

平成 29 年 2 月

一般社団法人 全国青色申告会総連合 青年部
〒101-0062 東京都千代田区神田駿河台 2-9
TEL : 03-3294-2301 FAX : 03-3233-0154
e-mail : kyv01610@nifty.com
<http://www.bluereturna.jp/seinenbu/>

TEN-UP NEWS

No.87

平成 28 年度 青年部研究集会開催

全青色青年部は、11 月 28 日研究集会を開催した。大高醤油株式会社 代表取締役社長 大高 衛 氏より「事業承継、地域と共に大きな成長を目指して ～江戸からの食文化を現代の事業へ～」と題して講演がおこなわれた。要旨は次のとおり。



全青色青年部のみなさん、こんにちは。大高衛でございます。全青色青年部の研究集会が盛大に開催されますことにお喜びを申し上げますとともに、このような場で貴重な経験をさせていただくことに、小林部長をはじめ皆様方にお礼申し上げます。

ご紹介いただきましたように、醤油を造る会社を経営しております。1804 年に操業して 212 年目になります。最初から醤油を造っていたわけではなく、どちらかというとお酒を造るのが最初だったと記録に残っております。醤油を生業とするようになってから 5 代目になります。

江戸から続く食文化を現代の事業へというタイトルではありますが、わたくし自身が全部やったわけではないので、生まれ育ちの話させていただいたうえで、若干触れる程度にして進めさせていただいた

と思います。青色申告会は個人事業者が集まる団体なので、最後は、地域における個人事業者の立ち位置についても考えていきたいと思っております。

生まれ育ちですが、千葉県の上野市というところ。三町一村で合併して、人口はやっと 5 万 5 千人くらいです。地元の高校を出て、東京農業大学の醸造学科へ進学し、平成元年に卒業しました。当時はバブル経済真っ盛りでした。ちょうど今の中国のような状態だったと思います。

大学を卒業後、営業を勉強するため東京で水産加工会社に入社しましたが、3 か月後には工場に回されました。スーツ・ワイシャツ・ネクタイを着たのは 3 か月だけで、白衣に長靴で、冷凍庫の霜取り、鮭やツブ貝を裁くことになりました。営業は足りていましたが生産現場は完全に人手不足でした。

社会人生活 2 年目にはバブルがはじけましたが、不景気の波はまだ来ませんでした。工場勤めの 23 歳にはバブルの崩壊はテレビの中の話でした。その頃、父親から電話があり、仕事があるけれども手が足りない、帰ってきてくれという話になりました。職人が高齢化で徐々に減り、当時 10 人くらいで醤油を造っていましたが、これ以上人が減ると醤油が造れないという状況でした。東京に進学させてもらい、大学を卒業させてもらっているのに、断るわけにはいかず、地元に戻りました。

第 2 の大学、商工会への加入

帰ってすぐに仕事に身が入ったわけはありません。最初は消防団にのめりこみました。私の地元では、人が戻ったというところ、青色申告会でも商工会でもなく、消防団が真っ先に勧誘に来ます。地元で商売し

ているのに消防団に入らないわけにはいかず、入団することになりました。入団してすぐに消防の大会の選手に選ばれ、6月までの2か月間ずっと練習しました。仕事が終わって6時くらいから夜10時くらいまでです。操法を8年間も勤めました。

20代の中頃は消防活動に邁進し、商売には身が入りませんでした。28歳、平成7年に商工会青年部に加入しました。

その頃ようやく5年かけてバブル崩壊の波が地方までやってきました。バブルの崩壊は、肌身の感覚で実感しました。商売では、醤油を造り、瓶に詰め、トラックに載せてお客さんのところを回っていました。荷を届け、空瓶を回収し、次回の注文を受けて帰ってきます。毎月5箱注文していたお客さんが、2箱余っているから、次月は3箱でいいと言ってくるようになりました。何件も重なると少しずつこれはまずいと感じ始めましたが、消防団や仲間の飲み会に興味があり、商工会でも結構飲みに行きました。



その頃、給与は手取りで23万円、結婚して子供ができ、かなり切り詰めて生活していました。さすがに一晚で飲み代に1万円を使うのは不味いと思いました。商工会を辞めようと思い相談員の方に相談に行きました。ここが1つの転機でした。

相談員の方から「景気が悪いのはどうしてわかるのですか？」と言われ、「働いていけば肌身でわかるでしょ」と答えたところ、「社員さんが言うのと次期経営者さんが言うのでは意味が違いますよ！」と言われました。そんなもんかと思いました。「仕入れはどこからどのくらいの値段ですか？」と問われ、「大豆の価格くらいは食

事時の話題で知っているけれども、仕入れ先は知らない」と答えたところ、「じゃあ『経常』なんてわかりませんか」と言われてしまいました。28歳になって初めて「経常利益」という言葉を聞きました。これが経営の醍醐味であり、難しいところであるとも聞きました。そこから3年、商工会にどっぷりつかり、経営について勉強しました。一から大学に入りなおした気分でした。実は赤字だった会社もなんとか黒字に転換し、商人の意識を持ち始めました。

「聞く力」を大事に

商人として大切にしなければと思うことが二つあります。

一つはマーケティング・リサーチです。どんな大きな商売でも、始めたばかりの商売でも重要だと思います。ようするにアンケート調査や「聞く力」です。

商工会を通じてマーケティングを続けていたところ、1割のペットボトルで業務用の安い醤油が欲しいという声が、チェーン展開を希望している居酒屋さんから掛かりました。

当時（平成11年）、男女共同参画社会基本法が施行され、男性しかいなかった多くの職場に女性が登場し、職人さんの世界や居酒屋にも女性が多く登用され始めました。しかし、居酒屋などで、一升瓶を片手で持ってお酒を注ぐことができる女性がどれだけいるのでしょうか。一斗缶を持ち上げて醤油をつぎ足すことができる女性がどれだけいるのでしょうか。チェーン展開したい居酒屋さんは、女性を起用したいという事情があり、家庭で使用する1割くらいの業務用醤油を探していました。当然業務用なので安いことが求められます。

当初は諦め気味な気持ちでしたが、粗利からそぎ落とし限界まで作りこんで持ち込んだところ、言い値に対して20%増しの売値でしたが、一発で採用されました。他社はもっと高い値段でしか造れなかったために、とんでもない分量を購入してもらいました。販売数量が伸びたので、機械を買い替え、生産能力が上がり、利益を生み出せるようになりました。後から利益がつ

いてきました。

お客さんの要望を聞くことがとにかく一番大事ではないかと思います。お客さんから悩み事なり要望なりを引き出す「聞く力」、これは商人として持っていたほうがいいと思います。

事業承継のためにも売上分散を



中小企業を経営してきてもうひとつ大事だと思うことは、売上分散です。

企業を持続させ、事業承継に至るには、それなりの売り上げと利益がなければ難しいのではないのでしょうか。企業はだいたい事業を起して10年以内に9割がつぶれてしまうそうです。20年で95%、30年以上続くのは数%だそうです。

当社では、一社の売上は全体の売上高の1割以下に抑えることを、営業との約束事にしていきます。もちろん顧客が成長して売上高の1割を超えることも考えられますが、その場合には、どんどんと裾野を広げるよう約束しています。年間に5万円だけの売上の顧客を1万社集めて、5億円の売り上げにしようと考えています。現在350社くらい取引先があり、国内の売り上げは5億ですが、最大の取引先で約7%です。もしこの取引先を失っても、7%の売上喪失ですみます。かつて、大量に買っていた顧客と決別することになり、3割近くの売上を失った時は寝られませんでした。そんな時に、人に対して優しくするゆとりはありません。地域の活性化なんて考えられません。生きなきゃ、会社を潰さないようにしなきゃ、頭がいっぱいでどうにもならなくなりました。これは正常な人間

の生活とは思えませんでした。それ以来、組み立て直してきました。

業種によっては取引先を分散させるのが困難な業種もあるかもしれませんが、ちょっとでも頭に入れて少しでも心がけていただけたらと思います。

3.11の東日本大震災では、被害を受けました。売上が半分まで落ち込みました。その瞬間、どこかに逃げないとまずいと思いましたが、なんとか中国に製造拠点を移し営業を続けることができました。

何が起こるか分かりません。天変地異が今すぐに発生する可能性も否定できないのです。急に誰かが交通事故で亡くなったり、顧客が倒産するかもしれません。それでも事業を続けるのが、経営者の責任だと思っています。

異業種の集まりのよさを活かした活動

商工会にお世話になりながら、ある時期、全国商工会青年部連合会の部長も経験させていただきました。小林全青色青年部長や、今日お越しの方の中の何人かは、そこでお会いした方たちです。全国に友達ができました。本当に大学に入ったようだとも思います。

青色申告会と同様に、商工会も異業種の集まりです。異業種の仕事の仕組みは随分と参考になりました。全く畑違いの業界の仕組みを知ることが、今日の事業や地域貢献活動にも生きています。

しかし仕事の仕組みを聞き出すことはなかなか難しいことです。興味をもって聞き出そうとしても、恥ずかしがってなかなか答えてくれない場合もあつたりします。

そこで、地元の商工会の事業の一環で、「経営発表会」という名前で事業所発表をはじめました。全部で30分の時間のうちに、15分で発表してもらい、参加者は15分の質問時間の中で、必ず一人一問、質問をします。これは発表者も参加者も「聞く力」を鍛えるためです。同業の組合とは違い、お客様の目線に近いところから何か意見が出ます。自分がプレゼンテーションしたら、必ず聞く時間を取るのいいのではないのでしょうか。

異業種連携による地域活性化に向けて

私の地元は海あり山ありますが、コメも結構取れます。大きな農協さんがあり、農業が中心の地域です。地域のつながりがあるので、農協の方と飲みに行くときもあります。そんな中で、若手が全然育たないという話を聞いていました。60代後半から70代くらいのかたが主軸で、後継者は3割位しかいないのです。7割は他所に勤めに出ているのです。



農家に後継ぎがいないと、耕作放棄地が広がります。農地は容易には転用できないので、そのまま荒れた土地が広がり続けます。これを避けるために、何かやろうかという話になり、3割残っている後継者たちと話し合っ始めたのが、山夢来（さむらい）本舗企業組合です。

地元はイチゴも有名です。正月明けから、5月の下旬まで、約27万人の観光客が来るイチゴの産地です。農家の青年部の人たちと話して、イチゴの名前を広めるために、いろんな会社を巻き込んでPRをしようという話になりました。

しかし、市役所も農家の方も、イチゴの名前を広めるためのルートを持っていません。商売人はそれぞれに商売のルートを持っています。商売人にイチゴの宣伝を任せようという話になりました。イチゴは持って歩くとすぐに腐るので加工品を作る必要があります、そこで作られたのが、イチゴの飲む酢でした。

ここでもマーケティングをしました。東京に住む30代から60代の女性をターゲットに調査しました。イチゴといえば甘酸っぱい。何か健康にいいものを作ってほしい。

という意見が多く、この頃に流行っていた飲む酢を作りました。

調査はJTBに依頼したのでお金がかかりましたが、これには補助金を充てました。「平成21年度小規模事業者新事業全国展開支援事業」による補助金です。一年間、アンケート調査をするためだけに補助金を使いました。

飲む酢は売れました。作れば全部売れました。ただ売れる量には大きな制限がありました。飲む酢に使えるイチゴが限られているのです。形が悪い、うどん粉という白い粉がついているなどのイチゴしか使えません。山武のイチゴをPRすることが目的なので、山武のイチゴしか使えません。原料の量が限られていれば、作る量も限られます。農家さんも、それいけドンドンで加工品を作って欲しいわけではなく、やはりそのまま食べてほしいという気持ちが強かった部分もありました。

東日本大震災をこえて



そんな中、3.11の東日本大震災が発生しました。津波が来て、放射性物質が広がりました。千葉の海沿いはピタッと観光客が来なくなりました。イチゴの最盛期のど真ん中を直撃しました。収穫して出荷しなければイチゴが腐ります。急ぎょ頼んで、2トン入る冷凍庫を一週間で据え付けてもらい、イチゴを買い取りました。あっという間に冷凍庫が埋まりました。毎週実をつけるイチゴがひっきりなしに持ち込まれます。日持ちのする商品を作り、売らなければイチゴで埋め尽くされてしまいます。どうにかしなければというときに出会ったのがプリンです。

地元を助けて欲しいと取引先を回って

いたところ、プリンを作れる会社に出会い、イチゴのプリンを作ってはどうかと提案いただきました。このときばかりはマーケティングしないで一気に商品化しました。常温で4か月保存できるプリンを作ったところ、大いに売れました。

イチゴの飲む酢は、酢の中にイチゴをそのまま漬けるので、イチゴを大量に使用しないと、酢の味が勝り、イチゴの味がしません。大量にイチゴを消費しても出来上がる製品の量は少しです。イチゴのプリンはイチゴの使用量がずいぶんと抑えられ、大量にプリンを作ることができました。

とにかく最初はプリンを配りました。山武市のイチゴを食べてください。放射能検査も全部済ませてあります。これを食べて山武市に来てください。毎週営業活動をしました。なんとか回復をみせつつありまして、去年で25万人くらい来てくれるようになりました。

地域振興のためにつながり

共に苦勞を乗り越え、農家さんとの間にきずなを作ることができました。皆様方も、ご商売の中で持っているルートの中には、第一次産業とのルートがあるのではないのでしょうか。第一次産業に限る必要はありません。第二次産業が盛んな地域なら第二次産業でもいいのです。地域で何が流行っているのか、何が作られているのかをもう一度確認することで、地域で大きなつながりができる可能性があります。

第一次産業の方とつながることができれば、農業・商業・他の業と横断的に、点から面となって、地域の課題に取り組むことができるのではないのでしょうか。つながるためには、損得は別です。「損して得取れ」という言葉は既に言葉に得を取ると出ているから駄目です。損をしてもいいという思い入れをもってできるかということです。商売にも絶対に共通していることだと思います。

商売人は業種が異なっていますが、商人です。しかし、農家さんは別の感性です。農家さんとどうやってコミュニケーションをとり、どうやって意見を聴きとるかとい

うのは、大変勉強になりました。みなさんにもお勧めしたいところです。そこでコラボレーションして商品が作れば、商品ができただけではなく、地域の課題に立ち向かう面としてのつながりができたということなのです。重要なのはここです。

山武エコノミックガーデニングの事業

エコノミックガーデニング推進体制イメージ図
中小企業の新しい取り組みを支える産学公民金によるネットワーク



社会貢献活動ということで山武エコノミックガーデニングに取り組んでいます。庭仕事のことではありません。経済を耕すという意味です。山武市の経済を掘り起こしていくという取り組みです。市役所との協議で、予算をつけてもらい、この4月に立ち上げ会長を拝命しました。

地域が消滅しそうになっているから、みんなで何か取り組みましょうと呼びかければ、ほぼ全員が何かをしましょうといえます。しかし、何をするのでしょうか。エコノミックガーデニングは何をするのかを決める会議です。何をするのが決まらない限り、活動ができないからです。

全部で5つの事業を作りました。

地域資源活用事業では、山武市の地域資源を調べています。多くの方が地域資源はあると言いますが、その資源と言われているものは、魅力があるのでしょうか。外部の人を連れてきて、本当に魅力があるのか聞くべきでしょう。自分たちでいいといっけていても始まりません。

チャットビズ事業では、仕事を始めたい、仕事に困ったというときに、地域の事業者が廃業に追い込まれないよう、経営を安定化させるために何ができるのかを調査し

います。事業者の方の中には、商工会や青色申告会に相談に来ないで諦める方が多くいます。また、分からないから事業を始めないという方も多くいます。このような方に何かできないか調べています。

着地型観光バスツアー事業では、地域外から新たに山武市に移り住んでもらえるかどうか、アンケート調査しています。観光などで山武を知った人たちに、最終的に移り住んでもらえるために、何が本当に必要なかを調べています。



さんむ就職フェア企画事業では、若い世代の地域外への流出を食い止めるための活動に取り組んでいます。就職のワーキンググループも組んでいます。就職は既に成果が出始めました。地元では大手の求人票しか回りません。地域にどんな会社があり、どんな仕事が求められていて、どんな技術を身に付けられ、どのくらいの給料がもらえて、どんな将来性があるのかという話が、高校や中学に出回っていないのです。ですから、地域の求人全部集めて、高校や中学の先生を集めて、説明会を開きました。就職希望者を集めて、就職フェアを開きました。既に4社きまりました。弊社にも来春から1人新卒が入ります。やってみたら大きな反響がありました。1社5分の持ち時間ではしっかりと自社の良さが伝わらないので、もう少し時間を設けてほしい。パンフレットを持ち帰ってくれた学生さんがいるのに、会社側から連絡を取ることができないのは残念だ。文句みたいなのが出ました。これ幸いであります。もう一度組み立て直して来年もまたやればいいのです。自分たちの地域に、どんな働き口があるのかを、就職を扱っている人たちが知らないのです。ハローワークに求人を出し

ても、新卒は対象になりませんので、この仕組みはいいのではないかと思います。新卒で働き出してくれれば、地域に住んで、住宅を持ってもらえるかもしれません。

最後は**地域産物による地産地消**を考えることです。本当に地産地消できるのかという話です。言うのは簡単ですが、商売に本当にできるのかという話です。全部地域のものを使って、地域の人が喜んでお金を払って食べてくれればいいですが、そんな高い金払えないとか、難しい面もあります。レストランの人と農家の人に来てもらい、料理実習をして、ちゃんとのぼり旗も作って始めました。酪農や漁業関係者が大いに乗り気なようです。レストラン関係者も大いに乗り気です。観光客が中心になると、いい日と悪い日の売り上げの差が大きすぎて、安定しないからです。地域の人が平日などにコンスタントに来てもらえれば、事業として安定して展開しやすくなります。土日だけの店ではだめなのです。

地域の人たちが一丸となって、外から人に来てもらい住んでもらうための計画をつくり、市役所の担当部署の方に力をかりて遂行できればいいと思っています。縦割りの行政では難しいことを、全部横のつながりで考えて、実行することを割り付けていく活動がエコノミックガーデニングがあります。これは全部ホームページで公開していきますので、興味のある方はぜひ見ていただければと思います。

地域のリーダーとして

他の国に比べてみたりすると、びっくりするくらい日本はいい国だと思います。この国を将来、子供世代にいい国のままで引き渡せるよう、そんな社会を保っていかなければならないと思います。やってやれないことは全然ないと思います。自分の商売をマーケティングして見直し、子供に渡しやすい事業に作り直していく。地域が衰退しているなら、地域を活性化して事業を引き渡していく。商売だけではなく、地域まるごと変えていくのです。何か言われても「俺はいいや〜」となるのは平和ボケです。困っている地域は、とにかくリーダー

となつて変えていかなければ消えてしまいます。私の生まれ育つた地域は、今、リーダーになつて自分で変えていかなければならない地域になつてしまったのです。

元気がない人がいたり、茶々を入れてくる人もいたりします。でもそんな人たちも仲間にして前に進みます。お酒を飲んだり旅行をするのはそのためです。仲間になつてもらうための作業は仕事にも活かされます。すべてが仕事のためにもなっているのです。だからみなさん、是非地域の青色申告会のリーダーになつてください。リーダーでなければ色々なことができません。リーダーは目標をたてます。目標を示します。とんでもなく遠い目標だつてかまいませんが、まずはできそうな目標を設定すればいいじゃないですか。今年中に1名、会員を増やそう。達成したら、次の年ももう1名増やそう。2年で2名増えたら悪くない数字だと思いますよ。目標をたて、達成を繰り返して経験値も重ねることで更に次につながっていきます。

長時間にわたり御静聴いただきありがとうございます。私もここまでしゃべるからには、思いっきり自分のお尻を叩いております。またお会いできたときに、言つたとおりにやっているなどと思ってもらえるよう頑張りたいと思いますので、日本で一緒に生まれ育つてきた仲間として、これからも日本の地域と家業の発展のために一緒に頑張っていきましょう。本当に今日はありがとうございました。



Opinion & Announcement

日本創成会議・人口減少問題検討分科会（平成26年5月）では、2040年までに出産・子育て等が可能な20～39歳女性が一定割合まで低下する自治体が将来消滅する可能性がある自治体として示された。研究集会第1部の講師、大高社長のご地元の山武市も、2010年から2040年での若年女性の人口変化率が-55.5%と推計された。

大高社長は、長年にわたり引き継いできた事業を次世代に承継するため、事業のみならず、地域を含めた事業環境にまでリーダーとして積極的に働きかけ行動(ACTION)している。

青年部は青色申告会の次世代を担うリーダーを養成する場所だ。青年部は親会を支え、会活動を支援する。青年部のリーダーは目標を示し、実現するための手段を決定し、部員を集めて共に行動する。TEN-UP ACTIONの精神を改めて見つめ直し、青年部活動に反映していきたい。

年が明けると、年末調整や源泉徴収の相談が各会で始まり、すぐに確定申告期を迎える。各地の青年部では例年、繁忙期の会活動の支援等に取り組んでいると聞いている。混雑する会館での駐車場の整理や、広報車による巡回など、青年部世代ならではの活動で会活動への貢献を続けてほしい。一方で、税務署での青色コーナーへの従事やイータックスの送信支援など、青年部世代が是非取り組んで欲しい活動もある。青色コーナーは、会の看板と同じ役割を果たしている。青年部世代が存在感を示すことで、同年代の入会・入部対象者へ大きな影響を与えられるのではないだろうか。研究集会第2部のパネルディスカッションでは、事務局での受付業務の際に、青年部世代の来館者へチラシを渡し入部の働きかけ実施している例も紹介された。親会・女性部と十分な打ち合わせのもと取り組みを検討して欲しい。