



「大都市と地方」

国立高等専門学校機構 理事／仙台高等専門学校 校長 内田 龍男

人口の増減や雇用、産業などで大都市と地方の格差が広がっているが、この問題について考えてみたい。

確かに、政治、経済、法律などの政府機関、主要な企業の中核、主要な教育機関などが大都市に集中すると効率は良い。そしてそこに人口が集中し、高度な生活インフラを構築していくことができる。実際、開発途上国が短期間で先進国にキャッチアップしていくには効率的な方法であり、現在多くの東南アジアの国々がこの形態をとっている。日本も例外ではなく、明治維新後、西欧列国に追いつくためにこのスタイルをとり成功を収めた。その後もこれが定着して、今日もその路線を踏襲するばかりか、ますますその傾向が強まっている。

しかし、地域に目を向けると、雇用やインフラ、教育・文化施設などの遅れから、特に働き手の中年層が大都市に移動していく。これによって地方は税収が減少し、インフラ、医療福祉や各種施設などの整備がさらに遅れ、企業誘致の困難、雇用減少、少子化、人口減の加速という負のサイクルに陥ることになる。これが進むと地方の荒廃、食糧生産地の衰退などにつながる。

これが極度に進んだ姿を想像すると、高度に近代化した高層ビル群が密集した大都市に人工的に造られた快適な空間？に多くの人々が暮らすようなSF的イメージが浮かぶ。感覚的にもぞっとしないが、何よりも多くの人々が都市に集中するためのインフラのコストはあるレベルから急速に高くなると考えられる。生活用水の輸送や排水処理システムだけを考えてもコストの上昇は容易に想像がつく。日本にとってこれが望ましい方向と考える人はあまりいないであろう。特に、食糧の自給率の低下は食糧輸出国の災害や有事の影響を直に受け、何よりも日本の主導権が失われかねない。加えて、食品の質や安全性の確保、供給量や価格の安定化が困難になる。

これが直接の理由ではなかったであろうが、欧米の先進諸国で大都市集中型はほとんどない。いずれもいくつかの中規模の都市に機能も含めて分散している。

日本は現状のままでは大都市集中の傾向が今後も続き、じわじわと深刻化していくことは間違いない。したがって、日本の将来のためには、遅くなり過ぎない時期に地方分散化に移行する必要がある。そのためには、地域が自立し、世界に強みを持つ産業を育成し、持続的に発展させていく必要がある。それにはまず優れた人材が集まり定住するような魅力ある地域づくりを、地域全

体が意識することが重要である。具体的には、インフラ、教育環境、景観、人のつながり、等々多岐にわたる。

このような例を米国に見ることができる。地方税のかなりを教育に投入しているが、それは州立大学を中心に優れた大学（特に特定の分野にターゲットを絞った大学院など）の充実に力を入れており、これが各州の魅力を高めるとともに、地域産業とも密接につながり、さらに発展すると全米あるいは全世界の企業と連携して拠点を形成していく。

より典型的な例として、最先端の半導体開発の世界拠点となっている Albany のナノテクセンターを挙げることができる。これはニューヨーク州が出資して、ニューヨーク州立大学の Albany 校を中心に産学連携で次世代微細加工技術研究をスタートさせたものである。その後、企業側の要求と大学の研究を強くリンクさせ、世界の企業から資金や研究者が集積して現在に至っている。大学などはこれによって基礎研究のテーマや資金を得ることができ、企業はそれを3～10年先の新技術、新製品につなげるという win-win の関係ができ上がっているという。ヨーロッパにも同様な例としてベルギーの IMEC があり、この方が歴史が古い（さらにその源流は日本の超 LSI 技術研究組合ともいわれる）。こちらはベルギーのフランダース地方政府が立案し、大学、産業界と連携して設立されたものである。その後の発展は Albany の場合と同様である。

このような大規模な拠点がどの地域でもできるというものではないが、適正な規模の有望分野に焦点を当て、地方自治体、大学や高専、産業界および金融界が強力な連携を組んで、資金、人、モノを集約して投入することは、工夫次第でどの地域でもできるのではないかと考えられる。あるレベルに到達すれば、世界の主要企業が集まり、大学や高専はテーマや資金を得て世界トップレベルに成長するとともに、優秀な学生が集まり、卒業生を関連企業に排出するという好循環が生まれ、最終的にはその分野の世界拠点到発展していくと期待される。

幸い、日本は大都市集中型であるが、国は地方を意識した政策もとっている。加えて、ICT の進化や交通システムの進展により、地方のデメリットは以前と比べて大幅に緩和されている。今こそ各地域が立ち上がり、国がそれを支援する時ではなかろうか。

七十七ビジネス大賞受賞

第16回(平成25年度)

企業 インタビュー

Interview

株式会社 ジェー・シー・アイ 代表取締役 佐藤 隆雄 氏



会社概要

住 所：仙台市宮城野区扇町5丁目3-38
設 立：昭和51年
出 資 金：99.9百万円
事業内容：介護機器・用品の製造・販売・レンタル
電 話：022-782-6838
U R L：http://www.jci-1000nen.co.jp/

宮城県内福祉事業業界のリーダー的存在、事業を通して高齢者や障害者の自立を支援し健康的な福祉社会の実現に向け尽力

今回は「七十七ビジネス大賞」受賞企業の中から、株式会社ジェー・シー・アイを訪ねました。当社は、昭和51年に創業し、福祉用具の製作・販売を行ってきました。介護需要の高まりに呼応し、オーダーメイド車いすの製作・福祉用具のレンタル・自社オリジナル商品の開発・住宅の改修・コンサルティングや研究活動等へ事業を拡大するとともに、平成18年には、子会社を設立し「認知症グループホーム」や「バリアフリー住宅」の運営事業を展開しています。当社の佐藤会長に、今日に至るまでの経緯や事業内容等についてお伺いしました。

——七十七ビジネス大賞を受賞されたご感想をお願いします。

今回の受賞は、当社にとって大きな誇りをいただいたと感じています。13年前に七十七ニュービジネス助成金を受賞して、今回七十七ビジネス大賞を受賞できたことは、当社の成長を実感するきっかけにもなりましたし、それを評価していただけたことを本当に嬉しく思っています。

奨励金は、宮城県共同募金を通じて、震災後沿岸部で遊ぶ場所が減ってしまった子供たちのために、遊び場（遊具）の整備支援資金として利用していただくこととしました。

会社を支える3つの「経営」

——経営理念についてお聞かせください。

物事には易と不易があると考えています。易とは、時代の環境に合わせて変えていくものであり、不易とは、時代が変化しても変えてはいけない本質的なものです。この不易こそ経営理念であり、当社では3つの「経営」の柱を作りました。

1つ目は、「科学性のある経営」です。これまで培ってきた経験や知識・データを活かして、科学的な経営を意識し時代や環境にあった福祉サービスや

事業のあり方を追求しています。

2つ目は、「社会性のある経営」です。企業とはただ儲かる事業を行うだけでなく、社会に貢献することが大きな役割の一つだと考えています。

3つ目は、「人間性のある経営」です。社員を豊かにし、皆が仲良く仕事をするのが、会社を安定させ良い会社にしていく必要条件だと考えています。

この3つの「経営」を基盤とし、福祉事業を通して、高齢者や障害者が社会の中で当たり前の生活ができるような社会づくりを目指しています。



本部・工場・北部事業所

商品販売から経営サポートまで

——事業内容について教えてください。

当社では、大きく分けて5つの事業を行っています。

まず1つ目は、福祉用具の販売・レンタル事業です。販売商品は、車いすやベッド、それらに関連するものから、紙おむつ等生活用品まで様々です。一人ひとりニーズは異なりますので、現時点で8000種類以上の品目を取り揃えて対応しています。レンタル商品に関しては、車いすやベッド、それに関連するもの、床ずれ予防商品等様々であり、この事業は全体の売上の60%を占めています。

2つ目は、オーダーメイド車いすの製造・販売業です。身体に合わない車いすを使用している方が多くいたことがきっかけで、昭和53年より、メーカー商品を単に販売するだけでなく、オーダーメイドの車いす製作を行い一人ひとりの身体に合った商品を提供しています。この事業は、売上の9%を占めています。



オーダーメイド車いす

3つ目は、身体の不自由な人が暮らしやすい住宅の新築・リフォーム事業です。家の中の改修やそれでも解決できない部分を当社の福祉用具を利用することで、安全で使いやすい家を提案しています。

4つ目は、福祉施設の設計・コンサルティング事業です。高齢者福祉施設・障害者福祉施設の企画から運営までをサポートしています。入居者や職員の方に喜ばれる施設設備にするため、建物の設計・工事監理も行っており、ソフト面とハード面の両面から福祉事業者をサポートしています。

5つ目は、病院・福祉施設用設備機器・備品の販売事業です。

以上の事業を通して、高齢者や障害者の自立を支援し健康的な福祉社会の実現を目指しています。



自社開発商品「コルピネン アートシリーズ」



自社開発商品「からやぶり」(錠剤の自動除包機)

——福祉事業の展開につれてコンサルティング業務の重要性が高まっているようですが。

当社では、主に個人と福祉施設に対するコンサルティングを行っています。

まずは、個人の生活に関わるコンサルティングです。福祉用具は身体に合ったものでないと使い物になりませんので、一人ひとりの用途・条件・環境で判断する必要があります。当社では、「ケアマネジャー」や県が指定する講習を修了した「福祉用具専門相談員」の資格を持つ社員が、個人の自宅における福祉用具、住宅改修等のきめ細かい相談を行っています。

次に、福祉施設に関するコンサルティングです。施設に揃える商品のコンサルティングは勿論のこと、当社は一級建築士事務所としても登録しており、施設設備の設計相談から開設・運営・経営に至るまでの相談業務も行っています。

福祉業界の変化

——創業時に比べ業界が大きく変わった点についてお聞かせください。

平成9年に介護保険制度が制定されて以来、在宅サービスが大きく伸びてきました。当社も、施行と同時に要介護の高齢者へ福祉用具のレンタル事業を開始しました。当初、介護保険サービス事業者は全国で約3,800社でしたが、現在では約9,000社まで増加しています。異業種からの参入も多く、伸びる分野である産業として認識されていると感じています。

また、昭和51年の創業時、当社が法務局に定款を提出した際、「福祉機器・リハビリ機器・介護用品の製作販売」で申請しましたが、『日本にそのよ

うな産業はない』という理由で受け付けてもらえませんでした。一方で、その約25年後に介護保険制度が施行された時は、「福祉用具」という文言を定款に記載しなくては受け付けてもらえなくなりました。このことから、創業当時からの福祉業界の変化はとても大きいといえます。

サービスの向上を目指して

——業界内におけるこれまでの取り組みについてお聞かせください。

平成3年に、福祉サービスの高度化、多様化をうたう厚生白書が刊行されました。これは「企業が福祉業界にビジネスとして参入していかないと高齢社会は支えられない」ということを述べていると思います。それまで福祉はビジネスよりも公的機関やボランティアがかかわる意味合いが強いものでしたが、介護保険が制度化された際には、急激に事業者が増加しました。

ここで課題となるのは、“人材の育成”です。福祉事業者の急激な増加が進む中で、福祉サービスの質の低下が懸念されています。ビジネスとして伸びる分野だから参入するのではなく、お客様の満足を念頭に置いたビジネスの展開を進めてほしいです。

当社は、日本福祉用具供給協会という全国組織に加盟していますが、少しでも業界の役に立てるように、その宮城県ブロック長を当社の役員が務めています。この協会は、研修会等の教育訓練の場を設けて、サービスを提供する事業者の質的な向上と、優良事業者としての結束の強化を目的として活動を行っています。



研修会風景

現在、福祉事業へ参入している事業者は県内だけでも400～500社程ありますが、この協会に加盟している企業は14社しかありません。多くの事業者がこの協会に加盟し、一緒に質の向上を目指してほしいと考えています。

平成元年頃、福祉用具を取り扱っている会社は県内で5社程しかありませんでした。当社は、福祉事業が一つのジャンルを形成していない時期から先進的に事業に取り組んでいますので、業界が結束して、健康的な福祉社会の実現のため福祉事業を成長させていく必要性を大きく感じています。

総合自立生活支援事業

——新しい事業として進められている総合自立生活支援事業について教えてください。

わが国は、国立社会保障・人口問題研究所によれば、2060年の高齢化率が39.9%となり、現役1人が高齢者1人を支える「肩車社会」になるといわれています。

これから高齢者の社会は、「生涯現役」やいきがいをもって暮らしていく自立した高齢者と、加齢によって支えが必要となる高齢者の複合的な社会になります。また、障害を持つ人々への施策も、保護から障害者の自立や社会参加促進、適切な支援へと変化してきています。

当社は福祉用具を提供していますが、高齢社会が進む中、それだけでは完結しなくなりつつあります。身体に合った福祉用具を提供するだけでなく、家族・住まい・地域社会等との相性を考え、暮らしを総合的に支援していく必要があると感じました。そういった意味で、総合的に見て高齢者や障害者の自立を支えていく事業を「総合自立生活支援事業」と定義づけました。

実際にこの事業を行うため、一級建築士事務所等の資格を取得し、設計・コンサルティング業務が行えるまで至り、平成18年には子会社として「株式会社こうけん」を設立いたしました。

——株式会社こうけんについて教えてください。

株式会社こうけんは、仙台市の「仙台フィンランド健康福祉センタープロジェクト」の思想をもとに生まれた事業で、プライバシーを重視し、社会性を保ちながら自立して生きていく高齢者を支える社会づくりを目指しています。



愛和の郷

具体的には、平成19年に認知症の方々のためのグループホーム「あいわの郷」を設立しました。

特徴は、福祉先進国フィンランド製の洗面台や手すりを設置したり、入居者や地域の方々が利用できる多目的ホールを設置することにより、できるだけ自宅の生活習慣を維持して自立した生活を目指すと共に、共同で生活が営めるように配慮されています。また、いつでも社員が駆けつけられるように見守りシステム等も完備しています。

また、平成23年には、重度の障害を持つ人々が安心して暮らせる「しせいしせいの郷バリアフリーハウス『カラーパレット』」を設立しました。

特徴は、アパートのように部屋が1LDKと2LDKの2種類でそれぞれ単身世帯、家族世帯を想定した造りになっており、病院・施設ではなく地域で暮らしたいという方が入居されています。一人でベッドに移動できない、食事を作れないという方々のた



カラーパレットII

めには、居宅介護支援事業所、訪問介護事業所、訪問看護ステーション「結」を併設し、24時間社員が常駐しサポートを行っています。平成25年には、『カラーパレットⅡ』を開設いたしました。

一般的に認知症の方や重度の障害を持つ方が、自立生活を営むのは無理だろうと思われていましたが、グループホームやバリアフリーハウスで自立生活を営んでいます。これがまさに総合自立生活支援事業です。

——設立時に苦勞されたことがあればお聞かせください。

特に気を遣ったのは、周りの福祉施設に対する配慮でした。当社は、福祉施設に福祉用具を納めている立場でもあります。これから伸びる分野である有料老人ホーム事業に参入してお客様の取り扱いになつては、お世話になった施設の方々と傷つけ合うことになるのでこれまで参入を封印してきました。

しかし、民間事業者が続々と参入している時代になりましたので、当社が「愛和の郷」を設立しても大きな影響を与えることはなくなり、参入を決めました。その際には、周りの施設の方々にすべてに挨拶をさせていただきました。

障害者雇用優良事業所

——障害者を雇用する事業所としての取り組みについてお聞かせください。

当社は、障害の有無に関わらず自分の能力を最大限発揮できる業務をさせてあげたいと考えています。したがって、希望により様々な業務を経験させるジョブローテーションも行っています。これは設立当初からの流れですし、今後も続けていきたいと考えています。

日本の障害者の法定雇用率は2.0%ですが、当社の雇用率は6.0%と高い水準になっています。急性灰白髄炎（ポリオ）による障害を持った方が、事務員として当社の創業時に最初の社員として入社しました。その後、車いす工場を作った時に、溶接の技術を持った脳性まひの方が溶接員として入社しましたし、交通事故で車いす生活になった方が営業社員として入社しました。

障害者雇用達成のため意識的に採用したわけではなく、あくまで「戦力」として彼らを採用し共に働いてきました。その結果として、障害者雇用優良事

業所として評価をいただいています。

感謝の思いを込めて

——地域貢献への取り組みについてお聞かせください。

グループホーム「愛和の郷」で2ヵ月に一度入居者の家族や地域の方々との会議が開催されます。福祉施設というと何かをしてもらう立場になりがちですが、入居者の方々も社会貢献できることはないかを考え、災害時に無事を知らせるために立てる黄色い旗を作成することにいたしました。

入居者の方々が半年かけて黄色い旗を裁縫して、知的障害者の施設にいる子供たちにマジックで「我が家は大丈夫だ ゴー」という象の絵を描いてもらい、半年かけて仙台市の西花苑1丁目町内会の全世界帯分230枚の旗を寄付しました。

これが、今回の東日本大震災で町内会の48%の家庭が玄関に黄色い旗を掲げる結果につながりました。町内会の防災担当者が旗の掲げていない家庭を優先に安否確認することができ、町内会にこの文化が定着しました。



黄色い旗

社員が心を一つにして

——東日本大震災発生時の取り組みについてお聞かせください。

当社においては、不幸中の幸いで社員に人的被害はありませんでした。身体の不自由な社員が数名いますが、健常の社員が4人1組で車いすを抱えて階下へと避難しました。このような判断は、日ごろ何かあれば援助するという社員の意識が行動に現れた

もので、加えて年に1回の防災訓練の成果だと思えます。物的損害については、大和町本部の工場が一部損壊し、仙台本社の消毒工場は半壊になりました。震災の翌日には災害対策本部を立ち上げ、社内の復旧班と施設への支援物資供給班に大きく分担しました。供給班は、施設へ紙オムツやおしりふき等の衛生材を配送するために、まずは所管警察署への緊急車両の申請・ガソリンの手配にあたりました。長年取引しているガソリンスタンドでは緊急車両ということもあり、供給制限を緩和する協力をいただき配送計画を立てることができました。また、倉庫にある紙オムツ等も限りがあるため、メーカーに依頼し、メーカーの倉庫から商品を引き取らせていただき、施設へ配送することができました。

こうした皆様の協力があり、64施設へ373台の介護ベッドや車いすを供給し、紙オムツに関しては、通常取引のお客様は勿論、取引外のお客様からも依頼を受けましたので、通常の1.5～2倍程は供給させていただくことができました。

震災後、通常の営業体制に戻るまでには1ヵ月以上の時間を要しましたが、社員が心をつにして復旧・復興に努力し、早期に事業が再開できたことは感謝とともに感動以外のなものでもありません。今回の震災での課題は、電動ベッドやエアーマット、人工呼吸器、吸引器等々、電気で動いている機器が沢山ありますが、停電の発生によって稼働が止まり、要介護の高齢者や障害者の状態が悪化したり命にかかわることにも繋がりました。この経験から、最悪の事態まで想定した災害時対応マニュアルの作成が必要だと感じました。



支援物資の運搬作業

原点を見つめ直して

——最後に経営者の方へアドバイスをお願いします。

何のために事業を始めたのか原点を忘れずに仕事に取り組んでいただきたいと思います。

私自身会社を経営していく上で様々な困難がありました。そこで原点に立ち返ってみた時に、二宮尊徳翁の『たらいの例話』に出会いました。物事には自然の法則があり、「たらいに水を張って自分の方に水を引き寄せれば水は逃げていくし、相手に水を押し出したら水は自分に返ってくる」という内容でした。この例話の“水”を自分に置き換えるとそれは“支援”であり、「高齢者や障害者の自立のため」という気持ちで彼らを支援してきましたが、そんな高齢者や障害者の方々から逆に支援されて今の自分がいると気づき、困難に立ち向かう原動力となりました。

事業を行う上で困難も多くありますが、そういった時は自分の原点を見つめ直して前に進んでいただきたいと思います。



佐藤会長

長時間にわたりありがとうございました。御社の今後のますますの発展をお祈り申し上げます。

(26. 5. 22取材)

七十七ニュービジネス助成金受賞

第16回(平成25年度)

企業
インタビュー

Interview

株式会社 気仙沼ニットイング

代表取締役社長 御手洗 瑞子氏



会社概要

住 所：気仙沼市神山5-19

設 立：平成25年（創業：平成24年）

出 資 金：10百万円

事業内容：ニット製品企画・製造・販売

電 話：0226-25-7745

U R L：http://www.knitting.co.jp/

「編む」伝統習慣を活かし、気仙沼から世界を目指す「ハイエンド(high-end)・ブランド」の創出と被災地に女性の働く場を提供する新しいビジネスモデル

今回は「七十七ニュービジネス助成金」受賞企業の中から、株式会社気仙沼ニットイングを訪ねました。当社は、東日本大震災をきっかけに気仙沼を拠点として起業し、カーディガン(“MMO1”)等手編み商品の企画・製造・販売を行っています。地元の女性の編み手が一着一着手編みで作るデザイン性の高い最高級のニット製品のハイエンド・ブランドを創出し世界を目指す、という新しいビジネスモデルとして期待されています。当社の御手洗社長に、会社設立の経緯や事業内容等についてお伺いしました。

——七十七ニュービジネス助成金を受賞されたご感想をお願いします。

気仙沼ニットイングという試みを事業として評価していただけたことをまず一番に嬉しく思います。企業の取り組みを評価するといっても、お客様の商品等に対する評価と、一つの事業としての評価は別角度だと思えます。事業そのものを評価していただけたのは七十七ビジネス振興財団が初めてでしたので、私自身とても嬉しかったとともに、働いている編み手の自信につながったと思います。

また、震災後もっと新しい事業が出てきて良いと感じている一方で、なかなか進んでいない現状があります。当社のような事業が成立するということが宮城県の方々に広く広報することで、自分の町ではこういう起業をしてみたいと考えてくださる方が増えたら嬉しいです。

——助成金の使い道についてお聞かせください。

助成金は大きく分けて3つに使わせていただきました。まず1つ目は、編み手の研修旅行です。長野に「株式会社サンクゼール」というジャムやワインを製造・販売している会社があります。この会社は

日本中に商品を販売していますし、また、そこには素敵なワイナリーやフレンチのレストランがあって多くの人が訪れています。地方発の素敵な会社を実際に見てもらうことで編み手の目線を上げ、かつ結束を強めるための研修旅行にしました。

2つ目はプロモーションへの投資です。気仙沼ニットイングの魅力を伝えるため、ショートムービーを作成してホームページに掲載しています。

3つ目は、「コーディネートコンテンツ」と呼んでいるのですが、お客様へ商品の着回し方法を提案するために使わせていただきました。今まで物撮り写真で商品を紹介していましたが、お客様から着回し方法のご相談を受けたこともあり、プロのスタイリストとカメラマンに依頼して、商品を雑誌の写真のようにコーディネートしホームページで紹介しています。

このように、編み手の目線を上げるとともに、これから東北で震災があったという意識がさらに薄れていく中、商品の魅力を伝えるためのプロモーションへの投資に使わせていただきました。



着回し方法

グローバルな土地「気仙沼」

——会社設立の経緯について教えてください。

震災時はブータンで「首相フェロー」として働いていましたが、社会人1年目に東北で働いていたことがあり、震災のニュースを非常に身近に感じていて、ブータンでの任期が終わり次第、東北で働こうと考えていました。

最初は、自治体で産業復興戦略の手伝いをしていましたが、単に以前のを復旧すれば良いという訳ではなく新しい産業を作っていく必要性を感じていました。その時、「ほぼ日刊イトイ新聞」の主宰者でコピーライターの糸井重里氏と気仙沼はすごく面白い土地だという話題になり、「気仙沼で編み物の会社をやりようと思っているが社長をやってくれないか」とお話がありました。

震災後の被災地では何か事業の種をまいたり、それに水をやったりすることが必要な時期であり、自らそれを行おうと考えていた時で、それが気仙沼ニットイングでした。

——気仙沼の魅力について教えてください。

私は以前、外資系の会社や海外で働いていましたが、外の世界をみるほどに日本人に対するあるイメージを強く抱くようになりました。日本人はコツコツ何かを改善していくのが得意で、中の調和を大事にできるけれども、いざという時に視野が内向きでグローバルではないところがあると感じていました。

一方で、気仙沼の人たちは視点がとてもグローバルです。もともと遠洋漁業の港町で、マグロを追いかけて地球の反対側に行っていた方々ですし、漁師は狩猟民族なので胆力が強く、一か八かの世界で生きているため自分のリスクをきちんと負います。

東京から何時間もかけてたどり着いた小さな町の気仙沼で、ものすごく堂々と人の目を見て世界全体について話す人たちに会ったことが不思議な面白い体験で、そこが気仙沼の魅力の一つだと思います。

持続可能なビジネスへ向けて

——経営理念についてお聞かせください。

「気仙沼に産業として根つき、持続的に収益を上げ地域経済に貢献する」ということが当社の経営理念のベースにあります。

震災での一時的な復興支援・復興需要に頼ることなく、地域で持続的に成り立ち、働く場となるような産業を作ろうという思いのもと、続くだけでなく利益を上げられる体制を築いていくことを目指しています。次の3つの理念がこの持続可能なビジネスを築くための具体策です。

1つ目が「働くひとが『誇り』を持てる仕事を作る」ことです。震災後に気仙沼を訪れた時、仕事は自尊心の源でもあると感じました。それまで堂々と仕事をしてきた人たちが、「常に何かを貰っている環境ではどこか申し訳なさを感じ、自分が人の役に立っている実感が無くなると精神的に辛い」と話していたためです。

震災後大変だから何か小物を作って買ってもらうだけでは、誇りを持つのは難しいですし、「良い仕事をして喜ばれることで自分が満たされるのであって、可哀相な人が作っているから買ってあげようという商品を、どういう心持ちで作れば良いか分からない」と話している編み手の言葉には真理があると共感し、働く人が誇りを持てる仕事を作ることにしました。

2つ目が「何代にもわたって使える『いいもの』をつくりお客様にお届けする」ことです。震災以降、消費において良いものを求める「本物志向」が強まっています。気仙沼に根付いている「編む文化」と人々の「本物志向」を掛け合わせた結果、伝統的な習慣を活かした本物でファッション性の高い「高価格帯オーダーメイドニット」の製作を行い、「ハイエンド・ブランド」の創出を目指すことにしました。当社は、一過性のものでなく世代を越えて着たいと思える服を作る“一生を作れる会社”でありたいと思っています。

3つ目が「気仙沼発の、世界に広がるブランドとなる」ことです。ある一つの町から最高の商品を作ると考えた時に、最初から目標や目線を高くしておく必要があると考えました。自分たちが作れる物を作るという程度の心構えでは良い物はありませんし、気仙沼は非常にグローバルな町なので、世界に通用する商品を作ることは現実的だと思っています。

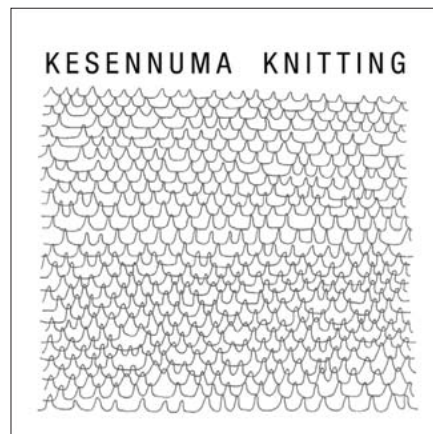
気仙沼の「波・網・編み」

——社名とシンボルマークの由来について教えてください。

由来については、「気仙沼で編み物の会社」という意味なのですが、“ニット”ではなく“ニッティング”にしているのは、人と人との関係を編んでゆ

くというような「行為としての編む」という意味にするためです。ただ商品を作る製造業ではなく、編み物を媒介にして気仙沼と外の方々とのつながりを重視していますので、“ニット”という商品に焦点を当てた名前ではなく“ニッティング”にしています。

ロゴマークについては、コスチューム・アーティストのひびのこづえさんに作成いただきました。デザインは、全部同じ調子ではなく変化をつけており、気仙沼の海の波であり、漁網のような網でもあれば、編み物の網目でもあります。



気仙沼ニッティング「ロゴマーク」

編み物の産業化

——事業を行うにあたり苦勞されたこと等お聞かせください。

苦勞ではありませんが、工夫は様々必要でした。例えば、編み手の採用でのことです。気仙沼では、伝統的に「漁網の補修」、「漁師の防寒着であるセーターを編む」という風習があり、編み物ができる人は多いのですが、産業化されていなかったため、それがどういうものか想像できない状態でした。

その中で、編み手を探すところから始めましたが、編み物は家でするものでしたから、よくある口コミではなかなか上手くいきませんでした。

そこで、「手袋の編み物教室」を開催することにして、ポスターを町中に貼り、結果的に40人程が集まってくれました。皆さん自主的に参加しているので編み物好きしか集まりませんし、我々も編み物の技術を確認することができます。

編み物教室終了後に何人かに声をかけさせていた



手袋の編み物教室ポスター

でしたが、最初の編み手はとても苦労されたと思います。家族のものであれば少しサイズが違くとも仕方がないで済みますが、オーダーメイドでお金をいただきプロとして仕事をするわけですから。そういった経験のない方々が、答えの見えない状態で本当に頑張って作業を進めてくれたと感謝しています。

暖かい・温かいこだわり

——「MM01」について教えてください。

「MM01」は、当社で第1弾商品となったオーダーメイドのカーディガンで、価格は1着140,000円（税抜）です。



「MM01」（写真：操上和美）

カーディガンとしてはかなり高額ですが、お客様から「袖先が擦れてしまうので丈夫にしてほしい」と依頼があれば少し厚めに編んだり、「左半身が不自由であり動きにくい」ということであれば、片側だけでボタンを取りやすくしたりと、一着一着その人に合った工夫をしています。また、納品までにじっくり身体に合うよう編み直しも行っています。

現在、「MM01」を編める編み手は4人おりますが、第1回の受注は5枚に対して95件の応募をいただきました。その後の販売でも多くの注文をいただき、現在にいたるまで抽選による受注を行っています。

——新商品の「エチュード」について詳しく教えてください。

「エチュード」は、第2弾商品のレディメイド（既製品）セーターであり、価格は70,000円（税抜）です。

「MM01」は、抽選の倍率が高いためほとんどのお客様が外れてしまいます。そこで、より多くの編み手が参加できて、お客様の手に取ってもらえる、かつ商品として格好良いものを作りたいと思い「エチュード」を作りました。

すぐに「MM01」の編み手になる力量はないけれど、練習して編み手になりたいという方々のために、2013年の6月に「エチュード」を編むためのトレーニングコースを開設しまして、15名の方が参加しました。4ヵ月から半年程しっかり練習していただき、去年の11月に東京で展示販売会をして、2月にはネットで販売できるまでに至りました。



「エチュード」（写真：操上和美）

“エチュード”はレディメイドですので、販売前にページを公開してお客様にお気に入りの商品をお選びいただきます。同じ商品でも手編みなので編み手によってそれぞれ“表情”が異なる場所も温かみがあり、それが魅力の一つです。

前は約50着販売しましたが、2時間程で半分くらい売れまして、その日のうちにほとんどが完売しました。今年は第3弾の商品企画も進めていますので楽しみにしてください。

企画から販売まで

——商品の企画についてお聞かせください。

まず、毛糸を開発することから始めました。その背景には、アイルランドにあるアラン諸島へ産業の視察へ行った際に、そこで「アラン模様のセーター」に出会ったことがあります。



アイルランドで出会った「アラン模様のセーター」

アラン模様は立体で表現されていますが、日本の毛糸だと柄が潰れてしまいますし、アイルランドの



オリジナル毛糸

毛糸は日本人にとって、重みがあり、油っぽく動物の臭いがしたり、ガサガサしています。日本人にとって、着やすく軽くアラン模様のように柄を立体的に出すには一から毛糸を作る必要があったので、メーカーの方と試行錯誤して、数種類の羊毛を組み合わせ合わせて配合の加減調整を何度も行い、日本人に合った最高品質のオリジナル毛糸の完成に至りました。

デザインは人気ニットデザイナーの三國万里子さんに依頼し、デザイン性の高い商品を開発しています。「こういうものだと良い」という話し合いは、私や糸井事務所のデザイナーも参加しますが、そこから先は三國さんに任せています。結果、世界に通じる良いものを提供できていると思います。

——商品の販売方法について教えてください。

現在はインターネットでの情報発信・商品販売をする、B to C（会社から個人消費者への販売）が主ですが、今後はB to B（企業間取引）として、百貨店やセレクトショップ等との提携も販路拡大の一つとして検討していきます。

気仙沼ニッティングの魅力を世界へ

——海外への販路開拓について教えてください。

日本だけでも商品は瞬間蒸発のような状況であり、現状で海外への販路にのせることはできませんので、会社を知っていただくためのプロモーションを先行させています。例えば、6月に開催された「グローバル・サミット・オブ・ウーマン」という世界中の首相や会社経営者の女性が集まる会議で当社の商品を展示させていただきました。

その他では、ハーバード大学のビジネススクール（経営大学院）で「東北で生まれた新しい持続可能なビジネスモデル」として事例教材に採用されたり、内閣府広報室の海外情報向けサイトにて“Made in New Japan”のモデルとして紹介されました。

受け継がれる「技術」

——会社のスタッフの方について教えてください。

会社は私を含めて2名です。それにインターン生が1名と常に業務を発注している編み手が19名、練

習中の編み手が16名いますので、全員で38名です。

——人材育成への取り組みについてお聞かせください。

人材育成に関しては、編み手の育成を目的としたトレーニングコースを毎週実施しています。

現在は、毎週水曜日に2部構成で行っています。13：00～15：00の第1部はトレーニング中の2期生が参加し、15：30～17：00の第2部は実際に“エチュード”を販売している1期生が参加します。

熟練の編み手が新米の編み手に適宜指導を行っていきまして、編み手のすそ野を広げる体制作りにつながっています。



トレーニングコースの様子

フレキシブルな働き方

——地域貢献への取り組みについて教えてください。

震災後の気仙沼ということもあり、地元の女性へ新しい雇用機会の提供を目指しています。現在、編み手は50～60代の女性を中心ですが、将来的には地元で働く女性が勤務後自宅で編み物をして副収入としたり、産休・育休中や結婚等による退職後の仕事として、地元の若い女性に働き方のオプションの一つという新しい雇用機会の提供を目指しています。

当社は、雇用ではなく買取り契約にしているのも、何枚も編んで一家の収入の柱にしている方もいれば、趣味として少しずつ編んでいる方もいます。それぞれの状況に合わせた参加の仕方ができるのが一つポイントだと考えます。

気仙沼では高校を卒業し地元企業に就職する若者も多いので、現状ではそうした若手向けの編み物

ワークショップを開催する等して若手との接点を広げていますが、今後より重点的に取り組んでいきたいと思っています。

お客様の視点を一番に

——最後に起業される方へのメッセージをお願いします。

お客様の視点を意識した商品作りが大切だと感じます。

例えば、「地元の特産品でこの商品を作ってみました」との話をしばしば耳にしますが、そこで重要なのはお客様にとってその商品が魅力的かどうかです。特に、東京のような大きなマーケットから離れている地域だと生産者の視点になりがちです。自分の商品が置かれている店や卸している先の店頭は必ずチェックする等、意識的にお客様の視点で商品を見る機会を設けることが大事だと思います。

そういう意味でFacebookも良いツールだと思います。どういった人がコメントをするとか、商品の写真とストーリーを掲載した時でどんな反応をしているとか、お客様の反応をリアルに感じることができます。

自分にとってのお客様が誰で、暮らしはどうであるかきちんと想像して、その方々が消費する場にきちんと目を向けてほしいと思います。



御手洗社長

長時間にわたりありがとうございました。御社の今後のますますの発展をお祈り申し上げます。

(26. 5. 28取材)



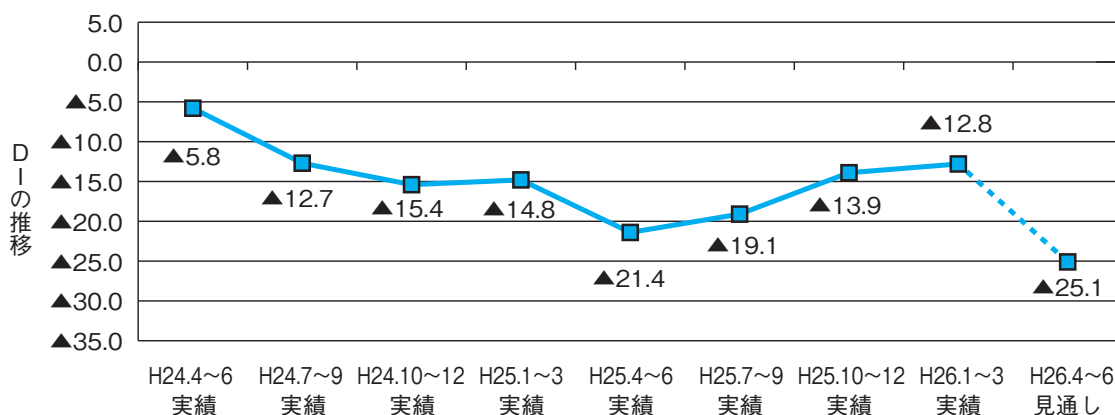
平成26年度仙台市の 地域経済施策について

仙台市経済局産業政策部経済企画課

我が国の経済は、東日本大震災や欧州政府債務危機、為替変動など国内外の様々な影響を受けたものの、政府による金融政策と財政政策の実施により、長引くデフレ状況から脱却しつつあるといわれています。しかしながら、地方、特に中小企業においては、回復を実感するには至っていない状況にあります。

本市経済局が四半期毎に実施している「仙台市地域経済動向調査」等によると、本市経済は復興需要などに伴い、比較的安定した状況が続いています。一方で、震災後の東北の人口減少は厳しさを増し、今後復興需要の収束や消費の縮小により経済の落ち込みが懸念されるなど、本市経済を取り巻く環境は予断を許さない状況にあります。

業況判断（事業所の景気）DIの推移



※業況判断（事業所の景気）DI＝「良い」と答えた事業所の割合－「悪い」と答えた事業所の割合

本市では、震災の直後から、地域産業の早急な立て直しや賑わい創出、早期の営農再開を図るための集中経済施策に取り組むとともに、平成24年度及び平成25年度には「仙台経済ステップアッププラン」を取りまとめ、復旧・復興に向けた各般の施策を推進してまいりました。

平成23年度から平成27年度までとした本市の震災復興計画期間も半ばを過ぎ、今後は復興後を見据えた地域産業の振興に取り組まなければならない時期に来ております。本市経済の持続的成長を図り、東北全体をけん引しながら、仙台・東北で経済波及効果を共有するためには、経済界、学術界、市民、行政などの分野の方々が一丸となって取り組むことが求められます。

そのため、本市では平成25年度から平成29年度にかけての仙台経済の新たな成長に向けての戦略として、4つの数値目標と9つの戦略プロジェクトによる「仙台経済成長デザイン」を本年2月に策定いたしました。今後はこのデザインに基づき、仙台・東北の成長に向けた各種取り組みを推進してまいります。

以降、当デザインの概要と主な地域経済施策をご紹介します。

◎仙台経済成長デザインの概要

仙台経済の持続的成長のための新たな成長モデル

- ・中小企業を中心とした産業の基礎体力強化による成長
- ・イノベーションによる成長
- ・まちづくりを活かした成長と東北の成長による仙台経済の成長維持

4つの数値目標

①新規開業率日本一

平成29年までに新規開業率の政令指定都市中第1位を目指します。

②観光客入込数2,300万人

平成29年までに国内外からの年間観光客入込数2,300万人（平成24年比500万人増）を目指します。

③新規雇用10万人

平成25年から平成29年までに累積新規雇用数10万人を目指します。

④農業販売額100億円

平成29年までに6次産業化分を含めた年間農業販売額100億円を目指します。

（農業販売額＝農業算出額＋6次産業化等販売額）

9つの戦略プロジェクト

(1) チャレンジ中小企業（中小企業成長促進）

新分野進出や経営の高度化を通じて中小企業の成長を促進し、取引や人材育成などにおける地域中小企業の中核を育成することにより、成長の維持を図ります。

■地域企業ビジネスマッチングセンター事業

ビジネスマッチングの選任スタッフが、首都圏等域外の企業に対して、地域企業の優れた製品・サービスの売り込み代行を行い、地域中小企業等の販路拡大を支援します。

■商店街にぎわい創出基盤整備事業

地域経済の担い手である商店街等が行うにぎわい創出のためのイベント事業や、来街者の安全安心につながる基盤整備等にかかる事業に対する支援を行います。

(2) スタートアップ・センダイ（起業家支援）

新たに生まれるニーズやマーケットに対応するためには、起業、第二創業、社内起業の活性化が重要です。震災以後の起業意識の高まりを活かし、新たなニーズ・マーケットに対応する多様な起業家が連続して生まれる仙台型起業循環の確立を目指します。

■起業支援事業

起業やベンチャーに対する理解・関心を高め、起業を促進・啓発するとともに、域外から仙台への起業・投資を呼び込むためのイベントを開催します。この他にも、各種セミナーやワークショップを通じて、地域に根差したビジネスの創出を促進し、被災地における新たな雇用を創出するとともに、地域資源の活用、新事業創出による地域経済の活性化を図ります。

また、平成26年1月に起業家への支援を強化する組織として、「仙台市起業支援センター（通称アシスタ）」を（公財）仙台市産業振興事業団内に設置いたしました。本センターでは経営コンサルタント等の専門家による相談事業の他、イベントやセミナーの開催、起業家間での交流促進を実施しています。



【起業家応援イベントの開催】



【仙台市起業支援センター “アシスタ”】

(3) ウェルカム！仙台・東北（集客交流拡大促進）

多分野連携により仙台・東北全体の資源を最大限活用し、市民が愛着を持って世界に誇れる観光都市の競争力強化を図ることで集客効果を促進します。

■広域観光推進

魅力的な観光資源や、それらを有する近隣自治体等団体との連携・参画を通じて、仙台市及び東北の魅力を国内外にPRし、観光客誘致を図ります。

■海外プロモーション事業

海外の旅行会社との関係強化及び地元事業者との連携による提案型のセールスを行うほか、SNSなどを活用した知名度向上と情報発信を実施し、外国人観光客の更なる増加を図ります。



【三市連携による関西での誘客フェア】



【旅行博覧会への参加による海外へのPR】

■食（伊達美味）の魅力発信

仙台・宮城が誇る地元ならではの“美味しいもの”を「伊達美味（だてうま）」として周知・定着させ、食の魅力を活かした情報発信や新たな魅力を創出し、「食」のブランド力向上と観光客の誘致を図ります。



【伊達美味関連イベントの開催】



【新名物「仙台マーボー焼きそば」】

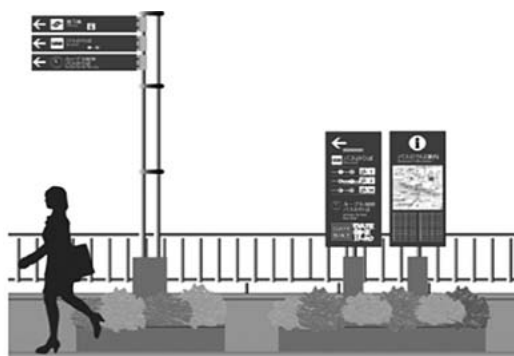
■魅力ある観光資源・環境づくり

慶長遣欧使節400年を契機とした事業や、エクスカージョン開発と県内外へのプロモーション等により、観光地としての仙台・東北の知名度向上と誘客拡大を図ります。

また、より快適に観光を行えるよう、観光・歩行者系のサイン整備等、街中のおもてなし環境を整備します。

■コンベンション誘致推進事業

情報収集・展示会への出展などの誘致活動、インセンティブの強化及び開催支援の充実などの取り組みや、新展示施設の整備等も含めた受入環境づくりを推進し、コンベンションの誘致促進を図ります。



【サイン整備イメージ図】



【コンベンション誘致に向けた展示会への出展】

(4) ウーマノミクス（女性の社会進出に伴うビジネス創出支援）

労働人口の減少等により求められている女性の社会進出を成長の源泉とし、新たな成長市場に対応したビジネス創出を支援します。また、女性起業家の支援や女性の就労支援を行い、女性起業家や働く女性のロールモデルを育成します。

■起業支援事業（再掲）

震災以降、地域課題の解決や復興への貢献といった動機から、女性の中でも様々な起業の芽が生まれています。起業ニーズに応じた女性が参加しやすい環境を整えたセミナー等の開催により、女性による起業を促進します。



【工事現場で働く女性+震災時の仮設トイレに対する不満といったニーズから生まれた女性専用仮設トイレ「おりひめトイレ」(本市助成金活用)】

(5) インベスト・センダイ（域内への投資促進）

仙台市が持つ知的資源を最大限に活用するとともに、人材をはじめとした優れたビジネス環境を魅力に投資を呼び込みます。また、震災を契機にしたリスク対応の能力や新エネルギープロジェクトを活用し、投資促進に取り組んでいきます。

■フィンランドプロジェクト推進事業

仙台フィンランド健康福祉センターを拠点として、仙台及びフィンランドの企業、大学、利用者等の連携により、IT等を活用した付加価値の高い健康福祉機器・サービスの研究開発、事業化を促進します。これにより、健康福祉産業のクラスター形成とともに、より幅広い分野において、地域間の連携による産業振興を図ります。

■首都圏企業プロモーション事業

仙台への進出可能性のある企業の情報を収集し、仙台市の立地環境等の情報を提供することで誘致企業を開拓します。また、誘致対象関連産業展示会への出展を行い、本市の立地環境をPRし企業の誘致を図ります。



【企業との連携による福祉機器・サービスの開発】



【誘致対象関連産業展示会の様子】

(6) テクノロジー都市・仙台（技術革新支援）

目指すべきビジネスのあり方や企業の体力・ビジネスフィールドに応じて最適なイノベーションスタイルを選択し、産学連携による技術革新を支援し、製品・サービスの生産性や付加価値を高め、競争力の向上を図ります。

■産学連携推進事業

大企業と中小企業の連携による大型プロジェクトの誘致・推進により、地域の中核企業の育成を図りま

す。また、仙台地域の知的資源を最大限に活用し、産学官の連携により地域産業の付加価値を高めるとともに、オンリーワン技術を有する革新的なベンチャー企業の育成を図ります。

■クリエイティブクラスター創成事業

大学と連携し、様々なクリエイティブ人材の育成を図ります。また、クリエイティブプロデューサーの設置や、仙台クリエイティブ・クラスター・コンソーシアムの運営支援等を通し、新事業・商品の開発、起業の創出、販売力を強化することにより、東北の産業復興の促進を図ります。



【クリエイティブ・プロジェクトにより生み出された製品】
【左：新しい仙台の土産品・マッチ箱プロジェクト】【中央、右：防災をテーマにしたバッグ・手ぬぐい】

(7) クール・センダイ（創造産業によるブランド化促進）

製品・サービスの付加価値や競争力を高めるためには、デザインなどクリエイティブ分野との連携によるブランド力の向上が不可欠です。クリエイターの集積を「見える化」し、マッチングによる既存産業の高付加価値化を図ります。

また、クリエイティブな観点から地域資源を再評価し、新しいマーケットの創出を促進します。

■東北復興創業スクエア事業

復興の過程で生まれる新たな需要に対応した多様なビジネス創出や既存事業のブラッシュアップを、マーケティングとデザイン面で集中的に支援することで、新事業の創出促進や競争力強化を図ります。

■伝統産業高付加価値化支援事業

仙台・宮城の伝統産品の情報を、デザインの要素やクリエイティブな視点を取り入れ効果的に発信することで、伝統工芸品を普段の生活の中で身近なものとしていきます。また、クリエイターによる仙台・宮城の伝統産業の技法を使った新たな製品の発信等を行うことで、伝統産品の国内外における新たな需要創出と販路拡大を支援します。



【デザイナー等との連携によって開発された商品】

(8) 仙台農業・地域創造産業化（農業の高付加価値化支援）

仙台の農業は都市近郊の農業であり、生産性やブランド力の向上において成長可能性が高く、食関連産業の高付加価値化などへの大きな貢献が期待できます。

農地の大区画化や中核となる大規模経営体の育成により生産性を向上させるとともに、6次産業化の促進により農業の収益性向上を図ります。またクリエイティブ産業や観光業など多分野連携によりブランド化を促進します。

■農業園芸センター再整備事業

被災した仙台市農業園芸センターを、「農と食のフロンティア」の支援拠点として、民間活力の導入による再整備と運営を行います。

■農商工連携推進事業

6次産業化や農商工連携を促進し、市や大学、民間事業者等とのネットワーク構築を推進することにより、農産物の高付加価値化や農業の高度化による農業所得の向上を図ります。また、美しい農村と都市近郊農業の利点を活かし、農業・農村と市民との交流を軸としたまちづくりを目指します。



【生産・加工・販売による6次産業化を支援】

(9) まちづくり駆動型ビジネス（まちづくり連動型ビジネス創出支援）

地下鉄東西線や国連防災世界会議などの様々なプロジェクトを契機とした新たなビジネスを創出し、地域経済の成長を図ります。また、新規ビジネスに取り組む企業に対し、成長段階に応じた支援を行い、仙台市の経済基盤・まちづくりの強化を図っていきます。

■新展示施設運営等

青葉山川内エリアにおいて、文化を通じた賑わいの創出や広域的な集客・交流を促進し、本市の新たな魅力を創造・発信する中核施設として新展示施設を整備し、国内有数の規模と利便性を兼ね備えた複合コンベンションエリアの形成を図ります。

■仙台商業高等学校跡地活用の推進事業

地下鉄東西線国際センター駅周辺地区を将来に向けて重要な場所と位置付け、屋外イベント等で使用できる広場や国際センター利用者の駐車場、観光客のパークアンドライド拠点等として活用していくため、仙台商業高等学校跡地に「せんだい青葉山交流広場・駐車場」の機能を整備します。



【新展示施設（イメージ図）】

以上、仙台経済成長デザインに基づく平成26年度の主な地域経済施策を掲載いたしました。なお、本市経済関連情報は、次のホームページ等によりご確認いただけますので、併せてご高覧いただければ幸いです。

■仙台市経済局

〒980-0803 仙台市青葉区国分町3-6-1 表小路仮庁舎（仙台パークビル）9階
<http://www.city.sendai.jp/sumiyoi/keizai/index.html>

■（公財）仙台市産業振興事業団

〒980-6107 仙台市青葉区中央1-3-1 AER7階
<http://www.siip.city.sendai.jp/>

■メールマガジン「せんだいE企業だより」

各種支援機関等が実施するセミナーや助成金制度などの各種支援情報を無料で配信します。
配信登録は下記まで。

<https://www.siip.city.sendai.jp/mailmaga/public/bin/mmreginput.rbz>



現場力と企業戦略

早稲田大学ビジネススクール教授
株式会社ローランド・ベルガー会長

遠藤 功氏

4月21日(月)、七十七銀行本店4階大会議室において、早稲田大学ビジネススクール教授/株式会社ローランド・ベルガー会長遠藤 功氏をお招きして、「現場力と企業戦略」と題してご講演いただきました。

今回はその講演内容をダイジェストとしてご紹介いたします。



遠藤 功氏

遠藤 功 (えんどう いさお) 氏 プロフィール

----- 略 歴 -----

早稲田大学商学部卒業。

米国ボストンカレッジ経営学修士 (MBA)。

三菱電機株式会社、米系戦略コンサルティング会社を経て、現職。早稲田大学ビジネススクールでは、経営戦略論、オペレーション戦略論を担当し、現場力の実践的研究を行なっている。また、欧州系最大の戦略コンサルティング・ファームであるローランド・ベルガーの日本法人会長として、経営コンサルティングにも従事。戦略策定のみならず実行支援を伴った「結果の出る」コンサルティングとして高い評価を得ている。株式会社良品計画社外取締役。ヤマハ発動機株式会社社外監査役も務める。

----- 主な著書 -----

- 「言える化-『ガリガリ君』の赤城乳業が躍進する秘密」/2013 (潮出版社)
- 「現場力の教科書」/2012 (光文社)
- 「新幹線お掃除の天使たち」/2012 (あさ出版)
- 「経営戦略の教科書」/2011 (光文社)
- 「『I T 断食』のすすめ」/2011 (日本経済新聞出版社)
- 「日本企業にいま大切なこと」/2011 (PHP研究所)
- 「伸び続ける会社の『ノリ』の法則」/2011 (日本経済新聞出版社)
- 「『日本品質』で世界を制す!」/2010 (日本経済新聞出版社)
- 「プレミアム戦略」/2007 (東洋経済新報社)
- 「見える化」/2005 (東洋経済新報社)
- 「現場力を鍛える」/2004 (東洋経済新報社)

...他多数

社長は社員の七光りだ

東北の復興はいよいよ本格的な取組みに入りますが、長い目でみて東京オリンピックが開かれる2020年が大きな節目になるでしょう。景気には多少の上げ下げはあるでしょうが、追い風が期待できます。その間に自社の力をどこまでつくりあげるか、それが経営の大きな課題となります。

でも新しい成長は国内ではもう達成できないよ、とお考えの方もおられるかもしれませんが、決してそんなことはありません。成長を自らつくっている企業を紹介します。

埼玉県深谷市にある赤城乳業です。「ガリガリ君」というアイスキャンディーをつくって30年、年間4億本以上売られています。新しい商品を次から次と出して、その数は100種類を超えています。

井上秀樹社長は日本を元気にしたいと、地域活性化と雇用を生み出すことを目指し、総工費120億円の工場を同県の本庄市につくりました。

赤城乳業の目指すものは何か。一言で言えば、「強小カンパニー」です。小さくても強い会社、小さいからこそ強い会社。強小とは「体格」ではなく、「体質」で勝つということです。たとえ「体格」で劣っていても、「体質」さえよければ勝てる。まさに「体質」で勝負する会社なのです。

企業の体質で最も重要なものは社員のモチベーションです。赤城乳業のスローガンは「社員のモチベーションの高さを我が社の財産とする」とし、社員一人ひとりのモチベーションを高め、体質を磨いています。赤城乳業はとにかくフラットで、垣根のない組織です。若手社員に思いきり仕事をまかせ、自己実現のチャンスを与えています。

昨年、「ガリガリ君」のコーンポタージュ味が発売されましたが、これが大ヒットし、発売3日間で売り切れました。これをつくったのは、入社3年目の26歳の社員でした。

商品開発だろうが、営業だろうが、生産だろうが、20代の社員たちが大きな戦力として大活躍しているのです。井上社長は「社長は社員の七光り」と仰っています。社員に自信がなければ、こんなことは言えません。

井上さんには「言える化」という言葉も教わりました。現場には気付き、アイデア、知恵が眠っている。何も考えずに言われたとおりにやる現場でなく、現場が気付いていることが自由に上に届く組織にしなければならない。それを引き出すのが経営者と管理職の仕事だということです。

何でも自由に言える場をつくるには、その職場風土が大切で、そうでないと、組織は「言えない化」に陥ってしまいます。「言える化」を実践するためには、「心のつなぐ化」が必要なのです。

新しい需要は生まれている

もうひとつ成長企業の事例です。増収増益を続けている生活協同組合コープさっぽろです。メインはスーパーマーケット事業ですが、この事業はジリ貧にあります。ではなぜ成長を続けているのか。コープさっぽろは90年代の後半から宅配事業に取り組みました。お客さまが来てくれないので、こちらから届けようという、背に腹は変えられない事情がありました。先駆的な取り組みでしたが、これはもの見事に当たりました。

現在は3つ目の事業として移動販売を始めています。過疎地に住んでいたり、高齢で外に出られないお客様に商品を選んで買う楽しさを提供しようというものです。そして、お客さまのニーズを吸い上げて品揃えを次々と変えています。赤字から始まった事業ですが、現在では黒字化し200台のトラックで動いています。

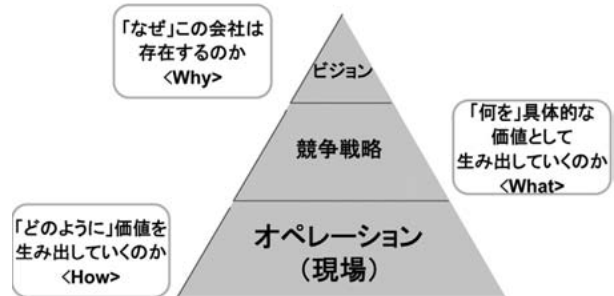
コープさっぽろは、店舗事業はジリ貧だが、店舗がだめなら宅配、その次には移動販売と業態を変えて需要を開発しています。少子高齢化だから伸びる余地がないというのでは、その段階で思考は停止してしまいます。環境が変わるといことは需要がなくなるということではなく、新しい需要が生まれることです。新しい価値を提供しさえすれば成長できることを、この事例は示しています。

またこれらの事例は、経営に何が必要であるかを教えてくれています。図表1にあるように、すべての経営はビジョンからスタートします。何を目指し10年後にどういう会社になりたいのか。わかりやすく言えば、それは組織の旗で、旗の立っていない組織は元気がありません。だからビジョンは大事です。



しかしビジョンだけでは事業は成り立たないので、次に競争戦略が必要となります。競争戦略とは自社が生み出す価値を決定することです。

経営を構成するピラミッド



図表1

しかしそれでも十分ではありません。さらに大事なことは日々のオペレーションを行っている現場の力です。それがなければ、どんな高邁なビジョンを掲げようが、どんな戦略を練ろうが、絵に描いた餅になってしまいます。

現場が強ければ、それは強い会社と言ってよいでしょう。計画や戦略は真似されてどんどん同質化します。しかし、パフォーマンスで差が縮まることはありません。実行できるかどうかで企業格差が生まれるのです。成果を生み出すのは現場であり、現場が強いところが最後に勝つのです。言い換えれば、強い会社は非凡な現場をつくっているのです。

意欲がつくる非凡な現場

非凡な現場の具体例をみましょう。デンソーはトヨタグループの部品メーカーです。

トヨタを凌駕するほどの現場力をもった会社です。デンソーの現場では愚直ともいってよい改善活動をしていて、年間50万件の改善が行われています。それによるコストダウンは年間500億円です。加えて「N分の1」への挑戦があります。Nは数字

です。Nには2、3…と数字が入ります。2であれば2分の1ですから、50%のコスト削減、3分の1であれば66%の削減です。

そんなことが可能なのかと思われるでしょう。私も信じられませんでした。現場では行われているのです。実際の例を紹介します。現場にはかつて巨大な汎用のプレス機械が並んでいました。しかし、現場では無駄だと考えていました。そして、専用機の限られた機能だけでいいということで内製し、プレスの加工ラインをつくり変えてしまいました。

スペースは10分の1、コストは購入した汎用機の4分の1。アイデアを形にする力と専用機をつくる生産技術を、デンソーの現場は持っていたからこそできたことです。しかし、どうしてこのような行動を起こしたのか。デンソーは、日本にものづくりを残すのだという使命感を持っている企業です。その使命感が、考える現場をつくり出しているのです。

もう一社紹介したい企業があります。JR東日本テクノハート TESSEI（通称テッセイ）という会社です。JR東日本のグループ会社で、東京駅で折返し運転する新幹線の車内清掃を主な業務としています。折り返し時間はわずか12分。お客様の降車、乗車に5分かかるので、清掃に使える時間はわずか7分。短時間で清掃をするのは勿論のことなのですが、この会社が注目されるのは、その清掃作業ぶりだけではなく、新幹線が入ってくる時、清掃で乗り込む時、清掃が終わった後、みんなが整列し、一礼をします。それが乗降客にとっても好評で、「あの会社は気持ちのいい会社だ」と評判になったのです。そのサービスに接したフランス国鉄総裁が輸出してほしい、と漏らしたほどです。

東京駅の新幹線のコンコースにはベビー休憩室が設けられています。かつては無く、赤ちゃんを抱いた母親たちに清掃スタッフたちは「この近くに授乳できる場所ありませんか？」と尋ねられ申し訳なく思っていたそうです。ですが、それで終わりにせず、「なんとかしなきゃいけない」と動いたのです。新幹線のホームにベビー休憩室を作る権限など彼女ら清掃員の方たちにあるはずはないし、そういったことを考える仕事でもありません。しかし、授乳できる場を求める母親がどのくらいいるか統計をとり、分析し、お客様の声を集めて、親会社であるJR東日本に陳情したのです。それを受けてJR東日本が動き、新幹線改札内にベビー休憩室ができたのです。現場のモチベーションが高まると、ボトムアップのアイデアが途切れることなく湧いてくるのです。

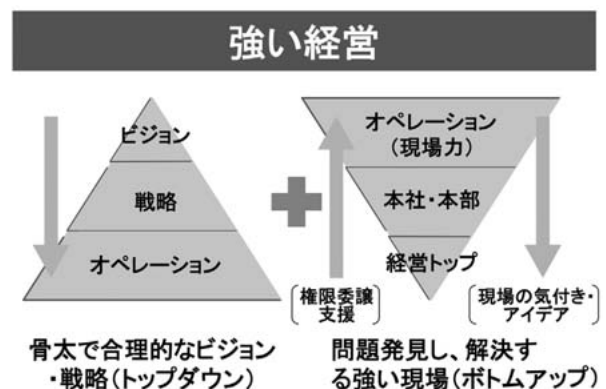
強い現場にみられる共通項

強い現場には共通点があります。まず問題解決に対するオーナーシップ。多くの現場は業務遂行型になっているが、それは裏を返せば言われたことしかやらない現場です。これでは競争力になりません。次に全員参加の組織能力。現場に一人だけ問題解決能力のある人がいるというのではなく、みんなを巻き込んで組織能力にまで高めなければなりません。それは経営者や管理者の仕事です。

そして現場力を自社の優位性につなげるのです。現場力というと、精神論や根性論のように捉えられがちですが、けっしてそうではありません。現場が頑張るからすごいのではなく、それが独自の優位性、競争力につながるからすごいのです。以上の3点をクリアしてはじめて現場力といえるのです。

では現場力を磨くにはどうするか。いまさらの感があるでしょうが、もう一度本気で改善に取り組むことです。改善こそイノベーションの母です。決められたことをきちんと実行することがコアになっている会社と改善することがコアになっている会社。両者の間には雲泥の差が現れます。日本の場合、改善によるイノベーションで新しい商品、サービス、事業が生まれやすいのです。

図表2の「強い経営」をご覧ください。左側の経営を構成するピラミッドはトップダウンですが、右側の実行のピラミッドは逆三角形です。実行の主役は、日々のオペレーションを行う現場です。現場はエンジンです。経営トップは下から支援する立場です。この逆三角形の上にお客さまが乗っているわけです。この2つの三角形が両輪で回っていれば、強い経営をしている会社といえます。



図表2

行動格差を生み出すもの

これまでの話を別の形で整理しましょう。勝ち残っていくのは未来を創造できる会社です。そのためには3つの条件があります。

まず理詰め戦略。自分たちはどういう価値を生み出すのか。それを吟味して合理的な選択をしなければなりません。2つ目には経営と現場が一体感を持ちながらその距離感を縮めて戦う集団となること。戦う集団となるには組織の高い緊密度とその一体感から湧き出るエネルギーという組織熱量が必要です。こうして圧倒的な行動の量と質を備えた戦う集団と化すことで、競争相手を凌駕することになるのです。

現在は行動で差のつく行動格差の時代です。今から30、40年前は知識格差の時代でした。新しい知識を取り入れれば近代的な経営ができました。しかし知識は大衆化してそれだけでは差がつかなくなり、次いで情報格差の時代となりました。だが、ITの時代、一般的な情報は誰でも手に入れることができ、情報のコモディティ化が起きました。

こうした時代だからこそ行動で差をつける時代なのです。今この瞬間にお客さまは何を考え、何をしようとしているのか。それを知るためには行動が求められます。日本のメーカーが韓国や台湾勢に負けたのは技術力の故でなく、机にしがみつきの行動を怠ったからです。

では実行とは何でしょう。それは「Do」（やる）ではありません。Doはどの会社も行っています。真の実行とは「Penetrate」（やり抜く）です。壁にぶつかったときにそれを乗り越えていく。それがやり抜くということです。そのためには「Practical Wisdom」（現場の知恵）が不可欠です。そうした組織を、あきらめない「Sticky」（粘着性の高い）な組織と、私は呼んでいます。

何が行動格差を生み出すのでしょうか。私は4つにまとめています。1つ目は三現主義の徹底。机にしがみついているのではなく、現地・現物・現実を重視する経営です。次に現場への権限委譲。創造は自由から生み出されます。いつの間にか私たちは、管理強化された息苦しきのなかで仕事をしていないでしょうか。またPDCAを高速に回すことです。それには高速のアクションが求められ、組織の体内時計を変えなければなりません。最後に知識偏重教育を見直し、若い人に場を与えて実践知を磨かせるのです。

ノリの良い会社をつくらう

アベノミクス効果で景気が回復していますが、失われた20年の後遺症というもの大きい。しかし、勢いというものが必要です。「善く戦うものはこれを勢に求めて人に求めず」と孫子は言いました。戦

い上手は、個人の力量に依存するのではなく、チームや組織に勢いをつけて勝つのだ、というのです。

日本企業のノリが悪くなっているように感じます。先ほどの新幹線の清掃会社テッセイは「ノリ語集」「ノリません語集」をつくり、これを主任以上の方に配っています。現場にヒヤリングして、やる気になる言葉を集め五十音順に並べました。

掃除の仕事で褒められることはめったにありません。きれいで当然だからです。だから努力は報われません。それでは現場が活性化するはずはない。やはり頑張っているプロセスを丹念にみて、頑張っている人に言葉をかける。そのためにノリ語集をつかったわけです。これは絶大な効果を生みました。ほんの一言で現場の雰囲気は変わるのです。

ノリをよくするのは言葉だけではありません。ほかに4つの要素があります。1つ目はタスク（仕事）でなくミッション（使命）を与えること。テッセイではスタッフに次のように語りかけました。「あなたたちの仕事は掃除でない、お客さまに気持ちよく乗っていただくことが仕事で、掃除はそのための手段なのだ。」と言ってミッションを与えたのです。

2つ目は、頑張っている人をこまめに誉めること。認め、誉め、関心を示すのです。これを日常のなかで行うのです。表彰もそのひとつの方法です。

3つ目は関係性の重視。現場は人と人との関係性で成り立っています。それが今は希薄です。人間同士の絆、仲間意識、帰属意識を確認できる機会をつくりましょう。社員旅行や運動会、駅伝大会を始め企業が増えています。

そしてノリは良い意味でも悪い意味でも伝染します。職場にムードメーカーがいるならその人を使いながら、前向きの職場をつくっていきましょう。現在は未来をつくる時です。前のめりくらいでない、未来はつくれません。経営者は、手綱をさばきながら、一丁やったるか、という空気を現場に醸成していきましょう。



講演会の模様

集団球技—やるも楽し、見るも楽し



日本銀行 仙台支店長 高橋 経一

私が好きなスポーツは、チームで競う球技です。父親が転勤族であったため、小学校三つ、中学校二つと転校を重ねましたが、幸か不幸か、そのたびに学校で盛んなスポーツが違っていました。子供心に、新しい環境にいち早く溶け込むためには、その地で盛んなスポーツに参加することが早道であると感じ取っていたのかもしれませんが。野球、ソフトボール、バスケットボール、サッカー、バレーボール等何でも夢中で始めて、気づいた時には新しい友達ができているといった繰り返しだったように記憶しています。

結婚して家庭を持ち、子供達がスポーツに熱中するようになると、その観戦も趣味の一つになりました。今は大学生となった娘が小学五年生の時に、突然「サッカーをやりたい」と言い出し、クラブチームに入り、他の有力選手のおかげで小学六年生の時には関東大会出場



支店職員と“ワイワイ”ゴルフ

の一步手前まで勝ち上がっていききました。応援する親たちも当然ヒートアップし、私などは応援に夢中になるあまり、ラインを跨いでしまい、イエローカードをもらいそうになってしまう始末です。また、長男はバスケットボールで中学、高校と都大会に出場することができました。この時は、父親以上に母親の方々が熱烈な応援団となっていました。その応援の激しさは、ほとんどアイドルの「追っかけ」のようで、私などは思わず身を引いて応援を中断して

しまったこともありました。

集団球技の妙味は、チームワークが揃い出すと、個々人の力量を遥かに超えた力を発揮するときがあることです。そうした実体験があると、試合を観戦する側に回っても、少し別の角度から楽しむことができます。ファインプレー等がきっかけとなり、劣勢のチームのメンバーの呼吸が揃い始めると、試合の流れが変わる予兆を感じることがあります。そんな時には、その後接戦、乱戦、大逆転となることが少なくないのです。試合の流れを感じながら観戦することもスポーツの醍醐味の一つではないでしょうか。

最近はずすかに、激しいスポーツはやらなくなりましたが、それでも、テニス（勿論、ダブルスです）やゴルフ（スコアを追及するのではなく、仲間とわいわい騒ぎながらやるのが好きです）などを適度に楽しんでいます。また、東北に赴任してプロ球団や社会人球団の試合を観戦するチャンスも増えており、趣味の範囲がさらに広がりそうな予感がしています。