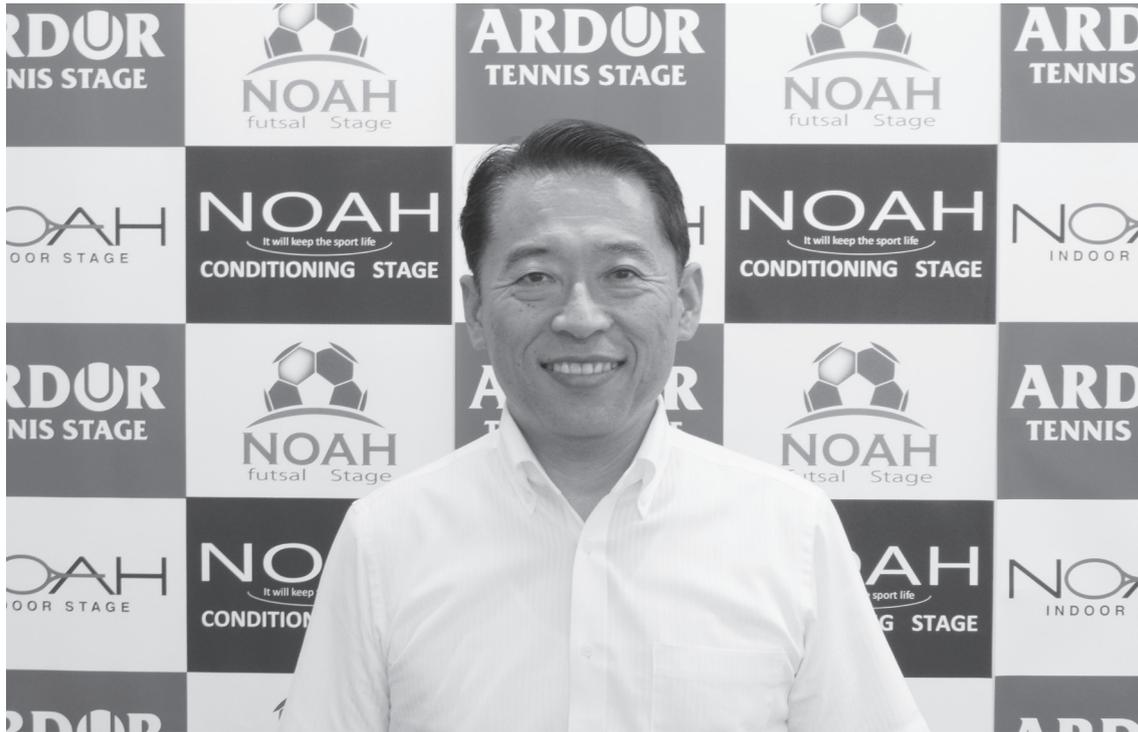


バイブル

～変革者の決断～

ノアインドアステージ株式会社

代表取締役社長 おおにし 大西 まさゆき 雅之氏



大西 雅之（おおにしまさゆき）氏
昭和62年4月神戸商科大学卒業後、(株)日東社に入社、半年後姫路テニススクラブの運営を任される。平成2年、生徒数の安定を図るためにインドア型のテニススクールを開設したことを契機に他の都市にもインドア型テニススクールを展開。平成16年6月より現職。平成21年からは(株)日東社の代表取締役社長も兼務。

会社経営は一筋縄ではいかないもの。危機に直面した時どう乗り切ったのか、事業の転換をどう成し得たのか、何を抛り所に経営しているのかなど、地元経営者の教訓・想いに迫ります。

第31回は「テニススクール・ノア」でおなじみのテニススクールを運営するノアインドアステージ(株)の大西社長です。家業の老舗マッチ製造の日東社(株)への入社半年後に赤字のテニススクール運営を任されて以来、さまざまな壁に当たり多くのことに気づき改革を進めてきました。国内最大手のテニススクールに成長させた行動力溢れる大西社長にお話を伺います。

■ 日東社の跡継ぎとして生まれ育った学生時代……

姫路市は日本のマッチ生産の90%を占め、国内マッチ製造トップシェアの日東社（創業：明治33年創業、本社：姫路市）の跡継ぎとして生まれ育ちました。父（現：日東社会長）から跡継ぎだと言われた記憶はありませんが、会社の社員旅行に同行するなど、会社や社員のことも分かっていたので、長男でもある私が跡継ぎなのだろうと、うすうす感じていました。中学校では野球をやりたかったのですが、部活ばかりで勉強が疎かになってはいけないとの理由からか、両親から反対されました。会社に卓球台があって時々遊んでいたこともあり卓球部に入部し、姫路市の大会では優勝する程度の腕前にはなりました。地元の進学校である姫路西高校に進学しましたが、あまり勉強には身が入らず、大学は神戸商科大学（現：兵庫県立大学）に進みました。高校2年生の時に、日東社の遊休不動産をテニスコートにしていたこともあり、大学ではテニス部に所属しましたが、正直に言って親が引いたレールに乗って過ごしていました。

■ 日東社への入社と、テニス事業への異動……

当社の親会社である日東社は老舗マッチメーカーとして今でもマッチ生産を続けていますが、100円ライターの普及などでマッチ市場は縮小し、徐々にポケットティッシュや紙おしぼりなどの事業へシフトすることで現在でも堅実経営を続けています。その事業転換の中で、日東社でも工場

閉鎖を余儀なくされ、遊休地が生まれ、資産の有効利用として昭和55年にテニススクール（姫路テニスクラブ）を開業しました。

昭和62年、大学卒業と同時に日東社に入社し、営業見習いとして営業補佐的な業務を行っていましたが、テニススクールの支配人が退職してしまい、テニス経験者である私に白羽の矢が立ち、入社半年でテニススクールの支配人に抜擢されることになりました。私がテニス事業に異動となった当時の状況は、会員数150名、年商2千万円程度の大赤字で、自分の給料もとれない状況でした。テニス初級者や上級者などのクラス分けがないうえ、初級者に対するアドバイスも少なく、会員の退会が多いのが問題でしたから、まずはレベルに合わせたクラス分けを行い、費用のかからないチラシの配布などで集客増を図ったところ、順調に会員数は増えました。テニス事業を担当して3年程度で会員数は約300名にまで倍増できたのですが、そこからは頭打ちの状態が続いて思案していたところ、屋根付き（インドア）テニス場の案内DMが目にとまりました。雨などの天候に左右されることがなければ、同じ会員数でも売り上げは伸ばせるはずと考えましたが、当時の年商（4千万円）に対して投資額は1億円と、投資額の大きさに不安を感じました。しかし、このままではテニス事業は成長しないと考え、父（日東社の当時の社長）に融資をしてほしいと直訴し、融資の決断をもらいました。日東社でも機械設備への投資額は年に数千万円で、1億円という投資は勇気のいる決断だったと思いますが、父もマッチ市場の縮小から新規事業を創り出し、「勇気ある変化」を選択してきてただけに、分かってもらえたのだと思います。この融資は当社の全国展開につながる第一歩となり、本当に感謝しています。

■ テニスコーチの意識改革と順調な業績拡大……………

インドアテニスコートによって雨による影響を受けないことはもちろんですが、夏場の日焼けや冬場の寒さを敬遠しての退会が少なくなり、真夏・真冬の稼働率も安定しました。関東方面でインドアテニススクールの草分け的な会社にお願ひし、経営指導を仰ぎながら、テニスコーチの意識改革にも取り組みました。当時は、テニスコーチも職人気質が多く、「教えてあげる」という上から目線のスタンスが普通でしたが、「お客様に楽しんでいただく」という方針を明確にし、テニスコーチも指導業ではなくサービス業であるという認識に徐々に変わっていったと思います。その結果、コーチが優しく親切などの口コミで紹介による入会が増え、退会が減少するという好循環が生まれ、平成7年頃には会員数1500人、売上2億円と業績も順調に拡大し、平成10年には西宮・加古川に新規出店して以降も継続的に新規出店を続けました。

■ 事件発生（社員の集団退職）……………

平成14年にその事件は発生しました。新規出店の要として頼りにしていた幹部社員を含めて7名が一斉に退職することになりました。結局開校には至りませんでした。独立してテニススクールを開業する計画を立てていたのです。

当時の私は、良いものをどんどん取り入れようと同業のテニススクールの見学や勉強に時間を割き、現場についてはコンサルタントに任せっきりになっていました。また、そのコンサルタントは、従業員のモチベーションは給料にあると考え、「こんなに給料を払っているのだから、なぜできないのか」といつも社員を叱責していました。しかも、自分が会社のナンバー2だと社員に思わせて恐怖政治を行っており、現場の声や問題点が私に届かず、私は裸の王様になってしまっていたのです。当時を振り返ると、私と社員は「金」でしか繋がっておらず、人間同士の信頼関係を構築できていませんでした。

■ 自分を変えるために始めた誕生日の手紙……………

前述したコンサルタントには辞めていただいたのはもちろんですが、事件をきっかけにさまざまな経営者の講演を受講しました。中でも心に響いたのは、北九州で美容院を展開するバグジーの社長講演でした。私と同じような経験から、社員を幸せにすることが経営目標に変わった体験談を聞き、涙が流れました。その経営者が行っていることを一つでも真似しようと、社員の誕生日に手紙を贈ることを決めました。しかし、いざ便箋（現在は社員数が多いのでハガキです）を前にすると、何を書いて良いのか分かりません。現場に行っていないので、その社員のことが分からないのです。そこから、毎月最低でも1回は全事業所を訪問し、社員と積極的にコミュニケーションをとるようにしました。手紙の影響もあって社員への興味や想いが強くなると、社員一人一人のことが気になります。業績数値が議題のメインであった幹部会議でも、「●●君はどんな状況？」「△△さんが最近成長したのは何が要因？」など、社員一人一人に対する会話が増えました。



■ ノアイズム（行動指針※当社では考働指針と呼びます）の策定…

平成17年から18年にかけて、社員に対する満足度アンケートを実施しました。そのアンケートの中に、「経営理念が分かりにくい」「行動指針がない」「人事評価制度が分かりにくい」などの声が多く挙がりました。コンサルタントの力を借りてでも、会社の根幹となる指針を創りたいと考え、見積もりをとったところ、1千万円と高額なことに驚きました。社員からは、そんな費用をかけるのなら賞与で還元してほしいとの声も上がりましたが、社員教育や理念・指針の共有は5年先・10年先の投資であり、利益の出ている時に投資せずしていつ投資するのかと考えました。

事件発生前の裸の王様だった私を知る社員からは、本当に社長（私）を信じてついて行っていいのか、半信半疑な部分もあったと思いますが、このころには私も「お前たち社員を幸せにしたいんだ！」と本気で言えるようになり、徐々に信頼関係が構築でき、社員も指針策定に前向きに取り組んでくれたと思います。幹部社員10名が毎月集まり、1年弱かけてノアイズム（お客様感動、利他の心など7項目）を策定し、ノアイズムの実践度は評価制度にも取り入れています。ノアイズムの導入によって業績が伸びたのはもちろんですが、売上規模が5倍になったのにトラブルが5分の1以下になるという効果もありました。

また、平成25年には京セラフィロソフィを参考に、当社の経営哲学であるノアフィロソフィを策定しました。経営理念をさらに深く理解し、実践するために、「ノアフィロソフィ手帳」をつくり、社員には携帯を義務づけています。JAL（日本航空）の再建にあたり、「今後、日本航空が、どのような考え方（哲学）をベースに経営をしていくのか」の指針としてJALフィロソフィを策定したことは知られています。私は実際に日本航空の方にお会いし、フィロソフィをどのように活用し、実際に効果があったのかを伺ったところ、「トップダウンの強制ではなく、現場の自発的な活動が増えた」とお聞きし、フィロソフィは自発的・自立的な社員をつくるための決定打になると確信し、採用を決めました。ノアイズムやノアフィロソフィの策定と浸透によって、方向性が共有され、ぶれることのない軸ができ、社員の自発的な考働が増えたと思います。

■ 利他の心を大切にす、人に熱い会社でありたい……………

経営者として大きな失敗をしましたが、失敗を機に社長（自分）が変わらなければ会社は変わらないと考え、実践した誕生日カードによって、利己の心から利他の心へと私の心は徐々に変わりました。私が変わると社員も徐々に変化し、他人を思いやる考働が増え、ふさぎ込んでいた社員が自己を開示するようになり、メンバー間の絆が深まると感じています。メンバー間の信頼関係が強固なスクールほど業績も顧客満足度も良いのは、お客様が微妙な雰囲気を感じるからだと思います。

プラスのオーラでお節介と思われるくらい積極的に人との関わりを持ち、お客様と社員をハッピーにし続ける会社でありたいと思っています。

会社概要

ノアインドアステージ(株) (企業コード: 540310398)

事業内容: テニススクール運営

設立: 昭和55年 5月

所在地: 姫路市東山524

電話: 079-246-2069

URL: <http://www.noahis.com/>