

## タカスエの成長戦略

### The Growth Strategy of *TAKASUE*

芝 隆 史

Takashi SHIBA

#### 和文要旨

タカスエは中部地区を拠点とする中堅の総合物流企業である。その設立は古いが本格的に成長を遂げ始めたのは1980年ごろからである。タカスエの今日は元社長であった高村武彦に負うところ大である。彼は強い信念と勇気で部下を指導した。まさにカリスマリーダーとよぶに相応しい人物であった。したがって彼の組織は企業家組織そのものといえた。権力の大半は彼の手に握られており、彼が戦略の発信源そのものであった。

ただこういう組織はリーダーの交代によって危機を迎えることが多い。本稿では彼のあとを受けつた平岩忠との関係を戦略家と戦術家との関連において論じている。

#### 英文要旨

Takasue is a medium well known transport company in Chubu area. The growth had begun from 1980. TAKEHIKO TAKAMURA (former president) is the man which performed the most important role. He was a charisma leader. So his organization is a typical entrepreneurial organization. Its authority focuses on him, who exercises it personally.

The most important time is after the departure of a charismatic leader.

和文キーワード：企業家的組織、カリスマリーダー、戦略、ワンマン型リーダー、創発戦略

英文キーワード：1 Entrepreneurial organization, 2 charisma leader, 3 strategy, 4 tactician, 5 emergent strategy

#### 目 次

- I タカスエの概容
- II タカスエの具体的なサービスの内容とその変化
- III カーマとの出会い
- IV タカスエに見るカリスマリーダーとそのあとを受け取る人々の役割
- V タカスエを介して見えてくるもの

#### I タカスエの概容

「情報と物流」のタカスエをキャッチ・フレーズにした高末株式会社は東海地区を中心に関東から関西に活躍の場を広げている総合物流企業である。

企業の全貌としては売上高125億円（11年2月期）、従業員数714名（パート除く）、保有車

両台数361台、リフト142台、国内役50拠点をネットワークを張り巡らせて流通加工を中心に構内作業の請負などを手広く行っている。

関連子会社には高末急送（貨物運送、倉庫、トラック情報サービス）、テクノ株式会社（自動車整備、板金、塗装）、日本物流コンサルタント（物流用不動産のマッチング）、情報と物流の高末（人材派遣）、タカスエトランスポー

ト株式会社（貨物輸送、日本トランスシチとの合併会社）、などがあり、これ以外に豊田自動織機、鈴江コーポレーション、トランコムなどと必要に応じた提携関係をもっていることが確認される。

サービスの概容としては調達から出荷、納品まで一括管理、工場の前工程、後工程を含め物流全体の効率化を図り、安全、高品質、ローコスト化を図る。かつて高末の実質的な創業経営者であった高村武彦氏が筆者に運送の仕事は考えてみればほかの仕事よりある面単純といえるかもしれません。ただそれだけにものを運ぶだけでなくその中でどれだけ付加価値をつけられるかが重要なんですと語っていたことが思い出される。

その一例として当時新幹線用の部品を運ぶ仕事に携わる中で運んだ先で運転手が帰りの荷物が整うまで遊んでしまう無駄を解消するために運んだ部品の取り付け作業の一部を代行することで時間の無駄を省き付加利益を高めることに成功したという話をうかがったことがある。

高末が今日もっとも得意とする運送元受、構内業務請負はこの種の試行錯誤と実践から得られた知恵とが絡み合った仕事であったという見方もできるであろう。

後に少し詳しく見て行くことにするが高末は基本的にはメーカーを主たるお客として業務を拡大していったといえる。それは1919年<sup>i</sup>日清紡との取引開始に始まり、1951年には高末急送と社名変更後、地元4県下の小口貨物業者と提携して小口貨物を詰め合わせた共同配送事業にも進出している。

さらに1965年には東亜樹脂工業（のちのアロン化成）の陸海一括元受に乗り出し、1970年には同社の名古屋第一工場内にタカスエの詰所まで設けて24時間体制での総合物流が始まったといわれる。さらにその延長上ともいえるかもしれないが、1972年には作業員派遣による物流代行業が始まり三洋鋼材へ作業員を派遣、1976年には今日でも重要な仕事の一つである小口貨物の積み合わせ便である「ハロー便」がスタートした。

以上見てきたとおり、タカスエの成長の歴史は1970年ころまではやや極論ではあるが製造メーカーと結んで彼らの仕事の一部を代行させ

てもらおうというスタイルが広く取られてきたといえる。

## Ⅱ タカスエの具体的なサービスの内容とその変化

タカスエの歴史は古い。初代高村末松が貨物輸送を始めたのは大正時代が始まってすぐであった。その後はわが国の政治経済の変動の影響をまともに受けて大変な苦労の時代が続いたというが戦後はいち早く1948年高村組を設立、戦後経済復興の波に乗り遅れまいと懸命だったという。（武彦氏談）

しかし同氏によれば彼が入社したころまでのタカスエはお世辞にも会社と呼べるようなものではなかったという。会社の金と個人の金の区別はほとんどなく従業員も巻き込んで好き勝手の振る舞いが横行していたという。まずこの雰囲気を変えることが自分の仕事だと感じたとは彼は述べていた。彼自身正義漢で理屈に合わないことに対してはとことん戦う姿勢のもち主であった。彼は学生時代、ハンドボールの名選手としてならしたこともあったか、何が正しく何が違っているかについて自ら一言持っており、これだと思ったことはなんとしてもやり通すタイプの人間だった。従って部下に対する指導も時として常軌を逸することもあり、先日も筆者がインタビューした中でも、この点に関しては何人かの人々は顔をしかめることも多かったことも事実である。

しかしこういう努力がタカスエを家業から正しい意味で企業に脱皮させた力となったことも忘れてはなるまい。こういう中でタカスエにも1969年運転手を中心に運転手労働組合が結成された<sup>ii</sup>。

運送会社にとって運転手は最大の資源である。運転手が喜んで働かないような会社はいずれ衰退して行く。クロネコも佐川も西濃も伸びている運送会社はみな同じような理念をもち、運転手の働きやすい環境作りに必死である。筆者の知るある運送会社の経営者Hは夜中に走っている運転手のことを考えると夜一杯飲む気にもなれませんでしたと語っていた。

いずれにせよこうして武彦氏は今日も続くタカスエの経営理念を次のようにまとめたのであ

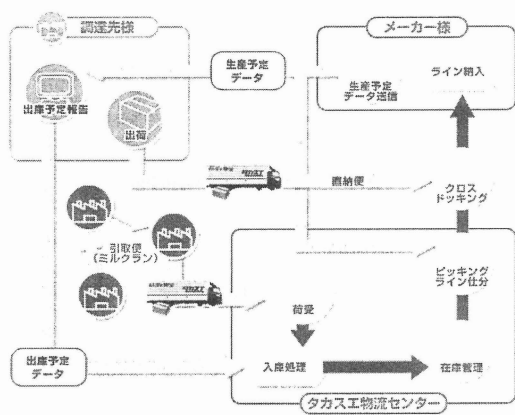
る。

「至誠一貫」という心と「お客様のお役にたち喜んでいただく」という精神がやっと根付いて来た。武彦氏は続けて「よき風土は力のある社員と強い企業を創る」。そのためにはひたすら正しいと思うことを続けることが何よりも大切だと説く。かつて彼は筆者に対して運送業という仕事は意外にシンプルなんです。だから逆に馬鹿なほど同じことをし続けることが大切なんですと力説されていたことを思い出す。

筆者自身も体験がある、ある格闘技でもまったく同じような教育をいやというほど叩き込まれた経験をもつ。このような基本をあくまでも大切にする信念を後世に伝えるために武彦氏は本社近くに社風永続会館と名付けられた研修センター兼資料室をオープンさせ今日にその精神を伝えている。

このようにして成長の道を進んできたタカスエであったがすでに指摘して来たように少なくとも1960年代までは図-1に示す通り主としてメーカーとの関係をうまく築くことで成長を図って来たとも言えそうである。

図1 タカスエにおける物流センターと全体業務の概念図

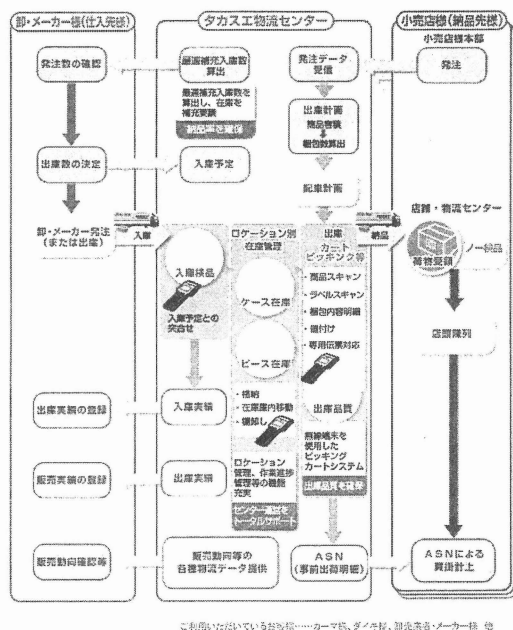


だが物流（ロジスティクス）全体から見ればそれは川上に偏した発展であったともいえそうである。タカスエにおいては今日でもこの流れが途絶えたわけではない。むしろ再挑戦の途上にあるといってもよいかもしれない。

ただそれがタカスエとしては大きく舵を切って川下分野（小売業）への展開を図ったのが1970年ごろからだといっている。

今与えられた資料によって小売店舗向け共同配送システムの問題図を想定すれば、図-2のようにとらえることができるであろう。今日ではむしろ常識であろうが、この種の分野はIT技術の長足な発展を取り込みつつ、タカスエ本来の目的であるお客様にいかにも喜んでもらえるかがそのスピード、品質、安全性、正確性、などで競われているのである。

図2 物流全体から見たタカスエの業務の流れ



筆者はそれらすべてのターニングポイントとなった出来事はタカスエがカーマホームセンターと関係を持ち始めた1970年代半ば（より正確には1980年代からと見ることもできる）からだといっている。

今回時機を得てその直接の当事者として活躍された平岩忠現会長から当時のいきさつを知ることが出来たのでそれをできる限り忠実に再現して見たいと考えている。

### III カーマとの出会い—川下分野への進出—

平岩氏は大学を卒業後10年ほど河合楽器で主に営業の仕事を経験した後、1976年縁あってタカスエに入社したという。一方カーマも今日ではわが国を代表するホームセンターの一つ

に成長したが、平岩氏がタカスエ入社前後のころはホームセンター事業に乗り出したばかり（1973年に名古屋市西区にホームセンター1号店をオープンした）のころであった<sup>iii</sup>。平岩氏はアメリカの物流加工センターの状況を視察する機会があってその将来性に注目していたこともあり、カーマの鏡味順一郎社長に商品の流通、配送に関する提携提案書を見せたのがきっかけとなり取引が始まったという。

その後の詳細については当事者間に若干の記憶違いがあるようだがついに1983年にカーマ専用の流通加工センターをタカスエがすでに持っていた笠寺の倉庫でスタートしたのであった。その当初よりカーマに長嶋（のち社長）という大変な切れ者がいたという話がよく聞かれる。詳しいことはわからないが彼は東京の有名私立大学出身で政府関係の官僚であった経験もあったようで彼を知る人の多くは極めて理論家で学者のようなタイプの人であったということである。平岩氏は彼とタッグを組む形で具体的な行動をおこなって行ったと述べている。

その後カーマは日本人の生活全般の欧米化の波に乗る形で急速な業務拡大期に入り笠寺から同じ南区の荒川倉庫へ、さらにより広いスペースを求めて中川区の藤前干潟、同中川地区へとその場所を移動させていったという。その後カーマのさらなる業務拡大にこたえるために1988年完成にこぎつけたタカスエの一大流通加工センターでもあり、カーマの10年、70店舗計画を陰で支えることになった大府の配送センターの建設に関する経緯を抜きに語ることはできないであろう。

その前に当時のタカスエの実情を伝える興味あるエピソードがあるので紹介しておく。今日のタカスエから考えれば笑い話にもならないかもしれないがこういうのが実態であった時期もあるということである。それは初期のころのバーコードシステムの実情を示す逸話であるが、バーコードシステムそのものに対する信頼性も低かったうえに実際バーコードがついていたりいなかったりすることも少なからずあったから倉庫の中で大の大人があった、これだと必要な商品探しに奔走するというまるでカルタ大会が始まったのかと見まごうばかりの状況が現出したというのである。（関係者は当時の事を

思い出して苦笑いされていた）

タカスエはカーマとの取引を本格的に始める前から共同配送という当時としては一般の運送会社より先に始めた効率の良い配送方法があった。その上流通加工の分野にも乗り出し、商品の袋詰めから値札付けなど商品を小売店はただ並べて売ればよいところまで手を加え付加価値を高める努力がなされて行ったのである。

ただ当時のことを思い返して平岩氏も寺島氏（タカスエ執行役員）も異口同音に大変だったという。運ぶ商品の種類が多すぎた上に数もばらばらであったために苦労の割には利益があがらなかったと振り返る。この仕事からタカスエは効率の追求という今一つの重要課題があることを否応なく知らされたのであった。ただその仕事を拒否したのではやっと手に入れたカーマという取引先を失ってしまうことになることは明らかであった。

そこでホームセンターとしては先発企業であったケーヨーなども見学したりした上に例の長嶋氏の強力な後押しもあって効率化が求められる流通加工センターを徐々に軌道に乗せて行ったというのが実状に近いようである。平岩氏によれば初めのころはこんな面倒なことやれるかという不満もあったがあえてやり通さなければ先はないという信念でやり通したということである。

こうした努力もあってカーマとの結びつきはますます強まり、カーマの成長とともにその流通加工、配送部門を担当するタカスエの仕事量もますます増えて行ったのである。

1980年代に入るとカーマの10年、70店舗展開計画が明らかになるとともにその一翼を担ってきたタカスエでもさらなる業務拡大を図るために一大流通加工センターの建設を決心せざるを得なくなったのである。

そのためにかかる費用は当時としては巨額な12億円を超えると見積もられたのであるがこれを何とかやり遂げたのがかの大プロジェクトとなったのである。

以前武彦社長は筆者に「私はこういう性格だからやると決めたらなにがなんでもやり抜くがついてくる連中は大変だったと思います」と語っていたが、ほぼその全権を任された平岩会長はその当時のことを振り返って「確かに大変



でした。大府のセンター予定地も偶然に近いチャンスがあって地元不動産会社から購入したんですが即断ですから後のフォローが大変でした」と語っている。ただ当時を振り返ってあまりの忙しさに日にちの感覚までおかしくなって妻に今日がいつだかわかっていないと指摘されたこともたびたびだった」ともいう。

この辺の事情については武彦社長も感じ取っていてこの事業を実質ひとりで担っていた平岩氏のことを「頼もしくもあり、恐ろしくも感じた」と語っていた。

彼は一言「死ぬなよ」とだけ言ったというが彼の気持ちを十分読み取ることが出来そうである。

平岩氏はこの間の事情も含めて今言えることとして次のように述べている。「確かに大変でしたが遣り甲斐もありました。毎日のように赤信号が点滅になった道路を走って会社に帰る日々が続いたけれどもやろうという気持ちが内からも外からもひしひしと感じられる雰囲気がありました。だから肉体的にはきつかったけれども精神的にはやる気満々でした。」と述べている。彼はこうも語っている。「今のタカスエを冷静に眺めてみるとあのころの高揚感ともいうものが感じられない気がする。みんな守りに入っている気がしてならない。それが心配だ。」貴重な感想として記憶にとどめておかなければならないであろう。

時代の流れに後押しされるように同センターは人材集め（これがどうしても手作業を大量に要求する仕事では最大の問題になる場合が多い）では決して恵まれているとは思えないが近在の農家の主婦層を中心にその質の高い労働力（日本人の勤勉さと手先の器用さをつくづく感じたという）に助けられて1988年、同センターは名古屋流通システムセンターとしてオープンしたのであった。

幸いにも同センター建設のために抱えた借金もその後の売り上げの伸びもあって3年で解消できたという。

またタカスエではこの時得られた経験からパートの役割、戦力としての位置づけの重視という観点から現在チーム会、委員会を両軸とした緩やかなマトリックス組織のような少人数プロジェクトチームを稼働させ実績をあげてい

る。（図-3）

図3 タカスエのパート主体の業務改善への取り組み姿勢



#### IV タカスエに見るカリスマリーダーとその後を受ける人々の役割

タカスエの成長を跡付ける作業からはタカスエを個人会社から立派な株式会社に成長させて行った事実上の創業経営者といってもよい高村武彦氏とその下で彼の意を受けてそれを具体的に形づけて行った次の社長になった平岩忠氏の事業感や人となりから、求められるリーダー像とはどのようなものかを探ることにしたい。

本稿のたたき台の一つとした筆者の別稿<sup>iv</sup>の中で武彦氏はよき風土作りには見栄は厳禁、学歴は不問、怠け者は不要、こういう風土の中からよき社員を育み、力のある社員と強い企業を創りだす。こういう風土が作り出されればお客様を大切にする社風、礼儀正しい社風、質素で堅実で勤勉な社風を作り出すという究極の目的が達成されると力説されていた。

同氏はすでに示したように仕事（運輸事業）そのものは意外に単純な作業の繰り返しだからこそ常に基本に立ち返る事が必要であることを力説されていた。先日テレビ（秋場所9, 30）で解説をしていた貴乃花親方が奇しくも秀の山親方の質問に答えて結局より強くなるためには四股、鉄砲、摺り足という全くの基本動作をどれだけ繰り返すことができるかがポイントであると力説していた。さらに私的な話で恐縮だが亡父（高校野球に長年かかわってきた）はまだ高校生だった金田正一氏（400勝投手）にどうすればもっと早いボールが投げられるかと

問われて「とにかく走れ」とアドバイスしたという。この種の話はよく聞くところであるがとにかく詰まるところは基本が何よりも大切である事を示す逸話だろう。他人より成長するための秘策はない。ひたすら王道に邁進するのみだという例えである。

ただ学歴は不問とはいえ、それがタカスエの人材登用の伝統であるやにいわれる面もあるようだがそれが100パーセントという意味ではなく、頭だけが勝ちすぎていることを戒めたものと理解しておく必要があるようである。

ただ従来のタカスエにそういう側面がなかったのかといわれれば必ずしもそうではないようである。今回のインタビューに答えてくれた幹部社員の多くもこの傾向があったことは正直に認めている。筆者が知る同種の業界企業にも共通に見られる特徴であることを指摘しておきたい。

その原因として筆者は少なくとも同業界は長年肉体労働を伴うハードで長時間拘束を必要とする仕事を中心だったからどうしても頭でっかちで行動を伴わない人材では役立たない場合が多かったのであろうととらえている。さらに規模的にも小さいものが多かったことも考えられる。とにかく労働集約的な部分が強い職場であったことは事実であるからこうした風潮も続いて来たのであろう。

さてタカスエは組織的には典型的な企業家的組織 (entrepreneurial organization) である(あった)。

組織論の有力研究者である Mintzberg H. によれば、その構造は単純、インフォーマル、柔軟、スタッフと中間ラインはほとんど不在、主活動がチーフ・エグゼクティブを中心に転回し、直接監督を通じて個人的に統制されるという<sup>9</sup>。さらに単純で変動的な環境、強力なリーダーシップ、時にカリスマ的で独裁的。また戦略の特徴としてビジョンにもとづく過程、大まかな輪郭は計画的だが細部は創発的で柔軟などの特徴があげられている。

すでに示した通りまさにタカスエの特徴を見事なまでに描出しているといつてよかろう。

さらに Mintzberg はこの型の組織は脆弱で束縛的で、戦略か作業のどちらかに傾くアンバランスの危険を指摘している。

筆者が見るところ Mintzberg の見解を見事なまでに示すものがあるとすればそれは武彦氏が執拗なまでにこだわり続けた社風形成を目的とした基本への拘りであろう。この場合明確なビジョンが何か具体的な内容を含むのではなくより精神的な心の持ち方というところが強調されているところに注目しておく必要があるだろう。

リーダーの存在を形造るものには当然いろいろな要素が考えられる。もちろん彼の持っている教養、物事に対する考え方から始まって彼の一挙手一投足まですべてが複合されて一人の人間としてのリーダーを形造っていることは自明のことである。

その上で実際の彼から受ける印象は明らかに目立つものである。長身の上、スマートで声が大きく張りがあり、スポーツマンとして鳴らした雰囲気の色濃く残っていた。彼は50を過ぎても経済団体の代表選手としてトライアスロンに参加しており、筆者と会った少し前にも自転車の練習中転倒して鎖骨を折ってしまったと事もなげにいう人物であった。

決してオーバーでなくごく自然にこういう言動が出てくるのであった。

ことほどさようなタイプであったからリーダーとしての彼の行動タイプは推して知るべきであろう。

典型的なワンマンであり、カリスマ型のリーダーそのものであった。後に彼のあとを受け継いだ平岩氏も彼が持っていたマイナスの側面については直接的ではないながらも明確に認めておられる。

ただこれもこういうリーダーにありがちなことだといわれるが、彼にはなんともいえぬ愛嬌と律義さが備わっていたことも事実である。部下の家庭に突然の不幸などがあれば万難を排して顔を出す。飲み会でもあれば体調のことも考えずにつきあう。さらに一見こわもてながらもちょっとした折に見せる人懐っこい笑顔にひきつけられる者も多かったと聞く。このあたりの絶妙なバランスが彼を理解するうえでは大切な要素である。彼は夢を持って前に突き進んでいった。ただその手法が強引そのものであったからついていけない者も少なからずあったことは言うまでもない。

ただこの手荒い洗札に耐えた者は彼に対して

信奉者ともいうべき立場となるのであった。こういうリーダーに率いられた組織は次の世代にバトンタッチされる時が最大の問題である。タカスエでは強力なリーダーシップを発揮して来た武彦氏の突然の病气、その後の死によって突然彼の舞台の幕が引かれることになったのである。

業種、規模などは違うがYKKの二代目社長である吉田忠裕氏はカリスマリーダーの二代目としての心構えを説かれた後でリーダーの残した教えは企業のミッションとして一応心の糧とはするもののそれにこだわりすぎることはないという切っている<sup>vi</sup>。

タカスエにも確かに立派な跡継ぎ候補があったことを筆者は承知している。ただ残念ながらこういう強力な個性の持ち主にはついていくことが出来なかった。どちらを責めるのではなくこういう状況が思いの他多いことを指摘しておきたいのである。<sup>vii</sup>

タカスエでは武彦氏のバトンを受け継いだのは平岩氏であった。ある意味順当な人事であったといえよう。

平岩氏は先にも示したように年代的に重なることはなかったようだが、武彦氏の大学の後輩であり、何より同じ運動クラブの先輩、後輩という関係にあった。その上武彦氏にその営業の腕を見込まれて引き抜かれた経緯がある。

筆者にも同じような経験があるが、この関係は同じ企業に在る限り絶対である。新たに何かを始めるといふよりはとにかく先代が作り上げたものをいかにして育てるかがまず以て最大の仕事となる。筆者はこれは間違っていないと考える。

ただ平岩氏自身が筆者に言われた次の言葉が胸をさす。「大府の流通加工センターを作っていたころのタカスエはまだまだ小さかったし大変なことも多かったがみんな燃えていた気がする。あの頃を思うと今はみんな守りに入っているような気がしてならない。」

## V タカスエを介して見えてくるもの

タカスエの事績とそこに働いた人物を中心にした検討を通じて見えてきたものは次のようにまとめることが出来るのではないかと考える。

タカスエは古い歴史を持つとはいえ実際に総合物流会社の仲間入りを果たしてからでは30年あまりのキャリアであるといえる。

1980年代より始まったカーマとの取引によって物流全行程に活動の範囲を広げることに成功したのであったが、この間特にその前半部分に力を発揮し、タカスエのまさに顔として大活躍したのが高村武彦氏であった。彼をカリスマリーダーと呼ぶかどうかについては異論もあるだろうが筆者はいろいろ問題があることを含めて彼こそカリスマリーダーにふさわしいとらえている。

カリスマリーダーはまた偉大な戦略家であるというのが筆者の主張である。

多くの戦略家は自分で将来の方向は指し示すがそこにいたる細かな道筋（戦術）などはたてないものである。もっと言うならばそういう仕事には向いていないといった方がよいのかも知れない。

その意味でタカスエの高村武彦氏とその後を受けた平岩忠氏の関係はまさに戦略家と戦術家の絶妙な関係ではないのかと考えるのである。筆者はここで世間的には戦略家に過度の注目が注がれる風潮にたいして強く警鐘を鳴らしておきたいと思っている。結果物事を完成させる責任者は戦術家が担うことが多いからである。ただ戦術家の難しいところは組織の大きな方向性とか将来の目的を勇氣と決断を以て決定する仕事にはやや不向きだということであろう。彼の妙味は与えられた目的に対して命を懸けて行動する実行者（practioner）としての能力である。

ただし、今回は詳しくは触れないが戦略には大きく二つのでき方があると考ええる。一つは戦略家が大きな役割を果たす初めに明確な戦略ありきで始まる戦略（もくろまれた intended）であり、今一つがちょっとしたきっかけで始まった戦略が途中から明確に位置づけられて大成功に導いたという創発戦略（emergent strategy）である。タカスエのカーマとの出会いはむしろこれに近いものであったといえるものだけに戦術家といえる平岩氏の存在の意味も再検討する必要があるかもしれない。タカスエのカーマとの結びつきは彼のような戦術家の存在なくしてはありえないのである。

現在タカスエはカーマが主体となって新たな

動きを見せ始めた同業のダイキホームセンター、ホームックなどの流通加工業務も手掛け始めている（加古川の流通加工センターの建設）<sup>iii</sup>。これはタカスエがカーマで培ってきた財産の活用に他ならない。

先の検討の中で筆者はタカスエを典型的な企業家組織と位置づけたが企業家組織の多くが行き着く先は一般にはミSSIONナリー組織だといわれている。カリスマリーダーが無くなった後には彼の教えが教義のように後に残ることが多いからである。

だが今のタカスエを見る限りそこまではなっていないと判断している。ミSSIONナリー組織になることがよいことかどうかも含めて検討の余地は広いと思われる。（政治的組織とか伝統組織という名が使われることもあるがみな同じ怖さがあると考える。）

ただタカスエの今後の展開の中でかつての武彦氏が見せたような爆発的な展開があるのかどうかを含めて目が離せないところである。

- 
- i この年には奇しくも大和運輸（ヤマト）が東京で運輸業を始めた年にもあたる。
  - ii タカスエに限らず、例えば西濃運輸に代表されるように運転手に対する手厚い労務管理が行われていることが知られている。これは言うまでもなく彼らの働きが会社の浮沈にかかわるからでもあるからだろう。
  - iii カーマは鏡味順一郎氏が1972年自らがかわっていた株式会社かがみ、花園、原商事など薬品と雑貨の数社をまとめてカーマというドラッグストアのチェーン展開を目指したことに始まるといわれている。

- iv 芝隆史著『ドキュメント経営』（第二分冊）自費出版。
- v Mintzberg H. *Mintzberg on Management*, The Free Press, 1989. 北野利信訳、『人間感覚のマネジメント』ダイヤモンド社, 1991.
- vi 吉田忠裕著『脱カリスマの経営』2003.
- vii かつてこの地域に広く展開していたある大型紳士服チェーンでも同様なことが起きていたことが知られている。
- viii 2006にカーマはホームック、ダイキと形式的にせよ持ち株会社、DCMJapanホールディングス（現DCMホールディングス）を結成に中部圏のみならず関西にも力を入れ始めていることが知られている。

#### 〈参考文献〉

- 1 フィナンシャル・タイムズ編集、『経営戦略』（MBA全集5）ダイヤモンド社, 1998.
- 2 吉田忠裕著、脱カリスマの経営, 東洋経済社, 2003.
- 3 ウィリアム・ダガン著『戦略は直観に従う』東洋経済新報社, 2010.
- 4 Mintzberg H., *Mintzberg on Management*, The Free Press, 1989. 北野利信訳, 人間感覚のマネジメント, ダイヤモンド社, 1991.
- 5 芝隆史編, ドキュメント経営, 第一分冊, 2008
- 6 芝隆史編, ドキュメント経営, 第二分冊, 2009
- 7 タカスエ過去10年分, 同社の社報は過去に表彰されたこともあり充実している。
- 8 筆者が過去行った詳しいインタビュー記録。