

# 社長の軌跡

株式会社ヒノキ 代表取締役 近藤隆裕



## 年 事件・きっかけ 気付き・学び 信念・仕事のポイント

1989年 (15歳)



受験勉強や夏休みの宿題をやりたくない...  
**「そうだ、アメリカに留学しよう！」**

先生から呼び出されて一蹴  
**「お前なんか、留学して、英語ができるようになるわけがない！」**

留学から帰国し、同窓会に出席。英語をペラペラ喋る自分を見て、先生は気まずそうにしていた。

**「自分より劣ってる人」に不の感情をぶつけるのは、一時の快樂だ！**

**「人と違うことをやる！」**  
**その理由は？**

「そんなの無理だ」と言われたとしても、できる！  
もしできなくても、得ることがたくさんある。

1990年 (16歳)



**言葉の壁でホームシック！**

日本の友達に電話  
遊びの輪の中心にいた自分なら、みんな「寂しい」と頼りにしてくれるはずだ！  
しかし電話口からは楽しそうな近況報告を聞く。

**「もう自分の居場所は無い...ここで生きていくしかない！」**

**こうして切り抜けた！**

友達を作るため、得意のバク転でコミュニケーション。  
言語を教えてくれる仲間もできた。

**「逃げ道を断ち、束縛された中で闘うことが成長となる」ことを実感！**

**問題から目を逸らさない！**  
**現実を見据え、覚悟を決める。**

問題の2階層・3階層は、見る角度によって問題が変わってしまう。  
問題の1層目を解決しなければ意味がない！

1992年 (18歳)



**アメリカ生活で多様な価値観に触れ、自己主張を学ぶ。**

**第1の出会い**

帰国の飛行機内で「名古屋の旅行代理店の女性」と知り合う。  
社交辞令のつもりで連絡先を交換。  
連絡しないだろうと放置。

ところが先方から連絡が！  
日本語の練習のためにも文通を始めることに。



1993年 (19歳)

卒業後、母の会社に入社



**第2の出会い**

岡山から東京に旅行をする際、再び女性へ連絡。  
旅行の手配をしてくれた際、紹介されたドラゴンズ関係者と知り合いに！

**名古屋球場のベンチ見学に誘われる！**

**第3の出会い**

見学に行った球場で、パウエル選手と知り合いに！  
食事に誘われたが社交辞令だと思いつつ放置。

**後日、本当にパウエル選手からお誘いが！！**

親密な交流が始まった。  
また後日、与田選手とも知り合いになる。

自分から人の縁を切り続けて来たが、  
いつも相手が縁を繋げてくれた。

**「人を天秤にかけず、人の繋がりを切らない」という決意！**

人と人との繋がりはどうなるかわからない。  
その場の環境をぶつけることをやめよう！



1996年 (22歳)

**第1期**

年商 0.1億  
利益 2万  
残債 0.3億

船井総研の創業者の書籍に、母や、ひの木の化粧品やお茶の効能について紹介されたことがきっかけで、問合せやクチコミで商品が広がり売上拡大！

パウエル選手の影響で、光が当たらない「家庭環境・孤児院」の福祉として、チャリティー野球教室『陽だまりの会』を開校。

**売上が下がる予兆にピンチ！？**

**早急に新しいことをしなければ！**

書籍を頼りにしたクチコミにも終わりが来ることを理解し、始動開始！

**猫砂事業開始！ 勝山工場設立**

資金調達のため、保証協会の知り合いを頼りに自ら乗り込む！  
自力で保証協会に3,000万の枠を貰い、銀行へ直談判！  
3,000万を6,000万に増額成功！  
12月に勝山工場設立。

**こうして切り抜けた！**

**消臭効果抜群な猫砂を作ろう！！**  
ひの木関連の新聞を調べ、ひの木の砂に着目！

「そんなことする人はいない」と面白がられ好印象！  
「人と違うことをする」が活きている。

**「株式会社ヒノキ」設立**  
**新事業のコンセプトの考え方**

母親の会社の商材は、  
『閉鎖商圏（通信販売）+高単価商品』  
さらに宣伝無し！

対する新事業のコンセプトは、  
『ひの木の再利用+広域商圏+低単価』  
で挑む！

1999年 (25歳)

**第4期**

年商 0.3億  
利益 14万  
残債 0.2億

2000年 (26歳)

第5期

年商 0億  
利益 -555万  
残債 0.2億

猫砂事業で早くもピンチ!

猫砂を問屋さんへ営業しても、  
聞き入れて貰えない!

小売店でも売れなくてピンチ!

商品が目立たない!売れない!  
どうすれば...!?

小売店の方に、実演販売をするようにアドバイスを貰う。  
毎週末、幕張へ通う日々が始まる。

実演販売のピンチ!

効率・コスパ共に悪い!  
もっとたくさんの人に  
猫砂の良さを知ってもらうには?

こうして切り抜けた!

そうだ、小売店に営業に行こう!  
問屋さんがダメなら、小売業に直接営業にシフトしてみようと思いつく。  
そうして営業を始めると、商品を置かせて貰えることに!

「お客様は神様です」の  
意味に納得する結果が!

実演販売を続けていると、商品がだんだんと認知されるようになる。  
消費者のニーズが高まり、少しずつ目立つところに商品を置いてもらえるようになる。  
販売店では、消費者のニーズによって売り場が変わる!

こうして切り抜けた!

楽天市場で、巨大規模の  
サンプリング配布の仕組みを作ろう!

楽天市場「快適ねこ生活」出店開始!  
500件の注文があり、配布達成!

まずは、  
「今の仕組み」を知ること!

流通の仕組みを知るに連れて、お客様の一番近い場所でPRできる方法を構築することが大事だと理解した!  
次に、「消費者と接点を持つ方法」を考える。

サンプル配布で商品の周知ができた。  
せっかくなのでそのまま販売してみると、800袋を完売!一躍人気商品に!

もったいないから試した。  
何も考えてないことが  
上手くいくこともある(笑)

2001年 (27歳)

第6期

年商 0.7億  
利益 46万  
残債 0.2億

2002年 (28歳)

第7期

年商 1.1億  
利益 -170万  
残債 0.4億

ペットジャンル  
楽天シヨップ・オブ・ザ・イヤー受賞

猫関連の商品を増やし、  
便利な「総合ペットシヨップ」を目指す!

2003年 (29歳)

第8期

年商 1.7億  
利益 -144万  
残債 0.5億

多数のライバル出現でピンチ!

ペット関連のシヨップが増加し、  
このままでは埋もれてしまう!

こうして切り抜けた!

お客様のニーズと送料の関係に着目!

重量を基準に送料無料になる制度だった当時、  
送料無料の範囲で猫砂以外の商品も購入してもらえることに気付く。  
さらに、ペット商品は毎月購入する人が多いため、独占環境を築きやすい!

2004年 (30歳)

第9期

年商 3.5億  
利益 168万  
残債 0.5億

時間と人件費が高んでピンチ!

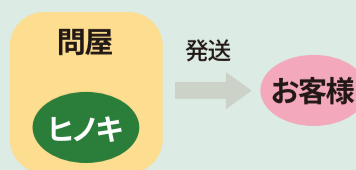
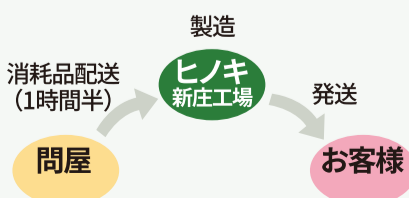
商品の運送時間と人件費がかかる!

問屋さんに新庄工場へ消耗品を配達してもらい、  
配合製造の後、お客様へ発送を行っていたが、  
時間もかかり、工場で働く人にも負担がかかる。

こうして切り抜けた!

流通の簡素化!  
効率の良い通販体制を構築!

問屋内部に物流センターを設置することで、  
インターネットで行うドロップ SHIPPINGをリアルで実現!





**2005年** (31歳)

## 第10期

年商 6.6億  
利益 91万  
残債 2.5億

**母親の会社と切り離し、  
事業独立に踏み切る！**

猫砂事業を伸ばしていくべく、工場を買取り、  
物流システムを整備する。

**第1回ベンチャーマーケット岡山にて  
ヒノキの事業について情報発信！**

「これからの時代、ペット用品は直接お客様の家へ届ける  
時代になる！10億くらい必要になるだろう」

**ベンチャーキャピタルにて、  
企業価値が認められ、2.5億の増資！**

さらに大手銀行より10億以上の融資を受ける。

**2006年** (32歳)

## 第11期

年商 11億  
利益 -2.2億  
残債 10億

## 事業のスピード加速でピンチ！

**物流センターを拡大しすぎた結果、  
人件費の増加に苦しむ…！**

銀行の斡旋により参加したベンチャーキャピタルにて  
キャッシュが膨大に増えたものの、事業スピードが加  
速し、物流センターを拡大しすぎたため、固定費が増  
加してしまった。

**「家まで届けますよ物流」で  
最年少記録を更新！**

ドロップ SHIPPING をリアル化した業績が認  
められ、中国地域ニュービジネス大賞を受賞。

## ついに、債務不履行！？

**私募債3億円をデフォルト  
銀行から借入不可能に…**

## 第4の出会い

某大企業社長の話を聴く。  
「自分の資産で利益を上げる」とは？

**資産なんて持ってない！  
土地もない！  
ここからどうすれば……？**

## こうして切り抜けた！

**英語が話せることが、  
自分の資産かも！！**

英語を武器に、毎月海外へ赴き、「新鮮な缶詰」  
の開発・販売を試みる！  
1ヵ月程度で日本に届くため、新鮮な状態で市場を  
独占！  
「賞味期限」に着目した缶詰は、製造4ヵ月後には  
古くなる商品を安価で販売できるため、さらに  
独占状態を作り上げることに成功！

**世の中の仕組みをよく見ること！  
人がやっていないことに気付くこと！**

「賞味期限」に着目したのは、ペット用品の購入  
者の8割女性だと仮説を立て、スーパーをリサー  
チした時のこと。  
野菜や生鮮の「賞味期限起算」と、お総菜の「製  
造日起算」の仕組みと擦り込みに気が付いた。  
生鮮食品の賞味期限は遠い方が価値が高く、  
加工品は製造日が近い方が価値が高い！  
どちらも「鮮度」が関係している。

周りと同じことをしていても、他の企業と並ぶ  
だけでトップへは行けない。  
「人がやっていないこと」にこそ価値が生まれ、  
サービスになる！

**2008年** (34歳)

## 第13期

年商 21億  
利益 -2.1億  
残債 8.5億

**銀行に感謝！私募債を貸金に！**

再建計画案を提出。  
デフォルトした2.5億を銀行が貸してくれて  
いる状態にしてもらい、分割で返済できる  
ようになった。

## 第5の出会い

中国で、同年齢の友人と出会う。  
パートナー的存在に！

**事業は棄損していない！  
現実から逃げずに、向き合う！**

正しいことをやっていけば、返済できる！  
目を見開いて現実と向き合えば、何をしたら  
良いか分かってくる。

**2009年** (35歳)

## 第14期

年商 27億  
利益 0.1億  
残債 8.2億

**返済開始**

**2010年** (36歳)

第15期

年商 36億  
 利益 -0.3億  
 残債 8.3億

資金不足でピンチ！

**運転資金が足りない！  
 設備投資ができない！**

こうして切り抜けた！

**通販事業を大手ペット卸に売却！**

7億で売却し、工場のみで闘う決断をする！

**生産性UPのため  
 働き方の仕組みを変える！**

勝山工場を閉鎖し、コストダウンに踏み切る。  
 さらに24時間稼働できるように2交替制を導入！

**2011年** (37歳)

第16期

年商 10億  
 利益 4.6億  
 残債 8.3億

全て失いピンチ！

**人・金・信用を失う…**

運転資金が底を尽き、従業員も退社が相次ぐ。  
 それでも「信頼」は揺るがない！

人の動きを眺めていると…

「潰れるだろう」とウワサする人もいれば、離れてしまう人もいる。  
 逆に、ずっと信じて離れない人もいた。  
 様々な人と出会いながら、製材所の方々と話をする機会も訪れた。

**やれることを一歩ずつ！**

対策しようにも、できることが何もない。  
 その中で、毎日「やるべきこと」に向き合う。

**2012年** (38歳)

第17期

年商5.2億  
 (製造3.6億)  
 利益 -0.17億  
 残債 8.1億

**製造売上のための運営になる****2013年** (39歳)

第18期

年商5.7億  
 (製造4.2億)  
 利益 0.5億  
 残債 8.0億

**2014年** (40歳)

第19期

年商5.1億  
 (製造4.2億)  
 利益 441万  
 残債 7.9億

**乾燥用サイロの新設**

製造量UP！

**2015年** (41歳)

第20期

年商5.4億  
 (製造5億)  
 利益 899万  
 残債 7.7億

**袋詰め機の新設**

1,000万円の機械を分割交渉してもらう。

**イオンへ出品開始！アメリカへ輸出開始！****2016年** (42歳)

第21期

年商6.1億  
 (製造5億)  
 利益 0.4億  
 残債 7.6億

**木粉乾燥機新設**

製造量UP！

売上が上がらなくてピンチ!?

**売上を上げようと思うほど  
 売上が上がらないことに気付く！**

作れば作るほど、木粉がなくなってしまう。  
 構造を変えなければ！！

## 2017年 (43歳)

## 第22期

年商 5.8 億  
(製造 5.5 億)  
利益 0.3 億  
残債 7.5 億

## 主原料不足でピンチ！

### 生産のための木粉が足りない！ 副産物を原料にするリスクが牙を剥く！

冬はボイラーを使う関係で、原料である木粉が足りなくなる。  
木粉は副産物のため、生産されるのを待つことしかできない。  
なんとか日本全国から木粉を買取り緊急対応！

## こうして切り抜けた！

### 主原料の木粉を自社で作りたい！ 真庭に製材工場を新設！

副産物の木粉を購入して集めようとする、コストがかかってしまう。  
木粉を自社で生産できるようにするため、倒産した製材所を買取！

## 2018年 (44歳)

## 第23期

年商 6.6 億  
(製造 5.6 億)  
利益 -0.3 億  
残債 7.3 億

## 木粉の自社生産が実現！

買い取った製材所に製材ラインを造設し、放置されていた丸太をすべて木粉に加工！  
原材料を自社で製造する基盤を構築できた。

### 丸太の有効利用を始める 角材と木粉の2段活用を実現！

角材を切り出して販売できれば、年間 8,000 万円の  
コストが利益になる可能性を見出す！  
木粉は端切で製造すれば一石二鳥。  
コストダウン+売上アップを狙う！

### 人生は二部構成！ 一つのこと打ち込んでいる姿を 見てくれている人が居る！

人生の一部は「20歳～40歳」、そして人生の二部は「40歳～60歳」。  
若い頃は簡単にできなかったことが、ある程度歳を重ね、周りも出世して来る頃、仕事が楽になる。  
当時頑張っていた自分を知っているから、助けてくれる人が増えて来る！  
今は大変でも、安心して一つのこと打ち込むと良い。

## 2019年 (45歳)

## 第24期

年商 7.1 億  
(製造 6.5 億)  
利益 -1.7 億  
残債 7.2 億

## 社会情勢の変化でピンチ！

### 新型コロナウイルス感染症 (COVID-19)の影響が直撃！

輸入制限や円安、ペットブーム等の影響により、  
輸入資材が手に入りにくい状況に陥る。

## 他社にも原料がない！

必要な木粉量を手に入れることが難しくなる。

株式会社ヒノキ  
木粉の収集量

50 車分 / 1 ヶ月  
2,750 m<sup>3</sup> / 1 ヶ月  
33,000 m<sup>3</sup> / 1 年

## 2020年 (46歳)

## 第25期

年商 6.2 億  
利益 -0.15 億  
残債 7.0 億

## 言語の壁でピンチ！

## 従業員同士のコミュニケーション不足

新人や外国人が増加し、コミュニケーションを取ることが難しい事態に。  
責任者に仕事が集中し、製造者まで目が届かない！

## 生産不能で大ピンチ！

### 社内バラバラ、不良品にクレームの嵐。 もう、ダメかもしれない...

生産不良で、猫砂がチップ状に固まらない。  
製造現場では木粉の山で身動きが取れず、木粉が舞い前が見えない、火事になりかけるなど、環境の悪化。  
社内統制が取れず、商品の確認が追いつかない中で商品が出荷されていたため、クレームが相次ぎ、もうダメかもしれないと、初めての弱音。

## 2021年 (47歳)

## 第26期

年商 6.6 億  
利益 -0.3 億  
残債 4.8 億

### 救世主現る！？ 強力な協力企業との出会い！

## 第5の出会い

某大手企業の社長から、当社の事業コンセプトに共感を得る。

「市場 No.1 を目指すための銃弾が欲しい」  
「製造のための工場と人が欲しい」  
方向性が一致し、協業締結！

### 2028年共同目標 『木粉の猫砂でNo.1になる！』

## ここだけの話

### 副産物を主原料にするデメリットを 補う方法の一つのは、「流通」

6 億を賭けた木粉事業の相談が持ち上がるが、「失敗しますよ！」と断言。  
取引会社の敷地内に工場を作り、運送費削減を提案。

**2022年** (48歳)

第27期

年商 6.4億

利益 0.8億

残債 4.8億

**第6の出会い**

協力企業から、株式会社ヒノキへ重要  
人財投入が確定！

**職場環境改善プログラム導入！  
本格的な立て直し決行！**

機械の老朽化対策、5S（整理、整頓、清掃、清潔、  
しつけ）、生産導線の構築など製造手順や環境、  
組織・人事をイチから見直す。

**2023年** (49歳)

第28期

年商 8億

利益 400万

残債 4.7億

**新品の機械も故障!?**

環境の悪さに新品の機械も故障。

**袋詰め機、増送機新設**

製材所の買取りを進め、独り勝ちを狙う！

**ペットフードの原材料に着目！**

肉が安いアルゼンチンのペットフードを  
独占販売契約を締結。  
中国で出会った友人と仲介流通網を確立。

**こうして切り抜けた！****初めて得意先と取引を停止！  
OEMで立ち上がる！**

生産ができなくなった商品は取引を停止。  
クレームをストップさせる手段に！  
代わりに大口のOEMメーカーとして立ち上がる！

**凹む時間は短く、決断は速く！**

トラブルがあっても真っ青になっても2時間だけ。  
その後ずっと凹んでいてもしょうがない。  
すぐに決断・対処して1ヵ月後には売上回復！

また、今回の機械の故障があったからこそ、  
1機の性能が目に見えるようになった。  
凹んだ事柄にもプラスになることがある！

**自分の能力や武器を、  
正しく理解して使うべし！**

資本があっても、新しいことにチャレンジできる  
環境があっても、自分の能力や武器の使い方を  
知らないのはもったいない！