

不況に打ち勝て! 2009年3月 9回裏ツアーアウト 最高益企業の逆転ホームラン!
ツナグ・ソリューションズ『LOVE休暇』/テンボスバスターズ 森下篤史会長 TOP INTERVIEW 黒字経営のポイント

社長25h

<http://bsl.bisco24.jp/>

新装刊!

Vol.12

3

March

黒字経営のプロフェッショナル

会計事務所がお届けする経営“刺激”マガジン



Quiz

次のフレーズを完成させなさい。

「反省だけなら□÷△×○でもできる」

➡ 答えはP.27



毎日、経営の気付きを読む!

メールマガジン

『365マネジメントメール』

QRコードをから空メールを送信して
いただくと自動的に登録されます

Top Interview

黒字経営のポイント

厨房機器のリサイクル販売を起点に事業拡大を重ね、1997年の創業からわずか5年でジャスダック上場を果たし、現在では年商118億円のグループを束ねる森下篤史氏。飾らない口調で放談する森下氏の、エネルギーな言葉の端々からこぼれた経営の秘訣の数々をどうぞ！

森下篤史

株式会社
テンポスバスターズ
会長

に黒字経営のポイントを
聞いてきました。



もりした かつし

1947年静岡県生まれ。静岡大学卒業後、東芝テック㈱入社。在籍中、3年連続で全国トップセールスマンとなる。83年食器洗浄機製造会社の㈱ギョウドウを設立。97年、中古厨房機器のリサイクルを事業化した㈱テンポスバスターズ設立。2002年ジャスダック上場を果たす。08年、同社の代表取締役を辞し、グループ長に就任。現在は、テンポスバスターズと子会社5社と持分法適用会社2社を率いる。

―森下さんが会長になられたのはいつですか？

昨年(2008年)の5月1日だったかな。

―いま、トップとして一番時間を割いている仕事は何ですか？

社長は外れているけれどもグループ会社の全部を統括しているという立場で、各会社が行く末のための仕事を毎日やっています。各会社の方向性を決め、打つ手を決める。中には打ち手を決めても動かない会社や事業部があるから、手を打つところまで面倒をみなぎやいけないところもあるね。

―会長が言っても動かない会社がありますか！(笑)

そう。動かない会社があるのが現状なので、それをどう動かすか、そこにどういう手を打つかを考えている。その時に、自

分の24時間が、会社全体を良くしていくという課題に対して、効果的な24時間であるかどうかは気にしているけどね。

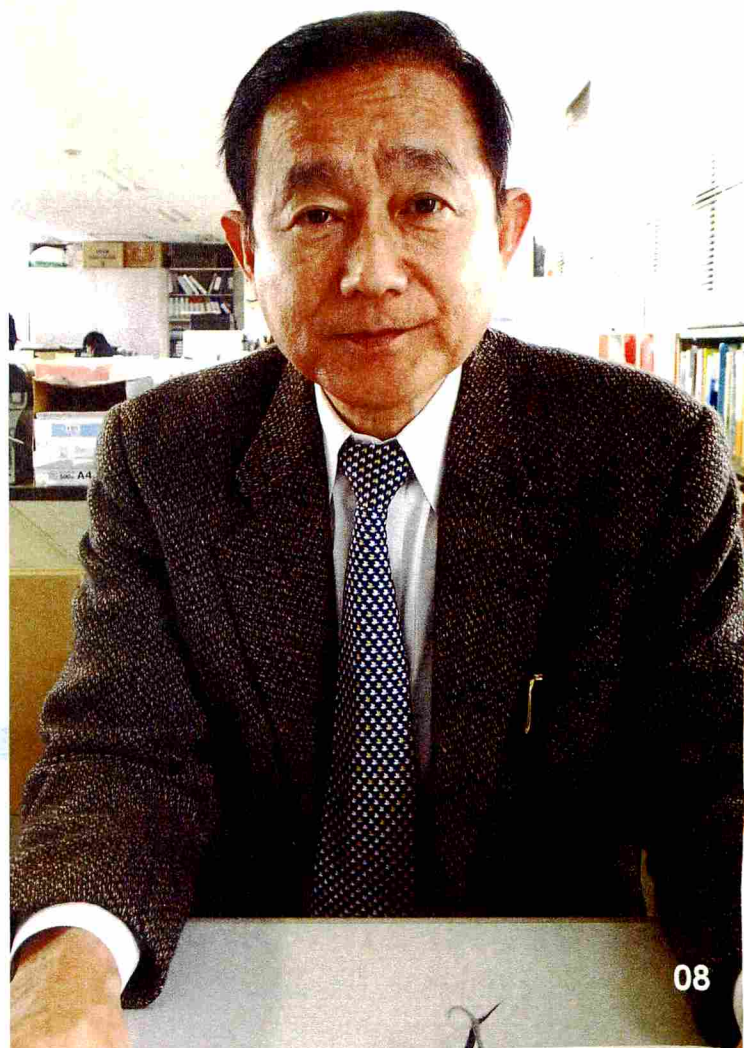
―経営者が現場まで手を出す

と経営効率が落ちるのでは？

そこが難しいところだけど、例えば、子会社で10人の会社があつて、その会社が非常にだらしないくとするでしょ。その会社で社長がいつくら教育しても、そもそもその社長がだらしない会社を作っているわけで、うまくいくわけがない。毎朝の朝礼に全員が集まらないっていったときには、俺が毎日「コノヤロー!!」とか言いながら朝礼に出る。癖がつくまで出続けなきゃいかんわけ。それが経営者の仕事だよ。

―トップがそこまでやりますか。

「何で10人ばかりの会社にそんな



なに力を入れる？ 他にやることあるじゃないか？」って言うけど、そこまでやることが、効率悪いようだけど逆に効率がいいというか。使所掃除がでない会社なら「はあ、俺もこんな事までやらなくちやいかんのか」と思いながら自分

るだけのこと。

―思い通りにいかないことも多いと思うのですが、そういうことを取っ払って、経営者として一番すべきことって何でしょうか？

それを取っ払っちゃいけないのが経営者。自分の会社の規模とか業界での位置づけとか歴史とか、いろいろ前提を背負った上で、経営者としてやらなきゃいかんことが決まってくるわけ。

―ありのままを見て成すべきことを成すってことですかね？

いろいろ前提を背負った上で、
経営者としてやらなきゃいかんことが
決まってくる

Top Interview

つまりね、結婚に例えると女房とどうやって幸せな家庭を築くかってことなんです。夫婦はこうあるべきだとか、そんな分析は関係なくて、うちの女房がどういう人なのかでしかない。奥さんが乱雑な人だったとしたら、別れない限り乱雑でもいつかと思えないでしょうがない。ほんとね、経営って結婚と同じ。相手に要求してもダメで、いまの状態を見極めた上で自分が何をすることが大事だね。

―社員に求めるものってありますか？

一方的に言うようだけど、10人いたら一人か二人が前向きで、あとの大部分はぶら下がって、残りの1、2割はふてくされて、なるべくうちの会社风になつて。これは100人の会社でもだいたい変わらない。

―確かにそう言われることが多いですね。

だから、改革しようとしたときには、同志を見極めて、彼らたちとどうしようかと考えるようにしている。全体をどうし

ようかって考えると効率が悪いからさ。同志とどうしようかってやってるとぶら下がっているのもついてくる。

―では、社員教育はどうしていますか？ そうは言ってもぶら下がってる8割の底上げはしないといけないですよね？

今年はね、すべての社員に、一人当たりで月8時間のトレーニングができるようにがんばっているんだ。今までは、人事部でいくらがんばっているって言ったって、一人当たりで計算してみると、月2時間くらいがせいぜいの数字。1人当たり8時間くらいやってはじめて成果も出ると思うんで、今年から本社が『トレーニングセンター』となって社員教育に力を入れていこうと思っているよ。経営では絶対的に人が大事だからね。

―評価はどのようにしているのですか？

競争の中で生き残ってきた人材は優れているってことなんだよね。優れているけど結果だけが出ないなんて人材は、1、2年もすれば必ず結果がついてくるから、安心して失敗してろってこと。

―「安心して失敗してる」って言われると安心ですね(笑)。

前向きにやるには10回に8回は転ぶしつまづくもんだ。だよ。限界を越えて挑戦するから失敗する。自分も(経営者だけ)チャレンジして失敗もするんだから、社員にも分かってもらいたいと思うね。やらない人間が失敗を責め立てるような会社にはしたくない。

―採用に関しては何か基準がありますか？

(少し考えて)：試行錯誤の結果、優れた人材は来ない、普通の人しか来ないと分かった。

―来ませんか！(笑)

その上で、どういう人材をとるかというところ、SMAでいうなら、中居(正広)と香取(慎吾)を採用しろと言っている。

―言わずと知れた国民的スーパーアイドルグループの、ですよね？

つまりね、あの2人は良い人間関係を作りたいという気持ちがあるから、潜在的にあつて動いていけるからね。例えばエレベーターでも会話がないってときに、気まずいなんて思うのが中居と香取。草彥(剛)はそもそも気まずいってこと自体感じない。(稲垣)吾郎はそういう状態が好きだからじつとしてる。

一人当たりで月8時間の
トレーニングができるように、
本社をトレーニングセンター化する

会社概要

- 設立 平成9年3月
- 資本金 5億912万5千円
- 従業員数 597名(連結、パートアルバイト含む)
- 年商 118億1000万円(連結)
- 所在地 東京都大田区(本社・本部)

挑戦しない人間が失敗を責め立てるような会社にはしたくない

「(笑)。本当にそうかは分からないですけど、SMAPのそれぞれの個性って、そういうイメージですよ。」

草彅は人に迷惑はかけないけど、良い人間関係を作りたいとも思っていないから何もしない。だから、草彅タイプは入れちゃいけない。吾郎なんかは、生きていくエネルギーに乏しい感じがして、競争社会では足手まといになってかわいそうだからライバル会社に推薦して入れさせよう、と。木村拓哉は、いい男だから論外。「いい男いい女」で、持って生まれるとそれが才覚のような気がして生きているもんで、教育が面倒くさいっていうかね。

「抱かれない男」15年連続1

SMAPでいうなら、
中居正広と香取慎吾を採用しろ

位の偉業を達成したキムタクですらないと?

そう、うちはひたすら、中居と香取を採用するよ。採用する人材像について、伝えるのが難しいから、今年から新卒採用についてはこうやって実際の人物名を挙げて、担当者に伝えていくんだよ。ただね、中居と香取タイプだけじゃ、会社がうわついて潰れちゃうから、30人か20人に1人の割合で、冷静な草彅タイプも入れる。吾郎(タイプ)は入れちゃいけないね。

「でも、吾郎タイプでも、光るものがあれば採用しますよね?」

吾郎タイプで前向きとかもいるけど、採用の段階では分か

らない。だから、対人関係だけで選別しようということ。私はね、良い人間関係の中で仕事したいっていう気持ちがあるんでね。前向きかどうかは選別できないから諦めた。

「経営数字の見方について教えてください。」

うちの会社は、過去3年対比の損益の改善で評価をしている。赴任した店長が、もともと2000万円の赤字だった店舗をマイナス500万円までにしたら、1500万円改善した評価になる。赤字額が1000万円を70万円にした店長より

■株式会社テンポスバスターズ 業績推移

※第12,13期は単体、第14期～16期はグループ連結での実績



Top Interview

も、うちの会社で言えば、「赤字500万円に減らした店の店長の方が偉い」となる。赤字の店に赴任した店長は、その赤字の責任を取る必要はない。その人がやった分だけ、偉いなことで評価する。

―なるほど、そうした「偉いな」の積み重ねで経常利益6億円（連結）という素晴らしい業績があるわけですが、秘訣ってあるのでしょうか？

（軽々と）電気を消して歩くこと。

―えっ？ それはつまり、経費削減の徹底のことですか？

いや、徹底なんて何もできてなくて、気付いたときに俺が消して回ってるっただけ。冷暖房も抑えるし、タクシーは使わせない。

―なるほど、そういったトップの姿勢が、社員にコスト意識を根付かせて…

（さげすみて）いやいや、そんな

もんじゃないよ。いつまでやっても根付きやあしないよ、全く。

とにかく、私がそういう考えで生きてきたから。設備投資や金を使う時も同じでね。

―どういうことでしょうか？

前にこういう店長がいてさ。

自分の店を明るい店にしたいっつてことで、「300万円かけて、蛍光灯を増やしたい」と言ってきたんだけど、即却下したんだよ。なぜって、実際に店舗に行ってみたら商品は埃被ってて、ポップは垂れてるしさ。

つまりね「おめえは照明をつけたいだけじゃないか。明るい店にする努力をしたわけじゃない、そんなことで誰がOKするか」っつてことなんですよ。

―あっ！ なるほど。

昔で言えば「貧乏長屋だけど、きれいにしてるな」という上で「照明が付けたい」と言うなら「即つけろ」と言うよ。そういう

のが私の設備投資の基本的な考え方。

―こうすればいくら売上が上がりますといった裏付けは必要ではないんですか？

トライはしてみないと分からないからさ。「金使えば何とかなります」。それじゃあお前の努力は何もないのかと思っってしまう。金にかかるけど、努力はしてるというならやってみると思う。やれば売上が上がると思ってるんだらうけど実際は分からないし。でもお前がそうやって努力してきたなら、上がらなくても許すからやってみろと。

―なるほど、森下さんの経営哲学というか、人生哲学が分かった気がします。そうしたことの積み重ねで黒字経営が実現しているのですね。本日はどうもありがとうございます。

努力してきたなら、（売上が）上がらなくても
許すからやってみる



◀テンポバスバスターズ（本社）の様子。