

第13回 【特別対談企画】

「退路を断つ」 覚悟があれば周りはずいついてくる

株式会社はとバス 元社長 宮端 清次氏

責任を果たしてこそ経営者

〈宮端〉

東京都職員だった宮端さんは、交通局長を最後に退職後、東京都地下鉄建設株式会社代表取締役専務を経て、一九九八(平成十)年に株式会社はとバスの代表取締役に就任されました。

当時のご苦労はよく理解できます。私が進んでいけるのは、そのようなか赤字の会社の社長を引き受けられた理由です。失礼な言い方かもしれませんが、いくら天下りだからといって、初年度で黒字に転じ、短期間で復配をされましたね。

一年目が勝負の分かれ道

〈宮端〉

はとバスの社長にどの要請があったかは、九八年九月末の株主総会の二ヶ月前でした。地下鉄建設の専務を務めながら、五十年を刻むはとバスの歴史を調べたり、財務内容を検討したりする仕事に取りかかりました。当時、ちょうど地下鉄大江戸線環状部建設の陣頭指揮を執っているところで、それこそ寝る時間さえありませんでした。「引き受けた方がいいものの、歴史あるはとバスを万が一にも倒産させたらどうしよう」と相当悩みました。

「退路を断つ」というのは、まさに、そのときの心境は「退路を断つ」だけだ。ただ、はとバスの主な株主は東京都やJT B、東京地下鉄(営団地下鉄)、いすゞ自動車などで、安定した「半官半民」の会社とも言えます。大変、失礼な聞き方をしていますが、宮端さんの頭のどこかに、「つぶれない」という意識がありませんでしたか。

それは全くありませんでした。逆に、再建に向けて株主に協力を仰ごうにも、東京都も含めて一円も融資してくれませんでした。決して、そんな甘いものではない。社長に就任し経営陣や社員を見て思ったのは、「一年目が勝負だ」ということです。一年で黒字にできないのは、三年かかってでも四年かかってでも黒字にはできないからです。

はとバスを再建するにあたって、どんな方針を立てられましたか。確か、三つの方針だったとかがあって、

「誠意を尽くせば相手に響く」

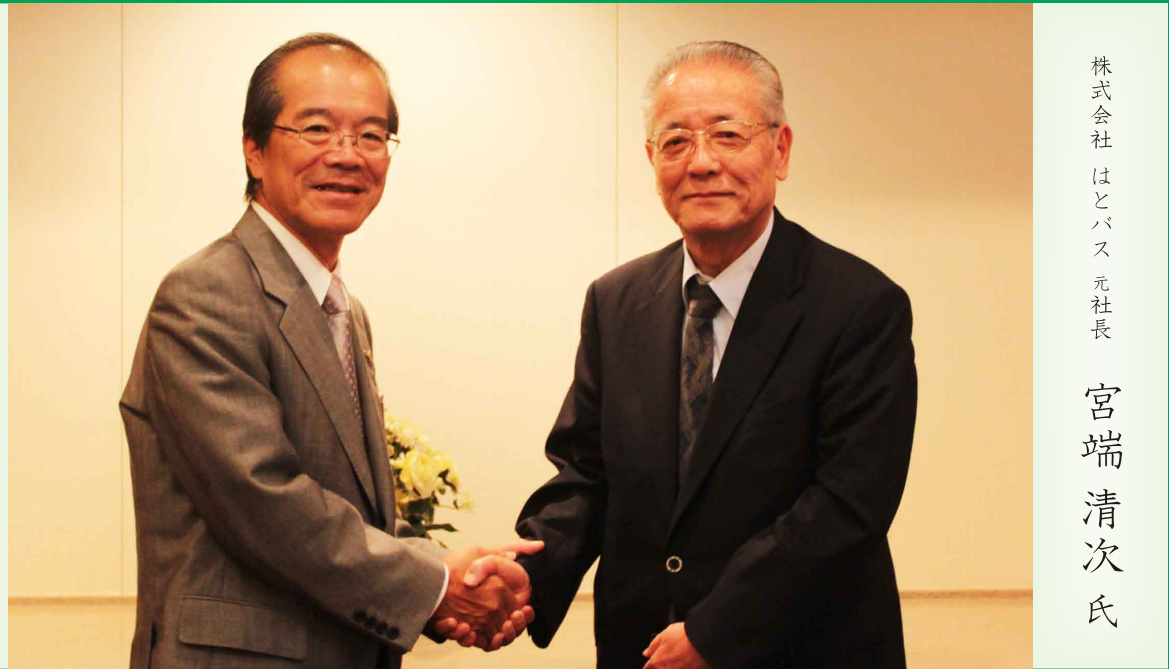
「誠意を尽くせば相手に響く」

「会社が潰れたら元も子もなくなる」という共通認識が得られたことで、労働組合も話に乗ってきてくれたようになりました。あと、会社が倒産の危機にあると、社員の意識も「負け犬根性」になってしまいがちです。このマイナス思考から抜け出すのに大変時間がかかりましたが、誠意を尽くして話をし、最後は納得してもらえました。

「社員第一主義がやる気を生む」

なるほど。苦労して一年目に黒字化を果たし、二年目から新たな行動基準を設けて展開されました。以前から引き継いでもいること、新時代の流れで取り入れたものがあると思いますが、どのような行動基準を打ち出されたのですか。

宮端さんと話をしていると、時代の先を読み、それに柔軟に対応されたことを痛感します。ダイウインが『進化論』でこう述べています。「世の中で生き残るのは、一番強いものでも、一番早く走れるものでもない。変化に柔軟に対応できるものである」と、まさに、宮端さんのことみたくですね。それと、感性が非常に豊かに取り組みました。



株式会社はとバス 元社長

宮端 清次氏

皇経営グループ 代表

畠 善昭

【Profile】 宮端 清次氏 株式会社はとバス 元社長

1935年、大阪市出身、57年、中央大学法学部卒業、59年、同大学院法学研究科修了後、東京都庁入庁。監査事務局第二課長、総務局災害対策部企画課長、同行政部政課長、工科短大事務局長、監察員、総務局災害対策部長、交通局総務部長、同局長を経て、92年に交通局長。

退職して1994年、東京都地下鉄建設株式会社代表取締役専務、98年に株式会社はとバス代表取締役社長に就任。2002年9月に退任し、04年まで同社特別顧問。その後、東京都交通局経営アドバイザー委員、大阪市交通局市バスのあり方検討委員会委員などを務めた。

著書に『はとバスをV字回復させた社長の習慣』(祥伝社)がある。

率先垂範で社員は変わる

〈宮端〉

そう謙遜されなくても

初の「商品券」で全社がひとつに

〈宮端〉

知識があっても、意識化までできないと行動には移せません。会社は、社長一人で頑張っても駄目なんです。

社員第一主義がやる気を生む

〈宮端〉

なるほど。苦労して一年目に黒字化を果たし、二年目から新たな行動基準を設けて展開されました。以前から引き継いでもいること、新時代の流れで取り入れたものがあると思いますが、どのような行動基準を打ち出されたのですか。

責任を果たしてこそ経営者

〈宮端〉

東京都職員だった宮端さんは、交通局長を最後に退職後、東京都地下鉄建設株式会社代表取締役専務を経て、一九九八(平成十)年に株式会社はとバスの代表取締役に就任されました。

東京都庁の職員から倒産寸前のはとバス社長に転じ、わずか4年で累積債務を一掃するという奇跡のV字回復で再建を果たした宮端さん。徹底した顧客サービスや攻めのコスト改革とともに、従業員満足度を高めてやる気を引き出し、全社一丸となって経営危機を乗り切った経営手腕と卓越した行動力は、円高、デフレ、消費不況など厳しい経営環境に苦しむ企業トップにとって、何よりの心強い応援歌となります。経営者の皆様には、宮端さんの実体験に即した説得力あふれるお話から、これからのトップに求められる資質や、感性を磨くことの重要性などを感じ取っていただければ幸いです。