

「お客様が求めているものを 考えることから進めましょう」

いつの時代にも、農業は農業者とその同伴者たちとで成り立ってきた。村に鍛冶屋がいてカツギ屋のおばさんもいた。冷害と共に泣き、豊作と共に喜んだ。でもいつの間にか、農業者にも関係業者にも、そんな同伴者の観念は希薄になってしまった。現代の“同伴者”と呼び得る異業種の経営者や職業人の言葉を伝えたい。

自分がやっていることが“労働”のか“経営”なのか考えてみてほしい、そんな話をよく社員にするんです。その人が企業や社会の中でどんな立場にあるかと、「他人から与えられた仕事が労働」で「自ら創り出した仕事が経営」なのだと思います。「経営者」である限りは、自分で仕事を創つていかなくてはダメです。それが“創業”という言葉の意味でしょう。“老舗”という言葉もありますが、これは古いから老舗というのではなくて、常に創業し続けている、新しいことをやり続けているから老舗になり得ているのです。変化し続けている、チャレンジし続けているところにしか、成功していないのではないか。

そして、その意味の“創業者”なら、自分のテリトリーをつくらないとダメです。自分が熟知しているものを自分で見つけ出して、また創り出していかなければ

“自分が食うため”的商売では誰も支持しない

ばいけない。組織も他人からもらつたつて生かせない。自分で組織がつくれなければ。そういうことを考えて、われわれ、常に自分が経営者たり得ているかどうか自問しているべきでしよう。肩書きは“経営者”でも、もしかすると“労働者”になつているかもしれない。

私が食堂業を始めたとき、「商業界」のセミナーに通つていろいろなことを教わつたのですが、問屋との付き合いについて、こんなことを教えられました。いわく「問屋に見栄をはるな。問屋におんぶするな。問屋に迷惑をかけるな。問屋にほめられようとするな。問屋に甘えるな。これが“問屋操縦法”的最大のコツである」というのです。これが実践できれば、問屋だけを太らせることははないのです。問屋は大事な存在ですが、だから立した経営者たり得ない。農業でも、この“問屋”を、たとえば“農協”に置き換えて考えてみてはどうでしょうか。

も、しなくていい失敗は避けなければならない。そのためには利益を得るための方針論である“理論”も必要になるでしょう。しかし、それ以前にもう一つ、どうして利益を得ようとするのかと、いう“理念”が絶対に必要です。

私の場合、創業の初期に、商業界の先生や先輩たちから、自分の理念を持つためのヒントをたくさんもらいました。おかげでここまでやつてこれたように思います。それはどのようなものかと言いますと、“利益”というものはどういふ意味を持つたものか、そのことを常に考えるというものです。その一つは、

「世の中のために君の店は存在したほうがいいのか、なくともかまわないのか考へてみよう。なくても誰も困らぬような店なら、存在意義がないのではないか」というものでした。自分たちがどれだけお客様の役に立ち、必要とされるか。そんな仕事ができているか。それができていないのは本当の商業者ではないと言うのです。また商売は“食うため”にするのではいけないのだと言います。世の中の人々に役立つためにするのが商売であつて、これは自分が食えても食えなくても、お金があつてもなくても、人間の生活や文化を豊かで楽しいものにするために行なうものだと、そう腹に決めてかかるべきだということです。

また、事業にはビジョンがあることが言えない。いまの100倍とか1000倍とか、女房に話したら呆れて笑い出すくらいでないとビジョンではない。いま



(株)アレフ代表取締役
庄司昭夫氏

昭和18年岩手県生まれ。昭和43年、盛岡に日本のハンバーガー・ショップの草分け的存在「ベル」をオープンし、レストラン業界に入る。現在ハンバーグを主力商品としたファミリー・レストラン「びっくりドンキー」115店と、ディナー・レストラン「ハーフダイム」2店を展開。農業への関心が深く、現役の農業者に直接会って情報交換することにも積極的。同社がびっくりドンキーを使用するブチトマトを自社の実験圃場で品種改良したことはレストラン業界でも注目された経営事例であり、また平成2年にはアレフ牧場を開設するなど、理論ではなく実践に基づいた農業觀を持つ。農業者や農業関係者との対談集「語り合えばフルートフル」1・2巻の出版物も発行している。

■(株)アレフ 北海道札幌市白石区菊水6条3丁目1-26 ☎011-823-8301



立した経営者たり得ない。農業でも、この“問屋”を、たとえば“農協”に置き換えて考えてみてはどうでしょうか。

そして自立した経営をしていくにして

立した経営者たり得ない。農業でも、この“問屋”を、たとえば“農協”に置き換えて考えてみてはどうでしょうか。

そして自立した経営をしていくにして



「農業とか商業とかの枠を超えて、私たちはいろんな人たちと目と心で交流するべきではないですか。またあるいはその中から、目標を共有していく人が現われるわけではありません」(写真は4月茨城県・高松求氏の圃場にて)

1000万円売っているのだつたら10億円とか、100億円とかを売ろうと考へる。それだけ売れるようになるくらいお客様に貢献できること、支持されることを夢見る、ということです。そういう夢は、自分や社員が社会のために役立とうとする原動力になります。

しかし、その売上規模や利益そのものは、目的ではありません。利益というのではなく、自分たちがお客様に貢献できたかどうかの一番わかりやすい証明です。だから儲けが出ないということはいけないことをだと言います。けれども、自分たちの手許にたくさんのお金を集めることができない。だから優れた商業者たちは、いかに少なく儲けるか」ということを考えているものです。お客様に支拂われなければならないでしょう。『儲ける』と『繁盛する』は違うのです。その意味では、売上げや利益が大きいことより、客数が多いことのほうが大事です。

これらることは商業で言われる大原則の一つですが、農業者のみなさんや、また農協にも当てはめて考えられることではないですか。農業の世界でも、真摯な気持ちで利益や客数を考え、そして大きなビジョンが抱けるようでなければ。しかし「大きなビジョンなんて考えられない」、「それができる環境じゃない」と言ふ人もいると思います。けれども、なにかをやつていて限界を感じたら、それは自分がつくった限界ではないかと疑つてみるべきではないですか。そんな限界を自分でつくつて、『農業とはこういうものだ』なんて柵を巡らして、そこから出ないようになります。自分で監獄をつくる必要はないはずです。ビジョンというのは、商業の世界でもなんでも、いまはどう考えたってできっこないことを目標に掲げることをさしているんですから。

どう売るかではなく なにを売るかが問題

農業者の方にはよく流通に携わる人を「商人」という言い方をして、かたくなに「自分たち農業者とは違う人々」といふとらえ方をする方たちがいらっしゃいますが、ビジョンを持つて、お互いに事業家なんだと思えば、俺は「農」だ、お前は「商」だ、なんて恥ずかしくて言つていられないはずです。第一、農業をしている人も品物を売ればやはりそれは商業です。どんな業種でも生産する部分と販売する部分と両方を持っている。たとえば私たち食堂業の中には、販売以外に加工業の部分もあります。

それに、お客様は単なる物体としての品物を買ひにくるのではなく、『よい品質』を買ひにくる。ということは、商業者は、単に品物を右から左に流していくのではなくて、『よい品質』という商品を「生産している」ということです。つまり業種によつて生産しているものが違うだけで、誰もが生産者であり、商業者なのです。また消費者でもある。なぜそれをあえて別々のものと考えて、自分の周りに『農業』という柵をつくつて、特別なものと考えてしまうんでしょうか。そういう柵を超えて、農業者の方にはもつといろいろな業種の方と交流してほしいと思います。流通業の人とも積極的に付き合つてほしいし、また食品とはまったく関係のないメーカーの人たちとの付き合いなどから、農業を続けるための素晴らしいヒントが得られるかもしれません。私自身、商業の人とばかり会つてみると、やることが同じパターンになつてきて広がりがなくなつてくるのを感じます。実はこれにも警句があります。

「商人の一つのよくない癖は、同業者だけが出席し始めているのです。そのようつている商業界のセミナーに、農業者の方が出席し始めているのです。そのように、農業者も商業の勉強はするべきだと思います。収穫した作物は生かされなければ意味がない。一生懸命に作ったものであればそれだけ、その作物が最高の生かされ方をするのを最後まで見届ける責任があると思いますし、またそれができることが農業者の権利だと思うのです。それと考えてみてほしいのですが、今までの補助金に頼りきつた環境があるわけですが、社会構造や大衆が損になつたり、農薬で誰かが身体を壊しても「俺たち農家が儲かるほうがよい」と考える偏狭さ。農協に縛られきつて、自分で意志決定し、自立する個性と責任を忘れ去つてしまつた農業というもの、われわれ

ないです。それを自分で抑え込んでしま

ます。それはもつたないことです。視野を広く持つて、わだかまりとかこだわりとか、閉鎖性、自分で自分の周りに巡らしあ柵を取つ払つて、一人の事業者として振る舞つて、どうでしようか。

そうして付き合う中で、もしおかしな商業者がいたら、『やつぱり商人はそ

うものだ』とあきらめるのではなく、彼らを包み込んで、正しいことを教えて

いつてはどうかと思います。悪いことがあつたら、黙つていなくてきちんと世の中にメッセージを送るべきです。送つて送つて、それでもだめだつたら、自らそ

の場に立つ手だつてある。商業をうんと勉強して、商業者以上の商業者になる。

そういう行動が、これから非常に大事な農業者の使命になつてくると思います。

実際今年2月から、私が創業期から通つている商業界のセミナーに、農業者の方が出席し始めているのです。そのように、農業者も商業の勉強はするべきだと思います。収穫した作物は生かされなければ意味がない。一生懸命に作ったものであればそれだけ、その作物が最高の生かされ方をするのを最後まで見届ける責任があると思いますし、またそれができることが農業者の権利だと思うのです。それと考えてみてほしいのですが、今までの補助金に頼りきつた環境があるわけですが、社会構造や大衆が損になつたり、農薬で誰かが身体を壊しても「俺たち農家が儲かるほうがよい」と考える偏狭さ。農協に縛られきつて、自分で意志決定し、自立する個性と責任を忘れ去つてしまつた農業というもの、われわれ

れみんなで正していこうとは考えられないでしようか。そんな新しいモラルとビジョンを打ち立てるに取り組んではもらえないかと思うのです。

いまの政府や農協がとっているアプローチで決定的に誤っているのは、なにを作るか、どんな商品をそろえるべきかといふところから発想しないで、いまあるものをいかに上手に売るかばかり考えている点です。そういうのを“マーケティング志向”と言います。しかし“マーチャンダイジング”と言いますが、どう売れるかではなく、なにを売るかから考えられないところはだめだというのが商業の常識です。お客さんはいまこれを求めているよ、というところから入っていく。

お客さんに直接接していく、お客さんの“顔”がわかれれば、自ずとそうなるはずなんです。作物のためのお客さんなのかも、お客さんのための作物なのか。その辺の順序をもう一度再構築してみる。もし、お客さんを自分たちがものを売つて利益を得る道具にしていれば、マーケティング志向という非常に危うい戦略を探らざるを得ない。そういう意味では、お客さん、生活者の顔を見られない農業は、一つハンデを負っている。お客さんこそ最大の答えだからです。だからこそますます、農業以外の分野に興味を持つて、情報を集めてほしいのです。

いまは、たまたま仕入れたからといって、その商品がどうにかなるというような甘い世の中ではありません。売れないものは売れない。だから作っている人にはなおさら、そのことを意識していてもらいたいのです。お客さんに一番役に立

つもので、これでなら日本で一番を目指いでしようか。そんな新しいモラルとビジョンを打ち立てるに取り組んではもらえないかと思うのです。

いまのところ北海道だけで、本州の店舗いう商品開発をしています。“うちでしか食べられない”という商品を一生懸命ついている人々は、ずっと以前から、そうに考えて開発しているのです。

パートナーを見つけともに“宝物”づくりを

ちなみに、食堂業の商品開発というの

は、単に味がよければいいというものではありません。扱いやすく、お客さんに出したとき、見た目にも美しいものでなければ出せないものです。参考にアレフの例をお話しますと、たとえば「ダイコンサラダ」という、ダイコンを薄くスライスしてつくる非常に評判のいいサラダがあります。なぜそういう商品が生まれたかというと、葉菜は虫がたくさん出る時期があるので、それで、なんとか虫が出ないような野菜にできないかと考えて、その結果出たアイデアなんです。

またトマトも、以前は普通の大きなトマトを切つて出していました。しかし厨房が混乱するので、注文が入るたびに切つているわけにはいかない。だから予め切つておく。ところが、そうすると中身がぼろぼろこぼれてしまうのです。それがいやでプチトマトを使うことにした。ある材料を使うようになるのには、一つひとつ理由があるのです。だから逆に、新しい材料の提案があつても、單に新し

いというだけでは、導入できません。

また私たちがいま取り組んでいるものに「シーザーサラダ」というものがあります。アメリカでは非常にポピュラーなサラダですが、アレフで出しているのはいまのところ北海道だけで、本州の店舗では提供できていない。というのは、日本ではこれにふさわしいチーズが思うように手に入らないのと、このサラダにはほとんどのからです。このように、可欠な葉菜のロメイン・レタスが国内に

すでにニーズがあるのに、農業者のみなさんが見逃しているもの、ついてこれでいないものは少なくないはずです。

誰かがそういうものを組織的に生産してくれたら助かるなど思います。ただ、もちろん価格次第ではあります。といつても安ければ安いほどいいとは言いません。各社ごとに現在の原価構成というものがありますから、その成績を下げるような形にならなければいい。新しいメニューを入れるときには、むしろ原価率が下がるように私たちは努力します。もし同じ原価率なら質がよくなるように考へる。そういうふた目標を共有してくれて、一緒に商品開発をしてくれる生産者がいたら、どんなにいいかと思います。

また“旬”ということも、もう少し考えていいと思います。いままでは流通の責任もあつて、日持ちのするものがいとされていた。しかし、ある家電メーカーは、宣伝戦略として家電製品を生鮮食品と考へて扱つた。というのは、家電製品は腐らないけれど、お客さんの頭の中でどんどん陳腐化しているわけですから。だからあえて“旬”を打ち出す宣伝戦略をとつた。そのような考え方を、もう一度農業に取り返してくるというやり方もあるのではないかでしょう。

大きいところ、マスプロ管理で合理化して、コスト削減のためになんのかんのとやつてしているところでは出しそうがない特徴を武器として打ち出すわけです。それこそが“宝物”だけが持ち得る強さなのです

試験的な生産にあまりお金がかかるのはよくないですから「それじゃあまず、業、あるいはメーカーとは、そういったお付き合いができるのです。

それから、食堂業も競争の中で成り立つて、そういうことを理解してほしいのです。