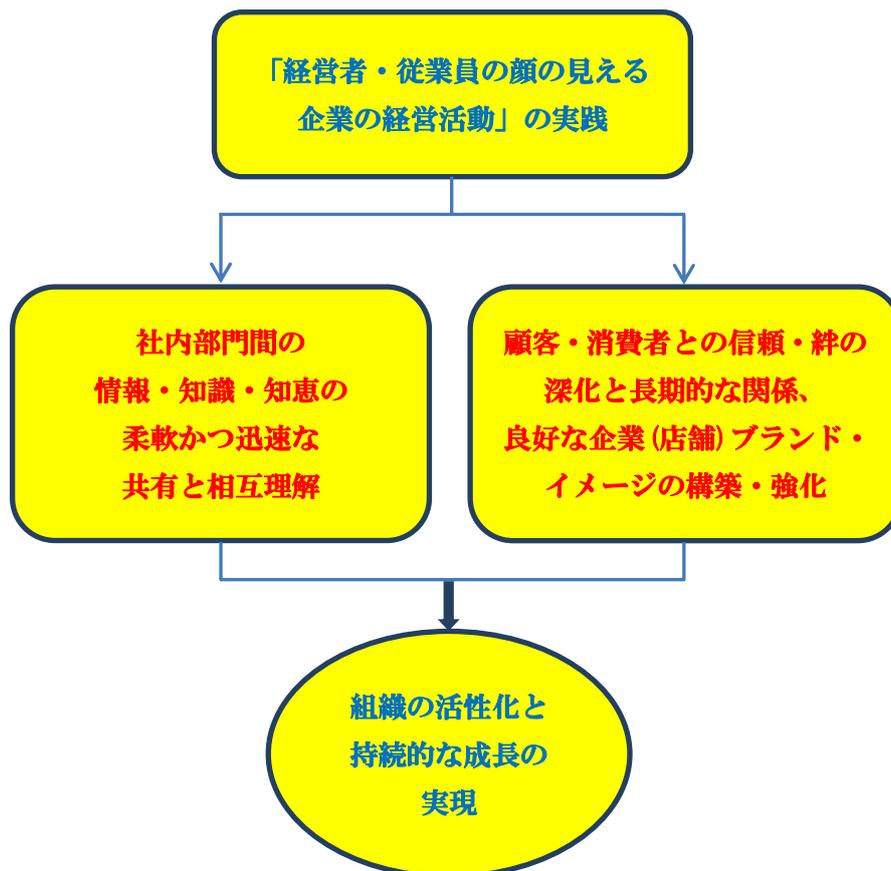


## 経営者・従業員の「顔の見える企業の経営活動」の実現に向けて — 諏訪商店の事例を中心に —

本報告書は、2011年11月26日に行われた「株式会社諏訪商店の会社見学会」を通じて明らかになった貴社の実態と、討論会で貴社の代表取締役である諏訪寿一氏とマーケティング企画室の室長である香取慶紀氏から聞いた話と貴社の社史、そして筆者自身なりに観察・分析したことをもとに貴社の成長・発展の原動力はどこにあるのかについて、検討することにする<sup>1</sup>。

図1 「経営者・従業員の顔の見える企業の経営活動」が生み出すメリット



出所：筆者作成。

<sup>1</sup> 今回の諏訪商店の会社見学会で「志成会」のメンバー達と中央大学の学生達を暖かくお迎え頂いた、諏訪寿一氏と香取慶紀氏をはじめ、貴社の全従業員の方々に、この紙面をお借りして心より厚くお礼申しあげたい。

筆者は、誤解を恐れずに本報告書の結論を以下のように先に述べたい。筆者は、現代企業(大企業・中堅・中小企業)の持続的成長を実現していくための最も大きな原動力の1つとして、組織内部の主要なステークホルダー<sup>2</sup>である、「経営者・従業員の顔の見える企業の経営活動」<sup>3</sup>が必要不可欠であると考えている。なぜなら、現代企業は「経営者・従業員の顔の見える企業の経営活動」を実践することで、内部の主要なステークホルダー間の情報・知識・知恵の柔軟かつ迅速な共有と相互理解が得られると同時に、外部の主要なステークホルダーとの信頼・絆を深めることで、長期的な関係と好ましい企業(店舗)ブランド・イメージを構築・強化することができるからである(図1参照)。筆者は、今回の会社見学会(現場)を通して、貴社は上述したような企業の在り方に最も近い中小企業の1つであると感じ取った。

筆者は、貴社の会社見学会実施日の前日に、中央大学3名の学生たちと一緒に貴社のホームページを拝見・検討し、真っ先に感じたのは貴社の経営者をはじめ、社内の従業員皆が自分達の仕事に対して自負心を持って、顧客への感謝の気持ちを込めて、経営者・従業員それぞれの仕事の内容を丁寧かつわかりやすく説明しつつ、心から楽しんでやっていることであった。また、貴社は、経営者・従業員・車を一貫したコンセプトの下でキャラクター化することで、顧客に親密感を与えることができると同時に、幅広い顧客への店舗ブランド知名度や認知度をも高めることができると考えられる(写真1参照)。とりわけ、YouTubeでのグルメレポートは、顧客とつながるとてもユニークなコミュニケーション・ツールである。このコミュニケーション・ツールのメリットは、従業員と商品それぞれの顔が顧客に見えることで、彼らに従業員と商品の認知度を高め親密感を与えると同時に、彼らの購買行動に直間接的に影響を与えうると考えられる。

写真1 諏訪商店の経営者・従業員・車のキャラクターづくり



出所：筆者作成。

<sup>2</sup> ここで言うステークホルダーとは、企業の目的や使命達成に対して影響を与える利害関係者グループもしくは個人のことを指す(Freeman [1984], p.52)。組織内部の主要なステークホルダーとしては、経営者と従業員が挙げられる。その一方、組織内部の主要なステークホルダーとしては、顧客・消費者、消費者団体、大学、投資家・株主、取引先、地域社会、NPO・NGO、政府団体、国際的コミュニティなどが挙げられる。

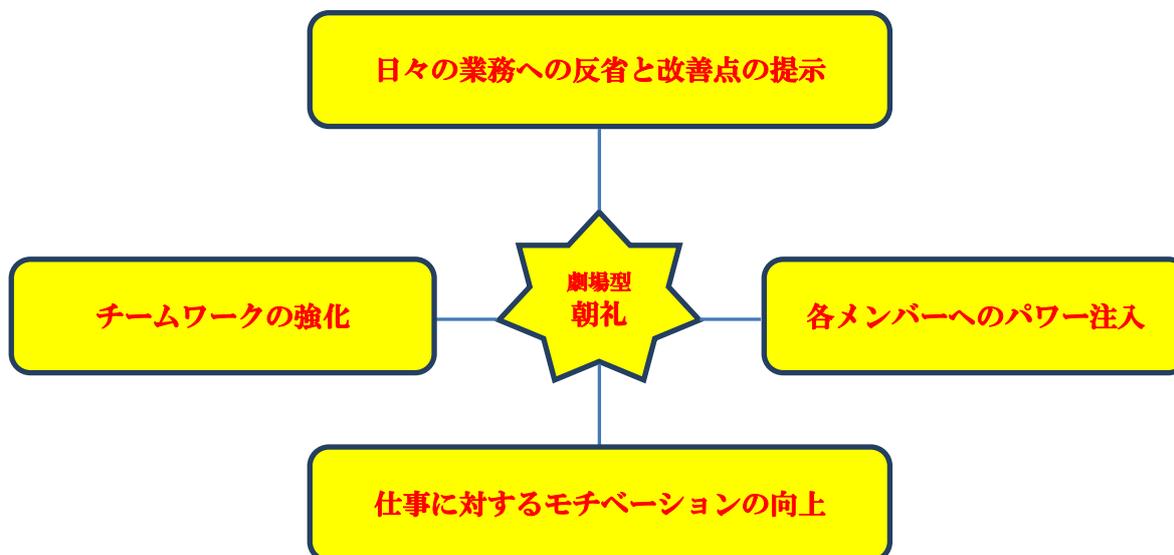
<sup>3</sup> ここでいう「経営者・従業員の顔の見える企業の経営活動」とは、単なる表面的な側面から見える経営だけではなく、本質的な側面から見える経営の一連のプロセスやあり方を企業のあらゆるステークホルダーにシンプルでわかりやすく伝達する諸活動を指す。

但し、ここで問題となるのは、従業員が単なる商品紹介で自己満足することで終わってしまうことである。もし筆者が懸念しているような流れで、You Tube でのグルメレポートが行われているのなら、次のような提案をしたい。まず、この You Tube でのグルメレポートなどのようなコミュニケーション・ツールを通して顧客との接触率をどれだけ上げ、どれだけ商品購入リピート率を上げられるかをもう少し工夫する必要がある。もし社内においてそのような仕組みがなければ、直ちにホームページ内に設けるべきである。その理由は、企業のホームページをはじめとするあらゆるコミュニケーション・ツールを通して、一方的な情報発信で終わるのではなく、必ず何らかの形で外部の主要なステークホルダーである顧客・消費者からのフィードバックをリアルタイムで取り入れ、顧客・消費者から得られたフィードバックや発見に基づき、顧客満足・顧客価値を一層高めるための商品づくりに取り組むのが貴社の目指している経営方針である「お客様第一主義」の使命感であり、責任であるからである。筆者は、このような考え方を取り入れつつ、貴社が持つビジョン・組織文化・価値観・能力の下で全社的に取り組んでいけば、真の意味での顧客価値の共創による持続的成長を必ず実現すると確信している。

次は、貴社独自の劇場型朝礼について述べたいが、その前に、筆者の心の中には、「そもそも企業の朝礼というものが本当に必要なのか」という素朴な疑問が湧いてきた。企業の一般的な朝礼は、どうしてもマンネリ化になりがちである。このマンネリ化された朝礼は、次のような問題が生じる恐れがある。まず第 1 は、朝礼そのものに対して、何の意味も持たずにただ受動的に受け入れてしまうことで、従業員の日々の業務の効率化にまったく効果がない点である。第 2 は、朝礼そのものに対する従業員の違和感がずっと続くことで、仕事へのモチベーションが下がってしまう点である。

しかし、その疑問は、朝 8 時の草刈房の駅独自の劇場型朝礼に参加することで、解決された。まず、筆者をはじめ、「志成会」の経営者のメンバー達や中央大学の学生達は、独特な朝礼の雰囲気ですべて圧倒された。また、筆者は、貴社は独自の劇場型朝礼を通して、①日々の業務への反省と改善点の提示、②チームワークの強化、③各メンバーへのパワー注入、④従業員それぞれの夢実現および No1 を宣言することで仕事に対するモチベーションの向上などといった効果をもたらすことができると確信した(図 2 参照)。草刈房の駅独自の劇場型朝礼に対するこのような捉え方は、筆者だけではなく、今回の諏訪商店の見学会に参加した「志成会」の中小企業の経営者たちをはじめ、中央大学の学生たちも同じであると考えられる。その朝礼に参加した筆者は、自分自身の専門研究分野(マーケティング&ブランディング)への No1 を宣言することで、気持ちを改めると同時に、心の底からパワーがみなぎる感じがした。筆者は、このような劇場型朝礼の好循環を次のように期待している。それらは、①従業員の心が変わる→②従業員の心遣いが変わる→③従業員の行動が変わる→④従業員の成果が変わる→⑤従業員の会社への忠誠心が変わる、ことである。実際に、朝礼を通してこのような効果を得ているのであれば、貴社は、この朝礼の幾つかの改善点等を模索しつつ、途切れなく継続してほしいと心より願っている次第である。

図2 諏訪商店独自の劇場型朝礼が生み出すメリット



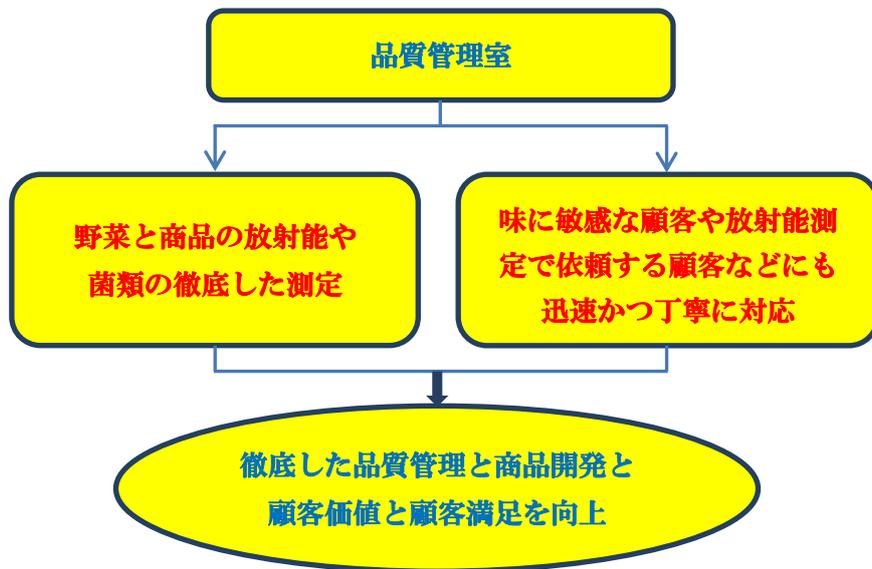
出所：筆者作成。

筆者は、草刈房の駅の裏にある苺を栽培するための、「いちごハウス」を見て、本当に綺麗で苺栽培のための快適な環境づくりだなと感じた。感銘を受けたのは、苺を徹底した品質管理で栽培している担当者から、「朝の朝礼で苺栽培 No1 という夢をずっと言い続けることで実現できました」と言われたことである。それと同時に、従業員自らが定める No1 の夢宣言をする朝礼がいかに重要であるのかがよくわかったような気がした。さらに驚いたのは、店舗の裏に「いちごハウス」があるため、最高の鮮度を保った苺を顧客に提供することができる構造であった。ところが、まだ苺のブランド名がない点には、ちょっとびっくりした。今後、この「いちごハウス」の収益性を極大化させるためには、ただ単に品質の良い苺を顧客・消費者に提供することで満足するのではなく、「売れ続ける仕組み」を構築・強化するためのブランド・ネーミングとブランド・コンセプトづくり、ブランド管理に重点的に力を注ぐべきであろう。

貴社の品質管理室の特徴の1つは、貴社自らが店舗で販売している野菜と扱っている商品の放射能測定と菌類測定を行っていることである。また、貴社は、ベクレルモニター(食品用放射能測定器)で放射能を測定し、培養器で一般生菌・大腸菌群や黄色ブドウ球菌を測定し、安全な食品を提供することで、顧客・消費者からの信頼・絆を深めることを考えると、この品質管理室は貴社にとっての心臓部であると考えられる。さらに、この品質管理室の最も大きな特徴は、顧客からのクレームへの迅速かつ徹底的な対応である。すなわち、貴社では、企業の一般的な消費者相談窓口やカスタマーコールセンターの役割と機能を、品質管理室の担当者が取り組んでいるのである。したがって、筆者は、品質管理室で単なる放射能や菌類の測定だけでなく、味に敏感な顧客や放射能測定で依頼する顧客などにも迅速かつ丁寧に対応することで、顧客価値と顧客満足を向上させると同時に、彼らから

得られた貴重なフィードバックをリアルタイムで取り入れ、徹底した品質管理と商品開発に活かすことができると確信した(図3参照)。このプロセスこそが、貴社の「売れ続ける仕組み」の構築・強化を促すことができたと言えるだろう。

図3 諏訪商店の品質管理室がもたらすメリット



出所：筆者作成。

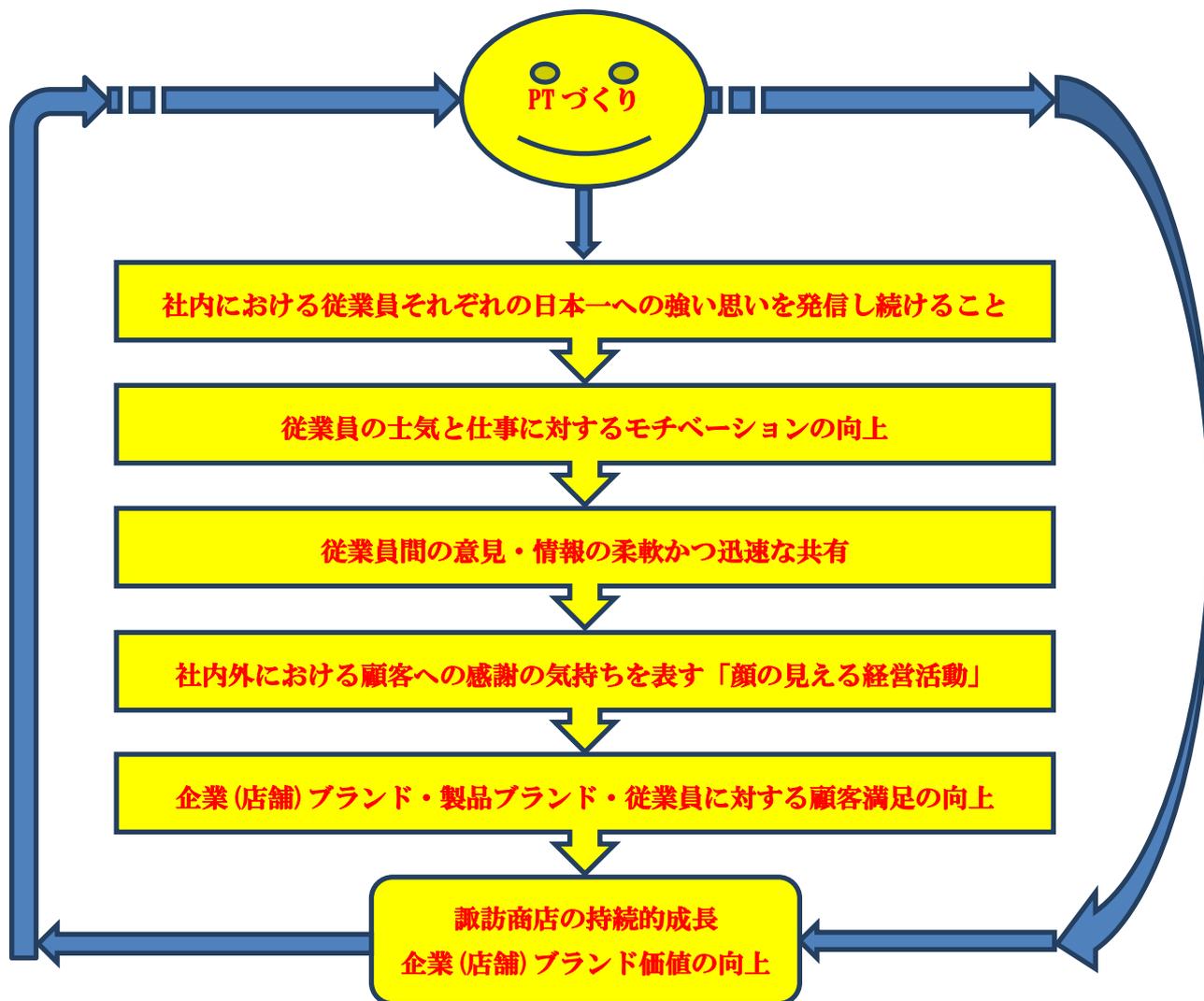
また、貴社は、持続的成長を果たすための一環として、顧客・消費者から見える売場づくりや店づくり、店舗開発・店舗設計をはじめ、ホームページでの「経営者・従業員の顔が見える経営活動」の提示だけではなく、顧客・消費者から見えないその裏にある仕組みやシステムのシンプル化とカイゼン活動、節約への従業員の意識改革、仕事の見える化、在庫の定位置管理などを経営者・従業員それぞれが自主的かつ積極的に取り組んでいることを強く感じた(写真2参照)。

写真2 諏訪商店の業務の効率性を高めるための仕組み





図4 誠訪商店の Positive Thinking づくりから生み出されるブランド・ナレッジ・スパイラル



注：PT(Positive Thinking)

出所：筆者作成。

写真 2 に表示されているように、貴社は、徹底的に無駄を省くことで、全部門の従業員の業務の有効性・効率性を高めている。それと同時に、貴社は、社内で日々の業務をこなす際に、ネガティブな言葉は一切口にしないで、従業員それぞれの「日本一」を目指すというポジティブな言葉とメッセージを社内に発信することで、仕事に対するモチベーションを向上させると同時に、従業員の個性と貴社の組織の活性化をも一層促すことができると考えられる(写真 3 参照)。また、このような貴社のポジティブ・シンキング(Positive Thinking)づくりは、「思いを言葉に、言葉を形に、そして形をノウハウに」という一連のプロセスを通して、その成果として生み出されるブランド・ナレッジ・スパイラル(Brand Knowledge Spiral)であると言える(図 4 参照)。さらに、このような貴社のポジティブ・シン

キング(Positive Thinking)づくりは、貴社の内側からみなぎるエネルギーと情熱を、顧客への感謝の気持ちを込めた強い思いとして表していると考えられる。その強い思いは、貴社のホームページでの従業員それぞれの顔とわかりやすい業務内容、そして顧客への感謝の思い、店舗づくり、接客、営業、商品開発、品質管理などにも如実に表れている。貴社のメイン・ターゲットは、日本国内において年々増え続けている 60 代の女性・男性であるため、しばらくの間、このメイン・ターゲットとの集中的かつ長期的な関係性を構築・強化していくために、企業努力を行えば、特に大きな問題はないだろうと考えられる。ところが、今後貴社は、「日本一のお土産」から「世界一のお土産」を視野に入れ、それを意識した従業員それぞれのポジティブな言葉とメッセージを社内・外に発信し続けることで、さらなる成長(国内市場の成長から海外市場の成長)を目指すのもよいだろう。

写真3 諏訪商店のポジティブな言葉力





出所：筆者作成。

今回の諏訪商店の会社の見学会を通して、筆者が観察した貴社の内的改革は、その一部に過ぎないが、それらを実現し、従業員自らがさまざまな改善活動に自主的かつ積極的に取り組めるようになったのは、貴社を取り巻く内部・外部の環境変化に対する貴社の経営者自身の意識変革と同時に、従業員への円滑かつ効果的な権限移譲と彼ら皆が生き生きと働ける職場環境づくりを実現させたからであると結論づけたい。

最後に、千葉を心から愛し、顧客への感謝の気持ちを込めて千葉のおみやげ 2000 品を提供している貴社のさらなる飛躍につながるような提案を簡潔に述べたい。

筆者は、貴社全体(製造・卸・販売)にわたる一連の企業活動を拝見し、真の意味での「お客様第一主義」を実現させるために、常に企業努力を重ねていることがよくわかった。しかし、貴社の顧客自らの商品にまつわる情報や評判、口コミなどの発信は、多くないような気がする。顧客自らのネット上での情報発信はほとんど見当たらない。多分、貴社の従来のやり方は、ハガキアンケート調査で一部の顧客からの貴重なフィードバック(声)をアナログ式で対処していたと考えられる。これからは、何らかの形で顧客からの貴重なフィードバック(声)をどれだけ貴社が真摯に受け止め、商品企画や商品開発などにどのように活かして顧客満足・顧客価値を高めようと努めているのかを、顧客・消費者の目に見えるように仕掛け続ける必要がある。すなわち、貴社は、一方的な情報発信で終わるのではなく、貴社のそれぞれの商品の価値に対する決定権を持つ顧客・消費者と共に価値を生み出していく一連の共創価値プロセスをマーケティングの視点から社内外においてシンプルでわかりやすく伝達しなければならない。これを実現するためには、顧客参加型のさまざまな企画づくりと SNS(Social Network Service)を活用した新しい顧客の創造活動に一層積極的かつ戦略的に取り組む必要がある。それと同時に、貴社の顧客の概念をもう一度捉え直すべきであると考え。たとえば、①1回の消費行動で終わってしまう消費者(観光客)、②地元で1回以上の消費行動を行う顧客(一般の顧客)、③定期的かつ継続的に消費行動を行う、または店舗に愛着(ブランド・ロイヤリティ)を持つ顧客、④商品に対する知識や味に敏感な顧客

客および価値提案を行う顧客(戦略的なパートナー)に明確に分類し、それぞれの顧客のニーズに的確に対応できるよう努めることが望ましいだろう。また、貴社は、地域(千葉)ブランド+企業(諏訪商店)ブランド+製品(お土産)ブランド間の価値創造のリンケージを通じた価値創造づくりと千葉にある大学・病院との連携を通じた諏訪商店の商品開発(商品づくり)などにも力を注ぐべきであろう。

今回、諏訪商店の会社見学会を通して、「持続的な成長を果たすためには、貴社のように、経営者・従業員の「顔の見える企業経営活動」を企業のトップをはじめ、現場の従業員・パートナーも巻き込んだ全社的な取り組みがきわめて重要である」と感じさせてくれた貴社の代表取締役である諏訪寿一氏をはじめ、全従業員に改めて深く感謝申し上げますと同時に、貴社のさらなる飛躍を心の底からお祈り申し上げます次第である。

(文中敬称略)

#### 【参考文献】

##### 英語文献

- Freeman, R.E.[1984], *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Prentice Hall.

##### 日本語文献

- 徐誠敏[2010]『企業ブランド・マネジメント戦略—CEO・企業・製品間のブランド価値創造のリンケージ—』創成社。
- 諏訪商店の社史。