

# 日本公庫つなぐ

Vol. 22



特集 コロナ禍を生き抜く



3 巻頭特別インタビュー  
「お笑い」のまなざしで地域の魅力、課題に光を当てる  
吉本興業ホールディングス株式会社 代表取締役会長 — 大崎洋

8 Special Report  
コロナ禍を生き抜く

10 寄稿 中央大学商学部 教授 — 根本忠宣  
コロナ禍に再考すべき中小企業と金融機関のリレーションシップ

12 新サービスへの挑戦 ピンチの今こそ、新事業に挑む  
Case 1 いつでもどこでも水で手洗い 水循環再生システムで水問題の解決を目指す…………… WOTA株式会社(東京都豊島区)  
Case 2 宿泊業から、そこに住みたくなる「まちづくり企業」へ、いま進化の時…………… 株式会社サン・クレア(広島県福山市)  
Case 3 生産者支援と地産地消を推進する 青果流通の新しいかたち「近所八百屋」…………… やさいバス株式会社(静岡県牧之原市)

18 他社連携 困難によって結ばれた、新たな絆  
Case 4 絶やすには惜しい絶品グルメ「絶メシ」で、地方と東京の共栄を…………… 株式会社ミナデン(東京都港区)  
Case 5 一子相伝の文化を継承する上技師が共創・協業で支える菓子業界の未来…………… 京西陣菓匠宗禪有限公司(京都府京都市)  
Case 6 20代の映像クリエイターが町を応援業態・世代を超えた地域連携のハブに…………… 北映Northern Films(北海道北見市)

24 テレワーク/オンライン化 事業も働き方も、オンラインで変わる  
Case 7 完全テレワーク化が叶えた都心脱出 あえて不便な場所へ新事業に挑む…………… 株式会社オーエイチ(東京都渋谷区)  
Case 8 景観と美味を共有し、旅の楽しさを体感 オンラインバスツアーが国内外から注目…………… 琴平バス株式会社(香川県仲多度郡琴平町)  
Case 9 機械修理の駆け込み寺はオンライン相談で距離を超える…………… 株式会社茂呂製作所(山梨県韭崎町)

30 地域への想い、そして前を向く力  
Case 10 コロナ禍、大震災をチャンスに変える一関のランドマークの酒蔵…………… 世嬭の一酒造株式会社(岩手県一関市)  
Case 11 大津波から10年、スーパーを再建し町民の生活インフラの役割を担う…………… 株式会社御前屋(宮城県牡鹿郡女川町)

表紙のはなし



野山に春がおとずれると、竹林にタケノコが顔を出し始めます。春の味覚の代表選手であるタケノコは、竹の芽の部分。1日に数十センチも成長し、約10日で竹になるため、タケノコ掘りでは土から頭を出すか出さないかものを選ぶのがコツなのだそう。おいしく栄養豊富な自然の恵みで季節を味わってみたいですね。

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

「お笑い」のまなざしで  
地域の魅力、課題に光を当てる

テレビで、動画投稿サイトで、所属芸人の姿を見ない日はない。  
誰もが知る日本屈指のエンターテインメント企業・吉本興業。  
長年同社を牽引し、2019年からは代表取締役会長を務める大崎洋氏が取り組む  
「お笑い」×「地方創生」のビジョンとは……。



吉本興業ホールディングス株式会社  
代表取締役会長

大崎 洋(おおさき ひろし)

1953年大阪府生まれ。関西大学卒業後、1978年吉本興業株式会社に入社。1980年代には東京事務所に異動し、漫オプームの仕掛け人となり、無名時代のダウンタウンを導いたことでも知られる。2009年吉本興業代表取締役社長。2019年から吉本興業ホールディングス代表取締役会長に就任。



沖縄の春の大イベントとして定着した沖縄国際映画祭(2015年「島ぜんぶでおーきな祭」に改称)。2011年に多くの人が集まった

## 「吉本らしい」挑戦を

新型コロナウイルス感染症が世界的な流行となり、終息しきれないまま年をまたいでしまった2021年。エンターテインメント業界への影響はもちろん甚大です。特にうちは常設劇場を14も持って、公演を柱にしていたわけですから。観客を入れての公演が中止になっても、再開する日のために、劇場やスタッフは維持しなければいけない。ライブだけでなくテレビ番組などの収録も減り、所属する約



6000人の芸人たちも、めっきり収入源が減ってしまいました。本当に厳しい状況なのは確かです。

でも、だからといって「こんなに苦しいんだから支援してくれ！」と憤ったり、くよくよと身をすくめているというのは、うちの社風ではないと思うんです。大変なのはどこも一緒だし、もっと厳しい状況の人々もいる。なら、こんな世の中で吉本興業には何ができるかを考え、チャレンジしたい。たとえすべったって「しゃーない、次や次！」と笑い飛ばして、これからのエンターテインメントを模索する。

## 震災の年に始まった「住みます芸人」

決行しました。時期が時期だし怒られるかもな、とひやひやつつでしたが、当日はたくさんの方が集まってくれました。映画祭を楽しみにしていたから、やってくれて良かった。そう言って、お年寄りも小さなお子さんも、喜んで被災地への募金に協力してくれました。ああ、やっぱりやって良かったな。そしてやるからには本気で、継続していかなくちゃいけないと思いました。最初は「吉本興業がまたなんか始めたぞ」でも、毎年続けば「地域のもの」として定着していくんだ。そういう経験を、沖縄国際映画祭では得ることができました。

沖縄国際映画祭は2009年から。そしてそのちよっと後に始めて、今年で10年目を迎えるのが「あなたの街に住みますプロジェクト」。吉本の地方創生の柱になっている取組みです。吉本には所属芸人が約6000人もいるんだから、47都道府県の出身者を網羅できるだろう。その中から、地元への思い入れが強い芸人たちに、実際に引っ越してその街を拠点に活動してもらい、お笑いの力で地域を盛り上げていこう。そういう企画です。

アイデアを思いついたのが2010年の12月末。年明けには、芸人と一緒に活動するエリア社員を、47都道府県で公募しました。一万人以上のエントリーがあつて、急遽プロジェクトリーダーを担当した社員が大車輪で全員面接して、47人を採用しました。それで、よし！4月から全国で活動開始だ！と、会社も芸人もエリア社員も意気込んでいたところに3・11です。あまりの被害の大きさに愕然とはしましたが、元々のプロジェクトは「地方で何かポジティブな活動がしたい」というのがテーマです。一瞬、ちゅうちよしましたが、中止しようとか延期しよう、とは考えなかったですね。予定通りに4月1日、元々採用して

それで、しんどい思いをしている人たちがひとときでも楽しんでくれたらいいなと。

吉本興業は、吉本の芸人は、人を笑顔にしたい。そういう会社なんですから、コロナ禍だってやることは一緒です。ただ、時代は今、大きく変化しています。そして今回のコロナ禍は、きつと多くの人の価値観を変え、社会の雰囲気を一変する機会になるでしょう。

僕は2009年に吉本の社長になったとき、経営方針として「デジタル・アジア・地方」という3つのキーワードを挙げました。中でも「地方」と「デジタル」に関しては、今こそダイナミックに進めるべきテーマだと思っています。

## 「お笑い風情」だからできることがある

吉本興業というのは1912(明治45)年、大阪のたった一つの奇席経営から始まった会社です。世紀をまたいで100年を超える歴史の中には、ブームを巻き起こして盛り上がった時期もあるし、こてんぱんにたたかれた時期もある。そもそも芸能界というのは毀誉褒貶が激しいところで、中でも「お笑い」なんてのは軽く見られていたものです(笑)。

でも「お笑い風情」という立場だから、冷めていると評されがちな若い人たちが、こんなに地方……というか、広い意味での社会・世の中のために、何かしたいという熱意を抱いていたんだなと感心したものです。「あなたの街に、住みますプロジェクト」の発足から、もう10年が経ちました。もちろん地域差などがありますが、活動実績はコツコツと蓄積されています。



移住して10年。すっかり地元の顔として定着した芸人も多い

確かに、観光大使に任命されているのが500件ぐらい。他にもローカル番組のレギュラーになっていたり、ラジオ番組を持っていたり、みんな地元の人々に受け入れられて、愛されている。たとえば大阪や東京では無名でも、住んでいる町では誰もが知っている人気者、という芸人がたくさん生まれました。例えば、愛知県の犬山市に住んでいる「サムタイムズ」というコンビは、観光客を人力車に乗せ、コントを交えて名所をガイドする、日本初の「お笑い

らこそ、できることがあるんじゃないか。真面目な人たちがリスクを恐れてやらないことを、吉本ならやれるんじゃないか。そう思うことも、案外あるんです。

僕は社長に就任したばかりの2009年に「沖縄国際映画祭」というイベントを立ち上げました(2015年に「島ぜんぶでおーきな祭」に改称)。始めたきっかけというのが、松本人志君の監督した映画がカンヌ映画祭に招待されて一緒にいったら、あまりにも楽しくて。それで、帰国してから自分たちでもやりたい！やるなら青い空と海のある沖縄だ！と。そんな動機で、億単位で赤字が出ると思かっている映画祭を開いてしまった。まともな会社なら許されません(笑)。

そして、3年目。この映画祭は毎年3月下旬に開催しているのですが、その1週間前のことです。2011年3月11日。東日本大震災が起こりました。当然ながら、被災地以外にも一気に自粛ムードになり、ありとあらゆるイベントが中止になる中で、目前に迫った映画祭をどうするべきか。僕も悩みましたが、吉本と沖縄のみんなでゼロからつくって、定着し始めた地元の子供たちや、オジイ、オバアの楽しいお祭りを、中断してしまうのはどうしても嫌だった。それで「Yell, Laugh & Peace」というタイトルを付けて

人力車でご案内！プロジェクト」で話題になりました。犬山観光大使見習いとして、5年間の活動で、観光客が14万人も増加して大いに喜ばれ、今ではすっかり犬山の顔となっています。他にも、和歌山県に引っ越した「わんだーらんど」の二人は、後継ぎがないお年寄りが営むみかん農家の手伝いから始まって、ジビエ大使、特殊詐欺被害防止広報大使などを歴任。今ではマグロの解体までできるようなっている(笑)。地方局のレギュラー番組を何本も持つ売れっ子に育ちました。

正直言うと、住みます芸人の中には、売れっ子や先輩がたくさんいる大都市で活動していたって、メディアに起用され、大勢の前で芸を披露するチャンスは来ないだろう、という者も少なくない。でも、地方を拠点とし、地域に密着した活動を熱心にやることで、

この想いを形にする一つとして、2021年の3月下旬から教育動画配信プラットフォーム「ラフ&ピースマザー」というサービスをスタートしました。

テーマは、「遊びと学び」。楽しい遊びが学びになる。学ぶことで世界が広がり、遊びがもっと面白くなる。「超高校！5分でわかる日本史」や「家でできちゃう！スゴイ科学実験！」などの動画や、自分の選択で物語が変化するタッチムービー。楽器はもちろん、ギャグでも演奏できる、おもしろ楽しいピアノを学ぶアプリなどを配信します。スポーツ選手やお笑い芸人、いろんな講師に授業をしてもらうのいいですね。

まずは、「ラフ&ピースマザー」で検索して、アプリをインストールして楽しんでもらいたいですね。



改めて、吉本興業はコロナ禍によって大きなダメージを被っています。大勢のお客さんを集めて公演するのがビジネスの柱ですから、当たり前のごことです。しかしその一方で、会社のデジタル化は急速に進みました。

無観客公演や過去公演のオンライン配信など、あれこれとやりましたが、中でも好評だったのは、ステイホーム中の芸人が、自宅から動画配信する「#吉本自宅劇場」。なんの作りこみもない素の芸を、リアルタイムで見せるこのコンテンツは、4カ月で6億円を売り上げました。通常公演ができていた時の売上にはまだまだ及びませんが、この数字には、動画配信の需要をしっかりと感じました。

僕はアナログ人間ですから、芸人は結局、ステージで鍛えられるものだと思いますし、生で観る芸には動画では味わえない迫力があると信じている。今回のことで、劇場にいるみんなが同じ空気の中で笑い合えることがとても大事で、当たり前のごことではなかったんだと、芸人もスタッフもお客さんも再認識したと思います。

一方で、デジタル化のメリットも感じました。アフターコロナの時代にに向けて、アナログとデジタル、どちら



最後に、2025年には大阪で万博があります。ここで吉本興業は、賛同してくれる中小企業の皆さんと一緒にパビリオンを運営して、未来の企業やビジネスのありかたを考えていきたいと思っています。

コロナ禍を乗り越えた先の未来、世界は必ず、大きく変わります。そのとき、地方が今よりもっと元気で幸せな場所になってほしい。地域経済を支える中小企業は、その鍵を握る存在です。

地域の企業が、自分たちの優れた技術や知恵を出し合えば、地方はぐんぐん元気になっていくはず。吉本の「笑いのチカラ」を、地域や企業を元気にするために、お役に立ててもらえたらいいなと願っています。

立派に一本立ちできるんです。「あなたの街に、住みますプロジェクト」のスタートにあたって、会社は最初に地域と縁をつなぐサポートをしました。しかし、その先もうまくいっている芸人は、エリア社員と共にどんな地域になじみ、新しい仕事をくりだしています。

それは、地域に埋もれた魅力や資源を、お笑い芸人のユニークな感性で発掘し、面白いよ、すごいんだよと発信することで、地元の人に喜ばれている証しなんだらうと、僕は思うのです。

東日本大震災のあった2011年に始まり、今コロナ禍で活動が制限される中でも、住みます芸人たちは地域と共に頑張っています。SNSや動画投稿サイトといった新たな場を活用して、さらに新しい層のファンづくりに成功している者もいます。

かつて、お笑い芸人にとつての出世といえば、全国キー局で自分の名前が付いた冠番組を持つことでした。何の道具もいらぬ。美形じゃなくたっていい。センスを武器に一発当てたら、ウン億のギャラを稼げるというのは、確かにサクセスドリームでしょう。

しかし、価値観は時代とともに変わります。そこまで華々しくはなくても、地に足のついた活動で身を立てる。地域を愛し、ファンに愛されて、

「笑いのチカラで社会を、未来を明るく」

吉本興業では今、そんな彼らの活動を後押しし、日本全国をお笑いの力で元気にするために、次なる計画を進めているところです。2021年冬の開局を目指し、BSのチャンネルを獲得したんです。

申請しておいてなんですが「お笑い会社なんかには、そんな大事な免許与えて大丈夫か？」とは思いました。でも認可を頂いたからには、ほんならやったるぞ！と(笑)。

「よしもとチャンネル(仮)」と名付けたこのBS放送局で、どんなことをしようともくろんでいるか。実は「あなたの街に住みますプロジェクト」をベースに、地方に特化したBSチャンネルにしたいと思っています。

うちが元々全国の放送局に多大なお世話になって成長してきた会社ですから、いまさら視聴率の奪い合いやらタレントの取り合いで迷惑を掛けたくはない。他局と競合せず、多くの所属芸人にチャンスを与えられて……と考えたら、やっぱり、地方をテーマにするのがいいだろうと。

イメージとしてはこんな感じです。1日の放送時間中に、30分くらいの番組枠をいっぱい作る。1週間でもいい200くらいコンテンツになります。その一つ一つを、住みます芸人を中心とした吉本芸人にレギュラー番組として持たせて、内容は全て、地方創生に関わる番組にするんです。

各地で活動する住みます芸人たちが、自ら地域の中を歩き回り、面白いことや困っていることを探す。良いことなら楽しくPRし、課題があったら創意工夫で解決に取り組み。そこには必ず、その地方ならではのリアルが映し出され、多様性のあるコンテンツができるでしょう。みんな10年分の蓄積があるんですから、ネタに困るなんてことは絶対ない。

そしてもう一つ、「よしもとチャンネル(仮)」で挑戦したいのが、番組一つにつき、一つ事業や会社を立ち上げるということです。資本金10万円とか、そのくらいでいい。地域の課題を解決するための事業をちゃんと興す

ことで、少ないながらも雇用や経済の軸を創出し、周囲の人をどんどん巻き込んでいきたいんです。

僕は、できることなら「よしもとチャンネル(仮)」は、コマースシャルな感じで運営したいなと思っていますが、現実的に計算すると1本3万くらいで作らないといけない。だから最初のうちは、芸人やスタッフは大変でしょう。でも頑張っていれば、そのうち近所のおじいちゃん・おばあちゃんや中小企業の社長さんが、ちょっと応援してやろうかなって3000円くらいずつ出資してくれたりするんじゃないかと(笑)。

支援が増えたら番組の内容も充実するでしょうし、そのファンが増え、事業も安定するかもしれない。儲けがでたらまたコンテンツを良くしていく。そういう小さいながらも元気でのおもしろい取組みを、全都道府県から発信したい。「よしもとチャンネル(仮)」は、そんな局にしたいなと妄想しながら、今年中の放送開始を目指しています。

また、まだ始まったばかりですが、未来の主役である子供たちのためにも、何かできないかと考えています。今回のコロナ禍で改めて思いました。子供たち一人一人が生きていくと、分らなく生きられる力が身に付くような教育が必要なんじゃないかと。

小さな「おもろい」を全国から発信するために

吉本興業では今、そんな彼らの活動を後押しし、日本全国をお笑いの力で元気にするために、次なる計画を進めているところです。2021年冬の開局を目指し、BSのチャンネルを獲得したんです。

申請しておいてなんですが「お笑い会社なんかには、そんな大事な免許与えて大丈夫か？」とは思いました。でも認可を頂いたからには、ほんならやったるぞ！と(笑)。

「よしもとチャンネル(仮)」と名付けたこのBS放送局で、どんなことをしようともくろんでいるか。実は「あなたの街に住みますプロジェクト」をベースに、地方に特化したBSチャンネルにしたいと思っています。

うちが元々全国の放送局に多大なお世話になって成長してきた会社ですから、いまさら視聴率の奪い合いやらタレントの取り合いで迷惑を掛けたくはない。他局と競合せず、多くの所属芸人にチャンスを与えられて……と考えたら、やっぱり、地方をテーマにするのがいいだろうと。

イメージとしてはこんな感じです。1日の放送時間中に、30分くらいの番組枠をいっぱい作る。1週間でもいい200くらいコンテンツになります。その一つ一つを、住みます芸人を中心とした吉本芸人にレギュラー番組として持たせて、内容は全て、地方創生に関わる番組にするんです。

各地で活動する住みます芸人たちが、自ら地域の中を歩き回り、面白いことや困っていることを探す。良いことなら楽しくPRし、課題があったら創意工夫で解決に取り組み。そこには必ず、その地方ならではのリアルが映し出され、多様性のあるコンテンツができるでしょう。みんな10年分の蓄積があるんですから、ネタに困るなんてことは絶対ない。

そしてもう一つ、「よしもとチャンネル(仮)」で挑戦したいのが、番組一つにつき、一つ事業や会社を立ち上げるということです。資本金10万円とか、そのくらいでいい。地域の課題を解決するための事業をちゃんと興す

最後に、2025年には大阪で万博があります。ここで吉本興業は、賛同してくれる中小企業の皆さんと一緒にパビリオンを運営して、未来の企業やビジネスのありかたを考えていきたいと思っています。

コロナ禍を乗り越えた先の未来、世界は必ず、大きく変わります。そのとき、地方が今よりもっと元気で幸せな場所になってほしい。地域経済を支える中小企業は、その鍵を握る存在です。

地域の企業が、自分たちの優れた技術や知恵を出し合えば、地方はぐんぐん元気になっていくはず。吉本の「笑いのチカラ」を、地域や企業を元気にするために、お役に立ててもらえたらいいなと願っています。

# コロナ禍を生き抜く

コロナ禍の中、創意工夫と前向きな発想で、苦境を乗り切ろうとしている企業がある。危機感を分かちあう仲間との連携。ピンチをチャンスに変える挑戦。事業を守るため、自分らしくコロナと戦う全国の企業・11社の取組みを紹介する。



## テレワーク/オンライン化 P.24 ~ 29

### 事業も働き方も、オンラインで変わる

感染を防ぐため、できるだけ対面・接触を避けなければならない状況下で、一気に進んだのがサービスのオンライン化、そしてテレワーク。仕事のやり方が大きく変わる中、柔軟な発想と対応力で話題を呼んだ、3社の事例を紹介する。



## 他社連携 P.18 ~ 23

### 困難によって結ばれた、新たな絆

全世界を巻き込む大難を、自社だけではなく他社と連携しながら乗り切ろうとしている企業がある。これまで縁のなかった地域や、ライバルだった会社。改めて見直した地域の価値。コロナ禍が新たな絆を生んだ、3社の事例を紹介する。



## 新サービスへの挑戦 P.12 ~ 17

### ピンチの今こそ、新事業に挑む

コロナ禍によってこれまでのビジネスが制限される一方で、コロナ禍だからこそそのビジネスチャンスも生まれる。ニーズに応じていち早く新サービスをスタートした企業、アフターコロナを見据えた新事業に挑む、3社の事例を紹介する。

## 地域への想い、そして前を向く力

### P.30 ~ 35

東日本大震災から10年。復興のために奮闘してきた企業を、再び襲った今回のコロナ禍。地域への深い愛着と使命感を胸に、ふたつの大きな困難に立ち向かっている東北の企業2社の、前向きな取組みを紹介する。

# コロナ禍に再考すべき中小企業と金融機関のリレーシヨンジップ



中央大学商学部 教授  
根本 忠宣(ねもと ただのぶ)

株式会社富士銀行(現みずほ銀行)、株式会社三和総合研究所(現三菱UFJリサーチ&コンサルティング)、国立大学を経て現職。日本公庫 評価・審査委員会 専門委員・同総合研究所顧問、衆議院経済調査室特別研究員、NPO法人宇佐美山まちづくりプロジェクト副理事長、地域金融コンファレンス代表幹事を兼任。

人の移動や交流によって経済の繁栄がもたらされるものの、その規模や範囲が拡大すれば感染症というリスクから逃れることができないことは、歴史の教えるところである。

しかし、COVID-19は、これまでに経験したことのない世界規模での感染症の拡大という点で未曾有のショックである。

経済活動は内外を問わず密な相互依存に支えられているために、ロックダウンやソーシャルディスタンスに象徴されるように、対面による取引関係が阻害されると需要・供給ともに低迷を余儀なくされてしまう。

それ故にコロナ不況は、これまで

の経済危機とは異なり、金融ショックではなく需給のダブルショックという性格を有している。対面を基本とする業種ほど売上の減少幅が大きく、流動性不足に陥る可能性が高いことから、経営の存続可能性は金融機関からの継続的な資金供給の有無に大きく依存している。

その意味で、予期せぬショックに民間金融機関がどこまで柔軟に対応できるかは、企業とのリレーシヨンジップの深さを示す重要なパラメーターとなるであろう。

## 危機時の公的支援

実態的には、コロナ禍の影響

ている企業であれば、メガバンクや大手の地域銀行との取引関係を優先するというのは批判されることではない。

しかし、この機会に、そうした銀行が協同組織金融機関のようなリレーシヨンジップ機能を發揮したのか、信頼に足る金融機関といえるか再考するべきではないだろうか。

## 潜在的課題

ポストコロナを想定すると、資金繰り難から返済難へと問題が入れ替わるのは必至である。

法人企業統計によつて2019年4〜6月から2020年4〜6月の中小企業の借入金残高の月商比の変化を計算すると、全産業平均3.8月から4.6月、宿泊・飲食6.3月から7.6月、生活関連・娯楽2.4月から6.4月と債務負担は増大している。

公的支援によつて多くの企業が廃業を免れたものの、いわゆるデット・オーバーハング(過剰債務)問題が不況を長期化させる可能性が高い。

日本公庫の実施している直近の「全国小企業月次動向調査」では、2021年2月に入って

の大きさを予測できない状況では、民間金融機関からの資金供給は困難であり、むしろ公的資金の規模と迅速性が危機管理にとって重要であることが再確認された。

日本においては、2020年2月13日に新型コロナウイルス感染症に関する緊急対応策(財政措置153億円)を皮切りに、財政措置を伴う中小企業支援が矢継ぎ早に講じられた。

資金繰り支援としては、政府系金融機関(日本公庫、商工中金)による特別融資、利子補給に加えて民間金融機関による信用保証付き融資(危機関連保証)など実質無利子・無担保融資が

も全業種において、売上高DI(前年同月比で「増加」企業の割合)「減少」(企業の割合)に改善の兆しは見られない。

こうした状況を踏まえると、資本性ローンへの借り換えによつて問題の先送りはできるとしても、その間に経営の立て直しが速やかにできるか否かは民間金融機関とのリレーシヨンジップに掛かっているといつても過言ではない。

現状の金融機関の経営資源では、できることは限定的であり、経営支援といつても独自で問題解決型の提案をするには限界がある。また、信頼関係を構築するといつても担当者が定期的に交替するようなローテーション体制では、継続性の不安は拭えないであろう。

そうした課題を克服するためには、金融機関に要請すべきは、ローテーション・サイクルの長期化、件数や金額目標のようなノルマ設定の廃止、意思決定(決裁権限)の現場移譲などの組織改革であり、企業の経営者が心がけるべきは、数値では表現できないソフト情報(経営理念、経営の強みと弱みなど)の伝達にある。

実行されている。

東京商工リサーチが実施している「新型コロナウイルスに関するアンケート」調査(第3回)によれば、売上高の減少が続けば、3カ月以内の仕入れ代金や給与の支払に不安を感じるとする中小企業は4割を超えている。2020年5月の売上高が前年同月比でみて半減したとする2割以上の中小企業は、この状況が5カ月続けば資金がショートしてしまふ。

この結果は、公的支援がなければ廃業を余儀なくされた企業が確実に増えていたことを示している。

公的支援の利用状況をみる

さらに民間金融機関にとつて、安定的な資金供給を可能とするためには政府系金融機関との連携が、また有効な経営支援には外部資源との連携が不可欠である。

そのうえでリレーシヨンジップによつて互いを知ることができれば、金融機関はハブ機能を發揮することで、最適な経営支援プログラムを設計できるものと思われる。

## リレーシヨンジップの本質

今般のような危機に際して、公的支援が必須だとしても、本当のラストリゾート(持続可能な金融)は協同組織金融機関のような地域に根差した金融機関であることを忘れてはならない。そもそも信頼に足るリレーシヨンジップとは相互扶助的であり、金融機関が企業を救済するだけでなく、金融機関が危機に直面した際に(企業が)出資等を通じて金融機関を救済するという側面も有しているのである。

リレーシヨンジップは共に育むものであり、世代を超えて継承していくべき地域のソフト資産なのである。

表3 民間金融機関・信用保証の実績(2020年、対前年同月比、単位:%)

月	国内銀行貸出額(平残)		信用保証(承諾件数)		信用保証(承諾金額)		資金繰り支援
	件数	金額	件数	金額	件数	金額	
1月	2.0	104.3	104.3	106.2			
2月	2.2	96.8	96.8	97.5			
3月	2.2	158.9	203.7		政府系金融機関による実質無利子・無担保融資開始(3/17)		
4月	3.1	305.3	533.5		緊急事態宣言(4/7~5/25)		
5月	5.1	512.3	807.0		民間金融機関(信用保証)による実質無利子・無担保融資開始(5/1)		
6月	6.6	579.9	826.4				
7月	6.4	465.4	684.2				
8月	6.6	358.0	496.5		新型コロナウイルス対策資本性劣後ローン開始		
9月	6.2	227.7	296.0				
10月	5.9	190.9	239.2				
11月	5.9	166.7	201.0				
12月	5.9	184.4	205.8				

(資料)日本銀行、全国信用保証協会連合会

表2 日本公庫の平時との比較(平時:2018年度、コロナ後:2020年2月~12月)

業種	国民生活事業		中小企業事業	
	平時	コロナ後	平時	コロナ後
平均貸付金額	8.4百万円	12.1百万円	78百万円	104.4百万円
平均貸付期間	6年5カ月	9年1カ月	8年2カ月	9年6カ月
新規割合(件数)	32.1%	43.1%	24.5%	47.8%
卸売・小売業(21.5%)		サービス業(20.8%)		製造業(32.3%)
サービス業(18.6%)		飲食店・宿泊業(18.9%)		卸売・小売業(17.2%)
建設業(18.2%)		卸売・小売業(18.4%)		サービス業(15.0%)
飲食店・宿泊業(10.9%)		建設業(15.3%)		飲食業・宿泊業(10.5%)

(資料)中小企業庁

表1 新型コロナウイルス関連融資の実績(2020年、融資決定件数と融資決定金額、単位:件、億円)

月	日本公庫(国民生活事業、中小企業事業)		商工組合中央金庫(危機対応)		日本政策投資銀行(危機対応)	
	件数	金額	件数	金額	件数	金額
4月	154,232	26,738	2,081	1,551	14	739
5月	157,989	26,454	9,885	7,012	39	10,312
6月	155,119	24,609	6,397	4,728	60	5,202
7月	85,515	15,391	4,041	3,225	40	2,554
8月	31,392	6,303	2,581	2,152	36	559
9月	28,270	5,458	1,285	998	39	828
10月	24,491	4,533	1,125	854	10	47

(資料)財務省理財局

# いつでもどこどこでも水で手洗い 水循環再生システムで水問題の解決を目指す

新型コロナウイルスの蔓延で、店舗の出入り口に置かれるのが当たり前になったアルコール消毒液。だが、皮膚炎など問題も多い。そこで、「いつでもどこどこでも水で手洗いできる」ポータブル手洗い機「WOSH」を開発したのがベンチャー企業WOTAだ。



WOTA株式会社  
代表取締役社長CEO  
前田 瑤介 氏

## 入店前の手洗い可能に 飲食店の相談きっかけ

コロナ禍の中で消費者はスーパーや飲食店などで出入りする際に、コロナ感染予防として当然のように消毒液を手につける。しかし、WOTAの前田瑤介社長は、アルコール消毒には3つの問題点があると指摘する。その第1がアルコールでは除去できないウイルスがあること、次がコスト要因、そして3つ目が皮膚への負担が避けられないことだ。

新型コロナウイルスが世界的に広がり始めた2020年2月、WOTAは電源さえあれば

水道などにつなげなくても、水で手を洗うことができる手洗い機「WOSH」の開発に着手、7月には早くも製品発売にこぎ着けた。

前田氏がWOSH開発を思いついたのは、ある飲食店チェーンの経営者の話がきっかけだった。その飲食店チェーンでは、コロナ感染対策としてトイレで手を洗いたいという人が大幅に増加、トイレが混雑するという予想外の現象が起きてしまった。「入店前にお客様が手を洗えるようにできないだろうか」この相談に応えたのが、WOSHだ。ツイッター等SNSで「店の入り口で何度か

アルコール消毒するのはイヤだ。子どものアトピーも不安」などの声が多く散見され、WOSH開発の後押しとなった。水で手を洗うことができれば、アルコール消毒ではできない広範囲の除菌効果が期待できる。そのうえ、皮膚炎等の心配も小さくなり、店側の費用負担や管理も大幅に軽くなる。

## 20リットルの水で 500回の手洗い

WOSHは、ドラム缶ほどの大きさで、設置にも大きな手間を必要としない。上部は洗面台のようにっており、水が出る

蛇口と石けん供給栓を備えている。使用後の排水は、特殊なフィルターと塩素や紫外線で殺菌され、98%以上が清潔な水として繰り返しリサイクル利用される仕組みだ。特別な工事をすることなく、いつでもどこでも、わずか20リットルの水で500回以上の手洗いができる。

メンテナンスも簡単だ。フィルターや塩素の交換などは、現場で行えるため、専門家などの特別な手を必要としない。機器の販売やリースは、直販と全国に展開する代理店を通す形をとる。

WOSHは手洗いだけでなく、スマートフォンを除菌すること



WOSH。手洗いしている間にスマートフォンの除菌ができる



15分で設置できるWOTA BOXと屋外シャワーキット

ができる深紫外線照射機能も備えている。深紫外線は紫外線の中でも、殺菌能力が高いことで知られている。この機能を搭載した理由について、前田氏は「スマートフォンは第3の手と言われるほど汚れている。せっかく手を洗っても汚れたスマートフォンを手にした途端、意味がなくなってしまう。手を洗っている間に深紫外線を照射すれば99.9%以上の除菌ができる」と、その効用を説く。

「大手飲食店チェーンや商業施設、医療機関等を対象に手洗いを習慣化していきたい」というのが前田氏の抱負だ。その一環として2020年9月に「公衆手洗い推進パートナーシップ」をスタートさせた。その狙いは「コロナ時代の安心できるまちづくりとして、街中でいつでもどこでも誰でも無料で手が洗える社会の実現」である。第1弾の取組みが、東京の中心、銀座通りの商店街との連携・協力による「WELCOME WASH GINZA」だ。2020年12月には、歩行者天国の道路中央のほか、商業施設など20カ所にWOSHを設置した。土・日曜の2日間だけで、およそ

5000人が手洗いを体験した。「公衆衛生的にインパクトがあった。社会的波及は大きく、製品発表以来4000台以上の引き合いが来ている」と前田氏は意義を強調する。

だが前田氏は製品の普及が最終目的とは思っていない。「ベンチャーとしての役割は、危機的な状況にスピーディに対応することにもあると考えている。身軽という強みを生かし、大手企業では難しい世の中の課題に立ち向かっていく使命があると思つて活動している」と語る。

## AIで浄水と排水処理 WOSHにも活用

WOTAの水循環再生システムの第1号製品は、シャワー用の「WOTA BOX」だ。水道施設がなくとも100リットルの水があれば、約1000人の人がシャワーで体を洗うことができる。砂や埃などの異物をフィルターで除去し、人工知能(AI)とセンサーで制御する仕組みだ。2016年の熊本地震、2019年の台風19号の避難所などで、その実用性を発揮し、2020年にはグッドデザイン大賞(内閣

総理大臣賞)を受賞した。

「WOTA BOX」は、シャワー用の TENT、貯水タンク、水処理装置の組み合わせからなっており、世界初の「持ち運べる水再生処理プラント」とも言える。独自開発の水質センサーとAI技術で浄水処理と排水処理を可能にし、上下水道を不要にした。この技術を手洗いに活用したのが「WOSH」である。「この水処理技術では特許をとっているが、リーディングカンパニーとして後発企業が無駄な投資をしなくてよいように一部を公開しようと考えている。社会的コストを掛けたくないことが大切だ」

ユニセフ(国連児童基金)によると、世界の6分の1の病院が手洗い設備がないままだという。「水道施設がなくても次の日から手洗いができるようにしたい」というのが前田氏の夢だ。上下水道の設備がなくとも水循環再生システムによって安い水を供給できるようにになれば、水不足や不衛生に悩む地域を減らすことができる。

前田氏の水ビジネスの原体験は、2011年の東日本大震災にある。大学に合格して徳島から上京したばかり。断水により蛇口をひねっても水は出ず、入浴も思

うようにならない。高校時代には凝集剤の研究で水と関わっていた。水の大切さを身近に体験した前田氏。「世界中でインターネットが使える時代にもかかわらず、上下水道もなく水に困っている地域はまだ多い。こうした中で、水を再生、効率的に利用することは必要不可欠だ。」

同じ水を50倍、100倍に活用できれば、その分だけ水の使用量を減らすことができ、世界の水不足解消につながることもなる。水のコストを少しでも下げて世界中で利用されるシステムづくりを目指す。そのため道筋は「いきなり大きな投資をするのではなく、小さく早く試すことを大事にしている」。前田氏のスタートアップ哲学だ。



2020年12月に実施した銀座歩行者天国でのイベントでは大きな反響を呼んだ

# 「まちづくり企業」へ、いま進化の時

観光・旅行業は、新型コロナウイルス感染症の流行によって、最も大きなダメージを受けている業種といえるだろう。長い歴史に終止符を打つホテル・旅館のニュースが次々と飛び込む中、従来の「旅人のいっときの宿」を脱却し、「その町に住んでみたくなる宿」を地域ぐるみで創造しようとしている企業がある。



株式会社サン・クレア 代表取締役 細羽 雅之 氏

新型コロナウイルス感染症による自粛期間が始まった頃、宿泊業界には暗い話題ばかりが続いた。苦肉の策であるGOTO事業で一時的には活気づいたものの、結局コロナは制圧できず、再びの自粛――。

相変わらず人の移動が制限される状況の中、事業や宿泊施設を維持するのがやっとという企業も少なくないだろう。

そんな中、コロナ禍をパラダイムシフトの契機として、新たなビジネスフィールドを拓こうと奮闘しているのが、株式会社サン・クレアだ。

中国・四国の地方都市で、手軽なビジネスホテルや個性を持つ

たコンセプトホテルを展開している同社は、宿泊予約サイトの口コミ評価で西日本1位を獲得するほどのホスピタリティで知られている。

年商5億の好調な経営に、コロナ禍はどのような影響と変化を与えたのだろうか。

## 負債50億から始まった 宿泊業への挑戦

「当社はもともと、私の実家が営んでいたホテル事業を引き継ぐ形でスタートしました。

といっても本業の繊維業は数十億の負債を抱えて破綻しており、その中で多少なりとも利益

が出ていたのが副業でやっていたホテル経営でした。それが宿泊業に関わったきっかけです」。

サン・クレアの代表取締役である細羽雅之氏は、同社の始まりをそう語る。

安いだけ取りえ。ホスピタリティのかけらもない。と酷評されていた時代錯誤のホテルを立て直すのにかかった歳月は約15年。引き継いだ負の資産を整理し、共に働く人づくりとサービス向上にまい進し、莫大な借金を完済した2015年に、細羽氏は株式会社サン・クレアと名を改めて再出発を図った。

「苦難を乗り越える間に、よい仲間ができ、自分がこの業界で

したいこと、すべきことのビジョンも明確になっていました。ですからサン・クレアになってからのビジネスは順調だったと思います」

福山市・宇和島市という地方都市ながら、稼働率は90%超。旅人にも地域の人にも愛される存在に成長した「福山オリエンタルホテル」。よりコンセプト的な、旅の目的となるホテルの第一弾として2018年に誕生した「ANCHOR HOTEL FUKUYAMA」は、SNSなどでも大きな話題を呼び、業界内の注目を浴びる。

この成功に自信を得た同社は、2020〜21年のオープンを目

指して、複数の大型プロジェクトを進めてきた。

地域を熟知したコンシェルジュと共に旅をつくる宿「NAGIKurashiki Hotel & Lounge」や、国立公園の中の渓谷沿いに建つ「四万十川源流、森の国『水際のロッジ』」は、最初の緊急事態宣言の前にひっそりとオープンしたにもかかわらず、口コミで評判となり、早々と「予約のとれない宿」の上位にランクインしている。

## 泊まるだけではない 「移住を促す宿」

「とはいえ、出張や海外旅行者の需要は激減したままですし、密も避けなくてはいいけない。これまでフル回転だったところにセーブがかかったことで、改めて自分の目指すビジネスについて考える時間ができました」

人はなぜ旅をするのだろうか。数ある旅先の中で、なぜその地を選ぶのだろうか。そんな根源的なところから考えだした細羽氏は、今こそパラダイムシフトの時だと確信する。

「リモートワーク、オンライン会議、都会離れ、地方回帰、ワー

ケーション……コロナ以前には考えられなかったライフスタイルが、あつという間に常識になった。この先、コロナが収まっても、この経験と新たな価値観は継承されるでしょう。

withコロナの時代に、ただいつときの仮の宿を提供するだけで生き残れるのか。もっと違う価値を提供しなくてはいいけないのではと思ったのです」

ヒントはさまざまどころから得たというが、中でも特に説得力を感じたのは、同社のホテルでコンシェルジュとして活躍するスタッフの存在だった。

「彼らの多くは、かつて旅行者として訪れた町に魅了され、ついには移住して働き始めた人です。生活の拠点を移すというのは人生の重大事ですが、そうさせるだけの引力がそこにあったということでしょう。

また泊まりたい宿。何度でも見たい景色。そして、そこで暮らしたいと思う町。そういうより広い、場々を、今こそ創造できるのではと思いました」

かくして細羽氏は、2020年12月、暮らすように泊まるホテル「LAZULI Hiroshima Hotel & Lounge」を開業。

## 宿泊・滞在・移住 多拠点生活の実験場

「私は今、次なる移住促進型ホテルの舞台となる、愛媛県北宇和郡松野町で暮らしています。まずは私が単身でやってきて、妻子は週末遊びに来る。学校が休みの間にはロングステイをし、将来的には完全移住する予定です。

深い森に抱かれた、四万十川の源流・目黒川沿いの暮らしは、のびのび子育てするには最高の環境です。自然は豊かで食べるものもおいしい。

その一方でやはり、医療や教育といった点では不安があります。本当に移住するのなら、ホテルではない家も必要だし、仕事も創出しなくてはならない。

もちろんこれらは一企業だけで解決できることではありませんが、オンラインを活用した診療や授業、廃校の再利用などに

も取り組んでいます。

こうなるもはや宿泊業というより、まちづくりですよ。幸い、過疎が進む町にとっても、旅行者・移住者の増加で地域が活性化するのは喜ばしいこと。よい協力関係が築けていると思います」

現在、細羽氏とホテルスタッフが暮らす松野町周辺には、おいしいパン屋やピザ窯が作られ、地元や遠方からも集客がある。渓谷美を生かしたトレッキングやラフティングなどのレジャー体験も人気だ。

旅の目的地として泊まる。もつとゆっくり滞在したくなる。そしていずれば、移住も視野に。コロナ禍を経験したからこそ輝きを増す、自由な多拠点生活を、サン・クレアは提案しようとしている。



四万十川の源流・目黒川の流れと、深い緑に魅せられるリピーターは多い



地域との交流や移住相談の窓口となっている「LAZULI Hiroshima Hotel & Lounge」



静かな開業から1年、ステイホームに疲れた人々が訪れる「四万十川源流、森の国『水際のロッジ』」



# 生産者支援と地産地消を推進する 青果流通の新しいかたち「ご近所八百屋」

密を避ける行動を。その影響は日々の生活に欠かせない食材調達にも大きく及んだ。地域を走る路線バスのルートで、企業や店舗の軒下が新鮮な野菜の直売所となる「ご近所八百屋」が国内各地で誕生し、生産者・消費者の課題解決を導いている。



やさいバス株式会社  
代表取締役  
加藤 百合子 氏

その昔、都心部の各地でも定期的に巡回していた「移動図書館」。多様なジャンルの書籍を積み、決まった曜日によってくるワゴン車を見かけると、わくわくとした気持ちになったものである。地域の図書館や書店にはない本と出会えたりするのも面白い本と出会えたりするの面白かった。そんな思いにも似た消費者体験が現代の青果流通の場面で広がっている。その名も「ご近所八百屋」だ。静岡県内に始まり、現在までに近県を含む15箇所以上で展開されている。

建設会社の駐車場や、家電販売店の一画に生まれた「ご近所八百屋」に、みずみずしい朝採れ野菜や、スーパーマーケット

では見かけない珍しい有機野菜が並ぶ。ふらりと通りかかった方が足を止め、スタッフと会話しながら手にとっていく。古き良き商店街の原風景のようだ。

この「ご近所八百屋」のベースとなっているのは「やさいバス」という、生産者と料理人や飲食店経営者をつなぐB to Bの共同配送サービス。実際に地域を走る路線バスの停留所などを野菜の集荷・出荷場に見立て、「やさいバス」と名付けた冷蔵車が巡回する。購買希望者がインターネットで事前注文すると、生産者は受注した野菜を最寄りのバス停に持ち込み、出荷。購買者はルート内の指定したバス停

で当日のうちに受け取れる。加藤百合子社長がやさいバスを立ち上げたのは2017年。生産者・購買者ともに抱える課題のひとつである物流コストを、共同配送の仕組みを整備することで圧縮させた。また加藤氏は、優れた野菜を作るプロフェッショナルである生産者たちが、消費者から味や品質に対する正当な評価を得る機会が非常に少ないことにも危惧。「評価が得られなければ品質の改善につなげることや、モチベーション維持も難しい。こうした課題はITを活用することで解決できると考えました」。やさいバスのオフィシャルサイトでは購買者から生産者

へコメントを残せる機能があり、ダイレクトコミュニケーションを実現させている。

## ダブルパンチを転機に 信頼できる作物を消費者へ

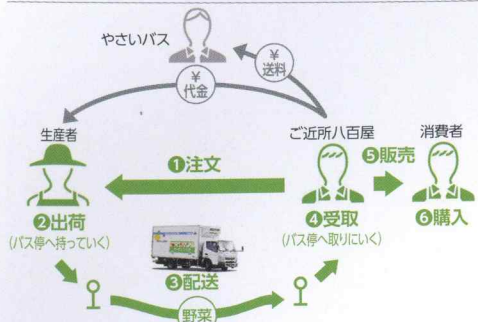
しかし目に見えない脅威的な存在が急速に私たちの生活を激変させた。やさいバスの売上は昨年2月半ばから下降し始め、4月半ばの緊急事態宣言以降は外食各社との取引はほぼゼロ。前年比6割に落ち込んだ。そこへ、6月から7月にかけての長雨。明けたと思ったら今度は酷暑が追い打ちをかける。もともと野菜の生産が減る夏の静岡で、



路線バスのルートを走る「やさいバス」



休業中の居酒屋前、「ご近所八百屋」が賑わう



やさいバス (冷蔵トラック) が決められたルートで巡回し、野菜の集荷・出荷を行う。共同配送により送料の大幅コストダウンを実現

バスに乗せる作物が消えた。加藤氏はこの状況を悲嘆していたわけではなく、迅速な転換策を講じていた。「経済学者の知人から『恐らくあと2年は続く』と聞き、3月の時点で売り先を外食から小売へ変えようと準備を始めました。「やさいバス」は地域を回っているのだから、売れる方に売ってもらおう、というのが「ご近所八百屋」です」

やさいバスで契約している生産者の野菜を、「ご近所八百屋」を運営する事業者が買い取って値付けし、直売所に並べて地域の人々へ販売する。やさいバスが中間流通を担う仕組みは変わらず、バスのルート内に路面店が誕生するイメージだ。

「皆さんは信頼できるものをスーパーマーケット等で購入すると思っています。しかし基準値を大幅に超えた農産物を検出した野菜の流通など、不安なニュースをたびたび聞くことがありますよね。常々、食は信頼だと考えています。やさいバスが信頼できる生産者と消費者をつなぐことができれば、コロナ禍で自炊する人が増えているのに、スーパーマーケットは密になる。不作や品薄になると価格高騰も……そ

## 自社事業との相乗効果が 地域全体が活気づく

最初に賛同したのが、買い物弱者となつている地域の人々を目的の当りにしていた建設会社の若手経営者だ。自社の敷地内にコンテナを置き直売所とすると、地域ですぐに話題となった。しかし販売するのは野菜に関する知識をほとんど持たない建設会社スタッフのため、開店当初は作物が売れ残ってしまうことも。そのフォロアアップは、やさいバスのオフィシャルサイトが担った。生産者が登録した野菜の紹介文をもとに、スタッフ自らPOPを作るなどで拡充。この1号店が話題を呼び、「ご近所八百屋」は約3カ月の間に週1店舗ペースで増えることとなる。

「ご近所八百屋」が多店舗展開できた理由は敷居を高くしすぎないことにもあった。営業は週1日でもOK。休業期間を持つことも構わない。1回の仕入れ額は1万5000円前後、数時間の営業で売り切れるレベルに留められることも要因といえそうだ。手を挙げた事業者ごとにPR

の仕方もさまざま。家電販売店ではスタッフの発案で料理教室を開催。調理に使うだけでなく、参加者が家で再現するために野菜を購入して帰るといった例も。家電購入目的だけではなく客層を取り込むことに成功している。

「野菜があると皆さんが足を留めてくださるのがありがたいというお声もありました。毎日訪れる場所ではないお茶屋さんでは、野菜が置いてあるだけで店のことを記憶に留めていただけた。まさに野菜の力ですね」。「ご近所八百屋」の運営により、地域貢献のみならず自社事業との相乗効果が生まれている好例だ。

## 食と人を繋ぐ、地域OSの 発展途上国をアシスト

また、スーパーマーケットやコンビニエンスストアのMD(品揃えや販売促進活動など)の方針転換も奏功する。「MDが従来の全国統一型から、地産産の商品をセレクトする個店型になり、地域のメーカーにフォーカスが当たること。やさいバスにも多数の引き合いがありました」。昨年10月頃からは静岡・茨城などのスーパーマーケット店内で、やさいバ



地産産の野菜を扱う「やさいバス」はスーパーにも展開

ス「フラッグを掲げた売り場が誕生している」

地域と人が食で繋がり、地産地消が推進された新しい買い物スタイル。加藤氏が今、見据えているのは国内だけではなく、「早ければ年内には、アジアで「やさいバス」を走らせる予定です。国民の7割にあたる農民が少しでも豊かにならないと、国家の発展は望めません。農村で作られたものを腐らせずに搬送するための物流や道路整備を急がないと……強い危機感を感じています」。国家単位で見れば生産量が足りていても、物流が整備されていないことで輸入に頼るケースもあるという。地域OS「やさいバス」が、途上国を支えるインフラのひとつとなる日は近い。

# 「絶メシ」で、地方と東京の共栄を

地方で愛される、絶やすには惜しい絶品グルメ「絶メシ」は、群馬県高崎市が2017年にスタートした取組み。コロナ禍において、飲食店に何ができるかと模索していたミナデインの大久保伸隆社長は、自由な旅ができない今、この「絶メシ」を東京で提供することで、地方と東京の共存共栄を目指している。



株式会社ミナデイン 代表取締役 大久保 伸隆 氏

株式会社ミナデイン。このちよつと変わった社名は、人気ゲームに登場する呪文からとったのだという。

「みんなでデイン（電撃攻撃）するからミナデイン」。同じチームの仲間が一致団結して強敵に立ち向かう技です。自分が独立したときの協力者は、妻をはじめ少数の気心の知れた人たちだけでしたが、いずれもとたくさんの仲間と共に、目指すミッションを成し遂げたい。そう思って、この名をもらいました」

そう語るのは、2018年に同社を立ち上げた代表取締役・大久保伸隆氏。

全国の店舗で一日1万人の集客力を誇る大手居酒屋チェーン「塚田農場」を経営する株式会社エー・ピー・カンパニーで、30歳にして副社長に就任した実績を持つ、飲食業界の若きホープだ。

## よい場所をつくって人と食をつなげる

その大久保氏が独立して手掛けた最初の店が、東京・新橋の駅近くにある。

鳥森神社の参道に面した、木の香が爽やかに漂う日本家屋。店舗構えは小さいが、磨き上げたガラス戸の向こうにずらり

と並んだ酒瓶が、行きかう酔客の気をそそる。「鳥森百薬」と名付けられたその店は、全国のうまい酒と、人気店から提供してもらったレシピを気軽に楽しめる、食のセレクトショップ。というコンセプトが評判を呼び、2018年秋のオープン以来、堅実に業績を伸ばしてきた。

「私は20代の頃から新橋で飲み、食べ、いろいろな人と交流しながら、飲食のことを考えてきました。この街の歴史、個性豊かなお店の風情、お客さん。すべてが好きで、初めての店は絶対に新橋がいいなど。大好きな街に、仲間と気持ちよく働ける場所をつくって、よ

いお客さんと食でつながる。そういう店にしたいという思いで立ち上げました。実際なかなか順調な船出だったと思います」しかしそんな中、今回のコロナ禍がやってくる。飲食店への風当たりが強まる中、売上を確保するため、多くの飲食店がまずとった対策は、テイクアウトやデリバリー、通販への対応だった。

「私も経営者として当然、そういうったサービスの提供は検討しました。でも本当にそれでいいのだろうかという迷いが、余計に、自分が目指す飲食店ってなんだろう？客がわざわざ足を運びたくなる味を提供す

る場じゃないのか？という自覚を強めた気がします」と、大久保氏は振り返る。

## 移動が制限されるなら提供の場を東京に

自らが理想とする飲食店スタイルのまま、コロナの渦中でもできる新たなチャレンジを…そう考えていた時に偶然知ったのが、群馬県高崎市の「絶メシ」プロジェクトだった。

「絶メシ」とは、地方で愛される、絶やすには惜しい絶品グルメを広めようと、2017年に高崎市で始まった取組みだ。その後、福岡県や石川県にも取組みは広がり、2020年1月にはドラマ化もされた。大久保氏も、このドラマから「絶メシ」プロジェクトを知ったひとりだ。当然ながら、元々の企画意図は「絶メシをきっかけに地方を訪れてほしい」というもの。しかし今、コロナ禍で移動は制限されている。

ならば、秘伝のレシピを有償で教えてもらい、東京にいなから絶メシを提供できる場所をつくってはどうかだろうか。店舗としては、夜の営業が制

限されている「鳥森百薬」がある。ここで、これまで営業していなかったお昼時をつかって、絶メシランチを提供するのだ。

レシピを教えてくれた店には売上の一部を還元することで、遠く離れた東京から利益や知名度アップに貢献できる。お客様は東京にいなから「絶メシ」を楽しめる。そしてミナデインは、他店にはない絶品レシピを看板に、ランチ業態の「絶メシ食堂」を新たにスタートできる。きつと三方よしの挑戦ができる。と考えた大久保氏は、さっそく市や代理店にタイアップを申し込んだ。

## 関わるみんなに無理なくプラス効果を

「当然のことながら、長年努力して磨き上げてきた秘伝のレシピを、突然やってきた東京の店にこころよく教えてあげよう、なんて料理人は少ないだろうと予想していました。

ですからこちらも包み隠さず、なぜそうしたいのか、提携の条件はどのようになるか、お互いにどんなメリットが生まれるかというお話を、率直にさ

せていただいたんです。

結果として、去年の7月に「絶メシ食堂」を立ち上げた時には、高崎の2店と千葉の1店の計3店が賛同し、4つのレシピを提供してくれました」

こう聞くと、わずか4品かと思うかもしれない。しかし、最初はそれで充分だったのだと大久保氏はいう。

「絶メシ食堂」で提供された絶メシは1食ごとに売上の5%が協力店に還元される契約になっている。そのため軽率にレシピを増やすと、協力店への還元率が下がってしまうし、調理や仕入れの負荷も高くなってしまうのだ。

「このチャレンジは、コロナ禍の中で、協力店と当社のどちらにも負荷をかけずにプラスの効果をもたらすことが、第一の目的でした。そのミッションは、きちんと達成できたのではないかと、私は思っています。

協力各店とはよい関係が続いており、追加でレシピを提供してくださったお店もあります。きつとコロナが収束したら、元祖の味を求めて旅するお客様もいらつしやるでしょう。

当社にとっても、絶メシ食堂



昼夜で異なる二毛作営業によって、顧客層も広がっている

をきっかけに、夜の「鳥森百薬」に通ってくれるようになったお客様がたくさんいます」わざわざ足を運びたくなる美味がある場所。よい時間を一緒に過ごしたくなる人がいる場所。昼夜を問わず、それが大久保氏の理想とする飲食店の姿だ。

■



群馬県高崎市・からさき食堂「白いオムライス」



千葉県木更津市・大衆食堂とみ「ポークソテーライス」

# 一子相伝の文化を継承する上技師が 共創・協業で支える菓子業界の未来

門外不出、守り抜かれた老舗の味。文化継承の担い手として今こそメーカーの垣根を取り払い、手を取り合うべきと、いち早く行動に移した京西陣菓匠宗禪有限公司代表取締役・山本宗禪氏。廃業を待つしかなかった製品を詰め合わせて届ける「菓子製造メーカー救済プロジェクト」から、事業存続の在り方を探る。



京西陣菓匠宗禪有限公司  
代表取締役

山本 宗禪 氏

一つひとつのあられに美しい文様を施し、迎賓・献上菓子として珍重されてきた「上技物あられ」。皇室献上品としても知られる亀のあられは、その味と造形技術を一子相伝で受け継がれてきた。大阪の老舗かきもち屋に生まれた山本宗禪氏が、「上技物あられ」の継承地として京都・西陣を選んだのは、業界全体の憂き目から自身の上技師としての使命を再認識したことがきっかけだ。「あられ業界はこのままで大丈夫なのだろうかという不安があったこと。そして継承した上技物あられをさらに追究し、日本一のあられ処になるためには、京都で認められるべきだと

考えて」。西陣といえは千年以上続く絹織物の産地。しかしこの西陣でも、現代人の着物離れという課題を抱えていた。伝統を継承する責務をこの町で。山本氏が西陣へと導かれたのは必然だったのかもしれない。

3月から返品が増え、行き場を失う製品も。「高校野球の中止で売り先がなくなったお菓子や、日持ちしない製品の返品で倉庫は山積み。このままでは仲間が潰れてしまう、なんとか販売できないか」と考えたのが「菓子製造メーカー救済プロジェクト」です。各社の在庫を買い取り、福袋として詰め合わせ、自社のECサイトを通じて定価の6割引で販売。シンプルなスキームだが、EC運営、梱包資材費やカード決済手数料などの経費もすべて負担した。利益は残らないどころか持ち出しも多額に。「あられは日持ちするので、ECサイトでも販売することはできる。しかしうちだけが生き残るのは違う。こんな時こそメーカーの枠を取り払って助け合いたい」。仲間を思う強い気持ちで、山本氏を動かした。

築130年を超える町家を改修した菓匠宗禪では、併設する茶房でパフェなどのスイーツメニューも提供している。伝統の米菓専門ではないことに少し首を傾げたが、そこには山本氏が大切にしておもてなしの心と、職人の魂が宿っていた。「出来立てのあられを食べていただきたい」という思いから立ち上げた茶房ですが、ひいきにしてください

お客様からパフェやアイスも食べたいという声があった。しかし自分が作るパフェの中に買ってきた食材を入れるのは嫌なんです。そこから独学でアイスクリームやわらび餅、あんこ、白玉などを作り始めました」

梅メーカーの枠を取り払い菓子業界全体で支え合う

ひたむきで大胆な山本氏のチャレンジは注目を集め、京都御所でのカフェ出店、三つ星ホテルやドバイ王室献上品への採用など、話題に事欠かなかった。しかしそんな日々にもパンデミックは容赦なく訪れる。同社売上の中でも贈答品を扱う百貨店の売上は前年比60%に落ち込み、グループ内の土産部門では99%減という月もあった。

流で取引のあった京都・大阪のメーカー在庫のみで対応したが、参加希望の申し出があった他県のメーカーも受け入れた。このまま順調に販売数を増やしていけると思っていた矢先、思わぬ事態に陥る。メディアに取り上げられるが、出荷に手間がかかり過ぎ、次の注文を受け付けることができなくなってしまうのだ。

そこで山本氏がひらめいたのが会員登録である。次の出荷準備が整った時点で会員へ連絡をすることで、せっかく買いたいというお客様がいるのに、応えられないというジレンマを解消した。これが功を奏し、6月までには累計1万824セットが完売。それまで1208人しかいなかった会員が、1万6000人にまで増えた。今回の救済プロジェクトは、消費者にとっては知らなかったお菓子と出会えるプラットフォームに、メーカーにとってはファンを増やす新たな機会となり得ている。

母体を強くするしかない」。良くも悪くも山本氏のスタンスプレーだった体制を省み、グループ各社の代表からなる幹部組織を編成。週1回のミーティングで個々の立場から意見交換を重ねた結果、全社の一体感が生まれ、無駄が削ぎ落とされた筋肉質な組織へと変革していった。

「大阪名物たこ焼き」のブームを牽引した製品といっても過言ではない。だが上技師の格式を誇る米菓ではなく、駄菓子と称される品を生み出すことに葛藤があったことは容易に想像がつく。しかしこの発想の転換こそが家業をV字回復へと導き、さらに一子相伝の上技物あられを現在に継承することが可能となったのだ。変化を恐れず、潮流を捉えながら文化を残したいという根幹は当時から変わらない。

## 共創・協業の時代が 日本の菓子を未来へ繋ぐ

4月に発売した第1弾、第2弾の計3000個の福袋セットは数日で完売。話題を呼び、第3弾で用意した1000個はわずか7分で完売した。当初は自社物

## 柔軟な発想と挑戦が 新時代の礎となる

「コロナ禍を乗り越えるためにも、高みを目指すためにも、

## ここで山本氏が独立する以前のエピソードがリンクする。

1990年代。不況の煽りを受け、実家のかきもち屋も苦境に立たされていた。そこで23歳の山本氏はたこ焼せんべい「たこ



一子相伝、究極の作品「上技物あられ 亀」



福袋セットには人気のご当地菓子がずらり



町家を改修した菓匠宗禪には茶房が併設

# 20代の映像クリエイターが町を応援 業態・世代を超えた地域連携のハブに

次世代を担うクリエイター集団が地域をつなぐプラットフォームとなり、自分たちが得意とする技術をもって、パンデミックに不安を抱く町を温めている。動画とSNSを活用した「#コロナに負けない応援企画」に見る、若い世代の地域コミュニティづくりとは――。



北映Northern Films  
代表・ディレクター  
磯川実氏

北海道の東部、肥沃な大地からオホーツク海に至るまでの豊かな自然を擁する北見市。道内で最大面積を誇るだけでなく、戦前には世界流通の7割を生産していたハッカの産業で栄えたことでも知られる。

JR北見駅前には碁盤の目状に何本も広がる商店街があり、この町が中核都市として発展してきた軌跡がうかがえるだろう。しかし近年ではさまざまな要因からシャッターを下ろす店舗が増え、道行く人もまばらに。そんな商店街の一角に、周囲の雰囲気とは異なる空間がある。映像制作を軸に、各種デザインやマーケティング等を行う「北映Northern

Films(以下、北映)というクリエイティブチームだ。YouTube等で展開するPR動画から、商品や事業者のウェブサイトに制作、付随するデータ解析やコンサルティングにも対応し、取引先は飲食店や小売店、建設業まで幅広い。

平均年齢24歳。ビデオグラフィ、フォトグラフィ、マーケティング、ライター、エンジニアなど、所属する7名は全員が個人事業主。それぞれの技術を集結させ、クライアントワークに昇華させている。

この北映を率いる磯川実氏を含め、そのほとんどが北見市出身だ。「学生時代、地元の事業者

についてよく知らないまま、北見には働きたいと思える会社がない、だったら作ってしまおう」と考えていた気がします。今思えばその頃から北見を拠点にすることが必然だったのかも」

## 繁盛店でも売上9割減 空洞化は避けられないのか

磯川氏のビジネス経歴のスタートは高校時代にさかのぼる。在学中にデザイン制作全般を行うクリエイターとして起業。卒業後は香港に渡り、大学へ通いながら映画の街で刺激を受ける日々だったが、インターンとして勤める輸入商社で出会ったクライ

アットが人々の心へ届き、北見の町を勇気づけたといえるだろう。

北映が掲げるステートメント、「ココロ動く映像をセカイに」。そこには磯川氏の軌跡から結ばれた、映像が持つチカラの本質が込められている。「香港、カンボジア、他に短期滞在で訪れた国もありますが、文化や価値観はそれぞれで、映像一つでも受け手によって感じ方は異なります。そこで僕たちは映像でどうすればいいのかを考えると、まず商品や事業の良さを伝えるという機能的価値と、どんな場所でもんなきつかけで作られたのかといった情緒的価値のどちらも必要だと。事業者側の思いやビジョンがあれば予算に関係なく良い作品に昇華できる」

映像制作はお金をかけて良い機材を使うことだけが全てではなく、アイデアや技術、考える力で評価される世界。いかに心に訴えかけられるかを追求することこそ映像の本質なのだ、彼らは日々反すうしている。

「18年間過ごした北見に、劣等感にも似た地域課題を感じて。東京ではなくこの地で、自分が高校生だったら入りたいと思えるような場所を作ろう」と。同じ思いを抱くクリエイター仲間が一人、また一人と加わり、北映というプロダクションが形づくられていった。

設立から2年。縁が縁を呼び、少しずつクライアントが増えて順調に歩んでいた彼らのもとにも、新型コロナウイルスの猛威が迫る。他県への移動ができず、予定



クリエイターが持つ個々の技術を集結させる



店主のコメントや空気感を伝えるPR動画

「コロナ禍で時間ができたからYouTubeを始めてみたいという方が増えていて。北見の飲食店オーナーからもその相談を受ける中で、店の営業状況を伺ったのですが、想像をはるかに超えているんです。売上9割減、多角的に運営していた店舗は1店のみに集約せざるを得ない状況だと。それならYouTube展開の

前にPR動画を僕たちが作り出す、と申し出ました」

## 技術とアイデアで 地域を元気にしたい

同じような思いを抱く事業者は他にもきつといるはずだと考え、磯川氏はこの企画について個人のSNSで投稿。2020年3月末までに申し込みがあった8事業者のPR動画を無償で制作した。それぞれの動画は時間にして3分程度、店主が思いを語るものから、コンセプトリアルなムービー仕立てのものまで。北映のスタッフが数名でチームを組み、各事業者の特徴や空気感を加味して構成から削り上げている。

完成した動画は北映のSNSで公開。多くのメディアでも取り上げられるなど反響を得たが、このプロジェクトから力を受け取ったのは動画依頼主だけではなかった。「印象的だったのが、「コロナ禍でみんなが苦しんでいる中で、こんなふうに若い人たちに助けられるなんて。自分たちももっと頑張らなくちゃ」と動画を見た地域の方々からお声を頂いたこと。僕たちは単に暇だったただけなんですけどね(笑)」。このエピソードだけでも北

## 「ココロ動く映像を 北見から世界へ」

磯川氏の思いに賛同するクリ

アットが増えて所帯が大きくなりつつあることから、北映は今年4月に法人化する。気鋭のスタッフが集結した映像デザイン制作プロダクションといっても、これまでどおり縁を大切にすることを忘れることはない。

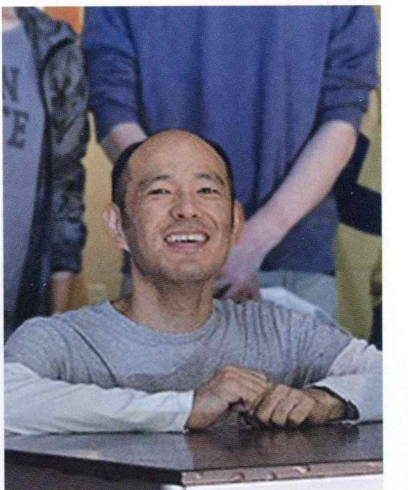
「大切なのはお客様との関係をクリエイティブ」すること。築いた関係性や積み重ねてきた経験の行く末に良いものが生まれまします。この映像だけで冷え込んだ売上が全回復するわけではないが、映像があるからこそ立ち向かえるもの、支えられるものが確かにある。わずか数分の動画制作の舞台裏から北見へ、そして世界へと光が射し込んだ。



今年4月、北映は満を持して法人化する

# 完全テレワーク化が叶えた都心脱出 あえて「不便な場所」で新事業に挑む

新型コロナウイルスの感染拡大を受けて、企業の都心離れが相次いでいる。ホテルやバス会社などのインバウンドマーケティングやプロモーションを手がける株式会社オーエイチは、新規事業を展開するための重要拠点・奥飛騨に、いち早くサテライトオフィスを開設。地域×都市の交流ビジネスと、自社の働き方改革の両立を目指す。



株式会社オーエイチ  
代表取締役  
高橋 英知 氏

## コロナ禍を革新の チャンスにするために

コロナ禍真っただ中の2020年7月。株式会社オーエイチの代表取締役・高橋英知氏は、岐阜県高山市の奥飛騨温泉郷の古民家にサテライトオフィスを置くことを決めた。

奥飛騨温泉郷は、北アルプスや乗鞍岳など標高3000メートル級の山並みに囲まれ、平湯、福地、新平湯、栃尾、新穂高の5つの温泉地からなる風光明媚な地だ。

しかし温泉郷にアクセスする公共交通機関はほとんどなく、東京から直通で行けるのは1時間に1本の新宿発高速バスのみ。

4時間かけてたどり着いた現地から、最寄りのコンビニまでは車で1時間という「不便」さだ。

だがこの不便こそが、高橋氏が求める最優先事項だった。加えて「温泉地、リゾート地」という、自社の業務に関連する観光地の物件を……と探して、見つけたのが奥飛騨の古民家だった。

「条件のいい場所は大手企業との競合になる上、便利さを求めたら東京に勝るところはありません。ならば、あえて競合が来ない不便なところで、新たな事業を始めてみよう。」

このコロナ禍を、会社と仕事のやり方を大きく変化させるチャンスにしたいと考えていたので、

資金調達などに関しては公共の支援を待たず、スピード感重視で進めました」と、高橋氏。

物件探しを始めたのが昨年4月。その後、3カ月でサテライトオフィスを奥飛騨にて開設準備し始めたことから、高橋氏の判断に迷いがなかったことがうかがえる。

## まずは現地の人の メリットになる策から

オーエイチは、2004年の創業以来、ホテルやバス会社・観光協会などを取引先に、タイや台湾からの観光客向けのインバウンドプロモーションや、ウェブサイト

制作を主業務として順調に成長してきた。

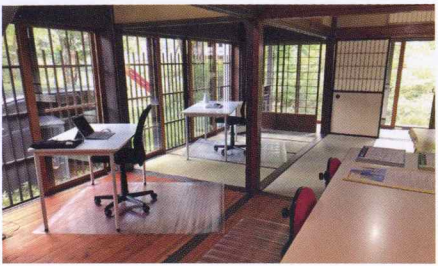
しかし今回、コロナ禍によってインバウンド需要が激減する中で、「企業体力の温存も大事だが、ただ事態の収束を待ただけではポストコロナの時代の変化に出遅れてしまうのでは」との思いが強くなったという。

かくして新たな事業拠点へと選んだ奥飛騨は、元々同社にとっては重要拠点の一つだ。都心と現地を結ぶ高速バス会社との取引があった上、日本の原風景を体験したいという観光客の需要に応じられるエリアとして、注目していたからだ。

そこで見つけた古民家は、豪農の邸宅だったという築200



[koi]の利用料金は1時間500円(フリードリンク付)



非日常が味わえるワークスペース



豊かな自然の中に行むサテライトオフィス

年の建物で、2017年まで食事処「陶茶房・萬葉館」として地元で親しまれてきた物件だった。広い庭と駐車スペースを備えた約260平方メートルの2階建てで、1階には囲炉裏を備えた40平方メートルの土間がある。

「奥飛騨で私が始めたかった新事業のコンセプトは、地域と都市の接点・親睦」です。いずれは観光客向けのサービスも展開しますが、そのためにもまずは、なんのツテもない我々が、地元になじみ、受け入れていただくことが先決。

そこで今年1月に、1階の土間を、誰でも集える休憩スペース「[koi]憩い」として先行オープンしました。

古民家のある温泉郷には、11軒の旅館が集まっているのだが、そこで働く人たちの休憩場所や会議室は意外に少ないことに気づいた高橋氏。「[koi]」は、こうした地元の人たちが自由に利用できる場として開かれた。もちろん将来的には、観光客や都会からワーケーションなどで訪れる人にも利用してもらおう。

さらに1階にある3つの居室は、「奥飛騨ワーケーションスタンダード」として6月の利用開始を目指して現在整備中。ワーケーション

やコワーキングスペース、会議室などとして貸し出される予定だ。

## 「関係人口」が支える 持続可能なツーリズム

「地元の人々が気軽に利用する場に、外国人の都会の人が加わって、異なる文化が交流するきっかけを創造したい」。そう語る高橋氏は、新たな事業に、「関係人口」というキーワードを挙げる。

観光で一度訪れるだけでなく、繰り返し奥飛騨を訪れてくれるファンなど、奥飛騨という地に特別な思い入れを持つ「関係人口」を増やしたいと考えているのだ。

そのための施策の一つが、ワーケーション利用者を呼び込むための宿泊割引。観光ではなく仕事をしながら長期滞在する人たちや、夜8時以降に宿に入った場合、割安に泊まれるように周囲の旅館と検討中だ。

もう一つは、クラウドファンディング。かつて盛んだった飛騨の夏祭りや木工、鮎のつかみ取り、五平餅作り……。少子高齢化が進み、開催が難しくなった行事や後継者のいない伝統文化は、都会の人々にとっては大きな魅力。集めた資金を生かし、さまざまなイ

ベントを実施、その体験や製品を出資者に還元する。「資金集めもさることながら、より重要なのは奥飛騨という地に関心を持つ人を発掘し、実際に足を運ぶきっかけをつくることです。イベントを開いて地元の人と観光客が交流し、体験を共有することで、関係人口が増える。そして伝統が守られ、ノウハウは承継される。

地域の観光資源を活用し、何度でも訪れたいくなる「持続可能なツーリズム」の創出です」

コロナ禍が明けない現在では、現地参加が難しい人たちにインターネットを通してイベント体験してもらおう「オンライン体験」も構想中だ。ウェブサイトで制作やオンライン教育を本業とするオーエイチの得意分野でもある。

## 完全テレワーク化で 働き方も大きく改善

同社があえて不便な地にサテライトオフィスを設置する背景には、本業で培ってきた高いIT技術と、早くから柔軟な働き方を取り入れてきた、先進的な社風がある。部分的テレワークを採用したのは、働き方改革が声高に叫ばれるようになる前の2016年か

ら。コロナ禍では速やかに全社員を在宅テレワークの対象とした。

経理担当者だけは週1回、東京本社のあるサテライトオフィスに出勤するが、他の社員は原則、月1回の報告会議の時だけ本社に顔を出す。小学生と中学生2人の子を持つ女性社員は、「インターネット環境があれば自宅で仕事は不自由なくできる。往復2時間の通勤がなくなった分、仕事にも家事にもゆとりができました」と満足げた。

さらに会社の運営面でも多くのメリットが生まれた。新しいクラウドシステムの導入により業務が見える化され、いつでもどこからでも情報や業務の進捗を共有・管理できるようになった。

「勤務時間で区切らず、ある程度自由に裁量してもらうことで、働き過ぎやストレスを予防できる環境になりました。なにより、働き方がガラッと変わったことに対して、すぐに適応してくれた社員たちを誇りに思っています」

コロナ禍というピンチを正視して、新たな事業に乗り出し、企業体制を大きく改善したオーエイチ。決断力と行動力、それを可能にする技術力の高さに、コロナ禍明けの大きな飛躍が期待される。

# 景観と美味を共有し、旅の楽しさを体感 オンラインバスツアーが国内外から注目

人口1万人足らずの町を拠点とする、小さなバス会社が編み出した「オンラインバスツアー」が、今大きな注目を集めている。旅行者が旅に求めるものは何かを真摯に考え、オンラインの利便性とリアルな体験を組み合わせたバーチャルツアーには、日本全国から旅情を求める参加者が集まっている。



琴平バス株式会社  
代表取締役  
楠木 泰二郎 氏

## 常連客の応援によって 飛び出したアイデア

琴平バス株式会社(以下、コトバス)は、香川県仲多度郡琴平町に本社を置く、ローカルバス会社だ。琴平町および県庁所在地である高松市を事業拠点として、四国遍路やうどんタクシーといった地域色豊かな観光ツアーと、東京・名古屋・福岡などの大都市を結ぶ高速バスの運行を主な事業の柱としている。

そんなコトバスが、このコロナ禍でにわかに脚光を浴びた理由。それは、緊急事態宣言によって移動が制限される中、いち早くオンラインバスツアーをスタートしたのがきっかけだった。

観光業は今回のコロナ禍によって、最も深刻な被害を受けた分野といえるだろう。事実、コトバスでも、コロナ禍以前の大黒柱だった高速バス事業については、いまだに利用客は4割程度しか戻っていない。

それでもう一つの目玉だった観光バスツアーも、地元のシニア層とインバウンド客が主なターゲットだったため、やはり以前のように活発な催行はできないままだ。

コロナ禍以前、同社では毎週のように中国・四国・九州地方

を巡るバスツアーを実施。手軽な料金で見どころいっぱいプランは、月3回も利用するリピーターもいるなど、熱心なファンを獲得していた。

「2020年4月の自粛が始まった当初は、多くのお客様から激励のメッセージをいただきました。『早くまた参加したい』『コロナが明けたら絶対行きます』という声に、スタッフも感激していたものです。そう振り返るのは、同社を率いる代表取締役・楠木泰二郎氏だ。

応援の声に応えるため、今何ができるかと話し合っていた4月末の企画会議で『バスツアーをオンラインでできないか』とい

うアイデアを出したのは、企画開発担当の女性社員。

コトバスがユニークだったのは、オンラインバスツアーをやってみよう、それも、やるならば有償で、と、速やかに決定したことだろう。

自粛当初、多くの大企業では「ステイホーム中に楽しんで」とコンテンツを無償提供する動きが見られた。だが同社は、コロナの影響が長期化すれば単発的な企画には意味がないと判断した。提供すべきはやはり「コロナ禍でできる旅」。有料でも内容に見合った内容であれば、自粛が長引いても継続的なビジネスにできるのでは?と考えた。

そう決定してからの動きは早かった。4月末の会議からわずか2週間後の本番催行を目指して、3度のトライアルを実施。率直に意見交換しながら、内容をブラッシュアップしていった。

## 「これで料金はとれなく」 厳しく声に発奮

「最初に試したのは、これまでに撮りためた観光地の写真や動画をガイドが紹介するというもの。しかし体験した仲間たちからは『臨場感がない』『こんな内容でお金はとれないよ』と苦笑)。厳しい意見に発奮して、アイデアを出し合っていました」

行先だけでなく、車窓に流れる景色も撮影して流す。実際のツアーと同じように、ガイドの案内で歌やクイズに興じる。事前に自宅に配達しておいた当地グルメを、みんなで一緒に食べる。お客様は何を楽しみにコトバスツアーに参加するのか?その望みをオンラインで満たすには?と改めて考え直し、精一杯の準備をした第1回のツアーは、5月15日に決行された。

緊張と期待の中、告知した第1回オンラインバスツアーの行

先は、コトバス定番の人気コース・島根県浜田市。ここで石見神楽を鑑賞し、地酒と名産品に舌鼓を打つバーチャルトリップだ。「本来は丸二日がかりの旅ですが、オンラインツアーなら楽しんで、味わって、約2時間\*。当社の中心客層であるシニアにとって、この気軽さもよかったです。同じようにコロナ禍に悩む提携先も全面協力してくれました」

催行後の参加者アンケートでは「初めての風景や食事で、想像以上に旅気分を味わえた」「いつか本場にガイドさんと店員さんに会いたい」「他の参加者との交流も楽しかった」と好評をもらい、社員も大いに意気が上がったという。

まだ他社が同様の取組みをしていない時期でもあり、SNSやテレビ、雑誌などで取り上げられたことで、コトバスは一躍全国的に知名度を高めることになった。

現在、同社が催行するオンラインツアーは即完売が続いているが、1回の募集枠はあえて15名のみ。後発の他社ツアーの中には、催行人数無制限というところもあるが、コトバスが重視しているのは、丁寧なコミュニケーションとリアルな体験の

共有だ。この旅の満足度こそが、いずれコロナ禍が明けたとき、本当に現地を訪れてくれるきっかけになる。そう信じているからだ。

## アフター「コロナ時代」 新しい旅のカタチ

オンラインツアーを立ち上げたことよって、コトバスには3つの新たなメリットが生まれたと楠木氏は語る。

「一つは、コロナ禍で全てのツアーがストップする中でも、オンラインバスツアーの企画・添乗を通じて、お客様と接する機会を設けられること。応援やご意見をいただけるのが本当にありがたいです。」

二つ目は、オンラインツアーなら物理的な距離が関係ないので、これまで行けなかった東北や南九州にもご案内ができること。全国の自治体からも多くの引き合いをいただいています。

そして三つ目は、これまで力を入れてきたインバウンド事業がストップする中、海外との新たなコラボの形が生まれつつあること。アメリカの旅行会社と提携して、全編英語でガイ

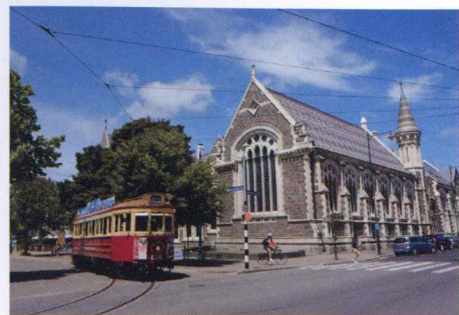
ドするオンラインツアーも始まりました。国内同様、将来の見込み客づくりという点でも、有意義なチャレンジになりそうです」

さらに最近ではオンラインツアーの実績を評価した教育機関や企業から、貸切オンラインツアーの相談が寄せられている中、「障がいのある方や介護が必要な方など、これまで旅を諦めていた方に向けてのツアーもできるのでは」と次なるアイデアも飛び出した。

いわば窮余の策として始まったオンラインツアーだが、きっとアフターコロナの時代にも求められる、新しい旅のカタチになる。楠木氏は確かな手応えを感じている。



さすが「うどん県」、名人の指導でうどん作り体験をするツアーも。事前にツアーで巡るご当地グルメやお土産などが自宅に届けられる



初の海外コラボとなったニュージーランドツアー

\*バスツアー90分+参加者の交流タイム30分。

株式会社茂呂製作所 山梨県韮崎市

# 機械修理の駆け込み寺は オンライン相談で距離を超える

コロナ禍によって会社への訪問など人との対面が制限されても、機械が故障して困っている現場は救わなくてはいけない。本社と子会社をつなぐために利用していたオンライン会議やリモートでの技術指導のノウハウを、顧客対応にも生かすことで、茂呂製作所の商圏は全国に広がりつつある。



株式会社茂呂製作所  
代表取締役  
茂呂 哲也 氏

株式会社茂呂製作所は、山梨県韮崎市で50年以上にわたり、機械の修理・メンテナンスや部品製造を手掛けてきた。

主な顧客は、関東圏の企業および工場。工作機械メーカーや食品加工メーカーの工場内で使用されている機械が故障した際、現地に向いて修理する技術力で業績を上げてきた。

「新型コロナウイルス感染症の流行前は、トラブルがあったらすぐに駆けつけます、というのが当社の売りでした。」

数百種類の専用工具を積載したメンテナンスカーには、特撮風のマスクトキヤラクターをデザインしたステッカーを貼っ

たりして、山梨から行ける範囲ならどこへでも。そんな対応力が自慢でしたし、社員もやりがいを感じていたと思います」と、代表取締役として同社を率いる茂呂哲也氏はコロナ禍以前の様子を振り返る。

しかしながらコロナ禍で現場に直行しての修理依頼は激減。多くの顧客に社外の人の立ち入りを禁止されてしまったからだ。

だが実際には工場が動いている以上、マシントラブルは発生する。これまでだったら、すぐに来てくれと電話が入ったであろう案件でも、感染症拡大予防という見えない壁が立ちふさがってしまったのだ。

## 遠隔地医療のニーズに ヒントをもとめて

「本当は来てほしいのに、現場に呼べないクライアント。直接見るのがいちばんなのに、立ち入れない修理スタッフ。それでも修理やメンテナンスは絶対に必要なわけです。さあどうする、となった時に考えたのが、オンライン相談でした」

実は同社はコロナ禍以前から、タイにある子会社と連携をとるためにオンライン会議を導入していた。そのやりとりの中では、遠い外国で対処に困った社員から、より専門的な知識を持った本社の技術者に相談が持ちかけられ

る機会もあったという。

「あくまで社内対応でしたがそんな経験もありましたし、もうひとつヒントになったのが、テレビで見た遠隔地医療のニュースでした。高度な医療提供体制が整っていない地域の患者を、大都市にいる専門の医師がオンラインで診療したり、モニターを通じて手術の監督を行う様子を見て、人間にできるのなら機械にだってできるのでは、と思ったわけです。」

おそらくこんな状況でなければ、クライアントも受け入れてくれなかったと思いますが、なにしろ今は非常事態。修理を求めてご連絡くださった案件の50%ほどが、それでもぜひ！と了承して

くれました」

この反応に勇気をもった茂呂社長と社員たちは、同社としても新たな挑戦であることをしっかりと説明した上で「オンライン相談」をスタート。これが2020年の3月のことである。

「当社のオンライン相談では、トラブル内容を記入するだけでなく、本来であれば技術者が現場でチェックする要素——例えば臭いや振動の有無、オイルの粘度といった独自の項目を加えた質問シートを整備しました。その上で、クライアントに撮影してもらった動画をオンラインで共有すれば、より精度の高い診断ができるだろうという目算があったのです」

## 10年前からの取り組みが 奏功したオンライン相談

同社がこの思い切った施策に踏み切れた背景には、コロナ禍以前から取り組んでいる、ひとつの挑戦があった。

それが、2010年に同じ山梨県の若手経営者数社とタッグ

を組んで立ち上げ、運営してきた。機械修理ドットコムというポータルサイトだ。

長年愛用してきたけれど、もう部品の供給や保守期間が終了してしまった。購入先に修理を依頼しても、対応に時間やコストがかかりすぎる。そういうメーカー任せにできないトラブルを一括で受け付け、参加各社が得意な分野で対応する。いわば機械修理の駆け込み寺のような存在で、今ではメーカーの方から「トラブル時はここに……」と紹介されるほど、その技術力は高く評価されている。

設立時のメンバーは山梨県内の製造系異業種6社だったが、開設から約10年が経った現在では、全国19社にまで参加企業が増えた。

「機械修理ドットコムでは、まずお問い合わせフォームの質問に答えていただきトラブル状況を把握。同時に送ってもらう機械や故障箇所の写真から原因を推測し、どの会社が対応するのがベストかを選択しています」

このノウハウが、茂呂製作所のオンライン相談にも生かされているのだ。

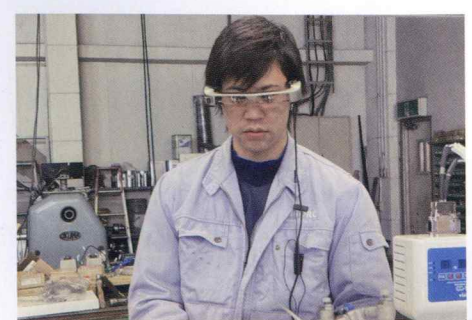
## 協業できる仲間を増やし 対応エリア拡大が急務

時節柄、トラブルが起きたらまずウェブで対処法を探す会社は増えているが、オンラインのみで対処できる案件はやはり限られている。遠隔指導で直せる場合もあるが、多くのケースではオンラインで診断をつけた上で技術者を派遣するか、交換が必要な部品を作って取り付けに行く必要があるからだ。

できるだけ迅速に、少人数のスタッフで解決できる案件となると、やはりどうしても山梨から行ける範囲になってしまう。

「さまざまなメディアで紹介されたこともあって、認知度が広がったようで、今では東北や九州からも引き合いが来います。」

ここでも当然、信頼のおける機械修理ドットコムのメンバーの力を借りつつ対応しているのですが、今の数では限界がある。当面の課題は、もっと全国各地に協業できるパートナーを探して、エリアカバー率を上げていくことです」と、茂呂氏は早くもサービスのレベルアップを見据えている。



VRグラスでの遠隔修理にも挑戦中

「うちの社員たちは本当に機械が好きなので、コロナ禍で現場に出る機会が減ってしまったときは、正直がっかりしていました。でも、オンラインでの相談が増えるにつれて、写真や動画を見て洞察力を働かせる、最新のVRデバイスを導入するといったかつてない経験に、楽しんで取り組んでいるようです」

コロナは確かに試練だが、同社にとっては大きな変化と進化のきっかけになっている。

「これまでどんな難題にも立ち向かって解決してきた社員たちですから「やってみよう」とは思っていないでしょう」と微笑む表情は、新たな事業へのチャレンジスピリッツに輝いていた。



モニター越しに故障箇所を見抜くベテラン社員



茂呂製作所自慢のメンテナンスカー



## コロナ禍、大震災をチャンスに変える 一関のランドマークの酒蔵

「今が経営していて一番面白い」と、岩手県一関市にある世嬉の一酒造の佐藤航社長は笑顔を見せる。創業103年の同社の石蔵や土蔵は登録有形文化財で一関のランドマークである。東日本大震災や現在の新型コロナウイルスの危機を、地域に根ざした経営によりチャンスと捉える。



世嬉の一酒造株式会社  
代表取締役社長 佐藤 航 氏

東北新幹線が止まる一ノ関駅から徒歩10分ほどで世嬉の一酒造に着く。約6600平方メートルの敷地に歴史を感じさせる7つの蔵が立ち並ぶ。大正から昭和初期の建造物で、国が指定する登録有形文化財である。

祖業の日本酒は、前沢(奥州市)にある同業者との共同醸造所で作っている。ここではクラフトビールなどを製造する。酒米をふかす釜場だった土蔵は、郷土料理を供するレストランになっている。その向かいの土蔵は酒の直売所で、隣にはカフェがある。

他に「酒の民俗文化博物館」や一関にゆかりのある作家の原稿などの資料を展示する「いちのせき文学の蔵」もある。これらの白壁の土蔵や洋風の趣を漂わす石蔵は、一関市のランドマークの一つである。飲食から文化まで楽しめる観光スポットとして、地域に欠かせない存在だ。

追い討ちをかけた。国内旅行が冷え込み、レストランは閑古鳥が鳴く事態に陥った。

この新状態に合わせてレストランを改装してコンパクトにする計画だ。以前は約15人の要員で1日に最高300〜400人をこなせたが、宴会などの需要を当て込んだ夜の営業を止める。既に客数の減少に伴い、厨房とホールを3人で運営している。

厨房も3分の1を削いで、スタッフが空き時間に通販向けの食品を調理できるように改造する。工事は3月中旬から約1カ月で完了する計画である。

人員は役員も含めて約40人いたのが、現在は20人ほどに半減している。雇用調整助成金を使って休業させるなどの対策を講じたが、仕事が減ったのが影響した。これを機に退職したいという高齢者や転職する人たちが相次いだ。売上が大幅に減ったのに、今期も何とか黒字にできる理由である。

少ない人員で付加価値をより多く稼ぐため、物づくりを強化する。その一環として、前沢での共同醸造とは別に、一関でも日本酒造りを始める。震災後閉めていた蔵に設備を整えて、来年初には仕込む計画である。

「文化財の中で酒を造ることで、杜氏の人に感動してもらえたらうれしい。こんな酒があったらいいなと思うものを、自由に造りたいですね」



島崎藤村や幸田露伴などの営為に触れることができるいちのせき文学の蔵

とはいえ新型コロナウイルスで観光はさっぱりである。訪ねた2月12日の昼前、案の定、人けも無く閑散としていた。

佐藤航社長は「昨日は建国記念日で祝日だったのに、レストランのお客さんは2組4人だけでした。以前は飛び石連休でも、1日200食は出て、繁忙状態だったのですが」と言う。

### 今期は売上30%減 それでも黒字の見込み

昨年来の新型コロナウイルスによる打撃はやはり大きい。2021年3月期決算の酒類なども含めた全体の売上高は前期比30%減の3億円程度に落ち込む見込みだ。

ところが佐藤氏の表情は意外に明るく、「売上減でも利益は計上できます」

今期は最初から売上高が前期の半分で利益を出す計画でやってきましたから」と、さらりと語る。

同社は10年前の東日本大震災で、幸い人命を失わずに済んだが、蔵が壊れるなどの大きな被害があった。今またパンデミックによる思わぬ災難である。しかし「今回慌てずに対応できたのは、震災を経験したことが大きかったですね」と言う。

売上高は震災前の2億5000万円くらいから、前期には4億円余りまで増えた。「当社が伸びたのは震災があったからです。厳しかったですが、いろいろなチャレンジをしたおかげです」

今いるスタッフも10年後に振り返った時、新型コロナのためにお客さんが減り人員も減って大変だった。だけど新しいことをいろいろやって、今があるんだと思えるようにしなければいけないと思っています」

佐藤氏は「1カ月に1個、新しい物をつくらう」と社員に呼びかけた。実際にさまざまな試みをしている。今準備中の「ワンカップピクルス」とローソクのセットはその一つだ。

酒のガラス製カップに地元産野菜のピクルスを詰めて、空になったらローソクを入れて灯すと、ガラスに印刷した切り絵が影絵になって浮き出る。フタの二次元コードをスマホで読み取ってサイトを開けば、岩手県遠野地方の民

話を聞ける。早ければ3月中にも発売する。

取材に訪ねた前日、「沈黙カフェ蔵」と銘打つ飲食イベントを4日間限定で始めた。「誰もしゃべらずに食べる。だけど楽しめるカフェはできないかと、みんなで企画したので」

静かに楽しめる音楽や映像を流し、テーブルにはホワイトボードを置き、筆談ができるようにした。地元の食材を使ったハンバーガーとドリンクのセットは1000円と少々高めだが、「耳が不自由な人にもいいね」など期待以上に好評だった。このため「筆談カフェ蔵」として毎週開催することにした。

### コロナ禍に対応して 事業構造の転換を図る

同時に佐藤氏はいま事業構造の転換に取り組んでいる。新型コロナウィルスの前は、レストランなどの飲食事業が経営の柱になっていた。しかし環境が激変し、「物づくりの会社になろう」と佐藤氏は決心した。

業態転換を目指すのは「人時生産性を上げたい」からだ。1人当たりの付加価値を徹底して高めようというわけである。

「レストランは労働集約的で人時生産性が低い」。昨年2月末に外国人観光客が消えて、同4月の緊急事態宣言





## 大津波から10年、スーパーを再建し町民の生活インフラの役割を担う

宮城県牡鹿郡女川町は東日本大震災の大津波により827人の犠牲者を出す惨害を被った。株式会社御前屋の代表取締役・佐藤広樹氏は家族4人と従業員5人を失う悲劇に直面した。だが昨年3月12日に町唯一のスーパー「おんまえや」を再建し、生活インフラの役割を担っている。

女川町は牡鹿半島の付け根に位置する。10年前の3月11日、東日本大震災による津波に襲われた。建物の7割近くが全壊し、行方不明者を含めて犠牲者は人口の8%強に上った。

株式会社御前屋が経営するスーパー「おんまえや」も全壊し、現社長の佐藤広樹氏の祖父佐藤盛廣会長、母の佳世子社長、祖母せつ氏、姉美和氏の4人と従業員5人が亡くなった。震災後に29歳で専務から5代目社長になった佐藤広樹氏は、隣の石巻市に仕事で出かけていた。

直ちに戻り惨状を目の当たりにした日から9年後の昨年3月12日、佐藤氏はほぼ元の場所に新生「おんまえや」を開店した。約8メートルの盛土をして区画整理を行った土地である。

JR石巻線の女川駅や商業施設「シーパルピア女川（写真上）」は、直線距離にして500メートルほど近い。しかし店の周りには広い町営駐車場のほか、ほ



株式会社御前屋 代表取締役 佐藤 広樹 氏

## 4代目社長として「根本、長期、全体」で

佐藤氏は、固定観念にとらわれない。しかし4代目として、父親で先代社長の佐藤隆徳相談役から引き継ぐときに言われたことがある。

一つは「蔵のある景観は一関の資産で、世帯の一がたまたま運営しているのだから、借金しても残せるものなら残さない」

もう一つは佐藤氏が「父の言葉を私なりに解釈すると『根本、長期、全体』ということだ」と話す。

「『根本』は、私にとっては自分の良心に反しないこと。『長期』は目先の利益を追わないこと。父が3代目を継いで、ここをスーパーやホテルにする話が一時浮上りました。もしそうしていたら、今ごろ更地になっていたかもしれない。長い目で判断して正解でした。」

「『全体』は具体的には、世帯の一酒造は103年間、一関と一緒に歩んできたのだから、自分たちだけでなくて、町全体がよくなるように考えていかなければならないということだ。」

「『根本、長期、全体』を考えると、まず判断を誤らず大丈夫でしょう。私はこれを念頭に置いて経営しています」と佐藤氏は語る。

長期志向は企業文化になっている。一関での酒造りも、震災からの復興計

## 地元産品で独自性出し地域に根ざす事業営む

画に織り込んでいた。1月に発売した「こはるコーラ」は10年前に開発済みだったが、クラフトビールが伸びたため、手が回らなかつたのである。新型コロナウイルスにより時間的にゆとりができたので、こはるはよしと発売に踏み切った。

昨年秋に発売したクラフトジンは、その前に消毒用アルコールを造り出した時に既に予定していた。かねて「蒸留酒をやりたい」という構想がもともとあった。それが新型コロナウイルスのおかげで、クラフトジンとして実を結んだ。香りづけに山椒、クロモジ、ヒバ、杉などの地元の植物を使う。



岩手の豊かな自然が感じられるクラフトシリーズ

「地域のいい物を使えば、おのずと独自性が出せます。他に無い物が作れるので、安売り競争に巻き込まれません。ジンを炭酸で割ったジン&ソーダは小

瓶で500円、コーラは450円で、量を追いかけるつもりはない。佐藤氏の路線は、息長く地域に根ざして事業を営むためには最適の選択なのだろう。

今49歳の佐藤氏が常務から昇格して会社を引き継いだのは2012年4月だった。東日本大震災による心労で倒れた父母に代わり、社長になるまで1年は慣れない資金繰りに追われた。

7つの蔵を全て修繕するのに一昨年末までかかった。費用は2億円強も要し、当時の売上高の8割に相当した。補助金などでかなり補ったが、大きな痛手であったことに変わりはない。

震災の経験は今回の新型コロナウイルスで生きた。すぐに日本公庫から3000万円円借りて預金と合わせて、3年先からの返済に備えて資金計画を立てた。

2011年6月、近くにある平泉の中尊寺などが世界遺産に登録されて、観光客が外国人も含めて急増した。さらに米国、シンガポール、台湾、中国などへのクラフトビールの輸出が伸びて、業績は救われた。振り返って佐藤氏は「もし震災のつらい経験をせずに、うまくいっていたら鼻持ちならない人間になっていたかもしれない」と笑う。

## 「コンサルタントを経験」「酒屋の型にはまらず」

大学を出て船井総合研究所で6年

間、経営コンサルタントの仕事をした。このため佐藤氏は「私は普通の造り酒屋の型にはまっていけないです」と言う。だからクラフトビールやレストランなど多彩な業態の同社は、面白そうだと思っただけで2002年に30歳で戻って来た。

しかし震災の前年、いったん社長になったものの、やる気満々で当時会長の父親と意見が衝突して、わずか14日間で社長を降りた。それから9カ月、一関を離れて各地の醸造業を見て回るなどして過ごした。

佐藤氏は「あの9カ月間があつて、よかったです」と語る。自分を見つめ直す機会になったのではないか。震災の危機は父親と真に和解するよいきっかけにもなったようだ。今は「父を尊敬しています」と言う。

「父は昔から、私に自由に生きていと言っていて、会社に入るとは一度も言いませんでした。ただ戻って来たくなるのは作ってくれていました。私も次にやってくれる人のために、面白いと思ってくれる場を作っておきたいと思っています」。65歳まで社長をやる考えの佐藤氏は先を見据えている。

最後に「一昨年末まで忙しくて新しいことができず、逆に不安でした。このコロナ禍による危機をピンチでなく、事業を一新するよいチャンスにしたいと思えます」と締めくくった。

とんが空き地で、建物はまばらである。敷地の一角に亡くなった5人の氏名を刻んだ慰霊碑が立っている。建物の正面には、大きくこう書いてある。「まち・ひと・モノ」すべてに。感謝。ありがたいの気持ちを含めて。客寄せのキャッチコピーのように見えるが、実は過酷な体験をした佐藤氏には、特別な意味がある。

## 亡くなった人たちへの感謝を慰霊碑に込めて

「震災で悲しい思いも苦しい思いもいっぱいしました。それでも立ち上がろうとしたのは私ですけど、立ち上がらせてくれたのは周りの人たちです。御前屋のスタッフや町の人たちのおかげです。だから感謝の気持ちを忘れてはならない。うまくいっても天狗になっではいけないと思うのです」

店の正面を飾る「感謝」のメッセージは自分自身に向けた戒めの言葉だという。「慰霊碑も、亡くなったあの人がいたから、今ここにいられるので、ありがたうという気持ちを忘れないように立てたのです。もちろん1日たりとも忘れられませんけどね」

これが何のためにスーパーを今、女川でやるのかという理由につながる。3月1日月曜日の午前10時過ぎに、店を訪ねた。610平方メートルの売り

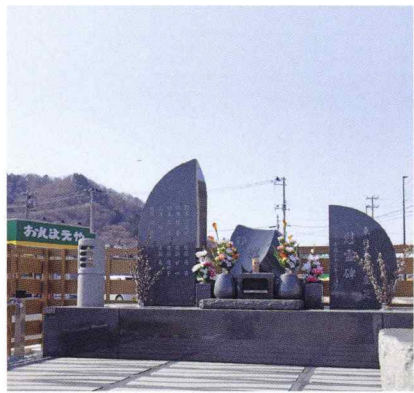
場は、明るく清潔で通路も広く買い物しやすい感じがした。野菜、魚、肉、加工食品、菓子、弁当、総菜などが一通りそろった食品スーパーである。

午前中のためか客は少なかった。やはり車での来客が目立つが、店の正面に町民バスの停留所があり、バスを利用する客もいる。さらにタクシーで乗り付ける客も見えた。

一見地方の新しいスーパーと変わらないが、佐藤氏は「店の意義が普通のスーパーとは違うのです。町の人がここに来て、買い物をしてくれなくてもいいんです」と言う。

ふらつと来て、知り合いと出会う。おしゃべりに花が咲き、気が付いたらお屋に近い。ではついでに弁当でも買って帰るか。「それでいいのです。売上がなんぼ上がるかよりも、皆さんが集ってくれるのがありがたい」

「町民のための生活インフラの構築が



店を見守るように立てられた慰霊碑

は3年前から静岡県の焼津漁港に進出し「今期は売上高が数億円くらいになりそうです」と佐藤氏は言う。

震災で1万人を割った女川町の人口は2021年2月末で6258人。国立社会保障・人口問題研究所の予測では2035年に4022人になる。佐藤氏は人口が減っても生活インフラを提供できるように、手を打っているわけである。

ここまで女川のためを思う佐藤氏だが、若い頃は全く違っていた。「5代目を継ぐのが嫌で、早く女川を出て戻らないですむ口実を探していました。五段の腕前を持つ剣道に打ち込んだのもそのため、推薦で国際武道大学に進学した。卒業時に、剣道の枠で入れる国家公務員の刑務官を目指しました。これなら戻らずにすむ」

## 「社長にしてくれ」条件に張り切って帰ったもの

ところが思い通りにはいかず、「仕方なく、実家を継ぐための勉強にと横浜のスーパーに就職しました」。3年くらいたって「母から涙ながらに『つぶれそうだから帰って来てくれ』と求められました。だったら『社長にしてくれ』と条件を付けて帰ったのです」

張り切ったものの、「会長の祖父は独裁もいところで、お前みたいのは下働きからやれと便所掃除をさせられ、毎

目的だからです。もともと『そんなこと頼んでないよ』と言われてしまえば、それまでです」と笑う。

こちらのげげんな表情を察したのか、後ろにある表彰盾を指さした。「平沢勝栄復興大臣に表彰されたんです」。盾には「新しい東北」復興ビジネスコンテスト2020「大賞」とある。今年2月22日の日付が入り、「老舗が紡ぐ女川町生活インフラ構築事業 株式会社御前屋」と記されている。

## 「金儲けなら仙台か東京 なぜ女川なのかが大事」

女川町でただ1軒のスーパー「おんまや」の総工費は6億円かかった。中小企業の共同事業に対して事業費の4分の3を行政が援助するグループ補助金を利用。「コミュニティ再興」などを目的に、他の企業とグループを組んで申請して認められた。

「金儲けが本当にしたら、女川にはいませんよ。スーパーなら人がたくさんいる仙台や東京に行った方がいい。なぜ女川でやるのかが大事だね。女川にこれからもこだわっていきます。腹を決めて残った以上、感謝の気持ちでやっていきます」とはいえ営業実態はどうなのか。

スーパーの売上高は前2月期決算で約3億円の見込みだ。昨年3月の開店日いきかばかりでしたよ」と佐藤氏は振り返る。改善策を提案しても、盛廣会長は「こごとく認めない」。

会長は昼過ぎから「酒を飲むのも大事だ。お前には分からねえ」と酒を飲みます。反発する佐藤氏も早引けして麻雀などの遊びに出かけた。御前屋に入った時は25歳で「もともと遊びが大好きなたちなので」と正直だ。

全てを変えたのは震災である。妻子は無事だったが、大切な人たちが9人も失い、衝撃は計り知れない。だが店の再建をいち早く決意した。

骨組みだけになった店の屋根に「おんまや」の看板が残っていた。「祖父や亡くなった人たちの『やれ』というメッセージかな」と感じた。また無残な町の姿を見て「自然災害だけと悔しくて、何とかしたい。私にできるのはスーパーの再建だと思いましたが。最後の一押しは津波に流されて奇跡的に助かった従業員の木村明人氏との再会である。木村氏は保育園以来の友人であり、仲間を得て「スーパー再建」は確信に変わった。

## 「試練を経て人間的に成長 人を思いやるように」

しかしいきなり社長である。「つらかったです。失敗もありました。周りの人たちに救われ、この町に救われて、私自身、人間的に成長して本当に変わりました」

人気が落ち着いてから4月以降、売上は横ばい傾向という。女川町の新型コロナウィルス患者は合計6人(2月末)と少ない。しかし客の来店頻度が伸び悩み、他社の宅配事業が伸びている点を見ると、影響は否めない。

前期は、初年度のスーパーは赤字である。他の事業も合わせた御前屋全体の売上高は約5億円になるが、赤字は残る。今期は全体で売上高5億5000万円を目指し、うちスーパーの売上高は3億5000万円を収支トントンを見込み、全体で黒字に転じる計画である。

現在、会社全体の事業モデルを大きく変えつつある。スーパーに続いて、昨年4月に認知症対応型デイサービスを行う定員12人の介護施設「ふらつとおながわ」を開設した。これに買い物弱者向けの移動販売車が1台ある。

小売部門はほかに、女川原子力発電所内の売店や遠洋に出る漁船向けの食料品販売、女川で水揚げされる魚の加工販売がある。さらに長期滞在者向けの宿泊施設「なごみ荘」(55室も経営している)。

全体の従業員は、パート、介護士を含めて約70人で、うち約40人がスーパーなどの小売部門で働いている。

スーパー開店に伴い手が回らなくなり、「シーパルピア女川」に出していたミニスーパーとファーストフード店「アンペアール」は閉店した。「アンペアール」は現在スーパーに併設している。

「以前は平気で遊びに行っていた私、人を思いやるようになりました。店の人たちは眠い目をこすって私より早く来て、おにぎりを作ったり冷たい水に手を入れて魚をさばいたりしている。そういう人々を差し置いて、遊ぶのはおかしいよな」と

「昔を知る友人は『お前、本気か。頭は大丈夫か』と怪しむくらいです」と言う。祖父への見方も変わった。「亡くなってからは、何かやる時、祖父だったらどうするかと考えます」。盛廣会長は従業員を苛烈に叱る。しかし後で部屋に呼び「ごめん」と話をして、「家族で何か食べなさい」と5000円くらい小遣いを渡していたそうだ。「従業員の会長への信頼は厚く結束力はすごかった。また決断したらぶれませんでしたね」。やり方は別として、学ぶべきものはあると佐藤氏は思う。

スーパー「おんまや」の再建は、震災後に無我夢中で目指してきた第1のゴールだった。第2のゴールは、中学生の長男を筆頭に4人いる子供たちの誰かが、6代目を継いでくれる時と考えている。「パパの仕事をやってみよう」と言ってくれたら、私のしてきたことが間違っていなかった証明になるでしょう」。39歳の佐藤氏は、第2のゴールに向けて御前屋をよりよい会社にする仕事にじっくり取り組める。

「試練を経て人間的に成長 人を思いやるように」



「まち・ひと・モノ」すべてに「感謝」の言葉を掲げ、日々お客様を迎える

## 人口減少を見込んで生活インフラを続ける

生活インフラとして営むスーパーや介護事業などは、今後の人口減少を見込むと、拡大は難しい。町外からの事業収入でバランスをとる考えである。

魚の加工販売は今、インターネットでの販売を準備中である。やりたいと希望する若手社員にシステム作りを任せられている。さらに漁船向けの食料品販売



写真提供/生駒市観光協会

奈良県生駒市高山町  
たか やま ちゃ せん  
「高山茶筌」

豊かな竹林に恵まれ、室町時代から竹製の茶器作りが盛んだった奈良県生駒市高山町。現在では竹製品の一大産地として知られ、中でも竹のしなやかさを生かした優美な曲線を持つ茶筌は、国内生産量のほとんどを占めている。茶筌は室町時代中期、わび茶の創始者である村田珠光の依頼によって、高山領主の次男・宗砌が作ったのが始まりとされている。ほぼ小刀と指先の感覚のみで行われる茶筌作りは「指頭芸術」といわれ、中でも竹の皮の内側を穂先に向けて徐々に薄く削っていく「味削り」は、竹の全ての性質を熟知している職人のみができる至難の技。その誇りから、一般的には竹のほうきを意味する「筌」の字を用いるのに対し、高山では「竹の全てを生かす」ことを意味する「筌」の字を用いている。

JFC 日本政策金融公庫

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

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

日本公庫つなぐ