

Summer

2022.7  
No.98

# 七十七ビジネス情報

77 Business Information



公益財団法人七十七ビジネス振興財団

# CONTENTS

七十七ビジネス情報 第98号(2022年夏季号)

1

## 視点 次世代にパスをつなぐ

宮城県信用保証協会 会長 大森 克之 氏

2

## 第24回(2021年度) 七十七ビジネス大賞受賞企業インタビュー

匠の技術で世界を照らす会社として改革的で信頼性の高い光源を世界の市場に供給、ニーズの多様化に的確に応じた技術領域の拡大を目指す

河北ライティングソリューションズ株式会社 代表取締役社長 今野 康正 氏

8

## 第24回(2021年度) 七十七ニュービジネス助成金受賞企業インタビュー

不動産特定共同事業ファンドを用いた事業モデルを通して地域の課題解決を図り「地域共創まちづくりエコシステム」の形成を目指す

中城建設株式会社 代表取締役 結城 創 氏

14

## 講演録

この先も百年、必要とされる『老舗の挑戦経営』  
～老舗仁丹をハイテク企業に生まれ変わらせた“経営改革”～

森下仁丹株式会社 特別顧問 駒村 純一 氏

18

## 起業家セミナー

「企業価値向上に向けた経営」  
～地域資源の活用と自社ブランドの確立～

有限会社オйкаワデニム 代表取締役 及川 洋 氏

22

## クローズ・アップ

仙台市の経済施策について

仙台市経済局産業政策部経済企画課

28

## クローズ・アップ

グラントマト株式会社のIPOに向けた取組み

公益財団法人七十七ビジネス振興財団

32

## 私の趣味

アキバ系趣味～ラジオ工作からアニメまで～

前東北経済産業局長 平井 淳生 氏



## 次世代にパスをつなぐ

宮城県信用保証協会 会長 大森 克之

前職を定年で退くに当たり、最後の挨拶で、後輩の皆さんに概略次のような話をしました。

“長年にわたる職業生活の中で、先輩方からたくさんの素晴らしいパスを受けてきた。もらったボール（バトン）をゴールに運べるよう、あるいは更に良い形で次のパスに繋げられるよう努めてきたつもりだが、内心忸怩たる思いもある。大きなテーマや難しい懸案であればあるほど、一代で解決することは難しく、長い紆余曲折を経る場合が多い。皆さんも、到達点を上げて良いパスを次の世代に送って欲しい。その繰り返しで未来をつくる。”

いつの時代も、また何処の世界でも「事業承継」はとても大きな課題ですが、近年、社会環境の変化、特に人口減少・高齢化の進展に伴い、その困難度が増しているようです。

帝国データバンクの調査によれば、2021年12月時点の全国の「社長年齢」は平均60.3歳とのこと。60歳というのは昔と違って、まだまだ若いとは思いますが（個人的な希望的観測も含む）、1990年の54.0歳から、約30年で6.3歳上昇しています。また、内容を見ると、年商規模別では1億円未満の小規模企業で社長平均年齢61.6歳と最も高く、しかも70代以上が約3割を占めています。概して東高西低の傾向があり、東北各県は軒並み全国平均を上回っており、秋田県が1位62.3歳、我が宮城県は16位60.7歳です。因みに宮城県は1990年の53.9歳から6.8歳上昇しています。

一方、宮城県の人口ですが、2020年の約230万人から2045年には約181万人になり、約50万人（約21%）減少すると推計されています。生産年齢人口に限ってみると、約136万人から約91万人へ、約45万人（約33%）も減少する見通しです。余程のことがない限り、この数字に大きな誤差が生ずるとは考え難く、事実上の前提条件として受け入れざるを得ないでしょう。

これらのデータを見ても、「事業承継」の難しさや、意識的に対応を進めないとジリ貧になりそうな状況が感じ取れると思います。創業者（オーナー）の思いは汲み取りつつも、地域経済や社会システムの維持のため、決して避けては通れないテーマなのです。

さて、あらためて信用保証協会の位置づけや使命ですが、金融システムの一端を預かる機関として、各種政策保証を活用した資金繰り支援、経営支援など、地域の経済と雇用を側面から支える役割を担っています。今後も、地域経済の持続性を高め、将来にわたり支えていくためには、創業・第二創業支援、事業承継（場合により撤退も含む）支援、金融教育・起業マインドの醸成が重要です。企業のライフステージに応じた資金需要への対応とともに、経営支援、再生支援にも更に注力し、関係機関のネットワークの要として、ハブ機能を発揮していきたいと考えているところです。

「事業承継」に引き付けて述べれば、信用保証協会の事業承継関連保証制度としては、「経営者保証を不要とする事業承継特別保証」や「事業承継サポート保証」などが挙げられます。もちろん、ひとり信用保証協会のみで取り組めるものではなく、各金融機関や公的支援機関、さらには士業（公認会計士、税理士、弁護士等）の皆様との連携協力が必要不可欠です。

一筋縄ではいかず、各論になればなるほど難しいテーマであることは承知しております。それが故になおさら、事業者の皆さんが次世代に向けて良いパスを出せるよう、その支援に向け、しっかり取り組まなければならないと思う今日この頃です。

（当財団 理事）

# 七十七ビジネス大賞受賞

第24回(2021年度)

## 企業 インタビュー

# Interview

## 河北ライティングソリューションズ 株式会社

代表取締役社長 今野 康正 氏



### 会社概要

住 所：宮城県石巻市小船越字舟形147

設 立：2006年（創業 1927年）

資 本 金：100百万円

事業内容：特殊ランプ開発、製造

従業員数：140名

電 話：0225 (62) 3761

U R L：http://www.kls-co.com

匠の技術で世界を照らす会社として改革的で信頼性の高い光源を世界の市場に供給、ニーズの多様化に的確に応じた技術領域の拡大を目指す

今回は「七十七ビジネス大賞」受賞企業の中から、河北ライティングソリューションズ株式会社を訪ねました。当社は約1世紀にわたる特殊ハロゲンランプ及び放電ランプの開発・製造で培った製造技術、評価技術をベースとして、医療、産業分野における各種光源分析・検査機器組込用特殊光源を開発・製造しています。近年は主力製品の半導体製造装置用光源のほか、血液分析用光源、エンターテイメント用光源など様々な用途に応じた最適なカスタマイズ製品を世界市場に提供しています。当社の今野社長に、今日に至るまでの経緯や事業内容等についてお伺いしました。

——七十七ビジネス大賞を受賞されたご感想をお願いします。

宮城県内には各産業分野で活躍されている素晴らしい企業が数多くあります。その中で弊社が七十七ビジネス大賞に選定して頂けるとは思ってもよらなかったもので、受賞の連絡をいただいた時は本当に喜ばしい限りでした。弊社は海外大手企業の子会社から独立して昨年で15周年を迎えました。そのような節目の年に、地元企業として評価していただいたことに感慨深いものを感じています。また今回の受賞によって日頃からお世話になっている方々の恩義に報いることもできたのではないかと大変嬉しく思っています。

弊社は取り扱う製品の多くが医療機器や産業用検査装置、半導体製造装置などに組み込まれて利用される特殊光源のため、日常生活で目にすることがなく身近に感じていただくことが難しい会社だと思います。しかしそれらの装置にとって弊社製品は各々の目的を達成する上で重要な役割を果たす部品です。このことを多くの方に知っていただき、従業員の仕事に対する誇りに繋がって欲しいと思い応募しました。

実際に受賞したことを新聞などで知った地域企業の方々からお祝いの言葉をたくさんいただきました。近所の方から声をかけていただいた従業員もあり、本人やその家族にとっても大きな励みになったと思います。

## お客様と新たな価値を創造する企業

——御社の事業内容について教えてください。

弊社は主に各種産業用特殊光源を開発・製造・販売している会社であり、本社及び工場は石巻市に構え、販売部門はさいたま市に置いています。販売先地域は国内・北米・アジア・ヨーロッパ等広範囲にわたり、輸出売上が全体の6割を占めています。取引先の殆どは血液分析装置や半導体製造装置、産業用検査システムなどの装置メーカーで、BtoBが主体です。装置メーカーによって分析の方法や装置の構造は異なりますので、弊社では各装置メーカーとコミュニケーションを図り、ニーズに合わせた製品の開発・製造を行っています。この他にも飛行機の滑走路灯や機体の翼に使用される翼端灯、映画撮影用の高出力放電ランプ等様々な用途の製品を世界の市場に提供しています。

——御社の社名や経営理念にはどのような思いが込められていますか。

弊社は「常に新しい価値の創造に努め、世界中のお客様に満足いただける改革的且つ信頼性の高い製品及びサービスを提供する」という経営理念を掲げています。

光を蛍光灯などの一般的な灯りとして使用する場合、光源そのもので目的を果たすことができるのに対し、弊社製品の多くは機器組込用特殊光源として光学機器や半導体製造装置が意図する目的を達成するために必要な光エネルギーの役割を果たします。そういった機器装置は照明器具のように大量に世の中に出回るものではないため、弊社のような部品メーカーが飛躍的に売上を伸ばすことは難しいです。しかしこれらの機器装置は大変高価なものであり、弊社製品は装置の性能を左右する極めて重要な役割を担っています。そのためお客様のニーズにしっかり応え、信頼性の高い製品を提供し続けなければなりません。機器装置の性能を十分に発揮することでお客様はユーザーから高い信頼を得て競争優位に立つことができ、それによって弊社がお客様から高い信頼を得ることに繋がります。売上の増加を徒に追い求めるのではなく、まずお客様の期待に応えることと、それを真摯な気持ちで追求し続けることが弊社の存在価値であると考え、決意を込めて冒頭の経営理念としています。

弊社の社名「河北ライティングソリューションズ」は、光エネルギーによって装置の性能を最大限に引き出し問題解決に努めるといった思いが込められており、そこに「河北」という旧地名（河北町）を入れています。この社名は従業員から公募のうえ採択されたものです。さらに「学ぶ・勇気・チャレンジ」という行動指針を定めて、地元で培った設計技術を世界へ発信し、匠の技で世界を照らす会社を目指しています。今後もオープンな社風を形成し、お客様とのコミュニケーションを大切にすること

で、満足いただける改革的且つ信頼性の高い製品を供給し続けたいと考えています。

——御社の強みを教えてください。

約1世紀にわたり培った、高輝度で安定した光源の設計技術に加え、顧客志向の組織風土が根付いているところだと考えます。さらに実直な従業員が多いことも大きな強みです。行動指針にある通り弊社の従業員は「失敗」を「学ぶ機会」として捉えて挑戦し、その経験を新たな強みに変えています。顧客の信頼性を高めていく弊社のビジネススタイルには従業員の実直な心が重要です。企業ごとに特色や参入している産業分野の違いで、多種多様な強みがあると思います。しかしそれを創り上げているのは人であり、私は人が成長できる組織としてそれを強みと言える会社にしていきたいと思っています。



社屋

## ニーズに対応し続けるための挑戦

——約1世紀にわたり特殊ハロゲンランプ及び放電ランプを開発・製造し、世界に供給してきた御社の取組みについて教えてください。

常に顧客満足を最優先に考え、各時代で迅速なニーズ対応を行うことです。エジソンがカーボン電球を発明して以来、照明・ランプ業界は目まぐるしく変化を遂げながら今に至っています。

弊社の前身である近藤電気工業所は1927年に東京で創業し、映写用の白熱電球の製造・販売を行っていましたが、東京大空襲により本社工場は焼失しました。その後新潟県への疎開を経て終戦後再び東京に戻り、本社工場を新設して需要が大きく増加していた白熱電球の製造・販売を再開しました。

電球市場が白熱電球からハロゲン電球へと変遷していくにつれ、当時の近藤電気工業所も1968年に米国のGTEシルバニア社と合併し、同社の技術を採り入れることで時代とともに多様化するお客様のニーズに応え続け、1978年にはオーバーヘッドプロジェクターという光学機器に用いるハロゲン電球を開発しました。映写用電球で培った技術をベースに開発したハロゲン電球は高輝度でムラなくスク

リーンを照射することができ、国内やアメリカ市場で大ヒットしました。

まもなくハロゲン電球は一般照明用電球としても急速に普及し、弊社も一般照明用電球市場への参入を目指しましたが、長寿命且つ低コストが求められる市場への参入は容易なものではありませんでした。大掛かりな設備投資を行いながら品質改良に取り組み、長寿命ランプは完成しましたが海外メーカー製の低価格製品の参入などにより市場価格は急激に低下していきました。そこで、産業用特殊光源市場に特化することを決定しました。従来の高輝度ランプの設計技術に加え、一般照明用電球市場参入というチャレンジで得られた長寿命ランプの製造技術や高効率生産ラインの導入が特殊光源市場におけるシェア拡大に繋がり弊社のポジションを確かなものにしました。そしてこれらの技術を強みに血液分析用光源や半導体製造装置用光源市場への参入に注力していきました。

しかし、これらの市場には国内外の大手電球メーカーが既に参入しており、弊社のような中小企業が売り込みに行っても何とかサンプルを受けとってもらうのが関の山でした。そんな時、ある血液分析装置メーカーが純正部品として使用していた大手ランプメーカー製ハロゲン電球で市場クレームを抱え、弊社サンプルを評価してみることにになります。そこで光出力の安定性、寿命特性が高く評価され、弊社光源が純正部品として採用されることになりました。これが血液分析装置メーカー獲得の最初の実績です。

長い歴史の中で様々なことがありましたが、常に顧客満足を最優先に、チャレンジを続けながらニーズの多様化に対応してきた結果として、改革的で信頼性の高い光源を世界の市場に供給し続けられたと感じています。

#### ——海外大手企業の子会社から独立された経緯についてお聞かせください。

弊社はGTEシルバニア社との合弁解消後、1992年に海外大手企業フィリップスライティングホールディングス傘下の子会社となりました。弊社は、当時から産業分野で使用される特殊光源を得意分野としていましたが、この光源は製品に高い信頼性が求められ、用途も多岐にわたることから必然的に少量多品種となり、市場規模も大きくありませんでした。そういった部分で大市場の競争優位性を重視する親会社とは、経営戦略上の相違がありました。また当時親会社の照明部門は世界各国に工場があり、生産品目を工場ごとに分けていましたが、これは弊社にとって新たな市場への参入や新製品開発への制約となっていました。それでも可能な範囲で生産品目を増やし、景気の低迷や円高等厳しい経営環境の中で一定の売上を維持していましたが、ハロゲンランプ市場に成長は見込めないと判断した親会社はハ

ロゲン事業には注力しないことを決定しました。そこで弊社は工場縮小を受け入れるか、MBOによる独立を目指すか選択を迫られました。当時の弊社マネジメントチームは、人員削減を迫られる不安がなく安定成長する会社作りを自分たちの手で目指そうという強い思いを持ち独立に踏み切りましたが、独立するためには買収資金の調達という大きな課題がありました。MBOとは経営陣が自社株式を買い取り会社から独立する手法ですが、マネジメントチームの出資のみで資金を賄うことは難しく、投資会社や金融機関への交渉も同時に進めていきました。期待できる回答を得られない日々が続いた中、政府系金融機関から七十七銀行との協調融資を前提とした融資承諾の連絡が入りました。そして一般従業員からの出資金調達や協調融資実行を経て2006年8月にフィリップスライティング株式会社の全株式を買収し、経営陣と全従業員が株主になる理想的な形で「河北ライティングソリューションズ株式会社」として独立することができました。MBOは今となればさほど珍しい買収形態ではありませんが、簡単なものではなく幾多の困難を乗り越えて果たした独立であり、報道などでたくさん取り上げていただきました。



作業風景

#### 苦しい時にこそ投資する大切さ

##### ——これまで事業を行うにあたり苦労されたことを教えてください。

独立からの数年間は資金繰りに対する不安が絶えませんでした。中でもリーマンショックの影響は深刻でした。独立によってそれまで親会社の販売部門が得ていた利益を弊社が享受したため設立から2年程の業績は順調に進んでいました。しかし2008年には光学機器用の光源がライフサイクル終焉を迎えつつあり、その製品の受注が急激に落ち込み、追い打ちをかけるようにリーマンショックが起こりました。産業用途の光源を主力とし、輸出販売が6割を占める弊社では需要の大幅な減少と急激な円高という極めて深刻な状況に陥りました。とても厳しい状況でしたがMBOにより全従業員が弊社の株主であり自分の会社という意識を強く持っていたため、苦しい状況でも従業員は高い士気を保ってくれまし

た。そのことが支えとなり、新製品開発案件のリリース前倒しや徹底的な経費削減等を行いながら、何とか危機を乗り切ることができました。そして弊社はこのような経営環境の中でも唯一受注が伸びた血液分析用光源の市場に注力することを決めました。

また2012年のベトナム進出でも苦労しました。当時はリーマンショック以降も売上が伸び悩み、新たな市場に参入する必要性を感じていました。その時に着目したのが海外の航空灯市場と中国の医療市場であり、ベトナムへの工場展開はその実現のための価格競争力強化が主な目的でした。しかしアジア進出に関する基本戦略を決定して、これからという時に東日本大震災が発生し、リーマンショックに加えて震災の影響も受けたことで経営環境はより一層厳しくなりました。活動を一旦見合わせることにしましたが、それでも海外進出を諦めず、震災発生から4か月後には候補地の視察を開始しました。そしてやっとの思いでベトナム南部に現地法人として工場などを設立しました。

この海外進出と同時期、国内の各企業でBCPに対する意識が高まり始めました。弊社は大手海外顧客との供給契約上、2008年にBCPを策定していましたが当時国内ではBCPの重要性が深く認識されていませんでした。しかし震災を機に注目が集まり、国内の大手生化学分析装置メーカーからBCPを目的とした代替生産拠点確立の検討要請を受けました。弊社はベトナム工場を候補として提案し、2013年から認定工場として同社向け血液分析用光源の生産を開始しました。それ以来、本社とベトナムでの並行生産を続けており、現在の血液分析用光源の需要は当時の3倍にまで拡大しました。また海外半導体製造装置メーカー向け製品についても需要が増加し、ベトナム工場でも生産を開始するなど、当初目的としていたコスト削減に加え弊社の重要な生産拠点の役割も担っています。もし苦しい経営環境の中で海外進出を諦めていたら、これらの需要増加にタイムリーに対応し続けることはできませんでした。

これらの経験は「苦しいときにこそ投資」という言葉の意味を実感する貴重な機会になったと感じています。



開発・製造している各種ランプ

## 陰ながらニーズに応える光源

——御社が世界市場の7割を占めている「生化学分析（血液分析）装置用光源」について教えてください。

生化学分析装置とは、血液や尿などの体液成分を検体として糖・コレステロール・タンパク質等各種成分の測定を行う医療用分析装置です。現在では免疫血清検査など幅広い分野の測定も行うことができます。弊社ではこういった装置用の光源で世界市場シェアの7割を獲得しています。

一般的に世の中にある全てのものは各々物質によって特定の波長を反射あるいは吸収する特性を持っています。その特性を利用して様々な波長を物質に当て、反応を分析することで物質の成分を特定できます。このような分光分析においては可視光線から赤外線までの広範囲な連続波長を特徴とするハロゲン電球の光がとても適しており、生化学分析で使用される理由でもあります。

疾病の裏付けとなる検査を行う医療機関にとって大きな役割を担っているのが生化学自動分析装置です。自動分析装置は血清と試薬を反応させて生じた吸光度の変化を測定することで生体の成分濃度を測定しています。光源が発した光から検査に必要な数種類の光のみを分光し、個々の波長に応じた血液成分を定量的かつ定性的に分析するため、自動分析装置には非常に複雑な光学システムが搭載されています。それに伴って光源の心臓部ともいえるフィラメントの位置や精度が分析の再現性という点で極めて重要になります。また再採血が難しい状況にあるような患者や乳幼児の血液分析においては高い安定性と信頼性も必要になります。弊社は長年にわたり蓄積してきたフィラメントの設計技術や光源から放射される各波長の強度管理、独自のランプ内ガス濃度の分析技術を活用してランプ個々のばらつきを最小限に抑えることで高い測定再現性を実現しています。そういった弊社の技術が世界市場で高く評価されているのだと考えています。



生化学分析装置

——映画撮影などに活用される「メタルハイドランプ」も製造されています。

映画撮影、TV撮影、エンターテイメントで太陽光の代わりなどに使われる光源はその用途から自然光に近い色温度、高い演色性に加え、使用し続けてもそれらの特徴が変化しないという優れた安定性が求められます。このような用途で使用されているのがメタルハイドランプです。白熱電球やハロゲン電球が発行体としてフィラメントを有するのに対し、この光源はフィラメントがありません。ランプ内に封入した水銀とハロゲン化金属の混合蒸気で起こる放電による発光を利用した高輝度・省電力・長寿命が特徴のランプです。弊社のメタルハイドランプは独自の設計技術、ハロゲン化金属のコントロール技術を生かして使用目的・用途に合った特性を提供することにより、国内はもちろんアメリカやイギリスでの映画撮影などにおいても広く使用されています。



映画撮影風景

——半導体製造用光源における御社独自の技術により生産工程はどのような改善が図られましたか。

半導体メーカーはシリコンウエハーという基盤材料の表面に微細な回路を形成することで半導体チップを製造するため、ウエハープロセスの安定性は半導体や電子機器の性能に大きな影響を与えます。

このシリコンウエハーの製造過程には熱処理が必要です。シリコンウエハーの上に一定の膜厚で酸化膜を形成するために赤外線域の出力が高いハロゲンランプを使用して全範囲を一定温度で熱します。例えば直径300mmのシリコンウエハーであれば400本近いハロゲンランプを使用しながら全範囲を一定温度で熱するため、個々のハロゲンランプの非常に細かな温度調整が必要となります。必然的に急激な電圧昇降が繰り返されることでタングステンという金属のフィラメントは変形してしまい、製品品質に影響を与えるという問題がありました。

そのため弊社では独自にタングステンの再結晶化技術を生み出し、この問題を解決しました。これによって光源の品質を保つことができ半導体製造プロセスのスループットタイム改善に貢献することができました。



半導体製造工程

——御社で今後注力すべきと考えている事業や課題だと感じていることは何ですか。

今後も半導体製造用光源の開発・製造は注力すべき事業だと考えています。5GやDX推進、IoTの流れに加え、車なども半導体不足の影響で生産が滞っています。家電はあらゆるものが通信機能を持つようになりIoTが進展するなどデジタル革新の流れは今後もさらに加速し、半導体市場は想像している以上に速いスピードで大きな規模に成長すると推測しています。弊社としても組織改革や生産革新に挑戦しながらしっかりとこの流れに乗っていきたいと考えています。

## 新たな技術領域に向けて

——光応用研究開発部門について教えてください。

これまでの光学開発に加え、産学連携活動など更なる技術領域の拡大に取り組むため2018年に光応用研究開発部門を新設しました。

弊社では以前からニュービジネスクリエーション活動に注力していましたが、あくまでプロジェクトという形であって組織としての取組みは行っていませんでした。そのため今後はこの部門を中心として技術領域の拡大に取り組んでいこうと考えています。

現在光応用研究開発部門では人間の目が光や色として感じる範囲以外の紫外線・赤外線も含めた、光のアプリケーションを探索して製品化に向け取り組んでいます。外部の光アプリケーションに関する豊富な知見を有した方の支援もいただきながら、毎月の市場調査や新しい事業候補案件の進捗を共有して進めています。光を波長ごとに分光して対象を撮影するハイパースペクトルカメラの活用など撮像技術の発展に伴い、見えなかったものを見えるようにするという可視化のニーズは更に高まっています。これらに弊社が得意とするハロゲンランプを活用する方法を考えるとといった様々な案件を手掛けている最中です。また展示会などにも積極的に足を運び、光テクノロジーに関する情報収集や顧客の開拓にも努めています。

## 従業員や環境に寄り添った取組み

——従業員の技術力、想像力の向上に向けた取組みはありますか。

人事制度とリンクした教育訓練体系を構築しています。各職に求められる職務要件から教育ニーズを聞き取り、年間教育計画の策定をしています。弊社の技術に関してはOJTが基本となりますが、月次の全体会議を活用して、市場やアプリケーション・顧客等に関する講習会を開催し情報や知識を全従業員で共有する場も設けています。自社のことを理解していなければ良い製品は作れず、従業員の仕事へのやりがいや会社に対する自らの貢献も認識できないと考えているからです。また開発部門では部内の技術交流会などを定期的で開催し技術共有を図っています。そして何よりもお客様のニーズに対応することが技術力、想像力を育む貴重な機会だと考えています。弊社の技術はそういった要求に応えることで蓄積されてきました。

——御社ではどのようなSDGsへの取組みや環境保全への取組みを行っていますか。

いしのみきSDGsのパートナー企業としてSDGsの4つのゴールを選択し独自の取組みを行っています。

例えば目標「3.すべての人に健康と福祉を」については一般的な健康診断に加え、職場内での軽体操やメンタルトレーニング、全従業員を対象としたカウンセリングを実施することで心身の健康増進に取り組んでいます。また「8.働きがいも経済成長も」についてはプライベートの時間を有効に活用できる環境づくりを推進しています。毎週金曜日はノー残業デーとし、加えて6月～10月まで毎週金曜日の就業時間を25分短縮しています。また製造業界では難しい年次有給休暇の取得にも力を入れ、取得率90%以上を維持しています。「10.人や国の不平等をなくそう」については長期生涯所得補償保険に加入し、従業員はもちろん家族も安心して生活設計ができるよう福利厚生の実施にも努めています。このほか「16.平和と公正をすべての人に」についてはハラスメント相談窓口の設置や、取引先からの要求に対応できるよう倫理規範の制定・倫理推進委員会の設置を行うことで安心安全な職場づくりに取り組んでいます。

環境保全への取組みについては弊社の場合、事業の特性上電力や窒素ガスを多く消費しますので、それらの消費量をCO2排出量に換算して削減に取り組んでいます。今年度に関しては前年比6%削減を目標に掲げ、現在ISO推進室という部門を中心に対策を実行しています。環境負荷低減活動として製造工程で発生する不良品や廃棄物は、再生利用が困難なため廃棄量の削減や再生利用可能な代替材料への変更を行うことで環境負荷低減に努めています。また海外取引の多い弊社はRoHSや

REACHなどの海外環境法規制への対応も重要となってきますが、顧客やサプライヤーと合同プロジェクトを発足して、高懸念物質に追加があった場合の速やかな情報提供と、代替可能性のある材料の調査や評価、素材変更、設計変更等の取組みを行っています。

## 経営理念を見失わない経営

——事業を行う上で大切にしていることは何ですか。

経営理念を見失わないよう心掛けています。企業が存続していくためには利益を創出しなければなりません。利益創出を経営理念に掲げている企業はないと思います。どんな企業であっても目指す企業像を理念として掲げていて、利益はその理念に近づくために必要となる資源であると考えています。そしてその供給源は間違いなくお客様です。顧客満足を最優先とする弊社の経営理念から揺らぐことなく、一貫性をもって経営にあたっていきたいと思っています。そうすれば必要とされる会社であり続け、結果的に持続性は高まると考えています。利益は顧客満足の結果として後からついてくるものという思想が経営信条の「先義後利」に込められています。社内の全体会議でも最後には必ず全従業員で理念を確認しあい、共有しています。

完成した製品が良品か不良品か判断に迷った時、利益を優先して良品と判断せず、理念を優先して弊社の誰もが迷わず不良品と認識し改良を試みる企業文化を創っていきたくと思います。

また、最近ある方から「経営学は学べるが経営は学べない」という言葉を聞き、腑に落ちました。私の身の回りにも素晴らしい経営者が大勢いらっしゃいます。そういった方々は企業規模や業績に関わらず、各々経営に対する強い信念や経営者としての風格を持っているように感じます。日々難しい判断を迫られていますが、自分らしい経営を貫き通す覚悟を持ち続けることが必要であり、私自身もそのように行動できるよう邁進していきたいと思っています。



今野社長

長時間にわたりありがとうございました。御社の今後ますますの御発展をお祈り申し上げます。

(2022.5.27取材)

七十七ニュービジネス助成金受賞

第24回(2021年度)

企業  
インタビュー

Interview

## 中城建設株式会社

代表取締役 結城 創 氏



### 会社概要

住 所：仙台市宮城野区幸町2丁目23-1

設 立：1961年

資 本 金：100百万円

事業内容：総合建設業

従業員数：36名

電 話：022 (297) 1611

U R L：https://nakashiro.co.jp

## 不動産特定共同事業ファンドを用いた事業モデルを通して地域の課題解決を図り「地域共創まちづくりエコシステム」の形成を目指す

今回は「七十七ニュービジネス助成金」受賞企業の中から、中城建設株式会社を訪ねました。当社は東北で初めて不動産特定共同事業法に基づくファンド事業を立ち上げ、地域社会の課題解決を目的とした応援型ファンド「まちワク。ファンド」を商品化しました。また、宮城大学とまちづくりに関する研究事業を開始し、多様なセクターとの協働により地域の資源と資金が循環する事業モデルを構築することにより、地域社会の課題解決を目指しています。当社の結城社長に、今日に至るまでの経緯や事業内容等についてお伺いしました。

——七十七ニュービジネス助成金を受賞されたご感想をお願いします。

今回助成先に選定頂きまして、ありがとうございました。大変光栄なことだと感じています。

この表彰制度については、弊社が2019年に不動産特定共同事業法（FTK）の許可を取得し、宮城大学と不動産特定共同事業ファンドを活用した産官学連携によるまちづくりモデルの構築に関する研究をスタートした際、取引のある七十七銀行から紹介していただきました。表彰制度を活用することで、弊社が行っている地域への取組みを多くの方々へ伝えられると考え、申込むことにしました。実際に受賞した反響はとて大きく、宮城県内の自治体や地域を良くしたいと考えている企業・まちづくり団体等様々な方面から、ファンドの仕組みを使い一緒に地域の課題を解決したいといった声をいただきました。

頂いた助成金は、地域の方々との意見交換や共同研究している宮城大学の学生との街歩き・調査等のフィールドワークに必要な活動資金として活用したいと思います。

## まちをワクワクさせる建設会社

——御社の事業内容について教えてください。

事業内容としては、宮城県、仙台市を中心とした「公共建築工事」を主に行っています。

さらに利用者の視点から見た事業提案として、「まちをつくる、ささえる」ための不動産ファンド事業や不動産賃貸業、ライフスタイルを育てる「無印良品の家」のフランチャイズ事業のほか、新型コロナウイルスの影響による物流網の変化に対応して「産業を育てる、ささえる」ための倉庫に特化した「SOUKO KENCHIKU」などを行っています。



社屋

——御社のビジョンについて教えてください。

弊社のビジョンは、「まちをワクワクさせる建設会社」です。このビジョンは2018年に私が社長に就任した時に掲げました。

創業者である祖父が、終戦後の焼け野原となった仙台で型枠大工として働き始めたのが弊社の始まりです。「戦争で焼け野原になった仙台、何もなくなってしまったまち」に建物をつくり、まちをつくるという弊社の仕事の原点がここにあります。今現在まちは成熟して暮らしは豊かになったものの何か実感がなく、そんな世の中だと感じています。さらに人口減少や地方格差・年金問題等私たちのまちは様々な課題で溢れています。建設会社というと「建物をつくる」ハード面のプロですが、いくら立派な建物を建ててもそれを活用する「仕組み」であるソフト面がまちに必要なものやまちを盛り上げるものでなければあまり役に立ちません。

このビジョンにはハード面だけにとどまらずソフト面の提案も行うことによりまちの課題解決方法を考え、必要なものを必要な場所につくる建設会社になろうという思いが込められています。

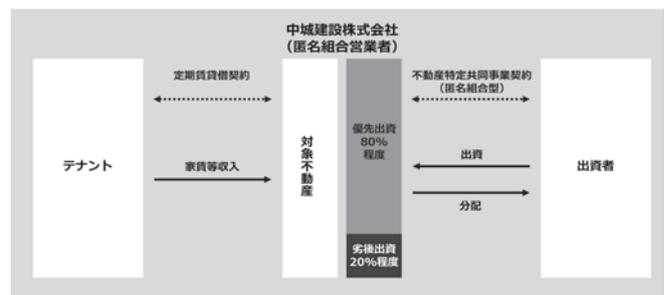
## まちづくりを目的としたファンド

——不動産特定共同事業法に基づくファンド事業を立ち上げ、「まちワク。ファンド」の商品開発に至った経緯を教えてください。

人口の都市部への集中と地方の衰退といった社会背景が、事業化と商品開発を行うきっかけとなっています。

以前は仙台市内においても都市開発が進むことで、建築需要の増加に繋がっていました。しかし近年は地方から首都圏大都市部への人口流出・一極集中が拡大し、地方の過疎化が加速することで「空き家問題」や「遊休不動産」が増加し、建設需要も減少しています。「空き家問題」や「遊休不動産」については不動産の問題にとどまらず、地域の生活基盤やコミュニティの崩壊等に繋がることも懸念され、課題解決策は各方面で模索されています。

弊社は解決策として、地域の生活基盤を再生し「つくる、育てる」、そしてつくったものをそのままにせず「支える」仕組みが必要だと考えました。そこで地域社会の課題解決ニーズへの対応が可能な手段として、民間資金で不動産を再生活用できる不動産特定共同事業に着目し、事業を行うために必要な不動産特定共同事業法の許可を2019年に取得しました。これにより複数の投資家から出資を募って集めた資金で弊社が「まちに必要なもの」を建築し、運営事業者と賃貸契約を締結してそこで得た収入の一部を投資家に分配することが可能になりました。弊社はこの仕組みを活用して、まちの課題解決を目指すための応援型ファンド「まちワク。ファンド」を東北で初めて商品化しました。ファンドの組成により建設業としてハード面にとどまらない新たな方向性を示せたと感じています。



不動産特定共同事業の仕組み

## ——「まちワク。ファンド」について教えてください。

一番の特徴は不動産特定共同事業ファンドにより、地域資源を用いて地域の課題解決策を実現する投資商品であるという点です。「まちワク。ファンド」はまちの課題に対して解決策を模索し、それに共感してくださった方々から出資して頂いた資金でまちの課題解決を目指します。通常の投資商品ではなく、「地域社会の課題解決応援型ファンド」として出資と社会貢献を結び付け地域内での資金循環を促進するものです。この商品の仕組みを活用することで、事業への「共感」をもとに出資して頂き、それが課題解決に繋がる「共助」となり、まちづくりに繋がる「共創」となります。またこのファンドには、資金的な課題の解決や出資に対するリターンがあるだけでなく、地域に必要な施設ができるといったハード面やその施設の運営による雇用の創出をはじめとしたまちの活性化といったソフト面のメリットもあります。これらの特徴が一体となり、ファンドを活用する価値が生まれると考えています。

「まちワク。ファンド」は、多くの方々を巻き込んでまちの課題解決に取り組む中で、魅力の再発見もできる参加型まちづくりの仕組みです。

昨年、「まちワク。ファンド」の第1号ファンドとなるヘルスケアファンドを組成し「障がい者グループホーム」をオープンしました。この第1号ファンドは弊社と同じく「地域の未来を変えたい、変えなくてはいけない」と考えている経営者と対話し、強みや抱えている経営の悩みを共有するところから始めました。まちの年代別人口や障がい者施設の利用者数の推移などを徹底的に調べ、そこから事業リスクを十分考慮した上でファンドを立ち上げ「地域社会の課題解決応援型ファンド」として独自展開を図りました。これにより運営事業者が初期投資を抑制して事業に着手することができたほか、障がいを持つ方々が地域で継続・安定して暮らすことができる住居という「まちに必要なもの」を提供することで地域課題の解決に貢献することができました。第1号ファンドの募集金額は6,000万円、年5%の配当で運用期間は3年に設定し、弊社HPや新聞で募集を呼びかけました。募集当初は集まるか心配していましたが、仙台市を中心に宮城県内のたくさんの方々に共感していただき、約1か月で募集

金額に達することができました。

不動産投資商品には、賃貸マンションなどに投資して資産を増やすといったイメージがありますが、このような方法でリターンが見込めるのは都市部です。私は都市部でしかできないことを地方でやるのではなく、地方ならではの部分に着目していきたいと思っています。そのため、「まちワク。ファンド」は通常の投資商品ではなく、まちを良くする仕組みとして出資と社会貢献を結びつけることで地域創生の一つの切り口になるように活用していきたいと考えています。



## ——不動産特定共同事業を始めるにあたり苦労されたことについて教えてください。

ファンド事業を立ち上げるには、先ほどもお話ししたように不動産特定共同事業法の許可を取得しなければなりません。ファンド事業は不特定多数の方を対象に商品を販売するので、弊社の与信や財務内容等様々な審査があるうえ約款の作成も必要でした。そのため、許可の取得に1年半ほどの期間を費やしました。宮城県から許可を頂いた時は、とても嬉しく社員と共に喜び合いました。しかし許可を取得して終わりではなく、まちづくりの仕組みに活用するための商品開発が必要であり、ここでも大変苦労しました。東北で不動産特定共同事業法の許可を取得した企業は既に1社あったのですが、商品化までに至らなかったため前例がなく手探り状態でした。販売の仕方や資金の集め方のノウハウもなく会計の仕方も分からないところからのスタートでしたが、宮城県の担当の方が一緒に試行錯誤しながら対応してくださったことも力となり、何とか不動産特定共同事業法に基づくファンド事業を活用したまちの課題

解決応援型ファンドである「まちワク。ファンド」の商品化に至りました。

## 産官学連携に向けた取り組み

——宮城大学との共同研究に至った経緯について教えてください。

まちづくりや課題解決の際に「コミュニティ形成」「住民参加」「協働まちづくり」といった視点が加わることでより一層の効果が期待できることから、今後は産官学連携で進めていく必要があると考えていました。そこで、宮城大学地域資源マネジメント研究室の佐々木准教授と第1号ファンドをリリースした頃にお会いし、今後のファンドの仕組みについてお話したのがきっかけです。同研究室はこれまで宮城県内を中心とした自治体や企業・多様なセクターと連携し、住民参加型の新たな地域づくりの実践に取り組み、コミュニティ・プレイスの形成、地域ブランドの創出、協働まちづくりに関する多くの実績を有しています。そのため弊社のハード面と宮城大学のソフト面の双方の強みを活かした「まちワク。ファンド」のまちづくりへの活用に向け、2021年4月に共同研究を開始しました。

——共同研究ではどのようなことに取り組み、御社はどのような役割を担っていますか。

「まちワク。ファンド」のまちづくりへの活用に向け、観光・アグリ・ヘルスケアの3つの事業モデルを構築し産官学連携による実施スキームを検討しています。

弊社では、持続可能な協働まちづくり実現を目指した新規事業に取り組むため、新たに「コミュニティデザイン事業部」を設立しました。多様なステークホルダーとの連携や建築・リノベーション等のハード面と、コストの管理や事業収支・ファンドの組成等のソフト面を担当することで産官学連携による事業創造に取り組んでいます。

その成果として、住民がまちづくりに参加する機会をプロデュースしたり、その地域のフィールドリサーチを進めています。住民に話を聞き地域の歴史や伝統、特色や課題などを教わることで地域の方々との交流が生まれ、関わった弊社スタッフや学生にはこの経験を活かして、将来はまちづくりの中核を担う人材になって欲しいと思っています。さらに大学として、学術的な観点からプロジェクトで

の取組みを論文化していただき、より多くの方々に知っていただく機会をつくることもできます。この取組みを通して、これまでハード面の整備や開発ありきだったまちづくりから脱却し他と連携協力して強みを活かすことで、課題解決への多様なアプローチを可能にできると共に、地域ゼネコンとしての新しいビジネスモデルの構築につながると期待しています。



コミュニティデザイン事業部プレゼンの様子

## 持続可能に循環するまちづくり

——「地域共創まちづくりエコシステム」とはどのような仕組みですか。

不動産特定共同事業の仕組みを用いた地域資源と資金の循環によりその地域にとって最適な施設や地域ブランドの創出・その地域の核となる人材の育成を行うことで持続可能な協働まちづくりを目指す仕組みです。まちづくりは地域について一緒に考え「共感」する、必要資金を出資して「共助」する、まちづくりに参加して「共創」といったように地元の大学や企業、地域住民、運営事業者等たくさんの方に関わりがあります。まちづくりの全てのことを特定の誰かが担うのではなく、地域の多くの方々が参加し地域の良さを織り交ぜて持続可能に循環するまちづくりの仕組みを目指しており、これを「地域共創まちづくりエコシステム」と呼んでいます。

——「地域共創まちづくりエコシステム」を活用してどのような課題解決が見込まれますか。

コロナ禍で打撃を受けた地方の観光地の再生や、農業の担い手不足の解消、休耕地の活用等といった課題解決に活用できると考えています。

さらに、「まちワク。ファンド」と連携してまちに足りない施設を建設することにも活用できると考えています。例えば弊社では現在3つの事業が連動した農福連携プロジェクトを予定しています。まず農業の担い手不足や買い手のつかない農地の活用等の地域課題に対し、グループ会社で農地所有適格法人を取得し「まちワクファーム」事業として、野菜の栽培から始めていこうと考えています。また障がい者の就労機会の確保に向け、障がいを持った方と一緒に農業を行う障害者就労継続支援A型事業所の「まちワクワーキン」を開設し、加えて障がい者が地域で安定して継続的に暮らすことができる居住の場が不足している地域課題に対して「まちワクホーム」というグループホームの建設・運営を進めています。この3つの事業を連動させ、買い手のつかない農地を有効活用し、障がいを持った方がスキルアップや自立に向け一緒に働く場所と住む場所をつくることで、持続可能な循環するまちづくりの仕組みとなるよう考えています。このような仕組みの中でファンドを活用し共感・共助・共創をもとに、最適な施設・地域ブランド・人材育成を図っていきます。

今後も医療施設や老人施設、障がい者施設といったものを、足りない地域に建設するために「地域共創まちづくりエコシステム」を活用し続けていこうと考えています。



地域共創まちづくりエコシステムについて

### ——当地における地域社会の大きな課題は何とお考えですか。

まちづくりは、地域の方々一人ひとりが自分事だと捉えて活動することが必要だと考えます。第1号ファンドを通して、この地域社会の大きな課題が見

えてきました。人口減少などへの対応は行政の取り組むべき大きな課題ではありますが、まちづくりについては自分たちでも解決に向けて取り組むことが可能だと思います。行政任せにするのではなく、一人ひとりが考え解決しなければ格差社会が生まれ、地方からインフラが崩れていくことも考えられます。そのため私は、自分たちの住んでいる地域のまちづくりをまちに住む皆さんが自分事として捉え行動していく必要があると考えています。

### 地域課題解決に向けたプロジェクト ——このほか、御社の強みを活かして取り組んでいることはありますか。

弊社の強みを活かし、オリジナリティがある商品を作るだけでなく、付加価値を与えるため、まちに足りていない施設などを地主の方に提案するほか、自社運営するプロジェクトを手掛けています。

そのひとつとして弊社では企業主導型保育園「のいえ保育園」を運営しています。待機児童の課題解決や女性の社会進出の一助になって欲しいと願いを込めて、昨年宮町商店街通りに仙台市の建設業界で初めての企業主導型保育園をオープンしました。こちらは地域の方々との繋がりも重視し、ライフスタイルや生活循環に必要なものを詰め込んだ3階建ての建物で、1階は企業主導型保育園、2階はレディースクリニック・乳腺クリニック・訪問歯科、3階は賃貸住宅となっています。弊社は女性社員が業界の平均を超える会社全体の約4割を占めており、このような福利厚生充実により継続して働きやすい環境を整え今後も優秀な女性社員に活躍してもらいたいと考えています。

また、住宅型有料老人ホーム・訪問診療・訪問介護の3つの事業が詰まった「さんりょう」という施設も手掛けています。どの地域でも課題となっている高齢化社会に備えて地主の方や不動産投資家の方に対し、これまでのアパート建築の提案ではなく、通称ナーシングホームの建築・運営を提案しています。「さんりょう」は、介護施設が不足し長期間入居待ちしなければならないという課題を解決するための弊社独自のパッケージ商品として考えたもので、要介護度が低く比較的自立した生活を送ることができる高齢者向けの居住施設に訪問診療・訪問介護が連携することで、住宅型有料老人ホームであり

ながら特別養護老人ホームと遜色のない施設につくりあげました。運営事業者には一括借り上げやサブリース等様々な形で柔軟に対応し、施設の足りていない地域を中心にオープンしています。今後は地域の医療機関や運営事業者と意見交換をしながら共同で事業を進めていこうと考えています。

こういったプロジェクトを企画・発案し実際に実現させるため、様々なことに挑戦していることが弊社の強みだと思っています。



のいえ保育園の様子

## 会社経営で大切なことは「信頼関係」

——事業を行う上で大切にしていることを教えてください。

事業を通して関わる全ての方々との信頼関係です。創業者の祖父や、弊社の会長である父が今まで約70年間会社を支えてきた中で大切にしてきたことは社会との絆や信頼関係です。私も小さい頃から信頼関係を大切にしよう徹底して教わってきました。当たり前のことではありますが、そのことを貫き通して今の弊社があるのだと思いますし、この会社のベースになっている部分でもあります。

——弊社の今後の事業展開について教えてください。

産官学連携をしっかりと行いたいと考えています。そうすることによって、皆さんに「地域共創まちづくりエコシステム」の仕組みについて知っていただくと共に、利用していただける環境作りをしていきたいと思っています。

また全国的に産官学に金融機関が加わってまちづくりをしているケースも出てきています。産官学金が連動する中で、それぞれがどのような役割を担い

分担しているのか、私たちの地域に適しているものは何なのかを模索しながら今後のカタチをつくっていきたくと考えています。

——起業家やこれから会社経営を担う方に伝えたいことがございましたらお聞かせください。

私たちの住む東北における地域課題はたくさんあると思います。しかしこの地域に志高く地域の未来を変えたい、変えなければならないと考えている起業家や経営者も多いのではないかと思います。これまではそれぞれが会社などひとつの組織という枠の中で課題解決の役割を担ってきましたが、抱えている課題を共有しみんなで連携することができれば課題解決の仕組みは早く出来上がるのではないかと考えます。そのため、私たちはそういった方々と共にまちが良くなるための持続可能な仕組みを考えていきたいと思っています。



結城社長

長時間にわたりありがとうございました。御社の今後ますますの御発展をお祈り申し上げます。

(2022.4.19取材)



# この先も百年、必要とされる『老舗の挑戦経営』 ～老舗仁丹をハイテク企業に生まれ変わらせた“経営改革”～

森下仁丹株式会社 特別顧問 **駒村 純一氏**

2022年6月15日（水）、森下仁丹株式会社特別顧問の駒村純一氏に「この先も百年、必要とされる『老舗の挑戦経営』～老舗仁丹をハイテク企業に生まれ変わらせた“経営改革”～」と題して、オンラインでのご講演をいただきました。今回はその講演内容をご紹介します。

## ■衰退したブランドとカプセル技術

大学では応用化学を専攻し、1973年に三菱商事に入社しました。当時、総合商社は技術系を多く採用する時代で、私と会社のニーズがマッチしたわけです。三菱商事では精密化学の分野で素材の輸出入を担当し、長くイタリアに駐在しました。精密化学の会社を買収し、結局、その会社の社長も務めました。中小企業の経営ですが、楽しい勤務でした。欧州勤務は通算14年になります。そろそろ日本に帰る年季になって考えました。日本に帰って51、52歳、うまくいけば執行役員だが、厳しいかも知れない。イタリアから本社に辞表を提出し、日本に帰ってきました。

そうこうするうちに森下仁丹という翌年創立130周年を迎える伝統企業が人材を求めているという紹介があり、2003年に入社しました。森下仁丹の創業は明治20年で長く事業を継続させ、仁丹のブランドは知れわたっていますが、一方でそのブランドが通じない世代が多くなっていました。この銀粒仁丹の売上の減少が、森下仁丹の業績の衰退を物語っています。伝統企業を立て直すことは自分へのチャレンジにもなると入社しました。



会社を成長させていくには人材と競合会社に勝ち得る商品・サービスが欠かせません。実は森下仁丹には液体の仁丹をつくれなかつた「シームレスカプセル技術」を開発してきた歴史があります。この技術を使えば水に溶ける物も粉末も固形物も包み込むことができます。継ぎ目がないので酸素が入り込みません。たとえば嫌気性の生きたビフィズス菌をシームレスカプセルに入れると、菌は半年生きることができます。生きた状態で菌を人間の腸まで届けることができ、便通をよくします。このシームレスカプセルの分野で森下仁丹はシェアナンバーワンでしょう。こうした使い方を2010年代に宣伝し、3年間で売上げは倍増していき、売上げは定着しています。現在、ヘルスケア事業とカプセル事業が両輪となって森下仁丹を支えています。

## ■意識改革と組織改革でフラット化

森下仁丹は先ほどお話しした「シームレスカプセル」など、いい技術も持っていたのですが、私が入社した2003年当時は、広告をかけて売れるものを追求した商品に力を入れたり、在庫の押込みをしたりなどで、2005年度に10億円の赤字を記録しました。何とかしなければならぬということで、2006年に私が社長に就任しました。

私が取り組んだことは意識改革と組織改革です。会社そして社員自身が社会に必要とされる存在であるか、各人が自分自身に問うことを強い言葉で訴えました。外部から優秀な若手を採用し管理職へ抜擢しました。組織改革ではフラットな組織にしました。営業を地域別にして5人から10人程のチームにし、責任者を決めず、1週間に1回程度、トップと会話を持つ機会をつくりました。これは大変に体力のいる仕事でしたが、そこまでしないと、自分のポジションに固執したり、上司風を吹かせたりということが起きてしまいます。それでは困るのでやる気があって能力もあるとみられる社員の抜擢人事を行いました。

また、2017年には「オッサンも変わる。ニッポンも変わる。」というコピーで「第四新卒」の募集を始めました。新卒、第二新卒、そして大学院修了者などの第三新卒までの用語があったので、中高年齢層を対象に第四新卒という言葉をつくり募集したところ、2,200人程の応募があり、最終的に10人採用しました。第四新卒で経験の豊富な人材が採用できました。企業が存続するには、その時々ニーズにあったアクションが必要であると感じました。

当時、若手を採用しても教育することができる人材が手薄でしたので、それよりも中高年のリーダーレベルの採用が必要、これが第四新卒の背景です。この採用はやる気のある社員からは歓迎されましたが、辞める人も出てきました。森下仁丹は大阪ではステータスのある会社なので、結構よい会社に再就職できたようです。人件費の高い層が辞めたので会社にとってもプラスでした。

その時に感じたことですが、ダイバーシティでは女性活躍が注目されますが、中高年で異業種を経験した人の能力が重要で、大切なダイバーシティだということです。私は森下仁丹に入社以来、人材の多様化を進めていきましたので、2017年当時で女性管理職の比率は約17%でした。女性はきめ細やかさなどで特有のものを

持っています。そのための人材登用を進めていたので、それが女性管理職比率に結実していたわけです。

大企業からの人材の流入では失敗もありました。議論になったのは森下仁丹にはインフラがない、だからできないというものです。インフラがないからこそ、そのために採用したのだと議論しました。規模の大きい会社からの鳴り物入りの人材採用では、こうした面に注意が必要です。

## ■ OODAのループを回す

著名な哲学者の言葉ですが、人間は自分の機能を発揮して社会貢献ができたときの幸福度は、金銭や欲望より高いと、述べています。日本全体に言えることでしょうか、高い意識と上昇意欲を持っている人が少なくなっているように思えます。ハンガリーさがなく、名誉欲も無くなっているようです。私は若い頃から人生はチャレンジしなければつまらないという意識の強い人間で、鶏口となると牛後となるなかれ、のタイプでした。功名心といえば聞こえは良くありませんが、人に知られたいということは肯定されたい、そのためには何かをしなければならないということで、それがモチベーションにつながります。

私の人材活用策について述べれば、石の上にも3年と頑張らせるのではなく、配置してみて向いてなかったら、半年くらいで異動させます。その人のポテンシャルのない所においても人材を潰すだけです。ちょっと暴れん坊で管理が向いていないなら営業に配属する。営業でとんがっていたら管理に持って行って矯正する、といった具合です。将来が囑望される人材には人事異動を頻繁に行いました。現場に触れることで、ゼネラリストは育成される、私の持論です。

人を伸ばすには成長期には厳しく接し、最後に褒めるようにしました。そして、まず目標を決めることを繰り返し社員に言いました。プロセスは後からついてくるものです。ところが、こういう組織をつくれれば会社は良くなると、人はプロセスから入る人が多いのが現実です。そうでなく、目標を定め、様々な意見を聞きながらプロセスを積み上げる中で、選択肢を絞っていく。こうした方法なら比較的容易に進めることができるでしょう。

行動の原則でPDCAを回すということが言われます。製造業と相性のいい原則です。しかし、変動する多様な社会では「OODA」(Observe、Orient、Decide、Act)のループを回すことが重要です。

- OODA=Observe,Orient,Decision,Action  
のループが思考・行動の基本パターン
- 功名心が原動力。但し、虚栄心ではない
- 社会貢献性
- オープンイノベーションと情報共有
- 知財化
- 何故?の追及

Jintan

Morishita Jintan Co.,Ltd.

OODAの実践には常に観察していることが必要です。OODAでは観察しながら方向性が見えたらすぐに変えてアクションに移す。こうした感覚が求められるようになってきています。

最後に森下仁丹は機能性健康食品に力を入れております。東日本大震災から立ち直られた東北の皆さまのお役にたてる事業があれば、是非お声かけをお願いいたします。



### 駒村 純一(こまむら じゅんいち)氏プロフィール

1950年東京都生まれ。73年慶応義塾大学工学部卒業後、三菱商事株式会社入社。その後、03年に執行役員として森下仁丹株式会社に入社、経営改革に着手し業績を回復させる。06年同社代表取締役役に就任し、19年同社特別顧問。

# 「企業価値向上に向けた経営」

～地域資源の活用と自社ブランドの確立～

講師：有限会社オйкаワデニム 代表取締役 及川 洋氏

当財団は2022年4月13日（水）に、七十七銀行本店4階大会議室において、起業者セミナー「企業価値向上に向けた経営～地域資源の活用と自社ブランドの確立～」を開催し、同時にZoomによるオンライン配信を行いました。本特集では、講師である有限会社オйкаワデニム代表取締役の及川洋氏の講演内容をご紹介します。



及川 洋氏

## 1. 当社の3つの独創性

当社は気仙沼でデニム衣類の企画・製造・販売を行っており、創業は1981年になります。気仙沼の基幹産業が水産業であるため、遠洋船や近海船に従事している方が多く、その配偶者が働ける場所を、ということで私の父が創業し、私で三代目になります。

当社は創業から長きにわたって培ってきた独創性ある土台が3つあります。1つ目は創業以来、純日本製にこだわった生産スタイルで雇用者や加工者も完全国内主義を貫いた工法であることです。皆さんが着ている服には全て原産国表示、どこの国で作ったかが書いてあります。アパレルに関しては、純日本製は全体の5%程度しかありません。

2つ目は受託生産の枠を超えて決定権を持たせていただいている点です。著名なファッションブランドに対しても、コストや販売時期において当社の提案を大きく受け入れていただいているまでに信頼を獲得しています。

3つ目はオリジナルブランド「スタジオゼロ」を展開していますが、世界で唯一の加工技術によって作りだされる自信の証として、衣類に製品保証システムを採用しています。これは生地が破れたり、糸がほつれるなどしてもいつでも当社で繕わせていただく仕組みです。このシステムは国内はもとより北欧・ロシアなど海外でも採用しています。



当社の企業特性

## 2. 会社存続の危機から「個」を意識したものづくりへ

私がこの仕事に就いたころの1990年代はバブル経済が崩壊しましたが、実はジーンズ業界への影響は大きくありませんでした。その要因は生産拠点が日本国内であり、製品の多くを輸出していたからです。当社もOEMでデニムを製造し輸出しており、私たちに課せられた生産数は当時、一日6千本でした。当時はそれでも国内では中堅の工場でありました。

90年代中盤になり、市場では海外で安く作って、高く売るというグローバル化の流れが本格化してきました。当時仕事は商社からでしたので、当社にも生産拠点を中国はじめアジアに移すと商社から通達 came。今考えても信じられませんが、当社に通達 cameしたのは実施三日前でした。ずっと続くと思っていた仕事突然なくなり、明日の仕事どころか、その日する仕事さえ、ないという状況に陥りました。

日に日に従業員が辞め、会社の存続危機に陥りました。当時の社長、私の母に当たりますが、従業員に「生地や資材はたくさんある。マシンもある。自分や家族の服を作りなさい。ただ、裁断から最後の仕上げまでひとりだけでやること。時間はたくさんあるから。」と突然伝えました。従業員全員がひとつひとつ時間をかけ、とても丁寧に作りました。

一方、私は製造だけでなく、新たに営業活動をしようと動きました。しかし、営業の右も左もわからず、とりあえず会社の仕事内容や設備を説明するも、最初の数か月は全く仕事が取れませんでした。

取引先でよく聞かれたのが、「御社の強みは何ですか」ということです。自信をもって答えられる当社の強みを考えようと思うのと同時に作り上げようと思うようになりました。

「オйкаワデニムの強み」は、当社は創業時から現在までも「雇用者は地元から」ということを念頭に置いています。皆さんからは普通に聞こえるかもしれませんが、先ほども申し上げたとおり現在アパレル業界において紡績、機織り、縫製仕上げまで純日本製というジーンズはメイドインジャパンの中でもわずかに数%しかありません。縫製業におきましては加工賃が海外との比較により大きく下落し、日本人だけでは成り立たなくなっており、かなりの部分を研修生に頼っています。私はあえてそこで勝負しようと考えました。純粋なるメイドインジャパンを大事に思う取引先を何とか獲得でき、徐々に会社は立ち直っていきました。作り手からの目線とデザイナーからの目線、その二つが融合し形になりました。

私の営業は絶大な信頼を得ることができ、取引先の企画、売価、コスト、販売時期までの決定権を持たせていただくという、とても大きなものになりました。仕事がなくなった日、「自分の服、家族の服を作りなさい。」と社員に指示しました。あの時はどうしようもなく行ってきたことでしたが、実はそのことが、得られた流れ作業の仕事から、だれが着るといふ「誰」が大量の中に埋もれるのではなく、「個」を意識したものづくりへと社員も変わってきていました。

### 3. オリジナルブランドと東日本大震災

そこで、オйкаワデニムといえばこれだ、というものを作ろうと思い、オリジナルブランドを考えるようになりました。

オリジナルブランドを考えた背景には1つ目として、どんな状況になっても仕事がなくならないように、2つ目として、安心して職人が育てられる環境を次の世代へと思い、立ち上げました。

2005年、オйкаワデニムオリジナルブランド「スタジオゼロ」ができました。しかし大きな悩みにぶつかります。できたブランドをどうやって売っていくのか。作る方は得意ですが、販売は初めてです。会社は順調とはいえ受託の会社がオリジナルを行うという行為は、すなわちライバルになるということです。しかもアパレルは工場が市場よりも誰よりも最初に新製品を見ます。受託がオリジナルを作ること、それは業界ではタブーなことでありました。

オリジナルを立ち上げ販売に悩んでいたものの、ある日、海外で展示会をしないかと誘われ、考えた末、海外ならバッティングしないのではないかと展示会に参加しました。

言葉も文化も違い、カルチャーショックもありましたが、とてもありがたかったのが、海外では製品に対し、純粋に評価をいただけたということでした。また改めてメイドインジャパンは強いということでした。

それは当社の製品がとても優れていたというわけでもなく、先人がどれだけ海外で頑張ってきたのか、ということだと思えます。ピーク時には6か国で約50店舗ほどの取引を行い、オリジナルブランドは当社の柱のひとつとなりつつありました。しかし、それが崩れるときが来ました。東日本大震災です。

これが私やブランドの在り方を大きく変えた出来事です。当社は高台にあり、当時多くの地元民や国道を走行していた人たちが避難してきました。震災前は特に災害備蓄などもしていませんでしたし、会社ですから避難所でもありません。電気も水もない生活です。私はまず避難されてきた人たちの命を何とかしなければと思い、震災3日目の日に宮城県庁へ向かいました。そこで当時震災を取り仕切っていた部長にお会いし、状況を説明するとすぐに、県の指定避難所にいただきました。それからは物資や情報が手に入りはじめ、徐々に避難所として動きはじめました。

オйкаワデニムの避難所では毎朝朝礼を行いました。点呼をとり、全員でその日の予定を決め、がれきの片づけを行っていました。

そこである日、見つかります。

大きな泥とヘドロにまみれながらも、当社のジーンズが一か所のほつれもなく帰ってきました。この出来事は自分たちに大きな自信となり、今の自分に地元の企業として一体何ができるのかを考えた末、多くの被災民とともに再起することを決め、4月4日から会社を再開しました。

### 4. 新素材の開発

避難所では、沢山の水産関係の方とも知り合い、その作業工程を拝見した時に、サメの皮と身を剥ぐ技術がとても高く、これなら鞣（なめ）して活用できるとすぐに感じました。廃棄物だったサメの革を仕入れ、価値



オリジナルブランド「スタジオゼロ」

が生まれ、貝殻や漁網も加工を行い、再利用することで今までは単なるゴミだったものが資材になる。「地域資源有効活用に伴う、繊維業界初の取り組み」とした新素材の開発のきっかけです。

私は、独自開発のもと、メカジキの角、正式名称は吻（ふん）と言いますが、この吻から生地を作ろうと考えました。生地開発においては、水生動物を用いた生地は無く、繊維業界では初めてであり、材料調達の面なども考えた末、水揚げが日本一である気仙沼だからこそ出来る生地だと考えました。

吻は元々、船上で切り落として海へ捨てる、「用途がないからそれが当たり前」という意識でした。

今まで価値のなかったものへ命を吹き込み、地元での価値への認識を変え、その中から生まれる新しい仕事、当社だから出来る新たな地域の発信をしよう。それが、私の考えた新たな事業全体の芯でした。

失敗と修正を繰り返しながら、服として、人の肌に直接触れるということもあり、肌触りを追及し、「自分のイメージ通りの糸を」と思い、糸を作るという工程だけでも1年以上の時間を要しました。

初の取り組みでしたので「糸」にたどり着くまでに沢山の壁がありましたが、その時、とても大きな力になって頂いたのが、地元の大学と産業技術総合センターでした。中小企業が活用するにはハードルが高いというイメージでしたが、具体的に相談を行うと、とても熱心に親身になって一緒に取り組んでいただけました。

その時に学んだことは、漠然とした相談ではなく、自分のビジョン、ゴールイメージを持ち、そこに何が問題なのか、それを自分自身がはっきりと認識をするということでした。

綿花栽培におきましても、わが国ではグループや個人レベルでの綿花栽培は行っていますが、工業製品の綿自給率はほぼ0%です。しかし、この国は、どこにも負けない技術と知恵と情熱を持ってこれだけの経済大国になりました。その日本の科学と技術が集結し、生まれた生地は、当社ならではの、気仙沼だからこそ出来る、高付加価値を持った素材としても世界で勝負できると考えています。何度もサンプル作成を行い、修正を経て、2015年11月20日、遂に販売を開始することが出来ました。

廃材を利用し高付加価値を見出す  
**素材の再認識**

①サメ	②アワビの殻	③大漁旗	④漁網
			
革	ボタン	瓦礫から発掘されたり 漁師さんから託された	装飾品

**港町イメージ・五感でわかる高い理解**

地域資源の有効活用



メカジキの吻

## 5. 次なる新素材

震災後、沢山の異業種の方たちとも知り合いました。次の新素材を何にしようかと考えていた時、北海道とある酪農家と知り合い、行ってみることにしました。そこで新たな素材に出会いました。皆様あまり馴染みがないかと思いますが、現在、全国で獣害と認定されている鹿です。令和元年度、全国捕獲数では、約60万頭を超え、北海道だけをみましても年間10万頭以上の鹿が駆除されています。

目に見える農作物等の被害額は年間38億円に上り、今や全国に広がっています。

私が子供の頃には、そのような話を聞いたことが無かったのに、近年、なぜこんなに鹿が問題になったのでしょうか。

昨今よく耳にする地球温暖化。その影響で本来なら雪に埋もれるはずの草木が埋もれずにあるために、鹿が越冬しやすい環境になってしまいました。それは我々地球人が大きく関与していることが分かりました。

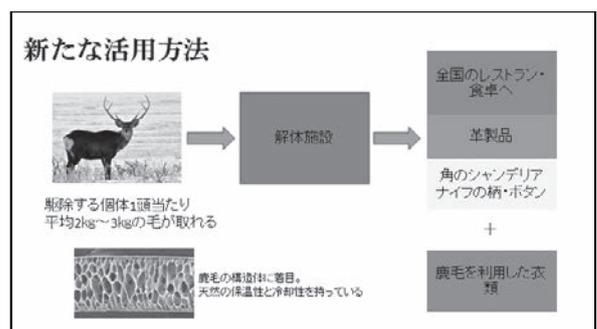
全国屈指の酪農地帯、厚岸郡浜中町。ここでは、エゾシカが牧草を食べてしまうことにより甚大な被害を受けていました。そこで、「何か私に出来ることは無いか」と思い、色々お話しを聞きました。

鹿は現在の活用法として、肉はジビエとして、角や皮では新たな商品が生まれており、利用は進んでいます。

私は現在の活用に参入するのではなく、「現在の活用の外で参加が出来ないか」と考えました。

そこで考えたのが、鹿の毛を利用した衣類です。元々、オオカミやクマなどの外敵が多かった鹿です。

機敏に動けるように、少ない毛でいかに効率よく暖と冷を得られるか、鹿の毛は「中空多孔質構造」となって



鹿の新たな活用方法

いることが東北大学での知見で分かりました。当社ではこの鹿毛の「中空多孔質構造体」に着目しました。

なぜ鹿毛で服なのか。今回鹿毛を使用するにあたり4つのことを掲げています。

まず1つ目、命の新たな転換と環境問題を全員が感じられるように、獣害として駆除はされていますが、それは鹿が悪いのではなく、人間が大きく関与している。そのことを一部の人ではなくすべての人が感じられるようになれば小さな一歩が大きな一歩につながると思っています。

2つ目として、酪農家から酪農のイメージを変えたい、また、新たな地域の発信をしたいということです。酪農のイメージを変えるためにはまず見た目から変えよう、ということで現在、酪農家の方の作業用の服を作っています。

そして3つ目、皮革産業の在り方を掲げています。皮製品はとても値段が高いです。実は皮というのは、9割以上は「鞣し代」というものに使われています。私は当時、皮の加工は独特な技術であるため、その技術費用であると思っておりましたが、実は違っていました。皮には毛がついており、大きいドラム型の洗濯機のようなものに入れ、熱湯をかけて毛を抜きます。抜けた毛と皮に分け、皮は鞣しのほうに入りますが、抜けた毛は実は法律で焼却処分が禁止されています。そこで皮革産業はどのようにするかといいますと、酸とアルカリを使用し、毛を全て溶かします。そのうえで環境に害のないレベルまで中和をしたうえで、川へ流します。実はその費用も鞣し代です。しかもこの費用が鞣し代の多くのウェイトを占めています。そこで我々が抜けた毛を化学処理せずに服に使用することができれば、皮の費用としての毛の処理費用がなくなります。そこで皮の値段を下げてほしいと取引先へ依頼したわけではなく、皮革産業も独特な技術であり、なかなか成り手がいないため、できればその資金は後継者を育てるために使ってほしい。もう少し、労働環境を含め賃金などに充ててほしい、ということで取り組んでいます。

最後に4つ目ですが、日本は島国ではありますが、昔はすべて自国で物事を行っていました。自然、ものを大事にする、できるだけ使用するという精神があります。現代のわれわれにもその血が流れている。それをものづくりを通して、技術と感性を次世代へつなげていきたいと思っています。

## 6. 最後に

私は「服」というものを通じて、地球人の価値への認識を変えたいと思っています。

沢山の人との出会いがあり、色んなことを教えられ、気づかされ、人との繋がりの大切さをいつも思います。

会社の財産。私は技術でも企画力でもなく、会社の財産とは「人」しかないと考えています。

企業価値を上げる経営。会社それぞれに特性があり、「これだ」というものは無いと思います。

真摯に仕事に向き合い、繋げる。今では、SDGsという言葉がありますが、実は、知らず知らずのうちにSDGsに取り組んできた、という事かもしれません。

それを、沢山の方が評価し、当社はゆっくりと上がってきたのだと思いますが、それを支えてくれたのは、地域であり、やはり人であります。

最後になりますが、当社の社訓の中には「地産・地消」という言葉があります。当社での地産とは日本。日本で作り、地消とは、地球で消化するという意味です。情報・通信の発達により、地方にいても世界がとても近くなりました。私は、今行っている活動をもっと世界中の方たちに発信して行きます。その発信が、現在・次世代へと繋がり、それもいつか企業価値となりましたら、嬉しいです。



セミナーの様子

### ◆ 「有限会社オйкаワデニム」概要 ◆

1981年、宮城県気仙沼市にて創業し、デニム衣類の企画・製造・販売を行う。オリジナルブランド「STUDIO ZERO (スタジオゼロ)」 「OIKAWA DENIM」 「SHIRO0819」を展開。第16回(2013年度)七十七ニュービジネス助成金受賞。

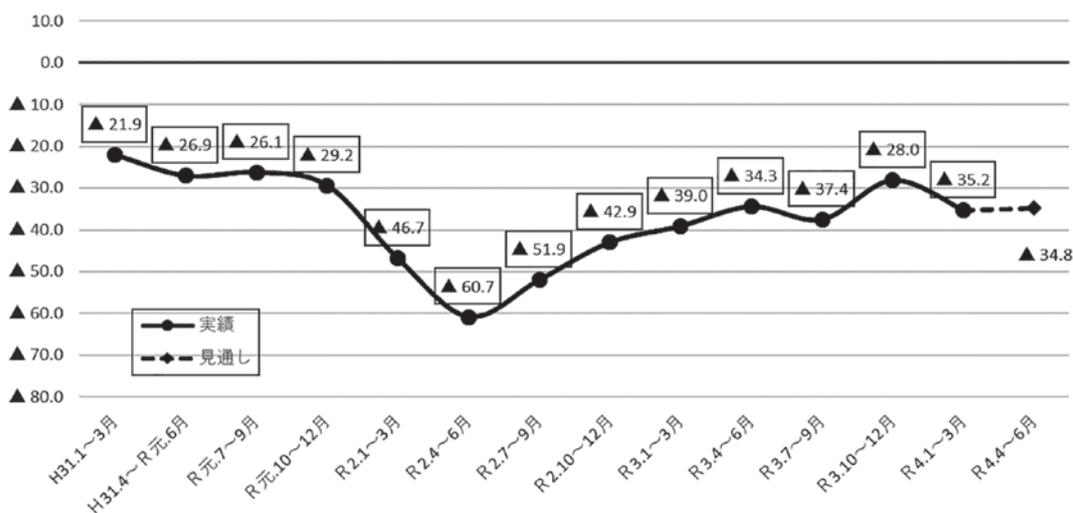
所在地：宮城県気仙沼市本吉町蔵内83-1

#### 及川 洋(おいかわ ひろし)氏

1973年、宮城県気仙沼市生まれ。91年、家業の有限会社オйкаワデニム入社。2016年、代表取締役就任。

本市が四半期毎に実施している「仙台市地域経済動向調査」によると、業況判断DIは新型コロナウイルス感染症の流行が本格化した令和2年4～6月期に大きく落ち込み、マイナス60.7ポイントを記録しました。その後、持ち直しの動きがみられるものの、長引く感染症の影響に加えて、原油等の資源価格や原材料等の高騰により、引き続き地域経済の先行きは不透明な状況です。

業況判断（事業所の景気）DIの推移



## 仙台市経済成長戦略2023

本市では平成31年3月に令和5年度（2023年度）までに集中的に取り組むべき経済施策の方向性を取りまとめた「仙台市経済成長戦略2023」を策定しました。感染症による急激な社会情勢の変化を踏まえ、令和3年3月に改訂を行い、地域経済の再生とさらなる成長に向け、様々な取り組みを進めています。以降、戦略に基づく地域経済活性化施策のうち4つのプロジェクトについてご紹介いたします。

### 仙台市経済成長戦略2023（改訂版）の概要



## 1 経済環境の変化を踏まえた変革の促進

1点目は、2つの感染症対策プロジェクトの1つである「経済環境の変化を踏まえた変革の促進」です。新型コロナウイルス感染症の流行により、様々な場面においてデジタル化・オンライン化が加速するとともに、働き方や個人の価値観にも大きな変化が生じていることから、中小企業が成長を続けていくためには、こうした社会の変化に柔軟に適応し、生産性と付加価値を高めたビジネスモデルへと変革していくことが不可欠であると考えています。このような状況を踏まえ、中小企業の経済環境の変化への対応や、新たな働き方の推進等を支援する取り組みを重点的に実施していきます。

### 地域産業応援金

本市では、こうした経済環境の変化に対応するために前向きな投資や事業活動を実施する市内事業者に対し、地域産業応援金を支給することでその取り組みを後押ししています。

地域産業応援金は、国の「生産性革命推進事業（ものづくり補助金、持続化補助金、IT導入補助金）」、「事業再構築補助金」の交付決定を受けた事業者や、国の「経営力向上計画」の認定または県の「経営革新計画」の承認を受けた事業者を対象に5～150万円（令和4年6月24日時点）を支給するもので、令和3年度には累計で680件の事業者に補助金を交付しました。

さらに令和4年度からは、新たに国の生産性革命推進事業に追加された「事業承継・引継ぎ補助金」や宮城県中小企業等事業再構築支援補助金（県独自補助分）等を対象制度に加えるとともに、国の「事業再構築補助金（第6回公募以降）」、「業態転換等支援事業補助金」において交付決定額が1,000万円以上の場合の支給額を増額するなど制度拡充を図っています。

こうした補助金等の獲得を促すため、本市では補助金獲得支援セミナーの開催や実際の補助金を活用した取り組み事例の紹介を行っています。

補助金獲得支援セミナーでは、対象制度の概要や申請にあたり必要な事業計画書作成の方法などに加えて、補助金の採択を受けた事業者に留意すべきポイントなどを説明するほか、少人数セミナーでは、申請書の書き方を実践的に学ぶことができる連続講座を行う予定です。

また、補助金を活用した具体的な取り組み内容やその効果等を紹介する活用事例集を作成し、補助金の申請を検討している事業者向けに市ホームページ等でお知らせしています。

地域経済の回復と成長に向けて、より多くの中小企業が前向き投資などの積極的なチャレンジに踏み出せるよう、制度の充実や補助金活用の情報発信の強化を図っていきます。

地域産業応援金、補助金活用事例集の詳細は下記をご覧ください。

#### ■ 地域産業応援金について

<https://www.city.sendai.jp/kikakushien/ouenkin.html>



#### ■ 補助金活用事例集について

<https://www.city.sendai.jp/kikakushien/jireisyu.html>



## 2 「地域リーディング企業」を生み出す徹底的集中支援の推進

2点目は、重点プロジェクトの1つとして位置づけている「『地域リーディング企業』を生み出す徹底的集中支援の推進」です。本市の経済成長に向けては、「支店経済」に依存した産業構造からの脱却が重要な課題であり、そのためには、域外から外貨を獲得する企業や地域に雇用や域内取引を生み出す企業など、新型コロナウイルス感染症の影響で疲弊している地域経済を力強く牽引する「地域リーディング企業」を出来るだけ多く輩出することが求められています。

そのためには、「広く公平に」といった従来の行政的視点にとらわれることなく、高い成長が見込まれる企業を徹底的に集中支援することが必要と考えます。

### 仙台未来創造企業創出プログラム

このプロジェクトの目玉となる事業が、新規株式上場を目指す企業への集中支援を行う「仙台未来創造企業創出プログラム」です。中小企業の成長を促進する施策は様々な自治体で実施されていますが、地元中小企業の上場に向けて地域が一体的に集中支援する取り組みは、全国的に見ても珍しく画期的な取り組みであると言えます。

令和元年に事業を開始し、現在は11社（令和4年6月現在）を仙台未来創造企業として認定し、株式上場に向けた支援を行っています。令和4年4月からは、上場の準備状況や情報発信・広報へのニーズに応じたきめ細やかな支援と支援企業のすそ野の拡大を目的に、プログラムを再編し、「上場チャレンジセミナー」「上場応援コース」「集中支援コース」の3つのコースを設けています。

上場チャレンジセミナーでは、上場についての基本的な知識をお伝えするセミナーやセミナー受講後の専門家による相談対応といった支援を行います。上場の準備状況は問わず、上場に関心のある企業を対象に通年で登録企業を受け付けています。上場応援コースは、概ね5年以内の上場を目指す企業を対象としており、上場に向けた課題の洗い出しやスケジュール提案、専門家による相談対応を行っています。集中支援コースでは、監査法人・主幹事証券会社が決定している企業を対象に、「仙台未来創造企業」として認定し、上場申請書類作成のアドバイスや、各社の課題に応じた個別勉強会といった支援を行っています。

今年4月には、仙台未来創造企業である株式会社manaby（仙台市宮城野区）が、東京証券取引所のプロ投資家向け株式市場「TOKYO PRO Market（TPM）」に上場を果たしています。5月に岡崎代表取締役社長が市役所に訪問し、上場の報告を行った際には、「上場へ向けて、どういったプロセスで何をしたらよいか示していただけたことが一番助かった」との感想をいただきました。今後も上場を目指す企業にとって本プログラムが上場達成の一助となるよう制度の充実を図っていきます。



仙台未来創造企業



仙台市役所での上場報告の様子

仙台未来創造企業創出プログラムの詳細は下記をご覧ください。

#### ■ 仙台未来創造企業創出プログラム

<https://www.city.sendai.jp/kezai-chose/kurashi/machi/kezaikoyo/kezai/sendaimirai.html>



### 3 Society5.0を実現する「X-TECH（クロステック）イノベーション都市・仙台」

3点目は、「Society5.0を実現する『X-TECH（クロステック）イノベーション都市・仙台』」です。新型コロナウイルスの感染拡大により、あらゆる産業においてデジタル化の加速が求められていることから、IoTやAI、ロボットなどの先端技術と、今後市場の拡大が見込まれる健康福祉、農林水産業、スポーツ分野等との融合による新事業創出「X-TECH(クロステック)」を推進するとともに、取り組みの基盤となる、ICT産業の更なる振興や高度ICT人材の育成や確保に取り組みます。

#### X-TECHイノベーション創出促進事業

X-TECHイノベーション創出促進事業では、ICT技術の中でも今後特に重要となるAIに着目し、地域産業においてAIを活用した新事業創出・生産性向上等の事例の創出や、地域産業を牽引するAI人材の育成を推進することで、付加価値の高いAI関連ビジネスが持続的に生まれるエコシステムの構築を目指します。令和3年度は、リアルとオンラインを柔軟に織り交ぜながら、主に下記のプログラムを実施しました。

#### (1) AIビジネス創出プログラム

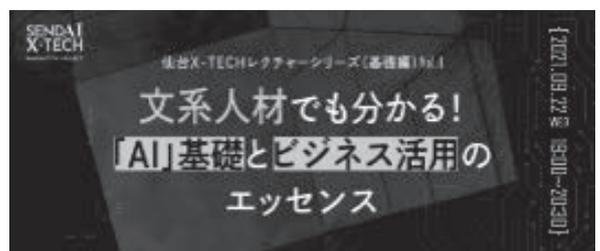
これからの時代の経営に必要となるAIの歴史や技術など基本的な知識を学ぶ「経営層向けAIハンズオンセミナー」や、自社のビジネスにおいてAIを活用する際の具体的な課題や実現可能性などを検証する「AIビジネス創出ワークショップ」を開催。あわせて、自社におけるAI活用について継続的な検討をする際に、外部有識者や地域の実情を把握した支援者がチームとなって寄り添いながら伴走支援する「AIビジネスメンタリングプログラム」を実施しました。今年2月には、これらの取り組みの集大成として、AIを活用したビジネスアイデアを競う「仙台X-TECHイノベーションアワード2022」を開催。仙台・東北を拠点とする企業・団体9者が登壇。新事業創出や生産性向上等に寄与するAI活用アイデアを発表しました。最優秀賞・優秀賞に輝いた4件の提案については、アイデア実現に向けた事業化支援を行っていきます。



仙台X-TECHイノベーションアワード2022

#### (2) AI-Ready人材育成プログラム

本市では、一般社団法人日本ディープラーニング協会が実施するAI関連資格「G（ジェネラリスト）検定」「E（エンジニア）資格」の取得を目指すe-ラーニングプログラムを実施し、計36名が資格取得に至りました。また、実際に手を動かしながらAIサービスの企画・開発を体験する「AIプロダクト開発ブートキャンプ」や、東北大学情報科学研究科と連携し、データを用いて数値解析手法などを学ぶ「データサイエンス・トレーニングキャンプ」などを実施。さらに、AI活用の裾野拡大に向けて、「文系出身者向け」「社会課題解決」などのテーマを設定し、その分野に詳しい有識者やキーパーソンを招いたオンライントークイベントを開催しました。



文系人材向けオンラインセミナーWEBサイト

令和4年度も引き続き、AIビジネス創出とAI人材育成を一体的に実施するプログラムに取り組み、地域産業におけるAI活用促進をさらに推し進めていきます。

X-TECHイノベーション創出促進事業の詳細は下記をご覧ください。

■ SENDAI X-TECH INNOVATION PROJECT  
<https://lp.techplay.jp/sendaixtech/>



## 4 ダイバーシティ経営と人材確保

4点目は、「ダイバーシティ経営と人材確保」です。少子化・生産年齢人口の減少の進行に伴い、中小企業・小規模事業所では人材不足が喫緊の課題となっており、特に本市は、進学を機に多くの若者が仙台に集まるものの、その多くは卒業後首都圏に流出しています。このような状況が続くことは、地域を支える中小企業・小規模事業所の健全な成長の妨げとなると考えています。

本市では、企業の生産性向上の取り組みを進めるとともに、学生の地元定着やUターン就職促進の取り組みに加え、ダイバーシティ経営による多様な人材が活躍できる環境の構築や国の働き方改革実行計画等を踏まえた取り組みを推進します。

### 若者の地元定着促進

地元企業の人材確保と学生の地元定着支援の中心的な取り組みとして、平成24年より開始した「仙台で働きたい！」事業では、地元企業で働く方のインタビュー記事等を掲載した情報誌の発行や学生と地元企業で働く方との座談会等の実施により、学生に地元企業の魅力を発信してきました。

平成30年に開設した就活お役立ちポータルサイト「仙台で働きたい！」では、宮城県や仙台市産業振興事業団の就職関連情報も網羅的に得られるようにするとともに、地元企業で働く若手社員のインタビュー記事等オリジナルのコンテンツを掲載し、学生が仙台の様々な企業を“知る”そして“仙台で就職する”きっかけとなる情報を充実させてきました。

令和3年度はサイトのリニューアルとともに市内に事業所を有する企業約50社が参加したWEB合同企業説明会や、仙台で働く若手社員がその業界・職種ならではの仕事の面白さや大変な部分を学生に伝えるトークセッション「オンライン業界・職種研究フォーラム」などを開催しました。今後は学生が知りたい情報を充実させ、サイトに掲載していくとともに、学生と地元企業で働く方との交流を図る就活イベントを組み合わせ、学生と地元企業のマッチングを促進していきます。



就活お役立ちポータルサイト「仙台で働きたい！」



WEB合同企業説明会チラシ (R3年度6月14日～18日)

また、本市では、貸与型奨学金を利用している学生が本制度の協力企業に就職した場合、年間18万円を上限に奨学金の返還を3年間支援する「仙台市奨学金返還支援事業」を令和元年度より実施しています。



本事業ではこれまで、116社の協力企業に内定した300名（令和2年度就職者65名、令和3年度就職者115名、令和4年度就職者120名）を対象者として認定しました。令和5年度新卒者（大学、大学院、短大、高専、専修学校専門課程の者。既卒3年以内含む）も定員を140名とし、10月上旬から対象者の認定申請を受け付ける予定です。

また「仙台で働きたい！」内の奨学金返還支援事業ホームページにて協力企業を随時募集しています。

奨学金返還支援事業の詳細は下記をご覧ください。

■事業者向け 奨学金返還支援事業について  
<https://sendaidehatarakitai.jp/scholarship/company>



## 仙台「四方よし」宣言企業・企業大賞

本市では地域経済の活性化と、若者の地元定着等を促進するため、独創的な社会的課題解決や魅力的な職場環境づくりに取り組む市内の中小企業を「四方よし」企業として表彰・紹介しています。「四方よし」企業とは、「売り手よし」「買い手よし」「世間よし」に加え、企業を支える従業員にとってより良い職場環境づくりに取り組む「働き手よし」を実践している中小企業を表す言葉です。

市内の「四方よし」な取り組みを普及啓発していくため、令和2年1月より、市内中小企業のさまざまな取り組み事例を仙台「四方よし」宣言企業として紹介しています。仙台「四方よし」宣言企業は、「独創的な社会課題解決」及び「魅力的な職場環境づくり」の両方を実施している市内に本社を有する中小企業（みなし大企業をのぞく）を対象に登録企業を毎年募集しています。

仙台「四方よし」宣言企業に登録すると、宣言企業ロゴマークの使用や、「仙台『四方よし』企業大賞」表彰への参加資格が獲得できるほか、市では各登録企業の取り組み事例をアンバサダーの伊達武将隊と共に、ホームページ等で幅広く発信しています。令和4年3月末時点で26社が仙台「四方よし」宣言企業として登録されており、今後も「四方よし」の輪をさらに広げていく予定です。

また、令和4年度は、仙台「四方よし」宣言企業の中から、より優れた取り組みを行っている企業を表彰する仙台「四方よし」企業大賞表彰も実施します。受賞企業には、賞金のほか、副賞として企業PRコンテンツの作成補助や、市融資制度の低利での利用などの特典を予定しています。

本表彰制度を通じて、中小企業の独創的な社会的課題解決とともに魅力的な職場環境づくりに向けた取り組みを後押しし、取り組みの波及による地域の活性化と中小企業の持続的な発展を図っていきます。

仙台「四方よし」宣言企業の登録については下記をご覧ください。

### ■ 仙台「四方よし」宣言企業 登録随時募集中！！

<https://www.city.sendai.jp/kezai-chose/kurashi/machi/kezaikoyo/koyo/hyousyou/sengentouroku.html>



仙台「四方よし」宣言企業  
Sendai "Shihoyoshi" Corporate Award

仙台「四方よし」宣言企業ロゴマーク



仙台「四方よし」企業大賞  
Sendai "Shihoyoshi" Corporate Award

仙台「四方よし」企業大賞ロゴマーク

以上、本市の主な地域経済支援施策を紹介しました。詳細は、次のホームページ等をご覧ください。

### ■ 「仙台市経済成長戦略2023」の体系に基づく主要な取り組み

本市の令和4年度地域経済施策等の取り組みについて掲載しています。

<https://www.city.sendai.jp/kezai-chose/kurashi/machi/kezaikoyo/koyo/hyousyou/sengentouroku.html>



### ■ 仙台市経済局facebook

本市が実施する経済施策の状況や、主催するイベントのお知らせ等の情報を一体的に発信します。右記よりアクセスできます。



### ■ メールマガジン「せんだいE企業だより」

各種支援機関等が実施するセミナーや助成金制度等の各種支援情報を無料で配信します。配信登録は下記まで。

[https://www.siip.city.sendai.jp/mailmaga/public/bin/publictop\\_m.html](https://www.siip.city.sendai.jp/mailmaga/public/bin/publictop_m.html)





# クローズアップ グラントマト株式会社のIPOに向けた取り組み

公益財団法人七十七ビジネス振興財団

## 1. はじめに

日本国内には東京証券取引所（以下「東証」）をはじめ、4つの取引所に計約3,800社が上場している。地域別で見ると東北6県の東証への上場会社数は51社（2021年10月時点）で、このうち地域金融機関の13社を除いた事業会社は40社を下回る水準となっている。同時点の他の地方との比較において、例えば福岡県の87社や北海道の55社など、経済規模に比して東北地方の上場企業数は多いと言えない状況にある。

また、最近の国内のIPO（新規株式公開や新規上場）企業数はここ数年、年間100社前後で推移しているが、東北6県で見ると2021年は1社の上場であり、しかも7年振りのことであった。

「IPO」に際しては、証券取引所にて新たに株式を発行することで資金調達を行うことが多く、企業にとっては資金調達の多様化が進むこととなる。東証においてもIPO支援の専門部署として上場推進部を立ち上げ、各地域に担当者を配置し、地域金融機関や証券会社と連携し、IPO社数増加への取り組みを実施している。

そのような中、東証が開設するTOKYO PRO Market（以下「TPM市場」）はここ数年上場企業数が徐々に増加しており、成長力のある企業の新たな資金調達場として、東北地方からもTPM市場へ上場する企業が誕生している。

TPM市場には特徴が3点ある。1点目が市場で買い付け可能な投資家を特定投資家（いわゆるプロ投資家）に限定していること。2点目が上場基準において他の市場（プライム、スタンダード等）で求めている株式数や利益基準などの数値による形式基準が設定されていないこと。そして3点目が



グラントマト株式会社 代表取締役社長  
南條 浩 氏

J-Adviser制度が導入されていることである。

今回は2022年2月にTPM市場上場を果たしたグラントマト株式会社（本社：福島県須賀川市）代表取締役社長の南條浩氏へIPOに向けた取り組みについてインタビューを行い、TPM市場への上場を目指した経緯等について伺った。

## 2. 上場までの取り組み

### －当社の事業内容について

当社は食と共に歩むアグリビジネスカンパニーとして「安心でおいしい食物と健康をすべての食卓へ」を経営理念とし、福島県中南部や茨城県を中心に農業資材から食料品まで農業に関係する事業を展開しています。その理念のもと農業関連資材及び産直生産物を販売する「グラントマト店舗」を17店舗、食料品を販売する「フードマート店舗」を8店舗運営しているほか、インターネットを利用した全国展開を行っています。当社では地元で生産される農産物や遠方の高品質な農産物について、生産者との直接取引、自社物流、自社加工といった効率的な仕組みを構築し時間短縮による鮮度維持とコストの削減を図ることで、消費者の求める品質・鮮度・価格で提供しています。

他社は農業というと「どのように作るか」と捉える会社が多いのですが、当社は「農業イコール食糧」と捉え、取り組んでいます。



店舗

### －TPM市場へ上場したきっかけ

1994年の当社創業時から東証をはじめとした証券市場に上場したいという希望は持っていました。その後、20年程前ですが当時の年商が30億円ほどになった頃、上場への意欲が湧いてきましたが、力不足感は否めず、残念ながら上場を諦めた経緯があります。

そして、2011年に東日本大震災を経験し、考え方が変わったことが上場へのきっかけになったと感じています。

原発事故の影響による風評被害など福島県の農家は厳しい環境にありました。当社も農業を主とする事業であるため同様に経営環境はとても厳しいものでした。しかし、原発事故後すぐに放射能検査の仕組みを整え、県内産の米の全量検査を実施し、何とか商品を待っているお客様へ届けようと営業活動を行ったところ、何とか米の全量が売れ、米の売上は過去最高水準となりました。その時、きちんと消費者に対し信頼される経営をすれば消費者は評価してくれると気づかされるとともに、逆風の中懸命に取り組んでいる生産者に対し、対価を提供したいと考えました。

その後、2016年に株式市場への上場を社内目標として正式に決めました。TPM市場については取引のある七十七銀行及び同行が連携協定を結んでいた東証の担当者で当社を訪問していただき、情報提供をしていただいたことで知りました。

項目	TOKYO PRO Market	(東京)証券市場
開市時間	東証では日本橋	日本橋
上場証券	形式証券：なし 実質証券：あり	形式証券：あり(株主数、流通株数等) 実質証券：あり
開市主体	J-Adviser	主幹事証券会社、東証
上場申請から上場承認までの期間	1ヵ月程度 (上場申請時にJ-Adviserによる意向表明等済みあり)	2、3ヶ月程度 (検査審査期間)
上場後の監査期間	最近1年程度	最近2年程度
内部統制報告書	必要	必須
出払額報告	必要	必須
主な投資者	特定投資家等 (MIFIDによる「プロ投資家」)	一般投資者

TPM市場の特徴（他市場との比較）  
出典：東京証券取引所ホームページ

### - TPM市場への上場の目的

TPM市場への上場は、今後のスタンダードなど上位市場へのステップアップのひとつの過程として考えています。2016年に上場を再度検討した際、ジャスダックやマザーズへ上場することも検討していましたが、東証が株式市場を再編することも決まっていたことから、一度TPM市場に上場し、東証に当社の財務内容などをチェックしていただいたうえで上位市場に移行するののも一つだと考えました。

TPM市場に上場して良かった点は当然あります。まず知名度が上がり、信用が向上しました。TPM市場上場の際は福島県内のマスコミに大きく取り上げていただいたこともあり、知名度が上がるのと同時に、上場したことで取引先からの信用向上につながりました。現場の従業員においても周りから話題にされることや、上場企業で働くという意識が芽生え、士気の向上につながっています。そのほか中途での求人応募者数も増加しました。

また、上場前に資産管理会社の持ち株比率を下げるために、保有する株を従業員に放出し、多くの従業員が自社株を保有しましたが、上場が決まって初値が公になったときは従業員からは「もっと買ってあげばよかった。」との声が聞かれました。従業員

に対しても資産形成という点でも貢献しており、今後も株価を意識し、従業員の頑張りに報いたいと考えています。

スタンダード市場などの上位市場への上場を今後の目的としていと申し上げましたが、上位市場ではTPM市場とは違った良さを期待しています。それは株式の流動性です。TPM市場は市場参加者がプロ投資家に限られ、参加者が少ないため流動性が低いという点があり、TPM市場に上場している経営者は時価総額をあまり意識していない方もいらっしゃるのではないかと思います。

しかし、私は株式を上場したからには高い流動性の中で株価が決まり、時価総額が決まっていくのが本来の姿だと考えており、株主の資産価値増大に資することが大切で、それが会社としても成長につながり、次の経営戦略に着手できることにつながると考えています。

### - 上場までの道のり

上場を本格的に検討したのは前述のとおり2016年で、今年の2月に上場するまで約6年を要しました。ここに至るまで苦労した点は3点あります。

まず1点目は取締役会です。記録を残して適正に運用することは勿論ですが、それを構成する適正な人材の確保が大事です。税理士や顧問弁護士などは利害関係者のため監査役になれません。首都圏に行くことと監査法人を退職した方で組織する上場支援の企業やコンサルティング専門の会社が多くありますが、地方にはそういった組織がないため、監査役をはじめとした取締役の選定には非常に苦労しました。

2点目が上場に欠かせない監査法人の選定です。以前は大手監査法人は上場支援も手掛けていましたが、近年は本業の会計監査に回帰していることに加え、地方はさらに人材が手薄な印象です。そのため監査法人を探すところでも1年程度要し、結局は大手ではなく別の監査法人を選定しました。

3点目が「業務記述書」を作成・整備し社内業務を明文化することです。非上場企業と上場企業の一番の違いはここにあると私は考えています。

業務記述書とは業務の手続内容を文章で表した書類のことで、例えば店舗であればどのように発注して、商品がどのように入荷され、どのように管理して売上に計上するかといった業務の流れを文章に表します。どの市場でも上場する際の審査基準に「内部統制」の項目があり、業務記述書の制定が内部統制の整備につながります。当社は上場を本格的に検討した時から社内業務の明文化に備えて「下地」づくりに努めてきたこともあり、TPM市場上場の際は業務記述書についてあまり指摘されませんでした。上位市場移行に向けて非常に重要だと考えています。業務記述書は店舗だけでなく、農産精米課などの本部組織や製造工場などそれぞれの部門ごとに作成されています。この点を疎かにすると後から大

変になることを痛感しています。また社内規程の整備も必要ですが、業務記述書がしっかり定められていないと社内規程もうまく作れません。

### – J-Adviserのアドバイス

TPM市場へ上場するには10数社あるJ-Adviserの中の1社と必ず「J-Adviser契約」を締結しなければなりません。J-Adviserは上場を申請する会社にとって最も重要なパートナーであり、申請会社がTPM市場上場への適格性を有しているか調査・確認を行い、上場までの一連の手続きをリードします。上場準備段階では資本政策や社内体制整備のアドバイス、上場後には資金調達やIR活動の支援をしていただきます。

当社はフィリップ証券(株) (以下「フィリップ社」と契約しました。フィリップ社と契約した理由は上場支援実績の多さが決め手でした。また外資系の証券会社であるため、われわれのアグリビジネスが海外の投資家と興味を抱いてくれる方に届くのではないかと期待もありました。アドバイスについては、フィリップ社からの指示はボリュームがありましたが、非常に具体的で前述した業務記述書についても細かく指示がありました。契約した頃には業務記述書をはじめ、様々な下地があったことから何とか指示どおり整備することができましたが、下地がなかったら短期間での上場は難しかったと思います。その他、つまづくことが多いと感じた点が金融商品取引法に基づく会計処理・財務諸表の作成です。ほとんどの経営者は税務会計で対応していると思いますし、私も企業経営においては税務会計に基づいて納税することが経営だと思っていたので、企業の財務内容を開示する基本となる金融商品取引法に基づく会計への対応にはつまづきました。

またフィリップ社を通じて「主幹事証券」はどのようなものかを理解することもできました。主幹事証券とは有価証券の新規公開の際、引受・販売等を行う幹事証券会社のうち取引数量が多く、全体のスケジュール管理など中心的な役割を担う証券会社で、新規公開の際は公開までの審査や株価設定、その後の資金調達の助言を行う存在です。

上位市場に移行したときに主幹事証券にどのよう



J-Adviserの役割と上場までの仕組み  
出典：東京証券取引所ホームページ

なことを期待し、オーダーしていけば良いかについて理解することができました。

### – 社内の体制整備

上場するにあたり組織の体制整備も重要です。様々な情報を聞くと、人材面は外部人材を活用して整備するケースが多いということを知っていたのですが、地方には外部に支援を依頼するにも人材が不足しています。結論としては自前で人材を育成したほうが早いと思います。

そのほか、資本政策としては、連結対象子会社を有していると連結決算を行わなければならないので、その煩雑な事務処理を避けるため関連子会社を整理しました。また、前述しましたが私個人で保有していた株を従業員に放出するとともに、資産管理会社へ移しました。会社も成長しており、純資産も増えていたため、ある程度株価は上がっていました。そのため、私個人は利益が出ましたが、資産管理会社では株の購入資金が不足する事態となり、納税資金や購入資金の手当てについては事前の準備が必要だと感じました。

次に社内の月次試算のスピードアップも行いました。毎月の取締役会に月次試算を報告するため、取締役会の報告に向けた店長会議を毎月3日と決めましたので月次の試算は翌月3日頃には社内で報告する仕組みにしました。当初、経理部門からはできるはずがないと言われていましたが、できない理由を改善させようと考えました。その時、取引先の問題で実行できないケースもあり、社内だけでなく、取引先と一体となって改善を進めなければならない点がありました。業務記述書をきちんと作成しなければならない理由はここにもあります。

そのほか、コンプライアンス関係として、労働法の順守と反社会的勢力への対応も必要でした。

まず労働法についてですが、時間管理を厳格に運用することと有給休暇の取得に向けた体制の整備です。実際に時間管理を厳格に実行すると、多くはその厳しさに耐えかねて見えないところでサービス残業が行われる懸念がありますので、それをどう管理するかが重要です。有給休暇の取得は当社では以前から促進していたので、これらの対応では問題ありませんでした。これらを実行すると労働時間が減少するので、一時間あたりの労働生産性が高まります。休暇が増え、勤務時間が減少しますが、これまでと異なる厳格な労働環境についていけず退職する社員が増える可能性があるため、どうケアするかが非常に重要です。反社会的勢力への対応では、取引があることが後々判明すると大変ですから、事前の厳格な対応が重要です。

フィリップ社には法務DD (デューデリジェンス) といった事業に関する法務リスクや、財務DDといった実態純資産や正常収益力の把握をする組織があり、監査法人と一体となってチームを構成しています。これらの対応へのアドバイスは当然あります

が、やり取りは非常に大変です。しかし、体制整備を行う過程でDDチームと議論することで当社内に潜むリスクを発見していただくことができました。

#### －適時開示について

適時開示についてですが、求められる範囲として上場会社の決定事実や決算情報のほか、業績予想や配当予想の修正などの情報が求められています。TPM上場企業に対し、東証は四半期開示を任意としているほかはスタンダード市場など他の市場と大きな違いはありません。当社ではどのようなケースが適時開示に該当するかについて、J-Adviserへ都度確認を行っています。なお、当社は業務負担軽減のため四半期開示は実施していません。

### 3. 最後に

#### －今後の事業展開

今後は実店舗の出店は急がず、ネット事業に注力する考えです。スタンダード市場に移行した際に行う資金調達は自社物流による流通管理体制の構築や、商品開発、PB化などネット事業に充てたいと考えています。

加えて農家の方々の懐を温めたいと思います。それが地域経済の活性化につながると考えています。冒頭に申し上げたように消費者からの信頼を得ることが重要ですので、ネット事業を強化する中で、消費者の信頼を得る仕組みを構築していきたいと考えています。

#### －東北地方から上場する企業へアドバイス

冒頭でも申し上げたように下地準備が大事です。繰り返しになりますが社内業務を明文化する業務記述書はとても重要であり、これがないと会社がうまく機能しているかどうかを確認する社内監査も適切に機能しません。恐らく上場を目指す企業の7,8割はこの点で諦めてしまうのではないかと感じます。

TPM市場に上場するだけでも十分メリットはあります。当社では上場を維持するコストは業務効率化によって捻出しました。また、B/SやP/Lなど決算書の読み方が変わりました。決算の重要性に対する意

識は変わりませんが、読む目線が変わったと感じます。また上場していることで予算・決算に対するプレッシャーも感じますので、経営判断するにしても緩い経営判断をすることは許されないと思っています。そういった面では上場しているだけでも会社は鍛えられると感じます。また、成果ができれば株価に反映されるのでそれは喜びだと感じますし、上場するメリットはビジネス書を読んでいるだけでは分かりません。自分がその立場に立ってみると今までと全く違う実感があります。

### 4. まとめ

非公開企業が自ら発行する株式を株式市場に上場するIPOは、資金調達手段の多様化や信用力向上のほか、知名度の上昇や従業員の士気向上など多くのメリットがある。また、経営者にとっても株主や取引先、地域の関係者など外部の目を常に意識した経営を行うことになり、新たな経営の視点が加わることで、更なる成長や企業価値の向上を目指すことができるものと思われる。

IPOを目指すにあたって、他の市場より比較的取り組みやすいTPM市場への上場を選択する企業が増加しつつあるが、TPM市場であっても、他の市場と同様に組織や人事、会計など社内体制の整備、社内手続きの明文化が求められる点については留意する必要がある。

IPOに向けた準備には相当な労力を割かれることがあるものの、事前の社内体制の整備に向けた「下地」づくりに努め、そのうえで金融機関や東証、J-Adviserなど専門家の支援を受けることでスムーズな上場につなげることができる。

今後も東北の企業が更なる成長を目指し、株式市場への上場を果たすことを期待したい。

#### ■ Grantomato株式会社

本 社 〒962-0723  
福島県須賀川市狸森字下竹ノ内9-5  
T E L : 0248-94-2014  
従業員 : 114名  
U R L : <https://www.grantomato.jp>

#### 【参考資料】

- ・東京証券取引所ホームページ
- ・フィリップ証券株式会社ホームページ



当社外観

## アキバ系趣味 ～ラジオ工作からアニメまで～



前東北経済産業局長 平井 淳生

東京秋葉原と聞いて、皆さんはどのようなイメージを思い浮かべますか。その印象は、世代によって大きく異なると思います。戦後、真空管（写真中央）などラジオ部品の露天商が集まった街は、高度成長期には家電と電子パーツの街へと発展しました。まだネット通販など全くなかった時代、田舎のラジオ少年（今となっては死語ですが）であった私は、月刊誌で秋葉原の専門店の広告を眺めては、電子技術に夢を膨らませたものでした。最近はラジオを聴く機会はめっきり減りましたが、今も、真空管アンプで音楽を聴くことがあります。アナログレコードのコレクションも手放せないでいます。高校に入って免許を取ったアマチュア無線は、社会人になって第1級つまりモールス通信や大出力電波が扱える上級免許も取得したのですが、東京近郊の自宅にはアンテナを建てるスペースもなく、持ち腐れになっています。



コレクションの数々

さて、70年代後半にNECが秋葉原にショールームを開設して、最初のパソコンブームが始まります。今でこそ、パソコンと言えばWindowsかMacですが、80年代にはメーカー各社が規格と性能を競い合っていました。本誌の読者の皆さんには、この世代の方もおられると思います。かくいう私も、中学進学、高校入学などの節目に親からパソコンを買い与えてもらい、没頭しました。ノスタルジーなのか蒐集癖なのか、リサイクルショップでこの時代のパソコンを見かけるとついつい買ってしまい、自宅裏庭の3台のスチール物置が溢れています。故障した半導体部品の交換などの修理には、前述のラジオ工作で使った測定器（写真右）も活躍します。

そして2000年代に入ると、秋葉原はアニメとゲームの街へと変貌を遂げます。若い方には一番馴染み深い、今の街の様相が生まれました。今や、アニメとゲームは日本が誇るコンテンツ、「クールジャパン」として世界中の人々に親しまれています（写真左・上）が、そのような評価が得られる前の2001年、私は、「官民交流法」に基づいてアニメ・プロダクションに志向しました。かねてよりアニメ鑑賞も趣味にしていたことから、民間企業の視点で新しい産業の成長を学びたいとの志望が叶えられました。この趣味では、今も、4台のハードディスクレコーダーがほぼ毎日、テレビ放送されるアニメ番組を録画し続けています。目下の悩みは、録画した番組を見る時間が無く、ひたすら録画ディスクが増え続けることです。老後の楽しみに取っておきましょう。

# 募 集 中

## 七十七ビジネス大賞

### 1. 内容

- 表彰状と奨励金50万円を1～2先に贈呈します。

### 2. 応募資格

- 宮城県内に本社等の活動拠点があること、または本社等が県外にある場合でも「七十七ビジネス大賞」の対象となる事業を行っている事業所が宮城県内にあること。
- 評価の高い商品・サービス、優れた技術力・経営手法等を有していること。

※原則として東証プライム・スタンダード等への上場企業は対象外となります。ただし、東証グロースやTOKYO PRO Marketへの上場企業は対象とします。

## 七十七ニュービジネス助成金

### 1. 内容

- 表彰状と助成金200万円を3～5先に贈呈します。
- 助成金の資金使途は問いません。

### 2. 応募資格

- 宮城県内に本社等の活動拠点があること、または本社等が県外にある場合でも「七十七ニュービジネス助成金」の対象となる事業を行っている事業所が宮城県内にあること。
- 独創的な技術開発・革新的な発想により新商品・サービスの創出、新しいビジネスモデルの構築等を目指し事業展開を行っている企業等及び新規事業活動を志している起業家。

※原則として東証プライム・スタンダード等への上場企業は対象外となります。ただし、東証グロースやTOKYO PRO Marketへの上場企業は対象とします。

## 共通事項

### 応募方法

- 当財団所定の応募用紙・会社パンフレット等をそれぞれ2部ずつ郵送（書留）でご応募ください。  
[応募用紙は当財団ホームページ (<https://www.77bsf.or.jp>) からダウンロードできます。]
- 応募書類の財団への持参及びEメールでの応募はお断りいたします。

### 募集期間

- 2022年7月1日(金)～2022年8月31日(水) (当日消印有効)

詳しくは応募要項（ホームページからもご覧になれます）をご確認いただくか、事務局までお問い合わせ下さい。皆様の積極的なご応募お待ちしております。

### 裏表紙解説

夏

### 南三陸町キラキラうに丼

南三陸町では季節ごとに地元産の海鮮を贅沢に盛り付けた「キラキラ丼」を提供しています。

5月1日から8月31日まではこの時期旬のウニをふんだんに使った「キラキラうに丼」の提供期間です。南三陸町のウニは身が黄色く濃厚な甘み特徴で、ミョウバンを使わない鮮度の高い天然ウニが丼いっぱい盛り付けられています。毎年この丼ぶりを目当てに全国から足を運ぶお客さんが絶えず、シーズン中は長蛇の列になることもあるそうです。皆さんもぜひ南三陸町でご当地自慢のグルメをご堪能ください。

★「七十七ビジネス情報」は1・4・7・10月の年4回発行（予定）で、ホームページからもご覧になれます。

★ご意見・ご要望がございましたら、ファクシミリや電子メール等にてお寄せ下さい。

★個人情報につきましては、目的以外に使用することはございませんので、ご安心ください。

★無断転載を禁じます。

## 七十七ビジネス情報 No.98

2022年7月20日発行

公益財団法人七十七ビジネス振興財団  
77 Business Support Foundation

〒980-0021 仙台市青葉区中央三丁目3番20号 株式会社七十七銀行本店内  
電話 (022) 211-9787 FAX (022) 267-5304  
ホームページ <https://www.77bsf.or.jp>  
E-mail [staff@77bsf.or.jp](mailto:staff@77bsf.or.jp)



写真提供：宮城県観光プロモーション推進室「南三陸町キラキラうに丼」



公益財団法人七十七ビジネス振興財団



本誌は環境にやさしい植物油  
インキを使用しています。

森林認証紙を使用しています。