

# RAYMAC PRESS



レイマックプレス 2013年2月号 Vol.54

インタビュー 鬼頭宏昌 株式会社スモールビジネス紹介センター 代表取締役

## 事業規模の大小じゃなく、自分の足で立っているかどうか

赤字だった父親の事業を立て直し、自ら指揮を執った居酒屋事業ではゼロから20店舗まで拡大。事業を売却した後はFC事業に軸足を移し、スモールビジネスを全国展開する事業に邁進する毎日。経営者としてはもちろん著者としても注目を集める鬼頭宏昌さんとのインタビューセッションは、人間としてどう生きるかまで考えさせられる濃密な時間となった。(取材・文＝豊田礼人)



鬼頭宏昌 きとうひろまさ  
株式会社スモールビジネス紹介センター 代表取締役  
愛知県生まれ

大学中退後、22歳で父親の経営する株式会社まことに入社。名古屋市内に「旅籠屋さくらみせ」を出店し、業界屈指の繁盛店に育てたのを皮切りに、6年間で20店・20億円規模の外食チェーンに拡大させる。事業売却後は、低投資で高収益を生み出すビジネスモデルを開発し、フランチャイズ方式にて展開する、株式会社スモールビジネス紹介センターを設立し、代表取締役に就いている。

### Index

- 起業家インタビュー  
株式会社スモールビジネス紹介センター 代表取締役  
鬼頭宏昌 さん
- 経営コラム  
なぜグレートフル・デッドは商業的に大成功したのか？
- ベストセラー解説  
『ついていきたいと思われりリーダーになる51の考え方』
- メルマガバックナンバー ● 人事労務相談室

—小さい頃はどんな子供だったんですか？

基本的には地味でしたけど、親から言わせると、納得いかないことについては親に噛みついてくる子供だったそうです。兄は親の言うことをすんなり聞いていたようですが、弟の僕は言うことを聞かなかったみたいです。

—勉強とか、スポーツとかは？

スポーツは全然。勉強はまあ、そこそこ。中学校ではドラムをやっていました。家にドラムがあって、毎日ドカドカと。これがかかなりうるさい(笑)。でも隣のおばさんがすごくいい人で、「最近、上達したね」と褒めてくれて(笑)。

—それは嬉しいですね。

テンションあがりますよね(笑)。友達とバンドを組んで、ハードロックをやっていました。受験については安全パイの高校を受けて、すんなり入って。高校でもひたすらドラム、ドラムの毎日。

—(笑)。引き続きハードロックで？

いろいろですね。ドラムって、やる人が少ないので、色んなバンドから誘われるんです。だからいろんなバンドでいろんな曲をやっていましたね。

—人気者ドラマーですね(笑)。じゃあ、勉強のほうは・・・

まったくやっていません(笑)。成績は450人中420番くらいでした。でも自分は勉強ができないという自覚がないんですよ。そんな中、高3の春に模試を受けたら、何だこれ？っていうくらいひどい結果で。さすがにそこで自覚しました(笑)。それで代ゼミの英単語の本を買ってきて、ひたすら暗記したんです。単語を覚えれば英語はできるだろうと思って。すると英語だけ偏差値がグンと上がったんです。英語に限れば420番だった成績が20番になりました。当時の推薦制度では、英語と国語の現代文だけで受験できる枠があって、それに絞って受験したところ、中京大学と中部大学に受かりまして。ああ良かった。良かった

った、と安心して再びドラム中心生活に戻りました、と(笑)。

—(笑)。それで、中京大学に進むことにしたんですね？

そうです。入学したらまたドラムドラムの毎日で。その頃になるともう大人といっしょにバンドをやっていて、ライブハウスにも出演していたんです。入ったバンドはCDを出していてそこそこ人気もあったのですが、私が入ったときは既に落ち気味で。メンバーもバンドにかける情熱が冷め始めていました。バンドは楽しかったのですが、そろそろ将来のことを考えないとヤバいぞ、という時期が来て(笑)。それでバンドには見切りをつけて、料理の世界に行こうと思ったんです。

—料理にはもともと興味があったんですか？

そうですね。父親が小さな食品スーパーをやっていて、食品関係にはなじみがありました。それで、大学に行きながら、名古屋の有名な居酒屋さんに修行に行き始めたんです。給料は固定で月11万円。楽しかったのですが、夕方5時から閉店までの勤務では、料理の仕込みがありません。その時間の仕事と言えば、あらかじめ作ってあるものをチンして出したり、野菜を盛り付けるとか、そんな作業ばかりで。これでは料理が覚えられない。もっと、ドレッシングを作るとか、豚の角煮を作るとか、そういうことがやりたい。それで「仕込みもやりたいです」と頼んだら、「その時間の給料無しでもいいなら、来ていいよ」と言われまして。それでもよかったですので、朝の9時から出勤して夜中の閉店まで働くことになりました。給料は11万円のまま。これを1年間続けました。大学には籍はありましたが、全然行ってません。卒業できる見込みがなかったので、最終的には辞めました。

—ご両親は何と？

私が一生懸命に料理をやっていることを知っていましたから、特に何も。家でも料理の研究をしていましたからね。ドラムよりも、料理の方が断然面白かったんです。それでもっと料理を究めようと思って、大学を辞めて、居酒屋も辞めて、本格的なイタリアンの店で修行のために就職しました。でもその店が厳し過ぎまして、1週間で逃亡しました(笑)。

—(笑)。どんなふうに厳しかったんですか？

変な先輩がいたんです。

—人間的に圧力かけてくるみたいな人？

そうです。「圧、強すぎ」みたいな(笑)。大学出たてのボンボンにそんなに圧力かけられても困る、という感じで(笑)。職場環境も苛酷で、今だったら労働基準局から訴



えられるくらいの厳しさでした。それで逃亡してしまったのですが、大学も辞めているし、就職先もないし、「ガチニート」(注：正真正銘のニート)状態になってしまったわけです(笑)。

—なるほど。

ニートになってブラブラしてたら、父が「居酒屋をオープンさせるから、お前やれ」と言い出しました。それで名古屋の桜山に「旅籠屋さくらみせ」という居酒屋をオープンさせました。これが大当たりで。料理は私が、以前勤めていた居酒屋のメニューを真似て作ったり、本を読んで研究して作ったりしていました。お店は繁盛しているのでも、父や兄は喜んでいたのですが、私はもっと料理を究めたいという思いも持っていました。でもまた修行に行くと圧力かけられるのは嫌だから、優秀な料理人を引き抜いて、お店で雇えばいいじゃないか、と。それなら、家庭教師みたいに料理を教えてもらえるぞ、と。

—(笑)。確かに(笑)。

そうしたら、私が就職したいと考えていたフレンチの有名店の、ナンバー2のシェフが私の母の知り合いだということが発覚したんです(笑)。

—それはまた偶然というか、ラッキーというか。

そうなんです。そのシェフが、フレンチの店で働いた後、仮眠して、早朝から魚市場でバイトしてたんです。その市場にうちの母が魚を仕入れに行っていて、顔見知りだったんです。母は単なるオジサンだと思って話していたら、あの有名店のシェフなんだよって分かって。そんな縁で、声をかけたら、「やります」ということになりまして、うちの店に来てくれることになったんです。それから半年くらいマンツーマンで料理を教えてもらいました。あの有名店の料理を細かく教えてくれるわけですから、すごく勉強になりました。

一修行に行けば、「庄」が心配ですが、雇ってしまえば、丁寧に教えてもらえる(笑)。

そうですね(笑)。本当に勉強になりました。でもやっていくうちに、料理のからくりが分かってきて、どんどん探究心が薄れてきちゃって。からくりが分かると、飽きてしまうんですね。なんだ、これだけのことか、と思ってしまったんです。一旦そう思い始めると、「狭い厨房の中で一生を終えるのは嫌だな」という気持ちがどんどん大きくなってしまって。

一冷めちゃったんですね。

はい(笑)。そうこうするうちに、父と兄が、食品スーパーは儲からないので、惣菜屋に業態転換したんです。しかしこの惣菜屋が不発で、大赤字。会社自体がぐちゃぐちゃになってしまったんです。惣菜屋の失敗で父は心が萎えてしまっていたので「宏昌、頼む」と。そんな経緯で私が父の会社の経営をすることになったんです。25歳の時ですね。

一その時、社員さんは何人くらいいたのですか？

5、6人ですね。居酒屋2店舗と惣菜屋です。で、惣菜屋はすぐにV字回復させました。それで居酒屋の3店目を出したところ、これも当たりました。会社全体で黒字になってきて、さらに居酒屋の新店を加速させました。なかには、1店舗で800万円とかの利益が出る店もありました。これはすごい、ということで、もうイケイケでしたね。それで最終的には20店まで拡大させました。でも、同族経営の難しさも感じ始めていたんです。同族経営って、会社が危ないときは一致団結するんですけど、会社が上手く回りだすとモメたりしがちで、社内がぐちゃぐちゃになってきて。

一でも、業績は良かったんですね。

多店舗展開しているので売上は伸びていきますけど、投資が重いので思ったように利益の出ない状況がつついていました。その時期に、ようやく投資が一巡し、これから刈り取って行こうかという時に内紛が起きて、私が経営から外されてしまって。

一完全に？

そうです。すると業績はみるみる下がっていくし、会社の状況を見るにつけ、2年で会社がつぶれる、という思いも強まりました。それで、会社が傾く前に売却しようと思いはじめたんです。すぐにM&Aの仲介業者に会いに行って事情を説明すると、会社の内容はまだまだすごく良かったので、買い手はすぐ見つかる、という話になりました。この件について父は最初は渋ったんですが、会社の経営状態がさらにぐちゃぐちゃになってきたので、最終的には承諾しました。仲介業者はさっそく買い手を見つけてきて、そこに売

却しました。調印寸前まで極秘で進めて、最終的に社員を集めて発表しました。

一社内の反応はどんな感じだったんですか？

荒れましたね。店長レベルの社員たちは「あ、そう」みたいな感じでしたが、昔から一緒にやってきた古参社員は「突然そんなことを勝手に決めやがって！」的な感情をぶつけてきました。社員にしてみれば給料のこととかポストのこととか、当然不安に思うわけで、それが怒りに転じるのですが、時間と共に、そういった感情のしこりも取れていき、いまは元どおりの関係に戻れています。

一鬼頭さん、その後は何をしていたんですか？

何をしようか、と思って考えていた時、情報商材を売ろう、ということになって、社員と2人でやり始めたんです。商材の内容は良くて売れたんですが、販路がなさ過ぎて、事業としてはキツイということがすぐに分かりました。それで次はコンサルティング事業をやることにしました。情報商材を売っていた時から顧客リストの重要性は分かっていたので、メールマガジンの読者数を増やせばコンサル案件が獲れるはずだと。メルマガ読者を増やすためには本を出版するのが一番いい。そう考えていた時、たまたまインデックスコミュニケーションズという出版社の担当者に出会ったんです。聞いてみると、飲食関連の本に対するニーズは安定的に高く、いい本であれば長期的に売れる市場だと。でも著者が少ないので、探していたそうなんです。そういう背景もあって、すぐに出版が決まりました。鬼頭さん、とりあえず書いちゃいなよ、ってノリで(笑)。で、書いて、まず第1章の部分を出版社へ送ったんです。そうしたらすぐに編集長から電話があって、「これはすごい。鬼頭さんは3年に1人出るか出ないかの著者だ。ぜひシリーズ化して欲しい」と言われたんです。1章書いただけでシリーズ化が決まっちゃいました。出版したら、ネット上で書評プロガーの人たちから絶賛の嵐が起きたんです。本もど





どんどん売れていきました

### —それでメルマガの読者も—

増えましたね。それも本の内容を本当に理解してくれた濃いファンが集まりました。そのリストにマーケティングをかけて、コンサルティングの仕事を受注していきました。それで半年で2000万円くらいの売上が立ったのですが、私自身がコンサルという仕事に熱が入らないんです。熱が入らないから、お客様も続かない。自分には向いていないな、とやってみて分かりました。やっぱりコンサルよりも、実業をやろうと思って、FC本部事業を始めたんです。

### —それが今の事業なんですね。

そうです。FC本部をやり始めて、同時期に離婚して、リーマンショックが来て、個人財政がガタガタになってきました。これは事業をちゃんとやらないとマズイと。それまでカフェを出したりしましたが失敗していて、累積が2000万円くらいあったんです。本当にこれはマズイぞと（笑）。それでラーメン屋と焼き鳥屋をフランチャイズ化したのですが、これが当たって2年で累積は消えました。でも、出店スピードは思っているほどでもないで、さらに出店が加速するビジネスを展開したいと思って開始したのが、とんかつを宅配する『かさねや』という事業です。これは居酒屋など飲食店に宅配事業を低投資で導入する“二毛作”ビジネスです。これが当たって、今どんどん加盟店が増えています。

### —めぐるしいですね(笑)。今後はどんな展開になっていくのですか？

まず『かさねや』の加盟店を増やしていきたいですね。一方で、飲食業は投資が重い割に利益が出にくい事業になってしまっているので、飲食以外のFC事業も展開していきます。ここまで事業をやってきて振り返ると、飲食店で繁盛店になるためには、戦略の秀逸さか、マンパワーの強さか、どちらかが必要だということが分かりました。でも戦略で差別化する方向性は難しいし、出来たとしても2~3年で真似されてしまいます。となるとマンパワー、つまり人の強さで勝負するしかないのですが、私はいまいちその方向性を強化するのが苦手なんですね（笑）。例えば、朝礼で大声出して、涙を流させたりする方法とか、ダメなんですよねえ。あんなこと、ようやらん（笑）。でも店舗を構える飲食ビジネスは、笑顔とあいさつとテキパキさが、やはり必要なんですよ。

### —飲食以外のFCという？

福祉関連事業で、障がい者の就労支援の制度を絡めて、宅配事業とお掃除事業を組み合わせた複合的な事業です。これも今、問い合わせが増えていて、今後もどんどん伸びて

いって必ず成功すると思います。

### —鬼頭さんは根っからの起業家なんですね。

そうですね。自分で事業をやるというのは、勤め人とは全然面白さが違うと思います。うちの社員にもいずれは独立してもらいたいと思っているんです。1億円規模の経営者と100億円規模の経営者との差は大してないのですが、勤め人と起業家との差ってめちゃくちゃ大きいと思うんです。事業規模の大小じゃなくて、自分の足で立っているかどうか、これが大きいんです。“人物”という面でね。お金を儲けることが人生の目的ではなくて、“人物”になっていくことが目的だと思います。人間と人間が対峙した時、ひとかどの人物だな、と言われるようになるためには、独立するしかないと思います。社長に食わせてもらっているうちはダメです。そのためにも20代は思いっきり働く必要がありますね。20代に必死で頑張った人は、その後も活躍しています。人としての地力がつくのですね。でもやはり独立するのは怖いと思って躊躇する人は多いのが現状だと思います。そういう時に、「失敗しても私が食わせてやる」と言ってくれる奥さんがいるかどうか、日頃からそういう夫婦関係を築いているかどうか、実は、人生においてすごく重要なことだと思います。

—本当にそう思います(しみじみ)。鬼頭さん、本日はありがとうございました！🍷

#### 【鬼頭さんの著作】



小さな飲食店  
成功のバイブル

赤字会社から年商20億円までの軌跡  
インデックス・コミュニケーションズ



小さな飲食店  
真実の店長バイブル

集客と人材マネジメントの新常識  
インデックス・コミュニケーションズ



小さな飲食店  
黒字経営の原理原則100

全てのオーナーと店長に贈る新常識  
インデックス・コミュニケーションズ



小さな飲食店  
開店・経営 儲けのバイブル

大不況期を勝ち抜く成功戦略  
インデックス・コミュニケーションズ

#### 【会社プロフィール】

会社名:株式会社スモールビジネス紹介センター  
所在地:名古屋市中区丸の内3-19-1 ライオンビル301  
TEL:052-253-5512  
URL: <http://www.f-connect.jp/>



# なぜ、グレイトフル・デッドは商業的に大成功したのか？

## ■コンサートで撮影OK

最近、アーティストがコンサートで撮影をOKにする動きが急です。九州発のLinQというアイドルグループは、初のホールコンサートで堂々撮影OKを謳って話題になりました。ホール1階及び2階最前列に望遠鏡や三脚などを持ち込める「撮影に特化した席」を設け、ファンからは「神がかった企画」と絶賛されたのだとか。

またBOOM BOOM SATELLITES というアーティストも昨年暮れに行なったミニツアーで全曲撮影をOKにしたことで話題になったそうです。どちらも私は知らないアーティストですが、ファンの間ではこれまでにない口コミが起き、チケットの売上が格段に上がっているのだそうです。

## ■コンサートが収入源

従来、歌手やアーティストなどのコンサートではファンによる撮影は禁止されるのが普通でした。ファンが勝手に写真を撮ってしまうと、肖像権をコントロールできなくなりかつ希少性がなくなり、本来自分たちが得るべき利益が減ってしまう、というのがアーティスト側の理屈。しかし、CDが売れなくなっている昨今、いかにコンサートに客をたくさん呼ぶかが、アーティスト側の重要課題になっています。コンサートこそが収入源になっているのです。「撮影OK」にすることで、コンサート自体の付加価値を上げ、集客力を上げたいという本音が、このような企画を実現させているのだと思います。

## ■海外では当たり前になっている

楽曲がネットで1曲ごとに購入できるようになったり、違法ダウンロードが広がったことで、CDは売れなくなりました。それにともなって、アーティスト側はCDには頼らず、リアルな場であるライブに力を入れるようになりました。特に海外ではこの傾向が強く、「撮影OK」も海外のアーティストの間では広がっているようです。日本のアーティストの間でも、先の2アーティストだけでなく、大物アーティストの間でも今後どんどん広がっていくのではないかと、思われます。コンサート重視の姿勢が、撮影OKを広げる機運を高めていくはずで

実はこの「コンサート重視」の傾向は、数字にも表れています。日本レコード協会によると、2012年の「音楽ソフト総生産額」は3108億円でピークだった1998年(6074億円)のほぼ半分に落ち込む一方で、ぴあによると「音楽コンサート」は2007年以降、チケット販売、観客動員とも拡



ロック好きな人はもちろん、そうじゃない人も楽しめる一冊。コミニティビジネスのヒント満載です。糸井重里の解説も秀逸。

大しているのだそうです。日本でも、コンサートという「リアル」の場が持つ重要性を、多くの人が再認識し始めている、ということなのです。

## ■ファンが盛り上がるネタを提供する

最近よく目にする言葉で「020(オー・ツー・オー)」というものがあります。これは、オンライン・トゥ・オフラインのことで、ネット上(オンライン)でコミュニケーションをとったり関係性を深めたりした後で、リアルな場(オフライン)に移動して、フェイストゥフェイスで販売をするという流れのことです。例えば、飲食店などがフェイスブックなどのSNS上でお客様と時事ネタなどを使って交流し、ゆるやかな関係を作ったあとで、お店で開催する試食会などのイベントやキャンペーンなどに呼び込んで、販売につなげていく、という方法です。

アーティストが写真の撮影をOKにしていることも、オンライン上にいるファンをコンサートというリアルな場に流し込む020のプロセスを強化するためのひとつの仕掛けだ、と考えられます。つまり、コンサートに行かないと撮れない写真についての話題でファン同士がオンライン上で盛り上がりれば、そのアーティストへの関心度や愛顧などが自然に高まり、「コンサートで生を見てみたい」という人が増え、リアルでの売上が上がる、という仕掛けになっているわけです。

## ■グレイトフル・デッドにマーケティングを学ぶ

アメリカでは40年前から、コンサートでの撮影はもちろん録音さえもOKにしているバンドがありました。グレイトフ

ル・デッド。1960年代から活動を始め、ヒッピームーブメントに載って人気を博したロックバンドです。このバンド、録音したい人のために、良い音で録音できる場所をライブ会場に特別に用意するなど、ファンのことを本当に大切に扱うバンドとして有名で、その風変わりなスタンスが多くの人々の共感を呼びました。そのマーケティングスタイルが現代の企業にも非常に参考になるということで「グレートフル・デッドにマーケティングを学ぶ」という本も出版され、日本でも話題になりました。そこに書かれているのは、顧客視点に立つというマーケティングの基本姿勢の大切さです。グレートフル・デッドはファンたちにライブ演奏の録音を許可し、さらにファン同士で録音テープを交換し合うことを許可します。そうするとファンたちは録音テープを介して仲間と出会い、グレートフル・デッドについて語り合い、交流を深めます。こうすることで自然にバンドを中心にコミュニティができ、ファンたちはバンドへの愛着をさらに増していきます。ファンたちはテッドヘッズという愛称で呼ばれ、バンドとも仲間とも固い絆で結ばれています。そういう仲間と出会う場でもあるライブ会場はいつも満員となり、時々発売されるレコードも順調に売れるのだそうです。グレートフル・デッドは40年前から

「フリー（無料）」も「シェア（共有）」も実践していた古くて新しいスタイルのバンドであり、大きなヒット曲が無いにも関わらず、商業的にも大成功したバンドとして伝説になっているのです。

## ■まず与えることから始めよう

グレートフル・デッドや撮影OKのアイドルグループなどから我々が学ぶべきことは何か。それは、出し惜しみせず、まず顧客を喜ばせることを優先せよ、ということです。さらに自社のまわりに顧客のゆるやかなコミュニティを作れ、ということです。つまり目先の小さな利益への執着を控え、顧客が喜ぶネタを提供し続けることでゆるやかなコミュニティを作り、そのうえで、より大きくて安定した利益を獲得するための段階へと進んでもらう、というプロセスの重要性です。商品やサービスで差別化することが難しい現代においては、顧客同士が情報交換したり意見交換して楽しんだり学んだりできる場を、企業側が用意することはとても重要です。いわばコミュニティビジネスと呼ぶべきアプローチです。グレートフル・デッドも撮影OKのアイドルグループも、このコミュニティビジネスの重要性を我々に教えてくれているのだ、と思います。🍷

## 「ついていきたい」と思われるリーダーになる51の考え方

岩田松雄  
Matsuo Takao



リーダーは、弱くてもかまわない。

ザ・ポディショップ、スターバックスでCEOを務めた著者が語る、まわりに推されてリーダーになる方法。

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、その要点をズバッとお伝えします

## 『「ついていきたい」と思われるリーダーになる51の考え方』 岩田松雄 著

■オススメ度★★★★

■読むべき人 職場のリーダー、およびリーダー予備軍

### ポイント1

### 上を目指すなら、人間性を高めよ

「オレについてこい」というタイプが優れたリーダーになれるわけではない。謙虚さを持ち、人の痛みが分かるこそ、本当に良いリーダーになれる。そのためには、挫折を経験すること、人間性を高めてくれる本を読むこと、が必要。

### ポイント2

### 大事なことは何度でも繰り返す

リーダーとして部下に伝えるべき大事なことは、相手が嫌な顔をしようとも、何度も何度も繰り返して伝えることが重要。直接伝えることが出来ないときは、紙に書いて渡せば良い。紙に書くことで正確に伝わり、何度も読んでくれるという効果もある。

### ポイント3

### リーダーは絶対に逃げないこと

逃げた瞬間に、部下からの信頼は地に落ちる。逃げないということは、決断することである。だからリーダーは決断する力を、日頃から磨いておかねばならない。ただ報告するのではなく、自分はどう思うかを常に伝えることを努力することで、決断力は上がる。

## 結論

今、どこの本屋に言ってもランキング上位に入っている売れてる本。著者は、日産自動車→MBA→外資系コンサル→日本コカコーラを経て、アトラス、ザ・ポディショップ、スターバックスジャパンで社長を務めた人。内容が自分はどうやってリーダーとして部下を率いてきたかの経験談が中心。グイグイ引張る系のリーダーではなく、第5水準と呼ばれる「謙虚なリーダー」を推奨する。大企業出身なので、大組織のリーダー論に終始し、中小企業経営者や起業家にとってはやや物足りないと感じられるかも。

- ★★★★★ 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



メルマガ  
バックナンバー

連続400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。

## 長期戦略の必要性 (2011年5月13日発行第317号)

### ■大塚製薬の長期戦略

大豆の炭酸飲料「SOYSH」を発売した大塚製薬の記事が、ビジネス誌『東洋経済』（2012年）に載っていました。開発上の苦労はたくさんあったようですが、そのコンセプトの斬新さと容器の可愛さ、女優木村多江のCMの話題性もあり、注目度は高まっているようです。記事によると、大塚製薬の商品はロングセラーの商品が多いとか。確かに、オロナミンC、ポカリスエット、カロリーメイトなど、長く売れ続けている優良商品がいくつもあります。

社の方針として、コンセプトがきちんと出来ている商品は必ず消費者に受け入れられるから、長い目で見て育てようということが徹底されているそうです。ですから発売後2～3年の売上はあまり気にしない。同社の主力商品である「カロリーメイト」の売上のピークは、発売して10年後だったというのも、その方針が貫かれた証拠と言えそうです。

コンセプトを明確にできっちり開発、発売後は長い目で育てる。その結果、長期的に利益を生む商品に成長し、会社の利益を安定的に成長させてくれる。これが大塚製薬の強さの秘訣なんですね。

### ■長任期の社長は高業績という事実

大企業の経営者は任期が短いので、在職中に実績を作りたいと焦り、短期的な数字に振り回されやすい傾向にあります。四半期決算が導入されてからは、ますますその傾向が強まっていると思います。

しかし、経営学者の三品和弘先生の研究によると、経営者の任期が短い企業より、長い企業の方が成長率や利益率が高くなる傾向があるそうです。「経営者の任期が長いからといって高業績が自動的に保証されるわけではない。しかし、高業績をあげるためには、長任期が必要不可欠な条件になっている」と三品先生は著書『経営は十年にせず』の中で言い切っています。

大塚製薬が長期的な戦略を実行できるのも、オーナー社長、会長による長期政権が大きく寄与していることと無関係ではないでしょう。

### ■中小企業こそ長期戦略を

スピード経営の重要性が声高に叫ばれる昨今ですが、戦略を立て、それを戦術レベルにまで落とし込み、社員を巻き込んで、それなりの形を作り上げ、数字をあげるまでには、相応の時間がかかります。

大塚製薬の長期的な商品戦略も10年単位で組まれていると推測できます。こういう長期的視野を持った経営というのは、短任期中でサラリーマン社長が入れ替わる大企業よりも、オーナー社長が長期政権を握る中小企業の方が取り組みやすいといえます。

にもかかわらず、短期的利益追いかける中小企業経営者が多いという実情があるのでしょうか。しかし、10年後を見据えて戦略を立て、長期的に、一貫性を持って、粘り強く行動していくことの重要性は否定しようがありません。

中小企業の経営者こそこの重要性をしっかりと認識し、腰をすえて粘り強く取り組んで欲しいと思います。

### ■自分レベルの視点で

自分レベルではどうでしょう？

自分の仕事についても長期的な視点を持って取り組むことは非常に重要だと思います。

起業したての頃、思い通りに顧客が増えていかないことを先輩のコンサルタントに相談したことがあります。僕が「やはり新しいことが形になって成果が出るには2～3年はかかりますよね」と投げかけるとその先輩は、

「いや、10年単位で考えたほうがいいよ」

と言いました。短期で成果を出しているように見えたその先輩も、コツコツと長期的に積み上げてきたことをその時知りました。自分の人生の社長である自分は、その任務を放棄しない限り、長期的に人生の舵取りを行わなければなりません。短期的に成果が出ないとガッカリしたりやる気が失われたりしますが、「最低10年はやる」つもりで戦略を立て、それに沿って粛々と行動していくスタンスはとても大切だと思います。

自分の人生の長期戦略。

一度振りかってみてはいかがでしょう？🍵

無料メルマガ「愛される会社の法則」は毎週金曜日の朝8時に配信しています。配信希望の方はレイマックのホームページから配信の申し込みをしてくださるようお願い申し上げます。



# 後藤剛の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。

## 体罰の効果とは？

今年は、『採用』をテーマとして書く、と宣言しましたが、2回目にしていきなり脱線します(笑)。大阪市立桜宮高校のバスケットボール部主将が顧問の教師より体罰を受け自殺。豊川工業高校でも体罰の存在・横行が明るみに出ました。他にも次々と・・・今回は、この一連の問題について考えてみます。

### ■体罰によって本当に成果があがるのか

結論から言うと私は、単純に殴ったり蹴ったりすることだけで、人が発奮したり力を発揮したりするとは到底思えません。でも、こうした強豪校では、しっかりと成果を出している。なぜか？もちろん、そもそも良い素材(能力の高い生徒)を入学させているという事実もあると思います。が、それだけではないでしょう。やはりそれなりの効果があつての体罰でしょうから。なにか「からくり」があるのだろうか、と考えていたとき、思い出したある「過去」がありました。

それは、以前勤務していた会社の社長であり直属の上司のことです。以前当コラム(2011年12月のコラム『「ワンマンオーナー社長」との上手な付き合い方』)でも少し触れましたが、とにかく言葉の暴力というか、「パワハラ」の権化みたいな人でした。「お前が辞めても俺は全然気にせん！」とか、「金返せ！」とか・・・(私に支払った給料を返せ!)という意味ですね。こう言いながら、右手を私の目の前にグツと突き出してくるんですよ！)

でも、この人、単なる「パワハラ社長」ではなかったのです。とにかく私の存在を全否定するかのような言葉を浴びせかけた後、凹んでいる私に必ず、「お前に期待してるんだぞ」とか嬉しい言葉を掛けてくれるんですよ。それだけでなく、時には生まれたばかりの私の子どもにも服を買ってくれたりとか。そうすると、もうマイナス100くらいに傷ついている心が90くらいプラスに回復して、マイナス10くらいになるのです。でもまだ完全に回復せず実はマイナス10の状態なのに、そのプラスの振れ幅が大きく感じられるのです。そして、その優しさが本当に胸に沁み入り、「この人についていきたい！」なんて思わせるんですね。

体罰のもたらす効果の中には、このような心理的効果が少しは影響しているのではないのでしょうか？

### ■「あの人は殴るんだけど、ほんとはとても優しいの」

DVの夫に体をぼろぼろにされながらも離婚しようともしない妻の話を聞いたことがありますか？ こういうケースの

場合、必ずと言っていいほど妻は、「夫は殴ったり蹴ったりするけど、もとはと言えば私が悪いんだし・・・。それに、本当はととても優しく、嬉しい言葉も掛けてくれるんです」なんて言いますよね。これも同じで、殴られたり蹴られたりしたあと、夢から覚めたように優しくされると、そのギャップの大きさが影響して、本来の姿よりもずっと優しい男に見える、という効果なのでしょうね。

### ■「妻を殴ってから髪をすく？」

文豪ゲーテも、「見上げた男！彼を私は良く知っている。彼は先ず妻を殴っておいて、妻の髪をすいてやる。」(新潮文庫「ゲーテ格言集」より)と書いています。私は元々の出典を読んだことがなく、その前後の文脈が分からないので、ゲーテが本当は何を伝えようとしたのか分かりません。でも、確かに、ただ髪をすいてやるだけではなく、まず殴ってマイナスの印象を与えておいてから、プラスの行動(髪をすく)をすることで、その優しさを強烈に印象づけることはできそうです。でも、安易な手法であるとの印象は否めません。ゲーテの語り口も、なんとなく称賛しているというよりは批判的・皮肉的な感じに聞こえます。

### ■体罰はやはりNG！

体罰そのものにも、人によっては精神的に鍛えられるとか称賛する声もあることが事実です。また、確かに理不尽な状態への耐性が身につくことはあるかも知れません。が、それは別に体罰でなくてもできることではないでしょうか。やはり私は、効果があろうがなかろうが人を傷つけることによる指導は全面的に反対です。なぜかという、それは極めて危険だからです。今回の大阪市立桜宮高校の一件のように、一人の命が奪われることもありうるのですから。もちろん体罰だけでなく言葉の暴力も含めてですが。

教師や経営者など、自分も含め指導的立場にある者は、自らの指導や言動がどれほどの悪影響を及ぼす可能性があるのか、十分に考え抜いた上で、責任を持った指導を行う必要があると思います。

後藤剛 人事コンサルタント会社にて活躍中。採用・労務管理に特に強く、多くの企業で相談に応じ、会社と従業員との労使関係の向上を果たしてきた。昨年からは介護・医療系の転職・就職支援並びに採用支援に取り組んでいる。その、手間を惜しまないスタイルにより一人、また一人と地道にマッチングを成功させている。昨年11月からは、介護の仕事をする女性が語り合うサークル(Team Smile Care:略称"MSC")の活動を開始。今後ますます目が離せない。家族は妻・子2人。日進市在住。45歳。血液型O型。

## 【愛される会社プロジェクト セミナーのお知らせ】

**24回目**となるセミナーは、「2013年新春！不景気を吹飛ばす戦略を徹底的に考える」をテーマに、中小企業が不景気の中でも輝くための戦略構築について考えます。

### 「2013年新春一発目！経営戦略を考える」セミナー

日時: 2013年2月25日(月) 19:00~20:45  
場所: ウィンクあいち904会議室 定員: 30名  
料金: 3000円 愛P会員は割引または無料  
講師: レイマック 代表 豊田礼人(中小企業診断士)

【友割】お友達をお誘い頂きますと、本人様+お友達様とも1000円割引いたします。



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)