(C)河北新報社

みやぎ ひと 道

東北リコー
ベガルタ仙台元社長 **白幡　洋一さん(82)** 1

ついのすみか 宮城に恩返し

東北リコー（宮城県柴田町、2013年にグループ再編で新会社に分割・統合）の社長、会長を務めた白幡洋一さん(82)。退任後、08年から社長としてJリーグのベガルタ仙台を率い、宮城県の外郭団体・みやぎ産業振興機構などで中小企業の支援にも力を注いだ。11年、東日本大震災が起きる。

◇

試合が始まる。感慨無量でした。11年の4月23日。震災で中断していたJ1リーグが再開し、ベガルタ仙台はアウェーで川崎フロンターレと対戦しました。等々力陸上競技場（川崎市）で、雨の降るピッチに選手を送り出す時、通路で一人一人と握手を交わしました。いつもより強く、グッと力を入れて。

いつものようにベンチ後ろの通路で試合を見ていました。太田（吉彰）が足をつりながら決めた同点シュート、ポストに当たって入った鎌田（次郎）の決勝ヘディングシュート。神様っているんだと思いました。サッカーは時に人間が考えられないことが起きる。今、思い出してもすごい。神様はいるんです。

2対1で勝ち、戻ってきた選手と握手をしました。誰もが無言でした。良かったと喜び合うわけでもない。皆、言葉にならない何かを、この試合に感じていたんだと思います。

大勢のサポーター、被災地の人たちが涙を流し、喜んでくれた。スポーツは「心のライフライン」だという思いを強くしました。

手倉森誠監督は泣いていましたね。私ですか？　私は人前では泣きません。でも、涙をこぼしていたかも…。分かりません。

私は当時、みやぎ産業振興機構で参与兼プロジェクトマネージャーも務めていました。震災発生の1週間後、上司と相談し特別相談窓口を設けました。中小企業の皆さん、どうしておられるのか、どこへ相談すればいいのか分からず困っているはずだ、「駆け込み寺」が必要だと考えた。しばらくして、私たちが沿岸部に出かけ相談に応じることにしました。被災者が仙台に来るのは大変だし、海や魚関連の企業は従来、機構との関係も薄かったですから。「移動駆け込み寺」です。

気仙沼市でのことでした。相談に来た人に「いろいろな支援策を利用したらどうですか」と話すと「私たちは何もかも津波で流された。どうやって情報を得るんですか」と言われた。仙台にいるだけでは駄目だ、現場で話を聞かないと駄目だと改めて痛感しました。

私がベガルタの社長を引き受けたのも、機構で中小企業のお手伝いをしたのも、地元への恩返しの気持ちからです。東京で生まれ、高卒で就職した私が東北リコーの社長まで務められたのは地元の人たちのおかげです。育ててくれた宮城、ついのすみかと決めた宮城のため、元気なうちはお役に立ちたいと。

（聞き手は古田耕一）

ベガルタ仙台の震災後初の試合を振り返る白幡さん。「太田が頑張ったんですよ」＝2025年12月、仙台市

しらはた・よういち　1943年東京都出身。都蔵前工高卒。62年リコー入社。81年東北リコー転籍、2002年から社長、06年会長。08年ベガルタ仙台社長。宮城県柴田町在住。

(C)河北新報社

みやぎ ひと 道

東北リコー
ベガルタ仙台元社長

白幡　洋一さん(82)

2

一番に出社 改善も提案

東京都足立区に生まれ、都立の工業高校でトップレベルの蔵前工高に進む。1962年、理研光学工業（現リコー）に入社。現場作業から技術者への道を歩み始める。

◇

生まれも育ちも下町で、父は映画館の支配人をしていました。4人きょうだいの2番目で長男。太平洋での戦時中に生まれたので、洋一です。中学では生徒会長を務めました。当時は中学を出ると半分は就職で、普通高校から大学に進む仲間は少なく、私も早く手に職を付けようと、蔵前工業に入りました。

最初からリコー入社を目指したわけではありませんでした。でも、いろいろあって、他に行くところがなくなってしまいましてね。

ある大手の入社試験を受けたんです。1次の合格者が用意されたホテルに泊まり、翌日の2次を受けることになっていた。初日の待ち時間に何人かが「おまえさん、どっから来たの」「北海道から」とか言っているうちに仲良くなり、「全員が入れたらいいなあ」と話していました。その中に1次で落ちた人がいたんですが、会社は「お帰りください」だけ。遠くから来て、ホテルの予約はない、もう列車もない、と途方に暮れる高校生もいたのにです。それはないだろう、おかしいじゃないかと思った。

蔵前工高時代の白幡さん
＝1960年ごろ

だから翌日の面接で「ひとこと言いたいんですが。会社では、そういう人の面倒は見ないんですか」みたいなことを言いました。受かるわけないですよね。その時は受かる気もなくなっていたんですけれど。

帰ったら学校から怒られました。「おまえは自分で良いと思って話したかもしれないが、あの会社から求人が来なくなるかもしれないぞ」と。当然ですね、怒られるのは。そんなこともあり、なかなか就職先が決まらなかったんです。ようやく学校から「理研光学で募集しているから受けてみるか。でも余計なことは絶対に言うな」と言われて。そしたらありがたく受かって。ちょうど会社が成長している時期で多く採用したらしいんです。

職住近接が一番だと思い、リコーでは寮に入れてもらいました。できたばかりで、5人部屋。東京の人間だから本当は入れませんが、電車で2時間もかけて出社するとそれだけで疲れてしまうと、お願いにお願いして。

最初の職場はプレス加工でした。寮は会社のすぐ近くなので、毎朝一番に出社することにしました。始業の30分前に現場に入り、プレス機械を掃除したり、油を差したり、部品を拭くウエスを1台1台に置いたりして、みんながすぐ仕事に着手できるようにしていた。社内に提案制度があったので、職場改善を積極的に提案して採択もされました。そのうち上司が「職場を良くするために頑張っている」と見てくれ、金型の修理部門、次に技術部門の仕事を任されるようになりました。

入社して6年目。思いがけない話が来ました。台湾に行ってくれ、と。

(C)河北新報社

みやぎ ひと 道

「一所懸命」台湾で兄貴分に

東北リコー
ベガルタ仙台元社長
白幡　洋一さん(82) 3

1967年暮れ、1年半前に設立された台湾リコーに赴任する。高卒入社6年目で技術指導者、課長待遇という異例の抜てきだった。

◇

台湾派遣はうれしかった。海外に行ける、新たな挑戦ができると。出発日は何とクリスマスイブ。その頃、リコー三愛グループの賛歌を作るため詞の募集があり、応募したら採用されました。作曲は有名な山本直純さん。歌が完成した時、ご本人から電話を頂きました。ですが、表彰式は台湾赴任後で、社長から賞状を直接もらえませんでした。

台湾では当時、部品を日本から輸入し、二眼レフカメラを組み立てていました。コスト削減で部品を内製化することになり、加工責任者として「白幡、行け」と。出発まで、にわか勉強です。国内の部品納入企業を全て回り「台湾に行きますので」と言っていろいろ教えてもらった。ありがたかったですよ。

現地では通訳も付きましたが、この人があまり現場にいなくてね。いつも事務所でべらべらしゃべっている。それならと、教師を探して週1回、勤務後に中国語の勉強に通いました。仕事で使う言葉なら、3カ月から半年あれば話せるようになるものです。

台湾時代の白幡さん(最前列)。現地の従業員たちと　＝1970年ごろ

台湾勤務、良かったなあー。従業員とバスケットボールやバレーボールをしたり、サイクリングに出かけたり。よく遊びました。私は高校時代にバレー部で、会社でも続けていました。当時、台湾ではバレーをやる人はあまりいませんでしたが、日本からの荷物の中にボールを入れてもらい、みんなに教えたら喜んでね。地域の大会にも出ました。従業員はほとんどが中学卒で、小学卒もいたから、20代の私は兄貴みたいな存在だったんでしょう。

工場で火事もあった。倉庫から燃え始め、隣の建物に日本から輸入した工作機械が並んでいた。消防隊員に、機械に水をかけるのはやめてくれと、ホースを持たせてもらって、自分で放水して。いやいや大変でした。

台湾の事業は順調に拡大しました。私の座右の銘に「一所懸命」があります。与えられた仕事、一所に懸命に取り組む。若い頃は「一所懸命」なんて考えていませんでしたが、振り返ってみると、入社直後も台湾でも一所懸命になって働いたんだと思います。

72年5月に帰国することになりました。工場のある彰化市から台北に電車で向かう時、班長ら現地の4、5人が駅に見送りに来てくれた。雨の中、自転車で。それまでに何回も送別会を開いてくれたのにです。「君たち、仕事はいいのか」と聞いたら「最後の最後に白幡さんをお送りしなかったら、われわれの気持ちがすっきりしない」と言う。休み扱いにしてもらってもいいと、総経理（社長）に直訴して来たらしいんです。4年半の苦労がこういう形になったのかと…。駅では我慢しましたが、電車が走り出して1人になったら、涙が出ました。

掲載日:2026年02月17日,面名:EA0XX0,記事ID:K2026021700000013600
(C)河北新報社

みやぎひと道

東北リコー
ベガルタ仙台元社長

白幡　洋一さん(82)　4

望んで転籍 品質管理に注力

台湾から帰国した1972年、子会社の東北リコー（宮城県柴田町）に技術部門の係長で出向する。37歳の81年、自ら望んでリコーから転籍。宮城に骨をうずめる。

◇

台湾での経験は人生の土台になりました。難しい環境、難しい課題であろうが、一所懸命やっていれば何とかなる。経験の有無とか得手不得手とか関係なく、挑戦しろ。台湾でやってのけたんだから、との思いでした。

東北リコーには東京時代の上司も出向していて、声をかけてくれました。実は祖父母が秋田出身で、東北に親しみもあった。何よりびっくりしたのは、東北リコーのすぐ手前、国道4号から会社へ行く時に渡る橋の名が「白幡橋」というんです。縁ですね。

当時は設立から5年がたち、電卓を中心に製造していました。私は部品技術部門で、製造工程に必要な部品に合わせ、どんな金型が必要で、部品の分解や組み立ての手順はどうするかなどを部下と一緒に決めていました。

東北リコー発展の礎は79年、品質管理の最高賞「デミング賞」を東北の企業で初めて受賞したことだと思います。会社は不況と競争激化で看板製品だった電卓から撤退を余儀なくされたこともあり、企業体質改善に向けて76年にTQC（統合的品質管理）の導入を宣言しました。技術系の課長だった私も東北大の先生ら専門家2人に指導していただき、時には休日を返上したり、泊まり込んだりして問題解決に取り組んだ。厳しい審査に合格し、翌80年に米国の品質管理の権威、デミング博士が来社した時は本当に光栄でした。

デミング賞の受審で説明する白幡さん＝1979年、宮城県柴田町の東北リコー

社内では男子の9人制バレーボール部の部長も務めました。高校でバレーをやっていた女子社員も少なくなかったので、男子は他の人に任せ、女子チームをつくり、監督に就いた。午後の6時ごろに練習を始め、終わると自分の部屋に戻って9時ごろからまた仕事をして、自宅に帰るような生活でした。私自身も地域のチームに入ってプレーしていたんですよ。身長が175センチで当時としては高い方だったので、右のアタッカーでした。

リコーは当時、人事部門が5年に1度、転勤している人間に「これからどうしますか」と聞きに来ていました。1度目の時は仕事が面白くなっていたので、延長して構いませんと答えた。2度目は人事が来る1年前に、上司に言いました。「こちらの人間になりたいんですけど」と。「おまえ、本当か」と聞かれたので「本当に、こちらに残りたい」と。

私、柴田町が好きになりましてね。天気が良いと、家から蔵王連峰が見えるんです。桜の名所だし。柴田で結婚し、あの頃、小学生の娘が2人いて思ったんです。こういう所の方が情緒豊かな人間に育つんじゃないかと。

東北リコーは電卓撤退の苦難を乗り越えてさまざまな製品を手がけ、リコーの複写機や印刷機の主力工場に成長していきました。

掲載日:2026年02月18日,面名:EA0XX0,記事ID:K2026021800000013400
(C)河北新報社

みやぎ ひと 道

東北リコー
ベガルタ仙台元社長
白幡　洋一さん(82) 5

古典の教え胸にトップへ

東北リコーに転籍して5年後の1986年に取締役、2002年に社長に就任する。代々、親会社リコーの取締役経験者が務めてきたトップの座に初めて内部昇格で就いた。

◇

取締役になった時、当時の社長で、尊敬する諸岡晃治さん（故人）に1冊の本を頂きました。中国の古典の名言を集めた「酔古堂剣掃」。そして「菜根譚」も読めと言われました。その菜根譚で最も心に染みた言葉が「払意を憂うることなかれ　快心を喜ぶことなかれ　久安を恃むことなかれ　初難を憚ることなかれ」。思い通りにならなくても気にかけるな、思い通りになってもむやみに喜ぶな、平安無事を当てにするな、最初に困難にぶつかってもくじけるな。私の信条になりました。

東北リコーで目指したのが、リコー製品の受託生産だけでなく、自らがメーカーになることでした。主力製品のうち複写機は受託を続けましたが、印刷機では全ての権限を任せてもらうようお願いし、1980年代から製品の企画、設計、製造、国内外への販売までを担うことになった。東北リコーが主幹となって生み出したのがデジタル印刷機です。責任者として英国にサプライメーカーを立ち上げ、中国に組み立ての子会社も設立しました。

全てを担う自主事業を、受託事業と半々にまで拡大するとの目標には届きませんでしたが、挑戦は楽しかった。設計から販売まで責任を負う。利益率も高い。社員の誇りになる。リコーに言われた物を造るだけの方がよほど楽ですが、それでは人も育ちません。

つらかったのは90年代の終わり頃、従業員を削減せざるを得ない時期があったことです。パートを中心に辞めてもらいました。申し訳なかった。頭を下げてもどうしようもないけれど、とにかく頭を下げた。会社が生き延びるためには仕方がありませんでした。

電動計算機の生産工場として出発した東北リコーは2000年、東証2部に上場しました。翌年のみやぎ国体で男子バレー部が初優勝したのもうれしかった。悲願でしたから。

世の中、分からないものです。私が社長になるとは。次もリコーの役員だろうと思っていました。就任した時、体育館で1300人の従業員に「東北リコー、もっと元気を出そう」「元気な会社にしよう」と話しました。元気というのは「元々の気持ち」です。どういう考えでやろうとしたのか、挑戦したのか。できなかったり悩んだりした時、元々の思い、気持ちを出すことが元気なんですね。

06年に会長、07年に顧問となって08年3月で東北リコーを離れました。これからは宮城県の企業を支援し、地元に恩返しをしようと4月、1年前に県に要請されていた「みやぎ産業振興機構」の参与兼プロジェクトマネージャーに就きました。

その年の夏の終わり、仙台市の副市長が突然、機構の事務所を訪ねてこられました。

東北リコーの社長時代、中国・福州にある子会社での記念式典に出席した白幡さん（右から2人目）＝2005年

掲載日:2026年02月20日,面名:EA0XX0,記事ID:K2026022000000012000
(C)河北新報社

みやぎ ひと道

東北リコー
ベガルタ仙台元社長

白幡　洋一さん(82)

6

J1へ「ずぶしろ」の挑戦

2008年10月、ベガルタ仙台の社長に就任する。チームは当時J2に低迷し、観客数や広告収入も減少。5月に無償減資で18億7400万円の累積債務を解消したものの、厳しい経営環境が続いていた。民間企業でトップを務めた手腕に白羽の矢が立った。

◇

仙台市の当時の副市長が、みやぎ産業振興機構の事務所（青葉区）に来たのは9月初めでした。「ベガルタの社長を引き受けてほしい」と。青天の霹靂（へきれき）です。私はバレーボールで選手、監督の経験がありますが、サッカーは「ずぶしろ」（ずぶの素人）。試合を生で見たこともなかった。なぜ私なのかと尋ねると、社長の条件は三つで、民間企業の経営経験がある、宮城にゆかりがある、スポーツに造詣が深い、だとおっしゃる。何やら後付けのようにも感じましたが、とにかく「1週間考えさせてください」と答えました。

決心がつかない中、勧められて9月7日に初めてユアテックスタジアム仙台（泉区）でベガルタの試合を見ました。福岡に3対0で快勝し、サッカーって意外と面白いなと。チームのポテンシャル、何より熱狂的なサポーターの応援、ボランティアの方々の献身的なサポートに大きく心を揺さぶられました。

元来、頼まれると断れない性格で、「頼まれ時が試され時」「頼まれ時が学びの時」というのが私の哲学の一つでもあります。ただ、みやぎ産業振興機構に兼務の了解を得る必要がありました。機構での勤務は週2、3日なので休みを削れば何とかなるし、機構とベガルタの事務所は徒歩3分なので、行き来で双方の仕事をこなせるのではと考えた。機構の理事長に相談すると「白幡さんができるんだったら」と認めていただきました。

社長に就いた時、チームはJ1昇格争いの真っただ中。ユアスタ仙台での就任あいさつで、J1昇格に向けて「名字は白幡ですが、決して降参の白旗ではありません」と話しました。最終的に3位となって臨んだJ1磐田との入れ替え戦は、第2戦の終了間際、決まれば昇格というシュートを相手ゴールキーパーに阻まれ、紙一重で6年ぶりのJ1復帰を逃した。最後の最後まで1秒も気を抜いてはいけない、1秒も諦めてはいけない。悔しさと同時に、サッカーって、これが魅力なんだと、あの試合でつくづく感じました。

入れ替え戦の後、手倉森誠監督の続投発表が遅れ、シーズン中に解任が取り沙汰されたこともあり、心配をかけました。代えるつもりはなかったが、私は「ずぶしろ」なので、いろんな人に話を聞いたため誤解を生んだのかもしれません。聞いた意見を自分なりに整理し、結論を出した。彼は選手ともよく話し、信頼関係を築いていた。任せていいと思いました。そして、主力選手を引き留め、来季こそはJ2優勝によるJ1への「完全昇格」に不退転の決意で臨むよう強く求めました。

記者会見し、手倉森監督の続投を発表する白幡さん
＝2008年12月、仙台市

掲載日:2026年02月21日,面名:EA0XX0,記事ID:K2026022100000013600
(C)河北新報社

みやぎ ひと 道

東北リコー
ベガルタ仙台元社長 **白幡　洋一さん(82)** 7

J２優勝 万感のパレード

ベガルタ仙台の社長として初めて年頭からかじを取った2009年。クラブの変革を本格的に進める。チームは前年の悔しさを胸にJ2を制覇。7年ぶりのJ1復帰を果たす。

◇

私が社長に選任されたのは、民間の感覚をベガルタの経営に移植する狙いがあったからだと思います。中に入ると、確かに経営という視点が弱かった。社員には「当たり前のことが当たり前にできる『普通の会社』になろう」と呼びかけ、「興行から事業へ」「事業から経営へ」という方向性を出しました。

営業で重視したのは小口スポンサーの開拓です。仙台は地場の大企業が少なく、仙台以外も含め、広く薄く資金を集める努力が必要と考えました。小口訪問はファンを増やす効果もあります。小さな会社もベガルタのスポンサーだと胸を張れる。裾野が広がります。

ホームゲームでは必ずゲートで観客を出迎え、見送りました。スタジアムをぐるぐる回り、ボランティアや売店の人たちにも声をかけました。「社長がそこまで」と言う人もいましたが、私の感覚では当たり前です。お客さまであり、チームのために頑張っている人たちですから。ベガルタの法被を着て、街頭でちらしを何度も配りもしました。

Ｊ２で優勝し、シャーレを掲げて記念撮影する白幡さん（前列中央右）＝2009年12月、仙台市のユアスタ仙台

主力選手が残留したチームは09年、安定した戦いを見せました。ホームでは12連勝、23戦連続負けなしを記録した。仙台市中心部での優勝パレードは、万感胸に迫る思いでしたね。優勝は選手も監督もフロントもサポーターもボランティアも、みんながJ1に上がりたいという強い思いを持ち、成し遂げた。その中のちょっとしたところに私もいさせていただいた。

優勝、昇格、天皇杯でベスト4。出来過ぎのような成績ですが、残念だったのはリーグ最終戦でロスタイムに同点とされ、勝ち点が106にとどまったことです。私は煩悩と同じ108を目標にしていた。最後の最後、届かなかったのは、まだ精進が足りないぞとの神仏のおぼしめしと受け止めました。

翌10年、7年ぶりのJ1は予想以上に厳しい戦いを強いられました。一時は14戦連続勝ちなしと苦しんだ。「いい人がいる。新監督にどうか」などと話を持ってくる外部の人もいた。経営者としては当然、さまざまな事態を想定し、危機管理策を考えました。

最終戦でJ1残留を決めましたが、監督を代えるかどうか、私も心が揺れました。五分五分でした。でも、手倉森誠監督だからベガルタにいる選手も多かった。彼がいなくなった時、選手がどう動くかということを考えると、代えることはできないと判断しました。

ただ、後任監督候補の名前など不確かな情報が広がり、最終戦でコアサポーターたちが横断幕を掲げて抗議する騒ぎになった。情報管理の甘さ、混乱の責任を取って辞任の意思をいったん固めましたが、慰留されて翻意し、クラブのさらなる発展を誓いました。

(C)河北新報社

みやぎ ひと 道

東北リコー
ベガルタ仙台元社長

白幡　洋一さん(82) 8

「東北のために」決意

2011年の東日本大震災で、ベガルタ仙台はサポーターらとともに被災地支援に力を入れる。チームはJ1リーグ再開初戦の川崎に続き、ホーム初戦でも浦和を撃破する。

◇

3月11日はベガルタ仙台の事務所（仙台市青葉区）にいて、選手やスタッフの安否確認に追われました。幸い、全員無事でした。翌日にはユアテックスタジアム仙台（泉区）で名古屋とのホーム開幕戦が予定されていた。1日ずれていたら、どうなっていたか。

チームの活動再開は3月28日でした。集まった選手たちに「皆さんの戦い方が宮城県民の勇気を喚起し、元気を引き出す」と話し、死に物狂いでプレーするよう求めました。その日に全員で石巻市を訪れ、高台の日和山公園から市街地の惨状を一人一人の目で確認しました。自宅待機中にボランティアに行っていた選手もいましたが、全員が自分の目で現実を見た方がいいと思ったからです。下を見ると、行方不明者の捜索でしょうか。自衛隊員が並んで棒を刺しながら活動していました。選手たちは避難所も訪れました。彼らの意識が変わった、被災者、東北のために戦う意識が生まれたと思います。4月23日のリーグ再開に向け、3日から関東でキャンプに入りましたが、それまでは仙台で練習し、被災地でボランティア活動を続けました。

東日本大震災でボランティア活動に取り組むベガルタ仙台の選手＝2011年3月29日、仙台市若林区

サポーターも動きました。有志が3月22日、支援物資を集めて被災者に届けたいと提案してきた。フロントも共鳴し、全国に協力を呼びかけると、段ボール2000箱、トラック26台分の物資がユアスタ仙台に集まり、他のクラブのサポーターもトラックやバスで駆けつけてくれた。物資を一緒に被災地に届けながら、サッカーが大好きで、応援している人たちの輪と熱い気持ちを改めて感じました。

再開初戦、2対1で勝った川崎戦は忘れられません。試合前、両チームと審判員のミーティングで、川崎の人たちと「お互いいい試合をしましょう」と話しました。川崎サポーターも雨の中、スタジアムにベガルタ仙台コールを響かせてくれた。最初に川崎という素晴らしいチームとぶつかることができたから、いい戦いができた。ありがたかったですね。

4月29日のホーム開幕戦は準備が大変でした。ユアスタでの開催が決まった時、市地下鉄は台原駅と（ユアスタ最寄りの）泉中央駅の間が不通でした。観客をどう運ぶか。バスを出せるのか、台原から歩いてもらおうかと、いろいろ考えていた時、市から電話があった。試合当日に地下鉄が全線再開すると。フロントのみんなでワーッと拍手しました。

29日は東北新幹線も全線運転を再開し、プロ野球の東北楽天も震災後初のホームゲームを開催する「震災復興キックオフデー」となりました。相手は強豪の浦和でしたが、負けるわけにはいかない。1対0で勝って選手を迎えた時はほっとしました。

掲載日:2026年02月23日,面名:EA0XX0,記事ID:K2026022300000011300
(C)河北新報社

みやぎ ひと 道

東北リコー
ベガルタ仙台元社長 白幡 洋一さん(82) 9

「希望の光」一丸で戦い抜く

東日本大震災後、ベガルタ仙台は東北の「希望の光」として走り続けた。2011年はJ1で4位と躍進。12年は激しい優勝争いを演じ、2位でACL(アジア・チャンピオンズリーグ)出場権を獲得した。東京電力チームを引き継ぐ形で女子チームも生まれた。

◇

震災が起きた11年、チームはJ1リーグで開幕から12戦無敗を記録するなど快進撃を続け、4位という素晴らしい成績を残しました。被災をばねに、支援活動も続けながら、被災地・被災者のために戦う気持ちを持ち続けた。使命感があった。自分のチームのことながら、すごいことだと思います。

私は「『抜く』を抜かない」という姿勢が大切だと考えています。「やる」ではなく「やり抜く」、「頑張る」ではなく「頑張り抜く」。やろうと決めたら、途中で投げ出さず、最後までやり抜くことです。選手もスタッフも1年間、戦い抜いたのだと思います。

その年、福島県を本拠地とし、原発事故の影響で休部になった東京電力マリーゼの移管を受け、12年2月にベガルタ仙台レディースを発足させました。宮城県サッカー協会の幹部から、マリーゼの選手がばらばらになりそうだから、引き受けたらどうかという話があった。私は以前から、クラブの成長には女子チームも必要だと思っていました。経営の負担になると懸念する声もありましたが、経営会議の役員、メインスポンサーにも理解を頂き、とんとん拍子で話が進みました。そもそもマリーゼは宮城県三本木町(現大崎市)を本拠地としたYKKAP東北フラッパーズが前身で、宮城と縁が深い。同じ東北のチームとして助けたい気持ちもありました。

ゴールを決め、喜び合う仙台の選手たち。「希望の光」として躍動した=2012年9月、仙台市のユアスタ仙台

12年、トップチームは優勝、最低でもACL出場権(リーグ戦3位以内)獲得を目標に7月の17節まで首位を快走しました。J1に復帰した10年は降格の危機に陥り「ヒヤヒヤ・ハラハラ・ドキドキ」でしたが、11年はどこまで順位を上げるかの「ワクワク・ドキドキ」に、12年は優勝に向けて「ソワソワ・ドキドキ」に変わりました。何のスポーツでもそうですが、勝ち続けるとチームが選手が監督がどんどん自信を持ち、勝つのが当たり前になってくる。あの年はまさにそうでしたね。

2位で迎えたホーム最終戦の相手は17位の新潟でした。勝って次節のリーグ最終戦に優勝を懸けるつもりが、0対1で思わぬ敗戦を喫し、優勝が消えてしまった。ホーム最終戦のあいさつを何通りか考えていたのですが、負け想定のものはありませんでした。

世の中、いいことも悪いことも、いっぱいある。あの年は準優勝で良かったんです。準優勝だって素晴らしいし、ACLで海外に行って修業もできる。力は持っているけれど優勝はまだまだなんだよ、段階を踏んで本当の力を付けてから優勝した方がいいよと、神様が教えてくれた。そう思うようにしました。

掲載日:2026年02月25日,面名:EA0XX0,記事ID:K2026022500000012600

(C)河北新報社

みやぎ ひと道

東北リコー
ベガルタ仙台元社長

白幡　洋一さん(82) ⑩

サポーターのコールに涙

2014年4月、ベガルタ仙台の社長を5年半で退く。最後のホーム戦では、サポーターが「男の美学　白幡洋一」と大書し、肖像画を描いた大きなフラッグ（旗）をスタンドに掲げた。「白幡コール」が湧き起こった。

◇

実は私は飽きっぽいところがあり、「5年一仕事」を人生の一つの考え方にしてきました。例えば、リコー時代に台湾で働いたのは4年半、東北リコーでプリンター部門を担当したのは5年、社長・会長も計5年。ベガルタ仙台の社長に就いた時も、自分の腹の中では5年間と決めていました。

J1に復帰し、震災を乗り越え、準優勝という成績も残した。14年は開幕から不振でしたが、ある程度はJ1で戦えるクラブになった。09年度は赤字だった決算も10年度から何とか黒字を続け、女子チームも誕生した。役割は果たせたかなと思い、取締役会で「同じ人間が同じ役割を続けるのは良くない。5年一仕事が私の考え方でもあるので、わがままを許してください」と退任を申し出ました。

社長最後の試合で、サポーターに呼ばれてスタンドに上り、花束を受け取った白幡さん＝2014年4月、仙台市のユアスタ仙台

サッカーの「ずぶしろ」（ずぶの素人）だった私が何とか務め上げられたのは、多くの人に支えられたからです。中でも強化部長だった丹治祥庸さんには本当に助けられた。30代と若かったが、いい選手を探し、フロントとチーム、私と手倉森誠監督の間に入ってくれた。しょっちゅう事務所に来て、話し合ったもちろん仕事だから意見が違うこともありましたが、彼がいなかったら社長を続けることはできなかったでしょう。恩人です。

手倉森監督をリオデジャネイロ五輪（16年）の代表監督に送り出せたのも良かった。仙台で実績を積み、国のチームを率いることになったのですから。彼は選手に厳しいことを要求しながら、選手のことを考えてフロントに直言もする。丹治さんも交えて月に1度は話し、社長室で言いたいことを言い合った。人の心をつかむのがうまく、民間会社の役員になっても、うまくやれると思いますよ。

いろいろありましたが、サポーターとも仲良くなって随分、助けられました。彼らの声をじかに聞こうと、代表者らとの意見交換会を定期的に開いた。彼らが熱い思いを語り、社長が耳を傾け、できないことはできないとはっきり言える間柄になった。

社長として最後の試合の後、サポーター席から私の名前のコールが起きました。呼び出されるような形でサポーターの前に行って、ピッチの脇から高い脚立を上り、フェンスをまたいでスタンドに入りました。ハンドマイクで「ありがとう」とあいさつすると、花束と大きなフラッグを手渡された。私のチャント（応援歌）を歌ってくれ、最後はサポーターたちが手で作ってくれたアーチをくぐって退場しました。涙がこぼれました。「ベガルタの社長を引き受けて良かったなあ」と。幸せでした。

(C)河北新報社

みやぎ ひと 道

東北リコー
ベガルタ仙台元社長

白幡　洋一さん(82) 11

相談対応や経営塾 企業を支援

ベガルタ仙台の社長時代、並行して宮城県の外郭団体・みやぎ産業振興機構などで中小企業の支援にも取り組んだ。2014年に社長を退くと一層、エネルギーを注ぐ。

◇

08年にベガルタ仙台の社長に就任した時、他に三つの肩書を持っていました。みやぎ産業振興機構の参与兼プロジェクトマネージャーとNPO法人・仙南広域工業会（宮城県柴田町）の理事長、みやぎ工業会の特任顧問。経営のトップであるベガルタの仕事が中心でしたが、他の機関ではライフワークとして中小企業支援に力を入れていました。

産業振興機構のプロジェクトマネージャーに08年4月に就く際、一つ、お願いをしました。空席だった「参与」の責務も担わせてほしいと。単なる専門家にとどまらず、幅広い役割を果たしたいと思ったのです。

機構での大きな仕事の一つが、中小企業からの各種相談対応でした。経営者が来られるのを待つだけでなく、「移動相談会」を各地で開いたり、相談に来てくれた会社の現場を訪れたりと積極的に外に出ていきました。

NPO化した仙南広域工業会の総会であいさつする白幡さん
＝2008年7月、宮城県柴田町

相談に応じる時、私が肝に銘じている言葉があります。空海に関する本で出合った「虚往実帰」です。多くの問題を抱え、不安でむなしい気持ちで機構の門をたたいた経営者が、何か一つでも光明に結びつくヒントを得て、来て良かったと思って帰路に就いてほしい。そういう覚悟を持って臨みました。

もう一つの重要な仕事は「実践経営塾」です。新規事業創出や経営革新など中小企業の成長を総合的に支援します。対象企業の経営戦略会議と言ってもいいでしょう。専門家らの支援チームが経営者と一緒に戦略を討議し、事業計画を「もうかる仕組み」に磨き上げる。実践もフォローします。私は塾長として全体の運営・進行に当たり、必要な助言もさせてもらいました。

若手経営者や社長候補者らに経営のマインドやノウハウを学んでもらう「ものづくり経営・革新塾」など新しい事業もいろいろ立ち上げました。県からの要望事項など言われたことをやっているだけでは面白くないのではとハッパをかけました。機構の職員からも提案が出てきて楽しかったですね。「5年一仕事」が私の考え方ですが、機構では14年にシニアアドバイザーに役割が変わり、23年3月に退任するまで15年もお世話になりました。

仙南広域工業会は1999年に任意団体として設立されていました。仙南の多くの製造業が参加する団体をもっと生かせないかと考え、2008年に私が東北リコーを退職したのを機にNPO化し、言い出しっぺとして理事長を仰せつかりました。会員は約30社。セミナーや展示交流会、先進企業訪問などを実施しています。私も会員企業を年1回は訪れ、課題や相談事があれば助言したり、専門家や対応できる機関を紹介したりしています。

(C)河北新報社

みやぎ ひと 道

東北リコー
ベガルタ仙台元社長

白幡　洋一さん(82)

12

人をつなぐ「ネッパサー」

宮城県が産業発展に尽力した企業や個人に贈る「富県宮城グランプリ」を2017年に受賞する。豊富な知識と経験を生かし、中小企業の経営革新や創業支援、企業のネットワーク構築などに長年貢献したと評価された。

◇

革新は辺境で起きるとも言われますよね。ものづくり企業は中小でも革新を起こす可能性を秘めています。大企業より自由度が高く、その気になれば、いろんな所にOKをもらわなくても、トップの一存で何でもできる。宮城県にも伸びしろのある企業は少なくない。もう一皮むければもっと面白くなります。

09年に始まった事業に、優れた工業製品を「みやぎ優れMONO（もの）」に認定する制度があります。県や経済団体などの実行委員会が認定し、さらなる技術開発や販促を支援して国内外に通用する、売れる製品を育てる。みやぎ工業会が事務局を引き受け、現在工業会の副理事長兼特任顧問の私が制度の統括マネージャーを24年まで務めました。

大切なのは認定がゴールではなくスタートだということです。それまでも県内に表彰制度はありましたが、表彰しておしまいみたいな面もありましたので、継続的に後押しできる枠組みを、県と工業会の関係者で1年半かけて整えました。認定を目指す企業は独自技術や品質など10項目を自己評価し、必要な総合評点を満たさないと申請できない。もものづくり企業に明確な評価視点と評点を提示できたことも良かったのではないかと思います。

富県宮城グランプリを受賞し、村井知事（右）から表彰状を受け取る白幡さん＝2017年2月

私は自分を「ネッパサー」だと思って働いています。「くっつける」の宮城の方言「ねっぱす」と、サッカーのパスを出す人「パサー」を合わせた造語です。東北リコーやみやぎ産業振興機構、仙南広域工業会、みやぎ工業会などで仕事をさせてもらい、多くの企業を訪問し、多くの人と知り合い、支援メニューなどの情報も増えた。それらを整理して、地元企業のために人と人、企業と支援機関などをくっつける役割を果たしてきました。

東日本大震災では、みやぎ産業振興機構で、被災企業の事業再生を促す「グループ補助金」の申請を支援しました。企業のグループづくりに「ネッパサー」として少しは役立てたのではないかと思っています。

富県宮城グランプリは、うれしかったですよ。表彰式で村井嘉浩知事に、どうして次から次にいろんな中小企業支援事業を考え、実行できるのかと問われ、自分の立場で何をしなければならないのかを、いつも考えているからではないのかと、お答えしました。

私の性格なんですよ。止まっていられない、動いていないと駄目。自分がやりますと手を挙げ、すぐに出はっていく。そういえば昔、「白幡さんは『デッパサー』だなあ」とおっしゃった地元企業の社長さんもいましたね。

(C)河北新報社

みやぎ ひと 道

東北リコー
ベガルタ仙台元社長

白幡　洋一さん(82)

13完

今日よりあした 変化こそ力

みやぎ産業振興機構の役職こそ2023年に退いたが、傘寿を過ぎた今もNPO法人・仙南広域工業会、みやぎ工業会などで要職を務め、個人でも中小企業の支援に奔走する。

◇

私が恩師と仰ぎ、尊敬しているのが、長く東北リコーの社長（1974～86年）、会長（86～89年）を務められた諸岡晃治さん（故人）です。品質管理の最高賞「デミング賞」の獲得を目標に掲げ、達成した時の社長で、取締役に就いた私に、中国の古典を読んで人生を学べと説いてくれた人です。たびたび社長室に呼ばれ、怒られていましたが。

佐賀県出身の方で、リコーの常務から東北リコーの社長になられた。経営手腕はもちろんですが、素晴らしいのは東北リコーを退職された後の生き方です。みやぎ工業会の専務理事になり、事務局長のような仕事をされた。東北リコーの会長の時は工業会の副会長です。その人が、今度は会員の中小企業のために汗水を流した。私が中小企業の支援に力を注ぐのは、諸岡さんに少しでも近づきたいという気持ちもあるからです。

みやぎものづくりカレッジで参加者と談笑する白幡さん＝2025年11月、宮城県庁

みやぎ産業振興機構の仕事を終えた私は、以前からフリーランス、個人事業主として取り組んでいた「元気請負人　パートナーズ」の仕事に特化し、中小企業の相談対応をしています。機構時代からお付き合いのある企業、仙南広域工業会の会員など10社前後がお客さまで、できる限り足を運んでいます。家族に言われて1月に運転免許を返納したので、顧客訪問は少し不便になったのですがね。

よく「継続は力なり」と言われますが、私は「変化の継続は力なり」だと考えています。今日よりあした、あしたよりあさって、です。立ち止まっていては競争に負けてしまう。企業が成長するためには、常に自らを検証して改善し、何らかの変化をしていくことが求められます。人も同じですね。

今、一番力を入れているのは、宮城県の製造業に就職する大学生を増やすプロジェクト「みやぎものづくりカレッジ」です。理工系学部を有する県内四つの私立大、県、みやぎ工業会が連携し、企業説明会や見学会、インターンシップなどを展開しています。学生とものづくり企業のマッチングです。24年度に始まり、私が学長を仰せつかっています。

私は37歳のあの時、覚悟を決めて、東北リコーに転籍して本当に良かったなあと思っています。東京に戻っていたら、80歳を過ぎて、こうして地元への恩返しの仕事をできるなんて考えられませんからね。

宮城県内の中小企業には、学生に面白いと思ってもらえる技術や取り組みがたくさんあります。カレッジなどを通して、地元の企業の実像や魅力を知り、一人でも多く、宮城のものづくりを発展させる同志になってほしいと、強く願っています。

（聞き手は古田耕一）