

じつきょう

商業教育資料 No. 67 通巻355号



小嶋 淳司



- がんこフードサービス株式会社代表取締役社長
- 1963年、大阪十三にて4坪半の寿司店を個人創業。以降、「よりよいものをより安く」をがんこに追い求め、現在は大阪を拠点に関西、関東へ約90店もの店舗を展開中。

・感謝の気持ちを大切に

小嶋 商売をやっていくうえで本当にありがたいことだったなと思うことがあるんですね。実は、私はものすごい食いしん坊なんです(笑)。自分が大好きな食で商売をしていける感謝の気持ちがありますね。

昔、よくお年寄りで二言目には「ありがたいことです」と言う人がいました。私は、あれは非常に大切なことだと思うんです。感謝あるいはありがたいと思うことを、どういう形で返したらいいのかと考えたとき、それは、自分たちの仕事を通じて社会のお役に立っていくことだろうと思うんですね。しか

小口 社長さんになられるまでのご苦労や、経営理念について伺いして、そのご体験をこれから人間を育成する先生方に還元したいと考えておりますのでよろしくお願いたします。

がんこフード代表取締役社長

小嶋 淳司 氏に訊く

「がんこ流」人材育成法

も、その感謝の気持ちは、お客さんや周囲の人たちに喜んで頂けることができ初めて、表現できると思うんです。そして、感謝の気持ちを自分の行動の原動力にすることで、その人自身も幸せになれると思います。私自身がそれで幸せになっていますので。

そしてもう一つ、感謝できる前提に、好きになるということが至って重要な要素としてあるのではないかと思います。

・高校生、商売を始める

私が初めて商売を知ったのは17歳。ちょうど商業高校の生徒と同じ年頃です。高校2年生の夏休み前に、家の商売をしているおふくろが倒れてしまったんです。6人兄弟なのですが、父は9歳のときに亡くなって、家に残っていたのは私一人。

そういう状況でしたから、私以外に店を継



聞き手
城西大学経営学部講師
小口 麻利子

目 次

「がんこ流」人材育成法 ……………	1	目標に向かうことから全ては始まる……………	18
起業家精神育成のための商業教育のあり方 ……	6	基本に回帰する簿記・会計の指導(その1) ……	20
ファイナンス教育の研究 ……………	10	日本簿記学会第20回全国大会のご案内 ……	24
全国生徒商業研究発表大会に向けて ……	14		

ぐ人はいませんでした。高校生が商売なんてできないだろう、高校も卒業できないかもしれない。人生の試練だったと思います。でも、自分たち兄弟を育ててくれたこの店を、自分が閉店にするようなことがあってはならんという思いだけで決断したのです。そういうわけで、私の高校時代は、7～8割まで商売で、あとが高校生というような生活だったんです。

当時は、商売について、教えてくれる人も、情報をくれる雑誌などのメディアもないですから、自分で体験していくよりしかたありませんでした。ですから、いつも来てくれるお客さんに、「なぜ私の店を選んでくれたのか」「なぜこれを買ってくれたのか」と毎日尋ねるわけです。そして、自分でも考える。そういうことを積み上げて、ああ、なるほどなとわかったことがあるんです。『どこよりもよいものをどこよりも安く売る』それが基本になっているんだと。この結論に至るまでに、2年ぐらいかかりました。

・商売の面白さにはまる

そして、どこよりもよいものをどこよりも安く売るには、今までと違う商品の品質であり、これまでの掛け取引とは違う価格ラインをつくらなければいけないわけですね。どうしたらいいんだろうと一生懸命考え、あるとき、売り上げを3日分ほど貯めて大阪の現金問屋に仕入れに行ったんです。高校生で詰め襟の服を着て、坊主頭で行ったんですよ（笑）。すると、問屋さんはきちっと応対してくれるわけです。相談にものってくれました。びっくりしましたね。そして、仕入れたものを店に並べると、お客さんはいい物はすっと買ってくれるんですね。

青二才の者がやったことでも、結果さえ素晴らしければ、大人の人たちが掛け値なしに評価してくれる。ああすごいな、商売の世界は、こんな素晴らしい世界があったのか、と思いました。

そこで、年末商戦の仕入れを全て現金仕入れに切り替えてみようと思い、ある相互銀行に行き、支店長さんにお会いしたいと言ったんです。私は高校生で、門前払いを食らって相手にもされないだろうと思っていたのですが、支店長室で2時間ぐらひ話を聞いてくれたんです。そして最後に、「あんたが一生懸命やっているのをいつも見ているから、資金を無担保で貸してあげましょう」と言ってくれました。小口 無担保とは、とても信頼があついですね。

小嶋 今でも思い出したら込み上げてくるものがあ

ります。商売の世界というのは、一生懸命やっていたら、儲けの何十倍、何百倍という大きい信用までついてくるんやなど、そのときに教えられましたね。

小口 社会における信用の大切さ、誠実さですね。

小嶋 そうです。それで仕入れを全面的に現金仕入れに切り替えていける力がついたので。そして、自分で工夫して仕入れてくると、お客さんも並んで買ってくれるようになりましてね。

ところが、あるとき、ちょっと欲を出して、自分で決めている基準より少し高く値段をつけたんです。そうしたらお客さんにはわかるんですね。売れ残るんです。ちょっと余分に儲けてみようという感覚を持つだけで、今度は失敗に走る。商売の厳しさそのものに、ものすごい魅力を感じましたね。

小口 そこで落ち込まずに、プラス思考で捉えられたことが、またいいところでしょうね。

小嶋 もともとこんな性格ですから、そうなるんですけどね（笑）。

商業というのは、メーカーと違って、店で直接お客さんが買ってくれるでしょう。特に、私が初めてやった田舎の4か村のような小さな商圏でしたら、あの人がやったらこんな使い方するんやろなとわかりますからね。最終ユーザーのお客さんの好みから使われ方までわかる。お客さんに問いかけ、お客さんの声を整理していくことによって、自分の方針、あるいは商売の本質が自らわかるようになってきた。それが本当の商売だと思います。関西弁でよく「腹にはまる」といいますが、すんと腹にはまるようなありがたい体験ができたと思うんです。

人に教えられて結論を持ったのではない、日々の自分の体験の中でそれが身に染みてわかった。身に染みるということは、現場の中から初めて生まれてくることだと思うんですね。それは「知った」とか「わかった」とかいうこととまた違うんです。「自分で現場を確かめる」ということが、そのときの体験で身についたような気がします。

・学生時代の友は大きな財産

そうこうするうちに兄が帰ってきてくれてまして、私は大都会の人たちの生活の実態を実感したいという思いから、大学に進学しましたが、高校や大学時代にできた友達が、自分にとってかけがえのない財産をつくってくれました。なぜ、学生時代の友達が、一生影響を持つのだろう。考えても結論は出ません。でも、その基盤の上に、自分の人生は築かれ

ている。その基盤があって初めて成長が許されるの
だろうと思うんです。これが、学生生活を送ることが
できた人の大変なメリットだと思いますよ。

そして、大学時代に、自分が一番適している商い
のやり方はどんな形だろうと考えたのですが、自分
の性格から、ルート販売より、毎日こつこつと積み
上げていったことが評価される形がよいだろうと思
い、そういう世界へ進んだんです。

・すし店開業への道のり

小口 その中でも、あえて「食」を選ばれたのは？
小嶋 取捨選択していったら、一番遅れている業界
として、今の「飲食業」があったんです。

ベンチャービジネスというと、皆さん最先端のもの
ばかりを考える。でも、チャンスというのは、誰も
が認める先端領域にはむしろ少ないのではないで
しょうか。それよりも、遅れている業界だからこそ、
私のような者でも努力していったら、何とか人より
ちょっとでも前に行くことができる。

それと、どんな田舎へ行っても飲食店、すし屋や
うどん屋の1軒や2軒はあるんですよ。そのぐらい
社会的に要求が高いのに、当時、生鮮食品の貯蔵の
技術もないし、職人を使わなければいけないし、そ
ういうことが障害になって、成長が遅い、近代化さ
れるのが遅い業界でした。でも、いつまでも前近代
的なものではおらんだらう、いずれは近代化されて
いくだろう、と思いました。しかもその遅いのが、
私が自分一人で、一文無しから始めても追いついて
基礎をつくる時間を与えてくれると考えたんです。

小口 自分に合わせてビジネス・チャンス考えた
ということですか。

小嶋 そういうことだろうと思います。チャンスと
いうのは、決して「チャンスですよ」というかたち
では表れてこないですから。

高校時代に何も知らない中で商売をやって、今日
に至る原体験ができましたが、当時はチャンスとい
うよりピンチでした。でも、それをやったからチャン
スにつながっている。遅れている業界は、近代化
しようと思ったものすごい困難な状況がたくさん
ある。でも、それを克服したら自分にチャンスがく
る。逆に、誰にもチャンスだと言えるようなところ
はみんなが狙うわけですから、かえってチャンスが
ないのではないかという気がするんです。

そうして飲食業を選ぶと、次にその業界の繁盛店
の前に立ち、何が儲かっているのか調べるわけです。

誰かが調査をし、誰かが理論づけたものを収集して、
それをマーケティングというのなら、それは決して
得策やないと思います。他人がやったものは数字と
か報告書とか結果とかも、どれだけ精緻なもので
あっても、資料の一部でしかない。自分で見ている
と、どんな客層やなということがわかる。自分で食
べに行ったら単価もわかる。こうしたら、もう
ちょっと単価がとれるなということもわかる。アイ
ディアも浮かぶ。最後の最後は、自分です。

・現場主義と自己責任

小口 そういうお覚悟で商売に臨んでいれば、結果
が自己責任になって戻ってきても納得しますよね。

小嶋 そうなんですね。今、日本で一番大切なもの
はそこやと思うんですよ。みんな他人のせいにする。
「私たち」という「たち」が入ったらもうだめやと、
「私」がやることでなかったらね。最終的には、全責
任を私が持たなければいけないから、全部チェック
していくということでもいいわけです。それがあると
責任に対して積極的な姿勢が出てくるわけです。

小口 確かに今、自由社会ですが、そこに必ず自己
責任が伴うことが忘れられている面もありますね。

小嶋 責任というのは、社会や組織の構造に問うの
ではなく、自らがとるべきものなんですよ。責任
を自分でとると決断して、その中でやっていくのだから、
結果について、100%間違いはおかせられへんとい
う意識が生まれてくると思います。

小口 そこに、商いの面白みもあるわけですね。

小嶋 そうです。結果がどうだったかによって、
ゲーム性も出てくる。そこから自己実現も図れます
し。自分で決めなくて、自分で努力しなくて、どうす
る。やりがいはここにあるんじゃないかと思えますね。

・人材の育成方針

小口 ところで、社長さんのお話を伺っておりまし
て、これから日本が繁栄していくには、やはり人材
の育成がとても大切なところだと思うのですが。ど
のようにお考えですか。

小嶋 日本の場合、最後に一番大問題で残っている
のが、自立や教育だと思います。先生方が個人的に
それをカバーしていく努力をなさってきたというこ
とはあるでしょうけれども、日本の社会全般にわた
って無責任な体制が作り出されてきていると思
うんですよ。でも、今だったら取り返せる、取り返
さなくてはならないと思います。

私どもの社員教育でも、私は一生懸命に教育制度

を整えようと思って、外部教室を3つこしらえ、調理師学校のような厨房もつくり、店舗もお座敷、テーブル、カウンターをつかって、訓練体制を整えました。大阪府の職業訓練認定校になり、卒業したら知事の卒業許可証が出るわけです。社員も職業訓練士の資格をとり、うまくいくだろうと思っていたら、社員はだんだん元気がなくなってくるんですよ。何でやろうと思ってしばらく悩みました。悩んで悩んで、結局、「教え過ぎたのではないか」という結論になりました。教えられ過ぎたら人間というのは、いきおい受け身になる。教えられた限りのことでは優等生でいけても、そこから以上にはなれない人間ができていくということです。もう、それだったら教えない教育をしようということになったんです。

小口 教えない教育とは、具体的にはどうなされたのですか。
小嶋 目的と目標値の設定は我々と社員が合宿をしまして、一緒にやるわけです。目的は言うならば理念で、今期それに向かってどうやりましょう、どこまでの成果を出しましょうという内容と数値が目標値です。けれども、それを実現するために自分がどうしなければいけないかということは一切教えない。

小口 目標達成の手段については、自分で考えなさいということですか。
小嶋 ええ。例えば、急に店長にされて「自分に知識も技術もないのに、どうしてできるんですか」と言い出す者もおります。「どうしてできるか考えてやるのがあんたの仕事や。誰だって不安を克服し、そしてできなくても挑戦してみよう」と決断してやっていく。それで、一人前になっていくんやろ。それを放棄するんやったら、なんぼ知識や技術があっても、それだけでしかないと判断される。一度逃げてしまったら、一生逃げる生き方になる。勉強して知識つけて、技術学んで、実現せな」と言います。それから、一生懸命勉強しますよ。自分で、現場で苦勞して、その中で身につけてきたことは、本当にその人のあらゆる局面で活用できる力となっていますね。

小口 社長さんの高校生時代の体験と同じですね。
小嶋 そうです。ただし、「人より苦勞するんだから、苦勞はしがいのあるものをせなあかんで」と言って励ましていますよ。

物事の目的の達成までには、ずっと事態が順調なスロープを描いていくわけではないのです。始めは、ガーッと血を吐くような思いでできてきて、実現する

ときというのは一気にです。そして、いわゆる壁というものを越えたら、壁の前で自分が考えていたより、はるかに大きな世界が開けるのです。

小口 夜明け前が一番暗いといわれますが、商売も同じで、ピンチを乗り越えると、パーッと大きく視野が広がるわけですね。

小嶋 そうです。全く違う世界なんですね。それを本当に何回も体験しました。ですから、何か問題があると、これを越えたらまた広がると思うんです。

・起業家を目指すには

小口 ところで、大学のゼミナールに似た課題研究や総合的な学習といった勉強の中で、これから企業を起こしていきたいとか、研究したいと思っている高校生へのアドバイスはありますか。

小嶋 絶対に言えることは、自分が好きなことをやるということ。人に対しても、仕事に対しても、とにかく好きになれることが大事です。こっちが好きになったら相手はそれに応えてくれます。仕事というのは自分の一生を決めるわけですから、やはりこちら側がその仕事に惚れなきゃ。生きがいも、やりがいもくれるのは仕事だけです。大概のことは生きがいがあってもやりがいがないとか、やりがいがあっても生きがいに繋がらないとかね。両方実現してくれるのは仕事ぐらいやと思います。仕事を好きになることがまず仕事を楽しくさせる。好きだからいろんな工夫が生まれる。好きだから、もうちょっとやろうと思う。そのもうちょっとが大切なのです。

小口 仕事が今度は周りの人を幸せにするのですね。
小嶋 ええ、それがまず出発点だということです。そして、その仕事が、人にメリットを共有してもらえる中身を持っているものであること。人が喜びを感じないようなものは「買うてくれ」と言っても、誰も買ってくれません。

それともう一つ、きっかけは自分でつくらなければいけない。全てを人に頼ったらあかん。やるべきことの基本はやっぱり自分でやらなあかん。

小口 自ら責任を持って積極的に動くことですね。
小嶋 そう、自分がこれでやっていくんだということの中身を、まず自分でつくらなければ。例えば、店を持つのでしたら、店の保証金なり内装品の資金は、長いことかけてもいいから、自分で貯めなあかんですよ。その間に、よその店の店員になって、いろんなことを体験し、そこで試したらいいんです。

小口 体験を取り込んでいくということですね。

小嶋 ええ。そういうことをこれから起業しようという人には、お勧めしたいと思いますね。やはり体験せなあかんですよ。それと、それを実現したときに、自分が一人だけでやったという思いを持ったらいかんということもね。

小口 周囲に対する感謝の気持ちでしょうか。

小嶋 そうですね。例えば、商業高校へ行けるといふ喜びを、自分で喜びとして感じなければだめだと思うんです。学校へ行って勉強できるという環境も、みんなに支えられて、そして、健康でこの世にご縁を得たという、もっと大きな運命に対する感謝、こういう思いを絶対に忘れたらいかんと思う。

・コミュニケーションの大切さ

それと、何かしてもらったとき、「ありがとうございます」というのがなかなか言えないですね。「ありがとうございます」は、それを言える人とそうでない人との、人間としての人生に、大きな力の差ができていくだろうと思います。

小口 そうですね。挨拶からコミュニケーションも出てきますし、心のキャッチボールもできますね。

小嶋 そうなんです。一言でも二言でも声を交わすのだから、それに対して何か感情が出てきます。これを今の世の中でもう一度取り返さなくてはならない。学校と家庭が一緒になって、この子たちをどのように育てていくか考えていかなければなりません。

小口 最近コミュニケーション能力が低下してきていることを改めて見直し、それを昔のように回復させ、みんなで問題を解決していくということですね。

小嶋 そうです。例えば、成人式に変なことをする子どもたちもおりますけれども、そういう人たちに共通しているのは、自分がどうしたら社会的に認められるのかということがわかっていないのです。それに対して自分自身も苛立っているわけですよ。

でも、コミュニケーションのある中で育つ子どもたちは、挨拶したり表現することが自分が認められる方法なのだというのがわかってきます。人の関係というのは、一人ひとりが自分たちでつくっていくものだと思うんです。

小口 人間の心は、通じ合うものですからね。

小嶋 そうですよ。相手は自分の心の鏡です。

自分がありがたいと思わないと、他人に何かしてあげようとは思わないものです。ありがたいと思うから、してあげたいという気になるのです。そういうことをきちんと、自分の中に醸成せなあかんです。

自分が思わなったら、絶対に相手にとどきません。私も社員も、お客さんに、「よそで食べるよりよかったな、楽しかったな」と思ってもらえる、そういうものをつくりたいと考えているんです。これが、私の使命感といえるものだろうと思います。

・専門知識や技術を深めよ

今は、この使命感を支えるための専門知識や高度な技術が、ものすごく要求される時代になってきました。世界中情報を集めて、動かなければいけない。仕入れ一つにしても、ものすごい専門技術と専門知識が必要なんです。今はグローバルに大きく仕事をしていかなければいけませんから、そのときに、国際的にも、国内的にも異業種との力を合わせていかなければなりません。

小口 これからは、世界的スケールの競争におけるネットワークが大切です。

小嶋 このネットワークの仕方ということを考えていくと、やはり人と人をつなぐコーディネート能力が要求されると思うんです。

これらをきちんと順序を追って、身につけていくことが大切だと思います。専門職ですから、浮ついた習い方では専門職としての知識や技術は身につかない。まず、これで自分の身を立てるんだという思いがなければいけないと思います。

これからは、部分的な技術力や情報の収集や整理も、ほとんど機械がやってくれると思います。

でも、どうあるべきかということの判断、方向性を読むといった総合力などは、人間がやらなきゃいけない。これは、経営のレベルにいる人にも、技術のレベルにいる人にも、同じように必要なのです。自分のやっていることに対する判断力を持つことができるかということです。

情報が発達してきて、今まで以上に「人間力」が要求されている。人間としてのバランスとか、判断力とか、人に対する思いとか、こういった総合的な力が、より実社会で要求されるようになると思うのです。

小口 結局、最後は「人間の力」が、企業を導いていくわけですね。

本日は、仕事に生きがいを持ち、感謝の心を忘れずに、商売を発展させていく真摯な姿勢に深く感銘いたしました。そして、人間を育成する心構えもお伺いでき、人間愛に溢れる大変有意義なお話を頂き、ありがとうございました。