

同伴者たち 5

ソリマチグループ 反町秀司社長

「自分の本来の仕事はなにか
それを忘れては立ち行かない」



いつの時代も農業は、農業者と、彼らとともに歩む同伴者たちとで成り立ってきた。村には鍛冶屋がいたし、カツギ屋のおばさんもいた。冷害をともに泣き、豊作をともに喜んだ。しかしいつの間にか、農業者にも農業にかかわる業者にも、そんな同伴者の観念は希薄になってしまった。現代の「同伴者」と呼び得る異業種の経営者や職業人の言葉を伝えたい

『農業経営簿記』などの農業用パソコン・ソフトの開発・販売で知られる「ソリマチ」は新潟県長岡市に本拠を置くソリマチグループの1社である。同グループは税理士個人の資質に大きく依存する税務会計事務所から出発しながら、今日400名近い社員を要する中堅企業へと成長した。同グループの採った拡大の手法「分社経営」と、本拠を置く地域での信用を重視しながら全国戦略を堅持する経営方針、そしてなにより「顧客第一主義」に農業経営のヒントを得たい。

地域一番をめざす第一歩は 頭を下げることだった

私は米穀店の長男なのですが、「親の商売は継がないよ」と言っていたんです。親はライバルでしょう。誰だって親以上にになりたいと思うている。そこで同じ職業で親を超えるのは難しいと思えば、別な業種に向かうものです。血は争えないもので、私の長男も同じことを言っていて、私とは違う仕事を選びました。

私の場合は、いつもお客さんにべこべこ頭を下げている父を見ていて、「お客

に頭を下げてそれで喜んでもらえるような商売はないかな」なんて考えていたんです。それで、最初は医者になろうと考えた。ところが高校を卒業する年の正月に小学校の先生がうちに来まして、自分の倅は税務署の学校に行つたと言います。聞いてみると税務講習所というものがあった、それを出るとすぐ大蔵事務官の試験が受けられて、つぶしがきくよ、頭下げんないよ、というんですね。「頭下げんない」というのが気に入りました。それで昭和24年ですが、税務講習所に行くことにしました。

卒業後は小千谷税務署に勤めましたが、上司が「上を向いている上司」だったんです。大きな会社や官僚機構の中にいる人は、上のことをばかり気にしていて、お客様や部下のことを全然考えない。これじゃあだめだと思いついて、4年勤めたところで税理士の資格を取って、24歳で外に飛び出したんです。

自分で商売を始めるからには「この地域で一番になってみせる」と心に決めていました。しかし周りを見ると税理士はみんな税務署で課長職までは経験した老練な人たちがばかりで、彼らよりも後から来た私がたくさんのお客様を持つのは難しく思えました。それでも、同業者がやっていないものでお客様が求めるものがないかあるはずだと思つていろいろ考えました。その答えは、若いというハンデを逆に武器に変えるものでした。

当時の税理士というと、客先に「あの帳簿持つてこい」、「この書類持つてこい」と言つてふんぞり返つていたものです。まるでお役所、第2の税務署なんですね。そこを狙えたわけです。つまり私

は、自分でお客様のところへ出向くことにした。夜7時頃、お客様が食事を終わつてほつとしたところに出かけて行つて帳面を見せてもらい、その人に合わせて税法の知識や記帳の方法のアドバイスもさせてもらう。

帰りは11時頃になりましたが、そうすると、その家の、私よりずっと年上の人たちがですが、夫婦そろつて玄関先まで送りに来て「ありがとう」と言ってくれるんですね。そうしてじゃんじゃんお客様が増えました。結局お客様に喜んでもらうには、やつぱりこちらから頭を下げることでつたんです。十代の頃「お客から頭を下げてもらつて」と考えたというのは、いまではまったくの笑い話です。

その後、顧客は私1人では見きれない

ほかに増えて、私はそれにつれて人もどんどん入れました。しかし32、33歳の頃、何度かもうやめようかと思ったんです。お客様があまりにもたくさんになって、気がつくに従業員も14人くらいになっていった。悩みました。自分はそれだけの人たちの信頼に応えられる人間なんだろうかと考え込んでしまったんです。その大勢のお客様と従業員に対して責任を持つ人間だろうか。

合計4回やめようと思ったんですが、しかし結局思いとどまりました。自分が好きで始めた仕事を、自分からやめるとは何事だろうかと思ったのです。いま、自分が好きな仕事で夢が見れるんじゃないかと気がついたんです。

そしてそれから、ではこの会社に勤めている人たちはどういう気持ちで働いているだろうか、と考えるようになりました。しかし結局同じなんです。つまり、誰でも「自分で自分の夢をかなえたい」と思っていて、そのために働いているんです。だったら、それをかなえてあげようと思ったのです。そうでなければ、優秀な人材はみんな会社から飛び出していってしまうとも思いました。

儲からない仕事をするから 儲かる仕事ができるんです

ちょうどその頃、昭和43年に、あるセミナーで「サテライト経営」というものを教わりました。いろいろな部門を事業化して、それを会社として独立させていく、分社経営という考え方です。これだと思いました。それぞれの夢がかなえられる会社を作って、そこには私はなるべ

く顔を出さないで、勤めてくれているみんななんでもやらせようと思った。そして、そのそれぞれの会社が互いに協力しあうようになれば、これは強いんです。

現在ソリマチグループは、経営部門、不動産部門、ハイテクノロジー部門、ヒューマン部門、コンサルティング部門の5部門、14社という規模まで成長することができました。このうち、ハイテクノロジー部門の中核がソリマチ(株)(旧社名(株)ソリマチ情報センター)ですが、ここで農業用ソフトを手掛けるようになったいきさつというのは、土地改良事業までさかのぼります。

土地改良区の仕事では、社内でも最も優秀な4人が1年かけて東北全域を回り、膨大な量の表を書きました。そして、1銭にもならなかった。それでもやったんです。そのかわり、私たちは農業が求めているものを知ることができたんです。そして会計事務所の仕事と関係がある、しかも農業者がほしいと思うものはなんだろうと考えることができた。それが経営簿記でした。後に『農業経営簿記』というパソコン・ソフトを世に問う下地として、そのようなエピソードがあったのです。

儲からない仕事をするというのは大切なことだと思います。ひとが見て「バカな仕事」と思うようなこと。「見てろー」と思いながら、そういう仕事をする。そうしていれば、3年、4年やるうちに信用がついてきて、新しい仕事ができるようになってくるものです。儲かる仕事だけじゃだめです。未来に投資できなくては。だから会社には、これは儲かる

というものから、これは儲からないというもので3、4種類はあるべきです。うまくいっている会社なら、本当に儲かる部分はひとからは見えない部分にあるものです。

ハイテク部門に取り組み出した頃、コンピュータのハードを売り始めたことがありました。儲かるんですね。「1件で100万円儲かります」とか報告してくる。しかし私はそれを聞いて、やめろと言いました。「コンピュータなんて、そんなもの5年10年経てばスーパーでも売出すわー」と言ったんです。仮にそのときは儲かったとしても、ひとの商品を売ってたつてだめなんです。いくら売っても、メーカーの信用にはなつても、自分の信用には全然ならない。自分たちが作ったものを売って自分たちの信用を積み上げていくのでなければ、商売には意味がないんです。

また、ソリマチではソフトウェアを開発・販売していますが、「ソフトハウス」とは呼ばれたくないんです。ソフトハウスといえば、パッケージソフトと呼ばれる製品を一方的に作り、出荷した後は販売店に並べて売ってもらうだけです。作りっぱなし、売りっぱなし。そうはなりたくない。私たちはお客様の声を聞き、考え、作り、販売するまでを、一貫してやりたいんです。

ソフトウェアを売る会社なのに営業所が全国にあるのは珍しいと言われることがありますが、ソリマチには、そんな風に販売までの一貫体制がとれている喜びというものがあるんです。

そういう意味では、私たちは「税理士

顧客重視・分社経営で拡大 地方から全国へ事業広げる

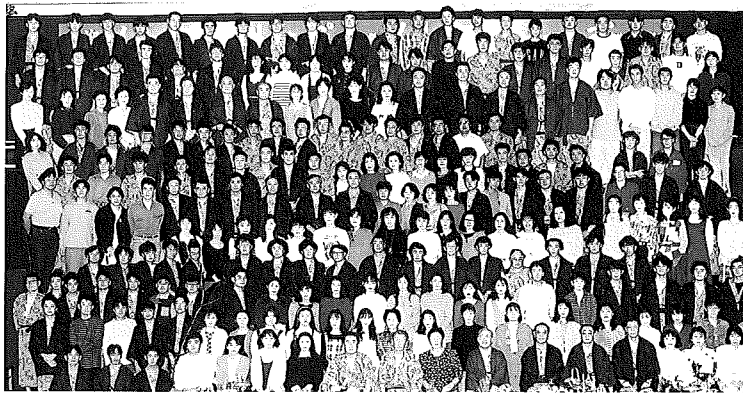
ソリマチグループ(新潟・長岡)

1955年、反町税務会計事務所として出発。現在、会計事務の経営部門を中核とし、コンサルティング、不動産、ソフトウェア販売など5部門14社で構成する企業グループ。『総合情報サービス提案企業』を志向し、分社経営というスタイルや、長岡市を本拠にローカルでの信用を重視しながら全国規模の事業展開を行なっているという点でも注目される。

ソフトウェア開発・販売のソリマチ(株)(旧社名(株)ソリマチ情報センター)は、1986年「稲作経営診断システム」、「農業経営簿記」両ソフトを発売。その後も農業関連ソフトのバイオニア企業として各種農業用ソフトを続々と開発し、この分野での地位を確固たるものとしている。全国に営業所を配置するという独特のソフトウェア販売方法は、グループの顧客重視型の姿勢の現れと言える。



ソリマチが開発・販売する農業用パソコン・ソフト



創業40周年記念の社員旅行。1人で始めた事業は400人規模の企業に成長した

事務所」にもなりたくないんです。「不動産鑑定士事務所」にもなりたくない。「ソフトウェアもある」、「税理士事務所」もやっている、「コンサルタントでもある」、「販売会社でもある」、「〇〇でもある」というのが理想です。

そのようにグループの中にいろいろな機能を持つと、「融合戦略」とでもいうものも可能になります。つまり、グループ内のそれぞれの企業が、独立した企業同士でありながら、相互に仕事を発注・受注する関係ができる。各々はそれぞれの分野に特化した、それについては誰よりも詳しい優れた専門集団でありながら、それだけではないあらゆるニーズに対応できるようにするのが理想です。それはお

客様たちにとっても便利がいいはずですし、グループの会社同士での競争も起きます。「国境はないよ。早い者勝ちだよ」と言っているんですが、私たちは新しい事業の開発競争をしているわけです。

自分たちの本来の仕事

「原点」を常に思い出すこと

種を播くようにならないければ。人は育てなければ。人を育てるには、危機意識が持てるような仕事をさせることです。安穩と構えていては人は育たない。だから、会社は絶えずリスクを負うこと。そして、一生懸命やっけないければならぬというシステムを作ることです。

人を育てるといふことのなかには、もちろん後継者育成も含まれるでしょう。それは簡単なんです。いちばんいいのは親が早く死ぬことです。そうすれば自分でやらざるを得なくなる。といって本当に死んでしまう必要はない。早いうちから責任を持たせて、思う存分やらせることです。自分の子供に継がせるのなら、親と同じ苦労をさせるべきです。

グループ会社で、新しく社長に就任した人が成績が悪くてがつくりきっていることがあります。そんなときは私はこう言うんです。「これで君も経営者になれたな」って。失敗しなければ経営者にはなれません。いいことばかり考えてはダメです。もちろん、ひとには失敗を語らない。常に自分が成功したときの姿を想像し続ける。そして正しいと思ったら実行すること。実行がなければ経営者ではない。評論家は誰でもできます。

農業はこれまで、官僚と農協に飼いな

らされてきましたね。常に与えられてきた。補助金が出る。米価は上がる。それでいつの間にか、自分の力で生きていくことができないようにさせられてきた。

大蔵省主税局長から後に大蔵大臣になった村山達雄という人がいます。その人が新潟3区から代議士に初めて出馬したとき、私は32歳だったと思いますが長岡の税理士会の部会長をしながら、税理士会を代表して、「いまの農家と、銀行と、医者なんですか」って言ったことがあるんです。農家は秋になればハチマキして「米上げれ、米上げれ」と騒げば必ず米価が上がる。医者は税金が免除されて特別な気になって、さらに補助金も出る。銀行は預金を担保にしても、利息は担保にしないという。

そして、いま銀行はあのザマです。医者もこれからたいへんですよ。農家もたいへんですよ。しかしたいへんなのは農家や銀行だけじゃありません。われわれすべての業種が、いま、原点に帰らなくてはいいないんです。一体自分の商売はなんであるのかというところに帰って、もう一度考え直さなくてはだめだ。

どのビジネスにとっても難しい時代です。しかし、難しいからやりがいがあるでしょう。事業家なら、どんな時代、時期でも「今までやってきたことがすべて通用しなくなるかもしれない」ということを考えて経営しているべきです。当座の金のことだけ考えていたってだめ。理念を持たなければ。

バブルの頃、ソリマチで所有していた土地も値段が上がりました。まだそれ以上上がったかもしれない。でも私はす

ぐに「売れ売れ！」と言ってすぐに売ってしまいました。その土地でもっと大きな利益を上げる方法があったかもしれない。しかし私たちの場合はそれによって無借金経営が可能になった。後で得られたかも知れないより高い金額よりも、われわれ一人ひとりが幸福になるように、コンスタントに利益を上げる下地ができるほうが遥かに有益だったのです。

利益を上げる体質をつかめば、お客様によりよいサービスが提供できる。そちらの方が、会社は遥かに安定します。なにより、私たちソリマチの原点は総合情報サービス提案企業であることです。どんなに儲かる手段に恵まれた時でも、自分たちが本来なにで利益を出すべきかという部分、それぞれの原点を忘れないことが大切ではないですか。

いま私たちが「ああ、經理のソリマチさんですか」と言ってもらえるのは、歴史なんです。いつも危機意識をもつて、いつでも原点に帰って考えられる体質を作れた結果だと自負しています。

それでもやはり、ずいぶんくやしい思いもしました。これまで同業者にはしばしば「あんた、金儲けがうまいんだ」という類のことを言われてきました。言われるたびにムカッと腹が立つんです。また、そんなことを言っているようだから、彼らは成長できないんだとも思う。

違うんですよ。私たちは、人を喜ばせること、人の求めることを探して、それを出さなくてはいいけない。けれども、私たちはそれを目的にしたことは一度もないんです。

(構成/齋藤訓之)