



慶應義塾大学ビジネス・スクール

株式会社 三木

株式会社三木は香川県高松市に所在する酒類小売店で、業務用の酒類販売を中心に急成長を遂げ、昭和56年度の売上高は10億円を越え、四国全域で首位を争っていた。同社は昭和57年の初夏には、本社を市の郊外に移転して、わが国では前例のない100坪の大型店舗をそこに構える計画であった。事業の拡大につれて、同社の従業員は20名を超え、組織のあり方、従業員の労務管理や人材育成にも再検討を迫られていた。

会社の沿革と現状

三木酒店の沿革は、現社長佐藤功氏の母方の祖父が営んだ造り醤油屋に始まる。祖父は、いろいろな事業に手を出したが結局失敗して酒店を一軒現在地に残した。その店は祖父のあと、功氏の叔父が短期間経営を引き受け、叔父の出征後は功氏の母親があとをつぎ、戦後は、職業軍人で公職追放の身となった父と母が同店を経営していた。

佐藤功氏は昭和29年に早稲田大学商学部に入學した。本人は文学部を志望していたが、両親の反対で商学部に進学した。当時65才だった父親は病弱で、功氏は大学に1年通学したあと、両親の意向を容れ、大学を休学して家業についた。父親の健康が回復すれば1年後に復学するつもりであったが、父が高齢であることを考えて、功氏は1年後に退学を決意し、家業に専念することになった。

「私は兄と姉の3人兄弟ですが、商売の後継ぎに乗り気ではありませんでした。ただ小さい時からよく店に来て手伝ったりしていましたので、ひそかに見込まれていたようです。家業を引受けてからは、仕事がとくに苦痛ということはありませんでしたが、一体どうやって商売するのもわかりませんでしたので、『商業界』のセミナーなどに出て勉強したものです。昭和31年に退学届を出して“商人としてやっていこう”と決心しましたが、その時、“どうせやるなら、高松で一番になってやろう”と心に決めました。大学に行っている友達に対する意地みみたいなものもありました」と佐藤社長は当時を回顧している。

21才で家業を継いだ当時、三木酒店は月商60万円程のごくふつうの酒屋であった。「30才までは何もわからずにただガムシャラに走りまわりました。休みも元旦だけでした。し

このケースは、中小企業振興事業団の支援と匿名企業の好意ある協力の下に、慶應義塾大学ビジネス・スクール教授石田英夫が、クラス討議の資料として作成したものであり、経営管理上の適切または不適切な処理を例示するものではない。尚、本ケースの作成にあたっては、中小企業大学の久保豊行氏より多大なる協力を得た。

かし30才になって、「いつまでもこんな調子ではいけない、目標を定めて計画的にやらなくてはならない、40才までにいろいろ商売をやりたい、そして50才は決算期だ」と考えるようになりました。振り返ると10年毎に成長の節目があったように思います」と佐藤氏は語った。

昭和40年頃、佐藤氏はそれまでの一般家庭向けの酒類販売から、業務用酒類販売の市場に参入することを決めた。一般家庭用のみでは、年間成長率も4~5%が限度で、10%の成長はとても無理だと判断された。昭和40年代の経済の高度成長を背景に、三木商店は業務用市場で急成長を遂げ、昭和44年には念願の年商1億円を達成した。この間、昭和42年には店舗を全面改装し、47年には3階建てのビルを新築して、現社屋となった。47年当時の三木商店の年商2億円は、10年後の56年には5倍の10億円となり、現店舗は非常に手ぜまとなっていた。(昭和46年から56年に至る売上高の推移は巻末の附表1、56年の財務諸表は附表2に示してある。)

三木酒店の売上高の9割強を業務用が占め、一般家庭用は1割を割っていた。高松市内中心地の業務用酒類市場における三木商店のシェアは2割程度と推定されていた。三木と同じく業務用主力の同業者が10店、業務用と一般家庭用両方の酒店が10店あり、その20軒で高松中心地の市場の7~8割をおさえているとみられた。スナック、レストラン、料理店など三木酒店が毎日注文をとり、配達している顧客が約300軒あり、喫茶店など酒類購入が副次的な店が約100軒、あわせて400軒が三木の業務用の顧客であった。業務用の顧客は一般家庭にくらべて、取引量のはるかに大きい、価格はより低く、かつ回収のリスクを伴っていた。

多角化と新店舗計画

佐藤社長は昭和48年に不動産業への進出をはかった。バイパス計画による所有地の補償金をもとで、市心の映画館の跡地を買収して、飲食店をテナントとする賃貸ビルを建設した。佐藤氏のみるところでは、酒類販売は価格も粗利益も安定しており、景気・不景気の影響を余りうけにくい商売と言えるが、労働集約的で、収益性がそれほど高くない。そこで多角化投資の対象として、酒屋と補完的な業種で、かつ顧客と競合しないもの的にをしぼり、結局貸ビル、しかも飲食店のみをテナントとする飲食ビルを選択したのであった。当時高松市内には飲食専門ビルは存在しなかったが、東京や大阪では酒屋が飲食ビルを営んでいる例があった。昭和48年11月にオープンした飲食ビル「カルチャータン」は飲食店6店をテナントとしていたが、やがてそのビルの周辺は飲食店の立地として高松市内の一等地とされるようになった。

その後、佐藤社長は昭和51年8月に、飲食店22店をテナントとするビル「エルパセオ」をオープンし、更に55年6月には同じく5店をテナントとする「古馬場ビル」を建設し

た。いずれの飲食ビルもオープン時には、すべてテナントが入居済みであって、これらはみな三木の顧客となった。エルパセオは三木の直営であるが、他の二つのビルは別会社グリーン住宅とアクシス不動産の所有であった。飲食ビルの管理はすべて不動産管理会社に委託し、家賃の3乃至5%の手数料を支払っていた。

昭和47年に新築された現本社ビルは3階建て、1階に20坪の店舗、10坪の事務所、倉庫と車庫、2階に倉庫と事務所、3階に社長宅がある総建坪145坪の建物であった。過去10年間の業容の拡大につれ、社屋は非常に手狭となり、階段も1人がようやく通れるだけの余地を残して商品などが積み上げられていた。また従業員のくつろぎの場所や集会のスペースもない状態であり、朝礼もせまい事務室の机の間に十数人が入りこんで行われていた。

昭和57年の初夏には、現在の社屋から約2~3km郊外寄りのバイパス沿いで、市心から車で約5分のところに、新社屋を建て、移転することになっていた。バイパスに面した300坪の土地に100坪の店舗をつくり、車20台をおける駐車場を設置する。4mの道路をはさんで450坪の土地(借地で、近く購入予定)があり、そこに70坪の事務所と130坪の倉庫をつくる計画であった。新しい店舗は郊外にあるから、店の客は100%車でくる客と推定された。現在の店舗は20坪で新店舗は5倍の規模となり、そのスペースをうめる品揃えが可能か疑問視する人もいた。酒類販売業界の関係者はおしなべて、小売店舗は50坪が限度だとして100坪案の採算性を危惧していた。

現店舗での小売は年商3,000万円であったが、佐藤社長は新店舗の売上を1億円と見込めば、粗利益2,000万円、金利負担800万円として7~8年でペイすると見ていた。佐藤社長は1億5,000万円の売上げを達成したいものだと考えていた。この新設する大型店舗への移転に伴う商品構成をどうするかについては、佐藤社長と夫人の欣子専務との間で種々検討が重ねられたが、容易に決定しなかった。ひとつの案は酒類のみならずいろいろな商品を取りそろえるコンビニエンスストア化であり、もうひとつの案は「お酒のデパート」にするという案であった。しかしながら、結局後者の「酒のデパート的専門店化」の案が選択された。そこに至る過程ではマーケティングのコンサルタント会社による調査も行われたが、佐藤社長の結論は、酒なら決してよそに負けないが、他の商品では勝てるだけのノウハウがないという判断からきていた。酒類をいかにして買回り品的なものにするか、他の酒屋との差別化をどうするかが現在の検討課題であった。

大型の酒店の例としては東京の蒲田と大阪の枚方の例が知られていたが、三木の新店舗よりも規模はかなり小さかった。それゆえ、欣子夫人は話にきくアメリカの大都市郊外の酒類専門スーパーを視察するために近く訪米する計画をたてていた。三木の売上げの9割を占める業務店用の販売は上記の店頭の小売と直接関係ないが、現在の社屋が手狭なために商品倉庫が3ヶ所に分散しており、配送のロスが大きかった。倉庫の集中によって配送ロスを大幅に削減することができると考えられた。また新しい店のショールームとしての

機能、それによる三木酒店全体のPRと企業イメージの向上が期待されていた。こうしたことを考慮すると、「お酒のデパート」が仮に当面ペイしなくても、新店舗計画の実施の価値はあると佐藤社長は考えていた。

経営理念

5

三木の社是は「信頼される品格、誠実なる営業、愛と和の環境」であり、三木の「座右銘」は下記の四項目で、社員は毎朝の朝礼でこれを朗唱していた。^{注)}

- お客様に喜びを。
- 会社に利益を。
- メーカー、問屋に感謝を。
- 社員に幸せを。

10

佐藤社長は三木の経営理念について次のように語った。

15

「我が社の顧客、業務店さんとわれわれの利害関係は全く同じです。顧客の業績が良くなれば我が社の業績も良くなり、悪くなれば我々も悪くなります。社員にもお客様との関係について3つのことを忘れるなとたえず言っています。第一に人間関係をよくしなければなりません。ツーカーという関係、お客様に三木のあの男にまかせておけば大丈夫というふうに思われなければなりません。第二に、価格・取引条件を適正にすることです。第三は、お客様の相談にのる、コンサルタントの役目を果たすということです。この3つのバランスがとれており、正三角形になるようにすることが、永いおつきあいをしていくためには必要なのです。」

20

三木酒店が毎月集金をしている業務店の9割方を佐藤社長自ら集金にあたっており、その数は200にのぼっていた。集金業務を通じた顧客との接触が大切なのであり、またその時に得られる情報は貴重であった。店の経営者が支払いをする時の様子でその店の経営状態がわかると佐藤氏は語った。佐藤社長が集金にゆくのを待っていて相談をもちかける店の経営者も少なかった。「集金に行けば月に一度は業務店の経営者に会うことができます。その折の一言、二言がよい人間関係を保つ上で非常に大事なのです。集金を能率の観点でわりきるならば社員の方がクールにできます。私が行くと情がからむというマイナスもあります。しかし、売上げ規模が大きくなっても、昔ながらの“前垂れ商売”を守りたいのです」と佐藤社長は語った。集金を中心とした顧客管理は三木の売上げや取引上のリスクに深いかわりあいをもっているため、社長が自ら担当しているのであった。業務

25

30

注) 附表3.「就業規則」(抜粋)を参照。

店がもちかけてくる経理・税務問題や法律問題の相談には、三木の会計監査を担当している公認会計士の東氏と顧問弁護士の吉田氏の助言を得られるよう便宜をはかっていた。

三木酒店は「三木会」という飲食店サービス業の経営研究会を組織していた。取引のある業務店はすべて会員資格をもっていた。三木会は年1回、東京、京都、博多など先進地域の視察旅行を企画しており、60～70名の参加者があった。三木は経費の半額ほどを負担していた。また三木会は飲食店経営者向けの経営研究会を開催していた。昭和56年の夏には「低成長時代の販売促進」というテーマで、専門家の講演とパネル討論を開催し、130人ほどの参加者があった。こうした研究会は三木会会員は無料であった。

顧客へのコンサルティングのあっせんや三木会の活動は同業の他の酒店では行っていない三木独自の活動であり、業務店用の販売促進に貢献していると思うと佐藤社長は語った。三木は安売りをやらないために粗利益率が同業平均より3～4%高い19%ほどであった。三木は「価格をきちんとするかわりに、あの店とつきあっていると得だ」と思わせるようにしたいと佐藤社長は考えていた。

三木の就業規則の「経営理念」の第1項には「会社と社員は表裏一体であり、相互信頼の上に偉大な三木事業体を建設し、併せて社員の私生活の向上を期す」と記されていた。

「社長と専務(社長夫人)二人だけでやれることは知れています。皆と協力してやってく他ありません。座右銘の一番最後に“社員に幸せを”とありますが、本音を言うと、これを一番先にしたい気持なのです。浪花節的なものと功利的なものの接点をいかに見出すかが肝心なところです。従業員は報酬面では不満がないはずですが、社員に将来にわたる不安を絶対にもたせないようにしたい、三木を安心して働けるようにしたい、そのために退職金・退職年金の制度も設けています。近年、私が不動産賃貸業に進出した理由のひとつもここにありますが」と佐藤社長は語った。

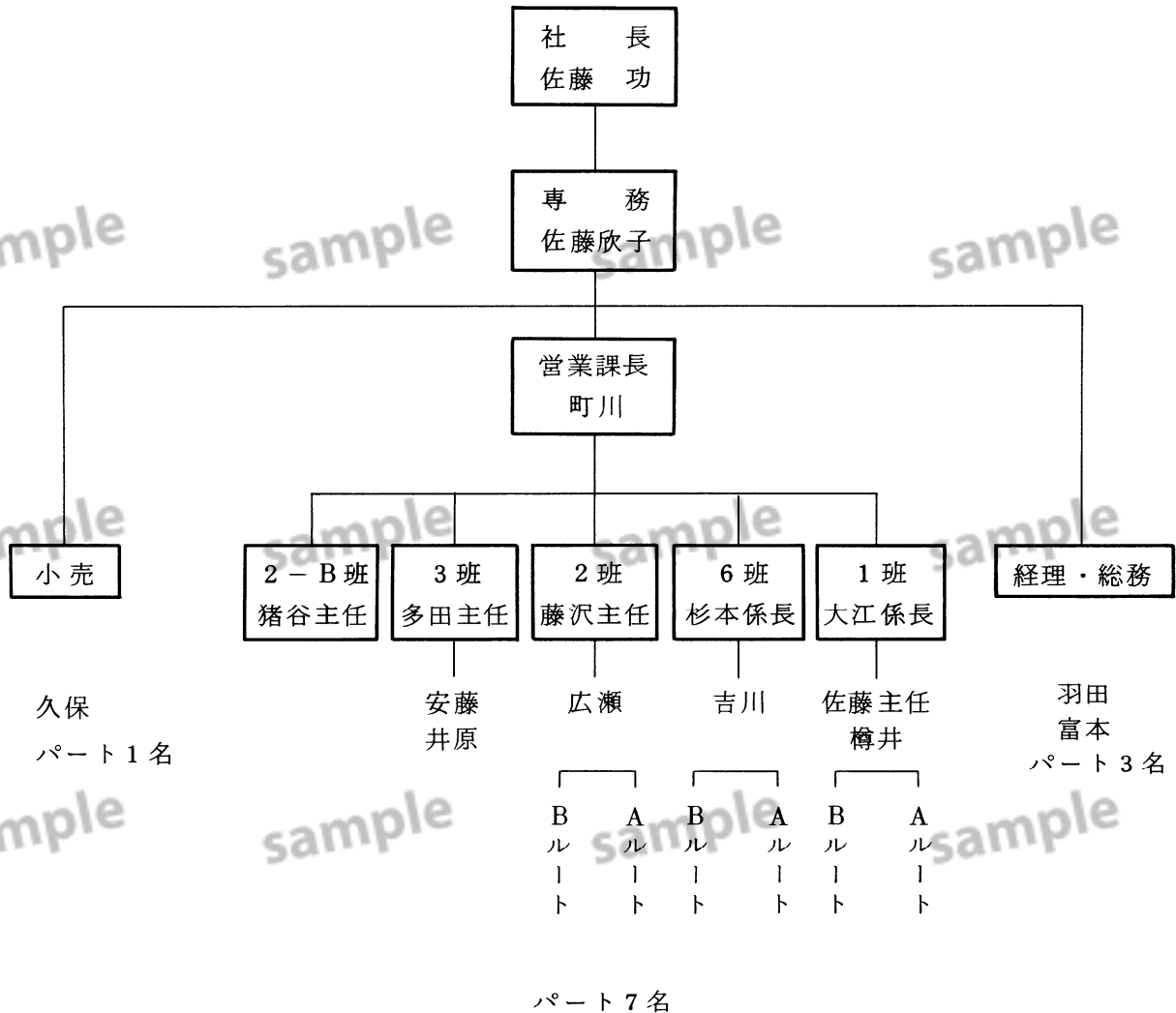
組織と従業員

昭和57年1月末現在、三木酒店は社長の佐藤功氏、専務である欣子夫人の下に、15名の常勤従業員(男子12名、女子3名)、3名の女子パート従業員(但し長期勤続者)が働いており、他に小売の女子パート1名、夜間の配達に男子パート・アルバイトが7名であった。

三木の組織図を描くと表1のようになる。社長と専務は経営全般をみていたが、社長は営業と財務・経理及び仕入、専務は小売と総務を主にみていた。経理・総務の事務所と小売の店はパートを含む7名の女子が働いており、両部門には管理監督者は居らず、専務の直接監督下にあった。営業部門は営業課長の町川氏の下に係長2名、主任3名の監督者がおり、その下に6名の常勤従業員と7名のパートがおり、すべて男子であった。(従業員

の年齢、勤続、地位、学歴などは附表4に示してある。)

第1. 会社の組織図



注) インタビューによりケースライターが作製した。

佐藤社長は、三木の発展の過程で、業務店市場への参入、不動産業への多角化など経営戦略を自ら決定してきた。現在も“あすのマネジメント” 即ち経営の計画は社長が一人に担っていた。佐藤社長は現在新社屋への移転計画とそれに伴う戦略の展開に没頭していたが、それだけではなく、通常の営業と財務の計画、新たな市場開拓、顧客関係の維持・強化、そのための集金業務、メーカーや卸売業者相手の仕入の決定と関係の維持、更に三木会や同業団体の役員など広汎な業務をとりしきり、多忙をきわめていた。

佐藤氏は1日のスケジュールを用例毎に書き込んだたんざく型のメモの束を常時1月分

もっていた。毎朝10分から1時間くらいかけてその日の行動計画を整理検討し、個々の案件を実行解決すると1枚のたんざくを捨て、その日に済ませなかったものは、翌日分にさしかえていた。多いときには1日の行動予定が数十枚にのぼることがあったが、ケースライターが面会した日にはその数は15枚であった。佐藤社長は仕事の段取りをきちんとすること、そして仕事を終えたらきちんと報告するよう社員に強く求めていた。それをたしかに行うための方法として、佐藤氏は自分のたんざく式カードの利用を社員にもすすめていた。

新規開拓や顧客関係の問題については、社長は専務と営業課長を相談相手として、また各ルートの担当者からの情報をききながら、営業政策上の決定を下していた。経営の大きな戦略的決定にさいしては、数値的な計画については公認会計士の東氏、法的な問題がからむ案件については顧問弁護士の吉田氏、更にメインバンクの支店長などに相談をもちかけ、アドバイスを得ていた。

専務を勤める欣子夫人は直接担当の仕事（家庭用小売と総務関係）以外にも、宣伝やセールス・プロモーション、従業員の採用、しつけと訓練、評価と給与の決定などの仕事に力を入れており、時には支払の滞った顧客の売掛金の回収に直接関与していた。欣子専務は自分の仕事と社員の管理について次のように語った。

「私は公務員の家庭に育ちましたので、結婚するまでは商売のことは何も知りませんでした。社長に言われるとおりにやってきましたので、自分の守備範囲以外のことはわかりません……。最近ではどのレベルの家庭でも小さい時から勉強が優先で、家庭のしつけができていけませんので、常識的な礼儀作法に欠ける人が多くなっています。それをいつもきびしく言いますので、うるさいな、という反応もあるでしょう……。若い人は良い身なりをして、よい車に乗りたいという一心で、夏の暑さや雨風の中の配送の仕事を嫌います。忍耐力がありません。困難をのりこえて自分を成長させていこうという気持ちが欠けているように思います。」

佐藤社長は女性のビジネスにおける役割として、店のディスプレイやマーチャンダイジングの感覚を高く評価しており、小売販売面で女性は成功すると信じていた。その面では女性の直感的判断は、たとえ理論的思考や長期的な視野にたっていないとしても、“あたる”場合が多いと思われた。夫人が三木酒店の専務としてナンバー2の地位にあることについて、佐藤社長は次のように語った。

「メリットは私からみて一番安心できる人間であること、デメリットは、同じことの裏返しですが、そのことによって従業員のナンバー2が育ちにくいことです。今はそのデメリットに目をつむっているわけですが、なるべく早く専務を現場から引揚げ、課長以下にさせていきたいと思えます。」

佐藤社長からみた専務は、性格的に“挑戦するタイプ”であり、社長がブレーキをかける役にまわることが多かった。一般に女性経営者の長所として“フィージングの素晴らし

さ”があげられるが、反面、短所として、“平常心を失いがちなこと”があると佐藤社長は述べた。

三木酒店のライン業務である営業の仕事は、毎日午前と午後、班毎に担当ルートの30軒乃至50～60軒の業務店を車で巡回し、注文に応じて酒類を納入し、空びんを回収した。午前中は未だ飲食店は閉まっているが、三木で鍵を預っている店が200軒あるので鍵をあけて納品し、空びんを回収する。午後は鍵を預っていない店への納品と追加的な注文に応じるためにまわる。三木では配送車に対する無線連絡によって敏速な納品ができるようにしていた。配送は通常2名のチームでおこなうが、重いビールびんなどをもってビルの二階、三階にも昇り、空びんを車にもち返るといった相当力の要る仕事であった。顧客の新規開拓、集金、クレームの処理などはほとんど社長が行っており、社員は常規的な仕事に従事していた。

三木では毎朝、8時半から朝礼を行っていた。その場で社長が今月の営業方針、売上目標、営業上の留意事項などを社員に伝達し、社員はその日の自己の活動スケジュールを述べ、全員で「三木座右銘」を朗唱した。朝礼の司会は係長・主任たちが輪番で担当する「月当番」が行っていた。月当番にあたったものは自分の班だけでなく、営業全体の段取りを計画し、注文をうけ、翌日の発送のために在庫の管理も担当した。月当番は営業課長の仕事を補佐、代行するわけで、主任クラスにマネージャーとしての教育機会を与えるねらいがあった。

労 務 管 理

佐藤功社長は従業員の労務管理について次のように述べた。

「これまで一番苦労したのは社員を確保し、定着させ、育成していくという仕事です。これからもずっとそうでしょう。我が社は営業が先行し、組織や人事がおくれていると思います。現状では社員がくつろぐ施設や彼らを教育する場所もないといった状態です。新しい店に移ったら少しは企業らしいことができるようになるでしょう。」

採 用 と 定 着

三木商店の在籍従業員は比較的勤続の長いものが多く、勤続5年以上が半数を超えていた(附表4参照)。従業員が5名程度という小規模の段階では、三木は人手の確保に苦労したけれども、従業員が10名を超えるようになってからは、人手の量的な確保に余り苦労することはなくなった。採用は主に職業安定所を通ずる、いわゆる中途採用が多かった。職業安定所に求人票をだすと十数人の応募者があり、社長、専務、課長が面接して、意見の一致した者を採用した。

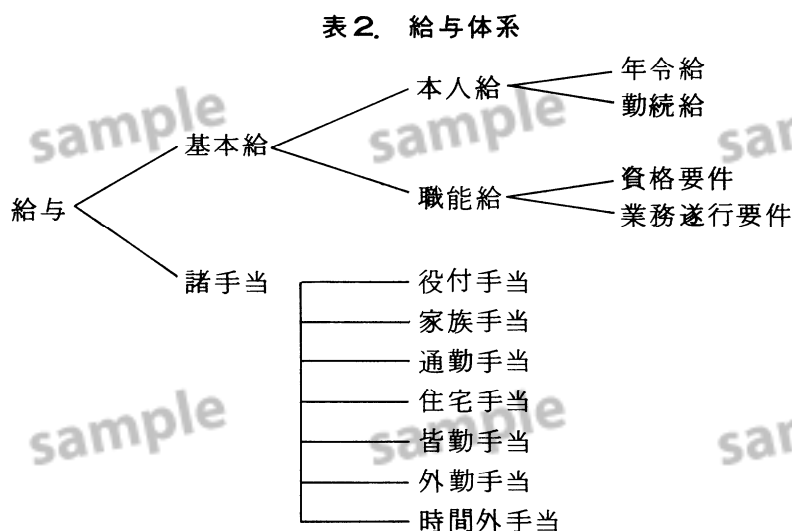
新卒の採用が少ない理由について専務はつぎのように説明した。「若い新卒者は甘い期待を抱く人が多いが、現実はそれほど甘くない。希望と現実のギャップで初職を短期間でやめる者が少くないが、その間につらいことも経験するから、或る程度の常識も身につくので、既経験者の方がスムーズに仕事になじめる。新卒者は一応の仕事を仕込むまでに時間がかかり、やっと仕事を覚えたと思うとやめていくものが多い。」

三木では3カ月の見習い期間を設けていたが、その間に「仕事があわない」とやめていくものが少からずあり、1年以内に採用者の半数くらいが退職した。退職の理由は、職業への非現実的な期待と忍耐の欠如、配送の仕事のきつさと商店街をビールビンをかついで歩く「かっこうのわるさ」にあると見られていた。

佐藤社長は「本当は新卒を採用して基礎から仕込むのが一番」と考えていた。これまでは新卒者を惹きつけるような環境条件も欠けていたが、新社屋に移転した時には、新卒定期採用も或る程度可能になるであろうから、徐々に切りかえて行きたいと考えていた。

給与と評価

三木の従業員の給与は同業水準からみてかなり高いといわれていた。給与体系は表2のようになっていた。



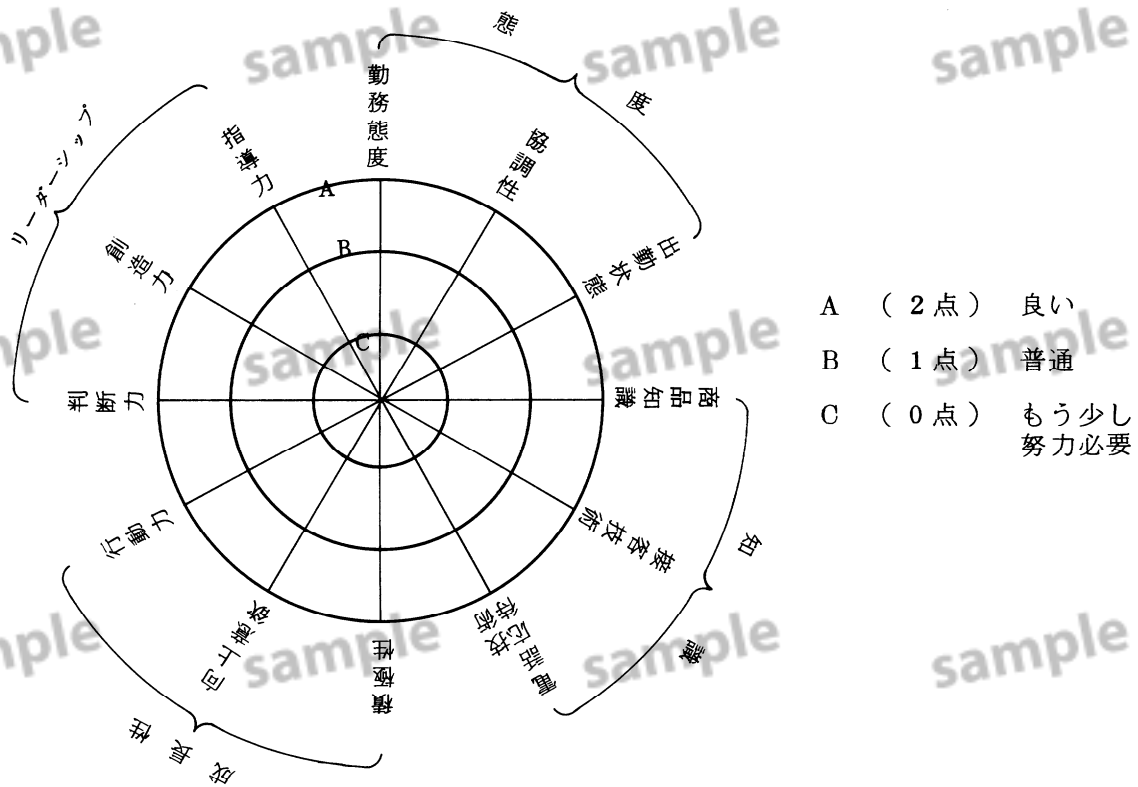
社員の給与額、ボーナス支給額は附表4に示してある。

基本給は本人給と職能給からなっており、本人給は年齢と勤続により決められ、昇給は4月であった。職能給は資格要件と業務遂行要件に照らして本人の自己評価を提出させ、本人と社長の間で話し合いを行って評価を決め、それに単価を掛けて決定された。職能給の改訂は10月に行われた。職能給の決定要因としての資格要件は、態度、成長性、知識、リーダーシップの各項目からなり、各項目は下記の表に示す諸要素から構成されており、

社員は各要素について、「良い」を2点、「普通」を1点、「もう少し努力が必要」を0点とする自己評点を記入して申告した。本人の評価と社長の評価の間にはそれほど大きくいちはなかったが、女子の自己評価が控え目であるのに対し、男子は「ここまでやりたい」という自分の目標を書く傾向があった(表3参照)。

表3. 資格要件

態度	{ 勤務態度 協調性 出勤状態	知識	{ 商品知識 接客技術 電話応待技術
成長性	{ 積極性 向上意欲 行動力	リーダーシップ	{ 判断力 創造力 指導力



業務遂行要件は主任、営業、事務、店頭販売の4つの職務別に9乃至10項目規定されており、それぞれについて自己評定が行われた。職能給の決定額に占める「資格要件」の評定によるウェイトと「業務遂行要件」の評定によるウェイトは、一般社員については50対

50であったが、主任になると業務遂行要件のほうが大きかった。

主任の業務遂行要件はつぎのようになっていた（その他の職務の業務遂行要件は附表5に掲げる）。

1. 新規開拓ができる。
2. リーダーとして後輩を指導・育成できる。
3. 商品の知識や価格を完全におぼえ、お客様に説明できる。
4. 集金がスムーズに確実にできる。
5. 電話の応対が感じよくでき、話をすすめることができる。
6. 販売促進の企画を考え、売込みが出来、販売成績を上げることができる。
7. お得意先の名前、場所、顔をおぼえ、コミュニケーションがはかれる。
8. 鍵を預っているお得意先の管理が完全にでき、品不足等のクレームがこない。
9. 苦情処理ができる。
10. 仕入、配送計画、集金手配、販売促進、事務処理等、週番リーダーとしての役目が確実に果たせる。

三木では全社的な売上目標はあったが、個人やチームのノルマはなかった。その理由は、業務店は店による売上高のばらつきが大きく、また店の栄枯盛衰がはげしい。更にルートの分担をしばしばかえているため、本人の努力が直ちに売上げに結びつくとは限らないためであった。それゆえ、上記のような自己申告による職能給決定方式をとっていた。過去10年間とってきたこの方式は、従業員の労働意欲と業績の向上に役立ったと経営者はみ

ていた。しかし近年、運用のマンネリ化が感じられ、社長と専務は新たな制度を模索・検討していた。

諸手当の額は次のようになっていた。

役付手当：課長 10,000 円、係長 7,000 円、主任 5,000 円

家族手当：妻 3,000 円、子供 1,000 円

住宅手当：独身 4,000 円、妻帯 6,000 円

皆勤手当：社員 2,000 円、パート 1,000 円

外勤手当：1,500 円

ボーナスは夏季手当、年末賞与がそれぞれ基本給の2ヵ月分程度支給されており、各人の支給額は社長と専務が決めていた。その他に決算の結果をみでの「成果配分」が12月20日に支給された（ボーナス額は附表4を参照）。

三木酒店には退職金制度及び退職年金制度があった。附表6に退職金支給率表、附表7に停年退職年金支給月額表を示してある。

労働時間と休暇

三木の就業時間は朝8時半から夕方5時30分までとなっていたが、全員が8時までには出勤して、8時半の朝礼前に配送用の荷積みをおえる慣行になっていた。三木の終業時間は夜8時となっており、5時から8時までの配送のために5名～10名の学生アルバイトが働いていた。社員の残業も恒常的に行われており、月40～50時間にのぼっていた。

全員が休む休暇として、大晦日の午後から正月3日までと盆の3日間があった。有給休暇は病気の時以外ほとんどとらないという習慣が存在していた。社員として「こちらから休暇をとりたいとは言えない」雰囲気であった。比較的暇な1月、2月に代休をとるように指導していたが、未消化分は年末に「特別賞与」により補償していた。佐藤社長は「休みをとりたいという気持は人間として当然の要求としてあると思うが、お客様が常時営業しているのなかなか休暇をとれないのが現状です」と述べている。

コミュニケーション

三木には経営者と従業員が年1回全員集まる「社員総会」の制度があった。社員総会は12月第1週の日曜日に開かれ、その席上で社長が決算書類を配り、社員に説明した。ガラスばりの経営を行うという方針にもとづき、経理を社員に公開すること、また社員に対し、「100円の売上げがあると原価、粗利がどれだけになるか」といった原価意識をもたせることがねらいであった。以前は社外の仕入先や銀行筋にも決算報告書を配って説明し、経営姿勢を評価されていたが、同業者にそれが渡り、三木の経営戦略がもれるという事態がおこったので、一部の関係の深い所だけに限定公開するようにしていた。

社員総会は、決算資料の説明が終わってから、社屋移転について社員の意見を求め、討論が行われた。更に営業関係の話があって会議を終え、そのあと会食が行われた。

最近、佐藤社長の仕事の範囲がひろがり、とくに新社屋移転計画の具体化につれて、社長は多忙をきわめていた。社長と社員の接触は10分か15分の朝礼のみというのが通例になっていた。

三木では月1回「営業会議」が開かれていた。営業会議は終業後の夜8時から開催され、営業に関する計画や意見が出され、活発な討論が行われていた。しかしながら最近半年ほどは、営業会議が開かれなくなった。佐藤社長は、経営者が上から見るのとはちがった角度からみた現場サイドの意見には傾聴すべきものがあると感じていたが、多忙のため中止のままになっていたのがあった。新しい社屋に移ったら、昼休みの時間でも利用して再開し

たいと考えていた。

専務は、「社長との接触が少なくなったなどと苦情を言うのはおかしいのであって、自分で提案して、営業会議を設定して、社長に出てくださいと言うだけの積極性がほしい」と述べた。

ある社員は「この会社はツルの一声で事が決まります。もっと社員の声を反映させた方がよいのではないかと思います、言ってもしかたがないというムードがあります」と語った。別の社員は「職場の問題のなやみを社長や専務に伝えることはちょっとできません。課長はよい相談相手になってくれますが」と語った。

人 材 の 育 成

佐藤社長は「私の一番大きな宿題は“番頭”を育てることだと言ってよいでしょう。主任クラスがだいぶ育ててきていますし、なんとか社内から育てて行きたい」と語った。現状では従業員の最高の地位にある課長にも営業・配送の仕事をさせているが、彼をできるだけ早く管理の仕事に専念させなければならぬと社長は考えていた。専務も課長・係長・主任の主だった人たちは社長の片腕としてやっていける人たちだとみていた。

管理職に選抜する基準としては、得意先をあずけられるだけの営業の仕事の能力と得意先に苦情を言われず、人に信頼される人格が重視されていた。

経営者は主任以上に対しては直接指示しているが、主任より下のものに対しては直接指示を避け、管理職をとおすようにしていると語った。三木では“ブラザーシステム”をとっており、職場で仕事を通じて、“長男が次男に、次男は三男”に教え、指導していく方法をとっていた。チームはなるべく気の合いそうなものを組ませていたが、ときどき入れかえていた。このシステムは仕事上の訓練と同時に、職場をファミリー的な意味をもたせるねらいがあり、チームの中で個人的な悩みもかなり吸収されていると見られた。社長は「そのため、私のところには悩みごとをあまりもってきません。兄弟で解決できるならそれでよいと思います」と語った。

専務は現在、セールスプロモーションや広告文案など営業面の企画の仕事も担当していたが、こうした業務を代行に行う人材を社内に求めることは難しいと思われるので、よそから人材を調達することも必要になるかもしれないと考えていた。更に三木の今後を考えると、大学卒を採用したいと専務は考えていた。

佐藤社長は自分自身が大卒ではないし、また今時の大卒の質を考えると、大学卒の採用に消極的であった。またスカウト的なこともやるつもりはないと社長は語った。「社員が即戦力にならなくとも、たとえ5年、10年かかっても、ここで育った者をのばしていきたい。商売にはカネも大事ですが、カネがすべてではありません。店員がみなでわかちあうという商店の基本は大事にして行きたいと思います。三木は大きな会社とはちがうので

す」と社長は述べた。専務は「社員に1から10まで言わなければならないことが情けない」と言い、「一を聞いて十を知る人がほしい」と述べた。社長からは「皆が自分と同じだと思っはいけない」と叱られますと専務は語った。社長は「たしかに育成は根気のいることだ。一回言ってだめなら百回言わなければならない。子供を育てるのと同じで、早く大きくなあれといつも心がける必要がある。性急だといらいらしてしまう。助走しながら少しづつバトンを渡していくが、ひよとしてバトンを落とすのでないかと心配にもなります」と語った。社長は専務に対して次のように説いていた。「教えるということは相手が理解しないと成立しない。小さい子なら小さい子として、大きい子には大きい子として、相手にあわせて教える必要がある。多忙な仕事の中で教えるから、すぐに理解してほしいという気持ちがつるのはわかるけれども。」

社員の教育訓練と権限の委譲の問題は現在大きな転換点に来ていると社長は感じていた。新しい社屋に移って、教育訓練の物理的な条件がととのえば、はずみがつくと期待していた。

社 員 の 見 解

ケースライターは三木の社員多数のインタビューを行った。面接は社屋の三階にある社長宅の居間で行われた（社員の背景については附表4を参照）。

町川課長：出身は高松ですが大阪の商業高校を出て大手スーパーに2年勤めてから帰郷し、職安の求人表を見て三木に入ったのは昭和47年ですから、もう10年になります。給料が魅力でしたが、酒屋に長くつとめる気はなかった。入ってみると一般の酒屋のイメージと違って、単なる配達だけの仕事でない。私は営業的な仕事が好きです。今でも給料は人並み以上だと思います。職能給は社長と本人の話合いで決まりますが、やはり給料は多くほしいし、意欲がわきます。ボーナスは経営者が決めますが計算方法はわかりません。仕事は朝8時から夜8時、9時になることが多いです。

多田主任：高松の高校を出て私立大学に合格したが、親がたおれたので公立しか行けなくなり、浪人中にアルバイトを始めて進学を断念、建材店や大手工場の工員などを経て5年前にここに入りました。大学を出て県庁などに勤めている友人が多いが、ボーナスはともかく月給は自分の方が多い。営業の新規開拓はほとんど社長がしています。社長は顧客を大事にする人で、またアイデアマンです。かつて高松が水ききんに見舞われた時など、豊かな井戸からポリ容器で何回も水を運び、お客の店にサービスして大へん喜ばれたものです。社長の人格的なものに魅かれます。

羽田さん：最初アルバイトで入って、経理・総務の仕事をしてもう12年になります。事

務主任になりなさいと言われていたのですが、後輩の指導ができるようになってからと辞退しています。社長も奥さんも勉強家で仕事にかける情熱はすごいです。私たちも見習わなくてはと思います。社員のことを自分の子供以上にめんどろを見てくれます。社員はみな経営者を尊敬していますから、チームワークもとてもよいです。よく社員が経営者の悪口をいう会社がありますが、うちの場合はそういうことは絶対ないと胸を張って言えます。取引先の話でも、三木は給料が良すぎるのではないかと、人件費比率が高すぎるのではないかと言います。1月2月はひまになりますので、忙しい時には自分から残業をするという気風があります。私は年輩ですから特に要望はありませんが、今の社屋では社長がお客さんに会う場所もない状態ですので、新しい社屋に移ったら、仕事がし易くなると楽しみにしています。社員総会の時、新しい店や事務所のレイアウトについて意見をきかれました。

大江係長：岡山の高校を出てセールスマンをしていたが、高松に転勤になり、間もなく三木に移り、7年になります。この会社は居心地がよい。給料は手取り22～3万ですが、26才の給料として良いと思います。社長は立派な方で尊敬しています。頭が切れ、私たちが思いもつかないことを考えます。偉大すぎてちょっと近づき難いと言うとオーバーですが、奥さんも私が私生活で困った時などよく相談にのってくれます。専務を“きびしい人だ”と言う人もいます。ぼくもよく叱られますが、自分がまちがっている場合で、ぼくが未熟だからしかたがありません。人とのつきあい、あいさつ、言葉つかいなどためになりました。仕事でも、私生活でも一番相談にのってもらっているのは町川課長です。

社員同志が集まって話し合う機会をもっとほしいと思います。以前は社長を含めた親睦会とか、野球とか、先輩の家で飲むとかよくやったものですが、今は少なくなりました。職場でも自分のことだけやっていたらよいという調子になって、困っている者を助けようという気持が少し薄れているような気がします。社長は少数精鋭主義をとっていますが、もう少し人手がほしいと思う時があります。昨年末主任が2人退職しました。1人は自分で店を始め、1人は体がしんどくてやめました。私は能力がないから、ここに居る限り運転とビール運びをしなくてはならないでしょう。体が弱く腰をよく痛めるので、どこまでもちこたえられるか心配です。私の夢は商売で独立することです。まだ夢みたいな話ですが、嫁さんと一緒に飲食店か、好きな車関係の店をもちたいです。

杉本係長：出身は高松ですが、大阪の食品工場などに数年つとめ、知人を頼って高松に来て、職安に足を運んで、何気なしにここに入り、9年になります。給料がよそより良いし、工場のような仕事でないからいい。慣れるまでは仕事がきついから、やめる人はすぐやめます。私は7年間も同じ地域を担当しており、やり易いが、ややマンネリ化して

います。新規開拓や集金は社長が行う習慣です。私たちも新規開拓をやらないわけでは
ありませんが、社長の許可を得た、身許のしっかりした所でないとできません。もっと
まかせてほしいという気持はありますが、急にはムリです。今の状態では役職に就いて
いてもあまり自由がききません。もっと権限をもちたいと思いますが、そこまで信用が
ありません。

5

社員の要望は経営者にあまり伝わっていないと思います。社長と話合う機会は朝礼の
後の何分かしかなくなりました。以前は営業会議を毎月開いて、今月の自分の目標を発
表し、次回に討議や評価をしました。議長は交代で、とても有益な会議でした。今は時
間がとれなくてやっていません。給料はよそのことはわかりませんが、普通ではないで
しょうか。若い人は給料が上がりますが、係長くらいになるとほとんど上がりません。
天井に行きついてしまったのか……。

10

猪谷主任：私は中学を卒業してすぐここに入り、働きながら定時制高校を出ました。現在、
月当番をしていますので7時半には会社に来て、近くの店を2～3軒まわってから、朝
礼の司会をします。午前中は鍵を預っている店の配送をし、午後は事務所に居て電話で
注文を取り、夕方はあすの注文をみながら在庫のチェックをします。給料は手取り20
万前後ですから、24才の年では高いほうでしょう。社長は社員によくしてくれます。
専務はきびしい人です。会社の中に1人きびしい人がいたほうがきちんとします。社長
とは営業会議の時とか、朝礼の時ちょっと話せるだけです。社長に話をしたいというこ
とがあってもほとんどできません。専務には話しにくいという時は課長に話します。課長
は冗談の言いあえる仲で話しやすい。仕事上の問題は課長と専務を通して社長に伝わり、
アドバイスや指示があります。仕事以外のことは仲間であっふん晴らしをします。人手
が足りないので休めません。かぜをひいている時などえらいです。とても体が動かない
という時以外は休暇もとれません。要望としては人員を確保してほしいです。将来の夢
は自分で飲食関係の店をもつことです。

15

20

25

藤沢主任：地元の高校を出て直ちに親戚の人の紹介で三木に入りました。私の年(24才)
で手取り16万～7万くれる所はそうないと親に言われます。これまで何度かやめたい
と思ったことがありますが、今では一度移ると転々することになりはしまいかとこわい
です。若い人は移動が多い。ビール箱をもってビルの階段を昇る仕事のきつさと、商店
街を箱をかっいで歩くのが恥ずかしいという気持があります。奥さんに叱られてやめた人も
います。専務はきびしい人ですが、プライベートなことにも相談にのってくれます。社
内の親睦会や旅行などやろうかと言うのですが、なかなか時間がとれません。人手が足
りないので、少し体がつらくてもムリして出勤しなくてはなりません。これが一番しん
どいです。手一杯なことを知っているから、休暇などとても申し出られません。私の夢

30

35

は、近く結婚しますので、自分の家を持つことです。

富本さん：私の仕事は電話による受注や無線による配送車への手配など営業関係の事務が主です。専務は私の叔母にあたりますが、仕事にきびしい人です。給料はよいほうだと思います。個人会社だから仕方がないのかもしれませんが、何事も社長と専務の言うことが強くて、もっと社員の声を反映させたらと感じる時があります。社員総会などで社長が皆の意見をききますが、あまり発言がありません。営業会議では男子がよく発言していたようですが、去年の夏から開かれていません。経営者に「どう思うか」と聞かれてもあまり従業員が言わないのは、経営者は自分たちの意見を取り入れてはくれない、言っても仕方がないという気持ちの人が多からだと思います。

パートの3人の女性：私たちは長い間勤めていますが、経理の事務を3人だけ他の人たちから離れて仕事をしています。社長はニコニコしてやさしい感じですが、仕事熱心で、きちんとした人です。専務はきびしく、よく気がつく、仕事のきれいな人です。私たちも社員総会に出ます。2年に1回社員旅行があります。パートもボーナスをもらいますが、有給休暇はなく、日曜出勤の割増しはありません。

社 員 の 見 解 (つ づ き)

ケースライターは社員とのインタビューを一応終えたあと、再度町川課長と面会した。また昼間の社長宅での、やや固苦しいインタビューとは違った、くつろいだ場での話をききたいと希望し、経営者の了解を得て数人の男子社員の腹蔵のない意見をきく機会を得た。

町川課長：酒屋の従業員の勤続は普通短いのですが、うちは5年～10年勤続の者が多い。私が三木に勤め始めた頃は社長は日曜日にも仕事をしており、私もついて歩いたものです。この4～5年間社長は外部との関係が多くなりました。ロータリークラブ、小売組合理事、酒類共同組合理事等々。ビルのテナント相手の仕事、得意先開拓、集金業務、クレームの処理、そして社屋の移転計画という大きな仕事があります。社長と話ができるのは朝礼の時くらいです。以前は営業会議のあと、食事を一緒にしたりしたものです。集金業務など社長の代りに我々がやればよいようなものですが、集金は社長という慣行があります。大きな会社とちがって酒屋は社長の存在が大きいのです。外部からみるとうちは規律がよいと言われます。これには専務の影響が大きいと思います。時々命令系統を通さず専務から直かに社員に指示が行き、意見のくいちがいやトラブルが起こることがあります。

社長と専務に権限が集中しています。権限を委譲されて、我々に全うする力量がある

かと問われると不安になります。課長と言っても大きな権限をもっているという気がしません。ここまでは自分でやれるという感じをもっていません。価格とか仕入原価の決定は社長の仕事で、我々は把握しておりませんから、重要な顧客関係は社長に頼ることになります。権限委譲した時のプラスとマイナスを考えるとマイナスのほうが大きいということになるのでしょうか。

5

従業員の和はよそに負けたくないだけあると思います。下の人たちの声を聞くよう努めています。若いものの不平不満的なものも出てきますが、内容によって上に伝えます。社長の耳に入れてマイナスになると思われる事は、社員と私だけの間の話になります。下の意見を反映させるような体制にはなっていません。社員の声を伝えると専務が個人的な感情というか、女性的な発言で応えることがあります。若い時からの経験で、とても進言できる雰囲気ではありません。社長が同席する会合があっても、やはり一つの線があって、ハラを割って話せません。形がきまってしまってどうしても破れません。会社の規律がよく、社員は小粒にまとまっていればよいというのであれば現状のままでよいのでしょうか……。社長、専務が直接従業員に伝達というのであれば、管理職は不要になります……。

10

15

- 社長がいなかったらぼくはとうにやめていたし、これからもそうでしょう。
- これまでは専務のきびしさが会社に貢献してきましたが、これからはどうでしょうか？
- お客さんに「お宅だけ支払いが悪い」と専務が電話でクレームをつけると、我々営業の者はお客との間に立つ瀬がありません。せっかくのお客さんを失うことになりかねません。
- 社員のことで専務に進言して、意見が対立した時のことですが、「私はオーナーだから、貴方をクビに出来るのですよ」と言われますと、こちらはそれ以上何も言えなくなります……。
- 誰でも自分がかわいい。家庭を持つと会社より家庭が大事になります。独身の人間は会社をやめることができても、我々はやめられません……。
- 少し前に主任のひとりが二度目のトラブルで退社した時は、我々も相当深刻にうけとめて話し合いました……。
- 彼は同業の酒屋にかわりましたが、今では肥って元気です。
- 仕事がきつくて退職というものは本当はわずかしかいません。
- 半数以上は専務が原因の退職だと思います。
- 私たちの苦情が社長に伝わるとしましょう。それで社長が専務を批判しますと、今度は専務からその社員に何倍かの批判が返ってくるのです。
- 社員の言い分が専務に伝わると、“社員の中傷”とうけとられるから何も言えなくなります。

20

25

30

35

- 専務は自分の立場を正当化するために、相手が「参った」というまで徹底的に追いつめます。
- それも他の人間のいる前でそうするのです。
- 従業員だけでなく、お客さんや問屋さんに対してもそういう態度が出ます。
- こういう人間関係のことで悩んでいる自分が悲しい。もっと前向きなことで悩みたいものです……。
- かざりものに過ぎない管理職はつらいです。
- 今の体制のままでは、我々より下のものが育たないことが心配です。
- 専務は大卒でもいくらでも採用できる、あなたは高卒だから云々と言うが、酒屋には学歴は関係ないですよ。
- 社長も今は新しい店の計画に没頭して、広い心配りができなくなっています。新社屋に移って社長の態度がどう変わるか、みな注目しています。
- 新社屋問題で視野狭さくになっているだけでなく、この2年間ほど社長も細かいことを言うようになりました。それまでの急成長が頭打ちになったからだろう。
- 最近は何となくゆとりがない。事務所で一服したくても、何か仕事をしてみせなければならぬ感じがします。
- 休憩時間や、向かいの食堂で昼飯をたべている時にも電話が入ってきます。
- 会社と社員のつながりがカネだけ、会社にひきつけられるのは給料だけという関係になってきています。
- 経営者に伝えて、良いフィードバックがあるものなら、とうにそうしています。今ではもう「言ってもダメだ」という無気力におち入っています……。

ケースライターは三木の社員に、社長と専務のマネジメント・スタイルをどう感じているかをたずね、それをブレイクとムートンの「マネジリアル・グリッド」の方式で評定してもらったこととした。^{注)} 研修会でマネジリアルグリッドを教わったものもあり、彼らはこの方式を容易に理解できた。この方式は管理者のリーダーシップのスタイルを部下が評価するもので、カッコ内に「業績に対する関心」と「人間に対する関心」の順序に、それぞれ最高点を9、最低点を1と記入する。業績関心が最大で、人間関心が最小の人は(9・1)で、いずれも中庸の人は(5・5)というぐあいである。ケースライターの求めに応じて4名の社員が社長、専務および自分自身のリーダーとしてのスタイルを評価した。結果は次の表のとおりであった。

注) R・R ブレイク・ジューンS・ムートン『期待される管理者像—マネジリアル・グリッド』(産業能率短期大学 昭和40年)

表4. マネジリアル・グリッドによる管理スタイルの評価

被評定者 評定者	社 長	専 務	自分自身
A 氏	(9・1)	(9・1)	(5・5)
B 氏	(9・7)	(9・3)	(9・2)
C 氏	(9・4)	(9・1)	(7・3)
D 氏	(9・7)	(8・3)	(7・9)

社外の関係者の意見

ケースライターは株式会社三木の会計監査を担当している公認会計士の東佳宏氏を訪ねて、三木の経営と佐藤社長の人となりについて話をきいた。面談中たまたま東氏の事務所
15
に弁護士の吉田正己氏が訪ねてきた。吉田氏は三木の顧問弁護士を勤めている人であった。そして東氏も吉田氏も、佐藤功氏の高校時代の同級生であった。両氏は次のように語った。

東氏：三木の経営内容は良好です。利益は税引前で昭和54年が3,400万円、55年が
1,500万円、56年が4,000万円と変動が大きい。55年度の利益減少はテナント
20
ビルの収入が未収なのに金利負担がかかったことと、大口の不良債権を整理したためです。酒類小売は家族ぐるみの“生業”形態がふつうなのですが、業務店市場に進出して企業形態にかえて行きました。今でも社長と奥さんが一生懸命働いて、従業員の力をかりて高能率・高賃金の経営を実現しています。配送合理化のために無線を他にさきがけて使用したり、一石三鳥位のねらいで飲食テナントビルに進出したり、経営者としての
25
手腕を発揮しています。経理の公開と成果配分をモットーとして、仕入先や銀行の関係者を集めて決算結果を公開して、感謝を表明しておりました。三木会で得意先の税務の勉強会なども開いています。感心するのは新規に店を開くお客さんが三木に相談にくることです。売掛の回収をほとんど社長が1人でやっているのもお客さんの信用をうるこ
30
とと情報収集が主眼でしょう。また三木が保証して顧客に銀行融資をうけさせ、銀行に回収してもらおうというやり方もしています。

私が佐藤社長にいつも言っていることは、後継者の問題です。高校生の次男が「後継
継ごうか」と言っているようですが、まだ先のことです。現在は奥さんがNo.2ですが、「もうひとり男子従業員のなかからNo.2を育てていく必要がある」ということです。はた

から入ってくる話として「奥さんがきつい」とききますが、女の人だからという反発もあるでしょう。経営者としての佐藤氏は、相談をうけているいろいろ話合い、結論がでるとすぐ実行に移しますから、アドバイスのしがいがあります。また情報網がひろいことと、計画の手順を知っていることも強味です。彼は高校時代は生徒会やクラブのリーダー格でしたね。

5

吉田氏：佐藤氏は決断が早い。昔大学をやめて帰郷し、商売を継いだときもいさぎよく決めました。三木の得意先サービスの一環として顧客の法律問題をもちこまれることもあります。最近、保証をした得意先の倒産というケースがありました。社長は相手の人間を信頼すると、とことん面倒を見るほうだから、無担保の保証をして痛手をこうむるケースもでてきます。こういう佐藤氏の一面は長所でもあります。浪花節的要素は弱点でもあります。顧客への援助も、担保をとって自分を防御しながらやるのが合理的な援助のしかただとアドバイスしているのですが……。その他の重要な問題として、後継者問題に目を向ける時期だと思えます。そしてワンマン経営から組織で動かしてゆくように努めるべき時でしょう……。

10

15

ケースライターがたまたま立ち寄ったスナックは三木と取引があった。その店の経営者は「三木の社長は商売が計画的で、綿密です。またアイデアマンで売り込みが上手です。従業員はきちんとしており、マナーがよいです。社長はその点きびしいようです」と語った。

20

今 後 の 問 題

半年後の新社屋の開設を目指して三木の経営者は計画の詰めの最終段階にあった。新社屋によって(1)現在、倉庫の分散により大きい内部的ロスを少なくすること。(2)店頭販売の営業力の強化。(3)業務用の営業力の一層の強化をめざしていた。しかし(3)の業務用の市場拡大には限界があると思われた。というのは高松市内の市場の大きさは限られており、これ以上の拡販にはリスクが幾何級数的に増大するとみられた。成長性は高いがリスクも大きい店に手をつけていくか、高松市外に市場を求めるかであり、せいぜい現在の5割アップ、500店で売上15億円が限界であろうと推定された。

25

社長は仕入、財務、営業を掌握して激務に身をおいていたが、集金業務や新規開拓もできれば徐々に譲渡して行きたいと考えていた。新規開拓については業務店の評価ができるようになれば社員でも可能だと社長は考えていた。集金については、商売の基本は人間関係であり、集金を通して月1回は顧客と接する機会は貴重であった。しかし社長が行くと「情がからむ」ことがあり、一長一短であった。佐藤社長は「私は『非常にクールな面と非常に暖い面が同居している』となじみのお客さまに言われます。心は暖くなければなら

30

35

ないが、クールになるべきときにはクールにならなければなりません」と語った。

社員たちは社長と専務をどうみていると思いますか、マネジリアル・グリッド方式でどうでしょうかとたずねると、佐藤社長は「まあ、私も家内も(6・6)といったところにみられているかもしれませんね。私自身としては私も家内も(5・5)くらいにみえています」と答えた。

欣子専務は「経営者をそのような二次元で評価するのはおかしい」として答えなかったが、社員が自分をどう見ているかということについて「社員にきついことを言いつづけてきたので“鬼のようにこわい”というイメージではないでしょうか」と述べた。専務は社長と従業員のコミュニケーションについて、「新しい店舗計画に社長が専念している現状を一から十まで言わなくても理解してほしい」と述べ、課長と係長・主任が経営者と社員のコミュニケーションのパイプになるべきだと強調した。「お得意先に“このごろ社長が来ないがどうしたのか”と言われたりするのあなたの恥なのだ、何のためにあなたはルートを相当しているのですか」と言ってやります」と専務は語った。また専務は「早く会社のいろいろな業務から抜け出して新しい店舗での店売りに専念したい」と語った。現在は仕入や集金にまでタッチしているが、男性の心の中に「女が……」という偏見が最初からあるのでやりにくいと専務は述べた。

佐藤社長は後継者について次のように語った。「長男は早大の政経学部にて在学していますが、弁護士を志望しています。次男は高校2年ですが、大学は経商への進学を希望しています。なんとなく後を継ぐ気になってきているようですが、私自身後継ぎに期待されるのが苦痛だったので、子供には“ああせいこうせい”とは言いたくないのです。私は基本的に“商売は一代限り”だと思っています。とはいえ本音は子供に継いでほしいという気持ですが……。」

新社屋移転後の組織について、佐藤社長は次のように語った。「営業・配送は町川課長、店長は専務、経理は羽田さんとセクションをはっきりさせ、次の人を育てていきたい、町川課長には早くNo.3になってもらいたい。」

現在三木の株主は佐藤社長ひとりであった。社員持株制を考えたことがあるかという問いに対して「東さんにそのことで相談したことがあります。メリットとデメリットの両方があります。最初はヒロイズムから持株制を考えていましたが、今後、後継者の問題と関連して再考してみたい」と語った。

附表 1
株式会社三木
売上高の推移（昭和46年～昭和56年）

（千円）

	商品売上高	賃貸料収入	計
昭和46年	1 6 4,7 8 0	—	1 6 4,7 8 0
47	2 0 3,8 6 3	—	2 0 3,8 6 3
48	2 8 5,8 9 0	—	2 8 5,8 9 0
49	4 0 4,0 2 8	—	4 0 4,0 2 8
50	5 0 3,9 9 4	—	5 0 3,9 9 4
51	6 6 9,0 7 7	—	6 6 9,0 7 7
52	7 3 8,2 8 8	4,6 3 1	7 4 2,9 1 9
53	7 8 6,4 0 9	5 5,3 6 5	8 4 1,7 7 4
54	8 6 1,7 0 6	5 6,6 3 3	9 1 8,3 3 9
55	9 3 2,0 5 7	6 3,5 8 8	9 9 5,6 4 5
56	9 8 1,6 4 1	7 6,5 9 7	1,0 5 8,2 3 8

附表 2
株式会社三木
財務諸表
貸借対照表

昭和56年09年30日現在

資 産 の 部		負 債 資 本 の 部	
科 目	金 額	科 目	金 額
I 流動資産		(負債の部)	
	円		円
1 現金預金	132,284,760	I 流動負債	
2 受取手形	30,490,538	1 支払手形	47,098,160
3 売掛金	110,813,312	2 買掛金	66,070,881
4 商品製品	30,685,787	3 短期借入金	123,000,000
5 原材料		4 未払金	22,816,786
6 仕掛品(未成工事支出金)		5 未払費用	6,942,941
7 貯蔵品		6 賞与引当金	4,873,284
8 未収入金	44,094,970	7 法人税等充当金	9,643,320
9 立替金	579,956	8 前受金(未成工事受入金)	3,878,182
10 短期貸付金	36,585,510	9 預り金	1,976,357
11 仮払金	150,000	10 仮受金	
12 前払費用		11	
13 その他の流動資産		12	
14 債権償却特別勘定△		13 その他の流動負債	
15 貸倒引当金△	5,371,441	(計)	286,299,911
(計)	380,313,392	II 固定負債	
II 固定資産		1 長期借入金	549,536,653
(1) 有形固定資産		2 受入保証金	
1 建物	161,772,195	3 長期預り金	78,232,000
2 建物附属設備	48,816,801	4 退職給与引当金	3,820,310
3 構築物	2,582,522	5 その他の固定負債	
4 機械装置	126,469	(計)	631,588,963
5 車輛運搬具	3,394,570	III 特定引当金	
6 工具器具備品	4,202,975	1 価格変動準備金	426,868
7 土地	424,158,327	2 特別償却引当金	
8 建設仮勘定	721,000	3	
9		4	
10 減価償却引当金△		(計)	426,868
(計)	645,774,859	負債の部合計	918,315,742
(2) 無形固定資産		(資本の部)	
1 電話加入権	265,833	I 資本金(元入金)	33,000,000
2 水道施設負担金	138,334	II 法定準備金	
(計)	404,167	1 資本準備金	
(3) 投資等		2 利益準備金	2,998,000
1 投資有価証券		3	
2 出資金	816,500	(計)	2,998,000
3 長期貸付金		III 剰余金(欠損金)	
4 保証金・敷金	342,000	1 別途積立金	59,400,000
5 生命保険積立金		2	
6 その他の投資等	3,000,000	3	
(計)	4,158,500	4	
固定資産合計	650,337,526	5 当期末処分利益(損失)	17,843,843
III 繰延資産		(うち当期利益(損失))	15,599,725
1 デザイン料	906,667	(計)	77,243,843
2		資本の部合計	113,241,843
(計)	906,667	負債・資本の部合計	1,031,557,585
資産の部合計	1,031,557,585		
1 受取手形割引高		2 受取手形裏書高	9,163,348
		3 有形固定資産減価償却累計額	83,574,446

附表 2
株式会社三木
財務諸表（つづき）
損益計算書

自昭和55年10月01日
至昭和56年09月30日

科 目	金 額	円	円
（経常損益の部）			
I 売上高			1,049,027,107
(1) 総売上高 ※	1,058,238,782		
(2) 売上値引戻り高△	9,211,675-		
II 売上原価			788,468,632
(1) 期首商品製品棚卸高	35,929,407		
(2) 当期仕入高	783,225,012		
(3) 当期製品製造原価			
合 計	819,154,419		
(4) 期末商品製品棚卸高※	30,685,787-		
売上総利益			260,558,475
III 販売費一般管理費			188,616,440
営業利益（損失）			71,942,035
VI 営業外収益			11,635,212
(1) 受取利息	10,089,817		
(2) 受取配当金			
(3)			5,841,130.9
(4) 雑収入	1,545,395		
V 営業外費用			
(1) 支払利息割引料	57,874,606		
(2)			
(3)			
(4) 雑損失	536,703		
経常利益（損失）			25,165,938
（特別損益の部）			
I 特別利益			3,494,067
(1) 固定資産売却益	3,310,135		
(2) 価格変動準備金戻入	183,932		
(3)			1,060,280
II 特別損失			
(1) 固定資産売却損（除却）			
(2) 雑損失	1,060,280		
(3)			
税引前利益（損失）			27,599,725
法人税等			12,000,000
当期利益（損失）			15,599,725
前期繰越利益（損失）			2,244,118
積立金目的取崩額			
中間配当額			
利益準備金積立額			
当期末処分利益			17,843,843

※ 総売上高の内訳

商品売上高 98,164,120.2

賃貸料収入 7,659,758.0

計 1,058,238,782

附表 2
株式会社三木
三木の財務諸表(つづき)

利益処分案

昭和56年11月20日

科 目	金 額	
I 当期未処分利益(損失)	円	17,843,843円
II 利益処分量		12,720,000
1 利益準備金	520,000	
2 株主配当金	5,200,000	
3 役員賞与金		
4 別途積立金	7,000,000	
5		
III 次期繰越利益(損失)		5,123,843

附表 3
株式会社三木
就業規則（抜粋）

この規則は、会社をよくして「我々も共によくなるよう」との趣旨に基づいて、全社員の総意により制定されたもので、社員はなに人といえども、この就業規則を遵守しなければならない。

5

この規則は、株式会社三木（以下「会社」という。）の社員の就業に関する事項を定めたもので、規定のない事項については、労働基準法その他の法令の定めるところによって実施する。

なお、本規定の改廃は社員会の同意を得て行なう。

10

総 則

1. 会社の経営理念

第 1 項 会社と社員は、表裏一体であり、相互信頼の上に偉大なる三木事業体を建設し、併せて社員の私生活の向上を期す。

15

第 2 項 会社と社員は、この規則に基づき、誠意と責任をもって社業の発展に努め、理想的な会社環境を建設する。

第 3 項 会社と社員は、相協力して知性、風格を高め、友愛と寛容の精神を養い、平和と自由を守って社会奉仕に精進する。

20

2. 会社の経営および運営

第 1 項 会社の経営は、社員の総意を採り入れ、社員会、部門長会で審議の上取締役会でその方針を決定する。

第 2 項 会社の運営は、会社の経営方針に基づき、各部門責任者が責任運営を行なう。

25

第 3 項 各部門責任者は、所属の役付社員（主任以上の社員）で部門運営委員会を組織し、全委員の総意を採り入れて運営方針を決定する。

第 4 項 各係の長は、部門責任者の運営方針に基づき、係会を組織し、全係員の意志を尊重の上、方針を完全に遂行する。

30

第 5 項 各係員は、会社の経営方針および運営方針を理解し、所属上長の指示に従って担当任務の完遂を計る。

第 6 項 会社の運営は、部門別の独立経営制とし、各部門連繫の上、所属部門の運営開発を行なう。

3. 社是および信条

第 1 項 「三木創建」の精神を下記のとおり定める。

我々は雄大なる構想の下に、無限の可能性を信じ、偉大なる三木事業体を建設して、社会に奇与し、より高い環境の創造に直進する。

第 2 項 「三木社是」を下記のとおり定める。

信頼される品格、誠実なる営業、愛と和の環境

第 3 項 三木社員の信条を下記のとおり定める。

一つ、我々は同じ志の手と手を握り、自由、信頼、英知の絆を固めよう。

一つ、我々は高い誇りと理想に燃えて未来を見つめ、誠の奉任でつとめよう。

一つ、我々は握手と友愛でオアシス「三木」を建設しよう。

5

10

附表4
株式会社三木
従業員の背景と給与

	昭和56年11月分給与				昭和56年ボーナス							
	年令(才)	勤続年数(年)	学歴	地位	本人給	職能給	諸手当1)	時間外	計	夏期手当	年末賞与	成果配分2)
町川正己	31	10	高卒	課長	152,000	98,800	22,500	68,558	341,858	470,000	470,000	150,000
大江直晃	26	7	"	係長	135,000	92,000	23,500	60,456	300,956	350,000	350,000	130,000
杉本文由	30	9	"	係長	137,000	87,200	23,500	60,839	308,539	320,000	320,000	130,000
多田英二	32	5	"	主任	120,000	79,200	17,500	55,941	272,641	320,000	340,000	120,000
猪谷賢二	24	8	"	主任	117,000	72,800	21,500	46,012	257,312	240,000	240,000	110,000
藤沢一博	24	5	"	主任	113,000	72,800	13,500	70,470	269,770	240,000	240,000	110,000
佐藤好邦	25	2	"	主任	113,000	60,800	9,500	30,402	213,702	220,000	230,000	100,000
横井俊長	19	3	高校中退		78,000	54,800	6,000	17,220	166,020	160,000	170,000	80,000
安戸久男	20	3	"		82,000	38,400	8,000	14,337	142,737	130,000	140,000	70,000
吉川昭二	23	2	高卒		90,000	30,000	6,000	15,960	141,960	130,000	150,000	
入谷佳寛	昭和56年12月退職											
佐々木啓	29	3	大卒		87,000	61,200	10,500	21,757	180,457	170,000	170,000	80,000
羽田当子	43	13	高卒		149,000	92,600	3,000	37,289	281,889	430,000	400,000	140,000
久保セツ子	40	10	"		115,000	71,800	1,000	2,334	190,134	310,000	310,000	110,000
富本映子	24	3	"		100,000	63,600	2,000	34,155	199,755	280,000	200,000	100,000
小早川八重子	39	10		パート	127,280		1,000		128,280	200,000	200,000	50,000
橋本美弥子	41	5		パート	110,880		1,000		111,880	120,000	120,000	50,000
清水節子	34	2		パート	83,475				83,475		80,000	
佐藤功	47			社長	1,500,000				1,500,000			
佐藤欣子	45			専務	1,200,000				1,200,000			

- 1) 諸手当は外勤手当、皆勤手当、役付手当、家族手当、住宅手当、通勤手当からなる。
2) 成果配分は決算を反映した賞与で、12月下旬に支給される。

附表 5
株式会社三木
業務遂行要件

〔 営 業 〕

1. 遅刻、無届欠勤がなく始業前に担当の仕事を終えることが出来る。
2. 頭髪、つめ、服装はいつも清潔である。 5
3. 担当の車の掃除・管理が出来ている。
4. 指示・指導・忠告は素直に聞け、いやだと思ふ仕事が割当てられても率先してやりと
げる。
5. 業務達成のため、残業依頼に心よく協力している。
6. お得意先のことはすべて上司に報告している。 10
7. 朝晩のあいさつはもちろん、お得意先、先輩に対しても、ことば遣いははっきりし、
ていねいである。
8. お得意先、職場、空ビン倉庫において目についたごみや不用のものは進んで処理し、
よごさぬよう気をつけている。
9. 指示された商品をまちがわず品揃え出来、配達と空ビン引取りが確実に出来る。 15

〔 事 務 〕

1. 売掛、入金、仕入、酒類受払簿等帳簿記入が出来、売上傳票、空ビン伝票、進物伝票
が切れて、入金表売上、受領各伝票など整理し、各々のカバンの現金整理が出来、2台
のレジが正しく使用出来る。 20
2. 取扱っている商品名、その内容、単価を覚え、電話応待、無線応待がスムーズに確実
に出来る。
3. 一般家庭、業務用請求書作成が正確に出来、値引も記入し、集金に支障をきたさない
よう常に注意する。
4. 配達関係がスムーズに行くよう、各々のルートを常に注意し、在庫商品の確認、仕入 25
が出来る。
5. 支払日までに仕入先別単価を調べ、支払照合をし、支払計画が出来る。
6. 毎月末の棚卸、税務署報告の書類が作成出来る。
7. 日々の売、入、出、銀行関係の計算が出来、振替伝票が切れて補助簿記入、日計表作
成、元帳記入、補助簿、元帳の照合、月報作成が出来る。 30
8. 失保、健保、厚生年金、労災の手続きが出来る。
9. 毎月の試算表が出来、毎年の決算書類が出来る。そしてお客様からの苦情の処理が出
来る。

〔店頭販売〕

1. 掃除がゆきとどいている。
2. 服装、化粧が清潔であり、お客様に対していつも明るく、にこやかである。
3. 品揃えが適正な在庫できちんとでき、プライスカードがつけられる。又棚卸しができる。
4. 商品の知識が豊富であり、値段をよく覚えている。
5. 売上傳票、配送受注票、進物伝票が切れたり、処理がスムーズ、確実にできる。又包装が上手にやれ、手際よく接客してお客を待たせない。
6. 接客・電話応待のマニュアルを完全にマスターしている。
7. お客様が欲しているであろう新商品を開発でき、又お客様に新商品をおすすめすることができ。
8. 店の陳列、レイアウトを考え、季節装飾ができ、販売促進の方法、戦略を考えることができる。
9. お客様からの苦情処理ができる。

附表 6
株式会社三木
退職金支給率表

勤続年数			3	4	5	6	7	8	9	10
支給率			1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0	8.0
勤続年数	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
支給率	9.5	11.0	12.5	14.0	15.5	17.0	18.5	20.0	21.5	23.0
勤続年数	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
支給率	24.0	25.0	26.5	27.0	28.5	29.0	30.0	31.0	32.0	33.0

(注1) 31年以上は、勤続1年を増す毎に支給率1.0を加算する。

(注2) 基本給額×支給率＝退職金支給額

附表 7
株式会社三木
停年退職年金支給月額表

勤続年数	支給額(円)	勤続年数	支給額(円)
10年	10,000	21	21,000
11	11,000	22	22,000
12	12,000	23	23,000
13	13,000	24	24,000
14	14,000	25	25,000
15	15,000	26	26,000
16	16,000	27	27,000
17	17,000	28	28,000
18	18,000	29	29,000
19	19,000	30年以上	30,000
20	20,000		

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.