他」が各1件。
- \* 業種別…「建設業」が3件。その他はそれぞれ1件ずつであった。
- \* 原因別…「販売不振」が6件でほとんどを占める。「既往のシワ寄せ」が1件。
- \* 形態別…「破産」が5件で最多。「民事停止処分」「取引停止処分」がそれぞれ1件。
- \* 資本金別…「個人企業他」「1百万円以上」がそれぞれ3件、「1千万円以上」が1件。
- \* 負債別…「1千万円以上」が5件。「1億円以上」が2件発生。
- \* 従業員別…「5人未満」が6件で殆どを占める。「5～9名」が1件。
- \* その他…「新型コロナウイルス」

関連倒産は1件。（判明分）。

### 【今後の見通し】

内閣府は8月に発表した「月例経済報告」において「景気は、一部に足踏みが残るものの、緩やかに回復している」、特に個人消費に関して「このところ持ち直しの動きがみられる」として15カ月ぶりに景気の基調判断を引き上げた。また、日本銀行について「7月31日、無担保コールレートを0.25%程度で推移するよう促すとともに、長期国債買入れの減額計画を決定した」と言及したうえで、「経済・物価・金融情勢に応じて適切な金融政策運営を行うことにより、賃金と物価の好循環を確認しつつ、2%の物価安定目標を持続的・安定的に実現することを期待する」「デフレからの完全脱却、成長型の新たな経済ステージへの移行を実現していく」とし、政策態度を据え置いた。

7月末の政策金利の引上げに端を発し、8月5日には日経平均が過去最大の暴落となるなど株式市場は空前の荒れ模様となった。中小企業を取り巻く環境としては、6月末までにゼロゼロ融資の借換に対して申込が増加し、一時的に中小企業の資金繰り状況が緩和したと見られるほか、ゼロゼロ融資返済開始に伴う問

題が一巡。各保証協会の代位弁済が落ち着いた動きを見せるなか長期休暇も重なり、8月の近畿地区倒産件数は実に21カ月ぶりの減少に転じた。こうしたなか、奈良県内においても単月ベースで見ると、件数は6カ月ぶりに前年同月比で減少、負債総額もやや沈静化したひと月であった。日米金利差の縮小が意識されるなかで円安是正が進んだほか、実質賃金（6月）が27カ月ぶりにプラスに転じたことも、中小企業にとっては少なくとも短期的には有利に働くと見る。ただ、個人消費の好調が持続するかは未知数である一方、人手不足や物価高自体は継続、足元では公租公課の滞納整理が強化されているほか、10月以降は最低賃金の引上げ、社会保険の適用範囲の拡大などの負担増が確実視される。さらに今後、継続的に金利の引上げが進んだ場合、過剰債務を抱え、営業利益で借入利息が賄っていない企業には強い逆風となる可能性がある。単月ベースでは件数・負債共に前年比で減となったものの、県内の2024年の累計倒産件数は前年を上回る推移（8月までで76件、前年は63件）にあり、基本的に倒産増加トレンドは継続すると見る。

（㈱東京商工リサーチ奈良支店調べ）