

# 「顧客満足」と共に 「顧客価値」を追求する

住宅資材の販売店として関西圏一位の売上実績を持つナカザワ建販は、プレカット工場や自社物流拠点を備え、業界全体をリードしながら住生活分野の新しい価値を次々に生み出している。同社はどんな未来像を描き、いかに社員の主体性を引き出し、組織力を高めているのか。

## ナカザワ建販株式会社

会長 中澤伸文

代表取締役社長 中澤秀紀



創業者の中澤伸文会長（左）と長男で社長の中澤秀紀氏。大阪府和泉市の本社にて

こんなアカンやろう！  
これでは欠陥住宅だ

一九九五（平成7）年一月一七日に発生した阪神・淡路大震災により、約二四万九〇〇〇棟も住宅が全壊・半壊した。すぐさま取引先の工務店の人たちと共に、神戸の被害現場に入った中澤会長（当時社長）は、目の前の光景に愕然とした。

「どういう状況やねん……。何でこんな倒れてるんねん。こんなアカンやろう！」

倒壊した建物は、ほとんどと言っているほど湿気で腐り、シロアリに食われるなどしてボロボロになっていた。たとえ建築基準法

は守られて造られた住宅だとしても、「これでは欠陥住宅だ」と中澤会長は思った。材木は本来、十分に乾燥させてから使用する。だが、被害現場の無惨な光景は、自然乾燥なら四年、五年とかかる工程を省き、生のまま住宅に使用している業者がいかに多いかを物語っていた。

当時のナカザワ建販は新建材しか扱っておらず、まだ構造材には携わっていなかったが、中澤会長の心に大きな変化をもたらすには十分だった。

「僕はお金も信用も何もないところからスタートしました。だから、お客様の要望をいかに聞いて、いかに早く、いかに安く納めるか、それが自分の仕事やと思ってやってきました。それが一八〇度変わりました。顧客（工務店）から言われるがままに商品を納品すれば、いずれまた地獄に落ちる（被害が出る）。これからは自分の納得のいく品質の商品だけを取り扱おうと誓いました」

顧客満足の、その先にある「顧客価値」の追求を目指すことに、大きくシフトしたのだ。

組織を横串で刺した  
”チームナカザワ”へ

同社の創業は一九八〇（昭和55）

年、建材会社に勤めていた中澤会長が独立したときにさかのぼる。当初は建材や合板を取り扱う「新建材店」、バブル期以降からは「住宅資材の総合商社」として取扱商品を徐々に増やした。阪神・淡路大震災の起きた九五（平成7）年以降は、震災での気づきを原点に「住宅産

業の改革・革新流通業」を目指し、積極的に海外から木材や合板を輸入し、新しい工法に力を入れてきた。プレカット工場や物流センターを設け始めたのもこの頃だ。

二〇一七（同29）年からは「住生活環境の幸せ創造業」と銘打ち、現社長の秀紀氏を中心に働き方改革やグループの多角化に取り組んでいる。秀紀社長が語る。

「今やっているのは、部署ごとに日本一を目指すというものです。何かを目指すなら一番を目指したほうが差別化につながりますから。『チームナカザワ』として、組織を横串で刺したような経営スタイルで取り組んでいます」

日本一になるためには、組織内の情報共有が欠かせない。そこで「全員参画の経営」を基本方針で明確に謳い、理念体系はもちろん、事業方針から戦略・戦術・目標設定などすべての仕組み・数字まで見える化を進めている。

各支店や部署のすべての会議内容についても、どこがどういう目的

で決めたのか、すべてウェブ上で見られるようになっていた。過去の議事録を辿れば、どういういきさつで何が変わったのか社員であれば誰もが確認することが可能だ。

評価制度の仕組みも、社員が自らつくり上げたもの。元々、人事評価は会長が一人で決めていたが、それが「一番の悩みだった」という。それを社員に任せたりきかけをこう振り返る。

「あるとき、『自分たちで評価したらどうや』と言ってみたら、一部の幹部が『ほんとですか？ 任せてくれるんですか！』と前向きに反応してくれました」

任せた結果、コンサルタントの協力も得て出来上がったのが、部署ごとに何等級の何号俵という具合に分け、何をもってその評価になるのかという基準を明示した評価マニュアル。人事考課の際に起きがちなエラーや回避策も記載されており、思い込みや歪みのない評価をするために普段からコミュニケーションを取り、深い視点で



各部署の社員たちが「チームナカザワ」として力を合わせる\*



相手を見るようにするという心構えまで書かれている。同社では、評価制度まで透明化することに成功しているのだ。

### チャレンジする社風はどのようになされたのか

このように細部まで透明化を進めていることで社員の自主性が育まれ、社員発の提案や新しいプロジェクトが続々と誕生している。社員の提案で実現したものの例と

しては、仕事のための本であれば経費で落とせる書籍補助や、制服のリニューアル、禁煙のための補助、さらに社宅制度の改定や時短制度の期間延長などがある。

社員に「任せ切る」には、経営者として相当な覚悟が必要に違いない。ところが、中澤会長はこう話す。「失敗したら失敗したで、必死になって挽回してくれませよ。そもそも失敗を無くすなんて無理。けれども、失敗を糧にして次のステップに臨んでもらえばいい」

### 経営理念

未来を見つめ、  
新しい価値を創造し、  
幸せな家族、  
豊かな社会の実現に貢献する



### 業界でも、地域でも「共有価値」を創造する

一方、建設業界全体に目を転じると、現状は深刻だ。「今年から明らかに新築着工数が減る。職人不足



2018年には「第1回 学生に教えたい『働きがいのある企業』大賞」に選ばれた

こうしたチャレンジを促す姿勢に加え、若手社員からも意見を吸い上げる「信じて任せる」経営姿勢が評価され、二〇一八(平成30)年「第一回 学生に教えたい『働きがいのある企業』大賞」(大阪府経営合理化協会主催)の「フジサンケイビジネスアイ賞」を受賞している。

足も深刻で、バブルの頃は八〇万人くらいいた大工さんが、いまは三〇万人くらいです」と中澤会長は語る。そこで、ナカザワ建販の顧客である工務店や建設会社向けにさまざまな支援ツールを生み出している。

例えば、プレカット加工のためのCADデータの輸入をベトナムに依頼している。同社ではベトナムのハノイにCADの会社を立ち上げているが、日本で行うより時間もコストも格段に抑えられるそうだ。また、顧客の悩み事や商品の検索・見積り・依頼などを受け付ける専用窓口として「営業サポートセンター」を創設。ナカザワ建販の得意先への顧客満足を提供し、メーカーの行う明細作成などを一部負担することで、メーカーとの共同営業も担っているのだ。

最新の取り組みとしては、新しい手法の住宅資材の展示会「ナカザワ住宅博」を、一九(同31)年二月中旬から三月末にかけて京都・木津川で実施した。新築住宅の数



物流倉庫を併設した新社屋。会長の強い意志で、木造で建てているが、近代的なオフィスに仕上げた。その後ろには豊かな緑地が広がる\*

区画を使い、複数のメーカーの新しい建材や住宅設備を実際に施工。未来への想像力につながる「未来型の住宅展覧会」として好評を博したこと、今年も開催する予定だ。

そうした「共有価値」の創造を、地域でも展開しようというのが中澤会長の描く未来図だという。一八(同30)年に現在の和泉市に本社を移転した。

「ここはインターチェンジから二分。グーグルアースで見ると、社社の後ろには広大な土地が広がっています。この環境を生かしたB to B to Cの地域コミュニティーをつくりたいと思っています。乱開発ではなく、自然(グリーンインフラ)を生かした開発の仕方です。だから建てる建物は木造ばかり。木造といっても中大規模の新工法がたくさんあるんです。ここに来たら、『住生活環境の幸せ創造』が一

堂に見える、そんな場所にしたい」同社の経営理念は「未来を見つめ、新しい価値を創造し、幸せな



今年の営業全体会議の様子。昨年度、表彰を受けた社員は年間延べ911人、賞金総額は2435万円に達した\*



「謙虚に学び、一步一步会社を 발전させ、邁進してきた中澤会長の言葉は、すべての企業経営者へのメッセージのようだ。」

※写真提供 ナカザワ建販株式会社

△会社概要▽  
創業/1980年  
業種/住宅建築資材の販売、プレカット、内・外装工事、建材流通など  
資本金/3000万円  
従業員数/471名 本社/大阪府和泉市