

毒の実家の

とうふ店

400億円へ止業にした

元宮業マシンの話

山中浩之

売上目標なし！
損益責任なし！

万年赤字の企業が
あっという間に再生する
「N字再建」メソッド

相模屋食料株式会社
鳥越淳司 社長

数字を追わない
ようにしたら燃える集団に
なっちゃいました

日経BP

傾き始めると現場に「数字」だけが降ってくる

—— 全部違うんですか。「不幸の形は全て異なる」^{※2}というやつかな。

鳥越 企業状況に合わせて（救済策を）やっていくんですが、経験を重ねるうちにいくつかのパターンに収斂（しゆん）しつつあります。一方で、全部に共通するやり方もありますね。

—— 共通するやり方を教えてください。まずどんなことをやりますか。

鳥越 最初はもう直接、工場に行ってくださいね、閉塞感でいっぱいになっている人たちに對して……あのですね、だいたい会社って、傾いていきますと現場に対して数字ばかり言い出すんですね。

—— 現場に数字ばかり言い出す、とは。

鳥越 たとえば生産効率がどうしたとか、ロス率がどうしたとか、歩留まりがどうしたとかです。PL（損益計算書）とBS（貸借対照表）を持ってきて、「これがこうでこうで、このコストがこうなっているから、もっと切り詰めて利益率を上げないとだめなんだ」みたいな話が始まるわけです。

●相模屋食料の豆腐メーカー救済M&A

2012年 5月 「デイリートップ東日本」（神奈川）

14年 1月 「秀水」（栃木）

17年 10月 「石川サニーフーズ」（石川）

12月 「日本ビーンズ」（群馬）

18年 7月 「匠屋」（兵庫）を設立（廃業した「但馬屋食品」を継承）

19年 7月 「京都タンパク」（京都）、9月「丸山商店」（福岡）

22年 3月 「もぎ豆腐店」（埼玉）

23年 2月 「日の出」（千葉）、「ギトー食品」（岐阜）

9月 「丸福食品」（大阪）

います。丸山商店は20年度で黒字化、もぎ豆腐店
はもともと数字的には問題がなく、日の出は
2023年7月に黒字化。ギトー食品は今頑張っ
ています。今年9月に丸福食品の事業を継承して、
11社目の再建が始まりました。

—— 11社ですか。

鳥越 ほとんど再建のスキームが……本当はスキ
ームというようなかっこいいものじゃないん
ですけど、できるようになってきましたね。京
都タンパクは7年間赤字だったんですけれど、5
カ月で黒字化ができました。だんだんスピードが
速くなってきています。

—— スキームと言われましたが、これは基本
的にやり方は同じなんですか。

鳥越 全部違いますね。

そうすると何が起きるかと言いますと、一生懸命おとうふをつくっているはずだった人たちが、「白い塊」をつくるようになってくるんですね。

—— 白い塊。豆腐は確かに白い塊ではあります。

鳥越 味よりも、「重量約300グラム、水分含有率90%の塊を大豆を原料に製造する」という意識になるんです。

—— ああ、つまり「数値目標を満たせば味はどうでもいい」という意識になるってことか。

「豆腐」をつくりたいのか、「白い塊」をつくるのか

鳥越 元々工場の人たちは「おいしいおとうふをつくりたい」と思っていたはずなんです。それが毎日「ロス率」「原価率」と言われるので、いつの間にか数値目標に呪縛されていきます。目の前にあるのはおとうふじゃなくて、ロス率何パーセントの白い四角い塊、そんな感じになっちゃっていることがすごく多いんですね。いわば「地球の重力に魂を引かれた人たち」^{※3} になってしまふ。

—— 自らのつくりたいものを忘れて、目先の数字しか見えなくなると。

鳥越 私がそうした会社に行って工場を見に出ようとすると「まずご説明を」と、管理系の人がすぐ寄ってきて、事務所で説明を始めるんですよね。「この数字がこうでこうで」と。

—— ありそうですね。どう対応するんですか。

鳥越 「あ、数字はどうでもいいです」と言います。「だってつまりは悪いんでしょう、赤字なんですよ、だからうちに話を持って来られたんでしょう」と。

—— そりゃあ、そうですね。

鳥越 数字とそれが意味するところは、後で自分で把握します。けれども、まずは工場です。私は基本的に再建中の会社では工場にしか行きません。工場に行つて現場の人と話をして、ラインを見て、どうやったらいしいものができるか、もっとおいしくするにはどうするかを考えています。そして、おいしいおとうふをつくる答えは必ず工場で見つかるんです。

—— もともと実力はあると。

鳥越 たとえば京都タンパクは、近畿の京揚げでトップの技術力を持つ会社でした。そし