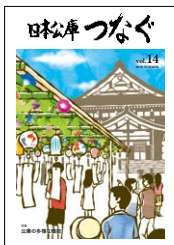


日本公庫つなぐ

vol.14
2018 SUMMER



特集
公庫の多様な機能



表紙のはなし

風鈴の音に感じる夏の涼——。神社の境内に数多くの風鈴が
つるされ、透き通った音色を奏でています。規模の大きさで知ら
れるのは、神奈川県川崎市の川崎大師の風鈴市。全国の900
種類、3万個の風鈴が集まるとか。家の軒先などに風鈴をつるす
のも珍しくなってきましたが、一つ手に入れてもいいかもしれません。

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.14

2018 SUMMER

3

炉辺談話

「イワナの秘密」 美村里江

4

寄稿

日本公庫への期待「現場に解決策がある」
経済産業副大臣 西銘恒三郎

5

特集

公庫の多様な機能

事例1

海外駐在員事務所の顧客サポート

中小企業の海外進出を助ける「ホームドクター」役を担う

事例2

中小企業者向け貸付債権の証券化支援業務

民間金融機関による中小企業者への無担保融資を証券化手法で後押し

事例3

農業分野の出資・証券化支援業務

「出資」と「CDS」の2つの仕組みで民間金融機関による農業金融をサポート

事例4

国の教育ローン

家庭の教育費負担軽減と教育の機会均等を支援

18

談論風発

「事業を円滑に託す」

政策金融あれこれ 第14回

円滑な事業承継に向けた伴走支援を 大阪商工会議所会頭 尾崎裕

24

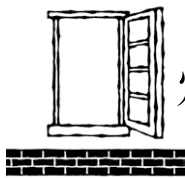
シリーズ まちから、むらから 島根県雲南市
「チャレンジの連鎖で地道な成果

幸雲南塾を核に「イターン、Uターン」

27

ご意見・ご感想 編集後記





炉辺談話

「イワナの秘密」

女優・エッセイスト 美村 里江



美村 里江 (みむら りえ)

1984年、埼玉県出身。2003年「ビギナー」で女優デビュー。映画・ドラマ・舞台・CMなど幅広く活躍。近年の出演作は、映画「後妻業の女」「彼らが本気で編むときは」、ドラマ「トットてれび」「この声をきみに」「大岡越前4」、舞台「人間風車」「家族熱」など。また、エッセイや、書評などの執筆活動も行い、複数のコラムを連載中。大河ドラマ「西郷どん」に大久保満寿役で出演中。2018年3月、ミムラから改名した。

炉辺＝炉端。炉端と言えば炉端焼き。よくあるのが串を打ったヤマメやイワナである。見た目からしてそそるご馳走だが、現在、私と夫はその様子を想像しただけで「うっ」と胸が痛くなってしまう。

2人とも好き嫌いはなく、溪流釣りが趣味なので渓魚料理も大好きだが、我が家には大事な（愛玩イワナ）が現在3匹いる。このイワナたちの魅力が身にしみて、乗馬を愛する人が馬肉食をとんでもなく思う、そんな境地へ達したからだ。

水を16度〜18度に維持する冷却パイプを入れた60〜100cmの水槽を3つ稼働中。そこにイワナたちが暮らしている（その他アマゴの降海型であるサツキマスなども同居中）。日本最上流の清流域のみにすまう、警戒心が強く、岩の陰に隠れているから「岩魚」。数少なく釣ることが難しく、大きく育てば蛇や小

鳥も捕食する溪流の王。そのイワナが、家で飼うと大変愛嬌のある魚であることは、あまり知られていないと思う。他の魚と違うことを書いていきたい。

まず、大変賢い——。日に何度かタモで糞をすくって掃除をするが、ヤマメなどはこの時におびえて泳ぎまわり糞をまき散らしたりする。こうなると掃除は数倍大変になる。しかしイワナは、作業の邪魔にならない場所を覚えるのが早い。そしてタモが真横をかすめても、動揺せずじっと待っている。辛抱強い——理性があるようにも見える。

餌の時間も賢さを発揮——。掃除終了後は餌タイムとなり、乾燥ブラントン（オキアミ）や、粒状の人工餌をやるのだが、これに喜び、元気にパクパク食べるまではどの魚も同じだ。ところが、イワナの中には変わったことをする個体がいる。投入された餌を認識しながらじりじりと後ずさりして数秒待ち、その後わざと浮遊する餌群に全力で突進、餌を散らす。その散らばった餌を、「こっちにも、あっちにもあるぞ！」という感じで時間をかけ、水槽内を何往復もして捕食する。生物学的な必要性がない——自分で楽しみを演出しているに見える。医学博士の夫も興味深いと言う。これまで確認できたのは2匹。別々の時期・水槽なのに、同じやり方をマスター

した不思議。

とどめとして、この賢さでもって人に懐くのだからたまらない——。水槽に向かつて手を振るとさっと前面に躍り出て、人がいなくなるまでずっと泳いでガラス越しに顔を覗き込んでくる。しかも、夫と私の顔を交互に、差別なく甘えてくる。それを数十分でもやる集中力。3メートル離れた食卓で私たちの食事中、水槽の隅に来てずっとこちらを見ていて、手を振れば即座に反応して上下に泳ぐ。

頭や背を撫でるスキンシップを好み、喜んで手にすり寄ってくるイワナ。鳴き声こそないが、手を振ると毎回下顎を小刻みに震わせて挨拶？するイワナ。また、水替えが必要な際など、わざと水音を沢山立てて主張するイワナもいる。性格や個性も豊かだが、人への懐き方ぶりは一貫し、24時間愛想がよく単純な「餌クレ反応」とは一線を画す。實際家に遊びに来て、水槽の真ん中に定位しながら顔をじっと見つめ続けられた友人は、「まるでイルカだね」と目を見張っていた。

おしまいに、「顔もかわいい！」という親バカ視点も記す。春夏の漁期間内に生体にダメージのないように釣って来なければならぬため、イワナたちの魅力を知れる人は限られているが、大変もったいないなあと思う今日このごろである。



日本公庫への期待 「現場に解決策がある」

経済産業副大臣

西銘 恒三郎

1979年に大学を卒業した私は、沖縄振興開発金融公庫で社会人生活をスタートしました。学生時代は授業だけは欠席せずに4年間過ごしましたが、生活の中心は体育会柔道部にあり、それまでと全く違う世界に飛び込んだことになりました。

沖縄公庫では、生業資金300～500万円中心の貸付担当で、先輩から指導を受けながらのスタートです。雑貨店や、文房具店、婦人服や化粧品の販売店など様々な業種の方々に貸付をする中で、世の中が少しずつ見えてくる手応えを感じました。空ビン回収業への貸付の際には、自宅の敷地内に空ビンがぎっしり積み上がっている現場をみて、生活の糧となる生業の幅広さを痛感したものです。

当時はコンピュータで60回払いの元帳を作っていました。支払いが手書きで元帳管理をしていました。銀行の口座から自動振替に移行

する作業を経験する中で、コンピュータ（事務管理）課で、COBOL言語でプログラムを作ったり、督促状の葉書作成や、システム設計の研究を受けたことも懐かしく思い出されます。

私が先輩から教わったことで、未だに忘れない言葉があります。それは、「公庫はまず『貸す心』だ」ということです。「貸付を断る時でも、相手が納得するまで説明をして、断る理由を丁寧に、どこを直したら貸付ができる、というくらいの説明をしなさい」「断る事で相手に喜ばれるくらいの気持ちで仕事をしなさい」と。今でも時々、その言葉を思い出します。

さて、現代は、第4次産業革命の時代、5G、Society 5.0、Connected Industries、IoT、ビッグデータ、AIなど、まさに「変革の時代」、激動期といえる時代です。しかし、技術の進歩がどんなに先に進んでも、「人間が基本である」と私は確信しています。

最近の5年半は、名目GDPも56兆円増加し、企業収益も過去最高を記録しています。今後はこの成果を、確実に景気が良くなったと全国津々浦々で感じてもらうことが必要です。そのためには日本公庫の職員の方々の頑張りが、民間の金融機関の取り組みと相まって効果を発揮し、役割を果たしていかなければならないと考えます。

私が63年の人生で肝に銘じている事は、常に「現場にヒントがある」「現場に解決策がある」ということです。我が国の企業382万者の99.7%が中小企業です。日本公庫の果たす役割は大変大きいものと確信しています。どうぞ自信をもってそれぞれの業務に邁進されてください。そして、なによりも健康が第一です！皆様のご健勝と、さらなるご活躍を祈念して、日本公庫の応援団を自負する私からの挨拶といたします。

Special Report

公庫の多様な機能

本誌では、創刊号より日本公庫の「セーフティネット機能の発揮」「成長戦略分野等への支援」など、主な取り組みをテーマに取り上げてきた。今号では、他に有する様々な機能のうち「海外駐在員事務所の顧客サポート」「中小企業向け貸付債権の証券化支援業務」「農業分野の出資・証券化支援業務」「国の教育ローン」を紹介する。

海外駐在員事務所の顧客サポート

中小企業の海外進出を助ける「ホームドクター」役を担う

海外に進出する中小企業は増える一方だが、大企業と違ってハードルは高い。不慣れな環境で奮闘する中小企業を支援する日本公庫の海外駐在員事務所は、いわば「ホームドクター」のようなもの。タイのバンコクの例を紹介する。

タイは東南アジア諸国連合（ASEAN）の中で日本企業が最も多く進出している国である。日本公庫のバンコク駐在員事務所の佐近友昭首席駐在員は同事務所の役割を簡潔に説明する。

「私たち日本公庫は『往診型のホームドクター』としてお取引先に接しています。その姿勢で当駐在員事務所も、よろず相談に応じて取引先の中小企業が進出前進出後に直面する、様々な課題の解決を応援しています」
具体的に知るために、冷間鍛造でアルミや鉄製の部品を製造する群馬精工（タイランド）を訪ねた。首都バンコクから南東に高速道路を走って1時間半ほどかかるピントン3

工業団地にある。

同社の操業開始は5年ほど前である。宮島正光代表取締役社長以下日本人3人とタイ人従業員20人で、オートバイのショックアブソーバーやトラックのエアフィルター、釣り具のリールなどの部品を製造している。

相談して半日も待てば回答

宮島社長は「情報提供などの日本公庫のサービスは便利ですね」と言う。

「相談して、『ちょっと待ってください』と言われても、半日も待てば、答えが返ってきます」

駐在員事務所には日本人駐在員5人とタイ人スタッフ5人がいる。また日本公庫は提携先の地元のバンコック銀行にも職員を出向させ、取引先の相談に当たっている。

「私は悩み事があれば、バンコクにいる日本公庫の職員に相談します。資金に関することも、日本の本社はもちろん、こちらでもまず日本公庫に相談したいですね」。宮島社長は駐在員事務所が企画する商談会などにも「いの一番に参加します」と言う。

商談会で、新たな納入先や外注先を探したり、他の参加者と情報交換したりできるからだ。「今度、こういう会社に参加します。ことマッチングされてはいかがですか」と、前もって情報を入れてくれるので、目的を持って臨めます」。これまで実際に新規の取引が2件つながった。



群馬精工（タイランド）
代表取締役社長 宮島 正光 氏

宮島社長は別の商談会で時間を無駄にしまったことがある。段取りが悪くて、興味のある相手を探せず、「ああいうのには、二度と行きたくない」と思っている。

もともとダイワ精工（現グロブライド）の執行役員だった宮島社長は、ダイワセイコー・タイランドの社長をしていた。定年退職後、群馬精工（前橋市、丸茂洋一社長）の現地法人である今の会社の社長に、操業開始に合わせて招かれた。

タイでの仕事は通算17年に及ぶが、群馬精工に移ってから日本公庫の駐在員事務所と初めて付き合うようになった。

課題解決に実態に即した支援

日本公庫には、資金面で海外進出が困難な中小企業を支援する「海外展開・事業再編資金」による融資制度がある。

また日本公庫が現地の提携金融機関に信



タイの首都バンコクから高速道路を南東に走って1時間半ほどかかるピントン3工業団地にある群馬精工（タイランド）。オートバイのショックアブソーバーやトラックのエアフィルターの部品を製造している



用状を発行して、そこから海外現地法人が現地流通通貨での融資を受ける「スタンドバイ・クレジット制度」もある。これは国内61の地域金融機関と連携しており（2018年3月末）、利用する中小企業はメリットとして為替リスクを回避できる。

しかし中小企業は、資金を調達できても、それだけでは海外事業に乗り出せない。企画スタッフが大勢いる大企業とは訳が違う。出てからも、社長が独りで何でもやらなければならないケースが多い。工場長経験者な

どが派遣された場合、労務管理や経理などに慣れていない。おまけに法規、文化の異なる外国では、困難は倍加する。

群馬精工もタイ進出に際して、日本公庫から融資を受け、設備増強ではスタンドバイ・クレジット制度を利用した。こうした金融面での後押しも重要ではあるが、現地法人の宮島社長は「駐在員事務所からの」ソフト面の情報は「すごく助かる」と言う。

日本公庫のバンコク駐在員事務所の存在理由も、実はそこにある。

取引先の中小企業が、進出して経営を軌道に乗せるまで、各段階での課題を解決できるように、実態に即した支援をする。

例えば、タイ進出を計画する中小企業の経営者には、経営環境を知ってもらうために、先に進出した企業の現地法人の経営者を紹介する。「まず成功例を知ってもらうことが大事ですから」と佐近首席駐在員は話す。

成功するまでに、どこもいろいろ苦労しているからである。金型作りの技能者をようやく養成できたと思ったら、全員が他社に引き抜かれたといった話はよくある。

群馬精工（タイランド）は従業員の定着がいいという。宮島社長は毎日、製造現場を3回見て歩く。

よい仕事をしている従業員は必ず褒める。ゴミが落ちていれば拾う。整理整頓をして見せる。「最近、やっとタイ人が1人2人自主的にゴミを拾ってくれるようになりました」と顔をほころばせる。

「競争激しく戦略が必要」

佐近氏によれば「タイも人手不足と言われるが、工員はそれほどでもなく、採りにくいのは幹部社員」である。経営規模が大きくなると、優秀なタイ人幹部がいないと難しい。「うまく育てて、つなぎとめるには、報酬だけでは限界がある。コミュニケーションが大事になる」そうだ。

2018年3月末で、タイにある日本公庫の取引先の現地法人はすでに874社に上る。ASEAN全体では2382社で、世界全体では7045社だ。「タイは、日系企業同士もライバルで、日本以上に競争が厳しく、出るにはしっかりした戦略が必要」（佐近氏）である。

進出先にタイを検討する企業は多いが、他にも候補はある。バンコク駐在員事務所はASEAN全域とインド等をカバーする。工場は所有かレンタルか、工業団地も、地価、地形などで違いがある。これらの情報を駐在員事務所は提供し、ニーズに合わせてコンサルタントや法律事務所などの専門家も紹介できる。

進出後は、引き続き経営面の支援を行う。

融資はできないが、地元金融機関を紹介したり、スタンバイ・クレジット制度などの案内を行ったりする。大きな比重を占めるのは、やはり経営上生じる問題の解決に向けた助言である。

駐在員は、必要に応じて取引先の現地法人と相互に行き来している。こうして業種、国・地域を越えて現場でつかんだ生きた知識が、支援に役立つ。また日本公庫本体の取引を通じて財務諸表も見られるので数字面からも課題を具体的に把握できる。

例えば「売上が伸びていなければ、販売先のマツチングを提案し、コストが過大であれば、よい外注先を探すの手伝います」(佐近氏)という具合だ。

現地法人に呼びかけて実施する交流会は、取引先同士によるネットワークづくりの場である。相互のつながりは一般に同業間や工業団地内に限られているが、日本公庫の交流会は業種、地域を問わないので、多様な情報を得られる。商談会では、事前に希望を聞いて、日系企業と地元企業、あるいは日系企業同士で、なかなか出会えない相手とのマッチングを図るように努めている。

2月にバンコク日本人商工会議所、タイ投資委員会(BOI)との共催で、邦銀27行などの協力を得て開催した「日タイビジネス商談会」は、日タイの332社が参加した。



愛知銀行
取締役営業統括部長 有賀 照幸 氏

年を追うごとに参加企業が増えて、今や会場からあふれ出すのを心配するほどである。

バンコク駐在員事務所は2008年10月、日本公庫発足を機に設置された。それまでは日本公庫の中小企業事業の前身である旧中小企業金融公庫が、1991年10月からマレーシアのクアラルンプールに駐在員事務所を置いていた。

民間金融機関との連携が重要に

進出する取引先が増え、立地する国も多様化して、民間金融機関との連携が重要になっていく。地方銀行や信用金庫なども得意先の進出に伴ってバンコクに駐在員事務所を相次いで設けている。日本公庫の事務所があるビルだけでも4行が入っている。

5月末のフィリピン、6月半ばのベトナムでの「進出日系中小企業セミナー」も民間金融機関と協力して開催した。

さらに、例えば愛知銀行と一緒にインドネシアで8月にセミナーを、11月には商談会を開く計画である。愛知銀行は提携先の地元銀行に行員を派遣しており、進出企業に参加を呼びかけるのに地の利がある。

愛知銀行の有賀照幸取締役営業統括部長は、日本公庫との連携をこう見ている。「お取引先との総合的な取引の強化は必須の課題です。海外に事業を広げるお客様のニーズをいち早くつかみ、お手伝いするために、海外でも日本公庫とはいろいろな面で絆を深めていきたいと思っています」

鈴木武裕営業統括部副部長は「お客様の関心が強いミャンマーやラオス、カンボジアなどでも、やれることがあれば協力してもらいたいですね」と言う。愛知銀行は国内でも8月に、日本公庫と共に海外進出セミナーを開く。「駐在員に来てもらってタイ現地の生の情報をお客様に届けたい」と鈴木氏は語る。愛知県を中心とした地域に強い愛知銀行は、海外でも日本公庫にとっては相補い合う重要な連携先である。

中小企業が海外に事業機会を求めるのは今や当たり前である。最近増えているのは飲食などのサービス業である。先発の製造業は、一層の拡大を図り、海外の拠点を増やす動きもある。日本公庫はバンコクと上海に駐在員事務所を置く。変化し多様化する取引先の課題を先取りして、応えていく努力が引き続き求められる。

中小企業者向け貸付債権の証券化支援業務

民間金融機関による中小企業者への無担保融資を証券化手法で後押し

中小企業者が民間金融機関から円滑に無担保融資を受けられるよう、また、機関投資家が中小企業者の信用リスクを負う仕組みを提供することで中小企業者の資金調達手法の多様化が図られるよう、日本公庫では、証券化手法を活用した「証券化支援業務」に取り組んでいる。

具体的な仕組みは、①中小企業者が民間金融機関から無担保融資を受ける、②民間金融機関はその無担保融資を束ねて公庫とCDS（クレジット・デフォルト・スワップ）という一種の損失補償契約を締結し、中小企業者向け融資が一定数以上デフォルトするなど要件を満たした場合、補償金が公庫から民間金融機関に支払われる、③公庫はCDS契約で民間金融機関から引き受けた中小企業者の信用リスクを束ね、証券化による手法で^{*}CLOを発行し、そのCLOを機関投資家が購入することで、中小企業者の信用リスクを引き受ける、とい

うものだ。

一見複雑な仕組みに見えるが、中小企業者にとっては通常の民間金融機関からの借り入れと同様に、金銭消費貸借契約に基づき借り入れをし、約定通り元利金を支払っていく点で変わりはない。また、募集期間が設けられることや貸付期間が一律設定されるなどCLO融資特有の条件はあるものの、中小企業者および民間金融機関が使いやすいよう工夫がなされている。2017年度は、全国22の地域金融機関がこの仕組みに参加し、全国1095社の中小企業者に対し合計270億円の無担保融資が実施されている。

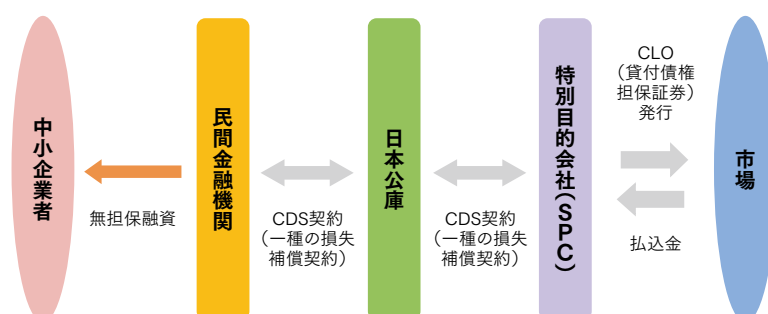
民間金融機関における多様な活用方法

大阪信用金庫（本店・大阪市）では、中小企業者向け無担保融資に積極的に取り組むため、公庫のCLOスキームを利用した融資商品「だいしん地方創生CLOローン」を中小企業者へ提供している。CLO融資は、貸付期間など一部の要件を除き商品設計は利用する民間金融機関に委ねられているが、これを生かし、同金庫では独自の取り組みとして、17年から、原則として「経営者の個人保証は不要」の融資商品としている。中小企業者への融資の際、金融機関は経営者の個人保証を得るケースが多いが、同金庫ではCLO融資で自らが負う信用リスクは限定的であることに着目し、経営者保証

2017年度 CLOの実績

貸付社数	1,095社
貸付債権総額	270億円
参加金融機関	22機関
都市銀行	—
地銀・第二地銀	7機関
信用金庫	14機関
信用組合	1機関

中小企業者向け証券化支援業務のスキーム



不要の商品に仕立てている。

同金庫の荒木政雄専務理事は「中小企業経営者から見て、個人保証の心理的な負担感は重く、保証に抵抗感を示す経営者が数多くいらっしゃると思います。そのため保証不要としたところ思っていた以上に反響があり、取組予定額はすぐに達成してしまいました。予想以上の潜在需要があったことが確認でき、日本公庫とよい連携ができたと感じています」と話す。

CLOの利用は、同金庫の審査体制の改善や職員の意識改革にも役立ったという。「対象となる融資は、我々と日本公庫が二重で審査します。長年のお付き合いがあるお客様に対しては我々なりの判断がありますが、日本公庫ならではの審査の視点も知ることができ、とても参考になります。また、今回、経営者の個人保証を外した商品にし



大阪信用金庫
専務理事 荒木 政雄 氏

たこともあり、プロパーの融資でも経営者の個人保証を外すことができようになりました。これまで経営者の個人保証付きは当たり前だという当金庫の職員の既成概念を打破することにもつながりました」（荒木専務理事）

同金庫の林重樹常勤理事も「従来は必要だった経営者保証も不要になることで、融資先の企業に誇りを感じていただけるケースもあります。

お客様にこうした気持ちを持っていただくことで、当金庫とお客様の信頼関係がさらに深まることにもつながっています」と話す。

同金庫におけるCLO融資の実績は毎年着実に増加している。「地域の中小企業者に対してこの商品は年々定着しています。当金庫の使命である地元経済への貢献につながっていくことを願っています」と荒木専務理事はCLO融資が重要な融資商品であることを強調する。

大阪信用金庫以外の民間金融機関でも、CLOスキームを利用した様々な工夫が行われている。CLO融資は金融機関が負う中小企業者の信用リスクが限定的になる点に着目し、CLO融資に限って、申し込みから極めて短期間で融資を実行する『スピードローン』として商品を提供したり、協会保証付き融資を補完する位置付けで多様な商



大阪信用金庫
常勤理事 融資部第一部長 林 重樹 氏

品の提供に取り組んだりしている金融機関もある。また、ユニークな取り組みとして、雇用を増やしている中小企業者に対して地域での貢献度を評価し、金利を一定程度割り引くなどの商品としているケースもあるようだ。

利用規模は年々拡大へ

2004年度からスタートした公庫の中小企業者向け証券化支援業務は、08年のリーマンショックや11年の東日本大震災などに起因した証券化市場の混乱を受け、CLO発行が困難となり、一時的に休止せざるを得ない時期があった。

休止状態となっていた時、今後の取り組み方針とするため、公庫は15年に専門家による「新たな中小企業貸付債権証券化に向けた検討会」を設け、「証券化市場縮小の要因分析」「欧米と日本との状況比較」「今後

の証券化ニーズの有無」などの議論を行っている。

検討会の座長を務めた中央大学商学部の根本忠宣教授は「CLO再開を検討するに当たり、中小企業者、民間金融機関、機関投資家のニーズが認められない場合は『再開困難』とする結論もあり得ました」と振り返る。

「金融危機時、機関投資家が保有していた証券化商品がサブプライム問題を機に格下げとなつて、彼らが多額の損失を被つた事実が発生していました。国内でも民間金融機関が手掛けた一部のCLOで格下げが行われたことや、中小企業者の倒産自体が増加していたことから、機関投資家は中小企業CLOへの投資を忌避していました。公庫のCLOは投資家から見ても安全性が高くなるよう設計されていますが、その仕組みが理解されにくい状況が続いたのです」（根本教授）

そのような状況だったが検討会では「証券化の制度を再開し、推進すべき」という結論を出した。

「中小企業者への融資の際、信用リスクの一部を投資家に負ってもらう仕組みであり、中小企業者へのリスクマネーの供給を円滑化するものです。その取り組み意義は高く、金融危機当時でも欧州の中小企業者向け

CLOはほとんどが健全に運営されています。今後も経済環境は変化していきます。多様な債券市場が必要となる時代が来るだろうし、民間金融機関が自行だけで融資のリスクを負担しきれない状況も十分考えられます」（根本教授）

その後、担保に依存しない融資メニューの一つとして、民間金融機関の利用ニーズが高まってきたこと、機関投資家から見ても金利低下による運用難の環境の下、相応の利回りを確保できる商品として魅力が高まってきたことを背景に、CLOは15年度に再開され、以降継続して実施されている。再開時の15年度は参加9機関、利用中小企業者524社、CLO融資合計122億円にとどまったが、ニーズの高まりから17年度は参加22機関、利用中小企業者1095社、CLO融資合計270億円と年々利用規模



中央大学商学部
教授 根本 忠宣 氏

は拡大している。「再開後の日本公庫の取り組みには目を見張るものがあります。機関投資家に対して粘り強くIR活動をしたことや地域金融機関が利用しやすい制度に改められたこともありですが、現状を見ると検討会でCLO再開への結論を出したことは正解でした。公庫がCLOスキームで民間金融機関の中小企業者向け無担保融資を後押しすることは、地域経済の振興のため必要なことと考えています。今後、さらに証券化を進めていくに当たり、証券化のノウハウや情報を集約し、承継していける専門人材の育成や、定期的に民間金融機関と情報交換をしていくことが重要です」（根本教授）

注目される将来性

民間金融機関による中小企業者への無担保資金供給を支援するこの仕組みは、民業補完を旨とする公庫から見て、大切な取り組みだ。参加金融機関が増え、利用する中小企業者が増えれば全体の証券化コストは下がり、さらに利用しやすくなる。そのため広く民間金融機関に対してCLOスキームへの参加を呼びかけていくこととなる。継続発行することでCLOに対する機関投資家の理解がさらに深まっていくことも期待されている。中小企業者の資金調達手法の多様化に資する取り組みとして、その将来性が注目される。

農業分野の出資・証券化支援業務

「出資」と「CDS」の2つの仕組みで 民間金融機関による農業金融をサポート

農業分野における成長資金と経営に必要な資金の円滑な供給、これらの民間金融機関による取り組みを強力にサポートするのが、日本公庫の「出資」と「CDS（クレジット・デフォルト・スワップの略、一種の損失補償契約）」だ。農業が成長産業として注目される中、これらの仕組みを活用し地域の農業金融を担う民間金融機関の取り組みを追った。



北洋銀行 取締役副会長 柴田 龍 氏

日本再興戦略において農業法人の経営体数を2023年までの10年間で2010年の約4倍となる5万法人にする目標が掲げられるなど、農林水産業の成長産業化に向けたさまざまな取り組みが進んでいる。とりわけ規模拡大等に意欲的に取り組む農業法人を支援する制度の一つに「農業法人投資育成制度」がある。これは民間金融機関と日本公庫が共同で出資する投資事業有限責任組合（LPS）などが農業法人に出資するもので、農業法人にとっては使途に制約がない資金が確保できるとともに、財務基盤の強化により対外信用力の向上にもつながるなどのメリットがある。

地域のトップバンクとして 地域振興を担う

北洋銀行（本店・札幌市）は農業法人投資育成制度を活用して、LPS「北洋農業応援ファンド」により道内農業法人への出資を行っている。その一つが2016年度に実施した、石狩市の農業法人「てみるファーム」への出資だ。同ファームは10年、社会福祉法人「はるにれの里」の有志を中心に、障がい者の農業就労を目的に設立された。

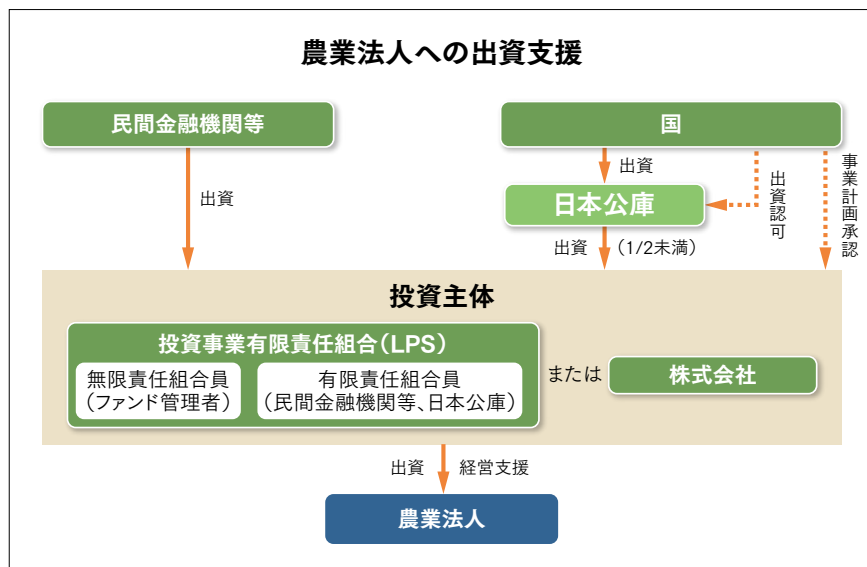
北洋銀行取締役副会長の

柴田龍氏は、同行がこの制度を積極的に活用する理由について「当行は北海道のトップバンクとして、地域振興の責務を負っています。農林水産業は北海道の産業のベース。とりわけ農業は、日本の食料基地として重要な役割を担っているほか、食や観光産業にも波及する重要な産業。その分野で『出資』を行い、実質的に『事業に参画』することは、当行にとっても非常に有意義。この制度を活用することで実現できた」と話す。

てみるファームは、漢方薬の原料となる生薬「茯苓」を栽培してきたが、生産拡大を目指して、出資により調達した資金を設備投資などに活用した。茯苓の本格的な栽培は日本国内で初の試みで、石狩市が「まち・ひと・しごと創生総合戦略」で掲げる「地域資源を活用した新産業の創出」を実現する事業にもなった。ちなみに社名の「てみる」は「何でもやってみる」から付けたそうだ。

「今回のケースは、全てにおいて条件が整っていました。日本初という挑戦的な事業、商品価値の高い漢方の生薬づくり、北海道のイメージに合う健康志向の産物、障がい者への働く機会の提供——。さらにこの茯苓栽培事業は、石狩市も地方創生関連の補助金で支援し、株式会社ツムラも共同研究という形で参画しています。自治体や第2次産業の大手企業と当行が連携して農業法人を支援し、地域を活性化していく取り組みは、当行にとって願ってもない貴重な機会だ

農業法人への出資支援



出資資金の活用で規模を50倍以上に

てみるファームでは、従来からシイタケ栽培

と思っています」(柴田氏)
同行にとって、この制度を通じて日本公庫と連携する意義は大きいという。「日本公庫には農林水産業の高い知見がある。適切なアドバイスがもたらえたことで、私たちもしっかりと金融機能を果たすことができた」(柴田氏)



茯苓はサルノコシカケ科のキノコの一つで、その菌糸が固まってできた塊。割ると中身は白く、乾燥して生薬として仕上げる

培の実績があり、菌床製造の設備を保有。タ張ツムラの設立を機に、ツムラとの共同研究の形で、同じ菌類である茯苓の栽培をスタートした。

ツムラによると、茯苓

苓は約4割の漢方薬に処方されており、日本国内での消費量は漢方の生薬中第3位。

現在は消費量のほとんどを中国からの輸入に頼っているが、中国での伝統薬（中薬）の需要拡大に伴い、将来的な原材料の安定的な確保のため、日本国内で栽培する必要性が生まれてきたという。

てみるファーム代表取締役の池田秀敏氏は「ツムラとの共同研究の形で栽培を始めましたが、国内で前例が無いため試行錯誤でデータを集める毎日です。規模を拡大しなかったのですが資金不足だったので調達ルートを探していた時に、農業法人投資育成制度を知ってすぐに北洋銀行に相談しました」と話す。

投資による効果は大きく、それまでハウスの一角で小規模で行っていた栽培規模が、現在ではハウス1棟をまるごと使い、50倍以上にまで規模を拡大した。

「一定の基準を満たす作物を安



株式会社 てみるファーム
代表取締役 池田 秀敏 氏

定的に生産できるまでには、まだまだクリアすべき課題は多い。しかし今回の出資支援がなければ絶対にここまでには至らなかったはず。規模拡大ができた点だけでなく、一定期間ごとに返済が必要な融資と違って、じっくりと事業に取り組めます。財務面においても、出資分が資本として貸借対照表に載ることで財務状況が改善され、金融機関からの信頼度が高まるというメリットは大きかったです」(池田氏)

この事業が軌道に乗れば、道内での栽培に適した他の生薬にも目が向けられ、新たなチャンスの拡大へとつながるかもしれない。また生薬に限らず、他の農産物についても、規模拡大や新たな取り組みにチャレンジする農業法人からの相談や出資要請が活発化することも予想される。

北洋銀行の柴田氏は「私たちの取り組みが呼び水となって、道内で農業法人投資育

成制度の利用が活発化するならうれしいこと。北海道の活性化のためには『北海道で獲れたもので、北海道で作りました!』という食品加工により、農業の付加価値を高める取り組みが加速化する必要がある。さらには、その商品を海外に持って行って販路を拡大するような取り組みも支援していきたい。日本公庫の意見も聞きながらタッグを組んで、この地域をしっかりと支えていきたい」と笑顔を見せる。

CDS利用で 農業融資に本格参入

農業分野での証券化支援の取り組みは2008年度にスタート。民間金融機関が実施した農業者向けの無担保融資に係るリスクをCDS（クレジット・デフォルト・スワップ）という一種の損失補償契約により日本公庫が信用補完を行うことで、民間金融機関の農業融資への参入と農業融資の活性化を促している。

福岡県久留米市に本店を持つ筑邦銀行が、この制度を活用した融資を始めたのは11年。「ちくぎんアグリビジネスローン」という商品名で展開し、久留米市を含む筑後地域の農家を中心に支援を続けている。

筑邦銀行上席執行役員の松田裕次氏は「当行の営業エリアには、葉物野菜を中心としたハウス・露地栽培の農家が多い。小・中規模の農家を中心に新規の融資開拓に取り

組んでおりローンの取り扱い実績は伸びているが、全融資額に占める割合は、まだ微々たるものです」と話す。

それでもこの制度を使った融資を続けているのは、同行が農業を次世代の有望な成長産業と捉えているからだ。筑後地域では以前から一定規模の農業生産高があり、同行では支援を模索し続けていたもの

の、どのように農業に関わればいいのかがよく分からなかったという。「私たちにとって農業は全く未知の分野でした。当行行員に日本公庫の農業研修を受けさせたり、農業経営アドバイザーの資格を取らせたりしながら、少しずつ理解を深めていきました。そうやって体制を強化し、積極支援に向け気運を高めていったタイミングでCDSという制度に出会ったのです」（松田氏）

日本公庫とCDSを開始したことが、同行が本格的に農業融資に取り組むきっかけになったという。上限5000万円・8割補償の信用補完を受け、ノウハウの乏しかった審査面でもサポートを受けたことで、農業者への無担保・無保証融資が可能になったのだ。「近年、事業計画策定や販路拡大のアドバイスを求める農業者が増えています。農業構



筑邦銀行
上席執行役員 ソリューション事業部長
松田 裕次 氏

造の変化に伴って、中間コストが高い従来のやり方を、改善したいと考えているからでしょう」（松田氏）という。

ちくぎんアグリビジネスローンでの融資は現在43件で、そのうち2件では経営の6次産業化支援にまで至っているという。今後のさらなる農業支援を念頭に、フィンテック企業などとの連携も進めている。

「それによって農業者の事業の『見える化』を図り、事業計画の見直しや経営改善の指導なども行う『積極的な経営支援』を目指しています。新たな雇用が生まれ、安定的に給料を支払い、社会保険も整備して、社員の世代交代がなされていくという持続的な農業経営の構築をお手伝いしていきたい」（松田氏）。地域の産業を支えるバンカーの顔は自信に溢れていた。

国の教育ローン

家庭の教育費負担軽減と 教育の機会均等を支援

教育に関する「家庭の経済的負担の軽減」と「教育の機会均等」を図るために創設され、2019年1月に40周年を迎える「国の教育ローン」は、社会変化に応じた多様な教育ニーズに応え、多くの学生を支援し教育立国の推進に貢献している。

日本は伝統的に教育への関心が高く、高等教育機関への進学率は文部科学省によると80・6%となっており、国際的に見ても高水準にある。これほど多くの若者が高等教育へアクセスできるようになった背景の一つに公的な教育融資制度がある。

「帝国大学の時代、大学はエリート養成機関であり、進学率はわずか数%程度でした。

戦後、平和で民主的な文化国家として再出発するために、自主自由・

創意工夫を本領とする私立大学の役割が重視され、多くの私立大学が設立されました。私ども日本私立大学協会



日本私立大学協会

常務理事 事務局長 小出 秀文 氏

民間を補完する公的教育融資

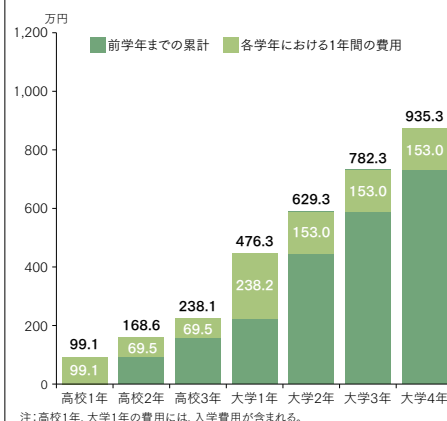
若者の進学を支援するため、民間金融機関による教育ローンが始まったが、当時は信用調査の手法等が確立されていなかったこともあり、需要を満たすまでには至らなかった。一方、公

の前身である全国私立大学連合会が設立されたのは、戦後間もない1946年のことです。それ以降、私立大学は高等教育の裾野を広げることに貢献し、日本の高度成長を支える数多くの人材を輩出してきました」と、日本私立大学協会の常務理事で事務局長を務める小出秀文氏は話す。

高度経済成長により国民の所得水準が上昇するとともに、世帯当たりの子供の数が減少し、教育費の捻出が比較的容易になったことも、進学率を押し上げる一つの要因となった。

しかし、70年代の不況期にあっても、学生生徒等納付金が引き上げられ、教育費の負担が増大。特に、首都圏の大学に子供を送り出す地方の家庭では、下宿・アパートの入居費用や仕送りなどの出費が多額となり、進学を断念する若者まで現れ、社会問題となった。

大学卒業までに必要な入在学費用
(子供1人当たりの費用(年間平均額の累計))



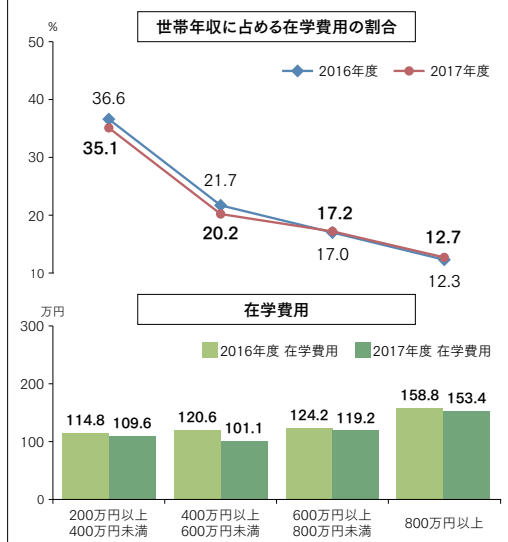
資料: 日本政策金融公庫「教育費負担の実態調査」(2017年度)

的な奨学金制度として日本育英会の奨学金があったが、学業に秀でた学生・生徒本人を対象としており、広く一般の国民(主に学生・生徒の保護者)を対象とした制度とまではいえなかった。

公的な教育融資制度の期待が高まる中、1979年春にスタートしたのが「進学ローン」である。国民金融公庫(現:日本公庫)は、78年6月の公庫法改正を受けて79年1月から「進学資金貸付(以下、進学貸付)」の取り扱いを開始。「進学貸付」は、家庭における教育費の経済的負担軽減と、教育の機会均等を図る政策の一翼を担う「国の進学ローン」として脚光を浴びた。

その後「進学貸付」は、社会情勢の変化に合わせて、融資期間の見直しや融資限度額の引き上げ、所得制限の緩和などの改正を重ねながら広く普及、利用者は13年間で約100万人を超えるまでに広がった。84年

年収階層別にみた世帯年収に占める 在学費用の割合



資料：日本政策金融公庫「教育費負担の実態調査」(2017年度)

には、日本育英会法改正を受けて日本育英会（現日本学生支援機構…JASSO）が、有利子奨学金制度を創設した。

91年9月、「進学貸付」は、在学中に必要な資金を対象に加えるなど従来の制度を大幅に見直し「国の教育ローン」へ衣替えを行った。制度改正の背景には、年々膨らむ教育費が高校生、大学生等を抱える家庭の計画を大きく圧迫し始めていたことがあった。

「JASSOの奨学金と『国の教育ローン』は、憲法で保障された高等教育の機会均等を財政面から担保する仕組みとして、高等教育の下支えに一定の役割を果たしてきたと思います」と小出氏は、公的な金融制度の意義を評価する。

ニーズに応える「国の教育ローン」

高校入学から大学卒業までに必要な費用

は、日本公庫の「教育費負担の実態調査」によると、子供1人当たり平均935,3万円、さらに自宅外通学者（1人）への年間送り額は大学4年間で平均372万円、自宅外通学を始めるための費用は平均37.5万円かかる。こうした教育関連費用は、特に、子供が3人以上の家庭や一人親家庭、世帯年収が一定金額以下の家庭にとって特に負担が大きいものとなった。

こうした情勢を受け「国の教育ローン」は、2010年に母子家庭への支援策、13年に年収200万円以下世帯への支援策、15年に父子家庭への支援策、17年に子供3人以上かつ世帯年収500万円以下の家庭への支援策などを創設し、教育の機会均等および家庭における教育費負担の軽減に取り組んできた。

日本FP協会の常務理事を務める加藤恵子氏は「今、大学生の約半数は奨学金など、何らかの教育資金を借り入れていると言われていて、本来、教育資金は子供が生まれた時に目標額を設定し、コツコツと貯めていくことが理想です。しかし、予期せぬ世帯年収の減少や、突発的な支出などもあり、想定以上の学費が必要になることも当然あります。私もファイナンシャ

ル・プランナー（以下、FP）にご相談いただければ、教育資金の借り入れだけでなく、生涯のライフプランを見据えて、賢い借り方、家計の見直しなど、ご家庭に合わせたアドバイスができますので、ぜひご活用いただきたいと考えております」と話す。



日本FP協会
常務理事 加藤 恵子 氏

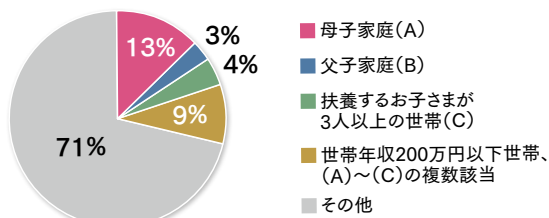
正しい知識を得て適切な利用を

近年、保護者や学生の中には、奨学金の返還の負担の重さのため、奨学金の申請をちゅうちょする者も少なくないといった課題もあり、政府は、2017年度から無利子奨学金に所得連動返還型奨学金を導入するなど、奨学金制度の改革を進めている。

「二概には言えませんが、融資を申し込む時点から返済完了までの道筋をきちんと計画することが、将来のリスクを低くする有効な方法です。そうした教育資金に関する情報を、学生や保護者の方々にもっと知っていただく機会が必要だと考えています。17年度からFPを高校等に派遣する『スカラシップ・アドバイザー』制度がJASSOで開始されましたが、当協会では、『スカラシップ・アドバイザー』を認定するための養成プログラムの運営を受託し、全国10都市で実施し

国の教育ローンのご利用状況

家庭状況別利用実績*



*日本公庫の教育一般貸付(直接扱)利用実績(2017年度)

者が講師として中立的な立場から教育費の実態を踏まえた家計の見直し方法などについてアドバイスをを行う。また、講演後には個別相談会を実施して各家庭の事情に応じた様々な悩みに答えている。

「立場が異なる3機関から、教育資金に関する情報をまとめて聞ける機会は、他にありません。参加された保

ました。約2600名(18年3月時点)のスカラシップ・アドバイザーが認定され、日本学生支援機構によって全国の高校等に派遣が開始されています。他にも、文部科学省と連携して、専門学校等へCFP®・AFP認定者(当協会が認定するFP)を派遣する『修学支援のためのアドバイスの実施』業務へも協力しています」

また、日本FP協会はJASSOと日本公庫と連携し、学生本人と保護者を対象とする教育費セミナーを16年からスタートさせている。

セミナーでは、公的な教育融資制度と奨学金制度の最新情報を日本公庫とJASSOの担当者が分かりやすく解説し、日本FP協会が認定するFPであるCFP®認定

護者や学生の方々からは『教育資金のことがよく分かり、ためになった』といった声が多く寄せられています。これからは各機関との連携を深め、セミナーだけではなく様々な取り組みを行っていききたいと思います」と加藤氏。

未来に向けた高等教育の変革

高等教育を充実させて優秀な人材を輩出し、高度成長を遂げてきた日本だが、今、社会も経済も成熟期を迎え、新たな高等教育のあり方が問われている。グローバル化・高度技術化が進むこれからの世界で教育機関に求められるのは画一化された知識の習得ではなく、人種・言語・年齢・性別・地域などの多様性を受け入れ、創造力と論理的・批判的思考力を持ち、リーダーシップを発揮できる人材を育成することにある。

日本私立大学協会の小出氏は高等教育の未来について、次のように展望する。「人生100年時代を迎え、高等教育は若者だけではなく、社会に出た人たちの学び直し、いわゆるリカレント教育の担い手にならなければなりません。多様な教育需要を満たすには、従来の概念に捉われない『高等教育のグランドデザイン』が必要です。その改革の一丁目一番地は、学生生徒等納付金と公的財政支援の見直しだと、私は考えています」

小出氏は続けて、「これはあくまでも私案ですが、年収や成績などの条件だけではなく、



日本FP協会、日本学生支援機構、日本公庫の3機関が連携して開催した教育費セミナー

個々の志や夢、アイデアまで審査して融資を行う公的な制度があってもいいのではないだろうか。例えば、磨けば光る原石があっても、それを磨く高等教育にアクセスする資金や機会を得られなければ、光を放つことはできません。これからは日本が世界におけるリーダーシップを発揮するために、今以上に公的教育融資制度を整え、我々高等教育機関は、原石がまばゆい光を放つよう磨き上げる努力を怠ってはなりません。今こそ、未来へ向けた高等教育のドラスティックな変革に着手する時期だと思っています」と、力強く話す。

教育は国力発展の礎であり、教育資金は未来を輝かせる先行投資である。教育の機会均等と家庭における教育負担の軽減を支援し、世界で活躍する人材を育成する上で、公的教育融資の役割は、これからもさらに重要性を増していくことになるだろう。

談論風発

「事業を円滑に託す」

事業承継は中小企業にとって大きな課題である。少子高齢化が進む中、後継者を得られず廃業を選ぶ企業も少なくない。事業を次代に円滑に託すには、残すに足るよい経営を心掛けてきたことが鍵となる。どう事業承継にメドをつけたのか経営者3氏が語り合った。



左から、(左)広野牧場代表取締役・広野正則氏、平船精肉店顧問・平船繁氏、(右)赤原製作所会長・赤原政昭氏

司会 まずは赤原製作所（神奈川県座間市）会長の赤原政昭さんから、自己紹介を兼ねて事業の内容をお話してください。

赤原 私どもは、鉄板を切ったり曲げたり溶接したりして、いろいろな製品に仕上げる板金加工の仕事をしています。薄板より同業者の少ない3〜12mmくらいの厚さの中板を主に扱い、下請けなのですが、顧客は様々な業種にわたり約50社と多いのが特徴です。

戦前から父が個人でやっていたのを、父が亡くなって手伝っていた私がやり、1960年に会社を創業して社長になった時は23歳でした。私は言うなれば1.5代目です。

我々の仕事は3K（きつい、汚い、危険）と言われて、人手不足で苦勞していた時に、ブラジルなどの外国の方が来てくれて助かりました。今、従業員は50人を超え、うち30人以上が外国籍の人です。従業員は全員が本採用で、処遇は皆同じです。

2014年に息子の宗一郎（47）に社長を譲り、81歳の私は会長をしています。

司会 岩手県盛岡市で「平船精肉店」を営んでこられた平船繁さん、お願いします。

平船 私も23歳で独立して、今年81歳になりました。店は盛岡随一の肴町商店街にあります。最初、間口2間半（約4.5メートル）の半分の小さな店を借りて始めました。

同業者がたくさんあると真ん中でしたが、ちゅうちょしませんでした。他の肉屋さんのお客さんも少しずつ来てくれるので、実は一番有利な立地だったと後で知りました。

店の売り上げの6割は加工品で粗利が大きいので、採算的には楽です。その代表がローストチキンで、うちの看板商品になっています。クリスマスには特によく売れて、イブの12月24日には今10坪(約33㎡)の店に1500人ものお客さんが買いに来ます。

マスコミがよく取り上げてくれます。毎年必ず取材に来る民放のテレビ局もあります。

私は昨年6月に、39歳だった今の竹林誠店長に営業権を譲渡して、報酬無しで現在も顧問として店に出ています。ローストチキンはロースターで回転させながら1時間かけて焼くので、私は朝5時に火を入れていました。今は店長がそれもしっかりやっています。

司会 最後は酪農をやっている広野牧場(香川県三木町)の広野正則さんです。

広野 私は現在66歳で、息子の豊(41)と2人で代表取締役になっていますが、牧場経営の実務は息子に任せています。

父は左官職人で、母が5反(約50a)ばかりの水田と畑を耕していました。中学生くらいから農業をやりたいと思ったのですが、父は「絶対に駄目だ」と認めてくれませんでした。しかし諦められず、香川県農業短期大学校(現香川県立農業大学校)に進み、乳牛を飼おうと決心しました。

北海道やデンマークで実習したものの、土地が見つからず、農協に勤めながら準備しました。就農したのは27歳の時で、40頭分の牛舎を建て20頭からのスタートでした。ところが生産調整に遭い、牛

を増やせず借金をどう返そうかと妻と共に苦勞しました。

規制が緩むのに伴い実績を少しずつ上げてきましたが、17年間はほとんど働きづめでした。そんな折に牛に蹴られて足を骨折して入院したのをきっかけに、法人化して従業員を雇用できる体制にしなければ駄目だと考えるようになり、2001年に有限会社になりました。

これが転機になって200頭体制を目指し、06年には息子が入りました。今は300頭に増え、第2牧場の土地を探しています。

司会 平船さんはなぜ血縁ではない竹林さんを選んだのですか。

息子に継げとは言わなかった

平船 息子はいますけど、東京の道路建設会社に勤めて、土木関係の設計をやっています。息子が小学3年生の時、私がハムをスライスしていて、キロいくらで、何キロで何枚切れた、さて1枚いくらかなと尋ねたら、答えを瞬時に出したのです。そんなこともあって、こ

いつは外で食えるなと思いました。

まだ今の半分の小さな店だったので、息子に「やれ」と言うのは無理がある。自分がやりたいことを自由にやればいい。その頃は私一代で終わっていいという考えでした。

家内は、私が息子に店を継げと言わないので、がっかりしていました。なぜ他人に譲るのか割り切れなかったらしく、納得させるのに時間がかかりました。知り合いからは「自分の店を売りに出すなんて恥ずかしい」と言われましたが、とんでもない話です。「オレは最終的には地元新聞に、店を売る広告を出すよ」と言いました。売れる価値があるから、欲しい人はいらばいい。粗末であっても、この店は絶対に売れると確信していました。



平船精肉店
顧問 平船 繁氏

1時間かけて焼くローストチキンが看板味や雇用を守ることを条件に第三者承継

平船精肉店

1960年の創業以来、岩手県盛岡市肴町の商店街の一角に店舗を構え、精肉や加工食品を販売している。店頭で1時間かけて焼く看板商品のローストチキンは、2017年のクリスマスには1日平均3200本(12月22日～25日の平均)も売れるほど、地域住民に愛されている。店と味を守るため、17年、竹林誠氏(写真右)に事業譲渡。「平船精肉店」の屋号とローストチキン等の味はそのままに、竹林夫婦が2人で研究した白金豚のハンバーグ等が新たに加わる。同店の味を多くの人に届けるため、SNSによる情報発信にも力を入れている。





赤原 私も息子に特に継げとも何とも言わなかったですね。息子は大学を卒業してある会社に10年くらい勤めていました。中学校の時に、うちでアルバイトをさせたことがあります。きつかったと見えて、うちにあまり就職したくなかったのではないかと思います。

子供は上2人が娘で、息子は末っ子の

長男です。正月などで家族が集まると、義理の兄2人から「そろそろ継がないと、まずいんじゃないの」とプレッシャーをかけられていたので、その気になったのかもしれませんが。

ただし赤字の会社だったら、息子とはいえ1人の人間ですから、人生を奪うような夢の無い道を歩ませるわけにはいきません。

昔は大手企業に入れば一生安泰みたいな感じでしたが、サラリーマンも結構大変な時代になりました。それもあって、うちの会社に入る気にもなったのかなと思います。まあ会社が多少でも黒字だったのが一番の決め手だったのではないかと想像します。

黒字なら、やりたい人はいる

広野 私、子供は息子1人ですけど、継がせたいとはさらさら思っていないでした。特に妻は息子にやらせたくないと言っていました。それは本音だったと思います。カネでも仕事でも苦労しましたからね。

息子は建設会社で現場監督をしていて、すごく面白かったようです。私も全然、継げと言いませんから、本人はたぶん、その仕事を



有限会社 広野牧場
代表取締役 **広野 正則** 氏

ずっと続けるつもりだったと思います。

ただ顧問税理士の先生が心配してくれましてね。有限会社にして、200頭に拡張するために、売り上げの3倍の2億円を借りて投資する計画を立てた時です。先生から「これだけの投資をして大丈夫なのか」と質問されました。「やります」と答えたら、「息子がいるだろう。どうするんだ」と言うのです。

私はこう思っていました。利益が上がっていれば、やりたい人はいらるだろう。会社は経営できる人に売って続けてもらえばいい。一番よい時に会社を売って、退職金にできればいいとね。しかし税理士の先生が「息子に会わせろ」という話になったんです。

先生が息子に「今、会社はこういう状況になっている。君は継ぐ気があるのか無いのか、お父さんに君から言いなさい」と話してくれたのです。その結果、息子は自分で考えて「入りたい」と言ってきたというわけです。

司会 後継者として息子さんが入れば、先の

ジェラートなどの「6次産業化」に取り組む 新規就農の仕組み作りにも注力

有限会社 広野牧場

1979年に香川県三木町で創業し、酪農経営への新規参入を果たす。2006年、長男の豊氏就農を契機に規模拡大。現在は乳用牛300頭飼育規模の体制を整える。10年からはパン、ジェラートなどの「6次産業化」にも取り組んでいる。

地域に開かれた牧場経営を目指し、酪農教育ファームとして地元の子供たちや研修生を積極的に受け入れながら、6次産業化や体験などを組み合わせ、酪農で新規就農できる仕組みづくりなど次世代の育成にも力を入れている。



見通しもはつきりますね。

赤原 やはり息子が入っていないと銀行もカネを絶対に貸してくれません。当然なのですが、銀行と話していて、もう私ではカネは出ないのだなど、だんだん実感するようになってきましたね。

平船 「この機会に社長を代わりなさい」というふう言われますよ。若い後継者に代わってもらった方が、銀行は安心なんです。

司会 実際に言われましたか。

平船 私は全く関係ない。今の店がある建物を買ってくれという話が出た時、銀行には「私は72歳だよ。商売はもうやめてもいい。少しばかりたまったカネは、老後にゆくり使いたい」と話しました。



株式会社 赤原製作所
会長 赤原 政昭 氏

大型レーザー加工、長尺曲げが強み 外国人も「同一処遇」で積極採用

株式会社 赤原製作所

1960年に設立された板金加工業の赤原製作所（本社：神奈川県座間市）は、薄板から厚板までの大型レーザー加工、長尺曲げが強みとする。顧客数が多く「様々な業界からの要望に応えている」という。

90年代に日系ブラジル人を積極的に採用し始めたことから、現在は、従業員の約7割が外国人。外国人材の活用においても先進的な取り組みを行っている。

「国籍に関係なく、分け隔てなく接し、処遇も同一」という政昭氏の方針は、2014年に社長に就任した息子の宗一郎氏にも引き継がれている。



この人ならできると即断した

支店長さんは「会社も元気で、社長さんもお元気で、貸せませんという理由はありません」と勧めるんです。最初の融資期間5年という条件には、「5年で返すから、8年にしなさい」と言ったら、そうしてくれました。

司会 お元氣なのに、なぜお店を人に譲ることにしたのですか。

平船 譲渡を決めた時、私は79歳です。弟が65歳、もう1人の男性従業員も65歳で、家内は75歳でした。この4人のメンバーでは、新しいことをやろうとしても難しい。私はインターネットもできません。

弟は「今からオレが継いでも何年もやれない」と言う。「ではお前たちは残って、オレは引退して営業権を売る」と話したら、皆反対しない。それで商工会議所に相談して、事業引継ぎ支援センターで竹林店長を紹介してもらって、あつという間に決まりました。

司会 竹林さんに何回か会ったわ

けですね。

平船 2、3回で決めました。この人がやれば、私のできないことが、間違いないと思っただけが魅力です。大手の会社に15年ほど勤めて、独立を目指していたのです。全国チェーンの居酒屋でアルバイトをした経験もあり、包丁を握ったこともあれば、接客もできる。衛生管理は私たち以上で心配ない。

「平船精肉店」の名前とローストチキンの品質を守り、従業員の雇用を維持することが条件で、おカネは二の次でした。営業譲渡の対価は黒字がすぐ出るように配慮しました。

司会 適任者が一発で出会えることは、なかなかないでしょう。

平船 偶然です。運だと思います。

赤原 運を呼び込んだようなものです。よいことをしていると、人が寄ってきて、運も付いてくる。運の方にも、どこに行こうかと思えば権利があります。やはり日ごろの行いによると思います。どう運を呼び込む生き方をするのが重要なんでしょう。

司会 後継者の息子さんとは、どのように役割分担をしていますか。

赤原 息子が入ってから営業をやり、今は営業6割、社長業4割という感じ。私はお客さんに関することは一切やっていません。社内の管理や企画的なことを担当し、息子とのすみ分けはできています。経営感覚があつて現場も分かるというのは、まだ私しかないのは残念ですが。

広野 基本的に、銀行や取引先とのやりとりは息子が全部やっています。当初は、銀行などから私にばかり電話があつたので、2人で対応していたのですが、すぐに「息子にしてください」と言って切り替えました。私は新しく作っているアスパラの仕事などをやり、牧場やジェラートなどの6次産業の方には口を出していません。

平船 竹林店長には最初、「まずは私のやってきた通りにやりなさい。直すのはいつでもできるのだから」と、一方向的にいろいろ教えました。彼は覚えるのが速い。ローストチキンの焼き方も今や完璧です。

もう細かいことは言わなくてもいいし、包丁も握りません。後ろにいて、なじみのお客さんが来たら、「やあやあ」と出ていく。オヤジがいるよとアピールしているだけです。



司会 創業時にこんな苦労があったという話はないのですか。

任せるのなら腹をくくらないと

赤原 昔はこうだったと言っても、せんないことです。任せるのだから、腹をくくらないと仕方がない。ここだけは守ってくれと、息子と2人で経営理念をつくりました。このようにカードにして持ち歩いています。

司会 ちょっと見せてください。「夢、挑戦、素直、謙虚」が基本理念で、「ものづくりを通して革新的創造性をもって社会に貢献します。お客様とともに繁栄、社員の物心両面の幸せを追求」となっていますね。

赤原 生き方、考え方です。原理原則だけ守ってくれば、あとは好きなようにやればいい。人が代わればいろいろ変わります。父親が反面教師になって、その悪いところをやめて、うまくいけば一番いいのではないですか。

息子はもう47歳です。この大人に81歳の爺さんがあれこれ言うこと自体、一般社会ではあり得ないと思います。

広野 創業者の私の経験は、息子には絶対に分らないでしょう。話として理解できても、実体験を伴わないからです。

身に付くのは実体験です。息子が入って2年目、私が現場を抜けた頃に、牛に病気が出て毎日十数万円分の牛乳を廃棄する事態が何カ月も続きました。私は見守るだけでした。息子がやるしかないだろうと思ったからです。様々な手を打って解決してから、息子が「何も言わ

れなかったのが、すごいプレッシャーだった」と振り返っていました。

赤原 息子には、私の目の黒いうちに失敗を経験してもらいたいですね。それはまだ無いのですが、2008年のリーマンショックの時、売り上げが半減する状態が約2年続き、1億円くらいの赤字を出しました。息子が入って3〜4年で、苦勞無しで社長にするのはよくないなと思っていた矢先でした。大変でしたが、あのおかげで私と息子が苦勞を共にできたのはラッキーでした。リーマンショックは息子の教育に一番よかったと思います。

平船 竹林店長には、今までやりたくても、私を手掛けられなかったことをやってもらっています。例えば手羽先のローストチキンです。もう一つは花巻市で生産されるブラチナポークという「白金豚」のハンバーグです。「夫婦2人で研究してやりなさい」と言って、私は手を出しませんでした。

世の中に必要とされる会社に

司会 もし皆さんの事業が無くなったら、周りも困りますね。

平船 角にある「平船精肉店」の明かりが消えたら、商店街にも影響があると思います。ローストチキンは商店街の代表的な商品の一つですから、焼き続ける義務があります。

広野 農業の悪いイメージを変えたいと思っています。従業員は正社員が約22人。パートタイマーも含めて約28人います。新卒も入り、20代の女性も多く、独立を目指す人もいます。山



の中なのに、いちご狩りやジェラートを食べにお客さんが年に、三木町の人口の2倍を超す約6万6000人も来てくれます。10万人に増やすのが一つの目標です。

地域を少しでも活性化して、地域に必要とされる形で続けることが大事だと思います。

赤原 うちの会社が無くなったら、困るお客さんがあると思います。世の中に必要とされる会社をつくるのが最大の目標です。

息子が継ぐのは偶然で、自分の会社を我欲だけで残したいのではないのです。人間の嗅覚は鋭いので、あの社長は自分の欲望だけだと思ったなら、人は離れます。やはり世の中を味方に付けないと、事業は続きません。

(司会／文 森一夫)

〔第14回〕

円滑な事業承継に向けた伴走支援を

事

業承継が人手不足と並ぶ
経済成長のボトルネック
になりつつある。仮に事

業承継が円滑に進まなければ、各社
が営々と積み重ねてきた技術やノウ
ハウ、雇用機会が失われることはもち
ろん、バリュチェーンの寸断により、
取引先を含め地域経済全体に大きな
ダメージを及ぼしかねない。例えば
部材メーカーの場合など影響は深刻
で、地域としてのものづくり機能が損
なわれることが危惧される。

ところが、事業承継は、日々の営業
活動や資金繰りなどと異なり、つい
先延ばしにしがちな課題であり、代表
者移行の準備期間が十分確保できな

いケースも多い。

大阪商工会議所が先頃実施した、
代表者60歳以上の中小企業・小規
模事業者を対象にしたアンケート
調査結果を見ても、「現在の代表者
に意中の後継者が居り、後継者本
人も承継を了解している」のは僅
か4割強。代表者が70歳以上の層
に限っても「事業承継を了解済み
の後継者」の存在は半数弱にとど
まるなど、後継者難に悩み、事業承
継対策が遅れている実態が浮き彫
りとなっている。

こうした現状を何とか打開しよ
うと、私どもでは「事業承継1万社
支援アクション」を策定し、3力年

計画で、地域の中小企業・個人事業
主を含む小規模事業者の円滑な経
営のバトンをタッチを集中的にサポー
トしている。

この中で、最初の課題となるのは、
支援ニーズの掘り起こし。経営者
からのご相談を待つのではなく、私
どもから積極的にお声掛けし、マン
ツーマンでの課題整理やアドバイ
ス、セミナーのご案内など早期の事
業承継準備を促していく。さらに、
専門家が代表者との対話を重ね、
親族内承継・従業員への承継・第三
者承継(M&A)など各社の実情に
即したハンズオン支援を行う。

もちろん、こうした活動の実を

あげるためには、金融機関、M&A仲
介会社、税理士・中小企業診断士など
の皆様との緊密な連携が不可欠と
なっている。とりわけ、日頃、中小企業・
小規模事業者と伴走しておられる日
本公庫とは、しっかりとスクラムを組
んでいきたい。

政策金融機関が求められる役割の
一つは、中小企業・小規模事業者が直
面する諸課題への融資を通じたコン
サルタント機能であろう。経営者の
息づかいを日々肌で感じておられる
日本公庫が、円滑な事業承継という
大きな社会課題の解決に、主導的な
役割を果たされるよう今後も期待し
ている。



尾崎 裕

大阪商工会議所会頭

1950年兵庫県生まれ。東京大学工学部卒業
後、大阪瓦斯株式会社に入社。2008年代表
取締役社長、2009年代表取締役社長兼社長
執行役員、2015年から代表取締役会長(現
職)。2013年一般社団法人日本ガス協会会長、
一般社団法人日本熱供給事業協会会長を歴
任。2015年より大阪商工会議所会頭(現職)。

| Vol. 11 | 島根県雲南市

チャレンジの連鎖で地道な成果 幸雲南塾を核にIターン、Uターン

雲南市——2004年、島根県出雲市の南側に位置する6町村が合併した。

緑なす自然豊かな山林に囲まれた典型的な中山間地域は、全国平均を大きく上回る急速な人口減少と高齢化に悩む。この課題解決に「子ども×若者×大人チャレンジの連鎖」を掲げ、地道な成果を挙げつつある。

島根県雲南市データ

雲南市は、島根県の東部に位置し、南部は広島県に隣接。雲南市にはヤマタノオロチ伝説で知られる斐伊川が流れ、各地で神話や伝説、神楽などが伝承され、加茂岩倉遺跡や神原神社古墳をはじめとした多くの遺跡や古墳が発掘されている。古くから斐伊川の支流周辺の低地では農耕が営まれ、山間地では、たたら製鉄や炭焼きが盛んに行われてきた。近年は、有機農業の取り組みが盛んで、新鮮で安全な農産物や食材を豊富に生産している。

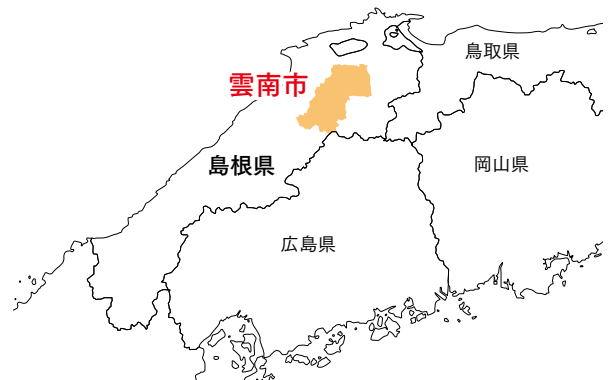
人口：38,829人
(2018年5月31日現在)
世帯数：13,809世帯
(2018年5月31日現在)
主要産業：農業、製造業、商業



雲南市誕生から市を率いる速水雄一市長は「合併時に4万5000人だった人口は毎年500人ずつ減り、現在は4万人を切ってしまった」と顔を曇らす。65歳以上の高齢化率も2015年に、36.5%に達した。この水準は、日本全体では25年後に予測される数値を上回るほどの高いものだ。「剣ヶ峰に立たされている」（速水市長）雲南市が11年に打ち出したのが、次世代育成事業「幸雲南塾」地域プロデューサー養成講座である。

この地域の課題解決を目指す人材支援を通じて雲南市の未来を創るチャレンジャーを育成、経済・産業を活性

人口、毎年500人ずつ減少
高齢化率36%強——国の25年後



化し、定住人口の増加につなげていくのが狙いだ。すでに発足以来1100人を超える卒業生を輩出しており、10件を超える起業・創業が生まれている。また、他地域からのインターン、地元へ戻るリターン組も目立っている。

立ち上げから2年経過後の13年4月に、幸雲南塾の卒業生を中心に市民団体「おっちラボ」が設立され、塾の運営・管理を雲南市から引き継いだ。塾生や卒業生の活動をサポートする体制を強めていくためには、「行政との間に立つて中間支援する組織があった方がいい」との考えから、NPO法人設立が決断された（14年4月）。

同法人の矢田明子代表理事は、幸雲南塾の第1期卒業生でもある。出身は雲南市に隣接する出雲市。知人に誘われて気軽に参加した幸雲南塾は、島根大学医学部へ入り直すきつ



島根県雲南市
市長 速水 雄一 氏



NPO法人おっちラボ
事務局長 小俣 健三郎 氏

けにもなるなど、その後の人生を決定付ける大きな転機となった。

矢田代表の「人生の転機」のうねりは、小俣健三郎事務局長にもつながっていく。小俣氏は東京生まれ。法科大学院を卒業した後、4年半ほど東京で企業法務の弁護士事務所に勤務していた。

チャレンジをサポートする体制 市全体で塾、NPO法人を支援

転機は、矢田代表理事との出会いだった。「確実に地域社会を変化させているチェンジメーカーとしての力に魅かれた」小俣氏は、矢田代表からNPO法人への参加を誘われると、「この人から仕事を教えてもらいたい」との思いが強くなり、15年6月には弁護士の収入を捨て、NPO法人の運営に参加することに踏み切った。

「つながり」は、幸雲南塾のキーワードでもある。人と人、人と地域の結

び付きが、塾の魅力であり、強みだ。塾の卒業生だけでなく、行政、金融機関関係者、専門家などとの交流・相談、アドバイスを通じての人脈づくり。夏休みの時期には県内外の大学生が塾生たちのプラン実践をサポートするチームとして調査やデイスカッションにも加わる。全国で活躍する企業家を招き、事例研究も実施する。そうした塾の役割について、小俣氏は「チャレンジをサポートする伴走体制」と定義する。

幸雲南塾の「恩恵」を享受しているのが、買い物とリハビリを結び付けた事業を展開する「光プロジェクト」だ。同社の杉村卓哉代表取締役は米子市を拠点に、高齢者向けに独自開発したショッピングカート（「楽々カート」）の販売やコンサルで全国を飛び回っていた。

17年2月、奥さんの実家がある雲南市を訪れ、第3セクターが運営するショッピングセンターの空きスペースを見て「新しい構想が突然生まれた（杉村代表）。高齢者を対象にした買い物とリハビリを組み合わせる日常生活総合支援事業をショッピングセンター内で展開するアイデアだ。即座に雲南市の関係者に相談すると、

幸雲南塾への入会を勧められた。

幸雲南塾第7期生となった杉村氏は、半年後の同年9月に本社を雲南市に移転し、ショッピングセンター内に「ひかりサロン雲南」をオープンした。高齢者をセンターまで送迎し、1時間の健康体操の後、「楽々カート」を使って買い物をしてもらう。

作業療法士の資格を持つ杉村氏は、かねて病院の中だけというような限られた空間でのリハビリに疑問を持っていた。「病院では元気のなかった高齢者が、買い物となると目の色が変わって元気になる。その結果、自然と足腰の筋力が強くなる」（杉村氏）

しかし、事業展開する上で補助金など行政の協力は欠かせない。その点、雲南市の対応は他の自治体に比べ早



NPO法人「おっちラボ」の取り組みは、地方新聞社と共同通信社が地域活性化に挑む団体を支援する「地域再生大賞」で第8回準大賞に選ばれた



ショッピングセンター内で高齢者の買い物とリハビリを組み合わせる「楽々カート」

かった。第3セクターの商業施設の空きスペース活用、高齢者介護と健康増進という利点も背景にあったが、「市全体の対応が縦割りではなく前向きだった。何よりも幸雲南塾生だから応援してやろうという雰囲気を感じた」と杉村氏。

医師、看護師など40人が移住 ソーシャルビジネスを応援

幸雲南塾の卒業生たちによるユニークな取り組みは数多い。1ターンを考えている人たちに田舎暮らしの体験をしてもらう宿泊施設の開設、空き家を活用した老若男女の集いの場づくり、医療関係者誘致ツアーの実施、看護師の経験やスキルを生かした訪問看護ステーションの設立など、雲南市の課題解決を意識したものが目立つ。また、卒業生が手掛けている健康的なまちづくりに貢献する「コミュニティナースプロジェクト」の活動資金について、雲南市のふるさと納税を活用している点も特色の一つといえよう。こうした幸雲南塾をモデルにした取り組みを、全国各地の中



光プロジェクト株式会社
代表取締役 杉村 卓哉 氏

山間地域で取り入れる動きも相次いでいる。雲南市が展開する「子ども×若者×大人チャレンジ

の連鎖」の中核をなすのが、幸雲南塾の存在だと言ってもいい。そして、持続可能なまちづくりを目標に掲げる「チャレンジの連鎖」の基礎をなすのが、幼児から高校生までの一貫したプログラムに基づくキャリア教育だろう。国に先駆けて小学校3年生から英語教育を取り入れているほか、子供たちに様々な体験をしてもらうため、交流センターを活用している。

雲南市では学区ごとに設置されていた公民館を交流センターと呼び方を変えただけでなく、所管も教育委員会から市長部局に変更、地元の自主性を高めるようにした。「生涯学習にマイナスという声もあったが、交流が増え、逆に学習機能が高まった」と、速水市長は胸を張る。大人チャレンジでも、地域自主組織による課題解決型自治を目指している。

幸雲南塾を核にした様々な「チャレンジ」の取り組みで、およそ40人が

これまでに雲南市へ移り住んだ。東京、大阪はもちろん、広島、宮城、沖縄などの各地から、医師、看護師、元教員、IT技術者ら幅広い人材に及んでいる。

外国人の流入が増えているのも現実だ。すでに、16カ国、約200人の数にのぼる。同時に、新たな課題も出始めている。外国人児童の孤立、疎外という問題だ。そうした外国人や児童が気軽に相談できるコミュニティカフェの開設を幸雲南塾生が検討中だ。小俣事務局長は「ソーシャルビジネスという観点から応援したい。起業塾というより自分が主体となって地域に貢献していくことが塾の趣旨だ」と、熱い視線を送っている。

まさに「課題解決先進地域を目指す」取り組みといえよう。急速な人口減と高齢化という重い課題を、いかに解決していくか——「雲南市に移り住みたいと言ってくれることを願っている」（速水市長）。その第一歩が、若い人たちに雲南市を訪問してもらうことであり、チャレンジの中身を知ってもらい、共感してもらうことだろう。そこから生まれたつながりを生きたいや住まいに結び付けていく——。雲南市のチャレンジが、芽生え始めているようだ。

（文／ジャーナリスト 杉本哲也）

ご意見・ご感想

第13号

❶「山形県バイオクラスター形成プロジェクト事業」を読み、地方創生の取り組みの成功事例として誇れるものと感じています。鶴岡市に慶應義塾大学先端生命科学研究所が設置され、産・学・官・金一体となり連携を図り、今やバイオベンチャーの花が開きつつあり、先端研より6社のベンチャー企業が育ち、人口減少の中、国内外からの400名以上の雇用を拡大しています。

富田所長を先頭にバイオ版“シリコンバレー”となるか、内外から大きな注目を集めており、一市民として大きな声援をお送りします。

(山形県 ㈱エルサン
代表取締役会長 早坂剛 様)

❷「地域が元気になること」を拝読し、私どもは新潟の会社ですが、現在、山形県酒田市に工場を新設も含めて2カ所所有しています。酒田も新潟も田舎で人口減少が進み、日に日に活力が失われて、それに伴い意識が低下し、行動も弱まっているように感じます。マンネリ生活が続き、先の見えにくい人生が地域に暗さを落としていることが

要因ではないでしょうか。一個人から意識を強く、行動してポジティブ生活を送る。年齢に関係ない明るい将来設計が、地域を元気にすると気がきました。まずは自分から！

(山形県 ㈱山形飛鳥
代表取締役 五十嵐七朗 様)

❸長野県での行政、民間が一体となったワイン産地形成は全国より注目されており、恵まれた信州テロワールを求める造り手が集まり、新たな視点でさらなる魅力が発信されています。「信州ワインバレー構想」の特集では、今後に関わる方々全員で「つなぐ、つながる」産地造りをしていきたいと考え、機会をいただきました。

(東京都 サントリーワインインターナショナル㈱
ワイン生産研究本部 大山弘平 様)

❹「再生支援ネットワーク」に参加しています経営コンサルタントから、感想を述べさせていただきます。

理想論を言えば、全ての中小企業に元気になっていただく支援をしていきたい。しかし現実的には、小口の取引先を金融機関が支援することは難しいのです。本ネットワークは、「難しい」という言葉で終わらせるのではなく、それぞれの専門家が手を取り合って、実践していくことに大きな意義があります。

これからも金融機関との連携により、地域活性化のお役に立ちたいと思います。

(大阪府 ㈱エクステンド大阪支社
事業性評価推進室長 野上智之 様)

❺平成28年8月に日本公庫国民生活事業本部（中国地区）と住宅金融支援機構（中国支店）は、業務連携・協力に関する覚書を締結しました。それを契機として、当機構は地域課題解決ネットワークにも参画させていただきました。少子高齢化や後継者不足等の切実な課題を抱える中国地域において、創業・事業承継者のための店舗併用住宅への協調融資や新たな住宅取得への支援等を通じて、移住・定住促進等の経済活性化に一層取り組んでまいりたいと思っております。

(広島県 住宅金融支援機構中国支店
地域営業部門長 西本忍 様)

❻「コーポレートガバナンスをめぐる形式と実質」を拝読、コーポレートガバナンス・コードを再読しました。生半可な解釈は危ういと思います。日本人の説得力の源は、吉田松陰のように自らの姿で人に驚きと行動を促すことにある。企業は行動の総和だ。出資者が原則や説明に頼るにしても、トップはそれが全てではない。説明も、過ぎれば言い訳に堕ちる。トップが言葉や数字に縛られてはいけない。トップは勇敢であってほしい。地方の中小企業者は、言葉でなく人の姿を見ることができのだから。

(鳥取県 中央印刷㈱
会長 松下榮一郎 様)

◆ 編集後記

私ごとですが、大型二輪の免許取得にチャレンジ中です。教習所の仲間たちは、バイクを共通点につなげた同志。不安と恐怖、バイクをうまく扱えないもどかしさを共感し合い、励まし合い、免許取得後の姿を想像しながら楽しく語らう——。新しいことにチャレンジするとき、そばで応援してくれる仲間がいると心強いものです。

今号の「まちから、むらから」で紹介した幸雲南塾での「つながり」もまた、夢の実現に向けて走る同志を結び付けるもので、そのつながりが新たなチャレンジの連鎖を生み出すのだと感じました。（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 5



東京都江戸川区・台東区 「江戸風鈴」

江戸時代、風鈴や万華鏡などのガラス製品が江戸の町で爆発的な人気を呼んだそう。当時の製法を受け継ぎ、ガラス風鈴、ビードロ風鈴など呼び名を変えて人々に親しまれてきた江戸風鈴。炉の中で約1300度の高温で水あめ状になっているガラスを、職人がガラス製の竿で巻き取り、膨らませる。型を使わずに空中で膨らませる宙吹き^{ちゆうぶき}という技法が施されているのが江戸風鈴の特徴だ。透明なガラスに響く軽やかな江戸風鈴の音色は、夏の風物詩として今なお多くの人に親しまれている。

写真提供／有限会社 篠原風鈴本舗