

企業が伝授する商売のいろは

株式会社クレコス
特定非営利活動法人 あおぞら



新潟の福祉施設

「特定非営利活動法人あおぞら」のグループ、あおぞらソラシードが開発したリネンウォーターが話題を呼んでいる。企業が商品開発・生産管理・販売などすべてのノウハウを提供し、事業化を全面支援している。企業とは、国産オーガニックコスメを展開する「株式会社クレコス」。

商品の良さに加えて、その両者の関係に注目した。



特集 1

Special issue

企業が
福祉ビジネスを
おもしろくする

編集部=文
text by Kotonone

阿部良寛=写真(P12~P17)
photograph by Ryokan Abe

武藤奈緒美=写真(P19~P23)
photograph by Naomi Mutoh

小俣裕人=イラストレーション
illustration by Hirohito Omata



東日本大震災は、企業に新しい社会貢献活動を生んだ。ヤマト宅急便は、荷物一個につき一〇円の寄付を始めた。富士フィルムは、津波で汚染した写真の洗浄化に取り組んだ。企業においては、「寄付だけの社会貢献」からの脱皮であり、「単発から継続型」への転換だった。企業と障害者施設の関係にも変化が起きている。社会貢献の枠を越えて、両者とともに、新しいビジネスをつくり出そうとしている。「協業化」の動きを追った。



小倉敏幸さん



株式会社クロス 暮部達夫さん



「熊と森の水 リネンウォーター」

企業力、地元力を 結集した リネンウォーター・チーム

二カ月間、なりふり構わず
利用者を勧誘

新潟市内から車で三〇分ほど福島方面に走る。白鳥の越冬地として名高い瓢湖を過ぎて、さらに五頭山の裾野に迫ると、深緑に包まれるように平屋が現れた。リネンウォーターの工場だった。

リネンウォーターは、カーテン、シーツ、衣類などに噴霧して、雑菌・雑臭を除去する効果がある。こんな山里で生まれるリネンウォーターなら、暮らしを清めてくれる気がした。

ロジ風のオフィスで本多佳美さんが迎えてくれた。特定非営利活動法人あおぞら(※1)の理事で、リネンウォー

ター事業責任者。三七歳。まだ若いのにすごいな。福祉施設から新しい事業を起すなんて…。

でも、本多さんの仕事人生は、挫折から始まった。大学を卒業して福祉施設に就職した。小さな作業所だが、念願がかなった職場だった。しかし、その作業所は、運営のトラブルがもたず閉鎖。一五人の利用者が路頭に迷うことになった。

「なんとか、行き場をつくってほしい」と、本多さんたちは、利用者の家族から懇願された。「作業所を立ち上げるしかない」。関係機関を走り回り、米つきバツタのように頭を下げ、やっと開所の見通しが立った。ところが、その途端、

どんでん返しが待っていた。

一人の障害者の親から参加を見合わせる宣言された。そんなバカな。理由は「障害者を働かせることを重視するやりかたには、付いていけない」だった。活動が実った頃に、突然出てきた話。はしごを外された。でも、後には引けない。残された四人の行き場がなくなる。あと六人を集めて、一〇人になれば作業所がとん挫する。しかも、猶予期間は二カ月間。落ち込む間もなく、六人の新規勧誘に動き出す。

「プログラムを書き換えるから、
ちょっと待って」

役所の福祉課、養護学校、近隣の作業所：頼めるところは、どこでも声をかけ回った。やっと、あと一人のところまで来た。

これが、なかなか見つからない。まさか、道を歩いている人にまで声をかけたりしなかったんでしょね、と突っ込むと、ウーンとうなって、「近いことは、やったかもしれない」と、本多さんはうれしそうに笑った。

「障害者手帳は持っているけれど、フリーター志望の人がいる」と、知り合い

の保健師さんが教えてくれた。知的障害のある三〇代の男性。頑なな「フリーター志望」で、作業所では働きたくない。でも、働く意思があるなら、口説き落とせるかもしれない。すぐさま家に向かった。何度も何度もブザーを押したら、やっとその人が現れた。小倉敏幸さん。なんとか、事務所に誘い出して仕事を説明した。関心を持ってくれた。一時間以上粘って「分かった。作業所に勤める」との返事を引き出した。ただ、「プログラムを書き換えるから、ちょっと待ってくれ」と、小倉さんは言った。

小倉さんが言うには、いまままでフリーターになることだけを考えて生きていた。心はすぐに変わらない。だから、リセットする時間があるというのだ。

小倉さんは、本多さんの目の前で、いきなり瞬きを始めた。コンピュータが作動。高速回転を開始したのだ。一分ほどして瞬きがおさまると、「プログラムを書き換えた。いつから、行けばいい」と小倉さんは言った。それから、一〇年、いまま、あおぞらの木工作業所で働いている。イラストも得意で、理事長の似顔絵は秀逸。あおぞらオリジナルの布バッグを飾っている。

「障害者でよかったね。
働かなくても生きていけて」

二〇〇三年、なんとかとスタートにこぎつけた。施設長には当時二七歳の本多さんが就任。理事長の指示は、「メンバーのためになることだけ考えてやって



リネンウォーター事業責任者 本多佳美さん

くれ」の一言だった。全幅の信頼のもと、本多さんは、職員や仲間とともに走り出した。いっしょに、ガムシヤラに仕事を広げてきた。地元企業から、ベレット製造、工事現場で使う仮設道路資材の洗浄、アパートや公共施設の清掃など多岐にわたる。長い間に生産性を向

上させ、信用を高めて、いまでは時給七〇〇円以上、新潟県の最低賃金以上をもらう仕事もある。けれど、世間の人々の、障害者や障害者施設の取り組みへの理解は乏しい。

ある利用者のおばあちゃんから聞かされた話が、いまでも、本多さんの胸に突き刺さっている。「お孫さんは、ほんとうに障害者でよかったね」と、おばあちゃんは近所の人に言われたという。真意を測りかねていると「障害者だから、働かなくても、生きていけるじゃないの」と、その人は言った。本当に悔しい、とおばあちゃんは涙を流し続けた。

障害者は、世間様のお情けだけをもらって生きているのか。社会に余計なものなのか。聞きながら、悔しさがこみ上げてきた。でも、言った人だけが悪いわけではない。ただ正直なただけだ、と思うと、悲しさの行き場がなくなった。本多さんの胸にたまっていくばかりだった。

「障害者は働く意思がある。働く力もある」。それを、世間の人に直接訴えかけられる仕事がない。企業の陰に隠れやすい下請け仕事ではなく、もっと、施設が前に出る独自の仕事をしたい。「企業の下請けを脱皮する。福祉業

材を持参した。

端材をバッグから出して、「この杉の木で、石鹸箱をつくったら、どうでしょうか」と切り出した。思い付きに近かった。一つつければ、二〇〇円ほどかかる。売価一〇〇〇円ほどの商品のパッケージに二〇〇円もかけるのか。検討の余地もない。

けれど、暮部さんは、いい人だ。にべもなく答える代わりに、「蒸留して、リネンウォーターにすれば、おもしろいかもしれない」と答えた。クレソスは、自然の植物を蒸留する技術に長けている。杉の香り、抗菌力を使うと、上質なリネンウォーターになる。ピンときた。

クレソスで蒸留する約束をした翌日には、杉の端材が奈良の本社に届いていた。恐るべし、本多さんの行動力。アクセスを入れると、いきなりトップスピードだ。

杉を蒸留して、リネンウォーター誕生

クレソスで蒸留実験した結果、暮部さんは手ごたえを感じた。それを受けた本多さんは、次へと走り出した。自前で蒸留器を買う、工場の手当てにまで動き出す。リネンウォーター製造



リネンウォーターの工場内

に乗り出した。

しかし、本多さんたちは、メーカーとしての経験はゼロ。何をすればいいのか、手順はどうするのか、まったく分からない。毎日、暮部さんに電話やメールで質問を投げる。暮部さんは、いつしかアドバイザーの枠を超えて、実質的なプロダクト・マネージャーになっていた。毎月、定期的に一週間ほど指導に出向く生活が始まった。

まず、商品化から着手する。名水の誉れ高い五頭山の湧水と豊富な杉材、新潟の二つの特産を組み合わせて、リネンウォーターをつくる。「ここまで決まった。杉の抗菌性の効能を訴えるために、信頼のおける研究機関に検査を依頼した。」

同時に、製造に向けて準備を開始。五頭山麓、湧水の近くに施設を購入。工場兼作業場としてリニューアルした。商品製造の目的は立ったが、商品の良さを、誰にどのように伝えていくか。コミュニケーション戦略が重要になる。その核になるのは、商品のネーミングとロゴマーク。すなわち、ブランディング作業に着手することになった。

暮部さんのミッションは、「人を育て、組織をつくる」

ブランディングのプランを、誰に依頼するか。暮部さんは、当初、クレソスの商品開発を手掛けてきたグループを活用するつもりだった。気心も知れているし、何よりもクリエイティブのクオリティが高い。「でも、彼らは、大阪で活動している。もっと、地元で活躍するクリエイターの方がいいのではないか」。暮部さんは、迷い出した。

ロゴマークや商品パッケージのデザインは、ブランディングの始まりであり、終わりではない。リーフレット、伝票など幅広く展開していかなければならない。さらに、市場の状況を見ながら、修正をかけていく必要がある。つねに成長するデザイン業務だといえる。しかも、あおぞらのスタッフは、ブランディングの意味も理解していない。彼らに浸透させるには、「やはり、あおぞらの側にいて、しっかりと悩み考えてくれる人がいい。商品を育てるだけでなく、スタッフも育ててほしい」。

ブランディングだけでなく、商品開発、製造生産、在庫、売上など、すべてのマ

界から社会へ飛び出す」。その思いが本多さんの中で汽水域を超え出した時、暮部達夫さんと出会った。本多さんがいうところの「運命的な出会い」だった。暮部さんは、国産オーガニック化粧品クレソス(※2)の副社長。新潟を有望な市場と見て直営店舗を設置、責任者として自ら乗り込んだところだった。

オーガニックコスメのクレソスとの出会い

クレソスは、一九九〇年に奈良で創業した。日本のバブル景気が後退し、日常の暮らしを見つめ直す気運が生まれ出した頃だった。米ぬか、へちまなど、日本の伝統的な自然原料を生かした化粧品は、時代の心をつかんだ。

二〇一一年、本多さんは、障害者施設の知人とともに、クレソス新潟営業所の暮部さんを訪ねた。知人がビジネスのアドバイスを求めてアポイントを取り付けた。本多さんは、それに相乗りした形だった。といっても、明確な目的があったわけではない。「手ぶらで行くのも、もったいない。何か商売のヒントをください」と言うわけにもいかない」と、深くも考えず、木工の作業所が出た杉の端





顧問 松枝 明さん



デザイナー 迫 一成さん



ネジメント業務にわたって、ノウハウを植え付けなければならない。「一発ヒット商品を出しても意味はない。継続して商売をしていくために、人を育て、組織をつくる」ことを、暮部さんは、自分の「ミッション」と考えるようになった。

五頭山の湧水だけでなく、ブランディングにも地元力

地元のデザイナーにブランディングを依頼することにした。本多さんの旧知の人、迫一成さんが浮かび上がった。迫さんは、地元の商店街の活性化やアートの日常化をテーマに、商品を開発・販売するプロデューサー。デザイナーとしても独自の世界観を表現でき、ビジネス感覚にも優れている。

コンセプトの確認、ロゴタイプ開発作業に入った。迫さんは、裏方に回った。まず、スタッフが考える。スタッフが集まって、ブレインストーミングでキーワードを出し合う。「自分たちの商品なんだから、自分たちが考える。何よりも、好きになる。そして、イメージを高めていく」。

迫さんは、スタッフが出すキーワードを拾っていった。その結果、ネーミングは「熊と森の水 リネンウォーター」に決まっ

た。キャッチフレーズは「かわいい、たのしい、やさしい」。韻を踏んだ、柔らかなひらがな。ロゴマークの基本イメージは「たまごにした」。ボトルは、既製品の中から、「たまご」をイメージして選定。ボトルの首は、和紙で包む。さらに、地元の施設でつくっている、残糸でできた「より紐」で結びつけた。「これで、商品が柔らかく、温度のあるものになった」と、迫さんは言う。

生活を慈しみたい、という買う人の思い、ひとつひとつ丁寧につくるといいう、つくり手側の思いが、同時に伝わってくる。福祉業界の力に、企業力、地元力、加わった成果だ。

一発屋で終わらないために、企業としての基礎づくり

「熊と森の水 リネンウォーター」は、二〇一三年二月、ギフト・ショーで発売デビューした。早速、雑誌の目にも止まり、『ソトコト』などでも紹介された。全国チェーンの販売店からも引き合いが来ている。上々の反響だ。

だが、暮部さんは「残念なことに、全国チェーン店にはお断りしている」と言う。まだ、日産一〇〇個程度。「とても

障害者福祉施設が、日本をおもしろくする

取材を終えて、夜、あおぞらの若いスタッフの方もいっしょに食事をさせていただいた。お酒がまわってからだだった。本多さんに聞き逃したことが、一つあることを思い出した。ビジネスのリスクについてだ。

工場をつくり、販売チャネルを広げ、メーカーになることは、リスクが大きすぎないか。成功するほど、先行投資もかさむ。福祉施設のビジネスになじむのか。

暮部さんが代わって答えてくれた。「大丈夫です。リスクはクレコスが負うような経営形態も考えられる」。なら、いいですね、と言おうとすると、うつむいてじつと黙って聞いていた本多さんが、ムクツと正面を向きなおして言った。

「いやだ、いや」。

どうして？ リスクを回避できるなら、ありがたいことじゃないですか、と言うと、本多さんは、しばしの沈黙の後、言い切った。

「だって、おもしろくない」。

それが本音だったのか。おもしろい、

大口の注文には対応できない。安易に受けて納品遅れを出したら、もう二度とチャンスをもたらえない」。現状は、製造工程のひとつひとつを見直している段階だ。この二月に、大手化粧品会社で商品開発・研究の責任者を務めてきた松枝明さんを顧問に招へい。毎月、二泊三日で製造管理全般について指導に当たってもらっている。「在庫管理の基本から指導してきました。今年は、梱包の仕方を、うちのスタッフが教える予定です」(暮部さん)。

暮部さんは、「三年で、ビジネスのノウハウを移植する。人を育て、組織をつくる。私がいなくても、あおぞらのスタッフで経営ができるようにします」と宣言した。取材中も、何度も口にした。まわりのスタッフにも何度も確認した。その三年は、あと一年だ。

暮部さんの狙いは、社会貢献ではなく、「協業化」

それにしても、なぜ、暮部さんは、ここまで障害者施設のビジネスに入れ込んでいるのか。

その理由は、クレコスの企業戦略にある。クレコスは、長年、「森林」「農業」ととは、もうけることではない。あえて言えば、障害者の工賃アップすらゴールではない。

本多さんは、「福祉をおもしろい世界にしたい」のだ。おばあちゃんに投げつけられた「障害者はいいね、働かなくても生きていける」の貧しい、やっかみの世界から、障害者も健常者も解放させたい。

障害は一つの個性、障害者福祉って、おもしろい世界ね、と世間の人に思わせたい。そして、若い意欲ある人に参画してもらいたい。さつと、それが本多さんの目指すビジネスだ。

おばあちゃん、もう少し待っててよ。悔しい思いはさせないからね。

(※1) 特定非営利活動法人あおぞら
「障害のある人もない人も一緒に働き、楽しく暮らす」ことを目指す、障害者就業支援施設。新潟市天野と阿賀野市畑江の二カ所を拠点として、農園・ハーブ園・自然養鶏・ヤギ飼育・木質燃料ペレット製造等、各種事業を展開している。

(※2) 株式会社クレコス
一九九三年、奈良で創業。二〇〇年にわたり、国産オーガニック化粧品メーカーの草分けとして「日本人の肌に向いた本音で安心して使える化粧品づくり」を目指す。クレコス「OUNO」のブランドを持ち、クレコソハウス、高島屋などで販売。