

「おもてなし経営」推進フォーラム概要

「おもてなし経営」を実践している企業経営者をお招きし、顧客・地域密着型経営を支える社員の育成手法や地域・社会との関係強化策について御講演いただき、「おもてなし経営」の秘訣について紹介するフォーラムを全国 11 カ所で開催しました。

開催地	日程・時間	会場
	講師&ファシリテーター（※敬称略、氏名で五十音順）	
東京	2012 年 9 月 4 日（火）14 時～17 時 30 分	東京商工会議所国際会議場
	講師 株式会社ヤマグチ（でんかのヤマグチ）代表取締役 山口 勉、ネットトヨタ南国株式会社取締役相談役 横田 英毅 ファシリテーター 人と経営研究所所長 大久保 寛司	
仙台	2012 年 10 月 5 日（金）14 時～16 時 30 分	TKP ガーデンシティ仙台
	講師 合資会社一條旅館（時音の宿 湯主一條）代表取締役 一條 達也、株式会社デリコム代表取締役 原田 英明、株式会社ヤマグチ（でんかのヤマグチ）代表取締役 山口 勉 ファシリテーター 独立行政法人産業技術総合研究所サービス工学研究センター副センター長 内藤 耕	
大阪	2012 年 10 月 15 日（金）14 時～16 時 45 分	ホテル阪急インターナショナル
	講師 えちぜん鉄道株式会社広報営業販売促進部広報営業開発グループ 岡田 郁美、株式会社よしもとクリエイティブ・エージェンシー 吉本お笑い総合研究所理事 中井 秀範、株式会社王宮（道頓堀ホテル）専務取締役 橋本 明元 ファシリテーター ジャーナリスト・中小企業診断士 瀬戸川 礼子	
高松	2012 年 10 月 16 日（火）13 時～16 時	高松サンポート合同庁舎
	講師 株式会社ヤマグチ（でんかのヤマグチ）代表取締役 山口 勉 パネリスト 徳武産業株式会社代表取締役 十河 孝男、株式会社マミーズファミリー代表取締役 増田 かおり ファシリテーター 独立行政法人産業技術総合研究所サービス工学研究センター 副センター長 内藤 耕	
津	2012 年 10 月 22 日（月）13 時 30 分～17 時	三重県庁講堂
	講師 万協製薬株式会社代表取締役社長 松浦 信男、株式会社ヤマグチ（でんかのヤマグチ）代表取締役 山口 勉 ファシリテーター ジャーナリスト・中小企業診断士 瀬戸川 礼子	
那覇	2012 年 10 月 22 日（月）14 時～16 時 30 分	那覇第 2 地方合同庁舎
	講師 琉球大学観光産業科学部教授 上地 恵龍、株式会社沖縄教育出版（沖縄自然館）代表取締役社長 川畑 信介 ファシリテーター 人と経営研究所所長 大久保 寛司	

開催地	日程・時間	会場
	講師&ファシリテーター（※敬称略、氏名で五十音順）	
広島	2012 年 10 月 23 日（火）13 時 30 分～17 時 30 分	メルパルク広島
	講師 島根電工株式会社代表取締役社長 荒木 恭司、株式会社加賀屋常務取締役加賀屋総支配人 手島 孝雄、株式会社向瀧（東山温泉 向瀧）代表取締役 平田 裕一 ファシリテーター 独立行政法人産業技術総合研究所サービス工学研究センター副センター長 内藤 耕	
福岡	2012 年 10 月 24 日（水）13 時 30 分～17 時	ハイアット・リージェンシー・福岡
	講師 有限会社ビューティフルライフ取締役社長 田中 晃一、株式会社加賀屋常務取締役加賀屋総支配人 手島 孝雄、株式会社セブンプラザ代表取締役兼チェーン本部長 山口 貞利 ファシリテーター 独立行政法人産業技術総合研究所サービス工学研究センター副センター長 内藤 耕	
名古屋	2012 年 11 月 6 日（火）14 時 30 分～17 時	キャッスルプラザ
	講師 株式会社 ISOWA 代表取締役社長 磯輪 英之、スギホールディングス株式会社（スギ薬局グループ）代表取締役副社長 兼 CSR 室室長・杉浦地域医療振興財団理事長 杉浦 昭子 ファシリテーター 人と経営研究所所長 大久保 寛司	
金沢	2012 年 11 月 6 日（火）14 時～17 時	金沢国際ホテル
	講師 株式会社芝寿し代表取締役社長・社団法人倫理研究所法人スーパーバイザー・石川県倫理法人会相談役 梶谷晋弘、株式会社エイム代表取締役社長 吉田 康志 ファシリテーター トーマス アンド チカライシ株式会社代表取締役、玉川大学経営学部大学院客員教授、特定非営利活動法人日本ホスピタリティ推進協会理事長 カ石 寛夫	
札幌	2012 年 11 月 22 日（木）14 時 30 分～17 時	札幌全日空ホテル
	講師 ラッキーピエログループ代表取締役 王 一郎、鶴雅グループ代表 大西 雅之 ファシリテーター 人と経営研究所所長 大久保 寛司	

「おもてなし経営」推進フォーラム 開催地 東京レポート

- 開催日：2012年9月4日（火）14:00～17:30
- 会場：東京商工会議所 国際会議場
- 主催：経済産業省
- 講師：ネットヨタ南国株式会社 横田 英毅氏
- 講師：株式会社ヤマグチ（でんかのヤマグチ）山口 勉氏
- ファシリテーター：人と経営研究所 大久保 寛司氏

2012年9月4日に「おもてなし経営」推進フォーラムが、東京商工会議所国際会議場で開催された。「おもてなし経営」の先進的モデル企業として、ネットヨタ南国株式会社取締役相談役の横田英毅氏、株式会社ヤマグチ（でんかのヤマグチ）代表取締役の山口勉氏の二氏による基調講演が行なわれ、それぞれの講演の後には、人と経営研究所所長の久保寛司氏のファシリテーションでトークセッションとなった。来場者の「おもてなし経営」についての理解が進んだ。

基調講演①

横田 英毅氏 おもてなしを生み出す組織づくり

ネットヨタ南国株式会社では、「全社員を人生の勝利者にする」ことを経営理念とし、どうすれば社員が幸せに



ネットヨタ南国株式会社 取締役相談役 横田 英毅氏は、「内的動機付け」を重視し、社員の主体性を引き出す経営について講演した。

なるかを突き詰めて考えてきた。給与・賞与や待遇改善といった「外的動機付け」よりも、社員の働きがいを高める「内的動機付け」を重視する。内的動機付けによって社員は、自ら進んで行動を起こしていくようになる。相手の幸せを願って「ほんの少し」迅速で、丁寧で、きめ細やかで、親切な対応を、笑顔で行なってくれる。それがやらされてない「おもてなし」であると考えている。この「おもてなし」により、ネットヨタ南国は、全国のトヨタ販売会社（約300社）の中で、顧客満足度No.1を12年連続で維持している。

【トークセッション】

大久保氏が販売店を訪問した際の体験を交えながら、このような経営を可能にしているヒントを引き出した。その一つとして、ネットヨタ南国は車両の契約時だけでなく、購入後の満足度を大切にしていることが挙げら



横田氏と人と経営研究所 所長 大久保 寛司氏のトークセッションの様子。ネットヨタ南国の成功のポイントについて解説した。



東京会場の東京商工会議所 国際会議場には200名を超えるサービス業関係者が来場し、「おもてなし経営」推進フォーラムが開催された。

れる。一般的に、顧客満足度は車の購入時に最も高まり、時間が経過すると下がっていくものである。しかし、同社では購入後、顧客満足度がさらに上がる。大久保氏は「経営も生き方も目のことだけにとられるのではなく、長期的視点が大事。ネットヨタ南国はこの視点を持ち素晴らしい経営を貫いている」とし、横田氏は「いますぐ結果が出るやり方よりも、時間はかかっても社員の成長ややりがいにつながり、いずれ結果が出るようなやり方を選ぶようにしている」と語った。大久保氏は「この会社は本当に教えない。自分で考えることを徹底しているが、それには圧倒的に時間がかかる。しかし、自分で成長した集団は強い」とネットヨタ南国の成功のポイントを解説した。

基調講演②

山口 勉氏 デフレを勝ち抜く地域密着型経営

16年前、でんかのヤマグチが位置する東京・町田市に、大型の家電量販店が6店も進出してきた。社員40人の生活をどうやって守ればいいのか。2～3年は眠れない日々を過ごした。あるとき量販店を冷静に見て思った。一番の魅力は安さだと。しかし、安売りでは対抗できない。生き残るには「高売り」だと判断した。早速、10年間で従来の粗利率25%を35%にしようと計画。力を集中させるため、商圈と顧客を絞り、創業時に返って御用聞きを始めた。電球が切れたと連絡があれば飛んでいき、留守中の植木の水やりなど、ちょっとしたお困りごとを頼まれれば喜んで行なった。すると、次は値切られず、高くても買ってくれる。10年計画で35%を目指した粗利率は、7年目



「デフレを勝ち抜く地域密着型経営」というタイトルで講演された、株式会社ヤマグチ（でんかのヤマグチ）代表取締役 山口 勉氏。

に34%となり、8年目に達成した。現在は40%を目指している。

【トークセッション】

大久保氏は「身近で地に足のついた内容だった」と感想を述べ、「粗利率を35%にしようと決めたとき、辞める社員はいなかったか」と質問を投げかけた。山口氏は「それが理由で辞めた社員はいなかった」とした。大久保氏は「企業には大事な資産が2つあり、それはお客さまからの信頼と社員のモチベーションである。『相手の立場に立って、相手が喜ぶことをやっていこう』としている企業は、社員の目が輝いており、社員が辞めない」と、よい企業の条件を紹介した。そして「40人の社員を何とか食わせたい、という社員への思いが根底にある」と解説。「お客さまと信頼関係をつくり続けることで、価格競争という土俵から抜けることができる」という言葉でまとめた。



山口氏と大久保氏のトークセッションの様子。「お客さまからの信頼」と「社員のモチベーション」についての議論が進められた。

「おもてなし経営」推進フォーラム 開催地 仙台レポート

- 開催日：2012年10月5日（金）14:00～16:30
- 会場：TKPガーデンシティ仙台
- 主催：経済産業省、東北経済産業局
- 講師：株式会社ヤマグチ（でんかのヤマグチ）山口 勉氏
- パネリスト：合資会社一條旅館（時音の宿 湯主一條）一條 達也氏
- パネリスト：株式会社デリコム 原田 英明氏
- ファシリテーター：独立行政法人産業技術総合研究所 内藤 耕氏

仙台の「おもてなし経営」推進フォーラムでは、前半は株式会社ヤマグチ代表取締役の山口勉氏による基調講演、後半ではパネルディスカッションが行なわれた。パネラーは山口氏、湯主一條代表取締役の一條達也氏、株式会社デリコム代表取締役の原田英明氏の三氏。ファシリテーターを独立行政法人産業技術総合研究所サービス工学研究センター副センター長の内藤耕氏が務めた。

基調講演

山口 勉氏 デフレを勝ち抜く地域密着型経営

16年前、同じ商圈内になんと6つの大型家電量販店が進出してきた。当然、安売りでは勝てない。そこで、でんかのヤマグチがとった方針は、その逆を行く「高売り」

だった。量販店の平均粗利益率が16%なのに対し、でんかのヤマグチは従来の25%から35%へ上げることにした。商圈や顧客を絞り、昔ながらの電気屋さんという原点に返って「ちょっとした困りごと」を徹底的にお手伝いをする御用聞きを始めた。

たとえば、電球を取り替えるだけでも飛んで行くし、リモコンの使い方も丁寧に伝える。「玄関に蛇が出た」と助けを求められれば対処方法を教え、「旅行中、植木の水やりをしてほしい」と言われれば喜んでやり、「鍵をなくした」という電話があれば、駆けつけて一緒に探す。社員には「そこまで頼ってもらえる。いいことじゃないか」と言っている。もちろん無料だ。さらに、毎週末にイベントを開催する。顧客と強力な信頼関係で結ばれることで、値切られることなく、高くても買ってくれる優良顧客を獲得することができた。お陰で目標だった粗利35%を達成し、現在は40%を目指している。



大型家電量販店の出店にどういった対策を取ったのか、そしてそれをどう実現させていったのかを中心に講演された、株式会社ヤマグチ（でんかのヤマグチ）代表取締役 山口 勉氏



合資会社一條旅館（時音の宿 湯主一條）代表取締役の一條 達也氏は、「従業員がわくわくするような主でいたい」と語る。



独立行政法人 産業技術総合研究所サービス工学研究センター 副センター長の内藤 耕氏。



内藤氏、山口氏、一條氏、原田氏によるパネルディスカッションの様子。

【パネルディスカッション】

湯主一條は、本館の客室を料亭に改装したり、顧客アンケートの声を活かした改善を続けたり、さまざまな経営改革を行なうことで顧客から強い支持を得ている。東日本大震災の際には、42日間の休業を余儀なくされるも、宮城、福島、そして首都圏に住む個人客の支えにより、稼働率96%という驚異的な数字で再スタートを切った。

株式会社デリコムは、自動販売機販売・取り扱いサービスを行なっている。自動販売機を設置するのは繁華街ではなく、あえて人通りの少ない住宅地だ。スーパーまでは遠くて行けない近隣のお年寄りなどに非常に喜ばれている。震災後、スーパーやコンビニがまだ復旧していない段階で自動販売機を稼働させることができた。顧客が自動販売機に列をなし、原田氏に「ありがとう」という言葉をかけてくれた。そのとき、お客さまが本当に欲しいものを提



株式会社デリコム 代表取締役の原田 英明氏は、「お客さまが本当に欲しいものを提供する自動販売機」の展開に取り組んでいる。

供すると喜ばれる、ということに気づいたという。

「お客さまを絞った結果、住宅地に住んでいるおばあちゃんはどういったときに困っているのかが分かるようになった。飲料に限らず、コミュニティの人たちが欲しいもの、困っているものを、どうやったらもっと提供できるかを考え、開発していきたい」と原田氏。内藤氏は「とても顧客目線。お客さまに向かい合った経営をしていると思う。震災を通して、コンビニが出られないような立地に、飲み物に困っているお客さまがいることを学ばれた」と解説した。

湯主一條について内藤氏は、「単価アップや決算での工夫、職場環境やお客さまへのアプローチなど、さまざまな工夫をされている」と紹介。これを受けて一條氏は「メインの焼き物や鍋を、食事が始まってから選ぶシステムを採用している。旅館では珍しいかもしれないが、レストランやラーメン屋では当たり前のこと。お客さまにも喜ばれている」とした。

山口氏への質問としては、「顧客から見えないところで、日次決算や顧客台帳などさまざまな仕組みを持っている。どのような顧客台帳をどう整理しているのか」が投げかけられた。山口氏は「顧客台帳はかなり気をつけて整理している。家電の種類ごとに、どのお客さまの家にどの家電があり、使って何年目か、というところまで管理している。営業担当は忙しくてなかなかできないので、パートさんにその作業をお願いしている。顧客台帳によって、お客さまが欲しいと思っている商品が分かるようになっている」と答えた。

内藤氏は「この3社は、単純に『奉仕しましょう』と考えているのではない。表面的には『損をしてでもお客さまのために』と映るかもしれないが、背後には利益につながる非常に強い仕組みが存在していて、それを継続的行なうところに凄さがある」とまとめた。

「おもてなし経営」推進フォーラム 開催地 大阪レポート

- 開催日：2012年10月15日（月）14:00～16:45 ■ 会場：ホテル阪急インターナショナル
- 主催：経済産業省、近畿経済産業局
- 共催：大阪商工会議所、関西サービス・イノベーション創造会議
- 講師：株式会社よしもとクリエイティブ・エージェンシー 中井 秀範氏
- 講師：株式会社王宮（道頓堀ホテル） 橋本 明元氏
- 講師：えちぜん鉄道株式会社 岡田 郁美氏
- ファシリテーター：ジャーナリスト 瀬戸川 礼子氏

大阪会場での「おもてなし経営」推進フォーラムは、ファシリテーターの瀬戸川礼子氏による「おもてなし経営」についての論点整理後、トークセッションをはさみながら、株式会社よしもとクリエイティブ・エージェンシー専務取締役の中井秀範氏、株式会社王宮専務取締役の橋本明元氏、えちぜん鉄道株式会社広報営業販売促進部広報営業開発グループの岡田郁美氏の三氏が先進事例を紹介した。

先進事例紹介①

中井 秀範氏 笑いによる「おもてなし」 ～地域との共生、時代との共生～

当社における「おもてなし」を考えると、脈々と続けてきた人々を幸せにしようとする活動そのものが該当するのではないかと感じている。絶えず変化する「笑い」の環境に積極的に対応する必要がある。最近ではマスメディアから個人発信へと情報発信の方法が変化する中で、テレビを通して一方的に発信するだけでなく、地域と地域のつながりを感じながら「笑い」を直接伝えていくことに取り組んでいる。若手芸人による地域発信型活動である「あなたの街に『住みます』プロジェクト」、地域で落語や漫才などの演芸を実施する「@ほーむ寄席」、47都道府県の名産物を年中、紹介する「よしもと47ご当地市場」などがあり、地域とお笑いを結びつけ、少しでも地域活性化に貢献できるよう取り組んでいる。笑いを通じて心のインフラをつくり出し、人と人とのつながりで日本を変えていくことを目指している。

【トークセッション】

瀬戸川氏：一般の会社でも、『笑いがあるとよい』とよく耳にするが、笑いのある組織になるきっかけは何かあるのか。地域の方々の取り組みで、応用できることがあるか。
中井氏：吉本興業では新入社員に新喜劇をやってもらう。それぞれの役割を実感してもらうことで、新喜劇の大変さを知ってもらうとともに、新入社員の適性を見るという目的もある。ロールプレイングに近いかもしれないが、こういう取り組みは一般の会社にも応用できるのではないか。また、当社では地域に対して何ができるかを考えることによって、芸人と地域がタイアップする企画が生まれた。地域の方々と一緒に何か目指すものをつくっていくのがよいのではないか。

先進事例紹介②

橋本 明元氏 外国人目線の「おもてなし」～宿泊業の視点から～

顧客には、常に誠実でありたい。思い出の一つとして記憶に残る存在でありたい。そのように考え、「誠実な商売を通して、心に残る想い出づくり」を理念に掲げた。自然に顧客から「ありがとう」と言ってもらえるような、顧客満足度の高いホテルを目指している。

まず、社風をつくることから始めた。社員の誕生日に互いがメッセージを送る「誕生日カード」や、役職に関係なく課題を提起する「改善提案箱」などの仕組みをつくり、モチベーションを維持しやすい環境整備に注力した。自主的に行動する社員が増えたタイミングで、価格競争からの脱却を図った。東アジアの個人客、しかも20～40代の女性客にター



写真【1】：株式会社よしもとクリエイティブ・エージェンシー 吉本お笑い総合研究所 理事 中井 秀範氏。
写真【2】：株式会社王宮（道頓堀ホテル）専務取締役 橋本明元氏。
写真【3】：えちぜん鉄道株式会社 広報営業販売促進部 広報営業開発グループ 岡田 郁美氏。
写真【4】：ジャーナリスト、中小企業診断士の瀬戸川 礼子氏。
写真【5】：瀬戸川氏と中井氏のトークセッションの様子。

ゲットを絞り、日本の文化・おもてなしを体験できるビジネスホテルに方針転換した。「だれもやっていないお客さまの『あったらいいな』を実現します」という行動信念のもと、無料国際電話の設置、30カ国以上の外貨両替、多言語対応のパンフレットの整備などの取り組みを実施している。

【トークセッション】

瀬戸川氏：ターゲットを絞るという転換の際、不安はなかったのか。また、社員から自主的にイベントや業務改善などのアイデアが出てくるとのことだが、促す仕組みはあるのか。
橋本氏：不安はあったが、将来的に『強い会社』をつくることを考えたとき、目先のことにとらわれてはいけないと思い、一念発起した。自主性については、やはり社風がポイントだと考えている。社員からの意見を待ち、社員を引き立てることで、次のアイデアの意欲をかき立てるよう配慮している。

先進事例紹介③

岡田 郁美氏 地域に根ざした「おもてなし」

電車の衝突事故を契機に廃線となったが、沿線の地域住民の強い希望により、新会社である当社が設立され、鉄道路線を再開した。地域と共生するサービス企業を目指している。

通勤、通学、観光地への移動手段といった不特定多数の目的を持った顧客に、いかに電車を利用してもらえるかが、当社の最大の課題である。人を目的地まで運ぶ運輸業ではなく、快適に移動してもらうサービス業として、営業・販促、サービス体制、接客の3つに軸足を置き、取り組んでいる。

交通弱者が多い地域の公共交通機関として、電車内で乗降補助、観光案内などを行なうアテンダントを導入した。初めはマニュアル重視でうまくいかないことが多かったが、顧客の要望に真摯に耳を傾けていくうちに、アテンダント制度が顧客に浸透していった。顧客の要望を見逃さないよう、事前準備の徹底やグループミーティングの定期的な開催を行なっている。的確なサービスを行ない顧客の期待に応え続けていくことで、顧客にまた乗車していただくと考えている。

【トークセッション】

瀬戸川氏：岡田氏がアテンダントに応募した理由はどのようなものだったのか。また、他のアテンダントの方はどのような方が多いのか。
岡田氏：地域の方々の役に立つアテンダントの仕事に携わりたいと思い応募した。アテンダント全員が最初からおもてなしの心を持っているのではなく、仕事をしていく中で学んでいくことが多い。日々、お客さまが自分の祖父母だったらどう対応するかを考えてみるように伝えている。

【瀬戸川氏による総括】

3社の共通点は、理念を大事にしていること。何のためにやっているのかという目指す方向を掲げ、どこに向かっていくかははっきり示している。また、社員に「こんなことをしたら怒られるのではないかと」と委縮させないように配慮しながら、「どうしたら喜んでいただけるか」を優先させることを奨励している。これらの共通点は、業種・業態にかかわらず、すべての会社にとって参考にできるものではないか。

「おもてなし経営」推進フォーラム 開催地 高松レポート

- 開催日：2012年10月16日（火）13:00～16:00
- 会場：高松サンポート合同庁舎
- 主催：経済産業省、四国経済産業局
- 講師：株式会社ヤマグチ（でんかのヤマグチ）山口 勉氏
- パネリスト：徳武産業株式会社 十河 孝男氏
- パネリスト：株式会社マミーズファミリー 増田 かおり氏
- ファシリテーター：独立行政法人産業技術総合研究所 内藤 耕氏

高松の「おもてなし経営」推進フォーラムは、株式会社ヤマグチ代表取締役の山口勉氏の基調講演からスタートした。後半は、徳武産業株式会社代表取締役の十河孝男氏と株式会社マミーズファミリー代表取締役の増田かおり氏がそれぞれ事例を紹介。独立行政法人産業技術総合研究所サービス工学研究センター副センター長の内藤耕氏のファシリテーションで、パネルディスカッションが行なわれた。

基調講演

山口 勉氏 デフレを勝ち抜く地域密着型経営

16年前、同じ商圈内になんと6つの大型家電量販店が進出してきた。当然、安売りでは勝てない。そこで、で



「デフレを勝ち抜く地域密着型経営」というタイトルで講演された、株式会社ヤマグチ（でんかのヤマグチ）代表取締役 山口 勉氏。

んかのヤマグチがとった方針は、その逆を行く「高売り」だった。量販店の平均粗利益率が16%なのに対し、でんかのヤマグチは従来の25%から35%へ上げることにした。商圈や顧客を絞り、昔ながらの電気屋さんという原点に返って「ちょっとした困りごと」を徹底的にお手伝いをする御用聞きを始めた。

たとえば、「玄関に蛇が出た」と助けを求められれば対処方法を教え、「旅行中、植木の水やりをしてほしい」と言われれば喜んでやり、「鍵をなくした」という電話があれば、駆けつけて一緒に探す。社員には「そこまで頼ってもらえる。いいことじゃないか」と言っている。もちろん無料だ。さらに、毎週末にイベントを開催する。顧客と強力な信頼関係で結ばれることで、値切られることなく、高くても買ってくれる優良顧客を獲得することができた。お陰で目標だった粗利35%を達成し、現在は40%を目指している。



独立行政法人産業技術総合研究所 サービス工学研究センター 副センター長 内藤 耕氏のファシリテーションで、パネルディスカッションが行なわれた。



徳武産業株式会社 代表取締役 十河 孝男氏。「戦中、戦後を支えてくださった方々に、最後まで元気に歩いていただきたい」と語った。

【パネルディスカッション】

徳武産業では、主に高齢者の介護用シューズを製造、販売している。特徴的なのは、利用する顧客の足の形や大きさに合わせて一つ一つ製造していることである。たとえば、足の大きさが左右で異なっても対応するのだ。1995年の製造開始以降、累計600万足を売り上げている。

一方、マミーズファミリーは、西は宮崎、東は埼玉で保育所を運営している。子どもの気持ちと発達を考慮しながら「微笑み」、「語りかけ」、「しぐさ」、すべてに心を込めて保育をしている。

内藤氏は「二人とも『お客さまに向き合う』という選択をしている。どういう風にお客さまとの関係づくりをしているのか。また、どういうことを事業の中で大切にしているのか」と質問。対して十河氏は、「高齢者のお役に立ちたい、という思いでサイズ違いの靴を同じ値段で売ることを決め



内藤氏のファシリテーションによる、十河氏、増田氏のパネルディスカッションの様子。内藤氏は二社の共通点を「二人とも『お客さまに向き合う』という選択をしている」と解説した。



株式会社マミーズファミリー 代表取締役 増田 かおり氏は、「自分が病気になる、病院に行きたかったが子どもを預ける先がなく、途方に暮れた」という経験から事業をスタートした。

た。また、高齢者の靴のすり減り方が左右で極端に違うことを発見し、『片方だけ欲しい』という潜在的なニーズがあるのではと思った。老人ホームのお年寄りに提案すると、『そこまでしてくれるのか』と大変、喜んでもらえた」と話した。増田氏は「個別対応で言うと、お子さまの登園する時間が違えばお腹が空く時間も違ってくる。また、お昼寝をしたい長さも違う。そこで、給食の時間も、お昼寝の時間もお子さまに合わせている。当社は、一般的な集団保育は行っていない。一人ひとりを尊重した保育をしている」と答えた。

一方、増田氏から十河氏に対し、「社員を大切にするために、どんなことをしているのか」と質問があった。十河氏は「社員の成長は会社の一番大切なところ。ボーナスのときに、いろいろ考えながら手書きの手紙を書いている。かなりの時間がかかるので苦しい面もあるが、社員に対してボーナスが払えること、社員の顔を思い浮かべながらコメントできることが、経営者にとっては幸せなことだ」と語った。

最後に内藤氏は、「私が見てきた会社の中では、いい会社は明らかに社員の感じがよく、社長に対して敬語ではなく普通の言葉で話している。また『社員満足が顧客満足をつくる』とよく言われるが、むしろ逆なのではと考えている。社員がやりがいを感じるの、お客さまから『ありがとう』と言われたときなど、喜んでもらえたことを実感したときだ。そういった反応を社員に伝えることが最大の社員満足になるのではないかと考えている」と話し、フォーラムを締めくくった。

「おもてなし経営」推進フォーラム 開催地 津レポート

- 開催日：2012年10月22日（月）13:30～17:00
- 会場：三重県庁講堂
- 主催：経済産業省、三重県
- 講師：株式会社ヤマグチ（でんかのヤマグチ）山口 勉氏
- 講師：万協製薬株式会社 松浦 信男氏
- ファシリテーター：ジャーナリスト 瀬戸川 礼子氏

三重県津市で行なわれた「おもてなし経営」推進フォーラムでは、「おもてなし経営企業選」選考委員でジャーナリスト・中小企業診断士の瀬戸川礼子氏により、「おもてなし経営」についての論点整理が行なわれ、その後、株式会社ヤマグチ代表取締役の山口勉氏と万協製薬株式会社代表取締役社長の松浦信男氏の二氏による基調講演が行なわれた。講演の後には、それぞれ瀬戸川氏とのトークセッションや内容の解説があり、参加者の理解をより一層深めた。

論点整理

瀬戸川 礼子氏 おもてなし経営企業の特徴

まず「おもてなし」という言葉の意味を確認しておきたい。語源は「もってなす」だが、それは「真心を持って信頼



株式会社ヤマグチ（でんかのヤマグチ）代表取締役 山口 勉氏とジャーナリスト、中小企業診断士の瀬戸川 礼子氏のトークセッションの様子。

関係をなす」と言えるのではないかと思う。もう一説は「表なし」、つまり、だれに対しても表裏なく接するということである。

「おもてなし経営企業選」では、「おもてなし」の対象は顧客に限定されていない。社員や地域に対しても「おもてなし」をしている企業がモデルとなっている。そうした企業は自らが発光体となっており、外からの光に左右されず、周りが暗くなればなるほど輝くものだ。

基調講演①

山口 勉氏 デフレを勝ち抜く地域密着型経営

16 年前、でんかのヤマグチが位置する町田に大型の家電量販店がいくつも進出してきた。安売りに対抗するために取った方針は、その逆を行く「高売り」だった。粗利益



いわゆる「まちの電気屋さん」、でんかのヤマグチは家電量販店の安売りに対抗する「高売り」で、粗利益率をこれまでの 25%から 35%に上昇させた。写真は山口氏の講演の様子。



万協製薬株式会社は、09 年度日本経営品質賞（中小規模部門）を受賞している。写真は万協製薬株式会社 代表取締役社長の松浦 信男氏。

率をこれまでの 25%から 35%に上げるのだ。売り掛け販売をやめ、売り上げ計画ではなく利益計画に、月次決算では遅いとして日次決算を取り入れた。商圈や顧客を絞り、そこに力を集中させた。そして昔ながらの電気屋さんという原点に返って「ちょっとした困りごと」を徹底的にお手伝いをする御用聞きサービスをはじめた。

電球を取り替えるだけでも飛んで行くし、リモコンの使い方も丁寧に伝える。さらには「旅行中の植木の水やりをしてほしい」と言われれば喜んでやる。こういった御用聞きや、毎週末のイベント、毎月的大型イベントなどによって、顧客と強い信頼関係を構築。値切られることなく、高くても買ってくれる優良顧客を得られた。目標にしていた粗利 35% を達成し、今では粗利 40% を目指している。

【トークセッション】

瀬戸川氏からの「社長の一生懸命な姿を見る機会は、社員にとって多分にあったのか」という質問に対して、山口氏は「社員は、苦しい時期も私が懸命に働く姿を見ていた」と語った。それを受けて瀬戸川氏は「素晴らしい会社は、社員が『いま社長は何をしているのか』を知っていて、それが安心や信頼に大きくかかわっている」と、よい会社の特徴を説明した。

また、山口氏から「社員ごとの売り上げや粗利益率など、しっかりと数字を管理している」とあり、瀬戸川氏は次のように言葉をつないだ。「おもてなしというと、右脳のつまり感情的、情緒的なものというイメージがあるが、それだけではない。でんかのヤマグチのように左脳の部分もしっかりしている」と、バランスの取れた経営の大切さに触れた。



瀬戸川氏と松浦氏のトークセッションの様子。「地域貢献企業に就職を希望する若者が増えている」ことについて議論された。

基調講演②

松浦 信男氏 経営革新で勝ち取った！ 顧客志向ブランドへの変身

万協製薬株式会社は、主に医薬品の受託製造を行なっている。組織や会社の発展には、個人の能力を確立させることと、組織が円滑に機能する仕組みづくりが大事だと考える。グローバル化により競争が厳しくなった今日において、21 世紀型の経営者に求められることは、利益を地域社会に還元しながら企業活動をする、積極的に正しい投資をし続けること、顧客を社員が支え、社員を経営者が支える逆ピラミッド型の組織へ変身することだと力説した。

自社の経営を客観視する方法としては、「日本経営品質賞」や今回の「おもてなし経営企業選」などに応募してみることが役立つ。実際、万協製薬も前者に挑戦することによっていろいろな気づきを得ることができた。「まず会社の中に社会貢献の矢印をつくり、それを外からも見えるようにする。そして、会社の外にも同じ矢印を向ける」という視野の広い経営が大切だと語った。

【トークセッション】

「地域貢献企業に就職を希望する若者が増えている」という瀬戸川氏の意見を受け、松浦氏は「人の役に立ちたいと思うのは人の根源的な欲求。積極的に行なうべき」とした。また外の掃除で士気が上がった社員の例を紹介し、外部から褒められる利点を語った。「社会からの目は、企業が正道から外れない防護壁にもなる」と瀬戸川氏はまとめた。

「おもてなし経営」推進フォーラム 開催地 那覇レポート

- 開催日：2012年10月22日（月）14:00～16:30
- 会場：那覇第2地方合同庁舎
- 主催：経済産業省、内閣府沖縄総合事務局
- 講師：株式会社沖縄教育出版 川畑 信介氏
- 講師：琉球大学観光産業科学部 上地 恵龍氏
- ファシリテーター：人と経営研究所 大久保 寛司氏

沖縄での「おもてなし経営」推進フォーラムは、那覇第2地方合同庁舎で行なわれた。株式会社沖縄教育出版代表取締役社長の川畑信介氏と琉球大学観光産業科学部教授の上地恵龍氏の二氏が基調講演に立ち、来場者は「おもてなし経営」についての先進的な事例を学んだ。その後、人と経営研究所 所長 大久保 寛司氏のファシリテーションによって、二氏とのトークセッションが行なわれた。

基調講演①

川畑 信介氏 なぜ「おもてなし」の風土が生まれたのか？

株式会社沖縄教育出版に「おもてなし」の風土が生まれた要因には、「過去の失敗からの学び」、「営業力よりも人間力」、「強みを活かす」、「フラットな人間関係と雰囲気」



株式会社沖縄教育出版 代表取締役社長の川畑 信介氏は地域に根ざした事業を目指し、地元雇用を創出し、沖縄経済に寄与している。

という4つがある。「過去の失敗からの学び」とは、売上高と連動した報酬制度の失敗のことである。やる気を高めるはずが、足の引っ張り合いを生んでしまった。この経験から、「営業力よりも人間力」が大事だと痛感し、同僚と一緒に会社で貢献できる人づくりに重きを置くようになった。「強みを活かす」は、理念の「I am OK! You are OK! We are OK!」に表れているように、相互尊重の文化を示している。強みを認め合いながら、弱みはカバーし合う風土だ。「フラットな人間関係」は、互いを役職ではなく「○○さん」と名前と呼ぶ習慣にも表れている。ちなみに会長は「保夫さん」だ。そして、「日本一楽しくて長い」といわれる全員参加の朝礼によって、どんなに暗い気持ちを持っていた、スイッチを入れ換えて仕事に入れるようにしている。

おもてなし経営の3つのポイントである「社員の意欲・能力向上」、「地域・社会との関わり」、「顧客との関係強化」に沿った取り組みも行なっている。意欲と能力を最大限に活かすために、トップの本気度を現場に伝え続けている。地域社会に対しては毎朝、近隣小学校の清掃を行なっている。地域の人を育てるという観点で、採用とは関係なくインターンの受け入れもする。顧客との関係は、通販なのに「担当者に会いたい」と言われることが証明になっているかもしれない。手紙や雑談を奨励している。顧客との信頼構築は、職場内の仲間同士の関係性が深いからこそ生まれると考えている。

【トークセッション】

沖縄教育出版の障がい者雇用とその影響について、話が展開された。

大久保氏：ハンディキャップのある方が11人いるとのことだが、社員は最初、どのように接するのか。



琉球大学 観光産業科学部 教授の上地 恵龍氏は、市場特性を理解したプロモーションの展開や市場ニーズに適応する観光関連産業の人材育成に精通している。

川畑氏：最初は戸惑うが、障がい者の方が笑顔で接するので、社員も打ち解ける。彼らは先入観で人を判断しない。大久保氏：会ったらすぐにあいさつをするのは強い組織の典型。沖縄教育出版はすぐに声かけをしてくれるが、どうしてそのようになったのか。

川畑氏：競争をしていないから。よって、互いに教え合っ

て人間関係を構築できる。また、沖縄の女性の持つ独特の包容力も要因としてあると思う。

大久保氏：障がい者の存在が、よい組織の醸成に寄与している。彼らが頑張っている姿を見ると、サボろうという気にはなれないはず。優しさと思いやりを生み出している。

基調講演②

上地 恵龍氏 社員満足(ES)の重要性和海外の事例紹介

「おもてなし」は、日常のあらゆる場面に登場する。今日では、あらゆるものがサービス業の側面を持っている。モノの提供を伴うサービスという側面で見ると、製造業もサービス業の一種という見方ができるし、情報提供するサービスとしては新聞配達や美術館が該当する。快適を提供するサービスには、医療やゴミ収集などが挙げられよう。それぞれにおいて、見た目、安心感、共感性、迅速性、正確性、柔軟性が求められており、これらがおもてなしの品質と言える。

企業戦略も様変わりした。品質やコストで差別化を図って新規顧客を獲得する戦略から、顧客の生涯価値を認識し、客離れをなくすことを目指す戦略へと変遷している。ITの発達によって、Amazonのように、膨大な顧客データをもとに顧客に適切な提案を行なって関係を強化するCRM(Customer



人と経営研究所 所長の大久保 寛司氏は、95年設立の「日本経営品質賞」の創設時から関与し、推進委員として普及に貢献、03年度まで「アセスメント基準研究会」の責任者としても活躍。

Relationship Management)も盛んになっている。

顧客という概念を拡大し、社内顧客である社員にも目を向けよう。社員が満足しないと顧客満足は生じない。また、そもそも社員がいないと会社は成り立たない。一方で、社員も会社から与えられるものは大きい。顧客、社員、会社の3者がWIN-WIN-WINの関係になるように、社員と会社が目的を共有する必要がある。理念が存在するのはそのためだ。理念を浸透させながら社員が離職しない環境を整えて、社員満足を高めることが重要だ。

【トークセッション】

上地氏はかつて「ホテルニッコーハノイ」の総支配人を経験している。現地での人材育成について話し合いが行なわれた。大久保氏：ベトナムでの一連のプログラムは何年間かかったのか。

上地氏：かれこれ8年間かかった。当たり前のことをやりたがらない。これをいかにやらせるかが大事だった。

大久保氏：当たり前が3つできたら奇跡が起こる。例えばあいさつ。常にみなができているか。笑顔はどうか。また、困っている人を助けるのは当たり前かもしれないが、忙しいとできないかもしれない。ベトナムで笑顔の大切さを訴えてきたとのことだが、自然に笑顔が出るまで何年かかったか。上地氏：2年かかった。大事だったのは、お客さまからのお褒めの言葉。褒められたら継続する。褒められないとすぐに活動をやめてしまう。また、ゲーム性を持たせて一緒に楽しんでいる。楽しむことが大事である。

大久保氏：一生懸命働いて褒められることが成長の原動力。一連のプログラムを見て、楽しみながら成長させていることが分かった。

「おもてなし経営」推進フォーラム 開催地 広島レポート

- 開催日：2012年10月23日（火）13:30～17:30 ■ 会場：メルパルク広島
- 主催：経済産業省、中国経済産業局
- 共催：独立行政法人 中小企業基盤整備機構 中国本部
中国生産性本部、社団法人 中国地域ニュービジネス協議会
- 講師：島根電気株式会社 荒木 恭司氏
- 講師：株式会社向瀧（東山温泉 向瀧）平田 裕一氏
- 講師：株式会社加賀屋 手島 孝雄氏
- ファシリテーター：独立行政法人産業技術総合研究所 内藤 耕氏

広島の「おもてなし経営」推進フォーラムでは、島根電気株式会社代表取締役社長の荒木恭司氏、株式会社向瀧（東山温泉 向瀧）代表取締役の平田裕一氏、株式会社加賀屋常務取締役で加賀屋総支配人の手島孝雄氏、三氏の講演が行なわれた。それぞれの講演で独特な取り組みの紹介がなされ、その後、内藤耕氏がファシリテーターとなってパネルディスカッションを実施した。

基調講演①

荒木 恭司氏 建設業からサービス業へ

山陰地方でオンエア中のCM「住まいのお助け隊」で有名な島根電気株式会社。電気設備など建物の設備工事全般を手がけている。かつては、公共工事など受注額100万円以上の大口工事が中心だったが、公共事業費の削減



島根電気株式会社 代表取締役社長の荒木 恭司氏。基調講演の様子。

など建設業界の市場規模が小さくなっていく中で、一般家庭向けの小口工事サービス「住まいのおたすけ隊」をスタート。5万円以下の工事が主流だが、小口工事が売上高の8割を占めるまでになった。業務転換を成功させたのは、時間を掛けて醸成してきた企業文化にある。

島根電気では「建設業はサービス業」と考え、事業領域を電気設備工事ではなく、「快適環境を創出すること」と規定している。会社のスローガンに『「期待」を超える「感動」を！』を掲げ、ディズニーランドやリッツ・カールトン・ホテルといった、感動を創出するサービス業の接客理念を研修している。また、顧客に感動してもらうには、社員から感動体質をつくる必要があるとの考えで、社員研修を行なっている。社員研修で最も重視するのは、考え方や仕事との向き合い方である。「何のために働くのか」から始まるこの研修は、3年間で、合計10回開催される。こうして磨かれた一人ひとりの感性が集団になることで、競合他社には真似のできない企業文化を創り出している。

基調講演②

平田 裕一氏 小さな老舗温泉旅館のおもてなし

会津東山温泉向瀧は、明治6年から続く歴史のある旅館である。現在の経営方針の背景には、旧体質から脱却するための組織改革があった。旅行会社を退職し、父が営む旅館へと戻ってきた平田氏だが、その旅館の職場環境はあまりよいものではなかった。自分の提案はベテラン社員にすべて却下されてしまう。改善への意識が低いのである。



株式会社向瀧（東山温泉 向瀧）代表取締役の平田 裕一氏。



株式会社加賀屋 常務取締役 加賀屋総支配人の手島 孝雄氏。



独立行政法人産業技術総合研究所 副センター長の内藤 耕氏。

旅館で大切なものは「人」。人の教育には時間がかかる。だから最初に着手しなければならない。父親から経営を引き継いだ2002年、それまで調理場を取り仕切っていた職人が去ったことを機に、改革に乗り出した。仕入れを小口にして、在庫ロスを削減したのである。調理場の配置も変更し、効率を高めた。一方で、こだわりの高級食材を仕入れるようにしたが、効率化を行なったことで原価は上がらなかった。

短期的利益を目的として原材料費を下げるやり方は顧客視点ではない。満足度が下がると長期的には利益が出ない。一番大事な顧客視点は、肌で感じて分析をしないと分からないことが多い。社員の一人ひとりが顧客と接する中で自身を見直し、サービスを磨いている。

特別講演

手島 孝雄氏 加賀屋の流儀 ～笑顔で気働き～

加賀屋のおもてなしの原点はどこにあるか。それは、先代女将が残した思いにある。常々言い続けてきた「笑顔で気働き」という言葉は、理念として継承されている。また、サービスは「正確性」と「ホスピタリティ」とであるという考えのもと、顧客の期待に正確に沿ったうえで、気働きを追求することに取り組んでいる。

よいサービスは顧客のリピートにつながる。よって、正確性とホスピタリティを発揮できるような環境づくりをする必要がある。たとえば、各客室への料理の配膳には自動搬送するシステムを取り入れているが、客室係の作業負担を軽減することができ、接客に集中できる環境をつくっている。

【パネルディスカッション】

まずは内藤氏が所感を話した。「向瀧と加賀屋は旅館業という分類では一緒だが、かたや小型旅館、かたや大型旅館で、まったく異なる話を伺えた。小型旅館の向瀧だからこそできる細かいサービスを、大型旅館の加賀屋では仕組みをつくり取り組んでいる。島根電気は、BtoBからエンドユーザーに視点を広げることで業務改革を成功させた。3社とも業界が厳しくなる中での成功だ」。続いて、「何がどう変わったのか、今後は何が変化するか」について掘り下げられた。

向瀧の平田氏は「インターネットに常時、接続できる社会になり、集客方法が変わってきている。移り変わる主力端末（スマートフォン、タブレットなど）に対応していく必要がある。お客さまは細かい情報まで見て判断を下すようになっているので、それにどう応えるかが課題」と話した。

島根電気の荒木氏は「お客さまにとって満足度の高い仕事を行なえたことが、BtoCへの転換を後押しした。人に喜ばれる体験により、自ら考える社員が育ち、お客さまとよい関係を築くことができた」と語った。

加賀屋の手島氏は「加賀屋が残りに続けるためには、お客さまが来館する目的を創造し続けなければいけない。飽きさせない工夫をしていく」という思いを会場に伝えた。

「3社ともに、マスではなく顧客単位のサービス提供に取り組んでおり、背後にしっかりした仕組みがある。無駄を削ぎ、正確に顧客本位で働くことが大事である」と内藤氏が締めくくった。

「おもてなし経営」推進フォーラム 開催地 福岡レポート

- 開催日：2012年10月24日（水）13:30～17:00
- 会場：ハイアット・リージェンシー・福岡
- 主催：経済産業省、九州経済産業局
- 講師：株式会社加賀屋 手島 孝雄氏
- 講師：有限会社ビューティフルライフ 田中 晃一氏
- 講師：株式会社セブンプラザ 山口 貞利氏
- ファシリテーター：独立行政法人産業技術総合研究所 内藤 耕氏



福岡での「おもてなし経営」推進フォーラムでは、はじめに株式会社加賀屋常務取締役で加賀屋総支配人の手島孝雄氏の基調講演が行なわれた。次に、有限会社ビューティフルライフ代表取締役の田中晃一氏、株式会社セブンプラザ代表取締役兼チェーン本部長の山口貞利氏の二氏が講演した。最後のパネルディスカッションでは、内藤耕氏がファシリテーターを務め、田中氏、山口氏とともに講演内容についての議論が深められた。

基調講演

手島 孝雄氏 加賀屋の流儀 ～笑顔で気働き～

加賀屋のおもてなしの原点はどこにあるか。それは、先代女将が残した思いにある。「笑顔で気働き」という、先代女将が常々言い続けてきた言葉は、理念として継承



株式会社加賀屋 常務取締役 加賀屋総支配人 手島 孝雄氏の講演の様子。加賀屋のおもてなしの原点について語った。

されている。加賀屋では、サービスは「正確性」と「ホスピタリティ」だという考えのもと、顧客の期待に正確に沿ったうえで、気働きを追求するということに取り組んでいる。

よいサービスは顧客のリピートにつながる。だから、正確性とホスピタリティを発揮できるような環境づくりが必要である。たとえば配膳では、料理を自動搬送するシステムによって、客室係は料理の説明など、接客に集中できるのである。

事例報告①

田中 晃一氏 福祉理美容で最高の「おもてなし」

有限会社ビューティフルライフでは、福祉理美容事業と、それに関連した福祉機器の開発販売を行なっている。田中晃一氏は18歳からボランティアカットを行なう中で、全国の訪問理美容事業に体系だったマニュアルや安全性の高い機器がないことに気付く。これからは高齢社会となり、訪問理美容でも多様なサービスが求められると予測した田中氏は、そのニーズに応えるべく、訪問理美容サービスの品質と安全管理基準を高める取り組みを行なってきた。

ハード面では、多機能車いすや移動シャンプー台など、医療介護向けの機器開発を手掛けた。安全管理では、ヒヤリ、ハット、クレーム事例を収集し、美容師が遭遇した事故の対応方法を分類。改善策を立てた。そして、蓄積された情報をもとに危険予知訓練を行なった。感染予防の面からも、大学と共同研究を行ない、訪問理美容の感染症対策を考えてきた。法律も研究し、訪問理美容業務の基準を介護関係業務と同等の基準に定めた。



有限会社ビューティフルライフ 取締役社長 田中 晃一氏。高齢者や身体の不自由な人、病院や福祉施設にいる人でも、おしゃれな髪形や美容師との会話が楽しめるようなサービスを提供している。

安心で安全なサービスを提供することで、顧客満足につながる。訪問理美容は、満足が元気につながり、高齢者の生きがいにつながるものだ。その果たす役割は大きい。

事例報告②

山口 貞利氏 売り上げはめんどろみ活動の結果である

家電業界が苦戦をする中、セブンプラザは前年比110%の好業績を維持している。その要因として、太陽光発電が売れていることが挙げられる。では、なぜそれほどまでに売れるのか。また、地域の電気店の平均年商がおよそ3,000万円なのに対し、セブンプラザは8,000万円強であるが、この差はどこから生まれるのか。これらの違いが生み出される背景に、「めんどろみ活動」がある。

「めんどろみ活動」とは、ターゲットを高齢者に絞り、売りっぱなしでなく、購入後も定期的に訪問して困り事に対応するものである。たとえば商品を購入してもらった後に、取り扱い説明のために後日改めて訪問する。また、リモコンの無料電池交換も行なう。これらのめんどろみ活動は無料であるが、顧客に還元する費用というよりも、投資なのである。この投資が将来の売り上げに大きく貢献するのだ。セブンプラザは顧客の信頼を得るためにとことん面倒を見る。その結果として固定客が増え、さらに固定客からの紹介で新しい顧客が増え、増収につながっていく。

【パネルディスカッション】

冒頭に、田中氏、山口氏から、他社の講演を聞いた感



株式会社セブンプラザ 代表取締役 兼 チェーン本部長の山口 貞利氏は、顧客の困り事にとことん応える「めんどろみ活動」について話した。

想の共有が行なわれた。田中氏は、「加賀屋からは創業精神の話を開けて、特に人づくりの参考になった。セブンプラザからはきめ細かい説明の大切さ。当社では足りていないと感じたので、参考にしたい」と語った。山口氏からは「3社ともおもてなしを目指しており、働く人が目的を理解していないといけないビジネスである。そのために人づくりをしないとイケない。ターゲットも高齢者中心であることで、業種は異なれど、似ている部分がある。参考にすることが多かった」という感想があった。

内藤氏は、山口氏に個別対応の詳細を聞いた。山口氏は「『買い物の手伝いもお願い』という依頼もある。本業から離れたことだが、引き受けるようにしている。信頼関係があるので、お土産をもらうことも多い」と回答した。

人材育成について田中氏に聞くと、「見える化を行なった。特にベテランの持つ能力に着目した。技術は繰り返し見て、真似ることで身に付いていくが、内面にあるものは表に出にくい。その伝承に1～2年かけている」と語った。



独立行政法人産業技術総合研究所 サービス工学研究センター 副センター長 内藤 耕氏のファシリテーションで、田中氏、山口氏のパネルディスカッションが行なわれた。

「おもてなし経営」推進フォーラム 開催地 名古屋レポート

- 開催日：2012年11月6日（火）14:30～17:00
- 会場：キャッスルプラザ
- 主催：経済産業省、中部経済産業局
- 講師：スギホールディングス株式会社（スギ薬局グループ）杉浦 昭子氏
- 講師：株式会社ISOWA 磯輪 英之氏
- ファシリテーター：人と経営研究所 大久保 寛司氏



名古屋の「おもてなし経営」推進フォーラムでは、人と経営研究所所長の久保寛司氏による「地域で輝くおもてなし企業の秘訣」という話があり、次にスギホールディングス株式会社代表取締役副社長の杉浦昭子氏と株式会社ISOWA代表取締役社長の磯輪英之氏による基調講演が行なわれた。基調講演の後には久保氏とのパネルディスカッションが行なわれ、参加者の理解がさらに深まった。

おもてなし経営とは

大久保 寛司氏 地域で輝くおもてなし企業の秘訣

秘訣は主に2つ。組織の雰囲気がよいかどうかと、社員のモチベーションが高いかどうかである。この2つは目の輝きに表れる。表情はトレーニングすることができるが、いきいきした目の輝きまでは、トレーニングでつくることは



磯輪氏(右)、杉浦氏(中央)とパネルディスカッションを行うファシリテーターの人と経営研究所 所長 大久保 寛司氏(左)。

難しいからだ。

基調講演①

杉浦 昭子氏 顧客密着で地域に笑顔と健康を

創業当時、常に店頭で人が立っているのは珍しい時代だったが、スギ薬局ではスタッフが店頭で常駐して顧客をお出迎えることを守り続けた。「薬を売ろう」、「化粧品を売ろう」ということより、「お客さまに快適な生活をしていただく」という、顧客の立場に立った商売を心がけてきた。

レジはあえて、顧客とスタッフが対面する形にし、会話をしやすい環境とした。また、ポイントサービスも、ちょっとした会話をするきっかけになっている。スタッフの心情として、顧客から何か質問されても答えられないかもしれないと思うと、下を向いてしまい、顧客と話すことができなくなる。そこで、電話で対応しているお客様相談室には、顧客だけでなく社員もいつでも電話をしてよいというルールを設けた。これにより、社員は安心して顧客対応できるようになった。

女性社員が約7割を占める当社では、雇用環境の整備に力を入れている。育児休業などに加え、労働時間の短縮によって、職場復帰も推奨している。また、メンタルヘルス面談を実施し、知らないところで部下が追い込まれているようなことがないよう、努めている。メンタルヘルス面談の実施から成果の兆候が表れるまでには3年かかったが、現在では、うつ病が減少するなどの効果につながっている。



スギホールディングス株式会社(スギ薬局グループ)代表取締役副社長 兼 CSR 室室長、杉浦地域医療振興財団 理事長の杉浦 昭子氏。

日本が超高齢社会を迎えた今、薬局の持つ役割はより大きなものとなっている。病院には病気になってから行くが、薬局ならいつでも無料で相談できるため、病気を薬で治療するだけでなく、予防にもつながっている。地域でさまざまな相談に乗れるよう、薬剤師、登録販売者をはじめ、自社のビューティアドバイザーや管理栄養士も所属している。地域に住んでいる方々の相談に何でも応えられる、トータル・ヘルス・ステーションを目指している。

基調講演②

磯輪 英之氏 「社員満足」から「おもてなし」へ そして「商品開発」へ

経営の舵を切り直したきっかけがある。ある役員からすすめられて読んだ、『なぜ会社は変えられないのか』という本だ。ここに書かれた「氷山モデル」に衝撃を受けた。氷山が見えているのは水面に浮いている10%に過ぎず、組織も同じであるというものだった。風土も企業体質も、見えない部分にこそ多くの本質が隠れており、それまで風土改革と言いながらやってきたことは、形だけのものだったと気付いた。顧客のためといってやってきたが、それは建前だった。トップがそう思うのだから、社員も感じているだろう。そこで、まずは社員に満足してもらえるようにしようと考え、そのためには社長である自分が道を示す必要があった。行き着いた考えは、「自分のため、愛する家族の幸せのために働ける、世界一社風のいい会社」だった。自身の方向性が固まったことで、時間はかかったが社員に少しずつ輪が広がっていくのを実感できた。社



株式会社ISOWA 代表取締役社長の磯輪 英之氏:「気楽にまじめな話ができる、世界で一番社風のいい会社」が目標です、と語った。

員がみんなで山の頂上を目指して歩いていく絵を描いたとき、それまで私は社員のほうを向いて話しているイメージだったが、そのときの私は社員の前に立ってみんなと同じ方向を見ていると感じた。会社を変えようと思ったら、まずは自分が変わることが大事なのだ。

機械メーカーでは、一度利用してもらった顧客には修理で再度、利用してもらうことが多いため、サービス業と比較して容易にリピートしていただけるという特徴がある。しかし、リピートが当たり前前の状況でも、おもてなしの心を大事にしていかなければならないと強く思っている。

【パネルディスカッション】

まず、杉浦氏と磯輪氏が互いの講演の感想を話した。杉浦氏は、「正直な経営者。これは珍しい。社員にとってよい環境をつくっている」とし、磯輪氏は「本当にお客さまを大事にした店舗展開。強みとなるところを見習いたい」と話した。また自社については、磯輪氏は社員が社長を評価する「社長評価」を取り上げ、「自分も変わる」という決意の表現とした。杉浦氏は多店舗展開と理念浸透を同時に実現するためコンプライアンスポケットマニュアルを全社員が携行していることなどを語った。大久保氏は「両社に共通する部分は、お客さまを大事にする前段として、社員をととても大事にしていることだ」という言葉で締めくくった。

「おもてなし経営」推進フォーラム 開催地 金沢レポート

- 開催日：2012年11月6日（火）14:00～17:00
- 会場：金沢国際ホテル
- 主催：経済産業省
- 共催：独立行政法人 中小企業基盤整備機構 北陸本部
- 講師：株式会社エイム 吉田 康志氏
- 講師：株式会社芝寿し 梶谷 晋弘氏
- ファシリテーター：トーマス アンド チカライシ株式会社 力石 寛夫氏

2012年11月6日（火）に「おもてなし経営」推進フォーラムが金沢で開催された。はじめに「おもてなし経営企業選」選考委員長の力石寛夫氏から「おもてなし経営について」と題した講演があり、その後、株式会社エイム代表取締役社長の吉田康志氏と株式会社芝寿し代表取締役社長の梶谷晋弘氏の二氏から、「おもてなし経営」の講演があった。最後に、参加者に理解を深めてもらうために、二氏と力石氏とのトークセッションが行なわれた。

基調講演

力石 寛夫氏 おもてなし経営について

日本のサービス産業は、海外のシステムや理論が導入されることで、客商売からサービス産業へと高度化した



トーマス アンド チカライシ株式会社 代表取締役、玉川大学 経営学部大学院 客員教授、特定非営利活動法人日本ホスピタリティ推進協会 理事長の力石 寛夫氏

が、これからの時代はサービス産業から「おもてなし産業」になっていくだろう。おもてなし産業とは、顧客との心の共有が行なわれる産業である。感動の思い出をつくるディズニースペースや「第三の空間」を提供するスターバックスが、今日の不景気の中で好業績を上げていることは、「おもてなし産業」時代への趨勢を表している。

サービスの原点は、接客するスタッフのちょっとした心遣いから始まる。「顧客がサービスに感動したときに、それ自体が価値として商品化される」のである。しかし、CS（顧客満足）向上を目指した活動では、うまくいかないことが多い。その要因の多くは、ES（社員満足）が欠けていることに起因する。スタッフが楽しく仕事をすることで、顧客にその楽しさが共有される。働く人たちの環境づくりが最優先課題であることを理解することが、「おもてなし経営」を実践するポイントである。

事例紹介①

吉田 康志氏 最高のおもてなしを実現する仕組み ～すべては顧客のために～

株式会社エイムは、フィットネスクラブの運営を通して「お客さまの目的を達成」しようと、高品質サービスを心がけている。その源泉は3つ。1つは「非日常空間」を感じられるような施設、2つ目は自社内で専門家と提携しながら開発されるプログラム、そして何より重要なのは3つ目で、働くスタッフのサービス力である。

当社では、スタッフのサービス力を高めるために、「研修」、「日報」、「処遇制度」という3つの取り組みを行なっ



株式会社エイム 代表取締役社長の吉田 康志氏。「支配人に熱を伝えるのはトップの仕事である」と語った。

ている。研修は、すべて受講するのが大変なくらい、みっちりとカリキュラムを組んでいる。「いつ・だれが・何をできるようにする」を徹底して管理し、能力を向上させている。

日報には、「感動演出づくり」という項目がある。顧客に感動していただけた行動を記入することで、自己表現の大切さと自らの気づきをより深いものに行っている。また、「スタッフ情報」という項目では、ほかのスタッフのよい点、悪い点を報告し、共有するようにしている。

処遇制度では、能力のチェックリストに合わせて昇給の可否を判断できるようにしており、研修制度と連動させて適正に評価し、効果的に能力向上できるようにしている。

ただ、こういった仕組みはフレームワークに過ぎない。仕組みに身を入れるのは支配人の仕事だ。そして、その支配人に熱を伝えるのはトップの仕事である。顧客の前でどれだけの思いで業務をしているか。フレームワークに身があるからこそ、「お客さまの目的を達成」することができるのである。

事例紹介②

梶谷 晋弘氏 顧客満足（CS）向上に求められる3つの柱 顧客感動・社員充実・社会満足

芝寿しの創業者は父だが、私は後継者教育を受けたことはない。後継を決意したのは、早朝から深夜まで働き続ける両親をちゃんと寝床で寝かせてあげたいと思ったからだ。また同時に、両親が商売を楽しんでいることが、働く背中から伝わってきたことも大きい。楽しく仕事をして



株式会社芝寿し 代表取締役社長、社団法人倫理研究所 法人スーパーバイザー、石川県倫理法人会 相談役の梶谷 晋弘氏。

いること、その姿を見せることで、後継者が自然と育つのだという教訓になった。

入社して5年目、人気店として繁盛していた芝寿しで、突然、父から解雇を言い渡された。渡された退職金を元金に、釜めし屋を開業した。しかし、商売は上手くいかない。挫折感を味わっていたとき、知り合いの経営者からご指摘をいただいた。「朝、ご飯を一度に炊いているだろう。みそ汁も朝からつくり置きだ。君にとっては生産性が高いかもしれないが、お客さまはそれを求めている」。この言葉で、すべてを店のため、数字のためにやっていたことに気づいた。芝寿しでの解雇も、顧客に傲慢な態度になっていたことを父が見抜いて、私の勉強のために行なったのだ。何のために働くか。それを考え直す契機となった。

仕事はできる限り後継者に任せたい。時代とともにライフスタイルは変わり、それに伴って同じことをしては顧客に飽きられてしまいがちだ。それでも変化に対応するには、社員自ら考えることが重要だ。自分で考えて実行できるようになると、指示されて行なうよりも2倍も3倍も成果が出る。そして、そこで得た成功体験が成長につながるのである。

芝寿しの基本理念は近江商人の「三方よし」に則り、「顧客」、「社員」、「地域社会」の「よし」を追求することである。空気と水がきれいな金沢という地域に密着しながら、顧客の感動を目指し、社員が成長を実感できる経営を続けていく。

「おもてなし経営」推進フォーラム 開催地 札幌レポート

- 開催日：2012年11月22日（木）14:30～17:00
- 会場：全日空ホテル
- 主催：経済産業省、北海道経済産業局
- 講師：鶴雅グループ 大西 雅之氏
- 講師：ラッキーピエログループ 王 一郎氏
- ファシリテーター：人と経営研究所 大久保 寛司氏

2012年11月22日、札幌市において「おもてなし経営」推進フォーラムを開催した。ゲストスピーカーに、鶴雅グループ代表の大西雅之氏、ラッキーピエログループ代表取締役の王一郎氏を招き、人と経営研究所所長の大久保寛司氏によるファシリテーションによってフォーラムが進められた。

基調講演①+トークセッション

大西 雅之氏 地域力を高め、競争しない個性を磨く！

大西氏は「イランカラプテ」という言葉から講演をスタートする。これは、「あなたの心に、そっと触れさせてください」という意味で、アイヌ語の「こんにちは」にあたる。大西氏は「おもてなし経営」の原点は、顧客の喜びだと考える。さらに「私たちが本当に夢を持って楽しんで仕事



鶴雅グループ代表 大西 雅之氏の講演の様子。「100年ブランドの創造」、「競争しない個性をもつこと」、「システムとしての顧客満足づくり」の3つを企業理念に掲げている。

をし、感謝の心でお客さまに接したとき、お客さまの感動を呼べるのではないかと思う」とした。「最初の10年くらいは自分の企業にしか目が行っていなかったが、少し視野が広がると、自社だけでなく、その地域がいかにお客さまに満足してもらえるかが一番大事だと気付いた」という。

同グループの経営方針は3つある。そのうちの一つに「本物の個性を磨く」というものがある。大西氏は「どうやって本物になるかは地域の持っている『郷土力』を活かすことだ」と話した。「阿寒は基本的にアイヌ文化である。この地が持つ固有のテーマをどこまでストーリーとして取り込んでいけるかがポイントになる」と語った。

これまでの話を受けてファシリテーターの大久保寛司氏より、「最終的に戦略が実行されるには、必ず人の成長があるのではないか」と問いかけた。大西氏は、「任せた支配人には全権をあずけ、『地域に溶け込んで、すべての責任を持ってやってくれ』と言う。社員に責任を委ねている」と話した。大久保氏は、会場に来ていた鶴雅グループの社員を指名して質問し、その返答によって、経営者の想いが社員へとしっかり伝わっていることを確認した。

基調講演②+トークセッション

王 一郎氏 地域オンリーワン！で差別化を図る

王氏は、「近年の情報技術の発達により、速いスピードで世の中に情報が出回るようになった。これにより、モノの時代から心の時代へ、会社中心の時代からお客さま中心の時代へと変化した」と語った。続けて、「『お客さまを満足させる』から『お客さまが満足する』へ。顧客が選択権



ラッキーピエログループ代表取締役社長の王 一郎氏は、「おもてなし経営はだれのためにするものなのか」という問題を会場全体に投げかけた。

を持つ時代に入った」とし、その中で「おもてなし経営はだれのためにするものなのか」という問題を会場全体に投げかけた。

さらに、4種類のサービスについて語った。一つは機能的サービス。ホテルに行って1万2000円払ったら、その対価として受けられる食事や宿泊施設の各種サービスである。2つ目は犠牲的サービス。一番暇なときは『12%サービス（割引き）させていただきます』という、会社が犠牲を払ってするサービス。3つ目は商品知識や立ち振る舞いなどの態度的サービス。そして最後は、精神的サービス。精神的サービスの基本は、「『人にして欲しいことを、人にして差し上げなさい』ということだ」と、王氏は語った。そして大久保氏に、「『おもてなし経営』は、4つのどれに焦点を当てるものなのか」をたずねた。

大久保氏は、「おもてなし経営は従来の『顧客満足（CS）経営』、『社員満足（ES）経営』を完全に包含した形であるが、より社員、すなわちESに重点が置かれていると考えていただきたい」と答えた。そして、「経営方針や経営戦略は経営要素として非常に重要であるが、戦略を実現する上で一番のベースとなるのが、社員のモチベーションであり、このおもてなし経営の考え方の中で、一番焦点を合わせているポイントとなる」とし、「ESをどう高めていくかは難しい問題である」と補足した。

【公開座談会】

ゲストスピーカーの講演後、株式会社アレフ（札幌市：飲食業（びっくりドンキーなど）環境事業部部長の嶋貫久雄氏、小樽旅亭 藏群くらむれ（小樽市：宿泊業）主人の眞田俊之氏、松月堂（小樽市：菓子製造販売）代表取締



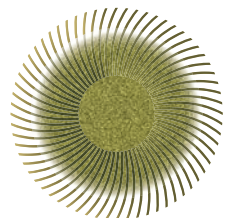
人と経営研究所 所長 大久保 寛司氏は、ゲストスピーカー二氏とのトークセッションの中で、会場にいる両社の社員にも質問を投げかけ、来場者に分かりやすく解説した。

役の奥村秀幸氏、東京ドームホテル札幌（札幌市：宿泊業）取締役管理部長の川辺尚たかし氏、ぬくもりの宿 ふる川（札幌市：宿泊業）代表取締役の古川善雄氏、藪半やぶはん（小樽市：飲食業）代表取締役の小川原格ただし氏の6人を交え、公開座談会が行なわれた。大久保氏のファシリテーションにより、「おもてなし経営」のポイントについて、各経営者の間で意見交換が行なわれた。

最後に大久保氏は、「よい組織の特徴は何か。それは、全部『自ら』やっていることである。嫌々やって目が輝く人は一人もいない。人は主体的になって初めて目が輝き、能力を発揮できるのである。『おもてなし経営』はすべての組織に当てはまる考え方である。何のために売上高や利益が必要か。それは社員を幸せにするためである。経営は社員を幸せにするためにある。このことからすべてが展開しているのである」と締めくくった。



大西氏、王氏に地元経営者6人を交えて、大久保氏のファシリテーションのもと公開座談会が行われた。「おもてなし経営」についての議論が進んだ。



「先進的モデル企業」の紹介・ページの見方

先進的モデル企業とは、「社員の意欲・能力向上」「お客様との関係強化」「地域・社会との関わり」に先進的・積極的に取り組んでおり、「おもてなし経営」のモデルとなった企業で、2012年9月～11月にかけて開催された「おもてなし経営」推進フォーラムに講師として登壇した登壇者の企業です。

1

先進的モデル企業

株式会社ヤマグチ(でんかのヤマグチ)

量販店に負けない便利な電気屋「トンデ行くヤマグチ」

2

おもてなし経営のポイント

✦ 困りごとを親身に解決することで生まれる、顧客との信頼関係

✦ 日次決算により売れ筋を把握、顧客情報を細かく管理

3

経営理念と企業文化

でんかのヤマグチは、「まちの電気屋さん」として、商圏を東京都町田市・神奈川県相模原市とその周辺に絞って地域密着型の経営をしており、40%に迫る高い粗利率を達成していることでも注目が集まる。16年前、町田市に大手の家電量販店が続々と進出し、代表取締役の山口勉氏は眠れない日々を過ごした。考え抜いて出した結論は「高売りによる粗利率の増大」。常識を覆す方向転換だった。

大切にしたのは「お客さまにとことん喜んでもらう」こと。中でも特徴的なのは、「でんかのヤマグチはトンデ行きます」を合言葉に、御用聞きサービスに力を入れ、「ちょっとした困りごと」に喜んでこたえている点だ。たとえば、顧客の犬を代わりに散歩したり、通りがかった営業車をタクシーとして使ってもらったりと、「何でも屋さん」の役割を無料で担っている

ことだ。「遠くの親戚よりも近くのヤマグチ」という関係が顧客との間に生まれている。さらに、毎週末および毎月恒例のさまざまなイベント開催も、顧客との親密度を高めている。

また、「徹底した顧客の絞り込み」、「細やかな顧客情報管理」、「日次の粗利計算による情報」と、緻密な経営管理も両立することで、好業績につなげている。「高売り」を始める際、まず「累計購買額」と「最終購入時期」によって顧客を分類。累計購買額が高く、購入時期も近い顧客を中心に営業することにした。そして、5年以上取引のない顧客は思い切ってリストから外し、絞り込んだ顧客に集中してアプローチできる体制を整えた。

顧客管理台帳には「その家に、何年前に買ったどんな家電製品があり、家族構成はこうである」といった情報が丁寧に更新されており、どの家庭でこういった商品がいつ必要になるかを事前に把握できる。また、ヤマグチでは日次決算を行っており、売れ筋や消費動向をいち早く察知したり、社員ごとの粗利率を把握してフィードバックしたりすることで、社員のやる気を引き出している。

でんかのヤマグチは、地域に密着して顧客にとことん喜んでもらう「便利な電気店」という側面と、緻密な経営管理の両輪によって、非常に高いおもてなしと粗利率を実現している。

4

講演者紹介

株式会社ヤマグチ
(でんかのヤマグチ)
代表取締役
山口 勉氏

1942年東京都町田市生まれ。1965年松下通信工業(現：パナソニック)通算、電器店での修行後、東京都町田市に「でんかのヤマグチ」をオープン。現在に至る。「お客様にトコトン尽くし、心の拠り所を提供する」をモットーに、独自の取組で、相次ぎ進出した家電量販店に対抗。店舗自体は郊外圏に500坪程度と大手家電店には敵わないが、地域に密着し、独自の顧客管理手法で、お客様の絶大な支持を得ている家電店であり、テレビ、雑誌など多くのマスコミに取り上げられている。

5

会社概要

・法人名：株式会社ヤマグチ(でんかのヤマグチ)

・代表者：山口 勉 代表取締役

・所在地：東京都町田市木曽東4-19-18

・設立年月：1965年5月創業

・ホームページ：http://www.d-yamaguchi.co.jp/

・事業内容：家庭用電化製品、OA・HA機器、空調設備機器、住宅設備機器、太陽光発電、火のないエコキュート・IHクッキングヒーター、住まいのリフォームの販売、設計、施工

・社員数：正規40名、パート・アルバイトなど10名

【1】掲載順：

「おもてなし経営」推進フォーラムの開催順に掲載し、登壇者順で掲載しています。

【2】おもてなし経営のポイント：

各社の優れた取り組みをまとめ、見出しにしています。

【3】経営理念と企業文化：

各社の「経営理念と企業文化」や先進的な取り組みについて解説しています。

【4】講演者紹介：

「おもてなし経営」推進フォーラムに講師として登壇した登壇者のプロフィールです。

【5】社員数：

「パート・アルバイトなど」はパートタイマー・アルバイト・契約社員・派遣社員・嘱託社員などの非正規雇用の従業員のことです。

なお、文中の表記は原則として「従業員」は使わず、正社員やパート・アルバイトなどの区別なく、「社員」「スタッフ」などにしています(理念の引用などは除く)。おもてなし経営企業は、自立性と主体性を持った人財によって経営されており、従わせる人・従う人はいないためです。

株式会社ヤマグチ（でんかのヤマグチ）

量販店に負けない便利な電気屋「トンデ行くヤマグチ」

おもてなし経営のポイント

- ❖ 困りごとを親身に解決することで生まれる、顧客との信頼関係
- ❖ 日次決算により売れ筋を把握、顧客情報を細かく管理



経営理念と企業文化

でんかのヤマグチは、「まちの電気屋さん」として、商圈を東京都町田市・神奈川県相模原市とその周辺に絞って地域密着型の経営をしており、40%に迫る高い粗利率を達成していることでも注目が集まる。16年前、町田市に大手の家電量販店が続々と進出し、代表取締役の山口勉氏は眠れない日々を過ごした。考え抜いて出した結論は「高売りによる粗利率の増大」。常識を覆す方向転換だった。

大切にしたのは「お客さまにとことん喜んでもらう」こと。中でも特徴的なのは、「でんかのヤマグチはトンデ行きます」を合言葉に、御用聞きサービスに力を入れ、「ちょっとしたお困りごと」に喜んでこたえている点だ。たとえば、顧客の犬を代わりに散歩したり、通りがかった営業車をタクシーとして使ってもらったりと、「何でも屋さん」の役割を無料で担っている

ことだ。「遠くの親戚よりも近くのヤマグチ」という関係が顧客との間に生まれている。さらに、毎週末および毎月恒例のさまざまなイベント開催も、顧客との親密度を高めている。

また、「徹底した顧客の絞り込み」、「細やかな顧客情報管理」、「日次の粗利計算による情報」と、緻密な経営管理も両立することで、好業績につなげている。「高売り」を始める際、まず「累計購買額」と「最終購入時期」によって顧客を分類。累計購買額が高く、購入時期も近い顧客を中心に営業することにした。そして、5年以上取引のない顧客は思い切ってリストから外し、絞り込んだ顧客に集中してアプローチできる体制を整えた。

顧客管理台帳には「その家に、何年前に買ったどんな家電製品があり、家族構成はこうである」といった情報が丁寧に更新されており、どの家庭でこういった商品がいつ必要になるかを事前に把握できる。また、ヤ

マグチでは日次決算を行なっており、売れ筋や消費動向をいち早く察知したり、社員ごとの粗利率を把握してフィードバックしたりすることで、社員のやる気を引き出している。

でんかのヤマグチは、地域に密着して顧客にとことん喜んでもらう「便利な電気店」という側面と、緻密な経営管理の両輪によって、非常に高いおもてなしと粗利率を実現している。

講演者 紹介



株式会社ヤマグチ
(でんかのヤマグチ)
代表取締役

山口 勉氏

1942年東京都町田市生まれ。1965年松下通信工業(現：パナソニック)退職。電器店での修行後、東京都町田市に「でんかのヤマグチ」をオープン。現在に至る。「お客様にトコトン尽くし、心の商いを実践する」をモットーに、独自の取組で、相次ぎ進出した家電量販店に対抗。店舗自体は売場面積150坪程度と大手量販店には敵わないが、地域に密着し、独自の顧客管理手法で、お客様の絶大な支持を得ている家電店であり、テレビ、雑誌など多くのマスコミに取り上げられている。

- ・法人名：株式会社ヤマグチ（でんかのヤマグチ）
- ・代表者：山口 勉 代表取締役
- ・所在地：東京都町田市木曽東4-19-18
- ・設立年月：1965年5月創業
- ・ホームページ：http://www.d-yamaguchi.co.jp/

- ・事業内容：家庭用電化製品、OA・HA機器、空調設備機器、住宅設備機器、太陽光発電、火のないエコキュート・IHクッキングヒーター、住まいのリフォームの販売、設計、施工
- ・社員数：正規40名、パート・アルバイトなど10名

ネットヨタ南国株式会社

“最幸”のおもてなしを生み出す社員の人間力

おもてなし経営のポイント

- ❖ 内的動機を高め、自ら考える習慣をつける人財教育
- ❖ 高い働き甲斐によるモチベーションから生まれる「おもてなし」



経営理念と企業文化

ネットヨタ南国株式会社は、高知県高知市にある自動車ディーラーを運営する会社である。「人間性尊重の理念に基づき、第一に社員満足を目指す。そして、その社員が求める自分達のあるべき姿として、お客さま満足を目指し続ける」という信念を持って、社員満足度（ES）と顧客満足度（CS）の維持、向上に努めている。早くからESとCSに取り組んできたことで、長期間に渡って高いESとCSを継続しており、先進的な事例として注目されている。リーマンショック以降、しばらくは業界全体が影響を受け、多くの新車販売店の売上げが低迷したが、そんな中、ネットヨタ南国は増収を続けたという実績がある。2002年11月には日本経営品質賞（中小規模部門）を受賞している。

なぜ、ネットヨタ南国は、このようにESとCSが高い状態を長期間維

持できるのか。そのポイントは「全社員を人生の勝利者にする」という経営理念のもと、徹底して社員の内的動機を高め、社員が仕事にやりがいを感じて働ける仕組みや風土をつくっていることである。

ネットヨタ南国には、顧客を感動させる「おもてなし」は、社員の人間力から生み出されるという考えがあり、その人間力を高めるための社員教育を行なっている。業務においても「いますぐに結果が出る」ことよりも、たとえ時間がかかっても「社員の成長」につながるような進め方を優先している。「教えない、任せる」という風土は、自分は何をすればいいのかを徹底的に考えさせるものである。それを実行することで主体性が生まれ、内側から動機が湧きあがる。ある女性社員は「日々、気づきを高めることができる、自分を成長させ、磨くことができる最高の職場です」と、熱を持って語った。自ら何が必要かを考えることで、

非常に高い意識を持って働いていることが分かる。主体的な社員が育っていることがうかがえるエピソードだ。

仕事にやりがいを感じている社員が、相手の幸せを心から願ってサービスを行なう。それが「ほんの少し」迅速で、丁寧で、きめ細やかで、親切になっで行なう、やられていない「おもてなし」につながって、とびきりの笑顔とともに、顧客の感動を生み出している。

講演者 紹介



ネットヨタ南国
株式会社
取締役相談役

横田 英毅氏

人間性尊重の理念に基づき、第一に従業員満足を目指す。そして、その従業員が求める自分のあるべき姿として、お客様満足を目指すという信念に基づき、既成の自動車ディーラーのビジネスモデルを大きく覆す斬新な事業運営を実践している。近年では、日本全国のトヨタ販売会社約300社の中でお客様満足度No1を連続達成。また自動車文化の発展と地域社会貢献を目的として、モーターランドたぎかわ、四国自動車博物館を開設。さらなる進化に向かってチャレンジを続けている。

- ・法人名：ネットヨタ南国株式会社
- ・代表者：前田 穰 代表取締役社長
- ・所在地：高知県高知市南川添4-28
- ・設立年月：1980年4月設立
- ・ホームページ：http://www.vistanetz.com/

- ・事業内容：新車・中古車の販売、中古車の買い取り、自動車整備・部品の販売、損害保険・生命保険代理店、KDDI等の取り扱い、PIT高知・四国自動車博物館・モーターランドたぎかわの運営管理、各種イベント運営企画
- ・社員数：137名

合資会社一條旅館(時音の宿 湯主一條)

歴史と伝統を大切にしながら、
顧客目線を継続する老舗旅館

おもてなし経営のポイント

- ❖ 創業約600年の歴史を大事にし、顧客に喜ばれるサービスを追求
- ❖ 高付加価値化と高い顧客満足の実現による売り上げの増加



経営理念と企業文化

宮城県白石市にある旅館「時音の宿 湯主一條」は、創業約600年の老舗旅館である。2003年に現代表の一條達也氏が20代目を継承した。継いだ当初、本館は湯治客、別館は観光客と分かれていたが、湯治客の激減によって経営は深刻な状況になっていた。そこで一條氏は、妻で20代目女将の進言により「湯治客の少なくなった本館をお洒落な個室料亭に変える」という改革を行なった。客室は71部屋から24部屋へに減ったが、料亭による売り上げ増やスイートルームをつくって宿泊単価を上げたことによって、引き継いだ2003年よりも売り上げは2倍に。高い顧客満足を実現している結果であろう。東日本大震災の際は、42日間の休業を余儀なくされた。しかし、東北新幹線がまだ最寄り駅まで復旧していないにも関わらず、再開を待ちわびていた顧客の来館に

より「稼働率96%」という驚異的な数字で再スタートを切る。強い支持が如実に現れたエピソードである。

最近では記念日の来館が多くなっていく。到着後にそれが分かると、スタッフがインカムで「〇〇さんは、ご主人の退職祝いに来られているようです」などと情報を共有。デザートプレートを用意してさりげなくお祝いしたり、食事時に厨房のスタッフも一緒に個室料亭に顔を出し、大勢で祝うなど、サプライズが喜ばれている。

湯主一條の大きな特徴が「食事が始まってからメニューを選ぶシステム」である。メインを魚にするか肉にするか、鍋はどれにするか。気のおもむくままに決められるのだ。旅館では非常に珍しいのだが、街のレストランやラーメン屋では当たり前のこと。「旅館にできないはずはない」と、取り組んだ。その場の気分で料理が選べることに加え、つくり立てを食べられることも評価を得ている。さら

に、「両方食べたい」というニーズにも応えることによって、客単価向上にもつながっている。

「今後、湯主一條は『背景に裏付けられた一貫性』を大切にしていきたいと考えている。創業約600年の歴史の背景にあるものを大事にし、明治から大正、昭和にかけての物語がある旅館、地域にしていきたい」と、一條氏は語る。

講演者 紹介



合資会社一條旅館
(時音の宿 湯主一條)
代表社員
一條 達也氏

宮城県白石市で600年以上続く老舗旅館「湯主一條」の20代目。89年日本ホテルスクール卒業後、89年ホテルワトソン入社。その後他業界を経験し、96年よりホテルインターコンチネンタル東京ベイに勤務、99年一條旅館常務取締役、03年に代表取締役役に就任する。「従業員がわくわくするような主でいたい」と、女将そして従業員と一体となった旅館の改革に取り組む。東日本大震災の際には、42日間の休業を余儀なくされるも、稼働率96%という驚異的な数字で再スタートを切っている。

会社概要

- ・法人名：合資会社一條旅館(時音の宿 湯主一條)
- ・代表者：一條 達也 代表社員
- ・所在地：宮城県白石市福岡蔵本字鎌先1-48
- ・設立年月：1982年3月設立

- ・事業内容：温泉旅館の経営
- ・社員数：正規22名、パート・アルバイトなど19名
- ・ホームページ：http://www.ichijoh.co.jp/

株式会社デリコム

本当に欲しいものを提供し、喜ばれる自動販売機の追求

おもてなし経営のポイント

- ❖ コンビニ超え、地域を救う自動販売機
- ❖ 防犯カメラや募金ボタンなど、事業を通しての地域貢献へ



経営理念と企業文化

宮城県仙台市に位置する株式会社デリコムは、自動販売機の販売・取り扱いサービスを行なう会社である。創業以来、2つの大きな谷があったと代表取締役の原田英明氏は話す。一つはリーマンショック。大手契約先が多かったこともあり、売り上げを大きく下落させた。だがそんなときでも、少しずつ売り上げを伸ばしている分野があった。住宅地に設置された、1本100円で売る自動販売機だった。その時はなぜ伸びているのか分からなかったが、原田氏はこの分野に一気にシフトした。

そして、東日本大震災。まず、電気が復旧した。これで、コンビニやスーパーよりも先に自動販売機を復旧させることができた。たまたま保有していたドリンクの在庫を自販機に入れ始めると、顧客が並び、初めて「ありがとう」と言われた。そのとき原田氏は「お

客さまが本当に欲しいもの、困っている物を提供すれば、必ず喜んでもらえる」と気付いた。

この出来事をきっかけに、「お客さまが本当に欲しいものとは何だろう」と、ニーズを追求し始めた。前述のようにエリアを住宅地に絞った原田氏は、たとえば「住宅地に住んでいるおばあちゃんはどうなことで困っているのか」、段々と分かるようになってきた。そして、飲料に限らず、チョコレートなどの食品も含めて、コミュニティの人たちが困っている商品、欲しい商品を届けていく事業に選択と集中をしたのだ。

飲料以外の商品も求められていることから、自販機をオンライン化し、リアルタイムで在庫管理ができるように進めた。そして、顧客が何を必要としているのかを知るために「まずやってみる」ということを大事にしている。

ある夜、原田氏が外を歩いていると、風呂上がりの小学生が袋を持って自動販売機にやって来た。それはあた

かも、家庭の冷蔵庫を使うような光景であった。つまり自動販売機は、「消費者に最も近い店」なのだ。住宅地の自動販売機が伸びている理由はここにあった。こうした経験から、自動販売機には必ず新しいニーズがあると確信している。今後は、自動販売機に「防犯カメラ」をつけたり、募金できるボタンをつけたりすることによって、地域貢献を継続していきたいと考えている。

講演者 紹介



株式会社デリコム
代表取締役
原田 英明氏

1954年8月生まれ、北海道札幌市出身。株式会社エフ・ヴィ・コーポレーションに入社後、18年間自動販売機オペレーター業務に従事する。1994年、エフ・ヴィ・コーポレーション東北地区を分割購入し、現 株式会社デリコムを設立、代表に就任し現在に至る。2000年バリエネット協同組合を設立、募金自販機の展開、システム開発、オペレーションの受委託制度、新物流システムの開発など、現在、全国32社で業界の問題解決に取り組んでいる。

会社概要

- ・法人名：株式会社デリコム
- ・代表者：原田 英明 代表取締役
- ・所在地：宮城県仙台市宮城野区扇町3-1-9
- ・設立年月：1996年6月創業

- ・事業内容：自販機販売・取扱サービス
- ・社員数：正規55名、パート・アルバイトなど5名
- ・ホームページ：なし

えちぜん鉄道株式会社

地域と人をつなげる触媒としてのローカル鉄道の役割

おもてなし経営のポイント

- ❖ 顧客に焦点を当てた「サービス業」としての鉄道事業
- ❖ マニュアル接客ではなく、顧客の声に耳を傾ける



経営理念と企業文化

えちぜん鉄道株式会社は、福井県福井市から勝山市、坂井市を結ぶ鉄道路線を運営している。かつて、福井県下で運営されていた越前本線（現在の勝山永平寺線）と三国芦原線を2003年に引き継ぎ、地域の重要な交通機関の役割を担う。

同社では「現在の地方鉄道を、次世代の交通弱者のために存続させること」を目指し、顧客を増やすことを大前提に置いている。地方鉄道は、利用者を増加させながら次世代に存続させることが重要だとして、地域と連携する地域共生型のサービス企業を目指している。同じ電車に乗っている顧客でも目的はそれぞれ異なるため、個々の顧客に焦点をあてた対応が必要だと考えており、鉄道業は人を目的地まで運ぶ運輸業ではなく、顧客にサービスを提供するサービス業だと位置づけている。

前鉄道事業者からそのまま譲り受けた駅施設は、駅によってはホームと車両の段差が大きく、利用者に負担がかかる構造だった。しかし、ホームの規格の違いやコスト面の観点から、早期の改修などを実施するのは困難である。この課題を解決するため、利用者のサポートをする「アテンダント」を導入した。具体的には、乗客の乗降補助、乗車券の販売、観光・乗継案内などを行なう業務である。導入当初は、乗降補助を断られる、アナウンスをうるさがられるなど、失敗も多かったが、現在では顧客に安心して、快適に鉄道を利用してもらうためのパートナー的存在として浸透している。また、企業としても、地域イベントの企画やボランティアに参加し、地域活動とのつながりを深めている。

これらの取り組みを通して、マニュアル通りのサービスは「業務」であり、本当に重要なことは真摯に顧客の声

に耳を傾けることだと同社は気づいた。そこで、顧客の要望を見逃さないよう、日々の「気づき」の重要性を社員で共有し、常に想像力を働かせ、気づき力を高めるよう事前準備の徹底やグループミーティングを定期的開催している。顧客に的確なサービスを行なうことで、今回の利用時の期待値はさらに高いものとなり、その期待に応え続けていくことで顧客にまた乗車してもらえると考えている。

講演者 紹介



えちぜん鉄道株式会社
広報営業販売促進部
広報営業開発グループ

岡田 郁美氏

福井県生まれ。高校卒業後、地元スーパー勤務。2003年えちぜん鉄道の初期アテンダントとして採用される。著書には『ローカル線ガールズ』（メディアファクトリー）がある。現在は広報営業開発グループにて、広報業務や接客サービスの社内研修等を担当。「お客様サービス第一」の企業理念のもと、鉄道業は運輸業ではなく“サービス業”であるという考え方で、地域に密着し、お客様一人ひとりと向き合うおもてなしを実践している。

会社概要

- ・法人名：えちぜん鉄道株式会社
- ・代表者：見奈美 徹 代表取締役社長
- ・所在地：福井県福井市松本上町15-3-1
- ・設立年月：2002年9月設立
- ・事業内容：旅客鉄道事業
- ・社員数：正規93名、パート・アルバイトなど68名
- ・ホームページ：http://www.echizen-tetudo.co.jp/

吉本興業株式会社

「笑い」を通して人と地域をつなぎ、心のインフラを創造する

おもてなし経営のポイント

- ❖ 人々を幸せにするためには、まずは自分自身の幸せから
- ❖ 一方的な情報発信から、人と地域をつなげる取り組みへ



経営理念と企業文化

2012年4月に創業100周年を迎えた吉本興業。多くの人気芸人を輩出してきた、言わずと知れたお笑い界の老舗企業である。テレビ番組制作、劇場、芸人養成スクールなどを幅広く手掛けることから「お笑いの総合商社」とも呼ばれる。同社は次の経営理念を有している。「我が社の社員の幸せは、自らが楽しんで生きること、社会に貢献し、人々を幸せにすることである。我が社の社会への責任は、人々や自分自身が笑顔や笑い声をいつも持てるようにすることである」。人々を「笑い」によって幸せにするためには、まずは自分自身が幸せでなければならぬと社員に伝え続けている。かつて、戦争で劇場や所属芸人を失った。戦後は映画の製作と上映に活路を見出したが、やがてテレビの普及とともに、映画業態の衰退を見据えて演劇部門を再開させた。

こうして、劇場からテレビへと「情報発信の媒介」が変化したように、現在では、マスメディアから個人発信へと「情報発信の質」が変化している。その中で同社は、テレビから一方的に発信する笑いではなく、地域と地域のつながりを感じながら、笑いを直接伝えていきたいと考えている。具体的には、若手芸人による地域発信型活動「あなたの街に『住みます』プロジェクト」、地域で落語や漫才などの演芸を実施する「@ほーむ寄席」、47都道府県の名産物を年中、紹介する「よしもと47ご当地市場」などが挙げられる。中でも、「あなたの街に『住みます』プロジェクト」は、47組の芸人が47都道府県に実際に住みながら地域を盛り上げていく活動で、所属芸人や社員が地域の人々と力を合わせてさまざまな問題に取り組んでいる。また、「@ほーむ寄席」は、今まで劇場に足を運んでくっていた顧客の地元や生活圏に出向

き、日常で落語や漫才などを楽しんでもらおうとする取り組みである。

このように同社では、一方的な情報発信ではなく、地域と連携し、笑いを通じて、日本型の新しいつながりの社会、心のインフラを構築していくことを目指している。

講演者 紹介



株式会社よしもと
クリエイティブ・
エージェンシー
吉本お笑い総合
研究所 理事

中井 秀範氏

富山県生まれ。大学卒業後、1981年に吉本興業入社、桂三枝（現・六代目桂文枝）、明石家さんま、ダウンタウンらのマネジャーを歴任。その後は吉本新喜劇プロジェクト、吉本総合芸能学院（NSC）の開設に携わり、よしもとファンダンゴ（旧ファンダンゴ）代表取締役社長、吉本音楽出版代表取締役社長等を歴任。タレントマネジメントに留まらず、企画・制作やコンテンツ配信等の様々な事業を手がけ、「笑いの発信」によるビジネスモデル構築を図っている。

会社概要

- ・法人名：吉本興業株式会社
- ・代表者：吉野 伊佐男 代表取締役会長
- ・所在地：大阪府大阪市中央区難波千日前11-6
- ・設立年月：1912年4月創業
- ・ホームページ：http://www.yoshimoto.co.jp/
- ・事業内容：TV・ラジオ、ビデオ、CM、そのほか映像ソフトの企画、制作および販売。劇場運営、イベント事業、広告事業、不動産事業、ショウビジネス、そのほか商業施設の開発、運営
- ・社員数：正規1,086名、所属タレント約800名

株式会社王宮(道頓堀ホテル)

「単なる宿泊の場」から「心に残る思い出づくり」へ

おもてなし経営のポイント

- ❖ 社員の誠実な対応による顧客満足度の高さ
- ❖ 日本のおもてなしや文化の発信を通して日本のファン層を形成



経営理念と企業文化

道頓堀ホテルは、大阪の中心地で1970年から営業してきた、市内では3番目に古い老舗ビジネスホテルである。しかし、大手ホテルチェーンの台頭により競争が激化。生き残りをかけてターゲット変更を執行した。「東アジアの個人旅行者」である。現在、同社では外国からの旅行者に「単なる宿泊の場」を提供するのではなく、「感動していただき、日本を好きになっていただくこと」を目的とした各種サービスを提供している。具体的には無料国際電話の設置、30カ国以上の外貨両替、多言語対応のパンフレットの整備、日本の文化に触れられる毎週のイベントなどである。ターゲットを絞り込んだことで、顧客の心に直接、働きかける「おもてなし」を実施できるようになった。

ターゲット変更に先立って、経営理念や経営ビジョンも見直していた。

理念は「誠実な商売を通して、心に残る思い出づくり」、ビジョンは「共に幸せと誇りを感じる会社」である。よい社風があってこそ理念を実現できると考え、誕生日に互いにメッセージを送る「誕生日カード」や、役職に関係なく現在の課題を提起する「改善提案箱」、月一回の社内勉強会などを設け、社風づくりに取り組んできた。

社員は自主的に、「どうしたらお客さまに日本を好きになっていただけるか」を考えるようになった。その一環で、季節に応じて「餅つき」や「すし握り体験」など、日本の文化に触れられる無料イベントをホテルのロビーで毎週、開催している。社員の行動を後押しするのは、地道に積み重ねてきた社風に加え、「決裁権委譲」制度である。アルバイトを含めたすべてのフロントスタッフに20万円までの決裁権が委譲されており、上司の事前了解なしに金額を使える。「心に残る思い出づくり」のためなら自由に購入で

きるのだ。たとえば、顧客の誕生日、新婚旅行、記念日などにサプライズサービスを提供している。決裁権委譲により、社員は積極的に提案を出すようになり、かえって予算を考慮してくれるようになったという。

同社では、今後もビジネスホテル業界の固定概念を破り、さらに顧客目線に立って「お客さまのあったらいな」を実現していく。

講演者 紹介



株式会社王宮
(道頓堀ホテル)
専務取締役

橋本 明元氏

大阪府大阪市生まれ。2001年より中国のホテルにて5年間の勤務。帰国後、元々8割が日本人であった道頓堀ホテルを、4年後に8割が外国人のお客様になるビジネスホテルに転換。ビジネスホテル業界の常識にこだわらず、海外のお客様に日本のおもてなしを提供し、日本を好きになってもらえるように、様々なサービスを提供している。震災後も、年間稼働率は90%を超えている。

会社概要

- ・法人名：株式会社王宮
- ・代表者：橋本 正権 代表取締役社長
- ・所在地：大阪府大阪市中央区道頓堀2-3-25
- ・設立年月：1970年12月設立

- ・事業内容：宿泊業、飲食業
- ・社員数：正規38名、パート・アルバイトなど40名
- ・ホームページ：http://www.dotonbori-h.co.jp/

徳武産業株式会社

「履ける靴がほしい」高齢者に真心を込めた商品で応える

おもてなし経営のポイント

- ❖ 靴を足に合わせるという顧客目線の考え方
- ❖ さまざまなニーズに応えていくための、継続的な研究開発



経営理念と企業文化

徳武産業株式会社は、歩行が困難な人や、歩行に不安を感じる人の「歩きたい」という思いを実現させるため、高齢者向けに介護靴および屋内外用靴の企画、製造、販売を行なっている。「戦中、戦後を支えてくださった方々に、最後まで元気に歩いていただきたい。歩きたくても歩けない方に、靴という人生のパートナーによって歩けるようになり、感動してもらいたい。革とゴムだけの無機質なシューズに、私たちの思いを吹き込むことで有機的なものにしたい」。そんな思いで靴をつくり続けている。もともと手袋メーカーとして創業したが、現社長の代になって、高齢者向けの靴の製造が始まった。介護施設の園長から「高齢者用の靴をつくってもらえないだろうか。高齢者の方を転倒から救ってほしい」と頼まれたことがきっかけだった。介護施設に行ってみる

と、歩行補助用装具を使っている人、片手が不自由な人、足が腫れている人やむくんでいる人、変形がある人など症状はさまざまで、左右で大きさや形が異なることも多かった。そのため、普通の靴を履くことができず、大きい足のサイズに合わせた靴を買って、片方の足には詰め物をしており、靴下を何枚も重ねて履いたりして、それが原因で転倒事故につながっていた。2種類のサイズの靴を買う人もいたが、倍のお金がかかってしまうと頭を悩ませていた。

現状を見た代表取締役の十河孝男氏は、「左右違う形、違うサイズの靴を販売する」と決めた。技術指導者に相談すると「そのような会社はいままでない。だれが買うのか。会社が潰れてしまう」と忠告された。しかし、高齢者の現状を伝えて説得。いまでは累計600万足の靴が、困っている高齢者のもとに届いている。

片方だけすり減った場合は、片

方だけを半額で売り、寒冷地には底にスパイクを入れた靴をつくるなど、細やかなニーズに対応している。また、オーダーメイドをより安価で提供するため、靴底の高さ、幅、サイズの調整に応じるパーツオーダーシステムを構築。継続的な研究開発によって、さまざまなサービスを生み出している根底には、「お客さまの『歩きたい』という思いを叶える」という理念がある。

講演者 紹介



徳武産業株式会社
代表取締役

十河 孝男氏

1947年木田郡三木町生まれ。香川相互銀行(現香川銀行)、縫製メーカーを経て1984年徳武産業株式会社入社。1984年代表取締役社長就任。1995年に「あゆみシューズ」を発売。高齢者向けのケアシューズの製造販売をメインに成長を続ける。今年6月販売累計600万足を達成。2011年6月藍綬褒章受章、2012年3月四国でいちばん大切にしたい会社大賞「四国経済産業局長賞」、日本でいちばん大切にしたい会社大賞「審査委員会特別賞」受賞。

会社概要

- ・法人名：徳武産業株式会社
- ・代表者：十河 孝男 代表取締役
- ・所在地：香川県さぬき市大川町富田西3007
- ・設立年月：1957年5月創業、1966年9月設立
- ・ホームページ：http://www.tokutake.co.jp/

- ・事業内容：ケアシューズ(高齢者シューズ)、旅行用スリッパ、ルームシューズ製造・販売
- ・社員数：正規58名、パート・アルバイトなど3名

株式会社マミーズファミリー

お母さんを日本一元気にして、子どもたちを日本一可愛がる

おもてなし経営のポイント

- ❖ 安心して子どもを預けられる、きめ細やかな「パーソナル保育」
- ❖ 若い保育士を補助する IT システム



士が必要なのかを算出する「人財適正配置システム」を採用。現場の保育士による施設管理をサポートしている。

「保育所の子はかわいそうといわれますが、私は決してそうは思いません」と増田氏。両親と離れていても、保育士が一人ひとりの子どもを大切にすることで、子どもは精神的に豊かな人間形成をしていくことができるのである。

講演者 紹介



株式会社
マミーズファミリー
代表取締役

増田 かおり氏

松山市東雲短期大学保育科卒業後、3年間保育所に勤務。その後、自らの育児ノイローゼ体験をもとに、託児サークル「マミーズファミリー」を設立。ドイツ・スウェーデンの保育研修にて感覚教育や発達心理学を学び、保育士の養成や講演を行う。「日本一ハッピーな保育を目指そう!」と、保育者・子ども・母親・父親の目線で幸せを実感できる保育施設を全国で28ヶ所運営。総顧客数は、2万人を超える。次世代育成支援法協合理事長。ハイサービス300選クラブ副会長。2006年、第6回 日本商工会議所女性起業家大賞奨励賞受賞。著書『がんばりすぎない子育て』（PHP研究所）、『日本一ハッピーな保育所を目指して』（ラグーナ出版）。現在、法政大学大学院 政策創造研究科 在学中。

会社概要

- ・法人名：株式会社マミーズファミリー
- ・代表者：増田 かおり 代表取締役
- ・所在地：愛媛県松山市萱町2-4-5
- ・設立年月：1995年5月設立
- ・ホームページ：http://www.mammys-f.jp/

- ・事業内容：保育施設の運営・受託運営、ベビーシッターの養成・派遣、保育士などの人材派遣、一般労働者派遣、次世代育成支援コンサルティング業務
- ・社員数：200名

万協製薬株式会社

経営品質を高める取り組みと地域・社会への貢献

おもてなし経営のポイント

- ❖ さまざまな仕組み、仕掛けによる高い社員満足度
- ❖ 社会貢献への高い意識と地域活性化への貢献



万協製薬株式会社は、三重県多気郡多気町に本社および工場を持つ、外用薬専門の受託メーカーである。1960年に外用薬の製造工場として兵庫県神戸市で設立したが、95年の阪神・淡路大震災によって神戸工場は全壊。翌96年に現在地に本社と工場を移転した。その際、スキンケア製品の製造に特化したラインづくりを行なったため、あらゆる形態の商品製造を受託することが可能となった。代表取締役社長の松浦信男氏は、2003年から日本経営品質賞に挑戦し始め、さまざまな取り組みの末、09年度日本経営品質賞（中小規模部門）を受賞した。

万協製薬では、企業理念を「バンキョー・クレド」と呼んでいる。バンキョー・クレドは上位の階層（社会）から下位の階層（個人）への流れでつくれ、会社の理念と自分の行動の

関係性が理解しやすくなっている。各作業場、通路、食堂に掲示したり、毎日の朝礼で唱和するだけでなく、毎年行なわれる社員アンケートによって、その浸透度がはかられている。11年度のアンケート結果は93.4%。非常に高い浸透度となっている。

同社では、お互いの業務内容を理解し合うために、積極的にジョブローテーションが行なわれる。これによって、次工程のことを考えられるようになるのだ。提案書を書くことも奨励しており、「社長直行便」に書いて送ると必ず500円がもらえる制度もある。さらには、異なる部署から4人ずつ集まり、疑似家族として活動する「プチコミファミリー」もユニークだ。組織横断的に人間関係を築くもので、食事なら1人3,000円など補助金も出る。海外への社員旅行もプチコミファミリー単位。メンバーは毎年、シャッフルする。

松浦氏は「会社とは、お金という物差しを持ちながら、会社の中にある

社会（パブリック）貢献の考え方を、1ミリでも伸ばそうとする活動のことを言う」と語る。周辺地域の清掃活動だけでなく、本業でも地元の商工会などと企画開発を行ない、地域貢献ブランドの化粧品をつくり、地域活性化の一端を担っている。また、社長自身が三重県の経営品質協議会の広報を担当するなど、地域産業への取り組み、貢献も積極的に行なっている。

講演者 紹介



万協製薬株式会社
代表取締役社長

松浦 信男氏

1982年万協製薬株式会社に入社。84年に徳島文理大学薬学部に入社。88年、卒業と同時に復職。95年東洋漢方製薬株式会社代表取締役社長就任。96年万協製薬代表取締役社長就任。12年三重大学医学部大学院博士課程卒業。万協製薬は、第6回「男女がいきいきと働いている企業」において選考委員会奨励賞、第7回において知事表彰のほか、08年三重県経営品質知事賞、09年日本経営品質賞を受賞。さらに、11年には第9回日本環境経営大賞環境経営優秀賞、地域思いビジネス共感大賞・奨励賞を受賞している。

会社概要

- ・法人名：万協製薬株式会社
- ・代表者：松浦 信男 代表取締役社長
- ・所在地：三重県多気郡多気町五柱1169-142
- ・設立年月：1960年3月設立

- ・事業内容：外用薬（クリーム剤、軟膏剤、液剤）専門の受託メーカー
- ・社員数：正規67名、パート・アルバイトなど19名
- ・ホームページ：http://www.bankyo.com/

株式会社沖縄教育出版

I am OK! You are OK! We are OK!
相互理解をして強みを活かす

おもてなし経営のポイント

- ❖ だれもが無限の可能性を持つ。一人ひとりの強みに重きを置く
- ❖ 3時間にもおよぶ「日本一楽しくて長いデイリーアップ朝礼」



経営理念と企業文化

株式会社沖縄教育出版は、創業時は教育向け書籍販売からスタートしたが、現在は「健康食品・自然派化粧品」の企画、通信販売を手掛ける。業態転換のきっかけは、代表取締役会長の川畑保夫氏が38歳のときに腎臓がんを患ったことにある。闘病生活の中で健康や食べ物大切さを痛感し、一人でも多くの人の健康に役立つことを決意。社名を残したまま、健康食品事業部「沖縄自然館」を設立した。

社憲に掲げているのは「I am OK! You are OK! We are OK!」。全員主役の感動創造企業として、互いに人間性を高め、認め合い、一人ひとりが主体的に働く会社を目指している。

そのような相互尊重の文化のもと、障がい者雇用にも力を入れている。「だれもが無尽大の可能性を持つ」と、代表取締役社長の川畑信介氏が言うように、社員それぞれの強みを

活かすことに重きを置く。たとえば、仕事の遅い社員がいたら、生産性を問題視するのではなく、その社員が持つ笑顔の素晴らしさに着目する。他人を元気にさせるその笑顔は、社内の雰囲気づくりに大きく貢献しているのである。同じように、身体に不自由があっても、その人の強みが損なわれることはない考える。そしてこれを全員が理解している。強みを認め、弱みを補完し合う。そんな組織風土が形成されているのである。

沖縄教育出版の特徴としてよく取り上げられるのが朝礼である。「日本一楽しくて長いデイリーアップ朝礼」は、ときには3時間におよぶほどのボリュームである。コミカルで思わず笑みがこぼれるワッショイ体操やハッピー体操、顧客との感動エピソード発表など、笑いあり涙ありで五感をフルに使う内容となっている。毎日、この朝礼によって心が新たになり、全社員が元気に仕事に取り組めるのだ。

このようにして、社内に相互尊重の文化を育てているからこそ、顧客とも親密な関係が築けるのだという。コールセンターにはこんな声が届く。「あなたと話をしていると、いますぐにでも沖縄に行きたくなる」、「担当者のあなたに会いたい」。直接、顔は合わせていなくても、あたかもそばにいるかのように、常に顧客の健康に役立つことを考える。沖縄教育出版は、そのような思いやりにあふれた会社である。

講演者 紹介



株式会社
沖縄教育出版
(沖縄自然館)
代表取締役社長

川畑 信介氏

1976年生まれ。2004年学習院大学卒業、10年5月アデルファイ大学(アメリカ・NY州)ビジネス管理学位卒業。04年株式会社沖縄教育出版入社、11年11月代表取締役社長就任。沖縄の自然の恵みを生かし、健康食品と化粧品事業、沖縄特産品を通信販売にて全国展開。アフターフォローを大切にし、お得意さまとの長い付き合いを重視。地域に根ざした事業を目指し、地元の雇用を創出し、沖縄経済に寄与している。現在、社員への徹底したインタビューを行い、組織改革に着手している。

- ・法人名：株式会社沖縄教育出版
- ・代表者：川畑 信介 代表取締役社長
- ・所在地：沖縄県那覇市牧志1-2-24
- ・設立年月：1977年1月創業、1984年11月設立

- ・事業内容：健康食品・自然派化粧品の企画、通信販売
- ・社員数：正規38名、パート・アルバイトなど95名
- ・ホームページ：http://www.cha-genki.co.jp/

会社概要

島根電工株式会社

建設業からサービス業へ
「住まいのおたすけ隊」が秘訣

おもてなし経営のポイント

- ❖ 「住まいのおたすけ隊」によって BtoC へと業態転換
- ❖ 感動を生み出す土台づくりとしての「考え方」を学ぶ研修



経営理念と企業文化

島根県に本社を構える島根電工株式会社は、電気・空調・通信・給排水など建物の設備工事全般を手がける総合設備工事会社である。建設業界は、バブル崩壊後も公共事業投資によってしばらくは好調だったが、その公共事業費は1998年の84兆円をピークに下降し、いまでは45兆円規模に縮小した。一方で建設業者の数は横ばいのため、競争は激しい。そんな中、島根電工は好業績を上げる。強さの秘密は「住まいのおたすけ隊」にあった。

「住まいのおたすけ隊」とは、一般家庭向けに家の中の困りごとを解決する、小口の電気工事サービスである。受注額は1,000円から。全体の75%は5万円以下の工事だが、依頼件数は年間3万5,000件を数え、同サービスによる売上高は47億円に上る。公共工事の減少を見越し、大口

で薄利の受注からBtoCの小口工事へ事業転換したことが功を奏した。「住まいのおたすけ隊」はフランチャイズ展開も始めたところだ。

代表取締役社長の荒木恭司氏は常々、「顧客はだれか?」という問いを社員に投げかけ、「電気工事が仕事ではない、人々の快適な生活環境をつくることこそが仕事である」と訴えている。こういった視点で捉えたと、島根電工は紛れもなくサービス業なのである。スローガンは「『期待』を超える『感動』を!」。島根電工がサービス業として目指すのは顧客の満足を超えた感動だ。リッツ・カールトン・ホテルやディズニーランドといった感動創造企業をベンチマークし、接客理念を研修するほか、靴の脱ぎ方やお茶の飲み方などの礼儀作法も教育している。

社員教育の中でもとりわけ注力しているのが新人研修である。ここではスキルよりも、仕事への向き合い

方を考えることに時間をかけている。「何のために人生があるか」、「なぜ働くのか」、こうしたテーマの研修を入社から3年間で10回行なう。基本的な考え方を磨くことで、一人ひとりが強い軸を持って、顧客の感動を自分のモチベーションとするような組織風土ができるのだという。

講演者 紹介



島根電工株式会社
代表取締役社長

荒木 恭司氏

1949年生まれ。72年島根電工株式会社入社。85年出雲営業所長として営業所売り上げ3億円を在任11年間で8倍の24億円にし、89年取締役就任。バブル期以降、公共事業費の削減や建設投資そのものの低迷などで厳しい状況下にある建設業界の中で、建設業界の先行きに不安を感じ、利益率の高い小口工事・提案営業に経営の舵を切った。一般家庭の困り事を解決する「住まいのおたすけ隊」は電気工事だけでなく家庭での様々な困り事に対応しており、特徴的なCM効果もあって絶大な知名度を誇っている。96年常務取締役として本社勤務となり、受注体質の改善に着手し、04年代表取締役副社長、10年代表取締役社長就任。

・法人名：島根電工株式会社

・代表者：荒木 恭司 代表取締役社長

・所在地：島根県松江市東本町5-46-2

・設立年月：1956年4月設立

・ホームページ：http://www.sdgr.co.jp/

会社概要

- ・事業内容：電気設備工事、エンジニアリングサービス、空調設備工事、給排水衛生設備工事、水道施設工事、下水道施設工事、通信設備工事、消防施設工事、計装システム設備工事、新エネルギー・環境設備工事
- ・社員数：正規294名、パート・アルバイトなど18名

株式会社向瀧（東山温泉 向瀧）

空間と人間が洗練された老舗旅館
改革によって生まれた顧客視点

おもてなし経営のポイント

- ❖ 有形文化財として登録されるほどの、歴史ある空間の保持
- ❖ 組織全体で顧客目線を持つように教育し、歴史の価値を育む



経営理念と企業文化

会津若松市の東山温泉にある旅館、向瀧。会津藩の指定保養所であった「きつね湯」を譲り受け、明治6（1873）年に創業した全24室の小さな旅館である。明治、大正、昭和と時代を追うごとに増改築を重ねた木造建築はその価値が認められ、1996年に全国の旅館としてはじめて国の有形文化財に登録されている。

この伝統的な旅館を経営する6代目の平田裕一氏。91年に勤め先の旅行会社を退職し、父の経営する向瀧に戻ってきた。しかし、平均年齢60歳に近いベテラン社員に囲まれ、非常に保守的な雰囲気職場では、旅行会社での経験を活かそうにも、相手にされなかったようだ。老舗旅館としての伝統や過去の成功体験がマイナスに作用し、周辺の旅館が次々と閉鎖していく状況にも危機感がない社員たち。

このままでは時代の変化に対応できず向瀧は淘汰されてしまう。そう感じた平田氏は、普及し始めたインターネットの将

来性に着目し、自ら向瀧のホームページを開設。旅行代理店との契約を解除し、向瀧に魅力を感じる顧客とダイレクトにつながる旅館づくりに取りかかる。

2002年には父親から経営を受け継ぎ、顧客の満足を追求する一方で効率化も推し進めながら、建築物の手入れや温泉の質を高める工夫、会津の郷土料理の提供、「雪見ろうそく」に代表される四季に応じた景色の創出など、次々と改革に乗り出した。最も力を入れているのが、旅館の要であり、一番時間のかかる社員の育成だ。全社員参加による、365日、毎日行なわれる朝礼、部門別の一日何回にもわたるミーティング、プリセプターシップ（先輩・後輩のペア制度）、失敗を報告しフィードバックを受ける「アツとハツとレポート」など、さまざまな制度を考案し、社員が行動を自発的に変えていく仕組みをつくった。多くの失敗が共有され、結果として旅館全体の失敗を減らし、より高いレベルでのサービスを生み出す源泉となっている。新卒採用にも力を入れ、いまや社員の平均年齢は30歳を切るようになった。

ただ、歴史があるだけ、古いだけでは価値がない。時代に応じて変えるべき価値は変え、守るべき価値は守り、いつ顧客が来ても楽しめる時間を提供する。そのために社員一丸となって空間を磨き、人間を磨き続ける日々の取り組みこそが、伝統を紡ぎ上げていく。

講演者 紹介



株式会社向瀧
（東山温泉 向瀧）
代表取締役

平田 裕一氏

1983年大手旅行会社（小田急トラベル）に勤務。91年株式会社向瀧入社し、02年代表取締役就任。会津 東山温泉にある「向瀧」は、江戸中期に始まる老舗温泉旅館である。旅館としては、全国第一号の登録有形文化財に指定されているが、古さを武器にするだけではなく、会津の伝統的な郷土料理を提供し、建物も、料理も、接客も向上させていくために、日々、従業員たちがサービスを磨き続けている。また、日本のインターネットの普及に伴い、いち早くオリジナルのホームページを作成、旅行代理店経由の予約をやめて直接集客にシフトさせるなど、IT活用や経営革新に積極的に取り組み、数々の賞を受賞している。「変えてはならないことは変えず、変えなければいけないことは変える」と、「変わらない向瀧の魅力のために、今日はどこを変えるか」を徹底している。

株式会社加賀屋

先代女将から受け継がれる思い
おもてなしを科学して感動へ

おもてなし経営のポイント

- ❖ 先代から受けつがれる顧客への思い「加賀屋の流儀」を共有
- ❖ 良いサービスを提供できる環境づくりが顧客感動の源泉に



経営理念と企業文化

石川県七尾市の和倉温泉に位置する旅館「加賀屋」。旅行新聞新社が主催する「プロが選ぶ日本のホテル旅館100選」で33年連続して総合部門一位に輝く有名旅館である。明治39（1906）年に創業し、100年余りの歴史を有する。創業当時は12室の宿であったが、現在は200室を超える大型旅館になった。

すべての顧客に一期一会の感動を与えようと、先代女将の故小田孝氏の時代から徹底した「おもてなし」を心掛けてきた。ホームページに記載された「先代女将の自伝」には「お客さまはお殿さま。それくらいの気持ちで接しなさい」とある。全国で見られる女将による部屋回りのあいさつも、加賀屋から始まったとされている。

加賀屋に浸透する基本方針は、「お客さまの期待に応える」、「正確性を追求する」、「おもてなしの心で接する（ホスピタリティ）」、「クレームゼロを目指す」の4つである。顧客の立場に立って考え、常

に顧客の期待を正確にとらえる。これが、「加賀屋の流儀」なのだ。正確性の追求だけでは満足に留まってしまうが、「気を働かせ、笑顔で、お客さまの一步先を行くおもてなし」によって、顧客の感動に辿り着くのである。

感動提供の立役者は、顧客と接する時間が最も長い客室係だ。加賀屋では、接客係が思う存分、顧客対応に当たれるよう、客室への料理搬送に自動搬送システムを導入している。「小さな気づき、心くばりを基本にした客室係のおもてなし」が一般的な加賀屋のイメージであるが、配膳にかかわる業務の一部をシステムで自動化していることは、意外に聞こえるかもしれない。見えないところで効率を図ることで、人間味あふれるおもてなしに時間を割けるようにしたのである。また、カンガルーハウスという、母子寮と保育園を兼ねた施設を保有し、安心して働ける環境を整えている。よいサービスには心のゆとりも必要であり、こうした配慮によってモチベーションも上がり、顧客の感動に近づけるのである。

先代女将から現女将の真弓氏へと受け継がれた思いを土台に、科学的な観点でおもてなしの仕組みを整えた加賀屋。「人間くささ」を重視した温かな舞台を支えている。

講演者 紹介



株式会社加賀屋
常務取締役
加賀屋総支配人

手島 孝雄氏

1976年株式会社加賀屋入社。07年常務取締役加賀屋総支配人に就任。旅行新聞新社主催の第5回「もてなしの達人」に選出される。加賀屋は、高品質なおもてなしサービスを提供する老舗温泉旅館として有名であり、81年から32年連続して「プロが選ぶ日本のホテル・旅館100選」の総合部門第1位に表彰されている。素晴らしいおもてなしの裏側には、スタッフが「動きやすい職場環境の整備、徹底的な業務の標準化や機械化、企業内保育園の運営など、バックヤードに強固な仕組みを作り込んでおり、これによりスタッフが接客に専念でき、宿泊客一人ひとりに高品質なおもてなしサービスを提供できている。

会社概要

- ・法人名：株式会社向瀧（東山温泉 向瀧）
- ・代表者：平田 裕一 代表取締役
- ・所在地：福島県会津若松市東山町大字湯本字川向200
- ・設立年月：1873年創業（前身の「きつね湯」は江戸時代中期から）

- ・事業内容：温泉旅館の経営
- ・社員数：正規22名、パート8名
- ・ホームページ：http://www.mukaitaki.com/

会社概要

- ・法人名：株式会社加賀屋
- ・代表者：小田 孝信 代表取締役社長
- ・所在地：石川県七尾市和倉町3080
- ・設立年月：1906年9月創業、1958年4月設立
- ・ホームページ：http://www.kagaya.co.jp/

- ・事業内容：旅館業、商品開発・食品加工業、宿泊施設に関するコンサルティング、レストラン・物品販売、洋菓子・和菓子の製造および販売、カフェ・飲食店の経営
- ・社員数：正規約600名、パート・アルバイトなど約120名

有限会社ビューティフルライフ

高齢者、体の不自由な方の生きがいを生み出す理美容業

おもてなし経営のポイント

- ❖ 高齢化社会に必要な理美容サービスのスタンダードを確立
- ❖ 理美容から波及して、医療など他分野にも貢献する機材開発



経営理念と企業文化

有限会社ビューティフルライフは大分県で福祉理美容事業を行なう会社である。2000年に設立された。トラックを利用した移動理美容室の運営、医療や介護施設、福祉施設および在宅療養中の人に向けた理美容師の派遣訪問、これに関連した福祉機器の開発と販売が事業の柱だ。高齢者や身体の不自由な人、病院や福祉施設にいる人でも、おしゃれな髪形や美容師との会話が楽しめるようなサービスを提供し、そこから喜びや生きがいを感じてもらうことを目指している。代表取締役の田中晃一氏は、訪問理美容にはおしゃれ感がなく、髪を切ることだけを目的とした旧態依然のサービスであることに問題意識を持った。そこで、顧客にとって安心、安全、快適なサービスを提供しようと決意した。またそれは、社員にとっても働きやすく、事故が起これにくい環境となり得る。どちらも両立できるのではないかと考えた。

ハード面では、理美容車いす、移動シャ

ンプ台などを開発。これにより、身体が不自由でも負担なく快適に理美容サービスを受けることが可能になり、転倒などの事故も起こりにくくなった。この製品に利用されている技術は、歯科や看護などの医療現場にも応用されている。

ソフト面においても、ビューティフルライフが福祉理美容業界に果たした貢献は大きい。まず、身体の不自由な人向けの施術、サービス、介助のスタンダードを確立した。また、ヒヤリ、ハット、クレームの収集によるリスク管理体制をつくり上げた。これらの蓄積した情報をもとに危険予知訓練を行なうことで、業務改善が進み、医療機関と同等レベルでの感染予防対策マニュアルも制定できた。

社会全体が高齢化し、高齢者がマーケティングの中心対象者となるであろうこれからの時代には、理美容業にも多様な価値を提供する必要性が生じる。そのときに前提となるのは、第一に安全なサービスを提供することだ。その土台づくりを担ったビューティフルライフ。今後は、ワンストップサービスを念頭に、理美容

に限らずあらゆる福祉に携わりたいとしている。そして、高齢者のさまざまなニーズに対応し、一人ひとりのクオリティー・オブ・ライフの向上に寄与していく。

講演者 紹介



有限会社
ビューティフルライフ
取締役社長

田中 晃一氏

1959年生まれ。大分商業高校卒業後、大分市内の理美容室に入社。6年目に県のコンクールで優勝、九州大会で準優勝、全国大会に2度出場。88年、27歳で理容室&美容室を立ち上げる。99年全国の福祉理美容のリサーチを開始し、(有)ビューティフルライフ創業・訪問理美容を事業化する。02年理容・美容と福祉のコラボレーションサロンを大分県中小企業経営革新計画の承認をうけオープン。05年九州経済産業局より「移動・訪問・店舗による、安全・安心・快適な訪問理美容の提供」をテーマに新連携の認定を受け、訪問理美容の専用機器や安全教育マニュアル等の研究・開発を開始する。12年、研究開発製品である多機能車いす・移動シャンプ台等を理美容や医療・介護業界へ向けて全国販売を開始し、現在に至る。

- ・法人名：有限会社ビューティフルライフ
- ・代表者：田中 晃一 取締役社長
- ・所在地：大分県大分市椎迫4-2
- ・設立年月：2000年5月設立
- ・ホームページ：http://www.be-life.info/

- ・事業内容：理容・美容業（サロン事業部・福祉事業部）、研究開発・企画販売
- ・社員数：20名

株式会社セブンプラザ

顧客と末長くお付き合いする「面倒見の差別化」戦略

おもてなし経営のポイント

- ❖ 家電量販店とは異なる土俵で顧客の信頼を獲得
- ❖ 担当者がお礼状とアンケートを顧客に自ら送付する



経営理念と企業文化

株式会社セブンプラザは街の電気店を営む企業で、鹿児島県を中心に、九州で65店舗のチェーン展開をしている。直営店はそのうち10店舗である。家電業界の売り上げのうち、テレビの占める割合は3割程度といわれるが、昨年の7月以降、テレビの売れ行きが止まり、業界全体で売り上げが大きく落ち込んだ。その中で、セブンプラザは、2012年の売上高前年対比が110%を超えている。これは驚異的といえる。

同社は「喜びを分かち合う」を経営理念に、具体的なあるべき姿として「お客様満足度を極める」、「職場満足度を極める」、「世の中に感謝」を掲げている。顧客満足度を極めるためには、職場の満足度を高めることが必要であり、代表の山口貞利氏も職場環境づくりを最も重要視しているという。

また、顧客と末永く付き合い、末代まで健全経営することを目指すセブンプラザは、売りっぱなしはしない。未来永

劫、存続させようという思いから、差別化の源泉である「めんどみ活動」が定着した。

セブンプラザは、規模や品ぞろえが大型量販店にかなわなくとも問題視しない。同じ土俵で戦ったら勝てない相手のため、そもそもライバルと認識していないのだ。客層を高齢者に絞り、面倒見に徹底して取り組む。商圈も地元性に絞り、店舗販売だけでなく訪問も積極的に行なうのである。

訪問については、一人の営業社員が400世帯ほどを担当する。一人が同じ顧客を受け持つことで、深い信頼関係が生まれやすい。家電購入時には礼状を書き、同時にアンケートも送付する。そこには商品だけでなく、「担当者のマナーはどうか」など、接客の内容も含まれている。このアンケートによって、営業担当はより顧客視点に立って仕事を行なうことができるのだ。

また、訪問時には本業とは関係のない頼まれごとをもらうこともあるが、依頼はすべて引き受ける。そのほかにも、感謝

会イベントでは来店記念品を積極的に配布する。「こういった『顧客還元費』は将来への投資であり、結果としてかけた費用以上にお客さまが増える」と山口氏は語る。

講演者 紹介



株式会社セブンプラザ
代表取締役
兼 チェーン本部長

山口 貞利氏

1938年生まれ。鹿屋農業高等学校商業科卒。校デパート勤務を経て、1967年11月に株式会社セブンプラザを創業。*喜びを分かち合う*、「社員によし」（職場満足度を高める）、「お客様によし」（お客様満足度を高める）、「店によし」（世の中に感謝）が会社経営の理念。九州各地に店舗数64店舗チェーン（直営店9店舗、FC53法人56店舗）を展開。パナソニックの系列販売店。

- ・法人名：セブンプラザ株式会社
- ・代表者：山口貞利 代表取締役兼チェーン本部長
- ・所在地：鹿児島県鹿屋市寿4-15-21-1
- ・設立年月：1967年11月設立
- ・ホームページ：http://www.7plaza.co.jp/

- ・事業内容：家電製品・太陽光発電・オール電化・住宅設備商品・リフォーム・ボイラー・井戸ポンプ・家電修理・家電工事・パソコン関連などの販売、設計、施工
- ・社員数：正規44名、パート・アルバイトなど8名 F C店社員数250名

株式会社ISOWA

気楽にまじめな話ができる、
世界一社風のいい会社を目指す

おもてなし経営のポイント

- ❖ 「なぜ働くのか？」から生まれた経営理念
- ❖ 社員の幸せから始める「わくわくの好循環」



春日井市
愛知県

経営理念と企業文化

株式会社ISOWAは中小企業ながら、世界でオンリーワンの技術と評価される段ボール機械メーカーである。取得した特許は750。段ボールシートをつくることから段ボールへの印刷まで、すべての製造機械を提供することで、世界中の輸送ビジネスを支える。顧客視点の柔軟な対応、小回りの利いた技術開発、ダイナミックな共同研究を強みとしている。

経営理念は「世界一社風のいい会社になり、段ボールを通じて世界中に夢を提供しよう!」。これは代表取締役社長の磯輪英之氏が、「社風という土台ができない限り、何をやっても表面的に終わってしまう」として考えたものである。それまでは、他社の取り組みを真似しては失敗していた。ある日、改めて自分自身に「なぜ働くのか？」を問いかけると、「顧客のため」よりも、「一番大切な自分自身と愛する家族の幸せのために働いている」と思い至った。自分の幸せを考えるこ

とで、初めて周りの人の幸せに思いを巡らせることができたのである。この経験から、先の経営理念が生まれた。

製造機械を提供しているISOWAでは、製品購入後に顧客から修理を依頼されることがある。一般の小売業とは異なり、製造会社でしか修理ができないため、顧客のほとんどが修理を通してリピーターになる。これは、簡単にリピーターを得られる利点なのだが、一方で、「顧客満足を高めて、選ばれる店になる」という顧客志向が育ちにくい面もある。磯輪氏はこれを補うため、「お客さまがリピーターになりやすい環境にあるからこそ、お客さまへの『本当のおもてなし』について考えなければならない」と、社員に伝え続けている。そのためには、まずは社員がわくわく楽しんで働ける環境をつくり、そこで生まれた社員満足をエネルギーにして、社員が顧客をわくわくさせる「わくわくの好循環」をつくる。この流れが、技術やサービス、思いとして段ボールに夢を吹き込み、段ボールを単なる包装資材から夢を伝えるメディアに変

身させるのだ。同社は社員満足と段ボールの付加価値向上を連携させながら、世界中に夢を提供する企業を目指していく。

講演者 紹介



株式会社ISOWA
代表取締役社長

磯輪 英之氏

1955年愛知県生まれ。一橋大学卒業後、商社勤務を経て85年に株式会社磯輪鉄工所(現 株式会社ISOWA)に入社。01年に代表取締役社長に就任。同社は中小企業ながら世界でオンリー1との評価を受けている段ボール製造機械メーカー。磯輪氏が巻き起こした「世界一社風のいい会社」を目指す組織風土改革は、社員の自発的な商品開発・改善につながり、その技術力や顧客からの信頼を支えている。その改革は新聞、雑誌に取り上げられ、大手自動車メーカーや電機メーカーが視察に訪れている。

会社概要

- ・法人名: 株式会社ISOWA
- ・代表者: 磯輪 英之 代表取締役社長
- ・所在地: 愛知県春日井市西屋町66
- ・設立年月: 1920年10月創業

- ・事業内容: 段ボール機械の設計、製造、販売、並びに付帯する一切の業務
- ・社員数: 正規260名
- ・ホームページ: <http://www.isowa.co.jp/>

スギホールディングス株式会社

顧客、患者の幸せを願い、地域貢献できる会社づくりを

おもてなし経営のポイント

- ❖ 「薬を売る」のではなく、「お客さまの健康を考える」
- ❖ 地域のトータル・ヘルスケア・ステーションを目指す



安城市
愛知県

経営理念と企業文化

1976年、杉浦広一・昭子夫妻が開業した16坪の小さな薬局から、スギ薬局は始まった。創業当初から、顧客に何でも相談してもらえる店を目指した。当時は、「ごめんください」という声で、店主が店の奥から出てくるのが一般的だったが、同店では顧客を迎え入れるという観点から、2人のうちどちらかはいつも店頭立つようにした。カウンセリングに時間をかけ、さらにPOPをつくって分かりやすさを追求。その思いは現在でも変わらない。同社は「お客様、患者様の幸せを願い、地域社会に貢献できる会社づくりを目指します。社員の幸せを願い、社員とともに成長する会社づくりを目指します」という理念を掲げている。

日本が超高齢社会となった今、調剤併設型のドラッグストアが持つ役割は大きくなっている。病院は病気になるといけないが、薬局は気になる症状の相談だけでも気軽に行ける存在で、病気の予防にも役立つ。そのため、同社は薬剤師を

はじめ、登録販売者、ビューティアドバイザー、管理栄養士、医療事務などのスペシャリストを配し、対応力を高めている。2007年からは、顧客からの質問、意見などに迅速に対応するために、お客さま相談室を開設。ここでは社員からの問い合わせも受け入れ、業務を円滑にする体制を築いている。スタッフの経験が浅ければ、顧客から症状や薬に関する質問を聞かれても的確なアドバイスができない。さらに、質問にこたえられないかもしれないという不安があると、顧客と目を合わせることを避けてしまう。この問題を解消するため、スギ薬局のお客さま相談室は、スタッフによる相談も可能にしたのだ。また、経営の優先順位を3K(個人→家庭→会社)の順に置くなど、スタッフが安心して働ける会社づくりには余念がない。

同社は「薬を売ろう」、「化粧品を売ろう」ではなく、「お客さまに快適な生活をしていただく」、「毎日、健康に過ごしていただく」と、顧客視点での商売を心掛けている。創業時からの、顧客の

相談に何でもこたえる精神で、地域に密着したトータル・ヘルス・ステーションを目指す。

講演者 紹介



スギホールディングス株式会社
(スギ薬局グループ)
代表取締役副社長
兼 CSR 室室長
杉浦地域医療振興財団
理事長

杉浦 昭子氏

1953年京都市生まれ。76年に夫である杉浦広一氏(現スギホールディングス(株)代表取締役会長)と愛知県西尾市に個人薬局を創業。当時としては先進的なお買上金額に応じたポイント景品交換サービスを考案。2001年8月東証一部上場、代表取締役副社長就任。04年お客様相談室を創設、08年CSR室室長を兼任し、「町のかかりつけ薬局」としてサービスの提供から、乳がん予防に向けたピンクリボンの啓発まで様々な活動に取り組む一方、杉浦地域医療振興財団 理事長として地域医療の振興にも動いている。

- ・法人名: スギホールディングス株式会社

- ・代表者: 杉浦 広一 代表取締役会長

- ・所在地: 愛知県安城市三河安城町1-8-4

- ・設立年月: 1976年12月創業

1982年3月株式会社スギ薬局設立

- ・事業内容: スギ薬局グループ全社の経営管理、運営

- ・社員数: 正規4,100名、パート・アルバイトなど10,200名

- ・ホームページ: <http://www.drug-sugi.co.jp/>

株式会社芝寿し

電気炊飯器販売から始まった「ごはん文化創造企業」

おもてなし経営のポイント

- ❖ 顧客満足は当たり前、目指すべきは顧客感動
- ❖ 創業者の思いを受け継ぎ、関わる人すべての繁栄に貢献する

金沢市
石川県

経営理念と企業文化

株式会社芝寿しは、石川県で寿司弁当の製造販売を主に行なっている。創業の経緯はユニークだ。代表取締役社長の梶谷晋弘氏の父、忠司氏は戦後、家電販売店を経営していた。ある日、新商品の電気炊飯器の販売促進として、目の前でご飯を炊いて見せたところ、それは飛ぶように売れた。ところが、ご飯が大量に余ってしまったのである。それを有効利用するために、「押し寿司」の製造販売を始めたのだ。

持ち帰り寿司を本格的に始めようとしたころ、忠司氏はあるセミナーで商人哲学に触れ、感銘を受けた。そしてつくったのが、「店はお客様のためにあり、従業員、取引先とともに栄える」という経営理念である。常に正しい姿勢で臨み、喜ばれるために努力することで、社員も取引先もみなが繁栄すると考えたのだ。後を継いだ晋弘氏にも、それは脈々と受け継がれている。

芝寿しには4つの行動方針がある。

「1、日々の仕事を通じて顧客感動を創造する」、「2、豊かな人間性の集団を作る」、「3、当社にかかわる人たちの豊かな生活を実現する」、「4、地域一流一番店を実現する」。理念がそうであるように、行動方針も近江商人の「三方良し」の考え方に通ずるものだ。

晋弘氏は、「顧客満足は今日では当たり前、目指すべきは顧客感動だ」として、商品そのものや提供するサービスによって顧客の喜びを創造し、自分たちの誇りにしたいとしている。

晋弘氏が後継を決意したのは、早朝から深夜まで働き続ける両親の姿を見て育ったからだという。忙しい両親を、ちゃんと寝かせてあげられるようにしたい。そんな思いがあった。身内の幸せを重んじる心は社内全体にも浸透しており、社員の生活の充実を願って、成長を実感できるような教育もなされている。

芝寿しは、自らを「ごはん文化創造業」ととらえている。提供する「押し寿司」は金沢の伝統食であり、「お弁当」もごはん文化の一つである。ただ単に寿司弁当を

製造販売するというだけでなく、同社は顧客、社員、取引先の幸せを育みながら、日本の「ごはん文化」を末長く支え続けていく。

講演者 紹介

株式会社芝寿し
代表取締役社長
社団法人倫理研究所
法人スーパーバイザー
石川県倫理法人会
相談役

梶谷 晋弘氏

1947年10月石川県金沢市生まれ。69年4月株式会社芝寿しに入社。76年専務取締役就任、91年代表取締役社長に就任。芝寿しの経営理念は、「店はお客様のためにあり、従業員取引先と共に栄える」である。先代の梶谷忠司会長は、自ら経営する株式会社東芝のショールームで、電気炊飯器の実演販売を大成功させた。その時炊いた大量のご飯を寿司にして販売するなど豊かな発想力で、今日の芝寿しを築いた。創業の精神を受け継ぎ、現在を第2創業期と位置付け、意欲的な活動を展開している。

- ・法人名：株式会社芝寿し
- ・代表者：梶谷 晋弘 代表取締役社長
- ・所在地：石川県金沢市保古3-183-2
- ・設立年月：1953年10月設立

- ・事業内容：寿し弁当の製造販売
- ・社員数：正規49名、パート・アルバイトなど409名
- ・ホームページ：http://www.shibazushi.jp/

会社概要

株式会社エイム

「お客さまの目的を達成する」健康な社会の創造に貢献

おもてなし経営のポイント

- ❖ 「すべてはお客さまのために」、全スタッフを教育
- ❖ 総合体育館の運営や介護予防の受託にも挑戦

金沢市
石川県

経営理念と企業文化

株式会社エイムは、石川県金沢市でフィットネスクラブを運営している。創業者で取締役会長の吉田正弘氏は、55歳で長年勤めてきた銀行を退職し、1987年に同社を興した。現在は石川県に4店舗、愛知県に1店舗を構えるまでに成長した。

「エイム」(aim) とは、「志・目的」を意味する言葉で、「お客さまの目的を達成する」という思いが込められている。たとえば、「痩せたい」という理由で顧客が来店した場合、結婚式のドレスを着るために痩せたいのか、医者に言われて健康のために痩せたいのかで目的は異なる。同社は、顧客ごとの目的を達成するために、目的の確認、運動の効果や方法、達成までのプロセスについて、親身にサポートを行なうよう努めている。

エイムには、経営理念、業務姿勢、行動指針などを記した「エイムファンダメンタルミッション」がある。これをコンパクトにした小冊子を、掃除スタッフまで含め

た全員が携帯している。

同社は、スタッフの8割を占めるパート・アルバイトを「エース」と称し、高いパフォーマンスを発揮してもらうために、彼らに対しても理念および能力向上のため教育を惜しまない。「研修」、「日報」、「処遇制度」という3つの取り組みを行っており、特に研修は、すべて受講するのが大変なくらい、みっちりカリキュラムを組んでいる。「いつ・だれが・何をできるようにする」を徹底して管理し、能力を向上させている。

本業のフィットネスクラブで支持を得ているエイムだが、地域社会との関わりも大切にし、総合体育館やプールといった指定管理施設の運営も行なっている。フィットネスの利用者と地域の体育館の利用者では客層が異なるのだが、「豊かで健康な未来社会に貢献する」との観点から、積極的に行なっている事業である。また、フィットネスクラブのノウハウを駆使し、介護予防の受託事業にも取り組んでいる。チャレンジの幅を広げることで、スタッフの働き甲斐も高まることを期待す

る。既存事業に留まらず、「夢と生きがいを持てる協調集団」として、エイムは今後も「お客さまの目的達成」を目指す。

講演者 紹介

株式会社エイム
代表取締役社長

吉田 康志氏

1959年11月石川県生まれ。金沢大学工学部卒業。87年株式会社エイムに入社、99年エイム21店支配人、04年代表取締役副社長、06年代表取締役社長。株式会社エイムは、「Quality of Live(いい生き方をしたい)」と願うお客様から選ばれる企業を目指している。「すべてはお客様の為に」をコンセプトに掲げて、全従業員のサービス・接客の教育に力を入れている。

- ・法人名：株式会社エイム
- ・代表者：吉田 康志 代表取締役社長
- ・所在地：石川県金沢市戸水2-140
- ・設立年月：1987年10月設立
- ・ホームページ：http://www.fitness-aim.com/

会社概要

- ・事業内容：会員制フィットネスクラブの運営、スポーツ用品の販売、スポーツ指導員の育成及び派遣、体育施設の運営企画及び業務受託
- ・社員数：正規43名、パート・アルバイトなど131名

ラッキーピエログループ

地域密着、地産地食、環境に優しい
「おもてなし経営」を目指す

おもてなし経営のポイント

- ❖ 顧客に選ばれる、地域に根差した店舗づくり
- ❖ 顧客の声をもとに地域でオンリーワンを目指す



経営理念と企業文化

1987年、ハンバーガーレストラン「ラッキーピエロ」を函館市にオープンしたラッキーピエログループ。全16店舗で、「顧客満足経営」、「スタッフ満足経営」をモットーに、地域密着、地産地食、環境に優しい経営を実践している。従来はハンバーガー中心であったが、現在はカレーライス、パスタ、ピザ、とんかつ、ラーメンなど、幅広いメニューを提供している。店舗はそれぞれ異なるテーマに沿って装飾され、メニューのラインナップも店舗ごとに異なるのが特徴の一つである。代表の王一郎氏は、店舗拡大を志向するチェーンビジネスとして考えるのではなく、その地域にあった店舗であるかどうかを重視している。例えば、ソフトドリンクの値段は、学生の顧客が多い店舗では170円であるが、観光コースの店ではMサイズ120円と、店舗によって設定を変えているのである。大事なのは、その店がいかに地域に密着しているかであり、顧客の目的に合わせ店づくりをしている

のだ。同社は、都会で上位何番目になることよりも、地域でオンリーワンになることの方が面白いと考え、今後も地域密着にこだわり続ける。

地域密着をさらに進めていくため、顧客の声をもとに経営を行なっている。店舗内に置かれたアンケートは毎日100～150枚集まり、お褒めの言葉や要望が多数届く。この顧客からの声を「応援歌」と呼び、ミーティングで活用して日々の業務改善につなげている。すべての店舗において、店づくり、食材、サービスなど、自信を持って行なっているのは当然だが、最終的に店を利用するかどうかを決めるのは顧客である。そのため、スタッフは顧客が本当に喜んでくれているかを常に意識している。

一般的なチェーン理論から考えると、同社の展開方法は非効率である。しかし、常に顧客と「美味しいこと、楽しいこと」を分かち合うというテーマのもと、手間を惜しむことなく商品を提供している。「近年の情報技術の発達により、速いスピードで世の中に情報が出回るように

なった。これにより、モノの時代から心の時代へ、会社中心の時代からお客さま中心の時代へと変化した。私たちが売っているのはハンバーガーという食べ物だけではなく、店舗で過ごす時間全体を通じた、楽しさと面白さなんです」と王氏は語る。

講演者 紹介



ラッキー
ピエログループ
代表取締役社長

王 一郎氏

1942年5月神戸市出身。1987年北海道函館市のベイエリアにハンバーガーレストランの「ラッキーピエロ」をオープン。以来、道南地域に16店舗を展開。「顧客満足経営」「スタッフ満足経営」をモットーに地域密着、地産地食、環境に優しい経営を実践。2006年北海道ゼロエミ大賞、2007年容器包装3R推進環境大臣優秀賞受賞。

- 会 社**
- ・法人名：ラッキーピエログループ
 - ・代表者：王 一郎 代表取締役社長
 - ・所在地：北海道函館市末広町23-18
 - ・設立年月：1987年開業

- ・事業内容：ファーストフードショップ運営
- ・社員数：300名
- ・ホームページ：http://www.luckypierrot.jp/

鶴雅グループ

「地の物語」を森と湖の国、北海道から全国へ届ける

おもてなし経営のポイント

- ❖ 「郷土文化」により「本物の個性」を磨く
- ❖ 旅館は「商売」ではなく、地域で行なう「まちづくり」



経営理念と企業文化

阿寒グランドホテルが母体の鶴雅グループは、北海道東エリア、サロマ・オホーツクエリア、中央エリアに多数のホテル、旅館を展開している。いずれも、国立・国定公園内の豊かな自然を背景にした立地で、それぞれの「地の物語」を提供している。鶴雅グループは、「おもてなし経営」の原点は、顧客の喜びだと考える。自然への感謝の気持ちとおもてなしの心を大切に、さまざまな旅の目的に合わせて顧客が楽しめる個性的な宿づくりをしている。

代表取締役社長の大西雅之氏は、リゾートホテルを単なる商売と考えていない。地域全体でつくっていく「作品」だと考えているのだ。リゾートホテルでは、顧客に宿自体を満足してもらうことに加え、その地域にもいかに満足してもらえかが重要となる。そのように考えると、「宿のおもてなし」は、ともに宿づくりをするスタッフから始まり、町のさまざまな事業者へと波及して、町に顧客を迎えるみ

なの喜びにつながっている。そのため、リゾートホテル運営においては地域との協力が非常に大事なポイントになる。

鶴雅グループが目指すのは、北海道観光のブランド力向上と地域活性化に貢献し、100年ブランドを創造することである。これを実現させるために、「100年ブランドの創造」、「競争しない個性をもつこと」、「システムとしての顧客満足づくり」の3つを企業理念に掲げた。他社と競争せず、自分たちのアイデンティティを保てる宿づくりを行なっている。地域の持っている『郷土力』を生かしているのだ。

例えば、2012年にリニューアルオープンした鶴雅ウイングスは、阿寒湖とアイヌ文化をテーマにし、いにしへの文化を継承しつつ、進化を続けている。食事は地産食材を基本に、素材本来の味、旬を生かした北海道料理をふるまう。さらに、ロビーにはアイヌの文化を象徴する彫刻が並び、地域の有志がアイヌの人々に伝わる話を語る「語り部の夕べ」を開催している。

このように、地域の持つ固有のテーマ

を宿に盛り込む方法で、各施設のコンセプトづくりを進めている。自然と文化が織りなす、その地ならではの物語をつくり、顧客をおもてなしする。ゆくゆくは、海外にも日本のおもてなしを展開していきたいと考えている。

講演者 紹介



鶴雅グループ
代表

大西 雅之氏

1955年北海道釧路市生まれ。東京大学経済学部卒業後、三井信託銀行入社。1981年 阿寒グランドホテル入社。その後「JTB サービス最優秀旅館ホテル日本一」（2002年）になり、現在の鶴雅グループ躍進の土台となる。1989年、同社社長に就任。北海道観光の顔である。

- 会 社**
- ・法人名：鶴雅グループ
 - ・代表者：大西 雅之 代表
 - ・所在地：北海道釧路市阿寒町阿寒湖温泉4-6-10
 - ・設立年月：1956年3月創業

- ・事業内容：ホテル業経営、飲食店経営、土産品の販売、旅行代理店経営
- ・社員数：650名
- ・ホームページ：http://www.tsurugagroup.com/