

自らがのめり込める経営像の発見



TOPICS

「大化け」した事業と社長

株式会社なかよしライブラリー 代表取締役 **濱田 創**

論理、倫理、そして情熱にあふれる経営

株式会社西日本開発コンサルタント 代表取締役 **土居 義典**

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



「大化け」した 事業と社長

8期生(2017年修了) 株式会社なかよしライブラリー 代表取締役
濱田 創

今回は8期生の濱田創さん(2017年修了)を紹介する。彼は「なかよしライブラリー」の代表者で、同社は国産木材を使った子ども向けの家具やおもちゃの製造販売を行っている。

「大化け」という見出しのワーディングは確かにキャッチーだが、私はこの言葉を軽々しく使っているつもりはない。大化けなんて誰にでもできるものではないし、その人の胸の奥でくすぶる心情との壮絶な戦いを乗り越えない限り、人間が大化けするなどあり得ないと私は思う。これから書く物語は、濱田さんの「壮絶な戦い」の記録である。



もある「ライブラリー」のルーツはそこにある。

このように子どもへの優しい眼差しにあふれた木製玩具の製作工房を、保育のころをもった創業者が興したという点が、なかよしライブラリーの重要なマインドセットだと言えるだろう。実際に現在50名いるスタッフの中にも保育士出身者が多く、創業者のマインドは確実に引き継がれている印象をもった。ちなみに濱田さんは保育士資格をもっていないが、そこにまたこの物語の妙がある。

◆なかよしライブラリーの沿革、そして経営継承

「なかよしライブラリー」の前身は、高知県で二人目の男性保育士となったお父さまが、濱田さんが生まれた1986年に創業した工房である。当時の主力製品は木製の「切り文字」であり、小さな子どものいる家庭に向けて東急ハンズに卸されていた。

工房の創業が見通せたのは、お父さまが以前から子どもにとって安全なおもちゃを手作りしていて、それが子どもをもつ親たちから支持されて、製作の依頼を日常的に受けていたことによる。

また、親が子どもにおもちゃを買い与えるに至らなくても、貸し出すことができないかと、おもちゃ図書館も運営。社名に

◆「とにかく売る」の時代

濱田さんは高校卒業とともに高知を離れて岡山の大学で学び、卒業後は大阪の住宅関連企業の敏腕店長職となっていた。それと時を同じくして、工房はいくつかの問題に直面していた。濱田さんは、濱田家の長男としてその解決のために高知に戻り、なかよしライブラリーの事業を継承した。

お父さまは、濱田さんに事業を継承するに際して、濱田さんが負の資産に拘束されないように、さまざまな経営資源をできる限りリセットした。よって、確かに自由で身軽なスタートはできたのだが、それは限りなくゼロからのスタートであることも意味し





最後に経営塾の話も少しはしよう。濱田さんが経営塾に現れたのは、社長承継の2年後で、経営の時局としては上述した「とにかく売る」の時代のご真ん中だった。この頃は毎日が苦しかったはずだ。事実、私の記憶の中にある経営塾受講中の濱田さんは、エネルギーに満ちていたという印象ではない。恒例のセッション8（自社のマーケティングプラン発表）では「なかよしライブラリー」が事例に取り上げられたが、彼の発表や質疑応答の内容にはまだ迷いもあったように感じられたことを私はうっすらと記憶している。



経営塾が濱田さんに勇気と力を授けたなどとは思わないが、起業の準備に取り組んでいた同期の篠田善典さん（本誌 vol.1 ですでに紹介）にはかなり刺激され、「負けられない」と思ったそうなので、講師がそんなに気負わなくても仲間同士で切磋琢磨してくれるのだと改めて感じた。

「なかよしライブラリー」の大化けの中身をさらに包括的に記すと、基幹システム構築を含む高度なDX化による業務全体の省力化、工程間のインターフェイス改善、作業効率と品質水準の同時向上、製造拠点とショールームの両輪による海外展開可能性の探求、企業向けキッズルーム需要の発掘によるBtoBルート開拓（これがまた絶好調のようだ）と、事業マネジメントの水準が全方位に渡って大幅に上向いている。これは、経営について真摯に学び、考え抜いている社長がいないところには生じ得ない経営コンディションだと言える。ますますの「大化け」を祈念したい。

（文：竹内伸一）



ていた。営業的にも資金的にも厳しい状況下で、私債を発行して運転資金を調達し、工場を操業し製品を作り、ネット通販だけでは売上げが不足するので、休日には自ら売りに出る、という「休みなしの生活」がはじまった。そんな折、百貨店からも声がかかり、梅田阪急で売ると一日で300万円売れた。こうした日商額に惑わされたわけではないものの、この百貨店出店キャラバンはこのあと5年ほど続くことなる。

読者も容易に想像できると思うが、百貨店販売に伴う高額の販売手数料負担に加えて、原価計算が不十分な商品ミックスも相まって、最終利益は乏しかった。売れども売れども自社の顧客が蓄積もできず、関係強化も進まず、薄利を強いられ、体力も精神力も消耗する。具体的な記述は慎むが、濱田さんの心身へのダメージもかなりのレベルに達し、赤信号が点滅していた。

◆「売り方を大切に売る」の時代

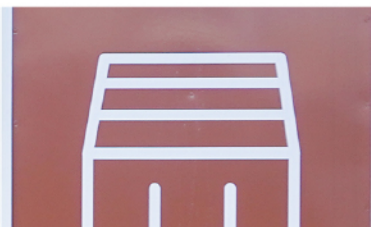
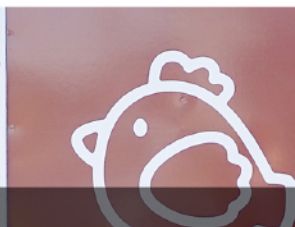
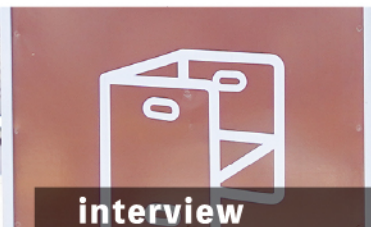
濱田さんにとっての救いは、前述の状況から「抜け出さなければ」と決意できたことだ。ここからが濱田創社長による「なかよしライブラリー」の第二幕であり、事業も彼自身もここから「大化け」していくのである。

販売ルートは自社サイトからの直売に一本化した。後ろ髪を引かれる思いを断ち切って、楽天もヤフーもアマゾンへの出店もすべて止めた。となると、それ相応のコンテンツの自社サイトが必要になり、それ相応の検索ヒットが保証されなければならない。しかし、方針が決まればやるべきことも明確で、それが不十分なレベルに終わらなければよいただけなのだ。振り返りたくない消耗戦時代との大きな違いはそこなのである。

ショールームも神戸と吉祥寺に戦略的に配置した。特に吉祥寺については、同社の顧客データベースが自社顧客の偏在居住地域は中央線沿線だと明確に示唆したことを受けての出店となった。

事実、吉祥寺よりも中央線上を吉祥寺よりもやや西に位置する立川でテストマーケティングイベントを行ったときの日商は、過去の記憶にある梅田阪急でのそれを軽く上回った。

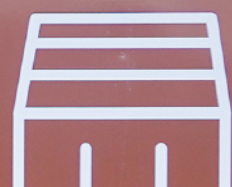
聞けば、2017年の経営塾修了当時と比べて、従業員数は約5倍、売上高も約3倍に跳ね上がっているとのこと。これはかなりの「大化け」である。



interview

株式会社なかよしライブラリー

〒782-0034 高知県香美市土佐山田町宝町 5-4-35
TEL：0887-52-9773



論理、倫理、 そして 情熱にあふれる経営

13期生(2022年修了) 株式会社西日本開発コンサルタント 代表取締役
土居 義典

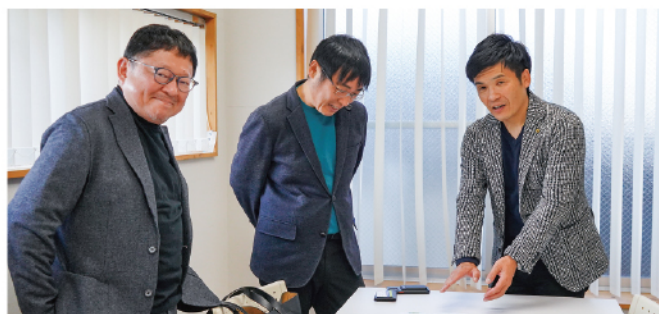


建物を移転する際の費用算定、工事影響の判定・積算等の家屋調査を手がける(株)西日本開発コンサルタント。その代表を務めるのが、今回紹介する土居義典さん(第12期)である。

◆ 入社のきっかけ

一土居さんは、当社の入社のきっかけをこう語る。

2020年、41歳の時に、当社に営業担当として入社しました。実際には、その2年前から、同級生の友人の母であった先代社長より「経営を引き継いでもらえないか?」と入社の打診を受けていました。当時の私は、高知県に本社を置くメーカーに在籍し、制御システムの開発・検証や機械設備の保全業務に従事していました。



効率化を図ることが出来ました。

この新たな手法について、既存のやり方に慣れている熟練社員は、新技術の導入に拒否反応を示しました。そこで、「熟練社員×若手社員」の組み合わせが良いのではないかと考えました。具体的には、熟練と若手が共に現場に出向き、タブレット端末の操作に慣れている若手が現場で撮影し、傷やひび割れなどを画面上でマークします。すると熟練社員から「ほら、ここにも傷があるぞ、マークしとけ」という会話が生まれ始めました。この取組は、熟練から若手への技術伝承につながる大切なきっかけになったと思います。

一この取り組みは、土居さんによる働きかけにより、高知県をはじめとする業界全体にも採用されつつあり、当社の更なるDX化と人材育成にもつながっている。

◆ 補償コンサルタントという仕事

一入社後に取り組んできた「熟練技術のDX化」について、土居さんはこう振り返る。

当社の事業は、①道路拡張の際等の建物移転費用の算出、②工事損害調査があります。②は、公共工事等を行う際の建物が工事の影響で傾いたり、ひび割れたりしていないか調査する仕事です。この工事損害調査は、施工前と施工後に現地調査を行う必要があります。入社当時は熟練社員が、まず現地で写真を撮影し、傷などの箇所を書き留め、帰社後、夜遅くまで手作業で図面に落とす、という昔ながらの手法で仕事が進められていました。入社したばかりの自分は、何とかその調査業務

を効率化が出来ないかと試行錯誤し、タブレット端末を用いた調査手法を見出しました。具体的には、写真を撮り、その場で傷や線などの表示ができるアプリを活用することで、図面作成に必要な情報を現場で撮影・加工・データ化・自社オフィスに送付し、別社員がすぐに図面作成を行う、という手法です。

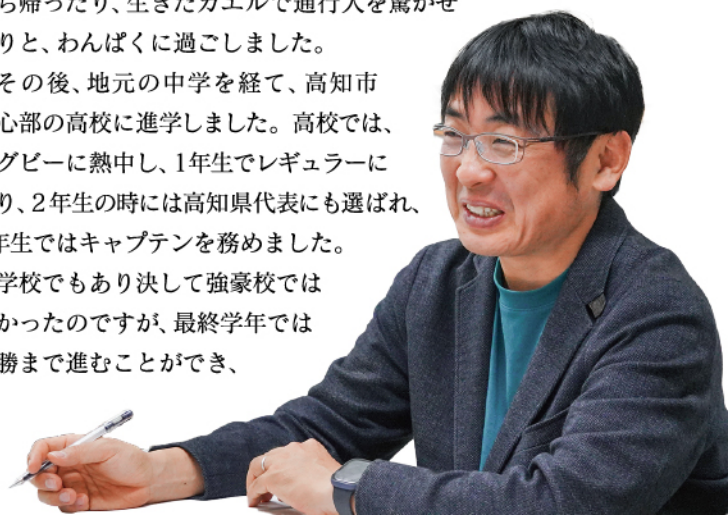
これにより、

- ①現場での作業の効率化と
- ②バックオフィスワークの

◆ 今の自分を形づくった半生

幼少期から高校まで高知市で過ごしました。小学生時代は、近くの川でドロドロになりながらカメを20匹くらいとって家に持ち帰ったり、生きたカエルで歩行者を驚かせたりと、わんぱくに過ごしました。

その後、地元の中学を経て、高知市中心部の高校に進学しました。高校では、ラグビーに熱中し、1年生でレギュラーに入り、2年生の時には高知県代表にも選ばれ、3年生ではキャプテンを務めました。進学校でもあり決して強豪校ではなかったのですが、最終学年では決勝まで進むことができ、





チームで戦う力の大きさを強く感じました。

高校卒業後は、東京電機大学理工学部応用電子科に入学し、3年生のときに学部で最も厳しい指導と評される研究室に入りました。その研究室では、心臓から流れる微弱な電流を測定・応用する研究テーマが掲げられており、自身の卒業論文でも「心臓データのデジタル化」をテーマに研究・執筆を行い、大学院でも応用電子工学を専攻・修了しました。

2003年に、大手電機メーカーに就職し、プログラマーとして集積回路の設計・検証に従事し、2005年に前述の高知県に本社を置くメーカーに転職し、2020年に当社に入社しました。

15年間勤務した高知県のメーカーでは、様々なことを学ばせていただきました。都内で多くの一般ユーザーが使用する大型設備の保守サービスを担当させていただいた時のこと。

故障の一報を受け、直ぐに現場に駆け付けましたが、管理会社の社員や管理人の方から厳しいお叱りをいただき、「すぐに直してくれ」と言われました。その後、協力会社と共に夜を徹して懸命に対応を行い復旧につなげました。その様子を見ていた管理会社の方は、その対応に熱心さや誠実さを感じていただけたようで、結果として「次もお願いするよ」という信頼につながりました。



◆ 自社・顧客・社会を見渡す経営

一企業や業界を率いる立場として、土居さんに今後の展望を語っていただいた。

当社は、「補償コンサルタント」としての専門性を高め、その専門性をこれまでは主に行政向けに発揮してきましたが、行政向け

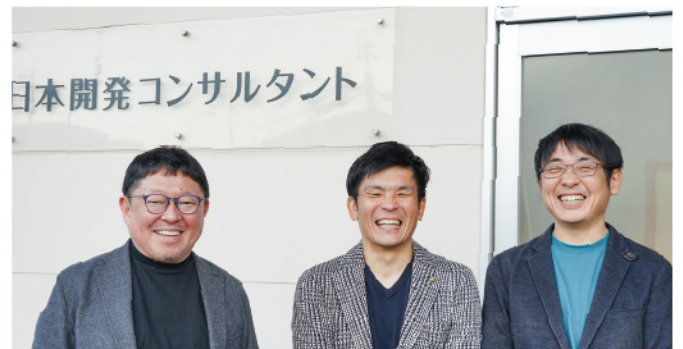
は入札案件が多く、不安定な収益傾向にあります。そのため、その事業領域を今後は、民間向けにも拡げていく方針です。その民間向けサービスの方向性の一つとして、「工事影響を定量的に評価」を考えています。民間工事においても長期にわたる建物工事等があり、その工事振動が建物の歪みなどに、いつ・どれくらい影響したかについて、総合的に情報を集約し、見える化することで、施主・住民双方に新たな価値を提供します。

「工事による影響がなければ顧客と住民にとっての“安心”が得られ、仮に影響があった場合でも合理的な根拠として“納得”につながり、ひいては工事を取り巻く社会が円滑に回ることに繋がっていく。もちろん、自社には収益の安定をもたらす。



一土佐経営塾での受講の様子や今回の取材を通して、土居さんを形容するにふさわしい言葉に、論理・倫理・情熱が想起される。この3つの言葉は、立派な経営者であり続ける資質を表す言葉でもあるだろう。この資質を磨かれてきた土居さんの半生を、土佐経営塾の講師としてお伺いできたことに、深い感慨を覚える。

(文：田村 樹志雄)



interview

株式会社
西日本開発コンサルタント

〒780-8040 高知県高知市神田 1060-1
TEL：088-805-1455



土佐経営塾 15 期生
丸平工業株式会社
(令和7年4月1日に「株式会社マルヒラ」に社名変更)
建設ディレクター

佐原 祐季代

私は、総合設備業を営む丸平工業株式会社(令和7年4月1日より株式会社マルヒラ)で、建設ディレクターとして勤務しています。主な役割は、現場に出向きながら書類作成に追われる現場管理者をサポートし、バックオフィスとして事務処理を担うことです。また、新たに採用業務も担当することとなり、建設業界の高い有効求人倍率という壁に直面しながら日々奮闘しています。

当社に入社してから初めて建設業に携わり、慣れない業務に戸惑うことも多々ありました。特に、土佐経営塾の受講期間と、第二種電気工事士の学科・実技試験の勉強が重なった時期は、日常業務と家庭での役割をこなすのに必死で、時

には心が折れそうになることもありましたが、しかし、その努力が実を結び、先日無事に資格を取得することができました。今振り返ると、「こんなにも必死に生きた日々はなかった」と胸を張って言えます。

土佐経営塾での学びを通じて、はっきりと分かったことがあります。それは、私は経営者には向いていないということです。しかし企業に属するすべての人が経営者のような考え方を持っていては、組織はうまく機能しません。

田村先生が修了時にくださった言葉、「筋道を通し、行動に現わすことが経営」を考えたとき、私なりの経営の形があるのではないかと感じました。経営者の方針に賛同し、それを実現させる役割を担えるのであれば、会社を組織として作り上げることに尽力したい——そう考えています。最後になりますが、共に切磋琢磨した15期の同期メンバー14人は、私にとってかけがえのないお守りのような存在です。



土佐経営塾 15 期生
株式会社ドロニクス
プロジェクト・コーディネーター

佐藤 史行

私は2024年9月、それまで22年間勤務した陸上自衛隊を退職し、株式会社ドロニクスの一員となりました。転職するなら35歳までと考えていましたが、すでにその年齢を超えていたにもかかわらず、代表の熱意に惹かれ、新たな挑戦を決意しました。

転職直後、経営塾の受講を決めましたが、まさに「教育の根は苦い」を実感する日々でした。それまで培ってきた価値観とは異なる意見に触れ、自分の思考をアップデートする喜びがある一方、戸惑いや葛藤もありました。

例えば、私は前職の影響で、論理的思考を重視する傾向が強く、経営も合理性が最も重要だと考えていました。カフェの課題と向き合った際の「人をコストとみるようなドライな経営者にはなあってほしくない」という先生の言葉に衝撃を受けました。経営とは単に効率や数字を管理するのではなく、人を見る視点が不可欠であることを痛感しました。

「教育の根は苦い」には「その果実は甘い。」と続きます。今の私の目標は、「代表にとって最高のスタッフになる」ことです。そのために、経営塾で得た学びを日々の実践に活かし、単なる知識ではなく行動として体現していきたいと思えます。甘い果実を实らせるため、これからも精進してまいります。



田村 樹志雄

前号の編集後記では、「知の扉を開け続ける」と題して、「一緒に“知のマラソン”を走りませんか?」という言葉で締めくくりました。これには、執筆当時の自分の深層心理が働いてようで、先日2月16日に「高知龍馬マラソン」に初出場してきました。私自身、小学校や中学校でのマラソン大会は最下位を演じるなど、大変な運動音痴でした。その私が、48歳にして初フルマラソンに出場し、しかも何とか完走できたことは感無量です。

このフルマラソンに挑戦するに至ったいきさつを振り返ると、2023年12月に遡ります。肝機能に「曇りマーク」がついた健康診断結果を受け取ったことをきっかけに、同月のクリスマスよりお酒を断ちました。

自身にとってお酒を辞めることは全く苦ではなく、嬉しいことに徐々に体重も減り始めました。これに気を良くして、2024年の春頃よりウォーキングや山登

初めてのフルマラソン

りを始め、徐々に体力(持久力・筋力)もついてきた感覚を持ち始めた10月下旬に、「高知龍馬マラソン2025定員未到達で募集延長」のニュースが目に入りました。「これは何かの思し召しか…」と捉え、龍馬マラソン当日は、土佐経営塾修了式の翌日と分かりながらも「エントリーボタン」を押したのでした。大会当日まで、自分なりに練習を繰り返して、準備を少しずつ重ねてきました。

大会当日は、たくさんの応援者やボランティアの方々の励ましを受け、足を引きずりながらも完走することが出来ました。沿道には、修了生の根本さんや中学同級生、そして父からの熱烈応援をもらうなど、お世話になっている多くの方の力を受けました。完走できたことは勿論嬉しいのですが、改めてたくさんの方々にお世話になりながら生きていることに気づき、感謝する初フルマラソンでした。