

資 料

中堅企業の社長インタビュー調査(15)

清 水 馨

日本銀行が2007年4月2日発表した3月の企業短期経済観測調査（短観）によると、企業の景況感を示す業況判断指数（DI）は大企業製造業でプラス23となり、前回の12月調査より2ポイント低下した¹⁾。値が悪化したのは4・四半期ぶり、米景気の先行き不透明感や円高の進行を受け、輸出関連業種を中心に景況感が低下した、とのことである。小売やサービス業に一定の明るさがあり、企業収益が底堅いこと、団塊世代の退職による人手不足が広がっているため、ボーナスも増えつつあるという。個人消費が拡大し、今後は輸出主導から内需主導への切り替えによって、日本経済の持続的成長が望まれる、というのが大方の見方である。

個人消費を刺激し、内需主導の経済にするためには、もちろん所得と余暇が増えることが前提である。さらには企業が、個人が欲しいと思う製品、サービスを手ごろな価格で提供できるかどうか依存することは言うまでも無い。今回のインタビュー調査では、自動車関連企業や装置関連企業に加え、AV機器、アパレル、食品に関連する企業のお話を伺うことができた。ここにご協力くださった経営者、そして日程調整にあられた関係者の方々に感謝申し上げる次第である。

1) 日本経済新聞2007年4月2日夕刊

(株)オーディオテクニカ 代表取締役社長 松下 和雄 氏²⁾

2006年10月31日 テクニカハウス 文京区湯島 1—8—3

同席インタビュー 慶應義塾大学大学院商学研究科 永野寛子

売上高 241億円

従業員 450名(国内関連会社を含む合計675名,海外関連会社4,500名)

事業内容 マイクロホン, ヘッドホン, 光ピックアップ (CD, LD, ROM, MO, MD, DVD用) などの設計・製作・販売

人に十人十色という言葉があるように、企業には一万社一万様だと思う。似たような企業でも、良く見てみると個別に事情は違っていて、一般化するのは難しいのではないか。

当社の抱える問題は2つある。1つは中国での偽物。対処策はほとんどない。バイクでさえも、日本のブランドと全く似せて作ってしまうのであるから、ウチが扱う小物はより作りやすいだろう。偽物を買う人は、本物と比べてかなり安いので、了解済みで買っているのだと思う。同じ店で、こちらは本物、こちらは偽物と売っているところもあるらしい。ウチの音質、品質をキープするためには、工程数が必要だし素材も厳選するので、安くはならない。試聴すれば普通の人でも本物と偽物の区別はつく。ただ、海外で作った偽物が国内に流れ込んでいる様子はない。水際で厳しくチェックされているのだと思う。たまにweb上のオークションで見かけるが、これはプロバイダーに警告してもらえれば済む。

もう1つが、インターネットによって同じ商品の世界中の販売価格を比較できるようになり、価格の高い国のお客様から安くするよう要請さ

2) 本レポートはインタビュー調査をベースにしているが、一部、『デザインエクセレントな経営者たち』デザイン&ビジネスフォーラム編集 ダイアモンド社 2006年、および「お客様の声を絶えず聞き良心的なモノ作りに愚直に取り組んでいく」『Senka21 11月号』音元出版 2006年を参考としている箇所があることをお断りする。

れるようになったことである。なるべく価格を共通化できるよう努力する。しかし、その国の関税、消費税といった税制や流通のマージン、人件費などによって、どうしても価格に差が出ざるを得ない。その点だけのご理解いただきたい。これ以外にも、オーナー企業には、企業としての相続の問題もある。

経営に関して、特に何かをしているわけではない。簡単に言えば、経営には「これをやれば必ずうまくいく」という切り札、スペードのエースがないのである。営業、開発、生産それぞれがきっちとお客様の声を聞き、正しい品質を維持し、適正なコストで作っていくしかない。それを各個人が自分の立場を理解して実行していく、当たり前のことを愚直にやり続けるだけである。特別なことではない。私は正月や創立記念日に従業員の前でスピーチし、工場や開発、営業などの現場を回っているだけである。Management by walking around (現場歩き) はやらなければならない。松下幸之助や本田宗一郎もそうだったし、ジャックウェルチ、リーアイアコッカもやっていた。そういう話を聞いたり読んだりしたのが、多少、頭に残っている。

先は見えないだろう。競争相手の商品を良く見て、それよりも良くして、1歩でも半歩でも先手を打てばよい。その方法として、考えられることを全部やればよいが、それはコスト的に困難だ。1つの商品に関して何をやって、何をやらないのかの判断は、私はしない。現場にいる人たちは私よりも四六時中その商品のことを考え、その商品に関する技術や市場の多くの専門的知識があるからだ。彼らがやろうというのであれば、やってみるしかない。

当社は1962(昭和37)年にアナログ・ピックアップ・カートリッジメーカーとして創業した。それが商品としても良く、時代の流れに乗って、すごく良かった。しかし20年後の1982(昭和57)年にCDが登場して一変した。ウチの主力製品が毎年10%ずつ下がっていった。何でも良いの

で、いろいろやってみようとなった。すしメーカー、温泉卵製造機、印刷機械、流しそうめん機……。8割がた失敗した。2割が残った。今まで音に関する事業だけだったので、他の事業に出て行くことに抵抗を感じる人もいただろう。しかし、やらなければ士気が下がるばかりだった。何故失敗したのか。例えば、競争相手が多過ぎた、自分たちに販路がなかった、技術がなかった、ということであろう。つまり、当社が持つ技術力、販売力、生産力のうち2つ以上が生かされない分野に出て行っても無駄なのだ。石の上にも3年という言葉があるように、3年やってダメだったら見切りをつける。開発に携わった人も、一生懸命にやってダメだったのだから、その商品がうまくいかないことは口に出さずとも内心分かっていたと思う。それよりも将来性のある仕事をした方が、嬉しいはずだ。時代に逆らっているものはダメだし、金がかかって利益が出ないものはダメ。何故利益が出ないのか。それはお客さんがその商品を要らないと言っているからである。有難がっていないことだ。そういう商品は値下げをしたぐらいでは売れない。利益というのは、お客様の「有難料」なのだ。

売上の内訳は、CD・DVDピックアップ装置が26%、マイクロホンが26%、ヘッドホンが18%である。ピックアップ装置は、コンピュータメーカーやオーディオメーカーに納めている。

マイクの主な需要は、会議室、スタジオ、音楽関連レンタル業者、教会などである。商品によってさまざまだが、オリンピックで使われるものは、夏は気温40度、湿度90%、冬はマイナス23度などの過酷な条件でも普通に機能しなければならない。2006年トリノオリンピックのカーリング競技で、選手たちが交わす声や石が氷上を滑る音を世界で初めてお茶の間に伝えたのも当社製品である。日本女子の活躍もあり、カーリング競技の人気は一気に高まった。また、ある外資系証券会社が、当社製品を多く扱うある業者に対し、六本木ヒルズの会議室にマイクを設置す

るよう依頼した。その業者はよりによって最初、ドイツ製のマイクを入れた。しかし、東京タワーからの電波でマイクにノイズが生じてしまった。次にアメリカ製を入れても同じ。結局、ウチの製品を入れたところノイズは発生しなかった。その証券会社は世界中にある自社の会議室のマイクを当社のものに取り替えることにした。当社製品は、携帯電話を近づけてもノイズが発生しない技術的優位性を持っている。世界中の有名アーティストのコンサートや録音、グラミー賞やサマーソニックにも、当社製品が使われる。このように、いろいろな場面を通じて技術的要素を外側に対してアピールしていくことが必要であるし、こういったことが社員の士気に大きく関わっていると思う。リクルートも大きく変り、必要な人材を確保するのが比較的楽になった。

ヘッドホンは米アップル社のiPodの登場以来、ニーズが一気に高まり、国内市場は倍増しただろう。現在、当社と大手弱電メーカーA社とが日本市場の半分のシェアを持つ。A社はさまざまなオーディオ機器を扱い、個々の製品の技術的レベルは高いし、それらを合わせた全体としての完成度も高い。A社とすれば、オーディオ機器一式が売れた方が嬉しいわけで、単価の安い製品に全力を投入しているわけではない。ウチは、マイクとヘッドホンに集中しているため、ヘッドホン単体では技術的にも負けていない。もちろん耳の研究もしている。社員だけでは足りないので、当社を訪れた方にも協力してもらい、耳の形を石膏に採り、フィットする製品を追及している。流行り、廃りが速いからといって何もしないのではなく、流行りがあるなら売れるときに売らないといけない。品切れを起こすと取引停止になるので作るしかない。ブームが去って工場の稼働率が下がったときの体制、次の商品については考えている。骨伝導技術は、聴覚機能が低下した人や騒音の大きい場所で使われる。例えば、母艦とヘリとが交信する際、波風が激しくヘリのホバリング音で通常の音声の交信が出来ないことが普通の状態である。そういった関係で

官庁にも納めている。

次の商品を考えるのが、開発や工場の人。マイク、ヘッドホンなど製品（事業部）ごとまたは全体での会議を行うことで従業員の交流がある。時には飲みにも行ってるのではないか。全体として3年くらいで製品が入れ替わる。主力製品は5～6年、マイクは1～2年でマイナーチェンジする。営業マンが意思決定すると、どうしても今売れている物になってしまう傾向があるので、技術者やデザイナーから見て進んだ物を取り入れる。

新製品に関して、私はお金の判断はしない。事業部長、営業部長は、次の投資を決めるのが仕事であって、投資をしない人はダメである。今年だけ儲けを出そうとするのは簡単である。宣伝をやめて開発をやめても、しばらく既存の商品は売れて利益が出る。しかし、それではダメだろう。先のことを考えて投資をするのが、責任者の役目だろう。それができるのは、ある程度お金が潤沢にあるからだ。自己資本比率は69%ある。ただ、各部署だけで判断できない新しい投資は、私が別途「良いよ」と言う。開発の責任者が新しい企画の作文をしてくる。私が読んで、「できるの?」と尋ね、当然「できます」と言うので、「そこまで言うならおやんなさい」と判を押すしかない。経営の神様と言われた松下幸之助でさえも、言ったことの半分は間違っていたという。ならば私は1～2割が正しければよいと思う。

今、潤沢な資金があるので各部署に任せた投資ができる、と申し上げたが、それは一つの面でしかない。私が社長に就任した1993（平成5）年当時は、従業員が900名、赤字が150億円、銀行借入が50億円もあった。それは時代がアナログピックアップからCDへ転換したことにより、当社も新しいものを開発するために、それまでの10年間、多くのことに投資をした結果である。焦りでもあり、背水の陣でもあった。人員と開発を絞ることによって、3年で赤字は8億円に減らし、借入は解消したが、

そのときの苦い経験が今に生きている。当時は自分の得意分野を生かさないと成功確率が落ちることを知らずに何でも挑戦して、最後に本当に苦労した、ということ、社員全員が体で覚え、知っている。だから新しい企画は、私が何も指示しなくとも、2つ以上の力が組み合わさるようになっていく。役員会議に出ても、私はあまり話すことはない。

そのうちに驕りが出てきたらダメだが、競争相手が多いので、今のところ驕りが出る暇もない。欧米は狩猟民族だから、今やっているものがダメになったら次のものを探しに行く。日本は農耕民族だから、1つの土地（分野）にしがみついてずっと続けていこうとするメーカーが多いような気がする。そのなかで、どれだけ特徴を出せるのか。もともと「ユニークなものを作って評価されたい」という文化は先代からある。非常識にならずに新しい常識を作ればよいと思う。だから、皆が勝手にやっているし、私も一つの型にはめようとは思っていない。教育も押し付けない。教えることによって知識は増えるが、その人の知恵や工夫がなくなってしまう。将棋の米長邦雄名人や落語家の柳家小三治も、弟子入りして師匠からはほとんど教わる機会を得なかったという。コンピュータの発達により、それが無かったころの仕事のうちコンピュータが肩代わりできるものが増えている。従って、人数を増やさずに顔の見える範囲で事業を拡大し、利益を出せる。金を使うのではなく、頭を使うのが人間の本当の仕事だ。

マーケット・シェアNo.1という目標は当然ある。しかし、期限は定めていない。時代の流れに対して技術、販売、生産の全員が1つ1つきちんと対応しなければ、一番にはなれない。なろうと思っているだけではダメである。相手もあることだし。

やはり成長産業に従事する企業でありたい。産業が成長していれば、経営者が優秀でなくても、経営が下手でも、組織が多少ガタガタでも、企業はつられて成長する。斜陽に行くとダメ。どんなに経営者が優秀で、

従業員が有能でも、組織がしっかりしていても、売上が落ちてしまうと士気も落ちる。石炭産業然り、繊維産業然り。過去、我々はカートリッジの凋落に苦勞した。自分の得意とする分野を生かしたい。今は成長を楽しんでいるが、次のことを考えないといけない。

今日（10月31日）は月の締めの日であり、毎月、午後6時から5階で私を含めて皆で打ち上げをやっている。そちらにも参加していただいて、当社の様子を見ていただければと思う。

(株)三五 代表取締役社長 恒川 幸三 氏

2006年11月20日 本社 愛知県西加茂郡三好町大字福田字宮下1番1

売上高 1,807億円

従業員 2,086名（正規従業員ののみ）

（国内関連会社を含む合計2,300名、海外関連会社2,279名）

事業内容 マフラー、エキゾーストパイプ、エキゾーストマニフォールド、ドアビーム、その他自動車部品、騒音防止機器等の設計、生産、販売および、磨棒鋼、引拔鋼管、機械構造用炭素鋼管などの生産、販売

最大の問題は、ここ3年くらい、決算内容が良くないこと。単年計画と3～5年の中期計画の両方を展開するのが通常だが、今までは単年計画に力点を置き過ぎた。半期で▲（赤字）の時もあったが、通期では黒字になった。ウチの製品は、部品と鉄鋼二次部品に大別されるが、ここ数年、部品が決定的に赤字、というのが現状である。もう一つの問題は、客先ニーズに併せて海外展開、国内展開することが多くなり、それに対応する資金と人が払底³⁾してきたことである。

最初の問題について、確かに量は拡大している。しかし、利益が出な

3) ふってい：物がすっかり無くなること。また、非常に少なくなること。

いことについて、100%解析できていない。売上の半分は受給品⁴⁾で、量的拡大に応じて売上げが伸びるものの、付加価値がついているのかどうか不鮮明である。部品部門と精鋼部門（鉄鋼二次製品）という大きくくりでは、部品部門の売上が1,479億円、営業利益が▲15億円、精鋼部門は売上328億円、営業利益25億円である。その中で、受給品専用の生産ラインの損益をつかもうと努力している途中である。たとえば、排気系の触媒コンバーター⁵⁾には希少金属が使われる。その担体の支給を受けて加工し、鉄板を巻いて、マニユホールドにつける。その工程が問題だ。そこの20ラインの損益はいいのか、きっちりしたいと思っている。

価格設定は取引先によって決められている。1センチいくら、1パンチいくらというレートが決まっており、それは競合他社も同じレベルのはず。ある製品を作るのに、ウチが5工程かかり、競合他社が3工程できているならば、その分、原価高となり競争が不利になっている。赤字になっているのは、恐らくその差があるのだと思う。半年に1回、取引先とのレートの見直し、すなわち値下げ交渉がある。

対応策として、1つは新製品開発をしなければならない。新しい発想の工程でやらないと負けてしまう。もう1つは、今やっているライン設備でのロス無くすこと。これを担っているのが、生産技術部である。そして図面の完成度が高くないと、なかなか生産技術だけでは課題はクリアできないので、設計部も重要だ。設計部は取引先のところに行って、取引先の技術者と一緒になり、彼らの要求する性能と価格を満足できるように、図面を書いてくる（承認図メーカー）。その際、守秘義務契約を交わすので、結局のところ、自動的に全ての車種が競合他社とコン

4) 得意先が支給する部品のこと。

5) 排ガスを減らすために、自動車から排出される前に排ガスを処理して汚染の多くを取り除く装置。触媒には白金とロジウムまたはパラジウムが用いられる。インタビュー当日の白金小売価格は4,803円/グラムと非常に高価。

ペではない。

それでは三五として、コンペをする車種では競争をひっくり返せるのだろうか。新聞では環境対応の進んだハイブリッド車が増産されている、と伝えられている。確かに、ここ1年くらい、確実に増えてきている。しかし、三五はハイブリッド車の仕事をやっているのか。残念ながらほとんどない。結果として、過去のお客様の進んでいく方向についての情報の収集が少なかった。将来的に、どの車種を取り込んでいくのか、をもっと情報収集する必要がある。2010年には100万台を超えると予想されるハイブリッド車にもっと力を入れて受注活動しないといけない。開発部隊が、どの分野のどの製品をやるかを考える。

個人的には、取引先の自動車メーカーは過去最高益を上げており、一人勝ちの感がある。国内価格と海外価格を一致させる努力をするよう要請されるが、国内でできても海外では厳しいし、またその逆もある。半期に一度の価格改定も厳しい。少しぐらい要求水準を下げてでも良さそうだが、ウチだけそんなことを言っても相手にされない。何故ここ最近急速に利益率が下がっているのか、儲からないのかについて、月1回、取引先に報告しなければならない。取引先が心配するのは、自動車メーカーは何をするにも部品が絶対必要で、部品メーカーに資金が無いからといって自動車メーカーについていけなくなることを恐れていることと、買う側として部品メーカー1社独占ではつまらないのでウチを含めて2社以上を確保するためであろう。ウチは取引先の自動車の55~60%ものエキゾーストパイプを受注しているし、その他にも、マニユールド、インパネレインホース、ドアビーム、コンバーターなど重要な部品を納めている。取引先は現在、急速に拡大しており、ウチと同じ品目で同等の品質を維持できる企業を見出し、さらにはその企業の部品を採用するには評価、解析を全てやらねばならないし、またそのための物理的な時間もない。従って、ウチに頼んでくるのではないか？

競合他社と比べて、何がどう違うのだろうか。正確ではないが、自動化を進め人間を減らすなど、投資が我々よりも効率が良いのだろう。逆に言うと、我々の投資は、労務費にインパクトを与えていないのではないか。8時間内の不良率が5%、機械の不稼働時間が1時間だとして、どのように改善していけばよいのか、従業員が考えられるよう原価改善の内容をはっきりさせ、品質向上につなげようと努力しているが、妙手は見つからない。そもそも製造部門は、原価は原価、品質は品質と、別物の意識になりがちだが、私は品質、原価、安全は三位一体だと言い続けている。これから意識を変えていかないといけない。

社長の意見表明もやっている。役員、部長、次長、課長、一般従業員に対して、毎週1回「職場フォロー会」と称して、現場点検を行っている。数字を公表して、品質、原価、安全について指導している。月末には、部長以上を集めて、この1ヶ月の反省をして、何が課題なのか、新たな課題は何かを話している。単年は悪いので目が下を向きがちだが、重要なのは中期。来年3月末までに向かうべき方向と数字をはっきりさせなければならない。内外それぞれの売上目標、営業利益をどのぐらいにしたいのか。その達成のためには、生産体制、人材をどうすればよいのか。

一方、鉄鋼二次製品の部門は装置産業である。生産数が増えれば、償却費が下がる。材料費のウェイトは高いが、価格改定が頻繁ではない。普通、鉄鋼二次製品は高炉系列になっているが、ウチは自動車メーカー系列で、取引先の内製する製品の二次加工を行っている。そんな会社は他にはなく、この「素材」部門の利益が「部品」部門の赤字を補っている格好である。ここ最近、取引先が従来内製してきた製品を引き受けることが多くなった。4～5年前までは、内製品の外注は異例だったが、ウチも自分たちの生き残りのために新しい機能を提供することによってプラスになり、取引先もプラスになる。

今年から、人材育成については、外部のコンサルタントを入れて、我々に足りないものは何か、を分析している。従来は人事部が計画を立てて問題解決を試みていたが、成果が見えなかった。新入社員の教育はもちろんだが、役員に対しても教育はやはり要る。来年から著名人を呼んで話をしてもらうなど、役員教育にも力を入れる。

取引先の伸びに応じて、ウチも20年前にアメリカ、10年前にタイ、4年前にトルコ、そして直近では中国に2工場を進出した。その立ち上げに際して、ウチの人材のベスト3を送っている。ちゃんと立ち上げて維持するのが精一杯である。引き抜かれた国内の元職場のラインはどうするのか。生まれの良いラインを作らないとダメだ。かつて国内のラインを増やすときには、今まで上手くいっていたラインをコピーして持っていけばよかった。しかし、海外に出す場合は、設備を同じようにしたいのだが、人件費の安さから同じ設備ではなく人海戦術で加工することも多く、現地調達目標達成のために安いものを使わなければならない。海外専用車の部品生産もある。つまり国内と同じレベルで加工しようとしても、それが徹底できなくなっている。これはマズイし、同じ価格で勝負させられているので、中国でもロボットを使用するなど、今後は極力同じ工程でやるべきだと考えている。

今後、ウチの会社はどうなっていくか。3～5年後は、お客様の期待値に対してある程度の絵は描けるが、それより長いスパンで、どういう会社になりたいのか。自分のイメージと従業員それぞれのイメージと、もっと話し合っただけベクトルを併せることが必要。例えば今は最大のお客様1社で、ウチの売上の8～9割を占める。1社に集中し過ぎなので、今後はそれをせめて7割くらいに落とそう。それに、今は「排気管No.1になろう」という時代ではない。80年という歴史があり、三五というイメージと実績とがあり、それを何かしら企業風土として前面の押し出せないか。ベンツは雑誌の宣伝で車を作っているということは一切言わず、

ベンツはベンツなのだ、と主張している。そういう時代だと思う。そこで、ウチの若い衆に熱田区の本社工場跡地をどうするか考えてもらった。彼らの考えは、エコプロジェクト。敷地の中央に研究棟や開発棟、歴史を紹介する建物を配し、周りには1万本の木を植え、森をつくる。決算が悪いと下向きになってしまうが、ウチはモノを作っているだけじゃないんだ、夢があるんだ、という発想の転換によって会社の雰囲気を変え、活性化を図ろうという。私はこれだと思っているんだ。これを聞いた年寄りの役員は反対し、日銭の入る駐車場にでもしたら良いと言っているが、私はエコプロジェクトに決めた。理念とまでは行かないが、力を結集させるためには、こういった発想やエネルギーが必要だ。

意思決定は孤独だが、それは仕方がない。先代は、ある大きな意思決定を迫られた際、取引先や周囲にいろいろ相談してから決めるべし、との考え方だったが、三者三様の答えしか出てこなかった。同じ意見の人はいない。だから、私の意思決定は、例外を除いて第三者の意見はあまり重要視していない。しがらみから離れ、様々な人との本音のディスカッションを通じて客観性を持たせたい。その点においては、アメリカの方が公平だしやり易い。20年前、39歳のときにアメリカの工場立ち上げのときは、向こうで相談できる人はいなかったので自分一人で意思決定せざるを得なかった。そのときの経験はとても貴重だったし、今でも生きていると思う。

(株)三陽商会 代表取締役社長 田中 和夫 氏

2006年12月13日 本社 新宿区本塩町14

同席インタビュアー

和光大学経済経営学部経営メディア学科助教授 山崎秀雄

千葉大学法経学部3年 西鶴文江, 的場久美子

上 場：東京証券取引所一部

従業員数：1,985名（グループ計2,017名）

売上高：1,347億円（グループ計1,365億円）

事業内容：紳士服・婦人子供服及び装飾品の製造販売，全国の百貨店，
専門店，直営店での製品の販売

企業の問題点と言っても、観点によって課題の列挙は変わってくる。当社は一般的に上場企業だから、市場から資金を自由に調達できる。その代わり、市場において社会的存在であり、市場に対して責任が生じる。企業は公正であり、透明性を確保しなければならないし、業績を向上させ、株主に対して配当を支払い報いなければならない。きちっと責任を明確にし、社会に貢献することを第一に考えている。と同時に、ファッション産業では企業は従業員のものでもある。この事業を支えるためには、従業員のモチベーションが必要だ。誇りまでは言わないが、あれば嬉しい。会社の存在意義と働く意義を感じてくれれば、その人の人生や生活と企業とが重なり、幸せになるだろう。誰のものか、を考えるのではなく、企業に携わっている人、全員のものである。ここに理念を置くべきだろう。

従って、末端の消費者も企業に携わっている。商品をご提供申し上げ、裏切らない品質と価格、アフターサービスを確保しなければならない。経口食品ほどではなくとも、服も肌に直接触れる商品なので、規制や基準をクリアするだけでよいのではなく、より肌に合った物性を選ぶ必要がある。巷では、CSRや新会社法などと言われ、意思決定プロセスの明

確化を目的とした内部統制のガイドラインが示されている。従来の財務諸表の担保という意味合いが強い。企業というのは、こういったことを常に考えておく必要があるのだ。

ファッション産業の特徴は、他の産業と比較して保障されたビジネスではない、という点である。高炉はもとより弱電でさえも、それなりに装置が必要で、簡単には参入できない。それに社会的ニーズが確約されていて、決まったパイの取り合いである。ゼロということはないはず。しかしファッションは100%からゼロまでありうる世界だ。コートは寒いから着るのではない。自分をきちっと表現できる、アピールできる、演出できるものしか買わない。購買行動の動機として、趣味嗜好が100%を占めるのだ。だから、ウチの商品を一度も買わずに一生を終える人もたくさんいる。市場は二極化している、と言われる。品質は別として、ユニクロのように低価格市場と、ルイビトンやシャネルのような高価格市場と。ウチはその中間、中高級市場に重点を置いている。

服の選択は、その日の目的意識や潜在意識によって、自然な行動として行っている。同じ合コンでも、お目当ての人がいれば気合を入れ、そうでなかったらどうでも良い服を選んでいる。デートも1日の出来事を予想して、映画を見た後は散歩して雨が降ったらテラスに入ろうとか考えている。しかし、何故か仕事ではそうならない。今日1日の予定を立てて準備をする、ということができない人が多い。自分の個人の生活レベルに落として考えればできるはずのことができない。社会的訓練や教育でスキルやエクスパティーズ（実践的な技能やノウハウなど）を身につけるのは必要だが、それ以前の問題として、基本的な常識というものが欠如している。約束の時間に遅れそうになると、友人同士では携帯電話で連絡しあって修正できるが、これは仕事では許されない。当事者同士で有効でも、仕事という第三者が入ってくる場では有効ではない、ということが理解できていない。

マクロ経済は良くなってきているらしいが、消費はあまり活性化しておらず、選択的な購買がはっきりしてきている。私はタクシーに乗ると、決まって運転手に商売がどうなっているか聞くようにしている。タクシーは景気が悪くなるとき一番先に悪くなり、景気が良くなるときは最後に良くなるから、庶民の財布の具合を知るのには都合が良い。12月に入って、少し良くなってきているようだ。先週はボーナスサンデーだったが、向かう先は選択的かもしれない。そして、今後は80年代のバブルのような大きな波はないだろう。最近、都心部において土地のプチ・バブルがあったが、それも崩壊したようだ。

日本の消費行動は、欧米と比べると特殊である。特にヨーロッパでは階級意識が強く、ベンツやBMWに乗っている人間は、低価格商品には見向きもしない。所得が低い人は、それなりの生活を送り、普段の生活において背伸びをしようという発想はない。日本は違って、高級車でユニクロに買物に行くことに、恥ずかしいとは思っていない。金持ちも部屋着は安いもので済ましている。逆に、所得の低い人でも、1度で良いから有名な高級レストランで食事をしたいと思っている。私は、この現象を特に卑下すべきことだとは思わない。むしろ、日本人の持つ消費のスパンの広さと本質を見抜く目は、経済活性化の根源とさえ思う。テレビではセレブと称して紹介されているが、消費者は、あれはつくられた架空のものであってインチキだと敏感に感じている。第一、本当のセレブリティならば自宅の中まで見せないし、高級レストランだったらテレビの取材も拒否するはずだ。

消費者は、論理的バックグラウンドは持っておらず本当のプロではないが、商品知識や価格には敏感で、プロに近い。無知蒙昧という前提で会社が広告などを通じて煽って仕掛ける、何かする、というのは伝統的手法だが、消費者が簡単に踊る時代ではなくなっている。むしろ極めて正しい選択をしている。これを忘れると、独り善がりのファッションにな

り何も売れない。さらに消費者の期待を裏切るようなことをすれば、かえって致命傷になる。景気の波が大きいので、不断の努力が重要になるが、それでも個々の失敗はある。ここに1つの格言がある。クレームに対してきちんと対応すれば、クレームをつけてきた人の9割がロイヤルカスタマーになるという。問題の処理を、誠意を持って行うことがとても大事なのだ。やはり、お客様は神様だ。ただ、お客様は360度いる。全てに対応しようという気はさらさらない。

私は昭和44 (1969) 年に大学を卒業して、今年、還暦を迎えた。いわゆる団塊世代よりも少し早い、ほぼ同じである。この層はうるさい。趣味嗜好がはっきりしているので、きちっと戦略を立てて開発しないと見向きもされないが、当たれば大きい。マーケットも大きいし、見逃せないチャンスである。戦後に生まれ、小学校のころに、未来の都市は立体交差になるなどと言われた。中学のころに皇太子様ご成婚、高校のころに新幹線と東京オリンピック。海外の有名アーティストのコンサートは、向こうに行かないと一生見られないと信じ、未来の都市なんてできっこない、と思っていたのが、アーティストが来日公演するのは日常茶飯事になり、首都高速ができ、あれよあれよという間に実現してきた。経済成長の過程で生活が変化し、その中で育ってきた。アメリカン・ポップスも駐留軍経由ではないし、反戦の問題にも関わった。だから価値観は非常に多様化しているし、流行の先端を行っているので、現代の現象や流行には余程のことがない限り驚かないという自負がある。

趣味嗜好がはっきりしている、ということは、シーンに合ったものは買おうとする。1972年にケンとメリーのスカイライン⁶⁾が発売されると一種の社会現象を巻き起こし、多くの人がハードトップに憧れた。しかし買えたのはよっぽどの金持ちぐらいだった。それから30年経ち、子供

6) 1972年9月に日産自動車から発売された4代目スカイラインC110型

たちも独立していくと、本当に欲しかったものを気兼ねなく買うことができるようになった。スポーツカーで温泉旅館に乗りつけるというシーンに合わせて、我々は衣料品をやっているのです、こういったパンツ、靴だと格好良いんじゃない、という企画提案をする。こういったことは、その中に身を置いていないと理解できないだろう。

だからこそ、ウチの経営は、自由にやらせる場を提供することである。極めて常識的な線である。若い世代をターゲットにした商品を開発する際、その時代に身を置く若い人がインボルブしなければ、マーケットで売れない。私が一目見て理解できるような商品ではダメだ。何だこんなものが売れるのか、と思うようなものでないと。

企業から見ると末端であるファッション・アドバイザー（FA＝店頭販売員）は、逆に言えば消費者と企業のメッセージの接点であり、教育が必要である。店員の印象如何でリピートを増やすこともでき、二度と来てもらえなくなることもある。何が重要なのかを社員に言うときに、論理的に考えると役に立つ。BS⁷⁾をスリム化すればよいなどと言われるが、資産という言葉でどう捉えるか、考えなければならない。

新ブランド開発には、1年半かかる。商品のプロダクト・ポートフォリオを作成し、アクセスしきれていない分野をどうするのか、アクセスする意味があるのか、ウチの強みが生かせるのか、もしそのAというゾーニングに新製品を投入するならば、どういうスキルが必要なのか考える。デザイン、素材、色、店のデザイン、広告、カメラマンなど、すべてを社員でできればよいのだが、一般的には外部のインフラを利用する。例えば開発リーダーに3億円を託し、内1億円は人件費だよ、それ以外はその範囲内で自由にやれ、と言う。リーダーは自分の判断でデザイナーなどと契約を結び、商品が確定するまでの間に、繰り返しプロ

7) Balance Sheet貸借対照表

ジェクトの評価と見直しを行う。当初の方針と商品や価格がずれていないか。デザイナーは方針と合った人選をしているのか。喩えとして、中華料理のコックに和食を作らせているようなズレがないだろうか。そういった能力を常に評価して、最終的に商品を出す際にはベストのチーム編成になるようにしている。また、新しく感度の良い発想をするには、物理的な環境も重要。本社以外の、明るくて綺麗で楽しそうな雰囲気のある部屋を借りる。開発段階はリスクが高く金食い虫だから、他の人から冷たく見られたりして萎縮しないように隔離している。新生児室のようなもの。もちろん、事業が本格スタートして管理がメインになれば本社の普通の部屋に移り、次の新ブランド開発に綺麗な部屋を譲る。

本社の普通の部屋でも、人に不快感を与えない限り服装は自由だし、音楽をかけているところもある。ファッション・カンパニーとして当たり前。経営はシンプルに考える。普段の家庭と同じだと思えば、おかしいと気づいたところを直していくはず。それだけのことである。一人の個人の知識は、その人生で完了するが、会社は完了することがない。従って、自前にこだわらず社内外のインフラを活用し、完成形を求めず常に新しい血を入れ、短期的効果も狙う。自前ですべてできるほど世の中は簡単ではない。コアの人が定着してくれて、将来の夢がある、やっていて楽しい、と思えるような会社にしたい。働く人の企業価値を高めるのも、トップとしての役割の一つである。

利益も大事だ。しかしどの水準で満足すべきなのか。市場が成長しないと企業が生きていけない、と思うのは、私は何か間違いのような気がする。市場の成長は、いつかは止まるからだ。規模の追求には疑問を持つ。多く的人是、企業を結果でしか見ない。途中でどんなに苦しい状況があっても、省みられない。働く側も、こんなに苦労したのに、という自己満足は許されない。最後はやはり結果なのだが、結果を良くするためだけに努力するのは良くない。グローバルスタンダードの名の下に、

アメリカのやり方が一番だと鵜呑みにする傾向があるが、そのアメリカですら、さまざまな不祥事が起きる。日本人の意識も少しずつ変わってきたことは確かだが、それでも定年まで勤めることが美学だと思っている人もいる。終身雇用が旧いと思うのはおかしい。社員が定年まで働ける会社というのは、立派な経営だと思う。

企業というのは継続して努力していかないと、他社に抜かれる。他人とは違うアイデンティティをもつことは良いことだが、それがノスタルジーになったとき、企業は終わる。当社の創業者はダスター・コートを初めて販売したが、今となっては初めて販売したことに意味はない。老舗の三陽で、しかも四谷でしか買えないという歴史的、地理的に限定された商品なら良いが、今は違う。それでは市場へのインパクトにならない。

大学の先生も、たとえ10年間同じ講義内容だとしても、時代性に合ったことを言わないと学生は興味を持たない。今の人に「みゆき族」だとか東京オリンピックなんて言ってもちんぷんかんぷんだろう。努力をして注意をひきつける、いわゆる「つかみ」が大切である。企業も全く一緒なのだ。朝会ったら「おはよう」と声を掛ける。各事業部へふらふら歩いて社員の目を見る。そして相手のちょっとした動作や反応、顔色を見て、疲れていそうだったら対応する。それはその人個人を心配するのもあるが、個人が疲れていると、組織も同時に崩れるからだ。ウチは役員のスケジュールは全てオープンになっているので、今、誰がどこにいて誰と会っているか直ぐに分かる。スケジュールに「市場調査」などと書いてあれば、サボっているのかもしれないし、お客様のところへ行って話をしているのかもしれないし、沈思黙考しているのかもしれない。常に緊張の糸を張ったままでは切れてしまうので、多少のメリハリは容認している。緩やかさ、とでも言おうか。顔色が悪ければ心配する、という家庭では普通にやっている思いやりを、会社ではできないのは何故なのだろう。人間は些細なことでモチベーションが上がったり下がったりす

る。一般の人間としてまっとうなことで、親切にすること、足を引っ張らないこと、有難く思うこと、敬うこと、そしてその土台となる双方向のコミュニケーションが大切なことだ。会社というところは、拘束はしないが縁あって一緒に仕事をする場であるので、楽しくなければ続けられない。そういうふうになりたい、と常に考えている。

実業をやっている人は、それぞれ言葉遣いや表現が違ってくるだろうが、いろいろな人の話を集めてくれば、1つの論理構成になると思う。

(株)AIHO 代表取締役社長 宮崎 眞一 氏

2007年3月2日 本社 愛知県豊川市白鳥町防入60

同席者 総務部総務課 大林 郁夫 氏

従業員数：372名（関連企業を含めると約600名）

売上高：123億円

事業内容：給食用調理機械・厨房機器の製造販売、炊飯システム、学校、病院、事業所給食設備、食品加工プラントの設備、ホテル、レストランの厨房設備の設計の設計・施工

当社は、1953（昭和28）年に自動車部品加工業として創業した。3人の出資者のうち1人が厨房に携わっていた関係で、4年後の1957（昭和32）年には厨房メーカーへ転換した。私は5代目にあたる。現在、業務用炊飯機という分野では、50～60%のシェアを持つ。

今のところ、特別大きなテーマはない。学校給食用機器が当社売上の3割を占めることから、少子化は大きな問題であり、避けて通れない。ただ、当社一社でどうにかなる問題ではないし、明日あさって急激に変化するものではなく、超長期的な話である。じっくり腰を据えて考えている。給食用機器部門としては、国内の子供の数は確実に減るので、どこか他へ市場を求める以外にない。韓国は2～3年前、中国は3～4年前にそれぞれの学校給食市場を狙い展開を始めたところである。中国で

は有名大学が、日本の生活協同組合のような形で給食事業を始めている段階である。小学校、中学校には給食制度はまだない。何十年先の話を追いかけている。給食制度ができてから参入するのでは遅いので、制度ができた時点で当社の名前が広く通っているようにしたい。韓国は10数年前に一度進出したが、その後あまり進展せず一時引き揚げていた。最近、当時納めた製品のメンテナンスの仕事が増えてきたので、再度進出することにした。韓国でも給食制度は定着していない。韓国ではコンビニや大学などが主要なお客さんと考えている。日本と同じように、国の政策でやってくれればよいのだが。

海外展開は大きなことは考えず、自分の実力に合った程度にしている。日本よりも政治的なリスクは大きい。失敗することもあるだろうから、最悪の場合でも、被害は最小限に抑え本体に傷をつけないような進出の仕方を心がけている。

それよりも、この業界の宿命として、繁忙期と閑散期の格差が大きいことが悩みの種である。学校がお客様なので、機器の入れ替えとなると、夏休みか春休みのどちらか。年度予算の関係で仕事が年度末に集中しがちである。また、コンビニ、スーパーの弁当用の炊飯器も製造しているが、季節的要素が大きい。製造要員の数を繁忙期に合わせればよいのか閑散期にあわせればよいのか難しい。要員を多機能職に教育することによって、人員を節約できる。そういう人間を多くすれば、効果は大きいと思う。

企業内部に目を向けると、製造部隊と営業部隊の情報の共有化がなされていない課題がある。営業はお客様から製品購入の意向を聞きつつも、最終的に契約が取れて確定するまでは製造に言いづらい。製造は、前もって情報を知っていれば、閑散期にある程度生産を進めることができ、結果として繁閑の差を抑えられ納期が短縮できるはずだと主張する。どちらも一理あり、判断が難しい。

営業部隊は、営業の記録をノートにつけている。これをオンライン化するなどしてシステムの自動的に吸い上げれば、ある程度は把握できるのかな。営業と製造の人事交流も行っている。営業のサービス部門は製造から割り当てているし、営業が業務部門(?)へ回ることもある。一度に全てを入れ替えるわけにはいかない。経営理念にもあるように、付度(そんたく)⁸⁾の気持ち、互いに痛みを知ろう、という哲学の下、交流を進めている。企業は、途中の努力ではなく結果で評価される。特に営業はその傾向が強い。売ったはずなのにいつの間にかキャンセルされるのが、営業も製造も一番つらい。だから、お客様と仕様(オプション)を十分詰め切らないと製造には回せない。これが短納期の原因の一つでもある。お客様の要求に左右されるわけだが、左右されて初めて商売が成り立つ。

規格品を売るとなれば他社との価格競争に巻き込まれてしまう。お客様との何気ない会話からニーズを見つけ出し、それに徹底的に応えることが差別化になる。そういった営業活動があって初めて売れるので、製造に対して「売ってやっている」感覚があるのかもしれない。これも遅れる原因だ。

さらに、全国にある当社の販売会社のオーナーが高齢化していることも問題。彼らは戦後、若くして創業し事業を続けてきたが、後継者がおらず廃業を選択することが多い。その地域の市場を失うわけにはいかないので、当社が直接関与せざるをえない。

この業界では、技術分野に注力している方だと思う。従業員の1割強、40名が技術部隊である。炊飯機の技術は高く、当社の宝である。毎年、各地の米を検査し、食味を計測する。同じブランドや品種でも年によって、地域によって異なる。お客様は、自分たちのご飯の理想というもの

8) 他人の気持ちをおしはかること。推察。

を持っている。柔らかいのか硬いのか、暖かいまま食べるのか、冷たくなってから食べるのか。同じコンビニでも地域によって好みが違う。使う米の種類、ブレンドの割合も違う。そして炊く技術は電気、ガス、蒸気があり、それぞれの仕上がりは別のものになる。こういったデータを積み重ね、それぞれのお客様に美味しいと言ってもらう理想のご飯にぴったりの炊き方を提案する。当社は、炊飯機器を納入してから1ヶ月はお客様の好みに合わせるべくテストを繰り返すほどだ。

当社の製品は、どちらかと言えば高い。高くても、当社製品の良さを分かって買ってください。地元の好みのご飯があり、そのこだわりに合わせられる、そうしたことが今のシェアにつながっていると思う。お客様も高い米を使うところもあれば、そうでないところもある。安い米でも美味しく炊けるように努力している。最近、スーパーのアイテムまで考えて提案するようになった。新種のおにぎりだとか、地元特産品を入れた弁当だとか。米の消費が伸びれば、当社にも恩恵があるだろう。業界でも新機能製品は常に当社が最初に出してきた。従って、パテントも多い。そのパテントをすり抜けて2番手、3番手が付加価値をつけて追いつこうとする。この繰り返しでお客様の信頼を得て、炊飯のAIHOと言われるようになった。米の追究は、肥料や土壌まで及んでいる。この話を始めると何時間あっても足りない。炊飯一つとっても、非常に奥が深いのである。

私の考えは、全社集会や社内報、朝礼などで伝えており、手応えはある。変わってきていると思うし、業績もボチボチ上がっている。特に私が強調していることは、自主性。他人（ひと）に言われたことだけやるのではなく、指示を噛み砕いて自分のものにすれば、次に指示を出されなくとも自分から動けるはずである。だんだん改善されてきている。

「社長が引っ張るような経営をするのではなく、従業員が経営をやるんだ」と言っている。

目標管理制度も導入した。その基になるのが10年計画。これは従業員全員から「われらの夢」という題で吸い上げたものをまとめたものだ。それを3年ずつ3つのステージに分けた。3年で1つの目標を設定し、ゆっくりで良いので確実にクリアしようと考えている。大きな目標に対して部、課、そして個人が目標を設定する。最初の計画が理解できないと目標は立てられないはずなので、全員は難しいとしても、半分以上は理解されていると信じている。信じるものは救われる、の心境で。分からない人がいれば、引っ張るのではなく後ろから押してあげるような感覚でサポートする。さらに、業績賞与を導入し、やれば呉れるんだ、という意識も定着してきている。会社のため＝自分のためという意識が芽生えてきている。会社のため、従業員のため、それが結果として良い製品を生み出し、社会のためになればよい。会社が伸びても利益を享受できなければ、従業員は働かない。

会社全体に関わる意思決定は、執行役員会などで決めたい。一人で考えることには限界があるので、なるべく一人で意思決定することは避けている。議論を大勢ですれば失敗することは少ないだろう。本当は、全員一致を望んでいるが、それを本当に求めると却って無理が生じる。最終的には私一人が決断を下すわけだが、先ほども申し上げたようにトップが引っ張るのではなく押し上げていく感じ。私が指示を出し、部長クラスが目標を設定し、その達成率で評価する。部長は意識的に方針を立て、私とすり合わせる。その際、私はあまりクレームを付けない。方針と全く違う場合を除いて、ほとんど自由に設定できる。他人が作った計画ならば無責任になるが、自分が作った計画ならば、責任を感じる。比較的、経営に余裕があって、自由に羽ばたくことができた。せっかく縁あって入った会社だから、退社する時に、当社に入ってよかったなと思えるようにしたい。

(株)エルビー 代表取締役社長 殿塚 宜弘 氏

2007年3月5日 アサヒビール(株)千葉支社 千葉市中央区新町24-9

従業員数：210名

売上高：132億円

事業内容：清涼飲料水，果汁飲料，乳飲料，はっ酵乳，洋生菓子の開発，製造，販売

当社は，チルド飲料メーカーである。比較的安く量を楽しめる，というニーズを満たす。チルド飲料とは，出荷から物流過程で冷蔵を必要とするものを指し，ドライ飲料とは，常温で輸送・保存可能で，販売時に店頭で冷やすものをいう。アサヒビール・グループでは，チルド部門が当社・エルビーであり，ドライ部門がアサヒ飲料。キリンビールは小岩井乳業，キリンビバレッジがそれぞれ該当する。この酒類を含めた広義の飲料業界では，20年位前は卸業が小売業と対等，またはそれ以上の力を持っていた。しかし次第に消費者が力を持つようになり，今では完全に消費者パワー全盛である。逆に言えば，20年以上前は，飲料業界は卸がメーカー以上に商品力を作ってきたと言っても，過言ではない。こうした力関係の変化が，我々に新しい対応を迫っているのである。

当社は平成元年以来カネボウのグループ企業であったが，一昨年（2005年）春，アサヒビール株式会社が譲り受けた。問題点として第一に，従業員の年齢構成がいびつな点にある。かなり以前から定期採用しておらず，専門職が足りなくなると，その都度，補充を繰り返していた。専門職は，文字通り一つのことを専門とするので，人それぞれの教育や基礎知識がばらばらで，他部署への計画的な配置転換ができず，マネジメントがしづらいのである。やはり定期採用を行い，若い人を自社の戦略に則った形で採用・教育しなければならない。今始めても，このいびつ是正には10年程度は時間がかかるだろう。

問題点の2つ目も，組織の問題だ。アサヒビール本体から，エルビー

のチルド事業を拡大せよ、という方針がある。現在、私を含めて9名が出向しているが、アサヒビールの良いところとエルビーの良いところ、互いの文化を大切にしようと努力した結果、この9名は融合した、と考えている。そこに、この4月からアサヒ飲料株式会社からチルド部門を切り離し、その組織をそのままエルビーが引き継ぐことになった。13名が新たに加わる。アサヒビールとエルビー、アサヒビールとアサヒ飲料との間にはそれぞれ資本関係があるが、エルビーとアサヒ飲料の間には今まで資本も人も全く関係がなかった。違う文化をもつ人間同士が、微妙な価値観の違いを持って仕事を始めることになる。それを越えるだけの何らかの大きいパワーを持っていかなければならない。何の具体的な方向性も示さずに迎え入れたら、13名全員にそっぽを向かれる可能性だってある。やり甲斐はあるが、55歳にして初めて経験する大きな難問だ。これをクリアすれば、ドーンと行ける気がする。敵は中にある、という。敵は競合他社でもお得意さんでもなく、社内の足の引っ張り合いである。そうならないように、全員がベクトルを同じにして同じ目標に向かっていきたい。

アサヒ飲料から人が来る話は、当初の計画では去年の4月だった。それが1年ずれた。それはアサヒビール本体が、最初から多様な人間を集めて混乱するよりも、1年後ろにずらすことによって、その間にエルビーの業績に勢いをつけよう、と考えたからではないか。実際、当社の売上は2桁伸びた。今回の異動は3ヶ月前に内示された。私はアサヒ飲料の人事部長に「13名に今回の異動の意味をきちんと伝えているか」と問い合わせたところ、「していない」ということだった。これではいけないと考え、その部長に、アサヒビール・グループのビジョン、チルド部門の位置づけなどの根っこの部分を噛み砕いて説明し、さらにいつまでにアサヒ飲料に戻れるかといった異動のスケジュールを示して納得してもらうよう頼んだ。そして4月に彼らに加わった際にも、私から同

じことを伝える。送り出すアサヒ飲料から言われたことと同じことをエルビーで言われれば安心するだろうし、グループの総合力が問われており、グループとして盛り上げよう、ということを理解してもらうシナリオだ。丁寧に説明する、インフォームドコンセントの姿勢は人間として当たり前だろう。果たしてうまくいくかは分からないが、骨の折れるコミュニケーションを繰り返すしかない。

今まで、人事評価制度がなかったので、この4月からチャレンジ制度と称して開始する。自ら目標を立てて、上司と共有する。それまでは昇進の順番も年功もなく、上司が「あいつは頑張っているから上げてやれ」という一言で決まっていた。従業員は自分のポジションも分からず、何を努力すれば良いのか分からなかった。今度は目に見えるような評価制度にしたい。ただ、200人程度の会社なので、能力ばかり評価するようにするとギクシャクしてしまう。緩やかなものになるだろう。最初は公平に、次第に公正に評価したい。

中期計画も実行中である。アサヒビールから見ると決して高い目標ではないが、アサヒ側と話し合って1期ごとステップを踏むように設定した。ちょっと背伸びすれば達成でき、その達成感を味わえるように。

エルビー社は、チルド分野では年商132億円（平成18年度）あり、アサヒ飲料社のチルド売り上げの数十億円と比べてもしっかりしている。商品によってはトップ・シェアを持つものもあり、コンビニでは一応存在感がある。かつては乳酸菌飲料でヤクルトと競合していたが、競争が激しくなりチルドへ転換し、コンビニでの売り場をしっかりと作ってきた。早い時期に紙容器へ特化、コンビニに集中し、今でもお客様への提案と、お客様の要求に対して迅速に商品開発するという強みがある。お茶類を中心に、オリジナリティのある商品群、そしてニッチ商品も含めた広い品揃えも強みと言える。先代の人たちは良く見ていたと思う。そうした経緯から、アサヒビール・グループとして、アサヒ飲料のチルド部

門をエルビー社に組み込んだ方がスムーズだと考えたのだろう。アルコール事業は今後とも緩やかな右肩下がりが続くので、飲料・食品・薬品等を太い柱にした総合食品で生き残らなければならない。飲料の中でも重要なのが、チルドである。私の使命として、コンビニからスーパー、量販店へ拡大していくことである。

スーパーや量販店では、当然コンビニエンス同様大手乳業・飲料メーカーと競合する。コンビニのバイヤーとの共同作業を通して培ってきた強みを生かし、これからの競争においても多少アドバンテージを持って量販店への進出も出来ると思う。規模が小さいので小回りも利く。未だお茶関連はエルビーに任せておけ、という雰囲気もあるかもしれない。その間にしっかりと提案力、開発力をつけていきたい。近い将来間違いなくバックにアサヒビールがついていると分かっているのです、彼らも本気で牙をむいてくるだろう。

大手と伍していくためにも、今後は今まで以上に商品開発の充実が急がれる。そして他社のやっていない商品、価格だけでなくオリジナリティがあり安定供給できる商品、旬なもの、新しい切り口を提案していくことが必要となる。実は、そういったアイディアは結構豊富にあり、お客様に提案すると、多くの場合歓迎される。アイディアは記録よりも記憶に蓄積され、上手く回っている方だと思う。手作り感覚の良さは大事にしていきたい。開発のスピードをアップすることを考えているが、実際には、開発リードタイムを短くすることは難しい。できるだけ多くのアイディアを蓄積しておき、バイヤーとコミュニケーションして、そこからニーズを早く見出し、アイディアストックの中から引き出すことが勝負となる。商品化の1年前にアイディアが蓄積され、半年前からバイヤーとキャッチボールを始めアイディアを絞り込み、3ヶ月前にパッケージと味（現物）が出てくる。そして残りの時間に詳細を詰めていく。「飲料の小林製薬」になろう、と思う。小林製薬は、社長から一般従業員

員まで、日常生活の不便さを探し歩いて、あったらいいな、という商品をどんどん開発していく。こういった姿勢を我々も身に付けたい。

製造・物流部門は365日、必ず交代で出ている。昨今の騒動でもご存知の通り、我々の業界は品質が重要であり、疲れてミスが出ては何もならない。したがって、従来よりも休日を多くし、人間に数的にも精神的にも余裕を持たせるようにしている。もちろん、人件費等の固定費はアップするが、それは売上アップで頑張ろうと言っている。そして工場長には、製造部門の従業員がいつか違う職場でも働けるように、視野を広くする教育をするように指示している。

チルドの業界は、材料や製品が日持ちしないので、いかにロスを少なくするかが利益を左右する。営業、製造、物流が一体となって取り組まなければならない。常に情報交換を密にしてロスを少なくする努力はしている。しかし廃棄が生じると、このロスは〇〇が悪い、といった責任の押し付け合いが始まる。これは普段のコミュニケーション不足に他ならない。

また人事ローテーションの一環として昨年、製造部門から営業部門へ移籍する人を探すべく社内公募し、1人が応募したが、結局、製造は残業代がつくが営業にはつかないので嫌だ、と言って断ってきた。人事のローテーションも待遇・条件等を整備するとともに別の方策を考えなければならない。

社長という立場は、従業員1人相手でも、200人相手でも、全員ちゃんと見ているんだぞ、という姿勢を示し続けなければ求心力が発揮されない。悲しいかな、従業員は殿塚という人間ではなく、社長という肩書きで私と接してしまう。従業員が胸襟を開いてくれるように、社長というのは、常につらい現場を見なければならない。これは、アサヒビールで秘書室にいたときに、当時の社長が言っていた。冬は北の職場を見て回り、夏は南の職場へ行く。その逆では、現場で働く従業員の理解は得

られない。また、経営とは悪いところの是正は比較的やりやすい。良いところを伸ばす方が大変。当社には、さまざまな経緯から非常に多様な経歴を持った人が集まっている。何か北極星のように一つの目標を定めて発信していかなければならないだろう。

(2007年4月3日受理)