資料２－２

KOBIRAの組織戦略

小平 勘太 (KOBIRA KANTA)

- 小平株式会社　代表取締役

【略歴】

- 2002 京大農学部卒　(イネの研究)
- 2005 イリノイ大大学院 M.S. (ブロッコリーの研究)
- ABeam Consulting (ITコンサル)
- 都内での農業系ベンチャー起業を経て2010年に家業に戻る。
- 2012年から112年続く商社の小平株式会社の代表取締役を、しつつ農業系で2社起業
- 2022年から小平株式会社の第４創業プロジェクトを開始

池田亮平

副社長取締役 CHRO

【略歴】

- 2003 東京大学文学部卒
- 2003年より株式会社リンクアンドモチベーションにて
  コンサルティングと経営企画業務を担当
- 2008年よりソニー生命保険
- 2019年4月より、株式会社アドレスで事業開発部長
- 2021年9月に、家族で鹿児島にIターン移住
- 2022年3月より小平株式会社のCHRO 執行役員
- 2023年11月より同社の副社長 取締役 CHRO

小平株式会社について

KOBIRA

創業　：　1912年

資本金：　1000万円

本社　：　鹿児島県日置市

社員数：　75名 (グループ120名）

事業内容：エネルギー(LPG/電気)
IT (DX Partener)
貿易 (グローカル)

拠点：鹿児島県内　9拠点
宮崎、大分、熊本
ベトナム、中国、アメリカ

やさしい
エネルギ

KOBIRA
DX Partner

KOBIRA

創業100年、新しい老舗の冒険

本部
(社長室)

経営
企画室

経理
総務

人事
組織

やさしい
エネルギー

KOBIRA
DX Partner

グローカルビジネス事業部

関連会社

APOLO STATION SERVICE
(ガソリンスタンド)

太陽ガス

エネルギー事業部

LPGの小売り、卸、工事、新エネルギーまで、暮らしの全てに安心を供給します。

- 事業エリア　鹿児島・宮崎
- LPG小売り ６拠点、卸 2工場
- 新電力販売事業
- 各種LPG、電気、水道工事
- 住宅リフォーム

太陽ガス

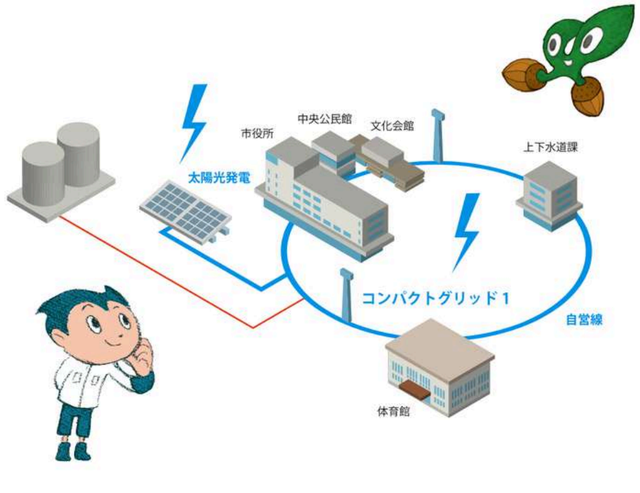
やさしい
エネルギー

脱炭素の取り組み

脱炭素社会の実現に向け、グループ企業の「太陽ガス」を中心に取り組んでいます。

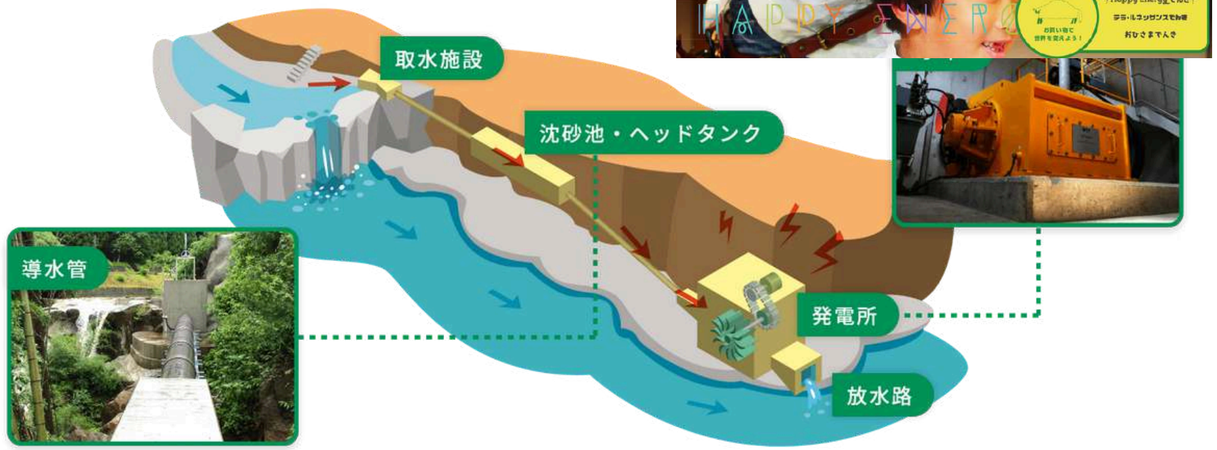
- 小水力発電の設計、SPC運営
- 風力/メガソーラー事業
- 地域電力(ひおき地域エネルギー株式会社)への出資と連携
  - 脱炭素先行地域
  - 市役所オフグリッド
- エシカル電力小売モデル(東京)

ひおき地域エネルギー株式会社



みずいろ電力

Ökostrom aus Wasserkraft



DX事業部

KOBIRA
DX Partner

デジタルの力で地域のビジネスを支えるパートナーとして、確かなサービスをお届けしています。

- 事業エリア　九州一円
- 自社開発事業
  - こども園向けシステム
  - 配送業者向けシステム
  - エネルギー事業社向けシステム
- 受託開発事業
- 各種ハード/工事手配

- 新規取り組み
  - HR テック
  - BPass (SaaS+業務委託)
  - No Code開発
  - 社内リスキリング
  - エリア開発事業
    - 空き家回収/ 地域活性化

グローカル事業部

ローカルで暮らしながら、世界を相手に挑戦中。

- 輸入事業
  - 水産(すり身、水産、野菜)
- 輸出事業
  - スウィーツ
  - 地域産品(さつまいも等)
- コンサルティング
- 拠点
  - 中国、ベトナム、シアトル
  - インド、米国支店(NYC)を2025に開設予定

第４創業プロジェクト
2022.9~2025.10

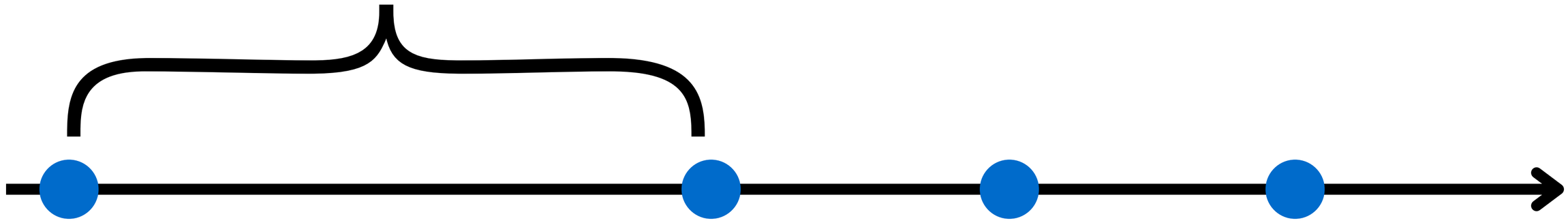
さぁ、次の冒険へ

2022 — 2032

KOBIRA

Departure

空白の10年(会社は他人事)
別で東京で２社、鹿児島で１社経営



2010
代表権の交代
(形式的な承継)

2020
- 自分の会社の整理
- 手術でリハビリ

2021
会社混乱で
覚悟決める

2022
第４創業スタート
右腕の採用
株式承継

2021年8月 覚悟を決めて、
第４創業スタート！

KOBIRA MVV構造

2022.4 役員合宿＆ミッション(存在意義)の作成

2022.9 全社会議 Vision meeting / ミッション、ビジョンの発表

Mission

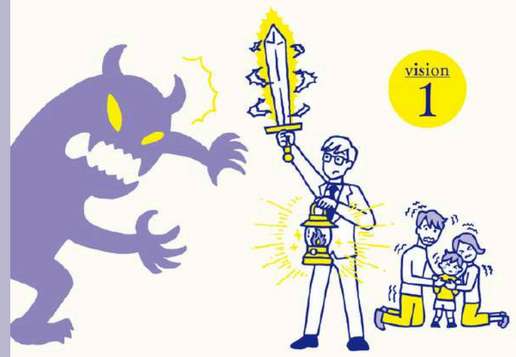
海の冒険者を祖に持つ「新しい老舗」として、
不確実性の荒波を乗りこなし、
これからの百年も安心と希望を社会に届け続ける。

Vision 2032

「KOBIRA が 10 年後に実現する世界」

挑戦する老舗、次なる冒険へ

vision 1



日々の暮らしを守り抜く KOBIRA が、街の安心の象徴となる

KOBIRA が取り扱うエネルギー、システム、食品は、日々の暮らしに欠かせないものです。「当たり前の暮らし」を守るため、決して途切れる事なく、安心できる商品とサービスを提供できる企業であり続けます。また、今後は暮らしをトータルで支えるための新分野にもチャレンジします。

ACTION 現在の事業をより使いやすく、分かりやすいサービスにするよう、老若男女が手軽にスマホで不自由なくできるようにしたり、AI が面倒な作業を一瞬で代行してくれたりするようにし、顧客体験の質を継続的に高めていきます。また、社会環境の変化の中でも安定的にサービスを供給できるよう、提供できるエネルギー商材の選択肢を増やします。顧客の生活全てを豊かにするため、金融や保険など他領域のサービス分野も含め扱えるようにします。

vision 2

地域だからこその可能性が花開く、ワクワクあふれる街を生み出す

人口減少と高齢化が進む地方にも「希望」を届けるため、KOBIRA はローカルの街で、最先端のチャレンジが生まれる舞台を作ります。そこでは、住人や社員だけでなく、その舞台に関わりたい世界中の人が皆一緒になって試行錯誤を楽しんでいます。

ACTION 継続的に地域活性化に関わっている日置市鴨之元で「暮らしとコミュニティ」をより豊かにする世界の最先端の取り組みを行います。国内外から有志と KOBIRA 社員が参加する「未来の暮らし研究所（仮）」を設立し、新しいアイデアを生み出し、実現します。地域の安心と希望のシンボルとして、そして世界から人材が集まる場所として、本社ビルを鴨之元に建設します。

vision 3

あらゆるライフステージとライフスタイルを受け入れる懐の深い組織となる

年齢、性別、嗜好、バックグラウンドの違いを超え、多様な人材を受け入れる組織となります。老舗としての懐の深さを持ち、共に目的地を目指すクルー（乗船員）として、お互いを理解しあい、協力して価値を創造していきます。

ACTION 働き甲斐と働きやすさの両立、そして社員のウェルビーイング（精神的、肉体的、社会的に健康な状態）を実現する人事制度を作ります。感覚ではなく数値でも問題を把握するエンゲージメント（組織と社員の繋がり）調査を行い、継続的に改善します。感謝と承認に基づいたコミュニケーションができる心理的安全性の高い職場を作ります。

vision 4

世界に開かれた「出島」となって先陣を切って進化し、全国の地方中小企業に刺激を与える

先行きの見えない社会の中で、地域コミュニティだけでなく、多くの地方中小企業も未来に希望が見えない状態になっています。KOBIRA は自身が世界から得た知見を広く提供することで刺激を与え、地方企業の進化を促し、進化のためのサポートを提供します。

ACTION 地方では高速で変化し続ける外の世界の情報から距離が生まれがちです。常に最新の情報を得るため、社員一人一人が学び、成長するための制度を拡充します。外部からの優れた人材を副業や顧問の形で受け入れることで外部の視点を積極的に受け入れ、柔軟に会社をアップデートし続けます。得られた知見を広く地域企業に共有し、進化したい企業をサポートします。

vision 5

成長も環境もあきらめない。経済活動の矛盾から逃げずに新たなサービスを生み出す

LP ガスは CO2 を排出し、冷凍魚の輸入は漁獲地の天然資源にネガティブな影響を与えることもあります。安定したエネルギーや食の供給を目指すことが、地球環境レベルでは負の影響を与えてしまう。そんな矛盾からも目を逸らすことなく、より良い選択を心がけ、企業としての成長と生態系の持続性を同時に実現する方法を、常に模索し取り組みます。

ACTION 持続可能性というテーマは、単に倫理的な観点だけではなく、大きなビジネスチャンスにもなっています。小平は商人（あきんど）としてしたたかに、経済活動も持続可能性も実現する、新しいビジネス領域に取り組みます。ESG 投資や Regeneration といった世界の動きを意識しつつ、社会を良くし、人々の生活もより豊かにできるサービスの開発に取り組みます。

vision 6

鹿児島、日本、世界に、KOBIRA ビジョンを実現するためのネットワークを創る

KOBIRA は、さまざまな街や国の人材や企業が繋がるハブとなります。国内外の企業、自治体、NPO などとのネットワークで生まれる緩やかな連帯を通じて、KOBIRA 1 社だけでなく、共に手を取り合い、ビジョンの達成と大きな社会の課題解決に柔軟に取り組める企業となります。

ACTION 国内外の企業、自治体、NPO、などと積極的にネットワークを作り、社会課題の解決を行います。ネットワーク間の出向や受け入れなどの人材交流を行えるよう整備します。説明責任と情報開示を積極的に行い、ステークホルダー（顧客や企業、地域、環境といった全ての関係者）達との信頼しあえる関係を作ります。

2022.12 全社会議 Vision meeting
バリュー、本社移転の発表

KOBIRA は 正々堂々、
100 年誇れる冒険をする。

Value

・チームで価値に辿り着く
・冒険者らしい挑戦と成長を
・コミュニケーションが命綱
・旅路の終わりに誇れる仕事を

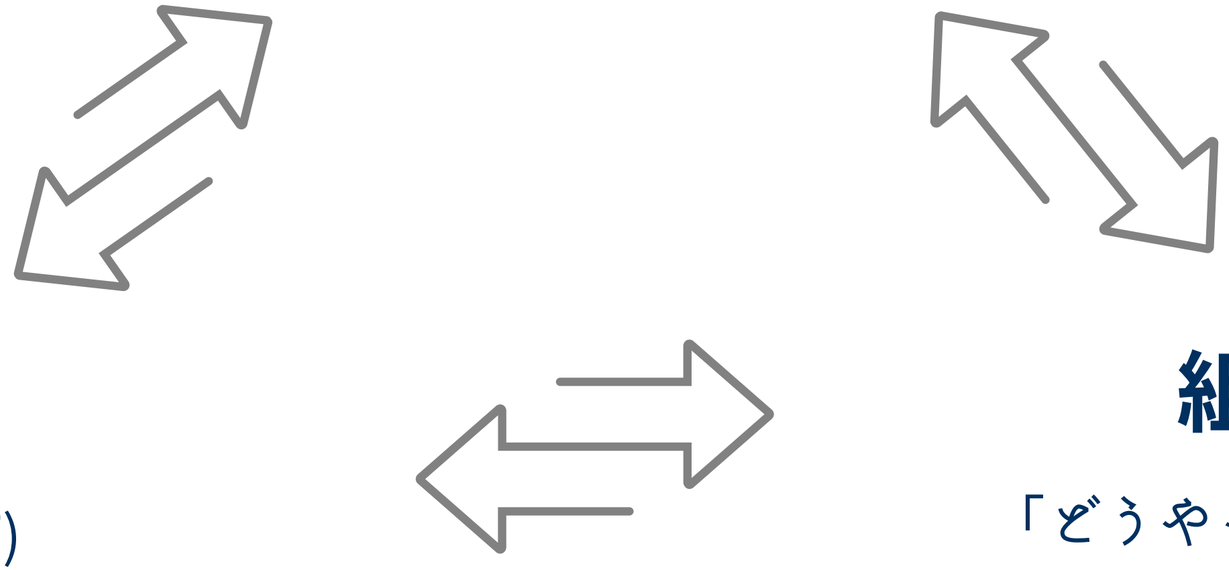
KOBIRA新本社

HARBOR

経営の3要素

存在目的

「なんのために」(WHY)



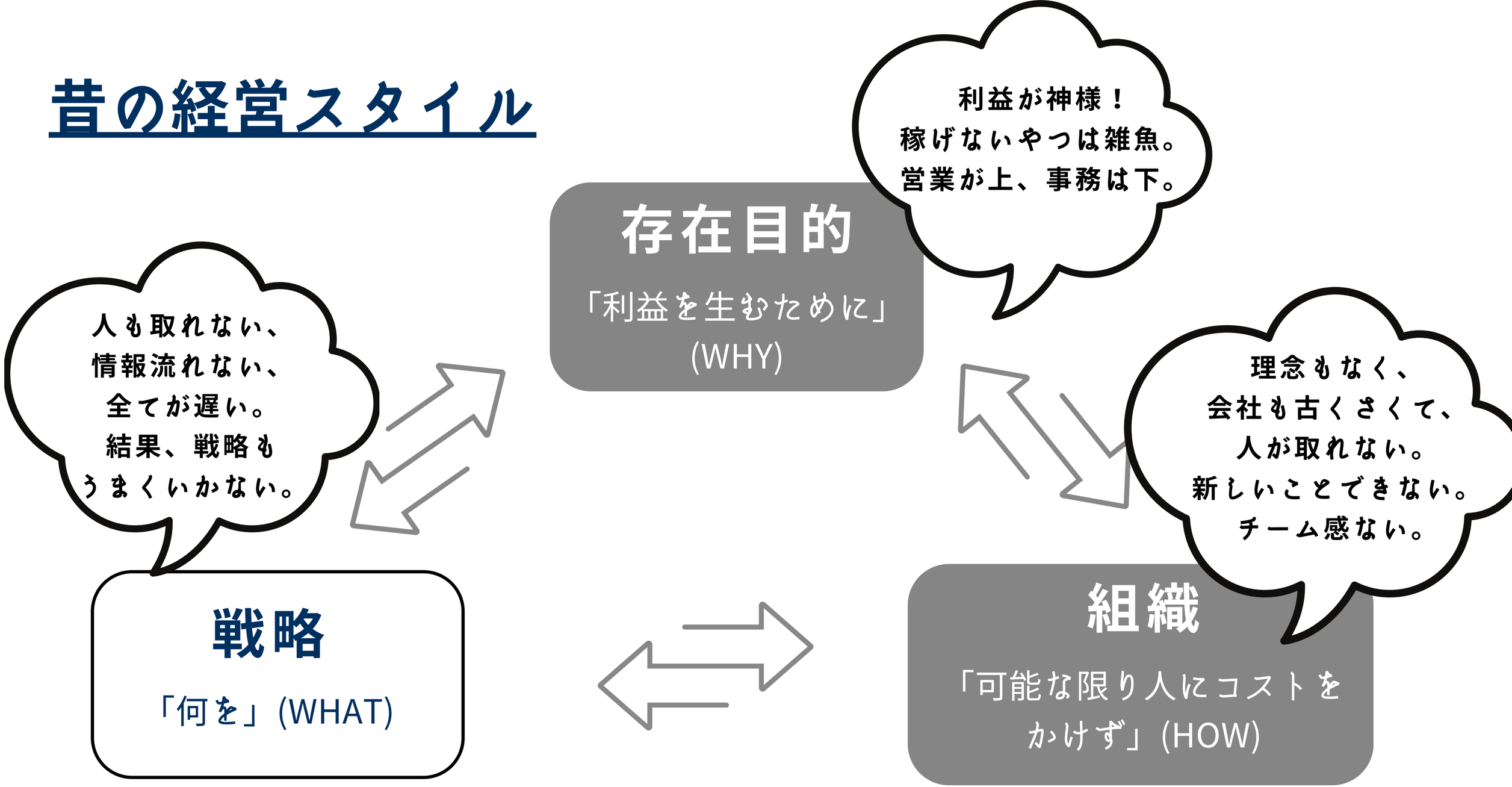
戦略

「何を」(WHAT)

組織

「どうやって」(HOW)

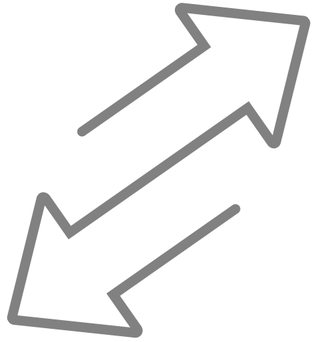
昔の経営スタイル

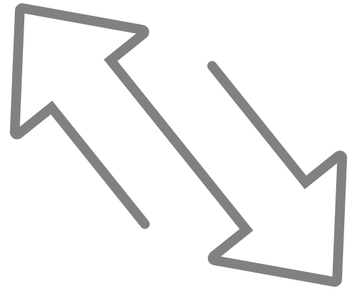

利益が神様！
稼げないやつは雑魚。
営業が上、事務は下。
存在目的
「利益を生むために」
(WHY)
人も取れない、
情報流れない、
全てが遅い。
結果、戦略も
うまくいかない。
理念もなく、
会社も古くさくて、
人が取れない。
新しいことできない。
チーム感ない。
戦略
「何を」(WHAT)
組織
「可能な限り人にコストを
かけず」(HOW)

KOBIRAの経営のいま

存在目的

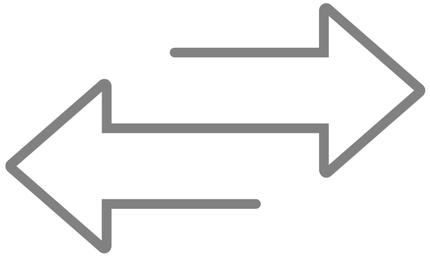
「地域に安心と希望をこれからの100年も届ける企業」(WHY)





戦略

「地に根ざしたイノベーションを手に世界と勝負する」(WHAT)



組織

「成長とウェルビーイングを実感し、成果を出し続けられる組織を作る」(HOW)

第４創業期に取り組んだ組織開発施策とリスキリングに関して

1年で50以上の会社を変えるアクション

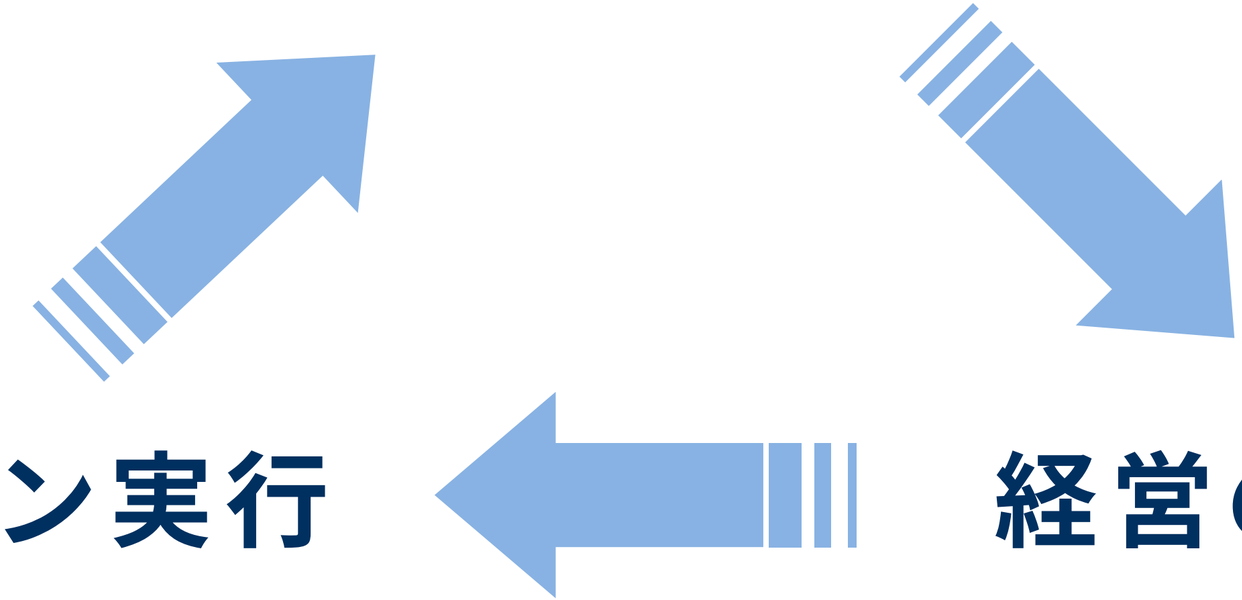
- 組織・文化
  - ミッション、ビジョン、バリューの作成と共有
  - Vision meetingの半期ごとの開始
  - Value Awardの開始
  - 役員チームの合宿
  - チームミーティング制度の導入、ルール整備
  - 取締役会と部長会議の仕組みの変更
  - 議事録共有の全社開始
  - チェックイン/アウトの開始
  - Uniposによるバリューエピソードの収集開始
  - 人事組織部の設立
  - 戦略的な採用活動開始
  - 役員1on1の開始
  - 一部部署での1on1開始
  - DX、グローカル、経営企画のブランド名の変更
  - 提供価値(ベネフィット)の制定
  - アウトソース事業者活用開始（まるごと社）
  - チームビルディング研修実施
- 新人事制度の整備
  - 等級 / 評価 / 報酬制度の全面改定
    - スペシャリストのキャリア策定
    - 目標設定制度の開始
    - バリュー評価の開始
  - エネルギー事業部の当番手当制度の改定
- 広報・コミュニケーション
  - 社内広報(コビラジ)の開始
  - 社外広報(note、SNS)の開始
- 情報公開制度
  - 組織サーベイ結果の開示
  - 半期ごと社内状況の説明動画

1年で50以上の会社を変えるアクション

- 社内システム・ツール導入
  - AI推進室立ち上げ/AI活用による効率化
  - 希望者にPC、スマホ、タブレットを配布
  - 社内システムを外部から使えるように
  - Slack/Google導入
  - 組織サーベイ導入(Lafool→ Motivation Cloud)
  - SmartHR導入
  - ジョブカン導入
  - Unipos導入
  - Zoomミーティングの導入
  - リモートHQ(リモートワーク支援)導入
  - バクラク請求/バクラクカード導入
  - バーチャルオフィス（Remotty →Meta Life）
  - 社内エンジニア研修制度
- 人事制度・研修
  - 人事ポリシーの制定
  - マネージャー４機能研修
  - 労務制度の整備
  - 社労士顧問契約
  - 社内規則全面改定
  - 副業解禁
  - リモートワーク規定
  - フレックス制度導入
  - 法務サービス契約
  - 採用制度の整備
    - Indeed
    - Green
    - Wantedly
  - オン/オフボーディングまでの仕組みの整備
  - 管理者向けハラスメント研修の実施

組織施策の優先度決め方

組織サーベイ



経営の意思決定

- サーベイ結果の解釈
- 優先度とリソース配分
- MVとの整合性

アクション実行

- 初期はPLAN/CHECKよりもDO多め
- 会社全体の船酔いは織り込み済み

リスキリングと既存事業の変容

そもそも、等級ごとの職能定義がなかったので目の前の仕事をできれば良かった。

等級意義とキャリアパスの明文化により、キャリア選択とともなうリスキリング機会が自然に発生した。

会社は儲かるポジションを制度的に優遇し、モチベーションを生み出す。

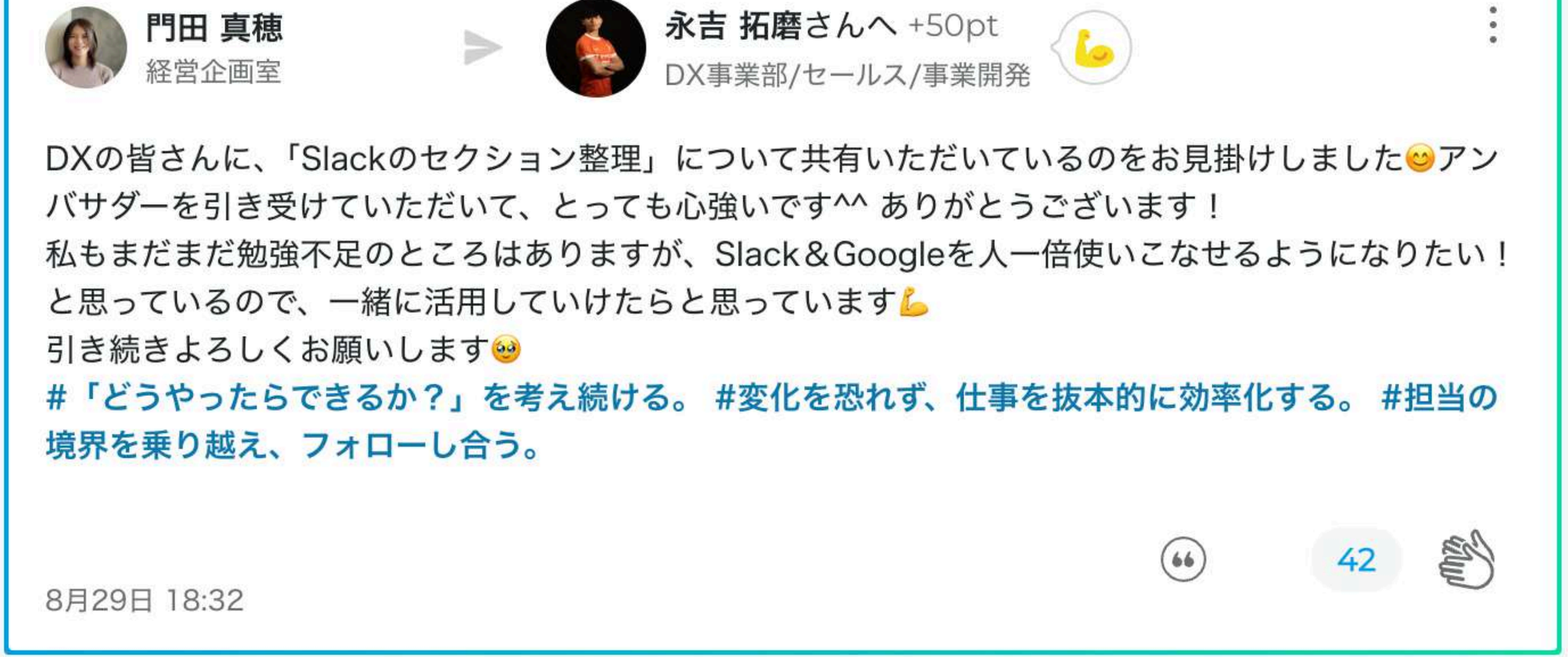
挑戦・変化への賞賛カルチャーの醸成

冒険者らしい挑戦と成長を

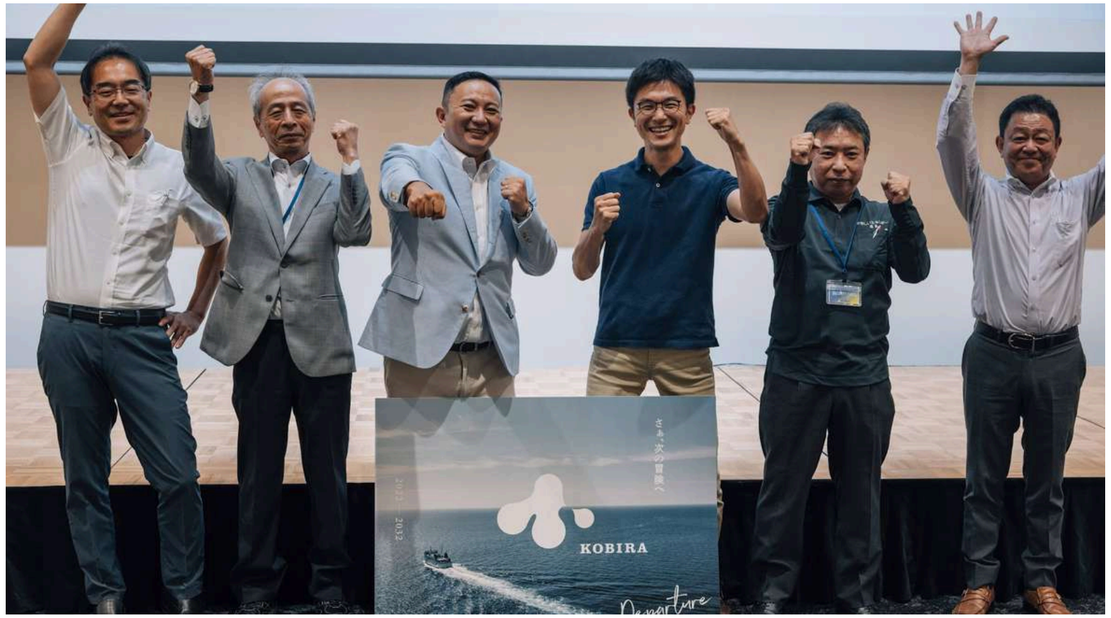
Value

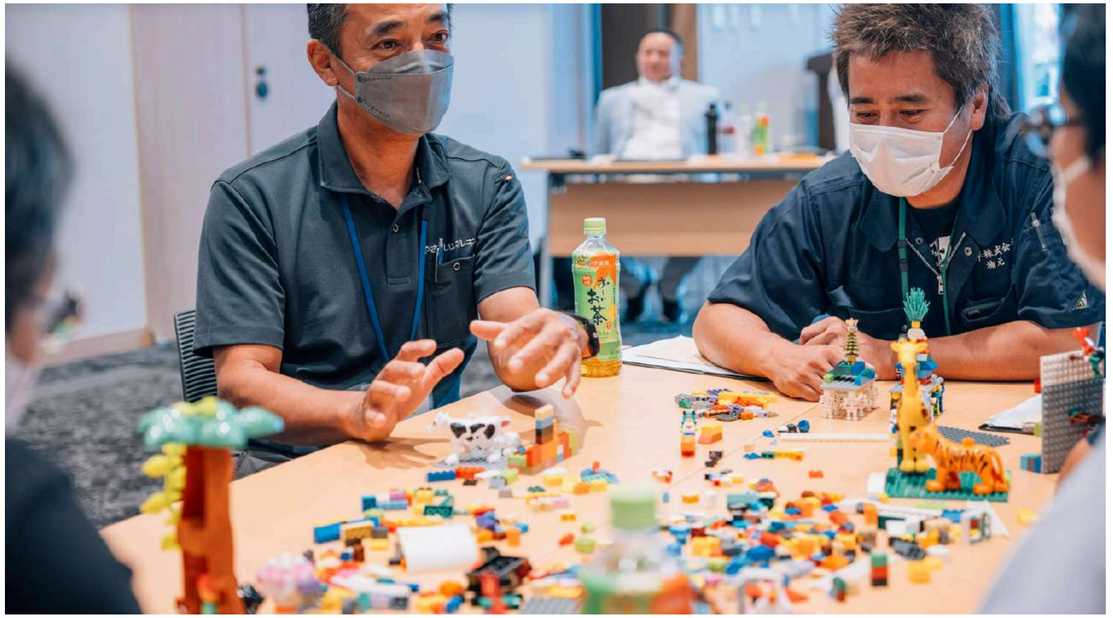
・「どうやったらできるか？」を考え続ける。
・自分の「やりたい！」から始まるチャレンジを。
・挑戦の打席に立つことを称賛する。
・変化を恐れず、仕事を抜本的に効率化する。

挑戦・変化への賞賛カルチャーの醸成



挑戦・変化への賞賛カルチャーの醸成





寺子屋（エンジニア育成）制度

エンジニアになりたい社員のための教育制度が自発的に誕生。

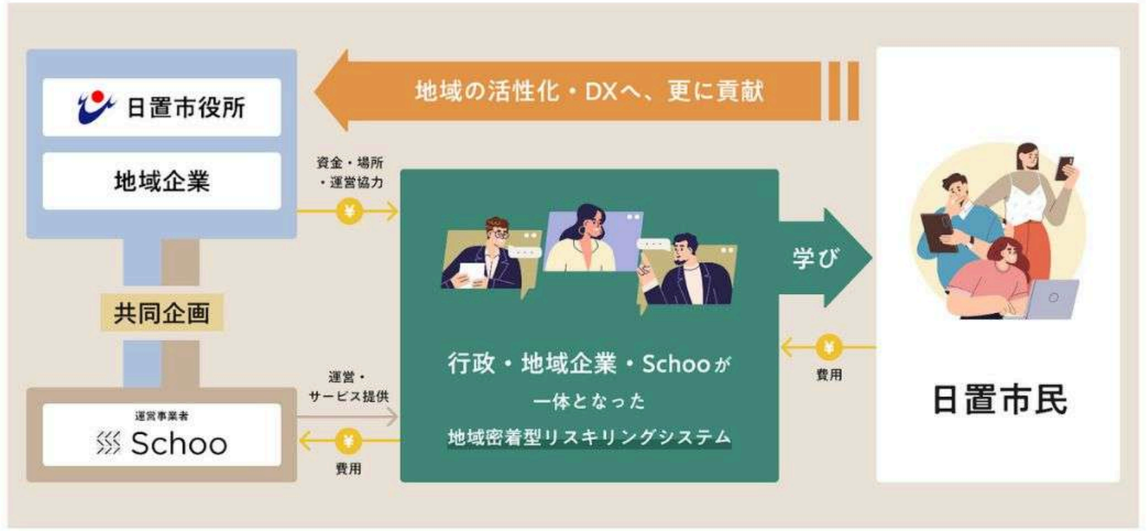
撤退事業の営業事務、ITサポートの女性社員を体系的な教育でエンジニアにリスキリングをした。

日置市 x Schooのリスキリングの取り組み

日置市が教育スタートアップの
Schooと連携協定を結び、

市役所や地方企業の職員が共に学ぶリスキリング実証実験を行っている。
第1回実証実験はKOBIRA本社を舞台に行い、今年2回目を行う予定。

行政・地域企業・Schooが一体となった
「地域密着型リスキリングシステム」構想図（計画中）



※構想は現在計画中のものです。

【この３年の成果】

- 採用が３年で２２名以上！
- 優秀なカルチャーフィット人材の獲得
- 組織サーベイ結果の大幅な改善
(偏差値で20point UP)
- 過去最高益を達成！

thank you for listening