

# UG REPORTS

1994.10.25 Vol.16

我々自身を知り、豊  
かさを追求し、未来  
を見つめる一。

ugビジネスクラブ  
は、在日コリアン企  
業の社会的地位の向  
上とビジネスネット  
ワークの確立、情報  
収集と事業機会の拡  
大を設立理念とし  
て、1990年11月に結  
成されました。



## 目次

- 📍 遊技業分科会
- 📍 理事会・関東ブロック
- 📍 関西ブロック
- 📍 九州ブロック
- 📍 経営管理の視点7
- 📍 スタディ／リカルド・セラーを読む

## 第2回理事会 関東ブロック

'94年度第2回理事会

9月14日、東京ステーションホテルにて1994年度第2回理事会が開催された。

今回の理事会での主な決定事項は以下の通り。

- ①組織体系の一部変更（表紙真の組郷国参剛
- ②入会金に関する会則変更に伴い、94年3月以前の入会者には80万円の入会金差額の返金処理を95年3月末日をもって行う。
- ③今後、総会は6月第2水・木曜日に行う。また、来年度の総会は6月1日～15日に九舛で開催する。
- ④広報に関しては広報担当が事務局と打ち合わせ後、会長決裁



を受ける。また、対外活動は広報の許可を受けてから行う。

⑤会報は年4回（3カ月に1度）発行に改める。

尚、次回理事会は12月8日（木）14：00～、東京で開催予定。

'94年度第2回、第3回例会

9月12日、10月11日の両日、東

京・アルカディア市ヶ谷において関東ブロック主催による第2回及び第3回例会が行われた。

講演テーマは第2回-「試論一在日バラダイム転換」（講師：李哲梅氏）、第3回-「参政権問題と在日朝鮮人の未来」（講師：金昌宣氏）。



## 遊技業分科会

第2回研修会「これからのパチンコ業界におけるマーケティング戦略について」開催へ

さる9月6日、東京で行われた遊技業分科会'94年度第2回役員会において、第2回研修会を12月7日（水）に東京・品川プリンスホテルで行うことが決められた。

今回の研修会テーマは「これからのパチンコ業界におけるマーケティング戦略について」。

講師には(株)矢野経済研究所 レジャー産業調査部部長萩原克彦氏、(株)シーメディア代表取締役 中村敬一氏、そしてダイコク電機(株)常務取締役 東内幸治氏を招く。

この日の役員会では日韓経済研究センターの聞部洋一所長による勉強会が同時に行われた。



## 関西ブロック

### 関西ブロック経験交流会開催

関西ブロックでは、8月26日に”M&A”をテーマとした経験交流会を新大阪ワシントンホテルで開催した。当日は関西ブロックのみならず、他ブロックからの参加者も多く関心の高さをうかがわせた。

まず、(株)日本M&Aセンター社長分林靖博氏が『初級M&A入門』と題して、友好的M&Aが成立する背景、実際にM&Aを行うための方法とそのメリット、また過去同社が扱った事例について講演を行った。

続いて、(株)アスコ社長文弘宣氏が『M&Aの成功とその経験』をテーマに、マスコミにも『模範的M&A』と取り

上げられた同社の事例について講演した。

丈社長は、実際にM&Aを行った感想として、『買ってみてよかった。M&Aを行ったことによって他部門にも相乗効果で好影響を与えた。また、買収のための勉強は自社のためにも役だった。別の意味でもいい勉強になった。』と語り、M&Aを行ったことにより、同社が有形・無形のメリットを得たことを強調した。

両氏の講演が終わった後も、参加者が講師をつかまえて個別に質問を行うなど、参加者の反応もよく、後日事務局に当日の講義内容を録音したテープの貸し出し希望者が現れるほどであった。

親睦ゴルフコンペ開催

9月23日、聖丘カントリー倶楽部において関西ブロックの競陸ゴルフコンペが開催された。当日は秋晴れに恵まれ、絶好のゴルフ日和、参加者はゴルフを楽しみながら、メンバー間の親睦を深めた。コンペの結果は相談役の呂有淵氏が35-36の71、何とアンダーバーで優勝、2位は河鳳基氏、3位はオブザーバー参加の壊種丈氏であった。

コンペ後は参加者全員で会食を行い、ゴルフ談義に花が咲いた。

# ブロック部会ニュース

## 九州ブロック

### 九州ブロック9月例会

九州ブロックはさる9月27日、9月例会を開催。午前11時より九州ゴルフ倶楽部にてゴルフが行われ、午後7時には小倉・稚加栄にて懇親食事が開かれた。ここにはゴルフに参加できなかった会員たちも加わり、総勢15名が出席した。

ゴルフは天候もよく和やかな中、各自が名（迷？）プレーを披露した。夜の部の食事会ではUGに関することはもちろん、経営や子供教育の

話など、色々な方面の話題が飛びかい、全員が有意義なひとときを過ごした。

毎回セミナーや講演会形式の例会だったので、今回は趣向を凝らして食事懇談会にしたという。

開会後も各自が場所を移し話し込んでいたということから、今期の例会は予想以上の好評ぶりだった。

## 経営管理の視点8 環境適応力をチェックしよう

株式会社エースビジネスコンサルティング 中小企業診断士 西村弘

景気が回復に向かっている。しかしその間に産業間格差、企業間格差、部門格差、さらには個人格差も拡大し優勝劣勝が明確になってきている。加えて時代の潮流は大きく変化しつつあり今までの「ものの見方、考え方」の延点だけでは、企業経営は困窮となる。来たるべき時代に自社だけの独善的な存在は許されず、地域社会や地球環境などとの「共生社会」に移行すると思われる。しかしその前に、激しい生き残り競争やシェア競争が必ず企業の前に立ちふさがると考えておかねばならない。そのためにも今一度自社の環境適応能力のチェックとその再武装を図ることが肝要である。そのポイントは次の通りである。

### 1. 精神的武装の確立

長くつづいた不況のために「負け犬的な精神構造になっていないか」のチェックが大切だ。たとえば業種、業態、規模の大小を問わず営業マンや部門長の業績未達の言い訳ベストテンは次の通りである。あなたの会社にこのようなムードがあれば問題である。①景気がわるい ②商品力がない③ライバルの方が値段が安い（値段が合わない）④わが社のサービスがわるい ⑤納期が間に合わない ⑥情報力が活用されていない ⑦コネやカオがない ⑧上司（トップ）が動かない ⑨回収条件が合わない ⑩自分の能力が不足している（居なおり）以上をチェックし原因自分論に立って自力本願の経営精神に立ちもどる事が求められる。そのためにはトップおよび幹部が自社の社会的存在価値（使命感）を認識し

常に積極的精神で立ち向かうことである。

### 2. 戦略武装が死命を決する

企業経営は精神論だけでは成り立たない。これからの時代に対応できるかどうか最大のポイントである。顧客ニーズの変化や、商品ライフサイクルの短縮化、商品ノウハウそのものの陳腐化など自社の将架を禿える材料は山積している。「今まではやってこられた」ではなく、この課題に真剣に取り組まねばならない。例えば

(1) 国軒戦略・・・ボーダレス時代にわが社は如何に対処するのか

(2) 商品・技術戦略...これからの商品・技術開発の方向づけとスケジュール化

(3) 市井戦略・・・新市壕を求めて、どのようなアクションを起こすのか

(4) 財務戦略...自己資本比率を高め、どのようにして利益体質をつくるのか

(5) 人杉戦特...しからば、これらを運営する必要人材をどのように確保し育成するのかなどを、当面の課題、中長期的課題として明確に方向づけし、再構築

(リストラクチャリング)することが肝要である。マネジメントミスは戦略でカバーできるが、戦略ミスはやる気やマネジメント力ではカバーできないことを肝に銘じるべきであろう。

## 経営管理の視点8 環境適応力をチェックしよう

株式会社エースビジネスコンサルティング 中小企業診断士 西村弘

### 3. マネジメント武装を急げ

戦略を最大効果あらしめる手段、方法がマネジメント（戦術）である。その反対に如何に優れた戦略もマネジメントカ弱体では所期の目的を達成できないということだ。その意味でマネジメントとは、トップの企図と方針が即ムダのない行動となって成果をあげる仕組みである。「敵を粉碎しようと思えば、まず敵の程度を知らねばならぬ。敵の頼抗は、分離しがたい2つの要因から成立している。1つは度存の諸手段の大小であり、いまひとつは意志力の漁弱である。」（クラウゼウイブツ「戦争論」より）つまり、トップの方針を実行するには、方針の内容をよく検討し、達成するためのシナリオやストーリーをあるいは仕組みをつくるのが肝要となる。具体的には ①所期の業績目標の具体的設定、乗要と市場の解説、重要な適ノの展望と主要問題点の確乱 ②目標、営業政策、業務活動効果の設定、プラン、プログラム、予算および経営管理の作成 ③部下による業績の追求、うまくスタッフを配し、指示の行き届いた、そして動機づけのよくできたすぐれた組織づくりとその維持 ④改善の努力、業績評価、意志決定、補正行動の実行 ⑤部下の成長のための援助、人の理解、自信のうえへ、チームワークの高嶺、敬意、節度、訓練、高いモラルの維札（経営幹部のチェックリスト...D・カルソン著 日本経営出版会）を参考にしてマネジメント武装を急いでいただきたい。

幹部の康劣が業績を大きく左右する。これからの幹部の必要な資質として次の4

つの課題を明示する。これらは決して生まれつきや学歴のあるなしではない。要は日頃から「在戦場」の気迫と問題意識によって洒養されるものとする。そのためにも「カネ・時間」の投資が必要である。

- (1) 戦略発想力...由らの戦略や政策を提案、或いは明確に打ち出してゆく。
- (2) 許鳥形成力...目標達成へ向け、問題点や課題を整理し解決の方向を示してゆく。
- (3) コミュニケーション能力...自分の意図を明確に伝達してゆくと共に、部下の意欲や部造性を最大限に引き出す。
- (4) 変化への対応力...過去体験に束縛されず、新しい状況（変化）に敏感に対応してゆく。

経営とは不易流行といわれる。環境適応はまさに「流行」であるが「不易」を忘れてはならない。

これは「創業の精神・伝統の精神・家訓・祖父母や両親の信条おしえ」などである。この精神的な支柱となるものは次の世代にも縦示したいものである。特に若い社員には折にふれトップ自ら伝承してほしい。

さて世は価格破壊の時代といわれているが、あくまでもそれは「良品質」という前提でなければ悔いを残す。また生活者は本当のニーズ解決商品ならば少々価格が高くても購入する。その点を自社の業軌こマッチしたやり方で本質を追求しよう。「未来の果を知らんと欲せば、現在の因を見よ」

解説

# Summary Reading

## リカルド・セムラーを読む

岡本豊訳「セムラーイズム」（新潮社）

はじめに

今回取り上げる『セムラーイズム』の著者リカルド・セムラーは、ブラジルのトップ企業セムコ社を率いる実業家である。

1959年生まれのリカルドは、21歳の時に父親からセムコ社の経営をバトン・タッチされたが、彼が会社を引き継いだとき、セムコ社は倒産の恐れさえある小さな会社だった。

この本はセムラーが父親から引き継いだその小さな会社を、どのように改革して、10年たらずで世界的な企業につくりかえていったかということ、克明に描いた一つのサクセス・ストーリーである。

私がこの本を読んで最初に思い出したのが、どこかの週刊誌で読んだ、オリックス・ブレープスの柳木監督と土井前監督を比較した記事であった。イチローの活躍を仰木監督の選手起用法にその原因を求めると、この二人の来歴には簡単に言うと次のような違いがあった。V9ジャイアンツで選手時代を過ごした土井前監督は、組織至上主義者であり、組織的な役割を選手に課し、若いものには苦勞させるべきであるという信念をもっていた。それに対し、西鉄ライオンズ出身の柳木監督は、若い選手を色眼鏡で見ず、責任と権限を最大限選手に与え、選手の個性を重んじるという手法をとった。

セムラーがどちらのタイプの経営者であるかは、説明しなくとも明らかであろう。

セムラーの経営理念は、一言でいうと「人間中心」ということなのかもしれないが、私の理解では、化学的方法とヒューマニズムの融合ということになる。本の中でセムラーは、「常識」という単純な言葉で、その経営理念を要約しているが、ビジネスの世界で「常識」と考えられていることが、化学的観点および人道主義的観点の両方から、実は「非常識」である場合がいかに多いかを、私はこの本から学んだ。

この本はサクセス・ストーリーなので、それを頷くまとめることは、本そのものの面白さを殺すことになりかねないが、セムラーの考え方がどのようなものであるかを理射る一つのキッカケとなるように、その特徴的な部分をまとめた。I. 常識的イメージからの脱皮

### I. 常識的イメージからの脱皮

#### (1) 改革以前

セムラーがセムコ社の経営にタッチしだして、すぐに改革をおこない成果を上げたわけではない。というより、多くの組織がはまりこんでしまう穴に、セムラーのセムコ社も一度は落ちてしまったのである。

セムコ社が落ちてしまった穴とは次のこの点に言い尽くせるだろう。

a. 過剰な組織管理システム b. 権成主義  
まずaの点についてセムラーは次のように書いている。

(次ページへ続く)



# Summary Reading

## リカルド・セムラーを読む

岡本豊訳「セムラーイズム」(新潮社)

“ホパート工場を含めて、新しい改善の結果今や、巨大となったセムコ社のすべての事業所では、販売実績に始まって、溶接機の一つひとつの保守記録に至るまで、ありとあらゆる事業活動の局面に関して、恐ろしく正確な把握ができるようなシステムが出来上がっていた。即時に、日を見開くようなグラフや図表をちりばめた多様な報告書が作成できるのだ。我々は、このような優れた統計数値の把握能力にあまりに感一山してしまったので、これらの数字が実際にはあまり役に立っていないという事に気がつくのにかなり時間がかかった”(『セムラーイズム』朗ページ)

セムコ社も一度は落ちてしまった、この過剰な管理システムという穴は、自分の会社は立派な組観で、プロ的管理が行われ、効率もよいのだという錯覚を起こさせる。

そしてこの過剰管理の背景には、bの権威主義が横たわっている。それは、「厳正な管理」、「長くきつい労働」といったことが実徳である、といった考え方である。

このこつの点がいかに弊害であるかという説明として、セムラーは次のような寓話を引き合いに出している。  
‘ある時、3人の石工がお前はなんの仕事をしているのかと尋ねられた。1人は、「私は右を切って鏡をとっています」と言い、1人は、「私は石を特殊な方法で加工する特技で

仕事をします」と言って、それをやってみせた。最後の1人は、ただ微笑して、「私は教会の聖堂を建てています」と言ったという”(同上、64～65ページ)

セムラーが望んでいた会社とは、聖堂を建てる気構えを持った工芸家の集団であったが、当時のセムコ社には工芸家よりも石職人のような者が多かった。そして、その仕事ぶりは投げやりなものだったのである。

### (2) 改革への合図

セムラーが改革へ最初の一步を踏み出すきっかけとなったのは、彼自身の体の不調であった。

セムコ社の組織としての行き詰まりは、そのリーダーであるセムラーのストレスとなってあらわれたのである。当時セムラ“は激務をこなしていた。

病院に行ったところ、精密検査の結果、セムラーの体には何ひとつ悪いところはなかった。

だが珍察をした医師は、セムラーに次のようなアドバイスをしたのである。

‘選択肢はこつあります。いまの生活を続ける。そうすれば間もなくまたお会いすることになるでしょう。それでなければ、生き方を変えることですな”(同上70～71ページ)

この医師のセリフがセムコ社の改革の合図となったのである。

### (3) トラブルの原因

セムラーは自らの病について考えると同時に、セムコ社の病についても考え、その原因を究明した。セムラーが考えた組織を疲弊させる原因は4つであった。

【第一原因こ努力と結果は直接に比例関係にあるという信条】

ビジネスの世界では、努力はあまりにもしばしば結果と混同されている。

成功の秘訣を開かれた起業家が好んで使うセリフは「実に大変な苦勞をした」というものである。これは色々な意味で効き目のあるセリフとなる。

しかし実際は、その起業家の本音は違うところにある。彼らが老える本当の秘訣は、「タイミングの絶妙さ」、「商機を見る能力」、「持つものは友」、「必要な時の強引き」、「好運」といったものなのである。

(次ページへ続く)



# Summary Reading

## リカルド・セムラーを読む

岡本豊訳「セムラーイズム」(新潮社)

“ビジネスマンは、彼が流す汗の一拉ごとに、それだけ金銭的成功という名の天割こ近づくというわけだ。私はこの考えを変える必要に迫られた。これは第一健全な思考ではない。それに、それは真実でもないのだ”(同上74ページ)

【第3原因：仕事の量が質よりも大切だとする信仰】

働いた時間の多寡で会社に対する自分の貢献度

を主張したがるものは多い。これは第一原因と声とじ質の問題である。

時間の管理のうまい人間をなまけ者とみなし、時間の管理ができない人間を働き者とみなす信仰が、実社会ではまかり通っている。

【第三原因：いまは仕事の上で多少のごたごたがあるから、ちゃんと整理がつくまでは多少の残業は仕様が

ないだろう】  
「実は、現在……=の過程にあるので」というセリフは便利なものである。なぜなら、点線部分に適当な言葉を入れれば、時間管理のまずさの言い訳になるだろう。

【第四原因=権限委任への恐怖、そして、その裏返し、自分が誰かにとって代わられることへの恐怖】  
セムラーいわく

“この問題はある場合は、ひとの神経を逆なです。権限委任への恐怖は、自分と同じようにその仕事をこなせる人間は他に誰もいないという確信から生まれる。この種の思考は(時としてはその通りの事もあるが)普通は、その仕事を誰かほかの人物にやらせると、必ずそのようにはうまくはいかない(もちろん、自分のように、という意味)と信じることから生まれる。しかし、これが、かつては自分しかできないと思っていた仕事を今ではできる人間

がいる、という事実を隠蔽するための口実に使われている場合が非常に多くはないだろうか?”(同上75ページ) “わが社の現場要員達は自分で生産目標を立て、それを実行するため自分達の作った就業スケジュールに従って出勤する”(11ページ)

“サラリーに関しては、セムコ社はすべての財務内容が企開され、討論されるので、社内で誰もが知ってしまう情報なのだ”(12ページ)

“セムコ本社のロビーには、受付デスクはあるのだが、受付嬢はいない。-(中略)-セムコ社では、トップ管理職も含む誰もが自分で顧客を送迎し、コピーを作り、ファックスを送り、文書をタイプし、電話をかける”(12ページ)

”駐車場では、誰もが良い場所を先着順に利用できる”(12ページ)

“これらがすべて集まって、私のいう『自然体のビジネス』のあり方が溝成される”(12ページ)

### III. セムコ社のサバイバル・マニュアル

セムラーが行ったセムコ社の改革の要点は、ルールの廃止である。膨大なルールは、柔軟性を抑圧し、自己満足を助成させる。

そのようなセムコ社の新入社員用の印刷物の翻訳が、このセムラーの著書の最後についているので、その内容にふれて、まとめとしたい。

その印刷物の名称を『サバイバル・マニュアル』といい、その表紙には、「これ以外には印刷されたルールはない」と書かれている。

- ①組織図(セムコ社には、公式の組織図というものはない)
- ②管理職者の採用(全従業員による面接、考課の機会あり)
- ③勤務時間(フレックスタイム制度)
- ④職場環境(従業員によって自由に改良)
- ⑤労働組合(相互の立場の学童、対話)
- ⑥ストライキ(ストライキ権の首重)
- ⑦経営参加(従業員の経営参加、機会の追及)
- ⑧部下による人物考課
- ⑨工場委員会(従業員の意見の組織への反映)
- ⑩権限(部下への圧力、部下の立場の無視といった権限は認められない)
- ⑪職業の安定と年齢(解雇には、社内での慎重な承認手続きが必要)
- ⑫変化(変化は前向きで健康的なものである)
- ⑬服装と外見(気楽に考えて自分の「常識」を身につける)
- ⑭個人生活(まったく干渉しない)
- ⑮社内ローン(協力体制あり)
- ⑯プライド(仕事を通じて自尊心を高く持つ)
- ⑰コミュニケーション(フランクさと正直さ、そして互いの信用)
- ⑱くつろぎ(職場でのパーティーや、ニックネームの使用は企業文化の一部)
- ⑲セムコ社の女性従業員(累女差別をなくすためのプログラムを女性が運営)
- ⑳休暇(誰もが休暇をとるべきだ)
- ㉑提案箱(すべての意見や提案は歓迎される)