

今知りたい

渋沢栄一スピリットの成長企業

第1回 渋沢栄一の足跡と埼玉県の渋沢栄一にちなんだ表彰制度

第2回 渋沢スピリットを持つ企業①

第3回 渋沢スピリットを持つ企業②

第4回 渋沢スピリットを持つ企業③

第5回 渋沢スピリットを持つ企業④

第6回 現代に見られる埼玉県の企業家精神

No.150 (JUL.2021)-155 (DEC.2021) 掲載

『Monthly Report』は、MJS税経システム研究所が制作するユーザー向け月刊誌です。毎号、税務・商事法・会計・経営などの最新トレンドと実務ノウハウをタイムリーにお届けしています。この冊子は、本誌の記事を抜粋し、1テーマをコンパクトにまとめた特別版です。ぜひお役立てください。

Monthly Report

No.150 (JUL.2021) - No.155 (DEC.2021)

Contents

連載

今知りたい

渋沢栄一スピリットの成長企業

..... 摂南大学経済学部教授 野長瀬 裕二
(一社) 首都圏産業活性化協会会長

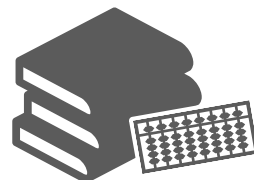
- 2 第1回 渋沢栄一の足跡と埼玉県の渋沢栄一にちなんだ表彰制度 (No.150 (2021.7) 掲載)
- 6 第2回 渋沢スピリットを持つ企業① (No.151 (2021.8) 掲載)
- 10 第3回 渋沢スピリットを持つ企業② (No.152 (2021.9) 掲載)
- 15 第4回 渋沢スピリットを持つ企業③ (No.153 (2021.10) 掲載)
- 20 第5回 渋沢スピリットを持つ企業④ (No.154 (2021.11) 掲載)
- 25 第6回 現代に見られる埼玉県の企業家精神 (No.155 (2021.12) 掲載)

今知りたい 渋沢栄一スピリットの成長企業

第1回 渋沢栄一の足跡と埼玉県の渋沢栄一にちなんだ表彰制度

摂南大学経済学部教授、(一社)首都圏産業活性化協会会長

野長瀬 裕二



第1回 渋沢栄一の足跡と埼玉県の渋沢栄一にちなんだ表彰制度

第2回 渋沢スピリットを持つ企業①

第3回 渋沢スピリットを持つ企業②

第4回 渋沢スピリットを持つ企業③

第5回 渋沢スピリットを持つ企業④

第6回 現代に見られる埼玉県の企業家精神

最終回には、受賞者達に加えて、筆者が主宰する新都心イブニングサロンなどを通じて交流のある埼玉県企業に見られる企業家精神についてまとめます。

埼玉県における渋沢栄一の足跡

渋沢栄一は、1840年に埼玉県深谷市血洗島の富裕農家の長男として生まれました。

江戸時代末期の富裕層には2通りのタイプがありました。まず挙げられるのは豪商と呼ばれる商人、他方は豪農と呼ばれる農民です。

商人としては、鉱業、両替等の許認可ビジネス、船を用いた物流業、呉服店等の小売業、米問屋等の卸売業が代表的といえるでしょう。

広大な農地を有する農民の中には、商品作物、例えば養蚕に用いられる桑や染料の原料などで財をなす者も現れました。江戸幕府は商品作物を規制しようとしたましたが、市場経済がある程度成立することとなり、才覚ある農民の中には経済力を持つ者が現れました。

これら2通りの富裕層は、資金余力の限られていた明治維新政府に頼りにされる存在となったのです。彼らの中から、新政府の規制緩和を通じてビジネスチャンスをつかむ成功者が生まれ、その一部は財閥化していきました。

渋沢栄一の生家は、公益財団法人渋沢栄一記念財団によれば、畑作、藍玉の製造・販売、養蚕を営む農家でした。つまり、実家の手伝いをしな

はじめに

今年は渋沢栄一ブーム。2021年の大河ドラマの主人公であること、2024年発行予定の新1万円札の顔になることから、注目が集まっています。本連載では、埼玉県の取り組みである「渋沢栄一賞」、「渋沢栄一ビジネス大賞」などを紹介するとともに、企業のビジネスパーソン・企業を支援する会計事務所に向けて、成長企業のビジネスモデルの優れた点などを紹介します。“渋沢栄一スピリット”を持った企業、つまり自社の利益追求のみならず社会貢献を行う企業、また新たな事業展開や革新的な技術開発に積極的に挑戦し大きな飛躍を目指す企業を、紹介・解説していきます。

第1回では、埼玉県出身の渋沢栄一の足跡と埼玉県の渋沢栄一にちなんだ表彰制度について説明します。第2回以降は、受賞した企業のビジネスモデル等について具体的に述べていきます。

から渋沢は商品作物の市場経済について体験していたのです。

渋沢は、その後、一橋慶喜に仕え、幕臣となった後、徳川昭武の率いるパリ万博使節団に加わり、海外を見えています。市場経済に造詣の深い渋沢が、鎖国下の日本にないビジネスは何かを幕末に理解していたということになります。

1869年(明治2年)に渋沢が明治維新政府に登用されたのも、そうした視野を高く評価されたものと思われま。民部省租税正となった後、官営富岡製糸場設置主任となります。明治維新政府は、鎖国により産業革命の成果が未導入であることから、このままでは先進諸国の隷属国・植民地となってしまう。それを恐れ、官営工業を次々と設立していきます。明治時代には、現在のトヨタ自動車の母体を創った豊田佐吉氏のようなテクノロジー系企業家は限られていました。

当時、軍事的に重要であった造船業や鉄鋼業に加えて、数少ない輸出産業であった生糸生産の近代化にも官営工業という手法が用いられたのです。官営工業とは、技術は海外から導入し、資本は政府がコーディネートするという手法です。後に、それら官営工業の一部が民間に払い下げられていく過程で、財閥が形成されていきます。

富岡製糸場の技術はフランスから導入されたもので、渡仏経験のある渋沢がこの設置主任を委ねられたのです。さらに、従兄弟である尾高惇忠に富岡製糸場の経営を委ねるのですが、彼は深谷で私塾を開き渋沢に論語等を教えていた教養ある人物です。尾高の妹が渋沢の最初の妻ですが、深谷の地で渋沢の「論語と算盤」の両方の基礎が形成され、その後、明治維新政府の下でも、尾高との絆は続いたのです。

1872年に大蔵少輔事務取扱となり、抄紙会社の設立願を出し、翌年政府を辞めると同時に第一国立銀行(現在のみずほ銀行)、抄紙会社(現在の王子HD)を設立しました。渋沢は多くの「海外にあって日本にない企業」をその後次々設立していきます。

それだけではなく、首都東京の困窮者、病者、孤児、老人、障害者の保護施設である養育院の運営に1874年から関与し、存続させていきました。

その施設は地方独立行政法人・東京都健康長寿医療センターとして現在発展しており、社会貢献に力を入れる渋沢イズムが伝承されています。

1878年には、東京商工会議所の前身となる会議所を設立し会頭となっています。その後も、日本郵船、帝国ホテル、札幌麦酒、東京石川島造船所、東京電力など現在も残る名門企業の創設に関与しました。

20世紀に入り、民間外交、特にアメリカへのパイプを確立していきました。1905年に日露戦争に勝利したあたりから、アメリカでは日本に対する警戒論、アジア地域における利害の対立や人種差別論が台頭し、日本人の移民を制限する法案も成立しました。1921年に渋沢は激化する排日問題の対処に尽力しています。

1923年には、関東大震災の復興に向けて、大震災善後会を設立し、国内実業家による寄付を募り、さらには外交関係が難しくなっていたアメリカの実業界からも巨額の寄付を受けることに成功しています。大震災の際には、故郷である埼玉から米を集め東京で配給する活動も行っています。近年の東北大震災の際に、国内外の実業家をコーディネートして大がかりな寄付金を集めるような人物が在野にいたかどうか。それを考えると、当時の渋沢の影響力、リーダーシップは尋常のものではなかったことがわかります。

渋沢は「近代資本主義の父」と呼ばれることが多いですが、論語と算盤を重視し、民間と政府、国内と国外にわたる人脈を構築し、社会貢献を続けました。彼の生き様を俯瞰すると、1931年に永眠するまで「在野の品格ある社会・産業コーディネーター」であり続けたとも評価できます。

彼の生涯は、江戸時代末期、明治初期の官吏時代、在野の企業家時代、晩年期と分類できるのですが、若き日々に体得した市場経済への理解力と論語等の教養が、生涯を通じてその背景にあったといえるでしょう。

埼玉県の渋沢栄一にちなんだ表彰制度

(1) 渋沢栄一ベンチャードリーム賞(2005-2010)

渋沢栄一賞(後述)が「埼玉県内外において事

業と社会貢献活動の両面で優れた活動を行う企業家」を表彰するのに対して、渋沢栄一ベンチャー・ドリーム賞は「主に埼玉県内の革新的企業家」を対象としている表彰制度です。

商品、技術、事業・サービスに関してのビジネスモデルが「新規性」、「独創性」、「市場性」、「将来性」にあふれ、株式公開や事業規模の拡大等、今後大きな飛躍が見込まれ、かつ、社会に役立つ事業を営むという渋沢栄一の企業家精神を受け継ぐ企業を表彰する賞です。

特に優秀と認められる企業に、「大賞」、「優秀賞」、「奨励賞」の3賞を授与するものです。また、3賞には該当しないが極めて独創性があり将来性が見込まれ、賞を授与するのに相応しい企業がある場合には、「特別賞」を授与します。

この賞が創設された背景には、埼玉県が当時「創業・ベンチャー支援センター」を強化していたことが挙げられます。1998年に新事業創出促進法が制定され、創業促進政策やインキュベーション政策が全国的に打ち出されていた当時のことです。埼玉県には、本庄市の早稲田大学キャンパス内インキュベーション施設、川口市のNHK跡地のSKIPシティ内映像系インキュベーション施設、和光市の理化学研究所内インキュベーション施設があり、さらに民営のインキュベーション機能を有する施設が複数成立していました。

埼玉県には、都内で高度なビジネスキャリアを積んでいる企業家候補が多数おり、全国的に見て人材の層が厚いといえます。埼玉県の政策の方向性としては、新たなインキュベーション施設を整備するより、既存のインキュベーション施設と連携し、県は相談と支援の窓口を整備することに力を入れるというものでした。それが、創業・ベンチャー支援センターでした。相談件数や、支援数等の数値目標を掲げ、積極的な創業支援を行っていました。そうした政策の打ち出されていた時期に本賞は創設されています。

埼玉県を代表する商業系企業、株式会社しまむらの中興の祖である藤原秀次郎氏が審査委員長、筆者やコモンズ投信株式会社の創業者である渋澤健氏（渋沢家の御子孫）、公的支援機関責任者、報道関係者などが審査委員会を構成していた。本

賞については、多彩な企業が受賞しており、受賞企業の中にはその後急成長した事例もあります。創業・ベンチャー支援センターの支援を受けた企業のエントリーもあり、埼玉県らしさを含んだ表彰制度となっていました。

（2）渋沢栄一ビジネス大賞（2011-2019）

渋沢栄一ベンチャー・ドリーム賞を後継する形でコロナ禍による中断まで継続した表彰制度です。

ベンチャー・ドリーム賞の審査過程において、商業サービス業で多店舗展開により成長しようとする企業と技術開発で勝負する企業を同じ基準で審査すべきかという問題意識がありました。そうした問題意識から、渋沢栄一ビジネス大賞においては「ベンチャースピリット部門」、「テクノロジー部門」を設けることとしました。審査委員長を筆者が藤原氏より継承することとなりました。

実は、この賞と同時期に、筆者は「さいたま市ニュービジネス大賞」の審査委員長を兼ねていました。さいたま市の賞では、コミュニティビジネス、高度な生活者向けサービス業等の優秀な受賞者が多く、その点で渋沢栄一ビジネス大賞の受賞企業とは傾向が異なっていました。

渋沢栄一ビジネス大賞の審査委員会は、渋澤健氏、公的支援機関責任者、民間支援機関責任者、技術系大学教授、その他有識者から構成されていました。表彰対象となるのは、新規性・独創性などにあふれる新たな事業展開や、革新的で将来性のある優れた技術・製品開発に取り組む県内に拠点を持つ企業です。技術開発や新たな事業展開に積極的に挑戦し、今後、大きな飛躍が見込まれ、かつ、社会に役に立つ事業を営むという渋沢栄一翁の精神を受け継ぐような県内中小企業を表彰し、大賞、奨励賞、特別賞を授与するという趣旨です。

発展途上の企業を表彰し、さらに県内支援機関が応援し、企業の成長発展を支援し、地域経済の活性化を促進することを目的としています。事業内容については、「新規性」、「独創性」、「市場性」、「将来性」、「経済、社会への貢献性」を、技術・製品については、「新規性」、「独創性」、「技術的完成度」、「技術水準」、「市場性」をそれぞれ

主な審査項目としています。

(3) 渋沢栄一賞 (2002-2020)

多くの企業の設立や育成に携わる一方で、福祉や教育などの社会事業にも尽力した渋沢栄一の生き方や功績を顕彰するとともに、今日の企業家のあるべき姿を示すため、渋沢栄一の精神を今に受け継ぐ全国の企業経営者に渋沢栄一賞をお贈りしています。埼玉県外の企業家も表彰するため、埼玉県も含めて多くの都道府県の優良企業がこれまで受賞してきました。

「日本近代経済社会の父」と呼ばれる渋沢はその一方で、『論語』を模範とし、常にその精神を尊重してきました。そして、営利の追求も、資本の蓄積も、道義に合致し、仁愛の情にもとらぬものでなければならぬとする「道徳経済合一説」を唱えました。渋沢が唱えた「論語と算盤」の精神は、経済成長と環境や社会の調和を図るSDGsの精神そのものです。

渋沢スピリットを体現している企業経営者に「渋沢栄一賞」をお贈りし、今日の企業家のあるべき姿を発信するのが、本賞の趣旨です。審査委員長の利根忠博氏は、埼玉県の金融機関、経営者団体、大学などで人望あるリーダーとして活躍されてきた有徳の人です。

具体的には、下記の条件に当てはまる経営と社会貢献の両面で優れた企業家が本賞の表彰対象となります。

- 社会の新しい課題へ対応する企業活動
- 特徴のある企業活動
- 豊かな社会を実現するための先駆的な企業活動など
- 奨学金支給、障害者への支援
- 環境保全活動、文化事業等への継続的支援
- 国際貢献活動 など社会貢献や地域貢献を行っている



次回以降の内容

前章で述べた各賞の受賞者に対しては、公益財団法人渋沢栄一記念財団から記念品が贈呈されています。この記念品についても、後日受賞企

業を訪問すると、「色々な賞をこれまで頂戴したが、尊敬する人の名前がついた賞を頂き本当にうれしい」と言って目立つところに置いてあることが多いようです。また、どの賞も埼玉県知事から直々に表彰状を頂き、記念写真を一緒にとっています。

深谷市長、県議会議長といった方々も表彰式には毎回ご参加下さり、地域で大切にしている賞とすることができるでしょう。筆者は色々な表彰制度の審査委員会に入っていますが、他の賞とは雰囲気の違いを感じます。

今回、渋沢栄一にちなんだ各賞の概要について述べましたが、次回以降は受賞された各企業のビジネスモデルや特徴について論じたいと思います。過去に訪問した企業、新都心イブニングサロンでプレゼン頂いた企業など、思い出深い企業家の皆様のお顔を思い返しつつ、その優れたところを語っていきたいと思います。お楽しみに。

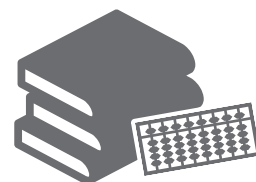
◆渋沢栄一翁の略歴や諸活動については「公益財団法人渋沢栄一記念財団WEB」、日本経済の流れについては「概説日本経済史、三和良一（東京大学出版会）」、各表彰制度の概要については「埼玉県資料」をそれぞれ参照しています。

今知りたい 渋沢栄一スピリットの成長企業

第2回 渋沢スピリットを持つ企業①

摂南大学経済学部教授、(一社)首都圏産業活性化協会会長

野長瀬 裕二



第1回 渋沢栄一の足跡と埼玉県
の渋沢栄一にちなんだ表彰制度

第2回 渋沢スピリットを持つ企業①

第3回 渋沢スピリットを持つ企業②

第4回 渋沢スピリットを持つ企業③

第5回 渋沢スピリットを持つ企業④

第6回 現代に見られる埼玉県の
企業家精神

はじめに

本連載では、埼玉県の取り組みである「渋沢栄一賞」、「渋沢栄一ビジネス大賞」などを紹介するとともに、企業のビジネスパーソン・企業を支援する会計事務所に向けて、成長企業のビジネスモデルの優れた点などを紹介します。“渋沢栄一スピリット”を持った企業、つまり自社の利益追求のみならず社会貢献を行う企業、また新たな事業展開や革新的な技術開発に積極的に挑戦し大きな飛躍を目指す企業を、紹介・解説していきます。

第1回では、埼玉県出身の渋沢栄一の足跡と埼玉県の渋沢栄一にちなんだ表彰制度について説明しました。この第2回以降は、受賞した企業のビジネスモデル等について具体的に述べていきます。

最終回には、受賞者達に加えて、筆者が主宰する新都心イブニングサロンなどを通じて交流のある埼玉県企業に見られる企業家精神についてまと

めます。

グローバルな視野を持つ2社

受賞企業の紹介①は、第1回渋沢栄一ベンチャードリーム賞において優秀賞の株式会社オプトラン、第5回渋沢栄一ベンチャードリーム賞において大賞の株式会社メトランを紹介します。

渋沢栄一は、江戸時代末期に、徳川昭武の率いるパリ万博使節団に加わり、海外を見えています。海外技術を導入した官営工業の設立にも明治維新政府において関わってきました。また、1923年には、関東大震災の復興に向けて、大震災善後会を設立し、国内実業家による寄付を募り、さらには外交関係が難しくなっていたアメリカの実業界からも巨額の寄付を受けることに成功しています。渋沢栄一は、その生涯においてグローバルな視野を発揮し、わが国の発展に貢献してきました。

渋沢栄一ベンチャードリーム賞の受賞企業において、グローバルな視野を有している企業とえば株式会社オプトラン（以下、オプトラン）と株式会社メトラン（以下、メトラン）の2社です。そこで、今回はこれら両社の特徴やビジネスモデルについてまとめます。

オプトランとメトランの共通点

渋沢栄一ベンチャードリーム賞（2005-2010）においてグローバルな視野を有する企業として、オ

プトランとメトランがあります。渋沢栄一ベンチャードリーム賞は「主に埼玉県内の革新的企業家」を対象としている表彰制度です。

現在オプトランは埼玉県川越市、メトランは埼玉県川口市にそれぞれ拠点を置いています。両社とも製造業であり、共に受賞後に進化を続けています。

一般に、製造業分野では規模の経済性を確保するまでに長期間を要します。ネットベンチャー等に比し、製造系ベンチャーは、工場や機械設備の投資、さらには優秀な技術者や技能者を創業時に確保しなければなりません。近年の日本におけるIPO企業は、社歴の長い企業、特殊な大学発ベンチャーを除くと、皆様ご存じの通りICT、サービス等の領域のベンチャーが多いです。

製造系ベンチャーの成長には、相対的に時間がかかるため、財務的な持続力、市場開発や技術開発への執念や継続の努力が問われます。また、最初の顧客を確保できるかどうか、創業時にはきわめて重要です。下請構造が確立しているような国内部品市場はレッドオーシャンで、ここに後発企業が食い込むのは容易ではありません。

地方圏に行くと、優秀な「高度生産技術型企業」が多数あります。社歴が長く、創業者ではなく後継者が率いる優良企業がレッドオーシャン市場をがちり押さえています。

となると、社歴の短い製造系ベンチャーは、どうしたらよいか。「製品開発型企業」として、技術革新により生まれる新市場やグローバル市場を視野に入れて勝負するのが、一つの方法となります。

筆者が会長を務める一般社団法人首都圏産業活性化協会の会員の中にも、多くの「製品開発型企業」が含まれています。筆者の調査によれば、このコロナ禍においても、自社製品を保有している企業、及びそうした製品開発型企業と取引している特色ある企業には成長が見られます。

今回取り上げるオプトランとメトランは、共に製品開発型企業として、グローバル市場を視野に入れて発展を続けています。

オプトランは光学系の成膜装置、メトランは人工呼吸器という自社製品を中核に事業展開してい

ます。渋沢栄一ベンチャードリーム賞の趣旨である、「新規性」、「独創性」、「市場性」、「将来性」にあふれるという条件を満たし、両社は受賞しました。

オプトランの受賞当時の経営者は孫大雄氏、現在は林為平氏、メトランの経営者は新田一福氏です。これら3人の共通点は、全て留学生として来日し、その後日本国籍を取得されたということです。

埼玉県は、地方や海外から多くの人が入り、現在も人口が増え続けています。海外からのニューカマーの中から、難易度の高い製造分野で成功する企業家が生まれるというのは、ある意味、埼玉県らしいと言えるでしょう。埼玉県の人口は、東北全体の人口に迫りつつあります。東京都や神奈川県と並ぶニューカマーの活力による成長が期待できる自治体です。

今回紹介するオプトランもメトランも、共に、日本企業の優秀な技術や部品を活用し、自社技術開発をも行い、ネットワークを大切にしています。日本の技術とグローバル市場をつなげる活躍を続けています。

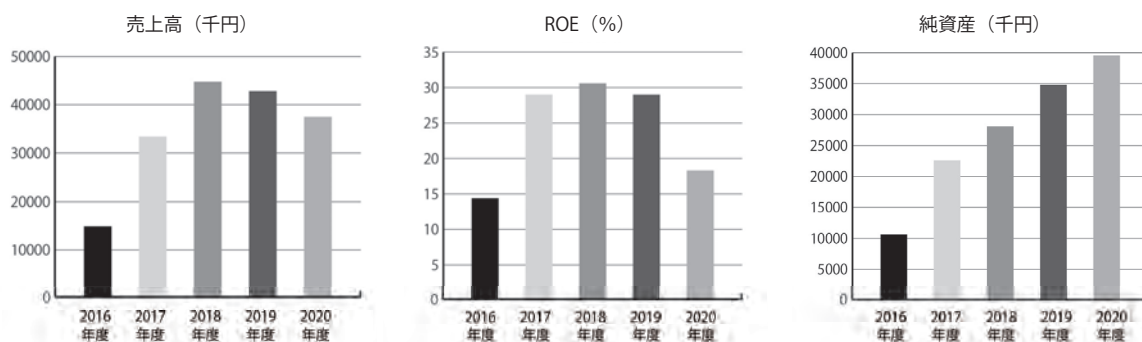
オプトランの特徴とビジネスモデル

先に述べたようにオプトランとメトランは、製品開発型企業であり、創業期からグローバル市場を視野に入れてきたという点で似ています。一方、両社の違いは、受賞時点で、オプトランはVC投資を受け、IPOを目指した経営を続けていたのに対し、メトランは中小企業として技術開発を続けていたところにあります。

実は、オプトランは2017年12月に東京証券取引所第一部にIPOしています。2005年度(2006年2月表彰式)に受賞してから12年後に、二部を経ず直接一部にIPOしたのです。製造系ベンチャーとして、ここまでくるのに時間はかかりましたが、IPO後も業績を伸ばしています。

オプトランの業績は売上が受賞当時の数倍規模に伸びています。直近の業績は図1に示される通りです。コロナ禍で多少影響は受けたものの、ROEは20-30%と高水準で推移しており、力を着

図1 オプトランの業績（売上高、ROE、純資産）推移（同社IR資料より）



実につけていることがわかります。純資産も着実に増加しています。

前代表取締役の孫氏も現代表取締役の林氏も、中国出身であり、1999年に埼玉県川越市に現本社工場を立ち上げた後、上海に拠点を設置。日本の技術開発と中国の製造を融合させる体制を確立していきました。初期の顧客確保に成功し、その後の苦勞を乗り越えIPOに至っています。

近年は、米中関係の通商紛争も生じていますが、現在第23期であるオプトランの社歴は、中国の製造業発展の歴史と重なり合っています。

例えば、スマートフォンメーカーが個人認証の新しい技術を使うとなると、光学系の新しい成膜技術が求められます。オプトランはグローバル市場において、機器メーカーのニーズに合わせた成膜技術を開発し、光学部品メーカーに成膜装置を販売するのです。スマートフォン等の機器メーカーは必ずしも中国企業ではありませんが、その機器の製造や部品調達に中国を中心とするアジア地域にこれまで偏ってきました。中国は世界の工場と称されるところまで産業が発展してきました。

機器メーカー、部品メーカー双方にコミュニケーションをとる三者間マーケティングを行い、資金力の豊富な中国系企業向けに成膜機器や周辺設備の開発、製造から、据え付け、サービスまで一貫して提供することができる。これがオプトランのコアスキルと言えます。

近年高収益の各種半導体設備メーカーを見ても、技術以外の下流の泥臭い業務プロセスが収益力を下支えしている傾向が見られます。オプトランも技術開発力以外に、業務プロセスを広範にカ

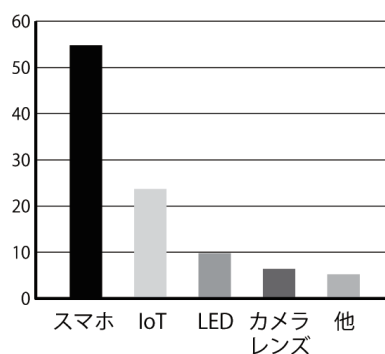
バーすることで顧客ニーズに対応することができます。

今後、ハイテク機器のサプライチェーンがグローバルな政治力学により変更されるリスクはありますが、状況変化に対応することでさらなる発展が可能となります。

現在のオプトランの製品ユーザーは、図2に示される通りスマートフォン関連が過半を占めています。ステイブ・ジョブスが「パソコンOSを組み込んだモバイル通信機器」であるスマートフォンを開発してから、そのイノベーションは凄まじいスピードで進行しています。部品に要求される品質や機能も著しい変化を遂げています。その変化に追随していくことで事業の継続性が確保されるというビジネスモデルです。

現在、IoTの領域も技術革新が進んでおり、成長性のある領域と言えるでしょう。受賞当時に比べると技術者の層も厚くなりつつありますが、今後も顧客のイノベーション要求に対応し続けることがカギとなります。

図2 オプトランの分野別売上構成比%（同社IR資料より）



メトランの特徴とビジネスモデル

メトランは、オプトランとは異なり中小企業です。この2年間、人工呼吸器の事業はコロナ禍で需要が急増しており、注目企業となっています。

メトラン創業者の新田一福氏は、ベトナムの古都であるフエ出身です。その、温和人柄から慕う友人が多く、元々のベトナム名から「フックさん」と呼ばれ敬愛されています。新田氏が日本に留学した時期にはベトナム戦争があり、ベトナムが共産主義化し、結局、母国に帰らず、1984年に埼玉県でメトランを創業することになりました。「やる気になれば何でもできる」というチャレンジ精神を持つ企業家であり、多くの人々が、その前向きさと人柄に惹き付けられていきます。

チャレンジ精神の最たるものは、取り組んだ製品開発（人工呼吸器）にあります。人工呼吸器は薬機法において、クラス3に属する「高度管理医療機器」です。実は、日本の大企業の製造販売している医療機器は、クラス1（一般医療機器）、クラス2（管理医療機器）がほとんど。電子内視鏡やMRI等の製品でもクラス2相当です。

創業したての中小企業が、患者の命に関わるクラス3に挑むと聞くと、「ハードルが随分高いけれども大丈夫かな?」と感じる人が多いと思われます。しかし、新田氏は開発した高頻度人工呼吸器をいきなり85台受注することに成功します。

高頻度人工呼吸器とは、少量のガスを高頻度に換気する医療機器ですが、こうした機器を仮に日本で販売するには薬機法上の承認が必要となります。アメリカで販売するには英語でFDA（食品医薬品局）とやりとりしなければ販売ができません。かなり破天荒な実行力だと言えるでしょう。

その後、未熟児用の人工呼吸器開発に1989年より着手しますが、このニッチ市場で、現在メトランは知名度が高い存在となっています。未熟児用人工呼吸器には、IMVという人工呼吸と自発呼吸の混合タイプの製品を開発していきます。その後、2008年には母国ベトナムに生産拠点を設置し、故郷に錦を飾ります。

2020年のコロナ禍以来、人工呼吸器は世界中

から引き合いが殺到しています。故郷のベトナムでも必要とされ、納入努力をしています。それと同時に、発展途上国向けの「素人でも扱える人工呼吸器」を開発しています。

新田氏と話していると、その人柄の素晴らしさのみならず、「システム化思考」が非常に強いと感じられます。例えば、発展途上国で医療機器の扱いに疎い人が現場で使用するには、どのような機器でなければならないか。さらには、排気で近くにいる人がコロナ感染しないようにするにはどうすべきか。こうした事項をシステムチックに考えています。

a.顧客ニーズを考え仕様を決め、b.システム的な構造を考える。これらa、bの能力が非凡なところに加えて、人柄やグローバルな情報網を備えているところに新田氏の素晴らしさがあると感じられます。

ビジネスモデル的には、製品開発型ですが、どちらかというところと研究開発と医療系の人的ネットワークに強みがあり、販売等はパートナーとの連携を重視しているタイプです（連携型）。一方、オプトランは、機器の据え付けやサービス等の泥臭い下流のプロセスまでカバーしているビジネスモデルです（統合型）。

中小企業的な連携型と大企業的な統合型で、両社のビジネスモデルには差異があると思われますが、埼玉県にとり、どちらも貴重な製品開発型グローバル企業と思われます。

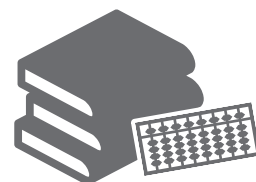
◆ 渋沢栄一翁の略歴や諸活動については「公益財団法人渋沢栄一記念財団WEB」、日本経済の流れについては「概説日本経済史、三和良一（東京大学出版会）」、各表彰制度の概要については「埼玉県資料」をそれぞれ参照しています。株式会社オプトランと株式会社メトランの概要については企業WEBを参照しています。

今知りたい 渋沢栄一スピリットの成長企業

第3回 渋沢スピリットを持つ企業②

摂南大学経済学部教授、(一社)首都圏産業活性化協会会長

野長瀬 裕二



第1回 渋沢栄一の足跡と埼玉県
の渋沢栄一にちなんだ表彰制度

第2回 渋沢スピリットを持つ企業①

第3回 渋沢スピリットを持つ企業②

第4回 渋沢スピリットを持つ企業③

第5回 渋沢スピリットを持つ企業④

第6回 現代に見られる埼玉県の
企業家精神

はじめに

本連載では、埼玉県の取り組みである「渋沢栄一賞」、「渋沢栄一ビジネス大賞」などを紹介するとともに、企業のビジネスパーソン・企業を支援する会計事務所に向けて、成長企業のビジネスモデルの優れた点などを紹介します。“渋沢栄一スピリット”を持った企業、つまり自社の利益追求のみならず社会貢献を行う企業、また新たな事業展開や革新的な技術開発に積極的に挑戦し大きな飛躍を目指す企業を、紹介・解説していきます。

第1回では、埼玉県出身の渋沢栄一の足跡と埼玉県の渋沢栄一にちなんだ表彰制度について説明しました。第2回以降は、受賞した企業のビジネスモデル等について具体的に述べていきます。

最終回には、受賞者達に加えて、筆者が主宰する新都心イブニングサロンなどを通じて交流のある埼玉県企業に見られる企業家精神についてまと

めます。

渋沢スピリットを持つ企業②

渋沢スピリットを持つ企業②では、第1回渋沢栄一ベンチャーDream賞奨励賞受賞後に急成長している株式会社井口一世、第3回渋沢栄一ビジネス大賞ベンチャースピリット部門大賞受賞後に知名度を著しく向上させた株式会社ベンチャーウイスキー。これら2社をスター型として紹介します。

そして次に技術開発を長期間忍耐強く行い自社製品をものにした努力型2社について紹介します。第6回渋沢栄一ビジネス大賞テクノロジー部門奨励賞受賞の株式会社ワイピーステム、第1回渋沢栄一ベンチャーDream賞特別賞受賞の株式会社ライフの2社は、自社製品の開発から販売にかけて周囲の応援を長期間得ながら事業体制を確立していきました。まさに努力型と言えます。

今回はスター型2社、努力型2社の中小企業の特徴やビジネスモデルについてまとめます。

スター型2社の概要

株式会社井口一世(東京都千代田区、埼玉県所沢市)は、現在本社を東京都にありますが、埼玉県所沢市が製造・事業の拠点となっています。

創業者の井口一世(いぐちいっせい)氏は、2001年に創業するにあたり「逃げも隠れもしない」ということで、自分の名前を社名とし、新事業創

出に挑んでいます。第1回渋沢栄一ベンチャードリム賞奨励賞を受賞したのが契機となり、知名度も向上し、現在では数え切れない受賞歴を誇る有名企業です。

元々の事業分野が板金加工であり、そこからスタートして多彩な加工内容をこなすことのできる「マルチものづくり企業」へと進化しています。

受賞後の売上高の伸び率では、ベンチャードリム賞、ビジネス大賞受賞企業中で最高と思われる。筆者が最初に工場訪問した時が2億円強、直近期が120億円超と急拡大しています。

株式会社ベンチャーウイスキー（埼玉県秩父市）は、近年のウイスキーブームの立役者であり、量的な成長と言うよりブランド価値の向上が著しい企業といえます。同社は、2007年に秩父に蒸留所を設立。2008年に製造免許が下りた後、そこから一定の熟成期間後によく蒸留所からウイスキーの出荷にこぎ着けています。

渋沢栄一ビジネス大賞を受賞した2013年は、同社製ウイスキーの品質が認められつつあった時期にあたります。その後、2017年から国際的な評価を次々と受けるようになり、「ワールド・ウイスキー・アワード」では2021年も世界最高賞を受賞しています。

同社創業者の肥土伊知郎（あくといちろう）氏は、「イチローズモルト」のブランドを確立しました。イチローズモルトを各種揃えたコレクションは、海外のオークションにおいて高値で取引されています。

筆者が、知る人ぞ知る名レストランで食事に「イチローズモルトをご存じですか？」と知人と話していたら、話を聞いていたお店のオーナーさんが「うちにありますよ。いまボトルを出しましょうか？」と提案。ただ、かなりお値段がはるので、「今日はやめておきます」とお断りしたことがあります。イチローズモルトを置いている飲食店は、料理も含めて、高品質を好む客層を抱えている傾向があります。

筆者は、近年、各地の町おこしで「ウイスキー」を作ろうという事業計画を複数箇所拝見しています。肥土氏の成功が、後に続く企業家達の目標となっていると言えるでしょう。



スター型2社の特徴とビジネスモデル

スター型の企業2社に共通するのは、オンリーワンのポジションを創業時から獲得しようとしてきたことにあります。株式会社井口一世（以後、井口一世）、株式会社ベンチャーウイスキー（以後、ベンチャーウイスキー）共に、親世代からの事業承継にご苦労され、結局新規創業された点でも似たところがあります。

井口一世のWEBサイトを見ると「金型レス」、「切削レス」、「これいくら[®]」という3つの特徴が打ち出されています。これらのうち「金型レス」、「切削レス」という2つの特徴は、筆者が井口一世を訪問した創業直後に既に打ち出していました。

『これいくら[®]』はICTを用いた見積もりソフトです。このソフトを顧客企業が使用すれば、同社に板金加工の注文をする場合、価格見積もりがすぐにわかります。ソフトを販売した上に、定価で板金部品を販売するとは「知恵があるな」と言う感じですね。

同社の創業時の看板となっていたのは「金型レス」という板金加工サービス。金型とは大量生産を効率よく行うために製作されるものです。一般に、ある材料に力を加えて形状を変形させる加工方法を「塑性加工」、削ることで形状を変形させる加工方法を「切削加工」と呼びます。

塑性加工で大量生産する際には、金型を用いて金属やプラスチックを短時間で複雑な形状の部品に変形させていきます。金属のプレス加工、プラスチックの射出成形加工などが大量生産の工場では見られます。

それに対して、井口一世が得意とする板金加工は、金属板を金型なしに加工する方法です。一般的な板金加工では、金属板から「抜き」や「切断」、「曲げ」を行い、その後、必要に応じて「溶接」や「組み立て」、「仕上げ」をした後に出荷します。各工程の機械を用いて加工するので、板金加工は金型を必要としないのです。大量に複雑な形状の加工をするならプレス金型を用いた方が低コストとなります。

ただし、プレス金型の中でも、トランスファー型と呼ばれる複数の工程を自動で加工できるよ

なものの場合、製作費が非常に高価となります。多品種少量生産のためにプレス金型を製作するとすると、部品1個あたりの金型投資の負担は重くなってしまいます。

一方、板金加工は金型を使わないので、多品種少量生産や一品ものの塑性加工に向いています。

井口一世が創業した21世紀の初頭は、円高などの理由で日本企業の海外生産比率が急速に上がっていった時期です。また、アジア諸国の生産技術力が向上し、日本企業は大量生産の仕事を奪われていった時期でもありました。

日本企業の強みは、例えば業務用エアコンでダントツのポジションを有するダイキン工業のように、設計してそれぞれの顧客に製作納入する多品種少量生産の分野では現在も発揮されています。それに対して、家庭用電気製品などの量産分野は、周知の通り新興国企業に市場を奪われていきました。多品種少量生産の仕事ばかり国内に残ると、プレス金型投資をしても儲からない確率がアップします。

そこで、板金加工のほうが金型を作るより得だという市場が生まれ、そこを井口一世は確保したのです。複雑な形状を金型なしで実現するために、創業期から世界最高性能の加工機を揃えてきました。

さらには、顧客企業の保守部品用のプレス金型が老朽化した場合も、「当社が板金加工で保守部品を供給しましょう」と提案し、さらなる需要をとらえたのです。同じように切削加工という工作機械と職人が必要な分野にも切削レスという提案をして需要をとらえていきました。

その後は、「コーディネート型企业」と呼ばれる経営スタイルで受注基盤をさらに確立していきました。これは、他の企業の加工能力を借りることで、複雑な部品を一括受注する方式です。「伝票一枚で何でもやります」という営業スタイルで大企業から次々注文をとっていったのです。井口社長は、やり手の商社マンのように取引口座を開拓していきました。さらには若手営業人材を鍛えて、顧客企業に食い込んでいくスタイルで急成長していきました。

筆者が見るところ、近年伸びている中小中堅製

造業は、特定加工ノウハウを熟知する「コンサルタント型」、顧客の管理業務を不要にする「商社型」の2つのパターンが多いですが、井口一世は後者のパターンの成功例と言えるでしょう。

世界にその名をとどろかせているベンチャーウイスキーは、肥土社長の家業（酒造）で保有していた400樽のウイスキー原酒を廃棄しようという状況から救うために2004年に創業した企業です。

実は、地域でウイスキーを作り続けてきた中小企業は他にもあります。筆者が主宰する「イブニングサロン」で過去にプレゼンされた企業の中に笹の川酒造株式会社（福島県郡山市）があります。笹の川酒造の山口哲司社長は、地域愛や包容力のある経営者です。同社は高品質の日本酒を製造するだけでなく、東北で唯一の地ウイスキーメーカーです。チェリーウイスキーは、手頃な価格の優れた商品であり、日々楽しむウイスキーとしては素晴らしい品質です。

さらには、「イブニングサロン」で筆者が過去に紹介した某焼酎も、笹の川酒造が町おこしに協力して製造したものでした。つまり日本酒、ウイスキー、焼酎などの各種免許を持ち、地域おこしにも協力する懐の深い企業です。

ベンチャーウイスキーはウイスキーのモルト樽を保有していたものの、貯蔵する場所もなく、蒸留所もまだ建設していませんでした。この状況の同社のウイスキー樽を預かり、支えたのが笹の川酒造です。果たして、この企業以外に、自社のスペースを犠牲にして他社の樽を預かるような人徳ある酒造メーカーがあったかどうか。こうした関係性を得られたのも、肥土社長の熱意と高品質なモルトがあったからこそでしょう。

肥土社長は、ウイスキーを置くバーや飲食店を回り、時にはその店で飲食しながら創業期の売上高を確保していったとお聞きしました。こうした情熱がファンを増やし、今日のベンチャーウイスキーの興隆につながっています。

現在は、筆者が最初にお会いした時よりかなり売上高が増加していますが、今後、規模的にどこまで拡大させるかも重要なポイントです。地域酒類メーカーの売上高は、酒税を除くとあまり大きくないような場合が多いです。しかし、優秀な従

業員を確保するには一定の固定費をカバーする売上高が必要です。

質を落として大量生産するようなわけにはいきませんので、さらに高品質かつ高付加価値なウイスキーを開発していく王道を歩むことになると思われます。酒類メーカーには、第三次産業である飲食業を兼営するか、ものづくり一本でいくかという戦略上の選択肢があります。ここまでの同社を拝見すると、後者の戦略の方がフィットしているのかもしれませんが。

蒸留酒であるウイスキーは、ワインや日本酒と製造方法も異なっています。現在は、「秩父産の大麦+秩父の蒸留」を確立していますが、樽の材質や貯蔵の管理もウイスキー製造には非常に重要と言えます。

イチローズモルトを世界ブランドにすることに既に成功していますが、大企業にはとてもできない「手間ひまを各工程にかけた高付加価値ウイスキー」を今後も生み出していくという基本戦略を続けていくことで、地域の輝く企業としての地位をさらに確固たるものとしていくでしょう。

努力型2社の概要

株式会社ワイピーシステム（埼玉県所沢市、以後ワイピーシステム）は、表面処理業として1987年に吉田英夫代表取締役が創業した企業です。低温黒色クロムメッキを得意としています。メッキ業としては後発になります。後発だからこそ、他社ができない技術を必ずものにする。そういう強い意志に満ちあふれた企業です。

防錆性に優れた低温黒色クロムメッキ技術を磨き、環境対応や機能性の付与についての研究を長年続けてきました。さらに新連携支援という中小企業庁の政策を活用し、自社商品を市場導入しています。企業間連携や産学官連携の経験が豊富な企業と言えます。本業である表面処理事業に加えて、自社商品による新事業を進めています。一つ一つの技術開発について、時間をかけて練り上げてきた社歴と言えます。

株式会社ライフ（埼玉県越谷市、以後ライフ）は、口腔内に雑菌が繁殖する口腔乾燥症（ドライ

マウス）が注目される中、舌の粘膜の水分量を短時間に測定する『口腔水分計ムーカス[®]』を長年かけて開発し、販売にこぎ着けた企業。

長期間の医療機器開発を支えたのは、同社代表取締役の古川誠氏の開発にかける思いの強さです。古川氏と話していると、その誠実な人柄と強い思いが伝わってきます。難易度の高い医療機器分野に参入し、長期間努力された社歴となっています。しかし、花開くところまで来たのは、努力を目の当たりにした支援者達が「この人を成功させたい」と感じたからに他なりません。

努力型2社の特徴とビジネスモデル

ワイピーシステムは、創業14年後の2001年から、NEDO（新エネルギー・産業技術総合開発機構）の資金を得て東京農工大学と超臨界メッキの共同研究を、翌2002年には、経済産業省の資金を得て静岡大学と新規アルマイト法の共同研究を始めています。国内の表面処理の大学研究者は限られていることもあり、吉田社長と話していると「どこの大学でどのような研究が行われているか」を熟知していることに気づかされます。産学官連携や企業間連携を通じて、技術開発を長期間実施しているところに同社の特徴があります。

中小メッキ業の場合、研究開発に挑むというより、概して加工ノウハウで勝負するような傾向があります。中小メッキ業で研究部門を持ち、産学官連携を長期間継続している企業はレアです。

同じ埼玉県内の中小企業では吉野電化工業株式会社（越谷市）も研究部門を持っていますが、同社はワイピーシステムより規模が大きく、さらに吉野正洋社長は大学教員として表面処理の先端技術を研究した後に家業を後継したという特殊な事例です。

一般にメッキなどの表面処理の先端技術は、社会実装されるまでに長期間を要します。「材料技術+表面処理技術」を基礎に部品が開発され、部品をユニットに組み込み、製品にユニットが組み込まれます。表面処理技術は製品開発との距離があり、事業化に持つていくためにはバリューチェーンの有力なプレイヤーとの合意形成が鍵と

なります。そのため、要素技術が開発された後に、応用開発やキーマンとの合意形成に時間がかかります。

中小企業庁の新連携支援の政策を活用して生み出した「自動車用緊急脱出ツール」も、本格的に販路展開するまで筆者の知る限り7~8年は努力を続けた末にものにしました。技術や事業をものにしていくために、連携体のリーダーとしてチームを牽引し、努力を続ける点が素晴らしいと思われま

す。ライフも、元々持っていた美容分野の肌の水分測定技術を、ドライマウス測定の医療機器として仕上げるのに、筆者の記憶では10年以上も努力してきました。ドライマウスは、歯周病のみならずその他疾患の原因にもなると言われていて、「お年寄りや患者のためになるものを」という思いを持ち続けてきた。ここにライフの素晴らしさがあります。

売上高の少ない時期に、色々な支援を受けながら特許のPCT出願（特許協力条約〈Patent Cooperation Treaty〉に基づく国際出願）を行い、クラスIIの管理医療機器の承認を得て、口腔機能低下症のための「保険診療機器」とするなど、着実に段階を踏んで発展してきました。

筆者が最初の事業構想をお聞きしてから、保険診療機器とするまで、長期間思いを持ち続けることができたことには感嘆しかありません。努力型の企業という表現がまさに当てはまる受賞企業と言えるでしょう。知的財産を確保した上で製造企業と連携し、販売網を確保しつつあります。時間はかかりましたが、世のためになる機器をこのように医療現場に届けた生き様は、まさに渋沢スピリットを体現していると言えるでしょう。

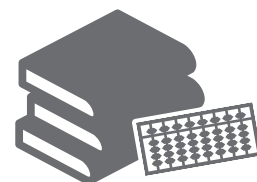
◆ 渋沢栄一翁の略歴や諸活動については「公益財団法人渋沢栄一記念財団WEB」、日本経済の流れについては「概説日本経済史、三和良一（東京大学出版会）」、各表彰制度の概要については「埼玉県資料」をそれぞれ参照しています。株式会社井口一世、株式会社ベンチャーウイスキー、株式会社ワイピーシステム、株式会社ライフの概要については企業WEBを参照しています。

今知りたい 渋沢栄一スピリットの成長企業

第4回 渋沢スピリットを持つ企業③

摂南大学経済学部教授、(一社)首都圏産業活性化協会会長

野長瀬 裕二



第1回 渋沢栄一の足跡と埼玉県の渋沢栄一にちなんだ表彰制度

第2回 渋沢スピリットを持つ企業①

第3回 渋沢スピリットを持つ企業②

第4回 渋沢スピリットを持つ企業③

第5回 渋沢スピリットを持つ企業④

第6回 現代に見られる埼玉県の企業家精神

はじめに

本連載では、埼玉県の取り組みである「渋沢栄一賞」、「渋沢栄一ビジネス大賞」などを紹介するとともに、企業のビジネスパーソン・企業を支援する会計事務所に向けて、成長企業のビジネスモデルの優れた点などを紹介します。“渋沢栄一スピリット”を持った企業、つまり自社の利益追求のみならず社会貢献を行う企業、また新たな事業展開や革新的な技術開発に積極的に挑戦し大きな飛躍を目指す企業を、紹介・解説していきます。

第1回では、埼玉県出身の渋沢栄一の足跡と埼玉県の渋沢栄一にちなんだ表彰制度について説明しました。第2回以降は、受賞した企業のビジネスモデル等について具体的に述べていきます。

最終回には、受賞者達に加えて、筆者が主宰する新都心イブニングサロンなどを通じて交流のある埼玉県企業に見られる企業家精神についてまと

めます。

渋沢スピリットを持つ企業③

渋沢スピリットを持つ企業③では、第11回渋沢栄一賞受賞のNSGグループ(池田弘会長)、第16回渋沢栄一賞受賞の伊那食品工業株式会社(塚越寛最高顧問)、第17回渋沢栄一賞受賞の株式会社バローホールディングス(田代正美代表取締役会長兼社長)を紹介します。括弧内は受賞者であり、その現在の役職を記してあります。

渋沢栄一賞は、下記の2つの条件を満たす企業経営者を表彰するものです。

- (1) 企業倫理に則り健全かつ優れた経営を行っている
- (2) 社会貢献や地域貢献を行っている

今回紹介する3名共に、地方圏の特定地域と深い結びつきを持ちながら企業家活動を行っています。NSGグループは大学や専門学校に加えて事業法人を有する複合事業体ですが、本稿では便宜上、伊那食品工業株式会社(以下、伊那食品工業)、株式会社バローホールディングス(以下、バローHD)を含めて「3社」と表現することとします。

求心力ある経営者に牽引されてきた3社は、それぞれの本社・本部のある地域にとり、無くてはならない存在でありかつ、「地方圏発型企業」と

して広域的に事業展開しています。

筆者は、新潟県（NSGグループ）、長野県（伊那食品工業）、岐阜県（バローHD）にある3社の本社・本部を訪問し、経営者の方々とディスカッションさせて頂いたことがあります。その後2021年8月現在、NSGグループは池田弘会長と池田祥護代表の体制に、伊那食品工業は井上修代表取締役会長と塚越英弘代表取締役社長の体制に、それぞれ事業承継されています。両社とも、受賞理由となった事項については事業承継後も変化無く、さらなる発展に向けた努力を続けています。

今回は、これら「地方圏発型企業」3社の特徴やビジネスモデルを中心にまとめることとします。

地方圏発型企業の概要

■NSGグループの概要

NSGグループ（新潟市中央区）は、神社の宮司であった池田弘氏が1976～1977年に学習塾などの教育事業を創設し、1979年に専門学校を開校。以降、新潟県最大の教育事業体へと発展しています。大学や専門学校の人材育成機能と密接な関係を有する複合事業体を構築しています。国や都道府県の認可を必要とする専門学校34校、大学2校、大学院1校、専門職大学1校、高校2校が既に開校されています。

さらに学習塾、出版、資格検定といった教育系事業、病院や社会福祉施設などの医療福祉系事業、地方創生に寄与する起業支援事業、あるいはスポーツ事業などを展開しています。プロサッカーチーム・アルビレックス新潟を人気チームに育て上げるなど多彩な地域貢献を行ってきました。

2001年より異業種交流会「501」を組織し、501社の公開及び公開並企業の設立・育成を目指す起業支援プロジェクトに取り組んでいます。

一方、新潟県は、2015～2020年の人口減少数が10万人超です。これは北海道に次ぐ減少数と言えます。NSGグループは1万2000人を超える従業員を雇用するところまで成長を続けており、地方創生に大いに寄与してきました。

■伊那食品工業の概要

伊那食品工業（長野県伊那市）は、現会長井上修氏のお父上の家業に塚越寛最高顧問が社長代行として参画後、時間をかけて地域を代表する優良企業へと成長させていったという社歴です。

筆者の友人の企業経営者達の多くは、塚越寛最高顧問の講演を聴いたことがあり、地域企業団体の仲間と共に伊那食品工業の本社を視察したことがあるようです。

同社の製品は寒天で、健康食品、食品用素材、分析用培地、医薬品・医薬部外品用素材など、品揃えは多岐にわたっています。「かんでんぱぱ」という製品ブランドには知名度があります。

着実な成長を心がける「年輪経営」をモットーとし、無理な成長戦略や不要な競争に挑むことを戒め、増収増益を長期間続けてきました。「いい会社をつくりましょう」という社是を持ち、さらには、社員・取引先を大切にしながら自然体による成長を続けてきたところに尊敬が集まっています。

その他、地元老舗酒造会社を子会社化し、造り酒屋の文化及び雇用を存続しています。地域で開催される「伊那能」、「春の高校伊那駅伝」への協賛など、地域の文化・スポーツ活動にも貢献しています。

トヨタの豊田章男社長も塚本最高顧問を尊敬していると言われ、まさに昭和から平成にかけてのカリスマ企業経営者の一人です。

同社の資本金は9680万円ですから、定義としては非上場の中小企業となります。とは言え、実態としては、年商200億円規模の優良中堅企業という表現が当てはまるように思われます。従業員を募集すると高倍率となることで知られており、伊那地域を代表する「いい会社」です。

■バローHDの概要

バローHD（岐阜県多治見市）は、東証と名証に一部上場している大企業です。

創業者が設立した財団法人を通じて、奨学金支給などを実施しています。業績拡大に合わせその支出金額を年々拡大しています。その他、同社トップの田代正美氏は岐阜県ラグビーフットボー

ル協会の会長として、地域のスポーツ振興に貢献し、多治見商工会議所の会頭などの様々な公職を担われてきました。

バローHDは、食品スーパー、ドラッグストア、ホームセンターを中心に小売業、卸売業、食品製造業、サービス業などを幅広く事業展開しています。

同社を牽引する田代正美氏は、ロジカルでシステムチックな思考に優れた経営者です。筆者からの色々な質問全てに、「なるほど!」と感じるような明快な回答を頂きました。情報システムについてもお詳しいので、筆者は「田代様は、理系出身でいらっしゃるんですか?」という質問もしたのです。すると、法学部を卒業後、制御に強いことで知られるシステム系大企業で働いた後にバローに入社されたということでした。流通業として、店舗の人材を育成しながら、システム構築や先行投資についても、ロジカルに実施しているという印象です。

一方、人口減少の進むわが国において、内需型の小売業を経営するのは容易ではありません。

株式会社セブンアンドアイHDはコンビニエンスストア事業で圧倒的な収益力を確保し、イオン株式会社は大型ショッピングモール事業で規模の経済性を発揮しています。これら2社は、海外店舗網構築による外需確保にも力を入れています。

となると、これら2社より相対的に規模の小さな食品スーパー群は、いかに需要、特に内需をとらえて生き残ろうとすべきでしょうか。バローHDは、生存競争に勝ち残るための手を次々と打っているという印象です。そうした努力の結果、2021年3月期には巣ごもり需要の恩恵もありましたが、売上高7300億円規模まで成長しています。



地方圏発型企業のビジネスモデル

■ NSG グループのビジネスモデル

NSGグループの素晴らしいところは、池田弘会長の一世代で新潟県を中心に複合事業体を立ち上げたことです。例えば製造業では、「創業者一代で工場を3つ立ち上げればかなりの成功だ」と言

われます。

NSGグループは、行政の許認可が必要な大学や専門学校を一代で多数設立しています。大学院大学(事業創造大学院大学)、大学(新潟医療福祉大学、新潟食料農業大学)、専門職大学(開志専門職大学)、さらには新潟県と福島県で高い市場シェアを持つ専門学校群、高校をこれまで設立してきました。エネルギッシュな社歴と感じられます。

大学院大学では起業・事業創造、大学ではヘルスケア、スポーツ、農業、食料、専門職大学では起業・事業創造、ICT、漫画・アニメといった学部学科を整備しています。専門学校の学科構成は、時流に合わせて常にブラッシュアップを続けています。現状、大学院・大学・専門職大学の学部構成と、これら専門学校群が相乗効果を得られるようになっています。

さらに、NSGグループのスタッフから起業家が輩出することもあれば、グループ内で教育を受けた学生が起業することもあるという多彩なパターンで複合事業体が構築されています。

筆者が主宰する新都心イブニングサロンにおいて、NSG発ベンチャー企業にプレゼンを依頼したところ、大人気でした。商品はイブニングサロン来場者達によく売れ、販売提携先までその日のうちに見つかったのを思い出します。

全国を見回しても、NSGグループはオンリーワンの存在です。強いて比較するなら、東京モード学園のグループが国際ファッション専門職大学などを立ち上げた事例があります。こちらのグループは三大都市圏にファッションに特化した都市型キャンパスを立ち上げている点でコンセプトが異なっています。

新潟県における教育事業を中核とし、地域起業家輩出を通じ、複合事業体の完成度を向上させていこうとしている点がNSGグループのビジネスモデルの独自性と言えるでしょう。

今後は、地方創生に貢献しつつ、グローバル化をどのように進めるかです。進学塾業界では、株式会社学究社のように海外邦人子弟教育に力を入れている事例があります。大学業界では留学生を積極的に受け入れようとしている事例も増えてい

ます。NSGグループでは、外国人の採用や全事業のグローバル化を掲げています。教育事業と周辺事業が一体となり、このグローバル化戦略を進めていくことで、さらなる飛躍につながると考えられます。

■伊那食品工業のビジネスモデル

伊那食品工業は、「年輪経営」により社員が幸せに働くことができる優良企業ということで、これまでに色々な賞を得てきました。一方、同社は、なぜ優良企業であり続けているのでしょうか。

筆者は、10年以上前に、知的財産（特許など）の確保に熱心な企業の調査を社会人大学院生と共に実施したことがあります。従業員一人あたり特許数の指標で見ると「伊那食品工業という非上場企業は上位にいる」と驚いた記憶があります。

同社の歴史は、市場調査をして売れそうな製品を開発するというより、塚越イズムに基づきオンリーワン製品を研究開発して生み出してきた歴史と言えます。もちろん、失敗した製品も過去にはあるでしょうが、生き残った製品はさらなる研究開発によりブラッシュアップされ、収益の源泉が積み上がってきたのです。

実は筆者が日頃交流している優良企業群は、2つのタイプに分かれます。

一つが、そこそこ粗利のとれる商品を開発し、生産・販売のコストコントロールをしっかりとやって収益確保するタイプ。他方が、粗利の非常に高い製品を売り出して市場シェアをとっていくタイプです。後者の場合、コストコントロールは緻密ではなくともある程度許容される傾向があります。

伊那食品工業は特許を多数成立させ、後者のスタンスをとることが可能となっています。また、製品一覧を見る限り、200億円の売上高があるといっても、多品種に細分化されています。しかも、細分化された事業毎に特許が多数成立していますから、参入障壁は高いと言えます。

同社のもう一つの特徴は、寒天という海藻を原料とした製品が事業の中核であるということです。筆者はこれまで、有効成分を含む海藻を活用した地域興しの事業計画をいくつも見てきました。ところが、それら事業計画の多くは、地元で

採取される海藻の活用を前提としているのです。地元原料活用を前提とすると、あまり大きな生産量や売上高の企業とはなりません。伊那食品工業のように一定の売上高を確保するには、まず日本国内の紅藻類産地を押さえ、次に海外の海がきれいな紅藻類産地を押さえ、そこに調達拠点を整備していくことが必要です。

実は、ここも大規模に寒天事業を行う際の参入障壁となっています。

①知的財産確保、②事業細分化、③調達拠点整備、の三重構造で参入障壁が構築され、結果的に大企業との市場競争からの回避が可能となり、優良企業となっていると言えるでしょう。そして、単なる優良企業にとどまらず、年輪経営により多くの人から称賛される企業となっていくのです。

同社は「いい会社」にしていくために、従業員をリストラせず、取引先を大切にしてきました。一見、アメリカ流の経営の教科書と逆行しているように映るかもしれませんが、その背景には模範的な差別化戦略があり、強力な参入障壁が構築されています。そこに同社のビジネスモデルの特徴があるのです。

是非、かんてんばばブランドの食品の話の話を周囲の方々にしてみてください。特に女性を中心に「私のかんてんばば好きです」というようなリアクションが一定の確率で期待できます。最近の医学研究によれば、寒天には、中高年女性に多い変形性指関節症（ヘバーデン結節）に有効な成分も含まれているとのこと。かんてんばばガーデンで買った製品をお土産で配れば、職場や家庭でポイントアップが期待できます。

■バロー HD のビジネスモデル

バローHDは先に述べた通り、食品スーパー、ドラッグストア、ホームセンターを中核に事業展開する上場企業です。セブンアンドアイとイオンの二大グループは、総合スーパー事業（GMS）と食品スーパー事業（SM）を両方とも行っていますが、それぞれの特徴を出し、さらに規模の経済性を発揮するための試行錯誤を繰り返しています。

筆者の生活範囲では、イオン店舗の近くに安売り店（DS）の雄である株式会社神戸物産（兵庫県

加古川市)の店舗が立地しています。二大グループですら、こうしたカテゴリーキラーに浸食されないように対抗する努力が求められています。

人口減少が進む中、小売業・卸売業には業態を超えた競争が激化しています。バローHDは、売上が2021年3月期に7300億円を計上しており、食品スーパーとしては、株式会社ライフコーポレーションや、イオン系のユナイテッド・スーパーマーケットHD株式会社と拮抗しています。

食品スーパー業態の場合、肉、野菜、魚の生鮮三品とその派生商品である総菜類のマーチャンダイジングの重要性が高いと言えます。好業績の食品スーパーを調べてみると、生鮮食品や総菜類をタイムリーに補充する店舗オペレーション、ICTシステム、物流システムなどに特徴が見られることが多いです。

第7回渋沢栄一賞を受賞した株式会社ヤオコー(埼玉県川越市)も食品スーパーとしてビジョナリーな存在ですが、バローHDは、バックヤードの物流等のシステムに多額の投資を行い、鮮度の良い生鮮食品の補充体制を強化しています。店舗を拜見しただけでは、同社の強みはわかりにくいと言えるでしょう。

プライベートブランド(PB)商品開発については、同社はどのように強化しているのでしょうか。小ぶりの食品スーパーでは、CGCグループからPB商品を仕入れ、物流はプロの業者に業務委託するような事例もあります。バローHDは、自前でPB商品を品揃えし、製造業をグループに加えることで商品開発力を強化し、自前物流システム構築による差別化を図っています。都市部のネットスーパー事業についてはAmazonとの協業を試行し、ホームセンター事業においてもネット販売サイト構築を行っています。

ただし、こうした投資を早期回収するには、経営規模の拡大が必要です。現在、食品スーパー業界では、コロナの巣ごもり需要を含めて売上高7000億円台のトップ争いとなっていますが、長期的には1兆円を睨んだ戦いとなる可能性があります。バローHDは、ホームセンター事業において東北地方・中国地方などに強みのあるダイユー・リックHD株式会社と経営統合を行い、ア

レンザHD株式会社とし、グループ企業としていきます。また、北海道地域に強みを持つ食品スーパー業界5位の株式会社アークス、九州地域・中国地域に強みを持つ同13位の株式会社リテールパートナーズグループと資本業務提携を行っています。各事業において、地域的に補完関係のあるパートナーと連携する努力を続けています。

また、コロナ禍で残念ながら赤字転落しているスポーツクラブ事業も長期的には有望な業態です。アクトスというブランドで安価なスポーツクラブを展開しています。設備投資が小さく、面積も小さい店舗コンセプトであり、会員確保ができたなら投資の早期回収が可能です。

バローHDの各事業は、①規模の経済性を追求する事業、②バックヤードのシステム投資や製造機能強化投資により差別化を目指す事業、③多角化による範囲の経済性を発揮すべき事業、に三分されます。

縮小する内需を前提とした同社の経営戦略は、これら①～③の事業ミックスの最適解を見出すこととなるでしょう。

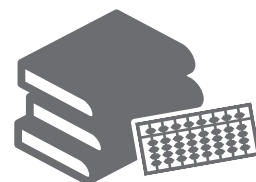
◆ 渋沢栄一翁の略歴や諸活動については「公益財団法人渋沢栄一記念財団WEB」、日本経済の流れについては「概説日本経済史、三和良一(東京大学出版会)」、各表彰制度の概要については「埼玉県資料」をそれぞれ参照しています。NSGグループ、伊那食品工業株式会社、株式会社バローホールディングスの概要については企業WEBを参照しています。

今知りたい 渋沢栄一スピリットの成長企業

第5回 渋沢スピリットを持つ企業④

摂南大学経済学部教授、(一社)首都圏産業活性化協会会長

野長瀬 裕二



第1回 渋沢栄一の足跡と埼玉県の渋沢栄一にちなんだ表彰制度

第2回 渋沢スピリットを持つ企業①

第3回 渋沢スピリットを持つ企業②

第4回 渋沢スピリットを持つ企業③

第5回 渋沢スピリットを持つ企業④

第6回 現代に見られる埼玉県の企業家精神

めます。

渋沢スピリットを持つ企業④

渋沢スピリットを持つ企業④では、第14回渋沢栄一賞受賞の三州製菓株式会社(斉之平伸一相談役)、第15回渋沢栄一賞受賞の株式会社マルハ物産(林香与子代表取締役会長)、第17回渋沢栄一賞受賞の井村屋グループ株式会社(浅田剛夫代表取締役会長)を紹介します。括弧内は受賞者であり、現在の役職を記してあります。

このうち三州製菓株式会社については、第2回渋沢栄一ビジネス大賞ベンチャースピリット部門においてもプライドパスタ事業が特別賞を受賞しています。

渋沢栄一賞は、下記の2つの条件を満たす企業経営者を表彰するものです。

- (1) 企業倫理に則り健全かつ優れた経営を行っている
- (2) 社会貢献や地域貢献を行っている

今回紹介する3名共に、地域貢献に熱心でありかつ、女性活躍の面でも際立った企業家活動を行っています。本稿では、今回紹介する3社を、以下、三州製菓、マルハ物産、井村屋グループと表記します。

求心力ある経営者に牽引されてきた3社は、それぞれの本社のある地域にとり、無くてはならな

はじめに

本連載では、埼玉県の取り組みである「渋沢栄一賞」、「渋沢栄一ビジネス大賞」などを紹介するとともに、企業のビジネスパーソン・企業を支援する会計事務所に向けて、成長企業のビジネスモデルの優れた点などを紹介します。“渋沢栄一スピリット”を持った企業、つまり自社の利益追求のみならず社会貢献を行う企業、また新たな事業展開や革新的な技術開発に積極的に挑戦し大きな飛躍を目指す企業を、紹介・解説していきます。

第1回では、埼玉県出身の渋沢栄一の足跡と埼玉県の渋沢栄一にちなんだ表彰制度について説明しました。第2回以降は、受賞した企業のビジネスモデル等について具体的に述べていきます。

最終回には、受賞者達に加えて、筆者が主宰する新都心イブニングサロンなどを通じて交流のある埼玉県企業に見られる企業家精神についてまと

い存在であり、かつ「女性活躍型食品企業」として広域的に事業展開しています。筆者は、埼玉県（三州製菓）、徳島県（マルハ物産）、三重県（井村屋グループ）にある3社の本社を訪問し、経営者の方々とディスカッションさせて頂いたことがあります。

受賞後、2021年9月現在、三州製菓は大塩義晴代表取締役会長と斉之平一隆取締役社長の体制に、井村屋グループは浅田剛夫代表取締役会長と中島伸子代表取締役社長の体制に、それぞれ変わっています。

両社とも、受賞理由となった事項については経営体制変更後も変化無く、さらなる発展に向けた努力を続けています。なお、三州製菓は2021年に規模的に近い株式会社銀の汐（広島県）との友好的資本業務提携を行いました。銀の汐の大塩義晴代表取締役が三州製菓の代表取締役を兼任する形となっており、取締役社長は斉之平伸一氏の甥、斉之平一隆氏とする形の事業承継を行いました。社名及び事業内容は引き続き独立した企業としてこれまでと変わらず事業を継続することとしています。

今回は、これら「女性活躍型食品企業」3社の特徴やビジネスモデルを中心にまとめることとします。



女性活躍型食品企業の概要

■三州製菓の概要

三州製菓（埼玉県春日部市）を、役員就任当時7億円程度であった売上高を25億132万円（2015年6月期）にまで成長させた斉之平伸一相談役（受賞当代表取締役社長）は、2009年から4年間埼玉県教育委員会委員長を務めるなど子供の教育に熱心で、小学生への食育、中高生への商品開発指導、児童養護施設への支援等を行っています。2011年に埼玉県ウーマノミクス推進委員会座長に就任し、地域の女性活躍の仕組みづくりに貢献されました。同社は、一人三役制度（1人が最低3つの仕事を覚え、誰もが緊急時に交代できる仕組み）などにより、ワーク・ライフ・バランスを推進し、「APEC女性活躍推進企業50選」の日本から

選ばれた5社のうちの1社となりました。

三州製菓は、1947年に東京で創業し、1950年に法人化し、米菓製造販売をはじめました。1970年に春日部に工場を新設し、以後、現在の本社周辺に投資を進めていきました。

埼玉県には、良質の水と醤油と職人技を活かした「草加せんべい」という知名度の高い名産品がありますが、三州製菓は近代的な工場による多品種少量生産に早くから取り組んだことで知られています。1975年からクッキーなどの洋菓子部門を新設。直営店とフランチャイズ店で小売り体制を整備していきました。

筆者が主宰するイブニングサロンにおいて、斉之平社長にプレゼンと来場者へのお土産企画をお願いしたことがあります。本社を訪問時に、「お土産企画はこの女性社員に考えてもらっています」、あるいは「この人がこのように創意工夫をしてくれたのですよ」と斉之平社長が説明して下さったのを覚えています。女性活躍について有言実行している日常を垣間見ることができました。

仕事の企画から任せるジョブエンリッチメントにより、社員の創意工夫を引き出しているのです。

■マルハ物産の概要

マルハ物産（徳島県板野郡松茂町）の林香与子代表取締役会長は、徳島県経営者協会の会長に2019年から就任しています。全国初の経営者協会の女性会長です。レンコン加工品国内トップシェアを誇る実力派の地域リーダー企業ということができます。

筆者のよく行く外食、弁当店や小売店でも同社レンコン製品、あるいはその加工品が提供されていますので、同社の名前は知らなくとも、多くの皆様が一度はその製品を口にしているのではないのでしょうか。

国内では茨城県、徳島県の二大産地において調達体制を整備し、安定供給のため中国・江蘇省にも拠点を持っています。2003年にマルハファームを設立し、徳島県の休耕田を借り受け、レンコン栽培を開始しました。耕作放棄地の減少・地域農業の振興に貢献しています。

障害者を積極的に雇用（障害者雇用率18%）し

ており、障害者施設からのインターンシップや体験学習等を実施しています。日本の中食・総菜事業の発展に寄与しました。

林会長は、創業者であるお父上と共にレンコン産地である徳島県に岡山県から移住し、規格外のため市場に出荷できないレンコンを加工する仕事に取り組みはじめました。創業当時の様々な厳しい経営環境の話もうかがいましたが、苦難を乗り越えて今日があります。

中国の工場体制を確立する過程では、伝手を頼り中国に足を運び、睡眠中に一酸化炭素中毒で危うい経験もされたということです。その精神力やバイタリティは凄い一言に尽きます。

筆者が企業を紹介すると、ものすごくスピーディにそこを訪問されるのです。そのスピードを拝見し、「汗をかくことをいとわず俊敏に事業展開されてきた」というのがよくわかりました。逆に筆者が会長を務める首都圏産業活性化協会の本部が八王子だと申し上げると「八王子の素晴らしい経営者を知っているからご紹介したい」とすぐに連絡して下さるのです。友人や周囲の人を大事にしてきたからこそ、地域のまとめ役を任されているのでしょう。現在は後継者への事業承継を着実に進めています。

■井村屋グループの概要

井村屋グループ(三重県津市)は三重県を代表する食品製造販売業で、2021年3月期には421億円の売上を計上している上場企業です。三重県には、総菜や外食の柿安本店、食品素材の太陽化学といった中堅規模の食品上場企業がありますが、井村屋グループは菓子に強い点で特徴があります。井村屋グループと言えば、「あずきバー」や「肉まん・あんまん」などのロングセラー製品を多数世に送り出してきたことで有名です。

浅田剛夫代表取締役会長が、社長就任直後より海外事業進出にも注力して業績を回復させてきました。2008年から小学生以下を対象に食育活動を開始し、毎年約2万人が参加しています。小豆を育てることなどを通して日本の伝統食文化を継承しています。環境活動強化の取り組みとしてCO2削減や、森を育て水を守る「アズキキング

の森」活動を実施中です。また、本社前に三重県の工業研究所がありますが、ここでも過去の井村屋グループと同研究所の地域連携実績を拝見することができました。

渋沢栄一賞の表彰式のレセプション時に、同社製品の肉まんを一生懸命説明していらっしやる中島伸子氏(当時副社長)とお会いしました。営業活動で鍛えられた気さくでフットワークの良い経営者だなと感じていたところ、後日、社長(COO)に就任されました。

浅田剛夫CEOは、バリューチェーンの全体を熟知するプロデューサーで、中島伸子COOは、コミュニケーターという経営チームと感じられます。上場企業で、独立役員に女性を登用する事例は急増していますが、長年部門の責任者として業務の一角を担ってこられた女性経営者は希少な存在です。

同社は、従業員の福利厚生面でも様々な工夫がなされており、地域の女性従業員にとっても活躍しやすい環境となっています。

女性活躍型食品企業の ビジネスモデル

■三州製菓のビジネスモデル

斉之平相談役に以前お聞きしたことがあります。かつて同社はスーパーなどの量販店向けにユニセーブなどの米菓を販売していた時期があったそうです。しかし、現在の取引先は全国の地域有力菓子専門店、百貨店、有名テーマパークに絞り、そして販売会社である株式会社三州総本舗の店舗網を重視しています。

この30年間の国内経済低成長の中、小売業は合従連衡を続け、価格交渉力を強めています。ある小売りグループの旧トップが株主総会で、「某清涼飲料を当社は日本で一番安く仕入れております」と発言したことがあるそうです。このように、食品メーカーの価格交渉力は相対的に低下しています。三州製菓は中小企業として、品質の良い製品を量販店に供給し続けることは難しいと判断し、売上高が急減するリスクをとり、現在の販路に絞ったそうです。三州製菓と言えば「人気テーマパーク」の土産物の米菓で有名ですが、観

光で楽しむ「ハレの日」に購入する米菓には品質や小売店の利ざやを考えた価格設定となります。スーパーなどでは100円台の米菓が中心ですが、それで収益を計上できるのは規模の経済性を発揮できる大企業ということになるのでしょう。

同社の菓匠芋乃蔵という店舗は、観光客が多い蔵の街である川越市に立地し、ご当地名物の川越芋をテーマにしたブッセ、クッキーを販売しています。ハレの日の需要に的を絞ったプロダクトプランニングです。現在、同社が力を入れているのが、パスタスナックという短く切ったねじりパスタに様々な味付けをした菓子です。イブニングサロンでも配布したのですが、おつまみにぴったりで大好評でした。このスナックを開発する際にも短いパスタを加工するための生産技術を開発するところからはじめています。「生産技術力+販路+品質」が同社のビジネスモデルの中核にあります。

実は埼玉県には、過去にイブニングサロンでプレゼンした食品機械メーカーとして、どら焼きやブッセの製造機械の株式会社マスダック（埼玉県所沢市）、米菓製造機械の株式会社新井機械製作所（埼玉県深谷市）といった業界の有名企業が立地しています。良質の材料入手も含めて、一種の製菓クラスターと言えます。そうした地域に三州製菓も立地しているのです。

■マルハ物産のビジネスモデル

レンコン加工品で国内トップシェアの地位を得ているマルハ物産は、生産者と消費者の間に立つて考えるという発想から「調達拠点の確立」と「市場開発」を続けてきました。この両方をバランス良く続けてきたところに同社の発展があります。技術屋出身の経営者ですと調達や工場には力を入れるが、市場開発が課題となることもあります。同社は、林会長が先頭に立ち市場開発に力を入れてきたため、今日の地位を確立することができたのです。

1970年頃から、弁当や総菜向けレンコン加工品需要が大きく伸張。1978年には中国産のレンコンを現地で大きさをそろえ、塩蔵して輸入するという方法を考案し、1994年に中国江蘇省に合

弁会社を稼働させ、原料生産だけでなく、加工まで中国で行うようになったということです。2003年には中国拠点を100%子会社化しています。国内レンコン産地を押さえた上で、中国から原料ならびに加工品の安定した大量調達を実現し、卸売業である商社から、製造業である食品メーカーまで、20世紀中に供給可能な体制を確立しました。

江蘇省では、ニンジン、ゴボウを加工するまで業務拡大しています。タケノコや根菜類などの業務用水煮や漬物に品揃えを拡充し、「徳島産れんこんパウダー」なども製品開発してきました。卸売業向け、製造業向けの品揃えを強化し、自社製品開発に挑んでいるのが現状です。2014年からは自社のキノコ工場の稼働を開始し、しめじ、エリンギ、なめこ等のキノコ加工品にも事業拡大しています。市場にアンテナを立て、営業効率をアップさせ続けています。筆者がご訪問した時には、レンコンやしいたけのパウダー、キクイモのスライスなどの自社開発の新製品を拝見しました。

マルハ物産のコアであるレンコン加工品の特徴は、食事におけるメインディッシュとなる食材ではなく、脇役として輝くというところにあります。そのため、量がさばける顧客のニーズは、コスト重視の傾向があります。市場シェアをとり規模の経済性を確保し、その上で高品質を実現しなければならないのです。こうした市場で、国内の産地と中国の産地を押さえてきたため、品質重視からコスト重視の顧客まで幅広くカバーすることが可能となっています。さらに、非レンコン製品を拡充し、範囲の経済性をも確保しようとする経営戦略です。

一方、自社製品もどちらかというとな脇役的な特性を持っています。多くの食品メーカーでは、海外市場確保や健康増進に寄与することで付加価値を確保するような新事業構想が見られます。

今後の課題は、①海外市場の開拓、②新たな海外調達ルートの開発、③付加価値の高い製品の開発、にあります。今布石を打ちつつ、次世代の経営者達が課題解決に向けて将来的に努力することで、さらに完成形に近づくと期待されます。

■井村屋グループのビジネスモデル

井村屋グループは浅田剛夫CEOのリーダーシップの下、改革を進めています。2021年3月には売上が横ばいながら営業利益が倍増しています。中期経営計画における2023年度のKPIは、売上高465億円、営業利益19億円(売上高営業利益率4.0%)、海外事業売上高7.5%となっています。海外市場拡大を視野に入れています。

同社のコアスキルは、高品質の小豆を調達し、餡や菓子に加工していくところにあります。一方、小豆は国内では圧倒的に北海道産であり、海外からの輸入には規制が残されています。2020年から、新規需要を開拓した場合には輸入枠が認められるようになりましたが規制の強い農産物です。

カルビー株式会社が北海道におけるジャガイモの調達を行い、ポテトチップスを生産しているのと事業的には似ています。カルビーはシェアをアップすることで売上高営業利益率を高めることに成功した先事例です。ただし、ポテトチップスは、中小メーカーには参入障壁が高いという点で井村屋グループの事業環境とは異なっています。

井村屋グループの各製品は、昔から地域の和菓子屋さんが製造していたものが多く、創業家もそうした中小企業の一つでした。井村屋グループは1896年に三重県松坂市にて羊羹を作ることで創業した歴史ある企業です。その後、ビスケット、キャラメル、カステラにも多角化していきます。

1960年代に、ゆで小豆、肉まん・あんまん、水ようかん・プリン、1970年代に、あずきバーが発売され、現在の事業の骨格が形成されました。近年はもち入りの「やわもちアイス」がヒットし、シリーズ化しています。小豆から餡を加工していくコアスキルは、現在の主力製品の一角、肉まんの餡を加工する際にも応用されています。

あずきバーなどの生産工程も拝見しましたが、長年のノウハウが詰まった自動化生産ラインは完成度が高いものです。「小豆の調達+加工」のノウハウが優れており、「ものづくり」の側面が強い社歴と言えます。

今後は、グローバルな販売網、物流網を構築し、新たなバリューチェーンを構築していく戦略

にどの様に注力していくかです。コロナ禍で被害を受けた菓子メーカーも多いですが、同社も事業戦略やバリューチェーン再構築の時期にあります。

中期計画においては、2023年度の井村屋グループKPIのうち非財務指標は、温室効果ガス排出削減2013年度比35%減、国内事業廃棄物量削減2019年度比50%減、女性管理職比率15%以上としています。よりいっそう女性が活躍する風土を目指していく意欲が示されています。

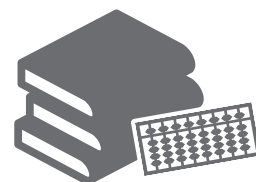
◆ 渋沢栄一翁の略歴や諸活動については「公益財団法人渋沢栄一記念財団WEB」、日本経済の流れについては「概説日本経済史、三和良一(東京大学出版会)」、各表彰制度の概要については「埼玉県資料」をそれぞれ参照しています。三州製菓株式会社、株式会社マルハ物産、井村屋グループ株式会社の概要については企業WEBを参照しています。

今知りたい 渋沢栄一スピリットの成長企業

第6回 現代に見られる埼玉県企業家精神

摂南大学経済学部教授、(一社)首都圏産業活性化協会会長

野長瀬 裕二



第1回 渋沢栄一の足跡と埼玉県の渋沢栄一にちなんだ表彰制度

第2回 渋沢スピリットを持つ企業①

第3回 渋沢スピリットを持つ企業②

第4回 渋沢スピリットを持つ企業③

第5回 渋沢スピリットを持つ企業④

第6回 現代に見られる埼玉県企業家精神

はじめに

本連載では、埼玉県の取り組みである「渋沢栄一賞」、「渋沢栄一ビジネス大賞」などを紹介するとともに、企業のビジネスパーソン・企業を支援する会計事務所に向けて、成長企業のビジネスモデルの優れた点などを紹介します。“渋沢栄一スピリット”を持った企業、つまり自社の利益追求のみならず社会貢献を行う企業、また新たな事業展開や革新的な技術開発に積極的に挑戦し大きな飛躍を目指す企業を、紹介・解説していきます。

第1回では、埼玉県出身の渋沢栄一の足跡と埼玉県の渋沢栄一にちなんだ表彰制度について説明しました。第2回以降は、受賞した企業のビジネスモデル等について具体的に述べていきます。

最終回には、受賞者達に加えて、筆者が主宰する新都心イブニングサロンなどを通じて交流のある埼玉県企業に見られる企業家精神についてまと

めます。

現代に見られる埼玉県企業家精神

ここまで第1回で埼玉県の渋沢栄一にちなんだ表彰制度を説明し、第2～5回では、表彰された渋沢栄一の精神を持つ企業群を紹介しました。最終回である第6回では、渋沢栄一スピリットを引き継ぐ埼玉県企業家精神についてとりまとめます。

総務省の住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数によると、令和3年1月1日現在の埼玉県の人口は739万人です。これは、関東では東京都、神奈川県に次ぐ3番目で、関東以外では埼玉県より人口が多いのは大阪府と愛知県だけです。人口規模では日本の5.8%の規模です。東北全体の人口は867万人、日本の6.8%です。埼玉県は人口の増加が続き、東北は全県で人口減少が続いていますので、長期的には東北全体に近づいていく規模ということが出来ます。

1972年に工業再配置促進法が制定され、工場等制限法・工場立地法と併せて東京23区からの工場や大学の移転が多数ありました。日本列島改造論という国土開発の思想が打ち出されていた時代です。

埼玉県の武蔵野線以南の地域には、社歴を見ると東京で創業した後移転してきた企業が一定数あります。また、企業経営者の出身地をお聞きすると、上越、北関東、東北方面から埼玉県に移り起

業された方も一定数見られます。①昔から埼玉県に立地していた企業、②最近埼玉県で立ち上がった企業、③埼玉県外から流入してきた企業、の3類型がバランス良くそろっているのが埼玉県の特色です。地方圏に行くと①が中心で、②と③が少数派の自治体が多いです。

製造業に関しては、東京23区内と異なり、工場と開発部門がそろっている企業が多いです。工業再配置計画により、東京23区内には本社、研究所・営業拠点以外は地方や海外に移転した企業が多く、埼玉県は本社・工場・開発部門を併せ持つ企業が多数あります。地価や人件費が高いこともあり、生き残っている製造業は、国際競争力のある自動車関連企業や付加価値の高い「製品開発型企業」である傾向が見られます。

筆者が主宰する新都心イブニングサロンのコロナ禍前の参加者は、埼玉県の企業に加えて、東京都、群馬県、栃木県、新潟県、東北の企業などです。埼玉県を地図で見ると、新幹線が東京都から埼玉県を通り、上越新幹線と東北新幹線で新潟県と東北各地に至っている。つまり新都心イブニングサロンの行われているさいたま新都心駅周辺は、開発部門と工場を持つ製造業が広域に集う中心地として適しているということになります。

埼玉県の企業家や行政職員の皆さんとお話していると、あまり自慢話をするタイプの方にはお目にかかりません。自信はあっても謙虚かつ理論的に話していただける方々が多いように感じます。企業家による渋沢栄一の精神を学ぶ勉強会も行われており、論語と算盤の精神が息づいているのでしょうか。埼玉県は、先ほど述べましたが規模的に大きく、成長しています。

しかし、「翔んで埼玉」という映画や漫画に見られるようにコミカルに描かれることもあります。それを笑ってギャグと受け流す度量の大きなところがあります。埼玉県の職員の皆さんと話をしても、県の長所や課題を指摘した場合、自然体で受け止めてくださる傾向があります。県庁幹部の方に「なぜ自然体の企業家が多いのでしょうか」と質問したことがあります。その方は、笑いながら「お隣の東京都に優れた企業が沢山あるので、実力があっても威張らないのかもしれないませ

ん」とのことでした。埼玉県には軍需産業に源流を持つ光学系の優れた製造業が集積していますが、中核的な企業家に埼玉県の集積の話をするとう「神奈川県に行くと優れた企業が多いですよ」とやはり謙虚なお答えでした。

その一方、第2回 渋沢栄一スピリットを持つ企業①でご紹介した株式会社オプトランと株式会社メトランのように、グローバルな視野を有する企業も立地しているのは、地域外からの流入者に居心地の良い風土があるのだと思います。株式会社オプトランは、光学系の新興企業です。株式会社メトランは、医療・ヘルスケア系の新興企業ですが、埼玉県にはこの分野の企業も多数集積しています。

本稿では、以下、過去に新都心イブニングサロンにおいてプレゼンしてくださった企業家を紹介することを通じて、埼玉県の企業家精神について述べていきます。

埼玉県の商業・サービス業、消費財製造業の企業家精神

ここでは埼玉県の商業・サービス業、消費財製造業について述べます。

新都心イブニングサロンは、テクノロジーの優れた企業や大学のマッチングを目指していたので、商業・サービス業にプレゼンをお願いした事例は相対的に少ないです。一方、埼玉県は、700万人を超える人口がありますので、商業サービス業で成功した事例は多いです。

外食産業では、ちょい飲み需要をとらえた株式会社ハイデイ日高（さいたま市）、イタリア料理の海外店舗展開で成長する株式会社サイゼリヤ（吉川市）が代表格であり、非上場企業では株式会社ぎょうざの満洲（川越市）も優良企業として名をはせています。食品スーパー業界の成功例としては、株式会社ヤオコー（川越市）、株式会社ベルク（鶴ヶ島市）が挙げられます。

■株式会社ウィズネット

介護業界で上位に食い込んだ株式会社ウィズネット（現、ALSOK介護株式会社、さいたま市）の創業者、高橋行憲氏はイブニングサロンにおい

て福祉分野と製造業のビジネスマッチングにご協力くださいました。ハイテク製品より、ローテクによる身近な機器にニーズがあることがその過程で判明しました。

施設の建築やメンテナンス、介護サービスを受けているユーザーの健康維持、職員の負荷低減といった分野にニーズがあり、この経験を経済産業省や埼玉県と連携した福祉イノベーション教育プログラムにつなげました。現在同社はM&Aを経て警備業界大手ALSOKグループの一翼を担う存在となっています。

■株式会社アズ企画設計

不動産業においては、イブニングサロンのプレゼンターの中から上場企業が輩出されています。株式会社アズ企画設計（川口市）は、利用するのが難しい土地を収益化するスキルを磨き上げました。埼玉県は、区画整理された接道の良い土地ばかりではありません。高度成長期に開発が急速に進んだこともあり、東京寄りの南部では都市計画が後手に回っている地域も見受けられます。三角形の土地、接道の悪い土地、住環境の悪い土地などが散見されます。そうした土地の地主に活用法を地道に提案してきた企業です。近年同社は東京拠点を強化し、市場を埼玉県から首都圏南部に拡張しています。

■株式会社しまむら

新都心イブニングサロンにてプレゼン頂いた衣料品販売の大企業、株式会社しまむら（さいたま市）は商業のリーダー格の企業で、そのプレゼンは大好評でした。しまむら中興の祖である藤原秀次郎氏は埼玉県の中小企業の多くに尊敬されていて、当日、多くの企業家に囲まれていました。社員教育を通じて、社員間で共通理解が成立し、業務の仕組みのブラッシュアップが続けられているところが素晴らしいと言えます。

■コミー株式会社

しまむらに感化された中小企業も新都心イブニングサロンにてプレゼンしています。コミー株式会社（川口市）は、航空機の荷台用の鏡、スー

パーの万引き防止用鏡といった商業・サービス業向けの自社製品を製造販売しています。コミー社内では、社内で用いる語句の意味を全社員が共有できるようにしています。このように、しまむらを見習った経営でニッチトップ企業となっていますが、実は、コミーは航空産業進出の成功事例としても名高い中小企業です。

■株式会社ピックルスコーポレーション

株式会社ピックルスコーポレーション（所沢市）は企業訪問してディスカッションさせて頂いた上場企業です。鮮度の高いキムチなどの漬け物をコンビニエンスストアやスーパーに販売していません。豆腐屋さんなどと同様に、365日鮮度の高い商品をタイムリーに供給する体制が鍵となる業態です。キムチは発酵食品ということで、近年、発酵技術を活かした健康食品に事業展開しています。

■株式会社埼玉種畜牧場

長期間かけて六次産業化に成功した株式会社埼玉種畜牧場（日高市）の笹崎静雄氏も、イブニングサロンにおけるプレゼンが多くの企業に感銘を与えた食品分野の名経営者です。豚の品種改良、豚肉の生産・加工から、小売店舗、食堂、ネットショップまで統合した六次産業化となっています。サイボクハムのブランドで有名です。

全国的に見て、第一次産業、第二次産業、第三次産業を全て自前で完成度が高く内部化している事例はレアです。高品質の飼料も内製化しています。東日本大震災の時に、飼料調達が難しくなった同業他社に、飼料を供給するなど業界の発展に寄与しています。

■大正製薬株式会社

埼玉県は医薬品製造額で長年全国首位でしたが、それに貢献してきたのは本社が東京都豊島区にある大正製薬株式会社のさいたま市や羽生市の拠点です。医薬部外品の栄養ドリンク、処方箋のいらぬOTC医薬品といった消費財の工場を拝見しました。イブニングサロンにおいてプレゼンもして頂きました。埼玉県における自動化された先進工場の一つと思われます。

新都心イブニングサロンの記念品に採用した製品を作っている中小企業としては、株式会社福島製作所（川口市）、有限会社昭和プレス（さいたま市）、有限会社野火止製作所（新座市）が挙げられます。

■株式会社福島製作所

福島製作所は、切削加工とデザインの能力を駆使して、マニアが欲しくなるような文房具を製造販売しています。イブニングサロンにてポイントデバイスとして使えるボールペンをプレゼンターに差し上げたところ、大好評でした。

■有限会社昭和プレス

昭和プレスはアウトドア用焚き火台を製造販売しています。もともとは板金屋さんが本業ですが、代表の高久国夫氏が趣味のアウトドア用焚き火台を自作していたら、趣味の仲間がそれを「欲しい」というので事業化したものです。同社の焚き火台は、軽量で折りたたみ可能なものです。ネジを一切使わず手で組み立てが可能なため、リュックに入れて現地ですぐに使えるという優れたもの。今や、こちらの事業が本業のような状況です。プロシューマー型の新事業と言えるでしょう。この焚き火台も記念品としました。

■有限会社野火止製作所

野火止製作所は、お会いする度に成長している板金屋さんです。前社長の川上順久氏、現社長の川上博史氏ともに、人間関係を非常に大切にされる企業家で、まさに人間力と技術力を合わせた発展を続けています。イブニングサロン・プレゼンターの記念品としている同社製の馬のメダルは「商売がウマくいく」という縁起物です。イブニングサロンで複数回プレゼンを依頼された企業は、これを複数個もらっており、そうした企業は発展するというジンクスがあります。

メダルの御利益があるのかもしれませんが、同じ会社が複数回プレゼン依頼されているわけですから、次々イノベーションを起こしていることとなります。発展しているのは当然のことかもしれません。新都心イブニングサロンのプレゼンター

は、基本的に筆者が訪問して素晴らしいと思った企業にお願いしていますので、プレゼンを複数回依頼するという事は、以前とは違う内容の発表ができるということです。

株式会社SAMURAI TRADING（桶川市）の櫻井裕也氏は、複数回プレゼンを行った企業家の一人です。本業は蒔蒔屋さんですが、周辺分野の素材や包装材に新事業展開を次々と行っています。

埼玉県の資本財製造業、 生産財製造業の企業家精神

ここでは埼玉県の資本財製造業、生産財製造業について述べます。埼玉県には優れた資本財（工場などで用いられる機械）や生産財（部品や素材）を供給する企業が多数集積しています。

■NITTOKU 株式会社

上場企業であるNITTOKU株式会社（さいたま市）は、プレゼンを複数回されていますが、同社を率いる近藤進茂氏はイブニングサロンの場でパートナーを見つける達人でもあります。同社はコイルなどの巻線機ではグローバルニッチトップ企業として知られています。スマホ部品や自動車部品を生産する製造業に、単発の機械ではなく、システム化された生産ラインを納入する戦略で伸びています。生産ラインの中に他社の技術を採用してインテグレートすることを積極的に行っています。

前稿で述べたように埼玉県には三州製菓株式会社のような菓子製造業、同社のような製菓企業に製菓機械を納める製造業が集積しています。ある意味、製菓クラスターと呼ぶことができます。

■株式会社マスタック

製菓機械の代表例としては、どら焼きやブッセの製造機械で有名な株式会社マスタック（所沢市）がまず挙げられます。同社は、東京駅で売られている有名な半生菓子のOEM生産事業も手がけており、機械事業と製菓事業を合わせると規模の大きい優れた企業です。イブニングサロンにおいては、来場者に同社製の焼き菓子を配ったところ好

評でした。同社の製菓事業においては、自社製機械が活躍しており、AIB (American Institute of Baking) の基準によるハイレベルの衛生管理がなされています。製菓工場を拝見すると「機械+管理」がエクセレントであり、その工場自体が同社機械のセールスプロモーションに寄与していることが見て取れます。

■株式会社新井機械製作所

米菓製造機械の株式会社新井機械製作所(埼玉県深谷市)も製菓クラスターの一翼を担う存在です。米を加工してから、煎餅とし、味付けして仕上げるまで、全工程の機械をカバーしているニッチトップ企業となっています。東北の中小米菓製造業を訪問した時に同社機械を拝見し、その存在を知った企業です。同社はネギ味噌煎餅などの直売を行っていますが、これもイブニングサロンにおいて記念品に採用しています。

■株式会社愛工舎製作所

製菓製パンに用いられるミキサーなどで高シェアを誇るのが株式会社愛工舎製作所(戸田市、蕨市)です。長年同社を優良企業として牽引してきた牛窪啓詞氏は埼玉県を代表する名経営者として知られ、牛窪洋光氏に事業承継した後も、啓詞氏は蕨商工会議所会頭として地域貢献を続けています。本社内にショールーム兼研修施設を整備し、顧客とのコミュニケーション体制を整備しています。

同社はかき氷の機械からスタートし、ミキサー事業を中核にし、海外からの機械輸入事業を育て、M&Aも実施してバランスの良い事業構造です。技術と販売の両方に目配りできている同社は、埼玉県と東北の両方のイブニングサロンにてプレゼンを依頼させて頂きました。東北の食品産業に大変反響がありました。製菓機械では、その他、株式会社川島製作所(草加市)の包装機械も有名です。

■株式会社ドリマックス

食品機械分野では、2017年の渋沢栄一ビジネス大賞(テクノロジー部門)を受賞した株式会社

ドリマックス(川口市)も実力派の企業と言えます。野菜や果物から肉や魚までカット、スライスする技術を保有しています。同社の特筆すべき点は、デザイン、機能、価格のバランスに優れた製品開発力です。セントラルキッチンなどで用いられる高額なスライサーをカスタム製造する機械メーカーは他にありますが、外食の店舗でアルバイト店員が安全に使用できる小型で安価な製品を企画する点で非凡です。市場の隙間を製品開発力、マーケティング力、デザイン力でこじ開けています。同社の松本英司氏は、徐々にマーケティング網を広域展開しています。

エレクトロニクス分野でも埼玉県には優れた企業が多数ありますが、ここではイブニングサロンでプレゼンした企業をいくつかご紹介します。

エレクトロニクス分野では、温度センサーであるサーミスタに強みを持つ株式会社芝浦電子(さいたま市)、半導体と電源系の回路技術に特色のあるサンケン電気株式会社(新座市)の両上場企業にもプレゼンして頂きました。両社ともに過去に工場見学させて頂いたことのある大企業です。

■株式会社ベルニクス

埼玉県らしい勢いのあるエレクトロニクス分野の企業としては、電源技術に強みを持つ株式会社ベルニクス(さいたま市)が挙げられます。同社をここまで牽引してきた鈴木正太郎氏は、大学教授のように深く技術を掘り下げて本質を考える企業家です。直流の電圧をICの動作範囲まで変換するDC-DCコンバータやFPGA(現場でプログラムを書き込み可能な集積回路)用の低電圧大電流に変換するコンバータではグローバルに評価されています。

こうしたデバイス事業とカスタムの特注電源事業を合わせると専門性の高い一定の事業規模を持つ中堅企業となります。鈴木氏の企業家精神は旺盛で、近年も様々なチャレンジを行っています。その一例が、非接触給電モジュールです。コネクタを使わずに電気自動車やパワーアシスト自転車に充電する際などに有益な基礎技術を実用化しています。第1回渋沢栄一ビジネス大賞テクノロ

ジー部門にて大賞を受賞するなど、チャレンジの実績は多彩です。

■株式会社住田光学ガラス

光学系企業では、株式会社住田光学ガラス（さいたま市）が有名です。埼玉県と栃木県の2カ所のイブニングサロンでプレゼン頂いています。光学ガラスや光ファイバーを材料の開発から製品の開発まで一貫して行うことのできる優良企業です。同社は、かつて上皇陛下がお見えになったことでも知られています。

光ファイバー以外に、集光レンズやライトなどの周辺機器もそろえており、総合力があります。医療機器などの分野では不可欠の製品となっています。

埼玉県は、和光市などにホンダ技研工業株式会社の拠点があることもあり、自動車産業の集積が大きいことで知られています。イブニングサロンで過去にプレゼンした自動車部品メーカーは多数あります。上場企業としては、カルソニックカンセイ株式会社（現、マレリ株式会社、さいたま市）、株式会社ジーテクト（さいたま市）などにニーズ情報をお出し頂きました。

■株式会社朝日ラバー

中でも、新都心イブニングサロンの1回目から、お亡くなりになる直前までほとんど毎回ご出席されていた株式会社朝日ラバー（さいたま市）創業者の伊藤巖氏からは様々なご相談を頂きました。お亡くなりになった時、私を含めて周囲の哀しみは大きいものでした。一代で上場企業まで育て、社員にポケットマネーで工学博士号を何人もとらせ、そのうちのお一人が現在の代表取締役社長の渡邊陽一郎氏です。

同社はまさに伊藤チルドレンが今頑張っているところです。同社は、自動車用の照明部品のキャップ、レンズ、さらには医療機器や科学機器、スポーツ用品のゴムなど、多品種少量の難しい部品を開発し販売しています。

まとめ

今回は、新都心イブニングサロンにおいてプレゼンされた埼玉県の企業をご紹介しました。文字数の関係で書いていない優れた企業も沢山あります。ここまで書いてみて、新都心イブニングサロンにおいてプレゼンされた企業を並べてみると、まさに埼玉県の中核的企業ばかりです。埼玉県の産業構造そのものとも言えるでしょう。

渋沢栄一翁の企業家精神を受け継ぐ後継者が、このように地域で多数輩出されているということに改めて感じ、この連載を締めくくらせて頂くこととします。ここまでお読み頂き誠にありがとうございました。

◆ 渋沢栄一翁の略歴や諸活動については「公益財団法人渋沢栄一記念財団WEB」、日本経済の流れについては「概説日本経済史、三和良一（東京大学出版会）」、各表彰制度の概要については「埼玉県資料」をそれぞれ参照しています。文中各社の概要については企業WEBを参照しています。

● MEMO ●

● MEMO ●

[執筆者紹介]

野長瀬 裕二
(のながせ ゆうじ)

MJS 税経システム研究所 客員研究員。
摂南大学経済学部教授、一般社団法人首都圏産業活性化協会会長。
専門は、技術経営、中小中堅企業、ベンチャー企業、地域イノベーション。
東京大学農学部農業工学科卒業。製造業の実務に従事したのち、早稲田大学大学院理工学研究科修士課程修了、アジア太平洋研究科博士課程修了、山形大学大学院理工学研究科教授を経て、現職。『経営資源活用ダイナミズム』、(共著)、『地域産業の活性化戦略』(単著)、ほか著書・論文多数。

執筆者について詳しく知りたい方は MJS 税経システム研究所のページをご覧ください。
<https://www.mjs.co.jp/outline/zeikei/concept/>

Monthly Report 特別版

今知りたい 渋沢栄一スピリットの成長企業 | 全6本

(No.150-No.155 より抜粋)

編集：MJS税経システム研究所

〒163-0648 東京都新宿区西新宿1-25-1 新宿センタービル48F

TEL：03(5326)0383

本誌の内容に関するお問い合わせは、お問い合わせフォームまでお願いいたします。

https://www.mjs.co.jp/form/zeikei_info

本誌掲載記事の無断転載・複写を禁じます。



株式会社ミロク情報サービス

編集 MJS税経システム研究所