



日経ビジネスに見る「経済先読み・解説」 109号

経営コンサルタント 栗田 剛志 11.9.26

発行元：m9コンサルティング

<http://www.m9consulting.biz>

このメールマガジンは、今週発売となる日経ビジネスの中から気になった記事を選び、私なりの視点で考えたことについてお伝えするものです。会社での朝礼時のネタ、取引先との会話、同僚との間の話題づくりにお役に立てたらと思い、毎週月曜日に発信いたします。

「日経ビジネス2011年9月26日号 no.1609  
『旗手たちのアリア～マツキヨ、次男の野望』より

## 【人のふんどしで相撲をとれ】

都内の華やかな街並みを歩くと、大抵目につく黄色い看板のドラッグストア、といえば、「マツキヨ」。ドラッグストア業界最大手の「マツモトキヨシホールディングス」が、典型的な同族企業であるのは、大体想像がつきます。

そりゃそうです。人の名前がそのまま社名になっているのです。創業者にメチャクチャカリスマ性があるて、その勢いで事業を拡大してきたのは、誰もが理解できます。

時々、そんな社長さんにお会いします。マツキヨほど大規模ではありませんが、その社長さんのキャラと強さと勢いで事業を拡大した会社の社長さんです。意識も体も熱を帯びており、近寄るだけで明らかに体温が高いことがわかります。

ただ、今日ご紹介する今のマツキヨの社長さんは、そんなタイプではないようです。会社を飛躍させた立役者でありながら、自身はできる限り表にせず、裏方を務める。そういった控えめの方です。いろいろあった結果、そういられなくなったのですが、見た感じでは体温も低そうです。

マツキヨが業界のトップに上り詰めることができた要因は、創業者の力強さだけではありませんでした。

マツキヨの正式な会社名は、「株式会社マツモトキヨシホールディングス」といいます。改めて考えると、すごい名前です。名前そのものが社名です。しかも、ホールディングスがあとについています。

「クリタタケシホールディングス」ってのは、こっぴどかしくて、名乗れません。

ホールディング制を敷いているのは、ドラッグストア、ホームセンター、建設、店舗開発、卸売など、流通・販売において効率を高めるために必要な事業者の集合体だからです。

マツキヨは、1932年、現社長である南海雄さんの実父松本清さんが松戸市で薬局を創業、その経営は3人の息子に引き継がれ、飛躍していきました。

創業者の清さんは、その手腕を企業家としてだけでなく政治家としても発揮されました。千葉県議会議長から地元松戸市の市長に転じています。「すぐやる課」を創設するなどといった名物市長として名を馳せました。

このお父さんの大胆さは、自分の名前を社名にするだけではありません。当時、定価販売が当たり前だった薬品や化粧品を、思い切った安売りに踏み切ることで、消費者の支持を集めていったのです。

その語録には、面白いものがたくさん残っています。

「人のふんどしで相撲をとれ。自分のふんどしなら誰でも取れる」

これは、できるだけ他社の力を利用して成長を達成しろという意味です。

「ホラに税金はかからない」、「最初に器を作り、埋める努力をしろ」というのは、人々が驚く大言壮語をぶち上げて注目を集めておき、後で実現するように施策を考えるということです。

そんな創業者が目をかけていたのは、長男の和那さんでした。36歳で父の後を引き継ぎ、社長に就任。同年に県会議員に当選し、政界に進出、96年には国政に転じるなど、表舞台で脚光を浴び続けました。

一方で、現社長の南海雄さんは、一店員から店舗管理、物流、開発部門と地道にキャリアを積み上げていきました。政治活動で多忙な和那さんがほとんど会社に姿を見せない一方で、南海雄さんはドラッグストア経営のすべてを現場で学んだのです。

最終的に三男の鉄男さんも入社してスーパー事業を担当し、兄弟3人で経営の舵取りをすることになりました。

弟たちが競うように事業を拡大し、その戦果を兄が喧伝するといったバランスのとれた役回りがあったのも、事業が大幅に拡大した大きな理由だといえます。

千葉県内での拡大に限界を感じ、東京の繁華街に進出したのは南海雄さんです。最初の店は上野のアメ横でした。4階建のビルを一括借り上げし、ドラッグストアで不可能だとされていた、「客を2階に上らせる」ということに成功したのです。

その戦略は、目玉の化粧品売場を2階に設置し、女性客を引き込むことでした。試供品を充実させ、階段にも商品を陳列すれば客を2階に誘導できるという仮説は、見事に当たりました。

この戦略で、銀座や有楽町、六本木といった都心に次々と店舗網を広げていったのです。

ただ、この3兄弟の体制も時代の変化とともに綻びを見せてきます。

鉄男さんのスーパー事業が競争の激化と出店戦略の失敗で赤字に陥り、南海雄さんはスーパー事業からの撤退を考えます。しかし、長男と三男が結託して改革が思うように進みませんでした。2001年に減益に陥ったことを機に、スーパー事業を縮小し、長男と社長交代をしました。

その後も、全国の有効企業との業務提携をして、共同仕入れや商品開発を手掛ける「日本ドラッグ」というボランタリーチェーンを立ち上げたものの、内部崩壊によってうまくまとまっていません。イオンがドラッグストア連合の形成に乗り出したり、都市部で成功したドミナント戦略が地方ではうまく力が発揮できなかったりといったように、これまでのやり方ではうまくいかない変革期に差し掛かっています。

南海雄さん自身も、「アメ横店の強烈な成功体験が改革の足を引っ張ってしまった」と言っています。

そして今年、兄も弟も去った組織に、南海雄さんの長男を社長に据えることとしました。南海雄さんは、自らが一步引くことで、息子さんを陰から支えていくようです。

役回りを考えると、この体制がいいのではないのでしょうか。

人にはそれぞれ得意な役割というものがあります。事業は、得意な役回りですうまくバランスが取れると、とても強くなります。親子でも、他人でもかまいません。とにかくバランスのとれたフォーメーションが取れることで組織として持ちえる力の2倍、3倍となることがあります。

これは、会社全体の話だけでなく、課やチーム単位でも同様です。いいメンツが集まるといい仕事ができるのは、だれしもが経験していることだと思います。

たまたま集まったメンツがよかったのか、それとも空いている役割をみんなが補い合う努力でバランスをとったからよかったのか、それはその時の状況によって違いますが、偶然を待たされるほど事業は悠長ではありません。

メンツが足りなくて穴が空いていれば、そこを埋めるべく人を見つけにいけばいいのです。それは、社内の人でなくてもかまいません。外部の専門家でもいいのですし、取引先に協力を仰いでもいいのです。

創業者である清さんもいっていました。

「人のふんどしで相撲をとれ」

私たち中小・小規模企業にはどうしても限界があります。その限界を乗り越えるには、外部から力を借りるのが最も手っ取り早く効率的で、しかも効果が上がるのです。

結局のところ、仕事の良し悪しはメンツで決まるのです。