

日本公園つなぐ

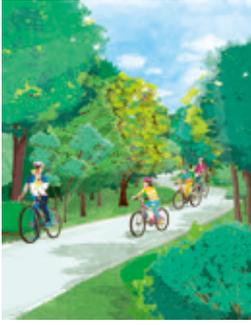
Vol. 34



特集 地域を守り、地域と生きる

日本公庫つなぐ

Vol.34



表紙のはなし

初夏のサイクリングは、爽やかな風とまぶしい新緑が魅力です。ペダルをこぐリズムに合わせて深呼吸すれば、心も体も軽やかに。風を切って進む心地よさや、草木の香りに包まれる感覚は、サイクリングならではの醍醐味(だいごみ)です。郊外の自然豊かな道を走れば、日常を忘れてリフレッシュできるひとときが待っています。次の週末には、少し足を延ばして自然との一体感を楽しんでみませんか？

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 炉辺談話

自らの価値は、自らが決める ― 平田 オリザ

4 Special Report

地域を守り、地域と生きる

6 寄稿 一般社団法人場所文化フォーラム 名誉理事・ぴあ総合研究所株式会社代表取締役社長 ― 吉澤 保幸
地方創生2.0に寄せて 「地域循環共生圏の構築へ」

10 Case1 三重県津市 株式会社美鈴急送
創業150年の老舗ウナギ店を承継 運送会社が伝統の味を守る

13 Case2 石川県七尾市 NOTO高農園
多品種×ユーザー直売 赤土育ちの個性派野菜が全国から能登島に人を呼ぶ

16 Case3 徳島県徳島市 株式会社電脳交通
徳島発スタートアップ クラウド型タクシー配車システムが地域交通を支える

19 Case4 東京都港区 株式会社ICHIGO
お菓子のサブスク通じ地域活性化に貢献 ICHIGO、世界187カ国に向け販売

22 Topics-1

キノコのJA中野市、佐賀牛のJA伊万里 日本公庫との連携生かし課題を克服

26 Topics-2

進取の組織、独立行政法人国立印刷局 お札を完璧に造り続けて日々新たに

30 シリーズまちから、むらから 山形県遊佐町
オホーツク海の高級サケ「めじか」のふるさと

鳥海山の恵みが育む伝統のサケふ化・放流事業を次世代に継承へ

炉辺談話



劇作家・演出家・芸術文化観光専門職大学学長

平田 オリザ



写真提供：豊岡市民プラザ

自らの価値は、自らが決める

——2019年、50代にして東京から兵庫県の豊岡市に移住された理由を教えてください。

東京に生まれ育ち、仕事の拠点も東京だった自分が移住した理由は、計画段階から関わった芸術文化観光専門職大学(2021年開学・以下CAT※)学長への就任が決まったことです。加えて、まだ幼い子どもを豊かな環境の中で育てたいという希望もありました。兵庫県の北東部に位置する豊岡市には城崎温泉や神鍋高原のスキー場があり、コウノトリの生息地としても知られています。

——大都市圏から離れた地方都市に生まれた、新たな大学。そのコンセプトとは何でしょう。

CATは「芸術文化」と「観光」の両方を一つの学部・学科で学べる、日本初の県立専門職大学です。舞台芸術を究めたい人、芸術・文化を通じて観光を学びたい人にとってCATは待望の大学であり、初年度には定員の8倍近い志願者を集めました。地方都市での大学新設を疑問視する声もありましたが、他にはない個性や価値があるのだから、学生

は必ず集まるという確信がありました。

——多くの学生が集まったことで、豊岡市にはどのような変化が表れましたか？

CATは1学年80名程度の小規模な大学ですが、人口の少ない地方における若者の存在感はとても大きいと感じています。全国からの学生に加えて留学生も受け入れ、今年初めての卒業生を社会に送り出しました。あふれる自然もおいしい食も、地元の人にとっては当たり前。しかし、私や学生のように外から来た者にはとても輝いて見えます。さらに豊岡市は、演劇やダンスを中心とした「豊岡演劇祭」を2020年から開催しており、回を重ねるごとに国内外から多くの人が集まるようになりました。学びと実践が直結した素晴らしい環境の中で、学生は知識や感性を磨き、表現・発信します。そのエネルギーに触れて、地元の人々もわが街の魅力を再発見している。そんな手応えがあります。

また、多くの学生が生活する「家賃や生活費が地域に入り、若い力と発想力を持った労働力が増



平田 オリザ (ひらた おりざ)

1962年東京生まれ。劇作家、演出家として劇団「青年団」を主宰。『東京ノート』『ソウル市民』などの戯曲は、各国のアレンジを加えて世界中で上演される作品となっている。2019年、兵庫県豊岡市に移住。2021年より兵庫県公立大学法人芸術文化観光専門職大学の初代学長を務めている。

えるため、地域経済的な意味でもインパクトがあります。地元からは早くも「もっと定員を増やしてほしい」といった要望が上がっています。

——豊岡市の事例から、地方創生における地域の魅力を生かす視点やアプローチについて教えてください。

豊岡市には温泉やスキー場、グルメといった地域資源がありますが、それだけではなく「独自の付加価値を…」と考え抜いた結果、「文化芸術」というテーマが決まり、CATが生まれたわけです。この取組みが地方創生のモデルケースとして注目されているのは、「自らの価値を、自ら決め、創造したから」と、私は思います。

「観光」という言葉は、「国の光(美点)を観る」という易経の一節から採られたそうです。素晴らしいポテンシャルがあっても、他との差別化は困難かもしれません。だとしたら、自らのどこに、どんな光を当てれば、輝いて見えるのか。その選択のセンスと決断力が、地方創生に取り組む人には求められるのではないのでしょうか。

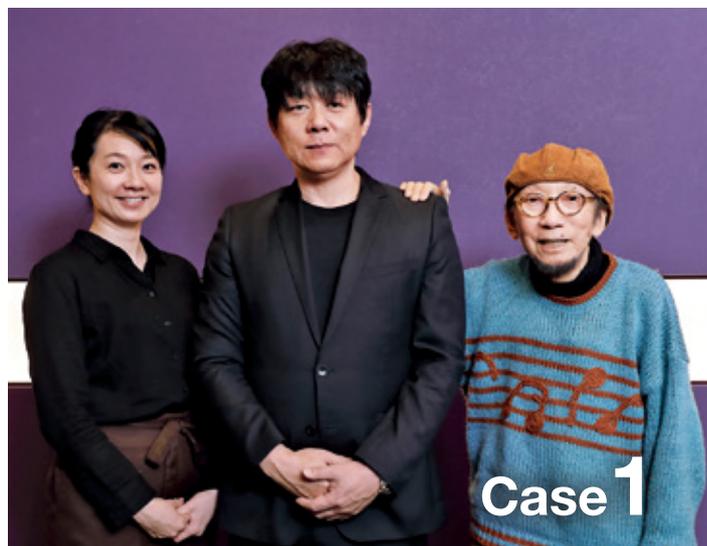
※ Professional College of Arts and Tourism

地域を守り、地域と生きる



NOTO 高農園 石川県七尾市 p.13 ~

多品種×ユーザー直売
赤土育ちの個性派野菜が
全国から能登島に人を呼ぶ



株式会社美鈴急送 三重県津市 p.10 ~

創業150年の
老舗ウナギ店を承継
運送会社が伝統の味を守る



人口減少や働き手不足、東京圏への一極集中の進展などにより、地方経済の衰退が危惧されている。こうした中、わが国の成長力を維持し、都市も地方も安心して暮らせる持続可能な社会を創っていくために、さまざまな取り組みを行っている事業者がいる。本特集では、各地域が特性を活かした強みを発揮することが地方創生にとって重要であるという観点からの寄稿と、地域資源やデジタル技術などを活用して地方経済を創生している事業者の事例を紹介する。



株式会社 ICHIGO 東京都港区 P.19 ~

お菓子のサブスク通じ
地域活性化に貢献
ICHIGO、世界187カ国に向け販売



株式会社電脳交通 徳島県徳島市 P.16 ~

徳島発スタートアップ
クラウド型タクシー配車システムが
地域交通を支える



寄稿

地方創生2・0に寄せて 「地域循環共生圏の構築へ」



一般社団法人場所文化フォーラム 名誉理事
ぴあ総合研究所株式会社 代表取締役社長

吉澤 保幸 (よしざわ やすゆき)

1955年新潟県上越市生まれ。1978年東京大学法学部卒。日本銀行勤務(1978～98)を経て2001年2月～ぴあ(株)役員。現在は、同社専務取締役コーポレート統括CCO、ぴあ総合研究所(株)代表取締役社長。加えて、一般社団法人場所文化フォーラム名誉理事を務めるなど、ローカルからの日本再生にも注力。

現政権は、地方創生について、次の10年を見据えた「地方創生2・0^{※1}」により、この国の在り方、文化、教育、社会の变革の流れをつくり出す」とし、コロナ禍を経てのインバウンド増や、リモートワークの普及、デジタル技術の急速な進展等、地方にとっての追い風を活かした自然や文化・芸術などの地域資源を最大限活用した農林漁業や観光業の高付加価値化事業の創出と、その持

続のため、地方起点でのヒト・モノ・金・情報の流れを生むエコシステムの形成を戦略軸としている。ちょうどこの四半世紀に、第二の人生に踏み出し、同時に、ライフワークとして地域活性化に関わり、全国各地を見てきた一人として、この間の地方創生の大きなうねりとコロナ禍を経た、次の10年に向けた新たな展開を、少しスケッチしたい。

1. 埋もれている地域資源 (「場所文化」の再興と都市と 地域の関係性の見直し)

私は、1998年に日銀を辞め、2001年から現職(ぴあ)に転じるとともに、友人達と、地域の自立・循環を実現するために、「冷徹な資本の論理に立脚するグローバルマネー」とは違う命(いのち)通う「温かなマネーフローモデル」を描き出し、それを

地域活性化にどう活かしているかを模索する団体「場所文化フォーラム」を2003年に立ち上げた。設立目的には「場所文化(効率追求の画一的な西欧近代文明に対峙する、行政区にはこだわらない地域ごとに固有で多様な自然との共生に立脚する暮らし方等)の再興によって、人々の新たな交流(地方と都市の新たな関係)を促し、地域への新たな資金流入と域内資

金循環の仕組みを構築し、場所の自立を目指す」と刻んだ。当時、地方にまん延していた口癖「ここには何も無い」を止め、全国に埋もれている地域資源を探そうと各地の方々と一緒に地域活性化活動を始めた。そして、2008年からは、毎年、全国から200名程度の志民が集う「ローカルサミット」を開催し、「人類のち・地球が直面する危機は、グローバル資本主義に起

※1 人口減少が続く地方を守り、若者・女性にも選ばれる地方(=楽しい地方)、高齢者も含め誰もが安心して住み続けられる地方の構築

因するところがあり、国家間の調整・協議のみでは解決できず、忘れられかけている地域の仕組み等に解決の糸口を見つけ、「場所文化」をよみがえらせ、いのちの原点に立ち戻る「環境生命文明」の構築を目指そう」という認識を広めつつ、地域活性化の諸アプローチを提言してきた。その後、2008年にリーマンショックが、そして2011年には、東日本大震災・原発事故の発生が続き、大きな社会変貌と地方の疲弊も加速的に進んだ。

ただ一方、我々が取り組むべき地域課題は、地球環境問題への対応や格差拡大の克服を訴える国際公約(2015年に、パリ協定とSDGsがいずれも発表)とも軌を一にした、世界共通の課題であることも明白となった。そうした中、この間の提言等を踏まえて、私なりに、地方創生に必要な戦略的アプローチを次の四つに整理した(2017年)。

2. 地方創生の

四つのアプローチと

「地域循環共生圏」構想

①この間に費消され続けてきた地域のさまざまな地域資源(自然資本、社会関係資本、人的資本等)の再構築を、自然資本の再生「つなげよう、支えよう森里川海」プロジェクト^{※2}を中軸に据えて着実に回復させていくこと。②同時に、食・農文化・ものづくりと自然再生エネルギー創出等により地域資源を域内に滞留・循環させる小さな経済モデル(エコビレッジ構想)を具体化させ、地域からのお金の一方的流出と都会への依存を改め、地域の自立と地域内循環を促すこと。そして、

③それらの活動を通じながら、「地域の誇り」と域内での若者人材の育成を促すこと。さらに、④こうした活動を地域志民が、行政に頼りきることなく、地元企業や金融機関を巻き込む形で、地域のお金をプールし温かなマネーフローを生む地域基金等を創り上げながら、主体的

に実践し続け得る仕組みを構築することである。これらのアプローチが相互に連動していくことで、真の地方創生が進むと提唱した。

これらは、第五次環境基本計画(2018年)において、地域が自立しつつ地域資源等を都市とも相互に補完し支え合う「地域循環共生圏」構想に包摂され、その創造による「環境・経済・社会の統合的向上」の実現と「環境・生命文明社会」の実現を目指すという基本方針にも明記された。そして、その後のコロナ禍を経て、消滅の危機にひんする農山漁村でも、「過疎」を「適疎や快疎」としたたかに読み替えて、古民家再生場所の歴史と現代アート等との融合や、豊かな自然の恵みを頂く山村オーベルジュ建設、さらには、最新のWEB環境も整えたシェアハウス化等)により内外からの交流人口増を高付加価値化事業の実践とともに実現させる動きが顕著に進んでいる。

域連携という枠組みが、ここ足元10年間の地方創生の大きなうねりとなっているが、今一つ指摘しておきたいのは、これら地域課題を解決していく上で重要な役割を担う、地場中小企業の経営実践が、最先端の企業経営モデルでもあるという再認識である。世間では、マイケル・ポーター氏提唱の「CSV(経済利益と社会課題解決の両立こそが21世紀型先進経営モデル)」は、彼自身による全国各地の老舗企業の経営実態調査を踏まえたものと言われており、先般亡くなられた野中郁次郎一橋大学名誉教授も、自信を失いつつある日本企業に対して、「米国型経営の科学的アプローチによる三つの落とし穴(オーバープランニング・オーバーナリシス・オーバーコンプライアンス)によって、本来持っていた共感や直感による経営のダイナミズムが失われている」と警告し、その回復を強く訴えてこられた。このよう

な経営マインドを色濃く持つ地場企業が、SDGsという世界に通じる物差しも携えながら、ローカルからグローバルに発信していくという底力の発揮が最近うかがえる(例えば、地域のレジリエンス化と脱炭素化を同時解決する先進ビジネスモデル等)。

以上のように地方創生のうねりは、着実に進展しているが、コロナ禍を経て、大きく変化をみせているのが、文化芸術・スポーツに対する認識の変容ではないか? それを踏まえて、地域のウェルビーイング向上と、女性・若者を広く引き付ける文化芸術・スポーツといういわば「心のインフラ」(ソフトコンテンツ)に誘発される地域活性化アプローチが、次の10年を見据えた「地方創生2.0」が目指す「楽しい地方の創出」への道筋の一つになるのではないかとこのところを、最後に述べたい。

以下は、直近の香川県立アリーナ開館記念式典参加とF

3. 集客エンタメ産業による地域活性化アプローチ

※2 2014年～森/里/川/海を改めて生命(いのち)のつながりとして捉える環境省提唱の活動

■ 集客エンタメの社会的価値とは

	社会的価値	仮説提案の方向性
①地域にあつめる	<ul style="list-style-type: none"> ■地域内外からヒト、モノ、カネ、テクノロジーを集積 	<ul style="list-style-type: none"> ●集客エンタメを核としたエリアマネジメントへの取り組み ●地方での新たなコンテンツ創造と全国への展開
②地域につなげる	<ul style="list-style-type: none"> ■地域コミュニティ強化 ■地域・まちに対するソーシャルキャピタル向上、シビックプライド醸成 	<ul style="list-style-type: none"> ●集客エンタメ産業を通じて地域のコミュニティを強化し、シズンパワーを引き出す ●“ホームタウン制度”導入により、ソーシャルキャピタル向上、シビックプライド醸成、住民参画を図る
③地域をそだてる	<ul style="list-style-type: none"> ■地域住民の健康寿命の延伸や心身の健全化 ■若い世代の健全な成長への寄与 	<ul style="list-style-type: none"> ●医療・介護×集客エンタメによるヘルスケア改善の取り組み ●集客エンタメ分野のスペシャリスト活用による部活動サポートの取り組みの強化

出所：ぴあ総研&DBJ「スポーツ・音楽・文化芸術等交流人口型イベント(集客エンタメ産業)の社会的価値」

C今治「里山スタジアム」への再訪を基に、コロナ禍後に、現職(ぴあ総研)で提唱している「集客エンタメ産業」による経済的&社会的価値創出による「地域活性化」アプローチの紹介でもある。

「集客エンタメ産業」とは、弊社が、2021年に、「音楽コンサートや演劇、映画、スポーツイベント等の興行を開催し、鑑賞・観戦を主目的に

観客を集めるビジネスの総称」と定義した。

実は、2000年以降、増勢を続けてきたライブエンタメ市場は、コロナ禍での自粛要請等によって甚大な影響を受けた。わが国では、文化・芸術の本質的価値が残念にも等閑視され、「不要不急」とも言われた状況下、強い懸念を示した多くの業界関係者の集まりから「集客エンタメ産業」という言葉が

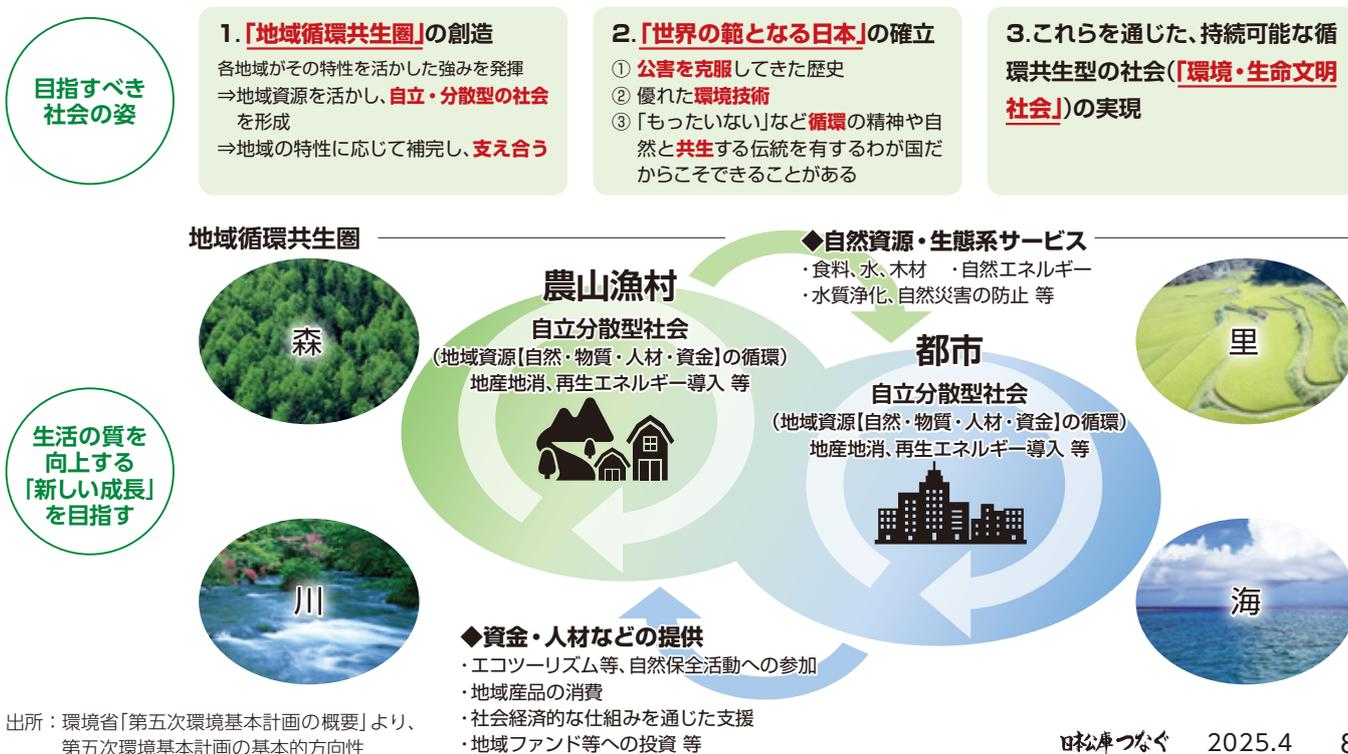
紡ぎ出された。そして、創業50年を迎えたぴあは、「集客エンタメ産業」が今後の日本再生の切り札になるのでは」と考え、2022年5月にぴあ総研主催のシンポジウムを開催した。

基調講演に立った中曽宏元日銀副総裁は、「豊かな心をもって生きていくためにも、そして持続可能な社会を構築していくための新しい投資価値の判断力を磨いていくためにも、国際金融都市を目指す東京には文化・芸術の集積が必要だ」と語り、「金融と文化芸術の融合」を強調された。

一方、ぴあ総研は日本政策投資銀行(DBJ)との共同研究を「集客エンタメ産業の社会的価値と新たな地域貢献の在り方」として次のように発表した。

この間、DBJは、スポーツ分野でのスタジアムやアリーナの存在が、地域社会にどういった良い効果をもたらすかを分析してきたが、ぴあ総研では、集客エンタメ産業においても、スポーツ同様の「地域にあつめる／つなげる／そだてる」とい

■ 第五次環境基本計画の基本的方向性



出所：環境省「第五次環境基本計画の概要」より、第五次環境基本計画の基本的方向性

う分析フレームで、経済的価値を含む社会的価値が生まれると実証・整理した。その3つの社会的価値とは、①「地域にある集客増効果が、周辺の商業施設等との連動で増幅され、経済波及効果を誘発し、お金・テクノロジー等が集積が進むことを指す。そして、②「地域をつなげる」効果とは、イベントが地域ブランド向上やシビックプライドの醸成に役立つと要約した。さらに、③「地域をそだてる」とは、ウェルビーイング向上を促し、楽しさや元気の提供にも直結していくことを指す。一方、経済効果としては、音楽・スポーツ等のイベント入場料総額の経済波及効果(直接需要+波及効果)は2〜4倍以上と試算され、相当の乗数効果が期待される。そして、こうした経済効果と社会的価値が創出される中で、地域コミュニティや地域住民・地元関係者をつなぐ地域資源の循環エコシステムが生まれてくるのではないかと、さらに、全国の複

数都市がお互いに機能(コンテンツ)を補いつながる「多核連携型ネットワーク」が形成されれば、集客エンタメ産業による地方活性化が全国に広がり、リアルとデジタルとの融合(DX)も加わることで、市場全体の重層的拡大も展望できようという取りまとめた。

このような経済的・社会的価値の表出は、高松での開館記念式典や1年ぶりに再訪した今治「里山スタジアム」に通う多くの老若男女に接して、強く体感した。また、「里山スタジアム」を一般化した「次世代型スタジアム・アリーナ地域循環共生圏モデル」(環境や高齢化問題なども同時解決しつつ、地域と共に成長し続ける)が、今後全国で新設予定のスタジアムのモデルとなることも期待している。

なお、この訪問を通じて、以上のような「集客エンタメ産業」による地域活性化を持続させていくためには、次の2点が肝要ではないかとも痛感した。①行政も含む地元関係者の連携により地域価値向上に向けた

アリーナを核にしたエリアマネジメント事業の具体化(IIエコシステムの形成)であり、②その中に、地域に生まれる社会的価値等を可視化し、持続的な投融资を促す仕組みを組み入れることである。この点、「里山スタジアム」では、SROI(社会的投資収益率)という分析手法を使った経済的・社会的価値の見える化の取組みが既に始まっており、このさらなる展開を期待したい。

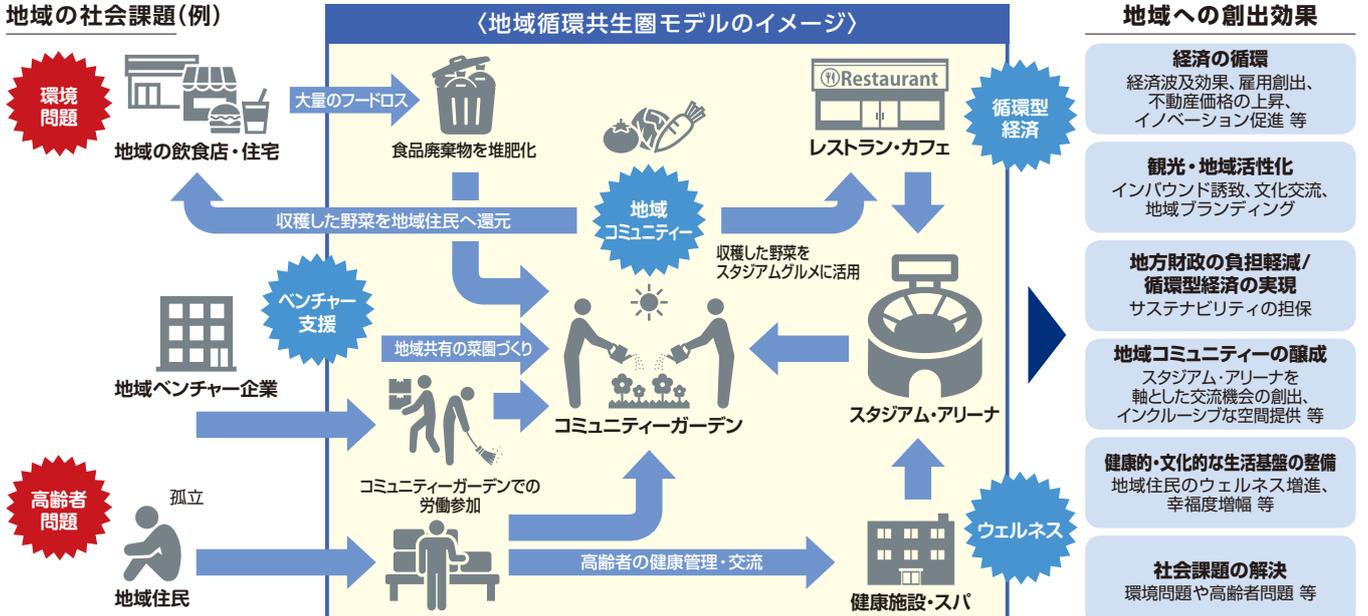
ぴあ総研では、ライブエンタメ市場は、人々の心の豊かさを求める「コト消費」の拡大に支えられ、当面増勢基調を続ける」と予測しており、スポーツ産業の成長に向けた取組みも活発化している。こうした将来展望を踏まえて、経済的効果と社会的効果を両立し、幅広い産業とも連動する「集客エンタメ産業」を「地域循環共生圏」という大きなエコシステムの中核に据えて、ウェルビーイングの向上を図りながら「地方創生2.0」を模索してはどうかだろうか？

F

■ 次世代型スタジアム・アリーナの地域循環共生圏モデル

地域と共に「つくり」、地域と共に「成長し続ける」スタジアム・アリーナを目指す。
… 環境問題や高齢化問題などの地域課題の解決に貢献しながら、地域循環共生圏の核となるスタジアム・アリーナへ

地域の社会課題(例)



地域への創出効果

- 経済の循環**
経済波及効果、雇用創出、不動産価格の上昇、イノベーション促進等
- 観光・地域活性化**
インバウンド誘致、文化交流、地域ブランディング
- 地方財政の負担軽減/循環型経済の実現**
サステナビリティの担保
- 地域コミュニティの醸成**
スタジアム・アリーナを軸とした交流機会の創出、インクルーシブな空間提供等
- 健康的・文化的な生活基盤の整備**
地域住民のウェルネス増進、幸福度増幅等
- 社会課題の解決**
環境問題や高齢者問題等

創業150年の 老舗ウナギ店を承継 運送会社が伝統の味を守る

株式会社美鈴急送
代表取締役

鈴木 利紀也 氏



創業150年の老舗ウナギ店「つたや」を地元の運送会社「美鈴急送」が事業承継した。ウナギは三重県津市のソウルフードで、同社の代表取締役である鈴木利紀也氏は「津から県外に出た人がいつでも戻ってこられて、ほっとするような場所や味を残していきたい。それが地方創生につながってほしい」と話す。鈴木氏と「つたや」の4代目店主だった森和広さんに事業承継の経緯などについて取材した。

26歳で創業 社員が力を発揮できる 職場をつくり事業拡大

鈴木氏は20歳で運送会社に就職し、26歳の時に個人事業主として創業。35歳で美鈴急送を設立した。設立から13年たった現在は正社員約150人で、車両台数が165台に上る会社になって成長した。冷蔵冷凍商品、自動車部品、一般雑貨などの輸送の他、海上コンテナの輸送も手がけ、北海道から九州まで日本の物流の橋渡しをしている。

会社設立の経緯について鈴木氏は「個人事業主でやってきたが、従業員や取引先が増えてきた。30歳を過ぎた時に、従業員の家族にとっても信頼される組織になれればと思ったのが始まり」と話す。

これまでを振り返って「大変だと思っただけではない。自分が与えられたことを100%こなせば、うまくいかないことはない」と鈴木氏。

「うちのスタッフはぼくよりも優秀。みんなが自分の力を100%出せる環境をつくるのがぼくの仕事で、そこがうまくはまった」という。

ウナギは津のソウルフード ウナギ店は津市に約20店舗

津市は伊勢平野のほぼ中心部にあり、海沿いに市街地が広がる臨海都市だ。2006年の市町村合併で人口が増えた時はあったが、その後は減少傾向が続き、現在は約26万7千人。

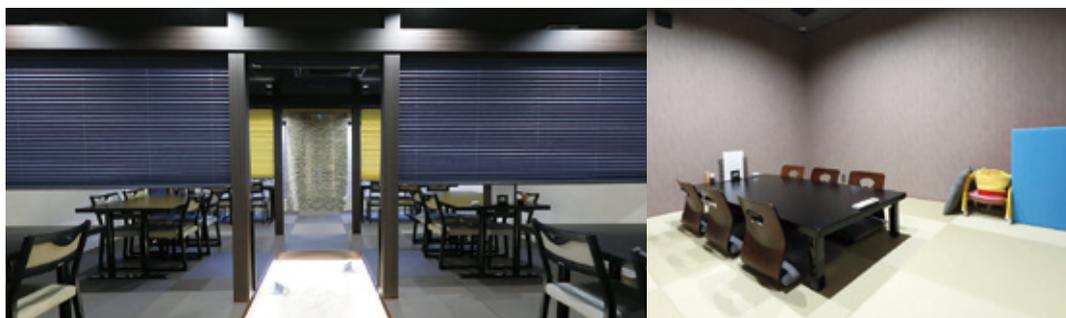
かつてはウナギの養殖が盛んで、市内には養鰻場が多数存在した。伊勢湾台風で打撃を受けて、ほと

んどが廃業したが、食習慣は残った。このため、津市には現在も約20店舗のウナギ店があるという。特別な日だけではなく、日常のちょっとしたぜいたくとしてウナギを食べるという人も多く、津市民にとってウナギはまさにソウルフードといえる。

昨年4月に新装開店 シックでゆったりした雰囲気

「つたや」は森さんの曾祖父が1875年(明治8年)に創業。津駅から車で約10分、津城跡の近くにある。鈴木氏が事業を引き継ぎ、昨年4月に新装開店した。店内は黒を基調としたシックな雰囲気、1人用の席の他、半個室のテーブル席などがあり、ゆったりとした配置で落ち着く。また、完全個室のVIPルームや赤ちゃん子ども連れでも安心して利用できるキッズルームまである。

鈴木氏は「つたや」周辺はウナギ店の激戦区で、味も値段もほとんど変わらない。そこで店の中や雰囲気全部変えた。他のウナギ店にはない個室も造った。お客さんからは「一時休業して



広々とした店内で、ゆったりとくつろぎながら極上のウナギを堪能できる(左)。VIPルームやキッズルーム(右)も備え、家族での食事から特別な会食まで、さまざまなシーンで利用できる工夫が施されている

いたのでつぶれたのかと思って
いたが、つぶれたんじゃないんだ、
新しくなったんだ、『引き継いで
くれて本当に良かった』という反
響があった」と話す。

「うなぎ丼」と「ひつまぶし」がメ
イン料理だ。かば焼き、白焼き、う
なぎなどの一品料理の他、コー
ス料理やキッズ定食まで用意し
ている。「うなぎ丼」を食べたが、
外はカリッと、中はやわらか
くジューシーで、思わず「うまい」
と声が出た。

歴史と味を残せる人に承継 2年前に決断

鈴木氏が「つたや」の承継を決
断したのは、運転手に時間外労働
規制を適用するいわゆる「物流の
2024年問題」に直面している
時だった。

きっかけは約2年前、鈴木氏が
「つたや」に食事に行った時のこと。
昼間なのにお客が少なく、味も昔
と比べ少し違った。森さんに体調
を尋ねると「体が悪くてしんどい」
と
「継いでくれる人を探している」と
言われた。「昔からよく通って

て慣れ親しんだ店の味が大好き
でした。津の文化を残したいし、
自分と同じように昔から店に通っ
ている人への想いもあって、この
ままでは店がなくなると思い、そ
の場で継ぐことを決めました」と
鈴木氏は当時を振り返る。

森さんは2021年ごろから承
継を考え始め、数社から話があっ
たが、大手の子会社になるか、店
を壊して駐車場にするかといっ
た話ばかりで「これでは『つたや』
の歴史と味を残せない」と思い、
二の足を踏んでいた。そういう時
に鈴木氏との出会いがあり、日
本公庫に「事業承継マッチング支
援」によるサポートを依頼した。
森さんが鈴木氏に任せようと
決断した決め手は「昔から内情
をよく知っている。知っている
人が引き継いだ方が一生懸命さ
が違う」ということだった。それ
によって「つたや」の歴史や味を
残せると思ったからだ。

1年間の修業

5代目店主の川島志穂さん

鈴木氏は中学時代、森さんの

長男と同級生だったこともあり、
学生時代から店に通っていた。森
さんが引き継ぎに当たって出し
た条件は「最低でも1年間、後継
者に修業させること」だった。

その5代目の店主になったのが
川島志穂さんだ。川島さんは美鈴
急送で営業を担当していたが、自
ら手を挙げた。「何か違うことを
やってみてみたかった。興味本位です」
と笑顔を見せる。飲食関係につい
ては、全く経験がなかったという。

森さんから付きっきりで教わっ
たが「全部が難しく、感覚で覚える
しかなかった」と川島さん。森さん
から店を引き継いで1年になるが
「店の雰囲気のせいかな、若い女性や
子ども連れのお客さんも増えまし
た。お客さんも『とてもおいしかっ
た』と言ってくれます。店の環境も
よくお客さんもいい人ばかりで、
嫌になっただことはありま
せん」と表情は明るい。

鈴木氏は川島店長に
ついて「ウナギを焼く腕
前はもちろん人当たり
もいいし、コミュニケーション
能力が高い」と太
鼓判を押す。



先代の森さん(左)と川島店長(右)。2人の笑顔が「つたや」の歴史と未来を物語る

森さんは23歳の時から「つたや」
で働き始め、父親が1988年に
亡くなってから4代目の店主に
なった。「長男だから継ぐのが当
たり前と思ったが、はじめは嫌で
嫌で仕方がなかった。本当はグラ
フィックデザイナーになりたかつ
た」と当時を振り返る。

ある時、硬いウナギに対して
いら立ちを覚えた瞬間に仕事へ
の愛情が生まれてきたと感じた。
昔はウナギの質が安定せず脂が
乗っているウナギに比べて味が
劣る筋肉質の硬いウナギがあっ
た。日々ウナギに向き合ってい
ると包丁を入れた瞬間に質が分
かるようになる。味の劣るウナ
ギを「つたや」で出すわけにはい
かないという強い想いが込み上
げてきた時に「つたや」の4代目
になったと感じたからだという。



先代から受け継いだ職人技で、一串一串丁寧に焼き上げたウナギは、外はカリッと香ばしく、中はふんわりとろけるような味わい。看板メニューのうなぎ丼やひつまぶしから子ども向けの定食までメニューも充実

「津市には多くのウナギ店があるが、各家庭で決まった店に通う慣習がある。『つたや』にも昔からのお客さんがたくさんいて、何代も続いて来てくれる方もいる。昔からのお客さんは大事にしなればいけない」と森さんは言葉に力を込めた。

今後については「何代も続いていつて創業200年を超すような店になればいい。それが値打ちですよ。いろんな困難があっても何代も続いていく。その想いを継いでくれたら」と話した。

新しい「つたや」は正社員4人でパート6人。週末は鈴木氏も厨房に入る。「焼き場に入ると目が離せないのでもそれしかできない。川島店長にもお客さんとのコミュニケーションを大切にしてほしい」。味はもちろんだが、接客も地域に愛される店になるためには重要だと考えているからだ。ウナギの硬さは一匹一匹違うため、火加減が難しい。ウナギの状態に合わせて毎回変えなくてはいけない。それだけに上手に焼けた時の喜びは格別だという。

「まだまだ課題はあるが『つた

や』の伝統の味をしつかりと引き継いでいきたい。そうすればおのずと昔からのお客さんが戻ってきて、より活気のある店、行列ができる店になる。このゆったりとした空間で、ゆっくりと食事を楽しんでほしい」と鈴木氏は今後に自信を示す。

運送業とは全く違う飲食業という業種を事業承継したことの相乗効果について、鈴木氏はこう話す。

「運送業の取引先の方が店を利用しやすくなったこと、運送部門の従業員が時間の空いた時に店の手伝いに来てもらえるようになり仕事の幅が広がった」

将来的には、運送部門の社員が体力的な問題や家庭の問題で運転手を続けられなくなった時の受け皿にもしたいと考えている。実際、店で働きたいという希望者もいるという。

「戻ってこられる、帰れる場所」 つくるのが地方創生

「先代のいいところを残す。名前と味は変えない。でもそれ以外は変えて、既存のお客さんだ

けでなく新規のお客さんも取り込みたい」と鈴木氏は集客増にも意欲を示す。

今後の目標は、これまで森さんができていなかったSNSをより一層活用すること、地域のイベントに参加してお客を増やし、売り上げ増につなげることだ。すでにその効果もあって県外のお客や観光客も訪れるようになった。

最近では中国やベトナムからの外国人観光客も増えているという。「まずは知ってもらい、食べてもらうというのが大事だ」と鈴木氏。訪れた観光客から帰国後に「ウナギを送ってほしい」という注文もあつたという。

テイクアウトにも力を入れており、ご飯の上にビニールシートを載せて、ウナギと直接触れないようにし、ウナギのカリッととした食感を維持する工夫をしている。

地方創生について鈴木氏は「地域の事業者だけでできることには限りがある」と断った上で「津の出身者が」



学生の頃から親しんできた「つたや」を受け継いだ鈴木氏(中央)。川島店長(左)と共に、先代である森さん(右)の想いと味を新たな時代へとつないでいる

戻ってこられる場所、帰れる場所をつくるというのが、自分ができる地方創生ではないか。人とのつながり、古き良きものを残すために今やれることを最大限努力していきたい。このウナギを食べべて育ったよね、と言って大都市に出ていった人がここに帰ってきて、食事をしながら家族との大切な時間を過ごす。そんな場所になれるとうれしい」と話す。実際にそのような予約も増えているという。

他の地域と同様に津市も人口が減少し、鈴木氏が生まれ育った「つたや」周辺も以前より活気がなくなっているが、ソウルフードといわれるウナギの老舗店を存続させることが地域活性化につながっていることは間違いない。

多品種×ユーザー直売 赤土育ちの個性派野菜が 全国から能登島に人を呼ぶ



NOTO高農園

高利充 氏

能登半島の中央部、七尾湾に浮かぶ能登島。この島の地域資源である赤土を生かし、全国の料理人や美食家をうならせる珍しい野菜が栽培されていることをご存じだろうか。かつて九州から「おいしいものが好き」「安心な野菜を自ら作りたい」と島に移住し、就農した高利充・博子夫妻が営むNOTO高農園。ユーザーの希望に応じて多品種を栽培し、直売するこのビジネス戦略が、能登島に新たな人流を生み出している。

20ヘクタールの耕作面積で年間約300種に上るといふ。能登島特有の赤土と有名料理人のアドバイスに勇気を得て

その特長が生まれる背景には、能登島特有の土質と、ある出会いがあった。

個性派野菜約300品種を 能登島から直送

石川の県都・金沢から、車を走らせること約90分。能登半島中央部にある七尾市に、能登島という島がある。七尾湾での漁業と高台での農業を主産業とするこの島は令和6年能登半島地震と同年9月の豪雨で大きな被害を受け、復旧の途上にある。

そんな能登島にある農園が作る野菜に、今全国の料理人たちが熱い視線を注いでいる。農園の名は「NOTO高農園」。高利充氏の親戚がおり、レジャーに訪れていたことなどをきっかけに、約25年前に九州から移住した利充・博子夫妻が有機栽培などで生産しているのは、スーパー

などではまずお目にかかれない個性派野菜ばかりだ。カーボロネロ、シユーフリーゼ、プチヴェールなど、聞き慣れない名前の野菜たちは、主にレストランやホテルからの直接オーダーで、全国に出荷されていく。

「当園の野菜は基本的にプロ向けに栽培しています。しかしコロナ禍を機に個人からの受注も始め、去年、被災後に行ったクラウドファンディングでさらに増えました。現在はレストラン4・ホテル4・百貨店1・個人1という売上構成の比率です」と説明してくれたのは、農作業と共に同園のマーケティングや広報も担う博子氏だ。

「能登島の土は、赤いんです。海風が運ぶミネラルを含んだ粘土質のきめ細かな土で、根が張るのにも時間がかかる。じっくり育つことで味の濃い、おいしい野菜ができます」と、利充氏はいとおしそうに土に触れる。有機栽培にこだわって耕し続けてきた同園の土はかけがえのない宝物であり、出荷用のパッケージには赤土をイメージしたデザインが施され、「能登島赤土野菜」の名が記されている。

今でこそ多品種を取り扱う高利充夫妻だが、就農してすぐは昔からこの地で栽培されていたジャガイモやサツマイモなどの根菜類を、利充氏の先輩がバイヤーを務めるスーパーで販売していた。そんな同園の転機は、2005



「能登島赤土野菜」の名を付けた、色も形も味も多彩な野菜たち。旬の野菜リストを見た料理人からの注文を受け、能登島から全国へと送り出される

年に訪れる。石川県主催の食のイベントに招かれた有名料理人が同園を視察に来てくれたのだが、「普通の野菜しかないね」と言われてしまったのだ。「当時は黄色ズッキーニやコリンキーなど珍しい野菜も作っていたので、正直びっくりしました。すると、『今度東京に来たら、うちの店に遊びにおいで。珍しいものを食べさせてあげようから』と誘っていただいたのです」(利充氏)

後日、招待されたレストランで提供されたのは、名も知らない、見たこともない西洋野菜を用いた洗練された料理の数々だった。当時フレンチやイタリアンの名店が用いる野菜は輸入品が多く、日本で生産できなかったらいいのだがと相談されて、利充氏は発奮する。

「こんなに素晴らしい料理に使うのなら、確かに定番の野菜だけでは満足できないという料理人の気持ちも分かります。私としても販売先に悩んでいた時期で、貴重なアドバイスを頂いたので、貴重なアドバイスを頂いたので」と、利充氏は振り返る。

能登島に戻った利充氏は、博子氏と相談しながら、早速西洋野菜を栽培するための勉強を始める。種や苗の取り寄せ方や、能登島の気候風土に合うかなど、課題は多かったが、それでもこの方向性なら現状を打破できそうだという予感があった。

こうして同園の、普通でない野菜作りが始まる。能登島の赤土を生かした伝統野菜の有機栽培に加え、レストランなどのオーダーに応じて西洋野菜を生産し直売する。同園の「伝統とモダン」というコンセプトはここで決まった。

料理人が求める品種を育て少量でも高単価化を実現

「西洋野菜の栽培を始め、オーダーを獲得できるようになった品種が、カーボロネロ。イタリア原産のケールの仲間で、黒キャベツともいわれます。ケールの栄養価と、キャベツの癖のなさや甘みを兼ね備えた当園の看板商品です」(利充氏)

丹精込めて育てたカーボロネ

口は、前述の有名料理人の元に届けられて評判を呼んだ。夫妻も実際にレストランに食べに行き、改めて能登島の野菜のポテンシャルに感動したという。そこからは、料理人が知り

合いの料理人に紹介してくれる流れで、次々に新たなレストランから注文が入るようになった。海外から輸入していた珍しい野菜が国内で生産されている、新鮮でおいしい野菜を直接注文できると、レストランをはじめ、百貨店などにも販売先が広がり、現在は約150店と取引している。

さらに驚いたのは、育てたことのない未知の品種を作れないかという料理人からの問い合わせが多かったことだ。「相談されたら基本的に受けることにしています。時にはうまく育たないこともありませんが、案外何でもおいしく育ってくれるんです。能登島の土と気候のおかげです」(博子氏)

このように各所からの相談に



広報活動は博子氏が担当。能登島の赤土で育った野菜の魅力を発信する

応え続けた結果が、年間約300にもわたる栽培品種の豊富さと言える。さぞ手間がかかるのではと感じるが、実際にはそこまで大変でもない。夫妻は朗らかだ。

植物は生育速度がそれぞれ異なる上、ハーブやエディブルフラワーなど、大量生産を必要としない品種も多い。そういった品種はプランターで育てるだけでも単価の高い商品となるのだ。

好調に業績を伸ばす中での二重被災と、苦難の復旧

開園時約2ヘクタールから始まったNOTO高農園は、高齢化で増えていた島内の耕作放棄地を譲り受けるなどして、約25年をかけて約20ヘクタールにまで



注文した野菜がどんなところで育っているのかを見学しに、年間400名近くがNOTO高農園を訪れる。バラエティー豊かな野菜との出会いに、新たなインスピレーションを抱く料理人も多いという

拡大。さまざまなメディアに取り上げられたことで同園を知った就農希望者や地元・県外からのスタッフを雇用するなど順調に成長していた。また、その活動に刺激を受けた土地の所有者が、地元に戻って農業を再開したり、一般企業が参入したりするなど、一時は島から耕作放棄地がなくなるほどだったという。

しかし、2024年、未曾有の災害が発生する。元日の地震では畑と納屋が崩落。給水用のパイプラインや大型冷蔵倉庫なども破損してしまった。それでも地元農家からの給水支援や全国の料理人らの応援を受け、懸命に立ち上がろうとしていた矢先、今年度は豪雨が能登を襲う。1年に2度の大災害に、前向きな夫妻もさすがに途方に暮れたという。

「能登半島全体に及んだ激甚災害ですから自力復旧にも限度がある。そこで知人に勧められ、クラウドファンディングに挑戦してみたところ、目標額を大きく上回るご支援を全国から頂きました」(博子氏)

結果としてこの取組みは、金銭

的な助けだけでなく、NOTO高農園の知名度アップや個人利用客の増加にもつながった。大きな災害の中で届いた、支援者からの温かなメッセージや返礼品としての野菜への評価は、同園にとって確かな自信になったのだ。

能登に引かれる料理人と地域をつなぐ存在に

完全復旧に向けて、徐々に収穫量も回復しつつある今、夫妻には次の夢が生まれている。

「当園には震災前から、料理人やバイヤー、そして料理を学ぶ調理学校の学生たちなど、年間400名近い見学者が訪れます。野菜が実際に育つ環境を知ること、料理人たちは新たなレシピのインスピレーションを得て帰っていくんです」(利充氏)

同園の野菜を使用する料理人や、その料理を通じて能登島を知り、関心を持つ人がいる。こうした人々をさらに増やせたら、もっと能登島の農業の発展に貢献でき、ひいては能登の地方創生にもつながるかもしれない。そう考え

た夫妻は、「能登島赤土野菜」が結んだ人とのつながりを生かし、能登の食や文化をつなぐ場として「農泊農山漁村滞在型旅行」のような取組みができないか、新たなチャレンジを検討している。同園から独立したスタッフたちが、自家栽培の野菜を使ったレストランを開業するなど地域の人が集

まる場をつくり出す姿にも刺激を受けたという。この島の赤土が育んだNOTO高農園の野菜は、今では全国の料理人を魅了するようになってきた。2度の災害に見舞われても、なお前向きな高夫妻の挑戦は、能登に新たな人の流れと活力を呼び起こしていくだろう。 **F**



収穫間近の緑鮮やかなナスチウムの畝(うね)で、笑顔の高利充氏と博子氏

株式会社電脳交通
代表取締役社長

近藤 洋祐 氏

徳島発スタートアップ クラウド型タクシー配車システムが 地域交通を支える

タクシーのクラウド型配車システムを開発し、全国の中小タクシー会社に提供して急成長している徳島市の株式会社電脳交通。10年前に創業した代表取締役社長の近藤洋祐氏は、かつて米国メジャーリーグを夢見て単身渡米した高校球児だった。次に情熱を注いだのは廃業寸前だった実家のタクシー会社再建。さらに、素晴らしい人材との出会いで新たな事業に成功したが、その起業家精神の根底には、地元愛と持続可能な地域交通を支えるという強いミッションへの意識がある。

廃業寸前のタクシー会社 米国帰りの孫が家業継ぐ

クラウド型タクシー配車システムとは、配車オペレーター用画面とドライバーの手元の車載タブレットをセットにし、GPS（衛星利用測位システム）を利用した効率のいい配車システムだ。クラウドサービスだから、自前で新たにサーバーや周辺機器を備える必要がなく、パソコンとインターネット環境さえあれば安価に導入できる。大幅にコストを削減できることから、配車要員コストや新規の設備投資に悩む全国各地の中小タクシー会社への導入が進んでいる。

「地域のタクシー業界に変革をもたらす」と、2015年12月に創業した徳島発のスタートアップに、業界の内外から熱い視線が注がれている。しかし、起業した近藤氏には、廃業寸前に追い込まれていた実家のタクシー会社を継ぎ、自らタクシー運転手をしながら泥くさい営業に汗をかいていた「前史」がある。

身長182センチメートル、体重は以前よりは増えたとは言いがスラリとした長身の体形は、野球選手の面影を残している。中学まではバスケットボールやラグビーをやっていた、野球は高校からと遅いスタートだったが、独自のトレーニングに励み投手として活躍した。

2000年代半ば、メジャー

リーグではイチロー選手が大活躍していた時代。チャレンジ精神が旺盛な青年は18歳の時、将来の大きな夢を見た。米国のいくつかの大学のセレクションを受け、日本人が少ない米国アイオワ州の大学を選び野球漬けの日々を送った。だが、現実は甘くはなかった。肩を痛めて野手に転向し、一時は1軍に上がることもできたが定着はできなかった。米国では「努力したプロセスは評価されず結果が全て」ということを身に染みて学ぶとともに、その後の成長につながる「失敗を恐れずにチャレンジする精神」を強くしたと語っている。

プロの野球選手への夢を諦めて2009年に帰国したが、まだ野球への思いがくすぶっていた。そこで、仕事をしながら高松市の社会人野球チームでプレーを続けた。「木のバットでホームランを打ったら辞める」と心に決めていた通り、痛快にスタンドに打ち込んで、1年できつぱりと野球から身を引いたという。

実家に戻った近藤氏を待ち受



クラウド型タクシー配車システムで、オペレーターとドライバーをリアルタイムでつなぐ。タクシー車内のタブレットと連携し、予約管理やルート案内もスムーズに行える

けていたのは、祖父が1970年に立ち上げた「吉野川タクシー」の経営危機だった。その祖父が病に倒れ、教員だった父は経営にはタッチせず、祖母と母が手伝っていた状態だった。2010年、持ち前のチャレンジ精神で営業再建に向かうことになった。

自らタクシーを運転して現場の状況と課題を知る

吉野川タクシーは営業台数が9台の小規模企業。高齢のドライバーが多く、赤字が続き、経理や日報管理などは紙の帳簿につけるアナログ時代のままと、まさに「逆に失うものはない」と聞き直った。壮大な夢を追って米国に渡ったチャレンジ精神と実行力を、新たにビジネスに投入した。入社前にタクシー運転手に必要な第二種運転免許を取得し、経営再建の責任を負いながら自らタクシーを走らせた。「若くて英語が話せるドライバーさんがいると評判になっていましたよ」と地元の喫茶店の店員が当時を

振り返る。徳島駅前などでビジネス客に名刺を配って名前を売った。法人営業にも力を入れ、SNSで積極的に発信も続けた。自分の携帯電話で配車依頼を受けて、寝る間もないほどの時期もあったという。

一方で、会社経営では、各種帳簿類を表計算ソフトで作成するなど、アナログな手作業を徐々にデジタル化していった。それで見えてきた過剰な人件費や燃料費などの経費削減を可能な限り図った。

近藤氏は青少年期にインターネットが急速に普及した世代だ。日本よりインターネットの普及が進んでいた米国に留学した時にさらに実感した。帰国後は日本もスマホやタブレットが普及し始め、モバイルインターネットの時代に入ろうとしていた。自ら運転するタクシーにタブレット端末を持ち込んで運用するなど、現場を体験しながら業務の効率化に知恵を絞る日々が続いたという。

やがて、妊産婦の送迎や外国人観光客へのおもてなしなどの

サービスを始め、そのような営業活動の様子をSNSで積極的に発信すると顧客が増え出し、営業成績が上昇していった。このIT活用による集客力アップと経営の合理化を進めたことで、実家のタクシー会社を承継して5年間で経営は見事に回復した。

「ITエンジニアとの出会い」独自の配車システム開発へ

「過疎化が進む徳島県はいわば課題先進県です」と近藤氏は語る。徳島県の人口は減り続けており、2023年4月に「70万人をほぼ1世紀ぶりに割った」と県が発表し衝撃が走った。2025年3月現在では約68万1千人とさらに減少している。少子高齢化の進展とともに進学や就職による若者の県外流出など社会減が止まらない状況だ。人手不足はタクシー業界も例に漏れず、ドライバーの高齢化も深刻化している。車両台数が10台までの会社がほぼ7割を占めるタクシー業界は、放っておけば衰退を余儀なくされる状態だが、

地域の重要な交通手段であることに変わりはない。

大都市部では大手タクシー会社を中心に配車アプリが普及してきていたが、地方部ではまだ電話で配車依頼を受けて無線でドライバーに連絡するという会社が多かった。コールセンターの要員配置の人件費は経営を圧迫しているし、会社で車両の稼働状況の確認や空車管理が正確にできないという問題を中小各社は抱えていた。近藤氏はそのような業界の現状を分析し課題を棚卸しして、配車システムのDX化を模索していた。

それを解決してくれたのが現在電腦交通の最高技術責任者である坂東勇気氏だ。2015年春、近藤氏は徳島青年会議所の会員として「IoT（モノのインターネット）」に関するシンポジウムを企画した。そのパネリストとして来てもらった坂東氏と後日会って語り合い、意気投合したという。

坂東氏は複数の大手IT企業でアプリ開発を手掛けてきた異能のエンジニアだ。近藤氏が解



2023年に移転した徳島市の本社オフィス。フリーアドレスを採用し、部署を超えたコミュニケーションが生まれやすい環境を整えている

決を目指す業界の課題を説明すると「分かった。基本的なソフトは2週間でできるよ」との返答。それまで何人かのエンジニアに打診してきたが、桁違いな日数とコストが示されていただけに、近藤氏は驚くとともに開発実現に確信を持ったという。

早速、吉野川タクシーの車庫での開発作業が始まった。坂東氏はその言葉通りに2週間でソフトを仕上げ、近藤氏が自ら運転するタクシーに実装してバグを検証。使い勝手の要であるユーザーインターフェースの改良などさまざまなオーダーを繰り返した。そして3カ月後に初めてのクラウド型タクシー配車システムを完成させた。

全国47都道府県で導入 交通インフラへ公共的責任

近藤氏は「現場の課題を熟知し、それを解決できるシステムなので絶対売れるという自信があった」という。その年の12月、2人は資本金を出し合い徳島発のスタートアップ「電脳交通」を立ち

上げ、課題を共有する中小タクシー会社に売り込んでいった。さらに、各社の重荷になっているコールセンター業務の受託代行もセットに営業を進めていった。

システム開発とその営業が順調に進み、会社が成長していく中で、組織の改編も必要になってきた。そこで2019年に招いたのが現在最高執行責任者の北島昇氏だ。大手中古車販売会社の執行役員などを務めた新規事業、人事、マーケティングのプロで、急成長する電脳交通に新たな人事評価制度を導入した。坂東、北島の両氏とも近藤氏より数歳年上だが、成長する企業体の確立へトロイカ体制が整った。

このタクシー配車システムはクラウドサービスなので、常に最新機能を提供できるのが強みだ。2024年2月に、このシステムを導入した会社のエリアがついに全国47都道府県を網羅した。現在、提供会社は約600社だ。コールセンターは本社のある徳島市と岡山市、北九州市の3拠点あり、約150の提携会社の配車を代行

している。広報や人材確保のための東京オフィスも設け、創業10年目で従業員約200人の規模にまで成長した。

また、バス路線の廃止など公共交通の空白地帯の拡大が全国各地で大きな問題になっている。そのような地域課題を解決するために、自治体と連携して乗り合いタクシーの配車システムと配車サービスを提供

している。すでに新潟県加茂市など延べ70以上の自治体と協力している。

さらに、JR西日本グループやNTTドコモなど交通、通信の大手などと提携し、さまざまな交通サービスの創出に関わることで地域交通インフラを支える企業として大きな期待が集まっている。近い将来、東証グロース市場での上場を目指している

が、それは「公共的な企業として責任を明確にしたい」という思いからだ。近藤氏は「徳島で創業して上場した企業は10社くらいしかないそう。将来の起業家のためにも頑張りたい」と話す。徳島で生まれ、育つべきスタートアップが「地域交通を支える」という大きなミッションを担っている。

F



地域交通の未来を切り開く北島氏(左)、坂東氏(中央)、近藤氏(右)。各分野のエキスパートが集結し、新たなミッションに挑む

お菓子のサブスク通じ 地域活性化に貢献

ICHIGO、世界187カ国に向け販売

株式会社ICHIGO
代表取締役CEO

近本 あゆみ 氏



日本のお菓子や雑貨の詰め合わせをサブスクリプション(定期課金)で海外向けに販売している会社が急成長し、地域活性化にも貢献している。株式会社ICHIGOの代表取締役CEOである近本あゆみ氏に成長の要因や地方創生への思いについて取材した。

2015年に創業、 学生時代の経験がきっかけ

近本氏は2009年に株式会

社リクルートに入社し、美容領域で企画営業や商品企画を経験した後、電子商取引(EC)部門の商品開発を担当した。2012年に退職し、ICHIGOの前身となる合同会社ムーブファストを2015年に設立。2021年8月、株式会社ICHIGOに組織変更し、代表取締役CEOに就任した。社名は創業年(2015年)と四字熟語の「二期一会」に由来する。日本の文化、プロダクトと海外の顧客との出会いにちなんだ。

後、2021年に和菓子と日本茶を詰め合わせた「Sakuraco(サクラコ)」の販売を始めた。顧客アンケートで「缶詰」「カップラーメン」「フィギュア」などから選んでもらった結果、和菓子が最も人気があることが分かったからだ。現在では「トーキョートリート」と「サクラコ」を合わせて販売の8割を占める。

近本氏は2009年に株式会社リクルートに入社し、美容領域で企画営業や商品企画を経験した後、電子商取引(EC)部門の商品開発を担当した。2012年に退職し、ICHIGOの前身となる合同会社ムーブファストを2015年に設立。2021年8月、株式会社ICHIGOに組織変更し、代表取締役CEOに就任した。社名は創業年(2015年)と四字熟語の「二期一会」に由来する。日本の文化、プロダクトと海外の顧客との出会いにちなんだ。

リクルート時代に国内向けのECの新規事業の立ち上げを経験したことから、海外向けのECができないかと思ひ、独立を決断したという。

創業から10年目を迎えた現在は、米国を中心に187カ国に販売し、メルマガの会員は約560万人に上る。累計の販売数は360万個に達した。

外国人観光客の お菓子「爆買い」がヒント

お菓子に目を付けたのは、日本を訪れる外国人観光客が日本のお菓子を「爆買い」する姿を見たからだ。

急成長したICHIGOも軌道に乗るまでには大変な道だった。

近本氏が起業しようと思ったきっかけは大学時代にあった。「クラスメートと一緒にやらないかと誘われ、事業の立ち上げを経験しました。自ら作り出し

最初の主力商品は「Tokyo Treat(トーキョートリート)」で、コンビニやスーパーに並んでいる日本のナショナルブランドのお菓子とソフトドリンクを詰め合わせたボックスだ。その

スタート時点は友人と2人で、コンビニなどで商品を仕入れ、自宅で箱詰めして発送。朝方までかかったことも。申し込みも月間30〜50個程度だった。実績のない会社に卸してくれる問屋もなかったという。



ICHIGOのスタッフと近本氏(中央)。正社員の7割を外国人が占める。国籍も年齢もさまざまなスタッフが海外顧客のニーズを的確に捉え、日本の素晴らしい食文化を世界に届ける

「微力でも海外の方に被災地のことを知っていただき、気にかけてもらうきっかけになれば」と近本氏は言葉に力を込めた。

今後について近本氏は、「まだ発信できていない商品はたくさんある。47都道府県全ての商品を作っていく」と話す。お菓子のボックスには、オリジナルのマガジンも入れている。使用している原材料の他、その地域の観光スポットなども紹介しており、実際、利用者の中には訪日した際に、自分が食べたお菓子の店を訪れて購入する人もいるという。

地方創生の課題は 継続的な支援

地方創生について近本氏は「まだまだ全然、貢献できていません。地方のお菓子メーカーとコラボレーションして広めていくことはできていますが、継続的な支援になっていくのかどうかは分かりません。海外の人向けの商品開発まではまだできていないので、今後は少しずつでもやっていけれ

ば」と今後の課題を指摘した。

現在、約300社のお菓子メーカーと取引があり、ボックスに入るのとは別に単品でも取り扱っている。全て買い取りで大量に購入するため、地方メーカーの売り上げ増に貢献している。

ICHIGOの従業員は、アルバイトを含めて約150人。正社員の7割が外国人という特徴がある。当初、日本人の従業員がデザインを担当していたが、海外の人に販売する際、その国の人がデザインした方がより多く売れるということが分かり、外国人を採用するようになったという。

最初の頃は入社してもすぐに辞める人がいて、引き継いだ仕事があった。今では10カ国以上の外国人が働いている。それぞれ文化的背景が異なるが、入社の際に「仕事をする上では日本のやり方で進めるよ」と伝え、理解して働いてもらっているため、順調に組織が回り出している。

近本氏のモットーは「できるかどうかではなく、やるかどうか」だ。まだ世の中に存在しない価値を自分たちで創り出すことだという。

リクルート時代は、美容雑誌の営業に配属され、約50社の顧客を担当。「断られても回り続けた経験が、今の仕事に生かされているのではないかと話す。

近本氏は3人の子どもを育てながら、会社のトップを務めている。仕事と家庭との両立については「この仕事をしながら子どもを産んでいます。自分や夫の母親、ベビーシッター、ハウスキーパーといったいろんな方にお願いでやってもらいました。自分ができることと必ずやりたいことは分けて、時間をコントロールしてきました。毎日必ず子どもと話す時間も設けていて、土曜、日曜は基本的に休みます」と説明してくれた。

現在、商品のメインはお菓子だが、近本氏は「日本文化の発信を

伝統工芸品の販売を検討 日本の文化の発信を

現在、商品のメインは



海外で高まる和包丁人気に応じて誕生したオリジナルの包丁「ZAKU」。岐阜県関市と大阪府堺市の職人が手がける、日本の技術が光る逸品

本は伝統産業には素敵なものがたくさんある。まだ取り組めない商品が多数なので幅を広げていきたい」と話す。その中で新規事業として検討しているのが包丁の販売だ。「日本の職人が何百年もかけて作り続けてきた文化で、非常に素晴らしい」と近本氏。

「お菓子から伝統工芸品へ、今後は幅広く日本の良さを海外に伝えていきたい」と日本文化の発信に向けても意欲を示している。



キノコのJA中野市、佐賀牛のJA伊万里 日本公庫との連携生かし課題を克服

農業はコスト高や担い手の高齢化、市況の変動などの課題を抱えている。これに対処するため日本公庫との連携を活用する農協がある。中野市農業協同組合（JA中野市）は設備費がかかるキノコ生産者の資金支援を充実。伊万里市農業協同組合（JA伊万里）は佐賀牛農家の後継者育成に成果を上げる。

キノコ7割のJA中野市 日本公庫と組み危機対応

中野市農業協同組合（JA中野市）は長野県北東部の中野市にある。千曲川が南北に貫き、北陸新幹線の長野駅と飯山駅の中間に位置する。高速道路のインターチェンジもあり、交通至便の地といえる。

JA中野市の農業はキノコと果樹などの園芸作物が二本柱である。中でも年産約4万2千トンのエノキタケは日本一で約40%の国内シェアを誇る。同地域は昼夜の寒暖差が大きく、果樹の栽培に適しており、近年は高級ブドウのシャインマスカットの生産が伸びている。

とはいえJA中野市の2024年度（2024年3月～2025年2月）の農産物販売取扱高347億円のうち

エノキタケに代表されるキノコ類は約70%を占める。同農協では専門の「きのこ課」を設けて拡大に努めてきた。キノコ類全体の50%以上はエノキタケで、他にフナシメジ、エリンギ、ナメコなどを産する。

エノキタケは工場生産方式のため、ブドウなどと比べて大きな設備資金を要する。中野市のエノキタケが日本一なのは、JA中野市が日本公庫とも連携して資金供給のパイプを太くして、融資面で生産者を支えてきたのも一因といえる。JA中野市は単独での融資以外に、必要に応じて日本公庫との協調融資や融資の取り次ぎなどを適宜行ってきた。

ことに日本公庫との連携が役立ったのは、コロナ禍の後に起きた危機への対応である。キノコの市況悪化にロシアのウクライナ侵攻による原油高など



培養センターでは、エノキタケの種菌を植えた菌床を適温・適湿で育成し、生育を行う生産者へ供給している

に起因するコスト高が重なり、キノコ生産者の経営を圧迫した。2020年度と比べて2022年度のキノコの販売高は約11%も減った。JA中野市はキノコ生産者への資金繰り支援を求められた。だがキノコ生産者への与信額のシエアは高く、単独での融資には限界があった。

このため日本公庫長野支店と対策を協議して、公庫のセーフティネット資金による支援を講じた。これは経済環境の急激な変化で打撃を被った事業者の経営継続を助けるための融資制度である。JA中野市は2022年10月に日本公庫と業務委託契約を

結び、日本公庫との連携を強化した。

その結果、必要とした47件に総額40億円を超えるセーフティネット融資が行われた。「それぞれ受け付けから融資の実行まで3カ月以内に完了できました」と金融事業本部長の山田一彦常務理事は言う。「多かつたのですがスピーディーに処理できたので、何とか間に合ってよかったです」と小池秀一金融共済部長は振り返る。

設備更新で資金需要増大 「今後も連携は重要に」

JA中野市と日本公庫との関係は、キノコ生産の本格的な規模拡大をきっかけに始まった。同地域でのエノキタケの栽培は戦後間もなく始まり70年以上の歴史があるが、当初は農家の冬場の副業だった。木材のおが粉で作った培地を瓶に入れて、そこにエノキタケの種菌を植え付けて納屋などに並べて育てた。

JA中野市は1964年に発足し、1971年に種菌センターを設けた。ここで種菌を繁殖させて生産者に供給する体制を築いた。1985年ごろから栽培施設の大型化が進み始めた。さらに1993年ごろより、瓶の培地

に種菌を植え付けて菌糸を20日ほどかけて培養する工程を専門に担う培養センターが登場した。生産者はここから菌糸を詰めた瓶を受け取り、温度と湿度を管理して約30日でエノキタケを育てて出荷する。こうした分業体制が確立して、生産性の向上と品質の安定が図られ、中野市はエノキタケ生産で全国トップの座を不動のものとした。

「培養センターができたころは、まだ日本公庫との関係はそれほどでもなかったのですが、2008年ごろから協調融資などで関係を深めました。規模拡大や設備更新で生産者の資金需要が年々増して、日本公庫との連携が重要になりました。当組合は自己資本100億円ちよつと、資金量1千億円程度なので、私どもだけでは組合員の資金需要を十分に満たせません」(山田氏)

培養センターはエノキタケが六つ、ブナシメジが二つ、エリンギが一つある。1996年にエノキタケの生産者8人で設立したひらの培養センターは、15年ほど前に第

三工場の建設のためにJA中野市から3億5千万円、日本公庫から3億円の合計6億5千万円を借り入れた。

返済はこのほど終わったが、浅沼正勝代表理事は「これからも設備更新をしていかなければなりません」と語る。「今年予定している冷凍機の更新だけでも1億円くらいかかります。資材費もエネルギーコストも値上がりして、設備資金も運転資金も跳ね上がっています。日本公庫からも引き続き融資面での支援をお願いしたい」

コロナ禍は「1年目は家庭の需要が増えて、エノキタケはかえってよかったです。2年目から外食や旅館の不振などで急激に厳しくなりました」と言う。同培養センターはセーフティネット資金を7500万円借りてし



中野市農業協同組合
常務理事 金融事業本部長

山田 一彦 氏

のいた。浅沼氏はエノキタケの生産者でもある。最近は人手の確保も課題になっている。

JA中野市の山田氏は「培養センターは更新期を迎えます。今、工場を建設したら、投資額は数十億円をくだらないでしょう。生産者は新たに省力投資も必要です」と言う。

生産者が全国的に減ってきたので、エノキタケの価格は回復している。JA中野市のキノコ生産者もコロナ前の2019年の166から現在112に集約されている。販売はキノコもブドウも好調で、2024年度の総販売額347億円は目標を9%強上った。JA中野市の農業関連事業は赤字である。今後も日本公庫との連携により生産者を支援して、「くだものときの

この王国」として一層の発展を図る方針である。

「佐賀牛」後継者育成で JA伊万里、公庫と連携

伊万里市農業協同組合（JA伊万里）は佐賀県西部に位置し伊万里市と有田町が管内である。佐賀県農業協同組合（JAさが）、唐津農業協同組合（JAからつ）と共に、高級黒毛和牛の「佐賀牛」を生産する。

牛は伊万里市のシンボルで、マスコットキャラクターも牛をモデルにしたものである。市のホームページでは「伊万里牛」と呼んで「伊万里市をPRする上で、欠かすことのできない重要なブランドです」とうたっている。しかし「伊万里牛」は

通称で、JA伊万里では「佐賀牛」を正式なブランドとして扱っている。

「佐賀牛」には明確な品質基準がある。JA伊万里の営農畜産部畜産課の田中智広課長は「霜降りの度合いを示

す最高12段階まであるBMS値で7以上が「佐賀牛」で、6以下は「佐賀産和牛」です」と説明する。

佐賀牛を中心とする和牛はJA伊万里を代表する特産品で、20

24年3月期の販売取扱高は39億6500万円である。伊万里梨などの果樹や米、野菜を合わせた農産物取扱高36億3700万円を上回る。

ところが近年、佐賀牛に代表される和牛の生産は右肩下がりの状況である。5農協が合併して今のJA伊万里ができた2003年ごろは和牛農家が約100戸あったが現在は39戸で、1万頭以上あった飼育頭数は約5500頭に減ったそうだ。田中氏は「農家の高齢化と飼料の値上がりなどのコスト高に、肉の相場の低下」を原因として挙げた。

父母と3人で和牛農家を営む浦川健治氏は「昨年在「佐賀牛」の40周年でした。当時から佐賀牛を支えてきた方々が高齢になって引退するケースもあって、飼育頭数が減ってきたのではないですか」と話す。佐賀県の農



伊万里市農業協同組合 営農畜産部 畜産課 課長

田中 智広 氏



JA伊万里では、きめ細やかな肉質と甘みを持つ「佐賀牛」をはじめ、玉ねぎや果物など特産物が豊富

協グループの生産者が1984年から「佐賀牛」のブランドを使い始めて、今がちょうど代替わりの時期に当たる。後継者がいない農家は廃業して



農事組合法人ひらの培養センター 代表理事

浅沼 正勝 氏

い。

こうした縮小傾向に歯止めをかけるため、JA伊万里は日本公庫佐賀支



次世代リーダー養成講座にて真剣なまなざしで学ぶ受講生たち。実践的なノウハウを習得し、数字に強い経営者を目指す

店と連携して「次世代リーダー育成講座」を2022年から行っている。「後継者に経営の安定と規模拡大につながる知識を学んでもらいたい」と、田中氏は狙いを語る。

参加するのは佐賀牛を育てる農家39戸のうち後継者がいる18戸である。講座のテーマは経理、税務から飼育管理まで多岐にわたる。JA伊万里は日本公庫佐賀支店と協議して外部講師を選定し紹介を受ける。「私たちだけでは限界がありますが、公庫からだと幅広く講師を紹介してもらえるので助かります」と田中氏は日本公庫と連携するメリットを語る。

JA伊万里の肥育農家は比較的小規模である。「1戸当たりの飼育頭数は約80頭から一番大きくて約500頭



和牛農家

浦川 健治 氏

で、中心は約100頭です」と田中氏は言う。100頭前後の規模では夫婦による経営が中心で、子どもは手伝う形になる。子どもが後継者になるのだが、経営を体系的に学ぶ機会が少ない。そこを補つのが次世代リーダー育成講座

である。

参加者の年齢は45歳以下で30歳代が多い。「30歳代から40歳代が分岐点だと思えます。これから規模を拡大していくかどうかですね。その点を念頭に置いていろいろ吸収してほしいです」と田中氏は願う。

前述の浦川氏は育成講座の参加メンバーで、日本公庫が紹介した熊本県の和牛農家による2月のセミナーを受講した。「講師が獣医をやりながら牛を飼っている方で、普段聞けない獣医の話と、牛を肉として出荷するまでの詳しい育成方法を聞けて、非常に啓発されました」と述べる。

税務、飼育管理など広く学んで日々の課題解決に

経営診断もできる税理士の話も大いに勉強になったそうだ。「セミナーを受ける前は、数字関係は両親に任せ、私は牛の世話が中心でした。しかし教えていただいて、昨年からは初めて見、今年の税金の申告は私が初めてやりました。おかげで、ここは経費を抑えられないかなどと改善方法を考えるようになりました」

昨年、JAさが主催の「事業承継」の

講座にJA伊万里も招かれたので、浦川氏も参加した。「初めて聞く話ばかりで参考になりました」と言う。

浦川氏は個人経営で、子牛を産ませる繁殖牛約30頭と、その子牛を育てて出荷するまでの肥育牛約60頭を飼っている。外部から子牛を仕入れて肥育する農家とは異なり、繁殖からの一貫経営である。子牛相場に左右されない代わり、肉として出荷できるまでの期間が、約2年半と肥育だけより約1.5倍長くなる。

「子牛を安定的に産ませて、肉質の良い大きな牛に育てるまで、課題だらけです。生き物なので、毎年状況は一変します。適切に対処するにはいろいろな情報を頭に入れておかなければなりません。その点で育成講座などの支援は大変ありがたいです」

浦川氏はこのほど42歳になった。JA伊万里のハウス野菜の営農指導員から2016年に就農した。「当面、頭数は現状維持」との考えだが、「市場での評価が高い『佐賀牛』の将来は明るい」と希望を持っている。

JA伊万里の田中氏は「後継者の皆さんにはぜひ経営力を高めて頑張ってください」と、次世代の担い手に期待を寄せる。

■

進取の組織、独立行政法人国立印刷局 お札を完璧に造り続けて日々新たに



独立行政法人国立印刷局は民間企業と変わらぬ経営体質である。年間約30億枚のお札を完璧に製造するオペレーション能力を有する一方、新しい課題に絶えず取り組み進化を続ける。お札のデザインは卓越技巧の手法と最新のデジタル技術によって製作した。国家公務員の職員が自主的に業務改善を推進し、組織風土を日々革新する。緊張感を伴う独立採算制を背景に培った多彩なマネジメントのノウハウを、民間企業に提供することにも熱心だ。

多彩な地域貢献の取組み ただ今アイデア募集中

「新しいことを今いろいろやっていますね」と話しながら、国立印刷局の天津俊哉理事長が出したのは、何と小田原ちようちんだった。「日本的なものに対するインバウンドのニーズが高まっているので、それに応えて私たちの強みを生かして貢献したいと思って作ったものです」

お札などの用紙を製造する小田原工場が地元への社会貢献の一環として民間企業と協同で製作したそう。うだ。「すかしが入っているでしょう。我々が得意とする技術です」。なるほど国立印刷局が造るお札やパスポートにはすかしが入れている。

国立印刷局は最近、地域に対する貢献のため、民間への技術、ノウハウの提供に本格的に取り組んでいる。「地域貢献として何ができるか、職員にアイデアを募っていて、今どんどん集まっています」と天津氏は語る。上から号令して始めたわけではない。

国立印刷局は名前の通り、お札やパスポートなどの公共性の高い製品を製造しており、職員の身分は国家公務員である。「お役所仕事」を連想しがちだが、実態は違う。

財務省出身の天津氏は理財局長などを歴任して、3年前に理事長に就任した。まず各工場を回って若手を含めて職員と対話した。東京工場をはじめ西は岡山県まで6工場と研究所がある。そこで職員から「地域の

ためにもっと役立ちたい、貢献したい」という声を数多く聞いた。

内閣参事官時代に地方創生担当を務めた大津氏は、直ちにその声に応えた。「地方創生では、地域の担い手が自ら課題をつかみ、自分事として独自の強みを発揮して解決に当たることが重要なのです。各地の工場の職員はその土地で育った人が多く、担い手として地域に貢献したい気持ち強いのだと感じました」

「職員が口頃やっている仕事は、自分たちが気付かないだけで実はすごいことなんです。その強みを生かして地域貢献をしたらどうかと言っているのです」



小田原箱根商工会議所の会員企業と連携し、国立印刷局の和紙を用いた小田原ちょうちんを製作。地域貢献と伝統工芸の継承を目指す



実際にお役所仕事では成し得ないすご技が随所にある。

「日本のお札はアート」 卓越技巧は偽造が困難

2024年7月、渋沢栄一の一万余円札、津田梅子の五千円札、北里柴三郎の千円札の発行が開始された。このプロジェクトからも、国立印刷局の実力の一端を知ることができる。

「前のお札が発行されてから20年近くたち、民間の印刷技術が大幅に進化しました。それに対応して欧米で最新の偽造防止技術を採用したお札が順次発行されています。また目の不自由な人にも使いやすいユニバーサルデザインも求められて、デザインを一新したのです」（大津氏）
お札を変える眼目は、偽造防止のレベルを高める点にある。一方デザインや芸術性も極めて重要である。

「日本のお札はアートなのです」と大津氏は明言する。「英語の辞書を引けば、アートには『芸術』と『技術』の二つの意味があります。外国のお札の多くは肖像部分もコンピューターで作りますが、我々は芸術系の学校で学び、入局後も特別な修業を

行った専門職の工芸官が、芸術能力を活かし、経済のインフラたるお札の原図を描いて手で彫って原版を作ります。芸術と技術の融合による日本のお札は本当の意味でのアートです」

これが世界最高水準の偽造防止技術のベースになっている。「人間による手技は機械には容易にまねできませんからね」と大津氏は言う。

約30人の工芸官が、全体のデザイン、肖像などの彫刻、すき入れ、線画デザインの4部門に分かれて、卓越技巧を磨いている。

工芸官が色鉛筆と絵の具で描いたお札の絵は細密で、本物と見比べても見分けがつかない。もともとお札の変更は約20年ごとだから、ゆとりがありそうだ。しかし銀行券部製品設計グループの嶋田和彦しほたグループリーダー（当時）は「次のお札の準備として新技術や製造技術の調査が始まり、工芸

官の匠たくみである手技技術を引き継ぐ期間もあり、20年はあつという間に過ぎる感じですよ」と言う。

「針研ぎ3年、描き8年、ビュラン（美蘭）咲くのは18年」という言葉を大津氏が教えてくれた。工芸官が自分に合ったビュランつまり彫刻刀で作れるまで3年。原図を描き彫刻ができるまで8年。一人前になるには18年かかるという意味である。美術系の学校を卒業した新人を、所定のレベルの工芸官に養成するまで20年近くの時間を要するのだ。



独立行政法人国立印刷局
理事長

大津 俊哉 氏

デザインを変える際には新しい工夫を加える。例えば、今回、すかしの肖像の背景に細かい模様を入れた。模様が強すぎると肖像が沈んでしまうので、最適なバランスを探して試作を20回以上繰り返し返した。

ミスが許されない仕事 みんなで業務改善活動

「工芸官はアーティスト、芸術家です」と大津氏は言う。しかし工芸官は秘匿性の高い仕事に携わるため名前も顔も開示されない。名を残すよりも、新しいお札を完璧に仕上げることに達成感を覚える職人気質を併せ持っているようである。

職人的な行き届いた仕事が必要なのは、お札の原版作りに限らない。国立印刷局の製品であるお札、パスポート、官報などは全てミスが許されない。品質、納期全般にわたって正確さが格段に厳しく求められる。

2023年度の業務実績に関する自己評価書を見ると、例えばお札については「情報漏えい、紛失、盗難」は記載されている4年間「無」が並ぶ。「製造計画達成度」「納期達成率」「保証品質達成率」はどれも同じく

「100%」が並ぶ。お札の紛失や不良品の見逃しなどは無くて当たり前である。だが当たり前のことを当たり前にするのは意外に難しい。

管理システムが重要だが、最終的には職員の倫理観と士気が決め手になる。大津氏は「国家公務員なので守秘義務がありますが、それだけではない。創設以来150年余り、代々引き継がれてきた責任感、仕事への誇りが職員のDNAになっているのでしよう。いわば企業文化の要素が大きいと思います」と答える。

それが業務改善活動によく表れている。各職場には職員が自主的に設けたサークルがある。そこで職員は作業効率の向上や品質の安定化、労働安全、環境対策などについて提案を出し合って改善に努めている。

1871年(明治4年)の創設以来、連続と続けてきた。民間もやっているが、大津氏は「いろんな組織を見てください。これほど改善活動を一生懸命にやる組織はなかなか無いのでは」と感心する。

毎年、提案件数は約4200件に上る。優れた活動は業務改善活動発表会で表彰する。昨年、日本インダストリアル・エンジニアリング(I

協会が発行する専門誌に、業務改善活動の取組みに関する論文を投稿して、「第53回日本E文献賞(改善賞)」を受賞した。

人事院が募集する国家公務員倫理月間の標語への応募も活発で、総応募数の約3割を国立印刷局職員の応募が占めている。全行政機関の中では4年連続第1位である。2024年度の優秀作品に彦根工場の職員の「その倫理 あなたや誰かを 守るもの」が選ばれている。

閉鎖的な組織は腐敗しやすい。国立印刷局は高い秘匿性を求められる事業を担いながら、外部との交流に積極的である。オープンな姿勢は活力ある風土を保つ上で重要だ。

ノウハウを民間に提供 工芸官も技を世に広く

工場は、マネジメントをさまざまに工夫している。「職員は当たり前と思つて何気なくやっています、すごいことです。工場の多様なノウハウを民間企業に伝えることも大事な社会貢献になります」(大津氏)

労働安全に関しては、彦根工場が4年前に1320万時間の無災害記録を達成して、厚生労働省より「第4種無災害記録証」を受けた。5段階の上から2番目に当たり、滋賀県では2例目だった。同工場は20年以上、休業労働災害を起こしていない。小田原工場、静岡工場も「第1種無災害記録証」を授与されており、他の工場も労働防止に熱心である。

彦根工場では昨年、地元企業16社に防災防止活動の実態を見学してもらって、意見交換を行った。参加者から「個々の職員の安全意識が高く、意見を言い合える風通しのいい風土が安全活動の土台になっていると感じた」との感想があったそうだ。

また、高値で取引されるものもあるトレーディングカードを製造する企業に赴いて、実地で厳格な取り扱いが



用紙やインキなど諸材料の製造から印刷・仕上げまで一貫管理し、高品質なお札を生産している

求められる製品のセキュリティ管理について助言したこともある。お札を製造しているので、このあたりはお手のものといえる。

温室効果ガスの削減も計画的に進めており、2023年度には基準の2013年度と比べて、目標の24%削減を上回る32.7%の削減を達成した。廃棄物も同年度に基準の2012年度と比べて32.1%減らした。環境対策

換を実施している。

民間企業と交流する意義について、大津氏は「多品種の効率的な生産やスピーディーな経営など、逆に我々も学ぶ点が多々あります」と言う。

さらに工芸官の卓越技巧を秘蔵せず社会に還元する活動も始めている。美術系大学で工芸官が版画制作の特別授業を行っているのはその一つである。一昨年には工芸官のすき入れ紙の習作を福井県越前市で展示し

た。習作とはいえ写真と見まがうほど精密である。お札のすかしはもともと越前和紙の職人の技術から学んだものである。昨年夏には東京国立博物館で工芸官の彫刻画やすき入れ画を披露した。

お札作りの芸術性が文化芸術の振興に寄与したと評価されて、国立印刷局は文化庁から2024年度の「文化庁長官特別表彰」を授与された。府省庁・独立行政法人を含む国の機関では初めてだ。

独立採算で利益を国に 民間と同じ経営の発想

国立印刷局は国の機関でありながら、自律的な経営を行っている。なぜできるのか。完全な独立採算で事業を遂行しているからではないか。

「我々は国から運営費交付金をもらわずに独立採算でやっています。民間企業が利益を株主に分配するよう、我々も利益の2分の1を国に返します。2023年度は約10億円を国庫に納付しました」。大津氏の説明でさらに驚くのは、業務収入の8割方はお札のだが、官報もパスポートも全て独立採算で成り立っている

点だ。「民間企業と同じようにコスト意識を持って運営しています」

今後について大津氏はこう語る。「常に化する世の中の動きを注視して、新たに生じる社会課題に我々の強みをもって対応します。それが我々の責務であり、新しい事業展開につながると思います」

国立印刷局は年間業務収入818億円(2023年度)、職員数約4千人の健全経営を続ける企業体だが、確かに社会は動いている。特にデジタル化の影響は大きい。屋台骨のお札の製造枚数は2004年度と翌年度は約41億枚だったが、現在は30億枚程度である。キャッシュレス化が進めば減っていく。法令や企業の決算公告などを掲載している官報は4月より電子版が「正本」となった。

国立印刷局は官報の原稿作成業務を引き続き担当する。またデータの利活用推進のため政府が整備を進めるベース・レジストリ(公的基礎情報データベース)の運用管理の実務を請け負って、4月から業務を始めた。

「それだけではありませんよ」と大津氏は言う。「工芸官によるアートからも新しい展開の可能性があるのでしよう」。経営の発想や体質が民間企業と不思議なほど変わらない。



国立印刷局工場近隣の企業との意見交換会。工場マネジメントの改善や安全性向上について、参加者に新たな気づきをもたらしている



一万円札と肖像部分コンテ画(渋沢栄一の肖像)。彫刻担当の工芸官は、精緻に描いた肖像を基に金属板に特殊な彫刻刀(ピュラン)で点や線を手で一本一本彫刻し、原版を作製する



シリーズ Vol.19

まちから、
むらから

山形県遊佐町



推計人口: 12,043人
世帯数: 4,845世帯
主要産業: 農業、製造業、医療・福祉および卸売・小売業
2025年3月31日時点

山形県の最北端に位置する遊佐町は、鳥海山と日本海に囲まれた自然豊かな町である。町内を流れる月光川では秋にサケの遡上が見られ、清らかな水と美しい景観が魅力だ。四季折々の観光スポットがあり、登山や海水浴などが楽しめるため多くの人々に親しまれている。

オホーツク海の高級サケ「めじか」のふるさと 鳥海山の恵みが育む伝統の サケふ化・放流事業を次世代に継承へ

山形県と秋田県にまたがる鳥海山。麓の庄内平野北部に位置する山形県遊佐町^{ゆざまち}では、その豊かな恵みの水系で100年以上前からサケの人工ふ化・放流事業が営々と引き継がれている。生まれ故郷の川に回遊するロマンあふれるサケの一生に寄り添う生業は、県最北端の町の貴重な地域資源として改めて注目されている。

月光川の支流で営む 枡川鮭漁業生産組合

遊佐町に入ると「出羽富士」とも呼ばれる鳥海山の雄大な姿がさらに間近になる。標高2236メートルの活火山は春になっても雪化粧しており、融雪はやがて伏流水となり麓を沃野^{よんや}にしてきた。山裾の各所では冷たく澄んだ水がこんこんと湧き出ている。この地の暮らしと生業は鳥海山からの恵みで成り立っている。

その鳥海山を水源に遊佐町を流れる月光川^{がっこう}流域の支流には、さかのぼってくるサケを採捕し卵をふ化させて稚魚を再び放流する人工ふ化場が4カ所ある。水田地帯を流れる滝沢川^{たきざわ}の上流で人工ふ化場を運営する「枡川鮭漁業生産組合」は、山形県内にある15のサケ生産組合の中で親サケの採捕数と稚魚の放流数共に最も大きな組合だ。

同組合のふ化場を訪れたのは3月中旬。まだ冷たい日本海からの北西の季節風が吹きつける中、同組合の尾形修一郎組合長らふ化場関係者が迎えてくれた。76歳の尾形氏は祖父の代から3代にわたって組合長を



ふ化施設より約1キロメートル下流に位置する採捕場。この二つの施設が連携し、サケの採捕から稚魚までの育成を一貫して行っている



ふ化施設で健やかに育つサケの稚魚たち。やがて大海原へと旅立ち、再び故郷の川へと戻ってくる

務めている。山形県鮭人工孵化事業連合会長、一般社団法人全国さけ・ます増殖振興会副会長理事をも兼務する地域のリーダーである。

遊佐町に限らず、サケは古来、日本列島で生きてきた人間にとって、は冬季の貴重なたんぱく源であった。縄文時代の遺跡からも食料にしたサケの骨が多く見つかっており、各地の郷土料理に使われ、現代に至るまで日本人が最も好む魚の一つと言われる。

変動するサケの遡上数 人工ふ化で資源確保

サケは、河川で稚魚まで暮らした後、海に泳ぎ出て北上し、冷たい海のアラスカ湾などを移動しながら成長するという。そして、4年ほどかけて成魚になり、再び産卵のために母なる川に回遊してくるという習性が、地域の魚として愛されてきたゆえんだ。生業を引き継いだ尾形氏は「先代の人たちはサケの母川回帰にロマンを感じたから苦労しながらも続けてきたのだと思う」と話す。

自然界でのサケの遡上数は昔か

らさまざまな要因で変動があり、極端に採捕数が少ない年が繰り返されてきた。そのため貴重な資源のサケの増殖は古くから試みられてきたようだ。山形県が2018年3月にまとめた「山形県さけ振興指針」によると、藩政時代から一部の河川で、主に親魚の産卵保護のための「種川制」があったという。1900年(明治33年)に現在の東根市で、北海道十勝ふ化場からのサケ卵1万個をふ化飼育したのが同県内の人工ふ化の始まりと言われる。

遊佐町では1907年(明治40年)に始まった。当初は、回帰してくる親サケの採捕数がなかなか増えず苦労が続いたが、大正時代の中ごろから採捕数と稚魚の放流数が増えていったという。1930年(昭和5年)には遊佐町内だけでも9カ所の人工ふ化場があったといい、当時は日本海側で有数の放流数を誇っていた。

柞川の人工ふ化は100年ほど前の昭和初期に始まった。地域の農家が共同で始



柞川鮭漁業生産組合
組合長

尾形 修一郎 氏

め、長く任意団体だったが、尾形氏が生まれた1948年(昭和23年)に、生産性を高めようと生産組合法人を設立した。尾形氏の祖父が組合長に就いてから、次第にサケの遡上が増えて放流数も増大していったという。

県の振興指針によると、昭和30年代には人工ふ化事業の基盤が整備され、1965年(昭和40年)ごろから、国の補助事業を活用してふ化場の規模拡大が進み、採捕数と放流数とも増大していった。ところが1980年(昭和55年)ごろから平成の半ばにかけて低迷期になり、受精して目が出始めた状態の発眼卵を北海道から移入せざるを得ない時期があったという。その後は変動はあるものの放流数は県内で3千万匹前後を

保っている。

枘川鮭漁業生産組合も曲折を経ながらも、近隣の5世帯、夫婦で計10人の組合員数で継続してきている。今の組合員の多くは3代目から4代目になってきている。10年ほど前、施設が老朽化し生産性も落ちてきたため、組合はふ化場の大規模な作り変えを決断した。2017年3月に完成した現在のふ化場で、総工費は約3億5千万円に上った。

尾形氏は「こんな大きな工事をして大丈夫かなと、心配で1週間も寝られなかった」と振り返るが、「組合の皆さんは全くぶれなかった」と全員の強い意思と固い絆を強調する。

「めじか」が縁で北海道の指導と最新技術の導入

約5千平方メートルの敷地に作られた新たなふ化場の設計や運用には、先進地で優れたノウハウを持つ、北海道の一般社団法人「北見管内さけ・ます増殖事業協会」の全面的な協力と指導が反映されている。まれな道県の団体の連携がどのようにして実現したのか。それも回遊するサケが取り持つ縁だった。

まずは、枘川のサケふ化事業の一連の仕事の流れと、刷新されたふ化場の設備や卵から稚魚に飼育するプロセスを見てみよう。

毎年9月中旬ごろ、サケが遡上する滝淵川を清掃し、サケを誘導して採捕する金属製の「ウライ」という施設を設置し、採捕を始める。10月中旬ごろから1週間から10日ごとにメスから採卵しオスの精子を振りかきけて受精させる。採卵数は1千万個を目指している。

この受精卵のふ化室棟は二つある。第1ふ化室棟は、山側から湧き出る、年間を通して11・5度程度の水を引き入れている。50箱あるふ化槽にはそれぞれ10万〜12万個の受精卵を入れ、毎分40リットルの湧き水を流している。一方、第2ふ化室棟は、湧水に加えて、敷地内で掘った井戸の水も使っている。

約30日で発眼した卵は、死んでいない卵を取り除く検卵を経て養魚池に移す。ふ化した直後の栄養源である「さいのう(臍嚢)」がなくなり稚魚が浮上すると、最後の飼育池に移して、体重が1グラム以上、体長が数センチになるまで育て、適期に、近くの滝淵川への放流を行う。枘



受精を終えたサケの卵はふ化槽へと移され、清らかな水の中で成長し旅立ちを待つ

川は年間約1千万匹を放流しており、山形県内の3分の1近くを占めている。

飼育池は長さ20メートル、幅5メートル、水深が1メートルのものが10本ある。河川水を引き込んだ広い池でストレスがなく泳がせて、待ち受ける厳しい環境に耐えられる丈夫な稚魚に育てるといふ発想など、北見管内さけ・ます増殖事業協会のアイデアを多く取り入れたという。

オホーツク海沿岸でのサケ漁が盛んな北海道では、水揚げされる中で最高級のを「めじか」という。本州ではなじみがないが、産卵のために生まれた川に戻る前にオホーツク海で捕獲された脂が乗ったサケだ。数千匹に1匹という希少魚でブラン

ド化されている。北海道側の標識を付けた追跡調査の結果、このめじかの多くは月光川を母川としていることが分かったのだ。

めじかは、本来はさらに1千キロの旅を乗り切って月光川水系に回帰するために体に栄養を蓄えた状態のサケだったのだ。遊佐町側として、丹精込めて受精卵から育てたサケが北海道側で一方的に先取りされていたことになり、水産庁も漁業調整に乗り出すなど問題化した。

「一時は犬猿の仲でした」と尾形氏が言う北海道との関係が良好に転じたのは、お互いに貴重な資源を守るために、ふ化技術を向上させようという思いを共有できたからだ。15年ほど前に尾形氏が北見管内の施設を見学し、その立派な設備と関係者の熱意に感銘を受けた。その後、技術指導を仰ぐと寛大な人的交流が生まれ、新たな枘川ふ化場の建設につながったという。

川と海をつなぐ交流

「遊佐町めじか地域振興協議会」

北海道との交流が深まる中で、遊



遊佐町の豊かな自然と北海道の厳しい海が育んだ「めじか」。銀色に輝く姿が美しい



ふ化主任の佐藤智明氏が語るサケの一生。採捕から放流まで、細やかな管理と創意工夫で次世代へと命をつなぐ

佐町側では、一方的に資源を提供しているという思いが消えていき「川と海をつないで貴重なサケ資源を共に考えていこう」という機運が高まった。そして2013年、ふ化・放流事業とめじか漁を共に発展させて地域を活性化しようと、遊佐町と山形県、北海道の漁業関係者らによる「遊佐町めじか地域振興協議会」が発足した。尾形氏が会長を務めている。事務局は町役場に置かれ、毎年シンポジウムや意見交換会などを開催している。

2023年12月に開かれた「遊佐町鮭シンポジウム」には、元水産庁次長で国立研究開発法人水産研究・教育機構理事長も務めた「よろず水産相談室 a f c . m a s a」代表の宮原正典氏が招かれ「サカナの世界を豊かに」と題して講演した。宮原氏は、地球温暖化で日本の近海漁場は危機に瀕していると警鐘を鳴らし、漁業の脱炭素化など早急な取組みの必要性を訴えている。環境変化の対応として、北海道の技術を導入した柘川鮭漁業生産組合に注目し、「ふ化放流数を増やすのではなく、放流する魚が強くなり天敵などから自らを守る能力を高めることに注力した」と、その取組みを高く評価している。

今年3月には「月光川水系の鮭資源を考える」と題した講演会を開催。サケ資源を有効活用するためには食品会社が開発した新商品の試食会と意見交換会も開かれた。また、遊佐町では2030年6月の運転開始を目指した洋上風力発電事業が動き出した。自然エネルギーによる地域振興が期待されており、講演会には電力会社や商社の関係者も出席するなど、「めじかの里」にさまざまな関係者が集う協議会に発展している。

減少傾向の採捕数 独自のノウハウを試行

しかし、サケをめぐる近年の状況は決して明るくない。

水産研究・教育機構の2024年度速報(2月末現在)で全国の状況を見てみると、サケの沿岸漁獲数と河川捕獲数を合わせた来遊数は1790万匹で前年同期比78%、このうち河川捕獲数は214万匹で同61%にとどまり、いずれも1989年以降最も少なかった。山形県では、柘川が取り組んでいるような河川での採捕による捕獲数が3万8696匹、沿岸漁獲数を含めた来遊数は5万2246匹で前年同期比85%だっ

た。原因は温暖化による環境変化を指摘する専門家が多い。

柘川の採捕数は、2020年度が7.2万匹だったが、翌年度から3.2万匹、3.4万匹、1.8万匹と低迷し、2024年度は1.6万匹まで減少した。過去5年間の平均が3.4万匹程度で、尾形氏が目標とする5万匹、回帰率0.5%には届いていない。

尾形氏や同組合ふ化主任の佐藤智明氏は、発眼卵から浮上するまでの管理に何らかの原因があったのではないかとみている。一つは河川水の温度だ。佐藤氏は「北海道の指導通りにやってきたが、ここ庄内の水の温度は北海道よりも高いため、稚魚の酸素の消費量が増えて溶存酸素量が足りなくなったのではないかと推測。そこで昨年からは養魚池の水量と溶存酸素量を増やす工夫をして稚魚を育てた。佐藤氏は「今回放流した稚魚たちが帰って来る4年後には成果が出ることを期待している」と話す。

放流数とその時期も工夫しているという。月光川水系のサケは、遡上時期が早い前期群と遅い後期群がある。前期群はかつて移入した寒



遊佐町産業課長
太田 智光 氏

冷な北海道由来のサケが多く、後期群は在来の固有種と考えられている。尾形氏は「温暖化の進行は避けられないが、対応策として温暖適応力がある後期群の放流を増やす。我々は負けられない」と力を込める。

昭和初期、曾祖父が創業に関わったという佐藤氏は組合の次世代のリーダーで50歳。5年前までは自動車関連会社に勤め仙台市内に単身赴任していた。「小さい頃からサケ事業に触れていたののでいつかは継ぎたいと思っていた」という。佐藤氏も「昨年から組合員の27歳のお孫さんが加わってくれたが、これからは世襲から脱却して外部の人を入れていかないと持続できない」と将来を見据える。

ふ化・放流事業はかつて、行政による稚魚の買い上げが収益の柱だったが、山形県によると、平成以降の買い上げ予算のピークは1997年度の9千万円で、その後減り出し2024年度は3300万円にまで減少している。尾形氏は「サケ

秋から冬にかけてのサケのふ化・放流事業を終えると、組合員の多くは田植えの準備に入る。尾形氏は4・2ヘクタール、佐藤氏は8・2ヘクタールの米作り農家になるというふ化・放流事業と農業の半ばずつのサイクルが、この地域の生業だ。尾形氏の高校の同級生で会社経営とコンサルタントをしている佐藤豊記氏は「漁業と農業という自然の生き物と作物を扱う、地

域の魅力的な仕事だ。それを一体化して農業法人化したらいいと勧めている」と、経営者の視線で組合経営のアドバイスをしている。地域の伝統的な生活や生業の魅力の気付きは、外部の人の方が敏感なことが多い。遊佐町産業課長の太田智光氏は「町民にとってはサケのふ化・放流は昔から当たり前にあり珍しくもないが、専門家の宮原(正典)先生が、とても素晴らしいとおっしゃるのを聞いて、改めて大事な伝統産業なのだと感じた」と話す。町では毎年10月下旬のサケのつかみどり大会や小学校でのサケを学ぶ授業など、地域資源に触れる機会を作っている。

いる。さらに情報サイト「来ちゃいなよ。ゆざまち」の運営もしている。尾形氏は「サケに触れる観光や修学旅行などを受け入れたい。遊佐町の魅力を発信してほしい」と若者の活動に期待している。川と海を回遊しふるさとに帰って来るサケの一生にはロマンと愛着を感じる。自然と共生した地域の生業を通して、次世代につながる魅力あるストーリーが紡ぎ出されることを期待したい。



稚魚の放流が終わると、田植えの準備が始まる。鳥海山に抱かれた遊佐町では、1年を通じて豊かな循環が続く



ご意見・ご感想

第32号「広がる事業承継の可能性」を拝読しました。後継者不在問題の解決を越えて、ストーリーをつなぎ新たに進化させていく皆さまの挑戦に感動しました。特に、1ターンの薬剤師さんの事例には感銘を受け、挑戦する若い世代が増えると地方の活性化につながると思いました。また、高等教育の場で事業承継が扱われていることを知り、挑戦する方を増やす観点からも、私自身も教育現場との連携をしてみたいと思いました。

北海道事業承継・引継ぎ支援センター
エリアコーディネーター
番場啓 様

第33号に掲載された「就職目指す外国人を支援 地域に根差した教育で人口減少を緩やかに」を拝見しました。人口減少と少子高齢化が進む中、苫小牧でも外国人が働かれている姿を見かけるようになりました。畑中社長は日頃苫小牧商工会議所においても、外国人労働者を「安い労働力として位置付けるのではなく、欠くことのできない仲間」として、日本人も変わっていかねばいけないと話され行動されています。本記事は、そういった想いの一端を広く知っていただけるととても良い内容だと感じました。

苫小牧商工会議所
経営支援部長兼中小企業相談所長
堀抜信吾 様

第33号で紹介されていたスズキハイテック株式会社の「老舗企業を変えたダイバーシティ経営 開発主導型ビジネスモデルへの転換に外国人材の熱意と力」を拝読し、外国人雇用を成長戦略の中心に据える重要性を改めて実感しました。経営陣の明確なビジョンと、外国人材をパートナーとして尊重する姿勢が、地方都市での雇用成功にとって欠かせない要素だと思います。大崎市古川には、全国で2例目となる公営の日本語学校が開設され、外国人労働者の定着と活躍のさらなる促進が期待されています。地域全体で生活支援や日本語教育を充実させることが、地方創生にとって不可欠な環境づくりであると強く認識しました。

古川商工会議所 理事・事務局長
千葉敏弘 様

第30号のスペシャルリポートを拝読しました。観測史上最高の気温、資材費の高騰などにより、苦境に立たされている生産者を目の当たりにして、特別対談の中で生源寺先生がお話しされていた「リスクと不確実性」の見極めが重要であると感じます。生産者が最大限努力してもなお克服し難い事態に直面している現況を鑑みるに、このまま生産が破綻したらどうなるのか、社会全体で危機感を共有する時が来ていると感じます。

茨城県
匿名希望

第33号「地域で輝く外国人材」を拝読しました。少子高齢化社会に突入した日本で働き手を確保するため、外国人材に期待するところは大きいと考えております。弊社でも10年ほど前から技能実習生の受け入れを開始し、現在では40名の方が在籍されており、母国から遠く言葉も十分通じない日本に来て仕事をしている姿には頭が下がる思いです。掲載各社様の取組みについても素晴らしいもので、それぞれの人に寄り添った取組みを続けて定着につなげていきたいと思っております。

兵庫県
匿名希望

第33号の特集「地域で輝く外国人材」を拝読しました。ページをめくり、まず目に飛び込んできたのは、真剣な輝くまなざしの外国人材の皆さんでした。少子高齢化が進む日本では、労働力確保と社会の持続可能性が重要課題です。経済的視点では、労働力多様化と多文化共生の推進が解決の糸口と言われています。そのためには外国人材が生活者として地域社会に根付く仕組みを構築することが、最も重要だと改めて気付かされました。

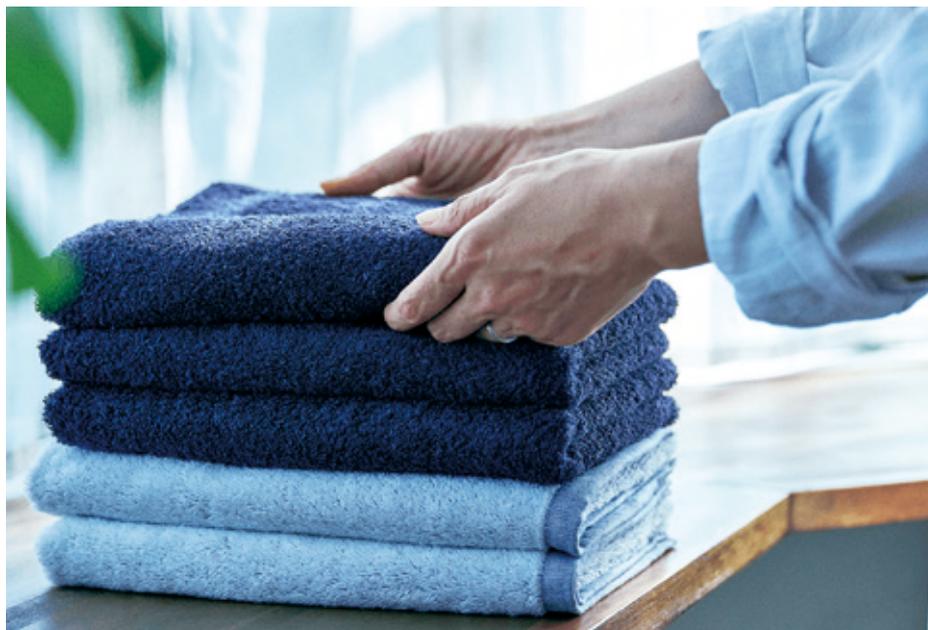
佐賀市産業支援相談室 サブマネージャー
金成千里 様

『日本公庫つなぐ』へのご意見・ご感想募集

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・ご感想は、『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。右の二次元コードからご意見・ご感想をお寄せください。

<https://www.jfc.go.jp/n/findings/tsunaguvoice/index.php>





写真提供／大阪タオル工業組合

大阪府泉佐野市、泉南郡熊取町、泉南市

「泉州タオル」

日々の生活に欠かせない「タオル」が日本で用いられるようになったのは明治時代のこと。当時タオルは高価な輸入品で、保温性が高いことから主に襟巻きのように使われていた。大阪の舶来雑貨商・新井末吉はタオルの国産化を目指し、知人の佐野村（現・泉佐野市）の白木綿職人・里井圓治郎に製織の研究を勧める。平織りの木綿布と違い、タオルは綿糸がループ状になったパイル地でなくてはならないため、里井は約2年かけてパイルを作る「打出機」を考案し、1887年にタオルの製造に成功。以来、泉州地域は日本タオル産業発祥の地として大いに栄えることになる。「泉州タオル」の特徴は、織り工程の最後に漂白・水洗いをする「後さらし製法」。綿糸に付着した油分やのりを取り除くことで、糸本来の吸水性を引き出し、肌触りの良いタオルに仕上がるという。一時は安価な海外製品に押されたが、人と環境に配慮し、品質と安全性を追求したタオル作りで差別化を図ってきた。現在の国内製造シェアは4割程度。シンプルで高品質なタオルは、ふるさと納税の返礼品としても人気を集めている。

 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。

<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。