

企業情報 > サステナビリティレポート2006 > 他社に学ぶCSR

## 他社に学ぶCSR



第1回 常磐興産株式会社 ～地域との共生なくして事業の成功はない～

行動指針で「地域との共生」を謳う企業は少なくない。富士ゼロックスでも全国にある販売会社を完全子会社にし地域経済活動への対応や地域での機動力の強化を目的に国内営業体制の改革を行ない、地域営業の第二の創成期が始まった。40年前、地元との共生を考え、会社と従業員、家族がひとつになって、起死回生のプロジェクトを成功させた企業がある。当時の「常磐ハワイアンセンター」、現在の「スパリゾート ハワイアンズ」(福島県いわき市)だ。創設者である中村豊氏(故人)の経営判断と行動は、CSRの生きた手本ともいえる。親子三代、常磐炭礦で暮らし、創業直後に入社して中村豊氏の薫陶を受けた取締役企画部長の坂本征夫(さかもと ゆきお)様にお話をうかがった。

### 本案を実施しなければ常磐に明日はない

**芳澤:** 常磐ハワイアンセンター(当時)が設立された背景を教えてください。

**坂本:** 常磐ハワイアンセンターの由来は常磐炭礦にあります。常磐炭礦は福島県のいわき市と茨城県の北茨城市に位置し、昭和19年に国策で二つの炭礦が合体し、国内最大の炭礦になりました。全盛期は昭和30年代の前半で、高度経済成長に支えられ炭礦は相当な活況を呈し、石炭は黒いダイヤとまで呼ばれエネルギー産業の柱でもありました。ところが昭和30年代の後半から石油への転換、いわゆるエネルギー革命が進み、炭礦労働者12,000人と家族の生活が危ういものとなりました。当時、副社長を務めていた中村豊は、本人も佐賀県の炭礦町の出身で、人一倍に炭礦を愛した人間です。愛するがゆえに何とか炭礦を延命させようという気持ちが強かったのですが、経営者としての冷静な判断力も備え、常磐炭礦の限界も見通していました。ここで5年、10年延命したところで常磐炭礦に明日はないと考え、新しい事業を模索しました。

**芳澤:** ハワイアンセンターの発想はどこから生まれたのですか。



常磐興産株式会社  
取締役 坂本 征夫氏

**坂本:** 新しい事業のヒントを得ようと、中村はドイツ、イギリス、アメリカなど世界中の炭礦国を巡りましたが、収穫はありませんでした。ほぼ同じコースで2回目の視察にでましたが、やはり徒労に終わりかけていました。失意の中で日本への帰路の途中、疲れを癒そうと立ち寄ったハワイで彼は大きなヒントを得ることになったのです。素晴らしい開放感と暖かさ、村の鎮守のお祭りを思い起こす打楽器のリズム、そうだ、常磐の地熱と温泉を使って日本にハワイを作ろうと、瞬間にひらめいたそうです。それに、渡航が自由化すれば海外旅行も身近なものになる、国内で疑似体験できれば大衆にうける、という計算もあったようです。日本に戻ると、自身で大学ノート10冊分の企画や設計を書き上げ、取締役会も強引に通しました。誰も提案の意味すら理解できず呆然とする中、「返事がないので賛成とみなす」といい放って退室したという逸話も残っています。

**芳澤:** 中村豊氏に迷いはなかったのでしょうか。

**坂本:** 実は中村が新規事業の構想を練り始めたほぼ同じタイミングで、中村の懐刀の技術部長が炭礦延命の投資提案を持ち込んだのです。しかし、いつも穏やかな中村は、そのときに限って、「俺は聞かん! 部屋から出て行け!」と怒鳴ったそうです。誰よりも炭礦を愛した人間ですから、延命策を見たら延命に走ってしまう、あの提案を見ていたら今の常磐ハワイアンセンターはなかったと後に述懐していました。どんなにつらく孤独な決断だったろうと思います。その頃から、我々が企画提案の書類に記す言葉があります。「本案を実施しなければ常磐に明日はない」という言葉です。最近あまり使われなくなって寂しいですね。

**芳澤:** 炭礦業からサービス業への転換・・・、従業員の皆さんがよくついてきましたね。

**坂本:** 経営から現場まで、みんなが必死でした。炭礦には「一山一家(いちざんいっか)」という言葉があります。炭礦は24時間、365日フル操業です。表に出れば酒も飲むし、喧嘩もします。でも坑内に入れば一人の手振ぎが全員の命を奪うこととなります。仕事も生活も共同体です。ですから、「一山一家」は我々の体内にDNAとして受け継がれる精神的支柱なのです。たとえば、どこかのグループ会社が困っていれば他のグループ会社が応援に行く、といった名残がいまでもあります。それに、「常磐文化」とも呼ぶべき独特の行動様式があります。土着、家族、田舎、愚直といった価値が何物にも優先するのです。ここまでやって来られたのは、額に汗して愚直に働く従業員に恵まれた、それを支える文化・土壌があったからだと感謝しています。

**芳澤:** 当時は従業員の家族全員が常磐ハワイアンセンターで働いたのですか。

**坂本:** ええ、そうです。父ちゃんは設備管理、母ちゃんはレストラン、兄ちゃんはフロント、妹はフラダンスといった風に、全員で働いた家庭が多かったですね。当時、当社には労務部という部署があって、そこは従業員と家族50,000人のプロフィールを理解していましたから、適材適所の配置を行なうことができました。背が高くかっこいい若者はフロント、炭礦で味噌や醤油を売っていた父ちゃんは売店に、あそこの母ちゃんは料理がうまいからレストランという具合です。なかでも営業に口の立つ奴はいないかと随分探したのですが、意外と身近に適任がいました。労務部が手を焼いていた労働組合の面々です。年中交渉しているから弁がたつ。その後、組合長は営業部長になりました。本当の話です。



富士ゼロックス株式会社  
CSR部 部長 芳澤 宏明

**芳澤:** 従業員から抵抗はなかったですか。

**坂本:** 戸惑いはありましたよ。仕事の説明会でも、最初は困った顔をしていました。でも、フロントは帳場のこと、レストランは食堂、と分かってくると、「なんだ、そうなら最初からそう言ってくれよ」と笑っていました。開業前、全国の老舗のホテルにお願いして、実習生として従業員を受け入れてもらったのです。派遣された従業員は、実によく勉強し、毎日夜中まで頑張ったそうです。そういうお褒めの手紙が中村にたくさん届きました。また、施設内の南の植物が寒さで枯れそうになると会社からお願いしたわけでもないのに家々からストーブが集まる。自分たちの家の寒さも考えずに…みんな愚直なんです。助け合って一途に頑張る。まさに、一山一家の全員が必死になって新しい仕事に取り組みました。



**芳澤:** 有名なフラダンス・チームはどうやって誘致したのですか。

**坂本:** 私たちのこだわりには“手作りの経営”を進めるというものがあります。フラダンス・チームも招聘したのではなく、自ら手作りしたのです。フラダンスの導入は中村の発案です。たまたまテレビで知った日本人の先生に中村が懇願して指導を受けることができました。それも奇縁ですよ。最初のダンサー18名は中学校を卒業したばかりの、従業員の娘たちです。会社の命令で、父ちゃんはヤマに残り、娘はダンスの特訓と、一昔前の、女工として送りだされた娘のようでした。舞台上立っても、笑顔なんてない。汗だらけで必死に踊る彼女たちを見て、家族総出で手に汗握り応援してもう感動ですよ。ほんとうに胸が熱くなりました。営業部長も「あの子達の努力に報いるためにも客を取ってこい」と営業員に発破をかけました。当時のフラダンス・チームは我々にとって、一山一家のシンボルのような存在でした。

**芳澤:** 施設全体のコンセプトはプロの発案によるものですか。

**坂本:** いいえ、これも自分たちで考えています。洗練されていませんが、素人集団なりに一所懸命やっている、田舎臭さや純朴さ、その天然色がいいと応援してくれるお客様に支えられてきました。いまでも、ハワイあり、ローマ風あり、民芸調あり、と混沌とした施設です。コンサルタントの提案を受けることはありますが、そのまま採用することはありません。常磐ハワイアンセンターの設立目的は、青少年が健全に遊ぶ施設、一般大衆が普段着のまま楽しめる施設を提供することにあります。我々は、お父さんがたとえお金をかけなくても、「どうだ楽しいだろう」と威張って家族を連れて来られる場所にしたのです。東京で言うと青山、六本木ではなく、浅草、御徒町あたりの雰囲気ですね。ハイス、セレブを要求されるお客さまは、悪いけれど他所に行ってくれ、というくらいの気持ちです。コンサルタントには、「こうしてダサさを装うのも大変なんだ」と冗談を言っています。

**芳澤:** 施設に入ると、なにか人の血が通った暖かさを感じますね。

**坂本:** これも手作りにこだわっています。良い例がフラダンスですね。プロのダンサーを連れてくるのではなく、舞踊学院を作り、踊りを学び、仕込みました。幸いなことに炭礦業は、その山に一つの町が形成されるため、すべての分野の職人が揃っていましたから、必要なものはすべて自分たちで考えて作りました。手作りだから必死に改善を考える、お互いに協力し合う、充実感や達成感が得られる、といった結果につながったのだと思います。でも、ここまでみんなが頑張るのは、借りものを排除して手作りを通した点が大いなのではないでしょうか。人が育つのはそういうことだと思います。素人集団の手作りですから、それはたくさんの失敗がありました。でも、それが悪かったとは考えていません。当社も徐々に今風の施設になっていくでしょう。洗練された印象を与えるかも知れませんが、サービスの本当の価値は真心をこめたおもてなしにあると思います。無機質、モノクロ、通り一遍にならないように心掛けたいものです。

**芳澤:** 皆さんの行動には中村豊氏の経営哲学が影響しているのでしょうか。

**坂本:** 中村が常々言ったことは二つあります。一つは「適時適切」です。いつも時代の声に耳を傾け、変革を求める姿勢です。当社も創業40年になりました。老舗と云われる会社ほど、厳しい変革に迫られ、それを乗り越えてきたのだと思います。二つ目は「地域との共生」です。平成15年に本社を東京の銀座から福島いわき市に移しました。この本社移転は、これまでの仕上げであると同時に、地元根をおろす決断であり、覚悟の再確認でもありました。中村は、地元地域から受け入れられなければ観光業は成立しない、地方特有の街と企業の確執を乗り越えて協力しないといけない、という考え方でした。ですから、オープン直前のインタビューで「我々の目的の第一は常磐地域の活性化、第二に会社の延命」と答え、翌日の地元紙のトップに掲載されました。この中村の方針は今でも引き継がれています。



**芳澤:** 地域との共生についてエピソードを紹介してください。

**坂本:** 当初、地元いわき湯本温泉の30軒の旅館は、大型ホテルの建設にこぞって反対しました。中村は、一軒ずつ訪問して、まずはこの地にたくさんのお客様を呼ぼう、そのうえで地域全体が繁栄する商売の関係を考えよう、と説得して回りました。結果、オープン初年度から予想を大幅に上回るお客様が集まりました。常磐ハワイアンセンターのホテルは連日満員でした。営業部門からはホテルの増築、新築が上申されましたが、中村は頑として受け付けません。当然、定員を超えたお客様の宿泊は地元の旅館に流れ、当社は娯楽施設の利用のみ提供する格好になったわけです。そして、地元の旅館の増築や新築が一巡した段階で、中村はようやくホテルの新築を許可しました。しかし、600室の企画提案は却下され、300室の新築に決まりました。その際、中村は、地元の旅館との約束は最後まで果たさなければならない、地元にお客様を流し続ける、と我々を叱咤しました。

**芳澤:** 地元の旅館との関係以外にはどのような配慮がありますか。

**坂本:** 食料品や土産品は、ナショナル・ブランドを使わず、すべて地元の生産者から調達しました。宿泊客に提供するアロハシャツやムームーも、大変でしたが地元の工場に発注しました。その工場は数年後に新築しました。地元企業とタイアップして、オリジナル商品もたくさん作りました。現在は、地元の商工会と連携して地域の無料周遊バスを導入し、観光客がいろいろ足を伸ばしてくださるよう工夫しています。地域全体の魅力が増せば、経済にも生活にも計り知れない効果があります。地域再生を掲げて失敗する例はたくさんありますね。地元の企業が協力し合うのは、実はたいへん難しいことなんです。

**芳澤:** 結局、中村豊氏の気持はどこにあったのでしょうか。

**坂本:** 中村は、幹部社員には厳しかったですが、現場へのいたわりや配慮を常々心掛けていました。いつも社員食堂で食事し、父ちゃんは元気か、婆ちゃんの病気はどうだ、と従業員に声を掛けていました。最後まで現場の最前線にたつて、みんなを引っ張っていましたね。常磐ハワイアンセンターは初年度から黒字の大成功でしたが、炭礦街の窮状がいつも頭から離れなかったようです。後に、自分は地獄(炭礦)と天国(常磐ハワイアンセンター)を同時に味わったと述懐していました。中村は、常磐炭礦に関わった従業員、家族、そして周辺地域が安心して幸せに暮らす道をつけることで、頭のなかは一杯だったように思います。

**芳澤:** これからの経営で考えていることは。

**坂本:** テーマパークには、他人が真似できない「文化」が必要です。90年代にテーマを「ハワイ」から「温泉」に拡大した際は、大変な喧々譁々もありましたが、結果的には娯楽施設の考え方を広げる効果が生まれました。温泉という天然資源を社会に還元する、楽しく遊びながら健康にも良い娯楽を提供する、といった方向性を考えています。もちろん、ハワイは永遠のシンボルですから、これからも本物志向で磨きをかけます。'06年9月には映画「フラガール」が封切られ、当社の創業ストーリーが銀幕を飾ります。素晴らしい追い風です。これを一時的なものにしないためにも、魅力ある商品開発が必要です。

**芳澤:** CSR活動についてお聞きしたいのですが。

**坂本:** いまCSR検討委員会を立ちあげたところです。CSRは当たり前のことですが、格好が悪くても身につくもの、易しい入り方が大切だと思います。素人集団を卒業したくてTQCに取り組んでデミング賞も受賞しましたが、従業員には随分と苦労をかせさせました。CSRに取り組むにしても、日常の延長で身の丈にあった活動にしたいですね。

#### ■ 【編集後記】

資料によると、創設者の中村豊氏は、戦前に帝国大学経済学部を卒業し、国策である炭礦会社に就職した当時のエリートです。その明晰さと先見性によって計画的にプロジェクトが進んだと予想していました。しかし、坂本征夫様のお話を聞いて、血の通った正しい経営の姿を教わった気がします。中村氏が生きていらしたら、常磐の地域にあっては必然の選択だった、みんなが愚直にやってくれたのだと、淡々と話すのではないのでしょうか。会社の規模が大きくなり、借りものに囲まれているうちに、私たちは情熱や責任感をなくしてしまったのではないだろうか、そんな反省を感じたインタビューでした。CSRは見えなくなった基本に立ち戻ることもなかも知れません。

芳澤

#### ■ スパリゾートハワイアンズ

所在地: 福島県いわき市

運営会社: 常磐興産株式会社

『常磐ハワイアンセンター』として1966年に創業。福島県いわき市と茨城県北茨城市にまたがるこの辺りは、明治以来、本州最大の石炭産地として栄えていたが、1960年代以降、エネルギー源が石炭から石油へと急激に移行し、常磐興産の前身『常磐炭礦』は、自社の延命と地域の活性化を賭けて観光業にシフト。レジャーを求める時代を背景に大好評を得た。1990年、名称を『スパリゾートハワイアンズ』に変更。

