

2026年1月30日(金)に開催された 「北九州市商業総連合会 新年講演会」をレポートします。

テーマ：『元気な小売商店に学ぶ』～経営者・商店街を元気にし続ける地域活性化策～
講師：一般社団法人 人を大切にする経営学会 会長 坂本 光司 氏



坂本 講師

前回のおさらいから

・「人に嫌われた企業に未来はない」と申し上げた。

企業の盛衰を決定するのは、お客様ではない。社員とその家族である。社員とその家族に嫌われた会社に未来はない。

昨日は埼玉県大宮の会合に行った。ある喫茶店へ行った時の話し。「名前を書いてお待ちください」と言われ、待っていた。「作り手がない」「前のお客さんのを片付ける人がいない」と言う。最近では、人手不足倒産、人手不足廃業とか休業の時代。売上高が減少する理由は、昔は「販売不振」であったが、今は人手不足による「供給不足倒産」の時代なのである。

今、高等学校を卒業して就職する人は、わずか13万人しかいない。私は78歳でこの中で一番の年長者かもしれないが、60年前の私たちの頃は約100万人いた。50年前は60万人、20年前は21万人、10年前は20万人。今は13万人。これに対し求人票は、新卒高校生48万人。13万人に対して約50万人の求人なので、約4倍の倍率。普通、商業、農業とあるが、特に工業高校生は21倍となっている。これが現実。今までの21倍の努力をしないと集まらない。「担い手を確保できるかどうか」これは今日のテーマではないが、私は膨大なデータを持っている。社会経済統計を見ている。統計データは、厳しい、冷たい。全国350万社あるが、私は8,500社を調査している。これで全体を知っているとっては申し訳ないので、統計データを使っている。研究成果と統計データを比べて見ている。

昔は「商業統計調査」が3年に1回全数調査されていた。国勢調査のように。統計法の再編で無くなっている。今は「経済センサス」で、統計手法が異なるが、最新データは2021年。小売商業(卸売業を除く)は、2021年88万商店。2014年102万商店、さらに1982年は日本のピークで172万商店。40年間で半減している。年平均2万商店が減少している。

もっとひどいのは、ものづくりの工業で、22万工場。ピーク時の1981年は、78万工場。びっくりするくらい、半減どころではない。しかもでこぼこしながら減っているのではなく、ほぼ40年間右肩下がり減少している。好況不況の問題ではないということ。

・企業の盛衰の決定権者は社員とその家族

今日お集まりの皆さんは、リーダー、経営者・経営幹部の方々ですが、皆さんにとって一番大事なのは、株主でもお客様でもない。仕入れ先でもない。社員と社員を支える家族である。物的にも質的にも心理的にも。社員とその家族の満足度、幸せ度、帰属意識によって企業の成長は決まる。その満足度の回答の低い会社で、安定的に業績の高い会社は、1社も存在しなかった。モチベーションが高い状態を保つこと。お客さんを大事にするのは、店員さん、社員の仕事だから。店員さんを支える家族を大切にするのが、経営者の仕事である。私は「会社すべてが社員第一主義であれ」とは言っていない。それは間違っている。決して社員を甘やかしてはいけない。基礎的前提は、社員とその家族を大切にする。自分たちが大切にされていると実感できるような経営をしない限りは、人手不足倒産になってしまう。

ES無くしてCS無し。経営者の最大の仕事は、社員のモチベーションを高めることである。本気にさせる。ヤル気にさせる。真っ赤に燃えさせる。これは、天使のサイクルである。

・1割企業に学べ

日本の企業350万社を業績によって分解すると、2割は景気創造型企業。好況でも不況でも納税責任を果たしている。

次の2割は、景気が良いと納税責任を果たすが、景気が悪くなると納税できなくなっている。

最後の6割は、構造的な不況企業。好況・不況、円高・円安であろうが、歌を忘れたカナリアのように利益を出すことができない。

これは、今の話し。ひと昔前は、2:6:2とか、3:4:3とかであった。

この国は、公定歩合をゼロにしても、1,000兆円以上の赤字国債を発行して公共事業を乱発しても、全ての会社は黒字にならない。6割の企業は好況でも不況でも赤字を出している。

その6割の企業の言い分は、①景気 ②業績 ③規模 ④地域ロケーション ⑤大型店 とかを理由にするが、それは間違っている。なぜなら同じ日本列島の2割の企業

はびくともしない。小売商業、製造業、建設業、飲食店とすべての業種にある。**学ぶべき企業は、2割の企業。**

だが、うち1割の企業には首をかしげる。なぜなら「**適正賃金**」を払っていないから。**学ぶべきは、2割のそのまた半分、1割の企業。**1割は利益を上げているが、適正賃金を払っていないから。適正賃金を払うことが前提だから。適正賃金とは、大企業と中小企業の平均。日経BPの私のページに書いているが、私は年齢×15だと。少し高くなるが、そこに近づけるように努力しないと書いている。

次に「**適正未来経費**」。これは未来に対する投資。研究開発や従業員への教育訓練など。明日への準備をしている会社には、明日がある。それをかけずに利益を出しても意味はない。

あとは「**適正福利厚生**」「**適正社会貢献経費**」。今日はこの会場には、メガネの吉田の吉田社長さん、トップ保険サービスの野島社長さんが来ておられる。

「日本でいちばん大切にしたい会社大賞」という表彰制度を16年ほど前に創設している。経産省、厚労省、内閣府を巻き込んで「こういう会社に賞を与えて欲しい」と提案した時に、彼らは「この基準に該当する会社が日本にあるんですか?」と質問した。当時、私は5,000社以上の会社を見ていたので「大丈夫。1年に5社表彰しても、100年続く。100年続く施策はない」と。また「お金はどれくらいかかるのですか?」と言うので、「お金の相談ではない。お金はかからない。お金はいらぬ」と言ったことを覚えている。

吉田メガネさん、トップ保険サービスさんは、福利厚生とか、社会貢献にもものすごく熱心な会社。この点で北九州市民として誇り高い会社である。間違いのない経営である。

今の学生はどういう会社を選んでいるか? 休みの多い会社、賃金の多い会社を選ぶが、これはニセモノ。まともな学生は、「社会貢献」「地域貢献」に熱心な会社を選んでいる。私たちが学生の時より、はるかにまともである。しかし、現実には3年間で35%の大学生が辞めている。なぜ辞めるのか? 社会貢献を求めて行った会社にもかかわらず、その会社から「仕事を覚えていないのに、何が社会貢献だ」と言われれば、辞めていくはずである。

お二人の会社は、「ここまでやるんですか?」という会社です。

・小さくても社員や顧客が殺到するいい企業

すべてを説明することはできないので、皆さんは後からネットで検索していただきたい。いつまでも勉強ですから。

①**長坂養蜂場**(この企業については、「事例紹介」で後述する) 静岡県浜松市の小売店。1年間に50万人が訪れる。浜松駅から車で40分間という郊外にある。このことは、ロケーションは関係ないということを証明している。

②徳武産業

ケアシューズの会社。製造業だが、直販機能を持っている。四国・香川県の会社。びっくりするのは、サンキューレターが1万通から2万通来るといふ。この会社の商品を買ったお客さんから。お客さんが手紙を書くというのは、感動のレベルではない。驚愕とか驚嘆とかのレベルのありえないサービスを受けた時に手紙を書く。いい会社は、業種の違いは一切関係ない。いい会社は、価値創造業、幸せ創造業である。

③さくら住宅

横浜の住宅リフォーム会社。相見積りとか競争見積りは、すべてお断りするという会社。すべての仕事は随意で、「あなたを信用していますから」「あなたの仕事でなければ」というご指名の会社。

④松川電気

浜松にある電気設備工事の会社。営業がない。いい会社は営業しない。営業しないが、3年先まで仕事がいっぱい。いい会社に共通しているのは、「営業しない」というのが特徴。ほとんど口コミ、紹介、うわさ。既存客がもつと深く、深く入って行くということ。

⑤万年筆博士

鳥取県の駅前商店街の中にある文具屋さん。以前は仕入・小売していたが、今は万年筆の製造小売となっている。仕入・小売では、大型店には太刀打ちできない。品揃え力、価格力だとか。彼らと競争してはいけない。

よく、私は社会人学生に教える。「大企業と中小企業は、規模の違いではない。生きる世界が違う。生きる世界が違う生き物である」と。「大企業は海のクジラ。中小企業は浅瀬のボラ。クジラは、決して浅瀬には来ない。死ぬのがわかっているから。浅瀬に生きるボラは、平気で深海へ行く。その結果は、簡単。食われてしまうか、小判ザメ商法のような形で依存する生活が待っている」と。

⑥杉山フルーツ

静岡県富士市の吉原商店街の中の果物屋さん。昔は、直ぐ裏手に大型店があった。大型店が来た時に「百貨店で果物を売らないこと」という条件を付けていた。案の定、大型店が倒産した。集客装置である大型店が無くなったので、彼は経営のやり方を変えた。

⑦フタバタクシー

タクシー会社。

⑧さいち

宮城県仙台にある小さなスーパーマーケット。置いてある商品のほぼ100%は自分で作っている。近所の女性の方、お母さん方が作っている。あまりにも有名なのは「おはぎ」。平時で一日8千個から1万個が売れる。お彼岸には3万個から4万個が売れるという。全部手作りである。

⑨小ざさ

東京 吉祥寺駅前の商店街の中にある和菓子店。こだわりの羊羹。巨大な商店街の入口のところにある小さな、すれ違おうと肩が触れるほど狭い、狭い店。

全国に商店街は、以前は14,000あったが、今は11,000を切っている。「小ざさ」のあるこの商店街は、今も繁盛商店街である。

⑩最上川千本だんご

山形県のおだんご屋さん。

⑪スーパーまるおか(この企業は、後から説明する)

群馬県高崎市にある食品スーパーマーケット。一言だけ加えると、毎週日曜日は、閉店日。それでいて、東京から、新潟から、長野からもお客様が追いかけてくる。たまたまお店があったからお客さんが来る「たまたま客」ではなく、私は「わざわざ客」と命名している。

今日お集まりの皆さんは商店街のリーダーの方々ばかりですから、商店街の手を挙げる方3~4人で良いので、見学に行った方が良い。皆さんの組合に加入している企業の方々へ「自分も変わらなければ」という気づきを与えてください。そして、行動を起こさなければ意味がない。

⑬琉球補聴器(この企業は、後から説明する)

沖縄にある補聴器だけを取り扱う専門店。

⑮棠鴨地藏通り商店街

「おばあちゃん商店街」と呼ばれている。おばあちゃん原宿と言われている。

⑯ダイヤ街商店街

吉祥寺の「小ざさ」のある商店街。

⑰ハッピーロード大山商店街

池袋 東武東上線の大山駅のそば。非常にユニークな商店街。

・事例紹介「続き」 残りの時間で事例紹介をする。

(1) 長坂養蜂場

浜松駅から40分の場所にあり、社員数は40名。若い社員ばかり。現在の社長は3代目。もともとは養蜂業で、一次産業であった。今は、はちみつ関連商品が主で、はちみつの売上高は5%ぐらい。売っている商品は、はちみつ関連商品ばかりで、自社開発商品が150種類もある。価値創造した企業である。先に紹介した「さいち」と似ているところがある。短大や専門学校卒業の若い女性の方に人気があって、数名の募集に対し数百人が応募するという。従業員40名のうち正社員は約半数。残りは、非正規といっても無期雇用である。

常にお客さんの期待に答えている。小売商店でありながら年間新商品を5~10開発、全社員で新商品開発会議を開いている。

経営理念は「ぬくもりのある会社を創りましょう」、モツ

トーは「ぶんぶんファミリーとその家族の幸せ」「思いやりあふれる職場づくり」である。

一度機会があれば、この会社へ行っていたきたい。以前は、北九州空港から静岡空港へ定期便が出ていたが、今は飛んでいない。静岡空港は、問題空港の一つ。今は浜松まで新幹線で行って、皆さんもこの会社を見ていただきたい。

毎月一回くらい新聞や雑誌等へ情報発信している、広告ではなく記事として露出している。繁盛店の条件かもしれない。新聞記者は、新しいことでないと記事にして載せてくれない。

社員の家族へのプレゼント。この会場に伊那食品の「カンテンパパガーデン」へ行ったことがあるという方は、何人ぐらいおられるか? 長野県の伊那食品は、トヨタの豊田会長が「こんなすごい会社は見たことがない。わが社も将来ああなるべきだ」と絶賛した会社。この会社は、寒天応用商品が500種類ぐらいある。寒天の応用で心臓や口紅などを作っている。カンテンパパガーデンは年間40万人が来場するというが、長坂養蜂場はそれ以上に年間50万人がレジベースで来場している。コロナの時は、三密対策でお店を閉めざるをえなかったが、この会社も店を閉めたが、閉めた月も売上高は減らなかった。「送ってくれ」と注文が来ていた。顧客と言うよりは、まるでファンのような、サポーターのような、応援団のような、友達のような。顧客づくり経営は間違っている。顧客は増収のための道具ではない。ファンづくり経営の方が正しい。

この会社はいつも入口に男性・女性の従業員が立っていて、今の時期はハチミツをお湯で薄めてニンジンをし入れした飲物を渡して「体を温めて下さい」と入ってくる方全員にサービスしている。

この会でも商店街単位でもぜひ行っていただきたい。社長は長坂という男で、弟は専務で、ぶんぶん兄弟と呼ばれている。一度行って見る価値がある。

(2) 琉球補聴器

沖縄の国際通りから一つ入ったところにある。メガネは販売していない。補聴器だけを扱う会社。全国チェーンが出店している那覇で、この会社の市場シェアは7割ぐらい。従業員50人の会社。お客さんが追いかけて来るという、びっくりするような会社、サービスというか、従業員というか。

毎朝60分~90分朝礼をしている会社。私は「朝礼の研究」という本も書いているが、たかが朝礼、されど朝礼。朝礼の意味を多くの経営者は間違えている。朝礼でやる気がなくなっちゃうという、モチベーションが下がっちゃうという朝礼を平気でやっている会社がある。あの会社が行っている朝礼がいやだから、あの会社のパートにはなりたくないという方がいましたから。

本来、モチベーションを高める場、仲間意識を醸成する場が朝礼である。今日やることの指揮をする、指示をする場ではない。

この会社の社員は、毎朝全員が必ず一言、二言しゃべる。皆が勉強している。

補聴器 No.1の会社である東京の国分寺にあるイオンの社長さんが一番評価している小売店は、琉球補聴器だと言っていた。

(3) スーパーまるおか

ほぼ全ての商品が、PB又はSB。NB商品は置いていない。「A社、B社、C社のビールは置いていない。コーラは置いていない。D社、E社のマーガリンは置いていない。体に良くないから。一つだけ置いているのは、ドイツのマーガリンで、これは大丈夫です」と。しかも、お店の中に筆ペンでデカデカと書いている。客単価は、数千円から数万円と高い。

高崎市にあり、すぐ隣りにイオンの巨大なショッピングモールがある。イオンの制服を着た女性が、そこに弁当を買いに来ると言う。びっくりするような会社。

(4) 繁盛商店街のポイント

残り時間が少なくなった。10項目を掲げているが、結論だけ言うと、一番大事なのは、①魅力的な個店である。

「商店街」に関する本を書いた時に、魅力的な商店街とは、何ぞや? と。

魅力的な商店街とは、「魅力的な個店の連続した街並みのこと」を言う。アーケードの問題ではない。イベントの問題ではない。「魅力的な個店の、一つ一つの光り輝く個店が連続していること」を言う。

予定時間になりましたので、これで終わります。



講演風景