

# クラブトマンシップ忘れず 常に進化を追求する企業へ

—— 経歴が大変変化に富んでいて、ゴルフとは全く縁がないところから来られたのですか。

李 前職はアメリカのGE。多岐に渡る事業を展開している会社ですが、そのうちの1事業部門、照明機器の日本法人の社長をやっておりました。最近力を入れているのが省エネで家計にもやさしいLEDの照明ですが、私がいるときにはLEDは普及してなくて、一般的な白熱球や蛍光灯などのローテクなものをやっていたんです。ミッションを一通り達成し、社長として3年やりました。当時、面識があった投資ファンドの社長と縁があり、現在、本間ゴルフへは、その投資ファンドから出向している立場です。たまたま本間ゴルフで、ちょうど経営再建の話があり、個人的にはゴルフ自体はうまくはないんですが、ゴルフのギアは好きだったので、ぴったりフィットするなと思いました。

—— 社長就任はいつですか。  
李 2007年4月です。もう2年半です。

—— どのようなことをやってきたのですか。

李 一つは、民事再生をしたくら

いからです、債務超過寸前の会社だったんですが、それをクリアにしました。私に与えられた大命題がそれまで赤字続きの会社だったので、とにかく止血をする。そして黒字転換するということでした。

—— 今の日本国じやないけれども、出血を止めなければいけない。

李 時間軸で区切ると、3年目ですが、以前から執行役員として入っていたので、まず1年目のミッションは赤字を止めて、黒転する。主眼は大胆な施策に打って出るといっても、経営基盤を整えて、赤字を止め、できたなら黒字を出すという状態。2年目は将来に向けたいろいろな施策を考え、打ってでる。たとえば、直営店舗が国内に60店舗あります。能力を高める整備を持たせる。新しいCIを導入し、全面的な改装を行う。新ブランドを立ち上げる。人事制度をきちんとし、評価や給与制度を透明化、客観化した制度を導入したり、内部の体制的なものから始め、お客様に見えていただけの外の部分もかなり大胆な施策を行いました。2年目は一気に叩成に打って出た年でした。

—— 2年目の結果はどうでしたか。

か。

李 売上も伸びまして、お陰様で1年目も黒字転換できましたし、2年目も想定通り売上も利益も目標を達成しました。従業員にもエキストラのボーナスを支払えるところまで持っていきました。3期目が昨年でしたが、ホップ・ステップ・ジャンプのジャンプの位置づけでしたが、残念ながら経済環境が悪くなって会社としては厳しい状況になり、今期はそれを巻きなおして、どんな状況になっても赤字にならない仕組みにして半年くらい経つ状況です。

—— 売り上げの構成について

李 クラブの売り上げが90%弱です。残りはキャディバッグ、シューズ、ウェアです。ニューモデルは毎年出しております。画期的なゴルフクラブ、ドライバーも今年正式発売したばかりです。クラブは不思議なもので、機能的な価値、飛ぶとか曲がらないなどの性能は当然ですが感性部分の要素もあります。

—— 早く景気がよくなると思いますね。本間ゴルフというよりはやはり匠であるクラブ職人ですが、酒田工場の現状、彼らにはどんな注文をしていますか。



李孝氏

李 会社を経営するにあたって、本間ゴルフには企業理念がなかったんですが、いくつか出したんです。その中の一つで酒田工場に関するものでは「クラフトマンシップのこだわりを失わず、常に進化を追求し、唯一無二のゴルフクラブを提供すること」を定めました。このことは非常に深い意味がありまして、我々には匠という素晴らしいものづくりの力がありますが、それに安住せず、こだわりを失わず常に進化を追求する。そこが一番です。伝統だけにあらをかがかない。新しい発見がないと思ったら、その瞬間に終わってしまうと思つています。なおかつ、我々にしか作れないゴルフクラブは何だと常に自身に問いかけてくれると言っています。酒田はアジアの諸国

より人件費が高いのですが、それを敢えてやっています。アイアンのクラブのバックフェースという目に見えない部分まできれいに職人さんが仕上げています。クラブの機能上は全く意味がないんですが、そこまでこだわりを持ってやっています。我々自身が満足しないづくりのクラブは酒田工場から一歩たりとも出さな。そのくらいの気概でやってくださいということをやっています。我々のものづくりのこだわりは？なぜ日本でやるのか？なぜ酒田工場か？そこを我々自身が明確に答えられないと、日本てつくる意味がないということをやっています。—— お客様に対してはどのようなアプローチをしていますか。

1962年生まれ。1986年慶応大学法学部法律学科卒業。1997年シカゴ大学大学院修了。同年モービル石油（現エクソンモービル有限会社）、2000年GEインターナショナルインク日本支社、2004年GEコンシューマープロダクツジャパン代表取締役社長兼産業システム部門在日代表、2006年日興アントファクトリー（現アントキャピタル・パートナーズ）、同年本間ゴルフ常務執行役員、2007年代表取締役社長に就任。

李 本間ゴルフがユニークなのは工場もあり、直営店舗で売る、製販一体型というところ。他の量販店で売られているゴルフクラブに比べて、こだわりを持ってつくっているのので単に量販の店に並べて2割引や3割引の価格だけで売れる用品ではありません。きちんとお客様に良さをしっかりと納得いただいでご購入いただく。我々の販売スタッフは300名くらいおられますが、ゴルフに関する造詣は誰にも負けないスタッフが揃っています。ゴルフのアドバイザーとして、お客様にお店に来ていただくに話すなかで本当に必要なものは何かを探す。それが最大の強みであり、約60店舗を持っている意味はそこにあると思つています。お

お客様の生の声を製品開発にフィードバックする。それが強みです。—— オリンピックにゴルフが採用されましたね。ゴルフ場はメンバーシップもいけれど、開放しなければいけないと思いますが、李さんのお考えは。

李 中長期的に見れば、マスとして大きく伸びていくかというところではないですが、中身は変化してきています。若いゴルファー、女性のゴルファーが増えています。そこが大きな変化です。業界として盛り上げていくにはジュニアの育成は大きな課題です。我々として何ができるかというと、酒田に研究センターを作りましたが、地元のジュニアの方にゴルフ練習場として開放し非常に感謝されています。同時に社員にも開放しています。オリンピックでは、2016年、ゴルフが競技として採用され、業界としても喜ばしいことでチャンスですが、とくにアジアや南米、旧東欧など新興国で発展していくというのがあります。中国のNO.1、2のプロゴルファーと契約しておりまして、彼らのプレッセンが高まっていますので我々にとつてはかなり追い風になると思つています。