



## ワイナリーは夢じゃなくて、 手段

須崎大介

アズッカ エ アズッコ

森のワインショップ  
代表



会社員を辞めて、妻と2人でイタリアに渡り、ワインづくりを学んだ。3年後、故郷である愛知県豊田市に戻り、愛知県初のワイナリーを完成させるところまでこぎつけた。豊田市にぶどう畑のある風景を増やしたい。そんなビジョンを描きながらワインづくりに奔走する須崎大介さんに、会社員からワイナリーオーナーになるまでの軌跡を聞いた。(インタビュー＝豊田礼人)

— 須崎さんのことは新聞で知りました。ワインづくりを学ぶためにイタリアに渡って、現地でワイナリーに手紙を送り、就職先を探した、という記事を見てびっくりしまして(笑)。地元ですごい人があるんだな、と思ってぜひ会いたくなって、手紙を書いて、インタビューをお願いしたんです。今日はお会いできてうれしいです。よろしくをお願いします。  
こちらこそ、よろしくをお願いします。

— 今日森の中の、ステキなワインショップの前でインタビューしています。ちょうど雨が上がり、木々の緑色が水にぬれてとてもきれいですね。ここにワインショップを開くまでの経緯は後ほどじっくりお聞きするとして、まずは、小さい頃のお話から聞きたいと思います。須崎さんは、小さい頃はどんな子供だったんですか？

見ての通りの自然の中で育ったので、奔放というか、池の中に入って泥んこになって遊んでいる子供でした。

— 素晴らしい環境ですもんね。まさに森の中、というのがぴったり。

そうですね。昔はもうちょっと木も背が低かったと思うのですが、伸びましたよね。勉強はあまり好きじゃなかったかな。もともと左利きだったのですが、矯正されて右で書かされていたので、字を書くのが遅かった。先生が書いた黒板をノートに写しきれなくて。今思うとそれがコンプレックスになって、勉強に興味を持てなかったのかもしれないですね。

— 中学生の頃はどんな感じだったんですか？

まあ、中途半端な感じでしたね。いわゆる先輩－後輩関係というのが得意じゃなくて部活動もやらなかったし。結局ひとりであるのが好きというか、それが自分にとって普通、という感覚でした。

— 高校は？

須崎大介 すげきだいすけ 1974年 愛知県豊田市生まれ

アズッカ エ アズッコ ワインプロジェクト 代表

98年中央大学経済学部卒業後、会社員を経て2000年からイタリアに渡り、ぶどう栽培とワインづくりを学ぶ。帰国後、地元である愛知県豊田市でワイン用ぶどう農家を営む。

### 今月の内容

- 経営者インタビュー  
アズッカ エ アズッコ ワインプロジェクト 代表 須崎大介さん
- 経営コラム 人を惹きつける会社しよう
- ベストセラ－解説  
「従業員をやる気にさせる7つのカギ」 稲盛和夫 著
- メルマガバックナンバー ● レイマック豊田のひとりごと

地元の結構優秀な進学校に進みました。そこで、特に目立った活躍をするわけでもなく、まあ「普通」という感じで(笑)。部活に入ってみても、やっぱり続かなくて。なんか違うな〜という感じでした。ただただ普通に学校に通っている高校生。だから特に面白い話も無いんですよ(笑)。

#### —(笑)。成績はどうだったんですか？

周りの友達が勉強できるのでビックリしました。入学して最初にやったテストが350人中340番くらい。あまりのできなさにビックリしました(笑)。何となく社会の先生になりたいと思っていたので、その後はわりと一生懸命に勉強して、成績も上がりました。小学校の頃、勉強ができなかった私を褒めてくれて、引っ張り上げてくれた先生がいて、自分もそういう人になりたいな、という気持ちがあったのだと思います。

#### —進学については？

地元の大学に受かって入ったのですが、「このままここにいたら、自分がまったく変わらないんじゃないか？」という危機感を感じました。狭い田舎の中で見てきたものの中から自分の将来を選んでもしるゝことが恐いというか。だから、ここを出て、環境を変えるべきだと思ったんです。それで1年で大学をやめて、そこから1年間勉強し直して、中央大学の国際経済学科に入り直しました。

#### —ということは東京で一人暮らしですね？どんな学生生活だったんですか？

まあ、学校行って、アルバイトして、という普通な感じ(笑)。あ、大学で妻と出会いました。そのころイタリア料理の店が流行り出していて、そういうところに出入りしているとイタリアのワインも知るようになります。そういうワインが雑誌で取り上げられて、作り手のこだわりや主張の強さが个性的でカッコよくて、「ワインはフランスよりイタリアがいいな」、なんて話していましたね。ワインはあまり飲めなかったし味も好きではなかったのですが、作り手が強いこだわりを持って作ったワイン、というイメージから味わう、という飲み方をしていました。大学ではユーロについて勉強していて、アルバイトで貯めたお金でヨーロッパを何度か旅行して、卒業旅行でイタリアをグルグル回りました。そこで車窓から、果てしなく整然と並んだぶどう畑を見て、「ああ、いいな」と思いました。いつかこんなところで働いてみたいな、と。

#### —働いてみたい、と思うところが面白いですね(笑)。さて、現実的な進路として、日本での就職活動はしていたんですか？

していました。「地面」に興味があったので、地質調査の会社を受け、そこに入り、高知県に配属されました。でもやっぱり、これは自分のやりたいことではないなと思いました。まあ、私のわがままというか、若気の至りと言ってしまえばそれまでなんです、「やはりあの場所に行きたい」という気持ちが抑えきれなくなったんです。

#### —ぶどう畑に行きたい、という気持ち？

そうです。その頃、彼女は地元の長野に帰っていて、遠距離恋愛というカタチでお付き合いしていました。彼女は司法試験の勉強をしていたのですが、なかなか上手くいかず、司法試験の制度変更もあって行き詰っていて、この先どうしようかと考えている時期でした。私も会社で、そんな感じだったので、彼女と連絡を取り合いながら「僕たちもやりたいことをやれないかな」と話していました。彼女の両親は飲食店をやっていて、彼女自身も「食」には興味を持っていました。それと広い空の下で働きたいというイメージもあって、じゃあ、イタリアに行こっか、と。

#### —行こっか、って？(笑)。

(笑)。そうです。ぶどう畑に行って、ぶどうの作り方とワインの作り方を覚えて、将来は自分でワインをつくりたいという気持ちでした。でも、それがどれくらい大変なことかは解っていませんでしたけど(笑)。でもあの時のぶどう畑の光景が忘れられなくて。

#### —相当、インパクトがあったんですね。

ビビビとききましたね(笑)。旅行の時、シチリア島のワインバーで仲良くなったおじさんがいて、色々ワインのことを教えてもらいました。で、帰る時に挨拶に行ったら、そのおじさんが私のイタリア語の辞書を手に取って、ある単語を指さします。「リトルナーレ (ritornare)」という単語で、「帰って来る」という意味でした。つまり、「お前はいつここに帰って来るんだ？」と聞いているんです。帰って来いよ、と言っている。それを聞いた時、涙が溢れました。ただの旅行者である私にどれだけ本気で言っていたのか分かりませんが、すごく温かさとか人情味を感じたんですね。だから、あそこに本当に帰ろうと思ったんです。

#### —なるほど。イタリア行きを決めて、まず何をしたんですか？

第一歩として、イタリアの語学学校に入るための資料作りなどをしながら、アルバイトをしてお金を貯めました。彼女もいっしょにいくつもりでアルバイトをしていました。でも未婚のままイタリアに行くというのはどうかということで、結婚しました。結婚して、お金を貯めて、ビザをとって、2人でイタリアに出発しました。まずシチリアに行って、あのおじさんに会って「ほんとに来たぜ」って言って(笑)。色々ワインリーの場所を教えてもらって、現地を見させてもらいました。その後、シエナの国公立外国人大学に入りました。そこでイタリア語を勉強しながら、ワインに関する本や資料や雑誌をたくさん読みました。生まれて初めて勉強が楽しいと感じましたね(笑)。勉強と並行して、大学の先生と一緒にワイナリーに手紙を書きました。200通くらい送りました。

#### —どんな手紙ですか？

とにかく働かせてくれ、と(笑)。日本人だけど、やる気はあるぜ、と。2軒から反応があって、そのうちの一つがト

スカアーナのキャンティクラシコ・ゾーンのワイナリーでした。「一回、来てみる？」くらいの感じでした。それで、妻と2人で行ってみて。でもその後、何にも進展がないので、何度も電話して「働かせてくれ」って頼みました。イタリア人はのんびりしているので、催促しないと話が前に進まない(笑)。何度も催促して、「いいよ、来なさい」という返事を頂き、やっと働けることになりました。夫婦2人ともOKだよ、と。給料もちちゃんと貰えました。

#### —働き始めて、どんな感じだったんですか？

最初はズーッと草むしりをさせられて、妻はトイレ掃除をさせられて、オレたちイタリアまで来て何しているんだろう？と思いました(笑)。でも日本人ってまじめですから、仕事を一生懸命に、きちんとやります。そうするとだんだん認められてきて、ぶどう畑の仕事もさせてもらえるようになり、みんなとも仲良くなっていきました。そこでは結局6か月くらいお世話になりました。その後、イタリアでワイナリーを経営している日本人の方に出会って、今度はその方のワイナリーで働かせてもらうことになりました。そこでは1年半くらい働きました。

#### —ぶどうを育てることからワインを醸造するところまで学んだのですよね？

そうです。2人だから覚えるスピードは2倍です。一日の仕事が終わると、それぞれ何をしたのかを情報交換していました。2人でいることで心強かったし、夫婦で来ていることで信頼してもらえるという面もありました。仲間と家族同士の付き合いもできたり、レストランに入るにも2人だと入りやすいですね。

#### —ワインづくりをやってみて、これこそ自分の仕事だ！と思えたのですか？

そんなこと考えもせず、ただただ面白くて、一生懸命にやりました。自分でもびっくりするくらい頑張りました。やる気満々で、一生懸命に働くので、上の人にも認められたし、色々仕事任せられて、私の判断で仕事を進められるようにもなりました。

#### —なるほど。仕事は上手いっていったんですね。では最終的に日本に帰るきっかけはどんなことだったんですか？

ひとつは妻が妊娠したこと。もうひとつは、そのままずっとイタリアにいるという選択肢もあったのですが、日本人の私がイタリアでワインを作ったとしても、それは自分のワインではない気がしたんです。ヨーロッパ社会にいて、自分が日本人であることを思い知らされました。イタリアでは全国にぶどう畑とワイナリーがあります。正直、たくさんありすぎてどこのワインがいいのかなんて分からない。結局みんな、自分の故郷のワインが一番好きだと言っています。そういうものなのだと思います。だから私は、自分の故郷である日本に帰って、日本でワインを作るべきなんじゃないか、と思いました。どこかで区切りをつけて、帰

らなければならない。そのきっかけが妻の妊娠だったんです。30歳目前でした。

#### —日本でワインをやろうと。

そうです。たった3年イタリアにただけで何が分かる、と言われそうですが、一生いたって分からないかもしれない。自分は今、日本に帰り、イタリアで学んだことを日本でやらなくちゃ、と思いました。

#### —帰ってきて、まず何をしたのですか？

まずはぶどうを作る。そのためには農地が必要。でもうちは農家でもワイナリーでもないから、農地はない。だからまず市役所に駆け込んで、「農地を貸してください」って言いに行きました。すると「農地は農家にしか貸せない」と言います。「あ、じゃあ僕、農家になります！」と返すと「農地を持っていないと農家にはなれない」と言うんです(笑)。

#### —ふふふ(笑)。禅問答みたい(笑)。

「じゃあ、どうすればいいんですか?!」っていう話で(笑)。びっくりするでしょ？入り口が無いのです。これだけやりたいと思っているのにスタートラインにさえ立てない。結局自分は何も知らなかった、ということなんですね。どうしよう・・と立ち尽くしていると、当時の農政課長さんがトコトコと歩いてきて「農業をやりたいなら、農ライフ創生センターに入りなさい」とパンフレットを渡してくれました。豊田市とJAの共同企画で、就農したい人を育成するプログラムです。「これ、やるやるやる！」という感じで入れてもらいました(笑)。

#### —前のめり気味で(笑)。

そうです、そうです(笑)。そのプログラムを2年間受ければ、農地を貸してもらえるので、とにかく2年間頑張りました。「果樹コース」に入って、実際に農家さんのところに行って研修を受けました。ここでイタリアで学んだこととの擦り合わせ作業をする感じです。そんなこんなで農家になる道筋はできたんですが、次はワインを作るためには酒



税法をクリアしておかないと、ということで管轄する税務署に「ワインを作りたいのですが」と言いに行きました。でも高いハードルがいくつかあり、なかなか取り合ってもらえなくて。愛知県にワイナリーは一軒も無くて、果実酒の免許が下りた事例はゼロだったんです。でも取れないわけではないはずなので、資料を取り寄せて、何が必要なかを調べました。技術的な要件やワインの生産量に関する要件などが求められます。そのために、近隣のワイナリーで勉強させてもらったり、広島で2か月間、缶詰になってワイン醸造技術の研修を受けたりと、動き回りました。これで技術的要件はクリアしました。

#### —量的要件とはどんなことなんですか？

免許を取るためには、年間6000リットル、瓶にして8000本のワインを作る必要があります。そのためには2ヘクタールのぶどう畑が必要です。それが可能な土地を探していたとき、ちょうど地元で牧場の跡地が空いたという話がありました。見てみると、私たちがいたイタリアのキャンティクラシコというゾーンにすごく似た場所でした。丘陵地で、畑に入っていくアプローチの雰囲気も似ていました。スケールは全然小さいのですが、ああ、ここだったら自分たちが思い描いていることができるんじゃないか、と思いました。事業計画書を作り、就農の認定を受けて、その土地を借りました。帰国して3年たった時でした。

#### —それでようやく苗が植えられるんですね。

はい。でも苗を植えてから実がなるまでは3年かかります。だから、一旦就職しました。働きながら土日だけ農業をやる兼業農家ですね。3年目の2008年に実がなりました。

#### —実が獲れた時どんな気分でしたか。

忙しすぎて、あんまり覚えていないんですけど(笑)。率直に、「ああ、この土地でぶどうを作ると、こういうふうになるんだな」と思いました。この土地で、ワインなんかできるはずがないと言われていたんですけど、実際にできた。こういうワインを作りたいというよりは、この土地と気候条件でできたものを受け入れる、という気持ちです。せっかくゼロから挑戦しているんだから、道のりの途中であった苦勞や喜びをまるごと受け止めて、私たちのストーリーとしてお客様に伝えていきたいと思っています。うちに来てくれるお客様の中には、外国製のワインを飲みつくして、知識もたくさん持っている人たちもたくさんいます。そういう人たちにとって、良いことも悪いことも包み隠さず伝える私たちの存在はとても面白く映るみたいです。

#### —醸造はどうしたんですか？

長野県塩尻の小さなワイナリーさんがありまして、そちらで醸造をお願いすることにしました。初めて収穫したぶどうをそちらに運んで、委託醸造してもらおうという体制でワインづくりが始まりました。2008年に実がなって、委託醸造してひと冬越してから瓶詰めし、750本のワイン

が出来ました。2009年の6月から販売し始めました。

#### —売れたんですか？

売れました。750本はひと月で売れました。特に宣伝もしていなかったのですが、新聞やテレビで紹介されて口コミで売れていきました。去年は3000本できて、ほぼ完売。年々獲れる量も増えていって、委託醸造するキャパを超えてきたので、そろそろ自分たちでワイナリーを作り、自分たちで醸造をするべきだと判断し、今年の11月にワイナリーをオープンさせる予定です。

#### —ワイナリーの建物を拝見しましたけど、すごく素敵ですね。

ありがとうございます。豊田市さんも頑張ってくれて、構造改革特区になる申請をしてくれて、特区になると2000リットルでもOKになるという規制緩和が受けられるんです。今、うちのワイナリーでは3000リットルを仕込む計画で進めています。色んな人の助けを得ながら、少しずつ積み上げてきて基盤を作り、その上にあの建物が建っているという感じです。

#### —なるほど。さて、色々聞いてきましたが、最後の質問です。須崎さんのワインづくりは、今後はどうなっていく予定ですか？

ワイナリーを作って、夢が叶ったね、と言われるんですが、私にとってワイナリーは夢じゃなくて手段なんです。私は、この豊田というワインづくりの地としては知名度も無いところで、ぶどう畑が街の大切な風景として、もっと認知されて、増えていけばいいなと思っています。そのためにはいいワインを作って、ワインづくりの土地としての価値を上げていかなければと思っています。豊田でも、いいワインができるんだ、ということこれから証明していきたいと思っています。

#### —須崎さんの作ったワインを、今日は家でじっくりと味わいたいと思います。本日はありがとうございました！

こちらこそ、ありがとうございました。🍷



#### 【ショッププロフィール】

アズッカ エ アズッコ 森のワインショップ

所在地:愛知県豊田市太平町七曲12-683

電話:0565-42-2236

URL : <http://www11.ocn.ne.jp/~azu-azu/>



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

# 人を惹きつける会社にしよう

## ■息子が入りたくない会社

先日、ある経営者の相談を受けました。社員5名程度の小さな会社の代表で、大手企業からの下請け仕事をメインに細々と、しかしコツコツ営業しています。その会社は特殊な技術を持っていて、ある特定の分野においてはオンリーワン企業になっています。しかし全体的に仕事の量が減ってきており、資金繰りも苦しくなっている。新しい仕事を新しい顧客から得たいと思うものの、人手不足が深刻で、新しい動きが取れない。しかもその特殊技術を使った仕事ができるのは、経営者本人しかいない。他の社員さんたちは高齢化が激しく、技術の伝承もできないうえに、今までと違う新しい仕事に挑戦する意欲も低い、と嘆き節。もっと若い人を採用しようとするものの、望むような人は入ってくれない。やっと入ってくれた人も、3か月も経つと辞めてしまう。ひどい人になると1か月で辞めてしまうこともあった。そんなことの繰り返し。見たところ経営者も60歳近い。「後継者はいるのですか？」と質問したところ、「息子と娘がいるが、親が苦勞している姿を見て、こんな会社に入りたくないと思わない」と言われているらしい。仕事が減り、資金が減り、改革しようにも人材不足、次代を担う後継者もいない、まさに八方塞がりです・・・と経営者はうなだれるのです。

## ■「カッコイイ」を発信せよ

ウチの会社の仕事は地味だ。しかも3K職場だ。だから最近の若い人が入社してくれるはずがない。経営者はそう言ってあきらめています。話を聞いている中で、キラリと光るものがありました。それは、世の中の誰もが知っている超大企業の、超カッコイイ商品の中のある一部のパーツの仕事をしていること。聞いているこちらが「え？あの〇〇社の？」と思わず聞き返してしまうほどの仕事です。なぜその仕事を受注できたのか、のストーリーは聞いているだけでワクワクし、感情移入してしまうほどの面白さでした。話している経営者の顔もいつの間にかイキイキと輝いている。本人は気づいていませんが、それは会社の宝物です。守秘義務等の問題で大っぴらに宣伝できません。表現や見せ方を変えることで、世の中にもっと自社の高い技術力をアピールすることができます。しかも、これはすごく大事なことです。「その〇〇社の△△の仕事をしています」、という実績は、とてもカッコよく、若い



人たちを惹きつけます。こんな小さな会社だけど、こんなカッコイイ仕事をしている。それはオンリーワンの技術があって、受注に至るまでには経営者と相手担当者とのこんなやり取りやストーリーがあった。こういうことを、会社としてきちんと発信していくことが重要です。人が採用できないと嘆く前に、自社のカッコイイことを探し出し、外から見えるようにしておくのです。当然、日々の仕事は地味で厳しい。上手くいかないことの方が多いかもしれませんが。そういうこともきちんと言う。でもそれだけじゃなく、カッコよくて夢が持てる仕事をもっとやっていきたいのだ、ということも、もっともっと経営者は言わなくちゃダメだと思います。

## ■ワニのマークの威力

以前インタビューした「まいあめ工房」の中村社長。お菓子問屋の2代目として会社を継いだものの、少子化もあって事業は下降気味。何とか事業を立て直そうともがく。その中で、オリジナル飴を企業の販促用としてネット販売するビジネスモデルを組み立ててスタート。自ら販売サイト作り上げ、マーケティングをかけたところ、最初に来たクライアントはなんとEXILE。その後もラコステやクルートなど超有名企業から次々と注文が舞い込み、中村社長の挑戦は見事に成功しました。ラコステのワニのマークを飴で再現するその技術は、まさに職人技。これは飴職人と呼ばれる人たちが、長年にわたって積み重ねて来た経験と知恵の結晶の技術です。中村社長は、会社の売上を伸ばすのと同時に、この技術を伝承し、飴職人の後継者を育成したいという思いも強く持っていました。さもないと、この技術が途絶えてしまう。「まいあめ工房」が成長軌道

に乗った今、人を雇う余裕も出て来て、若い職人さんが頑張っています。若い職人さんにとって、ラコステの仕事をやっている、ファッション雑誌に載るような有名ブランドの仕事をしている、というのはモチベーションを保つのに重要な意味を持ちます。もちろん、仕事は厳しく、楽しいことばかりではないでしょう。どんな仕事でも楽なものはありません。しかし、カッコイイ仕事や夢が持てる仕事があるかどうかは、人を惹きつけるうえでとても重要だということが、中村社長のお話を聞きながら分かりました。

## ■信念の強さがビジネスを伸ばす

カッコよくて、夢のある仕事がある会社。そんな会社には惹きつけられます。それに加えて重要なことは、経営者に強い信念があるか、ということです。その信念が本物であればあるほど、人は惹きつけられる。お客様も社員も仲間も惹きつけられる。今号のインタビューで登場して頂いた須崎さんも強い信念の持ち主でした。ぶどう畑を作りたい、ワイナリーを作って、この地でワインを作りたい、そんな思いを実現させました。そこに至るまでには気が遠

くなるほどの困難とそれを乗り越える行動があった。その姿は本当にカッコイイし、これからもっといいワインを作り、この地にぶどう畑の風景を増やしていきたいという夢がある。そういう須崎さんのもとには、自分もやってみてほしいという人が時々やってくるそうです。惹きつけられて、やってくるのです。その人たちと、須崎さんは丁寧に向き合い、自分の経験を話すそうです。強い信念を持ち、挑戦してきた須崎さんは、同じように信念を持ち挑戦したいと願う人に自分を重ね合わせ、優しく励ますのだと思います。そういうのもとには、お客様もたくさん集まります。そうしてビジネスは成長していくのです。

先の小さな会社の経営者。後継者についてのくだりで、私はその経営者に「自分の子供が入りたがらない会社に、よそ様の子供が入るはずがない」と申し上げました。すごく生意気な意見かもしれませんが、これは本当にそう思います。自分の息子や娘が入りたいと憧れるような会社にするために、信念と夢を語り、厳しくもカッコイイ会社を目指してほしいと思います。

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、その要点をズバツとお伝えします

### 『従業員をやる気にさせる7つのカギ』 稲盛和夫 著

■オススメ度★★★★

■読むべき人 2代目経営者 中堅規模経営者

#### ポイント1

#### 本業が怪しくなる前に新規事業を開始せよ

本業をやりながら新規事業を始めないと間に合わない。但し、新規事業は新規事業で競争相手がいるので、簡単ではない。よほど根性があり、よほど努力しないと、成功しない。でもやらなければ生きる道が無いならば、どんどん挑戦せよ。

#### ポイント2

#### 訳のわからないものほど、よさそうに見える

現事業に行き詰ってくると、何か新しいものに手を出したくなる。困ったことに、自分の専門外の、訳のわからないものほど、良さそうに見える。それで手を出して失敗する。だから著者は、訳のわからない面白そうなものは、意識的に無視していたそうである。

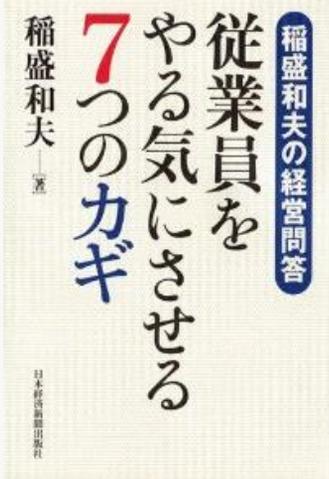
#### ポイント3

#### 中期計画は危険

中期計画を立てることが当たり前のように語られる昨今だが、京セラは中期計画は立てない。先のことなんて誰も分からないのに、計画を立てても意味が無い。1日を一所懸命に生き、せいぜい1年先の見通しが見えてくる。計画先行で投資して失敗した会社は数知れない。

#### 結論

京セラ名誉会長で、破たんした日本航空の代表取締役会長に就任し、再建を果たした稲盛和夫氏の最新刊。氏が塾長を務める盛和塾での、塾生との問答を本にしたもの。中小・中堅企業の経営者が持つ様々な悩みについて稲盛氏が答えるというスタイル。多くのビジネス書が溢れている中で、稲盛氏の著作は、派手さはないが、等身大で、世の中の基本的な原則に忠実だと感じる。自分の信念を持ち、いかなる時も貫き通すことの重要性を教えられる一冊。



- ★★★★★ 読まないと損をする
- ★★★★★ 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



## 絞り過ぎると儲からない？

(2013年7月19日発行第431号)

### ■スバルがアメリカで熱い

スバルの主力SUV（多目的スポーツ車）「フォレスター」がアメリカ市場で好調のようです（日経2013年7月18日より）。米自動車ユーザーに最も影響力を持つとされる情報誌、「コンシューマーリポート」で同車が小型SUV部門で首位に選ばれるなど、アメリカでの存在感が増しているそうです。

業績面でも連結営業利益が過去最高の1800億円を見込むなど好調。株価も7月17日に2786円と上場来高値を付け、昨年末比の株価上昇率は2.6倍に。トヨタや日産を上回るほどの勢いで株価も上昇しているそうです。

### ■ターゲットの再定義でブレイク

好調の要因のひとつは、マーケティング戦略の再構築。今までスバル車は、スバル車の愛好家を指す「Subie（スビー）」と呼ばれるマニア向けの感が強いブランドイメージでしたが、業績改善を狙い、これを刷新したそうです。ポルシェのSUV「カイエン」をヒットさせたメーカーを採用し、マーケティング対象を、

#### 「大卒、世帯年収10万ドル超のアウトドア好き」

と再定義したそうです。

スバルはこの層にアピールする方向性で販促費用を集中投下し、「走りのスバル」から「クール」なクルマへのイメージの変革に取り組んだのです。一部のマニア向けではなく、もう少しターゲットを広く設定したのですね。

この戦略が成功し、顧客を増やし、業績を押し上げることに成功したのです。

### ■絞り過ぎて儲からない人たち

マーケティングの話になると、ターゲットを出来るだけ絞りましょう、という主張をよく聞きます。「全ての人に」、というより、「こういう人限定」と言った方が、

マーケティング戦略が刺さりやすい、という理由です。つまり、ターゲットを絞れば絞るほど、マーケティングが効きやすい、と。しかし、絞りすぎると、ニッチマーケットになり過ぎて、対象となる顧客の絶対数が足りない、という問題も生じます。絞って、とんがったブランドにはなったけど、全く儲からない、という最悪の状態。

米国における過去のスバルがまさにこの状態だったのでしょう。そこで、ある程度ボリュームのある層にターゲット層をシフトし、業績の向上を図り、成功したのです。

みなさんの会社は、絞り過ぎ症候群に陥っていないですか？

### ■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？少しマーケティングをかじった人は皆、口を揃えて「絞れ、絞れ」と言う傾向があるように感じます。何せ、以前の僕がそうでしたから。しかし先述したように、最近は絞りすぎることの弊害についてもしっかりと検討しておくべきだと考えるようになりました。絞れば絞るほど刺さりやすくなるかもしれませんが、それですべてが解決するほど単純な話でもないぞ、と。

実際、絞り過ぎちゃって、わけわかんなくなっちゃっている人、時々見かけます。最近では、ある程度まで（例えば先述のスバルの再定義レベルまで）絞って、そこから先は、商品の良さや強みプラス、リレーション（関係性）で引き付けるという戦略の方が、結果的に業績を上げやすいのではないかと考えています。絞り過ぎて、顧客が全然いない！ということにならないように。適宜、もう少しターゲットを広げてみることも視野に入れてみましょう。

最後は商品の良さ、強み、リレーションという本質的な部分で勝負する。応援しています。🙏

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。

# レイマック豊田のひとりごと..

レイマック・コンサルティングの豊田礼人が(たぶん)役に立つと思われることを勝手に取り上げ、勝手にぶつぶつ、つぶやきます。

## 今月のトピック

### よろず支援拠点のサブコーディネーターになりました

今年の6月から、愛知県の「よろず支援拠点」という中小企業経営者向けの経営相談書のサブコーディネーターの命を受け、少しその仕事に携わっています。

これは、国が各県に1か所ずつ置く相談所で、各分野専門家を複数名揃え、中小企業経営者が抱える様々な課題に答えましょう、というプロジェクトです。私はその中で「マーケティング、営業戦略、販売戦略」のコンサルタントとして、週1回だけ担当することになったのです。国がやる中小企業支援策なので、事業者様は基本的に無料で相談が受けられます。

我々サブコーディネーターは、一応報酬は頂けますが、まあ、タダじゃない、という程度で・・・(苦笑)。

それでも私がやろうと思ったのは、社会貢献的意義が高い仕事であることがまず一つ。

それと、国が宣伝してくれるので、自分のブランディングにつながるだろう、というのがもう一つ。

3つ目は、これがすごく重要なのですが、私たちサブコーディネーターをまとめるトップが素晴らしい人だったこと。多和田悦嗣さんという人で、キリンホールディングスで常務取締役まで務められた方です。

スゴイ実績があるにもかかわらず、とてもニュートラルで、いつも明るくて、気さくな方です。我々新人を盛り立ててくれます。ああ、この人の近くで、仕事のやり方を学んでみたい、と思わせてくれる人だったのです。

「何をやるか？」も大事ですが「誰とやるか？」もすごく大事。先輩たちから、いろいろ吸収したいと思っています。

れた経験ベースに、業内の企業へ働きかけ、課題を共有し、その達成に向け、PDCAのサイクルを回しながら支援を促していきたいと思えます。

- 得意分野: 商社業務全般・海外事業展開・輸出入
- 経歴等: 商社出身・海外会社設立・M&A

田中 義昭

---

**マーケティング・営業戦略** 相談日:週1日

中小企業・小規模事業者様の強みを見つけ出し、さらに強くし、新しいお客様を獲得するための具体的なステップ作りに取り組みます。まず小さな第一歩として何ができるか、それを一緒に考えたいと思います。

- 得意分野: 印刷広告全般・販売営業戦略
- 経歴等: 印刷/広告業界出身・中小企業診断士・レイマックコンサルティング代表

豊田 礼人

---

**コミュニティ・観光資源** 相談日:週1日

観光事業を遠く地域を活性化したい想いから起業しました。新たなサービス開発や販路拡大を目指す観光・サービス事業者の皆様、共に知恵を絞り、想いを実現しましょう。

- 得意分野: 観光サービス事業開発・マーケティング・プランニング・起業
- 経歴等: 旅行・観光業界出身・MBAホルダー

## 【愛される会社プロジェクト セミナーのお知らせ】

**33回目**となるセミナーは、中小企業・起業家のためのマーケティングについて、じっくりとお話したいと思います。マーケティングを1から仕切り直しましょう。

### 「なぜ売れないのか？マーケティング出直しセミナー」

日時: 2014年8月27日(水) 19:00~20:45  
 場所: ウィンクあいち1105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

【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。但し初参加の方のみ。



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 540円
- A2会員 980円
- B会員 4320円
- C会員 12960円 (すべて月額)