

私の「環境力」の背景

千葉 智 (ちば さとし/株式会社フーゲツ 代表取締役社長)

当社は、お米、お酒、錦鯉、花火等で有名な新潟県の小千谷市片貝町に位置している段ボール箱等の包装資材を製造している会社です。

ここ数年で当社は、たくさんの賞をいただく機会に恵まれました。この受賞というのは、これまで行ってきた様々な取組の結果であり、この結果を形成したのが「気づき」→「考え方」→「行動」、時には「行動」が先になり、後に「考え方」が変わったこともありました。

新潟に来て約25年ですが、この間の主な出来事を振り返りたいと存じます。

1996年12月当社へ入社

直前まで私は、某大手スポーツメーカーのイギリス子会社の社長をしていました。子会社の再建を目的として出向し、約8年赴任していました。会社は完全に立ち直り恩は返したとの思いがあり退職を決意しました。

当社への入社のきっかけは、私の妻の父が経営している会社の後継者が不在だったためですが、加えて田舎暮らしなら一軒家を買えるだろうとか、そんな考えも持っていました。

1997年～苦難の始まり

私の入社は、表面的には歓迎されていて特に問題もなく時間が過ぎていきました。この年の6月決算は、当社にとって売上高も経常利益額・率とも過去最高の業績でした。しかし、水面下では当社の最高幹部5人が新会社設立の準備をしており、当社の優良な顧客を奪う計画が進んでいたのです。何とか阻止しようと試みましたが、お客様に迷惑が掛かると思い、訴訟等を断念せざるを得ませんでした。

1998年になると、どんどん注文が減り、20億円あった売上高は14億円まで落ちました。

1999年～事業再構築

事業分析等を綿密に行ったところ不採算事業・製品が相当あることが分かり、それらを止めることにして、敢えて事業を縮小しました。この数年後当社の売上高は約半分の10億年にまで落ち、自己資本比率も8%台、借入金は年商を超え、銀行から新たな融資が受けられない状況にまで追い込まれ、正に倒産寸前の状況でした。当社には、資金も経営の仕組も人材もない状況で、改革が急務でした。

幸いにして諸々の施策が奏功し、2006年には、売上高は約10億円でしたが、過去最高益を計上できるようにまで回復しました。その後も2年毎に過去最高益を更新し続けています。

事業再構築のための主な施策

- 2001年：ISO14001 認証取得
- 2002年：顧客満足度向上活動、改善活動
- 2004年：ISO9001 認証取得
- 2005年：基本の再構築、営業強化
- 2006年：TPM 活動開始

この間の反省と考察

この最高益が更新できるまでの期間に行ったことは、徹底した経営の勉強でした。併せて社員教育にも力を入れましたが、力めば力むほど社員の心は離れていき、社員の離職が相次ぎました。熟慮の末「問題は社員にあるのではなく自分にある」と気づきました。自分は、社員の本音と実情を理解していなかったのです。また、「過去と他人は変えられな

