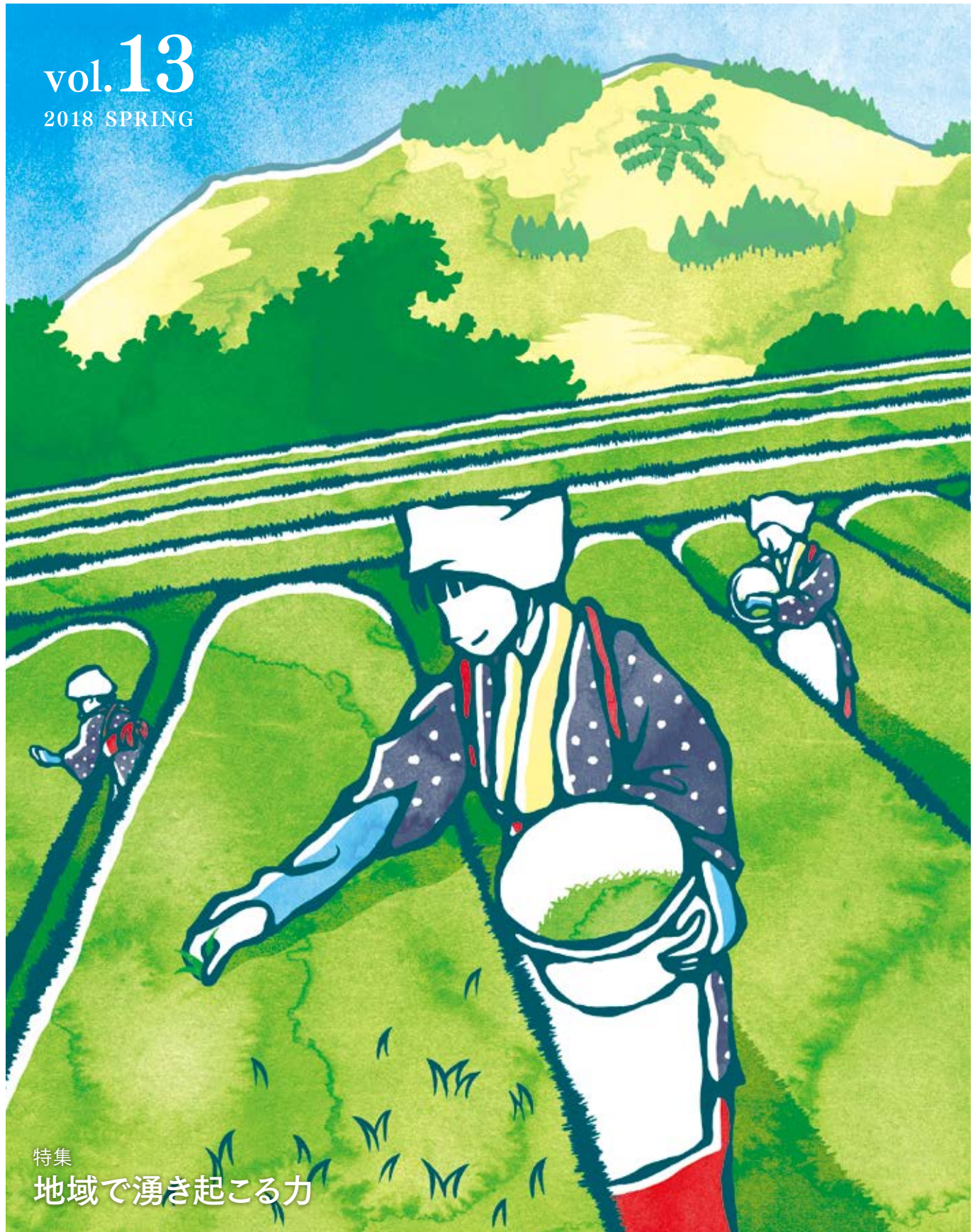


日本松庫つなぐ

vol.13
2018 SPRING



特集

地域で湧き起こる力



表紙のはなし

日ごろはコーヒー派なのですが、訪問先でおいしい日本茶をいただいたりすると、しみじみ「日本人に生まれて良かった」と心が和みます。5月初旬は新茶の季節です。ペットボトルのお茶も便利ですが、時には急須でゆっくり緑茶を淹れて、羊羹でもつまみながら穏やかな時間を過ごしたいものです。

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.13

2018 SPRING

3

炉辺談話

「将棋の歴史」 羽生善治

4

大臣寄稿

日本公庫への期待「人づくり革命と生産性革命」
経済再生 人づくり革命 経済財政政策担当大臣 茂木敏充

5

特集

地域で湧き起こる力

寄稿

地域が元気になること

コミュニティデザイナー 山崎亮

事例1

連携復興エグジツトスキーム（岩手県）

大槌復興のシンボル「マスト」 事業再生と経営健全化への道のり

事例2

山形県バイオクラスター形成プロジェクト事業（鶴岡市）

産・学・官・金で先導的な取り組み 慶大先端研誘致が道筋を開く

事例3

地域課題解決ネットワーク 再生支援ネットワーク（広島市）

行政と公共公益機関が連携 それぞれの強みを生かして課題解決

事例4

信州ワインバレー構想（長野県）

美しい風土の中で、良質なワインと高い文化を育む信州ワインバレー

地域プロジェクトに対する日本公庫の取り組み

25

政策金融あれこれ 第13回

コーポレートガバナンスをめぐる形式と実質

立正大学経済学部教授 池尾和人

26

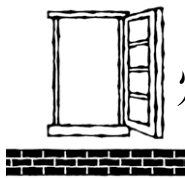
談論風発

「ニッチ戦略で勝つ」

31

ご意見・ご感想 編集後記





炉辺談話

「将棋の歴史」

将棋棋士 羽生 善治



羽生 善治 (はぶ よしはる)

1970年、埼玉県所沢市出身。6歳から将棋を始め。1982年6級で二上達也九段に入門。1985年15歳でプロ入り。1989年初タイトル竜王を獲得。1996年には7つのタイトルをすべて獲得した。名人、竜王、棋聖、王座、王位、棋王、王将の7つの永世資格を持つ(襲名は引退後)。

将棋の始まりは、古代インドの「チャトランガ」と呼ばれる2人で遊ぶすごろくといわれています。

言い伝えによると戦争の好きな王様がいて、困った家臣たちがボードゲームを作ってそちらで戦ってもらおうと知恵を絞ったようです。西に行つてチェスになり、アジアには一国に一つその国の将棋がほぼあります。例えばインドのシャトランジ、タイのマークルック、中国のシャンチー、ミャンマーのシットウイン、朝鮮半島のチャンギなどです。

チェスの駒は特にその特色が強く、キングは王様、クイーンは女王、ルークは移動式戦車、ビショップは僧正(昔は僧兵がたくさんいました)、ナイトは騎馬、ポーンは歩兵などです。

日本に伝来したのは1000年から1500年前と言われていますが、文献が残っていないので正確には未だに不明です。最古のものは奈良の興福寺から出土した駒で、これは発掘調査時にゴミとして捨てられていたものを、幸運にも学芸員の方が駒である事を発見されて、貴重な歴史的資料となりました。そこからさまざまなルールの変遷があり、現在のルールが確定されたのが今から約400年前、江戸幕府が成立した頃です。

その時に将棋の世界は茶道、華道と同じように家元制度、世襲制で継承していく事になり、大橋本家、大橋分家、伊藤家の三家から1人、家元を選んでいました。その称号を「名人」と呼び、12代伊藤宗印の時代までは世襲制で続きました。

ちなみに囲碁の家元は「本因坊」と呼ばれ、初代名人の大橋宗桂と初代本因坊の算砂の将棋の棋譜が残されています。名人になると実戦を指すことは少なくなり、詰将棋と呼ばれる作品集を將軍家に献上することが大きな仕事となります。大変な才能を持った人が家の名誉をかけて創作するわけですから、芸術的な名作が数多く発表されま

した。その発展ぶりは同時代の和算と共通するものがあると思います。

特に難解と言われている伊藤看寿の「将棋図巧」、伊藤宗看の「将棋無双」はそれぞれ100題ある作品集で、10代の私の主な勉強方法となりました。一番長いものでは詰ますまでに611手も掛かる作品もあり、1日に1題解ければ良い感じで、途中で何度も挫折をして解くのを止めていました。それでも最後まで解くことが出来たのは、難解さではなく、その芸術性の高さで、よくこのような手順を実現出来たと思える感動が数多くありました。第十三世名人の関根金次郎は、世襲制を廃止し実力制に移行しましたが、これは歴史的な大英断で正に現在の将棋界の礎を築きました。これにより、すべての人が名人に挑戦できる機会が生まれたのです。

このように日本においては、将棋は歴史のある伝統文化の位置付けになるのですが、国外の場合はスポーツと定義される事がほとんどです。チェスの世界では2年に一度、チェスオリシピアードが開催されていますし、中国の場合、シャンチーは体育局の管轄になります。グローバルの時代、これからのような歴史を紡ぐべきか問われているのだと痛感しています。



日本公庫への期待 「人づくり革命と生産性革命」

経済再生 人づくり革命 経済財政政策担当大臣 茂木敏充

日本経済は、5年に亘るアベノミクスの推進により、名目GDPは過去最大の551兆円に拡大し、企業収益も史上最高の75兆円を記録、直近の有効求人倍率は1.58倍と44年ぶりの高水準となるなど、雇用・所得環境が改善し、経済の好循環が実現しつつあります。

一方、需給ギャップは縮小し、足もとではプラスになっています。今、日本経済の最大の課題は、供給力、サプライサイドの改革による潜在成長率の引き上げです。人間の身体に例えると、GDP、つまり「身体」は大きくなりましたが、潜在成長率、つまりは、次のステップにジャンプする「筋力」が体に見合っていない状況です。この日本経済の「筋力アップ」が、一人ひとりの人材の質を高める「人づくり革命」と企業の生産性向上による「生産性革命」です。まずは、「人づくり革命」。いったい、日本の長寿社会はどこまで進んでいくのでしょうか。ある海外の研究によれば、昨年生まれた日本人の子供の半分が、109歳まで生きると推

計されています。

100年以上の人生となると、これまでの「教育・仕事・老後」という「単線型のモデル」で考えれば、大卒なら22歳まで「教育」を受け、「就職」して65歳で定年を迎えるまで43年間働く。そのあと、109歳まで、現役時代より長い44年間の「老後」ということになってしまいます。これからの「超長寿社会」では、これまでの単線型ではない、多様な「人生の再設計」を可能としていく必要があります。

このため、幼児教育の無償化、待機児童の解消、高等教育の無償化、保育士や介護職員の処遇改善等の2兆円規模の政策を推進し、子育て世代に大胆に政策資源を投入するとともに、誰もがいくつになっても活躍することができるよう教育システムを構築すべく、大学改革やリカレント教育の拡充にも取り組みます。

もう1つの「筋力アップ」の政策が、成長戦略の核となる「生産性革命」。今後3年間で「生産性革命・集中投資期間」と位置づけ、賃上げ

や投資に積極的な企業に対する法人税減税や中小企業の固定資産税をゼロにできる画期的制度など、大胆な税制、予算、規制改革、あらゆる政策手段を総動員します。これにより、過去最高の企業収益を、更なる賃上げや設備投資につなげていきます。

また、人工知能、ロボット、IoTなどの技術革新をあらゆる産業や生活に取り入れて、「Society 5.0」を実現していきます。例えば、車の自動走行や健康医療の分野で、世界最先端を目指して、イノベーションの社会実装を進めていきます。

このように経済社会が大きく変化する中で、企業には、社内の人材の質を高めるために学び直しの機会を作る、IT・IoTやロボットなどの投資を進めるなど、思い切った取り組みが求められます。日本公庫においても、企業の人づくり革命、生産性革命への取り組みをサポートし、優れた成功事例を数多く生み出していただくことを期待しています。

地域で湧き起こる力

日本経済の持続的な成長・発展の原動力は、地域経済の活性化にある。事業者、行政、民間金融機関をはじめとする関係機関等、そして日本公庫が連携し、地域の課題を克服し、活性化させようと一体となって取り組んでいるプロジェクトを紹介する。



地域が元気になること

コミュニティデザイナー

山崎 亮 (やまざき りょう)

1973年愛知県生まれ。大阪府立大学大学院および東京大学大学院修了。博士(工学)。設計事務所を経て、2005年にstudio-Lを設立。現在は、studio-L代表、慶應義塾大学特別招聘教授を務める。地域の課題を地域に住む人たちが解決するためのコミュニティデザインに携わり、まちづくりのワークショップ、住民参加型の総合計画づくりなどに取り組んでいる。著書に『縮充する日本―「参加」が創り出す人口減少社会の希望』(PHP研究所、2016年)などがある。



地域活性化ってなんだ？

「山崎さんは地域活性化関連のプロジェクトに携わっていらつしゃいますが」と言われることが多い。自分に地域を活性化する力があるのかのように語られるのは悪い気がしないし、少し気恥ずかしい気もあるが、実際には何が活性化なのか分かっていない自分がある。相手が求めている返事は「ええ、まあ」というようなものだろう。するとすかさず「で、地域は実際に活性化しているのですか？」と問われる。こちらが「たぶん」などと応えれば「人口は増えましたか？ 所得は増えましたか？」などと矢継ぎ早に問い詰められる。そんなとき、私が口にするのができる返答は「さあ」という程度のものでしかない。

そこで気がつく。「そうか、活性化というのは人口が増えたり所得が増えたりすることを意味するのか」と。同様に「地域を元気にする」という言葉も、「元気にする」というのは人口や所得を増やすことを意味することが多い。個人的には、人々が楽しいことを思い、いついて、協力してそれを実現しようとし、お互いに興奮している状態が「活性化している状態」だと思うのだが、多くの場合そんなことは取るに足らないことであり、成果として認められるものではないようだ。何より、そんな気分的な話は数値で計測することができない。同様に、地域で生活する人が楽しみなが健康で長生きすることが「地域の

元気」なのではないかと思うのだが、それも一般的な成果になりえないらしい。

地域を元気にする？

活性化する、元気にする、という言葉の主語も気になる。外部の専門家が地域を訪れて、その専門性を使って地域を活性化したり元気にしたりするものなのか。仮にそう見えたとしても、実際には地域で生活する人たちが自分たちの力で活力を生み出した、元気がなったりしているのだろう。専門家が活性化したり元気にしたりするだけでは、状態が長続きしないのは明白だ。たまにまちづくりの現場を訪れると「お手並み拝見」という態度の住民に出会うことがある。「今回の専門家はどの程度のアイデアを提供し



広島県で開催された「ひろしま さとやま未来博 2017」で活躍した団体が集うワークショップ



山口県柳井市で行われた
「未来の図書館を考える」
ワークショップ

意識↓行動↓生活↓人生↓地域

住民を傍観者や評論家にしてしまったのは専門家かもしれない。専門家が「あんなこともこんなこともできます」と喧伝し、そのための対価を得ようとするから、住民はお手並み拝見という態度になり、うまくいかないことの責任を専門家に押し付けて自分が傷つくのを防ごうとする。そんな地域が元気になるとは思えない。

地域は、そこに住む人々の人生が積み重なってできあがっている。

いま生きている人だけでなく、過去に生きた人たちの人生の結果も含めて積み重なったものが地域である。その人生は日々の生活からできあがっている。生活はひとつずつの行動からできあがっている。行動は人々の意識によって生まれている。つまり、地域を元気にしようと思えるのであれば、人々の意識

を変え、行動を変えることによって徐々に生活を変え、気がついたら人生が変わっていくという状況を生み出さねばなるまい。そうやって人生が変わる人が少しずつ増えれば、やがて地域が変わっていくことになる。これは極めて時間がかかることである。

つまり、我々コミュニケーションデザイナーにできることは、人々の意識を変えて行動を変えられることくらいで、行動が変わった人の生活が変わり、人生が変わっていくことなのである。我々にできることは「地域を元気にする」「ことではなく、「地域が元気になる」ためのきっかけをつくること（意識や行動を変えること）くらいなのだ。これらは数値で計測しにくいので、何をしているのか理解してもらうのが難しいのだが。

地域の金融機関にできること

意識、行動、生活、人生、地域の順で変わっていく過程のなかで、意識や行動はワークショップなどの対話の場をつくることで住民が相互に刺激を与え合いながら変化していくことになる。一方、生活や人生を変化させるために資金が必要となることもある。地域の金融機関にできることはこの部分にあるのだろう。新たな事業を起こしたい。活動のための空間や設備が必要である。そんなときに必要となる資金を提供する役割は重要である。ただし、金融機関が資金提供の

数値目標を掲げることになれば本末転倒である。成果を数値的に説明するために融資額を増やそうと浮足立ってしまったら、意識や行動が変わるのを待たずに資金ばかり提供しようとしてしまいかねない。

むしろ、地域の金融機関こそが意識や行動を変える場に参加すべきである。そこに融資の話はない。金にならない時間である。しかし、意識や行動が変わった結果として、生活や人生を変えるような新事業を起こす人が生まれる可能性はある。それをじっと待つことができるか。人々の気持ちの変化に寄り添いながら、こそぞというときに適切な助言ができるかどうか。こうした丁寧な進め方が、地域が元気になることを手伝えることであり、地域の金融機関が元気になることにつながるのではないだろうか。さらにいえば、金融機関で働く人にとっても、丁寧な仕事のほうがやりがいを感じることができよう。元気になる働き方だといえよう。

地域に住む人が元気になり、それを支援する専門家も元気になるような関係性を構築すること。そうやってゆっくりと変化していく地域こそが、結果的に元気になる地域であり、活性化した状態なのだろう。長い時間をかけて硬直化してしまった地域を短時間で活性化させようとするれば無理が生じる。一気に元気を取り戻そうとして栄養ドリンクを飲み続ける身体のような地域にしてはならないのである。

連携復興 エグジティブスキーム(岩手県)

大槌町復興のシンボル「マスト」 事業再生と経営健全化への道のり

東日本大震災で被災した大型ショッピングセンター「シーサイドタウンマスト」は、地域住民のインフラを担うべく、二重債務問題を乗り越えて営業再開。2017年8月には、連携復興エグジティブスキームを利用して経営正常化の一步を踏み出した。

2011年3月11日、水産業で栄える風光明媚な海沿いの町、岩手県上閉伊郡大槌町に、東日本大震災の津波が襲いかかった。観光船を民宿の屋根に打ち上げるほどの強烈な津波は、3000棟以上の家屋を全壊させ、町に壊滅的な被害をもたらした。大型ショッピングセンター「シーサイドタウンマスト」も、1階は瓦礫の山と化し、2階部分も浸水、隣接する入浴施設「ますと乃湯」は津波と火災で全壊した。マストの運営主体である大槌商業開発の代表取締役社長・黒沢敬弥氏は惨状を目の当たりにし、もはや再建は不可能だと絶望せざるを得なかった。

「2009年に『ますと乃湯』をオープンしたばかりで、その建設に借り入れた約5億円が債務として残っていましたし、マス



大槌商業開発株式会社
代表取締役社長 黒沢 敬弥 氏

トの復旧には12億円以上という巨費がかかるため、再建は断念せざるを得ないと思いましたが」と、当時を振り返る。

クリスマスまでに営業再開を

そのマストが再建に向けて動くことになった。きっかけは、地元住民から届いた営業再開を求める2000通を超える嘆願書だ。そもそもマストは、大槌町に大型の商業施設がなかった1990年頃、町外へ買い物客が流出していたことを嘆いた地元の商店主9人が集まって大槌商業開発を設立し、93年にオープンしたショッピングセンターで、町民に長く愛されてきた施設だったのだ。

嘆願書に目を通した黒沢氏は、「大槌の復旧には、生活のインフラとなるマストが必要」「マストが再建されるなら、この町に残る」といった住民たちの声に励まされ、「大槌のためにマストを再建する」と決意を固めた。

震災前からメインバンクとして大槌商業開発を支えてきた岩手銀行は、マスト再建の意向を受けて支援に動き出した。



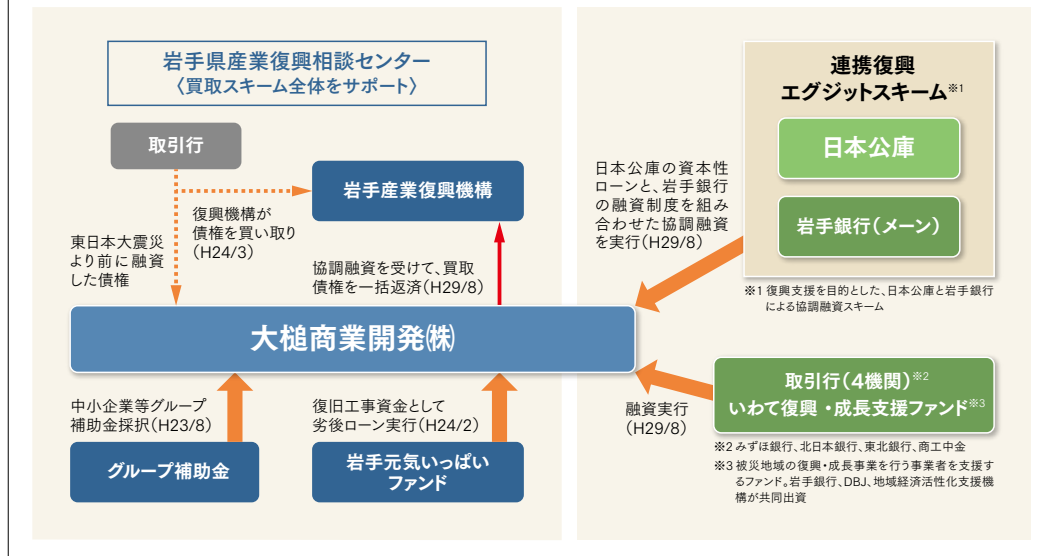
右／2011年12月、地域の中核地点として再スタートした大型ショッピングセンター「シーサイドタウンマスト」
左上／震災直後の様子 左下／新生マストのオープニングには大勢の近隣住民が詰めかけた

「マストの再建に必要な巨費を賄うために、まずご提案したのが、グループ補助金の活用でした」と、岩手銀行審査部企業財務支援室（復興再生支援チーム）室長代理の大石仁雄氏は当時の状況を話す。

グループ補助金とは、東日本大震災で被災した中小企業などの施設や設備の復旧・整備を支援するために、国と県が連携して行う「中小企業等グループ施設等復旧整備補助事業」の認定を受けた事業者に交付される補助金のこと。岩手銀行は、大槌商業開

《二重債務問題解消のための買取スキーム》

《買取債権の一括返済のための協調融資》



発がこの認定を受けるために、グループの組成など様々な面で支援をした。

「グループ補助金で再建に必要な費用の4分の3を賄えることになり、再建に希望の光が見えてきました」と、大槌商業開発専務取締役事務局長の小山敏昭氏。マスト再

建の目的が立ったことで、住民からも喜びの声があがった。

しかし、大石氏は喜んでばかりもいらなかった。「グループ補助金で再建に必要な費用の4分の3はカバーできますが、事業再開には残りの4分の1の調達が必要です。しかし、既存の債務が残っていること、被災地の経済状況では返済が厳しいことが見込まれるため、新規融資には慎重にならざるを得ない状況でした」。一方、大槌商業開発の黒沢氏からは、「住民の期待も高まっている。クリスマスまでに再開したいが、メインバンクのGOサインが出なければ着工できない」と、早期の融資を求められていた。

「私は黒沢社長に『資金対応は何とかなるので、工事中してください』とお伝えしました。多額のグループ補助金が決定しているこの事業を頓挫させるわけにはいきません。私たちの責任で資金対応をまとめるしかない」と、覚悟を決めたのです(大石氏)。こうして、マスト再建に向けた工事が始まった。

新規融資に向けた最大の課題は、二重債務の問題だった。グループ補助金の活用で

光明は見えたものの、震災前の債務を抱えたまま新たな融資を受けると、いわゆる二重債務状態になってしまう。二重債務について



岩手銀行 審査部企業財務支援室 (復興再生支援チーム) 室長代理 大石 仁雄 氏

被災した事業者と岩手産業復興機構の橋渡し役を担う公的機関として、岩手県産業復興相談センターが設立さ

それに先立って、被災した事業者と岩手産業復興機構の橋渡し役を担う公的機関として、岩手県産業復興相談センターが設立さ

は、阪神・淡路大震災後も問題になったが、適切な救済策が確立されていなかった。この問題が、マスト再建に向けた最大の障壁となった。

債権買取で二重債務問題を解消

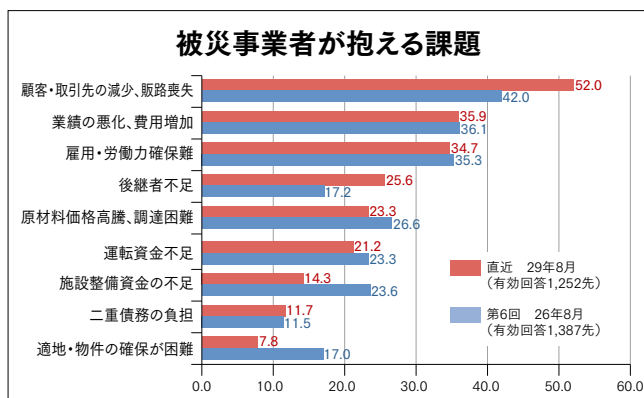
被災地の事業者が抱えるこの課題に対し立ち上がったのが、岩手県だった。

「東日本大震災という未曾有の被害を受けた県内の産業を一刻も早く再生させるには、二重債務問題の解決が不可欠だと判断し、11年5月に、岩手県として国に緊急の救済策を提案しました。これにこたえる形で、6月には政府から二重債務問題への対応方針が示されました。この方針に基づき11月、岩手産業復興機構投資事業有限責任組合(岩手産業復興機構)が設立され、二重債務問題解決に向けた道筋が開けたのです」と、岩手県商工労働観光部経営支援課総括課長の高橋毅氏は説明する。産業復興機構の役割は、被災した事業者の債権買取などの支援を行うことで、二重債務問題を解決することにある。

れた。

「当センターの業務内容は、被災した中小事業者の事業再生に関する相談に幅広く対応することです。二重債務の解消はもちろん、相談内容に基づいた専門家によるサポート、様々な制度の説明や紹介によって、事業再生後も健全な経営ができるよう支援しています」と、岩手県産業復興相談センター統括責任者補佐の石垣昭夫氏は説明する。「産業復興機構が債務を買い取ってくれば、新規融資が可能になるので、大槌商業開発に、まず相談センターへ行って相談するように、お勧めしました」（大石氏）

新生マストで住民が感動の再会



出典：被災事業所復興状況調査（岩手県復興局）

岩手県産業復興相談センターは、大槌商業開発へのヒアリングの結果、マストは大槌町のインフラを担う中核的存在であり、営業再開により大きな雇用が生まれること、さらに地域コミュニティの再生により経済効果だけではなく被災住民の精神面へのプラス効果も期待できることから、岩手産業復興機構と連携して同社の債権買取を行うことを決定。再建のための



岩手県商工労働観光部 経営支援課
総括課長 高橋 毅 氏

設備投資に必要な事業資金として、日本政策投資銀行と岩手銀行の共同出資で設立された岩手元気いっぱいファンドを軸とした新規融資の活用が決まった。

こうして二重債務問題が解消されたことにより、予定通りクリスマス前の11年12月22日、新生マストがオープン。地元のスーパーマーケット、ホームセンター、飲食店に加え、病院、金融機関などがテナントとして入居し、ここに来れば日々の暮らしに必要なほとんどが事足りる、地域の中核拠点として再スタートを切った。

開店初日から、マストには大勢の住民が詰めかけた。店舗の中心に設けられたコミュニティホールには、住民たちの笑い声と泣き声が響きわたる。津波で家屋を失って散り散りになり、連絡先がわからないままだった知人と、マストで再会した人たちが涙を流しながら抱き合う姿が、毎日のように見られた。

「かつてのマストは衣食住を提供していましたが、新たなマストは医職充ですね。医は医療、職は仕事、充は生活の充実です。マス

トをいち早く再建できたことで、震災後のさらなる人口流出に歯止めをかける役割も果たせたのではないかと考えています」と黒沢氏はマスト再建の意義を話す。震災から約9カ月、まだ町中にガレキが残り、街灯も家屋もなく夜になると真っ暗になる。そんな町の中心部で明るい輝きを放つマストは、大槌町の復興のシンボルとなった。

連携復興エグジツトスキーム

歓喜の営業再開から月日は流れ、2017年を迎えた。大槌の町は、津波対策でかさ上げされた土地の上に住戸が建ち並び、町並みも色を取り戻しつつある。

「無我夢中で過ごした、あつという間の5年間でした。感覚的には、まだ1、2年しか経っていない気がします」と黒沢氏。

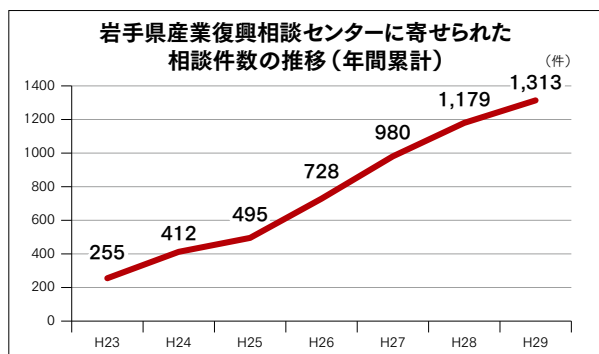
岩手県産業復興相談センターの那須純也氏は、「債権買取後も大槌商業開発の経営状況を定期的にモニタリングし、財務状況も健全に推移していると判断しました」と話す。一方で、大槌商業開発では自社の復興を地域に発信するには5年目を機に債務を一括返済し、健全な財務状態で再スタートを切るべきと判断。メインバンクの岩手銀行とも協議の上、岩手産業復興機構が買い取った債権を返済するための検討が始まった。

「債務一括返済には巨費がかかる上、返済後も新たな事業資金が必要になるため、民間金融機関及び公的機関にも声をかけまし



岩手県産業復興相談センター
統括責任者補佐 那須 純也 氏

岩手県産業復興相談センター
統括責任者補佐 石垣 昭夫 氏



「岩手県以外の地域から移住された方が事業を始めるなど、新たな動きも出てきていますが、被害の大きかった沿岸地域では、漁業の水揚量が激減したり、かさ上げが終わったものの住民が戻ってこないなど課題が多いことも事実です。こうした課題に対し、岩手

県は今後の復興を展望する。岩手県の調査によれば、17年8月時点で県内の被災事業者のうち約83・8%が事業再開（仮設店舗含む）を果たしている。しかし、その中で業績が被災前と同程度に回復した事業所は約半数に過ぎない。

復旧から“本物の復興”へ

資本を目減りさせないエグジットが可能になった。[「当行と日本公庫が連携して岩手産業復興機構への一括返済を実現した手法を『連携復興エグジットスキーム』と呼んでいます。当行には、今後2年間にエグジットの可否を検証すべき事業者が100先ほどあり、今回組成したスキームは、その中の大型案件に対する一つのモデルになります。被災した事業者の一日も早い経営健全化に向けて、当行としては今後もこのスキームを最大限に活用していきたいと考えています」と、大石氏は今後の復興を展望する。

県では新規創業支援や事業再開後の勉強会、宮古・室蘭間のフェリー定期就航による物流の活性化など、様々な支援策を打っていますが、本格的な復興にはまだ時間がかかります。大槌商業開発が債権買取から5年という短期間でエグジットできたことは、経営健全化の一步を踏み出したという意味で、明るい兆しといえます。震災の起きた年にショッピングセンターが再開されたことで、復興のシンボルとなり、復興需要も取り込めたので早期エグジットが可能だったのだと思います。大槌町は、人口が被災前の数に戻っていないなど課題はありますが、県としても復興に向けた支援を続けていきたいと考えています」と、県商工労働観光部の高橋氏は今後の支援策について話す。

「震災から7年が経ち、町は大きく変わりました。住民構成も変わり、ニーズも多様化しています。多様化するニーズに応えるのは難しいですが、我々はお客様の声を大事にして、この先も継続的に営業を続けていきたいと思っています。ただし、今のままでは住民の高齢化が進み市場が細るばかりです。知恵を絞り、行政とも連携して地域を活性化していかなければならないと思っています」と、黒沢氏は語る。

インフラが整備され建物は増え、町は復旧しつつある。しかし、人々の生活を豊かにする本物の復興を果たすには、もう一段の支援が必要とされている。

山形県バイオクラスター 形成プロジェクト事業（鶴岡市）

産・学・官・金で先導的な取り組み 慶大先端研誘致が道筋を開く

「目指せ、シリコンバレー」――。今、山形県鶴岡市にバイオテクノロジーを核とした産・学・官・金一体となったバイオベンチャーの拠点が花開こうとしている。バイオ版「シリコンバレー」となるか、国内外から大きな注目を集めている。

バイオテクノロジー関連企業や大学・研究所、行政の関連機関が協力し合う産業クラスターが鶴岡市に誕生したのは、実を言うと当初から想定されていたものではなかった。山形県庄内地域の中核都市である鶴岡市は、日本海に面し、東北地区では最も大きな面積を誇る。だが、その70%を森林が占め、人口減少に歯止めがかからない状況にある。そんな状態から脱却する道として、山形県と庄内地域の市町村（当時）が連携して大学誘致に取り組むことになった。1996年（平成8年）のことだ。庄内地域には、山形大学農学部しかないうえ、大学進学率が低いという事情も大学誘致を後押しした。

その結果、大学本体の誘致は隣の酒田市に決まり、鶴岡市には大学院設置という区

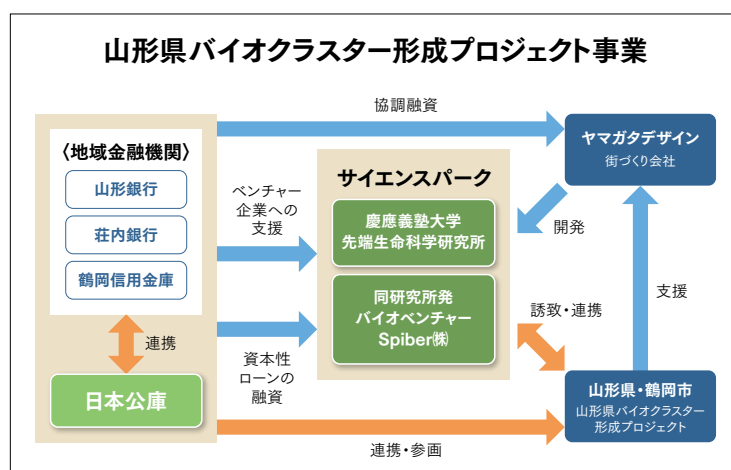
分けになった。さらに、大学開学とあわせて誘致を進めてきた研究開発拠点についても、新たな時代に即した先端的な研究所の展開を考える慶應義塾大学の意向と合致し、鶴岡市に整備されることが決まった。その研究拠点がこそが、慶應義塾大学先端生命科学研究所（IAB）だった。慶應義塾大学には大学誘致の当初から相談し、全面的に支援してもらっていた。結果的に、この研究所誘致が、鶴岡市にバイオ技術を核とする産業クラスター（バイオクラスター）への道筋を開くことになった。

ブレない行政の姿勢に高い信頼感

2001年の発足当初からIAB所長を務める富田勝・慶應義塾大学教授は、「私はもともと、研究のようなクリエイティブな仕事は豊かな自然に囲まれた場所の方が適していると思っていました。人があふれた都会よりも、自然に囲まれリラックスできる環境の方がいいアイデアが生まれます。実際、研究所開設1年で、そのことが確信できました」



慶應義塾大学先端生命科学研究所
所長 富田 勝 氏



と、鶴岡市の環境が研究体制に適していることを認めている。

IAB誘致が、国内外から注目を集めているのは、自然環境だけが功を奏しているわけではない。その背景には、地元の行政、企業関係者の強力なバックアップ体制があったからに他ならない。富田氏も、「山形県、鶴岡市という行政側の姿勢が、設立当初から1ミリもブレていないことが非常に大きい」と高く評価している。だからこそ、IABが「最先端のバイオテクノロジーを用いた研究施設で、世界を変えるような研究を行うことができた」（富田氏）と言えよう。



上／2001年、山形県鶴岡市の鶴岡タウンキャンパスに誕生した慶應義塾大学先端生命科学研究所 下左／ITを駆使した「統合システムバイオロジー」という新しい生命科学の研究に取り組んでいる 下右／2011年から毎年開催している「高校生バイオサミット in 鶴岡」

山形県、鶴岡市、慶應義塾は、IABを核とした研究教育活動プロジェクトを共同で推進するため、3者間で協定を締結している。バイオ研究・教育活動への支援と研究成果を活用した地域活性化が主な内容だ。

その成果は、IABと県内企業との共同研究による商品化という具体例が明確に示している。例えば、鶴岡市に本社を置く東北ハム。IABのメタボローム（全代謝物質）解析技術で呈味成分を分析と官能評価試験、ならびに山形県工業技術センター庄内試験場の味覚センサー等での試験により、口当たりがまろやかで風味豊かな生ハムを開発した。マッシュルームで知られる、舟形マッシュルーム（最上郡舟形町）は、IAB、山形大学農学部、山形県工業技術センター庄内試験場

と共同で、旨味を一層引き出す最適な低温乾燥条件を見出し、乾燥マッシュルームの発売に踏み出した。これらは、「山形県バイオクラスター形成促進事業」による商品開発への支援、さらには山形県工業技術センターによる技術面での支援の成果でもある。

医・食・農業への貢献を期待

同事業を積極的に推進するため、11年に設立されたのが「山形県バイオクラスター形成推進会議」。会長には山形県知事が就任、副会長は鶴岡市長、委員には山形大学、慶應義塾大学の大学関係者のほか、食品、医薬、医師会、金融機関など県内の業界代表者が就いている。同会議の事務局を務める山形県商工労働部の佐藤泰幸・科学技術政策主幹は「まさに産・学・官・金というオール山形体制を敷いています。バイオを新たな産業の柱として捉え、雇用創出、地域活性化につなげていくことが狙いです」と、趣旨を説明する。

同会議の下部組織として、実務担当者で構成する「成果活用推進・拡大委員会」が設けられ、IABの研究成果を県内企業・事業者、大学、医療機関などと共同で応用展開することを目指している。その応用分野は、「医療、食産業、農業の3分野へ

の貢献につながることが期待しています」（佐藤氏）。山形県が県内全域を視野に入れた広域的な展開に力を入れているのに対し、鶴岡市はIABが拠点を置くサイエンスパークをバイオクラスター形成の中核を担うエリアとしての開発に力点を置いている。

IAB進出をきっかけに整備が進められたサイエンスパークでは、これまでに6社のバイオ関連ベンチャー企業が誕生している。その中で、国内外から今、最も注目され、将来を期待されているのが、Spider（以下、スパイバー）だろう。創業者の関山和秀氏は、慶應義塾大学生時代からクモの糸を人工的に作ることに興味を持ち、富田研究室での研究成果を元に07年に起業に踏み切った。社名のスパイバーは、Spider（クモ）とFiber（繊維）を合成したものだ。

天然のクモが作る糸は、柔軟性がありながら、強靱性に富む。IAB第一期生でもある東憲見スパイバー取締役兼執行役によると、「単なる強さではなく、強さと伸びを兼ね備えた素材で、衝撃を与えても、そのエネルギーを吸収してしまします。この特徴を活かしたら金属に代えて、軽くて丈夫な自動車部品を作ることができるようになります。たんぱく質を基にしているの



山形県商工労働部工業戦略技術振興課 科学技術政策主幹

佐藤 泰幸 氏

で、石油から生産した素材に比べ環境面でも優れています」という。

この「人工クモの糸」に着目したのが愛知県豊田市の自動車部品メーカー、小島プレス工業。素材の共同開発・生産を進めるために、スパイバーと共同出資でXpiberを設立した。このほか、スポーツ用品メーカーのゴールドウインなど数多くの企業がスパイバーと製品の共同開発に取り組んでおり、「スピード感を持って開発を進めるには、相互理解が重要なので、パートナーと相互に出向者を出し合うこともあります」（東氏）

スパイバーの従業員数は180人ほど。30%弱が山形県、70%近くが県外出身者だ。県外のうち約15%が外国人だという。東氏自身もIABを出た後、東京の経営コンサルティング会社で8年ほど勤務し、13年にスパイバーに転職したIターン組だ。自身の経験を踏まえて、「スパイバーが他県や海外から今までにない文化、人材を庄内地域に呼び込む核になっています」と自負する。

バイオベンチャーではないが、サイエンスパークの未来のカギを握っているのが、街づくり会社のベンチャー、ヤマガタデザインだ。サイエンスパークの全体面積は21.5haにのぼる。だが、IABや鶴岡市先端研究産業支援センターなど整備済み面積は、



Spiber株式会社
取締役兼執行役 東 憲児 氏



上／Spiber研究所の内部 左下／ゴールドウインと共同開発した、新世代構造タンパク質素材を用いたジャケットの試作品「MOON PARKA®」 右下／人工合成クモ糸繊維「QMONOS®」を用いたレクサスブランドのコンセプトシート「Kinetic Seat Concept」
写真提供：Spiber

7・5haと、ようやく3分の1に達したところだ。残る3分の2の開発に手を挙げたのが、ヤマガタデザイン。

パーク内に宿泊・児童遊戯施設

18年夏から秋にかけて、研究者のみならず地域内外の人々を対象にした、自然体で過ごす交流と滞在の拠点をコンセプトとしたホテルや、屋内型の児童遊戯施設がサイエンスパーク内にオープンする。「宿泊用の客室は長期滞在や海外の人たちにも利用してもらえよう大きめに、児童遊戯施設は地域のコミュニティ作りに役立つような内容になっています」。ヤマガタデザインの山中大介・代表取締役は、サイエンスパークへの思いを熱く語る。

山中氏は慶應義塾大学環境情報学部卒業後、三井不動産に入社したが、親友の父親でIABの所長だった富田氏の紹介で、サイエンスパークを見学したことが人生を変えた。この時、案内してくれたのが、スパイバー代表執行役の関山氏だった。山中氏は、14年に

スパイバーに入社、その2カ月後にヤマガタデザインを立ち上げた。「資本金10万円で設立し、倒産しそうな時期もありました。しかし、行政や金融機関などの応援のおかげで今があります」と、感謝する。

同氏の目は、早くもサイエンスパーク後のまちづくりに向けられている。冬季は野菜が入手しにくい庄内地区。施設園芸で一年を通じて野菜を供給できるシステム、再生可能エネルギー……。「庄内地区の原風景を残しながらのまちづくりをしていきたいです」

——山中氏の夢は尽きることがないようだ。サイエンスパーク整備に欠かせないのが、資金面でのバックアップだ。現在建設中であるホテル整備事業への金融団協調体制は山形銀行が主導したものであり、建設資金は山形銀行、庄内銀行、鶴岡信用金庫と日本公庫の協調融資で賄われた。また、地元金融機関による「山形創生ファンド」を立ち上げ、ヤマガタデザインへ優先株による出資を実現した。

その背景には、山形経済の先行きに対する



上 / 屋内型の児童遊戯施設「KIDS DOME SORAI」の模型とスタッフ
下 / 自然体で過ごす交流と滞在の拠点「SHONAI HOTEL SUIDEN TERRASSE」
写真提供：ヤマガタデザイン



ヤマガタデザイン株式会社
代表取締役 山中 大介 氏

る地元金融機関の危機感がある。山形銀行の推計（12年時点）によると、2040年には庄内地域の人口（約30万人）に匹敵する人口が県内で減少し、雇用も県内GDP（国内総生産）も大きく減ってしまう。このため、山形銀行は山形成長戦略推進室を立ち上げるとともに、長期経営計画で「山形の発展に責任を持つ」と宣言。山形の成長、発展により深くかわる姿勢を打ち出した。

同行の安部幸裕・山形成長戦略推進部長は「地域の成長なくして、当行の発展はあり得ません。そのためには産業の黒子でなく銀行が主体となって新たなビジネスを創造し、地域経済の活性化を目指します」と狙いを語る。



山形銀行 総合企画部
山形成長戦略推進部長
安部 幸裕 氏

具体的には、6人の担当者が完全に銀行業務から離れ、大学や研究機関と協力して産業集積を目指す。そのなかの一つが、鶴岡市のサイエンスパークというわけだ。担当者が他の金融機関の役員会に出席し、サイエンスパークのまちづくりやベンチャー企業の将来性を説明、融資や投資実現に至ったこともある。

地元高校生を研究助手として任用

さらに、銀行自体が、商社機能の役割を持つことも今後の課題だろう。地域のベンチャー企業が開発した技術やノウハウを県内外の企業に売り込むなどの役割が想定される。「銀行機能を活かした技術の流通という新しい分野」（安部氏）への挑戦でもある。

「サイエンスパークのまちづくりは、これからです。県外出身者だけでなく、外国人も多く、その家族も増えてきています。成長の伸び代は、まだまだ大きいです」。安部氏の期待は大きい。

最後に、サイエンスパークの将来を担うユ

ニークな人材育成を紹介しよう。

IABは、鶴岡市の高校生を研究助手や特別研究生として受け入れている。その狙いを富田氏は、「地域連携の一つの取り組みとして、科学分野の研究をしたい高校生や高専生の自由研究を全面的に支援しています。常時30人ほどの高校生がIABに出入りしており、その中から慶應義塾大学に進学した学生もいます。彼らがいずれ鶴岡に戻り、影響力を発揮できるようにすれば、鶴岡は大きく変わっていくはずですよ」と強調する。

この人材育成を全国展開に拡大したものが、「高校生バイオサミット in 鶴岡」。今夏で8回目の開催となる。IAB、山形県、鶴岡市の主催だが、文部科学省、経済産業省など多くの政府機関も後援に名を連ねる。バイオ研究者を目指す全国から集まった高校生が2泊3日で研究成果を発表、その内容を競う。サイエンスパークの存在を知ってもらいチャンスになるとともに、交流促進を通じて将来の科学技術を担う人材育成につなげることを目指す。

国内外から550人もの研究者が鶴岡市に集った国際メタボローム学会も開催された。「人材が集積し拠点ができた結果、新たな雇用も生まれてきており、地域として活性化してきています」（佐藤氏）。鶴岡バイオクラスターは、地域活性化への道を着実に歩み始めているようだ。

（文／ジャーナリスト 杉本哲也）

地域課題解決ネットワーク 再生支援ネットワーク（広島市）

行政と公共公益機関が連携 それぞれの強みを生かして課題解決

広島で、行政や公共公益機関が連携して地域課題に取り組む「地域課題解決ネットワーク」や、金融機関と税理士、経営コンサルタントが手を組み企業再生を支援する「再生支援ネットワーク」が発足。官民一体で地域活性化に取り組む動きを取材した。

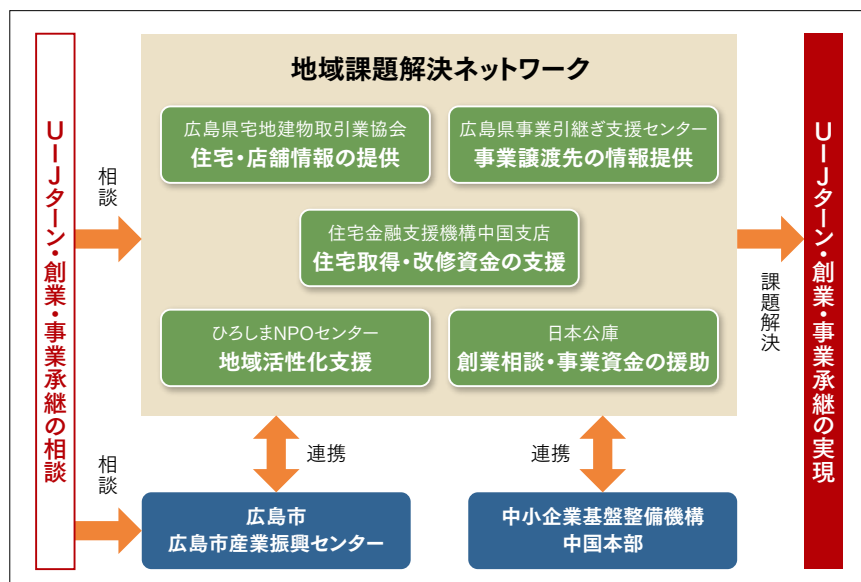
行政や公共公益機関など8団体が連携する「地域課題解決ネットワーク」。核となる（公社）広島県宅地建物取引業協会（以下、宅建協会）、広島県事業引継ぎ支援センター、ひろしまNPOセンター、住宅金融支援機構中国支店、日本公庫の5つの機関に、広島市と広島市産業振興センター、中小企業基盤整備機構中国本部が連携し、U・I・Jターンによる移住・創業、事業承継などに関する相談にワンストップで対応・支援している。

ネットワーク設立のきっかけは2014年、空き家問題の解決に向けた調査や相談などに取り組む宅建協会と日本公庫が連携したこと。以前から日本公庫に寄せられる移住・定住、創業についての相談内容が、事業用や居住用の物件を探しているケースが

多く、県内約2500の不動産業者を束ねる宅建協会に物件情報を求めることが多かったためだ。

「人口減少が進み、空き家が目立つ市町村からは、『とにかく人を呼び込んでほしい』という声が上がっています。空き家の情報を広く提供することで、地域の活性化に貢献できるし、協会加盟業者の業務にもプラスになります。広島での創業を考える人が、初期費用を抑えるために空き家等を活用するケースは多いですし、事業承継においてもリフォームや新たな物件のニーズが発生します。ネットワークを通じて入ってくるお客様の要望に応えていきたい」と、宅建協会の会長で全国宅建協会の副会長も務める津村義康氏は語る。そこに広島県事業引継ぎ支援センターとひろしまNPOセンターが加わり、15年に「地域課題解決ネットワーク」を設立。翌年6月、広島市が移住・定住の促進等の一環でネットワークとの連携を決め、他の機関も加わった。

地域課題解決ネットワークでは、所定の様式に相談者の情報と相談内容を記入し、各機関の間でやりとりすることで情報を共有する。例えば、ある相談者がUターン創業の件で市役所の窓口を訪れた場合、市役所が相談内容を所定の様式にまとめ、相談者の了解を得た上で、資金融資の相談は日本公庫に、物件購入等の相談は宅建協会に送る。



受け取った側は、その相談者にマッチした支援やアドバイスをを行うという流れだ。

地方創生を効率的に促進

広島県は、都道府県別の「空き家率」で下位10位（13年総務省統計局調査）、「事業承継」における後継者不在率73・4%（17年帝国データバンク調べ）と、地域課題が顕在化している。こうした課題の解決も、同ネットワーク構築の重要な目的の一つだ。



広島市企画総務局
企画調整部広域都市圏推進課
課長 藤川 宜陽 氏



(公社) 広島県宅地建物取引業協会
会長 津村 義康 氏

この地域課題解決ネットワークに広島市が連携したのは、「地方版総合戦略」と「連携中枢都市圏ビジョン」を策定する市に対して、日本公庫広島支店が施策提案として連携を呼びかけたのがきっかけだ。

広島市企画総務局企画調整部広域都市圏推進課の藤川宜陽課長は、「地域課題解決ネットワークと連携することで、各構成団体がお持ちの情報、ノウハウ、支援制度を活用できることは、地方創生を進めていく上で一層の効果が見込めると考えました」と語る。広島市への移住・定住を希望する人についての情報共有と具体的なニーズの把握に、特に期待しているという。

「地域課題解決ネットワークとの連携により、相談者のニーズに総合的に対応した支援を行えるようになりしました。また、その方が広島で移住や創業を実現させるに至ったのか否かを把握することができるようになりました。相談者のその後の動向が把握できれば、どんなニーズを持つ方に、どんな支援等が有効だったのかが分かります。それを把握することで、今後の施策に役立てたいと考えています」(藤川課長)

現在、広島市では周辺23市町を含む広域の「200万人広島都市圏構想」を推進している。圏域内の他市町でも広島市と同様のサービスを提供していく場合、住宅金融支援機構や日本公庫など広域の組織を持つ機関との連携は非常に有効となる。既に直面しつつある人口減少という大きな課題に的確に対応していくための連携なのだ。

Uターンで夢を叶えた古着屋

地域課題解決ネットワークでの相談からUターン移住・創業、事業承継など地域活性化につながる事例は少しずつ増えている。広島市中区本通の古着屋「PREIN」もその一つだ。オーナーの松原翔大さん(30歳)は、広島市内のアパレル専門学校を卒業し、東京のアパレルメーカーに5年間勤務した後、Uターン創業を決意。妻の綾子さんと



地域課題解決ネットワークの支援で、広島市内で古着屋「PREIN」をオープンした松原翔大・綾子夫妻

もに広島に戻り、昨年4月に開業した。ネットワークを利用したのは、Uターン創業について東京でNPO法人「ふるさと回帰支援センター」に相談したのがきっかけだ。そこで各種支援制度を紹介され、広島市役所を訪れてネットワークの存在を知った。

「広島市役所では、市の支援制度の説明だけでなく、店舗物件や住居、資金のことまで熱心に相談に乗っていただきました。すぐくありがたかったです」と、松原さん。その相談内容が宅建協会、日本公庫に送られ、後日、松原さんの元にそれぞれから連絡が入った。結果、日本公庫から創業資金の融資を受けることが決まった。物件の選定に際しても、「宅建協会の方のアドバイスがすごく役に立ちました」という。

オープン当初は1日数人だった来客数も、半年経ったところからリピート客が増え、「なんとか売り上げが立つようになってきました」と顔をほころばせる松原さん。「市役所の人

に最初から最後までサポートしていただいたおかげで、わずか2カ月で移住と開業のめどが立ち、夢が叶いました。広島で移住や創業を考えている人には、地域課題解決ネットワークの利用をお勧めしたいです。行政や金融機関がサポートしてくれると安心です。何より、こんなに便利でお得な制度を利用しないのはもったいないです」と話す。

地域課題解決ネットワークを活用して移住や創業に至った事例は他にもある。関東でカフェの店長をしていたAさんは、地方での開業を考えていた時に同ネットワークを知り、開業資金支援のほか、店舗と居住物件のアドバイスを受けIターン創業を果たした。エステサロン経営のBさんは自身が高齢の上、後継者不在で悩んでいたが、広島県事業引継ぎ支援センターの仲介で第三者に事業譲渡することに。日本公庫の資金調達で事業連携が成立したケースも生まれている。「ネットワークによる連携を多くの相談者の方への対応に生かしていくことで、移住・定住者を増やしていきたいと考えています」と藤川課長は話す。

金融機関と経営コンサルタントらが連携してネットワーク構築

広島にはもう一つ、地域活性化のためのネットワークがある。それが「再生支援ネットワーク」だ。広島県内の民間金融機関と日本公庫、税理士、経営コンサルタントらが手

を組み、業績悪化や経営不振に悩む中小企業の再生支援に取り組む。企業の再生支援を目的に民間事業者と金融機関がネットワークを構築するのは、全国でも珍しい試みである。

ネットワーク構築を働きかけたのは日本公庫広島支店。その呼びかけに広島銀行、もみじ銀行、広島信用金庫、広島県信用組合、広島市信用組合、そして企業再生に関心や実績のある15人の税理士と経営コンサルタントが参加。さらに広島県信用保証協会と広島県経営改善支援センター、日本公庫の県内4支店が加わる形で2017年8月に立ち上げた。年2回を目安に開催するネットワーク会議を軸に情報交換などを行い、再生案件で連携し合う。

再生可能な企業を再建に導く

これまで、企業の再生支援の多くは金融機関が主導して行ってきた。しかし、大口の取引先に比べて小口への支援は遅れがちだ。そこで税理士と経営コンサルタントが、再生の可能性がある中小企業を手遅れにならない段階で発掘し、経営改善計画を策定するとともに、取引銀行をはじめとする金融機関に相談（案件持ち込み）することで再建に導いていく。

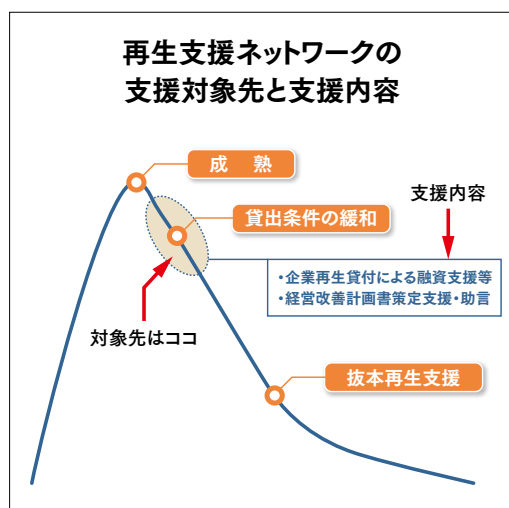
「経営不振に陥った企業の業績を回復させるには、金融機関の支援が欠かせません。しかし、民間金融機関では中小企業の再生に注

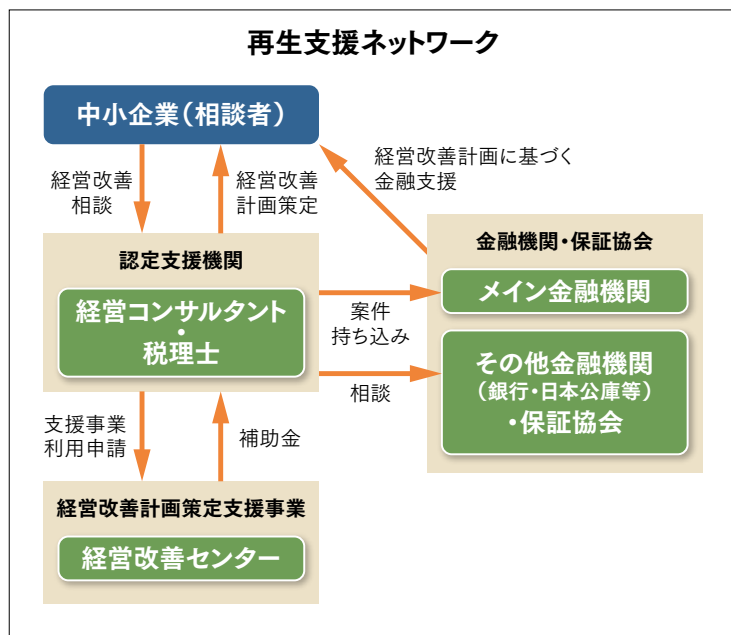


株式会社 ビズサポート
代表取締役 稲葉 琢也 氏

ぐ余力が乏しい場合があります。また、各金融機関が協調して1社の再生に足並みを揃えるのは難しい。そうした中で、金融機関、税理士や経営コンサルタントなどの専門家が一堂に会して再生支援を話し合う場ができたことは、多くの中小企業を救う上で大きな意味があります」。そう語るのは、株式会社ビズサポートの代表で、経営コンサルタントの稲葉琢也氏。広島銀行に30年間勤めた後、中小企業再生支援協議会のプロジェクト

再生支援ネットワークの 支援対象先と支援内容





マネージャーとして企業の再生に携わり、ベンチャーキャピタルでベンチャー投資の経験も持つ。中小企業経営者と金融機関の両方の立場を知る、再生支援のスペシャリストだ。

再生支援ネットワークが支援の対象とするのは、経営不振によって金融機関への返済が滞ったり、貸出条件の緩和が行われている中小企業。

「今回のスキームづくりにおいては、日本公庫が、案件によっては『真水対応』も行うと表明したことが非常に大きかった」と稲葉氏。真水対応とは、業界用語で追加融資のこと。民間の金融機関では返済が滞ったり、



もみじ銀行
取締役 渡辺 茂雄 氏

貸出条件の緩和を行っている企業に対しては、それ以上のリスクは取れず追加融資しにくい場合がある。そこで日本公庫が、再生が望めると見込んだ案件について、運転資金等の追加融資も検討可能とした。追加融資が受けられれば資金繰りに余裕が生まれ、前向きな事業運営ができるようになるのだ。

中小企業の活気が地域活性の肝

では、民間の金融機関は再生支援ネットワークに参加する意義をどう捉えているのか。もみじ銀行・渡辺茂雄取締役は聞いた。

「大半の企業は複数の銀行から融資を受けていますので、ある企業の再生を図るにしても、金融機関など利害関係者が歩調を合わせて協議するにはなかなか難しい側面がありました。しかし、再生支援ネットワークが構築されたことで、テーブルにいた時から全員が同じ方向を向いて話し合える環境ができました。そのことだけでも非常に有効なインフラだと考えています。全国初の取り組みと言われていますが、なぜこれまでに

なかったのか不思議なくらいです。再生支援を必要とするお客様に活用していただけるよう、全支店に周知を図っているところです」。

昨年8月の発足後、もみじ銀行からは6件の再生事業をネットワークに上げている。

稲葉氏も、「私の顧客企業の中にも、再生支援ネットワークの支援によって追加融資を受けられた事例がいくつか出てきています。諦めかけていた事業継続に活路が見出され、見違えるほど意欲的になられたお客様もいらつしやいます」と、その成果を語る。

ネットワークの中に税理士や経営コンサルタントの専門家がいないことについて渡辺氏は、「私ども銀行員にはない知見や発想をいただけることで、企業再生の方法にも可能性が広がります。今後は当行とは取り引きのない案件などについても相談させていただいたり、意見をうかがったりといった密な関係が構築できることを期待しています。一方で、顧客企業が再生支援に頼らないで済むようお力になるのが銀行本来の役目ですから、今後は事業性評価も含めて、再生に至る前の部分もしっかりやっていきたいと思っています」と語る。

中小企業に元気がなければ、地域の活性化は進まない。創業促進はもちろんだが、既存の企業が元気を取り戻すことが両輪でプレーヤー（事業者）を増やすことが重要だ。全国でも珍しい再生支援ネットワークの果たす機能に期待が高まる。

信州ワインバレー構想（長野県）

美しい風土の中で、良質なワインと高い文化を育む信州ワインバレー

長野県は、県産ワインを核として農業、醸造、販売、観光などの産業を有機的に結び付けて地域振興につなげる「信州ワインバレー構想」を官民連携で推進する。

急峻な山に囲まれた長野の土壌は、水はけがよく、ミネラル分を多く含む。気候は、日照時間が長く、降雨量が少なく、昼夜の寒暖差が大きい。世界最優秀ソムリエコンクールで優勝したことのあるパオロ・バツソ氏が、「この地域一帯がワイン醸造に適している。白ワインは特に優秀。フランスのブルゴーニュ地方の最高級ワインに匹敵する」と評したように、長野県はワインぶどう栽培の適地であり、現に生産量も日本一を誇る。

官民連携でワインづくりを推進

「長野県では2002年、県産原料のみで生産されたワインをはじめ日本酒、焼酎、シードル、米を対象に、その栽培方法と生産方法、さらに色調、香り、味、バランスの官能審査まで総合評価する『長野県原産地呼称管理制度（NAC）』を日本で初めて設けました。



長野県産業労働部ものづくり振興課
日本酒・ワイン振興室長 宮澤 勉 氏

このNAC認証が広まったことにより、県産ワインの品質が劇的に向上し、近年では国内コンクールで受賞するワインが増えています。2016年に開催されたG7伊勢志摩サミットでは昼・夕食会で各国首脳に供されるなど、めきめき評価を高めています。こうした背景を受け、長野県では県産ワインを核とした地域振興プロジェクト『信州ワインバレー構想』を策定し、県産ワインのブランド化とワイン産業のさらなる発展、ひいては長野県全体の発展に寄与することを目指しています。長野県産業労働部ものづくり振興課 日本酒・ワイン振興室長の宮澤勉氏は、プロジェクトの全体像を説明する。

「信州ワインバレー構想」では、長野県内のワイナリー集積地を、それぞれ「桔梗ヶ原ワインバレー」「日本アルプスワインバレー」「千曲川ワインバレー」「天竜川ワインバレー」と名付け、それぞれの風土を活かしたワイン振興策を推進している。

この構想の策定に大きな影響を与えた人物が、エッセイスト・画家としても著名な玉

信州ワインバレー構想

日本アルプスワインバレー

松本、安曇野に広がるエリアで、欧州系のワイン用ぶどうによる醸造が盛ん。工芸・観光との連携にも期待

千曲川ワインバレー

雨が少なく日照時間が長い気候と土壌の質が、欧州系のワイン用ぶどうの栽培に最適。地域内連携・観光に期待

天竜川ワインバレー

果物の産地でヤマ・ソービニオンやヤマブドウなど日本の固有品種を用いたワインが特徴。ワイナリー招致に意欲的

桔梗ヶ原ワインバレー

日本のワインの先進地として、またナイアガラ、コンコードの産地として成長。欧州系品種を扱うワイナリーに期待



ぶどう生産、ワイン醸造、販売・消費にわたる「川上から川下まで」の一貫した振興策で、新規参入を含む小規模事業者を対象にきめ細やかな支援を行う

村豊男氏だ。玉村氏は、1991年に長野県東御市に移住し、03年に「ヴィラデストガーデンファームアンドワイナリー」を設立。国内外のワインコンクールで連続受賞するなど、今や長野を代表する実力派ワイナリーとしてその名を知られている。玉村氏は、ワインを長野県の地域振興につなげたいと、自

玉村氏が2003年から醸造を始めた「ヴィラデストガーデンファームアンドワイナリー」のワイン。国内外で高い評価を得ている



信州ワインバレー構想推進協議会会長
玉村 豊男 氏

身の経験をもとに様々な情報を発信している。「信州ワインバレー構想」は、そんな玉村氏の思いを現実化したプロジェクトといっても過言ではない。玉村氏は現在、「信州ワインバレー構想推進協議会」の会長を務めている。

「この構想の成功には2つのポイントが不可欠です。一つは人材育成です。新規就農希望者でぶどう栽培やワイン醸造の経験を持つ人はほとんどいませんから、まずそれらの技術のほか、資金計画の作成、販路の確保などの知識を身に付けてもらわなければなりません。そのために「千曲川ワインアカデミー」に講師として日本公庫に参加してもらい、ワイナリー経営のためのアドバイスや先行事例などを提供してもらっています。もう一つのポイントは、新規就農者が栽培したワインぶどうを、委託醸造してくれるワイナリーを増やすことです。千曲川ワインバレーでは、15年に日本ワイン農業研究所が設立したワイナリー『アルカンヴィーニ』がその役を果たしていますが、今後は各ワイン

バレーにそうした基盤ワイナリーができていくことでしょう」

長野県を地盤とする八十二銀行は、県が構想を掲げる以前から、農業分野を成長産業と位置付け、法人部に農業専担者を配置するなどの対策を強化し、ワイナリーへの金融支援に力を入れてきた。近年では、農業を6次産業につながる裾野の広い「食産業」と捉え、ニーズの開拓に努めている。

13年7月には、農林漁業成長産業化支援機構（A FIVE）、長野県信用農業協同組合連合会、八十二キャピタルとの共同出資で「信州アグリイノベーションファンド（SAIF）」を設立し、6次産業化を資金面で支援。SAIFを通じて「千曲川ワインアカデミー」を運営する日本ワイン農業研究所に出資したり、塩尻市が実施する「ワイン大学」で融資・ファンドなどの講座を提供している。また、ミュージックセキュリティーズと提携し、クラウドファンディングのプラットフォーム「セキユリテ」を通じたワイナリー支援などにも取り組んでいる。



上／ワイン生産アカデミーの基礎研修
下／ワイン用ぶどう園での現地研修

八十二銀行法人部長・前田剛彦氏は、「弊行では、6次産業化を目指す方の資金調達や経営課題に応える個別相談会やアカデミーの支援、さらには地方銀行と連携した展示型商談会などによるプロモーションやマッチングなど、幅広い取り組みを行っています。こうした取り組みが実を結び、構想の発表からの5年間で新規就農者やワイナリー参入者は確実に増えていると感じています」と、同行の取り組みと支援策を話す。

課題を乗り越えるための支援策

「信州ワインバレー構想」発表から5年、アカデミー受講者、新規就農者、ワイナリー開設希望者が県内外から集まり、ワインぶどうの栽培面積が増加するなどの成果が上がっている一方で、課題も見えてきた。

第一の課題は、苗木不足だ。玉村氏は、「ワインの人氣はブームに過ぎず、苗木を量産したところで、ブームが去れば売れ残る」と考える業者が多いのが実情です。日本ワインは、今や世界に認められる品質であり、これからの成長分野だと早く気付いてほしい」と、事態を憂う。

第二の課題は、資金調達だ。ワインぶどうは苗木を植えてから本格的な収穫までに5年ほどかかるため、この間の資金繰りが課題になる。特に、ワイナリー開設時の初期投資は大きな負担だ。「ワイナリー開設には約5000万円かかりますが、その半分以上が

醸造用機器の購入費です。現在のところ、醸造用機器は高価な輸入品しか選択肢がありません。その解決策として、県内のものづくり企業に対し、県が支援するので国産のワイン醸造機器製造をしてほしいかと打診しています。この施策がうまくいけば、2次産業への波及効果も期待できるので、ぜひとも実現させたいと思っています」と、長野県産業労働部の宮澤氏は力を込める。



八十二銀行
法人部長 前田 剛彦 氏

運営には、事業計画の立案から資金調達、商品開発、販売、マーケティングなどの経営スキルが必要で、弊行では、農業支援のノウハウを持つ日本公庫

と連携しながら、『信州アグリビジネススクール』を共催するなど、就農者のお手伝いをしています」と経営面での支援策を説明する。

ワイナリーツアーで地域振興

宮澤氏は、現在の「信州ワインバレー構想」は、「ホップ・ステップ・ジャンプ」のステップの段階まで来ていると話す。

「次なるジャンプの段階では、県内のワイナリーを観光資源とするワインツーリズムを実施し、地元レストランで県産ワインを楽しむ、宿泊もしていただきたいと考えています。日本公庫には、観光客増加のために、生産者だけではなく、飲食店や小売店など様々な県内企業への一体的な支援を引き続きお願いするとともに、公庫の全国ネットワークを活かした情報発信にも期待しています」

長野県でワインぶどう生産やワイナリーを開設したいと考えている人に向けて、玉村氏は、「ワインぶどうは

50年以上も生きるので、苗木を植えたなら死ぬまでその土地に住み続けることになりました。千曲川ワインアカデミーの受講生62人のうち、既に40人ほどが自分の畑を持ち、うち1人がワイナリーを開設、今年も2人が免許を申請します。みんな熱意を持っており、辞めた人は1人もいません。農作業を終えて、畑ごしに遠くの山に沈む夕日を眺め、いつかここからおいしいワインができると想像する。このあたりは風景が素晴らしいので、それだけで大きな満足感を得られます。自分の好きな仕事を暮らしと一体化した中でやっていく、私は「産業革命以前の暮らし」と呼んでいます。それができるのは何ものにも代えられないくらい幸せなことだと思います」。玉村氏はそう言うと、笑顔を浮かべワイナリーの向こうに広がる美しくも厳しい信州の景色に目を向けた。

「信州ワインバレー構想」の展開

ワイン産地の形成

新規参入：ワイン生産アカデミー
ぶどう栽培：技術指導、試験研究、農地の集積 ほか
ワイン醸造：醸造支援、學術機関との連携 ほか
地域内連携：ワインバレーの形成 ほか

プロモーション

認知度向上：県内外でのイベント開催、HP開設 ほか
消費拡大：商談会開催、BYO※の検討 ほか
観光交流：ワインツーリズム ほか

価値の向上

原産地呼称管理制度(NAC)：適正な運営、認知度向上 ほか
原材料の表記：産地表記の推進
ワイン文化：ワインと食、ワインと工芸 ほか
環境との共生：醸造廃棄物の活用、減農薬 ほか

信州ワインバレーの形成と NAGANO WINEのブランド化

※BYO (Bring Your Own)：飲食店にワインを持ち込むこと

ワイン生産アカデミー受講者
ワイナリー設立第1号

合同会社 Hikaru Farm (ドメーヌ長谷)

代表 長谷 光浩 氏



大手レコード会社に勤務していた長谷光浩氏の運命を変えたのは、2000年初頭に飲んだ甲州ワイン「イセハラ」だった。日本ワインのポテンシャルに驚いた長谷氏は、この日から「いつか日本ワインのつくり手になりたい」との思いを抱く。

日本ワインに衝撃を受け脱サラ

しかし、夢はあくまでも夢。それから10年以上、ワインづくりを心に秘めつつ会社勤めを続けた。ところが、12年に玉村豊男氏が経営する「ヴィラデストワイナリー」で飲んだワインに衝撃を受け、ついに覚悟を決める。以降、会社勤務しながら毎週末ワイナリーで研修を受け、翌年4月に会社を退社。長野へ移住し、ワイナリー設立に向けて本格的に動き出した。

玉村氏の勧めで県主催の「ワイン生産アカデミー」を受講してい

た長谷氏は、講義の一環で訪れた高山村・福井原の地に立った瞬間、直感する。「そこは耕作放棄地でしたが、僕の目には、ずっとイメージし続けていた、広大な斜面に広がるワインぶどう畑が見えたんです」。この斜面に魅了された長谷氏は、近隣でワインぶどうを栽培する傍ら生ハム工房を営む佐藤明夫さんに師事。1年間の農業研修を受け、15年に独立。17年には念願のワイナリー開設にこぎつけた。

「最初から、ワイナリーはぶどう畑のすぐ近くに建てようと思っていました。理由の一つは、ぶどうが育つたのと同じ環境で醸造させないと、本当の意味で風土を反映したワインにはならないと考えるからです。だから、僕はこの土地に根付く野生酵母を使い、自然に任せて発酵させる手法でワインをつくっています。乾燥酵母を使えば、失敗も少なく、特定の香りを出すワインをつくれるのですが、それだと僕がここでワインをつくる意味がないので」と長谷氏は、ワインづくりのこだわりを熱く語る。

夢を形に変えた長谷氏だが、その道のりは平たんではなかった。移住当初は、ほぼ収入ゼロ。「畑の

購入と借り入れ、苗木の購入までは会社員時代に貯めた自己資金でなんとかりましたが、大変だったのは生活費です。青年就農給付金だけでは足りないのです、ブルーベリーを育てて売ったり、農閑期にアルバイトをしたり、とにかく切り詰めた生活を送りました。僕はワインをつくりたいと決めたときから、ワイナリー建設までは借金しないと決めていたんです。借金すると返済が気になって、腰を据えてワインづくりができないと思ったからです」

福井原で世界を驚かすワインを

ワイナリー建設費用は、八十二銀行の提案を受けてクラウドファンディング「セキユリテ」を利用して出資を募り、さらに日本公庫の融資を加えて調達した。

18年の初夏には、自ら育てたワ

インぶどうを自社ワイナリーで醸造した初めてのワインが完成する。「目指しているのは、エレガントで果実味があり、香りが高く、飲む人の心を動かすワインです。この福井原という土地には、世界をアッと驚かすワインを生むポテンシャルがあると確信しています。実は、ここに来てもう一つ、夢ができました。それは、この福井原で生まれたワインと食を連携させて地域を盛り立てていくことです。ここにはワインぶどう畑だけではなく、生ハム工房や農林水産大臣賞を受賞した牧場があり、ブルーベリーやおいしい野菜もたくさんとれます。温泉などの観光資源も近くにあるので、それらをつないで一つの観光エリアを形成したいんです」。長谷氏は、早くも次なる夢の実現に向けて動き出している。



2017年に完成したワイナリー(上)と醸造用設備。
長野産のリンゴを使ったシードルも醸造している

地域プロジェクトに対する 日本公庫の取り組み

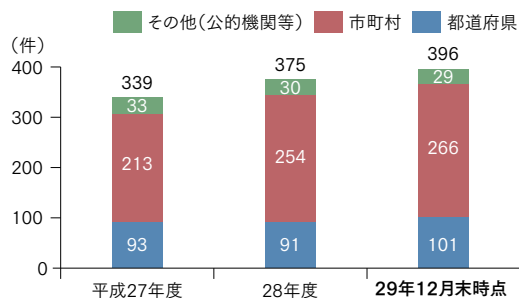
地域プロジェクトへの積極的な参画により、 地域活性化に貢献

日本公庫では、日本公庫の総合力を発揮したお客さまサービス向上の取り組みの一環として、平成23年度から、支店ごとに「総合力発揮推進計画」を策定し、地方公共団体が地域活性化のために取り組んでいる地域プロジェクトに積極的に参画しています。

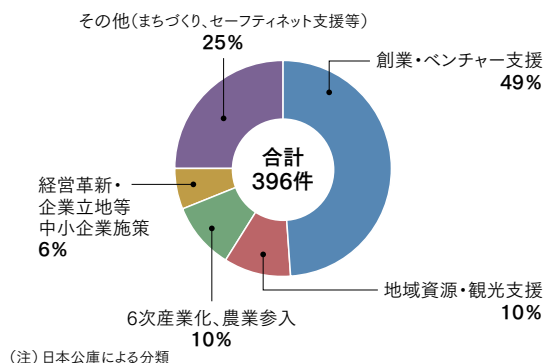
参画する地域プロジェクトについては、地方公共団体の要望等を踏まえて毎年見直しを行っており、参画するプロジェクト数は、平成24年3月末時点の120件から年々増加し、平成29年12月末時点では396件となっています。

なお、連携先の内訳は、「都道府県」が101件、「市町村」が266件となっており、施策別では、「創業・ベンチャー支援」が49%と最も多くなっています。また、396件のプロジェクトのうち、約8割のプロジェクトにおいて、融資による支援を実施しています。

■ 連携先別プロジェクト参画数



■ 参画するプロジェクトの施策別内訳 (平成29年12月末時点)



地方自治体の「地方版総合戦略」に関する 各種施策の実施・推進等を支援

平成27年度には、各地方自治体が策定する「地方版総合戦略」について、沖縄を除く、全国全ての地方自治体に接触し、自治体からの要請等を踏まえ、積極的に策定に参画しました。具体的には、700余りの地方自治体から同戦略の策定のための協力要請を受け、支店長等が総合戦略策定委員等に就任し、日本公庫の知見に基づく提案等を行うなど、同戦略の各種施策の立案に貢献しました。

ユニークな貢献事例としては、鳥取県米子市が平成27年10月に策定したキャッチフレーズ「米子がい～な！暮らしやすさ日本一!!」が挙げられます。これは、米子弁で「大きい」ことを意味する「がいな」と「がよいな」を掛けたもので、市の「地方版総合戦略」に助言する有識者会議委員に就任していた日本公庫米子支店長のアイデアから生まれました。

融資だけではなく、 日本公庫の全国ネットワークも活用

平成28年度からは、「地方版総合戦略」を策定した全ての地方自治体に同戦略の実施・推進にかかる協力の申し出を行い、自治体からの要望等を踏まえ、融資による支援のほか、全国152支店のネットワークを活かしたUIJターンセミナーの開催支援や商談会への出展者の広域募集など、各般の協力を積極的に行っているところです。

今後も、日本公庫は、地域プロジェクトに積極的に参画し、各地の地方公共団体や民間金融機関などと連携を図りながら、地域活性化を支援していきます。



平成30年2月「東北でしごと+創業～2018UIJ応援フェスタin東京～」
(主催：日本公庫 共催：東北6県)

〔第13回〕

コーポレートガバナンスをめぐる 形式と実質

第

2次安倍内閣発足後、その成長戦略の柱の一つとして、コーポレートガバナンス改革が強力に推進されている。

具体的には、まず2014年に日本版[※]スチュワードシップ・コードが策定された（17年に改訂）。次いで、翌15年にコーポレートガバナンス・コードが策定され、同年6月から東京証券取引所の上場ルールの一環として上場会社に対して適用が開始されている。

また、同年9月から両コードに関する「フォローアップ会議」が設置され、現在も活動を継続している。コーポレートガバナンス・コードの適用開始から3カ月で、フォローアップというのはせっかちな話のように思われ

るかもしれない。しかしこの背景には、この間に東芝の不正会計問題が発覚したことがある。

東芝は、世間的にはコーポレートガバナンスに関して先進的な取り組みをしている企業とみられていた。すなわち、東芝は、指名委員会等設置会社の機関設計を採用し、複数の社外取締役を導入していた。それゆえ、コーポレートガバナンスの優等生とされていた。その優等生が大変な不祥事を起こしてしまったので、ガバナンスをめぐる議論を一段と深める必要があった。

「日本再興戦略2016」では、コーポレートガバナンス改革を「形式」から「実質」へと深化させてい

くことが最優先課題であると謳われた。フォローアップ会議の設置は、この方針に先立つてのものである。

ただし、誤解を避けるために付言すると、東芝のガバナンス体制が形式の面では完璧であったかという、そうではない。例えば、監査委員会の委員長を社外取締役ではなく、内部の経理部門出身者が務めていた。真理は細部に宿るといふ言い方があるが、実質を確保しようとする、細部にわたる形式の詰めが不可欠になる。東芝の場合には、そうした詰めがなされていなかった。

社外取締役が何人いるかといった頭数の議論は、形式の話である。

実質として問われるべきなのは、社外取締役が有効に機能しているかどうかである。しかし、有効に機能するためには、それなりの人数の社外取締役が必要になるはずである。その意味で、頭数の議論がどうでもいいわけではないが、実質を確保するための詰めとして何人いるべきかは決まるということである。

日本公庫は、上場会社ではないので、コーポレートガバナンス・コードの直接の適用対象ではない。しかし、公的存在として、その意図するところを真摯に受け止めるのが当然である。その上で、細部にわたる体制整備を行って、実質の確保を図っていただきたいと思う。



池尾 和人

立正大学経済学部教授

京都大学経済学部卒、経済学博士。2018年慶應義塾大学名誉教授、同年4月より現職。現在、「スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」座長、財政制度等審議会 財政投融資分科会長などを兼務。主な著書は、『現代の金融入門 [新版]』ちくま新書、『連続講義・デフレと経済政策』日経BP社。

※スチュワードシップ・コード：コーポレートガバナンスの向上を目的とした機関投資家の行動原則

discussion

談論風発



左から、(株)夢職人代表取締役・辻陽平氏、(有)クローバーリーフ代表取締役・西窪武氏、(株)東振精機取締役社長・中村敬氏

「ニッチ戦略で勝つ」

ニッチ(すきま)と言われる市場で断トツのシェアを目指す経営戦略によって、いかに成功を収めるか。オンリーワンに徹する愚直さと、常識を覆すひたむきな開発努力が欠かせない。そんな経営を貫く3人の経営者に語り合ってもらった。

司会 まず、どのような製品、事業なのか、夢職人(大阪府箕面市)の辻陽平代表取締役から話してください。

辻 「MISOKA」というブランドの歯ブラシを作って、小売店に卸し1本1000円の値段で売っています。見た目には普通の歯ブラシと変わりませんが、ミネラルウォーターにも入っているカルシウムやナトリウム、マグネシウムなどのミネラルを、特殊な技術で毛先にコーティングしています。この歯ブラシを水につけて歯を磨くと、歯がつるつるになり、汚れが付きにくくなります。私どもの歯ブラシは汚れを落とすだけでなく、歯磨き後、汚れを付きにくくする前向きな効果を初めて狙ったものです。値段が高かったので当初は大変でしたが、現在、

月に約3万から4万本を出荷しています。国内はもとより、スイス、イタリア、フランスから中東の王族にまでお買い上げいただいています。**司会** クローバーリーフ(京都府南山城村)の西窪武代表取締役の事業も独特ですね。

西窪 私は、草食動物が生で食べる草や木、竹などの食べ物を、北海道から九州までの全国42の動物園や水族館に納めています。

例えば、和歌山県白浜町のアドベンチャーワールドのジャイアントパンダが、食べている竹のほとんどはうちが納めています。会社を始めて40年弱になりますが、動物園や水族館に生の食べ物を全国規模で供給する会社は当社だけです。私が知る限りでは、外国にもこういうスタイルの会社はありません。

司会 最後に東振精機(石川県能美市)の中村



敬社長、お願いします。

中村 お二人は創業者ですが、私は2代目です。製品自体も特別変わった物ではありません。機械の回転する部分には、軸を受けるベアリングが付いています。軸を円滑に回転させるための部品で、当社はその外輪と内輪の間に組み込むローラ（ころ）を専門に製造しています。ローラの販売先はベアリングメーカーさんです。我々みたいに多様な種類のローラを造り、ベアリングメーカー全てと取り引きしているのは、当社が国内で唯一です。同時にベアリングメーカーのローラ内製部門と競争しており、販売先と一面で競争関係にある点は、少し変わっているのかなと思います。

ベアリングを一番使うのは自動車で、数量が多い品種のローラはベアリングメーカーが主に内製します。数量が相対的に少なく、高精度を求められて造りにくいローラを我々が引き受けます。自動車以外の産業用ベアリングのローラでは、当社のシェアが高い品種があります。例えば建設機械などに使うベアリング向けの球面ころという樽型をしたローラは、国内シェアが約70%に上ります。

司会 なぜ皆さんは、そうしたものに着目したのでしょうか。

辻 愛車にワックスを塗っていて、ある時、これは環境に良くないのではないかと気になり出したんです。ミネラルウォーターを飲む習慣になっていたので、ふとミネラルでワックスができないかと思いつきました。

自動車以外にも、いろいろな物の汚れ防止にミネラルを試しました。中でも風呂を洗うブラシをコーティングするのが有望に思えたのですが、安い洗剤には勝てないと断念。そんな時に風呂上がりに、鏡の前で歯を磨いていて、これだとひらめいたんです。風呂のブラシは一家に1本ですが、歯ブラシなら一人1本ずつなので、チャンスはもっと大きいですからね。

動物園用飼料で生の牧草に着目

西窪 私は酪農家の四男で、将来は兄と酪農をやるつもりだったのです。ところが米国に農業実習に行つて考えが変わりました。こまめに努力することなら日本人は何とかなるが、規模の競争では米国に勝てない。また、米国では兄弟で農業をする場合、道具も兄弟できちんと区別して使っている。そこまで割り切れることは日本人の自分ではできないと思って、独立に切りかえました。

帰国後、牧草を育てて畜産向けの飼料作りを始めたのですが、苦労しました。円高で安い飼料も入ってき

ましてね。妻に結婚指輪を売らせ、子供のミルク代にもこと欠くような苦しみを味わいました。その時偶然、京都市動物園さんがエサを求めているという話を聞いたのです。よしこれだピンとききましたね。牧草を生で入れてほしいというので、乾燥の手間は要らず、市営ですから支払いも安心です。曲折を経て1984年の1〜3月だけという話から、動物園向けの仕事がスタートしました。

中村 三菱重工業に勤めていた父が地元に戻って起業するときに、ベアリングのローラを選んだのはなぜかと言いますと、当時、日本海側は情報が来るのが遅かった。ですから流行のあるものは適さない。ベアリング用のローラは、JIS規格で材質や精度が決まっています、形も



有限会社クローバーリーフ
代表取締役 **西窪 武** 氏

動物園専用飼料を無農薬で生産・販売 動物の安心・安全を担保する牧草保険も構築

有限会社 クローバーリーフ

動物園専用の生鮮飼料生産販売。無農薬で育てた新鮮な牧草をはじめ、竹、ユーカリなどの飼料を、動物園の要望や動物の種類、飼育環境に合わせたオーダーメイドで生産・加工する。

異物の混入や機械の油臭などを避けるため、刈り入れはすべて手作業。動物園の飼料を専門とする同業他社がない中で、民間保険会社と交渉し、動物の安心・安全を担保できる「牧草保険」という仕組みを構築した。現在、北は旭山動物園、南は福岡市動物園まで全国42カ所の動物園、水族館に納めている。





変わらない。北陸の人はコツコツ地道に仕事をするのがいいので、ローラ造りは向いている。

また、消費地の太平洋側に送るのに、鉄の塊のローラは運送効率がいい。材料を隣の富山県で造っていたのも背景にありました。ボールベアリングのボールは既に専門のメーカーがあったので、ローラも専門でやるだろうと判断したわけです。

しかし、製品をいざベアリングメーカーに売り歩いたら、当初、ローラは内製しているからと全然相手にされませんでした。もし事前に今でいうマーケティングをしていたら、この事業はしていなかったかもしれません。

耐久性のヒントは「子供の砂遊び」

司会 技術開発も一苦労だと思えます。辻さんは歯ブラシをすぐに完成できたのですか。

辻 ドラッグストアで歯ブラシをたくさん買い込んで、コーティングして試しました。すると、歯がつるつるになるので、我ながらすごい物ができたと喜んだのですが、耐久テストをしたら1週間で駄目になりました。コーティングが早く取れるからです。公園で砂遊びをする子供の手から砂がなかなか落ちないのを見て、ヒントが浮かびました。粒子を細かくすれば取れにくくなる。ミネラルを極小のナノ粒子にしたら、ナイロンの表面の凹凸にとどまり長持ちするのではないかと。

1年ほど、あれこれやって、効果が1カ月続く歯ブラシができました。技術の面白さには



株式会社 夢職人
代表取締役 **辻 陽平** 氏

まりましたね。特許を申請しながら、普通の歯ブラシにコーティングしたものを異業種交流会などで挨拶代わりに配るだけで、自分で売ろうとは思っていませんでした。

たまたま会社を辞めたら、異業種交流会で「あの歯ブラシで起業しろよ」となったのです。友達20人が1000万円を出資してくれて、今の会社ができたというわけです。

西窪 私が動物園の草食動物向けの食べ物の仕事を始めたときは、動物園が困っていたんですね。安定した供給業者がいなかったからです。当時は、個人が河川敷で草を刈り取ってきたり、休耕田で臨時に牧草を作ったりして動物園に届けていたのです。河川敷で、草刈機を使って草を刈ると針金やガラス片などのゴミが混じります。危険なので動物園は困っていたところに、私が安全なものを供給しますと保証したので、取引先が広がるのも速かったですね。

最初の京都市動物園から大阪の天王寺動物園に行き、次いで神戸の王子動物園を訪ねたら、「何でもっと早く来てくれなかったのか」と言

1本1,000円の歯ブラシが口コミで大ヒット 積極的な海外展開でさらなる飛躍を目指す

株式会社 夢職人

納得できる品質にこだわる職人氣質のものづくり集団。独自のナノミネラルコーティング技術を活用・開発した歯ブラシ『MISOKA（ミソカ）』は、1本1,000円という価格にもかかわらず、「歯磨き粉がいらない」「つるつるになる」と、ネットや口コミで話題を呼び、売れ行きを伸ばしている。2013年「クールジャパンワールドトライアル」出展。

2014年台湾で販売開始。2016年にはフランスの国際展示会「Maison & Object Paris」出展。世界中の注目を集め、創業10年で累計販売数400万本突破の快進撃を続ける。



われたほどです。それで動物園向けの専門業者がいなかったことが初めてわかりました。

動物にとっては、乾燥させたものより生の方が吸収するのに絶対にいいんです。私たちは、草は鎌で刈り取り、機械を使いません。木に登って、動物が自然に食べる形に近い部分の枝をのこぎりと剪定ばさみで切り取ります。まず動物がいて、それぞれに合わせてオーダーメイドで食べ物を用意するというやり方です。

生き物が食べる物ですから、365日休まず届けます。今は残業無しでできる体制が整っていますが、当初、私は昼間に収穫して夜配達で、1日2時間くらいしか休めませんでした。やっていくうちにペットショップさんからも引き合いがいろいろ来たのですが、手を広げず動

物園一筋に絞っています。

独自製品のために機械から開発

司会 中村さんの会社は、ベアリングメーカーの内製部門と競争するのは技術的にも相当厳しいのではないですか。

中村 お客様と競うのですから、市販の機械を買って、それで加工しては競争になりません。このためローラを作るのに適した機械を自分たちで開発して、製造現場に導入して競争力を高めています。

私は大学卒業後、大手ベアリングメーカーで5年間修業して機械の設計も教わりました。東振精機に戻って、グループの東振テクニカルが機械のオーバーホールなどをして機械づくりの能力を備えていましたので、最初、私を中心となって設計し独自の機械をつくったのです。

それは心なし研削盤という特殊な工作機械で、回転する2つの砥石で挟み込むようにしてローラを高い精度で削ることが出来ます。それまでは市販されていた心なし研削盤を



株式会社 東振精機
取締役社長 中村 敬 氏

「他社と同じ方法では同じものしか作れない」 小さな“ころ”にこだわりの精密技術を集約

株式会社 東振精機

日本で唯一のベアリングのローラ専門メーカー。主に自動車などに多く使用されるベアリング。その転がり軸受けに使用されるローラ（ころ）は従来、軸受メーカーによる内製が主体だった。

1956年、東振精機は『精密円筒ころ』の製造からスタート。以来、高精度の生産設備を開発・製造することにより、国内はもとより海外軸受メーカーの受注を獲得。品種によっては国内シェア7割、球面ころについては世界市場で2割超のシェアを誇る。「創る考える」を原点に、積極的に技術開発に挑戦している。



使っていましたが、1マイクロメートル（1/1000mm）の切り込みが出来ず作業者の技能に頼っていました。それをNC化しボタン一つで出来るようにしました。この技術的なブレイクスルーによって、息子が入った私ですが、周囲からある程度認められたのかなとも思っています。

司会 辻さんの歯ブラシのコーティング材料も独自のものです。

辻 天然の材料を溶かし込んで作りました。例えば溶液を盗んで、材料の構成がわかって、作り方のノウハウがわからないと作れません。実は私は経営学部の出なので技術的な基礎がありません。一応、学術的な点も押さえないと、大学にも相談に行ったのです。ところが、お前のやっていることは科学じゃない、箸にも棒に

もかからない、科学者をなめているのかと、怒られました（笑）。逆に科学者ではないから、できたのかなと思います。大学に行くのはもうやめよう、学問的に認めてもらわなくても、お客様に認めてもらおうと、考えるようになりました。

西窪 辻さんの話を聞いて思うのは、私たちは新しいものをつくるので、自分のアイデアでやるしかないということですね。

私もやっぱり先輩から指導を仰ぎたいし、科学者に教えてもらいたいんです。あらゆる機関や先輩方に聞いたのですが、知らないと言われました。いろんな研究会にも参加しましたが、けれど、動物の生態や繁殖とかの話が多くて、食べ物まで話がいかないのです。

それで気づきました。誰に聞いてもわからないことは自分でやればいいんだとね。

大阪の実演販売でしごかれた

司会 新しいものは市場で認知されるまでが大変ですね。

辻 「M-SOKA」というブランド名は、1カ月使える歯ブラシなので、「晦日」に交換してくださいという意味なんです。白い箱に入れて、今思えばバカみたいですが、歯ブラシとはわからないパッケージです。

売り出したころ、売り場で売れ行きをじっと見守っていると微動だにしません。誰も触りもしないので、これはまずいと思って実演販売をさせてもらいました。

大阪のお店でやったときは「あんた、口でうまいことを言うが、良くなかったら、わかって



いるな」みたいに言われて厳しかったですね。大阪のおばちゃん怖かったけど、そこでしょかれて、今思えばよかったです。

西窪 私の仕事も、一般の人からは、そんな草や木やらで商売になるの？ となかなか理解されませんでした。私は不器用なので、これしかない動物のためにこつこつとやってきたのが、良かったのかなと思います。

中村 同じ動物でも個体によって、好き嫌いがあるそうですね。

西窪 年齢によっても変わります。ジャイアントパンダは夏場になると、週替わりで好みが変わります。だから5種類ほどの竹を用意しています。切り口の匂いによって、好きな竹によって食べることもありますよ。

司会 動物もグルメなんですね。

西窪 グルメにしたのは私かもしれません(笑)。だから今では競争相手がいないんです。強いて言えば、過去の自分が競争相手です。

中村 今、東振テクニカルは心なし研削盤を外販しています。外で競争することで性能、価格とも改善できます。またベアリングメーカーさんにもローラの加工に使ってもらうようにしています。

当社は単にローラを納める下請けではなくて、技術パートナーになるという方針を掲げています。東振精機と東振テクニカルのお客様が同じになるケースが増えてきたので、お客様との結びつきが深まり、技術パー

トナーに近づいてきたと実感しています。

司会 これから皆さんは、どのような方向を目指していますか。

辻 「MISOKA」は今11年目に入り、世界で歯ブラシのハイブランドとして認めてもらえるようにしたいと考えています。今は歯ブラシの「エルメス」になろうと言っていますが、将来は、これがあこがれのブランドになるようにしたいですね。

パリで年2回開かれる見本市のメゾン・エ・オブジェに、連続5回参加しています。うちのブースに、来場者の約1割に当たる8000人ほどのバイヤーが訪れます。量はまだ少ないですが、あちこちに輸出を始めており、今、中国の会社から100万本を売りたいという引き合いが来ています。

うちの販売は累計で約400万本です。現在社員5人、パートタイマー20人ですが、たまこの3月に新社屋が完成し、年間240万本くらいは生産できるようになります。また、今年中に新商品を出す予定です。

「種の保存」には飼料が大事な要素

西窪 うち全国では20%くらいのシェアです。動物園や水族館から新たなご要望があればできる限り応えていきたいですね。

それと種を守り保存することに動物園、水族館の役割が徐々に変わってきています。動物園にいる動物のほとんどは絶滅危惧種です。自然界の動物も次々と絶滅するだろうと言われています。種の保存という重要な役割を動

物園が果たすためには、食べ物が必要な要素なのです。京都市動物園では、意欲的な飼育員さんが、キリンの食べ物を野菜や牧草中心から、自然に近づけて木に変えたいというので、お手伝いしたら、赤ちゃんがよく生まれるようになりました。

アドベンチャーワールドのジャイアントパンダの繁殖の成績があまりにいいので、中国がエサやりも含めて飼育方法を逆輸入しています。黒子役の私たちもうれしいですね。

海外の動物園は、まだ商売にはなっていないですが、研究しているところですよ。

中村 東振精機、東振テクニカル、管理部門の東振で構成する東振グループは一昨年60周年を迎えました。一般に言われているように企業の寿命が30年とすると、3巡目に入っているわけです。このため次の世代と交代する準備をしています。新しい事業を考える一環として、中期経営計画を、長男を入れて次を担うであろう人たちに、作ってもらう必要があります。息子がどんな人物かを知ってもらう意味もあります。

ベアリングは国内では成熟化していますが、海外では伸びる余地があります。当社6割、日本精工4割の共同出資で中国に設けたローラ工場は3年で黒字化しました。これをステップにして次の海外戦略を考えたいと思います。

私は技術屋なので技術を一番大切にしてきましたが、それを担うのも最終的には人間です。これからの「人財」を増やすことに一層力を入れていきます。

(司会/文 森一夫)

ご意見・ご感想

●第11号の「日本酒の輸出拡大に向けて」は、当地域(新潟県上越地域)にとって興味深い内容でした。当地域では毎年10月、地元の17の蔵元が中心となり「越後・謙信SAKEまつり」という10万人規模のイベントを開催し日本酒の普及促進に取り組んでいます。今後は海外展開を目指す蔵元も増えてくると考えられます。

海外展開には海外消費者の目線に合わせた商品開発、価格展開、市場調査など課題は多岐にわたるため、ジェトロや日本公庫による支援がポイントと考える良い機会となりました。

(新潟県 上越商工会議所

中小企業相談所 係長 木南文人 様)

●第11号の「融資判断の軸足を『人と事業』に置く」という第一勧業信用組合の新田理事長のインタビューに感銘を受けました。信用保証の利用はあくまで与信の補完であり、現場を徹底的に見ることが基本だとのお話は心に響きました。フィンテックなどが台頭しつつありますが、金融機関には今後も「現場を見る」ことにこだわってほしいと思います。

(東京都 K社 K 様)

●第11号の「ブランドはこうして確立した」は大変参考になりました。中小企業として経営資源が限られている

中でも、ブランドに対する想いを核としながら、自社の強みを生かした商品開発、背景にあるストーリーの確立、独自の販路拡大や情報発信など、できる事は多くあると感じました。この記事を通じて学びとしながら、弊社も継続的努力を重ねていきたいと思っています。

(岐阜県 光洋陶器(株)

専務取締役 加藤伸治 様)

●第11号の「まちから、むらから」の、北山村の記事を興味深く拝読しました。北山村の「じゃばら」と「観光筏下り」を活用した取り組みは以前より伺う機会はありませんでしたが、今回の記事では、これまで知らなかった様々なエピソードが書かれていました。地域産業や観光の活性化に取り組むのも商工会議所の重要な役割の一つですので、今後の参考にしたいと思います。

(和歌山県 新宮商工会議所

速水教人 様)

●信用保証制度は、リーマンショックなどの大規模な経済の転換点・経済危機において、中小企業を取り巻く激変を緩和するセーフティネットとして大きな役割を果たしているが、一方で、企業や金融機関の変革努力が必ずしも促されないこと、特に100%保証の案件では民間金融機関の与信判断に歪みが生じ、甘えの構造が生まれることは問題であると思う。一中小企業経営者としては、本制度を頼みにしつつも自助努力を怠ることなく、大きな変化の時代に立ち向かっていきたい。

(岡山県 (株)長崎鉄工所

代表取締役 長崎将雄 様)

●後継者不足に悩まされている地方は、今後その傾向が加速するのではないかと懸念されています。UIJターン者を後継候補者に迎える事業者が増えるかもしれません。そんな時に第10号「UIJターン創業の支援」の記事に紹介されていた方法が利用できれば、一筋の光が見えてくるかもしれません。

(島根県 島根県事業引継ぎ支援センター
専門相談員 生馬慎 様)

●第10号の「UIJターン創業の支援」を拝読しました。移住者にとって、仕事はひときわ重要な要素です。その中で、新規就農から創業まで幅広く働き方の相談に対応され、各種相談会等を開催する貴公庫の取り組みは、移住者にとって心強いものです。今後も貴公庫と各機関の連携のもと移住施策が推進されていくことを期待します。

(佐賀県 さが創生推進課

移住支援室長 川平勝己 様)

●日本公庫が金融機関と密に連携していることが分かり、また地域企業のことなど参考になりました。

(長崎県 濱村 様)

●第11号の「日本酒の輸出拡大に向けて」を読んで、日本各地の特産物が世界で注目を浴びるブランド品として扱われていることを認識しました。税理士事務所でも様々な業種の方々と接していますが、長崎の企業がより注目を浴び、地域活性化に繋がるよう取り組んでいきたいと感じました。

(長崎県 亀川春妃 様)

◇ 編集後記

「スタートの春!」ということで、フィットネスクラブに通い始めました。お気に入りのスタジオプログラムは「アロマヨガ」。心地よい香りに包まれた中でのヨガは、呼吸も深くなり、リラックス効果抜群です。ヨガは美容と健康はもちろん、脳を活性化させる効果も期待できるそうなので、楽しみながら続けていきたいと思っています。(藤下)



『日本公庫つなぐ』へのご意見募集

本誌へのご意見・ご感想をお待ちしております。お寄せいただいたご意見などは、『日本公庫つなぐ』に掲載します。誌面の都合上、編集させていただくことがあります。

【FAX送付先】 03-3270-1643

宛 先 日本政策金融公庫 広報部
『日本公庫つなぐ』編集担当

日本公庫ホームページでもご意見・ご感想を承っております。

シリーズ・地域と生きる 4



愛知県常滑市 「急須」

日本茶を楽しむ際に欠かせない急須。日本有数のシェアを誇る常滑焼は、瀬戸や信楽などと並ぶ日本六古窯の一つ。原料の朱泥土は酸化鉄を多く含み、無釉で焼成することにより朱色や黒色に発色するのが特徴で、お茶の渋みや苦みが和らぎ、まろやかになるといわれている。伝統工芸士に認定された職人らが手作業で仕上げる常滑焼の急須は、本体と蓋の「すり合わせ」により、特に密封性に優れる。ちなみに、中国から伝わったティーポットは注ぎ口の真後ろに持ち手があるが、日本の急須は小ぶりで持ち手が注ぎ口とほぼ直角についているものが主流。片手で持ってもバランスが良く、お茶を一度で注ぎ切るのに適した形状となっている。

写真提供／とこなめ焼協同組合