特集　元気な中小企業訪問記18

第４章

「一隅を照らす」経営で地域を元気にする不動産会社

千葉県　大里綜合管理株式会社

前田 浩光
神奈川県中小企業診断協会

会社名：大里綜合管理株式会社
代　表：代表取締役社長　石井 俊晴
資本金：1,000万円
従業員：28名
所在地：千葉県大網白里市みやこ野２－３－１
ＴＥＬ：0475-72-3473
ＵＲＬ： https://www.ohsato.co.jp

千葉県の外房に広がる九十九里地域に，仕事として250種類超の地域活動を行う不動産会社がある。空き地管理や不動産売買，建築，賃貸仲介を本業とする大里綜合管理株式会社（以下，大里）である。

全就業時間の４割を地域活動に充て，年間３万人が来訪する不動産会社に育て上げた，２代目代表取締役社長で，2025年４月から相談役の野老真理子氏と３代目代表取締役社長に就いた石井俊晴氏に大里流経営の真髄について伺った。

大里綜合管理の野老真理子相談役（左）と
石井俊晴代表取締役社長（右）

１.「地域とともに」大里の今

⑴　250種類超の地域活動，すべて仕事に

1994年に始めた社員の子どもたちのサマースクールを端緒に，取り組む領域を増やしながら地域活動を継続して30年以上になる。2025年４月現在，257種類に及び，多種多様な活動が展開されている（**図表**）。

図表　大里の地域活動

分類	内容	種類
学童保育	学童向け	5
大里	工芸品販売・省資源等	23
駅	駅清掃・就労支援等	6
ウォーク	ウォーキング	3
クリーン活動	公共の場の清掃等	18
まちづくり	子育て・福祉・農業等	36
癒しの里マルシェ	マッサージ・整体等	9
イベント	寄席・祭り・読書会等	22
コンサート	コンサート	17
地球塾	カルチャースクール	48
レストラン	市民シェフレストラン	20
社員レストラン	社員シェフレストラン	11
ナノビジネス	社員が事業主	22
大里ファミリーの会	クラブ活動	10
国際	海外支援・国際交流	7

出所：大里綜合管理株式会社の資料を基に筆者作成

地域の課題を解決する手法の１つに，市民が主体となって，ビジネスの手法により解決するコミュニティビジネスがある。大里の地域活動は，コミュニティビジネスの側面を

持っている。各活動の担当社員の割り当てや社屋・駐車場のスペースの提供などを行うが，あくまでも主役は市民であり，同社はその支援をするというスタンスを維持している。

大里の地域活動は数と多彩さという特徴に加えて，工夫しながら継続し，進化していくことも特徴である。その結果，ユニークな活動になっているものも多い。

たとえば，同社初の地域活動であるサマースクールは，参加費用を子どもたちが１年間お手伝いや貯金などを行って自分自身で貯める必要がある。また，小学校５年生以上の児童が先生役となり給料を受け取ること，おやつや食事をすべて自分たちで作ることなど，子どもたちの自主性を育てる工夫がされている。

「自分たちで考えたことが何でもできるから，大変なこともあるけど学校よりも楽しい」

子どもたちは参加した感想を笑顔で話してくれるという。これも大里では，子どもたちに最高の夏休みを過ごしてもらいたいと願い，進化させてきたからだと受け止めている。

⑵　年間３万人来訪の信頼モデル

大里の社屋は，このように多くの市民の交流の場となっており，コミュニティセンターの役割を果たしている。来訪者は年間３万人に上る。そのうち，本業の顧客は６千人であることから，いかに多くの市民が大里とかかわっているかがわかる。

「地域活動を一緒にやってきたが，大里さんの売上に貢献できてよかった。大里さんならお金が生きるから」

同じサービスを購入するなら，より良いお金の使い方をしてくれる会社に支払いたいという大里のお客様からの言葉である。石井氏は，「サービス購入者とサービス提供者という関係を超えて，人と人との信頼関係の中でビジネスができるようになってきている」と大里とお客様との関係を表現する。

大里は，営業と採用に一切経費をかけていない。社屋１階のギャラリーに張り紙をするだけで，不動産を買いたいお客様，応募したい求職者が集まるという。地域活動は地域に貢献することが第一で，経済的利益は地域活動を継続するのに必要な額があればよいとしているが，本業への貢献度は非常に大きい。本業と地域活動を一体と考えると，社会的価値と経済的価値の両立を図るCSV（Creating Shared Value：共有価値の創造）の側面を持っているともいえる。

地球塾（左）とコンサート（右）
（画像提供：大里綜合管理株式会社，以下同じ）

２．大里の原点

⑴　母が５人の子どもを育てるために創業

大里は，野老氏の母が離婚後，女手一つで５人の子どもを大学に行かせる手段として1975年に創立した会社である。野老氏の母は，子どもたちが大学を卒業したら，廃業するか譲渡することを考えていたそうである。しかし，母の働きを傍目で見てきた野老氏は大学を卒業すると大里に入社。娘が入社したことで，野老氏の母は会社の継続を真剣に考えた。

こうして，オーナーに代わって草刈りや見回りなどの管理を行う空き地管理事業が生まれた。空き地管理は景気の波に左右されず，安定した収入が見込める。野老氏は空き地管理の営業を必死で行い，管理件数を500件から6,900件へと拡大した。10年で安定した収入源を築き上げると，野老氏の母は社長業を野老氏に譲った。

⑵　事故から生まれた「気づく訓練」

野老氏の社長就任から３年目，空き地管理の仕事で思わぬ事故を招いてしまう。以後，経営者として取り組んだことは，二度と同じ過ちを繰り返さないことである。事故が起き

た後で，あの時こうしていればよかったと振り返るのではなく，その瞬間に気づけるようにならなければ会社を再建していけないと考えた。

野老氏は会社を訪れた人に事故のことを伝え，自分の悩みを打ち明け，さまざまな情報を入手した。その結果生まれたのが「気づく訓練」だった。新聞見開きの大きさのところを，一所懸命に磨く。きれいだと思っていたところでも，30分もすると磨いたところとそうでないところでははっきり線が出る。こうしたことをすべての仕事に優先して行い，徹底することで気づく力を養ってきた。

現在でも，毎日１時間，環境整備と称して，会社の中や公共の場の整理・整頓・清掃を行っている。

環境整備の様子

⑶　生き続ける教訓

大里では，事故を起こしたことに対しての意識を会社として持ち続け，安全について考えるために，毎年６月の第２水曜日を「危機管理の日」と定め，社長による決意表明の式典と安全をテーマにした勉強会を催している。

毎日１時間の環境整備と年に一度の危機管理の日を今日まで継続することで，大里を形作る原点となった事故を現在の社員とも共有するのである。

３．大里「元気」の源泉

⑴　気づいた課題と課題をつなぐ

環境整備を通して気づいたことを改善し，1,000件以上を積み上げたことで，たとえば必要な物が10秒で取り出せる会社になった。普通の会社であれば，浮いた時間を経済的利益の追求に使うはずだ。しかし，野老氏は環境整備で培った「気づく力」で地域のさまざまな課題を発見し，解決するために時間を使った。

１つの例は，料理好きの人が日替わりでシェフを務めるワンデーシェフ・レストランである。あるお客様が「大里さんはいいわね。みんなでご飯を作って食べられて」と話したことがきっかけで，料理が好きで料理を提供する場が欲しいという課題と，手軽にランチを食べたいという課題を結びつけることで生まれている。

野老氏は，「環境整備を諦めないで徹底して取り組んだことで，250種類超の地域活動が誕生したことが大きかった」と語る。

⑵　「人には３つの役割がある」

「今ある世の中の課題は社長である私に責任がある」

野老氏は，社長になって企業としての責任に気づいた。人には大きく３つの役割があると考えている。

「１つは仕事。仕事を通して誰かの役に立ち，感謝の気持ちとともにお金をいただき，会社を成り立たせ，生活費を稼ぐということ。１つは家族を守り，子どもを育てるということ。もう１つは，地域をつくるということ」

多くの社長が，会社や仕事を成り立たせるために，家族や地域のことをないがしろにしてきたのではないか。だから，野老氏は自社のある地域における役割を担うことで責任を果たしたいと考えた。この思いが「一隅を照らす」という大里の経営理念につながり，250種類超の地域活動を生み出す原動力となっている。

大里の強みは，経営理念に凝縮された野老氏のこの思いに共感し，「３つの役割」を果たすことに一所懸命な社員がそろっていることだろう。大里では毎年，経営計画書を作成

しており，事業ごとに粗利目標が設定される。本業の粗利目標はやすやすと達成できるような数値ではない。それを就業時間の６割で達成し，残り４割を地域活動に投入可能にする個々の能力とモチベーションの高さには驚かされるばかりである。

中には入社して初めて，外から見るのと中で実際にやるのとでは雲泥の差があることに気づき，もがき苦しむ人もいる。だからこそ，義務感から地域活動に取り組むのではなく，ライフワークとして取り組めるかどうかが重要になる。

４．次の50年に向けた一歩

⑴　私たちの世界一

大里は2025年４月に第51期を迎えた。３代目代表取締役社長の石井氏は，「次の50年の１年目を迎えるにあたり，創業100年で大里が世界一を目指せることは何か」を考えたという。

石井氏には，「一隅を照らす」という経営理念に共感し，皆が懸命に打ち込んだからこそ，大里はここまで来ることができたという思いがある。その思いを受けて，次の50年の目標として掲げたのは，「『一隅を照らす』を世界一実践する会社」であった。また，石井氏は「世界一」を実現する初年度の重点目標を「なんでも本気で楽しむ」と定めている。「『楽』は楽しむこと。楽しめば楽になり，楽しいが増すと高みに行く。高め続ければ卓越する。卓越すれば絶対自由の境地になる。自由になることは楽しいこと」

石井氏が「楽しむ」に込めた真意である。「楽しい」の中には大里が大切にする積極性，主体性，未来への希望，勇気など多くのものが含まれている。「なんでも本気で楽しむ」という重点目標には，これらをお客様や地域に広げていくことが，目標の「世界一」に近づく第一歩であるという考えが込められているのがうかがえる。

⑵　「正しいこと」を追求する

「私の代では，『就業時間の４割を地域活動に充てている』と表現していたが，石井社長は今年度，地域活動は仕事であると明確に宣言した」

野老氏は，経営理念が受け継がれ，さらにステージが上がったことに満足げな表情を浮かべながら，「面倒で普通の会社ができないことを当たり前にやるのが，この会社です」と語った。言わんとするところは，大里は狙ってできたものではないし，狙ってできるものでもないということだ。

石井氏は，「目の前に困っている人がいたらその人に全力で尽くすというだけでいい。こんな風に言えるのは，大里の50年の歴史があるからで，それは自分にとってものすごくありがたいことです」と大里流経営の真髄を語ってくれた。

大里は，「世界を平和にする」，「環境を守る」，「人々を幸せにする」といった高い目標を目指して，「一隅を照らす」という経営理念を道標にしてこの50年を歩んできた。創業100年を迎え，「一隅を照らす」を世界一実践する会社になった大里がどのような会社になっているのか，また，そこに向かってどのような歩みを進めていくのか，大きな期待を持って見守りたい。

前田 浩光
（まえだ ひろみつ）
大学卒業後，電気メーカーにて，電子計算機の開発・設計，品質保証などを経験。2023年中小企業診断士登録・独立。財務にひもづいた現場改善の支援を行う。