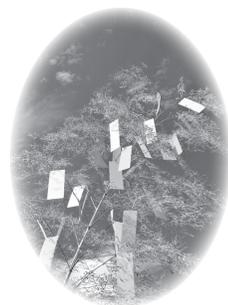


第2章

強みを活かす日本企業①

日本社会のニーズの充足と社会貢献を目指す

——株式会社大谷



田中 聡子

神奈川県中小企業診断協会

株式会社大谷（以下、大谷）は、北海道から九州まで全140店、売上高26億円超の印章（はんこ）製造小売業である。昭和26年に大谷勝彦・現会長の母が自宅で開業した印章店を、大谷会長が多店舗化に乗り出し、現在の規模へ成長させた。

現在は経常利益率13.7%、自己資本比率58.6%（平成26年6月末時点）という優良企業であるが、「初めは、あてのない手形を発行したこともあったほど、本当にお金には苦労しました」と大谷会長は語る。

リスクを取ってまで事業拡大を続けた背景には、「障がい者の雇用の場を増やしたい」、「社会に恩返しをしたい」という思いがあった。障がい者をはじめとする多様な人材を活用するという、日本社会のニーズに早くから向き合い、高収益を上げている企業の取組みとはどのようなものか、大谷会長にお話を伺った。



大谷会長。まなざしは温かく、信念は熱い。

1. 障がい者に優しい会社の成り立ち

(1) 障がい者雇用の経緯

現在の大谷には、正社員46名、パートタイマー（大谷では「パートナー」と呼ぶ）を含め、約600名の社員がいる。そのうち、正社員の16名、パートナーの4名は障がい者で、正社員に占める障がい者率は34.8%と高い。

「うちの会社にとって、障がい者の雇用は特別なことではなく、自然な流れでした」と大谷会長は話す。古くから印章業界は、障がい者が手に職をつけるために働くことが多かった。大谷会長が修行に行った、盛岡の銀章堂という印章店の経営者も障がいを持っており、社員にも複数の障がい者がいた。

「人助けというよりも、立ち上げたばかりの会社で働いてくれる方を探す過程で、自然と障がい者雇用の流れになったのです」

(2) 障がいに関係なく働ける職場を

障がい者と一緒働く中で、障がい者が安心して働いたり、暮らしたりできる場所を提供したいという思いは強くなっていった。

「障がい者の採用前実習を行っていたのですが、現在の工場を造る前、その場所が店舗の2階でした。就職を希望した障がい者の1人は体が小さくて、自分で2階への上り下りができなかった。私は就職は無理だと思ったのですが、彼のお父さんが息子の希望をかな

えようと、30年間毎日、通勤の前後に送迎したんです。その姿を見て、平屋で段差のない工場を造りたいと考えるようになりました」

こうした思いをもとに、平成元年に完成した本社（工場併設）には、社員への配慮があふれている。一番日当たりが良い場所には、開放感のある大きな窓と広々とした空間が印象的な社員食堂がある。



大谷本社。右側の社員食堂は一日中明るい。

「一日中細かい作業をしている社員に、休憩時間くらいは一番環境の良い所を提供したいと思って造りました。一方、私の部屋には窓がありません。一日中社長室にいるわけではないため、それでも良いと考えました」

段差のない入口に加え、車椅子でもゆったりすれ違えることができる幅がある通路、広くて手すりが付けられているトイレなど、障がいがあっても自分で行動できるような工夫が随所に見られる。

天井にサイレンのようなものが付いている箇所があった。質問すると、それは回転灯とのことだった。休憩や仕事終わりの合図にチャイムと連動した回転灯が回り、耳の不自由な障がい者が、時計を見なくても光で時間がわかるための工夫である。

「すべての仕事での平均点で競ったら、健常者のほうがたくさんの仕事ができることは事実です。しかし、環境や仕事の方法を工夫することで、障がい者をもっと仕事ができるのです」

大谷では、適性や各人の要望を考慮して、工場だけでなく、店頭でも障がい者が働いている。

(3) 障がい者の家族の声と多店舗展開

障がい者雇用の促進と多店舗展開を明確に意識するようになったきっかけは、障がい者の家族の声を直接聞いたことだった。

事業は成長し、店舗数も増えた。業績を支えてくれた社員のために、ボーナスを手渡ししようと全社員の家庭を訪ねた。その訪問先で聞いたのは、「私たちがいなくなったら、この子は暮らしていけるのでしょうか」と自分たちの死後に子の自立を案じる親の悩みだった。

「これを聞き、事業を拡大して得られた利益で、障がい者が安心して暮らせる施設を造りたい、と考えました。金もうけのためだけだったら、無理をしてまで全国展開は目指さなかったでしょう」

「無理をしてまで」とは、会長自身が難病と闘いながら出店を進めたことと関連している。店舗を構えて間もない昭和45年、好酸球性肉芽腫という病気にかかった。医師からは長く生きられないと宣告され、母と妻に遺言まで残したという。

「それが、病気に感謝をするようになってから進行が止まりました。そのときに、『もらった命を社会への恩返しに使ってくれよ』と言われたような気がしたのです」

このときの思いが、会長の「常に相手の立場で考える」姿勢につながっているのだろう。

本社設立と同時期に大谷は、「お客様に喜びと感動と満足を与え続ける」、「働きがいのある職場づくりと社員の幸福を目指す」、「社会福祉に貢献する集団をつくる」という3つの経営理念を定めた。これにより、特に社員と社会への思いが明確になったという。

それぞれに基づく取組みについて、以下の項目で述べる。

2. お客様に喜びと感動と満足を

大谷会長は、「利益は目指して得られるものではなく、お客様からいただいた評価の結果である」と語る。潜在顧客が商品を購入し、

顧客になるまでには、「企業の存在に気づく」、「思い出す」、「使って良さに気づく」など多様な段階があるが、大谷は創業当時から、それらのためのさまざまな取組みを行ってきた。

(1) 「お猿」で店舗を思い出す

地元新潟では、大谷を「お猿のいるはんや」（はんこ屋）として覚えている顧客が大勢いる。創業当初、店舗の店頭で猿を飼っていたのである。「ああ、あのお猿のはんこ屋さんね」と通行客に覚えて思い出してもらううえで、猿が与えるインパクトは相当貢献したに違いない。顧客の記憶に残り、来店を楽しんでいただく仕掛けづくりは、この頃から始まっていた。

(2) 商品を早く、長く使える工夫

当然、はんこの商品力にもこだわっている。工場にフルオート彫刻機を導入し、急ぎの場合は、近畿圏なら16時に受注しても翌朝10時に納品できる。実印などはパソコンで1字1字、印影のバランスなどを調整し、自動彫刻機で掘り上げた印章を職人技の手作業で仕上げるなど、迅速かつ丁寧な商品づくりを行う。印章の保証期間は、長いものでは20年あり、破損だけでなく紛失にも対応するなど、「安心して長く使える」仕組みを整えている。

(3) 深夜でもつながる自宅フリーダイヤル

大谷会長が社長だった時代の大谷は、夜間と休日用連絡先に社長の自宅の電話番号を公開し、応対に当たっていた。契約書などに用いられることも多い印章は、仕様や納期のミスが許されない。とはいえ、何万本もの印章を扱う中には、緊急の問い合わせやクレームが入ることもある。自宅情報を公開してまで、顧客の信頼構築に努めていたのである。

(4) 顧客視点で見つけた新規事業

実は大谷は、貴金属の買取事業も行っている。一見シナジーがなさそうな事業であるが、顧客の評価を得て業績を伸ばしている。

「自分の持ち物を売るところを他人に見られるのは、気持ちのいいものではありません。はんこを買いに来たように見せながら貴金属の買取をしてもらえる、という店の形態が来店店のハードルを下げています」

日々お客様の声に耳を傾け続けたからこそ、気づけたニーズだろう。

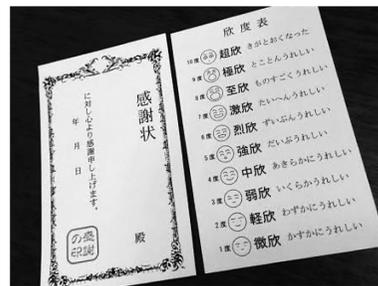
3. 働きがいのある職場と従業員の幸福を

これらの商品を製造し、販売しているのが、全国約600人の社員（パートナーを含む）である。他社に先駆けた障がい者雇用のほかにも、社員満足度を高める取組みが大谷には多い。「自分が役に立っている」、「どう行動すればよいか分かる」と社員が感じられるような制度を、大谷会長はいくつも導入してきた。

(1) 家族に向けた感謝状

店長をはじめとする社員の多くは主婦である。感謝状をもらった家族からは驚きや喜びの声が上がり、自分の部屋に飾った社員の子どものもいたという。「日本人は感謝の思いを持っていても、口に出すことは少ない。でも、夫婦や親子でも、口にするとう変わるのです」と話す大谷会長の声も嬉しそうだった。

さらに、これらの家族の反応をまとめ、社員に再配布した。普段はなかなか声に出せない感謝を伝えることで、相手が喜んでくれる。それは自分の周りだけでなく、大勢が嬉しいと感じてくれる。そう実感することが、ほかの人にも感謝を伝えてみようという風土の醸成につながったのではないだろうか。



感謝状。裏面には嬉しさ度合いを示す印付き。

(2) 思いや成功事例を共有する仕組み

店舗が全国に拡大し、手渡しボーナスができなくなってから取り組んだのが、「朝礼カセットテープ」だった。大谷会長は自分がどういう思いで経営に取り組んでいるかを毎週録音し、全店分をダビングして各店へ届けた。

また、毎年1回、パートナーを含む全国の店長を新潟の温泉旅館に集め、業績の良い店舗の好事例を共有する会議を開催した。優秀な店舗の発表には、お客様や商品を心から思う点が共通しているが、店舗のこと以外に留守中の家族への感謝を述べる発表もあった。

「良い家庭をつくることと、店でお客様に満足してもらうことはつながっている、という私の考えを、ずっと言い続けています」

大谷のHPには会長の経営哲学が載っている。

「会社は、社員の物心両面の幸せを実現する場である。(中略)社長は従業員の幸せのために、従業員はお客様の幸せのために、それぞれ一致団結して全力を傾けねばならない」

顧客だけでなく、常に社員をも笑顔にするための創意工夫をし続ける思いが、会長の中に一貫して存在したからこそ、社員が安心し、そして会社への感謝の思いを顧客満足の向上に向けられたのだろう。

4. 社会福祉に貢献する集団を

大谷会長は、3年前に脳出血で入院している。その後、携わってきた公職を徐々に減らしているが、現在も取り組んでいるものの1つに、障がい者雇用にとどまらない就労支援への取組みがある。新潟県就労支援事業者機構というNPOに参画し、犯罪者などの再犯防止のために就労支援を行っているのだ。

出所後にまた刑務所に戻ってしまう再入受刑者は、入所受刑者の約6割を占める。出所しても社会に適応できず、寝る場所と食べる物を得るために再犯をする、という悪循環を止められる社会をつくろうという主旨である。

出所者を集めて農業を行っている県もある

が、大谷会長は、出所者だけを集めるのではなく、前科を隠したいという心情に応えた就労支援を模索している。

一例として、知的・精神障がい者の訓練施設に、出所者の訓練施設を入れることを検討している。雇用状況が改善されつつある身体障がい者に比べ、知的・精神障がい者の雇用は遅れているのが現状である。

その状況改善のために、数億円の私財を投じた職業訓練施設を計画しているが、そこで出所者の訓練も行い、企業へ就職を斡旋する際に、条件を満たした人物については、前科を公表せずに斡旋する構想である。

受け入れる企業から不安の声が出るのでは、と質問をしたところ、「出所者斡旋時の条件を厳密にすることはもちろんですが、雇用する企業の心配を減らすためには、何かあればこちらが責任を取るなどの覚悟も必要になるでしょう」との答えが返ってきた。

障がい者雇用に関しても、「何も特別なことをしてきたわけではありません」と語る大谷会長であるが、伺ったお話から、相手の気持ちに立つことと、事業を進めるうえでの覚悟を何度も感じた。「当たり前」の基準が桁外れに高いのである。

顧客からも社員からも素晴らしいと思ってもらえる会社であり続けるために、大谷会長が取り組んできた信念は、一企業の範囲を超えた社会貢献活動にも同じく向けられている。

中小企業支援に際しても、大谷会長の「相手の気持ちに立つ」、「覚悟を持って事に当たる」という信念を、もう一度肝に銘じたい。

田中 聡子

(たなか さとこ)

大学卒業後、株式会社三越で販売、バイイング、プランディング、商品開発などを17年間経験し、独立。「また来たくなるお店づくり」をコンセプトにした経営戦略、マーケティング、販売力・接客力強化の研修や、コンサルティングを行うほか、創業支援にも力を入れている。2008年中小企業診断士登録。

