

日本公庫つなぐ

vol.12
2018 WINTER



特集

事業承継

～育てた事業を未来につなぐ～



表紙のはなし

2月3日は節分です。この時期、お相撲さんや芸能人が神社仏閣で豆まきをする様子をテレビで観ると、お正月気分がよみがえってちょっと気分が華やきます。そういえば子どもの頃、わが家では「あとの掃除が大変」と、福豆ではなく殻つき落花生で豆まきをしていました。読者の皆さまに、たくさんの福が訪れますように。

イラスト：鎌田みか

題字：園元伸子（日本公庫 危機対応等円滑化業務部）

日本公庫つなぐ

vol.12

2018 WINTER

3 炉辺談話

「小さな夢を忘れずに。」 中村桂子

4 寄稿

日本公庫への期待「女性活躍の推進に向けて」
総務大臣・女性活躍担当大臣・内閣府特命担当大臣 野田聖子

5 特集

事業承継 ～育てた事業を未来につなぐ～

事業承継の意義と高まる公的支援の役割

日本公庫総合研究所 主席研究員 村上義昭

事例1

父親の急病で事業承継を決意 経営革新で提案型加工企業へ
伊福精密（兵庫県神戸市）

事例2

従業員とファンを守るために 同業者からの事業承継を決断
アグリアタッチ研究所（静岡県富士市）

事例3

身内でもない、従業員でもない 第三者の後継者を公募で採用
蒲原屋（静岡県静岡市）

事例4

4人の後継者への個人面談で選ばれた二代目が事業を承継
早和果樹園（和歌山県有田市）

事業承継における日本公庫の取り組み

政策金融あれこれ 第12回

Aー時代に公庫が目指すべき方向性

慶應義塾大学大学院商学研究科教授 鶴光太郎

シリーズ まちから、むらから 北海道東川町

「キーワードは国際交流と写真文化」

人口増加と町の発展を実現」

談論風発

「苦境を乗り越えたその先に」

ご意見・ご感想 編集後記

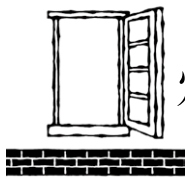
【ワ|ン|ポ|イ|ン|ト|解|説】 事業承継5ヶ年計画

中小企業経営者の高齢化の進展等を踏まえ、中小企業庁は平成29年7月に「事業承継5ヶ年計画」を策定。当計画は、「事業承継ガイドライン」を基に、今後5年程度を事業承継支援の集中実施期間と定め、「事業承継ネットワーク構築事業」の推進など、支援のあり方をまとめたものである。

具体的には、**1**経営者の「気付き」の提供 **2**後継者が継ぎたいような環境を整備 **3**後継者マッチング支援の強化 **4**事業からの退出や事業統合等をしやすい環境の整備 **5**経営人材の活用等が盛り込まれている。

いずれも、事業承継の早期取り組み着手による円滑な承継完了を促し、地域の事業を次世代にしっかりと引き継ぐとともに、事業承継を契機に後継者がベンチャー型事業承継などの経営革新等に積極的にチャレンジしやすい環境を整備することを目指している。





炉辺談話

「小さな夢を忘れずに。」

生命誌研究者 中村 桂子



中村 桂子 (なかむら けいこ)

1936年生まれ、東京都出身。生命誌研究者、理学博士、JT生命誌研究館館長。東京大学理学部化学科卒業、東京大学大学院生物化学専攻博士課程修了(理学博士)。国立予防衛生研究所、三菱化成生命科学研究所人間自然研究部長、早稲田大学人間科学部教授、JT生命誌研究館副館長を経て現職。

「炉辺談話」という言葉に刺激されて、我が家の「暖炉物語」を綴りたいと思います。

普通の女の子として毎日お人形遊びやおままごとに明け暮れていた子ども時代の延長で、中学生の頃から「家」に関心を持つようになりました。設計図を描き、一時は建築家になりたいと思っただけもありました。工学部にいた兄に、「ここに柱がないからこの家はすぐつぶ

れるよ」とバカにされ、諦めましたけれど。当時の憧れは、ハリウッド製の映画や神保町の古本屋で見つけたアメリカの家庭雑誌にある家と生活であり、特に気に入ったのがらせん階段とサンルームと暖炉でした。こう書きながら当時を思い出して思わず笑ってしまう。なんとも他愛ない女の子の夢です。

自分の家に住んだのは、結婚して義理の両親の屋敷の一隅に小さな家を建てた時でした。兄の設計でできた15坪の家は、もちろん、らせん階段もサンルームも暖炉ありません。でも、湘南の海の近くの松林の中でしたので、お日様の注ぐサンデッキがあり、暖房用には掘こたつを作ってくれました。当時の私たちの生活にはピッタリと合い、以来好きなものに掘こたつが加わりました。

そして20年ほど前、東京23区の西端にある崖の上に建つ、富士山を望む小さな家に出会ったのです。崖を生かした三階建ての家には、小さならせん階段とサンルーム、おまけに鍋料理ができる立派な掘こたつがありました。映画で観た家に比べたらまさにおままごとですが、暖炉があれば夢の家です。早速、

居間の隅にオランダ製の暖炉を置きしました。

お天気のよい日はサンルームで本を読み、夜は暖炉で火を焚きます。植木屋さんが伐ってくれた庭の木と大工さんが持つてきてくれる廃材が薪です。お友達も仕事での来客も、木が燃えていると気持ち落ち着くし暖かさが柔らかいと言ってくれます。時には庭の落葉で焼き芋を楽しみます。

こうして、冬の日を燃える火と一緒に送るようになると、夏も自然の風と共に過ごしたくなります。天窓を使って風を通すと、猛暑日でも空調機なしで大丈夫です。風の道を探してそこで本を読むのです。映画で観た生活とは程遠い毎日ですが、子どもの頃の夢とつながりながら自然にとっても近い暮らしができることに幸せを感じています。

身の丈に合った毎日が一番よいということが、長い間かけてよく分かりました。今一番大切にしている「人間が生きものである自然の一部である」という考え方で仕事と日常とをつなぎながら、小さな夢を忘れずに暮らしていこうと思っています。



日本公庫への期待 「女性活躍の推進に向けて」

総務大臣・女性活躍担当大臣・内閣府特命担当大臣 野田 聖子

我が国が、少子化・人口減少という危機を迎える中で、最大の潜在力である女性の活躍を推進し、すべての女性が、自らの希望に応じ個性と能力を発揮できる社会を実現することは、社会・経済の多様性と活力を高める観点から、成長戦略の最優先課題であり、危機を克服するための切り札であると考えています。

政府はこれまで、第4次男女共同参画基本計画の策定や、毎年の各府省の概算要求に反映することを目的とした「女性活躍加速のための重点方針」の策定、女性活躍推進法の施行などを通じて、女性活躍の取り組みを進めてきました。その結果、女性の就業者数は平成24年から平成28年の4年間で約150万人増加するなど、女性の労働参加は着実に進んでおり、子育て期の女性の就業率も上昇し、いわゆるM字カーブは改善されつつあります。

しかしながら、我が国の上場企業の役員に

占める女性比率は3・7%に過ぎず、民間企業の管理職に占める女性の割合も9・3%にとどまるなど、女性の職業生活における活躍の推進は、まだまだ道半ばです。平成28年4月に完全施行された女性活躍推進法においては、女性の活躍について優れた取り組みを行う一般事業主を認定する仕組み（えるぼし認定）の導入や、一般事業主への事業主行動計画の策定・公表

及び女性の活躍状況に関する情報の公表（見える化）の義務付けなどを行っています。常時雇用している労働者300人以下の中小企業でも、努力義務とされている中、取り組みを進めていただいているところですが、中小企業は、我が国の従業者数の6割以上を占めており、中小企業における女性活躍の推進を図ることは、重要な課題となっています。

こうした中で、日本公庫においては、女性活躍推進法に基づき一般事業主行動計画を策定

した事業者などを対象とする女性活躍推進関連融資を拡大するとともに、民間金融機関と連携して、女性活躍を応援する協調融資スキームを創設するなど、女性の活躍に積極的に取り組む企業を力強く支援していただいていることは、まことに時宜を得た、すばらしい取り組みであると感じています。

企業において女性の活躍を進めることは、政策的な意義にとどまらず、優秀な人材を確保し、新たな財・サービスやイノベーションを生み、また、働き方の改革を進めることで、企業の利益にもつながるものと考えています。日本公庫においては、これからも、ますます女性活躍を推進する取り組みを進め、企業における優れた取り組み事例をたくさん生み出していただき、企業の意識に変革をもたらすことを期待します。

Special Report

事業承継

～育てた事業を未来につなぐ～

経営者の高齢化が進むなか、中小企業等にとって喫緊の課題となっている事業承継。本特集では、事業のバトンを次代に渡した方や受け取った方に、事業承継に至った経緯や思いを聞いた。



事業承継の意義と 高まる公的支援の役割

日本公庫総合研究所 主席研究員

村上 義昭 (むらかみ よしあき)

1981年京都大学経済学部卒業。同年国民金融公庫（現日本政策金融公庫）入社、2012年内閣府経済社会総合研究所上席主任研究官、2014年より現職。



事業承継時代の到来

中小企業経営者のうち60歳以上の割合は53・6%に上る（2016年版中小企業白書）。勤務者と違って、中小企業経営者は一定年齢で一律に引退するわけではないものの、今後10年間で多くの経営者が確実に引退期を迎える。まさに「事業承継時代」の到来である。

このため、事業承継に対する関心が高まっている。中小企業庁が「事業承継ガイドライン」を改定したり、「事業承継5ヶ年計画」を策定したりするなど、政策的な対応も進められている（本誌2ページ「ワンポイント解説」を参照）。また、全国の事業引継ぎ支援センターが後継者不在の企業に対して後継者をマッチングする制度なども設けられている。

以下では事業承継の社会的意義を見た上で、公的支援が求められる理由を考えたい。

経営革新による生産性の向上

事業承継の社会的意義は二つある。

一つは、経営者の引退を機に、生産性が相対的に低い企業が市場から退出することである。

もう一つは、多くの後継者が、事業を引き継ぐとそれまでの経営を見直して、新たな取り組みを手がけることである。つまり、後継者による経営革新だ。その結果、企業の業

績の向上が期待できる。

日本公庫総合研究所が、事業を引き継いだ経営者を対象に行った調査（09年）によると、後継者が経営革新に取り組んだ企業の割合は約9割に上る。その結果、事業承継前と比べて業績が改善した割合は、経営革新に取り組まなかった企業よりも明らかに高い。

実際に、伊福精密㈱（8ページ）は後継者が加工データの共有化に取り組み、組織として技術力を向上させた。また、㈱早和果樹園（14ページ）では、後継者の主導によって

事業承継の意向による類型化

（単位：%）

分類	定義	構成比 (n=4,104)
決定企業	後継者は決まっている（後継者本人も承諾している）	12.4
未定企業 [事業承継の意向はあるが、後継者が決まっていない企業]	後継者の候補が複数あり、誰を選ぶかまだ決めかねている	3.5
	後継者にしたい人はいるが、本人がまだ若い	6.0
	現在、後継者を探している	7.7
	後継者にしたい人はいるが、本人が承諾していない	3.4
	その他	1.2
廃業予定企業	自分の代で事業をやめるつもりである	50.0
時期尚早企業	自分がまだ若いので、今は決める必要がない	15.9
合計		100.0

資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」（2015年）

男の子どもの人数

(単位：%)

	0人	1人	2人	3人以上	平均
決定企業 (n=293)	22.8	44.0	26.7	6.4	1.17人
未定企業 (n=758)	36.3	37.5	21.4	4.8	0.95人

資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」(2015年)

社会的損失が発生するおそれ

みかん加工製品のインターネット販売を手がけ、売り上げを大きく増加させた。
生産性が相対的に低い企業が経営者の引退を機に市場から退出する。一方、事業を引き継いだ後継者が経営革新を図り、生産性を高める。これらの結果、社会全体の生産性が向上するはずである。事業承継の社会的意義はこの点にある。

事業承継は個人資産の引き継ぎを伴うことが多く、個人の問題に深くかわる行為である。いわば私的な行為である事業承継に対して、なぜ公的な支援が必要とされるのか。大きな理由は二つある。

第一は、経営者の引退を機に市場から退出するのは、必ずしも生産性が低い企業だけではないということだ。

当研究所が中小企業経営者を対象に行った調査(15年)では、後継者の決定状況等を基に企業を類型化している。すなわち、①決定企業(後継者が決定し、後継

者も承継を承諾している企業)、②未定企業(事業承継の意向はあるが、後継者が決まっていない企業)、③廃業予定企業(現経営者の代で事業をやめるつもりのある企業)、④時期尚早企業(現経営者が若く、まだ後継者を決める必要がない企業)の4類型である(右ページ表参照)。

このうち廃業予定企業は従業員規模が小さく、業績が相対的に悪い企業の割合が高い。一方、決定企業と未定企業をみると、従業員規模は相対的に大きいとともに、業績も良好である企業の割合が高い。しかも、両者の規模や業績には大きな差はない。異なるのは、前者には経営者に男の子どもの数が多く、後者には少ないことだ(上図参照)。規模や業績は決定企業と比べて遜色がないにもかかわらず、たんに男の子どもの数が少ないという理由によって後継者が決まらず未定企業が廃業することになれば、社会的な損失だ。

このような事態を防ぐためには、公的な支援が必要となる。例えば、乾物小売店を営む蒲原屋(12ページ)では、前経営者の金子武さんに後継者がいなかったことから、静岡県事業引継ぎ支援センターの支援を得て後継者を公募した。その結果、10組の候補者から選ばれた新谷琴美さんが事業を引き継いだ。また、農機具メーカーの(株)ササオカが新設した(株)アグリタッチ研究所(10ページ)は、後継者不在の同業者の営業権等を買収した。その際、日本公庫と四国銀行が協調融

資で(株)アグリタッチ研究所に買収資金を供給した。

承継の前後で高まるリスク

公的支援が求められる第二の理由は、事業承継の前後にリスクが高まることだ。

例えば、経営者が交代した企業に対して、金融機関が担保の追加を求めたり、仕入れ先が取引保証金を求めたりすることがある。新しい経営者の能力がよく分からないことから生じるリスクに備えようとしているのである。

あるいは、借入金の個人保証は従業員が引き継ぐ場合の障害になることから、保証を免除することもある。このとき金融機関にとってはリスクが高まることになる。

さらに後継者が新規事業への進出など経営革新を図る際に融資する場合、事業が失敗するリスクを想定しなければならぬ。

このように、承継の前後に高まるリスクを公的支援によってカバーする必要がある。

* * *

事業承継の社会的意義は、市場からの退出と経営革新を通じて社会全体の生産性を向上させることにある。それを実現するためには、公的支援によって、維持可能な企業の事業承継を促進すること、事業承継に伴って生じるリスクをカバーすることが重要である。「事業承継時代」を迎えた現在、その役割はいっそう高まっている。

伊福精密株式会社（兵庫県神戸市）

父親の急病で事業承継を決意
経営革新で提案型加工企業へ

創業社長である父親が突然倒れ、大学を卒業したての息子が事業承継を決意。古参の職人たちとの葛藤を経て組織改革を進め、会社を世界に羽ばたくまでに成長させた。

大学卒業後、渡米してプログラマーになるという青年の夢は叶わなかった。渡米を1週間後に控えたある日、「くも膜下出血で父親が倒れた」との連絡が飛び込んできたからだ。

父親が倒れ急遽事業を承継する

神戸市に本社を構える伊福精密の創業社長・伊福保氏は1970年、旋盤とフライス盤を購入し、自宅の土間で鉄工所を始めた。



伊福精密株式会社
代表取締役社長 伊福 元彦 氏

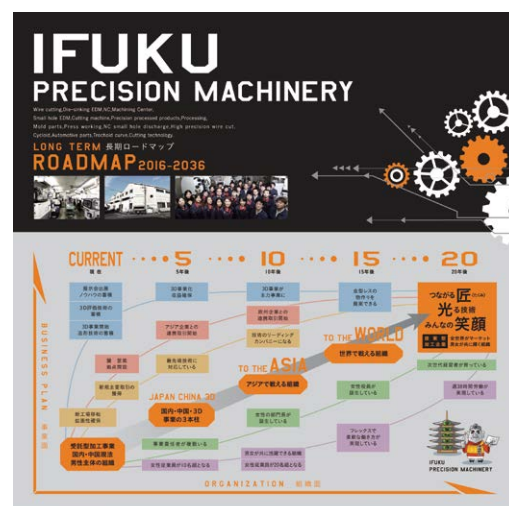
当初は一人で下請け仕事に従事していたが、見本市で出会ったワイヤーカット放電加工機（高精度で複雑な切削加工が可能な

コンピューター制御の工作機）に惚れ込み、「これがあれば他社に勝てる」と、業界に先駆けて最先端の機材を導入した。この読みが当たり、精密金属加工の仕事が増え、花形産業の自動車部品の仕事を請け負うようになった。従業員も増え、仕事も軌道に乗ってきた。そんな矢先に突然、保氏が倒れた。

「会社が潰れてしまったら、従業員にも迷惑を掛けてしまう。だったら、自分が家業を継ぐしかない」と思い、プログラマーの夢はきっぱり諦めました。小さい頃から、旋盤を回す音と油の匂いのなかで育ってきたし、朝から晩まで働いている父親の姿を見ていたから、機械加工もやれないことはないという気持ちでした」と、伊福元彦社長は当時の思いを語る。

幸いにも保氏の病状は大事に至らず、無事復帰して社長を継続することができた。しかし、一度、家業を継ぐ決意を固めた元彦氏の心が揺らぐことはなかった。入社後は、仕事を覚えるために現場で作業を手伝い、経理も担当し、顧客回りにも精を出した。日が暮れて工場を閉めた後は、ビールや日本酒を手土産に、父親の同級生が経営する鉄工所を訪れ、夜通し機械の使い方の手ほどきを受けた。

「ボスザルは一番喧嘩が強いとあかん」と言われて育ったので、一国一城の主になるには社員に技術力で負けてはいけないと思っていたので、必死でした」



伊福精密の「長期ロードマップ」。20年後の目標は「全世界をマーケットとする提案型加工企業」。男女が共に輝く組織を目指す

デジタル化を進め生産性が向上

元彦氏が最も苦労したのは、職人の経験や勘に頼る手仕事から、誰が作業しても高い生産性を発揮できる働き方に変革することだった。

「職人の技術がすごいのは分かっていたが、事業を拡大するには、その技術をデータ化して社内でも共有しなければならぬ」と考えていました。それを実現するため、職人たちに「電源を落とす前に、その日の加工デー



上／長年培ってきた技術によって、ミクロン単位の特種精密加工が実現する
下／「最大より、最高を目指す」を合言葉に、若い世代が活躍する職場



タを保存して、ノートに作業内容を書いてもらえませんか」とお願いしたのですが、理解を得られませんでした。仕方なく、彼らが帰った後、現場に戻って機械を立ち上げ、データをコピーし続けました」

2000年頃には、震災からの復興が進み、工場の周辺は住宅地へと変貌していった。真新しい住宅地に、騒音を出し、油の匂いをさせる古ぼけた工場が居続けるわけにもいかず、工場移転を決断。すると、古参の職人たちが通勤時間が長くなると猛反発し、大半が退職してしまった。

「結果的には、これが会社を若返らせるきっかけになりました。新工場では、社内にサーバーを置き、あらゆる情報を共有できるネットワークを整備しました。工程表や指図書、報告書もすべて電子化し、加工プログラムはデータベースに保存し共有できるようにしました。この時に生きたのが、長年コツコツ蓄積してきた過去の加工データです。この

データのおかげで、職人たちがいなくなっても仕事の質を落とさずに済みました」

03年に先代社長が一線を退き、元彦氏が社長のバトンを受け継ぐ。代替わりした伊福精密は、ワイヤーカット加工、型彫放電加工、NC細穴放電



加工用設備6種34台、検査装置5種7台は、いずれも厳しく管理され常に最高の状態を保つ。社長の右側は、最新の金属3Dプリンター

加工、マシニングセンター、切削加工機を駆使した超精密加工・金型部品加工を強みに、「切削・放電加工の駆け込み寺」として、業界でその名を知られる存在となった。

「先代から、『借金している間は経営者、借金を返し終えたら立派な経営者、返せなかったら詐欺師、この3択しかない』という言葉聞かされていました。私はまず資金を借りられる経営者になるため、常に金融機関と良好な関係を築き、事業の内容を理解してもらいうことに努めました。今後は、立派な経営者になるために、お借りした資金を生かして、お客様や従業員に貢献していかなければならないと考えています」

会社を何十年も存続させたい

16年、伊福精密はコンサルティング会社と協業して9カ月間かけて市場、経営環境、労働環境などを分析し、20年後のあるべき姿を示す「長期ロードマップ」を作成した。そこには、20年後には全世界をマーケットとする提案型加工企業となり、男女が共に輝く組織になるというビジョンが示されている。

このロードマップ実現に向けて、すでに伊福精密は金属造形用3Dプリンターを導入し、中国工場を設立、18年にはオランダに拠点を設けるなど、具体的なアクションをスタートさせている。

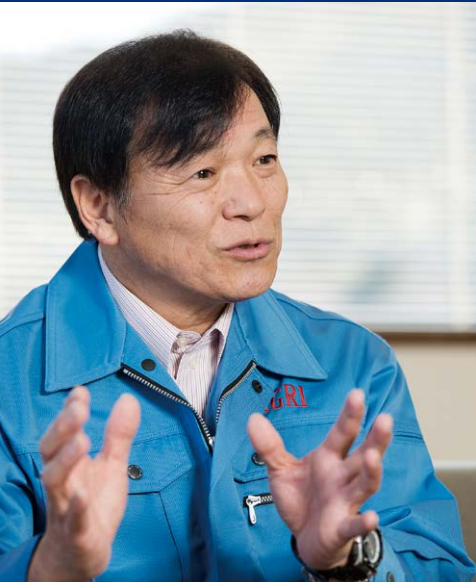
「ビジネスの世界ではwin-winという言葉が使われますが、それって自社と取引先だけが良い思いをする話です。私は、そのwinを従業員とその家族、さらには地域全体に広げ、循環させたいと思っています。そのために何が必要かを示したのが長期ロードマップです。その目標達成に向けて、これから私がやっていきたいのは、従業員の家族、特に子どもたちを工場に招待し、親の働く姿を見せることです。ドイツでは、親の職場を子どもが見学するのは当たり前で、大企業がフランクフルトやシュツットガルトのような大都市で活躍している背景には、地元がたくさんいるからだと言いました。

うちの会社が存続していくには、地元に残って働いてくれる人材が欠かせません。そのために、この会社で働きたいと思ってもらえる会社にならなければいけません。そうして会社を何十年も存続させる、それが事業を承継した私の責任です」。伊福社長は、プロゴルファーという夢に代わる、大きな目標を見据えている。

株式会社アグリアタッチ研究所（静岡県富士市）

従業員とファンを守るために 同業者からの事業承継を決断

後継者不在で悩んでいた静岡県の佐野アタッチ研究所は、金融機関を通して同業者のササオカに事業譲渡を申し入れた。商材も営業エリアも補完関係にあった両社は、大きなシナジー効果を生む事業承継を実現した。



株式会社アグリアタッチ研究所
代表取締役社長 山崎 清 氏

「社名は変わりますが、皆さんの仕事は今まで通りです。基本的には、雇用条件も仕事の内容も変わらないので安心してく

2017年6月24日。静岡県富士市の佐野アタッチ研究所の会議室に集められた社員たちは、社長から告げられた言葉に耳を疑った。高知県須崎市に本社を構えるササオカに事業を譲渡し、新会社アグリアタッチ研究所として再スタートを切るというのだ。新会社とササオカの代表を兼任する山崎清社長は、従業員たちを前に自己紹介するとともに、今後の運営方針について説明した。

ださい」。山崎社長は丁寧に語りかけたが、突然の発表に、従業員の大半は事態を飲み込めず呆然とするばかりだった。

極秘で進められた事業譲渡

事業承継にはさまざまな手法があるが、M&Aによる事業譲渡の場合、水面下で交渉が行われるため、今回のように従業員が知らない間に話が決まるケースが一般的だ。なぜなら、情報が洩れてしまうと、横やりが入って交渉が頓挫したり、間違った噂が広がり経営に良くない影響をおよぼすリスクがあるからだ。

アグリアタッチ研究所の親会社となったササオカは、農耕機ならびにトラクター用アタッチメント（畝立整形用）、耕耘機用爪などを製造販売している農機具メーカーだ。一方、事業を譲渡した佐野アタッチ研究所は、農業機械及び資材の製造・販売を手掛けるメーカーで、扱っている商品はササオカと同じトラクター用アタッチメント（畝立整形用）である。両者の違いは、ササオカは営業エリアが西日本、商材が大型トラクター用であるのに対し、佐野アタッチ研究所は営業エリアが東日本、商材が歩行用の小型トラクター用である点だ。つまり、両者は補完関係にあり、事業統合によるシナジーを見込める事業構造にあった。



真正面に富士山を望むアグリアタッチ研究所の工場では、佐野アタッチ研究所の技術を継承する農機具を製造・販売する。右は、「可変整形マルチ」



ササオカに事業譲渡の相談が持ちかけられたのは、16年12月。取引金融機関から佐野アタッチ研究所が譲渡先を探しているとの情報を得たのだ。佐野アタッチ研究所は、社長が60歳を迎えた5年前から事業承継について模索していたという。

ファンを裏切らない新会社を

「ササオカは、以前から東日本進出を事業計画に盛り込んでおり、今回の申し入れはその足掛かりとなるチャンスだと考えました。しかし、当社にも潤沢な資金があるわけではなく、事業の受け入れは分不相応だと考え、今年3月に一旦お断りしたのです」と山崎社長。しかし、4月初旬に佐野アタッチ研究所の社長から「事業譲渡はササオカ以外考えられない」と強い要望を示され、申し入れ



上／アグリアアタッチ研究所の社員と山崎社長
右／社屋と工場は、佐野アタッチ研究所の建屋を引き継いだ



を受け入れることとなった。

佐野アタッチ研究所の商品は、作物栽培に好適な土壌環境をつくるマルチ（プラスチックフィルムなどの資材で土壌表面を覆う農法）に適したアタッチメントが人気で、その使い勝手の良さから、市場では絶大な信頼を得ていた。

「いわゆる佐野ファンがたくさんいらっしゃるのです、その商品をササオカの社名で売り出すのは望ましくないと考えました。社名も佐野をアグリに変えただけのアグリアアタッチ研究所とすることで、従来のイメージを踏襲しました。事業承継用の資金は、日本公庫とササオカのメーバンクである四国銀行との協調融資で賄いました。日本公庫に相談したところ、すぐに支援制度の説明があり、1週間で融資可能な金額が示されました。

M&Aはスピーディーな意思決定と行動が求められるため、短期間で対応していただき助かりました」と山崎社長は語る。

シナジー効果を発揮する改革

アグリアアタッチ研究所は、従業員が混乱しないよう、当面は旧会社の業務スタイルを踏襲する形で仕事をスタートした。山崎社長は現在、静岡と高知を3週間ごとに行き来する生活を送りながら、アグリアアタッチ研究所の社員たちと新会社の基礎づくりに取り組んでいる。

「われわれの会社は、ものづくりと販売という2つの側面がありますが、ものづくりについては当面旧会社のスタイルを踏襲します。旧会社では、会社の規模が小さかったこともあり、従業員の裁量制で業務が行われていました。このやり方は、専門スキルが身に付き効率的に仕事ができる反面、誰かが休むと穴を埋められないという課題があります。この課題の解消には、業務を標準化・見える化し、組織で仕事ができる環境が必要なので、徐々に取り組んでいくつもりです」

営業活動については、早い段階でシナジー効果を発揮できると山崎社長は考えている。互いの商品は補充関係にあり、営業エリアもかぶっていないため、両社の商品をうまく提案すれば、業績向上は容易に予想がつく。

「佐野アタッチ研究所のお客様が、総じて

この事業承継に好意的だったことが何よりです。すでに、佐野アタッチ研究所時代の取引先からササオカの農機具に関する問い合わせが来るなど、市場にも期待感が広がっています。あくまで机上の計算ですが、今まで西日本でしか売っていなかったササオカの商品が、東日本でも売れるようになれば、倍の売り上げを期待できます。ただし、それを実現するには、両社の商品知識を持つ人材も倍の人数が必要ですから、まずは人材育成が最優先課題です」

この案件を通じて、ササオカは東日本エリア進出の足掛かりをつくり、佐野アタッチ研究所は従業員の雇用を守り、佐野ファンを失うことなく事業を円滑に継続することができた。そういう意味で、両者にとって望ましい形の事業承継だったと言える。

「ササオカは創業103年目を迎えますが、守りの姿勢では生き残れないと考えています。常に攻めの姿勢を持ち続けなければ、現状維持さえできないので、これからも積極的な経営姿勢を貫いていきます。攻めの経営を行う上でM&Aも選択肢の一つになりますが、収益拡大だけを目的にM&Aを行うことは考えていません。今回のように、会社という公器が失われることで、従業員やお客様が損失を被る可能性がある場合は、事業を存続するための支援を行うことはあると思います」と、山崎社長は今後の展望と事業承継についての思いを語った。

蒲原屋（静岡県静岡市）

身内でもない、従業員でもない 第三者の後継者を公募で採用

後継者不在に悩んでいた乾物店「蒲原屋」の店主は、事業引継ぎ支援センターの支援を受けて後継者を公募、起業を目指していた第三者への事業承継を実現した。



蒲原屋2代目店主

金子 武 氏

3代目店主（現代表）

新谷 琴美 氏

1946年創業の乾物店「蒲原屋」の二代目店主で還暦を迎えた金子武氏は、頭を悩ませていた。「いつまでも若くはない、元氣なうちに後継者に店を譲りたい」。だが、3人の娘は嫁いでしまい、後継ぎがいなかったからだ。金融機関などに相談するものの、解決策は見つからず、焦燥のうちに9年の月日が流れた。

金子氏が69歳を迎えた2012年、転機は居酒屋から始まる。一緒に飲んでいた大学時代の後輩が、「そういう話ならうちに相談してください」と言い出した。後輩は、事業承継を支援する専門機関、静岡県事業引継ぎ支援センターの事務局長だった。事業引継ぎ支援センターとは、事業の存続に悩みを抱える中小企業・小規模事業者を支援する公的窓口である。翌日、同センターの統括責任者・清水至亮氏が金子氏を訪ねてきた。それまでの停滞が嘘のように、事業承継に向けた動きが一気に加速する。

事業承継の候補者を公募

相談を受けた清水氏は、まずM&Aによる事業承継を提案したが、引受先が見つからず断念。良い手立てを探すなか、公募という手段を思い付く。

その年の5月、「後継者求む」というニュースリリースを発信するや、地元紙などで大きく取り上げられた。さらに、間口を広げるべく、その頃開催されていた静岡市主催の女性起業家セミナーに参加し、金子氏が作った試食用の煮豆を配りながら、後継者の公募をアピールした。将来、料理関係の仕事で起業したいとセミナーに参加していた新谷琴美さんは、煮豆を口にした瞬間、「すごく、おいしい」と感激し、公募に興味を持った。

新谷さんは早速、清水駅近くの商店街にある蒲原屋を訪れた。そこには東京や名古屋



清水駅徒歩4分の好立地。開放的な店内には目利きの店主が厳選した乾物が並び、3代目が始めた「やさしい乾物料理教室」も大好評だ

屋まで行かなければ手に入らないような質の高い乾物がたくさん並んでいた。「あまりにたくさん種類があり、デイズニールランドへ行った時よりテンションが上がりました。金子さんがやめたら、このお店がなくなってしまう。それはもったいないと思ったんです」と、新谷さんは当時の心境を話す。

事業引継ぎ支援センターは、7月に応募者を一堂に集めて事業承継に向けたワークショップを開催した。10組の参加者の中に、新谷さんの姿もあった。ワークショップに先立ち、金子氏は「地元で乾物を売るといふ背骨だけは守ってほしい。それ以外、屋号や何やらは変えてもらって構わない」と事業承継の条件を挙げた。これを聞いた新谷さんは「普通は屋号を残すために後継者を探すのに、この人は自分のことより乾物という食文化のことと、最良にしてくれたお客様のために店を残したいと思っている」と感銘を受けた。

3回にわたるワークショップを経て、最終的に選ばれたのは新谷さんだった。

改革で売り上げが右肩上がり

12年10月1日、新谷さんがお店に加わり、新生・蒲原屋がスタートした。最初の2年間は金子氏が店を切り盛りし、新谷さんがその下について学ぶ。その後、店主を交代し、3年間は金子氏も店頭に立つてサポートするという二人三脚の引き継ぎスタイルで店舗を運営することになった。

小売りの経験はほとんどない新谷さんだが、消費者の目線、女性ならではの視点を生かし、徐々に蒲原屋の改革を進めていく。「乾物の使い方などを知らない人が多いので、店内の調理場をッキングスタジオにして料理教室を始めました」(新谷さん)

新谷さんが「やさしい乾物料理教室」を、金子氏も「黒豆煮教室」や「味噌造り教



静岡商工会議所
静岡県事業引継ぎ支援センター
統括責任者
よしあき
清水 至亮 氏

室」を定期的に開催するなど、乾物の調理法やおいしさを知ってもらう取り組みを始めた。ブログやSNSを使った情報発信に力を入れたことが功を奏し、今では県外から参加する方もいる人気の教室となっている。

15年7月には、店の隣にあった空き店舗を改装してカフェ「コマメ」をオープンした。「提供する甘味やコーヒーなどのメニューは、すべて蒲原屋で扱っている乾物です。カフェで食べて気に入ってくださった方が乾物も買ってくださいの相乗効果が生まれています。特に、わらび餅は、お土産に買ってくださいの方が多く、今では蒲原屋の夏のヒット商品になっています」と新谷さん。

ほかにも、大袋で販売していた商品を小袋に分けて買いやすくするなど、女性らしい感性を生かしたリニューアルを進めたことで、年配の常連客に加え、若い顧客が増え、売り上げは右肩上がりだ。

「店をたたむのは簡単だけど、商売を続けられ、国に税金も入るし、地域のためにもなり、世の中に恩返しができます。身内が継いでくれなくても、

第三者に継いでもらえばいいんです。ただし、後継者は、それなりの覚悟が必要です。温まった座布団の上で甘えられるほど商売は楽じゃありませんから」と、後継者不在に悩んだ金子氏は話す。

事業承継ならではのメリット

「起業を目指す方は、ゼロからのスタート以外にも、事業承継という選択肢があることを知ってほしいですね。私はこの体験を通して、『長く商売してきた会社には目に見えないプラスがいっぱいある』ことを知りました。特に取引先からの信頼は大きいので、信頼とブランドは一朝一夕には得られないので、これは事業承継ならではのメリットだと思います」と新谷さん。

事業引継ぎ支援センターの清水氏は、「既存の事業をそのまま受け継がなければならぬ」というのは誤解です。既存のベースの上で、やりたいことを実現できます。また、第三者への事業承継は、中立的な立場の仲介役・相談役を立てることをお勧めします。事業承継は、お金の問題も絡みますし、お互い言いにくいこともあり、本人同士だとこじれてしまうことがあるからです。事業引継ぎ支援センターの窓口は全国47都道府県にありますから、ぜひうまく活用してほしいですね。後継者不在が深刻化するなか、公的機関の専門家によるサポートは、悩める経営者にとって心強い施策に違いない。

株式会社早和果樹園（和歌山県有田市）

4人の後継者への個人面談で
選ばれた二代目が事業を承継

7戸の農家が立ち上げた有田みかんの早和共撰組合は、4人の後継者に事業を引き継ぐために法人化して6次産業化を推進。二代目への事業承継は個人面談で決めた。

7戸の農家と4人の後継者

1970年代前半、全国的な生産過剰の影響でみかんの価格が暴落し、多くの農家は「豊作貧乏」となり、苦しい生活を強いられた。このままではみかん農家に未来はないと考えた和歌山県有田市の7戸の農家は、79年に早和共撰組合を立ち上げ、生き残りを賭けて新たな栽培方法を研究し、「につばんのおいしいみかん」作りに取り組んだ。



株式会社 早和果樹園
代表取締役会長 秋竹 新吾 氏

7戸のリーダー格だった秋竹新吾氏（現早和果樹園会長）の長男・俊伸氏（現早和果樹園社長）は、親た

6次産業化で事業が成長

03年、突然の悲劇が秋竹家の農園を襲う。糖度12度以上の最高品質のみかんが実をつけ、「今年は期待できる」と思った矢先、過熟障害が発生し、大半のみかんが出荷できなくなってしまったのだ。途方に暮れた秋竹親子は、段々畑に座り込み、有田の町を見下ろしていた。その時、ふとした思い付きで「ちょっと搾ってみたらどうなん？」と発した新吾氏の一言が、早和果樹園の未来を変えるとは、この時は思ってもみなかった。

近くの搾汁所に持ち込んで搾ってみると、今までにないおいしいジュースができた。新吾氏は、すぐに「味一しぼり」の名前を商標登録し、ジュースの生産に乗り出した。通常、みかんジュースは、糖度不足やキズなど出荷



営業担当 取締役常務
大浦 靖生 氏



生産担当 取締役専務
松本 将輝 氏



製造担当 取締役常務
宮井 秀樹 氏

できない規格外の加工用みかんで作るのだが、早和果樹園は、糖度12度以上のみかんの皮をむいて果肉だけを搾る、とびきりのジュースを誕生させたのだ。しかし、早和果樹園のメンバーは全員農家で営業経験がない。どうやって販売したらいいのか分からず、販路を広げることができなかった。

「たまたま日本公庫の担当者が第1回の『アグリフードEXPO』が開催されると教えてくれたので、菓にもする思いで参加しました。すると、そこでジュースを試飲した



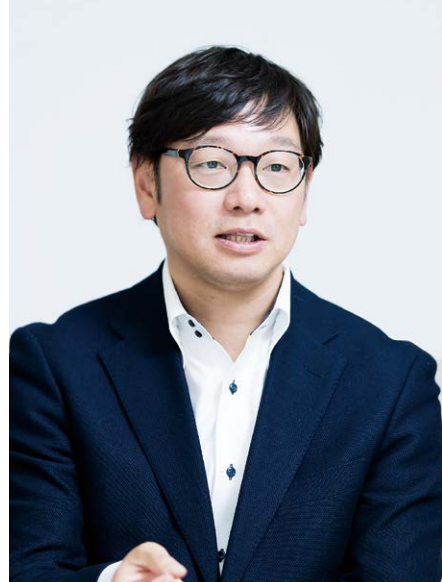
従業員65人の約4割が20代。ベテランと若手が協力して6次産業化に取り組む



上／「味ーしぼり」の試飲会は行く先々で大絶賛 左／みかんの味を最大限に生かした加工品は現在34アイテム。ネット通販でも圧倒的な人気を誇る

できてくれた有名ホテルの料理長も、『30年調理に関わっているが、こんなに味のいいジュースは飲んだことがない』と評価してくれました。この言葉を聞き、自分たちのやってきたことは間違いないと自信を持つことができました」（新吾氏）

これを機に「味ーしぼり」は、全国に販路を広げ、業績は右肩上がりとなった。売り上げが1億円を超えた頃、新吾氏は、果樹園の4人の息子たちを後継者として育てていく



株式会社 早和果樹園

代表取締役社長 秋竹 俊伸 氏

大手百貨店のバイヤーが、展示会終了後すぐに引ききたいと言ってくれたのです。和歌山県庁の方が連れ

必要があると考えた。

「栽培、製造、販売、総務の業務があるので、4人にそれぞれの部門を任せようと考えました。個人面談をして一番やりたい仕事、二番目にやりたい仕事、絶対やりたくない仕事を聞いて、重なつたら調整するつもりでした。ところが、面談してみると4人全員のやりたい仕事がいかに分かれ、すんなり担当部門が決まりました」と、新吾氏。

「私は、会社が何をどのくらい仕入れて、利益がいくら出ているのか、内情を全部知りたいという思いから総務を選びましたが、ほかの3人が何を選ぶかは知りませんでした」と俊伸氏は話す。

全員一致で二代目社長が決定

社長交代を考え始めたのは、新吾氏が70歳を迎える頃。4人の中から誰を社長に選ぶのか、なかなか結論が出なかった。経営コンサルタントからは「分社化して、それぞれ社長にしたらどうか」とアドバイスされたが、加工・販売まで行う6次産業が自社の強みなので、分社化は会社の価値を損ねかねない。

そこで再び、個人面談で4人に「社長をやりたいか。やりたくないなら、自分以外の誰を推すか」と聞いた。俊伸氏は、何人か立候補したら分社化もやむをえないと考えていたが、この時も全員の意見が一致した。

俊伸氏が「社長をやりたい」と答え、

他の3人は「俊伸さんがやるべき」と答えたのだ。「いずれそういう話があると思っていたので、心の準備はしていました。でも、他の誰かが社長になりたいと言えば退くつもりでした。まさか3人が自分を推してくれとは思っていませんでした」と俊伸氏。

面談から3年後の17年9月、株主総会で新吾氏が代表取締役会長となり、俊伸氏が代表取締役社長、松本氏が取締役専務、宮井氏と大浦氏が取締役常務に就任、経営は二代目に継承された。

「代表に就任して間もないので、まだ明確なビジョンを打ち出せていませんが、和歌山県知事から売上高100億円を目指せと言われていたので、それを将来の目標にしています。今、自社生産では追いつかないので、地元の農家から加工用みかんを仕入れているのですが、弊社が生食用みかんと同等以上の価格で仕入れることにより、他市場の取引価格も上がる効果が出ており、結果的に地元の農家さんの収入増につながっています。今後は、これまで廃棄していたみかんの皮も商品化し、さらなる収益増をもたらし、今まで以上に地元の経済発展に貢献したいと考えています」と、俊伸社長は今後の展望を話す。

早和果樹園の年商は9億円を超え、毎年4～5名の新卒者を採用する地元有数の企業へと成長した。これからは4人の二代目が最前線に立ち、有田の町に今まで以上に輝かしい軌跡を描いてくれるに違いない。

事業承継における 日本公庫の取り組み

経営者の高齢化が進み、多くの中小企業・小規模事業者が事業承継のタイミングを迎えようとしています。中小企業庁はこうした現状を踏まえ、支援のあり方についてまとめた「事業承継5ヶ年計画」を平成29年7月に策定しました。

日本公庫では、従前から、M&Aをはじめとした事業承継を支援する融資制度を設け、このような要請に応じてきました。平成29年4月には、事業承継計画を実行するための資金（事業承継前の準備資金）も対象とするなど、事業承継に関する幅広い資金需要に対応するために、融資対象を拡充しています。

幅広い資金需要に対応した融資制度 ／関係機関との連携

融資対象が拡充されたことに加えて、民間金融機関や事業引継ぎ支援センター等の関係機関との連携を積極的に進めてきたことから、事業承継を支援する融資制度「事業承継・集約・活性化支援資金」の融資実績は、平成29年度上期については約224億円（1,237件）と前年同期比で金額140%、件数165%と大きく増加しており、中小企業・小規模事業者の事業承継に対し、金融面での支援を的確に行っています。事業承継支援における関係機関との連携事例の一つとしては、民間金融機関との協調融資が挙げられます。例えば、新潟県では、日本公庫と県内の3つの信用組合（協栄

信用組合、三條信用組合、新潟大栄信用組合）が、平成29年8月に、事業承継向けの協調融資商品「ツグ・サボ協調ローン」を創設しました。

多様な課題に適切に対応するための 情報提供

日本公庫では、事業承継期の中小企業・小規模事業者の経営者との対話を通じて事業承継を検討する必要性を共有するとともに、事業承継を検討されているお客様には、事業承継計画策定のサポートを行うなど、事業承継に関するお客様のニーズに応じた情報提供を実施しています。また、事業承継に関する多様な課題に適切に対応できるよう、事業引継ぎ支援センター、税理士、商工会・商工会議所、民間金融機関等の事業承継を支援する関係機関との連携態勢の整備を進め、各機関への取り次ぎも実施しています。

また、農業経営者への事業承継支援では、スーパーL資金などの融資のほか、農業経営アドバイザー、アグリビジネス投資育成(株)、投資事業有限責任組合など専門機関や専門家の紹介などを行っています。

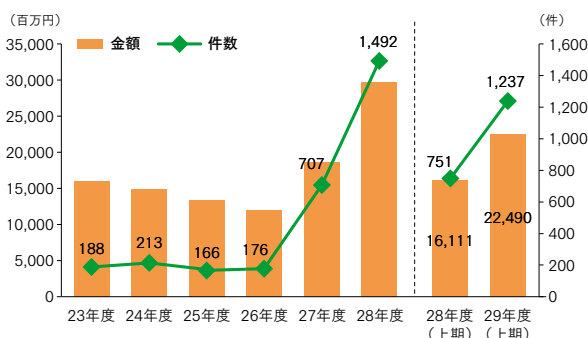
秋田支店農林水産事業では、平成22年に若手農業後継者による交流団体「農Future!!」を結成し、事務局として活動しています。これは、農業後継者



同士の交流を通じた地域農業の活性化と円滑な事業承継を図るためのものであり、結成以降、計15回のセミナーや視察研修を実施し、当初11名であった会員数は、現在約140名となりました。平成29年1月には、事業承継をテーマとした「あきたアグリブリッジフォーラム」（主催：あきたアグリビジネス研究会/共催：農Future!!、秋田銀行、日本公庫）を開催する等しています。

今後も、日本公庫は、民間金融機関や事業引継ぎ支援センター等の関係機関と一層の連携を図り、円滑な事業承継に向けて、質・量両面からの支援を継続してまいります。

■ 事業承継・集約・活性化支援資金 融資実績



(注) 統合された新事業活動促進資金（事業承継関連）の実績を含む。

「第12回」

AI時代に公庫が目指すべき方向性



鶴 光太郎

慶應義塾大学大学院商学研究科教授

1960年東京生まれ。84年東京大学理学部数学科卒業。オックスフォード大学 D.Phil. (経済学博士)。主な著書に、『人材覚醒経済』(日本経済新聞出版社、2016年、第60回日経・経済図書文化賞受賞)。

3

大メガバンクの店舗や人員の削減策が話題になっている。ある程度の年数をかけて行う予定ではあるが、3行合わせて3万人超の削減規模になる。

例えば、みずほ銀行の場合、2024年度末までに店舗については500拠点ある内、100拠点の削減、また、人員は26年度末までに1万9千人の削減を見込んでいる。

マイナス金利の下、貸出の収益環境が悪化する中で、中長期的な人口減少社会への適応という点では、大量に人員を抱えて全国に店舗網を張り巡らせる従来型のモデルが限界にきていることは確かだ。ただ、こうした事業改革が注目を集める根本には、

ICT(情報通信技術)の普及・活用が急速に進み、AI(人工知能)、RPA(機械業務自動化)などの「新たな機械化」がいよいよ雇用を代替する時が来たのではという不安があるように思われる。

しかし、こうした「新たな機械化」が労働を代替してしまう効果はあまりに強調され過ぎている。なぜなら「新たな機械化」と人間が行う労働との間に強い相互依存関係を考えることは可能であり、そうした補完関係が形成されれば、生産性、ひいては、労働者の所得も増え、労働需要も高まるという効果も出てくるからだ。

例えば、米国で銀行ATMが普

及していく過程で、大きく減るとみられた銀行の窓口係の数は、30年間でむしろ増加したという研究がある。現金を扱うような定型業務は縮小したが、ICTの発展で個々の顧客と密接な関係を作ることも可能となり、追加的なサービス(クレジットカード、ローン、投資)を提供する新たな業務が生まれたためだ。つまり、ICT、「新たな機械化」によりこれまでできなかった個別の顧客の嗜好・状況に応じてきめ細かくサービスを提供することができるようになってきているのだ。

筆者はこれまでに日本公庫国民生活事業の取り組みについて深く

知る機会を得てきた。様々な取り組みを伺い、感じることは、個々の職員は通常の銀行よりも多くの事業者を担当しつつも、融資先に対しては痒いところに手が届くようなきめ細かな配慮、事業者が自ら気づきを得られるようなサポート、同じ立場の事業者のネットワーク、事業者をサポートする側のネットワーク作りも積極的に行っていることだ。

こうした取り組みはAIで代替することは難しい。むしろ、「新たな機械化」が他の業務の効率性を高めることで、国民生活事業の「強み」によりリソースを割くことが可能になる。引き続きこうした「強み」が生かされる経営展開を期待したい。

| Vol. 10 | 北海道東川町

キーワードは国際交流と写真文化 人口増加と町の発展を実現

「鉄道もない、国道もない、上水道もない」——。そんな“ないないづくし”を逆手に取るかのように、人口増加や発展に結び付けている町がある。地方創生の原動力は、マイナスをプラスに転換する行政の意識改革だ。



東川町
松岡 市郎 町長

新鮮な地下水でトップランナー 目指せ！写真文化首都

かつては上水道設置を要望する声もあったという。だが、最近の町民アンケートでは、8割以上の人が「上水道はいらない」と回答した。「昔は上水道がないことを遅れていると言わ

北海道のほぼ真ん中に位置し、人口34万人の旭川市に隣接する上川郡東川町。北海道ならではの一直線に伸びる道路、森林地帯が広がり、日本最大の自然公園・大雪山国立公園の最高峰、旭岳（2291m）を望む。この旭岳の雪解け水が大地に浸み込み、地下水となって町に恵みを与える。無料で味のいいミネラルウォーター。東川町は北海道で唯一、上水道のない町。全世帯が大雪山の伏流水を利用して生活している、珍しい町でもある。

北海道東川町データ

北海道のほぼ中央に位置し、道内2位の人口を擁する旭川市に隣接。日本最大の自然公園「大雪山国立公園」の区域の一部にもなっている。北海道の峰といわれる大雪山連邦の最高峰旭岳（2,291m）は、東川町域に所在。優れた自然の景観を活かして独自の伝統を育てようと1985年に「写真の町」を宣言。

また、豊かな水資源に恵まれ、全町民が大雪山の伏流水（地下水）で生活している。ミネラル豊富で環境省「平成の名水百選」にも選定されており、遠方から水を汲みに来る人もいる。

人口：8,324人（2017年11月30日現在）

世帯数：3,874世帯（2017年11月30日現在）

主要産業：農業、木工業、観光業



町で暮らす人たちは、大雪山の自然が創りあげた銘水を生活水として利用している

れましたが、現在は新鮮な生水を飲めることがトップランナーの位置づけです」と、松岡市郎東川町長は胸をはる。

東川町を有名にしたのは、「写真の町」。32年前（1985年）に世界でも例のない「写真の町」を宣言し、翌年3月「写真の町に関する条例」を制定した。第1条「写真を媒体として、国際的な交流と写真文化を通じ、世界に開かれた自然と文化の調和する活力と潤いに満ちた写真文化首都に相応しい町づくり」——。

条例に謳う「国際的な交流」と「写真文化」を推進するため毎年夏、国際的な写真フェスティバル「東川町国際写真フェスティバル」を開催。その中で北海道ゆかりの写真家や海外写真家を表彰する「写真の町東川賞」を設けている。

写真の町宣言10周年と東川町開拓百周年にあたる94年にスタートしたのが、「写真甲子園（全国高等学校写真選手権大会）」だ。今や写真部に所属する高校生たちの最大の目標となった感が強い。5月に実施される初戦には全国から500校を大きく上回る数の高校が応募する。本戦に選ばれた18校から監督1人、選手3人を東川町の費用負担で招く。

選手たちは町内のロッジや町民宅に泊まり、東川町を中心とした1市4町地域を被写体に腕を競い合う。婦人団体がボランティアで食事を贈うなど町ぐるみの催しだ。町民と高校生たちの交流が生まれ、成長して社会人となつてからも東川町を訪れる人が多い。松岡町長は「町の産業の中核は農業ですが、人口や所得の減少をカバーしていくためには交流人



上／全国から高校生が集まる「写真甲子園」 下左／日本で唯一の町立日本語学校は雇用機会や消費促進につながる 下右／東川町の「株主」に発行される特別町民認定証

東川町の最近の動きを数字の面から見てみよう。08年3月末の人口は7756人だったが、17年3月末には8166人と5・6%増加。観光客数は83万人から145万人と、実に73%も増えた。これに歩調を合わせるかのように、飲食店は16軒から31軒(15年3月末)と、ほぼ倍増した。

増加の要因の一つが、日本で唯一の町立日本語学校は雇用機会や消費促進につながる。町内には福祉学校と養護学校があり、ここでも外国人留学生を受け入れている。「観光客も含めると、町民以外の人が常時300人近く東川町に滞在していることになります。このことは、雇用機会や消費増加につながります。まさに学校は町の宝です」(松岡町長)

国際交流と写真文化を標榜する東川町だが、これまでの道のりは必ずしも順調ではなかった。「写真の町」は当初、民間会社が主導して始まった。ところが、スタートして20年後に会社

2015年からは、国際交流と写真文化を融合させた「高校生国際交流写真フェスティバル」が始まった。町民たちが写真を通じて世界の高校生とふれあい、友情を深めていくのが狙いだ。選手は、東川町と姉妹自治体の関係にあるカナダのキャンモア町、ラトビアのルーイエナ町、文化交流協定を結ぶ韓国・寧越郡など10カ国・地域から選抜された高校生たち。通訳は日本語学校の留学生など町内に滞在する外国人が担当する。選手た

約10年で観光客数は7割増 町立東川日本語学校は町の宝

ちに付き添い、写真撮影時だけでなく、日本文化や生活も紹介している。

17年11月。高校生写真部の取り組みを題材にした映画『写真甲子園 0・5秒の夏』が全国で封切られた。監督は札幌生まれの菅原浩志氏。新進気鋭の若手俳優陣に加え、写真家の立木義浩氏や俳優の千葉真一氏、秋野暢子さんらが出演、主題歌は大黒摩季さんという、錚々たる顔ぶれだ。これをきっかけに雄大な自然を活かした映画づくりの誘致にも乗り出した。アジアで開かれる国際映画祭の支援も、その取り組みの一環だ。



東川町 CFO・地域クラウド交流会オーガナイザー 定居 美徳 さん



東京から移住した桐原鉦太郎・まどか夫妻。16年3月にオープンした喫茶店「liko」は、カフェと雑貨の店

が倒産。ピーク時には1万754人（1950年）だった町の人口も、94年には7000人を割り込んだ。行政の手腕が問われる事態となり、町の職員自らが協賛企業や海外とのつながりを求めて動き始めた。

松岡町長は「予算がない、前例がない、他の市町村がやっていないを理由にするな。他の自治体がやっていないところにチャンスがある」と、職員たちに檄を飛ばした。マイナスに見えるものを逆手に取って発信するところに道が開けるというわけだ。

多くのユニークな取り組み 「新・婚姻届」「君の椅子」

東川町独自のユニークな試みは数多い。その一つが「新・婚姻届」だ。役

所に提出する婚姻届は、一般的に書類を役所に提出するだけで、新婚夫婦の手元には何も残らない。そこで、東川町が考えたのが、婚姻届のコピーを豪華な台紙に張った「新・婚姻届」をプレゼントすること。法的に夫婦と認められ、2人の人生が始まる大切な書類を手元に残しておきたいというニーズに応えるものだ。この「新・婚姻届」を希望して新婚旅行に東川町を選び、婚姻届を提出するカップルも多い。東川町での婚姻届は年間100件以上に上るが、そのほとんどは町外の人たちだという。

「君の椅子」も東川町独自の事業だ。新生児に椅子を贈るプロジェクトは、06年に始まった。誕生した子どもを迎える喜びを町ぐるみで共有するのが狙いだ。東川町は「旭川家具」で知られる木工業が多いので、産業振興にもつながる。さらに中学1年生になると、各人の名前を刻んだ椅子が教

室に配置され、卒業の時にプレゼントされる。「親子代々に伝わる思い出につながってほしい」（松岡町長）との願いが込められている。

木彫看板も、町の顔。制作費の8割を町が補助し、商店の看板に統一感を持たせるのが目標だ。

「ふるさと納税」の取り組みも、東川町の場合は一味違う。寄付した人を「株主」、寄付金を「投資」と呼ぶ株主制度である。株主には、特産品がプレゼントされるとともに、「東川町特別町民認定証」と「株主カード」が発行される。町を訪れて株主カードを提示すれば、宿泊やレンタカー料金が割引になるなどのサービスや特典を受けられる。株主は、投資先の事業を選ぶことができる。写真の町整備事業、オリンピック選手育成事業、ひがしかわワイン事業などが対象で、株主には事業の進捗状況が報告され



札幌から移住した村上智章さんは、17年2月に「ピストロ・ヴレ」をオープン。本格的なフレンチが味わえる

る。一度でも株主になった人は、永久株主の扱いとなる。株主が、そのまま東川町の応援団になるわけだ。株主数は町の人口8000人を大幅に上回る規模に達している。

田舎過ぎず、都会過ぎない 支援制度の充実で移住者増加

人口の増加には、定住促進、移住者誘致は欠かせない。そのための支援制度が東川町には多い。こうした制度の一つを活用して住宅を取得、2年前に移住してきたのが定居美徳さんだ。定居さんは、東京で商社勤めの後、外資系企業のCFO（財務最高責任者）を務めていたが、東川町を訪れて、豊かな自然に一目惚れした。山並みの美しさ、おいしい水、町民の温かい歓迎。「老後でなく今こそ」と、思い切って移住を決断したという。

定居さんの東川町への思いは続く。



Uターン組の平田正宏さん。おいしい水を使い、「一丁懸命」を社訓に手づくりする豆腐は、東川町伝統の味

「旭川空港に近く、東京には2時間で行けるし、移住や子育てなどのサポートが充実しています。国際的な視点もあり、何と言ってもローカルな面と組み合わせたところが魅力的です」と、早くも東川町になじんだ定居さん。町のアドバイザー的な立場から、起業家の応援を通じて地域活性化を目指す「東川地域クラウド交流会」開催に携わっている。東川町や商工会などが実施主体で、17年11月25日に1回目のクラウド勉強会と交流会を開いた。人口1万人未満の自治体での開催は初めてのケースだという。

桐原紘太郎・まどか夫妻は、全国を歩き回って東川町に到達した。11年3月11日の東日本大震災がきっかけだった。東京に住み臨月を迎えていたまどかさんは、震災で交通がマヒし、小売店から食料品が消えてしまった

ことに、都会の恐ろしさの一面を痛感。日本全国はもちろん、ハワイやフィリピンなど海外にも移住先の適地を求めて出かけた。そして「空気が違うと感じた」東川町に行き着いたという。

保育園と幼稚園が一体となった教育システムや、旭川市に近く「田舎過ぎず、都会過ぎない」ところも気に入りました（まどかさん）。オーガニックコーヒーや野菜などを売り物にした喫茶店「Iiko」を16年3月にオープンした。

豊かな自然を求めて17年1月に札幌から移住したのが、「ビストログレ」のオーナーシェフ、村上智章さんだ。広島生まれの村上さんは神戸の飲食店で働いた後、奥さんの故郷である札幌で9年間、店舗を借りてレストランを開いていた。50歳を前に自分の家を持ちたいと候補地を探し続けた。「料理を左右する良質の水も魅力でしたが、町全体が外部の人間を受け入れることにウェルカムな雰囲気がありました」と、村上さん。

早速、北央信用組合に相談。日本公庫との協調融資が実現し、17年2月20日に住居兼用のレストランを新築、開店にこぎつけた。「写真の町だけに文化レベルは高い。農家と直接、食材のやり取りをしながら、わざわざ食べに来てくれるお客様の輪を広げたい」と、村上さんは抱負を語る。

都会にないものを探し出し 自慢できるものを創り出す

Uターン組と言えるのが、平田とうふ店の平田正宏さん。平田とうふ店は1944年創業の老舗。33㎡ほどの小さな店だった。平田さんが中学1年生の時に父親が他界し、母親が一人で店を切り盛りしてきた。

平田さんは、学校を卒業すると、当時の国鉄旭川機関区（現JR北海道）の運転士になった。国鉄民営化を機にスポーツ店に転職し、札幌、帯広などで勤務したが、40歳を目前に一念発起。東川町に戻って豆腐店の跡を継ぐ決心をした。

平田さんは現在、旭川市内のスーパーや食料品店での販売はもちろん、近隣市町村に営業車を走らせ、個人宅に直接販売している。かつては日本のどこでも見られた豆腐の移動販売だ。営業車を待ちわびる固定客も増えた。「豆腐を求めるために札幌から

足を運んでくれるお客もいるという。豆腐作りは大量の水を使い、水質は味に影響する。「東川町の良いところは、水が良質で原料の大豆を仕入れしやすい点です」と、平田さん。かつての小さな店は今や、7倍以上の広さにまで広がった。今後は営業車を増やすとともに、飲食店や海外展開など新規事業への進出も視野に入れている。

東川町は、北海道で2番目に大きな旭川市の中心部から約15km、旭川空港からは約5kmの距離だ。動物の自然な動きが見られることで人気の旭山動物園、国立公園でのキャンプ場やスキー場など観光資源にも恵まれている。

しかし、冬の寒さと降雪量は住民に厳しい生活を強いる。この厳しさに打ち勝ち、豊かな資源と立地を生かしていくには、どうすればいいのか。「都会にないものを探し出して、自慢できるものを創り出していくことです。幸い東川町には余白が多い。この余白に絵を描く人材を育てていくことが大切なのです」（松岡町長）意識改革とアイデアで、マイナス面をプラス面に切り替えていく——「鉄道もない、国道もない、上水道もない」東川町が示している教訓だ。

（文／ジャーナリスト 杉本哲也）

「苦境を乗り越えたその先に」

市場の縮小、事業の挫折、負債過多など、さまざまな苦境に企業は遭遇する。乗り越えるには、へこたれない精神力と事業への執念が欠かせない。型破りの経営で切り抜けてきた路線バス事業、製造業、農業の経営者3氏が語り合う。



左から、(株)さかうえ代表取締役・坂上隆氏、辰巳工業(株)代表取締役会長・辰巳施智子氏、十勝バス(株)代表取締役社長・野村文吾氏

司会 まず会社をそれぞれ紹介していただきましょう。北海道帯広市の十勝バスの野村文吾代表取締役社長からお願いします。

野村 当社は大正15年(1926年)に曾祖父が創業しまして、祖父、父を経て、私は4代目の社長になります。主たる事業は街の中を走る路線バスで、109両を運行しています。

路線バスは長い間、ピンチが続きましたが、近年、ようやく克服して、お客さまから良い評価を少しずついただけるようになってきました。他に貸切バスが23両あります。

また最近では、旅行客のグループを乗せるジャンボタクシーや、介護事業、学童保育と教育を組み合わせた事業も始めています。家庭のお困りごとを解決する便利事業にも乗り出しており、今後、当社はバスを中心に総合生活支援会社として、9年後に100年企業の仲間入りをしたいと思っています。

司会 次は辰巳工業(大阪府茨木市)の辰巳施智子代表取締役会長です。

2000年に債務超過の危機

辰巳 1957年に夫の父親が創業し、夫、私に続き、今は娘婿が4代目社長です。

当初、銅合金の製造業を営んでいました。主に銅合金でフォークリフトの軸受けを造っていましたが、ステンレスの特殊鋼铸件に徐々に転換し、今はより特殊なニッケル基合金の铸件も造っています。溶融炉の心臓部のガスを吹き込むノズルも開発しました。

従業員約50人、年間売上高約8億円の中小

顧客の声を聞いてアイデアを一つひとつ実現 小さな挑戦と成功を積み重ねながら事業を拡大

十勝バス 株式会社

北海道帯広市に本社。資本金5000万円。1926年創業。一般乗合旅客自動車運送事業、一般貸切旅客自動車運送事業、一般乗用旅客自動車運送事業、介護事業。社員数255人。

代表取締役社長 野村文吾 氏

帯広市出身。国土計画（現西武ホールディングス）を経て、1998年に家業の十勝バス入社。会社は当時、多額の負債を抱え危機的状況にあったが、停留所近隣の家に足を運び、バスを利用しない理由を聞き取る「戸別訪問」に着手。施設や観光地を回る日帰り路線バスパック商品の開発など工夫を重ねて顧客満足度向上を図り、地方路線バス会社としては全国で初めて利用客増加と増収増益を実現した。



十勝バス株式会社

代表取締役社長 野村 文吾 氏

そこで前から会社を手伝っていた私が夫から社長を引き継ぎ今日に至っております。最後に、さか
司会 最後、さかうえ代表取締役の坂上隆さんです。鹿

企業ですが、ニッチの製品に特化しています。先代社長の夫が研究開発に一生懸命取り組み、技術の基盤を築いてくれたおかげです。ところが、熱心なあまり採算を度外視したため、業績が悪化し2000年に債務超過に陥りました。

児島県志布志市で大規模農業を経営されています。

坂上 特定の販売先に向けて野菜を契約栽培しています。作付面積は180haくらいで、作物の組み合わせで年ごとに変わります。

私は今49歳で、92年に実家に戻ったのが始まりです。当時、父はゴルフ場向けに芝を作っていました。ゴルフ場建設が盛んだった絶頂期には、芝が高値で売れました。

私が帰って3年後に、家族で有限会社坂上芝園をつくり法人化しました。父と意見がぶつかり、私は別の事業をした方がいいと、野菜を作り始めたんです。しかし最初、大きな損を被り、契約栽培に転じたのです。

芝作りはバブルの崩壊で需要が急減してやめました。社名を有限会社さかうえに改めて、さらに株式会社になり現在に至っています。

司会 皆さんが経験した苦境はさまざまですね。
野村 基幹事業の路線バスは乗客の減少により、事業を維持するために20年以上にわたって大変厳しい合理化を行ってきました。人件費は実に60%カットしました。

社員のほとんどは精神的にも肉体的にも疲弊して、雑な運転やぞんざいな接客で、恥ずかしいことに十勝地域でお客様からとても厳しいご指摘を受けるような会社でした。

朝から晩まで電話が鳴り、ほとんど全て苦情です。管理職は苦情の応対に追われ、夜になつてようやく自分の仕事ができるような状態で、夜遅くまで残業が絶えませんでした。

辰巳 当社も職場が荒れて大変でした。铸造

業は男性の職場で、話をまともに聞いてくれず、反抗的に出てきます。そんなのを怖がってられないので、相手が1歩出てきたら、私は2歩出るという感じで対応しました。

私は社長を引き受けたからには365日、1日も休まずに会社に行つて、夜も毛布を持ち込んで泊まり込みの日もありました。

司会 材料を横流しする社員もいたとか。

辰巳 会社がずさんで、自分の生活費は自分で稼がなければならぬと考えたのでしよう。横流しは会社の体質に原因があると考え、私は、社員がこの会社についてよかったと幸せを感じる会社にしようと20年近く努めてきました。

大根の価格暴落で“瀕死の重傷”

坂上 野菜作りを始める前に市場調査をして、過去10年を調べたら、大根の価格が上がり続ける自分なりに予測できました。

ところが、大根を作ったら、予測は大外れで価格は暴落です。家か社屋を建てようかと思っていた蓄えが、1年で全て吹っ飛ぶほどの大損失です。“瀕死の重傷”を負いました。

この反省から損をしない経営を目指して、契約栽培に踏み切り、100%注文を受けて作る方針に変えたのです。あの頃はそういう考え方は農家にあまり無かったですね。ただし野菜の収穫は天候に左右されるので、契約で出荷量を固定すると、天候リスクは全てわれわれが負うことになりました。

司会 いずれも苦勞が目に見えていたと思います。野村さんはよく社長になりましたね。

「苦境を乗り越えたその先に」

野村 私は旧国土計画の企画宣伝部

で10年、楽しく仕事をして、勤め続けたいと思っていました。そんな私の所に、3代目社長の父が会社を清算する決断をしてやってきたのがきっかけでした。大株主の祖父が亡くなった時、私は会社の株を相続していました。父は当時会社清算を視野に入れて、自分の兄弟に株を分散せず私に相続させたのだと思います。

会社をたたむため同意を求める父に、私が代わって経営すると言ったら、頭から「ふざけるな。お前に経営できるわけがない。バス事業はそんな簡単なものではない」と一喝されました。

十勝市民の足は無くせない

父の話を聞いた頃、移動手段を持たない方々はどのようなのかという夢を見ました。お客さまが運賃箱に入れてくださった10円、50円、100円によって、私は学生時代まで好きなことに熱中できた。その十勝の市民の方々を思ったら、バスを無くすわけにはいかない。

いくら努力してもつぶれるかもしれない。でも、やるだけやって前向きに倒れるのなら、自分自身だけでなく、世の中の方も納得していただけるだろうと思ったのです。

辰巳 私はポジティブで楽天的な性格です。社員の生活を守ろうと思ったのが動機でした。もしもみんなが倒産会社の社員になったら、他に紹介しようと思っても、引き受けてくれる会社が無いんですよ。



辰巳工業株式会社
代表取締役会長 辰巳 施智子 氏

ならば、ちょっと頑張ってみようかなと軽いノリで、夫に代わって社長になったのです。本当に軽い気持ちです。重く考えたら、できませんよ。何とかなるわよという感じです。でも、「何とかしなくては」の一心で眠れぬ日々で突発性難聴にもなりました。

最初に借金は絶対に全額返すと決心しました。税金も滞納していきまして、税務署に行ったら「ここに来た人で立ち直った人はいない」と言われました。売掛金を差し押さえるのだけはやめてもらって、4年くらいかかりましたが、約束通り滞納した税金を全部納めました。最後に納めに行くと、「あなたは一度も遅刻せず、約束をたがえなかった」と褒めてくれました。夢である優良申告法人も間近かなと思っている今日このごろです。

司会 坂上さんは、やはり実家の農業を継がなくてはならなかったのですか。

坂上 継ぐという意識はなかったですね。私は20歳くらいの時に、生き方について開眼して、農業は自分で選んだのです。

経営者が社員の立場で物事を考えれば 社員のモチベーションが格段に上がる

辰巳工業 株式会社

大阪府茨木市に本社。資本金3000万円。1957年創業。主要製品はステンレス鋼などの特殊鋼鋳造品、バーナーノズルほか。社員数50人。

代表取締役会長 辰巳施智子氏

大手航空会社のキャビンアテンダント、専業主婦を経て、2000年から辰巳工業の社長、15年より現職。社長就任当時、会社は債務超過に陥り、製品の横流しなど不正が横行していたが、在庫管理システムの構築、福利厚生の実施、生産・経営状況の見える化など、徹底した不正根絶と社員の意識改革を行い、全員参加型の経営を実現。就任後3年で黒字化。以降14年連続で黒字経営を続けている。



剣道をずっとやってきて、大学時代に「気」というものを知りました。70代の剣道の師匠にいくら打ち込んで、かわされて当たらない。師匠は、気を読んで私の動きをお見通しだったのです。それを極めたいと宮本武蔵の本などを読みだして、宗教や哲学に入っていきました。大学卒業はバブルの最後の年でした。部員が500人いる剣道部の主将で、大学を総代で卒業しましたが、就職しませんでした。

図書館の近くに部屋を借りて9時から午後6時まで図書館に通い、夜アルバイトの生活を1年半くらいやって、自分の生き方が固まったんです。明鏡止水の心で、花が咲けば美しさを



株式会社さかうえ
代表取締役 坂上 隆氏

純粋に感じられる生き方をしたい。実家はたまたま自然を相手にする農業なので、その環境に身を置こうと思ったわけです。

母から「なぜ帰ってきた」と叱責

母は自分たちと同じ苦労をさせたくない、せっかく大学を出したのに、「お前は何で帰ってきたんだ」と2、3年前まで言っていました。まだ言うのかと思うくらいにね。(笑)

司会 苦しい状況を乗り越えるのは大変だったと思います。

辰巳 マイナスからの出発だったので、早くゼロにしたいという気持ちでした。設備更新がで

きなくて老朽化した機械で生産を続けるのは大変でした。しかしそのために量をたくさん造らずにすむと考えると、古い小さな炉を使って、多様な材料で多品種、少量、短納期で行こうと決めました。

設備の制約を逆手に取り、特殊なニッチの分野を広げていったわけです。高付加価値

製品の比率を高める方針を採ったのです。

私はすぐくついでいて、2000年以來、一度も赤字を出していません。2003年には累積損失を解消しました。その年から夢だった決算賞与を出しています。

3000円、5000円程度でしたが、みんなは「それより機械を直してよ」とか言っていました。だけど私は「これが100倍、1000倍になるかもしれない。縁起物だから」と、無理やり渡しました。今は100万円単位の賞与を受け取る人もいますよ。

司会 野村さんはサラリーマンからですね。

野村 金庫の鍵と実印を渡されて、「お前は勝



「高く売る」から「絶対に損をしない」事業へ農業の見える化を進め安定した経営を実現

株式会社 さかうえ

鹿児島県志布志市に本社。資本金5200万円。1995年法人設立。農産物生産事業を中心に、農産コンサルティング事業、M&A事業などを展開。社員数50人。

代表取締役 坂上隆氏

大学卒業後、1992年に実家の芝生産・販売経営に参画。95年に法人化、2009年に代表取締役に就任。当時はバブル崩壊により芝の需要が減少し、信用力の低い個人事業の限界、生産部門では雇用が安定しないという問題を抱えていた。さらには新規作物の価格暴落による大赤字……。しかし、幾多の苦境を不屈の精神でチャンスに変えてきた。農業の見える化を目指し、農業工程管理のシステム化などに取り組む。

手に帰ってきたのだから、責任を取って自分全部やれ」と言われて、スタートしました。父は私が帰ってきた日に引退を決めて、一切何もしませんでした。私は孤軍奮闘です。

右も左も分からず、会社はつぶれる寸前で、綱紀は乱れ、指示命令系統も機能せず、バスがころうじて走っているという状態でした。

司会 どんな手を打ったのですか。

野村 バス事業は365日24時間経営で、休日祝日、盆暮れ、正月も誰かが働いています。辛い時に働いてもらっている社員を励ますのがトップの役目だと思い、正月三が日の6時に出勤して新年の挨拶を10年続けました。感謝と労をねぎらう思いなのですが、最初は「邪魔だ」「うるさい」「気が散る」とまで言われました。しかし10年たって、1人の社員から「10年やり続けたな、社長。仲間に伝えるよ」と言われて、初めて社員と信頼関係を結べたと実感できました。

戸別訪問で乗客20%増加

それからお客さまを増やそうと営業強化のために戸別訪問を始めました。燃料高騰でピンチになった2008年でした。全国どこのバス事業者もやったことのない、いわばタブーです。しかし私はお客さまと1対1で向き合っ心を通わせる取り組みが必ず成果を上げると確信していました。まず1つの路線で戸別訪問を1年続けたらお客さまが20%増えました。翌年は違う路線と、徐々に広げたのです。

最初、社員はやつても無駄だと思っていました。またお客さまに叱られると気後れしていた

「苦境を乗り越えたその先に」



のですが、実際に戸別訪問をして、それは間違いないと分かったと思います。こうして一度利用されたお客さまは減りません。今までその場限りの対策で、営業強化のような抜本策を講じなかったために、残念な流れになっていたのです。

司会 坂上さん、契約栽培にも天候のリスクがあると思いますが。

坂上 結果的に今だから言えるのですが、みんなが普通やらないことをやればいいのです。当時は、なぜ、みんなは契約栽培をやらないのかなと思っていました。

なぜなら、生産者の農家、加工業者、流通業者、それぞれがみんな自分に最適の行動をとるからなのです。例えば、天候の影響で、予定した生産ができない場合、実は納入先の加工業者も不足分を高値で市場から買い集めなければなりません。われわれがあらかじめ余分に作り、その負担の一部を加工業者も引き受けてくれる、天候リスクが顕在化しても双方の損を減らせます。私はそうした提案をして、みんながトータルで最適になるように努めてきました。

司会 人材育成にも力を入れていますね。

坂上 社員は今約50人で、新卒採用を始めて10年になります。農業の場合は、天候、作物の種類など変数が多いので、自分で物事を見て判断する能力がある程度ないと難しいんです。マネジメント層がいないとできません。

私は環境が人をつくると思っています。リーダーを育てようと、1年目は作業、2年目は工程管理、3年目は作物をまかせるという具合に、自ら学ぶ機会を与えています。

司会 辰巳さんは、社員が幸せを感じるようにとおっしゃっていましたね。

辰巳 当社は福利厚生がかなり進んでいると思います。福利厚生は、経営者が恩恵として与えるものでもなければ、社員が求めるものでもない。その時お互いが必要だと認めたものを、社員と経営者が一緒に育てていくものだ、私は考えています。

子ども手当や家賃補助の社宅制度に、医療費の自己負担分の半額補助が一番人気です。社員が受け取る生命保険や、PTAの役員、野球のコーチ、消防団、何でもやれば毎月3000円のボランティア手当が出ます。年1回、社員が家族でも友人でも好きなお店に招待したら、1人当たり5000円を会社が持ちます。5人なら2万5000円というように。

仕入れ先への支払いを現金に

新たな福利厚生を何にしようかと言ったら、「行き届いているので何も要らない」という意見でした。だったら取引先への支払い条件をよくしようかと話して、賛成を得て当月月末現金払いにすることにしました。でも決めたルールを守らない仕入れ先との取り引きは切ります。

司会 これからどんなことを考えていますか。

坂上 農業は地場産業なので、うちが単独で1000人、1万人、あるいは売上高100億円、1000億円になれるわけではありません。それより各地に多様な経営が発展して、日本の国土を快適に使って暮らせる社会をつくれ



司会／文
森 一夫

1972年早稲田大学政経学部卒業。日本経済新聞社入社。『日経ビジネス』副編集長、コロンビア大学東アジア研究所客員研究員、早稲田大学公共経営研究科客員教授、日本経済新聞論説副主幹、特別編集委員などを歴任。日本経済新聞社社友。

たらいいなと思っています。

このため、さまざまな会社との提携事業を目指しています。コンサルティング事業とM&A（合併・買収）を進めると言っていますけど、要は培った経営の定石や資本を融通して、ともに協力して発展しようという狙いです。

今4社と提携しており、まず10社できるとノウハウが固まり、数年で100社に増やせれば、社会的に認知されると思います。

野村 これからAI（人工知能）がわれわれの仕事のほとんどを代行していくなかで、社員の人間的な感性なりを豊かにするような会社づくりを、社員1人ひとりにしっかり接して心がけたいと思います。それが地域への貢献に必ずやつながります。十勝バスは一定の成果を出せました。こうした取り組みが東北海道、全北海道、全国に広がり、各地域が活性化して日本全体が幸せになればいいと思います。

辰巳 野村さんがまとめてくださった通り、それぞれの地方が日本を支え、各業種が日本産業を支えています。私も日本活性化の一端を担えればと願っております。

ご意見・ご感想

◆第11号の「ブランドはこうして確立した」を拝読し、マーケットイン、消費者起点を基本に、ブランド化に向けてどのようなストーリーを描くのか、その戦略が極めて重要だと感じました。老舗ということに甘えることなく、逆に危機感をも抱いて経営に取り組んでいる各社長様の「強い想い」が「物語」となり、「ブランド」を確立していく様子が伝わりました。

(東京都 A社 M 様)

◆第11号の「日本酒の輸出拡大に向けて」のように、流行が生まれる背景には、あらゆる企業の地道な努力が花開いた結果で、誰でも真似できる事ではないと思います。世界を動かす大きな事でなくとも、「きもの着姿創造日本一宣言」を掲げ全社員一丸となり活動している弊社としましては、大変参考となり、勉強させて頂いております。

(新潟県 ㈱いつ和 管理本部

財務本部長 関恵司 様)

◆第11号の「ブランドはこうして確立した」を読んで。刃物の町岐阜県関市に明治6年に創業した、三星刃物の渡邊と申します。同じ東海地区のもの作り老舗中小企業として、いつも愛知ドビーさんを勝手に目標にしており、思

わず読みふけてしまいました。

(岐阜県 三星刃物㈱

代表取締役社長 渡邊隆久 様)

◆第11号の「シリーズ まちから、むらから」で和歌山県北山村を取り上げていただき、ありがとうございました。「日本唯一の飛び地」「じゃばら」「筏下り」というオンリーワンを武器に、当時まだ懐疑的であったネット通販にいち早く進出するなど、リスクを厭わず柔軟な発想で挑戦し続けたことが再生の鍵になったと改めて感じました。キラリと光る地域の挑戦を応援してくれるのが貴公庫です。私は県で企業支援を行う立場ですが、事業者に寄り添い、きめ細かくサポートする貴公庫の役割は非常に大きいと実感しています。

(和歌山県商工振興課

金融班長 杉本吉美 様)

◆第10号の「長寿企業の秘密」を読みながら、一族経営ではない自社の事業継承について考えてみました。自社は今期で48期。現在では創業家の一族は一人としておりません。創業家の自社株式はすべて買い取り、持株会として役員並びに社員が保有しております。業績の善し悪しは株式配当として社員に還元されます。大いにモチベーションアップとなっていることと確信致しますが、ここに来て事業承継という難問に直面しております。経営者である社長職を親から子へというわけにもいかず、自問自答する日々です。

(岡山県 匿名希望)

◆第10号の「UIJターン創業の支援」を拝読しました。地方への移住には「仕事」が不可欠ですが、地方企業へ転職する方や1次産業への従事その他、移住して起業される方もいらっしゃいます。しかし、移住してすぐの起業はハードルが高いのも事実です。移住前から日本公庫の「ビジネスサポートプラザ」で相談でき、移住後も全国152支店でサポートいただける全国ネットワークは心強い味方だと感じています。今後も連携しながら、UIJターン創業者のチャレンジを支援していきたいと思えます。

(公益財団法人ふるさと島根定住財団
森山忍 様)

◆地域密着型の金融機関の話など、非常に役に立つ情報ばかりでした。今後も引き続き良質な内容での発行を期待しています。

(長崎県 山崎 様)

◆第8号の特集「女性活躍推進の意義」を読み、男性を含めた働き方改革がなければ、「女性活躍」は実現しないと改めて感じました。生産性を高め、残業をなくす業務改革は企業の業績にもつながるでしょう。私自身、子育てしながら働く身なので、定時で帰宅できるよう、工夫して仕事をしています。企業の成長のためととらえれば、「女性活躍」という言葉にとらわれず、皆が働きやすい職場環境につながるのではないのでしょうか。

(佐賀新聞社編集局報道部

福本真理 様)

◆ 編集後記

写真の町、北海道東川町を取材しました。「インスタ映え」も手伝ってか、撮影目的の観光客も増えてきているそうです。町の風景をホームページや書籍で事前に調べましたが、素晴らしいものばかり。期待して当地を訪れましたが、そこで待っていたのは写真を超える自然の姿でした。雲間から大雪山系を照らす光のやさしさ、風が運ぶ牧草の薫り、原野の一本道が放つ静けさ、肌を刺す初冬の冷氣、五感に迫る景色がそこにありました。写真には写らない大切なものを探しに、出掛けてみませんか。(山口)



平成30年(2018年)は、
明治元年(1868年)から起算して
満150年に当たります

政府では、「明治150年」関連施策として、地方公共団体や民間も含めて、全国で取り組みを推進しています。詳しくは、以下のホームページをご覧ください。

「明治150年」ポータルサイト

<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/meiji150/portal/>



シリーズ・地域と生きる 3



岐阜県大垣市 「木枅」

古くから農業や工業、人々の生活基準として使われてきた木枅。材料は主に、色と香りの良いヒノキ、杢目が美しいスギ、香りが少なく食器に適したモミなどが使われる。一般的にヒノキ製が高級とされるが、実は建築端材を利用するエコな道具。木曽や東濃など日本有数のヒノキの産地に近い、岐阜県大垣市が全国生産量の約8割を占める。じっくり乾燥させた木材を削り、溝を掘って四角に組み、均等に締めて原型を作る。近年、ほとんどの工程は機械で行われるが、仕上げの削りと面取りは職人の熟練の技を要する作業だ。

写真提供／有限会社 大橋量器