

【第3報告】

私大切にしていること

本 間 充

(株)本間青果 代表取締役

皆さんこんにちは。株式会社本間青果の本間でございます。先輩方の講演の後ということもあり、大変緊張しているところでございます。私のような経営経験が未熟で発展途上にある経営者の話しも、これから皆さんが学校生活より遥かに長い社会人として生活していく上で役立つものと思います。また、本日、参加されている受講生の皆さんの中には後継者として会社を承継される方もいると聞いております。皆さんに対して、何らかの参考になればと思ひ話させていただきますので、不慣れで聞き苦しいとは思いますが、どうぞよろしくお願ひします。

まず、弊社の概略であります。昭和48年に私の父が創業した青果物の卸売業でありまして、今年で創業45年を迎えます。宮城県内全域のホテル・旅館、各種飲食店や病院など、青果物を材料として使用する事業所への原料の納品業務を日々行っております。

ここから私自身の話になりますが、私は昭和50年生まれで、今月ちょうど42歳になります。東北学院中学校・高等学校を経て、皆さんのように東北学院大学という進路になるはずでしたが、中高生時代から、何かと残念な諸事情がありまして、大学は二部の推薦を受けることになりました。6年間一緒に勉強してきた友人の大半とお別れをしてしまうことになりました。

写真5：講演する本間社長



振り返ると、ここからが私の波乱万丈な生活のスタートだったのかもしれませんが。ともあれ、そこからは、昼は仕事をして、夜に学校へ行くという生活が始まるのですが、元来、勉強が苦手だった私は、学校には行くけども授業に付いていけず、4年生までは頑張っていました。就職活動ができないほど取得単位が足りませんでした。卒業見込み証明書も発行できずに、就職活動もできないなかで4年生を過ごしておりました。卒業見込みが発行できないということは、皆さんもご存じだと思いますが、もう1年学校にいなければならない可能性が出ていたのです。さすがに、「これはまずい」と感じて、人生で初めて本気になって奮起をします。慣れない勉強を一生懸命して、その甲斐あって何とか4年間で卒業することができました。卒業して大変なことに気付くのですが、就職活動しないで卒業してしまったのです。卒業してすぐに就職浪人をするという大失態を犯しまして、そこから1年間、実家の家業を手伝いながら就職先を一生懸命探しました。

結局、自分で就職先を探すことができずに、翌年、父の口利きで同業である京都の中央市場で社会人生活をスタートすることになりました。そのとき父からは、3年間は何があっても絶対に辞めないことと言われました。では、3年間に及んで何をするのかというと、特別なことをするわけではなく、自分の給料で自分の生活をしっかりすることを学びなさいと言われました。3年間修行したら、あとは仙台に帰ってきて、家業を勉強するもよし、他社で働くもよし、京都の会社で修行するのだから京都で働いてもよし。それは自分の考えで好きに決めるように言われました。

3年間というのは、中学生や高校生が学校にいる期間ですが、働きだすと、あっという間に過ぎてしまい、気が付くと5年間に及んで修行しておりました。5年間も経つと、今までは上司の指示をひたすらこなすのが私の仕事だと思っていたのですが、徐々に自分で考え行動し、その結果によって周囲の方々から喜ばれたり、感謝されたり、当然、失敗をすれば怒られたりと、自分の行動や仕事が評価として直接的に自分に跳ね返ってくるようになりました。そのときに、私の中で仕事に対する考え方が大きく変わりました。今まで、仕事とは何かと先輩方に問われた場合、仕事とは生きていくための手段や、給料を得るための手段、つまり「仕事=お金」と考えていたのです。それが、感謝されたりするなかで学び、仕事とは、自分の価値、存在価値ではないかと考えるようになりました。

自分の存在価値とは何かと言うと、自分にしかできないことを常に考え、それを行動に移す。その結果が人の役に立つとか、または人から感謝をされるということだと思います。私は、今でも、そのときの思いを忘れずに、弊社を経営するなかで意思決定を迫られた際には一つの判断基準として用いています。そして、仕事に対しての考え方が変わったことを契機に、もう5年の間、この京都の会社でしっかり勉強しようと決断しました。

10年を一つの区切りにして、仙台に帰って父の仕事を引き継ぐと、その頃から明確に考えるようになりました。もちろん、両親にもそれを伝え、勤務している会社にも、あと5年間勉強したいことを伝えて、合計10年間頑張ろうと決意いたしました。しかし、7年目を迎えたとき、それまでも病弱でたびたび入退院を繰り返していた私の父が突然、生死をさまよう大病を患ってし

まいりました。幸い一命は取り留めましたが、後遺症が残り思うように動けなくなりました。本間青果については、父がそのような病弱な状況だったので、数年前から母が代表をしていました。したがって、何とか弊社が運営されている状況でしたが、父の看病と経営者という二足のわらじは、母にとっては大変重荷だと思い、私は志半ばながらも退社して家業に入ることを決意しました。

家業に戻った私は、見習いの一従業員として仕事を覚え、父が現場復帰するタイミングを待って、後継者としての仕事や心得を引き継ごうと考えていました。当時、母が代表でありましたが、母は私に会社を継承するためのつなぎ役という認識を持っていました。ですから、会社を守る意識が非常に強く、先頭切って何かをするタイプではなく、父の影響力が社内的にも社外的にも圧倒的に大きかったため、父の復帰を待とうと考えておりました。しかし、その翌年、父の様態が急変し現場復帰することなく帰らぬ人となりました。結局、私は父の意志や創業者としての会社への思い、また、今後の会社の方向性など、事業承継するにあたって聞きたかったことを何一つ父から聞くことができませんでした。

当時、弊社には約40名の従業員がおりましたが、それからは、従業員の生活を守ることを考える以前に、母は売上が下がれば人を減らし、経費を削減して会社を存続させていました。絶対に赤字を出さない経営を必死で行っていました。私のほうは、父の意志を継いで会社を経営するにはどうすれば良いか、父は会社をどのようにしたかったのかを考えていました。後継者としての父の思いをしっかりと受け継ごうと、そればかりを考えて、答えが出ないまま、日々の仕事に取り組んでいました。そのような日々が続いたことで会社は迷走し、業績も上がるはずはなく、それに不安を抱いた従業員も徐々に離職していきようになりました。さすがに未熟な私でも、この状況はまずいと認識するようになりました。眼前にある問題点をしっかりと解決して、会社を安定させることが最優先課題だと考えました。

それでは、会社を安定させるにはどうしたら良いのか。まずは、業績を回復させ、離職者を食い止めることである。それは分かっており、口で言うのは簡単だけでも、実際には、どのように実行していくのか。父に聞くことはできないし、母は業績のことで手一杯でした。私は悩み、悩んで、そのときに思い出したことがありました。サラリーマン時代に考えた仕事に対する決意であり、仕事とは自分の存在価値であり、自分にしかできないことを考え、行動に移すという、私が、心から楽しんで仕事をしてきた時のことを思い出したのです。

後継者とは、父の存在を受け継ぐのではなくて会社を受け継いでいくことであり、父の創業者としての精神が聞けなかったことを踏まえ、私になりに出した結論が一つあります。それは、自分が創業者だと思って取り組みれば良いのだということでした。そう思ったときに、なぜか根拠のない自信が湧いてきて、「すぐにやれる」という本物の自信が湧いてまいりました。そこからは、考えたことはすぐに行動に移すことが私の理念となり、様々な改革を自身が先頭に立って行ってまいりました。

当時、弊社は配送車両を11台有しており、仙台市内と近郊を中心に配送業務を行っていたこと

から、当然ながら新規の取引先も仙台市内が中心でした。それを仙台市内の価格競争が厳しい激戦区よりも、誰も業者が行かないような遠い場所のほうが、弊社のような納品業者を探している人が多いのではないかと考えました。そして営業先を県内全域に拡大し、弊社の付加価値（顧客から評価される価値観）について、商品そのものよりも機動力と利便性に見出してもらおうと考えました。そのように考えた理由とヒントは、町なかのコンビニにありました。安く商品を買いたいのであれば、ドラッグストアや大型量販店などの安く商品を購入できる店舗がある中で、なぜ定価で物を売っているコンビニがあればほど繁盛しているのかという疑問が生じました。

その答えは、大変単純明快で簡単なものであり、欲しいものを欲しいときに買える便利な場所にあったのです。そのコンビニ的な役割、つまりサービスを弊社が県内全域のお客さまに提供できれば、同業他社と価格競争をしなくても、お客様が別の価値観で弊社を評価してくれるのではないかと考えました。その考えを実行すると、本当に大当たりでした。4年という歳月を要しましたが、弊社の配送車両も4台増えて15台になり、郊外のお客さまからも安定的に評価していただくようになりました。

そして、平成23年1月、私は母からのバトンを受け継ぎ代表取締役役に就任いたしました。そのときに、私が掲げた目標は、まだまだ県内全域を網羅できてなかったのも、まず今後5年以内に県内全域の配送を網羅し、より多くのお客さまのお役に立てるようになることでした。そして、現在、弊社は借り物の倉庫で業務を行っております。それも10年以内には自社で社屋を建て、商品の品質管理を徹底するとともに、従業員の職場環境も改善したいという目標を掲げました。

代表取締役になったからには、さらなる努力をする意気込みで、私自身が精一杯目標の達成に突き進もうという思いからハードルの高い目標を掲げました。高い目標が望ましい理由は、私の持論になりますが、目標を高く持って本気でそれに向かって努力をすると、たとえ達成できなくともその人のレベルが必ず上がると考えるからです。例えば、野球が好きだけどもしたことがない2人を想定します。一方の目標はキャッチボール程度をできるようにになりたいという希望なのに対して、他方はプロ野球選手を目指したいと考えています。2人とも目標の達成のために努力をしたときに、キャッチボールをできるようにになりたいという人は目標達成しました。これに対して、プロ野球選手を目指した人は目標を達成できませんでした。しかし、野球をすることを決めた2人のレベルを考えた時には、恐らく、普通に考えればプロ野球選手を目指した人のほうが、総合的に野球に対する技術や知識は向上すると考えられます。そういう意味では、目標を高く設定するほうが、たとえ達成できなくても、より高いレベルの人間に成長するのではないかと常々考えています。

ともあれ、平成23年の1月に代表になり、そこから新たなスタートを切りました。しかしながら、その2カ月後の3月11日に東日本大震災が私たちを襲いました。幸いにも、弊社では従業員も含めて被害はなく無事でした。しかし、ライフラインが寸断され自宅に帰宅できない従業員が大勢いるなかで、正直申しますと、経営者に就任したばかりの新米社長である私は本当にどうしようかと思いました。次なる試練が私に襲いかかったわけです。

明日からどうなるのか分からない中で、仕事ができなければ当然従業員の皆さんに給料も支払えないし、何よりも今後のことが全く想像のつかない状況でした。これから先の展開を予想するのは、その当時は不可能でした。未熟だった私は、例えば、従業員を休業させるとか、一旦でも辞めてもらいたくありませんでした。格好良いものではなくて、雇用を守ることしか考えもつかないほど手一杯の状態でした。とにかく、雇用と会社を守るために、仕事をしなくてはと考えていました。明日から何をしようと考えたときに、「仕事」をしなければ・・・そこに答えがあったのです。つまり、仕事をすれば良いのだという明瞭な結論に達しました。それが3月11日の夜です。

私たちは、沿岸部の被災者と異なり動ける状態であったのです。その3月11日まで八百屋だった私たちは、明日からも八百屋なわけで、別に特別なものではなく、八百屋という仕事をいかなることがあっても全うすれば良いと思うようになりました。そのためには、どうしたら良いのか。商売をするにあたりまず商品を調達する必要があるため、仙台の卸売市場にすぐに行って可能な限り商品を仕入れてきました。しかし、翌朝になると仙台市場の商品については、行政が救援物資として使用するため仕入れができなくなりました。夜のうちに気付いて仕入れをしていて良かったと思うのですが、その他には様々な仕入れ先を回り、とにかく食べられるもの、食料品をできるだけ仕入れてきました。

商品がある程度仕入れたところで取引先を回りました。お客さまの被害状況を確認しながら、我々が商品を調達して、納品業務が翌日から可能なことを伝えに回りました。可能な限り商品を調達してはいたのですが、復旧の見通しもつかない状況の中で、より多くを仕入れることができないかと考えたときに、石巻の市場を思い付きました。

石巻に住んでいないと分からないかと思いますが、石巻は甚大な被害を受けた地域ではあったのですが、青果市場は内陸に所在し、津波被災するような場所ではなかったのです。市場に連絡をしてみると、商品は大量にあるものの、市街地の被害が大き過ぎて行政も含めて、どの地元の青果物を扱う業者も取りに来れる状況にはないとのことでした。私は、今から取りに行っても良いか確認したところ、市場からは、「来れるものなら来てみろ、じゃないですけども、無理ですよ」という返答を受けました。それでも諦め切れずに、行ってみなければ分からないと考え、弊社はトラック4台を連ねて石巻市場に向かいました。でこぼこ道を乗り越えて、何とか石巻の市場に辿り着いて商品を仕入れることができました。

市場の方々から、本当によく来てくださいました。本当にありがとうございますと、大変感謝をされ、私どもとしても行って良かったと満足いたしました。その際に、人から物を仕入れてというか、買った時にあれほど感謝されるという経験がなかったので、本当に驚きました。

しかし、そこで満足して終わるわけにはいきません。商品を調達したところからが、スタートでありました。納品業務をするためには、仕入れた商品をお客さまに届けなければならない。あのときを思い出していただくと分かると思いますが、そのためにはガソリンがまずなかった。納品に走るトラックのガソリンもない。配送する従業員の皆さんが通勤するためのガソリンもない。

そのような中でスタートする必要があったのです。単純に言うと、そのような無い物については、どんなことをしても解決をするという強い信念の中では何とか解決することができるのです。どのような手段かについては、説明すると長くなりますので割愛しますが、皆で業務を再開できるようになりました。

震災中に従業員の皆さんとの触れ合うなかで、震災前よりも逆に一人一人の従業員の役割を明確にしながら、私が陣頭指揮を執って、自らの判断で解決する日々を送っていました。震災を通して、震災以前よりも従業員の皆さんとの関係が深まったとさえ感じるようになりました。

結局、3カ月間という長期にわたり、弊社では最後まで皆一丸となって働き続けたのですが、一人の従業員も欠けることなく乗り切ることができました。私は、震災2カ月前に代表に就任して震災後5か月しか経っていないものの、自分の考えで雇用と会社を守り抜けたことから多少なりとも自信につながりました。弊社の従業員にとっても、日頃から自分たちが当たり前に行っていることが、どれだけ重要な役割を果たしているのか、どれだけ人から喜ばれるのかを初めて実感して知る機会になりました。

震災後、震災中に果たした弊社の役割が様々なお客さまから評価を受け、7年経った現在では、配送車両も24台まで増え、県内全域を網羅するという目標もほぼ達成することができました。そして、もう一つの目標に掲げていた自社社屋を持つ目標についても、3年ほど前に土地を購入し、様々な計画を経て先月（9月）から着工を迎えることができました。これについても何とか目標を達成することができました。しかしながら、新社屋の建設を誰よりも楽しみにしていた父が亡き後、私の仕事、そして経営を一番近くで見守ってくれていた弊社の会長である母が8月に突然他界いたしました。またしても、次のステップに踏み出すときのアクシデントでした。

しかし、この悲しみも必ず自分の力で乗り越えていこうと思っています。本当に急だったものですから、なかなか心の整理がつかない状況でした。当初は9月に地鎮祭をやる計画でしたが、業者の方をお願いして1カ月待ってもらった状況でした。それでも、今月は予定どおり着工する状況になりました。やはり、1カ月考えた中で、いかなることがあっても決めた目標は必ず実現させようとする決断の中から実行に至りました。

今まで数々の困難に直面したときに、多くの先輩方から同じことを言われます。それは、神さまというのは、あなたに対して絶対に乗り越えられない試練を与えないから大丈夫と常に言われるのです。確かに私もそうだと思っています。だからこそ、今後も様々な困難があっても必ず乗り越えていこうと思っています。なぜなら、乗り越えられないということは、神が与えてくれた試練に対して負けてしまうことになるからです。簡単には負けたくないですから、何度でも乗り越えていこうと思っています。

本日、足早に色々とお話しをさせていただきましたが、演題にさせていただいた「私が大切にしていること」とは、自分であり、自分が決断したことであります。祖父母も亡くなり、両親もいない中で、改めてそのようなことを思うようになったわけであります。

これから、皆さんが社会に出られると、学校の試験とは違い複数の答えがある、または、正解

のない問題に幾度も出会うことになると思います。その答えを一つにするのは、皆さんの決断であり、正解を導き出すのは、決断したことに対する皆さん自身の行動、アクションだと思います。皆さんにおかれましては、どうか自分で考え、自分で決断をして、そして、自分の行動に責任を持てる、そのような立派な社会人になっていただきたいと心から願っております。これから社会に出られる皆さまが、自分の力で明るい未来を切り開き、そして、一人でも多くの東北学院の卒業生が、それぞれの立場で大きく飛躍されご活躍されますことをご祈念申し上げたいと思います。

私の話しの前半部分は、本当にしくじり先生みたいな人生でしたが、ここにきて、ようやく自分というものを大事にしながら進んでおります。そして、皆さま、これから社会に出る人たちを本当に応援したいし、一緒に仕事もしたいと思えるような年齢になってまいりました。どうか、皆さんも、これからの長い社会人生活を有意義に送っていただき、必ず社会でご活躍していただきたいことを改めて申し上げまして、私の講演とさせていただきます。ご清聴ありがとうございました。