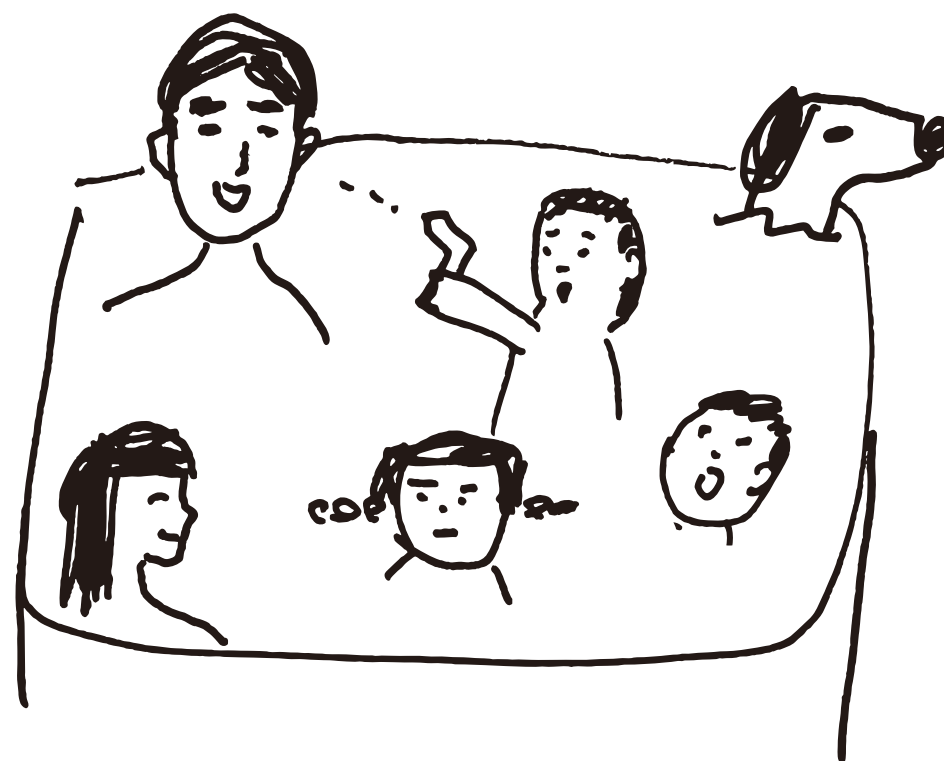


CEO & CFO インタビュー



星野株式会社の礎を築いた会長からバトンを託されたのは、CEOの星野敬司とCFOの星野智洋。お客様との向き合い方、一緒に働く仲間たちへの思い、そしてどんな未来を描いているのか、2人に話を聞きました。



CEO
代表取締役

星野
敬司

CFO
代表取締役

星野
智洋

×

(CEO×CFO

は言わないようにしています。お客様に対して、期中に値上げすることがないように、ということでもあるんです。

2、星野の働き方

(敬司 例えば、ある時期にまとまった量が欲しいという場合にはご予約していただく、それが対等なお付き合いなのかなと思っています。いつでも在庫があるわけではないんだと、ご理解いただきたいということです。それは何故かという、お客様の感動のため、ひいてはスタッフの幸せのためなんですよ。スタッフには子どもの運動会や発表会に気兼ねなく参加してほしいし、夜は子どもと一緒にお風呂に入ってほしい。だから僕は交代制を導入しないんです。その上でお客様のご要望にどうお応えするのか、機械が足りなければ機械を増やそう、人が足りなければ人を増やそう、ということです。そうした場合に、売り切れ御免というのもひとつの方法なのかなと思っています。

3、お客様の感動のために

(敬司 ベストを尽くしたけれど予測以上の数量が売れてしまい、欠品してお客様をお待たせしてしまうこともあります。スタッフがそれを申し訳なく思ってくれるのは、課題が新たな段階に進んだということで、次の年にさらにまた全力を尽くすしかない。お客様は要望に応えることにだけ感動するのではなく、次にどんな改善をお見せすることができるのか、その意気込みにも感動してくださるんじゃないかと思うんです。キャリーバッグで嬉しかったのは、以前はオンラインショップで欠品した時、インフォメーションに「欠品中です」としか記載していませんでした。そこに次の回の販売予定を記載したところ、予約注文をいただくようになったんです。これまではなかったことで、とても嬉しい状況だと思っています。作っても作っても在庫が足りませんというスタッフの声もありますが、作ったそばから売れていく、待っていてくれる人がいるというのはすごいことなんだよと話をしています。そして次にやるべきことは、お待ちいただく時間を短くしていくことだよと。

4、欠品を減らすために

(敬司 例えば欠品が5アイテムある場合、製造キャパに限界がある中で欠品をゼロにするには、それぞれの製造量を少なくするしかないんですよ。でもそれだとまたすぐ欠品してしまう。そこで検討しているのは、アイテムを絞って年間に必要な数量をまとめて作ると

(智洋 どういう状況であっても星野株式会社を良くしていく、良くするためにここに居続けるんだと考えています。

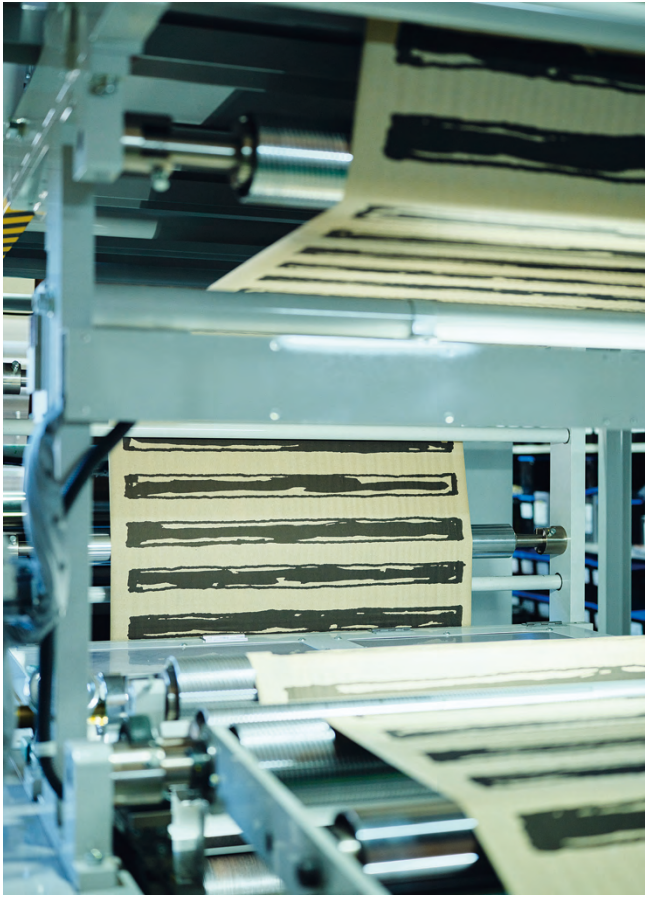
(敬司 スタッフには子どもの運動会や発表会に気兼ねなく参加してほしいし、夜は子どもと一緒にお風呂に入ってほしい。

1、2人の仕事

(敬司 僕の仕事は CEO (最高経営責任者) として営業、事務、企画、製造 (印刷含む)、倉庫をトータルマネジメントすることです。もともと営業畑だからこそ工場の都合ではなく、お客様の都合に合わせてどうマネジメントできるのか、ということに取り組んでいます。

(智洋 私は CFO (最高財務責任者) として、資金繰りですとか、製造関係の計画立案ですね。お客様の動向を元に、経営陣、営業のみんなと立てた売上計画があり、そこから逆算して作った年間の製造スケジュールに対して、どう原料を調達していくのか、いつ何が入ってくるのか、それに合わせて資金がどれだけ必要になるのか、ということを各部署と相談しながら調整しています。経営陣、営業、総務、それから製造部と、製造キャパや在庫スペースを踏まえながら、お客様の要望に最もよく応えられる方法を模索しています。現在は紙メーカーさんと、来期の9月以降の仕入れについて打ち合わせをしています。総務部とも調整した上で4月中に提示する予定ですが、果実袋が来年の4月ぐらいまですと動くので、それを踏まえながら最終調整をもう一度、来期に入る前に行くという感じです。

(敬司 星野の会計年度は9月始まりなので、9月に製造をスタートするには今の時点から紙を抄造していく必要があります。そうすると5月には年間の予定を立てておかねばならないんですね。輸入に関しては為替予約をかけています。為替予約については先代の頃にもいろいろあったんですけど、自分たちの性格的には決めてしまったほうがいい。為替によっては損をすることにもなるんですが、それを損と



お客様の声を、鮮度そのままに、すぐにカタチに。



「お困り事を解決することができた商品ってずっと残っているんですよ」



「前会長から受け継いだのは、諦めないということです」



お客様の声に耳を傾ける度にカラーバリエーションは増えていきました。

いうこと。その間、製造が遅れるアイテムがあるかもしれないんですけど、それで欠品がひとつでもなくなるならやってみようという話をしているところです。こういう案も最初から出てはこないんですよね。OJTを繰り返しながら、その積み重ねで現在の星野があるんだと思います。

5、お客様目線であるということ

(敬司 僕はどちらかというと、形から入るタイプでした。お客様に迷惑をおかけすることがないように、きちんとした準備を整えてから行くぞと。そこでCOO(星野誠・最高執行責任者)に言われたのは、それって何のための準備なんだと、お客様を見てないじゃないか、ということでした。もう20年くらい前のことで、整ってから行きたいという僕に対して、整うのっていつなんだというのがCOOの考えでした。お客様からいただいた仕事にどう対応するか、もし対応できなければ謝り、改善していく、その繰り返しで成長に繋がるんだということを、僕はCOOから学びました。その時代によって優先するものは変化してきましたが、やはりお客様に求められていることをクリアすること、それがいちばんお客様目線であるということなんだと思っています。

6、予測することの難しさ

(智洋 輸入しているものも、やはり年間で仕入れ計画を立てていく必要があります。今期は特にモイストの動きが予測以上で、コンテナの数を増やしましたが、その判断が少し遅かったかもしれません。それが私たちの反省にも繋がっていると思うので、来期はさらに早めに計画を立てていきたいと考えています。昨年も早めたつもりでしたが、まだまだ足りませんでした。

(敬司 みんなが頑張ったからこそ予測以上に売れ、その結果予測が間違ってしまった、つまり、予測のあり方そのものを考えなければいけないところに来ているんだと思います。先ほども言いましたが、9月から製造を始めて在庫を積み、繁忙期の2月から少しずつ売れ始め、3月から5月にかけてようやくまとまった売上が立ちます。それだけ在庫金額が眠ってしまうので、CFOの役割が重要になります。そう、年1回ゆえの難しさはあるんですけど、金融機関の皆さんがCFOの予測に驚かれるんですよね。どうしてこんなにズレが少ないんですかって。

(智洋 最初の頃はズレが大きくて、急遽資金繰りを変更したりということもありました。やはり失敗を

経験して今があるんだと思います。毎年見てきたのである程度の流れは自分でも分かりますが、1人で予測を立てるのは限界があります。そこで営業のみんなから貰う情報や、総務部の皆さんからの意見というのは非常に重要になってきます。

7、お互いを知ること

(敬司 星野の強みは、僕らが3代目でスーパーマン経営者ではないというもありますが、ヒエラルキーとか関係なく、計画を立てやすいようにみんながいろんな情報をくれることです。経営者がいちばん偉いとかでなく、僕らを経営の担当者という感覚で見てくれているんですよね。僕らが入社した時にはもう熟練者がいて、みんなそれぞれのポジションのプロだったわけですから。みんなによく言っているのは、情報不足にならないようにしようということです。そのためにFacebookのグループで日報を全員に共有したり、毎日のように朝礼をしたりしています。以前は日報も紙だったので、経営者と担当者でしかその内容が分からなかったんです。営業はお客様の思いをリアルに伝えたいし、工場は段取りがあるからスケジュールを勝手に変えてほしくない。営業は出張に出てばかりだし、朝礼もそれほどしていなかったので、お互いの状況が分からなかったわけです。そこで意思の疎通を図るために、情報の共有が必要だとなりました。10年くらい前のことです。その結果、工場は営業に理解を示して、命がけで取ってきてくれたんだから頑張るよと言ってくれたり、工場が必死にやってくれていることを知った営業も、割り込むのではなくいつできますかという表現をするようになりました。

8、前会長、現会長から受け継いだこと

(智洋 前会長から受け継いだのは、諦めないということですね。ネバーギブアップが口癖でしたから。だからどういう状況であっても星野株式会社を良くしていく、良くするためにここに居続けるんだと考えています。今は良いご縁に恵まれていますけれども、誰でも逃げだしたくなる時があると思うんですね。これまでも、大きなクレームを頂戴してお客様に大変なご迷惑をおかけしたこともありましたが、資金が足りなくなるのではないかと何度もありました。そこで逃げたら、いよいよ全部ダメになってしまうんだと、代表になって身に染みて分かりましたし、だからこそ諦めないことの大切さを実感してもいます。また、自分は社交的な人間ではないのですが、そうだとすると、会社は人と関わっていかねば成り立



お互いを子どもの頃から知るとこ同士だからこそ、性格も考え方もまるで異なるふたりだからこそ、生まれる信頼感。

ちません。自分なりに諦めずに、スタッフをはじめ1人でも多くの方と関わりを持つようにしていきたいと考えています。

(敬司) 僕はお客様を大切にすることはもちろん、仕入先さんを大切にしなければいけないということですね。仕入先さんだけでなく、運送会社さんもそうですし関係する人みんなで、ひとつのビジネスをしているチームにならないといけないということを教わりました。スタッフも含め、みんなのおかげで会社があり、その中で経営するという役割をさせてもらっているんだ、そういうことだと思っています。

(智洋) 現会長に教えられたのは、とにかく謙虚であれということですね。一度だけ2人で韓国出張に行ったことがありました。初めての韓国出張ということで、舞い上がっていたのかもしれませんが。お客様の前でしたが、謙虚になれという話をされたんです。その時は言葉の真意が分かりませんでした。きっと根拠のない自信で溢れていたんですよね。それを見抜かれて、地に足をつけて物事を見る目を持てと、そういう意味だったのだと思っています。

(敬司) 僕もかなりポジティブだと言われるんですけど、現会長は1ミリもネガティブな考えを持っていないんです。色々考えているのかもしれませんが、良くなる方向でしか物事を考えていないように思えるんですよね。こうしたら売上が伸びるんじゃないか、お客様が喜んでくれるじゃないかって。悪いことを考えても意味ないだろう、という人なんです。他には時間と空気だけが平等だ、あとは平等なことはひとつもないぞ、と教わりましたね。

9、種を蒔く

(智洋) どんなときも社是をもとに、スタッフのみんなと一緒に行動できるよう、システム面、財務面、投資面で必要なものは何かを見極めていきたいですね。そしてスタッフのみんなにはそれを本当に有効に活用してほしいし、そうでなければ一緒に頑張って改善していけたらと思います。また、WACHA WACHAを始めてみて、これまでに関わったことのない方たちと出会えたことに可能性を感じています。自分はまだ現場には伺えていないのですが、これから出会うお客様に対しても社是のもと、感動していただけるように種を蒔いていきたいと思っています。

(敬司) 僕はこれしかないですね、日々全力行動、日々全力スイング。ベストを尽くして、ベストを更新し続ける。一期一会というか目の前の一つひとつを大切にしていけることが、結果として種を蒔くことになる

のかなと思っています。信じていることがひとつあるんですけど、未来はもう決まっているんだそうです。それもひとつではなく、何億通りもの未来が。最初はひとつの未来しか見えないかもしれないけれど、努力を重ね経験を積みば10通りの未来が見えるようになるかもしれない。そしてどの未来を選択するのか、選択できるのかは自分次第、だから日々全力スイングです。抽象的な話になってしまいましたが、僕たちにとって商売は、誰かに必要とされるからこそできることだと思っています。それは未知の需要を掘り起こしたり、自分たちの都合を提案することではなく、お客様のために何ができるのかということ。そのためにはひとつでもできることを増やしていかなければ、いざという時にお客様のお役に立つことができないわけです。そうやってお困り事を解決することができた商品ってずっと残っているんですよ。それが星野の歴史であり、社会から必要とされる存在であるために、これからもずっと仲間と一緒に続けていきたいと思っています。

個人的◎星野の好きな商品

星野
敬司



WRAPPING | VIVANT

HOSHINOカラーを、お客様と一緒に、はじめて創り上げることができた秀逸な逸品だから。

PAGE : WRAPPING | P.98



星野
智洋



WRAPPING | PARIS

独自の色や撥水性、風合いで、星野の新しい方向性を切り開いたラッピングだから。

PAGE : WRAPPING | P.95

