

理念を高め続ける生き方の実践

株式会社 三恒

代表取締役 三上 正剛

1、はじめに

稲盛塾長、盛和塾からいただいたこと。それは、経営の原点12か条の1番目でもあります。「事業の目的・意義を明確にする」こと。そして、この目的意義を社員みんなと共有し、仕事に誇りを持ち、全従業員が心を高め続けることと同時に、かかわる人々が心を高め続ける生き方の実践を応援することです。

さんつねの経営理念

私達は、いただきますの心を大切にし、日本の食文化を世界中、そして、未来に伝え広め、全ての人々の食卓に笑顔と感動を創造し続けます。

私達の仕事は

「食」という、生きていく上で最も大切なものを扱わせていただいています。

地域の皆さまの生活を支えるとても大切なインフラです。

私達は、いただきますの心を大切にしており、日本人の感性である「すべてに感謝する心、全ての存在に気づく心」を自らが実践すると同時に、世界中に、そして、未来に広めていく役割があります。

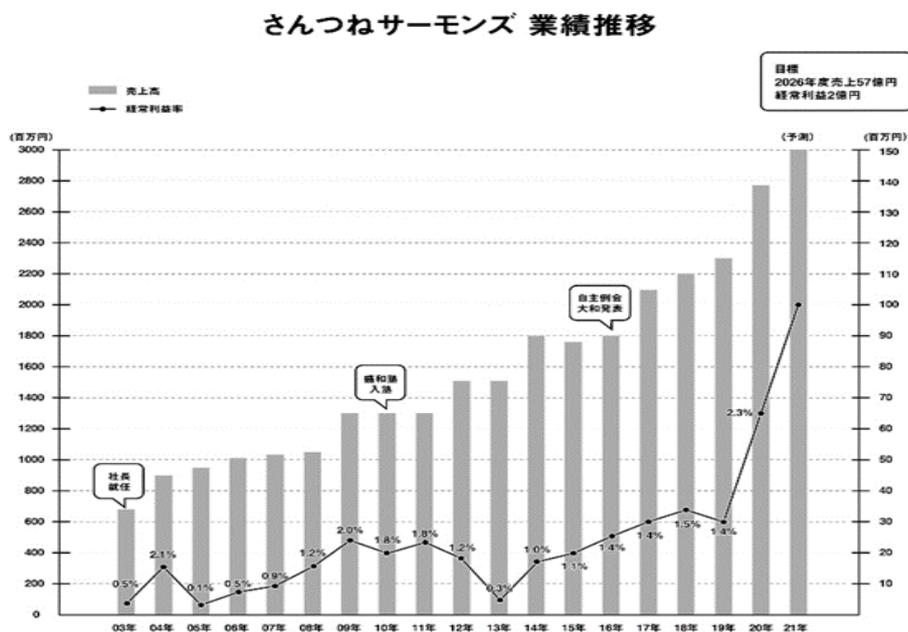
私達は、食卓に集う皆様の笑顔と感動、そして、明日を生きる力を創造し続けます。

私達は、全従業員の物心両面の幸福の追求を通じて、上記の理念を実現します。

2. わが社の概要と事業内容

弊社は祖父が昭和9年、中央市場の開設とともに水産仲卸業を創業したのが始まりで、戦時中統制令のため、お店を閉めていた時期もありましたが、約85年近い歴史があります。鮭を中心とした水産加工品を小売店、量販店、百貨店などに卸売しています。卸売部門の他に、EC事業部(ネット販売、ギフト販売)や、鮭の切身や魚の味噌漬加工といった製造加工部。直販部門として、阪急うめだ本店に味噌漬け専門店「さんつね」を営業しております。水産以外のモノの販売は、市場法で規制されており(株)サーモンズという別法人で、能勢の自家農園で採れた自然農法の野菜とさんつねのお魚を提供するカフェ&農家民宿「みちくさ」。今年から、M&Aにより、医療食専門の水産物加工会社(有)カネキを運営しております。2020年3月末時のグループ全体の売上高は27.6億円、経常利益6500万円、自己資本比率60%です。

売上推移グラフです



先代の父が亡くなり、代表に就任してから20年目になります。稲盛哲学との出会いのおかげで、少しずつですが業績を伸ばすことができました。

子供のころから父には「人間として曲がったことをするな」と耳が痛くなるほど言われて育ちました。私の名前は、易経の「剛健中正」という言葉から引用され、強く正しく生きてほしいという想いで「正剛」と名付けられたそうです。父から伝え続けられたこの思いは、私の生きるベースとなりました。塾長の書物に初めて触れ、「人間として何が正しいかを判断基準にする」という言葉と出会った時、この方を生涯の師と仰ごうと心に決めました。

3. 幼少期の気づき

①母から受けた無償の愛

幼少期はよく心臓の調子が悪くなり、しんどくなり、回復するまでに時間がかかっていました。しかし、中学のクラブ活動中に胸が焼けるような痛みが走り、救急病院へ運ばれました。普段は、厳しく怒ってばかりで涙なんかみせない母親が、目を真っ赤にして、大粒の涙を流して、私に近寄り「いのちの保証がない、いつ死んでもおかしくない、身体提供を条件で、入院できる」と先生から話を私に伝えてくれました。

私は、自分の体のことよりも、私のことで、こんなに泣いてくれる人がいるという驚きと感動の想いでいっぱいになりました。「私は沢山の愛情を受けて、今まで育ってきたんだ。」死ぬかもしれない状態にもかかわらず、私は幸福感を得ました。

この時、無償の愛は他者に生きる勇気を与えることを自分の体験をもって知りました。

愛の力（相手を思いやる心）は、人を幸せにする力がある。今思えば、ここから、私の生きるベースのきっかけになったと思います。

②常に明るく前向きに生きる

入院から1ヵ月後、奇跡的に症状が何も無くなっていました。生きていること、息ができて、体を動かせることのありがたみを心の底より感じることができました。それ以来、人間なんていつ死ぬかわからない。だから、今を精一杯生きよう。常に前を向いて生きよう。自然とそう考えるようになりました。

4. 私が遭遇した困難な出来事とその対応

大学を卒業して、サラリーマン生活を3年過ごしたのち、市場に帰ってまいりました。父が末期がんと診断され、余命わずかだということを知ったからでした。しかし、大好きな市場のはずが、そこで、働く人々は、不平不満だらけ、啜えたばこに飲酒、ごみはそこら中にポイ捨てする始末です。私は、落胆しました。大好きだった市場に輝きを感じませんでした。市場は、好きだけど、そこで働く人たちは嫌いというねじれた状態での市場人としてスタートでした。そんな中、父親は他界し、28才で代表に就任しました。そんな矢先、番頭を含めた5人の従業員が退職し、同業者として独立しました。また、同時に、時間外労働の賃金問題で労働基準局からの呼び出しがあり、何度も足を運ばなければならない毎日でした。社員数は、私を入れて3名となり、一時は売上がゼロ近くになり、どうすればいいかと路頭に迷っていました。当時そんな私にできること、他社に負けないことといえば、鮭を切ることだけでした。鮭の原料を販売し、カット代は無料というサービスを行い、これが見事に当たり、注文をたくさん頂けるようになりました。仕事前、仕事前、仕事後、一日中鮭を何千切れと切り続けました。鮭の切身は冷凍でカチカチの状態であれば切るほど、鮮度維持し、きれいな切身ができます。お客様の要望もあり、できるだけ凍った状態の鮭を、歯を食いしばって切った結果、右手はけんしょう炎になり、奥歯はぼろぼろになりました。今でも右腕のほうが1.5倍の太さのままです。朝から晩まで鮭を切り続けた結果、少しずつお客様が増えていき、4年目にしてようやく先代のころの売上に戻りました。今思えば、代表になり、いきなり経営危機に陥り、ただひたすら心を無にして鮭を切り続けたことで、どんなことがあっても恐れない心がある時、養われたと思います。おかげ様で会社自身の内容も良くなっていきました。今思えば、何でこんな苦しいことばかり起こるのだろうと思う毎日でしたが、28歳の頼りない社長についていけなかったのだと今頃になって気づきました。私より年上の方がほとんどでしたので、家族を養っていく上での苦渋の判断だったと思います。至らぬ私が原因でこのような結果を招いたのでした。

更に、私が代表になった1年目から一緒に懸命に働いてくれていた右腕の社員が引き抜きに合い、退職して独立しました。次に育てた社員も1人前になったところで、奥様の実家の会社を継ぐという理由で退社してしまいました。兄弟だと思い接していたので、当時の自分

には、辞めていく理由がわからず只々悩み、落ち込む日々でした。退社した二人は、現在、会社を経営しており、今では立派な社長として、頑張っています。先日「昔、社長に言われたことが、今やっとわかりました」と言ってくれる機会があり、とても嬉しかった記憶があります。会社で頑張ってくれている社員、離れていった人間、置かれた場所で活躍してくれているのは、経営者冥利につきます。

5. 理念なき経営

市場関係の先輩からお誘い頂いた異業種交流会に参加した際、一人の経営者が理念を熱心にお話されているのを目の当たりにした時、経営者としての仕事を何もしてない自分に気付きました。さんつねには、理念という全従業員で目指す最終目標がない。だから、私心まみれの私の判断基準についていけず従業員は、次々と辞めていったのでした。それでも、至らぬ私についてきてくれている従業員たちのことを思うと申し訳なかつと思ひ涙が出てきました。それまで私は、従業員に人並み以上の給料を渡せばいいんだとしか考えておりませんでした。今思えば、会社を私物化し、自分のことしか考えていなかったのが原因でした。私自身もっと経営について、真剣になり、勉強しなければならないと思いました。その後、理念の作成と同じタイミングで先輩塾生の松永さんからお誘いがあり、盛和塾生としての歩みがスタートしました。今思えば会社を私物化している自分がおりました。塾長がおっしゃる「動機善なりや、私心なかりしか」とは、まるっきり正反対の自利心の塊でした。

6. 生涯をかけて高め続けなければならない「問い」との出会い

そんな自己中心的な自分に「衝撃的な問い」との出会いがありました。今から10年前、ソウルメイトと矢崎前代表世話人との対話中の出来事です。あなたが大切にしているのは、鮮度ですか？美味しさですか？の問い。その問いに頭のとっぺんからイナズマが落ちたような衝撃を受けました。なぜ衝撃的だったか・・・。

(パワポ あなたが大切にしているのは、手段ですか？目的ですか？)

この問いは、あなたが大切にしているのは手段ですか？目的ですか？という問いだということに気づいたからでした。10年という月日が流れ、その問いは、あなたが大切にしているのは、お金ですか？いのちですか？へと変化していきました。

(パワポ あなたが大切にしているのは、お金ですか？いのちですか？)

手段が目的化した自分に気づき、手段が目的化した社会に生きている自分という存在を知り、経営とは、お金を儲けるための手段ではなく、そこで働く人、関わっている人々のいのちが輝くことだと心から思うようになりました。

7. 「いただきますの心」の本質と私の中の利他の心との出会い

今から9年前の盛和塾合宿で、京都産業大学の名誉教授、所先生のお話の中で、東日本大震災の際、当時の首相は、現地に赴くと罵声を浴びました。しかし、美智子皇后陛下（現在

は上皇后美智子陛下) がひざまずかれ、被災者の方々を励まされる姿をみんなは、涙を流して、感謝されたそうです。この違いは、为什么呢？と所先生は、おっしゃられました。

「これは徳の違いですね。」「この徳は、どうやって培われたかわかりますか？」毎日、3度、日本国民の幸せを心から願い、祈り「いただきます」と唱えてから、食事を召し上がられています。だから、あの素晴らしい人間性（徳）があるのですよ。

私の中の「本当の私」との出会いの瞬間でした。人間性を高めるためには高尚な行動が必要だと思い込んでいましたが、身近なところで徳は育まれることを実感しました。

そして、私たちの仕事は、みんなと共に、美智子上皇后陛下のような人間に近づける可能性があるんだ！という気づきがありました。

日本人が大切にしてきた心「いただきますの心」を広めていこう！

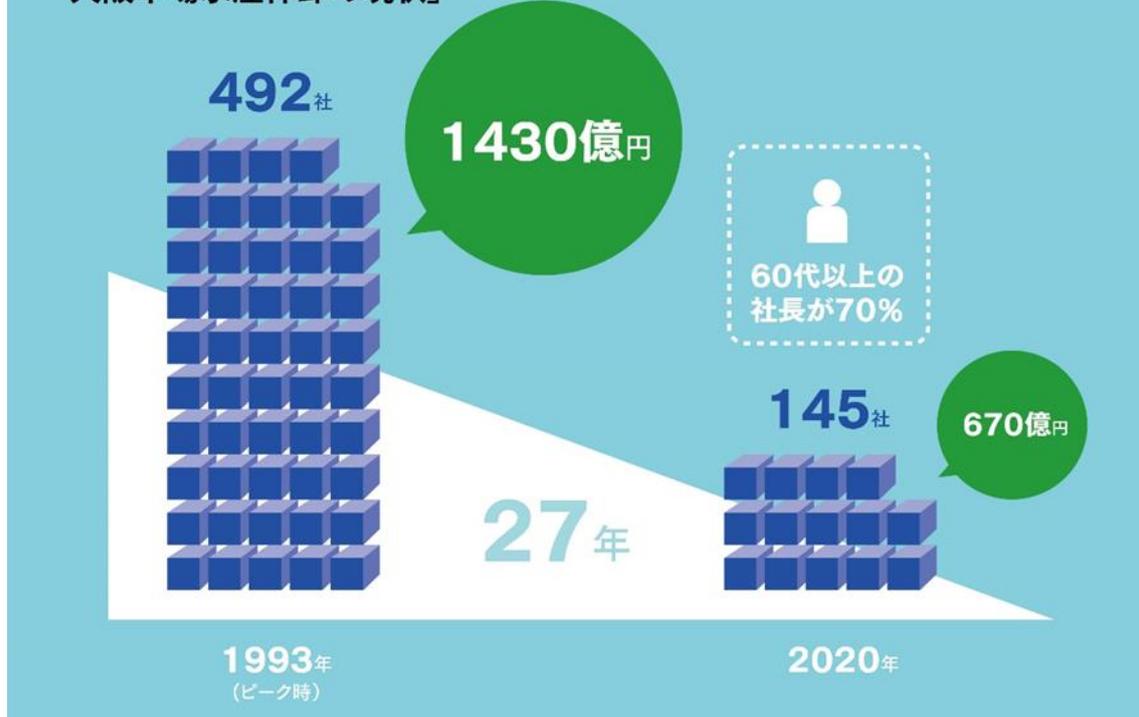
自分の中の利他の心が輝きはじめた瞬間でした。

いただきますの心は、自然の恵みに感謝する心、その恵みを育ててくれた人、運んでくれた人に感謝する心、一生懸命働いてくれているお父さん、愛情いっぱいにごはんを作っているお母さんに感謝する心、いただきますの心とは、すべてに感謝する心です。毎日必ず食事をしますが、日々の出来事や周りの方々に対してありがとうと思いながら「いただきます」を続けると色んなことを気付くようになります。目の前に起こっていること、また、世界中で起こっているすべての現象が自分事として、少しずつですが、受け止められるようになっていきます。日々新たに、心を高め続けることができます。



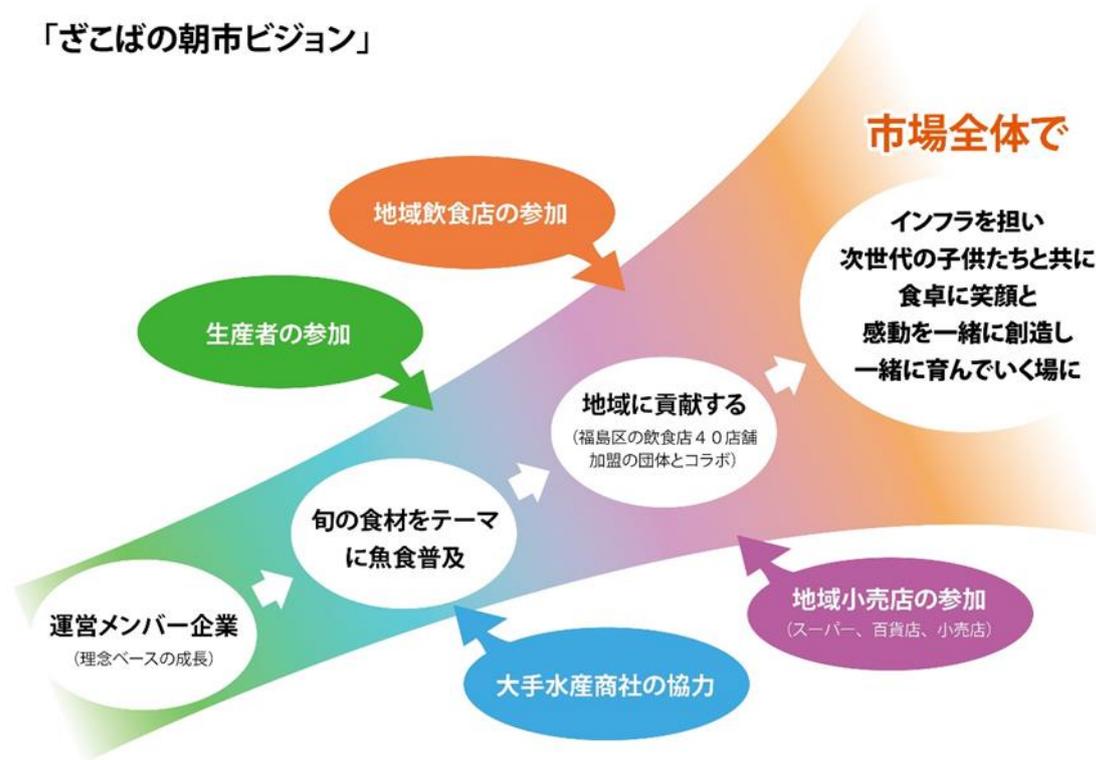
8. 地域密着の中央市場と共に、世界の中央市場に

「大阪本場水産仲卸の現状」



大阪市中央卸売市場の水産部門は、30年で360社あった仲卸が現在では145社になりました。215社が廃業に追い込まれました。流通総額も1500億円から670億円まで、低下しております。理由は、流通が多様化したことと、量販店が大型化することにより、市場経由で商品が流れなくなったこと。輸入冷凍品が増え、商社がダイレクトに小売店に販売するようになったからです。変化対応できない企業はどんどん淘汰されていきます。そんな中で中央市場は、価格の安定したものを扱うのではなく、相場感があり、日々価格が変更し、大手商社のやりたがらないことをやると同時に、今後ますます人材不足になる小売業に対してのお役立ちを中央市場全体で考えていかなければなりません。中央市場は、地域で一生懸命に働き生活している方々の生きていく上でもっとも大切な「食」を支えている社会インフラです。私は中央市場で育ち、中央市場の先輩の皆様に育てていただきました。中央市場を存続させるのではなく、中央市場をいかして、社会の役に立ちたい。社会にインパクトを与えると同時に中央市場で働く人々の社会的地位の向上に貢献したいです。心からそう思うようになり、思い返せば様々なことをしてまいりました。市場や水産関連の方々に集ってもらい勉強会を定期的に行いました。市場周辺清掃も周りに声かけして、やりました。そんな中、中央市場の有志が集まり、「私達ができることが、もっとあるはずだ。お魚の本当の美味しさを広める何かをしよう！」と始まったのが、食育イベント「ぎこばの朝市」です。コロナの影響で中断していますが、10年間で38回開催いたしました。延べ20万人の地域の方々に参加いただきました。次回の開催は、9月20日(日)です。ぎこばの朝市ビジョンは、こちらです。

「ぎこばの朝市ビジョン」



理念は、「食文化を共に創造し育む」です。最初は市場の有志だけのイベントでしたが、今では、中央市場の有志だけではなく、大阪市、福島区の職員の皆様、水産商社、飲食店、産地メーカー、飲食メーカー、学生等様々な方々にご協力いただけるイベントに成長しました。また、イベント開催日以外でも、美味しいお魚を食べていただきたいという想いとぎこばの朝市の運営していく上での資金を捻出していくために、3年前から、「ぎこばの朝市」オンラインショップを開設しました。2年間、本当に苦しみました。私がこの部門のリーダーとなり、妻も巻き込み、何万枚の写真撮影、500種類以上の商品開発、0からのECの勉強、そのかいもあり、今期は、コロナ禍の影響もあり、沢山の方々にご利用いただいています。今期の「ぎこばの朝市オンライン」の売上目標は1億2000万円です。

9. 永続的発展する事業構造

永続的に発展していくのに、一番大切なのは、社員一人ひとりが人間として成長し続けること、塾長がおっしゃる魂を磨き続けること。全てのことに對し、自分を成長させてくれる機会だと捉え、感謝し、自責と捉え、人間として正しいことを判断基準として、生きていく人間を輩出していくこと。また、そんな人間を輩出する人間を育てること。これしかないと思います。私にできることは、限られておりますし、私が教えるなんて、おこがましいと思っております。自社での実践として、理念を潜在意識まで浸透させ、日々の行動が理念ベースでできるように、毎日の理念の唱和。周りの人々、家族、お客様に幸せになっていただくために、フィロソフィの輪読。先人や、素晴らしい人格の方々の体験を学び、読書にふれるこ

とで、人間性を高める月1回の社内木鶏会。これは、10年近く継続しております。次回の6月で、111回目の開催になります。平成30年致知主催の社内木鶏全国大会に社員全員で参加し、1300社の中から栄えある感動大賞をいただきました。この経験は、どんなことでも力を合わせて団結すれば、達成できるという自信を社員のみんなが持つきっかけとなりました。また、従業員の中から、志を持ち、輝き出す人間が出てきました。

① 食文化を創造する真の市場人

淡路島出身の人間がおります。10年間一度も親とも連絡を取らず、地元にも帰らなかった人間が、今では、地元を愛し、地元の食材を全身全霊で販売するようになりました。彼は、通常は冷凍で流通するシラスをチルド流通にこだわり、美味しいシラスの食文化をお客様を通じて、生活者に届けました。町のスーパーや魚屋さんと共に、食文化を創造したのです。彼は、中央市場の魚屋を超えて、食文化創造業として、生産地と消費地とをつなぎました。結果として、大阪の中央市場でシラスを一番販売する人間になりました。彼はそこだけにとどまらず、地方から来て、都会で働く若者たち、悩み苦しむ人たちに生きがいと働きがいを気づかせる人間となりました。なぜなら、彼も地方から、都会に来て、苦しんだ経験があるからです。苦しんだ経験価値を見事に受け取り直しました。彼がここまで成長したのは、3年前、自分で淡路もんの達人になると決めた瞬間から、行動が変わりだしました。次の目指すところは「私は、淡路島の食の大使になる」といっています。他の担当者には、それぞれの自分が愛する地域、食材の「〇〇大使」となって、日本中、世界中に広めていこうと呼びかけています。彼のような熱い志を持った市場人間が日本中、世界中からあつまるところにいきます。さらに、海外から研修員制度でこられた方々を日本が得意とする「食を美味しく食べる文化」「食を大切に作る文化」を共有し、世界で活躍できる人々を輩出していきます。

② 和食と共に「いただきますの心」を世界中に伝えていく伝道師

自ら興した商売で失敗し、自暴自棄になり、体を壊した人間が、一度は自己破産をしました。沢山の人の迷惑をかけてきたことを本当に後悔し、今日から生まれ変わって、人のお役に立てる人間になろうと誓いました。普段は百貨店で店長をしています。百貨店はテナントが集まっており、全体が一度に集まることは、ありませんでした。しかし、彼は、百貨店全体で、盛り上がり、お客様をお迎えしようと呼びかけ、年に1回、食料品売り場全体のスタッフの皆様が集まる場を作りました。百貨店始まって以来、初めてのイベントでした。今では恒例になって、毎年、年末前のこれから忙しくなるタイミングで開催しています。また、いただきますの心に感銘を受け、「世界に日本の食文化を伝えていく」と心に誓い、海外での販売にチャレンジを始めました。そして、いきいきと働くようになり、結婚をし、子供を授かりました。直近は、沢山のの方々にお魚の美味しさ、調理の楽しさを広めていくために、百貨店の店長は後輩にまかせ、EC部門のトップになって、動画配信を含めて、発信していくことが大切だと気づき、行動してくれています。使命感を持ち、日本人として、自信と誇り

を持って、世界に羽ばたける人間をこれからも輩出していきます。さらに、世界の中央市場として捉え、世界中から集まる食を国内販売にとどまらず、加工して、和食の世界中への広がりと共に、世界中に販売していきます。

従業員一人ひとりに人生があり、固有の用があると思います。経営者の仕事は、それに気づかすことです。そして、いのちが輝くお手伝いをするのです。

弊社理念でもあります「いただきますの心」とは、日本人の大切な心です。私たちは、食を通じていただきますの心、全てに感謝する日本人の心を伝えていくのが、さんつねの役割です。社員のみんと共に20年かけて理念を醸成してまいりました。



社員と共に描いたビジョンは、地球環境をかえる会社、そのために、中央市場で一番の会社になることです。売上ではなく、人間力で一番です。みんなのお手本になる会社、みんなの憧れになる会社、みんなから尊敬されるような人間を目指します。

人間力以外に財務力で中央市場ナンバー1になろうと社員のみんと決めました。理念実現のために、令和13年中央市場100周年に売上100億、従業員100名、経常利益10億円を目指します。

5年後のビジョンは、売上57億円、従業員60名、経常利益2億円、今期の目標は、グループ全体の売上目標30億円経常利益1億円、社員数40名です。

10. 長期ビジョン実現への想い

世界的には、成長産業である漁業、日本の漁業は直近の20年間直線的に減少し、2050年にはゼロになるペースだそうです。中央市場は、日本中からお魚が集まってくるので、また、日本中で売れなくて困っている食材を販売するしくみがあるので、私を含め、市場の人は関心ありませんでした。しかし、これからは、市場の方々と共に、将来世代にしっかりと海の恵みを残していく努力をしていかなければなりません。

水産会社、商社、仲卸業者を集めて、しっかり学んでいく必要があります。卸売だけではなく、漁業をされている方々、生活者と共に、未来の食を考えていく必要があります。まずみんなから知ることから始めます。

さんつねの長期ビジョンは「地球環境をかえる会社」です。

私の考え方が大きく変わった一つに、畠山重篤さんとの出会いがあります。

「森は海の恋人運動」をされている方です。彼は、カキの養殖を営んでおりますが、森に30年以上広葉樹を植林されている方です。

春先、雪解け水が川を下ってくると、森で育てられた植物プランクトンが増殖され、これを餌とするオキアミなどの動物プランクトンが増え、それを餌とするイワシが増え、「海の米」といわれるイワシを求め、マグロやカツオがやってきます。この食物連鎖の原点が植物プランクトンです。植物プランクトンや海藻が海中の窒素やリンなどの栄養分の吸収を助けるのが鉄分です。この鉄分は、広葉樹が落葉し、微生物が分解し、腐葉土になるときにできるフルボ酸が地中の鉄と結合し、二価鉄（フルボ酸鉄）となって川を通して海に流れ込みます。つまり生物は鉄（二価鉄）の力を借りて、成長するのです。

人も魚も鉄が循環するしくみを考えると永続的に発展していくのだという気づきを得ました。

鉄が循環するしくみを経済の発展と共に、できないだろうか？

未来に対する希望が見えてきました。土木建築業の方々と共業ができないだろうか？

製造業の方々と協業できないだろうか？

コロナウイルスがもたらしてくれたのは、更なる分断ではなく、大自然の連携をもう一度考える機会です。大自然の繋がりをもう一度復活するチャンスです。日本の沿岸部は整備され、陸地の鉄分は、海洋には流れません。唯一流れるのは、河川からです。日本の好漁場や養殖漁業のさかんな所は、大きな河川があり、その上流に広葉樹があります。そして、鉄の産地のところがほとんどです。産業で役割を終えた鉄が海に帰るしくみを考え、沿岸整備や河川の整備、山林開発が進めば進むほど、この鉄の循環を促進するしくみが採用されれば、開発や整備が進むほど、海中の植物性プランクトンが増え、海が豊かになってきます。漁業の仕組みも変わり、獲ってから販売するのはなく、販売してから、獲るという形になり、必要以上に魚を乱獲することがなくなります。将来世代に必要な親の魚や稚魚はとらないようになります。大自然のいただきものとして、大切に扱われるようになります。また、捕獲され

た稚魚は、海の森で、育てられ（養殖）、十分な大きさになって、出荷されます。

人間の分断文化が、陸地と海を分断してしまいました。日本の国土は、海を含めた国土です。海を含めた日本の国土をもう一度豊かな状態にして、将来世代と共に育んでいかなければなりません。日本国土の再生です。

地球は水の惑星といいますが、実際は、水は地球の質量全体の0.03%で、鉄は30%だそうです。実際は鉄の惑星です。宇宙のしくみを電子、原子、中性子で見ていくと、鉄とニッケルが一番安定しているそうです。鉄の方が作りやすいので、宇宙が年をとればとるほど、鉄が増えていくそうです。長い時間をかけるとすべてが鉄になるそうです。この宇宙は、鉄を作るために存在していると言えます。それくらい鉄は、宇宙の成長発展と、いのちに関わっているといえます。

日本国土の再生は、水産資源の回復と共に、地球温暖化を抑制します。更に、人間性を高めます。このモデルは世界中に採用され、沿岸整備のスタンダードになります。

多くの研修生が日本にやってきて、自然との共生を学び、大自然に感謝する心を学んで、自国に帰っていきます。さらに、日本国土が「世界の中央市場」として捉え、世界中から集まる食を国内販売にとどまらず、加工して、「和食」と「いただきますの心」の広がりと共に、世界中に販売していきます。

食を通じて、世界が抱えている問題を解決に導くリーダーを輩出し、人間の無限の可能性を拓く場として、中央市場が存在し続けます。世界中の国土が豊かになり、将来世代に今よりもいい環境にして繋いでいく社会が実現することを心から願っております。

私達は、皆様が寝静まった深夜からの仕事で、肉体的にも、精神的にも、とてもつらい仕事ですが、「食」という人が生きていく上で、もっとも大切な仕事をさせていただいていることに、誇りを持ち、中央市場だからこそできる、つなぎ役だからこそできる生産者と生活者を共に幸せにすること、未来の子供達と共に幸せになることを、生涯の仕事として、社員みんなと社業を全うしていきたいと思っております。

11. 最後に

最後に、母から受けた無償の愛、父から受け継いだ情熱、祖父母から受け継いだ思いから、自分という存在に感謝するようになり、自分のいのちを自分だけに使うのをやめ、理念を高め続けることの問いに出会い、生涯、発展途上人として謙虚に生きることの喜びを知り、この喜びを他者と分かち合うことの幸せに気付かせていただきました。日々支えてくれている妻、家族、社員みんなのおかげで、こうして、学びの場に参加できています。ありがとうございます。私達の代では達成できないかもしれませんが、社員と共に理念の実現に邁進

したいと思っております。

そして、人間として成長させていただく機会をいただき、ソウルメイトの皆様とこの実践経営者道場「大和」という場に感謝いたします。誠にありがとうございました。