

経営の「こつ」を尋ねる 第18回
目的に向かって
まず実行
誤差が出れば
微調整する



仁田 一也氏
 瀬戸内海汽船会長

1953年愛媛大文理学部を卒業し、日本銀行に入行。62年取締役総務部長として瀬戸内海汽船に入社。72年社長に就任。86年から現職。1930年6月5日生まれ、呉市出身。

「永続する企業、伸び続ける企業には職人的な勘所がある。月1回連載でインタビュー。牛来千鶴が、経営の「こつ」を尋ねる。」

橋が架かり、失ったものを取り戻すために

日本銀行神戸支店に在任中、原口神戸市長の応接室で3層もある橋の模型を見た時のことを、今でも鮮明に覚えている。

淡路島と本土を結ぶ明石海峡大橋。本州と四国が橋でつながる時は近い。

「覚悟してやらねば」
 その時、胸に刻んだという。

橋の効果は2つある。1つは、波及効果。橋ができたことで島は便利になり、訪れる観光客も増え、お金も落ちる。しかし一方で、吸収効果によって人口は都市に集中し、地方はますますさびれていくという現状もある。

高度成長期のわが国では、こういうマイナス要因は無視された。その結果、最終的に集中した東京に、もし直下型地震が発生した場合、1000万人余の人の救援をどうするか。

「道路だけでは無理。海からの支援策も考えなければ」
 と仁田会長。

阪神大震災の時、道路が機能しなくなったため、日本旅客船協会が協力して海上バイパスなどを確保し、国から感謝状をもらった。

「四面を海に囲まれた国だからこそ、船の可能性を計画的に追求する必要がある」
 と仁田会長。

しかし、現実には厳しい。1998年、明石海峡大橋が完成。本州と四国が道路でつながると、それまで橋の役割を果たしてきた連絡船は必要とされなくなり、航路は次々と閉鎖に追い込まれた。

本四連絡三橋が開通すれば、旅客船、フェリー事業の売り上げは70%減となり、7000人もの失業者が出る予測された。

当時、日本旅客船協会の会長を務めていた仁田会長は、国に対策を求め、転職のための手当てを取り付けるなど、尽力。旅客船業界の支えとなってきた。

現在も物資の多くを輸入に頼る日本。その99・7%（重量）は海上輸送だといふ。

「海からの視点に立った国策が必要」
 そう熱く語る。

他にまねのできないナンバーワンを狙う

旅客船業者が生き残るためには、運賃外の収入を得なければ。しかし、量産や安売りをするのは公共性の強い同社の体質に合わない。

「高付加価値で、質の高いビジネスを目指そう」
 そのためには、

「他にまねのできない、ナンバーワンを狙わねばならない」
 と仁田会長。

89年、まずカタチにしたのは、国内初の宿泊型クルージング船「インランドシー」号（約1900名）。レストランやボールルーム、遊技場、バーなどを備えた。

瀬戸内海全域を舞台とするこの船は好評を博したが、日本では多くの越え難いハードルもあった。カジノと言っても換金はできないし、免税品は扱えない。さらに、外国から安価な給料で船員を確保する外国船に比べると、乗船代は3倍以上にもなってしまう。国際的な比較の中で、生き残ることは難しかった。

「だが、瀬戸内海で実際にクルーズ船を運航することによって、いろいろ勉強した」
 と仁田会長。やってきたからこそ、

「学んだことはたくさんある。もともと同社星ビル（中区紙屋町）のオルゴール・ティールサロンでは、80年の開業当時から、コーヒー杯を1000円で提供している。

オープン時、仁田会長がスタッフに指示したテーマは、

「考えてみれば1000円は高くない、と言われるように工夫すること」
 やってみて自分で気付くのを促す。この星ビルプロジェクトは一応

その役割を果たしたため撤収したが、その経験は、同社が経営する関連ホテルや、船上でのプライダルなど他部門に生かされてきた。やったことのないことをゼロから始めるのは難

(第3種郵便物認可)

しいが、「いざという時に、挑むことができないのは、これまでの経験があるからこそ」
 と仁田会長。

「遊びの時間が持てた」
 遊びの心は余裕。何かのためにこれをする、というのではなく、

「いつ、何の役に立つかわからないけどやってみる」
 「こんなことが…」
 と思われるようなことが何かにつながったりする。

クルーズレストラン「銀河」のデザインは、仁田会長が子どもの頃に描いた絵をヒントに造ったのだという。人任せにしていたら、既にあるありきたりのものにならなかつたかもしれないが、その絵のように、セミクラシックで夢のあるデザインにしたことで、独特で、しかも飽きた。

「自分を小さくしないで、広い視野から、できることは何でもやってみたいほしい」
 と仁田会長。

銀河は子どもの時に描いた絵
 昔から、酒もゴルフもやらない。



それで社長が務まるのかと、よく言われたと笑う。
 でも、そのおかげで、

「遊びの時間が持てた」
 遊びの心は余裕。何かのためにこれをする、というのではなく、

「いつ、何の役に立つかわからないけどやってみる」
 「こんなことが…」
 と思われるようなことが何かにつながったりする。

クルーズレストラン「銀河」のデザインは、仁田会長が子どもの頃に描いた絵をヒントに造ったのだという。人任せにしていたら、既にあるありきたりのものにならなかつたかもしれないが、その絵のように、セミクラシックで夢のあるデザインにしたことで、独特で、しかも飽きた。

「自分を小さくしないで、広い視野から、できることは何でもやってみたいほしい」
 と仁田会長。

銀河は子どもの時に描いた絵
 昔から、酒もゴルフもやらない。



クルーズレストラン「銀河」



牛来 千鶴

「今をどう生きるか」
 という目の前の課題に果敢に挑み、社を背負って生き抜いてきた仁田会長。海を基盤に、多角的な視点で、常に新たなビジネスを展開してきた。



「インタビュー」牛来 千鶴

ソアラサービス代表取締役社長。人肌感覚のクリエイティブ共同オフィス「ソアラビジネスポート」を運営。「広島に。あつたらしいな」をカタチに」を理念に掲げ、地場企業とのコラボ商品開発や人材育成など、地域を元気にするプロジェクトを推進している。

【主な公職】中小企業基盤整備機構 経営支援アドバイザー、県立広島大経営審議会委員、広島市産業振興センター理事ほか。

(第3種郵便物認可)