

## がんばらない経営の基礎 ②

# 経営者に求められること

父・加藤馨氏から経営を引き継ぎ、「がんばらない経営」でケースホールディングスの64期連続増収を達成した加藤修一氏。厳しい競争環境で業績を伸ばしてきたが、その決断力、根底にある考え方はある種独特と言えよう。決して辣腕を振るうわけではなく、現場主導で新たな試みにチャレンジした際にも見守る姿勢を貫く。果して、経営者としてどのような考えでかじ取りをして、さまざまな決断を下してきたのか、話を伺った。



柳町事務所にて

### 細部より真理を追究する

——流通の経営者には、現場経験が豊富な方が多い。その一方、何から何まで自分が決めないと気が済まない方も多い。

加藤 今のケースホールディングスのように、大きな規模の会社と、十数人の会社で、トップのあたるべき姿も異なると思う。

——加藤馨社長の時代は、それぞれ従業員全員の顔が見えて、何をしているかも把握できていた。

加藤 そうだね。初めての支店となる駅南店を出した当時は、毎朝ここで（柳町事務所、当時の本店）朝礼をしてから社員が店舗に向っていた。その時期に、父（加藤馨氏）は支店を出すからと、「我が社の信条」を作った。

——今も社是として引き継がれている。

加藤 朝礼で社員が読むための社是だけど、初めて支店を出した段階で考えたということが凄いなと思う。今の時代に作ったら、ああいうアナログな表現は出てこないだろうね。

今の時代だったら、コンサルタントなんか聞いて、もうちょっとおしゃれなものを作るかもしれない（笑）でも、それではダメ。

——加藤馨氏も「時代と共に変化するのは真理で

はない。だから、我が社の信条は変わることはありません」と書いている。

加藤 私だけでなく、父も同じように考えていたように「我が社の信条」は泥臭いかもしれないけどまさに「真理」。真理のさらに上というのではない。

毎年掲げていたスローガンについても、昔は毎年正月に少しずつ変えていたけど、「お客様に伝える本当の親切を実行しよう」という言葉が完成したら、文言を変えようがなくなった。あとで「キビキビと」と付け加えて、「キビキビとお客様に伝える本当の親切を実行しよう」にしたくらい。

もっと良くしようとするのとどんどん蛇足ばかり増える（笑）完成された「真理」となったから、これ以上は手直しせずに使い続けた。

——とはいえ、会社というのは、社是よりも日々の業務指示に意識が向きがち。経営者が現場レベルに口出しすることも多いが、加藤さんはほとんど細かい業務指示はしなかった。

加藤 いろいろな経営者に話しているけど、自分より社員の方が給料が安ければ、仕事のコストパフォーマンスは社員の方が上。給料が半分の方が8割の仕事してくれたら、社長自身がやるより1.6倍の価値がある。それを理解するとなかなか自分でやる仕事っていうのは出てこない。

## 我が社の信条

### 一、我等は今日一日を、感謝の気持ちで働きましょう

人間は全ての人々、全ての物件から何らかの恩恵を受けて暮しています。この恩恵を一時も忘れずに毎日感謝しながら暮しましょう。この気持ちが少ない人は、少しのことでもすぐ腹を立てたり不満を言い出したりします。そして他人から見ると何となく好意の持てない、俗にいう「なまいきな人」に見えるのです。

### 一、我等は今日一日を、健康で楽しく働きましょう

健康は人生で一番大切なものですが、世の中には体に重大な害が有ることが分かっているにもかかわらず煙草を吸う人がいます。酒も肝臓の消化能力を超えて飲むと肝臓が悪くなり早く死亡することになります。重要なことは、煙草も酒も頭の神経をマヒさせる働きがあって、長く吸飲していると頭の働きが悪くなって1割も2割も能率の低い人間になり、仕事があまく出来ず、悲しい人生を送る人が意外と多いのです。

### 一、我等は今日一日を、親切と愛情を以って働きましょう

親切は誰でも出来ますが、ただ人に親切にしたのでは相手の人はそれを正しく受けてくれないものです。人間には、他人に対する警戒心があって、良いことを簡単に教えてくれないと思っているからです。親切は「愛情を以って」してやらないと相手に通じません。愛情とは相手の身になって考えてこそ通じるのですから、愛情ある行動を身に付ける人間になりましょう。そういう人になることで、信用ある人間になれます。

### 一、我等は今日一日を、電気専門店の誇りを以って働きましょう

これは、電気専門店だから誇りを持つてということではありません。人はみな、何らかの職業に就いて暮すのですが、自分の職業に誇りを持っていないと、自信が生じず、長い人生をしっかりと生き抜くことが出来ません。ですから自分の職業に自信を持つとともに、この職業を通じて社会のために貢献しているのだという信念を持つことです。そうすることで自分の職業に精通し、能力の向上が得られます。

### 一、我等は今日一日を、生産性の向上に努力しましょう

生産性の向上というのは、毎日努力することにより、仕事の能率の向上を計ることです。これは会社ばかりでなく、あらゆる面で重要なことです。生活の向上を願わない人はありません。生活の向上のためには、生産性の向上がなければ、給料を増加させることもできず会社の発展もありません。同じ状態していると世の中が進歩し、世の中の生産性が向上した分だけ遅れたことになってしまいます。(説明文は加藤馨氏の説明)

だから、ちゃんと会社が儲かって、皆が潤うような仕事をするのが大切。それしか僕の仕事はなくて、細かい作業的なことはしない。暇だから、ゴミを片付けるとかはやるけど(笑)

——初めて大型店を出店した時なども、現場主導で品揃えや売り場づくりは任せていた。

加藤 分かりそうな人にやってもらう。もしくは、現場にいる人の方がわかるから、感度の良さそうな人を現場に送り込んで、その人の感じたことを実行してもらう。そのどちらかだね。

——うまく行っているかチェックはしていた？

加藤 見てはいるけど、「しょうがない、それでいい」と任せるしかない(笑) だから市原に初めて700坪の店を作った時は、丸井から入社してきたばかりの布袋田(後の代表取締役副社長)に任せた。当時、当社は150坪の店が中心だったけど、布袋田は丸井の大型店で、メーカーと相談して最先端の売場づくりをした経験があった。

今の水戸本店も、売場2100坪の大型店だけど、水戸の商圈規模なら1000坪もあれば本来は十分。でも、テナントを入れる予定が立ち消えて、当社単独で2100坪の売場を展開することになった。

当時 2100 坪の店舗なんて業界でそんなになかったけど、本社から近いし、本社の人間が応援したり、一緒に売場づくりや運営方法を考えたりすればどうにかやれるかもしれない、やってみようということになった。そこで、店長に現場から品揃え強化や売り場づくりを主導してもらった。

もちろん、いろいろ失敗もあったけど、培ったノウハウがその後の店舗展開にとても役立った。

——任せたからには、トライ&エラーも必要。

加藤 「いい」とか「ダメ」とか私は言わない。これは違うかなと思っても、実際にやってみないと分からないこともある。そもそも自分分からない、出来ないのだから、任せるしかない（笑）

## 命令ではなく納得させる

——能力の高い人には、自己主張が強く社風に悪影響をもたらす人もいる。どうやって、ケース流で働いてもらうようにしたのか。

加藤 部下をパワハラ的に働かせないということ。もう 1 つ経営的には、いろいろなことをやらない、余計なことをやらない。「〇〇が儲かりそう」「あれをやろう」といった流行に流されない。

水戸本店には書籍やソフトのコーナーがあった。社員が「他店と運用が合わないから閉めたい」と言ってきた時、私は残してもいいと思ったけど、反対しなかった。普通だと「閉めるな」って言うかもしれない。でも、余計なことをやらないと考えて社員が決めたことだからね。

——一方で、ポイントカード導入検討の際にはトップとして反対した。

加藤 ポイント制度については、最初からダメだと思っていた。でも、グループ会社からの強い要望があり、いくら説明しても「ポイントをやらないと負けてしまう」と納得しない。なので、なだめる意味で導入することにした。ポイントの機械とカードも出来上って、いざ最終段階の運用を決める会議になったら、粗利確保が厳しいから売価を 1% 上げてポイントを付ける、という変な方向

に話が進んだ。競争が厳しくて粗利確保が大変な時代だったからね。でも、これでは本末転倒だから、やっぱり止めるべきと決めた。当時で数千万円を棒に振ったわけだけど、これもいい勉強になったと思う。

——会員カード「あんしんパスポート」も、グループ会社になったデンコードーの顧客管理システムを活用しつつ、DM 販促は不要だからと、アフターサービス用に機能を絞った。

加藤 私は 30 歳の頃、徹底的に DM をやろうとした経験があって、経験上 DM はもともと買う予定のお客様に単に早買いさせるだけの手法と否定的だった。でも、デンコードーは DM 販促を重視し、顧客管理に力を入れていた。顧客管理が大切という考え方が根強かったので、それなら「あんしんパスポート」という仕組みにしようということで納得してもらった。大型商品購入時にお客様に住所・氏名を毎回書いてもらう必要がないし、リコールなどがあった場合も案内できる。結果的に、とても良い仕組みができた。

——意見に対し決して頭ごなしの否定はしない。

加藤 常に相手を納得させようとしている。私は社内で怖い存在じゃないから、それこそどんどんみんなが私にガンガン言うてくる（笑）

——社長に言いたいことを言える。

加藤 上層部、あるいは本社は「偉い」と言われがち。でも、「人間みんな同じ」「大して差はない」って思えば、そんなことはないと分かる。

だから私は、給料を多くもらって申し訳ないと思いつつ、せめて社員が財産を形成できるようにした。会社の成長と皆さんの財産が増えるのがある程度比例するのがいい、だから社員持株会で持ち株を積み上げたほうがいいと入社した人に向けて話している。

——現場の細かいことに口出しすべきではない。

加藤 細かいことを見てもいいけど、それをどう判断するか。もちろん見ないよりは、見たほうがいい。でも、粗探しのようには社員に「ああじゃな

**い」「こうじゃない」って文句を言ったらダメ。**

私はチェーン展開して以降、行った店舗で何か問題に気付いても指示はしないように心掛けた。例えば 100 店舗あって、1 つの店舗で気づいた問題点を直しても、残る 99 店舗は直っていない。でも、発見した問題点を営業に伝えて対処してもらえば全店が直る。そのほうが能率がいいし、私も手間がかからない (笑)

そもそも経営状況が厳しいならともかく、70 点や 80 点でも、成績自体は決して悪くない。60 点を割るようなら対策を打つけど、**90 点取っているのに「120 点目指せ！」とやったらダメ**になる。細かいことをいう経営者はそういう傾向が強いかもしれないね。

## 目先の変化より掘り下げる

——他人の意見にしっかり耳を傾け、無理をするような成果を求めない。

**加藤** 会社が潰れそうだったら当然やります。でも、父が創業してからずっと、会社が危機を感じるようなことは一度もなかった。**余裕を持った経営だから、そもそも危機に陥らない。**

——64 期連続増収が途切れたのも、あくまでエコポイントやデジタル放送以降という“作られた”特需の反動でやむを得なかった。

**加藤** その時も、「前年比 80%になっているけど、みんなしっかりやっている。焦らなくていい」と朝礼で話した。現場を叱責したり、「太陽光を売れ」「リフォームをやれ」などと言ったりする会社もあったけど、当社は今まで通りでいいと話した。  
——不安や焦りを取り払う発信力はとても大切。  
**加藤馨さんも同じような姿勢だった？**

**加藤** 「売上をもっと上げろ」とか、そういう議論はしたことがない。ただ「**能率が大切**」と父は常に考えていた。

例えば、専売公社とか県庁に行って職域販売（注 法人の従業員向け社内販売）をしていたけど、やってみて「やるべきではない」と分かって断った。売上は取れても、購入後のサポートのエリアが広がり過ぎて能率的ではなかった。

デパートに頼まれて好条件で出店した店も、契約満了時点で退店した。私は「赤字じゃないし、営業を続けてもいいんじゃないか」と話したけど父は「違う」と。「同じ大きさで同じ人を使っても、デパート内より外の店舗のほうがもっと売れる」「能率的ではない」とスパッと退店した。

——まさに「**真実を見極める**」目があった。

**加藤** そういう決断をする場面を、私は見せつけられてきたから、身につけているのだろうね。

——世の中では、**社長が交代した会社で独自色を出そう、自分のカラーを出そうとなりがちだ。**

**加藤** 大きな会社は、トップが変わると自分の色出そうとするけど、これは危険。うまくいっているものを変えると、逆に悪くなる可能性が高い。

**変えるのではなく、「真実を探求する」感じだ**と思う。もっと深く掘り下げる、もっと確かめるのは正しい。でも、目先を変えるようなことは大体ダメ。机上の思考や技術に頼るだけでは、いつか失敗すると思うね。

\* \* \*

**細部よりも真理の追求する——何が正しいか  
しっかり見極める経営者の姿勢が、社員が安心して力を発揮できる強い組織を生み出す。**

(聞き手 川添 聡志)

2021/3/4 掲載

株式会社 加藤馨経営研究所 〒310-0817 茨城県水戸市柳町 1-13-20

お問い合わせは、info@kato-keiei.com にご連絡ください。

※本記事の著作権は株式会社加藤馨経営研究所に帰属します。記事・画像等を無断で転載、または私的範囲を超えて利用することはできません。