

# リーダーたちの本棚

Leaders as Reader

## L 「個」の力を育み 挑戦する会社へ

【率いる】 Leading

昨年4月1日、ロッテ(菓子とアイスの製造)、ロッテ商事(菓子の販売)、ロッテアイス(アイスの販売)の3社が合併。創業70周年を迎えた節目に新会社としてロッテが誕生した。新しい経営体制をけん引する牛腸栄一さんは、ロッテ商事で長く営業を務めた生え抜きのリーダーだ。

「消費者のニーズが多様化し、激しく変化する中では、製造から販売までを一貫通貫で行うのが会社のあるべき姿であり、迅速な意思決定と事業競争力を高めるために、統合に至りました。統合を好機として従業員の意識改革も進めています。自由闊達に議論する、失敗を恐れずチャレンジする、個の力を育む、この3つに重点を置いた組織づくりに取り組んでいます」

成長戦略としては、5000億円の売上高を目標に掲げる。主力ブランドを中心に営業利益も500億円に引き上げることを目指す。また、現在は約10%程度の海外売上比率を、20%あるいはそれ以上に高めたいとしている。

「会社としての社会的価値の向上にも全力で取り組んでいます。2018年11月にはESG(環境・社会・ガバナンス)中期目標を設定。SDGsなど外部のイニシアチブに貢献できるように、意欲的な目標を掲げました。例えば、食品企業として正産物から取り組むべき「食品ロス削減」については、SDGsが目指す2030年までに半減させるという目標を2年前倒し、2028年までに達成する目標としました」

### 「読むこと」の効果を発信

近年は、人々の健康志向や高齢化に適応する商品が次々にヒット。また、創業以来ガムを作り続けた会社として「読むことと健康」を追求し続けている。

「医学や科学の進歩によって「読むこと」がもたらす意外な効果が次々と明らかになっています。その効果を広めるべく、歯学、スポーツ科学、栄養学など様々な分野の研究者の知見を集める「読むこと研究部」を設置。例えば、「ガムをかんで歩くとカロリー消費が高まる」というエビデンスをもとにスポーツ用品メーカーと組んでスポーツメソッドを開発したり、千葉ロッテマリーンズの選手一人ひとりの「読む力」を測定し、それぞれに合ったガムを作って提供したりと、ユニークな試みを行っています」

主力ブランドのリーダーに若手を起用するなど「チャレンジ」を奨励。チャレンジは牛腸社長の信条でもあるという。

「若い頃は、創業者である重光武雄名誉会長に怒られてばかりでした。でもある時、名誉会長が自身の歩みを語り始め、「せっかく入った会社だ。何かを残して卒業しろ」と言ってくれて、自分への期待と受け取り、感激しました。この時の会話は今も私の宝です。会社の社会貢献を裏切るものにするのが私の使命であり「残すべき何か」だと思っています」

■朝日新聞社メディアビジネス局ウェブサイトでは、牛腸栄一さんが語るリーダー論を紹介しています。  
<https://adv.asahi.com/> 朝日新聞 広告 検索



ごちようえいいち 牛腸栄一さん  
1960年神奈川県生まれ、83年明治大学政経学部卒。同年ロッテ入社。2008年ロッテ商事営業統括部執行役員、15年同社常務取締役、同年ロッテホールディングス取締役(兼任)。18年4月から現職。

### 牛腸栄一さんのおすすめ本棚

『ビジネススクールでは学べない 世界最先端の経営学』(日経BPマーケティング) 入山章栄・著  
ドラッカー、ポーターしか知らないあなたへ。世界最先端の経営学から得られるビジネスの見方を、日本企業の事例も豊富にまじえながらわかりやすく紹介。

『右脳思考 ロジカルシンキングの限界を超える 観・感・勘のススメ』(東洋経済新報社) 内田和成・著  
「なんか、変だぞ」これは面白い!……本物の経営者は思いつきやひらめきを大事にしている。生産性と創造性が劇的に上がる思考法を解説。

『百花』(文藝春秋) 川村元氣・著  
息子を忘れていく母と、母との思い出を蘇らせていく息子。ふたりに忘れられないのでない「事件」があった。現代に新たな光を投げかける、愛と記憶の物語。

『蝉しぐれ』上下巻(文春文庫) 藤沢周平・著  
海坂藩普請組家蔵の跡取り・文四郎、15歳の初夏から物語は始まる。淡い恋、友情、突然一家を興う悲運と忍苦。時代を超えて読み継がれる藤沢文学の金字塔。

『キャプテン』全15巻(集英社文庫・コミック版) ちばあきお・著  
無名の墨谷二中の野球部に、野球の名門・青葉学院から一人の転校生、谷口カオが入部した。大きすぎる期待と実力とのギャップに悩む谷口は……!?

「石脳思考 ロジカルシンキングの限界を超える 観・感・勘のススメ」も、やはりそうかと思つて読んだ本です。共感したのは、ロジックも大切だが、それ以上に「やりたい、面白そう、やらないとまずい」といった素直な気持ちや、経験則に基づく直感が人や物事を動かすという指摘です。経営における私の素直な気持ち、「企業活動を通して社会に貢献したい」ということ。全社員のチャレンジのベクトルをそこに向けていくのが自分の役割だと思っています。

また本書は、直感を理論的に通用するものにできるかどうか、説得するストーリーを持っているかどうか、カギだとも書いています。その点で重視しているのがSDGsの取り組みです。お菓子やアイスを取り組む会社としては、「食の安全・安心」を扱う会社として、

「食と健康」環境「持続可能な調達」従業員の能力発揮の5項目を重要課題として掲げている。ビジネスPのソンのためのSDGsの教科書(日経BP社)は、事業を通じた社会貢献の道筋を探る上でとても参考になりました。書名の通り、教科書代わりになっています。

## R 対話と素直な気持ちで 組織を高めると再認識

スイッチを切り替えるときや、自分の今の悩みを解決したいときなどに本を読みます。『ビジネススクールでは学べない 世界最先端の経営学』は、MBAの教科書にあるような経営学と、経営の最前線で見られる知見とに大きな

ギャップがあるという観点から、クリエーションやイノベーションが生まれる条件や組織のあり方について分析しています。特に注目したのは、「組織の学習効果やパフォーマンスを高める上で重要なのは、組織のメンバーが全員同じことを知っていることではなく、他のメンバーの誰が何を知っているのかを知っておくこと」のためには異なる部署の人たちが肩肘張らずに

「食と健康」環境「持続可能な調達」従業員の能力発揮の5項目を重要課題として掲げている。ビジネスPのソンのためのSDGsの教科書(日経BP社)は、事業を通じた社会貢献の道筋を探る上でとても参考になりました。書名の通り、教科書代わりになっています。

「食と健康」環境「持続可能な調達」従業員の能力発揮の5項目を重要課題として掲げている。ビジネスPのソンのためのSDGsの教科書(日経BP社)は、事業を通じた社会貢献の道筋を探る上でとても参考になりました。書名の通り、教科書代わりになっています。

# 垣根のない環境が、組織を強くする



昨年創業70周年を迎えたロッテ。この節目の年に社長に就任した牛腸栄一さんは、ロッテ一筋、営業部門で長く活躍してきた。もとは野球少年で、「愛する千葉ロッテマリーンズの話を始めたら止まらない」と笑う。今回は懐かしい思い出として、名作野球マンガから、挑戦を続ける会社にするための経営学の書まで紹介してくれた。

## 人気マンガ『宇宙兄弟』のビジネス書化!

# チームの話

今いる仲間であまくいく

長尾彰 著

3000回チーム・組織をサポートしてきたチームづくりの専門家が語る「個」の力を最大限に引き出し「最大の結果」を出すチームビルディング

ISBN: 978-4-05-406722-6

## 樹木希林の遺言

死ぬときぐんぐん好きにさせてよ

60万部突破! 2019上半期ベストセラー

読者552人が選んだ 希林さんの言葉 ベスト3

- 第1位 幸せというのは「常にあるもの」ではなく「自分で見つけるもの」
- 第2位 失敗したらね、そこからスタートなの。あんまり深く考えない
- 第3位 どうぞ、物事を面白く受け取って愉快地生きて。あんまり頑張らないで、でもへこたれないで

宝島社