



時代とともに変化し たどり着いた CSV 経営

企業が収益性を確保しながら社会価値を生み出し、
事業活動を通じ社会的価値や企業価値を高めてゆく経営戦略



九州教具株式会社
代表取締役社長 船橋 修一

時代の流れの変化を読み、 新しいことに対するチャレンジ時代と ともに柔軟に変化し続ける

わが社は創業 67 年の事務機・ICT ソリューションベンダー
です。もうひとつの顔としてビジネスホテルを運営して
います。

元は文具屋であり、時代とともに文具が教材に、そして
事務機、いまやインターネットと融合した ICT ソリュー
ションとなり、WEB 作成はおろかネットワーク構築もこ
なすビジネスへと拡大してきました。

しかしながら、この ICT ソリューションも近年はハード
よりもソフトの時代となり、いまやソフトさえも特殊な
領域ではなくなり、運用ノウハウがなければ提案もでき
ない時代となっています。大手ハードウェアメーカーも
栄枯盛衰。消えていったソフトウェアメーカーは数知れ
ず、我々のような独立系ソリューションベンダーもこの
15 年で半減しているのが現実です。

そこで当社は、多くの同業者が複雑な、自ら使ったこと
もないシステムを販売している矛盾を感じ、製造業であ
るメーカーに R&D (研究開発部門) があることをヒントに、
自らが販売・メンテナンスを行っている ICT 機器や、複
合機などの OA 機器、家具やネット通販での消耗品購入
などを実験・検証する R&D 部門をつくらうと 20 年前の
1996 年にビジネスホテル事業を始めました。

流通業の色合いが強かったわが社は、今後サービス業へ
と転換していく必要性を感じていました。そこで、24 時
間年中無休のサービス業であるビジネスホテル業を始め
たのです。

組織活性化“キャリアの自由度” やりたい仕事をやる

そのホテル社員は、ソリューション事業部の志願兵では
じめました。昨日まで第一線で営業していた人間が、今
日から支配人として買う側にまわることになります。
すると腕利きのセールスはなんと手におえないクレ
マーへと変貌しました。「九州教具に消耗品を発注しても
いつも欠品がある。それに納期連絡もない」なんとホ
テル事業部からは、通販のアスクルに切り替えるよう要求
があったのです。

自社の強みを最大限に生かした戦略

ホテルマンのプロなるものは一人もおらず、事務機の営
業マンが見よう見まねではじめたホテル事業部だったの
で、当初は大手旅行代理店からもあまり相手にされませ
ん。そこで自社の強みを生かし、インターネットとホ
ムページを駆使した空中戦での顧客獲得に切り替え、客
室には iPad を設置しています。また事務機器利用など独
自のサービスを展開することで、顧客を獲得することが
でき、売り上げも伸びました。



ホテルプリ
スヴィラ波佐見の
内村支配人と地元
出身スタッフ。

「売り手の常識は買い手の非常識」 決断と実行

ホテル事業部はソリューション事業部の仲間でありなが
ら、お客様でもあり、ホテル事業部の無理難題を聴いて、
好むと好まざるとにかかわらず大変革を続けてまいりま
した。

もともと当社は文具屋であったことは先に書いたとおり
です。複写機を販売するのは、その後の消耗品売上が欲
しいからでした。消耗品は当時売上の 50% 以上を占め
る重要商品だったのです。しかし、この消耗品販売がホ
テル事業部のやり玉に上がりました。そこで顧客の声と
わりきり文具の販売をやめ、アスクルのディストレ
ビューターになることを決断しました。当社は文具屋を
やめて、この時点でソリューションビジネスで生きてい
く覚悟を決めました。

さらにホテルから当社のライバルメーカーの複合機を採
用したいとの申し入れがありました。そのメーカーでな
ければ実現できない高度なシステムを導入したいとい
うのです。「コピー機なんてリコーのゼロックスも大して変
わらない」と思っていた「常識」は見事に崩されました。
このように、「売り手の常識は買い手の非常識」とい
うことをいやというほど思い知らされました。単一メ
ーカーだけを扱っていたはお客様のお困りごとを解決す
ることはできないことを身に染みて知り、メーカーに頭を
下げて他メーカーを導入に踏み切りました。いまやわが
社は一社専売特約店から、ありとあらゆるメーカーを取
扱いメンテナンスも行うマルチベンダーとなりました。
この頃から利益率が向上し、創業以来最高の売上・利益
を毎年のように更新するようになったのです。その後ホ
テルも順調に数を増やし、現在では長崎市に 3 件、そし
て昨年 2 月長崎県波佐見町に「ホテル・プリスヴィラ波
佐見」をオープンするまでとなりました。

CSV 経営へ

波佐見焼で有名な人口 1 万 5 千人の町からホテル建設の
誘致を受けました。しかしながら、金融機関をはじめ多
くの人が反対しました。「もともと波佐見町にホテルがな
いのは成り立たないからだ」「やめた方がいい」ごもつ
もです。「今の波佐見町では成り立たないが、波佐見町を
覚醒させる「まちおこし」を九州教具が率先して行えば
可能かもしれない」と考えました。

そこで「しごとと湯とリゾート」という日本にも例のない
リゾートビジネスホテル「ホテル・プリスヴィラ波佐見」

をオープンすることとしました。波佐見町はパートナー
としての九州教具の意見を真剣に聴いてくれました。
「日本一の ICT 田舎にしよう!」のスローガンを掲げ、
町内にインターネットを無料で開放すべく、波佐見町
は全国でも珍しい町内 Wi-Fi を導入しました。これは
すごいことです。町民とインバウンドのお客様はイン
ターネットが使い放題なのですから。お客様の喜ぶ声
はダイレクトにホテルに入り、波佐見町役場と町民に
お伝えしています。

外国人のお客様も世界中からやってきます。もともと
日本の陶器のルーツでもあり 400 年の陶芸の歴史をほ
こる波佐見町です。海外のアーティストやお客様の潜在
的感心は高かったのです。

ホテルには、Wi-Fiをはじめ、EV 自動車の充電設備、日本
で最先端の ICT インフラを装備しています。「日本一の
ICT 田舎」を宿泊したお客様が体験し、Facebook やト
リップアドバイザーなどでお客様自身が発信してくれ
るのです。

これを実現できたのは…当社の本業が ICT ソリュー
ションベンダーだからにほかなりません。

今や波佐見町は 2 年前よりもインバウンドが 10 万人
も増え、町はまちがいなく覚醒しています。誰も損し
ない、みんなが潤う、そしてみんながちょっとだけリ
スクを恐れずチャレンジする。これが、CSV 経営
(Creating Shared Value: 共通価値の創造) という仕
組みの実践です。

CSR 経営 (Corporate Social Responsibility: 企業の社
会的責任) はみなさんで存じでしょう。博愛主義的に
社会に利益を還元することで、社会的責任を果たした
と考える人たちがいます。しかし、いまやそれではな
りたないのです。いまは「ともに豊かになる文化の
時代」なのです。それをいかに理論から実践に移すか
が問われているのです。



メニューの選定に
も現場スタッフと
経営層まで含めて
検討。

多国籍な社員も
たくさんいます。