

#### ケース4

##### 【組織強化型スカウト】

成長企業を支えるキーマンたちを集めろ！

第一ステージ／切実に良い人が欲しい！

#### 1. 流通セミナーの夜

二〇〇二年の春、まだ肌寒さが残る週末のこと。大分県別府市で、ある経済団体が主催する定例の流通セミナーが開かれていた。参加者は、中国・四国・九州の食品関連企業の経営者たちだ。会員企業には、一部上場クラスの大手から未上場企業まで約二〇〇社が名を連ね、業種も卸、小売、外食業、それらに商材を供給するメーカー、加工、生産、運送業など、多岐にわたっていた。

プログラムは二日間で、初日はある著名な大学教授を招いて特別講演を行ったあと、主催者側から要請を受けた六人の企業代表者がそれぞれのテーマで事例発表をし、その流れで同メンバーによってパネルディスカッションが行われる。二日目もこの六人を中心に分科会が開かれ、参加者はそれぞれ自分が興味のある会に出席できるようになっていた。

初日の特別講演のあと、最初に壇上に立ったのは地元の大分県を代表する外食チェーン、J社の岡崎社長だった。岡崎は「組織の活性化と人材活用」をテーマに、積極的に中途採用を行い、職務給に能力給の要素を加えた独自の給与体系を導入して、三年間で売上高を倍増させた経験について語った。外食業の全国平均から見れば、確かに驚嘆すべき成功事例に違いない。

岡崎の発表に聞き入る聴衆の中に、特別なまなざしで壇上を見つめる男の姿があった。広島と岡山にまたがり、食品卸と大型小売店を営むK社の社長、篠塚である。今壇上にいる岡崎は、篠塚の中学時代のクラスメートだった。

——あいつに逢うのは何年ぶりじゃろう？ 少し肥えたようだな……——

篠塚は野球部で一緒に練習した、かつての痩せぎすの少年を壇上の岡崎にダブらせる

——同い年だから、あいつも四十七歳か……。お互いオヤジになったものだな——

照明を浴びた岡崎の顔を見つめながら、篠塚は懐かしい思いでいっぱいになっていた。

夜の懇親会を早々と抜け出すと、篠塚と岡崎はタクシーに乗り込んだ。久しぶりに再開する二人は、別府の温泉街に宿を予約しておいたのである。宿に着くと早速大浴場へ向かい、檜づくりだが今は使い込まれて黒光りしている湯船にゆっくりと身を沈める。ところどころに湯の花が咲くお湯は白濁していて少しぬるめだが、しばらくジッとしてみると、体の芯から温まってくるのが分かった。今朝早く団体客が引き揚げたとかで、先客はかなり年配の男二人しかいない。

篠塚が顎まで湯に浸かりながら岡崎に話しかけた。

「あんた、少し肥えたようだな……。髪も薄くなったようだし……。往年の美少年がカタなしたぞ。今も何か運動はやるとるのか？」

「バカ言え、それほど肥っちゃおらんで。三十過ぎてからずっとこの体型だ。背広はA B型で間に合うしな。特別何かやるでもなし、節制しとるわけでもないが、これ以上は体重が増えんようになっとるらしい。お前の方こそ相撲取りみたいじゃないか」

岡崎にやり込められて篠塚も苦笑した。彼はもともと口が達者な方ではない。

浴槽のへりに頭を乗せ、目を閉じて手足を伸ばしていると、篠塚は身体中に溜まった日頃の疲れがいつぱんに抜けていくような気がした。

「ああ、いい湯だ……」

篠塚が出した野太い声が湯殿の高い天井に反響する。

気がつくと、岡崎はさっさと洗い場に出て体を洗っていた。

その背中に向かって篠塚が声をかける。

「今日のお前の話、なかなか良かったぞ。じゃが、どうしてあんなに次々に良い人材に恵まれたのかが分からん。俺のほうは新聞に求人広告を出したり、就職雑誌に載せたり、人材バンクまで当たって人を探しとるのに、なかなか良い人材が来てくれん。お前にツキがあるのか、それとも俺にツキがないのか……」

「しかし商売のほうはうまくいっとると、このまえ電話で言ったじゃないか」

洗い場の岡崎が頭からざぶざぶと湯をかけながら返事を投げてよこす。篠塚は、うんうんとうなづいて答えた。

「それはそうなんじゃ…。売場の床に商品を箱ごと置いて、“問屋”の雰囲気を出したのが当たったんじゃ。お客さんが他のスーパーとは全然違う言うて喜んでくれてな。それにロープライスを徹底しとるから、売場がお客さんの『安い、安い』の声で溢れとる。あれを聞くと正直嬉しくてたまらんし、元気が出るな」

「そりゃそうだろう。客商売の原点はお客さんに喜んでいただくことだからなあ…」

体を洗い終わって、今度はヒゲを剃り始めた岡崎に向かって篠塚が得意そうに言う。

「その点、我がK社は地域のすべてのお客さんの家計を応援しとると思うよ。なぜかという、俺んとこがロープライスなもんだから、他店も競争上ある程度までは価格を下げざるを得ない。だから俺んとこで買うお客さんはもちろん、他店で買うお客さんも家計が浮く。だから弊社は地域全体の物価を押し下げとると言われとるし、すべての家計を応援しとることになるんじゃ」

自らは外食畑で、小売のことはよく知らない岡崎が聞いた。

「しかし、何でそんなにすごいロープライス戦略がとれるんだ？」

さらに得意げになって篠塚が答えた。

「そりゃ俺が卸出身だからよ。よそのスーパーの仕入れ担当と違って、安易に二次問屋から商品を入れたりせん。せいぜいでも一次問屋止まりで、ほとんどはメーカーとの直取引じゃ。こんなノウハウは他店にはない。それに卸専門だった時代から、俺は売値を意識して仕入れをしてきたからな。全国にある仕入先はみんな、俺の商売の仕方をよく理解してくれとる。もっとも今では、小売のほう卸よりずっと大きくなるとるが…」

「お前のとこのストアブランドは…なんだったかな？」

「ディスカウントスーパーなら〈シノヤ〉じゃ。出す店出す店、大当たりしとる」

岡崎が湯の花を搔き分けて浴槽の中に戻ってきながら聞いた。

「ならいいじゃないか。だいたい、お前はなんでそんなに人が欲しいんだ？」

少しのぼせたのか、風呂のへりに腰掛けて篠塚が答えた。

「それよ…。今は俺が社長兼小使いみたいなもんで、店舗開発からバイヤー、何から何まで面倒見とるが、ここから先はそれでは通用せんと思うんじゃ…。売上高は一昨年の決算で初めて五〇億を突破したが、去年も一〇〇億と順調に伸びた。今期は二〇〇億を超えるじゃろう。けど向こう五年間で五〇〇億から一〇〇〇億規模の売上になると考えると、今の役員や管理職連中では絶対に限界が来る…。俺自身もそうじゃが、その規模は今の経営陣にとっては何もかんも未経験なんじゃ。右も左も分からんのと一緒のことよ。もっとも管理本部長をやっとる男は売上八〇〇億の会社から来たやつじゃから安心できるが、他は頼りにならん。第一、そこまでの売上高を引き上げるのに、まず力のある営業担当の役員がおらんのがネックになる。店舗開発にしてもそうじゃ。あっちこっちから出店してくれという話がきとるのに、みすみす機会を逃がしとる。人事もしかりで、せっかく二十四時間営業を導入しても、パートさんの採用や教育が追いつかんかったり、システムの整備が遅れたりしてボロを出しとる。つまり身の丈が大きくなろうとしとるのに、着せとるもんが小そなり過ぎて、体のほうが悲鳴上げとるようなもんじゃ…。このままでは背骨が曲がりせんかと、俺はそればかり心配しとる…。いったん曲がってしまえば成長はそこで止まるからな」

じっと聞いていた岡崎が、首を振りながら言った。

「篠塚、そりゃお前、早めに手を打たんといかんぞ。でも、お前…。管理職クラスはともかくとして、役員クラスで、しかも出来る人材となるとそうそう見つかるもんじゃない。そういう人物は、人材バンクあたりでは手に入らんのは当たり前じゃ。人材バンクは、職を変えたい人間が登録して、その中から斡旋してくれとるころだぞ」

「でも、お前のとこはあの中野とかいう店舗開発担当の優秀な役員を去年採用したじゃないか。来月は、マーケティングをやる男も入るんじゃろう？ 何でお前のところは、そんなに次々と人が入るんじゃ？」

ふふふ、と笑って岡崎が答える。今度は岡崎が得意げになる番だった。

「俺はお前と違って、肝心な採用にはサーチ会社を使うからな。ヘッドハンティ

ングというやつだ。そこに頼めば、転職を考えたら人間も対象にして、優秀なのを探してくれてくれる。店舗開発の中野も、来月入る田中っちゅう男も、そこが紹介してくれたんじゃない。その会社は東京にあるんじゃないけど、全国の企業を相手にしとるから、いつでも必要なときにこっちに来て話を聞いてくれるぞ。会社の名前はな…」  
岡崎は、東京にあるSFJ（サーチファーム・ジャパン）という会社と、そこにいる武元という男について話し始めた。

## 2. 叩き上げ社長、篠塚の夢

五月中旬、SFJの武元は、広島にあるK社から初めての電話をもらった。かけてきた相手は管理本部長の柴田と名乗り、簡単に自己紹介してから、社長がお目にかかりたいと申しているの、なるべく早く広島の本社に来ていただきたい。こちらは土曜でも日曜でも何時でも構わないと言った。  
——初回から社長直々か…。かなり具体的な話のようだな——  
話の様子から、『これはスピーディに進む案件だ』と直感した武元は、三週間ぶりにやっと取れることになった次の休みを返上することにした。  
「承知致しました。それでは今週末の土曜日、午後一時におうかがい致します」

そう言って武元は電話を切った。  
約束の土曜日。武元は朝八時の下り新幹線「のぞみ」に乗っていた。広島までは四時間強の旅である。K社のホームページからダウンロードした資料を車内で消化しつつ、彼は篠塚という経営者はどんな人物なのだろうと考えていた。ホームページの写真で見た限りでは、骨太な男に見える。

昼過ぎにK社に到着した武元が管理本部長の柴田に案内された応接室で待っていると、まもなく大柄の男がぬッと入ってきた。写真を見ていた武元には、それが社長の篠塚だとすぐに分かった。後ろには柴田と、もう一人小柄な男が付き添っている。

武元が立って挨拶しようとする、いきなり篠塚が言った。

「ここではなんじゃから、社長室のほうへ」

たった今通されたばかりの応接室から社長室に移動する。

部屋に入ると、篠塚は言った

「誰かにお茶を。あなた方は退がってよろしい」

——お人払いだな——

武元は心の中で思う。

二人きりになると、篠塚は広い社長デスクを挟んで武元と向かい合った。

よれよれのシャツに何年も着込んでいそうな背広。ぼさぼさの髪。首には自社名の入ったタオルをかけている。

対する武元は、バーバリーのシャツとズボンに、アクアスキュータムの背広とダンヒルのネクタイだ。これはVIPに会う職業柄、礼儀として武元が身につけているものなのだが、この叩き上げの社長の目にはどう映るのだろうか、彼の頭を一抹の不安がよぎった。

しかし篠塚はそんなことには頓着せず、遠来の武元をねぎらうとすぐに話を切り出した。

「弊社は設立十三年で、食品の小売と卸をやっております。生鮮三品と加工食品です。最初は卸専業でしたが、一九九〇年に小売に進出しました。当時、菓子店などいくつか専門店を出した関係でストアブランドは四つばかりありますが、現在中心になっとるのは売場面積が一〇〇〇ないし一五〇〇平米の、〈シノヤ〉というディスカウトスーパーです。流通業としてはまだまだ小さな会社ですが、売上高は〈シノヤ〉の店舗数増加とともに順調に伸びとりまして、一昨年が五〇億、去年が一〇〇億、今期も二一〇億になる見込みです。しかしはっきり言いますと、現状は店舗開発やら仕入れやら、何から何まで私一人でやるとるような状態です…。切実に良い人が欲しい、思うとります」

武元を見つめてくる視線は真剣そのものだ。

「弊社のことはどこでお知りになりましたか」

「九州の大分にあるJ社の社長から聞きました。あの男は私の中学時代の友人なもんで…。ぜひ良い人材を紹介してもらえませんか？」

そう言うと、篠塚は首のタオルで顔をぬぐった。

——汗っかきだからタオルなのか——

武元はそう思うと、飾らない篠塚に親しみを覚えた。「左様でございまして…。それで、私もスカウトを期待しておられるのはどういったポジションの方でしょうか」篠塚は「たまたま五つばかりの職務を挙げた。緊急に求められる人材として、近く新店開店を予定している全国有数の激戦区、加古川の店長。次に営業担当の役員。これに篠塚は『五〇〇億ないし一〇〇億の売上規模を持つ小売業を全体的にマネジメントした経験を持つと、特定の部門だけではなく、全社的に見られる人。私の補佐役です』と注釈を付ける。その他、ミドルクラスで急を要する管理職として、店舗開発課長及び部長、人事課長である。

武元は内心驚いた。スピーディに事が運びそうだとする予感があったものの、これだけの案件にぶつかるとは予期していなかったからだ。武元は聞いた。「複数名の人材を急いで必要とされる背景をお聞かせ下さいませでしょうか」すると篠塚は「今後五年間で五〇〇億の売上規模を目指す計画であることと、その途中のどこかで株式を公開することになるのだらうが、並行して店舗網を中国地方の他県や四国・九州に拡大するつもりだと述べた上で、さらにこう語った。

「私はこれまで成長と今後成長を考えると、これが従来の延長ではなく、私自身『質的成長』に突入する段階を経験し、他の役員にも頼りになる者がおらん。そこからは『戦略的成長』に突入し、言わねばその段階における『作戦参謀』で成功し、先輩企業に揉まれて勉強させていただき、その後は『シノヤ』よりスケールが大きい『サミー』を出店させます。これは売場面積が二〇〇〇坪ないし四〇〇〇坪程度の集合型店舗・集客型店舗です。いわば、加古川店が全国展開の試金石になるという意味です。ところが悲しいかな、その店を託すに足りる人材が、今の社内にはおらんのです」篠塚の眼にはなにか苦しげな光が宿っている。表情は真剣そのものだ。

武元は少し別の角度から質問してみようことにした。「少々お聞きだけでもよろしいでしょうか。御社の現在に至る足跡などお聞かせいただけますとありがたいのですが」この質問には、K社の企業文化を探りたいという武元の狙いが隠されていた。人材ビジネスでは、推薦した候補者の学歴や経験、スキルを顧客の要求と刷り合わせるだけでは失敗することが多い。候補者が身に付けてきたカルチャーと、受け入れ側のカルチャーを無視してしまふことが理由だ。両者の相性の問題と云ってもいい。それを避けるにはK社の企業文化を体現する経営者自身の、“ものの考え方”を十分に把握しておかねばならない。

篠塚は静かに語り始めた。しかしそれは次第に熱い語り口になっていく。「卸はライトバン一台とテント一張りから始めました…。それが一九八九年のこととです。近くのスーパーや小売店さんを相手に食品卸のいわゆる二次問屋をやったんです。最初は『この品を九十八円で売ったらお客さんが喜びますよ』と、小売値まで考えて仕入れてきたわけですが、ところが翌日その店に行ってみると、百四十八円とか何とか、そんな値段がついてくる。店の人に『これなんじゃと聞くと、『いや、ウチはこの値段で売り切る力があるからこれでもいいんじゃ』と。そう言われたらおしまいですわね…。卸にはもともと小売価格に口出す権利などないんじゃから…。しかし苦勞して九十八円で売れるような仕入れをしてきた私にしたら、ものすごく悔しいわけです。その悔しさが積み重なって小売に進出したのが、一九九二年のことじゃった…。」十年も前の話だが、篠塚には昨日のことのように鮮明なようだった。篠塚は先を続ける。

「当時の私は高価な売場什器など揃える資金もなく、思い切って商品を箱ごと床に直置きました。つまり“問屋”の感覚です。そしたらお客様がものすごく喜んでくれたんですわ。品質はご満足いただける商品でありながら、メーカーから直の大量仕入れでロープライスを付けとりますから、お客様はまず問屋の雰囲気と驚き、品々の安さに驚き、買い物カゴをいっぱいにして並んだレジで、また合計の安さに驚く。他店なら二五〇〇円から三五〇〇円になるような買い物カゴいっぱい代金が、〈シノヤ〉では二〇〇〇円を切るんですから、そりゃ驚きます

よ。『よそのスーパーとは全然違う』『安い、安い』の声で売場やレジが騒然ですわ。こちらも感激しますわね。そんなとき思ったんは、商売というのは正直にやればお客様が支えてくれるもんじゃ、ということですよ。けどそれが一回だけのこじやったら見放される…。私は毎日毎日同じ商品を同じ価格で切らさんようにして、“エブリデー・ロープライス”を続けました。それが大ヒットして、それから出す店出す店、押すな押すなの大盛況。それが今も続いとる…。ということですよ」

そこまで語り終えたとき、篠塚社長の携帯が鳴った。篠塚が『ちょっと失礼。すぐ戻ります』と言って部屋を出ていく。ひとりになった武元はふと壁に掛けてある企業理念に目をやった。“自分が変われば企業が変わる、企業が変われば社会が変わる”とある。——この人の夢は、どうやら人々の暮らしを豊かにすることにあるらしい——やがて篠塚が戻って来ると、今度は武元が篠塚の挙げた五つのポジションと、期待される人物像について質問を浴びせはじめた…。

第二ステージ／K社の企業文化に合う人物は？

### 3. 武元のこだわり

武元は篠塚社長から出されたすべての要望をいったん持ち帰り、翌週に提案書を持参してK社を再訪した。その提案書にはポジションごとに難易度がつけられ、所要コストや所要期間の見積などが詳細に書かれている。それを見た篠塚社長が直ちにS F Jに依頼したのが、開店が年末に迫っている「サミー加古川店」の店長候補である。武元は早速流通業界に強いカンパニー・フェロウ(社外協力者)を何人か招集し、キャンディデイト(候補者)のリストアップに入った。しかしこのとき武元が彼らに指示した条件は、必ずしも篠塚の語った条件そのままではなかった。篠塚は真っ先に他の流通大手で店長経験があることを挙げ、次に店長職は肉体的にも激務だからと、三十代であることを挙げた。だが武元は優先順位の筆頭に來るべきは失敗を恐れぬ積極性と、卓越したマネジメント能力であると確信していた。K社ではまだマニュアルが整備されておらず、現場は経験知に基づく即時即決主義で仕事をこなしている。マニュアル重視の既存大手で育った候補者を連れてきたのでは、それこそカルチャーのミスマッチが起こりかねない。——激戦区・加古川の既存店と肩を並べてやっていくには、むしろ過去の流通常識にとらわれないような改革マインドを持つ人物のほうが適任ではないのか？

武元が三十数名のキャンディデイトの中から篠塚に強く推薦したのは、何と不動産業界の出身で、しかも四十五歳の五十嵐という人物だった。流通出身でないだけでなく、五十嵐は年齢的にも篠塚が考えるターゲットゾーンから大きくはみ出していた。にもかかわらず、自ら五十嵐を面接した篠塚は、武元の意見を入れて彼を採用することになった。そして五十嵐は、見事に〈サミー加古川店〉をK社の売上ナンバーワン店舗に育て上げてゆくことになるのである…。

その一方で武元は、加古川店長の案件にかかわっていた六月中も、ずっと“営業担当役員”のことを意識し続けていた。篠塚の参謀役である。だがK社の正式依頼が八月にずれ込んだこともあり、本格的なサーチングは九月の声を聞いてからになった。流通大手で営業役員を経験した人物はいくらでもいる。事実、武元が協力してもらった四人のカンパニー・フェロウからは、“最近元気がある”と言われる企業の役員クラスが何名か有力候補に上がっていた。だがK社の経営規模やマーケティングを考えると、武元はどの人物も自信をもって推薦することができずにいた。最大のネックになったのは、K社の企業文化に馴染むかどうかという点で今ひとつ確信が持てなかったことである。

そんなある日の昼近く、S F JのCEOである古賀がふらりと武元のデスクにやってきた。「たまには一緒にメシでも食おうや。うまいイタメシ屋があるよ」そのイタリアン・レストランに落ち着くと古賀が言った。「このボンゴレはなかなかうまいんだ。まあひとつ試してみろよ。ところで話

は別だが、K社の役員候補の件ではだいぶ苦戦してるようだね」  
「いや、今上がってきている候補は皆さん、実績も経験も申し分ない人物たちですよ…。でも、企業の成長段階には色んなステージがありますよね。K社は人間でいえば、青春真っ最中とも言えればいいのか…。これから本当の成長拡大期に突入しようとしてる会社です。そこへ既に老成した会社から誰かを連れてきても肌合わないでしょう。それがあって、まだ絞りきれずにいるんですよ」  
お薦めのボンゴレが運ばれて来た。肉厚でおおぶりのアサリがいかにもおいしそうだ。フォークとスプーンを巧みに使い、器用にアサリのカラを外しながら古賀が言う。

「その視点は確かに大切だな…。アーリーステージで企業がぶつかる問題乗り越えていくには、前例通りにやっていくだけではダメだ。創造性を持たない人間が先輩面して出ていっても、初期の問題には手も足も出ないと思うよ。いくら経歴が立派でもね…」

そこで古賀は手を止めた。なにかひらめいたらしい。  
「思い出したぞ。十年ばかり前に僕がスカウトしようとした人で、大手流通企業Hの初期ステージを支えた人物がいる…。あの先生ならぴったりかも知れないな。何しろマニュアルを与えられて育ったんじゃないで、マニュアルそのものをつくった世代だからね。今は独立して経営コンサルタントになっちゃってるけど…。紹介するから一度会ってみるかい？」

「どんな人物ですか？」  
「そうだな…。まず出身は京都。大学は同志社だったかな？ 新卒でH社に入社して衣料畑で頭角を現した人だ。その後営業本部長に昇進して、社長の側近の一人になった。僕が初めて彼を知った頃は、確か次期社長候補の一人だったと思うよ。その時は結局、その話は流れたんだ。でもその後も交際は続いててね、去年も一度お会いしたな…。そうそう、よく“商業世界”という雑誌に寄稿しておられた。攻めか守りかといえば、攻めのタイプ。理論派か実践派かということになると…。両刀使いということになるだろうね。年齢は…、昭和二十一年の生まれだと聞いたから、五十七歳前後のはずだ」

#### 4. 生粋の京都人・関根先生との会談

十月になると古賀が仲立ちして、先日の話で出た経営コンサルタントの関根と武元を引き合わせる機会が設けられた。

場所はホテルグランヴィア京都の中にある“吉兆”である。  
武元と古賀が待っていると、定刻の少し前に関根が入ってきた。やや猫背の長身をグレーの三揃えに包み、黒の書類鞆を提げたところなどは上品でレトロな雰囲気を感じさせる。

「やあやあ先生」と席を立つ古賀と握手をすると、脇に立つ武元にはサラリと視線を投げただけで着席した。しかしその程度でひるむ武元ではない。彼は少しも笑顔を絶やすことなく関根の正面に着席した。

古賀から改めて二人を引き合わせる紹介があって、初めて関根は武元に口をきいた。

「で、あなたがこの僕をスカウトしようとする？」  
決して親しみがこもった挨拶とは言えなかったが、関根が“京都人”であることを知っている武元はにこやかに受け流す。

「いえいえ、まだそこまでは…。今日はある流通企業について先生がどうお考えになるか、ご意見をうかがいたく思っていますご無理をお願い致しました」

古賀と関根が京都の祭りの話で歓談している間に、紀州産の新唐墨や瀬戸内の鮑など、旬の珍味が少量ずつ盛り付けられた八寸が運ばれてくる。四方真塗り盆に、秋草やかきの葉をあしらった盛り付けが美しい。料理と酒に舌鼓を打つうちに、次第に関根の表情もやわらかくなる。関根がそのそばに住んでいるという、北野天満宮の祭りの話に一区切りついたところで、彼は武元に水を向けた。

「で、その流通企業というのはい？」  
「はい、広島にごさいます、設立十三年のディスカウントスーパーです。社名はK社ですが、ストアブランドは〈シノヤ〉と申します。経営者はライトバン一台とテント一張りから卸を始めた叩き上げの人物でして、創業三年めにして小売に進出、現在は広島市と岡山南部を中心に出店しております。私が興味を持ちましたのは……」

武元は話が単調にならないように気を配りつつ語り始めた。古賀と関根は、互いに酒を注したり注されたりしながら静かに耳を傾けている。

武元が関根に語ったK社の要点は次のようなものだった。

1. 〈シノヤ〉は粗利を二十二%に抑えている。
2. しかし収益性は極めて高い。過去五年間で連続三〇%の成長を遂げたのは、消費者が驚くロープライスを打ち出し、すべての店舗が多数の固定客を獲得してきたことによる。
3. ディスカウントスーパーに進出して以来、ほぼ連続してすべての店舗が前年の売上を上回っている。過去に二カ月だけ前年同月比を割り込んだが、すぐ軌道修正を行い回復した。
4. 商品アイテムは他店の三分の一程度に絞り込まれている。なぜなら消費者に納得してもらえぬ品質とロープライスを両立させるために、メーカーから直接、一品大量仕入れを行っているからである。返品はしない。
5. 〈シノヤ〉の平均一品単価は同一地域の他店に比べて三〜四割安い。にもかかわらず、平均客単価は他店よりも大きい。
6. 取引先と共同開発するPB（プライベートブランド）商品の粗利を十六%に抑えている。流通大手のPB商品の粗利が四割前後であることを考えると極端に低い。
7. 経常利益率は毎期六・五%と決め、余剰分を消費者に還元している。
8. K社の販売管理費は米国ウォルマート並みの十六%。他店は二十五%前後。これは特売品の赤字販売を一切せず、レギュラーちらしを全廃したことなどによるが、篠塚社長は最終的にこれを十三%台にすることを目標にしている。
9. 簡素な売場づくりで初期投資を抑え、高い集客力で潤沢なキャッシュフローを生み、開店二カ月目で営業黒字を実現、三年半で投資資金を回収する仕組みがK社の快進撃を支えていると思われる。
10. とはいえ、篠塚社長にも深刻な悩みがある。それは、売上規模五〇〇〜一〇〇〇億に達すると見込まれる今後五年間の舵取りについて、相談できる作戦参謀がいないことだ。

話し終えた武元がじっと関根の反応を待つ。

やがて口を開いた関根は、感嘆の溜め息を漏らすとこう言った。

「流通業の王道を行ってますね、その会社は。日本も捨てたもんでもない…。か  
いや武元さん、今日は良いお話をうかがいました。経営コンサルタントとして  
私もよくK社のことを知っておきたいから、何か新しい情報がありましたら、ま  
た声をかけてくれませんか」

会ったときと別れるときで、関根の態度はまるで違っていた。

これをきっかけに、武元はその後一人で何度か京都に関根を訪ねている。親交を深めるにつれ、関根が典型的な京都人であること、だがいったん胸襟を開きあえば、後は極めて情にあつい人物であることを武元は知った。関根にK社の社長、篠塚の参謀役を引き受けてくれる意志があるかどうか、武元が思い切って打診したのは、二人で苔寺の近くを散策していた時のことだ。関根はこう答えた。

「僕の理性は、『イエス』と言っています。だけどハートの方は、まだ『イエス』とも『ノー』とも答えていません。武元さん、あなたには僕がどう映っているか分かりませんが、実は、僕は単純な人間です。『この人が好きだ』となったらとことん付き合うし、全力も尽くすけれど、それがどんなに偉い人であっても、『好かん』となれば知らん顔ですわ。要するに京都人に多いへそ曲がりなんですよ。一度、その篠塚さんという経営者にお会いする機会を作っただけませんか…」

### 第三ステージ／心を開きあう会談

#### 5. 注文違い

その日、篠塚社長は武元に難色を示していた。

「けど武元さん、私が注文付けたんと違うじゃろが。ウチは食品のディスカウントスーパーじゃということ忘れてもらっては困る」

社長補佐の最終候補を三人に絞って武元が広島を訪ねた日のことである。関根を強く推奨する武元に対して、篠塚は反発した。関根の出身が衣料畑であることが気に入らなかつたらしい。篠塚はむしろ流通大手の現役役員である、他の

二名に興味をそそられたようだった。武元は落ち着いて、穏やかに答える。「これが部門長であれば、私も関根先生をお薦めしたりは致しません。しかし必要なのは、今後の成長拡大期で社長のご相談相手になれる作戦参謀であるはずで、でしたら小売業の成長期における様々な問題や、経営全般に通じていることこそ肝心なわけで、出身部門がどうのこうのというお話ではないと思いますが…」

篠塚が一本取られた形になった。それでも不安があったらしく、彼はその場で電話を取るところ言った。

「実はウチにも青果部門を見てくれとるコンサルタントが一人おってな。武元さんがおっしゃるその先生と同じH社のご出身のはずじゃ。あの人の意見を聞いてみよう…。あ、橋本さん？ 篠塚です。あんだ、元H社の幹部じゃった関根いう人知っとる？」

電話のやりとりが続いている間、武元は壁にかけてある企業理念を改めて眺めた。

—— “人が変われば企業が変わる” …、か。是非、社長にもお考えを変えていただかねばなるまい……

その時ようやく電話を終えた篠塚が、武元にこう言った。

「橋本さんは反対しとる。『あの人だけはやめとけ』とな。敵の多い人じゃないのかね？」

武元は即座に反応した。

「H社ほどの企業になれば、トップ層の人物に対する社内の評価が人によって様々なのは当たり前のことですよ。他人の噂よりも、社長様ご自身が直接関根先生にお会いになって、ご自分の目で確かめられてはいかがですか？」

「ほーじゃのう…。言われてみれば…、その通りじゃな」

篠塚はやっと関根と会うことに同意した。

## 6. 一志願兵として…

会談は、志賀直哉や林芙美子ら多くの文学者や詩人に愛された町、広島尾道で行われることになった。尾道水道を見おろす美しい庭園を持つ料亭が会談の場所である。

午後六時、普段とは違う濃紺の背広に身を包んだ篠塚社長が、管理本部長の柴田を同行して現れた。先着して待っていた関根と武元が二人を迎え、紹介のあと、篠塚と関根は上座に、武元と柴田は下座に座る。

武元は務めて座の緊張を和らげるように、他愛のないことから話題にした。

「関根先生はこのお庭がすっかりお気に召されたとかで、お二人がお見えになるまでに、私もはお庭の散策をしてみました。尾道は古寺と坂の町としても有名ですね。この近くに千光寺もございしますが、社長様はもうご覧になりましたか？」

篠塚はいや、まだ見ていないと答えたあとで、関根に向かって口を開いた。

「関根先生は以前〈商業世界〉に執筆された文章で、『平成の経営は初心を忘れてはいはしないか？』という趣旨のことをお書きになっておられますね…。私は数日前にその文章を拝見致しまして、たいへん参考になるところがございました。

先生の考えておられる“経営の初心”とは、どのようなものでしょうか？」

色々な媒体に寄稿する関根は、にわかになにその一文を思い出せなかつたらしく、少し考えてから語り始めた。

「それは恐縮です。一般的には一六〇二年に設立されたオランダ東インド会社が世界最初の株式会社ということになっておりますが、当時の株式会社と今日の株式会社を比べますと、大きな違いがございます。発祥した当時は出資者の利益を確保するという目的と、出資者の損害リスクを分散するという二つの目的しかなかったと思うんですね。しかし十九世紀に入りますと、株式会社という組織形態は世界中に広がっていき、現在ではもはや株主だけのものではなくなっているのだ…、と私は考えております」

篠塚は熱心に聞き入っている。

「つまり、会社とは株主のものでもあれば従業員のものでもある、さらに言えば顧客や取引先や地域社会のものでもあるというように、次第に“公器”としての性格を備えてきました。今日の企業はそれらすべてから恩恵を受けて成り立っているわけですし、国法によって保護されてもいますから、この公器としての性格を抜きにしては考えられないだろうと思います。では、公器とは何かと言うと、公益に寄与する存在である、ということでしょう。ところが現在の日本では、こ

れがあまりにも軽んじられ過ぎているように思うのです。「自社の利益」にしか  
目が向いていない企業が多すぎると思いませんか？」話を続けた。  
関根は篠塚の反応を確かめようとして、お客様に喜んでいただく。その原点が忘れ  
「名の知れた大きな企業で…汗を流して分財に…。ま」見えないところでは何をしてもいい、  
わると対価の中からはないか…と。実際、経営コンサルタントをしておきますと、そう  
に得られているのでは、やらずに、見えないところでは何をしてもいい、  
勢です。今の企業はそれをする。ざりするほど出合っているではありません。むしろ  
いった風潮が横行している。ざりするほど出合っているではありません。むしろ  
いう志の低い経営者には、何もうるさく儲けてそれを従業員や株主に還元しなさいと  
くてしかたがない。私は何もうるさく儲けてそれを従業員や株主に還元しなさいと  
積極的に儲けなさい、どんどん儲けてそれを従業員や株主に還元しなさいと  
している。しかし昨今では「俺たちさえ良ければよい」という雰囲気蔓延してい  
て、なかなか志ある経営者にめぐり逢えない。つまり私が拙文で表現した「経営  
の初心」とは、正しく儲けて、それをまた還元していく心…とでも申せばよろし  
いでしょか」  
篠塚は我が意を得たりというように、深くうなづく。だが質問はさらに続いた。

「正当な対価」とは何か、「適正な利潤」とは何か、公器としての善し悪しを計  
るモノサシはあるのか…。関根が時々比喩を用いて分かりやすくそれらに答えて  
いくうちに、最初の緊張は跡形もなく消えていき、二人は次第に胸襟を開き合っ  
ていった。その中で、関根が二度ばかり口にしたことがある。  
——私はもう若くはないので地位やお金に対する執着はない、しかしもう一度「  
商売」の現場に携わることがあるとしたら、何か自分自身で満足できるような「  
花やカタチ」を残してみたい——  
そのような意味の言葉である。武元はいかにも関根先生らしい言葉だと思いつつ  
、それを心に留めておくことにした。  
篠塚が関根の「経営観」を中心に尋ねたが、関根の方では自分よ  
りひと回り年下になるこの人物と「うまくやっていけるのか」「この男を好きに  
なれそうか」ということを、様々な角度から確かめているようだった。  
例えば関根が篠塚のプライベートを尋ねたやり取りがあった。  
「篠塚さんは経営者でいらっしゃるから、四六時中会社のことばかり考えておい  
ででしょう。しかし人間は誰も休息を必要としますし、経営者ともなれば多く  
の従業員とその家族の生活を預かっているわけですから、適度に休息を取って心  
身の健康を保つ配慮をしなければなりませんね。そのあたりはどうバランスをと  
っておられますか」  
「私はできるだけ、最低でも週一日はゆっくり休むようにしとります」  
「休日にはどんな風にお過ごしですか？ ゴルフですか」  
「ゴルフはやったことはありませんし、何人か揃わんとやれんというのも面倒な  
んで、もっぱら家でごろごろしとりますね。いたって無趣味な人間ですが、唯一  
趣味と呼べるものがあるとすれば、鑑賞魚の飼育でしょうか」  
「どんな魚を飼っておいでですか？」  
「金魚に鯉(なまず)、赤いドジョウ、ザリガニ…。主に淡水魚です」  
「へえ…、赤いドジョウねえ…」  
「あれはしょっちゅう水替えして、キレイにしといてやらんといかんですね。  
それをやるのが休日の日課になりまして。でもあれですね、魚というのは無  
心に泳いだり食べたり、眠ったりしとります。その姿を見とるとこちらも無  
心になれるから、いつの間にか心が落ち着くと言いますか…。水替えは面倒く  
さいといえば面倒くさいが、ちっとも苦にならんです。かえってそういう作業を  
している時に、会社でいくら考えても決断がつかんかった問題の答えが、ストン  
と胸の中に落ちてきたりすることもあるんです」  
「分かるような気がしますね…。それと、今日は下げておられますが、ホーム  
ページの写真を拝見すると、首にタオルを…。あれはいつもやってらっしゃるの  
ですか」  
そう言って、関根は笑いながら自分の首にタオルを巻く真似をする。  
「あれはライトバンであるちこち回った時以来の習慣で、今じゃ私のトレード  
マークです。こないだある一次問屋さんが私んとこと取引したいということで、  
担当者が見えられたんですが、ひよいと見たら私の真似してタオルを首から下げ  
とるんですわ。ところがそれが、真似したことがバレバレでちっともさまになっ  
たらん。あれ見たときは正直可笑しくて。何もそんなことまでせんでも、ちゃん

とした話を持ってきてくれたら取引するのに…」  
そこで一同は大笑いになった。

庭園に灯る灯籠(とうろう)の明かりが一段と光を増してくる頃、座はお開きになった。

どちらからともなく、今夜の会談に対する謝辞が出る。  
仲居さんが武元のところに来て耳打ちする。『ハイヤーがまいりました』。  
それを聞くと武元は関根を促して立ち上がった。今度は篠塚社長と柴田が二人を見送る形となった。その時ハイヤーのドアに手をかけながら、関根が篠塚に言った言葉がある。

「今夜はお近づきになれてうれしゅうございました…。もしも御社でやらせていただくようなことになるとすれば、私としては、戦場にはせ参じる“一志願兵”としてやらせていただきたいと思います…。どうかそのことをお忘れなく。ではお先に失礼致します」

その言葉は、武元の印象に強く残った。言葉は丁寧ながら、相手の胸の奥深く、楔(くさび)を打ち込むような響きがあったからだ。『さすがは京都人と言うべきか…』と、武元は思った。

二人を乗せたハイヤーは料亭の正門を出ると、武元が用意しておいた宿に向かってゆっくりと走り出した。最初の角を曲がると、後ろに見えていた料亭の明かりが消えていった。

武元は早速関根に尋ねる。

「いかがでしたか？」

「僕のほうは踏ん切りがついた。是非やらしてもらいたい…。けど、切り札を持ってはるのは向こうさんや…。あとは君に任せる。よろしゅうやってくなはれ」

翌朝は二人とも早かった。

朝七時に宿で関根と分けると、武元はタクシーで広島空港に向かった。別件で札幌に飛ぶ必要があったからだ。空港に向かうタクシーの中で、携帯が振動して着信を知らせる。

——こんな早い時間に誰だろう？ ——

着信画面を見ると、K社の篠塚社長だった。

「お早うございます。武元です」

ほんのわずかだが、いつもより興奮した篠塚の声が伝わってきた。

「武元さん？ 篠塚じゃ…。朝早うにすいませんね。関根先生はどんなお気持ちで帰られたんじやろかと気になって…」

それには答えず、武元は同じことを質問した。

「社長のお気持ちはどうだったのですか？」

「そりゃもう、是非ともお願いしたい」

声が一段と意気込んでいるのが分かる。

「良かったですね。関根先生も全く同じお気持ちだとおっしゃってましたよ」

そう言って、武元は微笑んだ。

#### 第四ステージ／関根先生の活躍

### 7. 対 決

それから武元は、条件を詰めるために広島と京都を何往復かすることになった。その結果、これが一番いいだろうと両者が合意したのが、三カ月後に役員待遇の顧問に移行するという内容を含んだ上で、当初はコンサルタントという契約で経営に参加する方法である。

関根から見ればこの形は、コンサルタントという位置付けを利用して、最初から会議でズバズバと直言できる点に魅力があったようだ。一方、篠塚の方は、外部から連れてきた人物をいきなり組織の上位に据えれば、内部の反発やモラルダウンを招きかねないという危惧があった。しかしコンサルタント契約であれば、そのような懸念もない。ある程度、関根の実力が周知されれば、スムーズに役員待遇へ移行することもできるだろう。

こうして十月の末頃から、関根はコンサルタントとしてK社に就任するようになった。社長の篠塚があいかわらず彼のことを“関根先生”と呼ぶので、社内では

当然ながら皆“関根先生”である。関根がK社に入ってから間もないある日の営業会議の席上で、この“関根先生”と青果部門のコンサルタントである橋本が初めて顔を合わせた。橋本が関根の採用に反対したことは、篠塚と橋本本人、そして武元だけが知ること、篠塚はもちろん誰にも他言していなかった。ところがPB商品〈ブルーベリージャム〉の価格設定をめぐる、はからずもこの二人の意見が対立した。

橋本はこう主張した。「今回は初めてシノヤブランドのG食品と共同開発できることになったので、すかから、相手の意見を入れて、通常より少し高めな価格設定でも妥協したほうが得策です。他社より二割安いサンキュッパ（三百九十八円）でどうですか。これ以下だとせつかくできたG社とのパイにヒビが入りかねません」

そこに居合わせたメンバーの顔と名前を覚えるために、手もとのメモと各人の顔を交互に見ることを繰り返していた関根が、初めてそこで発言した。「あなたは二割安ければ良いとおっしゃるけれども、〈シノヤ〉の平均一品単価は他店より三〜四割安い百二十九円ですよ。粗利を十六%に抑えたPB商品に限って言えば、平均単価はさらに低い六十八円だ。他店の半額かそれ以下でしょう。もしもここでサンキュッパのPBが一品加われば、PB単価は一気に五〇円近く上がる。全商品をベースにした一品単価も四円か五円は上がるでしょう。どうも納得できませんなあ…」

橋本が色返す。関根は「相手はG食品ですよ。たえ一時的にPB単価や平均単価が上がっても、実績ができればG食品も柔軟に下げるでしょうから、もっと安いPBを多数開発することができる。そうすればPB単価や平均単価はまた元に戻せる。私はその点を見逃してはかんとおっしゃるんです」と言っているのを見た。

関根は「『G食品も柔軟に下げる』？ この会議に『でしょう』は要りません。というよりあつてはならない。冗談じゃないですよ。G食品はそれを足掛かりに、さらに利益率の高い商品の開発企画を押しつけてくるだけです。あなたはいつか、あなたは大手なG食品の最後、どこまでもでかい面されるということを知らんのですか。あなたはG食品に恐れをなして、どこよりも平均一品単価を下げるという〈シノヤ〉のポリシーを犠牲にしようとしている。商売の根幹にかかわるポリシーを、自分に言い聞かせるような都合主義で曲げてどうするのですか。バカも休み休み言いなさい」

古参のコンサルタントである橋本は、途中で社長の篠塚が何か言ってくれるのではないかとでも思ったのか、関根と篠塚の顔を代わる代わる見ていたが、篠塚は目をつぶって腕を組んだまま何も言う様子がない。橋本は顔を真っ赤にして席を立つと、ものも言わずに出ていった。

この事件からしばらく経ってから、篠塚は関根にこのように伝えている。「関根先生、あの時はよくぞおっしゃって下さいました。実は私も前々からあの人は人間的にソリが合わなかったのに、青果部門ではそれなりに有能だったもんで辞めてもらうキッカケがつかめず、困り果てとったんです。でもあの人も考えるところがあったんじゃないかと思います。昨日、来期の契約を解除する旨の通知がありました。これでひとつ、頭の痛かった問題が解消しました…」

十一月の下旬、武元が別件でK社を訪れた際、彼は篠塚社長のところに向かう前に、関根に挨拶をしに寄った。関根は武元の声の聞こえと書類に向けていた顔を上げ、明るい調子で語った。「武元さん、その節には色々とお世話になりました。おかげ様で毎日楽しくやっていますよ。やっぱり現場は活気があって良いですね。気が張ってるせいか、ここへ来てから持病の頭痛も出ないようになりました。でも前からいた人を一人、僕が辞めさせることになっちゃった。社長にはお褒めに預かりましたがね。でもこれ、他の人には内緒ですよ…」

そう言うと、関根はいたずらっ子のような表情を浮かべて笑った。

武元がK社の社長室を訪れると、篠塚が管理本部長の柴田と何か打ち合わせていた。その篠塚が武元の顔を見るなり、『まあ聞いてください』とソファを勧める。言われるままに腰をおろすと、社長はさも嬉しくて仕方がないというように、こんなことをしゃべった。「実は〈サミー〉の二号店がこの十二月一日に岡山でオープンするんじやが、つ

いこないだまで予定通りの開店は諦めとったんです。なにしろ開店一ヶ月前になっても大店立地法と都市開発法にからむことが若干残って、役所が『うん』と言わなかったもんでね。ところが関根先生が『それじゃあ私が』とおっしゃるから役所に行ってもらったんじゃが、それでどうなったと思います？ 数カ月交渉してもなかなか進まなかった問題が、一日で解決して即OKですわ。さあそれから上を下への大騒ぎで今開店準備中なんじゃが、社内では『関根先生はいったい何をやったんか？』という話で持ちきりですわ。関根先生いう人は、凄いパワーをお持ちですね」

## 8. 六名のパワー

S F JがK社に送り込んだ人材は、この関根や、加古川店長の五十嵐だけではなく、時期はそれぞれ前後するが、二〇〇三年十月現在までに、その他四人を武元はK社にキャスティングしている。職務名だけを挙げておくと、店舗開発課長と部長、人事課長、財務担当の役員となる。それに関根と五十嵐を含めたこの六人が、成長拡大期を突っ走るK社の主要な推進力となっていた。その結果、二〇〇四年の秋、K社は株式の公開に至るのである。

本案件で果たした顧客貢献について武元本人はあまり多くを語らないが、S F JのCEOである古賀は以下のように彼の仕事を評価している。  
「K社の案件は、武元君が篠塚社長の言葉に盲従することなく、その意味するところを深く考え抜いたからこそあり得た成功事例と言えるでしょう。初めはご自分が提示した人物スペックにこだわり、抵抗する社長を説得して送り込んだ五十嵐さんや関根先生が、社長を驚かせる働きをしたわけですからね。"企業の文化を知り、徹底した人材サーチを行い、最も適したキャンディデートをプレースメン(紹介)ト(紹介)する"ことはS F J全体に共通するポリシーですが、武元君独自のセンスでK社のミッションを追求し、篠塚社長やK社とマッチする人材を推薦することによってクライアントの期待値以上の成果を生んだのは、高い評価に値すると思います」

ここに掲載している事例は事実を参考にしたフィクションです。

事例内容の全部または一部を許可なく使用することは、法律で定められた場合を除き、著作権の侵害となります。

構成／山内美香、協力／一之瀬遼