

企業家に聞く《第3回》【トラスコ中山株式会社】

日時：平成30年3月15日（木） 15:00~16:45

場所：大阪企業家ミュージアム

テーマ：「人や社会のお役に立ててこそ事業であり、企業である」

講師：中山 哲也 氏（トラスコ中山株式会社代表取締役社長）

皆さま、こんにちは。今日はこのような場にお呼びいただきまして、本当にありがとうございます。トラスコ中山は、工具の卸売りという非常に地味な業界の無名の会社で、昔、父親が「工具屋と農家には嫁が来んぞ」と、よく言っていました。私は何とか結婚はできましたが、モノづくりの表舞台ではなく、縁の下の力持ちをしていますので、当社をご存じない方も多いと思います。今日はPRも含めてお話ししたいと思います。

世の中には、こんな常識・定石がある、これをやればうまくいくという話が多くありますが、私はそういう話には落とし穴がいっぱいあると思っているので、今日は、普通とは違う側面からお話ししていきたいと思っています。お役に立つ話も、全く立たない話もあるかと思いますが、どうぞ最後までお付き合いください。

実は私はこう見えても、その仕事は社会の役に立っているのか、人の役に立っているのかということに、非常にうるさい男です。会社でやっている仕事も、お客さまのみならず世の中の人々の役に立たないことは、あまりしたくないと思っています。いろいろな業種の、いろいろな会社が世の中にあるわけですが、まず金もうけばかり考えている会社が大嫌いです。やはり世の中の役に立つことを考えるのが大事だということで、今日は「人や社会のお役に立ててこそ事業であり、企業である」というタイトルでお話をします。

会社概要

最初に、簡単に会社概要をお話しします。工場が必要とされる作業工具や切削工具、測定工具の卸をしています。作業工具とはハンマーやペンチ、ドライバーなどのことで、切削工具とは穴を開けたり削ったりするもの、測定工具とは寸法を測るものです。他にも、工場用副資材も扱っています。最近は横文字でMRO（maintenance repair and operation）といいます。これをもじって社名を付けたのがMonotaROさんで、あそこも卸売業です。

よく「あなたのところはMonotaROさんのライバルか」と聞かれます。ライバルの部分も若干はありますが、MonotaROさんは直接ユーザーさんに売っていて、われわれは100%卸売業なので、実はMonotaROさんは大変な上得意先で、当社のお得意先様の中で一番多く売っていただいています。MonotaROさんも仕入で一番多いのが当社だと思っています。

それから、工具屋なのに、工作機械は売らずに小口・小物・消耗品に特化しています。普通、工具屋というと、大きな機械から旋盤、工作機械から始まって切削工具、測定工具を売っているのが当たり前です。工場を台所に例えると、流し台やオーブンレンジ、食器洗い機がいわゆる工作機械ですが、われわれの主力商品は、流し台の上に乗っているまな板や包丁、調味料など、毎日使って毎日減る商品です。

ここで勘違いされると困ります。工作機械は難しくて売ることができないからだろうと思う方がいると思いますが、実はドライバー1本売の方が難しいのです。工作機械は、今

日すぐ欲しいから持ってきてくれという話はありませんが、ドライバー1本は、今すぐ欲しいからすぐに持ってきてくれと言われます。加えて、工作機械を売するのに物流センターは要りません。電話とカタログと資料があれば売れますが、1本のドライバーを全国津々浦々のユーザー・お客さまにお届けしようと思うと、大規模な物流センターに大量の在庫を持つ必要があります。非常に手間の掛かる商売ですが、われわれはあえて小口・小物・消耗品に特化しているのです。

私どもの会社の特徴をキーワードでいうと、まず、「トラスコ オレンジブック」があります。モノづくりの大辞典と言っている、10冊セットの「トラスコ オレンジブック」を発刊していて、年間24万セット以上を販売しています。今の時代に紙カタログか、随分古いと思われるかもしれませんが、もちろんウェブで電子版のカタログも出していますが、紙カタログは意外に根強い人気があって、全国のいろいろな工場のモノづくりの現場の片隅に置かれて、お役に立っています。

幅40cm、重さ19kgのカタログの中に、全部で36万2000アイテムの商品が載っていて、工場の中で欲しいと思う商品の大半を網羅しています。一番の特徴は、36万2000アイテムのうちの33万アイテム、91%の在庫を持っていることです。分厚いカタログを作ることは誰にでもできますが、そのカタログに載っている商品の在庫をそろえて、いち早くデリバリーできる会社はあまりないと自負しています。

在庫の話をしましたでしたが、実は在庫が370億円もあるのです。工作機械ならいざ知らず、ドライバー・ペンチを積み上げての370億円ですから、いかにたくさん在庫を持っているか、ご理解いただけるかと思えます。ちなみに、前期の売上が約1950億円でしたので、その割合から考えると在庫を持ち過ぎている程です。

また、当社は一皮むけば運送業者と一緒に、自前で倉庫と物流センターを持ち、運送会社が工具屋をやっているとお考えいただいていい程の物流システムを持っています。同時に、情報システムにも非常にお金をかけています。商売は人と人とのつながりとよくいわれますが、人間の力比べではあまり差が付かないのです。自分も頑張っているけれども、相手も頑張っています。もちろん、人間の力の差もありますが、やはり情報システムを使って徹底的に磨いていかないと圧倒的なサービスの差が付けられないので、情報システムにも力を入れています。

それから、正規雇用を原則にしています。当社は変な会社で、派遣社員がいません。非正規はシルバーの方々や主婦のパートタイム、学生で、それ以外の非正規雇用は全面禁止しています。会社には安心して安定的に働ける職場を提供する義務があるということで、正規雇用方式を徹底しています。

「知られざるガリバー」というテレビ番組を見たことのある方は、手を挙げていただけますか。少しだけPRさせていただくと、昨年10月から、土曜日夕方6時から30分間、テレビ東京系列（関西ではテレビ大阪）で放送しています。

どういうきっかけでこんなことをやり出したかといいますと、テレビ東京の会長にお会いしたときに、「今、日本ではテレビ番組で企業を紹介するというと、誰もが知っている大企業か、誰も知らないけれども高い技術を持つ町工場かのどちらかです。日本にはその真ん中にもすごい会社がたくさんあるのですよ、そんな会社を紹介する番組を作ったらどうですか」と言ったのです。今は学生が就職したがるのはみんなIT系で、そちらにばかり目

が向いています。しかし、日本にはモノづくりがすごい会社があるということを番組を通して知ってもらって、ちょっとノックでもしてもらえればいいかなということで始めた次第です。

番組の協賛には多くのお金がかかります。それだけかけても、当社の売上は全く上がらないという欠点を抱えてはいますが、当社の知名度が少しでも上がればと思って続けます。また、今出ているメーカーさんは、私どもとお取引があるところが多いので、そういったメーカーさんとのお付き合いが深まればと考えています。番組の中で当社のCMを流しているのですが、知り合いには実態よりかっこいいとよく言われます。結構なお金がかかっているのです、1回だけでも見ていただければうれしいです。当社がどんな会社か分かっていただけたらと思います。

衣食足りて志を知る

さて、本題に入ります。「衣食足りて礼節を知る」ということわざがありますが、私は「衣食足りて志を知る」と言っています。先ほどから申し上げているように、人と社会のお役に立とうという気持ちが志だと、私は思っています。やはり志をちゃんと持たないと、会社の成長はありません。売上・利益のことばかり考えるよりも、自分たちの会社は何のために仕事をしていくのか、何のための会社なのかということを、社員誰もが考え、言えるようにしておくことが必要だと思います。

「目標と志は違う」。よく「うちは3年後に売上100億円を目標にしている」と言う方がいますが、目標と志は全く違います。学生にも、「面接に行ったら、社長に『御社の志は何ですか』と聞いてこい。売上目標を言ったらその会社はやめた方がいいぞ」と、よく言っています。

「志を持てば、やるべきことと進むべき方向が見える」。今のように景況がいいとそう問題はないのですが、景気が悪く、売上・利益が上がらないので、みんな何をしたらいいのかが分からない時代が長くありました。自分たちは何のためにこの会社をするのかということを中心に考えると、やるべきことと進むべき方向が見えてくると思います。私の場合で申し上げますと、まずわれわれは機械工具の販売を通じて、日本の製造業のお役に立たなければいけないという志があります。口だけで言うのは簡単で、大事なのはそれをどう実現するかです。一刻も早くこの商品が欲しいというものをお届けするためには、全国に物流センターや支店をつくったり、在庫を置かなくてはいけないということでやってきたというのが今までの流れです。やはり志が大事だと思います。

次に、「取捨銭扱と取捨善扱」と資料に書きました。まず「取捨銭扱（ゼニタク）」から申し上げますと、これは私の父親のことです。会社・仕事・事業は、そろばん勘定です。何でもかんでもそろばん勘定で、高くつくものはやらない。よく「優秀な経営者は、いかに人を安く使うかだ。これが優秀な経営者の証だ」と、口ぐせのように言っていました。その後を継いだ息子は、たまったものではありませんでした。安く人を使って、いいものが残っているわけがありません。やはり、ちゃんと払うものを払っておかないと駄目です。

銭扱とは、きちっと採算を考えてやることなのですが、私は父親が銭扱をした数々の事例を見てきました。最初のころは、やはり経営者はこれくらいシビアに見なくてはいけな

いのかなと思うことが多かったのですが、3年、5年、10年たつと、父親の銭扱勘定のジャッジのぼろが出てきたのです。結局、損得勘定で行ったジャッジは、ほぼ失敗しました。そういうことを見るうちに、これではやはり駄目だ、何が正しいか・間違っているかという善か悪かで選んでいかないと間違うと思い、私は善択を選ぶようになりました。

ROEは、つまりは取捨銭扱なのです。結局幾らもうけるのか、幾ら売上を上げるのかという数字なのです。私も、機関投資家様向けのIRをよく行います。この前も「ROEは分かります。商売に関係ないからと保養所や寮を売り払っている会社があるけれども、自分の息子や娘をそんな会社に勤めさせたいのか」と言ったら、みんなニヤニヤと笑っていました。そんなことはないですよ。「お父さん、今日うちの会社が保養所を売ったらしいよ」「そうか。おまえの会社はいい会社だな」などと、なるわけがないのです。別に非難もありませんでした。現代版ROEは、あまり度が過ぎると世の中が悪くなると思います。何より、株主の顔色をうかがっている経営者だと、社員が嫌になります。社員がそっぽを向いた会社の業績が上がるわけがないのです。そういう面でも、現代の枠組みは違うのではないかと思っています。

世の中の「常識」「定石」に異議あり

次に、「世の中の『常識』『定石』に異議あり」と書きました。常識どおり、定石どおり、教科書どおりにやっていると、発展はないということです。

まず、「商売は人間関係」だ、人と人とのつながりだとよくいわれます。これは間違いではありません。私の業界である機械工具屋のおやじさんも、人と人との付き合いとよく言います。その言葉が出てきたら、私が必ず返す言葉があります。「社長、テレビをどこで買っていますか」と。そう言うと、ヨドバシカメラやヤマダ電機、ジャパネットたかたなど、いろいろ出てきます。「でも、社長の家のそばにパナショップがあったのと違いますか」と聞くと、「確かにある」と。ヤマダ電機に行った方がメーカーを比べられるし、リモコンも選べるので、結局便利な方に行っているのです。人間というのは、口で言っていることとやっていることが違います。別に悪気はないのですが、そういうことがあるので、人間関係というのはちょっと違うと思います。

「信用第一」。これも売る方にとっては当たり前です。当たり前のように「信用第一」を掲げていますが、皆さん方は信用第一の店で物を買っていますか。信用第一かどうかは知らないけれども、便利なところで買っているのではないのでしょうか。別に信用が悪いわけではありません。でも、そんなことを掲げているだけでは駄目なのです。

「リースが断然お得」。私も、耳にたこがいくつもできるほど聞きます。確かに経費で落ちますが、経費は落ちっぱなしです。落ちたら最後、返ってきません。私は減価償却大好き男です。買い取りをすると、1回はキャッシュアウトしますが、減価償却費という科目で引っ張り寄せられる、戻せるのです。「減価償却費」は「減価償却益」だと、私は思っています。

それから、よく「在庫回転率」と聞きますが、お客さんから見れば何の意味もない数字です。「当社の在庫回転率はすごく高いです」と言っても、それがどうしたとお客さんは思っています。こんな数字に惑わされると、在庫をどんどん減らしてしまって、お客さんの

満足度が下がります。私どもの会社では、この数値に置き換えているバロメーターがあります。サービスのバロメーターは、在庫出荷率です。100 個注文をもらったら、幾つ在庫から出したかというデータを取っています。今はほぼ 90%です。大体在庫があるということで、喜んでいただいています。

「売れない在庫は置かない」。当たり前だと思っているでしょう。これは間違いです。売れない在庫も、置いている間にだんだん売れるようになってくるのです。メーカーは、基本的に売れない商品は作りません。たまたま自分のところで売れていないだけなのです。ですから、置いていけば、だんだん売れるようになってきます。

それから、「持たざる経営」です。持たざる経営とは、言い方は悪いですが、空っぽの冷蔵庫と一緒にだと思っています。冷蔵庫は、空っぽだと冷えないのを知っていますか。あれは物を入れているから冷えるのです。空っぽの冷蔵庫が全然冷えないのと一緒に、財産を持たない会社は中身が伴わない、厚みが持てないと思います。私は持つのが大好きですから、どんどん持っています。土地を買って、建物を建てると、投資をしているわけですが、普通の方は、投資をするとお金を使ったと見ます。確かに現金の勘定は減ります。しかし、現金勘定が土地勘定と建物勘定に変わっただけという見方もできます。何も資産が減ったわけではなく、たまたま勘定科目が変わっているだけだということです。さらに現金は減価償却できませんが、建物勘定に変わると減価償却ができるのです。こういうこともあるので、見方を変えていただければと思います。

「褒める経営」。人は褒めて育てるといわれますが、私は褒めるとそこで成長が止まっている人がほとんどだと思っているので、めったなことでは褒めません。その代わりに、新しい仕事をどんどん放り投げます。それが私どもの褒め言葉なのです。私は、「人間五段活用」を作りました。褒めると、自覚が生まれる。自覚を持って仕事をすると、実績になる。実績が積み重なると、自信になる。自信が積み重なると、自慢になる。自慢が積み重なると、傲慢になるのです。世の中は、この方程式に当てはまる人が 80%だと思うので、私はめったに褒めません。

それから、「提案営業」。これからは提案営業をしないと生きられないと、私が会社に入った三十数年前によくいわれていました。そうだなと思ったのですが、実際に私どもの業界を見ていると、お客さんから来た注文を流しているだけだと思いました。そこで、ある方に提案営業で伸びた会社を教えてくださいと言ったら、誰も答えなかったのです。だったらと、私は徹底して御用聞き営業をやることにしました。

「海外展開」も、よくいわれる言葉です。メーカーは出ないと駄目ですが、販売会社は海外に出なくても、もっと足元でやることがあるというのが、私の信条です。われわれも売上が 3000 億円に達するまでは、国内でしっかりやろうと思っています。

それから、われわれのような卸売り・小売りは別として、販売会社が売上を上げなくてはいけないと思うと、やはり販売先に目が行ってしまうのです。お客さんの会をつくったり、お客さんを接待したりという、お客さんとのコミュニケーションを高めることによって売上を上げていこうという考えが多いのですが、お客さんもたくさんいるし、これは途方に暮れます。

もう一つのやり方は、われわれでいうと「仕入の力を付ける」ことです。仕入をして、在庫を持って、商品を供給する力を付けると自動的に販売が上がることに、2 年くらい前

ようやく気が付きました。お客さん1点で向こうを向いてやると、ゲリラ戦にならざるを得ないのですが、仕入先をうまく使ってわれわれが商品構成や在庫の顔ぶれをきちっとそろえれば、それが全国のお客さんに伝える力になるのです。私は、売上の力を付けたいれば、仕入の力を付けろというのが正解だと思っています。

いろいろ言いましたが、いずれにしても本質をきちっと見極める目を持つと、おのずと政策も変わってくると思います。

良い会社づくりのヒント

続いて、良い会社づくりのヒントになるかもということで、当社でやっていることを幾つか挙げました。

一つ目は「顔写真入り社員名簿」です。個人情報保護法の時代に、当社では顔写真の入った社員名簿を全社員に配っています。掲載する項目は、携帯の番号や自宅の電話など、個人情報に関することから出身の学校や個人の色がわかる質問も書いています。個人情報保護法をどうやってクリアしているかという点、簡単です。自分が書きたくない項目は、書かなくていいのです。それで基本的に全部クリアしています。

社員からすると、この名簿がないと困ります。社内でコミュニケーションを取るのにも、会ったことがない、知らない人に電話をするときは、必ずこの名簿で顔かたちと名前を確認してからしているようです。出身や趣味も載っているのです。社員のコミュニケーションにはなくてはならないツールになっています。

私が「みんな頑張ろう」という話をするにしても、社員の顔も名前も分からなければ、宙に向かって言っているのと一緒ではないかと思えます。ですから私は、一人ずつの社員の顔も名前も可能な限り覚えるようにしていますし、出張に行くときには必ずこれを持っていきます。晩ご飯を食べながら、「〇〇さん、今年の目標にこんなことを書いてあるな」などと話題にしてみるなど、私にとっても欠かせないツールです。20年前までは、名前しか書いていなかったのです。名前しかないと、年に1回年賀状のときに使うぐらいでした。顔写真を入れた途端に年がら年中持つようになって、1日と365日ですから、利用度が365倍上がりました。それくらいの値打ちがあります。

いい会社づくりを目指している方が、この中にもいると思います。私は名簿を作るとは、非常に大事なことだと思っています。今までないのに作ると、いろいろ反発もあろうかと思えますので、最初は載りたくなければ載せなくてもいいというレベルから始めるのもいいと思います。最近では、会う社長、会う社長に、名簿を作ったらと勧められています。それくらい、名簿はいいなと思っています。

この名簿は、何年かたつとアルバムになるという利点もあります。発行した年は名簿ですが、3年くらいたって見返すと、「そういえば、あのときこの人と仕事をしたな」と思い出す、アルバムになるということです。これが一つです。

それから、「オープン・ジャッジ・システム」という人事考課制度を採用しています。これは、簡単に申し上げると、毎年春の昇格人事の前に、全員のパソコンに「今年の昇格対象者は、これだけの人がいます。あなたの知っている昇格対象者に○×を付けなさい」と送ります。地域もセクションも全く関係なく投票でき、80%以上の○が入れば昇格で、そ

れ以下の場合には保留という仕組みです。

これの効果は、まず人物が立体的に見えることです。部下の投票は×ばかりで、上司は○ばかりだという人は、上にごまばかりすって仕事をしているから、下の人はみんなあきれて嫌がっているということが分かります。

それから、必ず○と×の理由を書くことにしていて、誰が書いたかは伏せていますが、そのコメントは全て本人にフィードバックします。○の意見に勇気付けられ、×の意見に反省することで人物が育っていけばということをやっています。コメントで傷つく部分もありますが、徐々にブラッシュアップしながらやっています。このオープン・ジャッジ・システムには興味を持つ方が結構多くて、会社の方に勉強に来られる方も随分多いです。皆さんも、もしご興味があれば、いつでもお訪ねください。

目指しているのは、少しでもわだかまりなく働ける職場づくりです。新橋界わいの赤のれんをくぐると、「俺の上司や会社は、俺のことを全然見てくれない」と、愚痴まみれで飲んでいるサラリーマンが山ほどいます。そういうことがないように、自分の努力を周りが見てくれて、昇格のときにそれをちゃんと反映させる仕組みとして、非常によくできていると私は思っています。

もう一つ採用しているのは、「ジョブローテーション」です。私どもの会社は、総合職は5年ごとに部署・地区・セクションに関係なく異動があります。メーカーでよくありがちな、営業と製造の仲が悪く、互いに指差しあって「俺たちは頑張っている。おまえたちが悪い」みたいなことが起こらないように、物流から情報システムとか、情報システムから営業など、役員も含めて全部動きます。これは、お互いの仕事の苦労や特徴が分かるきっかけになっていると思います。動かすとロスもあるといいますが、動かさないことのマイナスもあるので、こういったことにもできる範囲内で取り組まれてはどうかと思います。

次の、「やめる経営戦略」とは何かというと、経営戦略というのほどこも足し算で、今度これをするぞと言っているのですが、積み上がり過ぎて、社員は何をしているかが分からないということもよくあります。3割か4割は不必要な仕事をしているのではないかと思うので、一度どこかで大なたを振るって、仕事を減らすべきだと思うのです。そこで、私どもは「やめる経営戦略」の中で、例えば手形取引を全廃しました。10年少し前のことです。われわれの業界は150日の手形だったのですが、思い切って支払いも回収も全て現金にしました。これにより、集金がなくなりました。それから、倒産もほとんどなくなりました。やめて非常に良かったと思っています。

他にも、簡単なもので言うと、物品受領書もやめています。普通は商品をお届けすると、お客さんにはんこをついていただいて、それを大事に保管しています。商品が着いていないと言われると、それを物置から出してきて、「ちゃんとはんこをもらっています」と言うのですが、大体は「ないものはない」と言われて、「ごめんなさい」とまた持っていくのです。なので、そんな書類はやめてしまいました。当社は年間2000万枚くらい伝票を発行していましたが、その伝票の紙と保管場所が要らなくなりました。トラブルは、ほぼありません。ですから、こんなものはみんなやめてしまえばいいと思っています。いずれにしても、「やめる経営戦略」を実践すると、面白いと思います。

「多数決の結果は世間並み」。民主主義の世の中ですから、多数決を大事にしますが、実は多数決ほど無責任なことはないと私は思っています。営業戦略を多数決で決めると、勝

てないのです。なぜかという、他の会社でも多数決をすると、同じ答えが出るからです。同じ答えの者同士が戦っても勝てないのが世の常ですから、誰も思い付かないような戦略を打ち出すべきなのです。多数決の結果に頼るよりは、勘なども大事かと思えます。

それから、「オンリーワンVSビッグワン」です。よくビッグワンよりもオンリーワンを目指すといわれますが、私はビッグワンを目指さないとオンリーワンになれないと思っています。ですから、オンリーワンになるつもりなら、ビッグワンになる気持ちで企業の力を上げていく必要があると思います。

それから、「独創力」です。私は企業発展の一番の原点はこれだと思っています。誰も思い付かないことをやらなくてはいけない。誰もが思い付くことと、誰もが進んでいる方向に行っても、結果は世間並みに終わるのです。差を付けたければ、誰もが思い付かないことを考える必要があります。問題は誰がそれを考えるかですが、それは社長です。社員に「おまえら考えろ」「箱を置いておくから、ここに入れておけ」ということをやっても、いいアイデアが出るわけがありません。小さなアイデアは出るかもしれませんが、会社をどう動かしていくかというアイデアは社長が考えるべきだろうと思います。

「物流を制する者が商流を制する」。私がこのことを25年前に言ったとき、「注文を取るの営業で、配達で注文を取るわけがない」と言われたことがあります。25年たつて世の中はそうなってきました。皆さんはAmazonで物を買いますが、Amazonの営業マンが来たことがありますか。皆がAmazonで物を買うのは利便性が高く安いため、人間力もなければ、人間関係もありません。昔からの付き合いがあるわけでもないのです。ですから、私は最終的に購買は、便利であることだと思っています。

なぜこんなことをあえて申し上げたかという、われわれは業界最後だからです。最後発という聞こえはいいですが、つまりはビリなのです。最後尾からははずり上がってきました。お金はない。人はいない。何も無い中で、先輩の企業を追いかけ、追い越していかなければいけません。いろいろ先輩のまねもしました。お客さんの会をつくって、少しでもファンになってもらって、買ってもらおうと思ってやったこともありますが、そんなことをしている間はない、もっと他にやらなければならないことがあるということで、15年前に「さようなら。皆さんお元気で」と、解散しました。

本当は自分が必要な、欲しい商品を早くもらうというのがお客さんの一番の希望なのではないか、本質はそこにあるのではないかと感じたのです。それで、在庫を置いてきちっと物流をしよう、早く届けられるようにしようということでやってきて、今に至ります。

「人の話はプラスアルファ発想で聞く」。これはどういうことかという、今日私はいろいろ話したことを、皆さん方は頭の中で「ふうん」とか、「それは違うな」と、いろいろ判断されていると思いますが、「そんなことを言うてるけど、もっとこうの方が面白いんじゃないか」という発想を取り入れていかないと、揚げ足を取ってやろう、突っ込みどころを見つけてやろうというレベルで聞いていると、発想に膨らみが一つも出ません。皆さん、話を聞く機会がいろいろあると思いますが、そんなときは「おまえはそう言うてるけど、俺にはこういうアイデアがあるぞ」という頭で聞くと、面白いと思います。

最後に、「あなたの会社は便利ですか」。こんなことを聞かれたことがありますか。多分、誰も聞かれたことはないと思いますが、便利か便利でないかは、非常に大事なことだと思います。これはメーカーにしる、販売会社にしる、そうだと思います。信用第一とか、歴

史を重んじることも大事なのですが、お客さんもしくは仕入先さんにとって、自分の会社が便利かどうかという発想・切り口で見て、不便だと思うところがあれば、ぜひ直していくべきだと思います。

資料の中に、名簿の横に座席表が付いているものがあると思います。これは、私どもの大阪本社の13階の座席表です。どこに・誰が・どんな顔をして座っているかが全部分かるようになっています。これは本社だけではなくて、どこの事業所にも必ず座席表と顔写真が置いてありますし、そのコピーを置いて、ご自由にお持ち帰りくださいという仕組みになっています。これは、うちに来る仕入さんには大人気です。転勤もあるし、人の顔と名前を覚えるのは大変です。昔のボスは、「営業は人の顔と名前を覚えるのが仕事や」と言ってそれを片付けてしまっていました。佐藤さんに「加藤さん」呼びかけたら、「おまえからは物を買えへんわ」と言われておしまい、それで縁切れでした。しかし、人の顔と名前を覚えるなどという無駄なことに力を入れるよりは、名簿で名前と顔を見ながら「加藤さんですか」「佐藤さんですか」とコミュニケーションを高める方がいいなと思います。われわれの仕入先の営業の方は、訪問されたら「これは使えますね」と、間違いなく持って帰っています。これも便利なものの一つだと思います。社員名簿を作るのは大変だと思いますが、こちらの方は超簡単にできますし、作ると喜んでもらえるのではないかと思います。

そろそろ時間ですので、これくらいにしておきたいと思います。あとは皆さん方の質問と、先生からの突っ込みをお受けしたいと思います。よろしくお願いします。ご清聴ありがとうございました（拍手）。