



慶應義塾大学ビジネス・スクール

アヴァンティ

アヴァンティ社長の村山氏は、今後自社の経営をどのように進めていくべきか、コンサルタントの花山氏に相談していた。福岡の地で働く女性向けの情報誌を出版し、女性が活躍する社会をつくりたいと行ってきた活動は様々な形で結実していたが、途中5年間、公設民営の財団で館長に迎えられ、会社を離れていた間に、情報誌の売上が低下し先が見えなくなっていた。創刊23年の老舗であるアヴァンティが、今後この地で女性活躍の先導役として、そして企業としてやっていくためにはどのようにすべきかを、長年の友人である花山氏に村山氏は相談していた。

村山氏の独立

村山氏は国立大学の人文系の学部を卒業後、創業して3、4年の化粧品会社に勤務した。当時、4年制大学卒業の女性を大企業は採用していなかった。「民間企業でバリバリ働きたい。キャリアウーマンになりたい」と思っていた村山氏がやっと入社できたのがこの会社であった。当時、同学歴でも、初任給から男女差があるのがあたりまえであったが、この会社は男女平等の賃金制度をもつ企業で、当時の社員の平均年齢は24歳であった。インストラクターという仕事で毎日大変忙しく、自宅と企業との往復で毎日が過ぎていった。しかし村山氏の気持ちは満たされていなかった。毎日化粧品の仕事をしている人とはしか知り合わないの、社会情勢や文化芸術などについて語り合える人は周りにいなかった。村山氏の中で強い焦燥感が、時間を追うにつれて強くなっていった。他の企業で働いている人と知り合いたい、違う世界の違う価値観の人たちと知り合いたい、刺激を受けてレベルの高い人間になりたい、と思っていたが、どうやったらよいのかもわからない。そんなもやもや感を抱えたまま3年間に過ぎた。

本ケースは、巻末に示す文献と慶應義塾大学商学部教授 横田絵理によるアヴァンティ関係者へのインタビューと公開情報をもとに横田絵理が法政大学大学院イノベーションマネジメント研究科教授 高田朝子の助言をもとに作成した。

インタビュー調査およびケース作成にご協力いただいた、株式会社アヴァンティの皆様はこの場をお借りして厚く御礼を申し上げます。

本ケースはクラス討議の資料とするもので、経営およびリーダーシップの適否を例示しようとするものではない。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクールまで（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。ケースの購入は <http://www.bookpark.ne.jp/kbs/> から。

Copyright © 横田絵理（2017年5月作成）

「もっと違う自分の世界があるはず」という気持ちをもったまま、ついに村山氏は退職を決めた。しかし、当時女性にとって26歳からの再就職は困難を極めた。当時の結婚適齢期といわれた時期を超えており、村山氏は周りからもそのようなことを言われたこともあった。村山氏はとりあえず失業保険をもらいながら、自分の次の道を模索することにした。模索の期間、村山氏はプラトン、エリック・フロム、ユング、フロイト、アダム・スミスなど難しい哲学書などを読み漁る日々を過ごした。自分とは何か、仕事とは何かを
5 考え抜いた日々であった。就職が決まらないまま失業保険期間が過ぎようとしたとき、ある人から3ヶ月契約の市役所臨時職員の職を紹介された。村山氏が初日に出勤すると、そこでの仕事は日に4回の職員のためのお茶入れと、書類の清書、コピーとり、たばこ買いと知らされた。こうした経験は村山氏に奴隷になったような屈辱的な感覚を抱かせることになった。

10 失業中に、村山氏は新聞社がやっている女性サークルに登録をした。会費を払うと講演会が少し安くなったのである。五木寛之氏の講演会案内を見て、会員登録をしに新聞社に行った。登録にはたくさんの個人情報を書く欄と、最後にモニター会等参加を問う項目があり、○をつけて提出した。1週間もしないうちに新聞社から電話があり、ある会社の座談会に出ることになった。女性4、5人で話した内容が、後日新聞一面広告に載った。その後、さらに依頼があり、今度は旅行会社の商品開発会議に
15 4回参加し、女性数人でツアーの新商品を企画した。女性サークルでツアー募集をしたり、さらにその会社の人気のツアーとなった企画もあった。こうした仕事は村山氏にとって刺激的でおもしろかった。こんな仕事がしたいと思った瞬間であった。

アルバイト先で抱いた女性の能力についての世の中の認識を痛感していた村山氏の目に、ある日、ふと止ったのが、あるミニコミ誌であった。村山氏はそのミニコミ誌の編集部に、アルバイトはないかと電話をした。編集長に会い、話を聞くと、そのミニコミ誌は、1,600企業に配布しているということだった。村山氏は「この会社に入れば1,600企業の女性たちと話すことができる」と感じた。1,600社の中には自分と同じような焦燥感を持っている人がいるかもしれないし、お茶くみをおかしいなどと思っている人がいるかもしれない。

これが村山氏がミニコミ誌とかかわるきっかけであった。

フリーペーパー誌にかかわる

嘱託職員で入ったミニコミ誌では、村山氏は営業、編集、原稿書きのすべてをこなした。月収は12万円ボーナスはない予定だった。広告代理店のこのミニコミ誌事業部は、非正規雇用の女性だけで
30 構成されていたのだが、赤字が続いていたためにとりつぶされそうになっていた。女性編集長本人も正社員ではなく嘱託身分であった。編集長は、会社に利益を出すことを約束し、その代わりに、利益が出ればその利益を直接、メンバーに配分してもらうという約束を会社から取り付けていた。そんな時期に村

山氏は入ったのである。自分たちでミニコミ誌の広告さえ取ればここでは何をしてもよかった。自分でとった広告は自分で原稿を書く。おもしろそうな人がいれば取材をする。さまざまな人に会い、話をした。宿泊施設と組んでツアーの提案をし、読者とともにその施設に行った。「若い頃、ニューヨークで刺激を受けて今の自分がある」という美容師と出会った時には、共にニューヨークツアー企画をたて、2人で人を集めツアーを実施し、報告記事を書き、そこに読者ニューヨークツアー募集広告を載せ、また読者と一緒にニューヨークへ行く、など、かなり勝手なことをしても許された。当時、ちょうど福岡の中心地である天神周辺には新しい店やビルができ、街がどんどん変化していた。「かもめ族」という言葉も生まれ、九州中から若者が土日に天神に遊びにきており、天神で働くことが九州中の女性の憧れという認識が生まれたころでもあった。突然プールバーが流行ったり、もつ鍋がブームになったり、お店のインテリアが次々とモノトーンになっていったりと、街の変化を肌で感じながら、村山氏は日々街を歩き、人に出会い、刺激的な毎日を過ごしていた。「本当に楽しかった」と村山氏はケースライターに思い出話をした。入社して3年ほどたったときには、村山氏は様々な分野の人と知り合い、話題の店はほぼ知っている情報通になっていた。この間にも、村山氏は仕事、そして自分が何者かを考え続けていた。

こうした雑誌は今でこそ、「フリーペーパー」「フリーマガジン」という名称が付き、広告を集め記事情報として編集された雑誌は一般に普及しているが、当時は理解されず、営業先で「なんで雑誌に載せるのにお金がいるんだ？」と怒られ、飲食店オーナーに塩をまかれたメンバーもいた。しかし、掲載すると客層ががらりと変わり、発行後女性客ばかりになるという店もあり、着実に市民権を得ていた。ちょうど時代はバブル期であったこともあり、広告はどんどん集まり、給料もあがった。化粧品会社のときも給料は良かったが、その時期の2倍以上となることもあった。月ごとの利益配分なので、月収が40万円を越すこともあったし、イベントに失敗すると半年間12万円のままとすることもあった。女性たちだけで売上を伸ばし、市場を変えている手ごたえを村山氏は感じていた。また同時に、自分たちがやっていることは、なんなのかわからずもいた。女性情報誌か広告情報誌か。ある人に「ローカルメディアですね」と言われ、メディアという言葉にくすぐったいような気がした。しかし村山氏の中には営業ウーマンとしてもライターとしても自信はなかった。

平成の始め、「マドンナ旋風」のころ、その会社でミニコミ誌の事業部長が独立しようとしていざこざが起り、編集部の女性たち12人は退職し会社をつくった。新会社の社長は、村山氏を採用した女性編集長である。村山氏は2年後には編集長になった。月売上高が3,000万円を超え、ページ数は150ページを超えた。すでに「ミニコミ」ではなくなっていた。

当時女性の仕事といえば、営業事務、総務、庶務が中心であった。雇用機会均等法が成立し、女性の活躍が期待された時期ではあったが、実際には総合職で採用される女性のごくわずかで、多くの女性たちの仕事は変わらなかった。しかし時代が変わろうとしている空気はあった。結婚で退職していく読者の女性たちも依然として多かったが、海外留学や海外へ転職していったり、資格取得して転職の準備

をしたりと、自分の可能性を模索する女性たちも増えていた。当時、企業で働く女性たちは、会社の中で自分よりも「若い子」が入ったほうが良いのではないかと漠然と思う反面、そうはいつでも自分にも何かできるのではないかも考えるような自分探しの時代に入っていたことを、営業活動や取材、読者との集まりの中で村山氏は感じていた。「女性だからとあきらめなくていいよ」と読者の女性たちと語りあっていた。

会社のナンバー 2 として、編集長として、25 人を超える社員のリーダーとして信頼され、仕事は充実していたが、村山氏は社長とわかりあえない悩みを抱えるようになっていた。会社を良くしたいという思いは一緒なのだが、「まるで宇宙語」のように言葉が通じなくなっていた。村山氏は 30 代前半、当時の自分を「どうしていいかわからず、あり地獄のようだった」と表現していた。いつも胃がきりきり痛み、腰痛は持病だった。ある日「がまんしなくていい」という言葉が自分のなかに浮かんだとき、自分ががまんしていたことに村山氏はハッとされた。「私がいなくても会社は大丈夫」と思うことができ、村山氏は退職を決意した。

退職届けを出したあと、悩んでいたころのノートを出して、もともと自分が何をやりたかったのかを考えてみた。大卒後最初の会社で経験したような、会社と自宅との往復だけではなく、自分の世界を広げること、それを読者の女性たちも求めているかもしれないと思っていた。セミナー、食事会、ツアーを開催するなかで、同じ志向をもった人たちが集まり、出会い、そのなかで友達ができたり、ビジネスチャンスができたりすればいいなという思いをもっていた。情報誌の仕事をしながら、「人と人をつなぐのは地域情報誌の使命ではないか」とも考えていたのだが、ミニコミ誌の時には広告営業に忙殺され、実現できていなかった。しかし、読者の女性たちと一緒に「何か」できるのではないか。読者のためであり、クライアントのためであり、会社にとっても利益になるようなビジネスができるのではないかと村山氏は考えていた。そんな提案を前の会社に何度も提案していたが、却下されていた。村山氏はなにより、読者の女性たちに、「大丈夫！あなたには可能性がある。一歩前に出よう！」と言いたかった。女性たちにメッセージしたいことがあった。

25 アヴァンティ創業

村山氏は決断した。「もう一度やりたかったことをやってみよう。」誰にも相談せずに村山氏は会社を辞めた。両親にも事後報告となった。

「福岡の働く女性たちを揺り動かす雑誌を作ろう。それには先にいく先輩女性の存在を知り、生き方働き方に触れることが必要ではないか。情報誌が媒介してつながる場となることではないか」と村山氏はぼんやり思っていた。女性の側から社会を変えたいと思ったのである。

このとき村山氏は 34 歳であった。実は 2 つ目の情報誌を辞める 2 年前、村山氏は福岡の中心地に

中古マンションを買っていた。ちょうどバブル期であったので、7.5%の変動金利で借金をしていた。毎月の返済金が14万円、さらにボーナスで60万円であり、まさに息をするだけで赤字だったようなころである。したがって冷静に言えば、会社を立てようにもお金がなかったが、お金は借りればいいのだと村山氏は思っていた。9月30日の退社、10月1日の創業、そしてその日に国民生活金融公庫に行っていた。社員8人を採用する予定で、1年間の売上目標1億円の計画を公庫に持って行ったところ、「会社を作ってから来てください」と言われた。このころは会社を設立するには、資本金が必要であった。「有限会社」を設立するための300万円の資本金もなかったため、友人たちから1週間でお金をかき集めた。村山氏の夢に友人たちは、快くお金を貸してくれた。村山氏は自分の生活のことを考えれば、一刻も早く会社をつくって収入を得なければいけない状況にあった。

「ファウプ」^[1]という名の会社の登記が10月12日、そして情報誌「avanti (アヴァンティ)」創刊が12月15日であった。10月1日、創業の日に自宅マンションに出社してきたのは、就職浪人中の女子学生だった。村山氏が企画した情報誌のイベントに参加して村山氏とは親しくなっていた。バブル崩壊で就職状況が悪くなったので、その女子学生は単位をわざと落として卒業せず、就職活動をしていた。ところが、村山氏が新しい情報誌を創刊するというと、「村山さんの会社に入ります。大学生でも雇用ができます」と入社してきたのである。創業後村山氏がすぐに、退職のはがきを出し、その後、数日して「雑誌をやることになりました」とのはがきを700枚出したところ、いろいろな人が励ましてくれた。ある経営者からは「荒野に一人立て」とアドバイスを受けた。共同経営ではなく、すべて自分一人で責任を持ってやったほうがいい、というアドバイスだった。ある人は「同窓会にいらっしゃい。私の後ろについてなさい」と多くの人を村山氏に紹介した。テレビやラジオ、新聞からの取材も多かった。

求人誌に広告を出し、人を採用し、6人体制で創刊準備をした。全員が雑誌編集についてのド素人であった。昼間は広告をとり、夜は近所のデザイナーたちが集まり、雑誌のコンセプトを作る会議を勝手に開いていた。創刊までの間、村山氏は多忙を極め、生活は「めちゃめちゃ」であったが、その間に1週間のイタリア旅行にも行き、それをもとに創刊号のイタリアレポートを記事にした。創刊号の広告売上は500万円くらいであった。それは村山氏のかつてのクライアントの3分の1くらいが広告を出してくれたのである。しかし、2号目ではそうはいかなかった。というのは、2号目の広告依頼の時期にはまだ、1号目が創刊されていなかったためである。実物がないまま営業活動をおこなうため、新たな広告をとることが難しかった。この業界では、3号目が出せないで倒産したり、廃刊することが多いのだが、当社もご他聞にもれず2号の売上が半分になった。「3号目は絶対に目標を達成する！」と村山氏は決死の覚悟で社員たちを鼓舞した。

無料情報誌は広告が収入源である。情報誌を読んで読者が消費行動を起こし、その人たちに対しての効果を期待する広告主がいないと発行は継続できない。読者を確保するには、配布のシステムを完

^[1] ファウプはF(Fukuoka) A(Asia) W(World) P(People)の造語である。

備する必要がある。企業に勤める女性たちに「読者企業登録」してもらい、その読者がいる企業に配布すると決めていた。創刊号は読者企業数がゼロだったので、読者企業を募るチラシを情報誌にホッチキスでつけ、天神と博多駅の通勤時に手配りをした。数日で2000企業を越す申し込みがファックスで届き、ファックスがパンクしそうであった。

5 未婚で20代後半、30代の働く女性たちも増え、当時から福岡では女性が余っていたので、「福岡にはいいオトコがない」「出会いたいけど出会えない」や「幸せな結婚の鍵は家事男にあり」などの特集をしたり、お茶くみの問題提起をする記事を書いたり、福岡の働く女性の身近な問題を取り上げ、読者に考えさせる書き方をした。

10 好奇心旺盛な働く女性たち、知的なことに興味のある女性たちをターゲットにして、インテリアやアロマ、資格取得の学校など、アフターファイブに通う学校の広告企画は成功した。自分を模索している女性たちは多く、「結婚する前に自分を確立したい」という女性も多いた。独身女性でも気軽に行けるマンション見学会も開催した。女性たちは、会社の仕事では満たされてはいなかった。自分らしい、自分探し、自分に投資という言葉が、女性たちの気持ちにフィットした。

15 創刊から半年経っても、毎月150万円くらいの赤字が積み重なっていった。村山氏は会社では、「大丈夫よ」という顔をしていたが、心臓が痛くなるような日々が続いていた。ある日、村山氏は経営者の勉強会に参加した。そこである先輩経営者は言った。

「経費を節減するのは社長の仕事。いちばん大きな経費の交渉は社長がやる。」

20 アヴァンティにとって最も大きな経費は印刷費であった。凸版印刷が一人で雑誌を創刊しようという村山氏の話聞き、「出版で成功するのは数%。いちばん大事なのは『思い』です。やりましょう」と印刷を担ってくれていた。ただし、村山氏の両親の家が根抵当に取られていた。窮地を救ってくれた凸版印刷に感謝の気持ちでいっぱいだった村山氏は、営業攻勢をかけてきたライバル社の大日本印刷の営業マンに会わなかったのだが、勉強会の後決意した。大日本印刷に見積もりを依頼したのである。すると大日本印刷からはこれまでの1.5倍の印刷部数で、印刷費は今より月80万円少ないという驚きの数字が示された。村山氏はこの結果をみて決意し、凸版印刷に正直に話した。凸版印刷の担当者は若い男性で、村山氏の自宅兼事務所で「フローリングの床で色校正をするのは初めてです」と面白がってくれるいい仲間だった。がっかりしていた凸版印刷の担当者が、夜中にその自宅兼事務所に帰ってきた村山氏を玄関で待っていた。

30 「上司はやめろというけれど、僕たちはアヴァンティをやりたいんです。同じ条件でそのままうちでやらせてください」

こうして、その後も印刷会社を変えることなく、1年間に1,000万円近くの印刷費のコストダウンができた。その結果、創業初年度は1,370万円の赤字を計上したが、2年目からは印刷費のコストダウンが功を奏し、売上もあがり、会社は軌道にのっていった。

経営計画

創業して2年が過ぎた1995年、村山氏は経営計画セミナーに参加した。3泊4日のセミナーで参加者21名は年齢も経営経験もさまざまな経営者であった。村山氏は21名のなかで最年少だった。セミナーでそれまでの村山氏の経緯と想いを聞き、2期分の決算書をみた先輩経営者が次のようにアドバイスした。

「雑誌1本ではまずいよ。なにか他の事業を考えたほうがいい」

「女性の中でも意識の高い、少数の層にばかり焦点を当てすぎている」

このセミナーで村山氏は初めて、経営計画書を作成することになった。経営理念、経営方針、経営計画、行動指針を考え、これからのアバンティについて考え抜いた。先輩経営者の一人は「編集方針が良ければ必ずもうかりますよ」といった。村山氏は編集方針を考え続けた。

「何のためにこの仕事をやっているのか」「この会社の存在意義は何か」「女性たちの想いをどうやってかなえたらいいのだろうか」

考え抜いたある日、村山氏にある結論が頭の中に「降ってきた」。

「女性たちの想いをかなえ、活躍できる社会に変えるために、自分は生まれてきたのではないか」

「男性も女性も同じように主体となって仕事をするのが当たり前の世の中にすること」

こうした思いが湧きだして、経営計画書は完成したのである。経営計画書に描かれた企業理念は

「世界中の働く女性のネットワークを結び、新しい時代を創造する」

であり、編集方針は「働く女性の応援する、福岡で初めてのネットワーク型情報誌」であった。当時の計画書の目次と村山氏が綴った思い、そして実績値と予算の抜粋が添付資料1である。経営計画書はそれ以来、毎年作成されている。

アヴァンティ学校

現在の事務所に引っ越してきたのが 1998 年であった。1993 年に自宅マンションで会社を設立し、社員が増えるごとに机を増やし、押入れをつぶしたりしながら、11 人まで増えたところでぎゅうぎゅう詰
5 めになった。古道具屋で買ってくる机は高さも幅も微妙に違った。村山氏は創業 2 年目に近所の小さなアパートに引っ越していた。そこで、それまで使っていた机と椅子などを捨て、全て新品を用意した
10 オフィスに引っ越した。新オフィスの家賃はこれまでの 4 倍であった。また、村山氏の挑戦が始まった。新オフィスに引っ越したのは 1998 年 1 月であったが、その 4 月に 6 人を社員に採用した。ところが、
毎月 1 人ずつ辞め、半年で全員辞め、もともといた人は辞めなかった。その理由について村山氏は次のように説明してくれた。

「マンションの一室で身動きもできない狭さでぐちゃぐちゃな感じで仕事していたときと、きれいなオフィス
15 になってからでは、社員の意識が違うのでしょうか。給料が安いと社員に言われたのは初めてでした。給料と箱（オフィスのこと）が合わないのだなと思いました。9 月の中途採用では初任給をぐんと上げま
20 した。オフィスがおんぼろなどときには仕事のおもしろさとかワクワク感、ベンチャー起業をみんなで作
りあげているような感覚で給料は関係なく本当にやりたい人が入ってくるけど、きれいなオフィスだと普通の
会社としての給料を社員は求めます。当たり前ですね。」

「会社を作ったころ、社員に、よくぞ働いてくれます、と毎日手を合わせるような気持ちでした。3 年
20 以上続いた社員には、本当にありがとうと、送別会は盛大に、私からは感謝の気持ちを込めてティファ
ニーのペンダントをプレゼントしました。一方すぐに辞めてもらっては困ります。ミスマッチを防ぐために、
3 日間の体験入社を最終試験にしました。『私たちもあなたを見るけど、あなたもこの会社でいいかどう
か見てくださいね』と。創業 2 年目ころから 20 年以上続けています。また、永年勤続で 5 年で 3 日間
25 の休みと 5 万円、10 年で 5 日間の休みと 10 万円、20 年で 10 日間の休みと 20 万円の褒賞制度をつ
くりました。つくったときは、まさか、20 年勤続の社員が出てくるとは思いませんでした。」

社員の仕事は、営業して企画提案してクロージングして打ち合わせして原稿書いてデザイナーに方針
を示して写真撮影の立会いをして、校正をしてと、すべてをこなします。なんでもやれるようになるので、
社員は転職しても勤務先で重宝されたようです。今は、営業と制作と Web の 3 つの部署に分けています。
社員に合わせて興味を持っていそうな新しい仕事を任せたり、面白そうな仕事を任せたりしますし、いろ
30 いろな人との出会いがあるので、こういう人の時にはこの子を紹介してみようとか考えて人脈を広げる手伝
いをします。いろいろな人に出会い、話を聞き、新しいことを実行することができるのがこの仕事の面白
さだと思うので、小さな会社ではありますが、その人次第で刺激の多い仕事です。社員のレベルに合わ

せて、一段高い仕事をさせ、刺激を感じてほしいと思って仕事してきました。会社をつくったころ、社長の仕事は、学校の先生のような仕事だなあと感じていました。社員の成長を願い省み、社員の成長が社長の喜びとなります。成長すると、転職したり独立したりする人も多かったです。会社の成長のスピードが足りないから大事な社員を退職させてしまう。会社の責任を感じます。が、外で羽ばたく元社員を頼もしく思います。転職先は編集プロダクションとか、東京で働きますとか、独立してライターになったり、企画会社をつくったり、変わったケースでは、美容業界のクライアントが多い社員でエステサロンを起業した人もいました。香港の雑誌社に転職した人もいました。それも、香港に旅行に行って、帰国を1日延ばすと電話をかけてきて、そのときに地元の雑誌社で就職を決めてきたのです。何年もたって「すべてアヴァンティで学んだ」と御礼にわざわざくる元社員もいました。『アヴァンティ学校』と自分で呼んでいました。今もやめた人がライターなど業務委託で仕事をしてくれたり、仕事を持ってきてくれたり、つないでくれたりもします。会社を作って10年目たつくらいから辞めなくなってきました。世の中の経済状況のせいとか、アヴァンティの知名度が出てきたせいとか。最初の10年くらいは福岡の市場の中でライターの需要があったのかもしれないですが。編集といわれる仕事の需要がそのころはあったのかもしれないですね。だんだん5年10年と続ける社員が増えてきました。毎年新卒採用していますが、創業間もないころから、小さな会社なのに高学歴の人たちが入ってきました。お金を全くかけないのに会社説明会には100人くらい集まっていました。優秀な女性がおもしろい仕事ができる会社だと思ってくれたのだと思いました。」

社員の都合にあわせる

創業時に5人雇用したときから全員正社員で雇用保険などすべての社会保険をつけた。「いい会社にした」という村山氏にとってはあたりまえの選択だった。営業も取材も原稿書きも校正もすべて一人で担当するが、「雑誌の仕事をしたい」と思って入社してくる社員が多く、営業という泥臭い仕事に抵抗のある人もいた。会社をつくって3年目に入った社員でとても真面目で優秀だが、どうしてもモチベーションがあがらず悩んでいた。ある日、その社員は、「3ヶ月休みたい。メロン農家に行きたいんです」と村山氏に言った。「戻ってきてそのまま続けてもやめてもいい。保険はそのまましておくよ」と村山氏は送り出した。3ヶ月たって結局この社員は退職したが、アルバイトで制作の仕事がしたいと残った。2年後、とてもいい仕事をするので、他の社員から「あの子を正社員にしてほしい」と依頼され、制作部の正社員に転換したら、モチベーションもあがり、見事にすばらしい仕事をしたあと、結婚退職していった。

「納得のいく仕事をして辞めるのともやもやして辞めるのではその後のその子の人生が違うはず。本当によかった」と村山氏は述べた。

創刊メンバーが結婚して出産し、第一号の育休取得社員となったのは、いまから20年も前のことに

なる。復帰して短時間勤務になったが、その社員を制作部長にした。当時の営業部長も子育て中で6時に帰っていった。通常でも独身社員は定時に帰ることはなく、締切前は夜中まで仕事をする会社だった。制作部長は、社員たちが自宅にファックスで送ってくる原稿を、子どもを寝かしつけた後に起き、厳しいチェックをしてファックスで送り返した。夜遅くに会社のファックス機がじーっと鳴って原稿が戻ってくる

5 くと、会社で仕事していた社員たちと心が通じあっていた。営業部長は定時に帰ったが、誰よりも営業数字が高かった。

「子育てでキャリアを閉ざしたくない」

10 これが、村山氏の考えていたことだった。多くの企業は、子育て中の女性に責任ある仕事をさせない。それはおかしい、と考えていたのである。やる気のある女性は、子育て中でもいる。その人たちのやる気を育てる会社の仕組みをつくりたいと思っていた。

その後、2人目の育休社員がでたのは13年後だった。2016年には、結婚し出産し育休から復帰するのはあたりまえになった。育休取得率100%の会社で毎年何人もが育休に入る。2016年には22名の社員のうち3人が育休で休んでいる。社員の半分は子育て中の働くママで、夫の転勤で在宅勤務も過去3人いる。ITが発達したおかげでウェブクリエーターやライターの仕事は遠隔でもできる。営業マネージャーでさえ、週2日半勤務で在宅という働き方でリーダーシップを発揮した時期があった。

20 ビジネスの拡大と縮小

起業後、村山氏には異業種交流会や大学や行政から、多くの講演の依頼がきた。ベンチャーという言葉が流行りはじめたころでもあったが、女性で起業する人がまだめづらしかったころである。熊本学園大学で講演すると、そこに聞きにきていた熊本のある夫婦から「熊本でもアヴァンティをつくりたい」と相談を受けた。村山氏は「どうしたらいいだろう」と考え、フランチャイズの仕組みを構築して、熊本版

25 を発行した。10年ほど続けてもらった後、廃刊した。

「各地に広げたいと思ったが、むずかしかった。ひとつは、営業の仕組みの脆弱さ。もう一つは理念が強すぎたのかもしれませんが。たとえば、お茶くみの特集をしたとき、『熊本で女性がお茶くみをするのは当たり前なので、この記事は載せられない』と言われました。いま、情報誌をフランチャイズのように

30 して広げて拡大している会社が岐阜県にあり、全国に地域情報誌を続々発行しています。私たちは仕組みの作り方がへたくそでした。」

その後、北九州版を直営で創刊したが、それも2014年に福岡版と一つにした。

当社は、2004年には第3回 福岡県男女共同参画企業賞を受賞し、2006年には社名を「アヴァンティ」に変更した。また2008年には内閣府主催 平成20年度「女性チャレンジ賞」を受賞した。

トークライブ「女たちのサクセスストーリー」

経営理念をつくり、経営計画書をつくったとき、それに基づいて村山氏が誌面の方針で2つ決めたことがあった。1つは、どんなに広告収入が低い号でも必ず4ページだての特集記事をつくること、もう1つは、地元女性のインタビュー記事を掲載することである。タイトルは「27歳の頃」とした。

年間契約のクライアントは限られているので、毎月営業に行く。広告特集の企画のよしあしによっても、広告収入に差があり、売上が低くなると、ページ数を減らしてコストを削減するが、ページを減らすとき、最初に削られるのは記事である。それまで特集記事はあったりなかったりしたが、それをやめて、「どんなに赤字の月でも特集記事を4ページ入れる」と村山氏は決めた。特集記事では、時代を切り取り、地元の女性たちの息吹を伝えた。また、取材先やクライアント先で、ステキだなあと村山氏が思う女性に出会うことがよくあった。そんな人を読者に紹介したいと村山氏は思った。全国版の女性誌や新聞には、かっこよく働く女性が取材されていたが、ほとんど東京で働く女性だった。福岡では女性は活躍できないのか、そうではないはず、と村山氏は考えていた。読者の女性たちに、「福岡にも、こんなにステキな女性がいる」ということを知ってもらい、その人の生き方や働き方、困難を乗り越えたエピソードを紹介し、元気や勇気や希望を感じ取ってほしいという村山の思いであった。有名無名は関係ない。人は一人ひとりその人の人生を生きており、その人にしか語れない言葉があった。対象となる人の写真はプロのカメラマンに撮ってもらった。その記事に対し、「毎月楽しみにしています」「もやもやしていた20代のころ、いつも読んで勇気づけられていました」「いつか、このページに取材されたいと思ってがんばってきました」という読者が増えてきた。長く続けることで「福岡にはこんなに元気な女性がいる」という発信につながっている。

1997年には、読者から実行委員を募り、トークライブ「女たちのサクセスストーリー」と題した講演とパネルディスカッションのイベントが行なわれた。「27歳のころ」のライブ版ともいえるもので、サンフランシスコのビジネスコンサルタントの女性にキーノートスピーチを依頼し、読者にとって少しだけ先をいく女性をパネリストとして開催された。誌面に広告を載せたただけだったが、応募は250名を越し、立ち見ができるほどの盛況ぶりとなった。そのとき、村山氏は少し自分に自信が持てたという。経営計画セミナーで、「読者ターゲットが狭い、意識の高い女性は少ない、だから会社がうまくいかない」と経営者の先輩に言われたが、このとき集まったのは、20代30代の普通の女性たちであった。彼女たちは心の中に「向上したい。自分を変えたい」という思いを抱えていた。キャリアウーマンでなくとも、誰もがよりよい

自分になりたいと思っている。その心の扉を開くのがアヴァンティなのではないかと村山氏は感じていた。その後、毎年トークライブは続けられている。

インターネット時代到来の追い風

5

インターネットが急速に普及した時期は、紙媒体にとって逆風かとも思えたが、実際フリーペーパーには追い風の時期となった。それまで書店売りの地域情報誌と無料地域情報誌では、地域無料誌の方が格が低かった。

10 「新聞、雑誌を買い、人々は情報を得るところが、インターネットの出現で情報は無料が当たり前になった。人々の感覚が『無料で情報を得る』ことに抵抗がなくなったのではないかと思います (村山氏談)」

インターネットの出現は人々の価値観を変え、無料情報誌にとっては追い風となった。

15 また、アヴァンティが創刊された頃には、全国に同様の無料誌はなかった。アヴァンティは、福岡を中心とした九州特有のモデルだった。広告を情報として読ませるようなメディアは東京にもまだなかったのである。「hanako」などが全盛期で、女性向けの情報を満載して書店で販売されていた。東京本社で福岡に出店した企業に営業に行くと、「なんで雑誌に掲載するのにお金をとるのだ？」と怪訝な顔をされた。タブロイド版の無料紙はあってもマガジントイプで広告を情報として読ませるものはなかったため、東京の会社は無料雑誌に抵抗があったようである。その後、リクルートがホットペッパーを成功させ、
20 飲食店に特化して地域情報誌を出したとき、「フリーペーパー」は全国的に認知を得た。フリーペーパーやフリーマガジンが増え、東京でも地域ごとにフリーマガジンの出版ラッシュが続いた。福岡はスピードが早く、先駆的なところがあったのである。

女性だけの会社アヴァンティ

25

アヴァンティの大半は女性社員である。女性だけの時期も多かったが、男性を採用した時期もある。しかし、新入社員の男性が一人だけであとは全員女性だと、男性が育ちにくいと村山氏は感じていた。人数のバランスは重要である。次に、男性を入れるときは、管理職に男性がいて複数人男性を一度に入れなければむずかしいと、村山氏は考えていた。

30 男性と女性は仕事への向かい方が違うと村山氏は実感していた。女性はなぜそれをやらなければいけないのか、なぜそれを私がやらなければいけないのかということに納得しないと動かない。納得しないまま動いてもうまくいかないのである。少なくともアヴァンティの女性社員はそうだった。

村山氏は2001年ごろ、福岡県中小企業家同友会という2000人くらいの組織で、300人の支部の支部長や、全県での1000人規模の経営者フォーラムの委員長をやった。男性会員が9割、役員のほとんどは男性だったので、女性リーダーに役員たちは戸惑っていた。これまでとディスカッションの進め方が違っていただけである。村山氏は、みんなで話し合っその人の持ち味を活かしながら物事を決めるタイプであったが、男性リーダーの場合は違うやり方であった。

実は、「男女平等」という言葉も、経営計画書に創業から10年ほどたってから加えられた。「男女平等はあたりまえじゃないか」と村山氏は思っていたが、雑誌にも、「男女平等」も「男女共同参画」も使わない。そのまま使うと読者は引いてしまう。男女平等の理念を活字で行間から伝える、という手法をとっている。

経営理念をつくって、毎年、経営計画書を書き換えるときに、村山氏は「いまなら、この言葉は伝わる」と考えながら、少しずつ言葉にしていった。最初は、「これから時代は女性が自分の可能性を發揮して活躍できる社会にきつとなる。アヴァンティはそっちの方向へ読者をひっぱっていく雑誌になる」と書き、何年かたってから、編集方針に、「男女平等の視点で企画をし、男女平等の視点で取材をし、男女平等の視点で記事を書く」と入れた。たとえば、女性を取材するとき、「主人が家事や育児を手伝ってくれるからいまの私があります」と言われたとき、「手伝う」という言葉には、「女性が家事育児をするのがあたりまえ」という価値観があり発せられた言葉だから、そのまま「手伝う」という言葉を活字にはしない。それを実行するには、社員全員が理解して、「男女平等の視点」をきちんと持っていることが必要だった。時代とともに言葉は変わる。理念に合わない人は辞めていいという覚悟をもって村山氏は言葉を選んできた。

村山氏の思いは経営理念を含め、社長の言葉として会社のホームページで示されている。一部を紹介しよう。

「アヴァンティは、創刊以来、情報を発信するだけでなく、「集めて人と人をつなぐ」ということを継続してまいりました。働く女性たちのナマの意見を記事にし、「いま」という時代を考えさせる手法をとってきました。「女性が活躍する時代に社会変革の原動力になる」という企業理念をもって経営してきましたが、その思想を押しつけるのではなく、「気づいてもらう」「感じとってもらう」ことを重視してきました。」

アヴァンティのビジネス

アヴァンティは、企画営業と制作とWEBと総務に分かれている。企画営業は情報誌の広告営業だけでなく、パンフレット制作、ホームページ制作の仕事も請け負う。イベント企画運営もする。制作は、情報誌の記事制作、広告制作、編集に加え、パンフレットの制作や企業の広報誌の編集を担当する。

WEB はアヴァンティの WEB サイトだけでなくクライアントのホームページ制作も請け負う。働く女性研究所という組織も持ち、調査や提案などのマーケティング業務を担当している社員もいる。少し前までは福岡版と北九州市版があり、それを一つに統合したが、北九州に支社がある。情報誌編集だけでなく、社員のやりたいことを広げていく、やれることを広げていく、というのが経営方針だったため、社員の力量でビジネスは広がっていた。

村山氏会社に戻る

2010年4月から5年2ヶ月の公益組織の長としての任務を終え、村山氏は2015年6月、再びアヴァンティの経営者に復帰した。当初2年という福岡県との取り決めだったが、任期が延びていた。民間企業との兼務はしないしてほしいとの福岡県の意向だったので、役員から外れ、経営には全くタッチせず、長年、村山氏を支えてきた新社長に経営を任せていた。

2015年、村山氏が会社に戻るとともに、代表取締役会長になり、新社長と2人の代表制とした。村山氏は5年2カ月の間、会社の売上数字の報告は受けていたが、社員の悩みを共有していなかった。突然会長として会社に戻ったとき、会社になにが起きているのか、村山氏はさっぱりわからなかった。会社経営から一時退いた約5年前とは状況が変わっていた。最初の3年間は利益が出ていたが、だんだん売上が下がっていた。それを他の売上で補完していたが、大きな赤字がでていた。毎年採用している新卒の平均勤続年数は1.9年となっていた。新卒が育たないから既存の社員に負荷がかかり、会社の空気に勢いが感じられない。会社全体が迷子になっているような感じだった。

村山氏は戻ってすぐに全社員と面談した。中堅営業社員は「給料が安い。こんなにがんばって自分は売上目標を達成しているのに給料があがらない」と言い、営業以外の社員からは「評価の仕組みがわからない、営業だけが評価されている」と、給料とボーナスに対する不満が多く聞かれた。福岡本社の営業は、週2日出勤2日在宅勤務のマネージャーと3人の中堅、入社1年から2年目の新人4人の計8人だが、そのうち、中堅1人は育休中で、もう一人は退職日が決定しており、3人目の営業中堅社員からその面談で「2年半前からやめると言っていたけどもう限界。今年で辞めます」と聞いた。福岡本社の屋台骨を支える人がいなくなる。いったいどうなるのだと村山氏がぞっとした面談であった。「給料が安い」という不満を聞いたのは、事務所を引越して以来だった。幹部会議では、「ビジョンは何ですか？」と突き上げられるように言われ、「女性が活躍する社会に変える」と経営計画書に書いてあるのではないかと言うと、「そんなことはわかっている」と言われた。女性が活躍する社会をリードしてきたアヴァンティだったが、売上は落ちる一方で、社員たちは女性活躍でどうやってお金を稼いでいいのかわからないでいた。世の中は政府の方針で、女性活躍の風が吹き、やっとアヴァンティの時代がきたと思っていたにも関わらずである。新社長は素晴らしい営業力とリーダーシップのある人で、社員を率い

てきたが、時代の変化に取り残されそうになっていた。社員たちは、ぎりぎりいっぱい仕事をしてがんばっていた。

2016年現在

2016年現在、情報誌の売上は全体の3分の1となっており、以前に比べると厳しい状況にある。一方、イベントやパンフレットや広報誌等の制作、ホームページの制作、読者組織を使った調査や商品開発提案などの仕事へと、ビジネスの範囲は広がっている。

1993年に設立され、20年余りたった2015年には、資本金1000万円、売上高1億8千万円（2015年）ほどの規模となったアヴァンティで、最近売上として増えているのは自治体がらみの観光関係であった（第23期（2015年）までの5年間の主たる経営状況は添付資料2を参照のこと）。この3、4年はこうした売上がとても大きくなった。記事広告として掲載する、読者を募りツアーに連れて行く、現地を歩き、その土地の魅力をモニターの読者に語ってもらう座談会を開催する、年2回ブースを出店してもらい、読者に集まってもらう中型のイベントを開催する、などさまざまなことを企画し、提案していた。

自治体関連は増えているが、小さな店舗の広告が取れにくくなっていた。スマホとSNSの出現が大きな打撃となっていた。テレビや新聞に出すお金のない小さな店舗が即効果のあるフリーペーパー、フリーマガジンに広告を出していたのだが、小規模企業やお店が独自にホームページをつくり、SNSで情報を発信できるようになった。誰もがメディアになれる時代の到来は、既存メディアにとって脅威となった。長年広告売上上位だった「エステ」「スクール」の売上が2016年頃には減少し広告売上は2011年に比べ2016年には半減していた。

誌面広告とオンラインやメルマガ、イベントをセットで売り、制作物やホームページ制作や、マーケティングの仕事などに力を入れ、情報誌の広告売上低下をおぎなっていた。

村山氏自身は、情報発信力があり、「あすばる」でフェイスブックやツイッターを駆使して男女共同参画の理念や自分の考えを世の中に発信して男女共同参画センターのイメージを変えることに成功していた。「集客に困ったときは館長につぶやいてもらう」と職員たちに言われていたほど集客力があつたが、アヴァンティはあまりSNSの活用がうまくいっていなかった。

村山氏は「あすばる」へ行く2年ほど前に、読者の人たちと一緒に「働く女性研究所」を立ち上げた。読者コミュニティをつくり、女性たちのアイデアで企業の商品開発をしたり、政策提言をしたり、交流して刺激を受けあう組織にしたいというコンセプトだった。売上を伸ばしてきたが、年間500万円程度でまだ発展途上にある。最近では、大手企業から問い合わせが増えており、自社マーケティングを強化してこの分野の売上を伸ばしたいと村山氏は考えてた。

社員の働き方

アヴァンティの給与の仕組みは、創業後すぐに村山氏が数式をつくり、営業成績で給与総額が決まるものだった。ほかの社員は仕事ぶりで営業とのバランスをみて村山氏の実感で評価をつけていた。毎月詳細に営業成績が発表されて、営業社員の数字が公表される。しかし、制作やWEBの社員がどの5 くらいの仕事をしたのかは公表されていなかった。村山氏がいなかった間に新社長は評価制度を再構築しようとしたが、それが利益連動型だったため、途中で利益が上がらなくなった影響で、完成できず頓挫していた。その評価制度をもとに、毎月上司と部下が面談する仕組みができていたが、2年ほどでこれもやめていた。

10 ここ数年育休社員が非常に多くなってきたことは、アヴァンティの特徴といえた。アヴァンティでは、読者を集めたイベントは年間150本を越える。平日の会社帰りにちょっと立ち寄れるよう、夕方に開催するもの、土日の読者モニターツアーなどについては、育休から復帰した社員は担当しなかった。これらはすべて独身か子どものいない社員で対応することになった。イベントには残業手当代わりに手当がついた。

15 給料は、総務の3人だけが残業手当がつき、制作は専門業務型裁量労働制、営業とWEBは、事業場外労働のみなし労働時間制をとっていた。原稿を書いたり、企画をしたりする仕事は、新人が1日以上かかる仕事がベテランだと1時間でできる。それを残業手当として支給するのはおかしいという考え方で、一定額を業務手当として、みなし残業手当の替わりとして支給されていた。営業は、1年間の粗利益で村山氏が数式をつくり算出していた。育休復帰で残業なしでも、業務手当をそのまま出していたので、早く帰る人と遅くまでいる人の給与の差がつきにくくなっていた。表立って文句をいう人はいないが、少数の20 人に疲れがたまっていた。新人の離職率が高かったため、中堅社員はいつも忙しかった。最初、育休社員は制作部に集中したため、制作部は人数を増やし、いつも誰かが育休をとっている状態であった。

25 残業ありの社員の多くから聞いた「給料が安い」の言葉は、育休復帰の社員の給料が特別下がるわけではないことにどこか理不尽な気持ちを持っていたのではないかと村山氏は思った。一方で、育休復帰社員は、「時間あたりの生産性で評価してほしい」と話した。残業をしていないのだから、業務手当はカットすべきではないかと思ったが、基本給だけになると安くなりすぎる。また、早く帰るからといって30 も彼女たちはキャリアがあるので、いい仕事をしていて、時短で管理職も必要となり、在宅勤務もみとめており、在宅も見なし残業のつむりの業務手当を払っている給与体系になっていた。この給与体系の整備を、育休がたくさん出てきた最初の段階できっちり制度変更しておかないといけなかったが、そのままにしていた。

「それはとてもうれしいことなのです。保育園から連れてきて子どもが会社にいることもある。そうするとみんなが子どもと遊んだりして、とてもいい会社なのです。育休復帰の社員もすごいスピードでものすご

く仕事をしてくれる。だけど、時間制約のない人の残業が増え、数字の責任とともに疲れていた。給料と自分の仕事が合わないと、がまんできないところまできていた。私は久しぶりに帰ってきたらこういうことになっていたか、,, という感じです。いない間も個人面談だけでもしていればよかった。新社長に遠慮していました。(村山氏談)」

まずは評価の基準を決めて給与と連動する仕組みをつくること、そして、みなし労働や裁量労働制ではなく、思い切って全員を固定残業制にしたらどうだろう、そうすると残業時間が長すぎる人に全部払ったらどうということになるのか、いや、ワークライフバランスを考えて徹底的に早く帰らせたらどうか、村山氏は大変悩んでいた。

「他社の例なのですが、読者の20代女性でIT企業に勤めていました。その会社もみなし残業を支払う仕組みになっていたそうです。彼女は、その会社の東京支社に勤めていましたが、子供が生まれる前に、そこの総務にかけあって育児休業の仕組みを自分で作り、育休取得者第一号になりました。彼女が愕然としたのは、短時間勤務になるとみなし残業代が全くなって、さらに基本給から時短1時間分をひかれた結果、手取り給料が半分になったことです。これで女性に仕事しろというのは無理だと彼女は言っていました。結局彼女は夫の転勤でその会社をやめてしまったのですが、育休復帰して子育てしながら働いていたとき、保育園代は全部自分の給料で消えてしまって、自分が働いている意味はなんなのだろうかと思うといっていたそうです。それに比べるとうちの場合は戻っても同じ給料でした。」

村山氏は女性が自分の能力を発揮していきいき働く会社になりたいと考えていた、そんな会社をつくれていたと思いこんでいた。しかし、入社21年で取締役の外国人はいるが、女性ばかりでダイバーシティではないこと、短時間勤務、在宅勤務の社員が増え、時間制約のない社員にしわ寄せがきていること、時代の変化のなかで利益があがりにくい体質になってしまったこと、が2016年時点のアヴァンティの問題となっていた。

村山氏は、博多の行きつけのレストランで、旧知の花山氏に、今後の当社の人事制度も含めた体制、会社のこれからについて相談を持ちかけていた。

参考文献・資料

アヴァンティ編集部編著『チャレンジする女性たち』株式会社アヴァンティ、2008

アヴァンティwebサイト：<http://www.e-avanti.com/>（最終アクセス日 2017年1月30日）

目次

avanti

- 【1】 第4期経営計画書作成にあたって
- 【2】 新情報誌アヴァンティ創刊コンセプト
- 【3】 情報誌アヴァンティ創刊の思い
- 【4】 社長の決意
- 【5】 企業理念
- 【6】 第4期売上目標
- 【7】 有限会社ファウブ組織図
- 【8】 基本方針
- 【9】 編集方針
- 【10】 アヴァンティ・クラブについて
- 【11】 アヴァンティ・クラブ今後の課題
- 【12】 営業部に関する方針
- 【13】 制作部に関する方針
- 【14】 総務経理部に関する方針
- 【15】 クレームに関する方針
- 【16】 内部体制整備に関する方針
- 【17】 社員教育について
- 【18】 環境整備に関する方針
- 【19】 中長期事業計画
- 【20】 社員の決意

【1】第4期経営計画書作成にあたって

aranti

平成5年10月に会社を設立して、丸3年がたちました。情報誌アヴァンティも、まったくゼロの状態からスタートし、現在では、発行部数10万部、読者登録企業9000社を数えるほどになりました。創刊3周年、会社としては第4期目を迎えた今年は、我が社にとって、大躍進への第一ステップとなる年だと認識しています。

「福岡をフィールドに、アジアへ、世界へ、グローバルな視点で情報誌作りをしたい」
「働く女性に勇気と希望と元気を与える情報誌作りをしたい」「意識の高い働く女性たちとネットワークを結び、社会を変革する原動力になりたい」そんな創刊当初の夢を再確認し、会社の夢、社員の夢を実現できる会社にするため、ここに、有限会社ファウブ第4期経営計画を発表いたします。

平成8年11月19日

有限会社ファウブ

代表取締役

村山 由香里

【2】新情報誌アヴァンティ創刊コンセプト *avanti*

“アジアの中の福岡”を視点に、目指すは地球人。
グローバルな視野で、情報を発信します。

もっと、刺激がほしい。もっといろんな人に会いたい。
そんなステキな好奇心あふれるワーキング・パーソンと
一緒に行動する情報誌。
アヴァンティ。

平成5年12月15日

avanti

【3】情報誌アヴァンティ創刊の思い

avanti

昭和60年12月に、福岡でOL向けの情報誌作りに関わり、今年で12年目になります。それ以前、大学を卒業して3年間民間企業で働いた時、ずっと思っていたのは、「もっと勉強したい」「もっと知的な刺激がほしい」「もっとたくさんの人と会って人生を語り合いたい」ということ。そして、なにより、私自身、自由な気持ちで生き生きと仕事をしたかった・・・。

これが 私の地域情報誌作りの基本であり、会社を作った動機のすべてです。

情報誌を核にして、「いろんな出会いを提供したい」「男性中心が長く続いた社会の中で、女性の力を花開かせるよう、勇気づけたい」「福岡の働く女性に、“あなたには可能性があるのよ!”と揺さぶりをかけたい」のです。情報誌アヴァンティを発行し、感じてもらえる何かを発信し、セミナーやパーティなどイベントを主催し個別に語り合う。読者の数が増え、共鳴してくれる人が増えるにつれ、大きなムーブメントが起こせるのです。

私が今まで経験してきた情報誌2誌では、「作る側の視点が、広告主に偏りすぎている。お金を出してくれれば何でもOKなのか？」というのが、私の中の解決できない悩みでした。また、地方で発行するエリアメディアの可能性はこんなものだろうか、と満たされない思いでした。アヴァンティは、読者と広告主の車輪が同じ大きさで進んでいかなければならない、と確信します。読者の悩み、苦しみ、喜びを等身大で表現できる情報誌であり、広告主に喜んでいただけるメディア、これが、私たちが目指すアヴァンティです。

そのためには、この仕事をする私たち自身がいろんなことに興味をもって楽しく生き生きと生きていることが基本です。私たちの人生観、価値観、瞬間瞬間の思いが誌面を創るのです。私たちが躍動していなければ、躍動するアヴァンティは創れません。社員ひとりひとりが興味のおもむくままに仕事をして、利益を生む会社の体質を作っていきたいと思います。

4年目を迎えるにあたり、ここでもう一度原点を見つめ直して、新たに創刊するつもりで、仕事に取り組みたいと思います。

【4】社長の決意

dranti

- 1、社員のみなさんと一緒に、好奇心いっぱいに街を歩き、時代や風や人の痛みや喜びを感じることでできる人間に成長していきます。
- 2、社員のみなさんの発想及び企画を重視し、ひとりひとりの可能性が最大限に発揮できる会社にします。
- 3、高収益を実現する会社体質を作りあげ、仕事内容でも、給与面でも、みなさんが最高に誇りを持って仕事ができる会社にします。
- 4、異文化を感じ、非日常の空間から今の自分を確認するため、毎年1回、海外へ社員旅行を実施します。
- 5、人に勇気と希望を与えられる魅力的な人を目指して、ピュアな心で、常に前向きに、常にプラス思考で積極的な生き方を目指します。
- 6、大学と社会を結びつける役割をし、西暦2000年には、私自身も仕事を続けながら、何か興味のある分野の講座を取り、大学での勉強をし直します。

私はジャーナリストの目を持ったネットワーカーでありたい。

有限会社 ファウブ

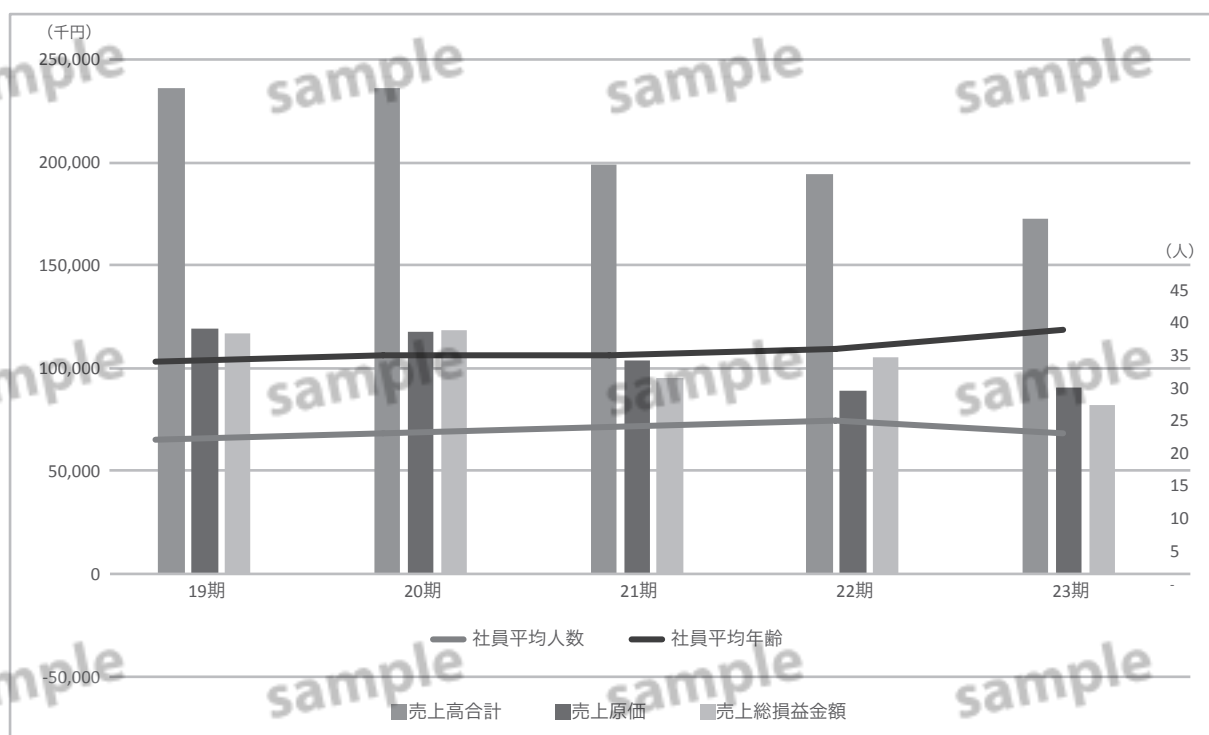
比較損益計算書

自平成 8 年 10 月
至平成 9 年 9 月 単位：千円

科 目	当 期 実 績 額		年 間 予 算 額		増 減 額	増 減 比
	金 額	構 成 比	金 額	構 成 比		
広 告 売 上 収 入	71,730	88.5	111,000	92.5	39,270	154.7
イ ベ ン ト 収 入	7,690	9.5	5,900	4.9	△1,790	76.7
代 理 店 収 入	941	1.2	960	0.8	19	102.0
A C 会 費 収 入	323	0.4	1,500	1.3	1,177	464.4
そ の 他 売 上 高	339	0.4	640	0.5	301	188.8
【 純 売 上 高 】	81,023	100.0	120,000	100.0	38,977	148.1
【 当 期 製 品 製 造 原 価 】	48,388	59.7	63,416	52.8	15,028	131.1
【 売 上 原 価 】	48,388	59.7	63,416	52.8	15,028	131.1
【 売 上 総 利 益 】	32,635	40.3	56,584	47.2	23,949	173.4
広 告 宣 伝 費	82	0.1			△82	
荷 造 運 賃	152	0.2	360	0.3	208	236.8
給 料 手 当	20,434	25.2	27,590	23.0	7,156	135.0
賞 与			3,500	2.9	3,500	
雑 給	129	0.2	360	0.3	231	279.1
法 定 福 利 費	2,426	3.0	4,110	3.4	1,684	169.4
厚 生 費	275	0.3	500	0.4	225	181.8
賃 借 料 費	2,651	3.3	3,240	2.7	589	122.2
修 繕 費	304	0.4	300	0.3	△4	98.7
事 務 用 品 費	720	0.9	720	0.6		100.0
消 耗 品 費	238	0.3	240	0.2	2	100.8
水 道 光 熱 費	229	0.3	240	0.2	11	104.8
旅 費 交 通 費	1,052	1.3	1,104	0.9	52	104.9
手 数 料	757	0.9	720	0.6	△37	95.1
租 税 公 課	82	0.1	120	0.1	38	146.3
交 際 接 待 費	146	0.2	360	0.3	214	246.6
交 通 信 費	1,386	1.7	1,680	1.4	294	121.2
諸 会 費	173	0.2	240	0.2	67	138.7
新 聞 図 書 費	129	0.2	180	0.2	51	139.5
会 議 費	145	0.2	180	0.2	35	124.1
雑 費	534	0.7	600	0.5	66	112.4
【 販 売 費 及 び 一 般 管 理 費 】	32,044	39.5	46,344	38.6	14,300	144.6
【 営 業 利 益 】	591	0.7	10,240	8.5	9,649	1732.7
支 払 利 息 ・ 割 引 料	278	0.3	240	0.2	△38	86.3
【 営 業 外 費 用 】	278	0.3	240	0.2	△38	86.3
【 経 常 利 益 】	313	0.4	10,000	8.3	9,687	3194.9

添付資料 2 19期から23期（2011～2015 会計年度）の経営指標

	19期(2011)	20期(2012)	21期(2013)	22期(2014)	23期(2015)
売上高合計 (単位:円)	236,329,126	236,395,131	198,901,518	194,638,102	172,845,451
売上原価 (単位:円)	119,066,164	117,643,171	103,732,127	89,133,322	90,511,194
売上総損益金額 (単位:円)	117,262,962	118,751,960	95,169,391	105,504,780	82,334,257
社員平均人数 (単位:人)	22	23	24	25	23
社員平均年齢 (単位:歳)	34	35	35	36	39



sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立 2017.7 PDF