

人と会社と日本を元気に

# 道経塾

doutoku

keizai

特集

選ばれる  
サービス

特集①〈対談〉

中央タクシー株代表取締役 × 人とホスピタリティ研究所代表  
会長



宇都宮恒久 高野 登

特集② 草薙なかひがし店主

中東久雄

特集③ ジャーナリスト・中小企業診断士  
瀬戸川礼子

特集④ (株)長坂養蜂場代表取締役社長  
長坂善人

道徳の競争で抜け出せ

新連載 上村光典の組織を変える上司塾

(株)エンパワーリング代表取締役 上村光典

新連載 未来をひらく品性資本力

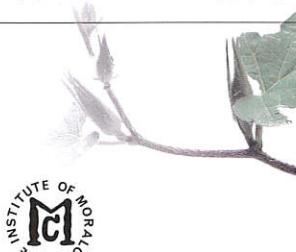
経営研究所ワンナップ代表 原 孝司

新連載 きらり小規模サポートゼミ

中小企業診断士 大場 遼／山田晃裕

・心あるところに宝あり

(株)イエローハット創業者 鍵山秀三郎



## 特集④ お客様の家族にまでぬくもりを



試食コーナーには数種類の蜂蜜が常備され、人気商品「デニッシュ食パン」(トースト無料)も試食可能。月額数十万円を充てるほど試食には力を入れる。「お店は子供からお年寄りまでが楽しい空間にしたくて」(長坂社長)



国道沿いに位置し、月に1万人が来店する長坂養蜂場(毎週水曜定休)。製造、販売、発送機能をもち、養蜂、採蜜は近隣の里山で行う

わり、季節によって採取量がまちまちな商品が主ですから、もともと量販向きではないんですね。ですからつくつて納めるということだけでなく、小売部門で独自の販売戦略を立て、丁寧な説明を加えながら自分たちの手でお客様に提供したいと思い、卸販売から直接小売に舵を切り始めました。

おかげさまでお客様にも喜んでいた  
——季節によって採取量がまちまちな商品が主ですから、もともと量販向きではないんですね。ですからつくつて納めるということだけでなく、小売部門で独自の販売戦略を立て、丁寧な説明を加えながら自分たちの手でお客様に提供したいと思い、卸販売から直接小売に舵を切り始めました。

ただでいるようで、五年前には五〇パーセントだった「顧客リピート率」も、最近は五八パーセント台まで上昇してきました。

——小売りの売上げが順調に伸びているようですが、現場ではどんなサービスをされているのですか?

**長坂** 例えれば、当社には「ぬくもり工房」(製造・発送)、「ぬくもり店舗」(店頭販売)、「ぬくもり通絆室」(通信販売)という部署があるのですが、中でもぬくもり店舗では「楽しい店づくり」をスローガンに、入口付近には季節に合わせたジャムや八種類の蜂蜜を楽しめる試食コーナーを用意しています。

ほかにもお菓子や健康食品など、四十五種類以上の加工品(自社開発)もあるので、ぜひご自身の舌で確かめながら、楽しんでご購入いただけます。店内およびホームページ上では八十以上のレシピもご用意していますから、蜂蜜を通してお客様の家族にまでぬくもりを

まりました。しかし父の代で販売店舗をつくり、商品の製造を続けながら、販売網としては少しずつ卸から店頭販売にシフトするようになつたんです。それでも数年前まで四〇パーセントあつた卸販売の売上げは、この五年で一五パーセントに。残りは店頭販売が

——蜂蜜の製造業者として創業した御社ですが、近年は店頭販売や通信販売にも力を入れているようですね。

**長坂** 当社は、体の弱い祖父が滋養強壮のために始めた蜂蜜採取が事業の始まりでした。しかし父の代で販売店舗をつくり、商品の製造を続けながら、販売網としては少しずつ卸から店頭販売にシフトするようになつたんです。

それでも数年前まで四〇パーセントあつた卸販売の売上げは、この五年で一五パーセントに。残りは店頭販売が

# お客様の家族にまでぬくもりを

## ふんふんファミリー三代目の挑戦

### スタッフの真心で勝負

——蜂蜜の製造業者として創業した御社ですが、近年は店頭販売や通信販売にも力を入れているようですね。

まだでいるようで、五年前には五〇パーセントだった「顧客リピート率」も、最近は五八パーセント台まで上昇してきました。

六〇パーセント、通信販売が二五パーセントという状況です。なぜこれほど変化したかというと、それは平成二十三年、尊敬する経営者に倣つて「ぬくもりある会社をつくりましょう」という経営理念を掲げたからです。

当社の蜂蜜は産地やブレンドにこだ

わるいはぬくもり通絆室では、こんな出来事がありました。お電話で注文を受けたスタッフは、お客様が咳払いをしていたため「お風邪ですか」と質問。のどが痛いということだったので蜂蜜のど飴を数粒、手書きのメッセージとともに商品に同封したところ、とても喜んでいただいたようです。

別のスタッフは引出物用に「デニッシュ食パン」を受注したことがありました。メールでご注文されたので何往復もやりとりをして、包装や納期、数量など丁寧にご案内させていただいたんですね。すると数か月後、そのお客様が「○○さんいますか」と、はるばる東京からご来店くださつて。これには驚きました。直接スタッフにお礼を言いたかったということでお詫びせを聞いて皆で喜んだことを覚えています。

そうした商品に付加するサービスが評価され、最近のリピート率の増加につながっているのだと感じています。



長坂善人  
(株)長坂養蜂場  
代表取締役社長

ながさか・よしと  
昭和52年(1977年)、静岡県生まれ。大学卒業後、東京都内の企業に勤務。平成17年に長坂養蜂場に入り、25年より現職。浜名湖モラロジー事務所登録維持員。同社は現在、浜松市北区三ヶ日町を拠点に、蜂蜜および蜂蜜加工品の製造と販売を手がける。従業員27名(社員14名、パート13名)、資本金1300万円。売上高5億4000万円。

**人を大切にしているか**

——御社にとって経営理念を策定したことなどが転換点のことですが、そもそもどんな経緯で理念をつくることに?

**長坂** それは十年ほど前にさかのぼります。母が調子を崩したのを機に、私と弟は勤めていた会社を辞め、家業を継ぐ決断をしました。家業を盛り返したいと、肩に力が入っていたんでしょう。商品の開発から店内の刷新、通販の拡大など、次々に改革をしていきました。一方で、急に忙しくなったことで社内には疲労感が見え始め、ギスギスした雰囲気が広がっていました。そんな時、たまたま坂本光司先生（法政大学大学院教授）の「人を大切にする経営が企業を伸ばす」という講演を聴き、はつとしました。それまでの私は経営改革に躍起だったといえば聞こえはいいですが、それは会社の成長・発展が目的だった気がします。

思えば、先代である父は経営について多くを語るタイプではありませんが、モラロジーや道経一体思想の勉強は若发展が目的だった気がします。

で共有したりもしています。

定休日に出勤すれば営業日に代休をとることになりますから、確かに合理的とはいえない。しかしこうした「急ぎではないけれど重要な業務」を行う時間があることで、全スタッフの目標合わせになつてていると感じます。

というのも、当社は約半数がパート勤務で、ソフト制で店舗に出ているため全員が顔を合わせる機会はほとんどないんですね。スタッフが一堂に会し、同じ研修を受け、会社の理念について語り合う時間があるからこそ、サービスの向上や均整化がとれるのです。

**もう一步、踏み込みたい**

——「ぬくもりの日」が御社のサービス向上には重要なのですね。ほかにもスタッフの目線合わせのために力を入れていることはありますか?

**長坂** あとは委員会活動ですね。当社には「キラキラ教室委員会」「地域ご恩返し委員会」「ワクワク想い出委員会」など六つの委員会があり、全員がいずれかの委員会に所属。部署横断的な活

動を通して、全社的なまとまりを醸成しています。

特に「ぬくもり物語委員会」は精力的に活動しており、職場で日々起こるお客様や取引先とのぬくもりエピソードを発掘し、映像にまとめるなど「全体共有」をしてくれています。

昨年は、十分ほどの映像をある団体が主催する「感動物語コンテスト」に応募したところ、全国グランプリを受賞。これに携わったスタッフは、当初はなぜ仕事の時間を割いてまでこんな活動をと思っていたようですが、映像をつくる過程で働く意味、ぬくもりサービスを掲げる意味に気づき、今では自ら理念に照らしながら積極的に仕事をしてくれるようになりました。

こうしてスタッフが頑張ってくれている分、私もスタッフたちに何かできないかと考え、毎日、すべてのスタッフと「気づきのメッセージ交換」をさせてもらっています。

スタッフの誕生日にはケーキをプレゼントさせてもらったり、月に一度、社内に整体師さんを招いてスタッフの体調管理にも気を配っているつもりで

いころからずつと続けています。従業員や取引先を大切にすることは、長年父が実行してきたことだつたんです。

——御社の原点に気づかれたと。それ以来、私と専務である弟、そして父と母の四人で当社に流れる社風を掘り起こし、明文化する「経営理念づくり」が始まりました。道経一体思想で「企業は人なり、人は品性なり」と教わるように、スタッフの品性を高める、つまりぬくもりの心を高めていくことが、今こそ必要だと思うようになつたんです。

私たちが恩恵を受けているミツバチは、家族単位の群れで助け合いながら生きています。いわば「大家族主義経営」です。そんなミツバチの営みに倣い、まずは従業員同士が温かな心で結びつき、そこで生まれたぬくもりをお客様、社会へとつなげていくという意味で、「ぬくもりある会社をつくりましょう」という理念を掲げました。

——その理念を現場のサービスに落とし込むにはどんな工夫をしていますか?

**長坂** 具体的には定休日である水曜を月に二回「ぬくもりの日」と定め、全

員出勤日にしています。地域清掃や全

体研修、委員会活動など「急ぎではないけれど重要な業務」を全員で行うこ

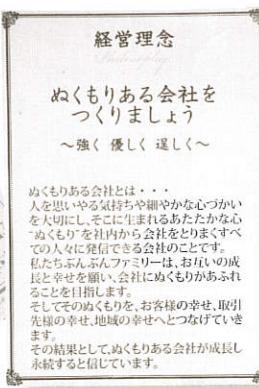
とで、日々の業務を進める上での心構えを整える時間にしています。

例えば、全体研修ではマイクロバスを借りて、スタッフ全員で県外まで企

業視察に出かけることもありますし、来事などを当番者が発表し合い、全体

会社の理念に基づいて行動した結果、お客様や取引先から喜んでもらえた出来事などを当番者が発表し合い、全体

会社の理念に基づいて行動した結果、お客様や取引先から喜んでもらえた出来事などを当番者が発表し合い、全体



通信販売の商品や請求書に付される「絆カード」。担当者が個別にぬくもりメッセージを書き込む

と考えていました。祖父が苦労の中で創業し、父が道経一体の経営で培つた土壤の上に私はいます。この余徳をしっかり受け継ぎ、ぬくもり経営で根を深めたいと思います。 (本誌)