

マイナスからの出発 わが社の経営革新



「会社の質を上げ、社員の総力を結集する仕組みを作る」ことが大事だと語る馬郡代表取締役
 県立大佐世保校（山口隆行撮影）

マゴオリ代表取締役
 馬郡 謙一氏

「馬郡」という姓はなかなか正しく読んでもらえない。佐賀県三養基郡北茂安町（現みやき町）の出身だ。隣の神埼市には馬郡という地名がある。

佐世保は明治22（1889）年に海軍の鎮守府が開かれ、多くの人が佐賀から入ってきた。私の曾祖父も99年に燃料商として創業し石炭などを販売した。

私たちの会社は50年の周期がある。第1期イノベーションは1920年に始まり、商社として造船や炭鉱、工場に

進出した。北村徳太郎が21年に鈴木商店佐世保出張所長として着任。このとき私の祖父の喜八が主任として勤務していた。この出会いがなければ現在の会社はない。

北村徳太郎は親和銀行の設立に携わり、頭取を務めた後、衆院議員になり大蔵大臣などを歴任した。鈴木商店は世界に誇った商社で、日商岩井や双日、神戸製鋼などが流れを

くむ。28年に佐世保出張所の清算後に喜八が商権を譲り受け海軍御用達商となった。海軍工廠（こうしょう）や炭鉱、造船所に機械工具や安全具、保護具などを販売した。

49年にリコーの創立者、市村清の勧めで青写真焼き付け事業を始めた。その後オフィスに進出し、現在はOA事務機や複写事業などオフィス全般を手掛ける。これが第2期

（70年）だ。現在は第3期（2020年）に向け、新たな事業展開を考えている。私たちの会社は、単に商品で売るのではなく、お客さまが十二分に商品を使っていたことを使命としている。

私は1975年に大学を卒業して戻った。父は営業も経理も一番分かった。社員は従っていればよかった。しかし83年に脳梗塞で倒れ、私は93年に40歳で社長になった。当時の業績は良かったが、2000年期に減収減益になり、マイナスからの出発となった。

女性社員の提案を受け、県営商品質賞に挑戦した。企業の総合力を共通の物差しで審査し、強みと弱みを明らかにして改善策の手掛かりを与える、企業の健康診断だ。03年度に知事賞を受賞した。健康優良児と認定されたようなものだ。

この過程で、会社を大きく

してもうけようとするのは間違いだと気付いた。会社の質を上げ、社員の総力を結集する仕組みを作ることが大事だと分かった。審査では、組織の強みと改善に向けた提言を示したフィードバックレポートをもらった。若い社員の力を引き出せないと言われた。新しい風を吹き込めない仕組み、壁を作ってしまったことを反省した。今も肝に銘じている。

役職者はすべて私より年上だったが部課長制を廃止。グループリーダー制にして20、30代をリーダーにした。今では彼らが経営戦略を担う。経営理念やビジョンを浸透させるため、年に一回全社員と面談をして要望や期待を尋ねている。

常に考えているのは「決めるべきはきついなを選ぶ」。楽な方を選んで失敗したら悔しさが残る。きつい方に答えがある。必ず道は開ける。

（西村伸明）

次回回は23日に掲載します

質を上げ 社員総力結集