新・改善改革探訪記

No.57　創意社・山口 幸正

社会貢献に力を注ぐ小さな会社

株式会社 カスタネット

京都府京都市南区東九条西河辺町33
従業員数：10人

この会社が毎年発行する「小さな企業のＣＳＲ報告書」は，ＣＳＲに関心を持つ人たちの間ではよく知られている。カンボジアの子供たちの支援，障害者スポーツ支援，ハンディキャップのある人たちの音楽フェスティバルの支援，地域の観光ポイントを４コマ漫画で紹介する地域支援など，大企業も及ばない多彩な社会貢献活動が報告されており，それがこの会社の評判を高め，「同じ買うなら社会貢献している会社から買いたい」というお客様が同社の業績を押し上げている。「事業活動と社会貢献は両立します。その２つをシンクロさせねばなりません」と植木力社長は言う。京都市内の事務所を訪ねて，お話を聞いた。

■カスタネットという会社

「カスタマーとネットワークを通じて事業を拡げ，カスタネットのように響き合う会社をつくりたい」。そんな意味を込めて，植木さんは「カスタネット」という会社をつくった。オフィス用品やオフィス家具，工場用作業用品などを，企業向けに通信販売する会社で，最近は防災用品にも力を入れている。ネット取り引きと並行して，足で得意先を回り，顔の見える営業活動も行っている点が，他のオフィス用品通販会社とは少し異なる。

植木力社長

カスタネットを創業する前の植木さんは，大日本スクリーン（現ＳＣＲＥＥＮホールディングス）という会社の社員だった。京都市内に本社を持ち，半導体と液晶の製造機器，印刷関連機器をつくる一部上場企業である。植木さんは，その社内ベンチャー制度に応募し，第１号のベンチャー企業として「カスタネット」を創業した。その生まれたばかりの会社が，なぜ社会貢献活動に力を入れるようになったのか。植木

さんは，自身の生い立ちから話してくれた。

■周りに親切にする家系

植木力さんは1958年，京都府宮津市に生まれた。家は決して裕福なほうではなかったという。にもかかわらず，両親も祖父母も自分たちのことは後回しにして周りの人たちに親切で，その力になろうとする人だった。とりわけ祖母は女性の身でありながら，地域の歴史を調べて石碑を立てたり，高齢者のためのサロンをつくったり，地域振興のために温泉を掘る事業に肩入れするなど，いまでいう社会起業家のような活動をした人だった。

植木家には相談ごとを抱えた人たちがいつも集まってきて，家族も決してあり余るほど食べていたわけではなかったのに，植木家の人たちはいつもその人たちに食事を振る舞っていた。少年時代の植木さんは，そのことが愉快ではなかった。

「この家には貧乏神がいる。僕は庭の池に錦鯉が泳いでいる田中角栄の目白御殿のような家に住みたいのに…」。両親にそう訴えたという。

高校時代の植木さんは，毎日片道２時間かけて，丹後半島の真ん中に位置する峰山高校の機械科に通った。部活動に打ち込んだり，生徒会長を務めたり，何事にも骨身を惜しまず一生懸命取り組む性質（たち）だった。大変だったのは，帰りの列車に乗り遅れると，次の列車まで１時間近く待たねばならなかったことだったが，その時間をいつも駅の売店で買った「ＰＨＰ」を読んで過ごした。そしていつの間にか松下幸之助の大ファンとなり，それが，やがていつしか自分で起業することになるかも…という意識の底流になった。

高校卒業後，「安定した生活を送るには堅い仕事に就いたほうがいい」との両親のすすめで，航空自衛隊に入隊。最新鋭のミサイル開発に携わるなど，それなりにやりがいのある仕事だったが，パイロットではなかったから厳しい訓練がなく，毎日定時に終わる仕事に飽き足らず，「もっとチャレンジしたいから」と除隊を申し出て，自衛隊の退職者援護室の紹介で大日本スクリーンに入社した。

■社内ベンチャー制度への応募

大日本スクリーンでも精力的に仕事をこなした。購買部門に配属されたことがきっかけで資材調達から工場の在庫管理，販売管理までのネットワークシステムを提案してそのプロジェクトリーダーとしてシステムを完成させ，次いで研究開発の予算管理システムをつくった。会社幹部が目を見張るほどの大きな貢献だったが，システムづくりが一段落すると，さらに新しいチャレンジ目標を求め，子会社への出向を願い出た。だが，当時の制度上の事情で，それは叶わなかった。

その後，社内ベンチャー制度ができる

と，すぐさまそれに手を挙げ，文房具の通信販売事業を起こしたいと提案した。かつて手掛けたネットワークシステムの応用で，お客様からの注文データに基づいてメーカーや問屋に文房具を発注し，それをお客様に届けさせるシステムをつくり，在庫を持つことなく，データのやり取りだけで販売し代金回収するものだった。

社内ベンチャー制度は，それまでの研究開発成果から新規事業を起こすことがねらいだったから，文房具の通信販売事業などという提案は想定外で，何度も保留扱いとなった。しかし，それ以外に適当な提案がなく，結局，この提案が社内ベンチャー第１号として認められ，植木さんは大日本スクリーンを退職して，「カスタネット」を創業した。大日本スクリーン入社から18年目，植木さんが42歳のときのことだった。

1000万円の資本金は大日本スクリーンが14％，植木さんが86％を出資した。大日本スクリーンの出資比率が15％以上になると連結決算の対象となり，会計担当者１人を置かねばならないほど複雑な会計処理が必要になる。そのため，あえてこの出資比率でと植木さんから願い出たのである。

■社会貢献活動への着眼

大日本スクリーンのベンチャー第１号としての「カスタネット」の創業は，メディアで大きく報じられた。オフィス用品とオフィス家具は大日本スクリーンと関連会社が注文してくれることになっていたし，「大日本スクリーンのベンチャー第１号」と聞いて，見ず知らずの会社からも注文が入った。しかし，最初は大赤字だった。

仕入れルートは決まっておらず，システムも未完成だったから，当初は人海戦術で，しかもスタッフ全員が不慣れだったため，処理速度が遅く人件費が膨大に膨らんだのである。初年度は3000万円の赤字，２年目にも3000万円の赤字を出した。受注先からの入金時期と仕入れ先への支払期限の間に余裕があったため，会社としての借り入れはしないで済んだが，個人資産は底をつき，明日はいよいよサラ金に行くしかないというぎりぎりのところまで追いつめられたと植木さんは言う。

初年度の赤字の決算書を持って大日本スクリーンに報告に行ったときのことだった。トップから「お前，何をやっているんだ！」と言われ，「はい，もっと頑張ります」としか言えなかった。その後，広報室に立ち寄り「もう一度新聞に出してもらえないだろうか」と相談したが，「難しいね」という返事だった。すごすごと帰りかけたとき，植木さんはふとあることを思い出して１人の女性社員に言った。

「いまカンボジアに文房具を贈る活動をしているんです。使わない文房具があったらとっといてくれませんか。また取りに来ますので…」

創業から間もなく，植木さんはある異業

植木力社長とカンボジアの子供たち

種交流会で，後進地域の子供たちを応援するＮＰＯ法人の代表者と懇意になり，赤字続きの苦しい中だったが，カンボジアに文房具を贈る活動に協力していた。「お金持ちになって庭の池で錦鯉が泳ぐ家に住みたい」という思いとともに，「困っている人の役に立ちたい」という植木家の伝統がいつの間にか植木さんの中にもしっかり根付いていて，それ以前にも，商品のラッピング梱包は創業当初から必ず京都市内の授産施設に発注していた。

植木さんはそのことを特別なこととはまるで思っていなかったが，その言葉を聞いた広報担当者が「植木さん，それだよ！　そんなすごいことをやっているのだったらメディアもきっと関心を示してくれるよ」と太鼓判を押してくれた。

■赤字からの脱出

まだカンボジアに文房具を送る前だったが，広報担当者が言うとおりになった。多くのメディアがこのことを話題に取り上げてくれ，取材のためにやって来た記者は口々に「僕らは，植木さんみたいな人を応援したいんや」「これからは植木さんみたいな人の時代がやってくる」「あなたこそ社会起業家だ」と言ってくれた。中にはカンボジアの子供たちの写真と植木さんの写真を並べて掲載した新聞もあった。

それに勇気づけられ，植木さんは全国から集めた文房具をカンボジアに送るとともに，自らもカンボジアに渡り，貧しい環境で勉強する子供たちを視察して，学校をつくることを約束。まだ赤字から脱出していなかったが，学校の建設資金にと，さらに借金して350万円を寄贈した。もちろんそのこともメディアで大きく報じられた。

「赤字の会社が，分不相応なことを」と言う人がなかったわけではない。カスタネットの社員がそうだった。しかしあるとき，ある会社からオフィス家具のカタログ

を持ってきてくれと電話が入った。「新社屋をオープンするので，お宅でオフィス家具を揃えてほしい。商品はどこで買っても同じだし，値段もそう大きく変わらないだろう。ならば，お宅のような社会貢献している会社から買いたいのだ」と電話の主は言ってくれた。総額3000万円の注文だった。

このときから，営業社員のセールストークが一変した。それまでは，同業他社と比べた価格や納期ばかりを訴えていたが，「ウチはこれだけの社会貢献をしています」と訴えるようになった。それが功を奏し，社内の体制が安定してきたことも重なって，３期目に単年度黒字を達成。８期目までにすべての負債を返済した。

■事業と社会貢献の両立

グローバリゼーションによる資本の集中，それによる格差の広がり，社会的弱者の拡大など，現代社会は，企業の自由な競争に委ねるだけでは解決できない問題が増え，人々の心に暗い影を落としている。その一方で，お金さえ出せば良質の商品やサービスが，安く，早く手に入るというのはもはや当たり前で，それだけではなかなか差別化できなくなっている。植木さんはその２つを結びつけ，カスタネットから買えば，代金の一部が，困っている人たちの支援に回ると訴えて人々の心をとらえた。池に錦鯉を飼うところまではいかないにしても「お金持ちになりたい」という思いと「困っている人の役に立ちたい」という思いは相反するものでなく，両立できるのだ。

カスタネットが取り組んでいる社会貢献活動としては，カンボジアの子供たちへの支援や授産施設へのラッピング梱包の発注のほかに，次のようなものがある。

［障害者スポーツ支援］

全国車いす駅伝競争大会（2002年～），障害者シンクロナイズドスイミングフェスティバル（2001年～），視覚障害者京都マラソン大会（2011年～）に協賛。毎年数万円～数十万円の協賛金，協賛品（カスタネットのキャラクターを型どったクッキー，カスタくんクッキー）を贈っている。

［文化行事支援］

ハンディキャップのある人たちの音楽の祭典（スマイルミュージックフェスティバル）に2006年，1000個のカスタネットを寄贈。その後，毎年協賛品（カスタくんクッキー）を贈っている。

［地域支援］

地域の魅力（歴史，自然，景観，文化）を４コマ漫画で紹介するサイト「４こまツーリズム（http://4manga.jp）」を，地元の社会福祉協議会や地元企業とともに立ち上げ，現在は「宮津編」を公開している。

［ソーシャルバスケット］

花，菓子，手づくり人形などをギフトとして贈ると，代金の一部が支援組織に寄付されるソーシャルビジネス「キフト」を展

開している。

［カスタくんの町家］

現在は中断しているが，少し前まで四条大宮の町家で「カスタくんの町家（おうち）」というサロンを開催していた。カスタネットの成功を聞いて，自分も創業したいという人たちが次々植木さんを訪ねてきており，その相談に乗る。実際にはそんなに生易しいものではないと諭す場面が多いという。

最近になって，防災用品の取り扱いもはじめている。テント，多機能ラジオ，保存食，非常用トイレなどのほか，いま力を入れているのは自社開発の黒いビニール製の「災害マルチポンチョ」。被災して自宅に戻れなくなったときの大きな気がかりはトイレや着替えで，これをすっぽりかぶれば，人目を気にせず用が足せる。

カスタネットが協賛している全国車いす駅伝競走大会

オフィス用品の注文は午後に集中するが，防災用品は急がないから午前中に処理でき，仕事を平準化できる。さらに，シリアスな場面に目を向けることで，企業との新たな接点をつくり出すことができ，それを既存の商品群の受注に結びつけられるという。植木さんの頭の柔らかさに，あらためてなるほどと感心させられた。

取材・執筆　山口 幸正（やまぐち ゆきまさ）

《プロフィール》
外資系食品製造業人事部勤務の後，産業教材出版業勤務。全国提案実績調査を担当し，改善提案教育誌を創刊。1985年に独立し創意社を設立，『絵で見る創意くふう事典』『提案制度の現状と今後の動向』『提案力を10倍アップする発想法演習』『提案審査表彰基準集』『改善審査表彰基準集』『オフィス改善事例集』などの独自教材を編集出版。40年にわたって企業・団体の改善活動を取材。現在はフリーライター。
●創意社ホームページ http://www.souisha.com 「絵で見る創意くふう事典」をネット公開中