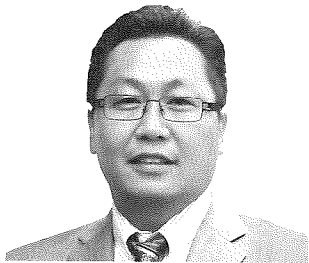


# 揺れ動く合併への決断



はんざわ かつひろ  
半澤 勝広  
〈横浜〉  
㈱ユニバーサル  
アンダーライタース  
代表取締役

hanzawa@uui.co.jp

## ◎M&Aのオファーに対して

弊社は生命保険、損害保険の保険代理業を営んでいます。A社からM&A（吸収合併）のオファーがあり、どのような判断基準で臨むべきか悩んでいます。

まず質問の背景として、私と弊社ユニバーサルアンダーライタースについてお話をします。

現在私は、一般のお客さまが自ら保険を選ぶ来店型保険ショップを四店舗と、企業のお客さま向けにリスクマネジメントを中心とした解決策を提案する総合保険コンサルティング会社を経営しています。

## 質問

企業吸収合併の申し出に態度を決めかねている。どう対応すべきか。

創業は一九九九年四月、現在十一期目になります。直近の売上高は二億二千九百万円です。弊社の売上高とは保険料ではなく手数料になります。ちなみに、お客さまからお預かりする保険料は年間約九億円になります。経常利益は三千万円、経常利益率は一三・六%です。

私は高校卒業後、先生に勧められた電気部品製造業になんとか就職しました。その後、サラリーマンとして十二年がたち、三十歳になりました。世の中はバブルがはじけた影響でかなりの不景気でした。私が勤めていた会社も仕事が減って、週休三日制、



■会社概要 創業…一九九六年  
事業内容…生命保険・損害保険募集代理業  
資本金…一千万円 売上高…二億二千九百万円（二〇〇八年十一月決算）従業員数…二十一名（二〇〇九年七月現在）

残業ゼロ、ボーナスカットという状況で、時間はあるけれども収入は少なく、妻に収入を抜かれ頭ががらない状態でした。

「自分の人生はこのままでもいいのか。もっと稼ぎたい。自分で独立して何かをやってみたい」  
当時は、そのような夢をただ漠然と描いていました。ちょうどそんな時、ひとりで保険代理店を営んでいたおじさんに、「保険屋さんの仕事って、どんな感じですか」と尋ねたところ、「君みたいな人はこの仕事に向いているよ。やる気がある人はかなりの収入も稼げる。事業資金がなくても開業できるんだ」と教えてもらいました。

それを聞いた私は、「この仕事に賭けてみよう。俺にもできそうだ」と直感的に思いました。すぐに妻を説得し、自分の収入をあげること、を目的に、保険代理店としての独立をめざして外資系保険会社の独立代理店をめざす研修生に転職をしました。

セールズ経験のない私にとって、保険の契約をいただくのは思っていた以上に難しい仕事で

した。毎日飛込みセールスを続けるのですが、なかなか結果が出ません。しかし、断られても怒鳴られても、めげずに続けていると、「あんな一生懸命でいいなあ」「あんたと話している」と元気をもらえるから契約するよ」というようになってきて、少しずつ結果が出てきました。今思うと、「絶対にこの仕事で独立して成功してみせる！」と心に決めていたことで、塾長の教えである「もう駄目だ」ときが仕事の「はじまり」の状態が、日々繰り返されていたのでしよう。結果的には、通常五年の研修期間を最短の三年で卒業して、独立することができました。

独立後の一年間はひとりで保険代理店を営業していましたが、プッシュ型の訪問セールスを続けていくことや一社専属契約の販売方法に疑問を感じ、同業者であった現在の専務取締役と女性パートの三名で、地域ナンバーワン代理店をめざして、一九九九年四月にユニバーサルアンダーライタースを創業しました。

二年十二月に開催された横浜市民フォーラムです。

塾長の講話を初めてお聞きして、まず思ったことは、私の判断基準は自分にとって損か得かということであり、ほとんどが利己心に基づいたものではないかということでした。このとき、一緒に働いてくれている七名の従業員たちに申し訳ないと、心から反省しました。

また、「善きことを思い、善きことをすれば、善き結果になる。悪いことを思い、悪いことをすれば悪い結果になる」という因果応報の法則をお聞きして、それまでは要領のよい人を見ると羨ましく思ったり、税金をあまり払わないようにしようと考えていたちっぽけな自分が、ど

### ◎入塾してフィロソフィの浸透をめざす

当時、業界では、保険代理店の組織化はうまくいかないと言われていました。理由は、売れる人と売れない人がハッキリしてしまうことで成果主義に偏ってしまうことや、一社専属の販売であれば組織にする意味があまりないことがあげられるかと思えます。

しかし保険というものは、その人の家族構成、ライフプランにあったものでなければ役に立ちません。一社専属の保険会社主導の販売方法では、お客さまのニーズに答えられないと思えました。その考えに共感してくれる仲間も少しずつ増えて、複数の保険会社と販売契約を結びました。

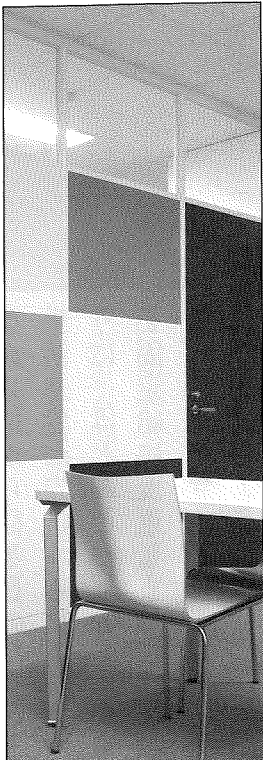
とはいえ、形だけがあるべき姿になっただけで、ひとつ屋根の下に個人代理店が集まったような組織です。理念のないまま、地域ナンバーワンをめざそうという目的だけを漠然と掲げて三年が過ぎてしまいました。

今では必然としか思えませんが、そうしたときに盛和塾との出会いがありました。二〇〇

うしようもなく恥ずかしくなってきました。

そして、こんな自分を変えていくためには、盛和塾で正しい考え方を学び、自分自身を戒めていかなければならないと痛感し、すぐに入塾を決意しました。

入塾後は「全従業員の物心両面の幸福を追求する」「公明正大に利益を追求する」の二点を事業の目的と定め、給料も完全



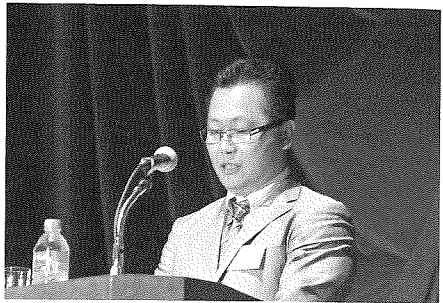
オフィスを創る。  
デザインで創る。

いい空間には、いいパーテーションがある。

ユマニ

www.comany.co.jp

代表取締役社長 塚本幹雄  
盛和塾【石川】塾生



な成果給から従業員の生活基盤が安定するようになり、ほとんどの部分を固定給に変更しました。稲盛哲学がみんなに浸透するように、朝礼や勉強会の場はもちろん、塾長の著書から感想文を提出した従業員に読書感想文手当を支給するなどの工夫もはじめました。

現在、従業員数は十九名になりました。取扱保険会社は二十七社、お客さまの数は法人企業が七百九十五社、個人が四千百五十名となっています。

保険セールスは、G・N・P（義理・人情・プレゼント）とたとえられるように、押売りのイメージがあります。実際にそのようなセールスをされている方もいますし、そのために私自身も嫌な思いをさんざん経験しました。時には、人として認められていないのではないだ

ろうかという被害者意識にも陥ったりしました。こうしたことを何とかしたいという気持ちがあつたとあり、お客さまに喜んでいただくにはどのような方法にすればよいのかということを考えていました。

#### ◎来店型保険ショップのA社との出会い

このように仕事のあり方について考えていたとき、すでに「来店型保険ショップ」を手掛けていたA社を紹介されました。

お客さまが自ら足を運んで、じっくりと相談を受けたいとふさわしいと思われる保険を提案するのです。それを購入するかどうかは、お客さまの判断です。この「来店型保険ショップ」は従来の押しつけ型営業とはまったく異なる画期的な仕組みだと確信した私は、フランチャイジーとして神奈川県エリアを任せていただくことになりました。今から五年前の二〇〇四年のことです。以来、弊社の売上は毎年約三〇%の伸びを示しています。

「来店型保険ショップ」が伸びた理由は二つ

あります。

一つめは、来店されるお客さまは「押しつけられて保険を決めるのは嫌だ」という意識をお持ちで、自分にあつたものを納得して選びたいと思っていられいます。そのために、お客さまは私どもに潜在的なニーズを話してくれます。総じて意識が高く、所得も平均より上です。自分にとって必要であると納得されれば、仮にそれまで契約していた商品より高くても契約していただけますので、結果的に訪問販売より契約単価が高くなります。

二つめは、集客は会社が行ってくれますので、弊社の営業社員は来店されたお客さまに対するコンサルティングにすべてのエネルギーを注ぐことができます。ご契約をいただき、お客さまから「ありがとう」と感謝の言葉までいただければ、営業マンたちのモチベーションは上がり、自ら勉強してさらに知識を深めるようになっていきます。毎年、売上を伸ばしていくことができたのは、こうしたことがあつたからだと思います。

ただ、このままで売上を伸ばしていけるとは

思っています。すでに保険の販売形態はこの数年間で大幅に変化しています。今はまだ訪問販売によるものが圧倒的ですが、保険会社側の契約高主義による優遇が強く、規模における代理店手数料の格差、大型代理店向けのインセンティブ強化が行なわれているために、個人経営の代理店や生保レディはこの十年間で三分の一に激減しました。

また一方で、M&Aの活性化によって大型代理店が誕生しています。メーカー専属の電気屋さんが大型量販店の誕生により衰退していった経緯をイメージしていただければ、この状況が想像できるかと思えます。すでに資金力のある大型代理店は首都圏を中心に急速に「来店型保険ショップ」の出店を伸ばしています。

それだけでなく、銀行、郵便局なども保険相談窓口を開設し、土日も営業するフルオープンをはじめた銀行もあります。通信、鉄道、商社など資金力のある異業種も保険販売に参入してきました。すでに今、保険会社側では

大型代理店を支援するというよりも、大型代理店に対して販売高によるインセンティブを強化せざるをえない状況になっています。

弊社も地域でのナンバーワンはめざせませんが、集客力のある大型代理店との戦い方、弊社の強みの出し方は、今後の大きな課題であり悩みでした。そういうときにA社から声がかかったのです。

A社の社長自身も、今後の発展を考えたときに力不足を感じていたようで、「同じ志をもっている者どうしで一緒になつて展開していかないか」とオファーをいただきました。単に規模拡大だけを目的とするM&Aであれば、弊社は独自の道を選び、オファーを断っていました。しかし、正しい保険流通を



確立することによって業界のイニシアティブを握れるのではというところで話が盛り上がりまして、私自身のなかに挑戦したいという気持ちガメキメキと湧いてきたのです。

### ◎合併への決断が未だ定まらず

ここでA社の現状とA社社長の考えに共感した点についてご説明します。

A社は創業十四期目の会社です。社長の年齢は私と同じ四十五歳。直近の売上高は十二億円で弊社の約五倍あり、経常利益は二億五千万円で弊社の約八倍、従業員数は八十名で弊社の約四倍です。生命保険を分析・比較するシステム開発に約三億円の資金を投入し、独自のシステムを開発・運営し、「保険クリニック」というブランドで約百店舗のフランチャイズ展開を行っています。このうち七店舗がA社の直営店となります。

A社の社長の考えに共感したところは、理念である「お客さま」「保険会社」「販売代理店」の三者利益の共存をめざすという考え方です。

A社社長の今後のビジョンは、スキル・クオリティにおいて「保険クリニック」を日本ナンバーワンブランドにすることと、他の来店ショップ、金融機関、異業種に対して保険販売支援事業を確立することです。これにより日本一の保険販売ソリューション会社をつくりたいと考えていらつしやいます。

A社の社長の発想力、技術力、営業力はすばらしいと思います。弱みはナンバーワンが育っていないことと人を育てる能力に欠けているところでしょうか。性格的には社交的だと思います。やりもありませんが、自分の考えや思いを伝えるのが苦手なように思えます。

私からのアドバイスとして、コンパなどを実

施して従業員ともつと語りあう機会を設けて、社長の考えや従業員を思う気持ちを伝えたい方がよいのではないかと話しているのですが、目に見える実践としてはあらわれていません。もし合併すれば、そのような役目も含め、私が高橋ナンバーワンになります。

私は当然、今の会社には強い思い入れがあります。ただ、今の会社の社長という立場に執着するのは、自分勝手な思いではないのかという気がしていますし、だからといって立場に執着せずに合併したとき、結果としてうまくいかなかったという失敗は決して許されません。

盛和塾での教えをベースとした判断基準にすれば間違えないと思いい、塾長が第二電電の創

全国の自動車関係の手続きは当法人におまかせ下さい

# 稜創 五

ア-リア 行政書士法人

ア-リア行政書士 検索

神戸オフィス(本部)

〒658-0024  
神戸市東灘区魚崎浜町33  
(兵庫県自動車会館1F)

TEL 078-453-3322

0120-000-254

兵庫 大阪 東京

http://www.106951.com

業を決意した思いを語られたときのCDを何度も聞きました。関連記事も何回も読み直しました。しかし、いまだに判断できません。

「動機善なりや」と自分自身に問いかければ、動機は善です。善なる動機なのだからと、合併してやっていきたいという気持ちが強くなつていきます。しかし「私心なかりしか」と問えば、今までに大きな苦勞をしてこなかった私で

す。一切の私心はないと確信することができません。

「おまえがもつと金持ちになりたいからではないのか、おまえの私利私欲の野心からきたものではないのか」と感じてしまう自分がいます。



社員の家族みんなでキャンプ

一方で、そんなことはない、これは全従業員の物心両面の幸せのためなのだ、事業を發展させてあるべき姿の保険流通業界をめざすためののだと言っている自分もいます。

「楽観的に構想し、悲観的に計画し、楽観的に行動する」という教えも、自分に問うてみました。夢をもって無限の可能性に向かうのだから、その構想を悲観的にどのくらい難しいのか慎重に考える必要があると思いますが、悲観的な要素への対策を練ったうえで、行動に移る前の段階をどう判断すべきかに悩んでいます。

### ◎合併した後の利害について

合併をしたときの弊社の利害についてお話をします。まず利益面は、次の六つのことが考えられます。

一、合併による規模拡大に伴い、保険会社からのインセンティブが増加する。合併時点では手数料売上が二〇%アップ。十五億円から十八億円になる。

二、人事採用ならびに社員育成の強化ができる。一斉人事採用や集合研修、教育部の新設など。

三、株式公開が可能になる。二〇一一年にマザーズ市場に上場をめざす。

四、積極的な出店や一括広告による集客アップ、ブランド力のアップ。新規事業展開として金融機関や新規参入業社への保険販売支援事業の展開、インターネットやデジタル放送における保険販売スキーム(計画)の確立。

五、事業費削減による利益増加。保険事務やシステム統一による事務効率のアップ。

六、本人の希望職務への配置転換。

その反面、損失面として次の四つの可能性が考えられます。

一、基本的にはA社にあわせるため、今まで取り組んできた弊社の経営理念やフィロソフィをどのように生かしていけるのかわからない。私自身は、盛和塾での教えをべー

スに弊社が取り組んできたフィロソフィを全面的に生かしていきたい。

二、人間関係が崩れ、モチベーションが低下する可能性がある。

三、人事規定や給与水準の相違がある。弊社は年俸プラス年二回の成果給だが、A社は完全年俸制である。成果給を多く取っている社員は収入が下がる。

四、実務変更による内部統制の整備や報告義務、経費稟議書など事務雑務増加の懸念。

最後に、塾長にご質問です。これからの社員の採用、教育の強化、メーカーである保険会社の販売代理店に対する方向性、保険の販売形態の大幅な変化を考えると、合併して力をあわせることにとても魅力を感じています。しかし私自身、M&Aの経験もなく、今まで通り弊社独自に事業を發展させていく道を選んだほうがよいのか、判断ができません。これから進むべき方向性、判断基準について、塾長のアドバイスをお願いいたします。

## ● 塾長コメント

「小異を捨てて大同につく」という考え方だ

### ◎ 業界の激変に対して合併は正しい

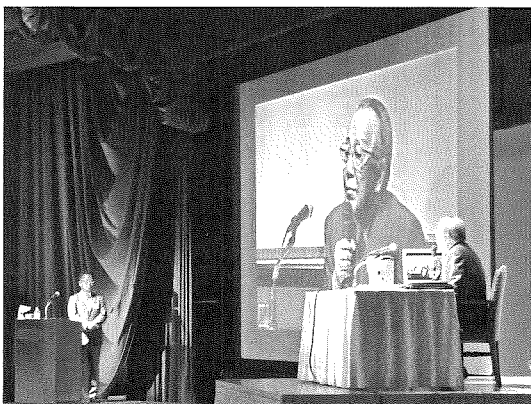
半澤さんはA社との合併を考えて悩んでいらつしゃいますが、その方向は正しいと思いません。ぜひ、そちらの方向に進めていかれるべきだろうと思います。

私は保険代理店業務については、あまり知りませんでしたが。保険の外交員さんが一生懸命売り込みにこられるのに、うるさいくらいだなという記憶しかありませんが、来店型の保険代理店というものがあるのですね。私は、こうしたものがあるということを知りませんでした。

お店に来ていただいて、一社の保険会社との契約ではなくて、何十社とある保険会社の商品を取らざるべし、お客さんの考えを聞いたうえで、「それならこういう保険はどうでしょう

か」と勧めるわけですね。お客さんはその勧めを聞き、お客さん自身が考えて保険加入を決めます。そういう保険の勧誘があるなら面白いな、うちの娘たちにも教えてやらなにかんなど思っているうちに、たしかに今までの保険代理店業務というものがガラッと変わってきたのです。

ひとつの生命保険会社だけの代理店ではなくて、複数の保険会社の代理店をすることによって力が出てくるのです。半澤さんは家電販売店にたまたまえられました。これまではナショナルの販売店、ソニーの販売店、シャープの販売店が街角にありましたが、大型の家電販売店が



できてきました。ビックカメラなどの大きな販売店ではどのメーカーの商品も取り扱っているし、販売力もあります。そのために、ひとつのメーカーだけを販売していた代理店がどんどん潰れていってしまったわけです。

同時に、大型の販売店は力をもっているものから、販売したときのマージンもメーカーからたくさんもらえます。メーカーに圧力をかけて、「うちで売ってあげるから、マージンを従来の一割五分から二割にしてくれ。でなければ、うちでは売らない」ということを言えるし、メーカー側も大型販売店に、「たくさん売ってくれば、より高いマージンを出しましょう」と言う傾向になっていくわけです。これと同じ

ことが保険業界でも行われているのだとおっしゃいました。

代理店が会社の規模を大きくしたり、複数の保険会社と契約して売上を増やそうとするのは、こちらに力がついてくれば保険会社が払う手数料も増えて、率が高くなっていくからです。それだから、どうしても会社を大きくしていきたいのだと半澤さんはおっしゃったわけです。そしてそうしたときに、たまたまA社の社長と意気投合しました。歳も同じということもあり、合併しようではないかという話になりました。

A社もなかなかすばらしい経営をしていて、半澤さんの会社もついでに各社の生命保険

三味一心。いちぎ串木野から①

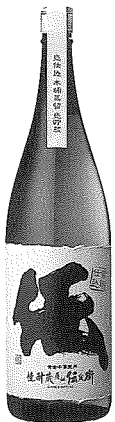
さわやかな風が喉元をすぎると、  
それでいて造り手の想いが  
しっかりとした深みを伝えてくれる。

伝統蔵 薩洲濱田屋伝兵衛よりお届けします。

本格焼酎

伝

さつま芋・米麹  
25度/1800ml



濱田酒造グループ  
鹿児島県いちぎ串木野市湊町4丁目1番地  
☎0996-36-5771  
www.hamadasyuzou.co.jp

を比較、分析する独自のシステムを開発し、「保険クリニック」というブランドで約百店舗のフランチャイズを展開しています。業績もたいへん伸びています。その会社とあなたの会社で合併話が持ち上がったわけです。

### ◎合併前にすべき三つの確認

①おたがいの会社の価値を正しく算出する  
最初に考えなければならぬのは、おたがいの会社の価値評価です。

合併のアレンジをしてくれるところが必要になってきます。たとえば証券会社です。大和証券、野村證券といった大きな証券会社もありますし、小さな証券会社もあります。または公認会計士がいる一般の会計事務所などです。それぞれの会社の評価をしてもらうのです。

A社の企業としての時価はいくら、あなたの会社はいくらだと、まずは評価をしてもらいます。正しい評価方法がありますから、まずそういうことをやってもらうべきです。

### ②盛和塾で学んだ社員教育を継続する

半澤さんは盛和塾に入って、従業員とよい関係をつくっていきこうと一生懸命にがんばっています。

しかしA社の社長は、すばらしい発想力と技術力、営業力をもっているけれども、ナンバー1が育っていないという弱みがあります。人を育てる能力に少し欠けているところがあるようにも思われます。性格的には社交的で、思いやりもある人ですが、自分の考えや思いを他に伝えることが苦手なようです。

だからあなたは、従業員をまとめていくという力で力になれると、その社長さんにお話をしているらしいようです。あなた自身は盛和

たとえば、その評価でA社が十、あなたの会社が五だった場合には、十対五という比率でそれぞれの会社の株式を評価して合併をします。もちろん、これは相手の社長と相談をしたうえで行います。つまり、第三者の正しい評価にしたがって合併することを相手に認めてもらうことが、一番目にしなければならぬことです。

どちらも一〇〇%の株をもっているとするば、相手が十であなたが五だった場合には、十五分の五があなたですから、あなたは合併会社の株の三分の一を、相手は三分の二をもつこととなります。合併後、会社を上場しようと考えられていますから、上場したときの持ち分比率も、当然その形になります。

ですから、正しくそれぞれの会社の評価をして株式の比率を決めるのが、いちばん大事なことになります。そうした評価に、あなたが納得し、A社の社長も納得するかどうか、最初にやらなければならぬことです。

塾に入られ、社員が宝なのだと思って、社員教育に力を入れてきたわけです。

相手の社長さんはすばらしい才能と能力で保険業を伸ばしてきました。そこにプラスして、従業員の心というものをまとめていくことがたいへん大事だとあなたは思っています。


ですから、盛和塾に入って勉強してきたことや、今までやってきたことを相手の社長さんに包み隠さずに話して、「今後、私がやってきた社員教育をA社側の社員たちにしてもよいのか」ということを確認することが大事です。

### ③ナンバー1就任への確約をとる

あなたは合併後にナンバー1になるとお

TV-CM  
TV Program  
Film & Video  
CG  
Sound Design  
Coordination  
Web Site  
Streaming  
Digital Media  
CD-ROM  
DVD

クロスメディア戦略で

creative house  **cross media design**

**Y2**  
COMPANY

DTP

Graphic Design

Magazine AD

Newspaper AD

Photo Library

Event

PR

Outsourcing

CI & Branding

企業ブランドをプロデュース。

CM、会社案内・販促ビデオ  
広告、Webイベントの企画制作  
PR媒体への広告出稿など  
クロスメディアで御社の  
ブランド創りをトータル  
プロデュースいたします。  
(株)ワイツー/ワイワンカンパニー(株)

山田百合子  
盛和塾東京

Tel 03-3486-0655  
www.y2-yy.co.jp

DREAM FOR TOMORROW

子供たちの未来を応援する  
夢のかけ橋プロジェクト2009  
動画配信中!  
www.yumenokakehashi.net

しゃいました。本当にナンバーツにしてくれるかどうかです。

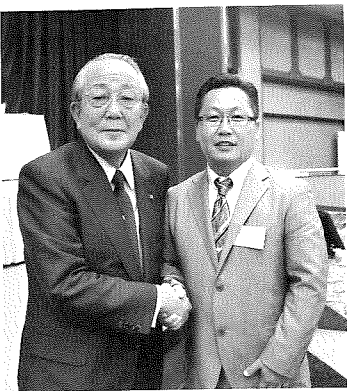
「合併の条件として、私はあなたを社長として立てて、私自身はナンバーツとしてやっていこうと思ってるが、私を本当にナンバーツにしてくれませんか」という確認をとらなければなりません。相手のほうが規模は大きいですし、当然専務もいるだろうと思います。

ですから、あなたはナンバースリーだ、ナンバーフォーだと言われるかもしれません。合併をするならナンバーツになるということは、どうしても譲れない条件だと思いますので、その約束をしてもらうことが三番目です。

こうしたことは私利私欲ではありません。あなたにも立派な志があるわけです。俺が俺がというものをなくして、A社の社長についていくことを決めたのです。ナンバーツで結構だと合併に賛成するのですから、相手も相手であなをナンバーツとして立てるといふ気持ちが必要ならありません。私利私欲ではなく、このことは要求する必要があります。

は年俸と年二回の成果給ですが、A社は完全年俸制です。合併すれば、おそらく完全年俸制にしなければならぬと思います。

ですから、あなたの会社の年俸プラス成果給とA社の年俸制の給料がどのくらい違うのかを確かめておくことが必要です。成果給を多く取っている社員は完全年俸制になれば収入が下がるわけですが、どのくらい下がるのかということ。それが許容できる範囲であれば、「年俸制のほうが安定していいじゃないか」と、従業員によく話をしていってください。



集団で経営をしていく場合、成果給だけでは個人経営のようになってしまいます。そうではなくて、自分ががんばって成果をあげたが、それを他の成果のあがっていない従業員に分けてあげなければならぬわけですね。

もし、このことに相手が逡巡するようであれば、相手に何か他の考えがあるのかもしれないから、それでは合併にはならないかもしれない。

#### ◎合併を従業員によく理解してもらおう

半澤さんは合併をしたときの利点をあげられましたが、その通りだろうと思います。

損失点として、フィロソフィをどういうふうに生かしていくかということ。私が話した通りでしゃいました。それは今、私が話した通りです。あなたがそれを実行していってください。

人間関係が崩れる、モチベーションが低下する可能性があるという問題については、あなたが盛和塾で学び、従業員との人間関係をつくることを第一としてきたことをA社の社長に話し、それをこれからも続けていってよいかを確認すれば、解消すると思います。

また、人事規程や給与水準に相違があることをあげられていますが、これは合併のときにたいへん重要になってきます。あなたの会社で

がんばった自分だけがたくさんの給料をもらえるのはよさそうに見えるけれども、会社というチームとして社員全員が幸せになるためには、若干給料が下がっても辛抱することです。「それをわかってくれよ」というふうによく話していかなければならないと思います。

内部統制の整備云々については、たいしたことではありません。改良すればよいだけのことです。

いずれにせよ、合併は正しい方向だと思いません。自分の利益だけをあげつらっているだけではないことです。「小異を捨てて大同につく」という考え方で、小さな差異は捨てていくのです。半澤さんは合併によって、保険代理店としての大きな成長をしていこうと考えています。その方向に進んでいけばよいと思います。

そして、できればA社の社長さんにも、「一緒に盛和塾に入って勉強しよう」と言われたらどうでしょうか。

二〇〇九年六月十二日 中部東海地区塾長例会(静岡)の経営問答  
よ