

[H31年度期初訓示]

H31-4-1
矢野弘典

継続発展の基本を盤石に

平成31年度の初めにあたり、ご挨拶を申し上げます。

新しい元号が本日決定し（令和）、5月1日から実施されます。サクラの花も咲き始め、春爛漫の時を迎えました。そして、今年はラグビーのワールドカップが、来年は東京オリンピック・パラリンピックが開催されます。新しい時代の到来を祝いながら、経営環境の変化に柔軟に対応し、力を合わせ、ますます発展するセンターと公社を創っていきたいと思います。皆様のご協力をお願いします。

さて、ふじのくにづくり支援センターが法人化して、満4年が経ちました。皆様のご尽力により、小さく産んで大きく育てようとした取り組みが、年々実ってきました。徐々にではありますが、センターが市民権を得てきた証拠だと思えます。また、各公社の事業でも、着実な進展を見せております。これらは、皆さんが熱心にお客様の元に足を運び、きめ細かい、たゆまぬ受注活動を重ね、受注した業務を立派になし遂げた結果に他なりません。心からお礼を申し上げます。

本日付で、幹部の異動がありました（伊藤⇒若梅⇒小川退任、飯田⇒木村退任、その他略）。皆さん、心を一つにして日々の業務に取り組んで参りましょう。私自身も三期目を迎えました。力足りない者ですが、センターと公社が永く発展できるよう努めたい、と決意を新たにしております。

それでは、組織を継続発展させる鍵は何かについて述べます。実は特別の秘訣はなく、これまで何度もお話ししたことばかりですが、それは三点に要約できます。

- 1, 経営理念「お客様とともに歩む」の徹底
- 2, センターの一体化
- 3, 健全経営の維持

第一は、センターと三公社は何のために、あるいは誰のために存在しているかという、基本中の基本の問題に対する答です。一口で申せば、私たちはお客さまのために存在しているのです。

8年前ですが、「お客様とともに歩む」を経営理念とするにあたって、「お客さま」とは一体誰を指すのかについて、皆さんに議論して頂きました。そうです、「お客さま」の範囲は広く、また公社ごとに少しずつ異なるのです。一般企業の場合は、これをステークホルダーと呼んでいます。企業のステークホルダーとは、通常は企業にとっての利害関係者と訳され、顧客・株主・従業員・取引先・地域社会などを指しますが、私は利益共有者と言った方が適切だと考えています。当面は利益ですが、大げさに言えば運命を分かち合う者です。センターと公社の場合は、それらを全て包含して「お客さま」とし、「お客様とともに歩む」ことを経営理念として定めたのでした。

『論語』という2500年程前に書かれた本に、「徳は孤ならず必ず隣あり」という一文があります。徳ある人は独りぼっちではない、必ず協力する味方が集まるという意味ですが、「徳ある人」を「徳ある組織」「世の中のために役に立つ団体」と読み替えてはどうでしょうか。どんな団体でも、自分の都合だけでは存続できません。世の中から信頼され、喜ばれ、支えられて、初めて存続できるのです。

日本は、100年を超える長寿命の企業の数、世界のどこと比べても圧倒的に一番多い国です。もっとも古い企業体は1400年前に設立され、今に至っています。何故でしょうか。それは、世のため人のために役に立とうとする経営理念を常に保ちつつ、時代の変化に柔軟に対応して事業内容や仕事のやり方を変えてきたからに他なりません。時代が変わっても変えない理念と、時代と共に変える戦略を

両方共に持つ、それが存続の鍵であることを示しています。

団体が信頼されるためには、職員ひとり一人が信頼される存在にならねばなりません。「お客様とともに歩む」は、そういう意味を持っていることを、あらためてお互いに確かめ、この経営理念を日常の業務に活かして頂きたいと念願しています。

第二は、センターの一体化です。三公社は、それぞれ法律によって設立された団体ですから、法的には独立しているのですが、私はそうした縦割りの形式論に安住しては、センターや公社の将来はないと考えています。組織はもっと弾力的に、運営されなければなりません。実質的に各公社は、センターの一翼を担う事業体として活動する必要があります。現に公社本来の業務と、センターの業務とは深く関連し合っています。そのようにして公社を包含したセンターとしての存在感が高まれば高まるほど、各公社の地歩も固まっていくのです。センターと公社は実質的な一体化を進めて、共に発展を期すべきものであると私は確信しています。

皆さんご承知のとおり、昨年度中に退職者不補充の方針を改め、本日付で20数年ぶりに新人を採用することができました。当の住宅・道路公社にとってはもちろん、センターの事業拡大にも資するものであって、まことに悦ばしいことでもあります。業務が増えれば新規職員の採用も増やす、という経営方針に添ったものですが、今後ともそうしたいと思います。

皆さんは各公社の職員として、それぞれの業務に精通しておられるのですが、それに加えて他公社の業務についても関心を深め、勉強を続けて知識を増やし、外部の人々に対してある程度の説明ができるようになって欲しいと思います。特に客先を訪問したときに、大切なことです。センターや他公社のことを聞かれたときに、「私は知りません」では困ります。ある程度の対応をした上で、「詳しいことは専門の担当者に繋いでお返事します」と答えて頂きたいのです。ぜひと

も宜しくお願いします。

第三は、健全経営の実現です。これは三つの要素からなります。

- 1, 決算の健全性
- 2, 資産の健全性
- 3, 信用の健全性

決算の健全性は、損益計算書（P L）に現れます。収入が支出よりも多ければ黒字、少なれば赤字となります。黒字を続けることを目標に、先ずは今年度の予算を達成するよう全力を尽くしましょう。赤字が続けば過去の蓄積を食いつぶしますから、経営は立ちゆかなくなります。しかし、計画された赤字は問題ありません。たとえば、スカイラインの抜本的補修は、グランドデザインに添って決断したもので、過去の蓄積を当てて、安全・安心・快適性を高め、長持ちする良い道路にしようとするものですから、単年度決算が一時的に赤字になっても心配は要りません。

資産の健全性は、貸借対照表（B S）に現れますが、大事なことは資産の部に計上されている資産が健全であるかどうかです。それが不良なものであれば、割引きして評価せねばならず、利益は見かけ倒しでたちまち吹き飛んでしまうのです。その点では、土地公社に不良資産がないのは、大変結構なことです。不良資産のために解散に追い込まれた公社が全国各地にあることを思えば、平成18年に手持ちの土地資産の一掃に踏み切った当時の先輩たちの英断に感謝したいと思っています。

信用の健全性は、すぐには数字化しませんが、社会的信用があればこそ、業績という結果として表れてくるのです。信用は経営体にとっては最も重要な、あらゆる経営活動の基盤となるものです。この信用を失えば、遠からず経営は破綻を来たすことは間違いありません。目先の損得は、取り返すことができます。しかし、いったん信用を失ったら、それを取り戻すのは容易ではなく、何年かかるか想像することす

らできません。10年で築いた信用は、1日で崩れ去るものです。昨年来の富厚里の鉛管取り替え工事は、損得を超えてセンターと公社の社会的責任を果たすことを第一義とし、迅速に行動したものです。基準値を僅かながら超えたのは、当初発見した時の1回かぎり、しかも外部から指摘されたのではなく定期的自主点検の結果により分かったこと、しかも実害が全く発生しなかったことで、心から安堵しました。3月末で工事が完了したことについて、担当者の労を多とします。

センターと公社は将来ともに、職員のだけでなくご家族の皆さんにとっても、胸を張って誇れる存在でありたいと私は願っております。そのためには、一人ひとりが信用第一で行動することが大切であり、それが私たちの組織の存続発展を決める一番大事な鍵であることを肝に銘じて頂きたいと思えます。

さて、ラグビーのワールドカップ、東京オリンピック・パラリンピックに伴って、来日する外国人が急増することは間違いありません。外国選手の合宿も始まっています。競技や合宿を受け入れる市町では、地元を挙げてきめ細かな対応に取り組んでいます。地域の子どもたちにとっても、世界に眼を開く上でこれ以上の教育の場はありません。国際的な友好関係も市町単位にますます進み、再び静岡県や市町に旅しよう、住もう、働こう、学ぼうとする人たちも増えてくることでしょう。インフラを担うセンターとして、こうした大きな動きに対し力を合わせて貢献しようではありませんか。

終わりに一言。ご家族ともども、身心の健康に留意し、悔いのない一年といたしましょう。いつも申し上げますが、

明るく、元気で、仲よく、厳しく！

以上