



## ダメな時には、前向きにあがけ！

“男っ前”コンサルが見たリーダーシップの美学

北村正志・キタムラ会長兼CEO、安部修仁・吉野家ホールディングス社長

2009年8月26日（水） 田嶋 雅美

「こんな時代に贅沢しちゃダメだよなって、周りから言われそうだし、節約モードにはまってまあす。」という友人が、最近多くなった。

昨秋のリーマンショック以来、未曾有の世界経済不況に突入し、（経済エコノミストによって予測は違うが）後5年続くとも、後10年続くとも言われている。不景気が長く続けば、節約は一時的なものではなく、日常のこととなる。売れ筋だった人気商品が、一時的なダメージを受けるどころか、もういらぬ商品になるかもしれない。あるいはマーケットの大幅な縮小が余儀なくされる業界も出てくるということだ。

順風満帆に走ってきた業界トップ企業ですら、大掛かりなリストラやコスト削減がなされ、メディアで騒がれる時代に突入し、我々は、どう行動すればよいのか……。おそらく、まだ、どこにも答えはないだろう。メイン商品がなくなる危機と既に長年戦ってきた企業の中には、なにかヒントはないか。今回はそれを探ってみよう。

### 既存事業の需要が半減した

「止めるか」「やり抜くか」。2002年、キタムラの北村正志さんは、じっと1人で考えていた――。

キタムラは、カメラ・プリント専門店を全国でチェーン展開している。4月1日時点で直営店舗数は1049。これは、世界ナンバーワンの規模を誇る。

ところが、7年前。キタムラを取り巻く状況は、全く異なっていた。1943年の設立で、2001年10月に東京証券取引所2部へ上場したキタムラの成長を支えてきたのは、銀塩カメラで撮影した写真の現像・焼きつけ・引き伸ばしだった。



北村正志 キタムラ会長兼CEO

それが、デジタルカメラの登場と普及、携帯電話のカメラ機能の進化によって、銀塩カメラの市場は急速に縮小していく。2000年に3万店で6000億円だったプリント市場は、2008年には1万3000店で3000億円と半分に減少している。銀塩カメラ450万台は、ほぼゼロ。これに対して、デジタルカメラは50万台から1100万台と増大した。さらに携帯電話はカメラ付きが当たり前で、画質はデジカメに劣らないレベルに達している。

銀塩からデジタルへ、ユーザーの変化を感じ取った北村さんは、「最も粗利の稼げるメイン商品である写真プリントは、ユーザーがデジタル画像として保存することで需要がなくなるのではないか」という危機の到来を早くから予見していた。

そこで、打つべき手は……。数千人の従業員と国内最大の店舗数を抱えている。全く別のビジネスに転換する時間と余裕はなかった。であるならば、やり抜くしかない。自らを奮い立たせた。

「人には、写真・映像による感動、思い出、絆が必要だ。今後、どのように技術革新が起きるか、どんなマーケット変化が起こるか分からないが、キタムラはひるまずになすべきことをすべてやろう」

北村さんは、写真文化の継承者としてのプライドをかけた戦いを決意した。デジカメ強化、オリジナルコンテンツの開発、ライバルチェーンの買収、約6年で総額350億円もの投資をして、戦いの準備を進めた。

## 「女戦士改造計画」を実施

「弊社の会長が、一緒にお食事したいと申しているのですが、一度、新横浜までお越しいただくことは可能でしょうか？」

面識のないキタムラの役員さんが突然電話をかけてきて、おずおずと尋ねてきた。きっかけは、古本チェーンのブックオフコーポレーションが開催した経営方針発表会。ゲストが3分間スピーチをするというユニークな試みを実施していたのだが、ここに列席していた北村さんが、私のゲストスピーチを聞いて「話をしたい」とおっしゃったそうだ。

「お、これは、新手のナンパか？」と、なぜかいつもより少しお洒落して、いそいそと新横浜のオフィスにうかがった。通されたのは広い会議室で、北村さんのほか、武川泉社長、浜田宏幸専務、ナンパ電話(?)をくださった甲藤隆造常務、広報の菅原孝幸取締役など、「おエライさん」がずらりと並んでいた。

長時間、実にハードに意見交換をした後、待望の食事に行った。会場は、近隣のごくごくフツウの居酒屋。私のお洒落着は、完全に浮いていた(笑)。余談だが、北村さんは無類の酒好きで、午後3時以降はおいしくお酒を飲むため水分を控えている。居酒屋で、乾いた喉に日本酒をぐいっと一口流し込む。1日の最も楽しい瞬間だそうである。

実は、弊社のコンサル内容をご存じなかった北村さんは、女性の感性を活かし、子供向け写真館の「スタジオマリオ」における商品やマーケットの客観的分析をしてくれるかと思っていたそうだ。

だが、調査後に弊社が出した提案は、チェーン理論に則った成長戦略とそのための課題解決策だった。お声掛けの意図とは大きく懸け離れてしまったのだ(しかも、私は独身で子供もいない。完璧にマリオユーザーの対象外)。幸いに「男と堂々と肩を並べるコンサルタント」と、よく分からないが、ありがたい評価をいただき、当時はマリオ事業担当役員であった浜田さんとお仕事をさせていただくことになった。

マリオ店舗が30店(2009年8月時点で262店)の規模の頃である。ちょうど、マリオ事業を進めるか撤退するか悩んでいた時期であり、弊社提案を聞き、「よし、では進んでみよう」と思われたそうである。

仕事が始まった直後、マリオのある店長が「忙しくて店が回りません」と本社社員に泣きついているシーンに遭遇した。別に珍しくはない光景だが、「若いお嬢さんを泣かしちゃいかん。すぐに、みんなでサポートしろ！」(北村さん)、「は

い！ 了解しました！」（浜田さん）と、責任者クラスがわらわらと対応する姿には、びっくりした。

「女は泣くのが特権。泣いてからが強くなるチャンスです。かばうのは、むしろ成長をスポイルするようなものです。」と、思わず浜田さんに耳打ちした。その後、浜田さんとタッグを組んで「マリオ女戦士改造計画」を実施した。

女の涙に動じず、数値責任をびしばし追及する。あの頃、ピーピー泣いていたお嬢たちは、今では、優しくてかわいい“女戦士軍団”へと成長した。

ただし、前述したシーンは、とても素敵でもあった。古きよき時代の日本。一家の大黒柱であるお父さんが家族を守り、それを支える妻がいる。そんな「三丁目の夕日」のワンシーンのようであった。

## 予算のコミットは「男の約束」だった

「男は女子供を守らにゃならん。経営者は社員を守らにゃならん。企業は社会に貢献せにゃならん」。坂本竜馬の故郷、土佐高知で生まれ育った北村さんの人生哲学は、経営ににじみ出ている。

キタムラでは、事業部長の年間予算のコミットは「男の約束」と名づけられていた（女性の活躍に期待し、一昨年前に「事業部長の約束」に改名）。アウトプットの仕方にも特徴があり、事業計画書やメッセージ、帳票類すべてに経営の思いが深く反映されている。1行のメッセージ、1枚の帳票の行間に隠れた思いも含め「味わってください」と北村さんは言う。

私は、キタムラは「1mgもウソのない経営」と命名している。情報はタイムラグがほとんどなく、全社員に公開している。経営の意志や数値の全容を全社員まで同じく公開するのは、普通はできない。社員が意図や先見性を理解できないと余計な混乱を招くし、機密が漏れやすくなるというリスクが生じる。

善かれ悪しかれ、どんな企業にも「本音」と「建前」は存在する。なのに、なぜキタムラはそれができるのか……。一言で言えば、「文化度が高い」からと思う。言葉や物事の背景を推察し、本質を読み取り行動ができる、「行間の読める」人材が大勢いる。大人の判断ができる組織体なのである。



私は、その極意を北村さんに伺ってみた。

「やせがまんですよ、やせがまん」

優しい笑顔で、こう言った。

## 情念が人を惹きつける

「諸君は腰抜けである。この危機に際して、即座に手も打てんのか」。月に1度の事業部長会で、北村さんは事業部長にハツパをかけた。売り上げを作ることができる実力者揃いなのに、新商品訴求のスピードが遅い。コスト削減目標もやや未達。それは、危機意識が低いせいだと怒号したのだ。

キタムラの戦いは現在進行形で続いている。カメラ販売とプリント処理から、新しい写真ライフの提案業に転換するための準備期を終え、いよいよ本格的なステージに移ったように思える。不謹慎な発言になるが、戦いの渦中で、変化をみるのはぞくぞくするほど楽しい。

オリジナルの戦略商品「フォトブック」の進化は目覚ましい。フォトブックとは、印刷したデジカメの写真を製本したもの。売り出し当初はやや「帯に短し、たすきに長し」の感があったが（すみません!!）、続々と商品ラインナップが揃ってきた。世界初の「ミニミニフォトブック」は、3cm×3cmという携帯ストラップに使えるサイズで、女子高校生間でのヒットの兆しが見えてきた。

キタムラが重要な文化活動として応援しているNPO法人（特定非営利活動法人）である「フォトカルチャー倶楽部」も写真マニア対象の内容から、一般化されてきた。仕事人間の私でさえ「こんなに美しい日本（地球）を写真や映像に残さなくてどうする」と思える活動となってきている。

一方、戦略商品政策と平行し、企業体力を確保するため、弊社もお手伝いしながら、店舗利益改善を猛スピードで進めている。粗利率の高い業態であったキタムラの店舗では、店舗効率を追う必要がなかったため、手厚い店舗人員体制構造になっていた。それを、少数精鋭型いわばスリムで強い身体に体質改善していくのだ。

数カ月前、北村さんが倒れた。大事に至らず、すぐに健康を取り戻されたが、事業部長会でこう話した。「死ぬかもしれないと思った瞬間、この戦略は正しかったのか、みなにそれを託して死ぬのか、と真剣に考えた。死にはぐった人間が言うのだから間違いない。諸君、この戦略は間違っていない。迷わずに戦い抜け！」

・・・冷静に見れば、北村さんの確信に根拠はない。その確信が正しいどうかは時間が過ぎてみないと分からない。だが、ナンバーワンの実績を作ってきたもお、次の創造をしなくてはならない危機感に、前向きにあがき、戦う男の姿は美しい。その姿に感銘を受けて「お役に立ちたい」と思う優秀な人間も周りに加速的に増えている。

人間の創造や革新は、結局、そうした人間の情念によって生まれるものだ。キタムラは必ず成し遂げる！！ やはり、根拠のない確信に、私は嬉々としてコンサル現場に向かうのであった。

### 説明好き、説得好きの安部社長だが・・・

前回、会社更生法適用を申請した吉野家の安部修仁さんを公の場に真っ先に引っ張り出したとプチ自慢したが、当初の安部講話は、内容は素晴らしいが話し方や構成は下手くそ、全体としては面白みに欠けていた（えへへ。ご無礼お許しを！）。ご本人も気になるのか、飲み会仲間が受講すると、感想や意見を熱心に聞いていた。



安部修仁 吉野家ホールディングス社長（写真：都築 雅人）

それ以降、酒のつまみに「安部ちゃん評論会」が恒例化し、2001年夏の牛丼並盛280円という価格改定時以降、メディアでひっぱりだこになっても、変わらず続けていた。さらに、BSE（牛海綿状脳症）騒動の際は、業界以外の一般の意見や印象を、安部さんがリサーチしたがつていたので、頻繁に集まって意見交換をした。

「なんか、安部ちゃん、変だよな？」。親しい経営者仲間は、その話題で持ち切りになった。2003年12月24日、BSE報道が流れてきた直後のことだから、「いつ

もの安部ちゃん」でなくても当たり前のことなのだが、なんだかとても違和感があった。

この時、安部さんは「色々心配いただいているようですが、吉野家は2年間売り上げがなくても社員に給料を払えますのでご心配なく」と、記者会見で発言していた。これを聞いた私たちは「安部ちゃん、鬻鬻（ひんしゆく）を買う恐れがある。精一杯経営しても、不本意ながら、不振に陥っている企業だってある。吉野家が体力あるのは視聴者も分かっているから、もう言わない方がいい」とアドバイスした。

「2度目の倒産危機か？」と記者に何度も聞かれ、多少カチンときたのかもしれない。それでも、力を誇示するような言い方は、安部さんらしくなかった。

「そうか」。安部さんはそれ以上語らなかった。「あれ？」と思った。安部さんは説明好き、説得好きで、ネガティブな質問や意見に対しては「そこまで聞いてないよ～」とこちらが根をあげるほど、得々と理由を話してくれていたからだ。また、自分の考えと違って、客観的な指摘だと思ったら、自分が納得するまで議論を交わし、納得したら即座に是正する姿勢を貫いていたので、妙に反応が違うなど感じたのだ。少し、突っ張っているような言い方だったので、それも気になった。

それだけではない。牛丼に代わる新商品発売について私は「『最高の商品ができました』というフレーズは言い過ぎ。吉野家ファンはこだわりの“吉牛”の味と同じクオリティーを期待する。それなりの味だったとしても裏切られたと思ってしまおう」と進言した。すると安部さんは「短時間で莫大な量を調達した、商品開発部の努力に報いたい」とむきになって言い返してきた。私は「それは、ユーザーには関係ない」。議論は白熱した。

## 「俺は負けたくないんだ！」

あまりの激しい言い合いに、一緒にいた仲間達もなす術もなかったらしく、ピンと張り詰めた空気の中で、議論だけ平行線で続いていった。ついに、安部さんは、なんの脈絡もない一言を、大声で放った。

「俺はこんなことで、負けたくないんだよ！」



ほとぼしる一言に、全員、ハッとした。非常事態発生後も安部さんは、普段と変わらない、いや、普段以上に悠然と構え、瞬時に状況を判断し、冷静で的確な指揮命令をしていた。企業の方針を決めるのに、安部さんに迷いもぶれもなかった。

しかし、唯一、堪えていたものがある。「世間の反応」である。業界最大手の吉野家社長を長く務めてきて、近年は自分が意見を発しても、少なくとも、理不尽に、善意さえ否定されるような憂き目に遭うことはなかっただろう。

それは思ったよりも深く、リーダーの心を傷つけていたのだ。「評論している場合じゃない」。みながそう思った。私達は暗黙のうちに、できうる限りのことをしようと、仕事外の時間で米国産牛肉輸入再開活動をすることに決めた。

とは言え、全員、経営者なので、いくら「大好きな安部ちゃん」のためでも会社にダメージを与える行為はできない。そこで、まず、本当に安部さんが主張する要望は正しいのか、学者によっても見解が違うので双方の意見を聞いた。関連文献も読み漁り、各国対応も調べた。その結果、もし自分が当事者だとしても、全く同じ要求をすると認識できた。

しかし、当時の行政や飲食業界から提示される資料は、難解で、相当な時間を使わなくては正確な判断どころか理解すらできないと思った。それでは一般市民はメディアの報道しか頼るものはない。メディアが理解するまでだって時間がかかるだろうと推測される。

であれば、なるべく早くに分かりやすい資料を作成し、なるべく影響力のある経営者や主婦の団体、メディア、行政に理解を促すための説明をしまくるしかないと思った。安部さんと共通の原則であり固く約束をしたのは、決して、こちら側が主張する要望に、説明を受ける側を誘導しないこと。その人自身の意志で賛否を決められるまで、とことん説明することであった。

どのくらいお役に立てたかは分からない。しかし、我々は、仕事以外の時間をあの時期、米国産牛肉輸入再開活動に費やした。それはひとえに、安部さんの切ないほどの苦悩を、痛いほど感じたのが発端であった。

## リーダーの真の底力とは？



先の見えない時代に必要なリーダーシップとは何だろう。部下たちは、どんなものに突き動かされて戦うのか。

私の場合、冷静沈着に戦略・戦術を練り広げながらも、実は、深い苦悩や迷いがリーダーにあるのを垣間見た時だった。信頼する強いリーダーの心の叫びは、男心(?)に、ぐっときた。大企業を動かすトップの責任の重みは計り知れないが、我が事として危機感や悩みを共有し、有事の渦中でも、精一杯、成果を出そうと奮起した。

メイン商品がなくなる、マーケットが縮小するといった危機に直面し、新たな需要を創造していくには、トップ自ら果敢に動くこと、それを手伝う即戦力となる(育てている時間はない)スタッフを内外で獲得すること、トップが最前線で戦えるよう既存の攻守の成果責任を各マネジャーに振り分けることが重要になる。それぞれに強い武将が必要だ。

しかし、そんな時、腕自慢の武将を突き動かすのは、必ずしも大将の冷静で果敢な勇姿だけではないかもしれない。

考察するに、リーダーに近い武将たちが、必死にあがくリーダーの心を察し自らが奮い立ち、本気で活動していると、それに引き寄せられるように部下や外部パートナーが集まり、思いが伝播していく。優秀な人材が一丸となってフルパワーで戦うのだ。時間の長短はあるにせよ、いずれ、活路は開けるに違いない。

### 結論 リーダーシップの美学その2

ダメな時には、前向きにあげ！

ご注意ください。自分の生き残りだけに目がくらみ、大義名分を翻して、自分本位にあがくなかれ。それは単なる「悪あがき」である。

また、一緒に戦う強い武将がいない時は、むやみやたらに打って出ない方がよい。勝算がなく挑むのは、「美学」の前に、リーダーシップの原理原則に外れている。

そんな時には、まず、大きくジャンプする前にかがみ込むがごとく、ともに戦う武将を育てよう。集めよう。自分の姿勢を律しよう。土壇場、修羅場、どん

底、がけっぷちに立たされた時、人間の本性は出るものだ。ダメな時ほど、男が上がる。リーダーの真の底力が、そこで試されるのだ。

## | このコラムについて

### “男っ前”コンサルが見たリーダーシップの美学

「リーダー論」や「リーダーシップ手法」は、MBA（経営学修士）プログラムの普及で、日本でも広く浸透している。しかし、経営コンサルタントである著者が、経営者と仕事をしていて「しびれる」瞬間は、基本理論で説明される“成功の方程式”とは真逆な場合も多々ある。どんな成功者にも悩みや苦しみがあり、そこからほとぼる真実にリーダーシップの美学がある。

Copyright © 2006-2016 Nikkei Business Publications, Inc. All Rights Reserved.

日経BP社