連載　価値創造産業への新潮流

― 動き出したダイバーシティの取組み ―

［取材協力］株式会社吉村（東京都品川区）

女性社員が提案型ビジネスを下支え

昭和初期の１９３２年に祝儀用品の加工販売業として創業した株式会社吉村は、１９５４年に現在の会社組織となり、日本茶などの包装資材メーカーとして国内でトップシェアを誇る企業に成長してきました。

先代の娘として２００５年に就任した橋本久美子代表取締役社長は、「１９９０年代に入ってペットボトル入りの緑茶飲料が普及して、家庭用茶葉の消費量が低減していくようになり、急須でお茶を入れるという文化が薄れていく中で、日本茶全体を取り巻く社会的環境も大きく変化していました」と振り返っています。

お茶とお菓子を組み合わせたパーソナルギフトなどを展開する「江戸越屋」ブランド

日本茶と相性の良い和風チョコレートも開発

日本茶の茶葉消費が盛んだった時代には、日本茶の生産メーカーや小売店にとって、包装資材は代替も容易でコストカットの対象となりやすく、価格競争を強いられる状況が続いていました。茶葉消費が減少する一方、儀礼的なギフトとして活用されていた需要もパーソナルギフトへのシフトが進むなど、２０００年代半ばは茶業界が大きな転機を迎えていた時期でもあったのです。

「消費者のニーズを汲み取って付加価値の高い日本茶を業界全体で提供できるよう、下請けとして顧客に求められるままに包装資材を生産・納入していたビジネスモデルから、商品やサービスを通じて付加価値を高めていく方向に転換しました」（橋本社長）

その方向転換に当たって、大きな力を発揮することになったのが、同社の女性社員たちだったのです。橋本社長自身も入社して４年でいったん退社し、１９９０年から10年間にわたって専業主婦として過ごしており、「地域コミュニティや世代コミュニティとの交流を通じて生活者の視点から色々なことが見えるようになった」と述懐しています。

「ブランドオーナー制」による商品開発も

橋本社長は就任後、結婚・出産による女性社員の離職を回避するため、労働時間削減や時短勤務などに取り組む一方、法定以上のつわり休暇制度や、配偶者の転勤・介護などの理由で退職した社員が復職できる制度なども導入。生活者の視点を備えた女性社員の知恵と経験を活用する施策を進めたところ、出産退職がゼロとなり、子育てをしながら在籍する社員も増加すると同時に、２０１１年度に平均42時間だった社員１人当たりの残業時間も、２０１５年度は17時間にまで減少しました。

橋本久美子代表取締役社長

こうした女性社員の活用を通じた提案型ビジネスモデルへの転換と収益性改善に取り組んだ結果、同社の営業利益は２０１２年の３０００万円から２０１５年には１億５０００万円に拡大し、２０１２年以降に開発された新商品だけで４億円を超える売り上げを記録しています。

２０１１年に女性社員が担当して発売されたパーソナルギフトは、初年度に５８００万円を売り上げ、この女性社員は２０１５年度に家庭の都合で西日本営業所に異動した後も、本社の業務も兼務して累計での売り上げは１億円を大きく上回るまでになりました。

２０１３年には、従来の紙器・茶袋・手提げ・包装紙などの商品カテゴリーによる縦割りの企画・製造を行う組織運営を改め、「提案の切り口」によってパーソナルギフト・茶器・スイーツなど一貫して担当者が商品を開発する「ブランドオーナー制」も導入されています。

女性社員を活用するための取り組みは、社員全体の働きやすさにもつながり、離職率も２０１３年度の10・05％から２０１６年度には１・９％へ大幅に減少。人材の定着が、同社の提案型ビジネスモデルの発展を下支えしていくことも期待される状況となっています。

消費者の声を聞く「座談会」も頻繁に開かれています