

私の経営哲学

MY MANAGEMENT PHILOSOPHY

第37回

Inoue Shuji



全ては人と人のつながり そして、人間力

井上 周士

株式会社 丸勘山形青果市場
代表取締役社長

President

丸勘山形青果市場は昭和30年に創業された民設市場だ。一時は公設市場の開場により存続の危機に立たされたが、移転を経て、10億円だった年間取扱高は現在162億円に。青果市場として県内トップ、全国でも13位に位置している。県内登録生産者

は約6000人、県外出荷団体は550団体。その躍進の背景には独自の取り組みとビジネスモデルの転換がある。4代目社長としてさらなる飛躍を担う井上周士氏に、先代、先々代から受け継ぎ、大切にしている経営哲学をお聞きした。

Q 市場創設以来、企業として大切にされていることはありますか？

A 弊社は、私の祖父井上勘左衛門が昭和30年に夕方の産地市場として山形市銅町に開場しましたが、祖父はもともとりんご農家でした。その祖父の言葉が「農家は大変な職業だから、しっかり支えてやれ」。つまり「農業者の支援」が創始の理念なんです。その後早々に父直洋が2代目となります。高速度道路もなかった時代ですが、北関東などからもいち早く荷物を集めて「丸勘に来ると鮮度のいい商品がある」と評判をいただき、開業から20年は順風満帆だったと聞きます。

Q その後、ビジネスモデルの転換が迫られるような大きな出来事があったとお聞きました。

A 卸売市場法の改正で昭和49年、公設の山形市中央卸売市場ができました。12社ほどの市場や問屋が統合して、山形中央卸売市場が開場となる中、弊社も声をいただきましたが、独自で経営していく道を選びました。公設市場として圧倒的な規模のライバルが出現し、今まで来てくれていた八百屋さんも全て向こうへ行ったり、産地から指定を外されたり。当時8億円くらいあった売上が半分ほどになり、強気で知られた父もさすがに足が震えたそうです。しかし、その挑戦が現在のうちの強みになっています。

Q 具体的にはどのような取り組みをして、独自路線を作ったのですか？

A 農協からも荷物をもらえない、お客さまも来ないという中で、まずは近隣から農家さんを一軒一軒まわり、生産者を開拓していったんです。また、「買参権」のハードルを下げました。買参権は買い出しの権利ですが、通常は保証金と合わせて3000~5000万円かかります。それを1万6000円で取得できるようにしました。

そして何より産地や生産者から直接仕入れ、それをスーパーや小売店に直

接販売するという流通プロセスの短縮です。一般的な青果物流では農協や全

農から仕入れ、仲卸を通して小売へ販売します。それを農協や全農を通さず、卸と仲卸の機能を兼ねるようにしました。中間マージンをカットすることで生産者、販売者の双方にメリットとして還元することができました。

Q そうしたことの実現にはご苦労も大きかったと思います。どのようなことが大変で、それをどのように乗り越えられたのでしょうか。

A 農協も全農も通さない、今までとは違うやり方をするというところでは相当の圧力を受けた時もありました。そうした逆風の中においても絶対このままでは倒れないぞという気迫。それは経営者として父の背中から学ばせてもらったことです。

あとはやはり生産者とのつながりです。社員が一軒一軒農家さんをまわり、どんな作物を植えれば利益があげられるか、どうすれば有利な販売ができるかを提案し、一緒に考える。産地開発・育成に力を入れ続けてきました。

Q 平成元年に現在の場所に移転拡張されました。差別化という点

では、さくらんぼの取扱高も群を抜かれていますね。

A 国道13号沿いの立地で敷地は約1万坪ですが、旧市場を売却しても数億円の借金を背負ったことで、移転は相当な覚悟でした。

さくらんぼについて、根幹にあるのは鮮度へのこだわりです。さくらんぼは傷みやすい鮮度品ですが、他社や従来の流通ではどうしても収穫から店頭まで4日かかってしまいます。それを約10年前から、朝収穫したものを夕方までに集荷して箱詰め・夜間販売し(当日集荷・当日販売)、翌日にはスーパーなどの店頭へ並ぶ仕組みを構築しました。そのため県内45か所に集荷場を設け、配送車はすべて冷蔵車にしています。それは丹精込めて育ててもらったものを、鮮度・品質を保って販売することが、県産品のブランド力を高めることになるからです。

Q 逆に、課題として考えられていることはありますか？

A 今、農業ではどんな生産者が減っていますし、高齢化も進んでいます。2024年問題もあってドライバーも不足している。業界全体の課題ですが、結果として青果物を確保できない市場もあり、転送業者を介した市場買付が増えています。そうなれば鮮度も利益率も当然落ちます。そこで大切なのは、川上の生産者を



社員一人ひとりが生産者のもとに足を運び、ともに歩んでいる

開拓すると同時に、川下の、今需要があるマーケットを開拓し続けることなんです。新しい生産者として当社では農業法人とも結びついています。農業法人というイメージかもしれませんが、せんが、需給調整や産地の切れ目、デリバリー機能や販売チャネル開拓などの課題があります。当社は仲卸の機能も持ち合わせているので、そこを結びつけていくお役にも立てています。

Q 苦労された2代目のお父様とその甥にあたる先代の佐藤明彦会長。お二人を見てきた中で学び、受け継いでいることはありますか？



さくらんぼ出荷のピーク時には広い場内が埋め尽くされる

A 父については苦労して社の礎を築く様子を見えていますから、経営の厳しさとその中で折れてはならないという不屈の精神です。先代からの教えは「人を嫌うな。嫌いな人ほど近づいていけ」ということ。誰かを嫌えばその人のせいにしてしまいますが、自分から近づけば嫌な人などいないもの。人間の幅を広げるためにも大切なこととして心に刻んでいます。

Q 入社されてから、これまでに一番大変だったことや感動したことを挙げるのであれば何ですか？

A 大変なことは日々あります。平成16年から11年間は青年会議所

(JIC)の活動にも取り組み、平成25年には理事長もさせていただきましたが、その両立がとても大変でした。JICも、仕事もしろ」というのはうちの教えで、父も会長もやってきたことなのですが、JICの仕事が夜中に終わり、翌朝4時に市場で仕事が始まるというように時間軸が他の人とは全然違う。でも、仕事は「休むな」と。それで一度、髪が殆ど無くなった時もありました(笑)。でも何とかやり切ることができ、本当に勉強させてもらいました。

感動したことは自ら開拓に携わった生産者さんとのことです。山形は年末になるとセリの需要が高く、うちも毎年不足していました。そんな中で他の市場に出していた大口生産者の方に

何度も出荷をお願いしたのですが「いや、無理だ」と断られ続けていたのです。毎日通いセリの作業を手伝っていたら、最後に「お前の情熱に負けた」と言ってお客さまのところへ配送に行ったら、涙を溜めて喜んでもらえました。そうした心の通ったやりとりが思い出深いです。

Q では、経営に一番大切なことは何だとお考えですか？

A 自分の口から経営というのものがましいのですが、根幹はやはり人と人とのつながりです。そして人間力だと思っています。

市場というのは担当品目制で、一人一人が生産者さんに出荷していただいた農作物を販売する会社を運営しているようなもの、つまり担当者は社長のようなものなんです。毎日が棚卸で仕入れから販売まで全てを担うため、人によっては自分が何もかも全部コントロールしているような錯覚に陥り、慢心が生まれやすくなります。慢心は過信となり、結果的に人を遠ざけます。市場は生産者さんとお客さまをつなぐ架け橋のような存在なので、相手への思いやりが欠けてしまつては絶対ダメなんです。常に慢心することなく、謙虚で感謝の気持ちを持って取り組んでもいこうと自分自身にも言い聞かせ、皆にも伝えていきます。

COMPANY PROFILE

株式会社 丸勘山形青果市場

創業 1955年
 代表取締役社長 井上 周士
 所在地 山形県山形市十文字 2160番地
 TEL 023-686-6161
 資本金 1,000万円
 業種 青果卸売業、流通業、商社
 従業員数 75名
 関連会社 株式会社 NKパッケージ 株式会社 名取北釜ファーム 株式会社 住化ファーム山形



2



3



1



代表取締役社長 井上 周士

1973年山形市生まれ。日大山形高、中央学院大学経済学部卒。大宮中央青果市場(さいたま市)で3年間修行後、1999年に丸勘山形青果市場入社。2007年専務、2013年には山形青年会議所理事長も務める。2020年4月4日社長に就任。

1 常に生産者や取引先のことを念頭に置きながら、大切な青果を扱っている 2 平成元年に現在の場所に移転。約1万坪の敷地内には、売場4か所のほか、パッケージセンター2か所、資材販売、冷蔵庫4基を備える 3 カフェ風の休憩室やスポーツジムを設置するなど、福利厚生にも力を入れている

<https://www.marukan.net/>