

人は幸せになるために生きている それに気づかせてくれた体験教育

原料メーカーから高級食材メーカーへ

醤油には黒に近い暗赤褐色のものから無色に近い淡褐色のものまで、地方によってさまざまな種類がある。このうち無色に近いこはく色で小麦を主体としたものが「白醤油」と呼ばれる。愛知県の特産品で、甘みがあり、煮物・茶わん蒸し・うどんのつゆなどに使われる。

七福醸造が白醤油づくりを始めたのは1951年。犬塚敦統現社長の父君の時代のことである。戦後の食糧難時代にパン屋を開業して成功し、その資金で始めたものだったが、犬塚さんが入社した当時は厳しい時代に入っていた。最大の危機は1973年のオイルショックの時だった。

スーパーの棚が空になるほどのもの不足パニックで半年分の製品が一時に売れ、その反動でその後9カ月近くピタッと売れなくなった。運転資金が不足し、あわや倒産というところまで追い詰められた。父の兄が田畑を担保に提供してくれたので、ようやく銀行から金を借りることができ、一息ついた。

犬塚さんは父から「研究室をやめて営業に出るように」と言われて営業に出た。それまでの得意先は料理屋や旅館などだったが、新たに漬物・卵料理・山菜など食材メーカーに営業活動を展開し、白醤油を原料として売り込んだ。会社

の危機をなんとかしたいという思いで必死だった。これが効を奏し、その年の売り上げは70%伸び、翌年は40%伸びた。だが、原料は大量に出るものの単価は安い。世間は空前の好景気で賃金は年々伸び続け、今度はそれについていけなくなった。

収益構造をなんとか変えなければならなかった。プロの板前の味を料亭や一般飲食店に届けようと「料亭白だし」を開発したことが転機になった。白醤油に厳選した希少なかつお本削りと椎茸と昆布のだしをたっぷりブレンドしたものである。これが当たって、以後「特選料亭白だし」「四季の彩」……と高級品志向を強め、現在は大手を含め競合メーカーが乱立するなかで、高級品市場で圧倒的シェアを確保し経営を安定させている。

社員は社長の後ろ姿を見て育つ

「七福さんは危ない。あそこはもうだめだよ」厳しく辛かった時代にそんなうわさが立ったことがあった。うわさの張本人は同業者で、崖っぷちに立った仲間の背中を押そうとしたのだ。

犬塚さんはこのときほど激しい憤りを感じたことはない。いつか見返してやると思い続けてきた。それがエネルギーとなり、歯を食いしばって普通の人の何倍も頑張った。その頑張りがなかったらこの会社の今はなかったに違いな



犬塚教統社長

い。「今となってはその人も恩人です。感謝さえています」と犬塚さんは言う。

その怒りのエネルギー以上に運命的だったのは、経営コンサルタント、一倉定氏との出会いである。「企業は人なり」「お客さまを第一に考える」「他社にない自社の特色を出して差別化を図れ」ということの意味をこれほど突き詰めて考えさせてくれた人はこの先生以外にはなかった。

いずれも誰もが口にする言葉である。一倉先生の場合は『企業は人なり』の『人』はあなた自身、社長自身だ」と言う。社員は社長の後ろ姿を見ている。社長が変わらなければ社員は変わらない。その言葉に犬塚さんはハンマーで打たれたような衝撃を感じ、自ら率先して機械を磨き、床を掃き清め、トイレの中まで腕を突っ込んで磨きあげるようになった。

その姿を見て社員もその後が続いた。なにもかも磨き上げることで自分の心を磨く。それを毎日続けるなかで、雨露をしのげ、三度のご飯が食べられることがどれだけありがたいかが次第に分かるようになってくる。

自分の儲けのためにお客さまにものをお金を売ってではなく、自分が幸せを追求すればお客さまにも幸せを感じていただける。お客さまに幸せを感じていただくことこそ自分の最高の幸せなの

だと思えるようになってくる。

「大企業は頭のよい優秀な人材を根こそぎ採用します。中小企業にはなかなか回ってこない。それに対抗するために、我々は頭ではなく首から下を鍛えるべきだと思ったのです」と犬塚さんは言う。頭だけで考えるとお客さまも従業員もどうしても数字を上げるための手段に見えてしまう。すべて金・金・金……になる。

首から下のハートの部分で考えれば答えは違ってくる。人間は幸せになるために生きている。自分たちの行動が正しいか間違っているかは、それが人を幸せにするかどうか、今の幸せだけでなく自分たちの子供・子孫にとっての幸せにつながるかどうかで判断されるべきだと犬塚さんは言う。それを体験の中で分かってもらい、感謝の経営をしていけば、結果は数字を追い求める経営の何倍も何十倍も違ってくる。それこそが犬塚さんのめざす差別化戦略である。

■ 苦しさの中で自分の姿が見えてくる

そのねらいから同社ではさまざまな体験教育を展開している。毎朝トイレ・事務所・階段を磨く環境整備活動、3日間機械を止めて実施する工場集中環境整備活動、道路の空き缶・ゴミ拾い活動、学校の子供たちや親たちと一緒にやって行う学校トイレ清掃活動、社員全員で混声合唱団を編成し練習を重ねて市立病院で開催する慰問コンサートなどなど。

1992年には高木義之氏から地球環境汚染の深刻さを教わり、同氏の地球村活動に大いに心を動かされ「コストは環境問題に優先しない」をポリシーに掲げて工場のある愛知県碧南市で地球村運動を立ち上げた。毎週月曜日の早朝会議では地球を守るために自分たちがなにをやるべ



100km歩け歩け大会のゴール



学校のトイレ清掃 内モンゴルの砂漠での植樹活動

きかを話し合い、マイ箸運動、マイバッグ運動、冷暖房の節減、ゴミの削減、ノーマイカーデーの奨励などを実践。森林を守るための間伐・巻き枯らし活動、近隣の電気店を回ってフロンガスを回収する活動などを展開した。

さらに93年からは砂漠緑化活動に協力することを決め、新入社員と一緒に内モンゴルまで出かけて植林活動を行っている。

すべての社員に毎年忘れることができない強烈な感動を与えているのは「100km歩け歩け大会」である。碧南市をスタートし三河湾沿いに渥美半島先端の伊良湖岬まで100kmを24～30時間かけて歩く。日常では経験することのない距離であり、想像を超えた苦しさの克服が求められる。その中で自分自身の本当の姿が見えてくる。

ある女性新入社員はこんなことを言っている。

最初は仲間と一緒に3人で楽しく歩いていた。しかし、50kmを過ぎるとついていけなくなり、

自分だけどんどん遅れた。60～70kmでは足のマメの痛みには耐えながら、深夜の道を1人で歩いた。なんでこんなバカなことをしているのかという思いがどんどん大きくなってきた。ポイントに立った応援の社員が「頑張って！」と声をかけてくれてもそれに応える余裕がなかった。

自分が最後だと思っていたら90kmの辺りで男性が足を引きずりながら歩いていた。その男性を追い抜いたとき、彼はこちらを見てニコッと笑い「頑張ろうね!」と言った。それにも応えず追い越したが、直後から、足を引きずって私に抜かれるほど疲れ果てていた彼が苦しい中で投げかけた笑顔を何度も思い返した。どこにそんな余裕があったか。それを受け止めることができなかった自分はなんと卑しい人間だろうと思えてきた。

97kmの最後のポイントに来ると最初に一緒だった2人が待っていてくれた。いったん休んでしまうと体が冷えて再び歩き出すのがものすごくつらくなる。にもかかわらず自分を待っていてくれたことに涙を抑えることができなかった。「20分前に1人男性を抜いてきた。その彼を待ってもいい?」という2人は「いいよ」と言う。それで彼を待って4人で一緒にゴールした。その時の感動を自分は忘れない。苦しい中で自分に笑顔を向けてくれた彼も、自分を待っていてくれた2人も私は一生尊敬する。

この体験の感想文の中で彼女はそう書いている。座学ではどうも学べない貴重ななかを参加者全員がこの体験教育の中で学んで帰る。

人間は誇りで動く

それでも「お金よりも大切なものがある」と言う犬塚さんの言葉を、ほとんどの社員は建前とみていた。資本主義社会に身を置く限り、いざ

となれば儲けを犠牲にすることなど誰にもできないと思っていた。そして1995年1月17日の阪神大震災で社員たちは犬塚さんの本音と建前がひとつであることを知るようになった。

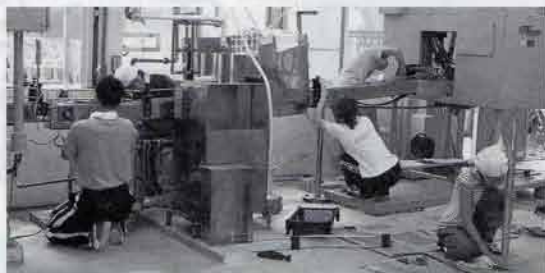
大震災で神戸が壊滅的な打撃を受けたことを知ったその翌日、犬塚さんは神戸市役所に「社員と一緒に片づけを手伝いに行きたい」と電話を入れた。「余震で二次災害が起きても責任が持てないから……」といったん断られたが、テレビで炊き出しの映像を見て、「うちは食品会社だから炊き出しを手伝いたい」と再度申し入れると、「それなら来てください」ということになった。

500人分の食材と必要な道具をそろえて4人が車で出発し、現地で味噌汁、うどん、豚汁をつくって避難所に配った。夜は寝袋で睡眠をとりながら社員たちは毎日調理にあたり、2泊3日の滞在の後、次の社員と交代する。常時10人くらいの社員が現地で滞在した。救援活動は結局38日間に及んだ。当初の1日500食の炊き出しはその後1日3,600食、8,000食と増え、このための経費は1,200万円に達した。

途中で幹部が「社長、もう終わりにしましょう。このままでは会社が持ちません」と進言したが、犬塚さんは「まだまだ困っている人がいる。ここで手を引くわけにはいかない」と言い続けた。

現地から帰った社員の多くが寒さで風邪を引いていた。ある女性社員はこう言った。「私たちが食べものを配ると、おばあさんが『ありがとう、ありがとう』って手を合わせて喜んでくれたのです。あんなに感謝されたのは初めて……」彼女はそう言って犬塚さんの前で涙を流した。

社員の2割を常時、救援活動に割いたことで、生産は低下し、それを回復するのにかなりの時間を要した。だが、売り上げは逆にいつもより8%増えた。救援活動のことはお客さまには知らせてい



工場での集中環境整備



阪神大震災救援活動



病院での慰問コンサート

なかったから、それがPR効果を発揮したというのではない。とすれば、これは天がやれと命じたことなのだと言え、犬塚さんには思えた。

ともあれ、この活動を通じて社員は犬塚さんがいつも口で言っていることと腹の中が同じだということを理解した。そのことも加わって、救援活動の体験は同社の大きな財産となった。

「人というのはお金ではなく誇りで動くものです。誇りがあるから、うちの社員は一生懸命に働かし、人を幸せにすることに命をかけ

る。これが広がれば日本はもっとよくなり、世界を救う力になれる」

犬塚さんが最後に語った目標の壮大さに頭が下がる思いがした。

改善
改革
探訪記