

進め！ 公平

しんがり編

進め！ 公平

(しんがり編)

2016年6月初め公平は副社長室に呼ばれてソファーに座っていました。役員からはすまなそうな声で「急で申し訳ないが、今度ハートシート部を見てもらいたい」との話がありました。ハートシート部とはイケイケ株式会社の中で少し毛色の変った部隊で商社機能の本社の中に防水シートだけを独自にメーカーの立ち位置で販売しているセクションでした。「あの～今のMSS推進部は、どうなるんですか？」と伺うと「もちろん、あなたにやってもらいますよ」

「あの～2つの、関連しない部を兼任するということですか？」
「正解！ そーゆーこと」

と明るく切替されて、公平は正直なんじゃそりゃ～と思いました。「頼むよ、頼むよ」と、依頼する役員を前に、また変な事になりそうだなと感じながらもすでに密かに外堀を埋められている状況で「いやです」と正面切って断ることが出来にくい状況になっていました。

それは以前、MSS推進のUMオペレーターを増員する時に、社内の別部署の人間を異動させていただいたため、当時のトップが椅子から転げ落ちそうになるほどきつく迫り言い分は120%通していただいたが、6ヶ月以上、口を聞いてもらえないというサラリーマンにとってお勧めできないアタックをしほとぼりが冷めたころの打診だったからです。

(もちろんUM現場は良くなりましたが・・・)

あちゃ～と思いながら、うなだれ「少し、お時間下さい」と、返事をし、結局それから1週間後に、人事発令が出され振り返れば兼任部長として、そして初の事業撤退に向けてのスタートとなる公平しんがり編が始まる事となりました。

進め！ 公平

(しんがり編)

6月、ハートシート部に着任し、本社のメンバーと初めて本格的に話をしました。もともとハートシートの成り立ちを理解していなかったのだから、一番キャリアのある人間から歴史を聞きましたが、複雑でよくわからない？ どうしてメーカーなのか、名刺は皆イケイケ(株)ではなく、ハートフィルム(株)を持ち活動しています。

「公平さんの名刺ができました」

と、さっそくハートフィルム(株)販売部長とハートシート工業会事務局そしてイケイケ(株)ハートシート販売部長と、今までのイケイケ(株)MSS推進部長の4つの名刺を持つ様になりました。

どうやら本当のメーカー本社は名古屋にあり、そこから出向扱いの形を取りお客様からは、名古屋が本社のメーカー営業として、イケイケ(株)は世間からは伏せている形だという事がわかりました。もうひとつ、そのメーカーとの間に、三ツ和産業(株)という商社がありそこからハートシート関連商材を仕入るといふ、また複雑でわからない構造3社トロイカ体制で進めている事業体でした。

ハートフィルム(株)・・・シートの製造(協力会社が製造)
三ツ和産業(株)・・・シート・副資材等関連商材の仕入窓口
イケイケ(株)・・・(ハートフィルム(株)代理店)形上出向扱い営業マンとして全国販売を行う

まったく1回聞いただけだと何が何だかわからないビジネスモデルでそれでもビジネスとして18年目を迎えようとしていたこと。1999年からスタートし、6年目の2004年には、後発メーカーでありながら100万㎡を超える実績があったこと。そしてそれから確実に毎年売上が下がり、ハートシート販売部及びハートフィルム製造現場の利益確保が厳しくなっていること。ビジネスとして一言今のままでは、ヤ・パ・イ 状況が一目でわかる数字が並んでいました。

「わたし嵌められたの？ まっ、いいか～なんとかなるだろう～」と、その日公平は熟睡しました。

進め！ 公平

(しんがり編)

北海道・東北地区担当:1名
関東甲信越地区担当:4名
中国・四国・関西地区担当:3名
九州地区担当:1名
本部事務員:1名

の都合10名で全国を網羅する組織が、イケイケハートシート販売部でした。
その、お客様はイケイケ(株)とイケイケ(株)グループのお客様で
同じ会社でも、イケイケ(株)の営業マンが、ある面お客様扱いになる体制でした。

とにかく公平は赴任後全国を回り、全員との顔合わせを終えました。
そしてここにも人知れず頑張っている漢達がいる事に驚きました。
「メンバーはイイのが一杯いる大丈夫だ」と、特に地方の責任者はどこに出しても
恥ずかしくないリーダー達でした。
イケイケ本社の連中よりも地方軍リーダー達の方がお客様の支持が強いと感じました。

そして公平は、物流・MSS部でも行った、全員に8つの質問表を出し
全員の現状認識・今後どうすればよいか、そして要望の3つの返答を求めました。

一番早く反応して詳しく質問表に返信してきたのは
10年以上一人で何もわからない所から3倍以上の拡大をした九州のリーダーでした。
そこには、1名の増員の要望が書かれていました。10年前は何もわからない中
お客様に可愛がられ教えてもらいながらやってきたが、最近現場で自分より
年下が多くなり、次に繋いでいく為にも若手が必要との事でした。

スピード重視、一番早い回答の一番の要望に素早く応える事、これが一番大切だと
その日のうちに増員の稟議を書き、その足で役員室にむかいました。
公平にハートシート販売部を薦めた役員に直接増員の件を話しました。
役員は「うーん」と天井を見上げ思案していました。
それは、その時のイケイケ(株)は社内で色々と問題があり、コストダウンが命題に上がり
先行きが見えにくい時期でした。またここ数年のハートシート部の販売減少状況により
増員など正直、ハートシート部員でさえ無理、却下だと思っていました。
ハートシート販売部に増員するなら違う部署でしょのムードがイケイケ社中にありました。

公平は役員目を見て言いました。
「私をハートに送ったのは潰す為ですか？復活するなら増員は絶対必要です
そもそも1名配備地区で万が一その人間に何かあったらどうなるんですか！
まさか却下なんて事は無いですよね」
と、じりじり詰め寄り「な・なんとかするから」の言葉を頂きました。

進め！ 公平

(しんがり編)

8月、全国メンバーとの懇談も終えた頃、恒例の3社打合せ会が開催されることになりました。名古屋のハートフィルム(株)と三ツ和産業(株)とイケイケ(株)が集うある面緊張した会議です。

ハートフィルム(株)の親会社のハートケミカル(株)は売上1兆円を超える大企業でした。

ハートフィルム(株)はそのグループ会社で、力石社長は5年前にハートフィルム(株)へ転籍となり、熱くハートシートを復活させたいと、イケイケのハートシート販売部へ販売数字で、きつくハツパをかける志のある社長でした。

反面そのキツイ言動からイケイケのハート販売メンバーからは、少し煙たがられていました。

会議の前にイケイケハートシート販売部のメンバーからは

「公平さん気をつけてくださいね」

と、心配する声がありました。

公平は、丁度新しく赴任する挨拶が出来るし、早く熱い人に逢いたかったので楽しみにしていました。

そして会議がはじまり名刺交換し着席するや否や

司会者の言葉を遮り、ハートフィルム(株)の力石社長が切り出し始めました。

「ふーん今度公平さんが、シート販売部の責任者で約束した数字をやってくれるんですね」と、いきなりのジャブを出して来ました。

公平は、ある面嬉しくなり

「ハイ、頑張ります」

と、答えました。

「毎年毎年、数字が落ちて一体どうしてくれるんですか、全然約束と違うじゃないですか製造現場では赤字ストレスですよ..もうやっていけなくなりますよ」

少し赤い顔をして、ジャブ・ボディーとコンビネーション早口でまくし立てる力石社長。

ロープ際、「精一杯、挽回できるように自分なりに頑張ります」

と、答えた公平、場はシーンとなって2人のやり取りを、うつむきながら聞いています。

「具体的にはどうするんですか」とさらにフックを打ち込む力石社長

「100万㎡以上売るという約束でやってるんですよ」

机を叩きそうな勢いで

「それなのに、ここ数年毎年毎年数字は下がればなしですよ！」

フルボッコで打って来る力石社長。

進め！ 公平

(しんがり編)

力石社長の連打のあと、公平はゆっくり

「あの～力石社長、このハート販売部の前の責任者は誰でしたっけ…前任者じゃなくその前の責任者は…」

しばらく考え「三島役員さん」と答えた力石社長(三島役員と力石社長は仲良くやっていました…)

「その三島役員は、その後どうなりましたか？」

冷静になりかけた力石社長

「イケイケの社長さんに…」

「そうです、当社の社長になられました」と公平

「その間、ハートシート販売部はどうなりましたか？ 数字は上がっていききましたか？」
「ウツ」

「社長になれる人が役員の時担当され、そして社長となってもハートシートの活路を見出そうとした累計期間中もずっと数字が下がっているんですよ。

いち部長がいきなり赴任して、簡単に数字が上がるなんてありえないでしょ！！

そんな力があるわけないでしょ！！

ただし、ワタシ全力で取り組むと言ってるでしょ、それが聞こえますか！

もう一回言います、自分なり全力で取り組みます。以上！」

あしたのジョーなみのクロスカウンターが決まった瞬間だった。

力石社長の目が点になった、全員の目も点になった

公平だけが冷静にありやっちゃった、これでまた真剣に頑張らなきゃならなくなるなへへつと、自分に気合を入れました。

公平は真剣な議論は好きでした、それはお互い真剣に言い合う事でブラッシュアップされよりよいものが出来る事をずっと経験してきたからです。

相手がアイデアを10考えたら自分は30出すのを常に心がけてきました。

そして闘った力石社長の瞳の中に少し信頼をいただけた光を公平は感じました。

公平は力石社長に向かい言いました。

「まずは、ハートシート部1名増員します、決裁を頂きました」

そうです公平は会議が開催される数日前に決裁を取り付け発表する事ができたのです。

「一番必要だと思う九州にまずは1名増員します、このビジネスを復活させていく事にイケイケの我々も真剣に取り組みます」と

ハートシート販売部のメンバーも、そしてハートフィルム(株)と三ツ和産業(株)もほんの少し、3社で光が見え、頑張ろうの気持ちが会場に流れた瞬間でした。

進め！ 公平

(しんがり編)

ただ公平は、本当に増員して大丈夫だろうかと先行きの暗雲を敏感に感じていました、それは当時、三島役員が取り組んでも上手く行かなかったのは基本的に3社で行う複雑なビジネスモデルに問題があるからでは？と、その考えを払拭出来ずにいました。

但し、賽は投げられました、あとは前進するのみ
その日から、心底醉えない公平の日々がはじまりました。

MSS推進部のメンバーには、「すまないがしばらくはハートシートに注力するので現場を頼むぞ」と伝えました。

全国のハートメンバーと会った後は、その材料を使用したお客様の現場を回りました
MSS推進部でウレタン施工現場には伺ったことはありますが、防水シートは初めてです
防水シートは役所周りはライスターを使いながら時間が掛かる施工だなど
各防水材の長所短所を理解することが出来ました。

また三ツ和産業が行っている役所への設計折込活動にも同行させていただき
各役所回りも経験しました。

そして肝心の増員でリクルート社と打合せ、応募者を待ちました。

合致する応募者はなかなか現れませんでした。

10月には3社連合のハートシート全国大会が開催されます、それまでに増員したいと考えていました。

やっと9月のある日、リクルート社より1名の紹介が上がりました。

早速、面接で九州に飛び、九州のリーダーと面接者を待っていました。面接まであと1時間前という時になって面接者から、「他社に決まりました」との連絡が届きました。

2人で、豚骨ラーメンを食べ

「よかよか また仕切り直したい」

と、替え玉おかわりました。

そして、役員へ面接NGの状況を伝えると、申し訳なさそうな声で

「わかった…それから今後の事だけ…一旦全社採用を中止することになった」

との、沈んだ言葉がありました。

それは8月にイケイケ(株)の新社長になった凡度社長からの指示でした。

この時期すべての決裁事項が一旦停止精査される事態となっていました。

ここ数年イケイケの社内は揉めて落ち着かない状況が続いていました。

現場を預かる公平としては、ハートシート・MSS部共に現場が腐らない様に最新の注意をはかっていたのですが、当時は大本営発表で現場が右往左往していました。

「よかよか、そのうち治まる」

替え玉おかわりと公平は体力を温存しました。

進め！ 公平

(しんがり編)

10月、公平初参加の全国ハートシート大会が開催されました。
イケイケハートシート販売部は全員参加、ハートフィルム㈱は力石社長をはじめ役員方と
そして三ツ和産業㈱も役員をはじめとした総勢30名程の長時間の大会です。

ここで、公平は10分の販売方針の発表をしなければなりません。
少し重い空気の中、公平の出番がやってきました。
全員が何を言うのだろうか？と固唾をのんでる様子が伝わりました。
増員も不可となり、半期を終え(ハートシートは4-3月決算)
前任が出した半期目標達成進捗率が39%であと半期で61%達成は不可能の状況です。
あずかり知らぬ数字とは、責任者となった以上は言えません。

そこで正直に、なぜハートシートが世に存在しているのか、そもそも価値を市場に与え
お客様から満足と支持を頂く為に仕事はありますと、ある面、哲学的な訴えをしました。
そして最後に「責任者として申し訳ありませんが年間数字の下方修正させてください」
と、頭をさげました。それは目標94% 前年103%UPへの変更でした。

最後に挨拶に立った各会社の責任者からは、各々コメントがありました。
下方修正などありえないと叫んだ役員もいました。
公平は全員の言葉を姿勢をただし、まっすぐ目を見て真剣に聞きました。
ハートシートメンバーは申し訳ないように下を向くメンバーもいましたが
公平は、ここは絶対前を向く所と決めていたので、3社からの一言一句も聞き逃すまいと
肚を決めていました。
本当の言葉は腹に響きますが、そうでない言葉は響きません。

会議が終了後、「本当に独りぼっちだなこりゃ〜」と
1人を楽しむ気持ちと、どう反転攻勢するか考えを巡らせました。

会議を終えると、懇親会が始まり、最後は100万㎡目指してガンバルぞーと全員で
氣勢を上げます。

その時、公平は俺も酒を飲んでとりあえず他人事で拳をあげたら
どんなに楽だろうかと・・・

トロイカ体制のビジネスモデルの欠点が日に日に大きく公平の心に
迫ってきました。

進め！ 公平

(しんがり編)

11月、新商品ハートシートウレタンのイケイケ社内向け勉強会が開催されました。それは、イケイケハートシート販売部と三ツ和産業との会議において他社もある保証の出せる防水シートとウレタンの複合部での専用商品があればよいとの意見から、三ツ和産業が1年以上かけて、あるメーカーとOEMで協力いただきやっと上市の運びとなったウレタン商品です。

会議において、販売が減少するのを何時も他社と比べて、これが無い、あれが無い、というのがイケイケハート部員の多くの言い分で、その中でやっと開発までこぎつけた商品でした。但しその部位は実際のマーケットで多くを占めている訳では無く大きくハートシートの販売が増大される商品でもありません。後発でやっと上市可能となり、お値段もOEMですので少しお高いですよの商材でした。

公平はもちろんその1年前の商材開発のきっかけの会議には出ていませんが今は責任者として、会場の準備、資料配布、セッティング等行い事前の三ツ和産業からのレクチャーも関東地区メンバーと勉強会を行いました。イケイケハート部からの要望をかなえて頂いた形、あとはイケイケハート部がマーケットに訴え進める案件です。

残念ながら当時のイケイケハート販売部の熱量は弱く、そのイケイケ(株)社員対象の勉強会にゆっくり後から来て最後列に陣取るメンバーが数名を締め、前列講師席には公平と三ツ和産業担当の2名のみで、約40名参加の商品説明会が開催されました。最後に何か質問はありますか？と公平が問うた時最後列のハートシート販売部前任者が

「どうして～納期が中2日かかるのですか・・・？」と耳を疑う他人事の質問をしました。それは、事前勉強会でOEMメーカー先に依頼する関係でどうしてもそうなる事が判っていた件であり、また説明書資料にも重要明記説明している事です。本来ならば、その質問者が公平の代わりに講師席で説明し、拡販をお願いしないといけな立場にありながら、一番後ろでお客様の立場での質問をするその「あなた任せの心根、我が事でなく、他人事～」が見え温厚な、公平の脳みその血管が逆流しました。

机をバンと叩き、「お前ふざけんな、前に来い」と一喝、会場にシーンと静寂と緊張が走りました。俺、関係ネ～の他人事感性がチーム内繁殖すれば、ビジネスは潰れます。自部門の問題点も多数、トロイカ体制ビジネスモデル問題点も多数「天よ本当にありがとうございます修行させて頂いて・・・」と、それでも前進しようと上を向く公平でした。

進め！ 公平

(しんがり編)

12月、イケイケ(株)では凡度社長が退任することになりました。
公平はこれはチャンスと、増員稟議を提出しました。しかも今回は2名
基本、公平は倍返し、せっかく進めた案件をストップすることがいかにその
スピードを鈍らせるか、改善にはスピードが一番大事だと知っている公平は
稟議書をまたも持ち回り、ある面気合で決裁を頂きました。
それは、九州以外、東北地区も10年以上1名で戦い、倍に伸ばした
粘り強い東北男児のリーダーがいるところでした。
東北地区リーダーもあと数年で定年を迎えるベテランになり、次の担当者は
絶対必要だったからです。

その頃、公平は力石社長とは、お互いサシで飲み、如何にしてシート拡販していくかを真剣に
話し合える間柄となっていました。

そして公平は残り数か月で決算を迎える今期の追い込みで是非ともインパクトある価格が
出せるシートを出して欲しいと懇願しました。

力石社長はその要請に応え、通常より25%もコストダウンした商品を約700本用意
してくれました。

全国大会のあとから全国メンバーの歯車が少しずつ合ってきました、特に
関東以外のメンバーのやる気が伝わってきました。

この、コストダウン品がどうしても欲しいと懇願したのは、関西のメンバー3人から
でした。関西メンバーは関西だけで500本販売しました。九州、東北は各100本
拡販し、前年を何としても超えるんだとの気持ちが伝わりました。

そこには、いきなりハートの責任者となり全国大会で頭を下げた公平さんにこれ以上恥を
かかせたくないというメンバーの気持ちがありました。

関西は、ベテランリーダーを中心に、中堅と新人とチーム役割分担よく活動し
その数字は、関東甲信越地区をこえる勢いで進んでいました。

この、インパクトシート700本は関東での販売は数本のみ・・・

「施工後クレームが起きては、お客様に迷惑が掛かるから自分は売りません」

と堂々と言うメンバーもいました、一番芳醇なマーケットの関東が一番低迷し、地方軍が
なんとかしなきゃいけないという気持ちが当時の組織の状況でした。

その関東のメンバーに話を聞くと、過去に新商品販売で何度もクレーム対応をおこなった
結局何か事があるとすべてイケイケハート販売部の私達が動かないといけない

新しいのは怖くてごめんだという、トラウマのように度重なった過去の経験からくる
不信任感が積もった反射の行動でした。

根拠を出し、このインパクトシートは大丈夫！

とエビデンスを示せるわけでもなく、但し関東軍が一番落ちこみが
厳しい事は誰の目にも明らかで、対処療法では改善できないほど
メンバーの気持ちも統一されていませんでした。

進め！ 公平

(しんがり編)

そうは言っても、やはり関東が一番大きな数字を持ち一番重い責任がある地区です
そこで公平はハートシートを販売すると1本に付き数十円バックされる三ツ和産業からの
販売促進費を営業マンへ戻す明示回覧をすることにしました。

営業は販売して、売れてナンボの世界です、そしてイケイケ(株)の営業マンも
売上と利益率のノルマを持ち日々活動しています。

そこで毎月締めた後に、各担当者別に利益戻し表を作成回覧を始めました
例えば営業3部のA君は前月ハートシート〇本 戻し金額〇円 実質最終利益率〇%
それは他社製品を販売するより一番営業マンの利益になる商品は
ハートシートだとわかるやり方でした。

そして公平は、ハートシート販売担当営業マンと一緒にイケイケ(株)営業部の部会に参加して、
一番儲かる商材とのPR活動をおこないました。

また公平はイケイケ(株)グループ店を回り、昨年の実績と昨年の平均販売単価を調べ
今期、昨年実績の130%UP 例)10,000㎡なら目標13,000㎡

単価1本特価8,600円なら8,000円と、グループ店も儲けられるよう設定し
年間約束㎡数と固定特価を明記して、ハートシート販売部と覚書を交わしましょうと
各グループ店の社長と個別契約を結んでいきました。

いちいちハートシート部員に見積依頼する手間を省き、すぐにお客様に見積可能で
スピードアップを図り、但し年間㎡数を上げて頂く約束での覚書作戦でした。

心地よく同意いただいた先には、毎月締めた後
「今月、2,000㎡分ありがとうございました、あと10,000㎡です宜しくお願いします」
と、毎月毎月報告と依頼を続けました。

そして今迄本部一括決済の特価申請権を各地区各人に年間金額を渡し
その場で各担当者が特価を切れる体制を作り、お客様への見積返答のスピードアップを
図りました。関西の新人はスゴイ男で特価を有効に使い他社切り替えを推進
その後も継続でお客様から可愛がって頂ける優秀な営業マンへ成長していきました。

さらにハート部として初、ビール券を景品にするのどごしキャンペーンを企画開催
大々的にチラシを作り納品書に封入し拡販PRを行いました。

また公平は、そのチラシをもってグループ店に訪問し、勝手に壁にチラシを貼らせて
いただきました。またグループ店の社長と話し、トイレの内側(大便時の目の位置)へ
座って再度チラシを落ち着いて確認いただけるように貼らせて頂きました。

社長からは「わかりましたよ～売りますから(笑)」とバラの香りの芳香剤の香中
あたたかいお言葉を頂きました。

進め！ 公平

(しんがり編)

グループ店および本社でもこのようにキャンペーンチラシ貼り付けPRやってる旨全国のメンバーに回覧し イイネをもらいながら、なんとなく楽しく前進を始めました。少し天然の関西の中堅担当は公平の回覧をみて、直ぐに反応しました。そして関西支店もと、勝手にトイレの内側にチラシを真似して貼り付けました。残念ながら関西支店は8階建てビルのテナントで入居しており、イケイケ以外の方もトイレを利用するので、管理人からクレームが入りました。(天然証明)

本社においてもチラシを貼って1ヶ月後、公平の元に総務部から

「あの～スイマセン トイレのあれは公平さんですか？」

「あれってなによ」

「あの～美観がよくないって、一部からクレームが入ってるんですけど～」

「どこから入ってんの教えて…誰？」

「イヤイヤ個人名はちょっと…言ったら本人トイレに詰め込むでしょ…なんか水がかかって少し美感が、なんとかならないでしょうか」

と問題となり、キャンペーン浸透したところで、次からパウチするねと言ってWCチラシを剥がしました。

のどこしキャンペーンは販売営業マンにある面ピール券をエサに、過去にハートシートを利用したことがある客と新規客の開拓が狙いですが、今度はそのお客様を狙ったGoGoキャンペーンも用意しており、2段重ねの拡販と、最後に700本用意したインパクトシートの、3段攻撃での拡販作戦を実行していきました。

その過程において6月九州地区において1名増員することが出来九州地区担当リーダーに初めて部下が誕生し更に頑張る気力が充実してきました。但し、残念ながら3ヶ月後その新人が体調を崩し退職する運びとなりがっかりする事が発生しました。

2人で、豚骨ラーメンを食べながら、とりあえず

「よかよか、上手くいかんが普通よ、また仕切り直しよ」

と替え玉を2つ注文しました。

イケイケ(株)においては2017年6月に、社長交代という事で総合メーカー出身の新社長が就任となり、やっとイケイケ(株)が再出発という事で落着きを取り戻す様になってきました。

新社長はまずは、全部長との個人面談を開始ははじめました。

公平も1対1で1時間面談しハートシートを何とか上昇させていきたい旨話し

新社長からもイケイケ(株)がメーカー機能をもち、ハートシートが上手くいくことは市場でのインパクトも大きく価値のある事ですとの、ありがたい言葉をいただきました。

進め！ 公平

(しんがり編)

情報発信が企業にとって重要な位置を占める様になった昨今において
ハートシートおよびハートシート工業会のホームページは時が止まっていました。
トップページの新着情報が5年前の日付けで更新がされていませんでした。
自社で更新できるCMS機能がなく、都度業者に依頼しなければ更新できませんでした。
ハートシートのHP管理は三ツ和産業が担当していました。
公平は、MSS推進部において、UMマシンの活動を中心とした専用の
MSS推進部(UMマシン・産業廃棄物収集運搬・特販)のHPを創りました。
そこで、三ツ和産業と、その業者のセミナーに参加し、新たにハートシートの
新HPを創りはじめました。

11月再び、九州地区の増員活動を強化し同月1名内定し、12月に入社運びとなり
再びの2名体制に、九州地区リーダーの再度気合十分となりました。

仙台においても3月に面接活動があり、仙台のリーダーと面接を行いました。
その日は、東日本大震災から6年目の3月11日
最初の面接者は第一印象から気持ちよかったので、思わず公平は
「今日は震災のあった日で丁度この時間がその時です、一緒にまずは
黙とうしませんか」
と、3名で黙とうしてから面接が始まりました。公平も、東北地区担当リーダーも
その面接者が仲間ですらに仕事が出来ればいいなと感じていました。
そして3/21日、無事入社運びとなり、ハートシート部は全国で2名増員となり
活性化が進んでいきました。九州・東北地区リーダー共に初の部下となります。
お互いがどう教えていったらいいか全国メンバーにも相談しながら
部下に教える事で自分自身も再確認する事が出来、その為の新しい資料等も作成し
またその内容がお客様にとっても必要であるならば、新しくなった
ハートシートのホームページに掲載しHPの充実も図っていきました。

3月を終えた、ハートシートの最終の締め数字は、何とか前年101%アップとなり
半年前の全国大会で下方修正申告した数字を更に少し落としたものの
やっと前年落ち歯止めし、前年を1%と、少しだけ販売数量を上乗せ出来た結果となりました。

あとは本当に来期1年が勝負！この1年ですべてが決まる
何とか1%ホップした、次はステップだ
そう確信して、販売店との覚書、キャンペーン等スタートダッシュをかけていきました。

進め！ 公平

(しんがり編)

地方が活性化し本社との距離が近づいた時、公平は物流部の時に行ったクロス研修を真似て、全国拠点のリーダー会を、その各現場で行う事にしました。特に東北の拠点となっている仙台と九州へは行ったことが無い拠点リーダーが多かったです。

それは、各拠点の頑張りを全員が知ることが更なる前進に繋がる事と熱量の熱い地方軍の熱を関東に持ち帰りたい思いがありました。

仙台の拠点は、ワンルームマンションの1室ですが、リーダーと新人担当者が部屋を片付けて、総勢6名が膝を付けあわせて会議を行い、翌日青葉城の見学と震災後に出来た津波対策堤防を見に行きました。

九州のハートシート部は三ツ和産業九州営業所の入り口に狭く間借りしている関係で、拠点長会議は、カラオケBOXの広い部屋を借りて行いました。後で総務部から領収書会議費といっても、難しいと連絡を頂きましたが「じゃ、歌います・俺らにや、けもの血がさわく♪」と電話口で歌いだそうとした時わ・わかりましたと了承頂きました。

もちろん関西でも、拠点リーダー会を開催し、全員で何とか101%とやっと下げ止まった次の期が、本当に一番大事だと訴えました。ここで このホップ・ステップ・ジャンプの3年計画ステップが、頓挫すれば、もう未来は無いと考えていました。

それは各拠点長も同じ思いでした。

残念ながらハートシート販売部においては過去2度程、事業撤退の噂が出たことがあり、現在のハートフィルム(株)になる前も2度会社名が変更しました。

拠点長会議を行っているその頃、イケイケ横浜物流センターにおいてシート販売部には知らされずに、ライバル品の防水シートの在庫品が置かれる事となりました。横浜地区はステップにおける重要拠点と位置づけ、横浜の販売店2社と覚書を交わしハートシート販売部で一番の若手担当を付けたばかりの出来事です。関東メンバーにとっては同じイケイケ社内にながら逆風が強化される事となりました。「後ろから矢が飛んでくるのは慣れてます」と冷めた関東のメンバー元物流責任者の公平の元には物流現場から「大丈夫ですか？」と、心配の声が届きました。

ますます、知れば知るほど、運営に難しさを感じるビジネスでしたが、地方軍の熱量が公平の支えとなり、何としてもこのメンバーで復活したいと各人の努力を報われるようにしたいと、少し白髪が増え始めた公平はそれでも、次のステップ120%アップの目標へ進んでいきました。

進め！ 公平

(しんがり編)

ないものねだりは出来ないがハートシート部から新商品はここ数年上市していません。そんな開発力も技術力もありませんでした。毎年、他社から新商品上市において引き離されているのが実感している事でした。

残念ながらハートフィルム(株)の主力製品は工業用フィルムで、防水シートは広島にある別協力会社がハートフィルム(株)から原材料とレシピを受けて生産する状況そして、その原材料を供給する所が三ツ和産業、その三ツ和産業が仕入れたシートを副資材含め購入する所がイケイケ(株)ハートシート販売部となっています。三ツ和産業はハートフィルム(株)からシート1本を仕入れた時、イケイケハートシート販売部には、市場平均価格で卸しますが、イケイケに販売した段階で利益が無くなります。その補填を、副資材の利益で行うため、副資材の価格は下がらず、市場から高いと言われる、そんな3社で行うビジネスモデルとなっています。ぜったい一度聞いただけでは理解不能の、そして他社の一気通貫のビジネスモデルには勝てない、無駄が多く、儲けがなく、そしてメーカーとして絶対必要な、技術開発費を持ってない、ビジネスモデルとなっています。

ハートシート販売部の全国メンバーはその状況の中、お客様から個人として支持を頂き、可愛がられ地を這うような営業をしていました。15年以上前の「ハートシート」はイケイケ(株)しか扱えない戦略防水シートと言われていましたが最近ではイケイケ(株)の営業マンからは、見放されている状況でした。

公平は当初、すべての営業部会に参加しハートシートの良い所を聞いていきました。残念ながら、利点を強化しようというアイデアは生まれませんでした。イケイケ物流在庫が無ければ、間違いなく売り上げは半分以下になる商品でした。

ハートシートにはハートシートの普及の為に組織された、ハートシート工業会が全国に3支部あり、各支部の中に技術企画委員会などが存在します。公平は全国のこの技術企画委員会から出たアイデアを形にする事が活性化する重要なポイントと感じていました。委員会の方々には実際に防水シート等を施工する会員さんです、現場の生の声を何らかの開発で早く活かすことが至急の課題だと・・・手創りのハート部にはその方法しかないと・・・

そして、関西支部の方から、施工する時に立ったまま楽な姿勢で施工可能な治具のアイデアが届きました。

進め！ 公平

(しんがり編)

とにかくアイデアを形にして、それは我々ハートシート技術委員会が開発した商品が実際の世の中に出る事がまずは重要だと感じました。それを毎年1件づつ出していくことが出来れば、会員さんとのつながりもまたマーケットにおけるインパクトも相乗効果が出るものと・・

治具の改良をかさねて、ある程度形になったところで関西に飛び、その開発者と打合せをしました。ラフなチラシをだんだんとブラッシュアップし「立ち楽OK」という名称で、詳細なチラシを作りました。公平は10年前の購買部時にチラシ作成をしていた関係で、チラシ作成ポイントが判り、キャンペーン用、限定用、合わせ技用の3つのチラシを用意しました。

業界紙にも広告を打ち、しつこく何度もチラシを配り、最後は新規加熱装置を購入のお客様に無料で「立ち楽OK」を付けるセット販売も行い。当初目標の30台を上回る46台の販売をすることが出来ました。(残念ながらお求め頂いたお客様が実際の現場で使用するとやはり在来通りの施工方法が一番やり易いとの事で、大きくは広がりませんでした)

また全国の工業会員様へのメリットとして、保証書をWEBを利用して電子印で素早く発行できるシステムを、関西の中堅担当が考え試行錯誤していました。新HPから入って頂き、登録会員ナンバーを付与し、保証書発行へ上手くいけば、ハートシートが業界に先駆けてWEB化で一步リードしお客様にとっても利便性が今より優れ、名古屋のハートフィルム(株)管理部も人手の手間が省ける、三方にとって良い事づくめのシステムアイデアです。電子印が役所として認めてもらえるか否か関西の担当が東京に来た折に、公平は共に都庁に行き「小池さ～ん、教えて～ 密です」と受付で聞きまくり、都庁以下、数件の役所を回り基本OKとの返事を頂きました。開発には、あと数か月必要ですが、何か1つでもハートに価値を付けるんだとキャンペーン以外の様々なアイデアを形にしていきました。

ハートシート工業会会員向けのキャンペーンは会員様にとって年1回海外旅行が可能なキャンペーンとなっており、これもある面、工業会入会のメリットとして訴え、拡販の機会として活動しています。

始めてハートシート販売部責任者になった折から、次のキャンペーン旅行の引率責任者として公平が参加する事が確定しており、工業会事務局会長からも「引率よろしくネ」との声がありました。

進め！ 公平

(しんがり編)

公平は、新婚旅行でパスポートを取って、その後期間を失効し、再度パスポートを取ってのぞみました。

キャンペーンは全国約200社の工業会員様が対象で、その4ヶ月の期間で〇〇㎡以上の出荷があれば、海外旅行にお招待する3泊4日企画で、スタッフを含め約30名程で団体行動？を行い、親睦を深めます。

また30名以上でないと団体割引が効かないので、ノルマの〇〇㎡を達成してもらうべくイケイケハートシート販売部員が活動します。

大きく他の工業会とハートシート工業会が違うのは、この年1回のキャンペーン旅行においてキャンペーン数字が未達成な販売店様が自腹で参加される点です。

公平がハートシート販売部に来る数年前から、自腹参加者が増え

今では当たり前のようにご参加いただけるようになりました。

そして全国3支部が現地で集い、懇親会では3支部が入り乱れ、全国の施工店様どうしが仲良くなって帰国します。

「100万㎡ヤルゾー」と大きくシュプレヒコールを叫んでいただき

本当に、ハートシートを応援して頂ける施工店様が全国に、こんなにいるんだ出来ないはずはない、きっとできると

その場は嬉しくなり、イケイケ(株)ハートシート販売部員もお酒を継ぎに回ります。

5日後、日本帰り自宅に付いたとたん、熱が出るんじゃないかと

思うほど倒れこみます。

全国のご参加頂いた施工店様に感謝し、必ず100万㎡に皆で向かうぞと、再度決意を新たにします。

初の海外旅行引率を終え、なんとか前年101%で下げ止まり、反転攻勢だと増員・初のキャンペーン・拠点長会議・インパクトシート・立ち楽OKの販売等々矢継ぎ早に実行して、あっという間に次の工業会員向けの海外旅行キャンペーンが開催されました。

人数は前年と同じ30名ですが、前年と大きく違うのは自腹でご参加いただく施工店様が増えているという…つまりコアなお客様においても、ハートシートが売れていないという厳しい現実でした。現地で懇親会をしている時に、

「公平さん、ハートメンバーは大好きだけど、どうするの今後このビジネス？」と先行きを心配して頂く、工業会員様がいました。

国内の技術企画委員会後または工業会支部総会あとの懇親会においても同じように心配される会員様から声をかけていただくことが増えてきました。

公平の前には長い長い下りのエスカレーターを全国12名の仲間と

懸命に上っている姿が見えました。一生懸命上って一息でも付いたら下に戻るおどりばの無い、そんな地獄のエスカレーターです。

進め！ 公平

(しんがり編)

ある日公平は、UMマシンのウレタンの現場に行きました。そこには馴染みのリピーターさんの社長がいました。

そうです、MSS推進部の、UMマシンの施工は何とか順調に推移し、九州地区にも1台増車を回り、そのマシンを活用して大きく躍進していました。但し、全く目を離すと、オペレーター間で施工スケジュール等において不平不満が発生し、ギスギスした様子になりますので、ハートシートに注力しながらもUMマシンと産廃の活動は定期的に現場を訪れました。

そのリピーターさんの社長に
「ハートシートはつかいませんか？」

と、訪ねたとき、
「あんなの使うわけないよタダでも使わないよ」とケチヨンケチヨンの反応があり
どうしてですか？と伺うと

「過去に使ってえらい目にあつた、固いし、粉がすぐ吹いたしダメな商品」と
クレームになった感想を延々と話されました。

また工業会に關しても
「あそこは、仲良し、こよしの同好会でしょ」
と、突き放した反応がありました。

色々な物の見方があるんだなと感じましたが、過去は直せない、未来をどう作るか
どこに向かえばいいのか、答えが未だ見いだせない公平がいました。

販売店とハートシート販売部との覚書の効果はテキメンでした。

覚書を交わした4つの販売店の総㎡数は前年130%アップの目標に対して
146%アップの80,000㎡を達成しました。

のごこしキャンペーンにおいては全国で11件の新規ユーザーを獲得し
GoGoキャンペーンにおいてリピーターになって頂いた先の、その新規ユーザー様5社で
新たに6,500㎡分お求め頂きました。

ただ数字は半期累計で前年の95%と5%もダウンしていました。
それは、前年20,000㎡お求め頂いた先が今年は10,000㎡と大きく1万㎡ショートし
他社使用率がアップしている事でトータルがマイナスになっていました。
今迄の大口が他社に流れ、小口のアップ率で補えないザルで水をすくう状況でした。

完全に12名が下りのエスカレーターに乗りながら上に向かい歩みを進めていました。
坂道を大玉が転げ落ちる時1m下なら全員で押し上げる事可能ですが
時を逸し30メートル下では加速が付き押し上げる事が困難だと消耗していききました。
全てが手遅れ感一杯になっていました。

進め！ 公平

(しんがり編)

その頃、関西のハートシート大口ユーザーが「ゴメンな」と他社のシートを使用し始めました。他社が何度も何度も訪問し、最後は物件まで持ってきてその折込み商材を使用し明らかにハートシートより多い工法のなかからハートに無い工法を攻めるといふ、敵ながらあっぱれなやり方であつという間に、半分以上のシェアを持っていかれました。懇親会・旅行・の人間関係効果のみでは太刀打ちできない状況です。

そしてそれを百も承知な本社イケイケ(株)の影響力の弱い、地方軍のリーダー達がそうならない為に顧客に食い込んでいました。

九州のリーダーも、絶対にお客様に浮気はさせない、他社シートを自分の客には使わせないと気持ちで日々とりこんでいました。

それは他社品と比較されると、分が悪くなる事を知っていたからです。

その為に、ハートシート販売部では防水シート検定試験前の技術講習会を、どのメーカーよりも、親切でお安く丁寧に教えていくように対応しました。

防水シートを、これから初めて使用する施工店様には本当に喜んでいただきその後ハートシートをご用命いただけるようにと対応しました。

残念ながら材料の発注権をお持ちでない参加者が多い中、少しでもハートシートをと12名の部員は動いていました。

ただお客様が防水シートに関して、まだ売り上げの規模が少ない場合はハートシートをご利用いただけました。また急にシートが必要な場合はイケイケ物流よりクイック配送されます。但しお客様が規模がその後大きく成長された暁にはリスク管理上2社購買が常識となりますが、そうなった後からハートシートにお声がけ頂く事が困難となってきました。

それでも12名の男たちは、そんなことは百も承知で戦っていました。

公平は、他社がラインナップあるから、ハートもあれもこれもじゃなく絞ろうと思いました。

ハートシートで一番出荷量の多い、クレームのリスクもほぼ無い、ド定番品を、全国一安く他メーカーが真似できない低価格で提供するしか活路は見えませんでした。

その為に、廃番品を出す、色を絞る、そしてそれ以外でコストダウンを図りド定番が一番安い、そこに絞る、

ハートフィルム(株)はこれ以上コストダウンは出来ないとの返事がありました。

ミツ和産業も副資材は下げられませんとの反応がありました。

「答えは現場にあり」

そこで公平は、実際にメインシートを作っている広島県の製造現場に仲間と飛びました。

進め！ 公平

(しんがり編)

その広島の製造現場には仕掛品が多く見受けられました。その中の設備と管理体制、チェック体制は一定の安心できる品質でした。それは以前見学した、千葉にあるハートシートの協力工場で、最終工程の天井の上にシートが貼ってあるのを見つけた公平は工場長に「あれは何ですか」と訪ね「雨漏り防止です・・・」と恥ずかしそうに答えられた工場長の顔が忘れられなくて、製品品質に自信が持てないことを思い出したからです。

公平は見学会のおり、必ず作業している人に声をかけ簡単な質問をしました。それは物流経験者として、現場品質が一番大切なことを知っていたからです。そして、それは実際に作業している一人ひとりが担っていることを・・

最終工程の見学を終え、外に出たときに大型トラックが入ってきてサイドウィングが大きく開き、防水シートが姿を現しました。その強力工場は他社製品も扱っています。その他社品を見たとき公平は「そうだ！これだ！」と閃きました。

他社品とハートシート品を見比べたときに、その1ラックに乗る本数が違う事に気が付きました。その原因はシートの只管の経にあります。他社品は明らかに只管の経が小さく、同じ寸法・厚みで1ラック35本ハートシートは只管が大きい関係で30本となります。仮に10トトラックで6パレ配送し他社品だと $35 \times 6 = 210$ 本ハートシートなら180本 運賃が共に10万なら、1本あたり他社品は476円ハートシートなら555円 14%以上もコストアップとなります。

他社と同じ小只管にすることで運送効率をUPさせて価格メリットを出せると思いました。早速、ハートフィルム(株)に掛け合い検討に入りました。只管自体もコストダウン可能となる事が判明しましたが、現行品での巻き癖、巻きしわ等検証も必要になります。巻き癖が多ければ、柔軟剤で柔らかくする必要がありますが、多すぎるとシワが増えるというリスクもあり、その只管にあった商品を早く見つけ出すことには蓄積された技術が必要になりますが、ハートフィルム(株)に他社に比べ防水シートに関し、蓄積した技術を活かし直ぐにアイデアを実行するには時間が必要でした。

進め！ 公平

(しんがり編)

いっこうに上がる気配の無いハートシートの販売数字を見つめながらやはり何と言っても関東のマーケットで盛り返さないと挽回は難しいと公平は考えていました。

そこで次に公平はハートシート販売部員の熱い活動を中心としたニュースレターを創刊し、1年間社内啓蒙に励み、ファンを内外に作り「そこまでやるなら一つ応援するよ」の本社の営業マンをたった一人でもいいから創ろうと考えました。

そして、今更ですが、トロイカ体制で支持命令系列も違う3社会社の規模、歴史、文化、各社ハートシートの占める立ち位置等、違いを超えてハートシート販売部が先頭で推進し、最大限の協力とスピードとベクトルの統一を目指そうと思いました。

公平は、MSS推進部でUMマシンの活動を中心にしたニュースレター「金の汗」を創刊し5年間毎月約170社に過去UMマシンをお利用頂いたお客様に郵送していました。それはハートシート販売部を兼任するようになっても継続し、多くのお客様から楽しみにしていますとの声を頂き、リピーターへ繋げていく有力なツールとして活用し、結果5年間で1.5倍以上の販売強化に繋げることが出来ました。

一旦その「金の汗」を休刊し、社内もまた社外に関しても、まずは金の汗のお客様を引きつぎを含め、イケイケハート防水シートのファン創りをしようと考えました。1年間以上継続しないと急にファンが増える事は無いのを十分承知しています。そして5年間継続したMSS推進部が、凹まない様にフォローも必要です。成功する可能性が絶対あるかと言えば、時間軸も掛かるし間に合うか不安しかありません。それでも、出来る事は何でも実行するするんだと、復活の2年後に思いを馳せ2018年1月 ハートシート販売部ニュースレター幻の「ハート万歳」を創刊しました。

創刊号は、全国メンバーの紹介、「立ち楽OK」誕生物語
第二号は各支部の施工技術講習会
第三号は販促キャンペーンと招待旅行の様子、ハートフィルム技術関係者紹介
そして、三ツ和産業のデリバリー担当紹介
と、3社が1社で運営となっているように、紙面も工夫して配信していきました。

進め！ 公平

(しんがり編)

2018年4月、1通の書面がハートフィルム(株)よりイケイケハートシート販売部に届きました。その頃 ハートフィルム(株)の親会社は更に、ハートケミカルホールディング(株)となり売上も3兆円をこえる日本を代表する巨大企業となっていました。

ハートフィルム(株)の力石社長は、2017年に退任され、その後は新たに山南社長がハートフィルム(株)の社長となっていました。2017年はハートシート工業会事務局会長、またハートシート工業会関係で役員をして頂いた業界における重鎮の方々の退任が多くありました。

山南社長は力石社長の部下としてのキャリアが長く、ハートシートも一時担当したことがあるスポーツマンの人でした。

その書面は、親会社からの指示で、出向者の取扱いを改め解約すると合意書でした。3兆円企業誕生後のコンプライアンス上の徹底事項が、各グループ子会社へと通達に来て、結果そのままの形でハートシート販売部に届きました。

イケイケハートシート販売部のメンバーは、ハートフィルム社製造印字の商品名「ハートシート」を販売していますが、出向扱いが無くなると、ロゴ入り名刺を使用出来なくなり

①ハートフィルムのメーカーとして動けない

②新規開拓で困る

③クレーム等メーカーを呼んで来いの対応に素早くこたえられない

④役所・設計から突っ込まれるとこたえられない

など、今後の営業活動において更に様々な困難が予想されました。

公平は、部員に先ずは、今多めに各人名刺発注をするように話しました。

「親会社の案内はわかりますが、これじゃますます売れなくなります。右から左の通達ではなく、何か考えられる妥協点はありませんか」と、来年定年になる先方のハートシート担当者に相談しても、無理の一言でした。

数ヶ月後、関西の新人担当者からはロゴ入り名刺が切れました。自腹で町の名刺屋さんで作っても大丈夫ですか？の問合せがあり。そこまで個人でもう無理はするな・・・と、つらい未来を予想している公平に若手の頑張る声が届きました。

先方の代表印が押された合意書が届いた日。公平は、社長室に向かいました。

進め！ 公平

(しんがり編)

合意書を読んだ、社長は
「これって、イケイケハートシート販売部にハートシートを売らないで欲しい」と言ってる意味じゃないの？と驚きを隠せませんでした。

元々総合メーカーの出身で、防水シート販売にも携わった事のある社長はまったくもっての正論で話をされました。
そして、いったい先方が、どういうつもりか一度名古屋に行って詳しい内容を聞いてくるとの話になりました。

その後、4月の役員会に公平も呼ばれ
ハートシート販売部の数字状況を聞かれました。

「100万㎡はできますか？」と聞かれた公平は
「下がることはあっても、今後、上げていく事は困難です」と、返答しました。
しばらくの沈黙のあと、社長がハートフィルム(株)より合意書が届いた旨、役員に話し各役員が重い口をやっと開けながら、

もうハートシートをイケイケの戦略商品として取り組むのは難しいとの話が出始めました。
本当はもっと前にハートシートをどうするか考えなければならなかった云々と

とにかく1度名古屋に行って相手の考えを聞いてくる
イケイケ(株)としてはハートシートをどう最終の形に持っていけるか考えるという事で、
それから、夜も眠れない
公平「しんがり」の戦いが始まる事に成りました。

その頃、現場では、3月締め追い込みで再度インパクトシート3,000本をお願いして、前年UPを何としても達成したいとあがいていました。
もう、矢折れ刀が欠けた部員たちに、武器も情報も渡すことはできない公平がいました。

3月の結果は、前年93% 目標を大きく10万㎡以上落とす結果となりました。
その数字は2004年度の過去最高数字から13年目を迎え42%ものダウンの結果となりました。

心の隅で結果責任で、ハートシート部を離れる事が出来れば、今後の事を考えるとどれだけ楽かと思う公平がいました。

進め！ 公平

(しんがり編)

4月、イケイケ(株)の社長が名古屋に一人で行くことがわかると、慌てた三ツ和産業が名古屋で待っていました。

三ツ和産業(株)は、たとえ毎年㎡数が減っても支持して頂いているお客様がいるので、そこは大切にしたい、三ツ和も、もっと頑張るので、共に頑張っていきたいと訴えました、ただ残念ながら三ツ和産業は直接、お客様と接する立場でもなく副資材が売りやすくなるなど具体的な提案はありませんでした。

ハートフィルム(株)からも親会社の意向には逆らえないとの事で進展がありません。

イケイケ(株)からは、合意書の規定制約条件下なら

ハートシート部員の立場を、本来のイケイケ(株)の姿に戻しハートシートを販売する提案をし、他の運営等をハートフィルム・三ツ和産業2社で行うよう依頼しました。

そして、最終的に3社で、あるべき手じまいに向けて毎月話し合っていく事で初回の話し合いが終わりました。

4月、公平は一人で名古屋に行き、山南社長とサシで話しました。

今期の着地見込みと来期予想数字

他社メーカーの動き

この約2年の取り組んだ施策と結果

そして、販売部長として、これ以上の消耗戦は避けたい旨話しました。

山南社長も、ハートフィルムにとっても人材の投資はこのままではいけない
実は、自分が社長時代に決着をつけたいとの強い言葉がありました。

そうです、ハートフィルム(株)にとっても、ハートシートをどうするかは、重い課題として問題として残っていました。

「在庫と保証」が問題となりますね・・・天井を見上げ思案する山南社長

ハートフィルムにとってもハートシートの未来に関してどうするかが
重い経営課題として引き継がれていました。

多くの困難が予想されましたが、わかったことは

「3社共に未来の結論は同じでも、プロセスと時間が違う」

という事でした。

進め！ 公平

(しんがり編)

その後、公平がイケイケの窓口となり、3社協議が密かにもたれるようになりました。

全国のハートシート販売部員は、今までにない様々な施策を行ったにもかかわらず、前年を7%以上ダウンした数字を前に、疲労感しかない状況でした。

そんな中でも、1年前に入社の運びとなった、九州と東北の新人担当が新規開拓をしていきました。

また関西の新人担当も

「やりました～やっと〇〇防水、ハートシート工業会へ入会申込頂きました～」と元気な報告を頂きます。

「おめでとう～やったね～」

と言いながらも、今後ヤバイから入会に導かないで・・・と密かに願う公平。

現場の頑張りが報われない状況を一刻でも早く打開したい思いが日に日に強くなり、日々「ジキルとハイド」のような気持の揺れがありました。

最悪を想定して、あと20万㎡減少して、最低限度の人数で3社で運営できないかシミュレーションを何度組んでも、未来は見えてきませんでした。

そしてその頃から、公平は寝言が多くなり、真夜中に叫び、家族に起こされる事がたびたびありました。子供達からは「誰と寝ながらケンカしてんの？」と大笑いされました。

3社協議においても、複雑な交渉事が発生しますので、ボケとツツコミの役割分担など対策が必要ですが、ハートシートのヤバイ案件に関わりたくないのが人情です。公平は、落語家の様に一人で、若旦那、大工の熊さん、与太郎など声色を変えながら、「かーちゃんパンツ破れたよ・・またかい」のネタしか持ち合わせない中3社の時間軸の調整に取り組みました。

ネタが滑り、ハートフィルム・三ツ和産業様に不愉快な想いもさせた事もありました。ここにも3社で行っていたビジネスの複雑さが絡み合いました。

『太平洋戦争において、どうして戦力は逐次投入で消耗戦を行って大敗を喫したのか陸軍の組織内では逐次投入で組織を維持するコストと全面退却を説得するコストを考えると前者の方が楽だったためにそうなったのである。もう誰が見てもダメだという臨界点に達すれば全面退却をしても文句を言われないが、それまでは消耗戦で先送りする日本の組織文化は今もあまり変わってない』

失敗の本質—日本軍の組織的研究より

進め！ 公平

(しんがり編)

様々な施策を実行しても、再度前年を落とし疲労感あるハートシート販売部のメンバーはそれでも、前進しようともがいていました。

独自の他社にない工法を開発しなければ他社には勝てないと、関西のメンバーは、1年以上前から「現場での施工騒音を軽減できる事が出来ないか」との技術企画委員の言葉をヒントに試行錯誤を繰り返していました。それは、初回施工で発生した下穴を再利用して、その穴に防水シートを固定するビスを再度打ち込むアイデアです。

一番の問題は、実験で確かに音は軽減されますが、必要なビスの強度が出るか否かです。

メーカーは、アイデアを思いついてもそれを製品化するまで様々な実験し、データを蓄積して、メーカーが保証するというエビデンスが必要になります。

様々な形状のビスと接着剤の樹脂の組み合わせ、使い勝手などの実験が必要でした。

実験を繰り返したハートシートメンバーは、大きなハートフィルム名古屋の工場に向かいました。それは、中学生が夏休みの宿題を実験する為、実験室に集まる様な、楽しさがありました。

各人が事前にインパクトドライバーや様々なビス等を持ち寄り、事前に依頼していた大きなコンクリート架台の前に集まり、エビデンスつくりの為の実験をはじめました。本来、販売部の営業マンですが、精一杯技術も担当します。名古屋には専用の測定器等の設備は有りますが、防水シートに詳しい技術者は見当たりません、ハートシート担当の方と共に実験を行います。

そして、段取りも悪く、夕刻になってもデータ取りは終了しませんでした。

メンバーは、来週また名古屋に来ますので、このままコンクリート架台を置いて下さいそのままでお願いしますと先方に頼みましたが、先方の現場の方からは、1日の約束、じゃまだからどけて欲しいと、邪魔者扱いを受けました。憤慨したメンバーからは公平に連絡が入りました。

ハートシートを何とかしたいと思うメンバーの熱い気持ち、そして素人集団がアイデアを形に取り組む様子、でも、もう間に合いそうにない現実と、3社で手じまいを時期を考えている状況、そしてハートフィルム(株)の工場現場においてもハートシートが隅に追いやられている状況が浮かび「わかった」

と、一言、そして深いため息をつきました。

「圧党的に勝てる見込みがないのに、ただだらと戦い続ける消耗戦」を避ける事が生き残りには重要。

攻めるのも一気なら退却も一気、戦術で最もダメなのが逐次投入、逐次離脱であるそれをやると組織も個人もボロボロになる。

武器を磨けより

「遅すぎる決断というのは決断をしないに等しい」

ソフトバンク孫正義

進め！ 公平

(しんがり編)

その日、公平は埼玉物流にいました。埼玉物流は産業廃棄物収集運搬のデポとなっており、数か月に一度MSS推進部として産廃会議を開催しています。

その日は、2階の会議室で久しぶりに、物流センターの竹石所長と40分間話をしました。公平が物流担当時に共に汗を流した仲間でした。

その誠実な対応ぶりは全く変わらない、スバラシイ男の竹石所長は、5年前の会社の健康診断で大腸がんが見つかり、その後手術も大成功し、現場所長に復帰し、頑張っていました。

そして、月1回の定期診断は欠かさず通院し、2年が過ぎたころからある数値が良くないと、改善の治療を受ける様になりました。1年前より、所長職は激務との判断で、公平が会った時は補佐役として自ら所長を降りていたころでした。

「公平さん大丈夫ですか、何か大変そうですね」・・・

と、ハートシートで課題を多く抱え苦戦していた公平から、お疲れちゃんオーラーを感じた、竹石所長から言葉がありました。

「大丈夫だよ、そっちこそ体どうなの？」

と、聞くと、身体が辛くなったので休みを多くもらってますと変わらない誠実な笑顔「脚から下に体液が下がり、今 パンパンなんですよ」と張り裂けそうな作業ズボンを見せる竹石所長に、

「じゃアソコもでかくなったのか？よかったじゃん」

と、馬鹿笑いする公平と竹石所長

その馬鹿笑いが竹石所長と話した最後の言葉と成りました。

残念ながら、リンパに散った悪性細胞は竹石所長の体を蝕み、馬鹿笑い後の3週間後の4/29日、竹石所長は天に旅立ちました。

最後は、医師も驚くほどの頑張りで何度も危機を乗り越えましたが家族に残した最後の言葉が

「ゴメン・・・これ以上頑張れない」

だったそうです。

棺の前で、一回り小さくなった竹石の顔を見ながら、

「竹石、頑張ったんだな、俺も、なかなか頑張るのしんどいんだよ、竹石、起きろよ・・・」と、叫びました。

公平は、5月、身体中から、気力が出ない数日を過ごし、押し寄せるハートシートしんがりの戦いに向かい、再度気力を振り絞りました。

進め！ 公平

(しんがり編)

5月、公平は、イケイケ(株)をすでに退職した、物流部時代の師匠の鬼平さんに会いに自宅に伺いました。

少し体調をくずされていると聞いていましたが、変わらない笑顔と洗い声を聞きながら竹石所長の件とハートシートの状況も相談しました。

それは、3社でハートシート手じまいの方向で進むと決まった時から公平は、社内の人間と酒を飲むことを断り始めました。

忙しいからゴメンと断り続けました。絶対酒が入るとここだけの話と口を滑らす可能性を避ける為です。

公平は誰かに話すことでストレスも発散され、重石も取れるかもしれませんが必ず、その話が広まる事を恐れました。

一番いいのは社内の人間との飲会を断つ事！と決めました。

第三者から、ハートシート販売部員に、撤退などの話が出る事は絶対に避けるその為、4月の役員会でもかん口令が敷かれ、3者会議も影で行われていました。

そして、絶対に心がけていたこと、それは3社で撤退時間軸が固まり、発表が出来る時には必ず先ず最初に、全国のハートシート販売部員に一番先に知らせる事。

そして、イケイケのトップと個人面談をして頂く事。

「そうか・・・ハートシートか・・・ずっと問題だったんだよ」

「そうか・・・公平君か・・・」と厳しい顔の鬼平さん。

「いいか、身体を大事にしろよ、身体が資本だから・・・」

何も言わなくても、先行きを全てわかっているような鬼平さんの言葉、話すことで胸の抑えが取れ、気力が戻ってきた公平

それから馬鹿話を10分して、玄関口へ向かいました、再度

「いいか、くれぐれも身体を大事にしろ」と

この言葉が、まさか鬼平さんと交わした最後の言葉になるとは全く想像していませんでした。

それから約3ヶ月後の8/1鬼平さんも帰らぬ人になりました。

誰にも告げずに逝った鬼平さん、後日、奥様と有志で偲ぶ会を開催させて頂きました。

その頃、公平はもう一つのミッションを依頼されていました。

それは、イケイケのホームページの刷新運営です、昨今はHPでの求人を行う事が多くなりましたが、刷新して求人を強化したい考えです。そしてそれは約1年前に公平に打診がありましたが、その時はハートシートHPを刷新している最中でお断りし、イケイケ社内でHP公募のプロジェクトが立ち上がり、80%程テンプレートが完成した頃でした。

進め！ 公平

(しんがり編)

男性2名女性3名計5名、広報企画PJが起ちあがり、9月に新ホームページをアップすると期限を決めて活動が始まりました。80%完成で引き継がれたHPには細部の変更箇所が多数あり、その修正作業に多くの時間が必要となりました。

但し、公平はハートシートのしんがりという、ある面エネルギーも必要で隠密の疲れる仕事を抱えながら、反面、今、必要でプラスの価値がある仕事を持つことで精神のバランスを保つことが出来ました。

9月業者も驚くほどのスピードで何とか完成し無事アップすることが出来

その後、新着情報を1年間で26件発信し、2年目に担当窓口を総務部へ移管しました。

新ホームページ刷新を終えた公平に今度は、新会社案内作成のミッションが下りました。

引き続き、隠密手じまいを3社で巡らせている中、この活動も、精神の安定を図るにはジキルとハイドの公平には、反面ありがたいミッションと同時に

肩こりが激しくなりました。夜の寝言も絶好調で、自分の大きな叫び声で、深夜起きることもたびたびありました。

あの時期、新HPと会社案内のプラスの活動が無ければ、通勤電車の中で

「キャッハッハッハー」と、イッてしまい、時代に先駆けて回りにNo3密を作ったかもしれません。

(新会社案内は無事12月に完成となりました。一気通貫は速いを証明)

その頃、イケイケ社内では、部門長を中心とした研修がありました。

また、社長室での勉強会も経営教本を課題にディスカッションが行われていました。

PPM分析(プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント)の時間になった時

(それは、市場成長率と相対マーケットシェアを軸に、花形事業、金の生る木

問題児・負け犬に分類し、事業の集中選択を確認できる一つのツール)

当時ハートシートの隠密かん口令がしかれている中

新社長は、集まった部門長に実例として、PPM分析「ハートシート」はどこに該当するか、

そしてどうしていったらいいか宿題を出し、ディスカッションが始まりました。

公平は各部門長の考えを知れる絶好の機会を社長が作ってくれた事に感謝し

皆の言葉を待ちました。

ハートシートのポジションは完ぺきに負け犬に入っています。

最初は遠慮していた部門長達も、公平も是非教えて欲しいと促し段々と本音が聞こえてきました。

「死に体」「未来は無し」「早く他社へ売るべき」「今すぐ撤退」99%が予想通りの回答を言います。

不思議なもので、1年以上ハートシートの件で悩み、打開策を考えていた公平は

負け犬・負け犬・負け犬との声が聞こえるたびに、

「お前ら、ふざけんなよ」とメラメラ怒りに似た、そして現場で、ほふく前進をする

部員の姿が目に見え、理ではわかっている、誰がどう考えても答えはわかっている

だけど、だけど、何とかしたいと思う、情が出てきて、先を考えると憂鬱が襲ってきました。

進め！ 公平

(しんがり編)

「ビジネスの世界で上手く生き残れる人・会社はどこかで合理的な退却という決断をしています。企業のM&Aをみても、JTは「桃の天然水」などブランドを持ち利益があった飲料事業から撤退し、食品・医薬品事業に経営資源を集中させました。」

各部門長からの、本音を聞いた公平は、1年携わり、結論は皆と同じでも、でも「この野郎」の感情が出るって事は、ハートシート販売部に数十年携わっている人間であればあるほど今後、その情の部分のケアが大事になると考えていました。そして、それが困難な事も十分予想されました。

11月、公平は先ずは九州に飛び入社1年の新人と面談し、当時イケイケ九州営業所が出来たばかりでしたので、そちらへの異動を進めました。

その頃、鳥取の現場でハートシート湾曲の事案が発生し、再度納品したシートも湾曲しクレームが発生、担当のイケイケハートシート販売部員が対応していました。メーカーの報告書が必要となり、ハートフィルム㈱に依頼するとこの時に報告書の印が誤ってハートシート工業会と印字されており、その件でハートシート部員とハートフィルム社で、またギスギス感が増えていきました。工業会は会員様から会費を頂き、ハートシートの普及を目的とした会です。その頃、ハートフィルム㈱は、押印書類の管理体制が厳しくなり、誤って工業会で出した経緯がありましたが、このころ3社トロイカ体制の綻びが多く出始めました。時間軸に関して

ハートフィルム㈱は決算の関係と、親会社への説明のタイミング等、ずっとトップが陰で動いていただいていた。

三ツ和産業も副資材供給会社へ、仕掛品を含めた在庫調整を密に行っていました。3社はプロセスと時間軸が違っただけでしたが、その2つの課題を着実に3社で前に進めお客様に迷惑が掛からない様な在庫調整を行い、市場の混乱を避ける為、時が来る迄前線のイケイケハートシート部員へは知らせずに進んでいきました。

次に、公平は、仙台に飛びました、そこには入社1年を超えた、新人がいました。東北地区担当リーダーの薫陶を受け、一人前に巣立とうとしている時期でした。そして初の長女が誕生した頃でした。

その長女に数か月後、大病があることが判明し、大手術を受けないといけない状況となりました。

その後、ハートシート部員へ撤退を発表した後、本人も自身の立場が不明確で不安の真ただ中にいました。

一時は退職も視野に入れ、子供との時間を大切にしたいとの言葉もありました。「バカヤロウ、そんな判断はするな」と

公平は、なんとしても希望をもって3.11面接した新人を繋ぎとめる事に心を砕きました。

進め！ 公平

(しんがり編)

その仙台にはイケイケ(株)グループの販売会社があり、その苦勞人の社長は素晴らしい方でした。訪問した折、その新人の日頃の行動をみていた社長は、転籍する事に全く問題無し、早く来てもらいたいと、ありがたいお言葉を頂きました。その後、新人と3度仙台で会い、東京へ1度来てもらい、病院への送り迎え等の条件も120%本人の、のぞむ体制をイケイケとそのグループ会社で作り、長女の手術も大成功し、今は元気で、東北グループ店のホープとして頑張って活躍しています。

2021年3月11日 東日本大震災より10年を迎えたその日、公平は彼に電話を入れました。
「覚えてるか4年前の今日」
「はいもちろんです、丁度面接で3人で黙とうとしました」
「早いな～、子供は元気、何歳になった」
「ハイ、2才になって走り回ってます」
「良かったな・・・」
「ハイ、あ、ありがとうございます・・・」
もうそれ以上言葉は必要ありません。

思えば2019年4月初めての面談に向け、仙台に向かう車中、蔵王連峰の山並みを見ている時新元号「令和」の発表がありました。英語ではビューティフルハーモニー
これから、しんがりの戦いに向けて、何とか皆とビューティフルハーモニーを奏で、全員を無事着地させなければと考えている時に眺めた蔵王は公平の心を穏やかにしました。

2019年1月、ついに社長の個人面談をしていただく全国ハートシート販売部の会議が開催されました。数か月前から部員は不穏な動きがあることを察知していました。公平は部員の職歴カードを詳細に作成し事前に社長に手渡していました。社長からは静かに、ハートシート手じまいのお話が有り全員が静かに聴いていました。そして各人20分の個人面談が始まりました。面談を終えたメンバーはすでに覚悟しており、トップの口から面談があった事に安心感を覚えました。ただその時点で各人の次の処遇が明確に決まってはいませんでした。反対に、これから本格的な手じまい仕事が発生します。

具体的に知らされたことで、ある面吹っ切れたような顔になったメンバーがいました。少し安心した公平でしたが、その夜、深酒し、泣き崩れるメンバーがいた事も決して忘れてはいけない事です。

進め！ 公平

(しんがり編)

3社協議の末、スケジュール決定し
3月ハートシート工業会役員会の解散・お客様へ販売中止のご案内
6月ハートシート生産中止
9月ハートシート工業会各支部解散
翌4月ハートシート最終出荷日
の大きな流れで進んでいきました。

この間、まだ次の処遇が決まっていないメンバーは懸命に、顧客フォローに努めました。

各支部の支部長・役員、また技術企画委員会メンバー等々には、解散の件で大変お世話になりました。
突然の事で、事前の相談が欲しい、これからどうなるんだ、説明がつかないなど怒号が飛び、一度の会議では収まらない所もありました。

そして公平は言われました。

「公平さん、このメンバーはホントに頑張っていたんだ、どうかそれだけは、それだけは本当にわかっていて欲しい」と・・・

公平も、メンバーが会員・お客様から慕われた事、そしてハートシート工業会が解散してもこれからも各地区のメンバーがイケイケ(糊)として末永くお客様とお付き合いさせて頂く事を最重要と考えていました。

お客様を含め、その思いを、やるせなさを、怒りを、驚きを、悲しみ、無念、苦悩、切なさ憎悪、空虚、失望、不信、憤慨、いらだちをぶつける所が無く
必然的に、公平がその矢面に立ち、ノーガード戦法でパンチを受け謝罪を繰り返しました。

その姿を見た退職するメンバーからは「公平さんは、人間サンドバックですから」と言われました。完璧にドM状態になっていました。

「メンバーは今後もSの様に可愛がって～ワタシをブッて～」と

公平はパンチドランカーになっていきました。

寝言での闘いは毎日絶好調に達しています。

9月最後の総会を迎えるにあたり、リングに向かう公平に、ついに見かねた本社の丹下段平とマンモス西からタオルが投入されました。

この3月から9月の間の怒涛の出来事は、パンチドランカーは、語ってはいけません。

公平は

「イイか、くれぐれも身体を大事にしろ」の鬼平さんの深い深い言葉の意味を噛み締めました。

その後業界においては販売不振による各メーカー製造中止・解散の案内が数社出されました。

進め！ 公平

(しんがり編)

少し、落ち着きを取り戻してきた7月、公平はハートシート工業会の役員・技術委員会等関係者数人に、近況と御礼を記したお手紙を個人的に出しました。きっとお返事は頂けないだろうなと思いながらポストへ投函しました。

ハートフィルム(株)前社長の力石社長からすぐに返事を頂きました。公平さんが立場上一番苦勞されたであろう事。今後メンバーが全員充実した会社生活を送っていただきたい事。そしてやはり残念な事と・・・力石社長も約10年、何とか回復できる、何とかすると思いい3社トイカ体制の破綻を思い知らされながら、そして段階的に業務集約の提案を親会社と協議し、関係先提案し取り組もうとして結果難しかった事等々皆さんには感謝するのみ。と綴られていました。

2020年1月中国武漢から発生した新型コロナウイルスが、あっという間に世界中に広がり、日本においても4月に緊急事態宣言が出されました。好調だったUMマシンも4月は施工が0件になりました。イケイケ(株)を含め業界全体に大きくブレーキが掛かりました。タラレバはございませんが、もしハートシート販売部がまだ活動していたならば・・・元ハートシート部員が公平に言いました。ギリギリ間に合いましたね・・・

あれから2年が経ちました。その後の元ハートシート販売部員は3名が退職し・・・(次の職場で元気にしている事を聞いています)残りのメンバーはイケイケ(株)及びグループ各所で重要なキーマンまたは若手のホープとして持ち場、持ち場で活躍しています。

公平は今でも思う事があります。本当に他に道は無かったのか？ほかに出来ることは無かったのか？正しかったのか、正しいとは何か・・・そして公平は、正しい、間違い、善、悪の「答え」は無いと思いました。正しいという字を見てもわかる様に

.....
—
止

どの一線で止めるか、正しい政策ではなく、適切な政策が大事だと勝つことではなく負けない事が重要だとそしてビジネススキームとは脚本であり、脚本が悪ければいくら予算をつぎ込んでも映画がヒットしないように、ビジネスも戦う前に勝負は7割ついているということ。

進め！ 公平

(しんがり編)

もしも、タイムマシンがあれば、公平は間違いなく
2016年6月の副社長室に戻り、にっこり笑い大きな声で役員の要請に、こう答えたでしょう
「ご・え・ん・りょ・い・た・し・ま・す」と

最後に

2020年10月「文章教室」入会し、直ぐに文集を出す事になりました。
添付初投稿の「私の師匠」が特集ページのトップに選ばれました。

進め公平、しんがり編 お読みいただきありがとうございました。



(埼玉物流の現場桜)

2021年3月吉日
緊急事態宣言解除をうけ
満開の桜を眺めながら
公平 進

県内の会員でつくる文学サークル「ちば文（ふみ）倶楽部」が同人誌「せんよう」の8号を発行した。

同サークルは「やさしい文章教室」として塚田一未さんが主



新型コロナを特集している同人誌「せんよう」8号

「せんよう」8号発行

新型コロナ禍を特集

宰者となり発足。習志野市内の公民館で毎月第2土曜に例会を開催し、同人が手掛けたエッセーや俳句、小説などの作品について合評を実施。それらの成果を年に1回発行する同人誌で発表している。8号では、新型コロナウイルス禍についての特集を盛り込んだ。また、比較的生活に即した内容の作品が多いのが特徴。

頒価700円。会員も募集している。問い合わせは塚田さん ☎090(25655)2919。

千

葉

せんよう

8号



発行 ちば^{ふみ}文倶楽部

私の師匠

坂本 尚也

今から13年前の2007年、大阪支社、3年間の単身赴任を終え東京本社へと戻りました。

本社での新しい赴任先は初めての物流部、どんなところかわからない中、昔、現場のゼンター長を経験し当時、嘱託で60歳を過ぎた大先輩にお話を伺う事にしました。その出会いが後に、その方を「師匠」と呼ぶようになるとは全く想像していませんでした。

師匠は会うといきなり、

「いいか、人から良い人と言われて喜んでい
る奴は馬鹿だからな。イイ人とは仕事をしな
いという意味なんだぞ」

「いいか、男ってもんは仕事をすればするほ
ど半分は敵で、半分が味方なんだ。敵のいな
い奴は仕事をしてない奴なんだ。覚えてろ」

当時、もちろん「半沢直樹」は放送されて
いませんが今、思うと大変味わいのある言葉
です。

私は間髪入れず、「半分敵はキツイので7割
味方にして進みます」と強く言い返し、そし
て、お互いじつと目を見て大笑いした事を昨
日のように覚えていきます。

その後、師匠は東日本大震災での現場対応、
ガソリンが無い、在庫が無い、計画停電等に
コンピュータが動かないなどの非常時でのア
ドバイス。また、私生活など仕事以外にも多く
の事を教えて頂きました。

2020年8月1日、その師匠の3回忌が
やってきました。

奥様からコロナ禍の影響で一切の法要等は、
とり行なわない旨、伺い「敵だらけですね」
と数分間、馬鹿話をしました。

その日、鮮やかな夕焼けを見ながら、私は
今、いい人ですよと天を見上げました。