

経営の「こつ」を尋ねる 第8回 流れを受け入れ 準備周到に情報を収集 そして決断する



宗兼 邦生氏
フレスタ社長

神戸大経済学部卒。1979年主婦の店ムネカネ（現フレスタ）入社。90年に社長に就任。91年フレスタに社名変更。1953年8月16日生まれ、広島市西区出身。

永続する企業、伸び続ける企業の経営には職人的な勘所がある。月1回連載でインタビュー。牛来千鶴が、経営の「こつ」を尋ねる。

36歳で社長就任 ある意味そうなる流れだった

病に伏し、余命わずかな父（先代）に呼ばれ、突然言われた。「おまえが、やれ」役員ではあったが、末席の若造に社長を委ねるなんて、「そんなこと（役員たちに）誰が説明するんですか！」と返すと、「自分で言え」と父。仕方がないので、「このように言われたんですけど、どうしましょうか」と役員会で伝えた。「もしダメと言われたら、それはお前の不徳の致すところだから、その時は人生一からやり直せ」父には、そう言われていたという。3人兄妹の長男。子どもの頃から、「自分は自分。いつか世界に羽ばたきたい」と思っていたという。後を継ぐことを意識したのは、「大学時代、就職活動をした時」と、意外に早い。オイルショックで就職が難しくなった頃。一流会社はたいいて、興信所

で身元を調べていた時代だ。最終面接で必ず、「家業を継ぐようになっていくんですかね？」と言われた。せっかく雇っても3年くらいで辞められては困るので、なかなか採用が決まらない。そんな中、父の勧めで受験し採用されたのが、イトーヨーカ堂だった。

「3日で辞めるヤツもいる。3年でも一生懸命やってくればいい」と。就職活動を通して初めて、自分が後継ぎだということを感じたという。「ほかのことをしていたら、どうなっていたか、考えたこともない」と、宗兼社長。流れに頼り過ぎず、かつ逆らわず。その自然体の感覚に共感を覚えた。

全国初 新事業への挑戦

社長になってからは、経営学などの勉強会に、積極的に参加した。1995年、著名な経営コンサルタントの大前研一氏と訪れたインド、マレーシア、シンガポールでは、新興国のパワーを目の当たりにし、刺激を受けた。

マレーシアでは、IT産業を集積する国家プロジェクト都市のマルチメディア・コリドール（回廊）を造っていたし、シンガポールでも、アジアのハブに成るべく国家構想が練られていた。インドでは得意なデジタル能力を生かし、時差を売りにしてアメリカのバックオフィス機能を実現させていた。日本ではまだインターネットが普及していない頃である。「世界がITでつながっている！」大きな衝撃を受けたという。そして2001年、宗兼社長は日本初、ネットによる生鮮食品の宅配事業をスタートさせた。

店舗から商品をピックアップして届けるのではなく、専用の配送センターを建てて設備を整え、専用車も走らせるといふ画期的なビジネスモデルだ。店舗宅配だと、たくさん注文が入ると各店の負担が大きくなるばかりで、利益につながりにくい。チップが当たり前の欧米では成り立つビジネスも、

「日本では、サービスにはなれど事業モデルには成り得ない」宗兼社長は、1カ所に集中してコストを吸収する配送センターに可能性を見いだしたのだ。家庭にインターネットがつながり始めたばかりの頃。働く女性や高齢者のニーズをいち早く察知し、具現化した。時代の1歩も2歩も先を行く宗兼社長の先見性に、働く女性の1人として当時、大きく驚かされたことが鮮明によみがえる。同時に、斬新な投資への決断力と行動力に、感嘆した。絵を描くと夢の実現は近づく「36歳。頼りない社長だったよ」と、社長に就任した当時を振り返る、宗兼社長。「創業者と違って、カリスマ性はな

(第3種郵便物認可)



3400人のパート社員 昇格制度を導入し、質を向上

同社の従業員9割以上が女性。パート社員の割合も多い。企業理念

「どんなビジョンでやっていくか」トップの姿勢を明確に示した。社名をフレスタに変更。イメー

「準備周到に裏付けを取り、成功が80〜90%確信できたら、決める」と、さらりと答えが返ってきた。役員や社員など多くの声に耳を傾け、意見を吸い上げ、とにかく情報を集める。

「より多くの要素をそろえて決めたこと、成功の可能性は高い」と、宗兼社長。納得いくまで徹底的に情報収集する、そして、極めて高い確率で成功を確信できた時のみにYESを判断する。フレスタをここまで成長させた要因は、宗兼社長の堅実な判断力によるとうなずける。

の共有や教育、モチベーションアップなどの研修時間が、社員はまとまってとれるが、パート社員は入れ代わりが早く、徹底するのは難しい。「社員中心の人事制度では機能しない」社員教育の必要性と、コスト削減の要請とのほざまで、より高い次元でのサービス向上を目指した結果、パート社員にフォーカスした人事制度を導入。昨秋からスタートした。能力と意欲に応じ4段階に分け、ベスト職をつくり、上位ランク者には賃金も社員並みにするというもの。部門チーフを任せるケースもある。主婦を中心とするパート社員の中にはきつと、

「認められたい」という思いがある。また、正当に評価されステップアップできる制度があれば、上を目指したいという意欲もわく。女性たちの気持ちをくんだ、1つの理想のカタチと思われる。

時代は刻々と変化している。今までは両親と子ども2人が標準世帯だが、高齢化が進めば、老夫婦と要介護の老人という介護労働の世帯が標準的な家族のスタイルになるだろう。ライフスタイルが変わる。「常に、適合した者のみが残れる」状況はいっぺんに変わるわけではないが、徐々に、確実に、変化する。「どれだけ早くから、新しいものへチェンジできるかが、要」と、先を見つめる宗兼社長。今までのモデルを、今後成り立つものにする。同社は既にその取り組みを始めている。社会的なニーズに対応し（生鮮食品などの）加工度を高めること・地元の生鮮、物産を絶やさないこと・定年目前の社員の、第2の人生を生かせる職場をつくること

地域の縁の下の力持ちとして

「認られたい」という思いがある。また、正当に評価されステップアップできる制度があれば、上を目指したいという意欲もわく。女性たちの気持ちをくんだ、1つの理想のカタチと思われる。



学生時代は、応援団長も務めたという宗兼社長。その静かな印象からは想像しにくかったが、「権威主義になつてはいけない。常に、縁の下の力持ちとしての応援団だった」とお聞きし、納得した。

社長就任から23年を経、宗兼社長らしさが随所に染みわたる、フレスタ。働くお母さんや、子どもやお年寄り、地域に暮らす人々に役立つ企業として、常に新たなビジネスモデルを築き続ける同社は、まさに、「地域の縁の下の力持ち」と言えるのではないかと。



「インタビュアー」牛来 千鶴
ソアラサービス社長。人肌感覚のクリエイティブ共同オフィス「ソアラビジネスポート」を運営。「広島に、あつたらいいな」をカタチに「を理念に掲げ、地場企業とのコラボレーション商品開発や人材育成など、地域を元気にするプロジェクトを推進している。主な公職に、中小企業基盤整備機構 経営支援アドバイザー、県立広島大経営審議会委員、広島市産業振興センター理事ほか。

(第3種郵便物認可)