

## 創業30周年記念インタビュー①

創業30周年を迎え、あらためて現社長で創業者の田村社長に、これまでとこれからについての、インタビューをお願いしました。

**Q** 創業祭「感謝の宴」では司会を務めさせて頂きありがとうございました。最後のサプライズだった、田村社長の著書も読ませて頂きました。どんな分野の方々にも大変参考になることの多い本で、いくつかの頁は何度も読み直しました。そこでですが、まずは30年を振り返っての一言と、これまで一番の苦しい出来事はどの時期だったのでしょうか？

**A** こちらこそ前日に進行順序の変更があったにもかかわらず、当日はスムーズな進行で大変お世話になりました。お陰様で時間通りにも終わり、さすがはプロと大変感謝しておりました。さて、30年間を振り返っての一言となると、感謝祭の当日もご挨拶させて頂いた時に申し上げたとおりで、「自分なりにはまだ10年程度しか経ってないのではないか」「まだまだ業界に普及させなければならないことがほとんどできていないと思う」という言葉に尽きます。また一番苦しい時期については、日々が夢中の連続で当の本人はあまり苦しいなどと思わないのですが、これまで誰にも申し上げることは無かったのですが、すでに記念著書の中でパラしてしまったのであえて上げると、血糖値約700、ヘモグロビンA1Cの値が15あったことが分かった時期からのしばらくだったと思います。



**Q** あ そんなところ(失礼)だったんですね。私はお恥ずかしながらどの経営者もいう、お金に絡んだ創業時期か、いくつかのやはり金銭的な倒産寸前の時期、あるいは2014年のクーデターの時と勝手に思っていました。失礼しました。それで、なぜそうしたことも沢山あった中で、その時期が一番だったのでしょうか？

**A** 同じ経営者仲間の方々からは、やはり本を読んで、会社設立時の借金が3億円近くのMBO(マネジメントバイアウト)からだったということで、会社設立時は大変だったのですね。というような一報が多いのも事実です。それから2014年のクーデターです。確かにどれも大変だったことは間違いありませんが、先ほど申し上げたとおり、当の本人は無我夢中で意外と苦しいというイメージはゼロで、むしろ製品がお客様本位に仕上がっていない方が苦しい訳です。事業部買取資金のための借入、MBOの時期も、こんなに収益力のある事業に資金を出さない方がむしろおかしいと本気で思っていて、自分の好きな事業をやっている訳なので、「苦しい」という出来事自体はあまり自分としては受け止めてないのだと思います。ただやはり自身の健康状態が完全にくずれていると分かった時は別の世界観に引きずり込まれる訳です。そうなる、何事にも夢中になれなくなります。苦しいという表現よりは、まだまだやりたくてもできないかもしれないと思う気持ちの絶望感です。若い時から比較的健康的な身体だったためか、自身の病気をあまり意識したことがありませんでした。糖尿病という病気は、自覚症状がなく進行するというのが悪化する原因のようですが、医師から「とにかく会社をしばらく休み、治療に専念しなさい」と言われた時すべては「健康」あつてのことであると自覚した訳です。その時はじめて、しばらく会社の実質運営を誰かに任せてみようと考えました。ただ一日も休む気持ちは微塵もありませんでした。(笑)

**Q** 糖尿病も完治された！ これもビックリで詳細を聴きたいところですが、紙面の本題とずれそうなので、クーデター事件前後の会社の状況などはどうだったのかお聴かせください。

**A** 第14期の業績は、営業利益が4億円を超え利益率も20%以上と、すでに次の市場を狙える財務内容でした。よく経営指南書にあるように、「業績の順調な時こそ任せる時期」というのがあります。病気はそんな中の偶然でしたが思い切って任せました。そして次の期には一気に営業利益が2,600万円まで急落しました。当社のストック型ビジネスモデルではあり得ず、この時すでに経営の舵取りがおかしな方向に行ったことは分かっていました。ただ、これも経営指南書によくあるように、「任せる限りは最低3年」というのを意識して、しばらく自由にやらせるしかない決めていました。そもそも私の病気を治さなければ、実務に復活しても意味がない訳です。任せた経営陣の営業・開発政策のすべての決済をスルーで通していましたが、代表者は私のままでしたので、ステークホルダーの皆様から見て矛盾が生じていたことは否めず、その後の業績では大変ご迷惑をお掛けしたと思います。そして私が考えていた時期よりも2年近く遅れて、糖尿病を完治させた後、経営陣の刷新に動こうとしたところで起きた事件がクーデター（虚偽増資事件）だった訳です。糖尿病という病気は「生活習慣病」で一生付き合う病気と思われがちですが、実はそんなことはまったくありません。外傷でできる瘡蓋（カサブタ）のようなもので完治します。瘡蓋ができているところを同じく傷つけ続けると、いつまで経っても治りませんね。内臓の構造も一緒で、私達はこれと同じことを食べ物で知らず知らずしているだけなのです。現代の食べ物の中、ほとんどすべてに使用されている「食品添加物」「保存料」「合成甘味料」などが大きな原因です。このあたりの詳細は是非、記念著書を読んで頂ければと思います。

**Q** 前後の真相がよく分かりました。その後の業績急回復の秘策などをお聴かせ頂けますか？

**A** 業績急回復の秘策ですが、実は当社の経営に（どこの会社も）秘策などありません。経営上の基本があるだけだと思います。上場後最高業績だった第14期は、確かにオーダーショットの大ヒットにより、システム機器の売上比率も少し上がり、粗利も通常期より高かったことは事実ですが、それ以上にお客様に沢山の利益を還元できたのが重要です。最後発メーカーのオーダーエントリーシステムとして売れていたということは、多少はできていたと思いますが、やはり創業時から一定期間、提供したソフトウェアの威力により食材コストを無理なく抑えられてお客様経営陣が明らかに感動して喜んでくれたことと比較すれば、小さな喜びだったと思います。システム機器はそうしたソフトウェアよりも格段に売りやすいのも事実です。そんな時にパトタッチした旧経営陣が、年々他社製品を含めたシステム機器販売に集中して行った訳です。システムを受注すればお客様ごとの改修。これではどこにでもあるシステム会社です。実質復帰（2014年12月末）後、まず創業からこれまで、お客様が一番喜んでくれたものが何だったのかを再考しました。それは、その時販売／提供していた当社のシステム機器でもASPサービスでもありませんでした。当社の創業時の原点である「飲食店経営管理システム®」であり、各拡張機能により実現する精密な在庫管理であり、その最高峰が「自動発注システム」でした。そして、IBMDOS/MSDOS版を最後に出荷を停止していた、「飲食店経営管理システム®」を最新OS環境で出荷できるように開発資源を集中させるため、既存／新規のお客様ごとに発生していたシステム要望改修を一切停止するという舵の切り直しをしました。主要なお客様には私がそうしたお願いに出向きました。

**Q** そして、「飲食店経営管理システム®」の再販で大ヒットした訳ですね。舵の切り直しなどやはり秘策だと思いますが。

**A** お世辞にも大ヒットではありませんでしたが、これまでのシステム機器よりは粗利も高く、その中身が支持されたことは確かです。当初の1年間は移植の関係でオプションシステムも少なく、かつ、なかなか奥行きのある深いシステムなので、販売した経験のある営業担当者も少なく大変でしたが、ようやく色々な意味で整ってきた感じです。原点回帰をただけで秘策でもありません。が、舵を思いっきりすぐに切り直せたのは、これまで沢山色々な失敗と言う名の「経験」があったからかも知れません。（笑）



