



日経ビジネスに見る「経済先読み・解説」 131号

経営コンサルタント 栗田 剛志 12.03.5

発行元：m9コンサルティング

<http://www.m9consulting.biz>

このメールマガジンは、今週発売となる日経ビジネスの中から気になった記事を選び、私なりの視点で考えたことについてお伝えするものです。会社での朝礼時のネタ、取引先との会話、同僚との間の話題づくりにお役に立てたらと思い、毎週月曜日に発信いたします。

「日経ビジネス2012年3月5日号 no.1631

『隠れたお手本企業～大手が目にする独創性、自発性、スピード』より

## 【独自の生き残る術】

中小企業を視察する大企業が増えているそうです。世の中の意識が変化してきている中で、大企業もこれまでと同じことをやっていると厳しい状況を打開することができないようです。

時間をかけて強みを磨き、ぶれない軸を築きあげてきた中小企業は、大手にはない生き残る術を持ち合わせています。

今週は、同業他社、取引先、異業種企業がこぞって訪れる中小企業の特集です。お手本企業に共通するものとは何なのか、見ていきましょう。

愛知県にある段ボール製造装置メーカー「ISOWA」は、創業92年、従業員数300名ほどの会社です。この会社の経営目標は、「世界一社風の良い会社を目指す」です。

この目標は見かけ倒しではありません。ひっきりなしに企業が社風を見学しに訪れ、「こんな会社、見たことない」と感嘆の声をあげていきます。

実際にISOWAを見学した方は、次の3つの印象を持ったとのこと。第一に、業績目標がないこと、第二が、社員が誇りを持って仕事をしているという意識を全身から滲ませていること、第三が、風土改革には社員一人ひとりの気づきが不可欠である、ということです。

今の社長さんは4代目に当たるのですが、この社長さんが就任するまでの「ISOWA」は、同族経営の縦割り組織で風通しは悪く、社員同士の仲も、お世辞にもいいとは言えないものでした。

社長就任後、このままではいけないと人事制度を維新したものの、空振りに終わりました。改革が軌道に乗ったきっかけは、「会社の文句を言う会議」を始めたことです。この活動で、社員さん達が会社のことを真剣に考え議論し始めました。これを数年間続けたところ、社員さん達の中から業務改革運動が起こり始めたのです。

改革を支援したコンサルティング会社の社長さんは、こう言っています。

「本質的なことを考えるチャンスが多いほど、社員は元気になる。ISOWAは社員に会社のことを考える場を設けただけでなく、人生観や労働観を考える機会も提供している。人生を考えることで、社員がどうしたら自分たちが楽しく、誇りを持って働けるのかを考えるようになった」

この会社には売上高などの数値目標がありません。それは、社員さんたちが一生懸命なので、必要がないそうです。

風土改革は、業績をも左右します。

高知県にあるビジネスホテル「セブンデイズホテル」は、JR高知駅から徒歩数分のところにある2軒のビジネスホテルチェーンです。

大手チェーンが乱立する高知駅周辺で、「ビジネスホテルの概念を一変させた」と高い評価を得ています。

その秘密は、大手チェーンでは効率上行われないことをあえて行っていることです。

例えば、床や壁の素材。開放感を出すために、白い素材が使われています。一般的には、汚れやすいのでチェーン店などでは避けるのが普通ですが、清掃が行き届いているので、開業から12年経った今でも汚れがほとんど目立ちません。この開放感によって、「暗い雰囲気での寝るだけの場所」といった従来のビジネスホテルとは一線を画しています。

各部屋に用意されたパジャマは綿100%です。綿100%は、着心地はいいもののしわになりやすいので、大手チェーンでは使われません。セブンデイズでは、一枚ずつ従業員さんがアイロンがけをして客室に届けています。

このホテルには、作業を指示するマニュアルがありません。お客様は一人ひとり違うため、マニュアルで統一するのはナンセンスであるというのが、このホテルの社長さんの考えです。お客様の立場に立ったうえで行動であれば、たとえ効率が悪くても注意はしません。

社長さんは、従業員任せであるホテルである以上、顧客満足と同じくらい従業員満足を重視しています。ホテルを設計する際は、従業員の要望を最初に聞き、控室の広さから洗濯機の置き場所、カーテンの色に至るまで、その声を反映しました。こうした経営方針が、従業員の心の余裕をもたらし、サービスの向上に結実しています。

墨田区の町工場がひしめく下町に、「浜野製作所」はあります。創業34年、従業員数30名、年商5億円の金属プレス加工を手掛けるこの会社は、ホンダの役員が研修で訪れるくらいの知る人ぞ知る町工場です。

一日約200種もの金属を加工し、通常なら3週間かかるところを2週間で納品するなど、多品種・短納期が売りです。

今の社長さんが創業者のお父さんから会社を引き継いだのは、約20年前、29歳のころでした。当時の売上高は3000万円ほどで、わずか3名の従業員に給料を支払うのもやっとでした。

社長さんは、新規顧客開拓に併走するも門前払いが続き、その中で「顧客を増やすには、安くするか、難しいものを加工するか、納期を短縮するかしかない」ことに気が付きました。

社長さんは、安くすることは絶対に嫌だったそうです。一方で、難しい加工は、社員さんから「できない」と言われ、結局のところ、短納期への道しか残されませんでした。

自らの睡眠時間を削って納期を縮めたものの、根性をよりどころとするやり方はすぐに限界を迎えます。そこで、確実に納期を守るための生産管理システムを導入しました。しかし、これだけは不十分だったそうです。結局のところ、従業員同士が目配りをしながら、ボトルネックを解消する文化がなくてはならず、それを実現するには従業員教育が必要であることに辿りつきました。

たとえ教育に時間がかかっても、未経験者を中心に採用するのは、即戦力よりも浜野製作所の目指す方向性に賛同する人材が必要だからです。

効率を追求するばかりでは本当の強みは得られないのです。

規模が小さく、お世辞にも優秀な人が集まるとは言い難い中小企業は、市況の変化に左右されやすいものです。だからこそ、従業員さん達が自ら考える力を信じ、非効率の中から強みを磨き上げる手法がとれるのではないのでしょうか。というよりも、取らざるを得ないのです。

優秀な人材が揃う大手企業であっても、見学するだけでそう簡単にまねできるものではありません。厳しい環境に身を置くからこそ、独自の生き残る術を身につけることができるのです。