

名優たちが盛り立てる地域社会のドラマ



TOPICS

地元企業の、そしてコミュニティの番頭

株式会社モリサ 営業マネージャー 大奈路 はるみ

テントビジネスの可能性を広げる若社長

有限会社 マエダテント 代表取締役社長 中山 陽介

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



地元企業の、そして コミュニティの番頭

1期生(2010年修了) 株式会社モリサ 営業マネージャー
大奈路 はるみ

今回ご紹介する大奈路はるみさんは、土佐経営塾の1期生。経営塾の基礎を講師とともに作ってくれた同志である。同窓会の初代会長も務めていただき、経営塾の生き字引とも言える人である。大奈路さんははじまったばかりの経営塾に田原あけみさんと姉妹で参加した。田原さんはすでに本誌のVol.5で紹介しているので、今日はお姉さんの大奈路さんに密着する。

私と大奈路さんのお付き合いはもう15年にもなるが、出会った頃の印象は「とにかく何でも知っている人」「どんな話題にも食いついてくる人」だった。当時私が大学院で上場企業の幹部候補生たちと議論していた話題のほぼすべてに大奈路さんはしっかりと付いてきて、話題によってはこちらが彼女に圧倒される。「どんな仕事をしてきた人なのか」「一体どうしたら、こういう人が育つのか」などなど、一気に尋ねることのできる日がついにやってきた。



聞けばこちらは「二期生」とであると。明德義塾の開設には、大奈路さんのおじい様も関わっていたようだ。ボーディングスクール(英語で「寄宿生活」を意味する学校)は15世紀の英国で誕生したが、大奈路さんが二期生として入学した頃の日本の全寮制学校はまだ黎明期で、それだけに学校運営者は新しい教育価値の実現への意欲に満ちていたことだろう。外部から隔絶したコミュニティでの厳しい生活規範、妥協なく深い学習、多様性に富んだヒトと社会と深く交わる経験、海外体験、同じ教育を受けた卒業生たちとのつながりなど、多感な少女期には少しだけ窮屈だったかもしれない特別な体験が、成人後の大奈路さんのあらゆる活動を支える基盤になっていることはまちがいない。



◆ 生い立ちと中高時代

大奈路さんは土佐市でご両親が営む洋品店の長女として生まれた。前出の田原あけみさんは4歳年下の妹さんになる。大奈路さん、田原さんとこれまで向き合ってきて合点が行くのは、お二人は「商売の何たるかを幼少期から感じ取っていたのだろうな」ということである。具体的には、お客さんとの接点の持ち方、商流への深い理解、顧客や取引先との信頼の築き方などであろうか。いずれにしても、大奈路さんのビジネスセンスはかなり早期に発芽していたと思われる。

また、少女時代の話を聞くうちに、大奈路さんは明德義塾で中高の6年間にわたる全寮制生活を送っていたことも知った。

◆ 転勤帯同妻時代

明德卒業後に大阪の短期大学で学んだ大奈路さんの社会人デビューは、四国銀行の本店受付だったが、彼女にとってこの仕事は少し刺激に欠けていたようだ。大奈路さんは2年ほどで転職し、今度は金融機関向けのシステムを手掛ける会社に移る。

ご本人は英文科卒だが、並み居るプログラマーたちを相手に堂々と議論を吹っかけていたことが容易に想像できるし、実際にもそうだったようである。

そして彼女の結婚は早かった。お相手は地元銀行の行員で、明德の同級生で生徒会長でもあったというので、大奈路さんとは長らく意気投合してきた方なのであろう。

ここからは銀行マンのご主人の転勤に合わせて、単身赴任はしない/させない方針の大奈路家は、かなりの数の転勤の都度



一家で転居し、大奈路さんはその先々でありとあらゆる仕事を体験する。大奈路さんにとってこの時期の仕事は補助的なものも多かったらうし、ご主人の転勤サイクルを考えると長くて3年間程度の仕事でもあったらうから、その組織にしっかり根を下ろして、というわけにはなかなかいかんかったとも思われる。

しかしそれはさておき、この十年の間に大奈路さんの職歴書上には華麗なるジョブシリーズが築かれていった。大奈路さんが「何でも知っている」のは、家庭でのご主人の会話の影響もあるだらうし、転勤の先々での仕事で「だいたいのことを本当に知った」ということでもあるのだらう。

◆モリサへの入社

こうして積み上げられた大奈路さんのビジネス力量が大きく開花したのは、やはり現在のモリサに勤務してからのことだらう。

モリサとの関わりは内職からだったと聞くと、やがて入社することになり、入社後はおそらく社内を「かき回した」に違いない。

和紙は伝統的に大ロットで製造され、問屋に卸されていた。しかし、成長産業とは言い難い和紙業界では、問屋の廃業が続き、製造事業者の売上も減少の一途をたどっていた。ここで大奈路さんが目を付けたのは、インターネットでの和紙の小ロット販売である。業界の常識を考えると、勢いを失いつつある問屋をさらに落胆させかねないこの販売手法は、モリサの社内でも簡単には受け入れ難いものだった。しかし、大奈路さんは諦めることなく、テスト販売をはじめ、成果を出し、当時の経営者(先代)をいくらかは納得させつつあったのだらう。大奈路さんが経営塾に現れたのは、モリサでのこうした苦闘期と重なっており、彼女の悩みをずいぶん聞かせてもらったことも私にはよい思い出である。

その後、モリサの和紙は高付加価値素材として幾重にも用途開発され、ネット販売で八桁を売り上げるようになった。また一昨年と昨年、モリサの和紙はパリの展示会「メゾン・エ・オブジェ」にも出品され、その会場でのやりとりがご縁で、ルイ・ヴィトン、ティファニー、ブルガリなどでおなじみのLVMHグループの包装材としても採用された。モリサの海外展開が実を結び

はじめたのである。大奈路さんがモリサに四半世紀勤めての功績と言えらう。

今回は大奈路はるみさんのなかなか激しい半生を紹介してきたが、大奈路さんのビジネス力量の基盤は、ご実家の洋品店、明德義塾、短大、就職先、ご主人の転勤先での数々の就業によって長期にわたり幅広く蓄積され、腰を据えて勤務したモリサで大きく花開いたということだらう。

想像の域を超えない話ではあるが、モリサにおける大奈路さんの立ち位置も、当初はなかなか難しいものだったと思う。

しかし、大奈路さんはそれを乗り越えた。伝統的な製紙業経営をしていたモリサにとっても、入社当初の大奈路さんは「黒船」のような存在だったかもしれないが、振り返ってみればよき番頭でもあったはずだ。

また、大奈路さんは自らの活躍のみならず、人と人をつなぐ力も持っている。彼女は実に多くの人を知っているが、それはこれまでにいろんな人たちと丁寧につき合ってきたことの証でもある。ご本人は年齢相応のさまざまな衰えも感じはじめて

いるらしいが、大奈路さんの仕事はまだまだ広がりそうである。

(文：竹内伸一)



interview

株式会社モリサ

〒781-1103 高知県土佐市高岡町丙 570-2
TEL : 088-852-1177

テントビジネスの 可能性を広げる若社長

11期生(2020年修了) 有限会社 マエダテント 代表取締役社長
中山 陽介



コロナ禍の2020年度、土佐経営塾は感染症対策の一環としてオンラインで開講された。その年のキーパーソンだったのが今回紹介する中山陽介さん(第11期)である。経営塾の受講生は年々平均年齢が上がってきていて、現担当講師である田村先生の年齢を上回ることも多くなり、経営塾は「大人の塾」に向かいつつあった。しかしこの年の受講生は例年に比べて明らかに若く、そして女性が多かった。そんなメンバーたちから「陽介さん」と下の名前で呼ばれて慕われていた彼は、若手のリーダー、オンライン時代のリーダー、ユニセックス社会のリーダーだったと言えるようにも思う。

◆ 人物像

中山陽介さんは高知市でテントサービス会社「マエダテント」を創業した祖父母から数えて三代目に当たる長男として、1979年に生まれた。幼少のころから勉強もスポーツもよくできた彼は、いわゆる「優等生」的に育ち、土佐塾高校から早稲田大学に進学し、そのまま東京でNTTデータに就職する。高知で育ち、東京に羽ばたき、大企業で定年まで勤め上げる方向に

船出した中山さんだったが、人生とは奇なもので結果的にそういう航海にはならなかった。

というのも、高齢になったご両親が「テント業をもうそろそろ畳もうか」という気持ちになった際に、「設備も技術も人も顧客も充実していて、かつ借入も少ない会社ゆえに、誰かが継いでもいいのでは」という助言をメインバンクの四国銀行から受け、物語が動いたからだ。このときに後継者にノミネートされた一人が長男の陽介さんだった。

中山さんにとってはもちろん、NTTデータの勤務を続けることと高知に戻って父親の会社を継ぐことにはかなりの違いがあるように思えた。しかし、NTTデータにすでに8年勤務していた中山さんには、ここでキャリアチェンジする未来も明るく見えていた。かくして中山さんは高知に戻り、自分よりも10歳以上も年上の従業員ばかりのテント会社での仕事人生第二幕がはじまった。

◆ テントビジネスの今昔

マエダテントは1967年の創業で、屋号にある「マエダ」は中山さんの母方のご実家の姓とのこと。これまでの社業において、テント需要に対応するには、第一に個別のニーズに応じて都度製造したテントの提供と設置施工、第二に既製テントのレンタル、この二本立てであった。前者と後者ではビジネスモデルが異なり、費用構造も異なる。しかし、「テントを用意してほしい」と求められてテントを用意すればよい時代は終わりつつあり、テントを核とした、あるいはテントが不可欠さらには会場演出までも視野に入れた、テントが創造する総合空間サービスが要求される時代になってきた。会場の設営そのもの、よってマエダテントにも、価値提供アプローチの変革



が求められている。

ここから先の話は、部外者である私の無責任な物言いに聞こえるかもしれないが、「この仕事は相当おもしろい」と私は心からそう思った。イメージとしては、「マエダテントサービス」というホールディングカンパニーがあって、そこにテントレンタル、定番品製造、カスタマイズ製造、空間プロデュースなどの小ぶりの事業会社が並んで相互に連携するグループ経営である。実際に持株会社を作らなくても、社長の頭の中に疑似的構造さえあれば、それだけでもかなりの経営効果が得られるように思えた。



◆ 社長がボトルネック

どんなに時代が変われど、テントビジネスでは職人が価値を發揮する部分はもちろん大きく残る。しかし、顧客のニーズが総合空間サービスとなると、個々の価値を統合して提供するためのプロデューサー能力が会社のどこかに必要になり、その要求には社長の中山さんが応えているが、彼一人の力には限りがある。ビジネスの諸調整に投じる時間が彼にあれば、その分だけ総合サービスを提供できるが、彼の代役が見つかりにくい現状では、彼が動けるだけしか総合サービスは生まれない。つまり、ビジネスをどこまで広げられるかは彼の意欲意志の強さと肉体的頑強さに依存してしまい、社長の限界がマエダテントの限界になる。このような状況を、私たちは「社長がボトルネック」という状態と呼んでいる。読者の会社も大なり小なりそうなのではないだろうか。大学での私の研究室運営もまったく同様で、「教授がボトルネック」である。

ベンチャーをはじめとする小規模事業者にとって「社長がボトルネック」というのは、社長以外の人たちの力量は要求水準に達しているという意味では健全とも言えるのだが、ボトルネックを自覚しながら過労気味に働き続ける社長は、どこかでたいてい身体を壊すことになり、中山さんも実際に身体を壊している。

つまり、「社長がボトルネック」は経営の成長時局としては健全だと言っても、社長の健康を考えるとまったくもって不健全である。多くの社長は体力の限界まで働くが、身の危険を感じれば普通はブレーキを踏む。しかし、そうすると社業はスピードに乗らない。逆にボロボロの身体で無理にアクセルを踏むと、



今度はクルマが壊れるが如く社長が倒れる。この堂々巡りから中山さんは早く抜け出さないといけない。

経営塾を終えて4年ぶりに再会した私たちは、人の新規採用、採用された人の職務、既存スタッフの価値観や職務との調整といった話題でしばしディスカッションした。その内容は、中山さんがすでに考えていた方向とおおむね整合していたし、彼の頭の中に立ち込めていた霧が晴れるような話もいくらかはできたように思う。私たちは修了生のフォローアップを行い、中山さんも堂々巡りからの脱出計画をより具体的に構想してくれたのではないと思う。

大企業の幹部や役員を目指す職業人生も刺激的だが、地元のテントビジネスに向けられる需要が高度に多様化していて、その複雑さを乗り越えれば大きなビジネスチャンスを楽しみ、その実現のためのマネジメントにはかなりの奥行きがあることを考えると、限られた人生の中でどちらを選ぶかは本当に甲乙つけ難い話である。中山さんご自身も、NTTデータと十分に拮抗できるマエダテントの魅力に十分には気づけていない時期もあったのではなかったかと想像するが、いまはもう、澁淵とした、前のめりな若社長ぶりが板に付いている。

経営塾はそんな若社長を陰ながら応援し、迷ったときにはエンカレッジできる存在でもありたい。そんなことを考えたインタビューだった。

(文：竹内伸一)



interview

有限会社 マエダテント

〒781-0806 高知県高知市知寄町2丁目3番6号
TEL：088-883-2601



土佐経営塾 14 期生
MIRAITOLOCAL
藤田 奈緒子

2024年4月にフリーランスとして起業しました。独立のきっかけは、担当していた県の委託事業の終了です。地域課題の解決に取り組むことをライフワークとする覚悟を決め、土佐経営塾を受講しました。

約半年で3件のプロポーザルに応募しましたが、結果は惨敗に終わりましたが、地域課題に取り組む仲間づくりは大成功でした。土佐経営塾でのチーム別競争を通じて得た面白さから、修了後には物足りなさを感じました。そこで、OB生や受講生、何かやりたい人を巻き込んでチームづくりに挑戦しました。

その時に、土佐経営塾のネットワークや、ココプラサロン、専門家相談などのココプラのサービスを活用させていただきました。現在は、「こうち観光カレッジII」も受講し、ますます、学びのネットワークの広がりや可能性を感じております。学びと実践できるプレイヤーが集まるコミュニティこそが、これからの時代に求められているのではないのでしょうか。

『あんぱん』の盛り上がりを県内全域に広げ、地域の魅力を発信し、そこから関係人口や移住といった取り組みにつなげられればと考えておりますので、土佐経営塾に関わる皆さま、活動に応援よろしく願いいたします！



土佐経営塾 10 期生
株式会社第一コンサルタンツ
堀田 朋男

私が勤務する会社は、道路、橋、トンネル等の公共土木施設の調査・測量・設計に携わっています。私が主に関わっているのは、南海トラフ地震対策を中心とした防災対策業務であり、最近では、事前復興まちづくり計画の策定に取り組んでいます。

これは、南海トラフ地震による被災後のまちの姿を事前に検討し、発災後速やかに復興するための計画です。大災害からの復興には、従前では考えられないほどの大きな変化を伴うため、この計画策定には、様々な情報収集や住民からの意見を聴取するとともに利害を想定し、公平な立場で判断しなければ間違った方向に導かれません。これには、土佐経営塾で習得した俯瞰的・多角的な視点、膨大な資料の処理能力、

調整力が大いに役立ちました。まさに土佐経営塾で先生方がおっしゃっていた、「逃げずに頑張った末につかめたものは、今後のあなたの宝になります」という言葉のとおりでした。

土佐経営塾には、自身のスキルアップのため様々な活動を模索していた頃に出会いました。土佐経営塾の授業は非常に過酷でしたが、同期生との議論の楽しさや励まし合いもあり最後までやり遂げることができました。今思い返すと、人生のあらゆることを自分の修養の糧にする、「万事修養」を強く感じるができる経験が、土佐経営塾で得られました。今年、次の挑戦をしようと考えていますが、どのように生きてくるか、今から楽しみです。



田村 樹志雄

“知の扉を開けたい”と願うのは土佐経営塾に集まる私達が持つ根源的な欲求のように思います。

先日、仕事帰りに高知市郊外の大型書店に立ち寄りました。特にお目当ての本はなかったので、気分の赴くまま店内を歩き回り、目に留まった本を手に取り、バラバラと見ていました。そうしている内に、(いつもは見ようもしない専門外の本や興味のない本に出会うにはどうすれば良いのだろう?)とぼんやり考えるようになり、その中で目に飛び込んできたのが「100分de名著」(NHKテキスト)のムック本でした。

2月号は「社会分業論」(デュルケム [1893])の特集で、早速購入し読み進めてみたところ、普段生活

知の扉を開け続ける

している中では決して目に留まらない世界が飛び込んできて、自分の頭に栄養がじんわり吸収されていく感覚を持ちました。この「100分de名著」では、様々なジャンルの良本が取り上げられます。番組名からは、忙しい社会人向けのタイパ重視の要約番組のような印象を受けますが、実際には執筆当時の時代背景や著者の人物像などにも触れられ、視聴者や読み手の想像力を掻き立てる内容になっています。

自分の“心の栄養補給”と“知の扉との出会い”のために、暫くこの「100分de名著」生活を続けてみようと思います。いつか、皆さんと読書会をするのも良いなと思っています。一緒に“知のマラソン”を走りませんか？