

経営者に聞く

進化する 人と組織

VOL. 04

ジャパネットたかた
高田 明氏

代表取締役

聞き手 = 小山智通 (本誌編集長)



あらゆる変化に対応するため、
今という時間に集中する。
その継続が企業の成長を支える

Akira Takata_1948年、長崎県生まれ。71年大阪経済大学経済学部卒業後、阪村機械製作所に入社。得意の英語を使い、入社1年後にヨーロッパに駐在。その後、74年父が経営するカメラ店「カメラのたかた」に入社。86年に独立して、たかたを設立、社長に就任。90年にラジオショッピング事業、94年にはテレビショッピング事業に参入し、通信販売事業の展開を本格的にスタートさせた。

今、時代は変化の只中にある。確かな未来を切り開くために、経営者はどのような覚悟をもって、日々の決断を下しているのか。「進化する人と組織」——その解を求めて、経営者たちに話を聞く。

長崎県で初となる1000億円以上の売上規模を実現した企業がある。通信販売のジャパネットたかただ。テレビショッピングのイメージが強い同社だが、原点となる佐世保市のカメラ店時代の1990年に、地元放送局でラジオショッピングを始めたのをきっかけに、通信販売事業を開始した。現在ではカタログ、折り込みチラシ、インターネット、地上波放送、CS放送、携帯電話なども用いた「メディアミックス」型の通信販売事業を展開する。状況変化にすばやく対応するため、商品開発からアフターフォローまで一貫した「自前主義体制」をとる同社。高田明社長に組織づくりに対する思いを伺った。

ギリギリまで考えて、考えて、考え抜いて、打ち手を講じる

——企業がこれまで成長してきた中で、高田社長が大切にしてきたことは何でしょうか。

私自身、これまで大切にしてきたのは、今という時間にすごく集中することです。シンプルに、そのとき直面する課題に対して、どれだけ最善を尽くせたか、ということです。日々すべきことに向き合っていれば、必ずそこに課題が出てくる。その課題を乗り越えたら、また次の課題が出てくる。その繰り返しで、ここまで来たのではないかなと思います。

例えば、最近では物流改革に本気で取り組んでいます。お客様に短納期で商品を届けるためにどうすればいいのかを真剣に考え、愛知県と福岡県に分かれていた物流拠点を1つ

に集約することを決断しました。2009年に愛知県北部の大型物流施設のうち、約3万平方メートル分を借り受け、物流拠点を集約し、稼働させました。新センターは現在の売上高が倍増しても対応できる規模になっています。改善、改革すべき課題は常に出てきますが、私はむしろそこを乗り越えることにビジネスの面白さを感じています。

——高田社長が「今」に対して真剣に向き合う姿勢を持つに至ったのは、どのようなご経験があったのでしょうか。

昔から、1つのことに非常にのめり込む性格でした。大学時代には英語が好きで、ESSというクラブに入り、英語をひたすら勉強しました。一途に英語を勉強した結果、卒業後は阪村機械製作所の貿易部に入社でき、23歳でドイツ、ポーランド、イギリスなどに駐在し、通訳として営業に同行していました。

その会社を退職後、父が経営するカメラ店「カメラのたかた」を手伝い始め、今度は写真にのめり込みました。撮影から、写真のプリント、

店頭での販売、訪問販売など、何にでも熱中しました。そのカメラ店から独立して任された店舗が弊社の前身です。私は、当初1カ月55万円だった売上を1年後には300万円にしたいと考え、売上が足りないと思えば離島まで出掛けて、カメラの訪問販売、衣料品店などに声をかけて泊まり込みで展示即売会……なんてことまでしたのです。結果、300万円の売上を達成することができました。

そのように、1つのことに打ち込んだら、結果がついてくる。人間は、過去の失敗を振り返って悔やんだり、逆に未来がどうなるか不安に思って悩んだりしてしまいますが、今というときに真剣に向き合うことが、結果として、未来が開けることにつながるのだと確信しています。

——では、今、通信販売業界で貴社が求められていることとは何だとお考えでしょうか。

どの業界であっても、企業の根本は、人の生活に豊かさを提供することに尽きると 생각합니다。弊社の経営理念でもありますが、メディアを通して商品売るだけでなく、商品の



先にある生活の変化や豊かさを伝えられる企業でありたいと考えています。例えば、私たちがお勧めしたカメラをきっかけに、山の花々を撮影することが趣味になったなど、人生の新たな喜びを見つけてもらえたらこれほどうれしいことはありません。

そのためにも、商品の良さをわかりやすく伝えることに真剣に取り組んでいます。テレビ、ラジオ、カタログ、折り込みチラシ、インターネットとメディアはそれぞれ違いますが、伝えるという機能は同じです。ラジオでは声を出して商品を紹介していますが、カタログのような静止した紙面からも、「声」が発せられているのです。見た瞬間に、お客様が夢を感じる紙面を、この商品を使ってみたいと思う紙面を作って、そこに深いメッセージを込めれば、それは「声」となって、お客様の心に必ず届きます。約120ページの商品カタログを作るために、30回以上の手直しも普通です。またテレビ放映では、放送開始10秒前に演出方法ががらりと変えたこともあります。ギ

リギリまで考えて、考えて、考え抜く。それで、ようやくお客様に商品の良さやその先にある生活の変化が伝わるのだと思います。

——そのようなメディア作りを進める際、社員の方々へ何にこだわってほしいと伝えているのでしょうか。

やはり相手の心に届けること。伝えるということは自分が喋ることでなく、相手が理解することであると社員には常々言っています。それを実践するためにも、社員一人ひとりには「人間力」を身に付けてほしいと何度も語りかけています。私が考える「人間力」とは、すべての物事に関心を持つ、感動する、感謝する、そしてそれをお客様と共有することです。

その想いから、2006年に「アイデアマラソン」という取り組みを始めました。社員はみんなノートを持ち歩き、そこに仕事だけでなく、プライベートな内容でも、とにかく何かアイデアが浮かんだらすぐノートに書き留めるのです。例えば、健康とエコのためにエレベータよりも階段

を使いましょうと貼り紙をするという身近なことから、経営に対する要望まで。総務部内にアイデアマラソン事務局を立ち上げ、現在は100万個近いアイデアが出ています。この取り組みで、社員は小さなことでも関心を持つようになり、発想力が育ちますし、自分がいいと思ったアイデアの感動を、人に伝えて共有する力も身に付けることができます。

企業の成長とともに感じる 社会的責任の重さ

——今に集中することが大切と仰っている一方で、100年、200年続く企業を目指すことも目標に掲げています。その背景を教えてください。

弊社も、通信販売業界に入り、売上を公表した1993年の23億円から2009年の1491億円へと業績が伸びてきました。特に、1000億円を超えたときに、その売上を支えてくれるお客様や社員の存在に改めて気づき、社会的責任が重くのしかかってきました。結局、何兆円の企業になったとしても、次の日倒産したら何万人もの社員が路頭に迷うし、支えてくれた方々に恩返しすることができません。今、支持してくれているお客様のためにも、働いてくれている社員のためにも、長く継続できる企業を作らなければならないと思ったのです。

——今後、100年、200年という歴史を歩んでいくために、欠かせないことは何だと思われますか。

1つは、経営理念がブレてはいけないということです。企業であれば、

◆「今」に真剣に向き合うための自前主義体制を支える職場環境



佐世保本社1階に2つあるスタジオでのテレビ生放送の撮影風景。MCからカメラマンまで、すべて社員が担当しているために、意思疎通が早く状況変化へすばやく対応できる体制になっている。



佐世保本社の職場風景。広々とした空間の中、さまざまな部署がワンフロアに集結している。この中で、社員の異動がタブーなく実施される。自前主義体制のつながりを支える環境が整備されている。

決してお客様目線を忘れてはいけません。お客様にこの企業を残したいと思ってもらえるような企業になる必要があります。

ただ、そうは言っても時代の変化は必ず押し寄せてきます。そこで、もう1つ大切なことは変化対応力です。変化に対応するためには、^{きた}来る変化に備えて普段から力を蓄えたり、体制を作ったりすることが必要だと思います。弊社の社員で言えば、例えばテレビ番組を作って生放送するだけでは足りなくて、同時にグローバル化という変化に備え、ネットにその生放送を配信したり、どのような体制にすれば世界中の人に見てもらえるかなど、思いを巡らすことも必要になるでしょう。

社員同士が互いに愛情を持って接することができる組織を

——社員の方々に異動を激しく実施しているとお聞きしたのですが、その真意はどこにあるのでしょうか。

激しいという表現が適切かはわかりませんが、異動に関してタブーはありません。それは弊社が刻々と変化する状況に対応するため、商品の仕入れ、メディア制作、受注業務、発送、アフターフォローなど、社内すべての部門を持つ「自前主義体制」をとっているからです。社員一丸となってあらゆることに取り組まなければなりません。人が自由に動くことで組織は活性化しますし、社員にとっても1つの部署にいるよりも、複数の部署を経験することでさまざまなスキルを積んでいきます。



——社員の方々に期待していることとは何でしょうか。

仕事を任せるといのは放任することではないですから。かなり口出しをします。やはり、そこにはお客様に対する責任と社員の成長に対する責任があります。例えば、私がマネジャーに話しているのは、愛情を持って、部下の成長を自分の子供みたいに感じてほしいということ。叱ったり、褒めたりしない上司は、部下に対する愛情が薄いのだと思います。なぜ親は子供に対して口うるさく言うかということ、成長してほしいと願うからです。今、社員はどんどん力をつけてきてくれています。社員同士が一層の愛情を持ってお互いに接することができるような組織でありたいと思います。

ジャパネットたかた

■事業内容/OA機器、映像機器、音響機器、家電製品、宝飾品などを取り扱う通信販売業 ■本社所在地/長崎県佐世保市日宇町 ■創業/1986年1月 ■従業員数/501名(2010年4月現在) ■売上高/1491億円(2009年12月期)

AFTER INTERVIEW

「今」できる最善のことを全員で紡ぎ出す

変化に対応し、進化し続けるためには、「今」に集中することが大切だと高田氏は語っています。この言葉に呼応するように、組織全体が「今」に向き合うエネルギーを増大させていることが、この会社の特徴だと思います。

この状態を支えているのが、自前主義体制とタブーなき異動。これらは従来の日本企業が持っていた強さそのものだと捉えることもできます。その一方で、内向きならず徹底した「オープンさ」を併せ持つ会社でもあります。自分たちだけの殻に閉じこもるのではなく常にお客様を感じ、「今」できる最善のことを全員で議論し決定していく。この「オープンさ」こそが、この会社の最大の強みなのかもしれません。(本誌編集長)