

2024年度「企業家に聞く」《第1回》

日時：2024年7月3日（水）18:00～19:45

場所：大阪企業家ミュージアム

テーマ：「街のみなどで食文化を提供—鮮度にこだわるビジネスで消費者の心をつかむ—」

講師：佐伯 保信 氏（大起水産株式会社 代表取締役会長）

インタビュアー：廣田 誠 氏（大阪大学大学院経済学研究科 教授）

はじめに

（司会） 企業家ミュージアムでは次世代の企業家を育成するため、さまざまな活動をしております。志・変化・先見性・挑戦・創意工夫・自立自助・やりぬく意思という七つのキーワードがございまして、今、皆さまに見ていただいた佐伯会長のインタビュー映像には、この七つのキーワードのほとんどが含まれておりました。ここの部分について廣田先生から深掘りしていただき、ディスカッションを深めていただきたいと思います。廣田先生、よろしく願いいたします。

（映像は右記WEBサイトに掲載しています [https://www.kigyoka.jp/video\\_lib/](https://www.kigyoka.jp/video_lib/)）

## 1. 円安の影響

（廣田） 今、司会の方から七つのキーワードについて深掘りしてほしいという話がありました。それに先立ち、最近の話題について少し伺いたしたいと思います。

現在、円安が非常に進行しておりまして、経済に対するさまざまな影響が心配されています。プラス・マイナスいろいろな影響があると思うのですが、この円安について大起水産の立場から、どのようにお考えかということをお伺いします。

例えば、輸入食材の価格が上がっていて、それを一般のお客さんに売るときの値段にどうやって反映させていくかという問題もあると思いますし、逆に、プラス面もあるのかもしれないので、プラス・マイナス含めて、円安にどのように対応していこうと考えておられるのかということをお伺いしたいと思います。

（佐伯） 円安になると当然、輸入する商品は値上がりします。逆に、円安になるとインバウンドのお客さんは増えます。国内の需要は、海外の人からプラスアルファされないと、日本の需要は増えないと思います。私どもは国内にしか店がないので、これも日本の国がこれから活性化するための一つの大きな材料だと思います。

日本人は世界から尊敬される気質を持っています。また、日本は周りを海に囲まれた魚食民族の国であり、健康で長生きしている世界一の国だと世界の人が知っています。海外の人は肉を食べるので肥満も増えていますし、脳梗塞、心筋梗塞も非常に多いのです。オメガ3についても教えてもらったことですが、魚を食べる人は血がさらさらで、脳梗塞や心筋梗塞になりにくいと。だから、これから日本に、長生きをしたいという皆さんを世界から呼ぶので、日本で待っていなさいと、私は二十数年前に言われました。そのとき、日本の方はオメガ3をあまり知りませんでした。今では大きな製薬会社もオメガ6などいろ

いろやっていますが、あれはどちらかというと薬なので、食材を食べておいしさを味わってもらって健康になる、これが私どもの商売で貫いてきたやり方です。健康というのは長生きするのに大事なことですけれど、やはり食材の大切さを味わってもらって、日本に住んでいて良かった、日本に生まれて良かったということを貫いてほしいと思います。

お金を持っては死ねません。高齢になると特に健康で長生きしたいという思いがあるので、食べ物というのは非常に貴重だと思います。朝昼晩と3度ご飯を食べるので、その中で週に何回かは魚を食べる機会も多いと思いますし、こういう時代になってほしいと思っていました。

## 2. 起業を決意した動機

(廣田) 志を立てて故郷を出て大阪にやってこられたということで、既にそのとき起業を決意しておられたと伺いました。学校を出て就職すること、そしてお金を稼いで生きていかなければならないというのは誰にも共通していると思うのですが、その中で人に使われてずっとやっていくのではなく、自分で商売というか、会社をつくって経営していくというのは、例えば代々家でお店をやっていた、あるいは職人の家に生まれたという人は、自ずと親の姿を見て、何となく子どものときから「自分も大人になったら、小さくてもいいから自分で店や工場を経営するんだ」という考えになると思うのですが、会長の場合、その辺はいかがでしょうか。どういう動機で、自分で商売をやろうと考えられたのですか。

(佐伯) 私は大阪に出る前から商売をしようと思って出てきました。ただ、魚屋をするつもりはなかったのです。昭和35年、65年前に中卒で大阪に出てきたので、学校に入って、就職するところが学校に行かせてやるという約束で、堺に就職したのです。だから、当初は果物屋さんに入らせてもらいました。ただ、夕方になると神戸からバナナが到着して、夕方5時ぐらいにバナナが入ってくるので、2年生ぐらいまでは学校に行けたのですが、その後だんだん行けなくなってきました。それで学校の友達に「それなら佐伯、うちに来いよ。うちは朝早いけど、学校に行けるで」と言われて魚屋に入ったのです。

今、魚屋の商売は厳しいかもしれませんが、食材や食、健康で長生きという考え方が私は好きなのです。魚であろうが野菜であろうが何であろうが、やはり食べるものを食べて健康で長生きする、この幸せ感というのは日本が一番、生鮮三品が優れた国なので、円安になると輸入する商品は値上がりしますが、私は自給自足というのを、これから強めていきたいと思います。周りが海である限り、魚は輸入しなくても十分にあります。

海外で高く売れるところに日本の魚を持っていくので、少し値が上がることもあります。今は中国で苦勞されているので、その値段が安くなりましたが、ホタテやマグロなどあらゆる高級魚が全部中国に流れていました。それも、よく分かっています。ただ、商売ですから、高いところに売りたいというのは当然だと思います。国内で、世界に対抗できるような値段で買えるかということ、中国などは特別な国なので14億の民が住んでいて、そのうちの1億4000万人は大富豪です。日本のお金持ちとは桁違いの人が住んでいて、メイド・イン・ジャパンの商品ならいくらでも買うという人が多いのです。だから、私どもも

昔から「佐伯さんはあまり高いところにもものを出さないでくれ。値上がりするから」と言われたりしています。

私たちは飲食業や小売業を持っているから国内で何とかやれたらいいと思っていたので、輸出とか貿易的なことはやっていませんでした。これからも国内の生活が豊かになり、皆さんに喜んでもらえるような商売を、大起水産ができたらいと思っています。地域社会の中で、鮮度や生鮮といった大切なものをしっかりお客さんに感じてもらいながら、住んでいて良かった、日本に生まれて良かったという思いを持ってもらえる企業であるために頑張りたいと思います。

### 3. 職歴について

(廣田) ありがとうございます。志や起業の話に関係するのかもしれませんが、最初は果物の店に勤めておられて、事情があって魚を扱うお店に移られて、現在は鮮度を重視した魚のビジネスを手掛けられているわけですが、伺ったところでは最初は塩干卸の店におられたということですが、それはどういう事情でしょうか。

(佐伯) 魚屋は生の魚を扱いますが、塩干物というのは今で言う干物で、冷蔵庫などが発展していない頃の保存食です。塩をきつくしたり、乾燥させたりして日持ちさせる保存食のやり方です。今は塩分の取り過ぎということが厳しくなっているので、塩干屋さんはほとんどなくなりました。自分で好みの味を付けるのが理想だと思うので、初めから保存のために塩分を効かせる塩干屋は、時代に合わなくなったというのも事実だと思います。

私が塩干屋に行ったのは、先ほど言った友人が魚屋ではなく塩干屋だったのです。朝早いのは一緒なので、塩干屋から「来いよ」と言われて2年生のときに就職させてもらい、4年制の学校を卒業できました。それをきっかけとして独立もしたのですが、その後、お寿司をするためにマグロをやり出したので、魚を扱い出したのはそこから10年も後です。ですから、お寿司をやってまだ20年ぐらいなので、私のところは8月決算で49期になるのですけれど、その間、20年ぐらいは塩干をやっていて、20年ぐらい前から魚をやり出したのです。生ものを扱い出して、飲食業や寿司などをやるようになっていったのだと思います。

(廣田) 最初に塩干屋に入られたのは、お友達がそこにおられたからということですが、同時に塩干から生鮮の方に移っていかれたというのは時代の流れに沿っていたということ。昔は塩干でないと魚を食べることが難しかったからみんながそれを食べていたけれど、だんだんと生鮮で食べられる条件が整っていったのです。先ほどもDVDの中で、トラックで産地からの直送を長年手掛けられているということでしたが、あれは今から60年ぐらい前に高速道路が日本で発達し始めたから可能になったことで、それ以前は物流の関係で、志があっても実行不可能だったと。そこに新鮮なまま産地から直接送ることのできる流れができてきて、うまく対応されたということなのですね。もちろん、そのときはいろいろご苦労があったとは思いますが。

#### 4. 社名の由来

(廣田) 大起水産のお名前の由来というか、大起という名前にされた特別な理由がもしございましたら、お聞かせください。

(佐伯) 今の住吉大社の近くに八卦見のお店があります。そこでいろいろ、昭和水産など四つぐらい名前を書いていただいて、大きく起きる大起というのが目に入ったので、その名前を選ばせてもらいました。

(廣田) 大きく伸びるという感じで選ばれたということですか。

(佐伯) そうですね。大きく起きるというのは、最近私も分かったのですが、中国では非常に験の良い名前なのです。中国語ではターチーと読みます。ターチー水産です。

#### 5. 他社との差別化について

(廣田) 志を立てて自分の仕事、ビジネスを始められた後、挑戦といいますが、人があまりやらないようなことにあえて挑むということの繰り返しで今日の地位を築かれたわけですが、他社との差別化とはいかにして可能になったのですか。同じようなことを考えていた人は他にもいたのかもしれませんが、その中で現実に成功した人は少ないということで、うまくいった大起水産さんと他との違いは、どこにあるとお考えでしょうか。

(佐伯) 食材を目の前で、さばきたて、握りたてをやってきた会社であるということと、だからおいしいということにも結び付いたかもしれませんが、お米の味や魚とのコラボが寿司なので、このミックスが非常においしくできたということもあります。よその寿司をあまり食べたことはありませんが、お客さんがそういうことを言われていたので、さばきたて、握りたてのイメージがいいから、おいしさを感じるのかと思います。

それと、お酢や、寿司米を炊いてくれる子で一生懸命やってくれた子がいるので、そういう人材に恵まれたこともあります。だから、大ができないことを小ができるというのは、やはり徹底してお米のおいしさを作るとか、そういう信念を持った子が弊社には人数は少ないけれどもいたことも事実です。

(廣田) 水産物中心と捉えられがちですが、実はお米の方も大事だったということですね。

(佐伯) そうですね。お米というのは、新米がとれると去年のお米は古米になるのですが、米というのは何種類かをブレンドしているのです。新米を白いご飯に炊くとふわっとしておいしいというのは皆さんご存じだと思いますが、お寿司のお米は酢飯なので、ブレンドの仕方とお米の質をどう選別して、その年、その年で作り上げていくのが難しいみたいです。それを弊社でやっているのは、農家の子です。

(廣田) 先ほど言われた人材が大事ということですね。

(佐伯) そうです。人材が大事です。

(廣田) 少し余計なことを申しますと、時代の流れを振り返ってみると、お米が簡単に食べられない時代がかつてはあって、とにかくご飯さえ食べられれば幸せという時代もあったのですが、50年ぐらい前から逆に、米余りというか、だんだん日本人がお米を食べない時代になりました。逆に言うとおかずをたくさん食べるようになったので、魚などは前より売れるようになったと思うのですが、お米を食べなくなったといっても全然食べないわけではなく、おいしいお米なら食べる。だから、おかず重視と、おいしいご飯なら食べるという、今のお話ではその二つがちょうど合致しているので、そのあたりも時代の流れを先取りされたのかなと思いました。

(佐伯) たまたま先取りみたいになったということだと思いますけれど、私が感じたのは、お米だけを食べて、白いご飯を炊いて、味噌汁を置いて、横でお魚を焼いたり炊いたりして食べるという昔の家庭料理というのが厳しかった時代だと思いますけれども、お寿司というのは骨もなく、生臭みもなく、お魚をご飯とコラボにすることによって、刺身だけを売っている魚屋さんはなくなっていったのです。刺身は4人家族のお父さんのお酒のあてに1個しか売れないのですが、お魚の下にご飯を付けることによって4人家族に4個売れたので、うちはそのまま4倍の売り上げになりました。答えははっきりしています。それに気付くか気付かないかで、やったら「なんや、当たり前のことをしているんや」ということなのだと思います。

(廣田) お父さんだけ1品余分におかずが付くというのも、今となっては夢みたいな話で、そんなことを言ったら逆に問題になるという感じですが、そういう意味でも確かに、お父さん向けのおかずを売っていたのでは、商売が先細りになってしまうということだったのですね。

(佐伯) そうですね。それと私が今感じているのは、最近は食堂を広げています。寿司というのは一つの別な部門の最高傑作だと思いますけれども、元々の家庭料理の延長である干物などをやるというのが、これからの食堂の必要性だと思います。今の食堂で一番売れている料理は海鮮丼です。売上の70%が海鮮丼、20%が干物定食で、残りはその他大勢でそれほどたくさんありませんが、子どもさんが来たときに少しうどんを取り合うぐらいです。

海鮮丼は、以前にいろいろな会社がチャレンジしたことがあるのですが、それがなぜ伸びなかったかという、時代の流れもあったと思いますけれど、お寿司は1個ずつ小さく握ったもので、単価が倍になります。お寿司にすると客単価が回転寿司でも2200~2300円になりますが、これを酢飯にネタを何種類か載せて丼で売ると1000円前後で売れるのです。そして、食べた人に満足感があります。丼一杯食べるので、少しずつ食べるお寿司は

上品でいいかもしれませんが、特にランチには井がすごく出ます。私どもがやっている食堂で、大体平日1日で50万ぐらい売れるのですが、そのうちの450杯が井です。450、井を作らなくてはいけないのです。昔の職人さんなら絶対にギブアップしていると思いますが、今はもう自動でできます。ネタだけ社員が切れば、あとはご飯も250gがきちんと落ちてきますし、その上に載せるだけです。焼魚でも目の前の機械で全部焼けますし、全部バイトでできます。

お客さんが目の前でお金を払い、自分で食事を選んで食べ、返却口に返していく。昔だったら考えられませんが、今はその方がお客さんの満足感があるのです。それぐらい時代が変わりました。私は、これから食堂はすごく伸びると思います。

それと地域社会、高齢者が増えていく地域社会の中では、特に家庭料理の延長として食堂というのは大事だと思います。弊社にもう少し力があれば年に10店舗ぐらい持ちたいのですけれど、今は本当に1年に数店舗しかできないので。地域社会に食堂を作った八尾店が27日にオープンして、ものすごくお客さんは喜んでます。子どもさんが大きくなってご夫婦だけになると、家で干物を買って焼いたり料理をすると、洗い物もしなくてははいけないし、二人で食べに行ったら、一人1000円で洗い物もしなくていいし、楽しいでしょう。これからの事業は、そういう家庭を想像してやっていかななくてははいけないと思います。

## 5. 人手不足の影響

(廣田) 最初に円安が非常に問題だという話がありましたが、円安と並んで問題になっているのが人手不足です。そういう意味で言うと、今のように自動的に海鮮井が作れるような形になっていると、人手不足になってもあまり困らないのでしょうか。

(佐伯) 今のところまだ分かりませんが、女性であればいずれは家庭を持ち、家庭を持つときに何か自分の勉強になるようなことをしたいと言う子は多いですね。海鮮井を作ったり干物定食を作ったりする仕事というのは、女性であればいずれ必ず結婚して食事を作るということがイメージとしてあると思うので、ほとんどが若い女性のパートさんですね。

(廣田) 昔はパートさんというと主婦の方というイメージでしたが、今はむしろ若い人が多いのですか。

(佐伯) そうですね。私も高齢化になると主婦の方に来ていただけるだろうかと思っているのですが、今は1店舗オープンしてバイトを募集したら、200人ぐらい来られます。やはり、やってみたいのでしょう。

(廣田) では、あまり人手不足の影響というのはないということですね。

(佐伯) 現場では、ないことはないのでしょうかけれど、私の目にはまだそのようには映っていません。

(廣田) 本当は食堂をどんどん出していきたいけれど、10店舗ぐらいつしか出せないとされていていただけで、急にたくさん出せない一番大きな理由は何でしょうか。

(佐伯) 弊社の一番の欠点ですね。

(廣田) いやいや。例えば昔だと、ダイエーがどんどん出店したときに反対運動がすごくあったりしましたが、現代はそういうことはあまりないので、そうすると人手不足やお金の問題など、いろいろあると思うのですが、やはり急に出すということはいろいろ危ないということでしょうか。

(佐伯) そうですね。商売というのは費用と効果なので、収支が合うということは、商売が流行れば大企業並みに給料が払えるかどうか分かりませんが、バイトさんの世間並みの時間給以上には払えると思います。

## 6. 独自のブランド戦略

(廣田) 大起水産さんでは、「街のみなと」や「京まぐろ」など、それまでなかった新しい名称やキャッチフレーズを次々と出しています。野菜や果物では産地の人が名前を付けたりすることはあっても、生鮮食品を扱う流通の方で、そういうブランドを作る例は他にないような気がします。他にないやり方を考えられた理由とか、きっかけとか、秘訣とか、そういうのがあれば教えてください。

(佐伯) 大起水産が食堂をやるときに、大起水産だったらどんな商品が出るのだろうという期待を持っている方が多かったのも、その期待に沿うような店にしないといけないということも一つありました。

ブランドというのは、自分のところが責任を持てるということですが、流通業界、特に水産業界では産地ブランドを使いますが、自社ブランドというのは例えば百貨店やスーパーが自分のところの名前を付けて、それがプライドだったのだと思うのです。私はそれを少しだけ変えて、考え方を変えて、皆さんの大衆としての思いに沿うようなブランドにしたかったのです。それが街に港をつくるという「街のみなと」とか、「鮮度がごちそう」という形の中に流れが来たと思うのです。

あとはお客さんに対する信用をどう守り抜いて、これからも期待に沿うような商売ができるかということは一生の勉強なので、やっていかなければいけないと思います。期待される方が多くなっていることは事実です。

(廣田) ここまで会社を大きくしてこられたのは、いわゆる先見性とか先を見通す力が他の方に比べて優れていたからではないかと思います。その一つとして、ある時期まではカニを扱っておられたのをマグロに変え、しかも解体ショーや食の観光ルートを構築されたり、マグロにおいても新しい商売のやり方を開拓されたということですが、カニはカニで人気があるような感じもするのですが、あえてそれをマグロにシフトしたのは、ど

ういう理由でしょうか。

(佐伯) 当社は50年ほど前の15年間ぐらいはカニの大起で有名でした。年末に何を食べたいかと聞くと、女性の方はほとんどがカニ、男性の方はほとんどマグロで、神戸や京都などの他府県ナンバーが堺まで来てくれたのです。全部、カニを食べに来た人たちです。

そのカニをなぜマグロに変えたかという、カニというのは養殖が難しいので、価格が高いのです。今から考えるとマグロに変えたことによってお寿司になったわけですし、カニではお寿司とイメージが違いますから、やはり良かったと思います。昔、大きな釜で湯がきたてのカニを売っていたときは、ものすごく売れたのです。しかし今は、4L、5Lになるとセクションという半身の脚だけで2500~3500円もしますから、1年に1回か2回しか食べられません。マグロなら食べられたので、良かったと思います。

(廣田) おっしゃるとおり、最近カニはなかなか食べる機会がありませんが、マグロは比較的いろいろな形で食べることができますね。

(佐伯) 養殖ができますからね。

(廣田) 同じごちそうであっても、より広がりのあるようなものに目を付けられるというのが大事かと思います。

(佐伯) そうですね。私は基本的に、商売は大衆文化だと思っているので、10人のうち7人にまで食べてもらうような価格で売れるものしかやる気はありませんし、高級文化はやりたくないのです。

## 7. 自助努力について

(廣田) ありがとうございます。ある時期からいわゆる物産、要するに食材の販売と、すぐに食べられる回転寿司の両輪で売上を確保してこられたということですが、そういう独自の成長を追求される中で、これは企業経営に限らずどんな人生にも通じることだと思いますが、自助努力の大切さというのを痛感されたのではないのでしょうか。

(佐伯) そうですね。先ほどから言うように、さばきたて、握りたてをやることによって、お客さんに食材のおいしさを知ってもらう。食材のおいしさは、食事食べて分かってもらうということが多いのです。食材がいいからおいしいのだという逆転の発想が良かったのだと思います。

それも、外国人の人に教えられました。食材を見ても、日本人は分かるけれど外国の人には分からないので、食べて、おいしさを知って、初めて食材の良さが分かったという話です。弊社だけでなく、日本の方はどんどんやるべきだと思います。日本は沿岸で素晴らしく鮮度のいいものが捕れるので、これが生食につながるとか、これが安心安全につながるとか、徹底的に日本人の素晴らしさを食文化として世界に示すべきだと思います。

(廣田) 外国の方から教えられて、まず食べてみてもらってという、それまでなかったようなビジネスのやり方を考えられたということですが、実際に現在、外国人観光客も非常に増えているので、まさに時代の先取りになったと思います。今となつては日本人でも、世代によっては魚をあまり食べたことがなく、見ただけで良さが分かる人は少なくなつてしまったように感じます。そういう意味では、外国人だけをターゲットにしているというより、新しい時代の日本人に対しても実際に食べてもらって分かってもらうというやり方が合っていたのではないかと思います、いかがでしょうか。

(佐伯) 確におっしゃるように、食べておいしさを知り、食材の大切さを知ってもらうという逆転の発想は、今の時代に合うのでしょうか。子どもの口が一番正直ですから、子どもが「食べたい」と言う、子どもが「行きたい」と言うのです。私もあるとき勇気もらったのですが、今の子どもさんは味が分かります。苦味もよく分かります。年がいくと好き嫌いもありますし、全員がおいしいというものではなくて、やはり好き嫌いがあるのです。子どもは正直なので、いろいろ勉強になりますし、子どもがおじいちゃんの手を引っ張って「行こう」と言うような店になりたいと思います。

## 8. コロナを通じて学んだこと

(廣田) コロナはある意味非常に災難でしたが、それを通じて学ばれたことも多かったと伺いました。具体的にはどんな点が学びにつながったのでしょうか。

(佐伯) 一つはコロナになったときに、混雑するところに行かないようになどいろいろ言われましたが、混雑するところというより、変な店に行きたくない、安心なところに行きたいということだったのだと思います。おいしいものをリーズナブルな値段で食べられるところに行きたい、これが一番の安心感なのです。良い・悪い、安い・高いというのは皆さんそれぞれの思いがあつて、永遠のテーマですが、コロナで勉強したことは、安心安全な店というのは、食材の安心安全ということでもあり、お客さんも自分たちの心に沿うような人が行っているお店に行きたいということでもあります。

(廣田) 今の話につなげて、なぜコロナという災難でありながら、大起水産さんがそれにうまく対応できたのかというお話を伺おうかと思ったのですけれど、図らずもそういうものを含めたお答えを頂きました。以前から安心安全なお店づくりを目指していたら、それがコロナの時代にうまく合致したというか、コロナになったからというのではなく、それ以前から既に安心安全を目指していたのが時代にうまく合ったということでしょうか。

(佐伯) そうかもしれませんね。やることはずっとやってきたので、コロナになったからといって新しいことをやったことは何ともありません。今までやっていることを逆に認めもらったので、良かったと思っています。

## 9. 信念を貫き通せた理由

(廣田) ありがとうございます。安心安全な食材を消費者の皆さんに、しかも、安心安全だけでなく新鮮でおいしい食材を届けることを、ひたすら忠実にやってきたことが、今日の成功につながっているというお話でしたが、実際にやれと言われても簡単にはできないことだと思います。続けることができた理由というか、何か支えになるようなものはあったのでしょうか。

(佐伯) それはやはりお取引先さんです。お客さんは住所・氏名も分かりませんし、どこから来られているか分かりません。何回か見れば顔なじみにはなりますが、お客さんというのは一般大衆なのです。ただ、仕入先というのはやはり人なので、いろいろとお世話になる中で、長年産地直送をしてきたことも一つですし、安い・高いだけでなく安心安全でものを仕入れる先もあり、そういうところが今回プラスになったのだと思います。特に今まで、食材や仕入れがきちんとできる会社であったので。

産地直送をするとある程度の商品を買って1台のトラックにまとめないと、少しだけでも同じだけ運賃はかかるので、それなら市場でまけてもらって買った方がいいのではないかと言う人もいます。大量にものを仕入れるところはそうされるのです。そういう形で使われているから、市場が衰退しているということもあるのです。自分のところに来てもらう必要性を作って、皆さんに買ってもらって利益も得る、そういう力がある仲買さんなら生き残れるかもしれませんが、皆がそうではないのです。やはり大量に買ってくれるところには負けるので、値段で負けることはあります。ただ、大手にできない鮮度などにこだわって、専門的な要素で生き残れる、お客さんにとって本当にプラス材料になるようなものを売っていると、われわれでも大企業に負けないこともできるのです。

(廣田) お話を伺っていると、お金持ち相手の仕事ではなく、あくまで一般庶民をターゲットに置いて、ずっと仕事をしてこられたのですね。しかし、だからと言って安くすればいいということではなくて、あくまでも品質にはこだわりをずっと持っていらっしゃる。お金を持っている人に高級品を売るか、逆にお金がない人に安さを追求した商品売るか、どちらかが普通の成功している会社のパターンなので、ある意味すごく難しい、一番やりにくいところをずっと追求してこられたら、それが成功に結び付いたというか。時代もそういうものを求めていたのかもしれませんが、お話を伺っていてそういう印象を受けたのですが、いかがでしょうか。

(佐伯) 食は大衆文化なので、皆さんが買える、皆さんが食べられる値段で売るのが弊社の主旨です。その中で、お客さんの理想である「おいしいものを食べたい」、それも「リーズナブルな値段で食べたい」、そして「安心できるところに行きたい」という、この3条件だけは必ずそろえていこうと思ってきた会社なので、それが良かったと思っています。

(廣田) 大起水産さんは特別ですが、日本企業は比較的そのように、少数のお金持ちで

はなく多くの人を対象としつつ品質も同時に追求する形で成功した会社が、他の国に比べると多いようです。これまで企業家ミュージアムではいろいろな企業家と企業を紹介してきましたが、大起水産さんの成功のパターンはある意味、日本ならではの感じがします。そのあたり、どのように思われますか。

(佐伯) 難しいですね。海外の方が日本の会社をどう求めるかというのは、SNS など今の時代の一つのデータだと思います。お声がかかりだと思います。日本の方が将来も含めて変わらないと思うのは、おいしいものをリーズナブルな値段で食べるのは永遠のテーマですが、ただし、自分のプライドに沿うような店にしか行かないというのが日本人の特徴だと思います。自分が買い物に行くときでも、特にローカルに行くと近所の人と皆お付き合いがあるので、変な店に行っていると近所に格好が悪いというのもあるのでしょうか。隣に住んでいる人が誰か分からないような都会は別ですが、田舎に行くと近所はみんな知っているなので、変な店に行きたくないということはよく聞きます。近所のお付き合いがあるところほど、しっかり地元のニーズに応えるような店にしないと絶対に流行りません。それはよく分かっています。

(廣田) 私の口からは言いにくいのですが、学会等ではそういう話題はなかなか出てきません。学会は欧米のやり方をモデルにして物事を考える癖があるので、日本ならではの独特の生理に注目することは少ないような気がします。企業家ミュージアムの場合は大阪という地域に根差しているのです、日本や大阪を強く意識していると思います。

## 10. 名言集に載せる言葉について

(廣田) 佐伯会長のお言葉を次回以降の名言集に加える予定になっていて、その名言が「原点が未来を拓く」ということですが、これの意味、あるいはなぜそういうことを言われるようになったかという背景を少しご説明いただければと思います。

(佐伯) 私自身、自分の意志を固く持っています。水産物というのは、やるべきことを徹底してやらないと駄目になる。それはよく分かっています。それをどこまで貫けるかという意思がないと必ず揺らぐので、会社もそれを徹底できるようなスリムな形で、いつもお客さんの期待を裏切るようなことがない会社としてこれから 100 年、200 年やろうと思ったら、やるべきことは一つです。今まで 50 年それをやってきたので、その信念だけは曲げる気もありません。

(廣田) そんなに大きくしなくても、原点を忘れてはいけないし、それがなければ未来もないというお考えで、この名言が出てきたということですね。

(佐伯) そうです。

(廣田) ありがとうございます。