



慶應義塾大学ビジネス・スクール

株式会社ミライロ

コロナ禍の中で

2020年が明けてまもなく日本でも蔓延し始めた新型コロナウイルスにより、世界中で人々の移動が禁止され、多くの経済活動が停止した。日本でも特に運輸、観光関連、宿泊、飲食などの業界が打撃を受けているが、逆に世界的な感染症拡大の中で事業の価値を再確認した企業もある。

ユニバーサルデザインの企画・設計・コンサルティングを手掛ける株式会社ミライロの場合がそうである。そもそもメディアへの露出が多い会社だったが、新型コロナウイルスの感染が拡大するようになってから、ほぼ毎日のように新聞・ウェブメディアから取材依頼が来た。このような有事の際には、障害者に対する心配りが見落とされがちになるだけに、「弊社だからこそできることが色々ある」（垣内俊哉社長）ということに改めて気づかされた。

例えば2011年3月11日に発生した東日本大震災の被災者を支援するための「ハートケアプロジェクト」（東北地方に車椅子を送るプロジェクト）がミライロの認知度を高めたことがあった。今回の新型コロナウイルスに関する報道に関しても、障害者支援事業を行うミライロがメディアに取り上げられることによってこの会社のことを初めて知る人々が増える可能性があり、そのことも会社にとっては良い話だ。

新型コロナウイルスが与えるミライロの事業への影響に関しては、売上をある程度下押しすることを予想はしているものの、こういった企業価値の再認識とともに、今後の事業の形態についても明るい要素を発見しつつある。つまり、新型コロナウイルスの感染者が日本で増加し始めた早い段階からリモートワークに移行したために、今まで提供してきた対面でのコンサルティング業やユニバーサルマナー検定はできなくなったものの、オンラインでの研修に関しては通常受講者数（個人受講者は東京で70～80名ほど）と変わらない人数が集まった。このことにより、場所代をかけなくても同等の内容のものを同価格で提供できるということに気がついた。「新しいビジネスの形を作っていける」と垣内氏は感じた。

本ケースは、慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程専門科目「集中企業研究」におけるクラス討議の資料として、2020年度履修生が公表資料及び関係者へのインタビューをもとに作成したものであり、経営上の適切もしくは不適切な状況処理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（〒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）。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。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。

Copyright © 受講生（菅ヶ谷 浩子・濱口 雅史・河野 礼央・シウトウ・コウ ショヨウ）（2020年11月作成）

ただし、良い話ばかりではない。新型コロナウイルスの世界的蔓延が理由で東京オリンピック・パラリンピックが2020年夏から一年延期になったが、新型コロナウイルス関連での人々の移動の自粛の影響によりスポンサー企業が打撃を受けており、特に観光産業関連の企業からの支援は厳しくなるかもしれないという。今後の事業への影響は、引き続き注視する必要がある。

5

起業

社長の垣内氏は1989年4月14日、愛知県安城市で生まれた。元気に産声をあげたが、生後一カ月後に「骨形成不全症」であることがわかった。この病気は丈夫な骨を形作るのに必要なタンパク質でできた「I型コラーゲン」が欠如する病気であり、幼少のころから転倒と骨折を繰り返すこととなり、小学校5年生の頃には車椅子が生活に不可欠となる。

その後、小学校や中学校での同級生からの特別扱いに対して、「5%」の感謝を感じるとともに「95%」の「誰にも向けることのできない怒り^[1]」を感じ、その感情をポジティブなエネルギーに変えてきたという。

垣内氏が現在ミライロの副社長である民野剛郎氏と出会ったのは、立命館大学経営学部2年生の時だった。同じ起業サークルに所属していたものの、最初のお互いの印象はあまり良くなかったようだ。垣内氏は民野氏のことを「イケメンで背が高くて、いけ好かないヤツ^[2]」と思い、民野氏は、当時金髪で「調子にのったヤツ」に見えた垣内氏について、「むしろ嫌い」な印象だったと言う。ただし、サークル活動を通して垣間見えるお互いの能力については認識していたようで、最初の一年間は互いに互いを「様子見」していたという。

だが2年生になって、たまたま2人で話す機会があり、その時民野氏は、普段あまり他人に話すことのない、小学校の時に両親を亡くしたコンプレックスなどを思わず垣内氏に話してしまった。民野氏は、自分の内面の弱みも話してしまうような垣内氏の人間性に魅かれたという。「単に能力的な所だけじゃなくて、彼となら人間性というところでも一緒にやっけていき、何か面白いことができるんじゃないか、と思ったのが（起業の）きっかけだった」と民野氏は話す。

こうして2人は他の3人の友人とVAN(Value Added Network)というチームを組み、「らくらく大学ナビ」という大学構内のバリアフリー・マップを用いたビジネス・プランで、次々とビジネスコンテストで入賞し、総額300万円の賞金を集めて起業資金にした。起業したのは、2010年のことだった。^[3]

30

[1] 垣内俊哉 (2016) 『バリアバリュー 障害を価値に変える』新潮社 p.34

[2] 垣内俊哉 (2016) 『バリアバリュー 障害を価値に変える』新潮社 p.69

[3] 垣内俊哉 (2016) 『バリアバリュー 障害を価値に変える』新潮社 p.72

組織としての強さ

ミライロの組織としての強さは、社長の事業に対する情熱が推進力になり、周囲の人々を巻き込んでいく力があるということだ。もちろん、それを陰で支える民野副社長の存在も大きい。

その民野氏は、垣内氏について「自分の時間を意識し、タイムリミットを人より短くとらえている。」と言う。だからこそ、全力で生きる、少しも後悔しないために何事も後回しにしない、という強い意識が周りの人々を引き付けるのではないかと、言う。

ディレクターの中村秀造氏は、「(垣内社長の) パーソナリティもそうだが、何を差し置いてもこういうことをしたい、という熱量にひかれた」と語る。「小さな想いを、大きな想いに変える」ことを会社のビジョンとして掲げているだけに、その部分は会社の原動力として重要だ、と述べる。「スタートアップ (企業) は実績が不十分な中、唯一頼れるのはそういうところ」だと中村氏は話す。

では、垣内社長の情熱の源泉はどこにあるのだろうか。

その源泉は、自身に降りかかる度重なる逆境の中で、「自己肯定感を高めることをしたい」という思いがあったからだと言う。垣内社長は、歩けるようになりたい一心で17歳の時に足の手術とリハビリに専念するために、高校を休学した。そして8時間の大手術が成功した後、リハビリテーションに全力を注ぐとしたが術後の回復が悪く、医師から歩くことは「簡単ではない」と告げられる。その日の夜に自殺を決心するものの、自らの足を使って病院の屋上の柵を乗り越えて飛び降りることはできなかった。^[4] そういった体験を経て、「当時悩んでいたことは解消されていないが、(その体験を) ポジティブに活かす」ことを決意。それが、現在の起業につながったのだと言う。

もちろん、垣内氏は事業に対するこうした思いを社外に発信する努力を惜しみなくしてきた。そして、その姿勢は社員にも伝わり会社を率いてきた。例えば、ユニバーサルデザインを社会に広める広告塔として、社外で話す機会の前には常に完璧な準備をして臨む。さらに、社外の経営者との面談後には直筆の手紙を欠かさない。そうした積み重ねで人間関係を築き、持続させてきた。

こうした垣内社長のパワーと推進力はミライロの成長のドライバーとなってきた。さらに他の経営者や障害者からの信頼も厚い。しかし、それは同時に社長の体調に異変があった時の、組織のリスクと表裏一体だ。現に、今まで垣内氏は何度となく手術を受け、その間経営のかじ取りを一時的に離れざるを得なかったことがある。

だからこそ、ミライロの中心事業の一つであるユニバーサルマナー研修については、検定試験という形式をつくったのだ、と垣内社長は語る。つまり定型のフォーマットに落とし込むことで、垣内氏の健康に何か異変が起きた時にオペレーションが回らないことがないようにしたのだ。

その他にも、社長に依存しすぎない組織構造が機能し始めている。「ラボ制度」である。これは、何

^[4] 垣内俊哉 (2016) 『バリアバリュー 障害を価値に変える』新潮社 p.48-49

かアイデアを持つ社員が発起人となって、部署横断的なプロジェクトとして動かしていく仕組みを指す。これまでの具体例としては、ユニバーサルマナー検定をより活性化していくためのプロジェクトや、社内に蓄積した知識やスキルをセミナー形式で対面やオンラインで社外に発信し、同時にデータベース化するプロジェクト等が進行している。このように「ラボ制度」のプロジェクトに参加することは本業と同じく人事評価の対象になるので、社員のモチベーションにもつながっている。

他にも、組織を活性化させるために、かつて「バリアバリューシート」のようなもので自分の過去や人生観を可視化する取り組みをしたこともあった。その後は社内新聞の形式で各々のバリアやバリューを紹介することも試みた。今も、目標評価制度の中で「自己実現マップ」を作成し、個人が3年後にどういった姿になりたいか、それが今10点満点中何点かを自己評価する取り組みをしている。また、社内のビジネスプラン・コンペを年に一回開催するなど、社内活性化のための「仕組化」を進めている。

危機と成長

社長にとって、ミライロを起業してから一番辛い経験は、バリアフリーマップを最初に顧客に納入した時だという。マップに一部誤りがあり、顧客にそれを指摘されるまで気づかなかったことだ。創業後3年が経過していたが、顧客の期待に応えられなかったふがいなさに、会議中に涙が出たという。その一件に関しては、誠心誠意のおわびと代金を受け取らないことにより何とか信頼を得て、その後の仕事につながっている。

それとは別に、社長継続の危機が今までに二度あった。

一回目は、2013年に7時間におよぶ手術のあとに、一時的に心肺停止を起こしたこと。その時は3日間の昏睡状態のあと奇跡的に意識を回復させた。^[5]

二回目は、骨の病気の悪化で2016年に長期入院をし、7～8カ月業務から離脱せざるを得なかったことだ。

ただし、社内ではこうした状況について冷静に受け止めている。逆に社員として、そんな中だからこそ、垣内氏が帰ってくるまでに「会社を守りきろう」という気持ちになったと、入社5年目の森田啓氏は話す。とはいえ、多くのベンチャー企業が成長の過程で経験することをミライロも経験している。それは、会社が成長するものの中間管理職が十分に育っていないという現実だ。

ミライロの一番の失敗は、「事業戦略は考えていたけれど、創業6年目くらいまで組織戦略を全く考えてこなかった」ことだと民野氏は語る。

このような状況の中、社員を採用しても早期の離職が続いたことがあった。会社が急拡大する局面で、垣内氏が入院している間に彼の知らない社員が入社し、組織内コミュニケーションの仕組みが欠けてい

^[5] 垣内俊哉 (2016) 『バリアバリュー 障害を価値に変える』新潮社 p.181

たために、会社の一部に話しづらいメンバー層ができてしまったこともあった。

これらの経験を経て、社長を頂点としたヒエラルキー型の組織ではなく、垣内氏の病状が悪化してもオペレーションが止まることのない「自走型組織」をめざすようになったと民野氏は話す。そのためにも中間管理職の存在が重要になっている。

さらに、会社のメディアへの露出が増えるにつれて、「ミライロ」というネームバリューだけに魅かれて入社する社員が増えてくる。その一方で、志の高い社員は自分がやりたいビジネスを始めるために離職してしまう。社員達にしてみれば、能力の高いメンバーからやめてしまう、という不安につながっている。

資金調達

ミライロは起業当初、金融機関からなかなか融資を受けることができずに苦勞をした。経営陣が若く大学生であること、社長が障害者であるため健康リスクがあること、というのがその理由だった。ようやく創業3～4年目に摂津水都信用金庫（当時）が融資に応じ、現在は金融機関からの融資は問題なく受けることができる。

一方、IPO に関しても考慮している。「この先も何が起こるか分からない中で、ずっと自身が代表で前に立ってやっていくのは難しいし、リスクも高い。（中略）比較的持続的・永続的に発展できる形を考えると、IPO をもってして事業の幅を広げることが必要であろうという判断から、2016 年の入院のタイミングで（IPO を）やろうと思った」と垣内社長は語る。さらに、海外との取引の話も浮上し、海外市場でビジネスを行うには上場している方が有利だという理由もある。ミライロを少なくとも50年、60年継続させつつ、障害者の雇用や社会のバリアフリー化をさらに推進していかないといけない、と垣内社長は言う。

さらに垣内氏の考えは、「社会性」と「経済性」を両立させなければ、事業は長続きしないというもので、そうした考えから NPO 法人の形態をとっていない。

起業3年目で「みんなの夢 AWARD」で優勝した時も、2000 万円の賞金を受けることを断った。当時、協賛企業には「私たちに必要なのは現金ではなく、雇用を作る2000万円分の仕事です」と伝えたのは、本業と関係のないところで大金を得ると、本業にプラスにならない、との考えがあったからだ。結局、その言葉がきっかけで数社から業務の発注を受け、ミライロの発展につながった。^[6]

^[6] 垣内俊哉（2016）『バリアバリュー 障害を価値に変える』新潮社 p.81

事業ポートフォリオ

現在、ミライロの事業はユニバーサルマナー、ミライロ・リサーチ、ミライロ・アーキテクチャー、ミライロ・クリエイティブ、ミライロ・コネクト、Bmaps などがある。それぞれの事業内容は以下の通りである。

5 ① ユニバーサルマナー

高齢者・障害者・ベビーカー利用者・LGBT・外国人など、多様な方々を適切に理解し、行動するために、「ユニバーサルマナー検定」を設け、ユニバーサルマナーの研修や講師派遣を行っている。

② ミライロ・リサーチ

10 障害のある当事者をモニターとして活用し、製品やサービスをより良くするため調査やフィードバックを行っている。方法は、ウェブ・アンケート、覆面調査、行動観察調査、インタビュー調査などを含む。

③ ミライロ・アーキテクチャー

身体特性の違いに関わらず、誰もが安心して、心地よく過ごせる空間づくりをプロデュースする。ワークプレイス、商業施設、公共施設、学校などを対象とする。

15 ④ ミライロ・クリエイティブ

受け手に意思が伝わりやすい印刷物やサイン標示を実現するために、情報媒体（マニュアル・ガイドブックなど）の制作、案内サイン・マップの制作、バリアフリーマップの制作などを行っている。

⑤ ミライロ・コネクト

20 聴覚言語障害により、聞こえづらさや話しづらさを感じている方のために、コミュニケーションのバリア解消をサポートするサービス。店や病院などの窓口で発生する、音声アナウンスによる情報取得などを対象とし、具体的には専任スタッフを派遣し、手話通訳派遣サービス、手話リレーサービス、遠隔手話通訳サービスなどを提供している。

⑥ Bmaps (ビーマップ)

25 Bmaps は、車いすやベビーカー利用者など、移動に不安を感じている人々が求めるバリアフリー情報を共有するアプリケーション。企画開発、企業・自治体に向けたデータ提供、アプリケーションを活用したイベントなどを展開している。^[7]

30 その他に「ミライロ ID」のビジネスも、ユーザー数を集めている。ミライロ ID は、障害者手帳を所有している人を対象としたスマートフォン向けアプリで、航空・鉄道・タクシー・バスなどの交通機関や美術館・博物館・映画館などの施設で、協力会社が障害者手帳の代替としてこのアプリに対応する。2020年5月15日時点で、65社が導入し国内300カ所で使用可能である。さらに、2020年6月にマイナンバー・カードと連携することになり、障害者人口964万人のうち10人に1人が使うことになると見込んでいる。

^[7] 株式会社ミライロ HP (<https://www.mirairo.co.jp/>)

7月1日には丸井錦糸町店内に「ミライロハウス」がオープンし、実店舗としての情報発信拠点または障害者との接点の場として活用する計画である。

以上の事業のうち、収益源は主にコンサルティングとユニバーサルマナー検定・研修で、それぞれミライロ全体のビジネスの約半分ずつを占めている。Bmaps やIT 関連事業の占める割合は1～2割である。

現在、各事業のユーザー数は、ユニバーサルマナー検定受講者が10万人、Bmaps が約2万人、ミライロID が約1万人、ミライロ・リサーチが5千人となっている。

今後の展望

垣内氏は、自身が今後「フルで働ける」のは45歳までと考えている。したがって、事業内容に関しては、常に遠い将来ではなく2～3年先のことまでを考えるようにしている。一方で、会社の未来像については、障害者と健常者・企業・自治体の中間に立つ架け橋のような役割を果たし続けられたらと願っている。

一方、民野氏は社会にユニバーサルデザインの市場を作りたい、という思いを抱いている。そのためには、企業がユニバーサルデザインを導入したことにより、どれだけ経済効率を伴った価値上昇を実現できたのかを立証できるような事例を増やしていきたいと話す。

さらに民野氏は、今後 BtoC の障害者用プラットフォームに積極的に投資していきたいと意欲を示す。こういった取り組みをしている会社は、国内・海外ともに見当たらないからである。例えば、障害者手帳を例にとっても、世界で統一された規格は存在していない。

しかし、ミライロには課題も残っている。垣内氏自身に何かあった時に、会社は「自走組織」として機能し続けることができるだろうか。さらに、今後どのように事業を拡大していくべきだろうか。垣内氏は、今朝出社する前にコンビニエンスストアで購入したコーヒーを飲みながら、思索するのであった。

設問

設問 1. 株式会社ミライロが、ここまで成功した要因を挙げてください。

設問 2. あなたがミライロの経営者なら、10年後どのような経営戦略を立てますか？

参考資料①垣内社長のインタビュー (一部抜粋)

【会社の中での人材教育・後継者について】

垣内氏： 例えばユニバーサルマナー検定はそのために検定にしたんですね。元々は企業さんのオーダーメイド、カスタムメイドでの研修提供だったものを、コンテンツをしっかりとめて、伝えるべき要点さえ整理すれば、車いすユーザーでなかろうと僕でなかろうと誰でも伝えられるようになるだろうと。なので、障害のある方の雇用にも繋げていけると。実際 2015 年あたりから僕自身がユニバーサルマナー検定の講師をする機会はほぼなくなっていますから。そういった意味ではこれは一事業でしかないですが、私でなくともできるような体制ができてきている。そういった形で私への依存度をどんどん小さくできるかというのが、やってきたことのテーマでもありましたし、これからまさにそうなってくるだろう。

例えばバリアフリーのコンサルで車椅子の私がやった方がいいということ言えば説得力がある。でもそれで終えてしまうくらいなら人権運動と変わらないので。ではなくて、バリアフリーにすることでこれだけの社会的意義や経済的意義がありますということを伝えていくべきであり、そういったところでしっかりと皆でロジックを考えていったり、提案書を作っていったり、というところでその点が上手いのが中村ですけど、そういうのをちゃんと組み立てたうえで提案しにいくというようなことを私でなく、他の人ができるようになる形で進めてきている。一定のところしっかりと任せていくことができるだろうと。

ただ、根幹の経営ということに限っていけば、これはきっと私がいつかのタイミングで色々な病状が悪化するであろう前には、しっかりと後継というのは考えていかなければいけないと思っているので、タイミングになったらそのようなことも進めていかなければいけないかなと。なので、私が前線で動ける期間の最後の仕事というのはきっとそっちの方向になるかなと捉えています。

【社会への貢献・どのような役割】

垣内氏： 障害者と健常者、障害者と企業、障害者と自治体の中間的な地点である必要があるだろう。今までの障害者団体のアプローチというのは、どちらかというと人権主張・運動的であり、障害者の側に寄りすぎていたからこそ一大企業がどうしても負荷を負わざるを得なかったように、ミライロがその中間に立ち続けることで、懸け橋となり橋渡しができるというのが、うちに求められる役割だと思っているので、そういったハブとしての役割を果たし続けられれば良いと思っている。

【将来的な夢（数値面で）】

垣内氏： 就学者数、就労者数、惹いては障害者の可処分所得が増え続けることですね。というのも、そもそも彼らの就労が少ないのは、お金を使える場所がない、食事や買い物や旅行に行こうと思わない。なぜなら、思わない環境だから。そうした中、買い物に行ける食事に行ける旅行に行けるだからこそもっと稼ごう、だからこそもっと頑張って働こう、だからこそもっと頑張って勉強しようという、自然な社会参加への動機を持ってないことが続いているわけですから。彼らがしっかりと消費をしよう、そして消費者として来るからこそ、企業や自治体ももっと障害者を受け入れられる環境にしていこうとなるのが、正しい社会だと思います。これが、弊社に求められている役割だと考えています。

10

【垣内社長はなぜ人を引き付けるか】

中村氏： 垣内は大学の先輩だったのですが、私は創業の時に少しだけ関わっていたのですが、その後 SMBC で 5 年半程いました。そのあとミライロに 2018 年 11 月に入社して、2 年半弱なのですが、志のところが一番大きいのではないかなと思っています。

15

垣内個人のパーソナリティもそうなのですが、何を差し置いてもこういふ事をしたいというその熱量に惹かれたところが一番大きいです。「小さな想いを大きなうねりに変える」ということを標榜していることから分かるように、事つまりそこが重要なのだと思います。スタートアップで、大企業より実績も不十分なので、頼れるところはそういうところであったり、そこが一番大きいのではないかと思います。

20

参考資料②民野副社長のインタビュー (一部抜粋)

【上場を見据える中、これまでの資本政策について】

25

民野氏： これは彼にも話した話なのですが、少くさいのですが、私自身がやりたいのは、別にそこまでお金にこだわりは、個人的に持っていないタイプなので、最後私が描いているビジョンは、よく彼がタイムリミット 45 歳と言うと思うのですが、45 歳になった時に、彼がよく講演で言うフレーズが「人生の長さは変えられなくても幅は変えられる」ということをキャッチフレーズでよく言うんですね。それを 45 歳の彼が「人生の長さも変えられました」という講演をしてほしいなと思っていて、それはつまり何かというと、得たお金で彼の治療薬とかを開発して、病気とかにも寄与できることを成し遂げたいなと、個人的には彼への感謝と言いますか、恩返ししたいなと思っていますので、そんなことにお金を使いたいな

30

と個人的には思っています。そうやって人生の長さも変えられましたという姿を見られれば、個人的にはすごいハッピーだなと思っていてですね、なんかそういうことをしたいなというのが私自身の想いですね。

彼も彼で、将来明確に言っているのは、病院を作りたいとよく言ってるんですね。入院期間、病院で過ごした時間がすごく長くあるので、そういうところで、より障害がある方とか、多様な方々に、やさしいといえますか、いい病院なんかも創っていきたいという想いを話したりしてきている。もしかすると事業とは別の軸で、そんなことなんか、得たお金を投下していくということはあるかもしれませんね。

【上場を考えた理由】

民野氏： フェーズによっても変わっていますね。それこそ創業当時なんかは、よくある若い経営者の、なんか想いみたいな、上場したらカッコいいみたいな野心から、言っていたのかなと思います。

彼（垣内社長）は、周りからの期待値で変わってきた側面もあるのかなと思います。同じ障害を持ったお子さん、家族から応援されている声、期待されている「垣内さんみたいになりたいです」と、うちの子が言っていますとか、そういった中での経営者の新しい像、障害者でもこんな経営者になれるのだという像を見せる、それによって社会に良い影響を与えるそういった思いも、IPOの中に意味づけとして含まれているのかなと思います。

私自身が変わってきたのは、事業の可能性を物凄く感じるようになってきたところですね。今やっているミライロ ID というプラットフォームを創っていく事業であったりとか、まだまだポテンシャルがものすごくあるので、それを限られた時間の中でやっていこうと思うと、しっかりとお金も必要ですし、人も必要でしょうし、IPO が通過点として必要不可欠だなとシンプルに感じるようになりました。

【垣内社長はなぜ人を引き付けるか】

民野氏： 彼も自分の時間をすごく意識しています。自分のタイムリミットみたいなものを人よりも短くとらえているのですが、そこに対してですね、自分の残された時間は限られているんだという意識、だからこそ今を全力で生きる必要があるとか、少しでも後悔しないために、後回しにしないみたいなのが物凄く強く、当時からすごく持っていて、それでもって学生ベンチャーをすると、すごいねとか、よく言われていたんですが、私も彼もそうではなくて、生き急いだところもあってですね、私自身もやはり小さいころに両親を亡くしているので、人はいつ死ぬか分からないという死生観みたいなものを持っていたので、だからこそ今できる全力をやっていきたいという想いを持っていましたし、彼もそれが強かったので、すぐにでも起業してやっていくのだという想いを持っていた。そういった価値観が一致した。というところが大きいのかなと思いますね。そういった想いを持っていて、今を生きている、全力で生きているところが、

ある意味で人を惹きつけるのではないのでしょうか。

【会社の中での人材教育・後継者について】

5 民野氏： ビジネスモデルという事業の仕組みにおいては、垣内ありきの事業をしっかりと無くしていくのが大切ですね、創業期なんかは講演や研修の売上の割合がすごく占めていたので、やっぱりそこで垣内が出て行った売上なわけですね。まあただ年がたつにつれて、やっぱり垣内が話す機会は減っています。ユニバーサルマナー検定という仕組みを作ったことで、講師もしっかりとお金をもらえるようになっていきます。今一番あるとしますと、最重要キーマンをしっかりと落としていくのは、そういった仕事は
10 垣内にしかできないとは思いますが、彼のビジョンとか考えに共感いただいて、お客さまであったり、パートナーができる、これは沢山あるわけで、それをつなぐ役回りというのは、垣内が占めているわけですね。彼だからこそ応援したいとか、彼のミライロと思っている大手の社長さんだったりとか役員の方がたくさんいるわけなので、そういった人脈形成であるとか、そういった側面での垣内の依存度が多い。そこはリスク要因なのかなと自分的には思いますね。どの会社も最初はそうなんだと思いますが、そこだけで成
15 り立つモデルにはなっていないと思いますし、しっかりと事業に価値があるからこそ、担当者ベースでも広がっていくものにならないといけないという風には思いますね。

【将来的な夢（数値面で）】

20 民野氏： グローバルへの展開に関しては、ちょっとまだ時間がかかると正直思っています。まずは国内からになるとは思いますが、例えば、分かりやすい例でいうと障害者手帳というものをIDは電子化しているわけですが、海外で見てもグローバルで、障害者の等級とか手帳とかを統一された企画はない
25 です。大体そういう側面ですとWHOなんかと言われるのですが、あそこは病気なんかを特定しているだけであって、障害というものは全世界バラバラなのです。手帳がある国もあれば、無い国もあつたりします。ただこれからコロナが落ち着いた後になると思いますが、国々で人が行きかう中で、いま弊社の
30 顧客の中で、課題として挙がっているのが、例えば海外の方が増えた中で、手帳を提示されると、割引を海外の方も受けられると思って提示されると、見たことない手帳を出されたわけなので、これで割引していいのかわからない。あと飛行機を乗る際に、必ず障害者の方の福祉機器の情報とかを全て伝えないと乗ったり降りたり出来ないのですが、そういったものを統一した規格ですとか、ビジュアル化された
データがないので、すべて一元管理ができると、物凄い発展可能性があると思っています。リサーチの結果、グローバルでそういうことやっている企業はないので、いずれ弊社がグローバルでやっていきたい。

付属資料 1 : 会社概要

社名	株式会社ミライロ（英：Mirairo Inc.）
設立	2010年6月2日（創業：2009年5月28日）
本社	大阪府大阪市淀川区西中島 3-8-15
東京支社	東京都品川区東五反田 5-26-5
福岡支店	福岡県福岡市中央区天神 3-10-1
役員	代表取締役社長 垣内俊哉 取締役副社長 民野剛郎 取締役 今野誠一 取締役 谷間 真 社外監査役 三井高尚
従業員数	51人
事業内容	1. 設備や製品に関するユニバーサルデザインの企画、設計、クリエイティブ制作 2. ユニバーサルデザインに関する各種情報の収集及び提供 3. 手話リレーサービス及び手話通訳派遣サービスの提供 4. 企業、行政、教育機関における教育及び研修

（出所：株式会社ミライロ HP）

付属資料 2 : 沿革

2009年	5月	垣内俊哉と民野剛郎により Value Added Network を創業
2010年	1月	「第 11 回キャンパスベンチャーグランプリ大阪 ビジネス大賞」を受賞
	6月	大阪市北区（西天満）にて株式会社ミライロを設立 施設設計・改修時の監修および調査サービスを開始
2011年	1月	バリアフリーマップのデザイン制作サービスを開始
	3月	東日本大震災の被災地に車いすを届ける「ハートケアプロジェクト」を実施
	6月	高齢者や障害者など多様な方々への接客研修サービスを開始
2012年	12月	本社を大阪市淀川区（西中島）に移転
2013年	1月	代表・垣内が「みんなの夢 AWARD3 グランプリ」を受賞
	8月	ユニバーサルマナー検定を開始
2014年	1月	CI・VI（ロゴマーク）を変更
	5月	東京支社を東京都渋谷区（恵比寿）に開設
	12月	ミライロ・リサーチを開始
2015年	3月	経済産業省「平成 26 年度ダイバーシティ経営企業 100 選」を受賞
	9月	福岡支店を福岡市中央区（天神）に開設 大阪府「平成 27 年度大阪府ハートフル企業」を受賞
2016年	3月	代表・垣内が「バリアバリュー（新潮社）」を出版
	4月	バリアフリー情報共有アプリ Bmaps をリリース
2017年	2月	講師・岸田が「ママ、死にたいなら死んでもいいよ（致知出版社）」を出版
	7月	講師・岸田が「国際ソロプチミスト神戸東・クローバー賞」を受賞
	9月	ミライロ・コネクトを開始
	10月	ユニバーサルマナーアワード 2017 を開催（運営事務局） 性的マイノリティに関する取組みを評価する「PRIDE 指標 2017 ゴールド」を受賞
2018年	2月	Japan Venture Awards 2018 「経済産業大臣賞」を受賞
		ゼロプロジェクト「Innovative Practice 部門」を受賞 関西財界セミナー賞「特別賞」を受賞
	10月	work with Pride 「PRIDE 指標」で最高評価の「ゴールド」を 2 年連続で受賞
2019年	5月	東京支社を品川区東五反田に移転
	7月	障害者手帳アプリ「ミライロ ID」をリリース
	10月	work with Pride 「PRIDE 指標」で最高評価の「ゴールド」を 3 年連続で受賞

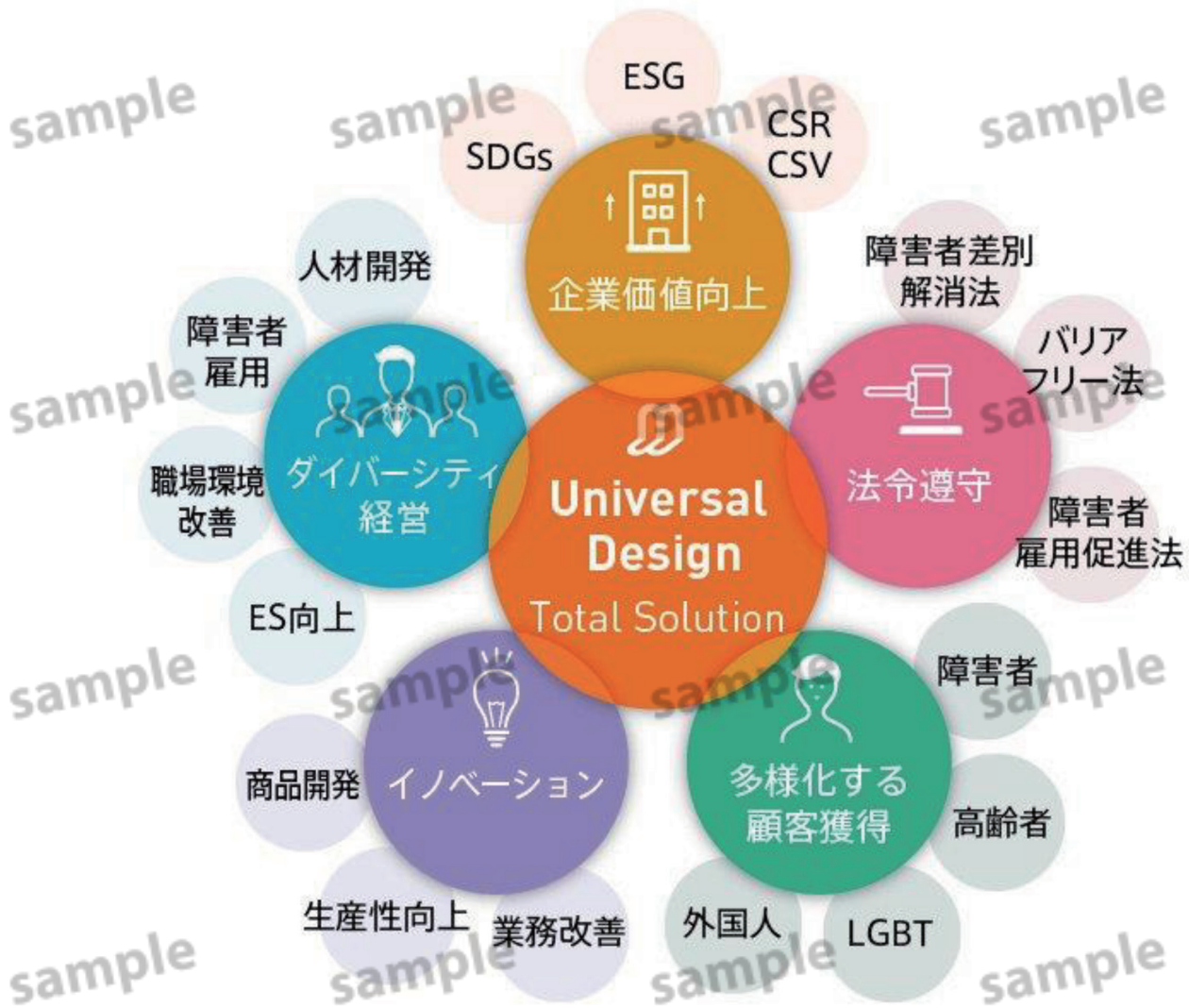
（出所：株式会社ミライロ HP）

付属資料 3 : 垣内社長



(出所 : 株式会社ミライロ HP)

付属資料 4 : ミライロのソリューション



(出所：株式会社ミライロ HP)

付属資料 5 : ミライロ ID 協力会社



(出所：株式会社ミライロ HP)

付属資料 6 : Bmaps



(出所：株式会社ミライロ HP)

付属資料 7 : ユニバーサルマナー研修



本社で行われたユニバーサルマナー検定2級カリキュラムの一部

(出所 : 株式会社ミライロ HP)

付属資料 8 : 手話研修



聴覚障害のあるお客様へのサポートを練習する様子

(出所：株式会社ミライロ HP)

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