

特別インタビュー

経営は
“ひらがな”で考える。

伊藤雅俊氏

セブン&アイ・ホールディングス名誉会長

インタビューア—

金児 昭氏

アメリカが教えてくれたこと、
忘れてしまったこと

一九七五(昭和五〇)年、アメリカやロンドンの投資銀行に我々は株を引き受けてもらったことがある。パンアメリカンが倒産し、メキシコ政府が破産するような時期だった。このとき私は、アメリカの資本主義とは何だろう、と考えた。八八年からの米国セブナイレブンの資金調達に際しては、シティバンクやゴールドマンサックスにお世話になった。新参者を認めてくれるのがアメリカという国だった。

さらに、かつて私は大恐慌を知っているアメリカの経営者の方々から、多くのことを教わってきた。J.C.ペニーの創業者のペニー氏には、「自分でしてほしいことを人にしなくては小売業は成り立たない」と教わった。西部開拓時代に偽物売り歩く商人たちに泣かされている農家の人たちを見て、シアーズ・ローバックスは分厚いカタログをつくって配り、返品可能な商売を始めた。

そうした商売の哲学が基本になれば、企業は存続していかない。二〇〇七(平成十九)年に始まった米サブプライム問題に端を発する経済危機の根源は、それを忘れたところにあるのではないか。

利益と資本の意味を知る

少し前までは若いファンドの方々などは「ROEが大事だからE(資本)を少なくしろ」「投資しないなら自己株を買え」と仰ることもあった。ROEは確かに大事である。何が大事かと言えば、人様からお金を預かったからには、しっかりとこのお金を守り、利益を上げ、配当しなければならぬからだ。リーマンショック以来、一年間で株価は半分になった。それによって退職金が半分になった人もいる。株主を大事にするとはどういうことなのか。それは決して短期的な利益追求に走ることはない。証券会社の方にもCFOの方にも、そのことをもう一度、真剣に考えていただきたい。

三〇年前に株式を上場して以来、私はROEをとても大事にしてきた。ROEを大事にするということは、利益をしっかりと出すことだ。これは生半可なことではない。さらに、大事なのは会社が存続していくことだ。そのために重視しなければならぬのが自己資本である。

昭和四〇年代、多くのスーパーは自己資本比率をほとんど考えることなく仕事をしていた。そのため、多くの店が出ては潰れる、を繰り返した。一九九〇年に入つて、次々と流通大手が経営破たんしていったのも、資本の大切さを忘れてしまったためだと思う。多くの同業者が消えていった中で、現在



●プロフィール (いとう まさとし氏)

1924年、東京生まれ。44年、横浜市立商業専門学校(現在の横浜市立大学)卒業。本格的なチェーンストアを志し、58年、株式会社ヨーカ堂を設立し、社長に就任。イトーヨーカ堂、セブン-イレブン、デニーズなどイトーヨーカドーグループの創業者として活躍。現在、株式会社セブン&アイ・ホールディングス名誉会長。

我々の会社が、世界第六位の小売業となり、時価総額は日本で十番台にいたることができたのも、自己資本比率五〇パーセントを堅持してきたおかげである。

すべての基本は“人”にある

私は松下幸之助氏、本田宗一郎氏、盛田昭夫氏といった方々から、多くの教えを受けてきた。中でも松下電器(現パナソニック)の高橋荒太郎氏は、經理の基本の大事さについて教えてくださった。今、最も大事なのは、まさに、その「基本とは何か？」を考えることである。

商売は、お客様、従業員そしてお取引先や地域の方々といった多くの“人”によって成り立っている。だから商売の一番の基本は、お客様を大事にし、従業員を大事にし、お取引先と地域社会の人々を大事にすることである。そこに何か一つでも問題が起これば、企業は倒産の危機に直面する。中小・中堅企業から大企業まで、会社の規模にかかわらずこの基本が変わりはしない。実際、我々流通業界では、かつての上位二〇社のうち七社が潰れている。これはいったいどうしてなのか。

バブル絶頂期、多くの会社の中で一番偉かったのは、財テクで儲けた経理部長やCFOの方々だった。八九年の暮、私は、静岡銀行の創業者、平野繁太郎氏に、「不動産や株式で儲けている人がたくさんいますが、これをやらなかった私の方針は間違っているのでしょうか」と伺ってみた。九十九歳の平野氏は次のように仰った。

「伊藤さん、私は七〇年間銀行業に携わっています。現金というものがいかに大切かを考えなさい」

翌九〇年バブルが弾け、二〇〇〇年にもITバブルが破裂した。このとき、コンピュータ関連の会社一〇社が出した損が二兆円。自己資本は一〇社会計で四兆だった。一年間で、自己資本の半分が吹っ飛んでしまった計算である。

投資と投機は別物だ。投資を行うとき大事なことは、「虫の目」で自分の市場を細かく見て、「鳥の目」で大きく全体を俯瞰する。そして、三つ目の「魚の目」で潮目を見ることが非常に重要になってくる。九〇年に一〇パーセントあった当社の利益率は、二〇〇〇年には五パーセントになっていた。その後も利益は非常に厳しい状態にある。政治家やお役人の中には商売をやれば儲かると思っている人もいるが、これはとんでもない話である。商売をして会社は潰れるものなのだ。だから三つの目でしっかりと自分と周りを見つめていかなければならない。

経営の基本を“ひらがな”で考える

CFOの方々に考えていただきたいのは、お金の基本は何かということだ。お金を上面の数字だけで見ているいけない。会社がお金をいただけるのは、お客様が会社の商品やサービスを信用して下さって買ってくたさるからだ。この信用がなければ商売は成り立たず、お金も入ってこない。お金の基本は信用である。会社は永遠に続かなければならないし、そのためには先達が築いてきた信用を守っていかなければならない。お金を貸していただくのも信用だし、株主になっていただくのも信用があるからだ。

その信用を守り、人を守っていくためには、経営

の基本をすべての従業員が理解できるように、“ひらがな”でやさしく説明することが大事なのではないか。それには、パートの方にもわかるような経営会計(マネジメント・アカウンティング)の仕組みをつくることだ。会社が存続するためには、会社に所属するすべての人が、ROEを理解することが重要なのだ。R(リターン)利益)とは何か。E(エクイティ)資本)とは何だろう。Eが貯まるまでにはどのくらいかかるのか。そうした経営の基本を全従業員で理解し、問題点を共有していくことで会社は存続していくことができるのだ。

インタビューを終えて——金児昭

現代日本の最高峰の経営者でいらっしゃるセブン&アイ・ホールディングスの名誉会長、伊藤雅俊さんをお迎えして、非常に貴重なお話を伺うことができた。伊藤さんの実体験に基づいた経営哲学を伺いながら、経営の羅針盤として何を、何を考え、何を実行すべきかを改めて深く考えさせられた。同時に、過去にも多くの先輩たちが悩み、苦しみながら、長いトンネルをくぐってきたこと、そしてトンネルの先には必ず光があることを思い出させていただいた。世界中の現役のCFOと経理・財務の方々にとって、本日のお話は難局を乗り越えていくための貴重な「おカネでは買えない財産」となると確信する。

最後に、伊藤名誉会長に本日の登壇を心より感謝申し上げます。ありがとうございました。



インタビュー

金児 昭氏

経済・金融・経営評論家
前金融監督庁(現金融庁)顧問
日本CFO協会最高顧問