



会社の建直し

(崖っぷちの会社を建て直したスーパーな女)

2月①のごあいさつ

山内公認会計士事務所

2021年2月1日(月)

薦められて「スーパーな女」を読ませていただいている。

上場企業だったスーパーをMBOによって上場を廃止し、建て直した物語である。上場していた会社は、「株主の会社」であったが、上場を廃止して、「従業員の会社、地域のための会社」に変身させ、リストラも行わず、経営の建て直しを行った。その中心になったのが、経営も知らずに創業家に嫁いだ清川照美副社長である。

2013年秋MBO時の借入金は454億円、2020年3月の借入金は150億円、6年半で300億円の返済を行ったことになる。その要諦は、志と覚悟のあるところに道は開ける、「簡単なことを、覚悟を決め、真剣になったことだ」という。その考え方の中心は、「お客さまの豊かさのために地域に貢献する」と「社員がスピードと眠りから覚めて学習する」という会社の意識改革であった。

具体的には、①真実の数字、売上でなく営業利益を見る②労働分配率を見る③会議を減らす④資料を減らす⑤徹底したバックルーム、トイレ、壁、窓、天井の清掃、片付け⑥お客様が入りやすい通路幅と導線の確保⑦部門内で損益の管理⑧ローコストオペレーション⑨ブレンを育てる⑩現場主義を貫く、であったという。

これらの手法を徹底して、信念をもって実行して、現場力を高め奇跡ともいえる結果を出したのである。

すべて既存の不振な、或いは普通のスーパーの心すべき要改善事項である。

計画を「絵に描いた餅」で終らせず、実際に、「餅を作る」ことだけを考えたという。銀行からは、不動産を100億円で売るように言われたが、財産を売るようなリストラをしては、地域貢献の経営はできないと売らなかった。

そのために、5年間は崖っぷちを歩いてでも経営努力する覚悟をした。

借金については、「会社を伸ばしたいなら、借りたお金は、何が何でも一旦は返すこと、そうして信用を得て更に大きなお金を借りる。誠実が第一だ。心を磨くことで運(人)を引き寄せられる。」という。

「ヒト、モノ、カネ」。経営で最も重要なのは「ヒト」だ。一人では何もできない。「ヒト」に重点を置いて、現場主義を徹底し、読書を習慣づけて、スピーディーな人財育成に集中したことに成功要因はあったようだ。常に「ありがとう」という魔法の言葉を忘れずに、会社は社員のもの、社会のものと考えて、地域に貢献できる企業を作り上げることに専心された経営であった。