

NIKKEI
TOP

日経トップリーダー
LEADER

2023 **3**
March

こんなに強い

特集

凡事徹底企業

「当たり前」をやり切ることで生まれる競争力

アイリスオーヤマの評価制度

レポート

公平・公正への執念

レポート

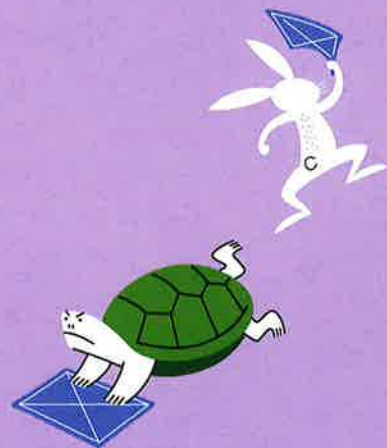
中小企業の備えを見直す
機能するBCPはどう作るか

レポート

社長力アップセミナー再録
稲盛和夫「経営12カ条」と
どう向き合うか

壁を超えろ

島村楽器 廣瀬利明 社長
社長就任後2期連続減益から
どう盛り返したか



商品・サービスの「微差」を「大差」に

住宅建設が減る中、ナカザワ建販は顧客と向き合い着実に成長してきた。物流面などの細かなサービスの質を高め、「微差」を積み重ねた結果だ。背景には従業員の働く意欲を高める経営理念の浸透があった。

住宅用の建材・住設機器などの販売や木造住宅用の構造材の加工などを手掛けるナカザワ建販（大阪府和泉市）は、顧客志向という商売の基本中の基本とも言える凡事を徹底することで、右肩上がりの成長を遂げている。中澤秀紀社長の父親で現会長の中澤伸文氏が1980年に新建材の販売店として創業した同社は、40年余りで売上高400億円に迫るグループとなった。2001年度から21年度の20年間で見ても、新設住宅着工戸数が110万戸台から80万戸台へと大きく減少する中、ナカザワ建販グループの売上高は5倍超に

ナカザワ建販の本店倉庫。同社は建材や住宅設備の販売のほか太陽光発電システムの導入サポートや中大規模の木造工事なども手掛けている



成長している。

同社の顧客志向を特に象徴しているのが物流だ。建築関連の物流は長いものや重いもの、変わった形のものなども多く、運ぶ商品も多岐にわたる。そのため新規の物流会社が入りにくく、一般的な物流会社と比べてサービスのレベルは高いと言えないという。また、建材などを販売する企業は物流を外部の企業に委託することも多い。

そんな中、ナカザワ建販は自社で物流網を構築し、専門のスタッフが原材料の仕入れから建築現場への配送、現場での廃材の分別作

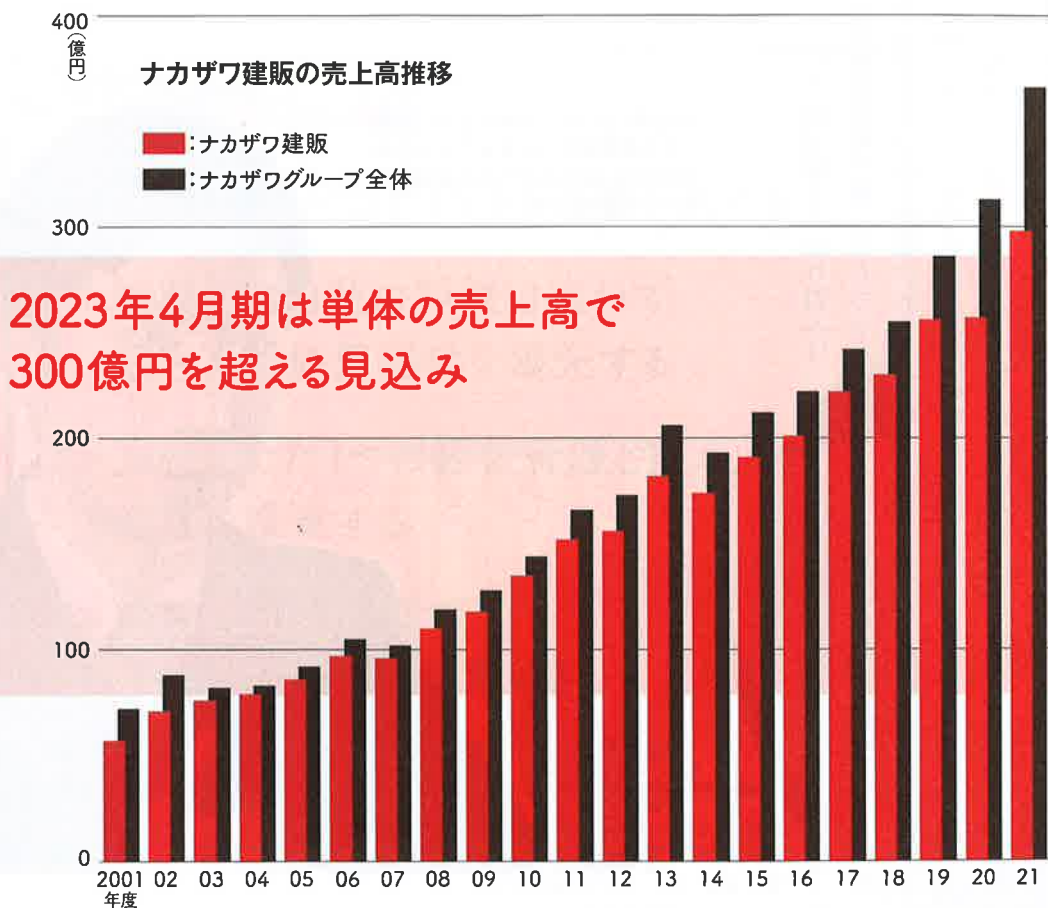
業まで一貫して手掛ける体制を取っている。関西に11拠点ある物流センターから必要なものを必要なタイミングで建築現場に届けるほか、自社のサポートセンターで在庫や納期などの問い合わせにも対応する。

物流の「品質」で勝負

さらに実際に配送を担当するドライバーや物流業務を担う人材の教育や育成に力を入れ、配送の「品質」を高めている。同社は通常の会社案内とは別に、同社の物流をまとめた冊子を作成している。「100年後の未来を運ぶ ナカザワの物流（マナー配送）」と題したその冊子では同社が「マナー配送」と呼ぶ高い品質の物流が紹介されている。

マナー配送として紹介されているのは以下の8つの項目だ。

- ① ヘルメット着用徹底
- ② 身だしなみの徹底
- ③ 現場到着時の安全を徹底
- ④ 現場搬入前での養生の徹底
- ⑤ 上履き使用を徹底
- ⑥ その他の案件もリアルタイムで共有



- ⑦ 搬入完了の情報共有
- ⑧ 不在時の納品案内

ドライバーが持つ端末で自身が担当しているもの以外の案件の納品状況などが確認できる⑥や、搬入の状況を一元管理する⑦は、システムの整備が必要ではあるものの、いずれもごく当たり前の取り組みといえる。とりわけ①から⑤までについては、実行がそれほど難しくもないようにも思える。しかし、「建築物物流の現場ではなかなかできていないのが実情」（中澤社長）という。

ナカザワ建販でもマナー物流を打ち出した当初は、浸透に苦労した。中澤社長は「ヘルメットをかぶってくださいと言ってもかぶってこない。責任者が建築現場の陰から見ている、かぶっていないかったら声をかけるといったこともあった」と話す。社内に粘り強く発信し、現場で働く人たちにも共有していったことで、マナー配送が根付いていった。

独自の評価制度を制定

同社は物流に関する知識やスキルを学ぶための仕組みもそろえて

いる。職場内訓練(OJT)だけではなく基本的な知識を問う新人教育テストや知識と対応力の到達度を確認するスキルテストのほか、運転技術テストや事故に特化したカリキュラムなどで、すべてのメンバーが顧客に対して同じ水準のサービスを提供できる体制を整えている。

また独自のドライバー評価制度も持っている。配送品質の評価で上位5人のドライバーに与えられる「QD評価」のほか、マナー配送のルールを順守しているドライバーに与えられる「ルール遵守評価」や顧客から感謝されたドライバーに与えられる「顧客満足度評価」などがそれだ。各評価を得たドライバーは、トラックやヘルメット、帽子に評価ごとのステッカーやバッジを付けることができ、ドライバーの配送品質向上への意欲を高めている。

物流に特化した冊子も、さらなる品質向上に役立っている。外部に同社の物流品質について紹介するだけにとどまらず、マナー配送を徹底すると誰にでも分かる形でまとめたことにより、徹底しなければという意識がさらに高まった。

創造」と定めます「企業の目的とは、価値を提供し、利益を出し、お客様に必要とされ、会社を存続させることです。しかし、利益は結果であって目的ではないと断言します」

目先の損得は追わない

さらに「優先順位の行動」という項目では、一番の優先順位として「顧客と組織に対し安全・安心を第一に行動する」を置き、二番目の優先順位を「部署・チームの皆様が担当する品質目標の達成です」としている。そして、目標の達成には目先の損得を追うのではなく、長期目線で顧客の信頼に応えることが重要であるとの解説が付いている。

その上で経営資源については「人材」が全てです」と記す。そのほか「社員の心得」では、経営の基本方針や仕事の定義、社員信条、職業人の心得、会社の存在意義などについて書かれている。

例えば「経営の基本方針」は①ガラス張りの経営に徹する、②全員参画の経営に徹する、③成果配分の経営に徹する、の3項目からなっている。この方針に従って、同

2018年にナカザワ建販の社長に就任した中澤秀紀氏。創業者で父の中澤伸文会長、銀行出身の四本敦緒前社長から経営を引き継いだ



こうした物流面での取り組みは顧客や建築現場で働く人たちからも評価されている。「現場の大方や職人の方から仕事を紹介されることも多い」と中澤社長は話す。

「微差は大差」を实践

こうした「当たり前のこと」を徹底する取り組みは、もちろん物流部門以外にも根付いている。例えば、住宅の構造材をあらかじめ工

微差は大差。微差をどれだけ愚直に積み上げられるかにかかっている

場で加工するプレカット・パネルの事業では、コンピュータ制御で加工する商品の寸法が正しいかをミリ単位で毎日朝晩チェックしている。寸法にずれがあれば機械を調整するなど、品質管理を徹底している。

中澤社長は「微差は大差」だと考える。その瞬間は微差と言える小さな物事の積み重ねや徹底ぶりが、最終的に大きな差につながるという

うわけだ。だがナカザワ建販の物流面での取り組みを見ても分かる通り、微差を突き詰めることは意外と難しい。マナー配送のように、徹底したとしても短期的には効果が見えにくかったり、人材教育のように短い期間で見ればむしろ利益を圧迫するものもあるからだ。

同社が微差を大差にする際に土台としているのが経営理念に基づく経営だ。従業員と理念を共有し、働く目的や幸せとは何かを考えてもらうことで、小さな物事についても自ら考えて行動できる組織をつくってきた。グループの社員には経営理念や経営の基本方針を記した「社員の心得」を配布しており、毎朝1ページずつ唱和している。同社はCAD(コンピュータ)による設計データの入力などを行う拠点をベトナムに持つっており、ベトナム人だけで運営している。そこでも日本語が分かる従業員を中心に「社員の心得」を唱和しているという。

その「社員の心得」には経営理念に続き、経営目的として次のような一節が書かれている。「私たちは、経営目的を『顧客の

ナカザワ建販の凡事徹底

- 商品・サービスの細部まで質を高める
- 短期的な自社の利益は追わず、顧客への価値提供を優先する
- 人材をただ1つの経営資源と捉え、教育に投資する
- 経営理念の浸透で自立型の従業員を育てる



全従業員に配布している「社員の心得」には経営理念や経営目的などを記載している。毎日、朝礼の際に1ページずつ唱和する

社では部門や部署ごとの売り上げや利益、経費などの数字がすべて公開されている。また、現場の権限も大きく、設備投資なども部門や部署が必要かどうかを判断し、資金を投じる。最終的に取締役会などで判断する案件もあるものの、「私が止めることはびつくりするぐらいない」(中澤社長)。

経営理念は多くの会社が定めているだろう。だが、壁に掲げられているだけのお題目になってしまっていることも多々ある。また、経営理念という理想ばかりを追いかけても、日々の業務には役立たないと感じている経営者も多いのではないだろうか。

しかし、会社の考え方や会社が目指している方向性などを従業員が十分に理解せず、単なる指示で動いているだけでは、現場でのさまざまな行動の一つひとつを一時的に変えることはできても、競争力にまでつなげることは難しい。中澤社長は「理念をすべての社員がどれだけ深く理解し、実行するかにかかっている」と話す。同社の事例からは経営理念の浸透という凡事の徹底が、最終的に大きな差につながることが分かる。