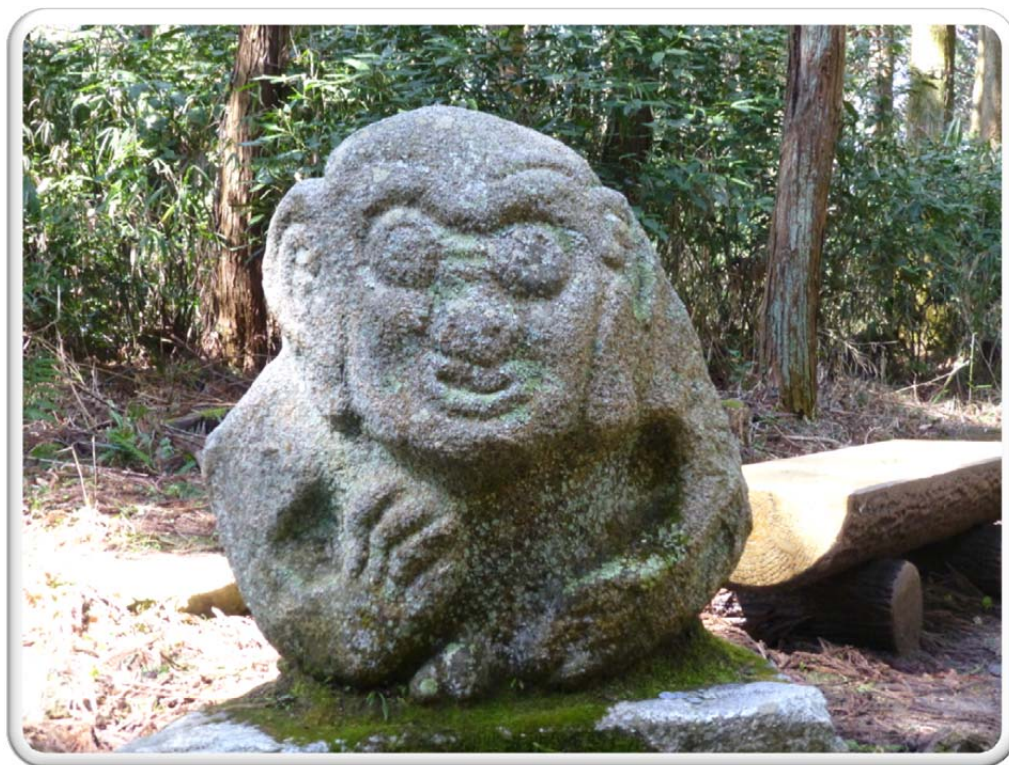


奈良ならではのビジネス研究 調査研究報告書Ⅰ

地方創生・地域活性化に向けて



平成27年3月
一般社団法人 奈良県中小企業診断士会

目 次

はじめに

梅の宿

エヌアイプランニング

ナイスケアサポート

バンビシヤス奈良

ヒロコーポレーション

NPO森の月人

柳澤果樹園

おわりに

はじめに

本年度の調査・研究事業は「奈良ならではのビジネス研究」をテーマとして取り上げ、奈良県中小企業診断士会での「奈良マーケティング研究会」メンバー中心に本レポートを作成いたしました。

「奈良ならではの」というと、奈良発祥の伝統地場産業など、すでに全国的にも有名な企業の数々が思い浮かべられることと思います。しかし今回は、一部の人たちには大変高い評価を得ながら、まだまだ全国的にはあまり知られていない「凄い」事業者様の研究に取り組むことに主眼をおきました。

調査活動では、奈良の地域特性に根差しながらも、「新しい」ことにチャレンジされていく起業家スピリットには感嘆し、地域社会との共生や地域活性化への強い思いをもって取組をされている経営者の皆様方には、感心する連続でもありました。

本県では、近年事業所数、法人税収ともに近畿圏でもトップクラスの落ち込みを記録しておりましたが、地域創生が重要政策課題として取り上げられる中、日本文明発祥の地奈良県には多くのチャンスが到来します。

本調査が新しい地域社会共生型のビジネスとして多くの志ある方の参考になれば、この上もない喜びであります。

最後に本調査に多大なご協力いただいた事業所様に厚く御礼を申し上げる次第です。

平成27年3月

一般社団法人 奈良県中小企業診断士会

会長 森 昭彦

委員 岸 克行

津田 一郎

永田 哲也

野村 陽子

山路 浩之

米田 良夫

新しい酒文化を創造する蔵「梅乃宿酒造株式会社」

- ・商 号 : 梅乃宿酒造株式会社
- ・住 所 : 〒639-2102 奈良県葛城市東室 27
- ・代表者 : 代表取締役 吉田佳代
- ・創業 : 明治 26 年 (1893 年)
- ・資本金 : 3,000 万円
- ・社員数 : 50 名
- ・売上高 : 20 億 6,000 円 (2014 年 6 月実績)
- ・事業内容 : 日本酒、リキュール、各種酒類の製造・販売、商品開発
- ・経営理念 : 一、私達は伝統文化の継承と発展を追求し続けることにより、地域社会の繁栄に貢献します。

一、私達は、職業奉仕の精神をもって、お客様に安らぎと感動を提供します。

一、私達は、相共に夢を語り、夢を育み、その夢の実現に精進します。



※梅乃宿酒造株式会社の正面

梅乃宿酒造(株)は、奈良県の中郡、葛城市にある創業 122 年の酒造製造業である。

現在は日本酒だけでなく、梅酒やスパークリングなど、各種の酒類を製造している。

現社長は 5 代目で平成 25 年に就任した。



梅乃宿の名前の謂れは、蔵の庭にある樹齢 300 年の白梅にちなんでつけられた。

※庭にある梅の木

■ 梅乃宿酒造(株)の歴史

梅乃宿酒造(株)の創業は明治 26 年 (1893 年)、今年で 122 年になる。当初は大手酒造メーカーの下請けを行っていた。しかし、日本酒の需要が減少してきたことから、このままでは存続していけるのかという危機感をもった先々代社長が、自社ブランドへ移行することを決意した。そして、本格的に吟醸酒に取り組み始めた。その後、リキュール・焼酎の免許を取得し、梅酒の製造・販売を行う。この梅酒がヒットし、全国に梅乃宿酒造が知れ渡った。

次いで、「あらごし」した梅酒をだしたところ、これが大ヒットした。また、海外への輸出事業も開始し、現在は 20 ヶ国におよび、売上の 15%を占めるまでになっている。これらの貢献もあり、売上高が 21 億円と以前の 7 倍に成長している。

■ 代表者 吉田佳代氏

現在の代表取締役の吉田佳代氏は、5 代目で平成 25 年に就任した。大学卒業後、商社に勤務後当社に入社した。

総務部での経験から、働きやすい環境、仕事しやすい環境の重要性を実感しており、当社でも常に心がけているとのことである。



代表の吉田佳代 氏

若い人にも日本酒の楽しみを知っていただくため、大学で勉強会を開いて、おいしい飲み方や伝統の醸造法を知ってもらい、利き酒をしてもらう。奈良女子大など 3 大学で行っている。学生からは高い評価をもらっている。

座右の銘は、「やらなかった後悔よりやった後悔」「何事にも一生懸命」である。

当社ホームページ代表メッセージより

「その時代のスピードや流れに遅れないようにしていくのではなく、次の新しい酒文化を自分たちが作っていくという強い意志を持ち、皆様に“新しさ”をご提案していきたいと考えています。私たちは、新しいことへの挑戦が伝統を守ることにもつながると信じております。」

■ 当社の強み

- ・ 経営の機動力、行動力、決断力、実行力

- ・酒造の製造技術、ノウハウの蓄積
- ・市場ニーズを素早く取り入れる商品開発力
- ・リキュール業界の高い市場認知度
- ・海外市場に展開する営業力
- ・豊富な異業種との交流関係
- ・商品開発設備と商品製造設備
- ・開発・製造・販売の一貫した事業体制の仕組み

■ 当社の取り組みについて

(1) 商品開発・製造

蔵平均 55%の高精米と手づくりにこだわって日本酒を製造している。手間ひまを惜しまない製法で作られた、心地よい余韻を残す日本酒が広く顧客から評価を得ている。

当社のコンセプトである「新しい酒文化の創造」にあるように、絶えず新しい商品を開発している。

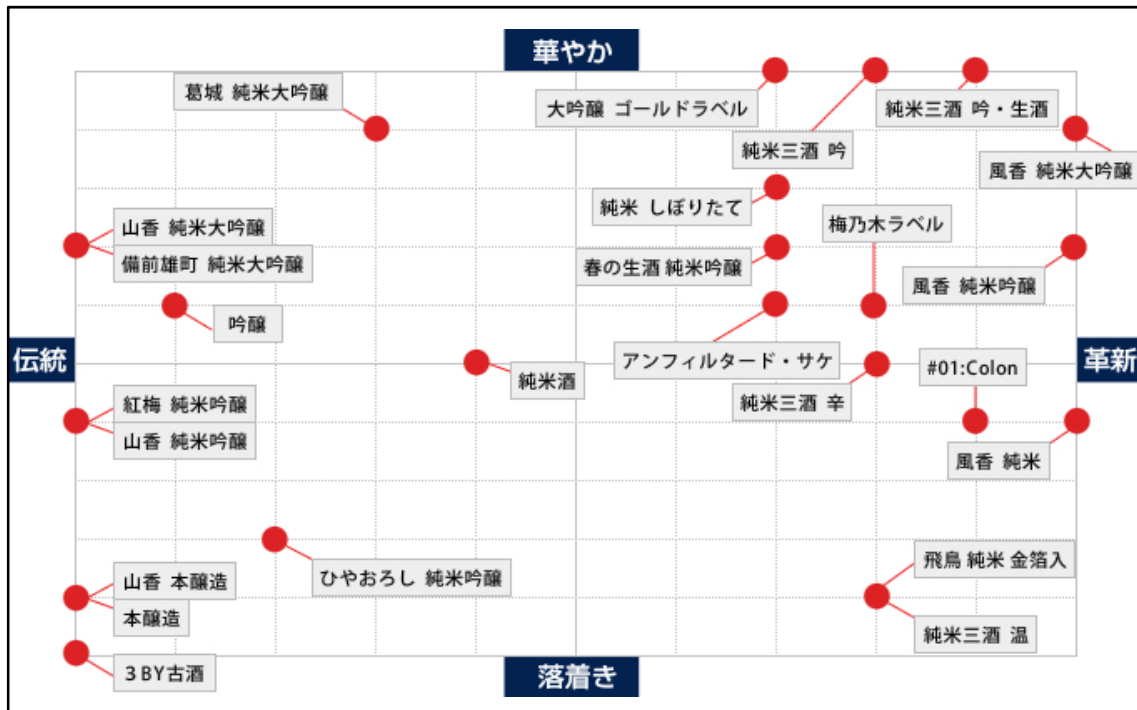
定番商品の日本酒、葛城山の麓にいだかれて生まれた酒（山風香）、純米酒、季節限定で数量限定の希少な日本酒、梅酒などのリキュール、スパークリングなど、新商品を開発してきている。

味については、味覚の変化があり、毎年、時代にあった味を追求している。そして、毎月2回はその味のチェックをしている。ホームページに日本酒マトリックスを掲載し、味の顧客に選択をあたえている。



※麴造り

※日本酒マトリックス



＊商品の一例

葛城 純米大吟醸
最高の酒造米を職人技で
醸した、梅乃宿の代表作



山香 純米大吟醸
岡山県産の備前雄町だけで造り上
げた、味幅の広い贅沢な純米大吟醸



純米 吟

華やかな吟醸香と透き通った旨みが際立つ、エレガントな純米大吟醸



梅乃宿の梅酒

梅乃宿の日本酒に吉野の梅の香りと味が溶け込んだ、梅酒のスタンダード



ひやおろし 純米吟醸

杜氏の技が生きた、秋に味を深める純米吟醸



UMENOYADO LAB. #01:Colon

梅乃宿のブレンド技術がつくり出した、キレと旨みがベストバランスで共存する新ブランド酒



実りのスパークリング



(2) 海外展開

平成 14 年（2002 年）から、海外輸出事業に取り組んでいる。おいしいお酒は国境を超えるという信念のもと、香港への輸出から始めた。現在和食ブームもあり、地域はアジアからヨーロッパ、北米、オーストラリアまで 20 ヶ国に輸出している。特にアジアでは日本酒がステータスのようになっており、潜在顧客が多いと判断できる。

フランス料理や中国料理などと、それに合うお酒があれば、人は笑顔になれる。それは世界共通である。

売上高に占める割合も 15%あり、今後は、認知度をアップして 30%に伸ばしていく予定である。そのためにも、ワインやスパークリングワインのように飲める日本酒の開発に着手している。

(3) 人材

積極的に社員を採用してきている。社員の平均年齢が 35 歳で、8 割が入社 10 年未満である。若い社員が多いので、毎年、中小企業大学校の研修を受講させている。週 1 回の朝礼などを通じて、「変化」をキーワードにチャレンジすることを浸透させている。そして、自分たちで作っているのだという意識をもってもらっているようにしている。

例えば、リキュールは顧客層を考えて味の決定は、会長や社長ではなく、若い女子社員に任せている。

(4) その他

毎年、秋には蔵開きイベントを行っている。ふるまい酒や漫才師を招いてお笑い、ジャンケン大会で一斗樽争奪戦、蔵見学、鏡開き、スタンプラリーなどを行っている。また、飲食ブースや物販ブースを設け、地元の食品や商品を販売している。毎年多くの方がきていただいているが、もっと地元の方に来場して欲しいとのことである。

「美酒に蔵乃」というネット情報を発信している。以下にホームページから引用すると、

美酒に蔵乃とは、『酒造り(さけづくり)』はおもしろい!! その魅力を蔵人(くらびと)だけが味わうのはもったいない・・・その”今、一瞬!!”のおもしろさを、新入オオヤマが 楽しく!! かわいく!! お伝えします。

これ以外にも、日本酒を造り伝える幸せというテーマで、社員がブログを書いており、その意識の高さが伺われる。

今年から、学生を対象に「1 DAY 仕事体験会」を開催する。蔵の見学はもちろん、酒造りに関する蔵作業や日本酒勉強会などを行なう。

昨年、本社の近くに物流センターを開設し、効率化と迅速性の確保に貢献した。それ以前は蔵の前の狭い道路に運送車が行き来しており、積み込みに効率悪く、周りの環境にも良くなかった。今は、広々とした敷地内で作業が行えるようになった。

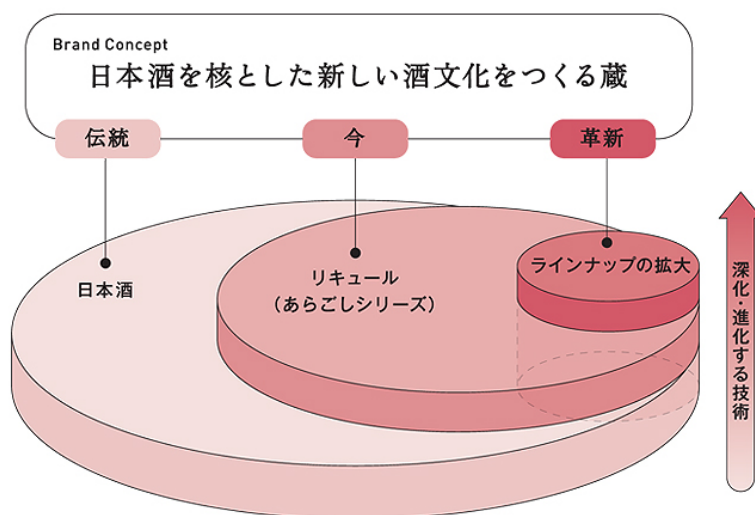


※配送センター

■ 今後について

日本酒の消費が減少するなか、「伝統を守るだけでなく、新しいことに挑戦しないと生き残れない」との危機感をもち、時代のニーズにあった酒造りに挑戦していく。

※イメージ図



若い世代の日本酒離れにも受け入れられる日本酒をつくる。そのための研究開発を進めていっている。また、日本酒ベースのリキュールなどアッというような新製品の開発にも取り組んでいく。それを実現する確かな技術と葛城山の伏流水という恵まれた環境がある。さらに、高い品質の日本酒とリキュールを製造していくため、新蔵の建設が計画されている。

海外展開も積極的に進め、「梅乃宿」ブランドの価値を高め、認知度を高めていくことが課題である。その国の嗜好にあった酒の提案、日本酒を使ったカクテル、世界中の人々に愛される日本酒を造っていくことを目指している。

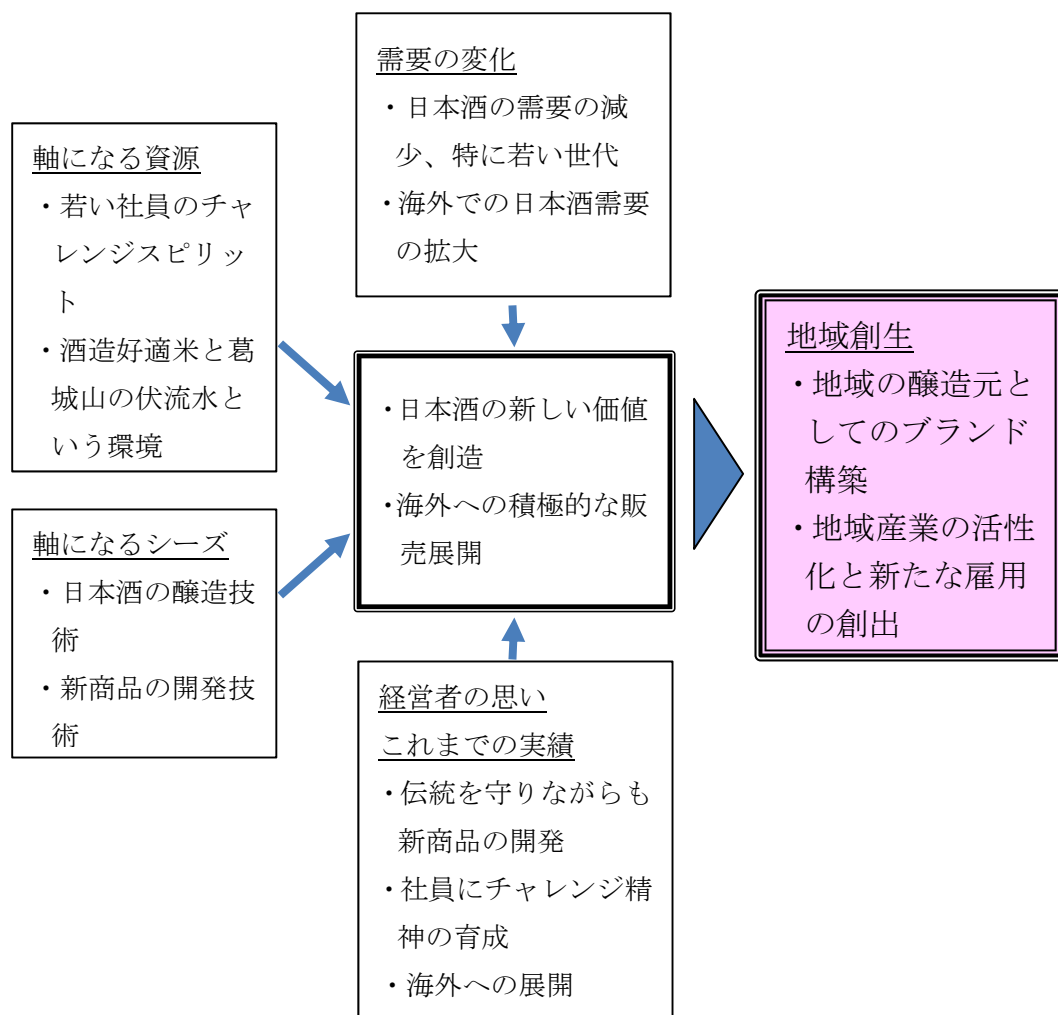
急成長したので、組織づくりが課題である。若い社員が多いので、人材育成にも積極的に取り組んでいく。現在も中小企業大学校へ行かせているが、より充実させて個々の社

員のレベルアップを図っていく。

■考察

当社は、梅酒を造ろうとした時、まわりからはいろいろと言われた。しかし、今ではそれが当たり前の時代になった。社長の言葉を借りれば、「新しいことをやろうとすると、最初は必ず何か言われる。しかし、それをやり切ると、5年、10年後には文化になっている。」ということである。社員には「変化」を言い続け、新商品の開発などにチャレンジすることを勧めている。社長も社員も若く、今後の成長が期待できる。

当社は今後も新しい酒文化を築くべく、邁進していくものとする。



文責 米田 良夫

奈良をもっと元気に！楽しく！ 株式会社エヌ・アイ・プランニング

- ・商 号：株式会社エヌ・アイ・プランニング
- ・住 所：＜本社＞ 奈良県生駒市小明町 446-1
＜生駒事務所＞奈良県生駒市元町 1-6-12 生駒セイセイビル 5F
- ・代表者：代表取締役 鐵東 敦史（てつとうあつし）
- ・設 立：1991 年（平成 3 年）7 月 1 日
- ・資本金：1,000 万円
- ・社員数：約 50 名（平均年齢 28 歳）
- ・売上高：7 億 4,000 万円（2014 年 2 月期）
- ・



エヌ・アイ・プランニングの名前は知らなくても、情報誌「ぱーぷる」といえば、奈良では知らない人がいないだろう。

過去にも幾度か奈良の地域情報誌が発行されたが、奈良の地で情報誌を定着させるのは難しいと言われてきた。

奈良で地元奈良中心の情報誌を成功させているだけでも十分に凄いことであるが、鐵東社長率いる株式会社エヌ・アイ・プランニングは、情報誌を発行しているだけではない。

気が付けば、奈良の活性化やイベントなどにエヌ・アイ・プランニングや鐵東社長の関与されているものが段々増えて来ている。

これは情報誌発行会社、出版社であると認識していたら大間違いだ。

ユニークな経営で知られる鐵東社長に、ご多忙中のところお時間をいただいて取材させていただくことにした。

一見、ユニークに見える経営スタイルの奥に本質的な取組を見ることを目的に今回のレポートを一読いただければ幸いである。



※奈良県地域づくり塾で講演する鐵東社長

■代表者 鐵東敦史氏について

鐵東氏はアメリカの高校に留学、大学卒業後も北京の清華大学に留学し、大手企業の海外事業部にてグローバルな活躍をされていた。

何故、あの当時中国の大学留学へと思い立てたのかという疑問にお答えいただいた。

留学を決意されたころの中国は天安門事件の真最中。世界中から非難の声の中、現在のよう中国の経済的發展を予測した人は少なかった。

大学で経済学を学ばれた社長は当時のエコノミストたちが中国の潜在的な成長性と世界経済に与えるインパクトの大きさを発表して

いるのを聴き、「若さ」も手伝い飛び込んだとのこと。おかげで、英語と中国語に不自由しなくなり、現在大きく役立っている。

海外事業部での仕事をするうちに地元奈良のすばらしさを再認識した。当時はグローバル化を極めたいと思っていたが、グローバルなプレーヤーと接触するにつれ、奈良の可能性に気付いた。ようやく奈良の良さを海外に向かって発信してみないかとか今、思いがつながってきたことを実感している。

情報誌「ぱーぷる」も当初はもちろん今のような成功は予想していなかったが、一度やると決めたら成功するまであきらめない粘り強い姿勢、事業の成長にともなう様々な問題点も「課題が増えて嬉しい」というポジティブな姿勢でやってこれた。

重要視しているのは組織の価値観を共有し、人材育成を見守ること。例えば、エヌ・アイ・プランニングで働く 25 歳は日本全国どこの 25 歳よりしっかりしている。仕事の充実感も高く、自分のやりたいことと仕事上のミッションのリンク率が最大になるように決め細かく社員と対話しているし、成長を支援している。

■経営理念

地域社会発展の一翼を担い、会社・スタッフも共に成長し、貢献する。
私たちは奈良の活性化を目指す、総合コミュニケーション企業です。

N.I.PLANNINGの方程式 **Nara + Idea + Plan = ∞ 無限大**



地域と コミュニケーションする企業

情報やコミュニケーションが、
社会を楽しく豊かにします。
私たちエヌ・アイ・プランニング
はメディアやイベントを通じて、
人や街に「元気」や「活力」を
提供し社会と共に成長し、貢献
するために誕生しました。

オンリーワンに とことんこだわる企業

私たちエヌ・アイ・プランニング
の仕事のモットーは、「発想と
創意工夫」です。そのために、
あらゆる情報に目を向け、仕
事のほとんどを自分たちで手
がける、メディアとイベントの
「プロ集団」です。

可能性を探り 最大の結果を求める企業

私たちエヌ・アイ・プランニング
では、単に企画ということに頼
らず、1つ1つの仕事の意味、
可能性を経験から最大限に引
き出し、お客様にフィードバック
する「サービス精神」こそが、
最高の企画だと考えています。

■事業展開

専門分野に特化した7つの事業領域を展開している。7つの事業部で展開しているが、50人の社員を7つの事業部に割ったわけではなく、それぞれがプロ集団として密接に連携しながら連携プレーが出来るように柔軟な組織運営がなされている。

- ① セールスプロモーション事業部
- ② イベント事業部
- ③ フラワー事業部
- ④ 出版事業部
- ⑤ デジタルコンテンツ事業部
- ⑥ フランチャイズ事業部
- ⑦ 戦略開発室



■出版事業

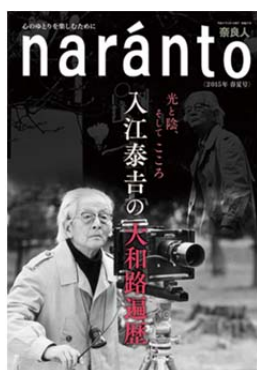
社長は「はっぴる」については一般の読者と同じタイミングで見ていると言う。

通常の編集制作業務は編集長以下のスタッフに全幅の信頼を置いて任せている。

つまりスタッフと価値観が共有できている。会社にとって目の前の収益性より地域社会への貢献を最優先している。

この視点でもう一度発刊物を見直すとなるほど納得できる。

・ 定期刊行物



・ 不定期発刊



■クレドの作成

エヌ・アイ・プランニングの社員は、全員がクレドを携帯している。

クレドとは、従業員が心がけるべき企業の信条のことである。経営理念を具体的に従業員の行動規範に落とし込んだものであるといっても差支えない。

なんとエヌ・アイ・プランニングでは、クレドを社員達が作成したのである。

従業員の行動規範なら経営者が押し付けで与えるのではなく、社員が自主的に考えて作り上げる方が当然実行率は高い。これは自明の理であるが、これがなかなか難しい。

まず、経営理念がしっかり浸透したうえで、社員達の自主的なクレドの作成を見守っていかねばならず、口出しするのを控えながら、方向性がブレることなく対話しながら従業員の提案を待つ必要がある。

社長から、「僕は淡泊そうに見えて、実はしつこいのですよ。」と何度も聴いた。実は、クレドの制作過程こそが一番大切な経営理念の浸透活動そのものではなかったかと考える。本質をとらえて、じっくり忍耐強く取り組むことが鐵東社長の一番の経営スタイルであり、一見遠道に見えることを成し遂げるまで「しつこく」取り組むことが結局近道であることを熟知している社長ならではの取組である。

Credo — クレド —

私たち、株式会社エヌ・アイ・プランニングの社員は、オンリーワンにこだわります。

私たちは、奈良を活性化させることに喜びと責任を持つ「プロ集団」です。

私たちは、様々な職種スタッフが一丸となり、他社の追随を許さない一歩先の企画提案を行います。そして迅速な解決力でお客様に感動を与えます。

私たちは、コミュニケーションを大切に考え、社内の声はもとよりお客様の声を活かして満足を提供します。



【私たちの喜び】

私たちは、私たちに関わるすべての人々から
“ばーぶるをはじめとする情報発信源があるからこそ、どこよりも深く奈良の情報を知ることができたよ”
“デジタルばーぶるによって、迅速に最新情報を検索することができたよ”
“イベントプロデュースが、一生心に残る思い出になったよ”
“どんな時でも、そのシチュエーションに対応してくれるから、安心して花をお願いできるよ”
と、言っていたことに至上の喜びを感じます。

また上司・部下・同僚・後輩の間で
“責任ある行動をとれるようになったから、安心して仕事を任すことができる”
“様々な成功事例を共有し、喜びを分かち合っている”
と、感じることに至上の喜びを感じます。

【従業員への約束】

株式会社エヌ・アイ・プランニングは、人材こそが、最も大切な経営資源・財産であると考え、お客様にオンリーワンのサービスを提供できる人材に育てます。

株式会社エヌ・アイ・プランニングは個人の感性を尊重します。個人の感性を磨き続け、磨かれたその個性、すなわち「その人(しか)出来ない能力」を社会に還元することを最も重要なミッションとして捉え、目標達成に向けて惜しまぬ支援を約束します。

株式会社エヌ・アイ・プランニングは、一人ひとりが常に前向きにチャレンジできる職場風土を育み、スタッフの声に耳を傾け、年齢・性別を問わない一個人の志を尊重します。

代表取締役

鐵東敦史



■シェフェスタ、奈良国際映画祭、奈良NPOセンター理事

いずれも株式会社エヌ・アイ・プランニングの事業ではないが、鐵東社長をはじめエヌ・アイ・プランニング会社とも関わり合いの深い事業である。

① シェフェスタ

シェフェスタとは、奈良の食材×シェフ、シェフ×フェスティバル。で奈良の食材を使って有名シェフが奈良公園や馬見丘陵公園で開催される奈良県最大級の食のイベント。美味しい「奈良の食」を楽しんで頂き、奈良の食の応援団の輪を拡げ発信することを目的としたイベントである。2014年には6回目を迎え、20万人以上が参加する。美味しい食材と料理を告知すると22万人以上の人が集まるという事実から、会社の事業展開に大きな可能性を見出すことができる。

② なら国際映画祭



理事として活動にかかわっておられている。
毎年最優秀賞の作品監督には、賞品として奈良を舞台とした映画作成権が付与される。
完成した作品は全世界に発信され、奈良の文化発信に貢献している。時間はかかったが、やっと思いがつながってきた感じである。
今後、奈良の「輸出」を志向する同社にとっても非常に親和性の高い事業でもある。

③ 奈良NPOセンター

理事として、奈良県下NPO法人の指導育成に携わっている。NPO、社会起業家の人たちは社会問題の発見と解決へのミッションは強いが、事業を継続させていく意識とノウハウに乏しいところがあり、支援している。

実はこの業務もNPOのメンバーから自分も気づかないような社会問題を気づかせてくれるという大きなメリットを感じている。エヌ・アイ・プランニングも常に地域社会にいかに関与していけるか、いけないかが経営判断の大きな要素であり、彼らから学ぶことは決して少なくはない。

■ 50人の社員全員と向き合う【パビリオン pavilion】

月に一度のパビリオンという名で勉強会をしている。1日掛けてする。個人個人が自分を国家に見立てて、与えられたテーマに関して自分なりの課題、自分の思っている事を考えて発表する場である。考え方なので、間違っているとか正解を押し付けることなく、社長はファシリテーターとして見守ることに徹している。マイノリティな意見が言える風土、自分なりに考えて自分の考えていることを会社の人に解ってもらうことを目的としている。よその会社では、意外と仲の良い人グループ以外ではこのような話はしない。

大変な経営ノウハウであるが公開を快諾いただいた。毎月続けることがいかに大変だということであろう。

社会や地域との共感性、共生を掲げるエヌ・アイ・プランニングでは、このように若い人の自分になく考えを聴けるというのも大きく役立っている。

■ 5年後

- ①奈良県内での需要で成長を果たした同社であるが、今後は県外需要にも取り組んでいきたい。奈良を県外に売る、県外の人を奈良に受け入れるという形でもっと事業部も出来ているだろう。

事業部といっても縦割りの硬直した組織でなく、お互いに連携しあう柔軟な組織を目指しており、その風土づくりは充分だ。

- ②現在どうしてもエヌ・アイ・プランニング＝鐵東個人と見られがちだが、会社には有能なスター選手が沢山存在している。今後はこのような社内のスターを世の中に輩出する方に勢力を注ぎたい。

一人一人の開花時期は違うので、それぞれ個人にあったタイミングで育成計画を持っている。3年で花咲く人もおれば、10年かかる人もいる。それら貴重な人材を毀損することなく個人個人の特性を把握しながら運営していくのは、現在の規模が丁度良い。

たとえ、多岐にわたる事業を展開していても軸足さえそろっていれば、いざとなれば結束できるので柔軟かつ強い組織である。

一つ、懸念することは、社長があれこれ言い過ぎるとそれがスタンダードになって、それ以上のことが出てこなくなる恐れがあること。折角、組織で仕事をしているので、自分でも気が付かなかったことや、素晴らしい意見、考えが社内から湧き上がって来るのを期待している。

■ 今後の取り組みと考察

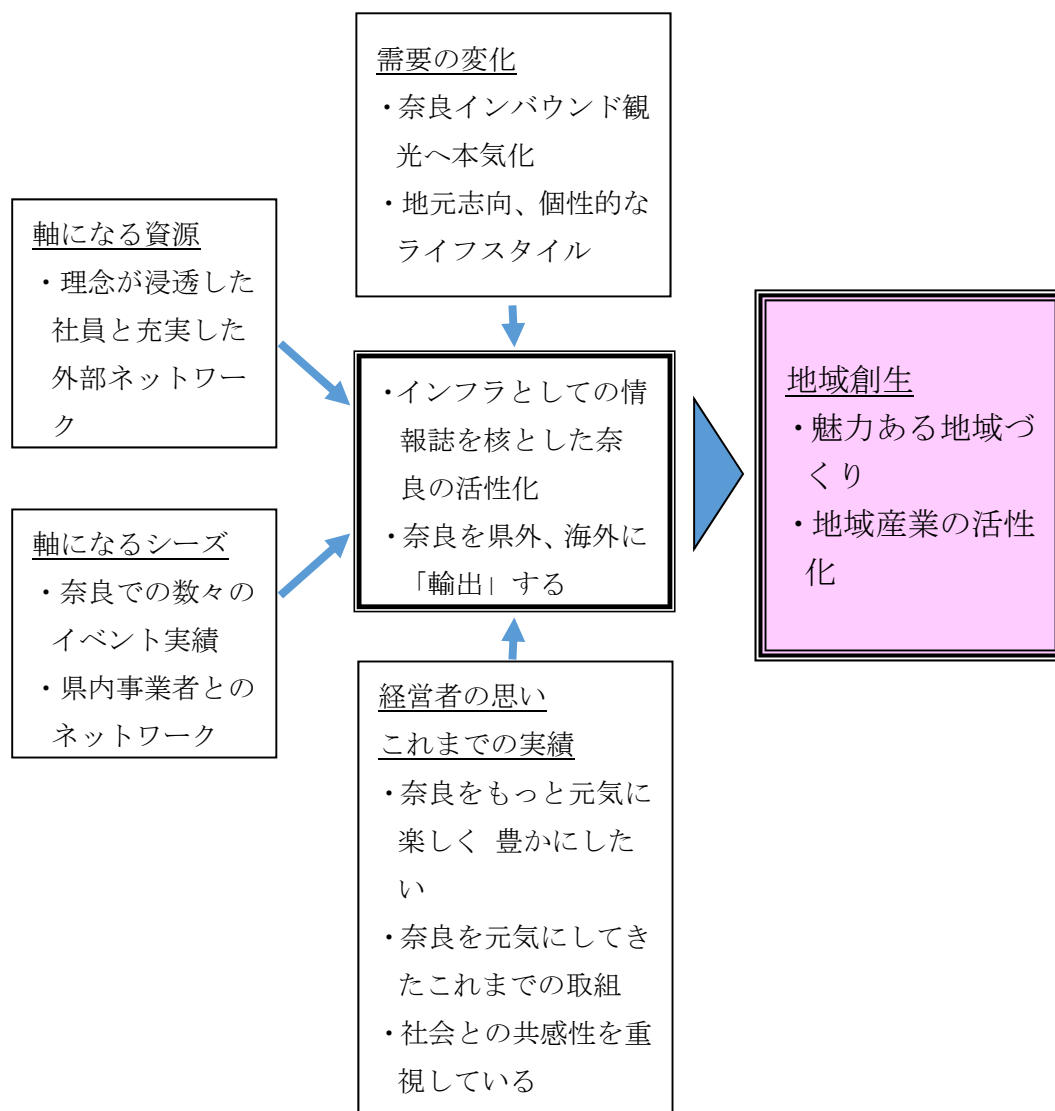
今後も更なる飛躍を目指して新規事業を計画中である。

イノベーターを志向するエヌ・アイ・プランニングは現在の成功に埋もれる気配は微塵も見当たらない。

今回はマーケティング研究会レポートであったが、改めてしっかりとした経営理念のもと、従業員満足の上にこそマーケティングは成立することを実感できた。

様々なことにチャレンジされているエヌ・アイ・プランニング、鐵東社長であるが地域への貢献、奈良をもっと楽しく豊かにという軸が見事に貫かれている。

目指す姿は、奈良を活性化する情報インフラやプラットフォームである。



文責 岸 克行

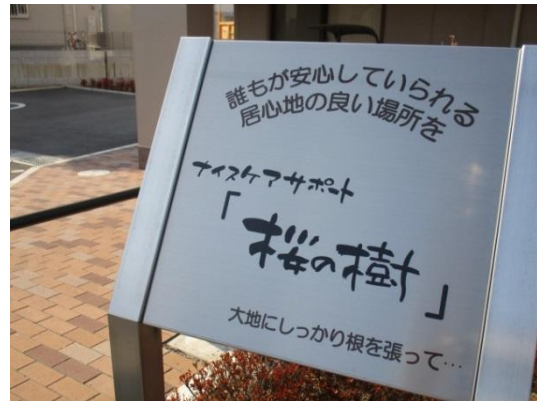
職員に支えられ、理念に基づくケアを提供

～「有限会社ナイスケアサポート」

- 商号：有限会社ナイスケアサポート
- 住所：奈良市中山町 1324-1
- 代表取締役： 井尻祥子

■ 「桜の樹」

2ヶ所のデイサービスセンターの運営をはじめ、奈良市内で介護保険事業を手掛ける有限会社ナイスケアサポート。当社が秋篠川のほとりの閑静な住宅街の一角で運営する、サービス付き高齢者住宅「桜の樹」（2013年オープン）を訪れた。

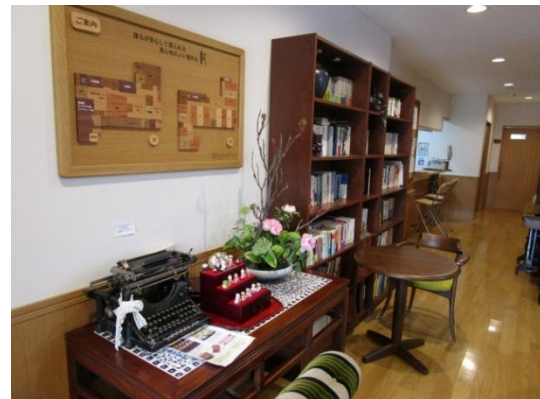


※サービス付き高齢者住宅「桜の樹」外観

玄関を入ると、あたたかみのある家具や調度品が出迎える。そこには、いわゆる「施設っぽさ」を感じさせる雰囲気は全くない。



※家具の廃材を利用した間取り図がお出迎え



※あたたかい雰囲気の家具が並ぶ

「桜の樹」のあちこちには、代表取締役の井尻祥子氏と職員の皆さんのこだわりが詰まっているという。2002 年の創業時からデイケアサービスセンターの運営を中心に、介護事業に携わってきた有限会社ナイスケアサポートのここまでの事業拡大について、想いを井尻氏に聞いた。

■ 起業の経緯



※代表取締役 井尻 祥子氏

前職は病院で看護師として在宅医療に携わっていた井尻氏。その病院は理念もしっかりしており、また女性も子どもがいても働きやすい環境でやりがいも感じていたため、もともとは定年まで勤め上げるつもりだったという。

32 歳から婦長として管理職に就いたが、掲げられている理念と方向性にギャップを感じるようになる。自分が納得いかないことも、部下に伝えて仕事を進めていかなければならないことに、少しずつ悩むようになっていった。

2000 年、介護保険制度が開始すると同時に、ケアマネージャーの資格を取得した。勤め先の同じグループ下にある在宅介護支援センターの職員（ソーシャルワーカー）が産休・育休のため、代わりを務めるために異動となった。

そこでは、「医療」と「介護」の仕事の差を目の当たりにすることになる。これまでの看護師の仕事は、白衣に守られながら仕事をしていたことを実感した。これまでの在宅医療の仕事では、訪問先の利用者には看護師だということで応接室に通され、そこで相談を受けるようなこともあった。一方で在宅介護支援センターの職員として訪問すると、利用者が本当に困ったところを生活面から直接見せてもらえ、相談してもらえるという経験をした。約 1 年間の支援活動を通して、利用者の人生を変えるような出会いも何例かあった。本当にやりがいのある、自分に向いている仕事だと感じた。

産休・育休の職員が戻ってくることになり、自身も元の医療の職場に戻るようになった

が、この介護支援センターで働き続けたいと思ったが、組織の都合上、それは叶わなかった。

約 1 年間の仕事を通じて、保険請求等の介護事務の仕事も自分でできるほどの知識がついていた。また特に介護業界（特にデイサービス）全体において、施設都合での業務運営が先行している状況に疑問を感じていた。

勤め先に相談したが、「井尻さんの考えていることを今の職場で実現してくれればいい」と言われた。しかし人事権がない自分には、理想の介護サービスをここで創りだすことはできないと思った。介護は人の一生を預かり、精神的なケアまでが必要な仕事である。一緒に仕事をする人材を選べない環境では、自分の理想は実現できないと思った。家族や友人の反対もあったが、定年まで悶々とした気持ちでは続けられないと思った。23 年間働いた職場を退職し、起業を決意した。

■課題を乗り越えて

起業当初の職員は、前職の部下の紹介や、在宅介護支援センターの時に参加していた会議で一緒だった人の紹介などで集まった。当初は井尻氏を含めて 4 人でスタートした。一般的に介護職員を集めるのは難しいと言われているが、想いに賛同した人が集まり、人集めでは苦労はなかった。

当時は「誰もが安心できる居心地のいい場所を」という想いで立ち上げた。2 年ほど経った後、職員と一緒に今の理念を作り上げた。

「その人らしさを大切にする」という考えで施設運営をしているうちに、利用者やその家族の方、同業者の見学も増えた。入ったときに雰囲気が違う、という感想をよくいただいた。仕方がないから行く・家族が言うから行くのではなく、ご利用者同士励ましあったり勇気づけ合えたり、楽しみで通って頂けるように、介護を受けることに精神的なハードルを感じておられる方に利用して頂きやすいように、施設や送迎の車に施設名等の表示・看板を出さない等の工夫をし、サロンのような雰囲気にしていった。

デイサービスは利用者がケアマネジャーから紹介されて利用するケースが多いが、一般的に、ケアマネジャーは自分の会社の事業所を紹介することが多い。そんな中で、ナイスケアサポートの想いや事業内容を認め、利用者になイスケアサポートの施設を勧めてくれる外部のケアマネジャーからの紹介で、利用者が増えていった。創業当初、他社が経営する施設に介護指導の仕事で行っていたが、その仕事も途中で断らないといけなくなるほど忙しくなった。

「お金」のことは当初、ほとんど気にしていなかった。利用者の方がお風呂を使う毎に水を入れ替えすることや、職員には仕事に見合った給料を出したいと思い、相場より高く費用・人件費を設定していた。

1 年後、振り返ってみると体はくたくた。手元資金も厳しいという状況になっていた。理想のことを実行してはいるが、これでは、「事業をやっているのではない」と気づいた。

先が見えない不安を払拭しようと中小企業家同友会に入り、経営者としての勉強を始めた。

他の経営者の話や同友会大学で学ぶ中で、自分の方向性は間違っていないが、経営者として知識不足であることを痛感した。サービスの質ばかりに目がいていたが、経営のことは全くわかっていなかった。あいまいな理想だけではだめだ、きちんと立案した経営指針に沿い、経営する必要があると思った。

もともと、医療や介護業界の仕事で「お金儲けをする」ということに抵抗し、罪悪感があったが、偏見だと感じた。利益を出すということは職員のため、会社のため、ひいては利用者のためにも必要なことだと考えるようになった。事業計画を立て毎月試算表を確認しだしたが、まだ今から思うと本気でやっているわけではなかった。

本気で利益のことを考える大きなきっかけがあった。2008 年、リーマンショックが起こる。中小企業家同友会で他の経営者と意見交換する中では、収入が3〜4割減っても廃業しないでやっている事業者もあった。自分の会社とは大違いだと思った。当時は、売上がそれだけ減少したら経営が立ち行かない収支状況だった。この経験から、本気で利益を出すためには、しっかり財務的に管理をしていくことの必要性を実感した。

会社を維持・発展させるためには、どうすればよいか。異業種の人の話を聞く中で、参考になることもたくさんあった。介護業界は3年に1度の保険制度の改定で収入構造が大きく変動し、経営に与える影響が大きい。一方で、債券が不渡りにならないという面では、保険制度に守られているとも感じる。経営者として、外部環境のせいにせず、自力で乗り切っていく必要があると今でも考えている。

■ 事業拡大への想い

当初は、最初に開設した「デイサービス『桜』」だけで、経営者としての自身、利用者、職員が満足できればよいと考えていた。事業を拡大していくという気持ちは全くなかった。自己満足だった。

しかし、ある経営者に言われた言葉が転機となる。「社長の井尻さんはそれでいいかもしれない。会社自体もいいのかもしれない。でも今の若い従業員が10年経っても会社の規模が変わらず、このまま下が入ってこなければ同じ立場で働くことになる。それがあなたの言う、『職員がいきいきと働く環境』ということか？」と問われ、頭から冷水をかぶせられたような気持ちになった。維持・拡大のない経営は自己満足でしかなく、職員の今後の生活、人生について真剣に考えていなかったのだと痛感した。

介護事業所は、維持していくだけでもたいへんな労力がかかる。介護保険の改定毎に、経営が厳しくなるためである。「事業拡大」の必要性を認識はしたが、新たな借入をして施設を拡大することは、井尻氏自身の気持ち的にも負担でもあった。そんな井尻氏の背中を押したのは、長く一緒に仕事をしてきた職員たちだった。創業当初から経営理念や事業計画の策定にも共に関わってくれた職員や、その後就職した職員たちが資格取得に励み、介護職の中でヘルパー2級のみ資格者は2名だけで、他は国家資格を持った集団になっ

ていた。このことで介護のことは私たちに任せて、経営者としてやることをやって下さいと言われた様感じた。その言葉で、「逃げてはいけない」と決心した。

こんなエピソードもある。車椅子を利用している、介護度 5 の利用者さんがいた。自宅からの階段の上げ降ろしを伴う送迎や、デイサービスでの介護は職員の体力的な負担が大きい利用者さんだった。その利用者さんが、「『桜』をもっと利用したい」と言ってくれたようになった。デイサービスの受け入れ定員は余裕がなく、職員の負担も大きかったためお断りしても仕方ないと思っていたが、現場の職員が「利用日を増やしたいと言ってくれたんですね、嬉しいですね」と言った。

こんな前向きに、給料も変わらないのにたいへんな仕事を喜んでしてくれる職員がいる。もう、自分は介護ケアの質や現場に関わるよりも、経営者の仕事に専念しなければならないと思った。

■ サービス付き高齢者住宅「桜の樹」

ノウハウもあり投資も少なく済むデイサービスを新たに作ることも検討したが、これまで「デイ銀座」とも呼ばれるデイサービス事業者の多い場所で、ハード面では他社に遥かに及ばない当社が 9 割を超える利用率を保っている理由を考えた時、ご利用者やそのご家族が望むことを継続してきていたためだと思った。そして、会社の成長を応援して下さいの方々も多くいる。事業拡大を行なうときに、そういった人たちの要望を形にしていくことをしなければ成功しないのではと考え、予てから要望が多くあった、ショートステイや終の棲家としての施設建設を決めた。

プロジェクトとして「建設委員」を組織し、職員や設計士から意見を募り、施設のコンセプトを 2 年がかりで固めていった。建設が始まると、現場に井尻氏自ら毎日通った。建築現場の監督と仲良くなり、こちらの想いを徐々に共有していった。無機質な、いわゆる「介護施設っぽい」ものを徹底的に排除したいというこだわりがあった。手すり 1 本やカーテンレールに至るまで、建築会社にも協力してもらい、「普通のおうち」のようなあたたかみのある施設が完成した。



※ 4 つある浴室の内 3 つは坪庭を眺めながら入浴ができる。



※職員の手書きの絵・文字を焼き付けた部屋の標識、各個室の入口には、入居者の名前が入った標識が用意される。



※2 階からの景色も抜群、春になると満開の桜が見渡せるという。



※庭の樹木はご利用者の庭から分けて頂いたものも多い。



※こだわりぬいたトイレの棚、複数のトイレから 1 つの棚の荷物を取ることができるように設計されている。

■ 今後の展望

今後、新たに運営する施設を増やす予定はない。今運営している施設事業を拠点に、事業を通じて地域に貢献していきたいと考えている。前述のとおり、介護保険事業のみだと経営的には厳しいので、保険事業以外の新規事業を検討している。

具体的には、「桜の樹」の立地を活かし、施設内でカフェを開く予定である。地域との連携のために「地域交流委員会」を組織し、具体的に話も進んでいる。夜桜を地域の人に見てもらうために、ライトアップも検討している。

現在、施設で提供している料理も自慢である。将来的には、この強みを活かして、高齢者向けの配食事業も手掛けたいと考えている。現在、食事を安く提供している事業者もたくさんいるが、高齢者向けの食事として、価格競争をするのではなく「品質のいいものを美味しく食べたい」と考える地域の人たちに届けていきたいと考えている。また、利用者の方が自身の同窓会や旅行に行く際の同行ケアのサービス等も考えている。

■ さいごに

介護・福祉事業は保険事業であり、3年に1度の介護保険制度改定により同じサービスに対する報酬が変動し、経営が大きく左右される。改定内容が公開されるのは通例ギリギリのタイミングであり、どの事業者もこの制度改定への対応が大きな課題である。そんな中でもロコミで広がった利用者が常に定員近くまであり、保険外事業にも事業拡大を検討している当社は、理念に基づいているからこそ経営的にも拡大が可能であることを井尻氏の話を聞き、実感することができた。

またよく知られている通り、介護業界は人材の確保が難しい業界である。そんな中でも現場で井尻氏の想いを伝えるケアを提供し、会社の経営について共に考え、時には井尻氏の背中を押すことになる職員は、ナイスケアサポートの核になる非常に重要な存在である。

井尻氏に、「創業時同業の先輩に『奈良の介護は、他所からきた儲け目的の人に任せるのではなく、想いを持った人がやらないとこの街を守れない』と言われた」という話も聞いた。私自身や家族が一度は通ることになるだろう「介護」というテーマにおいて、利用者や職員、地域の人に支えられ、奈良の地で想いを持って介護事業に取り組む井尻氏の存在は、非常に心強いと感じた。

文責 野村 陽子

地元が誇るシンボルを目指して～「株式会社バンビシヤス奈良」

- ・商 号：株式会社バンビシヤス奈良
- ・住 所：奈良市餅飯殿町 5 奈良もちいどのビル 2 階
- ・代表者：代表取締役 加藤真治

■ プロバスケ、見た？

プロバスケットボールチーム、「バンビシヤス奈良」をご存知だろうか。奈良県初のプロスポーツチームとして、県内で着実にファン・スポンサーを獲得し、存在感を増している。街頭で「プロバスケ 見た？」と問いかける、ポスターや看板を目にしたことのある人も多いだろう。



※「プロバスケ 見た？」

試合会場を訪れると飲食店が立ち並び、試合開始に向けて期待感を煽る BGM が流れる。試合のステージとなる体育館の中へ入ると目に入るのは、一面のスポンサーのフラッグや看板、地元奈良の企業に支えられていることが伺える。



※試合会場内のフラッグ、床の広告



※入場口にもスポンサー名が並ぶ

試合が始まると、照明や音楽の演出とともに、MC の掛け声に合わせて「レッツゴー、バンビシャス！」の声が揃う。選手の 1 プレー毎に、大きな歓声があがる。

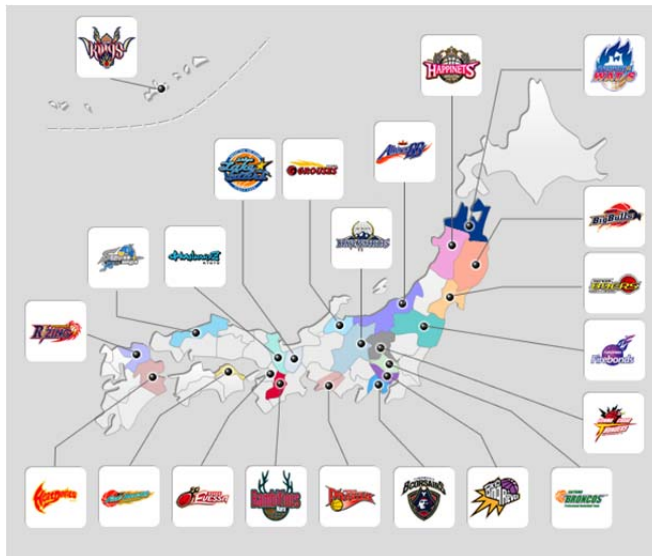
まだ参入 2 シーズン目ではあるが、ホームゲーム（奈良県内で行われる試合）は軒並み 1,000 数百人の観客が観戦に訪れる。これほどまでに 1 回のイベントで集客数を誇るイベントは、今まで奈良にはなかったという。



※盛り上がる試合会場

■ bj リーグの概要

日本プロバスケットリーグ「bj リーグ」は、2005 年 11 月からスタートし、2014－2015 シーズンで 10 シーズン目を迎える。全 22 チームがイースタン・カンファレンスとウェスタン・カンファレンスに分かれ、10 月から翌年 4 月にかけて、全 52 試合のリーグ戦を行う。リーグの理念の 1 つとして「地元密着型チーム経営」を謳い、チーム名称は地域の地域名称とニックネームで構成されている。



なぜ、奈良にプロバスケットボールチームを作ろうと思ったのか。また、奈良にプロバスケットボールチームが存在する意義とは何なのか。運営会社である「株式会社バンビシヤス奈良」代表取締役の加藤真治氏に話を聞いた。

■ プロバスケットボールに関わったきっかけ

奈良県郡山市出身の加藤氏、大学卒業後は銀行に就職し、銀行員時代には行内で立ち上がったばかりの商品開発部門に在籍した。自分たちが事業を行い、成長させていくということにやりがいや面白みを感じるようになった。また同時に、漠然と「何かをビジネス化したい」と考えるようになる。



一方で、中学からバスケットボールプレーヤーだった彼はサッカーのプロ化を目の当たりにし、野球以外のスポーツがメジャーになっていくのをうらやましく思っていた。

そんな中、bj リーグの開始とともに仙台にプロバスケットボールのチームを友人が立ち上げるという話が舞い込む。娯楽をビジネスに、それを自分たちの力で実現したい。自分の好きなバスケットボールをビジネスとして広めていきたい。悩んだ末に銀行を退職し、仙台のチーム「89ers」の運営会社に転職、プロバスケットボールの世界に飛び込んだ。

仙台の地に、野球・サッカー・バスケットボールと3つのスポーツチームが揃うこととなる。東京・大阪に次いで「名古屋・札幌・福岡よりも先に」、3つのスポーツチームの根拠地となった。仙台市民は、従来から郷土愛が強い。プロスポーツが地域の自慢・自信の1つになった。新聞・テレビ等のメディアも盛んに取り上げ、街全体の活気にもつながった。

もともとはそういうことを求めて仙台に行ったわけではなかったが、仙台の街が変わっていく様子を目の当たりにし、奈良に大仏・鹿以外に自慢できるものがないのは寂しい、同じようなものが奈良にもあればと考えるようになった加藤氏、「自身のアイデンティティがある奈良に、この仙台と同じ盛り上がりを作りたい」、と考えるようになった。

仙台の経営が安定してきた頃、奈良にプロバスケットボールチームをつくるため、仙台のチームに籍をおきながら奈良で支援者探しをスタートした。そのタイミングで、震災が起こる。

■ 震災復興でみたスポーツの力

震災の影響で、シーズン途中で試合ができなくなり、運営会社として収益源が絶たれた。チームは活動休止となり、選手も全て契約解除となった。

翌シーズンも試合ができるかどうかかわからないという中、活動休止中の運営会社へスポンサー企業から多くの激励・叱責の声が集まる。「応援するから、何がなんでも復活させろ」という声が大半だった。事前に購入いただいたチケットの払い戻しのためスポンサー企業を訪問する中、払い戻し金をチーム復活に充ててくれというスポンサー企業が8割以上にのぼった。もちろん、個人のブースター（ファン）からもその声はあがる。存続を願い、約20,000の署名が2カ月間で集まった。

震災後数週間を経て徐々に復興は進むが、スポーツ等の「娯楽を楽しんではいけない」という自粛ムードが、被災地だけではなく日本全体に広がっていた。そんな中、2011年4月29日に野球（東北楽天ゴールデンイーグルス）・サッカー（ベガルタ仙台）のホームゲームが仙台で行われることとなった。宮城県知事も、この日を「復興キックオフデイとする」と号令をかけた。結果、野球・サッカーともに仙台のチームが勝利し、自粛ムードを吹き飛ばす明るいニュースが全国を席卷した。その日を境に、仙台の街の雰囲気が一気に変わった。地域の人々が1つになって盛り上がることのできるシンボルが、街にとって非常に重要なことだと思った加藤氏、ありきたりな言葉ではあるが、これこそが「プロスポーツの力」だと感じた。

■ 奈良での活動

震災前から、飛び込みで奈良県内の企業に対しスポンサーを依頼する活動を続けていたが、最初はどの企業も聞く耳を持たなかった。そんな中、奈良県の経済会に影響力を持つあるキーマンが支援を表明したが、翌日に震災が発生したため仙台に戻ることで、いったん奈良での活動はストップした。

2011 年秋から奈良での活動を再開し、キーマンの紹介で、支援の輪が徐々に広がっていく。bj リーグのチームのうち約半数は、親会社となる大企業 1 社がサポートしているが、奈良では特定の 1 社ではなく、より観客に「自分の街のチーム」だと感情移入してもらうために、地域全体に支えてもらうチームを目指して当初から活動していたので、半年で約 70 社のサポートが集まった。既存の bj リーグのチームを見ても、そういったチームほど集客力が強いのは明らかである（沖縄、秋田、島根等）。行政（奈良県）も試合会場の確保等に熱心に協力してくれた結果、bj リーグ参入の審査に合格することができた。

スポンサー企業に訴えているのは、地元を盛り上げること、子供たちに夢を与える事業を応援してほしいということ。費用対効果（収益への直結）は訴求しにくい、広告宣伝費自体を計上したことのないような企業も新しい価値に対して、新たな予算として支出してくれるところが多い。地元のサッカーチーム（奈良クラブ）とも、相乗効果を図ることも検討しているという。

■ 現状の課題①：認知、集客

参入から 2 シーズン目のバンビシャス奈良には、課題もいくつか見られる。

現状は試合ごとの来場者数は 1,300～1,400 人となっているが、今後さらに認知を広げ、奈良県民にとってのメジャーな娯楽に成長させるという課題がある。

奈良には毎試合 1,000 人以上が集まるイベントは他にないと言われているが、加藤氏自身も、まだ盛り上げられる余地があると感じている。特にスポーツチームの認知向上にはマスメディアの力が大きく働くが、奈良県では地元の新聞社やテレビ局のシェアが低い。他地域では地域メディアに取り上げられることで認知を拡大しているチームもあるが、奈良県でのマスメディアでの露出は、残念ながらまだ少ない。

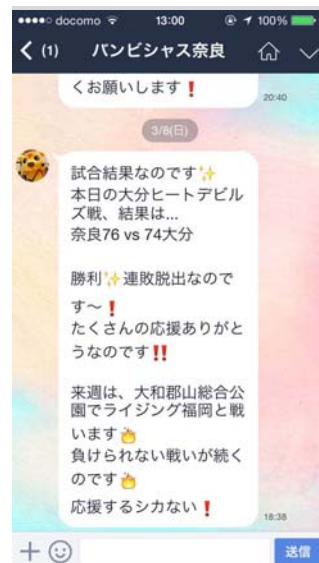
一方で、バンビシャス奈良ではオウンドメディア（自社で所有するメディア）に力を入れており、ホームページや SNS（Facebook ページ・Twitter・LINE@）、メールマガジンといった多様な手段で情報を発信している。オウンドメディアは発信情報をコントロールできる上、ユーザーとの相互の関係構築が可能であるという強みがある。バンビシャス奈良ではこのオウンドメディアを活用し、特に SNS では、bj リーグ中、屈指のファン数を獲得している（平成 26 年 11 月 11 日現在、全 22 チーム中 1 位）。



※ Facebook ページ



Twitter



LINE@

※ bj リーグ SNS 登録者数（平成 26 年 11 月 11 日現在）（株）バンビシャス奈良調べ

順位	チーム名	Facebook	Twitter	LINE@	合計
1	バンビシャス奈良	6,536	4,928	4,258	15,722
2	横浜ビー・コルセアーズ	3,198	10,187	2,196	15,581
3	琉球ゴールデンキングス	9,378	4,787	—	14,165
4	大阪エヴェッサ	3,783	7,565	—	11,348
5	秋田ノーザンハピネッツ	4,691	6,391	—	11,082
6	富山グラウジーズ	4,767	5,578	—	10,345
7	ライジング福岡	4,220	6,010	—	10,230
8	島根スサノオマジック	4,822	5,362	—	10,184
(9 位以下略)					

■ 現状の課題②：収益面

収益構造についても聞いた。バンビシャス奈良をはじめとする、プロバスケットボールチームの主な収益源は以下のとおりである。

- ・ スポンサー収入
- ・ チケット販売
- ・ スクール事業（バスケットボール、チアリーディング）
- ・ グッズ販売

現在は全体の売上高のうちスポンサー収入が約 50%、チケット販売収入が約 30%となっているが、この 2 つを同じ比率にしていきたいと加藤氏は語る。

チケット販売の売り上げは来場者数に比例し、地域のお客様にどれだけ応援してもらっているかのバロメーターとなる。サッカーの J リーグでも、地域の盛り上がりが大きい浦和や仙台は、チケット販売の売上比率が高い。

「一度見に来ていただくと、リピーターになるお客様も多い」と語る加藤氏、現在の観客のうち約 30~40%はバスケットボールの競技経験者だが、バスケットボール未経験者の人が「見るバスケ」に熱中するケースも多いという。前述のとおり認知および集客が今後の課題ではあるが、バスケットボールは学生の競技人口の 1 位であるという調査結果もあり、まだまだ集客のポテンシャルはあると思われる。

また、スポンサーについても大企業からの大口スポンサーを期待するのではなく、地道な活動で奈良県内の企業・店舗・団体からどれだけたくさんの支援を集めるかということが、今後の収益面での安定化につながると考える。



※試合会場

■ 今後の夢

「会社や居酒屋でバンビシャス奈良の勝ち負けが世間話になるような、そんな存在にしたい。シーズン中、多くの人に気にしてもらえる存在にしたい。自分のことのように、喜んだり悔しがったりしてほしい」、「アイデンティティのある『地元が好き』ということは『自分が好き』ということにつながる」と加藤氏は語る。

バンビシャス奈良というスポーツチームを奈良の県民・企業全てが共有するシンボルにする取り組みは拡大している。バンビシャス奈良のチームの拠点や試合会場となるアリーナ（大規模な屋内複合施設）をつくる活動が始まっている。さまざまな課題はあるが、アリーナ建設が実現すれば地域活性化のシンボルとなることは間違いないだろう。



※会場の片隅で試合の行方を見守る
加藤氏

■ さいごに

バンビシャス奈良は、現在 200 を超えるスポンサー企業に支えられ、試合会場には毎回 1,000 数百人のブースター（ファン）が詰めかける。大阪や京都、東京に勝つために「奈良」を会場が一体となって応援している光景がこれまで他にあっただろうか。

私自身バスケットボール経験者ではあるが、試合を見に行くまでは自身がこれほど熱心なファンになるとは思ってもしなかった。試合会場には、選手や周りのブースターとともにもっと奈良を好きになる、奈良を好きだと感じさせる何かがある。

「プロバスケ 見た？」を合言葉に、徐々に認知度も高めているバンビシャス奈良。ぜひ会場に足を運び、盛り上がりを感じてほしい。



※「プロバスケ 見た！」
バンビシャス奈良ホームページより引用

文責 野村 陽子

「すべてはみんなの笑顔のため」を目指す「ヒロコーポレーション」

- ・商号：株式会社ヒロコーポレーション
- ・創業：平成2年12月
- ・住所：奈良県香芝市瓦口 2315 香芝木材壺番館 3 階
- ・代表取締役：向山孝弘
- ・事業：携帯ショップ、アプリ開発、飲食事業
- ・グループ会社：4 社、グループ直営店舗：ソフトバンク店舗 9、ウィルコム店舗 2、iDock 店舗 2、ゴールデン Spoon 店舗 2 (FC 含む)
- ・売上高：約 20 億円
- ・志を共にするパートナー（社員）：105 名

平成 6 年から通信事業に進出し、奈良県内の各地や京都、大阪で携帯電話・関連商品、フローズンヨーグルトなどを販売、奈良県エリアにおいて **SoftBank** シェア No.1 の代理店ヒロコーポレーションを紹介する。

㈱ヒロコーポレーションはこれまで奈良のタウン情報誌「ぱーぶる」や企業経営者情報誌「Qualitas」、奈良新聞、奈良日日新聞などでたびたび記事に取り上げられている。3 月 9 日に同社を訪問し、向山社長に創業時から現在に至る詳しくお話を伺っている。このレポートでは、同社が環境の変化に応じて新たな事業を創出し続けるメカニズムを紹介したいと思う。



※向山社長

■ 経営の根幹としての考え方

(1) 笑顔が事業のベース

創業以来、経営の根幹として一番大切にしていることは、「Smile for All = すべてはみんなの笑顔のために」という考え方であり、人の笑顔が好きであるということに由来している。経営者が人の笑顔が好きになった理由として、経営者の母がホテルの役員のため小さい時からホテル内や事務所の中にいる機会が多く、お客様の笑顔に接し笑顔が人の幸せに結びついているということを経営者の母から感じていた。その縁からか経営者は卒業後、ホテルマンとして人生をスタートしている。

初めて務めたホテルの年間休日が 6 日間、夜遅くまでの勤務時間という環境から、笑顔は、笑顔になれるような環境にならないと、笑顔にならないと思い、ホテルを辞職して自分で会社を設立したということである。

(2)従業員の笑顔

従業員全員が笑顔になるためには、従業員の満足を高めていくことが必要であり、お客様が「満足・笑顔」になってもらうには、従業員の満足が必要であると認識している。従業員が職場や生活に心配ごとを抱え不満足な状態では、お客様に接しても「笑顔」になることはできない。「当社は人と人をつなぐ仕事だと思っているので、携帯電話を売るだけでなく、人が幸せになれるように『笑顔』をベースに置き、新しい事業でも『笑顔』をベースにしているのが今までの流れである」とのことである。

■ 経営理念について

当社の経営理念「会社という舞台で世の中に役に立つ人材を育て、我々と関わる全ての人に社業を通じて健康で充実した笑顔溢れる幸せな生活を提供する」は、創業 10 年頃に創っている。

(1)経営理念の必要性

創業当初は社員数が 10 人を超えた程度の人数で一つの事務所にいたため、経営者自分が社員と直接対話する機会が多く、仕事が終わったら一杯飲みに行くなど、意思疎通ができていた。その後東京へ進出し、経営者が奈良の事務所を離れてしまうと、これまでのように社員との直接対話の機会も少なくなり、経営者の思いが間違っ伝わるということが出てきた。そこで経営者の思いを正しく社員に伝えるため、経営者の思いを「私はこう思っています」ということを成文化し、「当社の考え方のベースはこれです」ということを社員に伝えた。

(2)社員が「笑顔溢れる」ために

「社員に笑顔が溢れるということは健康でなくてはならないし、毎日が充実していなければならない。そのためには、社員をうまく育て、正しい思い、考え方をみんなで持つことが必要であり、人材育成が必要である。人を育てていくためには、経営者自身も勉強しなければならないし、経営者と社員が共に育つという意味から当社では「共育」という言葉を使っている。

共に育つ「共育」という言葉の意味は、社員が育ち、経営者自分も育たなければならない。「人財」（当社では「人材」でなく「人財」という）を育てるということがないと絶対に E S（Employ Satisfaction）も上がらないし、社員を笑顔にすることは絶対にできないと思っている。

(3)経営理念策定後の社内変化

経営者によると、「きっちりとした指針があり自分にも指針がないといと、いざという時にどのように対応していくのか自分自身がぶれ、会社としてうまく対応できなくなる。しっかりと軸を持って対応する、そこからぶれないようにやりだしてから、会社自身も強くなった。少々変なことが起こっても経営理念の考え方を通して対応できるようになった」とのことである。

(4)行動指針としての役割

経営理念の中には、経営者の思いが凝縮して入っており、社長以下、パートナーの行動指針の役割を果たしている。

注. ビジネスパートナーはそれぞれ役割を持っており、当社の社員もまた役割を持っているので「パートナー」とは呼んでいる。

・行動指針としての役割事例

当社の社員もなぜ経営者が怒るのかを判っている。これから外れることには怒るが、外れてなかったら失敗しても、それは、社員の経験だと思っている。社員には「修羅場、土壇場、正念場」を経験しなさいと言っている。

■ 新たな事業創出のきっかけについて

(1)平成 2 年：ホテルや旅館への商品卸

創業当初は、経営者がこれまで持っていた販路（ホテルや旅館）に商品を持っていこうというのが独立した当初の考えであった。

(2)平成 5 年：内装工事プランニング事業

ホテルや旅館への商品卸しのつながりから旅館や施設などの内装工事プランニング事業を開始した。会社として物を売り続けないと生き残れないが、お客様である旅館やホテル業界は旅行代理店との結びつきが強く、既存の旅行代理店系の販社があり新規参入者には圧力がかけられた。

(3)平成 6 年：0088 のアダプタによる通信事業への進出

あるとき、JTB トラベランドに「0088 のアダプタというものがある。これをホテルに付けると、お客様は電話を掛けられる、ホテルにも喜んでもらえる、あなたの会社にも手数料が入る、一回つけたら、手数料がずっと入ってくる」という「三方よし」という言葉を教えられた。これが通信事業の始まりであり、それまで顔なじみのホテル業界を回って付けていった。

(4)平成 6 年：ポケットベルへの進出

その後、ポケットベルが始まるという情報は、中途採用した社員から教えられ、事業を開始した。

(5)平成 15 年：健康用品販売への進出

健康にいいという切口中で備長炭販売を『炭匠』ブランドで販売したが、現在、当社の HP には、掲載していない。

(6)平成 20 年：食品事業への進出

フローズンヨーグルトの Golden Spoon はアメリカのカリフォルニア州で 1983 年に創業し、日本には 2008 年に上陸した。当時の事業は携帯電話事業に偏っていたため、フローズンヨーグルトは当社の「健康」という理念に合っており、当社には携帯電話の販売を通じて接客ノウハウがあると考え、二本目の事業として取り組んだ。

事業は直営店も含めて 17 店舗まで拡大したが、夏場商品のために売上変動が大きく、現在は 2 店舗(直営店は 1 店)まで縮小している。フローゼンヨーグルトは先細りのため、もう一本の柱が必要になってきた。

(7)平成 25 年：通信業界集約化への対応

通信業界の動向はソフトバンクの店舗が 2700 か所から 2600 か所に減少し、代理店も 780 社から 530 社に減少、まだ 100 社ほど代理店が減少する可能性がある。力のある会社を集約する流れであるため、集約化への対応として、もう一本の柱があると安全と考え携帯関連事業を見直している。

当社の強い業界は昔からやっている通信業界であるため、ソフトバンクに関連商品を卸す事業は、ある程度見込めるのではないかと考えた。

- ・ iPhone のブランドアクセサリ販売や買い取り、カスタム化、修理などに特化した iDock 店を開店し、健康という切り口からオオアサ電子製の Egretta スピーカーショールームを併設している。



※ iDock 登美ヶ丘店



※高級感のある Egretta 商品

- ・ Egretta 商品は、オオアサ電子の社長がカンブリア宮殿で出ていたのを見てすぐに電話し、合いに出かけた結果である。オオアサ電子の無指向性スピーカーは、そのナチュラルな音がストレスを生じさせない血液をサラサラにするなど、健康に良いという評価があることから理念と一致したため、取り扱いを開始している。最高級品は、アンプとスピーカーで 40 数万円と高額商品であり、マニア向け商品と思われるが、これまでの iPhone 顧客層との違いあることから、販売プロセスは今後の課題と思われる。

(8)平成 26 年ブランディング事業開始：

携帯関連商品を作り出すきっかけは、中小企業家同友会などの情報では、

- ・ 日本の製造業がアジアで生産している商品が日本に入り価格競争になっている。
- ・ 技術の流出による空洞化を避けるには、日本に技術を残すことが必要である。

そこで当社が中小企業のそれぞれの優れた技術を発掘し、それぞれの企業をつなぎ、一緒になって新たな商品を創出していく戦略に着目した。「世界中の人の生活を変えませんか、『Change The World』世界を変えるような商品をどんどん作っていきませんか、みんなが

笑顔になってみんなが元気になれるような商品を世界中に発信しませんか」というコンセプトをユニークな技術のある中小企業に話しかけ、彼らと共同で新たな商品を創っていくというブランディング事業をスタートした。

①ブランディング事業の組み立て

この事業では、携帯周辺の商品から開始している。

- ・第一のブランド **Rebonally**(リボナリー)の商品は **Made in Japan** であり、
- ・第二のブランド **Ry'Spirits**(リボナリースピリッツ)の商品は日本以外で作られた部品などが組み込まれていることから **Made by Japan** であり、
- ・第三のブランド **ULTIMO REBOLIA** の商品はイタリアと連携し、イタリアのデザインをイタリアの材料を使って日本で作り、日本の技術を継承しようとしている。



※Rebonally 商品を取り扱う店

これらの商品は個々に販売チャネルは変わってくるが、携帯電話関連はすべてソフトバンクショップに卸している。特にこれらの企業と連携を続けていくためには、当社がしっかりとした販路を持って売り続けることが大事と認識している。

■ 組織の独自能力について

当社がこれまで自社を取り巻く環境の変化に対応してきた原動力は、

(1).進化ができること、変化ができること

「不易流行」：当社のベースの考え方は「不易流行」と思っている。変わらないといけなところは絶対に変わらなければいけない。変わってはいけないところ、変われないところがある。例えば「Smile For All」とか「お客様に喜んでもらえる」などは「変わってはいけないところ」である。それは製造業やサービス業でも同じであると思う。世の中の人から必要がないと思われたら会社は終わりなので、自分たちがいることによって、少しでもみんなの生活が良くなってもらいたいという思い、方向性は絶対に変わってはいけないと思う。

当社には技術というものがないので、変わらないといけなところは、変化せざるを得ない。時代と柔軟にやっていくことが必要と考えている。

① 社内に変化を起こさせるための仕掛け

社員に変化を見せることである。例えば社員の多くは「携帯電話屋さんに入った」と思っているが、それは絶対に違うので、携帯電話事業は残すが、会社が変わっていくということを経営者自身が社員に見せていくことが必要である。そのためには会社の変化を、例えば **FaceBook** で見せたり、経営方針発表会ではトークショーやゲストの

CEOに話をしてもらったり、見せたり、体感させドキドキしてもらうことである。社員へのプレゼンでは、これからはこんなことをすると発表し、ドキドキ、ワクワクしてもらうことが大切と思っている。

- ・入社希望者はソフトバンクショップだけでは集まらないが、このようなことを当社のHPを通じて見せることによって入社希望者は断るほど多く集まるし、一方で社員の退職者は減っている。
- ・見せていくということは、説得したり、話したりすることではなく、感性に訴えていくことである。社員にどうワクワクしてもらうか、ワクワクさせるのが私の仕事である。

(2)タイムマシン経営をしていること

ソフトバンクの孫氏はトレンドを追いかけるのではなく、2～5年先のマーケットを見て新たな市場の創造を実践してきた。経営者は孫氏との会話から「孫氏のタイムマシン経営」の強い影響を受け、自らもタイムマシン経営を実践している。

タイムマシン経営をすべてのことにおいてやってきたのが、経営者のこれまでのやり方である。テレビとか雑誌などで、この人は「良いな」と思う人へは、直接会いに出かけ、お話をしている。誰かの話題で「この人は良いよ」と言われたら、これはもう遅い。その人がやっている商品を見たら「ドキドキ」することがある。じっとしていられない、有名になってからでは合ってくれないので、有名になる前に合って個人的な「縁」を作っていくのである。

経営者は、このような行動をなぜ起こせるのか。経営者は常日頃から「みんなが笑顔になってみんなが元気になれるような商品を開発したい」と思い続け、考え続けて、経営者自身のアンテナ感度を研ぎ澄ましている結果が経営者の素早い行動となり、新たな市場の「芽」を嗅ぎ取っているのだと思われる。

■ 人財の育成について

(1)「人格」と「人間力」の二つに分けて社員を育てている。

①人格という人間の器を作っていかなければいけない。

能力、スキルは、例えば、店頭での販売の仕方とか、どうやって売するのか、接客はどうするのかなどは、社員に付けてやる必要がある。

②これらの能力だけでは駄目だと思っている。

人間の奥行つまり、「徳」といわれる「人間力」が必要と思っている。

- ・上に立つ人には「人間力」がないと、部下がついてこない。徳がないと企業は長く続かないし、成功しない。皆にわかるような言葉を持って説明することを考え、「10の問いかけ(成功法則一人財になるには)」を策定して毎朝唱和している。
- ・この問いかけを使って社員に話かけている。例えば「感恩」の「周りの人間にありがとうと言う感謝の気持ちで接しているか」では、相手が「ありがとう、嬉しい」

と思うことをしないと、自分だけが幸せになることはできないと言っている。

(2)社員と接する姿勢

相手を認める時は、「あなたがそこにいてありがとう、よく頑張ったね、あなたを見ているよ」という想いを伝えている。

- ・怒るときは、その人のことを思って怒っている。「そんなことをしていたら、君、絶対に失敗するよ。なぜならば…、そんなことをしたらダメだよ」としつかり怒る。相手に嫌われても怒る。
- ・社員の相談事は、いつでも聞く体制を取っている。社員から面談をしてほしいと言われれば、一人二時間半程度の時間で月に 15 人程度の社員と面談をしている。

(3)社員への影響

最初みんなぼかんとしていたが、だんだん「ほー」となり、社員の言葉も変わった。

- ・当社では経営の透明化をしており、すべての決算資料を開示している。利益を出したら社員はもらえると理解し、社員が「自走」しだしている。社員は「能力→徳→志」へ変化し、目的をもって行動する社員が出てきている。

■ 今後の展開について

当社では、「現在、年間売上が 20 億円・志を共にするパートナー（社員）105 名だが、次は売上 100 億円・パートナー1,000 名へと成長続ける」と目標を明確にしている。目標設定の考え方として、10 年スパンでこの目標を達成したいと思っている。100 億にするのは難しいと思っていない。この通信業界では他の店舗を買えば、100 億の売上げの達成は可能である。問題は 100 億の企業を維持できるのかということだ。

■ 考察

インタビューを通じて、以下のことが同社の企業継続の源泉と思われる。

(1)明確な経営理念の設定と組織全体への浸透

ヒロコーポレーションの経営理念は、この会社にとっての価値観であり、目的となっている。また、この企業の戦略の優先順位を決定するものであり、事業を展開するうえでの軸となっている。特に、経営理念を具体的に表した「10 の問いかけ」は、社員を正しい方向に導く行動指針の役割があり、組織内での理解の浸透は、組織の目的を目指すうえで有効に機能している。

(2)今後起こりうる変化を素早く察知する経営者の行動

将来、新たな市場を形成すると想定される分野の先駆者に経営者自らが出向き、素早く話合いの機会を設けて積極的な情報収集活動を行っている。このような経営者のタイムマシン経営は、数年先の新たな市場創造となり、地域の中小企業と異分野企業の結びつきが新たな製品開発になっている。

(3)優秀な人財の確保

100 年企業を目指すためには、同じ「志」をもった人財の共育が必要であると考え、社員は同じ価値観を有し、長期的な協力者としてパートナーと位置付けている。特に経営に関する情報はすべてパートナーに開示し、経営への参画者として意識づけ、パートナーのモチベーションアップを促している。このような行動が当社の HP や経営者の Facebook から発信され、多くの入社希望者が殺到する状況となっている。

■ 資料

○企業理念

私達ヒロコーポレーショングループは、会社という舞台で世の中の役に立つ人財を育て、我々に関わる全ての人に社業を通じ健康で充実した笑顔溢れる幸せな生活を提供します。

○経営理念

One for All ,All for One （一人はみんなのために、みんなは一人のために）

会社を共に教え共に育つ公器の場（共育）と位置づけ社会に役立つ人間の育成を目指し充実した幸せな人生を実現します。

会社に関わる社員・社員の家族の充実した幸せな生活を実現します。

会社に関わる取引先・お客様・地域の方の充実した幸せな生活を実現します。

仕事の中に喜びを見つけ他人（お客様や仕事仲間）と幸せを共有する事に自分の喜びを感じる事が出来る人間を育成します。

社業を通じ人は磨かれます。謙虚にしておごらず、人格を高め、地域社会に貢献します。

社業の拡大に伴い 新しい雇用の確保・全従業員の生活の安定・社会への貢献を目指します。

○10 の問いかけ（成功法則一人財になるには）

- | | |
|-----|---|
| 仁 | 思いやりを持って相手の立場に立って物事を考えているかどうか？自分の私利私欲で行っていないか |
| 信 | 人の信頼、同僚、会社、社会の信頼を裏切らないか |
| 義 | 法律上罪がなくても自らの良心に照らして正しいか正しくないか |
| 礼 | 心を込めて相手に礼儀を尽くせているか |
| 智 | 常に向上心を持って勉強しているか |
| 志 | 志を持って仕事に取り組んでいるか |
| 切 | この一瞬一瞬を何事も諦めずに全力で切に生きているか |
| 和 | 自分の周りの人間と和してしかし同ぜず接しているか |
| 感恩 | 周りの人間にありがとうという感謝の気持ちで接しているか |
| 楽しむ | 仕事の中に楽しみややりがいを見つけ楽しめているか |

文責 津田 一郎

楽しい場所に人は集まる「NPO法人 森の月人」

- ・商 号：地域・環境づくり NPO 法人 森の月人
- ・住 所：奈良県吉野郡東吉野村谷尻 478-1
- ・事務局長：瀧口 俊二



※ とある夜の「月うさぎ」の風景

「NPO法人 森の月人」の事務局長 瀧口俊二氏は、古民家カフェ「月うさぎ」を営んでおり、「森の月人」の事務局も同じ場所に置かれている。

「月うさぎ」では、事あるごとにイベントが開かれ、たくさんの若者が集まり、歌い、踊り、おまけに日本の将来を熱く語り合っている。



「月うさぎ」は、東吉野村の廃校の用務員室を改装したカフェである。

地元の吉野杉や吉野檜の間伐材を使って仲間と改装した空間は、木の香りと温もりに満たされている。

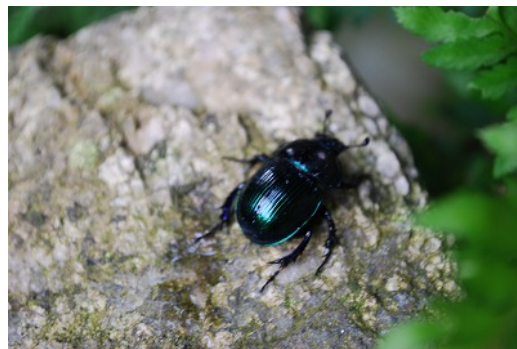
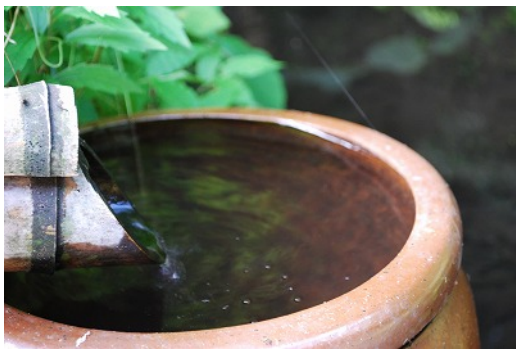
ただし、大阪・京都・神戸などの、いわゆる街の中心からはいかんせん遠い。

東吉野村へは、奈良市内からでも車で 1 時間半程の時間が掛かり、道程の最後はそろりそろりと林道を抜けて到達する。

決して便利とは言えない東吉野村に、なぜ老若男女、特に若い女性が集まるのか。

大自然の中のくつろぎ空間から溢れ出ている魅力と、「月うさぎ」を核にした「NPO 森の月人」の抱く地域への思いを紹介していきたい。

■ 彩り豊かな“月うさぎ”の景色



■ 「NPO森の月人」の活動

「NPO森の月人」は、2008年4月にNPO法人として奈良県知事の認可を受けた。

主な取り組みは、吉野杉・吉野檜材の直売、古民家のリフォーム、ログハウスの販売など。放置されている森の間伐材を消費し、森の手入れを行うことによって、地域の産業振興と環境改善に寄与することを使命としている。



※ビジコン奈良 2014 の受賞シーン

2014年2月に決勝大会の開催された「ビジコン奈良 2014」では、同法人の提案する「三日月ログ」が、まほろば部門の部門賞と審査委員長賞を受賞した。

三角屋根の三日月ログは、底面が16㎡という広さでも建築申請が不要。

簡単な構造体で、大人数人で少しずつ、楽しみながら建てられる。



※ 象徴的商品 三角屋根の“三日月ログ”

吉野は木材の一大産地であるが、国産材の需要低下により放置されている人口林が増加している。有名な吉野杉は、通常の 1.5 倍以上の過密な植林を行うことによって木の成長を遅らせ、何度も間伐を繰り返しながら、細やかな年輪の美しい木に育てていく。手間を費用を掛けた美しい材木であるからこそ高級品として取引されてきたが、販売の目途が立たない木に経費を掛けられないということで、放置される人工林が増えているのである。

間伐が行われず成長が止まった木は根が張らず、山崩れや土砂災害が大きくなる主要因になっているとも言われる。

三日月ログの利用者が増え、間伐材の需要が膨らむことが少しでも森を守ることにつながる、そんな信念を持って仲間づくりと普及を進めている。



※ 2008 年の木工教室
「森の時計作り」の様子

森に対する思いは、7 年を超えてもぶれていない。欠かさず参画している奈良県の「山と森林の月間」では、毎年夏休みに木工教室を開き、親子で木と触れ合う機会を提供している。

最初は時計や貯金箱などの手軽な製品を制作していたが、少しずつ本格的になり、最近はログハウスづくりという他地域にないイベントを売りにしている。

構造の簡単な三日月ログは、ここでも大活躍。子供たちの心に強く残る体験を通じて、森や木の大切さを伝承しているのだ。

■ 瀧口俊二氏について

瀧口氏は、1945 年生まれ。40 代まではプラントメーカーに勤め、プラントの設計・開発・運用等に関わってきたとのこと。その間、持ち前の好奇心と行動力で、仕事以外の仲間もたくさん増え、その時の人脈や、人付き合いのノウハウが今日の活動の基盤にもなっている。

50 代の数年間は、セーリングクルーザーの輸入販売に取り組んだ。アメリカには、質の良い中古艇が数多くあったとのこと。アメリカに渡った知人と連携して、クルーザーと日本人顧客とのマッチングを行った。

現地の知人に、幾つかの艇の当たりを付けてもらった上で、顧客候補と一緒にアメリカに渡る。1 週間ほど見て回り、気に入った艇を選んでもらって売却手続き、整備を行ってか

ら引き渡す、そんな手順だったとのこと。渡米に合わせてメキシコを周遊したり、日本でもクルーザークルーやダイビングにも熱中、面白いことなら何でも精力的に取り組んできたとのこと。この時に、面白いこと・楽しいことが活動の原動力になることを身に染みて感じた。

2008年に東吉野村に来てからも、仲間と共に楽しく過ごすことには変わらない。しかし、その思いには若干の変化が見られる。

- ・ 欲を捨てる人と人が集まり、知恵が集まる
- ・ 仲間と一緒に汗をかけば、夢が形になる
- ・ 知恵がなく、汗もかけない人だけが、仕方なくお金を出して他者の夢に乗っかるのだ

金を使って遊ぶことが本当に面白いことではない。仲間と知恵を出し合いながら、一緒に汗をかいて、思い描いた夢を実現していく過程が面白いのである。

また、この思いの支えになる、瀧口流「楽しい自給自足生活」の原則がある。

- ・ 自分が食べる物は、できるだけ自分自身で作り、買う物をできるだけ減らす。
- ・ 作った物が余れば売る。
- ・ 家賃等を極力抑え、生きていくための固定費を減らす。
- ・ 面白いと思ったことは、直ぐにやってみる。

酒を酌み交わしながら、様々な夢物語を話し合ってきたが、少しずつそれが実現している。それでも思いに終わりはなく、日々新たな夢が膨らんでいるのである。



※新たな夢が生まれる現場

■ 「NPO森の月人」の新たな活動

(1) 休耕田開拓と農作物の生産

東吉野村谷尻や宇陀市大字陀の休耕田を借用し、米や谷尻ごぼう等の試験栽培に取り組んでいる。新たに漢方・薬草の栽培の依頼も入っており、今後本格的に農業を展開する。

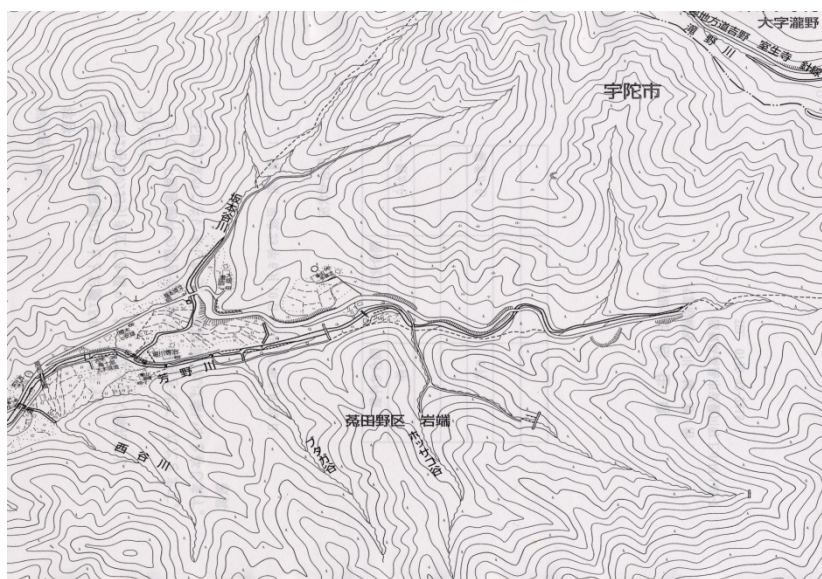
一緒に農業を進めていくために、移住を希望する者も居り、空き家の斡旋や補修を進めていく予定であり、仲間が集まり事業が本格化する時期は近いと考えている。

(2) 新しい村づくり（当面は、秘密の基地づくり）

2011年、宇陀市菟田野区岩橋に1万坪の土地を購入した。当初は荒地であったが、草をはらい通路を整備し、現在は三日月ログ1棟を建設中である。



※秘密の基地の関係図



※秘密の基地の地形図



※秘密の基地の稜線からの展望

「NPO森の月人」は、目標として、健常者も障害者も、若年者も高齢者も、知恵や力を出し合いながら共に楽しく生きていく村づくりを掲げている。

そして、そのための第一歩として、秘密の基地づくりを進めている。

【秘密の基地の基本ルール】

- ①基地は子供の頃に作りかけた夢の延長であること。「おとなの遊び（子供もいっしょに遊べる）」であること。
- ②基地は都会暮らしで疲れたからだを癒す空間でなければならない。
- ③基地は面白く愉しかなければならない。
- ④面白さ楽しさは与えられるものではない。自らが子供の心になって、ふたたび冒険を始める心を持つ。
- ⑤基地の施設は与えられない。自らが作り出す…溪流から水道を引く。溪流で電気を起こす。放置された間伐材で家（ログハウス）を作る。基地の斜面に山道を整備する。稜線付近に展望台を作る。薪・炭などの燃料も自分たちで作る。
- ⑥基地づくりの仲間は時々酒を飲んだり人生を語ったりする。恋の話もする。
- ⑦「秘密の基地」の付帯事業として、休耕田開拓、農業・牧畜、加工品販売、空き家の斡旋と補修、鬱患者・生活保護者等の弱者救済などを計画している。

■ 考察

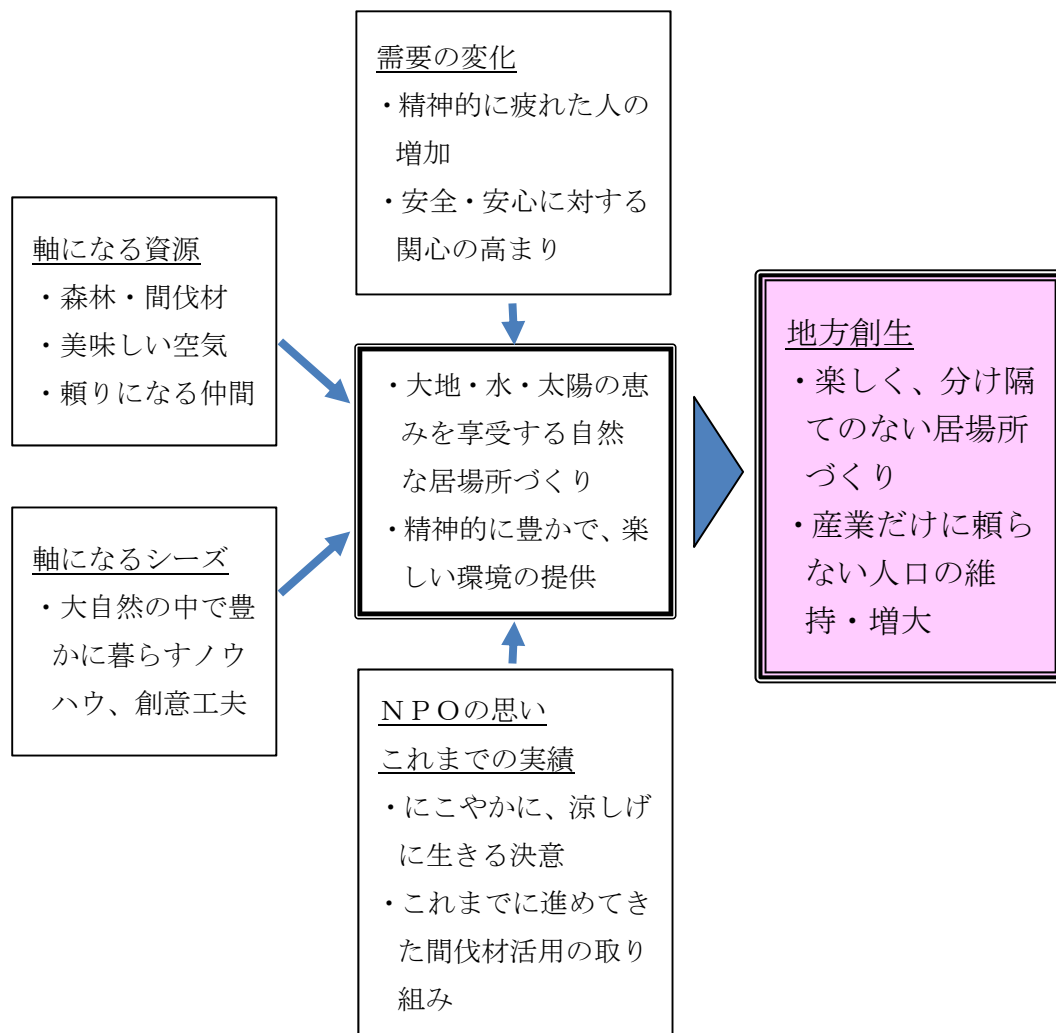
地方にとって最も恐ろしいことは、人口減少である。

新たな産業を興して、もしくは産業を誘致して人口増加を図ることも一手だろうが、「NPO森の月人」が目指しているのは、「面白さ・楽しさ・精神的な豊かさ」による人集めである。

それは決して夢物語ではない。

生活の固定費を小さくすることによって、精神的に豊かで楽しい暮らしが可能であることを瀧口氏自身が実証している。「月うさぎ」に何度もお邪魔することで、私は自分自身が義務感で働いて、義務感で遊んでいるのだということを思い知った。

一般的な施策とは次元の異なる、産業に頼らない地方創生の展開が期待される。



文責 森 昭彦

地域を活性化するために海外にも展開する「柳澤果樹園」

- ・商 号：株式会社柳澤果樹園
- ・住 所：奈良県五條市西吉野町湯塩 221
- ・代表者：代表取締役 柳澤佳孝



※柳澤果樹園から眺める大和の山々

柳澤果樹園は、奈良県五條市西吉野町の山間にある柿農園である。

五條市西吉野町は、以前は奈良県吉野郡西吉野村であったが、2005 年 9 月に五條市に編入された。

2014 年 10 月末現在で、1164 世帯・2872 人の人が暮らしており、柿の生産量は日本一を誇る。

■ 柳澤果樹園の歴史

柳澤果樹園の創業は約 150 年前。当初はミカンを栽培していた。ところがある時、寒波でミカンの樹が全て枯れてしまったとのこと。そこで、寒さに強い果樹への切り替えを目指して岐阜県から苗木を仕入れ、富有柿の栽培を始めたのが約 130 年前である。

柳澤果樹園は、西吉野の柿栽培の先駆的存在であり、柿と共に、地域と共に農業を広げてきた。

今は、柿 5 ha（収穫量 50t）と梅 20a（収穫量 3t）を中心に生産しており、多様な薬物野菜等についても試験栽培を続けながら、事業化の検討を進めている。

■ 代表者 柳澤佳孝氏の取り組み

現在の代表の柳澤佳孝氏は、柳澤果樹園の 5 代目。1993 年 4 月に 20 歳で就農、2003 年 4 月から代表を務めており、農業を核にしながら様々な事業展開を進めてきた。

2010 年から農家民宿 1 棟・農家カフェ 1 棟・直売所 1 棟を経営、少しずつ評判が広がり、固定客の支持が増えてきた。加工品としては、柿ジャム、柿ドライフルーツを開発し、販売を広げている。

更に、2012 年から、日本の農作物の世界進出を手掛ける「株式会社ジャパン・ファームプロダクツ（以下、JFPと記載）」の活動に役員として参加。JFPでは、カンボジアに



※代表の柳澤佳孝 氏

自社農場を持ち、自社農場の耕作者や周辺の農家に技術指導を行っている。現地で採れた安全・安心な作物だけを厳選して、カンボジア・ベトナム・タイの大手流通事業者に提供している。

更に、これまでに取り組んできた事業を活かして収益性を高めていきたいと考えており、6次産業化の推進を図っている。

一つが海外（カンボジア・ベトナム・タイ等）への農作物の輸出であり、もう一つが加工品の開発と販売である。

2014年10月に、総合化事業計画が6次産業化法の認定を取得。2014年12月には、株式会社柳澤果樹園を立ち上げ事業の法人成りを実施した。株式会社柳澤果樹園では、農産物の栽培と加工品の開発・生産・販売を担当する。

■ 農家民宿・農家カフェ・ファーマーズマーケットについて



※農家カフェ「こもれび」の概観

柳澤佳孝氏の経営する農家民宿「こもれび」、農家カフェ「こもれび」は、2009年に開業した。また、ファーマーズマーケット「こもれび」は、2011年に開店した。

柳澤佳孝氏は、20代の頃に農業に従事しながら、夜はバーでも働いた。アルバイトでは

あったが店を任されており、バーテンダーのコンテストに出る程の熱の入れようであったとのこと。この頃から自分の店を持ちたいという夢を持っており、この経験と気持ちも農家民宿・農家カフェを開業した理由の一つになっている。

ただし、敢えて西吉野の山の中に店を開いた理由は、自分が生まれ育った西吉野を活性化し、若者が生き生きと暮らせる環境を増やしていくことである。自分の夢・家業を引き継いでいく責任・地域活性化への思い、これらの重なったところに農家民宿等の開業が存在したということだろう。

開業前には、「こんな山の中にどうやって集客するのか」「価格帯が高過ぎるのではないのか」等の反対をたくさん聞かされた。事業を維持するための収益を確保できないのではないかと、心配する意見であった。

しかし、農家の思いを直接伝えていきたいという柳澤佳孝氏の思いは強く、農家でありレストランを経営する農業生産法人農悠舎王隠堂の「王隠堂 誠海 氏」の後押しもあり、「こもれば」の開業に踏み切った。

以降、ぶれることなく、自分達が提供できる最大限の心配りと、おもてなしの提供に努めている。



※農家民宿「こもれば」のベッドルーム

農家民宿の宿泊は、一日一組限定。

西吉野の山の中に、イタリアを連想させる白基調の建物が、さりとて違和感なく建っている。

泊まってみると、誰もがその魅力に気がつく。

華美ではないが、シンプルでセンスの良い調度品と、清潔なアメニティが実に心地よい。押しつけではない、自然なおもてなしが、遊びに来たというよりも帰ってきたという気分させる。

リピーターが多く、当初の周囲の心配をよそにして、3月から10月までの営業期間は常に予約が入っている状態である。

たくさんの人に愛されている施設である。

柳澤佳孝氏が夫婦で提供している手作りの食事とても美味しい。

地元の食材をふんだんに使った「焼き野菜」や「ピザ」など、「西吉野に来れば、こもれびで食事したい」と思わせる料理である。



※民宿宿泊者にも提供される農家カフェ「こもれび」の料理



※ファーマーズマーケットで販売されている「柿ジャム」を乗せたヨーグルト



※自作の石窯で調理する柳澤佳孝 氏

■ J F Pについて

J F Pでは、日本の農業技術の優位性を認識し、特に「安全」「安心」「高品質」という3つのバリューを重要視している。また、アジア諸国の市場拡大を予測し、逸早くカンボジアに現地法人を立ち上げ、農業技術の指導や市場展開の取り組みを進めてきた。

市場の動向としては、2014年6月、カンボジアにイオン第1号店がオープンした。メコン経済圏において、日本の技術を活かした農作物は今後更に広がっていくことが予想されている。

J F Pとのつながりは柳澤果樹園の海外展開の軸であり、J F Pの活動を通じて培ってきた人的ネットワークを活かして、奈良県産の柿をカンボジア・ベトナム・タイ及び、その周辺諸国に対して、本格的な柿の販売を図っている。

アジア圏では、中国の旧正月である2月末から3月初めに柿の需要が高まる。華僑の人達が縁起物として柿を購入するためであるが、柿を冷蔵貯蔵することにより、収穫時期からずらして柿を出荷することが可能になる。それによって、最も値が上がるこの時期に、柿を輸出することを目指しているのである。

・この国の一次産業を、アジアにおける一大産業に。： J F Pホームページから引用

私たちは日本の若手農業技術者とアジアの事業家が中心となって結成された農業ベンチャーグループです。

先人達が築いてきたこの国の一次産業の技術を引き継ぎ、
世界で最も「安全・安心・高品質」な食べ物の生産に拘り、それを提供します。
農業技術やノウハウをアジアに移転し、現地の農家と共に、
世界中の母親が笑顔で子供に安心して与えることが出来る食べ物を提供し続けます。

そして『メイド・バイ・ジャパニーズ』、『プロデュースド・バイ・ジャパニーズ』の一大食品ブランドの拡大を目指します。

・沿革：J F P ホームページから引用

2011 年	2 月	株式会社ジャパン・ファームプロダクツ 設立
	7 月	関連会社 上海日慶農貿易有限公司 設立
2012 年	5 月	JFP カンボジア試験農場(現:プノンペン第1農場)を開設
	6 月	カンボジア現地法人 Japan Farm Products (Cambodia) Co., Ltd 設立
	10 月	カンボジアの Happy Farm 社と業務提携
	11 月	プノンペン第2農場 開設 東南アジアへの果物・農産加工品の輸出事業 開始
	12 月	2012 年度 A-1 グランプリ メイド・バイ・ジャパニーズ賞 受賞
2013 年	1 月	プノンペン市内に配送センターを開設 ベトナム ホーチミンでの『JAPAN STYLE Fair』に出展
	3 月	ALL 関西「食」輸出推進事業に認定
	6 月	カンボジア プノンペンでの『カンボジア・マレーシア輸出入品展示会』に出展
	7 月	資本金を 500 万円に増資

■ 今後の取り組みと考察

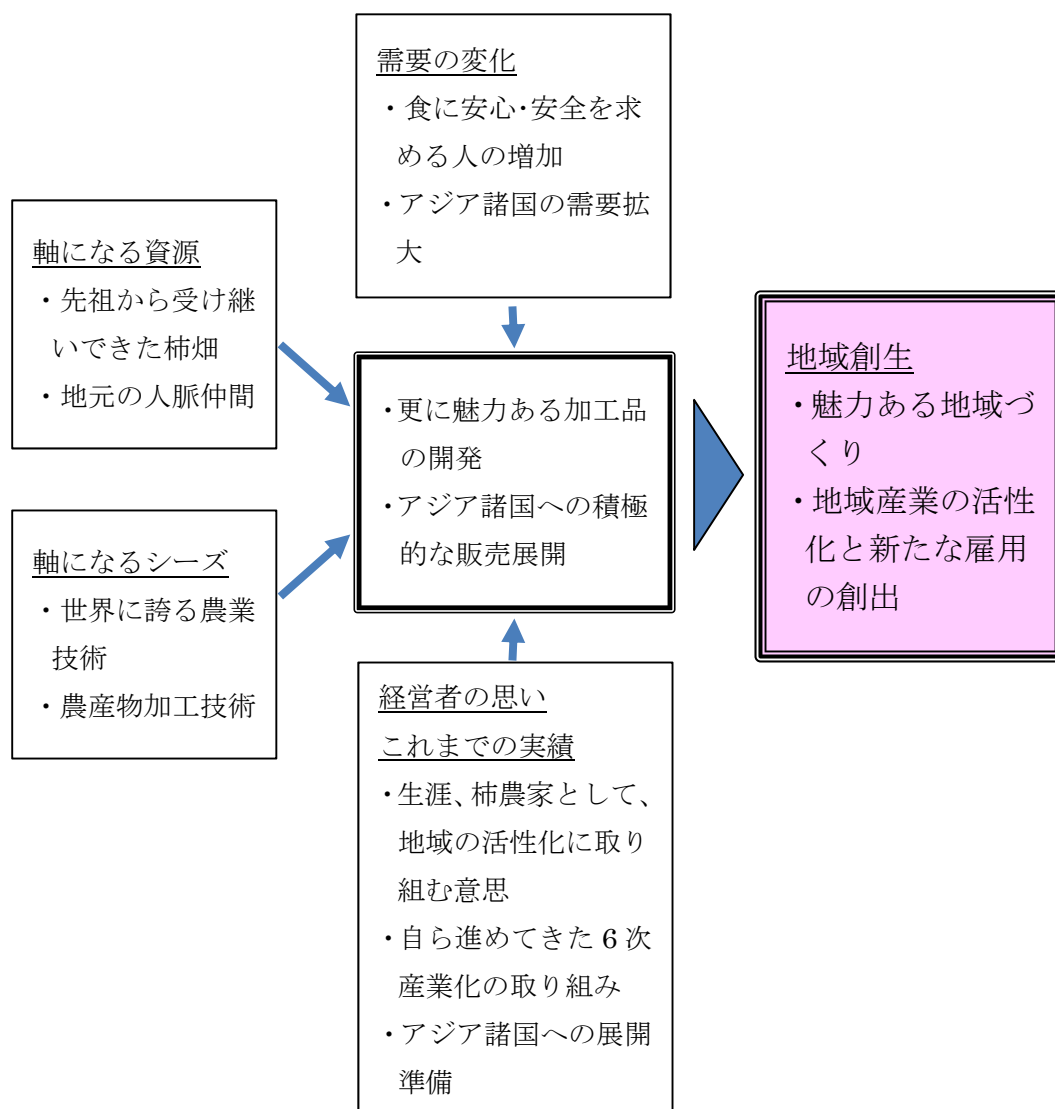
今後、計画しているのは、柿と柿加工品の海外への販売展開である。

柿加工品については、現在も人気のある「柿ジャム」や「柿ドライフルーツ」の更なる改善と生産性強化を目指している。また、顧客の期待に応えるために、新商品の開発にも取り組んでいきたいとのこと。

そのために立てた計画が前述の総合化事業計画であり、2014年10月に6次産業化法の認定を受けた。6次産業化法の支援を活用しながら、新たなレシピ開発と設備の増強等を進めていく予定である。

需要と供給のバランスが整い、事業が広がる時期を迎えている。

特に、輸出に向けた展開は、事業コンセプトを忘れることなく取り組みを進めることによって、今後の事業拡大・地域活性化・雇用創出等の核に成り得ると考える。



文責 森 昭彦

終わりに

この報告書は、奈良県中小企業診断士会のマーケティング研究会が作成しました。

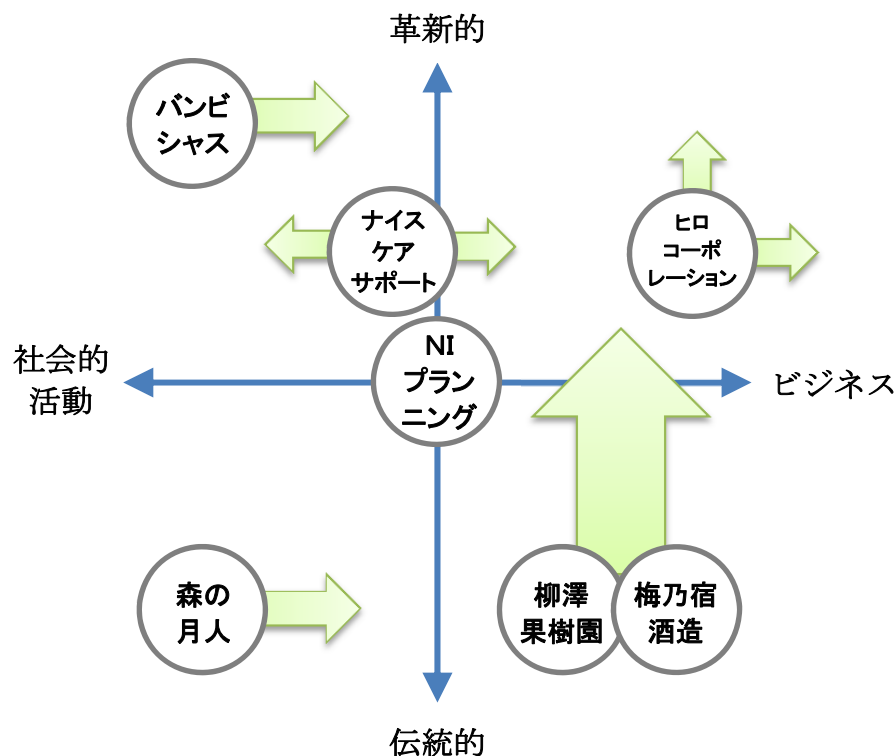
「中小企業診断士」とは中小企業支援法に基づき、経済産業大臣が認定する経営コンサルタントの国家資格です。

企業の安定と成長を支援するために、経営に関する専門知識と豊かな経験に基づき、経営の実態を総合的に捉え、調査分析して、経営上の課題を指摘します。また、課題解決のための具体的な方策の検討を親身になって支援します。更に、企業と行政のパイプ役として中小企業施策の適切な活用も支援します。

奈良県中小企業診断士会は、奈良県最大の経営コンサルタント集団です。国家資格を保有し、奈良の実情に精通した 70 名を超える会員が、県内企業や地域活性化の支援を行っています。

その中で、2013 年 6 月に発足したマーケティング研究会は、中小企業診断士として地元奈良の活性化に寄与し奈良の繁栄に貢献することを目指し、マーケティングの研究と実践に励んでいます。

この度の調査研究では、地方創生や地域活性化に貢献している奈良県内の企業や組織取材しました。その経営スタイルは独自性が高く、活動の基盤と方向性にも特徴が見られました。



図の縦軸は「伝統的」か「革新的」かという事業基盤の新しさを切り口にしており、横軸は「社会的活動中心」か「ビジネス中心」かという事業目的の位置づけを切り口にしています。また、○印で表した各企業の事業基盤の位置づけがどこにあるかを示し、そこから伸びる矢印は、今後の重要な成長の方向性を示しています。

一口に地方創生・地域活性化と言ってもその内容は多岐に渡るため、本研究ではできるだけ多様な企業を取り上げ、参考になる考え方や取り組みをクローズアップしました。

例えば「梅乃宿酒造」は日本酒、「柳澤果樹園」は柿ということで、奈良県の伝統的な産品を事業の基盤にしています。しかし、新商品開発や海外展開等、昨今の取り組みは逆に新しく、「伝統とは革新の積み重ねにより築かれる」という言葉をまさに体現しています。

「森の月人」は、奈良の中でも人口減少の著しい東吉野村の活性化に取り組んでいます。その進め方は暖かくて柔らかく、「楽しい場所に人は集まる」のコンセプトに則って、日々居心地の良い場所を提供しています。大きな資金を使わなくても、知恵を使えばいくらかでも楽しいことはできるのだということですが、楽しさや居心地の良さを求めてこの場所に集まってくる「人」こそが財産になっています。

「バンビシャス奈良」は奈良県初のプロスポーツ団体であり、まさに革新的な団体ですが、裏では地道なスポンサー探しを続けています。単にお金を出すだけではなく、試合を応援に来るスポンサーも増えており、スポーツによる地域活性化の仕掛けが少しずつ実を結んできています。

「ナイスケアサポート」は、社会性と収益性を両立しながら、少しずつ活動の規模と範囲を広げています。それを支えているのが経営指針（連携の取れた経営理念・経営ビジョン・経営計画等を定めた経営のガイドライン）であり、常に社員との共有を図っています。「ヒロコーポレーション」も同様に、経営理念を設定し組織全体へ浸透することを大切にしています。経営理念によって会社の価値観を明確に定めることが、戦略の優先順位づけにつながり、社員を正しい方向に導く指針を示すことにも結びついています。また、両社は、「社員をパートナーと考え、共に成長を目指す」という点でも共通しています。

「エヌ・アイ・プランニング」は、伝統も革新も、社会的活動もビジネスも広く支える存在ということで、図の二つの軸が重なる真ん中にポジショニングしました。奈良の広報役として、奈良をもっと元気に、楽しく、豊かにしていきたいという思いを、日々具現化しています。ちなみに我々「奈良県中小企業診断士会」も、その役割こそ違え、同じ位置づけにあるのではないかと考えます。地域の持続可能な発展に向けて、我々の活動も日々務めていきたいと思えます。

最後になりましたが、ご多忙中にも関わらず取材にご協力頂いた皆様に深く御礼を申し上げます。ありがとうございました。

一般社団法人奈良県中小企業診断士会 会長 森昭彦