

新たな胎動の時、  
挑戦はこれから

林保志 (専務取締役)

林正二 (取締役 原料部マネージャー)

二人のリーダーが描くマルハの明日

## 中国という大きな可能性へ 向かってゆく

林マネージャー：50周年に向けてビジョンを語り合えてことなんだけど、とても難しいですね。何から話せばいいかなあ……。僕は入社したときから、中国ばかりやってきたから、専務とはちゃんと役割分担ができていて、だから経営戦略についてあまり議論を戦わせることってないですよ。

林専務：それがうまくいってる秘訣でしょうね。旗振る人間が二人いたらもめるよね。それに、言いやすい分、きっと喧嘩ばかりになる。マネージャーが入社して、5、6年になるのかな？ そのあとちょうど中国ビジネスに一つの転機が訪れましたよね。

林マネージャー：中国留学を経て、入社が2002年です。原料の購入から、製品の購入に変わりはじめた頃です。製品ってというのは、今まで僕らが培ってきた作り方とかやり方を現地で落とし込んでいくわけですから、最初は、それをやるべきなのか、やっつけないのか、賭けみたいなものでしたね。自分の首を絞めるようなことになりはしないかって。何時間話しても何日議論しても結論なんて出ないから、それならやるしかない。やるならことんやらんと中途半端はあかんというわけで、入ったばっかりの身にはすごい重圧でした。あの頃、専務は資



林 正二（取締役 原料部マネージャー）

- 1994年（平成6年）3月 専修大学文学部人文学科 卒業
- 1996年（平成8年）12月 北京第二外国语学院 漢語中心修了
- 1997年（平成9年）4月 大栄フーズ(株) 入社
- 1998年（平成10年）2月 (株)マルハ物産 入社

材の方をやってたんでしたっけ？

専務は入社して何年になりますか？

林専務：僕は丸9年になりますね。

「一回よそのごはん食べて使われる身になってみたら」って、ポロッと社長が言ったので、ああ、そうやなあ、と、他社を経験しました。そこでは営業の仕事、楽しくもあり、辛い部分もあったね。うちに入ってからはず工場、それから国内の資材や機械の調達を経て、今です。マネージャーが最初から外向きだったのは対照的かな。マネージャーが中国

に目を向けたそもそものきっかけは何だったの？ やっぱ社長を手助けしたいと？

林マネージャー：大学生の頃に、社長から、「卒業したら、中国にでも留学してみたら」って何気なく言われたことがあったんです。そのときは気にも留めてなかったんだけど、実際卒業して自分に何ができるか考えたとき、一度外から日本を見るのもいいかなと思っただけじゃあ、中国かなって。家にも中国の人が来たりしてたから身近な存在でもあったし、あの国が持っているのはかりしれない力にも惹かれたんだと思います。

林専務：社長は何気なくつぶやきながらも、ちゃんと種を蒔いてあったんですね、きっと。でも、確かに中国は、何かやりたいなという渴きを持つて人間にとって、たまらなく魅力的な国だよ。では、マネージャーは中国ビジネスの責任者として、50周年に向けて、どんなビジョンを描いてるの？

林マネージャー：難しいなあ……。まさに社長の挑戦で始まったんですよ、中国ビジネス



林 保志（専務取締役）

1992年（平成4年）3月 近畿大学商経学部経営学科 卒業

1992年（平成4年）4月 徳島トヨタ自動車（株）入社

1995年（平成7年）3月（株）マルハ物産 入社

は。1978年当時、女性で単身中国に乗り込んだっていうのはとてつもなく大変なことだったらしいですね。以来、激動の中を歩んできてるんですけど、今また、ひとつの変革期を迎えています。中国から原料を輸入して、加工して販売というのが最初の段階。次に、さっき話に出た変革期。中国で製品にしたものを仕入れてそのまま販売という形へと移行しました。そして今やろうとしているのは、中国国内での販売です。上海に現地法人を立ち上げましたが、まだまだやってみないとわからないという状況です。中国という国自体が大きく変化している中で、2年先、3年先がどれだけ変わってるかまったく読めないんです。

5年前の変化のときも、先は見えてなかった。賭けだった。それがこの5年の間に軌道に乗ってきたわけですけれど、この次の段階がどんな形になるのか、どういう展開になるのか、やっぱりわからない。でも、取りあえずやってみることが大事だし、やるからには成功させるつもり。挑戦、また挑戦です。

林専務：暗中模索だね。でもその闇の先にやはり描くものがないといけませんでしょう。難しいけど、それが見えてないと、下で動く人間を引っ張っていけない。

林マネージャー：新しい展開である中国の国内販売を、ビジネスとして成り立たせること。時間は相当かかると思いますが、ちゃんとした独立の法人として収益をあげていきたいですね。そして、中国の市場に受け入れられ、中国の人なら誰もが知っている確固としたブランドになっていたいです。それとともに、今の流れ、マルハ物産の方も中国での協力会社がいくつかあるんですが、その取引もずっと安定的に伸ばしていきたいです。

林専務：見えないっていうのは、何が正解なのかが手探りなだけで、可能性は無限にあるよね。

林マネージャー：もちろんです。だから挑戦するんです。日本だったらいろんな物が食べられるじゃないですか。日本料理にフレンチ、イタリアン・・・そして中国料理、ありとあらゆる選択肢がある。中国にはごく限られた選択肢しかないのだけれど、でも、新鮮な食材は豊富だし何でも安い。だからある意味では日本より豊かな面を持ち、そして可能性もいっぱいあるわ

けです。何といっても人が多いのが魅力。食べ物は、口が多ければそれだけ確実に消費されるということですから。そういう可能性にはわくわくしますね。

「おいしいね」を

ダイレクトに届けたい

林専務：マネージャーは外に向かう。一方で僕はね、より内へ向かいたいなって思ってます。自分たちで田んぼから、畑から作ったもので、消費者にまでダイレクトに届けたいんです。お弁当を作るんだったら、米粒からね。マルハだけの話じゃなくて、国内の食糧自給力を高くしたいと痛切に思いますね。

先般のアメリカ牛の輸入禁止騒動にしても、自社の管理の及ばないところで発生したことによって、大きく揺るがされてしまっている。これはやっぱり切ないよね。僕らも農作物を扱っているわけだから、天災は致し方ないにしても、自分たちの中でどうにかできる範囲にしておきたい。仮に何かで迷惑をかけるようなことになってしまっても、自分の責任の及ぶ範囲のことであってほしい。これを基本にしたいんです。それと徳島へのこだわりね。僕は徳島というところは実によいところだと思ってるんですよ。なぜって食べ物が非常においしい。他所に行くときによくわかるんだけど、徳島のものは何を食べてもおいしい。それと、生産者の方々はね、口には出さないけれど、みんな他の産地よりプライドを持っているように思う。プライドをもっていいものを作る。そして作りっぱなしじゃなく、市場に対しての営業や、盛り上げ方がうまい点でも素晴らしい。そういう意味でも徳島にこだわりたいんです。

林マネージャー：具体的に考えてることってあるんですか？

林専務：僕らは売り上げの7割方を、冷凍食品の工場や、スーパーやコンビニのお弁当を作っているベンダーさんへ原料として供給させてもらってるよね。で、それぞれの調理方法でそれぞれの味付けになって消費者へ届く。それを何とか、家庭まで直接、僕の流れの中でお届けした

いと思っている。具体的にいえばテイクアウト系のお店を作りたいんです。自分たちで畑からこしらえて、ここで一時加工して、あとはお店からうちの味として消費者にダイレクトに届けたいんです。

林マネージャー：「おいしいね」と言ってもらうところまでうちがすべて提供する、いいですね。わかりやすくてとても現実味があると思います。そのテイクアウトのお店って、おそらく専務が考えてるのはフランチャイズじゃないんでしょ。

林専務：そう、そう、そのとおり。フランチャイズで何十店舗、何百店舗やりましょうっていうんじゃないんですよ。僕の目の行き届く範囲で、20店舗なのか、30店舗なのか、地区を固めてこじんまりと、ドミナントであつたら十分なんです。

林マネージャー：たぶん社長なら各都市に1店ずつ出しましょう、って言う。全国に出て行かんかいつていうのが社長・・・(笑)。もう何か上海でやるらしいね。

林専務：僕は車で1時間か2時間くらいの範囲の中でしか商圏広げたくないなあ。物流まで考えたいって思ってますしね。消費者の方にダイレクトにお届けしたいといっても、いろんなハードルがあるでしょ。まず徳島県内じゃあサイズ的に無理なんです。やっぱり橋渡って、大阪・神戸、もしくは、東京まで出て行かなきゃだめ。じゃあ、どうやって出ていくか・・・僕は、自分たちの荷物だけに乗せたトラックで橋を渡りたいと思うわけです。今は他所の運送屋さんに依頼して、他社の品物といっしょに橋を越えて行ってるんですが、最後までお届けするんだつたら、その途中も、橋渡るにしても、東京ま



で高速道路走って行くにしても、飛行機に乗せるにしても、自分らの物だけで何とかしたいですね。安心・信頼、みんな乗せてゆく。それが僕が今持つてる計画。

## まず、人間味にあふれた

### 組織であること

林マネージャー…：経営者としてはどうなんですか？という姿をめざしています？

林専務…：社長が会社を引っ張ってきた頃とは、環境がずいぶん違ってますよね。たとえば社員の在り方にしても、これまでは、家庭や個はそっちのけ、まず仕事ありきで、寝る間を惜しんで仕事する、そういうタイプが多かったわけです。でも今はそれじゃあ誰もついてこない。仕事は仕事、プライベートも大切、みんながそうなんです。仕事は仕事と割り切ったその仕事の中で、いかに魅力を感じてもらおうかということになると、僕がいい意味での個性を出さないといけない。会社に惚れてもらう前に、僕に惚れてもらう。そして、売り上げをどう伸ばすかということよりも、人間的な付き合いの中のビジョンの共有を大事にしたいと思っています。社員に対してもそう、取引先に対してもね。

林マネージャー…：社長自身はこれからもっと組織を整えて、大きく大きくって考えてるみたいですが。専務は、どんどん大きくすることを望んではいないんですか？

林専務…：もちろん大きくしていかなくはいかんのだけど、でも結果としてなっていればいいわけで、大きくすることを目標とするんじゃないですね。人間味のある組織で人間味のあるものを作って売っていききたいわけです。さっき言った人間的な付き合いというのは、休みにいっしょに遊びに行くっていうようなことではなく、たとえば、「鳴門金時」という芋をどうやって食べてもらうかという提案。作り込み方。こういう部分に対していつまでも職人的でありたいんですよ。規模は大きくなっていくにしても、家内工業的に取り組み、発想したいって思うね。

林マナージャー：「大手になればなるほど人と人との繋がりは希薄になってますよね。書類だけで済ませたり、書類ならまだしも、ペーパーレスでメールだけになっている。僕らにしても、会社のサイズは小さいのに、書類やメールだけですべて横の連絡を取り合おうとする部分ってありますね。」

林専務：「そう、そこなんです。もちろん効率がいい。でもそればかりじゃ生まれるものも生まれてこないと僕は非常に危惧してます。会社が大きくなり、組織的になる中で錯覚に陥ってはいけないと思う。どんなものでも一筋縄ではなかなか売れなくなってきた。ネーミングにしても中身にしても、売れるものには、面白味があったり、胸にきゅんと来るものがあったりするよね。ああいう部分は組織的な仕組みの中からはなかなか生まれないんじゃないかな。」

林マナージャー：「車にしても個性的なデザインであったり、今までの流れでは考えられないような機能が付いていたり。ごく単純な主婦のひらめきがヒットしたりね。組織的であることはもちろん大事なんだけれど、組織的な縦割りの考えの中では生まれないものがあるのは確か。専務のいう人間味というのはそんなあたりですね。」

林専務：「まさしくそうです。すだちの酔を採るために、すだちを絞るよね。さて、残ったすだちの皮はどうしよう。たとえば大手の企業なら、いちいち皮になんか心を煩わさん。「こんなんゴミや」という話になる。それが一番手っ取り早くて効率的だから。でも、僕らは違う。違っていたい。」

林マナージャー：「ゴミにせんと何とかしたいと思う。食べるものなのにもったいないし、環境のためにももっと工夫できないかと思う。どないかなれへんのかいな、どないかしたらやないか、という気持ちですね。」

林専務：「とにかく、数字も大事だけれど、順番をつけるんだったら、人間的な可能性を大事にしたいと思うんですよ。今はまだ専務という立場だから言えるんですけど。いざ社長業となったら、プレッシャーなんて次元のものではなくて、とにかく数字に必死になるんだろうな。」



とは思いません(笑)。でもそうだったら、いかんなあとも思っています。

林マネージャー：経営者ってというのは、旗振って、音頭とってたらいいんじゃないんですか？この方向に行くんだーと。そして資金繰りのことだけ考えてたら、後は、下の人間がきっちり動く。それが理想の経営者像ですよ。

林専務：その方向性を出してやるっていうのがまた、大変なことですね。今までは既存の事業の延長線上でできたけれど、これからは幹に新しい枝をつけようという段階。だから戦略をはっきり打ち出して、喧々譁々っていう状況も生まれてくるね。

## 人材が育ってきた という確かな手応え

林マネージャー：最近、会議の場ではいろんな意見や提案がでてくるようになってきたのを感じますね。お客さんから言われたからこうするというのはなく、一歩進んで、目標を立てて、みんなですれに向かっていく、そういう動きが新たな活力につながっている。

これまではまさにトップダウンだった。個別個別の課題が降りてきて、それをそれぞれの部署がこなしていく。ポツときたから、これをとにかくやっちゃって。だからみんなには全体を見渡す楽しみがなかったかもしれない。でも、組織がだんだん大きくなるとなかなかそれだけでは立ち行かない。社長が業務の全部を見られるわけではないし、社長にわかることって、やっぱり少ないでしょ。現場でやってる人間の方がわかってることはたくさんある。だからポトムアップに変わっていかなくちゃいけない。

林専務：社長が社員みんなに目配りして、「がんばるとるで、元気ですか？」って声かけながら、すごいリーダーシップと人柄の魅力で引っ張ってきた、そのやり方を変えていく時なんだと思いますね。というか、僕には真似はできないしね。今までは何につけても、最後の責任はすべて社長が負ってきた。そのやり方である意味では社員の満足感を奪ってしまったのかもし

れない。守られてるわけだけれど、任せられてないんです。責任がなければ、達成感も満足感もないんじゃないかなあ。僕は責任の所在をはっきりさせて、それを満足感や充実感に変えてあげたい。変えてあげられる会社にせないかなあと思ってる。それが人材を育てることになると思うんです。責任と目標を提示し、その結果について評価する。そしてできたよな、よかつたよな、って喜びをみんなで共有するような組織になりたいです。

林マネージャー：僕の部門でも、下の者に僕の仕事をどんどん渡していかなあかんと思ってます。何もかも僕一人でやってた時期もあったので、実は、渡すことって怖いんです。うまくやっていけるのかって考えたら怖い。でも、ホントはどんどん渡して下の者が責任もってやってるって形にしなきゃいかんなと思っています。

林専務：昔は小さい会社だったから、人材もいなくて、やれって言わなきゃやらない、そういう時代もたぶんあったんだよね。でもおかげさまで、人材も揃ってきたなあっていうのをとても感じる。みんなが自主的に建設的に考えてくれている。だからこそ組織としてのレベルアップもできると思います。

林マネージャー：50周年に向けて、ビジョンとか理念も大事だけれど、結局、人が一番大事だなと最近つくづく思います。組織がよくなれば、よい人材も入ってくる。育ってくる。そういうよい循環にもって行けたら、結果はぜったいついてきますよね。

林専務：人間味のある組織で、社員が喜びをもって働いてこそ、市場に喜ばれる商品が生まみだせると確信してますから、大きくなってもガチガチの縦割りの組織にはしたくない。それが僕の一歩の思い。そして社長がいつも言うように、いつまでもきらりと光る会社でありたいです。もちろん社員のみんなにもきらりと輝いていてもらいたいです。今、組織も人も業態も、いろんな意味で、新たなものが生まれようとしているわけで、僕らの本当の挑戦はこれからですね。