

Top

トップと語る

56

interview

株式会社マルエイ



株式会社マルエイ 代表取締役社長

澤田 栄一 氏

◎聞き手

十六総合研究所 取締役社長 秋葉 和人

Eiichi Sawada

MARUEI CO., LTD

社員がもともと持っている素晴らしい能力を引き出すことが大切です。社員一人ひとりが主人公です。

岐阜市に本社を構える株式会社マルエイは、1885年にサツマイモの行商として創業。その後、薪炭やガスなどの燃料を取り扱い、エネルギー事業を拡大しています。創業以来「皆様の産業と暮らしにご奉仕する」をモットーに、お客さまのより快適な生活をサポートするため、さまざまな事業を展開しています。

本日は株式会社マルエイ本社をお訪ねし、代表取締役社長 澤田 栄一様からお話を伺います。

農作物の販売から総合エネルギー企業へ

—— 御社は農作物および燃料商として創業され、今年で136年を迎えられます。沿革についてお話し願います。

●澤田社長（以下、敬称略） 1885年に初代の澤田栄吉が農作物の間屋を創業し、本巢北方、揖斐川、大垣、郡上八幡、白鳥、飛騨高山などにサツマイモを運んで販売しました。帰りに空の大八車で帰るのはもったいないので、薪や炭を積んで帰り、燃料の商売も始めました。昭和に入り、2代目治朗吉の時代には、燃料の扱い量が増えていきました。1952年に灯油を、54年からプロパンガスの販売を始めたのがエネルギー企業の原点です。

—— 澤田社長は4代目でいらっしゃいます。

●澤田 私自身が大きく変わったのは、36歳の時に、京セラ創業者である稲盛和夫さんが主宰する盛和塾で学ぶようになってからです。そこで多くの先輩方と知り合い、商品ではなく機能について考えることを教えられました。エネルギーという機能、さらには「快適な生活」という視点から考えた結果、ガス器具やそれに付随するリフォーム、新しいエネルギー、水の宅配事業、農業、福祉事業などへ広

がっていきました。当社の水は独自製法のおいしい水です。また、傘下に入っていたいたガス販売店が米を販売していた縁で、米も取り扱うようになりました。こだわりの水を飲まれる方はおいしいお米にも敏感なようで、試しに販売したところ、多くのお客さまで成約となりました。当社の取り扱う商品は、お客さまの快適な生活に貢献するもので、量販店と価格面で競合しづらく、工事やメンテナンスが必要な商品に限っています。

そのような中、家電量販店から「家電販売を一緒にやらないか」、清掃会社から「掃除は得意だが営業が苦手なので一緒にやってほしい」などとお声掛けいただきました。お客さまからは「知らない人を家に入れるのは抵抗があるけれど、マルエイの紹介なら」と言っていました。エネルギーの自由化で都市ガスも販売できるようになりました。電機メーカーや電力会社と共同で太陽光発電施設を無料設置し、工事を請け負ったりと、いろいろな企業とつながることで商売が広がっています。

M&Aにより事業の多角化が進む

—— ガスにこだわらずに多様な事業を手掛けていらっしゃいます。

●澤田 時代の流れで、そう遠くない将来、化石燃料の消費量は減少します。ガスにこだわってはいられません。

今年4月にはグループの丸栄カーライフが2社と合併し、マルエイソリューションという会社を設立しました。自動車と保険を仙台から広島にかけて販売し、保険の取扱高では岐阜県でトップクラスの会社となりました。生保、損保、自動車販売、自動車整備、板金修理など自動車に関するサービスをワンストップで行える会社です。また、同じく4月には、岐阜を中心に



株式会社マルエイ 代表取締役社長 澤田 栄一氏（右）、十六総合研究所 取締役社長 秋葉 和人（左）



2021年2月に稼働したRPFボイラー



カンボジアに「幸せ創造図書館」を建設



絵本を手に笑顔の子供達

11店舗、美容室を展開するサムソンの経営を引き受けることになりました。

最近、勉強会でともに学んだ仲間から「後継者が不在なため会社を引き受けてくれないか」という話が増えました。引き受ける際には社員の雇用をしっかりと守ります。合併される側はどんな経営者が来るかとても不安だと思います。勉強会などを通じてベクトルを合わせ、信頼関係を築いていきます。社員の皆さんは自分の会社が良くなってほしい、自分が幸せになりたいと思っています。コストカットは行わず、逆に給料を増やす仕組みを作ります。人はギリギリに追い込まれると疲弊するので、モチベーションを上げるには、「会社も期待しているから頑張っていこう」と激励する方が良いと考えています。

永続的・発展的な幸せ社会の創造

—— 御社の企業理念についてお聞かせください。

●澤田 企業理念は、「エネルギーと快適生活提案事業を通じて永続的発展的な幸せ社会の創造」です。私は社外の勉強会で、人間の究極の目的は幸せになることだと学びました。また、会社に関しては、ステークホルダーであるお客さま・社員・取引先・株主との関係以外にも、地球環境まで考えないといけないと教わりました。地球が滅べば会社が存続しないからです。そのため、当社ではSDGsが叫ばれる前から、太陽光、再生可能エネルギー、バイオ、農業など、地球環境に配慮したことに取り組むと決めました。

—— 社会貢献活動にも積極的です。

●澤田 2009年、社員と会社からの寄付から成る「幸せ創造基金」を設立しました。社員からはボランティアで毎月100円以上を寄付してもらうものですが、社員全員が同意してくれました。この基金で、これまでカンボジアに井戸を20本掘りました。希望する社員には現地に行って作業の一部を担ってもらいます。現地でのさまざまな経験を通して、

人生観が変わります。

また、カンボジアに図書館を二つ建てました。すぐに本がボロボロになってしまうので、毎年100冊ほど送っています。近くにある校舎は古く、屋根もない状態だったので、次は学校を建てたいと思っています。

社員の子どもが全国大会に行ったり、社員が地域のボランティア活動を行ったりした時も、基金からお金を出しています。



カンボジアに掘削した井戸「良知の泉」

新エネルギーや農業などに期待

—— 現在、特に力を入れていらっしゃる事業はありますか。

●澤田 廃プラスチックや古紙などで作った固形燃料(RPF)を使う、高効率の小型ボイラーを開発し、廃プラスチックを加工して、小型ボイラーの燃料として販売しています。お客さまに機械を無償で貸与しており、処理量によってはお客さまの燃料費を年間2~3千万円削減できます。廃プラスチックは化石燃料ですが、リサイクルなので環境負荷の低減にもつながります。数十億円する大きなボイラーは既にあるのですが、数億円でできる小型ボイラーとしては日本初の製品になります。

また、太陽光発電に適した屋根などの場所を借りて、ソーラーパネルを設置する事業も展開しています。賃料を払って設置させていただくのですが、お客さまの建物の空調効率が3割ぐらい良くなります。ほかにも、丸太発電に力を入れています。チップにせず、丸太をそのまま燃やして発電ができるので効率的です。私たちはエネルギーなしでは生活できませんので、エネルギーをテーマにした事業でシェアを伸ばしていきたいです。

—— 農業も手掛けていらっしゃいます。

●澤田 日本の農業は、従事者の70%が65歳以上と高齢化が進み、あと10年もすれば成り立たなくなるかもしれません。そこで、6年前から1,700坪の敷地でシイタケを年間320トン栽培しています。水にこだわることで良いシイタケになり、贈答用としても販売しています。

さらに、今年から5,000坪の畑でトマトを栽培し、食品メーカーにケチャップ用として買い取ってもらいます。実験段階ですが、凍結解凍覚醒技術という方法を試します。種を凍結して刺激を与えることで、トマトがすごいスピードで成長するそうです。うまくいけば、二毛作、三毛作により生産量が増加し、農業革命となるでしょう。

さまざまな学びにより社員が変化

—— 盛和塾を岐阜県で開塾する際に要役を引き受けられたそうですね。

●澤田 たまたま当社が京セラさんの商品を取り扱っていたこともあり、1993年に岐阜県で塾を作ってほしいという話をいただきました。JC(青年会議所)の先輩方に声を掛けて約50人で始め、私は事務局を担当しました。当時、稲盛さんを知らない方も多く、経営には哲学が必要であるという話に塾生が驚きました。「事業の目的を明確に」「企業理念をしっかり作る」など、レベルの高い、経営の真の目的や経営のイロハを教えていただきました。その中に「経営の目的は全従業員の物心共々の幸せである」というものがあり、給料(物)を増やす以外に、心の幸せについても取り組んできました。社員みんなで、働くことや幸せについてディスカッションをします。家庭や会社、地域でのあるべき姿とは。そして、どうしたらその姿になれるのか。答えはないのですが、考えることで志ができていきます。考えることが習慣になったら、真摯(しんし)に取り組んでいる社員は変わっていききました。自分で動き出しますから。

—— 御社の経営に生かしていることはありますか。

●澤田 入社した際に、社員や部門の評価に悩みました。ガスの運搬、検針、営業、開発、器具の修理など、さまざまな業務があったためです。そこで、

アメーバ経営を導入して部門や支店ごとに時間当たりの収益を3年間の累計で計算したところ、収支が一目で把握できるようになりました。社員も、売り上げ増減や労働時間・人員数などによって収益が変化することを知り、何をすれば良いかが分かるようになりました。社内の会議で、ある支店が成果が上がった方法を発表すると、他の支店もまねをして更に良くなる仕組みを考えます。

さらに、どのような形で自分たちの部門を変えてきたかを、年に1回の「アメーバ改善発表会」で披露します。既に15回実施していますが、それらの改善は毎年何千万円という価値につながっています。表彰式と懇親会を定期的を実施することで、社員はどうしたら1位になれるのかについて常に考え、「何かをやらないといけない」という意識が醸成されます。

また、毎週1回、朝礼で私が話をしていたのですが、課長クラスまで話す体制にしたところ、社員が本を読むようになりました。幸せや成功体験などについてみんなの話を聞くうちに、潜在意識にうまくいくヒントが刷り込まれていきました。

こうして、事業を推進するためのとても良い仕組みができあがりました。

—— 本社玄関には二宮金次郎の銅像がありますね。

●澤田 二宮金次郎からも影響を受けました。金次郎の遺訓に「人生まれて学ばざれば生まれざると同じ」とあります。生物の中で人間だけが勉強できるのです。学ぶことで正しい道を知り、実行する。これが当社の行動指針、「良知共創経営」につながっています。「良知」とは人間だけが気づき、感じ、生かすことができる能力です。良心・知恵・創造力・愛・勇気・言葉・文字・自由意志などのことで、この素晴らしい能力を最大限に発揮して、みんなで永続的・発展的で幸せな社会を創ろうと言っています。みんな自分の中に答えを持っており、誰もが無限の可能性を持っています。それを使って、自分の人生を素晴らしいものにすることができます。教えるのではなく、社員がもともと持っている素晴らしい能力を引き出すことが大切です。社員一人ひとりが主人公です。社員はみんな仕事を楽しんでいると

思います。たとえ失敗しても、次にどうしたらいいの
かを絶えず考えます。チャレンジする風土があり、私
が社長を退いても、会社は回ると思います。

また、以前ある勉強会で陽明学の先生の話を知
いたのですが、私にはさっぱり理解できませんでした
。素晴らしい経営者の方は陽明学を学んでいる
と聞き、徹底的に学ぶことにしました。先生は「幸
せな人生を歩んできた人は幸せな選択をしてきま
した。選択する主体は皆さんの人格なのですよ」
と話されます。社員も含めて陽明学と一緒に勉強
しました。

いろいろな方からたくさんのことを教えていた
きました。そのおかげで、社員数が1割増えただけ
で、売り上げが5割増え、経常利益は4倍になりまし
た。待遇も良くしていますが、社員がやる気になっ
て、働き方が変わったからだと思います。ほとんど
辞めませんし、結婚退職後や定年後、また当社に
戻ってきたりします。みんな笑顔で助け合いながら、
良い雰囲気の中で働いています。

良い手法をどんどん取り入れる

—— ホームページを拝見すると、社員の方々が人格
向上や人としてのあるべき姿について語られており、
様々な学びが社内に根付いていると感じます。これ
が御社の強みなのでしょうね。

●澤田 人柄のいい人材が集まってきており、時に
は失敗もありますが、お客さまの立場で考えて、しっ
かり対応してくれています。失敗をしたときに書く
「涙シート」と、褒められたときに書く「笑顔シート」
というものを用意して、提出してもらっています。ク
レームなどがあっても叱りません。叱っても人は成
長しませんし、叱ると人は隠しますから。組織で内
容を共有し、人為的なミスを防ぐ方法を考えるのに
役立っています。自分で考えて、良くなる習慣が身
につく仕組みが大切です。

また、良いと思ったことは素早く取り入れていま
す。最近のコロナ禍では、Web会議、事務のRPA
化(定型業務の自動化)、ガス検針の自動化などを
一気に進めました。ガス検針は、お客さまのところ
に出向かなくても保安状況の把握、開栓、閉栓がで
きます。AIで予測しながら、ガスがゼロになりそう

ら配送します。私が参加できない、若手だけのネク
ストミーティングという会議で、未来に向けてどんど
ん改善してくれています。

付き合って良かったと思われる会社に

—— 今後の経営の中で実現したいことや、展望、澤田
社長の「夢」についてお聞かせください。

●澤田 実はあまり考えたことがないんですよ
(笑)。仕事はお客さまの方から提案してくださる
のがほとんどで、こちらから採しにいったことはあり
ません。いろいろな出会いから、新規事業、M&Aな
どの話をいただき、当社は自然体でやっているだけ
です。みんなが幸せになる永続的発展を考えるだけ
で、話が舞い込んできます。グループ会社にもほ
とんど口出ししておらず、それぞれが独自で動き、
事業を広げています。エネルギーでは、先に述べた
RPFボイラー、丸太ボイラーが大きく飛躍すると思
います。小型水力発電も検討中です。

このように大きな夢はありませんが、発展を続け
て社員やお客さまに付き合って良かったと思われ
る会社になるのが私の理想です。会社が急激に大
きくなるとは考えて
いませんが、着実に
進んでいきます。

—— 素晴らしい経営
で、社員の皆さんは
本当に幸せだろうと
感じます。本日はあり
がとうございました。



二宮金次郎像の前で



【会社概要】

- 本社／岐阜市入舟町4丁目8番地の1
- 創業／1885年(明治18年)
- 設立／1955年9月(昭和30年)
- 資本金／4億8000万円
- 従業員数／266名
- 事業内容／
エネルギー事業、快適生活提案事業、
アグリ事業、自立支援事業