

日本企業トップとの対談

## “会社を運営にスポーツトレーニング方式を取り入れる”

香羅奈公司社長三屋裕子との対談

陳言（日本報道）

JR 中央線の東京から新宿の間に四谷という大きな駅がある。駅を出ると目の前に上智大学の校門が見える。流行のファッションを身にまとったかわいい女子大学生たちが出入りしているこの大学の近くに、香羅奈公司在東京支社を構えている。

8月、東京支社で香羅奈公司社長三屋裕子氏が筆者のインタビューに応じて頂いた。

三屋社長が元日本バレーボールチームの選手であったことは前から存じ上げていた。現役のときの三屋社長が高い身長にがっちりした印象だったが、今回お会いしたら前より少しやせている気がした。薄色のスーツを着こなしている三屋さんは気さくな印象を与えてくれた。



### スポーツ選手から会社のトップに

筆者：昔はテレビで社長の試合の姿を見ていましたが、今は日本で会社案内などのパンフレットで写真を見かけることが多いですね。

三屋：中国の記者の方にも覚えていただいて、嬉しい限りです。昔試合や訓練で中国を訪れたときに、観客から“三屋”（San wu）と呼ばれたことがあります。後で分かったことですが、私の名は中国語で三屋（Michuya）ではなく“三屋”（San wu）だったんですね。中国の人々にこういう風には呼ばれると暖かさを感じますね。

筆者：三屋社長が現役の時代はちょうど中国の郎平、張蓉芳等の全盛期で、中国でバレーボールが茶の間の一番の話題になっている時代でした。当初郎平達とよく試合を交わしたでしょう。

三屋：そうですね。試合のときはみんな一生懸命になって戦うけど、試合が終了するとみんな仲良しですね。今でも北京に行ったときには必ず張蓉芳さんを尋ねて行きます。張蓉芳さんがチームをつれて来日したら、出来る限りあいに行きます。こういう友情は時間が経てば経つほど、大事にしなければ行けないなあと思います。毎度みんな

なに会うととても嬉しいです。

筆者：バレーボールの監督や体育教師ではなく、会社の社長になったわけですが、いつから社長になられたんですか。

三屋：香羅奈公司是 1975 年に今の林宏子会長が設立しました。2004 年、重要な話があると会長に呼ばれ会いに行ったら、社長になってくれないかって言われました。びっくりしました。かつて香羅奈会社に協力したことはあって、98 年“香羅奈女性賞”の審査員を務めたことがありました。それだけのことだったので、ここの社長になれるとは夢にも思っていませんでした。



筆者：林会長が是非三屋さんに社長になって欲しかった理由は何だと思われませんか。

三屋：香羅奈会社の 2000 年の売上は 460 億円、去年も 381 億円でした。林会長は“攻め型”の経営方針で会社を運営すべきだと判断して、私を選んだと思います。

筆者：選手、監督出身の三屋さんがどう会社経営の壁を乗り越えたんですか。

三屋：直ちに本屋に行って、経営に関する本を買ってきて読み始めました。今では財務諸表も見れるようになったし、会社をどう運営して行くかが分かってきました。

### 会社を運営にスポーツトレーニング方式を取り入れる

筆者：トレーニングと会社活動と内容が異なりますが、三屋さんは社長に就任以来、会社運営でどう攻めて行ったんですか。

三屋：私が選手、監督のとき、“人間は必ず成長する。人それぞれかかる時間が異なるだけ”ということを感じました。現在会社で部下にあれこれ指示することが殆どなく、“あなたはどうしたらいいと思いますか”と聞きます。部下が答えると私は“では具体的に何をしたいと思いますか”と聞きます。監督をやっていたときもこういうふうには選手を育てました。一人ひとり答えが異なります。みんなが積極的に出したアイデアは方向が一致しているのが多いです。意見が一つにまとまり、方向性が決まったら会社の業務もスムーズに運びます。スポーツも企業活動もこういう面では同じだと思います。

筆者：9 月 15 日、貴社は上海に支社を設けました。現在三屋さんは 422 名の従業員を率いて今年 361 億円の売り上げを達成するために、“攻め型”の経営戦略を進めています。中国展開もこれに含まれていますか。

三屋：そうですね、上海の女性は自身のファッションに非常に気を遣っていると思います。

特に下着の品質にこだわっています。当社の製品はすでに上海で消費増を持っていきます。オフィスビルで働いている 30 代から 40 代の OL たちは当社の製品を試着すれば製品の快適性及び品質などの良さが分かってくると思います。私は中国市場に自信を持っています。



### 見えぬ享受

筆者：中国市場は確かに本物の、人類が数千年来使用しているものを求めています。品質、外観、耐久性の良さが求められますが、香羅奈公司にとって、難題だと思いませんか。

三屋：ここにきて、従来の積み上げて販売する販売方式や説明書に基づいて販売する方法はもはや豊かになりつつある人々の要求に答えることが出来ません。我々はお客さんに試着してもらう方法を採用し、その際にスタッフが詳しい製品知識をお客さんに伝授することで、製品について理解してもらうようにしています。

筆者：上海の店等に比べて東京の繁華街にある店に訪れるお客さんは遥かに少ないが、上海でも試着販売方式をそのまま採用するのですか。試着に訪れるお客さんが多すぎて困りませんか。

三屋：お客さんは多ければ多いほどいいと思います。当社の製品を試着してみたお客さんは製品に対して評価するはずで。女性の下着はどこでも販売できるものではありません。それは一種見えぬ享受です。こう言った享受を理解する人が増えることはいいことだと思えます。