

CONTENTS

七十七ビジネス情報 第34号(2006年夏季号)

1

視点

自動車関連産業集積に向けて

宮城県副知事 三浦 秀一氏

2

第8回(平成17年度) **七十七ビジネス大賞受賞企業インタビュー**

「品質は語る・・・」という合言葉を胸に、吟味した高品位な原料と丁寧な技術を用いた納得のいく菓子づくりを継承

株式会社白松がモナカ本舗 代表取締役 白松 一郎氏

7

第8回(平成17年度) **七十七ビジネス大賞受賞企業インタビュー**

消費者ニーズを的確に把握し、顧客重視の細やかなサービスを提供するなど時代に即した葬儀ビジネスを展開

株式会社すがわら葬儀社 代表取締役 菅原 裕典氏

12

第8回(平成17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**

安全なネットワーク社会の構築に向け、イントラネットセキュリティシステム「NetSkateKoban®」を開発

株式会社サイバー・ソリューションズ

代表取締役社長 キニ グレン マンスフィールド氏

17

先人に学ぶ

宮城の米 ー黄金の稲穂を求めてー

宮城 建人

23

クローズ・アップ

仙台市の平成18年度商工業支援施策について

仙台市経済局産業政策部経済企画課

29

講演録

リゾート再生への挑戦

株式会社星野リゾート 代表取締役社長 星野 佳路氏

36

私の趣味

壁打ちテニス

東北財務局長 梅本 守氏



自動車関連産業集積に向けて

宮城県副知事 三浦 秀一

昨今の県内経済の動向を見ると、全国平均には及ばないものの緩やかな持ち直しの動きが続いている。個人消費等一部に弱い動きが残るものの、輸送機械、電子部品を中心とする製造業において設備投資が積極的に行われ生産は上昇傾向を示し、企業の業況感の改善、雇用面では求人倍率の上昇など明るい兆しが見られる。

こうした中、岩手県に立地する自動車組立工場や県内主力自動車部品工場において、生産能力増強が進められてきている。これに伴い、コスト低減などの観点で部品の地元調達率の引き上げが打ち出されていることから、本県企業にとって自動車関連分野へ参入する大きなチャンスが到来したと認識しており、同産業を本県の産業や雇用を支える大きな柱として育成していきたいと考えている。

本県の自動車関連産業振興に向けた具体的な取組としては、まず平成16年9月に県庁内の組織を横断した自動車産業特別支援プロジェクトチーム「プロジェクトJ」を編成し、受発注企業のニーズ調査や県内企業への技術およびシステム改善指導、取引斡旋などを精力的に実施してきた。また、地域企業のものづくり基盤技術の高度化を図る目的で、宮城県産業技術総合センター内に「基盤技術高度化支援センター」を立ち上げ、10箇所の大学等地域学術機関と連携し地域産業の競争力強化の推進を図っている。

また、今年4月には、東海や関東地区を対象に取引強化や提携先開拓等の受発注の拡大を図る目的で市場開拓専門員を配置したほか、5月には宮城県産業技術総合センターの副所長にトヨタ自動車から職員を採用し、地元企業に対する技術指導・支援体制を強化したところである。さらに5月11日、自動車関連産業の集積を推進する組織「みやぎ自動車産業振興協議会」を設立、県内155の会員企業、団体間で情報の共有や技術支援、啓発セミナーを行い、技術力の向上や受発注機会の拡大へ向けた連携を活発化させている。併せて、自動車産業は裾野が広く、広域的な対応が必要な産業であることから、隣県との連携による取組も進めており、7月に岩手、山形との三県による連携推進組織を設置し、8月には愛知県のトヨタ自動車本社において三県共催による展示商談会を開催することとしている。

これらの取組により、自動車関連産業が本県の次代を支える主要な基幹産業として育ち、本県産業経済の活性化に繋がることを期待するものであるが、そのためにも技術力の高度化、経営基盤の強化、人材の確保など県内企業が抱える課題の解決に向け、産学官金融部門の支援が重要であり、関係各機関との連携、協力の一層の強化を図ってまいりたい。

(当財団 理事)

七十七ビジネス大賞受賞

第8回（平成17年度）

企業 インタビュー

Interview

株式会社 白松がモナカ本舗 代表取締役 白松 一郎 氏



会社概要

住 所：仙台市青葉区大町二丁目8番23号

設 立：昭和25年（創業：昭和7年）

資 本 金：200百万円

事業内容：和菓子製造・販売

電 話：022（222）8940

U R L：http://www.monaka.jp

「品質は語る・・・」という合言葉を胸に、 吟味した高品位な原料と丁寧な技術を用いた納得のいく菓子づくりを継承

今回は「七十七ビジネス大賞」受賞企業の中から、創業70周年を超える宮城を代表する和菓子メーカーの老舗、株式会社白松がモナカ本舗の白松社長を訪ね、創業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。

独立開業までの試練の道のり

——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。

受賞の一報を受けたときは、社員全員で喜びました。贈呈式では私が社の代表として頂戴にあがりましたが、社員全員による受賞だと思っています。

今後も、権威ある賞に恥じることはないよう社員一同勤しんでまいります。

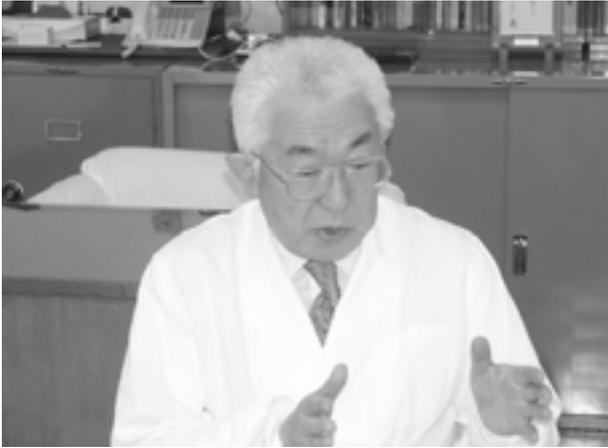
——創業の経緯を教えてください。

昭和7年に私の祖父である白松恒二によって創られました。祖父は宮城県色麻町の出身で、小学校を卒業した年に中新田の菓子店に奉公として出されました。それからは一人前の菓子職人になるための修行の日々が続きます。祖父が23歳のとき、新しい技術を身に付けようと故郷を離れ、全国の菓子店で修行を積みます。

その後、菓子職人としての腕が菓子業界に認められ、仙台に新しく創られた製菓会社に工場長として迎えられました。祖父が28歳の年です。

祖父には独立して自分の菓子店を持ちたいという夢があり、仙台製菓の工場長をしながら独立開業するための準備をしていました。しかし二足のわらじは上手くいかず、店を閉めることが何度となくあったそうです。

そんな時、昼寝をしていた祖父は法被を着た老人



白松社長

から資金を無償で提供され、開店を急ぐようにと言われた夢を見たそうです。これが正夢となり、実際に開店のための資金調達がうまくいき店を再開することができました。

祖父は夢枕に立った老人を守り神と信じ、老人の法被に書かれてあった「白松」を店名にすることにしました。そして後に、菓子業界の屋号で呼び合う風習にちなみ、早坂姓だった苗字も白松姓に替えました。

——社名「白松がモナカ本舗」の「が」にまつわるエピソードをお聞かせください。

「私が全身全霊をささげ作ったモナカ」であるという思いを社名に表したものです。

祖父は社名を変えることに相当悩んでいました。そんな時、当店のお得意様であった土井晩翠先生が店に立ち寄る機会があり、この事を相談しました。土井先生は2、3日考えるから待ってくれと言って帰っていましたが、10分と経たないうちに戻ってきて、『「君が代」や「おらが春」でも使われているし、何と言っても響きがいい』と言ってくださいました。「荒城の月」の作者で有名な土井先生からお墨付きをいただいた祖父は安心し、社名を現在の「白松がモナカ本舗」としました。

社名の読み方についてよくご質問を受けます。当社では「しろまつ」、「しらまつ」のどちらにもこだわ

らず、お客様が読みやすい方を選んでいただければと思っています。

白松の商道

——经营理念について教えてください。

創業以来、「美味しいものを廉価で」という創業者の意志を受け継いでおります。

当社の主力商品であるモナカやヨーカンには地味な存在ではありますが、だからこそ味が全てを決めると言っても過言ではありません。そこで大衆に好まれる最高級の和菓子を創り上げようと決意して以来、原料や製造方法を吟味してまいりました。商品はお客様からの委託加工であるということを心に秘め、わずかな加工賃を頂戴する原価販売を行っています。

また食品業者として日本の農産物を最高の味に仕上げお客様に提供することで、農業に貢献する一翼を担わせていただければと思っています。今後もより良い商品をより安く提供することを白松の商道として守り続けていきます。

——原材料へのこだわりについて教えてください。

モナカやヨーカンは日本の自然素材をそのまま味わうことができるごまかしの利かない商品です。だからこそ、「品質は語る・・・」を合言葉に原材料にこだわり続けています。

モナカやヨーカンに使われる餡は全て北海道の農家に委託生産している小豆を使っています。一日の寒暖の差が激しい気候が小豆の旨みを十分に引き出してくれます。お客様に安全な商品を提供するためにも生産者との間に顔の見える関係を築いています。当社では頻繁に現地に足を運び、出来具合をチェックしています。

またモナカの皮の原材料となるもち米は、工場に隣接する自社水田をはじめとする宮城県内で収穫されたものを使用しています。自社水田ではもち米の中でも特に粘りの強い「みやこがね」を作っており、



自社水田（青葉区赤坂）



色麻栗園

周辺地域の住民の方の協力を得ながら社員と共に稲作を行っています。いいもち米が収穫できるかどうかというのは苗作りに掛かってきます。種もみを塩水に浸し、下に沈む実の詰まったものだけを選別し、それをござに広げ干します。それから5月の田植えの時期まで苗を育てていきます。こうやって手間ひま掛けた苗によってできたもち米が美味しいモナカの皮へと生まれ変わります。

——**その他に栗も自社農園で栽培されていますね。**

1965年から赤坂にある工場に隣接する丘で栗の栽培を始めました。工場の製造過程で出る小豆の薄皮や精米後のもみ等から有機肥料を作り、有機・無農薬栽培に取り組んでいます。

赤坂以外にも、祖父の出身地である色麻町でも約2000本の栗の木を植えており、全て社員によって栽培から収穫までを行っています。

栗は早生、中生、晩生と呼ばれる収穫時期が異なるものを植えています。これは受粉の時期が梅雨の時期にあたり栗の実ができない事態を避けるためです。

——**全ての商品に使われる餡について教えてください。**

餡の原料となる小豆は傷みやすいため、ゆでた直

後に砂糖を混ぜます。砂糖には食品の水分性を低下させ生物の繁殖を抑える防腐性の性質を持っています。このため砂糖を混ぜた餡は日持ちします。

この砂糖こそ後味を決める重要な鍵です。当社では特別に生産してもらっている最高級の白ざらめを使用しています。一般の家庭で使用する砂糖よりも粒子が大きく純度が高いためあっさりした軽い甘みが特徴です。

この砂糖を使用することで、小豆や栗などの素材そのものを活かし、さらに甘すぎずさっぱりした後味に仕上がります。後味も重要な味わいの一つと思っていますので、ここもこだわりの一つです。

伝統の味を守り続ける

——**モナカを作るきっかけとなった経緯を教えてください。**

あるとき、来店した祖父の恩師にモナカを作ってみろと言われました。先生への恩に報いたいと思った祖父は日本一のモナカを作ることを決意します。その当時のモナカは売れ残った和菓子の餡を練り直したものを詰めるのが一般的でした。そこで祖父は作りたての餡をたっぷり詰めたモナカを作り上げ、それまでにない大衆に好まれる最高の菓子に仕上げました。

現在も創業の志を受け継ぐべく、受注生産の体制



各種商品



モナカの製造風景

をとっておりお客様に出来立てのモナカをご賞味いただけるようにしています。

——モナカの製造方法について教えてください。

まずモナカの皮の製造過程で最も気をつけている点は湿度管理です。モナカの美味しさの秘訣は、皮がサクッとし餡がしっとりした二つの絶妙な食感にあります。そこで湿度管理を徹底させることで、皮の歯ごたえをなくさないようにしています。

皮は材料となるもち米を精米し製粉した後、蒸したものを薄くのばして焼き上げます。その際、水飴を混ぜることで焼き色の付いた香ばしい皮が出来上がります。当社では皮の品質を保たせるため製粉作業に時間を掛けずに行っています。

皮を焼き上げた後、餡を詰める作業を行います。当社のモナカの皮には社名が中心に入っているため、一枚一枚を確認してから餡を詰めていきます。その後、皮と餡をなじませるため工場内で一日休ませます。

あらゆる製造工程で機械化が進んでいます。しかし四季のある日本で常に昔と変わらない味を作り続けることは大変難しく、熟練職人にしかかせない技

です。

——売り上げ構成比を教えてください。

モナカは総売り上げの約6割を占め、年間5400万個生産しています。約3割がヨーカン、残りがあつらえ菓子です。

需要の最盛期は贈答用が増えるお盆の時期で、その時期、工場はフル稼働です。モナカを例に挙げると最盛期には45万個にのぼります。

——ヨーカンの売り上げが急に伸びた理由をお聞かせください。

それまでの主力商品はモナカでしたが栗ヨーカンが発売し始めたところ、どこを切っても大きな栗が出てくると評判になり、ヒット商品になりました。売り上げも2割から3割にまで伸びました。

栗ヨーカンの栗を入れる作業は機械に頼らず手作業で行っています。2人がかりで向かい合って餡と栗を交互に入れていきます。こうすることでまんべんなくヨーカンの中に栗が行き渡るようにしています。

——ヨーカンの製造方法について教えてください。

ヨーカンの歯ごたえや弾力は寒天によって決まります。伊豆半島にある稲鳥浜で採れる良質な天草を使用しています。

寒天は天草を大釜で煮、大型の冷蔵庫で急激に冷やし固めて作ります。よく練り上げた餡を寒天で固めることでヨーカンが出来上がります。

水ヨーカンの場合はヨーカンよりも水分と寒天を多めにすることでさっぱりした口当たりになります。

2度の表彰を経て

——衛生管理について教えてください。

当社の工場では徹底した衛生管理を行っています。仙台市から食品衛生優良施設として2度表彰されました。その際に100点満点を頂戴し、他の模範となる優良な施設に認定していただきました。

企業 インタビュー

当社では商品のパッケージ、一つ一つに3桁の記号を記載しています。これはどの製造ラインでいつ作られたものかが一目で分かるようにするためです。何か問題が生じた時でも原因の製造ラインだけを止めれば良いので、検査の時間等の省略につながります。

—商品の品質検査はどのようにされていますか。

工場内に品質検査を行う機関を設置してあります。ここでは出荷する前に、糖度の度合いや原材料の品質等を検査し記録として残しておきます。

他にもここではパッケージの圧力も測定しています。モナカの皮は非常にデリケートなため、中身を壊さない程度に開けられるよう密封されているか調べるためです。

また商品作りの研究もここで行っています。人の味覚は温度や湿度によって変わるため、餡の糖度や粘度をその都度変える必要があるからです。

この品質検査機関ではお客様から直接いただく声によって教えられることがたくさんあります。

初心を忘れず

—今後の事業展開についてお聞かせください。

「お客様も大切だが、業界の輪を大切にし同業者に迷惑を掛けるような仕事をしてはならない」という先代の意志を受け継ぎ、どこにも負けないモナカとヨーカンを作り続けていきます。

—和菓子業界の今後についてお聞かせください。

日本の食文化は今や世界中から注目を浴びています。それだけ日本古来の食べ物は人間の体にとって重要なものだと認知されてきているからでしょう。和菓子も近年低カロリー、かつ栄養素が豊富に含まれていることから人気が高まっています。日本人の生活様式が今日のまま変わらない限り、和菓子はいつまでも日本人に親しまれ続けると思います。

社員と育んだ70周年

—名刺には肩書きを入れていないそうですね。

創業者は常日頃から、「社員は宝であり皆同じように大切である」と申しておりました。そこで全員の名刺に肩書きを入れていません。私で3代目になりますが、創業者の代から白松で働いてくれている社員がいます。このような社員がいてくれるからこそ今日の白松があるのだと思います。

—最後にこれから起業する方へアドバイスをお願いします。

当社は創業時に無資本同様に始まっており、大変苦勞したと聞いております。ですから起業を考えている人は関係する方々と上手に付き合い、透明性のある経営を心がけることが重要です。

当社のような小さな菓子屋が創業以来70年間続けてこれましたのも、社員をはじめ、周囲の方のご支援があつてこそと思っております。常に感謝の気持ちを忘れずにいることが大切です。



創業者白松恒二氏の胸像と共に

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。

(18. 5. 18取材)

七十七ビジネス大賞受賞

第8回（平成17年度）

企業 インタビュー

Interview

株式会社 すがわら葬儀社 代表取締役 菅原 裕典 氏



会社概要

住 所：仙台市泉区北中山四丁目31番3号
設 立：昭和60年
資 本 金：18百万円
事業内容：葬祭業
電 話：0800 (888) 5777
U R L：http://www.5777.jp

消費者ニーズを的確に把握し、顧客重視の細やかなサービスを提供するなど時代に即した葬儀ビジネスを展開

今回は「七十七ビジネス大賞」受賞企業の中から、葬祭専門業者では仙台で初めて葬祭会館を建設し、また料金体系の明確化を図るなど細やかな顧客サービスを提供し続ける、株式会社すがわら葬儀社の菅原社長を訪ね、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。

ゼロからのスタート

——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。

1985年に創業いたしまして20周年を迎える一つの区切りの年に、このような素晴らしい賞を頂くことができ大変光栄に思っております。

今後も気を引き締めて仕事をしてまいりたいと思っています。

——創業の経緯をお聞かせください。

当社は、1985年に父と始めた会社です。もともと父親の実家が葬祭業を営んでおり、幼少の頃から父の実家で仕事を手伝っていました。幼心にも、死を迎える誰しもお世話になり人から感謝される葬祭業の仕事に大変興味を抱いており、いつしか将来は自分も独立して葬祭業をやりたいと思うようになりました。

大学を卒業し名古屋にある葬祭会社での研修を終えて仙台に戻って来たとき、知人から最初の店舗となる長命ヶ丘の土地を紹介されました。以前から仙台に隣接している泉地区に興味を持っていたので、ここで事業を創めることを決意しました。

しかし卒業したばかりの若者が事業を創めるだけでなく、業種が葬祭業となると誰も見向きもしてく



菅原社長

れませんでした。元手となる資金集めに奔走していると、父は事業というものは人様に迷惑を掛けてするものではないと言い、当時両親が住んでいた家と土地を使うよう勧めてくれました。国鉄を退職しこれから第二の人生を始めようという時に、唯一の財産を私にやると言って支えてくれた父には本当に感謝しています。

——創業当初についてお聞かせください。

当時葬祭業者の仕事と言うと、祭壇を飾り受付を設置し香典返しの準備を行うだけでした。今日では当たり前となっている様々なサービスを先駆けて取り入れたのは当社です。通夜式の立会いにはじまり開式から閉式までの進行、通夜振る舞いの食事の準備などです。また自宅で葬儀を行う場合は弔問客のためにいくつもの座布団や湯のみ、食器が必要となります。そういった備品の貸出しも始めました。これ以外にも、葬儀社は遺体を警察や病院に引き取りに行く仕事もあります。それがたとえ夜中や他県への搬送であっても当社では絶対にお断りしませんでした。

創業当初は設備や備品、人的資源にも乏しくこのようなサービスを行うには決して楽な状況ではありませんでした。しかし業界内にはたくさんのビジネスチャンスがありましたので、絶対成功できると確

信していました。

——遺体引取り時に心がけていらっしゃるそうがあるそうですね。

亡くなり方によってご遺体の状況は様々です。しかしご家族の方にとってはかけがえのない大切な方であることに変わりありません。ご遺体の処置は病院でも警察でもしません。私どもの仕事です。医療技術など何もありませんが、できるだけ限り復元するよう努力しています。

——葬儀社には営業というスタイルが存在しなかったそうですね。

葬儀社はいつご用命があるか予測が出来ない上に、営業がやりにくい仕事です。また地域に古くからある葬儀社に葬儀を頼むのが一般的でしたので、お客様を戸別訪問するといった営業のスタイルはそれまで存在しませんでした。

しかし私は商売をするうえで営業せずに生き残れる職種はないと思います。そこで当社では戸別訪問や広告のポスティングなどを始めました。その他にもお客様と接点を持てるよう仏具店も構えました。仏具を購入する目的で訪れるお客様から葬儀に関する相談を受けるようになりました。

情報が発達している今日、結婚式場と同様に葬祭



仙台太白斎場 清月記

会館や葬儀社もお客様から選ばれる時代になってきています。それまで営業というスタイルが存在しなかった業界に新しい風を吹き込んだのは当社です。

地域に根ざす「清月記」

——葬祭会館を建設された経緯について教えてください。

仙台には数多く結婚式場はありましたが葬儀を行うための斎場が全くありませんでした。そんななか葬祭会館の運営を営む斎苑さんが仙台市内に葬祭会館を建設しました。仙台ではまだ自宅やお寺での葬儀が主流だったこともあり、このことは葬祭会館での葬儀が世間一般に浸透する一つの起爆剤となりました。

そこで平成4年に当社でも葬祭会館「清月記」を建設しました。仙台の地で一葬儀社が葬祭会館を保有することは初の試みでした。徐々に口コミで葬祭会館の存在が知れ渡るようになるとお客様からのニーズも高まってきました。現在、仙台市内を含め7つの会館を保有しています。

会館は当社に限らず他社の方にもご利用いただいております。そのため会館名には一切社名を出しておりません。多くの方に使っていただき地域に根ざした会館になってほしいと思っています。

また地域の皆様とコミュニケーションを図る場として、会館ではマンスリーコンサートも開催しております。クラシックなど様々な演奏会を行い、大勢の方に楽しんでいただいております。

——会館づくりで心掛けている点について教えてください。

当社では会館の耐用年数は約20年と考えています。たとえメンテナンスを続けても、会館そのものが時代に即していなければ利用していただけません。そこで当社では土地を賃貸契約とし20年をサイクルに新しい会館を建設することにしています。



仙台太白斎場清月記 エントランスと会場

また会館内における遺族控え室はご遺族にとって気を休めることのできる唯一の部屋です。少しでもくつろいでいただけるようホテルや旅館と同じような高いクオリティにしています。

——利用率について教えてください。

現在では葬儀の約7割が葬祭会館で行われています。ここ数年で増加した理由としては、遺族の精神的負担の軽減と、現代の家が他人を受け入れる造りになっていないことが挙げられます。会館での葬儀は時間が決まっていますし、湯呑み茶碗や座布団といった備品の準備もされています。また遺族控え室として宿泊の設備も整えておりますので、故人とご家族だけでゆっくりとお別れをする時間が持てます。会館の葬儀でも一度は遺体を自宅に搬送するのが一般的でしたが、ここ数年でほとんどが会館への直接搬送に変わってきています。

——会館の支配人には積極的に女性を起用されていますね。

会館内に細やかな心配りが行き届くよう女性を支配人に多く起用しています。現在ある7つの会館のうち3人が女性です。

女性を起用する理由はそれだけではありません。葬祭業は女性が少なく、世間一般のイメージもあま

り良いものではありません。そこで女性を多く起用することで、暗いイメージを払拭したいという思いもあります。

“サービスの職人”を目指して

——昔と現在ではどのように葬儀社は変わってきていますか。

私が創業した頃の葬儀社は職人氣質だったと思います。確かに祭壇を飾ったり幕を張るには技術が必要です。しかし時代と共に葬儀に対する世間の考え方は変わってきています。時代に即しお客様のニーズに素早く対応できるサービスの職人こそ、今日求められる葬儀社だと思います。

——社員教育について教えてください。

お客様にとって故人の葬儀は一度限りのもので、やり直しはききません。だからこそお客様のご要望は必ずお引き受けするように指導しています。

以前、法事の料理の数が不足してしまったことがありました。前日から確認はしていましたが、急遽予定よりも増えてしまいました。プロならば直前にもう一度確認するべきでこちらのミスです。このときは同じ料理が準備できないならば他の所に同じような料理を作らせるか、それもできないなら折り箱だけでもご家族の所に置いてその場をしのぐなど対応策を考えました。

たとえどんなに難しいご要望であっても最初から無理と言ってお断りしては、お客様は葬儀全てを不満に感じてしまいます。100パーセントの解決策とはいかないまでも、何かしらの打開策を見つけることでお客様に葬儀を満足して終えていただくことが大切です。

——経営者としての考えをお聞かせください。

会社は経営者一人で作るものではありません。社員と共につくり上げていくものです。同じ方向性を持ち経営理念や目標を共有することで会社は成長

していきます。そして会社を成長させ社員の生活を守り、地域全体の雇用環境を増やすことも経営者の使命だと思います。

高品質を追い求める経営姿勢

——料金体系の明確化に対する取組みについてお聞かせください。

葬祭業は大変クレームの多い業種です。料金体系が明確化されていないことが最大の原因です。大切な方を亡くされたお客様は混乱しており、そんなときに料金内容を説明されても把握することは困難です。

そこで当社では全ての葬祭会館「清月記」に葬儀に関する相談窓口を設置しました。会場内をご覧いただきながら料金体系や葬儀の流れなどを専門のスタッフが説明します。現実に近い将来葬儀を控えているお客様にとって相談窓口は、精神的負担の軽減にもなっているようです。

また料金面でもお客様から絶対の信頼を得るため配慮していることがあります。相談窓口で作成した見積もりは、間違いのないようその場で本社のオペレーションセンターに送信し二重のチェックを行う体制をとっています。この他にも葬儀中に必要となった商品に関しては、料金を印字した伝票をその都度お客様に提示し了承を得るようにしています。

——外部機関による審査を積極的に実施されていますね。

2000年1月に料金体系の明確化など当社の経営方針が認められ、全国葬祭業共同組合連合会が行う葬祭業安心度調査でトリプルAを取得しました。これは連合会に加盟する1600社の中でもわずか55社だけです。情報公開、サービス内容、消費者保護の3項目において高い評価をいただきました。

同じ年の6月にはJ E C I A（日本儀礼文化調査委員会）から葬儀業務評価で最上級の5つ星の認定

を受けました。

また2003年には北海道・東北の葬祭専門企業としては初めてとなるISO9001を取得しました。認定取得のため全社を挙げて内部管理の徹底に取り組んだ結果、経営理念や方針など社員の意識づけや当社のサービス向上にもつながりました。

多様化するニーズに応える

——今後、どのように葬儀の形態は変わっていくとお考えですか。

地方でも都市化している所ほど大規模な葬儀は減ってきています。核家族化が進んでいることや形式的儀礼を避ける傾向が強まっているためです。実際、大規模な葬儀を執り行なえるような方ほど密葬形式を好まれますし、遺族からも親しい人だけで故人を送りたいという要望が高まっています。

そこで当社は、今年の7月から家族葬に特化した葬祭会館をオープンします。従来の会館よりも小規模にし、故人との最後の時間を親しい人だけで送れるよう遺体の安置室と遺族控え室を一体化した造りになっています。今後も仙台市内に同様の会館を造っていく予定です。

——この他にも業界初のサービスを始められましたね。

インターネットによる葬儀配信サービスを始めました。葬儀の画像と音声リアルタイムに配信されますので、遠方にいる方でも参列が可能です。

このような新しいサービスはどんどん考案し実施していきたいと思っています。それまでの業界の慣習や通例にこだわらず、消費者であるお客様から選ばれる葬儀社を目指します。

——御社の目指すビジョンについてお聞かせください。

将来は今の慣習に捉われない故人にふさわしい葬儀をつくり上げる葬儀社を目指します。例えば遺影

を一枚だけ飾るのではなく様々な年代の写真を飾ったり、香典返しも故人が好んだものにしてもいいと思います。会葬に来られる方に「あの人らしいお葬式だったね」、「あの人らしい気遣いだね」と言って故人を偲んでもらえるような葬儀をつくりたいです。

成長につなげるために

——最後にこれから起業する方へアドバイスをお願いします。

今、何が必要とされているかということを見極める目を持ってください。そして現状に留まることなく常に上を目指していくことが大切です。それが必ず成長へとつながります。

そして自分の取り組む事業を好きになってください。葬儀のご用命があればいつでも連絡が受けられるよう、未だに枕元に電話を置いて寝ます。何よりも自分の仕事を好きになるということも重要です。



社長室にて

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。

(18. 5. 9取材)



株式会社 サイバー・ソリューションズ

代表取締役社長 (工学博士)
キニ グレン マンスフィールド氏



会社概要

住 所：仙台市青葉区南吉成六丁目6番3号
ICRビル3階
設 立：平成9年
資 本 金：40百万円
事業内容：ネットワーク運用管理・情報セキュリティ
システムの研究・開発・販売
電 話：022 (303) 4012
U R L：http://www.cysol.co.jp/

安全なネットワーク社会の構築に向け、 イントラネットセキュリティシステム 「Net Skate Koban®」を開発

今回は「七十七ニュービジネス助成金」受賞企業の中から、イントラネットの安全確保にフォーカスし、新しい総合的なセキュリティシステムを開発した株式会社サイバー・ソリューションズのキニ グレン マンスフィールド社長を訪ね、創業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。

東北大学発ベンチャー

——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。

私どもが提供する商品には絶対の自信を持っておりますので、その価値が認められたことを大変嬉しく思います。また社員はもちろんですが、周囲の方の支えがあって受賞できたと思っていますので感謝しています。

——創業の経緯を教えてください。

1984年に東北大学に博士課程を取得するため来日しました。博士課程取得後は東北大学の大型計算機センターで助手を勤めていました。1990年に(株)高度通信システム研究所が設立され、東北大学でお世話になっていた教授からの誘いを受け、客員研究員として勤めることになりました。研究所では主に高速・大規模コンピューターのネットワークの構築、管理、セキュリティなどの研究に取り組んでいました。もともと研究所は7年間という期限付きで設立されたもので、その後も日本で研究を続けたいという思いが強かったため、研究所が閉鎖された1997年に起業することを決意しました。

——ICRに入居されていますね。

インテリジェントコスモス研究機構、通称ICRは、産・学・官の共同による研究開発や商品化に取



キニ社長

り組む企業の設立や運営を支援する目的で設立された機関です。会社を立ち上げる前まで勤めていた(株)高度通信システム研究所がこの建物に入っていましたので、そのままここを使わせていただくことになりました。

ICRは会議室や研究室などの設備も整っていますし、周囲は自然に囲まれていますのでとても気に入っています。そしてなんとと言っても人とのつながりがICRにはあります。研究所時代からの知人がここにはいますので、仕事の相談が気軽にできる環境にあります。私のビジネスの支えになってくれています。

産・学・官の一役として

——仙台地域知的クラスター創成事業に参加されていますね。

文部科学省が進める科学技術政策プロジェクトの一つに地域知的クラスター創成事業があり、ICRが本部となってこの事業に取り組んでいます。

す。私どもも宮城県や仙台市、東北大学などと連携しこの事業に参加しています。

今日、インターネットは誰でも使うことのできる身近なものになりました。しかし多くの情報が飛び交うインターネットの世界で一度問題が発生してしまうと、解決するためには非常に高い技術が必要になります。そこでプロジェクトは人々がどこでも安全にインターネットを使用できる環境を目指し、インターネットのセキュリティに関する研究開発を共同で行っています。

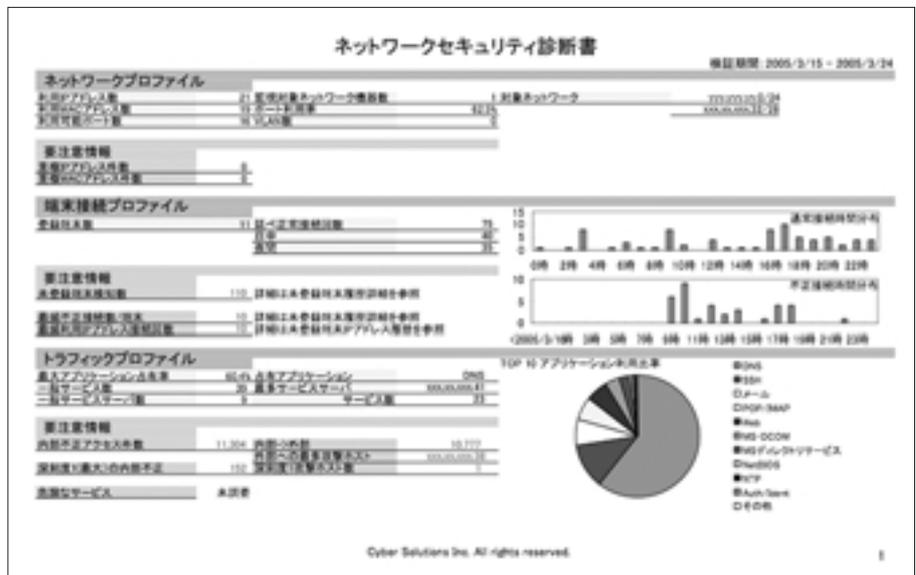
——東北大学で教えていらっしゃるそうですね。

現在、客員教授として週に一度、コンピューターの技術について教えています。情報科学の分野は日々進歩しており、新しい動向を知るうえで学生の人たちと付き合うことはとても重要です。私自身も得るものがたくさんあります。こちらの知識や経験と学生からの様々なアイデアの融合が新たな商品開発へとつながっていきます。

イントラネットにフォーカス

——事業内容について教えてください。

当社ではインターネット上のネットワーク地図を自動生成できる技術を持っています。地図にすることによって視覚的に捉えることができるため、インターネットの通信の経路が一目瞭然です。この技術



を基とし、ネットワーク上のセキュリティも兼ね備えた商品の研究開発を行っています。

日本ではITに関する教育が十分ではないため、インターネットの運用や管理の重要性について認識されていませんでした。インターネットが一般に普及してくると、ウイルスによるデータの破壊や情報の盗難などネットワークの利便性を悪用した犯罪行為が後を絶たなくなりました。こういったことから日本でもインターネットのセキュリティに関する必要性が高まってきました。

そして外部からの攻撃に対する製品が次々と開発される中で、当社では他社に先駆けイントラネット管理に着目した商品開発を行いました。イントラネットとは、インターネットの技術を用いて構築された企業内ネットワークのことを言います。

——開発内容について教えてください。

個人情報の漏洩や内部不正など、最近大きく取り沙汰されている社会問題はこのイントラネット上で起きています。当社では長年培った技術を基にイントラネットを管理するための商品を開発していました。それが「Net Skate Koban®」です。イントラネット内に持ち込まれた端末による不正接続や大量データの送受信などが直ちに探知できるよ

うになっています。

独創的な開発力

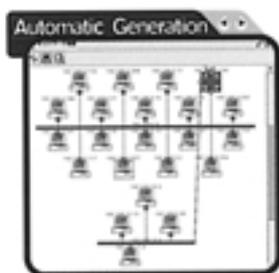
——「Net Skate Koban®」の特徴を教えてください。

ネットワークセキュリティを24時間常時監視し、何かセキュリティ上に問題がある場合にはすぐに検知できるようになっています。例えばイントラネットに許可なく接続された端末はすぐに検知され、ネットワーク管理者に通報されます。そして不正端末は自動的に遮断されます。また後で追跡ができるよう接続情報などを記録する機能も備えています。

この他にもワンクリックでネットワーク地図が表示できるため、簡単に問題の発生場所が特定できます。機器の利用状況や情報量などネットワーク全体の動向を常に監視することができます。これらの特徴から“ネット”“助っ人”“交番”の3つの言葉を組み合わせ商品名にしました。

——実際に東北大学で導入されていますね。

東北大学の大学院経済学研究科で約500台の端末を「Net Skate Koban®」で監視しています。大学では企業と違い、学生自身が所有するパソコンの持込や接続が認められており、またそのパ



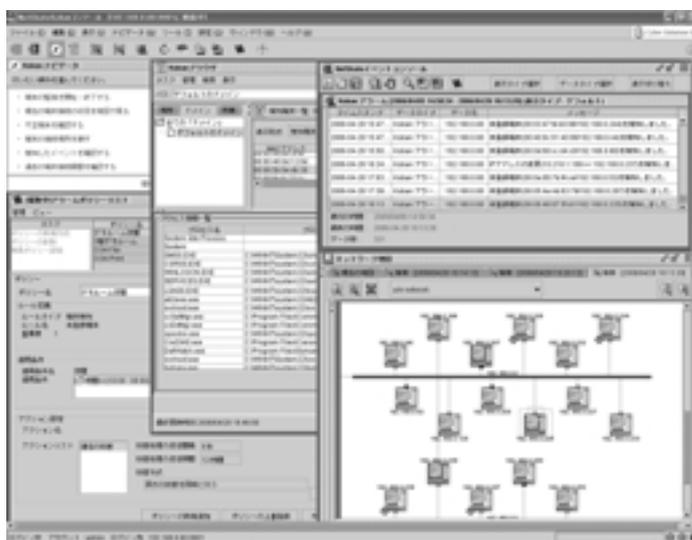
ネットワーク地図自動作成



ステータス



トラフィック監視



コンソール画面



本社のあるICRビル

ソコンの機種も多種多様です。こういった複雑なネットワーク環境であっても、私どもの商品に対応が可能となっています。

事前に学生が所有するパソコンの情報を「Net Skate Koban®」に登録しておきます。こうすることで「Net Skate Koban®」内に正規のパソコンの台帳ができ、登録されていないパソコンが接続されると、不正接続とみなされるようになっていきます。

大学では様々な場所から接続が可能のため、ネットワーク上で異常が発生した場合でも、どこで起きているか場所の特定をすることが困難です。しかし「Net Skate Koban®」では学内ネットワークに接続するときには必ず通過するポートを利用し、どのポートから接続されているかによって発生箇所が特定できます。

実際に利用されてみて、Winnnyの検知もでき、ウイルス感染によるメールの大量送信の対処もできるため不正利用の抑止にもつながっているという声をいただいています。

カスタマイズできる開発力

——日々進歩していくセキュリティについてどのようにお考えですか。

現状では「Net Skate Koban®」と同じレベルの商品は存在しません。しかしこの市場は

成長が著しいので類似商品も出てくると思われます。そこで私どもでは常に研究と開発に力を入れ、ネットワーク管理の技術においてリードできる企業を目指します。

当社の強みは、次々と進歩し変化する状況にすぐに対応できることです。一般的な企業では新商品が開発されるまでには企画や予算編成などに時間が費やされるため、市場の変化についていくことは難しいと思います。しかし私どもは設計から開発までを一つ屋根の下で行っているため、お客様のニーズに短期間で対応することができます。

「Net Skate Koban®」はまだ開発途中です。日々進歩する状況に合わせてバージョンアップを行っています。契約いただいているお客様には最新の情報を取り込んだものを更新していただいています。年数を重ねるごとにこの商品に携わる人も増えており、多くの人の経験とノウハウによって開発が続いています。

——営業体制について教えてください。

当社では去年から営業として東京に一人常駐しています。また、代理店契約を6社と結んでいます。その他の社員は全員システムエンジニアとして研究や開発を担当しています。社員の3分の1は東北大学出身者です。私が東北大学で教えた生徒が当社の社員となって、地元に残り力になってくれています。



Net Skate Koban® センサー



会議風景

営業を担当している社員には、必ずお客様からの要望は本社に持ち帰るように指導しています。それに合わせて開発や研究を重ねることで新しい商品として我々のステップアップにつながります。当初「Net Skate Koban®」には不正端末の自動遮断機能はありませんでした。私自身がそのような機能は必要ないと思っていたからです。しかしお客様からの要望によりその機能を開発し、現在商品特長の一つとなっています。

世界にソリューションし続ける

——社長の母国インドと比較して、日本のIT技術についてどう感じていますか。

インドでは小さい頃からITに関する教育が盛んです。現在もIT企業に就職を希望する若者がたくさんいます。IT市場はこれからも成長し続け、特にITのセキュリティ市場はますます重要性を増してきます。日本でもITのスキルを身につけるための研修や教育にもっと取り組む必要があると思います。実際にそういった人材の確保が日本では難しいこともあり、当社ではインドのIT企業と連携し共同で開発を行っています。

——今後の事業展開についてお聞かせください。

当社ではこれからも進歩するインターネット分野に合わせて研究開発を続けます。IETFと呼ばれるインターネット技術の標準化を目指す国際的な団

体で、既に当社では複数の提案を標準化文書として成立させています。そこでセキュリティの面においてもネットワーク全体の国際標準化を目指していきます。

——最後にこれから起業する方へアドバイスをお願いします。

起業する人に限らず事業をする人に当てはまることだと思いますが、自分の周りにあるものを使うということです。人は手元のないものを欲しがります。しかし手元にあるものを利用の方が効率的で利便性は高くなります。

もう一つのポイントはたとえどんなに小さくても、相手に認めてもらえるだけの成果を必ず出すことです。自分の事業を信じ継続していけば、小さい成果も後に大きな結果へとつながっていきます。

これらの経営姿勢が信頼につながっていくと思います。



本社入口にて

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。

(18. 5. 16取材)

宮城の米

—黄金の稲穂を求めて—

稲は南方系の作物であり、本来寒冷な東北地方には適さないが、先人たちの努力によってある程度これを克服し、今日では冷害・病害に強く、多収量で、美味しい米の生産に成功している。ここに至る苦心の足跡をたどり、明日の稲作を考えてみたい。

宮城 建人

凶作の歴史

稲は中国南部で自生し、弥生人によって日本にもたらされた。北九州に入ったあと、比較的短期間のうちに全国に広まり、東北では西暦紀元ちょうど頃に米作りが始まったといわれる。南方系の作物だけに、東北に定着するまでには、さまざまな試行錯誤があり、特に冷害に悩まされ続けた。

江戸時代に入り、仙台藩は米の生産量を上げるため、大規模な新田開発に取り組んだ。当時の農業技術は未熟であったため、耕地を増やす以外に生産量を増やすことはできなかったのである。

新田開発によって生産量は増加し、藩は年貢米のほか、余剰米を独占的に買い上げて、これを江戸に送り、販売して利益を上げていた。その結果、江戸市中の米取引高の三分の一は仙台藩の米で占められ、本石米と呼ばれた。しかし品質は必ずしも高くなかった。

当時の農業は「三年一作」といわれたように、自然条件に大きく左右され、三年に二回は水害・冷害・干害などの災害に見舞われ、米の品質どころではなかったのである。特に宝暦五年(1755)、天明三年(1783)、天保四・七年(1833・36)の凶作は仙台藩の三大飢饉と呼ばれ、多くの餓死者が出た。低温・長雨などによって稲の発育が悪く、水害等も加わって大減収となった。江戸時代の後半に入ると、連年のように冷害等に見舞われ、農民はどん底にあえぎ、仙台藩も窮乏の一途を辿った。

明治に入り、凶作と重税にあえぐ農民は一揆を引き起こし、これに対し厳しい弾圧が加えられたが、その後地租制度の改正があり、耕地整理事業も進められ、次第に落ち着きを取り戻した。明治20年代後半に入ると、深耕多肥栽培向き品種として「亀の尾」と「豊後」が登場し、大豆粕を肥料として採用するなど農業技術の向上もあって生産性は幾分上昇した。しかし、明治30年代後半に至り再び冷害、風水害などに見舞われて大凶作が相次ぎ、農家経済は再び疲弊した。米の品質も低下し、宮城県産米は東京市場で格外扱いを受けたこともあった。

幸い、大正年代から昭和初頭にかけて気象は安定し、災害も少なくなったため、農家経営は安定に向かい、それまで行っていた養蚕をやめて水稻一本に特化する農家が増加した。結果的に農家の米依存が高まることになった。そうした中で宮城県北部では前述の「亀の尾」が耐冷性、耐肥性に強いとして多く栽培されるようになり、作付面積の40%を占めるようになった。一方、県南部においては水田二毛作の関係で「愛国」系が栽培され、養蚕も継続された。

昭和16年(1941)に太平洋戦争が始まり、そうした中で米の増産要請が強まり、水田作付面積は大きく拡大された。戦後もその傾向は変わらず、昭和30年代には全国第三位の水田面積を誇るようになり、宮城県は米どころとして全国に知れ渡った。

古川農業試験場の設置

国は農業試験研究のため明治13年(1880)、勸業試験場を仙台市長町に設置した。後にこれを宮城県立農事試験場と改め、水稻生産技術などの研究に当たらせた。この試験場はのちに岩沼に移り、ここで水稻新品種育成試験を開始した。

大正10年(1924)にその農事試験場の分場が志田郡古川町(現在は大崎市古川諏訪1丁目)に設置された。これが古川農業試験場の前身である。戦後一時、この分場内に農林省直轄の実験所が設けられたが、後に県側に移管され、昭和28年(1953)に宮城県立農事試験場古川分場と改称、その後、昭和48年(1973)に独立公所となり、宮城県古川農業試験場と名乗った。平成11年に現在の位置に移転し、現在4研究部体制となっている。

このうち作物育種部は農林水産省からの委託で水稻育種を手掛けているが、昭和2年に育種を開始してから80年間に実に38品種もの新品種を育成している。その多くはすでにその役割を終えて栽培されていないが、それでも当試験場の育成品種の東北地方の全作付面積にしめる割合は36%(平成17年)に達しており、東北の稲作を大きく支えている。

当試験場が育種したものとしては「ササニシキ」と「ひとめぼれ」が有名であるが、ササニシキは昭和38年(1963)、ひとめぼれは平成3年(1991)に登録されており、ここに至るまでには先人たちの血のにじむような苦労があった。

古川分場以来、ここで育種されたものは29品種に及ぶが、初めに大品種となったのは昭和27年

(1952)のササシグレである。これはササニシキの原型とも言え、戦後の衰退した宮城県農業にとって大きな光明であった。

ササシグレの両親は「東北24号」と「農林8号」であるが、前者は「旭」と「亀の尾」の子であり、後者は「朝日」と「愛国」から選抜した「銀坊主」の子で、いずれも代表的良質米として名高い系統であった。最初にこれを交配したのは農林省農事試験場鴻巣試験地で昭和15年のことである。

3年後に、その雑種第三代が岩沼時代の本場に配布され、堀口寿貞氏らの手によって育種された。昭和20年に日本は敗戦を迎え、しかもこの年に東北地方は冷夏により大凶作となり、食料難はその極に達していた。それだけにこの育種に対する期待は極めて大きかった。育種の間は岩沼から古川に移り、そこで育種が続けられ、これが東北54号となり、さらに試作期間を経て農林73号となり、ササシグレと命名された。

ササシグレは穂が短いため葉に隠れて穂波が見えにくく、「ササかぶり」の状態であった。これが会津磐梯山の「ササに黄金」と見立てられ、宮城県民謡の「さんさしぐれ」と結びつけられてこの名前となった。

ササシグレは登録発表前から多収性が知られており、昭和28、29年の連続冷害時にも好成績を挙げ、その優秀性が確認された。このため、発表後わずか3年で県内生産のトップに躍り出て、他県でも採用するものが多く、栽培面積はピーク97千ヘクタールに達した。

ササシグレの育成により農業試験場古川分場は宮城県知事賞と河北文化賞を、また育成者の堀口寿貞氏は農林大臣表彰を受賞した。

ササニシキの誕生

ササニシキはササシグレを父とし、ハツニシキ(奥羽224号)を母として交配した後代から選抜された。交配は昭和28年(1953)のことで、末永喜三氏らの手による。ハツニシキはコシヒカリと兄弟品種で、晩植用の特性をもっており、これに多収性のササシグレを交配したものである。当時は戦後の食料

古川農業試験場



不足時代のため、水田二毛作(稲と麦を交互に栽培)が行なわれており、そのため当初は晩植用品種として育種された。

交配して実った種子を播くと、すべて同じ稲ができる(雑種第一代)が、次いでその種子を播くと、今度はさまざまな稲ができる(雑種第二代)。この中から選抜するが、これは圃場の中で行なわれ、素手で穂を株元からしごいて一束にまとめて観察するため、大変な労苦を伴う。

新品種となるためには親よりすぐれていなければならない。このため雑種第二代の3,290個体の中から圃場で144個体が選抜され、室内で50個体が選抜された。さらに第三代、第四代と逐次選抜が行なわれるうちに、肝心の水田二毛作が減少するようになり、やむなく途中から晩植用でなく、一般用品種として育成することになった。

そうして昭和35年(1960)第七代になって、やっと新系統ができ、東北78号と名づけられた。それから各県の農業試験場に配付されて、3年間試作を行なったところ、大変成績が良く、まず宮城県が奨励品種にしたいと申し出た。昭和38年(1963)第十代目にして「水稻農林150号」として登録され、ササニシキと命名された。名前は親であるササシグレのササとハツニシキのニシキをとったものである。

ササニシキは多収のササシグレよりさらに収獲量が多く、いもち病の耐病性も良く、茎の弱さも改善された。このため、急速に普及し、それまで王座を占めていたササシグレをまたたくまに追い越し、昭和40年代以降、県内作付面積において第一位になり、平成に入るまでの間、8割前後の高いシェアを誇った。

この間、昭和44年に自主流通米制度と米の産地銘柄制度が発足すると、今度はうまさの評価され、またたく間にブームとなり、流通市場で有利な価格で販売されるようになった。翌年、米の生産調整が始まったが、ササニシキの作付面積のみは拡大し、全国でコシヒカリに次いで第二位となった。このようにササニシキは食料難時代には多収品種として登場し、食味が重視されるようになると、うまい米として評価され、誠に幸運な大品種であった。

ササニシキの育成等の功績により農業試験場古川

分場は自治大臣表彰を受け、育成者の末永喜三氏は日本育種学会賞と河北文化賞を、さらに末永喜三、高嶋優両氏は科学技術庁長官賞を受賞された。このほか、育種グループの5名に対して農業試験研究一世紀記念会会長賞が授与された。

また昭和59年には、ササニシキの育成・普及を記念してJR古川駅前に「ササニシキ資料館」が開設され、日本における稲作の歴史や品種改良の変遷等が展示されたが、このほど閉館した。

ポスト・ササニシキ

ササニシキの存在があまりにも大きかったため、古川農業試験場においては、その後18年間にわたって新品種は一つも誕生しなかった。これは育種を担う人達にとって言語に絶する苦難の道であった。そうして昭和56年(1981)に誕生したのがサトホナミであった。

サトホナミはササニシキを父とし、トヨニシキを母として交配したもので、ササニシキの良食味とトヨニシキの耐倒伏性、耐病性、多収性を組み合わせたものである。これを考えたのは米の生産調整が始まった昭和45年のことであり、ササニシキ誕生以来すでに8年が経過していた。

交配から新品種の誕生までは、どんなに急いでも9年はかかる。そこで温室による世代促進法の改善に取り組み、1年に4世代を進める世代促進技術を確認した。

次いで食味の検定方法を研究した。当時、育種で使える簡単な食味の検定技術はなかったが、鴻巣の

古川農業試験場内の温室



農事試験場において、少量の米をピーカーに入れて炊飯し、飯の光沢の程度で味の差を見分ける簡易検定法が発表され、これを採用することにした。

さらにいもち病の抵抗性を検定する方法が考えられた。ササニシキはいもち病に弱かったが、どの稲が抵抗性を有しているかは、実際に田んぼでいもち病を発生させ、稲への影響を調べるしか方法はない。それには田んぼを借りる必要があるが、農家の協力を得ることは難しい。やっとのことで協力者を見つけ、ここで毎年検定を行なうようになり、古川農業試験場はいもち病に弱いという長年の汚名を挽回した。

こうした育種技術の改善を踏まえて昭和56年(1981)に新品種は生まれ、サトホナミ(農林262号)と命名された。宮城県の奨励品種に採用され、ササニシキが不適な地帯に普及した。翌57年にはコガネヒカリ(農林266号)が誕生し、岩手県の奨励品種となった。

ひとめぼれの登場

昭和50年代に入ってから気象変動が大きくなり、55年には東北地方の稲作は太平洋側を中心に厳しい冷害に見舞われた。作況指数は東北全体で78、宮城県79となった。その後、冷害は4年にわたって続き、それまで冷害は克服されたと見られていただけに関係者に大きなショックを与えた。

そのため古川農業試験場では、新たに考案した恒温深水方式の冷水圃場を設置し、翌年から耐冷性の試験を開始した。従来の方法では穂ばらみ期の耐冷性が十分に評価できなかったが、新検定法では出穂までの1ヶ月間、摂氏19度の冷水につけると、耐冷性の強弱差が明瞭に判別できた。その結果、数千種類の稲が同時に検定可能となり、いろいろのことが判明した。

何よりもコシヒカリが最強級の耐冷性をもつこと、耐冷性を強めても品質や食味に悪影響を与えることがないことが分かった。

そこで食味と耐冷性に強いコシヒカリと食味と栽培特性の良い「初星」を交配し、食味と耐冷性を重視して選抜を行なった結果、生まれたのが「東北

「耐冷性検定ほ場」(古川農業試験場内)



143号」であった。試験初年目に当たる昭和63年は厳しい冷害に見舞われたが、抜群の耐冷性を発揮し、食味も良かったため、一躍注目を浴びることになった。

その後、2年間の試験を経て新品種と認定され、「ひとめぼれ」と命名された。東北3県を皮切りに関東から九州にかけて急速に普及するようになった。

平成5年、東北地方は再び大冷害に見舞われたが、ひとめぼれは耐冷性の強さを発揮して被害は少なく、ササニシキの壊滅的な被害を軽減する上で大いに役立った。このためひとめぼれの良さが評価されて作付面積は年々増加し、平成17年には県内作付面積の83%を占めるようになり、反対にササニシキは10%まで低下した。

こうしたひとめぼれの育成等の功績によって、ひとめぼれ育成グループは日本育種学賞および河北文化賞を受賞され、育成主任の佐々木武彦氏は農業技術功労者および並河賞を受賞された。別途佐々木氏は「恒温深水法」の開発に関して科学技術長官賞を授与された。

ひとめぼれは冷害に強いが、それでも地域によっては、冷害によって被害を受けたものがあり、そこで古川農業試験場では、前述の耐冷性試験を通じて判明した国内の高度耐冷性系統と外国産稲の高度耐

冷性系統を組み合わせることで現在超耐冷性品種を作っている。すでに超耐冷性品種「東北187号」を育成して、その試験を進めており、その成果が期待されている。

ただ、現在の品種では平成5年、15年クラスの冷害に十分対応できるとは言えず、今後とも耐冷性の向上が課題といえよう。早生化したことが冷害をもたらしている面もあり、当面は植付け時期をあとにずらすとか、品種を多くして危険分散を図ることが求められている。

相次ぐ新品種の誕生

サトホナミ、ひとめぼれ以外にも次々と新品種が誕生した。まず薬培養技術を利用して平成5年には「こころまち」が生まれ、次いで平成9年には「まなむすめ」が誕生した。

「薬」とは雄しべの先端にある花粉の詰まった袋のことであり、薬培養とは、この花粉を薬ごと人工培養して花粉細胞を分裂させ、その分裂した細胞から直接稲を再生する技術である。こうすることで育種期間を短縮することができる。こうして生まれた「まなむすめ」は耐病性・耐冷性に強く、食味にも優れており、宮城県の主力品種として各方面から期待が寄せられている。

耐病性ということでは、いもち病に強い「ササニシキBL」（ささろまん）がある。平成6年に登録されたもので、ササニシキの基本的特性は変わらず、いもち病に強いと、農薬による防除費用の削減と消費者の安全志向に応えるものとして評価されている。

低アミロース米としては、平成13年に登録された「たきたて」がある。これは低アミロース米のなかでも食味が最高級で、粘りが強く、冷めても硬くなりやすく、ブレンド用や加工米飯用として米飯業界から注目されている。また「東北183号」は低タンパク米として腎臓病対策に効果があるといわれている。

生産量は少ないが古川農業試験場が育種したものに香り米がある。昭和58年に「みやかおり」を育成したあと、その栽培特性を改良した「はぎのかお

り」を平成3年に出し、宮城県の奨励品種に採用されている。

酒造米の育成と酒蔵の米作り

古川農業試験場は平成9年に酒造米「蔵の華」を育成した。酒造米としては山田錦が有名であるが、これは兵庫県の中山間部で栽培されており、宮城県では産出できない。このため県酒造組合は宮城県に対して当地で栽培できる酒造米の開発を要望し、それに応えて育成されたのがこれである。

蔵の華は山田錦を母とし、東北140号を父として交配したもので、東北154号として試験を開始し、平成9年に宮城県初の酒造好適米として品種登録された。酒造りに適した米とは粒が大きくて蛋白質が少なく、蒸したあとパサッとした感じで、ねばり気が少ない米をいい、普通の飯米とは性質を異にしている。

蔵の華は耐冷性があるためヤマセに強く、そのうえ山田錦より早く収穫できるので東北地方の栽培には好都合である。こうした蔵の華の育成に当たり、その醸造特性および醸造適性の試験は酒造会社一ノ蔵が担当した。

同社は大崎平野の一角に位置する旧松山町にあり、かねてより農業の視点にたって酒造りを行ってきており、酒造米育成に大きく貢献した。同社は、平成5年の大冷害のあと地元農家に働きかけて松山町酒米研究会を発足させ、農家に対して蔵の華や美山錦の契約栽培を勧め、農家の米造りを支援するとともに、良質な酒造米の安定供給を図った。

一ノ蔵本社蔵



さらに同社は良い酒を造るには良い米が必要であり、そのためには自らが米造りに乗り出す必要があると判断、その方法として農業特区制度の活用を考え、旧松山町に対して「水田農業活性化特区」の取得を要請した。これが平成16年に認められるや、町を介して農家から遊休農地を借り受け、平成17年以降、蔵の華など酒造米の栽培をはじめた。その際、環境にやさしくの趣旨から、農薬や化学肥料の使用を極力控え、平成18年には農地を4.2ヘクタールに拡大して、「認定農業者」の認定も受けた。

このところ日本酒の需要は年々減少し、全国平均で見て現在の生産高はピーク時の45%程度に止まっているが、同社では、日本酒の需要拡大を図るには品質向上が不可欠であると考え、純米酒の割合を高める一方、アルコール度数の低い酒の生産を手掛けており、好評を博している。

明日の米作り

宮城県の水稲作付面積は戦後拡大を続け、昭和44年(1969)には127千ヘクタールに達したが、これをピークに漸減し、平成17年(2005)には79千ヘクタールとピーク比37%減となった。この間、単位あたり収量は増加しているため、生産量のピークは昭和50年(1975)の614千トンで、これが平成17年(2005)には423千トンとピーク比31%減となっている。

生産量の75%が販売に向けられ(平成16年)、うち政府米はごく一部でほとんどが自主流通米となっている。

自主流通米についてみると、ササニシキ全盛時代の昭和59年(1984)には取引量が376千トンに達したが、平成16年(2004)には295千トンまで減少し、ピーク比22%減となっている。

日本人の食事が洋風化し、米の消費が減少することは今後とも避けられないであろう。そうしたなかで、どのように米づくりを進めていくべきか難しい問題であるが、これまではともすれば生産面に重点を置いて米を取り上げてきたのを今後は需要面にウエイトをおいて米作を考える必要があるだろう。

これまでは全国一律に生産調整が行われているが、これからは売れる米と売れない米を区別して生

大崎耕士(船形連峰を望む)



産調整を行なうべきではないか。

幸い、熱帯夜があまりない東北の夏は、良質米の安定多収に適しており、また西日本に比べて台風は格段に少なく、病害虫の種類も明らかに少ない。東北地方が今後とも米どころといわれるためには、短い夏と冷涼な気候条件を生かした稲作技術をさらに高めていく必要があるだろう。

目先、米の需給は緩んでいるものの、世界的な人口増加が続く中でいずれ食料不足が深刻になることは避けられないと思われる。そうした点を考えると、耕作放棄の水田が年々増加しているのは憂慮すべきことである。一旦放棄された水田の回復は容易ではない。最近、米作りは2年に1回として、米を作らない年は大豆や麦を作るという考え方があると聞く。こうすることで耕作放棄を防止でき、一方土壌は改善され、化学肥料への依存度を引き下げることができるというものである。

またラムサール条約にもとづく渡り鳥のための越冬地として冬の田んぼに水を張る「冬水田んぼ」という考え方もある。すでに一部地域において実施されているが、渡り鳥の糞によって土壌が肥えるだけでなく、いわゆるトロトロ層によって雑草の発生を防止することができる。

米は麦と違い完全食品といわれる。麦はそれだけで生きることはできず、副食を必要とするが、米はそれだけで十分生存可能といわれ、貴重な食糧源である。また日本人にとって米は単に食糧であるだけでなく、文化の根源であり、心の支えでもある。金色に輝く稲穂の景色は東北人にとって原風景といえる。われわれは稲作についてもっと真剣に考える必要があるだろう。

(筆者の宮城建人は勝股康行のペンネーム)



仙台市の平成18年度商工業支援施策について

仙台市経済局産業政策部経済企画課

本市は、東北の経済・行政・文化の中心都市として、首都圏等の企業の支社や支店が数多く集積する支店経済を基盤に発展してまいりました。しかし、IT化の進展や高速交通網の整備等は、東北経済における本市の中枢性の低下をもたらすこととなりました。今後は、これまでの外部依存型の産業構造を変換し、自立した経済を実現していくことが喫緊の課題となっております。

このような中、本市では、域外からの投資やノウハウの導入による地域経済力の強化や、独自の産業資源を活かした内発型産業の創出促進、交流人口の増大による域内需要の拡大により、経済の持続的発展を図ってまいりたいと考えております。

そのため、平成18年度の経済施策の重点目標として、「新産業創出の推進」、「地域企業の活力強化」、「投資や交流人口の獲得」を掲げるとともに、これらの達成のために、「健康福祉産業クラスターの創出」、「産学連携の推進」、「コンテンツ・デザイン振興」、「起業化・ベンチャー支援」、「中小企業総合支援」、「中心市街地・商店街活性化」、「コミュニティビジネス支援」、「ビジターズ産業振興」、「人材育成」、「産業立地促進」、「地域産業の国際化推進」、「観光プロモーションの促進」、「観光資源魅力創出」、「研究所・国際会議の誘致」の14分野における事業を実施することとしております。

ここでは本市の経済施策の中から、市内事業者の皆様を対象とした商工業支援施策を中心にご紹介いたします。

1. 新産業創出の推進

高齢者健康福祉産業、MEMS技術産業、クリエイティブ産業などのポテンシャルの高い分野を重点的に支援するとともに、関係プロジェクト間の連携による新たな事業展開を構築し、新産業創出の一層の推進による産業クラスターの形成を目指します。

★健康福祉産業クラスターの創出

仙台フィンランド健康福祉センター事業

(仙台フィンランド健康福祉センター022-303-2666)

仙台フィンランド健康福祉センターを拠点に、研究会の開催や健康福祉分野の事業化支援等を行い、

仙台地域及びフィンランドの企業・大学の連携による健康福祉機器・サービスの研究開発を促進し、健康福祉産業の集積と本市産業の国際化を図ります。

★産学連携の推進

仙台MEMS産業クラスター創成事業推進

(経済局産学連携推進課022-214-8278)

MEMS(ミリメートル単位以下の微小な電子デバイス)技術の産業化を目的とした産学官連携組織「MEMSパークコンソーシアム」の運営を支援します。また、地域の社会資源を最大限に活用し、SIG(Special Interest Group:特定目的分科会)等、研究開発支援体制を構築し、地元企業の技術力向上とMEMS産業の振興を図ります。

仙台地域知的クラスター創成事業推進

(経済局産学連携推進課022-214-8278)

地域の研究機関等による優れた研究成果について、産・学・官が一体となり事業化に向けた各種研究開発プロジェクトを推進します。これにより、大学発ベンチャー企業の創出・地元企業への技術移転を促進し、国際的な競争力を有する研究開発型企業の集積(知的クラスター創成)を図ります。

産学共同研究フォローアップ助成事業

(仙台市産業振興事業団022-724-1212)

地域企業等が、知的クラスター創成事業等の産学連携の取組みを通じて得られた成果に基づき、新製品開発等の事業化を行う際に、その経費の一部を助成します。

◆助成額:経費の2/3以内、限度額500万円。

産学連携SENDAIモデル推進

(経済局産学連携推進課022-214-8278)

産学官のトップレベルをはじめ、様々な主体によるネットワークを構築し、仙台地域の特性を踏まえながら大学等の知的資源が円滑に産業化されるような産学連携システムを構築します。

★コンテンツ・デザイン振興

クリエイティブクラスター創成事業

(経済局産業振興課022-214-8263)

コンテンツ、デザイン等の新産業と、印刷等の既存産業を、ITを媒介として有機的に融合し、更に芸術・文化産業とも連携することにより、クリエイ

ティブ産業に関するクラスターの形成を目指します。

また、従来のITビジネスモデル研究会助成について、コンテンツ、デザインを含めたクリエイティブ産業全体に枠を拡大します。

産業人材育成支援事業

(仙台市産業振興事業団 022-724-1212)

東北芸術工科大学の大学院仙台スクール（コンテンツ・プロデュース領域）に対し場所の提供等を行うことにより、今後の成長が期待できるコンテンツ産業の振興を図ります。

★起業化・ベンチャー支援

地域創業者支援事業

(仙台市産業振興事業団 022-724-1212)

仙台市内での新規創業者の育成を図るため、起業育成室や新規創業支援室（Nestせんだい）のインキュベーション利用者を対象としたフォローアップや事業立ち上げに必要な経費について助成します。

中核的支援機関窓口体制整備事業

(仙台市産業振興事業団 022-724-1212)

新事業創出を効果的に支援するため、ビジネス開発ディレクターの設置や仙台市新事業支援連絡会議の開催等、新事業支援機関や連携機関をつなぐコーディネート機能及びネットワーク機能の強化を図ります。

創業・経営革新施設提供事業（Nestせんだい）

(仙台市産業振興事業団 022-724-1212)

新規起業家等の発掘と事業化の促進を図るため、仙台市内の創業希望者を対象に、事業立ち上げ時に必要な事務スペース（「新規創業支援室（Nestせんだい）」）の提供とともに、継続的かつ一貫した経営アドバイスやコンサルティング、事業立ち上げの課題解決のための定期的な勉強会開催等、総合的な支援を行います。

2. 地域企業の活力強化

ビジターズ産業振興や中心市街地活性化、商店街の魅力創出、新しい地域ビジネスの育成など、地域の企業や商店街等の意欲的事業活動の支援とともに、企業の経営革新や資金調達円滑化により、本市経済を支える中小企業のさらなる元気とやる気を引き出し、活気にあふれた地域経済の形成を目指します。

★中小企業総合支援

杜の都・がんばる中小企業経営サポート事業

(経済局地域産業支援課 022-214-1003)

競争力のある地元中小企業を育成するため、経営改善や経営革新に積極的に取り組む企業に対し、市及び仙台市中小企業支援センターの各種施策を総合的に組み合わせ、計画段階から資金調達・事業実施段階に至るまでを強力に支援します。

地域産業金融支援事業

(経済局地域産業支援課 022-214-1003)

○育成融資制度

事業資金の円滑な供給を図るとともに、経済的事業の変化に適応するために必要な資金を融資します。また、事業の多角化やフランチャイズチェーンに加盟して事業を行う方を対象に、必要な資金の融資を行います。

○小口融資制度

小規模企業者（個人事業者）を対象に、無担保・無保証人で小口の事業資金の融資を行います。

○事業協同組合等融資制度

中小企業の組織化を支援するとともに、事業協同組合等の活性化を図るため、事業協同組合や商店街振興組合等に融資を行います。

○地域産業活性化融資制度

経営革新や業態変換への取り組み等による企業活力の増進等を図ることを目的として、次の方々を対象に金融支援を行います。

◆経済環境適応資金：経営革新のための事業等を行う方。

◆物流近代化設備導入資金：物流近代化のために設備を導入する方。

◆先端技術導入資金：先端機器等を導入する方。

◆環境保全促進資金：環境保全・省エネルギー・省資源施設等を設置または改善する方。

◆モノづくり支援資金：製造業を営み、経営の近代化または合理化（新製品・新技術の開発、販路開拓等）を図る方。

○新事業創出支援融資制度

創業や創業間もない事業者等の活動を支援するため、次の制度を設けています。

◆起業家支援資金：これから起業、独立しようとする方、創業1年を経過していない方を対象に、無担保で融資を行います。

◆創造的産業支援資金：新製品、新技術の研究開発や事業化を図る方（特許法による特許権

等または旧創造法により既に取得した知事の承認をもって、事業を起こそうとする方に限ります。)に融資を行います。

地域IT活用支援事業

(仙台市産業振興事業団022-724-1212)

IT活用により経営改善を行おうとする中小企業に対し、IT活用の具体的な方法やIT経営戦略等の策定に関する勉強会を実施します。

専門家派遣事業

(仙台市産業振興事業団022-724-1212)

中小企業者、新規創業希望者の求めに応じ、必要な専門家を派遣し、診断助言を実施することで、経営上の問題の解決を図ります。

企業等支援事業

(仙台市産業振興事業団022-724-1212)

○支援人材充実強化事業

企業経営全般にわたってのノウハウや企業間のネットワークを有する民間企業経験者をビジネス開発ディレクターとして委嘱し、創業や中小企業等の経営革新を支援します。

総合窓口相談事業

(仙台市産業振興事業団022-724-1212)

企業や新規創業希望者が抱える様々な課題に対処するための相談窓口を開設し、常時2名の窓口相談員を配置するほか、経営、法律、技術等の専門相談員が窓口での相談に応じ、問題の明確化と解決策の提示等、創業や経営革新の支援を行います。

産学マッチング支援事業

(仙台市産業振興事業団022-724-1212)

地域の大学・高専等と連携して地域企業のニーズをベースとした産学マッチングを行い、マーケットに合致した産学連携の促進を図ります。

①産学連携ネットワークの構築

地元大学・高専等と連携し、企業のニーズに対応する情報の収集を行います。

②産学交流事業の開催

地元大学・高専等の技術シーズを紹介するセミナー等を開催するほか、関係機関と連携して産学交流事業を開催し、「産」と「学」の交流機会を創出します。

③「御用聞き型産学連携」の推進

企業ニーズに基づく産学連携を推進するため、産学連携ビジネス開発ディレクター、地域連携フェロー及び仙台市産業振興事業団職員等が企業を訪問し

て技術的課題等を抽出し、解決に向けた相談や指導を行います。

④専門家派遣事業

企業の技術的課題を解決するため、大学等の教員を専門家として派遣し、技術相談・指導等を行います。

産業立地促進事業

(経済局産業振興課022-214-8276)

製造業にかかる工場、研究開発施設やソフトウェア業・コールセンター等の都市型サービス業の立地を促進することにより、本市域内における研究開発をはじめとする様々な企業活動を活発化させ、本市経済の持続的発展と雇用の創出を図ります。

○企業立地等促進助成

助成金制度を活用し、工場、研究開発施設や都市型サービス業の立地促進(新設、増設、設備更新等)を図ります。

○企業立地促進

本市の立地環境を説明するPR資料を作成し、企業訪問・展示会への出展等による誘致活動を行うとともに、コールセンター人材養成講座等の実施により、企業の立地促進を図ります。

仙台圏製造業事業所データベース事業

(経済局産業振興課022-214-8276)

仙台市及び周辺市町村の製造業事業所が保有する技術や設備、代表的な製品等、企業情報のデータベースを構築し、ホームページ上で公開することにより、企業同士のビジネスマッチングや産学連携等の促進を図ります。

★中心市街地・商店街活性化

商店街等助成事業

(経済局地域産業支援課022-214-1004)

意欲的な商店街が、競争力を強化し自立的な発展を図るために取り組む事業に対し助成します。

○商店街イベント事業助成

商店街が販売促進・交流人口の拡大等を図る事業を行う際に、費用の一部を助成します。

◆助成額：対象経費の1/5以内、限度額25万円。

ただし、審査会により特別に選考された事業については、対象経費の2/3以内、限度額100万円を助成します。

○商店街ブラッシュアップ事業助成

商店街がアーケードやカラー舗道、街路灯等の補修更新(総事業費100万円以上)を行う際に、費用

の一部を助成します。

- ◆助成額：対象経費の1/4以内、限度額250万円。ただし、県の補助対象事業となる場合は、対象経費の1/2以内、限度額500万円を助成します。また、アーケード安全強化に効果的な事業（総事業費5,000万円以上）については、市の助成額を20%、限度額を2,000万円とします。

○商店街リフレッシュ事業助成

商店街が案内板、フラッグ、モニュメント等を設置する際に、費用の一部を助成します。

- ◆助成額：対象経費の1/2以内、限度額100万円。

○商店街空き店舗事業助成

商店街が空き店舗を活用し商店街の活性化を図るコミュニティ施設や店舗を設置する際に、費用の一部を助成します。

- ◆助成額：対象経費の1/3以内、限度額は改装費100万円、家賃80万円、運営費20万円を助成します。なお、県の補助対象事業となる場合は、対象経費の2/3以内（限度額もそれぞれ倍）を助成します。

○商店街情報化事業助成

商店街が情報化を推進し、サービスの充実や情報発信を行う際に、経費の一部を助成します。ただし、宮城県補助事業となるため、県の承認を受ける必要があります。

- ◆助成額：(1)システム機器の取得を行う場合、対象経費の1/2以内、限度額1,000万円。
(2)ホームページの開設等を行う場合、対象経費の2/3以内、限度額200万円。

○意欲的商業者支援事業助成

若手商業者グループ等が、地域商業の拡大を図るソフト事業等を行う際に、費用の一部を助成します。ただし、宮城県補助事業となるため、県の承認を受ける必要があります。

- ◆助成額：対象経費の2/3以内、限度額160万円。

○商店街パイオニア事業助成

商店街振興組合等の法人や商店会等の任意団体が、本市の施策や課題に調和したテーマに基づき、

新たな計画策定や事業展開を行う際に、費用の一部を助成します。

- ◆助成額：対象経費の1/2以内、限度額100万円。

○商店街環境整備事業助成

商店街振興組合等の法人や商店会等の任意団体が、アーケード、カラー舗道、街路灯、広場等を設置する際に経費の一部を助成します。ただし、宮城県の補助事業となるため、県の承認を受ける必要があります。

- ◆助成額：対象経費の1/2以内、限度額2,000万円以内。（アーケード設置事業については、限度額1,000万円以内。）

中心部商店街老舗店舗再生事業

(経済局地域産業支援課 022-214-1004)

中心部商店街の老舗店舗の魅力ある店舗作りや販売促進への取り組みを、専門家のアドバイスにより支援するとともに、取り組み内容を商店街へ情報提供し、商店街全体の活性化を図ります。

★コミュニティビジネス支援

新産業育成事業(コミュニティビジネスセミナー)

(仙台市産業振興事業団 022-724-1212)

地域課題の解決や市民ニーズの多様化に対応するとともに、地域社会や本市経済の活性化を図るため、コミュニティビジネスセミナーを継続的に実施するとともに、専門家による指導や支援を行います。また、団塊の世代の技術、ノウハウ、経験を地域社会の資源として活かした地域ビジネスを支援します。

★ビジターズ産業振興

仙台ビジターズ産業ネットワーク運営支援事業

(仙台観光コンベンション協会 022-268-6296)

本市への来訪や滞在につながる商品・サービスの開発を促進するため、コーディネーターによる事業化支援や、研究・商品化に必要な経費の一部助成を行います。また、集客ビジネスの成功例を紹介するセミナーや交流会を開催します。

せんだい旅日和運営支援事業

(仙台観光コンベンション協会 022-268-6296)

仙台の観光ホームページ「せんだい旅日和」を活用した情報発信により、利用者が求める情報を幅広く提供し、仙台への訪問動機の拡大を図ります。

★人材育成

家庭における子供の就職支援事業

(経済局地域産業支援課 022-214-1003)

フリーターやニート等の子供を持つ親を対象に、子供の就職に関するセミナーや個別相談会を実施します。

若年求職者就業体験研修(ジョブ・トライアル)事業 (仙台市産業振興事業団 022-724-1212)

市内在住の若年求職者を対象に、就業体験希望者と受入企業との合同面接会によるマッチングを行い、就業体験研修を実施します。

若年求職者自立支援(脱・フリーター塾)事業 (仙台市産業振興事業団 022-724-1212)

市内在住の若年求職者を対象に、社会人として必要とされる能力等を身につけ自立と就業を促すための短期集中講座(ビジネスマナー等各種講座)や個別職業相談を行います。

キャリア相談・就職支援講座事業 (仙台市産業振興事業団 022-724-1212)

就職支援のための就職支援セミナー、及び中高年失業者の再就職や若年者の進路に関する個別相談(キャリアコンサルティング)を毎月開催します。

人材育成・交流促進事業 (仙台市産業振興事業団 022-724-1212)

創業や経営革新を図る人材の能力向上を目的としたセミナーを開催します。

○経営革新セミナー

経営革新や新事業展開に取り組もうとする中小企業者を対象に、マーケティングや販売戦略等に関するセミナーを開催します。

○創業者支援セミナー

創業しようとする方を対象に、ビジネスプランの策定や創業に必要な実務知識に関するセミナーを開催します。

3. 投資や交流人口の獲得

国内外に向けた積極的なプロモーション活動や受入れ態勢の整備、新たな投資や交流人口の獲得などにより、世界に通じる産業・観光都市の実現を目指します。

★産業立地促進

(再掲) 産業立地促進事業 (経済局産業振興課 022-214-8276)

製造業にかかる工場、研究開発施設やソフトウェア業・コールセンター等の都市型サービス業の立地を促進することにより、本市域内における研究開発をはじめとする様々な企業活動を活発化させ、本市

経済の持続的発展と雇用の創出を図ります。

○企業立地等促進助成

助成金制度を活用し、工場、研究開発施設や都市型サービス業の立地促進(新設、増設、設備更新等)を図ります。

○企業立地促進

本市の立地環境を説明するPR資料を作成し、企業訪問・展示会への出展等による誘致活動を行うとともに、コールセンター人材養成講座等の実施により、企業の立地促進を図ります。

★地域産業の国際化推進

市内企業等国際経済交流支援事業

(経済局集客プロモーション課 022-214-8019)

市内企業の、海外への事業展開を推進します。

○国際経済情報の提供

市内企業等に対してセミナー等を開催し、海外との取引や海外進出に関する情報の提供を行います。

○海外展示会出展助成

海外への新規販路開拓を図る市内企業に対し、海外展示会出展費用の一部を助成します。

仙台空港利用促進事業

(経済局集客プロモーション課 022-214-8019)

仙台空港における新規路線の就航や既存路線の利用促進を図り、国内外各地域との人的・物的交流基盤の形成を図ります。

仙台国際貿易港利用促進事業

(経済局集客プロモーション課 022-214-8019)

仙台国際貿易港において利用できる定期コンテナ航路の充実や、取り扱い貨物量の拡大を図ることにより、国際的な物流基盤の形成を図ります。

★観光プロモーションの促進

海外交流開拓促進事業

(経済局集客プロモーション課 022-214-8019)

近隣の自治体とも連携し、近年高い経済成長を続けるタイやシンガポールなどの東南アジア地域を対象にした各種プロモーション等により、観光客の誘客促進を図ります。

外国人観光客受入整備事業

(経済局観光交流課 022-214-8260)

外国人が本市を旅行する上での障壁等について調査するとともに、観光サインの見直し及び整備を進めます。また、民間が取り組む外国人観光客来訪促進に資する事業に対し助成を行います。

DESTINATIONキャンペーン事業

(経済局観光交流課 022-214-8260)

自治体、観光関係者、JR 6社との協同による大型観光キャンペーンであるDESTINATIONキャンペーンに向け、宮城県や他の市町村、観光事業者等との連携により観光客受入態勢を整備します。

広域観光連携事業

(経済局観光交流課 022-214-8260)

本市及び周辺自治体の観光面での広域的連携によりプロモーション効果を上げ、地域の知名度向上と交流人口の拡大を図ります。

海外プロモーション事業

(経済局集客プロモーション課 022-214-8019)

東アジアからの観光客誘客事業を実施するとともに、「YOKOSO! JAPAN東北」実行委員会等の一員として各種事業に参加し、外国人観光客の誘客促進を図ります。

国内プロモーション事業

(経済局観光交流課 022-214-8260)

本市観光情報の発信、キャンペーン等により、全国からの観光客の誘客促進を図ります。

学習・体験型観光推進事業

(仙台観光コンベンション協会 022-268-6296)

小中学校の教育旅行やグループ旅行等、体験を組み込んだ旅行の需要に応えるとともに、体験型観光メニューの開発とPRを積極的に行うことにより、新たな交流人口の拡大を図ります。

フィルムコミッション事業

(仙台観光コンベンション協会 022-268-6296)

平成15年4月に設立した「せんだい・宮城フィルムコミッション」を活用し、仙台・宮城の魅力を全国に向けて映像により発信します。

★観光資源魅力創出

作並地区観光振興推進事業

(経済局観光交流課 022-214-8260)

温泉、自然、工芸、農業、地域企業等の地域資源を活かしながら、観光地としての魅力向上を図ります。平成18年度は、駐車場から鳳鳴四十八滝までの安全確保のための歩道整備等を行います。

仙台三大まつり・市民創造型イベント支援事業

(経済局観光交流課 022-214-8260)

本市の伝統ある行事の継承や市民の新たなまつりの創出に向けた取り組みを支援することで、「杜の都・仙台」のイメージアップに努めるとともに、仙

台の魅力ある観光行事として全国にアピールし、観光客の誘客促進を図ります。

秋保地区観光振興推進事業

(経済局観光交流課 022-214-8260)

秋保工芸の里及び秋保大滝滝見台の遊歩道の整備等により、秋保地区に点在する豊富な観光資源を有機的に連携させ、地区全体の魅力向上を図ります。

観光シティーラップバス事業

(経済局観光交流課 022-214-8260)

市内中心部の主要な観光スポットを効率よく巡ることができる「るーぶる仙台」の利便性向上と、各種企画運行等による魅力向上を図ります。

「仙台まるごとパス」推進事業

(仙台観光コンベンション協会 022-268-6296)

交通機関の利便性向上のほか、観光施設・お土産店・飲食店等の割引等を付加し割安感を持たせることにより、仙台圏域の新たな観光需要の拡大を図ります。

★研究所・国際会議の誘致

国際プロジェクト推進事業

(経済局国際プロジェクト推進課 022-214-8046)

世界的な国際会議やプロジェクトのほか、国際機関の誘致、研究機関・企業研究所・研究開発型企業等の誘致を推進します。

以上、平成18年度における商工業支援施策を中心に掲載いたしました。なお、本市の経済関連情報を、次のホームページ等によりご紹介しています。併せてご利用いただければ幸いです。

■仙台市経済局

〒980-8671 仙台市青葉区国分町3-7-1

<http://www.city.sendai.jp/keizai/kikaku/index.html>

■(財)仙台市産業振興事業団

〒980-6107 仙台市青葉区中央1-3-1

AER 7階

<http://www.siip.city.sendai.jp/>

■仙台E企業だより

各種支援機関や地域企業のビジネス情報をメールマガジン方式で無料配信します。

申し込みは下記まで。

<http://www.siip.city.sendai.jp/e-dayori/index.html>



リゾート再生への挑戦

株式会社星野リゾート 代表取締役社長 **星野 佳路氏**

4月18日（火）、七十七銀行本店4階大会議室において、株式会社星野リゾート 代表取締役社長 星野佳路氏をお招きして、「リゾート再生への挑戦」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。



星野 佳路氏 プロフィール

- 1960年 長野県軽井沢町生まれ
- 1983年 慶應義塾大学経済学部卒業
- 1986年 コーネル大学（米国）ホテル経営大学院修士課程修了後、JALホテルズに入社。ホテル日航シカゴプロジェクトマネージャーとして活躍
- 1989年 シティトラスト信託銀行（米国）入社
- 1991年 (株)星野リゾート代表取締役に就任（現在に至る）

また、2003年には「観光カリスマ百選」（国土交通省）の1人に選ばれ、今年1月にはNHKテレビの「プロフェッショナル」の第1回目のゲストとして登場。

星野氏が社長を務める星野リゾートは、軽井沢屈指の歴史と伝統のある宿泊施設の運営のほか、プライダル事業やエコツーリズムの実施など軽井沢を拠点とした総合リゾート事業を展開、「リゾート運営の達人」をビジョンに掲げ、日本各地のリゾート・温泉旅館等の再生事業でも活躍中。

「軽井沢ブランド化」の歴史

私どもの会社は1904年に軽井沢に誕生しました。1888年にアレキサンダー・クラフト・ショーという宣教師が軽井沢に別荘を建てたのが軽井沢の歴史の始まりですから、軽井沢の歴史とともに歩んできた会社です。私はその温泉旅館の4代目です。

軽井沢はショーをはじめとする宣教師あるいはこれに追随してきた政財界の方々による小さな町だったのです。堀辰雄氏の小説「美しき村」に描かれたような別荘村であったわけです。

軽井沢は国内旅行が爆発的に拡大する1960年代に全国ブランドになります。東京オリンピックや万国博覧会が開催され、東海道新幹線が開通した時代です。その頃から軽井沢には現在の天皇陛下や皇后陛下、現在の皇太子など皇室の方々が、毎夏、滞在されるようになり、そのご様子が全国にニュースに流れることで、軽井沢はナショナルブランドへと成長していきます。このように、偶然の過程で軽井沢は全国ブランドになっていったのです。

ただ、現在では軽井沢は大衆化が進み、ブランド力が低下していることが、私どもの調査からもわかっています。それは、軽井沢という町がなぜ年間800万人も集客しているのかということを実際の意味で理解してこようとしなかったことが原因の一つです。その理由の一つが、「偶然の過程」で、ブランド化したことにあるのではないかと考えています。

リゾート法がやってきた

そして、海外旅行の時代にさしかかります。1970年代前半に円が変動相場制に移行した時代です。為替が1ドル360円から100円にまでなっていく過程は、海外旅行が、どんどんと安く、早く、手軽になっていく時代です。そして、バブルが崩壊した



1991年以降も海外旅行は伸び続けています。今では年間1700万人が海外に出かけるという時代になっています。日本の人口は1億2800万人ですが、1700万人が海外に出かけるという時代になったわけです。

しかし、海外から日本に入ってくる旅行者は600万人程度です。日本の観光産業においては、大幅な貿易赤字が発生しているわけです。この問題については、日本の温泉旅館の将来という問題で、後ほど触れます。

軽井沢の年間800万人という集客力は、60年代につくられますが、70年代の海外旅行の拡大とともに停滞していきます。これは軽井沢だけでなく実は日本全国でも同じことであり、観光旅行者の集客数はバブル崩壊以前から停滞していたのです。国内旅行は海外旅行とダイレクトに競争していたのです。

こうした状況のなかで、1987年に「リゾート法」が成立しました。大手資本が許認可の緩和をうけて、全国に大型リゾート建設にのりだしてきたのです。この法律が私どもに変革をうながしたのです。当時、地方の小資本の温泉旅館は、黒船来航という思いがありました。これからどのようにして大型リゾートに対抗していけばいいのかということ、真剣に考えさせられる機会となったのです。

リゾートやホテル事業には、デベロッパー（開発）やオーナー（所有）、オペレーター（運営会社）などの機能があります。日本では自ら開発し、所有し、運営する人がほとんどです。私たちはリゾート法の施行で、大手資本の得意分野であるデベロッパーやオーナーの業務に関しては任せ、オペレーターに特化していこうという戦略をとることにしました。開発や所有にこだわらず、運営に特化することで、全国に展開されるリゾートの中で、私どもが共存できる余地があるのではないかと考えたわけです。企業ビジョンを「リゾート運営の達人になる」と掲

げ、リゾート運営の専門会社を目指すことにしたのです。

セグメントをさがす

私どもは、運営に当たってはコンセプトということに非常に重視します。ゴルフ場、リゾート施設、温泉旅館にしても、市場の規模に対して供給過剰です。日本の温泉旅館の客室数はおよそ90万室ですが、平均稼働率は40パーセントを切っています。一方、採算ラインはおそらく50から60パーセントでしょう。したがって、需要が増えなければ、供給量は半分になってちょうどよいくらいなのです。

こうした時代には、コンセプトというものが大変に重要になってきます。需要が伸びる時代には、マーケットは広くとれば広くとるほど有利となります。そこでは需要の増えた分をどのように分けるかが重要となります。しかし、現在は供給が過剰で、需要が減少する時代です。したがって、現在は、マーケットはせまくてもよいから、自分の得意なセグメントをさがすという時代になっています。たとえば、100室のリゾートを運営しようとするれば、年間の客室在庫は3万6500室です。だから、この3万6500のお客さまをさがすのにマスマーケティングを展開する必要はない。1億2800万人を向いて仕事をする必要はないということです。誰のために何を提供するかということ、を明確にして、マーケットをせまく絞っていくことが有効な手段です。

余談になりますが、軽井沢には別荘が1万5000軒あります。保養所もあるし、昼間だけ利用するリゾート客というものもけっこうおられるので、温泉旅館などに宿泊しない方が、軽井沢の訪問者には多い。年間800万人の観光客が収益の源泉ですが、この人たちがなぜ軽井沢を訪れるかといえば、別荘をお持ちのハイソサイエティのコミュニティーに触れるということが動機の本質です。

ですから、軽井沢の施設やサービスが観光客をターゲットにしてしまうと、その人たちはかえって冷めてしまうことになる。なんだ、この町は自分たちの町だったのか、ということです。したがって、軽井沢で事業をするには、別荘の方を向いて仕事をしているのだという姿勢をみせることが非常に大切です。観光客にはちょっと冷たくするくらいがむしろいいのかもしれない。利益の6割から7割をいただいている観光客でなく、2、3割の利益を与えてくださる別荘客の方々にいかに満足してもらえるかが重要です。

運営はソフトを重視

星野温泉で約100年の歴史を刻んできたホテルを2003年にいったん閉め、2005年7月20日に、「もうひとつの日本」というコンセプトで新しい温泉旅館「星のや 軽井沢」を開業しました。投資額もリスクも大きかったので、私どもは首都圏で2年間かけて市場調査を行いました。「エコツーリズム」「東洋のスパ」などの提案をしてみたのですが、反応はいいものではありませんでした。

結果的にお客さまは何を求めているかといえば、日本人であるから温泉は好きだが、旅館は嫌いだ、ということでした。嫌いなポイントは食事のあり方、時間の拘束など、さまざまです。たとえば、海外の一流リゾートと比べると、夜9時以降は食べるものが何もないなど、食事の時間が非常に固定化されている。東京にいれば休みの日に10時前に起きることなどないのに、なぜ温泉旅館にくと8時に起こされて8時半に食べさせられるのか、などということをおっしゃられる。つまり、日本の温泉旅館は基本的なサービスをきちんと見直してほしいというわけです。

ハードの部分はいずれ同じような施設がつくられてきますので、ソフトの部分をどのように設定するかが大変に重要なポイントとなってきます。温泉は好きだが、旅館は嫌いだという。温泉旅館は数百年も変わっていなかったのに対し、お客さまが変わっていったのです。

では、いつからお客さまの変化が始まったのか。それは先ほど述べたように円が変動相場制に移行した1970年代からです。現在、温泉旅館に泊まっただけのお客さまの大半は海外旅行の経験者であり、一流リゾートでの宿泊を体験しておられる。そ

こでは24時間ルームサービスがあれば、食の選択もあり、チェックイン・チェックアウトも自由です。一流リゾートとはどのようなものであるのか、世界の水準を体験されている。それが日本の温泉旅館に要求するサービスの根拠となっている。

何もかも世界に合わせる必要はないが、最低限のことは世界の水準に合わせていかななくてはならない、と私は考えます。1960年代にホリデーインが部屋に冷蔵庫を持ち込み、これが世界標準となりました。このように、ホテルのサービスは時代ごとに進化し、世界水準は変化し続けています。日本の温泉旅館もこうした動きに対応していくべきではないでしょうか。

顧客満足志向を風土に

さて、話を元にもどしましょう。運営会社とは何でしょう。これまでは運営会社はオーナーでもあったので、お客さまだけを見てきました。つまり、顧客満足を提供すればよかった。利益はあってもなくても、借金を銀行に返済さえできれば、リゾートやホテルの持続は可能でした。

しかし、1987年のリゾート法の成立は、これからは所有と運営は別個のものとなることを教えてくれました。一方、東京ではそれ以前にこうした流れが始まっていたのです。たとえば、パークハイアットというホテルの所有は東京ガスです。ハイアットは運営だけを担当している。目白のフォーシーズンズホテルの所有は藤田観光ですが、運営はフォーシーズンズです。恵比寿のウェスティンホテルは、開発、所有はサッポロビールでしたが、モルガンスタンレーが買収しました。運営はひきつづきウェスティンが行っています。

運営会社にとっては、顧客満足度だけでなく、利益の重視がともに重要です。なぜなら、運営会社の本当の意味での顧客はオーナーであるからです。運営会社を選んでくれるオーナーをいかに満足させるか、どういった仕組みでどれくらいの利益を出すことができるのかが重要になってきます。そういった意味で運営をしていく上で大事なことは仕組みであると考えています。あるリゾートの顧客満足度が高くて利益率が高いという場合、経営者あるいはマネージャーがよかったからだということではなく、私どもの独自の仕組みを導入することによって、おのずと経営状態がよくなるということが、私どもが目指す経営の姿です。



2005年7月20日に開業した「星のや 軽井沢」コンセプトは谷の集落、離れ家の77部屋の客室が点在する

その一つが顧客満足度調査（CS調査）の実施です。料理については、職人である調理のスタッフが自信をもっており、経営者といえどなかなか口出しをすることはできません。しかし、お客さまの声ならば、それが即、評価となります。私たちは独自の方法により、お客様の声を7段階評価で分類しています。このCS調査は1994年に始めて以来、この調査結果をシーズン毎に集計し、全社員にフィードバックしています。

この満足度調査の内容は、朝食やフロントの接客など40項目からなっています。お客さまには、項目に沿って評価を記入していただきます。点数にして2.50という指数は、非常に高い水準にあるのですが、現在、運営を行っている施設で、年間平均2.50をとっているところはありません。

もうひとつの特徴はこの顧客満足度と経常利益をマトリックスにし、決算賞与として社員に分配していることです。決算賞与制度を導入することで顧客満足度がどういったかたちで自分達の報酬と関わっているかということを知りやすくするためです。

顧客満足度とは何かといえば、それは組織の文化です。したがって、この指数はいったん高まれば、なかなか下がることはありません。また、この指数は急に上昇することはありません。どんなに優秀な支配人を送り込んでも、文化が変わらなければ顧客満足度は上がらないのです。ですから、顧客満足度は地道に引き上げていくことが大事になります。

顧客満足と利益率のジレンマ

組織を顧客志向にするために取り組んできたCS調査の開始から5年、1998年に私はある体験をしました。それは従業員が本当に顧客満足志向になってしまったということでした。従業員は満足度の指数が上がることが楽しくなります。豪州産牛肉を和牛に変えよう、器（うつわ）を変えよう、サービス向上のためにスタッフを増やそう、などです。



これらは短期的には利益を下げる提案でもある。私は、短期的な利益と長期的な競争力とのバランスが重要だと考えています。だから、その提案の実施は先送りしようということも言いますが、それはスタッフの目からは、抵抗勢力にも見えてくることにもなるわけです。

あるとき、スタッフから社長は本当に「リゾート運営の達人を目指しているのですか」と詰め寄られたことがあります。苦しまぎれに私が言ったことは、「顧客満足度とはそんなに重要なことなのか」ということです。私たちを選んでもくれるのはお客さまでなくオーナーではないか。オーナーは利益をみて星野リゾートを評価してくれる。顧客満足度だけを上げて利益率を下げたのでは本末転倒ではないか、こうした議論をしたわけです。

問題は、顧客満足度と利益とのメカニズムが解明できていないことです。本来は利益が重要であって、利益を上げるために顧客満足度があるのではないかと。ところが、満足度を上げれば、このようにして利益が上がっていくというメカニズムがわかっていないところがある。大型の顧客満足度の高いリゾートが倒産し、満足度の低い温泉旅館が延々と事業を続けているということがある。だから科学的なアプローチをとることで利益のメカニズムを解明することが必要になってきていると考えています。

たとえば、満足度が利益に結びつく一番わかりやすい例はリピート促進です。リゾート施設や温泉旅館などの三大コストは、人件費、食材費、そしてマーケティングコストと言われていています。光熱費のコントロールも重要です。リピート促進はこのマーケティングコストの削減につながります。

リピーターは経営のかなめ

リピートしていただくことは、集客面で非常に効率的です。逆に新しいお客さまをさがすコストは非常に高い。ですから、私どもは満足していただいたお客さまがリピートされているかについても調査をしています。

私どもの調査では、非常に満足していただいたお客さまで、1年以内にリピートしていただける割合は20パーセント強です。効率的にリピートをいただくためには、まず中途半端な満足ではいけないことがわかっています。

2番目には、測定項目の中には、リピートに効果的な項目とそうでない項目があることがわかっています。朝食と夕食

ではどちらが大事でしょうか。予約における接客とお風呂ではどちらが大事でしょうか。40項目の満足度調査によって、ほとんどの項目はリピートにはそれほど重要ではないことがわかっています。全体の満足度を高めるためには、ある項目に対する集中的な投資が必要です。お客さまに与える影響力によって投資を分配していく必要があります。ほとんどの項目はリピートにはそれほど影響しないと申し上げましたが、しかし、お客さまに不満をいだかせてはいけないということは当然です。

満足度について私たちは平均を重視して向上に努力してきました。平均が上がれば、私どもの実力も上がったという認識でいたのです。しかし何度もご利用頂いているヘビーリピーターへのアンケートでは、満足度が停滞していることもわかりました。

そこで、私どもはお客様の情報を集め、お客様にあったサービスをしていく仕組みの導入も行っています。まず初回利用のときには基本サービスを行い、その後、お客さまの情報に満足度調査結果のデータなどを入力していきます。問題は2回目にご利用いただくときです。このとき、先ほどのデータベースを参考にして、基本サービスにカスタマイズすることを行います。これはスタッフがその顧客から得た情報などを参考にして設計するのです。ただし、リピーターになっていただくためには、初回の基本サービスで百点満点のうち85点はとる必要がある。この満足度はエージェント別、チャネル別に取り出すことができるようになっていきます。

コンセプトで切り込む

さて、リゾートや温泉旅館の再生においては、さらなるコストカットで再生はできません。再生が必要な施設というものは、経営がうまくいかなくなってから5年はたっていることが多い。そうすると、コスト削減はさんざんに繰り返されています。運営を請負ってから無駄なコストを削減することによって再生できるようなことは皆無とっていい。

したがって、再生で大切なことは売上げを反転増大させることです。それが社員の成功体験となり、広告にもお金をかけることができるようになります。その際に最も重要なことは、先ほど申し上げたコンセプト設定ということになります。みんなに来ていただくということではなく、どなたにきていただいて何を提供するか、これならお客さまに120パーセント満足いただけるというセグメントを持つことです。

2001年11月、私どもは初めて軽井沢を出て運営

を開始しました。民事再生によって破綻した山梨県にあるリゾナーレです。施設としては素晴らしいのですが、私どもが運営を開始したときの平均稼働率は40パーセントを切っておりました。この施設の最大の弱点は温泉がないことです。日本においては温泉がないということは、まず初めに旅行市場から足切りとなります。

これを補うにはどうすればよいか。温泉以外を重視しているセグメントはどこにあるのかと調べると、それはゼロ歳から12歳までのお子さんを持たれるファミリーでした。このセグメントが最も重視しているのは「思い出づくり」です。それからお父さんの言葉でいえば家族サービス。住んでいるところから車で行ける範囲。それも2時間半以内。リゾナーレはまさに首都圏からターゲットとなるところにある。

そしてこの層のニーズを調査しました。すると、レストランでは入ったとたんに食事が出なければならぬ。そうでないとおさんは退屈してしまう。そして食べ始めから30分が勝負です。30分たてば、施設でお子さんをあずかるというサービスを提供し、大人が楽しむファミリーリゾートを目指しました。2005年には62パーセント稼働になっています。今年は70パーセント弱までいくのではないかと期待しています。



リゾナーレ

日本を代表するデザインホテル、コンセプトは「大人のためのファミリーリゾート」、回廊にはショッピングモールやアクティビティセンターを設ける



アルツ磐梯
磐梯山麓の広がる300万坪の広大なリゾート、東北最大級のスキー場

サービスに品質を保証

—アルツ磐梯とトマムの運営—

福島県のアルツ磐梯は仙台からもほど近いところにあります。2003年7月から私どもが再生にかかわっております。アルツ磐梯は東北最大のスキーリゾートです。年間40万人の集客能力があります。先ほどのリゾートは約200室ですので、年間7万3000の部屋をうめればいいのですが、しかし、ここでは年間40万人がターゲットとなります。スキーヤー、スノーボーダーに限定することができませんでした。

市場調査の段階では競合相手を調査し、お客さまに共通するニーズをさがしました。競合が一番弱い部分をコンセプトにしようというわけです。そこで見つけたコンセプトが「プレイヤーサポート」でした。「上達」はスキー場にいらっしゃる方々に共通する強烈なニーズです。しかし、競合はこれを重視していない。その証拠にスキースクールはすべて外注です。そこで、私どもは日本ではじめてお客さまの上達ニーズに応えるスキー場になることを決めました。

すべてをそこから設計しました。履いているものはスキーか、スノーボードか、そのレベルはお客さまにたずねて、それによって、提供する情報も変える。初心者には無料レッスンをおすすめし、上級者にはレベルにあったゲレンデを紹介

します。

市場調査をするとお客様はスキー場の食事はまずいと言います。スキー場のレストランでの販売の7割はカレーライスです。そこで私どもは「おいしさ保証付きカレー」というものを売り出しました。その結果、売上げは25パーセント伸びました。これは予想したとおりでなかったら全額返金しますというプログラムです。1年間で6件の返金が発生しました。

ところでこの「サービス保証」ということですが、製品には保証がありますが、サービスには保証がないわけで、消費者はかなりのリスクをとっていることとなります。サービス保証がつけば、消費者はリスクプレミアムを感じて、値段を安く感じるという効果もあるでしょう。この制度は何よりスタッフに対する影響が大きく、社員の態度ががらりと変わりました。社員は顧客満足にコミットしていったのです。

スクールは2004年に自社化して自社スタッフによる上達保証つきレッスンとしました。歩合制なので、当然に一番真剣なのはインストラクターです。ここでもリスクを自らとることによって、顧客志向が生まれている。

こうしたスタッフの意識改革やサービスへの工夫を行っていったことでこの3月期はギリギリ黒字になっているのではないかと期待しております。

2004年にはアルファリゾートトマムの経営をス



アルファリゾート・トマム
大自然の中の巨大リゾート、年間を通して北の大地の体験を豊富なプログラムで展開している

タートさせています。北海道のスキー場の問題点は、本州のスキー場との差別化がされていないことです。そこで、2004年から「冬山開放宣言」を出して、スキー場内で滑ることにこだわることをやめました。つまりスキー場のエコツーリズム化をしていったわけです。山にお連れしてランチを食べて、一日中、冬山を楽しんでいただく。これはとても評判がよく、コアな人たちの反応も上々です。

リゾート再生事業に乗り出す

2005年4月から、ゴールドマンサックスと業務提携し、旅館再生事業に乗り出しました。ゴールドマンサックスが投資してオーナーとなる旅館の経営部門について、私どもが運営を担当するシステムです。私どもはリゾートなどの受託運営を目指していたので、理想に近い形といえます。

山代温泉白銀屋は1624年の開業の老舗温泉旅館です。1914年開業の伊東温泉いづみ荘はリピート率が高く、ある年代層に非常に満足を頂いていた旅館です。しかし、お客さまの世代交代に合わせて料理やサービスについても新しいサービスを提供することが求められています。

古牧グランドホテルは青森ではキャパシティの大きい300室以上ある温泉旅館で、難しさもありますが、可能性も秘めているホテルであると思っています。再生は2005年にスタートしたばかりで、コンセプト委員会が終わりとつある段階にあります。

奥入瀬溪流グランドホテルは、世界的にみても恵まれた自然のなかにある唯一の宿泊施設といってよく、ここも十分に再生が可能と考えています。2006年には長野県でも3件（浅間温泉2件、大町温泉1件）の再生事業を開始しています。

温泉旅館は地元の地方銀行と深い関係が構築されていることが多い。今年の3件においては長野県の八十二銀行とゴールドマンサックスで合弁会社をつくり、その合弁会社が温泉旅館を取得、そこから私どもは運営を受託する形をとっています。地方銀行も含め、一緒に再生していこうというスキームです。

温泉旅館という日本の資産

さて、いまなぜ、温泉旅館再生なのでしょう。まず、日本の観光のポテンシャルを考えてみましょう。冒頭に申し上げたように、日本の観光産業は、1700万人が海外に出かけ、600万人を受け入れるという貿易赤字の構造をしています。日本は、製造業は先進国だが、観光産業では後進国なのです。

観光産業の先進国とはどこでしょうか。まずフランスです。フランスは5000万人の人口で7000万人を受け入れています。スペイン、中国、アメリカも3000万人以上の旅行者を迎え入れています。

世界の観光大国になるには条件が必要です。交通、安全、文化、知名度——、この4つです。以上に関しては、日本にはすぐれた条件がある。これだけのポテンシャルを持ちながら、何かがネックになっている。

日本の観光産業で5000万人を受け入れようとするときに、一番の可能性を持っているのは温泉旅館でしょう。私は世界のリゾートを視察していますが、日本の温泉旅館というものは特殊です。床に寝かせて、箸で食べさせ、知らない人同士を裸になって同じ浴槽に入る、このようなことをしているのは、日本だけです。これは世界的にみてもまれにみる体験となり、本当に珍しい宿泊形態です。そしてこのような宿泊形態を、今でも日本人はささえている。したがって「日本」というものをコンセプトにしなければならない。

中国の海外旅行者の数は、10年後には1億人を超すといわれます。1億人とは、人口の10パーセントです。日本の場合、10%以上が海外旅行をしているので、これは十分にあり得ることだと思います。この1億人の10パーセントが日本にやっただけで、1000万人になります。ですからこれからのアジア諸国で海外旅行者が増えていくとみられる10年、20年後、日本にはすごく大きい可能性がある。

長野県の製造業も工場は中国を中心にアジアに進出しています。しかし、温泉は移動できませんから、温泉旅館が外国に進出して温泉旅館を経営することはできない。この産業は、就業をもたらす、農業とも連動し、地方税収をもたらすということで、日本の将来にとってとても重要であり、人口が減少するなか、海外からの訪問者を受け入れることは大事なことだと考えます。

日本の観光産業は世界の水準に対しかなり遅れをとっています。この遅れを一挙にとりもどすには、外資であっても、日本の企業であっても、そこに投資してくれる会社を探し出し、地方の観光産業が実はすごいポテンシャルをもっているということに気づいてもらうようにすることが大切です。

(文責編集部)

壁打ちテニス



東北財務局長 梅本 守

硬式テニスを始めたのは、大蔵省入省後のフランス留学の時であった。公務員を養成する高等専門学校である国立行政学院（E N A）での体育の授業でテニスを教わり、急成長した。高校時代に軟式テニス部に所属していたので上達が早かったのであろう。E N Aのテニス大会で優勝しウイスキーをゲットしたのをよく覚えている。これが私のテニスでの初優勝である。

以来、25年間で30個ほどの優勝トロフィーを獲得している。いわゆる世界四大大会（?）にも優勝した経験がある。もっとも、ここでの四大大会とは、全仏オープン、全スイスオープン、全セネガルオープン、全フィリピンであり、前三者は日本人会のオープントーナメントで、四番目はアジア開発銀行の総裁杯である。海外出張にもマイラケットを持参しては週末のトーナメントに参加したものである。



大牟田税務署長の時には、管内に松岡修造がいた柳川高校で練習し、地元クラブのトーナメントに参加して優勝したことがある。

昔は、よく勝負にこだわり、大蔵省のテニス大会でも数多く優勝したものだ。しかし、今は、健康テニスに徹している。ジョッキングでは4時間も走れないが、テニスだと、爽やかな汗をかきつつ何時間でもプレイできる。



よく朝早く起きては、健康のため壁打ちテニスをする。また、夕食前にも壁打ちをする。ただ、仙台では適当な壁打ち場所を探すのが一苦勞である。自宅近くでは唯一、広瀬川に架かる牛越橋のコンクリート橋脚で壁打ちができる。しかし、この場所には難敵がいる。芋煮会の季節になると学生達に場所取りされ、壁打ちが出来なくなってしまう。大阪勤務の時は、淀川支流の大川に架かる橋脚でよく壁打ちをしたものだが、ここでも難敵が存在していた。

大阪では、ホームレスが橋の下を占拠し、壁打ちができずに困ったことが多かった。フィリピンでの壁打ちは命懸けだ。直射日光と暑さで、水分補給が欠かせない。テニスを2時間もすれば5キロは痩せる。フィリピンでの難敵は、太陽である。

壁打ちテニスでは、自分の都合に合わせて、手軽にマイペースに練習できる。うまくボールを打てば、打ちやすい球が返ってくる。ミス・ショットをすれば、すぐに終わってしまう。壁打ちは自己責任が原則である。壁は正直である。

注) なお、東北地方に勤務してみて、ボールを打っても、打っても、球が返ってこない壁（?）があることに気が付いた。今後は、打ちやすいボールを打ちたいと思う。