

第19分科会

築地から豊洲へ ～大きな環境変化を乗り越えて～

見学

<東京>



●報告者

東京魚類容器(株) 代表取締役

原 周作

(東京同友会青年部部長)

設立：1948年、
資本金：1,000万円、年商：5億円、
社員数：24名（パート・アルバイト／10名）、
事業内容：包装資材販売

●報告者

東京魚類容器(株) 課長

小川 博



分科会と議案との関連

第1章第1節、第2章第2・3節、第3章第1・2節

参加者
48名

座長／大垣 広太 (株)KSP 人事戦略執行社員 (東京同友会)

室長／宮内 由起子 なでしこTOKYO(株) 代表取締役 (東京同友会)

記録／佐藤 裕太 東京同友会 事務局員

報告1

原 周作

当社の暗黒時代に入社

東京魚類容器に入社した当時、私は28歳、社員数12名、平均年齢60.36歳、「東京魚類容器福祉センター」と言われるくらい年配の方が多い会社でした。売上は2億8,000万円、2期連続の赤字。発泡スチロールの売上が約60%でした。

結果を出そうと頑張ったことで2006年からの2年間は売上が伸びました。しかし08年には番頭の背任、社員による商品横流しが発覚しました。その後、09年には安売り業者による価格破壊、10年には労働問題が起きました。50歳くらいの社員が朝酒の匂いをさせて出社してくるのです。それでバイクやターレを運転する。解雇したら、不当解雇だと労働組合の人が乗り込んできました。結局解雇ましたが、私に自転車を投げ捨てて「殺されないだけありがたいと思え」と捨てゼリフ。私も「やれるものならやってみろ」。そんな雰囲気の会社でした。その後も正社員による横領が発覚しました。

当時私は周りに舐められないようになると気を張っており、協力し合うより対立構造を作っていました。

社長就任、同友会入会

私は、祖父、伯父、父に次いで、2012年に四代目社長に就任しました。

社長就任時、社員数が約10人でしたが、昔からいた社員は誰もいなくなり、自分が最古参になっていました。東北大震災後、仕事が減ったことで時間ができ、通い始めた多くのセミナーのご縁で同友会に入会しました。今から6年前のことです。

2014年、社員がうつ病で退職しました。私は社員がミスすると強く叱り、怒ることで人を動かしていました。社員は萎縮して動けなくなり、またミスをする。気づくと周りの社員も私と同じことをしているのです。不幸な社員は私がつくっていると気づきました。

そんな思いの中で経営指針成文化セミナー（以下成文化セミナー）を受講しました。セミナーでの気づきは、安売りをして一時的に売上を上げるのではなく「継続」できる商売をしなければいけないということ、そして「謙虚」と「縁」です。今日のように同じ空間で同友会の仲間と話すことも大切だと学びました。最後は「感謝」です。祖母は私の名前すら忘れてしまう程の状態で亡くなりました。彼女の死後、仏壇の下から遺言書が出てきました。そこには「優しくしてくれてありがとう」という感謝の気持ちが書いてありました。私は中学時代には祖母と一緒に食事も取りませんでした。自分には感謝の気持ちが足りなかったと考えさせられました。

「継続」「謙虚」「縁」「感謝」の四つに気づいていたら、辞めた社員たちに対して自分はもっとできることがあったのではないかと反省しました。

経営理念

当時つくった経営理念は「包装資材を通じて日本の食文化の発展に貢献し続けます」です。これを作った時、心ないお客様から「うちはお宅からゴミを買っている。発泡スチロールは最終的に捨てるでしょう」と言われました。遠まわしに安くしろということです。それでは一所懸命やっている社員がかわいそうです。当社は商品の鮮度や安心安全を提供する大事な仕事を担っているのです。そこで「包装資材なくして食の流通なし」という文言をつけました。食品を安全に流通させるためには私たちが頑張らなくてはいけないという思いを込めました。

水産業の発展がなければ市場も潤わないし、市場が潤わないと当社も潤わない。しかし、包装資材屋が高齢化し後継者がいなくなれば、魚は漁れるが出荷できない状態になってしまう。それは避けなければならない。では当社が地方の資材屋に何かできることはないのか、地方の漁港から順に潤っていくようなことができないかと考えていました。

経営方針には「笑顔で百年存続」を掲げました。しかし、二つの失敗があります。社長ひとりで経営理念、経営方針、経営計画をつくったことと、私が



笑わない人間だったことです。しかもこの方針は成文化セミナーの受講生のものを真似ただけのものだったのです。

成文化セミナーを受講した年、当社の目の前にあったドライアイス業者が廃業しました。その会社から、社員2名を採用することを条件に、会社を引き継いでくれないかという申し出があり、初めて事業の引継ぎを行いました。

発泡スチロールとドライアイスのシナジー効果で売上は順調に上がり、経営者としてのるべき姿を意識できるようになりました。過去に起きた背任や横領は、会社にも原因があると反省しました。社員や家族に感謝が足りなかった。今いる社員を本当に大事にしなくてはいけないと思いました。

苦 悩から変革へ

今から4年前、36歳で苦悩の時代に突入します。これから社員を幸せにしていくのだと思ったのですが、また売上が下がっていました。

何が起こっていたのか。その時の従業員は平均年齢が20代になっていました。理念を社員に伝えたのは個人面談の時だったのですが、それが良くありませんでした。「社長は変な宗教にはまつた」「人材教育にお金をかけるより給料を上げてくれ」「賞与が少ない」など価値観の不一致が起こりました。

そのような中、事件がきました。当時、私はドライアイスの繁忙期に午前2時半から17時まで仕事

をして、豊洲移転の準備をしていました。すると店の外で、お客様と社員が「バカ社長」と言って笑っているのです。健全な状態ではありません。そして、追い打ちをかけるように、若手社員が3名退職しました。

同友会では「社員が辞めない会社がよい会社だ」と言われ、私もそう思っていました。ですから、気が狂いそうなくらい悩みました。しかし、『労使見解』(「人を生かす経営」P38) を読んでこの言葉に出合い、救われました。「仕事はその人の大部分を占めている。働いている人に、この会社はつまらない、嫌でしょうがないと思われるようなら辞めた方がいい」とありました。辞めた社員より今いる社員のやりがいを大事にしなければと感じました。

社内は若手社員が辞めて意気消沈です。人手不足になり、採用活動をしなければいけません。うちの会社に来る人などいないと思いながらも、取締役と同友会の共同求人の見学に行きました。そこで先輩から「共同求人は社員教育のためにやった方がいい。理念を部下に伝えること。発泡スチロールを売りたくて生まれてきた人はいない。その先にある仕事の楽しさややりがいを感じなければ誰も採用できない」というアドバイスをいただきました。

その後、採用時には当社の理念を語るようになりました。「自分の子どもを入れたい会社にするには、死ぬまで働きたい会社にするにはどうしたらいいかな。うちは教育に力を入れているよ」と話して、共感してくれる人を全員採用しました。

そのころ、取締役から「あなたは笑顔にならないから笑顔体操をやりなさい」と言われました。その体操は、肘を上げて「ワクワク、ニコニコ」となります。実際にやってみると難しく、いかに30数年笑っていなかったかと痛感しました。何とか今はこのように笑える人間になりました。

社 員に任せることで全員参加の経営へ

同友会での学びから、社外研修や休日研修を実施

し、評価制度をつくり、企業変革支援プログラムもやりました。しかし、全部失敗しました。それは社員教育が足りていなかったことが原因でした。経営指針をつくっても、経営計画を社員にきちんと伝えなかったら評価制度も生きてきません。社長のやりたいことと社員のやりたいことは同じと思い込んでいました。同友会で学んだことを、ストレートに持ち込むのではなく自社に合うようにアレンジする必要があったのです。

2015年、豊洲へ移転することが決まりました。一番の課題は拠点が1ヵ所から2ヵ所になることです。そこで、文鎮型の会社からピラミッド型の会社にしていくしかなければならないと考えました。幹部は大事です。誰を幹部にするか。いろいろ悩んだ結果、16年10月に小川を課長にする決断をしました。

全員参加の経営をするためには、幹部社員の育成が大事です。そのためには情報の共有が重要だと、『ぎょるい新聞』を取締役が始めたり、感謝カードを作ったり、昼礼も始めました。その中で、月刊誌『致知』を読んで感想文を発表しあう社内木鶲会という輪読会も始めました。これをやるのはかなり大変でしたが、やってよかったと本当に思っています。

課長の小川と課長代理の田中が「在庫が増えたので整理整頓しなければいけない」とレイアウトの変更を進めてくれました。社長が表に立つより社員に任せたほうがいいと感じました。

印象的なエピソードが二つあります。社員の牛尾が私の例会報告に参加してくれたときのことです。報告の中でワクワク体操をしたのですが、彼女が翌日の昼礼で「昨日社長の報告を聞いて学んだことがあります。皆さんこうしてください」と社員の前でワクワク体操をしてくれたのです。あの時はとても嬉しかったです。

もう一つのエピソードは、業務委託として2ヵ月間、当社で働いてくれた80歳の鈴木ひとしさんが退社したときのことです。社員の緒方が昼礼で、鈴木さんへの感謝の手紙を自主的に読み上げたのです。このような社員達が育ってくれたことは本当に嬉しいことです。

社 員とつくる経営指針

月1回、仕事が終った後に勉強会をやっています。経営指針成文化セミナーを社内でやっているのです。社長が講師をするよりもいい雰囲気で、社員がSWOT分析の説明をしてくれました。分析の結果、強みが25個、弱みが33個、機会49個、脅威68個、175も意見が出てきました。その中には、社長がニコニコしている、人間力があるというのが強みになっていました。あっているかどうかわはわかりませんが。笑顔体操など他社がやっていないことが強みになっていると感じました。

「笑顔創出業」という事業定義は、SWOT分析を元に、高齢化、魚の減少、人手不足、環境問題などの脅威を乗り越えて、将来笑顔になれたらしいなあと考え作りました。すべて一人で背負っていたトレー会社の社長が年老いて、顧客を引き渡し、在庫をすべて現金化して、事業譲渡した後は、引き続き当社で若い社員たちと一緒に働いています。トレー業者が事業譲渡してくれたことで当社の売上は5億円を達成しました。豊洲に関わっている人を笑顔する、そうすることで利益がついてきて、人材不足も解消できるのではないかと思います。われわれの業界は斜陽産業ですが、時流に乗る戦い方を持ったのかなと思います。

報告2

小川 博

豊 洲移転を振り返って

築地から豊洲へ2.3kmの距離を約900社が移動しました。当社の荷量は2tトラック約20台分。引越し期間が4日間、渋滞に不安を感じながら弊社は一つの場所から三つの場所へ移動しなければなりませんでした。

市場の中でうちだけ休むわけにはいきませんから、ぎりぎりまで営業です。通常業務プラス移転プロジェクト。通常業務も繁忙期に突入していました。これらを退職者が出る中、現有社員だけでやらなけれ



ばいきませんでした。

結果はノートラブルで、2018年10月6日築地市場営業終了、11日から豊洲市場の営業を開始しました。普段の1日の平均売上は190万円位ですが、開場日は511万円、2.7倍となりました。

しかし豊洲移転プロジェクトはものすごく大変でした。人手不足による危機的状況を乗り切るため、シニアの準社員を3名と、元受刑者の若手を採用しました。できる人には仕事を任せ、正社員は残業でカバーしました。当時、私も平均180時間の残業をしていました。とにかくマンパワーが必要でした。

社長との関係性の変化

2018年3月、正社員が2名退職しました。その時「ひとを道具としか見ていないのでは。それじゃ辞めちゃうよね」と社長に言われました。しかしその真意を十分理解できませんでした。社長は社内環境を一度リセットするために売り場に入り、私はそこから追い出されるようにして違う倉庫に行くことになりました。課長になったとき、社長から「任せる」と言っていたのに、口出しされるので「言っていることとやっていることが違う」と不満を感じ、やる気もなくなりました。

4月には新入社員が2名入社しましたが、5月には課長代理が辞めると言ってきました。ここは何と

か止めることができました。この辺から社長と私の関係に変化が起きました。月に1回、課題を持ち寄り飲みに行くことにしたのです。そこでは、PDCAの進捗やお互いの悩みや思いなどを話すようになりました。その時に社長から言っていただいた言葉があります。「俺は小川さんを一生守る」。正直ものすごく嬉しかったです。それから回数を重ね、今では2日に1回は必ず話をするようになりました。自分が理解するまで、徹底的に話し合うことの重要性を認識しました。

部下の話に耳を傾けること、承認欲求を満たすこと

3月に正社員2名が退社した時、「移転を控えて、これ以上人が減ったら大変なことになる。今私に何ができるか。私は今まで何をしてきたのだろうか」と考えました。課題は課長としての言動でした。ある日第三者の方に言われて気がつきました。「あなたは今2分30秒、ずっと話していました。私が入る隙は全くなかった。部下にも同じことをやっているの」。心に刺さりました。日々の業務に追われて、部下とのコミュニケーションが不足していたのです。手を止めず作業をしながら会話していることにも気づきました。部下に困っていることがあっても気づかず、裏付けもなく思いつきで話すこともあります。信頼関係が構築されていなかったのです。

それからは、人の話を「傾聴」することに意識を傾けました。私は「ダンボ」になると決めたのです。実践方法は30秒ルール。私が話すのは30秒、そして部下の話は終わるまで聞く。その話が終わるとまた30秒話ができる。この繰り返しです。口は一つしかついていませんが、耳は二つついているように、聞くことがどれほど大事で、難しいことかを思い知りました。

また「承認欲求」を満たすことに意識を傾けました。承認欲求の目的は、感謝を連鎖させること

です。弊社の事業定義は「笑顔創出業」です。良いところを褒めて激励する（美点凝視）、感謝カードを全員に書くなどの手段で承認欲求を満たすよう心がけました。それにより信頼関係が少しづつ深まり、部下と相談し合い、相手の存在を認める行為や言葉が出るようになりました。そして、自分の器を大きくすればどんな人でも受け入れられると気づきました。器とは忍耐だと思っています。

人は感謝されればされるほど、また感謝されることをしたくなるものです。そういう人は笑顔でいられることに、この大きな環境の変化の中で学びました。

今後の東京魚類容器

今回の豊洲移転は社員主導でできました。これを強みとし、いつまでも社長に頼り切るのではなく、社員自らが考え自発的に行動する組織となり、他社から事業引き継ぎの機会が来た時も「東京魚類容器に任せます」と言われる会社をめざしたいと思っています。

経営理念とは、決して譲ることのできない社長の魂だと学んでいます。しかし、みんなで作れば、決して譲ることのできないみんなの魂となり、皆が主役の会社になるのではないかと思います。個人的な考えですが、社会貢献という言葉を入れたいと思っています。

これからも、笑顔で百年存続する会社をめざしていきます。

▲ 座長のまとめ

総会議案書に沿って三つにまとめました。

一つ目は、環境変化への対応です。東京魚類容器は創業以来、数々の環境変化を経験しました。木箱から発泡スチロールに変わった時には大きな売上減少があり、創業者の日記にその時の思いが書き込まれていました。また、物流が列車からトラックへ変わると、築地市場自体も大きく変わりました。その後事業譲渡によるドライアイス、食品トレーの販売

など、数々の変化にも対応していました。そして今回の豊洲移転です。

数々の環境の変化を乗り越えた背景には、失敗と成功を繰り返しながら、さまざまな社員教育を行った結果、それを乗り越えられる社風と風土ができていたことがあるのではないでしょうか。

課題もあります。小川さんの報告に忙しい時には180時間の残業をしているとありましたが、働き方改革が進む中、来年には待ったなしで中小企業にも超過労働の是正がやってきます。労働集約の企業には大きな環境の変化が訪れます。

二つ目です。積極的に同友会を活用するということです。原社長は同友会と出会い、経営指針成文化セミナーを受講し、創業者の日記に触れその姿勢に感銘を受けました。それからは「労使見解」に基づいた人を生かす経営の総合実践をめざし、共同求人、社員教育、など様々な挑戦をされてきました。挑戦されたからこそその成果や課題が見えてきたのではないでしょうか。

三つ目、経営者は実践の繰り返しだということです。報告の中にも、社員の横領、横流し、退職に苦悩する原さんや小川さんの話がありました。小川さんが感じた心境の変化こそ、原さんが同友会の学びを愚直に実践してきた成果ではないでしょうか。

社員が辞めないのは果たしていい会社なのでしょうか。社員が辞めないのはあくまでも結果であり、目的になってはいけません。そのためにも「労使見解」の学びを深め、人を生かす経営の総合実践が必要です。

自社のその時の状況により、経営者としてのあり方と経営のやり方を使い分けながら企業づくりを行います。それは螺旋状に登っていくものではないでしょうか。

東京魚類容器のめざす場所は、「笑顔で百年存続」。そして経営理念の実践こそが人を生かす経営の総合実践であり、21世紀中小企業づくりではないでしょうか。

中同協第51回定時総会議事運営の仕方とルール

2019年3月12日中同協第50期第4回幹事会にて確認

総会議事の運営は、次の要領で進めることを、事前に幹事会で確認します。

ルールを守り、稔り多い総会となるようご協力をお願いします。

一、議事進行は次の通り

(第1日目)

総会議長団（2名）選出

中同協第51回定時総会議案の提案

2018年度決算報告と2019年度予算案の提案

監査報告

新年度中同協役員の提案

(第2日目)

補足報告

一括採択

総会議長団解任

二、総会議案の審議の仕方

①「総会議案」は6月5日付「中小企業家しんぶん」紙上で発表し、各同友会は役員会で審議し、意見などがあれば集約します。会員個々の意見も各同友会のとりまとめを経て集約します。

②これらの意見にもとづき、必要な部分については検討の上、修正・補足しながら総会議案の提案が行われます。

③以上の修正・補足部分を含めて、第2日目全体会議で、総会議案の採択を行います。

三、分科会の役割と総会議案の取り扱い

①分科会では、提案された総会議案のどの部分を深めていくのかを明らかにして、論議を進めます。

②分科会の論議を通じて、さらに議案の修正・補足等の意見が出た場合は、分科会座長がその旨を文書にして総会議長団に提出し、その要旨を幹事長から、第2日目全体会議に報告します。

③分科会から出された議案に対する修正・補足等の意見は、新年度中同協幹事会で検討し、その結果を「中同協第103号」に発表します。

四、緊急提案・動議の取り扱い

全体会議の時間が限られていますので、全体会場からの緊急提案・動議は取り上げないことを、ルールとします。但し、緊急の提案・動議がある場合は、分科会座長を通じて第1日目中に総会議長団に提出してください。

以上のルールを守り、総会の成功にご協力下さい。

中同協第51回総会スケジュール

第1日目（7月4日）

- 12：00 受付開始
- 13：00 全体会開会
- 議案提案
- 14：00 会場移動
- 14：30 分科会開始
- 18：30 分科会終了
- 19：00 中同協設立50周年祝賀会
- 21：00 1日目終了

第2日目（7月5日）

- 9：00 全体会再開
- ・議案採択
- 9：45 中同協設立50周年記念式典
- ・来賓あいさつ
- ・特別企画
- ・記念講演
- 12：15 閉会

定時総会参加者（代議員）内訳

ブロック	地方割	都道府県	4/1会員数	参加者数	ブロック	地方割	都道府県	4/1会員数	参加者数
東北	東北	北海道	5,815	47	関西	関西	大阪	2,324	65
		青森	381	12			兵庫	1,734	36
		岩手	395	27			奈良	487	32
		宮城	1,073	39			和歌山	388	7
	北関東	秋田	388	19		中国	鳥取	156	5
		山形	407	13			島根	314	10
		福島	1,952	36			岡山	567	28
関東・甲信越	北関東	茨城	315	9	中国	中国	広島	2,665	38
		栃木	162	7			山口	332	11
		群馬	534	18			香川	1,627	31
	南関東	埼玉	1,044	72		四国	徳島	465	11
		千葉	1,507	48			愛媛	409	15
		東京	2,329	426			高知	170	4
	甲信越	神奈川	811	28		四国	福岡	2,224	55
		山梨	319	16			佐賀	86	7
		長野	717	22			長崎	735	14
		新潟	537	24			熊本	950	21
中日本	北陸	富山	537	28	九州・沖縄	九州	大分	571	19
		石川	401	25			宮崎	441	15
		福井	213	5			鹿児島	420	18
	東海	静岡	1,077	50		沖縄	沖縄	1,307	25
		愛知	4,241	104			中同協		3
		三重	423	6			小計		1,678
		岐阜	719	20			来賓・講師など		43
関西	関西	滋賀	593	25			事務局他		27
		京都	1,760	82			合計	47,022	1,748