

## ◇説明原稿（創業の想い／経営指針・戦略／社風・風土／ビジョン／教育方針／採用方針・求める人物像）◇

### ◎前置き

はじめて就職した会社は、コピー機や電話機を販売する会社でした。

「IT（情報通信）系！」 「実力主義！」 「頑張れば、頑張っただけ 給料がもらえる！」

と説明を聞いて

「未来溢れる先端業務！」 「みんな給与をたくさんもらえている！」

なんて勝手にバラ色のイメージを描いて入社。

でも、実際に入社してみたら、

だたのコピー機や電話機、インターネット回線の飛び込み営業であることが分かり・・・

半年も経たずに新入社員の半数が辞め、多数が辞めることを前提に大量採用していたことが分かり・・・

毎月のノルマはできるかできないかギリギリに設定されており、コンスタントにノルマをクリアできないことが分かり・・・

隣のオジサンは給料が自分と変わらないことが分かり・・・

成績次第で給与が変わる仕組みでは怖くて、結婚・育児・老後の人生設計なんてできないと痛感・・・ etc

聞かされていなかった厳しい実態が入社後に次々と分かり

当時は、「良い話だけじゃなく、実態も教えて欲しかった」「騙された」という思いしかありませんでした。

今となれば、「どの業界、どの職種も一長一短」「どの業界、どの職種もそれなりに大変」「入社前にそんな泥臭い実態を話す企業はない」など『甘く考えていた自分自身に問題があった』と考えるようになりましたけど、このように思えるようになったのは社会に出て何年も経ってからです。

先日「夢と希望を抱いて来る学生相手にリアリティある実態を話せば、御社だけが厳しいように捉えられ みんな逃げますよ」

「学生と社会人では理解力や価値観が違う。話したところで、妙な誤解をされて終わるだけでしょ？」

「みんなそういうことは社会に出てから理解することじゃ？」

「自身が学生だった頃を思い返してみても下さいよ。」と笑われたばかりです。

確かに、物事の捉え方や価値観が大きく変わりました。

例えば、『誰にでもできて、楽で、簡単で、覚えることが少ない仕事』

学生時代であれば、「おいしい仕事！」「簡単な仕事なら自分にもできる！ やってみよう！」と飛びついたらと思います。

しかし、今であれば、「危険な仕事」

「リストラされる可能性が高い・・・（自分でなくとも、誰でもできる仕事なのだから）」

「将来的には仕事がなくなる可能性が高い・・・（いずれオフショア[人件費が安い海外の企業に委託]される）」

「給与が上がる可能性が低い・・・（経験に価値が付かない＝若く安い人材の方が良い）」と前向きに捉えることすらないと思います。

「大きなメリットがあればそれなりのデメリットがある」「ハイリターンにはハイリスクがつきもの」

「世の中、甘くない」「理にかなわないことは存在しない」「何かを得る為には、何かを犠牲にしなければならない」「芳せず得るものはない」「原理原則」

このようなことを真に理解できるようになったのは社会に出てからです。

だから、もし当時の私がリアリティある実態を聞いても、「この業界怖い・・・」「この会社怖い・・・」と妙な誤解しかせず、

避けて、入社試験を受ける事すらなかったと思います。

でも、やはり「騙された」なんて、私と同じ経験はして欲しくありませんし、終身雇用を掲げる当社にとって、入社してからこうじゃなかったは結果として、互いに不幸になってしまう。

ですから本来、会社説明会では楽しいことや明るい未来などを中心に話すものと存じますが、

当社においては「厳しい実態」「厳しい現実」など厳しい内容を中心にお話しさせていただきます。

### ◎創業の想い

「40歳定年説」「40歳限界説」

真しやかに囁かれている業界の定説。

内容は、「システムエンジニアは、40歳が定年」「40歳を超えて働くことはできない」というもの。

事実ではありませんが、あながち嘘でもありません。

実際、弊社の創業にも大きく関わっています。

まず、この業界はではなく、他業界、他職種の事例で説明したいと存じます。

[みなさんも良く知っている 某牛丼屋さんの事例]

「就職したら、終身 各店舗で牛丼を販売する」といったイメージを描かれる方もいらっしゃるかと思います。

しかし、実際は 少し違います。

若い内は、各店舗の店員、店長として第一線で活躍できるが、年齢が高くなると長時間立ち続けたり、夜勤など変則シフトに体がついて行かなくなる。

だから ある程度の年齢になると、店舗を離れ、

「人事部（採用・教育担当）」 「購買部（資材調達担当）」 「総務部（経理・事務担当）」など

間接部門で、間接要員（＝直接売上を稼がない人）として定年まで就業する。

これは、この牛丼屋さんや飲食業界に限った話ではありません。

若い内は、直接要員（＝直接売上を稼ぐ人）

高齢者は、間接要員（＝直接売上を稼がない人）

業界や職種問わず、終身雇用を前提とした 古き良き日本の企業で採り入れられている仕組みです。

残念ながら近年、このような古き良き日本の企業は少数派になりつつあります。

「間接部門のポストは空けていない（可能な限り直接要員として働き続けてもらう）」

「間接部門のポストはあるが、全員分ではない（倍率がある、管理職のみ、優れた人のみ）」  
というのが主流です。

欧米型合理主義を是とする企業の場合、生産性に大差なければ、  
高齢で給与が高い人間よりも、若くて給与が安い人間の方が良いですね。  
だから間接要員は、間接要員として募集し、雇用する。  
原理原則を考えれば、当然のことですよね。  
つまり、日本企業全体の流れであり、ソフトウェア業界、システムエンジニアに限った話ではありません。

では、なぜシステムエンジニアの定説として「40 歳定年説」「40 歳限界説」なんてことが囁かれるのか？

景気のよし悪し等 時代により 多少違いは、あるものの リーマンショック前までは、システムエンジニアといえば、引く手あまた。  
営業職や販売職等とは異なり、手に職があることもあり、転職し易い。  
だから、転職を繰り返し、キャリアアップ、所得アップをはかるエンジニアが多かった。

企業も希少なエンジニアを少しでも多く確保する為、同じ社内でも営業職や販売職等 他職種とは異なる 低い採用基準・教育基準・指導基準を設けて行った。  
企業側も問題があるとは思いつつも  
「プログラムさえできればよい」「辞められたら困る」「エンジニアだから仕方ない」とこれを咎めようとせず、改善しようとしなかった。  
結果、他職種に比べ社会性の低い人間が多くなり、これが業界の慣習となっていつてしまった。

「間接部門のポストはあるが、全員分ではない（倍率がある、管理職のみ、優れた人のみ）」といった状況下で、  
営業職や販売職等、他職種に比べあきらかに社会性の低い人間が、他職種出身者と競い限られたポストを確保できるか？  
難しいのは当然ですね。  
当然、中には限られたポストを勝ち取る優秀な方もいますが、他業界、職種に比べると 間接部門へ移行できない確率が高い。  
自分だけでなく、同僚エンジニアの大半が移行できないとなれば・・・  
自社だけでなく、他社も同様の状況と聞けば・・・  
そこら中にそんな境遇のエンジニア増えてくれば、  
システムエンジニア＝ 第一線で働けるうちだけ・・・  
結果、業界の定説として、「40 歳定年説」「40 歳限界説」が囁かれるということです。

でも少し、おかしいと思いませんか？

40 歳といえば、今や体力勝負のアスリートでさえ、現役で活躍できている年齢。  
普通 どの業界、職種においても 直接人員の中核を担う年齢層。  
気力、体力、経験 様々な意味で最も充実していると言われ 一般的には“働き盛り”と呼ばれる。  
更に言えば、エンジニアは、営業や販売とは異なり、体力はほぼ関係ない。  
第一線で活躍できなくなる理由は、脳の回転や記憶力の問題・・・40 歳ではそこまで衰えません。  
50 歳どころか 60 歳過ぎても衰えない人もいます。

ではなぜか？

【作業場所の変化】

企業機密・個人情報等情報漏洩問題により顧客企業内から情報を持ち出せなくなっていった。  
結果、顧客企業事業所内で作業することが多くなった。

【契約形態の変化】

顧客企業事業所内で作業することより、「この機能を追加して欲しい」「この情報を追加して欲しい」など営業を介さず直接依頼を受けることが多くなった。  
請負契約と派遣契約の厳格化などコンプライアンスの問題から派遣契約が増えていった。

【総合アウトソーシング会社、派遣会社の業界参入】

派遣契約が増えたことにより、プロジェクト単位ではなく、人単位での受注が容易になっていった。  
結果、プロジェクトの経験や見積り能力などのノウハウが無くても、人材さえ確保できれば業務が受注できるようになっていった。  
「総合アウトソーシング会社」「派遣会社」など人材ビジネスを生業とする会社が次々とソフトウェア業界に参入してきた。

【人材獲得競争が激化】

「総合アウトソーシング会社」「派遣会社」参入に伴い、人材獲得競争が激化。  
人材獲得競争に勝つため、「ソフトウェアハウス」の中にも持続性、継続性を考慮せず、  
損益分岐（本人売上VS本人給与）ギリギリまで給与を引き上げてしまう会社が出てくる。

【40 歳を過ぎると売上が下がる】

プロジェクト単位ではなく、人単位の取引においては、人材ビジネス市場の需要・供給バランスに連動した売上となる。  
結果、40 歳を過ぎると売上が下がり始める。

当然、損益分岐（本人売上VS本人給与）ギリギリにあった場合、少しでも売上が下がれば、赤字になる。

↓  
労働基準法上 本人の責めに帰すべき事由なく（本人が何か責められるような問題を起こした訳でもないのに）勝手に給与は減額できない

↓  
雇用し続けることも、解雇することもできない。

↓  
会社から退職勧奨される。

↓  
本人は何もしていない、普通に働いていただけで、会社から退職勧奨される。

↓  
結果、「本人云々の問題ではなく、業界の問題」ととらえる人が出てくる。

自分だけでなく、同僚エンジニアの大半が40歳過ぎて退職勧奨されれば・・・  
自社だけでなく、他社でも同様の状況と聞けば・・・  
そんな人間がそこら中に増えてくれば、  
システムエンジニア=40歳まで  
業界の定説として、「40歳定年説」「40歳限界説」が囁かれるということです。

これまで説明した内容以外にも、はなから40歳までの雇用を前提としている為、求人では退職金制度ありとうたいながらも 実際は、退職金を積み立てない・・・  
50歳を過ぎると退職金の係数が上がり始める・・・  
50歳までに辞めてもらわないこと困る・・・  
だから40歳を過ぎるとプロジェクトの切れ目で・・・なんて心が寂しくなるような会社も。  
ここまでくるとソフトウェア業界云々の問題ではなく話題のブラック企業等の問題かと思えます。  
ごく一部の心無い企業に限った問題ですが、少なからず存在し、定説化させている原因の1つでもあります。

思い返していただきたいのは、冒頭で述べた  
『事実ではありませんが、あながち嘘でもありません。』という文言。

一部エンジニアは、55歳過ぎても第一線で活躍していますし、限られた間接ポストを確保しているエンジニアもいます。  
また、全ての「総合アウトソーシング会社」「派遣会社」「ソフトウェアハウス」が終身雇用を前提としていない訳ではありません。  
つまり全ての企業、全てのエンジニアに当てはまることではないということです。  
良い企業もたくさんあります。  
誤解がないよう願います。

さて、ここまで話を聞けば、ソフトウェア業界は さぞ、ひどい業界のように感じられるかと思えます。  
再び思い返していただきたいのは、冒頭で述べた  
『どの業界どの職種も一長一短なんだ・・・』 『どの業界どの職種もそれなりに大変なんだ・・・』 「入社前にそんな泥臭い実態を話す企業はない・・・」  
という文言。

私は、コピー機や電話機など業種問わず、どこの企業でもニーズのある商品を取扱っていました。  
だから、様々な業界、職種の実態を目の当たりにすることができました。  
どの業界も職種も「良い面もあれば、悪い面もある」「華やかな面もあれば、泥臭い面もある」 本当に一長一短なんです。

更に言えば、様々なこの業界、職種の実態を目の当たりにしてきた人間がこの業界で創業している・・・  
この業界がどの業界、職種よりも全てにおいても魅力的なんて嘘は言えませんが、  
この業界、職種に心底強い魅力を感じていなければ、この業界で創業するはずがありませんね。  
少し実例を挙げると、

[安定している、先が読める]  
私は、コピー機や電話機を販売する会社を経て、この業界にきた訳ですが、  
コピー機や電話機など物売りは 1回売ったら終わり・・・。 5年10年は買いませんね。  
毎日買うようなものでない限り、次々と新規で客を探さなければいけない・・・。  
毎月毎月その繰り返しでした。

でもこの業界は、  
1つプロジェクトが短くても 半年・・・  
普通は、1年、2年・・・  
長ければ、5年、10年・・・と続く。  
※尚 今、当社が特化している組み込み系ソフトウェア開発は 大半が 5年、10年 継続することを前提として取引している長期プロジェクトであり、  
当社においていえば、全て 5年、10年と継続することを前提として取引している長期プロジェクトです。

毎月毎月ゼロからスタートする業界で働いてきた私から見れば、  
半年先、1年先の売上げが見込める・・・凄いい、安定しているなと感じました。  
半年、1年先の売上げが見込める業界なんてあんまりないんですよ。

[リスクが少ない]  
物販であれば、在庫を抱えるリスク  
運送、建築などであれば車両や機器の設備費が回収できなくなるリスク・・・etc 普通 様々なリスクがある。  
この業界は、大げさな話 パソコンのみ 負債を抱えるリスクもないですね。

[将来性がある]  
「昔のようにすべての情報を紙で管理する社会になる」  
「携帯電話がなくなり、街角の電話ボックスが主流になる」  
「レントゲンやMRI、内視鏡がなくなり 触診や漢方治療が主流になる」  
つまり、時代が逆行することがない限り、この業界の仕事が無くなることはない。  
むしろ、ユビキタス、クラウドなど情報化社会は進む一方ですね。  
もうすぐ、自動運転システムを搭載した車が販売されるって知っていますか？  
守秘の関係もありますので、うちが関わっているかどうかは言えませんが。

更に言えば、私は他業界から来た為、この業界の常識が他業界では非常識ということが分かります。  
だから社会の常識を指導、教育できる。  
「社会性の低いエンジニアが多い会社」vs「社会性の高いエンジニアしか存在しない会社」  
どちらが勝つと思いますか？

車メーカーは、車の開発ノウハウのみ  
家電メーカーは、家電の開発ノウハウのみ  
医療機器メーカーは、医療機器の開発ノウハウのみ

さて、私たちはどうでしょう。

当然、技術の流用や転用範囲には制限がありますが、様々な分野の開発ノウハウを結集すれば、おもしろい物が作れると思いませんか？

[努力が無駄にならない]

業界だけでなく、職種においても同様に強い魅力を感じています。

営業であれば、1日100件、月に2,000件 どんなに努力して営業しようが、売上がゼロならゼロ。

来月またゼロから始めなければなりません。

でも、システムエンジニアは違う。

経験したこと、覚えた知識が全て無駄になることなく、財産として積みあがって行く。

だから、努力が無駄になることなく、努力した分だけ、自分に返ってくるのです。

あまり都合の良い情報ばかり並べるのは好きではありませんので、この辺にしておきますね。

いずれにせよ、この業界に強い魅力と可能性を感じているから創業したのです。

私は、コピー機や電話機を販売する会社を経て、

会社規模 120名程、上場企業グループの総合アウトソーシング会社で社長の次の立場で働いていました。

「間接委員は間接委員として雇う」

「技術職（エンジニア）は技術職（エンジニア）」

よくある「間接部門のポストは空けてない（可能な限り直接委員として働き続けてもらう）」パターンの会社でした。

なんとか「間接部門のポストはあるが、全員分ではない（倍率がある、管理職のみ、優れた人のみ）」パターンの会社に変え、

1つでも多くのポスト用意しようと努力したけど 上場企業という大きな組織を変えることはできませんでした。

このまま行けば、自ら採用したメンバー含め、いずれ多くの仲間の肩をたたかなければならない・・・。

誰も切りたくない、そんなことできない・・・後半は そんな葛藤の日々でした。

そして、

「全員総合職として雇用し、若い内は、第一線でシステムエンジニアとし開発してもらう。

50歳、60歳になって、第一線で働けなくなったメンバーは、採用や人事、総務など間接部門で働ける。

誰一人切りたくない。

だから一部のメンバーだけではなく、全員分のポストがしっかりある。

“みんなが安心して、終身働ける” 会社を作りたい！」

と、一緒に働いていた仲間とこの会社を創業しました。

だから、採用案内にも記載されているような

『みんなが安心して終身働ける会社』なんて当たり前のように感じられる話が筆頭に出てくるのです。

この創業の経緯、想いが経営指針、教育方針、採用方針など全ての軸になっているのです。

## ◎経営指針・戦略

「みんなが安心して、終身働ける会社」

創業の想いで述べた通り、

残念ながら近年、終身雇用を前提とした古き良き日本の企業は少数派になりつつあります。

でも何故なのでしょう？

終身雇用を前提としないということは、必然的に

「一部従業員は終身働けない」

↓

「一部従業員は解雇 もしくは 退職勧奨する」ということになりますね。

では、終身雇用を前提とする古き良き日本企業から欧米型合理主義を是とする企業へと方向転換した企業は

従業員を解雇したり 退職勧奨することは 気にしない・・・

今の時代は“従業員の雇用”よりも“合理主義”“利益追求”を優先すべきだから・・・

なんて望んで考え方を変えたということなのでしょう？

元々終身雇用という文化（慣習）がない欧米企業やバブル崩壊（1991年）以降に創られた新興企業ではなく

高度経済成長期（1955年～1973年）から半世紀近く日本を牽引してきた

元々終身雇用を前提とし、社員を家族のように考える古き良き日本企業だった会社が

これまで苦楽を共にしてきた家族のような仲間をクビを切る・・・

その社員の奥さんやお子さんも知っている仲間をクビを切る・・・

みなさんが管理職だったらどうですか？ そんな仲間のクビを切れますか？ そんな仲間のクビを好んで切りたいと思いますか？

リストアップ対象者をリストアップするよう指示を受けた管理職が

「仲間の首を切っておいて 自分の身だけ守るなんてできない・・・だから、先ず自分を・・・」

なんて リストの1番目に 自分の名前を書くという話は良くある話です。

クビを切られる側も切る側も辛い、誰もそんなことしたくないのです。

では何故なのか？

それは そうしなければ 立ち行かないから

端的に言えば、そうしなければ 倒産してしまうから・・・。

窮地に立たされた企業が止むを得ず下した苦汁の決断 ということですよ

【日本企業を取り巻く環境（変遷）】

- 1945年～ 終戦 第二次世界大戦敗戦 ドッジ・ラインにより 1ドル＝360円の単一為替レート（固定相場）となった。
- 1950年～ 朝鮮戦争勃発（朝鮮特需） 在朝鮮軍、在日米軍から大量に物資（食料、武器、自動車、機器 etc）発注が入り、アメリカ式 大量生産ノウハウを学ぶ。景気が徐々に良くなり始める。
- 1955年～ 三種の神器（冷蔵庫、洗濯機、白黒テレビ）と言う言葉が流行し、大衆消費社会が幕開け。旺盛な国内需要で好景気に入る。豊富な労働力、安い賃金、安い為替レートに後押しされ、池田内閣の所得倍増計画（輸出によって外貨を獲得し、国民所得を倍増させる）が成功をおさめ一層 国内消費意欲が高まり、更なる好景気に入る。その後も、東京オリンピック開催に伴う、高速道路、新幹線、建物など建設特需となるなど 20年余りの高度成長期と呼ばれる時代となった。
- 1971年～ 「ニクソン・ショック」「スミソニアン合意」に伴い固定相場制から変動相場制へと移行した。
- 1985年～ プラザ合意により G5（日本、アメリカ、ドイツ、イギリス、フランス）が為替市場に協調介入 1ドル＝240円前後だった為替レートが わずか1年あまりの間に 1ドル＝120円前後に推移した。円高による打撃を受けることの予想された輸出業界を救済するため日本国内の輸出産業や、製造業を救済する為に、公定歩合（金利）の引き下げが行われた。この低金利政策によって生じた余剰資金が株や土地投機へと向かい、バブル景気（好景気の実態が中身の伴わない景気）が発生した。
- 1987年～ ブラックマンデー
- 1989年～ 「ベルリンの壁崩壊」「東西冷戦の終結」「ソ連の崩壊」これまで共産圏だった国々も自国経済を開放するなど自由貿易圏が拡大し、世界経済はグローバルゼーション（人・モノ・金・政治・経済・文化などが国単位ではなく、地球規模単位で動くようになる）の時代へと移行
- 1990年～ バブル景気（好景気の実態が中身の伴わない景気）に危険性を感じた政府は公定歩合（金利）の引き上げを行った。株価や地価が連鎖的に大暴落し、バブルが崩壊した。
- 1991年～ バブル崩壊後、不良債権問題、銀行の貸し渋りなどにより景気が悪化し 国内需要（消費）が大幅に冷え込み 企業の経営は悪化し、不良債権を抱えた企業の中には、銀行などに借金が返せなくなって倒産する会社や、失業者が増えていった。そのため、多くの会社はリストラをやらざるを得なくなった。企業の業績不振から電子立国といわれた日本の先端技術が人材と共に 海外 特に 韓国や台湾企業に流出 ガラパゴス携帯を代表とするように国内市場に目を向け 海外市場のニーズを無視し 世界の家電市場から脱落した。企業が採用を削減したことから就職氷河期と呼ばれる時代が続き 非正規社員が増えた。不況が長引き デフレが発生し、賃金が下がり続け 非正規雇用が増えた。終身雇用、年功序列型賃金制に代わって成果主義を採用する企業が増えた。企業は海外生産・海外進出によって危機を乗り越えようと、産業の空洞化に拍車がかかった。
- 1992年～ 欧州通貨危機
- 1996年～ IT バブル景気
- 1997年～ アジア通貨危機
- 1998年～ ロシア危機
- 1999年～ 2000年問題で IT 産業もオフショア（海外生産・海外開発）が加速した。
- 2001年～ アメリカ IT バブル崩壊
- 2003年～ BRICs（ブラジル、ロシア、インド、中国、南アフリカ）（新興工業国）の台頭
- 2008年～ 台湾、韓国 電子機器メーカーの台頭
- 2008年～ リーマンショック（世界金融危機）
- 2010年～ ユーロ危機
- 2011年～ 東日本大震災 原発停止に伴うエネルギー輸入で 31年ぶりの貿易赤字となった。
- 2013年～ A.S.E.A.N諸国（インドネシア、カンボジア、シンガポール、タイ、フィリピン、ブルネイ、ベトナム、マレーシア、ミャンマー、ラオス）の台頭
- 2013年～ パナナキショック（新興国経済危機）
- 2013年～ アベノミクス（「3本の矢」とよばれる「大胆な金融政策（量的緩和策）」「機動的な財政政策」「民間投資を喚起する成長戦略」）政府は、バブル崩壊以降の20年間における不況の最大要因をデフレと捉え、デフレ脱却を目指した。これまで独立性が重視されてきた日銀に対して、日銀法の改正も視野に入れた上で 2%の物価目標掲げよう働きかけ、無制限の量的緩和を実施させた。
- 2013年～ 過去最大の貿易赤字
- 2015年～ 日経平均株価 最高値で 2万952円をつけ ITバブル時の2000年4月の高値2万0833円を15年ぶりに更新した。
- 2015年～ TPP（環太平洋パートナーシップ）協定交渉の大筋合意
- 2015年～ 東日本大震災 以降 続いていた貿易収支赤字幅が縮小した。

【倒産した主な大手企業（日本）】

日本航空、協栄生命保険、山一證券、日本長期信用銀行、リーマン・ブラザーズ証券日本法人、千代田生命保険、北海道拓殖銀行、日本リース、マイカル、ウィルコム、日本ビルプロジェクト、日本航空インターナショナル、クラウン・リーシング、日栄ファイナンス、東京生命保険、ライフ、末野興産、そごう、武富士、SFCG、三光汽船、西洋環境開発、エルピーダメモリ、ロプロ、興人、永大産業、林原、大沢商会、リッカー、穴吹工務店、中小企業保証機構、足利銀行、安宅産業、ニューシティ・レジデンス投資法人、大和生命保険、アーバンコーポレイション、安愚楽牧場、SFコーポレーション、日本振興銀行、東食、日本トータルファイナンス、麻布建物、たくぎん抵当証券、村本建設、クラヴィス、太平洋クラブ、日本債券信用銀行、

【倒産した主な大手企業（海外）】

ゼネラルモーターズ、リーマン・ブラザーズ、ワシントン・ミュージカル、ワールドコム、CITグループ、エンロン、Conseco、クライスラー、バン・セントラル鉄道、Refco、グローバルクロッシング、パシフィック・ガス・アンド・エレクトリック・カンパニー、ノースウエスト航空、UAL Corporation、デルファイ・コーポレーション、ロングタームキャピタルマネジメント、インディマック銀行、デルタ航空、連邦住宅抵当公庫、連邦住宅金融抵当公庫、MF Global、テキサコ、コンチネンタル・イリノイ銀行、

【倒産件数（倒産企業数）の推移（日本） ※負債総額1000万円以上のみ】

1991年	10,723件
1992年	14,069件
1993年	14,564件
1994年	14,061件
1995年	15,108件
1996年	14,834件
1997年	16,464件
1998年	18,988件
1999年	15,352件
2000年	18,769件
2001年	19,164件
2002年	19,087件
2003年	16,255件
2004年	13,679件
2005年	12,998件
2006年	13,245件
2007年	14,091件
2008年	15,646件
2009年	15,480件
2010年	13,321件
2011年	12,734件
2012年	12,124件
2013年	10,855件
2014年	9,731件

【何故、日本企業は衰退したのか？ ※政治経済学者、評論家、政治家、マスメディア（新聞社、テレビ局、経済誌）等 様々な見解】

- 「新興国の技術力が高まれば、労働生産性の高い新興国メーカーが有利になり、必然的に先進国の産業は衰退する法則性」
- 「日本経済は成長期を終え、成熟期に入っただけ」
- 「バブル崩壊以降の失われた20年が原因」
- 「バブル崩壊以降の失われた20年でリストラ、会社、事業部の売却を行い 人材及び技術が流出したことが原因」
- 「バブル崩壊以降の失われた20年でBRICs（ブラジル、ロシア、インド、中国、南アフリカ）、A.S.E.A.N.諸国の追随を許し、優位性を失ったことが原因」
- 「ブラザ合意をはじめとする政府の弱腰外交が原因」
- 「公定歩合(金利)の引き上げ時期を見誤り、バブル崩壊を招いたなど政府の金融政策の失敗」
- 「グローバル競争に負けた」
- 「ぶら下がり社員が増えた（大企業病）」
- 「無駄な贅肉が付き過ぎた（大企業病）」
- 「経営スピード、意思決定の違い（大企業病）」
- 「保守的なビジネスモデルで時代に遅れる。」
- 「大手という立場に安住し、世論に鈍感（大企業病）」
- 「トップが顧問として残り、老害を垂れ流す（大企業病）」
- 「時代の早さについていけず、取り残される（大企業病）」
- 「大きな図体で、方向転換が遅い（大企業病）」
- 「ファブレスとファウンドリの台頭（垂直統合型に拘り過ぎた）」
- 「利害がありすぎて構造改革もできない（大企業病）」
- 「スピードが遅い（大企業病）」
- 「トップダウン式ではグローバル競争を勝ち抜けない。ボトムアップ式へ転換できなかったことが原因（大企業病）」

【今後の日本企業を取り巻く環境】

- ・財政赤字
- ・人口減少 少子高齢化 医療、年金 社会保障費の増大 労働人口減少 国内市場（需要）の縮小（消費者の減少）
- ・ISの台頭など中東の政治・治安情勢不安
- ・米国（シェールガス）vs OPEC（原油）のエネルギー問題
- ・中国経済の衰退
- ・TPP
- ・2017年 消費税 10%
- ・2020年 東京オリンピック

【今後の日本経済（景気動向）はどうなるのか？ ※政治経済学者、評論家、政治家、マスメディア（新聞社、テレビ局、経済誌） 様々な見解】

- 「アベノミクス（量的金融緩和「日本銀行券（円、お金）を増刷し、円の価値を下げる」）は 成功している 今 日本経済は好景気にある」
- 「アベノミクス（量的金融緩和「日本銀行券（円、お金）を増刷し、円の価値を下げる」）は禁断の果実 いずれインフレを招く」
- 「アベノミクス（量的金融緩和「日本銀行券（円、お金）を増刷し、円の価値を下げる」）は禁断の果実 いずれ国債の暴落を招き、ギリシャ同様 財政破綻（デフォルト）に陥る」
- 「株価が上がっているのは、政府（GPIF）が原因。中東問題、中国経済の衰退など 今は、行き場を失った投機マネーに踊らされているだけ。株価で景気や経済力を図るのはおかしい。」
- 「日本企業の国際競争力は 回復していない。」
- 「リーマンショックは サブプライムと呼ばれるアメリカの住宅ローンがきっかけ 世界の経済は まさにグローバル化の時代」
- 「世界経済は 連動しており 一国で起きた事案が 全世界に波及する」
- 「グローバル化の元 世界経済のスピードは 上がっている 世界恐慌が30年に一度 100年に一度とは限らない。」
- 「今も、新たなサブプライムと呼ばれるアメリカの自動車ローンに対する懸念が高まっている」
- 「東京オリンピックが終わると、景気は下がる」

日本企業が衰退した原因は何なのか？  
今後の日本経済（景気動向）がどうなるかは？  
いずれも不正確なことであり 確実なことは誰も分からないと思います。

でも確実に言えることは、  
グローバル化（人・モノ・金・政治・経済・文化などが国単位ではなく、地球規模単位で動くようになる）は  
年々加速しており生存競争は激化していること。  
「大手は倒産しない」「グローバル企業は倒産しない」「金融機関は倒産しない」といった神話は既に崩壊しており  
「いつ何が起きても」「いつどの企業が倒産しても」おかしくない状況にあるということです。

では そういった中で  
どうしたら生き残っていけるのか？  
どういった企業が勝ち残って行けるのか？  
どういった企業が生き残り どういった企業が淘汰されるのか？  
更に言えば、  
このような熾烈な生存競争の中、何十年も日本経済を牽引してきた世界的な大手企業でさえ 終身雇用制度を維持できない状況。  
そんな中で どうしたら当社が終身雇用制度をできるのか？

私の持論では説得力に欠けると思いますので  
先ずは 「経営の神様」と呼ばれた松下幸之助さんの名言を紹介させていただきます、

【松下幸之助氏の名言】  
「成功している会社は、なぜ成功しているか？」「成功するようにやっているからだ」  
「失敗している会社は、なぜ失敗しているのか？」「失敗するようにやっているからだ」

松下幸之助さんじゃなかったら  
「何を当たり前のこと言っているの？」  
「失敗したいと願いながら経営している会社なんてある訳ない！」  
「倒産しようと願いながら経営している会社なんてある訳ない！」  
「どの企業も成功しようとして 一生懸命やっているのに経営危機に陥ってリストラしたり、倒産したりしてしまうのだ！」  
と憤激されてしまうような言葉ですよ。

でも この言葉は 上辺で捉えれば 失笑されてしまうような言葉かもしれませんが、この通りだと思うのです。

うちの会社の言葉に置き換えると  
『原理原則』  
『基本の徹底』  
『当たり前のことを当たり前にする』  
といったところです。

少し抽象的でしたので、もう少し具体的な事例を挙げると、日本で最も成功している企業の1つと言われるトヨタ自動車の事例が最適かと存じます。

【トヨタ自動車 社員の中核を成す概念（意識）】

■改善（改善活動、改善運動）  
徹底的に無駄を省くトヨタ生産方式の核をなす考え方。  
経営陣から指示されるのではなく、現場の作業員が中心となって知恵を出し合い、  
ボトムアップで問題解決を図っていく点や特定の人だけがやるのではなく、全員参加が特徴。  
この概念は海外にも「kaizen」という名前で広く普及している。

■5S  
5Sとは、「整理」、「整頓」、「清掃」、「清潔」、「躰」の略  
「ムダ」という宝を探せ。「徹底的にムダを排除する」ことは、トヨタの基本思想。  
片づけすることで、ムダを取り除き、利益に変えることすらできる。  
片づけられない会社は業績も悪い。  
片づけができていない職場ほどムダが多く、効率が悪い。  
もっといえば、片づけができていない人ほど、作業のムダが発生し、十分な成果を出せていない。  
4つのムダ  
（1）スペースのムダ、（2）時間のムダ、（3）間違えるムダ、（4）とりに行くムダ 片づけをすれば生産性がアップする。  
何事も5Sから  
（1）整理：いらぬものは捨てる  
（2）整頓：必要なものを必要なときに必要なだけ取り出せる。  
（3）清掃：キレイに掃除する。  
（4）清潔：整理・整頓・清掃の状態を維持する。  
（5）しつけ：整理・整頓・清掃のルールを守らせる  
「書類を探す時間」は、積み重なると大きなムダとなる。  
書類を取り出すのは「10秒以内」。

■かんばん方式（ジャストインタイム）  
トヨタ自動車が開発・実施している生産管理方式。在庫をできるだけ持たない仕組みであり、  
「必要なものを必要な時に必要なだけ作る」という考え方に基いている。  
この考え方は「ジャストインタイム」とも呼ばれる。  
「かんばん」とは、部品納入の時間、数量が書かれた作業指示書のことであり、各部品箱につけられている。  
後工程で部品箱の最初の1つを取り出した時、その部品箱のかんばんを外して、  
前工程や部品メーカーに戻して、その分だけ部品を補給するという仕組みになっている。

世界トップクラスと言われるトヨタの「品質」「技術力」「開発力」「生産力」  
これらを築き上げ、維持し続けている秘訣は こんな「当たり前のこと」「基本的なこと」1つ1つの積み重ねなのです。  
1つ1つは小さなことですが、これが積み重なり 「品質」「技術力」「開発力」「生産力」など  
競合他社との差別化を図りグローバル競争を勝ち抜くことができているのです。  
こんな「当たり前のこと」や「基本的なこと」なら どんな会社でも簡単にできることだと思いませんか？  
でも、実はこんな「当たり前のこと」「基本的なこと」を社員全員が意識、徹底し、持続しつづけることが意外と難しいのです。

トヨタ自動車の対極にあるものとして 良く比べられるのが、日本企業衰退の原因として良く罵られる、「大企業病」

#### 【大企業病】

「何があっても会社は潰れないだろうと社員一人一人に危機感がない」  
「何があっても会社が守ってくれると思い 自分が会社を牽引するという意識を失ってしまう」  
「自分ひとりがダラダラしたところで組織には影響がないと思ってしまう」  
「周りもダラダラしているから大丈夫と楽な方楽な方に引っ張られ組織全体が負のスパイラルに陥ってしまう」  
「仕事で成果を上げる事よりも、権利ばかりを主張する社員が増えてしまう」  
「これまで上手く行っているから大丈夫と 少しでも良くといった向上心を失ってしまう」  
「今、上手く行っているんだから大丈夫と 少しでも良くしようといった向上心を失ってしまう」  
「自分ひとりが頑張ったところで、あるいは、サボったところで、影響はないと思ってしまう」  
「頑張ったところで給料は大して変わらない ならば極力楽した方がよいなどと おかしな考え方をする社員が出る」  
「ぶら下がり社員が増えた」  
「無駄な贅肉がつき過ぎた」  
「経営スピード、意思決定が遅い」  
「保守的なビジネスモデルで時代に遅れる」  
「大手という立場に安住し、世論に鈍感」  
「時代の早さについていけず、取り残される」  
「大きな図体で、方向転換が遅い」  
「公務員体質」

近年『大企業病』は大企業に限った話ではなく、  
中小・零細企業など企業規模に関わらず多くの企業が直面している問題と言われている  
尚、大企業病に最も有効なのは、社員一人一人の意識を以下のように改革することと言われている。  
「会社におんぶに抱っこ甘えず、自分から仕事を取りにいき、自分からこなす。」  
「自分が会社を牽引するという意識を持つ」

トヨタ自動車だけ見ると、本当に「こんな基本的なこと」「こんな当たり前のこと」で勝てるのか？  
と感じた方が多かったのではないのでしょうか？  
でも、トヨタ自動車と『大企業病』の会社を比べてみると多少は 合点がいくのではないのでしょうか。  
この2つの企業が全く同じ環境で、同じ商品を作って販売したとしても 雲泥の差がでると思いませんか？  
私は、  
「偶然 『大企業病』の会社が衰退した・・・」  
「偶然 トヨタ自動車がグローバル競争を勝ち抜けて行けている・・・」とは思えません。  
すべて、必然だと思っています。

会社という その会社のビルや工場、商品やサービスを思い浮かべがちですが、  
ビルや工場は、単なる箱（入れ物、建造物）であり、商品やサービスを生み出すのは 全て人なのです。

「企業は人」  
「人の集合体」  
つまり、社員一人一人の強さ（責任感、主体性、危機感、使命感、向上心、仕事に対する意欲、仕事に対する姿勢）＝ 企業の強さとなるのです。

球団（プロ野球チーム）やサッカークラブなどをイメージすると分かり易いかもかもしれませんね。

また会社全体を人に例えるならば、  
体の大小にかかわらず 無気力で無駄な贅肉だらけで動きが緩慢な人は生き残れない  
気力に満ち溢れ、贅肉の無い筋肉質で機敏に動ける人でなければ生き残れないということです。

『完全オープン経営』 『全面ガラス張り経営』会社の業績、資産、資金、経費、社長や社員の給与までオープンに・・・

「全社員 責任感をもってやりましょう！」「全社員 主体性をもってやりましょう！」  
「トップダウン（経営陣から指示待ち）ではなく、ボトムアップ（1人1人が自ら考え、行動できる）で “より速く” “小さな問題も漏らさず” 解決していきましょう！」  
「全社員 トヨタ自動車社員のようにやりましょう！」・・・etc  
このようなことを促して、一朝一夕に全社員ができるようになるなら 『大企業病』が社会問題になるようなことはありません。  
何度も言いますが、「当たり前のこと」「基本的なこと」ですが 社員全員が意識、徹底し、持続し続けることは 本当に難しいのです。  
だから世界中の企業がトヨタ自動車に一目置き、世界中の企業がトヨタ自動車を手本とするのです。

でも、『トヨタ自動車のようにやるのは難しい』で終わってしまっただけでは、「生き残っていけない」「勝ち残って行けない」ですよ  
更に言えば、 終身雇用制度の維持なんて不可能ですよ

では どうすれば良いのか？  
一朝一夕にできなくとも  
「少しでもできるようにする為には どうしたら良いのか？」  
「どうしたらトヨタ自動車のようになれるのか？」  
「どうしたら大企業病にならずに済むのか？」



「他の企業が幾ら教育しても、幾ら注意喚起を促してもなかなか実現できてない・・・」

「他の企業と同じく、教育や注意喚起だけでは 同様の結果に陥る可能性が高い・・・」

では どうすれば 良いのか？

何か抜本的な策は無いのか？

色々考えた結果 行き着いたのが、会社の業績、資産、資金、経費、社長や社員の給与まで全て全社員に公開するオープン経営『完全オープン経営』『全面ガラス張り経営』でした。

「部分的オープン経営」「部分的ガラス張り経営」というのは 近年ベンチャー企業を中心に少しずつ増えつつありますが、『完全オープン経営』『全面ガラス張り経営』というのは ほとんど無い為 弊社の大きな特徴の1つと言えると思います。

でも何故 『完全オープン経営』『全面ガラス張り経営』なのか？

トヨタ自動車の強さは、社員一人一人の責任感の強さ、主体性の強さ、危機感の強さ、使命感の強さ、向上心の強さ、仕事に対する意欲の高さ、仕事に対する前向きな姿勢  
大企業病の原因は、社員一人一人の責任感の欠如、主体性の欠如、危機感の欠如、使命感の欠如、向上心の欠如、仕事に対する意欲の低さ、仕事に対する後ろ向きな姿勢

「前置き」や「創業の想い」で記載させていただいた通り

私は いきなり 経営者になった訳ではなく 長年 会社員として働いていました。

そして 実は、私自身 若い頃は 典型的 大企業病社員だったので。

恥ずかしながら 当時の私は、「どうしたらサボれるか」「どうしたら楽できるか」ばかり考え、

自分の成果で会社がどうなるかなんてことは 一度も考えたことはありませんでした。

強いて言えば、会社がどうなろうと自分には関係ないと思っていました。

でも いつの日からか

「少しでも良い成果を出すにはどうしたら良いか」

「この事業部を少しでも良くするには」

「この会社を少しでも良くするには」

なんて考え方が変わっていきました。

何かがあってその瞬間から変わったという訳ではなく、気が付いたら変わっていたという経緯ですので、

明確にいつ変わったかは 自分自身も分かりませんが、

今思えば 変わり始めたきっかけは 所長代行として 働くようになってから。

典型的 大企業病社員と 真逆の考え方になったのは 事業部長（統括マネージャー） として 働くようになってからだと思います。

正直、責任ある立場に就いたからということも大きいと思いますが、

もう一つ大きなことは 『情報量』 特に、『数字』 でした。

私が勤めていた会社もそうでしたが、一般的にどの企業も 役職ごとに 開示される情報、閲覧できる情報（アクセスできる情報）が異なります。

【役職別に開示される情報やアクセスできる情報（イメージ）】

役員（社長、専務、常務、取締役）＝ 会社全体の業績（売上、利益）、資産、資金、経費、社長や社員の給与に至るまで会社に関わる全ての情報

事業部長 ＝ 会社全体の業績（売上、利益）、自身が管轄する事業部の経費、自身が管轄する事業部の社員の給与

部長 ＝ 会社全体の大まかな業績（売上、利益）、自身が管轄する部の経費、自身が管轄する部の社員の給与

所長 ＝ 所属事業部全体の大まかな業績（売上、利益）、自身が管轄する事業所の経費、自身が管轄する事業所の社員の給与

課長 ＝ 所属事業部全体の大まかな業績（売上、利益）、自身が管轄する課の経費、自身が管轄する課の社員の給与

係長 ＝ 所属課全体の大まかな業績（売上、利益）、自身が管轄する事業所の経費、自身が管轄する事業所の社員の給与

主任 ＝ 所属課全体の大まかな業績（売上、利益）

一般社員（平社員） ＝ 自分自身の成果（売上、粗利）

平社員の頃は 自分の数字しか見えませんでした、

役職が上がるにつれ、事業部全体、会社全体 の生々しい数字が日々 リアルタイムで目に入るようになり

「このままじゃマズイ！」

「どうにかしなきゃいけない！」

「このままじゃこの事業部が廃部にされる！」

「このままじゃ会社が危ない！」

なんて 自然と意識が変わって行きました。

そんな自分自身の経験から

「会社の業績、資産、資金、経費、社長や社員の給与まで全て全社員に公開するオープン経営」に行き着いたという訳です。

当初は 社員一人一人の給与をオープンにすると 社員間で小競り合いが起きるのではないかなど

色々心配もありましたが、人事考課（給与）制度を明確にするなど諸整備を行った為、危惧していた小競り合いも起きませんでした。

今では当たり前的事として浸透していると思っています。

また、オープン経営の良さを実感できたのが、100年に1度の不況と言われたリーマンショックの時でした。

他の企業と同じく、当社も大きな影響を受けました。

しかし、同業他社よりも被害を少なく、また期間においても半年以上早く切り抜けることができました。

同業他社より早く切り抜けることができた理由は色々ありますが、

会社全体の生々しい厳しい数字を目にすることで

どこの企業よりも早く、どこの企業よりも強く 全社員に危機感が生まれたことが 大きな要因の1つと考えています。

リーマンショック後も 常日頃から全社員が 危機感や責任感をもって従事できているかという

正直、まだまだ ほど遠い状況ですが、

「一日も早く 全社員がトヨタ自動車社員のように」「一日も早くトヨタ自動車社員以上に」

危機感や責任感を常にもち行動できるようになってくれることを願って『完全オープン経営』『全面ガラス張り経営』続けています。

そして、全社員が トヨタ自動車社員以上に 危機感や責任感を常にもち 行動できるようになった折には、我々が世界一の企業への挑戦権を手に出れると時だと思っています。

会社＝村 みんなが安心して、生活できる会社であり続けること 石橋を叩いて渡る・・・ 創業以来 全期黒字、無借金経営

「会社経営は、キャンブル・・・」 「社運を賭けて・・・」  
よく耳にする話です。正直、共感できる面もあります。  
一足飛びに、莫大な利益を得たり、飛躍的な成長を遂げる可能性があるからです。  
しかし、大きなリターンがあるということは、大きなリスクがある・・・当然ですね。  
従って、『みんなが安心して、安定的な生活をできること』とは掛け離れてしまいます。

『石橋を叩いて渡る・・・』  
当社の戦略を表す上で、最適な表現だと思います。  
ことわざではなく、具体的な経営スタイル名では 「名古屋式経営」が最適な表現だと思います。

【名古屋式経営】  
無借金経営の一形態として名古屋式経営（なごやしきけい）がある。  
名古屋を中心とした経済圏でみられる会社経営の方法論で、  
一般的に「石橋を叩いて渡る」（または「石橋を叩いても渡らない」とも比喻されるほどことさらに冒険を嫌う慎重な経営を指す。  
特に、借金を嫌って出来る限り自己資金で事業をおこない、利益を内部留保としてたくわえて次の事業資金とするなど、  
万一事業経営に失敗しても会社倒産や、借金の連帯保証などの経営責任が生じない経営形態が特徴として挙げられ、  
オーナー経営者による同族経営が多いとの特色もみられる。  
このため、事業の急激な拡大や、「濡れ手で粟」のような地に足のつかない収益事業には特に慎重で、  
身の丈（利益剰余金など自己資金）に合せた事業展開をおこない、会社の存続（事業の継続）と確実な利益（収益性）を  
第一に考えた経営方法がこの地方では特に尊ばれている。  
「名古屋式経営」のよい面である堅実性を実践している企業としては世界的に有名な「トヨタ自動車」が挙げられる。  
その企業規模としては世界的にも稀有な無借金経営で知られ また一大特徴である、  
徹底的に無駄を排した経営方針の源泉は古くからこの地方に伝わる上記の気質が色濃く反映されている。  
なお、昭和末期から平成初期にかけて、日本中が好況で沸いた「バブル景気」の際、  
この地方の企業は「浮利」を追求するような経営があまりおこなわれなかった。  
その後の「平成不況」で大きなダメージを負った企業が少なかったことから、「名古屋式経営」の健在ぶりを世間にアピールしている。  
一方で、主に他地域の経済学者から、MM 定理（自己資金で事業をおこなうよりも、借入をしたほうが金利分が経費処理できるので、  
税制面で有利であること）を出すまでもなく、借金をして事業拡大することを週刊誌等でたびたび提案されるが、  
経営状態のよい会社は「貸したい側の理屈」として初めから相手にしていない。

銀行から借金のある企業は、定期的に会社の業績（売上、利益・・・etc）を銀行へ報告しなければなりません。  
世間では 「専業で企業調査を行う信用調査会社（帝国データバンク、商工リサーチ）よりも、銀行の方がより多くの企業情報を保有している」といわれるほど  
大半の企業が借金（銀行等の金融機関から借入）をして会社を経営しています。

どの程度の借金があるかは企業により異なりますが、  
一般的には、「年間売上の 50%程度までが借入額の限度」「年間売上の 30%程度の借入を行っている企業が多い」と言われています。

では そんな中、何故 当社が無借金経営にこだわるのか？

それでは 先ず  
「年間売上 50%の借入がある企業」  
「年間売上 30%の借入がある企業」  
「借り入れの無い企業（無借金企業）」で大きみなシュミレーションをしてみたいと思います。  
（あくまで 大きみなシュミレーションとご理解下さい。実際のところは 非常に複雑で 会計の知識がないと理解できませんので。）

設定は、以下の通りとします。

年間売上 1,000 億  
返済期間 10 年  
金利（利子） 5%

つまり、  
「年間売上 50%の借り入れがある企業」 = 「借入額 500 億」  
「年間売上 30%の借り入れがある企業」 = 「借入額 300 億」  
「借り入れの無い企業（無借金企業）」 = 「借入額 0 円」  
となります。

企業の利益の呼び方は様々ありますが、簡単に説明すると  
収入（売上、雑収入）から支出（原材料費、地代家賃、人件費等）を差し引いたものが、「経常利益」と呼ばれ 一般的には 4%程度  
経常利益から利益に対する税金（法人税）を差し引いたもの（本当に手元に残るお金）が、「純利益」と呼ばれ 一般的には 2%程度

年間売上が 1,000 億円なら  
「経常利益 4%」 = 「経常利益 40 億」  
「純利益 2%」 = 「純利益 20 億」  
となります。

さて、  
本題は ここからとなります。  
「金利（利子） 5%」「3 社とも 純利益 20 億」と設定すると  
「年間売上 50%の借り入れがある企業 = 借入額 500 億円 = 銀行に支払う利子 25 億円 = 純利益 20 億 = 手元に残るお金 -5 億」

「年間売上 30%の借り入れがある企業 = 借入額 300 億円 = 銀行に支払う利子 15 億円 = 純利益 20 億 = 手元に残るお金 +5 億」  
「借り入れの無い企業（無借金企業） = 借入額 0 円 = 銀行に支払う利子 0 円 = 純利益 20 億 = 手元に残るお金 +20 億」  
となります。

さあどうでしょう？

ここで先ず注目していただきたいのは、

「年間売上 50%の借り入れがある企業 = 借入額 500 億円 = 銀行に支払う利子 25 億円 = 純利益 20 億 = 手元に残るお金 -5 億」の企業

ちゃんと4%の利益は出ています。いわゆる黒字です。

しかし、銀行に支払う利子を加味すると事実上の赤字ですね。

お金が無いと事業が運営できないから500億の借り入れをした訳ですから、足りなくなった5億円をどこからか調達しなければならない

単純に考えれば、銀行に「あと5億円貸して？」と頼めばいいだけですよね。いわゆる追加融資の申し出です。

でも実は、そんな簡単なことではないのです。

一般的には この企業に対し これ以上の追加融資（貸付）をする銀行はありません。

何故なら、冒頭で述べた 年間売上の50%程度までが借入額の限度というのは、会社側だけでなく、銀行側の貸し出し限度指標でもあるからです。

今回のシュミレーションを見ていただければ分かると思いますが、

一般的な 利益水準で試算しても 銀行に支払う利子を加味すると毎年毎年 赤字になってしまうのです。

「今年は -5 億」「来年も -5 億」 借金が 年々雪だるま式に増えて行く確率が高いと判断されるのです。

銀行もボランティア団体ではなく 営利企業（団体）ですから 貸したお金が返ってこないというリスクは 必ず未然に防がなくてはなりません。

結果、追加融資どころか 元々借りていた 500 億も融資不適合として返済を求められることとなります、いわゆる貸し剥がしです。

ついては、この企業は 事業を運営する資金を失うことになる・・・ つまり 倒産です。

ちゃんと一般企業レベルの利益が出ていた黒字企業にも関わらず 資金不足で倒産してしまう いわゆる 黒字倒産と呼ばれるものです。

さて、

次に注目していただきたいのは、

「年間売上 30%の借り入れがある企業 = 借入額 300 億円 = 銀行に支払う利子 15 億円 = 純利益 20 億 = 手元に残るお金 +5 億」の企業

無論 ちゃんと利益が出ている黒字企業であり、さらには、銀行に支払う利子を加味しても黒字です。

一般的にも健全な財務体質 優良黒字企業と呼ばれるレベルです。

一見、何の問題も無いように思いますよね？

再び 松下幸之助氏の言葉を借りると

「経営を進めていくと、いいときもあるし、悪いときもある。」

思い起こしていただきたいのは 【日本の企業を取り巻く環境】の歴史や【今後の経済 日本企業を取り巻く環境はどうなるのか？】などです。

戦後だけでも数多の経済危機がありましたね。

再び バブル崩壊やリーマンショックのような大きな経済危機が起き 大きな赤字になってしまったらどうでしょうか？

売上が大幅に下がる しかし、オフィスの賃料や社員の給与は払い続けなければならない・・・

「このままいけば大赤字になる・・・」

「このままいけば会社の存続が危ぶまれる・・・」

「やりたくないが社員を解雇しよう・・・」

経済危機に陥ると 多くの企業が倒産したり、多くの企業がリストラを行うのはこの為です。

更に言えば、経済危機だけでなく、「競合他社に市場を奪われる」「商品に不具合が出て大量の不良品が発生する」・・・etc

良いとき 悪いとき 浮き沈みというのは どんな企業でも必ずあります。

毎年毎年 確実に黒字 未来永劫 100 年先まで 黒字なんて企業は 世界中探しても 1 社もありません。

強いて言えば これまで説明してきた通り、今は いつ 何が起きてもおかしくない 時代なのです。

そんな時代だからこそ 黒字はもちろんのこと 無借金経営に こだわっていきたくないと考えているのです。

我々がリーマンショック時も誰一人解雇することなく、乗り越えられたのは、創業時から 黒字 無借金経営を続けてきたことが大きな要因の1つだと思っています。

それは 毎年 黒字 無借金ということは 毎年毎年の純利益がそのまま 資産（貯金）になる

つまり、資産（貯金）があるということです。

極端な話、一定期間 売上が0円だとしても 資産（貯金）で社員の給与を払い続けて行くことができる（リストラしなくて済む）ということです。

何かが起きれば リストラされるかもしれないなんて不安を抱えていては みんなが安心して働き続けることはできませんよね。

逆に言えば、何が起きてうちの会社は大丈夫と思えれば みんなが安心して終身働くことができますよね

但し、うちの会社は 「何が起きて大丈夫」というマインド（意識）は 大企業病に 繋がり易いので 注意して下さいね。

日々 危機感をもってやっているから 毎年黒字が達成できているのです。

これまで説明してきた通り 日々国内外の企業との生存競争があり ただ生き残っていくだけでも容易ではない時代なのです。

もし、簡単に 黒字無借金経営ができるなら どの企業だって黒字無借金経営にしますよね。

100年に一度の経済危機だろうが、リストラはしない！ でも好景気だろうが毎日リストラする！！

常日頃から無駄を徹底的に排除し、贅肉の無い筋肉質でスリムな会社に

日本では「リストラ=首切り、人員整理（整理解雇、退職勧奨）」として捉えられていますが、本来は「リストラクチャリング=Restructuring」の略であり、意味は「改革・再構築」。トヨタ自動車の「改善（カイゼン）運動」に近いようなものなのです。

景気が悪くなると リストラ（整理解雇、退職勧奨）を行う企業が多く出ますが、

我々は景気が悪くなってからリストラ整理解雇、退職勧奨）しても手遅れだと考えています。

好景気だろうが、常日頃からリストラ（業務改革・業務改善・無駄ないよう見直し、無駄があれば改善する「再構築」）を行い、

人件費（作業効率、作業時間）など大きな経費から文房具などの小さな経費に至るまで

無駄を徹底的に排除し、贅肉の無い筋肉質で俊敏に動ける会社を維持しつづけることが大切であり、

その結果が 毎年の黒字決算に繋がり 更には 利益 そして 貯金へと繋がる。  
そして、本当の危機が来た際に、その貯金を活かし、危機を全社員で一丸となって乗り越える これが本来あるべき姿と考えているからです。

リーマンショック以外にも 創業以来 様々な危機がありました。  
でもこれまで 誰一人 リストラ（整理解雇、退職勧奨）せず、ここまでやってこれたのは このような日々の努力の賜物と考えております。

但し、「全く働かなくとも解雇しない」「何をしようか解雇しない」という意味合いではありませんので 誤解しないで下さいね。  
どんなに不器用だろうが 一生懸命 前向きに頑張ってくれる社員は 何があっても どんな手を尽くしても 必ず守る覚悟です。  
しかし、勤怠を乱すなど最低限のことすら守らない怠慢な社員や会社や顧客の情報を故意に漏洩するなど  
会社を危機に晒す、つまり 一生懸命 前向きに頑張ってくれている社員やその家族の生活を脅かす社員に対しては  
就業規則に則り、凄然と解雇する覚悟もありますので。

「システム業界の常識 は 他業界の非常識」＝ 「ビジネスチャンス」  
「身だしなみ」「勤怠」「挨拶」「マナー」「礼節」 で競合他社との差別化を図る

企業が生き残っていくためには 勝ち残っていくには 競合他社（ライバルとなる企業）との差別化を図らなければなりません。  
飲食、食品、製造、服飾、医療 どんな業界 どんな産業でも 必ず競合他社がいます。  
グローバル化が進んだ社会においては 国内だけでなく 世界中に 競合他社がいます。  
無論 システム業界にも 国内外に数多くの競合他社がいます。

【主な国内競合他社】 国内大手 Sler（NTT データ、日本ユニシス、CSK・・・ etc）  【主な海外競合他社】 人件費が安い国の大手 Sler（中国、インド、タイ、ミャンマー・・・ etc）
---

これまで説明してきた通り、  
『基本の徹底』  
『当たり前前ことを当たり前前にやる』を1つ1つ積み重ね  
「品質」「技術力」「開発力」「生産力」などで 競合他社との差別化を図りグローバル競争を勝ち抜く  
これが基本です。  
そして それが難しいということも説明してきましたね。

でも、ここからお話するのは もう少しレベルの低い話と言いましょか・・・  
端的に言えば、「難しいこと無く 国内競合他社との差別化を図ることが可能」という話です。

それは「創業の想い」で説明した  
「システム業界の常識 ＝ 他業界の非常識」  
「社会性の低いエンジニアが多い」  
と深い関係があります。

結論から先に言いますと、  
「身だしなみ」「勤怠」「挨拶」「マナー」「礼節」で差別化が図れます。

「身だしなみ」「勤怠」「挨拶」「マナー」「礼節」 いずれも社会人として、というよりは 人としての基本といったレベルの話です。  
いわゆる『大企業病』の会社でさえ 最低限のこととして 徹底されています。  
つまり、「どんな会社でも 最低限のこととして徹底されていること」ということです。

では、何故「身だしなみ」「勤怠」「挨拶」「マナー」「礼節」で国内競合他社との差別化を図ることができるのか？

それは、国内競合他社含め 業界全体として「身だしなみ」「勤怠」「挨拶」「マナー」「礼節」が徹底されていないから（ルーズだから）です。

私が異業界から転職し、この業界に来て最も驚いたのが「身だしなみ」「勤怠」「挨拶」「マナー」「礼節」が徹底されていない点（ルーズな点）です。

出勤初日  
「さあ 今日から頑張るぞ！」と気合を入れて出社  
大きな声で「おはようございます！」とあいさつすると みんな驚いた顔で私を見ました。  
中には 苦笑して私を見ている人もいました。  
最初は、「何かマズイ タイミングだったのかな？」なんて思いましたが、  
何日経ってようやく「挨拶ができないのだな」「挨拶するということを教育していないのだな」と分かりました。

「これは ひどい 会社に入ってしまった・・・」  
「こんな会社が世の中にあるんだ・・・」  
「よくこんな会社がこれまで潰れずにやってこれたな・・・」  
「こんな会社じゃ 何年も持たずに潰れるだろう・・・」  
と衝撃を受けました。

でも 更に 驚いたのは その後でした。  
挨拶ができないのは 自分自身が転職した会社だけでなく、多くの取引先も 自社と同じく 挨拶できないということが分かったのです。

始めは 「とんでもない業界に入ってしまった・・・」と後悔していましたが、  
落ち着いて冷静に考えてみると

「まだ競争が激しくない業界」  
「まだ成熟していない業界」  
「ついている隙、ビジネスチャンスが沢山ある業界」  
「ここを徹底すれば、容易に競合他社との差別化が図れる」  
ということに気が付き、逆に魅力を感じました。

近年 競合他社が 「こんなのおかしい」「このままでは 駄目だ」と 「身だしなみ」「勤怠」「挨拶」「マナー」「礼節」を徹底する企業も出てきましたが  
そのような企業は まだまだ稀有な存在です。  
システム業界出身者しかいない会社では この問題にさえ、気付いていない会社も沢山あります。  
私は今現在も営業担当者として 取引先を訪問しますが、  
大きな声で挨拶して 取引先のフロアに入って行くと 「フロア内の 100 人近い人間が 驚いた顔で私を見る」 なんてことが 未だに良くあります。

さあ、みなさんは どう感じますか？  
ひどい業界だと思いませんか？

私は、大きなビジネスチャンスのある業界だと思っています。  
日本の飲食業や製造業は 成熟産業と呼ばれ、 競合他社との差別化を図ることが難しいと言われていました。  
これに対し、ソフトウェア業界は  
「まだまだ未成熟」  
「付け入る隙がたくさんある業界」  
「身だしなみ」「勤怠」「挨拶」「マナー」「礼節」で差別化が図れる = 「ビジネスチャンスが沢山ある業界」  
だと感じています。

但し、このようなことで いつまでも 差別化を図れるとは思っていません。  
ソフトウェア業界が 成熟産業と呼ばれる折には「身だしなみ」「勤怠」「挨拶」「マナー」「礼節」が徹底できない企業が稀有な存在となり  
当社のような会社が普通の会社になってしまうと思いますので。

もし、学校の先輩などから 「身だしなみ」「勤怠」「挨拶」「マナー」「礼節」がルーズ なんて話を聞き、  
そこに魅力を感じて この業界で働こうと思っている方がいたら 良い意味で うちの会社への応募は辞退して下さい。  
うちの会社は「身だしなみ」「勤怠」「挨拶」「マナー」「礼節」を厳しく教育し、徹底させる 真逆の会社ですから。

また、他業界 他職種でも就職活動している学生さんは 大丈夫だと思いますが、  
「システム業界」「システムエンジニア」に絞って就職活動している学生さんは、  
是非一度 他業界 他職種の会社説明会へ参加し、見て来て欲しいと考えています。

「システム業界」「システムエンジニア」の説明会でしか会社を見ていないと  
入社した後に「当社がおかしい」「当社が異常」なんて誤解を招く可能性がある危惧していますので。

もし、そんな時間の余裕がないという方は 最寄りの書店で 「ビジネスマナーの本」を幾つか手に取って読んで下さい。  
どのような書籍にも必ず「身だしなみ」「勤怠」「挨拶」「マナー」「礼節」は 「最低限のこと」「必ず守らなければならないこと」と書いてあると思いますので。

## 直間比率

「大企業病」で説明した「無駄な贅肉がつき過ぎた」これを指し示す ものの1つが 直間比率です。  
バブル崩壊以前 某大手企業では 社員の半数以上が間接人員（役員、管理職、経理担当、人事担当、総務担当）と言われていました。  
端的に言えば、社員の半数以上が 売上を 稼がない人 ということです。  
これでは どんな 会社でも 長く持ちません。  
一般的には、 3割以下 優良企業では 2割以下と言われています。  
では 今 その某大手企業がどうなっているか？  
大半の管理職がリストラされたと言われていました。  
当然ですよ。  
では、どうしたら健全な直間比率を維持したままで、「全員が漏れなく 間接部門で働ける」「全員分のポスト」を確保できるのか？

簡単なことです。  
端的に言えば、採用や間接部門要員像に関する固定概念を外すこと。  
具体的に言えば、間接部門専属の若い人は 採用しないということです。

[採用人数（新卒、中途）]

### ■一般的な企業

・システムエンジニア・・・10人  
・人事担当者・・・1人  
・経理担当者・・・1人  
・総務担当者・・・1人  
・購買担当者・・・1人

### ■当社（アルウィン）

・総合職・・・14人  
※若い内は、システムエンジニアとして第一線で活躍  
※第一線で働けなくなったら間接部門で活躍

「経理担当、人事担当、総務担当といったポジションで、採用しない。」  
「経理担当、人事担当、総務担当といったポジションは、年齢が高くなり第一線で働けなくなったメンバーが活躍する場所。」

ということです。

尚、うちの会社は 今現在 直間比率は 0%です。

私自身 営業担当者として 働いていますし、経理担当、人事担当、総務担当といったポジションは、将来みんなが働けるよう空けていますので。

本来、当社の企業規模であれば 売上げを出せない 新入社員を雇いゼロから育てるのは 1、2 人がやっとなのです。

しかし 当社は 10 名以上採用できる。

これは 直間比率 0%だからこそ できることなのです。

会社＝村 みんなが安心して、生活できる会社であり続けること

「企業の目的と存在意義」

よくテーマになることですね。企業の存在意義とは何か、誰のために存在するかということです。

多い見解としては、「会社は株主のモノ」「社会貢献」「利潤追求」「従業員のため」。

世界的経営学者は、「事業の目的は顧客の創造である・・・」と言っています。

私は、アマソンの奥地や石器時代にあるような小さな村をイメージするようにしています。

一人では、獲れない獲物もみんなで力を合わせれば獲れる。

獲った獲物は、みんなで分ける。獲物が少なければ、みんなですすめず食べる。

血は繋がっていないけど、みんな家族のような仲間なんです。そんな村のような会社の指針、

それは、『みんなが安心して、安定的な生活を送ることができる会社であり続けること』です。

## ◎社風・風土

社員は家族 『強い組織』＝『強い絆で結ばれた組織』＝『結束の固い組織』＝『一致団結できる組織』＝『家族のような仲間』

『社員は家族』

「人も物も必要な時に、必要な数だけ・・・」と徹底した合理主義を貫く、

「欧米型経営＝強い会社」と考える方から見れば、「甘い」「理想論」「不況を乗り越えられない」

「グローバル競争を勝ち抜けない」と揶揄されてしまうかもしれません。

しかし、どうすれば、『強い会社』ができるか。

これを突き詰めた結果、行き着いた答えが『社員は家族』これなんです。

古き良き日本の会社が持っていた精神です。

強い組織それは、ベクトル（目指す方向、進む方向、気持ち）が1つになっている組織です。

集団を構成する、個々の人々の志向が一致していないと、力が分散してしまい、

大きな力を発揮し続けることができない・・・当然の原理ですね。

苦難に直面した時こそ、ベクトルを1つにし、一致団結することが大切です。

では、苦難に直面した際、

「人も物も必要な時に、必要な数だけ」と考える会社において

ベクトルを1つにし、一致団結することができるでしょうか？

「自分も切られるかもしれない・・・」

「帰属意識はない・・・別にこの会社じゃなくとも・・・」

「今の内に別の会社に・・・」

ベクトルを1つにし、一致団結することは難しいですね。当然の事だと思います。

これを実感できたのが、同じく 100 年に 1 度の不況と言われたリーマンショックの時でした。

他の企業が『誰を残して、誰を解雇して・・・』なんて リストラクションを模索する中、

当社においては、『どうしたら、この会社を守るか？ どうしたら、全員で乗り切れるか？』これしか考える必要がなかったのです。

今では、あの厳しい状況があったお陰で、更に強い会社になれたと思えるほどです。

## ◎ビジョン

自社開発商品販売開始

組込みソフトウェア業界 No.1

世界 No.1 メーカー

「なぜ、今は自社商品を開発しないのか？」

世界 No.1 メーカーになると言っている会社が今は、何も作っていない。

おかしいと思いませんか？

これは創業理念『みんなが安心して一生働ける会社』や戦略『石橋を叩いて渡る』に関わります。

良い商品を作れば、必ず売れるという訳ではありません。

世界初の物を作れば、必ず売れるという訳ではありません。

「売れたら儲かる」「売れなかったら給与が下がる」「売れなかったら路頭に迷う」では困るのです。

では、どうしたらギャンブルなく、自社商品を開発できるか？

直接人員 10 人の組織で、5 人が自社商品開発に携われれば、50%

直接人員 100 人の組織で、5 人が自社商品開発に携われれば、5%

直接人員 1,000 人の組織で、5 人が自社商品開発に携われれば、0.5%

優良企業の最終利益は 3～5%

つまり、1～3%の枠内であれば、売れなかったら給与が下がる、みんなが路頭に迷うなど

一切ギャンブルなく自社商品開発をすることができる。

逆に言えば、組織が大きくなるまでは、ギャンブルになるので、自社商品開発は行わないということです。

今、当社が組織拡大を最重要取組課題として 採用に力を入れているのは この為です。

更に言えば、

『栄枯盛衰』ローマ、モンゴル・・・歴史が物語るように 繁栄がいつまでも続くことはなく、いずれは衰える。

「Vodafone」「Qualcomm」「NOKIA」「BlackBerry」

世界携帯市場を見ても分かるように、一世風靡した企業が瞬間に落ちて行く・・・

こんなことでは、『みんなが安心して、安定的な生活を送ることができる会社であり続けること』はできませんね。

メーカーというと Sony や Panasonic のように、家電メーカーをイメージされる方が多いかと存じます。

しかし、競合他社が多い分野（市場規模が多い分野）、他社が参入し易い分野は、同等のリスクがあります。

では、どうすれば、良いのか？

実は、みなさんが知らないだけで、長期間世界No.1 の座に座り続けている日本企業が沢山あるんです。

【長期間世界No.1 の座に座り続けている日本企業 ※アで始まる主な企業】 「アイシン精機 = 自動変速機」 「アイコム = アマチュア無線機器」 「アクアパス = 電子基板用洗浄機」 「アスモ = 自動車用小型モーター」 「アドバンテスト = 半導体試験装置」 「アマダ = 板金加工機械」 「アンリツ = L T E 計測器」
---

“ア” で思いっただけでもこれだけあります。

これらの企業に共通するのは、以下の点。

『ニッチ（隙間）な分野』

『競合他社が少ない（市場規模が大き過ぎない）分野』

『他社が容易に参入できないコアな技術、経験、知識を要する分野』

当然、我々が狙うのもこのような分野です。

今はまだメーカーではなく、ソフトウェアハウスですが、既に、同様の方針をとっているのです。

“組込ソフトウェア”

これは、ソフトウェア市場において、

最も『ニッチ（隙間）』で『競合他社が少ない（市場規模が大き過ぎない）』且つ『他社が容易に参入できないコアな技術、経験、知識を要する』分野なのです。

## ◎教育方針

どの業界でも通用するような人間に

50、60 過ぎて第一線で働けなくなったら間接部門で、働いて欲しい。

でも ポストを空けても、社会性が低い人であれば、採用や人事など間接業務に支障をきたしてしまう・・・。

だから若い内からこの業界でしか通用しない社会性の低い人間としてではなく、どの業界でも通用するような人間へと育てていく

「身だしなみ」「挨拶」「マナー」「礼節」「ビジネス文章の書き方」など基本教育だけでなく、採用でも営業でも 若い内から少しでも多く携わる機会を設ける。

そうすれば、単なる人件費が高い会社のお荷物ではなく、戦力として雇用し続けることができる。

## ◎採用指針・求める人物像

年功 終身雇用

社会人になる前は、「実力主義」に魅力を感じました。

「頑張れば、頑張った分だけ 年齢にかかわらず、給料がもらえる！」

でも、実際に体験してみると

成績次第で給与が変わる仕組みでは 5年10年どころか 来年の給与も分からない・・・

これじゃ 怖くて 結婚や育児までや老後の人生設計なんてできない・・・と痛感しました。

30 歳になったら だいたい 30 万

40 歳になったら だいたい 40 万

一足飛びに給与が跳ね上がる不確定な可能性よりも、 幾つになったら幾らもらえるか 大凡の目安が見える方が大事だと価値観が変わりました。

また、会社という枠に縛られるのではなく、自分をより必要としてくれる会社、高く評価してくれる会社へと

「華やかなキャリアチェンジ」に憧れた頃もありました。

でも、年齢を重ね、社会全体、自分自身をようやく客観的に見えるようになり、

『安心』『安定』『将来設計ができる』など 重視する価値観も 180° 変わりました。

「実力主義」「華やかなキャリアチェンジ」が間違っているということではありません。

ただ、若い頃の私のような価値観を持った方には、合わない会社だと思います。

『終身雇用』『安心』『安定』『将来設計ができる』など『価値観を共有できる方（終身雇用を望む方）』から、ご応募いただきたいと考えております。

定着性

高齢化社会問題は、国だけでなく会社も同じ

若い内は、直接要員（＝直接売上を稼ぐ人）

高齢者は、間接要員（＝直接売上を稼がない人）

直接売上を稼ぐ人＝支える世代

直接売上を稼がない人＝支えてもらう世代

このバランスが崩れれば、国も会社も もたなくなる

逆に言えば、このバランスが崩れなければ、恒久的に持続し続けることができる組織となる。

『壁にあたると逃げる』

『隣の芝生が青く見える、強いて言えば、隣の芝生の青い部分しか見ない』若い社会人によくあることです。

厳しく指導したら辞めちゃうかな？  
なんて考えていたら本当に教えなければならないことを教えられない。  
でも、ここしかないと思えば、安心して教えられます。

親なら 何度でも何十回でも何百回でも教えることができます。  
それは、親子の縁は絶対に切れないし その子の人生を負う覚悟があるから  
「自分にはとても厳しかった父親もなぜか孫には甘い・・・」 というのは人生を背負う責任感、覚悟が違うからなのです。

人を採用するということは、『その人の人生を背負う』『その人の人生に対し責任を持つ』ということ。  
だから採用した人間が、その人が終身働けるよう責任を持って教育する。  
役員ではなく、各グループリーダーに、採用決定権を一任しているのもその為です。

ちゃんと退路を断っているか？  
入社して後々互いに不幸になることがないか？

面接するグループリーダーも本気です。  
「面接で厳しいこと言われたのに受かった・・・」という方が多いのは  
面接担当者が本気で採りたいと思っているからこそ、入社して後々互いに不幸になることがないよう  
その決意に揺るぎがないか確認しているからでしょう。  
面接では厳しいことを言われると覚悟してきて下さい。

尚、面接だけではなく入社後も厳しいです。 特に私は 厳しいと覚悟してきて下さいね。

### やる気

「技術力、コミュニケーション能力、表現力」  
一般的に指標とされるものですが、当社では重視しません。  
当社が重視するもの、それは『やる気』と『人間性』です。  
なぜ「技術力、コミュニケーション能力、表現力」を重視しないのか？  
それは、幾らでも入社後に教育し、伸ばすことができるからです。  
実際、大半が入社時には、技術力、コミュニケーション能力、表現力に自信がなかった社員です。  
でも、今では 当時の想像がつかないような社員ばかりです。

不器用でいいんです。  
1つのことを覚えるのに、人の2倍、3倍かかってもいいんです。  
「出来が悪いから、明日から家族じゃない・・・」  
こんな話聞いたことないですよ。  
『出来が良からうが、悪からうが 家族は、家族。』  
『出来が悪いなら、良くなるまで、何十回、何百回でも教えてやればいい。』

敬愛する土光敏夫さんの言葉を借りれば、  
『息子さんに下駄をそろえろと言って、三べん言ったらそろえるか？  
自分の子供が凍（はな）を垂らしていたら凍をかむまで、  
100べんでも200べんでも注意するだろう。』

といったところです。  
こんな話をすると「素晴らしい会社」「入社できれば努力しなくて大丈夫」と勘違いされる方もいるかもしれませんが。  
スポーツで言えば、コーチができることは、問題点の指摘や練習方法のアドバイス、特訓に付き合う程度のこと。  
実際に、練習するのは選手です。 選手の努力なくして成長はありません。  
つまり、幾ら必死に教えようとしても、本人のやる気がなければ、どうにもならないということです。  
1つのことを覚えるのに、人の2倍、3倍かかるなら、人の2倍3倍練習すればいいんです。  
でも、人の2倍、3倍練習する・・・口で言うのは簡単ですが、容易なことではありません。  
これを支えるのは、本人のやる気だけです。  
ですから当社は、『やる気』を重視します。

### 人間性

人間性は、両親をはじめ、兄弟、友人、学校の先生など、これまで関わった人間によって、  
培われるものであり、二十歳ごろまでには完全に形成されてしまう。  
人間性を教育したり、入社後に、本人の努力で変えるといったことはできないものと考えているからです。  
ですから当社は、『人間性』を重視します。

ではなぜ、人間性が大切なのか？  
当然、「何十年と一緒に働く仲間だから、人間性が良くない人は・・・」ということもあります。  
でも、それだけではなく、仕事や本人の成長にも支障がでるのです。  
人間性といっても色々ありますが、「誠実さ」「素直さ」を例に説明します。

「アドバイスを受けても素直に聞かない」  
「他人のせいにする」  
「嘘をついてごまかそうとする」  
これらは、新社会人によくある話ですが、なぜ問題なのかは、逆の立場になって考えれば分かります。

アドバイスをしても素直に聞かない人に、再び何かアドバイスをしようと思いますか？  
他人のせいにした人を見てどう感じますか？  
相手が嘘をついているなと分かったことはありませんか？  
その際、その相手をどう思いましたか？



結果、だんだん誰も関わろうとしなくなり、チーム内で孤立してしまう・・・

チーム内でのリレーションが不足して、業務に支障が出る・・・

駄目な方法のまま進めているから いくらやっても上手く行かない・・・。

最初に嘘をつかなければ、大きな問題ではなかったのに、嘘を重ねて事が大きくなっていった結果、会社全体を揺るがすような大きな問題に発展してしまう・・・  
社会に出ると「まかり通る嘘はない」「嘘は自分の首を絞めるだけ」というのが嫌でも分かるようになります。

尚、これは面接時にもいえるので気を付けて下さいね。

自分を良く見せようとして、嘘をついてしまっている学生さんを多く見かけます。

「入部1年で部活を辞めようが・・・」「浪人だろうが・・・」「留年だろうが・・・」過去は過去、素直に問題があったことを認め、反省していれば、逆に轍を踏まないだろう・・・と前向きに受け入れられる。

でも嘘をつけば、過去云々ではなく、その人自体を一切信用できなくなってしまう。

簡単な話ですね。

私自身、語りつくせないほど、多くの、そして大きな失敗をしています。

その失敗に目を背けることなく、真摯に向き合ってきたからこそ今があると感じています。

今ではあの失敗があつて良かったと思えることほどです。

完璧な人間なんていません。

自慢できることではありませんが、駄目なところ、弱い部分の多さでは誰にも負けないと自負しています。

だから力を合わせて仕事する『会社』という組織が存在するのです。

自分に自信を持ち、「正直に」「本音で」臨んで下さい。

おのずと良い結果を生むと思います。

## ◎入社後に必ず守って欲しいお願い

プロジェクトに参画したら 5年 続ける(辞めない)

入社後に必ず守って欲しい お願いを1つ 伝えておきます。

[必ず守って欲しいお願い]

・プロジェクトに参画したら 5年 続ける(辞めない)

『3年以内離職率』『七五三問題』近年 大きな社会問題として取り上げられている問題です。

内容は、

「新入社員の3割が入社して3年以内に会社を辞めてしまう」

「中卒で7割、高卒で5割、大卒で3割が入社して3年以内に会社を辞めてしまう」というものです。

先ず、一般的な話として、

『3年以内離職率』『七五三問題』これが何故 社会問題になるのか? について説明させていただきます。

みなさんは、「内定をもらって 4月に入社したら研修があるのが当たり前」「4月からお給料を貰えるのが当たり前」と思っているかもしれませんが、

実は、世界的にみると 当たり前のことではありません。

これは日本独自の文化なのです。

「たとえ新卒であっても中途のポジションに対して応募するしかない。」

「社会人経験のない学生は、インターンで経験を積んで中途のポジションに対して応募するしかない。」

これが世界標準(グローバルスタンダード)なのです。

世界から見れば、「無料で研修してあげて お給料を支払って 育てるなんて信じられない」と驚かれるようなことなのです。

どの程度の費用がかかるかは、会社により異なりますが、

例えば、新社員本人にかかる人件費。

一般的には 給与の2倍から3倍かかると言われています。

つまり、新社員の給与が月20万で研修期間が半年間だとすると、新社員本人にかかる人件費だけで 240万円~360万円かかるということです。

実際には、新社員本人にかかる人件費だけでなく、「採用担当者」「教育担当者」「指導担当者」「現場担当者」「アドバイスする先輩社員」・・・etc

新社員に関わった人、新社員に関わった時間も全て人件費ですので、膨大な費用となります。

更に言えば、人件費はあくまで一部の費用ですので以外にかかる、

交通費、機材費、地代家賃、光熱費、給与処理費用、事務処理費用・・・etc を鑑みると更に膨大な費用となります。

凄い費用がかかりますよね。

これだけの費用と時間を投じて、ようやく一人前に成長し、これから 稼いで 今度は 会社に還元して貰おうと言う時に辞めてしまう・・・

みなさんが企業の人事部長だったらどう感じると思いますか?

また、実際問題は 目に見える費用の問題だけではないのです。

例えば、「機会損失」

企業が人を採用し、育てるということは その人に 何らかの仕事任せたいという計画があつて採用しているのです。

例えば、「3年後に海外市場を開拓したい、その担当者を採用して、今から育てよう」と採用するのです。

でも 3年後にその人が辞めてしまったらどうでしょう?

「3年後に海外市場に打って出れば 市場を独占できていた・・・」

「結局 新たに人を採用し、育てた結果 6年後になってしまった。 結果、競合他社に独占されてしまった・・・」

なんて問題も起きるのです。

若者の離職は 近年始まったことではありません。

多かれ 少なかれ 昔からありました。

では何故 近年 大きな社会問題として取り沙汰されているのか?

それは、これまで説明してきた通り、グローバル化は加速し、国内外の競合他社との生存競争は激化しており、「企業が生き残っていくこと」「勝ち残っていくこと」が容易な時代ではなくなった。

そのような時代に 日本企業だけが 時間と費用を膨大にかけ 人を育てる・・・  
更には、実質 そのうちの3割が 無駄になってしまう・・・

只でさえ 厳しい 生存競争の中、「人材育成（3年以内離職）」が日本企業の枷となってしまっている・・・  
結果、少なからず 日本企業の国際競争力を下げる要因の1つとなってしまっている・・・  
つまり、昔であれば 「仕方ない・・・」と「黙認できた問題（軽度の問題）」が「黙認できない問題（重度の問題）」になってきているということです。  
これが大きな社会問題として取り沙汰されている理由です。

さて、  
ここまでは一般的な話です  
ここからは 当社の話です。  
これまで説明してきた通り、組み込み系ソフトウェア開発は 大半が 5年、10年 継続することを前提として取引している長期プロジェクトであり、  
当社においていえば、全て 5年、10年と継続することを前提として取引している長期プロジェクトです。

組み込み系ソフトウェア開発は  
「一朝一夕に技術習得できない」  
「勉強だけでは育てられない（OJT じゃないと育てられない）（新規参入し難い）」  
「技術力が高い = 付加価値が高い = 市場価値が高い」  
といったメリットがある反面  
育てるのに 時間がかかる からと 近年 嫌煙する企業が多い  
特に 近年増えている派遣的な会社では  
「3年以内に3割近い 新人が辞める時代に 育てるのに時間がかかる仕事は 選ぶべきでない もっと育てるのが簡単な業務で 投資した費用を確実に回収すべき」  
「社内研修（勉強）だけで育てられない（OJT じゃないと育てられない）のは 手間 そもそもOJT で育てられる環境がない」  
と 保守運用業務や比較的習得しやすい高級言語を用いたアプリケーションソフトウェア開発業務を選ぶ傾向が強い

端的に言えば、今どき 新卒の新人を 組み込み系ソフトウェア開発で育てて行こうという会社は ほとんどないのです。

注目していただきたいポイントは、  
『これまで説明してきた通り、組み込み系ソフトウェア開発は 大半が 5年、10年 継続することを前提として取引している長期プロジェクトであり、  
当社においていえば、全て 5年、10年と継続することを前提として取引している長期プロジェクトです。』  
という点です。

昔から組み込み系ソフトウェア開発は、その専門性から熟練の組み込み系エンジニアでさえ、  
プロジェクトに参画して 最初の1、2年は マイナス（お客様からいただく費用と成果が見合わない お客様から見れば 3年 5年先を見据えた投資）  
プロジェクトに参画して 3年目から ようやく プラスマイナスゼロ（お客様からいただく費用と成果が合致し始める）  
プロジェクトに参画して 5年目から ようやく プラス（当初投資していただいた費用に対する恩返しができる）  
といわれています。

これが「組み込み系ソフトウェア開発は 大半が 5年、10年 継続することを前提として取引している長期プロジェクトであり」の主な要因の1つです。

では、そんな中で、  
プロジェクトに参画した 新入社員が 3年以内に会社を退職してしまったらどうなるでしょうか？

簡単な話ですね。  
お客様に多大な損失を与えることになります。  
これまで先輩社員が築き上げてきたお客様の信頼を一瞬で全て失うことになります。

もう少し具体的に話をすると  
3年以内離職率は 社会問題であり、お客様自身も自社で採用した新人が辞めてしまうなど同じ問題に直面しているのです。  
ですから、お客様の担当者も内心は 「仕方ないこと」という思いがあります。  
ただ、自社の新人が辞めてしまうことと 当社の新人が辞めてしまうことは 大きく違うのです。

それは、  
自社新人との契約＝雇用契約＝法人対個人の契約  
当社との契約＝業務委託契約＝法人対法人の契約  
の違いです。

端的に言えば、  
法人間契約で多大な損失が出た以上（不利益が生じた以上） お客様の担当者は 損害賠償など損失を取り戻す何らかの措置や抜本的再発防止策を検討し、  
役員へ報告及び承諾を得なければなりません。  
これが一般的な会社のルール（問題が起きた際の対応）です。  
「損害賠償など損失を取り戻す何らかの措置」「抜本的再発防止策」に 当社へのペナルティ（制裁措置）が盛り込まれることは 必然的なことです。  
他プロジェクトにも参画していますので 即時「取引停止処分」ということは 無いでしょうが、  
「アルウィン社からの新人受入を当面禁止する」という処分が下る可能性は極めて高いのです。

「取引停止処分」は大変なことだが、「アルウィン社からの新人受入を当面禁止する」くらい大したことないじゃないかと思うかもしれませんが。

しかし、当社にとって「新人受入禁止処分」は事実上 「取引停止処分」と同じなのです。  
思い返していただきたいのは『社内研修（勉強）だけで育てられない（OJT じゃないと育てられない）』という点です。  
組み込み系ソフトウェア開発は、その専門性から社内研修（勉強）だけでは育てられません。  
実際の開発業務で 様々な経験を積み重ねなければ 育たないのです。

ですから、当社では 入社後 社内研修(勉強)を経て、OJT(On-the-Job Training、オン・ザ・ジョブ・トレーニング)(業務現場における日常的経験の積み重ねによって就業スキルを向上させていくというもの)で育てています。

ただ このOJTで育てられる環境を確保することは容易ではないのです。

多くの派遣的な会社が「そもそもOJTで育てられる環境がない」と組み込み系ソフトウェアエンジニア育成を断念するのは この為です。

バブル崩壊以前は、「お金はいらない(無償でいい)、うちの先輩社員が面倒見るから プロジェクトに新人を参画させて欲しい」と伝えれば多くの企業が容認してくれました。

しかし、近年は

「お金はいらない(無償でいい)、うちの先輩社員が面倒見るからといっても 実際 新人を入れれば、他のメンバーに負荷がかかるなど目に見えない費用が出る」「セキュリティの問題上、プロジェクトに関わる機密情報の開示は最小限に止めなければならない。

については、OJTで育てることを目的としてメンバー追加するといったことは容認できない」

などOJTで育てられる環境を確保することは容易ではないのです

また OJTで育てることを容認してくれた お客様も

「お金はいらない(無償でいい)、うちの先輩社員が面倒見るからといっても 実際 新人を入れれば、他のメンバーに負荷がかかるなど目に見えない費用が出る」セキュリティの問題上、プロジェクトに関わる機密情報の開示は最小限に止めなければならない。

については、OJTで育てることを目的としてメンバー追加するといったことは容認できない」

といった問題がない訳ではありません。

同問題を承知の上で、

それでも

「アルウィン社は これまで実績を残している会社」

「アルウィン社は 信頼できる会社」

「アルウィン社とは 長期的に深い付き合いがしたい」

「当面は マイナスになるが アルウィン社の新人が育てば 5年10年先には 当社にとってもプラスになる・・・一緒に育てて行こう」

とOJTで育てることを容認してくれているのです。

当社は 大手メーカーから中小企業まで 大小含めると 約280社の取引先がありますが、

しかし、実際に、OJTで育てることを容認してくれる取引先は 10社もありません。

さて、

当社にとって「新人受入禁止処分」は事実上 「取引停止処分」と同じというのはどうということなのか？

ビジョンでも説明した通り、当社は 今 組織拡大を最優先取組課題として 採用を行っています。

幾ら採用しても育てられないのであれば 駄目ですよ

ですから OJTで育てられる環境の確保も最重要取組課題であり

「OJTで育てることを容認してくれる取引先」＝「最重要顧客」

強いて言えば、

「OJTで育てることを容認してもらえない取引先」＝「取引できない取引先」となるのです。

つまり、

OJTで育てることを容認してくれる最重要顧客から「新人受入禁止処分」を受けると言うことは

事実上 「取引停止処分と同じ」「最重要顧客を失うのと同じ」ということなのです。

「中途採用市場に流れる人材は 自責で物事を考えられず 他責で物事を考え、会社を出てしまった人が多い。については 同じことを繰り返す可能性が高い・・・」

「組織は“人”・・・

本当に強い会社を作りたいのであれば・・・

20年、30年先のことを考えるのであれば・・・

育てる手間も、時間もお金も膨大にかかるが 擦れてない 新卒を採用し、1から育てよう！」

このような想いで 6年前から新卒採用に取り組んできました。

「正直、大変だけど 上手く行っているな・・・」

「3年以内離職率なんて うちの会社には全く関係ない話・・・」

「終身雇用を掲げ 賛同する人だけを採用している うちの会社には 全く関係のない話・・・」

恥ずかしながら これまでは このように考えていました。

しかし、当社でも ついに 3年以内離職者が発生してしまい、会社を揺るがす大きなトラブルとなってしまいました。

今は、「あまりにも考えが甘かった・・・」「あまりにも脇が甘かった・・・」と猛省しています。

「終身雇用を賛同し、終身雇用を望むと入社したのだから辞めるな！」とは言いません。

もちろん「退職させない」なんてこともありません。

私自身 転職した経験もありますし、

自分自身の経験から若い内は 自分の人生や将来に対し 様々な不安や 悩み 迷うことがあって当然だと思っていますし、

自分自身 若い内は 他責(周りが悪い、会社が悪い、上司が悪い、環境が悪い)で 物事を捉え、

宝さがしをするような感覚で 「どこかに自分に合った会社があるのではないか?」「どこかに自分の天職があるのではないか?」

なんてことを常に考えていましたので。

今となれば

「仕事が上手く行かなかったのも」

「会社が楽しくなかったのも」

「周りの人間と上手く付き合えなかったのも」

全て自責(自分自身の問題)だった・・・

他責(周囲や会社、上司、環境の問題)なんかじゃなかった・・・

自分が変わらなければ 環境を変えても何も変わらない・・・

自分が変わらなければ また同じことの繰り返し・・・  
「楽な道」「険しい道」「楽しい道」「つまらない道」「気の合う人が沢山いる道」「気の合わない人が沢山いる道」がある訳じゃない・・・  
自分次第で「楽な道」にも「険しい道」にもなる・・・  
自分次第で「楽しい道」にも「つまらない道」にもなる・・・  
自分次第で「気の合う人が沢山いる道」にも「気の合わない人が沢山いる道」にもなる・・・  
他責で出来事を済ませてしまうと 全ての壁から逃げることになる・・・  
他責で出来事を済ませてしまうと 自分の成長を止めることになる・・・  
他責で出来事を済ませてしまうと 自分の首を自分で絞めることになる・・・  
このような原理原則に気が付いたのは 社会人になって何年も経ってからです。

ただ、1つ お願いしたいのは、  
残った 同僚 育ててもらった先輩社員 後輩 一生懸命 頑張っている社員 そして その家族の生活を脅かすことにならないよう 退職して欲しい  
端的に言えば、退職時期を考えて欲しいということです

もう少し具体的に言えば、  
「退職するならば、入社してOJTでプロジェクトに参画する前（社内研修中）にして欲しい」  
「プロジェクトに参画した後なら、参画から5年後以降にして欲しい」ということです。

参画から5年後以降であれば  
お客様も当社に対し 制裁措置（ペナルティ）をかさなくて済みます。  
つまり 残った 同僚 育ててもらった先輩社員 後輩 一生懸命 頑張っている社員 そして その家族の生活を脅かさずに済むということですよ。

また、もし退職を決意したら早く教えて欲しいです。  
それは 全て 5年、10年と継続することを前提として取引している長期プロジェクトですが、  
「景気の悪化」「お客様の業績の悪化」等で 時折 急遽 プロジェクトの予算が縮小され 開発メンバーの人員削減を行うことがあるからです。  
そのようなことがあれば 最優先で参画プロジェクトから引き上げますので、参画から5年経つのを待たずしてプロジェクトから引き上げることができます。  
もちろん、お客様 都合による引き上げなので お客様が当社に対し 制裁措置（ペナルティ）をかすようなことはなく、円満に引き上げることができます。

退職時期については あくまで お願いです  
「強制」「強要」すべきものではないと思っていますし、コンプライアンス（法令[憲法、労働基準法・・・etc]順守）上、そのようなことはできません。

ですから みなさんの「モラル」「倫理観」「道徳心」に訴えて お願いするしかないと思っています。

「立つ鳥跡を濁さず」  
「恩を仇で返さない」  
「筋を通す」  
の精神で 必ず守っていただけますよう 切にお願い申し上げます。

最後に、  
誤解が無いよう1つ補足しておきます。

私は、  
『3年以内離職率』『七五三問題』が社会問題になる時代だから新人が辞めても致し方ない・・・  
最近の若者は根性がない・・・  
最近の若者は我慢ができない・・・  
これだからゆとり世代は駄目・・・  
とは思っていません。

新人のみならず、人が退職してしまうということは、  
大なり小なり 私自身に問題があるから・・・  
大なり小なり 会社に問題があるから・・・  
と思っています。

ですから、3年以内離職者を発生させてしまい 会社を揺るがす大きなトラブルを起こしてしまったことについて  
私自身 真摯に反省し、どうしたら 二度とこのようなトラブルを起こさずに済むか再発防止策を考え、  
その策の1つとして、「会社説明会の場で伝えよう・・・」とこのような話をさせていただいたという経緯です。

また会社全体としても この問題を深く受け止め、全社員で再発防止策を話し合い、  
「組織変更」「社内イベント強化」「新入社員向けウィークリーマンションの変更」など考え付く限りの策を講じています。

ただ、講じている再発防止策は、完璧ではないと思っています。  
強いて言えば、完璧な再発防止策は、無いと思っています。  
それは、  
「時代が変われば」「会社も変わる」「会社は日々変わるもの」  
「時代が変われば」「再発防止策も変わる」「再発防止策も日々変わるもの」  
と考えているからです。

うちの会社の「社名」「企業理念」「社訓」「就業規則」「賞金規定」「給与体系」・・・etc  
これらは、全て全社員で話し合って決めたものです。  
また 何か問題が起きる度に、全社員で話し合い その内容を変更してきました。  
つまり、「変えられないものは無い」ということです。

ですから、  
「こういう問題がある！」と気兼ねなく言って下さい。

「一朝一夕に全て即時解消できる！」なんてことは 嘘になってしまうので約束できませんが、  
「改善できない問題はない」  
「一朝一夕に解消できない問題も、少しずつ改善して行くことはできる」これなら確約できます。  
ついては、  
「こういう問題があるから辞める・・・」といった解決方法ではなく、  
「問題を解決するにはどうしたら良いか一緒に考え、より良い会社を一緒に作って行こう！」といった解決方法を選択して欲しいと願っています。

代表取締役 長谷川 靖