

# 経営イノベーション・ フォーラム2018 開催

(2017年度 関西経営品質賞 報告会)

関西経営品質協議会は6月1日、NCBスカイルームにて「経営イノベーション・フォーラム2018」を開催した。経営者や役員・部課長、労働組合の方など約70名の参加を得て、顧客満足・社員満足などの実現に向けた関西経営品質賞の受賞報告を行った。

ゴールド 株式会社 王宮 専務取締役 橋本 明元 氏

「『おもてなし』を通じた“心に残る想い出づくり”」

顧客目線の「あつたらいいな」をとことん突き詰めて生まれた付加価値によって、激化する価格競争から脱却。また、仕事のやりがいを高めるために社員を大切にする社風の醸成に尽力した。

シルバー 株式会社 リブドゥコーポレーション 代表取締役社長 宇田 正 氏

「リブドゥコーポレーションにおける経営品質の展開について～ESなくしてCSなし～」

経営品質をきっかけに、トップダウンではなく課題解決に向けて全員で考えるという原点に立ち返る。ESの充実が社内の好循環を生み、高い品質を提供するための信頼関係の構築につながった。

ブロンズ 三和建設 株式会社 代表取締役社長 森本 尚孝 氏

「『つくるひとをつくる®』の実現に向けた経営革新」

選択的強化戦略により、競合他社よりも選ばれるサービスの「強み」を差別化。社内のノウハウの蓄積や継承にも効果を発揮。新卒学生が成長できる選考プログラムや社内大学など、成長への惜しみない投資によって経営理念を体現した。



最後にゲスト講演として、鎌倉投信 株式会社 新井 和宏 氏をお迎えし、「社会から求められる『いい会社』の条件～これから日本の日本に必要な会社とは～」と題し、『いい会社』に求められるものが刻々と変化し淘汰される社会の中で、これから目指すべき企業の在り方についてご講話いただいた。終了後には交流パーティを開催し、参加者同士でさらに意見交換が行われた。

本誌では、関西経営品質賞 受賞報告について掲載する。



## 「おもてなし」を通じた “心に残る想い出づくり”



株式会社 王宮  
専務取締役  
**橋本 明元 氏**

### 1.問題が山積み

昔、幹部は全て他社からヘッドハンティングをしていた。だから一生懸命頑張っている生え抜きの人は上になれないで、やる気がなくなる。そして特に悩んだのが部門間の壁。宴会担当と厨房担当は非常に仲が悪かった。料理を早く出せ、出せないで喧嘩になる。フロント担当はなぜ宴会のことでフレームを受けるのか…。同じ会社の中に仲の悪い会社がたくさんある、そんな感じだった。そのためいつさい協力体制がなかった。そして勉強をしなかったので、同業他社のまねをした。その結果、価格競争に陥って利益も出なくて苦しんだ。業績も悪い。給料も悪い。もうこの会社つぶれるかなと思った。

### 2.誠実な商売を通して心に残る想い出づくり

私達は経営理念を非常に大事にしたおかげで会社が良くなつたと感じている。弊社の経営理念は、「誠実な商売を通して心に残る想い出づくり」。やはり同じ目的で仕事をしていく。とにかく誠実に商売しようというのを一番大切な価値基準として経営している。

以前、避難はしごを降りてみると、危なくて降りられなかつた。急すぎるし狭い。対策としては一階から屋上まで外に螺旋階段をつけることだが、費用は3000万円。大赤字になるから今年はやめておこうと一瞬思った。ただ万が一火事になって人が亡くなるホテルって、そりや誠実じゃないなと思った。そして大赤字になったが階段をつけた。経営を行う上で、とにかく誠実かどうかということを一番大切な価値基準であると考えている。

そしてただ単に部屋とか料理を賣るのでなく、「思い出」を卖っていくうと思っている。海外から来られる方は、日本ってどんな国だろうかとワクワクして来る。だから本当の日本の良さを伝えていく。日本を好きになって國に帰ってもらいたいと思っている。私たちが卖っている商品というのは“心に残る想い出”だと思っている。

### 3.「だれもやっていない“あつたらいいな”を実現しつづけること

同じお客様に同じ商品を同じ売り方で売ったらダメ、違うお客様に違う商品を違う売り方で売りなさいとよく言われる。そこで

まず、道頓堀ホテルとプリッジホテルは個人をターゲットに、東アジアの20代女性をメインに設定している。そのためネットで売るのでなく、直接海外へ赴き現地の旅行社と直接契約を結んでいる。

その他、国際電話の通話料を無料にしたり、外貨両替も手数料無料で世界30ヵ国以上の外貨を扱ったりしている。また着付け教室、たこ焼き、餅つき大会など様々な“あつたらいいな”を実現してきた。当初は「そんなこと誰もやってませんよ」「聞いたことない、そんなこと」等、社内の反対があった。そこでみんなで勉強会を開き検討した。するとお客様の気持ちがわかり、社員の気持ちもよくわかるようになってきた。

またお客様がご病気になられたり、お子様が熱を出したりしたら不安だ。だから一緒に病院に行き支払いも一緒にする。

このような様々な付加価値によって、激化する価格競争から脱却できた。

### 4.社風を良くするには「やりがい」を高めること

社風を良くするためにいろいろな勉強会を行った。私の先生は高知県にあるネットトヨタ南国横田さん。そこで、社風を良くするには社員さんの「やりがい」を高めたらしいと言われた。

私は、やりがいとは主に4つあると思っている。

1つ目は、自分の意見を聞いてくれる土壌が会社にあるかどうか。「どうせこの会社は社長や専務が全部決めるから、私の意見なんか聞いてくれない」となると、優秀な人、意欲の高い人は一瞬でやりがいをなくしていく。だからいろいろな意見を聞いてくれる土壌は大事だと思った。

2つ目は、自分の成長を実感できるかどうか。去年の自分と今の自分を見た時に、「あ、自分は成長していない」と思うと、優秀な社員は会社を去った。だから、去年と比べた時に自分が成長したなという実感が、私はすごく大事であると思う。

3つ目は、会社が自分のことを大切にしてくれているという実感があるかどうか。どうせ社長や専務は私のことをどうでもいいと思っているとなると、やりがいは持てないと思う。自分たちのことを考えてくれているなと思うことは大事だ。

4つ目は、自分がやっている仕事が世界の役に立っている実感だと思っている。私はこの4つ目が非常に大事だと思っている。それを実感した時に恐ろしいぐらいにはやりがいを持てると感じている。

日本人は美しい心を持っている。この日本人の美しい心、おもてなしの精神を世界中のお客様に伝えたい。私たちの使命は世界と日本の架け橋になることだと考えている。

(文責:事務局)



## リブドゥコーポレーションにおける経営品質の展開について ～ESなくしてCSなし～



株式会社  
リブドゥコーポレーション  
代表取締役社長  
**宇田 正氏**

### 1.黒船の到来に打つ手なし

私は昭和52年、1977年に旧社名であるトヨー衛材に入社した。当時、トヨー衛材の売上が8億円ほど。日本のベビー用の紙おむつ市場がちょうど幕開けとなる頃だ。売上規模が桁違いのP&Gが台頭しており、まさに黒船の到来のような状況。当時国内の大手3社がいくら頑張っても、P&Gには歯が立たなかつた。1年もしないうちにこの3社は撤退し、われわれは幸いベビー用紙おむつの比率が低かったこともあり、P&Gの勢いに乗って営業することができた。そうこうしているうちに花王やユニチャームが参入。そういう中で、売上10億円の会社規模でどうやって戦うのか。それは、独自性のある商品にこだわり、追求して戦う以外にならぬと考えた。

### 2.経営を教えてくださったある先生との出会い

将来のことを考えると、経営の近代化を図っていくしかなければならない。ちょうど私が社長になった時だ。経営のイロハをまったく知らないし、どうすればいいのかと毎日考えていた。ベビー用品メーカーにおられたある先生のお話を聞きしたのがこの頃だ。人を大切にする経営をめざすことや、顧客満足の追求、まず企業理念をきちんと作るべきであること、実学的にいろいろなことを教えていただいた。そこで改めてその先生の経営指導を受けることになった。

### 3.新社名、リブドゥでのスタート

ただ、1999年、残念ながら指導を受けていた先生が亡くなり、遺言として託された企業理念を作ることにした。幸い、当時その先生と同志的な関係で経営指導をされていた方々から、企業理念の作成のご指導を受けることができた。その時、「経営品質」というプログラムがあり、「これからは会社経営にとって大変重要な」というアドバイスをいただいた。ご指導を受けて早速、2004年に日本経営品質賞に申請。結果を見て非常に愕然としたのが記憶に新しい。

当時私の父でもある会長から、「世界企業とベビー用品で競っていたら、ずっと戦っていかなければならぬ。いつまでたっても日の目をみることはないだろう。このへんで事業戦略を考えた

らどうか」と言われた。そこでベビー用の事業を10年かけて、2000年に撤退。そのかわりにメディカル事業へと大きく舵を切り、社名も2002年に「リブドゥ」に変更。大人用紙おむつを中心とした介護用品や介護事業、それから病院向けに事業戦略をまとめ、必死で取り組んだ。

大人用紙おむつに特化したので、リブドゥとしては業界の中でユニチャームに次ぐ2番目、業務用の施設・病院ルートとしてはかろうじて1番に登りつめた。しかし「やはり経営品質に取り組まないとダメだな」と思い、その道のスペシャリストをご紹介いただいた。ちょうど企業理念を制定して10年が経った頃で、会社としても50周年を前に、第二の創業と銘打って経営品質の考え方を再投入した。1年間ご指導を受け、経営品質推進室を作り「2020年ビジョン」を策定。『オレンジルネッサンス』と銘うたったイベントを2011年2月11日に開催し、その翌週には新居浜工場を建設するという運びになった。ところが同年3月11日に東日本大震災が発生。それで目先のことには追われてしまった。

### 4.トップダウンではなく課題解決に向けた取り組み

2013年に経営品質推進プロジェクトというものを社内に設けた。そこに参加した人たちから出てきた意見が、「全員で考える、自由に会話をする経営風土を作るべきではないか」ということ。そして「いろいろなテーマが出て、最後まで待てずにトップダウンになるから、いつまでたっても経営環境に振り回される」ということだった。社員を大切にする経営を先生から教わり、それを実現すると言っていたのだが、結局全然そうなっていないことに気付かされた。まさに『ESなくしてCSなし』。私は課題解決に向けて全員で考えるという原点に立ち返ることができた。

今年、私が社長になって31年。新社長を若い世代に譲らないといけない。3年ほど前から準備していたが、私が退いて新しい体制、新しい社長を中心にしてもらわないとダメだと思った。そのため新しいメンバーで2年間かけて2017年に関西経営品質賞を申請し、関西経営品質賞シルバーをいただいた。心ある社員が「経営品質を本当にやらねばならない」と考え、今回のプロジェクトに取り組んできた。そしてESの充実が社内の好循環を生み、高い品質を提供するための信頼関係の構築につながったと考えている。

(文責:事務局)



## 「つくるひとをつくる®」の実現に向けた経営革新



三和建設 株式会社  
代表取締役社長  
**森本 尚孝氏**

### 1.ブランドが人を呼び寄せる

昨今私たちの業界は短期的には活況で人手が大変不足している。また、ゼネコンは全国で約2万社以上ある。そうなると仕事を発注する会社やこの業界に入ってくる学生さんにとって、ゼネコン各社にどのようないいがあるのか大変分かりにくいのが現状だ。この違いを表現するものが、ブランディング。要は何か特徴をもって皆さんに覚えてもらいたい、他社との違いを出そうというのが、われわれの取り組みの基本になっている。

### 2.ソリューション・ブランディング

#### 〈解決策・商品・サービスの差別化〉

ではどうやって三和建設を選んでもらうかということをいろいろと考えた結果、1つは「ソリューションのブランディング」。ソリューションとは、簡単にいうとわれわれが提供している建物や、その建物を提供するプロセスをサービス化するということだ。この選択的強化戦略により、競合他社よりも選ばれるサービスの「強み」を差別化している。

実はわれわれは建設会社でありながら3つのブランドがある。1つ目が「ファクタス」。これは造語だが、ファクトリー(工場)に通常以上の独自の価値を足すという意味で、ファクトリーに足すファクタスと名付けた。工場の中でも特に食品工場に力を入れており、実績も多くある。食品工場に集中特化して、この分野であればよそに負けない独自の価値を足せますということを、ブランディングの名前にしている。

2つ目が「リソウコ」。語呂合わせになるが、理想の倉庫という意味だ。お客様の独自の使い方に応える特殊な機能をもった倉庫作りは、われわれにとって得意分野で、思い通りの倉庫を提供できることをアピールしている。

3つ目が「スケルトン・インフィル」。いわゆる普通のマンションではなく、のちのち何十年か経ったときに内装や設備だけを入れ替えることによって、建物自体をつぶさずに済むという考え方だ。社会的な環境という側面も含め、こういう建物の長寿命化をコンセプトにした住環境ブランドを、われわれは頭文字をとって「エス・アイ200」と呼んでいる。

### 3.リクルーティング(新卒採用)・ブランディング

もう一つわれわれが力を入れているのが「リクルーティングのブランディング」だ。これは、学生や学生の周辺にいる人、つまり学校の先生とか学校関係者、バイト先の店長といった方に、三和建設のリクルーティングのプロセスをブランディングするわけだ。三和建設の選考会や選考プロセスを受けて何か就活において有意義な時間が得られると思ったら、皆さん来てくれるし、就職先として薦めていただけると思う。

新卒学生が成長できる選考プログラムや社内大学など、成長への惜しみない投資によって経営理念を体現できる。こういうプロセスを繰り返すことでわれわれは本当に来てほしい学生を選んでいく。これを「理念共感型採用」と呼んでいる。やはり能力とかスキルということも大事だが、考え方を共にしてくれる人に来てもらいたいというのがわれわれの思いだ。

また、「成長型選考」というプロセスがあり、われわれが提供する選考プロセスの中で学生を成長させていくという観点がある。学生は当然社会人の経験はゼロ、そもそも働くことのイメージが薄いので、最初に説明会に来るときはいろいろな人がいる。そういう人もわれわれの選考を受けているうちに「働くことが非常に楽しみになってきた」、「何か自信がついてきた」というような変化が出てくる。最初はおどおど発表する姿だったのが、すごく目の色も変わって立派に発表する人がいる。実はそういう人に来てもらえることがある。われわれはその人の成長余力を見ている。

もうひとつは「全社型採用」といって、とにかく三和建設全社で、私も含めて全社員で選考にかかる。いろいろな社員が登場してお互いを知り合う。全社型採用なので、とにかく圧倒的な時間を費やしており、これだけ多くの社員がかかわると、もはやきれいごとは言えない。いろいろな課題点も伝えるし、隠しごとは一切できない。そんなことも分かった上で入社してくるので、入社前後のギャップが少ないので。

### 4.「つくるひとをつくる」とは

われわれは建設会社なので、第1次的には建物をご提供したい。そしてお客様がその建物をお使いになった結果、何らかの価値を生み出していただきたいと思っている。つまりお客様が工場を通じて行う生産活動を提供しているということだ。建設業というのは、実は驚くほど人の関与が強い業界。結局はわれわれが作っているものは人だ。それもただの人ではなく、いろいろな価値を生み出す人を作っているのだ、ということがひとつの総括である。

(文責:事務局)