

オーナーだけが読む“究極のブレーン”

経営者会報

臨時
増刊号
2007 No.646

勝ち組企業の実例に学ぶ

儲かる仕組み

やる気を生み出す仕組み

第1章 勝ち組企業になるための条件

第2章 勝ち組企業になるためのビジネスモデル

(実例) 七福醸造、でんかのやまぐち、オーケー、洋菓子のヒロタ、キリングループ

第3章 社員のやる気を高めるための条件

第4章 社員のやる気を高める仕組みづくり

(実例) メリーチョコレートカンパニー、ワタミグループ、武蔵野、エンゼルブーズ、
ウインターウル・スイス生命保険、日本仲管



社員教育でやる気を高める 仕組みづくり

—エンゼルフーズの事例

幼稚園向け給食でトップを走るエンゼルフーズ。父の願いを容れて会社を引き継いだ古賀社長は、大学時代の夢であった教育を社内で実践するばかりか、園児の保護者への正しい食の啓蒙＝食育活動まで積極的に行なっている。

少子化で子供の数が少なくなり、幼稚園では園児の獲得競争が年々、激しくなっている。園児の人数が少なくなれば当然、給食数も減少するわけで、納入している給食業者にとっては深刻な問題となる。ところが、給食数が減るところか逆に増大させ、しかも二ヶタ成長という驚異的な伸びを続けている会社がある。幼稚園給食の最大手「エンゼルフーズ」（本社＝東京都北区、社長＝古賀義将氏）だ。

少子化のなか 二ヶタ成長を維持する 会社づくり

その成長の秘密は、従来の給食業者の概念を超えた会社づくりの実践にある。その原動力になっっているのが、外に向けての教育「食育」と、内に向けての教育「社員教育」の二つの教育である。

現在、エンゼルフーズは、東

京・神奈川・埼玉・千葉の首都圏一都三県に六つの工場をもち、一日に五万食の給食弁当を提供している。創業は一九六五年で、古賀義将社長の父である茂靖氏が「コガランチセンター」の社名で興し、一九七〇年に「千成瓢箪」に社名変更。一九九五年に現社名「エンゼルフーズ」に再変更し、現在に至る。古賀義将社長は、大学卒業後の三年間を大手食品会社に勤務したのち、一九九〇年に父の会

社に入った。そして、一二年後の二〇〇二年に父からバトンを受けて社長就任となるが、大学時代は教職をめざし、教育免許も取得していた。父の「会社を継いでほしい」との強い願いがあり、教職の道を断念して食品業界に進むことにしたという。

「全ての日本人の 心と体の健康づくり」 が目的

給食会社なので、普通は「おいしくて安全なお弁当をつくりお届けする」というのが事業目的となるはずだ。ところがエンゼルフーズは、それを手段として位置づけている。では何を目的としているかといえば、壮大な志というべきか、

「全ての日本人の心と体の健康づくり」

なのである。国をあげて心身とも健康になってほしいという強い願いがあつてのことだ。図表1に同社の事業目的と経営理念を掲げた。こうした考え方がお弁当づくりやサービス、さらには企画にまで現われるわ

図表1 エンゼルフーズの事業目的と経営理念

事業目的

全ての日本人の健康のために
正しい食生活の習慣を身に付け、
肉体的、精神的健康を取り戻す

健全な食生活の奨励
子供たちのアレルギー、
生活習慣病の低年齢化の防止
切れる子供の問題解決

経営理念

永遠に未完成の給食づくり
昨日より今日、今日より明日
マンネリ化した姿勢の打破

プロダクトアウトの発想から
マーケットインの発想へ
多様化するニーズに合わせた提案
きめ細やかなサービスと運営体制の充実

けで、単にお弁当をつくって届けるというレベルとはかなり違ってくる。このことが、エンゼルフーズが顧客から信頼され、支持されている理由なのだ。

全ての日本人の心と体の健康づくりを実現するために、経営理念として次の二つの事項を掲げている。

① **永遠に未完成の給食づくり**
一つ目の経営理念は、味覚面や品質面で「もうこれでよい」という完成されたものではなく、絶えず顧客に喜ばれるものを追求していこうとするものである。エンドレスなのだ。

そのためには、顧客の潜在意識にあるニーズをいかに掘り起こし、商品・サービスに反映させるかがポイントとなる。

② **プロダクトアウトの発想からマーケットインの発想へ**
二つ目の経営理念はお弁当づくりにおいて生産者側の考えではなく、顧客の側に立った考え方で行なっていくというものである。そのためには、顧客がいま何を考え、何を求めているかをしっかりとつかむことが必要となる。

その具体的な活動の一つが、製造部門と顧客とが直接会話ができるホットラインの設置である。通常の会社だと顧客の声は

営業が聞き、その声を製造に伝える。この場合、顧客の声を正確に伝えてもニュアンスの違いがあり、真実を伝えることは難しい。伝言ゲームのように、間に人が入ると真実が伝わりにくくなるのだ。そこで、エンゼルフーズでは顧客の声を製造部門が直接聞くようにしたのである。これによって、顧客の潜在ニーズを知ることができ、より顧客の要望にそったお弁当づくりができるようになった。

さらにもう一つ、製造部門が直接顧客の声を聞ける体制なので、仕事にいちだんと力が入るようになるという効果もある。

たとえば、幼稚園から誕生会やクリスマス会などで特別の注文が入った場合、営業が受けて製造に話があると、製造は「現場の了解を得ないでこんな注文を受けて…」と不平たらたら、しぶしぶ仕事をすることになりかねない。しかし、製造現場が直に注文を受けた場合には、否応なく真剣にお弁当づくりに取り組むようになる。多少の無理難題も受けた以上はきちんと行なう。それだけ、仕事に心が入

るといわけである。

以上の二つの経営理念に基づき事業が行なわれているが、昨今の食品業界における不祥事の頻発状態を鑑みて古賀社長は、「巧詐不如拙誠（巧詐は拙誠に如かず）」の方針を打ち出した。これは中国の韓非子の言葉で、「巧みに偽るよりは、拙くても誠を貫くほうがよい」という意味だ（次ページ図表2参照）。エンゼルフーズは、このような考え方の会社でありたいと世間に向かって宣言したわけだ。

教育と食の融合を考え 幼稚園給食を 事業の中心に

古賀社長が入社した一九九〇年当時、会社の事業内容は①幼稚園給食、②産業給食、③学校の委託食堂、④出張パーティや折り詰め注文料理の四つの柱があり、幼稚園給食はそのうちの一つにすぎなかった。それが現在では全売上高の八〇%を占める大黒柱となっている。幼稚園給食にターゲットを絞るようになった背景には、古賀社長の教

育に対する熱い思いがある。

冒頭で述べたように、古賀社長は大学在学中に教職の道をめざし教員免許も取得していた。父の強い願いを容れて教職の道へ進むことを断念したのだが、完全に夢をあきらめたわけではなかった。父親の会社に入ってから、事業と教育の融合がでないものかと考え続けた結果、一生の仕事として「食を通じての教育」＝「食育」をめざすことにしたのである。

食育とは、いまでこそ誰もが知っている時代の重要なキーワード

図表2 古賀社長が打ち出した「巧詐不如拙誠」方針

- ◎エンゼルフーズは、企業倫理が問題となっている産地を偽るといった、消費者をだますような悪の行為には絶対に手を染めない。
- ◎正義を貫き通し、お客様の健康と安全に寄与するという社会的使命をまっとうすることにより、結果として、適正利益を上げ、従業員も、取引先も繁栄する会社を作る。
- ◎儲けの為に悪いことをしている企業を駆逐し、人をだまし、健康を害する泣く食生活を、日本人の健康に寄与する笑う食生活に変える。

ードであるが、当時はそのような言葉も概念もなかった。この意味で、古賀社長には先見の明があったといえる。

さて、食育といっても対象となるのは子供から大人まで幅広いが、古賀社長はターゲットを幼稚園の園児に定めた。その理由は、「三つ子の魂、百まで」の言葉にあるように、幼少期の食生活が何よりも大切と考えたからである。「小さな頃にしっかりとした食生活を送り、心身ともに健康な人間になってほしい」との願いをこめて幼稚園給食に全力投球し、現在では

最大手へと成長するに至った。一九九五年のエンゼルフーズへの社名変更も、旧社名「千成瓢箪」では子供たちには読めず、覚えにくいという判断からで、エンゼルフーズという社名には「天使のように可愛い子供たちに夢のある食事を届けたい」という願いがこめられている。

るん保存料や添加物はいっさい使用しない。しかし、それほど考えて給食をつくっても、最近の園児のなかにはアレルギーや肥満が増え、由々しき状況となっている。

昔のように栄養バランスのよい和食を食べていた頃は、アレルギー反応を示す子供は少なかったが、現在ではいずれの幼稚園も二〜三%はいるという。その原因は家庭での食生活にあり、偏食や添加物で汚染された食品を食べ続けてきた結果によるものである。食生活の乱れは身体的な問題にとどまらず、すぐにキレルなど、精神的な面まで及んでいる。

給食だよりと 給食説明会で保護者に 対する食育を実践

エンゼルフーズでは、アレルギー反応を示す園児に対応した特別の給食をつくり喜ばれているが、これで問題が解決したとは考えてはいない。根底のところから対応しようというのが会社の考え方なのだ。つまり、ア

レルギー対応が目的ではなく、アレルギーが起らないよう、社会、食生活そのものの抜本的改善を志向しているのだ。

しかし、いくら栄養のバランスを考えた給食をつくっても、限界がある。給食はお昼だけなので一日のうちの三分の一にすぎない。休日や夏休みなどの長期休暇を入れると、年間の食事の五分の一、六分の一になってしまふ。五分の四、六分の五の部分を変えないことには、子供の心と体の健康を取り戻せない。したがって、家庭の普段の食事において、何をどう食べ、どうしなければならぬかを母親に徹底的に知らせ、実行してもらうことが不可欠となる。

そこで、エンゼルフーズが始めたのが、心身の健全な発達を図るための啓蒙活動である。保護者向けに「給食だより」を年六回発行し、偏食の問題や「いただきますの心」など、さまざまな視点から食生活へのアドバイスを行なっている。

給食だよりの作成で一つ工夫しているのは左半分が手書きであるということ。デジタル時代

でパソコンで作成するほうが手軽にできるが、あえてぬくもりのある手書きにして保護者とのホットな関係を心がけている。

保護者への健全な食生活の啓蒙として、もう一つ行なっているのが「給食説明会」である。給食を納入している幼稚園で保護者に対し、エンゼルフーズの給食に対する考え方や内容、食生活へのアドバイスを年に一〜二回行なっている。さらに、今後は保護者にとどまらず、広く一般にも呼びかけ、外部の会場で著名な講師を招いて、食に関するシンポジウムを開催することも検討している。

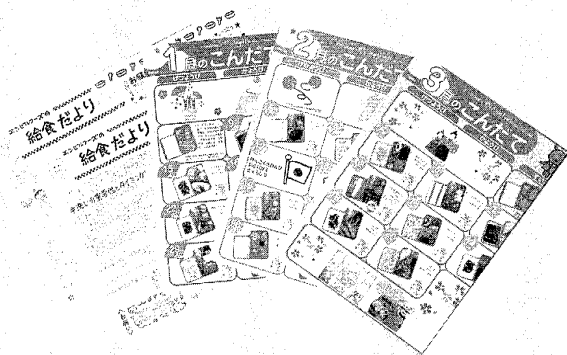
このように、安全でバランスのとれた給食の提供とともに、子供たちの心と体の健康を考える食育活動が幼稚園や保護者の共感呼び、会社の信頼、支持につながっているのである。

「お弁当をつくる工場」の二つの顔

食育とともに、古賀社長がもう一つの教育として力を入れて

いるのが、内に向けての教育「社員教育」である。エンゼルフーズは「お弁当をつくる工場」であると同時に「人間をつくる工場」といわれ、徹底した社員教育が行なわれている。

二〇〇〇年からは「エンゼルビジネススクール」と命名し、所定の教育を修了した社員には卒業証書を出している。社員は、その教育を通してレベルの高い社員へと成長し、同社成長の大きな原動力になっている。そもそも古賀社長が社員教育



給食だよりと献立表

に力を入れるようになった背景は、二〇年前、給食業が産業界として認知されておらず、食品業界のなかでワランク下にみられ、軽蔑されることもあったからである。そこで、給食産業界の地位をあげるためには、何よりも教育による社員のレベルの向上が必要であると考えたのだ。調理のプロであると同時にホワイトカラーとも太刀打ちできるような、一般的な業務能力をつけることをめざした。

どこに出しても恥ずかしくない人間になつてほしいとの願いからだ。

このため、ビジネススキルでは「読む、書く、聞く、話す、コンピュータの操作」の基本的な能力の向上を中心に、社員が求められるいろいろな勉強ができるようになっていく。たとえば中小企業診断士や簿記の資格を取りたいければ、会社から費用を出してもらいうことが出来る。教育には出費を惜しまない。

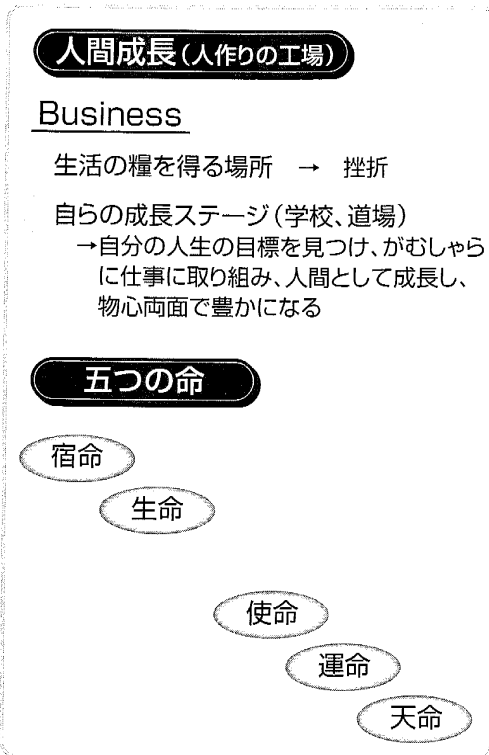


ビジネススクール

幼稚園へ行った場合も、能力のある社員は先生と対等に話すことができ、幼稚園から「エンゼルフーズの社員は違う」と一目置かれるようになる。また、幼稚園側の話をしっかりと聞いて企画の提案もできる。

ビジネススクールではこれらのビジネスに必要な能力を養うとともに、新入社員に対しては社員としてのあり方、考え方に ついてしっかりと教える。会社を生活の糧を得るだけの場所

図表3 「人間成長」と「五つの命」



は、人間として成長し、物心両面で豊かになる場所にしてほしいという願いからである。また、そのような意欲に富んだ人に来てほしいのだ。仕事が生きがい、やりがいになると、仕事を楽しくなり、おのずと成果があがるようになる。

その実現に向けて古賀社長が社員に話すのが、「仕事に使命をもつ」ことの大切さである。「使命とは仕事の価値、エネルギーを与えてくれるものである」とし、使命をもち仕事に取り組むことによって、結果が大きく異なると説く。

たとえば、給食の盛りつけの

場合、使命感がないと所定の料理を器に入れるだけであるが、使命感があると少しでもおいしく食べてもらえるように夢をもたせる盛りつけを行なう。この差が給食を食べる人の心に伝わり、喜ばれ感謝される。すると社員は嬉しくなりいちだんと仕事に力が入り仕事を楽しくなる。

古賀社長は使命をもつことの大切さをさまざまな例を通してわかりやすく説明し、「五つの命」としてまとめている(図表3参照)。多くの人は母親の胎内に宿る「宿命」から、誕生する「生命」の段階で終わってし

まう。

しかし、自分は何のために生まれてきたのかという「使命」に気づくと、その使命を貫き通すことによって、「運命」さらには「天命」となり、充実した幸せな人生が送れる。社員には生命で終わるのではなく、ぜひ天命までいってほしいと願っているのだ。その重要な役割をにならなければならないのがビジネススクールというわけである。

授業は仕事の終了後に行なうので、社員にとってはかなりハードである。しかし、しっかりと勉強して力がつき、親御さんからも感謝されている。

はてしなく
広がる
食育の夢

もう一つの社員教育として行なっているのが、研修旅行である。最近実施したのが、東京デイズニerland(TDL)での研修。「サービスの心とは何か?」を知るのが目的で、一日目はTDLの近くのホテルを会場とした講演会で講師からTD

Lの人気の秘密を聞き、夜は食事会で、一流のサービスを体験する。二日目は、TDLでの自由行動を通して、前日の講演会で聞いたことを体験し確認する。そして後日、研修旅行についてのレポートを提出する。一流のサービスを実際に体験することによって、サービスの心を知り、それを少しでも仕事に反映させていこうというのが狙いである。次回は「物づくりの心」を学ぶために、トヨタ自動車への研修旅行を予定している。

以上のように、エンゼルフーズはさまざまな内容の社員教育によって社員のレベルアップを図り、全社一丸となって、全ての日本人の心と体の健康づくりに取り組んでいる。さらに、古賀社長は将来的に、NPOとしてエンゼル食育クラブの立ち上げ、同じ志をもった各地の給食センターとの連携・FC展開、子供の農業やお弁当づくりの体験などを考えており、夢は限りなく広がる。これらの食育の夢は将来、どこまで広がっていくのであろうか。その成果が大いに期待される。