

RAYMAC PRESS



レイマックプレス 2011年1月号 Vol.29

インタビュー **近藤康弘** (AZAPA株式会社 代表取締役社長兼CEO)

共感する！そこから全てが始まる。

異例の早さで金融システム開発のプロジェクトリーダーに抜擢され、開発の最前線に立ってチームを引っ張る、そんな技術力とリーダーシップが認められヘッドハンティングからのオファーにより自動車開発という未知の世界へ転身。それでも順調にキャリアを積み上げたが、世界的な経済不況の最中、会社方針への疑問、顧客への信頼、自分の正義を貫く為に、一転起業することに。AZAPA(アザパ)と名づけた新進気鋭のハイテクベンチャーを立ち上げ、急成長への道をひた走る経営者・近藤康弘のその素顔とは——。(文＝豊田礼人)



—AZAPA(アザパ) は、自動車の制御理論開発やシミュレーション開発、車両開発分野での高い技術力を持つベンチャー企業です。また最先端のIT技術を持ち、それらを有機的に組み合わせたシステム開発力とその豊かな想像力を武器に国内外のメーカーから厚い信頼を得ています。業績も急成長しており、名古屋発の超元気企業として注目される存在です。そんなAZAPAの近藤社長にインタビューできるということで、楽しみにしておりました。今日はよろしくお願いします。

こちらこそ、よろしくお願いします。

—さて、このインタビューでは毎回、経営者の幼少の頃のお話から聞いています。近藤社長は小さい頃どんな子供だったんですか？

小さい頃は、自分でも比較的優秀な子供だと思います(笑)。学級委員をやったり生徒会などをやったり、中学を卒業するまでは優等生で印象も静かな感じでした。私が10歳の頃に父親が亡くなったのですが、想い返すと長い闘病生活の間、父親を喜ばせたくて、子供ながらに頑張っていたんだと思います。小3の文集では、「将来の夢」っていうのを書きましたが、そんな父の影響もあって、当時でもこんな言葉があったのかと驚きますが、「エンジニア」と書いていたみたいで、現実的な子供だったようです。

—中学時代はどんな感じだったのですか？

まあ、スポーツも勉強もそこそこ普通にやって、という感じでしたよ。あの頃は、教科書は1回読めば頭に入ると思っていたので、何度も反復して読むということはしなかったですね。今はそうはいきませんけどね(笑)。勉強時間は、夜の7時から9時までと決めて、それ以外はやらない。小さい頃から効率を考えて持論を貫く子供だったんですね(笑)。だからといって勿論、天才というわけではなくて、周りには私より出来る子はたくさんいましたよ。

—高校は？

高校は、地元の県立進学校に進みました。でも家庭環境から考えて、なんとなく卒業後は働かなくちゃと思っていましたから、受験を目指してガツガツ勉強する感じではなかったです。高校進学では、そんな思いと飛行機に興味があって、「航空自衛隊に行く」と言ったら、「高校は行きなさい」と親が同席する進路面談で先生に激しく諫(いさ)められたくらい(笑)。高校では、中学までの頃より伸び伸びと学校生活を楽しんだという印象がありますね。高校デビューというか(笑)、自分の

AZAPA株式会社
代表取締役社長兼CEO 近藤康弘(こんどうやすひろ)

愛知県生まれ
国立大学卒業後、メルコ(現パッファロー)、日立製作所を経て、自動車開発へ。2008年7月、AZAPA株式会社を設立、代表取締役社長兼CEOに就任する。自動車分野での制御理論開発、シミュレーション開発、車両開発を主力事業として成長。その他、最先端IT技術を有し、テレマ市場へ展開。国内外のメーカーや大学などの研究機関からも信頼が厚い。将来のIPO(株式公開)を目指す。

Index

- 起業家インタビュー 1-4
- メルマガバックナンバー 5
- 経営コラム1/ベストセラー解説 6-7
- 人事労務相談室 8

時間軸で行動する、好きなことをマイペースでやる、というようなスタイルでしたね。楽しかったです。

一進路についてはどう考えていたんですか？

卒業後は働くことをひとり考えていましたが、当たり前ですが進学校なので周りで就職する人なんていません。それで、すぐには就職しないけれども、手に職を付けたいと強烈に思って、費用もあまり掛らない国立の大学校へ進学しました。そこでは、さすが国立だけあって、最新設備で電子工学やソフトウェア理論などを勉強することが出来ました。ただし、普通の大学生活のように甘くはなくて、朝から夕方まで、みっちり知識と能力を詰め込まれました。ここでは、講義での工学（知識）だけでなく、理論を実証する為に電子回路を組み立てたり、プログラムを組んだり、実践的な実習講義（能力）の両方をしっかりやる学校でしたね。だから本当に遊ぶ暇もアルバイトする時間さえ、ありませんでしたね（笑）。

一勉強自体は面白かったんですか？

面白かったですよ。実は、初めから電子回路とかソフトウェアとかに興味があったわけではありませんが、やっていくうちに、実践的な講義実習が面白くて講義が終了してもずっとやっていました。あ、補習で残されたわけではありませんよ（笑）。プログラムの講義では、使うシステムをどうしたら停止できるか、なんてイタズラもしました。システムが復旧するまでの時間を楽しんでいましたね（笑）。また、電子回路工学では、絵（回路）を書くだけでなく、実際に組み立てる実習があり、回路は組めても制作がとにかく下手なんですね。よく電流を逆流させてコンデンサを吹っ飛ばしたりしていましたね。軽い爆発ですよ。そのことでは、有名でした（笑）。

大学校は全寮制で、他の大学を卒業してから実家の会社を継ぐような人も多かったですね。だから同級生の年齢層はバラバラで、明治大のラグビー部出身の人で、兄のような存在、という人もいました。一般的な大学生で社会を学ぶ為の時間はありませんでしたが、ここでの環境はいろいろな方の価値観や考え方など、社会生活に必要な多くを学んだ時代でした。

一卒業後はどこに就職したんですか？

メルコ（現社名：パッファロー）というパソコン周辺機器メーカーで、PCのメモリー拡張ボードやプリンターパッファなどの装置を開発しました。そこで、予期せぬエンジニアとしての洗礼を受けることになったんです。「お前、何もできないな」と上司から投げつけられ、でも実際に何もできないんです。本当に悔しかった。だから、ローンでパソコンを買って、会社で出来ないことを夜中、家に帰ってからやるわけです。パソコンは当時まだ高価だったのでローンで買ったんですよ（笑）。翌朝、さも会社でやったかのように「できてるでしょ？」という顔で必死にエンジニアとしての誇りを守っていたように思います。そういう涙ぐましい努力をしていましたね（笑）。

未経験からひとつの製品を責任を持ってハードからソフトウェアまで一貫通で開発する、これが本当に難しくて。だからこそ、一生懸命に勉強もしました。今のようにインターネットで調べることもできませんし、技術書籍も海外のものが多かった時代ですから、社内のエキスパートのところに通い詰めて、相談したり、技術を教えて貰う、いえ、盗むと言った方がイイですね、そうやって少しずつ仕事を覚えました。ある意味、簡単ではなかったですね（笑）。



一どんなことを考えながら仕事をしていたんですか？

ただ、ただ、毎日が「ツライな〜」と（笑）。ツライ仕事を頑張れば、その向こうに達成感がある、というよりは「できて良かった！」という安心感のほうが大きかったですね（笑）。

一（笑）。仕事ってツライんだな、と。

そうですね。大学校時代、民間企業出身であった担当講師は、「会社に入ったらサラリーマンだ。どんなに素晴らしい仕事をして、それは会社の成果なんだ。だからこそ、自分の開発への情熱、ポリシーをしっかりと持って、自分が折れないようにしなければいけない！」と強く言っていましたが、その通りだと思いました。こういうことは、授業の内容よりしっかりと心に刻まれていますね。技術的にも精神的にも社会で必要な事を多く学んだように思います。

一ツライながらも続けていたわけですね。その後はどうしたんですか？

日立製作所で銀行（金融）の基幹システムや情報端末の開発をしました。そうしたら、その仕事も結構ツライのです。エンジニアって、どこでもツライんだな〜と思いました（笑）。

一（笑）。思い通りにはいかないものですね。

本当ですね（笑）。それでも頑張って、仕事に取り組みました。そこでは、品質とは何か、真に求められるものとは何か！みたいなことを突き詰めて考えていました。ここで、26歳の頃ですか、岡崎信用金庫へのシステム開発のプロジェクトを統括するポストに抜擢されました。当時としては異例のポストでした。その仕事を通じて、更に仕事の幅が広がり、いろいろな事を学び、感じるようになります。

一プロジェクトのリーダーに抜擢された理由は何だったんですか？

何でしょうね？（笑）。お客様のために何をするべきか、ということを率直に議論できる良い文化を持っている企業でしたから言うべきことはしっかり言っていましたね。そういう前向きな姿勢が評価されたのかもしれませんが。当然、度が過ぎて、怒られることも多かったですけど、褒められる事も同じくらいありました。

一前職との違いというのはどんなことですか？

前職では、開発のプロセスやプログラミングの技術、あるいはエンジニアとは何か！ということ学んだように思います。この時、エンジニアとしての基礎が確立しました。次職では、相手のことを考え、何を優先すべきか！ということ学んだと思います。上司の承認印が押してもらえない時は、お客様に「会社の代表としてではなく、近藤とし

ての見解でご説明します。」と、非常識ではあるが、常にお客様のために行動することを心がけていました。そんな事も許してくれる上司、会社でした。

一居心地は良かったんですか？

居心地はイイのですが、仕事はやはりツラかった（笑）。金融機関のシステム開発ってというのは、監禁状態かと思うほど拘束され、業務命令は絶対的。軍隊のようでしたね。今では考えられませんが、「コンプライアンス（法令順守）なんか守るより、お客様への品質を守れ」といった雰囲気です。今でこそ、この考え方は共感できます。ある意味、当然であり、非常に良い文化でもあると思いますが、今は時代が許しませんよね（笑）。

100時間を超える残業には、「お疲れさま」という意味でしょうか、栄養ドリンクが机に置かれるという職場でした。この時期、ちょうど28歳の頃、ヘッドハンティングの会社から三菱重工系の小さなエンジニアリング会社と住友商事がつくる新しい技術商社の2社がオファーしていると紹介を受け、悩んだ末に小さいエンジニアリングの会社へ転身することになります。

一どんな仕事だったんですか？

その小さいエンジニアリング会社は、航空宇宙に関する事業を主力としていましたが、当時は防衛費も削減される局面で、新しい事業支柱を自動車分野、民間に求めています。その市場開拓を入社後、ひとりで進めることになります。自動車のことなんてさっぱり分かりません。自動車の開発という未知の世界に取り組むことは容易ではありませんでした。

それから10年以上お世話になることになるトヨタ自動車（エンジン制御の理論開発）で開発をするわけですが、当初は、我が社は新規参入したばかりの知名度も信頼も無い会社で、更に技術も通用しません。また、ゼロから猛烈に勉強しなければなりません。まず、自分がエンジニアとして認められなければダメだと思い、朝早く出勤して1、2時間勉強、夜は職場の人がいなくなるまで仕事、帰ってまた勉強と、そういう生活を1年から2年は続けました。結果、顧客であるトヨタの方々もきちんと見てくれて外力評価基準では、S級というトップクラスの技術評価を頂きました。これは今でも特例のようです。

一すごいですね。世界のトヨタに認められたわけですね。

（笑）。そんな大それたことではないです（笑）。でも本当に嬉しかったです。それから、エンジニアとしての仕事ではなく、プロジェクトを統括するマネジメントを任せられ、近藤が判断でプロジェクトを動かしていいとも言わ

言われました。かなり自由度があるので、それだけ信頼されていたのだと思います。だからこそ、リスクが大きくて、皆が敬遠するような仕事にも積極的に取り組んできました。私が設計開発したトヨタ内で稼働しているシステムや理論の数々は、著作権を委譲しましたが、権利主張していたら今頃は大金持ちになったかもしれないですね（笑）。それもこれも、今の仕事につながっているわけですから、それはそれで、満足しています。

一なるほど。トヨタの中で評価され、所属している会社でも評価されてきた中で、独立しようと思ったきっかけは何だったんですか？

世界で経済不況が起きた時、「自動車事業の業績下落と航空宇宙事業の好景気」は会社の本質的な考えを理解するには十分とも言える機会でした。直近で利益が上がる航空機事業への強硬なリソース（エンジニア）のシフトが始まりました。利益を追求する姿勢は一定の理解はできますが、そこにはポリシーを感じることはありませんでした。これまで自動車分野で頑張ってきて、それを続けたいと願う社員、お客様であるトヨタへの信頼、私自身の正義とは何か？会社の方向性がブレる。私のビジョン、ポリシーが決定付けられる瞬間でした。そして、自ら会社を立ち上げ、そのすべてを実現するために独立した、理由はこれだけです。

一それがAZAPA(アザパ)ですね。会社を立ち上げてからは、順調に業績を伸ばしているのですね。

おかげさまで、売上、利益、人員は順調に伸びています。しかし、企業が急成長をしても、組織や財務基盤、事業運営が未成長のままであれば、乖離していきます。だからこそ、豊田先生のようなブレインで円卓の騎士、ブレイン・リンクを形成し、正しく会社をコントロールしようとしています。

企業ビジョンとしては、人とクルマをテーマに最先端IT技術でつなげる、それが環境エネルギーの分野にも貢献できればと考えています。現在の主要事業としては、自動車の制御理論開発やシミュレーション開発、車両開発などの博士を有する工学的アプローチによるソリューション。これが強みとなっています。また、最先端のIT技術を保有し、これも高く評価され、自動車のテレマ分野で利用されています。また、海外自動車メーカー（中国 奇瑞汽車や長安汽車）などからのジョイントベンチャーのオファーも多数、昨年はEVモーターの拠点開発を行う上海に加え、北京にも会社を新しく設立しました。

一今後、AZAPAはどこに向かうのですか？

2017年、IPO（株式公開）を目指しています。その準備段階として、2012年にブレイクスルー（利益を指数的に伸ばす）するポイントに設定して活動しています。そのために「キャッシュに変換する」、会社成長に併せた戦略の構築（①維持戦略、②成長戦略、③シーズ戦略の3つのホライズンモデル）、収益モデル（①ロングテールによる低収益モデル、②高収益モデル、③セキュアベースモデルの3つの事業展開）など独自の考えで事業を進めています。先程のブレイン・リンクというのも財務、法規、運営、戦略とそれぞれのラインを正しいブレイン（専門家）とつなげ、正しい答えを導き出すというものです。この全ての活動はブレイクスルーする為に必要な条件と設定しています。

私は企業家として、強烈な情熱に突き動かされて起業した訳ではありません。それが時には、経営者としての資質と



して本当に良いのかと疑問を感じることもあります。しかし、今は強い使命感を持って事業に挑んでいます。それは、BRICsの台頭など世界規模で競争力が求められるなかで、将来的に日本は再び技術立国をしなければならない、そう思うからです。技術は、いつでも産業を生み出し、世界を創ってきたのです。

AZAPA（アザパ）は、技術的に貧困層とよぶべき機会を持たない組織や企業へ無償で技術・ノウハウを提供する活動を進めています。技術を通して、日本の競争力を再び高める、学会やメーカー、サプライヤーが連携し、ここから世界を動かす、政府主導のコンソーシアムよりも実証・実現することに目的とした活動をしています。経営的には、実に非営利な活動に思えるでしょうが、最終的には絶对的な価値創造と市場を形成することも可能だし、我々のビジネスを動機付けることにもなってくれると思っています。

一議論するだけでなく、実証するというのが重要なんですね。
そうです。そこにこだわりたいですね。そのために「モノづくりセンター」のような拠点を作って、考えや理論をリアルに検証して、確かめることが非常に重要になります。やりたいことだらけで、頭がパンクしそうです（笑）。

一（笑）。楽しみです。話題をガラリと変えますが、ここまで会社を成長させてきた近藤社長が考える「仕事を上手くやるコツ」って何でしょうか？

「共感を持つ」ということでしょうか。相手との思考の距離感、価値観、同じ目線に立つということです。我々は、エンジニアである前に、コンサルタントとして相手が求めるものを理解することが必要であり、更にはその前に人間として共感することが重要だと思っています。その上で、エンジニアとしての表現力、どう考えを具現化するか、ということでしょう。共感とは、お客様であり、その前のひとりの人間であるという前提が成り立たなくては、絶対に理解できることはありません。また、共感することは自分を変えなければなりません。自分の意識は簡単に変えられるのですから、私はいつも「人は鏡」と言います。自分を理解してもらわなければ、相手を理解することは絶対にできないと思っています。

一顧客のことを理解し、その期待に応えるためには、「勉強する」ということも重要になると思います。社会人の勉強のやり方について教えてください。

う～ん、上手く表現できませんが、言ってみれば「毎日が勉強」ですよ。日々のちょっとした気付き（思考）をどうやって頭の中に刷り込んでおくか、ということですよ。その刷り込み作業を絶えずやる、簡単なことです。目に映った情報、耳で聞いた情報を何でも頭の深層心理にまで刷り込んでおく。そうすると閃くんです。閃きは今ある情報と刷り込まれた情報との組み合わせによるものですから、考えることを止めている人は閃くことはありませんよ。だから、好奇心や問題意識を常に持っていなければならないのです。本を読むだけ、パソコンで見るだけじゃなくて、外に出ていろんなモノを見て、いろんな人に会い、いろんなことを感じる、そういうことが勉強の根本なんじゃないかな、と思います。

一最後になりますが、起業家やこれから起業を目指そうと思っている人たちにメッセージをいただけますか？

偉そうなことは言えません（笑）。けど、まずは「行動する勇気を持つ」ということです。何をやるにしても必ず壁はあるし、不安もあります。それを乗り越える、歩き始め



る勇気を持つということが大事だと思います。起業家に特別な能力とか、人並みはずれた情熱が必要かという、必ずしもそうではないと思います。誰でも起業家になれるはずです。あとは、できれば、その1歩をどう踏み出すか、踏み出してからも慢心しないよう時々冷静に振り返ることが大切です。これがなかなかできないのですけどね（笑）。

一本日はありがとうございました。

インタビューを終えて

とても頭の回転が速く、技術者としての高い能力を感じさせる同時に、「共感が大事」と説くように人間の感情面にも深い理解を示す近藤社長。この両立が、経営者としてAZAPAの成長を引っ張る重要なキーになっていると感じました。今回も多くの学びがあり、刺激的なインタビューになったと思います。

さて、最後に、近藤社長の軌跡を振り返ってみましょう。

- * 早く働きたいと思っていた少年時代。
- * 大学校で電子回路・ソフトウェア等の実践的な技術を学ぶ。
- * 就職後は、「学ぶ」姿勢を貫き、自らを成長させた。
- * 実績が周りから認められ、ヘッドハンティング、昇格。
- * 仲間のため、顧客のため、そして自分の正義のために起業する。
- * 急成長を遂げる一方で、社会的使命感を感じながら多方面で活躍。将来的にはIPOを目指す。

今後も仕事上はもちろん、公私ともにお付き合いさせて頂ければと思います。

今後の更なるご活躍を期待しています。（豊田）

【会社プロフィール】

会社名: AZAPA株式会社

所在地: 愛知県名古屋市中丸の内2-14-120

THE SQUARE 10F

電話: 052-221-7350

URL: <http://www.azapa.co.jp>



メルマガ
バックナンバー

連続300週間以上、毎週金曜日に発行しているメールマガジン「愛される会社の法則」のバックナンバーから、特に好評だったものをピックアップしてお届けします。

プールに飛び込む前に。(2009年6月5日発行第216号)

■ミックのセカンドプラン

ローリング・ストーンズ

のヴォーカリストであるミック・ジャガーは、バンドを結成した当初、奨学金をもらって通う大学生だったそうです。ともに結成したキース・リチャーズは大学を中退してバンド一本でやっていくことを決めていましたが、ミックは将来売れるかどうか分からないバンドに全てを賭けるのはリスクが高すぎると思い、大学は辞めずに「休学」してバンドを続けたそうです。その後バンドは世界的に成功し、メンバーは皆億万長者になりました。このミックの「休学」についてはあまり話題になることはありませんが、キャリアの選択という視点で見ると、とても理にかなった方法だったと思います。

音楽の道で成功することは、普通に考えれば万に一つの可能性に賭けるようなもの。そこに全てを捨てて飛び込むことは潔いとはいえ、リスクが高すぎる。自分達の才能を信じて「セカンドプラン」を用意していたミックは、人生をトータルで俯瞰できる視点を持っていた人だったのでしょう。

■まず親指で確かめてみる

クランボルツ

著の『その幸運は偶然ではないんです！』にはこんな事例が紹介されています。

大学でジャーナリズムを専攻したある男性は、新聞社に入社し、数年後には出世して編集長になった。その仕事に充実感を感じつつも、あるキャリアカウンセラーとの対話できっかけで自分の夢は医者になることだと思い出した。その男性は「夢に向かって頑張る」ということに酔いしれてしまい、新聞社の編集長というキャリアを捨て、大学の医学部に入るための準備に取り掛かった。

しかし、いざ予備校に通い出すと物理や数学などの理系科目が想像以上に難しいことに気がついた。努力して食らいつこうとしたが、予備校の単位をとることさえ困難で、医学部に願書を出すことすら出来なかった。その男性は自信を失い、今は細々と編集の仕事が続けている。

退路を断ち、夢に向かって全てを捧げることは一見聞こえがよく、ドラマの世界では大抵ハッピーエンドに終わることなどから、安易に踏み出してしまふ人がいます。しかしそれは無謀というもの。無謀さを勇気と取り違えてはいけません。

だからこそクランボルツ氏は「プールの深いところに飛び込む前に、まず足の親指を水につけてみてはどうだろう？ それから次のステップを考えても遅くはない」と提案するのです。

■退路を断つ前にすべきこと

不況で

既存顧客の売上が下がってくると、新しい事業を始めないとこのままギリ貧になって会社が潰れてしまう！とばかりに闇雲に走り出したくなる衝動に駆られます。また、NO. 1になれる事業をやらなくてはいつまで経っても儲からない！とばかりにこれまた新規事業に手を出したくなる衝動に駆られます。

しかし、新規事業は大抵の場合失敗します。といいますか、失敗を繰り返して時間をかけて取り組んでやっと成功する類のものです。簡単ではない。一説では、NO. 1になる事業を作り上げるには少なくとも7年はかかると言われていいます。

将来のために新規事業をおこなうことは重要ですが、あくまで既存事業でしっかり稼ぎながら、小さくトライ＆エラーを繰り返しながら育てていく姿勢が、我々中小企業には特に必要です。

■自分レベルの視点で

僕にとって

コンサル業というのは、まったくの新規事業でした。ただ資格を持っているだけのペーパードライバー。しかし、上述したミックジャガーの教えを守らず、退路を断ってプールに飛び込もうとしました。しかし、寸前のところで神様の仕業なのか何なのか分からないのですが、所属していた企業の仕事を半分続けながら、コンサルの仕事も並行して行なうという「半独立」の体制で仕事することに路線変更しました。

コンサルに関してはペーパードライバーの僕でしたが、この体制では安定した収入を得ながらコンサルの実務的なスキルを身につけていくことができたので、結果的に非常に助かりました。僕はこの起業の仕方を2STEP起業と呼んで、密かにオススメしているほどです。

夢を追うことは素晴らしいけれど、現実には想像以上に厳しい。ですから「セカンドプラン」を用意しておき、ファーストプランが失敗したときにすぐに対処できるようにしておくことはとても大切です。失敗したのは自分の能力のせいではなく、プランが未熟だったと考えてすぐに次のプランに乗り換える。この柔軟さが大切なのです。将来のリスクを予想しながら、目の前で起きている事実を冷静に受け止めて対処する。

目をつぶって飛び込んじゃう前に、冷静になって少し考えてみてはどうですか？という提案なのです。



低コスト化をあきらめていないか？



豊田礼人(とよたあやと)
コンサルティング事務所レイマック代表
「クライアントの成功が私の成功である」
がモットー。

■低価格販売を実現したビジネスモデル

JIN (ジェイアイエヌ) という眼鏡店が快進撃を続けています(日経MJ 2010年1月12日より)。軽量品「エア・フレーム」という商品を軸に売上を伸ばし、20ヶ月連続で既存店売上高が前年実績を上回っているそうです。前期150万本だった年間販売本数が、今期230万本になる見通しだと言いますから、その勢いの凄さがわかります。JINの強さは何でしょうか？それは低価格販売を実現したビジネスモデルにあります。そのモデルが非常に秀逸で、我々中小企業にも参考になる点がいろいろとありますので、今回のこのコラムで紹介することにしました。

中小企業の戦略を考えると、「低価格戦略は絶対にやってはいけない」という論調で語られることが多いと思います。低価格戦略を採用し価格競争に陥れば、資金力のある大手企業の方が断然有利であるため、体力の無い中小企業は必ず負ける、という考え方です。だから、価格競争から脱するために小さい会社はブランド力を高める戦略を実行していくべきだと説かれます。ブランド力を高めることができれば、ファンによる指名買いが行なわれ、プレミアム価格は維持され、売上も利益も安定していくのだと結論付けるのです。この考え方に異論はありませんし、実際クライアントにもそういうアドバイスをすることもあります。

小さい会社こそ価格以外のところで強みを明確に打ち出し、それでもって顧客を満足させ、信頼を勝ち取り、会社や商品のブランド力を高める。その結果、長期安定利益を得られるのだ、というストーリーは基本的には正しいと思います。

■まずは社内を「最適化」せよ

しかし、このJINの事例を読むと、小さな会社であっても、戦略の立てかたやオペレーションの絶え間ない「カイゼン」によって低コスト化を図り、販売価格面においても競争力を高めていく努力は当然やっていく必要があるのだ、と強く感じます。企業努力をすることもなく低コスト化を放棄し、いたずらにブランド化に邁進することはよくありません。高コストの上に利益を乗せ、「価格は少々高いですが、モノはいいですよ」というのでは、広く顧客の理解を得ることは困難です。「より良い商品をより安く買いたい」とは顧客が持つ正直な気持ちなのです。従って、現状業務のムダ・ムラを排除して「最適化」し、コストを低減していく努力はどんな規模の会社であっても取り組むべきだと思います。社内業務の最適化が、ブランドを育てたりイノベーションを追求する基盤となるのだと思います。

JINがどうやって低価格販売を実現しているのか。今と

なっては90店舗を展開する中堅企業ですが、その方法には必ず学びや気づきがあるはずです。では、じっくり見てみましょう。



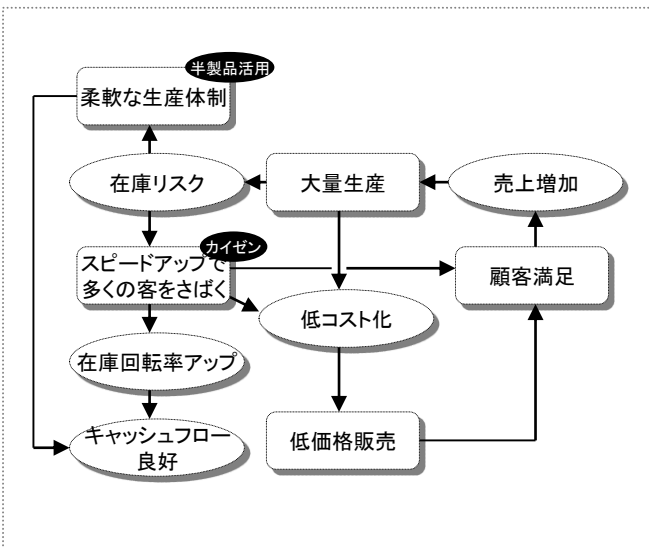
重さ10gのエア・フレーム
4990円

■JINのビジネス

JINのビジネスを要約すると、「量産効果による低コスト化を背景にして低価格販売を実現し、顧客の愛顧を勝ち取り、売上を伸ばす。売上が伸びればさらに量産効果が生まれるので低コスト化が進む。この好循環で長期安定的に利益を確保する。」ということです。「言うは易し」ですが、これを実現するために様々な取り組みがなされています。

JINは、一人の消費者が何本も眼鏡を持ち、その日のファッションやTP0に合わせて替えられるように、『**レンズ込みで4990円から**』という市場最低価格を提示しています。4990円という安値で売るためには、それに見合う低コストで生産しなければなりません。そのためには大量生産する必要がありますが、その際、死に筋商品は徹底排除し、売れ筋商品に集中させることで量産効果を出します。ヒット商品「エア・フレーム」の1回の発注数量は5万本で、これは同業他社の数百本という発注数量を大きく上回っています。

生産方法にも工夫があります。まず無色透明のエア・フレームを大量に作り置きし、売れ行きに応じて彩色加工を



すべての活動が有機的に関連付けられ、低コスト化を実現している

施す仕組みです。これは需要変動による在庫リスクを軽減する効果があります。色のついた完成品を一度に大量に作ることは在庫リスクがありますが、半製品として留めておけば、リスクは回避でき、量産効果も得られるということです。

大量生産した商品は、大量に販売しなければ在庫が増えてしまい、キャッシュフローを悪化させます。そこで同社の店舗では、店内作業をスピードアップすることで、多くの客をさばくことにも力を入れています。そのために受付、視力測定、加工などの業務フローを徹底的に分析し、時間の短縮化を図っています。時間短縮のためにスピードマスターという専門職を設置し、ストップウォッチを使って全作業の所要時間を短縮させる徹底ぶりです。こうすることで客を待たせることによる機会損失を防ぎ、一定時間の間により多くの顧客へ接客することができ、時間当たりの売上を増やすことができます。時間当たりの人件費も軽減できます。ゆえに時間当たり利益が増えます。

同時に、顧客の待ち時間を短縮できれば満足度が向上し、リピート販売やクチコミの増加につなげることもできます。

さらに低コスト化のために販売人件費を抑える努力もしています。同社はスーパーバイザーと呼ばれる社員の教育にも力を入れ、一人一人の社員の能力を上げることで眼鏡を

1本売るためにかかる人件費を抑えているのです

■一つの方向に向けて統制する

以上のように、J I Nは低コスト化のために様々なカイゼンや工夫をしています。前頁の図を見てもらえれば分かるように、社内の全ての活動が関連付けられ、補完しあい、低コスト化という一つの方向に向かって統制されています。この「一つの方向に向けて」というのが非常に重要で、ここが不明確であると統制のしようがありません。

貴社のビジネスはどういう方向に向けて進むことで、長期安定利益が得られるのか。そのために社内業務をどのように関連付け、補完しあうのか。それを考えることが経営者の大きな仕事であることは言うまでもありません。



イオンナゴヤドーム店のJINS



TSUTAYA
2010年文庫部門
ランキング
第1位

- ★★★★★読まないで損をする
- ★★★★★読み応えたっぷり、お薦め
- ★★★★ 読み応えあり
- ★★ 価格の価値はあり
- ★ 人気作だがピンとこなかった

あなたの読書時間を大幅短縮

ベストセラー1分解説

巷で話題のベストセラーを豊田礼人が読み、その要約をズバツとお伝えします

『子どもの心のコーチング』

菅原裕子

オススメ度★★★★

読むべき人 子育て中の親、部下を持つ立場の人

ポイント1

親のヘルプは子供をダメにする。

ヘルプは「できない」人のためにかわってやってあげること。これを続けると、自分ですべき体験を親に先取りされてしまい、体験できず、問題解決能力が育たない。子供を「できる」存在にとらえ、“サポート”に徹する姿勢が大切である。

ポイント2

親の最も重要な使命は、子供に自己肯定感を与えること。

自己肯定感とは、人間の「生」を支える感情である。「愛すること」を教えることで自己肯定感を与えることができる。愛することを教えられた子は、一生幸せに生きることができる。

ポイント3

「私メッセージ」で伝える。

「ほめて育てよ」と言われているが、これをやりすぎると、ほめてくれる人がいない状況では動けなくなるので危険。「頑張ったあなたはエライね」ではなく「あなたが頑張ってくれて私は嬉しい」というメッセージにすることで、「人の役に立つ喜び」を感じる人間になる。この動機付けに副作用は無い。

子育て本は、著者の偏った経験で書かれている場合が多く、読む人によって評価が分かれるケースも少なくない。その点、本書は真新しさは無いが、誠実な著者がニュートラルな視点で書いていて、納得感が高かった。子育てに役立つことはもちろん、上司と部下の関係や、お客様とのコミュニケーションについて悩んでいる人にも大きなヒントを与えてくれると思う。「子育ては親が自分の気持ちをいかに言葉豊かに伝えるかを学ぶチャンスだ」と著者は言うが、これはビジネスマン全てが学ぶべきスキルだとも言える。

結論

デジタルネイティブが会社を変える？



【ごあいさつ】

新年

明けましておめでとうございます。いよいよ2011年がスタートしましたね。レイマックプレス読者の皆様にとって素晴らしい1年となりますよう、心よりお祈り申し上げます。

さて、私が当コラムを書かせて頂くことになったのが2009年（平成21年）9月号からでしたので、もうこれで1年5か月が経過し、17回目となります。これまで、「新型インフルエンザ対策（09年10月号）」、「改正労働基準法（10年2月号）」、「新人教育とビグマリオン効果（10年8月号）」、「セクハラ（10年11月号）」、「パワハラ（10年12月号）」などの話題について、思うままに書かせて頂きました。

今年も1年間、人事労務に関するホットな話題を取り上げ解説していきたいと思いますので、よろしくお付き合いください！（ちゃんと読んでね）

■デジタルネイティブが会社を変える？

さて、

今回は新卒採用に関連するトピックです。まず、今年の新卒予定者（大学）の内定状況はどうでしょうか。厚生労働省の調査によると10月1日現在の内定率は57.6%と、前年（62.5%）よりさらに悪化し、調査開始（1996年）以後最低だそうです。このペースだと12月1日現在でも7割を切る事が予想され、相当数の学生が越年しそうです。厳しいですね。

ところで、そんな彼らは、主に昭和63年または64年（平成元年）生まれです。物心ついた頃からデジタル環境・ウェブ環境で育ち、「**デジタルネイティブ**」の代表格と言われる世代です。すなわち、小学5年くらいに携帯電話のi-Modeが登場し、高校1年くらいでミクシィがスタートし、さらにiPhone等のスマートフォンもごく当たり前、という世代なのです。そんな彼らですから、われわれアナログ世代とは全く違う価値観や能力を備えているでしょう。問題は、いかに

彼らに接し、どう扱い、どのようにしてその能力を引き出すかです。

■デジタルネイティブの特徴、そして能力発揮の方向性は

彼ら

「デジタルネイティブ」に対しては、様々な否定的意見を耳にします。いわく、無関心で無気力。叱られることに免疫がなく、ちょっときつく叱るとすぐシュンとなる。ネットでのつながりは持てるがリアル世界での社会性に大いに難あり、など・・・まだまだ聞こえてきそうですね。

では逆に、彼らの長所に目を向けてみるとどうでしょうか。まず、情報の発信力は相当ありそうですね。ブログやSNSで日常的に情報発信していますから。また情報技術に対するアレルギーはほぼゼロだと考えていいでしょう。さらに、ネットを武器にあらゆる人とつながりコミュニティを形成する力。このあたりの能力は、我々アナログ世代が最も苦手とする分野の一つでしょう（少なくとも私は苦手です）。

こうしたデジタル世代の長所を生かすも殺すも、われわれアナログ世代次第です。頭ごなしに批判したり、きちんとした理由も告げず「とにかくやれ」では彼らの能力は決して活かされず、単なる「扱いにくい問題社員」となる可能性が高いでしょう。そうではなく、彼らに情報ツールの使い方を教えてもらいながら仕事を任せ、我々は後方で見守りながら修正しコーチングしていく、といったイメージで接すると良いのではないかと考えています。

「デジ・アナ融合」の企業経営、いよいよ本格的に始まりそうな予感です。4月からの彼らの活躍が今から楽しみです。

★後藤剛（株）アクア・ブレイン シニアコンサルタント。人事や労務に関する豊かな経験と視野を持ち、多くの顧問先での労使関係の向上に力を注ぐ毎日。このコラムで取り上げてほしい話題があればぜひ豊田さんまでご一報を。またご意見・ご感想などもぜひ！とのこと。家族は妻・子2人。日進市在住。43歳。血液型O型。

【愛される会社プロジェクト 勉強会のお知らせ】

12回目となる勉強会は、特別企画として全国的に著名なコンサルタントである早川周作さんをお招きし、コラボセミナーという形でを行います。テーマは、「“物語”でライバルと差別化する！」です。他社との差別化が困難な時代、自分が持っている物語を武器にしてマーケティングしよう！という内容です。是非、ご参加ください。申込みはHP、FAX、メールでどうぞ。早川さんの話は超必聴です！

第76回ベンチャーマッチング交流会in名古屋×愛される会社プロジェクト 合同セミナー～“物語”でライバルと差別化＆夢実現～

日時：2011年2月23日（水） 18:30～20:30 場所：ウインクあいち903会議室 定員：80名
料金：4000円 愛P会員は一律2000円 講師：早川周作、豊田礼人



早川さんの、熱く、面白く、学び満載のお話が聞けると思います。

定期購読をご希望の方は、愛される会社プロジェクトにご入会ください。詳細は当方のHP（レイマックで検索）にアクセスして頂き、ご確認ください。

A1会員525円
A2会員980円
B会員4200円
C会員12600円
（すべて月額）