

地域社会における活力ある 中小企業のポイントとは？

～地域社会における企業経営のあるべき姿に関する調査より～

小売・サービス業を中心として



関 東 経 済 産 業 局
地域社会における企業経営のあり方研究会

平成 23 年 3 月

はじめに ～経営者の皆様方へ～

中小企業を取り巻く経営環境は、経済社会のグローバル化やボーダレス化の、なお一層の進行もあり、年々厳しさを増しています。

こうした時代にあって、我が国中小企業が、なくてはならない価値ある企業として社会から評価され、維持・発展していくことは容易なことではありません。

こうした時代背景を踏まえ、関東経済産業局に設置された「地域社会における企業経営のあり方研究会」では、地域に根差した活動をしている中小企業の企業価値の向上に資する経営革新の方向・方策を示すため、昨年度の「製造業」に引き続き、今年度は主として「小売業と対個人サービス業」を対象に調査研究を行いました。

調査研究の方法は、昨年度と同様、関東経済産業局管内に本社を有する中小企業に対するアンケート調査、そして経営革新の成果が認められる価値ある中小企業に対する現地ヒアリング調査、更にはこれらに基づく研究会での討論等により行いました。

そして、分析は企業経営のあり方、とりわけ経営革新の方向・方策を示すため、アンケート回答企業について、過去 10 年間の売上高経常利益率のレベルによりグループ分けを行い、業績と全設問との分析や、主要な設問に関しては設問間クロス分析を行いました。

これは、どういうタイプの中小企業が、またどのような経営をしている中小企業が、価値ある中小企業として地域社会から高い評価を受けているのか、またどういうタイプの中小企業や、どのような経営をしている中小企業が低業績に喘いでいるのかを、客観的事実として証明したかったからです。

更には、あえて両者を対比させることにより、地域中小企業が目指すべき「あるべき経営の姿」「進めるべき経営革新のポイント」等を可視化するとともに、多くの中小企業に対し、本質的な問題の所在と取組の方向性を明示することができると考えたからです。

その結果は、「本研究会」の使命である「地域社会における価値ある企業経営のあり方」が見事なまでに、可視化されたといっても過言ではありません。

詳細は本文に譲るとして、その結果をあえて要約すれば、「明確な経営理念の有無とそれに基づく理念経営」「一貫した従業員重視の経営姿勢」「従業員に対する多種多様な動機づけ策」「地域社会・地域住民を強く意識した経営」「高い顧客満足」「経営者のたゆまぬ自己啓発努力」そして「外部有識者の高度利活用と多彩な人的ネットワーク」等が、地域社会からの評価が高い価値ある中小企業の共通的特長でした。

なお、こうした特長や決定的な違いは、昨年度調査した「製造業」とほぼ同様でした。こうしてみると、価値ある企業であるか否かは、今や業種別の違いなどではなく、上述した共通的特長に重きを置いた経営を愚直に実践しているか否かに尽きるのではないのでしょうか。

地域社会における企業経営のあり方研究会座長 法政大学大学院教授 坂本 光司

目次

はじめに ～経営者の皆様方へ～	i
地域社会における企業経営のあり方研究会 委員一覧	2
本冊子で扱う範囲について	3
「地域社会における企業経営のあるべき姿」のポイントとは	4
1 経営理念を明示して実践・浸透させる	5
2 自立・創造できる人づくりと環境づくりを行う	8
3 地域社会との良い関係をつくる	12
4 経営者自身の向上を図る	17
事例1：株式会社 大麦工房ロア（栃木県足利市、菓子製造販売）	22
事例2：株式会社 菓匠 Shimizu（長野県伊那市、菓子製造販売）	24
事例3：株式会社 小池勝次郎商店（埼玉県深谷市、農業用資材販売）	26
事例4：株式会社 大和不動産（埼玉県さいたま市、不動産）	28
事例5：株式会社 東玉（埼玉県さいたま市、人形製造販売）	30
事例6：有限会社 美容室ムンク（埼玉県狭山市、美容室）	32
事例7：株式会社 武蔵境自動車教習所（東京都武蔵野市、自動車教習所）	34
事例8：株式会社 ヤマグチ（東京都町田市、家電販売）	36

一 地域社会における企業経営のあり方研究会 委員一覧 一

委員（敬称略、五十音順） ※は座長

赤岩 茂	TKC全国会 創業・経営革新支援委員会 委員長
鬼澤 慎人	NPO法人 茨城県経営品質協議会 理事
折原 浩	株式会社 ディセンター 代表取締役社長
※坂本 光司	法政大学大学院 政策創造研究科 教授
澁谷 耕一	リッキービジネスソリューション 株式会社 代表取締役社長
中村 正士	社団法人 中小企業診断協会 東京支部長
西浦 道明	株式会社 アタックス 代表取締役社長
原 誠	プライスウォーターハウスクーパース 株式会社 ディレクター
山田 伸顯	財団法人 大田区産業振興協会 専務理事
吉木 祐三	一般社団法人 日本中小企業経営支援専門家協会 専務理事

オブザーバ

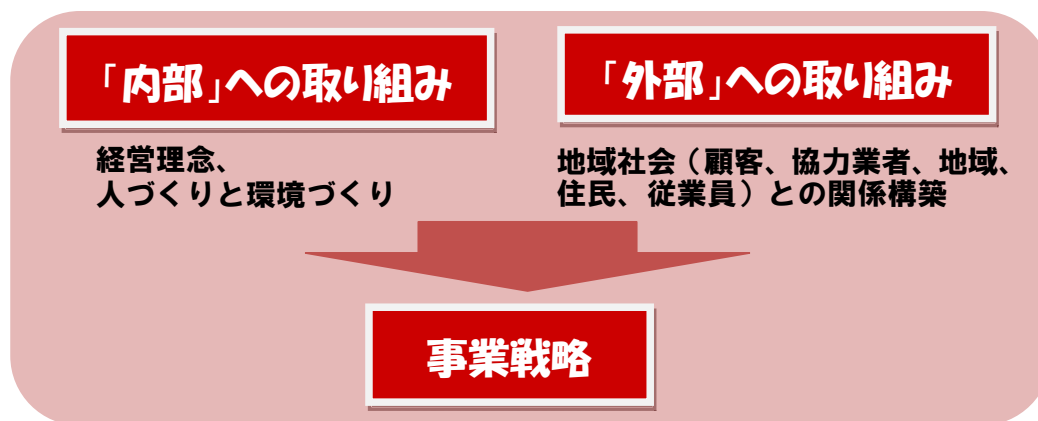
落合 寛司	西武信用金庫 理事長
加幡 英雄	多摩信用金庫 常勤理事・価値創造事業部長
角田 信之	公益財団法人 日本生産性本部 理事・コンサルティング部長
長島総一郎	経営コンサルタント 中央生産性研究所 所長
西尾 昇治	東京商工会議所 中小企業部長・経済資料センター所長
寶子山典孝	株式会社 三菱東京UFJ銀行 中小企業部企画グループ次長 (当初参加の早乙女 実 次長の後任として参加)
穂刈 俊彦	株式会社 あおぞら銀行 金融法人業務部部長
横山 英樹	社団法人 中小企業診断協会 埼玉県支部 専務理事

経済産業省 関東経済産業局

佐々木 正	関東経済産業局 総務企画部長
-------	----------------

本冊子で取り扱う範囲について

本冊子では、“経営を捉える一つの視点”として、「経営理念・人づくりと環境づくりに焦点を当てた企業内部への取り組み」、「地域社会との良好な関係を構築する企業外部への取り組み」、それらが反映された「事業戦略」を対象にしています。



◆本冊子で掲載されているグラフについて◆

※本冊子で用いたグラフは「地域社会における企業経営のあり方」に関するアンケート調査より抽出しています。アンケート調査は、経済産業省 関東経済産業局管内の1都10県（茨城県、栃木県、群馬県、埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、新潟県、山梨県、長野県、静岡県）における、小売・対個人サービスを主な事業とする中小企業約2000社に対して実施し、全体で 366社の回答を得ました。また、グラフを売上高経常利益率のランクで分けることにより、赤字基調企業と黒字企業との違いを浮かび上がらせています。

※小売・対個人サービス業の多くは地域密着型です。すなわち、“利益を出している＝黒字の企業”は、それだけ「地域のお客様に支持されている／地域で愛されている」企業と言えるでしょう。本章冊子はそのような企業経営のノウハウ・特徴・ポイントを洗い出したものです。

経済産業省 関東経済産業局では、平成21年度に製造業を対象とした「中小企業経営のあるべき姿に関する調査」に取り組みました。そこでは、経営理念や人づくり、環境づくり等の企業「内部」の取り組みに焦点をあてましたが、今回本冊子で紹介した結果と同様の傾向が読み取れます。その成果物は関東経済産業省のサイトからご参照いただけます。

中小企業経営のあるべき姿に関する調査

⇒ http://www.kanto.meti.go.jp/tokei/hokoku/20100527_arubeki.html

本研究会が提案する
**「地域社会における企業経営のあるべき姿」
のポイントとは**

1. 経営理念を明示して実践・浸透させる

- (1)社長の哲学・会社の姿勢と方針・スタンスを明確化する
- (2)経営理念を実践・浸透させる

2. 自立・創造できる人づくりと環境づくりを行う

- (1)従業員第一の経営
- (2)自立・創造できる人づくり
- (3)従業員の動機付けへの取り組み

3. 地域社会との良い関係をつくる

- (1)ビジネスパートナーと良い関係をつくる
- (2)地域住民と良い関係をつくる
- (3)地域社会の課題解決に貢献する

4. 経営者自身の向上を図る

- (1)「自分づくり」を行う
- (2)人脈・ネットワークを構築する
- (3)後継者を見据えた経営を重視する
- (4)事業戦略を検討する

1 経営理念を明示して実践・浸透させる

「経営理念を明示して、 実践と浸透に努める」

◆社長の哲学・会社の姿勢と方針・スタンスを明確化する

経営理念やビジョンは社長が「何のために経営するのか(将来の姿・事業の目的・存在理由など)」を表現したものであり、「どのように行動すべきか」という社員の行動基準となるものです。

経営理念は従業員のみならず、顧客とも成り得る地域住民や大切なビジネスパートナーへの重要なメッセージです。特に、従業員にとって「会社の方針・姿勢・スタンス」が明確になることで、何を目指すべきかがわかり、日々の行動の助けになります。

◆経営理念を実践・浸透させる

経営理念やビジョンは作ったのみでは意味がありません。それを形にするのは他ならぬ従業員一人ひとりであり、会社の日々の仕事やビジネス全体の推進に理念やビジョンが生きていなければなりません。それは、従業員が何も言われずとも、経営理念に従った判断・行動ができるようになることです。それはまさしく、理念が「浸透」している状態です。

しかしながら、経営理念は簡単に社内に浸透するものではありません。会社の姿勢を示す大切なものであり、かつ、意識改革が必要だからこそ、従業員への浸透には時間がかかります。

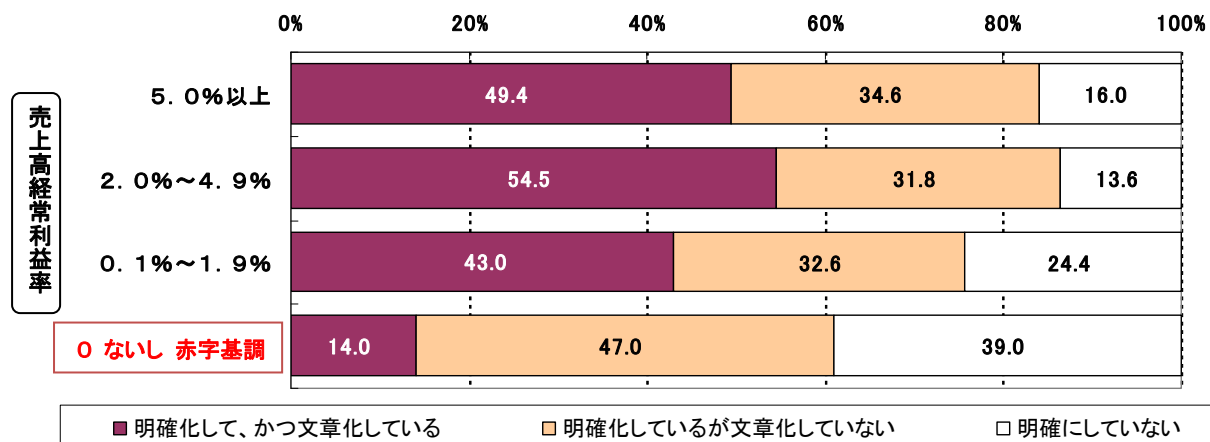
経営理念を真に従業員に浸透させるため、最も重要なことは経営者自らが“実践”してぶれずに「行動で示す」ほか、そのための「仕組みづくり」や「工夫」が必要です。

「理念を体現する会社」になれば、自然に「理念に共感する人」が集まってくる好循環が期待できます。

- ➡【事例2：菓匠 Shimizu】社是の浸透のために、朝礼やミーティング、交換日記など、スタッフとの意識の共有に取り組んでいます。スタッフとの語らいから新しいアイデアが生まれ、そのアイデアを実現することによってスタッフのモチベーションが向上しています。
- ➡【事例3：小池勝次郎商店】経営理念を真摯に実行することが、優秀な人材の採用につながっています。
- ➡【事例7：武蔵境自動車教習所】経営理念の明確化と従業員との共有が危機からの脱出と発展のターニングポイントになっています。そして、従業員満足度向上及び顧客満足度向上につながっています。

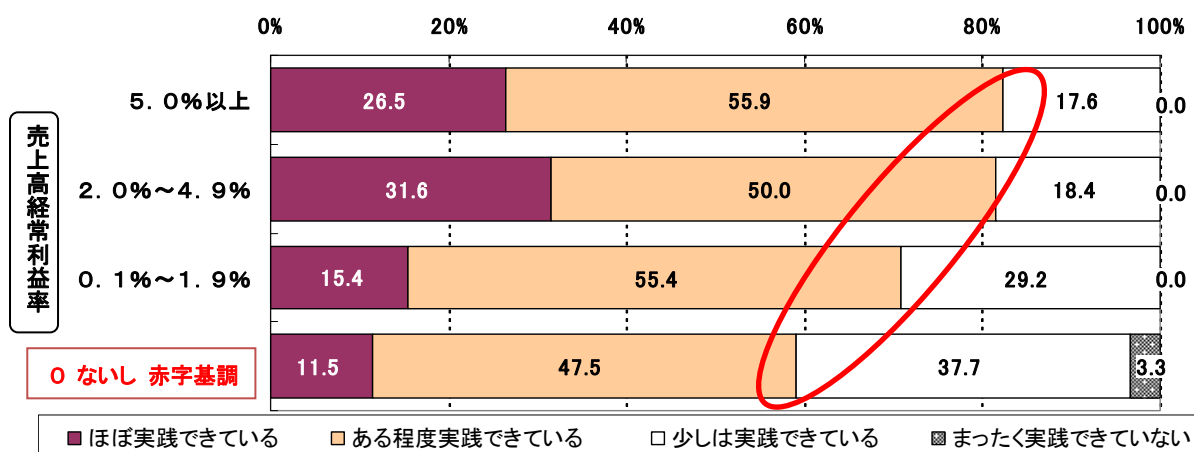
地域で支持されている中小企業は経営理念を明確にしている

Q：経営理念を明確化・文章化しているか



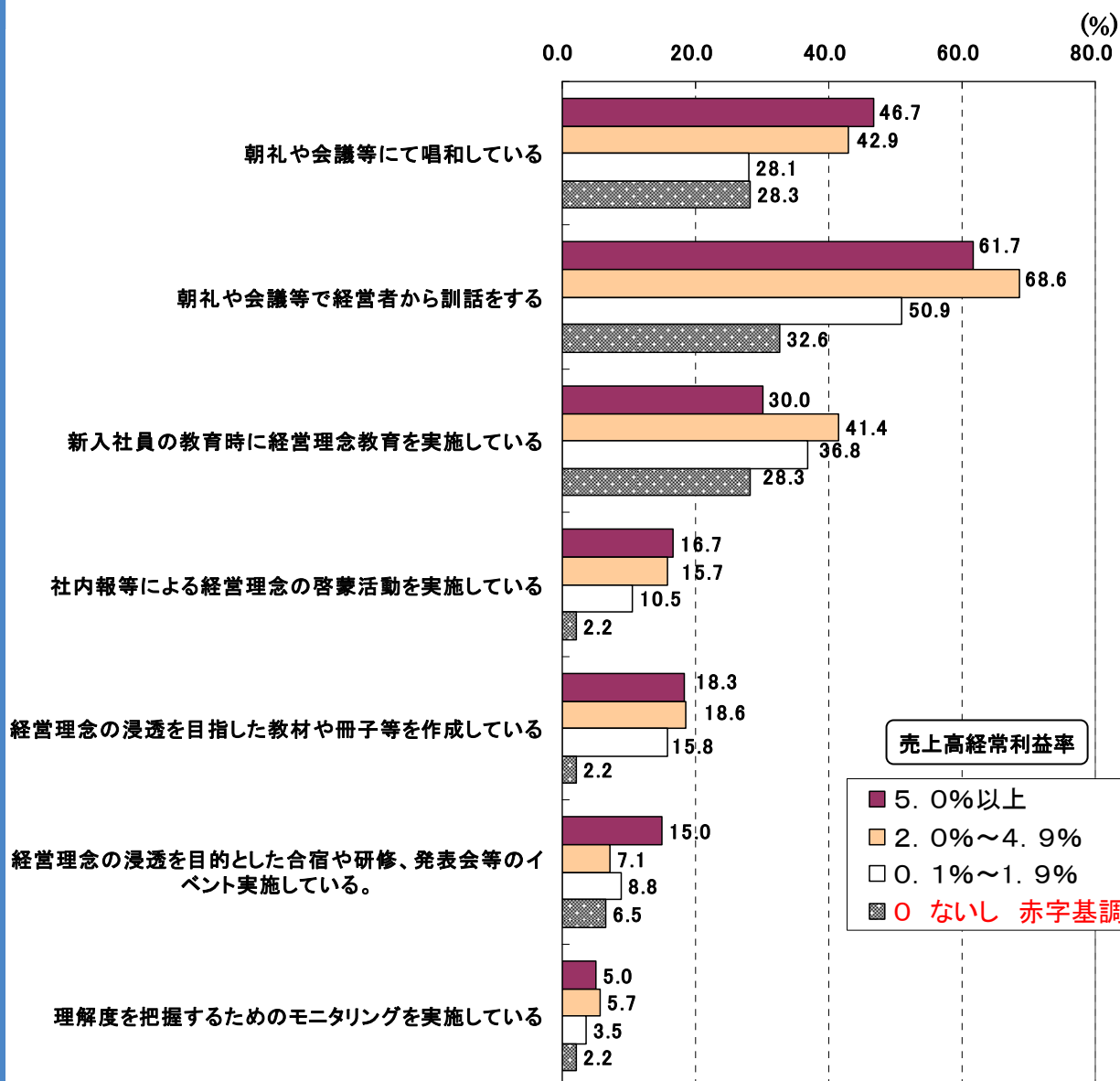
地域で支持されている中小企業は経営理念を経営判断において実践している

Q：経営理念は実際の経営判断において、どの程度実践できているか



<参考> 経営理念浸透の工夫には次のようなものが挙げられます

- 特に、唱和や訓話において黒字企業と赤字企業で差が見られます。また、社内報や教材・冊子、研修等のイベントは全体的に少ないものの、黒字企業と赤字企業との間には大きな差が見られます。
- 訓話は、経営者が伝えたいことを様々な角度から、そして相手ごとに工夫して伝えることが効果的です。また、改まった場でなくても、日常的に経営理念に基づいた社長の考え、意見を従業員に語りかけることも大切です。
- 経営理念を掲載した教材や冊子等を配布したままにするのではなく、日常的に携帯できるカードや手帳などに掲載して、経営理念を身近に感じてもらう等の工夫も効果的です。



2 自立・創造できる人づくりと環境づくりを行う

「従業員一人ひとりが自立・創造できる人づくりをする。」

◆従業員第一の経営

従業員が「高いモチベーション」や「自社への誇り」をもって働くことが、会社のより円滑な運営とより良い商品やサービスの提供につながります。すなわち、顧客満足度向上のためにも、まずは従業員満足度の向上が必要です。

◆自立・創造できる人づくり

経営資源で最も重要なものは間違いなく「人」です。特に、変わり続けるビジネス環境に対応できるよう、自立性と創造性のある人づくりが重要です。同時に社長の仕事としては、人が育つ「場づくり」として、組織風土やより良い仕事のための環境づくりが必要になります。

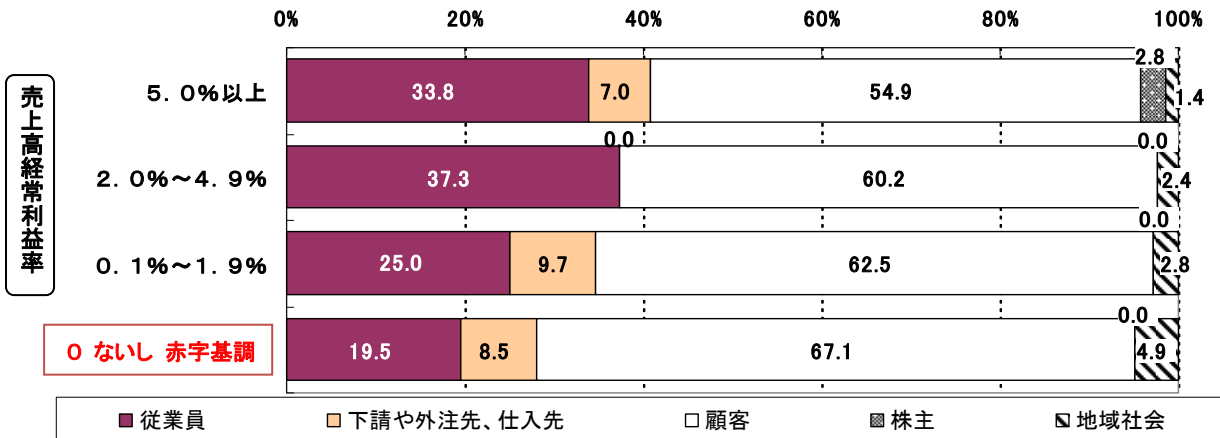
◆従業員の動機付けへの取り組み

人づくりのためには、組織風土や環境づくりと平行して、具体的な制度や仕組みを整備することで、従業員のモチベーションを高めることが有効です。多くの企業において様々な動機付けの制度や仕組みがあり、例えば「がんばった、成果を出した人が報われる仕組み」、「自ら学ぶ、経験することを助ける仕組み」などが見られます。

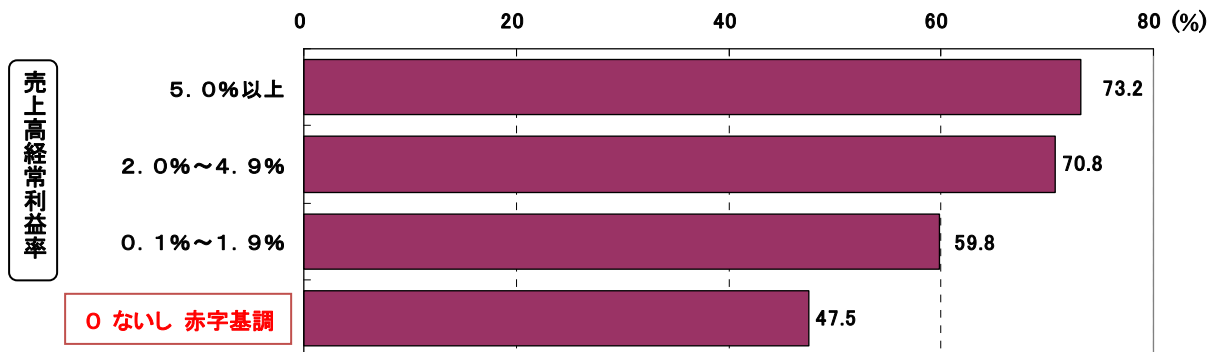
- ▶【事例2：菓匠 Shimizu】子ども達が思い描くケーキを形にする企画「夢ケーキの日」では、自分達の技術でお客様が喜んでもらえることを従業員が実感しています。それが技術力向上のためのモチベーションになっています。スタッフの技術力向上のために会社は全力でバックアップしています。
- ▶【事例4：大和不動産】従業員が自ら考える機会として、小集団活動が行われています。上司からの指示ではなく、自ら日々の業務改善を検討しています。
- ▶【事例6：美容室ムク】美容師業界の特性を捉えた人づくりとして、職人氣質の殻を破る取り組みをしています。それがモチベーションの向上につながっています。
- ▶【事例7：武蔵境自動車教習所】会社の重点方針の第一が「従業員満足度の徹底」です。社長の仕事として、1日の半分以上を人づくりと組織風土づくりに費やしています。また、社長の外部研修には必ず幹部社員を連れていき、考え方の共有を図っています。そして、幹部は帰社後に部下の従業員へ研修内容等を伝えます。幹部を含め、従業員が学ぶ「場づくり」が大切であると指摘しています。

地域で支持されている中小企業の経営者は従業員を重視

Q：利害関係者として一番に重視するものは何か



Q：経営力向上・自己研鑽のために従業員からも意見を聞いているか【聞いているとの回答】



◆人づくりと環境づくりのためにも理念は大切◆

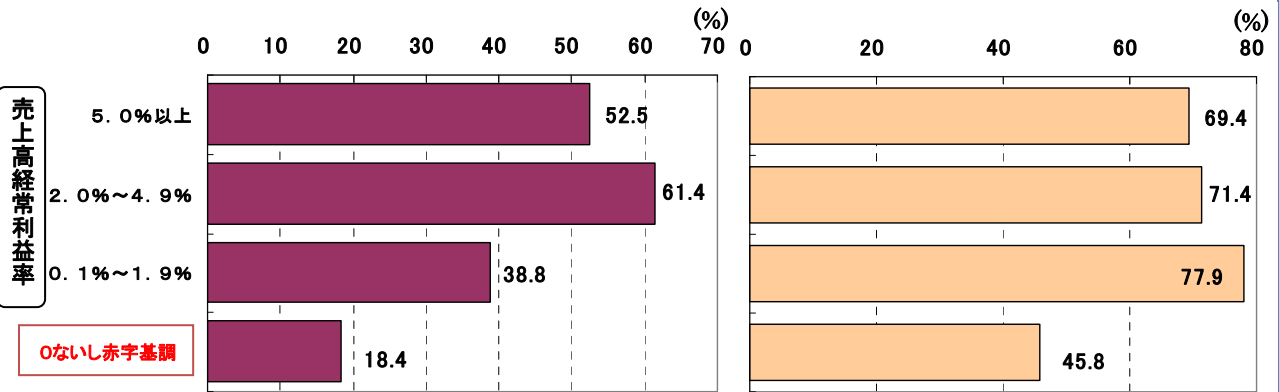
掲載事例等からは、「経営理念の明示と実践・浸透」と「自立・創造できる人づくりと環境づくり」は決して別々のものではないことが見受けられます。経営理念を明確にすることは、経営者に実践を促すことと社内への浸透につながります。そして、理念が浸透した組織では「人づくり」への取り組みも計画的・積極的になります。それは、ひいては会社の利益創出につながる可能性を高めます。

地域で支持されている中小企業は「人材育成・教育」と「組織風土・環境づくり」を重視

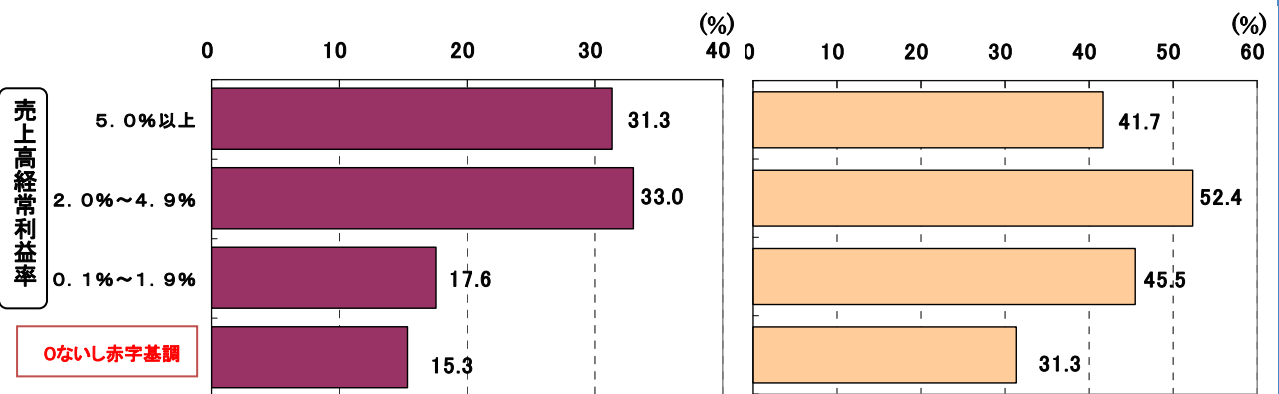
Q：経営者として現在最も時間を費やしている業務

Q：今後の重視したい業務

人材育成・教育

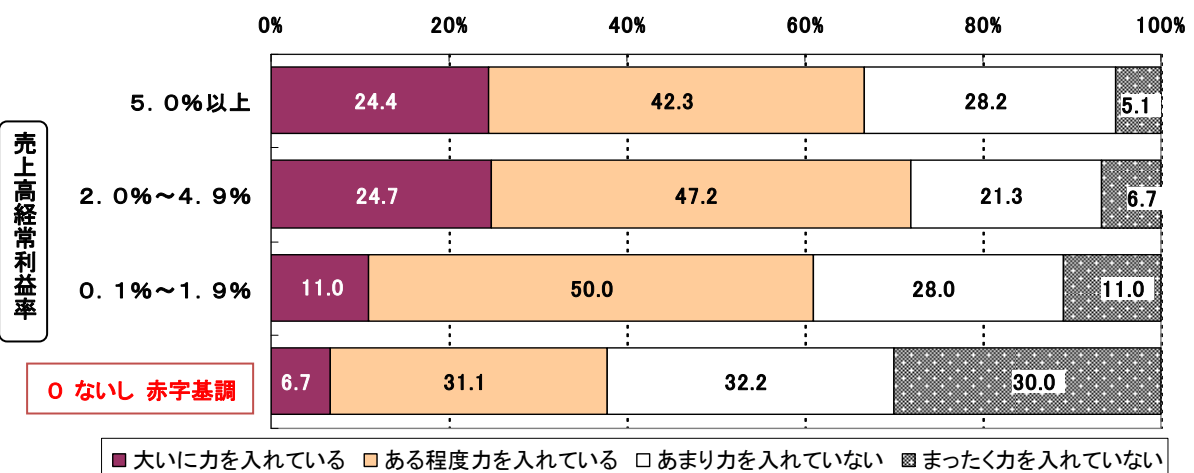


組織風土・環境づくり



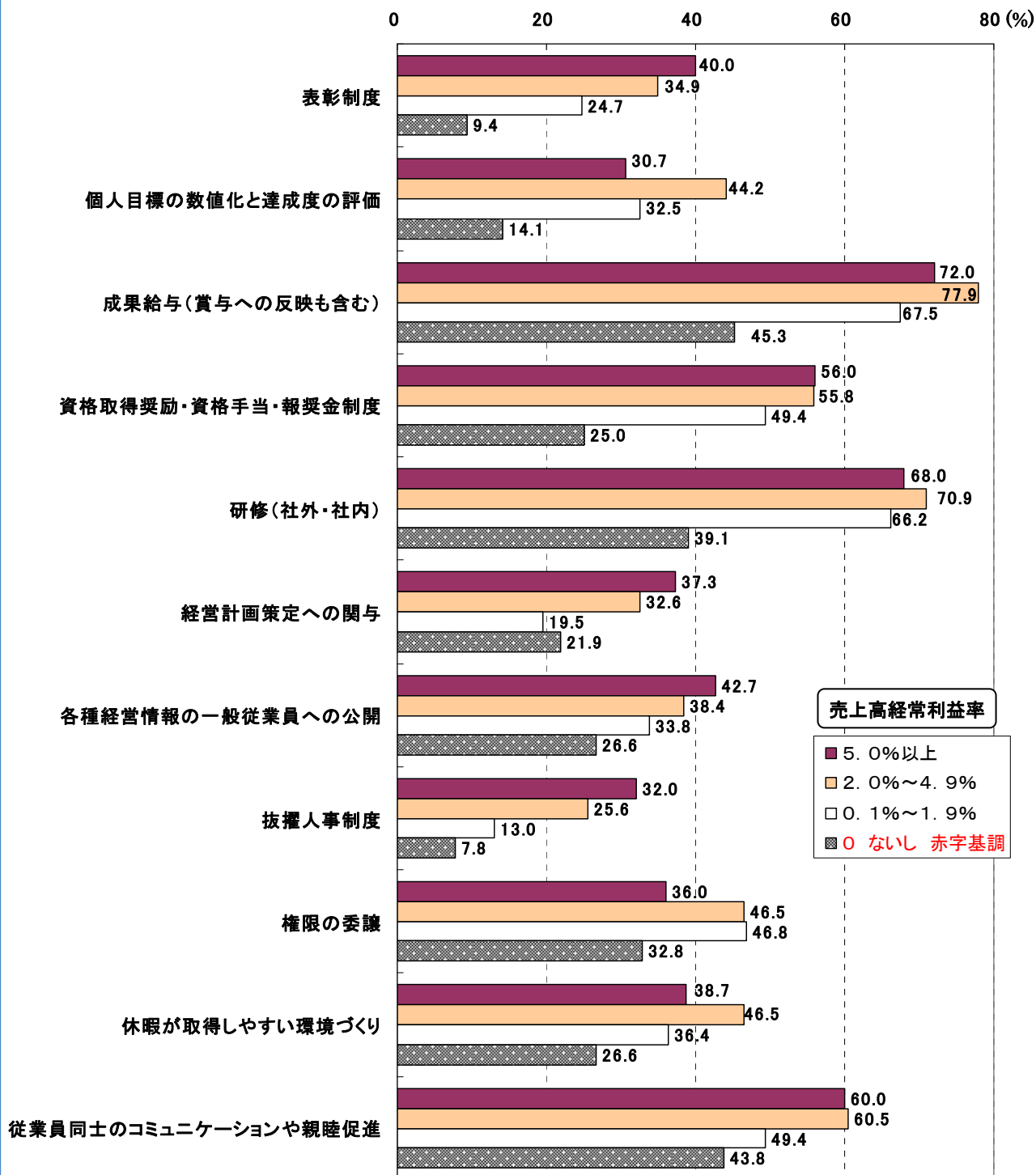
地域で支持されている中小企業は人材マネジメントに積極的

Q：従業員の人材マネジメントに力を入れているか



＜参考＞従業員育成や動機付けの制度には次のようなものが挙げられます

手法や制度には様々なものがあります。自社の目指す経営理念や組織風土、環境づくりに応じた取り組みにしていく必要があります。黒字企業は各種の取り組みに積極的であることが読み取れます。



3 地域社会との良い関係をつくる

「お客様やビジネスパートナーを含め、地域の関係者を大切にする」

◆ビジネスパートナーと良い関係をつくる

ビジネスは必ずしも一社単独で完結できるわけではありません。原材料の仕入先や生産者をはじめ、外注先や提携先、協力者といったビジネスパートナーと共に推進していくものです。ビジネスパートナーが存分に力を発揮して、気持ちよく仕事ができることは、自分自身のビジネスの質の向上につながります。

◆地域住民と良い関係をつくる

地域住民は同時に顧客でもあります。そのため、地域住民に対して、会社自身を知ってもらうことや、商品やサービスを支持してもらうことからビジネスが始まります。地域住民からの好意的な視点や応援が企業の継続と発展の力になります。

◆地域社会の課題解決に貢献する

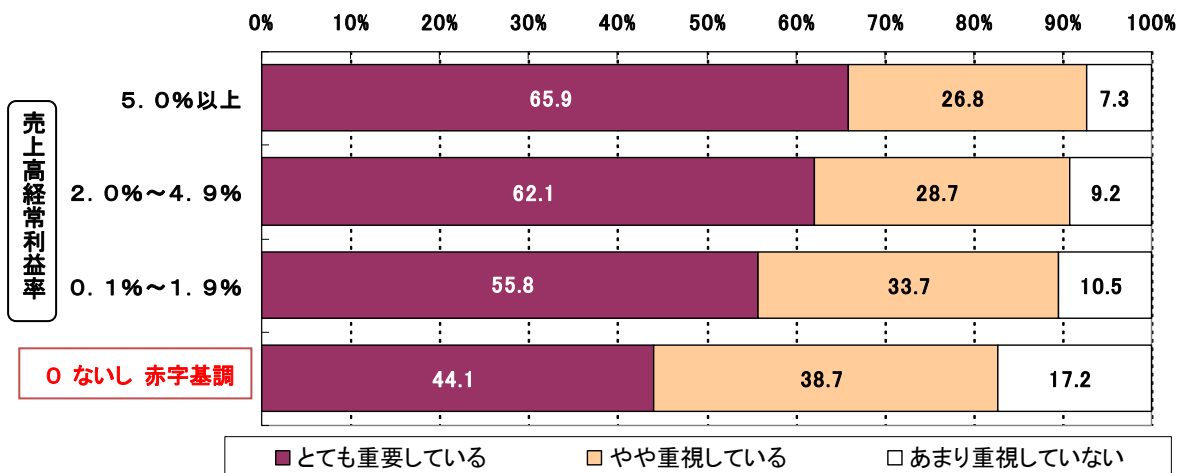
地域社会にある中小企業の活躍として、そのビジネスが地域の課題解決につながる場合があります。大手企業では対応が難しく、商圏が限定された地域密着型のサービスだからこそ、自社にしかない競争力になります。

地域では働く意欲の高い高齢者や障害を抱える方々もいます。そのような方々に活躍の場を提供し、自身の戦力とすることなども、地域で継続的に発展していくための企業の役割ではないでしょうか。

- ▶【事例1：大麦工房ロア】ビジネスパートナーである農家とのつながりを作り、大麦を中心とした地元密着型のビジネスモデルを構築しました。また、農家と加工業者、お客様である地域住民との間で信頼関係を高めるイベントに継続的に取り組んでいます。
- ▶【事例3：小池勝次郎商店】顧客である地域の農家に密着した経営姿勢を貫いています。個別の農産物ごとにあった最適な生産棚の組み方や実際の組み付けなど、農家に応じて親身に相談に乗っています。
- ▶【事例4：大和不動産】地域住民やオーナー（地主）達との関係を深めることで、コミュニティの円滑な形成に取り組んでいます。また、地域のオーナーに対して相談会やセミナーを開催しています。
- ▶【事例5：東玉】地域でリーダーシップを発揮することで、地域のブランド力を高め、伝統産業を盛り立てています。その取り組みは地域社会を巻き込み、伝統文化を活かした観光によるまち興しに発展しています。
- ▶【事例8：ヤマグチ】お客様へのお礼状書きや謝恩イベントによって地域のお客様との良好な関係構築に努めています。特に、地域のお年寄りの「ちょっとした困りごと」を解決する御用聞きサービスの徹底が、お客様からの高い支持につながっています。

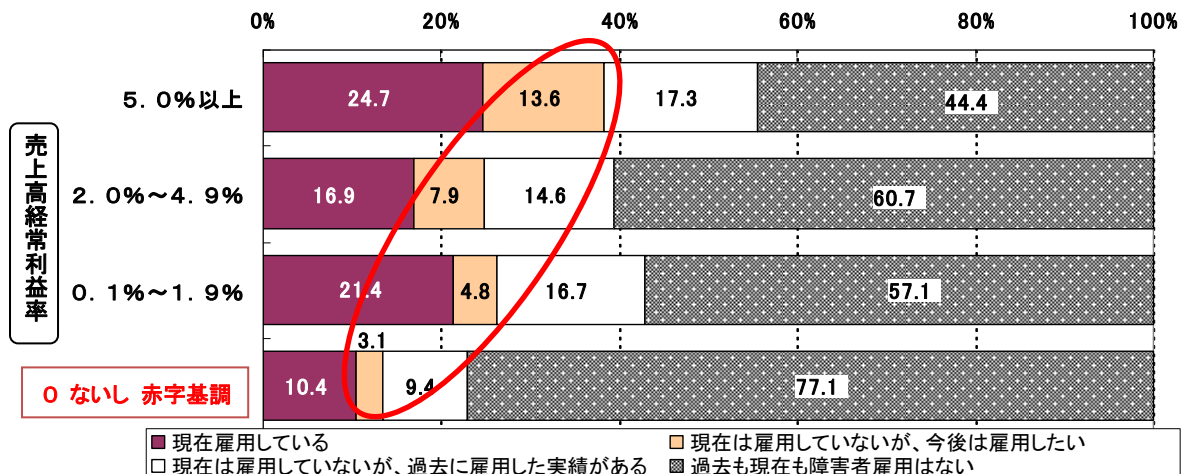
地域で支持されている中小企業はビジネスパートナーとの良い関係を重視

Q：同じ地域のビジネスパートナー（仕入先、外注先、下請等）とより良い関係を重視しているか

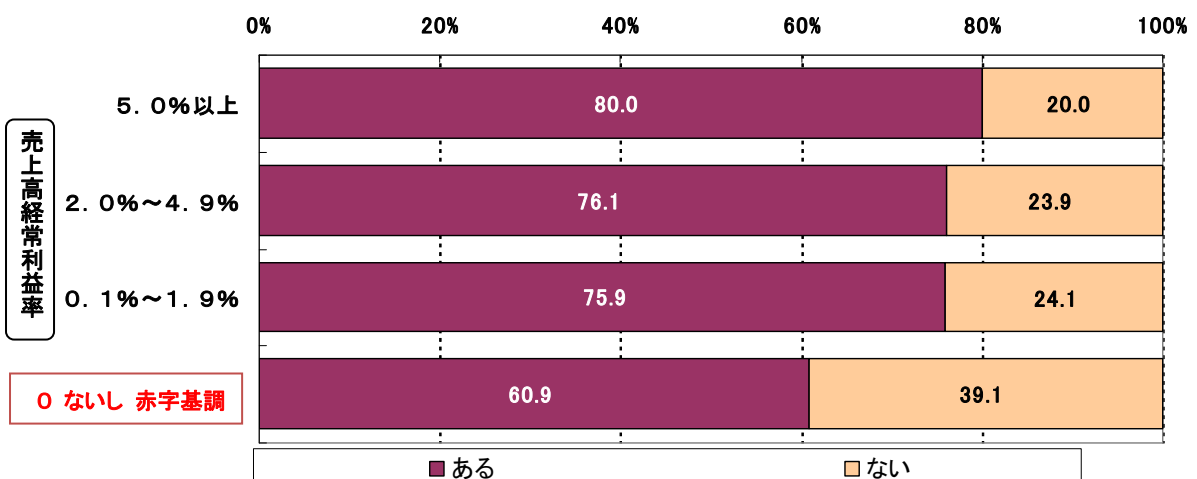


地域で支持されている中小企業は地域における多様な雇用積極的に

Q：障害者雇用への取り組みがあるか

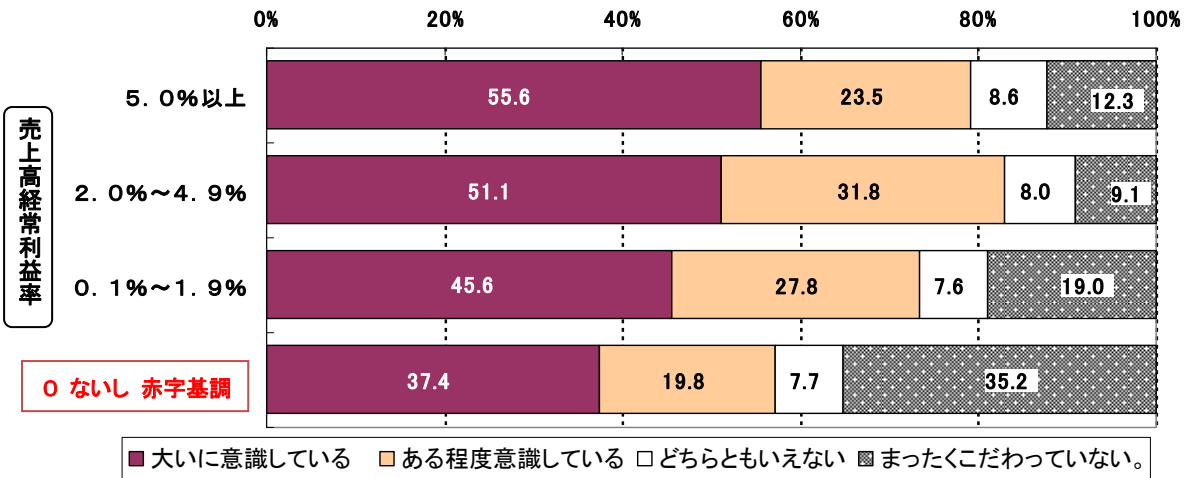


Q：定年後も高齢者を引き続き雇用する取り組みがあるか



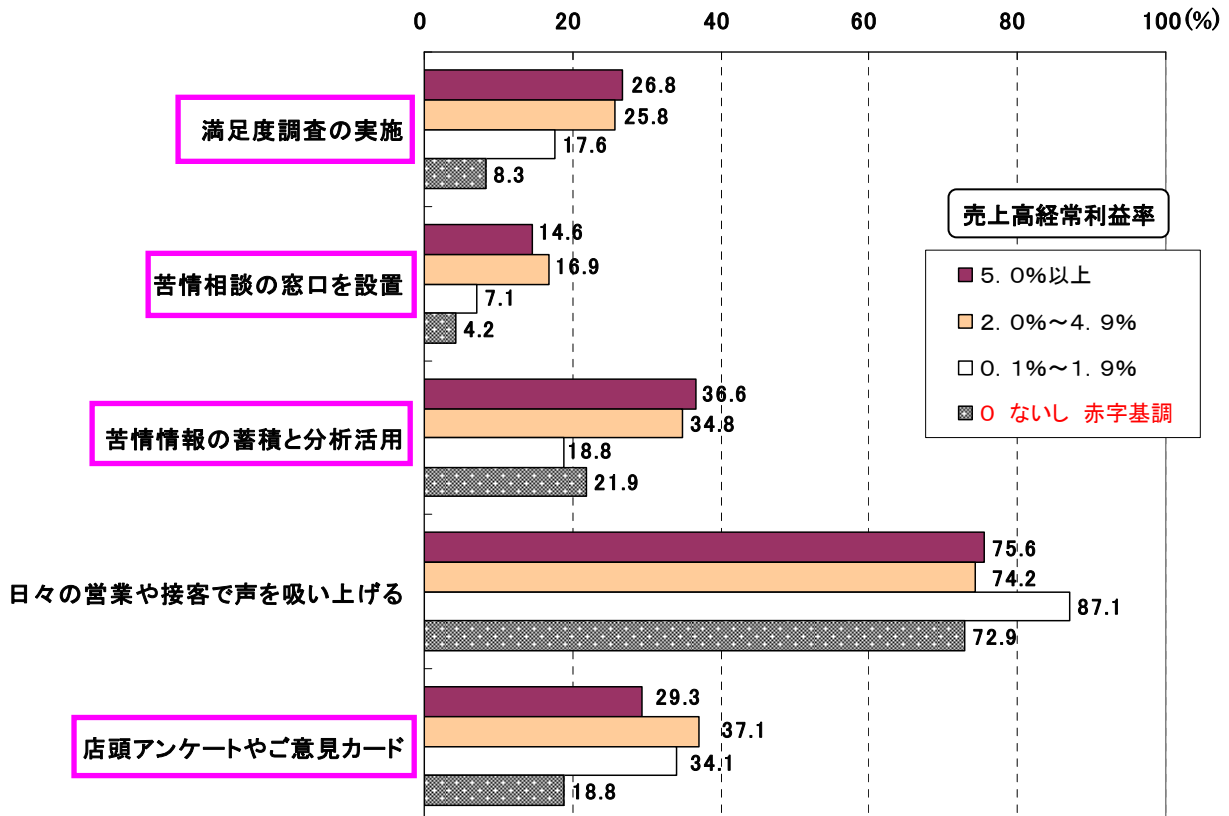
地域で支持されている中小企業は地元採用を意識

Q：地元採用はどの程度意識しているか



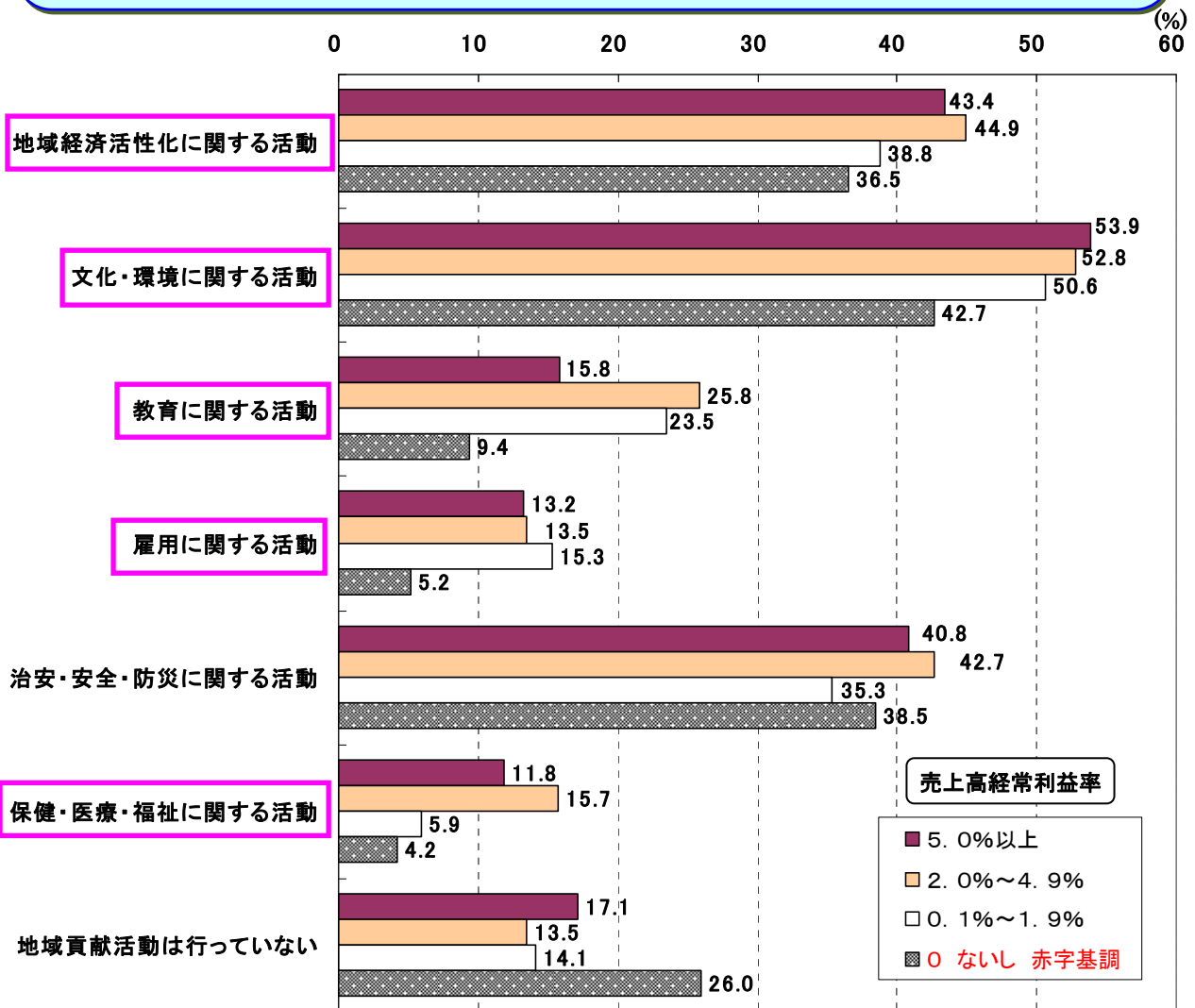
<参考>顧客の声を吸い上げる取り組みには以下のようなものがあります

全体として「日々の営業や接客で声を吸い上げる」取り組みが、黒字・赤字の企業を問わず多く見られます。一方、黒字企業では、より一歩進んだ工夫として、「満足度調査の実施」や「苦情相談の窓口を設置」、「苦情情報の蓄積と分析活用」、「店頭アンケートやご意見カード」への取り組みに積極的であることが読み取れます。



<参考>地域で支持されている中小企業が取り組む地域貢献活動

「地域経済活性化に関する活動」、「文化環境に関する活動」への取り組みは全体として多いだけでなく、傾向として黒字企業が積極的に取り組んでいます。また、「教育に関する活動」、「雇用に関する活動」、「保健・医療・福祉に関する活動」は全体的に少ないものの、黒字企業の方がやはり積極的に取り組んでいます。

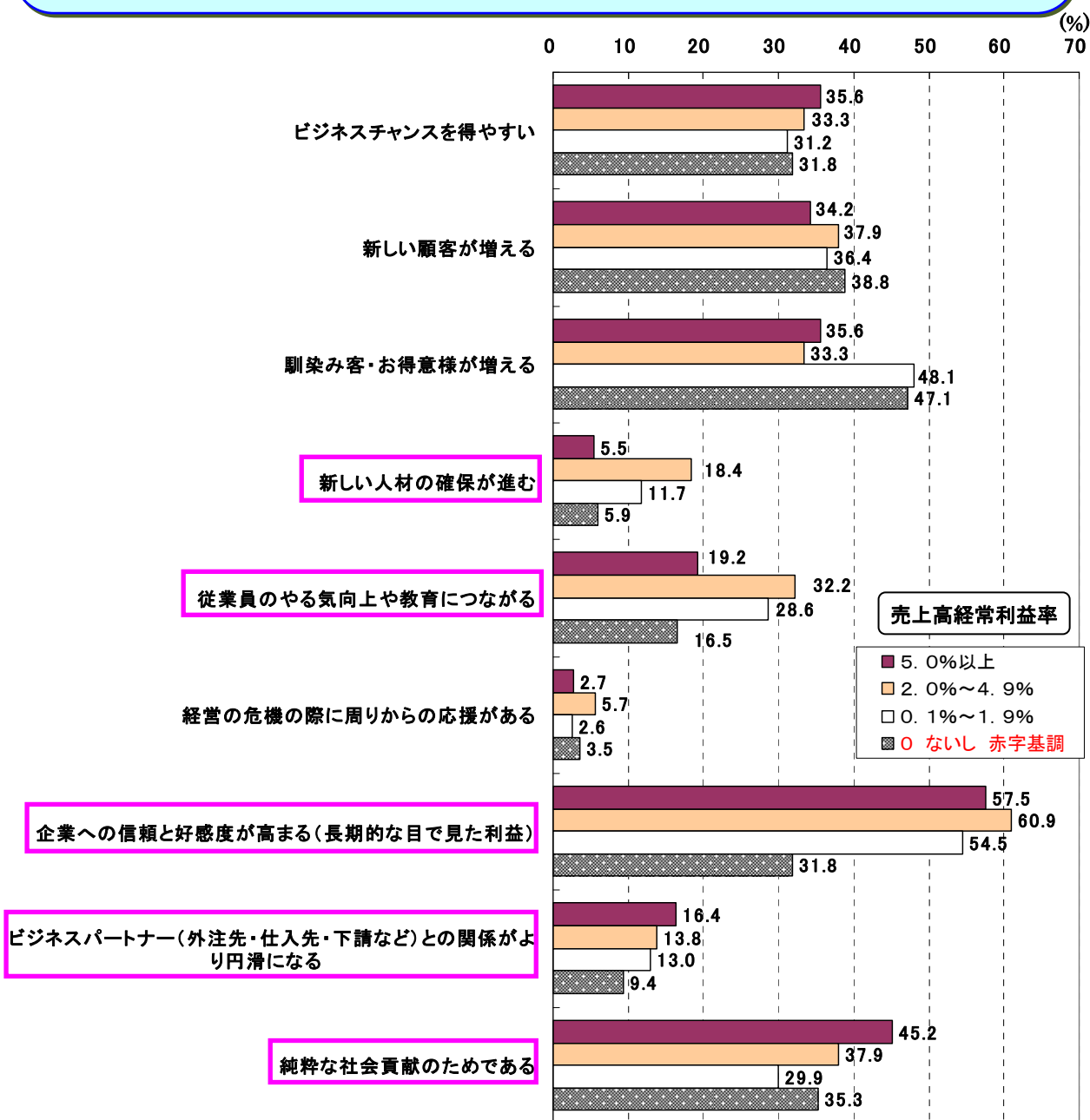


◆アンケートでお聞きした活動の具体例◆

- ①【地域経済活性化】
商店街の活性化、地元特産品の活用、地域のPR活動など
- ②【文化・環境】
祭りや伝統行事の開催や維持、地域文化やスポーツ振興、美化・緑化・環境保全、など
- ③【教育】
経済・金融・消費者教育、起業家教育、職場体験・インターンシップ、など
- ④【雇用】
高齢者や障害者、ニート・フリーター、ホームレスの雇用・就業支援、など
- ⑤【治安・安全・防災】
防犯活動、交通安全活動、消防・防災活動、など
- ⑥【保健・医療・福祉】
高齢者や障害者の生活支援、貧困者やホームレスの生活支援、育児支援、など

<参考> 地域で支持されている中小企業を感じる地域貢献活動のメリット

黒字企業は赤字企業と比較して「企業への信頼と高感度が高まる(長期的な目を見た利益)」ことをメリットと感じている企業が多い。また、黒字企業の傾向として、新しい人材の確保、従業員のやる気向上や教育、ビジネスパートナーとの関係が円滑になるといったメリットを赤字企業よりも感じているほかに、純粋な社会貢献のためという意識もあります。



◆地域貢献活動は人づくりやお客様の声を吸い上げることにもつながります

地域貢献活動を積極的に行うことが地域からの評価につながります。掲載事例等からは、それが従業員への人材マネジメントやお客様の声を吸い上げる取り組みにつながり、企業の利益創出の可能性を高めることが見受けられます。

4 経営者自身の向上を図る

「**会社の将来を見据え**
経営者としての力の向上に取り組む。」

◆「自分づくり」を行う

常に変化していくビジネス環境の中で、将来にわたってビジネスを継続していくためには不断の「革新」が必要です。

良くも悪くも企業を導くことができるのは経営者のみです。企業の活力を向上させるためには、経営者自身の「自分づくり」を進めることも大切です。

まずは経営者が自らの向上に取り組むことにより、最適な経営判断に資することができれば、「活力ある企業」として継続的に発展することができます。

◆人脈・ネットワークを構築する

「自分づくり」は一人の力では限界があります。何に取り組めばよいか判らないこともあります。そのようなとき、地域で同じように切磋琢磨している経営者や企業支援の専門家との接点が、「自分づくり」に必要な知見やノウハウ、ヒント、情報を得ることに有益です。新たなビジネスチャンスやパートナーにつながることもあります。そのため、こうした人脈やネットワークを、目的や必要な機能に応じて深堀することも大切です。

◆後継者を見据えた経営を重視する

企業が継続的に発展すれば、顧客が求める商品や・サービスにつながり、継続した雇用などで社会的にも評価されます。このため、企業を次世代に承継させることも経営者の重要な役割です。後継者に必要な会社経営のための資質や条件を検討することも大切です。

◆事業戦略を検討する

経営者としてのリーダーシップを発揮し、会社の将来を見据えた事業戦略を検討することが大切です。新たな商品開発や事業企画、人材育成、組織風土や環境づくりへの取り組みが、社会の変化に応じた次のイノベーションにつながります。

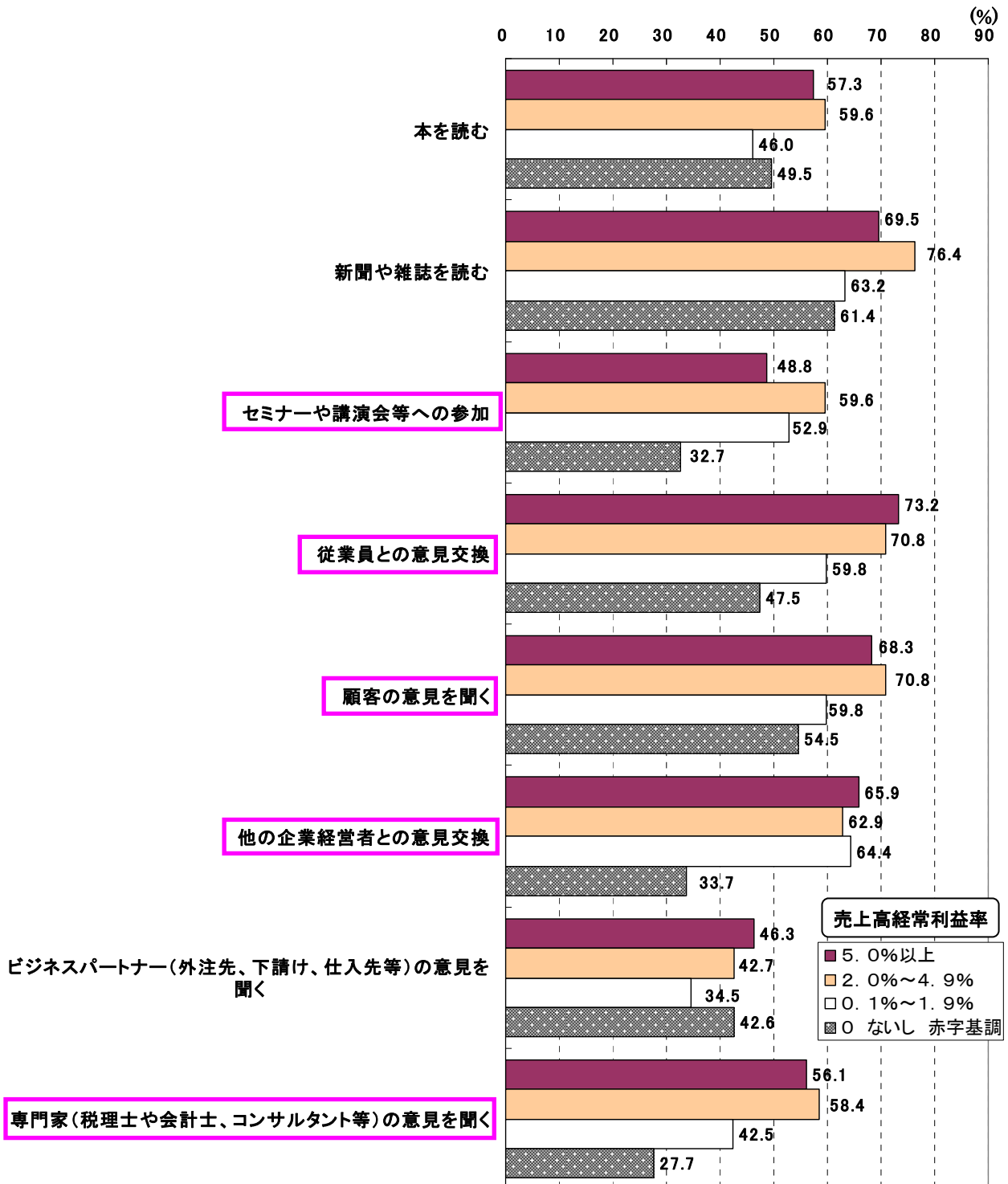
▶【事例2：菓匠 Shimizu】は事業承継に向けて準備中の事例です。また、【事例3：小池勝次郎商店】【事例4：大和不動産】【事例6：美容室ムンク】【事例7：武蔵境自動車教習所】は事業承継を経た経営者が活躍している事例です。

▶経営者として、地域社会における課題解決や取引先・地域住民などとの良好な関係構築を、商品・サービスの戦略に活かしている顕著な事例として、【事例1：大麦工房ロア】【事例4：大和不動産】【事例5：東玉】【事例8：ヤマグチ】が挙げられます。

地域で支持されている中小企業の経営者は自己研鑽に熱心

Q：経営者自身の向上のためにどのような経営力向上・自己研鑽を行なっているか

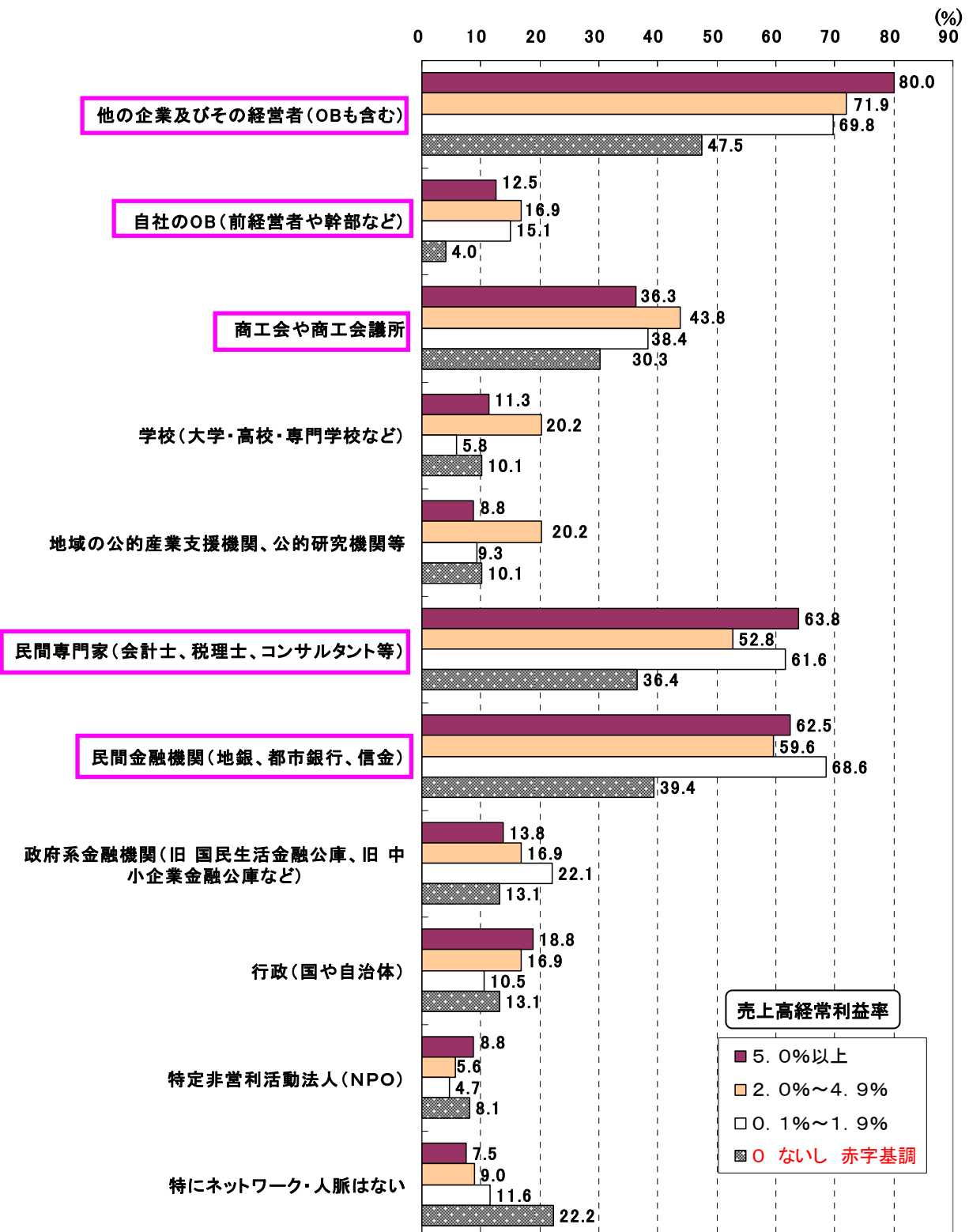
黒字企業は全般的に経営力向上や自己研鑽に積極的であることが読み取れます。特に、黒字企業は「セミナーや講習会への参加」、「従業員との意見交換」、「顧客の意見を聞く」、「他の企業経営者との意見交換」、「専門家の意見を聞く」において、赤字企業より積極的です。



地域で支持されている中小企業は人脈・ネットワークを構築している

Q：地域でどのような人脈やネットワークを活用しているか

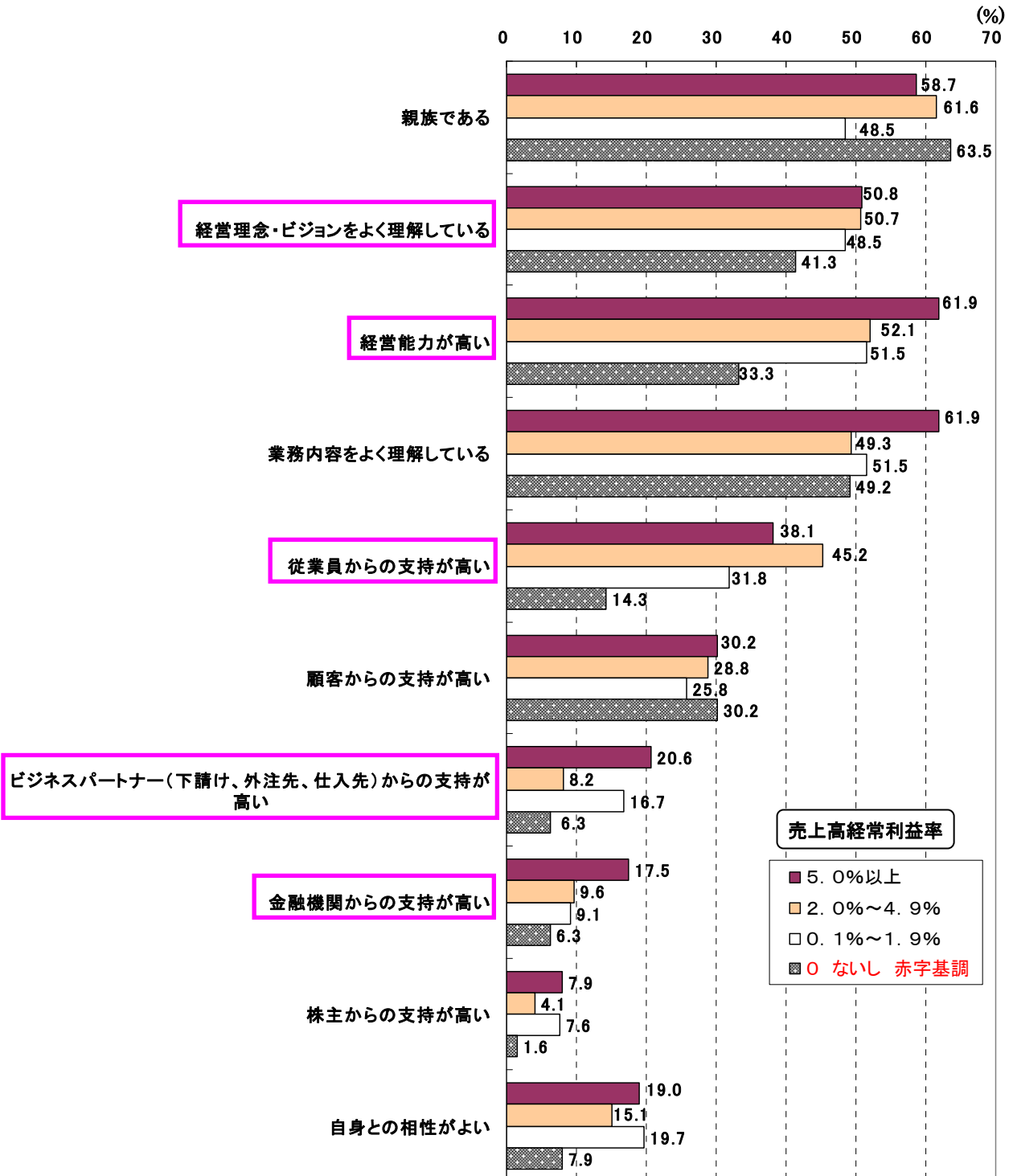
黒字企業は「他の企業及びその経営者」、「自社のOB」、「民間専門家」、「民間金融機関」、「商工会や商工会議所」と人脈・ネットワークを構築することに、赤字企業より積極的であることが読み取れます。



地域で支持されている中小企業は後継者の検討を重視している

Q：後継者の決定時に重視すること

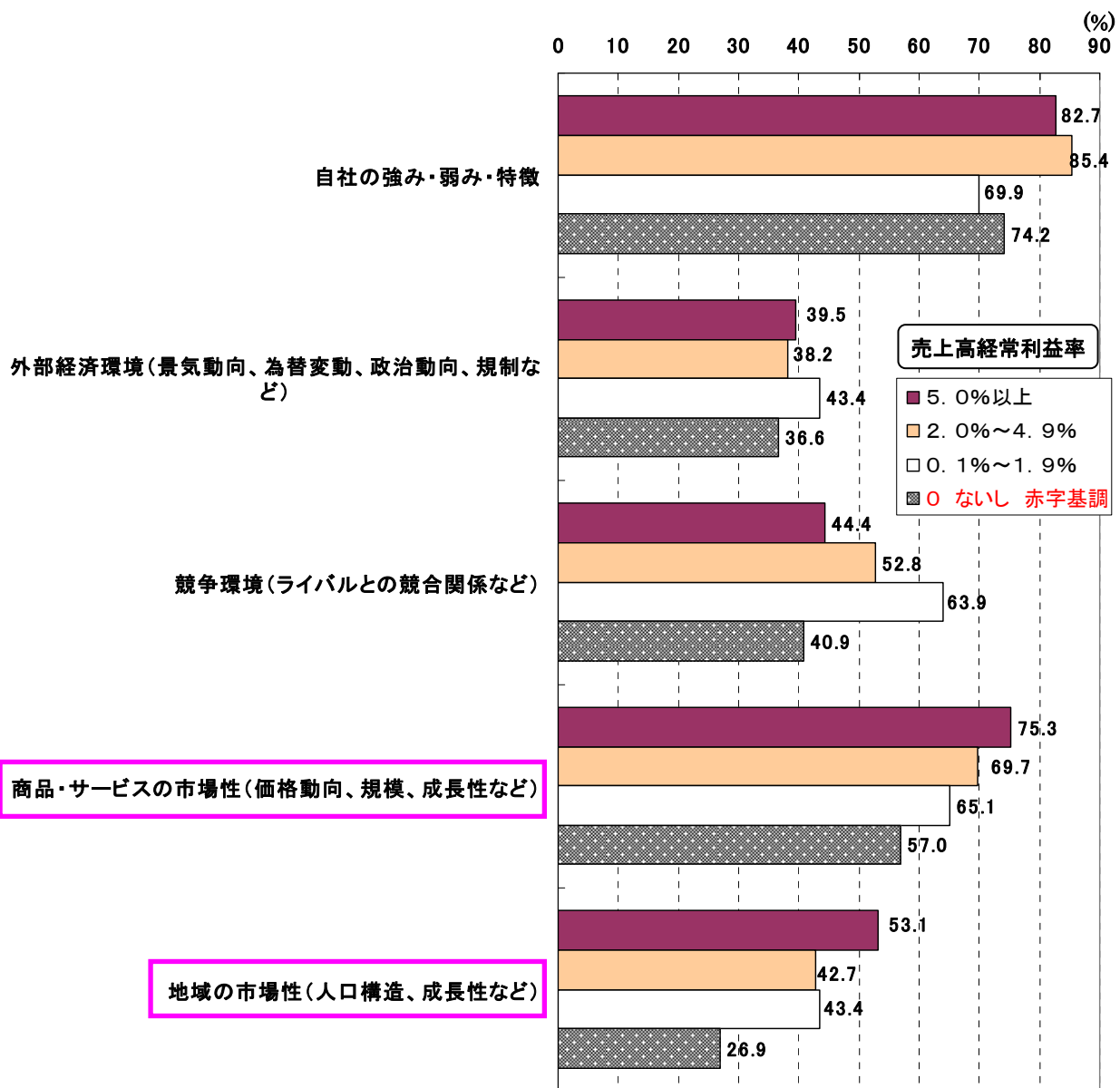
全般的に「親族である」、「業務内容をよく理解している」が重視されていますが、黒字企業は「経営理念・ビジョンをよく理解している」、「経営能力が高い」、「従業員からの支持が高い」、「ビジネスパートナーからの支持が高い」、「金融機関からの支持が高い」ことも赤字企業より重視しています。



地域で支持されている中小企業は事業の検討に際して戦略性を持っている

Q：事業展開にあたり重要視する検討内容

全般的に「自社の強み・弱み・特徴」が重要視されています。一方で、黒字企業は、「商品・サービスの市場性」と「地域の市場性」も重要視しています。黒字企業は、可能な限り客観的な分析と合わせて自社の強みや弱みを検討していることが伺えます。



◆事業の戦略的検討とともに地域貢献活動も事業展開に生きてきます◆

自社の強み・弱み・特徴を客観的に検討することは利益創出の可能性を高めます。これに加えて、地域貢献活動への積極的な取り組みから地域の市場性が見えたり、新商品開発や市場拡大といった事業拡大につながる可能性が高まります。

地域の農業生産者と地域住民と連携、地元特産の大麦を活用した洋菓子を通じて豊かな地域社会の実現を目指す 【事例1】 株式会社 大麦工房ローア

I. 日本一の大麦生産地から生まれた人気の洋菓子店

「地元産の二条大麦」にこだわる菓子づくり

栃木県足利市にある株式会社大麦工房ローア。地元足利産の二条大麦を活かした洋菓子づくりに取り組み生まれた人気商品「大麦ダグワース」は、2010モンドセレクション金賞を受賞するなど、地域で愛され世界的にも高い評価を得ている洋菓子店である。

同社は、元々年商3千万円の小さなケーキ店である株式会社エイ・エム・シー・ローアからスタートした。浅沼社長は大学を卒業し帯広の六花亭で経験を積んだ後に、実家であるこの会社に入社しているが、当時は決して順風満帆な経営状況ではなかった。転機となったのは、浅沼社長が思い描く、「日本一の生産地である大麦を使った商品づくりを行いたい」「新たな需要を喚起して地元の生産者や住民も元気にしたい」「大麦を中心に地域全体が豊かであり続ける持続可能な地域社会を実現したい」との理想からであった。2008年には、現在の形である株式会社大麦工房ローアの設立に至る。



II. 「大麦を中心とした持続可能な社会」を目指して

お菓子づくりを支える地元生産者とのネットワークづくり

足利から東武伊勢崎線で東京方面に向かうとき、毎年5～6月頃になると、福居駅を過ぎた辺りから一面の麦畑が広がる。大麦は通常、ビール等の原材料となるため一般には流通しない。しかしながら、大麦工房ローアの浅沼誠司社長はこの大麦に着目し、その特性を調べるうちに、大麦が食材として大きな可能性を持っていることが分かった。大麦を活かした洋菓子づくりをスタートさせ、原材料の配合を研究した結果、ダグワースの生地との相性が最適であることを見出した。

開発当初は、和菓子の材料として既に流通している「麦こがし(大麦を焙煎して粉にしたもの)」を使ったが、「地元足利産の大麦を使った商品を開発したい」との思いから、地元の農業生産者から二条大麦を譲ってもらうことに奔走した。大麦から麦こがしを作るには精麦、焙煎、粉碎の技術が必要だが、「自分たちでやろう」と精米機を借りて見よう見まねで精麦に挑戦した。苦労の末によりやく精麦した500キロの大麦をトラックに積み、既製品の麦こがしを生産していた会社に持ち込むも、「こんな大麦ではつukれない」「当社が失敗しても全部買い取る、頼むからやって欲しい」、こんなやり取りの末、ようやく「100%足利産の麦こがし」が完成した。

しかしながら、大麦を中心としたビジネスモデルが一朝一夕にできるものではない。「地元の農業生産者や住民など地域との長年に亘る信頼関係が欠かせない、お菓子は地域の方々に支持されなければ地域外に打って出ても上手くいかない」と、浅沼社長は言う。同社は、こうした地域社会との信頼関係を高めるため、黄金色に輝く麦畑を楽しむツアーや朝茶会などを開催し、農業生産者や加工業者、顧客である地域住民との信頼関係づくりに取り組んできた。「“我が家の麦がこれに入っている”と思ってもらい地域みんなのお菓子にしたい、地元の人に誇ってもらえる土地の銘菓をつくりたい」、地元農家83軒からの直接買い付け、代金の直接振込を農協が快諾したことも、こうした取り組みを通じ、地元への取り組みが理解されたからだと言える。



(浅沼社長)

企業の成長を支える地域社会との絆づくり

企業が成長していく過程で、地域外からの売上げ比率が高まる傾向が大きい。同社では、それでも地域社会に愛される会社であり続けなければ地域で持続・発展することはできないと考える。

企業と地域社会との関係について、「Give and takeが大切だが最初からTakeは考えない、Giveを続けることでTakeがついてくる。こうした気持ちで継続することが大事」と、浅沼社長は言う。また、「地元から“大切にしたい会社”と思われる会社が様々な環境を乗り越えて継続する会社」「仮に将来、法人や代表者が代わっても地元が豊かになるビジネスモデルを残したい」「社会貢献は業績が悪化したからといって止めれば地元の信用をなくす、始めたら継続することが大切」「中小企業が継続するためには事業と関係した取り組みであることが必要」とも語る。



今後の展開について、浅沼社長は、「このビジネスモデルを各地で誰かがマネして欲しい」と言う。なぜなら、市場は競合他社があつてこそ拡大する余地が高まり、このビジネスモデルで大麦の活用が一層増えることが、ひいては地域の文化や環境の豊かさに繋がっていくと考えるからである。同社では、「大麦は地球を救う」というタイトルの絵本を作成している。これは同社の経営理念でもある「大麦を中心とした持続可能な社会」を判りやすく書いた絵本であり、市内118箇所の小中学校に寄贈している。絵本はアフリカを舞台にした話だが、同社は、そこに描かれた大麦を中心とした豊かな地域社会づくりに邁進している。

株式会社 大麦工房ロア

- | | |
|----------------------|-------------------|
| ■本社所在地：栃木県足利市大月町 3-1 | ■主な事業：菓子製造販売 |
| ■代表者：代表取締役 浅沼 誠司 | ■設立：昭和 61 年 6 月 |
| ■資本金：6,000 万円 | ■従業員：170 名（パート含む） |

顧客に夢を提供する、社員の夢をかなえる企業経営に邁進する地域で人気の洋菓子店

【事例2】－株式会社 菓匠 Shimizu－

I. 地域で愛される「夢」がテーマの人気の洋菓子店

顧客がわくわくする夢の企画

長野県伊那市にある株式会社菓匠Shimizu。南欧風のお洒落な店舗を構える、地域で人気の洋菓子店である。店舗に一步足を踏み入れれば、お菓子作りに励むスタッフ、笑顔で接客を行うスタッフの活気ある姿が目映える。そして何よりも同社の専“夢”取締役・シェフパティシエの清水慎一氏が底抜けに前向きで明るい。

同社では2006年から「夢ケーキの日」として、全国の小学生以下の子供が思い描くケーキを募集し、実際にケーキに仕上げ無料で提供する。子供達が夢で描いたケーキが本当に実現する。2009年には850個のケーキを配り、当日は約1500名もの集客があった。自分たちの技術で顧客に喜んでもらうことは何ものにも代え難い喜びとなる。同社の人気の秘訣は、確かな味と品質、顧客を飽きさせない地元のフルーツを使った多彩な新商品、顧客がわくわくするような夢のある企画が次々に生まれる社風、そしてモチベーションが高い魅力的なスタッフにあると言える。「夢」をテーマにした一貫した経営が特徴の洋菓子屋さんである。



II. スタッフのモチベーションと確かな技術力が経営力の源泉

スタッフのモチベーションを高める人づくり

同社の社是は「感謝する心を持ちましょう」である。同社の創業は1947年の先々代の饅頭屋から始まる。7年前に3代目である清水専夢が実家の菓子店に戻り、菓匠Shimizuとして株式会社化する際にこの社是が設けられた。「自分は常に夢を語り続けている」、清水専夢はそう語る。会社として利益を上げることも大切であるが、それはあくまでも従業員の幸せや喜びの実現のためにある。このため、「感謝する心を持つ」と「従業員の夢をかなえる」ための会社を作る。同社が目指す会社像である。

社是の浸透のために、朝礼、終礼、ミーティングなど、スタッフ間の意識の共有に取り組む。そして、清水専夢はスタッフ一人一人と向き合う時間を大切にしている。社員との交換日記は7年続く。パートやアルバイトには意



(清水専夢)

見箱を設けている。交換日記などを読み返すと、スタッフの考え、悩み、夢、成長といったものが見えてくる。例えば、店舗に併設されたカフェやお菓子教室は、こうしたスタッフとの語らいから実現に至ったものである。これらはスタッフのモチベーションを高める取り組みの一つにもなっている。

顧客の満足度を高めるための技術力の向上

夢は語るだけでは夢に終わる。それを実現するためには技術が必要である。高い技術が、顧客の要望に「NO」と言わない姿勢に繋がり、顧客の喜びに変わる。このため同社では、スタッフの技術力向上のために必要な材料や場所の提供、講習会への参加など、会社を上げてバックアップする。1ヶ月に3つの新商品開発を行っており、毎日のようにスタッフが研究開発に勤しみ、社内で試作品の試食品評会を開く。毎年、同社は、県内の菓子作りコンクールに参画していて、スタッフの多くが入賞やトップの賞を独占しているが、こうした技術力向上のための日々の取り組みに秘訣がある。

伊那地方は果物の一大産地でもあり、お菓子作りに欠かせない果物は地元の熱意溢れる生産者から仕入れる。生産者に畑を見に来て欲しいと言われれば、スタッフとともに見に行く。同社は、季節に応じた地元の多様な果物が手に入る地域との関係づくりも行っている。これらの果物が高い技術を持つスタッフの手にかかると、顧客を飽きさせない地元の果物を使った多彩な新商品に生まれ変わる。

夢を実現させるための次なる展開

「自分の仕事はスタッフに積極的に声を掛け、店内の空気作りに力を入れること」と、清水専夢は言う。菓子は「ワクワクする空気」の中で作られるのが美味しさの秘訣であり、顧客もそれを肌で感じる。7年前に実家の菓子店に戻ったとき、特定のスタッフにしか作れない菓子はあってはならないと感じた。高度な技術であってもスタンダードな技術にして、スタッフがそれを身につけ共有する。こうした意識が、清水専夢が取り組む人づくりと空気づくりに繋がり、更には顧客に愛される店と経営そのものの強みに繋がっている。

「会社は拡大よりも充実を目指したい、菓子をキーワードにして伊那地域に世界から人が集まる環境を作りたい」と、清水専夢は次なる夢を思い描き、それを実現するための取り組みを進める。清水専夢は、自身でNPO法人「Dream Cake Project」を立ち上げ、地域の子供達との接点を作る活動を展開している。これが新たに地域の教育委員会や自治体、学校との繋がりにも発展している。「夢」をテーマにそれをかなえるための「社是」を掲げ、「人づくり」「技術力向上」に邁進する姿勢こそが、同社の経営力のポイントである。同社の「夢」の追求に今後とも大いに期待したい。

株式会社 菓匠 Shimizu

- 本社所在地：長野県伊那市上牧清水町 6608
- 主な事業：菓子製造販売
- 代表者：代表取締役社長 清水 紀光
(インタビュー先：専夢取締役 シェフパティシエ 清水 慎一)
- 設立：昭和 22 年
- 資本金：1,000 万円
- 従業員：30 名

地域に根ざした経営理念に基づく経営が新卒採用につながり、企業の組織風土の充実と経営革新につながる 【事例3】 株式会社 小池勝次郎商店 (農家の専門店こいけや)

I. 農家の身近な相談相手に徹し地域を大切にせる企業

顧客の相談に徹底して応える企業

埼玉県深谷市にある株式会社小池勝次郎商店。「深谷ネギ」の産地として有名な深谷市を中心として、農業生産者向けに農業資材や種苗を販売する地域の優良企業である。

同社の特徴は、何と言っても顧客である地域の農家に密着し、身近な相談相手に徹する経営姿勢にある。例えば、個別の農産物ごとに最適な生産棚の組み方や実際の組み付けなど、農家の悩みに親身に応えている。同社は、農協やホームセンターのような大規模な営業手法には及ばないからこそ、こうした“地域の身近な相談相手”に徹することで顧客の満足度を高めている。こうした経営姿勢の背景には、「農家に豊かになってもらいたい」「農業で日本を支えたい」と語る小池博社長の熱い思いがある。



II. 飛躍のきっかけは経営理念と新卒採用

経営理念を真摯に実行することで優秀な人材を獲得

「埼玉県を代表するお客様のための農業資材販売店になろう」「深く太い根を張らせ、地域に密着しよう」「安心して気持ちよく買い物していただけるお店になろう」。同社の掲げる経営理念では、地域や顧客を強く意識した内容が印象的である。小池社長は、社会問題でもある耕作放棄地の解消に取り組み、これが農業を盛んにし、自給率のアップにつながると強く信じている。

同社は、こうした経営理念と信念に基づき、新卒採用にチャレンジした。学生向けの就職説明会では、「農業のプロとして知識を付け、成長できる」「日本に、環境に、必要とされている事業」を訴え、小池社長自らが経営理念や会社について熱弁を奮った。この結果、晴れて2009年4月に2名の新人を採用するに至った。2名はともに、大学で地域活性化を学び、環境に関わり地域に根ざす会社を探していた学生であった(1名は大学院生)。2人の入社を決め手は、同社の経営理念と小池社長や社員の人柄に心を動かされたからとのことであった。2人は「本当にこの会社で働きたいと思った」「この会社なら自分が働くイメージが沸いた」とも語っていたとのことであった。同社では次年度も更に2名の新卒採用を予定している。

新人の採用が企業経営のターニングポイントに

「実は当社のような小規模の会社が新卒を採用してよいのかどうか悩んでいた」と、小池社長は話す。しかしながら、小池社長は、経営理念を真摯に実行することが農家のみならず地域社会を豊かにすると信じ、そのためには優秀な人材の獲得が必要と考えていた。事業を充実させるには任せられる人が必要であり、新人の採用は企業自体の活性化や既存の社員への刺激にもつながる。



(小池社長：前列右)

同社では、新卒採用を行ったことが、社内の人づくり・組織風土づくりや新事業展開など、会社としての次なるステップアップにつながった。2名の新卒採用に合わせて就業規則の整備を行ったほか、新事業展開を目指して、経営革新計画(同社がハブとなり農家の農産物を販売する直売所の開設)を策定し、埼玉県の承認を受けた。まさに人材の獲得が企業経営のターニングポイントになったと言っても過言ではない。現在、同社では3年後の目標として「売上10億円、1日5万円の法人税を払う」を掲げ、これを具体化するための経営計画策定や個々人の目標設定に社員みんなで取り組んでいる。

地域をリードすることで社員と農家と地域がともに繁栄する経営

「新卒が入ると自分も成長しなければならないと強く思う」と、小池社長は言う。「新入社員に飽きられない会社にしないといけない」とも語る。このように、同社では、社長を始め既存の社員が新入社員から学び、刺激を受けることも多く、これが会社の組織風土と経営そのものの好循環につながっている。

現在、新卒採用した1人は店長を任されている。本人は、「自ら事業を提案し、社長のアドバイスでそれを実現できるところがこの会社の良いところ」と語っている。「農家とともに栄える、そのためにどうすれば農家が発展するかを考えることで当社の利益にもつながるし、自分のがんばりが農家の繁栄につながる。大きく言えば日本とその環境にも良い効果が表れる」とも語っている。同社の経営理念が社員に浸透し、実践が伴っていることの証でもある言葉である。

経営理念を基に人材採用を実現し、それが組織風土への好影響と事業の発展につながる。同社はまさにそれを体現した。社員が活躍し、農家と地域を想う同社が地域をリードしつつある。今後の同社の発展に大いに期待したい。

株式会社 小池勝次郎商店 (農家の専門店こいけや)

- 本社所在地：埼玉県 深谷市 菅沼 91-2
- 主な事業：農業資材販売
- 代表者：代表取締役社長 小池 博
- 設立：昭和32年 ■資本金：1,000万円 ■従業員：7名

経営理念に基づく「人づくり」「組織風土づくり」 「まちづくりへの想い」が経営力の源泉

【事例4】－株式会社 大和不動産－

I. 地域特性を基盤とした経営に取り組む

歴史ある宿場町の特徴を踏まえた経営スタイル

埼玉県さいたま市にある株式会社大和不動産。同社の主な商圏であるさいたま市中心部は、古くは中山道の宿場町として栄えた歴史を持つ。この歴史ある地域では、現在まで脈々と続いているオーナー（地主）が多く、そのようなオーナーは、地域の富裕層や民生委員、自治会役員を務める地域のリーダー的存在であることも多い。



同社は、こうした地域のオーナー層を重点顧客とし、不動産の賃貸仲介・売買仲介及び管理を主な業務としている。そこには、「オーナーの方々に地域を支えるリーダー的な役割を担い続けてほしい」との当社の想いがあり、会社創業時から関係を維持するオーナーが大変多いことも当社の経営スタイルの特徴と言える。



II. 「人づくり」「組織風土づくり」「まちづくりへの想い」が発展につながる

倫理経営と経営品質で組織風土を育む

同社は、「私達は常に研鑽し、お客様第一主義に徹したサービスに努め、地域一番店としての気概を持って明るい豊かな都市づくりに貢献します」を経営理念に掲げる。しかしながら、理念に基づく優れた事業戦略の構築も、顧客満足度向上のための取り組みも一朝一夕にはできない。同社には、創業50年の節目にあたり、「まずは会社としての組織風土を強化しよう」との想いがあった。同社はこの地域で長らく家族経営的な経営を行っていたが、近年従業員も大幅に増加していたことから、家業の色彩から企業組織への脱皮が必要な時期でもあった。



(小山会長)

まずは倫理法人会が提唱する倫理経営に力を入れた。職場の朝礼推進や企業倫理、経営者としてのあり方といった倫理経営への取り組みは、社員一人ひとりの「心」の部分にも関わる。また、経営の質の向上を目指し、顧客満足度の向上や社員・組織の能力を向上させるため、経営品質協議会が提唱する経営品質にも力を入れた。そこには、従業員の顧客に対する想い、会社に対する想い、社員としての想い、そして地域に対する想いをしっかりと形作



(小山社長)

っていくことが念頭にあった。

経営理念の浸透をきっかけとした「人づくり」と「組織風土づくり」

経営理念の浸透を図るため、5年前から経営計画書を手帳型にして全ての従業員、そして協力業者や金融機関といったビジネスパートナーにも配布している。経営計画書には、同社の経営理念をわかりやすく噛み砕いた解説が掲載されている。解説は、社員が自ら研究会を立ち上げて作ったものである。教えられたものでなく社員自らが考える機会を作ったことで、経営理念の浸透がしっかりと図られていった。これを機に、経営企画や営業推進を学ぶ勉強会など15の小集団活動が生まれた。そこでは上司から指示ではなく、自分達で日々の業務の改善方法の検討や知識の習得を行っている。

経営計画書づくりがきっかけとなり、今では同社が取り組むべき経営目標や必要な事業戦略が社員間で共有できるようになった。各部署から社長に報告される業務レポートによって、経営目標に基づく戦略プロセスやアプローチの分析、達成状況の把握に繋がり、次の企画に反映できるまでになった。更には、社員個人の目標とその現状分析にも繋がり、効果的な社員教育や指導が可能になっている。このように、同社では経営理念を浸透させる過程が、人づくりの取り組みとなり、組織風土づくりのベースとなっていった。

地域住民、オーナーとの関係づくりとまちづくりへの想い

不動産は地域社会が発展することがビジネスの発展でもある。しかしながら、既に世の中はディベロップメント(開発)の時代は終わり、都市間競争も始まっている。そうした中で、地域の良好な環境や価値を向上し維持するため、地域住民やオーナー達との関係を深めることでまちづくりに繋げる「エリアマネジメント」と呼ばれる取り組みが広まっている。

同社では、大学の不動産学部と連携した研究会活動を通じてまちづくり、社会貢献のための勉強を進めている。不動産は人の生活基盤である「住む場所」を提供するもの。顧客でもある地域住民とオーナーの満足度を共に高める必要がある。昔は、「どのような居住者が入るか判らない」ため、ワンルームマンションに反対する声もあった。同社では、マンションの居住者と自治会を始めとする地域住民とが、顔合わせを行う「街びらき」と呼ばれるイベントを催すなど、コミュニティづくりのサポートも行っている。

また同社は、オーナー向けの相談会やセミナーを通じて、相続相談や資産運用など年間400件あまりの相談に対応してオーナー満足度の向上を図っている。これらは、業界内では一般的なサービスかもしれない。しかしながら、その根底には「オーナーは単なるマンションやアパートの所有者としてではなく、自身の資産を地域住民に提供することで、街の環境維持やコミュニティの維持など“まちづくり”そのものに貢献している存在である」との認識があり、そこには地域を支えるリーダー的存在としてのオーナーと一緒にあって「明るい豊かな都市づくりに貢献したい」という当社ならではの想いがある。

株式会社 大和不動産

- 本社所在地：さいたま市浦和区高砂 1-2-1
- 主な事業：不動産業
- 代表者：代表取締役会長 小山 福松、代表取締役社長 小山 陽一郎
- 設立：昭和53年（創業：昭和27年）
- 資本金：1,000万円
- 従業員：105名

リーダーシップを発揮することで「人形のまち岩槻」を牽引、自社と地域社会の発展につなげる

【事例5】－株式会社 東玉（とうぎょく）－

I. 地域の伝統文化を活かして発展する

人形のまち岩槻とともに歩む

埼玉県岩槻地域の人形づくりの歴史は、江戸時代初期に始まり約380年の伝統がある。現在は、ひな人形、五月人形、日本人形の日本一の生産地となっている。岩槻にある株式会社東玉は、嘉永5年（1852年）の創業以来160年、初代から受け継いだ人形づくりの伝統と技を守る老舗企業である。

「人形文化を通して、心の豊かさを育む」「誠実と責任感をもって行動する」「人形を極め、家族の絆を深める」が、同社の経営理念である。実質の創業者で製造職人であった現在の戸塚隆社長の祖父の時代から、製造に加えて卸・小売りにも力を入れるようになった。同社は、「人形の町岩槻」というキャッチフレーズの下で、伝統的な人形づくりと地域そのものの盛り上げ役を担う。これまでもこの地域への集客を図るため、チラシや電車の中吊り広告でのPR活動や、「まちの表通りに小売店があるべき」として8店舗を表通りに新規出店させるなど、まちづくりの一翼を担ってきたリーダー企業である。



II. リーダーシップを発揮し地域全体の活気につなげる

地域とのつながりで地域のブランド力を高める

現在までの当社の成長は一社では成し得なかったと、経営者として認識している。同社の成長を後押し、地域を一つにまとめた大きなきっかけとして、協同組合の存在があった。岩槻人形協同組合の歴史は大正時代にまで遡るが、昭和40年代頃から結束が強まり、現在では集客のための催し事などに一致団結して取り組む。

岩槻ではその長い人形づくりの伝統を活かし、集客を呼び込むための催し事がたくさん開催されている。春には、ひなめぐり、そしてひな人形のルーツとも言われる「岩槻流しびな」、夏には、7月または8月に行われる「人形のまち・岩槻まつり」、秋には、全国に知られる「人形供養」がある。同社を筆頭に、協同組合が主体的に参加している。同社では、これらの取り組みを社会貢献活動として位置づけているほか、テレビやラジオなどを通じて、岩槻とその人形文化が広く世の中に知れ渡る機会として、地域のブランド力を高める活動として取り組んでいる。



地域を牽引するリーダーシップを発揮する

これまで戸塚社長は、協同組合の理事長職や社団法人日本人形協会の会長職を努めてきた。こうした地域や業界のための外部活動が、同社のリーダーシップの素地に繋がりが、地域の発展のきっかけとなってきた。戸塚社長は、理事長の時は業務の8割は組合活動に注力するほど、外部活動に熱心であった。

組合活動は、東玉としての活動にも繋がる。同社は、人形が更に売れるためには、職人や作り手を育てることが大切だと考えている。同社では、人形職人から成る「東匠会」を組織し、次世代への技術承継や、新たな顧客世代に向けた製造・販売のための企画・プロデュースを行う。また、東玉の長い伝統ある人形コレクションを活かした「人形の博物館」を立ち上げ、国内外の貴重な人形を展示や見学ができる人形工房を設置し、地域全体に集客効果を及ぼす観光スポットづくりを図っている。

地域密着型の産業として地域から愛されることの大事さ

同社のこれまでの「地域と関わり、地域を盛り立てる取り組み」が、地域社会を巻き込んだ活動へと発展し、地域に便益をもたらすことにつながっている。これは、平成19年に「岩槻人形」が地域団体商標として埼玉県内で初めて登録されたことや、国の伝統工芸品の指定を受けたことがきっかけとなり、地元のさいたま商工会議所による岩槻の人形文化を活かした観光によるまち興しに発展している。



(出所：社団法人さいたま観光コンベンションビューローより)

現在、埼玉県やさいたま市の観光情報誌やパンフレットには、主要な観光地として「人形のまち岩槻」が必ず掲載される。地域ブランドはほぼ確立しつつあるとも言われるが、「更なる地域発展のために新たに鉄道路線を誘致する働きかけを行ってほしい」と、戸塚社長は言う。同社はこれからも地域の発展と自社の成長に邁進する。

同社のような地域でリーダーシップを発揮する企業が、地域のブランドを確立し、地域の共同体の活動に尽力することで、地域の文化を守るだけでなく、まちづくり、まち興し、観光振興、商業振興など、地域全体に大きな便益をもたらしている。同社の今後の取り組みと発展に大いに期待したい。

株式会社 東玉（とうぎよく）

- 本社所在地：埼玉県さいたま市岩槻区本町 3-2-32
- 主な事業：ひな人形、五月人形、日本人形等の企画・製作及び販売
- 代表者：代表取締役 戸塚 隆
- 設立：昭和23年7月（創業：江戸・嘉永5年）
- 資本金：5,000万円
- 従業員：47名（節供期 120名）

従業員一人一人が会社を意識し共有していく組織風土づくりを通じて、健康をテーマにした総合企業への発展を目指す 【事例6】 ー 有限会社 美容室ムンク ー

I. 顧客の満足度を追求した人気の美容サロン

顧客ニーズに応える営業スタイル

埼玉県狭山市に本社がある有限会社美容室ムンク。創業は1976年の美容室開業から始まる。今では埼玉県西部地域を中心に、東京都八王子市、群馬県桐生市と広域で店舗展開する人気の美容サロンである。同社の営業範囲は、エステサロン、ブライダルサロン、フォトスタジオ、介護美容など美容関連全般に亘る。



同社の特徴は何と言っても地域の顧客ニーズに応える美容師の質と営業スタイルにある。同社では、顧客の満足度を追求するため、美容師の高い技術、美容に関するノウハウはもちろんのこと、顧客情報の一元管理にも取り組む。この結果、各店舗の顧客の入店状況がリアルタイムで把握できるため、店舗ごとに最適な美容師の配置が可能となっている。これは顧客のニーズにスピーディに対応するための工夫であり、同社の美容サロンの人気の秘訣の一つでもある。

II. 戦略的な人づくりと組織風土づくりが経営力の源泉

社員が高いモチベーションを持つための意識づくり

「美容師は職人気質が強く一人ひとりの経営感覚が薄い」、先代から事業承継して8年目の村山利憲社長はこう語る。美容業界では、ボクサー人生に例えられるほどに、美容師としての現役生活は短命と言われる。業界の中には、美容師一人一人に店舗のわずか1平方メートルあまりのスペースを賃貸し、個人事業主として管理するやり方もある。しかしながら、「顧客からの指名」「その後の防衛」と、長く現役を維持することは難しい。このため、ハサミを置く年齢は30歳代であることも多いと言う。

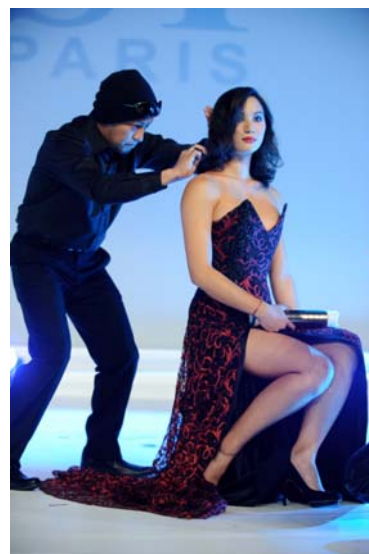
村山社長は、同社が追求するものは「社員一人ひとりが長く働ける環境が大切であり、社員が会社を意識し共有していけるような組織が大切である」と語る。では、村山社長の取り組みとはどのようなものか。それは社長就任当時の人づくりのための3カ年計画から始まる。ここでは1年目はスクラップ、2年目はビルド、3年目はスタビライズとして位置づけた。「会社の存在があってこそ社員が長く働ける」「社員のモチベーションが高まる」「社員の技術とスキルが生きる」、こうした社員共通の意識を芽生えさせることが目的であった。

美容業界の特性を捉えた人づくりと組織風土づくり

3カ年計画では、社員一人ひとりに対し、「店舗を拡大し地域でナンバー1になるためには何が必要か」について自らを見つめる機会を作った。また、顧客のニーズを把握する一環として、同社が提供しているサービスについて顧客アンケートを行った。この結果、当時

のサービス価格の50%が顧客の相場であることが明らかになった。これを機に「残りの50%の付加価値をどうやって顧客に提供していくか」「社員一人ひとりがどうサービスの質の向上に取り組んでいくか」、これが同社と社員の課題となる。

このため、美容業界特有の職人氣質の殻を破り、人材の質の向上を図った。美容師は自分の経験が全てとの意識が強く、外部との接触が少ない。これを受け、外部講師を招いた勉強会や他の美容サロンとの交流の場を設けた。美容商品のメーカーが、直接同社の美容サロンで実地販売する姿を美容師に見せることで、営業力強化のためのコーチングの機会とした。この結果、美容師でも接客対話や提案力を身につけることで、例えばトリートメントなど美容商品を店舗販売できるまでに人材のスキルが高まった。



(村山社長:左)

次に、社員が高いモチベーションを持ちながら顧客サービスに当たるためのルール作りを行った。一般の美容サロンでは、通常料金と指名料があり、オーナーなどには特別料金もある。入社1年目の美容師がアシスタント全般を行うことも一般的だが、実はキャリアと指名数は必ずしも一致しない。同社では、前向きな社員のモチベーションを引き出すため、指名料金は社員自らが設定する。評価は顧客の満足次第との考えを浸透させるためである。給与体系と年齢、キャリアとの関係を取り払う一方で、カットやシャンプーなどサービス内容を各工程に分け、合計100%のポイント制の給与体系も導入した。この結果、社員が自らの価値を高めるインセンティブと、空いた美容師がお互いに各工程をサポートする体制に繋がった。

社員が生き生きと長く働くための経営

これらの取り組みは、個々の店舗をトップダウンで管理するのではなく、社員一人ひとりが会社を“自らがより長く美容師として活躍するための場”として意識し、共有する組織風土となった。また、社員の中に「この会社はここまで社員を思っていてくれるのか」との意識が芽生えたことで、会社への定着率も約95%にまで向上した。社員と会社との一体感が醸成され、社員のモチベーションが高まった証と言える。

同社では、優秀な人材と企業風土がベースとしてできあがったことで、新たな事業戦略の検討が可能となった。同社はこれまでもエステサロン、ブライダルサロン、フォトスタジオ、介護美容等のグループ展開を図ってきたが、「将来的には美容サロンは一事業部門として位置づけ、健康をテーマにした総合企業を目指す」と村山社長は語る。こうした構想の背景には、「多様な年齢層の社員が長く働ける環境を用意したい」との村山社長の思いがある。思いを具現化するための「人づくり」「組織風土づくり」が同社の経営力のポイントと言える。

有限会社 美容室ムンク (Munku Group)

- 本社所在地：埼玉県狭山市富士見 1-14-11 北野第二ビル
- 主な事業：美容室（グループとしてはエステサロン、ブライダル、フォトスタジオ、介護美容も手がける）
- 代表者：代表取締役社長 村山 利憲
- 設立：昭和51年
- 資本金：2,000万円
- 従業員：160名

経営理念は「共尊共栄」、「社員満足」、「顧客満足」、「地域社会貢献の追求」により、目指すは東京ナンバー1の自動車教習所

【事例7】－株式会社 武蔵境自動車教習所－

I. エリアナンバー1を13年連続更新中の人気の自動車教習所

特徴的な経営スタイルが人気

東京都武蔵野市にある株式会社武蔵境自動車教習所。一步教習所内に足を踏み入れれば、カフェのような居心地のよいスペースが広がり、教習生で溢れかえる光景がこの教習所の人気の高さを物語る。また、教習生に対する社員の熱意ある指導と笑顔が、印象的な光景として映る。

自動車教習所とは、もちろん自動車運転免許の取得を目指し、交通法規や運転技能を学ぶ所である。しかしながら、同社では自動車教習所は運転免許を取るだけの場所ではないと考えている。これは、同社が提供する教習生のためのマッサージスペースやネイル教室、英会話教室、地元商店街に関する情報など、多様なサービスで顧客をもてなす経営スタイルが物語っている。一生使う運転免許だからこそ、免許の取得の過程から卒業後のフォローまで顧客へのサービスを真剣に考える、こうした同社の姿勢が現れている。同社は、中央線・西武新宿線沿線の年間利用者数が13年連続でナンバー1を更新中(東京都指定自動車教習所協会調べ)の人気企業である。



II. 経営理念である「共尊共栄」が経営力の源泉

経営理念が飛躍のきっかけ

同社の創業は1960年であり、ちょうど創業から50年を迎えた地域の優良企業である。転機は、3代目社長(先代社長:現会長)が会社を承継した頃の労使抗争に遡る。それまで経営理念を持たなかった同社は、これを機に、経営者層と社員との意思の疎通が図られていなかったことを痛感する。初めて経営理念の明確化と社員との共有の必要性を認識するきっかけでもあった。

同社では、経営理念として「共尊共栄」を掲げる。経営理念には、顧客、社員、経営者がお互いを尊重すること、社員と経営者が経営のパートナーとして共に豊かになるうとの想いが込められている。現在の経営ビジョンは、「東京ナンバー1の自動車教習所」である。更に2015年には、「一生の思い出になる教習所ナンバー1」と「卒業生3万人の輩出」を目標に掲げる。そして、会社の重点方針として、第一に「社員満足を高める」、第二

に「顧客満足の徹底」、第三に「地域社会貢献」を掲げ、経営ビジョン実現のために「人づくり」「組織風土づくり」「地域との関係づくり」に邁進する。

経営ビジョン実現のための人づくり・組織風土づくり

「一生の思い出になる自動車教習所を目指す」、そのため会社の基盤を強くしたいと先代から2009年に事業承継した高橋明希社長はこう話す。ではそのためには何が必要か。人づくりと組織風土づくりが重要だとも話す。それでは、高橋社長が取り組む人づくりと組織風土づくりとはどのようなものか。

社長は経営者として1日の半分以上を人づくりと組織風土づくりに費やす。同社では、経営理念の浸透のため、毎朝社員がお互いに手と手を繋ぎ経営理念を唱和する。社員のモチベーションの向上のため、個別面談やES(社員満足度)アンケートにも力を入れる。これは多くの企業でも取り組まれている内容かもしれない。

更に同社では、社員研修に年間2千万円以上を投入している。社長自身が毎月5日以上は外部研修を受ける。その際、必ず幹部社員と一緒に連れて行くことで、社長と幹部社員は自然に考え方を共有することができる。幹部社員は帰社後、部下である社員に社長の考え方や研修内容を伝える。「こうした場づくりが重要」、「顧客の価値観が多様化している今だからこそ、全社員が同じ意識を持つことによって現場対応力を高めていくことが重要」と高橋社長は言う。



(高橋社長)

社員との繋がりが顧客満足度を支える

高橋社長は、「社員が将来退職して独立・転職しても武蔵境自動車教習所で働けて良かった、武蔵境で働いたことが自分の人生の転機になったと思ってくれる会社になりたい」との想いを語る。同社では、地域との関係づくりの一環として、花火大会やもちつき大会、ミニコンサートの開催を行っている。こうしたイベントに元社員が家族を連れて顔を出してくれることが、会社の目指す姿が実践できている証とも言える。

2010年度は大卒社員を14名採用した。新人社員向けに父兄参観日を設けている。父兄にも同社の応援団になってもらうチャンスであり、社員、父兄ともに評価は上々である。社員とその家族、地域社会との繋がりが、地域から支持される秘訣の一つである。

経営理念の浸透と経営ビジョンの実践のための「人づくり」「組織風土づくり」「地域との関係づくり」の取組が、社員のモチベーションの向上、そこから生まれる顧客満足度の向上、更には業績へのプラスの連鎖へと発展する。これが同社の経営力のポイントとも言える。

株式会社 武蔵境自動車教習所

- | | |
|------------------------|----------------|
| ■本社所在地：東京都武蔵野市境 2-6-43 | ■主な事業：自動車教習所業務 |
| ■代表者：代表取締役 高橋 明希 | ■設立：昭和35年 |
| ■資本金：1,100万円 | ■従業員：114名 |

「お客様」、「地域社会」との絆と信頼を大切に考え、
「予想を超えるサービスの提供」により成長する地域
一番店

【事例 8】 — 株式会社 ヤマグチ（でんかのヤマグチ） —

I. 夢をかなえた電気屋さん

便利な電気屋・トンデ行くヤマグチ

東京都町田市にある「でんかのヤマグチ」(株式会社ヤマグチ)。
創業は、東京オリンピックで日本中が沸き返る昭和 40 年。
山口社長(創業者)は、そのまま勤めていけば安定が見込める大手企業を辞め、幼い頃の夢であった「電気屋さん」を開業した。

町田市及び神奈川県相模原市を主な商圈として、独自の「御用聞きサービス」やお客様へのお礼状書き、毎週土日の多様なイベントの開催などにより、お客様と地域社会との良好な関係を築き上げる。生き残ることさえ難しい「まちの電気屋さん」が多い中、独自の経営で道を切り開く、地域から愛される電気屋さんである。



(山口社長)

II. 「お客様」、「地域社会」の期待に応える「絆と信頼の経営」

お客様の心を掴む独自の「御用聞きサービス」で顧客満足を高める

同社は開業後、徐々に店舗も拡大し、10坪の店を5店、50坪の店を1店構えるなど業容を拡大。しかしながら、50坪の店舗は採算が取れず1年で閉店。残りの5店舗も、バブル景気が始まる頃には、この先、小規模店舗では限界がくると感じ閉店した。

当時、山口社長は、こうしたリスクをある程度予想していたが、その後訪れた大きな逆境がヤマグチを変えた。

バブル崩壊後には、「でんかのヤマグチ」の近隣には、大型量販店の進出が相次いだ。価格競争では大手量販店には到底勝ち残れない状況に直面する中、社員を減らすことなく事業を継続するために考えたのが「高売り」だ。

「高売り」は、単に商品を高く売るということではない。粗利率をいかに高めるかを考えた末、売上主義から粗利主義への転換に取り組んだ。安売りをやろうと思えばいつでもできるが、粗利率を直ぐにあげることは到底出来ない。そこで、山口社長は 10 年計画でこれを高める取組を始めた。

どうすれば、「高売り」ができるのか。山口社長が実践したのが、「顧客削減」と「御用聞きサービス」である。「でんかのヤマグチ」は、創業以来、御用聞き回りをして製品の修理を行ってきた。そして何よりも、ヤマグチの御用聞きは、製品の修理に限らず、お客様や地域の方の困りごと、例えば、お使いや戸締まり、洗濯物の取り込み、留守番など、頼ま

おわりに

今回、取りまとめたポイントは、企業経営における重要な事柄のほんの一端です。しかしながら、本誌は、地域社会で実際に長期にわたって好業績を残している、言わば「中小企業経営の達人」たちに共通する取り組みをまとめたものであるとも言えます。

本誌を手にした経営者の皆様が、企業経営を通じて企業としてまた経営者ご自身の夢を実現し、ひいては地域社会から愛され、継続的に発展する企業となりますことを心から祈念します。

本誌がその一助となれば幸いです。

発行：地域社会における企業経営のあり方研究会

委託元 経済産業省 関東経済産業局 総務企画部 企画課

〒330-9715 埼玉県さいたま市中央区新都心1-1

電話：048-600-0232（直）

FAX：048-601-1284

担当：星野、一倉、吉田、白戸

委託先 株式会社 ドゥリサーチ研究所

〒107-0052 東京都港区赤坂2-17-62 ヒルトップ赤坂3階

※本冊子は経済産業省関東経済産業局による平成22年度地域経済産業活性化対策調査委託事業（地域社会における企業経営のあり方についての調査）において作成しました。

※本冊子に対する問い合わせは関東経済産業局 総務企画部 企画課 担当宛によろしく願います。
