

お客様のためを考えれば、自ずと進むべき道がわかる…… マユアルはない。感動こそノウハウだ

ナガシマ株式会社

「2度と来たくない」そんな言葉を顧客から投げかけられる店舗を、1つの取り組みによって劇的に成長させた企業がある。神奈川県で、ENEOSの特約店としてガソリンスタンドを開設しているナガシマ株式会

社だ。同社は「お客様の『ありがとう』を一番大切にする感動企業ナガシマ」を掲げるが、実はある施策の成功をもとに、それを経営理念にまで昇華させた稀有な例である。

その取り組みによって、現在、ナガシマには1日約100件の「ありがとう」が集まり、それが働き手のモチベーションや業績をも支えているのだ。その効果の一端は、抜群の従業員定着率に表れている。一般的にガソリンスタンドは「油で汚れる」「野外作業で夏は暑く、冬は寒い」といった理由で求職者に人気がなく、入社しても長続きしないことが多い

という。しかし、ナガシマは圧倒的に離職率が低い。同社の長島康郎社長は、その理由を次のように明かす。「近年、正社員の定着率は100%。そのほか、アルバイトが60人前後いますが、昨年の退職者は片手で収まりました。そのほぼ全員が年齢によるリタイア。仕事に不満を持つてわが社を離れた人は、しばらく出でていません。これもやりがいを感じられる職場だからだと、自負しています」

石油小売業界は、冬の時代が続いている。全国の給油所数は1994年に6万軒を超えたが、以降は減り続け、2019年には3万軒割れ。

そうした状況下でも、ナガシマの業績は好調だ。20年前の6店舗からその数を伸ばし、現在は10店舗を運営している。経営環境が厳しい業界で順調に事業を成長させているのは、同社が経営理念に基づいて業務レベ

ルを磨き上げているからだろう。
「ありがとう」を集めることで従業員の士気が高まり、それがサービス品質の向上に結び付いて、さらに多くの感謝と利益を生み出すことへとつながっているのである。

接客業であれば、お客様のために働くことは当たり前だと思うかもしれない。しかし、従業員全員がそれを常に考え、ポジティブに実行できていれば、必ず業績に寄与しているはずだということが、同社の事例から伺える。理念の浸透が、顧客満足としてファイードバックするからだ。



長島康郎社長

主な事業内容：石油小売業
本社所在地：神奈川県川崎市
創業：1962年
従業員数：95人

とをきっかけに、長島社長の父が石油小売業の長島油店を創業する。「私が入社したのは84年、その後に現在の社名に変更しました。當時、経営理念といえるものはなかったですね。そのときあつた4店舗すべてがフルサービスで、各店に従業員が10人近くいました。社員旅行や運動会など、従業員間の交流はあつ

ともと海苔の養殖やイチジクの果樹園を生業にしていた長島家だったが、62年、仕事場である神奈川県川崎市の大師沖が埋め立てられたこ



ナガシマが運営するガソリンスタンド（サービスステーション）「ENEOS EneJet 海老名北SS」のスタッフ。正社員、アルバイト問わず、1人ひとりがお客様のためを考え、高いモチベーションで働いている。

たものの、仕事において全体が同じ方向に進むという意味でのまとまりはなかつたかもしれません」
転機は98年、セルフ方式の解禁だ。
石油小売業界は恒常的な人材不足が課題だったため、店頭に2～3人のれば成り立つセルフに切り替えたほ

うが理に叶っている。そこでナガシマは県内初のセルフ式店舗を出店、既存店舗も順次、セルフに改装していく。すでに会社を継いでいた長島社長は、これを機に業界内の「生産性日本一」を目指し掲げた。

石油小売業界では、ガソリン1リットルあたりの粗利で表す損益分岐点（V指數）を経営指標としている。フルサービス時代のV指數は約20円。つまり、ガソリンの仕入れ価格にこの額を乗せないと、利益が出なかつた。通常のビジネスでは、差別化によってマージンを厚くすることを目指しました。

ナガシマのV指數は、リーマンショック前にはV指數を2～3円までおさえることに成功し、限界に近いところまでやりきった。もちろん業績は安定化したが、一方で弊害も目立ち始め。従業員がイキイキと働いていないように見えたのだといふ。

従業員から毎日届く「お手柄報告」の一部。来店したお客様だけではなく、取引先や同僚、地域の人々からの「ありがとう」も集まる。

タイヤのエアチェックをしたら、右後ろのタイヤにまったく空気が入っておらず、よく観察すると釘が刺さっていました。そのことを伝え、パンク修理することに。その際、お連れ様が要冷蔵のケーキをお持ちだったので、作業をしている間、冷蔵庫に保管して差し上げる旨をお伝えしました。お会計のとき、お預かりしていたケーキをお返したら、「どうもすみません、とっても助かりました! パンクの修理もしてくださいって本当にありがとうございました」とおっしゃっていました。

21時頃にお客様より、「タイヤがパンクしてしまい、スペアタイヤもなく、今から静岡まで帰るのにどこにも修理してもらえて困っています」とお電話がありました。「22時までなら、私が対応できますので、こちらまでご来店可能ですか?」とお伝えすると、10分くらいで来店いただきました。修理完了後、お客様から「本当に助かりました、こんな時間に対応していただけて、ありがとうございます」というお言葉をいただきました。「お役に立て良かったです、気を付けてお帰りになってください。ありがとうございました」とお見送りしました。

混雑時、スタンド内で車を誘導していたところ、横断歩道の手前にご年配の女性が座り込んでいた。レーンが落ちていたときに駆け寄ると、自転車で通りがかった方が先にお声がけしていたよう、「歩けなくなってしまったみたいなので、しばらく休ませていただけますか」とのこと。「もちろんです。店内にご案内いたします」とお連れし、話を伺うと、名前も住所もわからぬようだったので、警察に連絡し保護をお願いした。その後、警察の方から連絡をいただき、「行方不明の届け出があり、ご家族に迎えに来てもらいました。ご協力ありがとうございました」という言葉をいただいた。

夜中の1時頃、歩道の掃除をしているとき、大型バイクでご来店のお客様に「こんばんは、いらっしゃいませ、冷えますね」とお声掛けしました。ヘルメット越しに頷いていただくだけでしたが、給油後、「ありがとうございます、お気をつけて」と申し上げると、「どうも」と返事をしていただきました。

灯油を入れていたお客様から、「すみません、こぼしちゃって……」とお声かけされました。体には灯油がかかっていないことを確認し、タオルでポリタンクを拭いて、ビニール袋を用意して、そこに入れて差し上げました。キャップが割れていたようなので、それをお客様に伝え、応急処置として養生テープで口の周りを止めました。「何から何までご親切にどうもありがとうございます。キャップは家に予備があるのでそれをつけます。本当に助かりました、ありがとうございます!」とおっしゃっていました。

最初の数字だけを追って、従業員の労働環境が悪化してしまっていたのだ。これは珍しい話ではない。コストを抑え、売り上げを伸ばす。こともシンプルな方法だ。しかし、従業員が気持ち良く働けない職場では、従業員がサービス品質も低下する。ナ



2017年、石油元売り会社が主催する特約店への感謝式に、ナガシマが優秀店舗として招待されたときの写真(上)。2020年度はEneJet賞など、同社が運営する複数店舗多くの賞を授与された。

2021年のポリオワクチン購入費寄付実績。ユニセフへの申し込み完了画面とともに、長島社長の直筆メッセージが全社に送られた。寄付数は右肩上がりに増えており、2022年の目標は35,000本だ。



お申込みが完了しました。
ご支援ありがとうございます。



2022年03月30日
受付番号: 00000000000000000000000000000000

長島 勝彦様
この度は、UNICEFへのご活動を賛同し、心より御礼を申します。
この度お申付けは、世界160以上の国と地域で子どもたちの命と健康を守るために、医療、教育、
食と水、衛生、子どもと障害などの分野で大変に活躍されています。
ご質問や相談は、おカード裏面からのお返事へのお問い合わせ用紙をご送付は2022年2月より受け付けています。
何かお困りの場合はお気軽にお尋ねください。お手紙を読むのが大変な場合は、どうぞ、
こちらからお手紙を読み取ってお預かりください。お問い合わせ用紙もPDFであります。
お問い合わせ用紙: PDF
メール: webshop@unicef.jp

今年も ポリオワクチン33,879本 ×14円 474,306円を
ユニセフに寄附することができました。
皆さかうおう柄報告で途工國の子供達の命が
救われていこう。
この活動も 今回で10回目 10年目
今年度は11年目です。
2022年の目標は35,000本です
ナガシマ領で頑張ります!!

2022年
1月1日
ナガシマ(株)
長島 勝彦

実践に裏付けられた
企業風土を言葉にする

ナガシマの理念を重視する経営においてもつともユニークなのは、実践が先にあり、そのあとに理念として言語化された点だ。経営改革の一歩として、09年に始めたのが「お手柄報告」だ。これは顧客や取引先、同僚から感謝されたことを毎日、自己申告で本社に報告する制度である。「ありがとうございました」といわれたら、その内容をファックスで送つてもらいます。最初は、1店で日に2~3件程度しか集まりませんでした。内容も『空気圧点検をしたら、ありがとうございました』という、一行報告ばかり

ナガシマの理念を重視する経営においてもつともユニークなのは、実践が先にあり、そのあとに理念として言語化された点だ。経営改革の一歩として、09年に始めたのが「お手柄報告」だ。これは顧客や取引先、同僚から感謝されたことを毎日、自己申告で本社に報告する制度である。「ありがとうございました」といわれたら、その内容をファックスで送つてもらいます。最初は、1店で日に2~3件程度しか集まりませんでした。内容も『空

気圧点検をしたら、ありがとうございました』という、一行報告ばかり

ナガシマでも、これが顕著に表れてしまったのだ。石油元売り会社が行っていた特約店への覆面調査では、當時あつた6店舗のうち、半分が最低評価をつけられてしまつたという。それなのにお客様に支持されないと評価をつけられてしまう。そ

したら、経営に原因があるでしょう。それなのにお客様に支持されないと評価をつけられてしまう。そ

ないうになる。そのなかには参考にすべきエピソードも多く、ノウハウとして全社に展開すべきだと考えた同氏は、共有する仕組みも整えた。毎日、「デイリースポットライト」と称して5件ほどを選出し、それを店舗での休憩中などに目を通してもらうようにしたのである。さらに表彰制度も整備し、社長賞、元売り販売担当賞、従業員が選ぶ社員賞などを毎月表彰してささやかなインセンティブをつけた。油外の売上成績だけではなく、お客様からの感謝といふ定性面を評価する仕組みを新たに構築したのである。この取り組みの輪が広がり始めるに、従業員の意識にも変化の兆しが見えてくる。自分や会社の都合ではなく、顧客にとつてのベストを考えて行動するようになったのだ。

「たとえばタイヤの安全点検をしたとき、交換を推奨する程度の状態だった場合、販売の数字欲しさに『すぐ交換しないと危険』と煽るのではなく、現状を伝えて『困つたら、い

つでもご相談ください』と対応する
ように変わりました。そのほうがお
客様に信頼されて、ありがとうございます
ながると気付いたようです』

感謝される機会が増えると、従業
員の表情も明るくなつた。改革の方
向性が正しいことを実感し、確信し
た長島社長は、さらに取り組みを強
化するため、これまでやつてきたこ

との言語化を図る。それが、冒頭の
くことにつながると考えて、寄付を
伝えたいことは決まっていたので、
経営理念を策定することであった。

「伝えたいことは決まっていたので、
3分間でエイヤッと決めました(笑)。

キーワードは『感動企業』です。あ

りがとうを集めてことで従業員、会
社、お客様みんなに感動を与える企
業になろうという想いを込めました』

ナガシマでは会議の冒頭や店舗で
シフトに入るとき、経営理念を声に
出す機会がある。表現がシンプルか
つ具体的なこの思想は、従業員にす
ぐ浸透した。ただ、その最大の理由

は、策定の過程そのものにあるので

はないだろうか。一般的に概念的な
理念が先にあり、その実践でつまず
くケースが少なくない。しかしナガ
シマは取り組みが先にあり、根付き
始めた企業風土の中から言葉を紡い
でいった。この一見逆説的なプロセ
スが、従業員全員で経営理念を共有
できる要因となつたのである。

理念が先にあり、その実践でつまず
くケースが少くない。しかしナガ
シマは取り組みが先にあり、根付き
始めた企業風土の中から言葉を紡い
でいった。この一見逆説的なプロセ
スが、従業員全員で経営理念を共有
できる要因となつたのである。

ナガシマの理念浸透

お客様のありがとうを一番大切にする感動企業ナガシマ



**全社に共有された考えは、
実現に事業を選ばない**

同社が理念策定と同時期に始めた
ことが、もう1つある。集めたあり
がとうと同数のボリオワクチン購入
費を、ユニセフに寄付することだ。
従業員に還元する道もあったが、自
身が集めたありがとうございましたで社会に貢献

できた充実感が、さらにイキイキ働
くことにつながると考えて、寄付を
決意したという。11年の施策開始時
は1万3101本だった実績が、21
年は3万3873本に大きく伸びた。

10年間で店舗数が増えたとはい
え、それだけではありがとうが2.5倍
に増加したことを説明できない。急
に大きく影響しているだろう。

増の背景には、長島社長の立てた理
念が、従業員にしっかりと浸透した
ことが大きい影響しているだろう。

ありがとうを集めることで、従業
員のやりがいは高まつた。それは、
サービスの品質にも如実に表れてい
る。石油元売り会社が行う顧客満足
度調査では、全10店舗が95点以上で
最高ランクのS評価。かつて半数が
最低評価だったことを思えば、雲泥
の差だ。それを受けて、全国300
0店あるENEOS特約店のうち20
数店しか選ばれないEne Jet賞
に、2020年度はナガシマの7店
舗が選出された。同社の躍進は業界
で評判を呼び、近年は数多くの特約
店が視察に訪れるそうだ。それを象
徴する「お手柄報告」がある。

「車いで灯油を買いにいらしたお
客様に、お手伝いできることはない
かとお声がけすると、自分でできる
ことは自分でやりたいとお考えのよ

うで、やんわりお断りされました。

この場合どうすればいいかを考え、
区別なく接することが大切だと判断。
ただ、精算機までかなり距離があつ
たため、代わりに会計だけ済ませま
しょうか? とお伝えすると、「助
かります。ありがとう」と喜んでい
ただけました」

実は、同社には接客マニュアルが
ない。このような顧客の機微を捉え
た接客を、型どおりの対応で実現す
ることは難しいからだ。感動企業と
してあるべき姿を、従業員自らが理
解し、深く考え、体現できているか
らこそ生まれたエピソードである。

経営理念を掲げて浸透させた効果
が、もう1つある。銀行に勤めてい
た息子の啓輔氏が、将来の事業承継
を見据えて入社を決めたことだ。

「長期的に見ると、脱炭素で石油業
界は需要減に苦しむでしょう。しか
し、わが社の存在意義を考えれば、
他事業でもそれを実現することができます
が、もう1つある。銀行に勤めてい
た息子の啓輔氏が、将来の事業承継
を見据えて入社を決めたことだ。

経営理念を掲げて浸透させた効果
が、もう1つある。銀行に勤めてい
た息子の啓輔氏が、将来の事業承継
を見据えて入社を決めたことだ。

「長期的に見ると、脱炭素で石油業
界は需要減に苦しむでしょう。しか
し、わが社の存在意義を考えれば、
他事業でもそれを実現することができます
が、もう1つある。銀行に勤めてい
た息子の啓輔氏が、将来の事業承継
を見据えて入社を決めたことだ。

経営理念を掲げて浸透させた効果
が、もう1つある。銀行に勤めてい
た息子の啓輔氏が、将来の事業承継
を見据えて入社を決めたことだ。

「長期的に見ると、脱炭素で石油業
界は需要減に苦しむでしょう。しか
し、わが社の存在意義を考えれば、
他事業でもそれを実現することができます
が、もう1つある。銀行に勤めてい
た息子の啓輔氏が、将来の事業承継
を見据えて入社を決めたことだ。

この場合どうすればいいかを考え、
区別なく接することが大切だと判断。
ただ、精算機までかなり距離があつ
たため、代わりに会計だけ済ませま
しょうか? とお伝えすると、「助
かります。ありがとう」と喜んでい
ただけました」

実は、同社には接客マニュアルが
ない。このような顧客の機微を捉え
た接客を、型どおりの対応で実現す
ることは難しいからだ。感動企業と
してあるべき姿を、従業員自らが理
解し、深く考え、体現できているか
らこそ生まれたエピソードである。

経営理念を掲げて浸透させた効果
が、もう1つある。銀行に勤めてい
た息子の啓輔氏が、将来の事業承継
を見据えて入社を決めたことだ。

「長期的に見ると、脱炭素で石油業
界は需要減に苦しむでしょう。しか
し、わが社の存在意義を考えれば、
他事業でもそれを実現することができます
が、もう1つある。銀行に勤めてい
た息子の啓輔氏が、将来の事業承継
を見据えて入社を決めたことだ。

経営理念を掲げて浸透させた効果
が、もう1つある。銀行に勤めてい
た息子の啓輔氏が、将来の事業承継
を見据えて入社を決めたことだ。

「長期的に見ると、脱炭素で石油業
界は需要減に苦しむでしょう。しか
し、わが社の存在意義を考えれば、
他事業でもそれを実現することができます
が、もう1つある。銀行に勤めてい
た息子の啓輔氏が、将来の事業承継
を見据えて入社を決めたことだ。