

■□要旨■□

1. 父の死をきっかけに32歳で10億円もの個人保証を受け入れ社長就任

ラジオのディスクジョッキーから次のステージにチャレンジしたいとアメリカに渡米した矢先に、帰国を余儀なくされ、自宅を売るか会社本社を売るかの決断を迫られる。

父の死後会社の悲惨な状況を知ること、会社や社員を守ることが最善の親への恩返しであると思い、周囲には再建の可能性はゼロと言われ反対されながらも、会社本社を残し、社長に就任することを決断。

2. “変わりたがらない”社員の意識改革と、資金繰りの改善・黒字化へのチャレンジ

敵か味方かもわからない社員48人ととにかく対話を繰り返す。変化を好まない社員たちに「変わらなければ、今やらなければ未来はない」とを伝え続け、自ら業績回復へのビジョン(時計にこだわらない、医療・美容分野への進出)を打ち出し、背中で見せていくことで、少しずつ社員の意識も変わっていく。業績も2003年には黒字化。社長就任時は到底実現しえなかった民間金融機関への借りかえも、とある勉強会での出会いと安定した黒字経営が身を結び、2006年に成立。手形などもなく、会社として正常・健全な状態に。

3. 社長就任時から大切にしている社員とのコミュニケーション・社員への価値還元

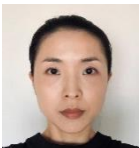
「1か月分の賞与を出してあげたい」。社長就任当時から、人員削減には絶対手を出さなかった。黒字化するには最短の道ではあったが、数字合わせでは意味がない、社員を守ることが大切であるという考えを強く持っていた。だからこそ、早く社員へ価値還元したいと、就任当初から、誕生日祝いやお年玉などの形で感謝の気持ちを伝え続け、賞与という形では、2006年初めて1か月分を出せるような状態に。日頃の丁寧なコミュニケーションに加え、イベントごとに社員とのつながりを深めていき、社員全員で社長の誕生日をプロデュースすることが恒例行事にもなる。

4. 世代交代・次世代育成

2008年以降次世代育成の必要性を感じ、新卒・中途採用を開始。技術の継承に後ろ向きなベテランの「卒業」も経ながら、社員の平均年齢は30代後半に。経験させること、立場・役割を与えることが成長につながるという想いで、失敗をおそれずチャレンジすることを評価する風土を作る。1.5億円をかけた工場のリニューアルプロジェクトも社員主体で実施するなど、自分の頭で考える機会を多く与えることで、社員の成長を促している。

■□今回の学び ひとつでいうと■□

正解はない。経営スタイル、事業戦略どちらにおいても、周囲からエッセンスこそ取り入れるが、そっくりそのままマネはしない。最後に信じるのは自分であり、社員のポテンシャル。チャレンジを恐れない会社風土と失敗で終わらせない経営者としての覚悟が、組織の強さにつながっている。



■□感想■□ 周りの意識をどう変えていくか、後輩に対して仕事を任せる上で何を意識したら彼らの成長につながるか、その点において特に参考になる示唆を頂けた。自分がどうありたいかよりも組織としてどうあるべきか、ひいては社会、未来がどうあるべきかという超長期的視点で物事を考えていらっしやるところに非常に感銘を受けた。「マネはしない、オリジナルを作る」という伊藤さんの経営者としてのお考えは、楠木先生の「ストーリーとしての競争戦略」のお話に通じるところがあると感じる。