

NTT 東日本 BUSINESS

トップ登場



取締役
—テクノベーション部長

北口 隆也

システム・技術目線で
NTT東日本の変革をリードする

イーストキャラバン



マーケティング

知的障がい者が自立できる
事業を興すマーケティング
～胡蝶蘭栽培の事業化～



特定非営利活動法人 AlonAlon

特集

FOCUS 事業の最前線

セールスマスタークラブ認定者にインタビュー



SALES MASTER CLUB



提案のヒント

「VR内見」サービスを活用した
不動産ユーザーへの入り込みと
「ギガらくWi-Fi」などの高付加価値商材の拡販

ビジネスイノベーション本部 BBXマーケティング部

サービス & プロダクト

「ギガらくWi-Fi」に関する悩みを解決
「AIチャットボット“バトン”」の登場

ビジネス開発本部 第三部門

コンプライアンス

その広告、お客さまに誤認されませんか?
～打消し表示の実態と景品表示法の考え方～

総務人事部 広告表示審査室

EAST CARAVAN(グループ会社紹介)

NTTタウンページ株式会社

地域と暮らしのメディアから
データエンハンスメント事業まで

10

OCTOBER
2018

知的障がい者が 自立できる事業を興すマーケティング ～胡蝶蘭栽培の事業化～



●今回のKFS●

- ◎ブルーオーシャンの発見
- ◎「出口」をあらかじめ設計
- ◎「ストーリー」の重要性

●法人概要
法 人 名：特定非営利活動法人 (NPO法人) AlonAlon
理 事 長：那部智史
設 立：2013年1月28日
千葉本部：千葉県いすみ市
— https://www.alon-alon.org/

障がい者雇用は現代社会の重要な課題となっている。どのような仕組みをつければ、障がいの方々に十分な賃金を支払い、ビジネスを継続せられるのか。1つの解答を導き出したのが、特定非営利活動法人(NPO法人)AlonAlon(以下、アロンアロン)。障がい者に胡蝶蘭(こちょうらん)を育ててもらい、それを販売することで、障がい者に納得できる賃金を支払う仕組みを生み出し、持続可能なビジネスモデルをつくり上げようとしている。このソーシャルビジネスはどのようにして可能になったのだろうか。

取材協力・写真提供=特定非営利活動法人(NPO法人)AlonAlon



写真1 千葉県富津市にあるオーキッドガーデン



写真2 オーキッドガーデンのビニールハウスで育てられている胡蝶蘭

りから同情や心配をされているうちに、那部氏は鬱(うつ)状態になって精神的なダメージを受けてしまう。周囲からの気遣いが当人たちにとっては負担になってしまうこともあるのだ。

那部氏が勤める会社で社内ベンチャーを募集することになり、ビジネスのアイデアを提案し応募したところ、採用されることになった。那部氏が担ったビジネスモデルは見事に成功を収める。さらに大手企業から出資を募り、起業することにも成功した。

2000年に仲間3人で独立起業した那部氏は、10年後には従業員100名を超える、年間売り上げ400億円規模の会社にまで育てた。その後MBO(自社株式を経営陣が買収)で過半数の株式を取得し、オーナーになった。那部氏は一時、5つの会社の社長を兼ねていたほどである。那部氏は、かねて抱いていた「子どものために大金持ちになる夢」をかなえた。しかし、那部氏の心はお金で満たされるわけではなかった。

アロンアロンの事業所

アロンアロンは、知的障がい者の人たちの人権を守る団体だ。特に、知的障がい者の所得を向上させるための活動を中心に展開している。理事長の那部智史(なべ・さとし)氏がリーダーだ。ちなみに「アロンアロン」とはインドネシアのバリ島の言葉で「ゆっくりゆっくり」という意味だとか。

現在、千葉県富津市にアロンアロンの胡蝶蘭の栽培所「オーキッドガーデン」(写真1)がある。ビニールハウスの中で胡蝶蘭が大事に育てられている(トビラ写真、写真2)。ここには10人ほどの障がい者の方が働いており(写真3)、うち5人が併設されている企業の貸農園で働いている。温室の総工費は7,000万円であったが、そのおよそ半額は日本財團の助成によるものである。

この5人は最低でも毎月約16万円の賃金を得ている。アロンアロンの事業所は、「B型事業所」(雇用契約による就労が困難な障がい者が働いたり訓練したりする事業所。障がい者の人数に応じて国民健康保険団体連合会から事業所に報酬が入る仕組み)である。普

通のB型事業所では望めない所得がこの施設では可能になっているのだ。

胡蝶蘭栽培では普通、温度や湿度の管理に熟練した職人が必要とされている。アロンアロンにはこうした職人技を自動的に制御できる最新式機械が備えられている。温室にいくつものセンサーがあり、自動で太陽光を遮断したり取り込んだりできるのである。

那部氏の志

那部氏は、大学卒業後、通信建設会社に入社した。ここで彼はトップセールスマンとして腕を振るっていた。そんな中、結婚して授かった子どもが、重度の知的障がいがあることが分かった。障がいのある子どもがいると知られ、周



写真3 胡蝶蘭栽培風景

那部氏は若くして人一倍働き、成功をめざした。子どものためにお金持ちになることが目的だった。自分の子どもは社会に受け入れられない存在だとその時は思っていたからだ。しかし、こうした考え方が正しくないことに気付いた。那部氏が40歳になろうとしたころである。「子どもが悪いのではなく、社会に原因がある」と思うようになったのだ。わが子のような人間が生きていけるような社会づくりをしたいと那部氏は思った。

那部氏は安定的に子どもが暮らしていくように、40歳の時、それまでの自分の会社の株式を全て売り払って不動産賃貸業に転換することにした。大家業なら時間を空けて、NPOの仕事や子どもの面倒を見る時間もできるからだ。

胡蝶蘭栽培を事業化

那部氏はこれまでの仕事をとおして、多くの胡蝶蘭がお祝いの品として使われるのを見てきた。顧客リストをつくり、相手の慶事に贈っていたのである。ここから発想したのは、障がい者のために胡蝶蘭を栽培して売る仕組みをつくる、というアイデアである(写真4)。



写真4
ストーリーを持たせた胡蝶蘭を販売

胡蝶蘭を調べて分かったのは、胡蝶蘭販売は利益率が高いことだ。また、お祝いのギフトとして贈られるために値引きされにくく値崩れしないことである。胡蝶蘭単体では、日本には約330億円の市場がある。祝い花全体では約1,000億円の市場になっている。これは市場として見た場合、大規模市場と言える。

胡蝶蘭の流通チャネルはどうなっているだろうか。胡蝶蘭を扱う花卉(かき)業者は、それぞれの業種業界のトッププレイヤーである企業を向いてビジネスを行っている。胡蝶蘭を扱う花卉業者は自分で胡蝶蘭を育てているわけではない。別の地方で仕入れてきた胡蝶蘭に、ブランド名のラベルを貼って出荷するのだ。消費者はそのラベルが付いた包装紙のブランドで判断して、良い花だと思っているのである。ここには障がい者のためのビジネスチャンスがあると那部氏は考えた。

花にストーリーを持たせる

もう1つ那部氏を考えたのは「ストーリーのある花」というコンセプトだ。ストーリーのある花とは、贈られた花の背景にある物語のこと。つまり、アロンアロンで障がい者が育てた花のことを意味する。胡蝶蘭を贈ろうとする企業の社長に、ブランド名が書かれた包装紙の花と、ストーリーのある花とどちらを選びますか?と聞くことで、有名ブランドとアロンアロンとどちらを選ぶのか顧客に選択してもらうことができる。この「ストーリーのある花」のコンセプトが那部氏の営業活動を大いに助ける。

那部氏は、前職の社長時代の取引先などの社長を手始めに営業活動を広げていった。この営業活動は思いのほか、スムーズに進行した。なぜなら、「ストーリーのある花」だからである。

日本では、知的障がい者が人口の2~3%いるといわれている。日本人のか

なりの割合の人が、知的障がいのある方を親族や知人に抱えており、何かしたいという思いを秘めているのだ。結果、たくさんの人がこの胡蝶蘭ビジネスに関心を持ってくれた。また、企業の購入活動においては花の発注先は自由で、しかも現場担当者の判断に任されている。いわば胡蝶蘭のソーシャルビジネスは「ブルーオーシャン」、未開拓で競争が少ない市場であったのだ。

出口を見つける

胡蝶蘭の事業を成功させることができたのは、那部氏が持っていたビジネスセンスによるところも大きい。胡蝶蘭市場がどんなに大きとも、「出口」を見つけてから胡蝶蘭を売らないとダメだと那部氏は感じていた。ここで言う出口とは販路と物流経路のことである。つまり、どこをとおして胡蝶蘭を売るかである。

那部氏が胡蝶蘭をつくっている会社を調べているうちに、「アートグリーン」という会社に行き当たった。アロンアロンは、配送を全国に物流センターを持つアートグリーンと組んだ。アートグリーン社に全面的に物流を任せ、アロンアロンは生産に集中することができたのである。

アロンアロンはあらかじめ「出口」を押さえておいたので、スタートしてすぐに障がい者に十分な工賃を支払うことができたのである。

障がい者施設の問題点

しかし、そもそも障がい者のための施設における問題点とは何なのだろうか。那部氏が障がい者の施設を最初に訪問したとき、施設のスタッフから次の話を聞いて衝撃を受けたという。

障がい者が入所し始めた頃は毎週のように家族や親類の方が面会に来る。しかし、次第に足が遠のいてしまう。ついには何年も面会に来なくなってしまう。

一方、入所者は毎日のように、施設のスタッフに面会の申し込みが来たかを確認するほど面会を待ちにしている。こうした実情に那部氏は涙を抑えることができなかった。

なぜ家族や親類の足が遠のいてしまうのか。それは知的障がい者の施設の多くが、所得の低い人でも入所できるよう、設備・サービスなどの品質を低く抑えているため、家族が訪問した際にその様子を見て、いたたまれない気持ちになってしまうからである。このような経験から那部氏は「親が毎週遊びに来るような知的障がい者施設をつくりたい」という夢を抱くようになった。

また、那部氏が福祉の施設を調べて分かったことがもう1つある。それは賃金が安いことだ。「少なくとも障がい者1人当たり月10万円の工賃を出せる会社にしたい」と那部氏は考えた。

さらに那部氏は福祉系のNPO法人を見ていくと「商売」が必ずしもいまいわけではないことに気付いた。そこで、起業家の目線を入れようと思ったのである。NPO活動は障がい者を助けようという「気持ち」だけが先行して行われていることも多い。その結果、事業の収益化ができず、継続的な運営が可能な事業形態になっていないため、次第にスタッフは疲弊してしまい、解散という結果になることも珍しくない。

解決すべき4つの課題

「アロンアロンが解決すべき社会的問題は4つある」と那部氏は言う。

第一の問題は、働く意思を持っている非雇用の障がい者(B型事業所利用者)の月額平均工賃が15,033円であること。障がい者年金を合算しても生活保護の受給額にすら及ばない。

第二の問題は、福祉従事者のワーキングプア。福祉従事者は、自らの人生設計もできない中での重労働で、不



写真5 胡蝶蘭の苗のオーナー募集

満が障がい者へ向き、暴行傷害事件が起こっていることも否定できない。

第三の問題は、企業の障がい者雇用。企業は障がい者雇用促進法により障がい者を雇う義務を負っているが、法定雇用率達成企業の割合は現在48.8%で、未達成企業はペナルティを払っている。2.0% (2018年には2.2% [対象労働者数45.5人以上の規模]) の障がい者法定雇用率は過半数の企業が未達成という状況だ。日本全体の障がい者比率は6%と推定されていて、障がい者を全て雇用するようにはなっていない。

第四の問題は、働く意思を持っている非雇用の障がい者の就労率が低いこと。就労率は1%。雇用されることもなく、割りばしの袋入れ、ボールペンの組み立てなど企業の下請け・孫請け作業を一生懸命にしている。特に、身体障がい者の雇用は増加しほぼ完全雇用を達成しているのに対して、知的障がい者と精神障がい者の雇用は依然厳しい状況に置かれているのが現状である。

これらの問題の解決はなかなか進んでいない。しかし那部氏は「問題解決の手助けに」との思いを持ち、活動を続けている。

個人市場の開拓

那部氏が現在力を入れているのは、法人の他に個人の胡蝶蘭ギフト市場だ。そのために、胡蝶蘭の「苗のオーナーになってください」という呼び掛けを行っている(写真5)。母の日など、家族に花を贈る機会に、1万円を支出してくれれば、胡蝶蘭の株を10株買える。農園で大事に育てられた胡蝶蘭の1本が本人に渡され、残り9本が9万円で他の会社に売れ、これが障がい者の施設のための資金になる。

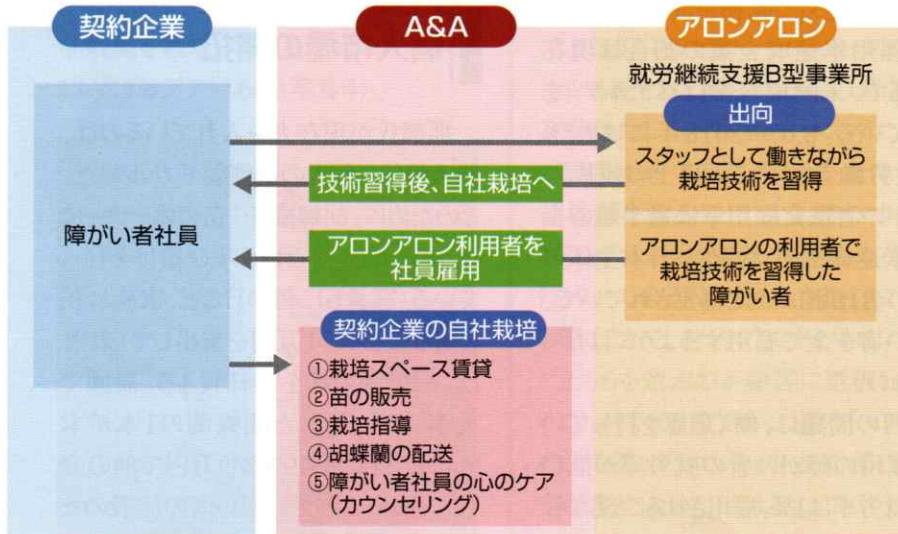
このようにして、1つのストーリーの輪が広がっていく。ストーリーに対する共感だけで胡蝶蘭の購入の輪が広がっていくのである。なお、胡蝶蘭はアロンアロンのホームページから申し込みができる、すぐに購入することが可能だ。

A&Aの創設

那部氏はさらに、NPO法人であるアロンアロンの傘下にA&Aという株式会社を創設し、胡蝶蘭の事業基盤をより強固なものにしようとしている。A&Aが手掛けるのは、企業に農園を貸し出す賃農園事業だ(図表)。オーキッドガーデン出身で企業に採用された障がい者社員がその賃農園で胡蝶蘭を自社栽培するのだ。

花代に多額な支出をしている企業はA&Aの仕組みを利用して、「生花店での購入」から「障がい者社員による自社栽培」に切り替えることで、経費削減と障がい者の法定雇用率の達成も可能になる。胡蝶蘭の注文を受けたA&A社では、栽培計画を策定、必要人員・農園のサイズを算定し、賃農園で胡蝶蘭の自社栽培を行うのだ。賃農園事業が障がい者雇用のさらなる促進につながるのである。

図表 契約企業とA&Aとアロンアロンの関係



●Key Factors for Success ●

◎ブルーオーシャンの発見

競争が比較的少なく、新規参入者でも戦える土俵を見つける。

◎「出口」をあらかじめ設計

新規ビジネスについては販路・物流をあらかじめ想定してから、商品・サービスの開発を行う。

◎「ストーリー」の重要性

商品にストーリーを持たせることによって、より少ない努力でも商品を売ることができる。

ソーシャルベンチャーとして

アロンアロンは「ソーシャルベンチャー」としてさらに各方面にウイングを広げている。

まずは政界。「障がい者所得倍増議員連盟」を組織した。現在、衆参合わせて100人を超える議員が参加して障がい者の工賃を上げる政策を考えている。

また、他社との事業提携も模索している。2018年、楽天株式会社のソーシャルプログラム「Rakuten Social

Accelerator」(楽天ソーシャル・アクセラレーター)の協働団体の一社としてアロンアロンが選出された。楽天社員とプロジェクトを動かして、事業を加速させていくのである。こうした社会起業家と組むことで、NPOの体質をシフトしていくことができるのだ。

アロンアロンは、「日本の祝い花1,000億円市場の3割を知的障がい者や精神障がい者の仕事にしていく」という壮大な目標に向かって進んでいる。

参考資料

「一度も言葉を交わしたことのない息子へコジョウランに託した想い」(2017/9/27)
ニッポン放送

<http://www.1242.com/lf/articles/72973/?cat=life&pg=asaborake&feat=akenokataribito>

「コトノネVol.27に掲載されました」(2018/8/22)
AlonAlon

<https://www.alon-alon.org/news/detail123.html>

「障害ある息子のために父が始めた「胡蝶蘭ビジネス」驚きの成果」(2018/4/11)
現代ビジネス

<https://gendai.ismedia.jp/articles/-/55153>

「知的障がい者の所得倍増へ!胡蝶蘭の苗のオーナー募集中!」Ready for
<https://readyfor.jp/projects/AlonAlon>



田中 洋／たなか ひろし

中央大学ビジネススクール教授。日本マーケティング学会会長。1951年生。京都大学博士(経済学)。(株)電通マーケティングディレクター、法政大学経営学部教授、コロンビア大学ビジネススクール客員研究員などを歴任。社会人ビジネススクールでマーケティング論・ブランド論を講じる。多くの企業で社員研修や講演を行っている。近著に、本連載から30篇を収めた『ブランド戦略論』(2017、有斐閣)、『消費者行動論』(2015、中央経済社)、『ブランド戦略全書』(編著、2014、有斐閣)、『マーケティングキーワードベスト50』(2014、ユーキヤン)など多数。日本マーケティング学会ベストペーパー賞、日本広告学会賞、中央大学学術研究奨励賞、白川忍賞を受賞。オフィシャルウェブサイト:<http://hiroshi-tanaka.net/>