

「吉田オリジナルにおける顧客主導の経営改革」

株式会社吉田オリジナル 代表取締役社長 吉田 茂 氏

皆様、こんにちは。私がこのような壇上でお話をするとは今まで夢にも思っていませんでした。しかし、どこのだれに視線を合わせるかということを一に挙げ、使っていただけるお客様を第一にと商売を始めていった、その経過をお話ししながら、少しでも皆様のお役に立てればと思います。よろしくお願いします。

1. 会社の歴史

手形の怖さ

私は昭和 26 年に学校を出て、名古屋の商社に勤めました。革の問屋でした。私は小さな商社に勤めたので、思いは深かったのです。そして、たまたま大阪支店ができてそちらへ行ったときに、商売というものを体験しました。「まず商売は売ってから」ということで、手形の商売をやったのです。それまでの私は手形の商売をやったことがなかったのですが、長い手形をもらって、期日が来て手形が落とせないと、俗に言う「お迎え」をしました。1 回や 2 回は本社の名古屋からお金を貸してもらってその手形を落としていましたが、何度かやるうちにその道の人たちに見つかってしまい、短刀を持った人がやってきて「俺に渡せないのか！」というような脅しが入るようになったのです。これでは商売ではなくなってしまいます。ミナミに近かったので、夕方 5 時か 6 時ごろになるとその人たちが来てキャバレーに連れて行かれ、朝になると「この商品はもらっていく、この材料はもらっていく」と物を持っていってしまう。そんなことをしているうちに、ほかからも聞きつけた人が「俺にも出せ」と来るようになってしまったのです。苦い経験をしました。

東京での売り先開拓

こんな調子ですから 3 年もしないうちに大阪支店は閉鎖してしまい、私 1 人が名古屋に帰りました。その 1 ~ 2 年後、東京支店の支店長以下 7 ~ 8 人で独立するというので、私が東京へ行くことになりました。なぜ東京支店の人たちが独立したかという、東京は物価が高いので、その水準に比べ極端に言う給料が安い。それなら、自分たちで独立してしまったわけです。こういういきさつで、私は昭和 34 年、25 歳で「自分が支店を立て直そう」と東京へ出てきました。ところが、仕入先は大きな商社だったので革はどんどん入れていただけるのですが、売り先は独立した人たちが全部持っていてしまっていたんです。で、どうやってルートを作って売っていかうかと悩みました。革は靴屋やベルト屋、ハンドバッグ屋に卸していたのですが、そういうルートが断ち切られてしまった。ではどうしようかというときに、私はどこが一番主導権を握っているのかを考え、ある問屋といっしょにデパートへ行きました。そしてバイヤーに話をし、パレスホテルかニュージャパンで秋冬用の展示会があるのでそこで革の見本を出させてもらうことにし、作ったカタログも持って帰ってもらいました。そこでバイヤーに問屋さんから買ってもらうようにし、自分の会社に回ってくるというルートを作りました。しかしこのルートでは、一時は上のバイヤーの声を聞いて使われるのですが、やはり安い材料を使って製品を作るようになってしまう。これでは売れないので、私は革に名前をつけました。これが 1 つ目のよかった点です。それまで革は、牛革か豚革か馬革か、色は黒か茶色かの区別しかありませんでした。しかし私の名づけたグロリアンは摩耗に強く絶対に色落ちしない革で、この点をバイヤーに徹底的に話をし、パレスホテルやニュージャパンの展示会に見本を出し、そこからまた問屋、メーカーへと回って行きました。そして「この製品はグロリアンを使っている」ということが口コミで伝わるようになって売れてきました。

独立

「これだけの利益が出ているのにこれだけの月給、これだけのボーナスなのか」と支店長にかけあったことがありました。支店長からは「三十何年勤めている人とお前のボーナスが同じなのだから、

あとは社長とかけ合うしかないな」と言われ、昭和 40 年に独立しました。前の支店長も私も独立したのはやはり待遇面の問題だったので、今現在私といっしょにやっている社員の待遇は絶対によくないということから、分配制度をずっとやっています。

昭和 40 年 5 月に独立はしましたが、独立する準備ができていなかったのが本当に何もありませんでした。私は第一線で売り先や仕入先に行っていたので、革は出してもらえました。しかし、仕入先からは「お前に出すのはよそに出すよりも高くするよ」と言われ、売り先からは「お前は 1 人で経費がかからないのだから安くしろ」と言われました。確かに経費はかからないので安くするのはいいのですが、これでは単なるブローカーにすぎません。ただ金銭で割り切っているだけで何も残りません。そういう右から左の商売を 3 年間やっていました。

そんなとき、懇意にしてくれていたある人が「喫茶店をやるともうかるよ。原価 25 円のコーヒーが 250 円で売れるんだから」ともうかる話をしてくれたので、「ブローカーばかりやっても仕方がない。自分で店を持ってやるか」と考えました。店をやるにも不動産屋を通すと手数料がかかるので、内々で敷金・礼金 1500 万、家賃 40 何万でやり始めました。しかし、そこでマスターをしていた人がすぐ前でまた喫茶店を始めてしまったのです。私に権利を売ろうとしていたのだと思います。喫茶店ほど難しいものはありません。客がたくさん集まれば忙しいので人手がいりますが、暇なときはいらぬ。アルバイトを使っていますが、「今日は休みにして」とこちらが言うときもあれば、忙しいときは家の人も駆り出される。結局半年足らずで店を手放すことになり、店を不動産屋へ出しました。浅草の不動産屋はその辺のことはよく知っているので「こんなの売れないよ」と言われ、銀座の不動産屋へ頼んで売ってもらったら四百何十万しか戻ってきませんでした。私が現在革一筋でやってきたのは、こういう苦い経験があったからです。私にはこの喫茶店の経験と、手形の怖さを知る経験があったので、それから仕入れるにも売るにも現金でずっとやってきました。今現在約 50 億近く売上がありますが、全部現金で商売しています。

独自ブランド「イビサ」のはじまり

喫茶店を手放した後、一念発起して昭和 43 年に、20 日間ほどヨーロッパへ行きました。スペインへは闘牛とフラメンコが見たいからとたまたま行っただけですが、マドリッドで日本人の方に「島へ行くからいっしょに行かないか」と誘われたのが、地中海に浮かぶイビサ島でした。人口 4 万人くらいの小さな島で、ヨーロッパのリゾート地です。温暖なところで、ヒッピーのたまり場になっていましたが、そこでヒッピーたちが好んで持つ、手作りで自然な革の傷や烙印をそのまま生かして造られたナチュラルなバッグを見て、「これなら自分にも作れるかな」と思ったものを買って帰りました。

革の右左の商売をやりながら自分で革に穴を開けてバッグを作り、「こんなバッグができたよ」と問屋に納めました。すると、問屋にとっても重宝がられました。手作りのものは素人が作るものだと言われないからです。

それから 2 ～ 3 年間は、革を売りながら一方で内職の人たちに手伝ってもらい作ったバッグを売りました。あるとき、問屋からお前のところの商品が、あるところで安売りされていたと聞かされました。それを聞いたとき、自分が手をかけてものづくりをしたものが、ただ金銭で割り切られて、安いのか高かくなってしまっていることに、身を切られる思いがしました。「こんなことをやっているのはだめだ」と思い、私は昭和 50 年に作って売る店「青山イビサ」を始めたのです。これが問屋との別れになってしまい、「お前もいよいよ直に売ることか」と言われました。

2. 創業以来「お客様が第一」の徹底

お客様名簿のはじまり

商品があれだけ問屋に売れていたのに、私も当然売れるものだと思って青山 3 丁目で店を始めました。ところが 2 月、商品を積んで東海道を売りに行ったら 1 軒も買ってくれませんでした。名古屋の小売店は「あれこれ言って売ろうような商品はうちでは扱えないよ」と言うのです。本当にさびしい思いをしました。このように、私は本当に一から始めるといふ苦い経験が 2 度ほどあります。喫茶店をやった半年足らずで失敗、それで問屋へ行ったら重宝がられてよく売れて、売れたと思ったら 1 年くらいでバーゲンされ、また一から作って売る店「青山イビサ」を始めた。でも、初めて売りに行った先でどこも買ってくれなかった。

大家さんにも「赤坂、青山、六本木というところがみんなが憧れて出てくるけど、何年、何か月もつかなあ」と笑われていた中、あるデパートのバイヤーが私の店のある 4 階まで上がってこられて「この商品をうちの町で見せてやってほしい」と言われました。これは本当にうれしいことでした。そのバイ

ヤーは工芸サロンの課長で、絵や陶器と同じように「1人の作家としてこの町の新聞やテレビに出してあげるから」と、売れるか売れないかはわからないけれどやってみようということになりました。昭和51年のことでした。それに全力投球しました。金曜夜6時のローカルテレビに出していただいて、土曜日には皆さんが沢山来てくださって買ってくださいました。それがうれしくて、お客様に「不都合なことがありましたら何なりとおっしゃってください。こちらからもお手紙を差し上げますから」と住所とお名前を書いていただいたのが、今現在のお客様91万人につながっています。本当にうれしかったのと、感謝の気持ちがなかったら、こういうことは今も続いていなかったのではないのでしょうか。それはやはり、どん底を経験し、自分で作ったものが売れて本当にうれしかったということの表れだと思います。はじめの名簿は手書きで、「こちらから行きますので、不都合なことがあったら何なりおっしゃってください」と手紙を出していきました。

「お客様のために」なることをする

革は、一般に知られているグローブの革のようにクリームをつければ、それこそ親子3代使えます。いくら革は良くても、陽にあたれば人間の皮膚と同じでかさかさになってしまいます。だから、お客様には「お手入れをしましょう」とずっと言っていました。それと、「不都合があれば何なりと」とお客様に目線を合わせたのがよかったのです。売りっぱなしにはしない。愛着があるから使っている。使っているものに不都合があったら直しましょう、ということをやってきました。我々の営業マンの中にも「そんな面倒くさいことを言うよりも」という人は何人もいました。けれども私は、徹底的にお客様のためになることをしよう、ただの売りっぱなしにはしない、という方針です。営業マンは予算があるのでどうしても売上の方へ目線がいつてしまい、ただ納めただけになってしまう。そして、買ってもらっただけになってしまう。これではいけない。私どもの商品は、デパートに入るまでは専門店に入っていました。専門店も安いものを路面に出すようになり、そうではないものは後ろの方へだんだん置くようになる。これでは、お客様に単に安いものを出すだけです。私は、工場見学にいらっしゃった方によく「ただの物入れとしてお買いになるのだったら、限りなく安くてもいいのではないですか」と言います。私たちは、持って楽しい、お話ができる商品作りをしています。同時に、顔の見える仕事をしています。「この人が作っている」ということを徹底的に話していきました。それが、専門店に入っていたときは単に卸すだけになってしまった。商売ですから、売るのは当たり前です。我々企業でもそうです。利益がなかったら仕事はできません。しかし、その前に「お客様のためになっているか」ということを私はさかんに強調しました。ですから、営業マンとのトラブルもよくありました。先程言ったように社員にもよくしなければならぬし、お客様にもよくしなければならぬという葛藤がいつも私の中にありました。お客様を忘れて社員だけを見ていては、当然お客様が不満足になっていく。お客様ばかりを見ていてはまたその逆です。

3. 情報の共有化と活用

社員の声、お客様の声を聞く

昭和58年から、私どもの社員がどういう気持ちで働いているのかを知るために「思ったことノート」を始めました。今も毎月1回、思ったことを書いてもらって出させています。「思ったことって、何を書くんですか？」と言うので、私の知らない陰口ならぬ「あの人がこんなことしていたんですよ」といった「陰害め」を書いてほしいと言いました。

すると、「あの人はいつも女性用トイレにきれいな花を飾ってくれるんですよ」という話が出てくる。それを毎週1回全体朝礼のときに話し、その人を誉めてあげる。お互いに喜びを分かち合おうというものです。

今では、100人くらいの人たちから来るのですが、書くことで字も上手になるだろうし、自分の気持ちがまとまるだろうということで、寸志を入れて社員に返しています。そんなことを続けて社員との共有、どういう気持ちで働いているのかを知るようにしています。同時に、全国のデパートで働いている社員とはFAX通信をしています。このFAXは、1人のお客様対応をしていると気分のいいとき、悪いときもありますし、「今日は全然売れなかった」という日もあるでしょうから、そういうときに私に話をしてくれないかというものです。「今日は1点も売れなかったのですが、最後になってこんなお客様がいらしたんですよ。とっても嬉しかったです」といったFAXが届きます。そんなに嬉しかったのなら、今度はポーチを作って送ってあげるのです。そこでまた会話が生まれる…。これはずっと続けています。

お客様と我々作る側との接点を見出す販売スタッフには、『I B I Z A通信』というものをやって

います。

皆さんのお手元にお配りしているマガジンは、18年前から始め年2回発行しています。マガジンに添付しているハガキでお客様の声を聞かせていただいているのですが、今では毎日30通くらい届きます。このマガジンには、「こういう町にもこのような革屋がある」といったことも載せていきました。単なるカタログではなく、お客様の声と、我々が革を仕入に行ったときに見つけたこと、「イタリアのミラノに近い街に革屋があります」といったことを載せ、我々がどういうことを考えているのかと、お客様のためになるアフターサービス（修理など）を載せていったのです。

バッグを作り始めた頃は、革は強いものなので、裏地も強いものにしようと合成皮革を使用しました。合成皮革は上からコーティングしたものなので、何年かするとポロポロはがれてきてしまう。それで、修理もやるようになりました。今ではオリジナルの生地にしたので裏地交換は減ってきています。そういうことをこのマガジンに載せてきました。

また、我々はものづくりをしている会社なので、「もの作りの精神」を認識することを目的に、年1回社員コンクールを実施しています。もう8回行っていますが、総務も営業も生産も全員がバッグを作るのです。はじめは総務や営業は「自分には作れないよ」という感じだったのですが、バッグのデザインから製作までを全て手作りで行うことを通し、革の特徴やバッグの作り方を勉強でき、また、自分たちが持ちたいバッグを作るということで全員に参加を呼びかけています。それが1つの功をなして、「総務部の人を作れなくても、生産部のミシンを踏む人に教わりながら作ってみる、又はチームとして一緒に作る」というように社員がお互いにコミュニケーションをとるようになりました。これもただ作るだけではなく、作った人には総額150万くらいの賞金を出しています。グランプリは多い時で30万位ですが、全員にいくらかづつでも渡るようにしています。

このようにして社員との共有を進めていったことが結果として、経営品質賞に結びついたのではないかと思います。

4. 日本経営品質賞の取り組み

お客様に育てられた会社

このように、お客様のこと、社員のこととやっているわけですが、難しいのは、分配制度で、どうやりがいに結びつけるかということです。業績のいいときは確かにボーナスをもらって「うれしかった！」となりますが、それは最初の1回で、あとは当たり前になってしまう。それが1つのベースになってしまうと、それ以上をと、自分の能力の過信にもなっていきます。

これではいけない、何とかしなければというとき、平成7年に、「経営品質賞が創設された」と読売新聞に出ていました。それで、生産性本部から本を取り寄せ、読んでみました。すると、やはり同じように「企画がいいものを作らないから売れない、生産ができないから売れない」、「我々がいいものを作っても営業が売らない」といったいざこざばかりだったと出ていました。それをどこに目線を合わせたかという、やはりお客様の喜ぶものにしようということでした。そこで、この日本経営品質賞への挑戦を決めたわけです。

経営品質賞への挑戦は平成9年から始まりました。ですが、この賞を取るためにというよりは、私は、自分の会社の中が各カテゴリーに当てはめられた時どれくらいできているのかを見ていただきたくて取り組みました。今日のように皆さんの前で話をするつもりで取ったわけではありません。ただ単なる「うちの会社は本当にできているのかな」という気持ちです。カテゴリーは8つあり、経営ビジョンとリーダーシップ、お客様の満足度、社員満足度、情報の共有化などがあります。これら全部で1000点満点になっているわけですが、私は、「リーダーシップ」は私がワンマンでやってきたので高い点数が取れると思っていました。「お客様満足度」も、お客様に目線を合わせていたのでいいと思いました。その他が「どうか」という感じでした。しかし挑戦し始めたら、朝9時から始めて6時まで幹部が全員缶詰になってしまうので、「仕事にならないからもうやめよう」ということが何回もありましたが、私は徹底してやろうと進めてきました。経営品質報告書の提出は6月でしたが、「またこういうことがあったら、それでまた自分の時間が取られてしまっても大変だ。今度こそやめよう」という声もある中、「せっかくやったのだから見ていただこう」と、提出したわけです。

その結果、500点くらいだったのでしょうか。現地審査の対象となり、審査員の方々が8人くらいいらっちゃって、3泊4日で見えていただきました。私も、7～8年前からバスツアーの工場見学を行っているのですが、これはお客様にとっては「どんな人が作っているのかしら」我々にとっては「どんな方が持っているのかしら」という接点を見出そうと思って始めました。これも、一番初めにお客様の名簿をいただいたことからつながっていて、集まった名簿を元に「工場見学にいらっや

いませんか」とデパートや専門店を通して来ていただくようになりました。これを見て審査員の方々は「この会社はお客様に育てられた会社だな」と言われました。

他社との差別化 - 自分の武器を持つ -

私のものづくりは、イビザ島で見たような革の風合いを生かした作りのバッグから始めました。もし、私がメーカーや問屋、職人をやっていたとしたら、今日はなかったかなと思います。自分流にやってきた、ということだと思うのです。革を納めていると、「あそこが職人さんを取った」といういざござをよく聞いたので、私は自分の意を汲んでくれる者だけでやってきました。だから、バッグ作りもかなり紆余曲折しながらやってきました。その結果としてほかとの違いが出てきました。自分の一番の武器は何かと考えたら、革を知っているということです。今は一般的に金銭的に割り切ってしまうところはあると思います。職人やメーカーはどうしても「この1枚の革から何本ハンドバッグが取れるか」を考えるので、上にラッカーを塗り均一にしてしまうのです。でも、革にはお腹もお尻もあって、それぞれ表情が違います。私は、そういう革そのもので作ることを武器にしたのです。ヨーロッパでは首筋なら首筋だけを使っているところがあります。ドイツのゴールドファイルという鞆屋です。また、お腹の柔らかいところだけで手袋や衣料用の革を作っているところもあります。ヨーロッパは革の文化であると同時に、家内工業的なところが多いのです。日本はどうしても大量生産が主流ですが、私はそれは絶対にできません。なぜできないかというと、動物の革も生きている人間の皮膚と同じように大事にしたい。大事な資源だから、大事に物を作ろうということが根底にあるのです。一般的に、売る人は売るだけ、作る人は作るだけになってしまうので、どうしてもだんだんと中国や東南アジアでもものづくりをするようになり、安い方へ流れていく。でも、私はそうではないと思っています。それも一理あるかもしれませんが、でもやはり、動物の革も人間の皮膚と同じように大事に使ってあげたい。これはヨーロッパではずっと伝統的に残っています。

私はこのことを口を酸っぱくして言い続けており、それがだんだんと伝わるようになった。初めころは私どもの社員でもわかりませんでした。例えば皆さんが皆さんの社員さんに「こういうことを書け」と言っても、絶対に書きません。どうして書かないのかというと「書く時間がない」「ない、ない」と言っていては絶対に書けません。そこをとにかく口を酸っぱくして言って、書いてきたら少しでも誉めてあげる。人間が作って売ったりすることなので、なかなか私の思うとおりにはいかないのですが、一番よかったのは、そういうことを知らない人たちだけで暗中模索しながらも自分たちのやり方で作ったということだと思います。

徹底してお客様の目線に

私は初めからお客様に「私が作っているから安心して使ってください。何か不都合があったら何なりと言ってください」とお話しし、「また伺いますから」と住所とお名前を書いてもらいます。それで、「ここにファスナーがあったら」、「ここにポケットがあるといいよ」という声を聞いて、すぐに社員に言って作らせます。ですが、この業界では一般的に、デザイナーはデザインするだけ、作る人は作るだけ、売る人は売るだけになるので、流通形態が非常に長いのです。私どもにもデザイナーがいて、デザイナーからは「社長はお客様から言われるとすぐにそうしてしまう」と言われますが、お客様の不都合なところは直してあげることが、お客様にとっていいことではないかと私は思っています。デザイナーよがりになるとどうしてもデザイン重視になってしまいます。ですから、デパートでよく聞くように、みんな同じようなデザインになってしまう。これは、作り手側が発信していないのだと思います。私は革というものを武器にして、「こういう革をこういうところで使っていますよ。お手入れして使えば孫の代まで使えますよ」と自信を持って言っています。未永く使っていただくために、もちろんお手入れや修理もします。「お前のところの商品は丈夫だから、買い替えがないだろう」とよく笑われました。でも私は間違っていないと思います。愛着があるから修理に出される。だから、愛着を持って直してあげる。

私は、使い捨てはよくないと思います。その根底にあるのは、動物の革は人間の皮膚と同じだから大事にしよう、同時にお客様の使い勝手をよく聞いて作ろうという精神です。それで、一番短い流通形態を作ってしまったのです。

先程お話ししたように、昭和50年に問屋をはずれて直に売るようになりました。問屋を通していったら、バーゲンして次へ次へ、これだけのことです。私は、お客様が第一であって、永いおつきあいをしようということを経営理念に掲げたのがはじまりです。今、我々の業界には、問屋があって、メーカーがあって、職人がいます。私は年に2回ボローニャに世界中の革屋が集まって開かれる展示会へ毎回行き、そこでいち早く買うことができるのですが、一般的には流通形態が長いのです。だれも

が責任を持たない。なぜかというところ、責任を持ったリスクが大きいからです。だから、浅草の革屋もリスクを負わないために革を1枚か2枚買ってきて、「来年の春夏はこれが流行」といって注文を取ってから、ヨーロッパに発注をかけるのです。私はそうではなく、自分で直に行って「これは今年の分として契約しましょう。これを50枚、これは100枚」というように買うので、向こうも安心してくれます。イタリアなどのヨーロッパも本当はもっと日本に売りたいのです。もっと売りたいのですが、流通形態が長く主導権を握っている人がだれもいないので、なかなか売りきれない。私は直に行って買付けをするので、向こうからも「日本にこういう会社がある」と来てくれて、いち早く「これはヨーロッパの有名なブランドで使っている革だよ」といったことを教えてくれます。それで、まったく同じではありませんが、良い素材を使えるようになってきました。日本の革とヨーロッパの革はやはり違います。私は、商品の60%は素材で決まるのではないかと思います。見れば一目瞭然ではなく、合成皮革かビニールかわからないような物だからどうしても単価（値段）に走ってしまう。でも、私は消費者に近い部分でやってきたために、今日こうして皆さんにお話ができるのではないかと思います。

クレーム対応

お客様の目線に近いところになればなるほど、今度は逆にお客様からの要望が多くなります。いいことばかりではありません。最近でこそいい手紙がほとんどですが、前はお叱りの手紙も来ました。つい最近も「消費者センターに訴えますよ」というような手紙も来ました。こういう手紙が来ているという事例を聞いてください。宮城に読んでもらいます。

（宮城） 経営本部の宮城と申します。クレーム対応の事例を、お客様の手紙などを交えながら紹介させていただきます。

弊社では、クレームはお客様相談室に集約されています。日本経営品質賞を受賞する前（申請書を出した時点）では、クレームを受けた人が最後まで責任を持って対応するという仕組みだったのですが、営業マンなどはとかく出張に出ることが多く、例えば、お電話をしたときにお客様がいらしゃらなくて、次の日電話をしたいけれど1週間出張に行かなければならない。そうなると対応がどんどん遅れてしまいお客様のためにならない、そこで、昨年5月に経営本部の中にお客様相談室を作りました。店頭、お手紙、電話、すべてのクレームがお客様相談室に集まり、お客様相談のスタッフで対応しています。

1つ事例を紹介させていただきます。昨年ですが、ある百貨店さんへお客様から「高い商品を買ってこんなになるなんておかしい。納得できません。消費者センターに訴えます」というクレームが入りました。このクレームは商品クレームで、パッチワークのハンドバッグだったのですが、革の切り口のところが毛羽立ったようになってしまった。「7万8000円もしてこんなになるのはおかしいのではないか」ということでした。毛羽立ってしまったのは革の繊維で、本来ならば染料を塗り毛羽立つようなことはないのですが、柔らかいところの革を使用していたために毛羽立ったようになってしまったのです。普段、社長はトップデザイナーとして吉田工房という企画室でものづくりをしていますが、このときは社長自ら、革の切り口をミシン目の中に折り込み、洋服の生地と同じように端が表に出ない作りにして1本作りました。それと、革の堅いところで、繊維が起き上がってこないように、切り口にはコバ塗りという加工を施し、まったく同じ作りにしたものを1本作りました。合計2本作り、社長直筆のお詫び状と、社長自らバッグを作っている写真を同封し、すぐにご自宅に送らせていただきました。

そうしたところ、次のようなお手紙をいただきましたので、紹介させていただきます。

「先日はわがままなことを申し、さっそく私の気に入ったバッグが出来上がり、お送りくださりましてありがとうございました。土曜日の夕方届きました。お仕事のお邪魔をしてはと思い、夕方6時ごろお電話を差し上げましたところ、お話しできず残念でした。明日は日曜日、会社もお休み、お礼の言葉が遅くなつては、一生懸命に急いで作ってくださった社長様に申し訳ないと思い、ペンを取りました。写真まで同封していただき、社長自らお仕事しているお姿、目に浮かびます。感謝でいっぱいでございます。2つもお送りくださって、いただいていたのでしょうか。喜んで愛用させていただきます。ますますイビザのファンになりました。どうぞこれからも、よい新しいバッグをお作りください。そしてこれからも、イビザファンが多くなることを心より願います。本当にありがとうございました。」

この方は千葉県の方にお住まいの方で、このようなお手紙といっしょにクール宅急便で大きな箱が2つ届きました。何かと思いましたが、干物がたくさん入っていたのです。そして社長

が「では、社員のみんなで分けましょう」と、みんなおすそ分けにあずかりました。その「おいしかったね」といううれしかった気持ちを寄せ書きにして、お客様に送らせていただきました。すると、次のようなお手紙をまた頂戴しました。

「社長をはじめ皆様方からの色紙、楽しく喜んで拝見いたしました。何度も繰り返し読み、私にとり人生最高の親せきができた気持ちでございます。長く心に残る出来事でした。皆さん、ごていねいにありがとうございました。」

このようなお手紙をいただいて、このクレーム対応は終わりました。こういったことは同じクレームを繰り返さないことが大事なので、社内的にはまず在庫商品の再検品、そして革の裁断に携わる生産スタッフを集め、社長自ら革についての教育を再度徹底しました。現在、こういった事例、対応の仕方はすべてコンピュータに入力し、出張に出る営業マンも途中経過や結果などがどこにいてもわかるように、出張先からも検索できる仕組みにしています。

このように、弊社では商品のクレームがあった時にただ返品する、新品と交換するだけではなく、経営理念である「お客様との永いおつきあい」を心がけた、誠意ある対応をしています。簡単ですが、事例を紹介させていただきます。

（吉田） お手紙の中にはいろいろなものがあります。今はお客様相談室を設け、即対応するようにしています。が1～2年前までは営業部に回して、それから、とやっていたので、お客様からの不満の言葉がとても多かったのです。こんな手紙も入っています。

「質問で申し訳ございませんが、うっかりしてカビが生えてしまいました。33号のカatalogで手当の仕方を拝見してそのとおりにしたのですが、中の裏地がしっとりと濡れているような感じが取れません。押入に布袋に入れて保管してあります。中に乾いた新聞紙を入れてありますが、よい方法がありましたら教えてください。よろしくお願いします。」

これが11月11日に来ています。18日にはお客様に電話をして送っていただくようにしました。「他のイビザバッグにはこんなことはないのに、これはべたべたしている」とおっしゃるので「裏地交換は1万円弱だと思いますが、拝見させてください」と申し上げました。というのは、先程も申し上げたように、以前は表の革が強いので裏も合成皮革にしていたのです。合成皮革の場合はどうしても通気性がないので、べたべたしてくるのです。それを全部取り替えてあげますということで、22日に送っていただいて、手紙といっしょにバッグを直して送ってあげました。お客様からは「このたびは無理な申し出を快く受けていただきまして、ありがとうございました。見違えるようになったバッグを拝見して、本当にびっくりいたしました。これからは大事に使わせていただきます。貴社の温かいお志にますますイビザファンになりました」というお手紙をいただいています。

こういう対応が即できるようにしました。今まではどうしても修理に対して不満があったのですが、今は即対応をしています。最近ではこのようにハガキに附箋を付け、ピンクはお誉めの言葉やお礼、イエローは要望や苦情、というように分けているのですが、最近苦情はなくなってきました。

手紙は重要なコミュニケーション

先程お話しした、年に2回ヨーロッパへ行くときに、「全国のイビザスタッフから、一番お世話になっている方にお手紙を差し上げましょう」ということで1回に2万通の手紙を持っていけます。コンピュータに入っている分と、イビザスタッフがそれぞれ思っている人たちに手紙を差し上げるのです。2万通も手紙を書くというのはなかなかできませんから、私が1通だけ書いてあとは印刷してしまいましたが、一番大変なのは記念切手を2枚、合計4万枚貼ることです。本来は本局へ持って行ってスタンプを押してしまえばすむのですが、我々スタッフが夜1通1通に記念切手を貼ります。持って行くときにトランクが壊れてしまうほどです。年に4万枚、中には「毎回楽しみにしていますよ」という方もいらっしゃいます。今でこそ「いつもいつもお手紙をいただいてありがとうございます」と言われるようになりましたが、初めのころは「海外から手紙が来て『吉田茂』と書いてあるけど、だれ?」とよく言われました。しかし、海外から手紙が来るというのはうれしいものです。うれしいことをしてあげることが我々の役目ではないか。喜んでいただけることというのは、生きているうちにしかできないのではないかなと私は思います。これもよく社員に言うことです。

こんなお手紙もいただきます。

「ふれあい広場コーナーで、工場見学に参加して楽しかった様子のお便りを読んで、私も行けたらいいなあと思います。ところで昨年、デパートのイビザバッグ売場担当の方から『参加していただけませんか』とお話を受け、大喜びでしたが、運悪く病気で不参加になりました。もう一度参加できる日が来ますようにと願っています。社長さんより海外の絵はがきが届きますと、楽しい気分になりま

す。ありがとう。』

こういうお手紙を読むと、やっぱりやってよかったなと思います。お客様に喜んでいただけることだったらやっていいのではないか。

「海外から届く社長の絵はがき、いつもありがとうございます。また楽しみにしています。ショップに立ち寄るといつも必ずお手入れをしてくれます。本当にありがとうございます。これからもすてきなバッグをたくさん作ってください。』

こんなふうに書いていただくと本当にうれしいですね。

お客様との一体感

この経営品質賞を受賞する前にお客様満足度調査を行いました。外部機関に委託し、任意に3,000人のお客様を抽出し、アンケートを郵送しました。そのとき、「お客様のアンケート回答率は大体3%~5%くらいだから、書いてもらった人にはあとからテレホンカードを出さないよ」と言われました。しかし私は、「うちのお客様は違うよ。革巻きボールペンを入れて送ったら絶対に来るから」と言いました。結果、68%の方が回答を書いて下さったのです。これは、やはり我々がやっていることは間違っていないかったということだと思います。書いていただいたアンケートを見ると、大体3年でリピータになっていただいています。それも、「また使いたかったから買った」という方です。91万人の中で一番たくさん買って頂いている方には、累計で1300万買っていただいています。1000万以上の方が6~7人います。

ここには累計購入金額の上位を出していますが、「91万人全部を出せ」と言われれば全部出力することができます。この一年の間に何を買って頂いているかというのも月別に全部出ます。同時に、この方にどこで何を買っていただいているかもわかります。例えば、この方は小田急で買って、西武で買って、所沢でも、専門店でも買っていらっしゃいましたが、最近では丸井国分寺ですっとお買上頂いていることもわかります。このようにお客様のことがつぶさにわかる。これはお客様との一体感です。お客様が販売スタッフと「お嫁さんのこと、お姑さんのこと」と話をしているうちに親しくなり、ここで買うようになった。

例えば、1人の方は6月から80万、1万、28万、14万、6万、20万、36万、4万8000、40万、80万、6万と毎月買って下さっています。が、中には全然買っていらない方もいらっしゃいます。こういう方にはイビザ販売スタッフから「お手入れしましょうか。商品はどうですか」と電話をかけます。こちらからも発信ができる、お客様からも声が届く仕組みを作ったわけです。これは一番初めにあるデパートで買っていたのがうれしくて手紙を出すために住所と名前を書いて頂き、そこから始まって全部コンピュータに入れているわけです。このように、お客様に目線を合わせるとということと、何回も言うように革は丈夫で長持ちするもので孫の代まで使えるので、大事にしましょうということをやってきました。

ハイテク技術の導入

全部がいいことばかりではありませんが、小さいながらも1つ1つコツコツとやってきました。例えば、我々は多品種少量生産をしているのですが、革は各パーツを金型で抜いて作っていきます。その場合、1型1型の金型を作らなければなりません。すると金型がいっぱいになってしまい、これでは公害問題になるのではないかとというとき、ヨーロッパの方ではどうやって作っているのかと思い、ヨーロッパへ行って革屋の話を聞きました。向こうではウォータージェットカッターで、コンピュータを使って革を裁断していました。当社でもそれをいち早く導入しました。これで、金型は作らなくてよくなり、同時に型をコンピュータでファイルできるようになりました。このように、ハイテクを使えるところは使っていく、手作りの部分は手作りでやる。そしてお客様の要望などにも迅速に対応できるメリットを生かしています。

革そのもので作る

では実際に、当社の革とほかの革はどのように違うのかというところを見てください。こちらは一般的に使っている革です。見ていただくとわかりますが、顔料を吹き付けてお腹の部分も首の部分も表情を均一にしています。均一にすれば、取り都合も良く大量生産ができます。しかし、塗ったものははげてしまいます。私はそうではなく革そのもので作るようとしているので、水性染料で大きなドラムの中に革を入れ、染めた革を使用しています。革の表面にはラッカーを載せないでワックスで磨き上げています。だから、出来上がったときにはまだ70%、皆さんに使っていただいて初めて体にフィットしたり、艶が出て100%になるのです。このことはお客様が来られたその時々にお話しします。これは、私が培ってきた一番の武器です。はじめは私もこういうラッカーで仕上げたも

のを売っていましたが、これではお客様には不親切だと思い、革の持ち味を活かそうと思ったわけです。一般的には、金銭で割ってしまうので、こういう革はなかなか使われません。しかし、ドイツのゴールドファイルでは首筋をいかした鞆作りをしていますし、柔らかいお腹の部分はその部分だけをカットして、手袋やコートに使われています。そういうことを私どものマガジンを通して皆様にお知らせする他に、本来、ハンドバッグはファッション雑誌に載せた方が良いでしょうが『文芸春秋』で革の良さをお伝えしています。これはもう10年続いています。このように、自分の一番の強みは何かと考え、「これしかない」ということをお客様に知っていただいています。

こちらはパイソンですが、このパイソンは上にコーティングしてラッカーを載せてあるので、さわるとぱきぱきとしています。こちらの当社で使用しているパイソンは、染料で染めてワックスをかけているので、革そのものの手触りです。こういう本当の素材で作っています。それはヨーロッパも同じで、みんな革そのもので作っていきます。いいものはそういうものではないかと思います。よくよくこういうことを工場見学やパーティなどで皆さんにお話しするので、持っていていただいているバッグがよくわかるのではないかと思います。そしてこれは、お客様に長い年月使っていて初めてわかっていただけることではないかとも思います。

ブレイクスルー

5月20日に、教育テレビで当社を取材した番組が放映されました。2年前の「皮革産業21世紀ビジョン」で内橋克人さんの基調講演があり、そのときのパネラーとして私も話しました。今まで皮革は保護政策をとられていて、素人が買うと税金が高かったのですが、それが撤廃されることになりました。これは大変だということで、皮革産業連合会の主催でパネルディスカッションが開かれたのです。そのとき私は、「当社は違いますよ。なぜなら、お客様に目線を合わせて仕事をしているから」といった事を話しました。それを内橋さんが本に書かれ、その本をNHKの方がご覧になって当社に來られました。そして4日間取材をして頂き、今回放映された番組になったのです。今までの革の業界は、保護政策がとられていたから進歩がなかなかできなかったのです。10年前に『家庭画報』に私が掲載したのは「風合いをとるか、色落ちしないことだけをとるか」ということでした。色落ちしないことをとれば、今言ったようにラッカーを載せてエナメルのようにしてしまえばいいのです。でも、私は「それだったら合成皮革でも構わないではないか」という持論です。これは消費者のためになった広告コンクールで「優秀賞」をいただきました。本当に勇気のある言葉を出せるかどうかの問題です。

ビデオ紹介

日本経営品質賞をいただいたときに、当社の取組みについてビデオを作りましたのでご覧ください。

(ビデオ上映)

どうも有り難うございました。手前どもの宣伝のようになってしまいましたがこのように、作って売る人たちと、求めて使っていていただいているお客様との距離が非常に短いところが、当社の特徴ではないかと思うのです。

日本経営品質賞を受賞して1年間は、受賞企業研究会でどう改善していったか、というようなことをパワーポイントを作成し発表してきました。さわりを見てください。

(以下スライド併用)

○「作って売る店青山イピサ」は昭和50年から始め問屋を通さない直接販売でお客様の声を商品に反映し、お客様との接点を見出しました。通常は、革の材料屋、メーカー、職人、問屋、小売店、デパートがあって、お客様に行きますが、私は直接ヨーロッパで革を買い、自分の工場で作る、デパートや直営店からお客様のところへ行くというように、流通形態を短くしました。もう1つは、自分の手をかけて作ったものはどうしても値引きはできない、絶対にバーゲンはできないという声を出し、お客様の声も聞いて、不都合があったらすぐに対応するという、そして、「革とはこういうものですよ」と我々から発信して伝えていきたい、ということがあります。それがあって、先程お見せしたように、ヨーロッパでは首の部分、お腹の部分、背中部分と、部分部分の表情を生かしたものづくりをしているように、我々も素材から物作りをしているのです。

○口コミで広がっていているのは、お母さんがお友だちや娘さんに伝えてくださっているからです。

4～5年前までは娘さんが海外ブランドを見てお母さんに教えていたのが、お母さんのバッグを見て娘さんが「これ、いいんじゃない？」とおっしゃる。「どうせ娘に取られてしまうわ」という声に変わってきていると、お客様と話をされていて感じます。それが91万人につながっていているのだと思います。

○お客様を100万人にするための1つとして、工場見学ツアーは年に50回行っています。展示即売会は年に400回、広島でも行っています。お客様へのお手紙は年にのべ80万通出します。そして約20%の方たちに来店していただいています。それは、買ってもらおうというよりも、持っていていただくバッグをお手入れしましょうという目的なので、2割くらいの方が来てくださるのではないかと思います。パーティは年20回くらい、『I B I Z Aマガジン』は年2回、1回7万部で年に14万部発行しています。海外からのハガキは年2回4万通です。また、口コミの実例として、バスツアーで165人いらっしゃったうちの68人の方が新規のお客様でした。お友だちに「バスツアーに行きましょう」と誘っていただき、新しい方が増えています。千葉そごうで募集したときには、144人の方が工場見学に来られ、うち61人が新規の方でした。そのように広がっていているのです。

○マガジンでは、「アルザス地方にこういう町があって、こういう革屋さんがありますよ」というようなことを紹介しています。

○このように、私だけではなく社員がいて、お客様と文化を共有することが、お客様の満足にもなるのではないかと思います。根本の問題は、環境、地球にやさしいことに配慮して、使い捨ては絶対にできないということです。これを強調しています。あとは、お客様からのフィードバックを受け取ったら改善する。先程紹介したように、お叱りの言葉や、「ここにポケットがあったらいい、ここをこうしたらどうか」という声を、お客様相談室で即要望に応えています。今まではなかなかそれができなかったのですが、経営品質賞を受賞してから改善されました。

○あとは気づきですね。先程言った「陰誉め」もそうですが、社員の声を「思ったことノート」やFAX通信、提案カードなどで共有化します。最近は電子メールも活用するようになりました。水曜日の全体朝礼で、「思ったことノート」やお客様の手紙などを社員に伝えています。年に2回、イビザ販売スタッフの研修で全国の販売スタッフが一同に集まって話し合うことでも共有化を図っています。

○「モノづくりの精神」を認識することを目的に年1回社員コンクールを行っています。総務の人も営業の人も参加し、作れない人は作れる人に教えてもらいながら、革の特徴や、バッグの作り方を勉強します。このコンクールでは毎回、約150万円の賞金を出しています。

○毎年2回、イタリアのボローニャに世界中の革屋が集まり、5月には来年の春夏用の展示会、11月には来年の秋冬用の展示会がこのように行われます。革そのものが一堂に集められます。「来年はこんな色が出ますよ」と、ここでイメージが広がるのです。

○年2回この展示会に行きますが、毎回新しいものがどんどん出てきます。値段の交渉もありますから、貿易商社を通じて仕入れます。今のパイソンは、このくらい色がきれいです。特に今まで茶色が多かったのですが、春夏用はもちろん、ここにきてカラフルなものが多くなってきています。こうして買い付けてきた革は貿易商社を通じて、当社に直接入荷されます。これはほかではできないことです。

○これは、昨年実施した「お客様満足度調査」の結果ですが、無作為に2000人の方にアンケートを郵送し、1300人の方が回答を出してくださいました。68%の回答率です。年齢別に見ると、50代、60代の方が77%です。イビザの経験年数は5年以上が85%を占めています。これが継続的な力になっているのではないかと思います。再購入意向率と推薦経験率では93%の方が「次もイビザを買います」、87%が「ご友人などにも推薦した」と言われています。これでわかるように、「あそこのバッグはいいよ」と口コミで広がっているのではないかと思います。このグラフは、最近1年間の間にイビザ以外のバッグも購入された方だけに、再購入の意向をお聞きした結果です。イビザ再購入率89%は、他社と比べてすごく高い数字です。こちらは、1998年に実施した満足度調査の総合満足度を「99年

の結果」と比較したものです。98年度は「非常に満足」と「満足」を足すと64%、それに対し、1999年度は83%になっています。だんだん上がっていったのかなという感じはします。7点法での平均は5.8点から6.1点に上がっています。このように、年々使えば使うほどよくなっていく部分がわかっていただけ、お客様に視線を合わせたことが確認できたと思ってます。

○イビザの強みはやはり、素材と流行に左右されないことです。私は孫の代まで使って頂きたいと思っているので、イビザの満足度が高いということはロイヤリティも高い。素材の質と縫製のよさに加え、作る人に「使う身になって作ってください」と言っているの、丈夫さと機能性は当たり前のことです。このようなことと、イベントと称して我々が店頭でお手入れやお直しをしたりすることをお客様にアピールしているわけです。こういうところがほかとの違いではないかと思います。

○日本経営品質賞を受賞後、軽井沢で行われたトップマネジメントセミナーにおいて、「経営のポイントは新たな価値を生み出すことにある。想像的かつオリジナリティの高い価値を生み出すためには、経営者自らが率先し、たゆまざる改善・革新に取り組まなければならない」と宣言しました。経営者自らがやっていると、会社は成り立たないのではないかという共有点が見出されました。このときは、花王の常磐会長、三菱総合研究所の牧野昇先生、慶応義塾大学の島田晴雄先生といった方々と、皆様方のような経営者の方たちが参加されトップセミナーが行われました。

ありがとうございました。この次は質問をいただき、答えることができましたらお答えしていきます。長時間にわたって私のつたない話をお聞きいただき、ありがとうございました（拍手）

第2部 質疑応答・ディスカッション

回答者	株式会社吉田オリジナル	代表取締役	吉田 茂 氏
	株式会社吉田オリジナル	取締役経営本部長	小口 憲 康 氏
	株式会社吉田オリジナル	経営本部	宮城 由美子 氏
コーディネーター	株式会社生活デザイン研究所	代表取締役	宮野鼻 治彦 氏

（コーディネーター） 説得力にあふれたお話を聞かせていただくことができました。文字どおり、お客様を中心にした顧客主導経営の真髄を、わかりやすく教えていただいたような気がします。せっかくですので、この吉田社長の体中に蓄積されたノウハウを少しでも深くたくさん私どもも勉強をして、有意義なセミナーにしたいと思います。皆様方からお寄せいただきました質問を中心に、少し突っ込んでいろいろ伺いしてみたいと思います。

質問票に基づく討論が終わりました後にも、お時間がありましたら、また挙手をしてご質問をしていただく機会も設けたいと思います。

予想以上にたくさんの質問票をいただきました。大あわてで今大ざっぱに分類をしましたところ、大体4つくらいに分かれております。1つはごく基本的なというか、吉田オリジナルさんに対する興味の要素、2つ目はやはり経営品質賞に取り組まれるにあたっての心構えとか、ご苦労された点、それから実際に今日は成果としてのいい部分の話を伺ったわけですが、なかなか疑り深い方もいらっしゃる、いいところばかりではないだろう、いろいろ厳しいところも聞かせてくれという類のものです。それから3つ目は社員の皆様に社長のあふれる情熱と心意やノウハウをいかに伝えて共有化していかれたかについてです。このご質問が非常に多いようです。あと1つは、マーケティングについての顧客主導経営という場合の若干技術的なご質問です。社長、気楽なところからお答えをいただきたいと思います。

まず、イビザのことですが、男性が多いせいでしょ、あまりご存じない方もいらっしゃるようです。イビザの商品は広島県や中国地方ではどこに行けば見ることができるのかという質問をいただいています。商売に関係ございますので、その辺からお願いします。

（小口） 広島地区でもいろいろお世話になっております。今日も来ていらっしゃる広島天満屋さん

やさごうさん、福屋さん等々、デパートに多く入っています。今はマガジンの後ろの方には出ていないのですが、問い合わせ先等があります。一番近いところを聞いてもらえれば、受付で答えられるようにしてありますのでどうぞお聞きください。

（コディネーター） ぜひ、女性の方はご自分で、それから男性の方は次の日曜日には奥さまを伴って、実際に売場でイビザのバッグを手にとって、今日の話思い出していただけたら有意義ではないかと思っています。

次は社名が「吉田オリジナル」で商品名が「イビザ」、会社のイメージはイビザなのに、社名をなぜ商品名になさらないのですかというご質問です。吉田オリジナルとイビザを使い分けておられる理由というか、ある程度戦略的な意図があつておやりになっているのですかということです。

（吉田） 意図は全然ありません。たまたま僕は独立したときに革の2次加工をやっていました。日立の電気カミソリの持ち手用に革を薄くすいて、ブリーツに織ったものを作っていたのです。そういう2次加工をしていたので「オリジナル」という名前を社名に付けたのです。ご存じのようにYKKなど、ほかの会社にも吉田がありましたから、「吉田オリジナル」でいいだろうと。たまたま先程申し上げたように独立して3年後にヨーロッパに行った時に、とてもひなびた素朴で美しい島イビザ島を知りました。バッグを作ってもただ吉田オリジナルのバッグだとなってしまうから、ブランド名を付けようと考えました。横文字ではないのですが、イビザ島からのイビザという名前、イビザ島で見かけた自然な革の傷や烙印をそのまま生かして作られた、ナチュラルな手作りの作り方という感じで、イビザという名前を付けました。そのようにして使い分けをしたのです。

（コディネーター） おわかりいただきましたでしょうか。吉田オリジナルということで、ひょっとしたらまた違う分野の事業もお始めになるかもしれませんね（笑）

だんだん具体的な経営品質の方に入ってまいります。今日のお話の中で成果配分方式による問題点の指摘がありましたが、これには何か問題とか不具合とかおありになったのでしょうか。今は給与体系はどうしていらっしゃいますか。

（吉田） 自分が勤めているときは待遇面で自分の思うようにいきませんでしたから、独立してからは初めから、成果分配制度をやっていたのです。これだけは危険負担として会社に残し、これだけは税金に納めて、これだけは分配しよう。

会社の内部留保はもちろんのことですが、経理士さんを通じて、やっています。あとは社長よりも部長や課長が、全体の原資に対して生産にこれだけ、営業にこれだけ、総務にこれだけというように分けました、その分の分配はそれぞれの部でやっています。こちらの小口が生産を割り振っているの、一番よくわかると思います。

（小口） 会社の規定に基づいた基本ベースと社長・部長賞があります。やったやらないとか、人間が査定していることなので、ある程度最近では人数が増えてきましたから、この人にやってこの人にやらないというのは、えこひいきとかなんだかんだということも実際にはあるのです。そうではなくて、1年間か半年に1回ですが、その間に自分で訴えられることを自分で出させて、それを自分たちが評価して、面接をして、こうだからあと半年頑張ればこの分を上げられるのだからと指摘しながらやっています。わかりあいながらというか、会社側と従業員の差というのはなかなか難しい面はありますが、少しでもその差を縮めようと思ってやっているつもりです。

（吉田） 5月から10月までの半期で12月に差し上げるのです。12月分は暫定的で、4月末決算で確保した分から12月に支払った分を差し引いて支給しています。1億4000万円ほど払っていますが、そのうち社長の持ち分は1000万円です。それだけは自由に支給して、あとは全部各部の長が分配をするようになっています。僕の1000万円は社長賞として、とにかく僕を助けてくれた人に、「勇気づけてくれたで賞」というのを1年生から20年生までいる社員の中から、僕が選んだ人に差し上げています。

（コディネーター） ありがとうございます。顧客満足の仕組みの経営という中で、一番難しいのは評価の仕組みではないかと思います。やはり単に出た業績の数値で評価をして還元すると、なかなか顧客満足につながるいろいろな行動へのモチベーションにつながりにくい。その配分というか、そういう

実際に今何らかの新しい成果が生まれるための骨身を惜しまない行動をしている人をどこまで認めて、何らかの評価としてわかりやすく具体的に返してあげるか。このあたりが私は非常に難しいと思います。

(吉田) その分は、第一線で働いているイビザ販売スタッフが1年間でどれだけ新規のお客様を広げたかということで評価します。売上はもちろんありますが、売上よりも新規のお客様、例えばうちの営業マンもそうなのですが、全国の得意先に1週間くらい出張にいくのですが、そのときに、新規のお客様をどれだけ獲得したかという部分があります。そういう評価の仕方なのです。私は特にトップでやっていますから、お客様とのパーティーなどをやると、費用対効果も考えます。しかし費用対効果を先に挙げてしまうと何もできないのです。ですからまずお客様に喜ばれることから始めよう。その時点では例えば、はがきを出すにしてもこれを出したらどれだけ戻ってくるかという考えでやったら、とてもできません。現在の仕組みを作ったのは問屋さんを通さず、ダイレクトに我々がやることで流通形態を短くした分だけ利益分配ができるのではないかと考えたからです。社員の評価は新規のお客様をどれだけ1年間で作っているかです。営業の分配はそういうことで評価しています。

(コディネーター) これは結構奥行きが深い問題です。あまりこればかりやっていると今日の本題とずれてしまいますので、また何か機会がございましたらこの辺のノウハウも詳しく教えていただきたいと思います。

それからちょっと社長にいやな質問かもしれませんが、99年の売上が対前年比、ダウンしているわけを教えてください。

(吉田) 先程もお話ししましたが、今まで専門店を中心にやっていました。ピークは3年くらい前で、53億円まで行きました。ただ、それは売っただけにすぎません。商品が専門店に移動しただけです。これではお客様のためになりません。商品は店頭置いて見せないと売れないからということで、では「送ってみろ」と。しかし営業マンは前年対比を意識しますから、どうしても前年対比を達成しようと、無理押しをしてしまうのです。初めにうちは一切バーゲンをしないからと、返品は全部引き取っていたのです。それがだんだんと売れないからと、何回も商品を入れ替え交換していました。これをやったのではとても我々はメーカーとして成り立たない。ですから意図的に専門店はそういう返品率、特にこういう時代になりますと、回収の問題もありますから、送り込みはやめていこうと。その分だけ数字的に見れば落ちていっているのです。

そしてその分だけ我々が直接お客様に売りにいこう、我々とイビザ販売スタッフで売っていこうということでやっています。つまりお客様に視線を合わせたやり方をしていくということです。店頭に出して見せない限りは売れません。専門店はだんだん路面店から郊外型店舗に移っていきます。郊外型店舗に出た場合は、何パーセント引き、下手をすると50%引きになります。そして当社のバッグは値引きができないから「こちらが安いですよ」「これもあります」と安い方へ、安い方へとなり金銭的な割り方になってしまい、我々の商品は題材にされてしまうだけ。その分納品を抑え、売上が落ちていっているのです。これは意図的に落としていっているのです。

(コディネーター) よくわかりました。きわめて戦略的な要因があったと承りました。いよいよ経営品質賞のテーマに入ってまいります。まず、吉田社長のすばらしいリーダーシップを伺いましたが、日本経営品質賞にチャレンジされるにあたって、推進体制等々、苦労されたことをお聞かせ願いたいのです。

(吉田) 小さな会社でやっていたから、ただ「売った」「買った」「それ作れ」ばかりですから、こういう賞に挑むほどではなかったのです。これは三和総研の方に依頼をして、会社を見ていただき、それをまとめていただいたものです。ミーティングを行う日はどうしても9時から6時まで会議室に缶詰になってしまいますので、仕事ができないと、かなり社員から不満が出ました。外出するから今日は参加できないというようなこともありました。一番根本の問題は、企画がいいものを作らないから生産ができない、生産ができないから営業が売れないという、お客様のことも我々の内部のことの方が大きかったのです。ですからこれを直さなくてはいけないということで、徹底的に私はこれを進めてきたのです。本当に売上は落ちてしまうし、ものが作れないというときもありましたが、とにかくやりはじめた以上は絶対にやり抜こうという思いでした。

その分、きっとこちらの2人も不満があったとは思いますが。どのような不満がありましたか。

(小口) 不満はなかったですという嘘になります。社長が自分たちに教えているのは現場主義ですから、現場主義が会議をやってデスクワークをしていいかという疑問から始まりました。今までに賞は吉田オリジナルで頂いてはいても、社長個人でもらっているという考えが多かったのです。中小企業研究センター賞など、いろいろ頂いてはいたのですが、このようにみんなで取ろうということがなかったのです。自分たちも話を聞きながら「また社長が持ってきた賞か」などと言いながら、最初は半信半疑だったのです。しかし進めていくうちに「これは自分たちにも役に立ってくるな」とか、「次へのステップになるな」ということを下の者まで言い出してくれたのです。「それならみんなで真剣にやろう」となって、とにかく用があっても何があっても、この会議の時間だけは1分たりとも遅れないでやっていこうということでまとまっていきました。経営品質賞の中身もさることながら、そうやってすごい団結ができ、意思統一ができたことが一番の利点だったと思います。

(コディネーター) ありがとうございます。宮城さんもせっかくですから。

(宮城) 時間的なことを言ってしまうと私も同じです。例えば8つのカテゴリーがあって、それを100ページの文章にしろといったときに、何を書いていいかわからない状態だったのです。決して申請書を書くために社内的な表彰制度だとか、思ったことノートなどの仕組みを作ったわけではありません。もともとやっていたことをテキストを見たときに何をどうしていいか難しくてわからなかったのです。しかしいろいろご指導いただくうちに、吉田オリジナルの強みはどういうところなのか、弱みというのがこういうところで、こういうことをしていくといいのだなというのを教えてもらったことが一番よかったと思っています。

(コディネーター) ありがとうございます。優しい言葉の狭間に、結構厳しい話もあったように伺いました。吉田社長、今のお答えはそのようなことでよろしいでしょうか。つけ加えることがございましたら。

(吉田) 8つのカテゴリーのうちで強烈なリーダーシップは、私は「これ、やれ」とかなり言ってきましたから、できているのではないかと思ったのです。それから先程お話しした、お客様満足度もお客様に視線を合わせていましたから、これもできているのではないかと思いました。問題点は社員ではないかと思ったのです。そこで社員満足度もやってみたのです。するとやはりばらばらで社長は社長で俺は俺なのだという人間が多かったのです。

しかしこの賞を取ってとにかくよかったなと思います。それは、持ち株会を作ったのですが、今まで20人位しか株を持っていなかったのが160人になったのです。そのくらい愛社精神が出たのかなという感じがします。経営品質賞を取ったということはとても有意義だったし、会社としても存続する価値があったのではないかと感じました。

(コディネーター) ありがとうございます。宮城さん、私も今、セルフアセッサの研修を受ける準備をしています。やはり申請の書類を書くのは結構大変ですね。今、実感しているものですから、宮城さんもさぞ苦労されたのではないかと、つい失礼なことを言いましたが、大体皆さんにもわかりいただけたのではないかと思います。

次の質問にまいります。日本経営品質賞にチャレンジされるにあたって何か特別な組織や、社内での仕組みをお作りになりましたかということです。組織等で、そのために新たにお作りになるものがあつたとしたら、どのくらい準備期間だったか。あるいは組織のある種プロジェクト的なものを受賞を達成するために作られたのかどうか。また準備期間とそのプロジェクトがどのくらいの期間、活動をしたのかといった質問だろうと思います。

(宮城) プロジェクトチームを作りました。このプロジェクトチームは幹部社員だけではありません。うちは社員の数より準社員、いわゆるパートタイマーの方が多いのですが、その準社員の方にも参加していただいて、約25名のプロジェクトチームを組みました。最初に三和総研さんをお願いして、各セクションにインタビューというかたちで各部を3か月くらいかけて回っていただいたのです。それぞれの現場の声を聞いていただき、それを書面にさせていただいて、それをもとにそのプロジェクトチームで、これはニュアンスが違う部分だとか、こういうこともあるよとか、プロジェクトの中で意見を出し合って、申請書を作り上げていったのです。1日7～8時間かけてミーティングを重ねて、

3か月くらいかかりました。

(コーディネーター) それは実際にチャレンジするいろいろペーパーを書き込んだりということで3か月くらいということですか。

(宮城) 各部にインタビュー形式で回っていただいたのが約3か月、プラスCS調査をやったり申請書形式に落とし込んでいく期間で約4か月弱でしょうか。

(コーディネーター) トータル7か月くらいですか。

(宮城) そうです。

(コーディネーター) それは受賞されてから解散されたのですか。

(宮城) 受賞したときに、フィードバックレポートというのをいただくのです。それには強みとか弱み、こういうところをもう少し改善しなさいとアドバイスがあります。それでそのカテゴリー別の弱みに対して、今度こういうことをやっていこうとか、いきなりすぐに全部を直すというのは無理ですから、ではこの中で今年はこれをやっていこうということで、ミーティングは続けて行っております。

(コーディネーター) コーディネーターのもくろみどおりフィードバックレポートというものが出てまいりましたが、次の質問が受賞されている素晴らしいということが評価されたわけですが、逆に失礼ですが、弱み・課題として挙げられたものには、どのようなことがあったのでしょうか。代表的なものを教えてください。

(小口) 自分で一番難しいと思ったのは、いろいろな審査員の人が計数で全部述べてくれ、情ではだめだと言われたことです。とにかくそこまでいくプロセスだとか、これをやったから何点とは言わなかったけれども、そういう計数でと。例えば口コミはうちは強い。口コミはどうやって把握してどうやって評価しているのかというところが、自分としては一番難しいところです。今でもそうです。先程社長のパワーポイントにもあったように、バスツアーで何人来て、何人が口コミで誘って、来ていただいて、その人がこういうものを買ってくれた、話してくれた、提案してくれたということはわかるのですが、その他にだれだれさんが口コミをしてというのが把握しきれないのです。その辺が自分たちの強みでもあります。弱みでもあるのではないかと思ったところがあります。

(吉田) 先日おもしろい質問がありました。バスツアーなどをやった場合、どうやってお客様の満足度を評価するのですかと。するとうちの営業マンが「バスに乗って帰るときの最後の手の振り方で・・・」と言いました。「それは具体的ではない」と笑っていたのですが・・・。本当にどうやって満足しているか。今は皆様にアンケートをいただいています。数値化が一番難しいですね。特にリーダーシップが強いと言われているけれど、どういうことがリーダーシップが強いのかと。今回の評価に対してこれが100点だとすると、僕の場合は65~75%の中にあります。そして「改善に向けての提言」をもとに改善していきなさい、改善した分だけを発表しなさいということで、昨年1年間、今年の2月までですが発表してきたのです。

この「改善に向けての提言」というものにこのように書かれています。「経営幹部間で販売、企画、生産の活動を相互に理解するため、コミュニケーションを強化することの検討が望ましい。さらに経営幹部で決定した結果を社員と共有化するよう検討するのが望ましい」と。どうやってそれを改善するのですか、それを発表してくださいということで続けていっているのです。1000点満点中リーダーシップが170点ですね。

(コーディネーター) そうですね、100点と70点に1の中は分かれていて、合計170点ですね。

(吉田) 100点の中で65~75点くらいまで来ているということですね。なかなか点数は取れないようですね。

(コディネーター) この点数は大したものです。

もう少し突っ込んだ質問ですが、改善した具体的な事項があったら教えてください。この基準に照らして評価を受けて、その結果、改善された代表的な事項がありましたら。

(宮城) 一番代表的なものは先程のお客様相談室の開設だと思います。それまでは全部が窓口だったのです。百貨店の店頭も窓口ですし、電話は営業本部にも入りますし、会社の代表番号もあります。各部に代表番号があり、表に出ているすべての番号が窓口でした。その他に手紙が届くこともあります。そして受けた人が最後まで責任を持つということにしていたのです。しかしそれでは日にどれくらい、月にどれくらいというのが1か所でまとめられていなかったのです、分らなかったのです。それがお客様相談室ができたことによって把握できるようになりました。そしてそれはお客様のためにも一番よかったのではないかと思います。対応も同じようなレベルで、スピーディにできるようになりましたので。

(小口) これは自分がやらせてもらっているのですが、新しく経営本部ができました。今までは例えば展示会やパーティは同じような人が先頭になっていき、その人のかたちになってしまっていたのです。そうではなくてプロジェクト制にして各部から参加させる。総務も経営本部も事務もすべて参加できるようなプロジェクト制にして、とにかく1人ではなく、そういうチームを作ってやっていくという試みを行っています。

(吉田) 一番経営にとってよかったのは情報の共有化です。電子メールでいろいろな情報を全員が見ることができるようになりました。打ち込むこともできなかった営業マンもできるようになり、全員で情報を共有できるようになったということは、大きな改善の表題だと思います。

(小口) 自分のところにも営業マンで50歳以上の方がいます。とにかくキーボードが打てない。「A」と打って「あ」が出てくるのが「すごいな」ということから始まりました。勉強会を夕方6時以降に集まってやったのですが、今ではみんな日報をはじめ全部できるようになりました。また百貨店の平場ではコンピュータを置くわけにもいかないので、ハンディターミナルによって棚卸、売上、勤怠、在庫管理などを全部その場でできるようになりました。今、全国に導入しているところです。現在、特許の申請中なのであまり言えないのですが。そういうことを手作りとはいえ、先程のウォータージェットとか、コンピュータを入れたとか、経営品質賞で知り合えた方たちと話したり、ベンチマーキングすることによってプラスになってきたのではないかと考えています。

(コディネーター) 社長のお話の中にもいくつか出てまいりましたけれども、やはりこういう市場環境の中で、顧客主導経営の実を上げていくために絶対に外せないのは情報の共有化です。それにはやはり最大限ハイテクを活用することだと思います。それを最大限活用して、社員一人一人のスキルを上げつつ、あるいは時間を作ってあげて、それを顧客接点へのハイタッチエネルギーとして配分していく。単純に言えば、これをしっかり突き詰めていくことが、顧客主導経営の実を上げていくということの一つのポイントではないかなと拝見しています。そしてまた見事にそれを実施していらっしゃると思いました。

時間に限りもごさいますので、次の質問に移らせていただきます。これは、もし質問票が上がってこなかったら、私が社長に伺わなければいけないと思ったことですが、顧客満足の達成と利益との兼ね合いのバランスはどう考えていらっしゃるでしょうか。私どもも広島を中心に、顧客満足をベースにした経営システムをぜひお取り入れくださいということをいろいろな経営者の方に話すと、必ず出てくるのが、お客様の方に向かっていい格好をするのは金ばかりかかってもうけが減る、そういうエネルギーがあったらもっと違うところに使った方がいいのではないかとという素朴な反論です。今日の1部の吉田社長の講演をまじめにお聞きになられた方はもうおわかりになっていると思うのですが、改めて顧客満足の追求ということと、企業の利潤の成果としての実現、この辺の兼ね合いをもう一度お聞かせ願えたらと思います。

(吉田) ハンドバッグは物入れと言えは物入れですね。ただ、そこに付加価値がどうつけられるか。持って楽しいとか、お話のできるバッグ、だから「情緒商品だ」と僕は言っているのですが、大量に物を作って大量に売るといふのは少し違います。ですから「この素材はね・・・」と言ったときに、何をどう使ってどう生まれてきたかというストーリーを話す、そういうことがお客様の満足度につな

がっていつているのではないか。だから適正価格ができるのではないかと思います。例えば極端な言い方をすれば、オーストリッチやワニなどの高級品があります。それを我々の業界で、高いからと牛革に型押しをして安いものを作っている。牛革のワニの型押しとか。だから本物ではありません。それをどこでとれてどういうかたちでヘビが生まれたのか。そして本物のパイソンというバッグが生まれたのかという、そういうストーリーが金銭の代償になる。僕はそれが付加価値だと思うのです。ただ単に金銭的に割って「これは安いですよ」と、物入れとして買われるのだったら当たり前ではないかと思います。

と同時に、我々が発信しているのは何か。お客様のためになることというのは、永久に修理をします、永久に保証をしますということです。そのことがお客様に認められて、親子3代まで持って頂けるとことです。バッグに愛着があるから修理をしてほしいという部分、そういうものづくりの代償が我々に来ているのです。それから、「お客様と永いおつきあいをするために、我々は利益を預かっています」という言い方ができているのです。金銭で割って、売った買っただけならそんなわけにはいきません。もっと安いのが出てくるのではないかとただです。安いものイコール悪いとは言いませんが、大量生産、大量破棄になってくるでしょう。それでは地球環境にやさしくない。そういうことが認められているのではないかと思います。

(コーディネーター) この質問への答えというのはいろいろな要素がございます。これだからこうだということで、単純に断定できないたくさんの要因で顧客満足度の高い、ロイヤリティの高いお客様をたくさん抱えている企業が長期的にいい業績を継続できますということになるわけです。やはり一番の原点は、いいお客様と永いおつきあいをする、リピート購買を実現していくことが、企業の経営効率を高めますということがまず軸にあるのではないかと思います。まさに吉田オリジナルさんの顧客主導経営の取り組みによる成果がそこに集約されているのではないかと、私自身は拝見させていただきました。

つけ加えて何かありますか。

(吉田) 僕は12年間、あるデパートが開店して以来、交流をずっと深めているお客様がいます。12年間、毎月、時には毎日お手紙をいただいたりしています。例えば平成11年11月11日のように数字が揃う日の消印スタンプ押して、毎年お手紙を下さる。これが12年間続いているのです。と同時にもう一つ言えることは、今では累計で1300万円ものバッグを買って頂いているお客様がいらっしゃいますが、あるお客様は買っていただくと、一枚一枚バッグの写真を撮って送って下さいます。そのくらいお客様と密接になるということです。このようにして撮っていただいた写真がアルバムにして2冊、枚数にして300枚ほどあります。買ったらこうして送ってくれているのです。(現物紹介)このような方たちのためにも僕はバーゲンなどできないのです。

それと、一番の根本は革というのは尊い資源であるし、自分で手をかけたものをどうして安く売らなければいけないのかということです。これは同時にお客様を裏切ることになるのです。だからこのような仕組みを作ったのです。それを理解していただけない専門店で、売れなかったらバーゲンということは我々としてはできないから、一番末端のお客様と我々(作っているところ)の接点を見出してやっているのです。そのようにしてよい環境を作っているのです。

(コーディネーター) 今の質問に対する回答につきましては、今日の吉田社長のお話を、ずっと最初から思い起こしていただきますと、ああ、そういうことかと思い当たっていただける点がたくさんあったと思います。そういう確認の仕方をもう一度お願いします。

それから今日の質問票で一番多かった質問です。直接お客様との接点が少ない職場で仕事をしていらっしゃる社員に、この顧客満足に対する取り組みについて理解を深めてもらう、そういうある種の指導とか教育、研修などはどういうところに力を入れておやりになって成果を出されたのでしょうか。

(吉田) お客様との接点が見出せないところというのはあります。例えば総務などは、バスツアーのときにファッションショー形式で、新作を紹介するのですが、その時にモデル役を務めたりしてお客様との接点を見出していますから、全員がお客様との目線を合わせていっています。

ですからいやだなとかやっかいだなと思っている社員は、今うちの会社にはいません。お客様が来ればお客様のもてなしをしようというのがバスツアーなのです。また、クリスマスパーティなどを開催したときに、お客様との接点を見出していきます。全員がそういう仕事に携わるわけです。

(コディネーター) なるほどね。やはりそういうすばらしい知恵が込められていると伺いました。

少し具体的な、ある意味で技術的なことかもしれませんが、経営品質賞の8つのカテゴリーには、先程も宮城さんのお話がありましたが、なかなか難解な部分もございます。これを全社員に浸透させていく段取りというか、そのあたりは具体的にどう進めていかれたのかという質問がございます。プロジェクトを作られて、いろいろステップバイステップで1歩ずつ進めていかれた。その進み具合をある意味で共有化させる。おそらくそういう取り組みをされたと思うのですが、そのあたりは小口さん、いかがですか。

(吉田) そうですね。社長がやれと言っても、なかなかできないのです。下がどうやったのかです。

(小口) それは自分はこれがよかったのではないかなと思います。何のためにこれをやっているかということ全体朝礼のときに、社長に言ってもら。それをくだいて自分たちが一緒にやっていく。きれいごとになってしまいますが、そういうことでプロジェクトチームに参加させて、その人たちがまた各部に帰ったときに説明をしたり、全体朝礼で話してもらったりします。こういう経過だということを審査員の人たちが職場に来て審査をしていますから、どういう会社だということも自分でアピールしてくれています。先程のビデオはやらせでも何でもないので。自分たちも驚くほどすごい答えが返ってきたのです。初めは多少自分も段取りをしていて、こう言われたらこう言おうかななどと少しは思いましたが、とにかくカテゴリーの1~8という、すべての会社の仕組みというものを説明しておかないといけないので、それだとやらせでも何もできない。マニュアルも作れないということで、ざっくばらんにぶっつけ本番だと開き直ってやった結果があのようビデオに出て、若い人たちが自分たち以上の答えを持って、自信を持ってやっていたということなのです。そういった形でやっているといます。

(コディネーター) 大変なご苦労があったのだらうと思いますが、すばらしい社員に恵まれて、社長もこのような成果を上げられたのだらうと思います。

それから、これは私自身も大変興味があるところですが、先程クレーム対応ということで、宮城さんから以前からやっていたことを、お客様相談室ということで集約してやるようになったと承りました。それで、先程社長のお話にもありましたが、日常的にいろいろな立場のいろいろな声が集まってきますね。私が伺った範囲では、これを小口さんの方で担当されているのだと思いますが、これを収集してある程度分析・整理をして、またいろいろな担当現場に返していく。その対応を実務として着々と進めていく。その心臓部に当たる経営本部のところでそれをやっていらっしゃると伺いました。これを詳しく説明をするととてつもなく時間がかかると思うのですが、大体こういうステップでやっているというあたりを小口さんから紹介していただきたいのですが。いろいろなところからいろいろな顧客の声、要望が入ってくると思うのです。

(小口) 普通の会社だといろいろな声が集まって大変だらうと思います。しかしうちの社長の場合、今日もあるお店3店舗に寄ってきたのですが、お客様がいます、そこにたまたま社長が行き、これだったら作ってあげられるとその人のオーダーを受ける。オーダーを受けるというのも一つの仕事です。例えば修理が届いていないというようなクレームの対応も、一つ一つ普通はどこかに集まって、その担当者が対応する仕組みになっています。お手紙とか電話など経営本部に入る部分はもちろん経営本部でやりますが、その都度言われる対応は、社長自らも含めて自分たちも受けたときにその都度やっていくわけです。経営本部に事後報告はしますが、その都度やっていきますから、それほどたくさんたまるわけではありません。

(吉田) 最近の例で、いい例ではないのですが、銀座の店です。銀座は5年やっているのですが、はじめからやっている人たちは、どうしてもマンネリ化します。そのときにお客様から2~3のクレームが私のところに直接入ると、それに即対応することができます。これは私が社長だからということもあるかもしれませんが、情報が入って「これはだめだ、後でやる」と言っていたのではとても直っていきません。そのときに1人を外して、新人を2人入れました。すぐ対応したのです。それによって売上もここ数ヶ月、記録を作るほどうまくいくようになったのです。

やはり人間は感情の動物ですから、どうしても感情対感情が入るのです。だからいつもいつもフレッシュでなければいけないと思います。いつも新しさ、そしてもう一つはお客様に目線を合わせていることです。更に対応を即やるようにしています。

一番問題なのは、皆さんもご存じのように、社長がいなくなったらどういう会社になるのかなというところだと思うのです。だから、今、小口もうちの息子もそうなのですが、全員でできるようにそれぞれオーソリティを作ってやっています。そうやって教えていっています。僕が健在のうちは僕が即対応するようにしています。

(コディネーター) ということは、社長というスーパーマンが本当に活躍して解決していることが多いということですね。

(吉田) 今現在はそういうところがあります。ですが今度、経営本部で小口がとか、息子がやっている営業本部がとか、それから企画部長がというようにして全部手分けをして、それがオーソリティになるようにしています。商品会議をやったり経営会議をやって、できるだけ僕は外れるようにしているのです。また即実行の部分は実行するようにしています。

(コディネーター) 社長が入れない、会社としての方針をいろいろ検討したり決めたりする会議とかはあるのですか(笑)。

(小口) 社長に通す前に、自分たちでもやっているつもりではいます。やはり社長に相談をするというよりも、社長は人生の先輩でもありますし、社会人の先輩でもあります。そういう相談ができるということは、お世辞ではなく、自分たちの財産ではないかと思います。コンピュータにしても会計事務所の先生とか先輩たちがいたり、IBMの方とかに教わりながら、集約して段取りをしてから社長に通すようにはしています。しかし社長が気づくのが早いので、「やってはいるのですが」という話になってしまうのです。

(コディネーター) 偉そうなことを言いますと、そのあたりをこれから企業としての仕組みに落としていられるというか、それがまた社長の次のテーマかもしれませんね。

(吉田) そのためにこの経営品質賞に挑んだわけなのです。「この会社は社長でもっているな」と言われるのが僕は一番いやだったのです。若気の至りでどんどんやってきましたが、今はやはり体力的には若い者に負けることになりますから、できるだけ突っぱねていくようにしているのです。

(コディネーター) 社長の10分の1くらいですが、私の事務所も同じような傾向があります。身につまされるところがございます。ということで、今後そういう対応のシフト、いろいろ皆さんでご検討されて、吉田社長がスーパーマンで処理される以上の力がまた生み出されていくのではないかと思います。

もう時間が残り少なくなってきました。ほかにもいろいろなご質問票をいただいております。大変に恐縮ですが、この場では割愛をさせていただきたいと思います。

最後に今日、広島県や広島市の関係の方がお見えになっています。そういう行政の方も大変にこの経営品質の仕組みに興味を持っていただけるようになってきました。それと直接関係があるかどうか分かりませんが、吉田社長の子育てやしつけ、また社員に対する教育のモットーがありましたら、お聞かせくださいということです。

(吉田) 少し違いますが、先日、埼玉県総会がありました。局長さんや課長さんなど、500人くらいの方に聞いていただきました。最後に学者の話を聞いているより実体験の方がおもしろいとおっしゃって下さり、その後うちの工場に「何人が派遣するからよろしく頼む」と言われてしまったのです。やっていることはお客様に目線を合わせるということと、OJTでその場でやるということです。特に革というのは触ってみないとよくわからないのです。ですからいつも触ってみるということです。それからお客様と接点を見出すように、お客様に接近をするということやっていっているのです。中にはそのときそのときで教えていっていることもあります。あとは会議を開いたときです。会議だけではなかなか通用しないから、現場を歩きます。特にものづくりもしていますし、今はデパートさんを介してということが多いので、デパートさんの雰囲気合ったようなバッグづくり、それを流行に左右されないところで作っていっています。そのようにして1年生を育てています。

(コディネーター) ありがとうございます。本当に最後になりますが、吉田社長、これから例えば少し

ネガティブなことを考えますと、社長のモットーとされています手作りのよさを追求されていく、それから企業もこれからもっと成長を図っていかれると、企業規模とか扱うボリューム、こういうものと手作りのよさを持続していくということのある種の矛盾というか、限界点ということも、頭で考えると何かあるのではないかと思ってしまうのです。その辺も含めた社長の今後、吉田オリジナルの経営の展望というか、そのあたりをお聞かせください。

（吉田） 僕はあまりそういう点で限界を感じるということはないのです。なぜかというとお母さんが持っていて「自分のも作ってくれ」「買ってくれ」というのがお父さん方です。それから4～5年前までは、お母さんはお母さん、娘は娘という感じだったのですが、海外からいろいろなブランドが入ってきて、だれでも持っているものではなくてお母さんがいいというものだったら、という部分でかなり年齢層も広がってきているのです。ですから、やはりお客様の目線に合わせて、それに合わせたものづくり、それは多品種少量生産になりますから、機械化できる所は機械化し、手作りの部分は手作りで。その2通りをやっているのです。

では今のうちの若い人たちがなぜうちの会社に入ってきているのか。平均29歳くらいですが、そのくらい若い人たちがどうしてこういうものづくりをするかという、やはりやりがいにつながるからではないかと私は思うのです。まだまだ私は無限だと思ふのです。それはヨーロッパのバッグとの比較ではなくて、我々が発信することによって、もっと広がっていくのではないかと思います。それは人間が作って人間が訴える情緒的な商品、単なる物入れではないということを話したと思います。

（コーディネーター）ありがとうございました。吉田社長、小口さん、宮城さんは大変にお忙しく、今日もこの後すぐに飛行機で東京へお帰りになると伺っております。終始、熱意を込めて、ご講演とディスカッションにご協力いただきまして本当にありがとうございました。今の方のご意見にもございましたように、ぜひ今後ますますご発展いただき、まだまだ私どもに学ばせていただきたい、どんどん先を走って提供していただきたいと思ふます。

本日のディスカッションは終わらせていただきたいと思ふます。会場の皆様も長時間、ご清聴ありがとうございました。