

北海道	ハローワークの支援 etc.	2
東北	進路決定の基盤 etc.	3
関東・首都圏	インターンシップ etc.	4
東海・北陸	早期キャリア教育 etc.	5
近畿・中国・四国	働きやすい職場 etc.	6
九州・沖縄	校外学習 etc.	7
グローバル	モンゴルレポート	8

支援 & 就職ジャーナル

高校の先生方との連携による紙面編集

「キャリア&就職支援ジャーナル[高等学校版]」は高校の先生方と民間企業・行政機関、および大学・短期大学・専門学校等をつなげるフリーペーパーです。Career & Job-hunting-activities Times for High School teachers [通巻第45号]

株式会社シャトレゼホールディングス

各部門の社員に経営を委ねる「プレジデント制」 家業を運営するイメージが社員の成長につながる



株式会社シャトレゼホールディングス（本社山梨・甲府市）は約3,000人の従業員を抱え、売上高は1,150億円（連結、令和4年3月期）に上る。菓子やワイナリー、ホテル、ゴルフなどの各事業を中心とする傘下企業グループの企画・管理を行い、基幹事業である洋菓子や和菓子、アイスクリームなどの製造・販売では、「安くて美味しい」と、圧倒的多数のファンの心をわしづかみにして離さない。シャトレゼHD社独特といわれる「プレジデント制」とは何か。社である「三喜経営」ともども、管理本部の小黒克也本部長および広報室の中島史郎室長に話をうかがった。

— シャトレゼホールディングスの事業内容についてお聞かせください。

中島 中核となる菓子事業においては、和洋菓子、アイスクリーム、乳製品、パン、飲料等の製造販売を行い、そのほかにワイナリーやホテルリゾート経営、ゴルフ場経営など、多岐にわたる事業を展開してきました。現在は、ありがたくもお客様のご支持をいただき、1,150億円の事業規模へと成長しています。

シャトレゼの看板商品のひとつであるシュークリームは、アイス工場での工業生産技術と衛生管理の知識を生かして日本で初めて洋生菓子の量産化が始められたものです。新鮮な牛乳とこだわりの鶏卵を使用し、年間約2,000万個以上を販売しております。

— 「プレジデント制」と呼ばれる独自の体制を取り入れています。

小黒 創業者（当社会長）は「経営者を育てる」という強い思いがあり、その一環で若手社員に当社事業のひとつである「ゴルフ場の経営」を任せました。結果として、お客様にも喜んでいただき、経営も進化したことが大きなきっかけとなり、「プレジデント制」を当社の経営者育成の仕組みとして導入いたしました。

当然のことながら、1,000億規模の事業を一人に任せるのではなく、事業を商品・ライン・地域等で細分化し、適正な規模にした上で、各々をプレジデントに任せる仕組みにしております。

現在、各工場には、「アイスプレジデント」「あんこプレジデント」等、ライン長がプレジデントとして生産のみならず改善等も含めて責任を負い、経営を担っております。店舗においても、各エリアの店舗を担当するスーパーバイザーがプレジデントの役割を果たしております。

この制度は、自分の担当する事業・商品を「家業」として経営するという視点を取り入れていることが特徴です。また、プレジデントは定例の会議で社長はじめ経営幹部に提案する機会があり、結果として迅速な改善はもちろん、新たな提案も素早く実行出来る仕組みとなり、スピード感の醸成はもちろんのこと、風通しも良くなりました。

まだまだ完成形には至っておりませんが、理屈ではなく、お客様に向き合うことが社員の成長・経営者の育成につながると確信しております。

— 社是の「三喜経営」にはどのような意味が込められているのでしょうか？

中島 シャトレゼは「お客様」「お取引先様」そして「社員」に喜ばれる経営をめざしており、これを「三喜経営」と呼んでいます。その中でもまず「お客様に喜んでいただきたい」とい

う思いがあります。安価な材料を使って値段を落としたり、美味しさよりも保存がきくことを優先したりするのはなく、お客様の手の届く価格で品質にこだわった商品をご提供することが企業方針です。

アイスや製菓をはじめとするお菓子作りに使用される水は、素材の味を生かすために、白州で汲み上げた天然水にこだわっています。また、ケーキやシュークリームなど、多くの商品に使用されている牛乳や卵は、近隣の八ヶ岳周辺エリアの契約農場から毎朝運ばれてくる新鮮な原料を自社で加工して使っています。さらには、フルーツ王国の山梨県が誇るシャインマスカットや桃などの果物についても、採れたてで新鮮な果実を契約農家さんからダイレクトに工場へ送るようにしています。原材料にこだわりを持ちつつ、流通コストを削減することで、美味しく、かつ低廉なお菓子づくりを実現しています。

— 事業内容が多様です。構えを象徴するエピソードをご披露ください。

小黒 「三喜経営」を実現するためには、企業として成長していくことはもちろん、お客様にご満足をお届けすることが大前提になります。

当社ではホテルも運営しております。ご宿泊いただくことでご満足をお届けすることはもちろん、ご滞在時に新鮮で美味しいお菓子を提供させていただきま。これを実現するため、ホテル内でお菓子を生産、新鮮なものをホテル内のお客様に提供できる体制を構築していきます。ゴルフ場においても、同様の取組みを進めており、結果として幅広いお客様からご支持を

頂戴しております。

— 商品の値上げを行わず、ベースアップを断行したとうかがいました。

小黒 「お客様に喜んでいただく」ことを実現すると同時に、事業

の成長には、社員の意欲をあげて、挑戦的な風土を醸成していくことも重要です。その実現に向け、給与につきましては大幅なベースアップをさせていただきました。商品に転嫁し、値上げを行うのではなく、社内のムダを徹底して省くことを通じてコストを削減した結果、実行出来たと考えております。

当然のことながら、事業を運営するにあたり、自動化・IT化等によって効率化し、コストを削減していくことが今後も求められますが、一方で意欲溢れる社員が、挑戦を繰り返し、お客様満足を高めていくことも極めて重要です。今後も社員の意欲喚起につながる施策を展開していければと思います。

— 今後の展望についてお聞かせください。

中島 国内は現在約700店舗を展開していますが、未だ近くに店舗がないお客様も多く、出店は続きます。一方、海外に関しては、現時点で世界9か国・地域（香港、シンガポール、マレーシア、タイ、インドネシア、ベトナム、台湾、中国、UAE）に約150店舗を展開しているのですが、さらなる拠点拡大を視野に入れています。美味しく新鮮であり、しかもリーズナブルなお菓子をどこまで海外展開できるかは大きな課題です。

日本の今後の人口推移を考えると、国内のマーケットだけを見るのではなく、



管理本部 小黒克也 本部長

やはり世界に向けた展開への挑戦がスタンダードになっていくのだと思います。香港やシンガポールのマーケットはお客様の所得水準が高いこともあり、関税や配送費などのコストが加わったとしても商品をご購入いただける方が多くいらっしゃいます。

— 貴社を目指す就職志望の高校生に向けてメッセージをお願いします。

小黒 挑戦する意欲が何よりも大切です。高校生の皆さんにとって、一企業に入社して働くのか、あるいは自分の目標を実現することに奔走するのかなど、さまざまな挑戦の仕方があると思います。菓子事業に関していえば、「世界中のお客様に美味しいお菓子を届けたい」という熱い思いを持って取り組み、入社後1、2年目でプレジデント職に任命される人もいます。それが挑戦する意欲です。シャトレゼグループは、挑戦する意欲さえあれば、誰もが活躍できる企業です。その意欲をもつことが成功への第一歩です。

中島 シャトレゼは、「お菓子」という誰にとっても身近な商品を取り扱っている会社であり、お客様に美味しいと言われることが仕事への誇りと自信につながります。また、グローバルで活躍したい若者にとって挑戦しがいのある会社です。グループの事業も拡大しており、活躍の場を大いに生かしていただきたいと思っています。



広報室 中島史郎 室長

