

リーダー
の軌跡

飯田 亮

セコム株式会社 取締役最高顧問



リーダーたる者、
人間に対する深い理解が不可欠。
人は、時に間違っても起こす
弱い生き物なんです。

成長途上の

会社で起きた

思いがけない事件

昭和37年、29歳のときに日本警備保障(現セコム)を設立以来、飯田亮氏は、日本にセキュリティビジネスを定着させるために走り続けてきた。東京は日本橋生まれ。酒問屋「岡永商店」の経営者を父に五男坊として生まれ、大学卒業後は父の会社に入社してビジネスのイロハを学んだ。「岡永商店」は、もともとは江戸が開かれたときから商いを続けてきた油問屋が姿を変えた店で、伝統ある江戸商人の家系。飯田氏は、そのころから家業に納まりきれない強い個性をもち合わせていたようだ。

今でこそ日本にも治安に不安を感じる人が増えているが、飯田氏が創業した当時は、まだまだ日本は安全で、国民や企業の自衛意識は低かった。だからこそ、その後の急成長を実現できたのだらう。

「最初のうちは警備というサービスを理解していただくのがむずかしくて、買っていたくまでには大変な苦勞をしましたよ。『お宅の会社の鍵を預けてください。しかも3カ月分の前金制で』とお願ひして歩くのですから、さっぱり相手にしてもらえない。当時の企業はたいてい社員が交代で宿直していて、それで十分という意識がありました。ビジネスとして軌道に乗せるまでの期間は本当に大変でしたが、でもやめようとは思わなかった。もともと父の反対を押し切って、勤当

れてまで始めた事業ですから、絶対やめられなかったのです。それに僕もともと楽観的ですから、どこかで絶対につまきいくという確信がありました」

たしかにその確信どおり、いったん社会にセキュリティビジネスが認知された後は成長軌道に乗ることができた。だが、組織が急に大きくなった結果生まれるはずみまでは、さしもの飯田氏も予測できなかった。飯田氏の経営者人生で、最初でしかも最大の転機は、創業して4年目の昭和41年にやってきた。

「当社の社員がお客様から盗みを働くという事件が、ふた月に6、7回も続いてしまったのです。それが転機でした。当時はマスコミから毎週叩かれていました(笑)。社員の家族にもずいぶんと肩身の狭い思いをさせました。子供が学校で、『おまえの父さんの会社はドロボー会社だ』といじめられたり。いちばん大変だったのは、事件が起きた後でお客様にあやまりに行き、もうこんなことはありません」と頭を下げてからも事件が続いたこと。2回目のお詫びでは、『もうこれで経験豊富です』と冗談に紛らすこともできましたが、3回目になるとお詫びのしようもなくなってしまう。当時は心が萎えてしまうので、テレビも見ないようにしていました。

おそらく僕には驕りがあつたのでしよう。創業以来成長を続け、大阪や名古屋にも進出することができましたが、僕が年中飛びまわっていた結果、社内の管理が行き届かなくなっていました。会社の規模だけは大きくなっても、社員の間で代々伝承されるよき社風などをまだもち合わせていませんでした。どうすれば社内から不祥事がなくなるのかいろいろ考えましたが、これは教育し

たからって止まるものではありません。盗みをするのは出来心からで、魔がさすわけですからね。そんなとき、その社員の頭に僕の顔が浮かんで、ボスに迷惑はかけられないと思うようになれば、実際に手を出したりはしないのではないかと思いつきました。そこで僕は、そんな人間関係を築くために、社員と顔を合わせる機会を心がけて増やしていったのです。急成長した組織は「スキマ」のようなもので、大きく外側を膨らませたら、後から中身を詰める作業が必要なんです」

当時の社員は、創業4年目にしてすでに1000名を超えていたという。それだけ社員数が増えていたのだが、飯田氏は全社員に会う機会を作った。さまざまな個性をもつ社員と直接語り合うことによつて、飯田氏の人間理解は徐々に深まっていた。当時33歳。人の上に立つのに早過ぎるという年齢ではないが、人間理解の点ではまだまだ深まらない時期である。

それでは、飯田氏は人間理解を深めることによつて、どのような感慨をもつに至つたのだらうか。「人間とは間違いを起こすものだ」ということと、人間は弱いものだということ。現在の社員数はグループ全体で3万2000人ですが、これほどの人数を擁する会社ですから、やはりいろいろな問題も起きます。それだけに人間に対する深い理解が必要です。僕は生まれ変わつても、やはり社員数が多い仕事をやりたいと思つているんです。人間を理解することができる手段として、これほど役立つことはありません」

生まれ変わつたら小人数でも運営できて、面倒の少ない事業をやりたいと、普通は思いそうなものだが、決してそうは言わないところに飯田氏の個性が表れているのだらう。

正しいことをやれば

人に喜ばれるし

利益もついてくる

その次の転機は、警備を人だけでなく機械でやっていたこととされたことである。現在、国内のグループだけで社員2万5000人が働いているが、一切機械化せずに今の警備を人でまかなおうとすれば100万人もの社員が必要だという。飯田氏が機械化の決断を下さなければ、今こそセコムは人手不足倒産していたかもしれない。

「そのころ、利益は出ていたものの、お金はありませんでした。資本金も600万円。僕は機械は売らず、レンタルで行くことを決めていたので、初期投資はとて大きかった。当時、資金繰りには苦労したものです。機械を売ると決めていれば楽だったんでしょうね。でも当社は安全を売るのであって、機械を売る会社ではありません。だからどうしてもレンタルにこだわったんです。結果的にはよい決断だったと思います。安直な道を歩いていたら、今のセコムはなかったでしょう」

ところで、機械化を進めていく中で、社員からの反発はなかったのだろうか。機械に職を奪われるという不安が募っても不思議はなかっただろう。セコムでは創業2年目の昭和39年に早々と労組が結成されていた。

「組合結成は大歓迎でしたよ。僕は人間による警備をやりつつ機械の分野を伸ばそうとしていたのであって、それまで一生懸命にやってくれていた人たちを機械に置き換えるつもりはなかつ

たから。そもそも、組合がないときちんとした形で会社が育たないと思ったんです。長年の信頼関係があったから、組合も機械化戦略を十分理解してくれたのです。こういう信頼関係がないと、会社はうまくいきませんね」

当初、システム設計などは外注していたが、現在は自社開発に変わった。全国に5000万個も稼働しているセンサーは常に故障せず動いていなければならぬ。しかし、事故や事件がない限り、通報はされないため、ユーザーには、きちんと稼働しているかどうか知るすべがない。確実に稼働させる努力とノウハウの蓄積が欠かせないため、よそにはまかせられないというのが飯田氏の考えである。

ところで、飯田氏のこれまでのビジネスのやり方には、江戸商人の末裔だった父の影響が少なからずある。大学卒業後、飯田氏は、岡永商店で商売を学んだが、そのとききびしく仕込まれたことがのちの大きな影響を及ぼしている。

「僕がバブルに引っかけたのは、父のおかげかもしれない。父は曲がったことが嫌いで、アプク銭を得ることをとても嫌がった人でしたから」

戦後まもなく、日本橋にあった「岡永商店」も空襲で焼かれ、一家はバラック住まいを余儀なくされていた。当時、商人の中には闇商売に手を出してあくどく儲ける輩も出てきた。そんな世相を眺めつつも、飯田氏の父は、

「亮、間違ったことは続かないものなんだよ。闇屋で儲けようとしたら、いくらだつて儲ける道はある。でも、それは間違ったことだ。間違ったことは決して続かないものなんだ」

と、まだ幼い息子に語ったという。父の言葉は、

事業家・飯田亮の行動形式を決定しているともいえる。遡ってみれば、父の話を心に刻んだ10代のある日が、第1の転機といえるのかもしれない。

企業価値とは

社会の中の存在価値。

時価総額では測れない

自ら「喜怒哀楽が激しい。好き嫌いで事業をやってきた」と語る飯田氏は、新事業の基礎となってきたのは「怒り」だと考えている。既存の社会システムの不備に対する怒り、憤り。それらが後押しして、事業に注力できるというのである。たとえば、これからさらに力を入れていこうとしている医療ビジネスもそのひとつ。

「医療ビジネス自体は20年以上前から発想していました。たとえば赤ん坊が急病になって救急車を呼んでも、あちこちの病院をたらい回しにされているうちに死んでしまうという出来事がある。僕は無性に腹が立った。そんなことは社会システムとしておかしいでしょ。でも国を動かして変えようとする、時間ばかりがかかってしまいます。だったら民間がやればいい。正しいことをやって人に喜んでもらえたら、利益も必ず上がります。企業は社会に貢献することが大切。だからこそ僕は好き嫌いで決断するんです。最近始めた「ココセコム」高齢者や子供、あるいは自動車や二輪車の現在地を把握し、要請によりセコムの緊急対応員が駆けつける。情報通信技術の発展が可能にしたサービスだが、徘徊老人や迷子の安全確保に威力を



飯田亮(いいた・まこと)

1933年東京生まれ。61年から警備保障会社設立の準備を始め、翌年日本警備保障を設立。10月から警備をスタートした。63年、東京オリンピックの警備を受託したことが起爆剤となり、急成長が始まる。76年代表取締役社長から会長に。83年には社名をセコムと変更。97年には会長を退任し、最高顧問に就任。趣味はトローリング。伊豆沖に出かけて、カジキを釣るのが最高の楽しみという。

発揮する)には問い合わせが殺到してきますが、まだ利益は上がらない。それでもいいんです」

社員の中でも、飯田氏の喜怒哀楽の激しさはよく知られている。腹が立てば雷を落とすし、嬉しいことがあればすぐに涙を流す。したがって、「管理者たるもの、人前では部下を叱らず、別室に呼んで叱るように」などという言葉には激しく反発する。

「ロボットじゃないんだから、血が通っている人間がリーダーなんだから。社員は僕がいくら怒っても、すぐに忘れちゃうこともよく知っていますよ」

自他共に認める喜怒哀楽剥き出しタイプで、好き嫌いを判断尺度にする飯田氏が好むことのひとつに、「事業の売買」がある。これまでに売却したビジネスもけっこうあるという。

「事業の売り買いが好きなのは、売買価値に会社の価値が表れていると思うから。最近、価値経営とか時価総額がどうとかいわれていますけれど、僕はこれっぽっちもそんなことは考えていない。企業の価値とは社会の中の存在価値なんです。価値経営云々というのは経営者のいうことで、事業家のいうことじゃない。僕は経営者じゃない、事業家だもの(笑)。また、社会システムの不備に怒りを感じない人は、事業家たりえないと思う」

飯田氏は自らを「ゼネラリスト」と定義する。専門性のある人はプロの道を歩めるが、専門性がない人間には器が必要である、とも。

「僕だって何も特色なんてないからね(笑)。ゼネラリストは器がないとダメ。でも器の大きさは、仕事をやらせてみなければわからないも

の。もしかすると任せられた結果、失敗するかもしれない。それはそれでいいと思う。失敗したって人が育てばいいんですからね。ずいぶんお金の損はしてきたけれど、組織としてはプラス。ちゃんと人が育っていれば、組織はうまくいくものです」

日本を代表するアントレプレナーのひとりである飯田氏だが、本当に成功したかどうかは「お墓に入るまでわからない」と考えている。まだ事業家として発展途上にあるという思いからだろうか。

「僕は、企業はつぶれるからいいんだと思う。経営に失敗しても救済されるといふんじや緊迫感もないわな(笑)。今、当社の中には危機感はないと思うけれども、僕にはある。それでいい。組織に属する人には、危機感ではなくモチベーションをもたせなければならぬから。多くの企業がやっているように、危機感を煽るのは間違いですよ。やっぱり仕事は楽しくやらなくちゃ。僕の危機感は、企業を取り巻く環境は30年も経てば変わってしまうところからくるもの。どんな企業でも安泰ということはないでしょう。どこかで新しいことをやっていないといけない」

「コセコムは、その「新しいこと」の一例だろう。問い合わせが65万件あったというほど、一般の関心も高い。それでも料金は、人が1カ月500円、車が900円。超高齢社会が到来し、犯罪が増え、国際的な自動車の窃盗団が跋扈する時代には不可欠のサービスだろう。人々から本当に喜ばれているという手応えがあるという。

飯田氏は、セコム創業35年に当たる平成9

年、会長を退任し、最高顧問となった。この決断には誰もが驚いたが、世代交代が遅れては将来に禍根を残すという強い意志が周囲を説得した。だが、新しい事業を生み育てることに關しては、飯田氏の意欲はまったく衰えていない。

「僕はどうもモノを売るだけの仕事はあまり好きになれないんです。インフラを形成するようなサービスを提供する仕事が好きですね」
利益を生むのはまだ当分先になりそうなおコセコムに力を入れるのも、氏ならではの経営決断があつてのこと。この人の出番は、まだまだ終わりそうにない。

飯田亮氏のリーダーシップ年表

- 1954年 学習院大学を卒業。家業の岡永商店に入社
- 1962年 日本警備保障(現セコム)を戸田寿一氏と設立
- 1966年 日本初のオンラインによる安全システムを開発
- 1974年 東証2部上場
- 1976年 代表取締役会長に就任
- 1981年 日本初の家庭向け安全システムを開発
- 1983年 社名をセコムに変更
- 1986年 大証1部上場
- 1987年 アメリカの拠点として、持ち株会社を設立。海外展開が加速
- 1991年 在宅医療サービスを開始
- 1994年 セコム在宅医療システム設立
- 1997年 会長を退任し、最高顧問に就任