

必死に努力すれば、 必ず道は開ける

長 谷 五 郎
(両毛丸善株式会社)
代 表 取 締 役



あまりにも突然のことであった。いつもの通り自分の目でマーケットの状況を確認するために、先代社長は自分で車を運転して出かけた先で、不慮の事故により帰らぬ人となってしまった。平成21年10月、享年76歳であった。

長兄の急逝により、末弟の私が代表取締役役に就任し、両毛丸善グループの経営のかじ取りを担うこととなった。課せられた最初の仕事は、第一に収支構造を改善し2期連続赤字から脱却すること、第二に創業者の他界に伴う社内の動揺・混乱を鎮め、新経営陣を中心に社内の人心を結集して、次なる会社発展を目指していく体制を整えることであった。とはいえ、先代社長の存在はあまりにも大きく、内外から先行きを不安視する見方も多く、私自身も事業課題は十分に承知してはいたものの、改善の具体策を持たぬままの不安満載の船出となった。

当社は終戦後、炭問屋を経て昭和29年丸善石油の特約店となり、石油販売業に進出した。ここを創業元年として、本社足利を拠点に北関東の大地にしっかりと根を下ろした事業展開に努め、平成29年12月をもって、創業63年を迎えている。実績も信用も無い中、何とか社会から必要とされる会社に、地域社会に貢献できる良い会社にしようとひたすら仕事に取り組み、強い気持ちと実行力で様々な困難を乗り越え、会社の基礎を創り、邁進してきた。

このように記述すると平板であるが、今日ある両毛丸善の事業基盤とネットワークは先代社長の卓越した先見性と経営力の賜物であり、お客様第一主義の理念のもと、利便性を重視した店舗展開、整備士スタッフを擁したカーケアコンビニ化などの実践は、先代社長の強力なリーダーシップ無しには実現できなかったことといっても過言ではない。

しかしながらマーケットが成熟し、市況の混迷が深まる中、当社は厳しい業績と事業環境にあり、中期的な視点で抜本的に経営を見直し変革していくことが不可欠となっていた。

経営課題と具体的な改善策を巡って先代社長と意見も考え方も異なることが多く、衝突することが多くなっていたが、先代社長のカリスマ性に従わざるを得ない局面が続いた。そのような状況下での経営刷新である。課題を指摘し改善提案する立場から、組織を機動的に動かし実践して結果を出すことが出来なければ、誰からも認めてもらうことは出来ないという立ち位置となり、逃げ場の無い立場を一層自覚することとなった。

黒字化と人心の結集という2つの大きな経営課題の解決方策として、「中期経営計画」を策定することにした。当社にとって初めての中期経営計画の策定に全社的に取り組むことにより、黒字化と今後の会社発展の道筋を明らかにし、これを基軸に社員の心と足並みを揃え、創業者社長の時代とはまた違う、強固な集団づくりを目指した。

最初に肝に銘じたのは人員削減などの安易なリストラ策に走ることなく、これまで培ってきた会社の持ち味をさらに活かしながら、あるべき事業構造、収支構造を検討し、既成概念の延長線上に縛られない発想で、実効性のある中期経営計画作りに挑むことであった。平成22年4月若手中心に8名のメンバーと外部コンサルタント5名からなる「中期構想策定プロジェクト」を編成し、第50期（平成22年9月～23年8月）を初年度とする中期3か年経営計画（以下、中計という）を策定するために、共同作業で検討に入った。

現状分析における経営収支シミュレーションにより、収益構造を変えられない場合の成り行き収支は、数年間は赤字決算が続くと報告された。このことにより現状維持は落伍につながるという危機感が共有され、改革に向けて背水の陣での取り組みが求められることになった。

改革案の一端を紹介すると、SS（サービスステーション）事業は当社にとって売上高、売上利益ともに7割を超す主力事業であり、SS事業の収益力向上は最重要課題と捉えた。これまでの全社均一的な運営からタイプ別の店舗経営への転換を図り、お客様、市場、競合、店舗状況に応じた業務運営を目指すこととした。中期経営計画の実施に際し、中計を通じて目指す「明日の両毛丸善」の姿について社員に説明し全社員の協力を訴えた。中計を担当部門ごとのアクションプランに展開し、四半期ごとに進捗管理をしながら、PDCAサイクルを回していくこととした。中計策定時から実行可能な施策は速やかに実施し、中計初年度の第50期以降は黒字化を達成することが出来た。

引き続き2度に亘る中計を策定・推進し、あちこちに頭をぶつけながらも前に進み、今日に至っている。現在は経営環境の変化に対応した新規事業として、電力小売り事業等にも取り組み、業容拡大に向けて、現在も推進中である。

振り返ると就任当初は、暗闇の中で一向に明かりが見えず、ただただ縮小均衡への道歩んでいるのではないかという不安に苛まれ、お取引会社から当社の将来を不安視する声も聞かれ、自信も確信も持てぬまま突き進んできた。それでも最も大切な「人」という経営資源に恵まれ、強靱なネットワークを有する当社の特長を存分に活かすことが出来れば必ず道は開けてくるといふ根拠のない自信に助けられてきた。そして「安全・安心・快適な暮らしのパートナーとして、地域で最も身近で必要とされる会社を目指す」という使命感が困難に直面するたびに奮い立つ勇気となり、多くのお客様に支えられ、社員の協力を得てここまで来ることが出来た。

今後も社員が思ったこと、考えたことを会議の場でも遠慮なく発言できる「衆知を集めた全員経営」が目指す会社の姿である。目指す理想と現実のギャップはまだまだ大きいとそのギャップを縮め、これからも「顧客第一」の理念のもと、常に時代の変化を捉え挑戦の気概を持ち、地域社会発展のためになくてはならない会社として貢献すべく、より一層の努力を重ねて参りたい。