

RAYMAC PRESS



レイマック・プレス 2010年6月号 Vol.022

インタビュー 岩田 有司

『食べた人が「おいしい」と言って、また買ってくれる。そんな関係を大事にしたい』

アメリカに大きな影響を受け、アメリカのホームメイドのお菓子を追及し続ける「フレイバー」の岩田有司社長。その背景には高校時代にアメリカ留学で経験した「自由」と「豊かさ」があった。百貨店をメインチャネルとしてきたフレイバーが百貨店不振の現状をどう突き破るか。その前線に立つ経営者の素顔に迫った――。文=豊田礼人



株式会社フレイバーユージ

代表取締役 岩田 有司 (いわた ゆうじ)

1957年 愛知県一宮市生まれ。
慶應義塾大学経済学部卒業後、実家の家業である三星毛糸株式会社に入社。その後、同社にてフレイバー洋菓子事業部を設立。1991年に同社を退社し、株式会社フレイバーユージを設立し代表取締役に就任。現在に至る。

index

起業家インタビュー	1-4
メルマガバックナンバー	5
豊田礼人の経営コラム／ベストセラー1分解説	6-7
ATSUKOのできる社長のビジネス英会話 いまさら聞けない人事労務「秘密の相談室」／編集後記	8

—フレイバーといえばシフォンケーキですね。私も以前から大好きで何度もリピートさせて頂いています。現在は関東・中部・関西・九州の百貨店で店舗展開されています。今回はそんなフレイバーの岩田社長にインタビューする機会を頂きまして、とても嬉しく思います。さて、この経営者インタビューでは、経営者の幼少時代から聞いております。岩田社長は小さい頃、どんな子供だったんですか？

小さい頃は、やんちゃで活発な子供だったみたいです。親はどちらかというとう寛大で、自由奔放に育ててくれました。

—どんなことをして遊んでいたんですか？

まあ野球をやったりとか、普通の子供がやるようなことですね。勉強もそこそこやって、要領よくこなしてきたという感じですね。

—中学受験をされたんですね。

そうです。周りには中学受験する友達はいませんでした。中学に入ってから、柔道をやってみたりバレーボールをやってみたり、スキーに行ったり、いろんなことを少しずつやりました。何か特別な才能を発揮したとか、何かに打ち込んだとか、そういう感じではなかったですね。

—高校はどちらに行かれたんですか？

慶応義塾です。

—ということは親元を離れて生活したのですね。

そうです。東京で下宿していました。当時は下宿屋さんというのがあって、まかないつきなので食事にも困らないし良かったですよ。その後、妹が高校進学で東京に来てからは、アパートを借りて一緒に住んでいましたね。高校の友達とは遊んでばかりで、みんな麻雀ばかりやっていましたね(笑)。

—高校生から麻雀(笑)。

みんなすごいんですよ。私はあまりやりませんでしたけど。

—他に何かやったことはあるんですか？麻雀以外で(笑)。

(笑)。高2の時に交換留学制度を使ってアメリカに留学しました。これが後の人生に大きな影響を与えることになりました。現在の日本ではアメリカに関する情報はたくさん入ってきますが、当時は情報も少なく、アメリカは未知の国であり、また憧れの国でもありました。車線が7車線もあるよう

な道路を見たときはビックリしましたね。最初に飲んだ飲み物がルートピアってやつで、これが強烈で。歯磨き粉みたいな味がするんですよ(笑)。それをアメリカ人はゴクゴク飲んでいるんですよ。うわー!これがアメリカの味かー!!って思いましたよ。15、16歳という多感な時期の1年間、日本人が全くいない土地で過ごした体験は、私にとって非常に大きな出来事でしたね。

—以前から、アメリカに留学したいと言う気持ちを持っていたんですか？

いえ、特にそういう気持ちは持っていませんでしたが、周りの友人たちがそういう雰囲気だったので、自然な感じでいくことになりました。



—アメリカでの生活は楽しかったですか？

もうすべてが日本とは違うので、驚きの連続でした。「住む」ということに関して言えば、社会資本が充実していてとても便利で住みやすい。高速道路が無料だったり、とにかくあらゆる面で日本とはレベルが違っていました。それから、アメリカの人たちは『自由』という考え方がすごく好きなんです。

通った高校でも「自由」を大事にするところでした。その高校では、学校内の時間が20分単位で区切られていて生徒は朝登校すると、今日は何の授業を受けるかを自分で決めるんです。普通の教科は40分、体育は60分で一日のスケジュールを自分で決めるんです。必須科目だけは固定しているんですけどね。ですから、同じ学年の生徒でも一人ひとり、一日に受ける教科はバラバラなんです。午前中だけでもOK、午後だけでもOK。間に時間を空けたりすることも、個人の裁量で決めるのです。

—面白いですね。本人の自主性が引き出されるんですね。

そうですね。日本の学校では、全員の時間割が一律でビシッと決まっていますよね。アメリカでは、生徒が自分で決めて、自分で責任を持つという教育が行なわれていることが、こういうところからも分かります。それから美術系では、編み物のクラスとか、陶芸のクラスとかありとあらゆる種類のクラスがあります。そのクラスを何時間受けるかは、個人が決めればいいので、空いた時間にずっと陶芸をやっているでもいいんです。極端な話一日中やってもOKです。興味のあるクラスにはどんどん参加できるので、人気のあるクラスでは席がなくなってしまいます。そうするとみんな床に座って授業を受けたりするんです。とても自由な雰囲気なんですね。

—自主的に、能動的に判断して行動することが訓練されるんですね。

そうです。やりたくなかったら、やらなくてもいいんです。逆にやりたかったらいくらでもできる、という環境なんですね。日本での「やらされている」授業とどれだけ違うんだ、という衝撃を受けました。まさにカルチャーショック。今振り返ると、その時にたくさん吸い込んだアメリカの空気とか、自分がやりたくて能動的に始めた

今の仕事であるとか、今アメリカのお菓子を作って商売をしていることとか、本当にアメリカという国から大きな影響を受けたんだなと思いますね。

—アメリカのどこにホームステイをしていたんですか？

カリフォルニアです。広い住宅街でした。ある家庭に1年間ホームステイをさせて頂きました。

—そこでアメリカの「食」に触れたんですね。

そうですね。でもそれはホームステイをした人であれば必ず出会うような一般的なものです。食べ物に対して特に衝撃的な出来事があったというわけではないのです。アメリカという大きくて豊かな国の文化を体験して、とても大きな影響を受けたということですね。

—帰国してから何か変わったんですか？

アメリカで料理をしたりお菓子を作ったりという経験をして、料理とか食というものにすごく興味が出てきました。そしてお菓子を作って友達に食べさせると、とても喜んでくれるという体験をしました。それでますます楽しくなってどんどのめりこんでいきました。食べてもらう喜びに目覚めたんですね。大学は経済学部に進んだのですが、「経済学部家政学科」と冗談でいうくらい、料理にこだわっていましたね。東京に出てきた妹と2人暮らしをしていたので私が2人分の食事を作ります。食事というのは毎日のことですので、慣れてしまえば時間もかかりませんし、費用も外食の3分の1で済みます。毎日の食事を作ることで料理に対する興味もどんどん深まっていきました。何というか、食材を加工することにすごく興味があったんです。

—凝った料理とかも作るんですか？

コーンビーフを作ったこともありますね。日本でコーンビーフという缶詰のものを思い浮かべますが、アメリカでコーンビーフという塩漬けされた肉のことなんですね。そのコーンビーフを使ったサンドイッチをアメリカで食べたのですが、これが本当に美味しかった。でも日本には缶詰のものしかないんで、自分で肉を買ってきて、2週間くらい塩づけにし、スパイスを加えて作ったりして、本格的なコーンビーフを自分で作りました。これがまた美味しくできましたね(笑)。そんなことばかりやっている学生時代でしたね。

—大学時代はアルバイトはしていたんですか？

日本料理店で板前さんの補助のような仕事をしていましたね。ここでもとてもたくさんの学びを頂きましたね。食に関する本もたくさん読んで研究しました。とにかく食に対する興味がどんどん強くなっていきました。ですから、将来は食べ物に関する仕事をしたいなと思っていました。

—アメリカ留学をきっかけに食に対する興味がどんどん高まっていったんですね。就職について具体的に考えていることはあったんですか？

食に関係する仕事をやりたいなとは思っていたんですが、実家が愛知県の一宮市で繊維の会社を経営していたので、そこに

入社することになりました。あまり興味の持てる仕事ではなかったのですが、後を継ぐという立場でもあったので、そういう流れになりました。

— 繊維の仕事をやってみて、どう感じたのですか？

それなりにはやってはいましたが、あまり興味は持てませんでしたね。そうこうするうちに、会社の新しい事業として、会員制のテニスクラブを始めることになりました。テニスコートとその横にカフェテリアを作り、そのカフェテリアの責任者に私が就いたんです。これが初めて仕事として食に関わった瞬間です。カフェというのはお客様が来なければ商売にならないのですが、お菓子だったら外に売りにいけるぞという発想がこのとき生まれました。それで学生時代から好きで研究していたアメリカのお菓子を作ろうと思ったわけです。シフォンケーキはその中の一つの商品です。当時国内で「シフォンケーキ」という商品名で売ったのはうちが初めてでした。

— なるほど。自分の好きなことが仕事になっていったわけですね。

そうですね。ただ、その後、会社の経営をめぐって親族内でもめたことがありました。会社の取り合いみたいな争いが起こったんです。私自身は繊維事業には興味はなかったのですが、自分がやっていたお菓子事業で独立しようと思いました。でもその事業部さえも争いの中で取られそうになってしまいました。それで、私は外に出て、自分で会社を立ち上げたわけです。そこで繊維の会社とは縁が切れて、現在までお菓子事業一本でやっています。

— お菓子の事業はどんなふうにならなくなっていったんですか？

最初は百貨店で売り始めました。もともと繊維の会社の時に、岐阜の高島屋に紳士服を納入していたんです。その関係で高島屋の方がうちのテニスクラブを利用してくださって、そこで売っていたお菓子に興味を持って頂いたんです。それで高島屋で売りませんか、と引き合いを頂いたのが百貨店業界とのお付き合いの始まりですね。フレーバー (FLAVOR) という名前で作りました。

— 百貨店で販売は上手いってんですか？

うーん、そうですね。まあこんなもんかな、という感じでしたね (笑)。岐阜の高島屋から始めて、名古屋の丸栄、それから東京、大阪の高島屋に展開しました。繊維会社の事業部時代にここまでやりました。ただ独立する時にフレーバーという名前の取り合いになって、裁判になったりもしたのですが、高島屋とか丸栄とか、もともとやっていた百貨店は私を応援してくれました。

— そうだったんですか。その後は会社は順調に成長していったんですか？

順調なときもあれば、そうじゃない時もあった、という感じです (笑)。やっぱり、人の管理という部分については難しく、苦労しましたね。

— 上手いってことは？

ブランド政策は上手いって思います。良い商品を長年作り、

売り続けてきたことと、商品のイメージを高めるために良い売場を選択してきたこと、これらに関しては非常に上手くやってこれたと思います。これによって商品のイメージや商品価値というものを高く維持できています。ただ、このブランド力が利益に結びついているかということ、なかなか難しいんですけどね。規模もそれほど大きくなくて、もっと良いやり方があるのではないかと、いつも思っています。実は、こだわればこだわるほど難しい部分があって、「他では売っていないものを売りたい」とか、「材料にこだわって本当に美味しいものを作りたい」と考えていくと、一般的に売れるものとは少し違ってきてしまうんですね。でも売らないと商売にならない。このバランスをとっていくのが難しいところです。

— 作り手としての視点と経営者としての視点とのバランスですね。

お客様のニーズに合わせて売れるものを作っていないということもありますね。要するに、売れるものを作れば売れるんです。当社が作っているのは、アメリカのホームメイドのお菓子です。でも洋菓子といえば、フランスであったり、ドイツなんです。アメリカのお菓子と聞いてもピンときませんよね。パティシエが作っていますと言えば美味しそうに感じますが、ウチのはホームメイドなんです。神戸で作っていますといえば何となく美味しそうですが、ウチは名古屋です。これらはすべてイメージなんですね。イメージでなんとなく美味しそうに感じたりそうでなかったりする。そういう意味では当社のアメリカのホームメイドのお菓子というのはイメージ的にハンディがあるのかもしれない。でも、食べたらずごくおいしい。一度食べたなら、もう一度食べたくなるお菓子なんです。しかもウチにしかない商品なので、必ずウチで買って頂ける。お客様との間にこういう関係を増やしていきたいと思い、こだわってやり続けています。

— 難しいからこそ、挑戦のしがいがあるのですね。

挑戦のしがいはありますが、挑戦のしがいがあること自体にはあまり興味はないですね。ただ今のこのスタイル事業は、安心してできるという面はあります。美味しいけど、まだ爆発的に売れていないものというのは、クチコミでこれから先も売れ続ける可能性があります。でも、流行で一時的にと売れてしまったものは、急に売れなくなる可能性もありますよね。そういうものは怖いと思うんです。ウチにしかないもので、美味しくてもまだ売れる可能性のあるものを、一生懸命作って一生懸命売っていかうというスタンスでいます。そうすれば必ず伸びていこうと考えています。

— でもフレーバーのシフォンケーキは非常に売れているイメージがあります。

百貨店で販売していると、お中元、お歳暮、それにクリスマスやバレンタインという時期にはすごく売れます。でもそれ以外の時期は暇になってしまいます。それで10年位前の話ですが、結婚式の引き出物をやり始めたんです。これはすごく当たりました。今30代後半の女性は結婚式の引き出物と言えばウチの商品ばかりもらっていたと思います。でもその後、単価の下落という逆風が吹いたんです。それまで、名古屋では引き出物の中のお

菓子の予算は2000円でした。当社のシフォンケーキにピッタリ合う価格です。しかし、時代が変わり、1500円、1000円と予算が下がってきました。関東や関西の相場と同レベルになってきたんです。でもウチはこの予算に合わせたシフォンケーキは作りたくなかった。なぜかという、単価を下げるためには小さくしなければいけないのですが、シフォンケーキは小さくすると皮の占める割合が多くなってしまって、おいしくなくなってしまうんです。絶対に大きく焼いた方がフワフワでおいしいんですね。そこで、「小さくて売りやすいけどおいしくないものを作るか」、「大きくて売りにくけれどおいしいものを作るか」、という選択を迫られた時に、私はやっぱりおいしいものを作っていきたいと思ったんです。爆発的に売れなくても、食べておいしいと思ってくれた人がまた買ってくれる、ということが一番大事だと思いました。そういう商売をやっていきたい。でも売上は激減しましたけどね(笑)。

— 今後はどういう販売をしていく方針ですか？

そうですね。この不況で当社が出店している多くの百貨店は厳しい状況にあります。従来の百貨店というのはお客様を満足させるために自分達で良い商品を選ぶ目を持っていました。でも今の百貨店は、どこかで売れているものを持ってきて並べているだけという感じがします。これだと駅ビルと何ら変わりありません。そういう店では当社の商品のようなものは売れないのです。ただ、そうは言っても、インターネット上のショッピングモールなどに比べれば、百貨店はまだまだ良いお客様がいらっしゃいます。特に伊勢丹は商品を選ぶ目をしっかりともっていると感じます。そういう店にはそういうものを求めるお客様がちゃんといらっしゃいます。当社も伊勢丹での販売は引き続き好調です。こういうお客様をもっともっと大事にしていきたいですね。



— ネット販売には否定的なんですか？

いえ、むしろ可能性を感じています。ショッピングモールなどではなく、独自のネット運営によって、大きく成長できる可能性を秘めていると思います。百貨店での販売をしっかりやることで情報発信し、ネット上での販売につなげていくことを強化していくことになると思います。10年先20年先を見据えたらとても重要なことになるでしょうね。一度買って、良いものだと分かって頂いたものは、わざわざ店頭に来てもらわなくてもネットでリピートして頂けるという仕組みを作っていきたいですね。

— 実店舗がしっかりあるというのは強みですね。あとブランド力と。そうですね。当社のようなお菓子を販売する会社では、実店舗とネットでの販売を上手くバランスとっていくことが重要になると思います。ブランド力も、実店舗があるからこそ育ってきたものだと思います。これはこれからも大事にしたいですね。

— 質問を変えますが、経営者としてリーダーシップを発揮するに当たり気をつけていることはありますか？

社員一人ひとりが会社に対して貢献できることを引き出してあげるようにしています。私自身もそうですが、人には得意不得意がありますからね。貢献できそうにもない仕事をさせても成果は出ません。貢献できる機会を与えることで、やる気にもつながると思います。私は、こういう商品を作ろうとか、こういう方向で事業を展開していこうというディレクター的な仕事は得意ですが、マネジメントについてはあまり得意ではないと思っています。ですからマネジメントに関しては得意な人に任せるようにしています。リーダーシップってすごく広い概念だと思います。例えば、おいしいお菓子を作っていくこととか、お客様が納得する商品を作っていくことで、お菓子の作り手としてリーダーシップを発揮していくこともとても重要なことだと思います。そうしてお客様に貢献できれば、より大きな、より良い機会が与えられます。そうすると社員たちにも新たな機会が与えられるので、やる気の向上につながると思います。

— 最後の質問です。自分がピンチの時、自分を奮い立たせるために大事にしている考え方とうものはありますか？

とらわれない、ということですね。過去のことや将来のことにとらわれていると、その時のベストな選択ができなくなってしまうことがあります。その場その場で、今出来る最善の選択ができる状態でいられることが大事だと思っています。過去のことには変えられないし、またその後の結果にとらわれると良い決断ができないですからね。それはいつも心がけています。

— ありがとうございます。🙏

インタビューを終えて

昔から食べていたフレイバーのシフォンケーキ。その代表である岩田社長にお会いできて本当に光栄に思います。穏やかな雰囲気、岩田社長ですが、内容はとても熱いものでした。そんな岩田社長の軌跡を振り返ってみましょう。

- * 寛大な両親のもと、伸び伸びと育った。
- * アメリカ留学でアメリカの自由さと豊かさを強烈に感じた。
- * 帰国後「食」に興味を持ち、日常的に料理をしたり研究したりするようになった。
- * 大学卒業後、家業の会社に入ったが「食」への興味は途絶えなかった。
- * 念願となって「食」に関する事業が立ち上がり、責任者として活躍した。
- * 「フレイバー」で独立した後、「流行に流されずおいしいものを作っていく」というポリシーで事業を今日まで発展させてきている。

目標があるからこそ仕事が面白いという言葉、とても共感しました。どうせダメだとあきらめながらやる人と、達成できたらすごいぞと興奮しながらやる人では、同じことをしていても結果は違うはず。今回のインタビューでは、目標の大切さをあらためて確認する機会となりました。ありがとうございます。🙏

【会社プロフィール】

会社名 株式会社フレイバーユージ
 本部 名古屋市東区錦3丁目23番31号
 メインショップ 名古屋市東区よぎ台2丁目611番地
 TEL 052-769-1881
 事業内容 洋菓子製造・販売
 URL <http://www.flavor.co.jp/>



豊田礼人の
メルマガ
バックナンバー

連続250週間以上無休で発行しているメールマガジンの
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。

市場はあるか？ (2009年3月13日発行 第204号)



■ 王将が狙うスキマとは？

「餃子の王将」の王将フードサービスは、2009年度3月期の連結純利益が前期比19%増の32億円になると発表しました。従来予想よりも3億円ほど上ブレしたそうです。景気低迷で外食産業も冷え込んでいる中でこの業績、すごいです。その背景には、客単価が功を奏しているのだとか。餃子の王将の客単価は850円前後。これは、ファミリーレストランと、牛丼などファストフードとのほぼ中間に位置します。ファストフードでは物足りない家族連れや学生などに、その手ごろな価格が受けているのだとか。5月にギョーザを値上げしたにも関わらず客足は衰えず、見事増益を果たした王将。ファミレスとファストフードの間に隠れていた「一人850円ならいいか」という客層をしっかりと取り込むことに成功しています。

■ R25が狙った空白地帯

関東圏で毎週55万部を発行するフリーマガジン、R25。このフリーマガジンは2004年の創刊ですが、企画を立てたのはリクルートに入社して間もない2人の若手社員だったとか。企画の段階で狙った層はM1層と呼ばれる20歳～34歳の男性。その後、特に25歳男性を強く意識した内容にシフトしていったそうです。なぜこの層を狙ったのか、についての理由が明確で痛快。それは、「この層が空いていたから」。M1層の人たちは活字を読まない層で、ここを狙った雑誌はことごとく失敗するというのが業界の常識だったとか。だから、ぽっかりそこが空いていた。だったらその層を納得させられる雑誌を作れば、「総取りじゃないか!」という発想だったそうです。空いてるから、そこを狙う。とってもシンプルかつ、ハッとさせられるユニークなエピソードですね。

■ 小さな会社は、徐々に徐々に。

だからといって、このR25の戦略を我々中小企業や

起業家が安易に採用すると失敗する可能性があります。空いている」ということは、そこには市場が全く無い恐れがあります。そこにあえて参入して新たに市場を作ることは、資金力が無い会社や個人にとっては非常に困難な作業になります。もちろん空いているところに入って市場を作り上げれば、総取りできる可能性があります。これ、ブルーオーシャン戦略と呼ばれます。でも、資金力と人材が豊富なりクルートのような大企業だからこそ、成功させられる戦略でもあるのです。資金に限られる企業が新規事業を始めるときは、まずはニッチでも良いので既に市場があるところに参入し、そこでキャッシュを得ながらビジネスモデルを磨き上げ、差別化を図りながら徐々に拡大していくことが大切です。

ゼロを1にするのは、時間も体力も使います。それが整わない段階で、一気に総取りを狙う戦略は、あまりオススメできません。

■ 自分レベルの視点で

さて、自分レベルではどうでしょうか？起業したい、と考えている人のお話を伺うと、「誰もやっていない新しいサービス」を狙おうとしている人が意外に多い気がします。誰もやっていないサービスであれば、差別化ができてはいるはずだから、お客さんが寄ってくるだろうと考えるのです。しかし誰もやっていないサービスとは、実は誰も欲しくないサービスである可能性もあります。そこには、全く市場が無いかもしれないのです。ですから、会社で新規事業を始める時や起業を考える時は、そこにライバルがいるかどうかを確認することから始めるべきです。ライバルがいるとしたら、そこには何らかの市場があるはずなので、あとはそのライバルとの差別化方法を考えていけばいいのです。誰もやっていない画期的な商品、あるいはサービス。聞こえはいいですが、ボクらが手をつけるには、慎重な態度が必要なシロモノなのです。🙏

豊田礼人の経営コラム 「愛される会社への道」

「仮想敵」を設定して組織を成長させる方法

■ 敵を作ることによって一致団結させる

人間は群れて行動する動物です。集団を形成し、そこに所属することで安心することができます。一方で私たちは集団の一員ではない者（部外者）に対して不安を抱きます。子供が見知らぬ人を怖がるのは、人間のこの習性を表しています。大人も子供も、部外者が近づこうとすると、関係者は一丸となってその部外者について調査し、時には排除しようとします。

政治家は、人々を一致団結させたいとき、人間のこの習性を利用してきました。ブッシュ大統領は、アメリカ国内をまとめるためにわざわざ共通の敵「悪の枢軸」を設定しました。戦うべき敵を明確にすることでテロ問題に動揺する国民を一致団結させ、共同体意識を目覚めさせようとしたのです。またナチスドイツのヒトラーも大量の失業者が街に溢れかえっている不安定な社会情勢下で、ユダヤ人を敵に見立てることで圧倒的な支持を獲得しました。日本でも、民主党が自民党を敵対視して政権の座を奪うことに成功しました。反自民で国民をまとめ、政治や将来に対する不安を払拭させようとしたわけです。日常生活においても、共通の嫌いな人がいる者同士が結束しやすい、ということはよくあります。

■ 敵が分かれば、差別化もしやすい

共通の敵を作ることによって一致団結させる試みは企業でも行なわれています。例えばペプシは、コカ・コーラを敵に見立てています。コカ・コーラのシンボルカラーが赤ならば、ペプシのシンボルカラーは青です（最近ではアサヒ飲料がグリーンコーラなるものでコーラ市場に参入してきています）。コカ・コーラがダイエットコーラを出せば、ペプシも類似商品を出して徹底抗戦します。敵が明確なので戦略も明確になります。明確な戦略の下、組織は一致団結しやすくなるのです。シリコンバレーのハイテク企業も、ライバル企業を敵対視することによって、一致団結してきました。マイクロソフト社は、今までに多くの企業と対立し、また自国の政府はもちろんや外国の政府機関とも戦ってきました。最近ではグーグルが中国政府と検閲問題で対立していました。また自分たちの敵を明確にすることは、組織を一致団結させるとともに、ライバル企業と差別化し、存在感を高めることにも作用します。日本の携帯電話会社は、敵が明確なので、自社の特長の出し方やプロモーションの方向性などを決めやすくなっています。「他2社と異なること」という軸がはっきりしているの、さまざまな意思決定がしやすくなるのです。また、社内も敵が明確になってい

るので一致団結しやすい環境になっているようです。

アメリカでは、敵の弱いところを徹底的に攻撃するネガティブキャンペーンが積極的に行なわれます。アメリカの大統領選では、同じ民主党のオバマ氏とヒラリー氏が相手のネガティブな部分を攻撃しあったことは記憶に鮮明です。企業競争においても、アメリカではライバル企業との露骨な比較広告が積極的に行なわれています。米ウォルマート傘下に入った西友は、アメリカ式の影響を受けてライバル店を露骨に意識した施策を行なっています。西友の店頭には、「〇〇店（ライバル店）の特売チラシ商品が当店より安い場合は、その価格でご提供します」というポスターがデカデカと貼られています。電気店などでも同様の試みが行なわれていますが、ライバル店の店名を名指しではっきりと記す西友のこの方法は、和を重視する日本では珍しいことです。さすがアメリカ資本の会社だな、という印象を受けました。

■ 組織の成長段階のワンステップとして「仮想敵」をつくる

経営戦略を実行していく時に、社内が一致団結していることは非常に重要です。会社という集団が成果を出すためには、そこに集うメンバー個々の才能を最大限に発揮させ、なおかつそれらの才能を一つの方向へ集約させていくことが求められます。一致団結させるためにリーダーは色々な試みをするのですが、先ほどから述べてきたとおり、「共通の敵をつくる」ということは一つの方法として有効です。しかし日本の中小企業においては、「あの会社だけには負けたくない」というストレートな感情を表に出して行動することは少ないようです。経営者がそういう具体的なライバルを設定することを躊躇しているようです。その根底には「和が大事」とか「相手に嫉妬しているみたいでカッコ悪い」とか「お客様の満足が第一であって、ライバルの動きは関係ない」とかという思いがあるようです。ライバルを意識するより、まずは自分を磨け、ということです。しかしこの方法で社内が一致団結しているのであれば良いのですが、もしそうでないならば、「敵を設定する」ことで組織をまとめることも是非検討して欲しいと思います。人間は感情の動物ですから、具体的な敵に対して「負けたくない」という思いを持つことは仕事の成果に良い影響をもたらすことがあるのです。

■ 最終的にはお客様を喜ばすことが大切

競争することが嫌いだという人もいるかもしれませんが、

人間は本来競争心を持っている動物だと思います。人間の最も強い欲求は「認められたい」という自己重要感だといわれていますが、その背景には「他人ではなく自分が認められたい」という気持ちがあります。そこには他人に勝ちたいという欲求が隠れているはずで

敵に勝つためにはどういう戦略をとればいいのか、どう行動をすればいいのか、という方向へメンバーの思考を向かわせます。その具体性が、新しいアイデアを生み出すことを助けます。

しかし、そのまま「敵に勝つ」ことだけを目的とし続けることは、お客様不在の経営に陥ってしまう恐れもあるので注意が必要です。組織の目が近視眼的になってしまう心配も出てきます。やはり会社が存在する意義はお客様にとって有益な付加価値を提供することです。ここを追求しない限り、より良い未来に到達することは不可能です。ですから順番としては、まず組織がバラバラでひとつになれない

時には、仮想敵を設定することで一致団結することを目指します。その過程でお客様への付加価値提供についてもしっかりと見つめなおし、組織が強固なものに固まってきたら、仮想敵を倒すという目的を徐々に小さくします。そして組織の意識をお客様を喜ばせることに集中させていくのです。敵が見えなくなると組織の一体感が薄れてしまうこともあります。リーダーがより良い未来を力強く描いて見せることで、共感できる理念や共通の達成目標による一致団結というステージへ上がっていくことができます。「仮想敵」を利用したこの2ステップの方法、是非検討してみてください。☺



プロフィール
とよた あやと レイマック代表
「1000人の社長を笑顔にする」をモットーに社員30人規模以下の中小企業専門のコンサルティングを行う。
家族は妻と息子1人。最近の趣味はゴルフ。愛される会社プロジェクト推進リーダー。中小企業診断士。

あなたの読書時間を大幅短縮!! ベストセラー1分解説

一巻を賑わすベストセラーを豊田が読み、その要約をお伝えします。

ホッピーの教科書

石渡美奈 著(ホッピービバレッジ社長)
読むべき人: 社員教育で社内を活性化させたい経営者
オススメ度: ★★★

祖父が創業した飲料メーカーホッピービバレッジを継いだ女社長の奮闘記



ポイント① 研修・勉強会を積極的に行う

目標を設定し、それに向かうために必要なものを身に付けるための勉強を怠らない!

ポイント② 社員に任せる

社員に任せろすることはみんな任せる。任せることで成長する。但し、任せるに当たり、「テーマ」を持たせることを忘れない。

ポイント③ 顧客満足の前に従業員満足

従業員が満足している会社が、お客様を満足させることができる。そのために、話を聞く、ホウコ、約束を守る。が大事。



結論

経営者も学ぶ従業員も学ぶ。
共通の目標に向かいともに成長していく覚悟が
あれば、会社の業績は必ず上がる。(7年間で倍増)

- ★★★★★ 読まないといけない
- ★★★★ 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

今月の ランキング	2009年度 販売管理費削減額				by.日本経済新聞
	1位. トヨタ (▲6902億円)	2位. 本田 (▲6013億円)	3位. 日産自 (▲3965億円)	4位. NEC (▲2523億円)	

大きい会社は無駄も大きい。(豊田)

ATSUKOの できる社長のビジネス英会話

帰国子女でヘヴィー海外出張者だったATSUKOが、海外で使える生きたビジネス英会話をレクチャーします。中学英語を知っていれば絶対使いこなせる、簡単にイケてる英語を毎月お届けします。

英単語の読み方を覚えるのにカタカナをふりませんでしたか？確かに英語の綴りは大変複雑ですし、英語が母国語でない以上ある程度の発音のなまり、くせがあるのは仕方ありませんが、カタカナを読むように「カタカナ英語」で話してしまうと、英語のネイティブスピーカーには全く通じない事もあります。この「カタカナ英語」を直すには幾つかカギがあります。

1. 語尾を意識し、不要な母音を削る

penやLondonのように、nの音で終わる単語は良いのですが、bやc、k、p、tなどはっきりした子音で終わる単語は、カタカナ英語で発音すると、最後に余分な母音がついてしまいます。

例えば artist という言葉を見てみると、カタカナ英語で発音すると「アーティスト」、ローマ字表記では「aartisto」になります。本来tで終わるはずが、「to」と発音してしまいます。長めの言葉であれば最初の部分の発音でまだ通じる可能性はありますが、book、up などの短い言葉をカタカナ英語で発音すると、「ブック」、「アップ」のように、最後に母音がついてしまうため、ネイティブには大変理解しづらくなります。「カタカナ英語」を直すには、英語の語尾をしっかりと意識して、不要な母音を削ることを心がけましょう。

2. 'syllable (音節、シラブル)の仕組みを理解する

シラブル/音節とは、「ひとまとまりの音として意識され、発音される単位」と定義されます。この「単位」が英語と日本語では違うものを指しているのです。日本語の音節は、ほぼ仮名一文字にあたります。したがって話すタイミングを手を打って数えた場合、母音の長短も含めて、ひとつ手をたたくごとに音節を数えるのです。つまり「ちず(地図)」は2音節、「チーズ(cheese)」は3音節になります。英語のsyllableは、日本語の音節とは異なり、「一拍の息からなる言葉の単位」と考えてください。この「一拍の息」は、日本語の音節と比べてより広い「単位」を示します。これを説明するために「地球温暖化」という日本の単語を音節とsyllableに分けてみましょう。「地球温暖化」は、ち き う お ん だ ん か と、8音節ですが、syllableでは、ち き う おん だん か と5つになります。少しでも英語らしい発音をするためには、英語におけるsyllableの仕組みをしっかりと理解することです。ここで先程例を挙げた artist をもう一度見てみると、カタカナ英語では「アーティスト」ア イ ス ト と4つになりますが、正しい発音で言うと、ar tist で2つしかありません。つまり、カタカナ英語で話すと、言葉によっては余分なsyllableがついてしまい、分りにくくなるのです。最初に触れた、語尾から不要な母音を削る、というカギも、余分なsyllableを増やさないためです。'syllableは英和辞典の見出しを見れば、syllableとsyllableの区切りが点やハイフンなどで説明してありますので簡単に確認できます。語尾の余分なsyllableを削ることによって、より理解しやすい英語の発音をものにすることができます。

ではGood luck! (グッド ラック、ではありません。)



プロフィール
いしだ あつこ
13歳から父親の仕事の関係でドイツ・デュッセルドルフで過ごす。帰国後、大学の外国語学部を卒業し、貿易関係の仕事に就く。海外出張も数多く経験し、生きたビジネス英会話を身につけた。外国人のイケてる友人多数。現在は2児のママ。田舎で暮らす。

いまさら聞けない人事労務 秘密の相談室

企業の発展に欠かせない人事労務の知識。特に近年その重要性が日に日に増してきています。しかし、分かっているようでも結構勘違いをされていることが多い分野でもあります。

そこで、今さら人に聞くこともできない人事労務に関するトピックを毎回取り上げ、わかりやすく解説します。

■「100時間は赤信号」

皆さん、この「100時間」が何を意味するのかお分かりでしょうか。実はこの数字、過労死の認定基準となる1か月の時間外労働時間数のことなのです。つまり、仮に皆さんの会社の従業員が脳や心疾患等で倒れたとしますと、業務との関連性が疑われ、もし発症直前の1か月間に100時間超(または同2か月〜6か月間にわたり80時間超)の時間外労働が行われていれば、「労災」と認定される可能性が高いということです。労災認定されるということは、即ち会社側に何らかの責任が発生するということになり、従業員やその遺族等から、会社が損害賠償請求を受ける可能性がある、ということです。しかも、それが億単位の請求金額になることも決して珍しいことではありません。

ではなぜ基準が「月100時間」に決定したのか考えてみましょう。まず、標準的労働者の1日の生活時間の配分はどのようになっているのでしょうか。NHKが2005年に行った調査(国民生活時間調査報告書)によると、(表1)のようになるそうです。

仕事(拘束時間=法定8時間+休憩1h)	9.0時間
食事等(食事、身の回りの用事、通勤等)	5.5時間
余暇	2.2時間
睡眠	7.3時間
合計	24時間

この表によると、実働時間が1日8時間(つまり時間外なし)の場合には、7時間強の睡眠を確保することができ、さらに余暇のために2時間強の時間を確保することができます。

では、労働時間が増えるとうなるのでしょうか。仮に時間外労働を2時間した場合を考えると、食事等にかかる時間はそれほど削れませんので、余暇の時間(2時間強)が失われるだろうと考えられます。そして、さらに時間外が2時間増え4時間となりますと、今度は睡眠時間を犠牲にするしかありません。眠る時間がその分削られ5時間強の睡眠時間となってしまいます。さらにもう1時間が増え時間外労働5時間の状態になると、ついに睡眠が4時間強となってしまいます。

毎日4時間程度の睡眠時間が一定期間続いた場合、心身の受けるダメージの大きさは数々の調査で明らかになっており、月平均労働日数20日の会社で毎日5時間残業をしたとすると、丁度月100時間の残業時間数となります。ここから、過労死の認定基準として「月100時間」という基準が採用されたと考えられます。

いずれにせよ、月100時間超の時間外労働をさせることは、会社にとって極めて大きなリスクであり、避けるべきであるということです。

なお、中小企業は3年間の猶予付きではありますが、現在、今年4月の労働基準法の改正により月60時間超の時間外労働に対しては、50%以上の割増賃金の支払いが必要となっており、また、厚生労働省が示す時間外労働の限度時間は月45時間と定められています。よって、時間外労働を極力減らし、生産性を高める努力を怠らないことが重要です。



プロフィール
後藤 剛(ごとう たけし)
(株)アクア・ブレイン シニアコンサルタント。その豊かな経験と視野で、多くの顧問先に会社と従業員との労使関係の向上を果たしている。先日、妻の実家にいつも遊びに来る野良猫がネズミを3匹持って来た。どうやら、いつもエサをあげているためのお礼の品のつもりらしい。何と律儀な……。見習わなければ、家族は妻・子2人。日進市在住。42歳。血液型O型。

編集後記
総理大臣が菅氏に代わり、新たなスタートを切った民主党、そして日本。問題山積みですが、とにかくリーダーは状況を明確に説明し、より良い未来に向かうべく、我々を引っ張って行って欲しいものです。(豊田)

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。
ホームページにアクセスして頂き詳細をご確認ください。
A会員 月額1,575円 / AA会員 月額4,200円 / AAA会員 月額12,600円



RAYMAC
レイマックプレス・グループ

発行元/レイマックプレス・プロジェクト 〒466-0051名古屋市中区御器所2-9-27-305 発行者/豊田礼人
アートディレクター/MARIKO 広告のお問い合わせ/info@raymac.jp