

経営者ビジネスリーダーの情報誌

Oct. 2006

10 15

10月15日号

先見経済

Management & Economic Information SENKEN KEIZAI Since 1938

(清話会 定例講演会講演録)

エンゼルフーズ(株)代表取締役社長 古賀義将氏

(有)MBA経営代表取締役社長 山田修氏

今すぐ取り組め!

中小企業の

メンタルヘルスケア

特集

Top Interview

「小資本の会社の経営者に、
〈明日から使える情報〉を提供したい」

フォレスト出版(株) 太田 宏
聞き手 / (株)プロアクティブ代表 山口哲史

理想の幼稚園給食は 熱い人づくりから始まった

「給食工場」から思いを発信。 ビジネスから実践する社会貢献

売上の80%を占める 幼稚園給食

都会に暮らしていれば、飲食店も多く、食べるところにはまず困らないだろう。しかし世の中、そう便利なところばかりではない。中には1つの工場に100名以上働いているにもかかわらず、周囲には小さなラーメン屋さんが一軒しかないという所もたくさんある。

なおかつ、昨今は経費削減のため、自社内、あるいは校内に給食設備を持たない会社や学校も増えてきた。そういうところへお弁当をつくって、お届けするのが私どもの仕事である。

簡単にわが社の紹介をすると、

現在、一都三県に自社工場を6つ持ち、1日平均4万8200食を製造。総従業員数は296名で、年商18億円。現在、幼稚園給食が売上の約80%を占めている。

なぜ幼稚園給食が必要なのか。昭和40年代の後半、女性の社会進出に伴い、夫婦共働きの家庭が急速に増えてきた。共働きが増えてくると、家庭で弁当をつくって子どもに持たせることが難しくなってくる。そこで家庭の負担を軽くしようと、給食を導入する幼稚園が出てきたわけである。

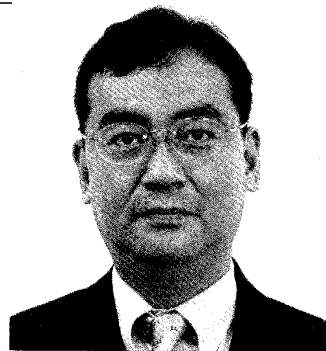
私どもが東京の北区で幼稚園給食を始めたのは、昭和55年のこと。以来26年間、幼稚園とお

付き合いがあるわけだが、私立幼稚園でも園児が増えている所と減っている所の二極分化が進んでいる。人気のある幼稚園とは、大体「三種の器」を持っているところだ。

その1つが給食化だ。月、水、金だったり、火、木であったり、パターンはいろいろあるが、給食を導入しているところはまず人気が高い。

2つ目は園バスの導入。要するに、お母さんの送り迎えの手間を省いてくれるところである。3つ目が時間外保育。サッカー、体操、剣道、英会話、音楽教室等々。延長保育で時間が有効に使えるだけでなく、習い事の送り迎えをする手間も省けるとい

うことで、これも人気の要因となっている。



エンゼルフーズ(株) 代表取締役社長
古賀義将氏

1963年生まれ。大学卒業後、大手外食チェーンで3年間〈食の基本〉を学ぶ。90年父・茂靖氏が創業した千成瓢箪に入社。95年に社名を現在のエンゼルフーズに変更し、本格的に幼稚園給食を主力事業として展開、幼稚園給食の最大手にまで同社を成長させる。2002年より現職。今後、食を通じた社会貢献を進めるため、定期的に食に関するシンポジウムの開催を検討中。

うことで、これも人気の要因となっている。

営業を行う中で、これまでに1000人以上の園長先生とお話ししてきたが、中には「幼稚園の間くらいお母さんの手弁当を食べさせたい。給食は絶対導入しません」という古いタイプの方も結構いらっしゃる。だが、そういう幼稚園の多くは園児が集まらず、閉園に至るケースも少なくはない。市場の新しいニーズに対応できなければ、生き残ることはできないのだ。これは幼稚園業界とて同じであろう。

さて先程も申し上げたが、私どもは現在、東京、神奈川、埼玉、千葉の一都三県で事業を展開している。市場価格的に見る

と、価格単価が最も高いのが横浜市だ。すなわち、高額所得者が多いといえよう。だが、幼稚園市場として見る限り、共働きの家庭が少なく、母親が子どもに手間暇を掛けられる。よって、幼稚園給食の導入率は低い。

逆に、市場単価が低いのが埼玉県北部。横浜の7割から6・5割といったところだが、幼稚園の給食化率は非常に高い。

目指していた教育の世界と食の世界を融合

では、簡単に私どもの会社の歴史を紹介したい。

私は1963年に東京で生まれた。その2年後の65年、父が「古賀ランチセンター」を創業。自宅の台所でカレーをつくり、それを軽トラックに積んで、自宅近くの巣鴨駅前で販売する。言ってみれば、テイクアウト店の元祖のような商売であった。ところが、常連の方から「毎日カレーじゃ飽きる」と言われ、つくり始めたのが現在の給食弁当である。

最初の転換期が訪れたのが70年のこと。私立高校の依頼で、委託食堂として入ることになっ

たのだ。毎日の弁当の数は一挙に1000食を超え、社名を千成瓢箪に変えて法人化。この社名は、豊臣秀吉の馬印にあやかって「会社を大きくしたい」という願いを込めた命名であった。

その後、私は大学に進学し、教育者の道を志すようになった。ところが、大学院に進んで研究の道に入るか、高校教師になるか迷っていたころ、突然父に「会社を継いでほしい」と言われる。

「単なる食品業、お弁当屋ではなく、自分が目指している教育の世界と、父がやってきた食の世界を、融合できないものだろうか」と私は考えた。

そこで思い至ったのが、幼少期の食生活、食文化である。今でこそ食育が見直されているが、二十数年前にそんなことを考えた者はいなかった。私は食を通じて、教育をしていこうと、会社を継ぐ決心をしたのである。

とはいえ、食に関する勉強をこれまでしてきたわけではない。私は、すぐに父の会社に入社せず、ある食品関係の上場企業に就職した。そこでみっちり勉強をして3年後の91年に退社。それと同時に父の会社に入社した。

94年、より衛生的な工場を目指して幼稚園給食専門工場である「夢工場」を建設。同年、私は副社長に就任した。そして、徐々に幼稚園給食のお客さまを増やしていく中、「天使のようにかわいい子どもたちに食事を届ける」という意味を込めて翌年、社名を現在のエンゼルフーズに変更したのである。

睡眠時間は4時間。毎朝4時から夜中まで仕事を

私どもの仕事とは、お客さまに来ていただくのではなく、こちらがお届けするという仕事だ。そのため、午前9時半から10時の間には商品ができていなければならぬ。ということ、普通の会社のように8時半や9時に出勤しては到底、間に合わない。

工場の人間は4時出勤。早い人は2時に出勤する。入社後、弁当業の知識がまったくなかった私は、一通り勉強しようとして10時に出社し、10時までの6時間、お弁当づくりをした。そして、10時になると、着替えて営業活動へ。

といっても、当時は専属の営

業マンがいるわけではない。すべて独学、手探り状態の営業であった。帰社した後は、18時から24時まではメニュー開発やそれに関する勉強、あるいは仕入れの手配などを行う。

こんな具合に入社してから最初の2年は、毎日20時間くらい働いただろうか。

当時はバブルの全盛期で、3Kという言葉が流行していた。「きつい、汚い、危険」。そんな仕事に就く日本人など、まずいない。ましてや、食べ物屋やお弁当屋などという商売は、社会では一段低く見られていた。そのため、私どもの会社も非常に人手不足で、私はたびたび上野へ行き、外国から出稼ぎに来た人を連れてきた記憶がある。

そんな中、私は自分の中で1つの目標を持つようになった。「お弁当屋を産業として社会に認知させよう」

地道な営業で、幼稚園給食の契約数が徐々に伸びていった98年、本社ビルを建て、3階に工場を併設。3年間、地盤固めをした結果、23区にある私立幼稚園のほぼ半数近くとお取引ができるようになったのである。

そこで、さらに事業を拡大すべく2001年、神奈川県で最も幼稚園給食の人口が多かった相模原地域に工場を開設。翌年、父の後を継いで代表取締役社長に就任した。その2年後、03年には横浜支店など3店舗開設。

こうして、入社当時4億円だった売上は、毎年ほぼ2ケタずつ成長し、現在18億円を達成するまでに至っている。

給食弁当を通して 〈食育〉を普及

さて、皆さんご存じのように、現在は子どもたちが引き起こす凶悪な犯罪が増加している。また、子どもが親を殺したり、逆に親が子どもを殺したり、大した理由もなく簡単に人が人を殺すという、実に不安定な時代になっっている。なぜ、こんな時代になったのか。なぜ、キレやすい子どもが増えてきたのか。

私は、食生活の乱れ、あるいは食事教育の欠如が原因だと考えている。生活習慣病の低年齢化で、食生活が身体に及ぼす影響については早くから問題視されてきたが、昨今は間違った食生活と心の因果関係についても

次第に明らかになってきた。

となれば、食生活の改善と食育の推進が急務であろう。

私どもの会社は、給食弁当をつくってお客さまにお届けしているわけだが、これは単なる手段であって目的ではない。あくまで、給食弁当を通じて食育を普及すること。あるいは、明るい未来の社会をつくっていくこと。これを事業目的としている。

当社の経営理念は2つ。

1つが、「永遠に未完成の給食づくり」だ。私どもが提供している給食弁当は、味にしても品質にしても、決して完成されたものではない。今日より明日、明日より明後日と、より美味しく、よいものを追求してつくり続けていく。それが、当社の姿勢である。

そのために現場で実践しているのが、2つ目の経営理念、「プロダクトアウトからマーケットインへ発想の転換」だ。高度成長期は、生産者側の立場で市場に商品を送っていた。しかし、現在のように多様化するニーズに対応していくためには、それでは通用しない。生産者側である私どもがおいしいと思ったも

の、よいと思ったものを一方的にお客さまに押し付けるのではなく、お客さまのニーズをくみ取り、それを商品に反映してお客さまにフィードバックする。これがマーケットインの発想だ。

現代は、むしろ利益のためなら何をやってもいいというような風潮が、社会に蔓延している。集団食中毒や産地偽造販売、無許可添加物使用などの事件が相次いで発覚したのが数年前。企業のさまざまな管理が表ざたになり、食品業界は消費者の信頼を失った。そんな中で、私が2年前に打ち出した1つの方針が「功詐は、拙誠に如かず」である。韓非子の言葉で、「巧みに偽るよりは、拙くとも誠実な方がよい」という、戒めの言葉だ。

私は、あくまで正義を貫き、お客さまの健康と安全に寄与するという社会的使命を全うすることにより、結果として適正利益を上げ、従業員も取引先も繁栄する——そんな会社になりたいと考えている。

給料だけを

欲しい人間はいらない

今、申し上げた会社をつくる

ために、私が現場で徹底させている行動基準が4つある。

まず、何よりも大事なのが「安全第一」ということ。私どもは、特に抵抗力の弱い幼児期の子どもたちが口にするものを扱っている。そのため、一番気を遣うのが食品の衛生面だ。あるいは、配達の際の車の運転も然り。幼稚園が近づいたら、飛び出してくる子どもがいなくても限らないので、ドライバーには最徐行を徹底させている。

そして2つ目は「礼儀を重んじる」こと。やはり、教育現場に届ける仕事柄、私たち大人がきちんとお子さん、あるいは先生に接しなければならぬ。また、人には人の礼儀があるように、ものにはものの礼儀がある。例えば、お弁当もただ具材を詰め込んで出せばいいというのでは、お客さまに失礼だし、お客さまを感動させることはできない。お弁当のふたを開けたとき、「おいしそう」と連想させるような盛り付けをすることを1つの課題としている。

3つ目は「プロは役者でなければならぬ」。二日酔いで味付けに失敗した、などというのは

プロとして失格だ。何があるうと、どんなに心の状態が悪かろうと、お客さまの前では常に笑顔でいなければならない。

最後が、今お話しした3つを重視した上でやならなくてはならない「仕事の効率アップ」。すなわち、利益の向上を求めている。

さて、当社には「お弁当づくりの工場」という顔のほかにもう一つ、「人づくりの工場」という顔も持ちたいと願っている。これがないと会社は成長しない。

新入社員の会社説明会で最初に言うのは、「会社を生活の糧を得る場所と考えている方は、ご遠慮ください」ということだ。単に給料が欲しいだけの人間は、はつきり言っていない。当社を、自らを成長させる場所として考えている人にこそ、来ていただきたい。

そして、エンゼルフーズで多くのことを学び、人間として成長し、人生の目的を見つけて欲しい。これが、私の社員に対する最大の望みである。

その一環として、社員の学ぶ場として7〜8年前、社内ビジネススクールを開設した。言ってみれば、これがわが社の人

材づくりの工場だ。その中にまた、2つの理念を掲げている。「知徳一体の人づくり」、そして「社会に役立つ人材づくり」が、それである。

ビジネススクールでは、営業部門の社員を中心に就業後2〜3時間、営業のロールプレイングからビジネス上のケーススタディの研究、パソコン技能、教育ビデオ研修、スピーチ訓練、あるいはビジネス書を読ませてレポートを書かせるなど、さまざまな訓練を行い、個々のレベルアップを図る。どこの会社に行っても通用するような人材づくり、それが当社の目的だ。

もう1つの勉強の場が研修旅行。最近では、デイズニード研修を実施した。1日目の第一部は、外部から講師を招いた講演会。「デイズニードはなぜあそこまで伸びたか」「サービスの本質とは何か」を徹底的に勉強させる。第二部は社員同士の懇親会を行った。

そして、翌日は勉強したこと自分の目で確認させるために、終日自由行動とし、その後でレポートを書かせる。

要するに、お客さまの立場に

立つことで、どういうサービスをしなければいけないのか、これを学ばせるのが狙いである。

人間として生きる以上、 〈5つの命〉を全うしたい

さて、いろいろお話ししてきたが、先ほども申し上げたように、当社は給食弁当を通じて食育の普及、ひいては日本の明るい未来をつくる手助けをすることを使命と考えている。

だが、給食は1日3食のうち1回にすぎない。どんなにいいお弁当を届けたところで、家庭できちんとした食育をしていただけなければ、いい食生活は身につかない。

そこで現在、家庭食の向上のために2つの試みを行っている。1つは、給食契約をしてくれた幼稚園の保護者を対象にした「給食説明会」。これは、私共の給食のコンセプトを説明すると同時に、家庭での食育の重要性を伝える場だ。

もう1つが「給食だより」の発行である。こちらも定期的に発行し、日本の食文化や当社の食に対する考えなどを発信している。

さらに現在、検討しているのが、エンゼルフーズ主催の「食育シンポジウム」だ。著名な方を講師に招き、基調講演、パネルディスカッションという形で、食の重要性を広く社会に普及したいと考えている。

さて、最後に〈5つの命〉についてお話しして終わりにしたい。まず、われわれは母親の胎内に宿る。このことを「宿命」という。そして十月十日後に生まれる。これを「生命」という。どの人間もここまでは必ずあるが、ここで終わってしまう人間も多い。大切なのはこの後だ。

自分が何のために生まれ、何のために生きているのか、何のために仕事をしているのか。これに気づくのが「使命」だ。そして、使命を貫き通すことによって、それが自分自身の「運命」となり、自分を変えていく。やがて、その運命は天から与えられた「天命」となる……。私は、こんな風に考えている。

人間に生まれた以上は、この命を生命のままで終わらせたくない。私は常にそう考えているし、社員にもぜひそうやってほしいと願っている。