



オタフクホールディングス株式会社
代表取締役社長

佐々木茂喜さんに聞く

聞き手 脇浜紀子さん ● 京都産業大学現代社会学部教授

ささき・しげき

オタフクホールディングス株式会社代表取締役社長。'82広島修道大学商学部卒。オタフクソース株式会社入社。東京支店長、代表取締役社長等を経て15から現職。現在は、オタフクソース株式会社を含むお多福グループの事業企画立案・各事業会社の統括管理を行う。

**パートもアルバイトも全て「社員」
ホールディングはサービス業**

脇浜 本日は、お好み焼きのソースなどで全国的に有名な広島企業の、オタフクソースの佐々木茂喜さんにお話を伺います。

先ほどは、工場や「Wood Egg お好み焼館」をご案内いただき、じっくりと見学させていただきました。

佐々木 取材の際は、会社全体をご覧いただくようにしています。工場を見ていただくと、お好み焼きも食べて、社員に接していただかないと、伝わりにくい部分があると考えています。

脇浜 会社の雰囲気と接することは大事だと思います。社長と従業員の方々の距離がとても近い感じを受けました。

佐々木 社員のほうはいいのですが、社長はつらいですよ、言いたい放題を言われますから（笑）。ところで、私は「従業員」という言葉は使いません。

脇浜 何とおっしゃるのでしょうか。

佐々木 正社員も派遣社員もパート社員もアルバイトも、全て「社員」と呼んでいきます。従業員という言葉は「業に従う者」と書きますが、「業」には宿命とか前世の行いという意味がありますから。

脇浜 佐々木さんはオタフクホールディングス株式会社の代表取締役でいらつしやいますが、ホールディング体制になさったのはいつ頃でしょうか。

佐々木 前身である佐々木商店を祖父が創業したのは1922（大正11）年ですが、ホールディング体制にしたのは約7年前です。それ以前は、グループ企業それぞれが事業目的を追求した結果、ある時期から部分最適に走り出したのです。これはある意味で仕方がないことですが、ホールディング体制に改めて、グループとしての全体最適を目指すことにしました。

一般的には、ホールディングはグループの統括が目的ですが、オタフクホールディ

ングスはシェアードサービスを目指しています。すなわち、人事や財務や広報といった、各社ごとに必ずしも持たなくてもいい機能をホールディングに統合し、専門性の高いサービスを各社に提供しています。

当社のホールディングは、各事業会社のサービス部門であり、各社のためになる人事、ためになる財務や広報をサービスとして提供していこうというスタンスです。グループのトップから全体を管理するイメージではなく、むしろその逆の位置付けにしました。



脇浜 サービス業であるということですね。
佐々木 そうですね。普通はグループ各社の売り上げの何パーセントかをホールディングに支払う、これは「上納金」といった呼び方もされますが、当グループではサービス料のような意味合いです。

**気負わず、社長という役割を
淡々とこなすだけ**

脇浜 今年は創業95周年を迎えられるのですが、お多福グループを率いるトップとしてどのようなスタンスでお仕事をなさっているのでしょうか。

佐々木 私はずっともともと工場の現場が長く、その後も営業として東京、大阪と現場で仕事をしてきたものですから、仲間意識が強いのです。昔から、私がトップとしてとか先頭に立つてというよりも、「みんなで行こう」といった意識でやってきました。

社長だから、トップだから偉いとは全く思っていません。単に「社長」という役割を

佐々木茂喜さん



務めているのであって、プライベートな時間になったら社員も社長も関係ありません。

脇浜 では、社長としてのプレッシャーや気概といったものは、あまり意識なさらないのでしょうか。

佐々木 10年以上前に社長になった時に、何百人もの社員の生活がかかっていることに對する責任感とか、社長になった達成感といったことを皆さんから聞かれました。しかし、私は気負いも達成感も全く感じませんでした。自分の役割を淡々とこなすだけです。以前に工場の責任者になった時も営業の責任者になった時も、同じでした。

組織を運営する上で必要な「ほうれんそう（報告・連絡・相談）」は必要ですが、それ以外では上下関係を意識しないし、権限を振りかざすこともないつもりです。

脇浜 「従業員」とは言わないことと一貫していますね。

佐々木 「仕入れ業者」という言葉も使いません。社員にも、仕入れ先様とか取引先様と言うようにしています。やはり、言葉は大事だと思います。

祖父が残した強い言葉があったからここまでやってこることができた

脇浜 今でこそオタフクソースは全国区の人気ですが、もともとは酢と醤油の卸小売から始まったそうですね。

佐々木 戦前の1938（昭和13）年に、酢の製造を始めました。私が生まれ育った実家では創業者の祖父と一緒に住んでいましたが、広島市内にあった町工場と住まいが一緒のようなところでした。ソースを作

り始めたのは1950（昭和25）年と、時代に応じてなりわいを変えてきました。

脇浜 今では広島県内のお好み焼き店の8割がオタフクソースを使っている、関西圏のシェアも約40%とのことですが、どんなところが皆さんに受け入れられたとお考えですか。

佐々木 社長就任時にいろいろな取材を受けて、広島発でなぜ全国展開できたのかと聞かれました。私は祖父や父のそばでずっと育ってきましたが、2人ともカリスマ経営者だったわけではなく、潤沢な資金や特許を取ったような技術があったわけでもありません。

普通の経営者が、なぜここまでやってこられたのかと考えると、祖父が非常に信仰心があついで、いろいろな言葉を残したということがあると思います。創業者の語録や人生訓が当社の理念になっており、それがあつたからここまでやってこることができたのではないかと思います。

脇浜 創業者が残されたお言葉をご紹介ください。

佐々木 たくさんありますが、まず「人に迷惑をかけてはいけない」。もう一つは、「一滴一滴に性根を込めて」です。

脇浜 強い言葉ですね。

佐々木 当社で製造しているのは液体調味料なので「一滴一滴」といっています、製品だけではなく、全ての業務に同じことがいえます。例えば社外に出す広報の文章も、細かいところまでチェックします。

また、原材料の仕入れにしても、担当者と共に役員が必ず現地へ行つて確認するようにしています。先週も、オタフクソースの社長がオーストラリアのメルボルンから200キロほど離れたところにあるトマト畑へ行ってきました。私も、チリ、ペルー、オーストラリア、ニュージーランドをはじめ、ほぼ全ての産地を訪れました。

収獲している畑へ行き、採れたものを手にして、かじったところを写真に撮るので

す。トレーサビリティの証明書や企画書よりも、経営者自らがガブッとやっている写真のほうが、説得力がありませんか。

こうしたことを、当社では「三現主義」といいます。「現場に行つて、現物を見て、現状を知る」という意味です。

脇浜 現場に行くことは本当に大切ですね。

五感・六感を駆使しないと 分らないことがたくさんある

佐々木 最近よく考えるのは、三現主義で大切なのは「五感を使う」ということです。現代はさまざまなテクノロジーが発達し、インターネットやスマートフォンが気軽に使えて、目と耳からいろいろな情報が得られます。しかし、現地へ行くとき、目と耳だけではなくて五感で感じるができます。さらに言えば、五感に皮膚感覚をプラスした「六感」を駆使しないと分からないことがたくさんあるのです。

脇浜 お話を伺っていて、とても不思議な

感じがありました。私は昨年までテレビ局でアナウンサーをしていましたが、新人研修を担当したときには、いつも同じようなことを言っていました。「とにかく、現場に行きなさい。五感を使って感じて、それを言葉にしなさい。スタジオのモニターで映像だけ見えていても、人に伝わる言葉は出てこない」と。佐々木さんがおっしゃったことと非常に近いので、驚きました。

佐々木 これまでいろいろな社内研修を行ってきましたが、5年ほど前に行き詰まってしまうことがありました。全てが目と耳からの詰め込み教育だったのです。そこで始めたのが、



脇浜紀子さん

「キャベツ研修」です。

脇浜 それは、何でしょうか。

佐々木 新入社員が4月から7月まで、お好み焼きに使うキャベツの畑で苗床作りから植え付け、雑草取り、収穫を行い、調理して食べる体験型研修です。

無人島で研修

社長塾ではものづくりを体験

佐々木 管理者研修には無人島研修を取り入れました。私が隊長で、6年連続で実施しています。

脇浜 どういった内容ですか。

佐々木 米と小麦粉と水と味噌を持って、無人島で2泊3日を過ごします。マツチもテントもなしで、ブルーシートだけ。海に潜ったり



して食料を調達し、火をおこして調理して食べるというものです。

脇浜 その研修で、どういう能力を身に付けてもらおうというお考えでしょうか。

佐々木 無人島へ行くともありません。普段、どれだけ豊かで便利な生活をしているかということが実感できます。また、2泊3日の間、目が覚めてから寝るまでずっと一緒にいると、その人の本質が分かります。その年に昇格した人が全国から集まりますが、普段はほとんど顔を合わせる機会がなかった人同士が、研修が終わる頃には第二の同期のように仲良くなります。それに、みんなたくましくなりますね。

脇浜 なるほど、それはかなり気合の入った研修ですね。

佐々木 別の課長研修として、社長塾というものもありました。10人くらいで1泊2日、高杉晋作や西郷隆盛といった歴史上の人物ゆかりの地を訪ねて生家や博物館を見学し、実際に町並みを歩き、夜にはその人

物に関する本で読書会をします。セミナー室で行う研修と違い、一緒に非日常を体験した研修は、忘れ得ぬ1日となります。この研修では、必ずものづくりもします。山口

県の萩へ行ったときは萩焼、坂本竜馬で高知へ行ったときは紙漉きというように、歴史を学び、ものづくりを体験する研修です。

脇浜 そうした研修を社員の皆さんはどのように受け止めていらっしゃいますか。

佐々木 行くまでは社長の趣味に付き合わされてとか文句を言いますが、行くとみんな喜びます(笑)。

脇浜 最近では働き方改革が議論されていますが、労働時間を何時間に抑えるといった数字が先行してしまい、血が通っていない感じがします。

佐々木 ワーク・ライフ・バランスが大きな話題になって、残業は減らして早く帰ろうといったことがいわれていますね。しかし、今の若者は、早く帰っても楽しみ方を知らないのかもしれない。会社が、趣味

やいろいろな時間の過ごし方のヒントを教
えてあげても良いのではないのでしょうか。
脇浜 例えば、どういったことですか。

佐々木 バーベキューの火のおこし方やナ
イフの使い方、旅行の楽しみ方などです。
旅行といっても単に有名な観光地を巡るの
ではなく、自分なりのテーマを持って行け
ば、楽しみが何倍にも広がります。ワーク
だけではなく、ライフのほうも会社が何ら
かのサジェスションをしてあげても良いか
と思います。

**「仕事をこなす」のは嫌い
社員食堂や保育園にこだわった理由とは**

脇浜 社員食堂を拝見しましたが、おかず
を乗せたトレーを置くだけで、総カローリ
が表示されるのには驚きました

佐々木 食品メーカーの社員が冷たい弁当
を食べていてはだめだろうということです。
食堂を作るに当たっては、当社の新商品を
使ったメニューを開発したり、健康管理が

できる機能を付けたりというように、一つ
のことをするにしても、何かにかこつけた
り、ある部分にこだわったりしました。単
に「仕事をこなす」ようなことは嫌だとい
う気持ちが強いですね。

社内に保育園を作る時は、あまり深く考
えずにメインバンクへ融資の相談に行きま
した。ところが、「建物を作って子どもを預
かるだけでは、オタフクさんらしくない。
どういう考えで、どういった環境で預かる
のか、教えてください」と支店長に言われ
ました。

私は頭を殴られたようなショックを受け、
改めて考えました。そこで出した答えが、
「不思議の国のアリス」です。

脇浜 それはどのような発想のですか。
佐々木 親と離れる瞬間はさみしいよう
ですが、保育園では楽しく過ごしていますよ
ね。そこで、子どもが親にバイバイと言っ
て自分から走り込んでいくような保育園を
作ろうと考えたのです。アリスがウサギを

追いかけて不思議の国へ入っていくイメ
ジです。エントランスはジグザグにして、
庭は凸凹の芝生にしています。2009年
に作りましたが、いまだに取材や見学が絶
えません。

**与えられた仕事を工夫しながら
誠心誠意やれば、必ず評価される**

脇浜 佐々木さんは、地元の広島修道大学
商学部のご出身です。

佐々木 大学では、勉強もさることながら、
釣りのサークルに入り、合宿で隠岐の島や
対馬まで行きました。

いいアイデアがひらめくのは、必ず非日
常の環境にいる時なのです。会社のデスク
の前に座っていても、なかなか出てこな
い。環境を変えて右脳を活性化しないと、
発想が花開かないものです。こうした考え
方が身に付いたのは、大学時代に釣りに
行ったり旅行をしたおかげかもしれないで
すね。

脇浜 数年前の母校の卒業式で、お話をなさったそうですね。

佐々木 学生時代の4年間、ガソリンスタンドでアルバイトをしたときの雑巾がけの話をしました。スタンドでは車の窓を拭きますが、これが難しい。雑巾の絞り方ひとつで、毛玉が残るのです。車の外からはよく分からないけれど、中からは拭き残しや糸くずが付いているのがよく見える。フロントガラスを自分の側から見るか、運転席側から見ると、つまりお客様視線というものをそこで覚ええました。

雑巾の毛玉をきれいに洗う洗い方や絞り方、拭き方を工夫して徹底的にやったら、いろいろな人から褒められるようになりました。そうすると、もつとうまくなると努力する。ただの雑巾がけですが、それを誰にも負けないくらい頑張りました。私は手を洗濯板のように使い徹底的に洗います。

入社後、雑巾がけすることが結構あり

ました。工場の現場にパートで働く女性がいいたので、私が最初で、私が最初に認められたのは雑巾がけでした。「その雑巾がけをどこで習ったの」と聞かれました。

その後、営業本部に移って、そこでも毎朝みんなで掃除をしました。私が係長だった時に、中途採用で入ってきた社員がいました。その人が初日の朝に、一緒に掃除をしていた私に「佐々木さん、その雑巾がけをどこで習ったのか」と聞いてきました。彼は後に専務まで務めた方ですが、そういう所々で人を見ていたのです。

卒業式では、「皆さんが会社に入ったら、なぜ自分は大学まで出たのに雑巾がけやお茶くみをしなければならないのかと考える



ことがあるかもしれない。しかし、見る人は絶対に見ているし、与えられた仕事を本当に工夫しながら誠心誠意やれば、必ず評価される」ということを話しました。

脇浜 実体験に基づいた貴重なアドバイスですね。でも一方で、今の学生はとも真面目です。遅刻もせずに授業に出て、課題もきちんと提出する。それを見ていると、逆に不安になることもあるほどです。

佐々木 狭い枠の中に入ってしまったのではないでしょう。大学時代は時間が自由になる貴重な期間なので、いろいろな経験をして幅を広げてほしいですね。

脇浜 私がテレビ局に勤めていた時に、ある時期から、パスポートを一度も取ったことがないという新入社員が増えて驚いたことがあります。若いうちに多様な価値観に触れることは非常に大事で、特に海外旅行はそれに最適な手段だと思っております。

佐々木 旅行もそうだし、私にとってはアルバイトもそうでしたね。

これからもう一度、日本にとって いい時代がやって来るとい確信

脇浜 未来に向けてのお話を伺いたいと思います。2022年には創業100周年をお迎えになりますが、どのようなビジョンをお持ちですか。

佐々木 私はこれからもう一度、日本にとっていい時代がやって来ると勝手に思っています。

戦後の日本は、家電やITや自動車などで世界に冠たるメイド・イン・ジャパンというブランドを作り上げました。しかし、まさかこんな極東の島国に、現在のようにたくさんのお客がやってくるなんて、誰も思っていませんでした。

脇浜 そうですね。

佐々木 5年後に海外からの観光客が2000万人とっていた政府の予想を、昨年達成し、2020年には4000万人だそうですね。日本ほど安全・快適で、鉄道が時

間どおりに運行して、住みやすいところは他にあまりない。だから、こんなにたくさんのお客が来ているのです。その観光客が五感、六感で日本の良さ、心地よさを感じたら、間違いなくファンになるでしょう。**脇浜** リピーターになってまたやってくる。**佐々木** そうです。環境とかインフラを含めた、日本のハード面・ソフト面の魅力の世界にアピールできます。

脇浜 しかし、イノベーションという意味では、スマートフォンなど、日本発のものは少なくなっているように感じますが。

佐々木 そうした文明の利器は、他の国に任せておけばいいでしょう。いま来日する観光客の目的は何かといえば、日本の文化に触れることです。情緒的でハートフルな部分やおもてなしといった他にまねのできない魅力です。こうした文化が庶民レベルから蓄積されてきた国は、日本以外にあまりない。欧米は王侯貴族がパトロンとなって芸術家を支援してきましたよね。

こうしたことをもつと自覚させるような教育が必要かもしれません。文化的なものとか歴史的なものという情緒的な価値の面で、日本はどこにも負けないと思います。

脇浜 オタフクソースが目指すものも、そういう方向にあるということですね。

佐々木 おっしゃるとおりです。

脇浜 本日は、ありがとうございました。



佐々木茂喜さん(右)と脇浜紀子さん
(2017年3月31日 WoodEgg お好み焼館にて)