日本公庫 つなぐ

Vol.29

特集 スタートアップが導く新たな未来

日本公庫 つなぐ Vol.29

表紙のはなし

山の斜面や谷あいの傾斜地に、階段状に造られている棚田。1枚1枚の面積が狭いので収穫量は少ないですが、昼夜の気温差やきれいな水源によって、おいしいお米が取れるといわれています。全国には農林水産省により認定された「日本の棚田百選」など、多くの棚田が存在し、ふるさとの原風景として愛されています。この秋、稲穂が黄金色に輝く棚田を訪れてみてはいかがでしょうか。

イラスト／龍神 貴之
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
―地域を支える中小企業と小規模事業者の持続的成長に向けて―　日本商工会議所 会頭 ― 小林 健

4 Special Report
スタートアップが導く新たな未来

6 寄稿　株式会社東京大学エッジキャピタルパートナーズ（UTEC）代表取締役社長CEO・マネージングパートナー ― 郷治 友孝
急成長を遂げるスタートアップエコシステム―スタートアップの評価額合計を100兆円に―

8 Case1（東京都中央区）Ubie株式会社
テクノロジーで人々と医療を結び世界の健康寿命を延ばす

11 Case2（東京都台東区）WAmazing株式会社
訪日外国人旅行者のためのオンライン観光サービスで観光立国×地方創生を目指す

14 Case3（宮城県仙台市）株式会社ノースブル
乳牛に和牛を産ませる受精卵移植技術で酪農・畜産業界の未来を変える

17 Case4（香川県木田郡三木町）建ロボテック株式会社
元鉄筋職人が鉄筋結束ロボットを実用化 建設現場の不合理解消を目指す

20 未来に残したい日本の伝統
美濃手すき和紙　家田紙工株式会社（岐阜県岐阜市）
千年超す歴史を有する手すき和紙の技 さまざまな商品に姿変え内外の需要つかむ

24 ここにこの人あり
中外医薬生産株式会社　代表取締役会長 ― 田山 雅敏
働きやすさこそ、成長の源　人を育て、泉のように伊賀を潤す

巻頭特別寄稿

日本公庫への期待
―地域を支える中小企業と小規模事業者の持続的成長に向けて―

日本商工会議所　会頭　小林 健

はじめに、政策金融機関の日本公庫が行う、地域経済を支える中小企業や小規模事業者に対する資金繰りをはじめ創業から事業再生・再チャレンジまであらゆる局面での寄り添った支援は、ともに企業経営を伴走支援している商工会議所として、大変心強い限りです。また、各地商工会議所が行う地域振興の行事などにも格別のご理解とご協力をいただいていることに対し、感謝申し上げます。

さて、日本経済を概観すると、新型コロナが5類へと移行し、わが国経済は回復基調に入りました。一方で、原材料高などのコスト増や、深刻化する人手不足への対応策としての賃上げなどにより企業収益は圧迫されています。また、飲食業や宿泊業などコロナ禍の影響を色濃く受けた事業者は、過剰債務に苦しんでいます。コロナ関連融資の返済が本格化する中で、中小企業と小規模事業者が持続的に経営していくためには、事業再構築や事業承継などの自己変革による新たな付加価値の創造が最優先課題です。

しかし、中小企業と小規模事業者の労働分配率はすでに7～8割に達しており、残る2～3割の原資の中から賃上げや投資を行っていますが、取組みを強化するにはさらなる原資の確保が必要です。商工会議所では、大企業と中小企業の共存共栄に向けて、サプライチェーン全体での付加価値の拡大と取引適正化に取り組む「パートナーシップ構築宣言」を強力に推進し、宣言企業数は2万6千社（2023年6月21日現在）を超えました。日本公庫にも宣言いただいています。ともに機運を高め、価格協議や転嫁を商習慣として定着させ、取引適正化の環境を整備してまいりましょう。

わが国の持続的な成長には、中小企業・小規模事業者の自立的な経営が必要不可欠です。日本商工会議所および全国515商工会議所（125万会員）として、日本公庫との緊密な連携の下に取り組んでまいりたいことを、3点申し上げます。

1つ目は、「円滑な資金繰り支援」です。コロナ関連融資で債務負担感が増大した事業者にとって、返済の本格化は大きな不安要因です。事業の継続には、命綱となる資金繰りの安定が不可欠です。商工会議所では、マル経融資の活用を含めて事業者の資金繰りを伴走支援してまいりますので、日本公庫におかれましても引き続きの金融支援をお願いいたします。10月に開催されるマル経融資創設50周年の記念イベントに私も参加しますので、経営改善支援の意義を再確認し、さらなる普及促進に取り組んでいく契機としたいと思います。

2つ目は、「収益力改善支援」です。中小企業・小規模事業者の持続的かつ自立的な経営には、資金繰りの安定に加えて、収益力改善が不可欠です。商工会議所としては、ビヨンドコロナでの価値観の変容や地政学リスクの高まりに伴う内外の市場変化等を適切に把握し、事業再構築・海外展開など収益力の改善に向けた自己変革に取り組む事業者の課題設定から解決、資金調達までを日本公庫と手を取り合って伴走支援してまいりたいと思います。

3つ目は、「一層の事業承継・引継ぎ支援」です。事業承継などにより経営者が若返ると、企業活力が向上し、生産性向上に繋がります。手数料の支払い負担が重い小規模事業者の事業承継・引継ぎを無料で支援する日本公庫の事業承継マッチング支援は大変効果的です。すでに全国100を超える商工会議所と日本公庫の各支店が連携スキームを構築し、成約事例も出てきています。地域に価値ある事業を残すためにも、事業承継・引継ぎを一層推進してまいりたく、事業承継税制のさらなる活用促進への協力もお願いいたします。

最後に、厳しい環境に立ち向かう中小企業・小規模事業者からは、田中総裁をはじめ日本公庫の役職員の皆様が一層結束を固め、頼りになる存在であり続けることを求められています。日本公庫と商工会議所が持ちうる経営資源を最大限活用して、事業者の繁栄、地域経済の再生、日本経済の成長に向けて取り組んでまいりましょう。

スタートアップが導く新たな未来

少子化・高齢化が加速し国内の市場が縮小する中、今後も日本が発展していくためには、スタートアップの存在が欠かせない。社会的課題を成長のエンジンに変換して成長するスタートアップの中には、ユニコーンと呼ばれ、将来的に日本経済をけん引していくことが期待される企業も多く生まれている。本特集では、イノベーションの担い手であるスタートアップの存在が日本経済の成長・発展に貢献するという観点からの寄稿と、新たな発想をもって創業を実現し、挑戦を続ける事業者の事例を紹介する。

Case2 - P.11～

WAmazing株式会社 東京都台東区

訪日外国人旅行者のためのオンライン観光サービスで観光立国×地方創生を目指す

Case1 - P.8～

Ubie株式会社 東京都中央区

テクノロジーで人々と医療を結び世界の健康寿命を延ばす

Case3 - P.14～

株式会社ノースブル 宮城県仙台市

乳牛に和牛を産ませる受精卵移植技術で酪農・畜産業界の未来を変える

Case4 - P.17～

建ロボテック株式会社 香川県木田郡三木町

元鉄筋職人が鉄筋結束ロボットを実用化建設現場の不合理解消を目指す

急成長を遂げるスタートアップエコシステム

―スタートアップの評価額合計を100兆円に―

株式会社東京大学エッジキャピタルパートナーズ(UTEC)
代表取締役社長CEO・マネージングパートナー
郷治 友孝(ごうじ ともたか)

一般社団法人日本ベンチャーキャピタル協会(JVCA)会長を兼務。1996年通商産業省入省、『投資事業有限責任組合法』を起草し、文化庁、金融庁を経て2004年UTEC共同創業。東京大学博士(工学)、スタンフォード大学MBA、東京大学法学部卒。

日本のスタートアップエコシステムの発展と政府の「5か年計画」

2022年11月、政府は、広範なスタートアップ企業支援策を網羅した「スタートアップ育成5か年計画」を発表した。この5か年計画の目標には、2027年度にスタートアップへの投資額を現状の10倍を超える10兆円規模とすることや、ユニコーンを100社創出しスタートアップを10万社創出することによりわが国をアジア最大のスタートアップハブとすることなどが盛り込まれている。

このような計画が立てられた背景には、ここ10年ほどで、日本のスタートアップを育む生態系(エコシステム)が、ベンチャーキャピタル(VC)などの資金供給者、スタートアップ、人材の3面で相乗効果をもたらしながら大きく発展してきたことが挙げられる。まず、資金供給者の観点では、スタートアップへの投資額は順調に成長しており、2013年には877億円であったものが2022年には8774億円と10倍規模に伸びた(表1)だけでなく、VCファンドのその間の運用リターンを見ると5年、7年、9年のいずれの期間においても日本が米国と欧州を上回っていた(表2)。スタートアップの観点で見ると、ユニコーン(時価総額10億ドル以上の未公開企業を指すことが一般的。海外では日本より株式上場のためのハードルが高いとされる)の数については、実は2013年から2022年に上場したスタートアップ463社のうち68社が株式時価総額1千億円を超える「ユニコーン化」を果たしていたことから、日本の実態に合わせて上場企業まで合わせると実質的には78社にまで増えていたと数えることができる(2022年6月現在、CB Insights「State of Venture 2022 Report」、Initial「Japan Startup Finance 2022」よりUTEC推計)。人材面で見ても、VCからスタートアップへの投資の件数と金額が増える中でスタートアップの給与水準が上がり、大企業からの転職のうちスタートアップへの転職が占める比率が2021年度には21・4%にまで上昇した(表3)。このように日本のスタートアップエコシステムは過去10年で質量共に大きく成長してきたところ、それをいよいよ世界有数のスタートアップハブへと繋栄させるべく、この5か年計画が策定されたものといえる。

日本ベンチャーキャピタル協会によるスタートアップエコシステム拡充のための新たな目標と活動方針

VCやコーポレートベンチャーキャピタル(CVC)などから成る日本ベンチャーキャピタル協会(JVCA)という一般社団法人がある。筆者は本年7月、会長に選任された。「ベンチャーキャピタルが我が国の新産業創出の牽引者となって多様で持続可能なスタートアップエコシステムの実現に貢献する」ことを使命として掲げ、その会員数はここ5年で倍増し、本年7月現在で348社を擁す

るに至っている業界団体である。

このJVCAは、本年7月、**「2027年までに、上場・非上場含むスタートアップの株式時価総額の合計額を100兆円規模とする」**との目標を表明し、以下の3本の柱からなる新活動方針を公表したところである。

1. 投資マネーの拡大

国内外の機関投資家から必要とされる情報の提供やデータの整備に取組みつつ、投資マネーの調達とそのスタートアップへの供給を大規模に拡大する。

2. 資金循環の促進

スタートアップの資金調達手段及び投資家のエグジット手段の多様化を図るとともに、大企業のCVC活動やスタートアップM&Aを支援することを通じ、新産業創出のための資金循環を促進する。

3. スタートアップエコシステムの拡充

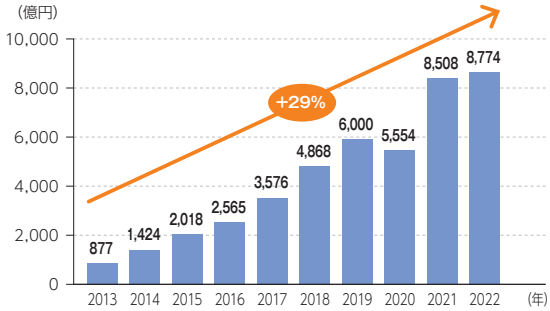
スタートアップから次世代を代表する企業が持続的に創出されるエコシステムを拡充するべく、中長期を見据えた政策に官民一体となって関与するとともに、活動の成果を可視化する。

こうしたJVCAの目標と活動方針は、政府の5か年計画と相まって取り組まれているものであり、ここにある「中長期を見据えた政策」への関与としては、日本の市場規模が発展し続けるよう少子化対策と高齢化対策に取り組むための政策提言や支援を行うことや、日本から国際競争力あるスタートアップが創出され続けるよう研究力の基盤強化のための政策提言や支援を行うことが想定されている。さらには、スタートアップの資金調達や事業活動がグローバル化する中で世界中のベンチャーキャピタル協会が参集するGlobal Venture Capital Congressを2024年に初めて日本で開催することや、スタートアップへの投資に関する活動成果の可視化を進めるべく雇用創造やGDPへの貢献といった社会的インパクトに関するデータを示していくことも提唱しており、将来的・総合的な観点からスタートアップエコシステムの発展に努めているところである。

UTECによるスタートアップエコシステム充実のための活動

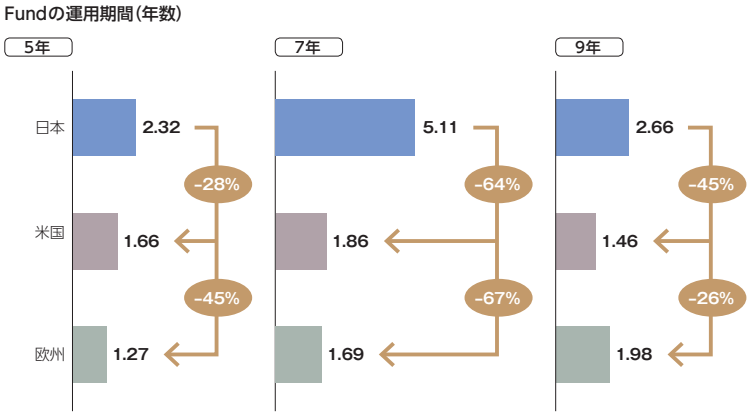
株式会社東京大学エッジキャピタルパートナーズ(UTEC)とは、筆者が2004年に創業に参画し代表を務めているベンチャーキャピタルであり、JVCAの会員でもある。「Science／Technology」を軸に、資本・人材・英知を還流させ、世界・人類の課題を解決するための新産業を創造する」ことを理念とし、東京大学などの国内外の大学や研究機関と連携しながら、投資戦略として「優れたサイエンスとテクノロジー」、「強力なチーム」、「グローバルな市場や人類の課題」の三つを掲げ、総額約850億円の出資約束規模となる5本のVCファンドを設立している。これまでに150社ほどの投資先の中から20社がIPO(新規株式上場)、20社がM&A(企業の買収・合併)等を果たし、中には早期から日本政策金融公庫様からの融資を受けた大阪大学発のマイクロ波化学株式会社(2022年6月東証グロース上場)のようなスタートアップも含まれている。今後とも日本政策金融公庫様と提携しながら、こうした科学技術に立脚するスタートアップの質と量を拡充し、日本のスタートアップエコシステムの充実に貢献していきたい。 F

【表1】国内スタートアップへの投資額



出典：Initial「Japan Startup Finance 2022」

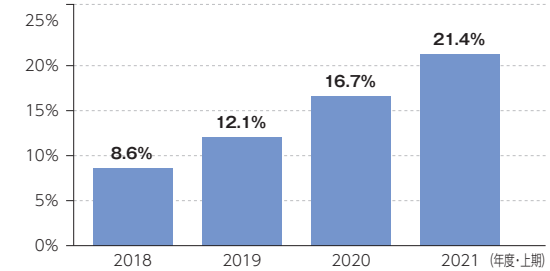
【表2】国・地域別のVC運用成績比較



注：各データは2019年12月31日時点集計。設立時からの各期間は、5年＝2014年から2019年、7年＝2012年から2019年、9年＝2010年から2019年。*Preqin-JVCA国内VCベンチマーク調査(2020年9月実施)はIFRS, GAAP, FAS 157, IPEV guidelinesに準拠していないポートフォリオ評価を行うファンドが含まれる。なお、本ベンチマークと基準の異なる他の国・地域・グローバルベンチマークとの直接比較については必ずしも適切でない(Preqin)。

出典：Preqin (日本はPreqin-JVCA国内VCベンチマーク調査(2020年9月実施))

【表3】転職におけるスタートアップの割合



出典：日本経済新聞電子版2022年3月6日付「大企業から新興へ転職者7倍」記事中のグラフから作成。データはエン・ジャパンが運営する、若手ハイキャリア向けスカウト転職サイト「AMBI」調べ

Ubie株式会社　東京都中央区

テクノロジーで人々と医療を結び世界の健康寿命を延ばす

コロナ禍の影響が今なお残り、医療の逼迫（ひっぱく）が大きな社会問題になっている現在、AIを活用した医療サービスが脚光を浴びている。AIが医療の現場にもたらす光明とは何か――医師であり開発者の一人でもあるUbie株式会社代表取締役・阿部吉倫氏（33）を取材した。

Ubie株式会社
代表取締役・医師
阿部 吉倫 氏

Ubie株式会社（以下ユビー）は2017年5月、東京大学医学部を卒業し研修医として働いていた阿部吉倫氏と、東京大学大学院を卒業し、約2年間エンジニアとして企業に勤めていた久保恒太氏が立ち上げた医療系スタートアップだ。「テクノロジーで人々を適切な医療に案内する」をミッションとして掲げている。

2018年に彼らがリリースした「ユビーAI問診」は、医療現場の業務効率化をサポートする問診サービスだ。

病院を受診した患者は紙の問診票の代わりに「ユビーAI問診」が入ったタブレットやスマートフォンで質問に答える。すると患者が回答した症状に応じて、AIが自動で問診を行っていく仕組みだ。

さらに、AI問診の回答結果は自動で医師の専門用語に変換され、医師による電子カルテの作成時間を大幅に短縮できる。

2020年には、それらの病院から得たデータを基に、一般ユーザー向けに症状検索エンジン「ユビー」の提供を開始。ユーザーがアプリやウェブサイトで気になる症状について質問に答えるだけで、関連する病名や近くの病院を無料で調べられる。今では月間700万人ものユーザーに利用されている。

「情報が簡単に得られるようになった今日でも、医療においては情報が適切に患者や医療従事者に行き渡っていません。『どうしてあのとき病院に行かなかったのか』と、重症化して後悔する方や、最悪の場合、命を落とす方もいます。

一方で、多くの医療従事者は、早期に病気を発見できていれば救えたはずの患者の死を、無念の思いで見届けています。だからこそ私たちは、テクノロジーによって、病気の早期発見・早期治療を実現させたいと思っています」

医療現場の問題と苦い経験 適切な医療を患者に届けたい

医療ニーズの変化、そして新型コロナウイルスのまん延など、医療の需要が高まる中で、現在の医療は病院の「内」と「外」に課題を抱えているという。「内」の問題は、医療現場の過酷な労働環境だ。

「私が診療の現場にいた頃は、朝8時から夜8時まで患者さんの対応をし、その後にカルテを仕上げて帰るといった日々を送っていました。医師が煩雑な事務作業に忙殺され、患者さんと向き合う時間が十分に取れない状況に、疑問を感じたものです」

また、「外」の問題は医療と患者の距離が遠いことだ。コロナ禍では院内感染を恐れて医療機関へかからない「受診控え」が増

症状検索エンジン「ユビー」は、ユーザーが気になる症状について質問に答えるだけで、関連する病名や近くの病院を調べることができる

「ユビーAI問診」は、患者ごとに最適な質問を自動生成・聴取。医療従事者の業務効率化を図る

加した。

患者が自身の判断で適切なタイミングで医療にかかることは難しく、結果的に医療現場の負担増にもつながっているというのだ。

「私が外来に勤務していたとき、ある40代の患者さんが運ばれてきました。2年前から体調不良だったにもかかわらず、仕事が忙しく放置していたそうです。検査をしてみると、大腸がんがステージ4まで進行していました。最善を尽くしましたが、結局その患者さんは亡くなってしまいました。

もし、あと少し早く受診してくれていれば、治療の選択肢はもっとあったかもしれません。医療機関は正しい治療を提供できたとしても、患者さんが適切なタイミングで医療にたどり着けないというギャップに苦しみました。

この経験から、このような患者さんを1人でも減らしていきたい、と思ったのです」

同級生との共同研究が何億人もの健康寿命を延ばす

阿部氏と後に共同代表になる久保氏は、大阪の高校の同級生で共に受験勉強をする仲だった。東京大学医学部に在籍していた阿部氏は、久保氏がAI研究のため東京大学大学院に進学したのを機に再会した。

その後、大学院で医師の思考をシミュレーションする研究を独自に行っていた久保氏に誘われ、2014年から共同研究を始める。翌年に研修医となった阿部氏は、先述の医療現場の問題に直面し、「この研究が、自分が感じているギャップを解決できるかもしれない」と思いを強めた。

そして、この研究を基に「ユビーAI問診」を開発し、医療が抱える問題を解消するため起業を決意する。

しかし、医師から情報サービス業への転身に迷いはなかったのだろうか。

「私はもともと抗がん剤の研究を志していました。この研究が成功すれば、おそらく数十万人の寿命を延ばすことができたでしょう。しかし、われわれのサービスがインドやアフリカのような平均寿命の短い国々でも利用されれば、何億人もの寿命を延ばすことができます。

そうなるとバイオの研究よりも、病気の早期発見・早期治療につながるソフトウエアを作ったほうがいいと考えるようになったのです」

阿部氏は業種にこだわらず、より多くの人々の健康寿命を延ばすことに取り組みたかったと、その熱い胸の内を語った。

膨大な診療データがAI問診の精度を上げる

2017年の起業からAI問診サービスの提供までが約1年、その後、一般ユーザー向けのサービス展開までは約2年。一見スムーズに事業を拡大しているように見えるが、当初は苦労もあったという。

「起業した当時のAI問診は全然賢くありませんでした。

病気というものは担当する医師によって、その見立てにギャップが生じます。そのためAI問診の精度を上げるためには、より多くの医師の知見や診療データを学習させることが必要でした」

そこで彼らはフィードバックデータを収集するために、AI問診サービスを医師や診療データの豊富な大規模な病院に導入してもらうように働きかけたのだ。

「正直なところ、20代のわれわれが立ち上げたサービスを、いきなり大きな病院に利用してもらうには、ハードルが高すぎました。

各所の医療機関にアプローチを繰り返し、ようやく8件目にして、医師会のIT担当である先生のクリニックが導入してくださいました。先生のクリニックで、患者1人当たり約6分強の問診時間の短縮ができることが分かり、さらに学会で論文として発表していただけたのです」

患者1人当たり約6分強の問診時間短縮は、医師の1日の問診業務が3分の1に削減されることを意味する。この事実が医療の現場に与えたインパクトは大きく、そこから一気にサービスが広がっていった。

リリースしたタイミングも追い風となった。医療従事者の働き方改革を目的として、2024年から医師の時間外労働の上限規制が適用されることとなり、「ユビーAI問診」の導入が補助金の対象となったのだ。

さらに、2020年には「革新的な優れたサービス」を表彰する、日本サービス大賞の厚生労働大臣賞を受賞。コロナ禍では、緊急事態宣言を受け、クリニッ

それぞれの職種・ポジションのメンバーが自身のパフォーマンスを最大限発揮し、事業を着実に成長させている

クへの無償提供を実施し、今では全国1500件以上の医療機関で導入されているという。

個人評価なし役職なし マインド重視の組織運営

しかし、こうした事業の躍進を支えているのは、開発したサービスの優位性ばかりではない。エンジニアだった久保氏との共同代表制のもと、役職を置かない組織運営、個人ごとの評価は行わない人事制度など、独自の文化を生かした柔軟な企業運営が貢献している。

「共同代表制は、グラデーションをもって役割分担ができるところがメリットだと考えています。『戦略や新規事業を考えるのは久保』、『組織や事業成長を考えるのは阿部』と、それぞれの得意な役割で分担できることは、事業を推進するにあたり大きくプラスに働いています。

従業員に関しては、スキルよりも同じ目標へ向かっていけるマインドを優先して採用しています。事業が行き詰まったとき、戦略を変えることは難しくありませんが、組織を変えるのは難しい。ですからわれわれは、事業計画の明確化と、達成感の共有を大切にしています」

ユビーでは2023年4月から、退職後の権利保有や行使も可能な、新しいストックオプションを導入した。会社の成長を従業員の利益に直結させることで、従業員のモチベーション維持にも努めている。

ミッションの実現へ向けて 経営規模の拡大も視野に

国内のサービスについても、より多角的な運営を図る。2021年からはAI問診と症状検索サービスを「医療プラットフォーム」として製薬会社へ提供する事業をスタートさせた。

誰もが罹患（りかん）する可能性がありながら、治療にたどり着くことが難しい、希少疾患や消化器系疾患の早期発見を推進する。患者、医療機関、製薬会社をつなぎ、病気の早期発見・早期治療というミッションの実現を目指しているのだ。

「経営面では数年以内にIPO（新規株式上場）を見据えており、さらに大きな規模で社会に価値を提供できるよう、会社の基盤も大きくしたいと考えています」

日本での実績を基盤に 世界進出に挑む

国内でのサービスに一定の成果が得られた今、次にユビーが目指すのは世界進出だ。海外ベンチャーキャピタルからの出資を受け、2020年にシンガポール、2022年にはアメリカに現地法人を設立している。

「シンガポールは医療水準が高く日本と同じような医療課題を抱えていることから、最初の進出先として選びました。アメリカは人口、市場共に大きいのが進出の理由です」

今後はアメリカを拠点とし、製品の実証実験やサービス開発を行い、さらなる飛躍を目指すという。

「今後進出を目指すのはインドですね。世界一の人口で、医療格差が大きく、平均寿命が日本と比べると、10年以上短い。現地の医師や患者さんへのヒアリングも行いましたが、われわれのサービスは非常に求められていると感じました。

インドは医療水準がまだ高くないため、当社のサービスを普及させるためには医療の提供体制から強化していかなければなりません。しかし、日本で強固な基盤を作り、海外にも展開しているわれわれです。たとえ長期戦になろうとも、実現できると確信しています」

医療の行き届かない国々にユビーの提供するサービスが普及すれば、その効果は計り知れない。

若い医師とエンジニアの2人が夢見た、誰もが適切な医療を受けられる世界。「世界の健康寿命を10億人×10年延ばすのが最終的な目標です」。その夢に向かって着実に歩みを進めている。 F

共同代表である、医師の阿部吉倫氏（右）と久保恒太氏（左）

Case 2

WAmazing株式会社 東京都台東区

訪日外国人旅行者のためのオンライン観光サービスで観光立国×地方創生を目指す

インバウンドに特化したオンライン観光サービスを展開するWAmazing株式会社が、観光産業の課題解決に取り組むスタートアップとして注目を集めている。大手企業から転身、起業した代表取締役社長CEOの加藤史子氏（47）は、観光による地方創生に取り組むとともに、地方の魅力を世界へ発信している。

WAmazing株式会社
代表取締役社長CEO
加藤 史子 氏

空港に設置されているSIMカード受取機から、SIMカードを無料で受け取ることができる

インバウンド需要拡大で観光サービスを展開

政府は、『観光先進国』への新たな国づくりに向け、2030年に訪日外国人旅行者数6千万人、訪日外国人旅行消費額15兆円の目標を掲げている。この目標を達成すれば、自動車輸出産業を抜き、日本一の外貨獲得産業になることも期待されている。

コロナ禍で大打撃を受けたが、再び急速に回復している観光市場で、訪日外国人旅行者、いわゆるインバウンドに特化した事業を展開しているのが、2016年に創業したWAmazing株式会社（以下ワメイジング）だ。

同社では、観光プラットフォーム事業をメインに行っている。

訪日外国人旅行者は、専用アプリを利用することで、日本の主要空港で配布されている無料のSIMカードを受け取り、自分のスマートフォンで、ホテルやレジャー施設の予約、観光情報などの旅行サービスをワンストップで受けることができる。

現在、このサービスの会員数は、台湾・香港・中国本土を中心に、43万人と急増している（2023年3月時点）。

同社を率いるのは、代表取締役社長CEOの加藤史子氏。起業するまでは、株式会社リクルートに18年間勤務し、宿泊施設予約サイト「じゃらんnet」、飲食店予約サイト「ホットペッパーグルメ」を立ち上げるなど、主にウェブ上での新規事業開発を担当した。

その後、観光による地域活性化を図る「じゃらんリサーチセンター」で、課長・主席研究員として調査研究、事業開発に携わる。そこで若年層の地方への旅行需要を促進するサービス「マジ☆部」を展開。加藤氏は、国内観光や地方への誘致支援の造詣が深く、国や県の観光関連有識者委員も務めていた。

多くの調査研究データを扱い、そこから見えてくる課題や可能性に、「観光による地方創生に取り組みたい」という思いを強くした。

観光産業の課題解決のため起業を決意

日本の旅行会社の主要客は50歳以上であるため、パンフレットやポスターなど、アナログな集客方法がいまだに主流となっている。だが、スマートフォンで情報を得ている訪日外国人旅行者にとっては、どんなに魅力的な観光地であっても、インターネット上になければ存在しないのと同じだ。

「日本には外国人向けの旅行会社が少ないので、多くの訪日外国人旅行者は外資系のオンライン予約サイトを利用することになります」

外資系の旅行会社は予約手数

専用ECサイトで購入した免税品を空港や駅のロッカーで受け取れるサービスも好評だ

料が高く、国内の宿泊施設は利益を出すことが難しい。「このままでは、外資系の旅行会社に進出され、地方の小さな旅館やホテルが立ち行かなくなる未来が想像できました」

観光立国という国の目標や、訪日外国人旅行者をうまく地方へ誘導できていないという課題を解決するためには、インバウンドに特化したオンラインの旅行会社が必要だ。「誰もやらないなら、私がやろう」と使命感を抱いたという。

当初、加藤氏は社内での事業化を考えたが、この事業を立ち上げるためには、100億円規模の資金が必要になる。だが、一課長の立場でこの決裁を通すことは難しかった。その後1年半にわたり事業化できる方法を模索していたが、外部環境で立ち上げる方が向いているという結論に至った。

「オープンな市場で資金調達ができますし、人材採用も自由にできる。当時はスタートアップが盛んになり始めた頃で、若い起業家が億単位の資金を次々に調達する姿を見ていて、知識と経験を生かせば私にもできると確信し、起業を決意しました」

人を重視した組織編成でビジョンを実現

加藤氏は、18年間勤めた会社を退社し、観光産業の課題解決と地方創生に貢献するため、2016年7月「日本中を楽しみ尽くす、Amazingな人生に」をビジョンとするワメイジングを創業した。

「よく、40歳で起業した理由を尋ねられますが、同じ大学の先輩や友人に起業家が多く、その中で過ごした影響は大きいと思います。また、前職の会社は組織の新陳代謝を重視する企業文化だったので、起業に対して身構えることはありませんでした」

こういった環境の中で、スタートアップの成功や失敗も多く見てきた加藤氏。そこで何よりも重視するべきだと感じたのが人材だった。

「起業時に一番重要視したのは『人』です。長年一緒に働き、お互いの良いところも、悪いところも分かっている、前職の仲間4人に声を掛けました。

そのメンバーとは会社のビジョン、事業規模、役職などについて起業前から話し合いを重ね、共同で創業しました。スタートアップでよくある、ビジョンのズレや組織崩壊などを避けるためです」

翌2017年には、訪日外国人旅行者と日本の観光資源をマッチングさせる、観光プラットフォーム事業をスタートさせた。

加藤氏は、この事業を柱にサービスを展開する一方で、ピッチコンテストにも精力的に応募。スタートアップが投資家に対して、自社の事業計画をプレゼンテーションするこのコンテストでの優勝を機に、資金調達を成功させていったという。

コロナ禍でもリストラせず二つの新規事業で乗り越える

順調な資金調達によって成長スピードを加速させていたワメイジングだが、唯一予測できなかったのが、新型コロナウイルスの感染拡大である。訪日外国人旅行者はほぼゼロになり、2020年1月と4月の売上比較では98％ダウン。会社の存続を左右する危機に陥ったが、加藤氏の決断は早かった。

「危機になったら、やることは二つしかありません。コストを減らすことと入金を増やすことです。政府の補助金や金融機関の融資の他、全従業員のフルリモート化など、あらゆる面でコストダウンを図りましたが、リストラだけはしないと決めていました」。この事業には、絶対的に「人」が必要なことと、必ずインバウンドが戻ることを確信していたからだ。

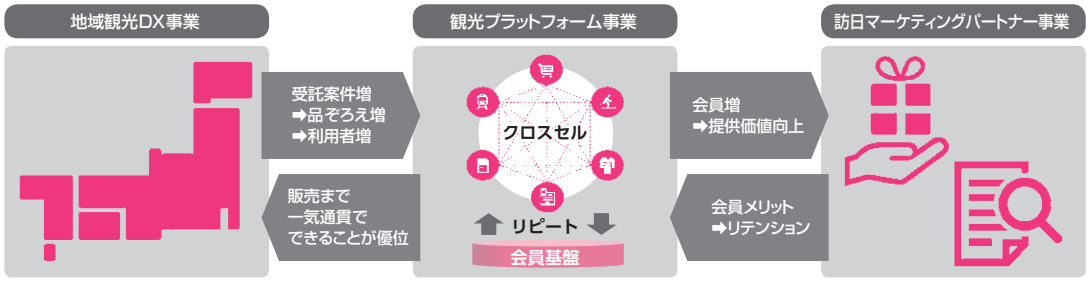
「インバウンドが必ず戻るというのは、勘ではなく、研究員時代に見ていたデータによるもので、コロナの収束後には、訪日外国人旅行者が増えることは分かっていました。従業員に対して『待てる人は一緒に待ってください』と言い続けたのです」

その一方で、資金を得るための動きも早かった。「こういうときは攻めるしかないと思い、自治体が開催する複数のコンペに参加し、受注を増やしていきました」

ここから多くの自治体との取引が始まり、「地域観光DX事業」をスタートすることにつながった。この事業は、国・自治体・観光協会を対象に、インバウンド誘客のための調査、開発、情報発信までを支援するものだ。コロナ禍にもかかわらず、3年間で150以上の自治体と、累計10億円の取引となり、現在も伸び続けている。

さらに、2022年11月には、「訪日マーケティングパートナー事業」を立ち上げた。この事業は、

■WAmazingのインバウンドに特化した3事業



アパレルブランドや、メーカー、百貨店などの大手企業を対象に、観光プラットフォーム事業の会員データを活用し、広告や来店促進キャンペーンなどを行っている。

「コロナ禍を通して、観光プラットフォーム事業を支える二つの事業が生まれました。この三つの事業は全て同じ市場ですが、個人、行政、企業と顧客が異なり、事業間の相乗効果で成長が加速するビジネスモデルになりました。

意図したことではなかったですが、ワメイジングにとっては、コロナ禍は良い結果を生んでくれましたね」と加藤氏はほほ笑む。コロナ禍で打撃を受けた観光プラットフォーム事業も、来年の11月には総流通額が100億円を超え、黒字化する見込みだ。

柔軟に働ける組織づくり 採用でも地方創生に貢献

同社には、2023年7月時点で221名の従業員が在籍している。1都3県(東京都、埼玉県、千葉県、神奈川県)以外の従業員が約半分で、外国籍4割・女性6割だ。

「評価は、国籍や性別に関わらず能力主義です。給与は全国一律、フルリモートかつフレックス制という働き方なので、自然にこの割合になっているのだと思います。

『融通が利いて、働きやすい』と小さなお子さんがいる従業員もとても多いですよ」

ワメイジングは秋田県の移住支援金制度対象法人に認定されており、秋田県での人材採用にも力を入れている。要件に該当すれば、同社に転職し秋田県に移住することで移住支援金を受け取ることができる。秋田県は生活コストの安さと、教育水準の高さが魅力だ。夫婦で移住したいと入社した従業員も多いという。

「地域の魅力を知った人材に、その魅力を訪日外国人旅行者に伝えてもらいたいという気持ちもあります。地域愛にあふれたUターン希望者などは大歓迎です。『インバウンドによる地方創生』というビジョンが一致することは、スタートアップの採用において非常に重要だと考えています」

今後も、秋田に限らず地方採用は年代を問わず行っていく。地方に旅行客を呼び込むことも大事だが、地方に想いのある人を流出させないことも地方創生につながるからだ。

多様化する日本の未来 礎となるビジネスを

時代が求める新しいスタイルで事業を拡大している加藤氏。スタートアップをどのように捉えているのだろうか。

「私が考えるスタートアップの正義とは、変化する市場環境に柔軟に対応し、とにかく生き抜くということです。常識やルールが180度変わることもあります。その中で生き残るのは、賢い者でも、強い者でもなく、変化に対応できる者です」と加藤氏は語る。コロナ禍での迅速な判断や行動で、危機を乗り越えたその言葉には説得力がある。

起業前から観光業界への知見を広げてきた加藤氏は、今後の展望についても、明確なビジョンが見えている。

「これから日本の人口が減少して高齢化率が上がり、生産労働人口が減る中で、失われるものが二つあります。労働力と消費力です。

今後、AIやDXでの生産性の向上、女性やシニアの活躍によって労働力は補えると思います。ですが、ロボットに消費はできませんから、消費力には限りがある。その消費力を補うのがインバウンドです。だからこそ、この観光業界でビジネスをやりたかったのです。

これからはインバウンドだけでなく、外国人在住者の増加も予測されています。これから多様化が急速に進む日本で、国や文化が違っても、お互いに尊重し、協力し、共生できる。そんな社会をビジネスで実現させたいと思っています」

地方の魅力を世界中に伝えるワメイジングは、多様化する日本の未来の礎となることだろう。F

WAmazing経営メンバー（左からCOO伊田和哉氏、CTO吉野哲仁氏、代表取締役社長CEO加藤史子氏、CFO大内昭典氏）

株式会社ノースブル　宮城県仙台市

乳牛に和牛を産ませる受精卵移植技術で酪農・畜産業界の未来を変える

宮城県北部で酪農家の長男として生まれた青年は、学ぶほどにこの業界の先行きの見えなさを痛感する。そんな中で見いだした光明が、乳牛に和牛を産ませる受精卵移植技術だった。世界的に高まる和牛人気も追い風に、酪農・畜産業界の改革を目指す、株式会社ノースブル代表取締役・菅原紀氏(44)を取材した。

株式会社ノースブル
代表取締役
菅原 紀 氏

酪農家の長男として業界の現実を見つめて

「生き物の世話は年中無休なので、両親がゆっくり休んでいる姿を見たことも、家族旅行をした記憶もありません。そういう仕事であることはよく分かっていました。私は酪農家の息子ですから」

長時間の重労働が常態化している酪農家の暮らしを、そう振り返るのは、株式会社ノースブルの菅原紀氏だ。

東日本大震災の記憶も生々しい2011年8月、宮城県仙台市で起業した同社は、2015年には、東北ナンバーワンの〝牛受精卵移植〟実績を上げるようになった、注目のバイオテックベンチャーである。

事業の柱は、牛受精卵の生産・販売・移植。併せて受精卵移植に関わる技術者の育成を推進している点が、同社の特徴であり、強みだ。緑豊かな高台にある研修牧場と社屋では、受精卵の生産・培養を行いながら、スタッフが技術向上に励んでいる。

重労働・低収益な畜産業界を変えるために

牛の受精卵移植とは、和牛から採取した卵子と精子を体外受精させ、乳牛に受精卵を移植することで、和牛の子牛を産ませる、要するに〝代理出産〟である。理論的には人間の不妊治療における体外受精とほぼ同じで、約20年前には技術が確立されていた。

だが、その普及率は国内で生まれる子牛の10％程度と低く、主流は今なお人工授精(雌牛の子宮に種牛の精液を注入して種付けを行う方法)だという。

「受精卵移植のポイントは、乳牛を代理母として、和牛を生産できることです。和牛の子牛は、乳牛の子牛の約2倍の価格で取引されますから、乳牛を育てる酪農家にとっては、乳牛が産む子牛を高く売れる。和牛を育てる畜産農家にとっては、卵子が販売できる。どちらにとっても本業にプラスアルファの、新たな収入源になるわけです」

近年、世界的に高まっている和牛人気を受け、政府では2021年現在537億円の牛肉輸出高を、2030年までに約7倍の3600億円まで伸ばす目標を掲げている。

しかし、後継者不足などによって、1995年には17万戸あった日本の肉用牛の飼養戸数は4万戸まで減少してしまった。業界にとって数少ない明るいニュースがあるにもかかわらず、このままでは、和牛の増産・供給もままならないのが現実だ。

●ノースブルの受精卵移植システム

普及を妨げるボトルネックを分業・チーム制で解決

酪農家にも畜産農家にも大きなメリットがある受精卵移植がなかなか普及しない理由を、菅原氏は次のように分析している。

「一つは、畜産農家にとって、長年利用してきた人工授精への信頼が厚いこと。もう一つは、受精卵移植をできる人材が不足していることです。

そもそも、受精卵移植に前向きで、実績豊富な獣医師が少ない。しかも、何か起これば24時間対応が当たり前の診療業務の傍ら、採卵から培養、移植までを全て一人で手掛けているケースがほとんどです」

かかりつけの獣医師が忙しくて件数がこなせない、酪農家が産ませたいタイミングに対応できないという事態になれば、当然、受精卵移植自体が敬遠される。また、腕は現場で磨くものという昔ながらの常識と、獣医師によって移植の成功率(受胎率)にバラツキがあるため、どうしてもベテラン頼りになって若い獣医師にはなかなか経験を積むチャンスがこない。

こうした獣医師の働き方がボトルネックになって、受精卵移植の普及が進まないと考えた菅原氏が考案したのが、同社が取り組む分業システムだ。

和牛から卵子を採取する〝採卵師〟。受精卵の品質判定や凍結処理、体外受精を行う〝培養士〟。受精卵を乳牛の子宮に着床させる〝移植師〟。従来ならば獣医師が一人で請け負うことが多かった各工程を、同社では3人のチームで取り組む。

この分業制には、さまざまなメリットがあった。各人が一つの業務に特化しているため、早期に習熟度が増し、精度が高まることだ。

同社では、年間約3500頭の受精卵移植を手掛けたこともある。採卵師は年6千~7千個の卵子を採取し、培養士が受精卵を培養する。酪農家から依頼が入ると、凍結保存した受精卵を持った移植師が訪問し、移植を行う。

一人の獣医師が全てを行うには限界があるが、分業制ならば1年で千件単位の実績を積み上げることができ、担当者の技量が上がれば移植の成功率も高まる。しかも担当業務が限定されているため、スケジュール調整がしやすく、ワークライフバランスもとれている。

仙台市郊外、本社隣にある研修牧場では、自社保有の黒毛和牛を飼育。スタッフが採卵や移植のトレーニングを行える他、受胎率の検証などにも役立っている

近年、獣医師になる学生の多くは、きついとイメージされがちな畜産業界を避け、動物病院などで働くことを選択するが、ノースブルには畜産や酪農を志望する若い獣医師や研究者が、毎年のように入社しているという。

この技術が酪農家を救う そう信じて起業の道へ

「私は、いずれ一緒に牧場を支えてほしいという親の期待を受けて、酪農学園大学に進ませてもらいました。しかし学べば学ぶほど、この業界には未来がないと感じて、結局、跡を継ぐのを断念したのです。父は私の意思を尊重してくれましたが、本心ではきっと残念に思ったことでしょう」

それでも家畜に関わる仕事が好きで、いつか酪農家・畜産農家の役に立ちたいと、卒業後は受精卵移植の研究に励んだ。ノースブルを立ち上げたのも、受精卵移植技術が多くの人々に利益をもたらすと確信していたからなのだ。しかし、ビジネスの面ではまったくの素人だったと、菅原氏は苦笑いする。

「日本公庫には、まだ実績の乏

「若い獣医師が腕を磨ける体制作りが大事」と語る片江篤子取締役事業本部長(左)。その言葉通りに、研修牧場では若い獣医師が熱心にトレーニングに励んでいた

しい頃から、ビジョンを理解して冷蔵保管施設の建設資金などを融資していただき、帳簿の見方までアドバイスしてもらいました。さらに、地元の七十七銀行や東北大学からは事業計画の策定支援を受け、ビジネスプランをブラッシュアップすることもできました」

2021年には、農業支援を強みとする東京の商社と提携し、全国への受精卵の売り込みを開始、日本全国へ販路を拡大する道筋が見えてきた。

販路を拡大するためにも、優れた受精卵を安定供給する必要があると考えた菅原氏は、2022年5月に黒毛和牛の生産が盛んな鹿児島県に支所を開設。この支所は、もともと地元の和牛農家の後継ぎでもある社員が採卵師として統括していることもあり、地域の酪農家・畜産農家との取引も順調に拡大している。

「創業から13年目となる今年の目標は、販路拡大。次のステップとして、酪農王国・北海道への拠点の開設を進めています。そして、いずれは全国のJAと協力し、受精卵移植の利用拡大を加速させたい」と、菅原氏は意気込む。

現在受精卵移植に取り組んでいる農家では、畜産農家から直接受精卵を購入するケースが多く、その手間や先行コストがハードルになっている。だが、受精卵を常備在庫しているノースブルから購入すれば、必要なときに必要な数をすぐに入手でき、移植はこれまで通り、信頼しているJA所属の技術者に依頼することも可能となる。

働きながら成長するトレーニング体制も充実

技術的には高度に成熟しつつある受精卵移植。2015年、同社の受精卵移植実施頭数実績は、東北第1位、全国でも第4位というところまで急成長した。

「仕事はとても面白いですよ。獣医師・技術者でもしっかりと休みが取れますから、社員のモチベーションも高く、社員の中には仕事と研究、どちらもやりたいと頑張って、国際学会に参加している者もいます。

受精卵の培養や品質判定などの細やかな業務を行う培養士には、女性社員が増えています。産休を取っても、身に付けた技術があるから復帰しやすいなど、技術職の女性も働きやすい職場です」

そう語ってくれたのは、2016年に入社した片江篤子さんだ。菅原氏の母校の後輩であり、受精卵培養のエキスパートとして活躍し、現在は培養室長としてスタッフを指導しながら、取締役事業本部長という大任を担っている。

若手の採卵師や移植師の自社のトレーニング体制も充実しており、社屋に隣接した研修牧場では黒毛和牛が飼育され、牛を使って腕を磨ける環境が整っている。

とはいえ、牛に過度な負担をかけるのは避けたい…と考えていたところ、意外な企業との出会いが解決策を生み出した。

共同開発のパートナーとなったのは、シリコンによる特殊メイク・特殊造形を専門とする株式会社ZOMBIE STOCK。リアルな形状・質感の牛の子宮頸管3D臓器モデルが作れないかと相談したところ、仕上がったモデルの精度は想像以上だったという。ノースブルでは生体のみならず、子宮頸管モデルを併用することで、より実践に即した訓練を行っている。

このモデルを活用すれば、獣医学部の学生や海外でも技術練習ができ、畜産業界の課題解決にもつながることだろう。

和牛を世界に広め日本を畜産大国に

今や東北の受精卵移植のリーディングカンパニーとなった株式会社ノースブル。それでもまだまだ受精卵移植の普及率は低く、多くの酪農家・畜産農家が廃業に追い込まれている厳しい現実がある。

「私はこの状況を、受精卵移植技術によって変えたい。若い人たちが酪農や畜産は稼ぐことができる、魅力的な仕事なのだと思えるようにし、働きたくなる業界にしたい。牧場経営者や獣医師のワークライフバランスも改善したいと考えています」

実際、受精卵移植を利用した顧客からは「従業員にボーナスを出せた」、「海外旅行に行けた」と喜びの声が上がっている。世界中から求められる高級ブランド肉である和牛の生産には、それだけのポテンシャルがある。畜産農家だけでなく、酪農家もその生産に関わることで、生産増と安定した供給を実現し、日本を世界一の畜産物輸出国にしたい。

菅原氏の視線の先には、世界という大きなステージが広がっている。 F

Case 4

建ロボテック株式会社 香川県木田郡三木町

元鉄筋職人が鉄筋結束ロボットを実用化 建設現場の不合理解消を目指す

網の目に組む鉄筋を針金で結ぶつらい建設現場の作業を「人がする仕事ではない」と、鉄筋職人を経験して眞部達也氏（47）は痛感した。その解決のため、同氏が創業した建ロボテック株式会社は鉄筋結束ロボットを3年前に開発。「世界一ひとにやさしい現場を創る」をミッションに世界展開にも意欲を燃やす。

建ロボテック株式会社
代表取締役社長兼CEO
眞部 達也 氏

鉄筋コンクリートの建築物を建てるには、まず鉄筋で骨格を組み立てなければならない。建ロボテックの鉄筋結束ロボットは、網目状に並べた鉄筋上を自走しながら、2本の鉄筋が交わる部分をセンサーで検知して針金で結んで固定する。

建設現場では、鉄筋職人が道具や電動工具を使って一つひとつ結ぶ。8時間で、職人が平均8千カ所結ぶのに対して、このロボットは1万カ所をこなせる。オペレーターになる職人と共に働くので、「トモロボ」と名付けている。

「世界にライバルはいません。結束ロボットの実用化に成功したのは私たちだけです」と、眞部（まなべ）達也代表取締役社長兼CEOは誇る。4年かけて開発して、発売したのは2020年1月である。

しかし鉄筋上を正確に走らせるのが難しく、手直しに追われた。「今年3月にやっと100点を取れるようになりました」と言う。車輪で鉄筋上を綱渡りのように走るので自重で鉄筋がたわみ、脱輪することがあった。

今年6月末までに、同社はトモロボを累計62台販売し、累計111の現場にレンタルしている。クレームを受けるたびに改良を重ねた。「宮崎と和歌山の2県以外は全て行きました」

厳しかったあるユーザーが掛けてくれた「ここまでよく頑張ったな」という言葉はうれしかった。「これでいける」と眞部氏は確信した。とはいえ同社は総勢13人、創業10年のスタートアップである。

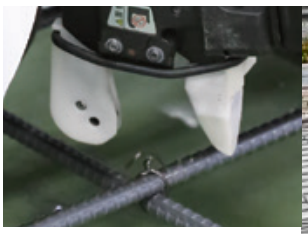
鉄筋職人の奥深さ知り単純作業はロボットに

「全然もうからないし今も大変ですよ。なぜ俺はこんなことを始めたのかと何度思ったか」。冗談交じりに語る眞部氏には一向にめげる様子は見られない。

世の中の不合理や矛盾に我慢できない性格である。高校卒業後、好きな料理で身を立てようと専門学校を経て、あるレストランの調理場に職を得た。だがそこでの「修業が全て不合理で納得できなかった」

一旦、実家に戻り、父親が営む鉄筋工事会社の都島興業（香川県さぬき市）を手伝う。眞部氏は、後に社長を継いで現在に至るが、33歳まで10年余り、鉄筋職人として働いた。腰掛けのつもりだったが、職人の仕事の奥深さに魅了された。

「熟練した職人は、技能も作業スピードもすごいんですよ。職人は『段取り8分』といいます。段取りの良し悪しが、作業の出来栄えや効率を決めます。絶えず工夫しながら仕事をする人は、熟



2本の鉄筋が交わる部分をセンサーで検知し、1カ所ずつ針金で結んで固定していく

練度がどんどん上がるのです」

ところが職人は年を取ると体力が落ち、膝や腰などに故障も出て、評価が下がる。「おかしいでしょう。陶芸家と同じように、高齢の熟練した職人に人間国宝がいたっていいはずです」

「職人の評価が体力勝負で決まるのを変えたい」との思いが同氏を突き動かした。建設現場には「人がやるべきでない作業がいっぱいある」。戸外で炎天下や寒風の中で、身をかがめて鉄筋を結ぶつらい作業を、来る日も来る日も経験して痛感した。

単調で体力を使う作業はロボットにさせるべきだ。そう眞部氏は考えたわけである。同社のホームページの会社概要欄には、眞部氏を正式な肩書と並べて「想う人」と記している。

寝床の枕元にはタブレットを置き、夜中でも何か浮かぶと即座にメモする。社長を兼務する都島興業の社長室は壁一面をホワイトボードにしてある。考えを整理するときに使う。

「世の中を変えたい」と個人で起業に踏み切る

現在の建ロボテックの前身である「株式会社EMO」を眞部氏が一人で2013年に設立した。都島興業と資本関係のない形にしたのは、事業リスクを分けるためである。ちなみにEMOは「エポック・メーキング・オルガニゼーション」の頭文字で、「世の中を変えたい」との志を表している。

「想い」を具体化するのが起業家である。それには他人の力を借りるのが早道である。眞部氏は共同開発のパートナーを探して、広島県の設備機器メーカー、サンエス(福山市)と組むことができた。

もう一つのハードルは資金調達である。香川県内の「まなべ」姓の経営者が集まる「まなべ会」でのこと。同い年の真鍋康正氏に「ロボットを作ったんだ」と話した。真鍋氏は高松琴平電気鉄道の社長である。「これは世界を変えるかもしれんぞ」と即座に反応した。

真鍋氏は琴平電鉄を経営する傍らスタートアップの支援にも熱心で、ベンチャーキャピタルのHOXINも経営している。話は広がり、同社とモバイル・インターネットキャピタル、中国銀行、日本政策金融公庫から合計2億円を調達できた。

スタートアップの何よりの資本は起業家自身である。3年前まで社員はゼロだ。2019年にトモロボができて、東京の展示会に出すため、車に積んで自ら運転して2日がかりで運んだ。つての無かったゼネコンに売り込むために、朝早く本社近くにトモロボを持って行き、通勤してくる社員にチラシを配った。興味を示した人に「すみません。お名刺をいただけますか」と、糸口をつかみたい一心だった。

何が眞部氏を支えているのか。小渕恵三元首相の「宿命に生まれ、運命に挑み、使命に燃える」という言葉に自分を重ねる。鉄筋工事会社の息子に生まれ、建設現場の変革を運命として、それに取り組むことが一生の使命になった。「今の仕事は自分でやると決めたことです。これで幸せになる人が増えるなら、やめる理由はないし、はっきり言って逃げたくないのです」

祖父母にならい使命感次世代に成長の種残す

さらに使命感を強めたものは「祖父母の影響です」と眞部氏は語る。祖父は土木作業をやり、祖母はコンクリートブロック工場で働いた。眞部氏が26歳で結婚するとき「家でも建てなさい」と大金を出してくれた。

勤勉に働き爪に火をともすようにつつましく暮らしていた祖父母の姿を知っているだけに、眞部氏は心を打たれた。「戦後の荒廃した中で、血のにじむような努力をした世代から、私たちは有形無形の遺産を受け継いでいます。私たちも新たな成長に資する種を次世代に残さなければならない。それが私の強い使命感になっています」

建ロボテックはさまざまな人に応援されている。琴平電鉄の真鍋社長は社外取締役になっている。顧問には、多彩な専門能力を有する大学教授や企業経営者が名を連ねる。この他にも上場会社のトップ、役員を含めて多くの協力者がいる。

「ありがたいことです。この会社の成長を背後で支えてくれています。例えて言えば、私には丘

第２回香川テックプラングランプリの最優秀賞、令和３年度四国地方発明表彰「文部科学大臣賞」など、数々の賞を受賞している

の向こうの景色は見えないので、丘の上に立った人に聞きます。助言してくれるメンターがいっぱいいるのが当社の強みです」

誰でも働けるように遠隔操作の開発に意欲

応援の輪が広がるのはなぜか。「私たちがやろうとしている『世界一ひとにやさしい現場を創る』というミッションに共感してくださっているのではないですか」と眞部氏は推測する。

同社は今や経済産業省の支援プログラム「J-Startup」に選ばれるなど、各方面から注目されている。今後模倣品も出てくるだろう。

眞部氏も織り込み済みだ。「私たちは建設現場のさまざまな省力化を実現する、いわば建設現場省力化ソリューションを提供する会社です」。同社は、単純作業から職人を解放して生産性を上げるためのアプリケーションの開発を進め、そのツールとしてトモロボを創り出した。

「ロボットの形はまねできても、私たちが開発しているアプリケーションはまねできません」と、眞部氏は自信を見せる。

今力を入れているのは「META Construction（メタコンストラクション）」の実現である。建設現場で働く人の多様化を推進する構想で、身体障がい者も含めて、誰でも働けるようにするのが狙いだ。

具体的には、西日本電信電話と共同で開発している「遠隔オペレーティングシステム」である。例えば、耳が聞こえないために声が出せないろうあの人も、自宅でパソコンを使ってトモロボを遠隔操作できる。

トモロボが危険を察知して止まった場合には、画面上で確認してどう対処するか、現場の職人に文字情報で伝える。職人の返事は音声認識で文章に変換するので、やりとりは問題ない。

６月に、作業の約８割を遠隔操作に置き換えられたとの実証実験の結果を発表した。「まだ基本ができた段階で、実用化に向けた開発に、他にも賛同する企業に参画してほしい」。深刻な建設業界の労働力不足を緩和する効果に眞部氏は期待している。

海外展開の布石も打っている。今年１月、米国のラスベガスで開かれた建設関係の設備・資材の展示会「ワールド・オブ・コンクリート２０２３」に、トモロボを出展した。さらに２月には、初の海外拠点としてシンガポールに「KEN ROBOTECH ASIA PTE.LTD.（建ロボテック・アジア）」を設けた。

20年代後半に上場も海外の事業も本格的に

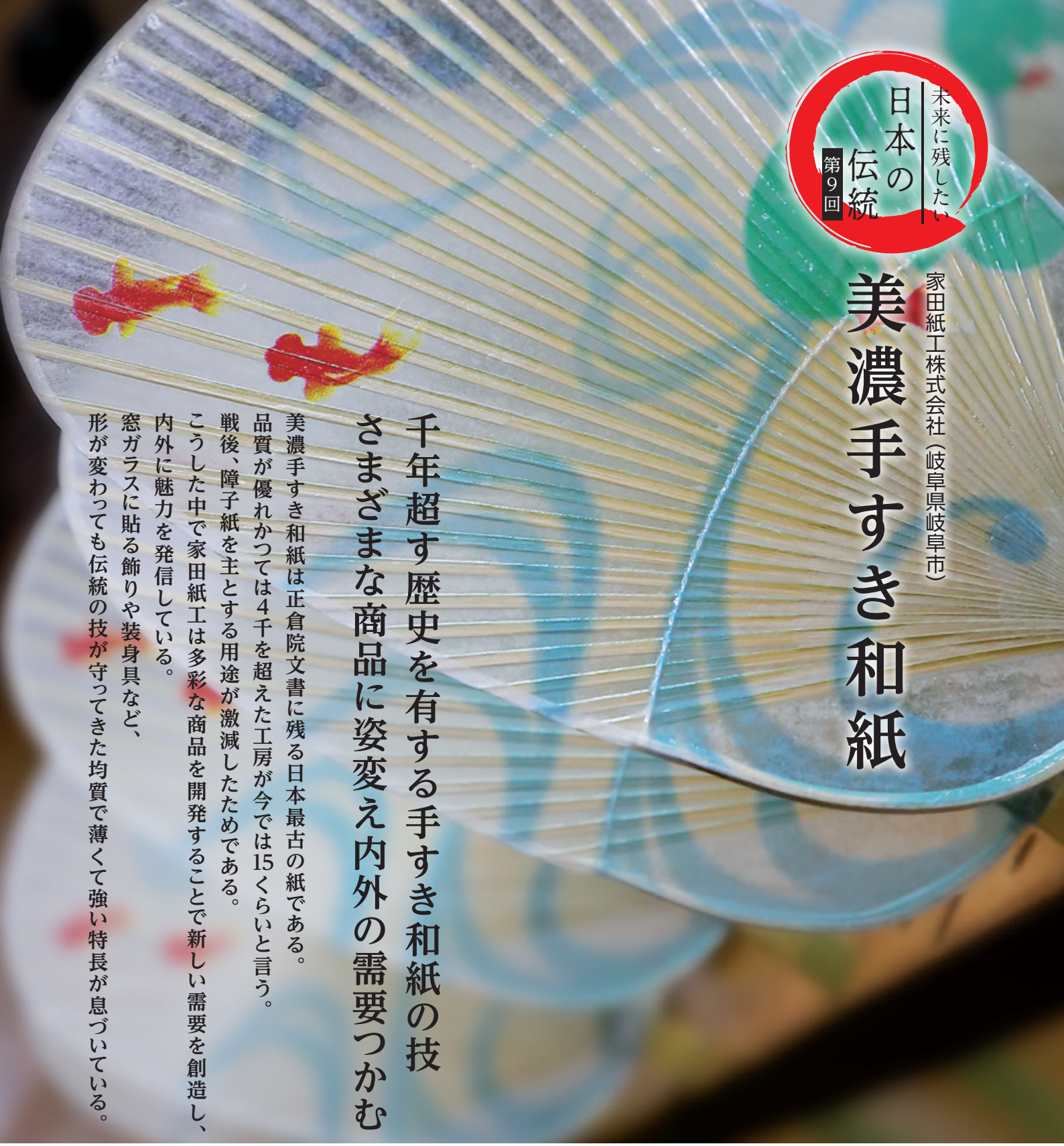
眞部氏は狙いをこう語る。「私たちが取り組む自動化は、世界共通です。シンガポールにはそのまま持って行けます。米国は規格を合わせれば、適用できます。労働力不足に困っていて、私たちの省力化ソリューションが効果を上げられるところを目指しています」

株式上場も念頭に置いている。時期は「２０２０年代後半」と言う。その頃には、海外の事業も本格的に動き出すだろう。これまでに合計６億円の資金を調達したが、内外ともに資金需要が飛躍的に増す見込みだ。

山登りに例えれば現在は何合目か。「２合目で、まだまだですよ。株式上場も７合目くらいでしょう。上場は目的ではない。成長するための資金調達の手段ですからね」

社員も桁違いに増やさなければならない。「人が全然足りません。一生懸命に募集していますが、来ないですね」と苦笑い。楽天的な性格でもあるのだろう。「世の中を変えたいと思う人が来てくれたら最高なのですが」と、明るい未来を確信して眞部氏は屈託がない。 F

強い使命感で「世界の建設現場の未来を変えていく」と力強く語る眞部氏



未来に残したい 日本の伝統 第9回

家田紙工株式会社（岐阜県岐阜市）

美濃手すき和紙

千年超す歴史を有する手すき和紙の技 さまざまな商品に姿変え内外の需要つかむ

美濃手すき和紙は正倉院文書に残る日本最古の紙である。品質が優れかつては4千を超えた工房が今では15くらいと言う。戦後、障子紙を主とする用途が激減したためである。こうした中で家田紙工は多彩な商品を開発することで新しい需要を創造し、内外に魅力を発信している。窓ガラスに貼る飾りや装身具など、形が変わっても伝統の技が守ってきた均質で薄くて強い特長が息づいている。

ユネスコの無形文化遺産 1300年の歴史重ねる

岐阜県の美濃地方で作られる美濃手すき和紙の「本美濃紙」は、2014年に「石州半紙」（島根県）、「細川紙」（埼玉県）と共に、ユネスコの「無形文化遺産」に「和紙：日本の手漉（てすき）和紙技術」として登録された。

「本美濃紙」は、美濃手すき和紙のうちで所定の製法などの条件を満たしたものをいう。その技術は1969年に文化財保護法に基づいて「重要無形文化財」の指定を受けている。美濃手すき和紙は「美濃和紙」として、1985年に伝統的工芸品産業の振興に関する法律（伝産法）によって「伝統的工芸品」に指定された。

美濃手すき和紙の新商品開発に積極的に取り組む家田紙工の家田学代表取締役はこう語る。

「本美濃紙は手すきのうち1割程度で、機械すき和紙も含めたら0・0何％でしょう」

現在では美濃手すき和紙は工芸品だが、昔はもちろん違う。正倉院に残るわが国最古の紙の一つである美濃和紙は、戸籍用紙である。飛鳥時代、702年（大宝2年）のもので、美濃和紙は1300年の

霧吹き（水）でガラスに貼ることができる「スノーフレーク」。クリスマス用のデコレーションとして人気を集めている

歴史がある。

江戸時代から戦後の一時期までは、障子紙として広く使われ、地元岐阜県内では岐阜ちょうちんや岐阜うちわ、和傘の材料に用いられた。大正半ばの最盛期には、美濃手すき和紙の生産者は4700を超えていたそうだ。

障子紙需要が大幅に減少 工房は一時2桁を切る

ところが戦後、経済成長に伴い、住宅や生活が洋風に急速に変わり、障子紙の需要は減る一方で、1960年代には手すき職人も激減した。その結果が皮肉にも、1969年の重要無形文化財の指定だったといえる。

現在、美濃手すき和紙を作る工房は「15くらいではないでしょうか」と家田氏はみる。「20年前には2桁を切っていたと思います。最近、紙すきに魅力を感じて、仕事にしたいという若い人が増えてきました」

美濃手すき和紙の減少にひとまず歯止めが掛かった背景には、新しい用途を開発した和紙業界の努力があった。家田紙工はそのけん引役の一社である。

同社は1889年（明治22年）、美濃手すき和紙などの卸業として家田政吉氏が創業した。戦後はちょうちん用紙の卸を営んだが、市場の大きな変化に、同社も対応を迫られた。

代表取締役で4代目の家田氏は活路を求めて、美濃手すき和紙の新商品を模索した。最初に考案したのは壁飾りだった。「松」や「杉」などの樹木の漢字を図案化して、レースのような透かし模様にした壁飾りである。

紙すきに使うすだれ状の「竹簀（たけす）」の上に型紙を載せて、美濃和紙と同じ技法で手すき職人にすいてもらった。型紙の切り取った部分に楮（こうぞ）の繊維を残して、それ以外を流せば、透かし入りの飾りが出来上がる。

しかし残念ながら、ほとんど売れなかった。「小売価格が1万5千円から2万円でしたから、和紙で文字が入っているだけでは、難しかったですね」と、家田氏は苦笑いする。

そこで壁飾りを応用して照明器具に挑戦した。しかし電気製品の照明器具の市場は、大手メーカーが押さえており、コスト競争も厳しい。和紙の良さを売りたい同社に入り込む余地はなかった。

米国ニューヨークに売り込みに行ったこともあるが、当て外れだった。「5千ドルの注文が取れましたが、リピートオーダーがない。1回行くのに150万円くらい費用がかかります。これでは事業になりません」

家田紙工株式会社
四代目（代表取締役）家田 学 氏

雪の結晶を和紙で飾りに 海外に目を向け成功する

試行錯誤して最初に成功したのは、「スノーフレーク」という雪の結晶を模した窓の飾りである。水を付けて窓ガラスに貼り付けると美しく映える。ヨーロッパ向けのクリスマスの飾りとしてヒットした。

当初、クリスマス向けに和紙を球体にした飾りを作ってみた。しかし「ごみの塊みたいに見えたのでボツにしました。破れかぶれで、雪の結晶に方向を転じて、窓に貼ってみたのが、結果的に良かった」

「スノーフレーク」のアイデアが浮かんだのは、海外市場に目を向けたのがきっかけだった。2002年に岐阜県紙業連合会に入り、同業者とロシアに市場調査に出かけた。「同じ岐阜県の関の刃物がロシアで売れているので、我々も和紙を売り込みに行こう」と思い立った。

日本貿易振興機構（ジェトロ）などの助けを借りて、サンクトペテルブルグの小売店やバイヤーなどを訪ねたが、和紙のめぼしい用途は見つからなかった。ヒントになったのは、クリスマスに雪の模様を紙に描いて切り抜いて、窓ガラスに貼って飾る文化を知ったことである。

これを美濃手すき和紙で作ったものが「スノーフレーク」である。現在、国内でも販売しており、直径22センチメートルと同7センチメートルの大小2枚組で税

着けていることを感じさせない軽さが魅力の和紙でできたアクセサリー

抜き900円。直径4センチメートルの一番小さなものは5枚組で税抜き500円である。雪の結晶のへりが、楮の繊維が毛羽立って、雪のイメージをうまく表している。

ただしロシアの展示会に出してみたものの、「3年目まで全く注文が取れませんでした」と言う。他の国でも展開しようと、日本語の他に、独、英、仏、露の言葉で使い方を説明する動画をユーチューブで流した。

折り紙をアクセサリーに 美濃和紙の特長を生かす

するとドイツのバイヤーから「サンプルを送ってくれ」と電話が舞い込み、ヨーロッパ向けにまとまった注文が初めて入った。2009年の冬で、翌年にはニューヨーク近代美術館(MoMA)からもショップに置きたいと注文がきた。家田氏が海外の販路開拓にさらに拍車をかけた結果、これまでに輸出先は累計約30カ国に上る。

「スノーフレーク」はピークには、年間約2千万円の売り上げになり、全売上高の18%程度を占めたそうだ。現在も安定した売れ行きを維持しているが、「今一番大きいのはアクセサリー類」だという。

贈り物や生活雑貨を展示する東京インターナショナル・ギフト・ショーでのことである。出展した和紙の折り紙で、女性従業員が1センチメートルにも満たない鶴を器用に折っていた。見とれた客が「手すき和紙だから折れるんだね」と何気なしに漏らした。

この一言に、家田氏はひらめいた。「そうか、あんなに小さな鶴が折れるのは、手すき和紙だからだ。これを商品化しよう」。アクセサリーでの展開を思い立ち、第一弾として折り鶴を付けたイヤリングを作った。

家田紙工は、美濃手すき和紙の工房から紙を仕入れて、企画した商品に加工する。一見これが和紙かと思うような商品もあるが、全て美濃手すき和紙ならではの特長を生かしたものだ。もっと言えば、美濃手すき和紙の特長が多彩な商品づくりを可能にしている。

和紙の産地は全国各地にあるが、家田氏は美濃手すき和紙が際立つ点を「平滑性だと思います」と言う。「大きな用途だった障子紙は、光を均一に分散して通さなければ、きれいに見えません。このため平滑でむらなく光を通すために、均質な紙に発達したのです」。加えて、薄くて強いのが特長である。

途絶えた伝統工芸も復活 新旧の多様な技術を活用

平滑なので、水を付ければガラスにぴったり貼り付く。丈夫だから、剥がして再利用も可能だ。薄くて折り曲げに強いので、小さな折り紙もできる。「何にでもなるのです。それが利点です。形は変わっても、美濃紙の長所を内包しており、技術を守っています」と家田氏は語る。

その技法は、まず原料の楮を繊維にほぐして、これを「すき舟」と呼ぶ水槽に入れて水とよく混ぜる。そこにすだれ状の竹簀を張った簀桁という道具で繊維をすくい取る。簀桁を前後にゆすり平滑にするとともに余分な繊維を水と一緒に流す。「流しすき」という和紙特有の技法で、薄く作ることを可能にした。美濃では簀桁をさらに横にゆすって、繊維を縦横に絡ませて強度を増す。すき終わった紙は天日で干せば出来上がりだ。

家田氏は忘れられた伝統工芸の復活にも力を注ぐ。2007年に「水うちわ」をよみがえらせた。竹の骨に貼った極薄の和紙に絵付けして、エタノールで溶いた貝殻虫由来のニスを塗ると、透明で水に強いうちわができる。明治時代、これを水につけておいで涼をとったというが、長く途絶えていた。

紙の原料に楮ではなくて雁皮を使う。「一番の問題は、竹簀の上に織物の紗を敷く『紗すき』で

うちわやあんどんに使用されているのは、和紙職人による手すきの雁皮紙

長良川付近にある直営店「カミノシゴト」。ディスプレイや内装など、随所に和紙が使われている美濃手すき和紙専門店

した。雁皮の繊維は楮よりはるかに細く短いので紗を敷かないと、竹簀から漏れてしまうからです」と家田氏は説明する。適した紗がなくて、方々探して、ようやく手に入れた。

家田紙工はちょうちんの用紙を卸していた時に、絵付けも請け負っていた。このため絵柄作りから木版、ゴム版のフレキソ印刷、シルクスクリーン印刷、インクジェット印刷などまで、新旧の多様な加工技術を備えている。

家田氏は最新の技術を取り入れる一方、伝統的な職人技も温存する。例えば、水うちわにシルクスクリーン印刷したカワセミの目は筆で入れる。「こうすると鳥が生きるんです」と言う。

「当社は11人と小規模なので、全員が何でもできるようにしています。荷造りも、経理も、ものづくりもするという具合です。その上で、それぞれ伝統的な絵の刷り込みや折り紙など、得意な技術を持っています」

昨年、効率化をさらに図るために最新のインクジェット・プリンターを導入した。投資額は約500万円で、日本公庫からの融資で賄った。

和紙の照明に再挑戦計画 ベトナムに新市場を期待

家田氏が1984年に大学を卒業して同社に入った当時は、バブル景気でちょうちん用紙の販売も伸びて、年間売上高は3億円に届きそうな勢いだった。従業員も36人まで増えた。しかしバブル崩壊により暗転した。

2023年2月期決算の売上高は約1億1千万円である。2024年2月期は約1億2千万円と、約30%も落ち込んだコロナ禍前の水準まで戻る見込みだ。

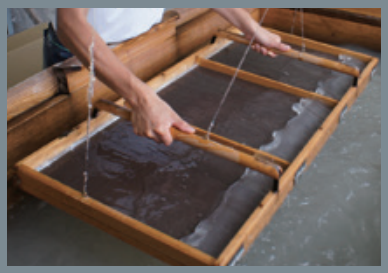
紆余曲折を経て、開発した商品はそれぞれ軌道に乗った。「新しい和紙の商品を創るのが面白くなってきました」。さらに家田氏は「手すき和紙の職人が生活の糧を得るための仕事を作れることは、私にとって一つの誇りです」と語る。

今後、絵付けした和紙のかさで飾る電池式のLEDライトで、照明器具に再挑戦する計画を進めている。「今までなかった市場が作れるのではないですか。たぶん輸出もできると思います」と、家田氏は期待する。

海外については、「ベトナムを将来有望な新たな市場として開拓したい」と考えている。10年ほど、海外から実習生を受け入れて、ベトナム人の優秀さを認識した。元特定技能実習生らをパートナーにして、和紙製品を広める構想を温めている。

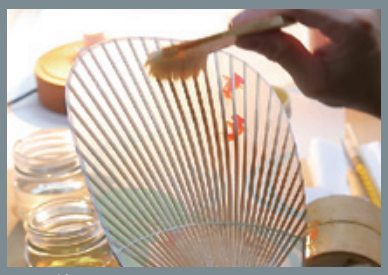
家田紙工も大きく変わってきたが、根っこには美濃手すき和紙の伝統がある。「ルーツをしっかり見ていないと、おかしな方向に行ってしまいます。美濃手すき和紙があって当社はあるのです」。発想豊かな家田氏は、これからも美濃和紙の伝統をぶれずに支えていく考えである。 F

ieda paper-craft inc. 家田紙工株式会社 水うちわの制作工程



■手すき和紙(雁皮紙)作り
雁皮と呼ばれる植物の皮を使い、流しすきで紙を一枚ずつすいていきます

■竹骨作り
水を含ませた竹に35～45本の切り込みを入れ扇形に編み、絵付けをした和紙を貼ります



■ニス塗り
職人が独自に調合した天然ニスを、1枚ずつ丁寧にはけで塗り重ねます

■自然乾燥
水のように綺麗な透明感を出すために、じっくり乾燥させます

ここにこの人あり

第11回

中外医薬生産株式会社　代表取締役会長

田山 雅敏 氏

働きやすさこそ、成長の源
人を育て、泉のように伊賀を潤す

三重県伊賀市。中外医薬生産株式会社は、この歴史ある城下町で、大正時代から続く医薬品メーカーだ。昔ながらの商慣習に縛られ、苦境に陥っていた家業を救ったのは、元鉄鋼マンの3代目社長で現在は会長の田山雅敏氏。事業の発展と共に労働環境の改善にも努め、ふるさとの振興を願って奮戦してきた田山氏の想いに迫る。

三重県伊賀市。伊賀上野の城下町であり、伊賀流忍者の里、松尾芭蕉生誕の地という観光の目玉を持つ同市は、京都・奈良・滋賀と隣接し、交通の要衝としても栄えてきた。中外医薬生産株式会社は、この町で1919年に創業し、創業100年を超える老舗企業だ。

「創業者である曽祖父、2代目で営業を担当していた父と、薬剤師として開発を受け持っていた母の時代までは、自社製品を町の薬局に卸す小さな直販メーカーでした。現在のようにOEMに力を入れるようになったのは、私が社長になってからです」と語る3代目社長の田山雅敏氏は、現在同社の代表取締役会長であり、上野商工会議所の会頭も務める。

今や地域をけん引するリーダーとなった田山氏だが、実は幼い頃から都会に憧れ、大学卒業後は鉄鋼大手である神戸製鋼所に就職。東京で結婚し、家庭を築いていたという。

そんな田山氏が故郷に帰ることを決断したのは、日本がバブル景気に沸く1987年のことだった。

旧態依然とした業界にがくぜん 抜本的な経営改革を決意

「仕事も家庭も順調だった東京から、伊賀に帰って家業を継いだ理由をあえて言うなら、母からの強い要請と、社員への責任感でしょうか。

当社はもともと母方の家業で、養子に入った父と母が二本柱で経営していました。本来2代目にと期待されていた祖父はビジネスに全く関心のない文化人だったそうで、代わりに母に薬学を学ばせて跡を継がせたわけです」

女性は結婚したら家庭に入ることが多かった時代、母が仕事と育児を両立して守った家業であり、地域の人々の雇用の場となってきた会社である。また田山氏は承継前から〝年に一度の株主総会だけは出席するように〟と言われており、

中外医薬生産株式会社
代表取締役会長
田山 雅敏（たやま まさとし）

1951年、三重県伊賀市生まれ。上智大学経済学部から株式会社神戸製鋼所に入社。1987年に帰郷し、中外医薬生産株式会社に入社。1990年に代表取締役社長就任後、ドラッグストアとの取引拡大とOEM受注で業績を伸ばす。2022年に事業を承継し代表取締役会長に就任。現在は上野商工会議所会頭など、地域振興の要職を担っている。

1970年代、開発部門で働く薬剤師の姿。男手がない戦時中は地元の女性が多数活躍しており、女性の力を尊重する社風が早くからあった

そこで社員たちが抱く先行きへの不安を感じ取っていたという。

やはり自分が継がなくては…と覚悟して帰郷したものの、経営実態を目の当たりにした田山氏は、がくぜんとすることになる。

その頃の医薬品メーカーは、自社製品を持ったセールスマンが津々浦々の薬局を訪問し、取り扱いを委託して販売してもらうのがならいだった。

さらに、医薬品業界には〝再販売価格維持制度〟があり、メーカー側が販売価格を指定できる代わりに、小売店は売れた分だけ代金を支払い、余れば返品ができた。この制度は徐々に廃止の流れになっていくが、業界の慣習としてはまだ色濃く残っていたという。

「私は異業種から転職してきたので、余計に違和感がありました。製造はともかく、流通方法が非効率過ぎるし、いつ、どれだけの販売収益が入ってくるか予測がつかない。これでは事業計画の立てようがありません。

期日が来たら、納品した分をきちんと支払いしてくれる。そういう当たり前の取引ができるパートナーを早急に探さなくてはと痛感しました」

そこで田山氏が着目したのが、流通網の整備に伴って台頭しつつあった、ドラッグストアという販売形態だ。

ドラッグストア展開の勢いに乗り事業が急拡大

急速にチェーン展開を進めるドラッグストアの本部と契約を結べば、流通や販売促進コストを削減しつつ、大きな売上が見込める。売上は納品した数量で決まり、返品は受け付けない。その代わりドラッグストア側は、大量契約の分、安価に仕入れられる。まさにウィンウィンというわけだ。

田山氏の狙いは、見事に当たった。自社製品の取り扱いから始まったドラッグストアとの付き合いは、ここから急速に拡大していくことになる。

「ドラッグストアから、『大手メーカー品よりも利益率の高いオリジナルの製品を作りたい』と、度々相談を受けるようになりました。

市販薬は、効能が同じならばどのメーカーでも似たような原料と製法を用いています。当社には、その要望に応えられる設備とノウハウがありました」

単なる下請けではなく対等なパートナーとして

社長就任から7年後の1997年、高まる需要に応えるため、同社はそれまで伊賀上野城近くにあった本社と工場を、伊賀市郊外のゆめが丘(ゆめぽりす伊賀クリエイトランド)に全面移転する。

「製造効率はもちろん、景観などにも配慮した工場にしたかったので、創業以来の大きな投資になりました。その際、日本公庫が真っ先に融資を決めてくれたおかげで、他の金融機関も賛同してくれました」

田山氏が懐かしげに振り返る工場移転のきっかけとなったのは、現在も同社の主力製品である、液状胃腸薬のOEM受注だった。

「ドラッグストアとの取引が拡大し、薬局との取引の整理もついて、経営が安定してきた頃でした。隣県の大手メーカーが、錠剤タイプの胃腸薬を基に液状胃腸薬を開発しているという話を耳にして、当社でその製造をできないかと考えたのです」

伊賀市ゆめが丘の本社工場。現在第三工場まで増設され、さらに新工場の稼働準備が進む

田山氏は〝これは売れる!〟と直感した。もともとは評判のいいロングセラーの胃腸薬。しかも液状胃腸薬というのは、それまで別の大手1社しか販売していなかったからだ。しかし、肝心のメーカー側は、あまり自信がなさそうだったという。

その理由が、生薬が沈殿してしまうため、複数回に分けて飲む必要があるからだと聞いた田山氏は、開発陣と共に課題解決に挑む。

「1回で服用することができるように、生薬をより細かく粉砕して沈殿しにくくし、ボトルを振ればすぐに溶ける形状を提案したところ、メーカーにも気に入っていただけました。

苦労しましたが、いざ販売したら爆発的な大ヒット。あまりの発注量に、ロジスティクス機能の抜本的強化が必要となりました。それで、思い切って本社と工場を郊外に移転したわけです」

この製品は、今では誰もが知る定番薬に成長した。新たなシリーズが発売される際にも、開発段階から関わっているという。

ドラッグストアと手を組んだときもそうだったが、単なる取引先や下請けではなく、優れた技術力を持つ対等な

パートナーとなることで、同社は成長してきたのだ。

誰もが働きやすい環境づくりで暮らしを守り、未来につなぐ

かくして順調に業績を伸ばしてきた同社を、田山氏は昨年、元銀行マンの長男・林太郎氏に託した。さらに、薬学部で学び、大手製薬会社に勤めていた次男も戻ってきて研究開発部門の責任者を務めており、次代への承継は順風満帆といえるだろう。

現在は、主に上野商工会議所会頭の業務に注力している田山氏だが、自社の未来への希望を込めて紹介してくれた場所がある。

「今春完成したみどりヶ丘第二工場は、解熱剤やアルコール消毒液などを作る新拠点です。先進機器を備えた製造ラインはもちろんですが、社員が気持ち良く働けるよう、福利厚生にもこだわりました」

案内された新工場の舞台裏は、ホテルのような充実ぶりだった。通称「天空のトイレ」と呼ばれる男性用トイレは、見晴らしが良く爽快だ。女性用トイレは北欧風の内装で、ライトで囲まれた「女優ミラー」が設置されている。医薬品を製造するため、就業中は化粧をすることはできないが、メイクをして気分良くオフタイムを楽しめるようになっている。

その他にもカフェ風の休憩室など、随所に配慮や遊び心のある新工場の計画は、田山氏と新社長である林太郎氏が、社員の希望を取り入れながら進めたという。

新工場では、更衣室のパウダールーム(左)、トイレ(右)、休憩室(右下)など、随所に社員の声が生かされている。女性用トイレに設置されている鏡を囲むライトは、メイクがしやすいと好評

「会長も社長も、社員の声をとてもよく聴いてくれます。だからみんな、気軽にアイデアを伝えられる」と、ガイド役の女性社員も誇らしげだ。

「薬剤師である母の姿を見て育ちましたから、女性を尊重し、頼りにする社風はもともとありますね。でもこれは女性に限った話ではありません。シニア人材や障がいのある方も積極的に採用し、誰もが働きやすい環境づくりを行っていますから。

誰もが働きやすい職場であれば、生産性が上がるし、離職で人材不足に悩むこともない。要するに、会社の未来への投資なのです」

男女問わず有給休暇・育児休暇の取得を推奨していることはもちろん、育児中の女性向けに1日の勤務を6時間と定める制度を設けるなど、柔軟な働き方でキャリアを形成できる同社の取組みは、国や県から数々の表彰を受けている。

利益を広く還元し伊賀の未来を豊かなものに

同社が掲げる経営理念は「品質は礎」「人は財産」「利益は泉」。良いものを作るために人を大切にし、生まれた利益で泉のように地域を潤す。

そんな経営を実践してきた田山氏が、今最も危惧している問題は、地域と若者たちの未来だ。

かつて伊賀の専門高校を卒業した若者の多くは、地元で就職した。しかし、現在はほとんどが大都市圏で就職し、地元にはなかなか残ってくれないという。

「自分も一度は都会に出た身ですが、帰ってきて改めて、伊賀の良さ、美しさを感じています。この町でのびのびと働いて、ちゃんと家族を養える。そう思える企業がたくさんあれば、若者は伊賀に根付き、優秀な人材も集まるでしょう。

当社では近年、地元の大学などで学んだ優秀な学生を積極的に雇用していますが、この取組みは産学官連携などさまざまな形で、当社にも地域にも良い成果を生み出しています。

こうしたチャレンジを続けるためにも、企業はもっと稼がなくては。社長には業績を伸ばす努力をしてもらい、社員と地域に還元してほしい」

その言葉を裏付けるように、同社では社員に対し、売上、利益などの情報は全て公開している。透明性の高い経営をすることで、自分の働きが会社にどう関わっているのかを、社員たちに考えてほしいからだ。

「企業が成長するのは、刻々と変わる状況や環境に、柔軟に、大胆に決断し対応できたとき。その決断こそが経営者の役割で、あとは社員をどれだけ幸せにできるかです」

地域をけん引する企業として、働く人を大切にする田山氏の想いは、しっかりと次代に引き継がれ、伊賀の町を潤していく。 F

地域振興や女性活躍など、革新的な経営を高く評価される同社。ドラッグストアで見かける人気商品が、多数この町で作られている

ご意見・ご感想

第27号の「想いを未来につなぐ事業承継」の第三者承継の事例を拝読し、譲渡側と譲受側との信頼関係構築の重要性を再認識いたしました。事業承継を契機とした創業希望者が多い一方で、創業希望者への事業引継ぎに一定程度の方が不安を感じているのも事実です。日本公庫の強みである創業支援を絡めた第三者承継支援に期待するとともに、中小・小規模事業者の事業引継ぎ支援において、日本公庫との連携を深めていきたいと考えております。

埼玉県事業承継・引継ぎ支援センター　統括責任者
石川峰生 様

第27号の「未来に残したい日本の伝統・山形緞通（だんつう）」に感銘しました。以前見かけたときに、じゅうたんなのに膨らみやくぼみがあり不思議に思っていたのですが、感触がとても心地よかったのを覚えています。山形緞通は、貧困にあえぐ農村の女性の雇用創出を目的に、中国の職人の指導を受けて誕生し、以来80年以上、当時と変わらず山形の女性たちが卓越した技で製作にいそしんでいるとのこと。中国の技術と日本の美意識により織られた緞通は、歌舞伎座、ホテルオークラ、アメリカ合衆国大使館、京都迎賓館など、著名な施設に採用されています。しかし、何よりも感銘したのは、建築家の隈研吾氏や日本画家の千住博氏といった、著名なアーティストたちがデザインした緞通を独自の技術で製造し、個人向けに販売したことです。技術を伝承しながら、新商品・新たな市場に挑戦し、さらなる伝統を積み上げていこうという姿勢にものづくりの神髄を感じました。

新潟商工会議所　中小企業振興部長
南圭祐 様

第28号未来に残したい日本の伝統「南部鉄器」。伝統に裏打ちされた鉄器の固定観念を打ち破るカラー鉄器に挑戦し、海外販路を開拓した発想の豊かさと行動力に感服しました。海上自衛隊館山航空基地の歴史は、昭和5年の海軍航空隊開隊にさかのぼります。当所が関わり、今年2月デビューに至った「たてやま海自カレー」も、館山市民と海上自衛隊との間で、長い期間培われてきた深い絆の上で実現したものと考えています。次元は全く異なりますが、改めて歴史と伝統を大切にすることの重要さを痛感しました。

館山商工会議所　専務理事
上野学 様

第28号「合同会社ねっか」の記事を読ませていただきました。少量原材料をもとに、地域限定の特産品を作る動きは、私が勤務する東京都内でも少しずつ見られます。こうした取組みが、地域のネームバリューを上げるのみならず、農業生産と加工販売という雇用の拡大にも貢献している点が注目されます。こうした一方、東京都檜原村で生産が始まった「じゃがいも焼酎」も、蔵出しするやいなや完売という状況が続いているそうです。「ねっかの焼酎」の持つ「吟醸香」、一度はたしなんでみたいものですが、おそらくは、すぐに手に入るものでもあるまい。そう、思わせるようなものが日本中に広がれば、熟成感のある地方創生が進んでいくことでしょう。

東京都　南多摩農業改良普及センター　主任普及指導員
山岸明 様

第28号を拝読し、日本には世界に誇る素晴らしい会社がたくさんあることを再認識するとともに、感銘を受けました。難題なオーダーに持ち前の技術力で応え、今や世界が認める会社に急成長されているものづくり企業。知識・経験ゼロから、常識を覆すイノベーションを起こし、世界市場に挑戦している一次産業の企業。その根底にあるのは、探求心と並外れた行動力、そして社会課題解決への想いであると感じました。同じ号に掲載されている高校生の可能性に満ちたビジネスアイデアと共に、岸田総理のスタートアップ支援に対する力強いメッセージを拝見し、日本経済の再生に向けて鍵になるのは、こうした想いを実現しようとする起業家・経営者の方々であると確信しました。京都知恵産業創造の森においても、日本政策金融公庫、地域の金融機関とも連携し、京都から日本・世界に新しい価値を創造する事業者の方々を支援していきたいと思います。

一般社団法人京都知恵産業創造の森　スタートアップ推進部　次長
金山裕喜 様

第27号の巻頭特別鼎談「地域の暮らしを支える事業を未来に託すために」を拝読し、小規模企業への事業承継支援における当センター等支援機関が果たすべき役割や、連携の重要性を再度認識することができ大変参考になりました。当センターは、昨年8月に日本公庫と連携の覚書を締結し、セミナーの共催をはじめとして、連携して支援した企業も増えています。今後も地域の暮らしを支えるため、ますます連携を進めていければと思います。

奈良県事業承継・引継ぎ支援センター　統括責任者
保延薦 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。

日本公庫つなぐ 第29号 2023年8月発行
企画・発行／(株)日本政策金融公庫　広報部　〒100-0004 東京都千代田区大手町1-9-4　Tel.03-3270-0631
制作・編集／凸版印刷(株)　編集アドバイザー／森一夫

シリーズ　地域と生きる　第19回

写真提供／熊本県 県北広域本部 玉名地域振興局

熊本県荒尾市、南関町ほか
「小代焼」

熊本県北部にある小岱山は、鉄分の多い土を産出する。「小代焼」は、この小代粘土を用いた陶器だ。その魅力は、褐色の地釉に稲やササの灰から作った黄色や白など発色の異なる上釉を重ねる「流し掛け」の技法が生み出す、素朴で力強い風合いにある。焼き上がりの色によって青小代・白小代・黄小代の3系統に分かれ、それぞれが味わい深い表情で愛好家が多い。小代焼の始まりは、約400年前、豊前から転封された細川家と共に肥後に移り住んだ陶工が小岱山麓に窯を開いたことと伝えられる。以来、肥後藩の御用窯として茶道具などを焼いた他、江戸後期には「腐らない、生臭さが移らない、湿気を呼ばない、毒を消す、延命長寿が得られる」という五徳があるということで「五徳焼」とも呼ばれ、庶民の間に広まった。藩の保護がなくなり、明治期に一度途絶えかけたが、昭和期に見事復興し、国の伝統的工芸品にも指定された。小岱山の麓では、現在も多くの窯が唯一無二の色、柄を追い求めている。

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

本誌掲載の記事、写真、イラストなどの無断転用・転載はお断りします。