



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 桜十字病院（B）：西川通子のリーダーシップ

## 事業の考え方

わたしは、AとA'だったらいいけれど、Bのことはやらないというのが基本です。バブルの時も、銀行が金を貸すから...とずいぶん言われたのですが、一切副業的な事業には手を出しませんでした。絶対ぶれなかった。

熊本だけでやるというのも同じような考えです。

結局病院は競争相手があまりいなかった。警備会社も熊本では1社だけだった。建設会社などはいっぱいいる。同業者がたくさんいる業界には入りたくない。

再春館は主人が引き受けてはじめました。一時期毎日70万の現金が届く通販の会社だったのです。2代目でつぶれて、3億借金があって、主人のところに頼ってきました。私も、警備会社を始めて10年、めどが立ってきたので。通信販売なら全国にいける、みんなにすごい経営者だと認めてもらいたいと思ってはじめました。いろいろ苦労しましたが、何を苦労したかと言われると、良くわからん。

しかかったら、絶対あきらめません。成功の秘訣は止めないことです。しかかって止めたら、負けでしょう。

私は、なんでも直観で判断します。それで7割は正しくやってきた。7割バッターだったらすごいものでしょう。ただ、その勘がちよっと当たらなくなってきた、勘違いが多くなったかなというのが、私が口を出さなくなった理由だろうと思います。

本ケースは、慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授 清水勝彦がクラス討議の参考のために作成したものである。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話045-564-2444、e-mail:case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は<http://www.kbs.keio.ac.jp/>へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 清水勝彦（2013年12月作成）

自分で体で動かないと管理できないけれど、大きくなりすぎて自分のやり方では出来なくなった。自分のやり方が通じなくなった。いろいろ考えてみると、これが辞めた原因の1つですね。

## 売上

お客様から「ありがとう」と言っていただけ売り上げが、正しい売上。その売り上げの中から思いっきり上げる利益が本当の利益。正しい売り上げを上げないと利益は出ない。それをきちんと言わないと「売り上げばかりいって」「お金にきたない」と社員が思うようになる。

母から教えられたのは、盥に水をどーんと寄せるとこぼれてしまう。じわっとよせないといけないということでした。つまり、何でもかんでもとろうとしてはいけない。根っこも、実も、花も食べようとしてはいけない。花だけとか、実だけとかにして、あとはお客様に還元するとか、品質を上げるとかしないといけない。そう言った考え方で、これくらいで行けるなーというものを定めてやってきました。そうしたら、再春館はあのようになったけん（注：平成24年度売上280億円、社員数998名）。

## ビジネスモデル

卸に出入りするメーカーはもうかりません。売値の3割で卸すんです。お土産も持っていかなきゃいけないし、西川さんじゃなくてメーカーさんって言われる。長い手形ですし。

最初に考えたのは、ブランド作りを考えたのです。独特のやり方で。

再春館のビジネスモデルには、初めからこう考えて作ったのですかと聞かれることがありますが、「こうなってしまった」というのが正しいんです。どうしたいか、売上を上げたい、お客さんにサービスしたい、社員を幸せにしたい、私もほめられたい。そう考えると、品物をよくせないかん、売るシステムを作らないといかん、社員を育てないといかん、しゃべる人を育てないといかん、それを管理する、教える人間も育てないかんとなって、今のような形になったんです。

朝令暮改なんて当たり前です。ですから朝礼朝改でした。わたしは進歩形って呼んでます。

そういうことをするのはすごくエネルギーがいります。だんだん面倒になってくるんです。だから、稲盛さんはすごいと思います。

だから、コアでない仕事にエネルギーを費やすのはバカらしか。

## 人材教育

サービス業はからだを使う仕事なので、こぎゃん怒られるなら、絶対やらないと思うくらい怒らないと、骨身にしみさせないとまた繰り返すんです。そして、またどこかで言い聞かせないと。だから、教えるということは非常にエネルギーがいるんです。最近は何を取ったけん、なかなかエネルギーがなくなってきたんです。

「うずをまけ」というんです。渦が巻いていけば、途中で入った人もやっついていける。うずを起すのが私。そのうち、1本のうずが、5本、10本のうずになり、大うずになっていくんです。

レベルの低い人間を使っていくためには洗脳していかないと。孫悟空のように自分の分身を作っていくんです。任せて育てる、ほめて育てるという人もいますが、1人前でもないのにそんなことはできないと思う。

給料も、ボーナスも、旅行も、新年会も、駐車場も、福利厚生も、休みも、わたしはいろいろした。そのあとに、待遇は素晴らしくよくなったのに、自分たちは何が変わったか？患者さんの扱いがどのように変わったか、って。私に返さんでいい。患者さんに返せと、叱り続け、言い続けました。

病院では売上とか、サービスとかいうことに対して抵抗が大きかった。売上がなければ、給料も払えないし、旅行にも行けない。ただで動くのは地震だけです。

20年ほど前に、中小企業金融公庫の大阪支店長がこういった。一番上から一番下まで突き通っているところを3箇所見た。1つは松下、2つ目は住友銀行、それで3つ目は山口組。ここにもう1社あった。

おうむがえしで理解できなくても、一番身近は10割はむりでも、9割、その下は7割、一番下は5割は理解しないと。この5割の人たちがお客さんと直接向き合うんだから。

## 西川朋希の経営について

5 これまで私は売り上げ、売り上げと行ってきました。売り上げがなければ給料も出なければ旅行もいけません。ですから、息子たちに言っているのは売り上げ、前の年よりも10円でいいから右肩上がりにするって言うことだけです。この子は売上の大切さをわかっている。

はじめ遊び友達をやとったりしたから、ぱっとしなくて追い出したこともある。私とは全く違う経営です。攻めはうまい。度胸もある。(私の)娘が副理事長として実行部隊をやって、半分支えてきた。

10 攻めているけれど、人材がまだ追いついていないのが心配。佳江(副理事長)もグループ全体を見るためにこれまでの半分くらいしかできなくなるだろう。発想はいいのだから、それをきっちり出来る人間を育てていくことが大切だ。自分が熊本の外に出なかったのは人がいないから。

15 ヒトは集まっている。しかし、外に出ている機会が多いから、ちゃんと話をしているか？仕事の話ばかり社員としているか。

社員と仕事の話ばかりをしないと。再春館を始めるとき、最初の10年か15年は外の仕事は一切しなかった。パーティなども絶対行かなかった。だんなよりも長い時間いて、自分の分身を作った。— いつも社員と一緒にいて、仕事の話をした。

20 人づくりのためには、まんべんなく見て、下積みの子にもスポットライトをあてることが大事。けっこうそういう子たちは見ている。自分の右腕、左腕だけでなく、さらにその右腕、左腕をつくる。そうしなければまわっていかない。

25 レベルはずっと上げ続け、磨き続けないとすぐ退化する。

人間ゆるむのが当たり前。それをどうやって自分で立て直すか。

30 経営者は「おそれられ、尊敬され、親しまれ」プラス「チャーム」。私は「恐れられ」が9割だった。

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

---

共立 2019.6 PDF