

盛和塾にみる  
挫折からの蘇生術

連載 2 回

# 逆境こそが 人を鍛える！

二十七歳で起業、四十一歳で上場した販促支援の企画業

## 「とにかく起業したい」と大学卒業後 いろいろな職業を遍歴

「もう就職はしない」と心に決める

「稲盛塾長の話を初めて聞いた時には、まるで『二人』になっただような感じがしました。もち

ろん他にも人はいたのですが、僕に話しているみたいに思えたのです」と、稲盛和夫氏との出会いを語るのは、販促支援の企画・販売を手がけるレッグス社長の内川淳一郎氏。

稲盛氏のテープを聞き、その内容に衝撃を受けた内川氏は、ニュービジネス協議会での稲盛氏の講演を聴講。「まるで恋人に会うような感じでした。夢にまで見たあの人が目の前にい



る。憧れの人でしたから、そういう気分でした」という。そうして、盛和塾に入塾した内川氏。塾でも伝説になるほど、稲盛氏に質問をぶつけた。「例会がある度に、『塾長、ちょっといいですか』と、『誰にも負けない努力って何時間やればいいんですか？』など、誰もあまり聞かないようなことをずけずけと聞いていました。今はあまり聞けないですよ(笑)。怖いもの知らずというのはこういうことなんですね」と振り返る。

内川氏は一九六一年一月三十日、福岡県の小倉で生まれた。八四年に法政大学社会学部を卒業後、小さなアパレルメーカーに就職した。内川氏の父親が福岡でアパレル関係の問屋を営んでいたことから、跡を継ぐことを考えて、営業のいろは、商売の原点を学ぶことが目的だった。しかし、その会社をわずか半年ほどで辞めてしまう。「まだ若輩者だったんでしょね。その年、その会社は不景気で、し

かもそれが天候に左右されていました。父の仕事を継ぐ、と決めたのですが、暑い・寒いでご飯が食べられる・食べられないが決まる仕事をやっていていいものか、という思いがあって辞めてしまいました」(内川氏)。

その時に、「もう就職はすまい」と心に決めた。これがその後の内川氏の道のりを決定づける大きな決意となった。

決意を固めたものの、できる仕事は限られていた。最初に始めたのは廃材を燃やすなどの請負業。いわば「便利屋」のような仕事だ。一年ほど続けたが、なかなか収入には結びつかなか

レッグス社長

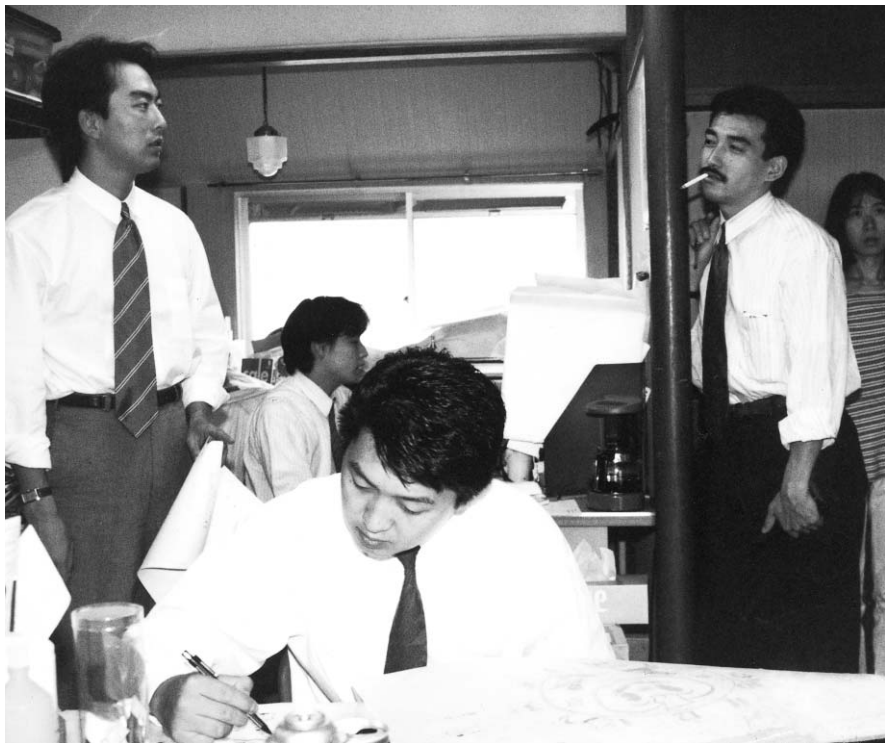
### 内川 淳一郎

うちかわ・じゅんいちろう  
1961年1月30日福岡県生まれ。  
84年法政大学社会学部卒業。  
88年にレッグスを設立、社長に就任する。  
2001年にジャスダックに株式を上場。

盛和塾にみる挫折からの蘇生術  
逆境こそが人を鍛える！

という。彼の父親がインテリアデザイナーだったこともあり、その方面のセンスに優れていた。二人で「モダンタイムス」という社名をつけて本格的に仕事を始める。

そうするうちに、あるアパレル会社の社長と知り合い、営業代行を引き受けることになった。経費は内川氏たちが持って、利益の3%が収入になる、という悪い条件。一千万円の利益で三



創業時のレッグス

十万円である。だが、そこを高いモチベーションで取り組んだ。「僕ははめちやくちゃ働きました。そこでモノづくりのノウハウや、営業の原点みたいなことがわかってきたのです。自信もつきました」(内川氏)

さらに出会いは続く。一年が経った頃、ある小売店の店主に、「モノづくりができるなら、メーカーをやればいいじゃないか」とアドバイスをもらう。その人に五十万円を出資してもらい、メーカーとしてスタートした。パートナーにデザインセンスがあったので、残反(衣料製品を作る時に出る布の残り)を使って、洋服を作り始めた。残反と言っても、元は高級ブランドの生地。原料が安いので、粗利が五割くらい出たという。

### 創業の時から 経営理念を大事に

その経験を活かして、デザイナーズブランドの小物を作り始めた。ブランドのロゴが入った真鍮製のライターや、綿のハン

カチ、バンダナなどの製作を請け負った。アドバイスをしてくれた人の店は潰れてしまったが、五十万円は返済済み。その後、小物作りは月商七百万〜八百万円と、軌道に乗り始めた。

月商が一千万円になった時に、パートナーと将来について話し合った。パートナーは希望であったインテリア関係のデザイナーの仕事を選択。そこで、手元にあった現金一千万円のうち、四百万円をパートナーに、六百万円を内川氏が得た。

その六百万円を元手にして設立したのが「レッグス」である。設立は八八年。内川氏が二十七歳の時だ。スタート時のスタッフは内川氏を含めて四人。その時から、経営理念を大事にしている。「理念、信条です。僕がかっこつけているいるなことを言っても、社員はついてこない。ですから、先人たちの言葉を自分でまとめて理念を達成するための考え方、『遵法精神』をつくりました」(内川氏)。

松下電器産業の創業者・故松

下幸之助氏を尊敬していた内川氏は、松下氏の教えを研究、経営理念にも反映させていた。そうした経営者としての勉強を進める中で、松下氏を始めとして、

本田宗一郎氏、井深大氏、盛田昭夫氏の教えも勉強した。

そんな中で、稲盛和夫氏に巡り会う。「経営理念について勉強していると、稲盛和夫さんは必ず出てくる。稲盛さんのテープを初めて聞いた時には衝撃を受けました」という。それが冒頭の出会いにつながる。「僕は

経営者の会には入ったことはいりませんでした。経営者の友達もほとんどいなかった。ですが、盛和塾には、『稲盛さんに会えるなら』ということですぐに電話しました」(内川氏)。入塾して、レッグスの経営は変わる。

レッグスは、前述のようにデザイナーズブランドの小物製造からスタートした。小物づくりのノウハウから、ノベルティ開発をするようになった。広告業界の中で、商品企画を請け負っ

たことで、その市場をつくったのだ。

### これまでの三年間は 「第二の創業期」

現在は、レッグスにとって第二の転換期、と内川氏はいう。これまでは、一つの代理店で営業のパターンが決まると、他の代理店でも通用してきた。自分たちの商材をもとに、代理店というマーケットを開拓する、という「マーケットクリエイション」である。

創業して十七年目のレッグスだが、「十四年ほど増収増益を続けてきました」(内川氏)という。その頂点とも言える二〇〇一年に株式をジャスタックに上場した。しかし、内川氏は、代理店の売り上げが八割になっていたことを問題視した。これを直取引の事業にシフトさせようと考えたのである。

そのシフトのために、この三年間はまさに七転八倒。その結果、八割だった代理店の売り上げを、四割にまでした。直取引

の売り上げが逆転したのだ。

その時に心がけたのが、顧客の目的をしっかりと理解した上で、その目的を満たすような方策を採る、ということ。いわば「高付加価値」の営業スタイルである。それに付随して、サービスが転換し、マネジメントも転換した。

「会社が崩壊するかもしれない」という思いがありました。次に会社を伸ばす材料がないので、それをつくるしかない。社員は不安になる、という悪循環がありました。〇一年から〇四年はまさに『第二の創業期』でした」(内川氏)

### 「成長の方程式」をつくり 次代の経営者を育成

苦しい時には、稲盛氏ならどう考えるだろう、と考えたという内川氏。自分の性格を分析すると、「やさしすぎる」という。両親から「商売に向いていない」と言われた、とも語る。しかし、最初の就職の時の決意が内川氏を支えた。「引けないです。辞

めた、と言えないからやるしかない。それしか僕の道はなかった。どんなに苦しくても行くしかない」(内川氏)

今後の成長に向けて、顧客とサービスと経営者、という掛け算で「成長の方程式」をつくっていく、と意気込む。レッグスが参入している販売促進業は、新しいサービスが次々と生まれている。そのサービスをつくり続けていくためには、創造力を働かせる経営者が必要になってくる。

「自分で目標を決めたり、自主性が生まれる時、人間は一番エネルギーが出ると思うんです。人間は最終的に自分が主役ですから、自分が本当にやるうと思つて始めると燃えるんです」(内川氏)

アメリカでは、レッグスのような販売促進業が伸びているのだという。今後は、レッグスの仕事を伸ばしていくとともに、次の経営者を育てて、外に輩出したい、と内川氏は語る。

(本誌・大浦 秀和)

盛和塾にみる挫折からの蘇生術  
逆境こそが人を鍛える!

# 「同じ方向、正しい方向に 打ち続けければ大木も必ず倒せる。 経営では今がその時期」

レックス社長・内川 淳一郎



同時に社員が、自分の仕事における失敗や成功の体験を発表します。例えば、会社を辞めようと思ったけれど、この人の言葉とかこの人に支えられた、といったことですね。本当に熱い会社です。

## 社員と共につくる 風通しのいい会社

当社の遵法精神は、全部で五十一條あります。様々な経営者の先輩方の言葉を自分でピックアップして、自分で考えた言葉を付け加えて書き換えています。遵法精神は、一日一條ずつ朝礼の時に取り上げ、話をするのです。

僕がまず全部を話すことになっています。うちの会社は苦しいし大変だけれども、夢見てやりたければこの指止まれ、という話をします。次に、社員と会わせませぬ。新入社員でも誰でもいい。ミスマツチを防ぎたいからです。そうすると覚悟して入ってきますから、入社後のミスマツチが出ま

また、トップコミュニケーションと呼んでいます。社員と一緒に酒を飲みに行きます。毎週のように文句を言われるんです。「会社が悪い」とか「役員が悪い」とか。僕はそれをつひと聞いています。

あとはみんな現状分析です。会社のあるべき姿、あるべき方向を決めて、目標を明確にする。そして、目標管理をシステム化して、全て数字で話ができるようにしています。

基幹システムをつくって、受注から最終まで全て管理しています。そうするとマネジメントも共通言語で話ができる。

会議も、昔はだらだらした会議でしたが、今は起立して、まず礼をする。また、一週間の中で話すことは決まっています。ですから無駄な会議をしないで済みます。

僕は、この三年間を「第二の創業期」と思ってきましたが、その間は、会社を変えるためにいろいろな方策を試してきました。ですが、最初は全然効かない。

太い木を斧で叩いている感覚でした。叩いてもびくともしない木でしたが、切れていることは切れていた。そしてある瞬間から音がしました。

それはつまり、社員全員に伝わっていく速度ですね。

二年目ぐらいでは、社員は何にも気づいてもないし、感じていませんでした。ところが、それが去年の忘年会の時に、会社のもので大きく変化することが全体に伝わったことを初めて実感しました。

正しい方向に斧を打ち続けていけば必ずどこかで倒れる。それが今です。目標を決めたという終わるのではなく、創意工夫しながら続けていく。

うちの会社では三年間続けました。そうすると、石の上にも三年と言つように、今では目標数値をものすごい勢いでクリアできるようにしました。正しいと思う方向に向かい、「これでもか」という気持ちでやり続けられれば、会社がそういうふうになつてくるんですよ。

盛和塾にみる挫折からの蘇生術

逆境こそが人を鍛える!