

# 先見経済

9 | 1

9月1日号

Management & Economic Information SENKEN KEIZAI Since1938

特集

## 出直し企業の〈再生術〉

不況に呑まれた企業はどう這い上がるべきか

慶應義塾大学ビジネススクール教授  
日本ターンアラウンド・マネジメント協会理事長  
日本事業再生士協会理事長

許斐義信



シリーズ・この国の未来

「各地域の〈よいもの〉を広げることが、  
国をよくすることにつながるはず  
そのための国民会議を設置、活動していきます」

杉並区長 山田 宏

聞き手／国民政治研究会理事長 田中克人

好評連載

団塊・シニア市場のゆくえ 村田裕之

時論 報道カメラマン 宮嶋茂樹



【ホスト】山口哲史 Yamaguchi Tetsushi

1961年兵庫県生まれ。関西学院大学商学部卒業後、リクルートなどを経て90年、現(株)プロ・アクティブの前身のフィールド・アクティブを設立。竹100%でできた繊維など自然でピュアなエネルギーを活用した「人を自然に輝かせる(ラディアンス)」力のある健康、美容商品の企画・販売を手掛ける。社内外ともに「ガッツさん」の愛称で親しまれている。  
http://www.pro-active.co.jp

おかしくないと思うのですが……。

丹 当然、入院中はあらゆることが心配で眠れませんでした。でも、病院には同じ年ごろのサラリーマンも入院していて、彼らはすやすやと眠っている。僕はそれを見て、余裕のない仕事をしてはいけないと気づかされました。それをきっかけに、「富士そば」の経営だけに専念しようと思ったのです。

山口 当時おいくつだったのですか。

丹 40歳ぐらいのことですね。妻は「この人についていって、大丈夫なのかと思っていました」と言いますが、本当によく支えてもらいました。毎日見舞いに来てくれて、がんばれと励ましてくれた。感謝の気持ちでいっぱいでした。それに、二度とこんな不安な想いをさせたくないと思ったのです。

山口 若くして病気になるのであれば、奥様も心配だったでしょうね。復帰にはどれくらい時間を要したのですか。

丹 3カ月くらい入院して、ようやく元気になりました。

山口 その間、会社の経営はどうでしたか。

丹 まず問題となったのは人材の流出でした。でも、辞めたいという人を止めることはできないし、そもそも儲けていない会社から人が去っていくのは自然なことです。それ以上に、懸念されたのが店舗の運営で

した。当時、立ち食いそばの店舗を4店舗抱えていましたが、1店舗の売上は1日あたり約10万円に過ぎません。人間、一番苦しいのは金がないことです。金がないとみんな去っていくし、だから企業はやはり儲けなくてはいけない。そう実感しました。

山口 諦めようとか、弱気になることはなかったのですか。

丹 ただでさえ経営が傾いているなかで、入院して休んでしまったのですから、やらなければいけないことがたくさんあって、悲観している暇はありませんでした。一番苦しい時期を乗り越えて陽の目を見られるようになるまで1年ほどかかりました。でも、がんばってこの苦境を乗り越えれば、必ず陽が射すと信じていたのです。実際、以降、会社は軌道に乗り、これまで右肩上がりに成長を遂げてきました。

山口 その一番の理由は何でしたか。

丹 大きな変化があるとすれば、専念したことでしょうか。そして気持ちの面でも強くなることができました。ですから、ここで大きな声で言いたいのは、どんな苦しいときでも決して諦めてはいけないということ。なんとかなると信じて、精神的に余裕を持つことが大切なんです。

「人の話をよく聞いて 他に利を分配しなさい」

山口 御社は、急激な拡大をされてきたわけではなく、割と地道に店舗数を増やし続

けてこられましたね。現在の店舗数は。

丹 35年間で81店舗まで増えました。

山口 外食チェーン店が出店ラッシュを繰り返すなか、ゆつくりとしたベースですね。

丹 今では、年間5店舗ぐらい増やしていますよ。ただ、はじめのころは、ほとんど僕1人で運営していたので、年間2、3店舗増えればよいほうだったのです。その後、体制を切り替えることにしました。1人の力では企業としての成長スピードは鈍い。そこで、僕と同じような心を持つ人を増やそうと考えました。

山口 具体的にどんな人ですか。

丹 まず健康な人。それから、1つのことに集中して取り組み、それを継続できる人。こうした人を集めるために、給料を見直して、待遇面での充実を図りました。また、それだけではなく、社員が自由に行動できるように、多くのことを任せるようになりました。やはり、社員に働き甲斐を持たせることが経営の基本ですからね。

山口 経営者として、自由に任せることはなかなか難しいことです。仕事のうえでもよほど信頼を置いていなければできないし、権威や権力を遠ざけることになってしまふ。その心得をお聞きしたいのですが。

丹 人間は完璧ではありません。それどころか、僕は自分自身をそんなに優秀ではないと自覚している。世の中には優秀な人がたくさんいますから、彼らがやったほうがうまくいくことも多いでしょう。たとえば

丹さんのような家族的な経営ができれば理想的ですね

今号のゲストは、関東圏で立ち食いそば・うどん屋として81店舗を構えるチェーン店「名代富士そば」を運営するダイタンフード株式会社社長の丹道夫氏。経営者でありながら、作詞家としての顔を持つ多芸な氏に、人生観と経営術についてお話を伺った。

## 精神的余裕と事業の専念で 危機を乗り越える

山口 丹さんは、「富士そば」を立ち上げられるまでにさまざまな経験をされていすね。例えば、そば屋経営に乗り出されるまで手がけていた不動産屋は、月商7億円にも上ったと伺っています。

丹 1966年に東京の渋谷にそば屋の第一号店をオープンさせたのですが、当時、仲間と不動産屋も経営していました。かなり儲けていたのですが、考え方の違いによってその経営を降りています。結局、手許に残ったそば屋で、一から事業をスタートさせたのです。でもそこからが大変でした。

山口 一番大変だったことは何ですか。

丹 すべての原因は、精神的な焦りによるものでした。店を拡張させようにも金がない。さらに、いろんな苦勞をしているうちに、B型肝炎に罹ってしまいました。やはり無理がたたったのでしよう。体が怠くてどうしようもなくなり、病院に行ったら即入院でした。当時、妻は子どもを身ごもっていましたし、さらに母は70歳を過ぎ、体が不自由の身。おまけに会社の経営は火の車……。そのうえ、税務署まで乗り込んできたし、家も新築にしたばかり。まさに不安要素だらけでした(笑)。

山口 それほどにも悪い条件が重なれば、さらに精神的にふさが込まれてしまっても

## 丹 道夫

ダイタンフード株式会社社長

聞き手 山口哲史 株式会社プロ・アクティブ代表

苦勞するときは一緒に苦勞する。  
その代わりよい思いをするときも  
社員と一緒にです