

## 『能力が生きる環境』を与えることで育てる

## 本間物産株式会社（山形県遊佐町）

山形県遊佐町を本拠地とする本間物産株式会社（以下、本間物産）は、「マルホンカウボーイ」の店舗名で東北一円に食品スーパーを展開している。その歴史は古く、もとを辿れば酒田の豪商本間家に行き着く。現在は、秋田県仙北市の株式会社伏見屋（以下、伏見屋）が経営権を取得しており、本間物産は伏見屋グループの中核企業となっている。

## ■老舗商店から生鮮食品DSへ

伏見屋の社長で、本間物産の社長でもある東海林稔（しょうじみのる）氏は経営権の取得を決めた際に、「伏見屋グループが持つ酒と雑貨のノウハウに本間物産の食品販売のノウハウを結集させて事業を広げたい」と語っていた。しかし、今回のインタビューで「伏見屋と本間物産の補完関係を狙ったというのは大きな要因だが、別の要因もあった」と明かしてくれた。それが「人材」だった。

「当時の本間物産の経営陣のなかに優秀な人材がいて、現場の店長クラスも情熱とバイタリティに溢れていた。これならばやっていると確信した」と語る。

本間物産は平成5年に北海道にある株式会社カウボーイの支援を受けて、生鮮食品ディスカウントストアとして生まれ変わり、地元顧客の支持を受けて安定した業績を上げていた。



現在のマルホンカウボーイ酒田店、きれいな外観で平日にもかかわらず駐車場には多くの車が停まっていた。

その当時の状況を執行役員管理本部長の菅井英行氏は「本間物産はもともと『マルホン』の店舗名でホームセンターを営んでいました。生鮮食品ディスカウントストアは同じ小売だが、全くといっていいほど別の商売だった。考えてもみてください、昨日まで大工用品担当だった従業員が、お前は明日から鮮魚担当だと言われるわけですから。包丁を握ったこともない従業員も多かったですよ」と苦笑する。

そのような状況の中でも、従業員は遮二無二働き続けた。その情熱とバイタリティは計り知れないものがある。なぜ、そこまでやれたのか？ 菅井本部長はこう答えてくれた。「実際にお店をオープンすると、驚くほどお客様が来てくださった。駐車場が満杯になり、入場制限をする必要があったくらいです。それが従業員に『自分たちのやっていることは間違っていない、もっとお客様に喜んでほしい』という気持ちを与えてくれたのだと思います」。

小売業はお客様に買っていただいて、喜んでいただけて成り立っている。大きな業態転換に伴う不安は多くのお客様の支持によって吹き飛び、自信とやる気を与えてくれたのだ。

## ■伏見屋グループとしての一歩

本間物産には優秀な人材がいる、そう感じて買収を決断した東海林社長だったが、さらなるレベルアップを図る必要があると感じるようになる。「現場の店長は『熱意』や『気合い』といった精神論的な部分で仕事をやっているように感じました。もちろん、それも大事なのですが、店長はワーカーではなくマネージャーですから、精神論だけではなく、マネジメントをする際に必要な最低限の理論や知識を身につけさせなければと思いました」。

早速、東海林社長は店長クラス、幹部クラスの従業員を集めて、小売業としての基本的な理論を学ぶ

研修を実施した。「理論や知識は即座に実践に結びつくものではなく、最初は全く役に立たないように感じるものです。しかし、あとからふっと思い出して役立つもので、今後店長クラスのレベルアップに結び着くと考えて実施しました。このような研修は、今後、店長クラスから若い従業員へ受け継がれることで、会社全体のレベルアップになると感じています」。

このような知識や理論の習得は、武道で言えば、「心技体」のうち「技」にあたるだろう。「技」が身に付いただけでは素晴らしい仕事はできないが、本間物産の人は苦しい時代を勝ち抜いてきたことで「心」と「体」が備わっており、東海林社長によって「技」も身に付いた格好となったわけだ。

## ■若手にもチャンス

現在の「マルホンカウボーイ」の店長の平均年齢は38～40歳程度となっているが、東海林社長はこれを35歳程度まで引き下げたいと考えている。その理由として「まず、全員がそうではないが、年齢が若いの方がバイタリティがあり、前向きに仕事に取り組む傾向にあること、さらに、年齢が若くても店長に抜擢されるということがわかれば、若手従業員のやる気にも繋がりますからね」。

そう語る東海林社長も30代で独立し、売上が上がらない際には自らお客様を1件1件訪問し、チラシを配ってまわったという経験を持っている。そうした経験から、「若手にはチャンスを与え、苦勞をさせることで能力を伸ばす」という手法をとっているのだという。

## ■グループ中核企業として

今、本間物産は新たなステージに移行している。親会社である伏見屋は平成20年に本間物産を買収してから、平成21年に仙台市の株式会社サンマリ、平成22年に宇都宮市の株式会社フレール、平成23年には仙台市の仙台物産株式会社（旧株式会社モリヤ）、今年に入っても、東京都葛飾区の三河屋コーポレーション（旧株式会社三河屋）、千葉市の株式会社トップマートを買収している。ほぼ1年に1社というペースで買収を進めていることになる。

グループ会社が増える中で、本間物産はグループ

の中核企業として経営企画、管理といった部分を任されるようになってきた。そのため、本間



東海林稔社長(左)、東海林誠副社長

物産にはグループ内の他企業の従業員が出入りして、販売、仕入などのノウハウを学んでいる。同時に、これらを通じてグループ内での交流が行われ、組織の活性化が図られている。

## ■能力を活かしきる

最後に、東海林社長は本間物産の目指すべき姿を語ってくれた。「私達は、この地域に『マルホン』があって本当によかったとお客様に言っていただけるようにならなければなりません。そのために『より良いものをより安く』の経営理念を念頭におき、お客様のためを考えて行動するように伝えています」。

就任当初こそ、足りないと思った部分を補完する研修を行った東海林社長だったが、「私達は特別なことをやっているわけではありません」という。「ただ、限られた経営資源のなかで眠ってしまっている人・能力はないか常に気を配っています。その人・能力を最大限に活かすことのできる場所を与えてあげることで自信が生まれ、自然と能力が伸びていきます。持っている能力を活かしきる、最大限に引き出す環境を整えてやるのが経営者の役割だと思っています」と答えてくれた。

自分の能力を精一杯活かすことができる場所を与えられることで、一人一人の従業員が自信を持ち、その能力をさらに伸ばすことができる。一見放任にも思えるが、実際には従業員に期待を込め、信頼することで成長を促す人材育成術なのだ。

（フィデア総合研究所 佐藤哲也）

## 本間物産株式会社

代表取締役社長 東海林 稔

本社：山形県飽海郡遊佐町比子字白木23番362

設立：昭和38年

従業員：596名

事業内容：小売業（生鮮食品、一般食品、酒、他）

その他事業