

## 社員はお客さまが育てる

### 株式会社山形ごぼう商會 (山形県寒河江市)

#### ■野菜に特化、「選択と集中」に成功

山形県寒河江市に野菜の名前を社名に使用している企業がある。株式会社山形ごぼう商會だ。もともと農家であった現社長が、昭和53年に西村山郡河北町で農業経営の複合として創業。農業の傍ら青果物の卸しに進出したのを手始めに、カット野菜の生産や野菜の輸出入と業容を広げた。昭和57年に有限会社として法人化し、平成4年には河北工場を落成して、平成9年に株式会社に改組。平成12年に中国で冷凍野菜の製造を開始し、翌13年には中国青島事務所を開設した。平成18年に寒河江市の中央工業団地に新社屋及び工場をかまえ、現在の形を整えている。

今日では、野菜の加工、販売、貿易と3本の柱を持ち、従業員39人で、年商は10億円を優に超す企業に成長している。今回、寒河江市の本社に創業者で現社長の奥山正高氏を訪ね、会社経営・人材育成についてお話を伺った。

#### ■地元の食品メーカーと軒並み取引

はじめに当社が企業として本格的に立ち上がった経緯に触れてみたい。当社の立地する山形県村山地域は古くから、さくらんぼ、西洋なし(ラ・フランスを含む)、もも、りんご等の果実の生産が盛んで「果樹王国」とも言われている。昭和30年代から40年代にかけて当地域は、中央・地元の食品メーカーが地元からとれた果実を原材料にして缶詰の生産をお



当社正面玄関

こない一大産地となっていた。しかしながら、昭和44年ころを境に消費者が生食を好むようになり、当地の果実生産も生食用主体の生産に移行していった。そこで、当地域に立地している食品メーカーは、果実缶詰主体の生産から野菜を含めた多角化を迫られたが、時をほぼ同じくして当社は農業専業から野菜の加工に進出していた。かくして当社と当地の食品メーカーとで軒並み取引が始まった。社長は自動車業界になぞらえて「トヨタも日産もホンダもマツダも富士重工もすべて取引があるようなもの」と胸を張った。

インタビューの冒頭、社長は野菜を扱う業界について「肉屋のトップは社長、魚屋も米屋もトップは社長だが、野菜は社長とは言わず八百屋という」と謙遜する。「当社は八百屋の発展形。他の3業種は許認可が必要だが、八百屋は必要ない。つまり当業界は行政や規制から守られることはないし、業界団体もない。網の目をくぐった企業であるが、逆にいうと自由な業界である」と語る。

#### ■和を大切に・社員は家族の延長

社長が社員に必要な資質として真っ先にあげるのが協調性だ。当社の製造工程は流れ作業でなく、み

んなで協力して仕事を進めていく形をとっている。社長は「雰囲気はなごやかで、上下関係はない。妻も現場に入っているし、みんな家族の延長のようなものだ。ボーナスを払っても、お礼は私に言わないで経理部長に言うくらいだ」とユーモラスに語る。当社の気風を物語るエピソードと言えよう。

#### ■社員は少数精鋭で好待遇

社員のモチベーション維持の秘策を尋ねると、「社員の給料は地域で一番にするというポリシーでやってきた」と言う。製造現場を徹底的に機械化して効率化を追求している。「39名の社員で十数億円の売り上げは充分満足できる水準」と言う。ボーナスは6月と11月には支給している。地場企業より早く支給することにより、社員のやる気を引き出している。

#### ■給料は誰からもらう?

インタビューを通じて社長が何回も強調したのが、「給料は誰からもらう?」ということである。この質問はいたるところで職員の意識を知る問いかけとして使われているが、出題者の期待する答えはなかなか得られないようである。例えば国家公務員であれば「国民」。県の公務員は「県民」という答えを期待したいところである。民間企業のほとんどは「お客さま」が正解であろう。この問いかけについて社長は単に「お客さま」と答えればいいというものではなく「意識」として定着しているか、さらに「行動」として具現化されているかを求めると言う。「給料はお客さまからもらう」という理念を社員の「意識」と「行動」に反映させたいという意気込みを熱く語った。

#### ■社員はお客さまが育てる

社長は「中小企業の人材育成はなかなか難しい面がある」と語る。新卒の採用はあまりなく、既卒の経験者にたよっているのが実情で、新卒の一年目から計画的に教育するのが難しい。マニュアルの整備や外部研修への派遣も期待したような成果が得られていないのが実情である。こんな中で社長は、社長自身も含めて自分を



代表取締役 奥山正高氏



当社全景

高めようとする力が働くのは、結局のところ「お客さま」からだと考えている。例をあげると当社の製品は口に入るものであり「安全」が絶対条件。納入先からの工場審査が毎月のように入る。製造工程が安全か、コストは適性か、安定的な供給は可能か、難しい課題をつきつけられて社員は鍛えられている。

#### ■後継者育成が最重要課題

当社の場合、後継者は社長のご子息である常務というのが既定路線である。社長は「当社の人的な面の最重要課題は、後継者育成」と断言する。社長は60歳を超えたばかりであり、バトンタッチはまだまだ先と思われるが「常務に一日も早く社長を譲れる実力を身につけてもらいたい」との思いで、現在は営業全般を任せている。販売先は大手の食品会社が多い。中国をはじめ海外からの仕入れも重要な仕事である。社長の意をくんで常務は全国津々浦々さらには海を渡って飛び回っており、営業に関しては十分な力を備えているようだ。

#### ■第四の柱を模索

「選択と集中」に成功し、外部環境も追い風が吹く当社であるが、今後の展望としては「現在は野菜の加工・販売・貿易が三本柱となっているが、さらにもう一本の柱を模索している」と構想を練る。家族的な雰囲気の中社長「哲学」は社内に深く浸透しているとの印象を強くした。

(フィデア総合研究所 佐藤明廣)

#### 株式会社山形ごぼう商會

代表取締役 奥山 正高  
本社：山形県寒河江市中央工業団地163番地  
設立：昭和53年7月  
従業員：39名



当社保税蔵置場