

NBC PLUS+

VOL.99

信賴經營



序章

看板・標識製造業全体の現状と課題

本誌次頁よりご紹介する『有限会社トラス』様は看板・標識製造業を手掛けている。その沿革・特性・業界全体の今後の課題についてみていくことにする。

1 業界の沿革・変遷

日本での看板の歴史は古代にさかのぼる。大宝時代(701~704年)には商取引を行う市(いち)に、標(しるし)をつけるよう規定されたとの記述がある。江戸時代には商業が発達し、商品の看板が目立つようになる。明治時代には従来の漆にかわり、ペンキを用いた看板が導入されるなど、欧米の技術が取り入れられた。

近代に入り、看板・標識は人々への情報提供や、商品に対する認知や購買意欲を高める大きな役割を果たすようになる。近年は科学技術の進化にともない、製造工程のコンピュータ化や機械・装置の高性能化が顕著になってきている。

2 市場の特性・特徴

看板・標識は、主に商業施設や公共施設で用いられる。そのため、各企業の業績は商業や建設業の景況に大きく左右される。また、各商業施設・公共施設が提供する情報はそれぞれ異なるため、製品の種類や内容は多岐にわたる。多くの場合、個々の顧客の要望にあわせた製品を製造することになるため、生産体制は受注生産型、多品種少量生産型となる。

3 市場規模

(1) 事業所数・従業者数

事業所数は2015年を除き、減少傾向にある。12年と16年とを比較すると、約14%減少している。従業者規模別の特徴をみると、事業所数の70%、従業者数の37%

が、従業者4~9人の零細企業で占められる。国の定義(製造業の場合、従業者数300人以下または資本金3億円以下)に照らし合わせれば、ほぼすべてが中小企業に該当する。

(2) 市場規模

出荷額推移は2012年から増加傾向であり、市場規模は3800億円を上まわると推定される。

一方「日本の広告費」(電通)によると、屋外広告および交通広告の広告費(制作費のほか掲出料も含まれる)は、14年以降5200億円前後を横ばいで推移している。屋外広告や交通広告ではネットワークを活用したデジタルサイネージ電子看板の新規設置が進み市場規模が維持されていることが読み取れる。

4 地域的特徴

「工業統計表」による事業所の都道府県別の数は、東京都や大阪府、愛知県など、人口が多く、商業活動が盛んな都市部で事業所数が多いが、これらの地域では事業所数が2013年と16年の比較で減少している。一方、埼玉県、北海道、福岡県では増加している。これらは、看板・標識製造において、インターネット技術や製品物流網の発達により都市と地方の地域間格差が縮まっていることが要因と考えられる。



5 需給動向

近年、都市部の駅周辺や郊外の幹線道路沿いなど、特定の地域に各種商業施設等が密集し、看板・標識への突発的な需要がみられる。しかし、そうした地域を除けば、全国各地の商店街は衰退傾向にあり、商店数は減少を続けている。また、国や各自治体の財政は逼迫し、公共事業は大幅な削減を余儀なくされている。総じて、商店や自治体等が看板・標識に資金を投じる余力は低下しつつあり、業界を取り巻く環境は厳しさを増している。

消費者ニーズが多様化するなか、ウェブサイトやSNSなど、インターネットを通じた情報提供がプロモーション効果を発揮するなど、従来とは異なる広告手法が大きく台頭してきている。



しかし従来からある看板・標識が重要な情報伝達手段であることに変わりはなく、各企業には新旧媒体に関係なくニーズの変化をいち早くとらえ、自社の経営へ反映、対応することが望まれる。ただし、業界内の事業者は零細企業が多く、自社の経営資源の充実と外部資源の有効活用をどれだけ進められるかが企業間競争を勝ち抜くための課題となる。

6 看板・標識製造業の今後の課題

(1) 技術革新・商品開発

膨大な情報が満ちあふれる現代社会において、いかに人々が求める情報を提供し、関心や購買意欲をかき立てる、魅力ある製品を顧客に提供できるかが課題。そのためには、斬新な発想を生み出す企画力や、発想をかたちに変えるデザイン力、より高性能化する機械・装置を使いこなす技術力が命脈となる。

また、平面ディスプレイ(液晶やLED)やプロジェクトタなどにデジタルサイネージ(電子看板)や、コンピュータで作成したCGと

プロジェクトタなどの映写機器を用い、建物や物体あるいは空間などに対して映像を映すプロジェクトタマッピング、人が知覚する現実環境をコンピュータにより拡張する拡張現実(AR)など、新しい技術を用いた製品やサービスが普及し始めており、時流の変化をとらえた商品開発が不可欠だ。

(2) 設備投資

手作業に大きく依存した看板・標識は、現在ではほとんど存在せず、コンピュータや印刷装置などへの設備投資が不可欠である。今後は、職人の技術・ノウハウの向上だけでなく、顧客が求める品質を充足させる設備・装置の導入、活用が課題になる。そのためには、顧客ニーズを見極めるとともに、自社の技術革新・商品開発力や経営体力も視野に入れながら、新たな設備・装置を導入したときの費用対効果や、借入をしたときの返済見込みを明らかにするなど、計画的な設備投資が求められる。

(3) 販路開拓

これまで安定的だった事業者と顧客との関係は、近年、流動的に

なりつつある。最近では、特定の顧客に過度に依存した事業者が取引を打ち切られ、廃業に追い込まれるといったケースも目立つ。

今後は、これまで以上に取引先との信頼関係の構築に努めながら、自社の技術革新・商品開発により、新規顧客の獲得を図り、顧客ごとの売上依存度を下げることが課題となる。

(4) コンプライアンス

近年、歴史的な街並みの景観を保全しようとする機運が各地で高まっている。こうした流れを受け、2004年6月に屋外広告物法が改正され、地方自治体による広告物の表示場所・表示方法に対する条例による規制強化や事業者の登録制などが導入された。

また、屋外広告物法に基づく制度的な運用を支援していく趣旨から、地方公共団体の参考に供するため屋外広告物条例ガイドラインも作成された。今後は、地域の景観と広告物との調和や人々の安全性への配慮を図るなど、積極的なコンプライアンスが重視される。

「信頼」の文化をつくり、 自立・自律・自走する企業をめざして。

文：NBCグループ



Profile

会社名	有限会社トラスト
代表者名	代表取締役社長 飛賀 基樹 様
社員数	31名(2021年8月時点)
事業内容	サイン工事(企画・デザイン・設計・製作・施工) 建築サイン/LEDサイン/屋外広告塔/屋外誘導サイン
所在地	〒811-2316 福岡県糟屋郡粕屋町長者原西2丁目 1-15



改善初年度(15か月間)は以下の数値を達成!

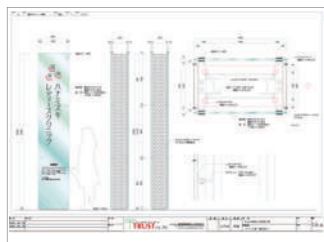
- 売上高……前期対比108%アップ
- 粗利益……前期対比115%アップ
(原価率3.7%改善)
- 残業時間削減(社員の皆様の声より)
- 労働分配率を駆使し決算賞与原資算出!!
年3回(夏・冬・決算)の支給を実現

福岡県糟屋郡で飛賀基樹社長が率いる「有限会社トラスト」はサイン工事を行っている企業だ。「サイン」とは建物や施設に関わる案内板やお店の看板を意味する。

同社の業種は「看板・標識製造業」で

あり、企画・デザイン・設計・製作・施工そしてメンテナンスを一貫して行っている。

地元糟屋に根差し「子どもたちを働かせたい」「子どもたちが働きたい」企業を目指しながら、九州一円をエリアに日夜奮闘されている同社は、単に情報伝達することだけを目的としたサインのあり方に警鐘を鳴らし、社会環境との調和をコンセプトとする。



本号では、同社のサインへのあくなき探求と情熱をお伝えすると同時に、自立・自律・自走を標榜する経営において「TRUST」信頼・信用とは何か?を考えてみたい。

基本理念

21世紀のIT社会を迎え
情報の氾濫が加速し
サインが情報を伝達する事のみを重視した結果
街が雑然とし景観が乱れ
快適な都市生活の妨げになっている事を、常に考え
サインが社会に貢献できるアイテムとして
認知される事を願い
私たちの暮らしにおいてサインとは何か？
をテーマに弊社は常に探求し、
知識・経験・技術を最大限に駆使し、
社会環境との調和を考慮した中で、
様々なニーズにお応えしたいと考えます

社名

『トラスト』への想い

TRUST(トラスト)は英訳で
『信頼』・『信用』を意味しています。
起業した時の思いを社名に込め
トラストに関わる全ての人に
「信頼、信用」して頂ける
企業に成る様に命名しました。

トラストの双葉マークは、生命の誕生と無限の可能性を
アルファベットのTに重ね弊社創業の目的とサインへの
情熱を表現したデザインマークです



(出所：有限会社トラスト「会社理念」)

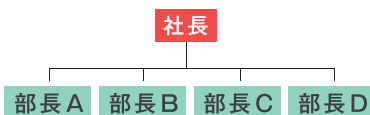


Roots 1

有限会社トラスト

代表取締役社長 飛賀 基樹 様

1974年福岡県福岡市生まれ 47歳
3人兄弟の次男／血液型O型
4歳の時に入院(その後、高校卒業まで闘病)。小学生の時、
父・國夫さん(現会長)が脱サラしてサインボードトビカを設立。
高校入試の直前に4度目の入院。高校を卒業後、JAに就職。
4年間の勤務ののち、父の会社「有限会社サインボードトビカ」に就職。
2003年「有限会社トラスト」を設立、現在に至る。



※文鎮型組織

ごく限られた管理者(今回は社長)に
権限が集中し、それ以外の社員は
すべて横の関係という組織のこと。

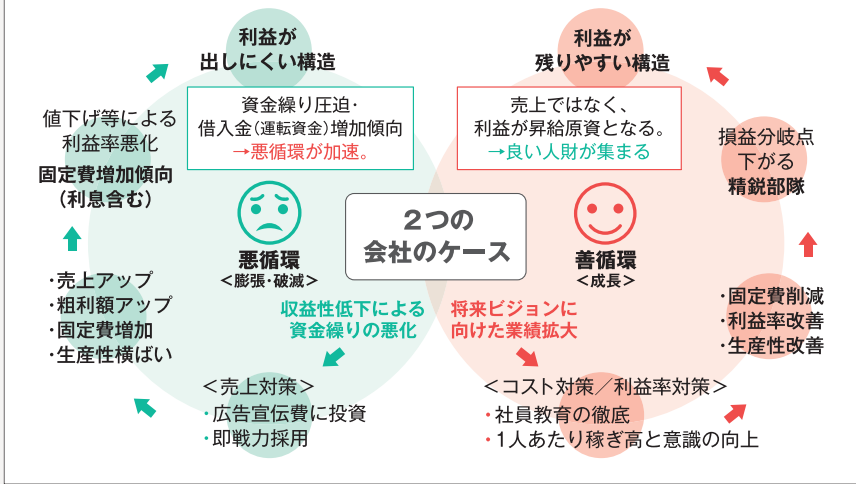
すなわち、同社は
圧倒的なプレイング
マネージャーである
飛賀社長に完全に依
存した組織だったの
だ。いわゆる大変綺
麗な「文鎮型組織(上
図)」。

4歳で初めての入院を経験されてから
高校卒業まで闘病生活を送られたと
いう飛賀社長は、苦難に立ち向かい自身
で人生を切り拓くまさに不屈の人。自ら
に厳しく、気骨のある社長は内外から
絶大なる信頼・信用を得て会社をどん
どん成長させていくのだが、急拡大の
背景で組織の弱体化を招いた原因は、
皮肉にも社長のこの強さだった。

2017年の師走が迫るころ、有限会
社トラストは売上も社員数も急拡大中
だった。一見、非常に順調に見えた同社
の経営だが、部門間のセクシヨナリズム
もあり、ミス・ロス・クレームが急増して
いた。飛賀社長は「どうすればいいか、わ
からなかった。」と当時を振り返る。

「成長」か? 「膨張」か?
急拡大の裏で会社は大ピンチ

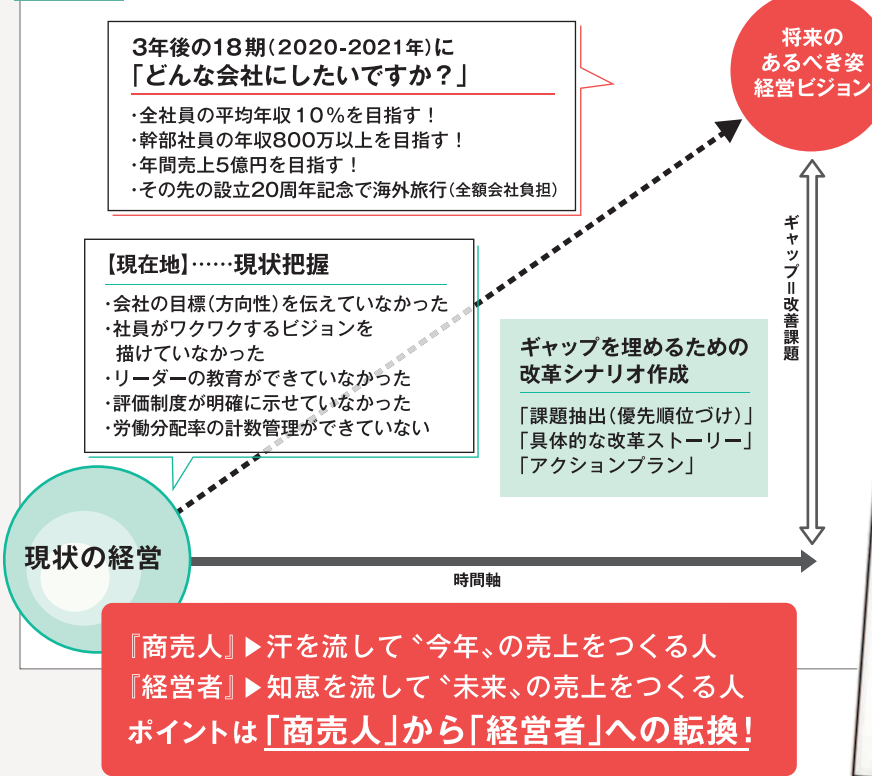
図1 会社は成長しているか？ 膨張しているだけか？



「数字づくり」「知識・技術レベル」「業務改善」……経営のどこをとっても飛賀社長が前面に立ち先頭をきって牽引する状況で、業績をはじめ、社員には一切の情報開示をしていなかったという。

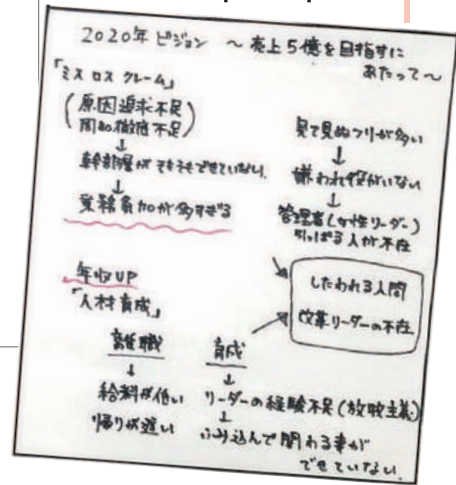
当時、飛賀社長は幹部を含めた社員を「信頼していなかった」——。他方、飛賀社長のビジョンは明確だった(図2)。

図2 飛賀社長が掲げたビジョンと現在地



2018年3月、3年後の18期に向けた「あるべき姿・経営ビジョン」を次のように記されている。

- 全社員の平均年収10%アップを目指す!
- 幹部社員の年収800万円以上を目指す!
- 年間売上5億円を目指す!
- その先の設立20周年記念で海外旅行!



飛賀社長が記された経営ビジョンシートの一部 ▲

社員の声 (社員向けアンケート・社員面談より一部抜粋)

- 次世代のリーダーが育っていない。
- 社長の持ち物件が減って、もっと社長が会社全体を見られるように。
- 我が社の強みは「社長の能力と人柄」。
- 悪いところを指摘できない。直属の上司が機能していない。
- 組織図のようなものがあつたことを知らなかった。
- 部長クラスでの関係性悪化が見えるから、こちらも気を遣う。
- 社長が何を考えているのか、正直分からないです。
- ミス・ロスの金額がすごくもったいない(製販の打ち合わせミス)。
- 作ったものが捨てられるのはつらい。各部署のストレス。

しかし、飛賀社長自身のマネジメントスタイルを変えないことには、ビジョンはおろか組織が崩壊してしまう。飛賀社長は「商売人」から「経営者」への転換を迫られていた。

現況調査における社員向けのアンケートや面談では、同社の「文鎮型組織」の全様・そしてその弊害が明らかになった。

飛賀社長における、改革のテーマは3つ

NBCにて経営改善の伴走支援をさせていただくこととなり、3つのテーマを掲げた。

ベクトルを1つに

共通目標 目標で動く組織になる仕掛け

飛賀社長が「一番は何のために？」という目的・目標をしっかり持ち、ブレずに示すこと。危機感、安心感、ワクワク感の醸成。

他人の能力を活用

新しいリーダーシップを 身につける

他人能力活用術……人間味、弱みをあえて見せる。状況に応じて、リーダーシップは変えられる！

現場への権限委譲

社内に小さな チームをつくる

組織編成を見直し、現場の自由度を高め責任と権限をセットで委譲する。現場の問題を自分たちで解決する風土づくり。

そして、以下のような【改善シナリオ】を組み立てた。

1. 課題抽出(優先順位づけ)

- ◆ 部門間コミュニケーション改善
- ◆ ミス・ロス・クレーム対策
- ◆ 幹部・リーダー育成

2. 課題解決のための チーム選抜

- ◆ ミス・ロス・クレーム対策室
Ⅱ「製販合同会議」の設置
- ◆ 組織活性化チーム
- ◆ 5S活動
- ◆ 計数見える化チーム

3. 全社員を巻き込んだ 経営改革

- ◆ 業績改善を実現
- ◆ 幹部の選抜(実力主義)
- ◆ 結果のコミュニケーション

4. 成果を分かち合う

- ◆ 決算賞与で成果を分かち合う
- ◆ 仲間のために手を抜かない
- ◆ 活動の意味づけ

1. 課題抽出(優先順位づけ)

- ◆ 部門間コミュニケーション改善
- ◆ ミス・ロス・クレーム対策
- ◆ 幹部・リーダー育成

少人数での会社経営においては最初から最後まで「一仕事」としてやってきた業務も、人を増やし部門をつくることで分業化され、付随して情報も分断されていく。そこから少しずつ「部門間の壁」……いわゆるセクシヨナリズムが生じていくが、同社の場合このセクシヨナリズムが何をされるにおいても障壁となっていた。無詔論、部長同士の関係性の悪さを解消することも急務だったが、

飛賀社長以外のリーダー(ミニ経営者)を育てないことには本質的には変わらない。そこで、支援当初の6ヶ月間は「本当の意味でのリーダー(部長)に立ち上がってもらうべく、情報開示や共有をしながら改めてリーダーの役割を確認いただいた。

2. 課題解決のための チーム選抜

- ◆ ミス・ロス・クレーム対策室
(製販合同会議)の設置
- ◆ 組織活性化チーム
- ◆ 5S活動
- ◆ 計数見える化チーム

この最初の6ヶ月間で改革の基盤をつくり成果を出すために重要なことは「現場が解決しやすいように課題を切りわけること」「課題に合わせたチームの人選」「すぐに成果が出やすい内容を仕込んでおくこと」そして何よりも取り組みを通じて「リーダー(ミニ経営者)に改革の旗印として動いていただくその土壌をつくること」にある。

最も重要な改善ポイント(改革の本丸)であるミス・ロス・クレーム対策に対しては、企画・デザイン・設計・製作・工務(取付)のそれぞれの部門・役割で縦割りのミーティングを行うのではなく、横断的に委員会を設置し(ミス・ロス・クレーム対策室Ⅱ「製販合同会議」)、敢えてコンフリクトを起させながら、社員が自分たちで課題解決につながるよう議論を重ねた。

この製販合同会議はその先6ヶ月継続することとなる。当初は激しく



製販合同会議の様子

ぶつかり合うようなことも少な
なかつたが、回を重ねるごとに双方
が歩み寄り打ち解けていった。

ミス・ロス・クレーム対策を講じ
る「製販合同会議」が、同時に同社の
最も大きな課題「部門間コミュニ
ケーション改善」につながっていく
のだった。

●ミス・ロス・クレーム改善

オーダーされるサインは細かい
ものも多い。当時は「足りない！」
「多い！」といった納品枚数の間違
いなどもよくあることだった。

枚数違いの取りつけ現場が沖繩・
広島・鹿児島など遠方だった場合、
一度取りつけに行っても福岡に戻
り、再度現場に向かわざるを得ず、
人員的にも経費としても大変なロ
スとなる。

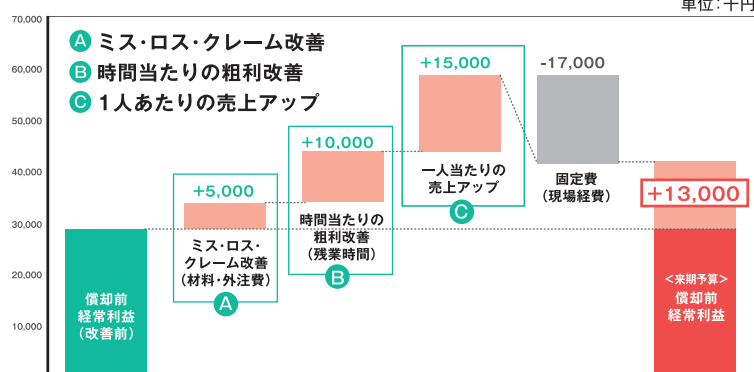
経費増加はもとより残業問題に
もつながっており、大きな損失を生
み出していた。

そこで、どの工程でどのようなミ
スが生じ、いくらの損失を生み出し
ているか……集計・見える化し対策
を講じた。その結果、ミス・ロス・ク
レームにともなう損失額を75%圧
縮することができた。

図3

利益積み上げグラフ

単位：千円



数値についてもNBCが管理。
利益を因数分解し
「利益積み上げグラフ」を作成。

どの部分を見直すと、どの程度の
利益アップが見込めるかを試算し、
A~Cの数字が変わるように
プロジェクト活動を導いていきました。

●ミス・ロス・クレームに対し 費やしている時間を見える化。 時間当たりの粗利額改善へ。

細かなコミュニケーションエラー
がミス・ロス・クレームにつながり、
業績にどのくらいのインパクトをも
たらしているかを見える化し、正し
く現状認識をしたうえで、今度は社
員の日報から個々人の時間あたり粗
利額を算出していった。

気をつけなくてはならないのは、
このように全社を巻きこんでの改
善活動を進める際に、ここに費やす
時間がかえって増幅してしまうこと
である。すなわち「この時間こそが非
生産時間！」「結果残業時間が伸び
た！」とならないよう「会議の時間」
「改善活動の時間」「NBCの時間」
をきちんと管理しなければならな
い。そこで、改善活動に割く時間も
合わせた総労働時間の見える化を
行い「改善活動」「会議の時間」「NBC
の時間」を自分たちでルールを決め
取り組んでいただくようにした。

総労働時間の集計は、社員を管理
するために行うのではない。個人や
チームでの「知恵」の創出につな
がるよう、数字を活用しながらうまく
発信していく必要がある。総労働時
間のうちの付帯時間や非生産時間を

会議ルール

○ミーティング時間の設定

基本ミーティング 20分 5分でまとめ 計25分以内
※重要性に応じて変更

○議題の事前周知

- ・事前に考えてきてもらう(生産時間外で考える)
- ・開始後全員に発言してもらう

○タイムキーパーの設定

「20分経ちましたので、まとめてください。」

○書記の設定: その場で議事録

パワーポイント使用 開始・終了時間の記載

○司会の設定: チームリーダーが担当

ミス・ロス・クレーム改善のためのミーティング資料と会議ルール。

チームTC 日付:5/14 テーマ:ミスロスクレームをなくすためには?

●これからも続けたい事・やってよかった

- ・ランチミーティング
- ・完成品チェックに関して、製作3人衆で行う。
- ・方針:「製作3人衆に情報(図面)を集める」
⇒チェックが見えるように
- ・追加変更案件の情報共有の改善
方針:「期ごと、追加物件ごとで図面を分ける。」

●やってみようこと、試してみようこと。

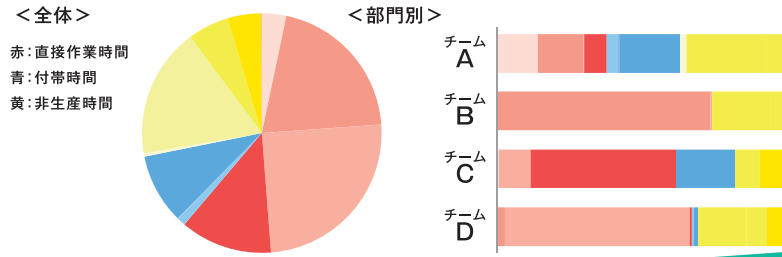
- ◆図面の受け渡しの改善
- ・取り付け用の図面はビクチャーレール。
- ・チェック用の図面は工務2名の机の上に置く
- 改善点:文字(取付日・物件名)を大きくする
- ※ → →
- ・チェックリストの充実
- ◆現場の取り付けミス減らすために
- ※6月4日ミーティング

●問題点・課題

- ・図面のチェックミスが起きている
- ・図面がどこにあるかわからない
- ・現場の取り付けミスが起きている
- ・サインジョブスが機能していない
- ・指示命令系統

「衝突してもケガしないように……。」
議論のルールを先にお伝えしました。

短時間で成果を上げられる会社をつくるために、 みんなで考える！



$$\frac{\text{生産高}}{\text{総労働時間}} = \frac{\text{直接作業時間}}{\text{総労働時間}} \times \frac{\text{生産高}}{\text{直接作業時間}}$$

生産性改善式

直接作業時間比率を
いかに上げられるか？
毎月、生産性改善の知恵を
出し合う！

いかに圧縮し直接時間を増やすこ
とで（残業問題の改善を含め）生産
性を高めていくか……が肝要で、こ
の段階では厳密な数字を求めない
ところがポイントだ。

3. 全社員を巻き込んだ 経営改革

- ◆ 業績改善を実現
- ◆ 幹部の選抜（実力主義）
- ↓ 結果のコミュニケーション

毎月の業績検討会議にて、その時
分での決算賞与額をシミュレーショ
ンし共有。社員それぞれの頑張り
が業績改善に結びつくことを繰り返
し説きながら、各種取り組みに対す
る目的を再認識いただく。このこと
は個々のさらなるモチベーション
につながった。

約6ヶ月間の改善活動を通じて、
リーダーシップを発揮しているメン
バー（※）が出てきたため、幹部候補
面談（社員の声）を行い、下期より正
式に抜擢していった。
※主に「製販合同会議のメンバー」になった。

4. 成果を分かち合う

- ◆ 決算賞与で成果を分かち合う
- ◆ 仲間のために手を抜かない
- ↓ 活動の意味づけ

1年間の改善活動の対価として、
決算賞与を支給することとした。

初年度の改善では特に「個人より
も全体」にウエイトを置き、会社全
体の仲間意識や一体感を醸成する
ことを意識した。



表彰時に贈呈される盾と、壁に掲出されたサンキューカード。

取り組みのひとつとして、感謝の
気持ちを伝える「サンキューカー
ド」を導入。

サンキューカードや表彰制度の
取り組みが「活動の意味づけ」につ
ながったことは言うまでもないが、
人に感謝し、人から感謝されること
でさらに「信頼」の文化をつくって
いく——この活動は、いま現在も
継続している。

「信頼」がもたらした成果

2018年に飛賀社長が記され
た経営ビジョン。新型コロナウイルス
の影響で「設立20周年記念で海外
旅行」という目標は残念ながら達成
できていないものの、そのほかにつ
いてはすべてに積極的に取り組ま
れ、一部では驚異的な成果をあげら
れている。

改善初年度(15か月間)は以下の数値を達成！

- 売上高……前期対比108%アップ
- 粗利益……前期対比115%アップ
(原価率3.7%改善)
- 残業時間削減(社員の皆様の声より)
- 労働分配率を駆使し決算賞与原資算出!!
年3回(夏・冬・決算)の支給を実現

2018年に記した「経営ビジョン」

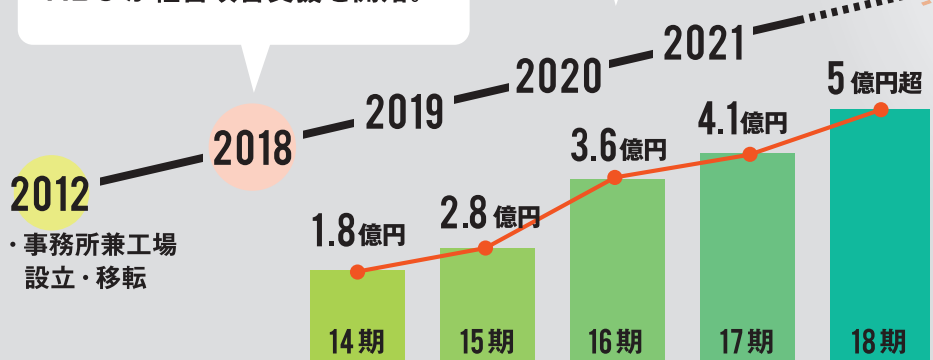
- 全社員の平均年収10%アップを目指す！
- 幹部社員の年収800万円以上を目指す！
- 年間売上5億円を目指す！
- その先の設立20周年記念で海外旅行！

急拡大の裏に潜むピンチ！
 会社が急拡大していく中で
 NBC が経営改善支援を開始。

5 18期——、
 億円突破!!

自己成長を
 実感できる
 企業へ!

……This story is to be continued.



図：有限会社トラスト／売上の推移

2018-20XX!

2012-2017

新事務所への移転

『サザエさんハウス』も手狭になり、2012年2月、事務所兼工場を購入。もともと飼料倉庫だった工場には鳩が棲みついており、無数の機械とゴミが山積。床・壁・天井に至るまで埃だらけ……。毎日現場からはサザエさんハウスに戻った後、工場へ向かいひたすら撤去と清掃を繰り返し、自分たちで事務所づくりをしていった。「それでも今思えば楽しかった。なんでも自前主義の精神が生まれた。」飛賀社長は振り返る。



事務所兼工場の改修前(左)と改修後(右)。

NBCとの出会い

「当時、広告でみた経営セミナーに申し込んでみることにしました。最初は経営の勉強会に対して、半信半疑でしたが、講師の「商売人と経営者の違い」などが今の自分の状態をまさに言い表していると感じ、真剣に改革に取り組んでみようと感じるようになりました。自分自身の勉強不足・指導不足でお金を使うことは社員に申し訳ないと思い、NBCさんの社員向け勉強

<社会にとってのトラスト>

地域：糟屋郡で営業活動をさせていただいていますので、地元での知名度を上げ「自分が働きたい」「子供を働かせたい」「大人になったら働きたい」と思ってもらえる企業にする。

<お客様にとってのトラスト>

設計事務所

設計者の意図を理解し施設用途に合った、プランニング、デザイン提案、図面管理ができる企業にする。

ゼネコン

コスト管理、図面管理、工程管理ができる社員を育成し現場監督の負担を軽減させトラストの企業価値を上げる。

<社員にとってのトラスト>

1. 自己成長できる企業
2. 自分の仕事にプライドを持つことができる企業
3. 仕事に対して達成感、充実感を持つことができる企業
4. 長く勤めたいと思える企業
5. 豊かな生活ができる企業

会の活用や提案内容なども社員に公開し、社員の総意でまずは支援を受けることを決めました。現在も契約更新時には社員アンケートを募り、受け身で支援を受けないように心がけています。コンサルを導入することは初めてでしたが、形式的な支援ではなく、会社の状況に合わせて柔軟にスタイルを変えてくれるところがとても良いと感じました。」

(飛賀社長)

年表で見る TRUST



先代社長の父・國夫さんは、画材製造販売業務の傍ら、デザイン学校で学び、デザイン会社・クレーン製造会社・看板会社での経験を経て48歳で『有限会社サインボードトピカ』を設立。現社長は、中学・高校の頃から休みのたびに会社に通い、自然に手伝う中で仕事を覚えていったという。



飛賀社長/サインボードトピカに
入社された頃のお写真



サインボードトピカの作業風景

飛賀社長を含む3名で『有限会社トラスト』設立



初めての事務所。
通称「サザエさんハウス」

2003年10月10日——
『有限会社トラスト』は
3人から始まった。
毎日睡眠時間2～3時間、
がむしゃらに働いた。
いろんなことが起こる毎日、
楽しかった……。

1985

・『有限会社サインボードトピカ』開業

1992

・飛賀社長『有限会社サインボードトピカ』入社
・飛賀社長、JA に就職
・不景気により『有限会社サインボードトピカ』存続の危機

1996

2003

・『有限会社トラスト』設立

2008

・売上1億円突破

1996-2012

-2003

私は「親の会社」を手伝ったことをきっかけにこの仕事を始めました。

専門学校を出たわけでもなく、なにか有効な資格を持っていたわけでもなく、パソコンすら扱えない……何の武器も持たない低学歴の役立たずでした。ただ住む場所と働く場所を与えてもらい生活する私でしたが、とにかくお金が無い……。

必要に駆られて、経理や事務、パソコンの設定から製作、取りつけど、すべての時間を投下してすべて自分でやりました。そこから少しずつ武器を得ることができ、今があります。

無いものを嘆いたり、人を羨ましいと思ったり、自分の過去を後悔したところで、自分のプラスにはなりません。自分の未来のために「今できること」をしてください。無いからできないという考えは捨てましょう。無いのなら手に入れる方法を考える、そして行動を起こしてほしいと願っています。

未来は自ら拓くしかありません。

(有限会社トラスト『2021年経営計画発表会
社長方針』より 弊社編集)

飛賀社長が「有限会社サインボードトピカ」に入社された当時、看板製作技術は昔ながらの手切りの技術から機械化への過渡期であった。一方でバブル崩壊の影響もあり、同社は存続の危機に陥っていた。窮地を救ったのは建設業界への参入。『こんな凶面じゃ無い!! 出直してこい!!』——飛賀社長自身が業界の大ベテランに時に叱咤され、時に心が折れながらも、着実に技術を培い経験を積んでいかれた。建設業界への参入はサインボードトピカの資金繰りを劇的に改善するに至る。

2003年、飛賀社長を含む3人が立ち上がり『有限会社トラスト』を設立。比較的単価の小さい仕事を積極的に取りに行くことにした。その理由はこうだ。「100万、200万を取に行くくと競争も激しいし、ミスした時のリスクも大きくなる。立ち上げばかりで資金力のないトラストにとって、大きなミスは命取りになる。だったら、競争が少なく、簡単に手に入って、かつリスクが少ない、10万・20万の誰もしたくない安い仕事、を取りに行こう。(有限会社トラスト『2020年経営計画発表会 社長方針』より 弊社編集)」

誰もやりたがらない安い仕事を一生懸命にする——。すると自然にお客様がファンになってくれた。ファンとなったお客様は、次も使ってください。次々と仕事が繋がる。営業が必要なくなる。飛賀社長は当時を次のように語っている。「1年で5人のトラストファンを作ろう。2年目で10人、3年目で15人、一気に広げると対応が悪くなりファンが定着しなくなるので、焦らず少しずつファンを増やす。そうすることでファンになった人がいろんな人を紹介してくれるようになり、またファンが増える。しかし、そこに「信頼」「信用」がついてこなければファンはいなくなる。」有限会社トラストの軸はここにある。

コンサルタント EYE

今号紹介企業様の
担当コンサルタントをご紹介します。
現場を通じ感じたこと、
お客様への想いをお伝えいたします。



NBC コンサルタンツ
株式会社
福田 敬太
Fukuda Keita

自立・自律・自走の会社づくりに対して、本気で考えている経営者は少ないと感じます。ラスト様のご支援において痛切に感じるのが、自分たちで問題解決(運営)する、自分たちでビジョン(経営)を掲げるためには、社員を信頼して

- 必要な情報を与えること
- 判断するために必要な数字

の見方や多様な視点(考え)を教えること

——が不可欠だということ。現在トラスト様では、自立・

自律・自走の会社づくりのために「部長メンバー」が給与計算・評価査定を実践されています。会社が小さい時はすべて飛賀社長がやっていた仕事です。部長メンバーは、社員の給与を知ること判断基準を学ぶことができます。

また、社員主導で会社の業績管理を行うことにより、自分たちで年間の賞与原資を決めることが可能となります。これは「利益と分かち合いのパランス」という重要なテーマをみんなで考えるチャンスでもある——。

会社を自ら創業され、すべて実践の中で学んできた飛賀社長だからこそ、その重要性を理解されているのです。

今後、自走が暴走にならないよう注意しながら、多くの社員が実践で学べる環境をサポートしていきます。

〃ボス、と〃リーダー、の違い

- ボスは部下を駆り立てるが、リーダーは部下を指導する。
- ボスは権威を切望するが、リーダーは好意を期待する。
- ボスは恐怖をかきたてるが、リーダーは情熱を生み出す。
- ボスは『私』と言うが、リーダーは『私たち』と言う。
- ボスは時間どおりに来いという、リーダーはみずから時間前にやってくる。
- ボスは失敗の責任を追及するが、リーダーは失敗の後始末をする。
- ボスはやり方を知っているが、リーダーはやり方を教える。
- ボスは仕事を苦役に変えるが、リーダーはそれをゲームに変える。
- ボスは『やれ』と命じるが、リーダーは『さあやろう』と言う。

—— イギリスの高級百貨店「セルフリッジズ」創業者 ハリー・ゴードン・セルフリッジ氏の言葉

他の追隨を許さない圧倒的に力をもったプレイヤーがマネジメントをしようとする、その指示は恐怖を帯びた命令となり、失敗の許されない(新しい着想やチャレンジを時として排する)膠着した組織になりうる。

自立・自律・自走の会社づくり……
とはいえ、会社経営——。
社員の自発的な意見や動きを待つていては、ことが前に進まないことも。淘汰されず、成長する会社を目指すべきこととは？

BOSS



LEADER



BOSS



LEADER

