



社長車は14年乗り続けているジャガー。英国のサッチャー元首相が在任中に乗用していたものと同車種で、色も同じ。最寄り駅までの送り迎えは社員が交代で務める

は怖いけど、思いやりのある社長です」
講演での出合いをきっかけに親交を深めた重門は、原の人格をこう語る。
「一言でいえば、謙虚で親しみやすい人。日本式経営の良さを維持しながら、収益の追求も怠らない。奇をてらわず、王道を歩いている経営者だと思っ」
原の家族的経営が成果を上げていることは数字も証明している。実際に、父が指示した「無借金」「自己資本比率60%」「売上高経常利益率10%」は今から9年前にすべて実現した。
上場しないのも父の教えを守るため
実は、原にはもう一つ、父の教えで、頑ななまでに守っていることがある。株式を上場させないことだ。株式公開の誘いも少なくないが、「機関投資家に利益を渡すくらいなら、会社を支えてくれる社員に還元すべきだ」と原。社員は20代後半から株を持つことができ、従業員持株会は49・5%の株を保有、毎年配当を受け取っている。
「上場は今後も絶対にありません。社員への利益還元だけがその理由じゃない。上場して、買収でもされて、メリーがメリーじゃなくなったら、親父と兄貴が見守るものがなくなるでしょ」
(文中敬称略)

原 邦生

KUNIO HARA

1935年東京都生まれ。58年青山学院大学卒業と同時に、父・堅太郎が創業した、高級ギフト菓子を製造・販売するメリーチョコレートカンパニーに入社。86年、代表取締役社長に就任。IT(情報技術)活用による効率化と独自の家族的経営で、今期は10年連続の増収増益を見込む。「バレンタインデー」の生みの親でもある

何をすべきかを見据え、苦境に立ち向かった。すべては家臣と領民のためである。
「話を聞くうちに力がわいてきた。自分にも社員という家臣がたくさんいる。そのことを思えば、泣き言をいつている場合ではない」
原はもう一度、父が自分に伝えようとした経営とは何かを考えてみた。堅太郎の経営は二点に集約できる。一つは「中小企業は食欲に利益を追い、健全な財務体質でなければならぬこと」。もう一つは「そのために、社員一同、本物の家族のように団結しなければならぬこと」だ。現実には、堅太郎は亡くなる11日前、「無借金」「自己資本比率60%」「売上高経常利益率10%」の三つの目標を早期に達成することを原に指

示。加えて死の直前まで家族的経営の重要性を繰り返した。
では、自分なりの家族的経営とは何だろうか。原がたどりついた答えが「本家の家族のように話をし、褒め、しかること」だった。
人間の信頼の深さは接した時間に比例する
人間の信頼の深さは付き合った時間に比例するというのが原の持論。だから、できるだけ社員とのコミュニケーションに時間を割く。自らが乗る社長の運転を社員に交代で任せているのはこのため。社長室のドアはいつも開いているし、帰り際には必ず社員に話しかけてからオフィスを出る。「誕生日会」や定年退職者の永年の働きをねぎらう「定年退

職者昼食会」にも必ず顔を出し、参加者一人ひとりに言葉をかけることも欠かさない。
「従業員と何を話そうか? 趣味は何だろうとか一人ひとりの社員に関心を持つてこつちが話題を考えるんです。気遣い、心遣い、思いやりだね」
意志疎通のツールは言葉だけではない。週刊社内報「メリーズインフォメーション」を通じて文字によるコミュニケーションも図っている。これには販売員の報告や改善提案を掲載しているが、寄稿者には原が直筆で返事を書く。一番多い年には1600通を超えたという。
また、「メリーズインフォメーション」には「今週の提言」という原自らが執筆するコラムもあり、23年間にわたって続いている。

「よく毎週書けますね」とほかの経営者の方から言われるが、社員の成長のためだと思えば、全く苦にならない」
もちろん、家族である以上、時には徹底的に社員をしかることもある。さらに、年功序列、終身雇用を貫いているものの、それらにぶら下がり、努力を怠っている社員には、容赦なくボーナスが減る給与体系を採用している。自分の子供と同じだから、甘やかすことだけはしない。こうした原の思いは従業員にも伝わっている。
ある女性社員は話す。「入社したばかりのころは社長と何を話していいのかわかりませんでした。あることに社長の方から話題をつくって話しかけてくれた。しかるとき



社員とのコミュニケーションを欠かさない原。秘書や企画、販促担当と打ち合わせ(上2点)。3か月に1回、開催する「誕生日会」。該当者全員に原から贈り物が手渡される(下2点)

この子の趣味は何だろうと社員一人ひとりに関心を持って話しかければ思いは伝わる

FACE 原 邦生