

経営の「こつ」を尋ねる 第12回

卸売業から小売業へ 成功の要は、

皮膚感覚の決断にある



木村 祭氏
ヨンドシーホールディングス会長

高崎経済大経済学部卒。1974年に十和(現アステイ)に入り、常務、専務、副社長などを歴任。2007年、アステイや国内トップのジュエリーブランド「4C」を展開するF・D・Cプロダクツ(東京)などを統括するF&Aアクアホールディングス(13年9月にヨンドシーホールディングスに社名変更)社長に就任。13年3月から現職。1951年9月11生まれ、呉市出身。

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。

繊維卸「十和」の基盤を生かして

グループ企業の源流は、1950年に創業の十和。創業者の尾山悦造氏(故人)ら10人が、広島市稲荷町に繊維卸の「十和織物」を設立。翌年、「十和」に社名変更した。「10人で創業したから「十和」と名付けた」という話は有名である。

67年に子会社のスーパー「フジ」を設立。91年「アステイ」に商号変更。それから3年後、木村氏が常務の頃に卸商業統計の売上高が、72年の調査開始以降初めて前年の数値を大きく下回るという現実を目の当たりにして「あんなに苦しい時代は、将来に危機感を持ち、勇気を奮ってベトナムに製造工場を設立し、閉塞感に風穴を開けた。」

を擁するグループへ成長を遂げる。2014年2月期決算で連結売上上げ500億円、経常利益54億円を予想。増収増益を続ける。

グループの強みを尋ねると、「創業来の多くの先輩たちのおかげで、これまでにこつこつと蓄えてきた資産がある。例えば、他社は常にヒト・モノ・カネの3拍子そろった90点以上の経営手腕が求められているが、当社はヒト・モノだけに集中できるので60点の能力でも堅実に成果を挙げることができた。この差は大きい。」

倉庫での出荷担当からのスタート

大学時代は群馬で過ごした。4年の間に、アルバイトをしたのはわずか10日間ほど。「世界と日本の『文学100選』を全て読もうと思ったが、思っただけで終わった」と笑う表情は少年のようだ。ある日、下宿にDMが届いた。「西日本一の総合商社」

とある。このDMをきっかけに十和に入り、倉庫での出荷担当からのスタートだった。多くの専門書を読みあさり、商品管理の仕方なども学んだという。

「今のままでは駄目だ」発注書を切らずに電話だけで注文することも多く、しばしば取引先が納期を守らないため、支障が出る現場の様子を見て思った。「ちゃんと文書にして業務改善策を提案しなければ！」

入社2年目の頃だった。改善策には、納期に遅れた商品は全て返品する」という厳しいものもあった。反発も予想されたが、「正しい」という自信があり、敢然と実行した。努力家である。失礼だが、今も青年のように真っ直ぐな人情家。数年先輩の細田氏(現相談役)は、「入社後間もない頃、社員の送別会で木村が涙を流しているのを見て、共にやっていたいと思う」と

業務の上ではシビア、しかし、感情豊かで人情味のある木村氏に、ほれた人は少なくないだろう。実際にお会いして、そう思う。

「ミッションは何か」が行動の規範

スラックスの仕入れ担当だった頃は仕入れの現場に、いつも同期の女子社員を同席させた。「男は見栄を張るからね」普通は全てを自分の裁量でやりたいたいが、「ミッションは業績達成」そのために何が必要なのかを考えれば、おのずと正しい道が見えてくる。自分の判断だけではなく、人の意見にも耳を傾け、的確な仕入れをして売り上げを伸ばす。目的を見失ってはいけない。「人の力を頼りにしてきた」と言う。真にできる人は、個人のエゴでは動かず、俯瞰で物を見る。

(第3種郵便物認可)



業績達成という結果を出したのはもちろんのこと、きつと同期した女子社員の士気も上がったはずだ。子会社の役員を兼務した41〜42歳の頃には、「自分なら、こうする」と現場に入り込んだ。「やらせるのではなく、一緒にやってやる」のが信条。入れ込み過ぎて、周囲からブレイキをかけられたこともあるという熱血派。だからこそ社内外の人も厚いのだろう。人を巻き込み、人を動かす。その力が魅力だ。

判断は皮膚感覚で

常務に就任した94年。アステイは拡大路線を進めていたが、「このままでは危ない」と考え、「川中(卸)から川上(製造)へと転じるべき」と経営方針の軌道修正を提言。会社もそれを受け入れた。ベトナムのホーチミンにアパレル工場計画を決め、これを実現した。日本企業が中国での製造に、こぞって乗り出していた当時。製造分野

のノウハウは無く、ベトナムに関する情報も皆無に近い中、いち早くベトナムの可能性に着目し、進出を決めた理由は何か。政局が安定していること、まじめな国民性であること、手先が器用なこと、さまざまあるが、「皮膚感覚で、ここならと思った」と言う。

前例の無い事を成す時、誰しも不安な思いはあるはずだ。しかし、幅広く情報を集め、多様な意見を傾聴し、綿密に計画を立て、用意周到に準備を進める。だが、最後の最後は直感を信じるしかない。自信をもって方向性を示すことができる「勘」は、データに裏付けされた経営資料だけで得られるものではなく、見聞きしたこと、読んだ本、何気なくキャッチしている情報やこれまでの経験などの全てが相まって得られるものだと思おう。

「皮膚感覚」この感覚で確信した時、人は、迷いなく前へ進めるのではないかと。ターゲットを絞り込んだ多ブランド戦略

ジュエリー市場は全国で9000億円といわれる。そのうち百貨店は2000億円、その10%のシェアを頂いても200億円にしかならない。百貨店以外の7000億円の市場は手つかずのままである。しかし、やみくもに出店すると、4Cブランドのイメージを毀損しかねない。「1ブランドで多チャンネル展開はしない」百貨店向けに90店舗以上を出している「4C」とは別に、ファッションビルや路面店向け「カナル4C」、婚礼向け「4Cプライダル」、郊外型ショッピングセンター向け「MAISON JEWELL」を次々とブランド化した。それぞれ好調だ。今のままを継続することは居心地がよいかもしれないが、



「10のうち成功は1つか2つ」常に危機感を持ち、知恵と行動力を発揮し続ける木村会長。「指揮官先頭」を理想とする経営者の毅然とした姿を見た。



「インタビュアー」牛来 千鶴

ソアラサービス代表取締役社長。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、あつたらしいな」をカタチに」を理念に掲げ、地場企業とのコラボ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】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)