

日本公庫つなぐ

Vol. 24



特集

世界にはばたく
中小企業

日本公庫つなぐ Vol. 24

表紙のはなし

雪国の長い冬を彩る雪灯籠祭り。真っ白な雪景色の中、雪や氷で作られた灯籠や雪洞(ぼんぼり)の中にろうそくが灯され、幻想的な光景が広がります。ピンと張り詰めた冷たい空気の中を歩きながら、柔らかに揺らぐ灯りを眺めていると、心が澄みわたっていくようです。リラックス効果があるといわれるろうそくの灯りをもっと身近に楽しみたいものですね。

イラスト／新目 恵
題字／園元 伸子
(日本公庫 中小企業事業本部 保険審査部)



3

巻頭特別寄稿

日本公庫への期待

——コロナ後のビジネスに必要なもの——日本貿易振興機構 理事長——佐々木 伸彦

4

Special Report

世界にはばたく中小企業

6

寄稿 早稲田大学 名誉教授——浦田 秀次郎

中小企業による対外直接投資推進に向けて

8

Case1 富山県中新川郡立山町

株式会社白岩

伝統文化に世界的視点を融合させ日本酒の未来を国外へ見いだす

12

Case2 東京都文京区

Green Earth Institute 株式会社

環境・資源・エネルギー。世界的課題に挑む 日本発グリーンテクノロジーカンパニー

16

Case3 岐阜県恵那市

ユニオン機工株式会社

中国進出10年で売上高100億円を見込む 国境を越え信頼を紡ぐ組織体を構築

20

Topics 日本政策金融公庫 代表取締役専務 農林水産事業本部長——新井 毅

「稼げる農業経営のススメ」

22

コロナ禍を生き抜く

Case1 京都府京都市

株式会社京はやし

売上8割減で一息発起した京はやし 名店レシビの弁当専門店で反転攻勢

Case2

秋田県横手市

有限会社三浦商店

自販機で地元特産品売る新事業創出 厳しさ乗り越え成長路線に転換図る

26

ここにこの人あり

株式会社ヘラルボニー 代表取締役副社長——松田 文登

アートで「障害」を「違い」に変える「障害者だっけ同じ人間だ」を胸に

28

未来に残したい日本の伝統

「絆具」プロジェクト

大阪・千日前道具屋筋商店街(大阪府大阪市)

ブランディングで高める街の価値 若い視点でリードする文化と誇りの承継

日本公庫への期待

— コロナ後のビジネスに必要なもの —

日本貿易振興機構 理事長 佐々木伸彦



新型コロナウイルスの感染拡大は世

の中に大きな変革をもたらしました。飲食・観光業の苦境は皆さんもご存じのとおりです。海外ビジネスの支援を行っている日本貿易振興機構（ジェトロ）も海外との人の往来が制限されたことや、見本市をはじめとした事業の多くが中止・延期となったことで、苦境に立たされました。また、マスクや医薬品の供給が危うくなるなど、サプライチェーンの脆弱性も明らかになり、その強靱化の必要性も新たに突き付けられました。

その一方で、新たな機会も作り出されました。デジタル化の急速な進展です。コロナ前、これほどのデジタル化の進展を想像した人がどれだけいたでしょうか。ジェトロもデジタル化に大きく舵を切り、オンラインで海外との商談機会を提供し、コロナ下での海外ビジネスの維持・継続、販路開拓を

支援しました。

このデジタル化は、ビジネスに新たな商機を提供してくれました。コロナ前、商談のために時間と費用をかけて海外に出張しなければなりませんでしたが、オンラインを通じて距離や時間を超えて商談できるようになりました。大都市で開催されることが多かったセミナーも、オンライン化により全国どこからでも視聴できるようになり、情報収集はこれまでより容易です。また、海外渡航費用や実際に渡航する担当者のやりくりが不要になったことは、海外とのビジネスの参入障壁を大きく引き下げたと言えます。もちろん新たな課題もあります。例えば食品分野の商談において、オンラインでは味や香り、食感などを伝えることができません。日用品・伝統産品では、その微妙な手触り、風合い、光沢などを感じてもらうことが難しいです。デジタ

ル化でオンライン商談が急速に進む一方で、オンライン特有の課題をどのように解決しその長所を活かすことができるか、ジェトロでは経験を蓄積し、ノウハウを共有しながら課題解決のための取組みも進めています。海外のジェトロ事務所に食品を展示して試食してもらうなどはその一例です。

海外においてコロナ感染が落ち着きを取り戻している地域も見られるようになっていきます。それらの地域においては今後も中止・延期されていた見本市や商談会も再開され、デジタルと実際のイベントが併存するいわゆるハイブリッドの状況になるでしょう。今後、デジタルによるバーチャル（オンライン）と現実のイベントが共存しながら新たなビジネス、新たな商品・サービスが創出され、新しい形の商談も生まれてくると思います。ジェトロも今後どのようなビジネス機会を提供で

きるのか、いかに大都市あるいは地方といった立地に関係なく海外に挑戦する企業の皆様にジェトロのサービスを使っただけなのか、ニューノーマルの時代に向けて模索しています。

デジタル化のスピードは、これまでの経験したことのない速さで進んでいます。今後の日本経済の繁栄には、事業者の所在地や事業者の規模の大小にかかわらず、起業家数人のスタートアップでも、誰もが乗り遅れずにそのメリットを享受できることが必要です。全国津々浦々くまなく拠点を有し、中小企業・小規模事業者や農林漁業者の方々への資金供給という使命を持つ日本公庫の皆様には、デジタル化の流れに乗って全国のお取引先様を啓発していただくとともに、お取引先様の潜在力、可能性を磨き上げ、世界へのチャレンジの扉を開いていただけることを期待したいと思います。

世界にはばたく 中小企業

日本が誇る、高い技術力や、伝統文化、おもてなしなどが世界で認められて久しい。世界中で多くの企業がさまざまな分野で活躍している中、中小企業と世界のつながり方が変化してきている。世界と日本の技術、伝統、文化などを融合させ、新たな価値観を創造し、世界に果敢に挑戦している中小企業が現れているのだ。

本特集では、中小企業の海外展開が企業としての成長を促すとともに日本経済や地域の発展につながるという観点からの寄稿と、柔軟かつ多様な発想をもって世界に飛躍しようとする事業者の取り組み事例を紹介する。



Case1 | 株式会社白岩 富山県中新川郡立山町

伝統文化に世界的視点を融合させ
日本酒の未来を国外へ見いだす



Case2 | Green Earth Institute株式会社 東京都文京区

環境・資源・エネルギー。世界的課題に挑む
日本発グリーンテクノロジーカンパニー



Case3 | ユニオン機工株式会社 岐阜県恵那市

中国進出10年で売上高100億円を見込む
国境を越え信頼を紡ぐ組織体を構築



中小企業による 対外直接投資推進に向けて

日本の対外直接投資は21世紀に入り多少の振幅はあったもののコロナ禍が発生する2020年までは概ね継続的に拡大していた。実際、対外直接投資残高は2000年から19年にかけて6.5倍も上昇した。同期間において対GDP比率は5.7%から35.7%へと大きく上昇し、日本経済にとって対外直接投資の重要性が増大した。コロナ禍によって対外直接投資は大きく減少したが、状況の改善に伴い回復しつつある。

日本の人口は2008年をピークに減少し始めたが、その傾向は将来においても継続することが予想される。人口減

少で国内市場の拡大が期待できない状況において、日本企業にとって輸出や対外直接投資を通じた海外での事業活動の重要性が高まっている。この傾向は大企業だけではなく中小企業にも共通する。以上の認識の下、本稿では日本の中小企業にとって対外直接投資のメリットや課題などを考えてみたい。

1%の中小企業

中小企業庁の『令和2年中小企業実態基本調査』によると、調査対象となった約160万の中小企業の中で、海外子会社、

関連会社または事業所（以後、海外子会社）がある企業（直接投資企業）は約1万6千社で全体の1%であった。進出先では82%がアジア、その中でも38%が中国および香港であり、北米と欧州は、それぞれ8%と5%である。業種では製造業と卸売業が突出して多く、それぞれ、全体の38%と32%を占めている。他の業種としては、小売業、不動産業、情報通信業などがあるが、その中で最も多い小売業でも全体の6.5%を占めるだけであり、それらの割合は小さい。

中小企業の中で直接投資企業の割合は極めて小さいが、直

接投資企業の中で中小企業の占める割合は小さくない。経済産業省の直接投資企業に関する調査『海外事業活動基本調査（2019年度実績）』によると、回答のあった6千社の60%は中小企業であった。

中小企業基盤整備機構（中小機構）の『平成28年度中小企業海外事業活動実態調査報告書』は中小企業による直接投資について様々な興味深い特徴を明らかにしている。海外子会社設立時の投資形態（100%出資あるいは合弁）としては、大企業と比べて合弁の割合が高い。具体的には、100%出資が65%、現地企業との合弁が22%であっ

た（表1）。ちなみに、中小企業だけではなく大企業も対象とした『海外事業活動基本調査』では100%出資が72%であった。

海外子会社の設立に向けて行う現地の市場調査、事業実現可能性調査（FS）の実施状況についても大企業と中小企業では大きな違いが確認される。FSを実施した企業の割合は従業員規模と比例しており、従業員300人以上の大企業では57%であるのに対して、9人以下の中小企業では21%であった（表2）。対外直接投資における中小企業と大企業の違いは、大企業と比べて中小企業では資金制約が厳しいことを示している。



早稲田大学 名誉教授

浦田 秀次郎（うらた しゅうじろう）

慶應義塾大学経済学部卒、スタンフォード大学Ph.D（経済学）取得。ブルッキングズ研究所研究員、世界銀行エコノミストなどを経て早稲田大学大学院アジア太平洋研究科教授。現在、日本経済研究センター特任研究員等を兼務。専門は国際経済学。著書に『国際経済学入門』（日本経済新聞出版）等。

直接投資のメリット

中小企業による対外直接投資は投資する中小企業だけではなく、地域経済や日本経済に様々なメリットをもたらす。

日本の国内市場の大きな拡大が期待できない状況において、直接投資は中小企業に対して拡大する海外市場での事業を可能にする。また、直接投資は中小企業の所有する労働や資本の最適使用を実現し、生産性を上昇させる。例えば、日本の本社では企業戦略や製品開発などの高度人材を必要とする活動に専念する一方、単純労働を必要とする製品の生産は労働力が豊富な発展途上国に設立した海外子会社で行うというような分業体制の実施である。さらに、中小企業は海外子会社での活動を通じて、外国企業の持つ優れた技術や経営ノウハウを獲得し、生産性を向上させることができる。実際、直接投資が企業の生産性を向上させる効果を持つことは、多くの実証研究で確認されている。海外での活動が軌道に乗り、収益を上げるようになれば、その一部は国内へ

還流され、日本での事業の拡大を可能にするだけではなく、地域や日本の経済成長に貢献する。

直接投資は受入国に対してもメリットをもたらすことを強調しておかなければならない。直接投資は雇用機会の提供や設備投資や生産の拡大を通じて、投資受入国の経済成長を促進する。さらに、直接投資を通じて技術や経営ノウハウが移転されることで、生産性が向上し、経済成長に寄与する。投資受入国の経済が成長すれば、日本の中小企業による直接投資の機会が拡大する。このように、日本の中小企業による直接投資を媒介として、日本経済と投資受入国経済との間で成長の好循環が形成される。

公的支援機関の役割

中小企業にとって直接投資を実施するにあたっての第一の課題は競争力である。多額の資金や高リスクを伴う直接投資を手段として、情報入手が難しく競争が激しい海外市場へ参入するには、他社にない低価

格かつ高品質の商品やサービスなどを提供できる競争力が不可欠である。日本企業を対象とした実証分析では、海外直接投資を行う企業は行わない企業と比べて生産性が高いことが示されている。一方、生産性の高い企業の中でも直接投資を行っていない企業が多いことも示されており、直接投資の実施にあたっては、生産性以外の要因があることが示唆されている。

中小企業による直接投資を可能にした要因について、中小機構による調査では、人材の確保が極めて重要であることが示されている。具体的には、海外事業を推進する本社側の人材と現地従業員の確保である。その他の要因としては、現地の顧客の開拓や法制度・商慣習への対応などが挙げられている。中小企業は資金や人材に制約があることから、人材の確保や現地市場の情報収集は難しい。前述したように、FSを行っている中小企業は多くない。

中小企業の中には競争力があり、直接投資によって海外進出することで、事業を拡大

表1 海外拠点の投資形態

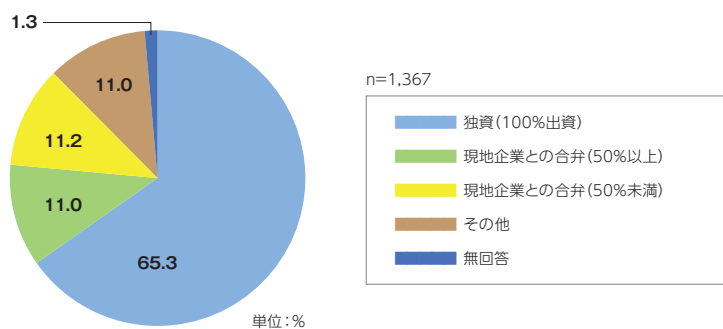
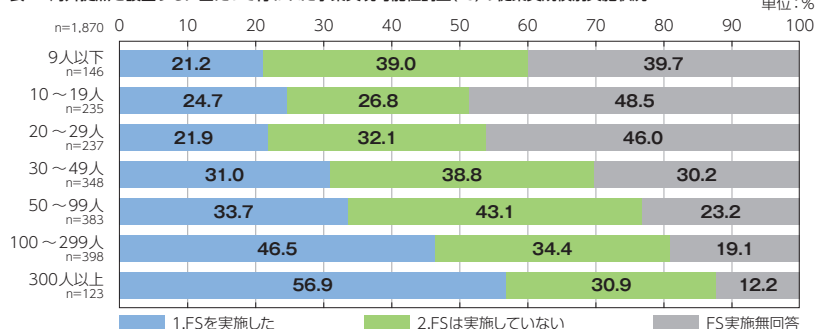


表2 海外拠点を設置するに当たって行われた事業実現可能性調査(FS)の従業員規模別実施状況



出典：中小企業基盤整備機構「平成28年度中小企業海外事業活動実態調査報告書」(表2の表題は一部改変)

させることができるが、人材、資金、情報などの制約から、直接投資を行っていない企業が多く存在する。それらの潜在性のある中小企業に対しては、公的機関からの支援が有効である。中小機構の調査によると、海外展開(直接投資だけではなく、輸出や技術提携を行った企業も含む)した中小企業の多くが公的支援機関の存在を知っていたが、実際に利用

した企業は一部であった。このギャップは公的支援機関が中小企業の求めている支援を提供できていないことを示しており、公的支援機関には中小企業の実情を踏まえた具体性、実効性のある支援が求められる。また、直接投資の必要条件であるだけではなく、中小企業の発展に不可欠な競争力の向上に貢献するような技術支援も重要である。

株式会社白岩

富山県中新川郡立山町

伝統文化に世界的視点を融合させ 日本酒の未来を国外へ見いだす

世界的に知られる「ドン・ペリニオン」の醸造最高責任者を長年務めたリシャール・ジョフロワ氏が生み出した日本酒ブランド「IWA」が、富山から世界へと歩みを進めている。伝統を重んじながらも新たな手法を取り入れた革新的な日本酒は、海外の市場に旋風を巻き起こしている。

2018年の夏、衝撃的なニュースが日本酒業界を駆け抜けた。世界中でその名を轟かせるシャンパン「ドン・ペリニオン」の5代目醸造最高責任者を28年間という長きにわたり務めたリシャール・ジョフロワ氏が、富山を拠点に日本酒を造るという。

長年携わってきたシャンパン造りから、なぜ日本酒造りに挑戦することを決めたのだろうか。

「ドン・ペリニオン」での長い旅を終え、より新しい挑戦をするために外へ出る時だと考えたのです。私には文化的要素や風土、人とのつながりなどの美しい調和を追い求めたい、という人生のテーマがあります。

これまで日本は何度も訪れましたが、美と調和を追求するならば日本は最たる地だと思いました」

日本の風土と人を愛し 革新の一步を踏み出す

シャンパンの味を語る時に、「何層にも折り重なる」という表現が用いられることがある。

複数の品種から造られたワインを緻密にアッサンブラージュ（ブレンド）して生み出されることが由来といえるだろう。繊細な味だけではなく、芳醇な香りと、きめ細かな泡立ちが重なり合う。まさに、美と調和の追

求のたまものともいえるシャンパン造りを手掛けてきたジョフロワ氏が日本酒に魅了されたきっかけは、20余年前にさかのぼる。

「2000年に京都の大徳寺へ行った際、精進料理とともに日本酒をいただいたのですが、その味わいに光を見たような衝撃を受けました。その後もうつつかの日本酒で、洗練され、多層になった複雑な味わいを感じたことがあり、日本酒造りの発想を与えてくれました」

たびたび日本を訪れ、多くの友人との交流を重ねるとともに日本酒への造詣を深め、2018年に満を持して株式

会社白岩を創立する。その場所として選んだのは北アルプスの北部、立山連峰で知られる富山県立山町だ。

長年の友人である建築家、隈研吾氏との縁から導かれたという立山町の白岩地区に決めた理由を尋ねると、シャンパン造りともつながる「テロワール」（地域の持つ特性、立地、気候などの特徴）を挙げた。

「この挑戦は人とのつながりから始まりましたが、立山は水の素晴らしさ、そして景観の美しさという点で日本酒造りに非常に重要な要素がそろっている地域でした。また、富山県は、サステナビリティに関しても積極



株式会社白岩
創業者・醸造家

リシャール・ジョフロワ 氏

立山黒部アルペンルートや黒部ダムで知られる富山県・立山町は、美しく豊かな自然に抱かれるエリア。蔵の周辺には田園風景が広がり、「IWA」の原料となる酒米の一部もここで育てられる予定だ



的に取り組んでおり、起業家を支援する土壌に富んでいるため、私たちのブランドを花開かせるために最適な場所だと思いましたが」

もう一つ、富山を選んだ大きな理由とも言えるのが、明治26年

（1893年）創業の榊田酒造店（富山県・岩瀬）5代目・榊田隆一郎氏の存在だ。伝統の酒造りを継承するだけでなく、空き家をリノベーションし全国からアーティストを呼び寄せるなど、町全体を大きく一新させた地域活性化の立役者でもある。

榊田氏は白岩のパートナーとして、ジョフロワ氏の意を形づくる上で重要な役割を担っている。ワイン樽やスコッチ樽で日本酒を醸したり、シャンパンの酵母を使うなど、世界に認められる新しい日本酒造りに取り組んできたその姿勢は、日本酒の持つ可能性を確信するジョフロワ氏の挑戦に合致した。

ジョフロワ氏は強みである人とのつながりを生かし、さまざまなプロフェッショナルに「IWA」に参画してもらうことがプロジェ



クトの第一歩だったと語る。

アッサンブラージュが日本酒の可能性を広げる

シャンパンと日本酒の大きな違いは醸造工程、日本酒の複雑な発酵にある。「技術的な部分には違いがありますが、重要なのはどちらもテロワールであり、人です。ハーモニーを追求するという哲学的な意味合いは、全世界共通のものだと思っています」。ブドウと米という原料や工程は異なっても、目指すべき「高み」は同じなのだ。

その上で、ジョフロワ氏の日本酒ブランド「IWA」には、他には類を見ない工程がある。「ドンペリニヨン」での経験と誇りが存分に反映されたアッサンブラージュだ。簡単に説明すれば、

産地の異なる3種類の酒米（山田錦、雄町、五百万石）と5種類の酵母を用いた原酒を、ジョフロワ氏の技術をもって調合するということ。実に20種類以上の原酒が用いられている。

「従来の日本酒造りでは、味を均一にするために調整するという工程はあったと思います。しかしIWAのように複雑にアッサンブラージュするということはこれまでになかったでしょう。

日本酒の潜在的な可能性は非常に高いと思っています。しかし、日本国外では過小評価されている。今後、世界の市場に展開していく中で、アッサンブラージュもその一助になるのではないのでしょうか」

当初のリリースとなった「IWA5」は2020年7月に発売され、2年目の仕込み分も今年販売された。一箇所に留まることなく進化を続けるというブランドポ



豪雪地帯としても知られ、春には立山連峰からの雪解け水が多く流れ込む

リシーから、毎年少しずつアッサンブラージュが変化し、その味わいが進化していく。従来の日本酒にはなかった発想だ。限界を作らず、限界を広げていくという独自のスタイルで生み出される同ブランドは業界でも注目を集めており、すでにいくつかの酒蔵がアッサンブラージュをうたいはじめているという。

「誇らしい気持ちですね。シャンパンにしても日本酒にして



も、科学的なことだけでなく発想が重要になってきます。さまざまな可能性を秘めている日本酒だからこそ、いろんな挑戦をしてみたいですね。

今も謙虚な気持ちで取り組んでいます。私自身はドンペリニヨンでそれらが培われ、現在の日本酒造りに生かしていると思っています」

コロナ禍で再認識した 日本酒文化の神髄

新型コロナウイルスの世界的な感染拡大により、酒造りの核となるアッサンブラージュをしたくとも、来日がかなわない日々が続いた。そこでジョフロワ氏は、数十種類の原酒をフランスへ取り寄せて実施した。

「自分の内なるものを追求するという、非常にユニークな経験でしたね。日本にいてこそ感じられる空気感がない難しさはありましたが、その反面、離れているからこそ集中できた部分もあります。感性が研ぎ澄まされ、まるでレンズで覗いているかのように細部がよく見えてきました」

そしてこの期間に改めて考

えさせられたという「テロワール」の重要性については「一般的にテロワールとは土や天候について語られることが多いのですが、改めて、人が生み出す文化」という意味合いが大きいと感じるようになりました。

杜氏は全国にいますが、たとえ同じ米と酵母を使用したとしても、東日本と西日本では同じ酒は生まれない。それだけ人が重要な要素なのです」

また、白岩では今秋まで蔵造りも進められていた。コロナ禍の影響は意外にも少なく、竣工は予定より少々遅れた程度で、10月より仕込みが開始されたという。その味は2023年の夏頃に確かめることができるという。新たな蔵で生まれる「IWA5」がどんな進化を遂げているのか期待が高まる。

新たな日本酒が 世界基準になる

「IWA」のプロジェクトは、日本に対する愛そのものだと語るジョフロワ氏。日本酒の価値を高く評価しているからこそ、会社の設立当初より海外展開を前提としていた。

「世界の食文化を包括するためには、味のハーモニー、バランスと複雑さが重要です。IWAはアッサンブラージュでそれらの調和を深めています。これらを達成することで、日本酒は世界の国々の食に合わせてもらえるようになります」

日本で販売を開始して以降、現在はアジア諸国、イギリス、フランス、イタリアなどヨーロッパ諸国で販売されており、世界の名だたるレストランからの引き合いも来ているという。2022年にはアメリカでの展開も予定されている。これまでの反響は上々で、ジョフロワ氏の想いが諸外国で息づいているようだ。

「日本でもヨーロッパでも、これまで味わったことのない感覚の日本酒だと言われることが多いですね。まさにアッサンブラージュによる深い調和のなせる業です。その結果、いろんな食に合わせられる。前菜からデザートまで、ひとつの日本酒で楽しんでいただけます」



世界で成功することにより、日本酒の素晴らしさを再認識してもらえる機会になる。世界基準の日本酒が、日本のマーケットにも刺激を与え、世界の食文化に大きく貢献すると力強く語った。

「世界にはさまざまなお酒がありますが、次に大きな成功を収めるのは日本酒だと自信を持って言えます。自分の夢は、日本酒が世界の文化的な存在になること。究極の平和的なソフトパワーとなることを願っています」



ーリシャル氏より、日本酒の製造や「蔵」のお話があった際、どのような想いを感じに、どのような「コンセプト」で「蔵」を設計されましたか？

リシャルとは、よく一緒にシャンパンの醸造所や畑を回ったりしていたので、彼の酒造りへのパッションと、科学的な精神はよく理解していました。ですので、話を聞いた時、

彼ならすごい日本酒ができるだろう、と確信しました。

「蔵」は、日本の農家をモデルにしています。日本の農家の特徴は、住むところと仕事の場が重なっている、スムーズに結ばれている、ということですから、日本の農家で作られる農作物からは、どこか人間味が感じられます。今回の「蔵」も、同じように、人間的で、温かみの感じられる空間にしたいと考えました。

ー海外展開に取り組まれている白岩へのメッセージをお願いいたします。

リシャルの持つ感性・技術と、日本酒の伝統が出会った時に、日本酒の歴史を塗りかえる味が生まれた、と感じました。世界にはばたいていくことを想像し、ワクワクしています。



建築家 隈研吾氏

世界に誇れる「日本」 文化的要素を忘れないで

今秋完成した、大きなひとつ屋根が特徴的な白岩の蔵。この蔵の設計を手掛けたのは、他ならぬ隈研吾氏だ。建築家というだけでなく、酒造りのパートナーや蔵の拠点選定にも意見を求めるなど、全幅の信頼を寄せている。

「プロジェクトの最初から関わってくれた隈さんの存在は、白岩の礎になっていると言えます。日本らしさとは何か、近代的な蔵とはどういうものかなど、多くのインスピレーションを与えてくれました」

国境を越えて縁が結ばれ、立山に生まれた新しい酒蔵で造られた日本酒が世界へとはばたく。このプロジェクトは、日本酒市場のさらなる進化と成熟を約束してくれるはずだ。また、この日本酒醸造施設には期待の声も高く、自治体の全面協力体制と、北陸銀行や日本公庫らによる協調融資のもとに進む。町は蔵の誕生を基軸として、農業、観光両面の知名度向上を目指すという。

日本酒の未来を世界へ見

だし、酒文化の革新の一翼を担うジョフロワ氏。グローバルな展開を成功させるためには、世界の中で文化として取り込んでもらう必要があると語る。「自分が抱く、内なるものを世界へ持つていく、という強い想い。そこに哲学的、文化的な要素が非常に重要となります」

海外へ打って出るには、単に製品を発信するだけでは難しい。日本文化に対する誇り、土地や人、背景にある物語も含めてこそ、世界で勝負できるのだ。

「日本人は気配りや他者へのリスpekトの精神が非常に素晴らしい。世界から見れば、日本は憧れの場所です。世界には日本文化を受け入れたいという気持ちを持っていて、いる方がたくさんいます。日本というだけで重要な財産です。それは覚えておいていただきたい」

海外展開を成功させるためには、日本生まれであることの意義と文化を包括させる。そして誇



2020年より販売となった「IWA 5」。その味は毎年少しずつ変わり進化していく

りを持って挑戦すべきなのだと、我々日本人の背中を押す。ジョフロワ氏は、自身の28年の歩みを「クエスト」という単語を用いて語った。日本語では冒険、探検というニュアンスを含むその言葉からは、最高峰と率いてきた実績へのおごりは感じられない。常に探究心を持ち続けている人物であることがうかがえる。そしてジョフロワ氏にとつての、次なる舞台として日本が選ばれたこと、どこか誇らしい気持ちを覚える。日本とフランスがそれぞれに誇る文化の融合、そして世界へはばたく挑戦が、白岩の地から始まっている。

✎

Green Earth Institute 株式会社 東京都文京区

環境・資源・エネルギー。世界的課題に挑む 日本発グリーンテクノロジーカンパニー

Green Earth Institute 株式会社は、非可食バイオマスを原料として、燃料、アミノ酸、グリーン化学品などを製造するバイオベンチャー企業だ。RITEグリーンバイオプロセスというコア技術を活用し、化学品やバイオ燃料の製造を通じて、持続可能な社会の実現を目指す同社の取組みは、世界的にも注目を集めている。



グリーン アース インスティテュート
Green Earth Institute 株式会社
代表取締役／CEO

伊原 智人 氏

大空を飛ぶジェット機 燃料は10万着の古着

2021年2月4日(木)、快晴。
羽田発福岡行きJL319便は、日本初の国産バイオジェット燃料で飛んだジェット機となった。

回収された古着を原料に、国際燃料規格に適合するジェット燃料をつくる。日本航空株式会社(以下JAL)が「10万着で飛ばそう! JALバイオジェット燃料フライト」と名付けたエコプロジェクトに技術協力したのが、伊原智人代表取締役／CEO率いるバイオベンチャー企業Green Earth Institute 株式

会社(以下GEI)だ。

「JALは10年以上前からCO₂削減に取り組んでおり、アメリカの企業が開発した、亜麻の一種・カメリナを原料としたバイオジェット燃料によるフライト実績がありました。その発展形として、今度は非可食バイオマスの原料による純国産ジェット燃料開発に挑戦しようということになり、当社が技術開発パートナーとなったのです」

原材料となる古着の回収は、衣類やプラスチックのリサイクルで実績のある、日本環境設計株式会社が担当した。

2018年のプロジェクト発表から3カ月で集まった衣類25万

着を原料に、綿の繊維に含まれるセルロースを、酵素の力で糖に変換。この糖をジェット燃料のベースとなるイソブタノールに変える工程に、GEIのコア技術であるRITEグリーンバイオプロセスが用いられた。

「古着からジェット燃料をつくるといっても、その工程はとても複雑で、当社以外にも多くの企業や研究施設に協力を仰いでいます。青空を往くジェット機窓から、サポートしてくれた人たちのいる街に手を振るのは、まさに感無量でした」と、伊原氏は振り返る。

コロナ禍の影響もあってフライトは2021年まで延期となっ

たが、燃料自体は2020年3月には完成していたという。
原料回収から製造まで全て純国産で、国際規格に適合するバ



日本初、古着からつくられた国産バイオジェット燃料を注油するJL319便



千葉県木更津市にあるラボ。ここから未来を変える技術研究が生まれる

燃料から化粧品まで 応用広がるバイオマス

イオジェット燃料の完成まで、約3年。まだ実験段階だが上々の成果を上げた今、生産体制を増強し、一日も早い商業化を目指したいと関係各社は前向きに考えている。

GEIは、公益財団法人地球環境産業技術研究機構（以下RITE）発のバイオベンチャーとして、2011年に設立された会社だ。

2000年代までは、石油を精製することによって化学品・素材・燃料を製造する技術。オイルリファイナリーが主流であったが、現在では、資源の枯渇や環境汚染、地球温暖化の大きな要因となっている。

これに対し、より環境負荷の低いバイオマス資源から同様のものを製造する技術。バイオリファイナリーを提供するのが、GEIのビジネスの柱だ。

「当社の強みは、コリネ菌というユニークな性質を持つ細菌の働きで、非可食バイオマスからバイオ燃料生産やアミノ酸などを生み出す。RITEグリーンバ

イオプロセス」というコア技術を持つていることです」

もともとコリネ菌は1970年代から、うま味調味料などに用いられるグルタミン酸の生産に利用されてきた、毒性がなく、生産に当たっての環境負荷も低いことが実証されている細菌だ。

近年、研究が進んだ結果、エタノールやブタノールといった、バイオ燃料の原料となる成分や、化粧品・食品などに用いられる芳香族化合物やアミノ酸の生産が可能となり、その応用分野が一気に広がっている。

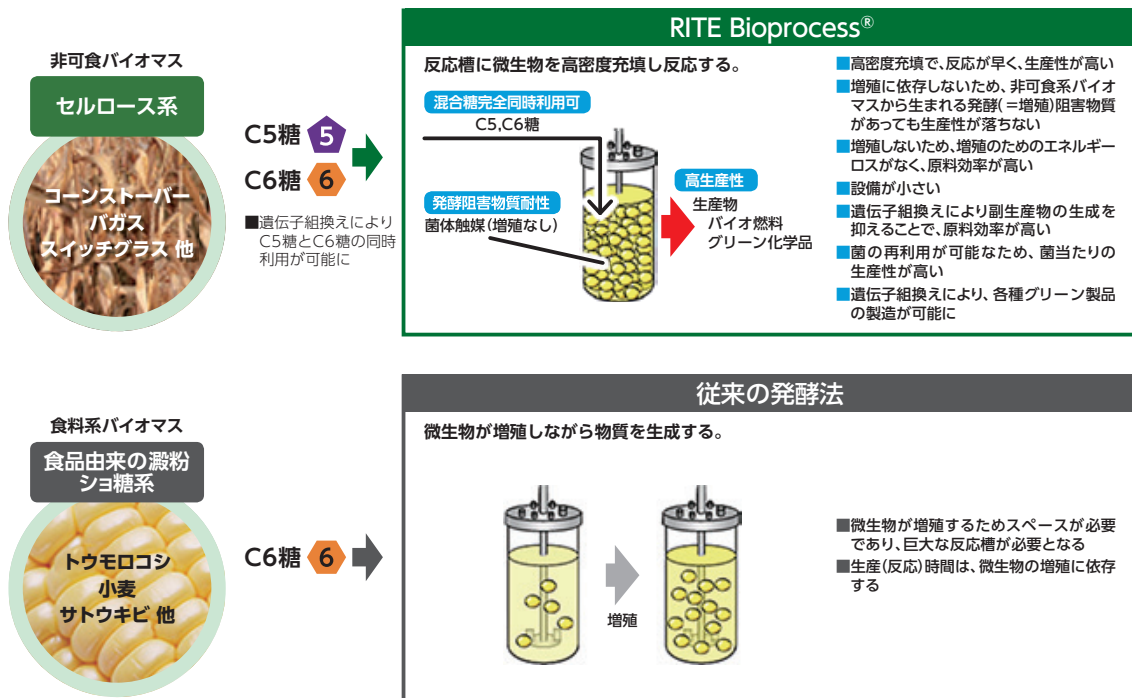
一般にバイオリファイナリーの原料として用いられるのは、サトウキビやトウモロコシ、亜麻などだが、これらには食品や飼料としての用途がある。しかしGEIの場合は、非可食バイオマス、つまり、ジェット燃料の原料にした繊維や、植物の葉や茎といった、食べることができない部分、可食部を除いた残渣などからでも、有用な化合物を製造できるのだ。

これまで石油に依存し、産油国の情勢に翻弄されてきたエネルギー市場。しかし、焼却や埋設して処分されていた廃棄物、資源と見なされなかった植物繊維のバイオマス原料化が可能になれ

ば、産油国でなくともエネルギー調達ができるようになる。

資源の保全はもちろん、環境負荷の低減、生産コストの削減な

— 増殖非依存型バイオプロセス (RITEグリーンバイオプロセス) = 高生産性の新たな微生物発酵 —



※非可食バイオマス：食料廃棄物など、人が食用にしない植物材料

どにもつながる、非常に大きな可能性を持つ技術なのだ。

「当社は設立当初から、食料・エネルギー・地球環境という、い

ずれも地球の未来を考える上で不可欠な3つの課題の解決を重点テーマとしてきました。

2015年の国連サミットにおけるSDGs採択以降、石油由来の物からバイオ由来の物に、という流れが世界的に加速し、さらに広範な分野から注目が集まっています」と、伊原氏は今後の可能性に確かな手応えを感じている。

独自技術を幅広い分野に 目指すはライセンス

GEIは基本的に、RITEグリーンバイオプロセスの技術を提供する会社であり、自ら商用設備を保有して、大量生産をすることはしない。この技術を幅広く活用し、何を作り出すかをさまざまなパートナー企業に託すことで、「グリーンテクノロジーを育み、地球と共に歩む」という経営理念を追求している。

そんな同社の代表である伊原氏は、もともと経済産業省出身。主に電力行政に関わり、キャリアの中では東日本大震災なども経験した。

「経産省時代には、脱石油の手段を原子力に委ねてきた日本の

エネルギー政策は、正しいのだろうか。もっと良いやり方があるのではないか」という疑問を抱いていました。

また、在庁中のアメリカ留学で知的財産管理を学んだこと。その後、民間企業で大学が開発した技術をライセンス化する事業に携わった縁で、2013年にGEIに入社しました」

東京大学法学部の出身で、いわゆる理系の人ではない。しかしGEIに迎えられ、同年10月に代表取締役就任した伊原氏は、豊富な経験や人脈を生かし、RITEという日本トップクラスの研究機関が持つ技術を、どのように収益化するか、他の企業と連携するかに注力し、会社を成長させてきた。

「日本には優れた技術力を持つ企業がたくさんありますが、ほとんどの場合、その技術は、何らかの商品づくりのために使われる。せっかくの技術が、一社の利益しか生み出しません。それはもったいないでしょう」

一方で海外、特に欧米では、ライセンス（実施許諾者）という、特許ライセンスを供給するビジネス形態が確立しており、その技術やライセンスを利用したいラ

イセンサー（実施権者）から対価を得ている。一つのコア技術に、幅広い分野、多角的な視点から活用アイデアが寄せられることで、多くの成果や利益を生み出すことにつながるのだ。

2011年の設立当時、GEIはまだこうした特許ビジネスのノウハウを持っていなかった。技術力はあるても、どの分野に、どのような必要があるかが曖昧だったためだ。

当然、経営状態も盤石ではなかったが、そんなときに日本公庫から受けたサポートには、今でも感謝しているという。

GEIは設立間もない2017年に、日本公庫の資本性ローン（挑戦支援資本強化特例制度）を利用した。資本性ローンの融資条件となるのは、事業に新規性および成長性が見られることだ。

「資金自体もありがたかったのですが、審査のために自分たちの持つ技術や、ビジョンをしっかりと分析できたこと。その結果、目指すビジネスの可能性を評価してもらえたことが、とても心強かった。

金融機関は地域や業界の情勢にも詳しいので、今後は支援した会社が持つ技術や製品を、どこ

が欲しがっているかといった情報を提供し、マッチング等にも積極的に関わっていただきたいと思います」

そう語る伊原氏に率いられ、設立10周年を迎えた現在、GEIのコア技術から生まれるグリーン化合物は、脱石油・脱炭素社会を担う新たな資源になろうとしている。

実験からいざ、実用化へ 国内外から熱い視線

GEIの持つRITEグリーンバイオプロセスへの反響は、海外の方が早かった。その背景にあったのは、やはりバイオ燃料を推奨し、機械メーカーの対応や法規制が進んでいる国が多いからだ。バイオ燃料政策で世界をリードするブラジルでは、サトウキビ由来のエタノール100%燃料が普及。アメリカではエタノール15%混合のガソリンが導入されている。

また、ごみ処理手段が埋め立てしかなく、環境汚染が深刻な中国の企業とは、生分解可能なバイオプラスチックを開発するためのライセンス契約を結んでいる。

「特に海外から攻めていこうと考えていたわけではありませ



消毒用ジェルの開発に当たって考案した「サーキュラーバイオマーク」。広く普及したエコマークのように、廃棄物を出さずに資源を循環させるサーキュラーバイオエコノミー製品の目印にしたいという願いを込めてデザインされている。



ん。しかし、エコロジーやエネルギーへの関心が高い国の方がアプローチが早かったですし、この技術で何をしたいのか、こんなことはできないかという相談も、具体的だったのは確かですね」

国内からの引き合いが活発になってきたのはSDGsが採択された2015年以降。GEIが設立されて10年が経ち、ようやく、RITEグリーンバイオプロセスから生まれた製品が世に出るようになった。

「例えば化粧品メーカーの株式会社アルビオンは、非可食かつ再生可能なバイオ原料であるポプラのウッドチップから新しい発酵エタノールを開発し、化粧品への配合を開始しています。また、古紙回収とリサイクル

を主業としてきた森田紙業株式会社は、これまで再生紙に使用できなかった、オフィスから出るシュレッダー古紙からエタノール消毒ジェルを製造することに成功しました」

この消毒用ジェルは、ボトルデザインに福祉実験ユニット・ヘラルボニーに所属する、知的障害のあるアーティストの作品を採用したことで話題を呼んだ。これまで廃棄するしかなかった

た物や、活用されなかった物が、RITEグリーンバイオプロセスを経ることで、新たな資源や商品となる。リサイクルはもちろん、新たな付加価値を生み出すアップサイクルの好例として、GEIと提携する企業にも注目が集まっている。

企業だけでなく、消費者の間でもSDGsにかなった商品・サービスを選ぶ意識が高まりつつあり、今後はさらに国内での提携案件も増えていくだろうと、伊原氏は期待している。

バイオリアイナリー技術で地球の未来を変える

伊原氏が考えるRITEグリーンバイオプロセスの最大の魅力は、農作物や植物由来のバイオマスの中でも、非可食バイオマスを活用できるという点だ。

「生育が早く再生可能な植物由来原料。しかも飼料や食料といった他の需要と競合しないため、コストも低く抑えられる。

現在つくられているオイルリファイナリー製品を、全てバイオリファイナリーに置き換えることができれば、世界が直面しているさまざまな課題解決に貢献で

きます。より持続可能な社会へと進化し、地球の未来を変えうる可能性が、RITEグリーンバイオプロセスにはあります。

そのためには、国内外はもちろん、事業規模の大小を問わず、より多様な分野と意見を交わし、技術活用 アイデアを募りたい」と、伊原氏の展望は広がる。

現在進行中の大規模プロジェクトとしては、DIC株式会社と取り組んでいる、おむつや生理用品などに用いられる高吸水性ポリマーの開発がある。

全世界で年間250万トンといわれる高吸水性ポリマーは、現在は石油由来のポリアクリル酸から生産されている。これを植物由来のポリアスパラギン酸に置き換えることができれば、世界にインパクトを与える製品となるだろう。

しかもポリアスパラギン酸は生分解性があるため、環境負荷の軽減にもつながる。

「表立ってGEIの名が出るわけではない。でも、気付いたらあの製品にもこの商品にも、GEIの技術が使われている。そんな存在になれたらいいですね。近い将来に」と、楽しそうに展望を語った伊原氏。

石油由来から、バイオ由来へ：〈化学品の大転換〉時代



GEIという会社を、技術ライセンスビジネスによって成長させたい。そしてRITEグリーンバイオプロセスによって、CO₂による地球温暖化や、化石エネルギーの枯渇、人口増加に伴う食料不足といった、地球規模の難題に光明を見いだしたい。

この二つは、同社を率いる伊原氏にとって、不可分にして永遠のテーマなのだ。

F

ユニオン機工株式会社 岐阜県恵那市

中国進出10年で売上高100億円を見込む 国境を越え信頼を紡ぐ組織体を構築

アルミダイカストと機械加工を軸とするユニオン機工株式会社は、中国工場の稼働開始から間もなく10年を迎える。高品質な部品作りを通して日本の産業を支えてきた同社を率いる麦島正一代表取締役社長に、中国進出と事業発展の礎となった組織づくりの考え方について話を聞いた。



ユニオン機工株式会社
代表取締役社長
麦島 正一 氏

昭和53年（1978年）創業のユニオン機工は、岐阜県恵那市の西部、中央アルプスを望む田園風景に囲まれた三郷町にある。社員数232名、自動車部品や工作機、減速機のアルミダイカスト（鑄造）から機械加工までワンストップで受託している。

創業33年に当たる2011年に中国へ進出するが、そこには受注産業という立場に迫り来る時代背景があった。自動車や電子機器メーカーの中国拠点が拡大を続けていた頃だったと、麦島氏は振り返る。

「中国に進出していた取引先において、部品の現地調達志向が年々高まっていました。当時

は製品の種類やロットの数も膨大で、これは海外進出のチャンスだと思い、踏み切ることにしたのです」

現地で対話を重ね 信頼関係を構築

チャンスだと捉えた理由は、すでに中国展開している取引先4社からほぼ同じタイミングで「一緒に頑張りましょう」という打診があったからだ。実は1990年代半ばにも同様の話があったが、その際には時期尚早と見送った経緯がある。その後、中国を筆頭に日本の大手メーカーが海外進出を加速していく中で、

国内で踏みとどまるという選択肢はなかった。だが不安は山積みだったという。

「各社からチャンスを頂いたとはいえ、中国での仕事が確約されていたわけではありません」

日本で30年以上にわたり培った信頼と技術力に自信はあったが、中国ではスタートラインに立つ前の段階。設備、建物、人、インフラ：全ての課題をクリアする必要がある。そのために麦島氏が最も重要視したのが、人財だ。中国進出をする際、現地法人の設立形態として、外国側100%出資による外資独資企業か、中国側と外国側の共同出資による中外合弁企業という選択肢がある。

同社にとっては初めての海外進出であり、中国の法整備やインフラなどの知見が全くなかったことから中外合弁を選択した。

中国法人の実務上のトップである総経理※には、ダイカストや機械加工の知識はもちろん、日本での就業経験があり、日本語でのコミュニケーションにも長けている何敏（カービン）氏を選任した。自身で起業を目指していたこともあり、中国における営業先に太いパイプがあることも心強かった。麦島氏は仕事だけでなく月半分の中国に向向き、コミュニケーションを重ねた。

「信頼のおける人物であることは認識していましたが、お互い

※総経理：日本企業の社長に相当



自動車部品や工作機などのアルミダイカストから機械加工までを一貫して受注する

違う国で生まれ育ってきました。信頼関係の構築が何よりも大事なことだと考え、とにかく最初は顔を突き合わせることから始めました。まずは彼の考えをしっかりと聞き、こちらも本音で話す。お互いが納得し合えるまで意見の交換を行いました」

そして実務の要となる部門長に当たる職は、日本からの転籍社員と何敏氏が信頼を置くメンバーで構成された。麦島氏と総経理の何敏氏を含め、屋台骨となる10人での組織づくりが始まった。

合理的システムの構築で「日本品質」を担保

2011年の中国法人設立後は、更地に工場を建設するところからのスタートだったため、建設会社とのやりとりも一筋縄ではいかなかった。重量の大きいダイカストマシンの設置には、既存の建物では強度不足の不安があり、設計から始める必要があったからだ。また、工場審査に合格してからでないと製造は開始できないため、並行して、ISOやTS（自動車産業の国際品質マネジメント規格）を取得する必要

もある。こうした事前の環境整備は苦難の連続であったが、約1年で稼働開始までこぎ着けた。しかし事態が急変する。中国進出のきっかけとなった取引先4社のうちの1社から、生産移管の延期を告げられたのだ。大切な収益確保のルートが途絶えてしまっても、完成した工場を前に打ちひしがれている暇はない。当面の業務として、補給部品や小ロット・多機種の既存部品作りから開始した。

まずは品質と納期を確実に達成しながら実績を積み重ねていくことで、数年先の開発製品に携わることができる。そして、「組織が若い時にこそ、しっかりと土台をつくることが重要だ」と麦島氏は言う。

「チャンスがあっても、組織が脆弱であれば品質と納期を担保することができず、取引先に迷惑が掛かる。これは会社の衰退を意味します。既存部品の製造しかない状況下だったからこそ、人材確保や教育など組織強化と補強を徹底しました」

工場のスタッフは現地採用だが、人口14億を超える中国では労働への意識も千差万別だ。入社後数日で辞める人も珍しくな

い。そこで麦島氏は労働力の均一化と安定を図るべく、人に頼らない独自の自動合理化システムを構築した。

「設備の自動化には大きな投資をしました。実務は機械がコントロールし、ワーカーはオペレーションに徹する。ワーカーが急に辞めても生産ラインが滞らないシステムを構築しています」

日本から投入したダイカストマシンと自動化システム、そして日本品質を知る管理者の指導により、日本と同じ、もしくはそれ以上の質で提供できるようになった。

以前は中国での製造といえば、人件費の安さと比例して品質が問われることが常だった。しかし、さまざまな産業においてグローバル展開が当たり前になった昨今、取引先が求める傾向は大きく変わったという。

「昔は中国単価といわれましたが、最近になって特に感じるの、やはりお客様にとっては品質が第一だということです。」

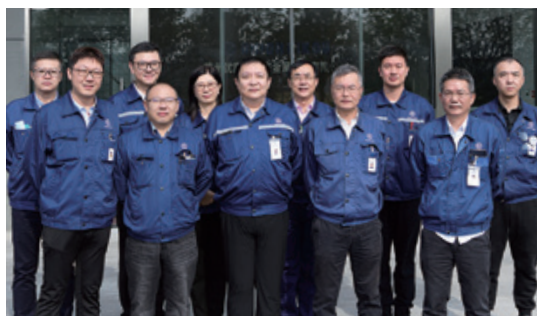
例えば自動車部品などは、中国からさらに諸外国へと納品されていくこともありますので、品質管理がしっかりとできるサ

プライヤーが求められています」高い品質を担保した上で、製品に見合ったコスト意識の徹底と、大量受注に応えられるだけの高い機動力。何より、「人」を中心とした組織づくりに注力した麦島氏の采配により、チャンスが訪れたら確実に成果を出せる中国法人が構築された。

営業・技術の向上は強固な組織体が導く

中国での販路拡大については、各方面に太いパイプを持つ何敏氏が先導した。しかし新規受注の獲得はそれほど容易なことではない。麦島氏と何敏氏は何度となく中国国内を開拓するため営業に回った。

「いくらパイプがあっても、信用・信頼・安心が伴わなければ受注には至りません。ただ、このつながりを生かし、お客様の困りごとが何かを丁寧に探ること。そして、品質面、技術面、コスト面など、不安材料が何かを把握し、一つひとつクリアする。それを1年、2年と続けることで、1点の受注が2点になり、数点になり、10点になる。それを何年も積み重ねた結果が、信頼と信用



中国法人のトップ何敏氏(中央)と幹部10名

につながるのです」

こうして築き上げた中国での信頼が、数々の大手メーカーとの取引として実る。それが日本本社での取引にもつながった。

中国法人の売上高トップの米國大手企業は、何敏氏らが米國本社へ直接営業をして開拓した。「こんな巨大企業とは日本国内にいたら決して取引できなかった」と麦島氏も驚いたという。

機動力の源であるスタッフの労務管理、特に大所帯となるワーカー採用に関して尋ねると、「採用面接が1日20人ほどになることもありました。一人ひとりとしっかりと対話をして選び抜きました。中国の人口は膨大です

から、まずは当社が魅力のある企業になることで、良い人材が就職希望者として集まります。採用者は3カ月の試用期間を経て適性のある部署に配置、将来の幹部候補も見極めて育てていきます。

ゼロから設立した会社では、管理能力の高い「人財」と、これから育て上げる「人財」とが手を取り合い、共に成長を促す「共有共同業務しかない」と語る。

個々の能力向上のため、スキルマップを活用するカリキュラムは日本とほぼ同じだが、中国では現地の文化に合わせた独自の「見える化」が根付いている。全社員の顔写真付き評価シートを社内に掲示し、士気を高め合っている。

麦島氏は常に、強固な組織体への意識を忘れない。そのベースとなる「人財」を組織全体で育成することで、会社の力を着実に底上げできると確信する。

両法人のスキルを共有・吸収して相互成長へ

種をまき続けてきた開発製品の受注が大きく伸び始め、次の段階が見えるようになったのは

中国法人の設立から4年ほど経過した頃だった。

「進出したことは間違っていないかったという自信はありました。しかし最初の3年は辛かったですね。受注産業の宿命ですが、お客様の注文書を見るまでは安心できませんでした」

幹部10名でスタートし、工場稼働から来年で10年となる中国法人の現在の社員数は350名。前年度約54億円(3.3億円)だった売上高は、昨今の半導体不足など諸問題のあたりはあるものの、今期約64億円(3.9億円)に達する見込みだ。

「設立以来、収益が前年を割ったことは一度もありませんが、64億円というのは、巨大な中国市場でいえばごくわずかです。これからも市場の需要に対して適した製品を作るのみです」と、麦島氏は先を見据えている。

幹部のモチベーション維持という面では、経営が軌道に乗った5年目に麦島氏は思い切った判断をしている。幹部社員に株式の3割を譲渡したのだ。株を保持することで彼らの意欲は大きく向上し、より良い会社にするための意識が明らかに高まったという。

こうした中国法人の躍進は、日本本社への相乗効果もある。双方で得たスキルを共有することのメリットは計り知れない。

「技術や品質などの良い事例はもちろん共有しますが、問題が発生した時の対処方法も共有することで、双方の組織改善・向上につながります。また、日本と中国では物理的な距離が離れているからこそ、対話でのPDCAサイクルを繰り返すことが必要だと考えています」。グループ会社でありながら、良い意味での競い合いとなることで、互いの成長を促すことが可能だという。

停滞期の今こそ攻めの姿勢で

同社には「三直三現」という社訓が掲げられている。どんな内容であっても直ちに現場に行き、現物を見て、現象を確認して、原因を追究して対処する、という行動指針だ。

「ものづくりにおいてデータや経験値はもちろん大事ですが、やはり何事もすぐに現場で、現象を確認した上で処置する。これを実行すればどんなトラブルも解消へ導くことができますし、やら

中国法人設立から10年目となる2021年7月より稼働している、蘇州・太倉市の新工場



なければ損失が膨らむだけです。

経営層、従業員にかかわらず、必ず現場で対応する。事象の発生源で検証し、真の原因を深掘りすることに勝るものはありません」

当初、この指針は中国のスタッフに伝わりにくかったというが、日本本社から品質保証の社員を派遣して教育を実施。常に現象を前に、現場での確認・評価することを徹底し、定着させている。

麦島氏は昨今のコロナ禍でも増収増益を続ける中国法人と、日本本社を含めたグループ全体の状況をこう分析する。

「もちろん全体の売上は2〜3割減の影響が出ており、中国法人の稼働率も一時は落ち込みました。しかし2020年10月頃から自動車分野を中心に順調に回復しています。

リーマンショックでは車や家電が売れませんでした。コロナ禍では車が売れています。経済全体は苦しい状況が続いていますが、流通の落ち込みは当時とは違って

長期戦とはならないでしょう。

また、既存部品は納期や生産量の調整が入っても、次期モデルの開発に関しては遅れが許されませんので、中国・日本ともに忙しく稼働しています」

半導体不足や原材料の高騰など、さまざまなあおりを受けてはいるものの、確実に需要はある。さらに同社の場合は、未来を担う商品づくりにも挑戦していることから、この停滞期が稼働のチャンスともいえるのだ。

「こういふときこそ時間をうまく使い、損失軽減の方法を探ったり、社員教育に充てるなど、やるべきことはいろいろ見えてきます。過去、リーマンショックのときには守りに入ってしまったのですが、これを反省材料とし、同じことを繰り返さない、攻めの姿勢で臨んでいます」

「人」から広がる未来への展望

ほぼ手探りで中国法人を立ち上げ、軌道に乗せるまでの苦労は想像に難くない。設立当時を振り返り、「金融機関には多くの支援をしてもらいました。特に日本公庫の融資では、中国法人が直接現

地通貨建てで資金を調達できたことも大きかったです」と語る。

法人設立に当たり支障となる現地の法律や、輸出入にかかる関税、ロイヤリティ費用などに関しても、海外進出して初めて直面した問題が多々あったという。

「中国の法律や税金の知識などが全くなかったため、事前に知っていればより良い対処ができたと思います。中国側からの一方的な情報を鵜呑みにするのではなく、日本側も情報を得た上で話をしたい。金融機関などが持っている情報網を生かし、資金支援だけでなく法務、税務的なアドバイスを受けると、これから海外進出する企業のためにもありがたい」と話す。

麦島氏は中国法人を設立して以来、常に何敏氏との2トップで中国法人を導いてきた。中外合併の法人だからこそ、現地の心から信頼できるパートナーの存在が重要であり、この関係性にどちらが上も下もない。「喜怒哀楽を全て分かち合い、対話を繰り返す、お互いの

本音を知り尽くせるようになれば、スタッフはついてきてくれます。設立当時に選任した10人の幹部は、現在でも一人も辞めていません」

麦島氏と何敏氏が築き上げた同社の次なるステージを牽引する存在が、この幹部から生まれることだろう。

中国法人設立から10年の節目となる2021年、蘇州・太倉市に新工場を設立。5月に予定していた竣工式はコロナ禍により開催を断念したが、7月より稼働を開始。2024年には中国法人単体で売上高100億円を見込んでいる。麦島氏にとって100億円は目標ではなく、確かに見えている通過点だ。



岐阜県恵那市の本社は間もなく創業45年を迎える

✎

「稼げる農業経営のススメ」

事実に照らして実態を把握し、ホワイト化を目指す

新型コロナウイルス感染症の影響で、農業や飲食業は大きなダメージを受けている。その一方で中核的な農業経営体は規模拡大など前向きな投資意欲を強めており、農林水産物・食品の輸出も急拡大している。地方経済のエンジン役として農業に対する期待が高まる中、「稼げる農業経営のススメ」(築地書館)が出版された。著者の新井毅農林水産事業本部長に本書の狙いや農業経営の可能性について聞いた。(聞き手は株式会社共同通信社取締役、アグリラボ所長 石井勇人氏)



日本政策金融公庫
代表取締役専務 農林水産事業本部長

新井 毅

—いつごろから本書を書くと思ったのですか。

昨年末、農林水産省が5年に1回まとめる「農林業センサス」(速報版)に目を通して、ファクト(事実)を整理して現状を踏まえて、農業政策の考え方が見えてくるのではないかと思いました。農業は零細で稼げないイメージがあるけれども、農家の世帯所得、年間3000万円以上を売り上げる農業経営体の数、農家の出身ではない若者の新規就農者数などのファクトを踏まえれば、稼げる成長産業に変わりつつある実態が見えてきます。

—農業政策をめぐって、異なる見解が多いですね。実際の政策もぶれることがあります。農業政策は、食料・農業・農村基本法にきつりと書かれているのに、なぜですか。

そこが一番重要な点で、なぜ基本法の解釈がずれるかというと、ファクトを客観的に見ていないからです。都合のいいところだけ見えているから議論がかみ合わない。

本書で工夫したのは、農業経営の立場から見てファクトは何なのかを示すことで、こうしてみると、おのずと課題が見えてくる。

地方創生

—課題のひとつは、本書のキーワードでもある「ホワイト化」ですね。この造語にどんな思いが込められているのですか。

農業は稼げない、つらい、かっこ悪いと、ブラック産業のイメージがあるけれど、実際はそうではないことをファクトで示したいと思ったのです。最初は「脱ブラック」という感じで書き始めたのですが、前向きに農業の発展を考える表現として、ひっくり返して「ホワイト化」という言葉を思い付きました。そこそこの所得があつて、適正な労働・生活環境で、やりがいを感じられる仕事という3つの要素が、最低限の水準を満たしている状況を指しています。

—副題に「地方創生としての農政のしくみと未来」とあるように、農業が食料供給だけでなく地方創生の文脈に位置付けられています。農林水産省に在籍していた時と意識が変わったのですか。

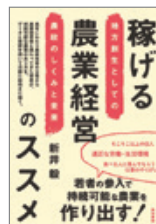
農林水産省では内部管理の仕事が多かったのですが、内閣府地方創生推進事務局に転じてから現場を訪れる機会が増えました。いくつかの農村では若い人がたくさんいて、地方から新しいビジネスを起こしている地域がある。農業経営を支援するベンチャー企業が出てきて実績を上げている。従来のイメージと違うなと感じました。若者たちと直接会ったり、自治体の首長と話したりしていると、農業に対する期待がすごく大きいことが分かります。皆さん「農業が自立した産業になるのが基本だ」と言います。

—現場って大事ですね。では農業が自立した産業になるためにはどうしたらよいのですか。

若者が農村に行きたいと思えるような仕事があるかどうか最大のポイントです。「ホワイト化」の3つの要素、つまり、所得、適正な労働・生活環境、やりがいのうちの少なくとも一つが東京よりも優れていないと、若い人は農村に行かないですよ。

—農村に入る人は、スローライフとかロハスとか金銭とは関係ない価値観を持っているという先入観が強すぎるのかもしれないですね。

それらも重要な価値です。けれども、生活していけるだけの稼ぎがないことには始まらない。地方創生の仕事を通じて感じたのは、農村地域の創生のためには、農業が稼



地方創生としての農政のしくみと持続可能な農業のあり方を、データと実例を用いて紹介

げる産業になるのが基本だということです。農業が元気になるないと地方は元気になる。地方が元気になるないと日本は沈没しますよ。

コロナ禍は追い風

―稼げる農業に挑戦する上で、コロナ禍はどのように影響していますか。

コロナ禍を経て、デジタル化、グリーン化がすごく進み、内需が減って外需が重要になりました。この3つは以前から意識されていましたが、コロナ禍で顕在化して加速化しています。自分の経営を数字やデータで客観的に把握し、ホワイト化する形態になっていけば、これら3つは全て追い風になる。デジタル化が進めば低コストでデータの収集や分析ができ、しかもいろいろな所とつながる。再生可能エネルギーの導入など循環型の経済を目指すことも、間違いなく追い風になります。

―稲作についてはいかがでしょうか。もちろん経営規模を拡大して「ホワイト化」している若い経営者もありますが、米価の大幅な下落で、稲作では稼げないという思いが強くなるのが心配です。

確かに、稼げる経営体の比率が低く、後継者を確保できていない地域は、おコメの主産地です。ただ、自分で売り先を見つけて確保している経営体は、米価の下落の影響をそれほど受けていない。1、2年先まで契約していますから。そういう取組みを阻害するようなことをやめるべきです。野菜や畜産では、販売量やコストを分析して

生産する経営体が増えてきたけれど、稲作農家のほとんどはそうではない。だからいつまでたっても状況が変わらない。

―稲作も野菜や畜産で先行しているような「稼げる経営」を目指すと考えたと、おコメの潜在力、可能性は大きいですね。ただ、条件が悪くて経営体が育ちにくい地域は、最悪の場合、地域を維持できなくなります。

地域に経営体がないならば、意識して作らないとできない。おコメの場合、農業協同組合が実質的な経営を担うパターンが増えると思います。農業協同組合が経営者マインドを持ち、それをどう支援・維持していくのが、すごく重要になってくる。誰が地域を支える経営者なのかという発想で見ると、全然違って見えるのかなと思っています。

公庫の役割

―稼げる農業経営を後押しする上で、公庫はどんな役割を果たすのですか。

経営をトータルで見て伴走型で支援していくコンサルティング融資活動をやっています。例えば事業承継、販路拡大、輸出の支援、規模が拡大した場合の経営課題、経営の発展方向とか、それぞれの事情に合った貢献があり、個別の経営者と直接やり取りして一緒に走ることが一番重要な役割です。財務諸表がきれいな所だけに融資するなら、別に公庫でなくてもよいわけです。全ての融資が事業性評価融資だという感じでマインドセット（意識）を変えていき

い。赤字ではないが後継者がいないから廃業だというような農家の経営資源をうまく承継してもらうことも必要です。公庫には「事業を引き取る受ける情報」は結構入ってきますが、「事業をやめて出す情報」は農業協同組合、自治体、農業委員会、地方金融機関などと連携したほうが意味のある情報交換ができる。関係機関との連携はとても重要です。

―農業だけでなく公庫の運営や融資のあり方にも変化が求められるということですね。公庫の支店で農林水産事業部門があるのは、各都府県に1カ所ずつと北海道の3カ所ですが、もっと増やせないのですか。

国民生活事業、農林水産事業、中小企業事業の3事業間の協力は随分進み、農林水産事業部門がない支店に情報が入ったらすぐ連絡してもらっています。遠隔地ではオンライン面談も積極的に活用していきたいと思っています。



新井本部長(右)とインタビューの石井勇人氏(左)

コロナ禍を生き抜く

Case 1

京都府京都市 株式会社京はやし

売上8割減で一念発起した京はやし 名店レシピの弁当専門店で反転攻勢

京はやしは、京都駅の駅弁や企業・団体向けなどの弁当の大口注文販売が本業で、一時はコロナ禍で八方塞がりになった。起死回生の一打として、新たに京都の有名飲食店のブランドとレシピによる弁当を売る専門店を始めてピンチをチャンスに変えた。

「二瞬、つぶれるかと思いました」。京はやしの林幸平代表取締役役がこう語るのもうなずける。同社の月間売上高が2020年3月に前年比半減、4月は同約8割減の約450万円に落ち込んだ。

同社は注文に応じて弁当を製造販売する会社である。「当社のベースになっている大口需要が、新型コロナウイルスの影響で軒並み消えたも同然になりましたからね」と、林氏は語る。

まず観光客が激減し、京都駅の

駅弁や観光バス向けの弁当が打撃を受けた。企業・団体向けもほとんどがストップ。映画の撮影クルー向けもゼロ。大きかった医薬品会社の需要もばたきなくなった。「これから誰が弁当を食べてくれるのだろうか」。万事休すか。

「自分たちで売ろう」 めげずに弁当直売から

だが「心が折れることはなかったですね、全然」。林氏はタフだった。「注文が無いのなら、自分た

ちで売ろう」と決めるや、京都・太秦の弁当工場の前に机を出して直売を始めた。

弁当の値段は何でも全て1個650円に統一して、林氏も売り子になった。「近所の人や友達が買いに来てくれて、よく売れたんですよ」。これにヒントを得て弁当専門店でやろうと思い立つ。丁度、前の丸太町通の向かい側に空いた店舗があった。

早速借りて5月21日に「太秦弁当村」第1号店を開業した。ただの弁当専門店ではない。林氏は、オリジナルの「穂久彩」弁当とともに、京都で人気のある飲食店の料理を弁当にして売ろうと考えた。

有名店の自慢料理のレシピに



株式会社京はやし
代表取締役
林 幸平 氏

基づき、その店のブランドを付けた弁当を作ろうというわけである。「お困りでしたら、うちでいろんなブランドの弁当をやるので、いかがですか」と、あちこちに声をかけた。

飲食店側はレシピとブランドを提供するだけで、売上に応じて一定のロイヤルティーを得られる仕組みである。

有名店のブランド弁当 客の好反応に成功確信

飲食店も生き残り策を模索していた。林氏と親しいシェフがやっている洋食の「浅井食堂」が最初に応えてくれた。さらに中華の「ハママムラ」、ちゃんこの「両国」、お好み焼き・鉄板焼き



塩鯖、うなぎ、唐揚げ、炊き合せなどのおかずが入った人気No.1の「太秦ロケ弁当」



自ら売り子となって直売を始めた「太秦弁当村」第1号店

の「わらい」が加わった。

「太秦弁当村」をのぞくと、浅井食堂の「ステーキ丼」(850円)やハママラの「酢豚弁当」(650円)などが並んでいる。「店番をしていたら、お客さんが『うれしい！こんなのが欲しかったのよ』と言うのを聞いて、商機を確信しました」

林氏の狙いは当たった。コンビニでも百貨店でもない、その中間で有名店の弁当が家の近所で気軽に買える。「ローカルに根ざして、そこで楽しめるお店を作りたかったのです。いわばローカル出店戦略です」

現在、太秦と長岡京市、京都市・西大路御池の合計3店を経営している。それぞれ店員は1人で、自社物流のため損益分岐点が低いビジネスモデルである。弁当村の売上は、2021年の4～6月をみると、同社全体の30～40%程度を占める。早くも新たな事業の柱になりつつある。

**22年7月期に黒字転換
まねできない優位性**

全体の売上高は2020年4月を底に徐々に持ち直し、同11、12月に前年を超え、単月黒



有名店の味が手軽に楽しめる弁当が客の心をつかんだ

字化した。2021年に入り一進一退を続け、8月は過去最高の売上3000万円を達成した。損益は2021年7月期が赤字だったが、2022年7月期は黒字転換を林氏は見込んでいる。

12月には京都・桂に4店目を出し、そば店「清修庵」の弁当を加える予定だ。林氏は攻めの姿勢に転じている。「太秦弁当村」の優位性に自信があるからだ。「ありそうでなかったビジネスモデルだと思います。ユニークで狭い市場なので、大手は入り難い。小規模ならできるかというところ、まねできません」

もともと多品種少量生産のシステムがあるのが強みなのだ。同社は箱から食材まで276品

目を、店から各納入業者まで一気通貫で管理するシステムを作り上げている。例えば、店から弁当の追加注文が来ると、ハンバーグなど細かいデータに分解する。納入業者もデータを共有しているの、食材などが自動的に物流センターに納められる。そこで弁当ごとにまとめた材料を工場が受けて弁当にする。

**「大きな勝負ができる」
「太秦弁当村」多店化**

管理システム作りも林氏にはお手の物である。大学を出てIT(情報技術)ベンチャーを起業した経験がある。そこを2年ほどで辞めて「形のある物をやりたい」と、今43歳の林氏が20歳代半ばで始めた弁当の出前が、京はやしの原点である。

近所の東映京都撮影所に来る撮影クルーに弁当を納めたのが大口注文を取るきっかけになり、有名俳優の注文で作り始めた「太秦ロケ弁当」は同社の看板商品の一つになっている。

突然のコロナ禍でどん底状態にあった時、林氏は「復興の心得」をまとめて、社員に自力による「反転攻勢」を呼びかけた。そ

れが今や形になってきた。

正社員6人とパート社員60、70人は減らしていない。日本政策金融公庫など金融機関の緊急融資も後押しになり、図らずも「弁当村」拡大のチャンスをつかんだ。「大きな勝負ができるようになって、(危機は)私にはよかった。普通なら弁当村なんて絶対にやりませんからね」

林氏は12月の桂店も含めて来年にかけて4出店を計画している。「当面10店くらいは早く出したいですね。滋賀、大阪の郊外も考えています」と言う。桂店は自動決済機とモニターによる遠隔接客を取り入れて半無人店舗にする計画で、効率化も進める。近未来「太秦弁当村」が50店、100店と全国に広がる日が来るかもしれない。



直売所では息子さんと一緒に売り場に立ったことも

自販機で地元特産品売る新事業創出 厳しさ乗り越え成長路線に転換図る

三浦商店の自動販売機は、「横手やきそば」など地元の多彩な特産品をいつでもどこでも低コストで売れる。開発した三浦勝則代表取締役社長は、新型コロナウイルスで観光客が減り一層疲弊した地域にあつて、新たな自販機ビジネスで巻き返しを目指している。

秋田県南東部のＪＲ横手駅の改札前に、小さな自動販売機がある。形は飲み物の自販機と同じだが、「横手発！小みやげ自販機」となっている。

円筒形のプラスチック製容器に入った商品が出てくる。「横手やきそば」一食入り３００円、「いなにわ手造りうどん」２食入り７００円、大根の漬物「いぶり漬」５００円。

秋田県の酒造会社の手ぬぐいを用いた「酒造マスク」８００円もある。横手市は雪国秋田を

象徴する「かまくら」で知られる観光地でもある。ところが駅や駅前にはお土産の売店がない。この自販機は、急ぎの旅行者にとってお土産を手軽に買える貴重な存在である。

自販機７台を運営中 月５万円も売れば利益

設置したのは地域の特産品の製造卸売業を営む三浦商店である。駅前のものは第１号で新型コロナウイルスの影響が始めた

昨年２月に置いた。三浦氏は、開発の動機をこう語る。

「もともと秋田県の観光地が衰退していたので、何とかしたいという思いがあつたのです」。土産物店の閉店や秋田新幹線「こまち」の車内販売の廃止などが危機感を募らせた。

とはいえ赤字覚悟で新たに店を出すわけにはいかない。「少ない投資で済む自販機でお土産やご当地の物産を売れば、少しでも前に進めるのではないかとというのが最初の発想です」。昨年４月に道の駅十文字に２台目を設置、以後、秋田空港、秋田市内に各１台、岩手県北上市に２台、今年６月に横手市内のビジネスホテルに１台と、現在合計７台になっている。

１台当たりの売上は平均して

月約６万円である。「月に５万円売れば、機械代、設置費を含めて１年半で元が取れるので、採算は十分に合います」と言う。卸売りが本業の会社にとって小売りの利益も得られるので、その分、利益率は高くなる。

昨年売上高３５％減 今年も厳しさ続くが

とはいえ昨年来、コロナ禍に翻弄されてきた。もし自販機ビジネスに進出していなかったら、暗中模索のままだっただろう。

三浦氏が異変を感じたのは、昨年２月のことである。横手市恒例のかまくら祭りで、外国人観光客がめっきり減ったからだ。



有限会社三浦商店
代表取締役社長
三浦 勝則 氏



構内になかった売店機能を担う横手駅改札口前の自販機



繰り返し改良を加えて完成した包装容器

しかし2月の売上はまだ前年比1割減程度だった。
3月からひどくなり前年比約4割減。4月は前年比約8割減まで落ち込んだ。商品は早めに仕込むので、大量にロスが出た。「廃棄せざるを得ず、昨年3月、4月は大変苦労しました」と三浦氏は振り返る。

6月から持ち直すかと思っただが、お盆休みなどで期待した8月がまた5割減に逆戻りした。10、11、12月はGOTOキャンペーンもあったがコロナ前の5%減まで回復した。

しかし今年も1月は全国的な感染拡大に加えて秋田は大雪に見舞われた。9月末まで感染拡大で全国的にまひ状態が続いた。「販売状況は去年より今年の方が悪い」と三浦氏はみる。

2020年の売上高は、前年よりも35%ほど減り、今年はそのまた1割程度減る見通しである。しかし、2021年10月の緊急事態宣言などの解除後、回復傾向にある。

「耐え忍ぶいと辛び」活路を開くのは自販機

「厳しいですが、世の中の皆さんも大変で、私だけではありません。まず耐え忍ぶことを学びました」。三浦氏は冷静だった。今年も赤字が出るが、昨年よりかなり圧縮できるといふ。

材料や商品の仕入れを慎重にして、在庫ロスを減らす工夫を講じたためだ。資金繰りは、日本政策金融公庫などの金融機関からの融資や国、県の給付金でつないできた。雇用調整助成金を活用して、従業員はピーク時の20人強から若干減ったものの18人を維持している。

これから活路を開くと期待するのは、たまたまコロナ禍とタイミングがあった自販機ビジネスである。三浦商店は1988年に父親の三浦一美氏が、稲庭うどんを中心に秋田県の物産を扱う製造卸売業と

して創業した。

現社長の勝則氏はジーンズの製造会社勤めていたが、93年に三浦商店に入った。現在、同社は「地域ブランド発掘企業」と称し、ご当地の特産品の拡販に力を入れている。

「子供のころから食べている横手やきそばが、なぜ横手以外に広がらないのだろうか？ 自販機はなぜ飲料ばかりなのか？ もし『横手やきそば』や『いぶりがっこ』が自販機から出てきたら面白いのではないか」。こんな三浦氏の思いが自販機開発の原点だった。

「地域インフラにも」実用新案取りまね予防

2019年10月ごろから、中古の飲料自販機を借りて、一番大きいペットボトルの大きさに合わせて作った筒にさまざまな商品を入れて試した。しかし軽すぎると落ちてこないし、重心が片寄っていると途中でひっかかる。意外に難しく半年ほど工夫を重ねて完成した。

ミソは大量に生まれる中古の飲料自販機をベースにした点である。安く手に入る上に、故障



秋田を代表するB級グルメ「横手やきそば」

がまずない。万が一不具合があれば、メーカーのサービス拠点がある。まねを防ぐため、自販機としての実用新案を取っている。

運用してみても、消費者の購買データを直接得られるメリットに気づいた。「いわば小さなお店です。何を入れるかが大事なんです」。三浦氏は、立地や時期によって商品を変えている。

全国の多様な業界から「当方の商品を売れないか」などの問い合わせが多数寄せられている。「将来、過疎地に日用品を売る自販機を20台くらい並べて、地域インフラにしたい」と、三浦氏の夢は膨らむ。

「これから30台、100台と増やしていけば、新しいビジネスとして成り立ちます」。三浦氏は今後に確信を深めている。

ここに
この人
あり

第8回

株式会社ヘラルボニー 代表取締役副社長

松田 文登氏

アートで「障害」を「違い」に変える
「障害者だって同じ人間だ」を胸に

障害のあるアーティストの作品をさまざまな形で世に問う。「障害」は個性の「違い」に過ぎないことを示し、社会の見方を変えようと、3年前に株式会社ヘラルボニーを双子の兄弟崇弥氏と設立した。障害のある4歳上の兄翔太氏への偏見を正したいとの思いが原点だ。



株式会社ヘラルボニー
代表取締役副社長

松田 文登 (まつだ ふみと)

大手建設会社で被災地の再建に従事、その後、双子の崇弥氏(代表取締役社長)と共に株式会社ヘラルボニーを設立。4歳上の兄翔太氏が小学校時代に記していた謎の言葉「ヘラルボニー」を社名に、福祉領域のアップデートに挑む。ヘラルボニーの営業を統括。岩手県在住。日本を変える30歳未満の30人「Forbes 30 UNDER 30 JAPAN」受賞。

松田文登氏の取材は堅苦しいものになるかなと思った。文登氏が双子の兄弟崇弥氏と創業したヘラルボニーは、主に知的障害のある作家のデザインを生かして、ネクタイ、傘、バッグなどのさまざまな商品を作り、世の中に根強く残る「障害」への否定的なイメージを変えることを目指している。

事前に「障害」という表記についてという文書をいただいた。「なるべく避けたい表現」という一覧表に「障害者

アート」がある。「障害」がアートのカテゴリーとして強調され、差別的な表現につながるためという。

しかし取り越し苦労だった。岩手県盛岡市の本社で会った文登氏は、こちらの話を「確かに、そうですね」「なるほど」と相槌を打ち、よく聞いてくれる。持論をとうとうとまくしたてるようなタイプの人ではなかった。

代表取締役副社長の文登氏は、双子の弟で同社長の崇弥氏、JR東日本の

社長ら2人と、政府の「日本オーブンイノベーション大賞 環境大臣賞」を2021年2月に共同受賞した。駅の工事現場の仮囲いを、知的障害のある作家の作品を大きくプリントした布で彩る。展示後、作品を裁断してバッグに加工して販売するという取組みが評価されたのである。

30歳の文登氏と崇弥氏は、障害福祉アートの世界では突出した存在である。同社は2022年6月期決算で前期比

約1.5倍の売上を見込むが、「まだ3年ちょっとですから」と文登氏は謙遜する。

実は取材に備えてヘラルボニーのホームページを見て、目から鱗が落ちた。同社が契約している作家の作品は、非個人性がそのまま魅力的なアートになっていて、認識を新たにしたい。

本社にあるギャラリーでは、12月26日まで開く「早川拓馬展」の準備が終わっていた。文登氏の案内で見た作品



ヘラルボニーの作品をデザインしたアートボトル

るんびにい美術館のアートディレクター板垣崇志氏はこう評する。「文登さんも崇弥さんも人柄は穏やかですが、2人とも内に秘めたものは非常に熱く、こうと決めたら一心にやり遂げます」

文登氏を突き動かしているのは、障害のあるアーティストへの「リスベクト」つまり敬意ではないだろうか。これには自閉症と知的障害のある4歳上の兄翔太氏の存在が影響している。文登氏が小学校4年生の時の「障害者だって同じ人間なんだ」と題する作文に「お兄ちゃん」について「すごいなあと思うことがあります」と書いている。

「抜きだしたところがいっぱいあるのです。何時に何をやるかルーティンをきっちり守ります。寝るのも、時計を見ていて23時59分59秒になった瞬間に寝床に向かう。大変なことわりがあつて、それも才能だな、すごいなと小さいころから思っていました」

子供の素直な目で見れば、翔太氏は自分にはない「偉才」を持つ仲の良い兄であつて、今もそれは変わらない。だから文登氏には、障害のある人に対して「同情」も「さげすみ」もない。小4時代の作文の題名そのまま「同じ人間なんだ」という感覚なのである。

だが中学生になると、周囲の目への悩みは深まる。学校では自閉症スペクトラムを略した「スペ」という言葉が使われていた。何かミスすると「おまえ、

スペだな。支援学級へ行けよ」と言われる。「バカにされるのが嫌で、大好きなのに兄の存在を隠したいと、自分の弱さから思うようになって」と、文登氏は当時の葛藤を語る。

解決策は意外なものだった。「人を『スペ』と言っていたのは不良っぽいグループでした。彼らと仲良くなれば言われなくて済むと思って、私たち双子はその仲間になったんです。中学3年は授業にほとんど出ていません」

両親は何とか高校に行かせようと必死だった。卓球を続けていたので、遠く離れた卓球の強豪、県立大野高校に進学し卓球部に入った。坊主頭になって秩序が厳しい運動部でたき直された。「それまでの友達を含めて全てリセットできて、おかげで更生できました」と笑う。

「中学では、反発していた差別側と一緒になつてしまい、人格破綻のような時期があつたわけです。あのままだと、ヘラルボニーはなかった。高校が私たち双子にとって人生の転機でした」。文登氏は淡々と語るが、10代の少年にはすさまじい体験だ。

大学卒業後、文登氏は地元に戻るため岩手県の大手建設会社に就職、崇弥氏は大学の恩師が経営する広告企画会社に就職して東京に出た。2人が合流してヘラルボニーをつくるとき、周囲には「非営利」を勧める声もあった。しかし「最初から株式会社で挑戦しようと

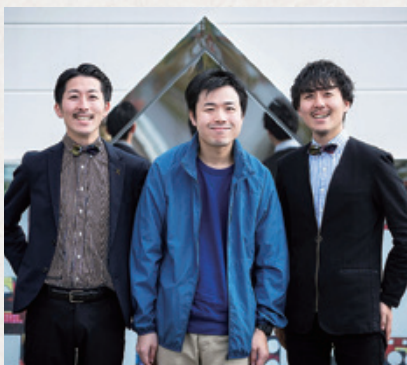
決めていました」と文登氏は言う。

兄翔太氏が1日かけて作った草細工がわずか5000円で売られているのを見て納得できなかった。従来の障害者就労支援の枠を破って、「作品が正当に評価されて、作家が創作活動を自由に続けられるようにしたい」と考えた。今やインテリアへの進出も計画中で、正当な評価への道は開かれつつある。

「もしも兄がいなかったら、障害のある人たちに関心がなくて、差別する側にまわっていたかもしれない」と文登氏は語る。営業統括などを担当する文登氏とクリエイティブ統括を担当する崇弥氏はいいコンビだ。「普通の兄弟だと上下ができますが、私たちは一卵性双生児なので、生まれた時からフラット。何でも言い合える。社長、副社長と一応なっています。関係ありません」

文登氏の話聞いていて、この三兄弟はまさに天の配剤だと思えてきた。

F



左から双子の兄の文登氏、4歳上の兄の翔太氏、双子の弟である崇弥氏



大阪・千日前道具屋筋商店街(大阪府大阪市)

「絆具」プロジェクト

ブランディングで高める街の価値 若い視点でリードする`文化と誇りの承継、

大阪屈指の繁華街・道頓堀や難波のすぐ隣、料理人や飲食店向けの料理道具店が軒を連ねる「千日前道具屋筋商店街」。インバウンド、コロナ禍、ネットショッピングの定着といった時代の変化の中で、道具を作る人々の伝統の技を承継し、失われかけた伝統の食文化を次代につなぐため立ち上げた「絆具」ブランドの取組みを紹介する。

食の都・大阪を支える
唯一無二の専門店街として

「お金さえ持ってくれば、飲食店の開業準備が一日で、全部この商店街の中でできる。そういうところなんです、千日前道具屋筋というのは。こんな専門店街は、うちの他には東京のかっぱ橋道具街くらいでしょう」。商店街を束ねる千田忠司理事長は、そう語る。

大阪きっての繁華街・ミナミ。その中心部にある千日前は、古くから四天王寺や今宮戎神社の参道として栄えてきた。現在のようない道具屋筋となったのは大正時代のことだ。昭和の経済成長によって大阪の飲食ビジネスが急拡大する中、「料理道具なら千日前」というアイデンティティを確立した。

幅4メートルほどのアーケードの両側に建ち並ぶのは、鍋・釜・包丁・食器はもちろん、ユニフォーム、食品サンプル、看板、什器まで、飲食に関わるありとあらゆる専門店だ。

千日前道具屋筋こそが、天下の台所・大阪の食文化を陰で支えてきた。そんな誇りを、この商店街の人々は持っている。

とはいえやはり大阪は庶民の街。



天然砥石を扱うことで、本業である刃物への信頼度も高まった



「道」の巨大な赤提灯の下、アーケードに100を超す専門店がひしめく。鍋・釜・包丁はもちろんのこと、道具屋筋で揃わぬ料理道具はない

千日前道具屋筋もまた、時代の変化に柔軟に対応してきた。東京のかっぱ橋は今もプロ向けの卸売専門店が多いが、千日前の多くの店は一般客も大歓迎。プロの道具が気軽に買える雰囲気がある。

そのきっかけとなったのが、千田理事長の提言で36年前から始まった「道具屋筋まつり」だ。サンプル提供のため、ロット品をバラして出た端数を、欲しい人一つから小売りしてみよう、という発想から生まれた祭りは、毎年10月9日(道具の日)に開催され、一般客にも千日前道具屋筋の認知を広めた。

この流れは「日本の良いモノ」を求める海外客の呼び込みにもつながり、2010年頃からはインバウンド需要によって、道具屋筋は活気に満ちていた。

ネットショッピングの隆盛で ショールームと化した実店舗

しかしその一方で、商店街の未来を担う若手経営者たちは、ひそかに危機感を募らせていた。「インバウンドは、海外のお客様が日本に来て、日本製のモノを買うブームでした。でも国内のお客様は、そこに価値を感じ

てませんよね」(株式会社和田厨房道具・和田佳之専務取締役)

「店頭に立っていると、店で現物をチェックして、実際に買うのはネットや量販店で、というお客様が非常に増えていることが分かるんです。実店舗がショールームと化している」(二文字厨器株式会社・田中諒専務取締役)

「代々築き上げてきた『料理道具のことなら道具屋筋』という千日前のイメージが、若い客層には通じない」(千田硝子食器株式会社・千田彰宏専務取締役)

「コロナの影響も大きい。商いが縮小し、後継者のいない店がこのまま廃業してしまつたら、道具屋筋の魅力はどんどん薄れていく」(株式会社ドーモラボ・岡野誠司社長)

口々にリアルな悩みを訴えたのは、商店街の若手メンバーからなる、絆具ブランド推進委員会のメンバーだ。30代、40代が中心の推進委員たちは、自らもIT利用に慣れている。その分、ネットショッピングや総合力に勝る量販店に客を奪われている実感や、なじみの経営者たちの高齢化への不安が、より切実だったのかもしれない。

値段勝負はできない。大規模

店に個店では勝てない。厳しい現実の中、歴史ある千日前道具屋筋商店街として今、どんな手が打てるのか。そう考えた彼らが、2020年に立ち上げたのが「千日前道具屋筋商店街共通ブランド・絆具-TSUNAGU」だった。

技が失われ、道具が作れなければ 食文化もいづれ消えていく

絆具ブランドのコンセプトは、文化をつなぐ道具。

時代の中で失われかけた、道具を作る人々の技を承継し、道具を通じて食文化を未来につなぐ。同時に、「道具屋筋は、食のプロを支える道具のプロ」という価値を取り戻す。そんな熱い想いが込められたネーミングだ。

3年がかりの議論の末、第一弾商品として選ばれたのは、京都・亀岡産の「天然砥石」。刃物は研ぎ具合で味が変わるといわれ、一流の料理人ほど砥石にこだわる。プロには欠かせない道具なのだ。

2億5千万年もの時をかけて深海に堆積した火山灰石で作られた砥石は、やわらかな研ぎ味と鋭利な仕上がりで名料理人た

ちをうならせる。しかし今では天然砥石を採掘・加工できる職人は、この地域に一人しかいない。その技が消えてしまえば、天然砥石で磨かれた刃物の切れ味と、その刃物が生み出す味もまた失われてしまうだろう。

商店街が注力するプロジェクトの第一弾としては、あまりにも地味に見えた天然砥石。しかしこの選択こそが、「道具屋筋は料理道具のプロとして、食文化を守るのだ」というメッセージを強烈に発信することになった。

よみがえった製造技術 広がった新たな用途

2021年末現在、「絆具」の名を冠して世に出たアイテムは、前述の天然砥石に加え、燗銅壺、大阪浪華錫器・冷香、砲金銅の4品だ。

名称を挙げてても用途や形状がすぐ思い浮かぶ人は少ないと思うが、いざ店頭で現物を見て感じるのは、圧倒的な用の美だ。

江戸時代、花見酒を楽しむ人が野外で燗をつけ、酒のあてを炙るために考案した燗銅壺は、今でも携帯用コンロ。四季折々の庭や絶景を眺めながらのしっとり



デザイン会社の協力で、
ロゴやパッケージの上質
感にもこだわっている

千日前道具屋筋商店街を訪ねた日本公庫・田中総裁
(左)と、絆具プロジェクトに取り組む若手を熱心に
支援している千田理事長(右)

とした宴はもちろん、キャンプや
アウトドアリビングでの一献に
も活躍してくれそうだ。

清少納言が枕草子の中で「あ
てなるもの」と讃えた歴史のある
錫の器。その錫を用いたタンブ
ラーである冷香は、大阪人の愛
するレーコー(アイスコーヒー)を
楽しむためにデザインされている。
口のすばんだ丸い形は、冷たさを
掌や唇に伝え、コーヒーの香りを
包み込む。

ずっしりと分厚い砲金鍋は、銅・
錫・亜鉛・ビスマスの合金である
砲金でつくられた天ぷら鍋。熱
伝導率が高く、食材に応じた温
度調整がしやすいため、多くの天
ぷらの名店で用いられているが、
その铸造技術は10年以上前に途
絶えていた。絆具ブランドによる

復刻のニュースを聞きつけ、全国
から問い合わせがあったという。

絆具への注目 客層の多様化にもつながる

「絆具プロジェクトに取り組
んでよかったなと思うのは、や
はり多くのメディアが注目して
くれたことです。プロジェクト
発足前は、商店街といっても個
店の集まりなのに、組織の名を
冠してどこか1店の利益となる
商品を開発するのか? といっ
た解釈・反発もありました。

でも、実際には、道具屋筋あ
げての取組みという点をメデイ
アはちゃんと理解して紹介して
くれましたし、その結果、全国
の食のプロの元まで情報を届け

られました」(岡野氏)

個店では限界のあったチャレン
ジかもしれない。けれど、長い歴史
と知名度を持つ道具屋筋がプライ
ドをかけたプロジェクトであるこ
とが、大きな反響を呼んだのだ。

食のプロのための料理道具街
として発展し、一般客・インバウ
ンド客も受け入れて商いの間口
を広げ、再びプロに響くモノづ
くりを目指している千日前道具
屋筋商店街。ネットや量販店と
の価格競争や、一過性の消費ム
ーブメントには翻弄されない。他
にはない専門性を高めることで、
本来の顧客である「食のプロ」と
「プロが使う良いモノが欲しい
本物志向の客層」につながる。
伝統を守る、承継する、といっ
ても、ただ懐古しているわけで

はなく、未来に向けた戦略が、
きちんと考えられているのだ。

「コロナ禍もあり、ほぼ丸2年
大規模なイベントができなかつ
た中、絆具ブランドへの注目は、
千日前道具屋筋商店街の前向き
なチャレンジを、世間に発信し
てくれた。このアイデアが次世
代を担う若手から生まれ、全国
の貴重な職人さんや、行政、金融
など各機関と協調しながら進ん
でいることが、とても嬉しいです」
と千田理事長は感慨深げだ。

絆具を通じて「道具屋筋」を
知ってほしい。絆具ブランドを
生み出した道具屋筋で働く自分
たちに、もっと誇りを持ちたい。
そんな情熱を原動力に、絆具ブ
ランド推進委員会は、次なる商
品開発に取り組んでいる。 **F**



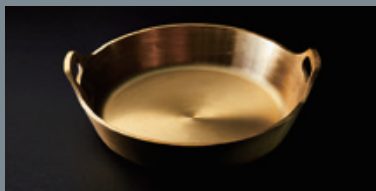
世界が賞賛する日本の包丁。その究極の切れ味を
生み出す貴重な天然砥石は、まさにプロのための
料理道具だ



銅製の炉に炭をおこし、つまみを炙る。その熱で湯
が沸き、燗をつける。一石二鳥の粋な携帯用調理器・
燗銅壺



冷たさと香りにこだわるコーヒー党のために、熱伝
導率が高い錫の器を、すっきりと丸いデザインに



今では珍しい砲金を、8ミリ厚で仕上げた天ぷら鍋
はずっしりと重い。職人の求める繊細な温度調整
をかなえる逸品だ



「絆具」の中心となる若手メンバーは、元々フットサル仲間



ご意見・ご感想

毎号楽しみに拝読している。第23号の特集「農業が切り拓く、地域活性化への新たな道筋」で、人材育成や輸出など全国のプロントランナーの取組みを知り感動した。地域と連携し地域へ貢献する、まさに農業と地域を「つなぐ」取組みだ。また、地元の北海道銀行による金融機関のネットワークや地域商社を活用した農業への多角的な支援は、地域にとって大きな力になる。北海道では、農業を含む食関連産業全体のさらなる発展を目指して設立した「食クラスター連携協議体」が11年になる。当会が事務局の一員となり、日本公庫も構成機関となって、産学官金の連携・協働で食関連産業を「つなぐ」ことが目的だ。一次産業が基幹の北海道にとっては、地域活性化には食関連産業の発展は不可欠だ。この11年で食の付加価値向上に向けた多くの取組みが進められたが、今後は加えて人口減少やDX化、脱炭素社会の実現など新たな課題への対応も求められる。農業や食関連産業と地域や企業を「つなぐ」マッチングの役割をしっかりと果たしていきたいと改めて考える機会になった。

北海道経済連合会 食クラスターグループ 次長
川崎大輔 様

第22号の「コロナ禍を生き抜く」を拝読し、どんなピンチ、逆境の中にあっても、それぞれの企業が不撓不屈の精神で変革(イノベーション)を成し遂げ、それを支えようとする多くの心ある方々とつながり、地域に不可欠の事業を創りあげていく姿に心からの感動を覚えた。現在、日本公庫に求められるものはとても大きいと拝察されるが、我々地域金融も、ともに手を携えて、未曾有の危機を乗り越え、子供たちの未来を支えてまいりたい。

一般財団法人とうほう地域総合研究所 理事長
矢吹光一 様

第23号を拝読いたしまして、Special ReportのCase 1～3の農業法人各社の事例が特に参考になりました。農業といえば農産物の生産が最重要ではありますが、農業法人が他業種の中小企業と肩を並べ発展していくためには、生産に限らず、販売や加工などに取り組む経営の多角化、デジタル化など様々な取組みの必要性を感じました。また、農業法人が自らの経営発展だけでなく、地域の活性の一翼を担っていることに驚くとともに、県内でもそのような農業法人が増えることを期待しています。

一般社団法人茨城県農業会議 業務部
山崎大地 様

第23号を拝読し、生活の源流である農業、ウィズコロナでの事業の在り方の模索など、いずれも素晴らしい事例に感銘を受けました。紹介されたどの事業者も、ビジネスパートナーや支援機関、ともに汗を流す仲間たち等々、周囲を巻き込んで取り組んでいったことが、結果となって表れているのだと思われます。他者とともに取り組む事業は、簡単にまねのできない、オンリーワンの強みであります。「つなぐ」ことは大きな力を得られることを感じさせられました。

高崎商工会議所 経営支援課長
櫻井誠 様

第23号の巻頭特別寄稿を拝読し、昨年の新型コロナの影響を受けた中小企業、小規模事業者への資金繰り対応や将来への課題について大田区も同様な状況にあり大変共感いたしました。大田区と日本公庫大森支店は6月に連携・協定を締結し、連携事業の一つとして日本公庫の事業承継支援資金の融

資制度を利用した区内の事業者へ利子補給金を支給する制度を創設いたしました。今後も協力関係を強固に地域経済の活性化に共に取り組んでまいりたいと思っております。

大田区 産業経済部長
山田良司 様

第22号の特集「コロナ禍を生き抜く」を拝読いたしました。地元香川県の琴平バス株式会社の「オンラインバスツアー」の取組みについて、これまでの同社の企業努力があったからこそだと感銘を受けました。熱心なファンのニーズに応えるべく、本気で考え抜いたからこそこのユニークな閃きであり、ケイパビリティが発揮された事例だと感じました。アフターコロナにおいても「新しい旅のカタチ」として持続可能な新たなビジネスモデルとして期待しております。

香川県信用組合 琴平支店 支店長
植松草良 様

第23号の巻頭特別寄稿で、麻生財務大臣から、コロナ禍において最前線で事業者の資金繰り支援を行っている公庫職員の皆さまへ謝意の言葉が寄稿されていましたが、まさに事業者に寄り添った資金繰り支援を行っていただきました。平時はもちろんのこと災害時の対応は、昼夜を問わず献身的に資金繰り支援していただいたおかげで、多くの事業者が助けられ、事業者からは公庫に対して「助かった、有難い」との声が多く上がっています。コロナ禍であり、平時より業務量がかなり多くなっていると思いますが、今後も中小企業へ寄り添った支援をよろしくお願いいたします。

尾鷲商工会議所 中小企業相談所
森直紀 様

『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。

宛先

日本政策金融公庫 広報部
『日本公庫つなぐ』編集担当

FAX
送付先

03-3270-1643

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 第14回



写真提供／KOJI SUGA

石川県七尾市
「七尾和ろうそく」

日本におけるろうそく製造は、平安期、御仏に上げる灯明のために始まったとされる。その後、江戸幕府が蠟の原料となる櫨の栽培を奨励し、ちょうちんの普及に伴い、ろうそくの需要は急拡大していく。北前船の寄港地として栄えた石川県・七尾でも、藩主・前田家がろうそく製造を推奨。全国から原料を集め、商品を送り出せる地の利によって、ろうそくの名産地へと発展していった。七尾で作られる和ろうそくの魅力は、安定した炎、その秘密は灯芯にある。和紙の筒に表皮をむいたスポンジ状のイグサを巻き、さらに真綿で巻き締める。この芯を通した型に、燐の出にくい植物性の蠟を注いで、冷やし固めれば完成だ。芯の空洞を伝わって酸素が供給され、風にも負けない明るい炎が立つ。電化が進んだ現在、市内に残るのは100年以上の歴史を持つ老舗1軒のみとなった。その一方で、環境意識の高まりなどから、世界10カ国以上から引き合いがある。心安らぐ癒やしのアイテムとしても、国内外から再注目されている「七尾和ろうそく」。しっかりと風情ある炎が、世界各国の夜を照らしている。

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