

経営者のマインドセットと事業実現



TOPICS

時代を切り開く総合産後ケア事業の実現

いのち育みサポートはぐあす 代表 藤原 恵

市場に一番乗りした新事業

株式会社東部レントオール 代表取締役 門田 徹也

interviewer



〈土佐経営塾プログラムディレクター/
副担当講師〉

竹内 伸一

(名古屋商科大学大学院 教授)



〈土佐経営塾主担当講師〉

田村 樹志雄

(タクティス 〈経営支援サービス〉 代表)

Case 1



時代を切り開く 総合産後ケア事業の実現

10期生(2019年修了)いのち育みサポートはぐあす 代表
藤原 恵

「修了後は産後ケアができる助産院を作りたい」と言って、2019年度開講の経営塾に現れた藤原恵さんがその後どうしているのか、私は心のどこかでずっと気にしていた。以前にも田村先生を通して藤原さんにSession誌の取材を打診したことがあったが、忙しそうだったので、そのときはそれ以上のお願いを慎んだ。そしてこの度、念願が叶って藤原さんの取材に向うことになった。

田村先生に連れられて現地に近づくと、小ぶりの助産院を想像していた私の眼に、想像とは大きく異なる大きな建物が飛び込んできた。最初は「ずいぶん大きい建物を造ったんだな」と思ったが、それは彼女が開業した産後ケア施設「はぐあす」だった。私にとっての第一印象は規模感だったが、その建物はとても優しい雰囲気も醸し出していた。

「はぐあす」は高知県初の本格的な産後ケア施設であり、現在も一日当たりの受け入れ件数は県内ナンバーワンである。施設名の「はぐあす」は英語の“hug us”から来ている。動詞からはじまるセンテンスなので命令文だと理解して直訳すれば、「私たちを抱きしめて」「私たちは皆大切な存在」「お互いに抱きしめ合おうね」というような意味であろうか。藤原さんはそれをひらがなで表現した。なんて柔らかい響きなのだろう。私はその「柔らかさ」の源泉とともに、この施設を事業として運営している経営の枠組みを探りたくなって、彼女へのインタビューをはじめた。

◆ マインドセット

ご両親が会社を経営する家庭に生まれ育った藤原さんは、お乳さえもご近所でいただいたり、会社の従業員の方からお小遣いをもらって駄菓子を買ったりと、ご両親はもとより地域社会に育てられた子どもだった。こうして元気に育った彼女だが、10歳のときに交通事故に遭い重傷を負う。危篤状態を乗り越えて無事回復したが、そのときの後遺症に長らく悩むことになる。しかし、この辛さをなかなか人には分かってもらえない。

このころから「しんどい思いをしている人と向き合う仕事がしたい」と考えるようになり、大学は保健学科に進学する。藤原さんはそこで看護師・保健師・助産師の三つの資格を得て、三つの専門職ワールドを頭の中であれこれと組み合わせる夢を膨らませた。少し堅い言い方にはなるが、この種の知は「統合知」と呼ぶべきだ。そしてこの統合知こそが、この先の藤原さんの社会貢献活動を支える原動力になるのである。

◆ 助産から総合産後ケアへ

大学を卒業した藤原さんは、助産師として一度は高知に戻ったが、4年後には京都、そして東京へと助産師修行の旅に出て、30歳のときに高知に再び戻り、自らが院長となる「よつば助産院」を開業した。「助産」は彼女のホームグラウンドであり、コアコンピタンスであるとも言えるが、ここからは藤原さんの意識下で、「助産」が「総合産後ケア」に発展していく時間がたく強く流れていくことになる。

ご自身でも三人のお子さんを産み育てた藤原さんは、子育てを中心に据えつつも、できる限りの時間を助産の仕事に振り向け、地域に密着した助産師としての評価と信頼を重ねていった。





高知県助産師会の理事も務めつつ、高知県産後ケア検討委員会の委員にも選ばれた藤原さんは、産後ケアの必要性を行政に強く訴えつつ、その自己実現を進めていったのである。

まずは訪問型の産後ケア事業に取り組んだ彼女の問題意識は「お母さんたちのための拠点が必要だ」であった。高知県の出生数は半世紀前の1975年には11,773人だったが、2022年には3,721人とほぼ7割減となり、全都道府県中最少となった。母親のための拠点が半世紀前に充実していたわけではないが、社会環境が大きく変わったいま、「赤ちゃんを育てることに没頭して、心身ともに余裕がなく、孤独で、眠れてもいないし、ご飯さえろくに食べられていないお母さんたちに、手を差し伸べるための物理的な拠点が必要だ」という藤原さんの問題意識は、この上なく正しく、そして鋭く、尊いものだと思う。

◆総合産後ケア事業を「経営」する

さりとて、これだけの規模の施設を運営しようとすると、資金の問題、損益の問題、経営資源確保の問題、マーケティングの問題、人や組織の問題が、事業運営者のもとに一気に容赦なく押し寄せてくる。よって「経営についてはよく分からない」という訳にも行かなくなってくる。問題意識が確かな人はそれなりに数多くいるが、その大半は経営がうまくできないので、事業として花開かない。あるいは開花してもすぐ枯れる。「はぐあす」はここをどのように乗り越えたのか。

「はぐあす」の設立過程を聞くと、この辺りの工夫も光っている。具体的には、既存の経営組織の傘下に入りつつ補助金も得て、営利組織と非営利組織を組み合わせながら、総合産後ケア事業全体を巧みにマネジメントしている。ここでは藤原さんが事業家の娘さんであったことが活きていて、「はぐあす」はお兄さまが代表を務める会社の一事業部門として、藤原さん自身が事業部門長になって運営されている。企業経営の経験が豊富なお兄さまの、ときに厳しい指摘や指導を受けながら、根は「助産師」である

藤原さんが経営幹部としても苦しみながら、「はぐあす」の運営を支えている。お母さんたちのための拠点が必要だと力説するその人自身が、周囲の力も借りながら、産後ケア施設を健全に経営できている——本稿でもっともハイライトしたいのはこの点である。



藤原さんが経営塾で私に語った「産後ケアができる助産院」は、彼女の経営塾終了後の当初プランであった。そのときはおそらく、「よつば助産院」の規模的かつ機能的な拡張を、新しい建物で行いたいということだったのではないかと思う。しかし、藤原さんがたどり着いた「はぐあす」は、当初の構想からはそこからかなりストレッチされ、しかも高度に練り上げられた、まさに時代を切り開く社会的事業拠点に他ならなかった。

経営塾で私は彼女に何を教えたわけでもないのだが、気になっていた修了生が講師の想像を大きく上回る事業を立ち上げて地域社会に大きく貢献している姿を、今回はしっかりと見届けることができた。高知県には農業をはじめ、日本の先端に行く活動分野がいくつもある。「はぐあす」を生み出した産後ケア事業分野もそのひとつであり、そこには藤原恵さんが大きく関わっている。私はもう、それだけで幸せいっぱいである。

(文：竹内伸一)



interview

いのち育みサポートはぐあす

〒780-8061 高知県高知市朝倉甲 303-10
TEL : 088-855-5740

市場に一番乗りした 新事業

6期生(2015年修了) 株式会社東部レントオール
門田 徹也



経営塾を15年間やってきて思うこととして、参加者を決して評価的に見ているわけではないものの、やはり「印象に強く残っている参加者」という人たちがいる。私の場合、それは優秀だったとか、逆に手を焼いたとかいう話ではない。経営塾は討論型の塾なので、討論に向かう姿勢が印象的だと、その人のことは忘れない。討論に向かう姿勢とは、その人の「人となり」にも近いものである。

今回紹介する門田徹也さんも私の印象に強く残っている人で、2015年の経営塾(第6期)に参加した。討論授業での彼の口数は少なかった。先頭を切って挙手することはまずなく、試しに何か言ってみよう、なんてことも絶対ない。変な話だが、講師はよく発言する人よりも滅多に発言しない人のほうに、妙に惹かれたりもする。「今日は門田さんの言葉をどうやって聴くか」——9年前の私の、授業中の関心事はそれだった。

◆ 縮小する総需要との闘い

門田さんが代表を務める株式会社東部レントオールは、彼のお父さまが1992年に創業開業した建設機器のレンタル会社である。ある建設機器メーカーの高知営業所が1981年に独立したことが東部レントオールの前身で、門田さんのお父さまと当時懇意にしていた仕事仲間が集まって会社を興し、建機の販売からレンタルに事業をシフトした。

会社の広大な敷地には、小型から大型までの建設機械が所狭しと並んでいる。私たちがお邪魔した時間帯はもう外が暗くなっていたが、子どものころに憧れていた黄色い重機の数々を見ると、

何歳になっても心が躍る。門田さんは中学生の頃からお父さまの会社をよく手伝っていたそうで、彼の青年期は建機とともに過ごした時間でもあったようだ。

子ども時代の憧れから離れて大人のビジネスに目を遣ると、重機の需要を重機レンタル会社から積極的に作り出していくのは、なかなか困難である。良くも悪くも公共工事の動向に依存する業界であり、「高知県における公共工事のピークは2000年の高知国体ではなかったか」と門田さんは振り返る。

建機レンタルの総需要の縮小——この問題に対応する過程で、東部レントオールの経営は創業社長であるお父さまから門田さんにバトンタッチされていくことになる。

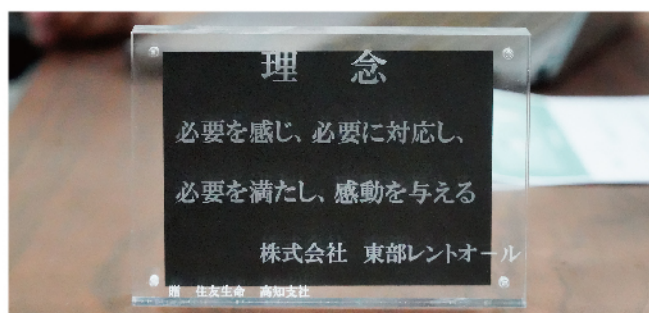


◆ 門田さんの力量形成の過程

お父さまから「会社を継ぐように」と言われたわけでもなく、また、そのつもりもなかった門田さんは、専門学校で建築工学を学び、卒業後は大阪で建築工事費用を積算していく仕事に就いた。彼の話聞く限りでは、建築の専門知識を活かした職務に、地に足をつけて真摯に臨んでいたことが伺える。しかし、コマンドベースだったDOSの時代が終わり、Windows95の登場とともに誰もがPCを使う時代に入ると、建築の世界でもデジタル化がはじまり、いずれはデジタルアウトプットに置き換わるであろう仕事も見えてきた。この頃、積算のプロとして20代の半ばになっていた門田さんは、自分の仕事の付加価値を厳しく問うようになっていた。そして、「人の役に立つ」「真に価値ある仕事を誠実に遂行する」ためには、どのような



知識とスキルと心の姿勢をもち、毎日をいかに生きるべきかを熟考する日々を過ごすことになる。バブルは弾けたが、またそのうちに盛り返すだろうと、世間が淡い期待を寄せていた頃、門田さんはまったく浮かれることなく自問自答を繰り返していた。



◆ 新事業が満たすべき条件

1999年、門田さんは結婚を機に大阪を離れて高知に戻り、建築業界でキャリアを積んでいたこともあって東部レントオールに入社する。しかし、会社の業績は門田さんの入社時期をピークに下降をはじめ。それも、毎年の売上が数千万円レベルで減少するという急下降である。このままだと東部レントオールはあと5年もたない。それくらいのインパクトが会社に及んでいた。

そのもっとも大きな原因は、前にも触れた公共工事需要の減少である。門田さんはこのとき同社の平社員であったが、「公共工事予算への依存体質を改め、民間の需要に対応することで社業を支えていきたい」と考えた。

そのためには、下降する建機レンタル需要を補い得る新事業が必要だ。現状の東部レントオールの資本力と体力とノウハウで勝てる分野はどこか。それは相当なニッチ市場であろう。そしてライフサイクルの長い商品であってほしい。高知から全国に送るなら小型の製品に限られる。また、他社に簡単に追随されても困るので、参入障壁は高めの市場がよい。それさえ見つかれば、日本一を目指せるはずだ。

門田さんは経営塾に来る以前に、かなり論理的に新規事業のシーズを探し当てていたのである。

◆ AEDレンタル事業の開化

門田さんがたどり着いた商材はAED (Automated External Defibrillator: 自動体外式除細動器)であった。彼が苦労して立ち上げ、やがて建機レンタル事業を補完することになる救命事業の最初のレンタル商品である。聞けば、AEDの一般需要向けのマーケティングにはかなりの穴があり、それがそのまま門田さんのチャンスになった。医療機関以外のAED需要は確かにあったものの、そこに向けてレンタル提供できる事業者は事実上ないに等しかったのだ。

2005年にスタートしたAEDレンタル事業は最初から「日本一」を目指していた。そして、翌2006年に開催された兵庫国体からのAED200台のレンタル要望に対して、門田さんがそのうちの110台をレンタル提供 (残り90台は他の数社が分担して提供) したことで、わが国の一般向けAEDレンタル市場が開花し、門田さんはそこに一番乗りすることになった。その前の年である2005年の、同社のレンタル用AEDはわずか5台だったのに、である。



AEDレンタルを主軸とした救命事業は、会社の危機的状況を確かに救ったが、このビジネスに対する賞賛が社内の隅々にまで直ちに及んだわけではない。東部レントオールの基礎を築き、旺盛な公共工事需要を受けて会社を高知で発展させたお父さま世代と、新しい考え方ややり方に県外で先に触れていた門田さんは、想像に難くないがケンカも多かったようだ。この物語の妙はその点にもある。

門田さんは経営塾で、これまでの自分の経営者としての歩みを振り返っていたのだろう。そうした省察が下敷きにある彼の発言は、どれも重く、私の心にはいちいち響いたのである。今日、久しぶりに門田徹也さんに会って、彼の言葉の重みが一層増していることに、彼への尊敬の念をまた新たにしたのであった。

(文：竹内伸一)

interview

株式会社東部レントオール

〒783-0048 高知県南国市岡豊町小竜 157-1
TEL：088-863-7333





土佐経営塾 12 期生
有限会社上村観光 専務

上村 博孝

私の実家は高知市で2軒の旅館を経営しています。現在、高知県の宿泊業界は様々な経営課題に直面しています。共通する最大の課題は人手不足。それに続くのがエネルギーや食材などのコスト増です。

そもそも高知は47都道府県の中で宿泊客が多い県ではありません。宿泊施設それぞれがお客様に喜んで頂けるよう努力しながらも、共通の課題を解決するために同業組合内は勿論のこと高知県や市町村などの行政と連携しながら観光振興を行っています。

我々の同業組合は、特に高知県の観光部署と日常的に意

見を交わしています。最近では、人材不足解消のための外国人人材活用並びにDX推進、インバウンド



観光客誘致、連続テレビ小説「あんぱん」絡みの誘客施策、冬場などの閑散期対策、などの幅広いテーマについて話し合う機会が多くあります。行政サイドに業界の実情を理解してもらい、我々は行政が進める施策に協力する。そのような協働体制を強固にすることによって、1人でも多くのお客様に高知県へお越し頂く。そして、高知県のファンになってもらうといった目的を達成できるよう頑張りたいと思います。



土佐経営塾 14 期生
スガキク企画 代表

川中 万里奈

経営塾を修了してからもう1年が経とうとしています。私の家には今も家族写真の横に土佐経営塾の修了証書が飾られています。ギリギリまでレポートを書いていたあの頑張りを忘れないように。何より支えてくれた家族の思いを忘れないように。竹内先生と田村先生と夫に見つめられながら、今日も私は仕事をしています。

14期生は、今もそれぞれの道を着実に進んでいます。あの時描いた夢を着々と実現させている人、新しい挑戦に踏み出した人、役職をステップアップさせた人——。仕事の悩みを共有し励まし合ったからこそ、その一步一步が自分ごとのような気持ちです。

今年の夏には経営塾発祥の地、本山で1泊ラフティングツアーを行いました。夜が更けても話は尽きず、気がつけば夜3時に。それぞれの日々は平凡ですが、こうしてまた経営塾の空気を感じると新たな気持ちで仕事に取り組みます。

さて、そんな私の頭の中には最近「女性起業家の少なさ」という疑問があります。「女性は経営に向いていないのか?」「起業に求められるスキルとは?」——同窓会の皆様も、もし何か答えやヒントをお持ちでしたら是非お酒の席でお聞かせいただければと思います。暖冬とはいえ、寒い日が続いております。どうぞ皆様健康第一でお過ごしください。



田村 樹志雄

土佐経営塾でも触れる「マーケティング」は、大変奥の深い分野です。

そのマーケティングの世界で元P&Gの西口一希氏が提唱するのが「N=1マーケティング」という考え方です。

西口氏によれば、事業が拡大する過程で、ほとんどの組織が罹患するのが「マス思考」という病であり、不特定多数の集団を顧客としてみなすところに問題があると指摘しています。この「マス思考」の対極にあるのが「1対1」という考え方です。どのような企業も創業の時期があり、初めての顧客が生まれる瞬間があります。その際、提供する商品・サービスが、その特定の顔の見える一人の顧客の圧倒的な満足を引き出すと、次の購買、次の顧客に繋がっていき

一人を幸せに

ます。

やがて、事業は成長しますが、ほとんどの企業(事業)は特定できない大量の顧客を対象とした「1対マス」のビジネスに行き着き、顧客は合算や平均値で捉えられ、経営と組織の意思決定も最大公約数的になります。これが西口氏の指摘する「マス思考」の病です。

一方、「N=1マーケティング」は、「N=1分析」に基づき、実際の施策につなげていきます。つまり、顧客を「不特定多数の集団(N=マス)」と捉えるのではなく、「解像度高く把握した個人(N=1)」として顧客個人に向き合うことがポイントになります。

ある特定の一人を幸せにできれば、多くの人の幸せにつながられる、ということなのかも知れませんね。