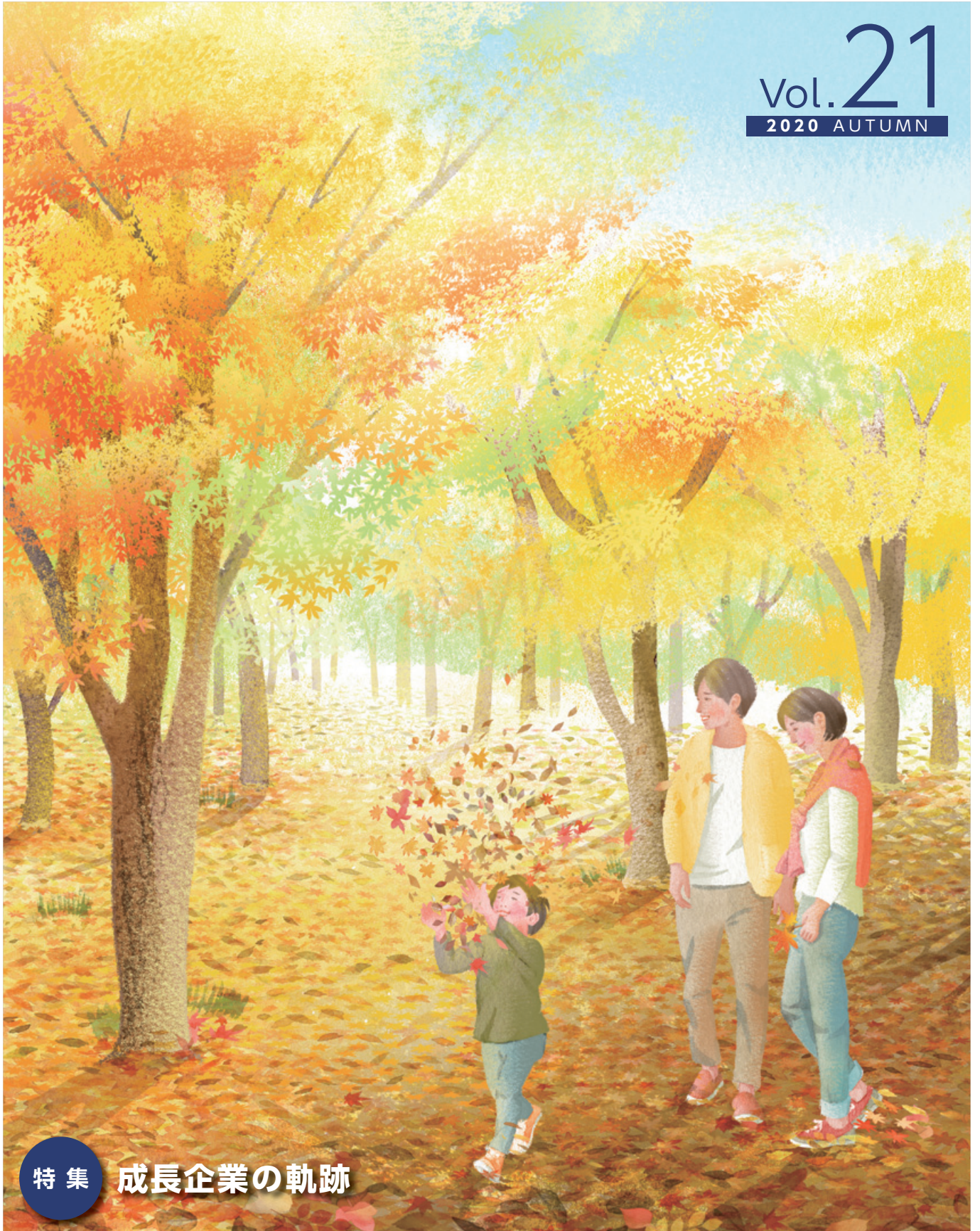


日本公庫つなぐ

Vol. 21
2020 AUTUMN



特集 成長企業の軌跡



表紙のはなし

澄んだ秋の風を感じるようになると、山の樹木が一斉に色づき始めます。万葉集や古今和歌集には紅葉の美しさを詠んだ多くの歌が収められており、江戸時代には庶民も紅葉狩りを楽しんでいたといわれています。鮮やかな赤や黄に染まる紅葉は、今も昔も日本人の心をとらえ、独自の美意識を育んできたのでしょうか。

イラスト／新目 恵
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. 21

2020 AUTUMN

3

炉辺談話

「癒やしの里の元気づくり」——増田 明美

4

Special Report

成長企業の軌跡

6

寄稿 神戸大学大学院経営学研究科教授——忽那 憲治

経済的価値創出の目線を資本コストに設定せよ

8

Case1 東京都中央区 株式会社ホットランド

小さな店から紆余曲折を経て 今や「築地銀だこ」ブランド500店

11

Case2 大阪府大阪市 サラヤ株式会社

「世界一の手洗い企業」目指し急成長 新型コロナウイルス感染予防のため増産に努力

14

Case3 富山県高岡市 株式会社能作

魅せて、伝える生産現場へ 年間13万人を集める「能作」の引力

17

事例とデータから見る 成長企業の特徴と支援の意義

20

ここにこの人あり

特定非営利活動法人 日高わのわ会 事務局長——安岡 千春

お母さん方と一緒に地域の困りごとを楽しく解決して日高村を全国区に

24

シリーズ まちから、むらから

福岡県北九州市

——空きビル、空店舗を改修、小口化——

リノベーションまちづくり「家守構想」でテナント呼び戻し
スタート・アップ企業などに焦点

28

コロナ禍を生き抜く

銚子電気鉄道株式会社

千葉県銚子市

絶対に、電車は止めない 何でもありの生存戦略で鉄道を守る

《お知らせ》

平素より、広報誌『日本公庫つなぐ』をご愛読いただき、厚く御礼申し上げます。

広報誌『日本公庫つなぐ』につきましては、新型コロナウイルス感染症の影響により、発行が遅れておりました。

楽しみにお待ちいただいていた読者の皆様には、ご迷惑をお掛けしましたことをお詫び申し上げます。

今後とも、皆様のお役に立てる記事をお届けすべく取り組んでまいりますので、何卒ご理解いただけますようお願い申し上げます。

炉辺談話



スポーツジャーナリスト
増田 明美

「癒やしの里の元気づくり」



増田 明美 (ますだ あけみ)

1964年、千葉県いすみ市生まれ。成田高校在学中、長距離種目で次々に日本記録を樹立する。84年のロス五輪に出場。現在はコラム執筆の他、新聞紙上での人生相談やテレビ番組のナレーションでも活躍中。2017年4月～9月にはNHK朝の連続テレビ小説「ひよっこ」の語りも務めた。大阪芸術大学教授。

「皆さん、田んぼに落ちこまないでくださいね」で始まる開会式。毎年12月に私が故郷で開催している「いすみ健康マラソン」のことです。これまでに12回開催されましたが、土日合わせて約5千人が全国から参加してくれます。田園風景を眺めながら走る、これといって売り物がない大会（最長でハーフマラソン）ですが、結構評判がいいんです。

誕生したきっかけは、故郷で講演した後の懇親会の席上。「いすみも高齢化が進んで…」「3町合併したから、皆が一体にならないと」「元気が出るイベントをやりたい」と市の皆さんが話したのです。「だったらマラソン大会開いちゃいますか？」と私。合併した地域を結ぶコースにすると良いと言おうと「いいね、いいね！」と拍手が起こり、皆お酒も入っていたから大盛り上がり。アツという間に決まってしまう。普通は新規のマラソン大会を開くとなると大変なのです。警察の許可をとって、運営をお願いする体育協会や市の理解も得なければいけません。でも、幸いにもその席

に警察署長と体育協会会長と市長がいたから、即「やりましょう！」と。酒の勢いもありましたね。

まずは予算。都市型マラソンで一番大変なのは警備費です。でも交通量の少ない道なので、あまりかかりませんでした。また通常、エントリーの事務費やタイム計測などは参加費でカバーできます。でも地元の子供たちに5000円の参加費で大人同様にタイム計測をしてあげたかったので、その不足分を市の予算で賄ってもらいました。

アクセスも課題。東京駅からの「特急わかしお」は、マラソン会場最寄り駅（長者町駅）の3つ手前と2つ先の駅に停車。JR東日本にお願いに行くと、その日だけは特急を長者町駅に臨時停車してもらえることに。

そして市は教育委員会の生涯学習課の中にマラソン担当を2名配置。担当者を中心に、学校、体育協会、商工会、女性の会、消防団等々、多くの人と一緒に作り上げていったのです。

大会は、都会から参加したランナーたちからは「癒やしのコース」と言われてリピーターが多い

のが特徴です。ただ「沿道の応援が少ない」というマイナス評価も。というのも高齢化が進み、前の日までは応援しようと張り切っていたお爺ちゃんお婆ちゃんも、当日の朝の寒さに外に出る意欲をなくしてしまうのです。

すると、ある年の会議で「人がいねんならさ、案山子でも並べてみつか」と誰かが話し、沿道に案山子を置くことにしました。これが当たり前！夏の案山子祭りの優秀作品ばかりなのでクオリティも高く、夜に車で通ると人と見分けがつかずにビックリしてしまうほど。他にも最後尾を走る車両を耕運機にしたり、地元の有志が駅で見送りをしたりと、それぞれがアイデアを出しながら、おもてなしの心を大切に運営しています。

大会での経済効果は1～2日しかないと思います。それよりも皆が「つながっていく」ことが一番の成果でしょう。子供たちも年に1度の舞台を楽しむに体力づくりに励んでいますし、お爺ちゃんお婆ちゃんも「来年も応援するよ」と笑顔。私も楽しみながら地域が元気になるのが嬉しいのです。

●株式会社ホットランド ●サラヤ株式会社 ●株式会社能作

成長企業の軌跡

今や、多くの人に支持されるサービス、商品等を生み出している企業も、始まりは小さな規模からのスタートだった。あらゆる苦難を乗り越えながら、成長の時機を見極め、物にしてきた。今号では、中小企業の成長が日本の経済成長の要であるという観点からの寄稿と、著しい成長を遂げてきた企業の軌跡3事例を紹介する。





経済的価値創出の目線を 資本コストに設定せよ

国際的には 日本の中小企業の 低収益性は深刻

日本の中小企業（製造業）の収益性は国際比較の視点から見ると極めて低い。筆者が以前に算出した少し古い数値とはなるが、2011～13年の3年間の総資産営業利益率の平均値は、中小企業（資本金1000万円以上1億円未満）で2.5%、零細企業（資本金1000万円未満）で0.9%となっている（財務省「法人企業統計調査」の数値より計算）。

一方、アメリカ企業（製造業）

について2011～13年の3年間の総資産営業利益率を見ると、総資産規模500万ドル以上1000万ドル未満（1ドル100円換算で5億円から10億円）の中小企業で14.6%、総資産規模500万ドル未満（1ドル100円換算で5億円）の零細企業で17.3%となっている（United States Census Bureau「Quarterly Financial Report」より計算）。企業規模の定義が日本では資本金ベース、アメリカでは総資産ベースであり、企業規模の厳密な比較ができるわけではないが、中小企業や零細企業の営業利益率の水準

に日米で大きな差があることは間違いなく。

さらに今後の日本企業を取り巻く環境を考えると、人口減少と少子高齢化が与える影響は極めて深刻である。歴史上、人口の大幅減少をはじめて経験する先進国は日本である。経済成長の主要因は、一つは人口増加の効果であり、もう一つは生産性向上の効果である。しかし、日本は、人口増加の効果が今後は期待できない。加えて、上に見たように日本企業の収益性は低く、生産性も先進国の中では極めて低い。

国際的には 日本の廃業率は低く、 生存率は高い

少し論点が変わるが、日本の開廃業率を国際比較の視点から見ることにしよう。主要先進国の2010年度の開業率と廃業率について、『中小企業白書2014年』より数値を引用すると、日本はそれぞれ4.5%と4.1%であり、アメリカ9.3%と10.3%、イギリス10.0%と10.6%、ドイツ8.6%と8.4%、フランス18.7%と12.9%となっている。後継者問題もあって日本に



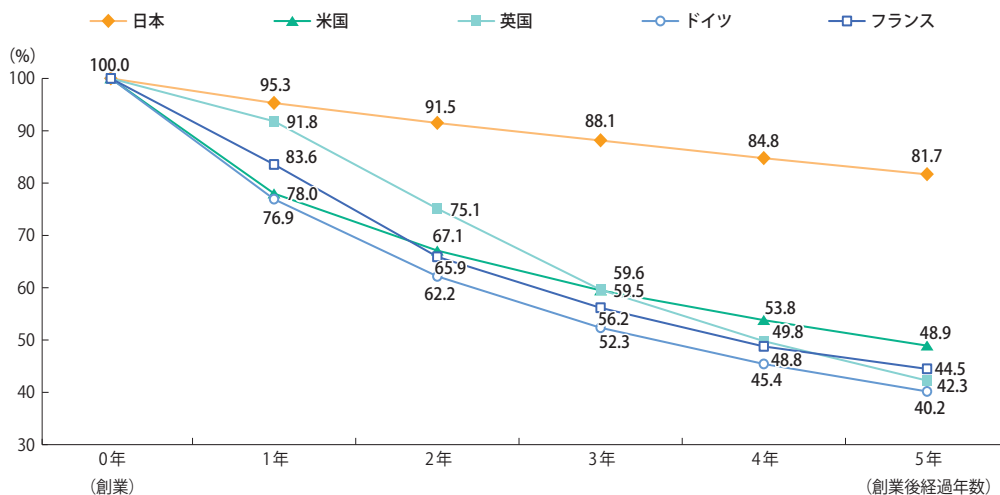
神戸大学大学院経営学研究科 教授

忽那 憲治(くつな けんじ)

1964年愛媛県生まれ。大阪市立大学大学院経営学研究科後期博士課程修了。博士(商学)。専門は、アントレプレナー・ファイナンス、アントレプレナーシップ。株式会社イノベーション・アクセルの取締役(共同創業者)。

<https://www.innovation-accel.jp>

図 起業後の企業生存率の国際比較



資料：日本：(株)帝国データバンク「COSMOS2 (企業概要ファイル)」再編加工
 米国、ドイツ、フランス：Eurostat
 英国：Office for National Statistics

(注) 1. 日本の企業生存率はデータベースに企業情報が収録されている企業のみで集計している。また、データベース収録までに一定の時間を要するため、実際の生存率よりも高めに算出されている可能性がある。
 2. 米国、英国、ドイツ、フランスの企業生存率は、2007年から2013年に起業した企業について平均値をとったものである。

出典：「中小企業白書 2017」109ページ

おける廃業の増加が指摘されているが、国際比較の視点から見れば、日本の廃業率は国際的に見て「低い」。

続いて、起業後の生存率を国際比較した上図を見ていただきたい。日本の新規開業企業の生存率は創業後5年が経過すると81.7%となり、5年間で2割程度の新規開業企業が姿を消す状況にあることがわかる。しかし、アメリカ、イギリス、ドイツ、フランスの状況はどうだろうか。4つの国で若干の数値の違いはあるが、創業後5年の生存率は40%～50%であり、5年間で5割から6割もの新規開業企業が姿を消すことを意味する。こうした生存率の状況は図を見て明らかのように、日本とそれ以外の4つの先進国では明らかに異なる動きを示している。

中小企業の収益性が低いために廃業率が高く、生存率が低いというロジックではない何かがあることを示唆している。

経済的価値創出のために、経営者は資本コストを意識せよ

Bartley J. Madden 著の『Value Creation Thinking』という書籍のカバーに掲載されている図は、企業が上げる経済的利益が、企業のライフステージとともに推移する一般的な流れを描いている。ここで意識していただきたいのが、横軸が Cost of Capital (資本コスト) となっていることの意味である。

経済的利益の水準を評価する横軸が Profit (利益) ではなく、価値創造の判断は「資本コスト」であることをこの書籍のカバー図は示している。ここで資本コストの概念を厳密に議論したいわけではない。企業に資金提供している株主（経営者自身を含む）や債権者全体にとって、資金提供に対して負っているリスクに見合うリターン目標の数値ぐらいに考えていただきたい。

ここでは、自社の事業が経済的価値を生み出しているかどうかの判断の基準が利益ではなく、資本コストとなっていることが重要である。事業が利益を生み出しているから経済的価値を創出していると考えるか、資本コストを上回って初めて価値を創出していると考えるかでは、企業経営者が持続的成長のためにどこに目線を合わせて経営するかを考える上で戦略構築のあり方が大きく異なる。

日本の中小企業の経営者に借入コスト（銀行借入の利率）の意識はあっても資本コスト（自身の株式保有のコストを含む）の意識は低い。多くの中小企業経営者は、自身が大部分の株式を保有する、分散投資が困難な大株主でありながら、株式資本コストはゼロと考えている。海外における高い廃業率や低い生存率は「低い利益率」から生じているのではなく、「高い資本コスト」を想定した経営から生じている現象と考えることができる。持続的成長に向けた戦略構築に向き合うために、経済価値創出の目線を資本コストに設定せよ！これが小稿のメッセージである。

株式会社ホットランド 東京都中央区

小さな店から紆余曲折を経て 今や「築地銀だこ」ブランド500店

「築地銀だこ」のブランドで知られる株式会社ホットランドは、たこ焼専門の1号店を23年前に開き一躍して急成長の波に乗った。今では多彩な業態の店を国内外に展開する東証1部上場企業である。成功したのは、創業者の佐瀬守男社長（57）が、心が和む食べ物を顧客に提供したいとの理念の下、仲間たちとともに七転び八起きをいとわず、手探りで他の追随を許さない強みを確立したからだ。



株式会社ホットランド
代表取締役社長
佐瀬 守男 氏

赤い「築地銀だこ」の看板のたこ焼店を、ショッピングセンターのフードコートなどでよく見かける。店先でたこ焼を手際よく裏返しながらかく職人の仕事ぶりを眺められる。

たこ焼は家庭でも簡単に作れる。それでホットランドは「築地銀だこ」で断トツのチェーンをつくり上げた。「たこ焼は参入障壁が低いかわり、商売として持続していくのは難しいですよ」と佐瀬守男社長は言う。なぜ同社は成功したのだろうか。

2019年12月期末で、たこ焼専門店433店に「銀だこハイボール酒場」などを合わせて、

同社の築地銀だこ事業の店は国内で500店に上る。これに「薄皮たい焼 銀のあん」やアイスクリーム、天ぷらなどの各種専門店を含めると593店。さらに香港、マレーシア、米国などの海外店を加えれば合計659店を数える。

ホットランドの売上高は前12月期決算で324億3432万円、営業利益は同16億6959万円になる。企業は、強い商品によってタイミングよく時代の風をとらえたときに急成長する。

同社もその例に漏れない。1997年3月のこと、当時、群馬県桐生市にあったホットランドは、隣のみどり市笠懸町の

総合スーパー内に「築地銀だこ」1号店を開いて、彗星のように急成長した。時に佐瀬社長は34歳、当初描いた「和のファストフード」の夢を実現するきっかけをようやくつかんだ。

第1号店は、自信はあったものの、開いてみなければ分からない。不安を拭えないのは、25歳で商売を始めた佐瀬社長は、浮き沈みの繰り返しだったからだ。実際には開店早々、行列のできる繁盛店になった。

行けると判断して次を考えしていると、北海道から「築地銀だこ」のフランチャイズ店を是非やりたい」という男性がやってきた。聞けば、家具店を経

営していたが倒産して、知人から群馬にすごい人気のたこ焼店があると聞いて、これに再起を賭けようと思ったそう。

カネはないが男性の熱意を買った。「だから2号店は北海道の苫小牧店なのです。すぐく売れて、お客さんが大変喜んでくれましたね。それからです。フランチャイズで展開しようと思ったのは」

こう佐瀬社長は語るが、それまで「フランチャイズ・チェーンをやるうとは全く考えていなかったのですから」と苦笑する。「苫小牧の人が結果的に、そういう形にしてくれたんです」



たこ焼をつまみにお酒が楽しめる銀だこハイボール酒場



こだわりの焼き方で冷めてもおいしい



全社員が研修でたこ焼製造の技術を学ぶ

一気に出店拡大を決断

翌98年10月、東京初出店となる中野区のサンモール中野店が当たりとしてメディアにも取り上げられた。これに勢いを得て1号店の翌々年には、何と一気に約120店舗を出した。

当時、全国各地にショッピングセンターの建設が相次ぎ、ちょうど話題になっていた同社に、出店依頼が次々と舞い込んだ。「力もないのに、無理したなとも思います、もしあの時に一気に出店していなかったら、今の『築地銀だこ』はないでしょう」と佐瀬社長は振り返る。

同社は大量出店により、追隨してたくさん生まれた類似店の機先を制して、好立地を押さえることができた。これが「築地銀だこ」をトップブランドとして不動のものにした。

大きな成長を可能にするチャンスはそうたびたび巡ってこない。そこでちゅうちょしていたら、機会を逸する。無茶に見えた大量出店を、佐瀬社長が決断したのは幸いだった。

もちろん先立つものはカネである。ホットランドと佐瀬社長の兄が経営する実家の佐憲鉄工所

（群馬県桐生市）が、国民生活金融公庫（現日本公庫国民生活事業）からそれぞれ5000万円ずつ、合計1億円を借りて初期の運転資金に充てた。

ホットランドが出店攻勢をかけ、佐憲鉄工所が店に据えるたこ焼の専用機械を造る。佐憲鉄工所にとっては、主力製品だった豆腐製造機の需要が細っていたので渡りに船だった。成長に拍車がかかれば、自ずと他の金融機関との取引が広がる。

こうして2003年には300店を突破する。「順調に拡大できたのは、仲間たちのおかげです。私がこの指とまれと言って、それに賛同した仲間が現場で頑張ってくれるのが大きいですね」。佐瀬社長が言う仲間とは、出身地の桐生の友達、その兄弟、知り合いなど諸々である。

仲間たちが強み

築地銀だこがヒットする前からの仲間も多い。佐瀬社長は「みんな、やる気は旺盛ですが、カネはないんです」と笑う。このため社員になって店長をやったから独立して、フランチャイジーとしてチェーンを支えてもらう

方式にした。

こうして独立したフランチャイジーが100社以上もある。中には1社で約40店を持つ仲間もいる。「みんな、ともに苦労しているんで、強いチェーンができました」と佐瀬社長は言う。全員がいわば自分の人生を賭けたオーナー経営者だから真剣さが違うのだろう。

たこ焼専門店「築地銀だこ」は、佐瀬社長にとって、前の店の失敗から起死回生を図るための、後に引けない挑戦だった。

91年6月に28歳でホットランドを創業して、30歳のころにみどり市大間々町のショッピングセンターに待望の和風ファストフード店「ホットランド」を出店した。たこ焼のほか、焼きそば、たい焼、おむすびなどを一通りそろえた。

最初は物珍しさもあって、はやったが、3カ月もすると客足が遠のき始める。「顧客をつなぎとめようと品数を増やす。採算を合わせるために人を減らして、作り置きをやる。すると味が落ちて、お客さんが離れるという悪循環に陥りました」

佐瀬社長は考えた。「お客さんは少し待っても出来たてが欲

しいのではないか。作り置きではないのか。第一本当にうまいのだろうか。店を見直したら、3つの疑問が湧きました」

実際にやっていることは、目指すファストフードとは逆だったのだ。結局、たこ焼一本に絞って出直す決断をした。よく思い切ったが、背中を押したのは、今まで付いてきた仲間が「それが一番決定的でした」と、佐瀬社長は語る。

たこ焼を選んだのには、理由がある。子供から高齢者まで幅広い層が食べる。おやつにも軽食にも、また酒のつまみにもなる。季節性も少ない。焼いている姿を見せて、購買意欲をそらせることもできる。関東では専門店がまだあまりなかったので、狙い目でもあった。

しかし形だけなら簡単に作れるが、侮ると、うまい、まずいの差がはつきり出る。佐瀬社長は「たこ焼を極めたい」と、徹底的に研究した。

たこ焼の本場である大阪に1年ほど住んで、食べ歩きをして勉強した。その結果「大阪のたこ焼とは真逆の物にしよう」と

決めた。ふわっと柔らかく焼いたのをその場で熱々で食べるのが大阪流である。しかし持ち帰りの顧客を相手に売るには、冷めてもおいしく食べられるようにする工夫が要る。

圧倒的な差別化が必要

このため『油で表面を仕上げる』方法を編み出した。「いったん焼いてから、油を追加して高温で焼き上げると、表面の皮が、パリッ」と仕上がります。中は、トロツツとして、大きいたこを入れれば、冷めてもおいしい（佐瀬社長）。これが受けた。「単品でやるには、圧倒的な差別化ができれば駄目です」というわけだ。

商品として完成するまで2年を要し、出店場所を確保するのにまた苦労した。当時はたこ焼店といえば、屋台のようなイメージがして、大手のスーパーやショッピングセンターのデパートパーはまともに相手にしてくれなかった。

第1号の笠懸店が決まるまで20〜30社に足を棒にして売り込み、1年くらいかかったそうである。新しい事業で成功するに

は、うまくいかなくても諦めず、ものになるまで試行錯誤を繰り返すしぶとさが必要だ。

顧みれば、佐瀬社長は何のつても力ネもなく、最初からひたすら手探りで道を切り開いてきた。高校時代に「高原へいらっしやい」というホテルを舞台にしたテレビドラマを見て、ペンションをやりたいと思ってホテル専門学校に進む。

次いで料理を覚えようと、フレンチレストランなどで働いたが、修業がせつかな性格に合わず挫折した。実家の鉄工所の手伝いなどをしたが、折しも近くにできたマクドナルドなどのファストフード店に刺激されて、「日本初の和のファストフードをやろう」と思い立つ。

自分の車を友人に売って得た30万円を元手に、ラーメン店だった店を家賃月4万円で借りて、母親が作る焼きそばを売る店で25歳の時に開いた。

そこから「築地銀だこ」までは雌伏時代である。店は人通りがほとんどない場所なので閑古鳥が鳴き、宅配でしのぐ。新聞配達をして生活費を稼ぐとともに、「焼きそばを宅配します」という自作のビラを配った。

小金稼ぎは目的でない

桐生駅前に場所を移してソフトクリームを売ったのをきっかけに繁盛店になる。気をよくしてアイスマンじゅうをつくり横浜の中華街に車で5、6時間かけて売りに行った。91年にホットランドを創業したが、売れ行きが落ち、アイスキャンデー、じゃがバターと目先を変えて盛り返す。

猛烈に働いて小金は稼げた。しかし何か違う。「会社までつくって、やってきた目的は何だったのか見えなくなっていた」と我に返り、前述の「ホットランド」出店につながった。

「和のファストフード」という目標と、社名に込めた「人々をホッとさせる食べ物や場を提供したい」という理念に合わせて、軌道修正した。それらを共有する仲間たちへの「責任感」が佐瀬社長を突き動かした。

今は新型コロナウイルスで厳しい。だが「人の心を温かくするのが当社の存在理由。事態が落ち着けば、必ずたこ焼のような平和な食べ物求められるはず」と佐瀬社長は確信する。

先を見てさまざまな手を打っている。例えば、今や輸入たこの最

大のユーザーである同社は、世界各地の漁場から直接調達するプロジェクトを推進している。近くアフリカのモリタニアの合併工場から輸入するたこを、自社で消費するだけでなく、他の飲食業にも供給する方針である。

新業態の開発にも積極的だ。東京、大阪に出店している「おでん屋たけし」はその一つで、ゆくゆくは地方で夫婦が力を合わせて経営できるような小型店に仕立てる狙いである。「私は25歳から素人のまま生業として事業を始めて、それがDNAになっていますから、地方で起業する人を応援したいのです」。佐瀬社長は新たな成長に向けて、今も走りながら考えている。



社長の厳しいチェックが入る試食会

サラヤ株式会社

大阪府大阪市

「世界一の手洗い企業」目指し急成長 新型コロナウイルス感染予防のため増産に努力

新型コロナウイルスの世界的大流行により、サラヤ株式会社（本社大阪市）は、急増する注文へ総力をあげて対応している。手指消毒剤の草分けである同社は、「衛生、環境、健康」の分野における先進的企業だ。創業以来、社会性を重視した経営に努め、ニッチ（すき間）の分野を開拓してきた。「世界一の手洗い企業」を目標に掲げ、今や23の国・地域に進出して、これをバネに急成長を続ける。



サラヤ株式会社
代表取締役社長

更家 悠介 氏

サラヤの製品は、家庭用から医療、介護、食品企業向けまで多彩である。共通するのは、衛生、環境、健康の3つのニーズに絞っている点である。

手指消毒剤は代表的な製品の一つで、押すと出るポンプ式容器や手をかざすと自動的に噴霧するオートディスプレイとセットで使う。医療器具の全自動洗浄消毒器や医療関係者の防護用具なども供給する。

パーム油を主原料とする「ヤシノミ洗剤」も、同社の看板商品である。肌に優しく、微生物によって分解され、排水による水質汚濁を防げるという。

現在、新型コロナウイルスの

世界的大流行で、同社の衛生関連製品への需要は内外で急増している。更家悠介社長は「工場は24時間体制で生産していますが、需要増に追いつきませんが、需要増を一時中断して、対応しています」と言う。

4月入社の新入社員50人も、通常ならば工場研修は2日程度だが、今年は2カ月の予定で、工場に応援のために入っている。

海外メーカーに委託する生産も増やそうと努めているが、思い通りにはいかない。「マレーシアのメーカーに防護手袋の増産を頼んでも、『遅かったね。2021年9月末まで予約で埋まっている』と言うのです。

重ねて要請すると、『ではウェーティング・リストの一番上に載せましょうですよ』（更家社長）

需要が増えただけではない。中身にも変化が見られる。「今まで防護手袋は、看護師が使うS型が大きくてもM型が多かったのが、L型がよく出ます。医師も注意して手袋をするようになったからでは」と推測する。

手洗いなどで衛生に気をつける動きは、一過性では終わらないと更家社長は見る。「2003年のSARS（重症急性呼吸器症候群）のときも瞬間的に高まりましたけど、1年もすると元に戻りました。2009年の新型コロナウイルスインフルエンザも同じでし

た。しかし今回の影響はかなり深刻なので、衛生に対する意識は基本的な面で広く浸透するのではないですか」と言う。

海外売上年率15%増

「発展途上国で今まであまり気にしていなかった所も、手指消毒は大事だと思うようになっており、特に政府の意思決定者の姿勢が変わりました」と語る。「新しい感染症の流行は、グローバル社会の宿命として、これからもおよそ10年ごとに起きるかもしれません」と予想する。

同社グループの2019年10月期決算の国内売上高は約500



研究開発から製造まで、一貫して人にも地球にもやさしい商品を世に送り出している

億円、海外売上高は約150億円である。「国内は毎年7〜8%の伸びで、今年度は10%を超えるかどうかです」と更家社長は語る。

海外の売上高は「ここ5年、年率15%以上伸びてきました」と、井上政行取締役海外事業本部長は言う。今年度は「190億円を目標にしていますが、大きく超えるかもしれません」と見込んでいる。

海外売上が前期の約150億円から200億円の大台に届く可能性が出てきたのはいわゆるコロナ特需だけによるものではない。1995年に米国に現地法人を合併で設けて以来展開してきた海外戦略が、本格的に拡大する段階に入ったためである。

現在、同社は海外23カ国・地域に、10工場と販売などに当たる現地法人などの28拠点を持つ。海外のネットワークは米国、中国、東南アジア、ヨーロッパ、アフリカに広がる。

創業者である父親の故更家章太氏から1998年に47歳で社長を引き継いだ現在の更家社長は、2002年の創業50周年を機に「世界一の手洗い企業」を目指す方針を打ち出した。な

ぜ同社が事業のグローバル化を図れたのは、目標とする「手洗い企業」という聞きなれない言葉に解く鍵がある。

同社は「手洗い」というニッチ市場を得意な商品で開拓し、そこから派生するニッチ市場に次々と旗を立てて成長した。これにより蓄えた独自の技術、ノウハウが海外に出る際の武器になったのである。背景にある企業理念が、国際的に通用する社会的価値を重視する点も重要な要素になっている。

業界初の製品を続々と

先代の更家章太氏は1924年に三重県熊野市育生町の林業の家に生まれ、52年に三恵薬糧（現サラヤ）を創業して、緑色の薬用石けん液を開発した。蛇口の近くに付いている押し出し式容器に入った緑の石けん液を、小学校などで使った覚えのある人も少なくないだろう。

これがサラヤの原点である。「手洗い」は同社を象徴する言葉になり、衛生の分野を手始めに、環境、健康と事業を広げていったのである。「先代の父は開発や発明が好きで、新しい製品を他社

に先駆けて市場に出すことを無上の喜びとしていました」と更家社長は語る。

同社には業界初の製品が多い。例えば71年発売の「ヤシノミ洗剤」や79年の速乾性アルコール手指消毒剤などである。

95年のカロリーゼロの甘味料「ラカントS」も、中国・桂林でのみ自生する羅漢果という植物が原料で、健康志向のニーズに広がる商品である。いま米国で急激に売り上げを伸ばし、海外売上拡大に大いに寄与している。

更家社長はこう語る。「健康ビジネスを担うサラヤUSAを2016年末に設けて、昨年『ラカントS』関連製品で約50億円売り上げました。今年は新型コロナ流行で少し遅れるかもしれないが、売上高100億円は視野に入っています」。米国全体の前年度の売上高は、他と合わせると約80億円になる。

米国での「ラカントS」販売を指揮するのはサラヤUSA社長を兼務する海外事業本部のドウプロファ・ミハイル副本部長である。「米国では砂糖の代替品の需要がすごく伸びています。そこにスムーズに参入できたのは、日本で15年以上売って

いる味のいい『ラカントS』があったからです。初めは日本から2品目を持って行き、派生品をどんどん増やして、今や約40品目になります」と説明する。

巨大企業相手に競争

ラカント抹茶、ラカント入りメープルシロップ、パンケーキミックスなど、あらゆる物を味からパッケージまで米国の消費者の好みに合わせて開発した。

対抗商品は穀物メジャーとして知られるカーギルが売る南米の植物ステビア由来の甘味料「トウルビア」である。

巨大企業が相手でも「当社は矢継ぎ早に新商品を出します。これが駄目ならこれという具合にね。圧倒的にスピードが速い」と、更家社長は自社の競争力に自信を見せる。

2001年に開発した内視鏡などの医療器具用のアセサイド消毒液もニッチ商品である。米国での競争相手はジョンソン・エンド・ジョンソンだったが、対抗する部門を売却してしまった。成長率などが期待ほどではなかったのかもしれない。

「大企業も分野によって競争



アフリカ・ウガンダでの「100万人の手洗いプロジェクト」をはじめとする途上国の衛生環境向上、マレーシア・ボルネオ島での環境保全活動など、社会問題解決に向けての取組みとともに成長を遂げてきた

相手になりますが、恐るるに足らずです。スピードの速さと市場のニーズを丹念に吸い上げる積極性があれば、互角に競争できます」（更家社長）

よいと思えば即断できるオーナー経営のよさも強みなのだろう。ウクライナ人のミハイル氏が2004年に入社したのも更家社長の一声による。京都大学経済学部で留学中のミハイル氏がロシア語の通訳としてアルバイトにきていた時のことである。

更家社長が「ミハイルさん、就職は？」と尋ねると、「決まっています」と言う。「だったら、うちに来れば」で決まった。最初の米国進出も偶然の出会いによって具体化した。93年に東京で開かれた福祉機器展で、サラヤのオート

デイスペンサーに興味を持つ米国企業の社長がいた。応対した当時専務だった更家社長と、合併会社をつくって米国で販売する話がとんとん拍子でまとまった。

ところが渡米して先方の話を聞いた章太社長は「これは向こうに任せたらどうか」と手を引くと言いだした。不案内の海外事業には慎重だったようだ。すったもんだしたあげく、何とかスタートしたが、6年ばかりは赤字で苦労した。

しかし更家社長の海外進出にかける思いは揺るがなかった。支えは「好奇心です」と言う。大阪大学工学部を卒業後、米国カリフォルニア大学バークレー校工学部の衛生工学科修士課程を修了して、一時は米国企業への就職を考えたこともあり、海外に関心がもともと高かった。父親とは海外事業について意見を異にしていたが、社会性を重視する経営観は引き継いでいる。これが現在、国際化を支えるビジョンになっている。

持続可能性を追求

創業者の章太社長は92年3月3日付日経産業新聞の記事

で「社益は、社会益や地球益に結びつかねばならない」と力説している。さらに「年商百億円になったらゼロ成長にする」。なぜなら「それ以上の成長は地球破壊につながる」からだという。当時の年間売上規模は70億円程度だった。だが今や、当時の9倍ほどに成長している。

現在の更家社長は専務時代から海外市場にも出て成長を目指す考えなので、父親の章太社長との対立は避けられなかった。「ケンカしたらまずいので、父を立てながらやりました。でも『お前、何を言うてるんや』と怒られて、会議中に茶碗が飛んでくることもありました」

しかし「社会益、地球益」の考えは共有している。更家社長は、企業が社会や環境と調和して、ともに成り立つ「持続可能性」を追求している。

例えばアフリカのウガンダで、2010年から子供や母親たちに正しい手洗いを普及させる活動に対して、日本ユニセフ協会に対象の衛生商品の出荷額の1%を寄付して支援してきた。さらに医療機関に手指消毒を定着させるため、14年に合併会社を現地に設けてアルコール系手指消

毒剤の製造に乗り出した。

また「ヤシノミ洗剤」の原料を生産するマレーシア・ボルネオ島の熱帯雨林を守る環境保全活動にも対処している。ボルネオ保全トラスト（BCT）を設立するなど、熱帯雨林と野生動物の保全に具体的に取り組んでいる。

更家社長は、国連のSDGs（持続可能な開発目標）が掲げる17の目標を念頭に経営している。世界にライバルは米国のゴージャードとイギリスのデップの2社がある。この「三國志の状態」（更家社長）から抜け出して、名実ともに「世界一の手洗い企業」になるために、国際社会や地球環境に受け入れられる経営に一段と力を入れる構えだ。



日本で培ったノウハウを生かし、国際的なネットワークでグローバルなマーケットに挑戦している

株式会社能作

富山県高岡市

魅せて、伝える生産現場へ 年間13万人を集める「能作」の引力

富山県高岡市。加賀藩主・前田利長の高岡城築城に伴って開かれたこの町の伝統産業は「鋳物づくり」だ。株式会社能作も、かつては問屋の下請けとして鋳造生地をつくる零細町工場だった。そんな同社が、今や世界が注目する年商20億の「ブランド鋳物メーカー」へ急成長。義父から事業を受け継ぎ、大飛躍の原動力となった現社長・能作克治氏(62)の鋭い戦術眼に迫る。

「屈辱の一言」を原点に

富山県北西部・高岡市。人口17万人弱の典型的な地方都市であるこの街に、年間13万人を超える観光客が訪れる一大名所が突如生まれたのは、2017年のことだ。

彼らの目当ては、高岡駅から車で20分ほどの距離にある、能作のどかな田園風景の中に建つ工場兼ショールームに、全国から人が押し寄せるこの現象を、マスコミは「富山の奇跡」ともてはやす。

だがこの奇跡は、決して運やブームに頼った僥倖ではない。伝統に裏付けられた技術力と、商品の良さ。そしてその魅力を発信する巧みなメディア戦略の成果なのだ。

「私は大学卒業後、大手新聞社でカメラマンをしており、ものづくり……ことに伝統工芸などとは無縁の人間でした。それがなぜ鋳物の世界に飛び込むことになったのかといえば、妻が鋳物屋の一人娘だったから。それだけです」

にこやかに語るのは、能作の代表取締役社長である能作克治氏。27歳で婿入りし、義父の営む鋳物工場で一職人として働き始めた克治氏は、ある日、衝撃的な出来事を体験する。

「小学生のお子さんを連れて工場見学に来たお母さんが、私を見て、ちゃんと勉強しないと、

あのおじさんみたいになるわよ」と言っただけです。あの悔しさは、ちよつと忘れられませんが」

確かに当時の現場は、きつい、汚い、危険、いわば3Kの職場に見えたことだろう。しかし、優れた技術を持つ職人に敬意を抱いていた克治氏にとって、それは許容しがたい一言だった。

「絶対に、鋳物職人の社会的地位を取り戻す」。そう決意した克治氏は、まず自らが誇れる技術者となるべく腕を磨いた。

婿入りから約18年間、高熱の炉と向き合い続ける克治氏の真摯な姿は、当初彼を「旅の人(よそ者)」扱いしていた高岡の人にも、次第に受け入れられて

いった。

「売れるもの」は売り場の人が知っている

並行して克治氏は、下請けからの脱却を目指して、独自の商品開発にも取り組む。B to BからB to Cへの転換は、ものづくりに関わる中小企業なら、誰もがトライする課題といえるだろう。

「2001年には、仏具のおりんから着想を得た卓上ベルをつくり、東京の展示会で発表しました。しかし製品の評価は高かったものの、期間中に売れたのはほんの数個。



株式会社能作
代表取締役社長
能作 克治 氏

専務取締役
能作 千春 氏



社内外のアイデアから、多彩な商品が生み出される



「KAGO」シリーズのヒットは、錫の能作を世界に知らしめた

これでは商売にならないと
がっかりしていたところに、展
会を見た東京のセレクトショッ
プから連絡があったのです」

そう言って、克治氏が見せて
くれたのは、ベルではなく風鈴
だった。艶消しの地金に、スマー
トなデザイン。澄んだ音色がい
かにも涼しげだ。

「卓上ベルというのは日本の食
卓にはあまりなじみのないアイ
テムです。しかし、これに短冊を
付け、風鈴にしてみてもどうか。
それならぜひ扱ってみたい、と。

とはいえ、4000円もする
決して安くはない品。しかも風鈴
は季節商材なのにと、正直、半
信半疑でつくりました。ところが、
首都圏の店舗で販売される
やいなや、月10000個も売れ
る大ヒットになった。

これで私は、どんな人がどん
な商品を欲しがるか、要は何
が売れるかを一番知っているの
は、売り場に立っている人だと
気づいたのです」

机上の空論で分析や開発をす
るより、現場の声に耳を傾けよ
う。特に、向こうから声を掛け
てくれた相手には、どんななさ
いな案件でも真摯に対応しよう。
今も能作のロングセラー商品

となっている風鈴の音は、克治氏
に大事な教訓を与えてくれた。

町工場からの脱却を 「錫100%」に懸けて

試行錯誤しながらも、徐々に
自社商品に手応えを感じ始めた
2002年。先代社長は45歳の
娘婿に後を託した。

ここが転機だと考えた克治氏
は、思い切った決断をする。そ
れまで問屋の注文にあわせて、
銅、真鍮、錫など多種類の金属
に対応していたラインを、思い
切って絞り込むことにしたのだ。

高岡鋳物といえば、代表的な
素材は銅。現在でも国産銅器の
9割は高岡でつくられている。に
もかわらず、克治氏を選んだ
主力素材は、なんと「錫」だった。

「錫は金属なのにとでも柔ら
かい。通常は強度を出すために
他の金属を混ぜて製造するの
ですが、私はあえて錫100%の
鋳物に挑戦してみようと思いま
した。職人の目から見ても、加
工や成型が難しいのですが、だ
からこそ能作だけの売りになる。
培ってきた技の見せどころだぞ、
と奮い立ちました」

ターゲット市場はテーブル

ウェア。そのきっかけもやはり、
デザイナーや取引先の店員から
届く現場の声だった。

当時、能作の製品を扱って
れていた取引先は、インテリア
系のセレクトショップが中心で、
店頭では食器の人氣が高いこと
を、克治氏は知っていたのだ。

「銀器に代表されるように、欧
米には金属の器を使う文化があ
ります。しかし日本の食卓では、
もっぱら陶磁器や木の椀が用いら
れている。食はすっかり欧米化し
ているのに、器は変化していない。
ならばそこには、きつと潜在的な
需要があると思いました」

確かに欧米では分厚い錫の食
器を「しろめの器」と呼び、柔
らかさ故につく傷も味として愛
用する。

だがその後、能作が発表し
たのは、日本にも欧米にもない
「まったく新しい錫の器」だった。

「錫100%の器というテーマ
を掲げたものの、商品開発はや
はり難渋しました。しかしある
時、デザイナーから「曲がるの
なら、曲げて使えばいい」とい
う声が上がった。一同、目から
鱗が落ちるようでした。

そこから生まれたのが、能
作の名を世に知らしめてくれた

『KAGO』シリーズです」

まるでアートのような錫のプ
レートは、手でひねるだけでた
やすく変形する。平面から立体
へ、手を加えて使う面白さ。ア
イデア次第でフルーツバスケットに、ボトル立てにと、自由に
広がる使い道。

KAGOは驚きをもって市場
に迎えられ、日本のみならず世
界中の注目を集めた。

「つくり、魅せる場」に 投じた、決意の16億

克治氏のぬかりないところ
は、KAGOのヒットを即座に
次のプロモーションに結び付け
たことだろう。

「KAGOで錫という素材の
魅力に気づいた消費者に、デザ
イン性だけでなく、柔らかな口
当たりや、酒や水をまろやかに
する効果を訴求すれば、次は
カップが売れる。錫のカップで
飲むお酒がおいしいと話題にな
れば、つまみを載せる揃いのト
レイも欲しくなる。

良いものをつくるのはもちろ
んですが、その良さを伝えるプ
ロモーションは、今の企業に絶
対に必要な感性。だから当社



工場見学、カフェ、観光情報コーナーなど、至るところにある“映えるスポット”が訪問者を魅了する能作本社

はメディアからの取材には、どんなに小さな記事でも対応します」かつて新聞社のカメラマンとして、メディアの最前線にいた克治氏らしいポリシーだ。

その後、右肩上がりでも業績を伸ばしていった能作は、創業100周年を機に、手狭になった工場と社屋の移転を決める。高岡市郊外にある高岡オフィスパーク。遠く立山連峰を望む約4000坪の敷地に、総工費16億円を投じた新拠点が誕生したのは、2017年のことだった。

「ここは能作のものづくりの中枢。社員たちが誇りを持って、心地よく働く現場です。そして同時に、当社をきっかけに鋳物や高岡、富山に興味を持った人が集まり、なにか心動く体験をしてもらう場を創造したかった。

工場やショールームはともかくカフェなんて、こんな田舎にいたい誰が来るのかとあきれられたものですが、実際には連日たくさんのお客様がいらつしやいます。本当に嬉しいことです」

移転計画を立てた当時、同社の年商は約13億。それを上回る16億の建設費は、地元銀行と日本公庫からの融資で賄った。

「私は根っから楽観的で、年商

以上の借り入れも、来るか分からないお客様も、たいして不安になりませんでした。基本的には工場と社屋。そこに私たちが魅せたいもの・伝えたいことが一緒にあれば、きっと共感する誰かが訪ねてくれると信じていましたから」

かくして完成した新社屋は、今では年間13万人を超える集客力を誇る、高岡屈指の人気スポットとなった。

4つの「しない」はファンがしてくれる

長引く景気低迷にもかかわらず、絶好調の同社には、4つの「しない」経営方針がある。

- ① 儲けを優先しない
- ② 社員教育をしない
- ③ 営業活動をしない
- ④ 同業他社と戦わない

世間の常識を覆すような理念だが、能作が「しない」と決めたこれらのことを、代わりにしてくれる存在がいることに、本社を見学していて気がついた。

エントランスホールに並ぶのは、創業100周年を記念し、高岡の職人とコラボした美しい花器。収蔵と展示をかねて飾ら

れた膨大な鋳物を製作するための木型。職人技を間近で見られる工場に、ショールーム兼ショッパ、地物を能作の器で楽しめるカフェテリア。さらには、富山の観光情報を発信する案内コーナーまである館内のそこかしこで、訪れた人々が夢中でスマホを構えているのだ。

おそらくこれらの写真や体験談は「#能作」や「#高岡」のタグをつけて、SNSなどで発信される。すっかり能作のファンとなった彼らの声は、どんなセールストークよりも響いて、能作の業績に還元されることだろう。

社員もまた、工場見学によって多くの人の目に触れることで、自然と洗練され、成長していく。

はじめは公開型の業務に抵抗を持つ社員もいたが、魅せることで自らの技を誇れる会社になり、職人になるという克治氏の意思に、社員たちは次第に順応し、共感していった。近年では、職人の姿に憧れた若者たちが入社志望してくるまでになっているという。

さらには、独自の技術を持ち、自社を窓口地域全体の振興を願っているから、競合とも争わなくていいというわけだ。

「能作という小さな町工場が、これほどたくさんの人々を引きつける存在になったのも、高岡の地に根付いた鋳造の文化があつてこそ。これからの地方企業は、地域と共に栄える『共創』『共想』が、発展のキーワードになると私は思います」

そう語る克治氏の隣には、次期社長となることが決まっている、長女の千春さんがほほ笑む。

かつて旅の人だった克治氏が生まれ変わらせた「能作という場」は、高岡の新たな誇りとして次代に受け継がれていく。

F



エントランスホールに全社員が集合。若手が活潑し、女性管理職も4割を超すなど活気あふれる社風で、地元はもちろん全国から入社志望者が集まる“憧れの会社”になった能作



事例とデータから見る 成長企業の特徴と支援の意義

中小企業経営者の高齢化が進む中、事業承継の促進に加えて、新規開業企業の成長や既存企業の規模拡大を支援していくことの重要度が増している。本記事では、成長を続ける企業に着目し、その特徴と成長支援の意義について、事例とデータから整理した。

2025年までに、中小企業経営者の約6割が、引退平均年齢である70歳を迎え、その約半数の127万人(中小企業経営者の3分の1)が後継者未定であるという大きな問題を、我々は目前にしている。

日本公庫が2019年に実施した「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」では、中小企業経営者の約半数が自分の代で廃業を予定しており、廃業予定企業のうち8割が「従業員数1〜4人」規模の企業という実態を明らかにした。

この状況を放置すれば、中小企業の廃業が急増し、今後10年間で、累計約687・2万人の

雇用、約32・8兆円のGDPが失われる可能性があるのだ。

企業の成長がもたらす雇用創出と地域経済へのインパクト

日本の企業数の約9割を占める中小企業が、雇用や地域経済に対して果たす役割は大きい。新規開業企業に限ってみると、約半数の企業が従業員数を増やしている。中でも創業後短期間に従業員数を急増させ「急成長企業」とカテゴライズされる企業の従業員数は、開業時10・2人から57・4人へと大幅に増加している。割合としては少ないものの、従業員数増加の約半

数を担っており、雇用創出に対するインパクトが大きいことが分かる。

図1

特集／Case1で紹介されたホットランドでは、1号店開店後、フランチャイズ形式により、わずか2年で、約120店舗を出店し、一気に「築地銀だこ」の名を全国区にすることに成功した。今では国内に500店舗を展開し、世界進出も果たすなど、1社で新たな市場を切り拓き、大きな雇用創出に貢献している。急成長する新規開業企業のモデルケースといえるだろう。

また、特集／Case3で紹介された能作は、既存企業が規模拡大した例だ。先代から事業

図1 成長パターンと従業員数

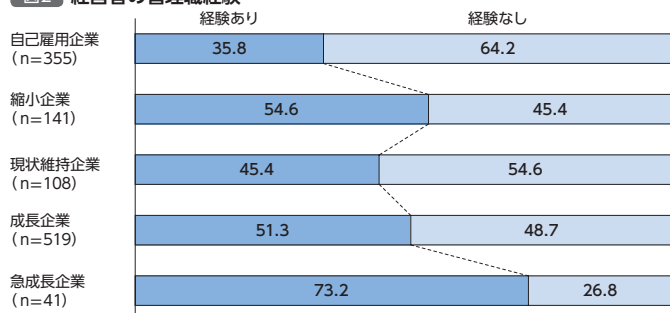
		自己雇用 企業	縮小 企業	現状維持 企業	成長 企業	急成長 企業	全体
平均 従業員数(人)	開業時	1.3	6.1	4.2	3.4	10.2	3.4
	2015年末	1.5	4.2	4.2	8.0	57.4	6.8
従業員数に占める 割合(%)	開業時	12.0	22.0	11.4	44.3	10.2	100.0
	2015年末	6.7	7.6	5.7	51.3	28.7	100.0
従業員数増加への寄与度(%)		1.4	-6.8	0.0	58.2	47.1	100.0
n(件数)		398	156	117	554	43	1,268
企業数割合(%)		31.4	12.3	9.2	43.7	3.4	100.0

(注)成長パターンの定義は、自己雇用企業：2015年末に自己雇用の企業(従業員数が減少した企業は除く)、縮小企業：従業員数が減少した企業、現状維持企業：従業員数が変化していない企業(自己雇用企業は除く)、成長企業：従業員数が増加した企業(2015年末に従業員数29人以下、自己雇用企業は除く)、急成長企業：従業員数が増加した企業(2015年末に従業員数30人以上)としている。※従業員数の増減は開業時と2015年末の比較。(以下、断りのない限り同じ)資料：日本公庫総合研究所「新規開業パネル調査」(図2、3、4同じ)

1)経済産業省 中小企業庁編「事業承継・創業政策について(平成31年2月5日)」 2)日本公庫総合研究所「経営者の引退、廃業、事業承継の研究の視点から」第1章 中小企業の事業承継の行方 図1-2 (2020年7月) 同友館 3)日本公庫総合研究所「経営者の引退、廃業、事業承継の研究の視点から」第3章 中小企業の廃業による影響の試算 表3-17 (2020年7月) 同友館

図2 経営者の管理職経験

(単位: %)



を承継してから新たな市場に進出。近年では工場と観光施設をひとつにした新社屋が高岡屈指の人気スポットとなり、地域外から人を呼び込んで、地域振興のシンボルとなっている。

このように、新規開業企業の成長や既存企業の規模拡大は、大きな雇用を生み出し、経済を活性化するだけでなく、地域が抱える問題の解決の糸口になる可能性をも秘めている。

企業の成長を支援すること

は、経済活動にとって非常に重要な課題であり、政策的にも求められているテーマといえる。

スピード感と積極性

成長企業が持つ経営の特徴

■経営者の組織マネジメント力

急成長企業における経営者には、大きな特徴が見てとれる。それは、多くの経営者が「管理職経験」を有しているという点だ。

調査対象とした約1100社全体で見ると、管理職経験者は47・2%という割合だが、急成長企業では73・2%と、極端に高くなっていることが分かる。

図2

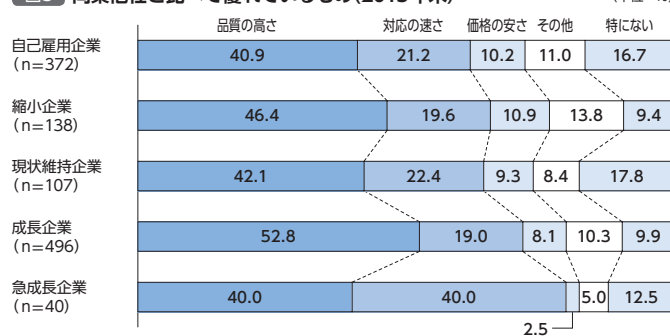
経営には、ヒト・モノ・カネ・情報などの経営資源を有効に活用し、利益に繋げていく力が必要となる。そして経営資源の配分は、企業が成長すればするほど、より複雑になっていく。選択と集中を繰り返し、自社が進むべき道を選択する舵取りを担うのが経営者である。ここに組織マネジメントの経験が生きてくると推測される。

■優位性を生む圧倒的スピード

次に注目すべき点は、経営判

図3 同業他社と比べて優れているもの(2015年末)

(単位: %)



断のスピード感だ。

特集／Case2のサラヤは、「衛生・環境・健康」に特化した商品展開を行っている会社だ。同社が、砂糖の代替となるカロリーゼロの甘味料で海外進出した際の戦略にも、スピード感の重要さが見てとれる。

同社は海外進出の際、まず日本で評価を得た2品目のみで市場に乗り込んだ。そして市場の反応が良いと見るや、アメリカの消費者向けに味やパッケージをカスタマイズした派生商品を

次々に投入。「これが駄目ならこれ、という具合に、矢継ぎ早に新商品を出す」(更家氏談)というように、丹念に市場ニーズを吸い上げ、圧倒的な開発スピードの速さで、海外の巨大企業と渡り合っている。チャレンジだけでなく、見切りについてもスピード感をもってジャッジしている点に注目したい。

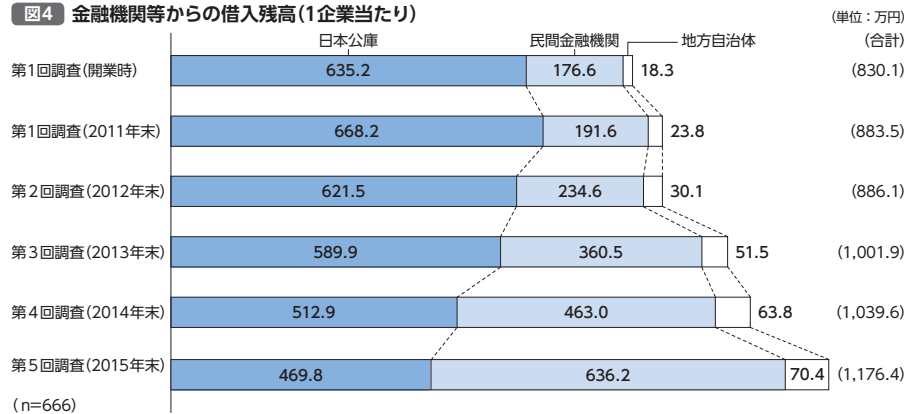
スピードという点において、新規開業企業に対する調査でも興味深い結果が出ている。「同業他社と比べて最も優れているもの」の問いに対する回答だ。図3「品質の高さ」と「対応の速さ」は全体的に高いが、中でも急成長企業においては「対応の速さ」が40・0%と特に高くなっている。加えて、急成長企業では「価格の安さ」という回答の割合が2・5%と非常に低い。

企業の成長には、価格以外の優位性と同時に、対応の速さが重要であることがうかがえる。

■外部支援を求める積極性

経営には、望む、望まないにかかわらず、様々な課題が生じるものである。資金調達、販路開拓、法律や会計等の様々な課題に対し、急成長企業の経営者ほど創

図4 金融機関等からの借入残高(1企業当たり)



業後も継続して外部の支援を利用する傾向がある⁴⁾。外部の客観的な意見に耳を傾け、自分だけで何もかもやるという機会を逃さないという積極性を持っていることも、急成長企業の特色といえるかもしれない。

企業を育て、支えるのは、金融機関の使命

多くの新規開業企業や既存企業は、成功を期待できるサービスや商品、アイデアを持っている。次に必要なのはそれを具体化するための資金だ。しかし、特に、創業前や創業後間もない企業は、実績が乏しいなどの理由によって、資金調達が困難となる 경우가少なくない。

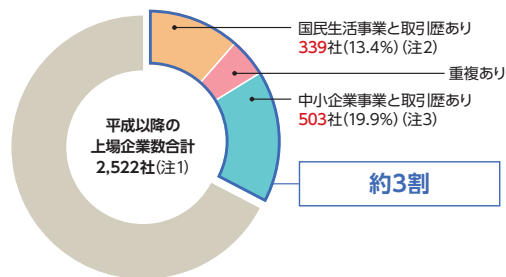
こうした背景を踏まえて、各地域においては、市町村、商工会議所・商工会などの創業支援機関、民間金融機関と日本公庫が連携し、創業支援を積極的に行っている。とりわけ、日本公庫の創業融資は、民間金融機関からの融資の「呼び水」にもなっている。このことは、新規開業企業の借入残高において、民間金融機関からの融資が大幅に増えていることから見てとれる。

図4 企業が成長・飛躍するためには、継続的な資金が必要だ。地域に根差したきめ細かな対応や、多様な資金調達手段(手形貸付や当座貸越など)の提供などの強みを持つ民間金融機関と連携することが、中小企業の資金調達の多様化や安定化に繋がり、企

図5 日本公庫による創業・新事業支援(公庫との取引歴を有する上場企業)

平成元年以降(1989年～)に上場した企業のうち、国民生活事業又は中小企業事業との取引を経て株式公開を果たした企業は、それぞれ計339社、計503社、両事業計750社(重複除く)で、全体の約3割を占める。

1. 国民生活事業・中小企業事業と取引歴を有する上場企業数(平成以降)



(注1) 平成元年以降に各市場に上場した企業のうち、令和2年3月末日時点で株式を公開している企業の総数(日本公庫調べ)。(注2) (注1)のうち、国民生活事業と取引があったことを確認できたもの。(注3) (注1)のうち、中小企業事業と取引があったことを確認できたもの。

2. 国民生活事業・中小企業事業と取引歴を有する上場企業数(平成以降・市場別詳細)

		上場企業数			
		うち国民生活事業取引先		うち中小企業事業取引先	
			各市場におけるシェア(%)		各市場におけるシェア(%)
東証1部	1,183	124	10.5	215	18.2
東証2部	260	25	9.6	63	24.2
マザーズ	325	78	24.0	54	16.6
ジャスダック	651	88	13.5	148	22.7
その他	103	24	23.3	23	22.3
合計	2,522	339	13.4	503	19.9

業の成長を支える。冒頭でも述べたように、日本はこれから、経営者の高齢化による廃業の急増期を迎える。日本の経済活動を維持・活性化するためにも、事業承継の促進に加えて、創業を増やし、新規開業企業の成長や既存企業の規模拡大によって、新たな雇用と付加価値を生み出すことが必要不可欠なのである。

最後に示す図5は、日本公庫の創業・新事業支援における「日本公庫と取引歴を有する上場企業数」を示している。その中には、

本誌で紹介したホットランドの他、ジンスホールディングス、セリアなどの上場企業が含まれている。

どんな企業も、創業時から潤沢な資金を持っているわけでも、順風満帆に規模拡大してきたわけでもない。だからこそ、企業のスタートアップを支え、成長を促し、やがて上場するような大企業となる未来を拓く……。企業の様々なステージを継続的に支援することは、金融機関の重要な使命なのだ。

ここに
この人
あり

第6回

特定非営利活動法人 日高わのわ会 事務局長

安岡 千春氏

お母さん方と一緒に地域の困りごとを
楽しく解決して日高村を全国区に

規格外になったトマトを地域のお宝に変えた安岡千春氏(60)は、一昨年、安倍晋三首相の施政方針演説で紹介された。「できる人が、できる時間に、できることを」を合言葉に、事務局長としてNPO法人日高わのわ会の活動を明るく引っ張ってきた。

土佐弁で元気な男勝りの女性を「はちきん」と言う。坂本龍馬が慕った姉の乙女がよく引き合いに出される。NPO法人日高わのわ会事務局長の安岡千春氏は地元高知県日高村の産である。しっかり者で、はちきんの例にもれない。

てらいの無い、笑顔がよく似合う快活な女性である。小柄だが、精気に満ちている。取材した安岡氏はセーターとジーンズにスニーカーを履き、見る

からに活動的な印象を受ける。

高知市の中心部から車で30分ほどの人口約5000人の日高村に、NPO法人日高わのわ会が発足したのは15年前。安岡氏は、法人化する前に地域の母親たちと10人足らずのボランティアグループを結成した時から世話人をしてきた。言うなれば創業者である。

理事長でもよかったのではと尋ねたら、「理事長よりも、現場でみんなと一緒にワイワイやりたいのですね」と言う。



特定非営利活動法人 日高わのわ会 事務局長

安岡 千春 (やすおか ちはる)

保育士時代に地域の母親たちと結成した有償ボランティアグループを2005年NPO法人化。地元産トマトの規格外品活用や雇用の創生など地域の課題を解決する事業が評価され、第10回地域再生大賞 準大賞を受賞。「できる人が、できる時間に、できることを」がモットー。

謙遜ではない。「困った時には『ちょっと理事長の所に行って相談してくるわ』と、逃げ道にもできるでしょ」と、悪戯っぽく笑う。

法人化した時、幼なじみの濱田善久氏に頼んで理事長になってもらった。トマト農家の同氏は忙しいので、普段、わのわ会にはいない。

「話に共感して
力になってくれる人」

安岡氏は知的障がい者の就労支援事業の一環として、気心の知れている濱田氏のトマト栽培のハウスで、障がい者を使ってもらっている。「まずは理事長に頼み込んで、隣の農家、そのまた隣へと広げていきました」。「人の輪、話の輪、平和の輪」をうたうわのわ会の名前の通り、安岡氏は輪を広げていく。

地域おこし協力隊として3年ほど前に東京から移住して、わのわ会を手伝っている小野加央里氏(38)に聞いてみた。



商品を袋詰めする障がい者。自分の特性に合わせた仕事で得る収入とやりがいが、責任感と丁寧な作業につながる



規格外トマトを使ったわのわ会の商品。オンラインで全国に販路が広がり年間1千万円以上を売り上げるまでに

なぜ日高村に深く関わるようになったのかと。即座に返ってきた答えは、「安岡さんが好きだから」

小野氏はこう語る。「こちらの話に、必ず共感してくれるんです。難しいことでも決して否定的に見ない。だったらこうしたら、ああしたらと、共感して力になってくれる人です。すごいなと思います」

昨年11月にわのわ会が指定管理者になってオープンした、宿泊もできる交流拠点施設「Eat & Stay」とまととは、そんなやりとりから生まれた。客室は4つと小さいが、日高村初の宿泊施設で、村外から訪れる人や村民が集い、さまざまに活用できる。

小野氏の願いが発端で、「安岡さんと、高知県のビジネスプランコンテストに応募して入賞した」いきつけ田舎プロジェクト」という企画がもたくなってできた」と言う。

わのわ会は地域の困りごとを一つひとつ解決してきたが、堅苦しいやり方はしていない。安岡氏とメンバーがいつも井戸端会議のようにおしゃべりしながら進めてきた。会の雰囲気は「まったく」という表現がぴったりする。「都会でばかりばかり仕事をしてきた人が見たら、緩すぎて何これ？と思うのではないですか」と安岡氏は楽しげに語る。

同会は、特産の糖度の高いフルーッとマトを原料に、パスタソースやピザソースなどの加工品を製造販売しているが、

これも偶然の産物である。

経緯は安岡氏によると、こうだ。「農作業を手伝いに行った先の農家が、出荷できない規格外のトマトをくれたのです。そうしたら、お母さんたちは『わーっ、トマトだ』と喜んでレジ袋に詰めて帰りましたよ」。規格外でも、トマトの味は変わらない。それをきっかけに曲折を経て、規格外のトマトを農家から買い取って、加工品にして本格的に消費者向けに売り出した。

思い切りよく 過剰在庫を廃棄した

行動力のある安岡氏は本領を発揮する。売れる商品づくりのために、猛勉強を始めた。高知大学の「土佐フードビジネスクリエーター人材創出事業」の講座に第2期生として通った。修了生がつくるOB会の土佐FBC倶楽部の初代会長になるほどの熱心さだった。「講座荒らしと言われるくらい、いろんな講座を受けました」と語る。

こうして満を持して、「忘れもしない。2010年1月の県主催の商談会に臨みました。おいしいから、みんな欲しいがと思って、サンプルをコンテナ3つに詰めて行きました。ところが仕様

書も知らないし、帳合とか卸値とか言われても何のことか分からなくて、商談になりませんでした」。安岡氏は大笑いする。

今では軌道に乗り、トマト農家の正岡知也氏(40)は「生産者としては助かりますよ。捨てる物を製品化して、日高のトマトとして売ってもらって、知名度も上がりますからね」と言う。

さらに「村が企画する『オムライス街道』に参加する飲食店は、日高村のトマトを使うのがお約束になっています」と話す。「オムライス街道」は、観光客を招くイベントで、賛同する村内の飲食店が、特産のフルーッとマトを生かしてそれぞれ独自のオムライスを売る。生のトマトが無い時期には、わのわ会のトマトピューレを使っている。

「材料の原価で卸して赤字なんですけど、『オムライス街道』を支えるためです」と安岡氏は太っ腹だ。思い切りも



Eat & Stay とまとと
主宰

小野 加央里 氏



『オムライス街道』ではバラエティ豊かなオムライスが楽しめる

「絵の得意な人は絵を描き、ストーリー作りが好きな人はストーリーを、音楽好きの人は音楽を、『私は何もできないから、子守がいいわ』と言う人はそれという具合に、自然に役割がわかれたんです。その時に『できる人が、できる時間に、できることを』という合言葉が生まれました」

出来上がった紙芝居を保育園や小学校でやると子供たちが喜んでくれる。「達成感があると、次に何をやるうかとなるでしょう。そんな時、村から『高齢者が介護予防でやるパワーリハビリテーションのサポートをしてくれないか』という依頼が来たのです」

最初は無償で引き受けたが、用事ができて抜けた人の代わりをする人がだいたいの同じになる傾向が見られた。「これはよくないなとなって、みんなで相談して、村と契約して有償にしてみました。公平にお礼が渡るようにしました。これが有償ボランティアの始まりです」(安岡氏)

しかし「有償ボランティアでもらえるお金は、やった結果への対価であって、みんなは対価が欲しくてやっているわけではありません」と安岡氏は説明する。「主婦は家事をやっても『ありがとう』と言ってもらえないので、『ありがとう』に飢えています。『ありがとう』と言ってもええれば、それが対価には代え難いやりがいや充実感になるのです」

「人それぞれやりたいことをやればいい」

トマトの加工品を担当する製造販売部長の松岡飛鳥氏(41)は「私はのんびりしている方なので、最初、子守を担当しました」。3人の子を持つ母親で「来られる時に来て、休みたい時は休んでいました(笑)」と言う。

扱っている規格外のトマトについて松岡氏の見方が面白い。「形がちよつと悪いだけで、同じトマトなのに区別するのは変ですよ。それはトマトの個性でしょう。おいしければいいと思うのですが。わのわ会についても「トマトではないけれど、いろんな個性の人がいて、うまく回っています。なぜでしょうかね」

「やるべきことをやっていけば、人それぞれ自分のやりたいことをやればいい」というのが、安岡氏の主義である。かといって他の人について、我関せずというわけでもない。

安岡氏は松岡氏に「安岡さん、そういうことは人に頼らず、自分でやってね」と言われたことがあるそうだ。「『そやな、頼りすぎだな。自分でやらなければいけない』と反省しました。自分で自分のことはわからないものです。互いに気づきあい、ともに育ちあうのは



トマト農家
正岡 知也 氏

いいでしょう」(笑)
からつとしたものである。約50人のメンバーが言いたいことを言い合える関係とは、仲のいい家族のようなものなのか。「みんながみんなの仕事を理解していて、それを自分の物差しで測らない。あの人はあの人やからねとお互いに認め合う風土ができています」。こう語る安岡氏には原点になる幼い頃の体験があった。

「昼寝ができない子供」だった安岡氏は、優しい保育士のおかげで保育園での昼寝を免除してもらっていた。「お昼寝をしなくていいよ。だけど、みんなが寝つくまで静かにしていてね」と言ってくれた。寝息が聞こえだすと「みんな寝たから、さあ外で遊んでおいで」と解放された。

昼寝の時間が終わるころ、部屋に戻って一緒におやつを食べた。「普通なら寝られなくても布団から出たら駄目」と



日高わのわ会
製造販売部長

松岡 飛鳥 氏

「おかしいなと学びました」と安岡氏は振り返る。交換日記ができなくなった子は荒れたそうだ。「みんな同じようにしろというのは、管理の発想で自分が楽だからですよ」と言う。

笑顔絶やさないが、芯は強い。知的障がい者は乾燥野菜の袋詰めのような作業は、覚えると手抜きを

言われます。寝られない子には2時間もじっとしているのは苦痛です。いい先生に恵まれて、みんな同じである必要はないんだ。お互いの違いを認め合えばいいという今の自分があるのかなと思いますね」

「あんな先生になりたい」と、高校卒業後、洋裁学校に通いながら通信教育で保育士の資格を目指した。同時にアルバイトで養護学校の寮母をして、そこでまた今につながる体験をした。

「女だからと軽く見られるとカチンとくる」

小学校1年生から高校3年生まで年齢もレベルもさまざまな子がいた。レベルの高い子と交換日記を始めたら、上司から「その子だけ特別扱いするのはいけない」と止められた。「子供のレベルに合わせて対応すべきなのに、

しないので、安心して任せられる。「クレームが来ても、『そちらの方で何かあったのではないですか』と言えるくらい信頼できます。それを『障がいのある人がやっているのではないのか』と言われると、ものすごく腹が立ちます。バカにするんじゃないよ、みたい

にね」(笑)

また「女だからと軽く見られると、カチンときますね。男ならきちんとした数字を出してくるのに、女だからいい加減なんだろうと言われることがありますよ。話にならない時は、『済みませんね。知らなかったもので、どんなにしたらいいですかねー?』とおらしく言うんです」

「折り合いをつけてもらえるところを探して提案してもらおう。先方が提案してくれたことです。先方も早いし、気持ちよく話が進む。これも一つの女の武器でしょうかねー!」と、愉快そ

うに笑う。単純に衝突しないで、からめ手から攻める。懐が深いというのか、なかなかしたたかである。

仕事ぶりも猛烈だ。「最近は何に2回くらい休めるようになりました」と、さらり言う。近くで見ている松岡氏は安岡氏について「年に364日くらい働いていると思いますよ(笑)。泳ぐのを止めたらずたつといくマグロと同じ感じですね」と感心する。

「仕事に興味です。好きなんですね」

「世の男性のような働き方をしています。夜の9時ごろ、家に帰って残ったご飯を食べるという具合です」と、本人は少しも苦にしていな。出張先ではチューハイとおつまみを買って、オジさんみたいにやっています(笑)

「仕事に興味です。好きなんですね。これまで大変だったことは何ですかと聞かれても、そんなにありません」と言うのだから恐れ入る。

二男二女を育て、今も84歳の母親と夫、息子夫婦、孫3人など自分も含めて10人で暮らす仲良し家族だそう。昨日は夜にテントサウナをやった、終わった後にいろんな話で盛り上がり、寝たのは2時半でした。うちはそれぞれ自分の持ち味で生活して、何かあればみんなで集まるシェアハウスみたい



トマトの色や形の違いは「個性」。わのわ会で活動するメンバーそれぞれの個性と重なる



「人生の半分はわのわ会」と安岡氏。そのバイタリティーと笑顔が会の雰囲気を活気づける

な感じですよ」と朗らかだ。4月に還暦を迎えた。「60歳かと思うと、次の自分の役割は何なのか、次のステージのようなことを考えて動いています」。それは何だろうか? 「内緒。ウフフツ」。エネルギーがまだ有り余っているように見える。

F

「家守構想」でテナント呼び戻し スタート・アップ企業などに焦点

鉄鋼、機械などの重化学工業が集積し、九州の玄関口として栄えた北九州市。かつては100万人を超える九州最大の人口を誇ったが、産業構造の変化などを受けて減少。中核商店街には空きビルや空き店舗が目立つようになった。こうした既存施設を改修、小口化して低家賃でスタート・アップ企業などに賃貸することで効果をあげている。行政と地域住民が連携したリノベーションまちづくり「家守構想」だ。

「家守」は江戸時代、地主や家主に代わって土地や家屋を差配するだけでなく、番所に詰め、地域の世話人のような役目を果たしていた。この制度を参考に、行政機関や地域住民などと連携して、建物管理や入居者支援など総合的なまちづくりに役立てようというのが、「現代版家守」の考え方だ。

この「家守システム」を北九州市に取り入れるきっかけとなったのが、2008年9月に発生したリーマンショックだ。政令指定都市北九州市には、大手企業の支店や営業所が数多く置かれていた。リーマンショック

入居者支援で総合的まちづくり
リーマンショックに対応



推計人口：937,833人 主要産業：鉄鋼、化学、機械、
世帯数：431,578世帯 窯業、情報関連産業

2020年3月1日時点

九州の最北端に位置する北九州市は、古くから九州と本州を結ぶ交通の要所として栄え、1901年(明治34年)に官営八幡製鐵所の操業を機に、日本の四大工業地帯のひとつとして近代化に貢献した。1963年には小倉、八幡、門司、戸畑、若松の5市が合併し、九州初の政令指定都市の発足となった。



北九州市 産業経済局 地域・観光産業振興部
商業・サービス産業政策課 サービス産業政策係長

上野 貢太郎 氏

によって経費節減を迫られた企業の多くで、同市に置いていた拠点を閉鎖し、福岡市に統合する動きが相次いだ。この結果、北九州市の中心市街地である小倉地区のオフィスビル空室率は、一気に4倍に跳ね上がり、地価も大きく下落した。

1963年に小倉、八幡、門司、戸畑、若松の5市が合併した北九州市は、78年に福岡市に抜かれるまで九州最大の人口規模を誇っていた。ところが、79年の106万8400人をピークに人口減少が続く、福岡市との格差は広がるばかりとなった。その傾向に拍車を掛ける形となったのが、リーマンショックの発生だった。人口減少数は全国の自治体有数の規模となり、最近では94万人ほどの水準となっている。

こうした事態に危機感を抱いた北九州市は、建築・都市・地域再生プ

ロデューサーとして東京・神田地区でリノベーション実績のある清水義次氏に白羽の矢を立て、研究会講師として2010年7月に招致。清水氏の提唱する「現代版家守構想」が、北九州市で花開く起点となった。

清水氏を招いた北九州市産業経済局地域・観光産業振興部の上野貢太郎・サービス産業政策係長は、当時を振り返る。「家守構想検討委員会のメンバーは、30歳〜40歳代の若手研究者や不動産経営者などをお願いした。提言するだけでなく、実践するプレーヤーも兼ねてもらうのが狙いだった」という。

「45歳以下、敷金・礼金なし」 入居者に合わせ、賃料

北九州市は、小倉地区のオフィスビルの所有者や管理会社を訪ね回り、空きビルや空室などの遊休不動産を小口化して家守方式による不動産管理の可能性についてヒアリングして回った。しかし、実績がなく具体的なイメージがつかめないこともあって、賛同する人は誰もいなかった。こうした中で、手を挙げたのが、検討委員会のメンバーの一人だった梯輝元氏だった。

梯氏は、地元小倉生まれの小倉育ち。小倉北区魚町商店街にある地下

1階地上5階建ての中屋ビルオーナーでもある。2009年12月、1〜4階に37年間入居していた婦人服店が退去。新たなテナントを探したが、なかなか見つからず、「一時は建て替えるつもりになったが、景気も良くなかった」(梯氏)。そんな中で、清水氏の「家守構想」に出会い、「面白そうだ」と思った梯氏は自ら構想実現のための第1号素材提供に手を挙げた。

自社ビルの再生を決断した梯氏をバックアップしたのが、中屋ビル地下にあったゲームセンターでアルバイトをしたこともある、一級建築士の嶋田洋平氏である。嶋田氏を総合プロデューサーに、デザイナーやクリエイター、スタート・アップ企業などを想定し、「借主は45歳以下、敷金・礼金をとらないことを基本コンセプトとした」(梯氏)。

それどころか、テナントが必要な面積、払える賃料を確認したうえで、それに合わせるように、フロアを「小分け」して貸し出すことを決めた。改装工事費も、5年間で回収できる範囲にとどめるように設定した。こうしてリノベーション

ンして完成したのが、「メルカート三番街(中屋ビル1階)」。2011年6月のことだ。

目に見える具体的な事例が出現したことは、大きな説得材料となった。「家守構想検討委員会では、提言のためビルの図面を借りる必要があるが、当初は拒絶反応を示すビルオーナーがほとんどだった。メルカート三番街完成後は、『うちの物件も見てください、積極的に申し出るケースが増えた』(上野氏)。この余波は、北九州市にとどまらず、全国に大きく広がっていく。その役割を担ったのが、リノベーション・スクールだ。

メルカート三番街のオープンから2カ月後の2011年8月、西日本工業大学小倉キャンパスで、初めてリノベーション・スクールが開かれた。清



魚町サンロード商店街に面した「メルカート三番街」。魚町地区のリノベーションの火付け役となり賑わいを見せている

水氏の提案によるもので、それから7年の間に13回、小倉にて開催している。

全国から受講生 家守舎がプロジェクト支援

同スクールは、全国から集まった受講生たちが、1ユニット10人ずつに分かれ、先生役のユニットマスターの下、4日間にわたり、遊休不動産の再生案を議論し、プロジェクトをまとめ上げ、不動産オーナーに提示する。初日は、遊休不動産が立地するエリアを現地調査し、分析。それに基づいて、各自が収支を勘案しながら、利用構想や事業計画などを立案、議論した上で、最終日に公開プレゼンテーションに臨む。

1回あたりの受講生は100人にまで達し、不動産・建設関係者も

もちろん、学生や公務員の参加も目立つ。全国から集まった受講生たちは、リノベーションまちづくり「家守構想」の伝道者でもある。過去1000人以上に上る受講生は全国各地に広がり、同様の手法を伝達している。

リノベーション・スクールでの議論、プレゼンテーションを受けて実現したプロジェクト事業は、北九州市内に数多く出現している。こうしたリノベーションまちづくりを反映して、「空き店舗が減り、通行量も戻ってきている」(梯氏)。2017年の小倉中心街の通行量は10年比で15.4%増えた。

リノベーション・スクールの提案プロジェクトを、ビルや土地の所有者たちががすんなりと受け入れることができるかという点、現実には難しい面が多い。そうした時に、プランを実際に進める役割を担っているのが「北九州家守舎」だ。

「ビジネス・スクールの提案があってもオーナー側としては、ノウハウもないうえ、できるだけ資金をかけたくない」との思いが強い(遠矢弘毅・北九州家守舎代表取締役COO)。例えば、北九州市初のシェア・オフィス、MIIKAGE1881。北九州家守舎が初めて取り組んだ案件である。15年間空いていた5階フロアを、オーナーは一切投資しない代わりに、月30万円だった賃料を5万円

に下げてもらい、北九州家守舎が借り受け、内装費用も負担した。

北九州家守舎の設立は、2012年4月。設立メンバーは、家守構想検討委員会やリノベーション・スクール関係者。遠矢氏もリノベーション・スクールの受講生の一人だ。「新規事業を立ち上げるのが我々の使命」(遠矢氏)との思いからスタートした資本金50万円の会社は、融資も断られるなど厳しい立ち上がりだった。当初は、冷ややかに見ていた地元のビルオーナーたちも北九州家守舎のプロジェクトを間近に見るうちに理解が進み、増資にも応じてくれるようになった。

インキュベーション活用 商店街や自治体とも連携

北九州家守舎の成功には、遠矢氏が持つインキュベーション・マネージャーの資格が大きく役立っている。同氏は2010年から小倉でインキュベーション・カフェを経営、その2階をフリー・スペースとしてセミナーなどに活用、ベンチャー企



株式会社北九州家守舎
代表取締役COO
遠矢 弘毅 氏

業経営者や起業を目指す人たちのコンサルティングやサポートの場となっている。「インキュベーションの知識やデータベースを私が持っているの、個人的に相談に来る人が多い」と遠矢氏。行政との接点にもなっている。こうして培ったネットワークが、リノベーションまちづくりのテナント募集に役立っているという。このネットワークを駆使して、プロジェクトを実施する前に、ある程度のテナントを集めた上で、説明会を開く。「そうすれば意図した内容のテナントが集まる」(遠矢氏)。

商店街を巻き込んだユニークな取り組みもある。魚町サンロード商店街に面した空き地。地主に土地を活用する意欲がないため、商店街出資の株式会社を設立し、地主から空き地を借り入れた。その上で北九州家守舎が借り受け、コンテナを活用し



魚町商店街振興組合
理事長
梯 輝元 氏



ホテル跡地の「船場広場」は、地域のための広場としてイベントなどにも活用されている

たイタリアン・バーを運営するスキームとした。街の賑わいにとっては、支障となる空き地が顧客を呼ぶ拠点に生まれ変わった。

「今後は、公共的な空間に関しても何か手伝えればと思っている」という遠矢氏の思いが詰まったプロジェクトが、井筒屋百貨店と隣接する一等地の委託管理だ。かつては西日本一の最新設備を誇っていたホテルの跡地。20年近くも廃墟となっていた建物の解体費用の一部を北九州市が負担。解体後の広場の管理を北九州家守舎が請け負い、市民が憩うための移動販売車とドーム型のベンチを設置した。

社会性意識し設計 今後のまちづくりを示唆

第1回目のリノベーション・スクール受講生で、その後ユニットマスターやプロジェクトのデザインも多く手掛けているのが、タムタムデザインの田村晟一朗・代表取締役だ。受講した時は、まだ設計事務所の社員で、独立を意識

し始めた時でもあった。「リノベーションを勉強したくて休暇をもらって個人参加した」（田村氏）。そこで出会ったユニットマスターが唱えた「ハードでなくソフトが大切だ」というリノベーション概念が田村氏の設計の基本となった。

独立時の事務所は、北九州家守舎代表取締役CEOでもある嶋田洋平氏に紹介されたメルカート三番街。ここで自治会長も務め、商店街活動に参加したことも大きな財産となっている。こうした経験を経て、田村氏は「事業主が社会に寄与できるように社会性を強く意識して設計している」。その結果が、リノベーション・オブ・ザ・イヤー最優秀賞など数多い受賞歴にも表れている。

この社会性を意識して設計した1例が、空きビル再生プロジェクト「室町シュトラッセ」だ。西小倉駅から徒歩2分と好立地だが、間口が狭く、築50年近いため、入居者がつかず「廃墟となる1歩手前であった」（田村氏）。そこで、2階の廊下を地元写真家たちのギャラリー、3階に共有ラウンジとレンタルルームを設けるとともに、屋上を青空コミュニティとした。これらは地元の人たちに開放し、入居者や地域の人たちが混じり合うイベントを開催できる「学びと体験の場」を想定している。

門司赤煉瓦プレイスのコンテナショップの設計も社会性が強い。かつてはビール工場だった建物は、国の登録有形文化財にも指定されるほど歴史的遺産として貴重な存在だ。そこで、既存建築物の醸造棟をそのまま保存するとともに、交流人口を増やすことで存在価値を高めるために採用したのが、コンテナを活用した「セパレート」な建築だった。

北九州市で芽吹いた現代版家守構想とリノベーション・スクール。今では、全国各地に広がりつつある。上野氏は「他市は都市計画の視点が強い。しかし、当市の場合は産業振興政策として取り組みはじめた。その点が大きな違いだ」と指摘する。

古いビルを建て替え、新たなテナントを呼び込むことができれば大きなトと呼び込むことができれば大きな

古いビルを建て替え、新たなテナントを呼び込むことができれば大きな



株式会社タムタムデザイン
代表取締役

田村 晟一朗 氏

問題はない。だが、少子高齢化、停滞する経済の中で、テナントの増加、獲得は容易なことではないだろう。そのうえ、大都市中心部には高層ビルが林立し、オフィスビルの供給過剰も今後予想される。そうした状況を鑑みると、古いビルや既存の施設を活かしつつ、テナントの身の丈に合わせて賃料やスペースを決めてゆく北九州市の試みは、今後のまちづくりのあり方を示唆していると言えそうだ。

（文／ジャーナリスト 杉本哲也）

リノベーション まちづくりの沿革

- 2010：小倉家守構想の検討開始
小倉家守構想検討委員会設置
- 2011：「小倉家守構想」策定
リーディングプロジェクト
リノベーションスクール
初開催
- 2012：北九州リノベーションまち
づくり推進協議会設立
初の家守事業者
株式会社北九州家守舎設立
スクール案件事業化
「MIKAGE1881」オープン
- 2014：他地区展開スタート
- 2015：まちづくり団体
「門司人の会」設立
- 2016：魚町サンロード商店街で
国家戦略特区
活用スタート
- 2017：まちづくりエリア
再生塾開催

2020年 コロナ禍を 生き抜く

2020年春、全世界を襲った新型コロナウイルス感染症拡大は、収束のめどがつかないままこの秋を迎えた。

突然奪われた当たり前の日常は、ウィズコロナの新しい生活スタイルへと変わり、経済活動も徐々に再開し始めたものの、その損害・損失は計り知れない。

特にダメージが大きいのが、観光業や飲食業の分野だ。人の移動や交流において自粛モードが続く中、コロナ禍が収まるまで、どう生き抜くか……。苦悩しながらも前向きに、ローカル私鉄のがむしやらのチャレンジは続く。





銚子電気鉄道株式会社
代表取締役社長

竹本 勝紀 氏

絶対に、電車は止めない 何でもありの生存戦略で鉄路を守る

地元で「銚電^{ちうでん}」の名で親しまれる銚子電気鉄道（以下、銚電）は、千葉県最東端にあたる銚子半島を走るローカル私鉄だ。

全長6・4キロメートルの沿線には、平地で日本一早く初日の出が見られる初詣の名所・犬吠埼や天然温泉に加え、国内屈指の水揚げ量を誇る銚子漁港や、名産の醤油醸造所といった観光資源があり、首都圏からの気軽な行楽にうってつけの町だ。

地元住民の多くがマイカーを持つ地方都市が拠点の銚電にとって、観光客が増える春から秋にかけてはまさに稼ぎ時。しかし取材したこの日、駅のホー

ムは実に閑散としたものだった。

「新型コロナウイルス感染症拡大の影響はもちろん甚大です。しかしその前段階として、千葉県は、昨秋の台風15号によって大きな被害を受けています。」

不幸中の幸いで、当社の被害は早期復旧が可能な範囲でした。でも観光客を銚子まで運んでくれるJR沿線が広域で被災し、長期にわたって運休を余儀なくされたため、行楽シーズンに入りはずだった収益はふっとんでしまいました。

それでも、オリンピックがある来年こそ！と期待して明けた2020年。春先の業績は好調

で、これはいけると思った矢先のコロナですから…泣きつ面に蜂、もうボッコボコですよ」

そう語るのには、銚子電気鉄道株式会社の代表取締役社長・竹本勝紀氏。

社長でありながら、自ら電車を運転し、DJのような軽快なトークで沿線案内をし、広報担当としてメディアにもどんどん登場する。まさに走ってしゃべれる銚電の顔だ。

運行収益が1日5000円以下、走るほどにかさんでいく赤字

そもそもの話、銚電は、創業以来幾度も経営危機に瀕^{ひん}してきた。モーターゼーションによる乗客減少など、時代の流れもあり仕方がないとも思える。

しかし2012年に竹本氏が社長に就任する前後には、経営母体であった工務店が放漫経営によって破綻し、挙げ句に社長による横領が発覚するなど、トラブルが相次いだ。



竹本社長とともに取材対応やYouTubeの銚電公式「激辛チャンネル」で活躍する女性車掌の袖山里穂さん。メディア戦略の巧みさも銚電の武器だ

「台風とコロナのダブルパンチはさすがにこたえますが、銚電はそれ以前からずっと綱渡りですからね。SNSでは『電車なのに自転車操業か!』なんて揶揄^{やゆ}されたり…いやあ、うまいこというもんですよ」と苦笑する竹本氏だが、状況はなかなか笑えない。

緊急事態宣言が出た直後、4月18日の運賃収入は、なんと4480円。間引き運転をしていたとはいえ、丸一日・17往復運転していただろう。鉄道は装置産業であり、銚電の規模でも、運行するだけで、維持するだけで、1日に60万円近い経費がかかる。こうなると燃料代と人件費を払って



観光シーズン真っ盛りの8月、ひまわり畑越しの銚電と「犬伏駅」。コロナ禍が収束したあかつきには、こんな「SNS映え」する景色が沿線で待っている

空気を運んでいるようなもので、実際、コロナ禍の中でそんな路線を走らせている意味があるのか、という意見もあったという。

「でもそこは、あります！」と、申し上げたい。観光収入が頼りの路線ではありますが、沿線には多くの学校や企業があり、私たちはまず、そこに通う人たちの足としての使命を担っています。

加えて、銚子の街と銚電を愛し、支えてくれる全国のファンがいる。いつか皆さんが笑顔で銚子にやって来てくれる日まで、本数は減らしたとしても、絶対に電車を止めたくない。

そのために、少しでも儲けや話題になりそうなことは何でもやります。明日のことは、走りながら考えます」と竹本氏。

そう、このがむしやなチャレンジ精神からくる企画力こそ、銚電の真骨頂なのだ。

銚電の名を一躍全国区にした「ぬれ煎餅」の自虐コピー

日本にローカル私鉄は数あれど、おそらく銚電の知名度はトップクラスではないだろうか。

その名を一躍全国区にしたのは、かっこいい車両でも絶景でも

なく、土産物の「ぬれ煎餅」だ。焼きたての煎餅を銚子名物のしょうゆにたっぷり浸した柔らかい煎餅で、銚電では1995年から駅の売店で販売している。しかし当初は、あくまで売上の足しに、程度の扱いだったという。

ところが2006年、いよいよ困窮して車両の整備費すらおぼつかなくなった時、当時の経理課長が叫んだ「ぬれ煎餅を買ってください。電車の修理代を稼がなくちゃいけないんです！」という悲痛な言葉をキャッチコピーに採用したところ、これがSNSなどで大ウケ。通販を受けつけていた会社ホームページのサーバーが落ちるほどの注文が舞い込んだ。

「煎餅を売って電車を走らせている赤字鉄道があるぞ、というのが面白かったんでしょね。でも、確かにあのヒットで会社は一息つくことができました。

やけくそというか自虐的というか、今に至る銚電のなりふり構わない社風は、あのヒットで決まったような気がします」

そう振り返る竹本氏は、当時まだ顧問税理士として銚電に関わり始めたばかりだった。

本業が本業だけに、窮状を見

かねて手助けをしているうちに社外取締役役に任じられ、挙げ句に前社長の不祥事から玉突き事故のように代表取締役役に推され、ついに運転士の免許までとってしまった……というこの経緯が、すでに落語のようだ。

社長というリスフテイカーがいる、だからどんどんアイデアが湧く

とはいえ、ぬれ煎餅がいくら売れたところで、維持費を稼ぐのが



銚電の救世主となったぬれ煎餅、人気・知名度抜群の主力商品



発売されるたびに話題を呼ぶ、自虐ならぬ自ギャググッズ。駅名のネーミングライツなど、アイデアは尽きることがない



長年にわたってファンづくりに努めてきた甲斐あって、応援・支援だけでなく、商品化やイベントのアイデアが寄せられることも

精いっぱい。傾いた経営が根本的に立て直せるわけではない。

「だからといって、泣いていればどこからお金が降ってくるわけでもないでしょう。」

今回のコロナ禍を機に、改めてあちこちに支援を仰いだことで、日本政策金融公庫や地元の信用金庫から融資を受けることもできました。この資金を大切な軸として、物販でなんとか日銭を稼ぎながら、コロナ禍が明けてたくさんの人が銚子にやって来てくれる日まで走り続ける。それしかありません」と、竹本氏はあくまでも前向きだ。

そんな社長のポジティブさに応えて、銚電ではどの社員からもしっかりとアイデアが出されるようになった。

かくして近年発売された銚電グッズの数々は、品行方正な会社ではまず通らないような企画ばかりだ。

経営状況が『まずい棒』、経営がサバイバルなので『鯖威張るカレー』といった自虐ネタグッズから、旧車両の愛称板、古いレールをカットしたもの（使いみちは自由）、旧モデルの制服、線路に敷いた石の缶詰など、片っ端から売りに出し、ついには『売るもの

が無くなってきたので、音売りです。』と、駅や沿線で聞こえる音まで有料配信している。

コロナ禍においては、サンクラスなどの5つのアイテムを組み合わせた『お先真つ暗セツ』を販売したところ、即完売した。

自分の考えた商品、手作りした商品が売れて、愛する会社を支えているという手応えを、こんなにダイレクトに感じられる職場も珍しいだろう。

「自虐とよく言われますが、むしろ自ギャグと呼んで欲しいですね。本当になりふり構っている場合じゃないんですから、せめて笑っていただかないか」という竹本氏の言葉に嘘はない。

時にはおふざけがすぎると叱られることもあるが、ぬれ煎餅のコピーのように、世の中何が刺さるかなど分からない。ならばやってみよう、社長というリスクテイカーがいるのだから。それが竹本氏の持論だ。

「銚電は次に何をする？」全国ファンの期待に支えられて

前述したように銚電は、経営規模からすれば考えられないほど全国的に知名度が高い。その理

由は、やはりメディア露出の機会が多いからだろう。

『ぬれ煎餅フィーバー』以来、銚電は面白いことをやってくれる会社だと世間では認知されており、結果、新しい企画を打ち出すたびに、メディアに取り上げられて大きな話題になるのだ。

コロナ禍でなかなか集客ができない中でも、ニュースやSNSを通じて銚電のファンになった全国の人々からは、物販を通じて支援が集まり、熱い応援の声が届く。

彼らがいつかこの電車に乗ってくれる日まで、なんとしても走り

続けること。それが銚電の切なる願いだ。



東日本大震災後に修繕費がなくなったときには、沿線の高校生のクラウドファンディングで乗り切ったことも

お知らせ

コロナ禍に立ち向かう事業者の
取組み事例の募集を開始しました！

日本公庫では、コロナ禍でも頑張る事業者を応援するため、中小企業・小規模事業者及び農林水産事業者が、コロナ禍を乗り切ろうと様々なアイデアや工夫を重ね、事業を営んでいる取組み事例を募集しています。

詳しくは、「日本公庫 コロナ禍に立ち向かう事業者の取組み事例募集」サイトでご案内しています。たくさんのご応募をお待ち申し上げております。



募集サイトはこちら。

シリーズ 地域と生きる 第11回



写真提供／江戸和竿組合

東京都台東区、葛飾区、荒川区ほか

「江戸和竿」

昔ながらの釣竿というと、一本の竹をそのまま用いる「延べ竿」を思い浮かべる人も多いと思うが、江戸和竿は、何本かの異なる竹（布袋竹、矢竹、真竹など）を継ぎ合わせて一本の釣竿にする「継竿」である。その発祥は天明年間（1781～1788年）といわれており、泰地屋東作が下谷稲荷町の広徳寺前で開業したのが始まりという。江戸和竿の特徴は、季節ごとにいろんな釣りを楽しみたいという江戸っ子の要望に応えるため、海・川・溪流などの釣り場、釣る魚に合わせた多種多様な種類があることと、竹の表皮を生かした美しい漆仕上げにある。江戸中期より現代に至るまで忠実に伝統技法を受け継いだ「竿師」と呼ばれる名匠が、竹を一本一本吟味して良竹を選び、丹念な手仕事により生み出す唯一無二の江戸和竿。粋な釣り人の心を満足させる芸術性と実用性を兼ね備えた逸品といえよう。

JFC 日本政策金融公庫

『日本公庫つなぐ』は、日本公庫ホームページでもご覧になれます。
広報部では、本誌へのご意見・ご感想をお待ちしております。

<https://www.jfc.go.jp/>

日本公庫つなぐ

検索