

この人に インタビュー

INTERVIEW

株式会社 エスアンドエス
代表取締役社長

河瀬 進 氏

株式会社 エスアンドエス

〒509-6101 瑞浪市土岐町26-1

TEL 0572-67-2321

FAX 0572-67-2320

e-mail:x-kawase@angel.ocn.ne.jp

河瀬 進 氏 プロフィール

生年月日 昭和 23 年 12 月 27 日

血液型 O 型

家族 夫人・子供さん 3 人

インタビュー

広報担当副会長	丸理印刷(株)	伊藤 忠一
広報委員長	尾濃化研工業(株)	尾崎 禎泰
広報副委員長	(有)マツイデンキ	松井 啓至
広報委員	(株)柴田土木	柴田 幸一

尾崎：今日は、株式会社エスアンドエスの河瀬 進 社長さんにインタビューさせていただきます。よろしくお願いします。まず、御社の概要について教えてください。

河瀬：昭和 61 年に地元の中小零細小売業を集めて、高度化資金を借りてショッピングセンター（共同店舗）を作ろうと私が呼び掛けました。メンバーを集め、中小零細小売店舗だけでは成り立たないので、核となる店舗として当時超繁盛店の主婦の店にスーパーマーケットの部分を担当してもらおうと準備組合員になってもらいました。いろいろ県の対応なども動き始めて、中小企業高度化資金貸与の内定ももらっていましたが、その頃は今とは反対で、大規模小売店舗法の運用が強化され、地元商店街が許可し

ないと大型店舗は作れないという通達が通産省から来て、一気に商店街から反対運動が起き、この計画が頓挫してしまいました。最終的には主婦の店が下りてしまったんですが、土地は確保してあるは、手付金はうってあるは、地質調査のボーリングなど資金を投入していたので、困ってしまいました。

尾崎：大変な窮地に立たされたんですね。

河瀬：現在、当社の会長の渡辺が当時は米屋の専務さんで、企業としては一番力があったので、そこを母体にしてスーパーマーケットをやろうという話になりました。私は洋服屋でここのショッピングセンターに入ろうと思っていましたが、彼と一緒にやる



ことになりました。

創業期には、たいへんな苦勞をし、紆余曲折はありましたが、その時その時の経済環境や、お客さんの動向を考えたその時代にあわせたやり方でやってきました。

存亡の危機 社員と気持ちを一つにして乗り越える

河瀬：最近では、一昨年5月、400m先に49,000㎡という東濃地方で一番広い敷地面積のパローさんを核店舗とする大型商業施設ができました。

伊藤：当時、ワンダーさんのことをみんな心配したものです。

河瀬：存亡の危機ということで2つの選択肢がありました。①はリストラをして経費を削減してぼちぼちやる。②は果敢に打って出る。いろいろシミュレーションをしたり、従業員のモチベーションなどを考え、「ここは迎え撃つべきだろう」と決断しました。と言っても、どうやって戦っていけばいいかわからない。そこで全国にはうちと同じような境遇で頑張っている企業があるだろうと、いろいろな情報を集め、北は岩手から南は九州までのスーパーマーケットの社長にアポを取って何度も出掛けました。「これなら、うちでもできる、とてもできない」という事例を参考に、それを当社なりに考え実行したら、思った以上に上手くいきました。近くに大手競合店ができたにもかかわらず、当社の売上が伸び、1年目に昨年対比135%、今年も7%程度上がってきますので、まずまず上手くいったという状況ですね。

尾崎：マネージメントに苦心と努力をされたのですね。

河瀬：そうですね。一番苦勞したことは、従業員をいかにその気にさせるか、私が思っているやり方をどう具現化していった、社員と気持ちを一つにする

か。この事に一番エネルギーを使いました。

伊藤：この状況で売上を伸ばすということは奇跡かと思いましたが、河瀬さんたちの努力とお人柄によるものですね。

尾崎：社長の更なる経営戦略、社員教育も含めてお聞かせ下さい。

河瀬：うちは社員教育はないんです。大事なポイントだけは指示しますが、細かいことは全く指示しません。従業員を叱ったことがないんです。本人たちがその気になるといふか、それぞれの責任者が自分の仕事だと楽しんでやれるということが一番に心掛けています。

柴田：明るい職場ですね。

河瀬：そうですね。だから定着率はすごく良く、中途退職する人はほとんどいません。社員は地元の人が多いですよ。

お客さんには信頼してもらえる店、問屋さんとは人と人の信頼関係

松井：企業秘密かも知れませんが、具体的にどういう方法で大型店に対抗しているんですか。

河瀬：要はチェーン展開している大型店のできない商売の仕方をするのが基本です。逆張り商法って言うんですかね。大手は各店舗に権限がないんですね。値段から配置まですべてがマニュアルで決められていますが、うちは違います。その日の朝、直接担当者が仕入れに行き、その日にならないとお値打ち品がわからないという商売です。値段付けや売り方もすべて担当者に任せ、私はトータルの数字だけを見て、問題があれば言いますが、それ以外細かいことは言いません。

柴田：よくスーパーに行くと目玉商品というのがありませんね。

河瀬：うちはチラシは出しますが、あんまり重要視してないんです。というのはELP (Everyday Low Price) といって特売だから安いのではなく、毎日安い、その商品をなるべくなら夕方までもたせる。安心して買っていただけるような売り方、仕入れについても商品を上手に仕入れ、それを徹底的に安く売



る。チラシでお客さんと呼ぶのではなく、ここにすれば絶対に安く安心して買える。原価がいくらだとしてもこの値段にしなければなりません。反対にずっと野菜が高騰していた時期がありましたが、うちはキャベツを毎日198円で売り続けました。何十万円も損するわけですけれど。

尾崎：原価割れですね。

河瀬：そうです。1個500円のキャベツなんて売れるはずがない。でも必要なものですから一時の損を出しても198円で売りたいと指示しました。野菜は200円以上で売ってはダメですよ。あまり細かい計算はしてなくて、どうしたらお客さんにこの店を信頼して貰えるかという商売をやってきました。

尾崎：たぶん、社長さんは独特な仕入れ方法で、他より安く仕入れてみえるんじゃないですか。

河瀬：そうです。生鮮食品は絶対安いですよ。例えば、お茶などはたくさん買えば安くなりますが、生鮮食品は相場ですから数を買えば高くなるということがあるんです。需要と供給のバランスで、それがうちの強みで生鮮を重視した仕入れです。私は毎朝4時に起きて市場に電話するんです。今日の出来たての商品で作りすぎて困っているようなものを仕入れ、徹底的に安く売ります。だから圧倒的に値段は安い。その代わりに毎日4時に起きてやらなければいけないし、4時というのは問屋さんが一番忙しい時間ですので阿吽の呼吸です。

柴田：問屋さんとの信頼関係ですね。

河瀬：問屋さんとは最終的にはビジネスですが、やはり人と人との繋がりですね。問屋さんにも買い方、支払の面でもメリットがなければ、安く手に入らない。「まけてよ、まけてよ」と言ってもまかるものではない。この店はこういう品なら買ってくれる、この店なら応援するというじゃないと長続きしないです。

尾崎：安く仕入れて、安く売る。消費者にはありがたいですね。

河瀬：粗利益率より額を重視するということです。最終的にこの部門はもうからないが、この部門では

もうかるというようにトータルで考えればいいのです。あまり細かいことを言うと利益に走ってしまい魅力のない店になってしまうんです。だから私はちっともうるさくないんですよ。

地域に密着した、地元で支持されるフレンドリーな商売を目指す

尾崎：地域との関わりについてお話し下さい。

河瀬：地元の土岐町の行事には側面的な付き合いで応援できることは寄付でも何でも出来ることは断らないです。積極的に応援していくという考え方でやっています。まずは地元で支持されないと広範囲のお客さんだけではダメですね。地域密着型で「私たちの店」とお客さんに思ってもらえるように、私たちから言えば「うちの店のお客様」というようなフレンドリーな関係の商売を心掛けています。

松井：盆踊りの会場にもなっていていただいていますね。

柴田：お水とかも無料ですよ。

河瀬：そうですね。15年前に九州に行った時、有機肥料製造の会社で作ったこの水の機械を見つけました。非常に身体に吸収しやすい水ができるというもので、この水をボトル代のみで無料で何回でもお客様に提供しています。

尾崎：社員さんを含めて何かボランティア活動をしていますか。

河瀬：全店一緒に休むということはできないので、人手間をかけるという事はとても無理ですね。

尾崎：年中無休ですか。

河瀬：ほとんど無休に近いですね。社員は交代で休むので、どうしても人手が薄くなる。従業員に休みを潰させるというのは気の毒ですから、他のことで社会貢献をしていくということになりますね。

伊藤：話は変わりますが、瑞浪商工会議所では毎月「若者塾」という講演会をやっていて、そこで河瀬社長が講師をやられましたが、すごく感銘を受けたという話を聞いております。地元の方なので皆さん特に関心も高く、受講者に強烈な刺激を与えられたようです。

尾崎：社会貢献で社長さんが講演活動もやってみえるんですか。

河瀬：日本ショッピングセンター協会のSC経営士認定をもらっていますので、中小基盤整備機構の支援アドバイザーの登録をしております。商売を疎かにしてもいけないので、年20日くらい全国の共同店舗へアドバイスに行っています。

社名は「真」と「進」で「エスアンドエス」 店名は「ワンダー」

松井：会社名のエスアンドエスですが、何か由来がありますか。

河瀬：本当はむずかしいサジェストなんか「提案と提供」ってことらしいですが、会長の渡辺 真と私の河瀬 進の「しん=S」でエスアンドエスということにしています。

柴田：エスアンドエスと言ったり、ワンダーと言ったり、メイトと言ったり、ごちゃごちゃになるんですが…。

河瀬：エスアンドエスが会社名で、ワンダーが店名です。店名は厳しい時3回変えているんです。フードプラザ・エスタ、パワーフードセンターワンダー、次にフレッシュマーケット・ワンダーです。その時その時に今までの店は潰れたと思って、店名と業態も変えています。ロゴも自分で作っています。

伊藤：私の家内が言うには、こちらの店のパックは丁度いい大きさなんだそうです。こちらをよく利用させてもらっていますが、安心して買物が出来ると喜んでます。

「我以外皆我師也」人とのめぐり合いで 今日の自分がある

尾崎：次に人生観・座右の銘について伺います。

河瀬：あまりむずかしく考えたことはないのですが、思い出す言葉は「我以外皆我師也」で宮本武蔵から

出た言葉で吉川英治氏の造語らしいです。ひょんなことから、こういう仕事をしているが、いろんな人とめぐり合って、お世話になった人もいて、敵対した人もいて、その人達といろんなことをやってきたことが今日の自分を作ってくれたのだと思います。

愛読書「道はひらける」、「人を動かす」（デール・カーネギー著）です。その中に「人を動かすには暴力や言葉ではなく、人の心を動かせ」というのがあるんです。この2つの言葉をいつも心に刻んでいます。

尾崎：人と人の心を大事にしてみえますね。

河瀬：人とは気持ちよく付き合いたいですからね。人から見ると気が短そうに見えるらしいですが、気は長いし辛抱強いですよ。…笑

趣味は仕事、健康法は朝風呂と昼寝

松井：趣味、健康法について教えてください。

河瀬：まったくの無趣味です。強いて言えば本を読むことと仕事ですかね。365日、正月でも休んだことはありません。出張に行く時、全国の共同店舗へアドバイスに行く時が休みのようなもので、気分転換にもなるんです。健康法は朝風呂と昼寝、この2つです。

尾崎：ゴルフなどスポーツは？

河瀬：一切やらないですね。以前5～6回コースを回った程度です。昔は剣道をやっていて、息子がやりかけたので私もまた始めましたが2回もアキレス腱を切ったので、それ以来恐くてできません。

柴田：現在、チャレンジしてみえることがあったら教えてください。

河瀬：その時その時でどんなに悪い時でも今が一番いい時と思っています。こうなったらこうしようかと色々空想していて、そういうことが好きですので、特にチャレンジはないですね。

尾崎：将来に向けてのビジョンをお持ちなんですよ？

河瀬：息子が会社に入ったので、これからどうやって育てていこうかということも大変です。



伊藤：理想の後継者ですばらしいですね。

河瀬：なれるかどうかわかりませんが後継者候補です。

伊藤：会長の渡辺さんは河瀬さんに絶大な信頼を寄せて見えますよ。言葉の端々でわかります。

松井：渡辺さんとは親戚関係ではないですね。

河瀬：全くの赤の他人です。…笑い

尾崎：めずらしいですね。こんなに上手に共同経営されているのは。他人同士ですと普通はどこかがどうにかなるもんですよね。

河瀬：良かったのは年齢が私と6、7歳違うし、お互いの性格も違い、いい所悪い所のバランスが丁度良いんです。

伊藤：近所付き合いされてたんですね。

河瀬：あんまり喋った事もなかったですよ。私はJCとかも入ってなかったの、そういう付き合いも一切なかったです。メイトをやる時に渡辺が健康食品の店を出すということでメンバーに入っていたんです。私がこの店をやろうと一生懸命な姿勢をみている、「この男なら一緒にやってもいい」と思われたんじゃないですか。

松井：当初は渡辺さんが社長でしたか？

河瀬：瑞穂米穀の河本さん、次に渡辺。平成12年に渡辺が県議に出る時に私が社長になりました。現場のことは最初から全部私がやってきました。

伊藤：二方とも人格者ですし本当にいいコンビですね。

**商売の基本はお客さんの為の店。人の心の
美しさを満たして繁盛店として生き残る！**

松井：これからのスーパーマーケットの業界はどうなっていくんでしょうね。

河瀬：競争が更に熾烈になっていくでしょうね。小売商売は地域産業なのでこの地域の人に支持してもらえる方法があると思うんです。その基本は何が大切かというとお客さんの立場になるということ

です。うちには業務マニュアルがないんですが、「現場で何かやりとりがあって、そこで迷ったら時は誰にも相談しなくてもよいので、お客さんの得になるよう判断してください。」と従業員にはいつも言っております。大手だったら絶対にそれができないから、やりようによっては生き残っていけるし、まだまだ発展していけるという思いだけはあります。店はお客さんの為にあるということです。商業界の教えの中にすばらしいものがあります。「小さい店だからと恥じることはない」「小さい店に人の心の美しさを一杯に満たせばいい」満たせば、絶対繁盛店になっていける。技術とか財務の見方などもあります。きれいごとではなく赤字を出すということは企業にとっては悪ですので、そういう気持ちを持たなければ、利益にも繋がっていきません。

松井：稲津のスーパーが閉鎖しました。その時、地元住民からすごいクレームがきました。お年寄りが歩いて行ける店がなくなってしまったので、ものすごく不便を感じているのです。今、社長さんがおっしゃったように、お店が地域に根ざしているという重要な位置づけがあるわけですが、大企業はそれを無視して会社の都合で引き揚げてしまうんです。

尾崎：収益だけで判断してしまうんですね。

松井：そうです。合理化というか、採算が合わない引き揚げちゃう。大手が進出した当時、周りの小さい小売店はやめたり、他へ移られたりしたのです。だから地域を支える役目があると思うので、その辺をしっかりと考えて欲しいと思います。

河瀬：私どもは小さい店だからこそやれることがあるので、生き残っていけると確信して頑張りたいと思います。

尾崎：本日はたいへん良いお話を伺いました。ありがとうございました。