

# 志さえあればリーダーシップなくとも リーダーになれる

株式会社セブン&アイ・フードシステムズ 代表取締役社長

## 大久保恒夫氏

なりたい自分と現実の自分。そのギャップを認識したとき、人は成長の鍵を手に入れる。ドラッグイレブン、成城石井の企業再生に相次いで成功、現在はセブン&アイ・フードシステムズの社長をつとめる大久保恒夫氏もそうだった。1980年、イトーヨーカ堂に新卒で入った2年目のことである。大久保氏はその鍵をどのように使っていったのか。

子どもの頃から「社長になりたい」という夢もっていた。ところが現実はどうだ。茅ヶ崎店の売り場主任として早朝から深夜まで、連日、肉体労働。仕事は面白かったので売り場の工夫を怠らず、全店舗でトップクラスの成績だったが、目の前の仕事を頑張るだけでは、夢がかなうとは思えなかった。

もともと第一志望で入った会社ではなかった。新卒時の志望企業の条件は単純で、自分を鍛えてくれる、仕事がハードな会社。コンピュータメーカーなどをいくつも受け、いずれも面接では好感触だったが、成績証明書を出した途端、担当者の表情が曇り、結局不合格に。元は理系志望だったが、志望校に落ち、たまたま受かった法学部に通ったものの、法律に興味も湧かなかったため、優がほとんどなかったからだ。同じように仕事がハードだからという理由で、当時、破竹の勢いで伸びていたイトーヨーカ堂（以下、ヨーカ堂）に入社を決めた。

### 夢に近づくために毎夜、濫読 眠気を払うために部屋で立ち読みも

一歩でも夢に近づくためにはどうしたらいいか。大久保氏が振り返る。「本箱を3つ買ってきて、それが一杯になるまで本を読みまくりました」。戦略、財務といった経営書はもちろん、人生哲学、歴史、ベストセラー、とにかく濫読した。仕事で手を抜くわけにはいかないから、特に平日は睡眠時間を削って夜読むしかない。当然、眠気が襲う。それを払うために部屋のなかを歩き回りながら読んだ。

こうした生活が2年も続いた頃、転機がやってきた。ヨーカ堂グループ全体の経営戦略を担当する部署が新しく立ち上がることになり、そこで働く候補の1人として大久保氏の名前がリストアップされたという。入社2年目でありながら、現場で確かな実績を挙げていたことが評価されたのだ。

面接は本社で行われた。ある面接官がこんな質問をしてきた。「日頃、本を読んでいますか」。読んでいるところではない。最近読んだ本の書名を次々に並べ、「感銘を受けた本」として、アルビン・トフラーの『第三の波』を挙げ、中身を詳しく説明した。面接官は仰天した。こんなに勉強熱心な社員を見たことがなかったからだ。結局、その面接官が「20代半ばの社員が担当する仕事ではない」という周囲の反対を押



大久保恒夫（おおくぼつねお）

● 1956年生まれ。早稲田大学法学部卒業。1979年、イトーヨーカ堂入社。1981年、同社経営政策室 経営開発部に異動。1989年、同社を退社、1990年にリテイルサイエンスの社長に就任。2003年にドラッグイレブン、2007年に成城石井の社長にそれぞれ就任、企業再生を成功させる。2011年より現職。

し切って当時の創業社長、伊藤雅俊氏（現セブン&アイ・ホールディングス名誉会長）にかけ合ったところ、伊藤氏の「若いやつにやらせてみる」という一声が決め手となった。経営政策室 経営開発部への異動が決まったのである。

経営開発部のメンバーは大久保氏を含め、8名ほどで、その上に、伊藤氏や当時は専務だった鈴木敏文氏（現セブン&アイ・ホールディングス代表取締役会長兼CEO）がいた。「この2人の薫陶を受けたことが非常に大きな財産となりました。こうやりなさいと教えてくれたわけではないのですが、この人はなぜこんなことを考えられるのだろうか、といつも思っていました」（大久保氏）

## 2人の先達から教わった 業革の思想と手法

2人が共通して評価してくれたことがあった。大久保氏のもつ、会議内容を文章にまとめる力である。

ヨーカ堂の業績が頭打ちとなった1982年、鈴木氏をリーダーとする業務改革（業革）が始動する。売り手側の都合ではなく、お客様目線で、今までのやり方を徹底的に洗い直す。その事務局を経営開発部が担当することになり、大久保氏が毎週開かれる業革委員会（業革）の議事録係に任命されたのだ。

慣例に従うことなく、会話の内容をそのまま記す

のはやめた。順番も考えながら、箇条書きで要点のみを記し、時には図表も使って、全体を極力少ない枚数に収めた。鈴木氏からは「読みやすい。君は私の言いたいことをよく理解している」と賛辞をもらい、伊藤氏は訪問客があると、大久保氏を書記として同席させたほどだ。

ただ、会の決定事項を大久保氏がどんなにうまくまとめても、現場で実行してもらわなければ絵に描いた餅となる。伊藤氏、鈴木氏の2人から異口同音に言われた。「現場での実行が重要だ」。委員会で話し合われたことを現場に分かりやすく説明すること、逆に現場の状況を委員会に持ち帰ること。大久保氏は店舗に足を運んでは、その2つを忠実に励行した。

業革の例を紹介しよう。例えば「刺身の鮮度改善」である。刺身の鮮度を良くするには店で魚を解凍すべきだが、既存の解凍機は大きすぎる。これを解決するために、小さなサイズの解凍機を調達した。包丁でさばく人材がいないことも問題となった。これもパートを教育する仕組みを作って解決した。

販売する時間帯も重要だ。朝10時に切りたてを並べても、大半の客は午後に来店するからすぐに鮮度が落ちてしまう。そこで、刺身目当ての客数が最も多い夕方6時に商品が最も多く並ぶことを目標にした。同時に、本部からの指示を各店舗で具体的に実行することが課題となった。「鍵を握るのが本社と店舗の

間に立つスーパーバイザーです。優秀なスーパーバイザーがいる地域の店舗は売上が伸びていきますが、そうでない地域は逆に下がっていく。このスーパーバイザーという仕組みが入ったのも業革がきっかけでした。仮説と検証を繰り返し、常に現場から変えていく。この業革の思想と手法を叩きこまれたことも、ヨーカ堂時代の私の大きな財産でした」

### なってみなければ分からない 社長という仕事の醍醐味

経営開発部には8年在籍した。傍から見れば順調なサラリーマン生活のように思えるが、1989年に同社を退社する。「一国一城の主になる」という夢が捨てきれなかったのだ。1990年に流通専門のコンサルティング会社を設立、念願だった社長となった。1998年にはファーストリテイリング、2002年には良品計画の経営改革に、いずれもコンサルタントとして取り組み、成果を挙げた。「両社で実践したことの基本はヨーカ堂における業革なんです。そのとおりにやったら本当にうまく行きました」

そうやって社長になったものの、「違和感もあった」という。コンサルティング会社の社長は、あくまでもコンサルタントであり、「自らの意思決定で組織を動かす」という、通常の社長のイメージとはかけ離れていた。そんな折、投資ファンドから、ドラッグストア

チェーン、ドラッグイレブンの社長にならないか、という依頼が舞い込む。引き受けることにした。2003年のことである。

“本当の”社長になってみてどうだったか。「コンサルタントとも、もちろん企画職ともまったく違って全部自分で決められる。格段に面白かったですね」。そう答える大久保氏だが、じつは資金繰りに赤信号が灯る難物の案件だった。キャッシュフローが極端に少なく、たった1億円。全チェーンの日販と同程度であり、天候不順が3日も続くと倒産してもおかしくなかった。

大久保氏は早速、「打てる限りの手を打った」。売れない商品はすぐに返品させた。社長就任が10月。風邪薬の大量入荷時期だった。月末締め翌月末払いだったから、11月のキャッシュが枯渇するのが明らかだ。そこで大手薬品メーカーに出向き、代金の3分割払いを認めてもらった。

“応急処置”はこれでいい。次は攻めの施策だ。粗利が高く、キャッシュを稼げる商品はないか。大久保氏は栄養ドリンクに目を付けた。風邪薬は症状を緩和するもので、ウィルスを殺すには栄養をとり、しっかり睡眠をとる必要がある。そこで、「風邪薬併売ドリンク」と銘打ち、カフェイン抜き栄養ドリンクを風邪薬とセットで売った。全店で販売目標を設定して互いに競わせ、売り込むためのセールストックも励

## キャッシュ不足でもひるまなかつた メーカーに分割払いを認めさせる POSが使えなければ正の字で勝負

行させた。POSデータ（販売時点情報管理）が整備されておらず、販売数量の確認が難しかったが、大久保氏は各店にこう指示した。「レジの販売員が正の字でメモしろ。本部は1日3回、全店舗に電話して数を聞け」。この策がみごと当たった。3カ月後には20億円のキャッシュがたまり、その年、同社は最高益を達成した。

こうした手腕が買われ、2007年にはスーパーの成城石井の社長となり同社の立て直しに取り組む。2011年、22年ぶりに古巣のヨーカ堂グループに社長として戻ってきた。

### リーダーシップは人それぞれ 「協調性あるリーダー」もあり

「社長になりたい」という志をみごと実現した大久保氏。なぜ社長なのか。「子どもの頃から、俺についてこい、というタイプではなく、先生からも協調性はあるけれど、リーダーシップはない、と言われていたんです。でもじつは自分なりの意見も、やりたいこともあった。社長になったら、他人を押しつけることもなく、自分のやりたいことができると思った。他の人が異議を唱えても、最終決裁者は私ですから。その分、責任も重いですが、社長になって良かったとつくづく思っています」

その志があったからこそ、読書に身が入った。その

読書が思わぬ人事に、そして文章力に結実し、2人のスーパー経営者からの薫陶へと導いた。その状況に甘んずることなく起業も経験、自分の力が外で通用するかも試している。そして周囲は、そういう人材を常に放っておかなかった。意志あるところに道はあるのだ。



#### 【経営者育成のグランドセオリー ～大久保氏の場合～】

##### 3つの 経験

1. 現場経験を積みながら、多忙を極めるなかでも書籍を幅広く濫読
2. 経営開発部への抜擢。名経営者の薫陶を受けながら、「業革」の思想と手法を習得
3. ドラッグイレブンの社長となり経営を立て直す。一国一城の主として「全部自分で決める」醍醐味を味わう

##### 3つの 資質

1. 「志のために努力し続ける力」
2. 「現場を動かすアイデア創出」
3. 「分かりやすくまとめ、伝える力」