



日経ビジネスに見る「経済先読み・解説」 201号

経営コンサルタント 栗田 剛志 13.7.29

発行元：m9コンサルティング

<http://www.m9consulting.biz>

「日経ビジネス2013年7月29日 no.1701  
『流行と成長は追わない～六花亭製菓社長 小田豊』より

### 【時間を積み重ねる】

皆さんの中で、「本当にウマイ」と思えるお菓子って、どれくらいあるでしょうか。

私の場合、「中里の揚げ最中」、「ツマガリのカブトヤマ」、「アンジェリーナのモンブラン」などが挙げられるのですが、その中でもダントツのお菓子があります。

それは、「マルセイバターサンド」です。

百貨店における集客カナンバー1の催事である北海道展で、一番の売れ筋がこのマルセイバターサンドです。

そもそも、私はレーズンがあまり好きではありません。そのため、あの手のお菓子には全く見向きもしていませんでした。しかし、周りがあまりに「ウマイ、ウマイ」というので、「それならば」と食べてみたのが最後、虜となってしまいました。

普段、都心で買えないこともその価値を上げています。買えるチャンスが少ないことをみんな知っているからこそ、あの北海道展の盛り上がりにつながるのです。

この北海道を代表するお菓子を製造販売しているのが、帯広にある「六花亭」です。この会社、とても変わっています。

その独特の経営について、一緒に学んでいきましょう。

六花亭は、帯広に本社を置く、資本金1億3150万円、従業員数1300人、2013年3月期の売上高が181億円の企業です。

一番売れ筋のマルセイバターサンドで約80億円、その他に10～15億円の商品が5～6品あるだけです。販売店舗は北海道内にしかありません。他の地域では、インターネットでの販売か催事による販売でしか買えません。確か北海道展のような催事は、すべて百貨店側の買取りだったと記憶しています。

地域に根差した菓子製造業の売上高が181億円もあることも驚きですが、それ以上にこの会社には売り上げ目標やノルマがないことに、最も驚かされます。

小田社長は、こう言います。

「北海道でお菓子を製造・販売していると、コップの容量(市場規模)に限りがあることに気づかされます。右肩上がりの業績が先々まで続くことは考えられません。

そのため当社に売り上げ目標やノルマはありません。売り上げの代わりに、『時間』の観念を意識して経営しています。会社の規模でなく、時の積み重ねで増す見えない価値を高めていこうと考えています」

売り上げ目標やノルマがないのは本当のようです。予算すら組んでいません。果たして、成り行きで経営を言うものを継続することは可能なのでしょうか。

ここで注目したいのが、小田社長のいう「時間」の観念というものです。

売り上げを目標に掲げると、次はどこに出店しよう、どこの市場を攻めようということに相当のエネルギーを取られることとなります。一方、六花亭では、安定的な収入が得られるような品揃えができることに、この30～40年間注力してきました。

その結果、商品にはロングセラーが多く、マルセイバターサンドは発売から36年、「大平原」というマドレーヌは50年、「ひとつ鍋」というモナカは61年となっています。

商品を発売してからも製法や材料の分量を変えるなどの改良を加えて、時間の経過とともに完成度を高めています。

「食」とは、一過性のファッション(流行)ではないとの信念のもと、時間をかけておいしいお菓子になるように商品を磨きあげているのです。

小田社長は、1300人いる従業員さんたちの顔と名前が、ほぼ全員分、頭に入っています。

小田社長は、こう言います。

「顔と名前を覚えてうえで、人事は自分で仕切っています。ですから当社には人事部がありません。大企業ならいざ知らず、この規模の会社であれば、社長自ら人事に采配を振るうことができます」

人事を進めるうえで参考にするのが、従業員さんを対象に1年に2回実施するクレペリン検査です。

誰もが一度はやったことがある、ひたすら足し算をしていく検査です。クレペリン検査とは、健康で性格面・適性面に大きな偏りのない人に典型的に出現する曲線型を「定型曲線」として置いた上で、その定型曲線との類似度やズレ、定型にあてはまらない曲線特徴の現われ方などからその人の性格や適性をみようとするとするものです。いわば、心の健康診断です。

この診断結果をもとに「この人を責任あるポジションに登用したいんだけどどうかな」といったことを、検査を依頼している研究所の助言を得ながら人事を進めています。

これも驚きです。年に2回もクレペリン検査をさせられ、その結果に出世するかしないかが委ねられています。

小田社長は、こう言います。

「山登りに例えるなら、息切れしている人がいれば荷物を軽くし、元気いっぱい余裕がある人には、もうちょっと重い荷物を背負わせたりしています」

六花亭には、これができる大きな理由があります。

それは、社長自身が編集長となって日刊で発行する社内新聞「六輪」です。

社内のネットワークを通じて毎日600～700通の「1日1情報」が集まり、その中から小田社長自ら新聞に載せる120～130通を選びます。ほとんど毎日、午前中はメッセージ選定の作業に費やしています。これを毎日続けた結果、発行数は9000を超えました。

内容は、結婚や父親の一周忌といったプライベートな報告から、職場の話題まで盛りだくさんです。社長に対する批判も載せます。この1日1情報を通じて、「あそこの職場はちょっと問題ありそうだな」といったことを読み取っています。

ユニークなコミュニケーション方法によって、日頃からの従業員の働きぶりを熟知しているからこそできることなのです。

おもしろい会社です。

菓子作りに関しても企業経営に関しても、一時的にもてはやされるものには関心を示しません。時間の積み重ねで熟成され、誰にも真似できない境地に達したものがこそ価値があるものという姿勢が明確です。

私は、独立当初、10年先に行く先輩に早く追いつきたいと思ったものです。しかし、私が10年かけて同じ力を身に付けたとしても、その先輩は、10年かけて更に上を行っていることとなります。結局のところ、追いつくことはできないのです。

時間は覆りません。積み重ねたもの勝ちなのです。