

# 元 氣 の 源 通 信

充実した人生を送るために心・技・体を磨き続ける  
共働・共育・共生社会を実現しよう

特定社労士・高齢者雇用AD 深川順次  
福岡市博多区比恵町 11-7-701  
深川経営労務事務所・(株)グッジョブ  
TEL092-409-9257 FAX092-409-9258

(今月の言葉) 顧客と社員目線で組織を作り変える

- ① 化粧講座を開きユーザーの声を聴く
- ② 社員育成制度で人手不足を克服する
- ③ パートが主役の会社をつくる
- ④ ユーザー目線で売れるものをつくる

2016年2月号(第155号)

「脱・会社本位経営」(日経トップリーダー1月号)

人口減少による顧客の減少、労働力人口の減少による人手不足が顕著になっています。今のままの経営＝会社本位経営では業績が伸びず、社員は採用できない。そこからの脱却が求められています。企業優先から顧客優先、働く人優先に大きく舵を切ることが求められています。

「こういう人のために、こんな商品をつくろう。これがユーザーインの発想」(アイリスオーヤマ大山社長)ということですが、「ユーザーインを極めると市場でのブランド力が、働く人優先を極めると地域でのブランド力が一気に高まる」と言われています。

今回は、特集「脱・会社本位経営」で取り上げられた「ユーザーイン優先」「働く人優先」企業を紹介しましょう。

## 顧客と社員目線で組織を作り変える

### ■化粧講座を開きユーザーの声を聴く■

広島盆地から世界を見据えている会社があります。熊野市に本社がある「白鳳堂」です。同社は、高級化粧筆の「熊野筆」を世界に知らしめた会社として有名です。

同社は、「ユーザーイン」の戦略を繰り返していきます。

- ①1996年、まだネットの普及率が今と比べものにならないぐらいに低かった時代に、ネット通販サイトを開設する。
- ②2001年からは化粧品に関する口コミサイトと組み、消費者の意見を広く収集する。
- ③同社の商品力を認めた大手化粧品メーカーのOEM(相手先ブランドによる生産)を行う。
- ④百貨店などで「化粧講座」を開き、ユーザーの声を聴く
- ⑤世界市場を切り開くために、京都の一等地に「本店」と名づけた旗艦店を構え、発信力、ブランド力を高める。
- ⑥海外の商品展示会に年間10回以上出展し、海外ユーザーの声を聴く。
- ⑦なによりも、最上級の接客(言葉遣い、マナーなど)を目指し、研修・研鑽している。

現在社員数は340人、2015年には広島県三次市に新工場を稼働し、36人を雇用しています。同社は、世界的な化粧品メーカーとして存在感を発揮しています。

### ■社員育成制度で人手不足を克服する■

人手不足が顕著な建設・土木業界で、人手不足知らずの会社があります。長野県飯山市にあるフクザワコーポレーションです。同社の社員数は66人、そのうち7割が40歳未満です。毎年、地元の高校や大学、大学院を卒業した社員が5人前後入社しています。

その一番の理由が、地元で評判の社員育成制度です。これにより業績を大きく伸ばし、売上はこの10年間で2.7倍の18億9000万円(2015年6月期)まで伸ばしています。

他社との違いは、土木施行と施行管理の両方の技術を磨いてきたことです。

- ①90年代半ばから新卒採用をはじめ、教育に力を入れる。
- ②2000年から社内検定制度をスタート。ショベルカーの操作検定(1~6級)、型枠組立の検定(1~4級)などの独自制度をつくる。合格者には長野県知事の認定を授与。  
今では、社員1人が鉄筋も型枠も組み、コンクリートを打ち、ショベルカーもクレーンも扱う、何でもできることが当たり前となっている。
- ③施行管理でも、土木施行管理技師などの資格取得を後押しするため、社内で勉強会や模擬試験を始める。
- ④作業の効率化を図るため、施行管理ソフトの自作を手がける。更に社内に10人のソフト開発担当者を置き、ソフト販売の別会社まで設立する。人気の写真管理ソフトは全国と同業者向けに31万本販売するまでになっている。  
同社は、社員の育成に手間を惜しまず、同時にソフト活用による業務の効率化によって「他社よりも工期を2割程度短縮」することで、高収益をたたき出しています。

## ■パートが主役の会社をつくる■

パートを主役にして業績を伸ばしている会社があります。配電盤の製造を主な事業としているアイテックシステム(本社は飯塚市)です。正社員約100人に対して、パートは約40人。

同社のパートは並みのパートではありません。図面が読めます。3次元CAD(コンピューターによる設計)を使いこなすパートもいます。

なによりもパートが働きやすい職場づくりを追求してきました。

- ①始業、終業時間は、パートごとにカスタマイズ。例えば始業は午前8時、8時半、9時、終業は午後3時、4時、5時などから自由に選べる。
- ②普段から頻繁に担当業務をローテーションし、一人ひとりのパートが一通りの作業を習得することによって、子供の発熱などで急に休んでも構わない体制をつくっている。
- ③パートが、国内外の従業員旅行の行き先や忘年会の場所を決めている。

同社は、パートの士気を高めることに腐心してきました。働きやすい職場にすれば生産性も上がる、長く働いてもらえれば難しい仕事も任せられることができる、こうして赤字だった工場は、現在10%近くの利益率を得るまでに復活しています。

## ■ユーザー目線で売れるものをつくる■

ユーザー目線で独自の製品規格書をつくり、またどこよりも営業に力を入れている製材会社があります。宮崎県都城市に本社がある外山木材です。小規模な製材会社が多い中、同社は売上高約32億円、従業員数約160人規模の業界トップクラスに躍進しています。

飛躍できた秘訣をあげると

- ①ユーザー目線で独自の製品規格を作っている。例えば、乾燥材では色や木目、含水率など基準を自社で定めて、品質によってA、B、Cにランク分けした。顧客に納入するときは、必ず規格書を添付し、万一規格外の木材があれば返品可能とした。  
『『作ったものを売る』から『売れるものを作る』』という価値観に転換していった。
- ②選任の営業社員を置き、個々の顧客がどんな木材を欲しているかを直接聞き、製品作りに活かしている。業界では選任の営業社員を何人も置くこと自体が異例という中、5人の社員が全国の顧客を回っている。
- ③全国の顧客から集めた声を基にして、何十、何百ヶ所と製材機に改良を加えている。その研究開発力は機械メーカーも驚くほどである。

同社の品質に対する信頼から注文が舞い込んでいます。顧客は北海道から沖縄まで全国に広がっています。営業利益率は2ケタを確保するまでになっています。