

## 第 18 回 技術経営人財育成セミナー (2016 年 2 月 4 日 (金))

— 変革期のリーダーが学ぶことは何か —

『いくらもうけりゃいいの?』

— 企業 (含む医療法人) 経営と利益について —

講師: 大谷 悦夫 (おおたに えつお)

### [講演概要]

今回の第 18 回目の技術経営人財育成セミナーは『いくらもうけりゃいいの?』と題して、大谷悦夫氏を迎えて開催した。講師の大谷氏は、大手の総合商社でグローバル市場を相手に様々なビジネスモデルの創生に取り組み、成功に導いてきた豊富な経験と実績を持っている。商社を退職した後は、中小企業の経営や医療法人の経営再建に携わって、経営者としての成功体験を持つ。

日本の経営学分野の問題は、日本の企業を経営したことがある経営者が経営者の育成のための知見(学問)づくりに余り取り組んでいない。経営教材の多くは、欧米型の経営を前提としている。日本に必要なものは、日本人による、日本の慣習に従った経営環境での経営情報の整理である。それを理解した上での経営に関する知見が欲しい。セミナーでは『いくらもうけりゃいいの?』とのテーマで経営経験をお聞きし、日本の経営を学んだ。医療法人を含んだ豊富な企業の経営体験をお聞きし、講師との質疑応答の中からも実践的経営を学ぶことが出来た。

### 1. 経営者はウソについては駄目だ

**講師(大谷悦夫):** 本日はお忙しいところこのような講演にお越し頂いてありがとうございます。『いくらもうけりゃいいの?』などというふざけた演題で、講演者についても、無冠、無資格、無肩書などといいかげんな表示でありましたので、どなたもお越し下さらないものかと覚悟しておりました、にも関わらず、これだけの方にお越し頂いたということはひとえに主催者であるアーネスト財団の権威によるものと敬服しております。本日お越し下さった皆様に感謝、このような講演をお許し下さった西河洋一理事長殿に敬意、講演に至るまでのお世話をしてくださった小平和朗専務理事殿に御礼を申し上げます。

私がこの講演をお引き受けしましたのは、二つ理由があります。ひとつは、本件をお持ち下さったのが浅野昌宏理事であるからです。浅野理事とは、総合商社の丸紅に勤務中から 50 年近いお付き合いであり、この間、私から相当の無理無体をお願いした経緯があります。浅野理事殿からの依頼であれば、私はいかなるものでもお受けしなければならないのであります。もうひとつは、この財団が技術経営人財の育成にお力を注いでいらっしゃるからであります。私は、そのテーマに深い関心があり、このような機会にそういう人財とお近づきになればと思ったからであります。したがって、これからのお話は、将来経

営者を目指しておられる、あるいは現在経営者であられる技術系の人財にお聞きいただくことを意識しております。

## 2. 経営ポリシーの1 経営者嘘つかない

私は理論家でもなければ、研究者でもありません。ましてや学識者ではありません。あくまで実践者であります。したがって、今回のお話もまったく理論的なものでもなく、新しいコンセプトを発案したものでもありません。ただ、私がこれまで実践したことをまとめたものにすぎません。お話しする内容に、どこかの書籍から引用した部分もありません。すべて私の実体験を述べたものです。唯一の取り柄は、すべて本当のことであることです。話の内容に嘘はありません。

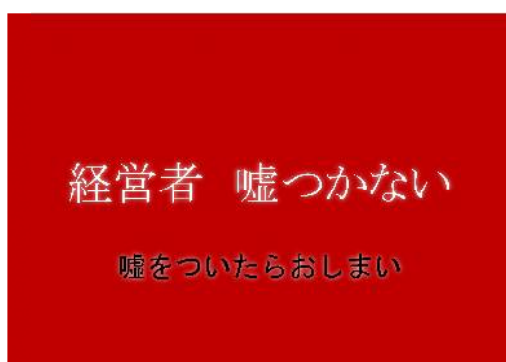


図1 経営者 嘘つかない

こんなパネル(図1)が出て来ると、皆様あきれられると思いますが、経営者は嘘をつかない、というのが私の経営の最大のポリシーであります。最近はコーポレートガバナンスであるとか、コンプライアンスとか難しい言葉が流行っておりますが、これらは経営者が嘘をつかないという姿勢を貫けば、大半は解決するものだと思っております。

ここで言う経営者とは、経営者になるには三つの方法があると思っております。

一つは自分で起業して経営者になること、すなわちオーナー経営者であります。

もう一つは、成り上がる(言葉は悪いですが)その組織の社員から管理職、取締役などに昇格して、最後にトップに上り詰める形であります。

最後が、外部から経営者に招かれる、天下る、スカウトされるなどのタイプであります。

英語で **manage** という単語を引くと、他人が所有する組織を経営するとあります。まさに経営者とは、これが典型であろうと思っております。私自身すべてこの三番目の形、外部から突然経営者になったものでありますが、このタイプこそ嘘をついてはならない経営者であります。

ひとこと嘘があると、オーナーの信用を失い、社員の信用を失い、このタイプの経営者はおしまいになります。「経営者は絶対嘘をつかない」が私の経営のモットーでありますので、本日の講演にも嘘はありません。全部本当のことを申し上げますが、そうすると様々な差し障りが出てきます。したがって、私が経営した事業の名前は伏せさせていただきます。私が自分のことを無冠、無資格、無肩書とぼかしたのも、ひとつはこれが理由であり

ます。

### 3. 経営ポリシー2 従業員の給与は同業者の水準以上に

本日の講演は、最初は「医療法人の経営について」という課題を頂いていました。しかし、私は一応医療法人の経営に当たりましたが、まったくそれについて詳しく語るだけの知識を身につけませんでした。そこで非常に困りましたが、医療法人の経営に当たって一番気をつけたことが、経営と利益の問題でありました。

医療法人の経営と利益の関係、非常に微妙な問題でありましたが、それを深く考えた経験がありますので、今回は経営と利益について、『いくらもうけりゃいいの?』という演題でお話することとしました。

ここに一枚のスライドがあります。(図2)

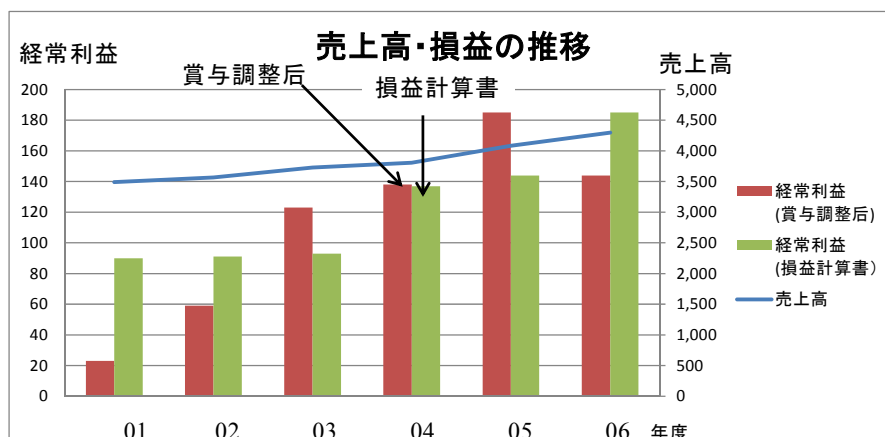


図2 売上高・損益の推移(年度は仮です)

これはある企業の数年間の実績です。この企業の名前は、申し上げられませんが、このデータは架空のものではありません。棒グラフには二本の棒があります。二本とも当期の利益を示していますが、一本は決算書に計上された経常利益そのものであり、もう一本は、当該期の従業員賞与をある月数(例えば三ヶ月)にした場合の経常利益です。従業員賞与を増やせば経常利益が下がりますし、賞与を減らせば経常利益が上がります。これこそ、いくらもうけりゃいいのという一つの例であります。

会社経営上は経常利益が多い方が良い、株主にとっても同様であります。従業員賞与を下げることで挙げた利益というものは、果たして理想的な利益でしょうか。

私の経営のもうひとつのポリシーには、従業員所得を少なくとも同業他社(同地区、同条件の)と比較して標準以上の水準にすることがあります。同業者のトップクラスとすることが理想ですが、少なくとも標準以下にはしないということを経営のポリシーとしております。

本題に入ります前に、私の経営のポリシーを二つご披露することになりました。

#### 4. 自己紹介

次に、私の自己紹介をいたします。これは私が医療法人に入職したときに行った自己紹介のパネルであります。

### おまえは何者だ

### おまえは何しに来たんだ

### 図3 おまえ何者だ、何しにきたのだ

ここで私はつぎのように自己紹介をしました。

### 大谷悦夫 1942年3月29日生

既婚 離婚歴あり  
一男 一女 一妻 一犬  
持病 喘息、  
血液型 O型 牡羊座  
商社 建設業 製造業

### 図4 自己紹介(1)

これもふざけた自己紹介であります。これには少し意味があります。ここには離婚歴あり、とか、持病喘息とか書かれています。通常の自己紹介には書かないようなこと、どちらかと言えばマイナスイメージの内容であります。

経営者はよく部下に「何でも隠さずに話さない」「悪いことこそ早く知らせなさい」と言いますが、自分は通常悪いことは言わないものであります。私はあえて自分の恥をさらすことで、従業員に対して、悪いことこそ早く知らせる、隠し事はしないということを伝えたかったのであります。

次に本当の自己紹介をいたします。(図5参照)

私は1964年に愛媛大学文理学部を卒業して、当時の丸紅飯田に入社しました。

大学では農業経済と国際貿易を先行していました。事情があって自宅に近い大学に進み、就職も地元で行うはずでした。地元の農協に入ることを決めていました。当時は農業協同組合論が盛んでありまして、ご存知かもしれませんが、サンキストはアメリカの農協であります。私たちは愛媛県のみかん農家をサンキストのような農協にしたいと考えて研究をしていたものでした。

それが丸紅飯田などという商社に入りましたのは事情があります。当時丸紅飯田の社長は檜山弘氏でありました。後年ロッキードでご苦勞をされましたが、非常に優秀な経営者であったと思います。檜山広氏は、これからの世の中が重化学工業化すると信じておられて、社員募集において理科系の学生を増やし、地方の大学にも採用範囲を広げたものであ

ります。このため、それまでは採用されるチャンスもなかった地方大学の私などが採用されることになったのです。また芝浦工大をはじめ、理科系の大学卒業者の入社がどんどん増えていました。

## 自己紹介

- ◆ 1964年 愛媛大学分理学部卒業
- ◆ 1964年 丸紅飯田株式会社入社
- ◆ 1964年 広島支店機械課配属
- ◆ 1968年 東京本社機械第二本部配属
- ◆ 1989年 米国会社開発建設部長
- ◆ 1993年 海外施設部長
- ◆ 1994年 開発建設本部副本部長
- ◆ 1996年 北海道支社長
- ◆ 2000年 丸紅建設株式会社専務取締役
- ◆ 2001年 同社社長代行
- ◆ 2002年 北陸の機械部品製造会社 専務取締役
- ◆ 2008年 北海道の医療法人常務理事

### 図5 自己紹介(2)

余談ですが、私は今回の講演を機会に丸紅の人事部長と話をし、現在の丸紅の社員募集で理科系の学生をどのくらい募集しているか、また現在の丸紅の役員構成の中で、理科系の学校を卒業した人の比率がどうであるかと問い合わせしました。

答えは(確認してはいませんが)採用も理科系学生 20%、役員の理科系比率は 20%ということでした。同様の質問を友人の神戸製鋼の幹部に質問しました。神戸製鋼の社員募集に占める理科系学生の比率 70%、役員における理科系比率は 70%ということでした。商社と製鉄会社の理科系比率がそれぞれ 20%、70%ということ、当然のような結果ではありますが、何かを考えさせられました。これからこのような問題についても研究してみたいと思いました。

## 5. 新人時代の利益観

1964年、私が社会に出た時というのは、東京オリンピックの年、新幹線が開業した年、新しい日本が動き出した年であったと思います。

新入社員としての私の仕事は、東京本社から送られて来る輸入機械のカタログを見ることでした。半年間も何もしないでカタログを読んでいた私は、スイス製の光る噴水というものに興味を持ちました。今では珍しくありませんが、当時広島には見られないものだったと思います。

私はそれを持って、広島電鉄に売り込みに行きました。当時、丸紅の檜山社長は、「丸紅が三井物産に追いつくためには彼らの三倍客先を訪問すべし」と言っていました。私はそれから毎日客先の資材課を訪問しました。いつしか見積もりを持って来いということになり、1,000万円の機械に100万円上乗せして提出しました。その後も、飽きずに毎日資材

課を訪問しましたが、ついに「明日は課長といっしょに来なさい」と言われました。

課長に報告したところ、それは価格交渉だと言われて、お前はいくらで見積もりを出したのだと質問されました。私は「10%乗せて 1,100 万円で出しました」と言いましたが、課長は「そうかそれなら 1,000 万円にしろ」と言われるだろうなとつぶやきました。

私は課長に「一切値引きはだめですよ」と言いました。課長が「なぜだ」と聞きますので、こう答えました。「私の月給は 2 万円だから一年で 24 万円、賞与などがあれば 30 万円ぐらいだろう。交通費などの経費もかかるので、この案件の経費は大体 50 万円だろう。広島支店にも 50 万円の利益を残したいので、どうしても 100 万円、1 割の利益が必要なのです。だから値引きはできないのです」。

翌日の価格交渉は、課長の予測通り 100 万円安くしろということから始まり、50 万円の値引きで収まりました。課長が値引きを飲んだので、私は極めて不満でした。そんな私に課長は、「心配するな、私が東京本社と交渉して買値を 50 万円安くしてもらうから、そうすれば君が計画したとおり 10%の利益が出るよ」と言いました。買値を値引くことを、私はそこで初めて知りましたが、この価格交渉が、私が利益に関する認識を持った初めてのケースでした。

## 6. 当時の商社マンの利益観

それから私は福山の製鉄所建設に従事し、現場にどっぷりつかりましたので、利益に関わる機会はしばらくありませんでした。

1968 年、私は東京本社の機械輸出本部に異動しました。そこでは、当時丸紅の最先端に行く優秀な社員が忙しく働いていました。毎晩 11 時ごろまで残業しなければ間に合わないほどの仕事量でした。その非常に忙しい時に、私は商社口銭の妥当性について興味を持ちました。私の発想は、仮に同じ仕事を丸紅と三井物産が争った場合、例えば、あるメーカーからあるプロジェクトの代理店を頼まれて、それぞれが必要口銭を提示するようなことがあった場合、丸紅が 5%と提示したのに対し、三井物産が 3%でできると主張した場合、その仕事の代理権は三井物産に取られるのではないか、こう考えると、あるプロジェクトをいかに安い経費で仕上げるができるかが商社の実力ではないかという関心でした。

まだ 30 歳になっていなかった若造でしたが、私は当時の部課長クラス全員にアンケートを回付して、回答を求めました。同じプロジェクトで、同じ会社の同じ部門の部課長ですから、ほとんど同じ程度の口銭率が回答されるものと考えていました。しかし、意外なことに各人の回答はまことにばらばらで、1%程度から 4%以上までの幅があり、計算根拠もまちまちでした。

お聞きになっている皆様も驚かれるでしょうが、当時の商社マンは一人一人が別々の会社の経営者のように独立した考え方で仕事をしていました。ここで私は、コスト、コンティンジェンシー、リスクなどの考え方を学びました。商社時代のエピソードには事欠きませんが、時間の関係で次に移ります。

## 7. 子会社への天下り

その後の経歴は簡単に申し上げますが、1989 年に丸紅アメリカに転勤し、建設開発案件

を担当しました。当時の出来事としては、ベルリンの壁が崩れたり、あの巨大な航空会社パンアメリカンが倒産したりがありますが、実は目立たない動きがスタートしていました。

後ほど話題になりますが、1988年にバーゼル会議が行われ、銀行の資本準備率が厳しくしぼられることになりました。その結果、世界的に活発な活動を誇っていた日本の銀行のポジションが崩れ、徐々に企業への貸し出しが厳しくなった行くきっかけになりました。

しかし、当時の私は、その動きに気がつかずまだまだ日本企業の強さを信じていました。その後は、帰国して開発建設本部に属し、1996年に北海道支社長となって札幌に赴任しました。その年にも大事件がありました。山一証券の破綻、拓銀の破綻などでした。2000年まで札幌で勤務しましたが、その後丸紅の子会社の建設会社に天下りしました。

天下りというのは、現在役人の天下りが責められていますが、民間企業の天下りにも問題があると感じました。民間企業が、自分の作った子会社に自分の社員を派遣するのですから、外部から文句が出ることはないでしょうが、その会社内では問題があります。特に、その会社の生え抜き社員にしてみると、常に親会社から派遣される者が経営者の席に座ることには抵抗があったと思います。その経営者が優秀であれば問題もないでしょうが、適材ではない者が大事な経営者の席に座ることには抵抗があったはずで、おそらく今後この問題(民間企業の天下り)は、大きくなってくると思います。どんな企業にしても、そのポジションにもっとも適した有能な人を置いて経営者にすべきでありましょう。

この子会社の経営に、私は失敗しました。詳しくは申しませんが、私としては会社と社員のために最善を尽くそうとし、株主としては株主のための最善の方法を選択しようと思いました。株主との大きな意見の差があり、私は解任されました。

このとき、私の中で理想的な経営を行いたいという非常に強い思いが湧きました。それが、それからの私の経営者人生を支えてくれたと思います。

## 8. 北陸の機械部品製造会社経営

2002年、縁があって北陸にある機械部品製造(組み立て)会社の経営者として招かれました。その企業は、創業者であるオーナー経営者によって健全に経営されていた会社でしたが、オーナーは会社の組織化、その後の事業継承問題を考えていました。オーナーから私への要望は、会社を組織化し、合理化し、然るべき後継者にスムーズに継承できるようにしてほしいと言うものでした。

初めて住むことになる北陸地方に、単身で長期に滞在することに問題はありましたが、前の天下った会社の経営での失敗の経験は大きく、なんとか理想的な経営をしたいという私の強い欲望が、それを乗り切りました。

経営を任せ以上、一切口を出さない、思うようにやってくれ、と言うオーナーの言葉は嘘でなく、役員人事もふくめて私がやりやすいようにスタートラインを決めてくれました。私は、会社を組織化し、恒常的な利益が上がるような体制にすることに全力を尽くしました。

まず、将来の会社を背負うであろう若手を19名選抜しました。私が日常の業務を通じて感じた印象などをもとにして選抜し、オーナーに意見を求めましたが、私の印象とオーナーの見解はほとんど一致していました。私は彼らを集めて、

これからみんなと経営の勉強会をする。



私がこれまで読んできた経営書の中からベストだと思うものを選んで  
隔週土曜日の業務が終わってから読書会をする。

その都度、質疑をしたり、実験をしたりして実際の経営を学んでもらう。  
と話しました。社員たちは面白がってついてきましたが、本当に隔週何時間も退屈な読書  
会をするとは思っていなかったのだと思います。

また、選んだ教科書は、松下幸之助の経営心得帳とドラッカーのマネジメントでしたが、  
これについてはオーナーから「大谷さん難しい本を読ませても分かりませんよ、彼らは毎  
日現場で手作業をしている技術作業員ですから」と言われました。

しかし、私はオーナーに「このような会社(製造業)の経営は、法律や経済を勉強した  
ものが行うよりも、事業の技術部門を経験したもののの方が適している。決して工場作業員  
に経営が理解できないということはない」と話して了解を得ました。(今回、この会の趣旨  
が技術経営人財の育成ということもあり、このときの経験をお聞き頂きたいと思いました。)

松下幸之助は知らない人はいませんが、当時ドラッカーと言え、経営学では有名でし  
たが、一般の職員が知っていたとは思いません。最近、『もしも女子高生がドラッカーを学  
んだら』というような漫画や映画ができましたが、これはその十年も前のことです。

ここで社員に学んで欲しかったことは、山ほどありましたが、特に経営と利益の問題に  
ついては、正しく理解してもらいたいと考えました。これこそ経営のもっとも重要でデリ  
ケートな部分だと思ったからです。

これが経済学や経営学を学んだものであれば別ですが、純粋な技術者あるいは技術屋と  
いわれる人には、なんとなく利益が二の次、あまり利益にこだわると何か悪いことをして  
いるような気がするという偏見があると思ったからです。この勉強会の詳細はここでは省  
きますが、全社員に徹底して理解させようとしたテーマについてお話しします。

## 9. もうけ続ける普通の会社

この会社では、年に一回キックオフミーティングというものがあり、毎年期初に、前者  
の事業方針から始まって、各部の方針を発表する会がありました。私はそこで、次のよう  
な会社方針を発表しました。(図6～図8参照)

### “儲け続ける普通の会社”

言い方はどぎついかもしれませんが、恒常的に利益を生むことができる会社を、いか  
に世の中のルールや倫理に反しない形で経営するか、ということ平たく言ったにすぎま  
せん。

なぜ儲けなければならないか、それを一時的なものにしないためにどうすべきか、組織的、  
合理的そして倫理的な経営とはどういうものか、ということを実例にそって若い技術系の  
社員に理解してもらおうとしたものであり、それを全社員に公開して経営者が逃げられな  
いようにしたものです。

これを始めた時にオーナーは心配しました。そんなことを言い切って、しかも若い女性  
社員もふくめた全員に公開して、後々支障はないものかどうか、“普通の会社”という意味  
には人事評価の合理化や“見える化”も含むというが、そんなことができるものかどうか、



という懸念でした。

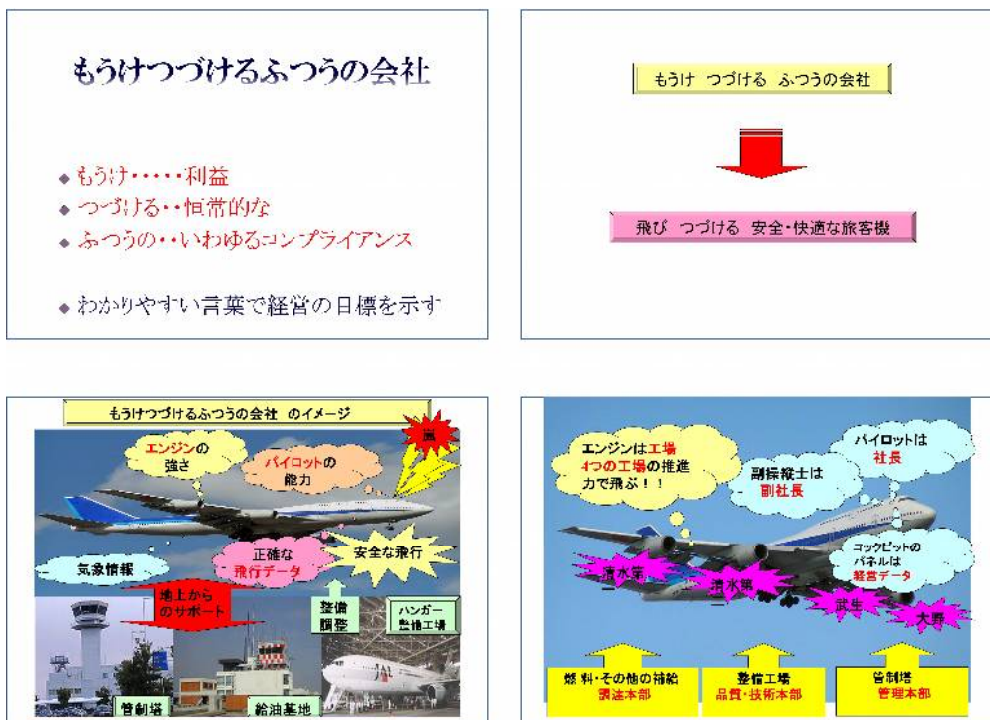


図6 もうけ続けるふつうの会社(1)～(4)

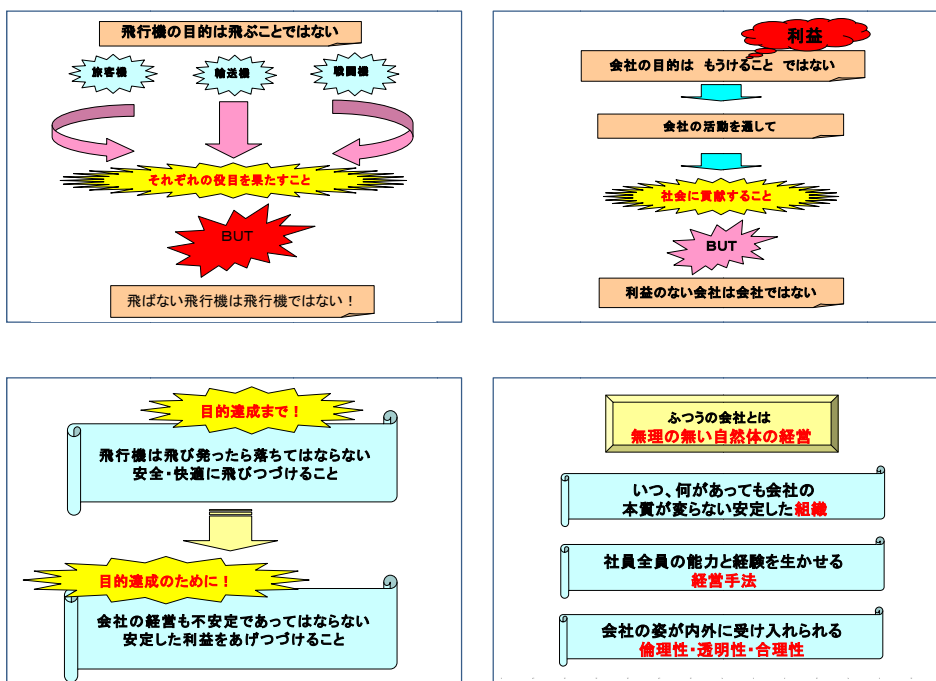


図7 もうけ続けるふつうの会社(5)～(8)

私は「問題をおこさないで実行可能です」と約束して実行をしました。

具体的には2002年にコミットしたことを、2003年には社内稟議を通して実行しました。心配されていた人事考課も大きな問題なく履行できました。

この結果、経営状態がどうなったかは、後ほどお話しますが、これをやったから収益が改善した、ということはありません。しかし、これをやっても収益が落ちなかったということは断言できます。

要するに、私企業的、中小企業的、オーナー経営的な経営をしなくても、企業の業績には大きな変化はなかった、ということです。一流企業の皆さんには、なあんだ、ということかもしれませんが、個人企業の経営者には、大企業的な経営は自分たちのような会社には向かないのだ、という恐怖感があります。私の実績は、この不安、恐怖を払拭する意味があったと思います。

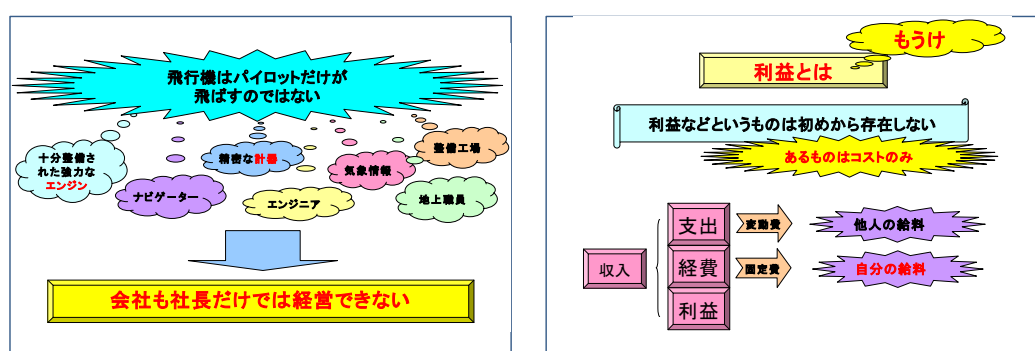


図8 もうけ続けるふつうの会社(9)～(10)

## 10. 北海道の医療法人

個人的な理由(母の介護)で、北陸の会社を退任した私は、引退して介護に専念するつもりでしたが、私の退職とほぼ同時に、母を亡くしてしまいました。

たいへん失望しましたが、どういうわけかこの時期に北海道のある医療法人のトップから経営を手伝ってほしいと依頼を受けました。医療法人の経営などには経験もなく、医療業界には特有の難しさがあると言われていたので、相当躊躇しましたが、最終的にお受けすることにしました。

この医療法人の名前を明かすことはできませんが、伝統のある、地方では規模の大きな法人でした。業績自体は悪いとは言えませんでした。キャッシュフローに苦労していて、その改善と安定化が大きな課題でした。

私が関係した時期は10月頃でしたが、12月の従業員の賞与支払いに問題を抱えていました。当時は金融機関から短期融資が受けられない状態にあり、どうしたものかと思いましたが、手持ちの車両をリース会社に売却し、リースバックする形でキャッシュを得ました。当面の賞与支払いはそれで乗り切りました。

事業経営における運転資金調達的重要性は、事業経営経験者なら十分お分かりと思いますが、私はそれ以降3年間、一度も短期資金の融資を銀行に求めないで経営をしました。数百万円のキャッシュに苦労する毎日でしたが、どうしようもない時には、理事から借金をしました。5～6人の理事(全員が医師)に話をし、私の責任で数ヶ月後には必ずお返しするからとお願いして、一人100万円程度の借入れを得ました。もちろん期末には

利息をつけてお返ししました。

経営が本当に安定するまで、これが数回繰り返されましたが、本来そこまでの経営責任を持たないつもりで医師である理事が協力してくれましたし、従業員の間にも、理事たちが経営に必要な資金を自分の懐から出しているという話が伝わったと思います。

この話は、下手をすると自分の勤務する医療法人の経営の不安定さを示すものとして、危険なことかと思いますが、このケースでは逆に理事たちの事業に対する献身さを伝える効果があったと思います。従業員たちも経営の改善に心がけるようになったと感じました。

ここでも経営と利益の問題が大きなテーマになりました。

医療法人の経営の主力は、医師、看護師、検査技師、薬剤師、リハビリ療法士、放射線技師、栄養士など、全てがいわゆる技術経営人財であります。これらの人たちに必要利益というものを実感してもらうことが非常に重要であり、同時に非常に困難でありました。困難であった理由は、医療法人であったからです。

一般の企業でもなりふり構わぬ利益追求で社内をまとめることは困難ですが、医療という利害とはまったく離れた事業目標を持つ医療法人の職員に対して、利益を上げることの重要性を納得させることは難しいことでした。

さまざまな試行錯誤がありました。最初は、医療の主役である医師と看護師を除いて、コメディカルスタッフといわれる検査、薬剤、放射線、リハビリ、栄養などの幹部に利益の重要性を伝えて協力を得ようとしていました。そのために使ったのが以下のパネルです。

これは私が医療法人に着任するときに自己紹介替わりに行った講演の資料であります。

この講演はみごとに失敗しましたが、ここで私は戦争に勝つためには、主力である戦闘要員の活躍が必要なのはもちろんですが、それを支える兵站部隊の充実が不可欠であることを伝えようとしていました。(図9参照)

日露戦争のバルチック艦隊の失敗例などを引き合いに出した講演でした。

<p style="text-align: center;"><b>経営の問題</b></p> <p style="text-align: center;">企業経営と医療・福祉の違いと共通点</p> <p style="text-align: center;"><b>利 益</b></p> <p style="text-align: center;">企業は営利目的であるが 医療・福祉はそうではない</p>	<p style="text-align: center;">企業は営利目的ではない?</p> <p>利益は企業にとっても社会にとっても必要だが それは<b>目的</b>ではなく、 組織が存在するための<b>条件</b>である</p> <p style="text-align: center;">(ドラッカー)</p>
<p style="text-align: center;"><b>松下幸之助</b></p> <p>利益は健全な事業活動を行っていく上で 欠かすことのできない大切なもの しかし、それ自体は<b>究極の目的</b>ではない 事業活動は本質的には私の事ではなく、公事 であり、企業は社会の公益である</p>	<p style="text-align: center;"><b>松下幸之助</b></p> <p>利益とは何か好き嫌いものという考えは<b>間違い</b> 事業を通して社会に貢献しようとする気持と適正な利 益は相反さない 企業利益の半分は<b>税金</b>として納められる 利益を差し引いた残りの2-3割は<b>配当</b>として支払われ、 そこから<b>新株</b>される したがって<b>利益の7割が税収</b>となり、そこから医療、教 育、福祉等の施策が可能になる</p>

図9 医療法人でのプレゼン資料

医師、看護師を除いてコメディカルのスタッフに利益教育をしようと初め考えたのは、医療行為の主役である医師、看護師を利害の世界に引き込むことを控えようと思ったからですが、やはりそれは本筋を外れていると反省しました。

その後、若手の医師4~5人を対象にして食事会などを催し、経営に関する本をプレゼントして、経営に興味を持つように話しました。「勤務医である医師は、当座は経営の問題から離れていられるかもしれない、しかしいずれ自分が開業したり、組織の長に就いたりした場合は、どうしても医療のみならず経営問題を考えなければならなくなる、」と医師たちに話をしました。本は、前回製造業の若手工員の勉強会に使用したのと同じ、松下幸之助の経営心得帳とドラッカーのマネジメントでした。さすがに読書会まではやりませんが、何度かの食事会を行って、経営の重要性や、要点を話し合いました。

### 医療法人と一般の株式会社の相違点と類似点

一般には、株式会社は営利目的で、医療法人は営利目的ではないと言われていますが、株式会社であっても利益が最終の目的ではないこと、また医療法人においても利益を忘れて経営はできないこと、利益を追求することは決して悪ではないことなどを、言葉を変え、場面を変えて、執拗に話し続けました。

医師は最高のインテリであります。したがって理解力は誰にも負けないほど高いものがあります。しかし、利益の重要性を頭で理解できても、日常の自分の医療行為にそれを反映させることは難しいことでした。毎月行われる院内の会議においても、私は利益を挙げなさいという話をした記憶はありません。病院の経営状態を正確に“嘘をつかないで”全員に説明し、そうなった理由を指摘するだけにしました。

例えば現在の病床の稼働率はどのくらいで、目標からどのくらい離れているか、とか、患者の平均在院日数はどのくらいで、理想はどのくらいであるとか、病院の現状と経営の目指したいところを明らかにする程度の話にしました。

優秀な頭脳集団である医療法人の幹部にはそれで十分で、何をやるべきかは、全員が間違いなく理解できたと思います。理解した上で、病院経営のために協力をするかどうか、それは一人一人の胸の中にあっただけだと思います。経営側の姿勢が正しく伝わって、それにやましいところが見えなければ、職員の協力は得られるものだと思います。

もちろん改善策はいくつか打ちました。もっとも気を配ったのは、医師の待遇改善でした。それまでの給与制度、年功序列が主になっていて、働き盛りの若手医師に不満がありました。手術数、担当する入院患者数、宿直回数などなど、医師の日常業務の量に応じて報酬が変動するようなシステムにし、年功序列としては、50歳で報酬を頭打ちにしました。若手で働き盛りの医師がこれまでより多くの報酬を得られるようになりました。

これは勤務する医師の満足につながっただけではなく、院外の医師に対するPR効果をもたらし、医師を募集するときに当院を選択する若手の医師が増える結果になったと思います。医療法人の経営を左右するのは、優秀な医師と看護師をいかに多く集められるかにあります。いい評判がたてば、入職を希望する医師・看護師が増えますし、逆にいくら募集しても人が集まりません。従業員に良い待遇を与えて、事業利益を高めること、これが私の理想でありましたが、効果は表れたと思います。

しかし、同時に医療法人の人件費総額を高める結果になり、先々の収益計算に問題も残したと思います。

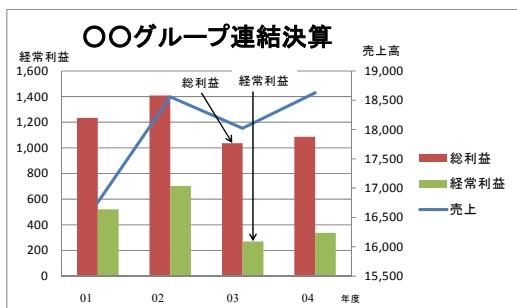
### 1.1. 経営実績

私は、今まで述べて来たような手法で二つの企業を経営してきました。その手法を要約すると：

#### 嘘をつかない経営

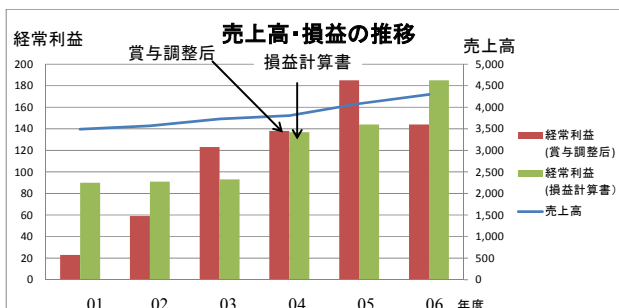
#### 利益の重要性を職員全員に理解してもらい、言わば全員経営

果たしてそのような手法の経営で実績が上がったのかどうか、これは次に示す二つのグラフが物語ります。



(年度は仮です)

図10 OOグループの連結決算



(年度は仮です)

図11 XX社の売上高・損益の推移

一つ目の北陸の電機部品製造業では、私の着任後の売り上げ、利益のグラフは乱高下していて、決して右肩上がりとは言えません。私の経営手法で収益が改善したとは言いきれません。(図10参照)

しかし、本件では、言い訳ではありませんが、オーナーが当初懸念していたような事態(大企業式の透明性の高い経営手法は中小企業には当てはまらない、社員が動揺して会社が乱れて、取り返しがつかなくなる)には陥らず、通常の収益状態を続けることができたということを証明できたと思います。

多くの中小企業経営者は、理想的な経営手法というものを頭で理解しているものの、それを自分の会社に適用することに恐怖心を持っています。中小企業経営者の塾である盛和会では、多くの経営者を対象にして理想的な経営の教育を行っていますが、それを自分のものにする経営者は多くありません。すべて、この理想と現実の間にある恐怖心によるものだと思います。新しい経営者は、特に技術経営人財は、恐怖心をぬぐい去って理想の経営に打ち込んでもらいたいと思います。

二つ目の医療法人は、右肩上がりの経営実績を示しています。(図11参照)

医療法人の経営において、私が理想とする経営手法は100%通用しませんでした。透明性を高め、すべての情報を公開して職員の協力を仰ぐと言う手法は失敗しませんでした。いずれも手放しで満足できるものではありませんが、私の手法を否定する現象は、表れていないと思います。



## 12. いくら儲けりゃいいの?

そこで主題である「いくら儲けりゃいいの?」ということに戻りますが、結論としてはそれぞれの企業の状態に応じた必要利益があると思います。

私の新入社員時代の単純な計算は、自分を雇用する上で必要な費用(給与、交通費などの費用・・新入社員ですから福利厚生費などという知識はありませんでした)をカバーして、それと同額程度の利益を支店(企業)にもたらしたいという利益願望がありました。

また中堅社員となった時期には、自分の組織が必要とする費用をできるだけ低くすることによって、組織競争力を付けて、小額の粗利益でもより多い純利益を作れるようにしたいと考えていました。

その後の経営シーンでは、借入金返済がもっとも重要な要素となって収益計画を行い、借金が返せるだけの利益を確保することを目標としたり、従業員の待遇を恥ずかしくないもの(同条件の同業他社の賃金水準を下回らない)に保つことを目標とすることもありました。これが有能な職員を常に確保する方法であり、このような対策が長期的な戦力強化に結びつくと考えたためです。

経営者は、それぞれの事情により自社の必要利益を決めます。次にどのようにして、その利益を上げるかという手法の問題になりますが、これは組織員全員に必要利益を理解させ、(そのためには事業の実態を正直に全従業員に開示して・・ここで経営者は嘘つかない、ということが重要です。)全員の協力のもとで利益を実現する手法をお勧めします。

一部の経営幹部のみが経営計画を理解して、情報を独り占めにし、必要な情報だけを小出しにする手法では長続きする経営はできません。また自分の次の経営者(後継者)が、同様の経営手法をとれるように常に気を配って組織作りをしなければなりません。

松下幸之助は、経営心得帳の中で、粗利益は10%なければならないと(一例としてですが、必要な再投資資金を確保するためには10%は必要と)述べています。これは冗談ですが、私が新入社員時代に幼稚な計算によって、10%の粗利益を確保したと考えたことに偶然一致しています。

現代は、さまざまな経営指標があります。私もよく理解できませんが、一株当たり利益だとか、EBITAとか、英語を使った経営指標には枚挙にいとまがありません。それぞれの理論的な整合性はあるのですが、組織全員に浸透させる収益目標にするには複雑すぎます。もっと単純に、インテリであろうが、経理部門であろうが、工場の作業員であろうが、すべてに理解できる方式で、いくら儲ければ良いかを示すべきかと思います。

## 13. 最近の経営者について

ここから先は、70歳を越えた老人の経営者の戯言と言われるかもしれませんが、現在の経営者の考え方について持論を述べたいと思います。(図12参照)

私の経営は、損益計算書(PL)を重視する経営であります。もちろん貸借対照表(BS)を軽んじるものではありませんが、現在の経営者のように極度にBSの悪化を心配するものではありません。私の現役時代は、高度成長期を含んだこともあります。経営者は毎期毎期の純利益をもっとも重んじて、BSに注意を促すのは財務担当役員の役目でありました。現在は社長自らがBSに留意して経営を進めます。したがって当然の結果として、

大きな負債を負って思い切った事業展開することが少なくなり、内部留保の豊かな事業体を保つことに腐心されます。

## 最近の経営者は

いくらもうけりゃいいの?

**株主に聞いてくれ!**

株主と銀行の要求  
バランスシートからの必要額

### 図12 最近の経営者の答え

なぜこのような変化が生じたのか、それは金融機関が企業の健全性、特に内部留保を重視し、それが保たれていない企業は思うような融資が受けられないからであります。なぜ金融機関がこのようなになったのか、もちろん金融機関は昔から企業の健全性を重視するものでありましたが、特に変化したのは、1988年のバーゼル合意に端を発しているものと思います。

このとき、日本の銀行は自己資本比率を8%以上とすることを求められ、自分の自己資本比率を高めることを急ぎました。金融機関が自己資本比率を高めるためには、不良債権を減らさなければならず、自ずから厳しい事業査定を行うこととなります。また取引先の企業に対しても然るべき自己資本比率を絶対条件として求めることとなります。

BS重視の経営は、体脂肪率を重視した健康管理に似ています。本来、力強い人間というのは、敵よりも体が大きく、筋骨隆々で食欲があり、闘争力の強い人間であります。体脂肪率を気にして食事制限を最重視するような人間には、闘争する力がありません。暴飲暴食して、不要な脂肪を身につけるのが良いというではありませんが、あまりにも身ぎれいにすることばかり気かけると人も事業も活力を失います。力はあるが体脂肪率が高く、健康志向ではない企業に融資をする金融機関がないのは残念ですが、企業が発展するときには、ややバランスの崩れた状態があることはやむを得ないと思うのです。

あらためて松下幸之助やドラッカーを読み直してみても、これらの書物が書かれた時代には、現代ほどのBS重視は見られません。松下幸之助はダム経営と称して、常に事業に必要な資金(自己資金)を一定量保つべきだと書いており、これがBS重視の表れと思いますが、その程度でありBS至上主義ではありません。

新しい経営者の皆様、もちろん新しい経営理論にしたがって近代的な経営をなされれば良いと思いますが、綿密な数値管理から少し離れて、企業の本来の目標とPLを重視する経営手法をとってもらいたいと思います。健全な損益が続けば、結果として健全な貸借対照表ができるはずです。BSは必ずしも目的ではなくて結果であると、私のようなオールド経営者は思うのです。

どのような手法をとっていくら儲けるか、単純な考え方で事業方針を作成し、全従業員に分かりやすく説明し、隠し事をなくして、全員がひとつの目標に向かって動くことのできる経営体制、これが長期的に繁栄する企業作りに役立つと思うのです。



## 一 質疑応答 一

### 無駄がないような経営をすれば自然と儲かるようになる

**質問者(小泉賢貴(株)朝焼け代表取締役):** 病院の経営に関してお聞きしたいが、基本的に診療報酬があって、ある程度売上が一気に上がるという仕事ではないと思う。利益改善をその中で、どのようにして達成出来たのかを知りたい。

**回答(大谷講師):** 自分でも利益改善の本当の原因がよく分からない。医療報酬を含めた診療制度は厚生労働省が決めている。医療報酬とは、それだけ収入があれば病院は赤字にならないという(役所が考えた)数字だ。基本的には「それだけの医療報酬では病院が潰れますよ」という数字では無い。血液検査したら幾ら、初診料が幾らと言う風に報酬が細かく決められていて、それでうまく行くはずだと言う事になっている。(こんな発言をすると医療関係者に叱られると思うが) だから逆になぜ経営が赤字になる病院が多いのか、私には十分理解できていない。私は特別のことをやった覚えはなく、普通にやっただけだ。もともと実力のある病院だったからだとしか言えない。

### 給料以外でモチベーションを上げられないか

**質問(越智徹(株)NTT ファシリティーズ中央):** 利益を出すためには一つの方策として、先ほど社員の給料の話があって、なんとなく今の世の中的にはそちらの方をコントロールしている。実際そうすると社員のやる気とかモチベーションに関わってくると思う。その辺をうまくバランスをとる仕組みとか、もしくは社員のモチベーションを上げる方策は具体的にあるのだろうか。社員のやる気を出させる給料以外のモチベーションについてなにかヒントがあれば伺いたい。

**回答(大谷講師):** 「給料は厳しいけれども働け」と言うのは、なかなか難しい。会社を儲けさせたいという気持ちが組織全体に浸透すれば、会社は儲かるだろうと思っている。北陸の電機会社の場合はもちろん評定を変えた。結構ユニークな評価制度を作ったので、参考になるかもしれない。円を3分割して三つに分けて、一つは個人の技能の習得の場合。たとえば溶接をする人の場合、溶接が上手でなければしょうがないから、1/3はその人に与えられた技能の習得を評価する。1/3は会社に対する貢献を評価する。いくら溶接が上手でも会社の収益に対する貢献がないとダメだ。残り1/3は、あの会社特有なのだが、横のつながり、組織間の連携を良くしたら評価する。例えば非常に溶接の技術の上手い人がいて、そのために会社が儲かって、その人がその技術を隣の工場に教えてあげれば、その人は満点だ。大まかに言うとそういう評定をして、その1/3を結構細かく分けた。技術で評価出来ない人もやっぱりいる。

医療法人の場合は医師の成果報酬を強めた。例えば外来の患者を何人みたらどうこう、入院患者を何人みたらどうこう、と全部「診療行為が報酬につながる」という点を強調した。これも「お金で釣るのか」という異論もあったが、結構効果があったと思う。特に若い医師は非常に頑張った。その結果、若い医師が増えた。最初医師の人数は15人ほどで、高齢の医師も多かったが、最後は、例えば循環器内科のベテランだとか、神経外科だとか、結構難しい技術を持った働き盛りの医師が増えた。病院の給与制度などの情報と言うのは、意外に速く伝わる。「この病院は高い技術を持った医師を評価して、技術が報酬につながる」となると、そう言う医師が集まりやすくなる。

逆に、年功序列を弱めて50歳以上は昇給無しと言う事にした。高齢の医師は十分豊かな生

活水準にあって、給与よりも勤務条件(宿直回数など)を重視するので、50歳を過ぎた医師とは話し合って合意を得た。50歳以下の人にとっては有利な条件なので、若い医師は来る。それが医療法人の収益を高めた原因になったかもしれないが、具体的には数字では示し難い。しかし、それは経営者の信念なのだが、「安い給料でこき使おう」と思うか、思わないか。私は思わない。自分自身が安い給料でこき使われたくはないと思うから。

### スペシャリストがマネジメントをする難しさを理解する

**回答(大谷講師)：**医師もそうだが、技術者はスペシャリストだと思っている。それでスペシャリストが経営をするということが、私には十分理解できていない。(自分が技術系ではないからだと思うが、経営というのはむしろジェネラリストの仕事のような気がする。)

“manage itself”という言葉があるのかどうかは知らないが、大学の時に“sport itself”という言葉は体育の先生から教わった。スポーツ(sport)と言うのは「楽しむ、楽しませる」という意味があるが、その先生は「スポーツの目的はスポーツしかない」と言う。「スポーツの目的は勝つことだとか、お金を儲ける事だとか、そう言う事ではない」と言うのだ。「スポーツの目的は極端に言うとなし、スポーツのみだ」と。

なんとなく私は、マネージ(manage)と言うのは、マネージする人間にとっては、それ自身が最終目的の様な気がしている。一所懸命マネージして何かを上手くやること、それだけが楽しみというか、成果を挙げて高額のマネジメント報酬を貰う事とは、ちょっと違う様な気がする。それで技術系の方がマネジメントをやると言う時に、一体どういう風に物を考えるのだろうと考える。私は技術系ではないのでマネジメントだけに突っ込める。しかし、私が医師だったら医療技術と言う物を持っているから、そういう人がマネージだけに突き進めるかな、と言う気がしている。マネジメントと言うのは突き進まないと上手くいかないとは私は思っている。浮気が出来ない。365日24時間の業務だと思っている。そういう意味で、いわゆる技術専門性とマネジメントと言うのをどう言う風に皆さん折り合いをつけておられるのかが、私の疑問と言うか関心事だ。(このmanage itselfという考え方には、まだ自分なりの結論が出ていない。考え続けているテーマである。)

### 入院待ちが前提での病院経営

**質問(前田光幸評議員)：**出身が西日本の人間で親戚などを見ていると、西日本で手術して入院する場合は入院期間が非常に長い。関東は非常に短い。すぐに退院させられる。この差は何だろうと。どうも西日本の方が、人口当たりの医者数が多い。病院を作った場合に非常に固定費が高い、医者が多すぎるから。固定費が高すぎるとほっとけば赤字になりがちなので、そこで一所懸命売上を伸ばそうとする。売上を伸ばすには、色々な検査をする。それから入院期間を長くする。特殊病棟に入れる。それが結局日本の医療費を増大させているのではないか。これは私の妄想だが。そうであれば医者を西から東に移せばよい。ところがそこに医大という強烈な閥の力があって、なかなか西から東に行かない。素人ながら私は考えているが、いかがか。

**回答(大谷講師)：**ちょっと違う様な気がする。一般的に長い入院患者は病院にとって収益につながらない。典型的には、14日以内に退院させないと利益が上手く回らないと言われる。医療行為が少なくなった患者が長期に入院してもする事が無くなる。だから毎日給食を食べて、例えばビタミンの点滴を受けるなどでベットを一つ取れられてしまうことになる。ひどい病院であれば患者の回転を考える。一時に新聞で問題になったが、この病

院からこちら、こちらの病院からあちらと言う風に3つくらいの病院をたらい回しにした例もあった。一般的には短期入院の方が収益につながる。東日本、西日本のことについて十分な知識がないが、いまは結構医師の流動性は高いと思う。医師もインターネットで仕事を探し、病院と医師との間に立って仲介する業者も多い。僻地に行くと都会よりも給料が高い。都会はお医者さんが沢山いる。

**質問(前田):** 要するに供給が多いと。

**回答(大谷講師):** 医師も自由な独身だったら、北海道だろうが何処かの離島だろうが条件がよければ行くのだろうが、自分の子供が例えば高校生だとすれば、高校の無い所で勤務するのは辛い。いくらもらっても嫌だと思ふ。それで都会に医師が集まる。僻地勤務は結構給料が高くなる。何かで見たが、医療過疎地とそうでない所で700万円位年収が違うと言う。西日本に云々というのは分からないが、前に言ったように医師の流動性は高いし、いまは医大離れも進んでいる。昔はやはり医大から離れられなかった。医大に属していると絶対仕事がある、医大が仕事を回してくれる。しかし自由が無い。「ここに行け」と言ったら行くしかない。医大を離れると助けてくれる所が無い。自分で仕事を探ししかないが、しかし自分の自由にどこでも行ける。だから徐々に医大離れが進んでいる。

病院には入院患者の平均在院日数というのがあって、経営的には平均在院日数を縮めようとするが、医師は「障害の大きな患者は10日では退院できない。やはり14日でも15日でも、それ以上でも入院させなければいけない」と当然の主張をする。しかし経営側から言うと、「出来るだけその患者を出して、次の患者を入れてください。そして次の医療行為をやってくださいよ」となる。

**質問(前田):** 入院しているだけでは付加価値がないから余り儲からないと言う事か。私はそこで儲けているのか思ったのだが、違うのですね。

**回答(大谷講師):** むしろ長く入院させるのは良心的だ。しかし早く出すと言うのは、新しい患者が来るから早く出す訳で、新しい患者が来ない病院であれば、長くいて欲しいと言う事になるかもしれない。基本的にはやはり出したら、次の新しい患者が来ると言う前提がある。

**会社が儲かった時、給料をもっと出せとならないか**

**質問者(上川晋一郎DSP(株)代表取締役社長):** 従業員に会社の利益を開示するのは非常に難しい。小さい会社で会社が儲かっていると「給料をもっと出せ」と言う風に騒ぐ。反対に大きな上場企業だったら、利益が出ていると、「うちの会社は安定している。良かったね」となる。従業員に対して利益をどの様に開示して行けば良いかを凄く悩んでいる。

**回答(大谷講師):** 私は、100%情報を開示した。北陸の会社もそうだが、病院もそうだ。それこそ20歳位の看護師にまで「今の病院はこれ位儲かっている、あるいは苦しい」と言う事を毎月開示した。しかし批判があった。今の様な話で「儲けすぎたらもっとくれと言う事にならないか」と。経営が悪い時には、病院が危ないと言う事になる。それを看護師が隣の病院の看護師にしゃべる事になるという批判もあったが、私は100%開示した。別に問題はなかった。もちろん変な事が起きる可能性はあるが、私の時には何もなかった。情報を開示するのは難しくないが、情報をコントロールして何かを隠したり、あるいは隠さなかったり、という器用な操作をすることの方が、私には難しい。 以上。