

近畿くすのき会第26回総会 講演会

株式会社エイチ・ツー・オー商業開発 代表取締役社長 今井康博氏

2022年10月29日

於 大阪第一ホテル

「愛ある経営、意志ある経営」

昭和57年卒業の今井です。本日は同郷、同窓ということでざっばらんに話せたらと思います。私には兄がいて、兄は昭和49年卒で、近畿くすのき会で言えば原田常任幹事と同期です。母も西高の前身女学校の出身です。高松での出張に合わせて、今年久しぶりに新居浜太鼓祭りに帰ってきて、3時間だけ楽しんで来ました。

では、早速始めたいと思います。講演する時は経営の話とか、開発の話とか、人材の話とかテーマが決まっていますが、本日はいろんな分野で活躍された方がいらっしゃいますので、興味の軸がそれぞれ違うと思います。説明資料は多くのものが混ざっていますが、ここにいる湊さん（資料担当）と今朝ホテル1階のカフェで打ち合わせする中で作成したものです。少し散逸するところがありますが、ご容赦いただいて生き方や考え方などで参考になるようでしたら、幸いです。あと新居浜ネタも無理やりに押し込んでいるところもありますのでお付き合いください。

本日は「愛ある経営」「意志ある経営」ということでお話を進めていきます。

■ 反対された阪急への就職

阪急百貨店に就職が決まった時、親から反対されました。もともと香川大学に行ったのも四国から出さないと親から言われたのが理由でした。保守的な家でしたので。兄は優秀なので外に出てもいいが、次男の私は心配なので出してもらえませんでした。当時は、実は学習院大学か海外に行きたかったのです。就職先は教師か公務員か住友へ就職するよという親にちょっと反抗して、大阪の阪急百貨店を選びましたが、親は複雑な顔をしていたのを覚えています。新居浜西高校、香川大学の出身者がかつて阪急グループに就職したケースはなかったようで、初めて両校出身者として入社させていただきました。入社後は化粧品とか、婦人服とか花形のところに行けるかと楽しみにしていたら、「開発を担当しろ」と言われ、都市開発などを担当してきましたのでほとんど営業は知りません。

■ 企業理念 阪急は「共存共栄」

会社や学校には、企業理念や学校理念があります。大和ハウス、日本盛、阪急などの企業理念は資料にある通りですが、共通しているのはお客様や従業員に対して、「愛情」とか、「意志ある」とかが根底として各社共通しています。阪急は「共存共栄」のワンフレーズがグループの特色です。因みに社員の親睦会は、「共栄会」という名前です。今は、阪神と一緒にあったり、イズミヤや関西スーパーが仲間になったり、企業グループとして拡大しています。

□ 今井康博プロフィール

(株)エイチ・ツー・オー商業開発 2022/10/29

(株)エイチ・ツー・オー商業開発 代表取締役社長 今井 康博

1963年 愛媛県新居浜市神郷生まれ（愛媛・伊予観光大使）
八雲保育園、神郷小学校、川東中学校、新居浜西高校卒業
香川大学法学部卒業 京都大学大学院法学研究科 修了（法学修士）

1986年 (株)阪急百貨店入社 企画開発室 配属
2004年 事業開発室長兼店舗計画部長として出店・事業開発に携わる
・JR九州「博多駅ビル」への出店 ・HEPナビオへの出店 ・阪急うめだ本店建替
・JR東日本や森ビルなど様々な複合商業施設の出店、リニューアルにも携わる
2007年 (株)阪急キッチンエール 代表取締役社長
2011年 エイチ・ツー・オーリテイリング(株) 執行役員（現任）
2012年 (株)阪急阪神百貨店 執行役員（現任）
2015年 寧波阪急商業有限公司 副総経理（開発担当）
2021年7月より

エイチ・ツー・オーリテイリング(株) 執行役員開発室担当・海外事業担当
(株)阪急阪神百貨店 執行役員
(株)エイチ・ツー・オー商業開発 代表取締役社長
(株)神高管理 代表取締役社長
(株)阪急建装 取締役
(株)阪急商業開発 取締役
蘇州泉屋百貨有限公司 董事長、蘇州泉屋超市有限公司 董事長
水木投資有限公司 董事

※スライド「今井康博プロフィール」

企業理念など

大和ハウス（企業理念）

- 一、事業を通じて人を育てること
- 一、企業の前進は先づ従業員の生活環境の確立に直結すること
- 一、近代化設備と良心的にして誠意にもとづく労働の生んだ商品は社会全般に貢献すること
- 一、我々の企業は我々役職員全員の糸乱れざる団結とたゆまざる努力によってのみ発展すること
- 一、我々は相互に信頼し協力すると共に常に深き反省と責任を重んじ積極的相互批判を通じて生々発展への大道を邁進すること

日本盛（企業理念）

企業に夢を 社会に幸せを 愛される日本盛を目指す

阪急の五戒（小林一三翁）

- 一、吾々の享くる幸福は御乗客の賜なり
- 一、職務に注意し 御乗客を大切にすべし
- 一、其（その）日になすべき仕事は翌日に延ばすべからず
- 一、不平と怠慢は健康を害す 職務を愉快地に勉めよ
- 一、会社の盛衰は吾々の双肩にあり 極力奮闘せよ

イズミヤ（創業の信条）

商売の起源は物と物の交換よりはじまり、売手も買手も満足し合ったのがその起りで、利益のため商売するのは本筋ではありません。いづみやは、お客様より満足して頂く事を唯一の使命と心得て、常に品質に、値段に、お客様の身になって研究努力致さねばなりません。お客様の是非必要ないづみやになれる強い信念と勇気をもって明日への道に励みましょう。

関西スーパー（経営理念）

普段の食生活をより豊にすることにより、地域のお客様から信頼を得、社会に貢献する。

共存共栄

※スライド「企業理念など」

因みに新居浜西高校の場合ですけど、昨日ホームページを見ました。私の過去のイメージでは校訓の「自律生活」「自主学习」「自己鍛錬」だけかと思っていました。学校運営にも企業の視点が必要ではないかと今日指摘しようと思っていたら、よく見るとデジタルの数値目標などが書かれていて、すごく進化しているなと逆に学ばせていただきました。

新居浜西高校

1.教育目標

自ら人格を磨き、徳・知・体の調和のとれた、個性豊かで国際感覚にあふれ、我が国の発展に貢献することのできる、心身ともに健康な人間を育成する

2.指導方針

「魅力ある進学校を」を目指して

(1) 個性を伸長し、正しい倫理観と公正な判断力を備える

(2) 勉学に精励し、自発的な学習態度を養い、高い知性と豊かな想像力を育てる

(3) 強健な心身とたくまじい実践力を養い、勤労を尊び、社会に奉仕する態度を育てる

3.校訓

自律生活 (徳)

自主学习 (知)

自己鍛錬 (体)

4.本年度の重点努力目標

未来を創造し、社会に貢献できる人材の育成

—自らを発信する力・他者と協働する力・自他を寛容する力—

5 西高マニフェスト 2022

(1) 学力の向上

—生徒一人一人が希望する進路実現につながる確かな学力を身に付ける学校—

・授業改善や学習指導力の向上に努めます。

・基礎的な知識や技能の定着に努めます。

家庭学習時間、1年生3時間、2年生4時間、3年生5時間以上

校外模試偏差値平均、1年生58、2年生58、3年生63以上

アクティブラーニングの推進を含めた授業改善に向けた研修会、学期に1回以上

(2) 可能性の追求

—生徒一人一人が目標を高く掲げ、自己の可能性を追求し続ける学校—

・思考力、判断力、表現力を高め、問題解決力を身に付けさせます。

・「総合的な探究の時間」(課題探究「個」)の充実を努めます。

・ 静岡県立大学及び国公立大学医学部医学科への合格者の学年に占める割合5%以上

・ 国公立大学への現役合格者の学年に占める割合55%以上

・ 3年生の個別指導(英検・小論文指導・面接等)の徹底

・ 選抜面接年4回以上

・ 土曜講座の充実 マイブレイク講座一人3回以上

・ 医療現場との連携による医療系職業体験の充実

(3) 豊かな人間性・たくまじい心身の育成

—生徒一人一人が自らを律し、個性を輝かし、たくましく生きる力を身に付ける学校—

・ 特別活動に主体的に取り組み、文武両道を旨として自己鍛錬できる生徒を育成します。

・ 人権教育や道徳教育の推進に努めます。

・ 部活動加入率80%以上 県総体180名以上・県高文祭100名以上

・ 人権侵害やいじめの未然防止・早朝発見・早朝対応 交通事故発生件数の減少

・ 相談しやすい環境の整備と早期の適切な支援

・ 職場整備の推進と進路活動の充実

※スライド「新居浜西高校」

■起業に目覚めた大学時代

私は神郷小学校、川東中学校と進み、学級委員長もして優秀な生徒だったと思います。西高に合格してほっとして勉強をしなくなりましたが、1年生の時に夏の野球の応援団で目覚めました。3年生では、運動会の責任者として大行進など総合で1位を目指し、それを実現できました。その時の音楽は、話題にもなりましたがセンセーショナルな「愛のコリーダ」でしたね。

大学が決まった後、初めての道路の白線補修のアルバイトで松山に行ったり、宇和島に行ったり、いろいろ経験させてもらいました。大学に入ってから、「商売がしたいな」と思っていました。当時、学生ベンチャーみたいなことをはじめ、毎日が飲み会でした。クラブ活動は合唱団とか社会人ラグビー等をし、団長や部長をしていました。3年でほぼ活動を終え、即時に起業しました。家庭教師、塾のチェーン、結婚式場などの人材派遣業務、結婚式のビデオ撮影、ソビエト、台湾相手の食品輸入販売など4社くらい作りました。結婚式のビデオ撮影は、それまでに仕事にしているところがなかったのですが、当時、フジカラーフィルムからハンディーカメラ2台を借りて撮影したら、お祝い事なので相当繁盛しました。食品輸入はソビエトのジャム、台湾のうなぎで、台湾は水が汚かったので日本の浄化装置を運んでもらって商売しました。阪急に入った後は兼業禁止なので4つの会社を売却しました。高校などで考えたり経験したことが、ここで花開きました。阪急入社の時には、阪急側が給料の落ち込みを心配してくれたほどです。

実は阪急入社時は、3、4年で辞めようかと思っていましたが、入社したら人の縁もでき、なかなか辞められず今に至っています。

■商売に大切なこと、欠かせぬこと

ここで少し頭の体操をしてもらいますね。

「今年の秋の味覚は平年よりも高い？安い？」

サンマは？ サケは？ サツマイモは？ マツタケは？

商売が好きで阪急百貨店に入ったはずですが、いつの間にかサラリーマン化して商売のことを忘れてしまっているんですね。マツタ

□今井康博プロフィール②

(株)エイチ・ツー・オー商業開発 2022/10/29

神郷小→川東中 文武両道 学級委員長

新居浜西高校

1年生 西高に合格してホッとする→野球の応援団で目覚める
学級委員長

2年生 3年生を早く追い出して、、、

3年生 運動会の責任者で大行進の1位を目指す(音楽は「愛のコリーダ」)
春休みには初めてのバイトで道路の白線補修、起業準備?

香川大学

1年生 国立大学に合格してホッとする→起業準備(毎日が飲み会)

2年生 →合唱団(150名規模)、社会人ラグビー

3年生 起業

4年生 →家庭教師・塾チェーン、人材派遣(ホテル、結婚式場等)、
結婚式ビデオ撮影、食品輸入販売(ソビエト、台湾)

社会人1年生

事業売却(M&A)



※スライド「今井康博プロフィール②」

ケの値段など身近なことが、ニュースネタになりますが、
いろいろなことに興味を持って商売に関することを定点
でやろうということを改めて始めています。

□今年の秋の味覚は？ (株)エイチ・ツー・オー商業開発 2022/10/29

今年の秋の味覚は平年よりも高い？ 安い？

サンマ	・・・平年と比べ 高い	初もの 豊洲で1kg12万円 ※過去最高値
サケ	・・・平年と比べ 高い ※漁獲量減少	初競り 札幌で1kg1万3999円 ※過去最高値
サツマイモ	・平年と比べ 安い ※天候被害少ない	現状相場 1本178円 前年より▲12円
マツタケ	・・・平年と比べ 国産：平年並み 中国産：円安で高い	丹波篠山産の初競り 1kg791万円 100g3,000円程 ※昨年の約2倍

※スライド「今年の秋の味覚は？」

もう一つ問題です。今時の若者言葉です。
きまZ 天最高 エモい まじか ARMY ぽっぽ
皆さん、わかりますか。実は私もわかりません。きょう一
つでも覚えてもらえたら、お孫さんとかに受けるかもしれ
ません。言葉というのは移り変わるもので、男女の愛に
ついて、平安・江戸時代の「口吸い」から明治・大正
時代の「接吻」、昭和の「キス」、平成の「チュー」、令
和の「ぽっぽ」と変化していきました。私たちの業界は、
こういう世の中のしなくてもいい研究をしながら、
世の中のトレンドを追いかけて商売に結びつけていま
す。

□この若者言葉、ご存知ですか？ (株)エイチ・ツー・オー商業開発 2022/10/29

きまZ ・・・「きまぜっと」気まずいの意味
天最高 ・・・「てんさいこう」天才×最高
頭がよくて最高、の意味
エモい ・・・感動的、感傷的、ノスタルジック
などの意味
まじか ・・・本当に？の意味。まじか、
の派生
ARMY ・・・韓国の大人気アイドルBTS
のファンのこと。「アーミー」
ぽっぽ ・・・韓国語で「キス」。若者を中心に使う

※スライド「この若者言葉、ご存知ですか？」

□マーケティングの発想で (株)エイチ・ツー・オー商業開発 2022/10/29

移り変わる言葉、ファッション…世の中の変化をどう先取りするか

例) 女性と男性の愛 □

平安時代	江戸時代	明治大正	昭和	平成	令和
口吸う・口吸い		接吻	キス、チュー、チュッ、ポッポ		
					
十二単	着物	洋装 和洋折衷 モボ・モガ	ミニスカ パンタロン	Y2Kファッション (2000年代頃の ミニスカ、厚底靴 などの再来) 肩パッド アムラー (ロングブーツ・ミニスカ)	

※スライド「マーケティングの発想で」

私が携わりました「神戸 MOSAIC」についてお話します。当時、ハーバーランド計画外でして、誰も興味を示さなかったが、三菱倉庫と一緒に開発しました。オープンするとこぞって人がやってきて、半年後には、神戸市から「ハーバーランド計画に入ってくれ」と言われました。そうなった原因は、ここは建設省の管轄、少し向こうに行ったら運輸省の管轄で、23ヘクタールの土地を巡って省庁の権限争いの象徴みたいでした。私たちはそういうことは関係なく、やることはやるというスタンスでやってきました。あと、お台場のヴィーナスフォートの立て直しを森ビルと一緒にやりました。



実は、商業開発に絡んで、潜水艦を買いに行ったことがあります。当時、アメリカで退役潜水艦を展示するというのが流行っていました。当時25、6歳の時に、防衛庁の政務官に話を通してもらい会いにいき、「潜水艦を売ってくれ」と単刀直入に言ったら、「国家機密なので装備を外すが、売ってもいい」と言われました。最後は当時の知事からの助言があり、実現はしませんでした。そういうチャレンジもありましたね。神戸港は重要港湾なので、なかなか許可が下りませんが、粘り強くやってきました。

今は、20 年間の契約満了を機に経営権を土地所有者の三菱倉庫に返して、新しく目玉施設としてアンパンマンミュージアムなどが賑わっています。



※スライド「今井康博プロフィール」

百貨店では、阪急うめだ本店建て替え、阪神本店の建て替えなどに携わりました。博多阪急は、高島屋と競合しましたが、運よく出店できました。阪神百貨店のデザインはこの時、無名のデザイナーを起用しました。また、阪急メンズ大阪や東京の開発も手掛けましたが評判も良く、経営スタイルでも世界的に有名になってきました。



※スライド「阪急阪神百貨店の主な店舗」

■海外展開、中国へ

海外展開もしようとなりまして、なぜか私が担当になりました。中国の寧波市にある「寧波阪急」ですが、延床約24万平方メートル、営業面積約10万平方メートルで、阪急うめだ本店の約1.6倍の広さです。デパートモールがコンセプトのかなり巨大な百貨店です。日本の小売業が、海外に出ると1～2万平方メートルくらいの広さで、チマチマしているんですね。投資も当初10億円、20億円だが、経営が駄目で追加投資をし、最後は撤退というパターンが多いのです。中国では営業面積10万平方メートルというのは、普通のことなんです。中国で戦おうと思ったら、10万平方メートルは必要という逆の発想でいきました。投資額は600億円、うめだ本店や阪神本店の立て替え費用とほぼ同じです。中国は大喜びですよ。鴨が葱を背負って来たということでした。どうせ高い授業料を払うのだったら、最初からどんとやろうよということで、やらせてもらいました。

その代わりに日中関係も不透明な中で投資金に関する国の支援を取り付けるという条件がつけました。国が当時クールジャパン推進ということで国会で審議を始め、法案成立後にすぐに経産省に会いに行きました。上場企業への支援もやってくれるのかを確認しました。最終的に国会でも報告され、承認いただき第1号案件の一つになりました。

このプロジェクトが金額的に突出していました。国から約120億円の出資があり、私たちが同額の約120億円出して、中国側も入れて資本的には300億円近くになり、昨年開業させることができました。売上は予算の1.6倍くらいでかなり売れています。日本円で約650億円くらいで、ほぼ阪神本店と同じくらいになっており、かなり前倒しで投資が回収できる予定です。ただ、投資回収しても、中国政府が資金を外に持ち出させないので、日本に資金を持って帰れないのが今後の課題となっています。

また蘇州市で「蘇州泉屋」をやっていますが、こちらもやっと黒字化しようとしています。撤退しようかどうか議論をしていた店舗ですが、目標を決めて意志をもって取り組んだ結果、今年やっと黒字になりそうです。



※スライド「H2O リテイリンググループの海外店舗」

■NHK「ルソンの壺」に出演

2010年3月21日放送

阪急キッチンエールが取り上げられました。

15分程度の動画を放映。

2010年3月21日放送 NHK「ルソンの壺」で阪急キッチンエールが取り上げられました
15分弱の動画に編集しました。ご覧ください。

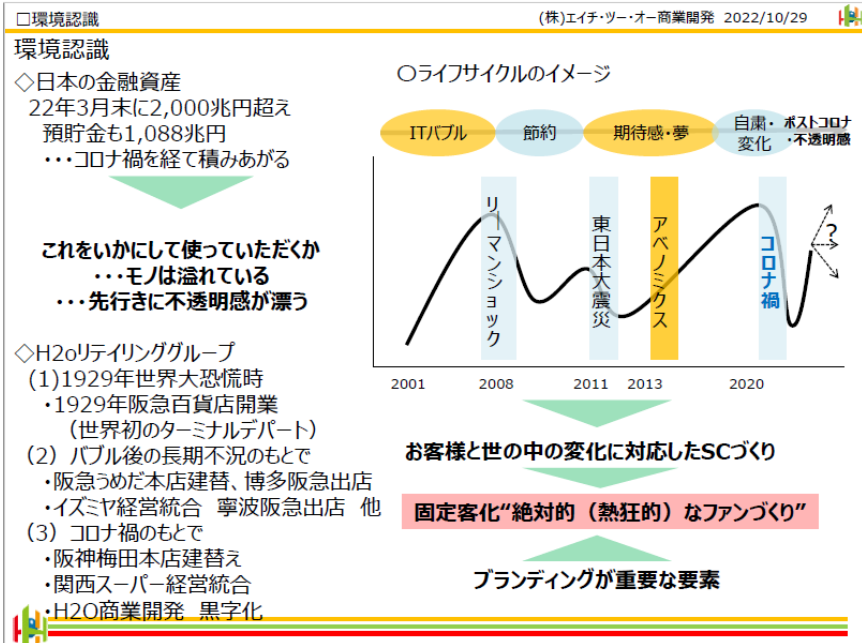


※スライド「ルソンの壺」

■歴史の中で企業を考える

世の中の状況は、先行きに不透明感が漂いますが、人は必ず生活しなければならない。その中でどういう商売をしようか常に考えています。大切なのは、熱狂的なファンづくりです。ブランディングが重要な要素なのです。阪急とか、阪神とか、関西スーパーとか、イズミとか、それぞれのブランディングをもっとブラッシュアップ、磨き上げないといけない。そういうことを常にやっています。

歴史的にいろいろ苦しい時期があったのですが、阪急百貨店は、世界大恐慌の1929年に開業しました。好不況とかコロナ禍とか言いますが、所詮は言い訳なのです。努力すれば、必ず活路はあると社員にも言っています。コロナ禍の中、関西スーパーと一緒にしようという時にはひと悶着はありましたが、無事に仲間になりました。



※スライド「環境認識」

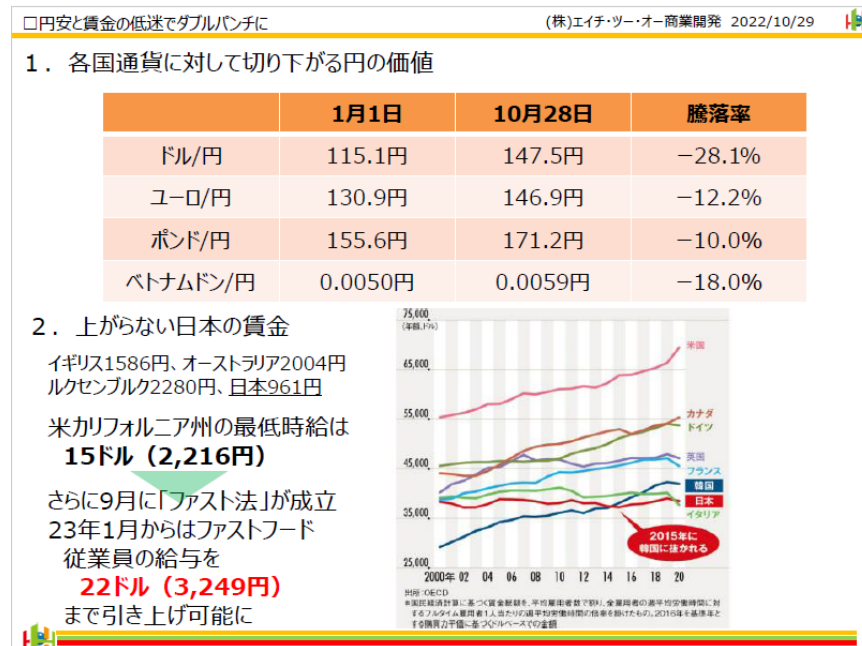
これは余談ですが、コロナ禍ではありますが、日本の金融資産が2000兆円、預貯金も1000兆円程度増えていると言われています。国が保険証を廃止しマイナンバーカードへの統合を発表しましたが、マイナカードと預金口座が紐づけされると考えると大変なことです。これは、あくまで話のネタですけど。本当かどうかは別にして、国の政策的なブラックな部分がありますよね。1868年、1946年と、78年周期で預金封鎖が起こってきました。2024年は、その周期でいうと前回から78年後の年で、その年に新札、新円切り替えのタイミングです。

マイナカードで国民資産が丸裸となり、もし、このタイミングで預金封鎖が実行されたと考えてみてください、…。

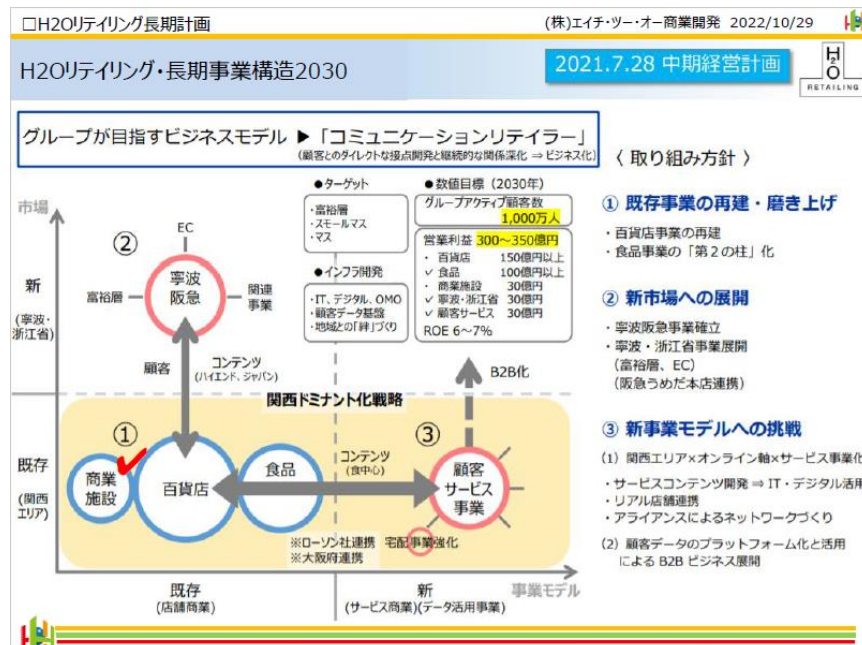
次に賃金に関してですが、中国に行って驚いたのは、給料がどんどん上がっていることです。日本はほぼ変わらない。もしくは下振れしています。アルバイト代も同じです。今では日本の賃金が安く、ベトナム人が自国に帰り始めています。日本で働くメリットがない。これが実態なのです。

■阪急グループの概略

私たちのグループ・阪急阪神についてお話しします。映画の東宝もグループで兄弟会社です。阪急電鉄、阪急百貨店、東宝が中核3社で、当時は資本関係はないんです。もともと電鉄グループなので、資本関係があると思われる方も多いと思いますが、阪急に限っては



※スライド「円安と賃金の低迷にダブルパンチに」



※スライド「H20リテリング長期計画」

3パーセント程度の持ち合い程度でした。実質創業者の小林一三が、この三つの会社を作ったという、そこだけの繋がりだった。村上ファンドの件があって、阪神が仲間に入ったことで、電鉄は阪急阪神ホールディングス、阪急阪神百貨店はエイチ・ツー・オー・リテイリングへと衣替えしていったということです。

グループとしては規模が大きいのですが、エイチ・ツー・オー・リテイリングも売り上げが約1兆円で、営業利益約80億円、従業員が約28000人、今後は営業利益を350億円まで引き上げようと努力しています。百貨店事業と、スーパーの食品事業と、不動産関係の商業事業が中核事業です。商業事業は私の担当で、エイチ・ツー・オー商業開発の社長も

兼務しています。私のセグメントは、売り上げ400億円、営業利益は5億円、正社員約3000人、パートナー社員を入れると約10000人で事業運営しています。

私は海外展開も担当していますが、東南アジアを現在研究中です。先行して阪急阪神ホールディングスが物流関係をどんどん進め、最近ではベトナムやタイなどでマンション建設などを進めています。

■エイチ・ツー・オー商業開発の改革

私が社長を務めるエイチ・ツー・オー商業開発は、商業事業の中核会社ですが、旧イズミヤと思ってもらったら結構です。旧イズミヤがあまり良くなかったので、もう少し専門化しようということで、エイチ・ツー・オー商業開発は、不動産関係やショッピングセンター事業を担当する会社として引き継ぎました。新たにイズミヤは、食品スーパーだけを運営する新会社をつくり、ドラッグストアは、ココカラファインとの合併会社をつくり営業を移管し、3社に分割しました。

私が昨年7月に中国から帰ってきて、この会社の面倒を見ることになりました。当時、三重苦なんですね。社員の早期退職を募集していました。私が引き受けた時は13億円の赤字でした。コロナ禍の中、不透明な時期でした。会社に行ったら、雰囲気は暗く辛気臭いんですね。会社の建物も古いし、人が何より自信をなくしている状態でした。正社員330人、パートナー社員1100人を元気づけないといけない。よそから見える現状をはっきりと言いました。ただ、人事の採用はいいんです。皆さん真面目です。ただ、社員を勉強させていない。社長就任の日に社員を集めて宣言したのは、2021年度は1円でも黒字転換しようと。黒字になったら、全社員の給料を上げると言いました。

皆さん、「本当かなあ」という顔だった。なぜなら、これまで経営者に裏切られてきたから。苦しい時には、当時の経営者は真っ先に社員の給料を下げることを考えてきた。それは、誰でもできることなのです。経費の削減と経費の適正化は違うと、私は言ってきました。適正化は知恵を使わなければならない。増える予算もあるし、減る予算もある。知恵を使えといっています。

H2Oリテイリング・数値目標



※スライド「H2Oリテイリング数値目標」

◇社長が一番働いている 現場主義⇒あたり前

・判断が遅いのは悪

・着地点をイメージして、とにかく早く

◇ビジョン + 実行するセンス・スピード + 結果

(責任を持つ・分け合う)

Business Vision

Sense Speed

Effect

できなければ、経営のBSE問題

※スライド「社長の役割とは」

あと、社長が一番働くと。責任も取ると。だから知恵を出して好きなことをしと。目標とスケジュールは定めるけど、やり方は任せると。予算と目標は違うと。その考え方をこの1年間で社員に植え付けてきました。1年半経ちましたけど、今では小さな成功体験を繰り返すことで、社員が自信を持ってくるように思います。

21年度はショッピングセンター（SC）化をほぼ完成させ、営業黒字に転換しています。ただこれまでの基本的な考え方は、赤字部門をやめていく縮小均衡経営でした。縮小均衡の先はどうなんだと全く考えていない。ビジョンがない。そこもやり直しました。

阪急キッチンエールも赤字会社だったし、ここも赤字会社で、常に赤字会社が自分のところに回ってくるんですね（笑）。これは自戒ですが、社長の判断が遅いのは悪だ。速く判断しなければならない。ただ、私が判断するには正確な情報を上げてもらわなければならない。これも社員に言っているのですが、事実関係をしっかり伝えろと。自分の気持ちや考えは後で聞かから、先に事実関係を報告しろと言います。経営者は、ビジョン（Business Vision）と実行するセンス・スピード（Sense、Speed）と結果（Effect）に責任を持つことができればいいと言ってきました。できなければ、経営のBSE問題であると講演で話していますが、狂牛病のBSE問題が発生していた当時は爆笑が起っていました。

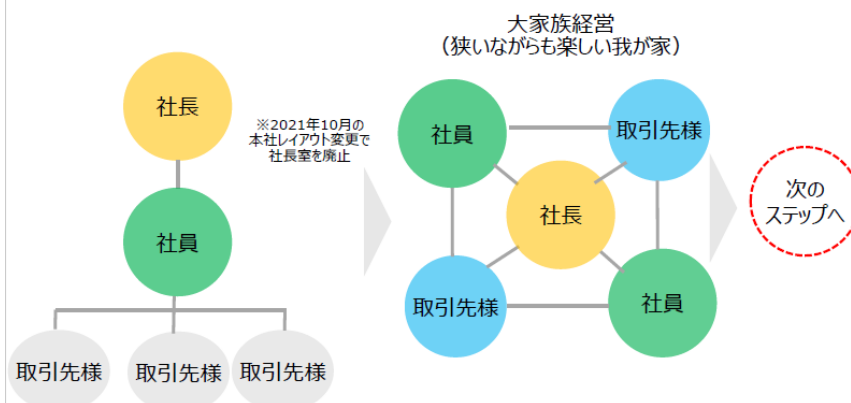
イズミヤは、創業者が「まごころの経営」ということで創業されたということですが、私は前任者を否定することはありませんでした。イズミヤが好きで入ってきた社員

です。否定はしないけど、ただ、皆さん、「まごころの経営」をきちんとやっているのかと問いかけると、「そうだったっけ？」というような反応だったのです。私は「愛あるビジネスのオンリーワン企業になる」という標語を掲げてスタートしました。売上1000億円の規模までなら、大家族経営で行こうと、取引先にも宣言しました。1000億円超えたら、経営スタイルを変えていこうと考えています。

■ 熱狂的なファンづくりとは

当社の事業取組の考え方は、「圧倒的なサービス、気配りで熱狂的なファンづくり」です。事業方針は24

◇イズミヤ創業者の思い「まごころの経営」⇒愛ある経営



※スライド「大家族経営」

H2oのグループビジョン

「楽しい」「うれしい」「おいしい」も価値創造を通じお客様の心を豊かにする暮らしの元気パートナーであること

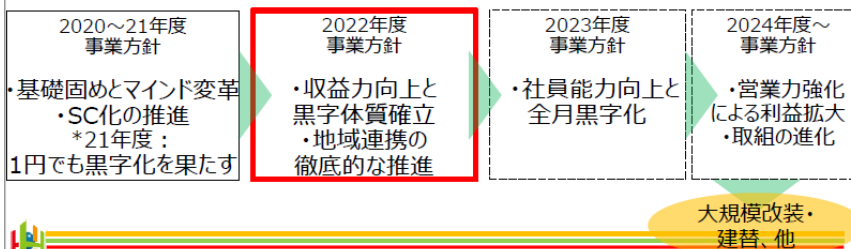
【H2o商業開発の方向性】

SC・不動産事業を基盤として、小売事業（直営事業や催事ビジネス等）のわかるSC会社として差別化を図り、地域になくてはならないVNSCとして存在価値を高める。

【H2o商業開発の事業ビジョン】

「地域に根ざし、地域に愛され、地域になくてはならない」商業施設事業（SC）を通じて、地域社会に貢献する企業」になります

『圧倒的サービス（気配り）で熱狂的なファンづくり！』



※スライド「当事業ビジョン」



※スライド「熱狂的なファンを作る」

年度まで決めて、全社員にも公開しています。今までは秘密主義でしたが、私の場合は基本的には開示しています。パートナー社員も呼んで、私の口から直接説明しています。全社員を呼んでやりますので、2日間6回講演。年4回、会社の方針を説明します。別途に取引先にも説明し、ガラス張り経営をしています。

熱狂的なファンづくりということでは、例えばショッピングセンターの花壇づくりを、地域の幼稚園や小学校にやってもらっています。高校生や大学生も参加してくれています。イベントでは普通の粗品を渡して終わっていたが、私になってからは、子どもたちの思い出になるように、抱えきれないくらいのお菓子や蜜柑を渡し、写真を撮ってあげるようにしています。「三つ子の魂百まで」といいます。イズミヤや阪急でやったことが思い出に残るはずだと。この子たちが大人になったら来店してくれると。事実、お笑いのかまいたちが「小さい頃、イズミヤに行くのが楽しかった」という内容の番組を作ってくれました。孫が来れば、祖父母もやって来てくれます。そういうことを思いながら花壇づくりなんかもやっている、仕事も楽しくなります。

■就任4カ月目で初の単月黒字

2021年度、社長に就任して4カ月目に単月で初めて黒字が出ました。年間では7000万円ほど、四捨五入すると1億円の営業黒字が出て、約束通りどの評価（AからEランクまで）の社員も給料を上げました。そうすると、社員もこの経営者は信用できるという雰囲気になってきました。エイチ・ツー・オーの本体からは、「また今井、いらんことして」と思われているのですが、僕を社長に任命したのだから、仕方ないですね。（笑）

22年度のテーマですが、「収益力向上と黒字体質の確立」なのですが、全社全員が1円でも「稼ぐ」とに意志を持って取り組みとっています。社員には新しいチャレンジを常にしてくれと話しています。僕の場合、黒字化するまでは休まないと宣言して、そのようにやってきました。朝は8時半から仕事で、30分刻みでスケジュールを立てています。帰りもだらだらせず、夜も二つくらい宴会を入れて、最後はクラブで合流して仲間が増えるというパターンでやっています。

当社の事業構造は、不動産事業とSC事業と、専門店事業と文化事業の4事業です。文化事業は30年前に始め、当時は先進的だったのですが、発想はよかったが、ほったらかしで赤字でした。来年度から立て直しをし、黒字化しようとしています。

エイチ・ツー・オー商業開発の損益推移ですが、一番ひどい時は2019年度24億円の赤字だったのですが、私が引き受けた時は13億の赤字でした。この時の予算はマイナス8億円なのですが、2021年度は赤字予算は私の性格上我慢できなかったのでプラス1円を目標にし、先ほど話したようにラッキーにも達成できました。

3月決算なのですが、実は1月現在でマイナス3億円だったんです。残りの2.5カ月で可能かどうかという状況でしたが、チャレンジしようと呼びかけ、季節外

れではありましたが、創業100年記念の福袋を急遽2週間で作らせて売りました。最後まで諦めずに努力することが大事です。みんなの努力が結集したら、本当に3億円稼げました。これも自信になります。今年は5億円くらい黒字化する予定です。2023年には7億円、2024年度は10億円と増やしていこうと。



※スライド「当社の事業構造」

基本的には古い店舗が多く修繕費は年間20億円がかかっていましたが、お客さんに分かるような修繕ではなかった。だから、お客さんが綺麗になったねと思うような修繕をしと指示しました。修繕費の考え方を変え、結果、お客様からお褒めの言葉をもらいました。

そのほか、当社では、「改善1000項目」に取り組んでいます。企業ロゴデザインも社内公募を経て決定。専門店事業のロゴデザインも、「アイ（I）・クローゼット」と決めました。裏では、「今井（Imai）・クローゼット」と呼ばれています（笑）。

従業員教育も進めています。自分自身が楽しみたいと変わらない、自分と家族を大事にしろと言っています。「人への投資」にも力を入れています。興味があることに対して用事がなくでも出張させ、自己啓発を進めています。マナー研修をして、会社の品格を上げることにも取り組んでいます。この1年間、「いつ、なにを、どの程度まで、どうやって、する」のか、デジタルな目標設定にも取り組んでいます。

企業ロゴデザイン

(2021年11月に社内公募を経て決定)

社内公募32点（社員17名、パートナー社員・アルバイト社員12名、ご家族3名）と全従業員投票を経て、デザイン会社にて複数デザインとカラーリングを組み合わせ最終案を整え、決定



株式会社 エイチ・ツー・オー商業開発

専門店事業ロゴデザイン

(2022年2月に社内公募を経て決定)

社内公募で受付した100点を超える名称案より従業員投票を経て「i-closet」の名称を決定。その後デザイン会社にて複数デザインを起案。最終は女性社員による投票をへて決定



※読み方は「アイ・クローゼット」

2つのHと円形（H2O）を組み合わせた立体的なフォルムは、コミュニティの架け橋となる商業施設を表し、太陽（赤）、光（橙）、生命（緑）、大洋・地球（青）を表すカラーが、希望ある暮らしと環境創出への意思を表現

ロゴタイプの一部「i」と「t」に、人を表すピクトグラム風のデザインを取り入れ、人が集う楽しい売場のイメージを加味するとともに、全体として「ハンガー」だけでなく「家」のようにも見えるフォルムで、暮らしを幅広く応援するブランドを表現

※スライド「企業ロゴ等制定」

「人への投資」一例：高級ホテルでサービスマナー研修

高いレベルのマナーを座学と実習（実際に昼食を食べながら身につける）ことで気付きを得て日常の接客業務につなげるとともに、人としての品格を上げる
→**圧倒的なサービスと、会社の品格アップにつなげる**



※スライド「人への投資—研修事例—」

いつ	なにを	どの程度まで	どうやって	する
期限 ○○年度末までに ○年○月末までに ○月○日までに ○ヶ月以内に ○週間以内に ○月以降 下期以降 周期（頻度） 毎年度末に 毎年未 毎月未 毎週末 毎日 ○ヶ月毎 ○週間に1度 毎朝 毎開店前 毎閉店後 日替わりで ○日おきに 他	各職域で、各職責で 個人の課題 （数値化できるもの） を具体的に 例えば売場スタッフでは ユニット売上高 担当売上高 受注高 販売数 平均単価 接客数 清掃頻度 上申アイデア数 関連販売数 残業時間数 レポート数 店頭販売時間 イベント数	数量 ○○個 ○○人 ○○品番 ○○店舗 ○○か所 ○○回 ○○時間 金額 ○○円 総額 伸び率 ○○% ○○以上 改善率 ○○% ○○以下 対比 予算対比 昨年対比 先週対比 範囲 ○○から○○まで 他	意思決定 ○○会議で 経営会議で 営業会議で ○○委員会 基準設定 ○○基準を作って ○○店と比較して ○○社と比較して こんなテストをして 専門家に相談して ○○資格をとって 決済 現金で 掛売で ○と○を使って 合議 ○○部と協議のうえ PJを作って 方法 スタッフに指示して ○○部長に報告して 媒体○○を使って 他	向上する 削減する 接客する 生産する 販売する 達成する ○○しない 獲得する 新設する 提案する 提供する 廃止する 捨てる なくす 発注する 受注する 把握する 画面にする
アナログな目標設定・・・ いつも 上旬・中旬・下旬 ○○頃 近いうちに 今後 適時（随時）	抽象的な課題	最速で 全力で 一部 徹底的に できるだけ たくさん	よく考えて 頑張って しっかりと	努力する 最善を尽くす 本格化する 立て直す 検討する 良くする 簡略化する そのために いつ →何を どの程度 どうするか

※スライド「デジタルな目標設定」

■発想の転換し活性化

1959年から6年間、新居浜に水上航空路がありました。空港がないと飛行機を飛ばせないではなく、「発想の転換」が必要なのです。50年以上前でも、このような先進的な取り組みができていたのだから、「温故知新」が大事です。昔から学ぶことは多いと思います。

ショッピングセンターの話に戻ると、収益の基が不動産（土地）なので、ずっと土着して待ちの商売なんです。発想を転換し、事業領域を拡張することが大事なのです。私がお手伝いして業容を拡大し、利益を伸ばした事例とし、100円ショップの「キャン★ドウ」や1000円カットの「QBネット」、美容院の「田谷」、「ブックオフ」などがそれぞれ上場しました。

当社における「発想の転換」としては、イベント・催事事業の取り組みを始めています。商売できる拠点を拡張するため、チャレンジとして100台のフードトラックを目標に、事業者への貸し出しと自社運用を予定しています。老年の社員も商売好きであれば定年後の心配をすることなく、新しい取り組みで定年が待ち遠しい会社になりたいと思っていて、そのためにもフードトラックを試験導入しました。

【新居浜の水上航空路】

- ・1959年～1965年まで、水陸両用の航空機で新居浜沖と大阪伊丹空港を60分で結ぶ
- ・運賃は3,630円（当時の平均月収の5分の1）
- ・日東航空というベンチャー企業が運営

空港がないと飛行機が飛ばせない？→「**発想の転換**」

50年前でもこのような先進的な取組ができていた。「**温故知新**」の考え方を取り入れよう

当社でも「発想の転換」「温故知新」で地域交通や地球環境への貢献を検討中

①SC八尾

従業員、取引先向けの巡回バスを一般向けに開放できるよう国交省と交渉中

＊他SCでも、地域の拠点と当社SCとの間を結ぶループバスの開設を検討中

②本社、拠点SC

業務用車両に電気自動車を導入



※スライド「発想を転換し、地域コミュニティを古くて新しい手段で活性化」

□発想の転換、とは

土着型SCから拡張型SCへ（地域へ）。待ちから攻めへ。

→「発想を転換」して事業領域を拡張する
（現状は解ではない、常に進化）

「発想の転換」とは

発想の転換で業容を拡大し、利益を伸ばした事例

①キャン★ドウ・城戸社長（100円ショップ：2003年東証2部上場）
百貨店グループとの取引で格を上げる、海外展開、おしゃれ雑貨

Can★Do

②QBネット・小西社長（1000円カット：2018年東証一部上場）
雑居ビル内出店→SC内・エキナカ出店



③田谷・田谷社長（美容：1999年東証2部上場）
客層による多様な業態展開（富裕層、ミドルリッチ層、若年層）
＋海外企業との連携



④ブックオフ・坂本社長（古本販売等：2004年東証2部上場）
ロードサイド出店からSC内出店へ＋キッズ、おもちゃ、衣料リサイクル業態



※スライド「発想の転換、とは」

□今後の当社の展開

土着型SCから拡張型SCへ（地域へ）。待ちから攻めへ。

→「発想を転換」して事業領域を拡張する

当社における「発想の転換」

既存のSC、既存の床、既存のリーシングの枠にとらわれず、こちらから外に打って出る。
SC（会社）からお客様に近づく。

第1の柱：SC事業

第2の柱：専門店事業

・EC：販路を拡張する

→直営売場で取り扱っている商品などをECで販売
（22年11月立ち上げ）

第3の柱：イベント・催事事業

・催事：商売できる床を拡張する

→自前で仕入れた（企画した）商品を他社店舗内で販売
→自前企画や他社コラボ企画のイベントを開催
→催事業者と他社店舗をつなぎ、当社スタッフが現場運営

・フードトラック：商売できる拠点を拡張する（まず100台）

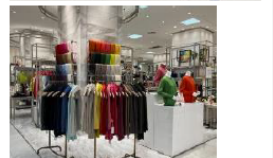
→自社でフードトラックを購入し、事業者への貸し出しと自社運用

第4の柱：文化事業：事業を拡張し、地域の文化拠点とする

→既存のカルチャー事業を再構築し、SCバックヤードを有効活用する



※スライド「今後の当社の展開」



仕事や社会参加をするのに年齢は関係ありません。母は92歳ですが、現在も無償でダンス、踊りを教えていますし、弁護士の加藤先生もですね（笑）。ちょっと愛を感じてもらえましたか（笑）。年齢は関係ない。どんどん社会参加していただければと思います。

後程紹介する世界的コンサルタントの大前研一氏は80歳になりますが本業は勿論、プライベートでは米作りにスキー、スキューバダイビング等とまだまだ精力的です。

土着型SCから拡張型SCへ（地域へ）。待ちから攻めへ。

→人材の確保が何よりも重要
(人財)

定年を迎えた方がノウハウを自分のために活かし、会社にも貢献できる仕組みを構築

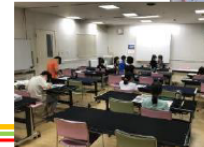
→定年が待ち遠しい会社へ

* 定年前に、産業雇用安定センターへ出向し、ノウハウを積むスキームを既に実現

【導入予定のスキーム】

- ・SC内外の空区画（飲食、物販等）での創業支援
- ・当社所有フードトラックを活用した創業支援
- ・移動販売の委託（例：とくし丸）
- * グループの関西スーパーでは23台実施

- ・SC内外を活用した地域貢献活動や文化事業の担い手
- * 会社が定年後の講師活動や趣味づくりを応援



※スライド「定年が待ち遠しい会社へ」

最後になりますが常に会社で言っていることですが、実績にとらわれた経営では必ず衰退する。実績にこだわると進化はできない。進化しなければ絶滅する。挑戦なき事業は衰退する。「なぜ」「どうして」がないと進化はできない。進化しなければ絶滅する。この程度では、後輩の受賞した芥川賞にはいきませんよね（笑）。ただ我々なりのフィロソフィー、哲学をまとめていこうというところにも取り組んでいます。

◇世界でも日本でも活躍する高齢層

- 西本喜美子さん：現在94歳の現役写真家
- 黒田夏子さん：2013年に75歳で芥川賞受賞
- 玉置泰子さん：世界最高齢の総務部員（現在93歳）
- 御手洗富士夫氏：キヤノン会長兼社長CEO 87歳
- 日野原重明氏：聖路加病院長。100歳超まで現役
- * 96歳まで週1回徹夜、睡眠4時間半…



- 今井愛子氏：92歳 約50名の生徒に無償でダンス、踊りを教える
- 加藤幸則氏：90歳 弁護士
- ウォーレン・巴菲特：現在92歳のアメリカの著名投資家
- ジョー・バイデン：現在79歳のアメリカ大統領（11月で80歳）
- ナンシー・ペロシ：現在82歳のアメリカ下院議長

◇チャンスはいつもそばに、年齢にかかわらず平等にある

- 坂本孝氏：飲食店「俺の」創業時は72歳
- 西本喜美子さんが写真を始めたのは72歳

⇔

ミカエラ・ウルマー

米レモネード企業「Me&the Bees Lemonade」創業者
起業時は4歳半で現在17歳。



チャンスを掴み活かすには→**気づく力+つかみとる行動力+やりぬく意志**
(心身ともに健康であること！)

※スライド「高齢でも活躍できる/チャンスを掴む、には」

最後に「松下幸之助 不況克服の心得十カ条」「小林一三語録」を紹介します。ちょっと愛がないと反省しているのは、字が小さくて見にくいですね（笑）。まだ現役のJリーグ初代チェアマンの川淵三郎さんや大前研一さんの言葉の中で、皆さんそれぞれに響く言葉があれば参考にさせていただけたらと思います。

キッチンエールのパンフレットと手土産もご用意していますので、お持ち帰りください。

きょうは、3つくらいの視点のテーマの講演内容でし

①実績にとらわれた経営（店づくり）では必ず衰退する

②実績にこだわると進化はできない

③進化しなければ絶滅する

①挑戦なき事業は衰退する

②「なぜ」「どうして」がないと進化はできない

③進化しなければ絶滅する

※スライド「進化と挑戦」

たので、それぞれが興味を持ってもらって何かの参考にしてもらえれば、と思います。

本日はご清聴ありがとうございました。

(文責 入江)

【今井康博氏のプロフィール】

昭和38年生まれ、神郷小、川東中学校で学び、新居浜西高校を昭和57年に卒業。香川大学を経て、昭和61年に阪急百貨店に入社。社会人選抜制度導入1期生として、京都大学大学院法学研究科を修了。事業開発室長兼店舗計画部長として自社案件をはじめ、J R 東日本、森ビルなど商業施設の出店・事業開発に尽力。食品宅配事業の「阪急キッチンエール」社長として半年で事業を黒字転換。中国「寧波阪急」の出店準備にも携わる。昨年よりエイチ・ツー・オー商業開発の代表取締役社長に就任、赤字事業を9カ月で黒字転換した。愛媛県観光大使。

