

松井 忠三氏

良品計画 取締役会長

#141



私は2001年1月11日に社長に就任した。当時の良品計画は、会社設立後10年間の順風満帆の成長（売上高4・3倍、経常利益1.23倍）が終焉し、初の減益を迎えていた。前年期末の株価が1万7350円、時価総額4870億円から、株価は2750円、時価総額は770億円に急降下。実に4100億円の会社価値が喪失していた。そして翌年の社長1年目の成績は、当期利益1300万円。実に99・8%の減益

であった。中間期に過年度不良在庫38億円を焼却処分し、大赤字に陥っていた海外部門のリストラを含め、70億円の損失を計上したためだった。高名なアナリストからは、「二度凋落して復活した専門店はないので、頑張ってください」と言われ、マスコミからは「人の不幸は蜜の味」とばかり、袋だたきにされた。幸いいくつかの打ち手が奏功し、2年目からは増収・増益になり、5年目以降は最高益を更新できるところになった。しかし、その頃から危機感の稀薄化が気になり出し「安心」競争に負ける。油断しかなり深い傷を負う。慢心し致命傷を負う」と社内で言い続けて兜の緒を締める」と自分にも言い聞かせてきた。勝って兜の緒は締まらなからこそ諺があるのだと気づくようになり、意識改革と並行して、仕組みづくりに注力するようになった。モノづくり、販売方法、経営手法に、参入障壁となるような仕組みを築きあげてしまえば、危機感を醸成し続けるよりは確実だと思えるようになったからだ。

紹介者



佐山展生氏
GCA Sawaiグループ 取締役
インテグラル代表取締役

諺の奥深さ

World MUJI 無印良品を世界から発想して作る。出店は25の因子の集約で決める。欠品や在庫過多にならない自動発注等々が、その成果となった。そして2008年2月から、会長として仕組みを見える化・標準化のレベルにまで引き上げる作業に取りかかった。中国の諺にある「屋根は晴れた日に作る」ということである。しかし、昨年から急激な景気後退が襲ってきた。雨に打たれながらの屋根づくりを余儀なくされてしまった。諺の奥深さを噛み締める日々である。

次回

尾原 蓉子氏

「財」ファッション産業人材育成機構「F」ビジネス・スクール 学長

「」登場いただきます。