

## 経営者への活きた言葉

### 守るものは成長するための志駒村純一(森下仁丹社長)

1. 何をやってもうまくいかない。私が森下仁丹に入社した時、社内はこんな雰囲気にも包まれていました。社員の心のどこかに「守り」の気持ちがあったからでしょう。本当に守らなくてはならないものを取り違えていたのです。社員が必死で守るべきは、顧客や商品そしてブランドです。ここで大切なのは、守ることは維持ではなく、拡大ということ。拡大を目指さなければ、成長はありません。
2. 成長のための改革は、長い歴史と伝統にどっぷりと浸かった人からすれば苦痛を伴うものでしょう。一番楽な働き方は、前任者のやったことを少しだけ変える、ルーティングワークのような働き方です。リーダーは、部下を伸ばすための存在です。そのためには今の能力のできる仕事を与えているようではいけません。かといって、到底できない仕事を与えるのも意味がありません。
3. 「難しい注文を部下に出して尻拭いをするのが嫌だ」というのは、部下をきちんと見ていない上司の言い訳に過ぎません。上司は、部下個々人の能力を見極めたうえで、背伸びをさせるぐらいの課題を与えるべきです。守らなければならないのは、今の立場や前例の踏襲ではなく、成長するための志です。

(参考:「日経ビジネス」2011年1月17日号)

## 経営者のための危機管理

### シャッター商業施設が急増する

1. イトーヨーカ堂の店舗閉鎖の動きが台風の目になっている。  
ピーク時の1993年2月期には 800億円を超えたヨーカ堂の営業利益は、2010年2月期はわずか17億円にまで縮小。不採算店整理のために 2013年2月期までに30店舗を閉鎖する計画だ。  
  
ヨーカ堂に限らず、専門店などの台頭で競争力を失った総合スーパーの閉鎖は増えている。1997年に全国に1888店舗あった総合スーパーは、2007年で1588店舗に減少、現在ではさらに1300店舗前後に減っていると見られる。
2. 一方で、全国に約 3000あるSC(ショッピングセンター)のうち3分の1は総合スーパーが核店舗となっている。  
総合スーパーの撤退跡を安く借りて出店するディスカウントストアもある。  
しかし、結局、総合スーパーの撤退跡は埋められず、廃業に追い込まれるSCが増えるだろうと予測される。シャッター商店街ならぬシャッターSCが今後急増する懸念が高まっている。

(参考:「週刊ダイヤモンド」2011年1月22日号)