アクロス
立命館大学 経営学振興事業だより
AcrosS

今回は、一念発起今年4月から立命館大学大学院経営管理研究科に入学された「株式会社あさひ」前取締役会長下田幸男氏にインタビューしました。「株式会社あさひ」は東証二部上場企業であり、「サイクルベースあさひ」を全国展開されている成長会社です。本社のある大阪市都島へうかがってお話し頂きました。



INTERVIEW　下田　幸男 氏　株式会社 あさひ　前取締役会長

サイクルベース「あさひ」

― 新業態開拓を下田前会長に聞く ―

あさひ玩具製作所から始まる

＜松村＞まずは会社の概要などをお伺いしたいのですが。

＜下田＞そうですね。平成16年8月にジャスダック、平成17年12月に東証二部に上場しました。細かく言えば、8月に店頭登録になり、取引所になったのが12月ということになりますが、割と順調よくすすませていただいております。

＜松村＞ウェブページなどを見させていただきますと、元々は「旭玩具製作所として創業」と書かれておりましたが。

＜下田＞私達の商売は、元々子供向けの木製玩具や乗り物の製造・卸・小売から始まりました。

＜松村＞では、昭和50年5月に株式会社化したということでよろしいのでしょうか。

＜下田＞前史がありまして、私が小学校3年生の時、昭和24年におやじとおふくろが創業しました。終戦直後に、子供さん向けの木製のすべり台や歩行器、トラックなどを作り、それを家の前に並べて売っていたのですが、それがよく売れました。それこそ、出したら売れるという感じです。

＜松村＞その頃は手で作られていたのですか。

＜下田＞もちろんです。かんなで削ったり、自分で塗ったりしてました。その頃におやじが作ったロッキングする馬などは、以前、大阪商工会議所にも飾られていました。ロッキングポニーといいますか、その当時は終戦直後ですので、いさましいたて髪の軍馬でしたが、今はもう変わりました。

＜松村＞では、それから事業を広げられたのですか。

＜下田＞そうです。ですので、大阪人らしい、がめつい業態ですが、まずは、それらの製造・卸・小売から始めました。

その当時、私は小学校3年生位でしたが、職人さんもお手伝いさんも何人かおりましたし、世間全体は貧しかったですが、それなりに活気があり、なんか楽しかったですね。

今では大きな道（中津赤川線）が走っていますが、この店舗（大阪市都島区）の前も、舗装されておらず砂埃がたっていましたし、ずっと前まで畑でした。

＜松村＞では、まだのどかな時代だったのですね。

＜下田＞そうですね。その辺に池がありましたし、それこそ雨が降ったらびちょびちょでしたので、今ではぜんぜん面影がありません。

＜松村＞昔は、子供のいる家庭では、カタカタいう玩具が、どこでもありましたね。

＜下田＞ええ。しかし、その後、素材革命でプラスティックがでてきまして、木製はだめになりました。

＜松村＞では、元々、木製玩具をされており、プラスティックになってから、やめられたのですか。

＜下田＞いえ、やめたわけではないのですが、どちらかというと、プラスティックには乗り換えませんでした。元々、百貨店、各専門店などに出していたのですが、素材革命があり、少し計算しただけでも粗利がでませんでしたので、もう卸の方はやめておこうということになりました。

ですので、製造・卸の方はやめたのですが、ちょうどその時に、今の社長をやっている弟が松屋町のおもちゃ屋さんで修行していました。

その頃も、一部子供向けの自転車は扱っていたのですが、それから自転車とおもちゃを扱うようになりました。



＜松村＞では、その頃に小売中心になったのですか。

＜下田＞そうですね。ただ、卸も、チェーンのない二輪車や三輪車など、自転車関係のものは売れていました。

大手のペリカンさんや西田屋さんなどには、子供向け自転車関係の卸をやっていましたし、それと平行し、弟が勤めていたところから商品をまわしてもらい、それの小売もしていました。

ですので、一番最初の段階が終わった後の業態としましては、子供向け自転車の卸と小売、あと、当時ベビーバギー車が流行りましたので、アップリカさんや、もう潰れてしまいましたが、マンテンさんなどの製品の卸小売をしてました。

私は、今のコスモ石油で一時サラリーマンをしてまして、2～3年ほど勤めて、私が25歳位の時に帰ってきたのですが、その昭和42～43年当時、卸に関して一時の勢いがなくなりました。

＜松村＞では、下田さん自身はその後この会社が本業となったのですか。

＜下田＞そうですね。ですが、小さい商売をやってましたので、よくこきつかわれました。

大学受ける時でも、クリスマスの時などには、滑り台などをかかえて百貨店に納品したことを覚えています。クリスマスの時ですので「みな楽しそうにしている時に、なんでこんなことをせなあかんねん」などと思いましたが、私も弟も戦力にはなりました。

＜松村＞弟さんは始めからここでお仕事されていたのですか。

＜下田＞いえ、先ほどのは三番目の弟で、もう一人いるのです。三人兄弟で、私が長男で、先ほどのが三男で松屋町にいっていたという者です。

三男は、IR、機関投資家向け説明会に行っているので、今日はいませんが、7つ違いですので、彼が高校に入る時も私が父兄として学校にいっていた位です。

まぁ、商売人の息子ですので、当時から親の仕事を見てきましたし、私と二番目の弟は、台風の日でも配達にいかされました。

今でも覚えていますが、尼崎の方に得意先があり、大きな荷物を、トラックではなく運搬用自転車で運び、ベビーカーなどは向こうでコマをつけたりしてました。それは、生野で朝鮮の方が製造したものでしたが、買いに行く時でも、戦後のどさくさでしたので、それは大変でした。

＜松村＞では、昭和50年時というのは、会社的にどういった段階なのでしょうか。

＜下田＞それは、ある程度業態がしっかりしていて、3人がそれぞれ店を持っているという時代です。ここ（都島の店）は、玩具と自転車の小売、自転車の修理などもしてましたし、ポケットバイクも売っていました。

あとは、東淀川と千里ですが、千里の店では最先端のプロショップをやっていました。

「サイクルベースあさひ」への展開―「トイザらス」の衝撃を受けて

＜松村＞沿革によると、「サイクルベースあさひ千里店」は昭和57年にオープンとなってますが。

＜下田＞ええ、ですので、それまでは皆ここで働いていたのですが、その頃に1店舗ずつ店をもち、ここでは、私が本部的な機能、すなわち、資金繰りから売り上げ回収、支払いまでもやっているという感じでした。

＜松村＞では、現在の業態の基本は吹田ということになるのでしょうか。

＜下田＞ええ、そうですね。それと、ここも、今までは子供向けだけだったのですが、大人向け自転車も扱いだしました。

あと、東淀川は、おもちゃはもちろんですが、バイクも扱いましたし、千里の店は、おもちゃは一切なしで、自転車だけのプロショップとしてやりました。

＜松村＞では、それが今日の業態になっているわけですか。

＜下田＞まあ、そうですね。千里の店は、自転車のことに詳しい、三男が主力となって、プロショップとしてやっていました。

ですので、我々もそのようにやってきたのですが、業態をコロっと変えたのは、トイザらスが来た時です。

＜松村＞1989年に日米構造問題協議がありましたので、では、1990年代初頭ですね。

平成4年5月の「株式会社あさひに商号変更」という時期になるわけですね。

＜下田＞ええ、そうです。当時は、こういう業態に関しては、とにかくトイザらスに全部いかれました。

靴のマルトミさんや上州屋さん、今はジーパンなどを売っているライドオンさんなども、おもちゃで大きな商売をしていましたが、みんないかれました。

町の小さな小売もことごとくだめです。あの天神橋商店街に、ますやさんなど、有力なお店が5店ほどあったのですが、全部いかれました。

＜松村＞では、今玩具といえば、みんなトイザらスになるのでしょうか。

＜下田＞トイザらスができた当時、店の前の渋滞がすごかったですし、今は、売り場拡張ができる百貨店、トイザらスがメインですね。また、ゲームはゲーム専門店がありますし、また、あのゲームがでてきたということも、従来型のおもちゃ屋を壊しましたね。

＜松村＞でも、金属（アルミ）製のバギーなどは今もありますよね。

＜下田＞ええ、でも、それは細々ですね。というのも、それらもトイザらスがやってますし、トイザらスに行くと、それ

こそ子供向けのものは、自転車も子供乗物も玩具も全部置いてます。

また、ベビーザらスというのもやってますが、それも今、西松屋さんやファミリアさんなんかと業態的にバッティングしていますし、なかなか大変です。

<松村>コンビとかありましたね。

<下田>コンビさんは今も元気ですよ。あとは、アップリカさん、この二つがまだ元気です。コンビさんは今東証二部でしたでしょうか。

私の会社でもそれらとみな関係があったのですが、おもちゃについては景色が一変したという感じですね。

地元の人が、年に何回か嬉しそうに子供さんや孫さんをつれて来られたという風景を今でも思い出します。

その辺から、私どもは業態を変化させてきたというわけです。

<松村>では、「当社初の大型専門店」とある寝屋川店は、ご兄弟のどなたが担当されていたのでしょうか。

イノベーティブな業態で店舗展開をはじめる

<下田>寝屋川店が初のチェーン展開で、直営なのですが、店長さんを雇ってやりました。

その当時から、なぜそういう形でやりだしたかといいますと、単にその形でやって、たまたま成功したというわけではないのです。

といいますのは、その当時の我々の業界として、元々ある従来型の小さな自転車屋があり、一方には大きなスーパー、GMS、ディスカウンター、ホームセンターなどが売り場としては存在したわけです。

そこで、我々としてどう考えたらいいかといいますと、従来型の自転車屋さんは、程度の差はありますが、まあ技術をもってる一方、ご存知のように店は小さく、並べている品物も少ない。

一方、規模的には大きなスーパーなどは、専門店ではないので、売り場は店の店長によって縮小されたり拡大されたりと不安定ですし、実際の売り子さんもアルバイトさんですので、専門的知識はないし、問屋さんが来るまで修理もできない。今までの自転車屋さんの世界はそういった状態でした。

それをなんとかしないといけない、ということで考えたのが、我々の今の業態だったのです。

<松村>そういった意味で言うと、今まで無かった業態ですね。

<下田>まあイノベーションをおこしたのだと思います。

ですので、そういう点では、ある種のカルチャーショックを与えたのではないのでしょうか。

まず、大きな店で、パーキングロットがあり、たくさんの自転車を並べ、若くて明るい感じの資格をもった人が接客する、しかも、修理料金に関する明細もしっかり出すし、プライスも特徴もキッチリ示しているなど、今までの自転車屋さんのイメージとは全然異なるものなのだと思います。

<松村>先ほども言われてましたが、だいたい自転車屋さんは、ちっちゃい店で、客商売しているような感じではない、職人的なおやじが多く、そもそも入りにくいし、相談もしにくいもんです。

<下田>そう、そうなんです。「わしは職人や」という感じですね。

<松村>先ほど言われた資格というのはどういったものなのですか。

<下田>自転車安全整備士、自転車技士など二つあります。その資格は、店舗経験が２年ほどいるのですが、我々ではみなに取らせますので、ほとんどの者が資格を持ってます。

ですので、うちではちゃんとした人間が接客しています。

<松村>では、まあ手に職があるのは間違いないでしょうが、頑固おやじがそういった資格を持っているのかは分からないのですが、そのようなタイプとは異なるし、また、GMSのアルバイトとも違うというわけですね。

<下田>まあ、学卒がいいかどうかは分かりませんが、規模を拡大する際、5～6店舗位の時だったと思いますが、各大学の就職課などでも「あんたらの来るところやないで」などとも言われましたが、私は毎年、各大学をまわりました。

ですので、人に関しては、当初からいい人にきていただいたと思いますし、そういった意味でも、私達を脅かすというところが未だに現れてこないという状況です。

<松村>やっぱり、自転車の好きな人が来てますか。

<下田>ええ、好きな人が来てますね。今まではそればっかりではありませんでしたが、特にこの頃は好きな人が来ております。

上場してからは、好きで、例えばイオンなどの自転車売り場でバイトしていた人が来たり、サイクリングが好きな人が来たりしています。

まあ、私自身が自転車好きですので、京都の嵐山の方にみんなと毎年サイクリングに行ったりしてました。

<松村>自転車をバラしたりするのが好きな人もいるのでしょうね。

会社紹介

〈 株式会社あさひ 〉

所在地	<本　社>　大阪市都島区大東町2-3-20 TEL.06-6923-2421　FAX.06-6922-1798 URL http://cb-asahi.co.jp E-mail cbasoumu@crocus.ocn.ne.jp <関東オフィス>　東京都八王子市 TEL.042-670-3509　FAX.042-670-3747 <ALC西日本物流センター>　三重県伊賀市 TEL.0595-20-1941　FAX.0595-20-1949
創業	昭和24年4月大阪市都島区大東町において、木製遊具製造卸・小売業として創業
設立	昭和50年5月自転車専門店に業態を変え、株式会社として法人登記
資本金	11億597万円
代表者	代表取締役社長　下田　進
従業員数	404名（平成18年3月20日現在）
事業内容	一般自転車・ロード・マウンテンバイクの大型専門店チェーン
事業所	平成18年4月現在　直営店を主軸に、関東圏・中部圏・関西圏に115店舗。店舗網を展開し、全国拡大中

＜下田＞ええ、自転車をなめるようにかわいがる人もいますし、ですので、力のある人は競技に出場したりしています。
＜松村＞千里店にはミネルヴァというチームがありましたよね。
＜下田＞今もやっていますよ。鈴鹿の試合などでは、いい成績をおさめたりしています。ただ、専門的すぎない、つまり、初心者でもいける間口の広い商売を目指しています。すなわち、間口の狭い専門店ではチェーン・オペレーションできないわけです。

ですので、オールラウンダーでたくさんの品物を揃え、現実のお店では、初心者から中級クラスまでは対応できる、一方、我々はネット・ショップがありますので、マニア競技者向けはそちらで対応するという形になります。

ネット・ショップの展開

また、ネット・ショップは私が中心になってやりはじめたのですが、今ではそれだけで年商10億円位いっているのではないでしょうか。そこでは、競技者向けに1万5千アイテム揃えていますが、次に、そこで買われたものをリアルな店でメンテナンスするという形が、うちのようにこれだけ店舗展開していると可能になります。

つまり、普通のプロショップでは、他のところやインターネットで買ったものをメンテナンスしてくれないのですが、うちではそういった面でも対応が可能です。

私自身、ネット・ショップはよかったと思いますが、はじめは日経ビジネスで見た本当に小さな記事からです。元々軍事用の技術だったと思いますが、「へぇ～、こんなのがあるのか」と思いました。
＜松村＞沿革には、「平成９年インターネット通販を開始」と書かれていますが、その日経ビジネスの記事を読まれたのはいつ頃の話なのでしょうか。
＜下田＞えぇ～、いつの頃でしたでしょうか。準備期間がありましたので、平成9年の前です。
＜松村＞まだまだ一般の方がネットに関心を持つ前の頃だと思いますので、えらく早いですね。
＜下田＞ええ、そうです。間違いなく早いです。
＜松村＞では、当初から上手くいっていたのですか。
＜下田＞まあ、でも、当初から1千数百万円位はいっていたと思います。また、現在、マニア向けのパーツ＆アクセサリー市場というのは、だいたい100億円位の市場なのですが、その内の10億円が私のところでとっています。

ですので、まだナスダックが大阪にいる時に会社まで来て「あさひさん、ネットでよう売ってはるみたいですが、上場しませんか」と言われました。

当時は、まだ2億円位の時（ネットだけで）でしたが、私が「うちはリアルな店もやってるけど知ってるか」と言いましたら、「いえ、知りません」と言っていました。
＜松村＞あの頃は、かえってネットだけの方がよかった時代ですね。
＜下田＞ええ、そうなんです。ですので「あんた、会社をよう調べてこなあかんで」と言いました。まあ、そういうこともありましたが、それ以降は比較的順調にどんどん店をだしていきました。

急速な店舗展開、そして中国戦略・PB戦略

＜下田＞私達が勉強させていただいている、コンサルタントの渥美先生も「だいたい規模のご利益があるのは、30店舗位からや」とおっしゃっているのですが、25～26店舗位の時に、中国に進出しました。
＜松村＞それはいつ頃のことでしょうか。
＜下田＞えぇ～っと、いつの頃でしたでしょう。ネットの前後位ですね。

その頃から、自分達でコントロールできる、OEMという形で、パーツの種類も決めて、うちの仕様書で発注して、直接、中国で生産させました。
＜松村＞デザインはどこでされるのですか。
＜下田＞当然うちです。デザイナーも、デザインの専門家が3人おります。
＜松村＞それまでは、国内で生産していたのですか。
＜下田＞やってなかったです。堺などの国内のもの、商業車を集めて売っていただけです。
＜松村＞では、その当時から自社で作り出したということですか。
＜下田＞そうですね。まあ、その比重というのはどんどん上がってきており、今では50％位にまでなってます。

ただ、まあ、いわゆるナショナルブランドを扱わないということになりますと、「あさひさん、勝手にやってください」という感じになりますし、うちは商品戦略的には、マーチャンダイジングミックスということですので、100％自社開発品ではお客様を満足させることはできないということもよく理解しております。

ですから、今はあさひとブリヂストン、または、あさひとナショナル、あさひとミヤタの共同作品を作ったりもしています。



ですので、ナショナルブランドでも単にプロトタイプを売っているわけではないのです。
まあ、どうしてもこれじゃないといけないという場合ですと、カタログでお売りするような場合もありますが。
＜松村＞では、範疇としては一応PBということになるのでしょうか。
＜下田＞まあ、感じとしてはそうでしょうね。

ですので、他ではどこにもない、ブリヂストンと書かれて

いる製品があさひで売られているわけです。

まあ、それは、自分達のコントロール下で利益計算できるということになります。

＜松村＞「PB40％超えを目指して」と書かれていたかと思いますが。

＜下田＞いや、もう50％位になるのでは。

我々のは、自分達で仕様書設計までしておりますので、中国製といいましても、自分達のリスクで、キチッとしたものを作っております。

＜松村＞その場合の、ブリヂストンやミヤタと一緒に作っているという品物の中身は、どのようになっているのですか。

＜下田＞共同開発と言えると思いますが、その商品はあさひの店頭にしか並ばないという形です。

ですので、従来のプロトタイプではなく、あさひ仕様のブリヂストンという感じですね。

＜松村＞それは、一応ナショナル・ブランドという形になるのでしょうか。

＜下田＞う～ん、我々からすると、分けるのはどっちでもいいんです。

ですので、先ほども言いましたが、完全に中国で100％のPBだけにしてしまったら、お客様も十分納得されるか疑問ですね。

＜松村＞では、品揃え的にはどうなのでしょうか。

＜下田＞そう、あくまでもマーチャンダイジング・ミックスなのですが、品揃え的にも、今までにないお客さんにあったものを、自分達で作り上げていかないといけないと考えているわけです。

ですので、それらも含めて50％という形になるかと思います。

あと、今のところ、ヤマハやナショナルさんなどが出されてますが、電動バイクはPBというわけにはいかないです。

国内300店舗を見据えて

＜松村＞「国内300店舗を見据えて」とも書かれていますが。

＜下田＞そうですね。今120店舗位ですが、日本では300店舗位の市場になるのではないかと考えています。

と言いますのは、半径15キロ程度で、12～13万人程度の商圏が必要ですので、どこでもいいというわけにはいかないのです。

また、それだけの人口がいないと商売になりませんので、全国展開とは言ってますが、日本海側はちょっと採算ベースにのらないかも知れませんね。

まあ、そういうところに対しても色々と考えており、将来は、要望があれば商圏人口が５万人位でもしっかり商売をされているようなお店に、うちから商品提供させて頂くことができるかもしれません。

また、それほど大きな数字ではないですが、今では法人売りが2,000～3,000万円単位でやっているかと思います。

ですので、うちでカバーできないような商圏に対しても、商品供給はしようかなと考えています。

「マーチャンダイジングはあなたのところでやってくれ、商品供給はうちでするから」というような場合もあるのです。



＜松村＞では、立地条件その他が基準をみたした時は直で出て行くという形ですね。

＜下田＞ええ、そうですね。

我々は乗り物（？）と称しているのですが、今は郊外立地にスタンドアローンで店舗をだしている場合が多いのですが、企業連携なんかも含めて、将来的にどういう形の乗り物（？）にのるか、つまり、どういう形の商売をするのか、ということが今後の課題ですね。

＜松村＞私は、そもそも自転車屋さんは新しい店ができにくい業界のようなイメージがあります。

そこで、従来型の親子代々の自転車屋さんがいる近辺にチェーン店を出展する際、昔からある店を脅かすことになるかと思うのですが、何か衝突のようなものはないのでしょうか。

＜下田＞当然、衝突はありますし、また、脅威を感じられていることもあると思います。また、向こうからのいやがらせもあります。開店当日に、店舗の前に古タイヤを積まれたこともありました。

＜松村＞また、店は卸とつながっているかと思うのですが、卸に圧力をかけるとかはないのでしょうか。

＜下田＞力関係からしても、それはないですね。それは、卸としても儲からないでしょうから。

また、今はそういった地場の卸から仕入れているのは一部だけですね。

＜松村＞業界的にはシマノやブリヂストンなどの自転車メーカーがあって、中国からの安い品物があって、また、PBやNBなど色々とあるかと思うのですが、だいたいのすみわけはどのようになっているのでしょうか。

＜下田＞他の会社はよく分かりませんが、ただ、数のご利益、量のご利益をいただけるお店というのは、中国から直接輸入しているにしろ、商社を通して間接的に入れているにしろ、日本でもそれほどないと思います。

＜松村＞では、よく中国から安い品物を集めてきて、店の前にばぁ～っと並べている店などがありますが、ああいうのは卸が入れているのでしょうか。

＜下田＞そうですね。自転車を扱う商社というのがありますので。

ただ、私達が感じるのは、そういった店では子供車を扱っていない店も多いですので、それは私達の優位性だと思います。

＜松田＞そういえば、町の自転車屋さんにもそれほど置いてないですね。

＜下田＞ええ、置いてないです。逆に、コーナンさんなどは

中国から入れて置いてます。

あと、うちは、メゾピアノ・ブランドなどのアパレルの店やアンパンマンなど、キャラクター・ライセンス契約をしたりもしています。

<松村>では、圧倒的な品揃えですね。

学生時代・若い頃

<松村>話は変わりますが、下田さん個人のお話を伺いたいのですが、学生時代はいつからいつになるのでしょうか。

<下田>学生時代は、法学部で昭和35～39年になります。まだ、安保闘争があったり、末川さんがおられた時代です。前芝確三先生、末川博先生、山手治之先生などがおられましたね。

<松村>ゼミはどちらになるのですか。

<下田>ゼミは憲法の山下健次先生です。最近亡くなられたと聞いていますが、いい先生でした。ゼミ旅行は、島根県の出雲大社、宍道湖に行きました。

<松村>その時代から考えると、世の中変わりましたですかね。

<下田>ええ、変わりましたね。衣笠行っても、草津行っても、全然別の大学みたいに感じます。

<松村>下田さんは、広小路の頃ですよね。

<下田>我々の頃は、ここから京橋のガードをこえて、京阪で三条の駅まで行っていたのですが、そこから河原町通りを市電に乗って降りる際、「なんで立命前じゃなくて府立病院前なんだ」としゃくに思ったものでした。

それから、今のコスモ石油、当時の民族系の会社の大協石油に入ったのですが、それは、先輩にシェル石油に入った者がおりまして、「いさましくてかっこいいなぁ～」なんて思っていたからです。

非常に貧しい時代でしたので、そんなに贅沢はいえませんでした。

その時代、私の中学は、60～65人位のクラスが13組もありましたが、その60人位の中で5～6名位しか大学進学できませんでした。

そんな時代でしたし、私も親が毎日苦労しているのを見てましたので、私自身「夜間くらい出してくれたらええわ」と思っていたのですが、親は「夜間なんかより、昼間の大学へ行け」と。

<松村>高校進学もそれほど多くなかったですし、そもそも中卒で働いている人も多かったですよね。

<下田>ええ、多かったです。そういった人達は、この辺でしたら、松下や三洋、シキボウやカネボウとかに行ってましたね。



<松村>また、39～40年頃といえば、不況になってますよね。

昭和40年といえば、高度成長の谷間で、山陽特殊製鋼の倒産が大きなイベントなのですが、山一證券も日銀特融でなんとか倒産を逃れた時期です。

<下田>ええ、ですので、我々はどちらかというと団塊の世代に挟まれて、もう一つパッとしない世代ですね。

まぁ～、戦後のどさくさで、子供なりに苦労してましたし、みんな親の仕事を助けたりして、けなげに一生懸命生きてきた時期ですね。

モノもないし、食べるものもない。小学校２年生の頃、瓦礫の間のバラックで、週に何回か魚市場があり、配給として売りに来ていました。

その当時の小学校は、初めての男女共学で、初めての給食だったのですが、その給食は、今でも覚えていますが、缶詰マグロと白菜の煮付でした。また、たまに芋ようかんもありました。

それと、もちろん脱脂粉乳で、残したら怒られるのですが、脱脂粉乳は臭くて飲めたものではありませんでした。

立命館大学大学院 経営管理研究科・ビジネススクール入学の動機

<松村>話は変わりますが、この4月から立命館大学大学院経営管理研究科に入られていますが、入ろうと思われたきっかけなどをお伺いしたいのですが。

<下田>そうですねぇ～、大阪オフィスの事務に小柳さんという方がおられたのですが、去年か一昨年位にうちに来られて、色々話を聞いているうちに、興味をもちました。

ただ、去年はまだ現役で会長職をやってましたので、入れなかったのですが、今年なんとか入れていただきました。

ただ、本当によかったなぁ～と思いますね。今まで実践でやってきたことの裏づけといいますか、理論的にはこういうことなのかと、つまり、知を得るというのはそういうことなのだと思います。

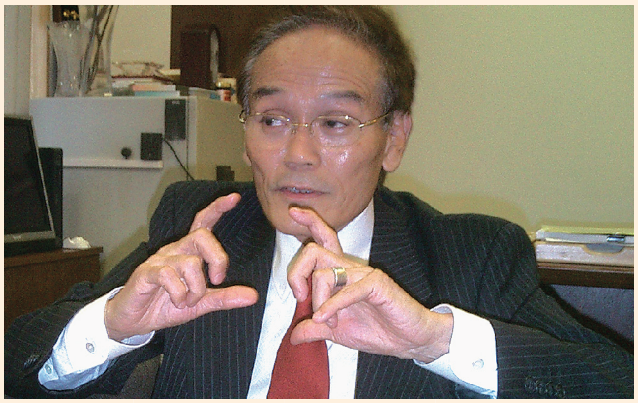
実践をやっていて、毎日毎日仕事をしていて、その中で書物を見たり、先生方から教えていただいたことが、「あっ、こういうことなのか」ということで一つの知になっていく、知識になる、自分のものになる、それが、実践とそういう場の知によって、さらにしっかりしたものになる、ということだと思います。

ですので、しごかれてもいますが、そういった意味では非常にワクワクしながら、毎日を過ごしております。

<松村>具体的なケースで、こういった経験はこういったことだったのか、というようなものはありますか。

<下田>以前からドラッカーはわりと好きで、個人的にも読んでいましたが、この間から、三浦先生のドラッカーの講義を受けています。

ドラッカーには、経営理念やミッション、哲学の大切さなどのべられていますが、それ以前から、あさひもそういったものをしっかり掲げており、「ああ、ベクトルを一つにして皆が一生懸命やってくれてる、そういったことがあるから、今



のあさひはあるんやなぁ～」と、やっぱりそういう機会を得ることで実感しました。

ですので、あらゆるものがつながってきていますね。

＜松村＞では、案外現場でやられている時は、それほど意識的にはとらえていなかったということなのでしょうか。

＜下田＞そうですね。「これはこういうものだ」とあまり考えずにすることもありましたが、それが学ぶことによって、「これは会社の中心命題やから、もっとしっかり考えないと」とか「組織論、経営戦略にしても、これはおさえておかないと」という感じのこともでてきますね。

＜松村＞理屈は理屈でありますが、実際はそう考えなくても、結果的にやっていたということもよくあるのでしょうか。

＜下田＞ええ、それはありますね。それはあります。

ですので、経営者の勘というのも、それはそれで大事だと思います。

私は今、稲盛和夫さんの塾に通っていますが、「それはやってたよ」とか「それは同じ事をやってるよ」といったことも、やっぱりあります。

＜松村＞その稲盛塾、盛和塾というのは何年くらい前から入られているのですか。

＜下田＞7～8年前からですね。

＜松村＞そこには何人くらいおられるのでしょうか。

＜下田＞3,500～4,000人位でしょうか。

＜松村＞では、１回のセミナーや勉強会には、どれくらい集まられるのでしょうか。

＜下田＞大阪塾の場合ですと、大阪塾だけで200～300名ぐらい集まって、講師の方に来ていただいて、勉強させていただいています。

そういった意味では、大阪塾は、他の塾と比べても非常に熱心ですし、会員もそれなりに多いですので、東京の人でも大阪塾にかよって勉強している人もおられます。

昨日も、私がチューターでグループ分けして、勉強してきたのですが、若い経営者というのはちょっとしたことでも悩んだりすることが多いものです。

それが、私も含め年配の経営者がちょっとしたサジェスチョンをすることにより、気が落ち着く、また安心して仕事を遂行できるということもあるのではないでしょうか。

＜松村＞やっぱり「経営者は孤独である」とよく言われますが、そういった中で、皆が集まることができる、話をすることができる、それが盛和塾の意義なのでしょうか。

＜下田＞そうですね。あと、塾長から塾長講和があったりして、彼の哲学を教えていただく、つまり、彼は本当に「人間としてどうあるべきか」というところから説きだしますので、大きな感銘を与えると思います。

もちろん、それだけではなく、実践段階では、経営問答で塾長にきいたり、それに対し塾長が答えてくれますので、実践面として、経営哲学として、そして、人間としてどうあるべきか、など全てをカバーしているのが彼の偉大さだと思います。

＜松村＞やっぱり、経営者は人の上にたつということになりますが、人はオールマイティーではありませんので、そこにやっぱり悩みがあるということなのでしょうね。

＜下田＞ええ、それに、塾生同士でも話をしますし、そして、私は世話人をやっているのですが、そこでもお互いコミュニケーションをする。

同じ塾生といえど、「そんなことやってたら、つぶれるで」みたいな事まで言いあったりもします。

＜松村＞では、具体的に「あぁ～、なるほど、これはよかったな」というケースも色々あったのでしょうか。

＜下田＞私もそういう経験をしたのですが、フェリシモの会長をやっている矢崎勝彦氏も代表世話人をやっていまして、彼からきっちりとしたアドバイスを受けたおかげで助かった、という人も多くおられます。

矢崎氏は私と中高が一緒なのですが、本当に稲盛哲学をしっかり学び、公共哲学、陽明学の学びをもとに彼独自の考え方をもっています。

「もうこの人には追いつけんだろうな」と思いますが、同じ人間ですし、そんなことを言っていてもしょうがないので、私も勉強しようかと思っている次第なのです。

＜松村＞では、そのことも、経営管理研究科で勉強しようかというきっかけだったのでしょうか。

＜下田＞それもありましたね。

まぁ～、盛和塾は、本当に多士済々の経営者がそろっています。

将来はアントレプレナーを育てたい

＜松村＞では、稲盛塾での色々な交流と同時に、経営管理研究科でやっていくという中で、今の目標みたいなものはありますでしょうか。

＜下田＞そうですねぇ～。私は、しっかり勉強させていただいて、またステップアップしたいと考えています。

それと、これはまだ公になったことではないのですが、「アントレプレナーを養成する」といったことを考えています。

これは、先ほどの矢崎氏の方から話があり、「下ちゃん、それの顧問をやったらどうや」と言われたのですが、立命との連携なんかも含め、心の中でやりたいなぁ～と思っています。

それは、もう矢崎氏も含め、大阪塾ではお墨つきなのですが、まだ公にそういった目的で会合を持ったことはありません。

ただ、私自身は、立命さんと何らかの連携をもってもいいのではないかと考えていますし、おそらく、彼も反対はしないと思います。

私どもの周りには、それこそ業種もそうですし、小さな企業

から上場企業まで、経営体験を話せる人はいっぱいいます。
それこそ、盛和塾には上場企業だけでも何十社もありますし、それぞれが稲盛哲学でもって経営されています。
そういった点で、面白いことかもしれないなぁ～と私は認識しているのですが。
それと、手前の話になりますが我々の非常勤監査役に北山顕一さんという方がおられるのですが、彼が松下商学院出身なのです。
また、松下商学院は草津にありまして、彼が「BKCでもフィールドワークとして講義をやったことがある」と言っておりました。
＜松村＞アントレプレナーとして、現代GPのプログラムがありますし、まあ、地域的にも近いですので、そちらでですかね。
まあ、また経営管理研究科と下田さんの新しい組織と、何かジョイントでセミナー的なことができたら面白いですね。
＜下田＞もちろん、立命の方からも先生に来ていただいて、一回話し合いをもつこともできると思いますね。
＜松村＞ええ、それは是非お願いしたいですね。
＜下田＞まあ、私自身が手を挙げたこともあり、私は、盛和塾大阪としてやっていく場合には、立命さんとできたらという認識はあるのですが、なにか一つできたらいいと思っております。
＜松村＞今日はいろいろお話しをお聞かせ頂きありがとうございました。しかも私たちの大学と共同で何かお仕事ができそうだという期待も抱くことができ、有意義でした。ありがとうございました。



編集後記

今年度はセミナー、機関紙「アクロス」を順調に開催、発刊できている。何よりである。今年度より大学院経営管理研究科が発足した。いわゆるビジネススクール、アカウンティングスクールである。「あさひ」の下田さんもその経営管理研究科第１期生として入学された。経営学は実学であると思う。でも実務ではない。経営学は実務を体系的に論ずる「役に立つ学問」でなければならないと思う。このような取材の積み重ねが経営学を生きた学問にすると思う。毎回の取材は会員の皆様の関心に応えるものでありたいと思うし、また立命館大学経営学部の活性化に役立てていきたいと思う（M）。

大阪淀屋橋で立命館MBAが本格始動

経営学部校友会幹事　奥村 陽一

2006年4月、「高度な戦略眼と実践スキルを有する経営プロフェッショナル」を養成する専門職大学院「経営管理研究科」が開設された。通称、立命館大学「ビジネススクール（RBS）」「アカウンティングスクール（RAS）」の発足である。初年度、約80名のMBA（経営修士・会計修士）が、大阪淀屋橋のアカデメイア@大阪、京都二条の朱雀キャンパスで学修している。

アカデメイア@大阪教室は、勤務経験3年以上の社会人のみによるクラスで、「基礎・基幹科目」を受講した後、それぞれ「創造人材」「マーケティング」「アカウンティング＆ファイナンス」といったプログラムを専攻する仕組みで、授業は平日夜間と週末土日である。

現在、アカデメイア@大阪に集う社会人（1回生）は、20代から60代までの約35名。会社経営者・後継者、企業の総務・人事職、人材育成部門の方、起業・新規事業を志す方、企業の企画・マーケティング・営業職、金融機関・公務員の方、税理士・会計士等の専門職など、多様な仕事を持つ方々が学んでいる。

当研究科は、学界と実務界とのコラボレーションを図る、「プラカデミック・アプローチ」が特色としており、教授陣の3分の2は実務家教員（前職または現職で経営コンサルティングや会計士・弁護士業務等の高度専門職に従事する教員）によって担われている。

当然のことながら、授業は現在進行中のビジネスの諸課題をケースとして取り上げて問題解決の方途を探る、エキサイティングなものとなる。教室には多様な社会人がおり、同じ問題を論じるにしても、業界・職種・職位の違いで解決の視点や気づきに違いが出てくる。結果として、多面的な視点から問題の掘り下げが行われ、個人の気づきを超えた認識が得られる。これこそ、ビジネススクールの醍醐味である。

座学以外にも、受講生の企業現場を活用した改善実習や、東京でのフィールド・リサーチ、授業課題に即して企業ヒアリングを行う機会など、自らが体験型学修の機会も多い。話題のヒトから話を聴くゲスト講師も、受講者の楽しみの一つである。今年のハイライトは、京都企業の経営者が講師に並ぶ「京都企業論」。各企業の社長から直に戦略や方針、経営哲学や人材登用法など、IR説明会以上に根掘り葉掘り質問する機会を頂戴した。ビジネススクールなればこその貴重な機会である。

産声を上げたばかりの経営管理研究科だが、ここから元気印の経営プロフェッショナルを多数輩出する日も遠くない。すでに、校友組織「RIMO」（現状約80名：大阪校友会所属）が設立されており、大阪を拠点とする校友社会人ネットワークの輪がいっそう広がるであろうと期待される（なお、経営管理研究科の詳しい情報は、ホームページwww.ritsumei.ac.jp/acd/gr/mba/index.htmlをご覧ください）。