



出演

ジャパン興業

アクティブトランスポート

四国管財

アシザワ・ファインテック

……のみなさん

特別出演

角田識之 (感動経営コンサルタント)

※本特集は、前号特集「なぜ流行る感動経営」に続き、感動を軸に据えた経営のあり方を考えます。



特集

感動経営に 舵を切る!

なぜ「感動」でなければならなかったのか
どのように「感動経営体質」を作りあげていくか

「感動」が経営の キーワードになった

物質的な豊かさを手にした消費者に対し、これまでの「顧客満足経営」を追求していたのでは差別化できない。

時代の趨勢は感動経営である——。

前号特集「なぜ流行る感動経営」では、お客さまへの感動提供を軸に据えた経営の構図をさまざまな視点から見てみた。

本号特集に入る前に、前号のポイントを振り返る。

消費者の価値観に 「感動」がテーマとして浮上。

「将来に漠然とした“不安感”を抱いた90年代後半、それを軽減する商品やサービス（健康や癒し、自己啓発）が伸びた。経済が上向いてきたことで、「感動」が浮上してきた。感動のマーケットは多くの企業に、数少ない有望なフロンティアとして映っている」

(三井物産戦略研究所 小村智宏氏)

なぜ感動を求めるようになったか。

「感動は、消費者の期待と実際のギャップの大きさから得られるものですが、次第に生活の中で実感するギャップが小さくなっているからではないでしょうか」

(流通イノベーションセンター所長 田村正紀氏)

「ちょっとした「ドラマ」、プチ伝記みたいな感

動を求めるようになった。理由は「自信の喪失」ではないかと思います」

(博報堂生活総合研究所 南部哲宏氏)

感動のメカニズムと 経営への影響とは。

事前期待 < 事後評価 = 感動

事前期待 = 事後評価 = 満足

事前期待 > 事後評価 = 不満足

「この方程式に基づいて感動を提供している商品・サービスには、いま多くの顧客が集まり、大きく売上を伸ばしている」

「事前期待と事後評価の落差は、人の心の中の発電所を回す作用がある。人は事前期待より多くの満足感をもらおうと、バランスをとろうとして、その差を必ず等しくしようとする“心価均衡の法則”がはたらく」

(感動経営コンサルタント 角田識之氏)

感動が消費されることの危険性。

「感動の多くは、企業やメディアなどにより意図的に仕組まれたものだ」

「人工的な感動」に乗ることは必ずしも悪いことではない。企業も人工的な感動を作り出し、多くの客を獲得しようとするのは当然。しかし客が飛びつくのは、その場のノリであり、一過性になる可能性も高いことを承知して取り組むべき」

(作家・歴史教師 八柏龍紀氏)

*

感動を視野に入れた経営は、企業の行く末を考える上で重要なファクターになることは間違いない。

しかし、中小企業のなかでお客さまに感動を提供し、成果を上げている企業は、まだまだ少ない。

感動がお客づくりに有効な、なくてはならないものと気づいた企業から、経営の舵を切り替えている。事例のジャパン興業、アクティブ感動引越センター、四国管財、アシザワ・ファインテックは、その先頭を走っている。

事例企業は、こんな感動を提供して支持されている。(前号より)

●ジャパン興業 (居酒屋)

～人の魅力でお客さまを呼ぶ店づくり

- ・ダンスと歌でお客の誕生日を祝う全スタッフによるイベント
- ・気持ちのよいあいさつ、笑顔と心配り

●アクティブ感動引越センター (引越)

～感動の口コミで業績向上

- ・荷造りが間に合わなかった客には、急遽スタッフを集めて荷造りを手伝う
- ・客にジュースやおしぼりを配る

●四国管財 (ビルメンテナンス)

～感動で四国一の売上

- ・小さなトラブルでも決して謝罪だけではすまさない誠実な姿勢
- ・トラブル発生後、3分以内に対応策を考え、5分以内には本社に連絡を徹底

●アシザワ・ファインテック (製造業)

～技術力プラス人

- ・“お客さまのこと”を考え抜いた社内でのもてなし
- ・故障時の超スピード対応

本号では、このような感動提供の仕組みを振り返りつつ、より深く、

- ・なぜ「感動」でなければならなかったのか
- ・どのように「感動経営体質」を作りあげていったのか

を明らかにする。

「当社は感動提供など考える必要はない」
「商品や業種に限定される話だろう」
そうお考えの経営者の方こそ、
各社の取り組みに目を凝らしてください。

感謝する心を 持てる 社員を育てる。 —— ジャパン興業

高度にマニュアル化されたチェーン店は、経営効率がいいがサービスに限界がある。一步上に行く感動サービスを実現するために、チェーンを抜け、「寅 衛門」を作り上げたのが、ジャパン興業だ。ポイントは、使命感の共有と、本気になれる場の提供。今ではその手法を学ぼうと、サービス業界の一流企業の社員も見学を訪れている。



ジャパン興業株式会社
 設立/1963年
 本社/愛知県一宮市
 代表/赤塚久男
 資本金/1000万円 売上/非公開
 事業内容/「炙一丁」「Kitchen 寅 衛門」
 などの居酒屋、バッティング
 センターなどの経営
 従業員数/100人(社員30人・パート70人)
<http://www.draemon.net>

使命感や生きる意味を 根気強く語り続けた

オープンキッチンが印象的な「Kitchen 寅 衛門（どらえもん）」、昔ながらの居酒屋の雰囲気か漂う「炙一丁」など、愛知県下に5店舗の居酒屋を展開する「寅 衛門」グループ。このグループを運営しているのが、愛知県一宮市に本社を構えるジャパン興業だ。

それぞれ業態は違うが、どの店も毎日多くの客であふれている。リピーターも多い。

その秘密は客単価が4000円程度のカジュアルな店ながら、高級店に勝るとも劣らないサービスの提供にある。

「すべてのスタッフが笑顔で働いている」「スタッフの対応が早い上に丁寧」などは当たり前。メニューにない料理でも相談すれば、つくってもらえる。雨の日に予約すると、外でスタッフが傘を差して出迎えてくれるし、雨で濡れた体を拭けるよう、タオルが用意されている。こうした細やかなもてなしが、客の心を揺り動かしているわけだ。

「Kitchen 寅 衛門」で催されているバースデーイベントも好評だ。スタッフが陽気なダンス



と歌声を披露し、誕生日を迎えた客をにぎやかに祝う。

「ここまで祝ってもらえるなんて——」

うれしさのあまり、目を潤ませる客もいるという。

「8年前のオープン当初から、事あるごとに使命感や人間の生きる意味を根気強く語り続けた。その成果だと思います」

感動サービスの原点を、赤塚久男社長はこう振り返る。

マニュアルよりも使命感の共有に取り組む

赤塚社長は、1999年、グループ1号店である「炙一丁」を、一宮駅前にオープンした。

飲食店経営は、これが初めてではない。それまでの15年間、同じ場所で、ある居酒屋チェーンの加盟店として店を営んでいた。業績は良かったが、赤塚社長は脱退を決意した。マニユ



ルによる店舗経営に限界を感じたからだ。

「マニュアルは便利ですが、その上のサービスを見据えると、足かせになる。それを痛感していました。このままチェーン店を続けても、思うようにお客さまを喜ばせることができない。そこで、個人経営に転換しようと考えたのです」(赤塚社長)

「炙一丁」を開店するにあたり取り組んだのは、スタッフに使命感を持たせ、それを共有することだ。

「今の若者が揺れ動いているのは、使命感が見つからないから。使命感を持てば、言葉づかいや気の持ち方が変わります。する

アルバイトを含めた全従業員が集まって月1回開かれる研修会。「夢」や「感謝」をテーマにスタッフがスピーチする。その熱気に圧倒される

「炙一丁」の看板には、「生んでくれてありがとう」と大きく記されている。「感謝の原点は親孝行」と赤塚社長

と、自然と笑顔も生まれるし、お客さまを喜ばそうと考える。お客さまの喜ぶ顔が見られれば、仕事が楽しくなるので、より使命感が強固になる。そんなサイクルを作り出したいと考えたのです」(赤塚社長)

まずは、赤塚社長の考えが詰まった経営コンセプトを掲げた。「何事にも前向きで 挨拶と掃除によって社会を明るくし お客さまの満足を自らの喜びとし すべてに感謝ができ そこに働く人の物心両面の幸福を目指します」がそれだ。

同時に「日本一のチームをつくって、東京に進出し、日本一になる」という目標も掲げた。



研修会ではスタッフが他のスタッフを褒める「感謝の会」、自分の幸せなエピソードを話す「幸せの会」などもあわせて行われる

地方都市の小さな居酒屋ながら、大きな目標を掲げることで、スタッフのモチベーションを高めようというわけだ。

もちろん、経営コンセプトや目標を掲げるだけでは効果が薄い。赤塚社長は、息子の赤塚元気部長と相談しあって、これらを浸透させる多様な仕組みを作りだした。

象徴的なのは、全スタッフが集まる月1回の研修会だ。飲食店の研修というと、新メニューの調理法や接客手順といった話

が多いが、ほとんどこの種の話が出ない。メインは、生き方に関する勉強会だ。

毎回「夢」「感謝」などのテーマを決め、赤塚社長や赤塚部長がスピーチをする。さらには、その話を受け、スタッフもスピーチを行う。アルバイトも同様だ。ただ聞くだけでなく、アウトプットすることで、同社の理念が自分の血肉となるわけだ。

もう一つ重要なウエイトを占めるのは、毎日、開店前に店外で行うミーティングと朝礼だ。



「寅」衛門グループ」名物の朝礼。「オレはできる」「Yes, I can」といったポジティブな言葉を大声で張り上げる。使命感の再確認と、テンションを高めることが狙いだ

企業コンセプトの唱和、あいさつの練習、「オレはできる」「Yes, I can」といったポジティブな言葉の連呼…。店の前にある駅前ロータリーに大きな声を響かせる。研修会と同様に、生き方に関するスタッフのスピーチも実施している。こうして経営理念や目標を再確認すると共に、テンションを高めるわけだ。

「外で行うのは、皆さまに見てもらえるような、価値のある店にしよう、という思いもあります。意図しなかったのですが、この朝礼に感動される方もいらっしゃいます」(赤塚社長)

これだけでは終わらない。給料袋には赤塚社長が生き方について語った手紙を入れ、「炙一丁」の看板には、「生んでくれてありがとう」と大きく記した。「感謝の原点は親孝行だと思います。自分が生まれたことに感謝できなければ、他のことに感謝できるはずがありません。こういうことをくり返し伝えてきたわけです」(赤塚社長)

さらに4年前から、研修会に「感謝の会」「幸せの会」を取り入れた。「感謝の会」ではスタッフが他のスタッフを褒め、



赤塚久男社長（写真左）は「感動させたい、という気持ちは大切ですが、意識的にするのは違うような気がします」と語る

「幸せの会」では自分の幸せなエピソードを話す。

また、去年は行動規範「ジャパン魂7つの法則」を策定した。使命感や倫理観を、より日々の行動に落としこみやすくすることが狙いだ。

朝礼やミーティングを見学したが、驚くほどモチベーションが高かった。

「私自身、『スタッフのテンションは本当に保てるだろうか』と思っていましたが、研修会を見る限り、テンションが下がった、と感じることは一度もないですね」（赤塚社長）

権限委譲で 本気度を高める

使命感と感謝の気持ちを持てば、それを存分に発揮できる場所がほしくなるものだ。「若い

人が本気になれる場を作り出すことも、私たちの役目」（赤塚社長）と考えている。

たとえば、開店1～2年後から、アルバイトスタッフに権限を少しずつ委譲した。今では、売上や人件費の管理まで、アルバイトに任せている。経営に興味がある人にとっては、貴重な経験ができる。「ここは自分の店」と当事者意識も芽生える。そうなれば、自然とサービスにも熱が入るだろう。

使命感の共有と、本気になれる場づくり。この2つに取り組むことで、同店は、マニュアルに頼らず、客を感動させるサービスを提供することに成功したわけだ。

「私から『お客さまを感動させるためにこうなさい』と言ったことは一切ありません。言わなくても、アルバイトスタッフ

が自発的に動いてくれます」（赤塚社長）

実際、同社の感動サービスの大半は、各店のスタッフが考案し、現場で実践された後、グループ店に広がったそうだ。このようなボトムアップの仕組みが、同社の強みといえよう。

こうした風土は、採用にも好影響をもたらしている。会社の雰囲気を採用広告ではつきり書くと、モチベーションの高い新人が入ってくるそうだ。

今では、同社の手法を学ぼうと、サービス業界の一流企業のスタッフがこぞって見学に訪れているという。

このように感動経営を展開している会社であるが、赤塚社長は、「感動にこだわる危険性」を指摘する。

「感動とはあくまで偶然的なもの。人によって感じ方は違いますから、狙って生み出せるものではありません。大切なのは、あくまで、基本サービスを徹底し、お客さまの期待を超えること。感動させることばかりにとらわれ、基本がおろそかになれば、すべてが台無しになると思います」

（文・杉山直隆／写真・高橋達也）