

# 見学者は年間1500人! タニサケが明かす 「視察3カ条」

岐阜県池田町に、経営者の視察が引きも切らない企業がある。殺虫剤や育毛剤を製造・販売するタニサケだ。社員37人の小さな企業に、年間で約1500人の見学者が訪れる。見学者の目当ては、高収益の秘密を学ぶこと。タニサケは約9億円の売上高に対し、経常利益は2億5000万円（2008年3月期）。利益率は何と28%に達する。

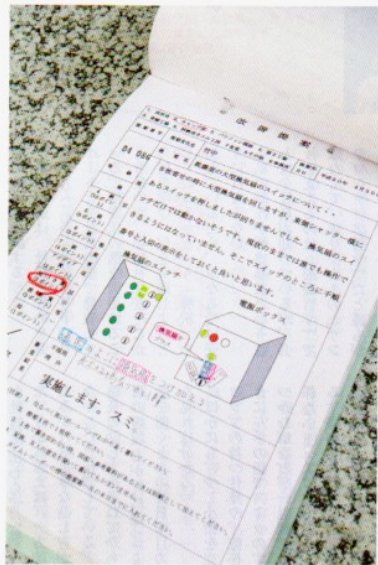
高収益の秘密は、社員全員が知恵を絞る、たゆまぬ改善活動にある。改善提案の数は月に約300件に上る。「工具の色分け表示」といった簡単なものから、生産設備の本格的な改良提案まで幅広い。

## 「経営者の姿勢」が会社を変える

同社の改善提案には、1件300円の「提案料」、採用案には内容に応じて、1800円から2万円までの報奨金を支払う。報奨金額は、年間で社員1人当たり23万円と全国トップだ（改善活動の情報誌「創意とくふう」誌、07年11月号のランキングより）。「日本一の知恵工場」と言われるゆえんである。

だが「お金だけで社員は動かない。社員が『タニサケは自分の会社』と思えば、自分から改善提案を出したくなる雰囲気を作

## 改善提案は月300件 「日本一の知恵工場」



タニサケの改善提案書。年間で400件以上も提案する「つわもの」もいる



社内に飾る花瓶に転倒防止用のフックを付けたのも、社員の提案。こうした小さな改善活動の積み重ねが、高収益をもたらしている  
写真/堀 勝志古



工具とボルトを色分けし、ボルトを締めるときにどの工具を使うかが一目で分かるようにしている。「お金をかけずに密着化」を徹底するのが基本的な考え方だ

目印をつけ下げ、仕掛品を入れるパレットを数える手間を省く



タニサケの創業者、松岡浩会長(左)と、同社の主力商品「ゴクブリキヤップ」(通称ゴクブリだんご)(右)

らないと長続きしない。最も重要なのは、経営者の姿勢だ」と松岡浩会長は強調する。

まず経営者が、誰よりも率先して動く。良いものは素直にまねる。言葉ではなく行動で示してこそ、後者に触発された社員が動き出すという。

そう信じて、松岡会長は「早朝出社」「トイレ掃除」の2つを自らに課してきた。社員の誰よりも早く会社に来て、しかも率先して汚れ仕事を引き受ける。

このトイレ掃除は、自動車用品販売店のイエローハットの創業者、鍵山秀三郎相談役に松岡会長が学び、まねたものだ。他社のいいところをまねて高収益企業を作り上げた恩返しという気持ちもあるのか、タニサケを訪れる見学者には、包み隠さずすべてを教える。

見学者のために月に1度、一泊二日の合宿形式による「タニサケ塾」を開いているのも、そうしたいからだ。塾の参加者には、朝6時10分から掃除を課す。「[トイレ]」「[社有車]」を1時間以上かけて掃除した後、工場で改善提案の現場を見学してもらう。最後に、松岡会長自らが経営者としてのあり方などをこんこんと語る。

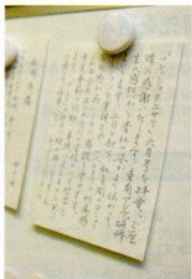
「まず経営者が心を磨くこと。そこから『真のまね』が始まる」と、松岡社長は言う。

### 3

#### 何度も視察する

まねをする過程で疑問点もいろいろ出てくるもの。そんなときは2度、3度と視察に行けばいい。松岡会長も「密に交流すれば、それだけ相手の会社の本質も深く見えてくる」と言う。企業同士が互いに良いところを学び合う、「まねの協定」(49ページ参照)に発展させることも可能だ。

そのためにも松岡会長は見学者たちに「筆まめ」であることを勧める。松岡会長自身、大の「ハガキ魔」。月に400枚のハガキを書くのだという。



### 2

#### 翌日からすぐにまねる

タニサケに見学に来た経営者が感心して帰ることの一つに、社員同士で感謝を伝えあう「ありがとうカード」がある。準備は簡単なもので視察の翌日から導入することも可能だが、ずるすると先延ばしし、結局まねしない経営者も少なくないという。

「いい経営者かどうかは、まねを始めるまでのスピードで分かる。視察だけで満足しても意味がない。良いと思ったら、何でもすぐに取り入れる行動力が大切。そうした社長の姿を社員もちゃんと見ている」(松岡会長)



### 1

#### 必ず筆記用具を持参

多くの見学者に接してきた松岡会長は「良い視察」の条件の第一に、「経営者が本気になっていること」を挙げる。「物見遊山気分ですぐノートやペンを持たずに来る社長もいるが、学びに来ているのに筆記用具も持参しないとはおかしな話。普段から危機感や向上心に欠け、何でも社員任せにしていることがそれで分かる」。「タニサケ塾」に初めて参加する企業には、経営者の参加を義務付け、トイレ掃除を課すのも、トップが先頭に立つ重要性を分かってもらったためだ。

