

経営能力は、
どこで、どう、養われるのか。



TOPICS

共同体学修によって磨かれる経営能力

企業組合宇佐もん工房代表理事 所 紀光

家族から語り継がれる経営の信念

株式会社モデル取締役 松本 万裕美

interviewer



〈土佐経営塾プログラムディレクター/
副担当講師〉

竹内 伸一

(名古屋商科大学大学院 教授)



〈土佐経営塾主担当講師〉

田村 樹志雄

(タクティス 〈経営支援サービス〉代表)

Case 1

共同体学修によって 磨かれる経営能力

1期生(2010年修了) 企業組合宇佐もん工房代表理事

所紀光



これから紹介する所紀光さんは、2010年に創業(水産加工工場の稼働開始は2011年)した企業組合宇佐もん工房の代表理事で、土佐経営塾の第一期生でもある。宇佐もん工房は、高知県の、そして土佐市の補助金事業の成功例の代表格のようにも思える。創業12年目を迎える会社は、2016年に加工工場を増設し、翌2017年からは補助金依存度もゼロ、そして昨年度には創業以来の最高益をたたき出した。

◆東京時代、結婚、そして転機

所さんは愛知県に生まれ、少年時代を広島・岡山で過ごした後、東京の大学に進学し、「コムサ・デ・モード」で有名なアパレルメーカーに就職する。本部の営業企画部門に配属され仕事にまい進したが、程なくして「今ひとつ燃えきれない」気持ちにも苛まれたという。DCブランドでの花形はやはりデザイナー。ブランドを支える自負に満ちたデザイナーたちの情熱的な仕事ぶりを横目で見つつ、「自分はこの先もこの仕事に入れ込めるのだろうか」という疑問が芽生えていた。

入社5年目に、所さんは同じブランドの店長だった高知出身の女性と結婚。毎日の夫婦の会話に高知の話が数多く登場するようになった。「なんだかおもしろそうだな」「いっそのこと高知に住もうか」ということで一念発起して会社を辞め、奥様のご実家のある宇佐へ移住。所さんはマスオさん生活をはじめ、ご実家が営む高見商店(水産加工)

を手伝うようになった。そして、所さん、見事に宇佐にハマっていく。東京では味わえないお祭り、商工会青年部での活動、街の人たちとの深い関わり、食卓に毎日出てくるかつお。それらにすっかり魅了され、本人曰く「はっちゃけていった」。奥様のご実家のムード、そして宇佐のムードが、所さんの波長とぴったり合ったのだろう。実に幸せなことである。こうして所さん、心からのめり込める環境を得て、次の飛躍のためのエネルギーを蓄積した。

◆うるめいわしと宇佐もん工房

宇佐もん工房が営むのは、宇佐湾のうるめいわしを鮮度の高い漁法(漁師の手に触れない一本釣り&氷での活けじめ)によって釣り上げ、刺身や加工品にして販売するビジネスである。それは、いわしを「高級魚」として捉え直すチャレンジでもあった。

この新事業は、2008年から段階的、継続的に獲得されたいくつもの公的補助金によって、事業開発、商品開発、テストマーケティング、組織開発を丁寧に進めた結果、成就したものである。「うるめいわしの高級魚的演出」というシーズの発見にはじまり、事業化までのフルプロセスを補助金リレーによって実現させたという数少ない事例かもしれない。そのことを以って「羨ましい」と思う人に共感はあるが、このプロセスをマネージできる人は限られてい





る。所さんにはコムサ時代に身に付けたマネジメント素地もあったはずだが、それに加えて、宇佐に来た彼は心身ともに非常に充実しており、行政を含む周囲との関係もたいへんに良好で、彼自身が宇佐で大きく成長していたことも奏功したのだろう。新事業の成功を後押しする諸条件がこれだけ揃うことも珍しいように思う。

◆ 経営を学んだ所さん

工場操業の前年に、本山町と土佐市で土佐経営塾がスタートした。その一期生としての所さんの受講には土佐市役所の強い後押しがあり、本人も経営を学ぶ意欲に満ちていた。そして、彼はとにかくよく学んだ。経営塾の講師としては、一人の修了生を過度に持ち上げることは慎みたい。しかし、県内のIターン起業者の代名詞的存在にもなりつつある所紀光さんが宇佐もん工房の「経営をうまくやった」ということは、高知県にとっても、土佐市にとっても、そして宇佐の街にとっても、決定的に重要なことだと思われる。そして、そこに彼の経営管理能力の下支えがあったことが重要なのだ。

所さんは実は土佐経営塾を二回受講している。二度目の受講は当時土佐市がアドバンスコースと位置付けていたものだが、彼はそこで工房の売上原価低減に徹底的に取り組んだ。宇佐もん工房の損益構造は製造業モデルに準じ、ここが宇佐もん工房経営の「基本」となる。同じ時期、グランディール社長の和食一範さんが同じ課題を克服しつつあり、そこには戸田商行社長の戸田実知子さん、ど久礼もん代表理事の清岡晃司さん(受講当時は土佐市在住)、そして中村青果の中村拓也さんという土佐市の代表的な企業人たちが居合わせていた。そんな刺激的な議論を重ねる場で、所さんは「経営者にしか担えない力」を付けたのだ。

◆ 逆境を乗り越えて

宇佐もん工房の主力商品であるうるめいわしは、不漁によりこの1年間まったくに近いほとんど、水揚げができていない。しかし、宇佐もん工房は商品の多様化を進め、逆に最高益を記録した。主力商品を欠いての最高益樹立というのは、宇佐もん工房で利益が生まれるメカニズムを、所さんが熟知しているからに他ならない。そして今期は「売上の新記録」をねらっている。所さんが前述の経営能力獲得に向けた不断の努力をしていなかったら、宇佐に来て今年で20年になる所紀光さんの今日の存在感はずいぶん変わっていたように思う。

所さんは昨年、土佐市議会議員に立候補して当選し、市議一年生でもある。立候補届出の締切日が迫る中、彼の背中を押したのは結局「当期利益の見通し」だった。議員となって「宇佐の景色が変わって見えた」という所さん。もともと独自の文化圏をもっていた宇佐には、かつてはボウリング場や映画館などの遊戯施設もあり、「リトル高知」でもあった。所さんの視野は宇佐の未来に向けて大きく広がりはじめている。(文：竹内伸一)



interview

企業組合宇佐もん工房

〒781-1161 高知県土佐市宇佐町宇佐 3161-29
TEL：088-856-1146

企業組合

宇佐もん工房

Case 2



家族から語り継がれる 経営の信念

11期生(2020年修了) 株式会社モデル取締役
松本 万裕美

次はタクシー会社経営者の家に生まれ育った松本万裕美さんの物語である。彼女は現在、高知県では比較的規模の大きいタクシー会社である株式会社モデル(旧社名:モデルハイヤー株式会社)の取締役を務めている。土佐経営塾には第11期生として2020年に参加した。コロナ禍によって、経営塾がはじめてオンライン開講となった年である。

◆ 高知のタクシー産業

あるインターネットサイトによれば、高知県内にはタクシーおよびハイヤー会社54社がある。高知市内に限定すると38社(松本さんによれば32社)で、その2/3が有限会社である。従業員数の記載がある会社は限られているので正確さは欠くが、38社中50人以上は3社程度、10名以上49人以下が10社程度、残る25社は9名以下と、私はおおよその分布を読み取った。

このように大規模事業者による市場の寡占がほとんど進まずに、中小規模事業者がひしめく市場では、業界全体に広がるようなイノベーションは困難と言われる。この仮説を覆すシナリオのひとつが企業間アライアンスであるが、話をまとめるのは難しい。産業全体に好影響を及ぼすようなグループアライアンスがうまく組めた事例の陰には、ほぼ必ず優れたリーダーがいた。高知のタクシー産業がこれからどうなっていくかは誰にも分からないが、変革のリーダーが現れる可能性はある。



◆ 土佐経営塾で学ぶタクシー経営者

私たちが高知のタクシー業界からはじめて参加者を迎えたのは、つい最近である。2019年に第10期生として、高須ハイヤー社長の高村禎二さんが経営塾の面接に現れた。そのとき私は高知のタクシー事情について何も知らなかったが、面接で語られた高村さんの意識や、Uber上陸がもたらす地方都市への影響を見据える高村さんの姿勢などから、この人が高知のタクシー業界に風穴を開けるのでは、と勝手に期待するようになった。

松本さんは、そんな高村さんの紹介による受講生である。「少し外の風にも当たったほうがいいよ」という高村さんの言葉に、松本さんは素直に従った。松本さんも高村さんと同じ基本姿勢の人であることは、開講前の面談の場でよく理解でき、同時に、松本さんの受講の成果は、前年度の高村さんの受講の成果との掛け算となって表れる、という見通しももった。





松本さんは礼儀正しく穏やかな人であるが、自分でも、「気が強い」とか「がいな」などと言うように、芯は強い。子どものころから「自分が言いたいことは、はっきり言いなさい」と言われて育った。高知を離れて学んだ短大を卒業後、彼女は米国フロリダに渡り、現地のレストランで働いた経験をもつ。出産を機に帰国後、モデルハイヤーに入社し、事務職として仕事を始めたが、そこでは乗車を終えて帰社する運転手さんたちを笑顔で迎える存在でもあった。松本さんのフロリダでのレストラン経験は、チップ社会での奉仕体験として、彼女の根っこにあるサービス精神の源になっているように思える。

◆ ホワイトな企業

松本さんは当初、いわゆる「普通のタクシー会社」のことを何も知らなかったが、日々の仕事を通して、少々前近代的にも思える伝統的なタクシー会社の経営の実状について、徐々に理解をもちはじめた。ただ、目の前にある自社モデルハイヤーは、そんな経営風土とは大きく異なる。そのことは、タクシー事業を必ずしも俯瞰できていない松本さんにも、容易に、そして明確に理解できた。「モデルはホワイト企業?」「でも、どうして?」。

創業70年を目前にした株式会社モデルには、創業時から労働組合があり、いまでも維持されている。創業者の信念は「会社は役員のためのものではなく、従業員のためのもの」であり、二代目(万裕美さんの叔父様)もこの信念でモデルを経営してきた。「モデルさんはドライバーが辞めない」というのも業界の通説なのだから。

会社経営に関する基本的な考え方は、祖父様や叔父様から折に触れて聞かされた。モデルの経営のココロはこうして、長い時間をかけて丁寧に、そしてきめ細かく松本さんに刷り込まれた。そんな彼女は「極上の経営教育」を受けてきた人なのかもしれない。

◆ 最初の自己実現

土佐経営塾で同期の仲間たちとたくさんの課題に取り組んだ松本さんは、「経営塾が人生の転機になった」と言う。「従業員のために会社を背負わなければ」——松本さんにはこの考えが強すぎたように思う。「経営は自己実現でもある」「経営者だって幸せを追い求めてよい」——彼女の転機とはこうしたことの発見だったのかもしれない。

2021年6月、モデルは「コロナ陽性患者の搬送に協力してほしい」という県からの要請に応え、タクシー4台で搬送事業にも乗り出した。新種のウイルスという見えない脅威に、応諾をためらう同業他社に先駆けての対応である。そこには、松本さんの「公共交通機関としての責務を全うしたい」という強い使命感があった。他県のタクシー会社からの激励や有益な情報提供にも支えられ、初志貫徹した松本さんは、これを「土佐経営塾が私にもたらした最初の大きな成果」だと言う。

教育訓練産業では、就業に伴って必要となる教育訓練を、OFF-JT (Off the Job Training)、OJT (On the Job Training)、自己啓発の3本立てと捉える。しかし、この3つに該当しない、家族間での日常の価値伝承による教育が、これほどまでに奥深く、力強いものかということ、私は松本さんから学んだ。私たちにはとても太刀打ちできない教育である。
(文：竹内伸一)



interview

株式会社モデル

高知市薊野西町3丁目 18-30
TEL: 088-820-2244





土佐経営塾4期生
有限会社戸田商行
取締役社長

戸田 実知子

弊社は、1961年創業の木毛(もくめん)製造專業会社です。木毛とは木材をそうめん状に削った天然の緩衝材。

土佐経営塾の4期生として参加した当時は、嫁ぎ先の家業を夫に代わり引き継いだばかりで、経営者としての資質や考え方を身に付けるため学びの場を探している時期でした。

1期生の活躍を見聞きする機会があり、土佐市にしながら高知県各地から集まった経営者と共に学ぶ

ことができるというありがたい環境に、心踊ったことを今でも覚えています。

課題の難しさに途方に暮れ、答えが見つかったことに喜び、同期の仲間と共に学んだ時間はかけがえのない財産です。

卒業の時にいただいた、受講の歩みをまとめた「私の土佐経営塾」。今でも、当時の自分からの成長を確かめるために、見返すことがあります。

最後のページに書かれた竹内先生からの応援メッセージを心に秘めながら、昨年末に設備投資を行い、新規事業として精油蒸留事業を開始しました。

革新を恐れず、新しい時代に向かって歩み、地域にお返しをする。そのことを、土佐経営塾の卒業生に与えられたミッションとして、これからも進んで参りたいと思います。

Another Story — 土佐経営塾を支える人 —



担当期：H29～R2

現在の所属：高知県商工労働部商工政策課
チーフ(事業推進担当)

川島 妙

第8期から11期までの4年間、担当しておりました川島です。土佐MBAの中でも、土佐経営塾は特に印象深い講座でした。

一番思い出すのは、1年目の夏の終わり、経営塾恒例の受講者との事前面談の日のことです。2日間、多くの受講者の方々とお話しし、私は疲労困憊していましたが、面談が終わった後、竹内先生、田村先生のお二人は、グループ分けについての議論を始められました。「この方はたぶんこんなタイプだから、この方と組み合わせたらよいのではないか」「いや、こっちの方が・・・」と喧々諤々、たぶん2～3時間ぐらいでしたしょ

うか。正直「この先生たちすごいな」と...

受講生の皆さん一人一人が受講を通して最大限の学びを得られるよう、先生方も最大限の準備を尽くすその真摯さが、強く心に残っています。また、講座が始まって以降の受講者の皆さんは、前日の夜中までに長文の課題を提出し、当日夜には仕事を終えてから講座に参加し、時に発表のためにグループで集まり、テーマについて議論し、答えのない答えを探す...働きながらの学びはハードであったことと思いますが、皆さんのそのお姿に、真摯さに打たれました。

自分は自分の仕事に対し、先生方や受講生の皆さんのように真摯に向き合っているか。私は今は違う部署にいますが、時にしんどいことがあると思出し、自分をふりかえり、励まされています。ありがとうございました。



田村 樹志雄

“お金の時間価値”と“心の時間価値”

土佐経営塾では「お金の時間価値」について取り上げるセッションがあります。現代を生きる経営者として、「財務会計」という共通言語を理解し使えるようになることは必要条件であり、「投資と回収」という概念のもとでは「お金の時間価値」に着目する必要があります。

皆さんは「モモ」(ミヒヤエル・エンデ作)という本を読んだことはありますか?年齢も素性もわからない浮浪児の主人公「モモ」が、人々の時間を奪う「灰色の男たち」に立ち向かい、時間の豊かさを取り戻していくストーリーです。

その「モモ」の一節を紹介します。

“人間はひとりひとりがああいいう金色の時間の殿堂をもっている、それは人間が心をもっているからだって。ところが人間がそのなかに灰色の男を入り込ませてしまうと、やつらはそこから時間の花をどんどんうばうようになるのだ。”

私たちは日々「忙しい」と思ったり口に出したりします。この「忙」という字は「心を亡くす」と書きます。経営に携わる私たちは「お金の時間価値」はもちろん「心の時間価値」という面にも目配りし、周りの人々を勇気づけられるようになると多くの人々が幸せになれるかもしれませんね。