

## 平成30年度 17先の助成が決定

～期待される新技術・新製品～



助成金贈呈式が1月18日(金)にふくおかフィナンシャルグループ本社にて実施されました。助成先のうち中小企業10社の研究開発概要を4ページから6ページに掲載致しております。

### 目 次

|                        |     |
|------------------------|-----|
| 平成30年度 17先の助成が決定       | 1   |
| 平成30年度応募状況             | 2   |
| これまでの助成金応募・交付、件数・金額の推移 | 3   |
| 平成30年度助成金交付先概要         | 4   |
| 助成先のうち中小企業10社の研究開発概要   | 4～6 |
| 平成31年度助成金応募のご案内        | 7   |
| キューテック講演会『ミッション経営』     | 8～9 |

## 平成30年度応募状況

- ・平成30年度のお応募総件数は52件でした。
- ・県別では福岡県が22件で全体の42.3%を占め、次に熊本県が13件25.0、長崎県・大分県・鹿児島県が各々4件、宮崎県が3件、佐賀県・山口県から各々1件の応募がありました。
- ・分野別では機械・メカトロニクスに関するものが15件、食品・バイオテクノロジーに関するものが10件、化学・新素材に関するものが7件、電機・エレクトロニクスに関するもの3件、その他が17件となっております。
- ・平成30年12月、学識経験者で構成する審査委員会を開催し、17先を選定、平成31年1月18日（金）にふくおかフィナンシャルグループ本社ビルで助成金贈呈式を行いました。
- ・交付した助成金の総額は17先合計で59,605千円となりました。

### 1. 県別の応募件数（研究開発助成金と人材育成助成金の合計）

(件)

| 年度<br>県別 | S60～H24 | 平成25 | 平成26 | 平成27 | 平成28 | 平成29 | 平成30 | シェア    | 累計    | シェア    |
|----------|---------|------|------|------|------|------|------|--------|-------|--------|
|          |         |      |      |      |      |      |      |        |       |        |
| 福岡       | 575     | 20   | 10   | 22   | 19   | 20   | 22   | 42.3%  | 688   | 59.6%  |
| 佐賀       | 30      | 3    | 1    | 4    | 3    | 1    | 1    | 1.9%   | 43    | 3.7%   |
| 長崎       | 56      | 1    | 0    | 1    | 0    | 3    | 4    | 7.7%   | 65    | 5.6%   |
| 熊本       | 68      | 1    | 0    | 0    | 0    | 4    | 13   | 25.0%  | 86    | 7.5%   |
| 大分       | 41      | 2    | 1    | 3    | 2    | 1    | 4    | 7.7%   | 54    | 4.7%   |
| 宮崎       | 37      | 0    | 1    | 5    | 2    | 1    | 3    | 5.8%   | 49    | 4.2%   |
| 鹿児島      | 54      | 1    | 3    | 4    | 3    | 6    | 4    | 7.7%   | 75    | 6.5%   |
| 山口       | 82      | 1    | 2    | 2    | 3    | 4    | 1    | 1.9%   | 95    | 8.2%   |
| 合計       | 943     | 29   | 18   | 41   | 32   | 40   | 52   | 100.0% | 1,156 | 100.0% |

### 2. 分野別の応募件数

(件)

| 年度<br>分野別 | S60～H24 | 平成25 | 平成26 | 平成27 | 平成28 | 平成29 | 平成30 | シェア    | 累計    | シェア    |
|-----------|---------|------|------|------|------|------|------|--------|-------|--------|
|           |         |      |      |      |      |      |      |        |       |        |
| 機械・メカトロ   | 335     | 6    | 3    | 4    | 9    | 6    | 15   | 28.8%  | 378   | 32.7%  |
| 電機・エレクトロ  | 156     | 6    | 4    | 10   | 6    | 11   | 3    | 5.8%   | 196   | 17.0%  |
| 化学・新素材    | 134     | 4    | 4    | 8    | 5    | 7    | 7    | 13.5%  | 169   | 14.6%  |
| 食品・バイオ    | 97      | 2    | 1    | 5    | 2    | 7    | 10   | 19.2%  | 124   | 10.7%  |
| その他       | 221     | 11   | 6    | 14   | 10   | 9    | 17   | 32.7%  | 288   | 24.9%  |
| 合計        | 943     | 29   | 18   | 41   | 32   | 40   | 52   | 100.0% | 1,156 | 100.0% |

### 3. 応募件数に対する助成金交付件数の割合

(件)

| 年 度   | S60～H24  | 平成25   | 平成26   | 平成27   | 平成28   | 平成29   | 平成30   | 累計         |
|-------|----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|------------|
| 応募件数① | 943 (36) | 29 (0) | 18 (0) | 41 (1) | 32 (0) | 40 (0) | 52 (1) | 1,155 (38) |
| 交付件数② | 238 (29) | 10 (0) | 9 (0)  | 11 (0) | 11 (0) | 8 (0)  | 17 (1) | 304 (30)   |
| ②／①   | 25.2%    | 34.5%  | 50.0%  | 26.8%  | 34.4%  | 20.0%  | 32.7%  | 26.3%      |

※（ ）内は人材育成助成金

# これまでの助成金応募・交付、件数・金額の推移

(単位：千円)

| 年 度    | 合 計   |      |       |         |      |      |        |        |       |      |       |         |
|--------|-------|------|-------|---------|------|------|--------|--------|-------|------|-------|---------|
|        | 研究開発  |      |       |         | 人材育成 |      |        |        |       |      |       |         |
|        | 応募件数  | 交付件数 | 交付率   | 助成金額    | 応募件数 | 交付件数 | 交付率    | 助成金額   | 応募件数  | 交付件数 | 交付率   | 助成金額    |
| 昭和60年度 | 18    | 4    | 22.2% | 8,500   | 1    | 1    | 100.0% | 500    | 19    | 5    | 26.3% | 9,000   |
| 昭和61年度 | 20    | 5    | 25.0% | 11,000  | 2    | 0    | 0.0%   | 0      | 22    | 5    | 22.7% | 11,000  |
| 昭和62年度 | 22    | 6    | 27.3% | 12,000  | 2    | 2    | 100.0% | 1,000  | 24    | 8    | 33.3% | 13,000  |
| 昭和63年度 | 15    | 5    | 33.3% | 14,000  | 1    | 1    | 100.0% | 740    | 16    | 6    | 37.5% | 14,740  |
| 平成元年度  | 21    | 6    | 28.6% | 16,000  | 1    | 1    | 100.0% | 1,000  | 22    | 7    | 31.8% | 17,000  |
| 平成2年度  | 25    | 5    | 20.0% | 19,000  | 1    | 1    | 100.0% | 1,000  | 26    | 6    | 23.1% | 20,000  |
| 平成3年度  | 24    | 5    | 20.8% | 21,800  | 0    | 0    | —      | 0      | 24    | 5    | 20.8% | 21,800  |
| 平成4年度  | 27    | 6    | 22.2% | 21,500  | 3    | 3    | 100.0% | 2,500  | 30    | 9    | 30.0% | 24,000  |
| 平成5年度  | 31    | 6    | 19.4% | 25,000  | 3    | 1    | 33.3%  | 1,000  | 34    | 7    | 20.6% | 26,000  |
| 平成6年度  | 30    | 5    | 16.7% | 23,000  | 1    | 1    | 100.0% | 1,000  | 31    | 6    | 19.4% | 24,000  |
| 平成7年度  | 35    | 8    | 22.9% | 28,000  | 2    | 2    | 100.0% | 2,000  | 37    | 10   | 27.0% | 30,000  |
| 平成8年度  | 26    | 8    | 30.8% | 26,000  | 2    | 2    | 100.0% | 1,250  | 28    | 10   | 35.7% | 27,250  |
| 平成9年度  | 31    | 9    | 29.0% | 27,000  | 1    | 1    | 100.0% | 500    | 32    | 10   | 31.3% | 27,500  |
| 平成10年度 | 34    | 8    | 23.5% | 25,000  | 2    | 2    | 100.0% | 2,000  | 36    | 10   | 27.8% | 27,000  |
| 平成11年度 | 56    | 7    | 12.5% | 22,000  | 0    | 0    | —      | 0      | 56    | 7    | 12.5% | 22,000  |
| 平成12年度 | 57    | 9    | 15.8% | 23,000  | 4    | 3    | 75.0%  | 1,500  | 61    | 12   | 19.7% | 24,500  |
| 平成13年度 | 35    | 8    | 22.9% | 24,000  | 1    | 1    | 100.0% | 800    | 36    | 9    | 25.0% | 24,800  |
| 平成14年度 | 35    | 7    | 20.0% | 22,000  | 2    | 1    | 50.0%  | 1,000  | 37    | 8    | 21.6% | 23,000  |
| 平成15年度 | 30    | 7    | 23.3% | 20,000  | 0    | 0    | —      | 0      | 30    | 7    | 23.3% | 20,000  |
| 平成16年度 | 21    | 5    | 23.8% | 18,000  | 3    | 2    | 66.7%  | 2,000  | 24    | 7    | 29.2% | 20,000  |
| 平成17年度 | 35    | 10   | 28.6% | 24,000  | 1    | 1    | 100.0% | 1,000  | 36    | 11   | 30.6% | 25,000  |
| 平成18年度 | 29    | 8    | 27.6% | 22,900  | 0    | 0    | —      | 0      | 29    | 8    | 27.6% | 22,900  |
| 平成19年度 | 31    | 8    | 25.8% | 24,000  | 1    | 1    | 100.0% | 1,000  | 32    | 9    | 28.1% | 25,000  |
| 平成20年度 | 58    | 12   | 20.7% | 30,000  | 0    | 0    | —      | 0      | 58    | 12   | 20.7% | 30,000  |
| 平成21年度 | 49    | 11   | 22.4% | 29,000  | 1    | 1    | 100.0% | 1,000  | 50    | 12   | 24.0% | 30,000  |
| 平成22年度 | 46    | 10   | 21.7% | 28,000  | 0    | 0    | —      | 0      | 46    | 10   | 21.7% | 28,000  |
| 平成23年度 | 40    | 11   | 27.5% | 29,000  | 1    | 1    | 100.0% | 1,000  | 41    | 12   | 29.3% | 30,000  |
| 平成24年度 | 26    | 10   | 38.5% | 30,000  | 0    | 0    | —      | 0      | 26    | 10   | 38.5% | 30,000  |
| 平成25年度 | 29    | 10   | 34.5% | 30,000  | 0    | 0    | —      | 0      | 29    | 10   | 34.5% | 30,000  |
| 平成26年度 | 18    | 9    | 50.0% | 30,000  | 0    | 0    | —      | 0      | 18    | 9    | 50.0% | 30,000  |
| 平成27年度 | 40    | 11   | 27.5% | 29,100  | 1    | 0    | 0.0%   | 0      | 41    | 11   | 26.8% | 29,100  |
| 平成28年度 | 32    | 11   | 34.4% | 30,000  | 0    | 0    | —      | 0      | 32    | 11   | 34.4% | 30,000  |
| 平成29年度 | 40    | 8    | 20.0% | 25,500  | 0    | 0    | —      | 0      | 40    | 8    | 20.0% | 25,500  |
| 平成30年度 | 51    | 16   | 31.4% | 58,605  | 1    | 1    | 100.0% | 1,000  | 52    | 17   | 32.7% | 59,605  |
| 合 計    | 1,117 | 274  | 24.5% | 826,905 | 38   | 30   | 78.9%  | 24,790 | 1,155 | 304  | 26.3% | 851,695 |

## 平成30年度助成金交付先概要

|    | 助成金<br>区 分 | 助 成 先             | 所在地                | 研究開発テーマ                            |
|----|------------|-------------------|--------------------|------------------------------------|
| 1  | 研究開発       | K A I C O株式会社     | 福岡県                | カイコーバキュロウイルスタンパク質を用いた研究用タンパク質製品の開発 |
| 2  | 〃          | 株式会社九州メディカル       | 福岡県                | 鶏由来有胞子乳酸菌を用いたプロバイオティクスの開発          |
| 3  | 〃          | K I T - C C株式会社   | 熊本県                | 錠剤向け縦型高精細インクジェット印刷システムの開発          |
| 4  | 〃          | シンテック株式会社         | 山口県                | 次世代表示技術向けシミュレーションソフトウェアの開発         |
| 5  | 〃          | 株式会社C i a m o     | 熊本県                | 焼酎粕で培養可能な新規光合成細菌を農業で活用するための実証試験    |
| 6  | 〃          | 株式会社アドウェルズ        | 福岡県                | 超音波フィラメントワインディング装置の開発              |
| 7  | 〃          | 株式会社ビーエムティーハイブリッド | 鹿児島県               | 純合成系生分解性止血材の製品化                    |
| 8  | 〃          | 株式会社サイエンス・ラスター    | 福岡県                | 生理活性ペプチドの適応拡大に向けた研究開発              |
| 9  | 〃          | 株式会社伊都研究所         | 神奈川県<br>(開発拠点・福岡県) | 銀ナノプレートを用いる安全安心快適な除菌消臭剤の開発と実証      |
| 10 | 人材育成       | アーク・リソース株式会社      | 熊本県                | アルパカ由来ドメイン抗体の高機能化を目指した改良研究         |

※上記の他大学の研究開発テーマ7件に研究開発助成金を交付致しております。

次に助成先のうち中小企業10社の研究開発概要について紹介します。

### 《研究開発助成金》

#### (1) K A I C O株式会社

- ・再生医療等に利用されるタンパク質製品をカイコーバキュロウイルスタンパク質発現系を用いて生産し、精製方法ならびに活性評価方法の確立、最終的に製品としてのデータシートの作成ならびにパッケージングを決定し、研究用試薬としての販売を目指す。
- ・詳細は、サイトカイン類としてbFGF（塩基性線維芽細胞成長因子）、GM-CSF（顆粒球-マクロファージコロニー刺激因子）、SCF（幹細胞因子）、TNF- $\alpha$ （腫瘍壊死因子）ならびにVEGF（血管内皮増殖因子）の開発を行う。また幅広く利用される試薬としてCas9エンドヌクレアーゼも製品開発する。
- ・弊社は九州大学が保有する独自の系統管理された血統書付きカイコ系統を用いて生産するので、再現性やトレーサビリティに優れる。

(2) 株式会社九州メディカル

- ・新たに分離した有孢子乳酸菌「*Bacillus coagulans* バチルス・コアグランス D3372株」を鶏に投与することにより、鶏の成長速度を向上させ、飼料効率を改善することによって低コストで鶏肉を生産するため の研究開発。
- ・家畜成長促進のために添加されている抗生物質の多用により薬剤耐性菌の出現が社会問題となった。現在、代替となる成長促進剤の開発が喫緊の課題。
- ・乾燥に対する高い耐性がある、*Bacillus* 属の中でも特に熱に強い *B.coagulans* を利用することによって、日本国内のみならず輸送・保管中に高温になるような国々で利用が可能となり、持続可能な養鶏業、畜産業を促進することによって、世界中で問題となっている食料の確保に貢献する。

(3) K I T - C C 株式会社

- ・調剤過誤防止（誤飲防止）を実現する技術としてインクジェット印刷が採用されているが、印刷の高精度化（印字の高解像度化）、様々な錠剤への印刷が今後の課題となると推察されている。今回これらの課題を解決するインクジェット印刷システムの研究開発を行う。
- ・高精度化については、業界最高解像度の1200dpiの配列を有するヘッドを採用し、インク循環システムを独自開発、横向き吐出を実現し、連続印刷における品質安定化を図る。
- ・錠剤の種類は最近では飲み易さを追求した素錠や口内崩壊錠、コート錠の様に機能を有した錠剤があり、錠剤の種類に合せたインクの開発が必要である。又、高額錠剤の偽造防止を目的にQRコードの印刷等、印刷の高解像度化、識別可能な新規インクの開発も望まれている。

(4) シンテック株式会社

- ・一般に観測者は人物の顔表面からの反射光を様々な方向から見て、実際にそこに人物がいると判断をする。これは逆にそこに人物が存在しなくても、反射光を人工的に再現できれば、観測者はそこに人物がいると知覚することができる。この人工的な光で再現された人物像をホログラム像といい、異なる位相差をもつ多数の画素から構成される原板に光を当てて再生することができる。
- ・本事業では3次元立体像を与え、各画素の位相差を計算するプログラムCGHを開発する。原板には今回は反射型液晶素子を前提としているため、弊社保有の液晶素子シミュレーション技術とCGHを組み合わせ、より高品位のホログラム像再生及び評価技術確立を目指す。

(5) 株式会社C i a m o

- ・本件は、栄養価が高く安全で有用な菌である光合成細菌を、熊本県の特産品である球磨焼酎の粕で培養し、稲作で活用するための実証試験を行う。
- ・当社光合成細菌投与によって達成される米の収穫量増大、および食味向上に関する科学的なエビデンスを得るための圃場試験を行うことで、当社光合成細菌投与に從來から言われている「米の収穫量の増大と食味向上」の効果があることを確認する。
- ・焼酎粕で培養できる光合成細菌が普及することによって、農家が生産する作物の大幅な品質向上、経費削減による収益性の向上、また環境保全につながる事が期待できる。

(6) 株式会社アドウェルズ

- ・航空宇宙機器、中空部品などの製造工法の一つであるフィラメントワインディングを自動車メーカーなどが導入しようとしており、今後、急激な市場の拡大が予想される。しかしながら、使用される材料を熱硬化性樹脂から熱可塑性樹脂に変更する必要がある、技術的な課題を克服しなければならない。
- ・熱可塑性樹脂は、炭素繊維への含浸の難易度が高い。また、大規模な硬化炉が必要なため、コスト、生産性に課題がある。溶融した熱可塑性樹脂に超音波を印加しながら、炭素繊維に含浸させ、これを多軸ロボットで型に巻きつける自由度の高いシステムを開発する。
- ・本工法を普及させ、地球温暖化対策に貢献するのが本研究開発の目的である。

(7) 株式会社ビーエムティーハイブリッド

- ・高齢化社会を迎え、血圧上昇による出血や、脳梗塞や心筋梗塞後に抗凝固剤等を内服している患者の易出血性という問題に直面している。
- ・抗凝固剤内服患者の外科手術時には休薬が原則となっており、逆に休薬による術中血栓による梗塞が危惧され、そのジレンマに医療者は板挟みになっている。抗凝固剤の休薬なしでも、確実に局所止血できれば、この問題は解決する。
- ・そこで、新たなタイプの止血材を開発した。この止血材は、純合成材料が主成分で、かつ生体内で自然分解するため、肝臓や腎臓への負担が少なく、生物由来の原料でないために未知なる感染を危惧する必要がない。したがって、そのニーズは高く、医療界に大きく貢献できると考えている。

(8) 株式会社サイエンス・ラスター

- ・幹細胞とは、自分自身を増やす自己複製能と様々な種類の細胞になる多分化能を有する細胞であり、成長著しい再生医療分野で治療に応用されている。
- ・弊社は幹細胞研究に有用な生理活性ペプチドを開発し、販売体制を確立してきた。
- ・この生理活性ペプチドは、ヒト臍帯血造血幹細胞の自己複製能を維持したまま分化を抑制する。これまでに動物データを積み重ねて効果の検証を行ってきたが、①臨床応用へ繋がる動物データを追加取得していく。また、②臨床研究を開始することによってヒトへの安全性を検証する。更にこれまで対象細胞を造血幹細胞、対象疾患を造血器疾患に限定してきたが、③他の細胞や疾患にも応用できる培養系を確立する開発研究を行う。

(9) 株式会社伊都研究所

- ・本件は、着色剤や遮熱材として有用な平板状銀ナノ粒子を無害な光半導体に変換し、その抗菌・抗ウイルス・防黴作用を活用する商品化構想である。
- ・近～中赤外線領域の光を吸収・反射し易い銀微粒子は無色であり、それらの水分散液は衣服や家具等に噴霧しても微粒子の付着は判り難い。一粒レベルで人体には感じられない起電力の光コンデンサとして機能するので、カビ胞子やO-157、黄色ブドウ球菌、インフルエンザウイルス等の高病原体に対して暗所でも除染作用を示すのが特長である。
- ・着色ナノ粒子を用いて印刷インクや他の色材と混合しての塗料化も可能であり、フィルム等の上に薄膜を設けると青果物等の防腐ラップ（包装）として期待される。

《人材育成助成金》

(10) アーク・リソース株式会社

- ・本研究では、次世代抗体として注目されているラクダ科動物由来のVHH抗体（単ドメイン抗体）をタンパク質工学的に改変し、抗体として高機能化できる技術を確立する。
- ・現在、マウス等由来の従来型IgG抗体を用いた製品（医薬品、診断薬、研究用試薬等）は数多く上市されている。
- ・一方、従来の抗体以上に安定性や生産性で有利なVHH抗体は、弊社らのグループが国内トップランナーとして作製技術を確立しているが、VHH抗体を用いた製品例は、新しい種類の抗体故にまだ少ない。
- ・もともと安定性や生産性に優れたVHH抗体がタンパク質工学的改変技術により高機能化されれば、世界初の技術であり、従来型抗体以上の展開が期待できる。

## 21世紀をひらく新技術・新製品の開発を支援します。

一般財団法人ふくおかフィナンシャルグループ企業育成財団（通称 キューテック）は、福岡銀行が創立40周年を記念し、永年にわたる皆様のご愛顧に感謝申し上げますと共に、いささかでも地域のお役に立つことを願い、昭和60年8月に設立いたしました。

この財団は、九州・山口地域の経済振興に資することを目的としております。

平成31年度の助成金応募のご案内は以下のとおりです。皆様の積極的なご応募をお待ち致しております。

### 《平成 31 年度助成金応募のご案内》

#### 【研究開発助成金】

1. 応募資格者 (1)九州（沖縄県除く）・山口地域に本社があり、かつ研究開発拠点がある中小企業（小規模企業者・個人事業主含む）で、原則として創業後10年以内、または新事業進出後3年以内であること  
(2)九州（沖縄県除く）・山口地域の大学・高専
2. 助成対象事業 新技術・新製品等の研究開発で、原則として、2年以内に企業化の可能性があるもの
3. 助成金の使途 研究開発のために必要な調査研究費、設計費、試作費、試験費、設備費、原材料費
4. 助成金の額 (1)1企業につき総費用の1/2以下で、かつ5百万円以内を限度とし、財団が決定した金額  
(2)大学・高専の1テーマ（1研究者）につき総費用の1/2以下で、かつ2百万円以内を限度とし、財団が決定した金額

#### 【人材育成助成金】

1. 応募資格者 前記研究開発助成金の1. (1).と同じ
2. 助成対象事業 新技術・新製品等の研究開発
3. 助成金の使途 大学、研究機関等へ研究員を出向させるのに必要な授業料、その他出向研究に必要な費用等
4. 助成金の額 1企業につき、総費用の1/2以下で、かつ1百万円以内を限度とし、財団が決定した金額

- 応募受付期間 **【企業の研究開発助成金、人材育成助成金】**  
平成31年4月1日～平成31年8月30日まで（当日消印有効）  
**【大学・高専の研究開発助成金】**  
平成31年4月1日～平成31年6月28日まで（当日消印有効）

- 応募申込み 下記URLより申込書をダウンロードして記入し、必要書類を添付の上、書留郵便にて送付して下さい。  
URL : <http://www.kyutec.or.jp>

# 『ミッション経営』

講師 株式会社リーダーシップコンサルティング代表  
元スターバックスコーヒージャパン株式会社CEO 岩田 松雄 氏

日産自動車に入社、社内留学先のUCLAビジネススクールにて経営理論を学びました。帰国後に日本コカ・コーラ常務、(株)アトラスの代表取締役、(株)イオンフォレスト (THE BODY SHOP JAPAN) の代表取締役、スターバックスコーヒージャパン(株) CEOなどを歴任。経営者として積み重ねた経験元に、現在はリーダー育成をミッションにしています。講演冒頭で最近読んだ本で面白いと思った本『ホモサピエンス全史』や『コトラーのマーケティング4.0 スマートフォン時代の究極法則』をあげ、太古の昔もITが進化した現代も、組織にはミッションが大切だとの感想を語った岩田氏。多岐にわたったお話から、ほんの一部ですが、スターバックスに関する話題を中心に紹介します。

## ミッションの実現により企業は存在する

私は企業のミッションを「存在理由」、人生においてのミッションを「生かされている理由」と定義しています。震災で亡くなったり、あるいは事故や通り魔などに遭っていきなり人生が終わることもあります。私たちは「生かされている」、ならば生かされている理由があるだろう。それが一人ひとりのミッションだと思うのです。

私は日産に入社したとき、大きな目標をもつべきだと考え、「社長を目指して頑張ります」と宣言しました。若いときから社長や経営に関心があり、ビジネススクールで学ぶ機会を得ました。ビジネススクールでは、企業とは、株主の持ち物であり、利益や株価の最大化は経営者の使命だと教えられましたが、社長になると本当にそうだろうかと考えました。ザ・ボディショップを運営するイオンフォレストの社長に就き、企業とは「事業を通じて世の中をよくするためにある」と思った瞬間に胸がスツとした。企業にはそれぞれのミッションがあり、そのミッションの実現のために企業は存在する。利益はそのための手段に過ぎない。どんなに世の中のためによいことをやっても、利益が出ないと存続できないし、人も雇えない。利益は目的ではなく、あくまでも手段なのです。

ミッションがなぜ大切か。会社には価値観が違う人が集まるからこそ、共通の旗印や北極星となるものがが必要です。ミッションを高く掲げれば、そのミッションに共鳴した人が入ってきやすくなる。ザ・ボディショップやスタバはよい意味で愛社精神が強かった。スタッフが心からミッションを心から理解し、共鳴し、実現したいと思っているから辞めない。辞めないから教育投資ができる。教育投資をするから辞めない。いい循環が回り出します。

『ビジョナリー・カンパニー』という良書に、事業戦略の中心に何を据えたらいいのかというヒント



があります。「情熱をもって取り組めること」、「世界一になれること」、「経済的原動力になるもの」。この3要素が重なる真ん中を事業戦略の中核に据える。この3要素は人生においてのミッションを考える上でもヒントになります。情熱をもって取り組めるのは「好きなこと」。世界一になれるのは「得意なこと」。経済的原動力になるのは、「人のためになること」。人のためになる事だから、その対価としてお金が入ってきて継続できる。

私の現在のミッションはリーダー教育、経営者教育です。子供の頃から偉人の伝記などの本を読むのが好き。経営者の経験がある。その経験を執筆したり話したりして対価を得ることができるから、継続できる。私がミッションを考える一つのきっかけは、東日本大震災でした。多くのボランティアが来たのに仕切る人がいなかったという話や、政府の対応などを見て、日本にはもっとよいリーダーや指導者が必要だと思いました。

## 「なぜするのか」を理解したスタバのサービス

スターバックスは本当に素晴らしい会社です。外で見て以上の、中で働くときよりいっそう感じます。スタバで働いていると、悪人も善人になる。そういう独特のカルチャーがありました。

お客様から私宛にお手紙をちょうだいすることがありました。(手紙を朗読。心臓病で他界した娘が、家の近くのスターバックスとスタッフFさんが好きで通っていた。移植手術を待つために渡米する前、最後にその店舗の焼き立てシナモンロールが食べたいと望んだ。出発が店の開店前だったにもかかわらず、Fさんは用意して届けてくれたという内容) 私はこのことを社の朝礼で話し、全店にメールしました。チェーンオペレーションを行っている企業にとって、営業時間外に商品を持ち出すことはルール違反です。しかし、私は「これがスターバックスだ」とほめました。

なぜ、このような接客ができるのでしょうか。

スターバックスのミッションは「人々の心を豊かで活力あるものにするために」。ひとりのお客様、1杯のコーヒー、そしてひとつのコミュニティから」。バリュー (行動規範) は、「お互い尊厳と威厳をもつ

て接し、働きやすい環境をつくる」「事業運営上での不可欠な要素として多様性を受け入れる」「コーヒーの調達や焙煎、新鮮なコーヒーの販売において、常に最高級のレベルを目指す」「顧客が心から満足するサービスを常に提供する」「地域社会や環境保護に積極的に貢献する」「将来の繁栄には利益性が不可欠であると認識する」ミッションはずっと同じですが、バリューは時々によって表現が変わっています。スターバックスのブランドコンセプトは「サードプレイス」です。

コーヒー豆に非常にこだわり、すてきな店舗も多いですが、最大の差別化要因は、パートナーと呼ばれる「お店の人」だと私は思っています。作業内容はほかのコーヒー店と同じでも、マニュアルにはないサービスに差が出ます。スターバックスにはサービスマニュアルはなく、あるのは「Just say yes!」。道徳や法律倫理に反しない限り、お客様が喜ばれることはなんでもして差し上げるという精神です。

私がお店で研修を受けていた時、「存在理由」という言葉をよく聞きました。「何を」ではなく、「なぜ」「何を」だけだとマニュアル以上のことはできない。「なぜ、そうするのか」を理解しておけば状況変化があっても対応できる。いろんな会社で訪問客にお茶を出しますね。目的は「お茶を出す」ではなく、「おもてなし」が本来の目的です。冬場でも、お客さんが駅から走ってきて、汗をかいているら冷たいお茶を出していい。スタバでは「なぜ、そうするのか」のミッションのもと、何をするかという権限はスタッフ一人ひとりに任せています。

ミッションやブランドを大切にする会社は、普段の言葉遣いを大切にします。その中に会社のカルチャーが表れます。スタバではアルバイトもCEOも、仲間という意味で「パートナー」と呼び合っています。

社長時代には、店舗に私の考えや会社の方向性を伝えるために手紙を書き続けました。「震災や台風などで困っている人がいたら助けてほしい。水が必要な人がいればペットボトルを差し出して欲しい。スターバックスの社員である前に、人間として正しい判断をしてほしい」と書いたことがあります。ある主婦の方からお礼の手紙をいただきました。スターバックスのお店前で交通事故を起こし、パニックになった。それを窓越しに見ていたアルバイトのパートナーがコーヒーを差し出してくれた。そして私宛のお礼状をいただいたのでした。この行動は、私が自分の言葉でスターバックスのミッションを繰り返し伝えてきたから、パートナーがミッションを理解し、普段から自分やお店の存在理由を考えていたからできたのだと思います。

また、よく「新しい産業をつくらう」と話していました。我々はコーヒーではなく、感動体験を提供しているのだ。だから、我々のライバルはリッツカールトンやディズニーランド。ルールやマニュアル通りでは、お客様の満足や感動は得られない。お客様の期待を超えるサービスや商品を提供する、第5次産業を目指そうと伝えていました。

## これからのリーダーに求められるもの

まずリーダーに必要なものは、今日の本題で

ある<「ミッションをもつ」>です。最初から世のため、人のためでなくてもいい。最初は自分のため、家族や仲間のためとでもいいと思います。しかし、自分と会社とミッションを三位一体で成長させることが大切です。ソフトバンクの孫さんなどは本当によい例ですね。

<自分自身の徳を高める努力をする>。人を治める前に、自分を修めなければいけません。「あの人が言うならやってみよう」という信頼関係をつくるのが大切です。一つヒントをあげるなら、小さな約束を守るということ。できないときはその理由を伝えて謝る。そうして一人ひとりとの信頼関係をつくるしかないと思います。

<無私の心を保ち続ける>、世のため人のためという心が一番強い。<素直さをもつ>、松下幸之助も言っているように謙虚な気持ち、素直な気持ちが大事です。偉くなった人が自慢話を始めると、たいていそこで成長が止まります。

<恨みに任ずる覚悟をもつ>、リストラなどが端的な例ですが、リーダーは恨まれてもやらなければならないときがある。その覚悟をもつこと。

<後継者を育てる>、見込みのある者に難しい仕事を任せたり、意識的に人を育てることは大切です。

<意中に人有り>、昔から「お天道様が見ている」といいますが、誰かに見られているという感覚は大切です。法律やルールに抜け道があっても、「ばれなければいい」と思ってはだめ。今自分がしていることを自分の子どもに話せないようなことは、社長の命令だろうがノーと言わなければいけません。

<大いなるパワーには大いなる責任が伴う>。オリジナルの『スパイダーマン』の台詞です。リーダーになるということは権力（パワー）を持つことになりますが、そこには必ず責任が伴います。日本の教育は「勉強さえができればいい」というもので、勉強のできる人がいい大学に入って官僚になり、偉くなって何兆円という国の税金を動かします。残念ながら真のリーダーを育てる教育がない。実績だけではなく、会社の理念やミッションを体現できる人を社長にしなければならないと思いますね。

<本質において一致。行動において自由。すべてにおいて信頼。>ミッションはお互いに共有しよう。普段の行動は自由にやってもかまわない。しかし、その前提には会社とスタッフの信頼関係が必要です。ご紹介したFさんは、商品を届けることは会社のルールには背くことだが、会社のミッションに照らせばやるべきだと考えた。自分は何のために働いているのかというミッションさえ共有すれば、細かなルールやマニュアルは必要ないのです。

