

第 23 回定例朝食会ご報告

「ありがとうを集めよう。夢のある介護と医療」

日本医療政策機構は、2009年7月1日、第23回定例朝食会を開催致しました。今回は、ワタミ株式会社代表取締役会長・CEOの渡邊美樹氏にお越しいただき、医療・介護分野に対する熱い思い、ビジョンなどについて語っていただきました。早朝から多数の皆様にご参加いただきました。誠にありがとうございました。

<当機構 小野崎挨拶>

医療・介護分野への関心は急速に高まっており、間近に控える総選挙でも大きな争点となります。日本医療政策機構でも「マニフェストで問うべき重要論点」をとりまとめ、各政党に提言しています。医療・介護は喫緊の課題であると同時に、雇用、経済成長という点でも大きなポテンシャルを持っています。今日は、朝から夢のある明るい話をということで、渡邊会長にお越しいただきました。渡邊会長は、1959年横浜市ご出身、84年に前身となる渡美商事を設立、86年にワタミを設立し、現在は食だけでなく介護、農業や環境、個人として教育や医療などで事業を展開。国の教育再生会議の委員などでも活躍されている。

「夢に日付を」経営者のマインド

私は経営者であります。経営というのは強い思いがあって、それに向かってできないことをできるようにしていくことで高い価値を社会に提供する。その結果、会社があって良かったとか、あなたのお店があって良かったといった「ありがとう」を集めていく、それが経営であると思っています。

10歳の時、父が会社を清算しまして、それから経営者になろうと決意しました。大学2年のときに、日本一周を、4年生のときに27カ国世界一周をやりとげました。肌の色や主義・主張、貧富の差、差別など、人類が抱える様々な問題に直面し、人間とはなんて悲しい生き物なんだろうと思いました。それからアジア、ヨーロッパをまわり、大西洋を渡ってニューヨークにたどりつきました。その時にあるお店と出会いました。そこはとても繁盛しており、店内にいる方の様子、楽しげに語っている人々の光景に世界の縮図が見えたように思いました。おいしいものがある、雰囲気良くて、良いサービスがある。人間って幸せなときは何てすてきな顔をするんだろうって思いました。とても感動しました。自然と涙が流れてきて、「よし、外食産業をやろう」と決めました。22歳でした。

私はいつも「夢に日付を入れよう」と申し上げていますが、24歳の4月1日に社長になるんだ、と決めて日本に帰国しました。帰国の飛行機内で書いた日記には、「外食産業の社長になる。ひとりでも多くの方に、笑顔があふれるやすらぎの空間を提供する。そしてひとりでも多くの方の思い出に関わり、ひとりでも多くの方の笑顔にふれるんだ。それができれば死んでもいい。それが私の一生の仕事なんだ」と書きました。

相手の立場でサービスを考える

その後 24 歳の 4 月 1 日その日を目指して、まず半年間経理の勉強を徹底的にやりました。そして佐川急便で 1 日 22 時間労働をしました。初任給 43 万円で、手取り 37 万円、生活費 12 万円、残り 25 万円を 1 年間ためて 300 万円、当時の有限会社の最低資本金を貯めました。そして半年間外食の勉強をして 24 歳で社長になりました。

最初はつぼ八というチェーン店を始めたのですが、まもなく 400 店あるチェーン店中、超繁盛店になってしまいました。なぜ繁盛したか。それは私が居酒屋というものを全く知らなかったことが幸いしたのです。ひたすらに「もし私がお客さまだったらどうしてほしいか」ということを徹底的に追及しました。例えば、吸い殻が 3 本たまったら灰皿を交換する。おしぼりを最初からテーブルに置かず、お客さまの目を見て「今日も一日おつかれさまでした」と言いながら両手でお渡しするとか、このようにしていくうちに、多くの方が驚くような居酒屋になりました。サービスが良いとお客さまが集まります。そうして店舗中 1 番 2 番をもつようになりました。毎月 700 万～800 万の経常利益をたたきだし、超繁盛でした。その時に年収が 1 億円になりました。そのとき「私はどうしてこの会社を大きくしたいのだろう」と考えました。そして「この 1 億円があるのは自分だけの力だけではない、社員があつてこそその結果だ」と気づきました。つまり「自分が佐川急便で働いてためたお金が 1 億円になった」と錯覚してたのですが、そうではないんだと。みんなが働いてくれたからだ。つまり、このお金は自分のためでなく、社員に幸せのために存在するのだと。よって 2 つ目の経営目的は、「社員の幸せ」「関連会社、取引業者の繁栄」「新しき文化の創造」「人類の幸せへの貢献」です。26 歳の人間が自己から離れて、より大きな、人の幸せに関わろうと決意をしたんです。これは私にとってものすごく大きな転換でした。

経営とは「できないことをできるようにする」こと

仕事とは何か。「ありがとう」を集めることです。会社の存在価値とは「どうしたらありがとうをいっぱい集められるか」です。そう考えた時、つぼ八だけでは集めきれないと思ったわけです。例えばもっと美味しいものを提供したいと考えても、冷凍食品しかないんです。もっと安全なものを出したいと思っても、農薬を使用した野菜なんです。フランチャイズ事業なので、自分たちが仕入れることができなかった。

そこで、ワタミという業態をつくり、安全で安心な有機野菜を使って、手づくりで季節感があって、たくさんアイテムがある、そんなアイデアを実現に移しました。できないことをできるようにするのが経営です。国内の生産率が 0.18%しかない有機野菜を仕入れることは、北海道から九州まで全国をまわって探しましたが、不可能でした。それで、自分たちで畑を耕すことにしたんです。それからチャレンジが始まって 10 年になりますが、485 ヘクタール、日本で最大の有機農業生産法人となりました。いまようやくワタミグループが提供している野菜のうち 40%が有機（特別栽培野菜を含む）になったんです。もともと 0.18%しかないマーケットが 40 です。まだまだ足りないと思っていて、我々は 100%にまでもっていくつもりです。

これはひとつの例ですが、そのほかにもどうやったら手づくりで、どうやったら季節感が出るか、ひとつひとつ工夫して変えていきました。根底は「お客さまに対する思い」が一貫してあります。3時間ある営業会議では売上の話は30秒しかしないです。営業部長がひとことだけ、「先週の売上は××%でした」で終わりです。残りの2時間59分は何しているのか。お客さまの声を拾っているのです。この商品についてお客さまは何て言ってるかと、徹底的に議論します。

忘れられないクレーム

ひとつ、忘れられないクレームのエピソードがあります。仙台のお客様で、仙台にまだワタミがないころ、東京に出張でいらっしゃいました。夜に絶対にワタミに行こうと決めていて仕事が終わったあと一人でワタミに行ったんですね。言い訳は言いたくないんですが、ちょうどそのときお店が前半と後半チームの入れ替わりのときで、店長もまだ新米でいろんな悪い条件が重なってしまった。いらっしゃいませがなかったとか、商品が出なかったとか、秋刀魚が生焼けだったとか、ビールがぬるかったとか、もういろんなことをアンケート葉書に書いたわけです。2度とお前のところには行かない、何てひどい店なんだと。これをどうすればよいか。私はエリアマネジャー（課長）になんでもいいから今すぐ、その人のところに行けと言いました。そしてその人が「いい。分かった。また東京来たらワタミ使ってやる」と言ってくれるまで戻ってくるな、という命令を出しました。

ちょうど3カ月間テレビが密着取材をしていました。はじめ、そのテレビのディレクターが「ワタミの成長の秘密がわかりました。ものすごい顧客第一主義ですね。だってあのお客さまが使ったのはたった1400円じゃないですか」と言いました。

収録が終わった3カ月後、同じディレクターが言いました。「あの仙台の件で顧客第一主義と言いましたが、取消させてください」と。そしてこう言うのです。「あなたは好きでやってるんです。お客さまのためでもない、誰のためでもない、自分のためにやってるんです」と言ったんです。その通りなんです。

人のためにやるということは、どこかで「やってあげている」という気持ちが存在します。いま私はカンボジアやネパールで建設中のものを含めると140校学校を持っています。孤児院もやっていて、自分の子どもが向こうにたくさんいます。でも何かしてあげている、とはかけらも思いません。自分が好きだし、自分が幸せだからやっているわけです。自分の幸せの延長線上に人の幸せが重なっていたら素敵だなあと 생각합니다。それが人の生き方として一番大事なことなんじゃないかなと思っています。

病院とはたくさんの「ありがとう」が集まる場

そんなわけで、食から始まり、農業、教育と展開していきました。ちょうど113年を迎えるくらい伝統的な学校法人が、経営悪化し引き取り先を探していた。私はそれに乗って、今はものすごくよい学校になりました。そして学校のつぎに病院もやってくれないかという話がありました。最初はピンとこなかったのですが、一度、大阪岸和田にある157床の病院に行きました。経営的な観点から実態を把握した結果、改善策が見えたんです。周囲にも大きな病院はありましたが、そこにはないものをうちで作るとい

う観点から戦略を組み立てました。それでもあまりやる気が起こらなかったもので、悩んでいました。その病院は全国で3番目にホスピスをやっていた病院だったんです。ホスピスの15床と、もともと創業者の方がペインクリニック、痛みを緩和する医療をしていました。もともと私はなんでもやらなきゃ気がすまない性格ですので、朝から晩までジャージ着てホスピスで働いたんですよ。そうしたら、ああ、医療ってすてきな仕事だなあと思ったんですよ。とんでもない数のありがとうが集まる、と確信したんです。

いま、うちの病院の玄関には大きな「ありがとうの樹」がありまして、下にカードがあります。そこに何か感じたことがあったら書いてほしい、ということで、「xx先生ありがとう」「xx看護師さんありがとう」「xxの痛みがなくなった」とか、そういう一言がいっぱい集まっているんです。これを読むのが月に一度私が病院を訪れるときの一番の楽しみです。このことが象徴的に示すように、病院はたくさんのありがとうが集まる場所です。もちろん、私も経営者ですから、売上を上げることも考えます。肺結核に対する特殊な治療（BAE）がありまして、それに関わっている石川医師を院長におきました。そしてBAEの症例をどんどん増やしていく、そうしていったら、売り上げがどんどん増えていきました。私の好きな孟子の言葉から引用した「盈進会（えいしんかい）病院」は、このような思いが集まった場所になっているのです。

介護への挑戦

我々の会社はどんなときでも第3者の視点で物事を考えるようにしています。常に自分を当事者に置いてみるというのは私の大切にしている考え方です。そこで退院した方々を順番に訪ねたんです。しかし、あまり良くない。在宅介護というのは良くないなと思いました。おりしも介護事業はこれからどんどん民間に委ねられ、国の規制もなくなっていく、つまりチャンスの山であると聞きました。その時に一気に私は冷めてしまいました。興味がなくなりました。

一方で、施設に入りたくても入れない方が大勢いました。特別養護老人ホームはあるが足りない。高級老人ホームはあいていても費用が高すぎる。私なら3000万の費用を2000万で、1000万のものを500万でやる自信あるな、と思ったんです。なぜならこれまでのノウハウがあったからです。交渉して土地を安く借り、安く建物を建て、設計でも有効面積を増やし、工夫することで1人当たりの入居金を抑えることができるのです。また従業員の業務も効率化する。そうすればこれまでお世話になったお年寄りにとつもないお礼ができると思いました。

私は介護には全くの素人でしたが、10歳のときに母を亡くし、当時3年前に父を亡くしました。母が亡くなったあと15年間祖母と2人きりで暮らしています。おばあちゃんが何をしてほしいか、誰よりも知っています。だから介護事業をやりたい。そうすればたくさんのありがとうが集まる。社員に説明し無事了解を得ました。

でも、介護の現実を見てしまいました。冷めきった食事、機械的なベルトコンベアみたいな入浴、それも火曜と金曜って決まっている。まだ歩けるのに、すぐに車いすに乗せたがる。経管食にしてしまう。

すべて自分たちの都合で決まっている。これをひとつひとつ、ご入居者の幸せのために変えていきました。「すべてはご入居者の幸せのためだけにある」と施設に貼り出しました。自分たちの都合か、ご入居者の幸せか、いつも自分に問いかけると言いました。3~4カ月経つと見違えるほど施設が良くなりました。今まで機械浴でいやそうな顔をしていたおじいちゃんが、ヒノキ風呂に入って幸せそうな顔をしています。介護食はソフト食とって、ものすごく美味しいんです。お寿司は全て砕いてペースト状にしてもう一度固め、味を整え、色もつけなおして焼き色までつけてお出ししています。それだけでみんな食べるようになる。元気になるんです。あるおじいちゃんがお蕎麦食べて、おいしいといった。それを聞いた奥さんがそばで泣き崩れたんです。大型バス20台を貸し切って、温泉ツアーに行き箱根の大きいホテルを借り切ったこともありました。ご入居者様がお寿司が好きだったので、その場で握って出す寿司の日を作ったり。おばあちゃんが好きだった天然のウナギを四万十川から持ってきて出したり・・・。事業のための儲けをとったあとは、全て還元する。今は入居率があがって利益率もどんどんあがっています。

今日は介護医療の話ちょこっとだけしましたが、ワタミグループとしては社会が抱える問題に真正面から立ち向かい、自分で問題を解決しようとし、自分でモデルを作っていこうとしています。うちが良い介護食を出したことにより、東京の介護食の水準が上がったんです。みんなうちに調査に来て、真似をしました。我々ががんばることで、我々と直接関係のないおじいちゃん、おばあちゃんたちまで美味しい食事が食べられるようになったんです。四大ゼロとって、車いすや経管食や機械欲やおむつとか、これらを全部ゼロにしようとしています。今後は認知症に強いワタミを追求しています。ノウハウも全部オープンにして、世の中の老人を全部救ってあげたいと思っています。さまざまな問題から真正面に取り組んでまいりたいと思います。今後ともワタミグループをよろしく願いいたします。本日はありがとうございました。

質疑応答：

会場：今日は大変楽しく聞かせていただきありがとうございました。僕は去年まで田舎の病院で働いていまして、在宅介護や入院されている患者さんを慢性期の病院に移せなくて、在宅になっている方を見ていました。慢性期の病院の経営についてもお考えですか。

渡邊：それは重要な課題です。経済学者の中谷巖さんという方ご存知かと思います。行き過ぎた自由主義社会が間違っているというベストセラーを出されました。じゃあどうしたら良いのかという議論を、中谷さんが問題提起をして私が答えそれを検証していく、12通の手紙のなかでそれを解決していこうという本を書いているところです。その中のひとつが医療です。民間が介入するとしてもつぶれてしまっただけでは意味がない。社員もいますし、利益が出るから存続するわけです。国がどういってお金の使い方をすればよいのか、どういってお金の分配をすればよいのか、いくらお金があれば国民が幸せな状態、安心できる医療の状態になるのか、ゼロベースで考えています。そこには慢性期の問題、救急の問題、介護の問題、全体のグランドデザインを書いてみたいなと思っています。慢性期については民間が入っていくのは困難です。収益があげられませんから。ですからこの部分については、国が役割を果たすべきじゃないかと考えます。

会場：忙しくタイトな勤務状態にある従業員に、意識改革を働きかけていくというのは難しいと感じています。今日のお話のほかにこの点でアドバイスをお願いします。

渡邊：組織というのは人そのものです。経営者の大事な役割が三つあります。①ミッション②ビジョン③戦略です。①まずなんのためにこの病院があるのか、共通の認識をもたないことには前に進んで行かないしベクトルも定まりません。ミッションが合わない人間にはいかに上手に辞めてもらうか、あるいは合うようにどう説得するか考えます。②についてはこの病院をどういう病院にしていこうかという目的を明確にして、③具体的にはこういう道筋でこうなるよね。ということを示してあげることだと思います。また大事なことはリーダーを誰にするかということ。組織は99%トップで決まります。悪い組織なんかないです。悪いトップがいるだけです。私の病院も当初、非常に苦しみました。そもそもトップがいなかったから。今の石川という医者に出会ったのが今から3年ほど前でした。彼が入ってからまるっきり変わりました。ですので、経営というのはトップと、先に挙げた3つの要素だなあと感じています。

<当機構代表理事 黒川よりご挨拶>

今日の渡邊さんのお話聞いて、みなさんどう思いましたか。元気ですもんね。できない理由が出てくる人が多いです。それがまずい。なにか言うと「そうですね、でも」とすぐにできない理由をいろいろと言う人が多い。頭のなかの5%でいいから、どうやったらできるかと考えてほしいと思います。毎日考え、毎日しゃべること、行動することの5%はこのことにトライすることだと。それをしないと賢くならない。全てがマニュアル人間になり、できない理由が先に来る。やはりひとつのビジョンを持ったらどうやるか、というミッションとゴールを決めて、それをやるのが大事です。塩川さん（元財務相、東洋大学総長）は実に本質をついたことを発言していました。「日本の社会はどこを見ても進取の気性に非常に乏しい」と。自分に与えられたポジションで、夢や課題があり、新しいものを考えて行動に移す気持ちが大切です。シリコンバレーの梅田望夫さんが、「entrepreneur」にあたる日本語を進取の気性だと書いています。日本ではそれをやる人があまりにも少ないのでは、と思います。夢に日付を、夢を持つということ、それに向かって絶えず続けていくことが大切なんだと思います。本当にありがとうございました。

小野崎：渡邊さん、たくさんの著書があるかと思いますが、もし1冊だけ読むとしたら、どれを読んだらよいでしょうか？会場みなさんに教えてください。

渡邊：本、買ってください（笑）。一冊買われると、120円カンボジアに届くことになっています。昨年出した『強く、生きる。』という本があります。これには気合いを入れました。50年後100年後のワタミの社員が「なんでワタミがあるのか、ということを知るため」に書いた本なんです。原点を失ってはいけません。4000人いる社員が毎年その本を読んでレポートを出します。最近ですと『「戦う組織」の作り方』です。店長というリーダーから4000人をまとめるリーダーを経験しているので、立場に応じたリーダー像のアドバイスを書いた本です。リーダーについて考えたい人にはお勧めです。どれか一冊ということでしたら、『強く、生きる。』です。

<http://www.sinkan.jp/special/livestrong/index.html>