

# CONTENTS

七十七ビジネス情報 第62号 (2013年夏季号)

1

## 視点

地域産業の振興に産総研をご活用ください

独立行政法人 産業技術総合研究所 東北センター所長 三石 安氏

2

## 第15回(平成24年度)七十七ビジネス大賞受賞企業インタビュー

産業用無人ヘリコプターを活用した「農薬散布」「モミの直播」により農業の生産性を飛躍的に向上させるイノベーションを実現、農業や地域経済の活性化に大きく貢献

小泉商事株式会社

代表取締役社長 鈴木 郁夫氏

8

## 第15回(平成24年度)七十七ビジネス大賞受賞企業インタビュー

宮城県内で多数の建築・土木の施工実績を重ね、インフラ整備・経済発展に大きく貢献、東日本大震災の復旧・復興活動において県を代表する総合建設業としての実力を発揮

株式会社橋本店

代表取締役社長 佐々木宏明氏

14

## 第15回(平成24年度)七十七ニュービジネス助成金受賞企業インタビュー

東日本大震災の津波による塩害被害を受けた土地で水耕栽培施設による植物工場を運営、安全・安心でおいしい葉物野菜を通年で栽培、復興ビジネスモデルを展開する農業法人として大きく期待

株式会社さんいちファーム

代表取締役 瀬戸 誠一氏

20

## クローズ・アップ

平成25年度震災復興に向けた  
仙台市の地域経済支援施策について

仙台市経済局産業政策部経済企画課

26

## 講演録

ディズニーリゾートに学ぶ人づくり

～企業価値を高めるCS向上のヒント～

株式会社ヴィジョナリー・ジャパン 代表取締役 鎌田

洋氏

30

## 私の趣味

温泉めぐりとジョギング

復興庁審議官(前 東北財務局長)

北村

信氏



## 地域産業の振興に産総研をご活用ください

独立行政法人 産業技術総合研究所 東北センター所長 三石 安

本誌への寄稿を依頼されたとき、「産総研は日本で最大級の公的研究機関で、鉱工業に係る最先端の研究を実施し、その成果を日本の産業技術の発展に役立てることを目指しています。」とお話しするとともに、「産総研は生産現場をもたないので、企業の皆さんに研究成果を活用していただかなければ世の中の役に立つことができませんが、知名度がもうひとつで十分活用していただいているとは言えません。」ともお話ししました。今回、地元企業トップの皆さまの目に触れる機会のある情報誌とのことですので、産総研の存在を企業の皆さまに知っていただく良い機会になればと考えております。本誌の趣旨に沿っているか心配ですが、産総研を紹介することで、少しでも企業活動のお役に立てることを願い、寄稿させていただきます。

産総研は通商産業省工業技術院傘下の16の研究所が、2001年に独立行政法人として統合再編されて誕生しました。2013年4月現在の常勤研究職員数は2300人弱、事務職員650名とあわせて3000人規模の組織で、茨城県のつくばセンターを中心に、北海道から九州まで8つの地域センターで研究活動を展開しています。そこでは、環境・エネルギー、ライフサイエンス、情報通信・エレクトロニクス、ナノテクノロジー・物質材料分野の研究に加え、地質と計量標準に関する研究が実施されており、8000件余りの特許を保有しています。これらの研究成果は産学官連携活動を通じて、企業の皆さまに活用していただくべく技術移転に努めているところです。

東北地域の企業の皆さまには、仙台にある産総研東北センターを窓口として、他の地域センターの成果を含めたオール産総研の成果にアクセスしていただくことができます。もちろん、東北センターで実施している環境負荷を低減する化学プロセスに関する研究へのお問い合わせも大歓迎です。科学技術に関する研究所ですので、融資や経営の問題にはお応えできませんが、技術開発でお困りのことがあれば、県の公設研究機関や大学にご相談いただくとともに、産総研も相談相手にしていただくと大変ありがたいです。

産総研東北センターはまた東北経済産業局と密接な関係にあり、経済産業省が実施する技術施策と一体となって、地域産業の技術ニーズにこたえる活動を進めています。先の大震災以降、再生可能エネルギーが注目されていますが、来年4月には福島県郡山市に再生可能エネルギーに関する研究拠点を開設する予定で準備を進めています。震災からの復興には地域産業の振興が不可欠です。是非産総研の成果をご活用いただき、産業振興のお役に立ていただければ幸いです。お問い合わせは<http://unit.aist.go.jp/tohoku/liason/monozukuri/>でお待ちしています。

独立行政法人 産業技術総合研究所 東北センター  
〒983-8551 仙台市宮城野区苦竹4-2-1  
電話：022-237-5211 FAX：022-231-1263

# 七十七ビジネス大賞受賞

第15回(平成24年度)

## 企業 インタビュー

Interview

## 小泉商事株式会社

代表取締役社長 鈴木 郁夫 氏



### 会社概要

住 所：大崎市古川飯川字十文字33番地

設 立：昭和43年(創業：明治25年)

資 本 金：70百万円

事業内容：農薬および農業関連資材卸売業

電 話：0229(26)2838

U R L：http://www.koizumi-web.com

産業用無人ヘリコプターを活用した「農薬散布」「モミの直播」により農業の生産性を飛躍的に向上させるイノベーションを実現、農業や地域経済の活性化に大きく貢献

今回は「七十七ビジネス大賞」受賞企業の中から、小泉商事株式会社を訪ねました。当社は、明治25年に小泉薬局として創業し、昭和3年に農薬の取り扱いをはじめて以来、農業生産技術の向上に貢献してきました。現在は農薬・肥料・農業関連資材の販売などを行う「アグリ事業部門」と産業用無人ヘリコプターの販売や無人ヘリコプターを使用した農薬散布サービスの提供などを行う「グリーンスカイ事業部門」の2つの事業部門を持ち、宮城県をはじめ東北地方5県に16ヶ所の営業拠点を置き、事業を展開しています。当社の鈴木社長に、今日に至るまでの経緯や事業内容など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、当社の仕事に対する取り組み姿勢が他社の参考になればとの思いから応募させて頂きました。受賞できるとは思っていませんでしたので、非常に嬉しく思っています。会社にとっても、私自身にとっても、宝のような賞を頂いた気持ちです。

今後も、この受賞を誇りに事業を行っていきたいと思います。

### 医薬品から農薬へ

——創業から今日に至るまでの経緯について教えてください。

当社は、明治25年に医薬品販売業の「小泉薬局」として創業しました。昭和3年に農薬部を併設し、農薬の販売も開始しました。昭和43年に「薬局部門」と「農薬・ワクチン・防疫薬品部門」を分離し、後者が独立した形で、農薬および農業関連資材卸売



業である「小泉商事株式会社」が設立されました。

設立当初は従業員が8名しかおりませんでした。従来のお客様と継続して取引を行っていたので、初年度の売上高は約1億5,000万円を計上しています。

昭和46年に古川営業所を開設し、その後、宮城県内に4営業所を開設し、地域密着型の営業を行ってきました。岩手県や秋田県にも営業所を開設し、現在では山形県・福島県を加えた5県に16ヶ所の営業拠点を設置し、事業を行っています。



本社

## ——事業を行うにあたり苦労されたことなどがあればお聞かせ下さい。

経営者として1番苦労したのは金融面です。私は平成8年に社長に就任したのですが、就任時は当時の会長とともに会社経営を行っていく予定でした。

しかし、就任後まもなく会長が他界してしまい、私1人で会社を背負っていかねばならなくなりました。その後2、3年は資金調達などで苦労しました。当時は非常に頭を悩ませましたが、今になって思えば短期的なもので、その後は経営改善や当社オリジナル商品の開発などを行い、順調に売上を伸ばすことができました。また、設立以来一度も赤字を出したことがないことも評価され、税務署から「表敬状」も頂きました。

## ——事業内容について教えてください。

「アグリ事業部門」と「グリーンスカイ事業部門」の2つの事業部門で事業を展開しています。

まず「アグリ事業部門」では、①農薬関連、②肥料・資材関連の2つの事業を行っています。

農薬関連としては、殺虫剤や除草剤、植物の成長を促進させる植物成長調整剤などの農業用薬品の販売や、それらの請負散布を行っています。「安心して美味しい作物を育てたい」という思いから、高い効果の期待できる安全な薬品を提供しています。

肥料・資材関連としては、野菜の栽培に用いる肥料やビニールハウス、水耕栽培用資材などの販売を行っています。毎日の天気や地域の気候条件に左右されない、安定した農業を行うためにも、肥料や農業関連資材は重要です。お客様のニーズにお応えするため、豊富なラインアップを取り扱っております。

次に「グリーンスカイ事業部門」では、①スカイ営業部、②グリーン営業部の2つの事業を行っています。

スカイ営業部では、「産業用無人ヘリコプター（以下：無人ヘリ）」の販売や整備、操縦士の育成や操縦教室「スカイテックアカデミー」の運営、「無人ヘリ」を利用した除草剤や肥料などの散布を行っています。

グリーン営業部では、いわれのある古木・名木の保護管理や、ゴルフ場や鉄道などの除草管理などを行っています。豊かな緑を守り、快適な生活環境作りへの貢献を目指しています。



古木・名木の保護管理



ゴルフ場などの病害虫管理

## 産業用無人ヘリコプター

### ——「無人ヘリ」を導入したきっかけについて教えてください。

「無人ヘリ」を導入したきっかけは、水稻への農薬散布でした。当社が「無人ヘリ」を導入した頃、宮城県の水稲面積は約12万ヘクタール（1ヘクタール＝10,000㎡）で、農薬の散布は年間4、5回行いますので、延べ60万ヘクタール分の農薬が使用されていた計算になります。大変大きなマーケットでしたので、当社もその市場に参入したかったのですが、当時は他社による有人ヘリでの農薬散布が確立されており、参入の余地がありませんでした。

しかし、有人ヘリでは学校や病院、家屋、上水道施設などの周辺では散布することができませんでした。そこで当社では、有人ヘリでは散布に制限のある水稻をターゲットとし、小回りが利き、農薬の飛散が少ない「無人ヘリ」の導入を決めました。GPSを搭載した「無人ヘリ」もあり、高度や速度を安定させることで、操縦の難しさを軽減し、安定した飛行をさせ、一定の高度を維持しつつ均等に散布することが可能です。

「無人ヘリ」は、東北スカイテック株式会社という関連会社で販売しているのですが、導入して15年程は販売不振で赤字続きでした。しかし、徐々に有人ヘリから「無人ヘリ」での農薬散布に切り替わり、10年程前には逆転し、「無人ヘリ」での散布が多くなりました。現在では、ほぼ「無人ヘリ」で農薬散布が行われています。

### ——「無人ヘリ」のメリットについて教えてください。

まず1つ目は、効率的に農薬の散布が行えることです。高齢化や人材不足が進む農業にとって、省力化・効率化は欠かせません。1ヘクタールの圃場に農薬の散布を行った場合、手作業で行うと約1時間かかりますが、「無人ヘリ」を使用すると約10分という短時間で作業が完了します。

2つ目は、環境への配慮です。有人ヘリの場合、電柱などの障害物を避ける必要があり、空高くから農薬を散布するため、広範囲に農薬が飛散します。風によって流れていく分も考慮すると、飛散範囲は

より広範囲になると考えられます。「無人ヘリ」の場合は、小型で小回りが利くため、作物から3、4メートルの高さから散布できます。きめ細かい散布が可能であるとともに、農薬の飛散が抑えられ、周辺環境にも配慮できます。また、遠隔操作で農薬の散布が行えるため、手作業での散布のように作業員自らが圃場に入る必要がなく、作業員の安全も確保できます。

3つ目は、コストの削減です。これまで、手作業で農薬を散布する場合は、粉状の農薬を使用していました。「無人ヘリ」の場合は、液体の農薬を使用しています。同じ面積の圃場に農薬の散布を行う場合、粉剤が3kg必要なのに対して液体の場合は100cc程度で済みますので、薬剤費は約3分の1のコストで済むため、散布費を含めても、低コストになります。



「産業用無人ヘリコプター」

## 鉄粉コーティング

### ——「無人ヘリ」による「鉄粉コーティング」したモミの直播について詳しく教えてください。

当社では、「無人ヘリ」のメリットを活用し、「無人ヘリ」による「鉄粉コーティング」したモミの直播を行っています。

従来の稲作は、育苗箱に土を入れて種をまき、30～40日かけて育苗し、ある程度の大きさになったら圃場に植えていました。しかし、世界的に見ると、このような方法で稲作を行っているのはアジアの数ヶ国だけです。多くの諸外国は、直接圃場に種をま

く「直播」を採用しています。

これまでに日本でも直播は行われてきました。その多くが、酸素発生剤でコーティングしたモミを土の中に直播する方法です。しかし、この方法では土中深度10～15mmのところ精度よく播種しなければ酸素不足により発芽しにくいことや、スズメなどによる鳥害の防止方法など、課題が残っています。

そこで当社では、モミに「鉄粉コーティング」を施す方法を提案しています。「鉄粉コーティング」とは、モミを鉄粉と石膏でコーティングすることです。「鉄粉コーティング」したモミの場合は、鉄粉により適度な重さになるので、湛水状態で直播します。水の抵抗により地表面に播種ができ、土中深くに埋まることも、水面に浮くこともなく、適切な酸素を確保することができます。また、モミの表面が鉄粉で覆われているため、鳥害も抑制することができます。

直播の場合は、通常の稲作に比べて収穫時期が2週間ほど遅くなりますが、これがポイントです。通常の稲作と直播による稲作を行った場合、通常の稲作の刈り取りが終わる頃に、直播の刈り取りが始まるので、それぞれ適期での刈り取り作業が可能となります。作期の分散が可能になり、経営規模の拡大でも好都合です。

さらに、「無人ヘリ」を用いて直播を行うことにより、大幅な省力化と低コストを実現することができます。



「鉄粉コーティング」したモミ



「無人ヘリ」による直播

## 他社との差別化

### ——御社の強みについてお聞かせ下さい。

他社と同じものを提供していても差別化はできません。当社では、他社が行わないこと、当社オリジナルの商品を提供することに力を入れています。

ただ農薬を販売するだけでなく、その散布を行うことや「無人ヘリ」の導入、「鉄粉コーティング」の提案など、当社にしかできないことを増やしてきました。

当社独自の取り組みの1つとして、農薬の容器に200ℓのドラム缶を利用しています。通常の農薬は、使い切りやすい5ℓや10ℓ単位のポリ容器で販売されていますが、このような少量の場合、使い終わった空容器が大量に発生します。農薬の空容器は処理方法が定められていて、多額の処理費用が発生します。

当社では、大量に仕入れても全て消費できる優良なお取引先を確保しているため、農薬メーカーに対して、農薬の容器に200ℓのドラム缶を利用することを提案しました。ドラム缶の中に薄いポリ容器を入れ、農薬を充填します。農薬を使い切ったら、中のポリ容器だけを取り除き、新しいポリ容器を取り付けます。200ℓの農薬を使用して1つの空容器の処理で済みますので、処理費用を大幅に削減することができます。

当社としても、大量に仕入れることで原価を安く抑えることができ、生産者の方々にとっても処理費用が抑えられるため、お互いにメリットがあります。





当社オリジナルのドラム缶と「無人ヘリ」

### ——震災復興への取り組みについてお聞かせ下さい。

県内の被災地域各地で、主にハエやカなどの衛生害虫の駆除と除草対策などを行っています。衛生害虫については、当初は自衛隊の方々が噴霧器を使って瓦礫に殺虫剤をかけていたのですが、瓦礫は何万tという膨大な量ですので、手作業では到底追いつきませんでした。そこで、当社で所有している「無人ヘリ」や、松くい虫の防除作業に用いる大型の噴霧器「スパウダー」を活用し、瓦礫の上から殺虫剤をかけることを提案し、害虫駆除作業を行いました。

また、津波により瓦礫の散乱した農地では、塩害により雑草も生えないと思われていましたが、6月頃から生え始めました。雑草は放置していると木質化し、瓦礫の撤去作業に危険が生じます。そして、早期の農地復旧のためには雑草を生やさないことが必要でした。しかし、まだ瓦礫が散乱し、足の踏み場もないような場所に人が入って除草作業を行うことはできません。現地の方々から、当社が所有している「無人ヘリ」で空中から除草剤を散布できないかというお声掛けを頂きましたが、「無人ヘリ」で農薬を散布する場合、国の認可が必要となり、通常は認可がおけるまで数年かかります。緊急を要することから、関係機関にお願いし、被災地特例措置により異例の速さで認可を受け、除草作業を行うことができました。

震災前では考えられませんでした。少しでも復旧・復興活動に取り組むことができ、本当によかったと思います。

また、津波で壊滅的な被害を受けた農業の早期復旧・復興に向けて、これまで培ってきたノウハウを活かし、水耕栽培施設などの提案活動も行っています。



「スパウダー」を利用した瓦礫への消毒作業

## 食料自給率の向上

### ——農業の展望について、社長様のお考えをお聞かせ下さい。

平成24年度時点で、全国の農業就労人口は251万人、平均年齢は65.8歳、65歳以上の割合は60%となっており、高齢者が中心となっていることが分かります。若い世代が新規参入しない限り、平均年齢は年々上昇します。数年後に、現在中心となっている高齢者世代が引退することを考えると、農業就労者は大幅に減少すると予想されます。そうなった場合、請負耕作業者などが出てくるのかなと思います。加えて、TPP参加による影響を考慮すると、今後、農業形態がどのように変化するのか、非常に予測しづらい状況です。

また、「食料自給率の低下」という問題もあります。日本の食料自給率は年々低下し、平成23年度時点では39%（カロリーベース：農林水産省の資料より）まで低下しました。残りの61%は外国からの輸入により補っているため、日本の食料供給力は貿易相手国の食料供給力に非常に左右されやすいことを意味しています。

世界人口は年々増加しており、近い将来、世界的な食料危機が起こると考えられています。食料危機が発生した場合、各国は自国の需要を優先し、国外への輸出を抑制しますので、食料の多くを輸入に頼

っている日本では、十分な食料の供給が行えなくなり国民の生活に大きな影響を与えることとなります。

そうならないためにも、食料自給率を向上させなければなりません。改めて農業の重要性を認識し、衰退傾向にある農業の活性化に取り組んでいかなければならないと考えています。

## ——今後の事業展開についてお聞かせ下さい。

農業就労人口は減少傾向にありますが、農業法人の設立件数は増加しています。農業の活性化のためにも、新たに農業に参入してきた企業に対し、当社としてお手伝いできることはないか、日々考えています。

そして、今後は貿易関係のお手伝いもしていければと考えています。農産物の消費拡大には、国内はもちろんのこと、海外にも日本の農産物の素晴らしさを伝えることが必要です。当社が生産者と海外を繋ぐお手伝いができるよう、語学に精通した従業員の雇用にも力を入れています。グローバルな視点を持ち、事業を拡大させていきたいと考えています。

## ——農産物の消費拡大に対する取り組みについて教えてください。

農業に関わっている業種ですので、少しでも農産物の消費拡大に役立つことができればと考え、6次産業化に取り組んでいます。当社オリジナル商品として、米粉麺や味噌、日本酒などを製造・販売しています。本社敷地内に、産直穀菜市場「志(こころ)ちゃん」という店舗を設け、大崎市を中心とした農家より仕入れた新鮮な野菜や、当社オリジナル商品の販売も行っています。また、店舗内では米粉を利用したクロワッサンやメロンパンなどの米粉パンも製造・販売しています。

## 革新を続ける

### ——会社経営で大切だと思われることをお聞かせ下さい。

当社の社是は「企業は永遠に発展させるもの、社員の生活はたゆまず向上させるもの」です。企業が発展するためには、お客様のニーズに的確にお応え



「志ちゃん」



「伊達の米めん」

できる商品の提案と供給を行うことです。そのためには、常に時代のニーズの先取りを考えて行動し、革新を続けることが大切です。「無人ヘリ」もその一環として提案してきました。

農業の形態が大きく変わろうとしている今、お客様や地域社会のために何ができるのかを考え、皆様とともに、農業とともに、これからも成長していきたいと考えています。



鈴木社長

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。

(25. 5. 27取材)



# 七十七ビジネス大賞受賞

第15回(平成24年度)

## 企業 インタビュー

Interview

## 株式会社橋本店

代表取締役社長 佐々木 宏明氏



### 会社概要

住 所：仙台市青葉区立町27番21号  
設 立：明治43年(創業：明治11年)  
資 本 金：300百万円  
事業内容：総合建設業  
電 話：022(714)7020  
U R L：http://www.hashimototen.co.jp/

宮城県内で多数の建築・土木の施工実績を重ね、インフラ整備・経済発展に大きく貢献、東日本大震災の復旧・復興活動において県を代表する総合建設業としての実力を発揮

今回は「七十七ビジネス大賞」受賞企業の中から、株式会社橋本店を訪ねました。当社は、創業135年を誇る宮城県を代表する総合建設業であり、宮城県建設業界のリーダー的企業です。宮城県内における数多くの建築・土木の施工実績があり、宮城県の都市開発および経済の発展に大きく貢献しました。東日本大震災においては、復旧工事の要請に素早く対応し、高い評価を受けています。当社の佐々木社長に、今日に至るまでの経緯や事業内容など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。

大変名誉ある賞を頂き、誠に光栄です。これも偏に、多くの皆様のご支援の賜物であると改めて深く感謝しております。

東日本大震災からの「復旧・復興優先」を掲げ、一日も早い地域の復興実現を目指して日々努力して参りましたが、この度の受賞を機に、今後も着実に事業を進めることを通じ、地域の皆様のお役に立っていきたくと決意を新たにしております。

——創業から今日に至るまでの経緯について教えてください。

明治11年に、当社の創業者である橋本忠次郎が「橋本組」を興し、宮城集治監(現：宮城刑務所)の建築工事を請け負いました。当社では、この明治11年を創業の年としています。

その後、鉄道の原点である馬車会社「万里軒」を設立し、明治14年に仙台～白石間に駅馬車を走らせ、明治16年には福島まで延長しました。

明治20年代には、鉄道が全国に普及し始め、橋本組は元請として函館本線、陸羽東線、常磐線など、多くの鉄道工事を請け負いました。

また、明治末期の頃からは、建設工事請負のほか製紙工場や印刷会社の運営、炭鉱の鉱区運営など、多角的に経営を行っており、明治43年に「橋本組」から「橋本店」に社名を変更しました。

戦前は鉄道および軍需関係の工事が中心でしたが、戦後は建築・土木部門ともに戦後復興関連の公共工事、民間需要が大幅に増加しました。

昭和50年代以降は、オイルショック、バブル経済崩壊など混迷する経済情勢の中、建設業界は不振を極め、当社も大変厳しい環境にありましたが、着実に事業を行い、今日に至っています。

私で社長は9代目になります。



本社「橋本ビルディング」

## 変化し続ける企業

### ——シンボルマークの由来について教えてください。

当社のシンボルマークは「空を飛ぶクジラ」です。かつて、クジラは犬のように四足で陸を歩いていましたが、肉食獣から命を守るために、陸よりも安全な海を生活の場を選びました。そして、生き残るために自分の体を変化させ、今の姿に進化したと言われています。今は海を泳いでいるクジラに夢がある

としたら、それは空を飛ぶことかもしれません。

当社も、135年の歴史の中で、その時々時代の变化に合わせた事業を行い、クジラのように形を変えながら存続してきました。厳しい時代で生き残るためには、今までのやり方をなぞっていくだけではいけません。街づくりに対する夢を大切に、社員一人ひとりが現状に甘んじることなく、常に新しい発想と果敢な行動で取り組むことが大切だと考えています。「空を飛ぶクジラ」には、これからも時代に合わせて変化し、存続していく企業でありたいという意味が込められています。

ダーウィンは進化論の中で「生き残るものとは、強いものではない。賢いものでもない。変化できるものである」と述べています。私もそのとおりだと思います。135年続いたから、これからもずっと続くということはありません。常に時代に合わせて変化し続ける企業でありたいと考えています。



HASHIMOTO TEN

株式会社 橋本店

シンボルマーク「空を飛ぶクジラ」

### ——経営理念についてお聞かせ下さい。

当社では、①時代の変化に適応する人づくり、②信頼される堅実なものづくり、③地域社会に貢献する会社づくりという3つの経営理念を定めています。

社員たちには、「ただ単にものをつくるだけではなく、その地域の人々に何か恩返しをして帰ってきましょう」と言っています。「何か困ったことはありませんか。我々建設業にお手伝いできることはありませんか」と、常にお客様目線で行動することで地域に溶け込み、信頼を得ていこうと考えています。そして、品質ナンバー1の会社を目指し、常に技術力の向上に取り組んでいます。

### ——人材育成への取り組みについてお聞かせ下さい。

135年の歴史の中で様々な仕事を行ってきましたが、橋本店の「売り」というものが見えませんでした。そこで、お客様にとっては「現場」が橋本店の「顔」になりますので、現場の社員、そしてものづくりに対する姿勢をお客様にアピールしていこうと考え、「社員教育」を徹底して行っています。

毎月第2土曜日を会議の日とし、全社員を対象とした研修会を行っています。研修会を通して、各自の技術やアイデアを共有することにより、会社全体の技術力の向上を図っています。

また、社員一人ひとりが橋本店の「顔」であることを自覚し、地域の皆様が困っていることはないか、自分たちにできることはないかということを常に考えて行動する習慣を身に付けるように指導しています。

## 総合建設業としての役目

### ——事業内容について教えて下さい。

総合建設業として、土木・建築の請負を行っています。事業の割合としては、土木が6割、建築が4割です。受注元の割合としては、官庁が9割、民間が1割となっており、現在は官庁からの依頼が多くなっています。平成24年度は受注高216億円、完工高205億円となっています。これまでに、宮城スタジアムや仙台空港、夢メッセみやぎ、宮城県美術館などの宮城県を代表する建造物を手掛けています。



「宮城スタジアム」



「夢メッセみやぎ」

最近では、駐仙台韓国総領事館を建設した時の縁で、東京都新宿区に「韓国文化院（以下：文化院）」を建設しました。文化院は、韓国の伝統的民族舞踊「僧舞（スンム）」をイメージしたデザインで、複雑な外観、300席以上のホール、屋上庭園、中間層免震構造など、大手建設業者が行うような難易度の高い仕事でした。建設の依頼がきた時は、社員から「東京まで行ってこんなに難しい仕事はできない」という意見もありましたが、私は難しいことにチャレンジするからこそ社員に自信と誇りが生まれるのだと考えています。「130年以上建設業を行ってきて、この仕事ができないはずがない」と社員に宣言し、建設に踏み切りました。

建設中は大変なことも多々ありましたが、2年かけて完成させました。完成後、社員全員を東京に連れて行き、文化院を見せました。実際に完成した文化院を見ることにより、社員の中に「やればできる」という自信と総合建設業としての誇りが生まれたと思います。これは、お金では買うことのできない貴重な経験になりました。また、タワークレーンを使うような高層ビルの建設も行えるというアピールになったと思います。

お客様の中には「大手にお願いすれば良いものができる」という先入観をお持ちの方が多いと思



「韓国文化院」



います。しかし、地元企業でも大手に負けない技術を持っている企業はあります。宮城県内の建設業の皆さんは、あまり自社の技術をアピールしないように感じますが、地元企業でもやればできるということをアピールしていかなければいけないと思います。

そのためにも、当社は、地元企業と競争するのではなく大手と競争し、大手が手掛けるような難易度の高い仕事にチャレンジしていきたいと考えています。そして、地元企業でもできるということをPRしていくことが、135年間建設業を続けてきた当社の役目だと考えています。

## くじらのメガソーラー発電所

### ——太陽光発電事業について教えてください。

東日本大震災後、自然エネルギーに注目が集まっていたし、当社としてもエネルギー問題に真摯に取り組んでいこうと考え、異業種である太陽光発電事業への参入を決意しました。平成24年6月に事業計画を開始し、同10月に着工、平成25年2月20日に開所式を行いました。当社のシンボルマークから「くじらのメガソーラー発電所（以下：発電所）」と名付けました。行政への申請期限などがあり、約5ヶ月という短期間での工事でしたが、自社の所有地を利用したことや変電所が近くにあったおかげで、スピード感を持って工事を進めることができました。

敷地面積が34,900㎡あり、1枚あたり155wの発電量を持つ太陽電池パネル（以下：太陽電池）を10,000枚設置しています。年間発電量は約157万kwhあり、一般家庭約450世帯分の年間消費電力量に相当します。環境への効果としては、年間約750tのCO<sub>2</sub>排出削減効果があります。仙台市内では最大規模であり、平成24年度の売電稼働では県内最大を誇っています。

発電所は、以前産業廃棄物処分場として利用していた自社所有地に建設しました。地中に産業廃棄物が埋められているため、その後の利用見込みがない土地でしたが、太陽光発電であれば表面に土台を乗せるだけで設置することができるので、土地の有効



「くじらのメガソーラー発電所」

活用という点でも取り組む価値のある事業だと感じています。

主な特徴は3つあり、1つ目は、太陽電池です。当社では、雪国に適した国内メーカーの「ソーラーフロンティア」製の太陽電池を使用しています。積雪などにより太陽電池の一部が覆われてしまうと発電できなくなる機器もありますが、「ソーラーフロンティア」製の太陽電池の場合は、一部が覆われてしまったとしても、残りの部分で発電することが可能です。また、景観を配慮し、太陽電池のフレームには黒色のフレームを採用しています。周辺地域に調和した落ち着いた色調を実現し、周囲への環境配慮も行っています。

2つ目は、パネルの設置角度です。効率よく発電するためには、太陽電池に対し、太陽光が90°に当たることが望まれます。当社では、発電所の敷地面積や発電量とのバランス、太陽電池に積もった雪が滑り落ちやすい角度などを計算し、設置角度を10°にしています。さらに、周辺地域の平均積雪量が50cmであることから、太陽電池への積雪を防ぐため、地面から50cm高い位置に設置しています。

3つ目は、パワーコンディショナです。パワーコンディショナとは、太陽電池が発電した直流電流を、一般家庭で使用する交流電流に変換する装置です。当社のパワーコンディショナは、太陽電池の発電能力を最大限に引き出す機能や、日照の変化による出力変動を抑制して安定した電力を供給する機能を内蔵しています。

また、発電所内に太陽電池を一望できる展望台を

設けました。地域の子どもたちが再生可能エネルギーを学べるような見学会などを随時開催し、地域社会に貢献していきたいと考えています。

#### ——地域貢献への取り組みについてお聞かせ下さい。

1つ目は、現社屋の建設にともない、それまで社屋として利用していた旧橋本邸を寄贈させていただきました。家屋は仙台市に寄贈し、現在では大年寺山の野草園前に「茂ヶ崎庵」として再建され、茶会や句会などに利用されています。仏間は日蓮宗東北総本山孝勝寺に寄贈し、現在は「報徳堂」として再建されています。

2つ目は、ゆかりのある櫻岡大神宮に、復興祈願の大鳥居を奉納寄進し、現在は、屋根全体の葺き替え工事を行っています。

3つ目は、定禅寺通りの清掃活動です。100年以上お世話になっている通りですので、感謝の意味を込めて、青葉祭りや七夕祭り、ジャズフェスティバルなどのイベントが開催された翌朝に、社員全員でゴミ拾いをしています。また、各工事現場においても週1回、現場内および現場周辺の一斉清掃活動を実施しています。



「定禅寺通り清掃活動の様子」

## 復旧・復興優先

#### ——震災復興への取り組みについてお聞かせ下さい。

当社では、リスクマネジメントの一環で「緊急時企業存続計画（BCP）」を導入し、震災発生直前の平成23年3月1日に、仙台市宮城野区高砂に「災害対策センター」を設置していました。衛星電話や

発電機、土のう、ブルーシートなどを備蓄し、災害時に対応できる体制を確立していたことから、震災発生後、迅速に対応することができました。



「災害対策センター」

震災発生後は、直ちに対策本部を設置し、「復旧・復興優先」のスローガンのもと、国・県・市・民間からの要請に対応しました。復旧対応要請は、平成23年3月から同10月までの8ヶ月間に260件あり、特に3月は80件でした。当社で自発的に行った建築関係の被害調査を含めると、合計では671件に達しました。

最初の要請は、救援車両が通るための道路の確保でした。被災地に緊急物資を送ろうとしても、瓦礫の山が道路を塞いでしまい、通行できない状況でした。そこで、とにかく救援車両だけでも通れるように瓦礫を処理し、段差を修正して救援ルートを確認しました。

また、建設機械、重機の燃料供給運搬も行いました。高砂の防災センターが給油基地となり、宮城県内のみならず、岩手県大槌町まで燃料を運搬しました。津波による被害で海岸道路が通行不可能だったため、遠回りしなければならず、朝6時に仙台市を出ても、大槌町に着いたのは夜10時でした。

建設や土木工事に限らず、復旧・復興のために何でも対応したことが評価され、国土交通大臣から感謝状を、国土交通省東北地方整備局長からは表彰状をいただきました。会社が一丸となり、社員全員が何をしなければならないのかを自覚し、使命感を持って取り組んだからこそ、評価していただいたのだと感じています。自らも被災している中、不眠不休

で作業に当たってくれた社員には、本当に感謝しています。



「復旧・復興活動の様子」

#### ——今後の事業展開についてお聞かせ下さい。

今後も継続して復旧・復興工事に対応していこうと考えています。特に、当社では最大300tの重量を吊り上げることができる「全旋回式フローティングクレーン」などの起重機船や、海上で生コンクリートを製造することができる「コンクリートプラント船」など、海上での震災復興に活躍する船舶を所有しており、他社では取り組めない海洋土木を行うことができます。現在も、仙台港の防波堤復旧工事に取り組んでいます。

また、これまでは瓦礫処理や防波堤整備が主流でしたが、今後は整地工事や盛土、その後に建設関係の仕事が増えてくると思います。復旧作業は急を要しますが、本格復興は時間をかけてランドデザインをつくり、災害に強い街づくりを進めるべきだと考えています。そこで、これまで培ってきた総合力を活かし、施工するだけでなく付加価値の高い設計を提案し、「設計施工」に取り組んでいきたいと思っています。



「全旋回式フローティングクレーン」



「コンクリートプラント船」

加えて、橋本店の原点は「鉄道」にあります。原点に戻り、鉄道関係の仕事にもチャレンジしていきたいと考えています。

## 肌感覚

### ——会社経営で大切だと思うことをお聞かせ下さい。

現在のような変化の激しい時代で求められるのは、「肌感覚」で仕事ができる経営者だと思います。経営の基本は、常に現場に出て自らの肌で感じ取ることです。将来を見据え、先回りする営業が大切であり、そうしなければ本当のポイントは見つかりません。漁師に例えて言えば、良い仕掛けを準備し、小回りの利く性能の良い船を操り、自らの肌で魚のいるポイントを感じ取らなければ、獲物を釣ることはできないということです。

私も月に1度は必ず現場の様子を見に行くのですが、そこで働いている社員の顔を見れば、大体どのようなものができるか分かります。常に現場を最優先に考え、経営者自らが現場に立ち、お客様や社員と接し、感じる事が非常に大切なことだと思います。そして、社員一人ひとりにもその感覚を身に付けさせる必要があると考えており、社員の教育・育成に努めていきたいと思っています。



佐々木社長

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。

(25. 5. 20取材)



# 七十七ニュービジネス助成金受賞

第15回(平成24年度)

## 企業 インタビュー

Interview

### 株式会社 さんいちファーム

代表取締役 瀬戸 誠一 氏



#### 会社概要

住 所：名取市植松字豊田209  
設 立：平成23年  
資 本 金：13百万円  
事業内容：農業（葉物野菜生産・販売）  
電 話：022（383）8831  
U R L：http://www.sanichifarm.jp/

東日本大震災の津波による塩害被害を受けた土地で水耕栽培施設による植物工場を運営、安全・安心でおいしい葉物野菜を通年で栽培、復興ビジネスモデルを展開する農業法人として大きく期待

今回は「七十七ニュービジネス助成金」受賞企業の中から、株式会社さんいちファームを訪ねました。当社は、津波により被災した仙台市宮城野区の3名の農家が、東京の環境コンサルティング会社の協力のもと、共同で設立した農業法人です。津波被害を受けた12,000㎡の土地に、レタスやベビーリーフ、ルッコラなどの葉物野菜を通年栽培できる水耕栽培施設3棟を建設し、平成24年6月より生産を開始しています。当社の瀬戸社長に、設立から今日に至るまでの経緯や今後の事業展開など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。

七十七ニュービジネス助成金に応募させて頂いた時、当社はまだ設立して1年も経っていませんでした。設立から日は浅かったのですが、何事も挑戦という気持ちで応募させて頂きました。

まさか、当社のような設立して間もない会社を受賞できるとは思っていませんでしたので、受賞の知らせを頂いた時は、非常に驚きました。受賞した者としての責任の大きさを感じています。

頂いた助成金は、水耕栽培施設（以下：施設）の設備費用や、新しい種の購入代金に使わせて頂きました。

#### 農業再開へ

——設立から今日に至るまでの経緯について教えてください。

私はもともと仙台市宮城野区で農業を営んでいました。しかし、東日本大震災で発生した津波により、

自宅や農機具など、全てが流されてしまいました。また、農地は津波による塩害被害を受け、いつ再開できるか分からない状況でした。

私の性分は「前に進む」ことですので、何か行動を起こさなければと思い、震災後2ヶ月ほど経ってから、行政機関に相談に行きました。しかし、震災による被害が大きすぎるため、個人の相談は対応してもらえない状況でした。また、どの金融機関を訪れても、農業に関する個人向け融資は行えないとの回答ばかりでした。私のように、自宅も農機具も全て流された場合、農家の再建や農機具の購入に最低でも3,000万円以上必要になります。それが1世帯ではなく、何百世帯となり、金融機関としても厳しい状況だったのかと思います。農業を再開したい気持ちはあるのに、資金調達が目途が立たず、再開を諦めかけていました。そんな時、東京のコンサルティング会社が「水耕栽培」を勧めていることを知りました。

実は、私は30年程前に「水耕栽培」と出会っていました。他社が石巻市で「水耕栽培」を行っていて、見学に行ったことがありました。従業員の方々は白い作業服と白い長靴を着用し、ビニールハウス（以下：ハウス）内は緑に溢れ、とてもきれいでした。交代制できちんと休憩時間も決まっていて、「これからの農業はこういう形だな。」と思いました。しかし、当時は何億円という設備費用が必要だったため、私個人ではどうすることもできず、諦めざるを得ない状況でした。



「水耕栽培施設」外観

そういったことから、塩害の解消を待っている、何年後になるか分からない今こそ「水耕栽培」で農業を再開しようと決意しました。

## 法人化の理由

——「農業法人」として法人化した理由、メリットについて教えてください。

個人で農業を再開するためには、資金調達や今後の事業計画、販路の拡大など、様々な課題がありました。行政機関に相談に行った際に、「個人ではなく何人かで協力し、農業法人として再開する手段もありますよ。」というお話を伺いましたので、私と同じように津波により被害を受けた農家の方々と共同で農業法人を設立し、さらに企業と提携することにより、課題を克服しようと考えました。

法人化することのメリットとしては、①融資制度や税制上の優遇措置が受けられる、②対外的信用力が向上する、③新規就農者の受け皿として雇用拡大に貢献、④従業員の中から後継者を確保できることなどが挙げられます。

3名から始めた会社でしたが、現在は従業員が18名になっており、仲間と一緒に活動するメリットを実感しています。

——社名の由来について教えてください。

会社設立の発起人である3名の名前が「せと せいいち」「せと けんいち」「ひらやま いちお」と、全員に「いち」がつくことから、「さんいちファーム」と名付けました。地域で1番の会社を目指せばいいと思っています。



3名の発起人

## 水耕栽培

### ——事業内容について教えてください。

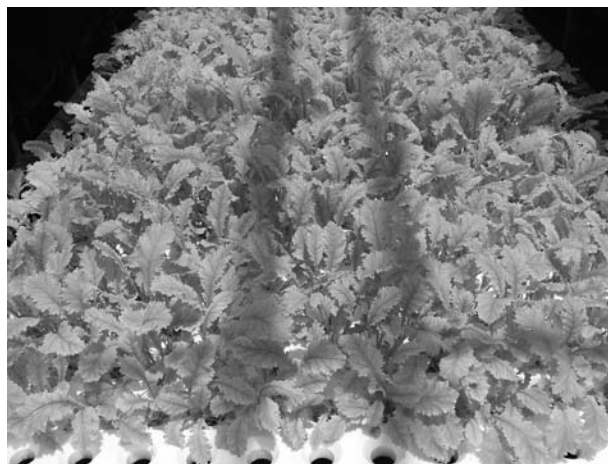
ハウスの中で、土を使わず、野菜の成長に必要な養分を溶かした水だけで栽培をする「水耕栽培」を行っています。当社の施設は、全体の面積が約6,000㎡あり、水を入れて野菜を育てる容器である水槽ベッド(長さ約30m、幅約90cm、深さ約25cm)が30ラインあるハウスを3棟、合計90ラインで生産を行っています。

「水耕栽培」で作られた野菜は、①無農薬、②外側の葉や芯がやわらかく、廃棄することなく利用できる、③土の畑で栽培(以下：土耕栽培)された野菜に比べ、えぐみが少なく生食用に最適、などの特徴があります。生産可能な野菜は、レタスや水菜、ベビーリーフなどの葉物野菜から、トマトやナス、スイカなどの実がなる野菜まで、幅広く生産することができます。

現在は、ピノグリーン、ルッコラ、グリーンマスタード、レッドマスタード、赤からし水菜の5種類を入れたベビーリーフの生産が約7割、水菜や小松菜などの生産が約3割となっています。

なぜベビーリーフを中心に生産しているかということ、夏場は1週間から10日、冬場でも2週間から3週間という短期間で収穫を行うことができるからです。また、栽培期間が短いことから、害虫の被害を受けることなく出荷することもできます。

東京を中心とした関東圏のホテルやレストランに販売しており、仙台、山形、千葉の市場にも出荷しています。土耕栽培の野菜と比べて、無農薬であることや葉肉が厚く食感がよいことなどから、高い評価を頂いています。



水槽ベッドで生育している「グリーンマスタード」

### ——水耕栽培のメリットは他にもありますか。

3つのメリットがあります。1つ目は、ハウスの中で雨風を受けずに野菜を育てられ、安定した収穫を行えることです。

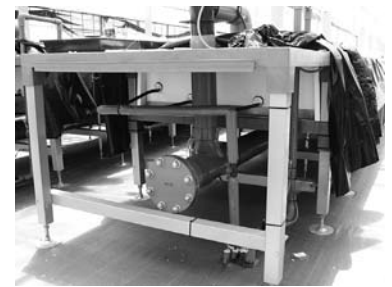
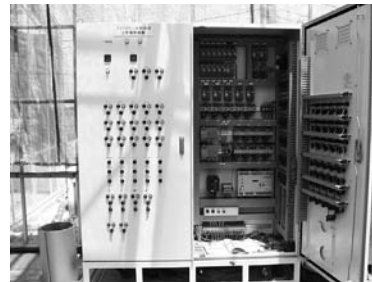
2つ目は、従業員の体に負担がかからないことです。これまでの農業は、高い位置だったり、低い位置だったり、農作物が実る場所が様々でした。そのため、収穫の際は屈んだり、脚立に上ったり、かなりの重労働でした。高齢の方には大きな負担であり、若者にとっては農業に魅力を感じない原因の1つになっていたと思います。「水耕栽培」の場合は、水槽ベッドが腰の高さにあり、立った状態で作業することができるので、大きな負担を感じることなく、作業することができます。

3つ目は需要と供給のバランスを考え、計算された生産が行えることです。これまでの農業は、年に1、2回しか収穫が行えず、その収穫量も天候によって左右されていました。収穫量によって価格の変動も大きく、収入も不安定でした。「水耕栽培」の場合は、1年を通して安定した量を収穫することができ、需要と供給のバランスを考えながら無駄のない生産が行えることから、安定した収入を確保することができます。





収穫の様子



水温管理を行う装置

## 省エネ型栽培システム

——御社の水耕栽培施設の特徴を教えてください。

当社の施設の特徴は、復興にあたって東北の支援を行っていた東京のコンサルティング会社のノウハウを導入した、優れた省エネ型の栽培システムであることです。具体的には3つあります。

①野菜の根域のみの温度管理により電気代が削減できます。従来の施設では、ハウス全体を冷却・加熱し、ハウス内を適温に保つことで、野菜の成長を管理していました。当社では、野菜の根の部分の水温だけを管理し、ハウス内には一切冷暖房を入れていません。そのため、従来の施設に比べて約30%の電気代を削減することができます。

ハウス内の温度が野菜にとって適温ではなくても、根の部分の水温を $21.5 \pm 1^{\circ}\text{C}$ に保てば、野菜は育つのです。当社では、平成24年6月より生産を開始し、約1年が経ちましたが、夏の暑い日も、冬の寒い日も、野菜は成長し、きちんと収穫することができました。日照時間の関係で、冬場の方が若干長くかかりますが、品質には問題ありません。

②雨水の利用により水道代が削減できます。施設で使用する水を全て雨水とすることで、水道代をゼロにしています。

「雨水=汚い」というイメージを持つ方もいらっしゃると思います。私も「水耕栽培」を始めるまではそう思っていました。雨水にはほとんど不純物

が含まれておらず、とてもきれいな状態でした。水道水の場合は塩素投入量の変化による野菜の発育障害、地下水の場合は重金属類による野菜・設備への悪影響が懸念されますが、雨水の場合は成分が安定しているため、水に溶かす養分の種類・量などのコントロールが容易に行え、安心・安全な野菜の栽培が行えます。効率よく雨水を集められるよう、施設の屋根にも工夫し、傾斜をつけています。

③再生プラスチックの利用により資材・建設コストの削減ができます。施設の架台、雨水の貯水槽など、一般家庭から排出されたプラスチックゴミを再利用して作った製品を使用しました。環境に配慮するとともに、一つ一つのパーツが軽いため、施工に



ハウス外観

時間がかからず、従来の施設に比べ、建設コストを6分の1に抑えることができました。



建設中のハウス内

## 全てが初めての経験

——事業を行うにあたり苦労されたことなどがあればお聞かせ下さい。

会社を立ち上げた方は皆さん経験されることだと思いますが、全ての出来事が初めてのことで、その全てが困難だったと思います。

例えば、野菜を出荷する際の梱包資材を決めるのも半年以上かかりました。事業を始めた当初は2、3日で野菜の鮮度が落ちてしまい、販売先からクレームを受けることもありました。何種類も梱包資材を試してみて、現在使っているものにたどり着きました。現在は、冷蔵庫に入れて1週間から2週間は鮮度を保つことが可能です。

当社を設立して約1年半になりますが、販路の開拓や人材育成、職場環境の改善、資金調達など、今でも試行錯誤を繰り返しています。

——営業活動について教えて下さい。

営業活動については、提携しているコンサルティング会社や企業にお願いし、主に東京方面での販路開拓に力を入れています。理由としては、①提携している企業などの本社が東京にあること、②東北に比べて関東の方が販売価格が高いことの2つが挙げられます。

農業に無関心な人や「水耕栽培」を知らない人に、ただ単に「水耕栽培の野菜です。」と言っても、魅力は伝わりません。素晴らしい「水耕栽培」を本当



特設販売コーナー

に理解した人でなければ、本当の営業活動は行えないと考えています。そこで当社では、「水耕栽培」に詳しく、十分に魅力を伝えることができる企業の力を借りて営業活動を行っています。その企業の本社が東京にあることから、必然的に東京を中心とした営業活動となっています。

また、まだまだ「水耕栽培」の割合は少なく、資材は高くなり、当初設備投資が必要なため、土耕栽培の野菜に比べると価格が高くなってしまいます。東北に比べ、販売価格の高い関東であれば、輸送コストを上乗せした価格でも需要がありますので、現在は東京方面への販売が多くなっています。

今後の課題は、いかに新しい販路として、外食チェーン店やスーパー、一般消費者へ直接安定した販売を行えるかにかかっています。すばらしい設備による高品質の野菜を多くの人に認めてもらい、当社設立の目標を達成したいと思います。

——施設の見学にいらっしゃる方も多しとお聞きしました。

国内外問わず、多くの方が見学にいらっしやいます。被災地で農業の復興を目指していることや「水耕栽培」が珍しいということなど、理由は様々でしょうが、「農業＝食」は人間が生きていく中で必要不可欠な要素ですので、多くの方が関心を持つのだと思います。

先日も、カンボジアから見学にいらっしやいました。「水耕栽培」は、土地の栄養が不足し、土耕での農業に適していない地域でも行うことができますので、ぜひ挑戦して頂きたいと思います。

## 魅力ある農業へ

——現在の農業の課題について、社長様のお考えをお聞かせ下さい。

1番の問題は、安定収入がないことだと思います。安定収入がないから、農業に魅力が感じられず、後継者が生まれません。安定収入が確保できれば、若い方も農業に魅力を感じ、後継者問題は解決すると思います。

「昔はこうやった」は、今は通用しません。昔は昔でいいところもありましたが、今は今の時代に合った農家の形が必要だと思います。例えば、朝8時から働き始めて、夜5時に終わるといような、「サラリーマン的農家」。朝から晩まで働き続けるのではなく、労働時間を決め、メリハリある労働環境を整えることも「魅力ある農業」への1つの方法だと思います。

是非、当社の業績を1日も早く軌道にのせ、そのような姿になれるよう頑張りたいと思います。

## 医療分野へ

——今後の事業展開についてお聞かせ下さい。

最終目標としては、より高い付加価値を生み出すために、漢方薬や食事制限のある患者さんでも食べることができる野菜（以下：医療野菜）を生産し、医療分野への参入を考えています。

高齢化が進む日本で、医療分野はますます拡大することが考えられ、「医療野菜」へのニーズは高まると予想しています。「水耕栽培」で「医療野菜」を生産することができれば、高い付加価値を生むことができ、安定収入に繋がると思います。

また、ここまで事業を行うにあたり、地域の方々や関係団体、行政機関など、多くの方にお力添えを頂きました。何か少しでも恩返しができればと思い、昨年からは、当社の施設で、支援学校の生徒さんの実習を受け入れています。施設に来ることのできない方に対しては、こちらから材料を持っていき、種まきをお願いしたりしています。今後も、地域の方々への感謝の気持ちを忘れず、当社にできることを継続して行っていきたいと思います。

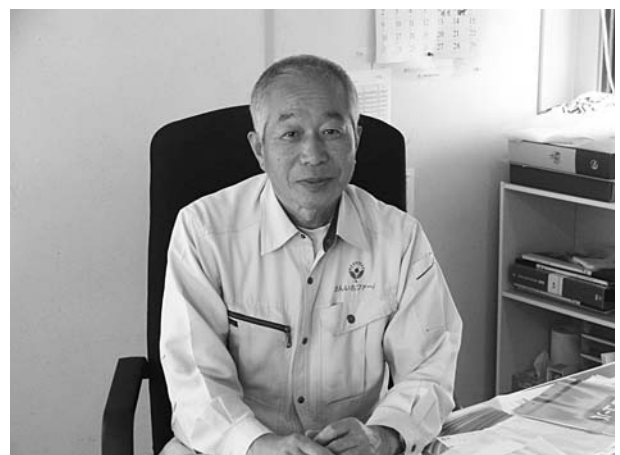
## 失敗を教える

——これから農業に参入しようと考えている方々にメッセージをお願いします。

「水耕栽培」は、未来の農業の姿だと思います。これまでの農業とは全く違う形態ですが、それを理解し、私達と同じ気持ちで取り組んで頂けるのであれば、私の経験から学んだことを全て教えます。私がこの1年で失敗してきたことを教えれば、その人は1年分事業を進めることができますよね。どのような業種においても、「失敗を教える」ことは、大切なことです。

新しいことを始めることは、誰だって怖いことです。私達も、この「水耕栽培」を始めるのは、正直、怖かったです。難しいかもしれない、成功する可能性は低いかもしれない、失敗すれば笑われるかもしれない。でも、前に進まなければならない。私たちが成功すれば、若い方々がやりたいと思うかもしれないと決意し、事業に取り組みました。

一緒に農業を盛り上げていきましょう。



瀬戸社長

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。

(25. 6. 3取材)





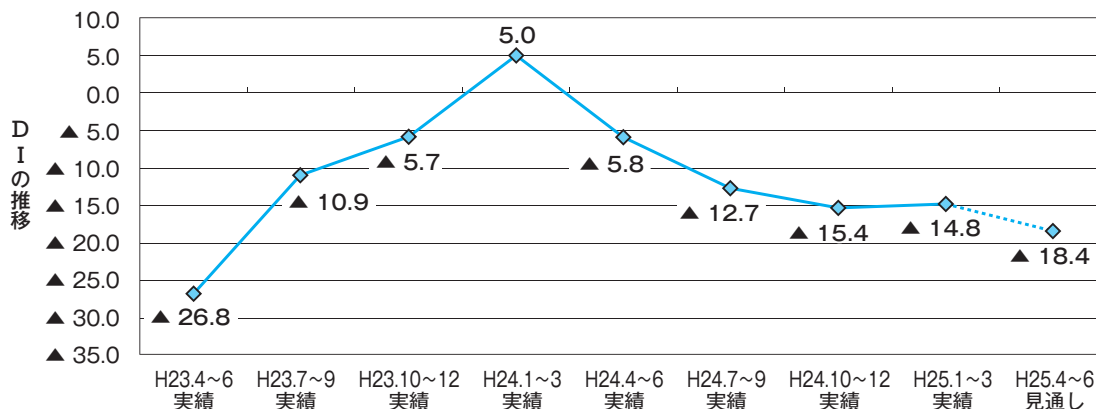
# 平成 25 年度震災復興に向けた 仙台市の地域経済支援施策について

仙台市経済局産業政策部経済企画課

我が国の経済は、経済対策・金融政策などを背景とした円安による輸出環境の改善やマインドの改善にも支えられて緩やかに回復しつつあります。

一方、本市経済局が四半期ごとに実施している「仙台市地域経済動向調査」等によると、本市の経済状況は、総じて震災前の水準に回復しつつあるものの、一部の業種では復興需要に一服感が生じていることや急激な円安による原材料の高騰に伴う収益の低下など、業況の回復スピードには業種ごとに差異が生じており、課題の多様化・複雑化が懸念されております。

### 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、震災により深刻な打撃を受けた地域経済の立て直しを図るため、事業再生や資金繰りの改善、営業再開などに向けた支援を集中的かつ積極的に行ってまいりました。

これらの施策の実施や復興需要も相まって、本市経済は総体的に見ると回復基調にあります。足元では復興需要の減速に伴う消費活動の減少等の課題が顕在化しております。また、地域企業の方々が懸命な努力を重ねる中、産業基盤の再生や風評被害により落ち込んだ交流人口の回復はなかなか進まない状況があります。

本市は、復興需要収束後の自立した地域経済の実現に向け、地元企業の販路拡大支援や若者の起業支援、仙台の魅力を国内外に発信することによる交流人口の回復・拡大などへのさらなる取り組みを推し進めるとともに、「本市の再生なくして東北の復興はない」との認識のもと、仙台・東北経済の復興と活性化の牽引役を果たせるよう、さらなるステップアップを図ります。

平成 25 年度を震災復興計画に掲げる仙台経済発展プロジェクトをさらに加速させ、復興後の本市経済の輪郭を形作る時期として位置付け、4つの指針に基づく総事業費約 150 億円、126 事業による「仙台経済ステップアッププラン 2013（同プラン 2012 は、総事業費約 100 億円、118 事業）」を実施してまいります。

以降、当プランの概要について、主な地域経済支援施策をご紹介します。

## ◎仙台経済ステップアッププラン 2013

### 【I 事業拡大】

地元企業の販路拡大、競争力強化、新たな起業家などへの支援を推進します。

- プログラム① 「集中販路拡大プログラム」
- プログラム② 「競争力強化・起業促進プログラム」



## プログラム① 「集中販路拡大プログラム」

### ❖ 販路拡大支援

東日本大震災で売上が減少した中小企業等を対象に、販促スキルの向上を図るとともに、企業フェアの開催及び首都圏等で開催される展示・商談会への出展支援を通じ、仙台地域及び全国への販路拡大を強力に支援します。

また、(公財) 仙台市産業振興事業団内に開設した「東北復興ビジネスマッチングセンター」を拠点に、専任スタッフが、地域企業の優れた製品・サービスを首都圏等の企業に直接売り込み、東日本大震災で減少した販路の回復・拡大を支援します。



〔販路拡大、企業間マッチングへの支援を実施〕

## プログラム② 「競争力強化・起業促進プログラム」

### ❖ 東北復興創業スクエア事業

復興過程で生まれる新たな需要に対応した商品・サービスの創出を担う起業家や新事業の立ち上げ等を、マーケティング、デザイン、人材育成の面で支援します。

### ❖ ものづくり関連産業復旧・復興支援

大手企業の開発拠点の誘致や被災した地域企業の競争資金獲得、大手企業からの受注獲得を目指し、大学の最先端技術研究機関への運営支援を通じ、大学における研究開発成果を活用した企業マッチング活動、企業誘致支援を行います。

## 【Ⅱ にぎわい創出】

中心部でのイベント実施によるさらなるにぎわいの創出や、DESTINATIONキャンペーンを契機とした新たな魅力の発信などに取り組むとともに、各種大型会議等の誘致などを通じて、仙台・東北の復興を国内外へ積極的に発信し、交流人口の回復・拡大と観光をはじめとする地域産業の活性化を推進します。

- プログラム③ 東北復興交流パークプログラム
- プログラム④ 商店街にぎわい創出プログラム
- プログラム⑤ プロモーション推進プログラム
- プログラム⑥ 観光資源活用プログラム
- プログラム⑦ ミュージアム観光推進プログラム
- プログラム⑧ 国際コンベンション都市促進プログラム



## プログラム③ 「東北復興交流パークプログラム」

### ❖ 東北復興交流パーク

中心部商店街を「東北復興交流パーク」と位置付け、観光・物産等の拠点である「東北ろっけんパーク」と商店街情報を受発信する「仙台なびっく」の2館体制で一体的な事業展開を図ることにより、中心部商店街のさらなる賑わいを創出するとともに、東北の復興支援を推進します。

- 東北観光案内・物産展開催（「復興物産市 東北いいもんパーク」等）
- TRY6チャレンジショップ、チャレンジボックスによる新規創業者支援
- 商店街の魅力発信・インフォメーション機能の拡充
- 地域企業の優れたプロダクトの展示販売



〔中心部商店街から、東北の復興に向けた取組みと観光情報を発信〕

## プログラム④ 「商店街にぎわい創出プログラム」

### ❖ 商店街震災復興対策

商店街が地域コミュニティとの連携により、復興に向け実施するイベント等に対し支援を行い、商店街の賑わいの創出や交流人口の拡大を促進します。

## プログラム⑤ 「プロモーション推進プログラム」

### ❖ DC事業（仙台・宮城デスティネーションキャンペーン）

復興への足がかりとして、魅力ある観光資源の創出や観光客の受入環境の整備、全国に向けた仙台・宮城の魅力発信に取り組み、震災により落ち込んだ観光客の回復を目指します。

### ❖ 食（伊達美味）の魅力発信事業【新規】

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）」と称して周知・定着させ、食の魅力を生かした情報発信や新たな魅力創出を図り、「食」のブランド力向上と観光客の誘致を図ります。



〔仙台・宮城の食の魅力アップ〕〔新名物「仙台つけ丼」〕

### ❖ 外国人観光客誘客プロモーション

震災により激減した外国人観光客の回復・拡大に向け、訪日旅行客の増加が期待できる東アジア、東南アジア諸国への観光プロモーションを強化するとともに、海外で行われる旅行博覧会や商談会への民間事業者の参加を促進します。

## プログラム⑥ 「観光資源活用プログラム」

### ❖ 秋保作並温泉観光振興事業

デスティネーションキャンペーンにあわせて実施される磊々峡ライトアップを支援するとともに、温泉の魅力づくりや情報発信、新たな観光ルートの開発など、秋保・作並地区の魅力アップと誘客を推進します。

### ❖ 観光資源発掘発信事業【新規】

仙台市中心部や秋保・作並温泉地区、定義地区などの都市型観光・食・温泉といった地域資源を調査、発掘し、仙台の魅力ある観光情報の発信を行います。

### ❖ 東西線駅の魅力創出・沿線イベント促進検討調査【新規】

地域に密着した駅ごとの観光資源の発掘や魅力の創出、情報発信に向け、商店街や各種のイベントと連携させながら沿線の魅力アップを図り、東西線を活かした新たな交流文化を創出するための調査、検討を行います。



〔情報発信により仙台・東北への誘客を促進〕

〔写真〕〔秋保磊々峡のライトアップ〕 〔定義如来の五重塔〕

〔東西線沿線の魅力を発掘〕

## プログラム⑦ 「ミュージアム観光推進プログラム」

### ❖ ミュージアム連携

ミュージアムの発信力を高め、多面的な学びの機会を創出するため、仙台・宮城地域の多様なミュージアム施設の共同事業体である「仙台・宮城ミュージアムアライアンス（SMMA）」において、情報発信や連携事業に取り組みます。

### ❖ 仙台国際音楽コンクール開催

才能ある若い音楽家を輩出し、音楽文化の振興と国際的文化交流の推進に寄与するため、「第5回仙台国際音楽コンクール」を開催します。



## プログラム⑧ 「国際コンベンション都市促進プログラム」

### ❖ コンベンション誘致推進・開催支援

国際会議をはじめとした各種コンベンションの誘致を推進するとともに、開催助成等の各種支援を実施します。また、コンベンションの受入体制の充実を図るため、本市の受入環境等の調査・整備を行います。

### ❖ (仮称) 国際センター駅周辺コンベンション施設整備

震災により落ち込んだ交流人口の拡大を目指し、コンベンション機能の強化を図るため、スポーツセンター跡地へのコンベンション施設整備に向けた調査、設計を行います。

### ❖ 国連防災世界会議開催準備

震災からの復興と新次元の防災・環境都市としての防災の取組みを国内外に発信すべく、2015年に開催予定である第3回国連防災世界会議の開催準備を進めます。

## 【Ⅲ 未来開拓】

これからの仙台の農業を担う人材の育成や新たな農業経営の確立などを推進することにより、農業をはじめとした地域産業の振興を図ります。また、既存産業と文化・芸術、デザイン等との連携による新たな事業の創出を推進します。

- プログラム⑨ 農と食のフロンティアプログラム
- プログラム⑩ 次世代エネルギー活用プログラム
- プログラム⑪ 知的産業育成プログラム
- プログラム⑫ クリエイティブ連携促進プログラム



## プログラム⑨ 「農と食のフロンティアプログラム」

### ❖ 農と食のフロンティア創造推進

地域再生の担い手となる農業者等を育成する講座の実施や、農業者が加工や販売などを行う場合の設備導入等への補助を行うなど、東部地域を農と食のフロンティアとして再生するための各種施策等を推進します。

### ❖ 農商工連携推進

農林漁業者と商工業者による、それぞれの持つ資源や技術、ネットワーク等を有効活用した高付加価値商品・サービスの開発を支援することにより、事業の多角的・継続的展開を促進し、農業をはじめとする地域産業の振興を図ります。

### ❖ 水田農業活性化事業

収益性の高い水田農業の確立に向け、基幹作物である水稲や麦、大豆を中心に品質向上を図り、売れるものづくりを推進します。また、地域の中心となる経営体を定めた「経営再開マスタープラン」を策定し、農地集積等に必要の取組みを支援することにより、地域農業の復興を図ります。



〔東部地域の農業復興や6次産業化などを推進〕

〔写真〕〔東北最大級の水耕栽培施設（完成予想図）〕〔仙台産雪菜を使った「仙台あおば餃子」〕

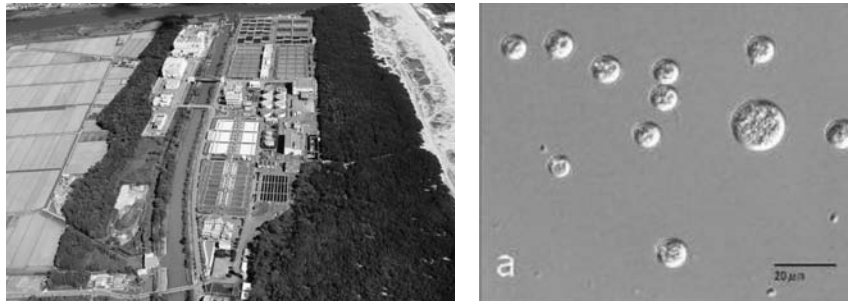
## プログラム⑩ 「次世代エネルギー活用プログラム」

### ❖ 避難所等への防災対応型太陽光発電システム整備

災害時に避難所となる小中学校のほか、市役所・区役所等の公共施設に、太陽光発電等の再生可能エネルギーと、停電時に一定の自立電源を確保する蓄電技術等を組み合わせたシステムの導入を推進します。

### ❖ 次世代エネルギー産業拠点整備

被災地・仙台から新しい技術の発信と、国際競争力の源泉となる次世代新産業の創出を図るため、次世代型太陽電池として実用化が期待される有機薄膜太陽電池の実証実験を仙台市内において実施します。また、油分を生成する藻類バイオマスの研究開発を、南蒲生浄化センターを拠点として推進するとともに、その成果を活用した関連産業の創出に向けて検討を行います。



〔藻類バイオマスの研究拠点「南蒲生浄化センター」と油分を精製する藻類「オーランチオキトリウム」〕

### プログラム⑪ 「知的産業育成プログラム」

#### ❖ 仙台フィンランド健康福祉センタープロジェクト推進

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、大学等の国際産学連携により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、健康福祉産業の集積と本市産業の国際化を図ります。

### プログラム⑫ 「クリエイティブ連携促進プログラム」

#### ❖ クリエイティブクラスター創成

クリエイティブ産業の復興を支援するとともに、クリエイティブ産業と他分野の連携を支援し、地域産業の高度化・高付加価値化や地域課題の解決を図ることで、復興に向けた経済・都市活力の創造を図ります。

#### ❖ 伝統産業高付加価値化支援事業【新規】

仙台・宮城の伝統産品について、デザインの要素やクリエイティブな視点を取り入れ、効果的に情報発信するほか、クリエイターとのコラボレーションによる新たな製品開発等を行い、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。

## 【IV 足腰強化】

農業の安定的、効率的な生産基盤の確保や被災した農業用機械・施設の復旧を進めるとともに、各種融資制度による地域企業の基盤強化を図ります。また、企業ニーズに合った産業人材の育成や企業誘致等による雇用の確保を図ります。

プログラム⑬ 企業・農業再生プログラム

プログラム⑭ 買い物支援プログラム

プログラム⑮ 雇用拡大・ミスマッチ解消プログラム



### プログラム⑬ 「企業・農業再生プログラム」

#### ❖ 中小企業利子等補給

本市の震災関連融資制度において行っている3年間の利子・保証料補給を、平成25年度の新規借り入れ分についても継続して実施します。また、仙台商工会議所等が指導・推薦する小規模事業者経営改善資金（震災対応特枠）についても同様に実施します。

#### ❖ 農業用機械施設等整備費補助金

被災した農業者の営農再開を支援するため、集落営農組織に対し、津波により流出した農業用機械・施設のリースや、農業用施設の復旧のための補助を行います。また、地域条件や需要に応じた農産物の生産を推

進し、収益性の高い農業を展開するため、集落営農組織等が行う転作作物栽培に必要な共同利用機械施設の購入や、園芸作物の生産促進と産地育成に必要な農業機械、パイプハウス等の導入に対して助成を行います。

#### ❖被災企業事業再開支援事業

仙台商工会議所主宰の「被災事業所復興支援プロジェクト」により全国から集められた遊休機械や、協力企業により無償貸与された機械を迅速に提供するため、マッチング等の支援を行います。

### プログラム⑭ 「買い物支援プログラム」

#### ❖商店街連携買い物支援モデル事業

身近な商店の撤退・閉店や交通手段の不足などにより、高齢者を中心として、日常の買物に困るような状態が想定されるため、地域の利便性の向上と商業振興の観点から、商店街と連携した宅配事業による社会実験を行います。

### プログラム⑮ 「雇用拡大・ミスマッチ解消プログラム」

#### ❖雇用拡大

東日本大震災による影響などで離職を余儀なくされた方々に対して、緊急的な雇用の場の創出や企業誘致による就業機会の創出を図ります。

- 被災者就労支援
- 緊急雇用創出事業
- 誘致企業雇用促進事業 等

#### ❖ミスマッチ解消

求人と求職のミスマッチの解消による、安定的な就業支援を行うとともに、離職者や若年者向けキャリア教育などの実施により、企業ニーズにあった人材の育成に取り組みます。

- 就職応援プログラム
- キャリアコンサルティング
- 高校生就職支援事業



〔セミナーや就業体験などによる人材育成、就職支援を実施〕

以上、平成25年度における主な地域経済支援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>





# ディズニーリゾートに学ぶ人づくり

～企業価値を高めるCS向上のヒント～

株式会社ヴィジヨナリー・ジャパン 代表取締役 **鎌田 洋氏**

4月22日（月）、七十七銀行本店4階大会議室において、株式会社ヴィジヨナリー・ジャパン 代表取締役 鎌田 洋氏をお招きして、「ディズニーリゾートに学ぶ人づくり～企業価値を高めるCS向上のヒント～」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。



鎌田 洋氏

## 鎌田 洋（かまた ひろし）氏 プロフィール

株式会社ヴィジヨナリー・ジャパン 代表取締役

### ----- 略 歴 -----

- 1950年 宮城県生まれ。  
商社、ハウスメーカー勤務を経て、  
1982年 (株)オリエンタルランドに入社。  
東京ディズニーランドオープンに伴い、初代ナイトカ  
ストーディアル（夜間の清掃部門）トレーナー兼エリ  
アスーパーバイザーとして、ナイトカストーディアル  
・キャストを育成する。  
その間、ウォルト・ディズニーがこよなく信頼を寄せ  
ていたアメリカのディズニーランド初代カストーディ  
アル・マネージャー、チャック・ボヤージン氏から2  
年間にわたり直接指導を受ける。  
その後、ディズニー・ユニバーシティ（教育部門）に  
て教育部長代理として、オリエンタルランド全スタッ  
フを指導・育成する。  
1997年 (株)フランクリン・コヴィー・ジャパン代表取締役副社  
長を経て、  
1999年 (株)ヴィジヨナリー・ジャパンを設立、代表取締役就任。  
2007年 日本で初めて、ウォルト・ディズニー社と正式契約を  
し、ディズニーのビジネスセミナー「ディズニー・イ  
ンスティテュート・セミナー in Japan」を開催、プロ  
デュース。  
米国ウォルト・ディズニーワールド・リゾートにある  
ディズニー・インスティテュートで活躍する講師陣を  
招聘して行った大々的なセミナーは、大きな反響を呼  
んだ。

### ----- 主な著書 -----

- 「ディズニー ありがとうの神様が教えてくれたこと」  
/20134（ソフトバンククリエイティブ）  
「ディズニー サービスの神様が教えてくれたこと」  
/20126（ソフトバンククリエイティブ）  
「ディズニーの絆力」  
/20122（アスコム）  
「ディズニー そうじの神様が教えてくれたこと」  
/2011.10（ソフトバンククリエイティブ）

## ディズニーとの出会いから 学んだこと

私のCS（顧客満足度）の原点は、35年前に新婚旅行で訪れたカリフォルニアのディズニーランドでの体験でした。当時は、オープンから21年目で、ウォルト・ディズニーの理想が色濃く残っている時代でした。お客様も、パークで働いている人もいい顔をしていることに深く感銘を受けました。帰国後まもなく、日本にディズニーランドができるというニュースを聞いてどうしても働きたいと思ったのです。3年越しの5回のチャレンジの末に、ようやく内定通知が届きました。東京ディズニーランドのオープン1年前の入社です。米国のディズニーランドにとっては初の海外進出という記念すべきプロジェクトでした。

念願のディズニーランドで、ゲストと触れ合える楽しい仕事ができると思っていたのですが、勤務時間は夜中の12時から朝の9時。しかも、スタッフにカーペットの洗い方やシャンデリア、ガラス、トイレの磨き方などの専門清掃を教えることになりました。清掃の経験の全く無い自分に務まるのかと不安になりましたが、天が味方をしてくれました。掃除の神様といわれる初代のカストーディアルマネージャー、チャック・ボヤージン氏が私の先生になってくれたのです。

チャック氏から手解きを受けた2年半の間で、テクニック、スキルはもちろんのこと、ウォルト・ディズニーの考え方も叩き込まれました。最初に教えてもらったのは、ウォルトがチャック氏に伝えた言

葉です。「いいか、チャック。僕の清掃のスタンダードは、子供がポップコーンを床に落としても、ためらうことなく拾って食べられるようにすることなんだ。そのようにして欲しい。」と。つまり砂粒一粒も残らないほどきれいにしたいということなのです。ディズニーランドでは毎晩、太いホースで水を撒いて砂粒一粒も残さず掃除をしています。だから、朝一番にディズニーランドにいらっしゃったら、赤ちゃんが素足で這い這いしても大丈夫なのです。ディズニーランドでは、夜にマジックがつけられるのです。

昼の清掃に移ってからは汚れとの戦いでした。なにしろ、ゲストはよく汚してくれました。当時のことですが、煙草はポイ捨てしてもよかったのです。汚れに負けないでがんばろう！と励まし合ったものです。こんなに清掃にお金を掛けて大丈夫なのかと心配になりましたが、ウォルトはお見通しだったのです。「ゲストはきれいにすればするほど汚さなくなる。それまでの辛抱だ。」みなさん、東京ディズニーに行ってみてください。今では汚す人なんていませんよね。

こうして夜の清掃は3年半、昼の清掃は4年半、合計8年間カストーディアルの仕事をしましたが、今度は教育部門に配属となりました。教育部門はディズニー・ユニバーシティといいます。教育部門ですが、教育の仕事は4分の1、後の4分の3はキャストを元気にするための仕事でした。その気にさせる仕事ですね。かっこいい言葉で言えばモチベーションマネジメント。

教育部門でマネージャーを7年間務めました。清掃・教育部門を合わせた15年間で、どうしたら従業員や企業を元気にすることができるのかを私なりに学び、それらを自分の言葉で多くの人に伝えたいという想いに駆られ転職をしました。3年間外資系のコンサルタント会社にお世話になり経営も一部任せられつつ、コンサルティングも勉強させていただきました。



## CS志向の背景

ディズニーランドを辞め会社を興して14年です。今でこそCSに関するセミナーの依頼が大幅に増え皆様にご愛顧頂いておりますが、創業当時は暇でした。

我が社が忙しくなった理由、それは世の中が変わったからです。つまり、お客様の要求が多様化し、商品だけではなく、サービスについても高いレベルが求められるようになってきたからです。それに合わせて企業も変わらなければなりません。商品を生産し、サービスを提供する側が主導権を握るのではなく、お客様が主導権を握る時代が変わったのです。プロダクトアウトからマーケットインへの転換が求められているのです。

## CS成功企業の6つの要素

### 【理念哲学を伝える】ミッションをフロントラインにまで理解させる

CSという顧客満足で成功するにはどうすればよいのでしょうか。うちにはミッキーマウスのような有名なキャラクターなど居ないと嘆く経営者もいらっしゃいます。いいえ、居なくても大丈夫なのです。企業は変身することができるのです。

それではCSで成功する企業の条件とは何か、どのようなプロセスでCSは達成されるのでしょうか。まず、何よりも自分たちの想いをしっかりと伝えることが大事です。正社員だけでなく、パート、アルバイト、派遣社員などすべての従業員に想いを伝えているという心合わせが第一の条件になります。

ディズニーランドはシンプル、単純であることを重視し、教育においてもそれを具現化しようとしています。ディズニーランドの理念は「ウィ・クリエ

イト・ハピネス（お客さまに幸福を）。その理念を達成することだけを考えるのです。それに比べれば、他の企業のホームページなどを拝見すると、とても複雑だと感じてしまいます。

### 【仕組みを整える】ミッションが浸透するシステムを考える

ミッションを確実に伝えるには、企業として仕組みに落とし込まなければなりません。想いが浸透するシステムづくりをするのです。

企業やキャストの想いを具体化してゲストに届けるには、経営の仕組みを整えることが必要です。その方法はいろいろあるでしょう。例えば、教育であれば、会社の想いが伝わるような体系にしなければなりません。技術教育や安全教育、何でもそうです。キャストのベクトルを合わせるためには情報の仕組みも使います。そして人事の仕組みでは、人事システムの中に会社の理念、例えば、「ウィ・クリエイト・ハピネス」を実践しお客様に一生懸命ハピネスを届けた人を称賛する、などの仕組みを入れ込むのです。それから商品開発の仕組み。商品には企業の理念が反映されなければなりません。本物を提供しようとするなら細かい配慮が必要です。サービスはその企業のオリジナルなもの、その企業ならではのものにする必要があります。そうすると、キャストは意気を感じて更によりよいサービスをしようと行動します。

### 【絵に描いた餅には終わらせない】ミッションをより具体化するように努力する

こうした仕組みができると、スタッフの中からこれを実現しようとする心あるスタッフが現れてきます。絵に描いた餅には終わらせない状況が起きるのです。

平成23年3月11日、あの震災の日のことを思い出してみましょう。あの日、ディズニーランドでは2万人のゲストが夜を明かしたのです。そのときキャストは、自分の行動について上司の指示を仰ぎませんでした。目の前で困っているゲストのことを第一に考えたのです。

あるキャストは考えました。寒さをしのぐには段ボールに限る。そして裏から段ボールを持ってきて配りました。そのうちお腹を空かせた子どもが泣き始めました。ショップにはクッキーやチョコレートなどの食べ物がいっぱいあります。それを配り始めました。明け方にはさらに冷え込んできました。すると温かいひじきご飯が出てきました。これらの話

は、大震災の日に私の知人家族が実際に体験したことです。

### 【プライドの喚起】自分体のサービスや組織に誇りが持てる

想いが実現し始めると、この仕事をしてよかったというプライドが生まれてきます。こうなったらしめたものです。

キャストはどんな時に自らの仕事にプライドを感じるでしょうか。調べてみると、ユニークさや本物、誠実さ、こだわり、強み、貢献、チームワークなどでした。つまり、私は本物を提供し、貢献しているのだと意識する時にプライドを感じているのです。これが従業員満足といわれるESです。誰もが「貢献したい」「誰かのお役にたちたい」と言う想いを抱いています。それを満たされると社員のプライドは喚起され、仕事へのモチベーションが上向き、売上貢献にも繋がるのです。ESといえば報酬や福利厚生を考えがちですが、それだけではありません。

一方、ゲストの感動はどこから来るのでしょうか。それを考えるには、私たちは何のために存在し、その目的を本当に具体化しているか、ということに行き当たります。そうすると真のニーズを読み取れるようになるのです。

### 【真のニーズを読み取る】潜在的な“Want”を察知し、提案する

お客さまのニーズは何か、どのように考えているのか、それを探らなければなりません。そこで企業はお客さまにアンケートをとったりしてニーズを探ります。でも、ここまでではどの企業でも





通常行われていることです。お客さまのニーズを具現したとしても、お客さまには大きな感動はありません。それ以上のことをしなければ感動は得られないのです。新しい価値を提供することが大切です。これまで述べてきた5つのポイントは、実は人がやることです。気がついてみると、どんなに素晴らしい仕組みを提案しても笛吹けど踊らずということがあります。従業員が元気に働くためには主体性を発揮する企業風土の醸成が必要だということです。ここは組織の問題です。

問題は、お客さまが思っていることを実現しているだけでは、感動を呼べないということです。お客さまが思っている以上のこと、お客さまがまだ気が付いていないことを先駆けて提案すること。これが感動を呼ぶのです。ドラッカーいわく、企業の使命は新しい市場をつくること。ディズニーやアップルは新しい市場をつくりました。メディアで紹介されるような躍進企業の特徴は2つだけ。1つは愚直なまでの顧客志向、もう1つは新しい市場の提案です。

### 【個人の自立を促す】個々人が主体性を発揮する文化

最後に、個人の自立ということに触れておきます。提案制度を実施している企業は多いと思います。往々にしてこの自発的な提案制度が失敗することがあります。原因は2つあります。1つ目は経営者が本気でないこと。提案しても何も変わらないのであれば、そのうち社員は諦めます。

2つ目は、経営者が本気でも笛吹けど踊らずということがある。その原因は、企業の風土に主体性をつくる文化がないことです。自分の人生の主人公が自分であることを意識すれば、みんなが行動を起こし幸せになろうとします。自分が主人公だと思える文化づくりが大切です。

自分の幸せは自分で取りに行くという気構えを持つことができれば、人はどんどん元気になります。「ありがとう」と言われたときが最高の瞬間です。「ありがとう」の言葉をいっぱい聞けば幸せになります。人は誰かの役に立っていると思うときに、生きてよかったと幸せを感じます。



## 「ありがとう」の言葉を人生の中で何回聞けるか？

CSという顧客満足は、会社が儲かるだけではありません。ある会社の社長さんがこう言いました。「CSって会社が元気になるだけでなく、社員が幸せになることなんですね。」顧客満足だけでなく、家族や恋人、親戚、コミュニティーの人など、自分を取り囲むたくさんの人から「ありがとう」をもらうこと。朝起きてから寝るまで、「ありがとう」の言葉をどんどん増やせば、幸せが膨らんでいきます。つまり、CSを突き詰めるということは、自分の人生を豊かにするという事なのです。

そうは言っても、一生懸命頑張っているのに誰からも「ありがとう」と言われないと嘆く人がいます。そんな人には究極のアドバイス！そんな時は自分から「ありがとう」と言ってください。それでも「ありがとう」の数は増えます。「ありがとう」の言葉を発するのは主体性の問題です。「ありがとう」を増やして人生を変えてください。私はそうしてきました。

そして過去は変えられないが、未来は変えることができます。未来を変えるのは希望です。たった1度の人生。それを無駄にしないでください。



講演会の模様

## 温泉めぐりとジョギング



復興庁審議官（前 東北財務局長） 北村 信

昨年夏、仙台に単身赴任して以来、余暇の過ごし方が大きく変わった。その最たるものが温泉めぐりと毎朝のジョギングである。

温泉の方は、元々好きではあったが、東京にいると年に一度の職場旅行や大型連休での家族旅行ぐらいが関の山。以前ゴルフに興じていた頃には各地のゴルフ場近くの温泉に立ち寄ることもあったが、スペインでの大使館勤務から帰国した時点でゴルフを止めたため、温泉の機会も減っていた。

幸いにも当地には私を温泉へと誘ってくれる友人が待っていた。一昨年夏から仙台国税局長を務めていた上羅 豪君（現在、国税庁審議官）である。財務省（私たちが入省の頃は大蔵省）の同期でもある彼とは、馬が合うというのかこれまでもよく一緒に旅行に出かけている。岡山・瀬戸の税務署勤務の頃には、瀬戸内海を隔てて愛媛・新居浜に勤務していた彼とともに当時の私の愛車、中古のカローラで青森までロングドライブしたこともあった。

こちらではもっぱら上羅車に乗せてもらい、休日に二人で名湯、秘湯を巡るにつれ、東北が温泉天国であることに気付かされる。蔵王温泉、鳴子温泉、夏油温泉、泥湯温泉、銀山温泉、白布温泉、高湯温泉、乳頭温泉、不老ふ死温泉などなど。このほか家族と繋温泉へ、職場の仲間たちと飯坂温泉、大沢温泉、木賊温泉などへも足を運んだ。ああ極楽。



不老ふ死温泉にて（左が上羅君、右が筆者）

一方、私はどちらかと言えば走るのは苦手である。特に長距離は小中学生の頃クラスの最下位だったと記憶する。それがこちらでは、なんと毎朝のジョギングを日課とするようになった。変われば変わるものである。

宿舎の近くを流れる広瀬川は、季節によってその景色を変え、朝夕多くのランナーが川べりの遊歩道を走っている。窓から見えるその光景に誘い出された格好だが、相変わらずのスローペースなので、高校生や大学生と思しき若者にしばしば追越される。それでも、朝の涼しい時間帯に汗を流すのはなかなか気持ちがいい。牛越橋を渡り、川内三十人町の坂道を上り、仙台二高の前を通り、仲の瀬橋を渡り、西公園を過ぎて、知事公館前から下り、澁橋付近から広瀬川に戻る。休みの日には青葉山公園や東北大川内キャンパス、はたまた市内中心部（上杉通り）まで足を延ばすこともある。

ジョギングが終わったら、朝風呂に浸かる。ここでも「にがり湯」シリーズの入浴剤を愛用して温泉気分を味わう。ああ極楽。



仙台リレーマラソンにて



ひがしねさくらぼマラソンにて