第47回 特別対談企画

ピンチの時にチェンジした者がチャンスをつかむ

株式会社ハードオフコーポレーション
代表取締役会長
山本 善政 氏

国連サミットで、全加盟国が17のゴールと 169のターゲットからなるSDGs (Sustainable Development Goals)「持続可能な開発目標」に合意したのは2015年のことでした。誰一人取り残さないことを誓うSDGsは、発展途上国や先進国といった国境にとらわれることのない普遍的な目標であり、以来、達成に向け日本でも多くの法人・個人が積極的に取り組んでいます。

今回、対談をお願いしたのはハードオフコーポレーションの創業者で会長を務める山本善政さんです。同社のリユースビジネスは、SDGsの「12 つくる責任つかう責任」「13 気候変動に具体的な対策を」そのもの。また、事業を通じて廃棄物や温室効果ガスの排出量削減にも積極的に取り組み、エコロジーとエコノミーの共生に貢献するリーディングカンパニーでもあります。

ハードオフコーポレーションがなぜマーケットから高く支持され、企業として成長できたかを山本さんにうかがい、混迷の時代を生き抜くヒントを探ります。

アメリカに視察 オーディオ店起業

畠 山本さんが創業したリユース事業を展開するハードオフコーポレーションは、SDGsなど持続可能社会への意識の高まりを追い風に、国内・海外を合わせて今年度中に1000店に達する見込みです。創業された約50年前、現在のようなエコロジーとエコノミーの両立が求められる時代を予見されていましたか。

山本 いえ、まったく思っていませんでしたし、法人としては地続きなのですが、今から52年前に私が起業した会社は、リユース事業を手がけていません。

畠 「ハードオフ」ではないことですか?

山本 そうです。私は電器屋の次男で、父は兄と一緒に家業を継いでほしかったようでしたが、大学生の頃から将来、起業することを考えていました。50年前は、アメリカからチェーンストア理論がもたらされ、ダイエーやイトーヨーカ堂が台頭していた時期でした。起業にはスーパーマーケットが一番勉強になると考え、東京の板橋にあるスーパーに就職しました。

畠 小売業の主役が百貨店からスーパーへ移行しつつあった時代ですね。

山本 ありがたいことに就職先のスーパーでは毎週、ストア理論のセミナーが開かれ、アメリカの話をたくさん聞かされ憧れが募っていきました。どうしても我慢できなくなり、初任給が3万数千円の時代に24万円のローンを組んで渡米し、カリフォルニアの先進的な小売業を見て回りました。

畠 我々の若い頃は、誰もがアメリカに憧れを抱いていましたね。

山本 スーパーに勤め始めて2年がたった1972年、地元でソニーの店を開かないかという話がきました。起業はスーパーにあともう4～5年勤めてからと考えていましたが、「これはチャンスだ」と勇気をふるい独立して開いたのが、オーディオ販売店「サウンド北越」でした。

畠 24歳で起業したお店はオーディオ店だったのですね。

倒産の危機に直面 未練捨て出直しへ

山本 24歳の若造ですから無我夢中でした。高度成長の風が事業を後押しし、「オーディオ製品は嗜好品だから、普通の電器屋よりかっこいいんだぞ」なんて意気がり、オーディオ評論会やミニコンサートも開催しました。ピーク時にはパソコン販売店も含めて10店舗を展開し、年商も右肩上がりに伸び続けて15億円に達しました。しかし、バブルがはじけると、2年後には売り上げが半分まで落ちました。社員が何十人もいましたから、当然、資金繰りはみるみる悪化の一途をたどり、金策に奔走する戦いが始まりました。ただ、今振り返れば逆にそれがよかったと思えます。売り上げがじわじわ落ちていたら、「ゆでガエル」になっていたと感じるからです。一気に窮地に立たされたからこそ、必死になって方向転換の道を探らざるを得ませんでした。

畠 当時の銀行の対応は相当厳しかったのではないですか。

山本 ええ、厳しいなんてもんじゃありませんでした。苦しくて、資金繰りや返済のことを考える度に胃の中のものを吐いていましたから。そんな苦しい時期に二つの出来事がありました。それらがあったおかげで心をリセットでき、リユース事業に舵を切ることができたのです。

畠 どんなことですか?

山本 一つは、銀行の担当者から「これ以上貸しません、きちんと返済してもらいます」と引導を渡され、日別資金繰り表の提出を求められたことです。

畠 日別ですか。経営が厳しくなって事業計画書や月別資金繰り表を求められることはよくありますが、日別は初耳です。

山本 夜、自宅に私より年下の担当行員が来て、居丈高に「座れ」と言われました。神棚の下で妻と2人、正座をしてひたすら「はい、はい」と答えるしかありませんでした。それで、日別の資金繰りと日々の在庫すべてを報告させられました。日別の資金繰り表でも間に合わなくて、「午前・午後資金繰り表」を作った時期さえありました。心の中では「このガキが」と恨めしく思いましたが、今考えると銀行の店舗に私を呼びつけることもできたのに、彼はそうしませんでした。

畠 恥をかけさせない、その方なりの気遣いがあったのでしょうね。

山本 もう一つは、ロータリークラブの後見人だった菊水酒造(新潟県新発田市)4代目の高澤英介さんに相談に行った時のことです。本店を高澤さんに買ってもらえないかと話を持ち込みました。正直言って、「お金を貸してくれるかも」「保証人になってくれるかも」という下心もありました。しかし、話を一通り聞いてもらって言われたのが、「山本さん、真っ白になりなせ」でした。高澤さんは水害で二度も酒蔵を失い地獄を見た方で、私のことも手に取るように分かるからこそのアドバイスだったと思います。この二つがあったおかげで、未練のあったオーディオ販売からの業態転換を決断でき、93年にハードオフ1号店のオープンにこぎつけることができました。

質屋や中古品のネガをつぶす

畠 山本さんが新しく始めたリユース事業は先見の明があったと思います。この発想はどこからきたのでしょう。

山本 オーディオ店では最初にエントリーモデルのスピーカーを買ってもらっても、次に上のグレードの商品を買ってもらいたいので、以前売ったスピーカーを下取りしていました。サウンド北越ではその品が倉庫に積み上がっていて、年1、2回開く「大蔵払い」セールが大変な人気を集めていました。それで、「中古がなぜ売れるのか」と考えたのです。私なりの結論は、「お客様の欲しい商品が欲しい価格になっている」、つまり中古の方が適正な売り値に近いと。

畠 今は家庭内に家電製品を含め大量のストックがある時代です。それをマーケットに引き出すのは、理にかなったビジネスだと思います。

山本 実は、学生の時代のちょっとした引っ越しも、ヒントになっています。畠さんは学生時代に質屋へ通われましたか? 私は引っ越しの時や遊ぶ金が欲しい時に通いました。ただ、質屋に出入りするのは格好が悪いし、恥ずかしかったですがね。

多くの質屋が横丁の奥に目立たないように立地していることからもうかがえるように、物を売りに行くという行為は恥ずかしいと捉えられていました。そこで、お客様には世の中がこれからエコロジーの時代であることを伝えつつ、お店がそういう恥ずかしい場所と感じることがないようにしなければと思いました。

畠 今のビジネスモデルに行き着いた理由がよく分かりました。

山本 ただ、一方で中古屋なんて小汚い商売というイメージもありました。実際、私がリユースにビジネスを変えると言った時、社員の半分が辞めました。「そんな格好悪い商売にはついていけない」というのが理由でした。

質屋全盛の昔から、リユースショップは「汚い」「臭い」「感じ悪い」「格好悪い」「危険」の5Kでした。だから、これを〝逆5K〟にするつもりで、元気な挨拶と掃除を徹底し、広く明るくきれいな店にしていけば、ビジネスの根っこは〝エコロジー〟で時代にマッチしているのだから、絶対に支持されると思いました。

やまもとよしまさ。1948年新潟県胎内市生まれ。70年拓殖大学卒業後、スーパーマーケット「よしや」入社。72年サウンド北越を設立、93年リユース品の仕入れ販売を行うハードオフに業態変更し、95年ハードオフコーポレーションに商号変更。2000年にジャスダック、04年に東証二部、05年に東証一部に上場(22年4月の市場区分再編により、現在は東証プライム市場)。19年から代表取締役会長。

畠 97年に京都でCOP3(気候変動枠組条約第3回締約国会議)が開催されたのを受け、国は99年、「循環経済ビジョン」としてReduce(リデュース)・Reuse(リユース)・Recycle(リサイクル)の3Rを提唱しました。ハードオフは93年のスタートですから、これよりずいぶん、先行した形になりますね。

山本 当時は、「エコロジーの時代が来る」と言っても、なかなか理解されませんでした。リユースビジネスのきっかけに話を戻すと、サウンド北越の頃は商習慣としてメーカーが非常に強い立場でした。例えば、とあるメーカーは月末で締めた3日後ぐらいに、商品を無理やり納入してくるのです。「締め前に仕入れしたことにしろ。できないのなら今後の取引は考える」と大変強硬でした。川下の販売店はメーカーの奴隷であり、「奴隷はもう嫌だ」という思いも、業態転換の動機になりました。

畠 何のために働いているのか、事業運営しているのか分からなくなりますよね。

山本 そうです。そこで、業態転換のタイミングで現在の4つの経営理念「1.社会のためになるか」「2.お客様のためになるか」「3.社員・スタッフのためになるか」「4.会社のためになるか」を作りました。

理念があってこそ ビジネスは回る

畠 山本さんはお客様やビジネスと真摯に向き合ってこられたのですね。起業時から上場を目指すような企業は売り上げ先行で、上場が視界に入るようになってから管理体制を整えたり、理念経営を推進したりするケースが多いですから。

山本 ありがとうございます。理念に沿った行動指針も必要だと考え、著名な経営コンサルタントの一倉定さんの本を何冊も読み、講演テープも何百回と聞いて、環境整備のための行動指針「規律・清潔・整頓・安全・衛生」を定め、さらに「いついっても、環境整備ができているピカピカのお店にします」「いついっても、元気に笑顔で気持ちの良いあいさつができるスタッフのいるお店にします」「いついっても多い品揃えの、質・量ともに良いお店にします」のサービス3カ条も定めました。

行動指針もサービス3カ条も、経営理念が明確に定まっていたので一瞬で組み立てることができました。一番大事な経営理念がこれだと決まったら、その後のどんな苦しいことも我慢できました。

畠 なるほど。

山本 当社の経営理念は、その順番にも意味があります。「1に社会」「2にお客様」「3が社員・スタッフさん」で、会社は4番目でいいのです。1、2、3がちゃんとできていれば、黙っていても4はできているものです。そして4ができていれば、最後に利益が残ります。利益のだいたい半分は納税ですよね。これがまた社会のためになる。つまり循環する形になっているわけです。

上場は理念実現と恩返しのため

畠 2000年にナスダックに上場しています。これはどのような考えから決められたのですか。

山本 当時、上場というのはすごく大きな会社の話で、何だかよく分かっていませんでしたし、他人事でした。そんな折、リユース事業に方向転換して会社の業績が順調に伸びていくと、それがメディアでも紹介されるようになりました。そのニュースを見て、ベンチャーキャピタルのジャフコと野村證券の社員がほぼ同時に来社したのです。このビジネスを「とても面白いし、上場の可能性がある」と、いろいろ説明してくれました。

専門用語の羅列でよく分からない部分もありましたが、上場が経営理念をよりよく実現していくことになると思いました。加えて、リユース業の上場会社はまだないということで、「挑戦します」と宣言して、3年ほどかけて新規上場(IPO)しました。

畠 リユース業の上場会社が、当時なかったというのは意外でした。実際に上場してみて、どんなところにメリットを感じましたか。

山本 大きくは二つあります。一つは、それまでに比べて手に入る情報が質・量ともに大きくレベルアップしたこと、もう一つは優秀な人材が獲得できるようになったことで、旧帝大の国立大学を卒業した人材が入社してくれるようになりました。おそらく、未上場のままでは無理だったと思います。

また、会社としてのメリットではありませんが、お世話になった方々に恩返しできたのも大きいですね。業態転換したばかりで資金繰りが苦しかった頃に、増資に応じてくれた方が何人かいらっしゃいます。IPOによるキャピタルゲインで、出資額の数十倍の時価評価額を手にできましたし、社員にも株主になっている者がいて、彼らの貢献にも報いることができました。

畠 アメリカの経営学者レオン・メギンソンは、ダーウィンの進化論を独自に解釈して、「生き残るのは最も強い者や最も賢い者ではなく、変化に最もうまく対応できる者だ」と言っています。山本さんが、バブル後の経営危機の時に業態転換して成功をたぐり寄せたのは、まさにこの言葉が示す好例だと思います。また、お話をうかがって、経営理念を軸にビジネスを展開する重要性にも改めて気付かされました。

山本 現在のハードオフコーポレーションはサウンド北越での切ない経験なしには語れませんし、会社がつぶれそうになって初めて「変わらなければ」と思えました。「ピンチの時にチェンジした者がチャンスをつかむ」。これが私の体験的な持論です。

畠 説得力のある言葉ですね。本紙読者にも大いに参考になったと思います。本日はありがとうございました。

山本 こちらこそ、ありがとうございました。参考になれば幸いです。

2024年5月13日 新潟県新発田市のハードオフコーポレーション本社にて