

人に向き合い、文化をつくる



TOPICS

人を育て、強みを磨く——選ばれ続ける会社のつくり方

パシフィックソフトウェア開発株式会社 取締役第1技術部長 川澤 敏明

久礼の鯉に新たな価値を——生鯉文化のその先へ

企画・ど久礼もん企業組合 理事長 清岡 晃司

interviewer



〈土佐経営塾主担当講師〉
特定非営利活動法人こうち起業支援センター理事長
タクティス〈経営支援サービス〉代表

田村 樹志雄

Case 1

人を育て、強みを磨く

選ばれ続ける会社の つくり方

14期生(2023年修了) パシフィックソフトウェア開発株式会社

取締役第1技術部長

川澤 敏明



高知県初のソフトウェア開発企業として、50年以上にわたり制御技術を磨いてきたパシフィックソフトウェア開発株式会社。近年は受託開発に加え、自社製品やソリューションの開発にも力を注いでいます。受託開発から自主事業へと事業の幅を広げるなかで、大切にしてきた経営戦略や人材育成への思いを伺いました。



◆人とのつながりが育んだ、今の自分

—川澤さんのこれまでの歩みを教えてください。

私の実家は土佐市のきゅうり農家でした。田舎暮らしでしたので、近所のおじさんやおばさんたちなど、大人たちと自然に会話する環境がありました。誰とでも気負わず話ができるのは、そんな環境で育ったことが大きいと思っています。

ITの世界へ進むきっかけは、「パソコンが欲しい」という学生の時の憧れでした。親にお願いしても、「どうせゲームしかしないだろう」と一蹴。それでも諦めきれず、自分でプログラミングの本を買い、近所に住む従兄弟のパソコンを借りて、独学でプログラミングを始めました。「自分が書いた通りにコンピューターが動く」。その面白さに惹かれ、高校卒業後は情報ビジネスの専門学校に進学。就職活動で出会ったのが、現在勤めるパシフィックソフトウェア開発株式会社でした。創業者・故中谷会長の人柄に惹かれ、「この人のもとで働きたい」と入社を決めました。

◆制御技術を武器に、 受託から自主事業へ

—貴社の強みについて教えてください。

私たちの強みは、ハードウェアとソフトウェアの両方に精通し、機械も含めた設計・製作ができることです。こうした技術を一貫して担える会社は、県内でも多くありません。その技術を強みに、大手メーカーや自社の製品開発やシステム開発を数多く手掛けています。

一方で、会社としては創業当時から売上の大半を受託開発が占めていました。もちろん信頼関係のある安定した事業ですが、お客様の経営環境に左右されるリスクもあります。将来を見据えると、自分たちの製品やサービスを持たなければ本当に強い会社にはなれない。そう考えて、自社製品や自主事業を少しずつ増やしていきました。

現在では受託事業と自主事業がおおよそ半々となり、会社として目指していた事業構成に近づいてきています。

◆AI時代だからこそ、 “人にしかできないこと”を磨く

—AIの進化については、どのように捉えていますか。

私は、これからのITは大きく3つに分かれると考えています。一つ目はAIがまだ到達できていない領域。二つ目はAIを使いこなす領域。そして三つ目はAIに使われる領域です。

AIに使われる仕事は、近い将来無くなっていくでしょう。私たちが目指すのは、人だからこそ生み出せる想像力や発想力を磨き続けることです。AIではできない発想で課題やニーズを見つけ、新しい価値を提供していくことが重要だと考えています。





◆地域のお困りごとが、 新しい技術を生む

—自主事業における具体的な取り組みについて教えてください。

自主事業では、海洋土木や水産分野を中心に独自の製品を開発しています。海洋土木向け測量システム「Sea Vision」や、水産向け給餌ロボット「餌ロボ」などを展開しています。

また、高知県内から寄せられた相談をきっかけに、イタドリの皮むき装置など一次産業向けの機械開発にも取り組んできました。地域の困りごとに、自分たちの技術で応え貢献していくことも重要な使命だと考えています。

採用面接では、「高知の産業に関わる仕事がしたい」と話してくれる学生は少なくありません。地域に必要とされる会社であることが、結果として優秀な人材に選ばれる理由にもなっていると感じています。

◆人を育てることが、 会社の未来をつくる

—人材育成で大切にしていることは何でしょうか。

私は、「人を育てること」が最も大切だと考えています。その根底には、管子の「百年の計は人を育てるにあり」という一節が大きく影響しています。会社の未来の繁栄のためには、何よりも人材を育成していくことが肝心であるということを、この教えから学びました。

そのために最近心がけているのが、「問いかける育成」です。業務のなかで部下に答えを直接示すのではなく、「なぜそう考えるのか？」とあえて問いかけます。問いかけることで、部下の内側にある気づきや視点を引き出す。そうすることで思考のスイッチが入り、主体的な学びが生まれ、自ら考える力が育っていくと考えています。

一人ひとりが自ら考え、それぞれの強みを発揮できる組織をつくること。それがこの先も選ばれ続ける会社であるために、何より大切だと考えています。

県内屈指の制御技術を磨き、自社製品を育て、新しい領域へ挑戦を続けるパシフィックソフトウェア開発株式会社。その歩みを支えているのは「人を育てることが会社の未来をつくる」という川澤さんの揺るぎない信念でした。技術を磨き、人を育て、地域から必要とされる会社であり続ける。その積み重ねが、次の50年を形づくっていくのだと感じました。（文：長野春子）



取材を振り返って

幼少期より培われた、誰とでも気負わずに対話できる実直な人間性。それが川澤さんの原点であり、創業者の人柄に惹かれて入社を決めたエピソードにもその特質がよく表れている。同社が誇る県内屈指の制御技術を武器に、受託開発の一本足から自主事業へと舵を切り、地域の困りごとに寄り添う独自の製品群を育ててきた軌跡は、経営環境の変化に左右されない強固な事業基盤を築くための極めて論理的な戦略である。特に核心を突いているのは、AI時代を見据えた人材育成への明確な思想だ。「百年の計は人を育てるにあり」を根底に置き、社内で実践する「問いかける育成」は、部下の思考のスイッチを入れ、主体性を引き出す優れたアプローチである。安易に答えを与えず、自ら考え抜かせる姿勢は、まさに土佐経営塾が重んじる自律的思考力の向上そのものと言える。技術を磨き、人を育て、必要とされ続ける組織の未来図を、確かな足取りで描き出している。

（文：田村樹志雄）



interview

**パシフィックソフトウェア
開発株式会社**

〒780-0945 高知県高知市本宮町 105-22
TEL：088-850-0501



生鰹文化の その先へ

3期生(2012年修了) 企画・ど久礼もん企業組合
理事長
清岡 晃司



高知県中土佐町・久礼。一本釣りの町として知られ、新鮮な日戻りの「生鰹」の文化が根付くこの地で、冷凍鰹という新たな価値づくりに挑戦しているのが、企画・ど久礼もん企業組合理事長の清岡晃司さんです。土佐経営塾で経営者としての視点を磨き、「生鰹の町」だからこそ新たな可能性を切り開いてきました。その歩みを伺いました。



そして、35歳の時に故郷久礼へ戻ることになります。企画・ど久礼もんから「事務局長として働いてみないか」と声をかけていただいたことがきっかけでした。子どもが生まれたばかりということもあり悩みましたが、この町のいいものを外に売り出したい、この町で雇用を生み出したいという先輩方の想いに共感し、故郷へ戻る決断をしました。

—土佐経営塾では、どのような学びが印象に残っていますか。

入社当初は、「漁師のラー油」のヒットやカフェ事業などもあり、会社としての売上はありました。しかし実際には、補助事業を活用しながら事業を運営しており、自立した経営にはまだ課題がありました。2012年に土佐経営塾を受講したのも、「経営とは何か」を学びたいという気持ちからです。竹内先生に経営に関する相談をした際に言われたのが、「今の状態は『同床異夢』やね」という言葉です。同じ船に乗りながら、それぞれが違う夢を見ている状態。そんな状態では、会社は前に進めない。その言葉をきっかけに、地域への想いを持続させるには、自分たちの力で利益を生み出せる会社にならなければならないと決意しました。

理事長に就任した2015年からは、補助事業に頼る経営から、自社の売上で存続できる経営へ。これが私にとって大きな転換点だったと思います。

ちょうどその頃、ふるさと納税が大きく伸び始め、中土佐町のふるさと納税事務局を担うことで、地域商社としての経営基盤を築くことができました。しかし委託事業だけでは未来は築けないと思ったのもこの頃です。



◆ 漁師の町で育ち、故郷に戻るまで

—まずは、これまでのご経歴について教えてください。

私の実家は一本釣り漁師の家系で、祖父も父親も漁師でした。幼い頃から、「いずれは自分が漁師を継ぐのだろう」と思いながら育ちました。

10代で3年ほど漁師として働いたあと、「一度は陸(おか)の上の仕事がしたい」と漁協へ転職し、久礼漁協で鰹の競りを担当するようになりました。当時の事務作業はすべて電卓と手書きの伝票。計算を一度間違えると最初からやり直します。朝に終わった競りの処理を夕方までやっていることもありました。そんな状況を見かねて、Uターンして帰ってきた地元の鮮魚店の社長がノートパソコンと参考書を貸してくれました。コンピューターを初めて使った時の感動は今でも忘れられません。

「ゆくゆくは漁師に戻る。その前に、この技術をしっかり身に付けたい」と思うようになり、高知市内のソフトウェア系の専門学校に進学し、卒業後はその専門学校で約10年教員として勤務しました。



◆「鰹は生じゃないといかん」 鰹にうるさい漁師町で、冷凍に挑戦

—その後、なぜ冷凍鰹事業へ挑戦されたのでしょうか。

地域商社として経営は安定してきましたが、「委託事業だけでは会社の未来は築けない」という思いがありました。

そこで立ち上げたのが、魚市場から徒歩1分の加工場「鰹乃國水産」です。

久礼は、日戻りの生鰹の町です。朝水揚げされた鰹をその日のうちに食べる文化があり、職人が厳しく目利きを行い、品質を守り続けています。そんな町で、「冷凍鰹をやる」と言った時には、周囲からの大反対に遭いました。

「なんで冷凍なの？」「そんなもん宇宙食や。」そう言われたこともあります。それほど生鰹文化への誇りが強い町だからこその反応でした。実は私自身も、最初は同じ考えだったからでした。しかし、最新の冷凍技術に触れ、その性能に衝撃を受けました。生鰹が美味しいことは誰もが知っています。しかし、高知から県外へ発送すると、お客様が口にする頃には一日、二日が経っています。それなら、一番美味しい瞬間を急速冷凍して届ける方が、お客様にとって本当に価値があるのではないかと。そう考えるようになりました。

漁師の皆さんにも実際に食べてもらい、「冷凍は、全国のお客様へ最高の状態で届けるための技術なんです」と何度も説明を重ねました。

今では、水揚げしたその日の最高品質の鰹を薫焼きにし、急速冷凍した商品を全国へ届けています。久礼の生鰹文化を否定するのではなく、その価値をさらに広げるための挑戦だと考えています。

◆ 久礼の鰹文化を未来へ

—今後の展望を教えてください。

ここ3年ほどで、ようやく本当の意味での経営者になれたような気がしています。メーカーとして事業計画を立て、自分たちが目指す数字を明確に掲げ、そこへ向かって進む毎日です。

まだ道半ばですが、久礼の鰹という素晴らしい文化を次の世代へしっかりと繋いでいく。そのために、この船の舵を取り続けていきたいと思っています。

生鰹の町・久礼で、冷凍鰹という新たな価値づくりに挑む清岡さん。その挑戦は、伝統を変えるためではなく、久礼の鰹文化を未来へ届けるための経営判断でした。地域に受け継がれてきた価値を次の世代へつなぐ挑戦は、これからも続いていきます。
(文：長野春子)

取材を振り返って

代々続く一本釣り漁師の家系に生まれながら、ITの世界を経て故郷・久礼へと戻った清岡さん。地域に育まれた恩義や、厳しくも温かい先輩方への感謝。取材時の言葉の端々から滲む深い郷土愛こそが、現在の活動の原点にある。在塾中に突きつけられた「同床異夢」の言葉を機に、補助金頼みを脱し自立した地域商社へと舵を切った決断は、強固な主体性の現れだ。

「生鰹が絶対」という強固な伝統の漁師町で、周囲の大反対を押し切って冷凍鰹事業に挑戦したことは、伝統の破壊ではなく「久礼の鰹文化を未来へ届ける」ための覚悟に満ちた革新にほかならない。最新の急速冷凍技術の本質を見抜き、全国の消費者へ最高の状態で届ける価値を選択した姿勢には確かな市場視点がある。地域への熱量を胸に、柔らかに誠実な語り口の奥に確かな芯を秘め、一步一步この船の舵を取る姿。そこには、地域と共に生きる者としての、しなやかで揺るぎない覚悟がある。
(文：田村 樹志雄)



interview

企画・
ど久礼もん企業組合

〒789-1301 高知県高岡郡中土佐町久礼 6530
TEL：0889-52-3822



土佐経営塾 14 期生
一般社団法人パンタナル 理事
東南アジアマーケットわくせい 店長

阿部 美香

カラフルな袋のスナック菓子、読めない文字で書かれた調味料、種類豊富なチリソース。これらは昨年9月に土佐市で始めた東南アジアマーケットにならぶ商品です。土佐市には500名ほどの外国人が暮らしており、その多くは東南アジアの国々から来日し、今後も増えていくと思われます。そうした状況のなか、当法人では、市内に暮らす／働く外国人と日本人が関わる接点をつくるため、東南アジアマーケットやデザインの学校、フリースペースという3つの要素をもった「わくせい」という場所を運営しています。わくせいの構想段階のころ、おもしろいとは思いますが、これはお金になるのかな、どうやったら活動を継続していけるのか、と悩み、



土佐経営塾 13 期生
そうだ山温泉 和
支配人

高橋 昌伸

生まれた家が温泉旅館という人生とはどんな人生だと思いますか？自分がそうだ山温泉を継ぐと決めたのは高校生の時でした。大学では経営学を新社会人になってからは旅館やホテルで約6年働き実家のそうだ山温泉に帰ってきました。戻ってきてからは実務周りを担当していましたが、先の将来を見据えた時に経営者とは何ぞや？ということを知りたく土佐経営塾を受講しました。勉強で学んだことだけでなく土佐経営塾を通して色々な人と繋がれたことは今でも感謝しています。

想いを包み、明日へつなぐ

経営塾を受講しました(ちなみに経営塾でわくせいについて発表しましたが、涙を流す結果となり、福祉的な要素も多少含むこの活動をどのように継続していくのかを引き続き考えていくことになりました)。

昨年のオープン以降、いまだ軌道に乗ったといえる状況ではありませんが、少しずつ来店されるお客さんの数は増えてきています。現状では、わくせいの運営のほか、市からの多文化共生事業の受託、トヨタ財団の助成事業の運営、多文化共生等に関わる案件などを受けながら、どうか活動を継続しています。試行錯誤は続きます。



現在そうだ山温泉は温泉水を濃縮した「100倍濃縮温泉水」というものを販売する取り組みをしています。自宅のお風呂が温泉になるという物ですが、遠方の人々にそうだ山温泉をもっと身近に使ってもらいたい。又、介護が必要で温泉に行けないような方をターゲットに考えております。まだテスト販売段階ですが、秋ごろからはふるさと納税での販売も検討しております。そうだ山温泉の良さをもっと多くの人々に体験してもらえるように頑張っていきます。ぜひ近くまで来られる際は日帰り温泉に立ち寄ってってください。



column

編
集
後
記

column



田村 樹志雄

生成AIが広く普及する時代において、「自ら問いを立てること」と「意思決定すること」の重要性はますます高まっています。今号でご紹介した修了生のお二人の取り組みは、まさにこの二つのテーマに重なります。

川澤さんが社内で実践する「問いかける育成」は、部下に安易に正解を与えず、自ら考え抜くのをじっと見守る教える側の「答えを待つ胆力」を必要とします。「何をどのタイミングで問うのか」にこだわる姿勢は、土佐経営塾の基本的な考え方とも共通しています。

問うこと、決めること

また清岡さんは、「生鯉が絶対」とされる地域文化のなかで、あえて「冷凍鯉」の事業を選択しました。これは伝統からの逃避ではなく、地域の鯉文化に真剣に向き合ったうえで、その価値を未来へ繋ぐために自らの意思で選んだ道です。

正解のない中で問いを立て、自ら考えて決めること。お二人の実践は、これからの時代において組織や地域が持続していくための本質的な姿勢を示しています。