



株式会社生活の木 重永忠 代表取締役 C.E.O

家族的な経営を維持しながら、日本初のハーブ・アロマセラピーの事業を創業し、成長し続けている株式会社生活の木社長、重永忠氏にお話を伺いました。

社長プロフィール

重永忠（しげなが ただし）。1961年東京原宿表参道に生まれる。大学卒業後大手流通業を経験。中小企業基盤整備機構中小企業大学校経営後継者コースを経て、(株)生活の木代表取締役就任。

経営者インタビュー【株式会社生活の木】

社員の幸せ第一、まかせる経営で 業界日本一に成長

人のやらない事業に挑戦

前田 本日は株式会社生活の木社長、重永忠様にお話を伺います。重永社長は、祖父である創業者とお父様である先代社長の事業を継承し、創業地で世界的な企業にまで育て上げられた後継創業者です。原宿表参道という、現在では好立地といわれる地にありますが、家族経営からここまで成長するには現社長の並々ならぬご苦心とアイデアがあったと伺っています。本日は、どのように転換期を乗り切ってここまで成長されてきたのか、お話を伺わせていただきたいと思います。

まず、当社が今日に至った歴史を簡単に伺いたいと思います。

重永 最初は戦後、祖父が佐賀県から東京に出て、丁稚経験を経て写真の技術を身に付け、夫婦で写真館を開業したことから始まりました。当時、写真館といえば東京でも珍しい、まさにニュービジネスでした。父の代では、写真館を継承しながら、当時は米国人の居住地であったワシントンハイツ（駐留軍人の居住地）に出入りするようになり、彼らの生活を見て、日本にも洋食文化の時代が来ると考え、洋食のための食器を中心として、仕入れ、デザイン、販売を一貫して行う陶器の製造販売会社を始めました。

前田 その会社を現在の3代目社長がどのように事業継承されたのでしょうか。

重永 海外出張・視察の多かった父が米国の西海岸のヒッピー文化に触れて持ち帰ったハーブの種が起源となっています。私たちは、彼らの平和・自然・自由（Love, Peace & Nature）を唱える文化や哲学に触れて、自身の人生理念である「自然に、健康に、楽しく生きる」を経営理念として、世の中にそういった価値観とライフスタイルを提案しようと思いました。

前田 具体的にはどのようなことでしたか。

重永 従来の陶器のほかに、ハーブを取り扱うことにし、文化、コト、モノ、心などの視点を取り入れました。

前田 3代にわたる共通点はどこにありますか。

重永 当時では珍しかった写真館の事業を初代が立ち上げ、父はその写真館の仕事を手伝いながら、中心的な顧客であったアメリカ人の生活を見て陶器のデザイン、製造販売の商いを始めました。現在のSPA（製造小売業）の走りと言ってよいでしょう。私たちは、以前表参道にあった同潤会アパートの一室で、ポップ・ハーブの販売の企画室を1980年代の初頭に立ち上げました。

前田 どういうところに惹かれたのですか。

重永 ヒッピーの文化は、愛、平和、自然、健康、自由を唱えていました。これが、私たちの人生観と一致したのです。私も音楽が好きでありましたから、こういったライフスタイルにすぐに同調できました。このライフスタイルを文化、コト、モノ、心、そして場で表現したいと、陶器に加えてハーブの取り扱いを始めました。

モノを売るより「コト」を仕掛ける

前田 ニュービジネスに挑戦するというのが、御社の3代にわたる経営者の共通点ですね。しかし、先代までにはない事業拡大の出発点はどのようでしたか。

重永 最初は、少女向け雑誌の主人公の女の子がポプリづくりをするというシーンを、漫画に掲載してもらいました。

その雑誌を通じて、ポプリコンテストを行いましたら、全国、20万人ほどの女の子たちからの応募、参加がありました。

前田 すごいですね。どのような工夫をされたのですか。

重永 ポプリという「モノ」（商品）を販売するのではなく、ポプリを作る「コト」の楽しさを訴求しました。この「コト」が小学校・中学校の女の子たちのあこがれとなって、その応募者の20万人が、ポプリ通信販売の会員になり、当社の最初の主要顧客となりました。

前田 ポプリを作る「コト」が反響を呼ぶだろうという仮説が検証されたのですね。

重永 期待した潜在ニーズが顕在化した瞬間でした。

前田 成功要因はどこにありましたか。

重永 当時は高度経済成長期でしたが、生活の近代化や機械化があまりに急速に進み、その反面でどこかに自然回帰、健康、癒し、自由、そして個性を大切に生きていくことの重要性を感じており、その価値観を提案してきたことが、自由、個性のシンボルとしてのハーブのある生活の提案につながったと思います。そしてそのことが、若い女性の感性と共鳴したのだと思います。

自前主義の原点に回帰

前田 順調に事業化が進んだのですか。

重永 いいえ、その後だいぶ時間がかかりました。当時は、卸売り中心にしていました。ハーブも、雑貨屋さんやハーブガーデンなどのお土産品として扱われる程度でしたから、商品が古くなくてもいつまでも店頭陳列されているような状況でした。

前田 在庫になって、鮮度が落ちますね。

重永 はい。そこで、卸売り販売中心の事業から、製造小売主体の事業へと転換させていきました。流通在庫として消費者にいきわたらずに残っているのは、事業としての発展や、商品としての普及はできないと考え、直営店

販売に特化しました。事業としての損益分岐点という面では、直営店が30店舗くらいになってからやっと調達、生産ロットと消費量のバランスが取れ始めました。

前田 そこまでくると攻撃に転じられますね。

重永 全国展開の可能性の手ごたえを実感しました。でも、店舗展開のプランについてはしっかりと自信を持っておりましたが、会社の財務状況のバランスがまだ悪く、そのために融資が下りず、出店予定していた店のデベロッパーに土下座して謝るということもありました。

前田 1990年代頃からは、時代がキャッシュフロー経営を求めるようになりましたからね。

重永 ですから、やりたいことをまず先にするというのではなく、会社のキャッシュフローを中心に考える必要から、売上と同時に利益体質に転換することを決断しました。資金調達について考える重要性を痛感しました。

前田 商品調達の面ではいかがでしたか。

重永 計画当初は、1998年頃のことで、海外企業と提携し、年間の生産物の買取契約を交わし、欧州の自然化粧品を日本で初めて仕入れましたが、思ったより売れず7千万円ほどの不良在庫が発生し、本業に影響をきたしました。この反省より結局はどのようなブランドでも、既存のモノで思いを込めて作る自社開発、自社生産が重要だと考えました。この苦い経験から得た教訓は当社の成長の機会にもなりました。

前田 こうして日本で唯一のオリジナルブランドが誕生したのですね。

重永 はい、そのための生産、物流、直営店舗への設備投資、人材確保、雇用啓発にも懸命に努力しました。この失敗を契機として、原材料の調達、開発、製造、流通までの「一貫流通体制」「オール自前主義」でいくことを決断しました。このことは、当社の原点に回帰することになりました。もともと、創業者の時代から仕事はすべて自前主義でした。写真撮影も当時では、誰もが気が付きにくかったオリジナルな事業でしたし、陶器も自社でブランディングするためにデザインをして、ものづくりを通じて品揃えをしているという原点を思い出しました。

前田 具体的にはどのような発見でしたか。

重永 「何を売るか」にばかり思いを巡らせていましたが、「自社がどうあるべきか」が原点にあったことを思い起こしました。それまでは卸売り中心で、直営店はそのための単なるアンテナショップという位置づけでし



創業時代の写真館



洋食の時代を先取りした陶器店「陶光」



た。ですから、売上、在庫が増えても利益が出ない状況でした。しかし、30店舗でやっと製造ロットに到達しました。これらを通じて、自分たちの力で創っていかねば本物にならないということが確信できました。この間資金繰りの苦労が続き、キャッシュフローが生まれるまでは体にじんましんができるほどのストレスを感じましたね。前例のない事業でしたから、1990年から2001年の間、試行錯誤しながらやっていました。

前田 その結果、世界でもオンリーワンの商品、企業が出来上がりました。

重永 今後もこのオンリーワン企業ということにこだわっていきたいと思います。そのためにも、自然の恵みから厳選した精油やオーガニックハーブを得るために、世界52か国の諸国の農家と提携しています。

前田 現在では、多くの関連事業に拡大していますね。いくつかご紹介ください。

重永 アロマセラピー商品の製造販売以外にも、サロン、カルチャースクール、ハーブガーデンなどの運営も行っています。これは、当社のコンセプトである自然・健康・楽しさをテーマに生活科学・生活哲学を通して、モノ、コト、心の豊かさを追求し、提案、販売していくことの実践です。中でも、1996年に「ハーバルライフカレッジ」というスクールビジネスをスタートさせ、さらにアロマセラピーの資格認定制度を作り、アロマの「伝道師」を育成してきたのですが、そのことがアロマセラピーの普及に大きく貢献しました。

社員中心の会社へ：自分で目標をつくり、「志事」をつくる社員を育成

前田 今後の課題を教えてください。

重永 規模は意識しないでいきたいと思っています。世界的な視野をもって、産地、業界を考え、スポーツ、医療などの分野にも進出し、この世界で日本を代表する企業としての提案をしていきたいと思っています。

前田 このノウハウを将来どのように発展させていかれるお考えですか。

重永 次世代の社員の育成が重要だと思っています。21世紀の初めころ、組織について、私の中で大きな気持ちの転換がありました。顧客第一主義という会社は多いのですが、社員大切主義という会社は少ないです。私

は縁あって想いや目標を一緒にしている社員の幸せを大切に考える会社でありたいと思っています。社員自身の満足のないところにお客様の感動や満足はないと思っています。社員が働き甲斐を感じる会社のあり方を追求し、実現していきたいのです。

前田 サービス・マーケティングなどの研究の中でも顧客満足と従業員満足ということが強調されています。

重永 そうですね。そのときそのときの社内の温度を知るために定期的に社員全員にアンケートサーベイを行っています。働き甲斐の意識と、向学心の強い社員の要望に応じて自ら研修を行い、食事を一緒にする交流会も積極的にいき、本音で話し合える場と機会も作っています。750人の社員の顔を覚えるようにバースデーカードを手書きしたりしています。採用の段階から肉体的、精神的に強いチームビルディングに力を入れています。税引き後利益の3分の1を春夏の賞与に加えて3回目の賞与として支給する利益還元も行っています。このことから2009年度の社員満足度調査では、東日本エリアで第1位の満足会社として評価されました。

前田 研修にも力を入れているとのことでしたが。

重永 採用後半年、1年、3年の区切りや、昇格のタイミングで研修を行い、次の研修時には自分がどのようになっているかの宣言をしてもらっています。誰もが働きたいと思う魅力的な会社作りをし続けていきたいと思えます。さらに、さまざまなグループごとに定期的に勉強会や食事をしています。全社員が同じ目線で行動する会社を作りたいと思っています。社員がどのようにやりがいを感じているのかを胸襟を開いて話したいと思っています。そこを聞いておかないと会社のかじ取りはできないと思います。うまくいっているという素敵情報でなく、悪い情報、耳の痛い情報を聞くことが重要なのです。本音の中からまずいところを発見して、悪い情報、報告、兆候を最優先するようにしています。

前田 社長室と社員の部屋がガラス張りですね。

重永 みんながいつでも入ってきやすいようにしています。

前田 社長は、PHPビジネス新書から『まかせる経営—ノルマをなくせば会社は伸びる』（2015）を出版されています。これを出版されるまでのプロセスを伺ってください。

重永 「人材こそ企業の宝」という思いです。私は、社内に多様な職種を作り、また、立地や場所に合わせてそ



新たな癒しの空間を創造する“生活の木”本社



店内VP

れぞれ異なる専門店を展開していこうと考えています。このような店舗の専門性を自主的に実現してもらうには、世界一思いやりを持った社員、働き甲斐をもって、他社には負けたくない、負けない人材が必要と思っています。750人もいる会社を私一人で動かしていくことは困難です。しかし、社員のことは千人を超えても全員のことを知っていたいと思っています。そして、自分で志事や目標をつくり、自分の力を発揮していったほしいと思っています。

前田 これが御社のコンピタンスになりますね。

重永 はい。店舗の運営と管理はもちろん商品の開発、生産、販売からコールセンターまでのすべてを遂行できる人材です。

前田 具体的にはどのようなことを考えていますか。

重永 ハーブ、アロマセラピーに関するモノやコト、在庫のアウトプットの水準を高め、どこにも真似できない事を、深さ、広げ方を考えて、さらには製品が使われるシーンにもこだわっていききたいと思います。営業においても奥行きと幅を持たせていききたいと思います。単に売上拡大を目指すのではなく、社会貢献度、社会影響度という尺度を重視していききたいのです。

前田 具体的には社員の皆様には、どのように表現されているのですか。

重永 まずは売上のノルマがなく、今年はどうしたいという目標を各自で立てるようにしています。社員からは、任せてもらえるから楽しい、自分で志事や目標を作っていくから面白いといわれます。

前田 このような発想はどこから生まれたのですか。

重永 私も大規模小売業に就職し、SV（スーパーバイザー）になるためのオーナーの苦勞を体験するトレーニングをした経験があり、その経験から、社員、お客様、生活者の皆様と共に作り上げる価値観が重要だということを実感しました。

前田 その経験が社員にまかせる経営を実践されるきっかけになっているのですね。

重永 自分で目標を作る、志事を作る、それから出た利益の3分1を決算賞与という形で還元するということを行っています。そのために、社員と1対1で繋がっていくことが重要で、一人の人間としての可能性を大事にしています。顧客よりも社員を第一に考える家族経営企業ですが、社員がハーブ・アロマセラピーの文化を創造し、原材料の輸入から、製造、卸売、小売、スクール経営に至る全てを自前で行えることが当社の競争優位になっているのだと思います。

前田 商売ですからお客様のことは大事ですが、そこに関わる従業員の皆様の働き甲斐が重要ということですね。

重永 社員全員を家族だと思って、一人一人が自分の事として働いて、幸せになってもらうための経営を目指しています。規模が大きくなっても、人間的な温かみのある経営を重視したいと思います。

前田 最後になりますが、今後の新規事業などについても教えていただけますか。

重永 海外展開についても考えています。以前、台湾に展開しましたが、商慣習が全く異なり驚くことが多くあ

りました。賃貸の保証金の問題、そして販売に関しても1年の中のある時期に集中して、値引きで大量に売る。数週間で1年間の売り上げの大半を売ってしまうなど驚くことが多くありました。場所や、商品についても慎重に考えなければなりません。

前田 そういう判断にも社員の皆様のお力が発揮されますね。どのような点に留意されていますか。

重永 利益をいくら上げるかということよりも、上がった利益をどうしていくかということの方が大事だと思っています。社員全員であげた成果である利益の3分の1を業績連動賞与として還元し、利益が上がれば上がるほど経済的にも豊かになり、働き甲斐が高まっていくということが重要です。また、3年に1回、社員の意識調査をして問題がある場合は早めに手を打つようにしています。手を打たないとモチベーションが下がります。

前田 業界のパイオニアの役割も果たしていますね。

重永 きちんとした業界をつくっていくことも私たちの使命と思っています。業界の発展のために、介護、予防医療、環境芳香、食品関連の導入等も考えてまいります。

前田 どのような活動をされていますか。

重永 公益社団法人日本アロマ環境協会、NPO法人日本メディカルハーブ協会、スリランカの協力で日本アールヴェエダー普及協会（JAPA）などを設立し、そこを通じた活動を行っています。自社だけでなく、世界や社会とつながっていきながら正しい形で普及させていかなければ業界全体の発展につながりません。

前田 夢が広がりますね。

重永 私たちは、自然の恵みを人類、社会のために活かす生活科学の開発を続けていきたいと思っています。

前田 時間がいくらあっても足りないくらいですね。

重永 そうですね。生涯現役のつもりでまいります。私自身もこの志事を社員たちと楽しみながら、ともに楽しい人生を過ごせたらと思っています。

前田 本日は貴重なお話を、ありがとうございます。

■企業概要

企業名……………株式会社 生活の木
本社所在地…〒150-0001
東京都渋谷区神宮前6丁目3番8号
オフィス……………〒150-0001
東京都渋谷区神宮前6丁目12番20号
J 6Front 5F
商品本部……………〒509-6472
(工場・流通センター) 岐阜県瑞浪市釜戸町1121
資本金……………1,000万円
創業……………1955年
業種……………ハーブ・アロマセラピー関連製品の製造販売
グループ会社…TREE OF LIFE (PVT) LTD (スリランカ)、
TREE OF LIFE TRAVELS (PVT) LTD (スリランカ)
事業内容……………原材料の輸入、製造、開発、卸売、小売、カル
チャースクール18校、旅行業、通信販売、コンサルティ
ング(グループ会社6社)
店舗数……………120店舗、パートナーショップ100店
年商……………80億円(65%が小売)
従業員数……………750人(女性:9割)

■インタビュー 前田 進