

「起業家セミナー」～大義を事業に～

◆講演◆「公益性と収益性のバランス経営」

講師：株式会社アップルファーム 代表取締役 渡部 哲也 氏

当財団は、平成28年2月22日(月)七十七銀行本店5階会議室において、特定テーマセミナー「起業家セミナー」～大義を事業に～を開催いたしました。

本特集では、講師にお招きした株式会社アップルファーム 代表取締役 渡部 哲也 氏による講演内容の概略をご紹介します。



渡部 哲也 氏

<株式会社アップルファーム 5年の歩み>

私どもの会社は障害福祉事業として障害者雇用施設の運営を行っております。事業の中心は、仙台市若林区にある「六丁目農園」という野菜をふんだんに使ったビュッフェレストランの経営です。その他にも牡蠣小屋や牛タン店などの飲食店の経営や蔵王の水田での稲作り等を行っています。

創業からやっと5年を迎えた、人間でいえば幼稚園の年中さんの会社ですが、創業直後に震災を経験し、濃密な5年間を送らせていただいたと思っています。本日のセミナーでお話しする内容は、私の体験談でしかございませんが、何か皆様の生き方や事業に生かしていただければと思っています。

<障害者雇用に行き着くまで>

私はもともと障害福祉を勉強してきた人間でも、レストランを専門でやってきた人間でもありません。現在48歳で、この仕事を始めてまだ5年しか経っていません。

私は建設機械の修理販売や、ガソリンスタンド、造船等、複合的に事業を行う企業家の子供に生まれました。生い立ちは裕福な家庭で、ボンボンとして育ちました。400坪の敷地に部屋が15、6室ある自宅に住んでいて、お手伝いさんもいた影響か依存心の強い子供に育ち、4人兄弟の末っ子として甘やかされたこともあり、わがまま放題でした。

ところが私が18歳、高校三年生の時、多角経営をしていた父の会社が倒産しました。当時としては大きな倒産で、父は新聞、ラジオ、テレビ等で犯罪者のように取り上げられていたことを覚えています。

母のへそくりのおかげで何とか学校を卒業できましたが、一気に貧しい生活に叩き落とされたコンプレックスから、20代はお金や権威に執着するようになりました。父のリベンジだ、世の中お金だ、権威だと、とにかくお金や権威を短期間で得ようと、保険の営業をしたり、会計事務所に勤めたり、時には現金取引のバツ屋を経営したりと、20ぐらい職を転々としてきました。競輪選手を目指した時期もありました。今考えると、広く



ビュッフェレストラン「六丁目農園」

浅く、様々な仕事を経験したことが今の自分に生きているのかな、とも思います。

私は28歳で結婚しましたが、義理の弟が交通事故に遭い、脳に大きな障害を負うことになってしまいました。感情のコントロールが上手にできなくなり、些細なことにも我慢ができず、時として暴れることもあります。事故当時は一般に知られていませんでしたが、高次脳障害という障害です。現在でも80歳になる両親が介護しています。私は義弟を見ていて、彼や障害を持つ人のために何かできることはないかと漠然と想着ていまし

たが、一方で福祉のことは分からないし福祉の専門家が何かやってくれるだろうと思っていました。行動には結びつかなかったのです。

私も30代後半になり、倫理法人会という経営者の集まりに参加するようになりました。その集まりの中である経営者の先輩から、二宮金次郎の「たらいの水」の話聞く機会がありました。「お前はいつもたらいの水を自分の方にかき集めようとしているだろう、そうすると水は手前の縁にぶつかって向こう岸に逃げていってしまうんだよ。でも成功する人や必要とされている人は対岸にいる人に水を送り出し続けているんだよ。送り出した水は、いつかたらいの縁に沿って自分の方に帰ってくる。利他の精神を学ぶことによって、初めて他人も自分も幸せになれるんだよ。」

それまでに聞いたことのある話でしたが、知っていることでも、聞くタイミングで非常に印象に残ることがあると思います。この時の自分には、義弟のことも重なって、自分にとってのたらいの水は何なのか考えさせられました。父の倒産へのリベンジに燃え、お金と権威のために仕事を転々としてアウトローとして生きてきたことに初めて疑問を持ち、深く自問自答をした気がします。その時、頭の中で自分の生き方と障害を持った方々の映像が重なったのです。

皆さんも生い立ち、業界、出身地は様々だと思いますが、自分にとってのたらいの水は何なのかを立ち止まって考えていただければと思います。

<企業理念>

先程もお伝えしましたが、義弟の両親も80歳になります。年老いた両親が子供の面倒を見なければならぬという現実があります。そして親は子より先立って逝ってしまうものです。いずれ義弟は両親の助けを得ずに、自分自身の力で食べていかなければなりません。そんな中で自分に何かできることはないかと悩みぬいた答えが、障害者が自立できる環境をつくるということでした。周囲の人からは福祉の素人には無理だとか反対されましたが、それまで食にかかわる会社経営の経験があったため、障害者がたくさん働く飲食店を運営しようと決心したのです。

当社の創業時からの企業理念に「障害者を納税者にする」というミッションがあります。自立した人間の象徴の一つが私にとって納税だったのです。これまでは税金を使われる立場の人間が税金を収める側になればかっこいいとの思いからです。また障害者は障害者である前に人間であり、「生まれてきた全ての人が役割を自覚し、真の幸せを追求できる社会作り」をしよう、これを2つ目のミッションとしています。

当社の社名「アップルファーム」の由来は、青リンゴが赤く色づいていく様を、障害者が成熟していく様子と重ね、それが一本の木だけでなく、たくさんリンゴ畑のように広がっていければ素晴らしいとの思いからです。また、誰かが調べ物をするときアップルの「ア」やAPPLEの「A」は最初に検索されるため目立ち、有名なアップルコンピュータの名前にかけて、といった戦略的な部分もあります。

<原点は小さな鯛焼き屋さん>

初めは、障害者の方に仕事を提供し社会適応のための訓練を行う「精神障害者社会適応訓練（職親制度）」を利用した、鯛焼き屋の経営から始まりました。そこで一人の職場実習生との出会いがありました。彼は発達障害で常識の線引きが苦手であまり場の環境に適応できず、鯛焼きをわしづかみにしてお客様に「ホイ」と突き出したり、お客様に「オイ」と声掛けしたりする、いわゆる空気が読めない人でした。働き始めた当初は、無断欠勤はする、さぼる、集中できないなど、近隣でも有名な存在だったそうです。その彼が、忙しく働くこと、仕事を任せられることで、3カ月で見違えるように成長し、鯛焼きを上手に焼ける当社の戦力となりました。

その後、他の数多くの様々な福祉施設を見学させていただきましたが、一様に障害者の方は腫れ物のように扱われたり、簡単で退屈な作業ばかりさせられたりで大変驚き、怒りすら覚えました。鯛焼き屋で出会った彼から私は多くを学んでいました。障害者は自分に価値がないと思っている人が多いようです。だから、人に喜ばれたり、必要とされることで、自分の可能性を見つけた瞬間、ぐんと伸びるのです。そこから障害者がやりがいを持って生き生き働ける環境を整えた職場を作ろうと決意しました。それが六丁目農園というビュッフェ

レストランに至った経緯です。

現在の日本には、障害者手帳を持つ人が約740万人います。障害の種類は、身体、精神、知的の3つに分かれています。740万人というのは人口比で約6%にあたり、手帳を持っていない潜在的な障害者を含めるとさらに割合は増加すると言われています。6%という割合をマイノリティーと考えるかどうかですが、4人家族に1人障害者がいるとすると24%、約4分の1の家族に障害者がいるという計算になります。もし家族に障害者がいても、なかなか公表しないことが多いことから気付かれていないだけかもしれません。しかし、この6%に関わりを持つ方々にファンになっていただき、応援していただいていることが、六丁目農園が繁盛させていただいている大きな要因の一つだと思っています。

私が考える良い職場環境というのは、組織が人に合わせる組織体制です。六丁目農園では、健常者をメイト、障害者をクルーと呼んでいます。一緒に船に乗っている仲間という意識です。私はその船のキャプテン、社長という立場ですが、役割が多くあるだけで、上下関係ではないと思っています。私を含め全員が働く仲間で、クルーがいるから繁盛店になり、キャプテンやメイトがいるからクルーがやりがいを持って仕事ができるのです。



調理風景

<“手段”と“目的”の明確化>

「たらいの水」に出会う前の私は、100店舗を経営する社長になることを目標に仕事をしていました。目的が100店舗の経営であって、従業員の雇用はその手段にすぎませんでした。

今は、事業所店舗を増やすことは手段に変わり、働ける能力のある人たちに職場提供をしてやりがいと生きがいを作っていくこと、従業員の長所を伸ばして適材適所を見つけることを目的に企業経営をしています。

何のために自分がいて、組織があるのか。それが社会の役に立つのか。明確な方向性を持ち示すことが需要です。かの松下幸之助は、経営は理念が確立されたら50%の成功、組織をつくり人を活かしたら80%の成功、残り20%が戦略であると述べています。それぐらい、手段と目的の明確化は重要なことだと感じています。

<キーワードは“再生”>

六丁目農園の開業当時、手持ち資金はわずかしかなかったのですが、純粋にやりたいという気持ちが勝ちました。いろいろな人に協力いただき、何とか必要な資金を確保することができました。会社経営は計画的にやらなければならないのは当然ですが、「行き当たりバッチリ」という考え方がベンチャー企業には必要だと感じています。収益性と公益性もそうですが、計画と直感も重要、つまりはバランス感覚が求められているのです。

六丁目農園の経営におけるキーワードは再生です。具体的には居抜き物件の活用、規格外野菜の活用、障害者の戦力化、という3つの特徴です。

まず、居抜き物件の活用ですが、六丁目農園があるのは、決して商業に向けた一等地ではありません。売り上げが立たないからという理由で長期間空き物件になっていました。ではなぜこの物件にしたかということ、なるべく多くの雇用を実現するため広いスペースが必要だったこと、それまで営業していた飲食店の設備を引き継げることでイニシャルコストを大幅に抑えることができるからでした。

次に規格外野菜です。手間暇かけて育てられているのに、形が悪いという理由だけで商品として販売できずに捨てられてしまう野菜を使うことで、食材単価を抑制することができます。

最後に、障害者の戦力化です。雇用率の割り当てがあるから仕様がないと雇用している企業も多いかと思いますが、六丁目農園では他のレストランに負けない料理と接客を提供する貴重な戦力として活躍しています。

一般から見て弱いものが集まり目標に向かって頑張っていると、それが大きな魅力となってスポットライトを浴びることができる、主役になることができるのです。今では社会問題の解決こそが当社の存在理由となっており、地域住民の方々や行政、メディア等に注目していただき、口コミでの集客に繋がり売り上げに直結

するというロジックが出来上がりました。六丁目農園ではオープン当初に4,000部のチラシをご近所さんに配布したこと以外に、今まで広告宣伝費を使ったことはありません。しかし、全国ニュースで取り上げられる、時の総理大臣や議員団に来ていただくなど、想像もできなかった展開に繋がり、結果として各種メディアへの露出度は広告宣伝費として換算すると相当な額になっていると思います。



店内風景

<創業時の混乱と決断>

六丁目農園のコンセプトは、手作りにこだわったビュッフェレストランです。でも最初からビュッフェレストランをやりたいわけではないのです。障害者が働きやすい職場を追求した結果、ビュッフェレストランにたどり着いたのです。一般論として、障害を持つ彼らは、接客業や臨機応変な対応が苦手なことが多いのですが、ビュッフェ形式では席への案内以外に接客がほとんどないことに着目しました。またメニューについても客が個別にオーダーするのではなく、事前に準備した中から自由に選んでいただけます。実体験に基づくものではありませんが、障害者にとって働きやすい形式なのではないかと考えた末にたどり着いた形式です。

今では繁盛店と言われていますが、開店当初はまさに手探りという感じでした。事業計画では夜の部の営業も含めて収支が成り立つ計画でしたが、実際に開店してみると、前日から朝3時頃まで仕込みを行っても、その朝7時に出社しないと昼夜2部制での手作りにこだわったビュッフェレストランが運営できないと分かりました。事業計画上4割の売り上げを占める夜の営業でしたが、従業員からの体力の限界の声を受け、レストランの継続のために夜の営業をやめる決断をしました。

また、こんなに忙しいなら機械を使おうと言い出す従業員もいました。でも、いまだに手切りにこだわっています。機械で切った野菜には艶がないが、手切りの野菜には艶があります。100人に1人か2人しか分からないことにどれだけ精魂を込められるかが今の時代重要だと思います。手切りをやめなかった決断が、分かる人に分かっていたら、手間暇を惜しまないお店という口コミとなって今に至っていると思います。

六丁目農園の開店時からの料理長はアスペルガーという、人とのコミュニケーションが難しい障害を持っています。人とのコミュニケーションができない人がどうして人を使いこなす立場の料理長なんだと非難を浴びたこともありますが、一貫して彼を料理長として使い続けています。彼の味覚は天才的で一度食べた味を再現できたり、また芸術的センスも素晴らしく美しい盛り付けをしたり、現在の六丁目農園の料理はすべて彼の指導の下で作られています。



メニュー

この5年間は決断の連続で、たくさんの失敗も経験していますが、決断があったからこそ今の六丁目農園があると信じています。

<アップルファームの特質性>

当社では大手コンビニエンスストアから野菜の袋詰めを受託しています。ただの袋詰めではなく、人にしかできない選別作業を加えることで付加価値を高めています。他の福祉事業所ではなかなかできないことらしく、当社の経験やノウハウを他の福祉事業所へ有料でご指導する福祉事業コンサルタントも当社の収益源になっています。

当社の特徴は論語とそろばん、つまり福祉的な支援と収益を上げていく仕組みの二つの両輪で成り立っています。この両輪のバランスをとる仕組みづくりが当社の経営の要になっています。

能力主義や結果主義という名のもと数字だけを追い求める企業経営の風潮がありますが、人口が減少しこれまで以上に競争の激化が見込まれる世の中において、今までの考え方で、優秀な従業員を確保しながら他社と

の差別化を図り生き残っていき
るでしょうか。経営者と従業員、
健常者と障害者は上下関係では
なく、ともに共存共栄していく
WIN—WINの関係を築くこと
が、お客様の喜びにもつながり、
結果として収益を生み出してい
くのです。

しかしながら、提供する商品
やサービスを健常者が作ろうが

障害者が作ろうが、お客様には関係ありません。年に一回のバザーであれば義理人情で付き合ってくれるかもしれませんが、365日継続しなければならない企業経営であれば、恒常的に収益を上げていく仕組みづくりを妥協しないで、甘えないで取り組んでいかなければならないと思います。

ドイツの組織論に、「ゲゼルシャフト（機能体組織）」と「ゲマインシャフト（共同体組織）」という2つの組織の分類法があります。図を見ていただければお分かりになるとと思いますが、まるっきり反対の組織です。ですが、どちらが良い、悪いというものではありません。どちらも企業経営にとって必要なものなのです。

父の倒産を経験して、従業員の失業や取引先の連鎖倒産等多くの方々々が苦勞し、何より一番大切な家族が犠牲となることを垣間見えています。このとき企業は永続しなければならないと感じました。苦しくても、自分も事業を起こし、従業員を雇用している以上、何があっても事業は継続させなければいけないと思っています。

<東日本大震災によって見えたもの>

東日本大震災によって見えたものがあります。人は人に必要とされることが最大の幸せだということです。六丁目農園は2010年の11月にオープンし、4カ月後に震災が起きました。お店の1メートル手前まで津波が浸水しましたが、目の前を通る高速道路が防波堤になってくれました。オープン直後に店内のあらゆるものが壊れて大変な思いもしましたが、私以上に大変な思いをされていたのが沿岸部の方々です。その方々の多くがおっしゃっていたことは、食べ物の支給もあり、住み家も提供されているが、やる事がなく生きている実感が無いということでした。水や空気は当たり前にあるから感謝しませんが、仕事も同じだと思います。仕事は幸せを得るための手段であり、また仕事を通じて人に喜びを与えることができます。障害福祉の仕事をしていますが、被災者にも職場を作ることの重要性を感じています。

また震災以降、行き過ぎた振り子の寄り戻しが起きていると感じています。経済活動がどんどん合理主義の方向に進みましたが、震災で止まり、今はプラスとしてそれが誰の何のためになっているのかという大義がお客様の心を動かすようになってきていると肌で感じています。適正な利益を追求することは経済活動を行う上で当然必要ですが、それ以上の利益というものをどう扱うかが重要だと思います。

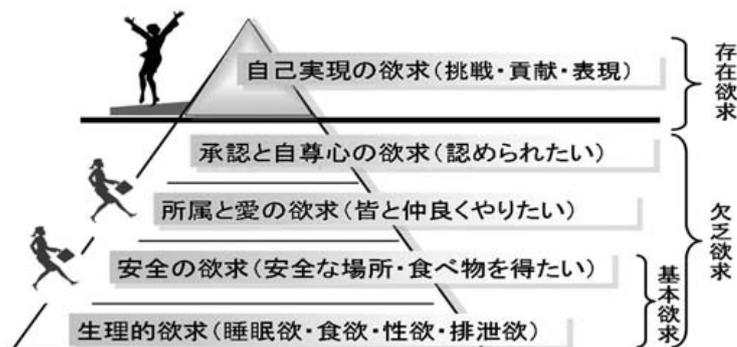
<マズローの欲求の5段階説>

マズローの欲求の5段階説についてご紹介します。人の成長において、どういう環境作りが必要かを考えさせてくれます。自立する人、自分で先へ進んでいく人に共通するのですが、仲間と仲良くやりたいという「所属と愛の欲求」から、人から認められたいという「承認と自尊心の欲求」に変わった時に、人は自走していくと実感しています。障害を持つ人は周りがいろいろしてくれることが当たり前になっていることが多いため、最初は自

ゲゼルシャフト（機能体組織）とゲマインシャフト（共同体組織）

名 称	機能体組織	共同体組織
例	軍隊、組織、体育会	国家、家族、NPOなど
目的	使命の達成	構成員の幸せ
人間関係	縦	横
意思決定と伝達	作戦と命令	相談と会合
リーダーの資質	実力	人格
リーダーの選出	上層部の意向	組織員の意向
リーダーの行動規範	立場	情

■マズローの欲求の5段階説



分で動こうとしないのですが、環境作りをしてあげて自分がしたことを褒めてもらえると、もっともっとと素直に自分から動きだすのです。これは健常者、障害者にかかわらず人間として共通の欲求です。私は障害を持つ人と向き合ってきたため、人の本質が見えやすかったのだと思います。人に認められる環境作りをしてあげることがトップの仕事だと思います。

人間の成長は簡単です。繰り返したことだけが自分のものになっていくんです。人間の成長は反復によって作られていきます。障害を持つ人も、たくさん反復することで成長していきます。六丁目農園はおかげさまで繁盛しており、繰り返す数を多く確保できるため、成長のスピードが速いのです。支援のためには繁盛店であり続けなければならないと考えています。

あるレストランを経営する福祉事業所は、障害者が忙しくしている様子は見てもらえないとあまり仕事を与えないのですが、そのような支援のもとで社会に出た彼らは社会の速さについていけずに結局仕事を辞めてしまうことが多いのです。福祉事業所を繁盛店にするという私の取り組みは、初めての取り組みであり、福祉関係者からは障害者に厳しすぎると様々な批判を受けましたが、現在では六丁目農園に視察に来ていただくことも増えました。障害者が働きやすい、幸せな社会作りの参考にしてもらえればと思います。

＜公益資本主義を目指して＞

企業活動の大切な概念の一つにCSR（企業の社会的責任）があります。企業の活動で出た収益の一部でボランティアを行ったり寄付をしたりする活動です。とても素晴らしい活動ですが、現在はさらに一歩進んだCSV（共通価値の創造）の時代に入ってきており、そういう取り組みに積極的な企業が伸びています。企業の経済活動がそのまま社会の役に立つことがCSVであり、当社も企業活動と障害福祉という共通価値の創造により社会の役に立ちたいと考えています。



セミナーの様

公益性を重んじ、独自性を生み出し、結果として収益性が上がっていくという考え方を公益資本主義と言います。日本には「足るを知る」「三方よし」「浮利を追わず」という教えが昔からあり、その有効性は創業100年を超える会社が26,000社あって世界一であることが証明しています。これからも障害者とともに永続していきける企業を目指して頑張っていきたいと思います。

本日はご清聴ありがとうございました。

◆「株式会社アップルファーム」概要 ◆

障害福祉事業として障害者雇用施設（飲食店、農園、コンサルティングなど）を運営。事業の中心であるビュッフェレストラン「六丁目農園」では、従業員の半分以上を占める障害者を雇用している。「障害者を納税者にする」「やり甲斐と生き甲斐の創造」という理念のもと、一般的に戦力とされていない障害者を職人集団に育て、質の高い料理・サービスを提供し、障害者の自立支援と企業としての収益性の両方を実現しつつある（平成25年度第16回ニュービジネス助成金受賞理由）。

1. 所在地：仙台市若林区六丁目字南97-3 東インター斎喜ビル1F
2. 設立：平成22年（創業：平成21年）

渡部 哲也(わたなべ てつや) 氏

1968年（昭和43年）仙台市生まれ。

実家の倒産から始まり数々の失敗を経験する中、一人の障害者との出会いから働くことの幸せを学び、自分の役割を発見する。現在は、食を中心に障害者の戦力化を計り、経済的自立を支援する株式会社アップルファーム代表のほか、東北復興プロジェクト「ロクファームアタラタ」の代表理事も務める。自身が経営する「六丁目農園」は6次産業化のビジネスモデルとして注目され、毎日超満員の繁盛レストランとして地元仙台に多くのファンを持つ。また牡蠣の養殖業者と法人を立ち上げ水産6次産業化も積極的に行っている。