

経営事例の研究
経営者インタビュー④— 1
株式会社三恒 代表取締役 三上正剛様

◆概要

株式会社三恒は、大阪市中央卸売市場で水産卸売業を営む会社です。鮭を中心に、様々な魚介類を扱っておられます。メーカーなどから荷受け経由で仕入れた商品を小売店、地方卸売市場量販店などに卸売販売されています。また、百貨店（阪急うめだ、阪急川西の2店舗）で魚の味噌漬けを販売されており、舌の肥えた多くのお客さんから好評です。昨年からは、自社サイトでの通販も始めました。また、食育イベントにも力を入れておられ、「ごこばの朝市」というイベントを9年前から年に4回、市場近くの公園で自主的に開催されています。

また、関連会社の株式会社サーモンズでは、大阪府能勢町で無農薬野菜の生産及び販売、農家民宿、沖縄での飲食店なども経営していて、とても意欲的な伸び盛りの企業です。

そんな株式会社三恒ですが、はじめからこのように順風満帆だったわけではありません。今のような形になるまでには、長い変革の歴史がありました。



株式会社三恒の皆さん

◆沿革から見る特長

もともと当社は、昭和9年に祖父・三上恒二郎氏が創業されました。その後、昭和

47 年に父・三上忠昭氏が 2 代目を継ぎ、今の三上正剛社長は 3 代目社長です。

三上社長は、大学生の頃から家業を継ぐ意思を持っておられたそうですが、卒業後は他の会社で経験を積みたいと考え、建材商社に入社されました。その後、広告代理店に転職し、3 年間で様々な業務を経験されました。しかし、ある時、2 代目社長（父）が末期がんを患っていることが判り、広告代理店を退職して当社に入社されました。

社長に就任してからは、慣れない経営に懸命に取り組めますが、信頼していた番頭さんが独立し、それに伴い番頭含む 5 名の社員が退職してしまうなど、危機的な状況に直面します。結局残った従業員は、19 歳と 30 代の男性パート社員の 2 名のみだったそうです。顧客は目利きのある仕入先から購入したいという考えがあるため、独立した番頭さんに何社かついていったこともあり、当時は売上も大幅に落ちました。

売上減少をどう回復するか考えた末、何か付加価値を付けなくてはと考え、それまでは原料のまま納品していたのを、原料で納品する値段そのままの金額で切り身にして納入するようにしたそうです。この取り組みのお蔭で、継続して購入してくれる顧客や当社が仕入れる分の鮭を年中確保してくれた仕入先が増え、周りにも大変助けられたと、今も三上社長は仰います。

その後、社長就任後 4～5 年で従業員もパート込みで 10 人となり、売上も回復していました。危機の時期に会社に残ってくれた若い男性も成長し、稼ぎ頭となっていました。しかし、資金繰りを考慮して売上に上限を設けていたことから、その社員は「自分の実力ならばもっと売上を伸ばせるのに」と不満を感じ、退職してしまいました。この経験から、従業員が定着しないことに次第に悩むようになったそうです。

ちょうどそんな頃、大阪中央卸売市場の先輩社長から、同友会の中央市場例会に参加するよう勧められます。そこで、会社が目指す最終目標である経営理念が必要であると聞き、同友会の経営理念作成セミナーに参加されました。



深夜・早朝から始まる卸売業での業務

こうした会合に参加するうち、それまでは三上家の存続のために家業を続けるという考え

だったのが、「私利私欲ではなく、従業員が幸せになる会社づくり」を行おうと自身が変わることの大切さに気づかれます。

そして、それを実践する経営に懸命に取り組んだ結果、従業員も辞めなくなったことです。

この経験をきっかけにして、良い経営を目指す意識がより強くなっていかれました。そんな頃の取り組みの一つが「盛和塾」に参加したことです。この塾に参加している経営者は、向上心が非常に高くとても良い刺激となったと、三上社長は仰います。

また、致知出版社の社内木鶏会を知り、自社でも行うことにされました。木鶏会とは、毎月各自が月刊誌「致知」を読み、気に入った内容を感想文に記し、4人1組で毎月1回1時間の間で発表し合うという取り組みです。

木鶏会を始めた当初は、多くの従業員が「社長が怪しいことを始めたぞ!」と疑っていたそうです。けれど、根気強く続けたことで3年かけて社内に浸透するようになり、今では従業員自らが積極的に参加するようになっています。また、近年では致知出版社の全国大会で表彰され、他社からの見学まで来るようになりました。

木鶏会の活動を始めてから社員の考えも変わり、従業員の提案で毎日の朝礼で経営理念と行動指針を唱和を行ったり、定期的にせり場・場外を清掃するようにもなりました。今では周囲からも元気のある会社と認識されるようになっていきます。

数年前からはビジョン作りのための1泊2日の合宿を行い、各自の目標をホームページや名刺に掲載したりされています。



社内木鶏会の様子



ビジョンや詳しいプロフィールが記された名刺

こうした取り組みと比例して、売上も順調に増加傾向です。取引先の売上も伸びており、大阪中央卸売市場で財務体質の一番良い会社を目指したいと夢を語ってくださいます。

また、付加価値を付け、BtoC 向けの百貨店向け販売、ネット通販を強化したり、人材が育つ組織づくりをもっとしっかりさせていきたいと、目を輝かせて語ってもらえました。

◆インタビューを終えて

三上社長とのインタビューを終えて、特に印象に残ったことが二つあります。それは、三上社長の姿勢・考え方が素敵だということと、組織のあり方がしっかりされているということです。

1. 三上社長の姿勢・考え方

三上社長は、3代目社長に就任後、社員達の退職などの危機を乗り越え、同友会や盛和塾に参加したことによって、自身の考え方も大きく変わっていかれました。同友会に入会するまでは、仕事終わりは毎日パチンコ・麻雀という生活だったそうですが、入会後は、自分自身が変わることによって従業員に意思を示さなくてはという考えに変わったとのこと。

また、ご自身の自己分析では、良い意味で周囲からの影響を受けやすく、自分が良いと思ったものは、従業員にも伝えたい・社内にも浸透させたいと考えておられるそうです。こうした、とても前向きで素直な気持ちを持っておられることが、今日の成功のカギと言えそうです。



三上正剛社長

2. 組織のあり方

経営理念、ビジョンがしっかりと社内に共有されており、組織としての一体感を感じます。従業員の皆さんも、自ら進んで清掃活動や理念の唱和、ビジョン実現のための行動など積極的に取り組んでおられると感じました三恒さまが経営を改革できた背景には、こうした取り組みのお蔭ではないでしょうか。

プロフィール

社名：	株式会社三恒
代表者：	代表取締役 三上 正剛
本社：	大阪府大阪市福島区野田 1 丁目 1 番 86 号 大阪中央卸売市場内
事業内容：	水産物の製造及び販売
設立：	昭和 47 年 3 月（創業は昭和 28 年）
従業員：	社員 15 名、パート 15 名

中小企業の変革モデル

伊藤 康雄

今回の経営事例レポートでは、4社の取り組みをご紹介させていただきました。いずれの企業も、とても素晴らしい経営を実践されておられます。

しかし、いずれの企業においても共通することがあります。一つは、初めから今のよう素晴らしい経営を、いとも簡単に実現されてこられたわけではないということ。もう一つは、どの企業においてもそうした現実を踏まえた上で、経営者が時には試行錯誤されながら経営を良くするための取り組みに真摯に取り組まれたり、リーダーシップを発揮したりされながら、従前とは比較にならないくらい素晴らしい経営を実現されていることです。読者はきっとレポートをご覧いただき、そのことを実感されたのではないのでしょうか。どの企業も、何か特別な幸運に恵まれたから経営改善できたというわけではありません。皆さんご自身でしっかりと、経営改善に取り組まれた結果です。

一方で、いつまで経っても経営改善できない企業もあるのが現実です。また、やるべきことややった方がいいことが明確にわかっている、そうした行動がなかなかできない企業もあります。いや、むしろそうした企業の方が多く、今回の事例で取り上げさせていただいたような企業のほうが、比率で言えば少数です。

では、なぜそうしたことが起こるのでしょう。

その点をお伝えするために、本項では企業が変革するために必要な要素、もしくは取り組みがどのようなものかお伝えしたいと思います。

まず、ここでいう“変革”とは、“より良くなる”という意味と同義です。なぜ“変革”という言葉を使うかと言えば、単に改善するというニュアンスの取り組みでは、なかなか成果が出ないためです。本項では、変革する上で必要になると考える2つのポイントについてお伝えします。

◆「変革の引き金」

多くの場合、何事もなくある日突然良い経営に変わるということはありません。会社の中で何らかの出来事が起こり、そのことがきっかけとなって経営者や社員が「このままではまずい」と気づき、「自分たちの力で現在の経営の在り方を変えていかな

なければならない」という意思を持つようになっていかれます。“その出来事”のことを、私は「変革の引き金」と呼んでいます。

今では日本を代表するリゾート会社となった株式会社星野リゾートが成長する契機となったのは、まだ星野屋旅館という小さな一旅館だけを経営していた時代に、従業員の大量退職という事件が起こったことでした。その出来事を契機に、星野社長は経営スタイルを一変させたのです。それが、今日の同社の発展の礎となったといっても過言ではないでしょう。

それと同じような「変革の引き金」を、今回の4社の事例においても見つけていただくことができるのではないのでしょうか。

ところで、「変革の引き金」には3つの段階があります。

第一段階は、「工場の通路に完成品が置いてある」といったようなことです。時に、それは当該企業においては当たり前の風景になっていたりします。したがって、「その風景って何かおかしいんじゃないか」といったことは、意識の高い経営者しか気がつかないものです。

第二段階になると、人、モノ、金、情報といった経営資源に、瑕疵が出始めます。例えば、離職率が高くなる、不良品が多く出る、顧客からのクレームが多くなるといったことです。この段階になると、多くの経営者が「このままではまずい」という認識を持ち始めます。

第三段階は、財務内容が目に見えて悪化してくる状態です。この段階になるとようやく、ほとんどの経営者が危機を認識できるようになります。

◆「変革ルートマップ」

この「変革の引き金」に関する大切な論点は、2つあります。

第一の論点は、現実には危機は第一段階の時点ですでに始まっているということです。したがって、できるだけ早く「変革の引き金」の第一段階に気づくことが重要になります。

第二の論点は、「変革ルートマップ」を実践できないケースが多いということです。

「変革ルートマップ」は筆者自身の個人的な理論です。考え方はシンプルで、「気づく→行動する→何かが変わる→続ける」という流れのことです。

変革ルートマップ

	変革ルートマップ をやり遂げること ができる会社	トップは気づいて いるが、行動に移 せない会社	行動しようとしている が、正しい方法でやり 切れていない会社	色々チャレンジはし ているが、長続きさ せられない会社
トップの気づき	○	○	○	○
トップの行動	○	×	△	○
行動の効果	○		×	△
効果の持続性	○			×

上図の一番左端のように、変革ルートマップをやり遂げることができればいいのですが、「気づく→行動する→何かが変わる→続ける」のルートのどこかで躓いてしまう企業が多いのが現実です。

こうしたことが起こってしまう理由の一つは、経営やマネジメントについての理論、手法についての十分な理解が不足していることです。前出の星野社長は、経営理論をしっかりと学んだうえで、それらを徹底的に自社の経営に反映させる（実践する）ことによって多くの成功を手に入れてこられたと語っておられます。しかし、言葉は簡単でもこうしたことを実践するとなると容易ではないのが現実ではないでしょうか。それは、「変革の引き金」ひとつとってもそれになかなか気づけない企業や経営者が多いことからわかります。

他にも、「トップは気づいているが行動に移せない」、「正しい方法でやり切ることができない」、「長続きさせられない」など多くの問題があります。そうした企業では、停滞感や閉塞感ばかりが募り、やがて社員の気持ちや表情も停滞していきます。

一方で、「変革ルートマップ」をしっかりとやり遂げることができている企業もあります。そうした企業では、社員が会社の中でいきいきと活躍しています。なぜなら、そうした企業ではいつも新しい取り組みや発見、チャレンジがあったり、スピード感や躍動感があったりするからです。そして、そうした会社で働くということが楽しいからです。

今回の私たちの事例紹介では、そうした4社をご紹介させていただきました。

ぜひ、貴社の今後の経営の一つの指針としていただければ幸いです。