

## 「企業活動を通じた地域経済活性化への取り組み

### ～食を通じた地域との関わり合い～

株式会社みほり峠 代表取締役 藤井 公

(<http://www.ymg.urban.ne.jp/home/mhr/>)

株式会社みほり峠の藤井と申します。よろしくお願いいたします。

当社は昭和50年の4月に山口市の西門前商店街というところにうどん屋を出してから、今年で30年目になります。

現在は、みほり峠というファミリーレストランと、カルビ王国という焼肉屋、防府市には炎'sという焼肉屋、湯田の方で去年10月に新店を出店いたしました新和食まほらというレストラン、広島の方には、六白家屋というとんかつ屋などを展開をしまして、山口県と広島県で今19店舗、運営をしております。

社員数が約80名で、季節変動がありますので大雑把な数字になりますがパート・アルバイトが700名～800名います。売上高は約27億です。

今日はいろんなお話を時間がある限りしたいと思います。

## 外食産業は“幸せ提供業”

『食』という字がありますよね。人に良いことをすると書きますよね。ですから、食べ物売る商売というのは、人に良いこととか、体に良いとか、そうならないと僕らの商売はダメだと思っています。

皆さんが旅行に行かれたら、夜の街に出て行くとか、岩風呂がいいよとかいろんな楽しみがありますが中でも食べることは大きな楽しみではないのかなと思います。食べて幸せになるとか、楽しくなるとか。だから僕らの仕事は、言い方を変えれば、“幸せ提供業”ですね。そう思っています。

皆さんは食べる時に、五感で食べますよね。例えば、目を閉じて食べたらおいしくありませんし、鼻をつまんで食べてもおいしくありません。料理の盛り付けであるとか、食器とか、においとか、シズル感といいますか、鉄板の上に料理をのせたらジュージューいつてきて、それら全体を見て、おいしいとか言われますよね。お店でも、よくお客さんが来て「今日はおいしくないよ」と言われることがあるのですが、僕の方から言わせていただくと、お客さんの体調が悪いというのが大部分だと思います。同じ店で同じように、作っていますので、「今日はおいしかった」「今日はまずかった」と言われるのは、そういう

原因もあるのではないのかなと思います。

これは、ちょっと聞いた話なのですが、外国人と日本人の違いということで、洋食でフルコースを食べると、最初にスープが出て来ますよね。スープを食べてから次の料理へいくというコースですね。それに対して、日本人というのは、ご飯とおかずとお味噌汁と一緒に食べますよね。それは唾液の量が違うのだと言われました。野球などを見られたらよくわかりますけど、外国人選手というのはツバを散らしますよね。それが、日本人と外国人の違いの一つだそうです。だから日本人というのは、唾液の量が少ないから味噌汁を横に置いて食べる。外国の人は唾液の量が多いから、そのまま食べる。味付けは、日本人がご飯とおかずと一緒に食べて口の中で味を合わせるのに対し、外国の人はお皿の上で味を合わせて食べるという食べ方の違いがある。そういう視点で外食も見ていくと何か面白いかなと思います。

## ピープルビジネス “ みんなのスペクトルを合わせる ”

外食産業の特徴というのがありまして、一つは価格が自由に決められるということです。これは本当に強みですね。例えば、100円のガムを売っているスーパーは、100円のガムを、99円で売るか、95円で売るかの競争をします。僕たちはハンバーグステーキを400円で売ってもいいし、5,000円でも1万円でもいいですよ。お客さんがそれで納得すれば商品が成り立つ。現金商売ですし、価格が設定できる。

そして、新規参入が結構簡単なので、いろんな業種・業態を通り越して入ってこられます。ただ、難しいところもありまして人をたくさん使わなくちゃいけないことと感性とか、衣食住が、ある程度わかっていないとできないということです。若干格好よく言ったら、芸術的なセンスが要ると。それが外食産業の特徴です。

1997年には、外食の売上高が29兆円ありました。その時の自動車産業の売上高が25兆円ですから自動車の販売額より外食の方の売上高が高かったということになります。それが2003年に、外食の売り上げが25兆円ぎりぎりまで落ちました。それは景気が悪くなったからというのもあります。パイが減少してしまったのです。唯一売り上げを上げたのは中食です。デパートの地下売り場なんかには、いろんな惣菜とか売っていますでしょ。有名な吉兆さんであるとか、いろんな和食のお店の人たちが、そこに料理を出して売っていますよね。

例えば、お節なんていうのは15万とか20万の一番高いところから売られています。あとは、ケータリングとお弁当屋さん。一番売り上げを伸ばしているのがコンビニの弁当ですね。ですから今、外食産業の競争相手というのはコンビニさんですね。

で、そういった要因でパイが減少し始めて、売り上げがずっと下がっています。特に既存店が下がっています。既存店は、今まで1億円かかった出店を8,000万ぐらいにし

て、地方に出店をしてきました。地方へ出店をして売り上げを取り始めたのです。だから既存店は売り上げが下がったのです。

山口を見てもわかりますように、最近すごい出店が多いでしょ。ですから、売り上げが下がっている原因というのは、パイが下がったことと競争の激化ということになりますね。

先ほど言いましたように、外食産業は参入しやすいけど、繁盛させ続けるのは本当に大変です。外食産業は、たくさんの人を使うからピープルビジネスと言います。

例えば、みほり峠だと社員が4名ぐらいでパート・アルバイトは3時間とか4時間働きますので延べで60名ぐらいです。それをコントロールする訳ですから能力が必要となってきます。

出店するには、お金さえあれば誰にでも飲食店はできます。例えば、3,000万か5,000万円用意してお店を建てます。そしてコック、従業員を雇ってきて、メニューを作れば、一応飲食店はできます。だけど、それで繁盛するとは限りません。人がたくさんいるということと、人間が人間のために料理をして、人間がお客さんに持って行って、人間が食べているという、人間の手から手へ渡る商売なのです。だから非常に難しいということです。

飲食店は、普通の企業もそうだと思いますが、使命感、ロマン、夢がないと、なかなかやっていけません。何のためにこの商売をやっているのかという、その根本がしっかりしていないと、みんなのスペクトルが合わなくてバラバラになってしまいます。

よく飲食店で、ドアを開けて入った途端、しまったと感じる店に入られたことがあるかと思えます。やっぱりそれは、そこで働く人たちが、その店の雰囲気を作っているのです。ですから売れないのです。だから、どれだけその人たちを、教育するかが最大のポイントです。何のために飲食店をやって、何のためにここで働いているかということがわからないと飲食店は繁盛しないのです。

それと、もう一つ、飲食店というのは、16歳から65歳ぐらいの人が働きます。私どもの店長は20歳とか30何歳の間が店長をやっていますから、自分のお母さんよりもっと上の、おじいちゃんおばあちゃんぐらいの人に自分たちの会社の考え方を伝えて、一緒に働かなくちゃいけない。これが普通はできないのです。ここが飲食店は、最初は繁盛するが繁盛をし続けることができない最大のポイントです。ピープルビジネスと言われる所以です。

## 飲食店のポイント『美味しい』『サービスが良い』『きれい』

飲食店の3つのポイントですが、飲食店というのは食べ物屋ですよね。食べ物屋ですから、料理がおいしくなかったらいけない。ですから料理がおいしくないお店というのは、飲食店と言いません。そしてサービスが悪くなくてはいけない。あとは、お店はきれいではなくちゃいけない。この3つがポイントですね。それをやるのも全部従業員がやります。よって最終的にはすべて人なのです。先ほど言いましたように、人をどう教育するかがポイントですね。

最近のお客様はすごくレベルアップしています。テレビで何とか豚がおいしいと言ったら、それを買いに行きます。いろんな情報を仕入れてきて、これは違うよ、これは本物だよということを、頭に入れていращやる。

現在、海外旅行に年間1,500万人以上の人が行っています。例えば、イタリアに行って、本場のサービスや料理の味を知った人が、日本へ帰って、日本のイタリアンレストランと比べて、これは本物じゃない、これは本物ということ言うわけですよ。じゃあ働いている従業員はイタリアに行っているのかという話ですよ。イタリアで勉強したことがない人が、イタリアの料理を作って、イタリアで食事をした人が帰ってきたら絶対負けますよね。だから外食産業というのは、そういう経験を積まないで勝てないのです。

あと、団塊の世代の問題があります。僕ぐらいが団塊の世代なのですが、たくさんお金を持っていて、健康にすごい関心がある人たち、そういうお客さんをどう取り込むかというのが今からの一つの課題です。もう一つは、34から40ぐらいの団塊ジュニアです。彼らが、今後どう外食に関わっていくかです。彼らは、すごく裕福な生活をしているので自己主張をします。だから、その子達が、どう関わってくるのかも全部わからなくちゃダメなのです。だから、衣食住にかかわることがある程度わからないと外食はできないと思います。ただ、外食産業というのは、お客さんに喜んでもらって、その喜ぶ姿を自分が見て感動できる仕事だから、すごく楽しいです。ですから、やろうと思った人は本気になってやっていただきたいなど。それが外食産業のレベル向上になるのではないかと思います。

## 安売りはせず、人のレベルを上げる

売り上げが下がってきましたので、大手さんは新規出店をすると同時に安売りを始めました。どうして安売りをするかというと、対抗策がないのです。一番簡単なのです、安売りというのは、1,000円のを800円で売ったら価値観は上がるじゃないですか。だけど、1,000円のを1,000円で売るための努力をしようと思ったら、他の努力をしなくちゃいけないですよ。だから大手は、みんな安売りに入っています。でも

安売りに入ったら、人数を減らして走りまわされ、一番しんどい目をするのは従業員なのです。本来、何のために外食産業をやって、これからどうするのかということがちゃんとわかっている会社というのは、おそらくそういうことはしないと思います。どうしてもビジネスオンリーで金儲けのためにやるのだったら別ですが。

それともう一つ、大手というのは仕入れ価格が安いんですよね、大量に仕入れますから。だから安売りができるのです。だけど僕らはできない。じゃあ、僕らはどうしたらいいかといったら、先ほど言いましたように、人のレベルを上げる以外には手がないのです。例えば、ほかの会社が800円で売っているハンバーグステーキを1,500円で売るためにはどうしたらいいかということを考えた時に、どう動くかですよ。割引とか、値下げをしたら我々の負けです。だから今、すごい二極化しています。高い方に行く店、付加価値を高める店と、安くする店に分かれていると思います。だけど僕らは資金力がないから、将来的な方向としては高いものに行くというのが一つの流れじゃないかなと思います。

ちょっと前ですが、マクドナルドが60何円で売っていたのが落ち着いて少し価格が戻ってきた時にBSE問題が起こったのです。BSE問題が起こった時に、私どものところは焼肉屋を7店舗やっていますから、焼肉屋だけをやっていたら本当に潰れていたかもしれません。日本全国で一番下がった店というのは20~30%に売り上げが下がりました。だから10万売っていたお店は1日に2万とか3万しか売れなかったのです。うちの会社は60%~70%まで下がりました。これを見て何がそんなに違うのかなと考えたら、やっぱり最終的には、企業は信用力だと思います。あの店は安心だから食べに行こうという信用。まじめに一生懸命やり続けた成果が信用だと思うのです。だから企業で一番大切なのは信用かなとその時に思いました。

## **食生活が乱れると国が乱れる ~豊かになった?日本の食事風景とは~**

今年の7月で30年になりますが、30年を振り返ってみて思うことがあります。最近、本当に日本が豊かになったなということです。この前、他の所でお話したのですが、しみ・そばかす・はげ関連の商品が売れる国は豊かだそうです。だって、そうですね、ご飯が食べられなければ、しみの話は、多分しないと思いますからね。日本もすごく豊かになりましたが、自給率はすごく低いのに残飯をいっぱい出して世の中のものを食い尽くしているというのが今の日本人です。

食生活が乱れると国が乱れると言われていています。25年前のレストランに来ていた家族と今の家族の食事風景を比べて何が違うかと言いますと、昔は座敷がありましたから、座敷に上がる時には、子供がちゃんと靴をそろえて上がって、お母さんが後から並び替えていました。そして、お母さんたちと料理が来るまではいろんな話をされていて、食事が来たら「いただきます」と言って残さないようにちゃんと食べ、食べ終わったら「ごちそうさ

ま」と言っていました。お店の中で騒いだらいけないということを両親が教えていましたし、最後に、「ごちそうさま」と言って帰って行きました。これが普通なのです。

今はひどいですよ。靴は脱ぎっぱなしで従業員が靴を並べなくちゃいけない。料理をオーダーすると待っている間、子供は何をやるかといったら、ゲームを始めます。

お父さんとお母さんはボケーっとして待っている。会話がなから料理を早くもってこいと言われる、昔の人は話をしていたから15分や20分は待ってくれていたのに……。

5分でできるような料理がおいしい訳がないということを最近少しわかってくれる人がいますけど。食べ終わったら、大人同士が話をし、子供が何をしようがおかまいなし。そこで、従業員が「すみません」と言ったら、「うちの子供を怒らないでください」と言われますからね。それに、「いただきます」とか、「ごちそうさまでした」とかは絶対に言わないですね。だから、何か日本ってすごい寂しくなったなあと思います。

それから、お母さんが料理を作らなくなりましたね。皆さんの中にも料理をされる方がいらっしゃると思いますが、結構パワーが要るし、愛情が必要です。子供さんというのはそれをよく分かっていて、お母さんが作った弁当というのは、しっかり食べる。誰が作っても一緒じゃないのと思うかも知れませんが、料理というのは、作った人の愛情があって初めて「おいしい」となるのです。おばあちゃんも料理を作らなくなって、日本に古くからある味が、コンビニ弁当の味になるのではないかと心配です。

それから、レストランというのは、公共の場所です。だから公共の場所、レストランで食事をする時にお母さんとお父さんが、ここで食べる時はこうなさいと言っただけでも日本の文化はよくなるのではないかなと思っています。

子供さんたちも食べ物を残しても、残したままでしょ。だけど、トンカツを食べるということは、豚が1頭死んでいる訳です。それがわからない。野菜だって全部命があって、その命をいただいて我々は生活をしているということですね。そういうことをしっかり教えてやらないといけない。そうしないと“食べ物というのは、ありあふれたもの”という考え方になっていくのではないかなと思います。コンビニの弁当でもいいけれど、お母さんが何日かに1回は弁当を作る、その愛情がちゃんとした子供を育てていくのではないかなと思います。

## **みんな少しずつ本当のものを出していこう！**

子供は本当に、自分にとっていいものかどうかという判断力を持っています。少し当社の宣伝をさせてもらいますが、当社のうどんというのは、科学調味料は一切入っていませんし、しょうゆは有機、野菜も有機野菜にしていますし、ダシも全部昔ながらのダシの取り方をしながら作っています。だから、当社のアンケートの中に「みほりさんに行ったら、何でこんなにうどんを一生懸命食べるのでしょうかね。他の店に行ったら食べないのに」

って書いてあります。そういうことわかる子供さんがたくさんいらっしゃるというふうに思っています。

あとは、ジャンクフードの問題。ジャンクフードといったら、インスタント食品、ハンバーガーとかスナック類、ジュースなどです。そればかり食べていたら子供はキレるし、キレやすい子供が生まれるのではないのでしょうか。アメリカの刑務所で、重犯罪を起こした人6,000人の食事を調べたら、ほとんどがジャンクフードだったそうです。やはりしっかりしたものを食べないと将来どうなってしまうのかなと本当に思います。

それから抗生物質の問題。別に抗生物質を摂ったからどうのこうのと言うのではないのですが、世の中で抗生物質がどれくらい使われているかというのは、皆さんが薬局でもらったり、病院でもらったりするのが年間500トンぐらいですね。そして、牛とか豚とか鶏が900トン。魚の養殖が200トンでしょ。フルーツが100トンで、1,200トンぐらい使われている。いいとか悪いとかではなくて、それくらい使われているというのが現状です。そのうち風邪をひいたら豚肉食べたら治るかも知れないというような、冗談が冗談でなくなるのではないかなと思います。

21世紀は本物の時代と言われています。そろそろ作り手も売り手も「みんな少しずつ本当のものをを出していこう」という方向に変えていかないと日本自体がおかしくなるのではないかなという気がしております。

## 仕事を好きにするか、好きな仕事をするか

さて、当社には経営理念がございます。今からのお話は、経営者の常識だと思ってください。私が思う経営者の常識です。理念というのが、それぞれの企業にはあると思います。それぞれの会社の一般常識が経営理念だと私は思っています。だから、皆さんが考えられている考え方とは違うかもしれません。教育とは、経営理念を教えること。すなわち社長の一般常識を教えることだと僕は思います。

僕は、まず働くってどういうことなのかなということです。働くというのは、まず働く前に好きになること。好きになるか、好きな仕事をするかと。そして、働いて天職にすること。天職というのは、これが神が自分に与えた仕事だと思ふ時が絶対にあります。それを目指すことが僕は働くことだと思っています。

そして、何のために生まれてきたかというのがあります。ある人が一つの命が生まれる確率は1億円の宝くじが100万回連続して当たる確率と同じと言われました。そのぐらい高い確率で人間として生まれてきたことは絶対喜ばなくちゃだめだよと言われました。じゃあ何のために生まれてきたのかと言ったら人の役に立つために生まれてきたのだよ、人間は絶対一人では生きられないから、みんな生かされているから、だからそれぞれが人のために役に立つことだよって言われました。だから、人のために役に立つために生まれ

てきているのだよ。だから僕が生まれてきたことは、外食産業を通じて人の役に立つというために生まれてきたのだよということですね。で、生きるということは何ですか。生きるということは、死に近づくことですね。死に近づくこと、自分の体を燃やして生きるということ。だから、その日その日しっかり生きようということですね。

## **従業員の幸せのために、お客様を喜ばす**

会社の目的は、倒産させないこと。利益を出し続けること、これが目的の一つです。だから赤字ではいけないのです。会社の拡大は、従業員を幸せにするための方法。幸せにするために会社を拡大する。会社を拡大して従業員を幸せにするための手段として、お客様を喜ばすことをしよう。だから、あくまでも第一順位は自分と従業員が幸せになること。第一順位がお客様を喜ばすことではなくて、そのためにお客様を喜ばそうというように考えています。

そして、売り上げを上げるということ。売り上げを上げるため皆さんも経営戦略を考えられると思いますね。今期はこれだけにしましょうとか、今月はこれぐらい売り上げを取りましょうと。そうすると大体、販売促進とか、いろいろなことを考えるでしょう。それも大切なのですが、僕らの店でそうやって言いますと、これを安くしましょうよとか、ものを上げましょうよとか言いますよね。だけど僕の考えている売り上げを上げる方法というのは違うのです。お客様を喜ばす方法を考えよう。値切りとか何とか簡単ですが、例えば、お子様が来たら、どういうことをしたら喜んでくれるかとか、ご夫婦が来たら、どういうことをしたら喜んでくれるかということを考えて実行させたら、最終的には利益と売り上げがついてくると私は思っています。

その、お客様を喜ばす方法ですが、対象を明確にして、そのお客さんを喜ばす方法をいろいろ考える。例えば、うちのお店に来られたら、トイレに歯ブラシが置いてあるとか、花は絶対に生花でなければいけないとか、一人で席に座っているから必ず新聞を持っていくとか、そういう積み重ねが売り上げを上げていくと考えています。

## **お母さん代わりをやろう！**

その次が、人に特化するということです。売り上げを上げるためには、一つにはお客様を喜ばすことと人に特化すること。人を商品にする。飲食店は、料理がおいしいのは当たり前です。何で判断するかといたら、そこで働くパート、バイト、社員の後姿を見て、この会社がいい会社かどうかを判断します。こういうところで偉そうな話をしてるけど、あの社長、現場に行ったら汚い服装で出てきて、あいさつも適当にしてとなったら、その

会社は必ず売れなくなるわけですね。だからお客様は何を見ているかと言ったら、そこで働く人を見ているわけです。その人を見て判断をして、次も食べに来ようとか、来ないでおこうとか考えるわけです。だから売り上げを上げる方法というのは人を特化させることです。

じゃあ、人を特化させる方法というのは、どうしたらいいのかということですね。基本的には、会社が大きくなることと自分の人生をどう合わせられるか。会社が大きくなったら自分がどうなるのということを明確にしてあげることですね。

よく、僕らの会社から独立して、例えば、ラーメン屋さんを開くとします。そうすると、すぐに経営者意識がつかます。だけど会社の中にいる時は、なかなか経営者意識がつかない。別に、今日自分が頑張らなくても売り上げは上がってきて、給料は適当にはいる。だけど自分で店を開いたら、頑張らないと店にならないじゃないですか。だから、それを会社の中にいる時点でそういう意識をどうやって持たせるかですね。

だからスペクトルを合わせるとよく言いますが、その会社が今後どうなったら自分はどうなるかと。君がこの部署で頑張って会社の売り上げがこれだけになったら君も店長になれる。店長になったら600万の給料がもらえる。600万の給料がもらえたら、夢であった家が建てられるという、スペクトルの合わせ方を一人ずつしてやらないと、会社は会社、自分は自分ということになってしまいます。社長とか幹部が、自社の歴史であるとか、考え方であるとか、理念であるとか、やり方であるとか、それを一生懸命話して、「だから頑張ろうよ」というところを持っていくということです。俺について来いではなかなか難しいところがあると思います。だからロマンが一番大切なのです。大風呂敷でもいいですから、どういうロマンを従業員に語ってやれるかが一番のポイントではないかなと思います。だから会社が大きくなることと自分の幸せが一致することですね。

そういうことを考えますと、うちの会社では、ずっと言っているのですが、我社はお母さん代わりにやろうと言っています。お母さんとか、お父さんは料理を余り作らないから、お母さんの代わりにやりましょうと。子供さんが来たら、自分の子供と思って料理をつくらうよと。自分の孫だと思って料理をつくらうよ。そうしたら汚い皿に料理を盛らないでしょ、きれいに盛るでしょということですね。来られたら「いらっしやいませ」と言うでしょ。だからお母さん代わりにしようよと。本当のお母さんよりは愛情は少ないかもしれないけど、そういう愛情を注いで料理を作ったら、ほんの少しでもお母さん代わりができるのではないかと、というのが当社の考え方です。ですから今までずっと言ってきたのは僕の理念ですから、僕の一般常識。だから皆さんとは若干違うかもしれませんが・・・

## 社会に貢献できる一流企業を目指す！

僕は銀行員から上がってきましたから、商売を始めた時にまず金儲けでした。金を儲けること、これは絶対に悪いことではありません。そして外食の現状を知り始めて、僕は思いました。外食産業というのは、今は産業といわれていますが、非常にレベルが低いところですね。というのは、昔は公務員が一番だったでしょ。外食産業というのは、どこにも行かれない人が、じゃあ調理師でもやるかというレベルなのです。だから、どこそこの店長ですよと言っても、トヨタ自動車の所長よりは絶対に信頼が少ないですよ。それを我々が一生懸命やって、そのレベルを上げようという一つの志を持ってやろうとスタートしたのが我々の会社なのです。今、いろんなシェフが出てきて格好いいとか、パティシエが出てきて格好いいなという風になってはいますが。フランスだったら日本のようにコックさんが低く見られることはないです。料理を作るというのは、白いお皿の上にその場だけの芸術を作るのと一緒です。それだけセンス、感性、体力がなければできません。

腐ったものを出したら人殺しになりますから、命を預かっている。それなのに業界レベルが低いというのは絶対おかしい。だから我々は安売りをするのではなく、外食産業で働く連中がもっといい地位になれるように頑張ろうと思ってやっています。

ただ、僕はナショナルチェーンを目指そうとは思っていませんし、山口県と広島県だけでやろうと思っています。そして、それが、ひょっとしたらお母さんのため、子供さんのためになって、地域の活性化につなげること、地域の人に信用できるお店になることが社会貢献かなと思っています。当社の基本的な考え方は、誠実、本物、お客様発想と、この3つをしっかりと曲げずにやり続けて、100年200年続く会社を作るのが、我々の一つの生き方だと思います。

30年間どうしよう、こうしようって考えてきましたが今後10年間どういう会社にしようかなというのを考えました。

一つは社会に貢献できる一流企業を目指そうと。その一流企業とは、どういう企業かという、まず強い会社を目指そうと。BSE問題で利益が出なくなった時は本当に苦労しましたから、強い会社、すなわち利益100%を確保しよう。そして売上高50億を目指そうという、これがひとつの強い会社。そして、もう一つは志の高い会社を作ろうと。理念を絶対曲げないで、地域貢献をして地域の食文化を向上しよう。

もう一つは人間力のある会社にしよう。そのために一流の社員を育てる。僕がいう一流の社員とは、どういう社員かと言いますと、使命感、一般常識があって、礼儀がちゃんとできて、心配りがあって、当然、技術と知識がある人ですね。そういう人たちを作って、会社の従業員にすれば、外食産業ももう一度見直されて外食産業で就職をしたいとか、外食産業で調理師になって自分の店を持ちたいという人がたくさん出てくるのではないかなと思います。そして最後ですが、会社の目的をもう一度確認しました。会社は社員と従業員を幸せにするためにある。今より少しでも物心両面で豊かにしよう。これが私どもの

会社の一つの考え方です。

こういう場で僕が話をするときは、いつも自分に対して話をしています。だから今日も、こういう会社を作れよということで自分に言い聞かせながら話をさせていただきました。どうもありがとうございました。

### ディスカッション ~講演を聴いて感じたこと、質問~

**Aグループ**：短い時間でしたが、Aグループとして感想をまとめてみました。

まず、このグループは、商店街、それから瓦工事業と業種はバラバラなのですが、一致した意見はやっぱり信用、それから人づくりというのが大事だということです。

それから、質問ですが、先ほど伝えるという部分で、徹底した社員教育のお話が出ましが、それを社員の方々が横に伝える、それから幹部が社員の方に伝えていくということをもうちょっと具体的にお話いただければと思います。

あともう一つは、もしチャンスがあれば食を通じた地域との係わり合いということで、是非、山口の郷土料理を扱ったお店を出店していただき我々の子供が郷土料理を楽しめる場を提供してほしいなと思いました。

**Bグループ**：すばらしいお話だったという意見が多かったと思います。

質問として、社員の採用、面接、選抜というか、やはり幾ら夢やロマンを語ってと言っても、それを吸収できるだけの人間でないと難しいのではないかと思います。どのように選抜をされているのだろうかということが一つと、もう一つは、最初のうどん屋から始められて、普通だったら、うどんだけで増やしていくというのが普通だと思うのですが、同じ食べ物の中で焼肉とか他の外食分野にかかわっていかれた、そのきっかけを教えてくださいなと思います。

**Cグループ**：グループ内での話したのですが、仕事を自分で好きで始めたのではなく、二代目としてやってきた人も中にはいる。でも、その仕事を引き受けたからには、仕事に惚れて、やっぱり好きにならなくちゃいけないということ。

それから、地域の活性化ということですが、地域が活性化にするには、まず自分の店が元気でないのに、どうしてその地域が元気になるんだということです。自分の店、自分の仕事に一生懸命惚れ込んで、元気に頑張っていけば、地域も、社会も、力強い方向性が出るのだと思います。

**Dグループ**：このグループは建設関係がほとんどなのですが、私たち建設業関係は、今、大変大きな転換期で相当苦しめられております。なかなか明るくならない状態なのですが、その中で各社がそれぞれ独自性を持って、本物志向で行くという形で頑張っている状態です。先ほど藤井社長が言われたように、本物を食べるということで、私の友人に医師がいます。自分でEM菌とかいろいろ研究しながら野菜を作っています。彼に言わせれば、市販の野菜は、もう毒を食べるようなもので食べられないと。だから自分の体は自分で守るといふうにやって、本当に熱心に研究しながらやっています。地方では有機野菜、有機米を作って、出来たものは地元には卸さず東京の方に送っている状態です。地元だったら1万8,000円から2万円ですが、東京に送れば2万5,000円で買ってもらえると。もっとたくさん作ってくれないかと言われていたみたいなのですが、有機野菜とか、体にいいものを作るという時代になって、21世紀は本物志向というかたちになっているのではないかなと思います。

それと、先ほども言われたように、キレる子供が多いというのは、要するに腐らず、何年も置いても腐らないものを食べているというのも一因なのかなと思いました。

**Eグループ**：私どものEグループでは、会社の目的が明らかになっている、お客様の立場に立ってサービスされ、しかもそれを一生懸命実行されており、口で言うのは簡単ですが、継続してそれをやっていらっしゃるのが見事だという話がありました。

それから、以前にも社長のお話を聞いたという人間がおりまして、全く同じモチベーションで今もやっていらっしゃることはすばらしいという感想がございました。やはり社長のモチベーションが従業員のモチベーションになっているのではないのかと思いました。

それから、社長自身がやはり目的意識を持ってやっておられるので、自ずと会社の環境、雰囲気もそういうふうになっているのではないかなと推測しております。

質問事項としては、従業員の教育という話があったのですが、こういった場面で、こういった方を対象に、こういった形で教育をされているのだろうかということが聞きたいなという意見でした。総じて、やはり、こんな時代だからとか、あるいは、僕のやっている場所はこういうところだからとか、今の時代がこうだからとか、すべて悪い原因を何かに転嫁しようというような人間が今の経営者の中には多いと思います。それをすべて自分の方から一步一步進めていらっしゃるといのが、大変勉強になりました。どうもありがとうございました。

**Fグループ**：やはり会社の目的ですね、これをいかに従業員の方に理解してもらえるか、その辺がとても大切ではないかということを思っております。

まず順番的に、どうしてもお客様が喜ばばいいということで考えるのですが、その前に従業員が喜ぶことが大事という考えは非常に参考になりました。

質問としては、社員教育。これは、やはり各社違うと思いますが、藤井社長のところでは、どのような感じで一人一人に話をしているのかなと、そういうところをお伺いしたいと思っておりますので、よろしく申し上げます。

【グループの意見発表並びに質問を踏まえての藤井社長のコメント】

**藤井**：ありがとうございます。まず、理念を伝えるというお話をしたいと思います。

私ひとりが理念を伝えるということは到底できないですから、まず自分の右腕と左腕といますか、一番信用にしている人間に、自分の考え方を伝えることですね。これが一番大事です。その下というのは、店長なのですが、店長に自分の思いを伝え、その店長が部下に伝える。それをどれだけやれるかですね。それをやらないと売上げが飲食の場合は絶対に上がりませんから、それを徹底的にやると。採用時には初期教育をやります。普通は入ってきたら、今日から、「はい、お盆持って」とやりますが、それをやると会社のレベルが下がります。ですから何十時間は表には出せません。どうしてこの会社があって、どうしてこういうことをやるのかという理念を一生懸命教えて、「私どもの考え方に従いますか？」「従います」ということで入れるのです。

飲食店でサービスをするというのは、お客様よりは目立ってはいけないし、お客様が料理を楽しく食べるためのサービスですから。そのサービスの対価としてお金をもらうわけですから、お客様が感動しなければ仕事をしたことになりません。そういうことは初期教育で一生懸命教えていくということです。

あと、伝えるということですが、どれだけ本社にみんなを集めて話をしても、それだけでは絶対に伝わりません。一つは、飲み会。これも二人から三人ぐらいの飲み会をすることですね。あとは現場です。現場に行って、昼ごはんを一緒に食べながら話をします。あとは個別の社員とのミーティングです。パートさんとは余りしゃべりません。パートさんは店長頼むぞということです。これらやるのですが、これが結構大変です。店が広島までありますから、それをやりに行くということは本当に大変な仕事ですけど、それをやらないとレベルは上がらないということですね。

次が採用基準でしたね。採用基準ですが、当社にはいろんな人が来ます。「こういう仕事が好きですか？」と言いましたら、ほとんどが「好きです」と言いますよね。好きは好きでいいのですが、それを、あまり信用しません。どうするかと言いますと、3か月程度、様子を見させていただいています。そしてお互いに、向かなかつたら向かないと言えよと言って、3か月で向かなかつたら、「お前ほかの方へ行ったほうがいいよ」って言ってあげます。それで若干選抜をしています。中にはいますよ、1年ぐらいたらよくなる人間もいますが、やる気もないし、積極性がなかつたらダメですね。そういう人たちには、ごめんねときっぱり言うようにしています。

いろいろな業種・業態をやっているのはなぜですかという話がありましたが、一つは、僕が広島と山口だけで商売をするという方針を立てたからです。なぜ広島と山口だけでやるかと言いますと、僕は東京に就職をしていて、銀行がお正月とかお盆休みになるでしょ、すると昔、新幹線がなかった頃就職していましたから、帰省に1日、往復2日を費やして休みのほとんどが移動で終わってしまっていました。ですから当社の従業員だけは往復というか、片道1時間か1時間半で家に帰れる、実家に帰れるところで商売をしようというのがひとつの考え方です。だから山口と広島でしかやらないし、九州にも行かない。じゃあ、山口と広島で商売して、そこで拡大をしようと思ったら、業種・業態を広げていかないと売上高が取れないということですね。

それと、社員もいろんなことをやりたがっています。焼肉に長けている社員、イタリアン料理が好きな社員、和食が好きな社員がいる。それをそれぞれ事業部にして、事業部長を作ってやったら、社長と同じことができる。自分たちが会社を事業部にして大きくして行って、自分たちが社長代理をなさいと。そこに送る商品開発であるとか、販促であるとか、出店計画は、皆そこでやりなさいというように考えています。

社員教育の話です。いろんな社員教育をしています。新入社員が入ってきましたら10日間ぐらい初期教育に入って、今年から一番厳しい店『まほら』に入れます。まほらで調理の基本を教えて、それから店に割り振っていきます。あと新入社員は1年に1回か2回集合教育をします。その他、主に、どんなことをやっているのかと言いますと、店長会議で教育と、事業部会議で教育をしています。それから入社して3、4年、中堅幹部、または1、2年の新入生に分けて、年に1、2回やっています。1年生は、6月はいつも秋吉台へ行って、ソフトバレーをして焼肉をしながら徹夜で話すとかやっています。

それと、外食の場合は、本物を見せてやらないとわからない。「こんな料理がいいよ」と言っても、社長の頭の中にある料理というのは相手には絶対伝わらない。写真を見せても味は分からない。ですから選抜で、1年に1回ハワイへ連れて行っています。もう一つは、

福岡と東京の同じコンサルティング仲間であるとか、福岡の店へ泊り込みで研修へ行って、1日に3軒とか4軒回って、こういう料理を出してくれよという話をします。それが一番の勉強になりますね。そうしますと、見たお店・従業員の元気な姿を見て、「ああそうか、こういうふうにやらなくてはいけないのか」と学んでくれます。

さて、僕が一番困ったことですが、「時間給が安いと人が集まらない」ということを店長が言うのです。それはそうなのだけど、お金だけでつながるとするのは非常に大変ですね。お金だけで仕事をするような人というのは、中にはいい人もいらっしゃいますが、それ以外に心でつながる人を雇わなくちゃいけない。じゃあ、心でつながるって何かと言いますと、僕は、パート、アルバイトを認めてあげるとのことだと思えます。「あなたが来たから今日店がうまく回ったよ」とか、「今日はとても助かったよ」ということをどれだけ言えるかだと思います。店長は、それをどれだけ言えるかですね。

例えば、皿洗いの人に来て皿を洗って帰ると、普通の店は一言も声をかけないですね。「ご苦労さん」とか、「昨日風邪ひいていたけど今日大丈夫？」とか、それが言えるお店の店長というのはしっかり心をまとめています。

それから、やっていいことと、やってはいけないことをしっかり言います。他の会社は知りませんが当社は、これをやったらいけないよ、これはやってもいいよと言うことは、しっかり伝えます。そして、あとは褒めること。「ありがとう」、「ご苦労さん」、「いいよ」というその言葉を何回口に出せるかだと思います。特に現場はそうだと思います。当社は朝礼をやっていますが、やっぱり売り上げが高いお店の朝礼というのは、すごい感動があります。売り上げを達成したら拍手をしてくれますし、パートさんがすごく喜んでくれます。そういうパートさんというのは「今回こういう商品売りたいのだけ」と言ったら、「任せておいて」と言ってパートさんたちが、近所とか自分の知ったお客さんにそれを配って、売りに行ってくれます。

だから、お金は少しでも高く出した方がいいと思いますが、お金だけでつながるとどうしてもその店長というのは「俺は店長だ」、「店長だから俺の言うことを聞け」となってしまうというまく行かないと思います。「あなたが今日洗い場に来てくれた、今日調理場に来た、ホールで働いてくれたから、今日1日お客様が喜んでくれたからね」ということを、どういう形でいつも伝えていくかだと思います。そして、みほり峠のファンにさせることが教育ではないかなと思います。

ですから絶対理念は変えない。理念を変えたら会社がおかしくなる。その理念と間違ったことをした時には、そこへ行って、これ違うのではないか、どうして違うのかという話をして、訂正をし続けるのが僕のいう教育であって、それを横で聞きながら、店長たちがそれをパートさんたちに伝えていくというすごいピープルビジネスの原始的なやり方です。

当社にはマニュアルもあります。マニュアル以上のものをやりなさいといっても、なかなか困難です。だけど、何が違うかと言ったら、店長のレベルが違います。先ほど言ったように、いいことと悪いことを教えています。そこでそんなこと言ったらだめだよ、お客様が一人でしか来ていないことが分かっているのに「一人でいらっしゃいますか？」と聞く店がたくさんありますよね。だから、それは違うのだよということを一つずつ教えてやらないといけない。

16歳とか17歳の子たちには、礼儀も知らない人がたくさんいるし、おはようという言葉も言えない人もいます。そういう人たちを一人前にして、うちの看板にしなくちゃいけないわけですから、非常に大変ですが、一人前になった時に、「ありがとう」と言ってくれるのが僕らにとって本当嬉しいことですよね。お客様からも「ようがんばったね」と言われますし。そういう教育ができたらいいなと思っています。

以上です。ありがとうございました。

【谷口プロジェクトマネージャーからの総評】

**谷口：**総評ということで、一つだけお話をさせていただきます。

一昨日でしたか、大阪の少年事件のように本当に最近こういった悲惨な事件がたくさん起こっています。藤井社長から、食生活の乱れが国の乱れにつながると聴き、こういうことかなと感じました。私ども、そして皆さん方はリーダーとして自分を律しながら、また、組合の皆さん、仲間、従業員さん、あるいはお客さんにも愛情を持って、やっぱり厳しく接していけないかなというふうに思った次第であります。

また、今日、藤井社長からお話をいただいたこと、皆さん方がそれぞれのテーブルでディスカッションされたことを、今日、そして明日の組合活動、企業活動の中で実践していただくことが必要ではないかなというふうに思います。それが地域の活性化につながっていくのだと思っています。