

## 第2章 新陳代謝の促進

新陳代謝の促進の観点に立ち、本章では「起業・創業に成功した事例」、「農商工連携や産学官連携により製品開発に取り組んでいる事例」、「異業種転換や新事業展開により販路開拓に取り組んでいる事例」の全10事例を紹介する。

### 第1節 起業・創業に成功した事例

本節では独創的な発想に基づくサービスや地域の特産品を活用した商品によって起業・創業した小規模事業者について下記の4事例を紹介する。

事例 2-2-1 合同会社西谷／たびすけ(青森県弘前市)  
業務執行社員 西谷 雷佐 氏

事例 2-2-2 株式会社ウェルシーライフラボ(栃木県宇都宮市)  
代表取締役 佐藤 香苗 氏

事例 2-2-3 萬金堂(東京都青梅市)  
代表 今野 宏江 氏

事例 2-3-4 南一栄税理士事務所(石川県小松市)  
税理士 南 一栄 氏

**事例 2-2-1：合同会社 西谷／たびすけ(青森県弘前市)****〈旅行業〉〈従業員 4 名、資本金 420 万円〉****「大手旅行会社がやりたくてもできないチャレンジで起業した  
旅行会社の目標、それは“地域活性”」****◆事業の背景****弘前を着地型観光で盛り上げる切り札、  
地元の“当たり前”を観光コンテンツに。**

私たちが旅行会社を利用する場合、交通チケットやホテルの手配を依頼したり、すべてのスケジュール管理を添乗員におまかせするパッケージツアーに申し込んだりする。どちらの旅行も基本は旅行者の居住地が起点になっており、こういう観光を“発地型”観光という。一方、海外旅行で体験することが多いが、到着後、ツアーデスクなどに依頼し、地元スタッフのアテンドで観光やさまざまなアクティビティを体験するタイプの観光は“着地型”観光というカテゴリーに区分されている。

青森県の県庁所在地・青森から特急で約 35 分、りんごや桜、“ねぷた”などで知られる弘前市に、この着地型観光に特化することで、全国の自治体や大手旅行会社からも注目される旅行会社がある。それが、西谷雷佐代表が率いる『たびすけ』だ。同社の大きな特徴は二つ。一つはもちろん、日本の旅行会社には珍しい着地型観光で大手旅行会社と差別化している点。しかも、すでに知られているような名所旧跡を案内するだけではない。たとえば、りんご狩りの季節は何もしなくても多くの観光客が訪れるが、同社は、りんご狩りができない季節にあえて、りんごに関連したツアーを実施する。農家でりんごの樹の剪定をお手伝いしながら、切れ味鋭いノコギリの話を聞いたり、剪定のノウハウを聞いたりするのだ。ほかにも、雪かき体験、「鳥居に鬼がいる神社」を巡る旅、ご当地アイスを食べるツアー、街のスナックをはしごするツアーなど……。タイトルだけでわくわくするようなオリジナルコンテンツを次々に開発し、全国の観光客の目を弘前に向けさせることに成功している。

「日常的な暮らしとか、弘前独特のニッチな文化とか。私はそういうもののなかにこそ面白さがあるという視点で観光コンテンツを考えています。たとえば、弘前には『干支を祀った神社や寺』がいくつかありますが、地元の人は当たり前すぎてつまらないと思っている、でも、弘前以外の方々をお連れするとみなさん興味津々。『初めて見た!』と。弘前には、ほかの地域からいらっしゃった方に興味を持っていただけるものが、桜や“ねぷた”以外にも実はたくさん眠っている。」

**◆事業の転機****車いす、言語、情報……、さまざまな“バリア”を越えて、  
旅を、そして人生を楽しんでもらいたい。**

そして、同社を語る上で欠かせないのが、バリアフリーだ。西谷氏は高校時代にホームステイを通してアメリカに魅せられ、アメリカの大学に進学。そこで、車いすで

生活する同級生と出会う。彼はバスケットボール好きの西谷氏と同じコートでバスケットボールに興じ、週末は一緒にバーにも出かけた。そして、それを周囲の同級生も街の人々も特別なことと捉えていないことに西谷氏は少なからずカルチャーショックを受けたという。

大学卒業後、弘前、とりわけ生まれ育った土手町に愛着を持つ西谷氏は地元に戻り、旅行会社に入社する。ここで、自身の道標となる決定的な体験をすることになる。

オーストラリアツアーに添乗したとき、ゴールドコーストの夕日を眺めていた 70 歳ぐらいの女性が突然、涙を流し始めたのだ。理由をたずねる西谷氏に女性は「寝たきりの主人を家に残して旅行に来た。背負ってでも連れてきて、この素晴らしい景色を主人にも見せたかった」と、悔やんだのだという。このとき、西谷氏は思った。「アメリカでは車いす生活でも、充実した暮らしを送る人がたくさんいる。でも、日本には体が不自由だという理由で、したいことをしたいと言えない人がいる。それなら僕が背負えばいいじゃないか。」と。

この体験は同社のもう一つの特徴、バリアフリー旅行に生かされた。介護資格を持つ社員を揃え、移動に車いすが必要な方やご高齢の方の旅行のサポートはもちろん、外出支援サービスなどを行うのだ。車いす利用者が感じるバリアのほかにも、外国人が感じる言葉のバリア。旅先の知識がない方の情報のバリア。それらを取り払うバリアフリーと、オリジナリティ豊かな発着型観光のコンテンツを融合したサービスを提供する旅行会社。それが『たびすけ』なのだ。

#### ◆事業の飛躍

起業のきっかけは YEG ビジネスプランコンテスト。

プレゼン一つで人生が変わった！

全国的に見ても、ユニークなコンセプトを持つ旅行会社『たびすけ』の誕生は平成 24 年 4 月。きっかけはその 1 年前に開催された、日本商工会議所青年部主催の YEG ビジネスプランコンテストだった。このコンテストは、全国の青年部メンバーが新たなビジネスチャンス創出につながるプランを競うもので、当時、ちょっとした巡り合わせで弘前商工会議所に所属していた西谷氏は、平成 21 年度に愛媛で開催されたこのコンテストを見る機会を得た。そして、全国から集まった同世代の青年部メンバーのプレゼンテーションに大きな感銘を受ける。

「アメリカに渡った頃から、漠然と自分でビジネスをやりたいとは思ってはいましたが、それがなかなか見つけれられない。ちょっと日常に流されかけていたころ、愛媛で見たコンテストは衝撃でした。『プレゼン一つで人生は変えられる！』と。」

次年度のチャレンジを誓った西谷氏は 1 年がかりでプランを練り、平成 22 年度第 8 回のコンテストにエントリーする。自身の地元愛を具現化する着地型観光とバリアフリーを組み合わせた「安心して旅行できる街、命に寄り添う街、弘前」というプランを発表し、見事にグランプリを獲得。同社を起業する決意を固めた。ついに“やりたいこと”を見つけた瞬間だ。

## ◆今後の事業展開と課題

“人が動く”観光は地元を潤すだけではなく、  
地域の根本的な課題を克服する力になれる。

起業から3年を迎える今年度。西谷氏は、また新たな試みをスタートさせようとしている。それが、“ねぷた”をコアに据えた移住・定住促進型ツアー企画だ。“ねぷた”を見るだけのツアーは数あるが、同社は地元に密着した旅行会社だけに“ねぷた”に観光客を参加させるだけでなく、祭りの終わりにはともに“ねぷた”を担いだ人々と酒を酌み交わす交流までをアテンドする。それに加え、今度は“ねぷた”を製作する段階から観光客を参加させる計画を練っている。弘前に長期滞在し、夜は地元の人々とともに“ねぷた”を作り、ときには“ねぷた”の準備をする“ねぷた小屋”に地元の人々とともに泊まる。そんなコミュニティ参加型ともいえるツアーだ。

「多くの地方都市と同様、この地域の課題として大きいのが人口減少です。こういったツアーでコミュニティに参加していただくことで、もしかすると出会いがあって、結婚して、弘前に住む方も増えるかもしれない。弘前の仲間ができたお客さんが観光リピーターになり、交流人口が増えていくかもしれない。普通、旅行会社はこんなことは考えませんが、私はこういう試みを地域の課題を解決する突破口にしたいと考えています。」

その言葉どおり、旅行会社はチケットやホテル手配で稼ぐ、という固定概念に西谷氏はとらわれず、大手旅行会社には難しい旅行企画立案のほか、コンサルティングやワークショップによる周辺市町村の観光資源開発、地元の大学での講演を通じた観光人材の育成なども手がける。すべては、観光を通して地域を活性化するという目標のためだ。

地元愛、旅の喜び、そしてバリアフリー。こういった自分の“気づき”を大事に温め、大きく飛躍した西谷氏の旅は、まだまだ終わらない。目標に一步步近づくために。



業務執行社員 西谷 雷佐 氏



介護資格を持つスタッフが添乗



『スノーハイキング&amp;本気のソリ遊びツアー』



“ねぷた”に参加する外国人観光客

**事例 2-2-2：株式会社ウエルシーライフラボ(栃木県宇都宮市)**  
**〈化粧品製造事業、化粧品販売業〉〈従業員 2 名、資本金 300 万円〉**  
**「肌トラブルに悩む人々の救世主」「女性起業家の視点で、栃木の魅力を発信」**

◆事業の背景

肌に合った化粧水がないなら作ればいい。

肌トラブルを抱えた主婦による自家製化粧水。

現在、日本の成人女性におけるアトピー性皮膚炎の患者数は 500 万人といわれており、日本アトピー協会によれば、日本人の 3 分の 1 が、肌が弱い、敏感肌などで悩んでいるという。そして、その大多数が自分に合う化粧品を見つけることができず、とても苦悩している。栃木県宇都宮市の株式会社ウエルシーライフラボの代表取締役・佐藤香苗氏も、そのなかの 1 人であり、その悩みこそが起業のきっかけだった。

「今から 10 年ほど前、出産を機に体質が変わり、敏感肌になってしまいました。以来、ネットなどで自分の肌に合う化粧品を探しましたが、なかなか見つかりませんでした。敏感肌には防腐剤や界面活性剤といった添加物が大敵です。ところが、商品の表記に『防腐剤不使用』と書かれていても、実際には微量の防腐剤が混入していたり、薬事法では防腐剤のカテゴリーには入らない防腐剤成分が入っていたりする。敏感肌の場合、そうした微量の防腐剤にも反応してしまいます。結局、既存の化粧品で自分に合うものは見つけれませんでした。」

当時は専業主婦だった佐藤氏。これまで、住宅メーカーと情報システム会社に勤務経験はあったが、薬学に関してはまったくの素人だった。それでも、肌の悩みを解決したいと、自宅のキッチンで自家製化粧水の製作に取り組んだ。

◆事業の転機

「悩みと苦しみから解放されました」

そんな声に後押しされ商品化を決意。

日本に数ある化粧品メーカーは、なぜ、防腐剤未使用の化粧品を作らないのか。

「防腐剤や界面活性剤を一切使わない化粧品の開発には、膨大な資金と時間が必要です。それに加えて、防腐剤を入れないということは、化粧品が腐りやすくなるというデメリットも生じます。ひとたび品質の低下したものを販売し問題が発覚してしまうと、ブランドイメージに傷がつき、引いては会社全体の経営にも影響を及ぼしてしまうのです。つまりは、本当の“防腐剤無添加”は、化粧品メーカーにとってリスクが高く、手を出しにくい分野なのです。」

そんな背景のなか、佐藤氏は地元の特産品である納豆に含まれている成分が肌に良いことに着目。そこから有効成分を抽出し、5 年以上試行錯誤し、自らの肌に合った化粧水を完成させた。すると、同じように敏感肌に悩んでいた周囲の人々から「その化粧水を分けてほしい」という声が集まり始めたのだ。化粧水の輪は次第に広がり、やがて佐藤氏のもとには、「この化粧水を使って、長年続いた苦しみから解放されま

した。ありがとう」という手紙が何通も寄せられたという。

「自分と同じ悩みを持った人があまりに多いことに驚きました。そして、みなさんの切実な声を聞くうちに、『同じ苦しみを味わった人たちの力になりたい』と、化粧水の商品化を決意しました。」

### ◆事業の飛躍

#### 使用前に2液をブレンドする。

#### とっぴなアイデアから生み出した自信作。

商品化に当たり、最大の問題が“防腐剤無添加”だった。佐藤氏は、当時、化粧品会社の研究所に勤務するご主人に相談しながら、自らの肌を実験台に「腐るとはどういうことか」について考えた。その考えを食品分野にまで広げると、防腐剤を使わない保存食品（梅干しなど）があることや、腐りやすい食品は冷蔵庫で保存していることに気づいた。その結果、化粧水を濃縮液と水に分けてパッケージし、その二つをユーザーが使う直前に一つにブレンドする手法を思いついた。また、化粧品の品質を維持するため、一度ブレンドしたものは冷蔵庫で保存し、2週間で使い切るという手法を取り入れた。こうして生まれたのが『ベジリア ブレンドローション』だ。

発売前のモニター調査では、保湿効果が実感でき、踵や脛、肘などのひび割れがなくなったという報告だけでなく、美白、シミ、しわなどが減った人もいたという。販路はネット販売に限定することで中間マージンをカット、製造からユーザーの手に渡るまでの時間の短縮にもつながった。

「アトピーや敏感肌の人たちに一度でもこのローションを使っただけで、みなさんがリピーターとなってくれる確信がありました。現在、敏感肌の市場は800億円といわれており、潜在的な市場はもっと大きいと考えています。このローションなら新たな市場の掘り起しも可能であると思っています。」

商品に自信を持った佐藤氏は起業を決意。宇都宮市の起業家セミナーに通い、中小企業診断士のもとを訪れ、起業のノウハウを1年間勉強した。また、県薬務課に何度も足を運び、薬事法上の許可（化粧品製造業、および化粧品製造販売）申請を行った。初期投資を抑えるため、会社登記、薬事法上の許可申請、ホームページの作成、商品デザインなどは自社で行い、あらゆる経費を削減した。自己資金に加え、平成24年度地域需要創造型企業・創業補足事業の採択、地元の地銀、日本政策金融公庫からの融資を受け、平成25年5月10日、株式会社ウエルシーライフラボが誕生。そして、手作り化粧水から9年の歳月を経て、ついにその年の12月に商品化に成功した。現在は、ご主人も化粧品会社を退職し、同社のテクニカルアドバイザーに就任。技術面のサポートだけでなく、それまではなかなか理解されなかった女性ならではの感性を、論理的に“翻訳”する役割も担っている。こうしてお互いを補い合う関係が機能することで、新しいビジネススタイルを確立している。

### ◆今後の事業展開と課題

#### 郷土愛が生んだ第二弾商品。

### 「鹿沼土」を使った泡洗顔料。

起業のきっかけこそ「肌に悩みを抱えている人を助けたい」という思いだったが、佐藤氏にはもう一つ、会社の設立に掛ける熱い思いがあった。

「私は生まれも育ちも宇都宮で、昔から慣れ親しんだこの街が大好きです。でも、東日本大震災で負ったダメージはいまだに尾を引いており、特に農作物への風評被害などは深刻です。震災後、3年間は人もモノも流れてきましたが、3年を過ぎると、少しずつ忘れられていくのを実感しています。このままではいけない、何としても栃木を元気にしたい。そのためにも、私たちはこの会社を通して栃木の特産物に関連したモノづくりを行い、全国にアピールしていきたいと思っています。」

そんな思いから、“地元の特産品を用い、お土産にもなる化粧品”を商品開発コンセプトとした“スーベニアコスメ”というブランドを立ち上げた。その開発商品の第一弾が平成25年8月に発売したスーベニアコスメ『マカロンクレイ泡洗顔料』だ。これは、栃木の特産品の園芸用土『鹿沼土』を配合した洗顔料で、潤いを残しながら余分な汚れだけを落とし、洗顔後もつっぱらないのが特徴。洋菓子のマカロンを模したかわいらしいパッケージは、『栃木県優良デザイン商品（Tマーク商品）』にも選ばれた。県内の道の駅や旅館、栃木県のアンテナショップで販売しており、まさに地元の特産品に付加価値を付けた、女性に喜ばれること確実のお土産品だ。地元の皮膚科医にも認められ、平成27年には化粧水とともにOEMの依頼を受けている。

「化粧品については、メーカーや病院などを対象にOEM事業を中心に行っています。また、化粧品以外にもインターネット事業（360度パノラマバーチャル機能を付与したホームページの作成）をはじめ、地元の素材、施設など、ジャンルに縛られることなく、栃木の魅力を日本中に、そして世界へ発信していきたいと思います。」

栃木という土地を愛し、復興を願う気持ちと、女性ならではの視点が会社の原動力。女性起業家が描く真の復興を、見届けて行きたい。



代表取締役 佐藤 香苗 氏



『ベジリア ブレンドローション』



使う直前に2液をブレンド



『マカロンクレイ泡洗顔料』

**事例 2-2-3：萬金堂(東京都青梅市)****〈タイカレーの移動販売〉〈従業員 0 名、資本金 150 万円〉****「子育てと仕事を両立するために、挑戦したのは、移動販売車による飲食業」****◆事業の背景****自分で時間をコントロールしたかったから、  
新しい仕事では“自由度”を重視。**

フルタイムで働く女性が出産をした場合、「仕事と子育て」のバランスに悩むというのはよくある話だ。システムとしては保育園という受け皿が存在するので、一応は夫婦がフルタイムで働いても、子育てに支障はないことになっている。しかし親の勤務時間中に子どもが発熱をすることもあれば、急な残業で夫婦のどちらが子どものお迎えに行くかで揉めたりもする。米軍横田基地の会計部署で 10 年間勤務してきた今野宏江氏も、初めて子どもを授かった際、生後 6 か月で保育園に預け、職場に復帰。その後、しばらくして大きな悩みを抱えることになった。

「私が保育園にお迎えに行っても『この人、誰?』という顔で私を見て、にこりもしない。保育士さんにはかわいい笑顔を見せているのに。そんな毎日が続くうち、『あれ? 私、母親として子どもを 1 日 10 時間も他人に預けていていいのかな』と、疑問を持ったんです。もし、お迎えに行ったとき、子どもが笑顔を見せてくれたら、私は今も横田基地で仕事を続けていたかもしれません。」

このターニングポイントで今野氏は基地の仕事を辞め、新しい仕事に就くことを決意する。重視したのは、“自由度の高さ”だ。たとえば、どんなに育児に理解のある職場であっても、人に使われる限り、勤務時間には拘束される。今野氏は自分の休みは自分で決めて、自分の時間は自分でコントロールする仕事を考え、その結果たどりついたのが移動販売車を使った飲食業だ。そもそも、当初から飲食業は頭にあったが、店舗での開業は選ばなかった。

「子どもとの時間を作りたくて始める仕事ですから、ランチに限定しようと考えていました。そうすると、店舗を借りるのはお金がもったいないじゃないですか。それに店舗で営業するとお店に縛られるでしょうし、それでは基地に勤めていたときと変わりませんから。その点、移動販売でしたら、自宅で仕込んで、さっとランチ時間に売り切って、さっと帰る。販売時間をランチ時間に限定すれば、子どもを保育園に預ける時間も短くてすみますしね。」

**◆事業の転機****心打たれたタイカレーで初の飲食店に挑戦。****完売が続き、いつしかお客さんの口癖は「まだ、ある?」**

そんなさまざまな思いを乗せて、移動販売車を利用したタイカレー屋『萬金堂』は平成 18 年の春に走り出した。自宅から数分の場所に位置する、街道沿いの土地を借り、11 時から 12 時ごろまでが営業時間。メニューは日替わりカレーが一つだけで、

その日用意した数（30食～50食）が売り切れれば終了だ。開業当初は5種類のタイカレーを日替わりで提供していた。ここで気になるのが、「なぜ、タイカレー」なのか、ということ。地域的には都会とは言い難く、エスニック料理が好まれるような土地柄には思えない。実はそこには、今野氏の食に対する譲れない哲学がある。それは「自分が心から美味しいと思ったものは、人に食べてもらいたい。」ということ。

「横田基地では職員が退職するときや、国に帰るときなど、必ず、料理を持ち寄ってパーティーを開きます。職員の国籍はフィリピン、中国、カナダ、アメリカ、タイ、日本……、と多彩で、いろんな国の家庭料理をごちそうになりました。そのなかで私はタイの『チキングリーンカレー』に出会います。ハートというか、胃袋を貫かれた感じですね。それで、『こんなに美味しいカレーは、みんなに食べさせてあげたい』と勝手に思い込んでしまったんですね。」

今野氏にとって、衝撃的な体験は何年も忘れられず、「飲食店を始める」と決めたとき、タイカレーを選んだのは当然の成り行きだったのだ。

もちろん、本場のタイカレーそのままでは、辛さも香りも日本人の味覚にぴったりとはいえない。そこで、タイカレーを教えてくれたタイ人の友人に相談しながら、日本人が楽しめる味に調整していった。そのかいあって、オープニングではあっという間に売り切れ。10年たった今も、ほとんど1時間で売り切れるほどの人気を維持している。

#### ◆事業の飛躍

##### リーマンショック、そして円安方向への推移。

##### 材料費の高騰をしのいだ方法は意外な発想。

滑り出しは好調で、息子さんとの時間も取り戻せた。しかし、商売には良いときもあれば悪いときもあるのが常だ。日本中の飲食店が苦境に立たされたリーマンショック。多くの食材が値上がりし、ほとんどの飲食店は材料費を削り、量を減らし、味を落としながら苦境に対処した。それは円安方向への推移で輸入食材が高騰している今も同じだ。しかし、今野氏は通常では考えられない方法で不況に挑んだ。

「私は逆発想でしたね。セットのドリンクは外させてもらって、カレーはあえて高い材料を使って、もっと美味しくしてしまう。お客さんも景気が悪いのは知っているから、ドリンクがないのは納得してくれて、なかには水筒持参で来てくれる人もいました。でも、カレーの味は落ちていない。むしろ美味しくなっている。今のお客さん、特に年配の方はとても舌が肥えているので、味は絶対落とせないですね。そんなふうに常連さんの信用を失わないように努力しました。」

これが今野氏が守る、二つ目の食の哲学、「自分が美味しくないとと思うものは、人に食べさせない」ということだ。こう書くと、頑固なレストランのシェフのようにも見えてしまうが、柔軟さも今野氏の持ち味で、お客さんから、「タイカレーも美味しいけど、ほかのカレーも食べてみたい」というリクエストが出れば、カツカレーやハンバーグカレーなども日替わりメニューに登場する。ただし、常に意識しているのは

今野氏が美味しいと思うものを、安全で良質な材料で作ることだ。

加えて、今野氏がもう一つ、お客さまへの接し方で大切にしていることがある。それは、移動販売車の加工業者さんに教えられた「人は人を見て買う。」という言葉だ。たとえば、お年寄りには「気をつけて帰ってね」と声をかけ、自転車のお客さまの商品は包装を二重にする。味さえ良ければ商売はうまくいくわけではないことを胆に命じているからこそ、常連客は景気に左右されず、『萬金堂』を訪れるのだろう。「まだ、ある？」の合い言葉とともに。

### ◆今後の事業展開と課題

#### 10年単位の人生設計を見直す年。

#### 大きく飛躍するか、新しい楽しみを見つけるか。

今野氏が萬金堂を始めるきっかけとなった、息子さんは今ではもう12歳。学校が正午前に終わったときは、自宅へ向かう途中で営業する今野氏のもとへ、笑顔で駆け寄ってくるそうだ。そんなとき今野氏はつくづく「お店を始める決断をして良かった」と感じるそうだ。

息子さんとのいい関係づくり、そして『萬金堂』の成功と、ひとまず目標を達成した今野氏。今年は次の展開を考えるタイミングだと言う。

「私、10年単位でいろいろ変化してきているんです。横田基地での10年、『萬金堂』での10年。次の10年をどうするか、今、いろいろと考えています。たとえば、ここは人にまかせて、ほかのところにもう一店舗出すか、こういう移動販売車を増やしていくのか、あるいは半年ぐらい充電して、まったく違うことにトライするか。今の景気を見ながらですが、次の10年も楽しめるものにしたいですね。」



代表 今野 宏江 氏



萬金堂は軽自動車での移動販売



敷地奥にはテーブル席もある



看板メニュー『チキングリーンカレー』

**事例 2-2-4：南一栄税理士事務所（石川県小松市）****〈税理士事務所〉〈従業員 2 名〉****ずっと夢に描いてきた独立開業を実現」****「税務・会計・経営計画の面から経営者の成功をサポート」****◆事業の背景****新卒で入社した会社がきっかけで****税理士になることを決意。**

個人事業主をはじめとした小規模事業者のなかには、日々の業務に追われて経理は二の次、悪く言えば“どんぶり勘定”的な経営者もいる。また、決算や確定申告の直前に1年分の経理をまとめて整理する経営者も少なくない。たしかに、帳簿をきちんと付けたり、税務関係の書類を作成するのは、慣れていないと時間がかかるし、面倒だ。平成23年8月に開業したばかりの税理士、南一栄氏は、そんな“面倒なこと”を相談にくる経営者を笑顔で迎え入れる。しかし、もともと彼も経理や税務に興味があったわけではなく、税理士になったのは前職がきっかけだったという。

「地元、石川県の大学を卒業して、輪島市にある建設会社に就職しました。そのとき、たまたま配属されたのが総務部で、会社の経理をまかせられたのです。数字に特別強いわけでもなく、税理士事務所の職員にいろいろ聞きながら毎日数字と向き合ううちに、会計の面白さにひかれていきました。それに趣味というか、資格を取るのが好きで、大学在学中に宅建（宅地建物取引主任資格）や行政書士の資格も取っていました。だから、日々の仕事を通じて、税理士の資格に興味がわいていったのだと思います。」

税理士になりたいという思いは募り、平成13年、28歳で建築会社を退職。小松市に戻り、税理士事務所に就職した。職員としてお客さまを訪問し、領収書や請求書が帳簿と合っているかどうかチェックしたり、確定申告の時期は書き方を教えるなど、実務経験を積んでいった。

そして平成23年、税理士の資格を取得。それを機に独立し、開業したのである。

**◆事業の転機****起業塾の講師や税務の無料相談員も務め****現在は20数件のお客さまを持つほどに。**

10年間の実務経験はあったが、自らが経営者になるのは初めてのこと。それまでのように固定給ではないし、何の保障もないことに不安はなかったのだろうか？

「多少はありましたが、税理士になろうと思ったときから開業を決めていました。成功が約束されていたわけでもないのに、妙な自信というか、勢いみたいなものでしょうか。開業当初、お客さまは少なかったですよ。税理士事務所時代にお付き合いのあった経営者の方2名ほどがお客さまになってくださったときはうれしかったです。」

開業した時、奥さまの友美さんのお腹の中には3人目のお子さんがいた。彼女は当

時をこう振り返る。

「(独立開業の)相談を受けたとき、私も妊娠中で仕事を辞めたばかりでした。でも彼は、結婚前から“将来は税理士として開業する”と言っていましたし、10年間、ずっとがんばってきた姿を見ていたので、“何とかなるわよ”と言いました。」

開業してまもなく、小松商工会議所が主催する『創業塾』の存在を知った。起業を考えている人や二代目、三代目といった事業継承者を対象としたセミナーで、社会保障制度や融資制度、経理、税務といった実務的な授業、経営者による起業体験談や心構えなどのカリキュラムが組まれていた。

南氏も「経営の勉強になる」、「同じように起業し成功を夢見る仲間と知り合える」という理由から受講。そのときに出会った人たちとは、現在も年に2~3回のサイクルで経営についての勉強会を行っている。情報交換をはじめ、経営施策のヒントをもらうなど、『創業塾』でのつながりは今も本当に貴重な存在だという。

さらに商工会議所からの依頼で平成24年からは『創業塾』で経理と税務の講師も務めるようになったほか、商工会議所が無料で専門家を派遣する『起業ドッグ制度』の派遣税理士や、北陸税理士会小松支部が派遣する無料相談窓口で相談員としても活動している。

「自分のやっている仕事を多くの方に知っていただけるチャンスでもあると思い、積極的にご協力させていただいています。」

こうした活動を通じて多くの人と出会い、南氏の人柄や仕事に対する真剣さが伝わったのだろう。3年目には約20件のお客さまを持つようになった。1人の税理士が担当できるのは、多くても30件ぐらいまで。今年もお客さまが増え、現在は奥さまも職員として南氏の業務を支えている。

### ◆事業の飛躍

主役はあくまでも経営者。

税理士は成功のきっかけを与える脇役。

忙しい毎日を送る南氏。お客さまのほとんどは小規模事業者だが、企業の規模に関係なく、経営者とのコミュニケーションを何よりも大事にしているという。その一環として毎月行っているのが『月次巡回監査』。お客さまを訪問し、帳簿が正しく整理されているか、経営計画どおりに事業を進めているかをチェックしている。また、経営に問題があるところは経営施策を作成し、経営者との意思疎通を図るためになるべく多く足を運ぶ。

「税理士なので、税理と会計はできて当たり前。私は、経営コンサルティングとしてお客さまと関わり、経営計画の支援を通じて、その企業が発展してほしいと思っています。そうはいっても、事業が成功するか失敗するかは、やはり経営者次第。私の仕事はあくまでも、経営者に会社の現状を認識していただいて、考え方や行動を変えるきっかけを与えることです。」

主役は経営者で、税理士は脇役というスタンス。たとえば経営が急激に悪化した飲

食店の場合、前年と同じやり方をすると、今年はいくらマイナスになるかを具体的な数字を示しながら説明。どの部分にどれだけ無駄な経費がかかっているを見せて会社の現状を認識してもらったという。その際、あまり出しゃばらない。南氏自身は“飲食店経営のプロ”ではなく、それについては経営者のほうが長けている。税理士から経理面での助言を受けたその経営者は、材料の原価を下げるためにメニューを一新し、ポイントカードを作ってリピーターの確保に努めた。“どうすれば経営の危機を乗り越えられるか”を経営者自らが考え、実行し、売り上げを伸ばしたのである。

#### ◆今後の事業展開と課題

##### 小規模事業者を応援して

##### 地域と一緒に盛り上げていきたい。

「僕自身が開業したばかりですから、同じような小規模事業者は特に応援したくなる。でも最近地元では、景気の悪化や後継者不足で廃業する企業も増えてきています。地元が廃れていくのは寂しい限り。そうならないように私がサポートし、自分の住むこの街と一緒に盛り上げていきたいですね。」

現在は、経営革新等支援機関にも認定され、金融機関とお客さまとの間に入って計画策定を立て、金融支援がスムーズに進むような手助けも行っている。税理士が、経営者の立場に立って物事を考えてくれれば、安心して経理や経営計画をまかせることができる。そして南氏にとっても、経営者との二人三脚はまだスタートしたばかり。経営者の“成功”を実現させるまで一緒に歩み続ける。



税理士 南 一栄氏（右）と奥さまの友美さん（左）



商工会議所が主催する『創業塾』で講師を務める



毎月実施している『月次巡回監査』（イメージ）



南一栄税理士事務所の外観

## 第2節 農商工連携や産学官連携により製品開発に取り組んでいる事例

本節では、農商工連携や産学官連携により製品開発に取り組んでいる小規模事業者について下記の3事例を紹介する。

事例 2-2-5 有限会社小川モータース(広島県三次市)

代表取締役 小川 治孝 氏

事例 2-2-6 有限会社みずほフーズ(福島県福島市)

代表取締役 古関 弘子 氏

事例 2-2-7 有限会社ニューライフコーポレーション(岐阜県飛騨市)

代表取締役 下出 剛央 氏

専務取締役 下出 典孝 氏

**事例 2-2-5：有限会社 小川モータース（広島県三次市）**  
**〈自動車販売・修理・整備・板金、ガソリンスタンドなど〉**  
**〈〈従業員 3 名、資本金 1,000 万円〉〉**

**「小規模事業を支援する受け皿を作り、バラエティ豊かで活気ある町を実現したい」**

**◆事業の背景**

**最大のピンチに励まされ、  
地域の人々に貢献していくことを決意。**

広島県の中央部に位置する三次市甲奴町は、標高 600 メートル前後の山々に囲まれた内陸盆地である。一日の気温差が激しく、でんぷんを豊富に含んだ美味しい米の産地として昔から知られてきた。大正時代に創業した有限会社 小川モータースは、自転車の販売、修理、整備から始まって、二輪車、自動車、燃料の販売と、時代の変化とともに事業を広げ、人々の仕事や生活に欠かせない「足」を支える存在として、この地域に根を下してきた。

小川家の長男として生まれた小川治孝氏にとって、父の後を継ぐことは「当たり前」のことだった。大学卒業後、修行のため県内の自動車ディーラーに就職。2 年ほど働いた後、父のもとに戻り、同社の 4 代目社長に就任したのは平成 19 年のことである。

ところがその翌年、とんでもないトラブルに見舞われる。同社が経営するガソリンスタンドのタンクが老朽化と欠陥設計のために破損し、約 5,000 リットルものガソリンが地中に漏れ出す大事故を引き起こしてしまったのだ。

「近くの川の本流にガソリンが流れれば、賠償問題になりかねませんでした。オイルフェンスや吸収綿を張って漏洩を防ぐ作業に追われるなか、『廃業』の 2 文字が頭をかすめ、迷惑をかけた地元に対し、申し訳ない気持ちでいっぱいでした。ところが、地元の顔なじみの方々は詰めかけた報道関係者や漁業関係者への対応を手伝ってくれた上、『お前の店がなくなったら困る。頑張れ』と励ましてくれたのです。それまで深く考えずに見ていた地域の姿が、一変する出来事でした。曾祖父の代から築いてきた地域との関係に支えられ、育てられてきたということ、そしてその信頼を自分も引き継いでいるということを実感しました。」

小川氏はこの日を “第二の人生のスタート” と位置づけ、この町で生きて、この町に骨を埋める覚悟をした。そして、地元はどう恩返しをするか、地域のために何ができるかを真剣に考えるようになったという。

**◆事業の転機**

**人と技術、そして地域資源を結びつけ、  
さまざまな商品を開発する。**

店を再建した小川氏は以後、地域貢献のためのさまざまな事業をおこした。中でもカーシャンプー事業は、県外から雇用者を呼べるような製造業を地元で作りたいという強い思いのもと、ガソリンスタンドの事故の前から家業の車分野の経験を生かす形で

取り組んでいたもの。そのため、大学時代のサークルの後輩、月橋寿文氏を迎え、ユニークなカーシャンプー開発を目指して株式会社リピカを設立。月橋氏は、化学薬品商社でシリコンの研究をしており、カーシャンプー開発に生かせる画期的なアイデアを持っていたのだ。そして完成したのが、洗浄とワックスがけを同時に行える液体コーティングカーシャンプー。雨の日でも使うことができ、環境負荷も少ないこのシャンプーはカー用品業界に大きな反響を巻き起こした。

「広島県の手回りディーラーの店長さんが、“県内商品”ということに着目して採用してくださったことをきっかけに人気に火が付き、その後、全国規模で売れるヒット商品になりました。甲奴町を製造業のある町にしたいとの思いが形になったのがうれしかったですね。甲奴町に1ターンの月橋氏はその後、社長として、シリコンを分解する書道用の毛筆専用シャンプー『筆シャン』といったヒット商品を生み続けています。その上、地元の神楽団や消防団、三次広域商工会青年部長などにも積極的に参加して、甲奴っ子として頑張ってくれているのが何より頼もしいです。」

さらに平成24年3月には、特定非営利活動法人（以下、「NPO法人」という）地域活性化プロジェクトチーム「GANBO（ガンボ）」を立ち上げ、甲奴町の資源と魅力の掘り起こしに取り組んでいる。

最初にチャレンジしたのは地元農家と企業を結びつけた、アスパラガスパウダー開発事業だ。売り物にならない規格外のアスパラガスを農家から買い取り、独自のルートで販売するほか、葉や軸部分を一瞬で高温熱処理し、栄養を損なわずにパウダー加工した『アスパラガスパウダー』を開発。パウダー化の特殊技術は広島県呉市の瀬戸鉄工によるものだが、地元の三次広域商工会の「産学官連携事業」の認定を受け、県立広島大学に成分分析を依頼。アスパラガスの葉に含まれるルチンが蕎麦の115倍も含まれていることが解明されたことが、付加価値を生み、このパウダーを使った菓子類の競争力を高める結果となった。同パウダーを使ったチーズケーキやワッフルなどが生まれ、売れ行きも好調だという。

### ◆事業の飛躍

#### 企業の協力を募り、農業の危機を救う

##### 「スマイル10アール事業」。

NPO法人「GANBO（ガンボ）」が次に取り組んだのは、遊休農地を活用した米作り体験。これには広島、福山、尾道など、近郊の都市から年間のべ150人が参加するほどの反響があった。参加者は育苗、田植え、草刈りなどを経験しながら、最後は自分たちで作った米を収穫してフィナーレを迎えた。

この農業体験活動の延長としてスタートさせたのが、「スマイル10アール事業」。甲奴町の農家が減農薬で育てた米を作付面積10アール単位で都市部の企業と売買契約を結ぶ事業である。近年、高齢化や後継者不足で廃業する農家が全国的に増えているが、甲奴町も例外ではない。何とかしたいと考えた小川氏は、本業の小川モーターズとは別に小川商店を設立し、この事業を立ち上げた。

「契約した圃場には企業のロゴの入った看板を掲げることで、企業イメージをアピールできるほか、収穫した米は福利厚生や販促品、贈答用の品として活用することができます。また、農家にとっても自主流通米よりもやや高めの値段で買い取ってもらえるメリットがあり、生産者、消費者双方の顔が見えることで米栽培のモチベーションが向上した、という声も多く寄せられています。」

同事業は三次市広域商工会のサポートを受け、25年度補正予算・創業補助事業として採択された。

#### ◆今後の事業展開と課題

#### “小さな箱”を作れる環境を整え、 バラエティ豊かな町を作りたい。

「地域経済を活性化させる方法には、大型雇用が見込める工場を誘致したり、地域資源を活用した第三セクターを設立するなど、いわゆる“大きな箱”を作る発想が一般的ですが、私はむしろ“小さな箱”をたくさん生み出せる環境作りが重要と考えています。10人の起業家を支援して各社が4～5人の雇用を生めば、50人の暮らしが成り立ちます。誰もが思い立ったときに“小さな箱”を作ることができる環境があれば、町の産業もバラエティ豊かになって活気が生まれるはずです。その受け皿として『GANBO（ガンボ）』や『小川商店』を活用してもらいたいと思っています。」

小川氏は、成果を求めて焦ることなく、こうした取り組みを地道に続けていくことが大切だと言う。

「私の父が生まれた昭和20年代に約7,000人だった甲奴町の人口は現在、約2,600人。65歳以上の高齢者の割合も約44%ですから、そう簡単に活性化できるものでもないでしょう。ただ、甲奴町の人たちは人懐こく、明るいのが取り柄です。みんなが楽しく暮らせる環境があれば、その様子が外にも伝わり、『この町で暮らしたい』と思う人は増えていくでしょう。私が思い描いている青写真は夢物語ではなく、続けていけば必ず実現できることだと思っています。」



代表取締役 小川 治孝 氏



Ripica コーティングカーシャンプー



アスパラリーフパウダー



米袋には企業名などを印刷することもできる

**事例 2-2-6：有限会社みずほフーズ（福島県福島市）****〈食品製造業〉〈従業員 6 名、資本金 300 万円〉****「母の味をそのまま継承」「無添加の漬物を通じて福島のを伝える」****◆事業の背景****食品添加物は一切なし。****作業はすべて人の手で。**

オーガニック、無農薬野菜、無添加食品……、安全性にこだわった食品は、消費者の意識の高まりとともに増加傾向だ。福島県福島市の漬物製造販売会社、有限会社みずほフーズ社長の古関弘子氏も無添加、手作りにこだわり、昔ながらの漬け方をそのまま継承する人物である。

「私は福島市の農家の生まれで、子どもの頃は、自宅で採れた野菜を食べていましたし、味噌や醤油、納豆さえも母が作っていました。添加物がいっさい入っていない手作りの食べ物で育ったんです。昔の人は保存料や着色料など、食品添加物は一切使わずに食べ物を保存してきました。そうした技術は継承すべきですし、多くの人たちに、昔ながらの漬物を味わっていただきたいと思っています。」

古関氏の実家は、吾妻小富士の麓、旧水保地区にあった。社名に「みずほ」という地名を入れたのも、商品づくりへのこだわりを忘れないため。だから、何トンもの素材を扱っていても、作業は一つひとつ、すべて人の手で行われている。

そんな古関氏が製造販売する商品は約 15 種類あり、同社を代表する漬物は『ほんのりピーチ』という“桃の漬物”だ。福島市が全国一の桃の生産量を誇るとはいえ、果物の漬物は珍しく、手を出すには少し勇気がいりそうだ。しかし、この“桃の漬物”こそが、同社誕生のきっかけだった。

**◆事業の転機****起業の目標は一つ。****母が作った味を復活させたい！**

約 40 年前に生まれた商品『ほんのりピーチ』の発案者は、福島市水保地区の農協婦人部の部長だった古関氏の母、佐藤喜代子氏。出荷できない桃を再利用できれば少しは収入の足しになると考えたのが始まりだ。

婦人部のメンバーたちは、農作業の合間をぬって、製品開発に努めた。試行錯誤を繰り返し、完成までに約 3 年を費やして生まれたのが、桃の甘酢漬『ほんのりピーチ』。すぐに「美味しい」と評判になり、デパートに置かれたほか、素材の珍しさからか、マスコミにも取り上げられ、ピーク時は年間数トンを生産するようになったという。ところが、平成 3～4 年ごろ、メンバーの高齢化と後継者不足により製造を断念。『ほんのりピーチ』は市場から姿を消えていった。

「母が作った地元の名産品をいつか復活させたいという思いは常に心に秘めていました。45 歳になった頃、勤めていた会社の社長とそりが合わず、次の転職を考えてい

ましたが、年齢的になかなか仕事が見つからなくて。働く場所がほしかった私は、“それなら自分で会社を興し、母の漬物を作ろう”と起業を決心しました。」

母・喜代子氏に相談したところ、自分のことのように喜んでくれたそうだ。小関氏自身も食品メーカーに勤務した経験があり、会社の経理のほか、製造工場の管理、店舗管理、人事と1人ですべてを担当していた。会社経営の経験はないが、それに等しい経験を積んでいたのも、起業するにあたって不安はなかった。

そして、平成2年7月、有限会社みずほフーズを設立、母の味を復活させる一歩を踏み出した。

### ◆事業の飛躍

#### 40年前にヒットした桃の漬物を 昔ながらの製法で再現。

起業後も生活のため、ほかの仕事を掛け持ちしながら、商品試作の日々が続いた。最初は母親と当時のメンバーまでもが集まり、作り方を一から教えてくれたという。

「桃は一個一個皮をむき、カットしてから塩漬けにして保存、その後、手作りした梅酢で1週間ぐらい漬け込むのです。漬けたままにすると発酵してしまうため、何度も出し入れします。聞いてはいましたが、ここまで手間がかかるとは思いませんでした。」

平成13年4月、銀行から300万円の融資を受け、事務所兼工場を借りることができた。作業場を広くしたことを契機に、地元の郷土料理『いかにんじん』や、『ほんのりピーチ』に次ぐ人気商品『ゆず巻きだいこん』など商品のラインナップをどんどん増やしていった。

もちろん食材には徹底的にこだわり、すべて福島県産。たとえば、桃は缶詰などで使用する“大久保”という品種、梅は肉厚で大粒な“高田梅”、現在は原発の影響で出荷停止となり徳島産を使っているが、柚子は福島市の信夫山のものを使った。

しかし、素材にこだわり、手間をかけて作っても、最初の2年間はあまり売れなかったという。

「福島県の観光物産協会にお願いをして、全国の物産展に出店させていただきました。でも、最初のころはブースの場所も悪い上、お客さまになんと声をかければいいのかさえ、わかりませんでした。そんな状態ですから、1日の売り上げが1万円だけという日もありましたね。物産展には月に2回ぐらい出かけ、ほかのお店の売り方や商品の置き方などをよく見て勉強し、訪れる方に積極的に試食をお勧めするうちに、だんだん売り上げが伸びていきました。」

3年目からはリピーターのお客さまもつき、売り上げが前年の倍、その後も右肩上がりで順調に伸びていった。平成21年には年間14トンの桃を消費するまでになり、さらなる発展を期待した。

ところが平成23年3月11日、東日本大震災が起こり、同社は、福島第一原発の影響を大きく受けることとなる。

## ◆今後の事業展開と課題

原発の影響で売り上げ激減。4年経つ今でも影響は続く。

「無添加の食べ物にこだわるお客さまは放射能にも敏感です。震災から4年が経ちますが、まだ見えないところに影響は残っていて、お客さまがなかなか戻りません。」

せっかく順調に売り上げを伸ばしていたのに、原発は大きなダメージとなった。4年が経ち、風評被害も少なくなってきたが、まだ売り上げは戻らない上、さらに深刻なことに素材まで入手しにくくなってきている。

「“北限の柚子”で有名な信夫山の柚子はまだ出荷停止中です。出荷停止が解かれたところで、廃業してしまう農家の方が増えています。昨年も、取引先の農家さんが、やむをえず桃や梅の木を切ってしまいました。代替りの農家を探さないといけませんが、どんな素材でもいいというわけではないので、なかなか大変です。そんな状況ですが、それでも私はここで福島にこだわっていきたい。生まれも育ちも福島だからこそ、福島の良さも、美味しさも知っています。それを日本中の人たちに発信していきたいと思います。」



代表取締役 古関 弘子氏



『ほんのりピーチ』



パッケージからすべて手作業



福島の自然が育んだ野菜

**事例 2-2-7：有限会社ニューライフコーポレーション（岐阜県飛騨市）**  
**〈省エネカーテンの開発・製造・販売〉〈従業員 4 名、資本金 600 万円〉**  
**「三重構造のカーテンで省エネ効果を実現」**  
**「大学と連携してさらなる新素材を研究中」**

◆事業の背景

冬は暖かく、夏は涼しい。

自社開発の『エアサンドカーテン』。

今では当たり前と思える商品も、当然ながら最初は誰も思いつかなかった代物である。部屋の暖気を逃がさず、太陽の光を遮断して涼しさを保つ省エネカーテンもその一つ。岐阜県高山市のニューライフコーポレーションが、画期的な断熱性能を持つ『エアサンドカーテン』を開発し、発売したのは平成 19 年のことだ。

発案者で代表取締役の下出剛央氏がカーテンに求めたのは、保温性だ。

「室内の熱が逃げるのは窓が大きな原因です。冬場は窓から逃げる熱の損失が 48% もある。これを留めることができれば省エネになると思いました。そこで参考にしたのが、ダウンジャケットやどてらの暖かさ。羽毛や綿が入っている部分に空気の層ができて、体温を外に逃がさない。この原理をカーテンに応用できないかと考えたわけです。」

『エアサンドカーテン』は、表地と裏地の間に、空気をたっぷり溜め込む起毛生地を挟み、特殊縫製した 3 重構造。素材の異なる 3 枚の生地の間に 2 つの空気層ができるので、いっそう保温効果が高まる。一方、窓から入ってくる夏場の輻射熱を防ぐためには、窓側に当たる「裏地」に遮光性の高い厚手の生地を採用。“室内の熱を逃がさない”機能と“室外の熱を遮る”機能で、冬は暖かく、夏は涼しいため、冷暖房にかかるコストが節約でき、CO<sub>2</sub> の削減にも貢献できる。

◆事業の転機

自作の実験器具で試行錯誤。

4 年の開発期間をかけて完成。

下出氏は大阪の大手繊維メーカーに 10 年間勤務し、その経験を生かして 28 歳のときに地元・飛騨高山に戻ってオーダーカーテンを主としたインテリア商材の販売および内装施工業をスタートさせた。

「飛騨高山は、冬にはマイナス 15～20 度まで下がる寒冷地です。室内で過ごす時間が長いためにインテリアへの関心は高く、こだわりを持ったお客さまが多くいらっしゃいます。もっとも、私が商売を始めた頃はカーテンで保温や断熱をするという発想はなく、デザインが選択の基準でした。そんななかで省エネカーテンを作ろうと思ったのは、やはり繊維メーカーで学んだ布や織物についての知識を持っていたからでしょう。」

とはいえ、効果的な生地の組み合わせにたどり着くまでには、数多くの布を取り寄

せ、試行錯誤を繰り返さなければならなかった。下出氏自らミシンで3枚の布を縫い合わせ、200ワットの白熱灯を取りつけた実験器具で布と温度の関係を測定する日々が続く。

「実験器具といっても自作したものですから、得たデータは目安に過ぎません。次の段階では、一般財団法人日本繊維製品品質技術センターに測定を依頼しました。1重のカーテンと3重にした試作カーテンに同じ熱を当て、温度の変化を測定するので。すると、いくつかの試作品で十分な保温効果を得られることが証明されました。」

なかには1重のカーテンに比べ、6.8度もの差が生じたものもあったという。しかし、保温効果は望めても、コストが高ければ商品化には向かない。また、総重量が重くなるとカーテンレールに負担をかけてしまい、こちらも商品化は難しい。

「布を3枚重ねるわけですから、工程も余計にかかってしまいます。そこでさまざまな技術を検討し、満足のいく商品が仕上がったのは、開発を始めて4年後のことでした。」

#### ◆事業の飛躍

##### 大手メーカーと競合するのではなく、 機能に特化した商品でスキマを狙う。

こうして開発された『エアサンドカーテン』は経営革新計画の認定を受け、平成19年に発売を開始。ニューライフコーポレーションは、インテリア販売業からカーテンメーカーへと躍進を遂げた。

「大手メーカーとの競合に参入するのではなく、機能を重視した商品を開発することでスキマを狙っていきたいと思っています。平成10年からカーテン専門ショールーム『アイカーテン』を運営していますが、ここでお客様の声をダイレクトに聞けるのも強みですね。」

平成23年には商品の独自性が評価されて大手通販メーカーでの取り扱いが始まり、以降は毎年10~20%ずつ売上を伸ばしていく。同社には、「このカーテンを使ってから窓側で寝ても寒くなくなりました」、「窓の結露が気になっていましたが、『エアサンドカーテン』を使ってからは結露がとても少なくなりました」などの声が寄せられているという。

当時、開発・製造元としてお客様の窓口をつとめた下出氏の長男でアイカーテン専務取締役の典孝氏は、「社長が『エアサンドカーテン』の開発を始めると言い出したときは、正直、驚きました。成功する保証はまったくなく、本当に実現するのかと最後まで半信半疑でした。でも、お客様の声を聞いて、すごいものを作ったことを実感しました」と振り返る。

#### ◆今後の事業展開と課題

##### 産学連携で新素材を研究。

##### カーテンを通じて地域に貢献したい。

現在も下出氏は、『エアサンドカーテン』の改善を目指して、新素材の研究と開発

を続けている。目下の課題は、和紙や備長炭を用いたカーボン繊維、中空紙などの新素材の可能性の追求で、岐阜大学との産学連携で効果測定を行っている。

「特に和紙を用いたカーテン生地には、大きな可能性を感じています。和紙の吸水性を利用し、これまでにない機能を持った新製品が生まれるかもしれません。今回も経営革新計画の認定をいただき、研究を進めているところです。美濃和紙を用いることで“岐阜県発”という特色を打ち出していきたいと考えています。私は飛騨市文化交流センター館長や飛騨古川祭龍笛台総代、地球温暖化防止活動推進委員をつとめるなど、地域の文化活動も積極的に行っていますが、世界でも例のない和紙を使った断熱カーテンの開発を通して、これまで以上に地域に貢献できたらうれしいですね。」



代表取締役 下出 剛央 氏



カーテン専門ショールーム『アイカーテン』（左は専務取締役 下出 典孝 氏）



下出氏が自作した実験器具



『エアサンドカーテン』

### 第3節 異業種転換や新事業展開により販路開拓に取り組んでいる事例

本節では、異業種転換や新事業展開により販路開拓に取り組んでいる小規模事業者について下記の3事例を紹介する。

事例 2-2-8 株式会社ニシウラ（鳥取県鳥取市）  
代表取締役社長 西浦 伸忠 氏

事例 2-2-9 有限会社トップテクノ（福井県鯖江市）  
代表取締役 市野 好一 氏

事例 2-2-10 株式会社尾鍋組（三重県松坂市）  
代表取締役 尾鍋 哲也 氏

**事例 2-2-8：株式会社ニシウラ（鳥取県鳥取市）****〈医療機器・衛生用品の販売レンタル、開発製造、介護リフォームなど〉****〈〈従業員 15 名、資本金 4,300 万円〉〉****「建設業界から介護業界への参入を成功させた二代目社長の決意」****◆事業の背景****倒産寸前の状態で決断した、  
公共事業からの完全撤退。**

昭和 55 年に創業し、道路や砂防ダムなどの公共工事を中心とした地域のインフラ作りにたずさわってきた株式会社 西浦組が、介護用住宅のリフォーム事業に参入し、株式会社ニシウラに社名変更したのは平成 16 年のこと。仕掛け人は、その 10 年前に入社した創業社長の息子である西浦伸忠氏。

「当初は『建設業者に介護の何が分かる』という厳しい言葉を投げかけられたこともありましたが、公共事業が激減している状況下で、異業種への参入は避けられない選択でした。バリアフリーや介護住宅についての研修に参加したり、福祉住環境コーディネーターなどの資格を取得するうちに少しずつ存在が認知され、受注件数も増えていきました。」

しかし、介護用住宅のリフォームは国や自治体の補助を受けての利用者が多く、補助金が打ち切られた途端に受注が減ることもあり、会社の経営を支えるまでには発展しなかった。そして 3 年後の平成 19 年、社長であった父が病に倒れ、西浦氏は急遽二代目社長として会社を背負うことになる。「経営にはほとんど関与していなかったので、会社が 3,000 万円もの借金を抱えていることを知って驚きました。メインバンクにも融資を断られ、税理士から打つ手がないと告げられたのです。事実上の倒産宣告を受け、愕然としながら会社へ戻る途中、銀行との窓口担当だった母は助手席で『倒産しかない』とつぶやきました。社長交代直後の出来事にやりきれなさを感じつつも、やり残したことはないのか悩んだ末、行き先を鳥取県東部商工会に変更しました。経営指導を仰ぐことにしたのです。」

商工会の協力で詳細なお金の流れを記した日割り表を作成し、会社がどのような状況にあるかを把握した。しかし、明らかになったのは「1 か月後に倒産」という現実。その時点で西浦氏は、再起を図るべく建設業から完全撤退し、介護業界への転換をはかることを決意したという。

「全社員を集めてそのことを告げ、『それでも自分を信じてくれる人はついてきて欲しい』と訴えました。20 名ほどいた社員のほとんどが退職を希望し、残ったのは自分と弟である取締役（現専務）を除き、2 名だったときには心が折れそうになりましたが、自分を信じて残ってくれた者のためにもできる限りの努力をしようと決意を新たにしました。」

**◆事業の転機**

### イチから勉強を開始し、国立大学と 上場企業を巻き込んでの商品開発に成功。

当座の支払いは重機やトラック、建築資材などを売却してしのぎ、その後は妻の貯金や妻の実家からの援助を受けながら倒産へのカウントダウンを1か月、2か月と伸ばす、苦しい戦いが続く。

「とはいえ泣き言を並べても何も始まりません。介護住宅のリフォーム事業は一級建築士の資格を持つ社員に任せ、あいた時間を次の事業のための勉強に当てることにしました。社長の私は京都にある排泄用具の情報館『むつき庵』で、排泄ケアをはじめとするオムツの勉強、弟はリハビリ施設をまわって車いすの勉強を始めたんです。オムツや車いすを選んだ理由は、リフォームを手がけた施主から、『いい製品がなくて困っている』という話を聞いていたためでした。」

鳥取県と京都を往復すること1年弱、平成20年に西浦氏は、『むつき庵』が認定する「オムツフィッター1級」の資格を取得した。当時、この資格を持つのは鳥取県内でただ1人だったため、地元誌（日本海新聞）で紹介されるなど、西浦氏の存在は広く知られるようになった。結果的にこれが、起死回生の最初の一手となった。

「排泄ケアに悩む医療機関や、介護施設などから問い合わせが来るようになったんです。なかでも米子市の重度身体障がい児を受け入れている施設に呼ばれて現場を見たときは、悩みの深刻さを目の当たりにしました。市場に出回っているオムツは、乳幼児用か高齢者向けのものばかりで、10代以降の障がい者向けのものはほとんどなく、漏れを防ぐために何枚ものオムツを重ねて使っていたからです。そこで、自己負担で約40種類ものオムツを取り寄せ、障がい者一人ひとりにフィットするオムツの組み合わせを考え、介護士の方に改善策を提案しました。」

こうしたオムツの使い方はもちろんのこと、在庫のデータ管理などまで丁寧に説明する姿勢が喜ばれ、多くの介護施設からオムツの受注が集まりだした。

「そんななか、医療関係者による日本褥瘡（じょくそう）学会のセミナーで講演する機会をいただき、鳥取大学医学部附属病院の中山敏准教授と出会いました。セミナー後の食事会の席で隣同士だった私たちは杯を交わし、時間が経つのも忘れ、オムツに関して熱い意見交換をしていました。」

この出会いがニシウラ、鳥取大学、大王製紙による大人向けオムツの共同開発につながり、4年後の平成26年1月に『アテント ダブルブロックタイプ』が発売された。それまでオムツの漏れのメカニズムは医学界でも詳しく研究されていなかったが、中山准教授はCTスキャンによる世界初の画像解析を成功させて解明。その成果がメディアでも大きく報じられ、同製品はヒット商品となった。

#### ◆事業の飛躍

### 医療機関や介護施設からのニーズが生んだ、 自社開発の『ヨッコイショシリーズ』。

一方、オムツ以外の分野でも成果があらわれた。医療機関や介護施設などを訪ねて

ニーズを探っていた西浦氏の弟がさまざまな新製品の開発にチャレンジ。反響を呼び始めたのだ。

「たとえば施設の洋式トイレの床には、雑誌を束ねたものや牛乳パックを重ねた台が置かれていました。その用途を聞いたところ、『排便の際、床に足が届かない利用者がしっかり腹圧をかけるための台座に利用している』という話。そこで弟が考案したのが、3段階で高さを調整できる木製の足置き『足の裏ささえ隊』です。」

また、「車いす用クッション」に滑り止め加工を施したものや、スライド式で着脱可能な「車いす用テーブル」も、現場のニーズの聞き取りや掘り起しによって製品化した。「特に高評価をいただいたのは『車いす用テーブル』です。それまでテーブルの高さが合わず、食事の介助を受けていたお年寄りが、ヒジについて上半身を安定させられるようになったため、スプーンを手にとって自分で食事ができるようになりました。これら自社開発の製品は『ヨッコイショシリーズ』として会社を支える主力商品となっています。」

#### ◆今後の事業展開と課題

#### 脱公共事業を実現した企業のモデルケースとして 実績を積んでいきたい。

現在、鳥取県を中心とした山陰地方の病院・介護施設へのニシウラのオムツ納入シェアは50%を超えるほどに成長。それに加えて『ヨッコイショシリーズ』などの自社製品の開発・製造・販売、および医療機器などのレンタル事業、住宅リフォーム事業といくつもの柱ができ、経営も安定してきた。

「今でも忘れられない出来事は、平成24年3月に鳥取県商工会経営支援発表会で、当社の建設業から介護業への移行事例が最優秀賞を受賞した時のことです。真っ先に父の携帯電話に報告すると、送話口をトントンと2回叩く音が聞こえました。それは、喉頭癌の摘出手術で声を失っていた父の『おめでとう。よかったな』というメッセージだったのです。その数日後に父は亡くなりましたが、異業種への移行に大反対していた父に認められたことは、私に大きな力を与えてくれました。これからも脱公共事業を実現した企業のモデルケースとして、ふさわしい実績を積んでいくとともに多くの方々に必要とさせるサービスや製品作りを手がけていきたいですね。」



代表取締役社長 西浦 伸忠 氏



車いす用テーブル



『ヨッコイショシリーズ』足の裏ささえ隊

**事例 2-2-9：有限会社トップテクノ（福井県鯖江市）****〈蓄熱式ホット座布団・クッション・足温器の開発・製造・販売〉****〈〈従業員 5 名、資本金 300 万円〉〉****「一般ユーザーに認知される自社製品を開発、新しい事業へと育て上げる」****◆事業の背景****あらゆる産業分野で活躍する****ヒーター開発の専門家。**

福井県鯖江市のトップテクノは、平成3年の創業から一貫して産業用ヒーターの開発・製造を手掛けている。ひとくちに産業用ヒーターといっても、その用途はさまざま。たとえば、パラボラアンテナの反射板裏面に貼りつけられているのは、アルミ箔ヒーター。山の上などに設置したパラボラアンテナは、反射板に雪が積もったり、凍結したりすることで、電波の送受信の精度が下がってしまう。それをヒーターで加熱して防いでいるのだ。また、CT スキャナの X 線受信部分や顕微鏡のシャーレを置く部分など、温度を一定に保つ必要がある部分には、シリコンラバーヒーターを敷いて温度を制御している。そのほかにも、大型鏡の内部にアルミ箔ヒーターを埋め込んで、水滴による曇りを防止したり、スパ施設にある岩盤浴用の岩盤を温めるなど、さまざまな場面でトップテクノのヒーター技術が用いられ、活躍する産業分野は多岐にわたる。代表取締役の市野好一氏は語る。

「小ロットで、どこも引き受けてくれないという相談にも“1 枚”から応じられるのが弊社の強みです。これまで蓄積した基礎データがあるので、どんなヒーターを使えばいいかわからないという相談にも応じられますし、制御温度や消費電力、コストはいくらかといったことをデータで示しながら、適切なヒーターの運用方法を提案することもできます。」

こんな業界のパイオニアにも、否、だからこその思いはある。産業用の特殊なヒーターは、ほとんどが顧客の注文を受けての受注生産。業界内で名が売れても、一般ユーザーに自分たちの仕事が注目される機会は少なく、いわば“縁の下力持ち”。もちろん、製品への自負はあるが、いつの日か多くの人に認知される自社の製品を作りたいという思いである。

**◆事業の転機****コードレスで利用できる、****充電式の保温座布団を発案。**

14 年前のそんなある日、市野氏はふとしたことからアイデアを思いつく。

「私はサッカーが趣味で、4 人の子どものうち男児 3 人の試合がある日は、応援に行くのを楽しみにしていました。鯖江市では、雪の季節の試合は体育館で行われます。ところが、パイプ椅子に座って観戦していると、体が冷えて辛いのです。携帯用のカイロでは体全体を温めることができないし、かといって体育館にコード付きの大きな

暖房器具を持ち込むわけにはいきません。私はヒーターの専門家なのだから、そういう環境でも快適に使えるようなものを作れないかと考えたわけです。」

座布団型でお尻から体全体を温めることができること、コードレスで持ち運びが自由にできること、この2つの条件でアイデアを練っていく。

「1回の充電で、最低4時間は効果を持続させたいと考えましたが、ヒーターだけではパワーが足りない。考えた末に行き着いたのは、蓄熱材を利用するというアイデアでした。当時、深夜電力を利用できる床暖房製品がすでに市場に出まわり始めていて、これに使われている酢酸ソーダ系の蓄熱材とヒーターを組み合わせれば、保温効果を持続させることが可能だと考えたのです。」

ヒーターと蓄熱材の組み合わせを試すこと数十回、ついに1時間の充電で5時間の保温効果が持続できる試作1号機が完成した。

「始めは業務外の趣味として開発していたので、投資できる金額はごくわずかでした。そんななか、平成14年に中小企業向けの新商品開発支援事業の補助金をいただけることになり、これをきっかけに一気に開発が前進しました。」

とはいえ、座布団のデザインや素材の検討をする段階では、思った以上に時間がかかったという。

「冷えに敏感な女性を中心にモニターをお願いし、意見を集めました。ところが座り心地については厳しい意見が多く、肌触りのいい布素材を試したり、厚みを調整するなど試行錯誤を繰り返しました。それでもなかなかお墨付きをいただくことができません。結局、最初の年の冬には完成には至らず、翌年の再挑戦でようやく理想的な形を見つけることができました。」

#### ◆事業の飛躍

#### 宣伝・販売促進の手法も、 イチから学んで取り組む。

こうして構想から2年、トップテクノの念願のオリジナル商品『ホット座布団』は完成し、平成15年より発売を開始した。

「ところがもう一つ解決しなければならない課題が生まれました。それは、商品をどのように宣伝し、売っていくかです。そうした分野はまったく経験がなく、何から手をつければよいかわからない状態。そこで、鯖江商工会議所の『さばえIT塾』に通い、プレスリリースやホームページの作り方などをイチから学ぶことにしました。やがて、“省エネ”、“モバイル”グッズというキーワードに注目が集まって新聞やテレビに取り上げられ、発売当初は今ひとつだった売れ行きが上がっていきました。」

その後、『ホット座布団』は、プロ野球球場プレミアシートの無料貸し出しサービスに採用されたほか、有名カフェのテラス席用として大量購入されるなど、販路は広がっていく。低温環境で作業をしなければならない食肉加工工場の作業員に、福利厚生として導入された事例では「作業効率が上がった」との高評価を得られたという。

続く平成16年にはひとまわり小さいサイズでデザイン性を向上させた『ホットク

ッション』を発売。さらに、「足先も温めたい」とのユーザーの声を受けて開発した足温器『ぽかれあ』を平成23年に発売、いずれも売れ行きは好調だ。

#### ◆今後の事業展開と課題

##### 自社製品の開発で社内の士気がアップ。

##### 2本の柱で画期的な商品を生み出したい。

受注生産による産業用ヒーターという柱に加え、自社オリジナルの省エネ温かグッズという、もう一つの柱を得たトップテクノ。そのことは経営面だけでなく、従業員の意識にも良い影響を与えているという。

「自分たちが作っている産業用ヒーターは、どんなものを説明するのは難しいですが、『ホット座布団』は技術が分かりやすい。そのため、みんながすすんで自社の名前を外に広めてくれるようになりました。商品が広く認知されたことが、仕事への誇りにつながったようです。」

今後は宣伝により力を入れて既存商品の売り上げアップを目指すほか、新たな製品を開発して2本目の柱を確かなものにしていきたいという。

「短い納期での対応が命題の産業用ヒーターはスピードが命ですが、オリジナル製品開発には時間の余裕があります。もちろん、投資できる予算に限りがあるという状況は変わりませんが、その分をアイデアでカバーすることは可能だと思っています。これからもバッテリーやヒーター、蓄熱材などの分野で日々刻々と生まれている新しい技術や素材についての情報を集めながら、これまでにない製品を世に生み出すチャンスを探していきます。」



代表取締役 市野 好一 氏



平成15年より発売の省エネ暖房器具『ホット座布団』



エコ足温器『ぽかれあ』



東京の有名カフェに導入されたレザー仕様の『ホットクッション』

**事例 2-2-10：株式会社 尾鍋組（三重県松阪市）**  
**〈建設業〉〈従業員 18 名、資本金 3,500 万円〉**  
**「“不可能”を“可能”にした素人目線の不屈の開発魂」**

◆事業の背景

これまで培った土木技術を活かし、  
地盤改良という新事業に着手。

尾鍋組の事業の主軸は、道路や砂防工事などの公共土木工事。しかし、バブル崩壊に伴い、公共工事の減少が予想されていた。そこで、将来を見据え、代表取締役の尾鍋哲也氏が着目したのは、地盤改良という新事業だった。

地盤改良とは、主に地盤の不等沈下による住宅の傾きや地震時の液状化などを防ぐために行う地盤の補強工事のこと。一般的には現地の土とセメントを混合して土自体を固めるセメント改良や、鉄製の杭を打ち込む工法が行われている。しかしこの工法では土にセメントや鉄といった人工物が残ってしまう。環境問題が話題になるなか、新潟県の会社が開発した、砕石（小さく砕いた自然石）を使用する環境にやさしい工法が注目を浴びていたのだ。

「さっそく、新潟県の会社へ施工の視察に行きました。そこで、当時の住宅地盤改良に関する市場や法規制などの変化についての説明も受けました。」

平成 12 年に施行された住宅品質確保促進法で、住宅会社が住宅の傾きの責任を負うことが義務化されたことにより、市場は拡大が見込まれていること。セメントを使う地盤改良工事では、六価クロムが土壤汚染の安全基準を超える可能性が指摘されていること。さらに平成 15 年、土地の価値を決める基準に「土壤汚染や地中埋設物」が加えられたことにより、地盤改良工事により地中に作られる人工物の撤去費用が土地の価値を下げる可能性が高くなっていること。

「このような背景もあり、新しい地盤改良工法は今後、環境と経済の両面でニーズが伸びていくことが予想されました。尾鍋組にとって民間の住宅市場は未経験の分野でしたが、父の代から長年培ってきた土木技術を生かすことができるという点で容易に新事業展開できると判断したのです。」

ところが尾鍋氏が選んだ道は、いくつもの苦難を乗り越えなければならない、イバラの道だった。

◆事業の転機

経験のない民間市場への参入は、  
思った以上に高いハードルだった。

砕石を使用した地盤改良工事では、土壤汚染の心配や撤去作業の必要もなく、強度が劣化することもない。まさに居住者にも環境にもやさしい工法だったが、一つだけネックがあった。従来の工法に比べ、2 倍以上のコスト高になるのだ。

「環境にやさしく優れた技術でさえあれば、自然に売れるだろうと考えていたこち

らの見通しも甘かった。」そう反省した尾鍋氏は、地元銀行と三重大学関連の NP0 法人に働きかけ、同工法で地盤改良を行った物件の住宅ローンの金利優遇を実現した。尾鍋組が設計と施工を行い、NP0 法人が施工認定書を発行、銀行が優遇金利でローンを設定するという3者連携によるビジネスモデルは、国内初の取り組みとして大いに評価を受けた。

「しかし、あまりにも工事の価格の差が大きいため、期待したほどの成果が得られませんでした。」

施工コストの削減努力を続け、市場での認知度も上がってきたころ、同工法の権利元の会社が倒産。尾鍋氏は、すでに行っていた5,000万円もの新事業への投資を損切りして撤退するか、そのまま突き進むか、という厳しい選択を迫られた。

「そんなとき、不思議なものでいい出会いが重なりました。1人は、地盤工学や土質力学などを専門とする三重大学大学院の酒井俊典教授。もう1人は、地盤改良用の装置などを専門に製造を行う株式会社シンエイテックの森芳春社長です。2人とも私が独自工法を開発するなら、協力することを約束してくれました。これで独自装置を作ることできる。作った装置で施工したときの地盤改良効果も検証できる。あとは、私がやるか、撤退するかです。成功する保証があったわけではありませんが、『必ず成功させる』ことを決意して開発に着手しました。」

#### ◆事業の飛躍

##### 度重なる失敗を乗り越え、

##### 1年半かけて新工法の開発に成功。

独自工法の開発には、それまでの工法の課題を解決する必要がある。最も大きな課題は、碎石を埋め込む穴を掘る際、穴が崩壊して周囲の軟弱な土が碎石と混じり、碎石杭の強度が落ちてしまうことだった。これを解決するには、ケーシング（鉄の筒）を使って地面を掘削し、穴の崩壊を防ぎながら碎石を埋め込んでいく方法が使われている。しかし、ケーシングを使っても、筒の最上部から碎石を投入するため、施工効率が悪い。

そこで考えたのは、「ケーシングを地中へ差し込んだときには、その中に土が入らず、地上ではケーシングの側面から碎石を連続的に素早く投入できる装置」だった。

「シンエイテックの森社長に私の構想を話すと『終わらない開発になる』と即座に言われました。確かに常識で考えれば、側面に穴のあいたケーシングだと、掘っている途中から土や水が入って碎石を投入するどころではなくなってしまいます。それでも、やってみないとわからないと説得して試作品を作ってもらい、実験を行いました。そこから先は、失敗の連続、暗中模索が続きました。1か月かけて試作したケーシングが、1回の実験でダメになってしまうことが何度もありました。成功するかどうかかわからず、投資額はふくらむばかりの苦しい日々でした。」

ブレイクスルーとなったのはケーシング側面の穴にゴム扉を付けるアイデアを思いついたこと。これが新たな技術のコアとなった。ゴム扉のついたケーシング、その

側面からの碎石投入により、オリジナルの新工法は誕生したのである。開発を始めて、1年半が経っていた。

#### ◆ 今後の事業展開と課題

#### エコジオ工法協会を発足し、施工代理店を募って販路を拡大中。

尾鍋氏によって『エコジオ工法』と名づけられた新工法は、その後、三重大学大学院 酒井教授との共同研究により地盤改良効果が検証され、平成 22 年 1 月には特許を取得。同年 2 月には一般財団法人日本建築総合試験所による『建築技術性能証明』を取得した。それと同時に尾鍋組はエコジオ工法協会を発足し、施工代理店を募集して販路を拡大中だ。

「当初は 3 社だった施工代理店は、4 年間で 32 社に増えました。エコジオ工法は環境にやさしいだけでなく、品質向上と施工効率をアップさせたことで、コストも従来の工法と同程度か、安く抑えることに成功しました。尾鍋組では施工代理店に施工ノウハウを提供するだけでなく、住宅会社や土地の所有者などにエコジオ工法の施工内容とそのメリットを効果的にアピールできる営業支援も行っています。こういった仕組みを整えることで、かつての尾鍋組のように住宅市場での経験がほとんどない土木専門会社でも施工代理店として安心して参入できるようになりました。」

平成 24 年にはケーシングの構造を改良し、やわらかい地盤では土砂を排出せずに無排土で施工できる『エコジオ ZERO』という新技術を開発し、残土処分地のない地域でも施工が可能となった。

「酒井教授や森社長がいなければ、エコジオ工法は実現できなかったでしょう。ただ、業界の既成概念にとらわれない視点で開発を進めたからこそ、“不可能”を“可能”にできたと思います。これからも社会から求められる企業として社会的価値の高い事業へ挑戦していきます。」



代表取締役 尾鍋 哲也 氏



通常の 10 分の 1 の小型ケーシングの実験用試作モデル



側面から碎石を投入できるケーシング



自然碎石を使用した『エコジオ工法』のイメージ図