

リーダーたちの本棚

Leaders as Reader

企画・制作 朝日新聞社メディアビジネス局 広告特集

L

技術系サービスと タイヤ販売が躍進

【率いる】
Leading

主軸事業のカー用品販売に加え、近年は車検や軽板金といった技術系サービスを拡充しているイエローハット。店舗数は国内703店、海外5店(2018年4月1日現在)。「当社の店舗は、地域密着型でローコストの運営が特徴。価格競争的な安売りは行わず、ソフトとハードの両面でサービスの質の向上に努め、独自のスタイルを築いています」堀江康生さんの社長就任は2008年10月。同社はこの年の3月期、34億円の最終赤字を計上、経営危機に直面していた。就任の直前にはリーマン・ショックがあった。厳しい状況下、堀江社長は黒字化を宣言し、事業の選択と集中を実施。店舗閉鎖や人員削減を行わずにV字回復を実現させた。「会社のほぼ全部門を経験していたので、問題点は明確に見えていました。介護事業など専門外の分野に広がっていた事業は一切やめて本業に一本化、組織改革も行いました」昨今は、新車販売の不振、カーシェアの普及、カー用品のネット販売など、クルマを取り巻く環境の変化が著しい。そうした中でも同社は右肩上がりの成長を続けている。

「スポーツパーツやカーアクセサリーなど、一部のカー用品は売れ行きが鈍化しています。その一方で、タイヤ販売が好調です。当社のタイヤ販売の強みは、ブランドの豊富さ。高品質・高価格の商品から高品質・低価格の商品まで、多様な品々をそろえています。近年は中古タイヤも伸びており、中古タイヤ専門の店舗も増やしています。また、ここ1、2年はドライブレコーダーのニーズが急速に高まり、前年比150%の勢いで売り上げを伸ばしています」

市場環境に臨機応変に対応

拡充を進めている車検や軽板金など技術系の店舗サービスについても、前年比150%の成長を実現している。「補修をディーラーに頼むと、部品ごと交換されたり、大がかりな板金・塗装を施されたりして、費用がかかることがある。最近は1台のクルマを大切に長く乗る方が多く、「新品同様でなくても、キズが目立たなければ」というニーズが増えています。そこで、小さなキズやホコリなら1万円台で対応するなど、リーズナブルなサービスを提供しています。技術系サービスの売り上げ構成比は、現在20%。これを25%程度まで引き上げたい。あるいはもっと比率が高まるかも。いずれにしても、変わり続ける市場環境に臨機応変に対応していくことが何より重要だと思っています」

新規出店は年間30店舗ペース。コンビニなど既設店舗の土地や建物を活用する「居抜き」方式で、好立地の店舗を増やしている。女性が入りやすい店舗づくりも進める。「リーダーは決断をしなければなりません。そうした時に、社員や周囲の意見に耳を傾けて参考にはするけれども、あまり尊重しすぎてもいけない。すべての人を満足させることはできないと覚悟し、物事を決断しています。モットーは、誠実に頑張っている社員を評価し、楽しく働ける会社にする。そのために力を尽くしていきたいですね」

■朝日新聞社メディアビジネス局ウェブサイトでは、堀江康生さんが語るリーダー論を紹介しています。
<https://adv.asahi.com/> 朝日新聞 広告 検索

本連載「リーダーたちの本棚」が書籍化されました
『私をリーダーに導いた250冊』好評発売中
朝日新聞出版 ISBN 978-4-02-331547-1 本体価格 1500円+税



ほりえやすお
堀江康生 さん
1952年京都府生まれ。京都工芸繊維大学卒。繊維会社を経て76年ローヤル(現・イエローハット)入社。常務取締役などを経て2008年10月から現職。

堀江康生さんのおすすめ本棚

- 『近江商人魂 蒲生氏郷と西野仁右衛門』上・下巻 (学陽書房) 童門冬二・著
戦国末期、天将将を肩に、全国を制した近江商人の商魂と「商いの原点」を、「信用」の世界と「権力」の世界に生きた商人と戦国大名の二人を通して描く。
※2008年に「蒲生氏郷 上・下」に改題し現在は電子書籍のみ購入可能
- 『あとからくる君たちへ伝えたいこと』 (致知出版社) 鏡山秀三郎・著
イエローハットを一代で優良企業に育てた近江商人の商魂と「商いの原点」を、「信用」の世界と「権力」の世界に生きた商人と戦国大名の二人を通して描く。人生哲学を中学生に語る講演録。
- 『未生 ミセン』全9巻 (講談社) エン・テホ・著 古川綾子・金承福・訳
開基のプロ入りで挫折したチャン・グレは、縁で大手総合商社へ、満足な職歴も学歴もない中、開基で培った思考力を武器に、正式採用を目指して奮闘する。
- 『そして、奇跡は起こった! エンデュアランス号漂流記 シャクルトン隊、全員生還』 (評論社) ジェニファー・アームストロング・著 灰島かづ・訳
酷寒の南極で船を失い、氷上に1年近くさまよった後、全員生還したシャクルトン隊長と27人の男たち。「人間の生きのびる力」の強さを伝える感動的書。
- 『伝えることから始めよう』 (東洋経済新報社) 高田明・著
高田明が語るとなぜ面白いのか? ジャパンネットたかた創業家・高田明の自著。「伝わるコミュニケーション」のベースとなる人生哲学を語り尽くす。

R

「三方良し」の精神を社員と共に

【読む】
Reading

「三方良し」の精神を社員と共に。堀江康生さんは赤字経営のさなかに社長に就任。半年で会社を黒字に導いた。「創業者から直接社長職を託されたこと、加盟店企業のオーナーや社員から信頼してもらっていると感じられたことが、V字回復に向けての原動力となりました」

は常に傍らに。おつき合いする人も好きの人とは話が弾み、一緒にお酒を飲んで退屈しません。社員にも読書を推奨し、私の推薦本に一つ星から五つ星までの評価を添えてイントラネットで知らせています。これまでに200冊近く紹介してきました。

当社は、カー用品の販売や、車検、板金・塗装といったクルマ関連のサービスを提供しています。日本全国に店舗を

持つ事業なので、定期的に支店長会議を開くのですが、業績の話だけでは味気ないと思いついて、何らかの教訓が得られるようにと努めています。例えば、「三方良し」で知られる近江商人の話。天祥(てんけい)一本で各地を行商し、単に儲けるだけでなく、社会の利益となる商いを旨とした近江商人の心意気は、隣県の京都で生まれ育った私にはおなじみの話。これを社員にも伝えたいと思いついて、この原点に触れる本を何冊か読みました。『近江商人魂 蒲生氏郷と西野仁右衛門』は、商人の能力を重視した戦国武将・蒲生氏郷と、豊表と数帳の行商で「三方良し」を実現した西野仁右衛門の生き様をいきいきと描いた秀作です。個人的に驚いたのは、近江商人を題材にした映画『てんびん』が評判を呼んでいるという冒頭の文章。実は、この映画は、当社の創業者・鏡山秀三郎が企画・制作を手がけたのです。鏡山はまさに三方良しを信条とした人で、長く社会貢献に努め、公共のトイレや街頭の掃除を実践し、社員にも社会的なふるまいを求めました。また、全国各地の学校を訪れ、秩序や忍耐、感謝や奉仕の大切さを伝える講演なども行っています。その講演をよさしい文にまとめた『あとからくる君たちへ伝えたいこと』は、親から厳しく叱ら

なくなっている今の若者たちに読んでほしい一冊です。社内では、新人社員に薦めています。

ドラマの原作に興味がある方、韓国ドラマのファンの方、原作の『未生 ミセン』も読んでみてください。主人公は、開基棋士のプロになり損ねた男で、コネで商社に入社し、慣れない仕事とクセのある上司や同僚にもまれながら成長していきま。ある程度仕事ができる中堅社員が読むと、刺激をもらえる内容だと思います。また、物語と並行して、韓国の棋士・曹薫(ソグン)と、中国の棋士・羅衛平(ワエイヘイ)の対局が展開されていく構成が、実に面白かったです。開基を理解できる人は、ハイレベルな心理戦が楽しめるはず。社員には、個々にリーダーシップを発揮してほしいと思っています。私が思うリーダーシップの悪い例は、八甲田山の雪中行軍。良い例は、イギリスの探検家・シャクルトン。推薦図書リストには、「八甲田山死の彷徨(新潮文庫)」「そして、奇跡は起こった!」



奇跡は起こった! エンデュアランス号漂流記 シャクルトン隊、全員生還。シャクルトン率いる大英帝国南極探検隊は、航海の途上で氷塊に阻まれ、1年半の漂流の末、28名の隊員全員が生還しました。隊員に日課を与え、娯楽やスポーツの機会を作るなどして士気を保ったシャクルトンのリーダーシップは、100年余り経たずとも手本にされています。読書の魅力の一つは、時間がなくてできないことや、難しくても体験できないことを疑似体験できることです。予想外の危機に直面した時のリーダーとしてのあり方を疑似体験するのもこの本の醍醐味です。

三笠書房 千代田区飯田橋3-3-1
●詳細は⇒<http://www.mikasashobo.co.jp>
●(株)ブックライナー(フリーダイヤル)0120-398899
(9:30~19:00)からもご購入いただけます。

知的生きかた文庫
あなたの才能が目覚める
名言満載
大活躍の理由が
本書に!

夢をつかむパワー!
大谷翔平
86のメッセージ
大谷翔平 86のメッセージ
「変わる時は、本当に一瞬で変わりますから」
大重版!!

追手門学院大学客員教授
日本スポーツ心理学学会員
児玉光雄
ISBN978-4-8379-8524-2 ●定価(本体630円+税)

ブックファースト全店
生活実用部門(3/18~3/24)
1位
トーンハン トーンハン TONETSU1 男×健康法部門(4/2~4/8)
2位
日販 日販 オープンネットワークWIN 婦人実用部門(3/22)
3位

体がよみがえる
長寿食
発売1か月
6万部!!

腸内環境を整えて、
体内年齢が若返る!
体がよみがえる
長寿食
A5判
オールカラー
定価:本体
630円
+税

東京医科歯科大学名誉教授
藤田紘一郎
ISBN 978-4-8379-7256-9

「食前キャベツ」で免疫力が一気に高まっていく!
●「幸せ脳」をつくるマゴロの赤身
●豆類は「気力充実」の特効薬
●赤ワインで、「長寿遺伝子」がオンになる
●日本人の腸は「海藻」と相性バツグン
●「納豆+バナナ+食品」で免疫アップ
●「イワシのしらす干し」が長寿ホルモンを増やす
●「鶏レバー」で老化速度がゆるやかに

食べ物の「すごいパワー」を知っていますか?

血液の流れがよくなり
細胞まで元気

血管を鍛えると
超健康になる!

医学博士
池谷敏郎
ISBN978-4-8379-2729-7

テレビ・ラジオなどでおなじみ、
血管の名医の新提案!

「血管を鍛える」とは、血管をしっかりと保つ習慣を身につけること。知らなければ一生損する医学の新常識。突然死を予防する体操。寝たままでも血流をよくする! 血管を鍛えるだけで、脳卒中や心臓病のリスクを大幅に下げることができる。血管を鍛えるだけで、脳卒中や心臓病のリスクを大幅に下げることができる。

自宅で簡単に、誰でもできる
「強い血管」の作り方!

- あなたは大丈夫? 「いつ詰まるかわからない血管」の調べ方
- 薬に頼らず、「高血圧」も「血糖値」も下げる方法
- 脳卒中のリスクを半分にする食べ物とは?
- 「血管にいい油」「血管に悪い油」は? ……etc.

「血管の老化」が引き起こす病気・症状
脳梗塞
脳内出血
クモ膜下出血
大動脈瘤
心筋梗塞
狭心症
腎不全
閉塞性動脈硬化症

王様文庫
いちいち
気にしない心が
手に入る本
たちまち
4万部!

心理学者
内藤誼人
「何があっても「受け流せる」心理学」
対人心理学のスペシャリストが教える!

ISBN978-4-8379-6850-4 ●定価(本体630円+税)