

### III 資 料 III

## あさひ製菓株式会社\*

- 会社変革をリードするNO.2人材の育成 -

内 田 恭 彦

#### あさひ製菓株式会社概要

本社：山口県柳井市

業種：和洋菓子製造販売

創業：大正6年

売上：26億円（平成21年6月期）

従業員数：310名（平成19年度）

店舗数：果子乃季（和洋菓子）：山口県を中心に36店

CHOUCHOU（高級洋菓子）：山口県内3店

ハーフスイーツ（規格外品などの販売）：山口県内1店

石窯パン工房 シュクルヴァン：山口県内2店

その他：山口県内3店

あさひ製菓株式会社（以下あさひ製菓）は大正6年（1917年）創業の和洋菓子製造販売の会社である。売上高は平成21年6月期で26億円である。和洋菓子を扱う果子乃季ブランドの店舗が中心チャネルで、現社長の坪野恒幸氏で3代目である。過去2代の社長はいずれも菓子職人であったが、現社長は東京の私立大学の理工学部を卒業後、都内に本社のある大手洋菓子メーカーに就職し、SEとして働いた経験をもっている。数年後同社に入社し現在に至っている。従って本人は「私は全くお菓子の作り方を知りません」と言う。しかし「味については美味しい、美味しくないを自ら判断して、開発者に対して強く要望を出しています。美味しくないお菓子は絶対に売りたいくないのです。」と製品の品質に強いこだわりを示した。経営の最高責任者は社長であるが、先代社長は会長として現在も同社ではたらいっている。

\*本ケース教材は、経済産業省から委託された「産学連携人材育成事業（経営・管理人材分野）—『人材マネジメント型企業変革リーダー』育成プログラム開発・実証—」の支援を受けている。

## 1. 歴史

あさひ製菓のこれまでの歴史を見ていこう。創業当初はお菓子の問屋業を営む傍らで廉価な饅頭など庶民が日々楽しむお菓子作りを行っていた。和菓子・洋菓子両方を作る技術があったのでスーパーマーケットが台頭してからは、製品に特徴を出すために例えばチョコレートでコーティングした饅頭などアイデアに溢れるものを開発・販売し、またスーパーマーケット内で実演販売なども行っていたという。

同社の最初の転機は昭和49年（1974年）にやってきた。NHKの朝の連続テレビ小説で『鳩子の海』が放映され、これが大変に人気を博した。そしてこのドラマの舞台が上関・柳井であったことから、同社は「銘菓鳩子の海」を発売した。薄皮の饅頭にミルク餡を入れたものである。これが創業以来の大ヒット商品となり、鳩子庵という小型の直営店舗を3店有するようになり、問屋業を廃業し、菓子の製造販売に事業を特化していった。

第2の転機は9年後の昭和58年（1983年）に訪れた。当時の平井山口県知事が山口と東京を仕事で行き来する際、飛行機の中で山口県産のお茶菓子がだされていないことに気づき、山口県のものを採用するように航空会社に働きかけたとのことだ。これにより全日空が採用することになった。当時山口県で年間70万個を製造でき、しかも全日空の定める衛生管理基準を満たす事業所は僅かしかなく、そこであさひ製菓が選ばれたとのことである。これだけでも大きな取引ができ、大きな転機となるのだが、話はここで終わらなかった。全日空に納品したお茶菓子の中に当時新製品だった『月でひろった卵』というものがあつた。蒸しカステラの生地の中に栗の入ったカスタードクリームを詰めたものである。これが乗客からものすごい反響を得たという。当時全日空に「どこで売っているのか」という問い合わせが1日に何10件も来たという。そこで増産体制を整えるために本社工場を建て、新たに「果子乃季」という郊外型の大型直営店舗を建てた。こうして『月でひろった卵』は大ヒットし、小さな店舗である鳩子庵をやめ、この大型店舗「果子乃季」の出店を加速させていった。平成3年頃まで出店し一時は50店舗ぐらいにまでなったという。その後バブル崩壊の影響による市場の縮小および過剰出店であることが分かり、現在の36店舗に販売網を整理した。現在では山口県内に果子乃季の店舗をこれ以上出すとこえて効率が悪くなると考えている。なお1994年に『月でひろった卵』が全国菓

子大博覧会において内閣総理大臣賞を受賞、世界的な食品のコンクールであるモンドセレクションにおいて1993年、1994年に、1997年には『鳩子サブレ』が、そして1998年には『プーロ』が金賞を受賞している。この時期にあさひ製菓は製造・販売・商品開発の3つの力がつき、優良地方企業としての基盤が形成されたと考えられる。

しかし同社はこれにとどまらず更なる発展を遂げる。それはインターネット事業の成功である。そしてこれにより第3の転機を迎える。1998年先代が現社長の恒幸氏にネットで作ってみようという言葉から始まった。社長は元SEであり、コンピュータやインターネットに関する知識は十分に持っていた。それ故に当初は気乗りしなかったという。理由はその当時のインターネット利用者が同社の顧客層と余りにもかけ離れていたからだ。実際ホームページを開設したところ1か月で注文が1件、しかも知り合いの方からだったとのことだ。しかし努力を続けていたところインターネットが普及しだした。そこで広告メールを送るための顧客のメールアドレスを集めるために、当時流行っていたプレゼント企画サイトを活用したところ、これが大成功し1年間で5万件のアドレスを集めることができた。プレゼントにしたのは『月でひろった卵』である。そして2001年にはインターネットでの売上が2千5百万円を超え、この時点で現社長は「これは商売になる」と実感したという。なおこの年に先代が会長に退き、恒幸氏が社長となっている。

その後ヤフーなどの大手インターネット・ショッピングモールを活用するようになり、対前年比で150%~300%の売り上げを伸ばしていった。現在は(2010年6月期)では約3億円の売り上げが見込まれ店舗ベース(インターネット・サイトを一つの店舗とみなす)での売上は1番になっているという。この爆発的な売上の伸びを支えたのが『ザッハトルテ』というチョコレートケーキとインターネット・マーケティングのノウハウおよびネットビジネス・モデルの構築に成功したことである。『ザッハトルテ』はヤフーや楽天などで購入した顧客からの評価が極めて高く、ヤフーが行っている「第2回お取り寄せグルメランキング うまいもの王者決定戦」(2005年下半期)において3位、2005年楽天グルメ大賞に入賞している。なおこの商品は2009年にiTQi(International Taste & Quality Institute:国際味覚審査機構)<sup>1)</sup>において2つ星の評価を得ている。一方インターネット・マーケティングに

1) 世界中の味覚的に優れた食品および飲料品の審査、表彰、プロモーションを行う世界有数の独立機関。審査員はヨーロッパで最も権威ある12の調理師協会および国際ソムリエ協会(ASI)に属する一流シェフやソムリエで構成されている。この審査員により目隠し方式による官能分析がなされ、全体的な味覚的快楽(最終評価における比重

おいては顧客から寄せられたザッハトルテに関する感想等のメールを巧みに使う広告手法を確立しており、ビジネス・モデルにおいては顧客メールアドレス収集→広告メール→注文という流れを築いていったのだ。

インターネットでのザッハトルテの成功により、インターネット・スイーツの代表的会社としてのブランドが出来上がり、女性誌などの雑誌やテレビのグルメ情報で紹介されるようになった。そして同社は都会の大手小売企業などからも注目されるようになり、2007年にはローソンの母の日用のカタログのトップページに掲載され、花キュービットとのコラボレーション企画がなされ、銀座三越が2007年に行ったインターネット・スイーツ展に三越側からの要望による出店を行った。このインターネット・ビジネスを実際に動かしていったのが濱岡氏（現統括本部長）である。特にインターネット・マーケティング・ノウハウを確立したのは氏の力によるところが大きい。このことが認められ濱岡氏は現在社長のサポート役として実質的に同社No.2の地位にあり、あさひ製菓全体の業績管理責任を担うと同時に、現在新規事業として進めているパン事業（石窯パン工房 シュクルヴァン）の拡大の責任者となっている。

## 2. 濱岡氏のキャリア

濱岡氏は1994年に山口大学経済学部を卒業後、あさひ製菓に入社した。本人によると「あまり強い希望就職先があったわけでもなく、やりたいことも良く分からず、就職活動に出遅れてしまったんです。ただ以前漢文を習っていたときに教えてもらった『鶏口となるも牛後となるなかれ』という言葉に強く共感いたしました。都会に行くよりは地元企業に行きたいと思っておりまして。ひとつだけやりたいなと思っていたのがチラシを作ったり、企画を立てたりということだったんですけど、そんな時大学の就職支援室にあさひ製菓のパンフレットがあり、企画・商品開発など色々と職種が書いてあったので応募したんです。そして面接に行ったら当時の社長（現会長）・統括部長（現社長）人事部長の面接があり、今では考えられないのですがそれで受かってしまいました。最初から最終面接だったんです。」ということだ。

---

が最大)のほか、見た目や香り、質感、風味と食感などが評価される。優秀味覚とされたものにはミシュランと同様に星が付与される。最も高いものは三ツ星(総合評定90%以上;極めて優秀)、次いで二ツ星(総合評定80%以上90%未満;特記に値する)、そして次いで一ツ星(総合評定70%以上80%未満;美味しい)である。それ以下のものには付与されない。ザッハトルテは総合評価89%であった。

入社後は本社に隣接する店舗で半年間店頭販売を経験し、その後当時オープン前の厚南店（宇部市）の店長となった。ここで直ぐに新規店舗の出店を店長として経験することになる。厚南店は社員とパート合わせて5名のスタッフで構成されていた。濱岡氏は半年の経験で店長として赴任することに不安もあったが、新規店舗を任せてくれるのだという会社からの期待に頑張らなければと強く思ったという。社長によると会社として早めに昇進させたということである。理由は当時大卒の人が入ってきて販売業務しか与える仕事が無く、それで辞めてしまうことが多かったためだ。濱岡氏は当時経験し今でも強く記憶に残っていることがあるという。それは厚南店のオープニング・セールを行っていたときのことである。何度か買い物に来てくれていたお客様からクレームの電話があった。内容は購入したシュークリームが冷凍状態になっていたというものだ（本来は冷蔵状態であるはずのもの）。しかし濱岡氏はオープニング・セールの忙しさ、およびまだ知識やスキルの無いスタッフへの対応などゆえに直ぐにそのクレームへの対応ができなかったという。そして翌日お客様のところに電話を差し上げたところ、大変なお叱りを受けたという。頭ではお客様第一ということが分かっている、いざ実践するとなると現実の中で非常に難しいということ、また本当にはお客様第一ということを理解していなかったということに気付かされ、猛省したという。

入社2年目にエリアマネージャーとなった。担当は厚南店の他、小野田店（小野田市（当時））、東岐波店（宇部市）、ゆめタウン<sup>2)</sup> 山口店（山口市）、サンパークおのだ<sup>3)</sup> 店（小野田市（当時））の全5店舗である。これらは全て新規出店の店でオープンしたての店の店長を次々と兼任していった。つまり宇部市、小野田市（現山陽小野田市）、および山口市の一部の新規出店の際の店舗オープンの運営を任されていたということだ。濱岡氏はエリアマネージャーになって最初の頃、複数の現場を持つようになり、各現場とのコミュニケーションのとり方に苦勞したという。各店舗とも新規店舗なので経験者が殆どなく、例えば季節ごとの販売企画の計画があっても先々を読んで準備を進めることができず、進捗管理を行う必要があったり、ま

- 2) ゆめタウン：広島県に本社を置く株式会社いずみが展開するGMS(大規模小売店)。ゆめタウン山口店は1997年3月に開店している。
- 3) サンパークおのだ：1983年にオープンした地元の商店88店舗と核テナントである寿屋で構成されたショッピング・モール。2001年に核テナントの寿屋が民事再生法手続きを申請、その後核店舗としてスーパーのフジグランが入る。2007年に全面リニューアルし新たに「おのだサンパーク」としてスタートした。経営は小野田商業開発株式会社が行っている。

た現場に行かないと現場の人間関係がおかしくなっていたりということなどがあり、現場に顔を出し直接コミュニケーションをとることの重要性を認識し、また離れていながらも電話やファックスなどで常にコミュニケーションをとることの必要性を痛感し、日々試行錯誤を繰り返していたという。ただ濱岡氏はその当時のことを「忙しいには忙しく楽しかったのですが、店舗は開店が10時で閉店が19時。その後事務作業をするということもなかったので19時半には仕事が全て終わっており、夜の時間が空いてしまうんですよ。こんなに楽でいいんだらうかと思ひ、それで物足りない感じはありました。」と語った。だが入社2年目にしてエリアマネジャーとして5店舗任された時に「将来幹部として（本部に）戻ってくるのだからいろいろなことを勉強しておきなさい」と言われ、この言葉は励みになったということだ。一方当時の経営陣（先代および現社長）によると濱岡氏はこの当時若手のエリアマネジャーとしてごく普通に頑張っていたという印象だったという。つまりエリアマネジャーとしての仕事を、目立った問題も起こさずにきちんと頑張っていたということであろう。

その後入社4年目の時期に本部の企画に配属となる。配属当時は雑用仕事が多かったという。当時はシステムも今のように整っていなかったもので、売上げが毎日店からファックスで送られてくるのだが、この数字を古いマック製のPCに入力して予算達成状況を確認する帳票を作成したり、チラシ作りのアシスタント業務として撮影する場所を決めたり、撮影する商品を用意するといった事前準備から、撮影時にデコレーション用のフルーツをもう少し商品の上のせたいと言われたら、隣接する工場に走ってフルーツをとって来たりという撮影時の補助業務などをこなしていたという。さらには自らトラックを運転して店舗への商品配送などもしていたという。

この当時濱岡氏は例えばチラシ作りのプロセスなど今まで知らなかった企画業務や隣接する工場の業務など、知らない仕事が多山あること、そして自分が本部では一番入社歴が浅いことなどから「雑用仕事」も当たり前だと思っていたし、楽しかったという。また新しい仕事を一つ一つ覚え、対応することに精一杯であったという。その後店舗の現場を良く知っているだろうということで店舗レイアウトや季節ごとの飾りつけ、それに接客指導など店舗周りの企画業務も「雑務」と併行して担当するようになった。これは既存店に対してのものだけでなく、社長と先代が話し合い決定した新規店舗も含まれた。新規に出す店舗の簡単なイメージ図を先代が書き、

それを業者に設計図に起こしてもらい、その上で濱岡氏が社長などと相談しながら具体的な什器や備品、および店の飾り付けなどを決め、必要なものとその数量を発注していたという。つまり新しい出店の際にその商圈に適すると経営陣が考えるコンセプトを聞きながら、具体的な店作りを行っていたということだ。

先にも書いたようにあさひ製菓は1998年からインターネット販売に徐々に取り組むようになり、2001年に濱岡氏は後輩社員とともにインターネット販売のプロジェクト・メンバーとなった。但し2003年ごろまでは雑用を含めた企画業務と兼任であった。もう1人のメンバーはプログラムを組む、ホームページを作るなどといったことだけに関心を持っている人だったという。この二人のプロジェクト・メンバーに現社長の坪野恒幸氏が入りどのようなものを作るかいろいろと議論したという。そしてPC 1台にホームページ用のソフトを購入し、作成していったという。この時期自社サイトの内容やデザイン、広告メールの内容など試行錯誤を行い、同社なりのものを作っていったという。考える際の情報源は大手マスコミ関連会社などが行っていたインターネット・ビジネスサイトやホームページ作成に関心のある人向けの雑誌でなされていた企業サイトの評価情報だったという。こうして2001年度に自社ホームページでの売上が2,500万円を越え、2002年度には3,500万円<sup>4)</sup>となった。これによりYahoo(2003年4月末)へ、そして2003年8月に楽天市場という大手インターネット・ショッピングモールへ出店することになった。しかし2003年に後輩社員が退社してしまう。そこで濱岡氏が中心のプロジェクトとなり、二人の専属のメンバーがつく。濱岡氏は課長となり業務全体の半分は企画業務で残り半分はインターネット販売に関わることになった。インターネット販売業務では濱岡氏自身がホームページの作成、広告メールの作成、質問への回答などの顧客対応を行ったという。そして専属のメンバーには受注処理、および電話やメールでの顧客対応業務を担ってもらったということだ。

インターネット・ビジネスはその環境変化が激しい。濱岡氏は2000年、2001年頃は、まだまだメール自体が珍しく、数も少なかったことから結構メールをきちんと読んでくださるお客様が多かったが、2003年ごろからはメールが送られてくること自体が当たり前になり、徐々に読まれなくなってきたという。これによりあさひ製菓から送るメールの効果が相対的に低下してきたという。そこで大手インターネッ

4) あさひ製菓の決算期は7月から翌年6月までである。2002年度は2002年7月～2003年6月である。なおYahooへの出店は本文にもあるとおり2003年4月末で、2002年度の終盤期である。

ト・ショッピングモールへの出店となる。これにより2003年度にはインターネットでの売上が1億円を突破し（1億25万円）対前年比で284%の伸び率を示した。

インターネットによる販売環境は直ぐに様相が変わった。インターネット・ショッピングモールの黎明期は綺麗な写真と簡単なコピーと買い物かごが備わっている程度のものであったが、出店企業が増え、商品などの優位性・差異性をきちんと説明することが売上増大に欠かせなくなってきたという。このような状況に対してインターネット・ショッピングモール企業（ヤフーや楽天）は勉強会を開催してノウハウ提供を行ってくれた、ということだった。さらにその時期社長から「勉強するならば買ってよいといわれたので、マーケティングとか（ウェブ）デザインの本、それから売れるキャッチコピーなどに関する本、また顧客の心理に関する本を買って読み漁ったという。濱岡氏は「インターネットの世界は（リアルな店舗と異なり）画像と言葉だけじゃないですか。画像は魅力的な、思わず唾が出てきそうなものを真似てできますけど、ではその後言葉でどれだけ惹きつけるかということが重要になるので、最初に顧客を惹きつけるための何かを持ってきて、次に画像が来て、キャッチコピーが来て…そして最後に買いものかごの特典がある、ここまできたら買うぞ！という流れを作る自分なりのルールが出来たんです。色々な本を読んだり、実際に自分が経験したことなどからです。」と当時を振り返る。また「インターネットをやりはじめて、常にこのままでよいのだろうか、今成功しているやり方がこれからも本当に良いのだろうか、もしかしたら同じことをしていたらまずいのではないか」と絶えず先を考えるようになり、また不安になるようになったという。そしてこのような考えはインターネット販売のプロジェクトがスタートした頃、現社長がミーティングの中で「今はこうだけど、今後このようになって行くかもしれないね」とか「今はこのやり方が良いようだけど、今後はこうなってくるかもしれないね」などという発言をされている中で身に着けていったということだ。またそれと同時に社長がいることによる安心感もあったという。なおこのようなミーティングは夜中になされることもしばしばだったという。なぜなら社長も濱岡氏も昼間はそれぞれの仕事があり、インターネット販売のことについて話し合うことが出来るのはそれぞれの業務が一段落してからだったからだ。

一方坪野社長は当時の濱岡氏の働きぶりについて仕事に対する積極性が非常に高くなったと認識していた。具体的には「勉強もするようになりましたよ。一生懸命勉強して、どうやったら売り上げが上がるか、ネットをどうやってやるか、広告の



勉強とか、コピーをどういう風にかければ良いとか、そういう勉強をしていました。」ということだ。実際にホームページや、広告メールの内容、それに一定額以上の買い物になると送料を無料にするなどの送料の設定などについて濱岡氏が主導的立場で仕事を進めていった。そしてこの努力の結果2006年度にはインターネット販売は年間3億円を越し、全店舗の中で一番売り上げの大きい部署となった。なお濱岡氏によるとこの頃は大手インターネット・ショッピングモールへの出店数が多くなりこれまでと同様の広告メールを同様の頻度で送っても効果は低下し、販売増を狙うと販売経費がかさむようになってきたので、マーケティングおよび広告手法の見直しおよび一層の高度化が必要になってきているということであった。

インターネット販売の成功により、濱岡氏は社長から成長を認められ2008年の春に統括本部長となり、全社の業績に責任を持つようになった。社長から「それぞれ会社全体のことも見る立場にならなければならないから、会社全体を巧く回すようにしなさい。」といわれたという。そして濱岡氏が取り組んだことの1つが製造のコスト削減である。原材料費の高騰への対応である。これまでのキャリアの中で製造のことについてはほとんどタッチしてこなかったが、経営は究極のところ利益創出が目的なので、その観点から製造プロセスの見直しや、材料の見直しを行ったという。ただしあさひ製菓は味には徹底的にこだわるので、何度もテストを繰り返し、味が同じかそれ以上にならないと材料の見直しは行わないという判断基準で慎重に意思決定を行っていったという。1つの材料を見直すだけで年間300万円から400万円のコスト削減につながるものもあったという。製造部門のコスト削減は半年間毎日やり続け、1000万円程度のコスト削減に成功したという。またインターネット販売におけるマーケティングの効率化にも取り組んだ。これは2009年度の初めよりそれまで濱岡氏自身が書いていた広告メールを部下に書かせるようにし、またミーティングも部下に考えさせ、報告させるようにしたという。この結果年度の後半より効果が現れ、売上げが対前年115%アップし、しかも広告費を半分に抑えることに成功したという。特に広告費については大手インターネットの広告を買うのではなく、自ら考えてお金を掛けない販促を皆でアイデアを出し合い、行った結果だという。具体的には例えばお月見企画など季節感のある商品のセット販売やプロモーションなどを行っていったのだという。

濱岡氏は統括本部長になって全体を任されるようになり、その責任の重さを痛感

しているという。「インターネットだけの時は、最後には社長がフォローしてくれる、という思いもありました。しかし今僕が失敗すると、この300人の部下はどうなってしまうのか、と考えることもあります。だから部下には自ら考えて利益を生むためにより良い方法はないか、ということを考えることを要求していますし、半年ほど前からは自分の中でも割り切れるようになって、部下がいくら頑張っても無駄の多いやり方をしていたら、嫌なことですけどそれは会社のためになっていないよと、常に会社の利益の観点から指導するようにしています。」と現在の心境を話された。

### 3. 社長の人材育成方針

#### 基本的な方針

現社長の坪野恒幸氏によると人材育成の特徴は先代とご自身ではかなり違うということだ。先代は菓子職人であり経営者であった。お菓子の作り方から新規店舗の出店基準まで同社の経営に関する持論を有していた。従って基本的には全て先代は社長時代、自分で指示を出し社員にはその忠実な実行を求めていた。例えば先の新規店舗の出店の際にはランチェスターの法則<sup>5)</sup>を基に同社の状況を加味した考え方で、店舗出店の候補地を検討したという。具体的には半径2キロ圏に6,000所帯以上あるか否か、また2キロ圏内の競合と競合店舗数を確認し、そして競合店舗がシェア19%以上を有しているか否かを調べる<sup>6)</sup>という。このように具体的な経営上の持論を有している先代は全てにわたりトップダウンの経営を行っていた。

しかしながら現社長は「私の時代になって、私が菓子を作れるかといったら作れない。営業をやれるかといったら営業もやれない。規模が大きくなれば1人ででき

- 5) ランチェスターの法則とはイギリス人のフレデリック・ランチェスターによる第一次大戦の航空機による戦争結果の分析から経験的に導き出された法則。特徴は兵力（戦闘機数）、武器性能（戦闘機の性能）、戦闘時間という定量的な要因で両戦争当事国の被害状況が決定されるというもの。第1法則（一騎打ちの法則）は戦いが個対個の場合、一方の国のある時間における被害兵力数は自国と相手国の武器性能比と同時間における相手国の被害兵力数の積と同等になるというもの。第2法則（集中効果の法則）は1人が複数を攻撃できる集団戦法の場合、一方の初期兵力の自乗値と残存兵力の自乗値の差は相手国の同様の数値と武器性能比を掛け合わせたものと等しくなるというものである。これをマーケティングに応用した考えがビジネスに活用されている。
- 6) トップ企業になるためのシェアの目安をコンサルタントの田岡信夫氏がランチェスター戦略に基づき示している。トップの地位につくための最低シェアが26.1%で、上位グループに入るためには19.3%が必要とした。従って競合のシェアが19%以下であれば競合は上位グループに入る力に欠けているということになり、そのエリアに新規展開した際に勝算が見込める、という考え。

るかといったら、絶対1人ではできないから、誰かに任せるといった人材を作っていないかといけない。」と考え、積極的に仕事を社員に任せ、人材育成することをより重視したという。そして今からは会長の言うことを聞いて仕事を進めるようなことでは駄目で、自分で考えるようになってもらいたいと思い、そのことを要求し続けているということだ。今でも先代は工場に足を運び指示を出しているという。そして時に社長が言うことと先代が言うことが異なることもあるという。しかし自分で考えろと日頃要望していたことが功を奏したのか、従業員の中に「自分はやっぱり良いものを作りたい」という意識が芽生えてきたという。そして先代の言うことと社長が言っていることを天秤にかけながら、最終的に良い商品を作るにはどのやり方が最も良いのかということを考えて、それを提案してくるようになってきたという。例えばある製品を切るのにスライサーという機械を使うと速く切れるので、先代がそれを使うように指示したが、現場の従業員はスライサーを使うよりもナイフで切った方が綺麗に切れるし、ロスも少ない、また機械を使うとそれを洗う時間やメンテナンスの時間とコストがかかるのでそれほど時間やコスト上のメリットがあるわけではない、ということでナイフで切るやり方を提案してきたとのことだ。

また以前は言われた通りに行えば、いくらロスが出ようが関係ないという態度であったという。ロスが出た場合は先代が「今度はこうしろ」と指示を出して終わりであった。しかし現在は「とにかく自分で考えろ」と言い続け、自らアイデアを出す要望を続けているという。そしてそのアイデアで試して、例えばロスが大量に出ってしまったならば、ロスが出た数、ロスが出た理由、ロスを出さないようにするための改善方法などを日報に書かせるようにしている、という。しかしこの指導法は一朝一夕でうまくいくものではないようだ。社長は以下のように述べている。

「これは続けないと無理ですね。最初はそれ（日報に書くこと）をやれと言ったら、ただ書くのが目的になっちゃうんですね。まずはロスの数を書いて、ちゃんと原因を書けと言ったら、ロスの数だけは書くには書く。でもそれが何十個出ようが、何百個出ようが、別に関係ない。何でこんなに（ロスが）出るんだと言っても、別に平気で書いてあるみたいな感じになるのがちょっとずつ変わってきて、原因を自分で考えるようになって、原因を書くだけじゃだめだからどう対策を採ればなくなるんだというのを考えさせるようにしたら、だんだんそれを書くようになって、徐々に徐々にロスの、不良品の数が減ってきましたよね、時間が経つにつれて。」ということだ。

### 濱岡氏の育成

では社長は濱岡氏をどのように育成してきたのであろうか。先にも記述したように濱岡氏が入社した当時は山口大学から新卒社員を採用したことがなかったため会社としてもどのように扱えばよいのか手探り状態だったという。店頭販売を半年ほどさせて、直ぐに店長に昇進させるなどの対応はしたものの、ネット事業を任せる前までは特別な仕事やキャリアを用意していたわけではない。実際店頭販売、店長、エリアマネジャー、本部企画、と異動させている。つまり営業部門の大半の仕事を経験させた後本社部門に移すという多くの企業で見られるキャリアを歩ませている。社長によると雑用みたいなことも含め、あれをやらせ、これをやらせという感じだったという。事実濱岡氏のキャリアの章で記したように、この時期濱岡氏は入社後経験少ない中で通常より高度な役割や業務を与えられ、それを学び、覚えることに精一杯であった。自ら創造的に考え、変革を促す動きをしていたわけではない。そのためか入社してインターネット事業に関わる前は、頑張ってはいたものの格段目立った活躍をしていたと認識されていたわけではない。インターネット事業に関わるようになり、ネットを任せられ、裁量権が与えられるようになって一生懸命勉強しながら仕事を行うようになったという。この時の社長の濱岡氏への関わり方の特徴は2つだ。1つは相談相手として濱岡氏と議論をしながら、仕事を進めていったということ。社長が決めたことを伝えるのではなく、現在のインターネット販売の方法は今後どうなっていくのだろうか、ということをして二人で話し合い、その上で次の一手を考えている。その際濱岡氏が強く印象に残っているのが、色々なアイデアを出しても、それが利益に結びつくことでない限り、社長は納得してくれないということだ。もう1つは勉強のための本はいくらでも買ってよいと濱岡氏に伝えていることである。実際濱岡氏は何十冊も本を買い、インターネット・ビジネスやインターネット・マーケティング、およびウェブ・デザインなどの知識を学習し、自分のものとしている。そしてこの時期濱岡氏はインターネットで売上げを上げることに強く動機づけられるようになり、自ら年俸制にして欲しいと社長に提案したという。

自ら勉強し、考え、新しい方法を創造していく濱岡氏の様子を見て社長は一層彼の仕事姿勢を促進するために、インターネット販売だけの業績で年俸制にする 것과給与の変動幅が大きくなりすぎる可能性があることを考慮して歩合制に移行させた。通常歩合制にする理由の多くは無駄な人件費の削除であるが、ここでは業績伸張および能力開発へのインセンティブである。従って濱岡氏のみを対象として歩合給が

導入されたのである。

歩合給の基準はインターネットでの売り上げであった。しかしこれが続けていくうちに問題も顕在化してきたという。他の部署の売り上げのことを考えなくなる、売り上げの拡大を最優先し利益のことをあまり意識しなくなる、などというものがある。そこで2008年春に会社全体の業績に連動する年俸制に移行すると同時に統括本部長にし、会社全体を見てもらうようにしたということだ。この時社長は濱岡氏に対し、会社全体のことを任せてもできるだろうと思っていたという。理由はインターネット事業を会社最大の事業に育て上げた実績だという。

なお生産部門に関しては、1999年に前の工場長が定年退職された時点で、まだまだ準備不足のところはあるだろうが次は田中氏しか工場長を任せられる人はいないと決め、任せ続けたという。最初のうちはパート従業員のマネジメントなどにも苦勞していたという。しかし10年を経てこの頃は問題なくオペレーションがなされるようになったという。「当時は人がそれほどいなかったので、可能性のある人に期待を掛け続けたし、仕事も与え続け、やらせ続けた。」と社長は振り返る。期待を掛け続けた時間は濱岡氏の場合はネット事業を任せたとときからで、また田中氏の場合は1999年の前任者の退職からであり、共に約10年であった。

なお濱岡氏は社長の自分への指導について、入社以来ポイントポイントで「次はこのように成らなければならないよ。」と期待と目標を提示してくれ、そのための難しい課題（業務）を与えてもらったことで、それほど無理なく一生懸命やってこられたのだろう、と振り返っている。そして金銭報酬が原因ではないことを強調した。

社長は濱岡氏の成長については計画的なものでなく、偶然であったと考えている。「当時はたまたま（インターネット販売への進出という）タイミングで、濱岡がああいうふうな形で動けるようになったのです。」という。そして現在はネットや高級洋菓子店「CHOUCHOU」およびハーフスイーツという同社の規格外品すなわち今風に言えば「訳有商品」を販売する店の成功などで新卒市場において同社のブランドが高まり、リクナビ<sup>7)</sup>での登録数が増え、明らかに今までと違うレベルの学生

7) リクルート社のインターネットを活用した新規学卒を採用するためのサービス名。リクルート社は企業にリクナビ・サイトへの参加を促し、就職先を探している学生は同サイトを訪れ、気に入った企業に登録することで、その会社の説明会への参加申し込みなどが出来るもの。同様のサービスとして毎日コミュニケーションズ社、ディスコ社などのものがある。

が入ってくるようになったという。そこでこのような優秀な人材に出来るだけ長く働いてもらいたいという思いから、より高度で挑戦的な仕事を創る必要があると思ひ、意図的にいろいろなプロジェクトを作っているという。プロジェクト・メンバーは様々な階層およびキャリア、入社歴の人で、通常の仕事のほかにプロジェクト業務を割り当てているという。2009年の4月からはB2プロジェクトというものをスタートさせている。これはボーナス増計画で昨年末（2009年12月期）のボーナスを2倍にするので、その穴埋めとして次の期までに自分達で考えて増したボーナスの原資分を回収しようというものだ。ポイントはボーナス原資を倍にするという非常に達成困難な目標に向けて自分達で考えて実現させていこうというものだ。

社長が考えていることは高まったブランドにより獲得できた優秀な人材を意図的に自ら考えられる社員に育成し、それにより会社の力を一層高め、そのことが会社のブランド力を高め現在以上の人材を獲得できるようになるといった人材と会社能力のダイナミックな関係を築き会社を発展させていこうということのようだ。