

伊藤忠商事からファミリーマート(現・ユニー・ファミリーマートホールディングス)に来たのは2000年。02年に55歳で社長に就任した時、自分の退任時期は10年後(12年)と決めていました。年齢にして65歳。その時までファミリーマートを次世代に託せる会社に立て直そうと決めていました。

ポプラにエーエム・ピーエム、ホットスパー。当時のコンビニエンスストア業界は小さなチェーンが乱立していました。ガリバーはセブンイレブン。そのガリバーに太刀打ちできる対抗馬がいませんでした。横にセブンの店舗ができると途端に閉店する。ファミリーマートもそんなコンビニの一つでした。株価はセブンの3分の1、ローソンの半値。(16年にファミリーマートと合併したユニーグループ・ホールディングス傘下の)サークルKサンクスより1000円も安い格下企業でした。

当時から私は「いずれコンビニ業界には再編の時代が来る」と予想していました。ファミリーマートが再編の中心的な存在になれるか、はたまた脱落して統合されるか、あるいは消滅していくか。中心的な存在になるために10年をどう使えばいいか。

イメージはありました。最初の5年で社員や加盟店のモチベーションを上げ、クオリティーの高い店作りをして会社の基盤を構築する。自律的に売り上げ・利益が上げられる体制が整ったら、残りの5年でM&A(合併・買収)を進め、セブンの対抗馬になれるくらいの企業規模に育てる。それを10年で達成して、退こうと。

まずやったのは、「現場の声を聞くこと」でした。全国の現場に出向き、社員や加盟店に現状と課題を聞いて回ります。「我々はどこがセブンに劣っているのか」「現場は何に困っているのか」。

この時、上から目線で指示することはしません。とにかく聞く。現状や課題、全てを受け止めた上で「じゃあ、こうしよう」と方針を出しました。

### 社長が社員から教わる社長塾

トップダウンとボトムアップの情報の流れがスムーズになるように、全国各地で10人くらいの社員や加盟店のスタッフを集めて「社長塾」を開きました。これ、社長が社員に教える場ではないですよ。社員から社長が教わる場ね(笑)。1日をかけて話し合っ、夜には一緒に酒を飲み交わす。150回くらいやったでしょうか。

すると、社員や加盟店の人たちの意識は目に見えて変わっていきました。売り上げ・利益もどんどん上がっていった。5年がたった頃には企業の基盤ができました。さて、あと5年。M&Aに向けて水面下で準備を進めながら、

## Interview 3

# 上田 準二

ユニー・ファミリーマートホールディングス相談役(71歳)





仕事に没頭していた12月のある日、突然、家内にこんなことを言われました。

「あなた、今月でもう65歳だけど、会社、辞めるんですよね？」

(膝をパンとたたいて)ハッ、そうだった。急がにやいかん、と(笑)。私の誕生日は12月27日なんです、その日に急ぎよ、記者会見を開いてもらいました。そこで「1月から社長を後任に委ねます」と発表したのです。

当初から自分で言っていたし会社も立派に育っていた。でも一番は、「会社に変化・進化を続けていくためには同じ人が社長を長くやってはいかん」という価値観がありました。かのチャールズ・ダーウィン先生が素晴らしいことを言っています。最も強い者が生き残るのではない。最も賢い者が生き延びるのでもない。変化できるものが生き残るのだと。

現場に通っていると、会社全体のこ

とが、行かなくても頭の中で描けるようになってきます。「あそこはこうだろう」「こうすれば良くなるだろう」と見当が付く。こうなったら「引き際」。会社の全てを知っているというのは、会社を全く知らないのと同じだからです。

### カリスマに村度はつき物

会社が良くなり、社長の権力・権威も増すと始まるのが「村度」です。社員たちは私にどんなことを報告すると喜ぶかを知っている、危機が迫っても次第に報告しなくなってきます。

社長の年齢の問題もあります。人間はオギャーと生まれて成長し、一定の年齢を過ぎると赤ん坊に戻っていく。体力、気力、バイタリティー。こういったものが低下していくのは避けられません。私が退任する時、多くの方から「まだできるのでは？」とお声掛けいただきました。自分でもそう思ってい

たけど、いや、待てよと。人間である以上、決断力や判断力が年齢を重ねるごとに希薄になる。ならば、そうなる前に辞めるのが筋ではないか。

世の中には、ヨレヨレなのに元の会社で跋扈(ばっこ)している人もいます。「引き際が難しい」なんて話もよく聞く。でもね、当事者からすると難しい話じゃない。トップとしての権力、名誉、トップだからこそ築けた交友関係。そこから離れたくないだけです。あとは、次の社長に自分の築いてきたことを否定されたり、残した負の遺産を指摘されたくないだけ。晩節を汚されたくない。だから後継者に「自分の寝首をかかんヤツ」を選ぶ。

繰り返しますが、ダーウィン先生が言っています。たとえ自分が会社で一番、強くて賢いと思っても、変われなければ生き残れない。だから「会社の全てを知っている」と思った時が引き際なんです。社長には賞味期限がある。過ぎたら食べたもんじゃない。

かくいう私は、後任が(伊藤忠から来た)コンビニ業界のことを知らない人だったので、数年は後見人として会社に残りました。その間に以前から準備していた統合の話が一気に具体化し、周囲に推される形で16年9月に発足した新会社の社長になりました。私としては思わぬ延長戦。70歳になった時、「もはやこれまで」と相談役に退きました。17年2月のことです。

世の中が激変していく中、会社は新たな発想をもって変化・進化を遂げていかねば生き残れません。それをやるだけの土台は作った。いかに目的に向かって会社を走らせていくかは、次の世代がやるべきです。私は自利と利他の世界で会社人生を歩んできました。これからは自己の人生を歩みます。まだ何も決めていませんがね(笑)。(談)

# 社長にも賞味期限 過ぎたら食えん

2017年2月末にすっぱりと社長を辞めた。

「一身上の都合」という退任理由に人事抗争を疑う声も出た。

だが、本人は「65歳で辞めるつもりだった」と飄々(ひょうひょう)と話す。