木田直樹
NAOKI KIDA

地方からつくる新しい経済圏

新ローカルベンチャー経営

NEW LOCAL VENTURE MANAGEMENT

CROSSMEDIA PUBLISHING

はじめに

「どうして帯広にこだわるんですか？」

本社を帯広に置いていると、さまざまな取引先の方からよく聞かれることがあります。

実は地元だから十勝・帯広市にこだわって経営をしているわけではありません。

私には、ローカルベンチャーを成功させるという強い「想い」があります。

それは、ただ単に地元に根差し、地元に密着したビジネスだけではなく、誰もやらなかったような考え方や手法を用いた、新たなカタチのローカルベンチャーです。

この強い「想い」がなければ、今の自分も、私の会社であるＮＫグループも存在しなかったでしょう。

何事においても、モチベーションを上げ、保つためには、それに対する強い「想い」がなければいけない。それが私の根底にある哲学ということは、一番はじめにお伝えしたいです。

私は経営者の父と、地元で看護師をしていた母との間に生まれました。父は、真面目にコツコツと仕事をして信用を積み重ね、会社を支える存在でした。営業のために接待や付き合いゴルフをすることもなく、お客様には仕事の結果で判断してもらう。そんな仕事に対する強い「想い」を貫いていました。

母は、勤務する病院が統廃合で閉鎖され、都会の病院に統合されることに強く反対し、気持ちを同じくする仲間たちと反対運動をひっぱるような人でした。母は、患者さんがどのような環境で療養するのがよいのか、病院のあ

るべき姿への「想い」を抱いて働いていたのです。

今振り返ると、私が頑なに貫いてきた、新ローカルベンチャーを成功させたい、という想いは、父と母の背中を見る中で、知らないうちに私の中で強くなっていたと思えてなりません。

私はスタッフや幹部たちに、「ウサギではなくカメでいい」と伝えています。私とスタッフたち共通の「想い」を実現するには、歩みは遅くてもいいから、コツコツと真面目に仕事に取り組むことが信条です。

こうした、私の想いは、「こだわり」というカタチで、事業を展開していく上での経営戦略の一つとして、実践されていきます。

そんな私の「こだわり」は、次の3つに集約されます。

他人のやらないことをやる

やる以上は諦めない
難しいことも面白みを持ってチャレンジする

こういった「こだわり」が、私を厳しい環境へと向かわせたのでしょう。

他人のやらないことにチャレンジするなら、たとえ難しいことがあったとしても、何も気にせず突っ走ればいい。それだけでなく、私たちは地方の企業として、地場の利点を生かし、大企業にはできないことをする。この気持ちこそが困難を乗り切る力になったと言い切れます。

地方という、このビジネスの地盤をイチから作り出す場所が、まさに私の性格にピッタリだったのです。

もちろん、すべてが順風満帆に運んだわけではありません。

厳しい現実や壁にぶち当たりながら、その度に跳ね返されてきました。しかし私は、ただ跳ね返されて落ち込むのではなく、「何かを掴んで起き上がり、

その壁をぶち壊す」この気持ちを忘れずに、新しい方策を考え実行してきました。

その結果は、少しずつですが数字（売上）という形につながり、それを積み上げていくことで現在のＮＫグループを創り上げ、更なる多角化への舵取りができているわけです。

木田は自信家だからできたのだろう、と思われる方もいるかもしれません。しかし、単に自信があるだけで成功することはないはずです。私も常に考え、実践し、結果を出しながら、それと同じくらいの数の失敗を重ねてきました。多くの方々とそう変わりはありません。

それでも、自分たちの持っている感性や直感を信じて、地域の持つポテンシャルを引き出し、そこに経営資源を注いでいく。

そして、あくまでも、ローカルにこだわる。

この姿勢が「ローカルベンチャー経営」の神髄であり、これこそが経営者としての私のやりがい、充実感につながっています。そんな幸せを感じられるステージがローカルにはあると信じています。

本書では、北海道十勝にある幕別町で1軒の携帯ショップから始まり、飲食、小売、ITなど多角的にビジネスを展開し、苦悩してきた私が考える、「新ローカルベンチャー」を実践する哲学を伝えていきます。

北海道発の新ローカルベンチャーとして、これからの日本を盛り上げたい。私は本気でそう思っているのです。

はじめに

第1章 新ローカルベンチャーとは

ローカルビジネスの発想を変える／「新ローカルベンチャー」5つのポイント

1 地元の経済圏・コミュニティに依存しない……019

誰を見て商売するか／自分を見せない／商品ではなく、未来を売る／最大手の看板を掲げる挑戦／直営店っぽく見せる／お客様とは密接に、地域には密着しない

2 地元の発展に貢献する……030

地元にお金を落とす／戦略しだいで弱くても勝てる／「頑張っています」は評価しない／コツコツ仕事を積み上げる／地元に新たな雇用を作る

3 他者資本に頼らない……038
担保・資産がなくても融資はとれる／「エリアに縛られた融資」からの脱却／余計な資産は持たない／メインバンクは作らない

4 多角的な事業展開……044
危機に強くなるために／お客様の多角化／すべては優秀なスタッフがいるからこそ

5 新しい経済圏を創り出す……049
北海道にアップルパークを／ローカルだからこそ、世界を見据えられる／北海道の地に、新しい経済圏を

第2章 新ローカルベンチャーのビジョンと成長戦略

1 無形サービスの可能性を追求する……056
ビジョンは後からついてくる／進むべき道は無形サービスへ／過去

の課題から新サービスを着想する／ロス（無駄）を解消するビジネスモデル

2 十勝を日本のシリコンバレーに……067
アップルパークの衝撃／社名が導いた「グローカル企業」への道／グローカル企業の手本になる／やるなら とことん おもしろく

3 グローカルを見据えた成長戦略……076
ニーズが見込める場所で勝負する／どうやって市場を選んでいくか／成長戦略としての2つの柱／携帯ショップで育ったプロ集団がビジョンを実現する／十勝のシリコンバレーから世界を眺める日まで

第3章 新ローカルベンチャーの事業拡大と多角化

1 次なるステップに向け、多角化の舵を切る……086
リスクヘッジから事業拡大へ／事業を成功させる人材と組織／携帯

ショップで経営力を学ぶ

2 走り始めた多角化経営……093
私たちの土台　モバイル通信事業、ＩＴ事業／こだわりを貫く　飲食事業／雑貨・アパレル販売事業の強化

3 無形ビジネスの多角化
リクライブとアステッドコーキン……107
リクライブの発想は、人事部発案の社内システム構築から／オンライン面接は時代から求められていた／ライブ配信で新しい採用スタイルを／ライブ配信の場を盛り上げる役割／ぬくもりのあるライブ配信／就活するならリクライブ／理想のオーダースーツを、スマホひとつで。／オーダースーツから事業を広げていく／プライベートブランドの開発とネットでの展開／自分たちのオリジナリティを活かしたＯＥＭ商品の展開／北海道で新たに生まれた「ライブラリーラウンジ」／多角化へのもう一つの想い

第4章 新ローカルベンチャーの人と組織

1 人と組織づくりに欠かせないM&A …… 136

多角化に欠かせないM&A／M&Aで何を狙うか／M&Aでも発揮された嗅覚／M&Aは事業継続・事業再生の切り札／評価価値を踏まえて話をすすめていく／M&Aに対する私たちの戦略

2 人を育てる、私たちの想い …… 150

スタッフのほとんどを正社員にする／新規事業を支えるスタッフたちの存在／スタッフへ昼食の支給／実績に応じた福利厚生／新ローカルベンチャーとして、健康にこだわる／武器としての福利厚生／採用に力を入れる／北海道を開拓し、いつか中央へ／当事者意識を持った人材こそが成長のカギ

3 新ローカルベンチャーの組織 …… 175

グループ企業の価値向上を目指して／ヨコの連携への工夫／組織のカラーを統一させていく／環境が人を変え、組織力を作り出す／ウ

サギではなく、カメになれ／組織の基盤は人事にあり／私たちのリアルな人事評価

第5章 新ローカルベンチャーが日本を活性化する

1 ベンチャー企業は信用とハングリー精神が命……190
資金調達の現実を直視しよう／安易な資金調達は地獄を見る／ハングリーだからこそ、地元金融機関からの融資を手にできた

2 シンプルを目指す……197
私たちが忘れた日本の良さを取り戻す／Simple is Best

3 今も、そしてこれからも、「シンプル」が世界標準……203

無駄なものを省くセンス／お客様目線で考える／キーワードは「シンプル」と「ローカル」

4 目標の実現に向け、再びスタートを切る …… 211

ゼロから1に向かう～苦悩の先には成長が待っている～／「人間力」でどんな壁も乗り越える