

忙中感あり

vol.79

お客様

岡藤 正広様

新年号の対談のお客様は

伊藤忠商事株式会社

代表取締役会長CEOでいらっしゃいます

岡藤正広様をご訪問いたしました。



藤尾社長（以下藤尾）本日はお忙しいなかお時間をいただき、ありがとうございます。元麻布のゲストハウスにお誘いいたしました。藤尾さんの会社ではファミリーマートの店舗もやつていただいて非常に懇意にさせてもらっていたのですが、その時が初対面でした。

藤尾社長との初めての出会いと第一印象をお聞かせ頂けますでしょうか。

岡藤 出会ったのは、3年半ほど前の2016年になります。古くから仲良くしている長谷川さん（ヤング産業株

式会社代表取締役社長）から、コシノヒロコさんの家で食事をどうですかと、元麻布のゲストハウスにお誘いいたしました。藤尾さんの会社ではファミリーマートの店舗もやつていただいて非常に懇意にさせてもらっていたのですが、その時が初対面でした。

その時藤尾さんは、端のほうに座られて非常に穏やかに皆の話を聞いていらっしゃるという印象でした。それにとても滑舌が良くて話が耳に残るなど思いました。あと、非常に義理人情に厚い。先日もサッポロビールの高島さん（代表取締役社長）が来られて藤尾さ

んの話をしましたが、まだ藤尾さん若い駆け出しの頃に、当時のサッポロビールの社長（枝元様）に挨拶をして頭を上げたら、社長の方がまだ頭を下げておられたと。それに感動してこれまでサッポロビール一本でやつてきていたり、非常に義理人情に厚い人や

藤尾 ありがとうございます。

岡藤 僕と藤尾さんの共通点は、まずは名前が一緒なんですよね。字は違うんですけど。それとね、僕は真珠腫性中耳炎になつて左耳が聞こえない。藤尾さんもそうなんですね。

藤尾 数年前コシノヒロコさんと食事をしている時に「今、藤尾さんが一番会いたい人は誰?」という話の中で、「一番会いたいのは岡藤さんですね」と答え、「チャンスがあるかもしれない」とヒロコさんが仰つて、「すぐでなくともいいんです。いつかお会い出来たら嬉しいな」と、とにかくそう願つたので、実際にお会いする機会をいただいて、普段は勉強なんてしないんですが、お会いする前日は岡藤さんに何を聞かれても答えられるように勉強しました。

一同（笑）

藤尾 初めてお会いした時、私は非常に緊張していましたが、岡藤さんが「天満でんな」という風に気さくにお声かけいただいて、それからスースー緊張感が抜け、会話をさせていただいたことを覚えています。やっぱり緊張しているわけですよ。前日寝ずに勉強してましたけど、そうやって気さくに言葉をかけて頂いてホッとしたという、そんな感じですね。

藤尾 そうです。私も幼い頃、真珠腫性中耳炎になつて右耳が不自由です。

岡藤 僕は42歳の厄年の時に一ヶ月程入院をして手術をしました。

そして、僕は高校3年の受験の時に親父を亡くして、お袋が一人で高校へ行かせてくれました。藤尾さんも30歳くらいの時に親父さんを亡くされて、非常にお母さん思いの親孝行な方ですよね。僕もそういうところがあるから、非常に共通点があるなという気はしました。

インタビュアー 藤尾社長は岡藤様の印象はいかがでしたか？



PROFILE 岡藤 正広 (おかふじ まさひろ)

1974年	東京大学経済学部卒業
同年	伊藤忠商事株式会社入社
2002年	伊藤忠商事株式会社 執行役員
2004年	伊藤忠商事株式会社 常務執行役員
同年	伊藤忠商事株式会社 代表常務取締役
2006年	伊藤忠商事株式会社 代表専務取締役
2009年	伊藤忠商事株式会社 代表取締役副社長
2010年	伊藤忠商事株式会社 代表取締役社長
2018年	伊藤忠商事株式会社 代表取締役会長CEO

岡藤 大阪ガスの本荘さん(代表取締役社長)とは年に1回ジャパンエース

でゴルフをさせていただくのですけど、昨年の新年号(社内報)で出ておられて、その中で藤尾さんは、いわゆるタレントであると表現されていました。タレントというのは才能があるという意味ですけど、まさに才能がある方や

と思いました。

藤尾 ありがとうございます。

岡藤 それと特徴のある字を書かれることがあります。僕は何故あの字を書かれるのかというのはテレビで知りましたが、幼い頃耳が聞こえないから友達とは遊ばずに近くの神社に行って、そこで砂に字を書いて遊ぶときに、砂だと

字が撥ねないからああいう字になつた

と。それは非常に温かみのある字ですね。相田みつをさんとか、片岡鶴太郎さんとか、彼らも非常に才能があって字も上手いし絵も上手い。共通するものがいるな、と思いました。商売はもちろんどこまで発展させて来られた

んですけど、それ以外の色々な才能をもつとしたことが違うな、という気

お持ちやな。

後で秘訣を聞きたいんですけど、驚いたのは商売のちょっととしたこと、例えば「焼き立てのご飯出来ました」と大きな声でわざと言っているのは、その声だけで温かくて食欲もわくし、良い食堂だなという印象を持ちます。その

はしました。

両親がやつておられた食堂はバタバタ貧乏やつたと(笑)忙しいけど全然儲からんと。その食堂を見る時からやつてみたら、意外と儲かるやないか、とテレビで言つてはりますわな。

一同(笑)

いし、近所の人人が食べに来て、手伝いもしてくれるということもあり、食堂というのは雇用を生み、街にはなくてはならない業態だと思いました。そういう意味で食堂というのは、親父が亡くなつて、もう一度やつてみたらどうや、と親父が教えてくれたのかな、とそこから食堂をやるようになりました。

子供の時の印象であつて、実際にはまがあまあ儲かつてたと。

藤尾 そうですね。(笑)

岡藤 藤尾さんは店舗数を900店舗まで増やして上場までされた。ご両親は天神橋筋商店街一つだけの店で経営されていたということですね。

藤尾 はい。

岡藤 そういう企業に成長したという

のはやはり才能あるんやね。今、外食店は次々と出来ているけども、長く続いている店は少ないですかね。これだけ乱立している中でどうして成功するんかな、というのが本当に知りたい。

藤尾 それぞれのゴールはありますが、一つのきっかけは、さつき言われたサッポロビールの枝元さんとの出会いです。梅窓院(南青山)に枝元さんのお

岡藤 実は両親がやつていた食堂は儲かっていたんです。ところが僕が幼い時には、手伝つてはいましたがお金の勘定はしていませんでした。朝から晩まで働いている両親。そして友達の家に遊びに行つてもみすばらしい恰好の自分。服を買つてももらうことも出来ない。ああ、うちは貧乏だな、と思つていました。ですから食堂をやつても儲からんな、と思い込んでいましたが、自分がやつてみる意外と季節変動もな

藤尾 実は両親がやつていた食堂は儲かっていたんです。ところが僕が幼い時には、手伝つてはいましたがお金の勘定はしていませんでした。朝から晩まで働いている両親。そして友達の家に遊びに行つてもみすばらしい恰好の自分。服を買つてももらうことも出来ない。ああ、うちは貧乏だな、と思つていました。ですから食堂をやつても儲からんな、と思い込んでいましたが、自分がやつてみる意外と季節変動もな



インタビュアー 藤尾社長、その秘訣は何でしょうか。

墓があり、月一度は今でもお参りに行っています。

この人とまた会いたい、その為にはしっかりとサッポロビールを売らないといけない。あの当時はアサヒのスピードライが凄い勢いでいた。こんなこと言つたら何ですけど、当時サッポロビールの中で一番売れてないビールはエビスビールだったようです。だからエビスビールを売り続けたら、必ず枝元さんの耳に入るんと違うかな、と思いました。

岡藤 なるほど。
藤尾 あの当時の僕がやっている店舗数くらいではなんば売つてもあかんなどと思って、同級生などに「エビスビールを置いてくれ。とにかく他のビールと併用でいいから、エビスビールを置いてくれ。」と、サッポロビールの営業マンになつたんです。（笑）それから2年後、大阪でエビスビールが凄く売れているということが出来ました。2度目に会った時に、枝元さんに「日本一エビスビールを売るよう頑張ります」と言つた以上は、これは約束を守らなければと、そのためにはどうするか、どんどん出店していくかなあかん、と考えました。

岡藤 これ、みんな気が付いてる?と思うけど、全然値段が違うんです。メガドンキはどこでも売つてているものは安くするけど、プライベートブランドのような他で売つていらないようなもので利益を出している。全部で利益出そうとしたら高くなつて売れなくなるから。感心したのは、シェービングフォームを買うんですけどね、メガドンキのは大きくて安い。長いこと3、4ヶ月もつんで。とにかく安い。中身一緒ですか。（笑）そういうところで儲けてる。だからね、それを実際に行つて自分の目で見ないと、レポートなんか見ててもダメやなという気はしましたよね。どういうお客様がいて、

店舗数を増やしていくといつてもお金があつたわけではありませんので、

どういう手法でお店を出していけばいいんだろうと色々と考え、フランチャイズを勉強したり、独立採算、業務委託、色々な手法を使いながら店舗数を増やしてきましたが、一つの大きなきっかけは、今は亡き枝元さんとの出会いから「エビスビールを日本一売つてみよう」そこからですね。

岡藤 なるほど。お客様が「スーパー ドライ無いんか」というようなこともあります。それでも「うちはエビスビールや」と。それでもお客様が来るというのは、やっぱり料理が美味しいとか、値段や店の雰囲気とか、何かがあるのですね。勝敗の差は紙一重だと最近よく感じています。ちょっとした違い。例えば食べ物だけではなくて包装紙の色、置き方とか、そういうちょっとしたことで違いますからね。

その秘密を僕は是非探りたいと思い、直接お店（森町食堂）に行きました。12時前でした。それすぐに料理が出て来るのが良いですね。5つくらいの定食メニューに絞つてパツと持つてくる。

藤尾 ありがとうございます。スピー

ドも商品の一つだと思っています。

岡藤 非常に合理的なシステムを自ら考へておられるというのは、やっぱり大したものやなと。うちの大坂のドライバーも森町食堂を知っていました。

一般の人はそこを地場の食堂だと思っているんですね。地場の人々に働いて頂いて、地場の人に来て頂くためには、地場の名前をつけるのが一番だと思いました。食堂というのは個人のにおいをしつかり出さないといけない。

生意気なようですが、お店といふのは感情をどう表現するかに尽きると思います。お店のデコレーション一直到料も出でます。お店といふのは右脳の世界で、アナログのものとどう組み合わせて表現するか。いつの時代でも大衆食堂においては、IT化してしまってダメな部分があります。例えばタッチパネルになると感情が出ない。そこは頑なに守りながら、でもレジなどはIT化を進めています。

お迎えの言葉やお見送りの言葉、お店の一つ一つのデコレーションなど、感情をどう表現していくか。言い替えます。

岡藤 なんば大企業になつても社長室にふんぞり返つていては経営は出来ない。人を呼んで「どないなつとんねん」

ると、お店をどう崩したら一番いいのかを考えています。分かりやすく、シンプルに。そんなことをいつもお客様

ん目線で考えています。

岡藤 なるほどね。

藤尾 客単価が600円~700円の大衆食堂というのは、どの辺の価格でお客様が一番食べているのか、分布

でやつてしまふと間違えますので、分布図で様々なデータを取つて、狙いを決めてメニュー開発をしていくという感じです。地べたの細かい仕事ですけど、そんなことを皆と一緒にやっていきます。

岡藤 夜はメニューが変わるんですか？

藤尾 夜の定食もありますが、ビールに合うおかずなど、少し飲みながら食べれるようなメニューに変わります。

岡藤 なんば大企業になつても社長室にふんぞり返つていては経営は出来ない。人を呼んで「どないなつとんねん」



インタビュー 貴社は2020年春

卒業予定の大学生による就職人気ランキング1位になつていらっしゃいまし

たけれども、学生に支持される理由は

何をお考えでしょうか。

岡藤 7つの調査機関のうち6つの調査機関で商社ナンバーワンになりました。その中の3つで全業種で1番になりました。（※残る1社も12月16日発表の最新調査で商社NO・1、全業種でもNO・1となりました。）昔はそんなことなかつたんですよ。僕も何故かな、と思って色々聞いてみたんですけど、まず、ある程度給与水準が高いということ。でも最近は三菱商事の方が若干高いみたいです。まあ、商社が高いと

それと、当社は働き方改革を業界で

率先してやっています。まず「朝型勤務」の導入です。朝出勤したら朝食を

無料で配布しています。それと癌との共生です。癌になつても会社は全部面倒を見るし、奥さんから子供から全部

面倒をみましようということで、安心して働くことが出来る。癌になつたのは本人が悪いわけじゃないからね。

やつぱり一生懸命働いてる人には、家族まで面倒をみて大学出るまで面倒をみましよう、ということ。それと色々な癌センターや、全国の良い先生を紹介するということもしています。

また、「脱スーツデー」ということで、例えば月曜日だけはスーツで、それ以外はジーンズでもなんでもあります。

藤尾 なるほど。面白い取組みですね！

岡藤 これは、若い人にはうけています。藤尾さんみたいに毎日スーツ変えてくる人いないから。皆毎日同じスースを着てています。

一同（笑）

岡藤 そういうのではなくて、やつぱり毎日変ることが大切です。カジュアルだつたら毎日変えられますよね。そうすることで頭の活性化につながる。こういうことがやつぱり学生の人気に

なっています。以前のように商社で、エネルギーで大きなプロジェクトをやりたいということから、もつと生活消耗関連の身近なものを持たいといっています。僕はこれが学生に人気がある原因じゃないかと思っています。

藤尾 なるほど。大変勉強になります。これからはやはり女性の働きやすい環境作りも大切ですね。

岡藤 問題は、子供ですね。会社の横に託児所があれば、朝は旦那さんと子供の食事を作って、子供を預けて、お母さんが7時半に出社して会社で朝食を食べる。7時半に始まる16時に帰つてもいいわけです。子供を連れて16時に帰れるんです。その帰りにスーパーで買い物して食事を作つたら、旦那が帰ってきて19時には家族で食事が出来る。これがもの凄く今の若い男性にも女性もうけています。男性も昔みたいに20時、21時まで残業している時代ではなく、早く終わつて身体のためにジムに行くとか、あるいは勉強に行くとか、そういうことで自己研鑽に励みたいと思つている。



岡藤 そういうのではなくて、やつぱり毎日変ることが大切です。カジュアルだつたら毎日変えられますよね。そうすることで頭の活性化につながる。こういうことがやつぱり学生の人気に

率が上がります。朝早く来ると9時まで仕事全部終わらせないとお客様が来たりなんかするでしょ。だから早くやるじゃないですか。夜はもう限なくダラダラとやつとるから効率が悪い。会社は電気代から何からものすぐ経費が多くかかります。

無料で朝食を出しても全体の経費がものすごく減りました。夜遅かつたらタクシーで帰るからタクシー代も減つてね。だから会社の前のタクシーは怒つてますわ。

一同（笑）

岡藤 それとね、110運動というのもやつていています。これは、一次会だけで10時までに終わろうという運動です。そしたらまた会社付近の店が、商売あがつたりやと。（笑）

きつかけは、サムソンの119運動を読んだからです。どういうことかと言ふと、一次会まで、お酒は一種類で9時まで。でも9時は無理だし、お酒は一種類といつても陰で飲んだら分からなかつて、一次会で10時までにしようということで、110運動にしました。これは何故かというと、うち体育会系が多いから、12月・1月は忘年会や新年会で喧嘩やら何やらで必ず問

題を起こしよる。ちょっととしたことで喧嘩して会社で処分受けたら、家族も可哀そだしこれも可哀そだということで、色々調べてみると、やつぱり酒が原因です。夜遅くまで飲んでいる歩くのしんどいから、車乗りよるんですわ。で、一軒目で酔うとるからね、600円やら700円のタクシー代でも1万円出しそるわけですね。ほんだらお釣りないからそこで揉めるわけですわ。こういうのが多い。だから二次会あかん、ということで今はもうほんまに問題少ないので。強制はしないけどね、でも、もし問題起ついたら厳罰にしています。

岡藤 原点回帰というか、いくらここまで大きくなつた会社になつても、原点は近江商人の伊藤忠兵衛さんが麻布を持ち下り全国に売り歩いた。それが原点なんです。その創業者の精神を忘れてはいけない、ということで「商社マン」という言葉は使いません。商社マンいうと、飛行機乗つてバーッと海外行つて、向こうでバーベンと交渉してパッと帰つて来るというようなイメージで。実際そんなのありえないからね。そんなことでまとまる筈がない。事前に色々と調べます。

今は伝説になつてますが、1986年僕はアルマーニの販売権を取るために日本から10社以上の人間が行つて争奪戦を繰り広げました。その時みんな金額だけなんですよ。店をなんばりますとか、金額は毎年これだけやりますとか。僕はそうではなくて、その前に色々調査をして、彼が一番気にしているのは何かと調べたら、税金が高いから節税なんですよ。脱税じやないですよ。あのチューートリアルみたいにね。

す「いい批判があつたんですよ」「そんなもんね、時間の管理なんて会社がするもんやなくて本人がするもんや。我々の時代は夜中まで仕事して酒飲んで、朝ボロボロでも会社来て仕事やつた。」そういうことを平氣で言う人がいるんです。そんな時代じゃない、と。でもやつぱりよく見ていると、課長になると帰らないんですね。それに付き合つて課長以下が20時、21時までいるんですよ。何故かというと急に家に帰つても食事がないんですね。いつも遅いから作つてくれてないわけですよ。それで一杯飲んで会社の愚痴ばつかり言うてるわけです。特に若い人は上司がいると帰りにくい。それが今は完全に変わつて、早く出たい人は16時に堂々と帰つていますよ。残業なんかしている人間は仕事が出来ない。僕はもう過去にそういう人をいっぱい見てきたから。だから、残業時間なんか働いてる時間とは違うよ、と言つています。ただね、残業がなくなると生活が苦しい人がいる。初めから残業代が家計の予算に入つてゐるから。だから、朝早く来たら残業代を1.5倍にしました。夜の残業を2時間するんだつたら、朝早く来て1時間ちょっととしてね、1.5倍渡しましよう。その方が効

率が上がります。朝早く来ると9時まで仕事全部終わらせないとお客様が来たりなんかするでしょ。だから早くやるじゃないですか。夜はもう限なくダラダラとやつとるから効率が悪い。会社は電気代から何からものすぐ経費が多くかかります。

無料で朝食を出しても全体の経費がものすごく減りました。夜遅かつたらタクシーで帰るからタクシー代も減つてね。だから会社の前のタクシーは怒つてますわ。

一同（笑）

岡藤 それとね、110運動というのもやつていています。これは、一次会だけで10時までに終わろうという運動です。そしたらまた会社付近の店が、商売あがつたりやと。（笑）

きつかけは、サムソンの119運動を読んだからです。どういうことかと言ふと、一次会まで、お酒は一種類で9時まで。でも9時は無理だし、お酒は一種類といつても陰で飲んだら分からなかつて、一次会で10時までにしようということで、110運動にしました。これは何故かというと、うち体育会系が多いから、12月・1月は忘年会や新年会で喧嘩やら何やらで必ず問

一同（笑）

岡藤 合法的に節税するための方法を、日本の税制などあらゆる情報を書いて、色々な提案をしました。これが良かったんです。事前に地道な調査をして何が一番ポイントかということを調べたために取れたのです。だからそういうことは商社マンではないんです。事前に色々調べる。これはやっぱり商人の仕事です。足で稼いで色んな人の話を聞いて。それで勝ったんですよね。だからやつぱり原点回帰ということで、忠兵衛さんが麻布の持ち下りをした、その気持ちを忘れてはいけないということで、僕は毎年株主総会が終わったら京都の忠兵衛さんのお墓参りをして、一年間の報告をしています。

新入社員は墓参りはしませんが、必ず全員、滋賀にある伊藤忠兵衛記念館という生家へ行って、昔の大福帳とかを見て、もう一遍学生から戻るというか、原点回帰をさせています。そういう意味では商人という言葉を使わないとダメだなと。ということで、「ひとりの商人、無数の使命」という言葉を考えました。

藤尾 すごく良い言葉ですよね。実は当社にも貼つてあるんです。（笑）

インタビュー 話題は変わりますが、岡藤会長の健康の秘訣や食べ物のことわりを教えてください。

岡藤 僕ね最近特に、あと何回食べられるかな、と思うんです。というのは、僕もそうだしやつぱり我々の歳になる

コレスステロールが高い、それからうちのお袋でも、食べたいけど健康管理上あんまり食べさせてもらえない。93歳になってるからね。だから本当に美味しいものを食べる回数いうのは少ない

わけですから、一回一回の食事をものすごく大事にしたいなと思っています。

3回美味しい物を食べるわけにはいけないから、たまに美味しい物を食べる。その一回一回を非常に大事にした

いと思っているので、食べて不味かったらそのレストランには二度と行かないと思うんですね。これは後ほどお話ししようと思いますが、やっぱり皆それぞれ歳を重ねるにしたがって、食べるというふうに思っていますが、やつぱり皆さん

から、僕は食というのは非常に大事だと思ってています。

昔、大阪で LONNER（ロンナー）

という会社がありまして、これは日本

で一番良いものを作る会社で、うちはミラ・ショーンのスーツをそこで作つてもらつていました。その亡くなつた先代と食事した時に、技術者いうの

は性格の穏やかな人が良いものを作るんだと。物には性格や人柄が表れるといふんです。食べ物もそうではないか

なと思います。非常に気性の激しい人が物を作ると、本当に美味しいバランスのとれたものは出来ない。やはり人間を磨くのが大事なんじやないかな、

という気はしています。

インタビュー 最後に弊社のメンバーにメッセージを頂けますでしょうか。

岡藤 三つあります。

一つは、例えばゴルフなんかでもプロの技をジッと横で盗もうとしますよね。職人もそうですよね。なかなか教えてももらえないから横で盗む。社員の方は、身近にこれだけ成功された方（藤尾社長）がいらっしゃるのだから、單に会社で給料をもらうのではなくて、

社長の人生で成功した秘訣は何なんだ、ということを盗み取らないともつた

ない。その盗み取るいうのは人間の感性とか能力によって、同じことでも三つ取る人もいるし、全然取らない人も

しいと電話したんですよ。もう長いこと待たされてね、しばらくして回つたところが別の売り場ですわ。待たされた時間8分です。

その時に思い出したのが、僕は伊藤忠に入った時に紗（ラシャ・毛織物の一種）を売る課に配属されて、その時に鷹岡という非常に老舗の会社があつて、そこの支店長に聞いた話です。

高島屋に竹内清兵衛さんという副社長のドンがいました。ある経済界の方が竹内さんの紹介で、外商で買い物をしたのですが、しばらくしたらその売り場から請求書が届いた。その人はそこでキヤッショウで払っているんです。それでその人は何気なしにその竹内さんと親しいから、「竹内さん、請求書来とるけどお金払てるで」と。そしたら信

用問題だと言つて、その特選部長は翌日に荷造りの部署に左遷されたんです。

僕ね、それはずっと覚えてるんですけど、それでも困るからその時は抑えたけど、あの高島屋が昔とえらい違うやな、二度と行かない、と思うでしょ。マナー

やサービスというのは、お客さんにとつてどれだけ大事か。一度のミスが

います。こんなに素晴らしい見本があるのだから、成功した秘訣は何なんだ

ということを是非盗み取つてほしいな

と思います。

あと、先ほどロンナー（織維会社）の

ところで言いました、性格が服に表れるということ。食べ物もそうだと思い

ます。やつぱり人間性を磨かないといけない。社長が先程おつしやつたよう

に、単にマネジメントでチエーンを画一にするのではなく、それぞれのお店

でその地域にあった店づくりをする、看板も自分で書く、名前も変える、こ

ういったことが食べる人の心に訴えるものがあるわけだから、それぞれの人間性を磨くことによって、それが食べ物に出てくる、という気がします。

もう一つは、やはりお客様の信用が大事ということです。先日、結婚式の祝儀袋に筆耕をしてもらうのに日本橋高島屋に行きました。今は筆耕して貰えてももらえないから横で盗む。社員の方は、身近にこれだけ成功された方（藤尾社長）がいらっしゃるのだから、單に会社で給料をもらうのではなくて、

間かかると言うから、ちょっと丸の内橋高島屋にあるというから行きました。それで書いてもらつたら乾くのに1時間かかると、それでも時間あるでも布拉布拉して。それでも時間あるし帰つてまた取りに行くのも無駄だし」ということで、30分程しないうちに、レシート見てそこの売り場に回して欲



このフィギュアは2018年9月10日に開催された岡藤会長CEOがダイヤモンド誌にて最優秀CEOに選出されたことに対する祝賀式で2018年優秀CEOクラブメンバーより贈られたものです。