

## 私のチャレンジ、私のバックヤード



菅野乃美さんが照明を手掛けた  
高知城「水と光のカーニバルナイト」

### TOPICS

#### プログラミング技術と泥臭さで農業 DX をけん引する

合同会社 Office asoT 代表社員 松本 貴也

#### 感性と創造力で経営戦略を「デザイン」する

宮地電機株式会社 経営戦略課課長代理 菅野 乃美

### 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

# プログラミング技術と泥臭さで 農業DXをけん引する

12期生(2021年修了) 合同会社 Office asoT 代表社員

松本 貴也



AI (Artificial Intelligence: 人工知能) はもはや大企業のためのものではない。中小企業がAIを活用して事業の生産性を劇的に向上させている事例もいくつも出てきている。

また、その活用場面は二次産業、三次産業が中心と思われがちだが、自然環境や動植物の生理的側面と効率的かつ効果的に向き合うための一次産業におけるAI活用もすでにはじまり、成果を上げている。たとえば、高知県の農家が取り組んでいるハウス環境制御の技術水準は全国的に見ても高く、そこでも農業のDX (Digital Transformation) 化を担う新開発のAIエンジンが活躍している。

高知大学の北野雅治特任教授がIoP (Internet of Plants) という概念を提唱し、高知は農業DXの先進エリアとなった。

これからご紹介する松本貴也さん(合同会社 Office asoT 代表社員/土佐経営塾12期生)も、高知の農業DXリーダーの重要な一人である。



そのとき印象的だったのは、彼が農業における“IoT,DX”の中身を考えるその手前で、“IoT,DX”を農業に活用するための前提条件について力説していたことである。私たちが「経験」や「勘」だと思っていることの大部分は脳内で行っている計算 (computation) の結果なのであり、やろうと思えば数式にだって置き換えることができる。本誌の読者もこのことに心底同意できるだろうか。

“IoT,DX”はあくまでも道具であり、その道具を必要としている人に向けて、松本さんは高度な道具一式を一品対応開発して提供できる。しかし、道具の利用者側が自分の日常の仕事や数字(あるいは数式)に置き換えることに熱心になれないと成果は出ない。彼はこのように断言し、それが昨年度の経営塾の名場面のひとつとなった。

## ◆技術の蓄積とその開花

この記事を書くために松本さんのオフィスを訪ねたとき、AIの素人なりに私が直観したのは、彼らの技術力の高さである。家賃5万円ほどで借りたという一戸建ての古い家は、小ざれいというよりは雑然としてしたが、そこは文字通りの研究拠点であった。

DXの実現を支える彼の技術基盤は、高知職業能力開発短期大学の電子情報技術科時代に築かれていた。専門職教育者の端くれとして当時の話を聞くに、ここでの教育内容は量質ともにすばらしい、否、凄まじいと感じた。4年分に

## ◆松本さんのDXスタンス

近年の土佐経営塾では、11セッションのうちの1セッションを高知県の課題を受け止めるセッションに再編し、そのセッションでの毎年のテーマは県の意向を汲んで設定している。昨年度はそこでのテーマを“IoT (Internet of Things), DX”に据えたため、中小企業における先駆的な“IoT,DX”の事例について議論した。このとき、経営塾の受講生だった松本さんには、一時的に講師の側にも回ってもらった。



相当するであろう教育訓練を凝縮された2年で終えた彼は、卒業研究として「バイクの盗難防止システム」を設計し、これが松本流AIの具現化第一号となった。

高知職業能力開発短期大学卒業後も京都の専門学校で学びを重ね、東京の企業にSE (System Engineer) として採用され、とにかく力をつけた。

そんな松本さんが高知に戻る契機は、彼が転職した会社が高知にサテライトオフィスを構えたことだった。本山町のお年寄りを元気にするプロジェクトの延長上に、老人の喜びや満足を彼らの笑顔を数値化することをもって捉えようという構想が浮上し、画像認識システムへのチャレンジがはじまった。次いで、高知県農業技術センターからナスの花や実の数を数えるプロジェクトにも取り組み、松本さんの興味関心がまさに開花した。Office asoTの創業が展望された瞬間は、この辺りだったようである。



きた。経営者の重要な仕事に同志となり得る人たちへの声かけがある。松本さんに力がないと、彼のもとに力のある仲間が集まらない。彼のビジネスポリシーは「プログラマーが幸せになること」である。その価値観にしたがって、経営規模も、働き方も、同志も、そして向き合うべき顧客ニーズも彼自身が選んでいる。システム開発業界に限らず、技術者が不幸せになる場面だってある。幸せな自己実現と不可避的不幸のジレンマを乗り越えるのが松本さんの役割だ。こうして集められたスタッフは皆若い、誇り高き、そして泥臭さもある先端技術者集団である。

Office asoTは労働分配率も高く、昔の仲間に「給料はあまり払えないけど」と言って声かけするような会社ではない。勤務形態は在宅中心で私生活の中に織り込みやすいが、報酬はプロジェクト単位での成果主義で、個人別の報酬額も社内で開示している。「今風」という言葉で括ればそうなのだが、そこには働きやすさも厳しさも共存していた。

松本さんは「経営の勉強はしたことがなかった」と言うが、彼が経営管理を学んでいようがまいが、Office asoTでは人も金もモノも動き出していた。そんな彼にとって経営塾はすでに動き出している事業の後追いではあったが、塾の終盤にきて、松本さんは「先を走っていたビジネスに追いつき、追い越した感覚ももった」と言った。なかなか言えないセリフである。

(文：竹内伸一)



## ◆ 創業、そして仲間集め

DXの活用フィールドとして農業が視野に入った松本さんは、ごく自然に「自分も農業を知らなければ」と発想する。全国トップレベルの農家（「篤農家」と呼ぶそうだ）が高知に集まる会合に参加した彼は、参加者の一人だった宇佐のピーマン農家、中平農園で修業することに決め、篤農家の眼を少しでも養うことにまい進するとともに、Office asoTの創業にも一気に踏み切った。高い技術力と現場も知る泥臭さの両面が、同社の競争優位性である。

合同会社に出資した創業メンバーは松本さん以外に2名。2人とも松本さんのかつての同僚であり、後に雇用する社員2名も京都時代やかつての職場の同僚である。現在、総勢5名の体制であるが、全員が松本さんと働くために高知にやって



interview

合同会社 Office asoT

〒781-8134 高知県高知市一宮中町 1-20-20  
URL : <https://office-asot.com/>



## Case 2



# 感性と創造力で経営戦略を「デザイン」する

12期生(2021年修了) 宮地電機株式会社 経営戦略課課長代理  
菅野 乃美

このエッセイのタイトルには、どこか違和感があるかもしれない。経営戦略に感性と創造力が重要か。創造力は「クリエイティビティ」とカタカナ英語に直すとさらに印象が変わるが、経営戦略はクリエイトするものか。そして、デザインするものか。否、デザインよりは立案のほうがしっくりくる、云々と。

これから紹介する菅野乃美さん(宮地電機株式会社経営戦略課課長代理/土佐経営塾12期生)は、美大出身の経営戦略管理職である。これまで感性と創造力で戦ってきた菅野さんには、「経営」という言葉へのアレルギーがあった。

そんな彼女が土佐経営塾に参加して、どのように変わり、どのように変わらなかったかを、以下で報告したい。

### ◆ 舞台を観て舞台演出技術に魅かれた人

ロジックや数字と感性がお互いに対岸の関係にあるのだとするならば、菅野さんは感性の世界を生きてきた人である。そして彼女自身、そのことには誇りをもっている。少女時代に高知でバレエ作品の「眠れる森の美女」を観て、ある舞台演出技術に触れて心を大きく揺さぶられた。それは「紗幕」という技術だった。簡単に説明すると、光源を幕の内側に置くか外側に置くかで、幕の内側の人物などが見えたり消えたりするという、薄い生地 of 幕を用いた照明技術である。紗幕の後ろから照明を入れると物や人物が透けて幕に浮き出るが、前から灯りを当てればそれがスッと消える。そんな幻想的な演出に、劇場で触れたことのある読者もいるだろう。



バレエを観に行くくらいの人だから、「眠れる森」のバレエ演舞や物語そのものにも当然魅かれるわけだが、観客の中には「舞台演出にこそ強く魅かれる」という人もいて、そういう人が美大に進学し、舞台演出を自分の職業にまでしていく。かくして東京の武蔵野美術大学に進学した菅野さんは、卒業後は俳優座劇場(舞台美術会社)に入社し、テレビ朝日常駐係となった。彼女は大好きな舞台美術という仕事を得て、社会人デビューするとともに完全燃焼した。実に幸せなキャリアのスタートである。

しかし、お母さまの看病のために一度高知に戻り、その後は再び東京で子育てに励むも、最愛の旦那さまが病気で他界され、お子さんとともに高知に戻る。この二度の高知への帰郷の都度、菅野さんを二度に渡って雇い入れたのが宮地電機だった。電材設備関係の卸売を売上の柱とする宮地電機にあって、企画、広報、デザインという柔らかい仕事を彼女は担った。感性が生きる仕事の領域において、彼女は社内でも高い評価を得ていたに違いない。







## ◆ 経営戦略課のリーダーを拝命

そんな菅野さんのキャリア上の転機は、つい最近訪れた。常務取締役の直属組織、経営戦略課課長代理の拝命である。この常務取締役は岡崎強志さんという方だが、この方も実は土佐経営塾の第7期修了生で、岡崎常務の受講後に宮地電機の幹部社員7名の受講があったので、菅野さんは同社で9人目の参加者ということになる。

ということで、経営塾とは関わりの深い宮地電機の、その新設部門である経営戦略課の初代リーダーが経営塾に現れた。当の菅野さんは岡崎常務から「あなたの感性は素晴らしいが、そこには数字が伴っていない。意思決定者を納得させる客観的根拠の示し方を学んでくるように」と言われて経営塾に送り込まれた、と自覚している。

宮地電機は先述のように電材の会社ではあるが、「照明(lighting)」を文化として大切に育んできた会社という印象が私には強くある。それはここ数年の同社の企業紹介パンフレットにも顕著に表れている。ここからは私の勝手な想像だが、社内にはおそらく、電材販売の数字を作ることに誇りをもってきた人たちと、照明文化を発展させたいと願う人たちがある。この二つの価値はときに衝突するものの、二つの価値の共存こそが宮地電機の企業価値の基礎を成している、のではないかと想像した。

そんな企業の経営戦略課リーダーを任せるなら、どんな人に任せるべきか。ロジックや数字を説明する人間か、感性の人間か。唯一の答えはなさそうだが、菅野さんがその任を担うならば、菅野さんに数字やロジックの価値をどう印象づけるか、また、菅野さんの本来の強みを損なわないためにどうするか。それを考えるのはもう、講師の楽しみに他ならない。

## ◆ 経営アレルギー治療薬としての経営塾

大げさな物言いには聞こえたが、感性に生きる菅野さんは「経営」に対するアレルギー症状を訴えていた。この愁訴に対して、経営塾はよい治療薬になる。よく似た症状への治療実績も重なっているので、その効能を少しだけ紹介しよう。

経営塾の学修活動単位は4人1組のグループである。感性で生きてきた人がいるチームには、ロジックで生きてきた人を配置して、感性もロジックも暴走できないようにしている。

また、開講期間中には2回のチームプレゼン対抗戦があるが、感性は前面に出ているが、数字や論理が伴っていないチームは、どんなに心を打つパワーポイントを作り込んでも優勝させない。この薬は意外と効き、優勝の機会を二度とも逸した菅野さんはブツブツ言っていたが、最後には勝てなかった理由がついに腹落ちしたようだった。

私には、感性の人に「感性を捨てよ」などとは言えない。

しかし、宮地電機の戦略担当管理職が経営アレルギーのままでは困る。数字の世界、論理の世界にもどっぷり浸かってもらい、少々辛く苦しくてもそこで呼吸ができる、数字や理屈で身を立てている人とも十分なコミュニケーションが取れる一、菅野さんもこの辺りにまでは進めたのではないだろうか。

このエッセイを書くためのインタビューの席上で、嬉しい話を聞いた。この度、高知県経営者協会に女性委員会が発足し、菅野さんが初代委員長になったと言う。これからは委員長の肩書というさらに効く薬を、彼女は長期服用することになる。感性と数字の両刀使いの経営戦略部門リーダーとしての菅野さんの今後に、大きな期待が寄せられている。

(文：竹内伸一)



### interview

宮地電機株式会社

〒780-8040 高知県高知市神田 710 番地  
TEL：088-834-0181





土佐経営塾 12 期生  
株式会社西岡寅太郎商店 取締役  
有限会社ひろめカンパニー 代表取締役  
**西岡 剛**

当社は創業百年超の酒類卸及びお酒の輸入業を営んでいます。またグループ企業としてひろめ市場の運営会社も経営しています。私自身は幼少の頃より県外で育っており、5年前に高知にUターンしてきました。その為に学生時代の友人がおらず色々な相談が出来る仲間を見つけたくて土佐経営塾の門を叩きました。

入って見たら授業も予習も想像以上にハードでしたがそんな時に同じチームの仲間の頑張りに触発されて最後までやり切る事が出来ました。卒業してからも同窓会と称して飲みに行ったりしてお互いの状況を話しあったりする事で新たな刺激と意欲をもらっています。私の業界は飲酒人口の減少に伴って売上が左右され

るために斜陽産業と言われることもあります。また近年はコロナ禍の影響を受けた飲食業界と同様にこれまでの常識では考えられない状況に右往左往しています。

土佐経営塾の修了式に竹内先生が言われた「今日で全てが解決するわけではない。これから実際の事業においてたくさんの経験や失敗をして成し遂げていく」その言葉をこれからの仕事に活かすべく新しい挑戦を行っていこうと思います。そしてコロナによる渡航制限が解除されたこの時期に初めてワインの買付け挑戦に行きます。現状では原価、原油の高騰、為替の変動、更に戦争の影響によって仕入価格が上がり続けています。しかもメール、オンラインによる商談のみなので新しい商品を探す事も出来ません。今回生産者さんの顔を見て、商談をする事で新たな商品を発掘出来たらと考えています。

そして土佐 MBA で学んだ、人を巻き込んで行っていく精神でこれからもみんなと共に挑戦していきます。

## Another Story — 土佐経営塾を支える人 —



担当期：H28 年度

現在の所属：総務部広報広聴課 主幹  
**大崎 優子** (旧姓：弘末)

平成 28 年度の 1 年間担当させていただいた大崎です (旧姓：弘末)。

当時の私は、新卒で入庁後初めての異動で新設 2 年目のココプラに配属になり、「土佐経営塾」に関しても、受講生の募集や運営に関する事務に加え、受講生や講師との関わり等、少し「営業職」のような初めての経験ばかりで大変だったことを思い出します。

他方で、様々な立場の方と関わることができたこと、周りの

サポートのおかげで最後まで運営できたことで、自身の成長にもつながり、修了式での受講生の皆さんの表情と合わせてとても心に残っている経験です。また、多様な考えや思い、経歴を持つ方々が、継続的な「学び」を通じてつながる場の大切さ、行政としてそうした環境を整える意義を認識したきっかけにもなった仕事でした。

その後は、商工労働部雇用労働政策課で、雇用・就職支援や、外国人材の受入れ支援等に携わり、現在は総務部広報広聴課で県政広報等に従事しています。

今後もどこかで、各地域・分野でご活躍の「土佐経営塾」の修了生の方々にお世話になる機会があると思いますので、その際にはどうぞよろしくお願いいたします。



田村 樹志雄

前号の編集後記では「“お金の時間価値”と“心の時間価値”」について、考えを巡らせてみました。その続編として今号の本欄では、「価値」について考えてみたいと思います。

土佐経営塾でも取り上げる「マーケティング」について、米国マーケティング協会は「価値創造と価値伝達のための組織的な活動」と定義しており、マーケティングの概念の核に「価値」が据えられています。

では、「価値とは何か？」と聞かれたら、皆さんどのようにお答えになるでしょうか？マーケティングの世界では、「(顧客)価値=ベネフィット÷コスト」と定義することが一般的です。ベネフィットとは、商品

### 「『価値』とは何か」

やサービスを購入することで顧客が得られる実用性や感情面での効能や満足度を指します。一方コストは、金銭面だけで捉えられがちですが、時間面、肉体面、精神面も含めた顧客の負担全体を指します。例えば、コンビニエンスストアの顧客コストについて考えると、量販店に比べ「商品価格が高い(金銭コスト高)」「買い回りに時間が掛からない(時間コスト低)」ということになりますね。

この価値計算式は、仕事の中で当てはめて考えることもできるでしょうし、生活の中でも応用できるかもしれません。「価値ある仕事を」「豊かな人生を」と願う毎日ですが、時にはこの「価値」の物差しで点検してみてもいいのではないでしょうか？