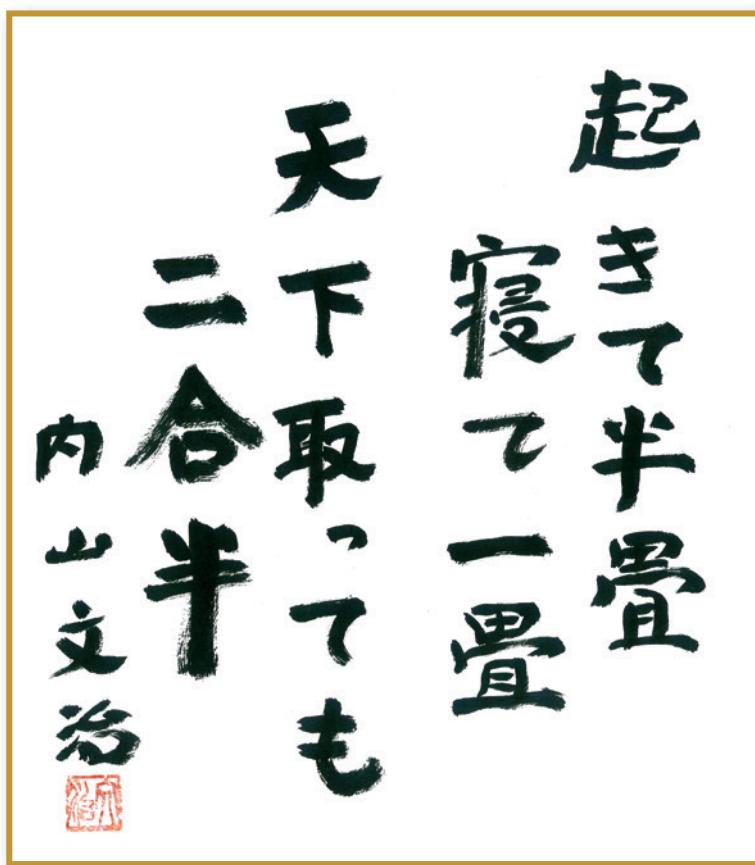


## 内山 文治 インタビュー



内山文治「座右の銘」(直筆)

株式会社ウチヤマホールディングス

証券コード: 6059

# お客様・入居者様の喜びが自らの喜びに ウチヤマグループは、「人の喜びを創造す



Q1 まず、起業のきっかけを教えてください。

生家は内山米穀店という米屋をしておりました。父親がからだを壊したため、私がこの家業を継ぐことになりました。1961(昭和36)年、私がちょうど20歳の時でした。

やるからには“日本一の米屋”になろうと思い、年中無休で働きました。間もなく支店も出しました。米を仕入れて売るだけの流通業にあきたらず、精米や加工などの関連業務も手掛けるようになりました。25歳で結婚してからも、子どもができるまでは夫婦共々無休で働きました。その甲斐あってか内山米穀店はとても人気が出て、順調にお客様も増えました。この米屋時代は、商売の基本を学ぶことができた貴重な期間となりました。

20歳代後半に人生の転機が訪れました。最初に支店が、次いで本店が国の道路買収にあいました。この時に得たお金で元手に初めて賃貸マンションを建てました。1970(昭和45)年、29歳の時でした。そして、貸しビル業を本格的に展開していくべく、1971(昭和46)年に内山ビル株式会社を設立しました。これが、ウチヤマグループの創業のきっかけです。

Q2 貸しビル業立ち上げから20年後の1991(平成3)年にカラオケ事業、1995(平成7)年に飲食事業、そして2003(平成15)年に介護事業をスタートさせるなど、ウチヤマグループは順調に成長してきたように見受けられますかが、ご苦労した時期はなかったのですか?

一番きつかったのは、バブル崩壊の時でした。しかし、私の人生の上では、色々な意味でたいへん勉強になりました。東京や大阪などは1990(平成2)年の秋頃から地価の下落が始まりましたが、九州では1992(平成4)年頃まで地価はまだ高騰しており、バブルが完全にはじけたのは1993(平成5)年でした。貸しビル業を手広く行っていた当社も大きな影響を受けました。日銀の総量規制があり、金融機関からも融資を受けられなくなりました。不動産開発の業務は完全にストップし、1年間仕事ゼロという状況に陥りました。

多くの同業会社が倒産する中で、当社にも倒産のうわさが立ちまし

たが、何とか危機を乗り越えることができました。賃貸マンションからの家賃収入が毎月約1億円あり、さらにカラオケ事業からの営業収入が毎月4000万~5000万円あったことが、キャッシュフローの大きな助けとなりました。しかし、それ以上に、協力会社や社員の支えが当社を生かしてくれたのだと思っています。ほとんどの取引先が当社を見放すどころか温かく支え続けてくれました。社員もほとんど辞めることなく却って奮起し、大変な頑張りをみせてくれました。協力会社として、内山会(平成17年9月より内山さわやか会・現在85社)の会員企業が50社ほどありましたが、1年間仕事がまったくない中で退会は僅か3社だけでした。今でも内山さわやか会の皆様には大きな恩義を感じております。この当時からの信頼関係が、現在のウチヤマグループの成長を支えてくれています。今では、親子2代のお付き合いになっている協力会社もあるほど、信頼関係が積み重なっております。

Q3 現在では介護事業の積極的な展開が目立つウチヤマグループですが、どのようなきっかけで事業を始めたのですか?

実は子どもの頃、“医者になって世の中の役に立ちたい”という夢がありました。家業の米屋を継ぎ、米の配達を行った先では、ご高齢の方が寝たきりだったり体が不自由だったりで、とても不便な生活状態にあるのをたびたび目の当たりにしていました。そのたびに、“医者の資格はなくても、高齢者に対する福祉ならできるはずだ”という思いを募らせておりました。

この思いを行動に移したのが、バブル崩壊後の危機をようやく乗り越えた頃のことでした。個人財産約2億円を寄付して社会福祉法人ハ健会を設立し、ケアハウス運営などの高齢者介護事業をスタートしました。1998(平成10)年のことです。さらに2000(平成12)年には、同じく介護事業を手掛けていた社会福祉法人さわやか会の理事長に請われて就任しました。ウチヤマグループの事業としては、2003(平成15)年より介護事業を本格的に開始しております。

入居者様に喜ばれ感謝される、そのご家族から感謝される、地域の皆様からも感謝される、いろいろな人から感謝されながら事業として成り立つだけの収益を上げることができる仕事は、世の中になかなかありません。とてもありがたいことです。

# なり、エネルギーになる…これがすべての る企業であること」を、全社員一丸となつて

Q4

2006年には株式会社ウチヤマホールディングスを設立し、持株会社体制に移行していますが、どのような理由からでしょうか？

バブル最盛期にかなりの数の子会社をつくっており、これを整理する過程で、カラオケ・飲食事業と介護事業も一つの会社で運営することができないかと検討しました。専門家にも相談しながら議論を重ねた結果、ホールディングスをつくるのが良いと判断し、当社（株式会社ウチヤマホールディングス）を設立しました。現在、カラオケ・飲食・介護の主力3事業は、当社傘下で、カラオケ事業と飲食事業を株式会社ボナー、介護事業を株式会社さわやか俱乐部が、それぞれ中心となって運営する体制となっております。それぞれの事業の特徴に合った運営体制・管理体制を敷くことができており、持株会社体制は非常に良い選択であったと考えております。

Q5

創業事業である不動産にはじまり、カラオケ、飲食、介護と、非常に幅広い事業を展開するウチヤマグループですが、企業運営に対する基本的な考え方をお聞かせ下さい。

一番大切なのは何といっても“お客様に喜んでいただくこと”です。そして、このお客様の喜びが私どもの喜びになりエネルギーになるのです。これはビジネスの基本です。私はこれを全社員に徹底したいと思っております。

お客様の喜びを自分の喜びと感じられるような、楽しい人生を社員の皆さんにも過ごしてもらいたいと思っております。そのためには、お客様に喜んでいただけるような接遇ができる人間にならなければなりません。つまり、自分自身のレベルアップ、精神的な成長をしていかなければなりません。そういう思いを込めて、社員に対しては私が率先して教育を行っています。

私は毎朝4時から4時半には起床し、5時前には会社にきて社員の前の日報をチェックして、必ず一言二言コメントを入れています。かつては全社員の日報をチェックしておりました。今は社員数が増えましたので、本社の社員と現場の管理職の約200名だけになりましたが、それでも数が多く、早朝だけでは終わりません。夜、お客様と食事した後も会社に帰って数十分は日報のチェックに時間を使っています。

この日報制度から出てきたいろいろな改善案が、経営会議や営業会議にかけられ検討されて、現場のさまざまな改善につながっております。たとえば、介護スタッフの提案を採用して、ウチヤマグループのすべての介護施設で、ごはんの提供方法を改善しました。以前は、他の介護施設と同様に、厨房でごはんを茶碗によそつてからワゴンで運んでおりましたが、入居者様が待つ食卓に置かれるころには、ごはんが冷めてしまうこともあります。しかし、改善後は、ごはんを炊いた電気釜をそのまま食卓の真中にどんと置き、その場で茶碗によそつてお出ししております。炊きたてを食べていただくんです。これは非常に喜ばれております。釜を開けた瞬間に湯気が立ち上り、ごはんのかぐわしい匂いが広がるんです。入居者様の笑顔が輝いて見えます。

Q6

グループのスローガンとして「幼・青・老の共生」ということを謳っていますが、これはどのような考え方ですか？

社会に貢献する企業でありたい、そういう人材を育てていきたいという思いがあります。その思いを伝えるために私が造った言葉、いわゆる造語が3つあります。それは「幼・青・老の共生」、「地産・地消・地役（ちえき）」、そして「5つの“り”」です。

「幼・青・老の共生」とは、幼年、青年、老年、みな共に楽しく過ごせるような社会を作りたいという思いです。人はみな、生まれ、育ち、やがては老いて死ぬという同じ道を歩みます。私もそうでしたが、若い頃はみな、いつまでも元気だと錯覚しており、自分もいつか老いることをなかなか意識できません。だんだんに分かってくるのですが、私はこのことにもっと早く気づいてもらいたいんです。そうすると世の中の見方が随分と変わってくると思います。私は諸外国で数多くの介護施設を見て回りましたが、アメリカやオーストラリアのボランティアは順番待ちしなければ参加できないほどの状況です。日本はまだ若い人にボランティア精神が育っていません。企業もそうです。CSR活動をどの程度しているかが企業のステータスになるような社会になってもらいたいのですが、日本はこの社会的評価がまだ非常に低いと思います。非力ながら、これをなんとかしていきたいと思っております。

「地産・地消・地役」は、最近よく言われる「地産・地消」に「地役」を組み合わせた造語です。地域社会を活性化させるためには、地産地消だけではなく、「地役」つまり地域の役に立ち、利益になることが大切だと思っています。ウチヤマグループの介護施設やカラオケ・飲食の店舗では、スタッフ全員を地元の人でやろう、本社から派遣しても地元の雇用の役には立たない、という考えで採用活動をしております。本当の意味で地域に根差した施設・店舗にしていくためには、地産・地消・地役の精神が不可欠であると思っています。

「5つの“り”」とは、目配り、気配り、心配り、言葉配り、思いやりの5つの“り”をいつでも心がけてお客様や仲間に接してほしいという思いを込めた言葉です。私たちは一人では生きていけません。水道の蛇口をひねって水が出るのも、当たり前のことはないのです。常に周りの人々に対する感謝の気持ちを忘れず、自ら進んで5つの“り”を実践することは、自分自身の人生を豊かにすることにつながると思います。

Q7

ウチヤマグループでは「慈愛の心、尊厳を守る、お客様第一主義」という基本理念を掲げていますが、これにはどのような思いが込められているのでしょうか？

一言でいえば、「ホスピタリティ」といいますか、“心からの”サービスをしなければならないと思っております。先ほども言いましたように、まずお客様に喜んでいただくことを最優先に考える、それを自分の喜びとして仕事を楽しむ、そうすると実績は必ず後から付いてくる、そういう形を追求してきて、今、ウチヤマグループの事業運営は少しづつ基本理念の実現に近づいていると自信しております。

若い社員に対して、“ギブ・アンド・テイクではなくギブ・アンド・ギブをやりなさい。だまされたつもりで1年間やれば、必ず人生が変わる”、ということをよく言っております。お客様に対してまず自ら無償の心遣いやサービ

# 基本です。 推し進めております。

スをする、何も返されず何も与えられなくとも無償の心遣いやサービスをし続ける、このギブ・アンド・ギブの行動が、必ず相手に伝わって喜びや感動を生み出し、それが自分の大きな喜びになる、そういう気持ちが必ず分かるようになると思います。

全社員にそういう気持ちを感じてもらうきっかけづくりの一つとして、ウチヤマグループでは「サンクスカード」という制度を設けております。社員間で感謝の気持ちを目に入れる形で伝えあうことで、感謝されることの喜び楽しさを実感できるんです。以前、“ほめることが何もない。そんなことを考えているとノイローゼになる”と日報で訴えてきた女性の介護職員がおりましたが、施設長の熱心な呼びかけによってサンクスカードを書くうちに感謝を伝える喜びを見出し、今では施設の中でサンクスカードの委員長になっています。この取り組みは全社に広がっており、入居者様やご家族、取引先からもサンクスカードをいただくようになりました。

**Q8 ウチヤマグループの介護施設は、一部を除きほぼすべての施設で「入居一時金0円」の運営が行われていますが、これはどのようなお考えでしょうか？**

第1号の介護施設をつくった当時は、高額の入居一時金が当たり前の時代でした。しかし、“これは違う。私が改革しよう”という気持ちで、私は、「入り易く出易いシステム」づくりを行いました。入居一時金はゼロ、月額利用料も平均的な価格設定というのがウチヤマグループの介護施設の基本姿勢です。

入り易くて出易いですから、介護施設の運営を成り立たせるためには、長くご入居していただけるよう徹底的にサービスに磨きをかけるわけです。自分に厳しい制度だと言われることもありますが、それが当たり前だと思っております。我々がこうして幸せな生活を送っているのも、大先輩方が頑張ってくれたお陰ですから。

大先輩方には施設にいる間もずっと生き甲斐を感じていただきたい、そういう思いから、ウチヤマグループの介護施設では「生きるから生き甲斐のある人生へ」という運営方針を掲げております。たとえば年間を通じてさまざまなイベントや行事を行っていますが、飾り付けなどを早め早めにして、祭事の訪れを待つ楽しみができるだけ長い間感じていただくようにしています。イベントの準備や運営は入居者様が中心になって行います。また、施設にお客様が見学にみえたら、案内役は入居者様にしていただきます。我々スタッフはサポート役で、入居者様が常に主役です。“自分は必要とされている。まだ社会のお役に立てる”と感じられることが生き甲斐となり、元気になっていただけます。

別府に温泉施設を持っており、入居者様には年に何度も温泉へのお泊り会にご参加いただいております。車いすの方は温泉に行くことをあきらめておられるケースが多いと思いますが、ウチヤマグループの介護施設では、ご希望があれば必ずお連れいたします。体の不自由な方にご入浴いただく場合、ふだんはとても残念なのですが非常に重労働となるため機械を使っております。しかし、せめて温泉に行った時くらいは手で抱きかかえて入れて差し上げたいという想いから、この時ばかりはスタッフが水着になってお世話をさせていただきます。皆さんにはとても喜んでいただいております。

**Q9 お話をうかがってきますと、理念だけでなく運営そのものの中に、「社会との共生」という考え方方が根付いているように感じますね。**

そういう会社づくりをしていくためには、経営のトップがその気にならないとできないことだと思っております。とにかく楽しい人生を送ることが大事、そのためにはお客様に喜んでもらうことがどれだけ大事なことか、これを徹底していかなければいけないですね。これは、いわば人生の根幹です。

私は、これから時代はCSRへの貢献度が評価される時代になっていくべきだと思っております。株式を上場したからには、ある程度の利益の追求も、株主の皆様への利益還元も大切なことだと思っておりますが、これからは、社会貢献できる企業であることも重要なポイントであると確信しております。ウチヤマグループは、これからも、この方針を貫いていきたいと思っております。近隣の清掃したり、小さなことでもコツコツと積み重ねてやっていきたいと。

介護施設は、閉ざされた空間ではなく、地域に密着し、開放されなければならないと考えています。ですから、近隣の保育園・幼稚園・小学校との交流をとても大事にしています。ウチヤマグループの介護施設はこの交流がとても盛んです。皆さんにご寄贈もいただきながら、図書室を備えた介護施設も増えてきております。地域の人たちに自由に入り出し自由に本を読んでいただいているのです。

**Q10 最後に、社長の人生観をお聞かせください。**

「起きて半畳寝て一畳、天下取っても二合半」という言葉を座右の銘にしておりますが、この考え方方は昔からずっと変わっておりません。人間、贅沢ばかりしてもたかが知れています。必要以上の物を求めて、むなしさしか残らないと思います。私自身あまり物欲というものがございません。バブル崩壊の後に社会福祉法人へ2億円の寄付をできたのも、この考え方があったからだと思います。これは結果的に、たくさんの方々に喜んでもらえたから良かったと思っております。

それから、「あなたが生まれた時、あなたは泣いて周りは笑っていたでしょう。だからあなたが死ぬ時は、周りが泣いてあなたが笑っているような人生を歩みなさい」というアメリカ・インディアンのことわざがあります。私もこうありたいと思っております。自分自身満足のいく良い仕事をしたと笑顔で死ねる人生を歩み、その結果、周りの人からは惜しい人が亡くなつたと思っていただければ最高です。

そういう人生を、私だけではなく社員にも歩んでもらいたい。そういう気概を持って、ウチヤマグループの全員が本気で、人の喜びを創造する事業を推し進めていける企業を目指しています。

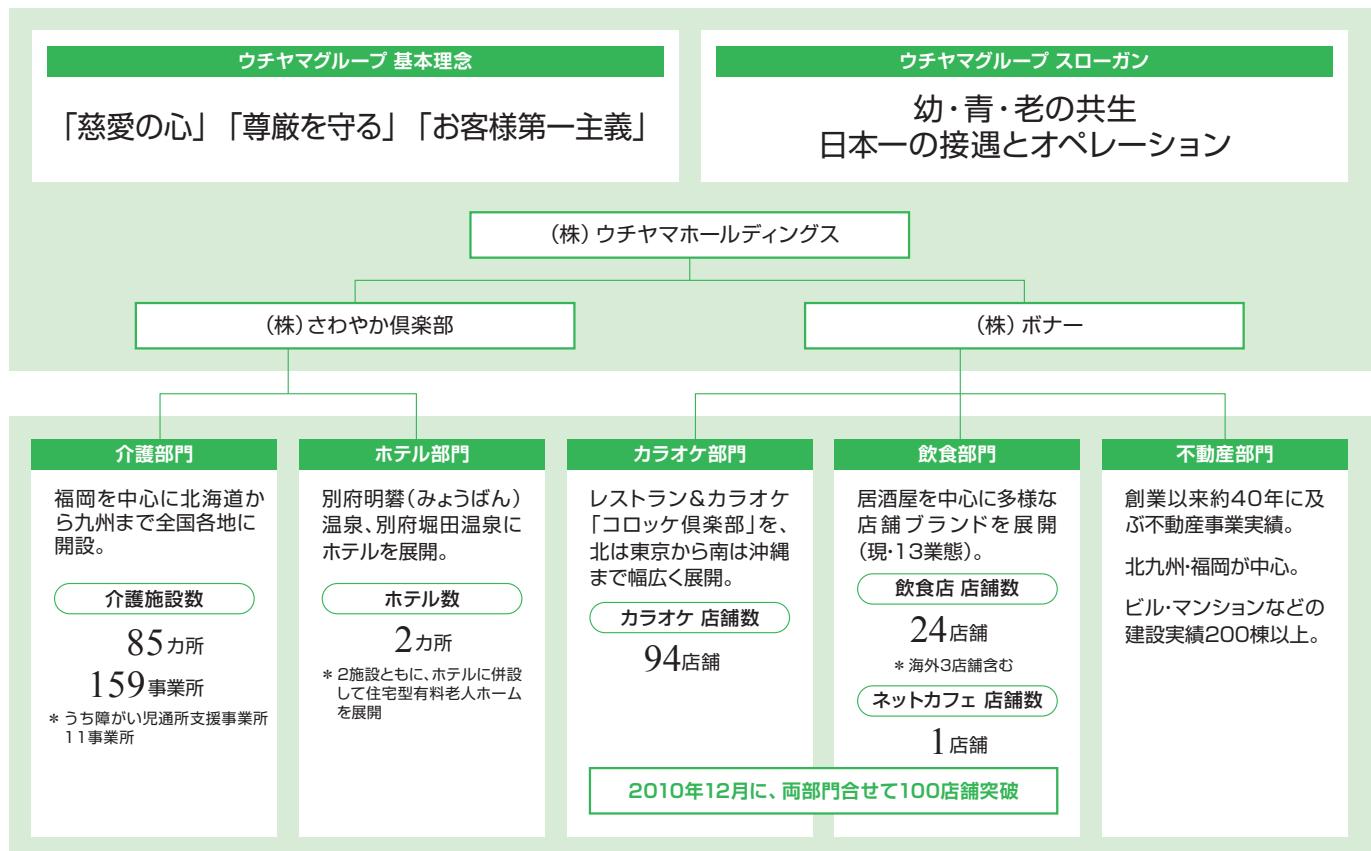
## 内山 文治 略歴

1941年 4月 (昭和16年)	福岡県北九州市で誕生
1971年 6月 (昭和46年)	内山ビル株式会社（現・株式会社ボナー）設立 代表取締役社長就任
2004年12月 (平成16年)	株式会社さわやか倶楽部設立 代表取締役社長就任（現任）
2006年10月 (平成18年)	株式会社ウチヤマホールディングス設立 代表取締役社長就任（現任）

## ウチヤマグループの沿革

1971年 6月 (昭和46年)	福岡県北九州市に内山ビル株式会社を設立
1991年 4月 (平成3年)	カラオケボックス1号店『コロッケ倶楽部黒崎店』を福岡県北九州市に開店
1994年 6月 (平成6年)	福岡県北九州市に有限会社コウノ（現・ボナー）を設立
1995年11月 (平成7年)	飲食事業1号店の居酒屋『酒膳房 然』を福岡県北九州市に開店
2003年 4月 (平成15年)	介護付有料老人ホームおよびデイサービスの併設施設『さわやかパークサイド新川』を福岡県北九州市に開所
2004年12月 (平成16年)	福岡県北九州市に株式会社さわやか倶楽部を設立
2006年10月 (平成18年)	株式会社さわやか倶楽部、株式会社ボナーの持株会社として、福岡県北九州市に株式会社ウチヤマホールディングスを設立
2008年 7月 (平成20年)	ホテルと住宅型有料老人ホームの併設施設『さわやかハートピア明礬』を大分県別府市に開所
2009年11月 (平成21年)	株式会社さわやか倶楽部の子会社として、大阪府枚方市に株式会社さわやか天の川を設立
2012年 4月 (平成24年)	株式会社ウチヤマホールディングス 大阪証券取引所・ジャスダック市場（現 日本取引所グループ）に上場
2012年12月 (平成24年)	株式会社さわやか倶楽部が株式会社さわやか天の川を吸収合併
2013年12月 (平成25年)	株式会社ウチヤマホールディングス 東京証券取引所市場第二部に市場変更
2014年 8月 (平成26年)	株式会社ボナーがタイのバンコクに合弁会社 Bonheure (Thailand) Co., Ltd.を設立
2014年 9月 (平成26年)	株式会社ウチヤマホールディングス 東京証券取引所市場第一部指定
2014年11月 (平成26年)	飲食事業の海外1号店『かんてきやスクンビット店』をバンコクに開店
2015年11月 (平成27年)	株式会社さわやか倶楽部が障がい者支援事業所第1号『さわやか愛の家』を福岡県北九州市に開所
2016年 9月 (平成28年)	株式会社さわやか倶楽部が訪問看護事業所第1号『さわやか訪問看護ステーション八幡』を福岡県北九州市に開所
2016年10月 (平成28年)	株式会社さわやか倶楽部が有限会社ライフケア島田を吸収合併

## 持株会社体制 (2006年10月～)



\*店舗・施設数は2017年9月現在



ウチヤマホールディングス  
UCHIYAMA HOLDINGS

〒802-0044 北九州市小倉北区熊本2丁目10番10号内山第20ビル1F  
TEL : 093-551-0002 (代表)