

特集 元気な中小企業訪問記12

第3章 商品力と人間力で作る “ステキ”なスーパー

——愛知県豊橋市 株式会社サンヨネ



白井 郁也
長野県中小企業診断協会

会社名	株式会社サンヨネ
代表	代表取締役社長 三浦 和雄
資本金	2,940万円
従業員	578人
所在地	愛知県豊橋市仲ノ町1
連絡先	TEL：0532-66-1734
URL	https://www.sanyone.co.jp

開店の40分ほど前。店の正面入口にショッピングカートがきれいな扇形に並べられている。このちょっとした演出にもお客様に楽しんでもらおうという思いがうかがえる。

店内に入ると、店長の呼び掛けでちょうど朝礼が始まるころだった。接客や従業員同士のフォローなど、気配りについて改めて周知が行われる。最後に「今日も1日笑顔で頑張りましょう！」という店長の声とともに基本のあいさつを唱和した後、店舗スタッフ全員が列になってハイタッチを交わしていく。

1人ひとりの笑顔が輝く、清々しい光景である。これは愛知県東三河を中心に5店舗を展開するスーパーマーケット、サンヨネで見られる朝の1コマだ。

サンヨネは規模の拡大を志向せず、地元密着型企業として歩んできた。しかし、今では地元のみならず、遠方から訪れるファンもいるほどの人気店だ。この活気あふれる姿はどのようにして実現されたのか。代表取締役社長の三浦和雄氏に話を伺った。



朝礼の最後には1人ひとりが全員とハイタッチ

1. 商品力の秘密

(1) サンヨネの原点

サンヨネは「ステキな会社を作りましょう」を企業理念として掲げている。それを実現するためのモットーの1つが、「良識ある食品をお値打ちに提供する」ことだ。このモットーの原点は三浦社長の出生時にある。

三浦社長は食品卸・小売を家業とする家の4代目として生まれた。超未熟児で、その当時の医療では、もし生きていたとしても五体不満足の状態になるだろうといわれていた。しかし、幸いにも不自由になることなく今日を迎えた。そのため、「自分は生かされている」という意識が若いときからあった。その感謝の心が、何らかの形で周りの人に恩返しをしたい、という思いにつながっていく。

自分の思いをどう実現しようか悩む中、祖

父の死が訪れる。いつも厳しかった祖父に「お前は自分の好きな道を歩め」と言われ、涙がこぼれた。それまでは家業を継ぐことに抵抗があったが、「食で周りの人の役に立てれば、自分の思いが実現できるのではないか」とそのときに自分を納得させることができた。以来、三浦社長は食で周囲に恩返しをすべく奔走している。

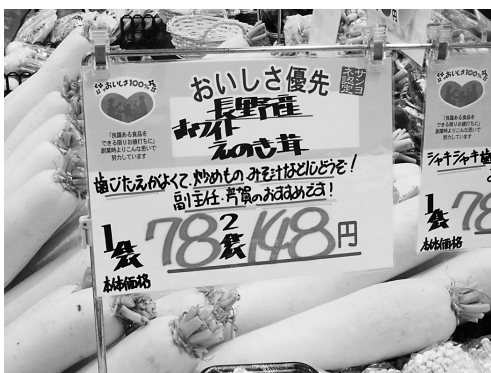
(2) 「良識ある」食品づくりのために

モットーの中の「良識ある」食品とは、安全安心で、食べることにより心身ともに健康になれる食品のことをいう。

品質を担保するために、サンヨネは生産から深くかかわっている。信頼できる1次生産者を探し、お互いが相手の気持ちになって一緒に課題を解決してきた。加工品の原料になるものをメーカーに持ち込み、協働で商品開発を行っている。これら生産物や加工品の多くは、「ハート商品」というこだわりのプライベートブランドとして販売されている。

元来、探究心があり「中途半端なことはやりたくない」と話す三浦社長は、人を感動させる商品を作るためなら努力をいとわない。それぞれの商品カテゴリーで納得の品質を実現したものを作るため、現在もさまざまな商品開発を同時進行で行っている。

その中の1つがふりかけである。ふりかけは数多くの原料で構成されているが、その1つであるかつお節を最高のものにするため、



生産方法からこだわった「ハート商品」

なんとカツオ漁からかかわっているのだ。

「かつお節の多くは50年前と比べて品質が下がっています。原因を追求すると、釣った直後の処理からかわらないと品質の担保は難しいということがわかったのです。しかも人間が1人ひとり個性を持つように、同じ魚でもそれぞれ違います。それが味にも現れるのだからびっくりです」

結果として、普通のかつお節とこだわって作ったかつお節では、出汁の出方が感覚的に10倍違うという。

こだわるのは原料だけではない。その後の各加工工程においても、一流のパートナーを見つけるため、三浦社長は日本全国を駆け回っている。あくまで本物志向の三浦社長は、「安かろう悪かろう」の商品は売らない。安売り競争を続けていけば、商品の品質は落ちていき、結果として市場全体が疲弊していくからだ。

そのため、加工はもちろんのこと、販売においても思いに共感してくれるスーパーや生協と協力している。

(3) 高品質ゆえの「お値打ち感」

お値打ち価格で販売するために、必要なコストを削って品質を犠牲にしては元も子もない。逆に高品質にこだわるのが、結果としてお値打ち感を生んでいるという。

生産者へは利他の精神で対し、相手が経済的に豊かになるために何ができるのかについて、三浦社長は第一に考えている。その答えとして、①品質から価格を決める、②品質を上げ収量を上げるための技術交流をする、③二等品も品質で価格を決める、などの取組みを続けている。

そのほかにも顧客に喜ばれる価格を実現するための取組みを行っている。それは広告を一切打たないことである。広告費は商品価格に転嫁されるため、本当の意味で顧客利益につながらないと考えているからだ。代わりに日頃から商品をお値打ち価格で販売している。それを顧客も知っているからこそ、広告なし

でも日々サンヨネを訪れるのだ。

2. 従業員を大事にする経営

(1) 異次元の接客からの学び

企業理念を実現するためのもう1つのモットーが「会社にかかわる人みんなが幸せになる」こと。その中でも三浦社長は、従業員の心身の健康を強調し、次のように語る。

「まずはパートナーである社員やパート、アルバイトが常に自然な笑顔で働ける環境を作りたい」

サンヨネは、今でこそ従業員の笑顔が輝く職場であるが、20年ほど前までは決してそうではなかったという。

「あまり言いたくはありませんが、当時はお話にならない会社でした。数字としてはうまくいっていましたが、働いている人が本当に幸せかというとそうではない部分があったのです」

そんな折、三浦社長は付き合いのあった経営コンサルタントが頻繁に話題にしていたある企業を訪れる。北海道の老舗製菓メーカー、六花亭製菓だ。

家族旅行で円山店を訪れ、喫茶室でずっと従業員の動きを見ていた。すると、偽りのない笑顔で働く従業員たちの姿を見ているうちに、涙がポロポロこぼれ落ちてきたという。

「どうしてこういうことができるのだろうかと思いました。当時の私たちとは次元が違いました」

この経験から、三浦社長は従業員が幸せに働けるようにするためにはどうしたらいいのか、それを第一に考えるようになる。しかし、実際にはどうしたらそのような仕組みが作れるのかがわからず、悩んでいた。

そんな三浦社長を見て、知り合いの社長がもう1つの企業を紹介してくれた。それは、隣県の長野県にある食品メーカー、伊那食品工業株式会社である。そこで三浦社長は、当時、同社の社長だった塚越寛氏の経営理念に触れることになる。



自身の志を語る三浦社長

「このときも驚きの連続でした。あまりにも会社の雰囲気が違いすぎるからです」

それは、結いの精神を重んじ、社員一丸となって木の年輪のように少しずつ成長をしていく経営だった。塚越社長の知らしめる活動により、その理念が従業員1人ひとりに浸透している。そのような従業員の人的成長が「会社の成長」であり、売上や利益だけが成長ではないのだ。これらの言葉に三浦社長は感銘を受けた。

塚越社長からは同時に次のようなことも言われた。必ずしも品質の良くない安価な商品が存在する小売業の現状に、「君たちが安売りするから！君たちの責任だよ！」と。三浦社長はすぐさま「はい、すみませんでした！」と答えたという。

「本当にそうなのです。ありがたかったですね」

厳しさの中に優しさを感じ、塚越社長を師と仰ぐことを決めた。

(2) 始まった改革

こうした出会いを経た三浦社長は、持ち前の実行力で従業員の幸せを実現するためのさまざまな取組みを始める。粗利益の半分を賞与として還元する制度の設置。きれいな従業員休憩室の整備。従業員の健康サポートのため、健康づくりの活動を査定条件に加える珍しい取組みも始めた。これらを通して、三浦社長の気持ちは少しずつ従業員に届いていく。

「まだ時間はかかりますが、雰囲気は良くなったことは確かです。それが今、ありがたいことに採用に生きているのです」

今やサンヨネは地元の学生に人気の就職先となった。入社動機は「従業員が笑顔で働いている」、「人間関係が良さそう」といったものが多い。入社後に聞いてもその感想は変わらないようだ。

「本当にありがたいです。企業の要点は採用ですから。社風が変わらなかつたら、人がいなくてどうしよう、誰でも良いから採用しなければとなっていたでしょうね」

3. 文化と設備の両輪

最後に、三浦社長に今後目指していることについて話を伺った。

目標の1つは、サンヨネの理念である「ステキな会社をつくりましょう」が、三浦社長の口からだけでなく、従業員や周りの人の口から出てくるような会社にすることだという。そのために設備や心の文化の充実をさらに進めていきたいという。

設備面では、本社の改装に伴い、福利厚生施設としてトレーニングジムの設置を計画している。高齢社会という国の課題も鑑みてのことだ。

もう1つは、インターネット販売のシステム整備である。これからは次世代通信規格「5G」の時代になり、外部環境が大きく変化する。「この先、既存のリアル販売だけではやっていけないのは目に見えていますから」と三浦社長は語る。

すでに今年の4月から運用を始めているが、「世界最高レベルのやり方を導入し、1つの柱にしていきたい」と意気込む。

「若い世代にも合わせた形で運用してって、まず食べることから健康になって将来に夢を持てるようにしていきたいです」

バブルがはじけて暗い世の中を見て育った世代を、食で変えていきたい。三浦社長はこの国の未来を見据えている。

4. サンヨネの「元気」の秘訣とは

筆者が取材を通して感じたサンヨネの元気の秘訣は、次の3つに集約される。

- ①商品開発力
- ②従業員のモチベーション
- ③時代の変化への対応

今や価格勝負の時代は終わり、顧客に対していかに価値ある商品を提供するかが差別化の要点になった。サンヨネは昔から生産者やメーカーと協力して高付加価値の商品を開発し、顧客に感動を与えている。

さらに、三浦社長が強力に推進するインターナショナルマーケティングによって従業員の満足度は高い。物質的な部分はもちろんのこと、バックヤードでしきりに「ご苦労様」と従業員に声をかける社長の姿を見て、なるほどと感じた。こうした環境の中で従業員が裁量権を持って働けていることが、今の店舗の活気につながっている。

そして、人材というソフト面だけでなく、時代の変化に合わせたハード面の充実もうかがえる。オーナー企業はトップがITを理解して、変革を推進する必要があるが、三浦社長の情報感度は高い。スマートフォン音声入力を自然に行う姿がそれを象徴していた。

最後に、筆者は今回の取材で、三浦社長が行う新入社員研修に少しお邪魔させていただいた。新入社員の方々とあいさつを交わしたとき、その笑顔が本当にステキだった。このような笑顔で接客をされたら、お客様は「またサンヨネに来よう」と思うに違いない。

白井 郁也

(しらい いくや)

東京大学大学院農学生命科学研究科修了後、長野県の食品メーカーに勤務。機能性食品の研究や商品開発、知財業務などを担当。2019年中小企業診断士登録予定。現在、企業内診断士として活動している。

