

経営理念引き継ぎ挑戦

勇者の挑戦

ぎふ財界人列伝
バローホールディングス編

「(伊藤喜美の)後継者とか、次の社長になるという意識はなかった『私が創業者』。自分の考え方でバローを土台にして会社をつくる」。1994年6月、バローの第2代社長に就任した田代正美は、第2の創業を標ぼうした。創業者の伊藤は「創造・先取り・挑戦」を経営理念にバローの土台を築いた。田代はこの理念を引き継ぎ、次々と新たな挑戦へと突き進んでいく。

田代は神奈川県出身で学生時代を東京で過ごした。早大卒業後は大手制御機器メーカー「山武ハネウエル」(現アズビル)に入社した。仕事はセールスエンジニア。「外資系でSBU(戦略的事業単位)など新しい考えを取り入れていた。経営手法を勉強させてもらった」と振り返る。後にバローの経営で役立つある考え方も学んだ。自動制御の本質である設計思想の「フェイルセーフ」だ。制御機器は誤作動があった場合、常に安全に制御するように設計する。田代は「どんな状況でも安全な側に倒れるのが原則。その思想は仕事を進める時に役立っている」と強調する。

6年勤めた頃に転機が訪れた。義父

の伊藤から誘いを受けた。海外勤務を打診され、迷っていた時期でもあった。もちろん小売業界は初めて。読書家の田代は、学生時代に読んだ「流通革命」が頭の片隅に残っていた。「小売業は群雄割拠の時代に突入しようとしている。面白いかもしれない」。転職を決断した。

一方、経営を巡り、田代は考え方の違いや、言うべきことは言うという性分から、伊藤と度々衝突した。「スーパーマーケット業界はコンサルタントを使うことが多い。先代はコンサル好きだったが、私は嫌いだ」「(上場する)証券取引所といえば先代は伊勢町(名証)、俺は兜町(東証)」。こんな具合に相違もあり、「創業者が右と言えば、俺は左と言った。あまのじゃくのように」。こうなると物事は前へ進まないが、「伊藤がぶつかり合いを避け、遠慮していたと感じる。手法はことごとく違ったが、経営者として尊敬していたからこそ一緒にできた」と

述懐する。
田代の頭にある経営者像は明確だ。「社長は単なる役職にすぎない。その中で1割しか経営者になれない。さらに成功するのは1%とあっていて、成功する経営者が私のテーマ」と一貫している。

そして、経営者に不可欠な要素として「ビジョン」「やり切る力」「人間力」の三つを挙げる。「自分は将来の会社をどうするのか、戦略が描けているか。大きなビジョン、戦略が無ければ人は付いてこない」と言い、「何が何でも成功するまでやる。そうでなければただの評論家で終わる」と力説する。

人間力についてはこう説く。「気配りができる。義理堅い。面倒見がいい。何か優れたものが無いと無理だ。やると決めたならその特性を磨く」と。そうすれば必ずチャンスは訪れる。ただ、チャンスは何度も来ないと考える。「時代の変化を敏感に感じ取り、いろんな発想でつかみ取ることが重要」と言う。

「日本一のスーパーマーケットをつくる」。田代は壮大なビジョンを掲げ、戦略を立てるため、前の会社の上司2人と大学時代の友人1人を誘った。いずれも東証上場企業に勤めており、収入が大幅に減ることになるが、説得した。ビジョンに人が集まった。(敬称略)



創業者から引き継がれた経営理念。本部や人材開発センターなどに明示され、従業員が共有する

第2の創業を標ぼうする田代正美は6月2日、可児市大森、バローホールディングス人材開発センター「嫩葉舎」

◇◇7

第2の創業

