

# ちょっとしたことの継続が成功を引き寄せる

## 小さな差を積み重ねることのすごさ

現会長の<sup>かみよし たけし</sup>神吉武司さんが<sup>よしや</sup>吉寿屋を創業したのは、44年前、1964年のことである。故郷、徳島で母が食料品店を経営していたのを見て大きくなり、いつかは自分の店を持つとう決めていた。当時23歳。弟で現社長の秀次さんと一緒にお菓子の小売店を立ち上げ、後に卸売業に転身。現在は関西を中心に愛知、岡山、福井、岐阜などにも販路を持つ一方で、直営店、フランチャイズ店、合わせて80店によって「お菓子のデパート」として明るくアットホームな雰囲気の小売店舗も展開している。

創業以来、増収増益を続けており、現在の年商は110億円。利益率は業界トップである。

「利益率トップの秘密を一言で言いますと？」と聞いた時、少し間をおいて神吉さんは「……ちょっとした差を継続することでしょうね」と言った。

「たとえば、ちょっと大きめの声であいさつする。他店よりも15分早く店を開ける。整理・整頓・清掃を徹底する。そんなことか？と思われるほど小さなことです。たとえば、ウチではボールペンは1人に1本しか渡しません。何本もあるとそのうちのどれにしようかと迷

う。それで0.1秒くらいの時間をムダにしている。そんなムダを徹底的に省いて、あらゆる場面でちょっとずつ差をつけていく。それを何十人、何百人でやる。そして、何年も、何十年も積み重ねていく。そうすると、無視できないほど大きな差になって現われます。お菓子の場合は、大手と言われるメーカーさまが10数社あり、卸売業者は全国に1,000社くらいあって、同じメーカーの製品を同じ市場に向けて売っています。ウチだけが特別なものを売っているわけではない。それでなぜ差がつくのか。つまるところ、そうした小さなことの積み重ねです」と言う。

もう少し具体的に言うと、5日刻みで決済日を設け、少しでもお金がたまったら、すぐ支払いに回す、プライベートブランド製品は持たず販売に徹する、死に筋商品を徹底廃除し売れ筋を中心に品揃えする……などの工夫が神吉さんの著書「商いのこころ」（元就出版社）には紹介されている。

神吉さんが特に繰り返し強調するのは早起きの効用だ。毎朝5時に起きて6時に出社し、午前中は従業員と一緒に物流センターで商品の品出しや仕分け作業をしながら、売れ行き確認する。早朝出勤の習慣は創業以来、欠かしたことがない。早起きすれば交通渋滞に巻き込まれることがなく、朝の10分間の能

率は夕方の30分に相当するからだ。神吉さんが調べた限り、成功した経営者のほとんどは間違いなく早起きだという。

### 誰のためにお金を使うか

ともあれ、人よりも多く働こうと心に決め、早起きも、あいさつも、整理整頓も、トイレ掃除も実践し続けてきた。それをやると会社の中の整理整頓だけでなく、心の整理整頓ができる。すべてはそこから始まる。最近はそのことを、会う人ごとに勧めて回っており、勧められて同調する中小企業経営者が増えてきた。

ただ残念なのは、もうかるとその習慣をやめてしまう人が多いことだ。中小企業経営者が自分のためにお金を使い始めると企業は傾いていく。もうかったら自分のために使うのではなく社員のため、世の中のために使うべきなのだ。

私たちの生活は税金が支えている。何百年も昔から税金によって道路がつくられ、鉄道が走り、電気や水道が通っているおかげで、私たちは快適な暮らしを維持している。もっともっと税金を払い、もっとよい社会にしていくことが、世の中の1員としてのもうけたものの務めだと神吉さんは考えている。そして、毎年その前の年よりも少しでも多く納税することを目標にしてきた。社員には、頑張っただけで所得を増やして今より多く納税して、死ぬまでに信号機1基でいいから残せと言っている。今はタダで道路を利用させてもらっているが、いつか信号機1基分くらいの税金を返してから死んでいかなければこの世に生きている価値がないと言う。

この人のこのゆるぎない真直ぐさは果たして



神吉武司会長

どこから来るのかと思った。世の中には不平不満ばかり言っている人がいる。他人の持っているものをうらやみ、自分の取り分が少ないと言い、自分ほど不幸な人間はいないと思っている。だが、そう思っている限り他人を味方につけることはできないし、自分自身を生かす知恵も浮かんでこないと神吉さんは考える。

話は少年時代にさかのぼる。神吉さんの子ども時代、まだ配給の時代が続いていた。米もパンも塩も砂糖もすべての食べ物は配給で、神吉家は10人家族だったが7人分しかもらえなかった。「そのことに不満を言う人がおり、少しでも自分の取り分を増やそうと、きゅうきゅうとする人もいた。だが、私それでも十分にありがたかったし、そのために死ぬとは思わなかった。今でもそれで暮らしていける自信がある」と言う。

もうひとつのエピソードは、聖徳太子の図柄の最初の千円札が発行されて間もないころのことである。神吉さんは2人の友人と一緒に歩いて、1枚の千円札を拾った。近くの家で聞いてみると、落とししたのは自分たちではないとのこと。結局警察に届けた。それでも落とし主は現われず、千円は1年後に神吉さ

んたちのものとなった。神吉さんは一緒にいた友人に350円ずつ渡して自分は300円をとった。「拾って届けたお前が300円で、一緒にいた2人が350円か？」父はそんなふうにしたが、そう言いながらうれしそうだったと言う。

「その時もし私が400円もらって、友人に300円ずつ渡したのだったとしたら、友人も私もこの話はとうの昔に忘れていただろうと思います。しかし、私は自分がいい思いをするよりも周りの人たちが喜ぶのを見たかった。だから2人の心の中に入り込むことができた。2人は今でもこのことを覚えてくれています」

## あるがまを受け入れる

「ところで、あなたは日本に資源があると思いますか。日本という国は広いと思いますか狭いと思いますか？」突然に神吉さんは記者に質問を投げかけた。「……日本の資源は人だと思えます。しかし、その人という資源が、近年はあまり大事にされていないことが心配です。国の広さは広すぎもせず狭すぎもせず、ちょうどいいと思えますが……」そう答えた。「こんな質問をすると、8割の人は日本には資源がなく、国土は狭いと答えます。あなたは人が資源だと言ったが、人なら中国の方が十倍以上もいますよ」と神吉さんは言う。「日本の資源は、海に囲まれているということ

と、土と水と季候に恵まれているということだと私は思います」。

海は何百年も何千年も前からこの国の人たちに豊富な水産資源を提供してくれた。それに、日本は海に囲まれているから、どこにでも簡単に移動でき、物資を輸送できる。その上に季候が温暖で雨が多く、農産物の生育に適している。

たとえば大阪から和歌山へ向かって、滋賀へ向かって、岡山へ向かって、人の手の入っていない土地はまだまだいくらかもある。それらの土地は海に近く、どこにでも船を着けられ、その上にすぐ近くに道路網が整備されているから、都市をつくるにしても、農地をつくるにしてもすぐに利用できる。灼熱の砂漠であったり、極寒の地であったり、人が行くにもモノを運ぶにもどうしようもないほど不便な山深い内陸の土地というのではない。その意味で日本には十分に豊かな資源があり、十分な広さがある。

食糧危機が言われ、日本の食料自給率の低さを危ぶむ声がある。そんな中で神吉さんが言うのは、物事を悲観的にばかり見て、いたずらに危機感をあおっている限りそこからは何も生まれてこないということだ。自分たちの手の中にあるものを肯定的にとらえ、正確に評価しなければ、それを生かす工夫は見つからない。人でも物でも事柄でも、自分は



会長室に掲げられた全社目標と社内コンテスト受賞者氏名



配送トラックドライバーには飲物で労をねぎらう



整理・整頓・清掃の行き届いた物流センター内部

いつもよい面を見て、よい面を伸ばす工夫を考えてきた。そういう生き方をしてきたと言う。

### 縁あった人たちに幸せを贈る

毎年20人の社員から「私の夢」という文を書いて提出させている。「家族で海外旅行をしたい」「主人の定年後に田舎暮らしをしたい」など、多くの社員の夢は家族と一緒に過ごすことである。20～30年前なら「仕事が一番」という人がもっと多かったはずだが、少子化と核家族化が進み、人と人との絆が薄れてきた現代は、何よりも家族という最後の絆を大事にしたいという人が増えている。

そんな時代に即した働き方を提供しない限り中小企業に人材は集まらない。そのための神吉さんの工夫はユニークであり、縁あって吉寿屋の敷居をまたいだ人たちに幸せになってほしいという思いがあふれている。

朝早く出社するのは一向に構わないが、残業は基本的に禁止。夕方6時には帰宅して家族と一緒に食事し、子どもの誕生日には一緒になってローソクを消すことを厳命している。珍しいものを見つけたら買ってきて抽選で社員にプレゼントする。珍しいくだもの、神吉さんが感銘を受けた本、食事会への招待。笑顔コンテストの優勝者にはペアでディズニーランド招待。勤続5年以上の社員によるジャンケン大会優勝者に世界一周旅行。年

間最優秀の成績を上げた正社員には、翌年1年間限定で年収3,000万円を、最優秀パート社員には年収1,000万円を支給する。最優秀営業マンにはベンツもしくはレクサスを支給し、それで営業に回らせる……などなど。

吉寿屋は増収増益が続いている。だが、ときには見込みが外れ、売上が目標に届かないこともある。そんなとき、担当者にだけ責任を負わせることはしない。目標を最終承認したのはトップである自分だから責任は真っ先に自分が負うべきと思っていると神吉さんは言った。「数値目標を個人に割り振り、その達成度を賃金に直結させるいまの成果主義をどう思いますか？」と記者が聞いた時のことだ。

物事は考えた通りに運ぶとは限らない。目標に届かなかったのは状況判断が間違っていたか、方法が悪かったのだろう。それではどこをどう変えればいいのか。社員にも提案を求めながら、歩きながら次の手を考えればよい。「一番よくないのは、トップが自分はじっとしたままあれこれ思い悩むことです。それよりも朝早く起きて仕事を始めればよい。とにかく動きだすこと。それでも問題が出たら、次の手を考える。これが一番正しい進め方です」神吉さんは、最後はやはり早起きが解決してくれると言う。



著書「商いのこころ」の出版記念パーティ



故郷の阿波踊りで「武秀連」を結成



よしや寝屋川店