

「ちからの経営」設計書の策定事例

福岡県中小企業団体中央会は、経営理念、企業文化、技術・ノウハウ、ネットワーク等、無形の「ちから」を活用した企業経営を「ちからの経営」と呼び、これらの「ちから」を活かした取り組みを「ちからの経営」設計書にまとめ、企業内外に開示する取り組みを支援しています。

今回は、八女地区最古の茶専門問屋として八女茶卸・小売業を営む有限会社このみ園（福岡県八女市）、取締役専務許斐健一氏にお話を伺いました。

—取組もうと思ったきっかけを教えてください。

許斐氏：中央会の地域特産品づくり支援事業補助金活用をきっかけに弊社の歴史を振り返る機会を得、もっと深く見直しをしたいと思っていたのですが、なかなか1人では取組むことはできずにいました。そこへ中央会より「ちからの経営」設計書作成の提案をいただき、是非取組みたいと考えました。

弊社のように100年を超えるような業歴の長い企業では創業の理念や創業者の気持ちが大抵わからなくなります。企業が生き残ってきたことには理由があるはずなので、その理由を探るためにも歴史の掘り起こしは必要と考えました。

—貴社の歴史について教えてください。

許斐氏：弊社の創業は1856年（慶応元年）です。当家ではその当時、地主もやっていて、その蓄えを茶業につぎ込みました。当時は、茶だけを作っているような生産者（茶農家）はなく、弊社のような地主が小作農家に土地を提供して生産をお願いしたようです。茶産業の黎明期には長く、当家の先祖は組合の長をしていたと聞いています。弊社は幕末、明治維新の頃にお茶を取り扱いはじめました。外国商人の多くが自

国に送るお茶を求めていたことに目をつけ、お茶だけの問屋に乗り出したようです。そういう時代を見る目がないと生き残っていけなかったのかもしれない。



許斐 健一氏

どんな企業でも時代を見る目が必要だということも策定を通して感じたことです。

創業時の事業のメインは茶の輸出で、輸出品のスタートは「筑後茶」と呼ばれる“釜炒り茶”でした。外国ではミルクと砂糖を入れて飲まれていたようです。その後、政府が外国でより高く売れるものとして紅茶に注目し、弊社も紅茶の輸出に乗り出しました。しかし、明治後半からもっと安い外国産の紅茶（プランテーション栽培のインド紅茶）が登場し、日本の紅茶輸出は衰退していきました。

私たちは戦前から戦中にかけて、政府の施策に従って茶の輸出や配給の管理などを担ってきました。しかし、それらの歴史を振り返ってみると一元的なモノの見方は非常に危険であったと感じます。というのも政府の威光を笠に満州、



ギャラリーとしても使用可能な2階の一室



茶業団体 帳箱

台湾、パラオなどの日本人街に輸出していましたが、敗戦後は、それらのルートが絶たれ非常に苦しい経験をしたようです。結果、祖父達は親方日の丸頼みではだめで、自分たちの道は自分たちで切り開かなければ、生き残っていけないと実感したと聞いています。

一 策定プロセスを通して気付いたことは？

策定時に参考にした資料に「福島町是」（八女市福島地区の町の資料）があります。福島町のグランドデザインについて明治31年頃に書かれた資料です。日本人がどうあるべきか、国のことと地方のこと、国をきちんとするには地方をきちんとしないとけないというような記載があり、地方分権というのは昔からの考え方であったとわかります。

昔の商人というのは大きければ大きいほど町に貢献しました。自分のところだけが儲かればよいなどということは考えず、町をいかに発展させるかが商人達の目線であったようです。いかに社会をよくするかという目線を持っていることに強い共感を覚え、私はそこに自社のアイデンティティを見出しています。だからこそ弊社も八女茶の名付け親という地位を確立できたと思います。こういう考え方ができるようになったのは、「ちからの経営」設計書を策定したお蔭であったと非常にありがたく思っています。「ちからの経営」設計書を策定するとしなないとでは、50年後、100年後の会社のデザインは全く変わってくると思います。



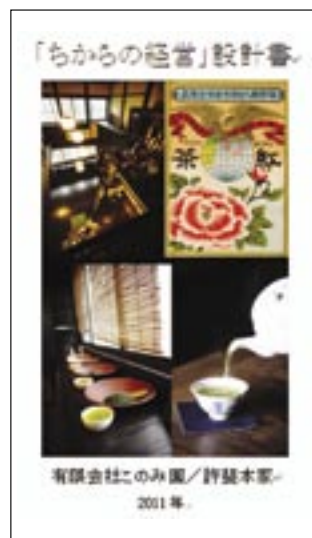
復元された拝見場の一角。自然光を活用し、お茶の審査が行われた



八女浪漫紅茶
あまおうフレーバー



福島町是



「ちからの経営」設計書

一 消費をしないとわれながら、こだわりのあるもの、物語性のあるものには惜しまずお金を出す人が若い世代に増えているとも言われます。貴社の歴史や商品へのこだわりを知るとそれぞれの商品に物語があり興味深いです。

許斐氏：私自身もその同世代の消費者にあたると思います。私が消費者として感じるのは、今の社会はものがありすぎるため購買意欲がなくなるのではないかとことです。

物語性のあるものについていうなら、消費者のためではなく、自分自身のために作ろうと思いました。際立った商品があれば自分の想いを商品にこめることができる。消費者はそうした商品に想いを重ねたくなるのではないのでしょうか。昔はそういうものがもっとあったように思います。

一 「ちからの経営」設計書を策定した成果・よかったこと等ありますか？

許斐氏：「ちからの経営」設計書策定の取り組みの中で当「八女市福島」地域の歴史を掘り起こすことができました。日本の将来とその国で事業を行っていく自社の将来について、広い視野から考えるきっかけになりました。時系列のベクトルと自社の内部・外部環境という広が

りのベクトルを得て、より広い視野で経営を考える大事さを認識しました。

弊社の経験から考えても、歴史を見直さなければ同じ失敗を繰り返すだけだと思います。自社の今だけを見ていては間違いなく生き残っていきません。

また、専門家である千葉先生のアドバイスを頂き、バリュー（価値）がどこにあるかを見つめなおすきっかけとなり、商品のバリューの作り方を学ぶことができました。

お茶やお菓子などの商品は人と人とのネットワークをつなぐ道具です。自社や商品への誇りが品質を生むと考えますので、そういうものを子どもたちにも残していかなければいけないと考えています。また、策定を通し、立ち止まって考えなければ、本当に新しいものは生まれないと気付きました。余裕や間がないと本当に新しいものは生まれません。

一ちからの経営設計書を今後どのように活用したいですか？

許斐氏：弊社の歴史を分かりやすく伝えるのに活用したいです。また、この「ちからの経営」設計書策定を通して私なりに学んだ経営のヒントを色んな人にフィードバックできればとも思っております。

一どのような人に策定をすすめたいですか？

許斐氏：今、経営に悩んでいる人が取り組むとよいと思います。きっと自社の存在意義が分かると思います。

一今後どのような取り組みをお考えですか？

許斐氏：幸運なことに、まちの再生に対して、近隣には志を同じくする人達があります。彼らとともにこの八女福島地域の再興に力をいれたい



と思います。そのためには「ちからの経営」設計書にも書いていますが、弊社やまちの魅力の情報発信、伝統的建造物の修築事業などに取り組んでいきたいです。

（文責：企業支援室 小原）

《「ちからの経営」設計書策定のメリット》

「見えにくかった自社の強み、弱みが明らかになる」「事業承継の設計書として有効」「中長期の経営戦略を考えるヒントになる」「外部の専門家が加わることで自社のビジネスに新たな視点が加わる」「従業員の意欲が高まり、やる気を引き出すことができる」などなど、策定を通して様々なメリットがあります。

策定支援には中小企業支援の経験豊富な専門家の派遣（無料）も行っています。

まずは一度、本会企業支援室（☎092-622-8780）までお気軽にお問合せください。

企業概要

企業名：有限会社このみ園

所在地：福岡県八女市本町126

T E L：0943-24-2020

F A X：0943-24-2021

U R L：http://www.konomien.jp/

「ちからの経営」HP：<http://chiikiryoku.biz/>
有限会社このみ園の「ちからの経営」設計書も公開しています。