

「経営」とは



塩野義製薬会長兼社長
経団連産業競争力強化委員長

てしろぎ いさお
手代木 功

今から30年以上前、当時弊社が買収したカプセル会社（主な事業所は日本、米国、スペイン）の米国事業所の一員として2度目の米国駐在を経験した。主業務は営業とマーケティングである。カプセルとは医薬品などの粉末を包むためのゼラチンなどを成分とする入れ物で、当時の価格にして1000カプセルで5ドルほどの典型的な消耗品（コモディティ）である。

米国事業は全従業員約200人、営業や本社部門（人事、経理等）が工場と一つ屋根の下にあり、全ての業務を一望できた。とはいえ、入社以来、医療用医薬品の開発に携わってきた私には、営業や会社経営について学びは得られるものの、正直面白い仕事ではなかった。3年ほどで元の業務に戻るならいいかと考えていたが、目の前で顧客に喜んでいただけると自分ごとのようにうれしく、開発とは異なる前線なりのやりがいも感じていた。

ある金曜日の午後、経理部長が血相を変えて私のところにやってきた。顧客の小切手が現金化されないで、今すぐ訪ねて現金を振り込んでもらうようお願いしてほしいというのだ。経理部長いわく、資金繰りが苦しく、その現金が入らないと週明けの給料日に従業員へ給与が振り込めないという。涙ながらに哀願する彼を見て、本当に驚いた。そして、こ

れほどまでに従業員のために奔走する経験をしたことがない自分が本当に恥ずかしくなった。幸い、金曜日の遅くには担当者がつかまり、月曜日の朝に必ず振り込むという確約を得た（それでも週末は生きた心地がしなかったが）。私は思わず経理部長と抱き合って喜んだ。それまでは、働けば報酬は支払われて当たり前、営業も売れば終わりで代金は回収できて当たり前、資金繰りへの影響など想像したことなかった。

その日を境に、「経営」とはどういうことなのかを考えるようになった。会社がある程度大きくなり、「当たり前」となっていることが実は当たり前ではなく、それを忘れてしまうことは、「価値」をステークホルダーズにお届けしたい」というところから始まった創業の理念を踏みにじることもなるのではないかと。

経営者になって16年、今でも「創業の意義」や「私たちの初心」は守られているだろうか、そして、従業員や取引先の皆さんに、きちんと給与や代金をお支払いできているだろうか、を常に考えている。米国事業でのあの経験が、経営者としての私を今でも支えてくれていることに、何か運命的なものを感じている。