

吉原祐二

Yuji Yoshihara

ケーズホールディングス
代表取締役 社長執行役員

「がんばらない」ことが 大きな伸びしろを生む

【水戸発】「基礎がちゃんとあれば、その上にスキップフロアをつくろうと、バルコニーをつくろうと、ジャグジーをつくろうと自由」。経営について吉原さんはこう語る。創業の精神を大切にしつつ、果敢にアップデートしていくという姿勢だ。「DXだけでなく、脱炭素への取り組みのGXなども考える必要があります」とも。その上で、「お客様本位」「従業員を大切にする」が基本。「がんばらない」ながらも、「人が中心」の経営に揺らぎはない。
(本紙主幹・奥田芳恵)



経営者に必要なバランス感覚と 「あらかじめアンテナ」

奥田 2024年6月に社長に就任されたわけですが、今、改めて振り返って、自身のどんな点が評価されたとお考えですか。

吉原 最初に打診された時は「どうやって選んだのかな」と思いました。後に平本(平本忠前社長、現会長執行役員)は、バランスが取れているところだと言っていました。人事系も営業系も、ずいぶん経験してきたことが大きいんだと思います。人事・管理系だけだと頭でっかちになるし、営業しか知らないと「俺らが売り上げをつくっているんだ」という発想になってしまいますからね。

奥田 一言でバランスといっても、単にいろいろな部署を経験しただけで自然と身に付くものでも

ありませんよね。

吉原 ドラえもののひみつ道具に「あらかじめアンテナ」ってあるじゃないですか。結局のび太は使うのをやめてしまったのですが、頭につけて、これから身に起こる出来事を事前に察知して、自動的に必要な準備・行動ができるという……。プロになればなるほど、行き当たりばったりじゃなくて、そのアンテナがある、というのも必要なんだと思います。ただ、優しさがなかったり、利己的な人は、なかなか難しいかもしれません。

奥田 就任されて「ここまでは行きたい」という意気込みのようなものは、ありますか？

吉原 加藤修一(名誉会長)には、「それは考えるな」と言われました。自分が会社を大きくするぞとか、考えちゃいけないと。

奥田 それはなぜですか。

吉原 ご存じの通り、私たちは「がんばらない経

営」を掲げています。「持てる力以上の無理をせず、正しいことを着実に、継続して長期的な成長を目指す」という経営哲学です。「うまくやるぞ」とか思うと、やっぱり頑張っちゃいますからね。単に売り上げを伸ばすということなら、メーカーと組んだりする手もあるわけです。でもそれで簡単にうまくいくとは考えないんですよ。

奥田 家電に集中する経営ということですね。

吉原 例えば、ゲーム機本体やゲームソフトも扱っていないんです。昔はゲーム機を売っていたこともあります。ただ、モノがなかなか入ってこない。粗利も少ない。書籍やCDもやったことがあります。確かに集客はありました。ただ、専門店が台頭してくると中途半端になってしまう。そこで、自信を持って戦えるところに集中していく方向に、かじを切ったんです。

奥田 競争が取り扱う分野をどんどん広げてい



PROFILE 1967年2月、茨城県生まれ。サービス業勤務を経て、86年11月、カトーデンキ販売（現ケーズホールディングス）入社。複数の店舗で店長を務めた後、本社に異動し新規出店実務などを統括。2009年12月、営業本部営業推進部長に就く。上席執行役員管理本部長などを経て、19年6月、取締役管理本部長に就任。24年6月から現職。

構成・撮影／道越一郎
text and photo by Ichiro Michikoshi

2026.8.7 / 茨城県・水戸市のケーズホールディングス本社にて

創業者の書籍とタスキとユニフォーム

吉原さんが「バイブル」と表現する創業者の故加藤馨氏と、現名誉会長の加藤修一氏に関する書籍『正しく生きる』『戦争体験と経営者』『がんばらない経営』（いずれも立石泰則著）、スポンサーをしているサッカー・J1リーグ、水戸ホーリーホックのユニフォームと、バスケットボール・Bリーグプレミア、茨城ロボッツのユニフォーム。そして、箱根駅伝で使われているものと同じ



仕様でつくったたすき。加藤名誉会長の「経営は終わりのない駅伝競走だ」という言葉をかたちにした。

得して買っていただけの。単価がどんどん上がります。伸びしろがいっぱいあるんですよ。

本当の親切って 案外難しい

奥田 これからはAIでご案内、ということも増えてくるんじゃないでしょうか。

吉原 うちがやるとしても、多分一番最後でしょうね。AIが使えない人が、うちに来ていただけると思うんです。郊外のロードサイドで年齢層も高い。「店にコンシェルジュがいますよ」と言っていたのに「AIにしました」っておかしいでしょ（笑）。何でも聞いてと言っているのに、なぜ機械任せにするのか、ということです。リアル店舗とネット通販の差別化と言っているながら、リアル店舗でもAIがお答えしますとは、なかなかできません。

奥田 お客様との向き合い方について、何かスローガンのようなものはあるんですか。

吉原 行動規範として「キビキビとお客様に伝える本当の親切を実行しよう」があります。加藤修一が掲げてから、ずっと変えていません。

奥田 本当の親切とはどんなことですか。

吉原 自分は「これが親切だ」と思っているも、お客様にとっては迷惑だったりすることもあるんです。例えば、お買い上げいただいた商品をお客様の車まで運んでいったりします。車に積み終わって戻ろうとすると、お客様が後からトコトコッと戻ってこられる。「あれ、どうしました」と、うかがうと、「あ、ちょっと電池とインクを買い忘れて……」。ああ、自分が運んでしまったからだ、と。

だから一言、「お買い忘れとか、ほかに御用ありませんか」と言わなきゃいけなかったんだと思うんです。よくあるんですよ。

奥田 お客様の立場に立っての親切、ということなんですね。キビキビというのは？

吉原 「ダラダラ」の反対ですね。程よく急ぐということです。在庫のお問い合わせに、さっそうと調べに行くとか、そんな感じでしょか。耳で聞いただけで目も合わせず、単に「はい、分かりました」と半身で行っちゃうのはダメです（笑）。

奥田 社員の方々を評価する上で、特に大事にしているポイントはありますか。

吉原 業績よりもコンピテンシー、行動力と実行力を大事にしています。周りとの協調性も重視していますね。

奥田 協調性は測るのが難しいと思うんですが。

吉原 協調性がない人って浮くじゃないですか。浮くと揉めてしまいがちです。就業規則に抵触すれば賞罰会議にかかることにもなります。困った時に手伝ってくれる、というのを大事にしているんです。販売成績が良かったり、企画力に優れていたりしても、その結果、組織に歪みを生むようであれば評価しません。周囲が支えてくれているからこそ、お客様に100%注力できて売れているわけです。苦情や修理受け付けを他の人がやってくれたから、その成績はつくれているんですよ。

奥田 ところで、これまで、どんなことで苦労されてきましたか。

吉原 やはり、商品が壊れたときなどのクレーム対応ですね。若い頃でしたが、まだ社内体制や法整備も不十分で、守ってもらえるものが少なかったんです。（つづく）

く中で、逆向きの動きですね。

吉原 全体の売り上げでは6位くらいなんですけど、家電に絞れば3位以内に入っていると思います。メーカーさんも「家電だったらケーズさんは1番、2番ですから」と、いい話を持ってきてくれています。

奥田 ほかに「がんばらない」ことでのメリットはありますか。

吉原 頑張らなかつたところを少しやるだけで、大きな成果が上がります。例えばネット通販です。当初、売り上げは低かったのですが、人を入れて仕組みを変えるとすぐに倍です。また、「ちょっと高いけど良いもの」を勧めるのが苦手だったんです。ところが、商品本部が15分の勉強会動画をつくって、社内ネットで流すとすぐに成果が出ました。お客様の話をよく聞いた上で詳しい説明をすると「なるほど、だから値段が高いのね」と納得

BCNは「ものづくりの環」を支え
育むメディア企業です

使う人

売る人

つくる人

——「ものづくりの環」の詩——

ものを使う人がいます
ものを売る人がいます
ものをつくる人がいます

いつの時代も私たちは生活の心地よさを求めます
その意（おもい）が新しいものを生みます

使う人、売る人、つくる人——
私たちは「ものづくりの環」のなかで
すべての人の心が豊かになることを願っています

株式会社 BCN

<http://www.bcn.co.jp/>