

FMぐんまと当協会の共同制作番組

チャレンジ・ザ・ドリーム

～群馬の明日をひらく～

平成26年3月6日（第12回）放送

当協会は、平成25年度より、FMぐんまと共同制作番組を毎月1回放送しています。創業・起業の応援をメインテーマとし、群馬発の大企業のトップインタビューを中心に構成しています。放送内容は、当月報に掲載するほか、当協会のホームページでも公開いたします。

【プログラム】

●トップインタビュー

ハルナグループ

青木清志代表

●群馬県信用保証協会からのお知らせ

経営支援・再生支援について

●頑張る企業紹介コーナー

株式会社卯三郎こけし

◎アナウンサー 奈良のりえ

●プロローグ

3月に入り、卒業の話題が増える時期になりました。直接身近な存在に卒業生がいなくても、何となくそわそわした雰囲気を感じますよね。ご案内役の奈良のりえです。

卒業という言葉は、場合によっては定年や退職、引退の意味で使われたりすることもあります。今日のインタビューのお相手は、そういった意味では幾つになっても卒業からはほど遠い方です。夢への挑戦をテーマに月1回お送りしているこの番組、「チャレンジ・ザ・ドリーム」では、毎回大企業トップへのインタビューなどを、およそ1時間にわたってお伝えしています。今日のトップインタビューは、ペットボトル飲料の製造・販売などを展開しているハルナグループの青木清志代表です。1996年高崎市足門町でハルナビバレッジを創業し、わずか7年で年商100億円を超える企業に急成長させて注目を集める一方、60歳を過ぎてからの起業だったことから、シルバー企業と

いう面からも話題となる人物です。その上、製造業を経験したことはなく、群馬県に縁もゆかりもない中での起業だったということですので、さらに驚きです。そして、急成長企業という、売上などの数字ばかりに目が行きがちですが、人づくりも大切にしてきたそうです。創業の様子や、経営の理念など、青木代表にたっぷりとお話を伺っていきます。また、番組後半は、創作こけしの製造・販売を手掛け、最近ではキャラクターこけしという新たな分野でも人気を得ている、榛東村の株式会社卯三郎こけしへの訪問インタビューをお送りします。

●トップインタビュー

ハルナグループ

青木清志代表

——ペットボトル飲料の製造・販売などを手がけるハルナグループの青木清志代表に、FMぐんまのスタジオにお越しいただきました。青木代表、よろしくお願いいたします。

（青木代表） こんにちは。よろしくお願いいたします。

——1933年、昭和8年生まれの80歳ということなんですけれども、本当にお若い。

（青木代表） いえ、年齢を気にしないでこれまで生きてきましたから、若く見えるのかもしれませんが。

——今日はさまざまなお話を伺っていきたくと思います。どうぞよろしくお願いいたします。

(青木代表) はい、こちらこそ。

【創業までの道程】

——青木代表はハルナビパレッジを62歳で創業したそうですね。それまではどんなお仕事をしていたんですか。

(青木代表) 商社に勤めていました。いろいろな国に行って商品開発をしたり、日本市場のために輸出入をやってきました。

——若いころはどんなことをしたいというふうに思っていたんですか。

(青木代表) 父と兄は医者なのですが、私は医者にはあまり興味がなかった。それで、父に黙って違う大学を受験したんですね。

——黙ってですか。

(青木代表) 母には言いましたよ。母が賛成してくれまして、自分の希望の道へ行った。それが演劇なんですね。

——早稲田大学でしたっけ？

(青木代表) そうです。そこで勉強しながら、夜は演劇学校に通いました。私が何になりたかったかという、シェークスピアの演出家でした。シェークスピアを学び、20代は修業をずっとしてきました。ただ、病のために、それも途中でできなくなってしまいました。

——それで休養して、その後に商社にお勤めになったわけですね。

(青木代表) はい、30年間続けていました。50代の10年間、たまたま私は食品、食料を担当していました。飲料の原料など、ことに果汁等を扱っていました。それが一つのきっかけになったわけです。ふと、60歳前後のときに、「何かやり残してるな」という気がしました。ものづくり、製造業というのは経験がなかったものですから、「よし、それをやろう」という気持ちが、そのころから生まれてきました。

——さまざまな業種の中で、その飲料メーカーを起業しようと思ったのは、やっぱり何かきっかけがあつてですか。

(青木代表) ええ、水なんですよ。

——水。

(青木代表) 仕事で海外へ赴いたとき、水が湧き出る現場に遭遇しました。何となくそれがヒントになり、水というテーマで事業を考えたんですね。

——水にはビジネスチャンスがあると、そのとき何かふと思われたわけですか。

(青木代表) 水の稀少性といいますか。日本の場合、森林の中で水が育まれてきました。そういうことは、アジアの中でも非常に少ないんですね。ですから、日本の資源として水を据えると、ビジネスの展開はいろいろ考えられる、というふうに思っただけですよ。

——製造業を始めるとなると、生産設備の調達、それからノウハウのある人材集めなど、準備することも多かったのではと思うんですけども。

(青木代表) そうなんですね。今、思い返しますと、非常に楽しい思い出ですが、当時はやはり真剣でした。まず、この地、群馬は素晴らしい水量と水質、それから地理的な条件、全てを備えておりますが、私の友人・知人が全くここにはおりませんでした。

——もともとは群馬県のご出身ではいらっしゃるということで……。

(青木代表) はい。ここは事業の適地として選んだわけですから。

——幾つも見ただけで？

(青木代表) ええ。関東をはじめ、山梨県や静岡県といった富士山の周囲です、いろいろ調べましたね。しかし、地理的に、まず関東の中心、それからこの大きな森林という背景。さらに考えますと、お客さまが水を想像されたときに、その水を飲みたくなるという動機もビジネスには非常に重要ですから、この地を選んだんです。

——で、この地に決めて、まず場所を決めて、その後はやっぱり人脈ですか。

(青木代表) そうです。製造業の重要なポイントは何かかという、まず買っただけのお客さま

がいらっしやる。つまり、顧客・お客さまを大事にすること、誰のためにつくっているかということ、これらをしっかり念頭に置けば、必ず仕事は順調に回るだろうという判断もあって、顧客志向を非常に重要視しました。そのために、お金を使って投資をする前に、顧客をお訪ねして、実はこんなことをやりたいんです、という事業化の話を約10カ月にわたって、説明したんですね。まだ何もない状態、設計図だけの段階です。

——それは創業前の準備段階として。

（青木代表） ええ、創業のちょうど1年前ですね。

——そうですか。どういったところに？

（青木代表） 私は大企業、上場企業ばかりをターゲットにしました。そして、その期間、10社ぐらいをお訪ねして、3社からは前向きな回答をいただけましたよ。お金が先じゃないんです、私は。お金はそれからなんです。

——そうなんです。ついついやはり資金がないと動けないのかなというふうに躊躇してしまうのではと思うのですが、そうではないんですね。

（青木代表） 仕事というのは、まず資金をどうするかということ、これは非常に基本的なことなんですけれども、お金だけあっても進んでいかないと思いますね。私はお金もありませんから、仕事がひょっと目の前に現れてくれば、おそらく融資も投資も動いていくのではないかなと、こういうふうに考えました。それから、この地元の銀行をご紹介いただいて、私の事業の構想をご説明しました。そのときはもう、潜在的な顧客の名前が一応ありますので、事業計画の中にその会社の名前も入れさせていただいて、どのようにこの事業は進んでいくか、どの時期にお金が必要になるのか、その投資したものはどういう時間の中で回収されていくのか、こういったことを大体10年ぐらいのスパンで作りしました。



【ペットボトルへの確信】

——創業した当初というのは、1996年ですが、このときはバブル経済が崩壊した後ということで、景気も厳しいですし、ご苦労が多かったのではないかと思います。

（青木代表） いえ、悪い時代だったからこそ、私は仕事がやりやすかった。

——そういうものですか。

（青木代表） なぜかということ、失敗をしたくないという気持ちがありますね。そうするとやはり真剣に考えますよ。そして、真剣に交渉します。一方、社会はというと、100年を超えた企業もどんどんつぶれていった時代です。金融機関は、おそらく大変な状況でその時代を迎えておられたと思います。しかし、お金を動かして使っていくのが金融機関であるわけですから、私はその時代の中で、どういう確信を持って事業をやっていくのかということが一番大事だろう、というふうに思い、飲料はどういう成長の道をたどっていくのかを考えました。ことにペットボトルは、今やもう当たり前のように普及していますが、そのころ容器率の20パーセントでしかありませんでした。缶が60パーセント、そういう時代でした。でも、私はペットを選んだ。ペットと缶がひっくり返るだろう、ペットが間違いなく成長していくだろう、と展望していたんです。

——それはどうしてそう思われたんですか。

（青木代表） それは、中身が見えている容器というものの強みですよ。そのころ、まだ本当の意味でペットは一般的になっていませんでした。大型

の2リットルだけです。

———そうですね、大きいサイズのほうから。

(青木代表) 小型はなかった。

———ええ。

(青木代表) 小型は、ヨーロッパから入ってきているエビアン、その他の水が日本で売られています。しかし、日本はまだリサイクルの問題で、小型化はスタートしていませんでした。

———その小さいサイズがスタートしていなかったということですね。

(青木代表) 将来は間違いなく、小型のペットも日本の中で登場する時代が来るだろう。そこで缶の時代は終わって、ペットの時代が来る。私はそう確信したんですよ。ですから、96年の創業時、ペットだけの投資をしました。

———まさに先見の明をお持ちになって説得をしていったということですが。ところで、あらためまして60代で起業をしたということ、この年齢については、青木代表はどうお考えですか。

(青木代表) 全然関係ないですよ。私にはその意識もありませんでした。そもそも、それまでやってきたことの延長であれば、60というのは大変な意味があり、重みもあつたでしょう。あるいは、周りから見ると安心感もあつたと思う。私にしてみますと、経験していないことをやろうとしているのですから、60歳だろうが、50歳だろうが関係ないんです。

———年齢は関係ないと。

(青木代表) はい。ただ、やりたいという意欲と、それから体力ですね。おかげさまで体力だけは、おそらく10年ぐらいは若かつたんだと思います。ですから多少は苦勞をしても、へこたれないという自信があつた。ただそれだけです。「経験もないのにね、よくやったな」と言われて、「いや、経験がないから面白いんですよ」ということは、いつも申し上げておりますけどね。

———そうした思いの中で創業したハルナビパレッジが実際に稼働し始めたときって、どんなお気持ちでした？

(青木代表) いやあ、うれしかったですよ、それは。でもね、失敗もしましたよ。ただ、大きな失敗はしませんでした。その理由は、私は製造業の経験がないので、非常に慎重に、なおかつ、いろいろな部門の専門家をお呼びして、そしてスクラムを組んでいただいたからです。全国から5名集め、社宅に住んでいただき、ご家族にも来ていただきました。それで、その方たちに、私は「ノー」は言わない。ただ、感覚的におかしいと思つたら、明確にお伝えはしますけどね。そういう専門家の方たちが非常に力になってくださいました。今振り返つても、あの方法はよかつた。専門家を招いて、専門家にお任せしたという点がね。私はそれを演出していった。つまり、演出家なんですよ（笑）。

———役者がそろってですね。

(青木代表) こちらは主役の役者をちゃんとそろえて。

———そろえて。

(青木代表) そして、いかに楽しい舞台にするか。楽しいということは、喜んで飲んでいただくお客さま、イコール、楽しい舞台という考え方です。私は「演劇的経営」というような言い方をして、「皆さんは主役、だから舞台の上に立ってお客さまを喜ばせてください」と。そういう経営で始まりました（笑）。

———では、この後の成長過程についても引き続き伺っていきたいと思いますが、その前に、青木代表の思い出の曲をここで1曲お願いしたいと思います。

(青木代表) 『思い出のサンフランシスコ』という曲を選ばせていただきました。私の次男が中学3年でサンフランシスコに留学をしまして、高校への進学を考えていたころでした。そのとき、私はちょうどアメリカで仕事をしておりましたので、サンフランシスコにたびたび足を運んで、「おい、日本に帰るなよ」と言いながら、歌が聴ける場所にたまたま連れていった。そこでこの曲が演奏されていたんですよ。その思い出が非常に強いんで

すね。その次男は今、ハルナビバレッジの外国部門の担当責任者です。その歌が非常に好きになって、時々酒を飲むと歌うというぐらいの思い出がありましたね。

——それでは、まさに本当にサンフランシスコで聴いたこの曲ということになるんですね。

(青木代表) はい。

——お届けいたしましょう。今日は小野リサのナンバーでお聴きいただきます。『思い出のサンフランシスコ』。



【組織づくりと人づくり】

——創業から7年で年商100億円を超えるまでに急成長したということなんですが、この原動力ともいえるのが、工場の増設ではと思います。5年の間に、創業時の工場に加えて、第二工場、第三工場を稼働させましたよね。投資額も大きかったのではないですか。

(青木代表) 私はまず飲料の今後の成長を、たぶん創業から10年ぐらいが限界だろうと据えました。それまでと、それ以後ではかなり違ってくるだろうと。ですから、この成長期に投資はすべきだという判断です。それも思い切って、最初にやっておいたらいいだろうと。ただし、そのためにはお客さまが支持をしない限りはできません。そこで第一工場で得たお客さまにご相談しながら、5年間で約60億円の投資をしてしまったんですね。5年で売り上げは幾らかというと、約90億円。このバランスは決していい健康状態ではないと思います。でも私は、顧客が望むもの考えた投資であれば、間違いはないだろう、と。時代の背景はペットが成長していく時代でしたから。なおかつ、

小型がその鍵を握っている。そして、第二工場は小型だったんですよ。

——ああ、なるほど。

(青木代表) つまり、その小型への展開が、実はお客さまに提案した一番の鍵だったんですよ。他がやっていたらやらないのを先にやる。どこよりも少しばかり早くやる。それによって、お客さまをつかんでいこう、こういう考え方です。その理解を金融機関にもしていただいて、この投資に関して踏み切っていただいたんです。

——今、お話を聞いていきますと、先取りをすることが大切、一つ鍵だというお話なんですが、いかにやっぱりそういったことをわかりやすく説得していくかということ、でも大変ですね。

(青木代表) そうです。まず、自分が立てた計画を実行して、計画と実績の乖離がないような姿、それを実現していくことが必要ですね。なおかつ、財務諸表というものができ上がっていきますと、それに対する信頼というような問題が出てきます。ですから、私は創業2年目に、監査法人にお願いして、第三者の調査を入れたんです。創業から非常にぜいたくな話ですけれども、間違いなくそれは正確なものであるということ、これを第三者によって証明していただかないと、お金を出す方はなかなか踏み切れないでしょう。そこで私はそういうことを2年目に、まず始めたんです。やはりこれはよかったなと思いますね。そして、毎月、あるいは1年の数字の経過が、計画よりも少し、全て上昇していったんです。

——そうしますと、多大な投資への怖さというのは、青木代表の中ではあまりなかったわけですか。

(青木代表) 怖さということは正確に言えるかどうかわかりませんが、そのリスクは非常に高かったと思います。でも、そのリスクを恐れては、会社の10年の体系はやはりできません。恐れるよりも、それをいかにヘッジして、いかにリスクを低くするかという作戦が必要なんですね。それは何かと言うと、そこで投資をした中で、どのよ

うにそれを運営できるか。運営の鍵はお客さまが握ってらっしゃる。ですからお客さまが望むものを、それ以上のものを実現できれば、間違いなく計画の上では達成できます。その一番の要点は、お客さまに満足していただく、顧客満足、この気持ちを全社員が持っていったというふうに思いますね。

——急成長した企業ということで、どうしても売上などの数字に目が行ってしまうんですけども、人づくりに大変力を入れていらっしゃいますよね。

(青木代表) はい。

——例えば、社内でビジネススクールを開くなどの取組を行っているそうですが。

(青木代表) ええ、それは目指すものは何かということなんです。私は、「この会社はファミリービジネスにはしない。公共財として、会社の株式を公開していく。だから、上場していく。そういうつもりでみんな、臨んでほしい」ということを、創業の年に役員会で話しました。そのためには、やはり少なくとも仕事をやっていく上での生きがいを感じられる、それから、いろいろな競争の中に耐えられる、そういう人材をみんなで勉強しながらつくっていかなくてはいけない。やはり、どうしても社内の勉強の場が必要だなと思っていましたね。最初は何人かの同好会みたいな形で始めたんですが、間もなくそれを全部整理しました。群馬大学をはじめ、外からさまざまな優れた方をお招きして、上司が教え切れない、あるいは上司の知識を超えたものを講義していただいて、なかなか仕事を通して得られないような勉強をし、そしてディスカッションして、みんながお互いわかり合えるような場をつくったんですね。ですから、これは会社が成長するためには必要なことだったなとも思いますね。もう10年になりますが、大変大きな意味があったとっておりますね。

——それから、これも特徴の一つだと思うんですけども、会社の状況を外に向けて説明する姿勢を打ち出している。創業7年目から四

半期説明会を始めていますけれども、これはどういったお考えからだったんですか。

(青木代表) それは、短い時間の中で経営の判断をあまりしてはいけないというメッセージですね。さまざまなステークホルダー、株主、金融機関の皆さんに、このハルナビバレッジの将来の考え方をご理解していただくという意味において、四半期というのは非常に短いわけです。ですが、短い期間で何が起きようとしているのか、あるいは、「どうか短期的な成績にあまりこだわらないでください」とお伝えすることで、長期的な歩みを見据えていただきたいという考えがあります。同時に、四半期報告会を行うのは、社員の教育でもあるんです。

——社員の教育？

(青木代表) 外部の方たちは、もちろんさまざまなご経験と、いろんな実績のある方たちばかりです。しかし、社員はまだ井の中の蛙ですから、そういった四半期の経過を垣間見ながら、あるいは、つぶさに研究してもらい、そして自分たちの意識の変革をしていただく。つまり、社員教育の一環でもあるということです。

——その企業の会社の透明性だけでなく、人づくりのこれも一環になるわけなんですね。

(青木代表) はい。教育の、一つの手段でもあったんです。

【起業家へのメッセージ】

——60歳を過ぎてから新たに会社を興し、80歳の今もグループの代表としてご活躍しているという、大変バイタリティあふれる青木代表なんですけれども、そのバイタリティの源は、元気の源は何ですか。

(青木代表) 私は10代の初めからやってきた芝居、舞台芸術というものに非常に関心が強くて、もつと見たい、もつと見たい、と。これが、私がここまで元気でいた要素かもわかりません(笑)。

——青木代表は、複数の大学で起業やマネジメントの講師をされたご経験もおありですけども、

大学生と接する中で感じる事とか、発見などありますか。

(青木代表) いやいや、ものすごく勉強させられましたよ。

——勉強させられる。

(青木代表) ええ、私は、群馬大学の社会情報学部と工学部と、通算7年接点がございました。もう一つは、上武大学も合計6年ですかね、やっておりましてね。



——最近の若い方って何となく元気がないような、そんなイメージも持ってしまうんですけど、決して青木代表が接した方たちってそうではなかった？

(青木代表) 元気がないように見えますけどね、みんなの前でものを言ったり、手を挙げて発言したりというのは、何となくみんな遠慮するんです。なぜだろうと思って、ある日、群馬大学の授業で学生に聞いたら、後でみんなに冷やかされるんですって。自分だけ突出するっていうのは、なかなかできない雰囲気なんだそうです。それがずっと中学、高校、大学まであるんですね。そんなことがわかりましてね。私は若い人が元気がないとか、留学に行かないというのは、あまり悲観していません。一人ひとりやはり、その中で悩んで、そして考えていますが、何となく日本の社会がそういったものをうまく包み込んでいていないと感じます。そういう人たちが、おそらくある年齢になると、ふっと自分の考えなどを出してこれらと思う。ですから、今の若い方たちに、私は希望

を非常に持っております。

——これから起業しようと考えている人や、既に事業を始めている人へのメッセージの意味も込めてなんですけれども、事業を行っていく中で、あらためて一番大切なことというのは何だと思えますか。

(青木代表) やり遂げようという思いでしょうね。自分がやってきた、経験したから、これをもっと本物にしたい、それもいいかもわかりませんが、その延長線だけを考えていますと、落とし穴に落ちるかもしれません。経験がないから一生懸命になる、これは私のケースがそうでした。そして、経験がないことを武器にして、どうすれば経験を越えた知恵と困難にぶつかったときの対応ができるか、そういうことを考えることのほうが、実は事業をするときに一番大事なんですね。なまじっか経験がありますと、そこにどうしても胡坐をかいてしまう。ですから、これから何かをおやりになろうという人、年齢に関係なく、経験に甘んじることなく、自分の生き方に新しい1ページを開けるんだと、そういう気持ちで臨んでいったほうが、仕事も楽しくなるし、知らない分野で自分が成功していくという、この達成感はずいいですよ、やはり。そちらのほうがいいですよ。そうしてほしい、1人でも多く。今、日本はそれが必要なんですね。安心を選ぶだけが人間、人生の目的ではないから。もちろん、あえて苦労する必要もないけれども、そこへ挑戦するというのは楽しいものですよ、実はね。そのときは苦しい。でも、後で振り返ると楽しい。そういう生き方のほうが、私は一番人間らしいんじゃないかなという気がしますかね。

【未来への展望】

——最後に、ハルナグループのことについて話を戻しますけれども、グループの今後の目標と、具体的な取組について教えていただけますか。

(青木代表) 当社は今、300人を越えた社員がいます。これからの時代、日本はそう大きな高度成

長をしていく時代では決してないわけですから、私は会社を大きくする必要はないと、考えます。しかし、時代の中に、その会社が必要な会社になっていかなくてはいけません。つまり、時代の変化を組み込んで、時代に負けない戦略を立てること、そういう企業になっていくべきです。ですから、300名の1人ひとりが頑張って、1人が2役、3役、4役ぐらいやれる人になってほしい。必要な利益は、当然必要です。投資もしなければいけません、教育もしなければいけません。いろいろなことにお金がかかりますが、社会に迷惑をかけてはいけませんから、税金はちゃんと払っていかなくてははいけません。そういう基本的なことは大事にしながらも、では、どういう分野、どういう産業が日本でこれから大きくなっていくのかを考えたときに、このアジアの中に、我々ハルナグループも、少なくとも存在していける中身を持っていかなくてはいけません。そういう考えもあり、今、ASEANにも拠点を置き、現地法人をつくってやっています。しかし、「〇〇製造株式会社」とするのではなく、相手先の素晴らしい工場とともに取組をさせていただいて、その土地の消費者に飲んだり食べたりしていただくようにと考えています。マーケットをどうつくり上げていくかということにおいて我々は活動していこう、つまり、プロデューサーになろうと取り組んでいるわけです。ですから、大きくなる必要はありません（笑）。

——でも、とてもグローバルなお話で、もう本当にアジアへの進出とともに、そこでの方たちとの共生共存もお考えでいらっしゃる。プロデューサーとして、まだまだ演出の道はたくさんありそうですね、おやりになることが。

（青木代表） もうしばらくですね。

——青木代表の創業当時の、今日は戦略から、そして経営についての熱い思いなど、幅広くお話を頂きました。貴重なお時間を本当にご一緒させていただき、私もうれしかったです。ありがとうございました。

（青木代表） こちらこそ。

——「チャレンジ・ザ・ドリーム」、今日のトップインタビューは、ペットボトル飲料の製造・販売などを手がけるハルナグループの青木清志代表にお話を伺いました。それではここでもう1曲、青木代表の思い出の曲を皆さんにもお届けしたいと思います。選んでいただいたのはどんな曲ですか。

（青木代表） 私は若いころ体を悪くして、その後、商社に入りました。最初はヨーロッパのほうに行く機会がありましてね。1968年にパリに行き、フツと看板を見て飛び込んだ先が、オリンピック劇場。何にもわからないで入ったら、俳優でもあるイヴ・モンタンが1人で舞台上上がっておりましてね、初めて生のシャンソンを聴いて、大変感銘を受けました。そのときの『枯葉』が最初に聴いた曲で、それを聴かせていただければと思います。——それではお送りいたします。イヴ・モンタンで『枯葉』。青木代表、今日はどうもありがとうございました。

（青木代表） こちらこそ、どうもありがとうございました。

●信用保証協会からのお知らせ

経営支援・再生支援について

——ここからは、群馬県信用保証協会からのお知らせです。群馬県信用保証協会の栗原さんにお話を伺います。栗原さん、よろしくお願ひします。

（栗原係長） はい、こちらこそ、よろしくお願ひします。

——この「チャレンジ・ザ・ドリーム」は、創業者や創業を志す方々を応援する番組ということで、これまでこのコーナーでは創業に関するお知らせを中心にお話ししていただいたと思いますが、創業してからも、保証協会はいろいろと力になってくれるんですね。

（栗原係長） はい、そうなんです。保証協会の主な業務は、中小企業の皆さまが金融機関から融資を受ける際に公的な保証を行う信用保証業務とな

ります。その一方で、相談・診断・情報提供などの各種サービスも行っています。これらは大きく創業支援、経営支援、再生支援の3つに分かれており、それらの業務を「三つの支援」と名付けて、中小企業の皆さまの経営を積極的にサポートしています。

——創業支援については、これまでも話を聞いてきましたが、経営支援、再生支援はどのようなものでしょうか。

(栗原係長) はい、創業してからも会社を営んでいる限り、いろいろな課題が出てくるかと思えます。そのようなときも、保証協会は親身になって相談に乗り、支援させていただきます。具体的には金融・経営窓口相談コーナー、金融・経営相談会、出前金融・経営相談の「三つの相談」窓口で、さまざまな相談に乗らせていただきます。また、経営支援や再生支援が必要と判断した場合には、スピーディに確実に支援を行うために、関係機関との連携を強化し、中小企業の皆さまに最適なサポートを行っています。保証協会が事務局となり、群馬県中小企業支援ネットワーク会議、群馬県経営サポート会議も設置しています。

——これらの支援業務について紹介している冊子『ぐんまグッドサポートガイド』があるそうですが、どちらで手に入れることができるでしょうか。

(栗原係長) はい、金融機関、商工団体の窓口においてあるほか、保証協会にご連絡いただければお送りさせていただきますので、お気軽にお問合せください。

——『ぐんまグッドサポートガイド』の冊子を見て、保証協会がより身近に感じてもらえるといいですね。

(栗原係長) そうですね。保証協会は、中小企業の皆さまのパートナーとして、どんな小さなご相談でも親身になってサポートいたします。なお、大雪により経営に関してお困りの中小企業の皆さまに対しまして、特別相談窓口を設置してご相談に乗らせていただいています。相談は無料ですの

で、安心して、そしてお気軽にご相談ください。詳しくは保証協会のホームページでご確認ください。

——栗原さん、今日はどうもありがとうございました。

(栗原係長) こちらこそ、ありがとうございました。

● 頑張る企業紹介コーナー

株式会社卯三郎こけし

「チャレンジ・ザ・ドリーム～群馬の明日をひらく～」後半は、企業への訪問インタビューです。今日ご紹介するのは、創作こけしの製造・販売を手がける、榛東村の株式会社卯三郎こけしです。群馬県は日本一の生産量を誇る創作こけしの産地ですが、その中でも有名なものの一つが、卯三郎こけしです。初代の岡本卯三郎さんが、1950年（昭和25年）に渋川市でこけしの製造を始め、1979年（昭和54年）に、現在の榛東村の住所に移りました。初代卯三郎さんが、ろくろ技術に加えて、特殊機械の技法や彫刻、焼き絵を融合させるなどして、新たな作風を開拓した卯三郎こけしは、ヨーロッパを中心に18カ国に輸出されています。そんな卯三郎こけしでは、キャラクターこけしという新たな挑戦が始まっています。榛東村の工房にお邪魔して、3代目の岡本義弘さんにお話を伺ってきました。

——私は今、榛東村の株式会社卯三郎こけしに来ています。ゆったりとした空間、美術館みたいな感じなんですけれども、たくさんのこけしが飾られています。岡本さん、よろしくお祈いします。

(岡本氏) よろしくお祈いします。

——こちらの広間では、どんなこけしを展示していますか。

(岡本氏) うちこけしを昭和の25年ぐらいから作り始めたんですけど、その25年からのこけしと、あとはコンクール用につくった大きな1品作のこけしなんかを大体1,000点ぐらい展示して

あるところですね。

——こけしと一言と言っても、本当にさまざまなんですけれども、どのようにつくられているのか、工場を案内していただいてもよろしいでしょうか。

(岡本氏) はい、わかりました。



——工場にきました。義弘さん、今、こちらの工場ではどんな作業が行われていますか。

(岡本氏) 木取りという作業になりますね。同じ長さにカットして、材料の大きさをそろえています。

——木のほんのりといい香りがいたします。隣の工場に移ってまいりました。

(岡本氏) はい、木工旋盤と言いまして、こけしの形を整えます。

——先ほどは、まだ四角い状態でしたけれども、こけしの頭の部分、おかつぱの部分をつくり上げていっているわけですね。

(岡本氏) そうですね。

——移動してまいりましたのは、こちらはギャラリー、そして工房です。今、ガラス張りの向こうで、絵付け作業が行われているんですか。

(岡本氏) はい、そうですね。ここでは色付けと、焼き絵というニクロム線を使った絵ですね、それを書くのと、あと彫刻などをここで行います。

——一筆、一筆入れるごとに、どんどん、こう、こけしらしくなっていきます。隣の工場では、ここはニスの臭いがしておりますけれども。

(岡本氏) そうですね。色を付けた後に、ラッカーを吹き付ける作業をここで行います。

——そして、組み立て作業が行われている場所にやってきました。いよいよ、ここで仕上げになるわけですね。

(岡本氏) そうですね。今やってる作業が、ポンドを付けて、おかつぱと顔の部分を接着している作業です。この後、胴体と組み合わせて、一つのこけしが完成されます。

——ここからは、2階のギャラリーに移動してお話を伺っていきます。義弘さんは今、お幾つでいらっしゃるんですか。

(岡本氏) 今、41歳です。

——初代の卯三郎さんのお孫さんということで、もう子どものころから、こけしづくりを見てきたんですか。

(岡本氏) はい、そうですね。小さいころから見て育っているのです。

——最近、キャラクターこけしが人気ですよ。

(岡本氏) そうですね。おかげさまで結構いろんなタイプのキャラクターのこけしの依頼も受けています。

——私も先ほど見せていただいたんですけども、本当に、皆さんよくご存じのキャラクターがたくさん並んでいました。何種類ぐらいありますか？

(岡本氏) 今、20種類近くありますね。

——キャラクターこけしの誕生秘話なんていうのはありますか。

(岡本氏) 一番最初は、東京のギフトショーっていう、ビッグサイトである商談会みたいなので、うちのこけしを見て、ミッフィーのこけしができないかっていうのが最初だったんですね。

——これ、どんな形で売れていったんですか。

(岡本氏) ちょうどミッフィーの55周年というイベントで、松屋さんであつたんですけど、そこで2,000個ぐらい、最初に売れたんですね。それからですね。ほかの種類が増えていったのは、こけしは売れるっていう、反応がよかつたらしくて。

——ええ、そこからどんどん広がって……

(岡本氏) そうですね、はい。

——次のキャラクターの依頼が来たんですか。

(岡本氏) そうですね、はい。次がたぶん、ミッキー、ミニーだったんだと思うんですけど、うちのキャラクターもつくってもらいたいというふうに、やっぱり来るんですね。

——それだけつくりが、やっぱり精密だからなんでしょうね。

(岡本氏) たぶん、ありがたいことですけど、そうですね。

——販売してみたの反響はいかがですか。

(岡本氏) 反響はやっぱり、これもこけしっていうジャンルが増えた感じで、やっぱり反応はすごくいいです。今まではやっぱり、年配の方とか、外国の方がメインだったんですけど、それにプラスして、若い人たちもこけしに目を向けてくれるので、よかったなあと思ってます。

——ヒットの理由というのは、どんなところにあると思いますか。

(岡本氏) ちょうど手にはまる、手に載せられるぐらいの、ちょうどいい大きさなので、そういうのも受け入れられる理由ですかね。

——大体手のひらのサイズ、十センチぐらいですか。

(岡本氏) そうですね、はい。

——この大きさというのは、依頼主から、やっぱりオーダーが来てなんですか。

(岡本氏) いや、これも自分ちで一番量産しやすい大きさというので、ちょうどつくったのが10センチちょっとぐらいの、ちょうど手に持てるぐらいの大きさの、飾ってもちょうどいいぐらいの大きさだったんですね。



——量産体制となったことで、どのぐらいの数がつくれるんですか。

(岡本氏) そうですね、大体1日600とか、そのぐらい……

——一つ一つの工程に、それぞれ従業員の方、職人さんがいらっしゃいます。どのぐらいの人数の方が今、働いているんですか。

(岡本氏) 今、23~24人だと思います。

——20人以上の職人さん、ないし従業員さんがいらっしゃるというのは、やっぱり全国的に見ても規模は……

(岡本氏) そうですね、ないですね。うちぐらいだと思います。

——そういった強みがあるわけですね。

(岡本氏) はい。

——外国の方にも、なんかとても人気がありそうですね。

(岡本氏) はい、すごい今、人気があつて、間に合わない状態ですね。

——ああ、そうですか。

(岡本氏) はい。

——どういうところで販売をしているんですか。

(岡本氏) 京都ですとか、あと、浅草、秋葉原、あと、箱根とか、そういう外国人が来るようなところで結構売れてます。

——以前から外国の方をターゲットにしてというような戦略はあったんですか。

(岡本氏) そうですね、インターネットで英語版をつくったりしてからですね、外国から、こう、注文が来るようになったのは。

——それは、例えばどんな国に、どのぐらいの数を輸出しているんですか。

(岡本氏) もう10年ぐらい前になりますけれども、イギリスなんかだと、月に1万個とかそういう……

——月に？

(岡本氏) はい。最初は、あまり多すぎたので、大丈夫かなってというのがありましたけど。

——ホームページの英語版をつくったというのは、これはどういった流れからですか。

(岡本氏) やっぱり外国の人がこけしを好きだということで、ネットが普及し始めたぐらいに、インターネットでも紹介しようというので、やってみたんですけど。

——英語版をつくって、それが大当たりですね。

(岡本氏) そうですね。海外の人からも見てもらえるっていうのが、一番よかったんじゃないかとは思いますが。

——外国の方って、どういうこけしがお好きなんですか。

(岡本氏) 今、一番売れているのが、「さむらい」っていうこけしなんですけど。

——さむらいこけし？

(岡本氏) はい、ちょんまげが付いているような。

——これはオリジナルですね。

(岡本氏) そうですね。

——外国の方だけでなく、私たちもなんか欲しくなりますね(笑)。さあ、今後の展開なんですけれども、キャラクターこけし、そして、初代のころから受け継がれてきた卯三郎こけしという両輪で、また進めていくのではと思いますが、どんなことを義弘さんはお考えですか。

(岡本氏) そうですね。やっぱり日本人にまた見つめ直してもらって、「ああ、こけしっていいな」って思ってもらえるものを、やっぱりつくっていきたくと思っています。

——これからもどうぞ、こけしならではの優しい木のぬくもり、そしてユニークなアイデアで、たくさんのおこけしを生み出してください。

(岡本氏) はい、ありがとうございます。

——卯三郎こけし、3代目の岡本義弘さんにお話を伺いました。ありがとうございました。

(岡本氏) ありがとうございました。

●エピローグ

夢への挑戦をテーマに、明日へ向かって走っている人を応援する番組「チャレンジ・ザ・ドリー

ム」。今日は、番組前半は、60歳を超えてから高崎市足門町にペットボトル飲料のメーカー、ハルナビレレッジを創業し、わずか7年で年商100億円を超える企業に急成長させた、ハルナグループの青木清志代表へのトップインタビュー。そして後半は、創作こけしの製造・販売を手がけ、最近ではキャラクターこけしという新たな分野でも人気を得ている榛東村の株式会社卯三郎こけしへの訪問インタビューをお送りしました。トップインタビューの様子は、ポッドキャスト配信も行っています。FMぐんまホームページの「チャレンジ・ザ・ドリーム」のサイトをご覧ください。

次回放送は4月3日木曜日の正午から、再放送は5日土曜日の午前8時からです。

「チャレンジ・ザ・ドリーム～群馬の明日をひらく～」の番組は「頑張るあなたを応援します！群馬県信用保証協会」の提供でお送りしました。ご案内役は、私、奈良のりえでした。

FMぐんまと当協会の共同制作番組

チャレンジ・ザ・ドリーム

～群馬の明日をひらく～

【5月の放送のお知らせ】

平成26年5月1日(木)12:00～12:55

再放送 5月3日(土)8:00～8:55

ぜひお聞きください!