

# 東北学院大学 経営学論集

2018年3月(第11号)

## 〔資 料〕

ビジネス・ケース デリシャスファーム (株)  
—農業6次産業化の先駆者—……………村山 貴俊 (1)

経営研究所 第47回研究会 (シンポジウム)…………… (13)

開会の挨拶

東北学院大学経営学部教授 小池 和彰

講演

環境と経済

経営士 山下 健二

司 会：小池 和彰 (東北学院大学経営学部教授)

日 時：平成29年12月2日 (土)

会 場：土樋キャンパス 8号館 4階841教室

平成29年度 東北学院大学経営研究所起業家シンポジウム

卒業生に聞く—東北学院と経営者—…………… (39)

開会挨拶・趣旨説明

東北学院大学大学院経営学研究科長・東北学院大学経営学部教授 鈴木 好和

学長挨拶

東北学院大学学長・学校法人東北学院理事長 松本 宣郎

第一部 基調講演

第1報告 東北学院と経営者—これから社会に出る君たちへ—

マルハニチロ (株) 取締役会長 坂井 道郎

第2報告 私の創業履歴

(株)ル・プロジェ 代表取締役 山田 洋一郎

第3報告 私が大切にしていること

(株)本間青果 代表取締役 本間 充

第二部 パネルディスカッション

司 会：鈴木 好和 (東北学院大学大学院経営学研究科長)

パネリスト：坂井 道郎, 山田 洋一郎, 本間 充,  
矢口 義教 (東北学院大学経営学部准教授),  
秋池 篤 (東北学院大学経営学部講師)

日時：平成29年10月5日 (木)

会場：土樋キャンパス 8号館 5階 押川記念ホール

東北学院大学学術研究会

東 北 学 院 大 学

經 營 学 論 集

第 11 号

## 【資料】

### ビジネス・ケース

## デリシャスファーム（株）\*

### ——農業6次産業化の先駆者——

村山 貴俊

#### 【目次】

1. 玉光デリシャスとの出会い
2. 栽培での苦戦と新たな可能性の発見
3. 直販の開始
4. 加工事業への展開
5. カフェの新設
6. 人の育成と仲間づくり
7. 分析課題の提示

Key Words：6次産業化，農業の高付加価値化，デリシャストマト，デリシャスファーム，農園カフェ

### 1. 玉光デリシャスとの出会い

本稿では、宮城県大崎市鹿島台に本社があるデリシャスファーム（株）というトマト農場の事例を扱う。代表取締役社長の今野文隆氏（以下、今野社長と記す）が1998年に創業した会社であり、資本金は3000万円、従業員数は29名である。本社は、鹿島台農場、加工室、直売所、カフェからなる。農場は、本社の鹿島台農場、同じく鹿島台に深谷農場、隣町の美里町に南郷農場がある。鹿島台農場は1540坪の大型鉄骨ハウスと1620坪のパイプハウス、南郷農場は2880坪の大型鉄骨ハウス、深谷農場は982坪の大型鉄骨ハウスを擁する<sup>1)</sup>。

基本理念として、「◎土と作物を愛する心を大切にす ◎常に消費者の求める商品作りを目指す ◎笑顔と活力に満ちた職場作りを目指す ◎若者にロマンを与える農業を創る」が掲げられている。2017年時点で同社の組織は、大きく3部門に分けられる。それら3つの部門は、社長

\*本稿執筆のための現地調査や資料収集に際して、日本学術振興会科学研究費補助金・基盤研究（C）（課題番号15K01961；研究代表・村山貴俊）の助成を受けた。

1) 同社HP（[www.delicious-farm.com](http://www.delicious-farm.com); 2017年12月12日にアクセス）および2017年12月11日の同社代表取締役社長・今野文隆氏へのヒアリングより。HPには従業員数25名と記されているが、2017年12月時点で29名になっている。

が統括する栽培部門，社長の奥様の専務取締役が統括する加工部門，社長の<sup>じっしょう</sup>実娘の常務取締役が統括するカフェ・販売部門である<sup>2)</sup>。

まず，今野社長が同社の主力品種「玉光デリシャストマト」に出会うまでの経緯をみる。今野社長の実家は農家で，先代の時代から露地野菜を作り生計を立てていた。1969年に高校を卒業し，何の迷いもなく就農した。その後，パイプハウスという安価なハウスを使って野菜の栽培を拡大した。キュウリを中心に，冬は春菊，夏はホウレン草，さらにトマトやイチゴなど，いろいろな野菜や果物を作ってきた。

トマト中心の栽培へと切り替えるキッカケは，1980年の大型鉄骨ハウスの設置であった（写真1）。パイプハウスが台風で潰れたため，加温設備のついた鉄骨ハウスを新設した。加温設備が入り，いつでも野菜が作れるようになった。ちょうどその時，トマトを育種する「むさし育種農場」から玉光デリシャスという越冬型のトマトを薦められた。同品種は，九州あたりで既に栽培されていたが，栽培するのが難しいため農家が直ぐにやめてしまった。「長所はあるが，短所も多い。しかし，このトマトが美味しいのは分かっていた」<sup>3)</sup>ので挑戦したという。

今野社長は，「前からトマトの栽培が好きだった」という。例えば，キュウリは成長が早く栽培期間が短いため，お金の回収も早い。しかし，成長が早いため収穫を毎日行うなど作業が<sup>せわ</sup>忙し

写真1 鹿島台農場大型鉄骨ハウスでの栽培の様子



出所) 筆者が撮影し許可を得て掲載 (2017年12月11日)。

2) 2017年12月11日の同社代表取締役社長・今野文隆氏へのヒアリングより。参考のできる記事や資料が少ないことから，以下の記述は，2017年12月11日に実施した今野社長へのヒアリングに主に依拠する。CiNiiでは公益財団法人北海道農業改良普及会『農業の友』2017年8月号の記事1件が確認された。日経テレコン21，日経BP記事検索サービスのデータベースでは0件であった。河北新報のデータベースKDでは記事15件が確認された。今野社長には草稿に目を通して頂き，2018年1月9日に公刊の許可を頂いた。ご多忙の中，本稿の執筆にご協力頂いた今野社長およびご家族の皆様へ感謝申し上げます。

3) 以下，特に注記がない限り，本文内の「 」は2017年12月11日の同社代表取締役社長・今野文隆氏へのヒアリングからの引用である。

くなり、病気もつきやすいので消毒が必要になる。一方、トマトは栽培に時間がかかりお金の回転も遅くなるが、その分、ゆったり作業ができる。キュウリはイボがとれてしまうため機械で選別できないが、トマトは機械を使える。今野社長によれば「トマトは人手がかからない。トマトは1人でキュウリの倍の面積をこなせる」という。こうしたトマトの特徴が、「[今野社長の]性格にあったから、おのずとトマトが中心」になっていった（引用文中の〔 〕は筆者による加筆）。

最近ではトマトの健康効果が注目されているが、今野社長がトマト中心での栽培を決めた1980年代初頭の頃は、それほど人気のある野菜ではなかった。市場性は余り考えておらず、自分の性格に合うという理由でトマトを選んだ。

## 2. 栽培での苦戦と新たな可能性の発見

しかし玉光デリシャストマト（以下、デリシャストマトと略記）の栽培では苦戦を強いられる。まわりに相談できる人もおらず、何も分からない状態から始めた。水をやるほうが良いのか、やらないほうが良いのかも分からず、「考えすぎて潰瘍になった。葉を飲みながら栽培」を続けたという。デリシャストマトは「水の量や温度の変化に敏感な品種」で、それらをうまく調整できないと、規格外のトマトがどんどん生ってしまう。普通の品種は、そこまで敏感ではない。今野社長によれば、「実は、デリシャスを3年やって、余りにも規格外が多く2年間休んだ時期」があった。デリシャストマトを市場に出荷していたが、規格外が多すぎて決められた量を供給できず、市場の関係者にも迷惑がかかるため他の品種に切り替えたのである<sup>4)</sup>。

しかしその後、「味のこと考えると、やはりこの品種に勝るものはない」、さらに「市場の関係者やエンドユーザーから欲しいといわれる。売れる商品になり、それ〔デリシャストマト〕に代わるものがないから、お客様が待っていてくれる」ため、デリシャストマトの栽培を再開した。悪戦苦闘しながらも、栽培のコツが少しずつ分かってきた。「冬に日射量が少ないときに同じような水分管理をすると、形の悪いものが沢山できてしまう。光がある時だけ水を与える。曇天が続く時は水をやらない。そうしないと、後で規格外がどんどん出てしまう」のである。今野社長は「今は経験を積んだので水をやるタイミングも分かる」ようになったという。

1980年代半ばに、デリシャストマトのさらなる可能性に気づかされる。今野社長によれば、「栽培していく中で、たまたま糖度の高いトマトが出た。甘いトマトが突然出た。理由は分からないが、たまたま出た」という。最初は糖度の高いトマトが生っていることも分からず、「消費者からの投書で知った」のである。その後、栽培条件などを調べると、排水が良く乾燥する場所で生ったものが特に甘くて美味しいことが分かってきた。

ちょうど、全国的にもトマトは乾燥気味で育てるのが良いといわれ始めた時期で、園芸関係の新聞や本でもそうした栽培方法が紹介されるようになっていた。今野社長は、関連する記事を見

4) さらに今野社長は、同種の栽培の難しさについて、「デリシャストマトの人気が出たため市場の関係者が他の農家に作らせようとした。しかし規格外が多くて安定生産ができない。みんな3年でやめてしまう」と語る。

つけると「すぐに視察に行った。静岡や群馬などで栽培方法を勉強した」という。「ハウスみかんもこれと同じ要領であり、雨を避けて栽培するとみかんが小粒になって味が凝縮する。普通はどんだん水を与えてどんだん大きくするため、水分の含有が多くなり味が落ちる」のである。経験を重ねる中で、「どの程度の〔トマトの〕大きさで、どの程度の味になるかが分かってきた」のである。

そして1980年代後半頃には、栽培方法がしっかり理解できるようになり、「技術として確立できた」と感じられたという。ハウスで育てるとはいえ日照量などの条件は毎年違ってくる。10年近く経験を積むことで、日照、水、大きさをうまく調整できるようになった。また難しい品種に挑戦することで、自身の栽培技術を上達させられたという。経験の蓄積と技術の向上によって、難しい品種をうまく管理できるようになったのである。しかし毎回100点を目指し計画を立てて栽培を始めるが、100点だと思えたことはなく、いつも課題が残る。以前に40年間トマトを作り続けるベテラン農家のところに勉強に行った際、「今野君、何回トマト作った？」と訊かれた。「10回ぐらいです」と答えたところ、「僕は40年作っているけど、1回も満足したものを作ったことがないよ」といわれた。今野社長は、「今ではその意味が良く分かる」とし、また近時AI(人工知能)を活用した農業に注目が集まるが「〔こうした〕人間の感覚を本当に真似できるようになるのか」と感じているという。

### 3. 直販の開始

糖度を高くするために水分を制限すると、どうしても収量が少なくなる。収量は減るが、デリシャストマトには普通のトマトの2～3倍の値がつくという。トマトの価格には相場があるため、普通のトマトはだいたいどれも同じ値段になる。しかしデリシャストマトは、価格が高くて「お店におくと売れていくので、お客様〔小売や卸売業者〕がついてくれる」という。今野社長は「量はとれないが、単価の高いトマトをつくる。こういう農業の方向性もあるのだ」と思ったという。バブル崩壊後の失われた10年・20年の景気の悪い時期には、「このまま〔高価格〕でいけるのかと心配になった」が、結果から見ると「食べ物にはあまり影響がなかった」のである。同社長は、「おいしいものを一度食べてしまうと、なかなか元には戻れない」のではないかという。合わせてデリシャストマトの栽培が難しく他社が生産できないことも、高価格を維持できる理由の1つになる。つまり、デリシャストマトには、需要(需要>供給)と競争(競合の少なさ)の両面から高価格を維持できる条件が備わっているのである。

1998年に「有限会社 デリシャスファーム」が設立される。同年に隣町の美里町に南郷農場を新たに作り鉄骨ハウスを設置した。「〔デリシャストマトへの〕需要が増えてきたので、自分で農地を拡大した」のである。また、この頃から農場でのトマトの直売が行われるようになる。計画的というより、自然発生的に直売を手掛けるようになった。農場で作業をしていると、トマトを売ってほしいという人が来るようになった。最初の頃は、特に日曜日などは売るのが面倒なのであえて作業をしない、あるいは作業している姿をみられないようにしていた。しかし欲しいという人に売らないわけにはいかないし、中にはわざわざ買いに来たのにと怒り出す人もいた。

そこで、市場<sup>いちば</sup>に出荷する傍ら、農場に直接買いにくる人たちにも販売するようにした。デリシャストマトは、市場を経由すると百貨店など的高级店に卸されるため、どうしても価格が高くなってしまふ。農場で買うと安く買えるという噂が口コミで広がり、また一度食べると他にない商品であるためリピーターになってくれることから、2001～02年ごろから直売のお客様がどんどん増えてきた。直売のほうが、生産者も利幅がとれるし、お客様も安く買えることになる。また今野社長は、「直接売ることで、お客様の反応や声分かるようになった。お客様の声に耳を傾けることで、良いものが作れる」ようになったという。こうしてデリシャストマトに直販というルートが新たに出来上がったのである。

#### 4. 加工事業への展開

同社は、現在、デリシャストマトを自社内で加工し、ジュース、ジャム、ソースなどの加工品を販売している。ここでは、どのような経緯で加工事業に参入したかを見る。

デリシャストマトは規格外が出やすい品種である。今野社長が農場を拡大する少し前の1997年頃に、「需要に追いつかないため、まわりの仲間にも〔デリシャストマトを〕作ってもらうようにした」という。現在では3法人と4農家の仲間がいるが、やはり規格外が多く出てしまうので何らかの対策を講じる必要があった。JA宮城県鹿島台トマト部会で検討のうえ、規格外のトマトで缶ジュースを作ることにした（写真2）。当初は知名度も低く販売に苦戦した。しかしデリシャストマトは「ジュースにしても、やはり美味しいため、5年経つとしっかりリピーターがついてくれた」という。トマト部会では、毎年、30本入り1ケースを5000～6000ケースほど作っているが、今では賞味期限2年のところ1年で完売できるようになっている。規格外を加工品にすることで、病気のついたトマト以外は捨てるものがなくなった。

写真2 宮城県鹿島台トマト部会のデリシャストマトジュース



出所) 筆者が商品を購入し撮影（2017年12月11日）。

次に会社内でも、女性陣から自社で加工品を持ちたいという意見が出てきた。それに応える形で2006年に加工部門を立ち上げることになる<sup>5)</sup>。トマト部会の方で「缶ジュースをやってきたのでそれを真似するわけにもいかない」ため、「ビンを使うことにした」のである。無添加と手作りにこだわり、ビン入りのトマトソース、トマトケチャップ、トマトジャム、トマトジュース、ドライトマトの5品目を発売した(写真3)。2006年に、知り合いの会社に加工を外注したうえで、お客様にダイレクトメールで案内してみたところ「手ごたえを感じた」という。2007年には有限会社から株式会社に改組し、1000万円を投じて加工場を新設した<sup>6)</sup>。加工場に設置する釜などの調理器具はすべてオーダーメイドであり非常に高価であった。これにより同社は、栽培(1次産業)→加工(2次産業)→販売(3次産業)を全て自社内で手掛けることになった。この時代はまだ農業の6次産業化が流行る前であった、と今野社長はいう。

加工部門の立ち上げから5年間は赤字が続いた。加工場に3名を配置したが、稼働率は低く、1週間のうち2日だけ加工し、あとの3日は休んでもらうという状態がしばらく続いた。今野社長は、「自分の店〔鹿島台農場のトマトの直売所〕に並べたがそれ程売れない。販路を拡大しないと稼働率が上がらない。加工と販売が両輪であることが分かった」という。「加工場を作った以上、相当量売る販路が必要」であり、「自分たちで販売先を開拓」するしかなかった。

そのような時に地元の商工会から助成金が出るのでトマトの新商品を作らないかとの声がかかった。さらに、新商品を作ったのだから展示会に出ないかと誘われた。これまで展示会に出た経験はなかったが、思い切って幕張メッセでの展示会に出展することにした。全国からバイヤー

### 写真3 鹿島台農場の直売所での加工品の販売



出所) 筆者が撮影し許可を得て掲載(2017年12月11日)。

5) 同社の加工部門の立ち上げについては、『河北新報』(朝刊)2007年8月18日付でも紹介されている。

6) これと合わせて、2007年には南郷農場に大型鉄骨ハウスを増設し、南郷農場のパイプハウスを鹿島台農場に移設した。同社HP(www.delicious-farm.com; 2017年12月12日にアクセス)を参照。



が来ていて他にはない商品を探しており、デリシャストマトはうってつけであった。そこからバイヤーとの商談が始まり、徐々に宮城県内のホテルや首都圏などに販路が広がっていった。いまでは高島屋や東武百貨店などでもギフト商品として取り扱われている。高級百貨店で取り扱いは、ブランドイメージの向上につながるし、従業員たちが自分たちの商品に誇りを持てるようになる。

最初は、農家なので商談の仕方が分からず、「何となく7掛けぐらいで売ればいいか」という交渉の進め方であった。商談を重ねる中で7掛けは高すぎて「6掛けが一般的である」ことを知り、いまではその中間の掛け率で交渉を行っている。大手流通業者の中には「5割を要求してくるところもある」が、そこは譲歩しないようにしている。また運賃の交渉も大切であり、同社が送料を負担する場合は最少の注文ロットを設けて交渉する必要があることも学んだという。商売の知識がない中、栽培と同じ様に経験を積むことで徐々にうまく対処できるようになった。今野社長は、「規格外を処理するため加工部門を立ち上げたが、これも面白い。新しい商品を作って販路が広がり、いろいろな人と知り合えるし、いろいろな情報も入ってくるので楽しい」という。

また最近のギフト商品の傾向として、「ナショナルブランドよりも地場産品の方が評価されるようになってきている。お客様も珍しいものを送りたいと思っている」という。例えば、デリシャストマトの最盛期には、地元の人たちが親戚や知り合いに同社のギフト商品を送ってくれるようになった<sup>7)</sup>。また、ある会社から「これまで送っていた米をやめて、春になってからトマトのギフトを送りたい。すべてお願いしたい」という話があった。今では、北海道から沖縄まで日本全国に商品が発送されており、ギフトを受け取った人からの再注文も入るようになってきている。また自社ウェブサイトでも加工品やギフト品が販売されている。このように加工品の販路も広がり、2017年12月時点で加工場はフル稼働状態になっていた。

加工品の中で、今野社長が特に力を入れて説明してくれたのが、澄んだ黄金色のトマトジュース「露しずく」である。トマトジュースを濾して透明にするためリコピンなどは入っていないが、サラッとした喉ごしで飲みやすい。取引先のホテルのシェフが、このジュースを隠し味につかっているという。同商品は、糖度10度以上のトマトを丸ごと絞ったプレミアムトマトジュース「丸しほり」とのセットで、縁起が良い紅白のギフト商品として販売されている。またこのギフト商品は、全国の地方新聞社が地方の逸品を全国に届ける目的で運営する通販サイト「<sup>よんななくらぶ</sup>47club」が主催した「2017年こんなのあるんだ大賞」で、北海道・東北地区の代表（1位）に選ばれ、全国でも3位に入った<sup>8)</sup>。また会社からのギフト商品の注文では、送り先の格に合わせて「もっと値段の高い商品が欲しい」「1万円ぐらいギフトがあれば良い」という要望があり、それに合わせて「極旬〈ベストシーズン限定〉デリシャストマト丸しほり」（500g）と「極旬〈ベストシーズン限定〉デリシャストマト露しずく」（500g）という商品を作った。これらは3～5月の旬の時期

7) 同社が冬ギフトとしてお薦めしている6つの商品は、送料込みで2500～5000円の価格帯になっている。デリシャスファーム（株）作成パンフレット「2017冬ギフト」を参照。

8) 『河北新報』（朝刊）2017年8月30日付および同年11月2日付も参照。

に収穫した特別なトマトだけを絞ったジュースで、極旬の紅白3本セットが1万円で販売されている<sup>9)</sup>。

加工部門は、今野社長の奥様の専務が統括し、容器のデザインにも「かわいいといったファッション性が求められる」ため、女性社員が中心となり運営されている。「缶のジュースは120円ぐらいという相場があり、それ以上の値段はつけられない」が、おしゃれなビン容器を使うことで付加価値もとれる。値段が高いと感じるかもしれないが、「無添加にこだわり全て手作業で丁寧に加工しているため、コストがかかっている」という。トマト以外にも、いちじくのジャムや甘露煮、ブルーベリーのジャムや酢などが販売されており、いちじくの甘露煮を仙台の「いたがき本店」という果物屋の三越の店舗から購入するのを楽しんでいる固定客もいる。

さらに近時、同社では、営業活動の重要性が認識されている。今野社長自身も「東武さんなどに直接顔を出すようにして」おり、そうすると「商品に対していろいろ意見がもらえる。冬場のお歳暮のギフト商品を考えて欲しいといわれ、新たにトマトスープなどの商品を出した」という。また、商談が成立しても注文が3回ぐらいで途切れてしまうことが多かった。大手企業では担当者が一定期間で別の部署に異動するためである。同社長によれば「電話をすると、もう担当者が代わりましたとなる。定期的に顔を出し、次の担当者につないでもらうことが必要だと分かった。継続の関係を作ることで、他に安いものが出てきても簡単に切り替えらなくなる」のではないかという。

また最近、埼玉に住んでいる今野社長の弟が勤め先を定年退職したため、主に関東圏の取引先への営業を手伝ってもらっている。会社勤めしていた時に営業の経験があり、しかも子供のころからずっと農業を見ていたので農業の知識もある。その弟が、関東圏のお客様を定期的に回ったり、商談会に出て新規のお客様を開拓したりしている。販路拡大には「強い商品力と強い営業力の組合せが大事」になる、と今野社長はいう。

## 5. カフェの新設

同社は、2010年に鹿島台農場でファームカフェを開設した<sup>10)</sup>。美里町農業改良普及センターから宮城県のコンサルタント派遣事業を受けてみないかという話を持ち込まれた。コンサルタントを派遣してもらい、そこで「新しい商品に加えて、カフェをやったらどうかと指導」された。「沢山のお客さんが来ているのだから、もっと楽しんでもらえるようにしたらどうか」と助言され、「農園を眺めながら食事がとれる農園カフェというコンセプト」でやることにした。

デリシャストマトの加工品を使った食事を出し、そこでおいしいと思ってもらえれば、加工品のケチャップやソースを買ってもらえる。生トマトと加工品だけを売っていた時はトマトを買ってすぐ帰ってしまうお客が多かったが、「カフェでの食事が加わることで、滞在時間が長くなり、考える時間が生まれたことで加工品を買ってくれるようになる」という。実際にカフェを始めて

9) デリシャスファーム(株)作成パンフレット「極旬デリシャストマト2種のジュース」を参照。

10) カフェ開設については、『河北新報』(朝刊)2010年3月6日付および同年4月17日付でも紹介されている。

から直売の売上が伸びてきており、カフェと直売の「相乗効果が生まれてきた」のである。またカレー、ミネストローネスープ、クリームチャウダーなどカフェで出されていた食事をレトルト食品に加工し販売しており<sup>11)</sup>、新商品開発でも相乗効果が発揮されている。

カフェと加工品の直売所は同じ建物の中で隣り合って設置されており、栽培用だった鉄骨ハウスを店舗に改装することで投資額を抑えた（写真4）。また、トマトを栽培している鉄骨ハウスのドアの一部を硝子張りにして、カフェや直売所を訪れた人たちがトマトの栽培を見学できるようにしている。栽培ノウハウなどが漏れるのではないかという筆者からの質問に対して、今野社長は「みられてもいいんです」と答えた。

メニューの考案は、現場にすべてまかせている。ただし、「トマトもカフェも同じ。デリシャスの名に恥じないものを作れ」という方針だけは出している。最初はお茶と軽食だけだったが、現場の従業員が本気になってきてメニューが増えてきた。その中でもトマト辛味噌ラーメンが大ヒットして話題になった<sup>12)</sup>。今ではカフェの調理場が手狭になり、これ以上メニューを増やせない状態になっている。代表的なメニューとして、ふわとろ卵のオムライス、ツナトマトのクリームパスタ、トマトスープパスタ、ビーフカレーなどがあり、いずれも同社の加工品や生トマト、そして伊豆産産のソーセージなど地場の食材が使われている。スイーツとして、トマトソフトクリームやトマトソフトフロートなどもある。

カフェや直売所を訪れる地域別の客層は、約5000名の同社のポイント会員の登録情報によると、

写真4 ファームカフェの外観と今野社長



出所) 筆者が撮影し許可を得て掲載（2017年12月11日）。

11) レトルト食品の加工は外部業者に委託されている。2017年12月11日の同社代表取締役社長・今野文隆氏へのヒアリングより。

12) 『河北新報』（朝刊）2009年6月10日付には、大崎市鹿島台「らーめん大輝」でデリシャストマトを使ったラーメンや冷やし中華が提供されていたことが紹介されている。

半分が仙台圏、残りは大崎、石巻、塩竈などである。仙台圏から車で1時間で来られるので、週末には仙台方面から沢山のお客様が来てくれるという。今野社長は「これが2時間となると、なかなか来てはもらえない。1時間で来られるという立地のメリットがある」という。

## 6. 人の育成と仲間づくり

1998年に法人化した当初は、社員が少なかったので日曜日は休みにしていた。従業員が増えてシフトが組めるようになり、日曜日に開けても順番に休めるようになった。今野社長は、「日曜日にしか来られないお客様もいるし、やはり土日はお客様も入るので売上が増える」という。29名の従業員のうち男性は社長を含め6名のみで、女性が中心の職場である。同社長は、「やはり消費者目線に立てるのは女性である」という。また加工やカフェを始めたことで、原材料の購入に係わる請求書の処理など事務の仕事が増えてきたため事務員3名を雇っている。最近では、募集を出しても、人がなかなか集まらない。ベトナムから実習生2名がきている。鹿島台農場ではトマト以外にも水菜を栽培しているが、これはトマトの仕事がない時期にパートの方に継続的に仕事をしてもらうためである。「パートの方にも生活があり安定的に収入が得られないと困るだろう」し、辞められると補充するのも大変で仕事も一から覚えてもらわないといけなくなるので、できるだけ長く勤めてもらいたい、と今野社長はいう。

カフェと直売を統括する実娘の常務の働きを同社長は高く評価する。元は東京のサービス系の大手企業に勤めていたが、「子育てするなら田舎が良いと、結婚を機に鹿島台に戻ってきた」のである。東京では店舗責任者として毎月のノルマに追われていたが、そこで得た経験が「販売やカフェで活きているのだろう」という。常務は、InstagramやFacebookなどSNSを使った商品プレゼント・キャンペーンの責任者にもなっている<sup>13)</sup>。

現在、今野社長は、トマトの栽培技術を農場の責任者3名に伝承することに力を注いでいる。2名は男性、1名は女性であり、そのうち1名が社長直属の生産部長に就いている。生産部長は美里町の出身で、農業大学から同社に実習に来ていた。一度は、別の会社に就職したが、「農場を拡大する際にヘッドハンティングした」のである。彼らを教育する際には、特に「失敗した経験を伝える」ようにしているという。

さらに今野社長は、デリシャストマトを作る仲間たちと栽培技術の底上げを図っている。先に述べたように、デリシャストマトへの需要が拡大した際に、まわりの農家にも栽培をしてもらった。現在は、同地区で7軒の農家がデリシャストマトの栽培に取り組んでいる。月1回のペースで部会員の農園をまわって栽培方法を見せ合う。今野氏によれば「栽培方法にもそれぞれ個人の癖がある。やり方が違うので、栽培するうちに徐々に差が出てくる」という。そして最終的に「その年の天気によって、この人のやり方が良かったと分かる」のである。几帳面に管理すれば良いというわけではなく、「忙しくてほったらかしにしていた人が、天気によって一番のやり方にな

13) デリシャスファーム(株)作成キャンペーンチラシ「トマト豆乳クリームチャウダーを食べて笑顔になろう!!!」を参照。

る」こともある。「7軒あるので1年で7つの栽培方法が経験できる」ため、1軒だけの時より経験の蓄積が格段に進み、栽培技術の底上げがしやすくなっている。

## 7. 分析課題の提示

近時、6次産業化による農業の高付加価値化が喧伝されているが、同社はその先駆的な事例の1つであろう。しかし今野社長の話からは、6次産業化というビジョンや戦略を打ち立て、それに沿って事業体制を計画的に整備してきたとは考えにくい。むしろ同社長は、周りの人たちの意見や助言に耳を傾け、それらの声に柔軟に応じながら創発的、時に偶発的に事業を拡充してきたといえるだろう。

今野社長は「お客様に喜んでもらう」ことが大切であると繰り返し述べていた。実際に、生トマトの直販は、農場に直接買いに来るお客の要望から始まった。また、経営陣は「大きな枠組みを示し、あとは従業員たちにまかせる」とも述べていた。そして加工部門への参入は、自社で加工品を持ちたいという会社内部の従業員の声から始まった。そのほか、加工品の販路拡大も、地元商工会の助言に応じて展示会に出展したことがキッカケになった。カフェも、宮城県のコンサルタント派遣事業を受け入れ、そのコンサルタントの助言で開設した。

確かに創発的であるが、同社の取組を改めて振り返ると経営学的に優れた部分がみられる。まずデリシャストマトという品種の栽培の難しさが参入障壁となり、高価格を維持できていた。経験の蓄積に基づく栽培技術を武器にして商品の差別化に繋げていた。しかし今野社長は、その栽培技術を完全に囲い込むわけではない。市場やお客様からの需要が拡大した時に、周辺の農家にデリシャストマトを栽培してもらった。そのうえで規格外のデリシャストマトを使って共同で缶ジュースを作ったり、栽培方法を見せ合うことで経験の蓄積と技術の底上げを図ったりしている。また、直販ルートや加工品の拡販を通じて得られた顧客の声を、商品の品質向上や新商品の開発に結びつけていた。カフェを開設したことで加工品の売上が伸びたり、カフェの食事を加工品にして百貨店からの新商品の要望に応えたりするなど、部門間の相乗効果（シナジー）も生み出されていた。

以上のような同社の取組を踏まえ本ケースの分析課題を示す。

〔分析課題〕

- ① 日本の農業の動向や課題について調べよ。
- ② 同社の内部の強みと弱み、同社の経営環境の中にある機会と脅威を整理せよ。
- ③ 事業間の相乗効果などを意識しながら、同社が長期的に存続・成長していくための事業戦略や全社戦略を立案せよ。

### 【参考文献】

脚注にすべて記した。

## 経営研究所 第47回研究会（シンポジウム）

### 開会の挨拶

東北学院大学経営学部教授 小池 和彰

### 講演

環境と経済

経営士 山下 健二

司 会：小池 和彰（東北学院大学経営学部教授）

日 時：平成29年12月2日（土）

会 場：土樋キャンパス 8号館 4階841教室

【開会のあいさつ】

小 池 和 彰

東北学院大学経営学部教授

皆さん、こんにちは。東北学院大学経営学部の小池和彰です。今日は、皆さん、お忙しいところ、お集まりいただき、本当にありがとうございます。きょうのテーマは、環境と経済ということなんですけれども、やはり、環境問題とか、そういうものに対する関心っていうのは、今非常に、高まっているかと思います。私も十何年か前に結婚したばかりの頃はですね。ごみの分別で、よく妻ともめたんですね。実は私、その時、京都勤務だったんですが、京都はごみの分別に関して意外とルーズだったんです。昔は。適当にごみ、どこどこに入れて捨てればいい、それだけだったんです。仙台の場合は分別っていうのが、十何年か前に、すでに入っていて、妻ともめたんですね。金属片みたいなものを持ち出してきて。これは燃えるんじゃないか。本気でやったら燃えるぞとか、私、主張するんですね。そうすると、妻が怒る。いつもけんかばかりって感じだったんです。それで、うちの妻は夫には厳しいが、環境には優しいといつも私言っていました。

さて、財務会計のほうも、環境問題に影響を受けていまして、2010年には、資産除去債務の会計が制度化されています。問題もありまして、FASB、アメリカの会計基準を作っている団体なんですけれども、あそこが出している概念フレームワークという資産の定義によれば、資産というのはキャッシュフローを生むのだと書いてある。でも、資産除去債務は、ご存じのように、キャッシュ・アウトフローは生じるが、キャッシュ・インフローは生じない。キャッシュ・インフローを生じないのが、資産なのかっていう問題があります。

また、財務会計の現代のハイブリッドな会計、それを象徴しているのが、資産除去債務会計だと思うんですけども。負債の方は、除去債務を現在価値に換算するという意味では、資産・負債アプローチです。また、資産の部の方に目を転じますと、資産の方に除去費用が入って、それが、繰り延べられて、減価償却費という形で、費用化していくという点では、収益費用アプローチなんです。従来収益費用アプローチでして、そういう意味で、ハイブリッドな会計ということになっています。

さて、きょうのテーマは、環境と経済ということです。講師の先生は本学法学部のOBであり、現在、経営士をされている山下健二先生です。山下健二先生よろしくお願ひいたします。

【講演】

## 環境と経済

山下 健二

経営士

皆さん、こんにちは。ご紹介いただきました、私、経営コンサルタント、経営士、販売士、あとは、ISOの審査員などしております、山下健二と申します。学生の方、大学院生の方、社会人の方、大先輩、いろいろいらっしゃいますが、役に立つ中身になるように、一生懸命準備してきました。

今日のテーマは、環境と経済ということで。まず、いろいろ皆さんに投げかけたいことがあります。環境と経済が両立するかということが、一番の大きなテーマです。最近、トランプ大統領が、パリ協定の離脱を表明しました。このパリ協定というのは、2016年11月に発効したものです。1997年、私がコンサルタントになった年で、記念すべき年なんですけれども、京都でCOP3というのが開かれまして、このまんまでは、地球環境はよろしくなくなりますよということが議論されました。さまざまな環境問題がある中で、温室効果ガスの排出が特に大きな問題ですよということで、みんなで、温室効果ガスの排出を削減しましょうという大きな動きになったのが、このCOP3です。その時はアメリカ、中国、インドが参加することなく、日本は入りまして、マイナス6パーセントというのをうたって、活動したんです。この時は足並みがそろいませんでした。なぜかという先進国は、散々成長するだけ成長しておいて、いざ、発展途上国が成長しようとするときになって、排出ガスの削減というのはずるいんじゃないか。自分だけ成長しておきながら、あとは、頭を押さえつけるようなやり方はずるいんじゃないか。それで、中国、インドなんかは、そんなことを言いながら、参加しなかったわけです。20年近くなってパリ協定では、やっと足並みがそろいました。先進国も発展途上国も一緒になってこのまんまじゃまずいので、地球環境を保ちましょうということになりました。温室効果ガスの排出量を削減してやりましょうということで、やっと、アメリカ、インド、中国、日本もそうですけれども、先進国、発展途上国、そして今成長しようとしているところが、やっと足並みをそろえて、頑張りましょうということで臨んだのが、このパリ協定だったんです。しかしアメリカファーストのトランプ大統領は、経済活動を阻害する要因の一つになるというようなことを言ったりしながら、パリ協定の離脱を表明するということになったわけです。皆さんはその辺の背景について、何かご意見等、あるかもしれません、ロイターという報道機関で、今年の6月1日ですけれども、「トランプ大統領は6月1日、地球温暖化対策の国際枠組みパリ協定からアメリカが離脱すると発表しました。今年



の6月のことですね。残留を求めている同盟国やアメリカ経済大使らの間に波紋が広がっています。離脱は選挙の公約通りで、トランプ大統領はホワイトハウスで、アメリカはパリ協定から離脱すると表明しております。まだ離脱はしてないですけどね。これからするということです。同協定は、アメリカの経済と雇用に打撃を与えると主張し、離脱はアメリカの主権を改めて主張する意味合いがあるとして、アメリカ第一主義、アメリカファーストを強調した。」そんな記事が、今年の6月に掲載されています。トランプさんいわく、温室効果ガスを抑制することは、経済、あるいは、国の成長にマイナス要因だということです。今の記事からしても、そのように受け取れますが。これ、後で皆さんの考えを教えてください。経済活動と、環境は両立しますか。大きなテーマですけど、皆さんなりにどのように思いますか。トランプさんと話せるとしたら、あなたは違うんですよと、環境の温室効果ガスを抑制しつつ、経済を伸ばすことができるんですよというようなこととお話しますか。それとも、あなたの選択は正しい。環境に配慮することは、経済の成長を抑えることなんだと考えますか。

経済の下につけるとしたら、経済は「課題」、環境の何かしらテーマといたら、環境は「問題」です。環境課題ってあんまり言わなくて、環境問題ですよ。ゴミの分別とか不法投棄、公害とか、環境問題は、どっちかって言うとネガティブな問題です。

でも、経済問題、経営問題というのはあんまりなくて、経済、経営というと、課題ということになります。問題というと、ネガティブで、課題というとポジティブになります。残念ながら、環境というと問題となり、ネガティブなんです。

散々今、話題になっていますが、EVシフトというのがあります。みんな知っていると思いますが、電気自動車ですね。これからの時代、大きく変わろうとしているのが、この電気自動車へのシフトということです。ある国は、ガソリンを燃料とした車の生産を2040年までにやめることにしました。あと20年ちょっとですね。皆さんが、社会人でバリバリ営業とか活動しているときには、もしかするとみんな電気自動車に乗っているかもしれません。日本でも日産とか頑張っていますが、普通のガソリン自動車では、ドイツ、アメリカ、日本にはかなわないけれども、モーターを使った電気自動車だったら、何とかできるということで、中国は今すごいことになっています。

ですから、キーワードとしてはこのほかにもいろいろありますけれども、ピンチはチャンスということも言えるのかなと思います。ネガティブな問題だったことを、課題として、前向きに取り組むことで、チャンスになる要素もあるのではないかなと思います。私は、環境を課題としてとらえて、環境の課題を解決することが、その組織の経営や、社会の経済にプラスに寄与するのではないか、そんな思いを根っこに持ちつつ、日頃、中小企業対象とした経営コンサルタントなどをしています。

経済と環境は両立するの？ということ、後で、皆さんなりの意見をお聞かせください。ちなみにパリ協定、日本は一生懸命頑張ろうとしています。日本の目標はご存じでしょうか。2030年までに、2013年度比26パーセント削減、これは日本の中期目標です。温室効果ガスの排出量を、

2030年まで、2013年比26パーセントということで、日本はパリ協定から離脱することなく、頑張ろうとしています。

温室効果ガスについてちょっとお話します。温室効果ガスとは、二酸化炭素やフロンや、一酸化二窒素とか、いくつもの水蒸気のようなものなんです。温室効果ガスというのが、経済活動により排出されます。例えば、火力発電、あるいは、車の排気ガス、ごみの焼却もそうですね。あと、私たちの日々の活動から、さまざまな温室効果ガスが排出されます。産業ベース、家庭ベース、あと民間といろいろね。温室効果ガスを私たちが排出することで、ビニールハウスが地球を覆うような形をイメージしてください。熱が逃げないことで、地球の平均気温が確実に上がってきています。異常気象は、この温室効果ガスの排出によると、国連は発表しています。国連の特別報告書というやつで、異常気象は温暖化によるというのを、国連で発表しています。ハリケーンとか、急に普段は降らない、砂漠に雪が降ったりとか、そんなのがニュースになったりしていますが、その一つの要因が温室効果ガスということですよ。

皆さんはどう思いますか。武田教授って知っていますよね。『ホンマでっか』とか、よく出ていますけど。彼は、今は氷河期に向かっているって言っています。ハイブリッドカーは、排出量が多く、普通のガソリン車で乗ったほうが環境負荷は小さいと言っています。彼は太陽光パネルを作って、使って、廃棄するんだったら、それを使わないほうが、トータルで、環境負荷は小さくなるともいっています。使うときは、燃料はハイブリッド車とか少ないし、使っている時は、太陽光パネルは、環境負荷は低いけれども、原料とか、それに関わるエネルギー、人だったり、時間だったり、そして、廃棄、その辺を含めると、パネルはない方がいいということですよ。もっとも、温室効果ガスなんて、長い目で見れば、そんなたいしたことないんだという意見もあります。皆さんはどう思いますか。どのように考えてますか。地球温暖化について、どう思いますか。

地球が暖かくなるのはいいことで、私もハワイとか大好きです。朝寒い嫌でもんね。朝、布団から出るのも大変だし、ビーチサンダルで短パンでTシャツで過ごせる。海にもずっと入れるしね。地球が暖かくなるのはいいことじゃないかというふうに、私も最初思っていました。しかし温度が上がっているのは、マイナス面もあります。例えば、熱帯地方にあった伝染病が、北上したり、おいしい旬の食材が食べられなくなったりとか、いろいろマイナス面はあろうかと思えます。皆さんはどのように考えますか。今、地球温暖化がやばい。だから、経済活動も含めて、それを削減するような動きをしなければならぬ。そういう動きになっています。CO<sub>2</sub>削減したその削減分を、お金で買うような時代です。そういう意味で経済にも、さまざまな影響を及ぼします。実際、後で出てきますが、ある会社は、ガソリンの目標があって、もうこれ以上使うと怒られるんです。仕事は受注しても、残業をやんなくちゃなんないんだけど、早く帰らないと、電気消さないとか駄目ですとか。あるいは紙も全然使っちゃだめだとかあります。そんな状況もありますが、皆さんどのようにお考えですか。ちょっと皆さんの意見を聞きたいところです。何かこの時点でありませうか。経済と環境は両立するかどうか、そして地球温暖化についてどう思うか。最後に、小池先生が1人ずつ、マイクを向けてくれると思いますがね。きょうはそれを考える時

間にしてください。

それではレジュメのほうを、ちょっと見ていきたいと思います。まず1番のところですけども、『エコロジー&エコノミー』ということで、氷河がどんどん溶けて、海面が上昇するのかどうか、これも議論になっていますけれども、そんな絵を付けてみました。

2番目は右上にもくもくと雲が出ていますけれども、さまざまな環境問題がありますね。左上にありますのが、地球温暖化です。その他もあります。今は法律で、さっき先生がおっしゃったゴミの分別とか、その辺は解決されているし、騒音・振動、土壌、水質、大気、その辺もさまざまな法律で厳しく指導されていますが、地球温暖化については、あなたちょっと水蒸気出し過ぎたから罰金とか、そういったことは、今、実際、ない状況です。それも含めて、環境問題があるので、だから私は、地球温暖化は、課題というふうに捉えています。

3番目のスライドは、これは全体を捉えたところで、ちょっと古い資料なんですけれども、資源の問題があります。資源の有効活用、海外からの輸入の資源、そして、国内からの資源、それが製品になったり、エネルギー消費になったりします。食べ物の廃棄、フードロスなんかも問題です。下にクルッと回っていますね。これが循環しているということで、これを少しでも多くしつつ、少しでも地球の資源、有効活用しようということがあります。背景に、化石燃料、石炭とかガソリンとか灯油とかが。いつかは枯れるという情報があります。自分が良くても自分の孫、子の代、何年か後にはそのエネルギーがなくなるから、自然エネルギーを使わなくちゃいかんということで風力とか、太陽とか、水力とかの開発が進んでいます。

そして、4番目のスライドは『各レベルにおいて持続可能な社会を目指す、環境保全活動』というのが進められています。国を超えた地球全体での活動としては、京都議定書、パリ協定、気候変動枠組み条約があります。あと排出権取引や、国とか行政レベルではグリーン購入というのが、推奨されています。毎年、年度末に舗装の張り替えの工事がありますが、リサイクルの骨材などが使われています。作業着なんかは、ペットボトルのリサイクルしたものを使ったりしています。それは、グリーン購入として、県や国からガイドライン等で、見直されています。RPSは、電力各社に自然エネルギーの使用割合を、どんどん高めていくようにというものです。モーダルシフト、ご存じですか。モータリゼーションの逆で、車を使うのを控えましょう、公共の交通機関を使いましょうというものです。あと、3Rはご存じのようにリデュース、リユース、リサイクルです。あと、地産地消があります。例えば、食べ物だと、その食べ物の量と、その食べ物を運んだ距離が小さくなるようにというようにしています。これ、全部、事業者が、積極的にやっていることです。

あと、環境配慮設計があります。皆さんもご存じの通り、例えば、キンビールの瓶の厚さがあります。ことごとく1ミリレベルじゃなくて、0.0何ミリでも、薄くしようとして、企業は努力しています。昔の瓶は、あんなに、てかてか光んなかったですね。今は少しでも薄くしようとしています。なぜかという、瓶が薄いと、運ぶトラックの燃費が良くなるんですね。そういうこともありますし、原材料も少なくていいと思います。缶チューハイのぎざぎざのやつも、アル

ミを使う量が少なくていいわけですね。ということで、企業は特許取りながらですが、そういった環境負荷を与えないような努力を、日々繰り返しているわけですね。これは、環境配慮設計といます。グリーンデザインともいいます。

そして、今日お伝えしたいこととして、EMSというのがあります。Environmental Management Systemです。これが結論からすると、企業経営の中で環境活動を推進するシステムであり、私の専門です。あと、会社、クールビズというのがあります。夏はネクタイしないでいいですよ。その代わり、冷房は28度以下に下げませんよ。冬はどうぞ腹巻して、毛糸のパンツ、タイツはいてください。その代わり、暖房は上げませんよというものです。間違っていて覚えている人がいます。だらしなく格好するのが、クールビズだと思って、20度ぐらいで、ギンギンに冷やしている人がいます。それは、間違いです。服装は二の次三の次で、温度設定で省エネをするというのがクールビズ、ウォームビズです。

あと、節水、節電というのがあります。トイレの性能が格段に良くなって、少しの水で手が洗えるようになっていきますね。あとエコバッグ、エコドライブ、整理整頓、エトセトラありますが、個人レベルでも、皆さん、やっていますか。髪を洗う時、シャワー出しっ放しの人とか、テレビをつけて、見なかったりしている人がいます。聞いてないのにステレオ流したり、使っていない部屋の蛍光灯をつけていたり、皆さんしてませんか。そんなさまざまなレベルでの活動が、実際なされているということです。

地球の温度が確実に上がって来ています。この中に、武田先生みたいな理論の専門家がいると、私、負けちゃうかもしれませんが、データとしてあります。個人的な感情じゃなくて、まずこういう事実があるというのは、彼も否定しないと思います。

エコロジカル・フットプリント、これは覚えときましよう。今の私たちの経済とか産業とか、それを続けていくには、地球が1.25個が必要というのが、エコロジカル・フットプリントです。アメリカで産業や経済活動をするのであれば、地球が5.4個ないと悲鳴をあげますよというのが、エコロジカル・フットプリントです。私たちは、自分さえもうかればいい。自分が生きている間さえ良ければいいということで、地球に大きな負荷を与え続けているという現実があります。100年先なんか、自分どうせ生きてないんだから、どうなってもいいんだ。資源は使い放題、自分が快適だったらいいんだ。ゴミも捨て放題、燃やせばいいんだ。そんなこと言っていると、大変なことになっていくのではないかとことを思いますが、皆さんどう思いますか。

6番目のスライドには、1人1日1キログラム削減活動が書いてあります。エアコンの温度を下げると、あるいは、お風呂の使った残り湯を洗濯に使うと、どれだけCO<sub>2</sub>削減に寄与しますよとか。お風呂は続けて間を空けずに入ったほうがいいですよとかね。待機電力は少ないものが多いですよとか。そんなのが、換算してくれるサイトがあったりします。

エコ検定、持っている人いますか。エコ検定なんていう東京商工会議所主催の検定試験が、スタートしています。こういった意識を促すということですね。私が知っている中小企業は、全社員にエコ検定を、自己啓発の一環で勧めたところ、20人の会社で、社長以外、全部受かっちゃっ

たなんていう会社もあります。

ということで、8番目の資料ですが、企業の社会的責任、CSR、Corporate Social Responsibility というものがあります。これ大事なことです。その世界のガイドラインがあるんですけども、そこでもうたわれていますが、社会基盤というか、企業の三つの主要な側面、経済的な側面、社会的側面、環境的側面があります。社会というのは別にして、経済、環境というのが、主要な側面として、のっかっているので無視できない。環境の活動は安全にもつながる。職場環境整備、5S、わかりますか。整理、整頓、清掃、清潔、しつけ全部Sから始まりますがね。それをやると効率化にもつながるといことですね。机の上とか、パソコンのデスクトップとか、ごちゃごちゃになっていて、探すのに時間かけたりしますが、生産性が悪いですよ。職場環境を改善するだけで、その辺も良くなる。環境配慮活動になるのです。

あと、さっき言ったように、グリーン設計で、燃料が削減できるということとで、コストダウンにもつながります。例えば、びっくりドンキーなんていうのは、ハンバーグ屋さん、私大好きですけど、雨水を、トイレの水に使っています。一石二鳥ですよ。うちは環境に配慮していますよ。また、雨水を使って水道代を使わずに、皆さまの料金に反映していますよということで、信用力アップにもなる。そして、競争力がアップし、競合他社との差別化にもつながる。「うちの会社は、全部営業車、ハイブリッドですよ」という会社もあります。これからはEVになるんでしょうけどね。そして、従業員のレベルアップ、スキルアップ、そしてプライドにもつながる。だからトランプさんには、決して環境の配慮は、経済とか伸びようとするのには足かせにはるんじゃなくて、逆にピンチはチャンス、問題ではなくて課題であり、プラスに転じるきっかけにもなる、そういうことをお伝えしたいですね。アメリカが離脱するのが、2020年11月4日の予定なんです。この日に、パリ協定から、離脱しようとしているんですが、前の日が大統領選挙らしいですね。ワシントンとか、カリフォルニアが、大統領がやらないなら、自分らでやるといって、やっています。もし、トランプさんが「予定通り離脱をしますよ」って、選挙に出た時に、11月3日に、果たして、アメリカ国民がどのような判断をするか、気になるところです。

経産省は経済産業を成長させたいじゃないですか。だから経産省はどっちかって言うと、CO<sub>2</sub>ばっかり言うと、経済活動、産業活動が滞るのが、心配だったりしているんじゃないですか。本年度は、アベノミクス効果かどうかわかりませんが、株価もすごいですね。好景気のようにですけども。そんなところで、パリ協定が、がらがん言われたのでは、とかいう考えが、もしかしたら、あるかもしれません。環境省は、極端にいうと経済産業はいいから、CO<sub>2</sub>を減らすのに頑張りましょうというところのようです。

9番目のスライドですが、EMS、覚えてください。Environmental Management Systemは、私なりの解釈ですが、組織に適切な環境に関連するテーマを設定し、その実現、達成に向けて、あの手この手を効果的に駆使する仕組みということ。経済活動というか、そればっかりやられてみませんので、重点管理のテーマを設定して、それを達成させましょうということ。例えば、ロス率の削減。不良はコストですから、歩留まりも良くないと駄目です。ロス率の削減と

か不良率の削減、あと材料歩留まりアップです。例えば、金属の1枚の板から、製品が10個取れるのを、11個とるように、必死になって、デザインするわけですよね。私たちのスーツも2メートル50から3メートルぐらいの中から、上下、切るんですが、ほとんど端切れが出ないように、コンピューターが計算します。生地幅は決まっていますので、2、3メートルの中から1着作るということをやったりしています。あと、環境関連のクレーム撲滅です。臭いとか、うるさいとか。お客さまの評価の向上、環境配慮商品の構成比ポイントアップです。環境配慮設計の推進、環境関連商品売上高アップです。あと、燃費向上です。全部やったら大変なことになるので選ばいいんです。燃費についても賛否両論あります。燃費を考えたときには、5人乗りで移動したほうがいいんですよね。1人1台で5台走るより、燃費は最悪だけど、5人乗ったほうがいい。運送業者も、荷物を空で走れば、燃費良くなるけれども、積載量ぎりぎりまで積んで運んだほうが、燃費悪いけど、仕事はしていることになりますよね。だから一概に言えないというのが、難しいところで。その組織にあったテーマを設定するということでしょうね。

そして11番目ですが、環境マネジメントシステム、EMSの説明を載せています。例えば、ここにいる全員に、私が植物の種を渡して、育ててくださいって言ったら、頑張って育ててくれる人もいるかもしれませんが、どうなるでしょう。中小企業の、例えば事務員の人に、これ、種なんですけど、どうぞ育ててくださいっていったら、業績の悪い企業の花瓶の花は枯れたまままで、水がなくても、取り換える気の利いた社員がいない。そんな会社に育てられる訳がありません。ましてや、会社の出入りに子猫ちゃんが1匹、箱に入って誰か育ててくださいっていったら、だれもやりません。蜂の巣をつついたような、騒ぎになります。なんだ、どうする。誰が育てる、えさはどうする、名前はどうする、散歩どうするんだ、どうやって育てると大騒ぎになります。マネジメント、ガバナンスが機能をしているところは、しっかり植物や動物の子を、きちんと育てられるでしょう。でも、多くの、特に中小企業は、そんな余裕がないってことです。大企業はこのEMSやっています。EMS活動をほとんどの大企業はやっています。CSRがらみですね。CSR報告書とか見たことありますでしょ。環境報告書とか。あれ、ほとんど大企業で、中小企業でやっているところはあります。なぜかという、人もいない、お金もない、時間もない。そんなところが、環境配慮の活動するのは、大変なのですが、13番みてもらうとわかりますが。環境についての管理の仕組みなのですね。マネジメントシステムということで、中小企業もEMSを活用すると、経営資源が乏しくても大丈夫なんですよということ。私はそのコンサルティングなんかもしています。

EMSご存じなのありますか。ISO14001というのがポピュラーですね。宮城県では250の大きい会社中心にですけど、活動しています。今は2015年版です。私はそこのコンサルタントと審査員ということで関わっています。あと環境省でやっているエコアクション21です。KES、これは、京都で発祥した環境のシステムですが、今は、京都は、すごい環境について、先進的な土地になっています。あと、東海地区でエコステージ、宮城県内を中心にみちのくEMSというのがあります。私はそこのスタッフでもあります。そして、北海道にはHESというのがあります。日本はISOに

ついては、世界ではトップレベルいうことです。

17番の資料を見てください。県別のISOの取得件数です。あと、エコアクションとの数の比較です。そして、中小企業のエコ取得なんていうのが、2007年の朝日新聞ですが、参考として載せています。大企業だけじゃないんだということです。99.7パーセントが中小企業なので、中小企業がやらないとだめですよということです。

飛びますが、26番見てください。これもデータとして出てます。大企業ほど環境配慮の活動をしているということです。人数が少ない組織ほど、余裕がないんでしょうかね。環境配慮の活動はしていない。そんなデータもあります。だけど、従業員数が小さい会社は大部分を占めているということが言えますね。

そして、最後に、裏表紙なりますかね。マネジメントシステムは、PDCAシステムを回しながらやっていくということで、環境のシステムを機能させるための、EMS共通のツールがPDCAです。Plan Do Check Action。環境についてのルールや目標等、決めて。Do Check Action, そして、スパイラルアップ。これが基本になっています。

そうすることで、最後、32ページ。『次世代へ可能な限りベストな状態でバトンタッチ！』『できることからまず始めよう！』ということで、100人の1歩が大事です。1人の100歩より、100人の1歩という言葉があります。私、大事な、大好きな言葉ですが、1人の100歩より、100人の1歩、だから、今日、ここに集まっている人たちが、自分の責任において、地球環境のために、あるいは、将来の残された地球にいる人たちのために、自分がやるべきことをやろうということです。それが、もうけとか利益とかに、直接につながらなくても、やるべきことをやるというのが、私たちの責任ではないでしょうか。ということで、中小企業の社長連中を説得しなければならぬと私は考えています。建設会社なんかは、環境に配慮していると総合評価が良くなり、入札価格が高くて、落札できる、そんな時代になってきています。私はあえて言いたいですね。中小零細だからこそ、ピンチはチャンス、問題じゃなくて、課題なんだ。ポジティブなことなんだ。だから、そこから逃げることなく、プライドを持ちつつ、取り組んでいきましょうということです。皆さんも将来、組織の中で、大きな影響を及ぼすスタッフになるでしょう。どうぞ、きょう、聞いたこと等を頭に入れながら、できることを何かしら考えて、そして、皆さんの知識や思いを、これからの社会に反映させて、よりよい地球環境を維持してください。私のほうからは以上です。ありがとうございます。

(了)

# 『環境と経営』(エコロジー&エコノミー)

— 職場での環境管理活動を推進する —



’17.12.2

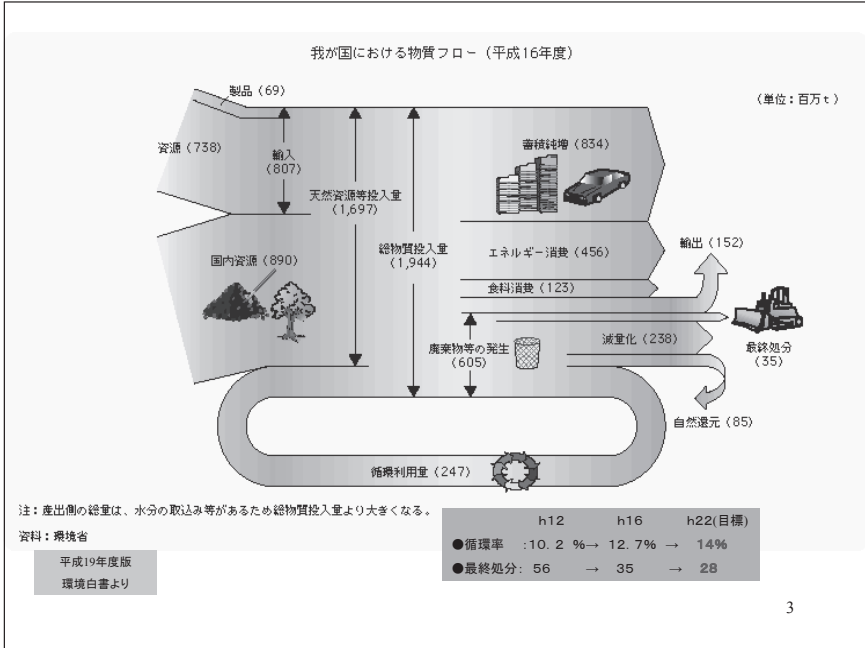
ディライト マネジメント コンサルティング オフィス  
経営士：山下 健二

1

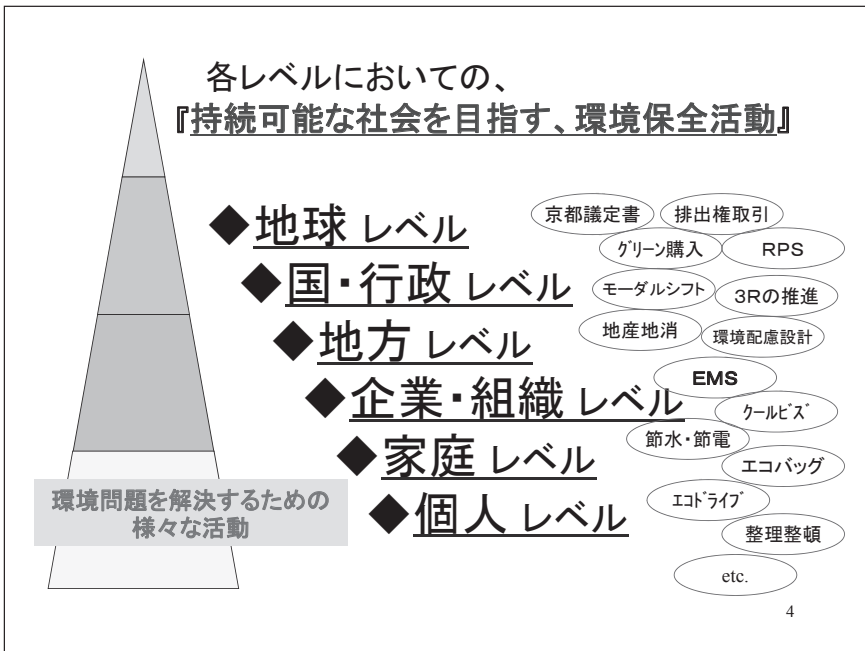


2

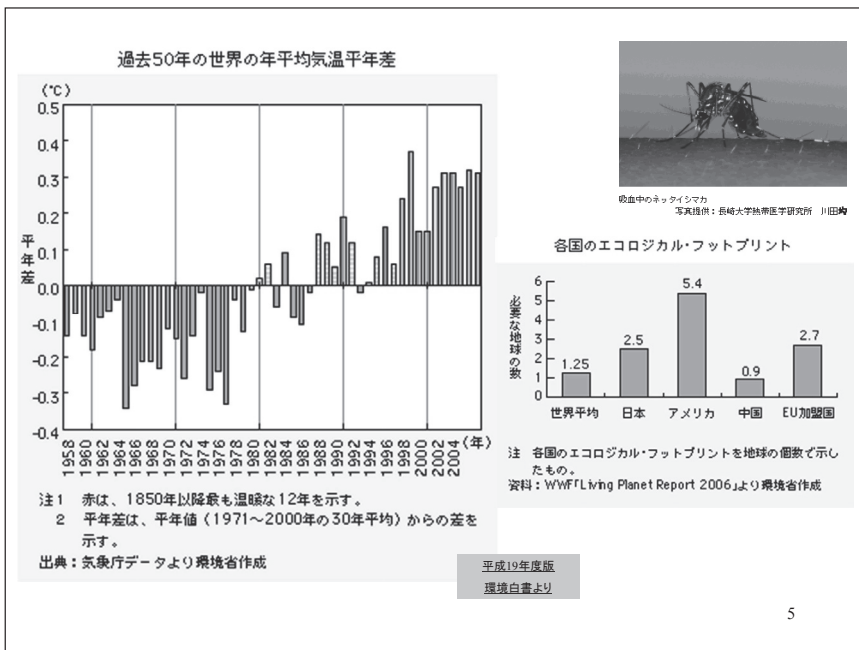




3



4



あなたの1日のCO<sub>2</sub>削減量  
 現在 83g  
 → 進む

**環境社会検定試験®(ECO検定)**  
Certification Test for Environmental Specialists (Eco Test)  
 Last updated October 11, 2013 10:00:01

～人づくりから環境活動をはじめ～

**ECO検定推進企業**

社員の環境教育の一環としてeco検定を活用する企業が増えています。中でもeco検定を積極的に推進し、環境報告書やCSRレポート、ホームページにeco検定の合格者数等を記載している企業をご紹介します。

▼ ECO検定推進企業ご紹介
▼ 「ECO検定推進企業」への掲載にあたって

---

eco検定推進企業ご紹介 ( 沖縄は本社所在地 )

▶▶▶ 北陸電力株式会社 (富山県・富山市) 電気事業  
[CSRレポート別紙](冊子形式)

**ECOピープル**

**これまで約33万人が受験**

**約20万人が合格！**

社員の環境教育の一環としてeco検定を活用する企業が増えています。東京商工会議所 eco検定試験情報ページでは、エコユニットの母体組織を始め、eco検定を積極的に推進し、環境報告書やCSRレポート、ホームページにeco検定の合格者数等を記載している企業をご紹介します。

**掲載にあたって**

自社の発行・運営する環境報告書やCSRレポート等の環境報告書、ホームページにおいて、eco検定合格者数や取得率等、eco検定を推進している旨を具体的に記載されていることが必要です。なお、環境報告書は定期的に発行している(予定も含む)ものであれば、GRIといったガイドラインに沿ったものでなくても結構です。

『環境』・・・

- ⇒トリプルボトムラインの一つ  
(企業・・・経済的・社会的・環境的 /側面)
- ⇒安全
- ⇒職場環境整備(5S)⇒効率化
- ⇒コストダウン
- ⇒信用力アップ
- ⇒競争力アップ(競合他社との差別化)
- ⇒従業員のレベルアップ、スキルアップ
- ⇒その他、プラスα

## 環境経営に有効なシステムの一つ

⇒ 【EMS】・・・

組織に適切な環境に関連する『テーマ』を設定し、その実現・達成に向けてあの手この手を効果的に駆使する仕組み。

9

## 『職場での環境活動テーマ』？

例えば、、、

- ・ロス率●%低減
- ・不良率●%削減
- ・材料歩留●%アップ
- ・環境関連クレーム撲滅
- ・お客様評価の向上
- ・環境配慮商品の構成比●ポイントアップ
- ・環境配慮設計の推進
- ・環境関連商品売上高●円アップ
- ・燃費向上●km/l
- ・ペーパーレスの推進
- ・CO2●%削減
- ・...

10

組織における有効な道具の一つ！

## 『環境マネジメントシステム(EMS)』？

企業や団体等の組織が、社会的責任の遂行及び業績向上や問題解決にむけて、適切な環境方針・目的・目標等を設定し、その達成・実現に向けての様々な有効な取組を実施するための仕組み。

組織は、独自の「環境マネジメントシステム」を構築・運用するのも良いが、外部機関の定めた規格に基づいたシステムを構築・運用し、外部機関からの認証を受けることで、より効果的なシステムを維持することができる。そしてそれにより社会的な評価を得ることもできる。・・・『第三者認証』&『外圧』！



「組織の皆が  
バラバラ活動  
するより効果が  
大きい！」

11

## あなたの組織に植物の芽

誰が水をやる？

どんな形に！

剪定は？

さて、どうやって育てる？

病気策は？

散歩は？

名前は？

## あなたの組織に動物の仔

躰は？

何かあったらどうする！

次は？

さて、どうやって育てる？

12

それには…

一つの有効な方法⇒『MS』  
『マネジメント・システム』



『管理の仕組み』

『EMS』=『環境マネジメントシステム』

組織で『環境』という芽・仔を上手く育てる方法！

13

それぞれにある  
「一長一短」!

## 色々ある“EMS”

組織の状況及び方針や目的によって  
最も適したEMSを検討して選択すること!

(如何にその組織にあったEMSを  
選ぶことが出来るか!)

自分に合った、用途に合った  
道具の選択が肝心!

14

## 認証取得サイト(事業者)数

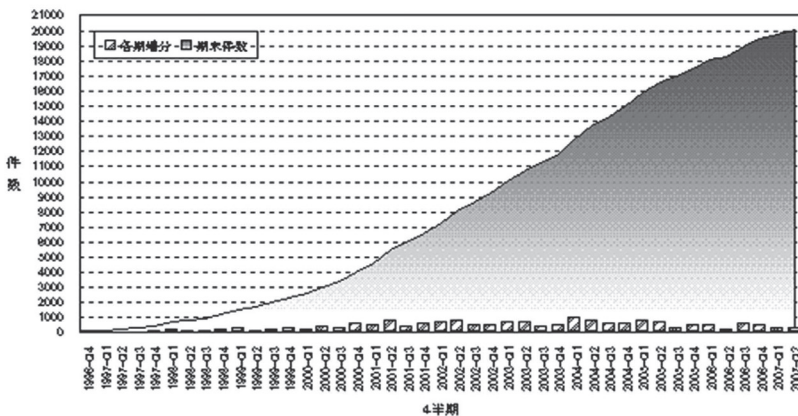
主なEMS	サイト(事業者)数	備考
ISO14001:2004	20,554 ⇒19,123	国際標準化機構
エコアクション21	2,571 ⇒8,163	環境省みちのくEMS と相互認証(廃棄物業)
KES	1,233 ⇒3,798	みちのくEMSと相互認証 内訳: step I (821⇒2598) II (412⇒1559)
エコステージ	1,010 ⇒735	5段階
みちのくEMS	60 ⇒235	構築中等認証登録前の組 織を含めると285
HES(北海道)	21 ⇒106	2段階

上段:平成20年6月現在 15

下段:平成28年9月現在

## ISO14001:2004

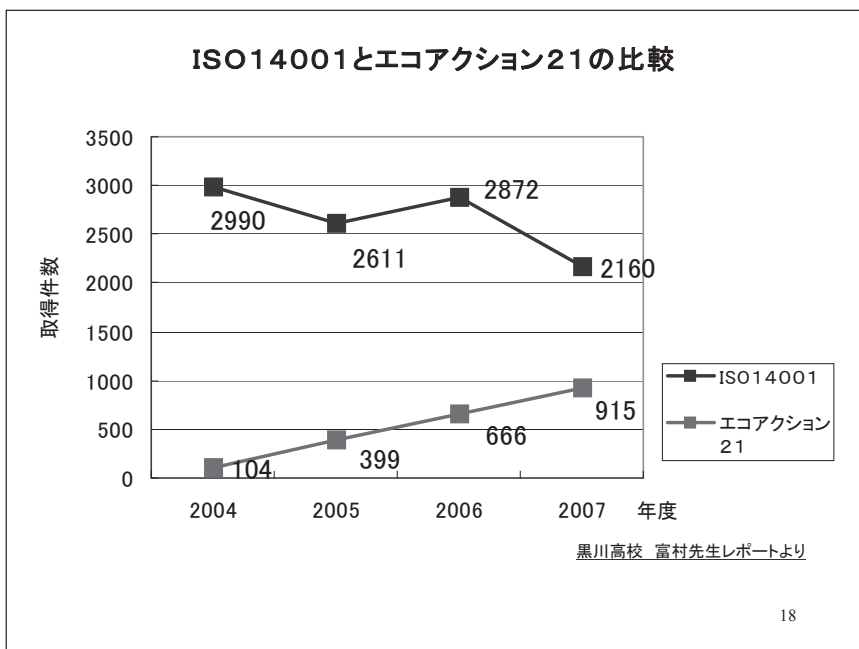
JAB適合組織推移(EMS)  
2007-6未現在



出典:財団法人日本適合性認定協会  
(JAB)

16

都・道・県別(東日本)	
ISO14001:2004 取得件数	
青森県 117⇒95	北海道 453⇒372
岩手県 169⇒132	茨城県 423⇒409
宮城県 258⇒235	栃木県 367⇒365
秋田県 135⇒139	群馬県 348⇒384
山形県 191⇒171	埼玉県 978⇒893
福島県 381⇒364	千葉県 485⇒498
	東京都 3002⇒2677
	神奈川県 1242⇒1112
	...
東北地方計 1, 251	全国計 20, 554
⇒1, 136件(▲9.2%)	⇒19, 123件(▲7.0%)
財団法人日本適合性認定協会(JAB) hpより(平成20年7月8日)⇒公益財団法人(JAB)28年9月 <sup>17</sup>	





## 環境 マネジメントシステム (EMS)

- ・ISO14001:2004
- ・エコアクション21
- ・エコステージ
- ・KES
- ・みちのくEMS
- ・HES
- ...

2007年(平成19年)9月28日 金曜日 13版 ▲ 朝日新聞 10

### うごく地域

主な地域版環境認証と管理機関の所在地

ESえちぜん 糠井興経都市	AES 青森県弘前市
DES 大津市	みちのくEMS 仙台市
KES 京都市	エコステージ 奈良県
TEAS 堺市	Y-ES 横浜市
TGAL 鹿児島市	M-EMS 三重県
	TEMS 兵庫県宝塚市
	KEMS 神戸市

#### 環境認証「地域版」

### 中小企業も「エコ」取得 ISOより安く人気

環境認証 代表的なISO 14001・国際標準規格「ISO 14001」取得標準が、中小企業に広がっている。その理由として、ISO 14001の取得に比べて、地域版の環境認証は、取得費用が安く、また、取得期間も短いことが挙げられる。また、地域版の環境認証は、地域に密着したサポート体制が整っていることも、中小企業が積極的に取得する理由の一つと見られる。

環境認証の取得は、企業の環境管理を体系的に行うための第一歩。ISO 14001の取得は、大企業を中心に進んでおり、中小企業でも積極的に取得する動きが広がっている。地域版の環境認証は、ISO 14001の取得に比べて、取得費用が安く、また、取得期間も短いことが挙げられる。また、地域版の環境認証は、地域に密着したサポート体制が整っていることも、中小企業が積極的に取得する理由の一つと見られる。

金利を

平成19年9月28日(朝日新聞)

エイチ・イー・エス  
推進機構  
HES(北海道)  
☑ 登録事業所一覧

おおつ環境  
フォーラム  
OES(大津市)  
☑ 登録事業所一覧

NPO法人  
地域活性化LA21  
TEMS(宝塚)  
☑ 登録事業所一覧

こうべ環境フォーラム  
KEMS(神戸市)  
☑ 登録事業所一覧

みえ環境県民運動  
協議会  
M-EMS(三重県)  
☑ 登録事業所一覧

NPO法人  
エコサポートTGAL  
(鹿児島)  
☑ 登録事業所一覧

各地のKES協働機関

青森環境マネジメント  
フォーラム  
AES(青森県)  
☑ 登録事業所一覧

いわて  
環境マネジメント  
フォーラム  
ies(岩手県)  
☑ 登録事業所一覧

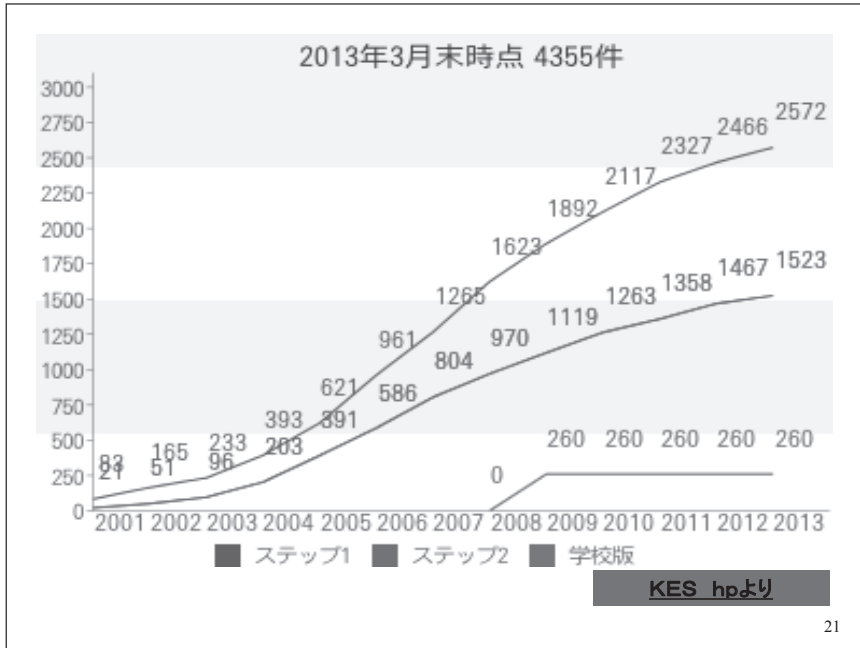
みちのく  
環境管理認証機構  
(仙台)  
☑ 登録事業所一覧

日立グループ  
HI-KES  
☑ 登録事業所一覧

(株)環境ソフトウェア  
研究所  
ESL(東京)  
☑ 登録事業所一覧

NPO法人  
ヨコハマみらい  
環境協議会  
Y-ES(横浜)  
☑ 登録事業所一覧

KES hpより



21

# 日経エコロジー

Ecology

創刊9周年記念セミナー

環境マネジメントシステム

## 中小企業向けEMSの可能性と期待

実効性の高いEMSのノウハウを探る

参考

ISO14001認証に代わり中小企業に急速に普及している中小企業向けEMS(環境マネジメントシステム)をテーマに創刊9周年セミナーを札幌で開催します。前半では国内を代表する中小企業向けEMSのひとつであるKES環境機構・専務理事の津村氏による基調講演です。後半はKESの津村氏、地域に根差した中小企業向けEMSとして今後が期待されるHES(北海道環境マネジメントシステムスタンダード)・みちのくEMSの各実務担当者、日経エコロジーの副編集長によるパネルディスカッションの場で、中小企業向けEMSの可能性と期待に迫ります。

**基調講演**  
KESの現状と中小企業向けEMSの可能性

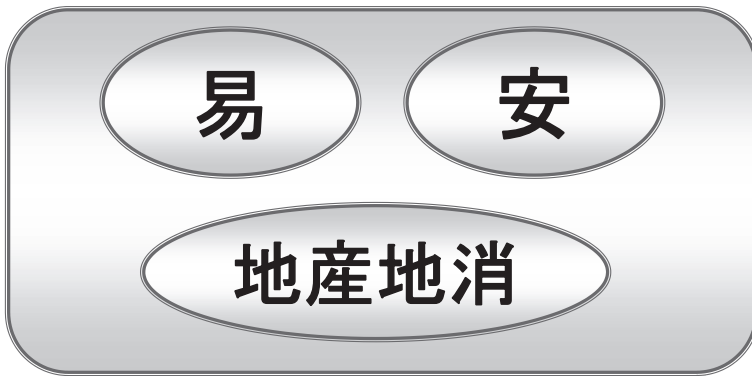
**パネルディスカッション**  
地域に根差した中小企業向けEMSへの期待

【日経エコロジーhpより】

<http://business.nikkeibp.co.jp/ecos/0806/index.html>

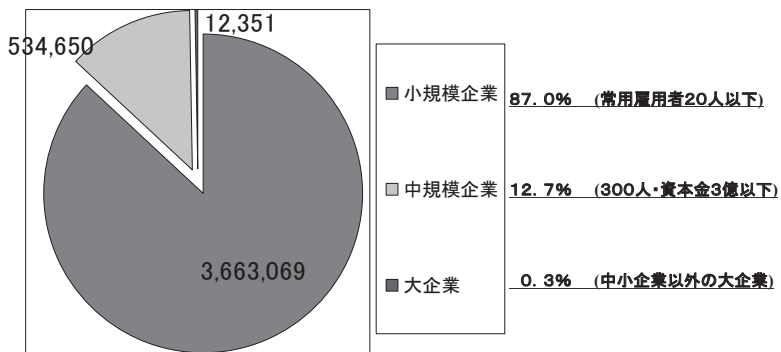
22

## 地域版 中小企業向けEMS =「オルタナティブEMS」の特長



23

## 企業数(会社数+個人事業所) 中小企業数は全体の99.7%



中小企業庁hpより

24

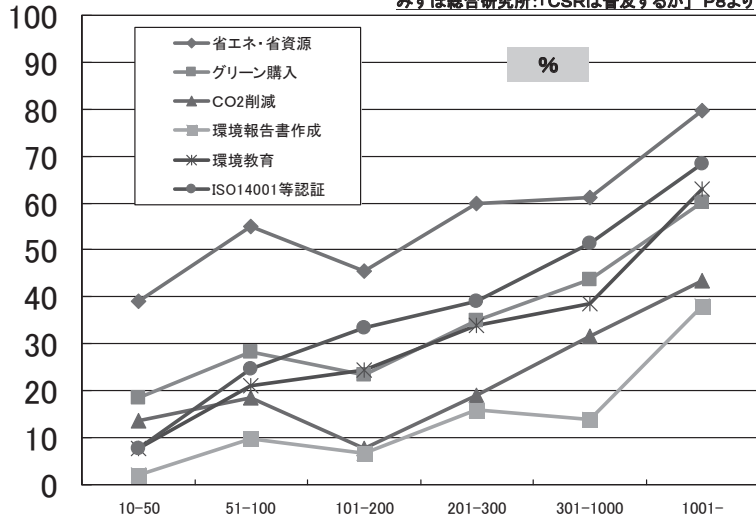
図表 8 取り組み分野別施策内訳（調査項目）と実施率（%）

取り組み分野	具体的施策	10～	51～	101～	201～	301～	1001人	全体
		50人	100人	200人	300人	1000人	～	
環境面	省エネ・省資源・リサイクルの全社的取り組み	39.2	54.9	45.6	60.0	69.3	79.6	58.2
	いわゆる「グリーン調達」	18.6	28.3	23.3	35.0	43.6	60.2	34.9
	CO <sub>2</sub> など温室効果ガス排出量の計画的削減	13.7	18.6	7.8	19.0	31.7	43.5	22.6
	「環境報告書」の作成・公表	2.0	9.7	6.7	16.0	13.9	38.0	14.5
	環境保全に関する従業員教育	7.8	21.2	24.4	34.0	38.6	63.0	31.5
	ISO14001等の環境外部認証の取得	7.8	24.8	33.3	39.0	51.5	68.5	37.3

みずほ総合研究所:「CSRは普及するか」P8より

25

みずほ総合研究所:「CSRは普及するか」P8より

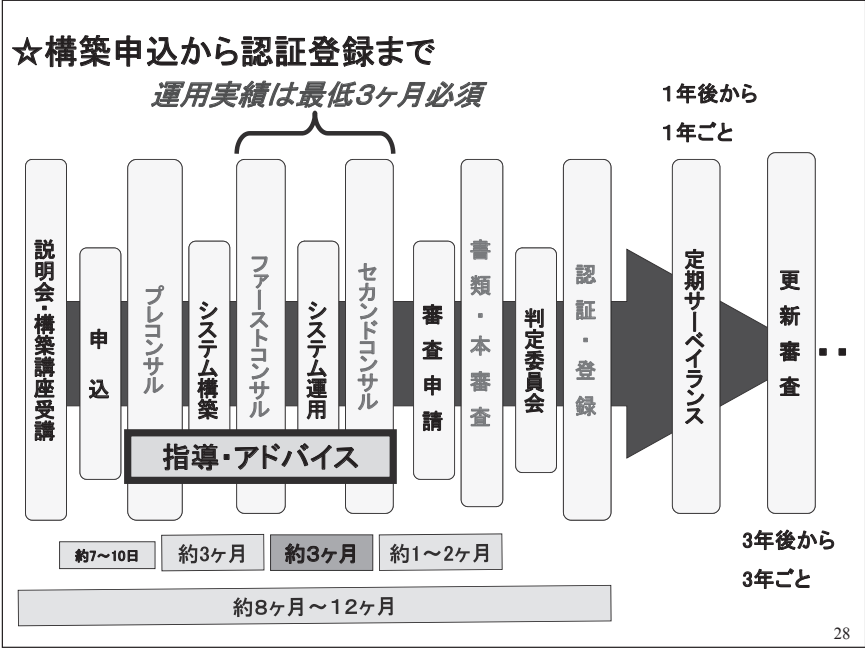


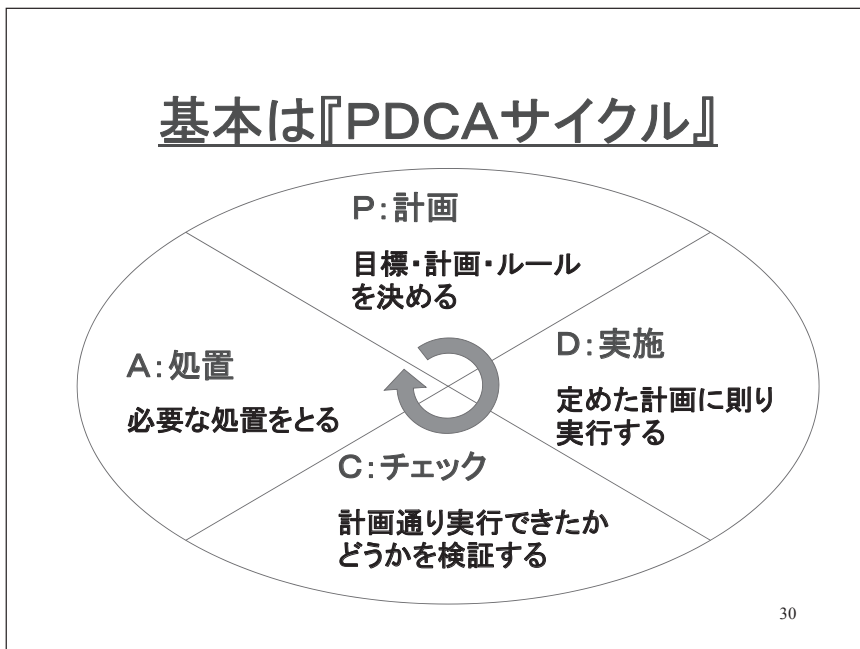
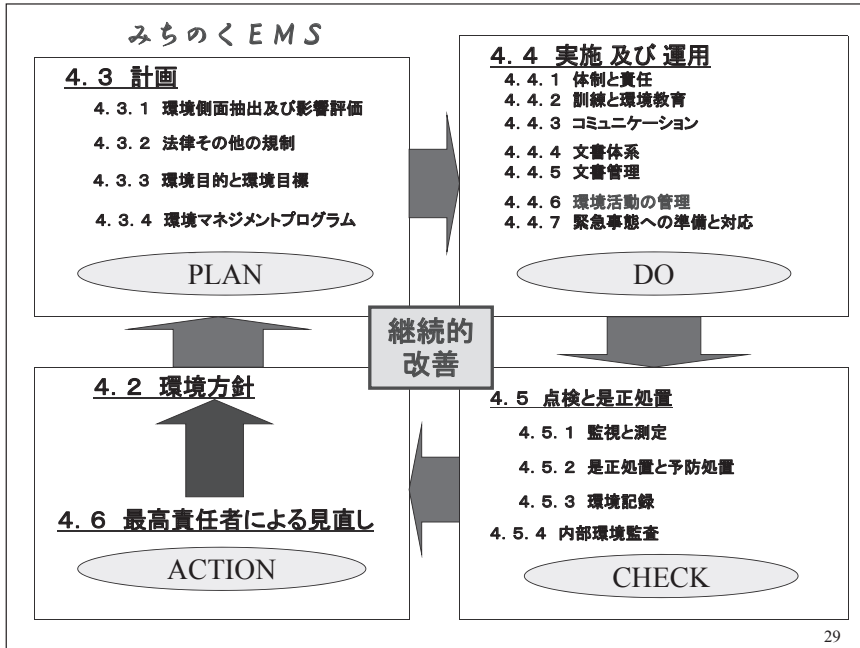
26

## みちのくEMSの特徴は・・・

1. みちのくEMSは、構築事業者と評価員・事務局とのパートナーシップで構築・運用をしていきます。
2. 環境に関する継続的な改善をすることで経営基盤の強化を図ることが出来るツールです。
3. 地元行政・公的機関が支える信頼性の高い第三者認証の登録制度。適正な“外圧”を享受。
4. 経営資源が潤沢ではない中小事業者にでも比較的容易に取り組めるパフォーマンス重視のシステム。

27





### 宮城県(環境配慮事業者からの物品等調達優遇制度について)

宮城県では、環境負荷の低減に積極的に取り組む者の環境保全活動の促進を側面から支援するため、物品及び役務(工事関係を除く)の調達に当たり、当該業者を優先的に取り扱うこととしました。

本制度の対象となるためには、事前に環境配慮事業者としての登録が必要です。

「物品調達等に係る競争入札参加業者登録簿」に登録されている県内の本社(本店)又は支店等において、次のいずれかの認証等を得ている者

1 ISO14001

2 エクアクション21

3 みちのくEMS

4 わが社のe行動(eco do!)宣言による環境配慮実践事業者

※支店等とは「代表者より入札等に関する権限の委任を受けた者が所属する支店等」をいいます。

<http://www.pref.miyagi.jp/keiyaku/kbkh.htm>

31

## 私たちの使命



『次世代へ可能な限り  
ベストな状態でバトンタッチ!』

『出来ることからまず始めよう!』

32

平成29年度 東北学院大学経営研究所起業家シンポジウム

## 卒業生に聞く—東北学院と経営者

### 開会挨拶・趣旨説明

東北学院大学大学院経営学研究科長・東北学院大学経営学部教授 鈴木 好和

### 学長挨拶

東北学院大学学長・学校法人東北学院理事長 松本 宣郎

### 第一部 基調講演

第1報告 東北学院と経営者—これから社会に出る君たちへ

マルハニチロ（株）取締役会長 坂井 道郎

第2報告 私の創業履歴

（株）ル・プロジェ 代表取締役 山田 洋一郎

第3報告 私が大切にしていること

（株）本間青果 代表取締役 本間 充

### 第二部 パネルディスカッション

司 会：鈴木 好和（東北学院大学大学院経営学研究科長）

パネリスト：坂井 道郎, 山田 洋一郎, 本間 充,

矢口 義教（東北学院大学経営学部准教授）,

秋池 篤（東北学院大学経営学部講師）

日時：平成29年10月5日（木）

会場：土樋キャンパス8号館5階 押川記念ホール



【開会挨拶・趣旨説明】

鈴木好和

東北学院大学大学院経営学研究科長・東北学院大学経営学部教授

本日は、お忙しい中、2017年度東北学院大学経営研究所起業家シンポジウムにお越しいただき誠にありがとうございます。本日、司会進行を務めさせていただきます経営学部の鈴木好和でございます。よろしくお願いいたします。

本日の講演テーマは、「東北学院と経営者」でございます。帝国データバンクの2016年調査によりますと、東北学院大学卒業の経営者数は1762人です。国公立大学を含めまして、全大学中第33位となっております。この数には、東北学院幼稚園、東北学院中学、東北学院高校及び東北学院榴ヶ岡高校の卒業生は、入っておりません。東北学院に関わる経営者はさらに多いということは、間違いのないと思います。今回のテーマである「東北学院と経営者」は、卒業生の経営者の方々にお話を伺い、それを参考にさせて頂き、さらに多くの経営者を育ててまいりたいということと、経営者の先輩がたのお話を、ぜひ学生たちに聞かせてあげたいという希望により設定いたしました。

ただ今より、シンポジウムを開催いたしますが、開催にあたりまして、本学学長、本学院理事長松本宣郎より、開会のごあいさつを申し上げます。

写真1：シンポジウムの全体の様子



【学長挨拶】

松 本 宣 郎

東北学院大学学長・学校法人東北学院理事長

皆さん、こんにちは。学長の松本宣郎です。経営研究所のシンポジウムは、毎年行われております。卒業生に聞く「東北学院と経営者」と題して、今、鈴木先生からお話があったように、随分多くの経営者、世間で言えば社長さんが、たくさん当学院から育っております。その方々を、きょうお招きしてお話を伺います。

きょうは、マルハニチロの坂井道郎さん、ル・プロジェ代表取締役の山田洋一郎さん、それから、本間青果の代表取締役本間充さんです。お三方は、いずれも会長さん、社長さんという、文字通りのテーマで活躍しておられる諸先輩で、いずれも当学院の卒業生であります。

皆さんがたにも、皆社長さんになって頂きたいとは思いますが。今現在、恐らくここには経営学部の方が多いと聞いています。特に、3年生の方々は、就活あるいは卒業を控えている時期であるばかりでなく、突然新しい政党が出現したり、北の方からは何が飛んでくるかわからない、そういう状況の中で、さまざまな面で先行きの不透明感、不安感を覚えている方も多いと思います。

きょうの坂井さんはじめ、お三方は、そういう中で、東北学院で学ぶ君たちはここでの学びをしっかりとっておきさえすれば、どんな荒波の、あるいは、不透明な社会へ出ていっても大丈夫だと、どこであってもしっかり生きていける力を持つように大学生活をしっかりとやりなさいという、基本的メッセージをでお話しただけのだろうと思っています。

お三方の中ですと、坂井道郎さんは、東北学院の評議員も務めていただいでいて、さまざまな形で東北学院大学を叱咤激励して下さる評議員であります。そんなこともあって、少しだけ、私の知っている坂井さんをご紹介します。坂井さんは、マルハニチロという、水産物に関わる会社を守ってこられ、大きく育ててこられた方です。ごく最近、今年の5月に『消費者に味方する者は最後の勝利者なり』というご本をお出しになりました。私も頂いて読ませていただきました。題名からすると、マーケティングの本のようですが、実は坂井さんの企業人、経済人としての伝記、自伝であります。お父さまを亡くされて、ご苦勞の中、レスリングやラグビーをやり、音楽にも堪能になられた。そういうマルチな面でご活躍しつつ、企業人としての道を歩んでこられた方です。

私もお話を伺って、大いに励まされると思います。皆さんも同じであります。先ほど言ったような趣旨で行われる会でもありますので、坂井さん、山田さん、そして、本間さんのお話を伺い、そして、その後のシンポジウムの中で、どうぞ良い学びと、良い大学生としての心構えをいよいよ強めることを私としても期待しております。では、きょうおいでの講師のかたがたに改めてお

礼を申し上げます、あいさついたします。きょうは本当にありがとうございました。

写真2：松本学長による挨拶



第一部 基調講演

【第1報告】

## 東北学院と経営者—これから社会に出る君たちへ

坂井 道郎

マルハニチロ（株） 取締役会長

鈴木 それでは、早速でございますが、坂井会長に基調講演をお願いしたいと思います。よろしくお願いいたします。

坂井 それでは、自己紹介させていただきます。私は、東北学院の同窓生の坂井でございます。今年の3月末をもちまして、マルハニチロを退任いたしまして、今フリーな状態でございます。今、松本先生からご紹介いただきましたが、私は1971年、昭和46年の卒業でございます。ですから、卒業して47年になります。在校生の皆さんにとって見れば、随分じいさんが来たなと感じられるかも知れませんが、まだまだ若いつもりでおります。

私のことを申し上げて話を進めたいと思います。私は、1948年に石巻市で生まれました。先ほど、松本先生のお話にありましたが、私の父が第二次世界大戦時にオランダ領スマトラのパレンバン

写真3：講演する坂井会長



という石油基地を確保しに行ったのですが、どうにか戦地から帰還してまいりました。大変な激戦地だったようでございます。うちの父は、現北海道大学の出身でございまして、日魯漁業に勤めました。入社して、間もなく戦争に行きまして、戻ってきて石巻の事業所を立ち上げたわけでございます。そのときに私が生まれました。そして、父は2年後に会社を退職しまして、塩釜で小さな会社を始めます。両親にとっては、大変な決断だったと思います。よく私どもに、サラリーマンでは、おまえたち子ども5人を大学まで出すのは大変だと話していました。そこで、商売を始めてよかった、どうにかみんな大学を出せそうだと書いていたのが私が高校の頃でした。

私どもも、5人のうち、一番上の兄は小さい頃から医者になりなさいと言われて、それを目指していましたが、2番目は法律を勉強しなさいということで、それを目指してやっておりました。従って、3番目の私は、おまえは家を継ぎなさいと言われて育ってきました。ところが、高校2年生のときに父が亡くなりまして、急きょ東京の学校に行って勉強していた2番目の兄が商売を継ぎまして、それで母と兄たちが、あと3人を大学まで出してくれました。私も、学生時代、仕事をしなくてはいけないと思ったのですが、とにかく普通に学校生活を送りなさいという兄たちの話もありまして、東北学院で存分に学生生活を送らせてもらいました。いざ私が大学を卒業して商売をやるかと思ったときに、2番目の兄が商売が面白くなったのでおまえは勤めてくれということになり、私は父の友人の勧めで日魯漁業に入ったということでございます。

そういう経過で日魯漁業に入ってしまったわけです。会社というのは、いつも順風満帆ではなくて、その都度その都度、政治や戦争、あとは経済的ないろいろな動きに翻弄されました。特に遠洋漁業をやっておりました日魯、マルハは、いわゆる国際的な規制や外国の規制の中でやってきまして、その都度、大きな変化に対して、血のにじむような努力をしながら、会社を違うモデルで再興させて乗り越えてきたという歴史そのものです。

私が入社した1971年の後の73年には、第1次オイルショックがありましたし、77年には200海里漁業専管水域というのが引かれまして、遠洋漁業が壊滅的な打撃を受け、外航では魚を捕れなくなりました。そのとき、私も労働組合や人事の仕事を作り、陸上・海上の社員・船員など何千人という合理化の仕事をしてきました。これにより、会社の内外から様々なことを言われましたが、ただひたすら会社再建のために様々なことをやってきました。今、そうしたことを経てリーマンショックも乗り越え、会社自体は漁労主体の会社から貿易、または、養殖、それと、食品加工事業を行なう事業構造に大きく変貌してきました。どうにか変化に対応できてきたという状況でございます。

会社の歴史は、ほぼ、東北学院と同じぐらいです。マルハの創業は、1880年ですので、ちょっと学院より古いかも知れませんが、ニチロは110年ちょっとでございます。当学院も1,700名ぐらい社長がいると言っていました。100年を超す日本の企業は、どれぐらいあると思いますか。100年を超す企業は、約7,000社あります。これで、何を皆さんにお伝えしたいかというと、会社というのは、存在価値があり、社会的使命を帯び、必然性を持ってそこに誕生して存在しているということです。それは、今申し上げたように、いろいろな壁、規制、戦争、それらを乗り越え、

変化を読み対応してきた証しでもあるわけです。

約7,000社のそうした企業のうち、古いものは300年、400年も続く歴史的な会社もあります。それは、創業者の心、言ってみれば家訓、社訓、社是、あるいは経営理念という形になって守られておるからこそ、100年、200年と存続し、数も7,000社にのぼっているのです。世界的に見ても、日本は、長寿企業の多い国ですが、そういったことが、影響していると思います。

私たちが、これから考えなくてはいけないのは、変わるもの、変わらないもの、基本となるものをしっかり見分ける力、対応する力、守る力、約束する力、これらが大変重要になってくると思います。

私は、鈴木先生からこの話をいただきましたときに、学生の皆さん方がいろいろ悩んでいるので、悩みに何か話していただけないかということでお話をいただきました。この講演会の題名が『東北学院と経営者』でしたが、あまり漠としてる気がしまして、これから社会に出る若い学生さんたちに何か話し掛けをして、何か残ればという気持ちで副題を付けていただきました。そうした意味では、学生時代というのは、私の考えでは、とても重要で大切な時期、人格形成の大変良い時期であると思います。

東北学院は、振り返りますと、伝統のあるミッションスクールであり、なおかつ、それを核にして人格形成をしっかりとやってきた大学、学校です。私はときどき評議委員会でも話すわけですが、リベラルアーツという教育方針について、もっと徹底的に、もっとレベルの高い教育をされたらどうでしょうかと、前回の評議委員会のときに申し上げた記憶があります。要は、歴史や宗教や哲学や、あと、経済や語学や文学や、いろいろな形で学べる学校ですし、そういったものをきちんと学んで、自分の教養を高め、倫理観や道徳観を形成する大変重要な時期でもあります。ここのところをきちんと学んで、立派な先生がたや同級生、同窓のかたがたとのコミュニケーションをきっちり取って、社会に出ていただきたい。さまざまな変化についても、基本がしっかりしていれば、多様な形での対応、間違いのない対応ができると思っています。

私も、47～48年前に、私のゼミの先生でありました国際経済学の山本新一先生に経済学の話や、それ以外の話もたくさんしていただきました。先生の家に行っているいろいろな話を聞き、合宿をし、ひざ突き合わせて、また、ゼミ生の中で口角泡を飛ばして議論をした記憶があります。そのときに、勉強したのは、コロンビア大学のキンデルバーガーという先生の国際経済学と金融論でした。これをみんなで外書購読において納得いくまで勉強しました。もう一つの教科書は、ハーバード大学のサムエルソン教授の経済学という本でした。これは、当時世界中で教科書として使われ、最も経済学の本で売れた本でした。経済学サムエルソンと書いてある本上下巻を表にして、得意気に持ち歩いていました。中身の研さんは、まだまだだったのですが、みんなで持ち歩き、いつも開いて読んでいました。そうした過ごし方が、会社に入っていろいろなことにおち当たったときに、基本が曲がらない、考え方がぶれない、変化にいろいろな形で対応できる力が、意外とついていることを悟りました。

従って、先ほど申し上げた、合理化のときのあの苦しさなども、耐えられてきたと感じており

ます。従って、鈴木先生の言った、皆さんの心配事というのは、そうしたことをきっちりやれば、どこに行っても何も心配することはありません。できれば、もう少しレベルの高い専門の話や、歴史の話や、語学の話や、高レベルでやれば、素晴らしい社会人になれるのは間違いないと思います。

今、大変なことは、私が生まれて学校を出た頃と比べて地球のありかたが、すごく異なり、ドラスチックに変わっていることです。一つは、人口です。私が生まれた頃では、多分地球上の人口は25億人位でした。会社に勤める頃は、30億人から40億人の間位でした。現在は、74億人いるわけです。私が生まれた頃から見ると3倍になっています。2030年には80億人を超えます。2050年には94～95億人になると統計的に言われています。人口は、これから20億人位増えていくわけですが、この増える20億人の数の8割はアフリカです。これだけの人数がアフリカで増え、インドも増え、東南アジアが増えますが、日本は少子高齢化です。これは何を意味するかということや、よく考えなければなりません。

それともう一つは、環境っていうキーワードです。地球温暖化がもたらす影響っていうのはどういうことか。今、回りで何か気象状況がおかしくありませんか。世界各国で、台風、モンスーン、ハリケーン、暴れまわっておりますし、落雷がすごいですし、集中豪雨がすごいですよね。温暖化が、大水害、大洪水をもたらすし、海水温が上がっております。このために、生体系がものすごく狂い、あちこちで砂漠化や海面上昇が進んでいます。

もう一つは、水です。地球は、水の惑星、青い惑星と言われておりますが、地球上の水がどういう状態にあるか分かりますか。水の97.5%は、海水です。淡水は、2.5%以下なのです。その2.5%の水の7割は北極と南極の氷と氷山です。そうすると、残りは、地下水や河川、湖などの約0.8%に過ぎないのです。河川や湖などから人が利用できる水に限ると、全体の0.01%ということや、

温暖化からしますと、人口の増加と併せて、川が枯れている所があちこちでできています。それと、淡水湖がどんどん枯れています。こういう状況を見て、われわれがやるべきことが相当出てきています。中国の黄河は、1年のうち、3割くらい枯れていると言われております。他にも、水を上流で引くということが今論争になっておりまして、紛争が起きているところが大河の中で随分あります。人口が増え、食糧増産しなければならないから、そういうことが起きるわけです。

こんなことを考え合わせますと、本当にわれわれがやらなければいけない、考えなければいけない、基本的なこととは何だろうかということや、皆さんの周りのかたがたとよく議論をして、自分がどういう関わりを持って仕事をやったらいいのかを考えてください。どこに勤めるかではなくて、何をやるかということや、真剣に考えていったらいいかやと思います。そういうふうな、いろんな大きな、われわれが今急には止められない変化がすぐ身近に起きて、われわれの生活を脅かしております。

それと、もう一つは、2週間前の新聞に、ベルリンフィルハーモニー管弦楽団が定期演奏会をデジタルコンサートで世界中に発信したことです。これは、2009年からやっていますが、今回の発信は、4Kのハイビジョンとハイ・ダイナミック・レンジ (HDR) での配信です。影が暗くて

見えないっていうことは一切なくなりました。これは、新しくなったベルリンコンサートホールの8階に機械室があり、そこで操作しているそうです。8台のテレビカメラで、指揮者から管弦楽団、あとは、ソリストなんかを映しています。その機械室のかたがたも、指揮者と同じ指揮の譜面をがっちり勉強してコンサートに臨んでいるため、その指揮者のアクセントで、その指揮者や演奏者の表情や手の動き、呼吸、それらがつぶさに見られることが新聞に書いてあったので、私はすぐその日にデジタルコンサートの会員になりました。安いんですよ。これは、年間会費1万5,000円程度です。きょう新幹線の中も携帯で見ながら来ました。一つはそういったことが起きています。このことは何を意味しているかを皆さんに考えてもらえるよい話題じゃないかと思ってお話しました。あと、先般、うちの孫たちが家に来て遊んでいて、その孫の言葉を耳にして、えっと思いました。小学校1年生と幼稚園の年中の子どもの会話なのですが、1年生の子が、「昨日ママのケータイでユーチューブのマンガを選んで、随分見たよ」と。そうしたら、幼稚園の年中の子が、「何々ちゃんユーチューバーなの」って言いました。1年生の子が、「そんなのならないよ」と言ったら、幼稚園の年中の子が、「それなら見るのはアマゾンのプライム・ビデオ見たほうがいいんじゃない」と言ったんです。私は、小学校の1年生と幼稚園の会話がこんなことを言うのかという驚きだったのですが、小学校4年生の孫が「そんなのもう今、常識よ。当たり前よ」と。「そういうことで驚くようなじいじはおかしい」と。ここには、松本先生の年代、それと、ここにおられるわれわれと同じぐらいの年代の皆さんと、あと、学生さんもおられますが学生さんは、そんなの当たり前だと、小学校4年生の言っていることがその通りだと受け止める方がおられるかも分かりませんが、私は、えっと思ったのです。

なぜこのようなことを皆さんに申し上げるのかということ、止められない変化はデジタル化だということです。私がか会社に入ったときは、机の中にそろばんが入っていました。それで、課に1台手巻きの計算機がありまして、大変高価なものでした。それも、2年ぐらいたったら、大きい電気コードからつなぐ電卓が出たり、あと、簡易のカシオなどがどんどん出まして、電卓が普及し始めました。それから4、5年たったら、背中に担ぐようなでかい携帯電話が出ました。そういう変化を経て、会社もIBMのホストコンピューターを導入しました。莫大な金額で入れたわけですが、あの時代のホストコンピューターの能力は、私のパソコンや携帯1台分程度です。情報量は、それぐらい変わっております。

ホストコンピューターで自分の企業内で動かしているうちは、扱っていたのは自分の企業内の情報だった。ところが、情報は、今や会社とか行政とか組織の枠を超えて世界中に瞬時に伝わってしまいます。ですから、自分たちをまだ規制しているのは、この大学とか、会社とか、行政とか、県とかの単位ですが、情報だけは抑えられません。強制的に抑えているロシアとか中国もありますよ。グーグルも、ついに中国から撤退しましたね。あれ、ものすごい決断だったのです。

IT、AI、ロボット、IOTが出現しています。これからは、プラットフォーマーがどんどん出てきます。この巨大なプラットフォーマーは、アメリカを中心としたIT企業を中心ですし、中国のアリババもそうです。アマゾン、グーグル、アップル、フェイスブック、それらが巨大なプ



ラットフォーマー化し、世界中の情報が集まり、そこでつながっています。例えば、物流であるとか、製造メーカーなどが資本提携をしたり傘下に入ったりしています。

今や大変なのは、先ほど申し上げた環境問題から、車のEV化、AI化がそこにきています。フランスやイギリスだけでなく中国もあてはまります。中国は、公害をまき散らしてありますが、真剣に取り組み始めました。車はエンジンで走っていましたが、モーター、すなわち電気自動車に代わります。モーターで言えば、トヨタのハイブリッドカーは、いわゆる環境問題含めてかなう所ないんですよ、ドイツのフォルクスワーゲンが、ディーゼルの基準をごまかしたり、いろんなことが出ております。中国はエンジンでは勝てませんので、EVモーターカーのスピード開発をしています。今心配されているのは、そういった頭脳がこれまではアメリカ一極だったのが、アメリカにどんどん中国の研究者、科学者が行って、そうした人たちが中国にどんどん戻っています。これから数年先は、中国の時代が来るという大きな変化が起きてると言って間違いのないと思います。

ですから、地球全体の40億ぐらいの人がアジアに集まっていますが、一番、地球上で貧困から解放されたエリアというのはアジアです。ブリックスの国を含めまして、経済発展が著しいのもアジアです。

アメリカを中心としたOECDの地球規模の経済比率は、私が会社に入った頃は7割近かったのです。G7で65%位あったのですが、今、G7で45%位です。アメリカの比率は23%位です。中国は、17%位で、日本は7%位、インドが5%位です。中国は、2060年には28%になると言われております。アメリカはどうなるか。17%位と見込まれています。日本はそのとき3%位です。

何を言いたいかという、このままで、今の認識で仕事して良いのかということです。何か考え、何か手を打ち、何かしなくてはならないことを議論しなくてはいけないのではないかと。これをしている人はいると思います。もちろん皆さんも、そうした認識で、自分の仕事を考えていかないと、ただ就職したら良いという感覚だけではいけないと思います。

むしろ、そうしたことを分かった上で何をするかを考えて、間違いのないキャリアアップを図っていただきたい。やることが違った、意外と考えていたのと全く違ったということではなくて、そういったものに対して自分が分かった上で、今の仕事に就いていることを、私は望んでいます。

私がこのような漠とした話をして、じゃあ、何を考えたらいいんだということになるでしょう。私が会社の中で何を考え、何をやってきたかをちょっと申し上げます。マネジメントっていうのは、われわれが物やサービスをお客さまに提案し喜んでいただくことです。私は、学生時代に習ったピーター・ドラッカーという先生がおられますが、マネジメントは、まさに顧客の創造なのです。顧客をどうやってつくれるか、生み出せるか。このマネジメントをやるということに関して私の今まで務めた会社の売り上げはどのような、利益はどのような、商品はどのようなっていう観点から一つ一つ見ていきたいと思っています。簡単に皆さんにお分かりいただけるのは、数字で物を言うことではありますが、一番大切なことは、それを達成するための決め事です。定性的な目標、定性的な決め事をしっかりやる、それで数字が成り立つということです。定量的な数字で

言えば、マルハニチロという会社は、昨年度は約8700億円位の売り上げで、営業利益、経常利益も、260～270億円ぐらいでした。

そんな会社がトータル的に中長期の目標として掲げてきたのが、売上高1兆円・営業利益300億円でしたが、なかなか達成できませんでした。しかし、障害にぶつかりながらも、さまざまな対応をして、今その数字があると考えて頂きたいと思います。その売り上げというのはどんなものから構成されて、利益はどういうものから出来上がって、そして、その利益の根源は何かと言うと、一つはマーケティングです。われわれの事業からお客さまが欲するニーズやウォンツを具体的な商品に変えて、価値の提案をすることです。それは、言葉では簡単ですが研究と開発を絶え間なく行わなければなりません。

それともう一つは、イノベーションです。これは、マーケットにはまだ潜在的にもないもので、お客さまに新しい価値の提案をして、お客さまがその価値を認める。このことがイノベーションです。要は、今までは存在していない、そういうものを欲しがってもいない、分かりもしない、ただどわれわれが作り上げたら、新しい価値として認めて、すごいと、これはいいものだと言うことができること、これがイノベーションです。

こういうことをやって、顧客の創造に挑戦してきておりますが、この評価は、企業を取り巻いている、消費者や株主や従業員、もろもろのステークホルダーの評価をきちんと受けられるものにしなければいけません。

これが、良いものを作る会社、お客さまを創造できる会社です。ここにきて、そのステークホルダーの価値観が変わってきました。何是か。地球環境が変わってきたためです。われわれの会社で言えば、おいしいもの、簡便なもの、他よりも安いもの、また、喜びを一緒に味に表現できるものと考えて経営してきたわけです。しかし、今や、この商材はどういう環境に影響を及ぼすかと。どういう社会に影響を及ぼすか、これを作るのに、法律的な違反や、外国で人材・労働・環境等の問題なんかを起こしていないかが問われています。環境、社会、あと、企業統治です。ESG (Environment Social Governance) 投資という考え方が出てきて、日本の厚生年金の基金の3分の1位を、持続可能社会に貢献している企業に投資することになってきました。ただ単に、お客さまが喜んだり、味が良いという評価だけではなくになりました。企業は、どのようなことをやっているのか、自然環境を破壊してないか、二酸化炭素を出してないか、人権問題を起こしていないか、未成年者を海外で使っていないかといったことまで指摘される時代になりました。

ですから、これからの会社の評価は、儲かっている、だから配当も良いあの株買おうとか、あの会社に勤めようとかいうことには、単純にはならない時代になっています。そういったことも含めて、皆さんは、自分を取り巻く社会、環境、自然環境を考慮しつつ、これから社会人として基本的に自分たちがきちんとやれる、自分の考え方や、そのベースになるような考え方、それらをきちんと持っていれば、いろいろな変化に対応できるのだと思います。

いくら大企業でも、収益をかくしたり、昔のビジネスモデルを追っ掛けたり、製品の安全性をごまかしたりしたりすると存続は危ういでしょう。今、東芝が騒がれていますね。富士ゼロック

スもこの間、騒がれました。最近では、日産自動車が騒がれる。タカタの安全ベルトも騒がれました。こういったことが起きない、起こさないことを、今皆さんは学んでいます。これは、生涯変わらないと思います。いろいろな誘惑があり、その時代に追い込まれ、辛いこともあります。そこで逃げない、きちんと対応する、そうしたベースの教育を今受けているはずで、それが、これからの東北学院で育て、卒業される皆さんに、「今しか学べないぞ」、「そうした環境の中に今いるんだよ」ということを、しっかりと認識して生活を送っていただければ、間違いのない立派な期待される社会人になれるはずだと、私はそう思っております。

ご清聴ありがとうございました。

鈴木 質問よろしいですか。

坂井 最後に、これはご存じの方もおると思うのですが、5分ぐらいで終わるので良いでしょうか。

マイクロソフトのビル・ゲイツさんを、ご存じでしょ。この方が、アメリカの高校生の卒業式のときにスピーチしたと言われている内容の文章を読みます。俺は大学生だっておっしゃらないで、私もこれは良い話だなと思ったので、わざわざ書いてきました。ちょっと読み上げます。

1. 人生は公平じゃない、それに慣れろ。残念ながら、世の中は不公平だらけだ。自分の力ではどうにもならないこともある。環境に恵まれてないなどと嘆いてもしかたがない。現状を把握し受け入れて、それも打ち砕くために努力し、続けたものだけが何かを成し遂げることができる。

2. 世界は無条件に君が何かを成し遂げることを期待している。世界は、君の自尊心を気に掛けてはくれない。世界は、君の気分など気にすることなく、無条件で君が何かを成し遂げることを期待している。人間誰しも、気分というものがあるだろう。しかし、世界はそんなものを気に留めることは一切ない。自分の気分がどうだろうと、世界は君に成果を求め続ける。だから、乗らないとかのんきなことを言えず、絶え間ない努力をし続ける必要がある。

3. 小さな成功体験を積むことが大切だ。高校を出てすぐ、6万ドルの収入を稼ぐことは、どんな偉大な人間でもとんとん拍子に成功することは決してない。誰しも、何事において下積みが必要だ。

4. 叱ってくれる人を大切にせよ。先生が厳し過ぎると思うなら、上司を持ってみる。学校では、先生が叱ってくれて自分の過ちに気付くことができる。だが、社会に出ると君の上司は叱ることなく君を手放すことになるだろう。厳しく叱ってくれる存在、君の先生はとても大切な存在であることに気付くであろう。

5. 何事も未来につながるチャンスである。ハンバーガーをひっくり返す仕事を君たちの祖母はチャンスと呼んでいた。ハンバーガーをひっくり返す仕事を、低賃金だから、つまらないから、ダサいからという理由で投げ出してはいけない。君たちの祖母は、どんな仕事もチャンスをつかむための第一歩だと捉えて、ハンバーガーをひっくり返していた。目の前の仕事を生かすか殺す

か、それは君次第なのだ。

6. 失敗は自分事と反省して次につなげよ。君が失敗したら、それは両親のせいじゃない。君のせいだ。ある程度物心ついたときから、全ての責任は自分にある。失敗を自分事とし、反省して次につなげることが大切だ。

7. 両親のためにも自立せよ。君たちが生まれる前までは、君たちの両親は今ほど退屈そうではなかった。そんなふうになったのは、君らのために支払いをし、服を洗い、君らがどんなにイケてるかという自慢を聞いているうちにそうなったのだ。親の時代から生存する寄生虫から森を守る前に、自分の洋服ダンスのダニの駆除から始めよう。自分のことは自分で判断し、行動し、自立しよう。

8. 社会では誰も助けてくれたりはしない。学校は正しい答えを導き出せるまで何度も機会を与えてくれる。しかし、人生は学校と違って、勝敗が明確に分かれることが多い。でも、何かにおいて負けてしまったとしても、他人が手を差し伸べることは少ない。やはり、他に頼らず、自分の力で頑張っていく必要がある。

9. 人生は学期ごとに分けられてはいない。夏休みもない、あなたの自分探しに会社が付き合うことはない。学校ではいろんなタイプの休みがあったかもしれない。社会に出ると、そうはいかない。あなたが休みたい気分であろうと、人生に立ち止まるようなことはめったにない。

10. テレビの世界と現実は似ているようで似つかない。現実では人はいつまでもカフェにいられるわけではなく、仕事に行かないといけない。テレビの世界を理想とすると、現実をはき違えることがある。

11. ギークやオタクには親切にしよう。今後、彼らのもとで働くことになるだろう。これから、テクノロジーがあらゆる分野に浸透し、あらゆる産業に影響を与えていくのは間違いない。オタクやギークがその最先端に立っている。彼らと一緒に、もしくは、彼らのもとで働く可能性はとても大きい。

これが、話をしたと言われている11の項目ですが、皆さんにもお話ししたほうが良いと思いまして、ちょっと引き出して、皆さんにお話ししました。以上です。どうもありがとうございました。

鈴木 ありがとうございました。

フロアのほうから質問がある人は、いらっしゃいませんか。せっかく先輩が来られたのでいろいろ聞いてください。卒業生でなくてもけっこうです。

A- ありがとうございました。一般市民です。きょうの日経に、マルハニチロさん、近大マグロですね。いち早く商業化したと載っていました。これ、大変なリスクを取られたと思います。そういうリスクの取り方は、きょうお話になったかなりの部分を占めておられると思いますが、どのようにして、リスクを取られたのか。その辺のメカニズムっていいですかね。社内的にも、大変ご苦労されたと思うのですが、その辺のことを教えていただければと思います。

坂井 仕事は、将来に向かってどういった可能性が広がるのかという観点が一番大切ですし、そうした観点でわれわれが今取り組まなきゃいけないことは何かを決めなければなりません。要は、何度も申し上げましたが、あれだけ胃袋が増える地球の中で、自然のものが乱獲され、または、その生態系の中で限界的な状況を招いているときに、それらを、これからどうやって育てようか、作っていかうかということについては、いろいろな分野があります。マルハニチロは、早くから養殖技術の確立に向けて取り組んで、相当な、先行投資を重ねて、養殖技術の確立に向けて取り組んできました。

ようやく、完全養殖の道ができたわけですが、あの新聞にも書いてあったかと思いますが、完全養殖の稚魚の成魚率は、まだ1%です。受精して、子どもができますが、それが親まで育つのが1パーセントです。生育率の向上は、養殖技術の大変重要な問題であり、ここが最大のこれからの問題だとは思いますが。

マルハニチロのクロマグロの養殖は、大体今、300トンから400トン位を生産していて、市場やスーパーのイオンなんかに出して販売をしておりますが、そこまでいく過程が大変でした。このままだと、自然のクロマグロは、規制もなかったらすぐいなくなってしまう。ウナギもそうですね。サケもそうです。自然の魚類はそういう状態です。

全体の世界の魚の約45～46%は養殖です。皆さんが食べている日本の魚の約半分弱ぐらいが養殖です。天然物というのは、本当に、なかなか難しくなってきました。そのための養殖技術の開発は、それを会社にとって損をするからやらないと踏むか、これから世の中のために確立して出していく努力をするかが問題になります。魚の養殖は、たいてい生簀でやりますよね。成魚になっても、台風で流されたり、網が壊れたり、どこかの湾で随分マグロが泳いでいるということもあります。そうすると、うちの生簀が台風で持っていかれて、なくなっていたりするようになりリスクは多いにありました。リスクな仕事の一つではあります。以上でよろしいでしょうか。

鈴木 それでは、もう一人だけお願いします。

B- 経営学部4年生の学生です。さっき、パンフレットのほうを拝見させていただきました。さまざまなユニットがあって、多くの従業員の方が働かれていますと思いますが、その際に、採用や人材育成の面で、会社の方針として掲げられていることはありますか。そこをお聞きしたいです。お願いします。

坂井 採用の中身で言えば、今、エントリー制度があって、そこで登録して、1次面接を受けていって絞られるでしょ。何で絞られるかは、基本的には、何をこの人は考えているか、何をこの会社でやろうとしているかということが、基本的には聞かれると思います。あなたはうちの会社で何をしますか。学生時代は何を勉強し、何を考えてやってきましたか。多分そこは、どこに行っ

も聞かれると思いますね。私が話したようなことをしっかり身に付けて、堂々と大きい声で自分の主義主張を述べられることが最大の採用の条件じゃないかな。

私は、先程松本先生にも応接間で申し上げたのですが、学院生には、刺激がないと思う。やはり、いろいろな大学の学生がいる所でどンドン議論し、もまれるべきだと思う。そういう状況が、ここにいるとないのです。だから、何にも差がなく同じこと言っているのに出し抜かれてしまう。そういう感じがします。

私は、人事も経験しました。全国、北から南まで採用で歩きました。この人が何を考えているか、何をやりたいか、やれるか、口先だけで話しているか、身に付いたことを言っているか、本当にやる気があるかなど、採用としては一生懸命見ようとします。先ほど応接室で、松本先生に、東北学院の人は、少し他の人よりも主張が弱かったり、一緒に働き始めるととても真面目で一生懸命働くのに落とされたりすることがありませんかと私は言いました。宮城県や仙台、あと東北に東北学院の立派な先輩方がいっぱいおられます。仙台だと、すぐそのことが分かるけど、東京じゃ分からないのです。

東北学院の入学者の出身地を見たら、95%東北出身者でした。就職率を見たら、93%決まっていました。大体100%、この東北で完結しているから、東京などに対する意識や危機感が、非常に私は薄いと思う。私は、東京の会社に入ったけど、おまえどこの学校出たのかと何回も言われました。こいつ仕事できるのかなって様子見です。人に負けないようにやってきました。だから、経営者になれたのかも分かりませんが、それでも、様々な部門で多くの経験をしました。私は、転勤や部署の変更が16回でした。何か会社が困ると、あいつにやらせてみようかと配転されて無理難題のところまでやってきたという感じです。

それぐらい、さっきのビル・ゲイツの話じゃないけども、会社の中はすさまじいのです。かなり激しいと思ったほうが良いと思います。外から見れば何にも分かりませんが、会社の中の信賞必罰、言ってみれば、グループからチームから学校閥から、地域閥から、いろいろあります。目に見えないやつです。そんなことで通用する世界は終わっているはずだけでも、あるのです。何かのときに出る。だから、その辺は、負けない、絶対きちっとやれるという基本を身に付けて行って、あとは人の倍努力して、勉強して、そうすれば、鬼に金棒ですよ。世界中、どこへでも行きましたし。だから、自信持ってください。そういう意味では、素晴らしい学校にいると私は思います。

どうぞ頑張ってください。

鈴木 ありがとうございます。もう一度拍手をお願いいたします。

【第2報告】

## 私の創業履歴

山田 洋 一 郎

(株)ル・プロジェ 代表取締役

こんにちは。ただいまご紹介いただきました、ル・プロジェの山田でございます。本日は貴重な時間をいただき、ありがとうございます。

まだ（プロジェクターの）画面が出てこないのですが、私も欲張って盛りだくさんに内容を入れていきますので、画面の方はもう少しお待ちいただきたいと思います。

それでは、簡単に進められるところからはじめます。

私は昭和19年2月4日生まれで、東北学院大学文経学部経済学科41年卒です。

私の生まれは仙台で、大学卒業後最初に建築会社の営業として就職しましたが1年余りで退職し、昭和43年に中途で大日本印刷の東北事業部に入りました。それから平成4年まで大日本印刷に勤めました。約25年間です。そのうち郡山には18年間勤務いたしました。その後仙台に戻るようになったのですが、思い切って48歳のときに郡山で会社を興しました。

会社の名前は、ル・プロジェです。皆さんもすぐお分かりになるように、フランス語で「企画、計画する」という意味です。この名前は社員や関係ある人にアンケートを採りました。女性の方々に非常に人気があったので、最終的にはこの名前を付けて、今までやってきて良かったと思います。

写真4：講演する山田社長



今日は、まず最初に当社の概要をお話ししたいと思います。

一つは当社の沿革と特徴の話をします。次に、私が48歳で脱サラするまでの25年間の話をいたします。

まず当社の概要です。先程も話したように、平成4年8月に郡山で創業しました。バブルがはじけた翌年の創業です。最初の大きな仕事といえば、平成5年に印刷に余り関係のない非常に特殊な仕事からスタートしました。それは、福島県にある銀行ですがこの銀行のATMブースの建築施工という仕事がスタートといえます。私は大日本印刷に25年間従事しましたので、初めはお互いに競合しないために大日本印刷では実績のない特別な仕事からはじめたということです。

平成6年、大日本印刷の郡山営業部内にMacルームが設置されました。Macルームは、当時東北初でした。Macデザイナーがこの頃から脚光を浴びています。大日本印刷のMacルームには当社からMacオペレーターを4人ほど派遣し、大日本印刷と契約を結び協調路線でスタートしています。

平成7年、大手のヨークベニマルの本社から各店舗より発注されるコピー業務を一括受注しました。月の売上金額が300万から最盛期は1,000万円を超えています。この時期、我々の業界ではカラーコピー時代が幕開けしたのです。

平成8年、当社のスタート期は大日本印刷と協調路線で、5年間オペレーターの派遣の契約をしていたのですが、東北の大日本印刷のトップが代わると一方的に解約されました。当社も、そのためにMacオペレーターの強化をせざるを得ない状況になっていきます。

平成9年、その契約が切れた状況の中で大日本印刷との競合時代に入り、ヨークベニマルからチラシを年間6,000万円ほど受注しています。又、カラーコピーの業務を拡大したいと考え、思い切って郡山市内に「プリントショップ・アヴァン」を開設しています。さらにこの年はゼビオスポーツのチラシのデザインを年間で一括受注しました。ゼビオの仕事に対応するために、デザイナーの人員増、営業の人員増を行ってきて、最終的にはこの年に当社の製作の基盤が出来上がったと考えています。

平成13年は、大手娯楽業のニラクのチラシを受注しました。POPも含めて、この年のニラクの仕事の売上は1億5,000万円ほどとなりました。その成果を機に、大型プリンターを導入したことで、今の当社の「プリントショップ・アヴァン」が確立できました。創業から約10年経過した平成14年には、年間売上が10億円を達成しています。これによって、総合広告会社として地元郡山での、ル・プロジェの基盤も確立したと考えています。

平成15年には、宇都宮、仙台、東京に営業所を開設しました。

平成16年には、郡山市下亀田に本社ビルを造りました。地上4階建てで、1階の建坪は110坪ですから、広さとしては440坪になります。それは福島県内の広告業界としては異例の広さになります。

平成18年には売上20億円、平成21年には売上30億円を達成しました。その年の4月から当社のクチコミサイト「ふくらボ！」を立ち上げています。皆さんの中にもご存じの方はいるかも



しませんが、これはウェブを使った自社媒体で福島県内の地元企業、店舗、自治体の活性化を目指すサイトです。

平成23年には東日本大震災、福島原発事故が発生しました。その年は、当社も上期には全く数字が見えませんでした。そうした中で、社員一丸となって平成24年3月期に前年よりは3000万円アップで何とか乗り切っています。平成25年、売上43億円を達成し、宮城県でクチコミサイト「みやラボ!」を、ふくラボ!と同じように立ち上げました。

平成27年、売上を何とか50億円達成しました。しかしながらこの頃から当社の売上伸び率は減少し始めて、平成29年の3月は売上56億6,000万円です。これは先ほど坂井会長もおっしゃったように、デジタルのスピードが今まで以上にかなりスピードアップしていることが背景にあります。当社でも、この対応が今後の課題になると考えています。そうした中で、平成29年3月には大阪に営業所を開設し、当社では初めて西日本に進出しました。

当社の特徴をお話しします。まず、社員は現在243名。そのうち110名がデザイナーです。これは東北一と当社は考えています。その中で、コピーライター、SPプランナー、CMプランナー、ウェブデザイナーが専門チームとして本社に21名ほどおります。当社のデザイナーの特徴は、平均年齢が29.4歳。非常に若い感性でイメージをつかんで、ニーズに合ったデザインを提供していると考えています。

特徴2として、あらゆるサービスを1社で、ワンステップで提供しています。ブランディング、マーケティング、デザイン、編集、コピー、マスメディア、広告ツール、ノベルティ、製品ツール、商業印刷、ウェブ、映像、サイン、イベントなど、これらも当社1社で提案しながら成功事例を増やしているところです。

3番目の特徴は、「ふくラボ!」と「みやラボ!」です。「ふくラボ!」は福島県民に対して、地域活性、地域貢献を目指しています。福島県内の地元企業、お店、自治体を口コミで掲載していく流れで、現在は月間アクセス320万PVです。同時に紙媒体も発行しており、毎月5万4,500部発行しております。会員数は今のところ2万900名ほどになっています。<sup>※注1</sup>

その4年後に、「みやラボ!」をスタートしました。これも宮城県民のための地域活性、そして地域貢献を目指しています。月刊アクセス数は200万PV、紙媒体の展開は毎月6万部発行しています。会員数はまだ7,990名です。基本的には4年遅れでスタートしていますが、やはり宮城県仙台の市場を考えると、2、3年後にはふくラボ!の実績を必ず超える状況になると考えています。<sup>※注2</sup>

4つ目の特徴はオンデマンド印刷です。これは皆さんも聞いたことがあると思いますが、どんな少量多品種の印刷にも対応するという考えでオンデマンドショップを立ち上げています。郡山と仙台に最新の機器を揃えて、個人から法人まであらゆる客層のご依頼に応じていきたいと考えています。

5つ目の特徴として、今のところ、法人、自治体、そして個人まで、多彩なクライアントに対応しており、取引事業者数としては3,169件余り<sup>※注3</sup>です。地域としては、福島県、宮城県、栃木県、

東京、大阪です。業種としては官公庁、流通、不動産、住宅、外食など、業種を問わず幅広い分野をカバーしていますので、今後さらに拡大していきたいと考えています。

6つ目は、私は「運も良く」という言葉をよく使いますが、創業以来「運も良く」売上を一度も落とすことなく、現在まで推移しています。平成29年の3月期の売上は56億6,000万円です。しかし、先ほど話したように売上の成長は鈍化しています。そうした中で特徴があるのは、純然たる紙媒体で年間の売上が34億円である点です。これは東北の地元の印刷会社でもトップクラスの売上だと自負しています。

そして、7つ目の特徴は、当社はあくまでも東北を拠点にして全国各地へと活動するエリアを広げている総合広告会社である、ということです。福島県、宮城県で企画提案して成功した、その事例を各県に広げることを考えています。

今年は大阪に営業所を開設しました。しかしながら、あくまでも東北の地元企業として「ふくらボ!」、「みやらボ!」、プリントショップをフルに活用して地元密着、地域一番、地域活性化に貢献できる企業を目指しているのです。

次に、私が48歳で脱サラするまでの様々な経験をお話しします。私が創業した理由として、今でもそういう傾向がありますが、郡山の自由闊達な風土があります。冒頭に話しました通り、私は仙台出身ですが郡山が好きになって離れたくなかったのです。また、大日本印刷で仕事の成果も挙げる事ができて、自分としては非常に充実しておりました。大企業はどうしてもいつも上司を向いて仕事をせざるを得ない。当時、やはり大日本印刷も、本社方針と地方の実態が違い過ぎていろいろな矛盾があったと私は考えています。最終的には48歳は非常に遅過ぎましたけれども、やはり大企業だけでは終わりたくないという考えで独立しました。ただし残念ながら、家族、上司、クライアントも含めて全員に反対されて起業したので、私自身は最低でも家族の生計を守るために、最初の10年間はがむしゃらに、事業活動にまい進しました。現在があるのはその結果だとも考えています。

ここから大日本印刷での経験をお話しします。大会社がこういうものだということを、少しでもお分かりいただければと思います。

私は、建設会社の営業に失敗し、中途採用で大日本印刷に入りました。その時に感じたのは、仕事量が圧倒的に多いということです。建築会社は自分で仕事をつくらなくてはならないのですが、どちらが大変かと考えた時、仕事はあった方が、こなした方が非常に楽だと当時は感じていました。入社した時は、わずかな営業経験があったので10か月で旧エンドチェーンの担当営業になりました。当時の営業は誰もやりたくなかったクライアントでした。仕事の中心は折込チラシがメインで月の残業時間は毎月200時間以上で、5年間担当しました。その間、私には部下がいないときもありましたが、配属された私の部下は2人とも会社を辞めました。競合の凸版印刷でも営業が3人退社しています。非常に5年間、大変な仕事でしたが、後々いろいろな形でやはり自分にプラスになった。自分が知らないうちに自信を持てた、と今でも考えています。

担当が変わってから半年後に骨折し、3カ月休養しました。しかし大会社では前の実績はほと

んど関係なし。即、郡山に転勤になりました。腐らずと言ったらおかしいのですが。ただし自分も初めて仙台を離れて生活したので、当時を振り返ると十分その経験は楽しめたのかな、と考えています。

昭和50年、当時大日本印刷で最年少の取締役が事業部長になりました。東北地区は全国で最下位だったので、新しい事業部長は毎日夜の9時から管理職会議を実施し、その席で居眠りをした順番から地方に転勤させたのです。私には心情的には納得はできないこともありましたが、管理職が一番働きなさいとその事業部長が言ったことに新しさと東北事業部の現状にあてはまる話だと思えたのです。当時、管理職は部下よりもいつも早く帰っていたので、全国最下位になっても決して可笑しくないのです。

転勤後、本当は流通の折込チラシの仕事はやりたくなかったのですが、私はエンドチェーンで5年間の経験を生かし、ヨークベニマルのチラシを年間契約で一括受注しました。現在、当社でも一部仕事をしていますが、大日本印刷がメインでヨークベニマルのチラシを何と40年も継続しています。これは驚異に値すると思います。

私が担当した15年の中で、取引継続が最大の危機といわれたことについて、皆さんにはあまり興味ないかもしれませんがお話しします。ご存じのように、ヨークベニマルの親会社はイトーヨーカドーです。イトーヨーカドーの仕事は凸版印刷の牙城で、大日本印刷はほとんど実績がありませんでした。ヨーカドーから直接、ヨークベニマルに凸版印刷を使うようにと圧力がかかりました。もう九分九厘、仕事がなくなる覚悟をしましたが、偶然3～4ヵ月前にヨークベニマルの新社屋の正面入口のロビーに何らかの装飾をして欲しいと別部署より依頼されていました。そこで『野越え山越えの精神』という、ヨークベニマルの創業者が唱えていた理念を刻んだグリーンレリーフを大日本印刷から寄贈しました。その贈呈式では、創業者の奥様が涙を流して感動されていました。これを機に凸版印刷を使うという話は消滅し、今でも大日本印刷が継続できているという話です。

当時、大日本印刷は「営業の大日本印刷」、凸版印刷は「技術の凸版」と言われていました。大日本印刷では営業的に厳しいので、いつ何が起こっても不思議ではないという風潮があったと思います。私も突然、昭和54年の12月1日の組織改革で、前日の夜7時に事業部長から直接、郡山営業所長の内示を受けました。当時、私は係長でした。翌日、従来の担当部長は所長兼部長でしたが盛岡営業所に左遷されました。私は管理職にはなりましたが、35歳で同期の中では一番遅かったと思います。この人事は社内だけではなくクライアントからも非常に心配されました。当然ですよ。係長が突然これまで部長がやっていた職を任命されたわけですから。ただ、この時もやはり、エンドチェーンの経験が生きたと私は思っています。あれだけ大変な仕事をやってきたのだから、自分は開き直ってやればやれないことはない和前向きに考えていました。結果的に3年間達成できなかった目標を達成することができたのです。

もう一つ、これも突然な話です。昭和62年には、最年少の事業部長は専務になっていました。その専務が突然、大日本印刷所有の宇津峰カントリークラブで管理職会議を緊急招集しました。

事業部全体の体制を見直したいということです。部長は4人ほど増やしたい、と。しかし、その中で私だけが部長に推挙されました。もちろん私は、その会議で決まるとは思っていなかったのですが、10月1日に辞令が来てみて初めて分かった状況でした。そこでやっと同期を越すことはできましたが、人生そんなに甘くはなく、最終的には上司の本部長にこれを契機にいじめられることになりました。

さて、自分の仕事の中である程度実績として評価しているのは、やはり、3年越しで受注した東邦銀行のCIの受注です。当時、東邦銀行には内池頭取という方がおり、その下に将来頭取になる瀬谷常務さんがおりました。いずれ瀬谷常務が頭取になるのは分かっていたので、迷惑な話ですが3年間、瀬谷さんを追い廻し、最終的に受注できました。担当営業は社長賞をもらいましたが、ほとんど私が受注までこぎ着けましたが、私は何ももらっておりません。当時、郡山営業部の所員は、男性は私を含めて20人。女性陣は9人、年間売上45億円を超していました。バブルとはいえ、当時の売上数字としては非常に大きかったと思います。しかし仕事にやりがいを感じ、私の営業人生は充実していました。

私が部長になって翌年4月より大日本印刷の郡山営業所は営業部になりました。事業部長より自慢していいと言われましたが、私は余り感じがなかったのですが、当時は大日本印刷の全国の営業所の中で郡山だけが唯一営業部として認められたからです。

私が大日本印刷の営業の中で自負し続けていたことを話してみます。それは（1）仕事はどんな仕事でも最終的に諦めないということです。（2）何年かけても必ず受注する。営業であるならば、絶対嫌われない。嫌われない努力をする。もちろん、嫌われるということは必ずあるのですが、嫌われたと思ったら、あえて何度も顔を出す。それは、ただ、顔を出すだけでも悪いとはいえませんが、あきらめず提案をする、情報を提供するということです。（3）仕事とは、社会人の方は経験があると思いますが、忙しいときほど集中でき仕事が進みますし、新規開拓の確率が高いといえます。なぜかといえば、新規開拓については、発注者または責任者、さらに社長であれば暇そうな相手には絶対仕事は出さないと私は考えています。

当社が創業から25年やってこられたポイントをいくつかお話しします。私は、48歳で起業したのですが基本的には遅咲きの人間と考えています。ですから大日本印刷時代のさまざまな経験がなければ、やはり創業者としては成功しなかった。

25年間、大日本印刷に育ててもらったという考えで、独立時には絶対競合しないという約束を、当時の事業部長、本部長としています。しかしながら先ほども話したように5年間契約していた派遣業務が2年ちょっとで一方向的にキャンセルされ、大日本印刷と競合時代に入りました。ただし、ここでも運良くという言葉を使いますが、そのことがむしろ契機となり、私の大日本印刷時代のクライアントが大幅に増えることにもなりました。

当社はバブル直後に創業しています。バブル後はやはり不透明な時代といわれています。地元の企業も同業者も採用は控えていました。多分、大企業といえどもこの時期はあまり増やさなかったのかなと考えています。当社は、売上は先ほど話したように、拡大基調でしたので、営業

もデザイナーも増やし続けました。後から考えると、もし成長が続かなければ、それは大きなリスクになります。ただ、今でも当社の社員は同業社の中では若いといわれています。成長の可能性があれば、今でもリスクを取ったほうが正解だし、今後もそういうふうと考えていきたいと思っています。

大手広告会社の電通や博報堂、大日本印刷、凸版印刷などの大手印刷会社のデザイン制作は全て外注です。当社は現在、売上が増えたので一部外注を使いますが、4、5年前までは企画制作はほとんど内製化できました。内製化できるということは利益が高かったということです。プリントショップもその一翼を担っていました。いま、当社の成長がある一番大きな要因としては、やはり利益率が高かった。ただし当社も起業25年となってここ2、3年の売上の伸び率と利益率は低下しはじめています。従来からアナログからデジタルに必ず変わると言われていても、なかなかその移行は目に見えてこない。

最近移行が急速に進み始めて紙媒体が減少し、ウェブ広告への切替りがまさにスピードアップしている時代です。当社もこれから何とか最低でも50年はやりたいと思っていますので、新たな25年に向けてウェブも含めて体制・体質強化を図らなければならない大切な時期と考えています。

ここまでいろいろ駆け足でお話ししてきましたが、私のル・プロジェでの25年、そして大日本印刷での25年の経験から学生の皆さんに参考になればという気持ちで、これからの最後のページをお話ししたいと思います。

私も社長業を25年していますが、一つは新人社員や若い転職者の話を聞いてみると、やっぱり仕事にやりがいを持ちたい、地元への社会貢献のできる仕事に就きたい、それから当然ですが、自分の好きな仕事を見つけたいという若い人が圧倒的に多いです。そうであっても、若い人は簡単に会社を辞めてしまいます。絶対悪いとは私も言いませんけども、やはり、最低は3年。3年で本当は足りないかもしれませんが、やめないで欲しい。そして非常に難しいのですが、社会人としての基本、仕事の本質を一部でもいいですから理解していただきたいということです。私のうがった意見ですが単調な仕事をいつまでも頑張れるかな？ということも含めてです。

2つは、経営者側から眺めると、多くの人が安易にサラリーマンになり仕事の生きがいを見いだせずにいます。又、広告業界は非常に残業が多く、これからいろいろ改善はしなくては行けないのですが、大半の人は残業も含めていつもやらされている不満が解消できないでいるのが現状だと思います。

最近、私が読んだ本の中で経済アナリストの塚澤健二さんの『サラリーマンは3割減る』<sup>※注4</sup>という本の話をお話させていただきます。

幸せな県ランキングで、日本一に輝いた県は福井県です。その幸福度を示す指標はいろいろありますが、中でも福井県が13年連続日本一になっているのは人口10万人当たりの社長輩出数です。他県と比べてダントツに高い。

通常、サラリーマンは不満、独立すると不安と言われていますが、不安は本人の努力次第で夢

に変化する可能性があると言われていました。

最後に社長をやるということは何かとつらいことが沢山ありますが、楽しい・自分にとってプラスになることもあるということです。私の経験でも、社長になれば自分のためにも社員のためにも働くようになります。今の時代に当然逆行しますが、社長になった方々は多分残業をいとわないと思います。それを当然のようにやれるのです。

自分で悩み、最終決断を自分ですることができるようになると、やはり自分に自信がついてきますし、自己責任は非常に大事な事です。又、私の経験の中でも大事なことはやはり努力した結果、仕事が楽しくなるかもしれないのです。

本当に足早に、最初は画面が出ずに右往左往してしまいましたが、その辺はおわびしたいと思います。まずはご清聴ありがとうございました。それと同時に、本日のシンポジウムには、株式会社サン・ベンディング東北の加藤義夫社長よりご推薦をいただき登壇させていただきましたことに御礼申し上げます。本日は、誠にありがとうございました。

※注1, 2, 3は、平成29年9月現在の当社集計数字。

※注4 塚澤健二（2017）『サラリーマンは3割減る』ヒカルランド社。

【第3報告】

## 私大切にしていること

本 間 充

(株)本間青果 代表取締役

皆さんこんにちは。株式会社本間青果の本間でございます。先輩方の講演の後ということもあり、大変緊張しているところでございます。私のような経営経験が未熟で発展途上にある経営者の話しも、これから皆さんが学校生活より遥かに長い社会人として生活していく上で役立つものと思います。また、本日、参加されている受講生の皆さんの中には後継者として会社を承継される方もいると聞いております。皆さんに対して、何らかの参考になればと思ひ話させていただきますので、不慣れで聞き苦しいとは思いますが、どうぞよろしくお願ひします。

まず、弊社の概略であります。昭和48年に私の父が創業した青果物の卸売業でありまして、今年で創業45年を迎えます。宮城県内全域のホテル・旅館、各種飲食店や病院など、青果物を材料として使用する事業所への原料の納品業務を日々行っております。

ここから私自身の話になりますが、私は昭和50年生まれで、今月ちょうど42歳になります。東北学院中学校・高等学校を経て、皆さんのように東北学院大学という進路になるはずでしたが、中高生時代から、何かと残念な諸事情がありまして、大学は二部の推薦を受けることになりました。6年間一緒に勉強してきた友人の大半とお別れをしてしまうことになりました。

写真5：講演する本間社長



振り返ると、ここからが私の波乱万丈な生活のスタートだったのかもしれませんが。ともあれ、そこからは、昼は仕事をして、夜に学校へ行くという生活が始まるのですが、元来、勉強が苦手だった私は、学校には行くけども授業に付いていけず、4年生までは頑張っていました。就職活動ができないほど取得単位が足りませんでした。卒業見込み証明書も発行できずに、就職活動もできないなかで4年生を過ごしておりました。卒業見込みが発行できないということは、皆さんもご存じだと思いますが、もう1年学校にいなければならない可能性が出ていたのです。さすがに、「これはまずい」と感じて、人生で初めて本気になって奮起をします。慣れない勉強を一生懸命して、その甲斐あって何とか4年間で卒業することができました。卒業して大変なことに気付くのですが、就職活動しないで卒業してしまったのです。卒業してすぐに就職浪人をするという大失態を犯しまして、そこから1年間、実家の家業を手伝いながら就職先を一生懸命探しました。

結局、自分で就職先を探すことができずに、翌年、父の口利きで同業である京都の中央市場で社会人生活をスタートすることになりました。そのとき父からは、3年間は何があっても絶対に辞めないことと言われました。では、3年間に及んで何をするのかということ、特別なことをするわけではなく、自分の給料で自分の生活をしっかりすることを学びなさいと言われました。3年間修行したら、あとは仙台に帰ってきて、家業を勉強するもよし、他社で働くもよし、京都の会社で修行するのだから京都で働いてもよし。それは自分の考えで好きに決めるように言われました。

3年間というのは、中学生や高校生が学校にいる期間ですが、働きだすと、あっという間に過ぎてしまい、気が付くと5年間に及んで修行しておりました。5年間も経つと、今までは上司の指示をひたすらこなすのが私の仕事だと思っていたのですが、徐々に自分で考え行動し、その結果によって周囲の方々から喜ばれたり、感謝されたり、当然、失敗をすれば怒られたりと、自分の行動や仕事が評価として直接的に自分に跳ね返ってくるようになりました。そのときに、私の中で仕事に対する考え方が大きく変わりました。今まで、仕事とは何かと先輩方に問われた場合、仕事とは生きていくための手段や、給料を得るための手段、つまり「仕事=お金」と考えていたのです。それが、感謝されたりするなかで学び、仕事とは、自分の価値、存在価値ではないかと考えるようになりました。

自分の存在価値とは何かと言うと、自分にしかできないことを常に考え、それを行動に移す。その結果が人の役に立つとか、または人から感謝をされるということだと思います。私は、今でも、そのときの思いを忘れずに、弊社を経営するなかで意思決定を迫られた際には一つの判断基準として用いています。そして、仕事に対しての考え方が変わったことを契機に、もう5年の間、この京都の会社でしっかり勉強しようと決断しました。

10年を一つの区切りにして、仙台に帰って父の仕事を引き継ごうと、その頃から明確に考えるようになりました。もちろん、両親にもそれを伝え、勤務している会社にも、あと5年間勉強したいことを伝えて、合計10年間頑張ろうと決意いたしました。しかし、7年目を迎えたとき、それまでも病弱でたびたび入退院を繰り返していた私の父が突然、生死をさまよう大病を患ってし



まいりました。幸い一命は取り留めましたが、後遺症が残り思うように動けなくなりました。本間青果については、父がそのような病弱な状況だったので、数年前から母が代表をしていました。したがって、何とか弊社が運営されている状況でしたが、父の看病と経営者という二足のわらじは、母にとっては大変重荷だと思い、私は志半ばながらも退社して家業に入ることを決意しました。

家業に戻った私は、見習いの一従業員として仕事を覚え、父が現場復帰するタイミングを待って、後継者としての仕事や心得を引き継ごうと考えていました。当時、母が代表でありましたが、母は私に会社を継承するためのつなぎ役という認識を持っていました。ですから、会社を守る意識が非常に強く、先頭切って何かをするタイプではなく、父の影響力が社内的にも社外的にも圧倒的に大きかったため、父の復帰を待とうと考えておりました。しかし、その翌年、父の様態が急変し現場復帰することなく帰らぬ人となりました。結局、私は父の意志や創業者としての会社への思い、また、今後の会社の方向性など、事業承継するにあたって聞きたかったことを何一つ父から聞くことができませんでした。

当時、弊社には約40名の従業員がおりましたが、それからは、従業員の生活を守ることを考える以前に、母は売上が下がれば人を減らし、経費を削減して会社を存続させていました。絶対に赤字を出さない経営を必死で行っていました。私のほうは、父の意志を継いで会社を経営するにはどうすれば良いか、父は会社をどのようにしたかったのかを考えていました。後継者としての父の思いをしっかりと受け継ごうと、そればかりを考えて、答えが出ないまま、日々の仕事に取り組んでいました。そのような日々が続いたことで会社は迷走し、業績も上がるはずはなく、それに不安を抱いた従業員も徐々に離職していくようになりました。さすがに未熟な私でも、この状況はまずいと認識するようになりました。眼前にある問題点をしっかりと解決して、会社を安定させることが最優先課題だと考えました。

それでは、会社を安定させるにはどうしたら良いのか。まずは、業績を回復させ、離職者を食い止めることである。それは分かっており、口で言うのは簡単だけでも、実際には、どのように実行していくのか。父に聞くことはできないし、母は業績のことで手一杯でした。私は悩み、悩んで、そのときに思い出したことがありました。サラリーマン時代に考えた仕事に対する決意であり、仕事とは自分の存在価値であり、自分にしかできないことを考え、行動に移すという、私が、心から楽しんで仕事をしてきた時のことを思い出したのです。

後継者とは、父の存在を受け継ぐのではなくて会社を受け継いでいくことであり、父の創業者としての精神が聞けなかったことを踏まえ、私になりに出した結論が一つあります。それは、自分が創業者だと思って取り組めば良いのだということでした。そう思ったときに、なぜか根拠のない自信が湧いてきて、「すぐにやれる」という本物の自信が湧いてまいりました。そこからは、考えたことはすぐに行動に移すことが私の理念となり、様々な改革を自身が先頭に立って行ってまいりました。

当時、弊社は配送車両を11台有しており、仙台市内と近郊を中心に配送業務を行っていたこと

から、当然ながら新規の取引先も仙台市内が中心でした。それを仙台市内の価格競争が厳しい激戦区よりも、誰も業者が行かないような遠い場所のほうが、弊社のような納品業者を探している人が多いのではないかと考えました。そして営業先を県内全域に拡大し、弊社の付加価値（顧客から評価される価値観）について、商品そのものよりも機動力と利便性に見出してもらおうと考えました。そのように考えた理由とヒントは、町なかのコンビニにありました。安く商品を買いたいのであれば、ドラッグストアや大型量販店などの安く商品を購入できる店舗がある中で、なぜ定価で物を売っているコンビニがあればほど繁盛しているのかという疑問が生じました。

その答えは、大変単純明快で簡単なものであり、欲しいものを欲しいときに買える便利な場所にあったのです。そのコンビニ的な役割、つまりサービスを弊社が県内全域のお客さまに提供できれば、同業他社と価格競争をしなくても、お客様が別の価値観で弊社を評価してくれるのではないかと考えました。その考えを実行すると、本当に大当たりでした。4年という歳月を要しましたが、弊社の配送車両も4台増えて15台になり、郊外のお客さまからも安定的に評価していただくようになりました。

そして、平成23年1月、私は母からのバトンを受け継ぎ代表取締役役に就任いたしました。そのときに、私が掲げた目標は、まだまだ県内全域を網羅できてなかったので、まず今後5年以内に県内全域の配送を網羅し、より多くのお客さまのお役に立てるようになることでした。そして、現在、弊社は借り物の倉庫で業務を行っております。それも10年以内には自社で社屋を建て、商品の品質管理を徹底するとともに、従業員の職場環境も改善したいという目標を掲げました。

代表取締役になったからには、さらなる努力をする意気込みで、私自身が精一杯目標の達成に突き進もうという思いからハードルの高い目標を掲げました。高い目標が望ましい理由は、私の持論になりますが、目標を高く持って本気でそれに向かって努力をすると、たとえ達成できなくともその人のレベルが必ず上がると考えるからです。例えば、野球が好きだけどしたことがない2人を想定します。一方の目標はキャッチボール程度をできるようにになりたいという希望なのに対して、他方はプロ野球選手を目指したいと考えています。2人とも目標の達成のために努力をしたときに、キャッチボールをできるようにになりたいという人は目標達成しました。これに対して、プロ野球選手を目指した人は目標を達成できませんでした。しかし、野球をすることを決めた2人のレベルを考えた時には、恐らく、普通に考えればプロ野球選手を目指した人のほうが、総合的に野球に対する技術や知識は向上すると考えられます。そういう意味では、目標を高く設定するほうが、たとえ達成できなくても、より高いレベルの人間に成長するのではないかと常々考えています。

ともあれ、平成23年の1月に代表になり、そこから新たなスタートを切りました。しかしながら、その2カ月後の3月11日に東日本大震災が私たちを襲いました。幸いにも、弊社では従業員も含めて被害はなく無事でした。しかし、ライフラインが寸断され自宅に帰宅できない従業員が大勢いるなかで、正直申しますと、経営者に就任したばかりの新米社長である私は本当にどうしようかと思いました。次なる試練が私に襲いかかったわけです。

明日からどうなるのか分からない中で、仕事ができなければ当然従業員の皆さんに給料も支払えないし、何よりも今後のことが全く想像のつかない状況でした。これから先の展開を予想するのは、その当時は不可能でした。未熟だった私は、例えば、従業員を休業させるとか、一旦でも辞めてもらいたくありませんでした。格好良いものではなくて、雇用を守ることしか考えもつかないほど手一杯の状態でした。とにかく、雇用と会社を守るために、仕事をしなくてはと考えていました。明日から何をしようと考えたときに、「仕事」をしなければ・・・そこに答えがあったのです。つまり、仕事をすれば良いのだという明瞭な結論に達しました。それが3月11日の夜です。

私たちは、沿岸部の被災者と異なり動ける状態であったのです。その3月11日まで八百屋だった私たちは、明日からも八百屋なわけで、別に特別なものではなく、八百屋という仕事をいかなることがあっても全うすれば良いと思うようになりました。そのためには、どうしたら良いのか。商売をするにあたりまず商品を調達する必要があるため、仙台の卸売市場にすぐに行って可能な限り商品を仕入れてきました。しかし、翌朝になると仙台市場の商品については、行政が救援物資として使用するため仕入れができなくなりました。夜のうちに気付いて仕入れをしていて良かったと思うのですが、その他には様々な仕入れ先を回り、とにかく食べられるもの、食料品をできるだけ仕入れてきました。

商品がある程度仕入れたところで取引先を回りました。お客さまの被害状況を確認しながら、我々が商品を調達して、納品業務が翌日から可能なことを伝えに回りました。可能な限り商品を調達してはいたのですが、復旧の見通しもつかない状況の中で、より多くを仕入れることができないかと考えたときに、石巻の市場を思い付きました。

石巻に住んでいないと分からないかと思いますが、石巻は甚大な被害を受けた地域ではあったのですが、青果市場は内陸に所在し、津波被災するような場所ではなかったのです。市場に連絡をしてみると、商品は大量にあるものの、市街地の被害が大き過ぎて行政も含めて、どの地元の青果物を扱う業者も取りに来れる状況にはないとのことでした。私は、今から取りに行っても良いか確認したところ、市場からは、「来れるものなら来てみろ、じゃないですけども、無理ですよ」という返答を受けました。それでも諦め切れずに、行ってみなければ分からないと考え、弊社はトラック4台を連ねて石巻市場に向かいました。でこぼこ道を乗り越えて、何とか石巻の市場に辿り着いて商品を仕入れることができました。

市場の方々から、本当によく来てくださいました。本当にありがとうございますと、大変感謝をされ、私どもとしても行って良かったと満足いたしました。その際に、人から物を仕入れてというか、買った時にあれほど感謝されるという経験がなかったので、本当に驚きました。

しかし、そこで満足して終わるわけにはいきません。商品を調達したところからが、スタートでありました。納品業務をするためには、仕入れた商品をお客さまに届けなければならない。あのときを思い出していただくと分かると思いますが、そのためにはガソリンがまずなかった。納品に走るトラックのガソリンもない。配送する従業員の皆さんが通勤するためのガソリンもない。

そのような中でスタートする必要があったのです。単純に言うと、そのような無い物については、どんなことをしても解決をするという強い信念の中では何とか解決することができるのです。どのような手段かについては、説明すると長くなりますので割愛しますが、皆で業務を再開できるようになりました。

震災中に従業員の皆さんとの触れ合うなかで、震災前よりも逆に一人一人の従業員の役割を明確にしながら、私が陣頭指揮を執って、自らの判断で解決する日々を送っていました。震災を通して、震災以前よりも従業員の皆さんとの関係が深まったとさえ感じるようになりました。

結局、3カ月間という長期にわたり、弊社では最後まで皆一丸となって働き続けたのですが、一人の従業員も欠けることなく乗り切ることができました。私は、震災2カ月前に代表に就任して震災後5か月しか経っていないものの、自分の考えで雇用と会社を守り抜けたことから多少なりとも自信につながりました。弊社の従業員にとっても、日頃から自分たちが当たり前に行っていることが、どれだけ重要な役割を果たしているのか、どれだけ人から喜ばれるのかを初めて実感して知る機会になりました。

震災後、震災中に果たした弊社の役割が様々なお客さまから評価を受け、7年経った現在では、配送車両も24台まで増え、県内全域を網羅するという目標もほぼ達成することができました。そして、もう一つの目標に掲げていた自社社屋を持つ目標についても、3年ほど前に土地を購入し、様々な計画を経て先月（9月）から着工を迎えることができました。これについても何とか目標を達成することができました。しかしながら、新社屋の建設を誰よりも楽しみにしていた父が亡き後、私の仕事、そして経営を一番近くで見守ってくれていた弊社の会長である母が8月に突然他界いたしました。またしても、次のステップに踏み出すときのアクシデントでした。

しかし、この悲しみも必ず自分の力で乗り越えていこうと思っています。本当に急だったものですから、なかなか心の整理がつかない状況でした。当初は9月に地鎮祭をやる計画でしたが、業者の方をお願いして1カ月待ってもらった状況でした。それでも、今月は予定どおり着工する状況になりました。やはり、1カ月考えた中で、いかなるがあっても決めた目標は必ず実現させようとする決断の中から実行に至りました。

今まで数々の困難に直面したときに、多くの先輩方から同じことを言われます。それは、神さまというのは、あなたに対して絶対に乗り越えられない試練を与えないから大丈夫と常に言われるのです。確かに私もそうだと思っています。だからこそ、今後も様々な困難があっても必ず乗り越えていこうと思っています。なぜなら、乗り越えられないということは、神が与えてくれた試練に対して負けてしまうことになるからです。簡単には負けたくないですから、何度でも乗り越えていこうと思っています。

本日、足早に色々とお話しをさせていただきましたが、演題にさせていただいた「私が大切にしていること」とは、自分であり、自分が決断したことであります。祖父母も亡くなり、両親もいない中で、改めてそのようなことを思うようになったわけであります。

これから、皆さんが社会に出られると、学校の試験とは違い複数の答えがある、または、正解

のない問題に幾度も出会うことになると思います。その答えを一つにするのは、皆さんの決断であり、正解を導き出すのは、決断したことに対する皆さん自身の行動、アクションだと思います。皆さんにおかれましては、どうか自分で考え、自分で決断をして、そして、自分の行動に責任を持てる、そのような立派な社会人になっていただきたいと心から願っております。これから社会に出られる皆さまが、自分の力で明るい未来を切り開き、そして、一人でも多くの東北学院の卒業生が、それぞれの立場で大きく飛躍されご活躍されますことをご祈念申し上げたいと思います。

私の話しの前半部分は、本当にしくじり先生みたいな人生でしたが、ここに来て、ようやく自分というものを大事にしながら進んでおります。そして、皆さま、これから社会に出る人たちを本当に応援したいし、一緒に仕事もしたいと思えるような年齢になってまいりました。どうか、皆さんも、これからの長い社会人生活を有意義に送っていただき、必ず社会でご活躍していただきたいことを改めて申し上げまして、私の講演とさせていただきます。ご清聴ありがとうございました。

## 第二部 パネルディスカッション

司 会：鈴木 好和（東北学院大学大学院経営学研究科長）  
パネリスト：坂井 道郎，山田 洋一郎，本間 充，  
矢口 義教（東北学院大学経営学部准教授），  
秋池 篤（東北学院大学経営学部講師）

**鈴木** これから、パネルディスカッションになりますが、時間がありませんので、先生方に手短かにコメントをいただきます。最初に、矢口先生お願いします。

**矢口** 経営学科の矢口と申します。コメントを簡単にだけさせていただきます。

今回、坂井会長からは、入社背景から会社の中での仕事、そこで、変わるもの、変わらないもの、何をしたいのかについてお話しいただきました。その中で、私が特に注目したのは、CSRの重要性を坂井会長が言ってくれたことが良かったと思いました。学生としても、長く社会で働いていく、そのためには倫理観を持って不祥事だとか、そういうのには手を染めないで、きちんと清く正しく生きていく、働いていくということが大切なんだろうと思いました。一応、私としてもCSR研究者で、CSRの授業をしている者としては、後押しをしていただいたようで大変ありがたかったです。

そして、山田社長からは、何にしても大日本印刷時代のエピソードが、なかなか壮絶だったなと思いました。営業マンとして、この世の中の不条理に直面しながらも、曲げないで切り開いていった。そして、さらに、48歳で起業して、起業したその勇気も素晴らしいんですけども、勇気だけじゃなくて、そして、今の現在のル・プロジェの成果にも結び付けている。これがとても素晴らしいと感じました。

そして、最後に本間社長の講演では、何にしても事業承継における悩み。これが一番あったのかなと。どうしても偉大な先人という人たちがいると、過去からの経路依存、行為に依存してしまう。そこで、本間社長は自分の仕事の価値を見いだして、創業者という意識、これを自分で持つことが今の震災を乗り越えた、今の発展につながっているんじゃないかなというように感じました。

質問もあったんですが、ちょっと時間もないので、秋池先生にバトンタッチいたします。

**鈴木** 秋池先生、お願いいたします。

**秋池** 本日、3名の先生がたにご講演いただきまして、私は経営戦略論やイノベーション・マネジメントの専門なのですが、やはり、経営者の意思決定が重要であるというお話をいただいたの

かなと思っております。坂井様より、昨今変化が激しく生じていて、そういう中でいかに変化に対応して戦略を変えていくかが重要であるとお話いただきました。そのときには経営者の意思決定が非常に大事だなと思います。山田様は、脱サラしての起業というところで、その時点で大変な意思決定があったのではないのかなと思います。デジタル化であったり、そういうものへの対応の話であったり、他の企業では外注している中で、内製化をあえてとられているというような戦略を考えていったりする時の意思決定も含めて、意思決定が大事だと思いました。本間様も、事業継承なされた後の機動力、利便性を生かした戦略に変えていこうというような部分で、意思決定の重要性というのがあったのではないかと思います。本来であれば、ここで最も大事にしている基準というのをお聞かせいただきたかったのですが、今回、こちらを感想とさせていただき終わりたいと思います。

鈴木 ありがとうございます。

長い間ご清聴いただきましてありがとうございます。これで、閉会させていただきます。

## 執筆者紹介

村山 貴俊 (本学経営学部教授)

小池 和彰 (本学経営学部教授)

鈴木 好和 (本学経営学部教授)



[資 料]

ビジネス・ケース 寝々温泉

一蔵王地域における企業と社会の関係性—……………矢口 義教・折橋 伸哉 ( 1 )

経営研究所 第42回研究会 (シンポジウム) …………… ( 23 )

開会の挨拶

東北学院大学経営学部教授 小池 和彰

講演

不動産税制に関わる改正点・争点

YAC 税理士法人・税理士 佐々木 陽

質疑応答

司 会：小池 和彰 (東北学院大学経営学部教授)

日 時：平成28年12月3日 (土)

会 場：土樋キャンパス8号館4階

平成28年度 東北学院大学経営研究所シンポジウム

地域でつくるものづくり —東北発のオープンイノベーションを目指して—…………… ( 53 )

開会の挨拶

東北学院大学経営研究所次長・東北学院大学経営学部教授 折橋 伸哉

講演

第1報告 東北発のオープンイノベーションを考える

東北学院大学経営学部講師 秋池 篤

第2報告 ものづくり成長戦略 —革新活動による稼ぐ力の向上

山形大学 教育・学生支援部 プロジェクト対応 教授 柴田 孝

第3報告 医工連携研究と地域でつくるものづくり

広島大学大学院工学研究院客員准教授 岩城富士大

第4報告 近未来技術実証特区と東北次世代移動体システム技術実証コンソーシアム  
について

東北大学未来科学技術共同研究センター 副センター長・教授 鈴木 高宏

パネルディスカッション

司 会：秋池 篤

パネリスト：岩城富士大、柴田 孝、鈴木 高宏

日時：平成28年11月24日 (木) 午後14時より

会場：東北学院大学土樋キャンパス8号館5階 押川記念ホール

## 東北学院大学学術研究会

会 長 松 本 宣 郎

評 議 員 長 佐々木 く み  
編 集 委 員 長

評 議 員

文学部 中 西 弘 (庶務)

佐 藤 司 郎 (編集)

加 藤 幸 治 (編集)

経済学部 舟 島 義 人 (会計)

白 鳥 圭 志 (編集)

小 宮 友 根 (編集)

経営学部 小 池 和 彰 (会計)

村 山 貴 俊 (編集)

法学部 佐々木 く み (評議員長・編集委員長)

白 井 培 嗣 (編集)

教養学部 仙 田 幸 子 (編集)

下 館 和 巳 (編集)

松 本 章 代 (編集)

柳 井 雅 也 (庶務)

### 東北学院大学経営学論集 第11号

2018年3月14日 印 刷 (非売品)  
2018年3月23日 発 行

編集兼 佐々木 く み  
発行人  
印刷者 針 生 英 一  
印刷所 ハリウ コミュニケーションズ株式会社  
発行所 東北学院大学学術研究会  
〒980-8511  
仙台市青葉区土樋 一丁目3番1号東北学院大学内

TOHOKU GAKUIN

# BUSINESS REVIEW

March 2018(No.11)

## [Documents]

Business Case : Delicious Farm K.K.·····Takatoshi MURAYAMA ( 1 )

The 47th Workshop (Symposium) of the Institute for Research in Business Administration at Tohoku Gakuin University·····( 13 )

Opening Address Kazuaki KOIKE

Environment and Economy Kenji YAMASHITA  
Facilitator: Kazuaki KOIKE

2017 Entrepreneurs Symposium of the Institute for Research in Business Administration at Tohoku Gakuin University : Graduates' Opinions·····( 39 )

Opening Address Yoshikazu SUZUKI

President Address Norio MATSUMOTO

### 1st Section Fundamental Reports

#### 1st Report

Tohoku Gakuin and CEO : For Students Who Leave This University and Go out into the World Michiro SAKAI

#### 2nd Report

The History of My Foundation Yoichiro YAMADA

#### 3rd Report

My Precious Things in Business and Life Takashi HONMA

### 2nd Section Panel Discussion

Facilitator: Yoshikazu SUZUKI

Discussants: Michiro SAKAI, Yoichiro YAMADA, Takashi HONMA, Yoshinori YAGUCHI,  
Atsushi AKIIKE

The Research Association, Tohoku Gakuin University  
Sendai, Japan