

アトツギ
最初の
一勝

後継者に成った
10人の物語

近畿経済産業局

公益財団法人 大阪産業局

「取材・構成」古島佑起

目次

まえがき

008

1 家業を肯定する

異繊維工業所 4代目・巽美奈子の最初の一勝

思いと数字が可視化された、クラウドファンディング

011

これを売ればいいんです！

015

／ 「これでいい！」と思えた私の一勝

019

小さな成功を積み重ねると数字は後からついてくる

022

父が本当にしたかったことを今、私がやっている

026

かねおく農園 4代目・奥野成樹の最初の一勝

これまでの自分を肯定できた、ビジネスコンテスト

031

とにかくいい大学に行け

033

／ 「この道で良かったんだ」と思えたビジコン

037

／ 大粒で売上は25倍に

040

／ 実績を積み上げればまわりが変わる

044

2 “勝ち筋”を見つける

正和堂書店 3代目・小西康裕の最初の一勝

ブックカバーがひらいた、書店の生き残る道

バズれどもバズれども…… 053 / 週末書店員から3代目へ 058

書店が生き残る道を見つけた私の一勝 061 / 挑戦できる環境を自分でつくる 064

斗六屋 4代目・近藤健史の最初の一勝

胸を張って出せる、オリジナル商品のヒット

奈良の大仏と同じ重さの恩 071 / 惨敗で掴んだヒントが最初の一勝 075

新ブランド『SHUKA』種菓 誕生 079 / いい仕事だと胸を張りたい 083

大滝工務店 3代目・大滝雄介の最初の一勝

会社の見え方を一変させた、KANMAプロジェクト

祖父の生まれ変わりになろう 089 / 地元の工務店から地域をよくする工務店へ 092

私が間違っていました！ 096 / 業界や地方じゃない。“自分の会社”に“来ないんだ” 100

3 経営者の目線になる

リングスター 次期6代目・唐金祐太の最初の一勝

父が認めてくれたこと、見ていてくれたこと

Aホすぎる！これではアカン 109 / 父が認めてくれた最初の一勝 113

本当に社会の役に立つために 116 / 100年後の子どもたちに胸を張る 121

セーバー 技研 2代目・中村拓郎の最初の一勝

会社を潰しかけて芽生えた、経営者の自覚

V字回復のはずが債務超過に 127 / 自分が潰しかけたことで経営者になった 130

業界構造を本気で変えるための1000億円 134

いかにワクワクできる環境をつくれるか 138

4 家業から企業へ

和田萬5代目・和田武大の最初の一勝
食の最高峰に認められた、世界への手応え

145

ウチの会社、なかなか面白いな 147 / 日本企業が海外で苦戦する理由 151
三つ星シェフが認めた最初の一勝 155 / 最善を選ぶためのリーダーシップ 158

井上3代目・井上大輔の最初の一勝

“僕らの旅はこれでよかった”そう思えたアワード受賞

163

沈みゆく船を継ぐ運命 165 / 人を変える環境づくりこそマネジメント 170
幸せなほうを選んだ結果、幸せになっていった 173 / “アトツギ”を楽しもう 176

NANGA3代目・横田智之の最初の一勝

“自分のため”から“社員のため”に。社長の醍醐味を知った転機

181

スパルタの父 183 / 大ヒットの影で鍛えた自社のブランド 187
「社員のために」が自分の転機 190 / 続けることこそ正義 194

アトツギ最初の一勝

後継者に成った10人の物語

まえがき

「次はあんたが継ぐんやで」

そう言われて育った者も、そうでない者も、アトツギはいずれ「家業」という運命と対峙することになる。血縁や役職といった形式上の承継はあくまでスタートライン。従業員や取引先、そして何より自分自身から「真の後継者」として認められるためには、自らの行動でそれを示さねばならない。

多くの先輩アトツギが、自信を得た瞬間や周囲の目が変わった契機として挙げるのが「自らの手で作った実績」だ。それは必ずしも大きな成功である必要はなく、小さな売上、単月の黒字、あるいはクラウドファンディングの達成やピッチ登壇による社外からの評価

など、人によってさまざまだ。

本書では、このような自分にとっての最初の成果を『アトツギ最初の「一勝」と名付け、関西で奮闘するアトツギ10名の物語を収録した。彼らは如何にして「与えられた立場」を「自らの道」へと変えたのか。

ページをめくった先にあるリアルな言葉が、今まさに事業承継の最前線に立つアトツギの足元を照らす灯火となることを願ってやまない。

家業を肯定する

1



01

異繊維工業所 4代目・異美奈子の最初の一勝

思いと数字が可視化された、 クラウドファンディング



過酷で知られる100km行軍に耐え、自衛隊員から絶大な支持を集めるタフすぎる靴下『GUTS-MAN』^{ガッツマン}。クローラーの冷えからお腹を守る、奈良にこだわった腹巻き『ならまき』などお客様の声から生まれた独自ブランドを展開する異繊維工業所。大手の下請けから脱却し、いま自社ブランドの売上比率ほぼ100%。その転換を率いた4代目・異美奈子社長の、アトツギ最初の一勝とは？

これを売ればいいんです！

私がアトツギになったのは、祖父の「英才教育」の影響が大きいと思います（笑）。ただ、私は女性なので「美奈子の旦那が継ぐんや」と言われていました。「婿養子をもらえ」「次男じゃないとダメ」そんな言葉を聞きながらも、幼い頃から父と母が共に働く姿を見てきたので、「旦那さんが継いでも私も一緒にやるんだろうな」「私じゃダメなんかな」と考えていました。

大学進学の際には、両親には何も言わずに勝手に後を継ぐ準備を始めていました。大学は経営学部企業経営コース、就職は大手のお菓子卸商社。メーカーの娘として、お客さんにあたる卸商社の現場を知ることには大きな学びになると思っていました。生活用品を扱

う大型量販店向けの営業を担当していた社会人4年目のある日「量販店が規模を縮小するらしい」という噂を耳にしました。家に帰ると、両親は「OEMの注文が減ってきた」と頭を抱えていて「売り場がなくなれば、いよいよOEMでは食べていけない。私がなんとかしなければ」と思いました。

「私、会社辞めるわ」。家業を継ぐと両親に伝えたのはその時が初めて、2015年のことです。両親は私に「継げ」とは一言も言いませんでした。それほど下請け専門のメーカーは厳しかったのだと思います。「そんな状態の会社に戻るのは怖くなかったの？」とよく聞かれるのですが、不思議と不安はなかったです。私が女性だからか養う人もいないし、もしダメだったら

親子3人で会社を畳めば良いくらいに考えていました。それよりも両親の負担を軽くしたいという想いの方が強かったです。とはいえ、戻ってからの3年くらいは模索の日々。営業をしたり新商品を考えてみたり方向性が見えないまま、一人でもがいていました。

転機は「なにわあきんど塾」に参加したことです。先輩経営者や同世代のアトツギたちと出会い、Amazon出店や東京ギフトショーへの挑戦にもすごく刺激を受けました。

負けていたられないと私も行動を始めた頃、ベテランのパートさんがこう言ったんです。「美奈子さん、ウチには『GUTS-MAN』^{ガッツマン}っていう素晴らしい商品があるんです。これを売ってあげれば良いんです」。「ガッツ



マン？あのダサイ靴下？」と内心思っていると「口コミ見てください」と。当時『GUTS-MAN』の売上は全体の2割程度で、私はそこまで力を入れようとは思っていませんでした。しかし口コミを見ると驚くほど熱い言葉が並んでいたんです。「やっと巡り会えた理想の靴下」「何年もこれしか履いていません」「最高の履き心地、最高の耐久性」——長文のレビューが何百件もきていたんです。私自身、ネットで口コミを書いたことなんて一度もなかった。それなのにこんなにも熱量をもって言葉にもらえるなんて。「これは絶対に無くしてはいけない！」自社の商品が初めて自分事になった瞬間でした。「私の仕事は『GUTS-MAN』を一人でも多くの人に届けることだ」。そう腹を括った時、アトツギとしての一歩がようやく見ええました。

「これでいい！」と思えた私の一勝

〃大手下請けから自社ブランドへ〃という話はメーカーではよく聞く話ですが、私たちのような小さなメーカーでは、OEMの注文が減るだけで経営に大きな影響が出ます。自社ブランドを育てることは、まさに急務でした。「なにわあきんど塾」のつながりで、「(一社)ベンチャー型事業承継」が主催するクラウドファンディング説明会に参加しました。ぜひ挑戦したいと思いい「ウチみたいな規模でも参加して良いんでしょうか？」とおそろのおそろMakusakeの担当者さんに尋ねると「異さんみたいな会社こそ、ぜひ挑戦してほしいんです！」と背中を押していただきました。



たつみ・みなこ 1988年奈良県橿原市生まれ。大学で経営学を学んだのち大手菓子卸商社に入社し営業に従事。2015年家業である有限会社巽織維工業所に入社。父である社長の元、大手下請けのOEMから脱却し自社ブランドの拡大に取り組み。2021年自身が立ち上げた腹巻きブランド『ならまき』をリリース。2024年大阪商工会議所主催「第2回活躍する女性リーダー表彰」を受賞。同年代表取締役役に就任。

私たちが考えたのは自衛隊クオリティの『GUTS-MAN』を一般向けにアップグレードした高機能性靴下。日常では100km行軍レベルの耐久性は不要なので、消臭糸や履き心地などを高めた『真の究極の五本指ソックス』を開発しました。

Makakeの担当者さんからは多くのサポートをいただきましたが、「一般向けなら自衛隊色は消したほうがいい」というアドバイスだけは受け入れませんでした。「そこが私たちのアイデンティティなんです」と伝え、あえて自衛隊色を全面に打ち出したページを作ったんです。

開発者である父の想い、私の「一人でも多くの人に届きたい」という情熱、『GUTS-MAN』のすばさを伝えるための情報・データ・動画。綺麗でカッコいい

ページではないかもしれないけど、異繊維工業所の想いを詰め込んでんご盛りのページができました。

『GUTS-MAN』はすっぴいから大丈夫！」と信じながら、公開ボタンを押す瞬間は手が震えました。結果は735名、427万1700円のご支援。無事サクセス。あの達成感は今も忘れられません。毎日届く応援コメントに何度も勇気をもらいました。

父はいつも「お金じゃない」と言います。でもそれは「お金は目的ではない」という意味だと私は思っています。ビジネスを続けるには、人の想いとお金の両輪が必要。735名の想いと427万円という数字は、もがき続けて見つけた道が「これで良いんだ！」と自分に言える目に見える結果でした。これが私にとっての「アトツギ最初の一勝」です。

異繊維工業所が挑戦した
Makakeのプロジェクト



◎ 全国購入可能

4,271,700円
目標金額 100,000円

◎ サポーター 735人
販売中

※ 手数料・送料は別途

自衛隊員愛用の高機能靴下ブランド「真の究極の五本指ソックス」への挑戦 / ガッツマン

※プロフィール ※プロジェクト ※お問い合わせ ※応援メッセージ

小さな成功を積み重ねると数字は後からついてくる

2019年の初挑戦からこれまげにMakukeさんで6件、クリーマスプリングスさんで2件。皆さんのご支援のおかげで、すべてのプロジェクトをサクセスで終えることができました。

現在の売上構成比は『GUTS-MAN』を主力とする自社ブランド商品がほぼ100%。年商も私が入社した10年前の2.5倍となり、7年連続で増収増益と順調に伸びています。本業だったOEMは、2020年のコロナ禍でスクールソックスのご注文がなくなり、今ではほぼゼロ。あのとき『GUTS-MAN』を一人でも多くの人に届ける」と覚悟を決めていなければ、どうなっていたか分かりません。

“一人でも多くの人に届ける”には取り組み続けるしかありません。新しい商品を作り、新しい市場を探し続けています。

『GUTS-MAN』はタフさが武器なので男性のお客様が中心ですが、もう一軸、女性用の商品として力を入れているのが奈良発の腹巻き『ならまき』です。クーラーによるお腹の冷えを解消したい——そんなお客様の声から生まれました。

特徴は厚さ0.9mmと“めっちゃ薄い”を追求し、お洋服にも響かず年中着用できること。さらに吸水・通気に優れた綿と保湿に優れたシルクを紡ぎ合わせた、双方の良さを併せ持った抜群の肌触りです。異繊維工業所は、もともと擦糸工場から始まり繊維全般を扱っていたので、腹巻き製造の技術もありました。

『ならまき』には、奈良好きなら思わずくすつと笑えるかわい刺繡をワンポイント入れたのですが、父からは「直接肌に触れる腹巻きに刺繡は邪道だ」と一言。悔しい気持ちもありましたが「ごもつとも」と思い直し、県内でベビー服の刺繡を手掛けている工場に相談しました。刺繡部分の糸を変えて肌触りを損わないフラットな仕上がりにするなど細部にもこだわりました。

売上でいえばまだ全体の1割程度ですが、奈良の葛屋書店さんなど感度の高いお客様にもご好評をいただき、奈良のお土産物店やセレクトショップで少しずつお取り扱いが広がっています。

さらには『GUTS-MAN』と共にパリのセレクトショップにも並んでいます。向こうは腹巻きの概念がないのですが、**“HARAMAKI”**として月50〜100枚くらいのペースでじわじわ浸透しつつあります。

私自身は昨年、妊娠・出産・子育ての中の社長交代と激動の1年でした。思うように動けない時期もありましたが、何をすればいいか分からなかった頃とは違い、今はやりたいことが多すぎて時間が足りないくらいです。『GUTS-MAN』も『ならまき』ももつと広げたいし、海外展開も進めたい。スタッフの出荷作業が楽になるようピッキングの仕組みも整えたい。

自分でやろうとすると足りないと反省点ですが、私がアトツギをしていて大切にしている言葉が、小さな成功を積み上げる“なんです。まだ大きな成功と呼べるものではありませんが、自分の中では小さな成功はた



くさんしたと思ってるんです。誰も言ってくれないから自分でそう思うようにしてるんですけど（笑）。でも毎日の積み重ねが成果につながると信じてコツコツやっていたいですね。

父が本当にしたかったことを今、私がやっている

私が「なにわあきんど塾」や「(一社)ベンチャー型事業承継」を通じてアトツギ仲間と出会ったのは28歳の頃でした。あれから月日が経ち、気づけば中堅と呼ばれる年齢に。大人になってから出会う同志は本当に貴重です。若いアトツギの皆さんにも、どんだん外に出ていって切磋琢磨できる仲間を見つけてほしいです。

私自身も、先人に学び、同志と挑戦し、若い人から刺激をもらう『現在進行形』のアトツギです。偉そうなことは言えませんが、一つ伝えたいのは「比べないで」ということでしょうか。アトツギの中には、海外の大学で学んだ人やMBAを取得した人、年商も桁が違うような人もたくさんいます。でも、その中で自分がやることは結局目の前のことなんです。いろんな人から知見や刺激をもらいながら、自分なりの小さな成功を一つひとつ積み上げていけば、きっと事業は前に進んでいくと思います。

私が家業に感謝しているのは、『靴下』ってみんなが履くものだから、みんなと話せるんです。靴下を履かない人でも「どうして履いてないんですか？」って

会話ができる。そんな誰とでもつながれる仕事であることが、とても嬉しいです。

アトツギとしてよく思うのが、社長だった頃の父は、とにかく事業を回して会社を潰さないように、取引先に迷惑をかけないようにと、その一心で必死に働いていたんじゃないかということ。

自分の手で作った『GUTS-MAN』だって、本当はもっとこんなふうに売りたい、こんなふうに届けたいという想いもあったのではないかと思うんです。父との何気ない会話やクラウドファンディングのページづくりへの意見を通して、「ああ、父はこういうことをやりたかったんだな」と感じるがあります。それを今、私が実践している。

もちろん衝突することもありますよ。でも、父の想

いが形になるたびに、結果として数字もついてきたよ
うな気がします。父がどう思っているかは分かりませ
ん。でも私は、父と母が「頑張る」と言う間は、会社
に出てきてほしい。その中で事業も想いも、両親の後
をしっかり継いでいきたいですね。



企業名	有限会社異繊維工業所
代表者	異美奈子
創業年	1928年
所在地	〒634-0844 奈良県橿原市土橋町607 TEL:0744-22-5229
事業	靴下、繊維製品の製造販売、通信販売業

02

かねおく農園 4代目・奥野成樹の最初の一勝

これまでの自分を肯定できた、
ビジネスコンテスト



大阪・柏原市で120年以上続く老舗ぶどう園かねおく農園。「味に振り切った」と語る同園のぶどうは、品評会でも高い評価を受けている。

その一方で、2017年にスタートしたオーナー制ワイン用ぶどう園『オクナリー』が、数々のビジネスコンテストで入賞を果たすなど、農業の枠を超えて注目を集める存在だ。

「柏原ぶどうを全国に広めたい」と奔走する4代目・奥野成樹園主の「アトツギ最初の1勝」とは？

とにかくいい大学に行け

「いい大学に行き、いい会社に勤め、美人の奥さんをもらって、世界中を飛び回る」。僕はそんなエリートサラリーマンを目指していました。父は家計の事情で学費の安い国公立大学に進み、そのまま家業を継いで苦勞してきたので、息子には同じ轍を踏ませたくなくなっていたんでしょうね。「お前は東大か京大に行け」と言われ続け、僕もその気になってたんです。

中学の成績はずっと学年一番でしたが、全国模試で「自分はそのレベルじゃないな」って気づいて。高専からの3年次編入なら東大・京大に入りやすいと聞き、電気工学科に入りました。電気が好きだったわけではなく、倍率が低かったからです。

でもまわりはロボコンに出るような「ガチ勢」もいて、4年生の頃には何のための勉強かを見失って成績も低迷。結局、編入浪人して同志社大学工学部に入りましたが、その頃には反動で勉強嫌いになっていました。3年次編入だとコミュニティも出来上がってたし、すぐに就活も始まって大学生活は楽しめなかったですね。就活は理系職を避けて文系ばかり受けましたが、「高専・工学部で電気やったのになぜ？」という問いに答えられずことごとく落ちました。ギリギリ受かった中で一番実家から遠かったのが、福島県いわき市に本社があるアルパイン株式会社[※]でした。海外売上比率が9割。「ここなら海外に行ける。家から逃げられる」と思いました。ところが配属されたのは、高専時代に「二度とやるか」と思ったプログラミングの部署。

※現 アルパイン株式会社

異動願いが受け入れられ、3年目で念願の商品企画に移りました。国産のミニバンに搭載されるオーディオシステムを担当し、最初はプレゼンで手が震えるほど緊張していましたが、徐々に慣れ、次第に人前でしゃべることが得意になるなど仕事は楽しかったです。

転機は「福島復興塾」への参加です。震災復興のために東京のキャリアを捨てUターンして事業を立ち上げる同年代に出会い「地域のための起業ってカッコいいな」と感化されました。福島は農業県で、大規模な農業法人や新しい手法に取り組む農家も多く「僕の知ってる農業とは全く違う」と可能性を感じたんです。迷いもありましたが、会社を辞めて家業を継ぐ決意をしました。



現在のかねおく農園直売所

2015年の10月に就農。事前に相談すれば反対されるだろうと、両親には事後報告に近い形でした。ぶどう作りは素人、父に教わればいいと思っていました。ぶどう、誤算が2つ。

一つは父親がぶどう作りを教えるのが壊滅的に下手だったこと。もう一つは、ぶどう栽培自体が言語化の難しい感覚的な世界だったことです。結局、地域の農園さんに教わったり専門書を読んだりして手探りでやり始めました。

そうして迎えた初めての夏、現実を思い知ることにあります。一所懸命育てたぶどうをカゴいっぱいにつめて直売所で2000円。それでも誰も買ってくれないんです。出荷などでシーズンが終わればなんとか売上は立ちますが、利益は微々たるもの。当時すでに結

婚をしていた僕の給与は月13万円。これでは将来がなあと痛感しました。

「この道で良かったんだ」と思えたビジコン

当時、父が育てていたJA出荷用のデラウェアは相場が厳しく、シーズン後半の8月を過ぎると作り手の人件費が出ないような値段の時もありました。直売所なら少しは高く売れますが、ある農家の先輩からは「奥野くんの所に車が停まっているの見たことない」と言われるくらい、あまり知られていなかったんです。

「まず知ってもらわんとアカン」。そう思って最初に挑戦したのが、2017年に大阪府とJAが開催した農業ビジネスコンテスト「おおやか^{オウカンアップ}No.1 GP」です。

そこでオーナー制のワイン用ぶどう園「オクナリー」のプランを発表し、大賞を受賞。会社員時代に鍛えられたプレゼン力が活きました。賞金の200万円を元手にプランを実現し、朝日新聞など多くのメディアに取り上げていただくことができました。

その後もいろいろなビジコンに挑戦しましたが、思い出深いのは日本経済新聞社主催の「スタ★アトピッチ関西」です。

実はその少し前、別のイベントで「鈴木法衣店」のアツギ・鈴木くんのピッチを見て「これは勝てない」と打ちのめされていたんです。そこで彼に連絡を取ってスライドのデータをもらい、参考にしながら徹底的にプレゼン内容を仕上げました。

何億円も調達するバリバリのベンチャーなど80社以上の猛者がエントリーする「スタ★アトピッチ関西」で、僕もファイナリスト25名に残ることができました。そして迎えた本番前日のリハーサル。鈴木くんの発表を見て「まだ足りない」と、深夜3時からエナジードリンクを2本飲んで必死に資料を作り直しました。その様子を「facebook」に投稿したら、友人から「致死量のエナドリや」って言われて。でもその結果、会場で最も拍手が大きかった人に贈られる「オーディエンス賞」を受賞できたんです。

農業は「経験産業」です。気候や作物の病気など毎年条件が変わる中で、15年、20年とやり続けている人には尊敬しかありません。僕は浪人したりエリートサ



「スタ★アトピッチ関西」の様子

ラリーマンを目指したり遠回りばかりしてきましたが、このピッチをやり切って賞をいただいた時、初めて「この道で良かったんじゃないか」と思えました。

自分の過去から続く「今」を肯定できたこと、それが僕にとっての「アトツギ最初の一勝」です。

「大粒」で売上は25倍に

就農2年目からは、シャインマスカットなど「大粒」の栽培にも着手しました。「ウチのシャインマスカットは味に振り切っています」とよく言うのですが、その根拠は独特な栽培方法と販売時期にあります。

一般的な市場規格では、変色やキズを防ぎ綺麗な黄緑色にするために袋をかけ遮光して育てます。しかし

ウチでは傘紙という紙をかけるだけ。あえて遮光せず光をたっぷり浴びせるので、実は黄色く色づき、時にはキズもつきます。おそらく市場ではB品扱いですが、この黄色こそ糖度が高まった「完熟の証」。光を当てることで味は格段に美味しくなり、袋をかけることで収穫のベストタイミングも見逃しません。

販売時期にもこだわりがあります。市場出荷の場合、7月は高値がつきますが、8月下旬からは価格が下落するため、多くの農家は基準ギリギリの糖度18度以下でも早めに出荷してしまいます。けれどウチは、糖度20度近くの完熟になるまでじっと樹にならせておくんです。

食べたお客さんは「こんな甘いシャインマスカット、食べたことない！」と驚かれます。なぜこんなことが



できるのかといえば、市場を通さず自分たちの手で直売しているからです。市場基準ではなく、味本位の「かねおく基準」。このこだわりが、多くの方がリピートしてくださる理由だと思います。

ビジコンやメディア露出、SNS発信の効果もあって、今ではウチの直売所目当てに来てくれるお客さんが増えました。現在、17ヘクタールある耕地面積の3分の1が大粒です。手間はかかりますが、利益率はデラウェアの約3倍。世間の「シャインマスカットバブル」は落ち着きましたが、僕が就農した頃と比べて農園全体の売上は2.5倍になりました。一方で、父が守ってきたデラウェアも、全国的に生産者が減ったことで希少価値が上がり、相場は最高値を更新しています。少し

ずつですが商売としてもうまく回り始めた感覚です。

次に作りたいのは「観光の拠点」です。新しいハウスの隣に土地があるので、そこでカフェやぶどうにまつわるアクティビティができる場所を作りたくて。生搾りジュースやソルベ、ソフトクリーム、お土産のレーズンサンドなんかもいいですよね……。元商品企画なので、そういうアイデアは尽きません。

柏原って町全体が「ぶどうの直売所」なんです。50軒くらいある中で、みんながそれぞれに個性的なぶどうを作っている。にも関わらず全国的にはあまり知られていないんです。福島にいた時も「大阪にぶどうあるの?」と驚かれました。でも生産量は全国7位。もっと知られてもいいはずなんです。

柏原に人を呼び込めれば、まわりの農家さんも潤います。人のために何かするのは、自分が満たされてからだとも言われます。その意味では僕もまだ道半ばです。でも10年、20年経ってから始めるのでは遅い気もして。

そもそも就農した動機が「地域のために事業をする人がカッコいい」と思ったからなので。自分の原点に立ち返り、まわりの農家さんも巻き込んで「柏原ぶどう」を盛り上げていきたいですね。

実績を積み上げればまわりが変わる

アトツギで先代や社内でのコミュニケーションに悩む人は多いと思います。ウチもいまだに「デラウェアの

樹をシャインマスカットに切り替える」って言うのと、大喧嘩になります（笑）。父にしてみれば50年近く続けてきた仕事であり、手塩にかけて育てた樹ですからね。でも、もし父の言う通りデラウェアの出荷だけをやっていたら、僕自身経営的にも精神的にも10年は続けられなかったと思います。

農業、特に果樹はリードタイムが長いんです。苗を植えてからまともに収穫できるまで4年、5年とかかる。だからこそ、実がならないその期間に、僕はウェブサイトを整えたり、ビジネスコンテストに出たりして「売するための土壌」を作っていました。

まわりからはいろいろな言われましたが、いいぶどうを作るだけではダメで、やっぱり営業や販売の努力も



おくの・しげき 1986年大阪府柏原市生まれ。同志社大学工学部を卒業後、車載機器メーカー大手のアルパインに入社。ソフトウェア開発や商品企画を担当したのち退社。2015年に家業であるかねおく農園に就農。2017年「おおさかZOO」初代チャンピオンに輝き、大阪初の体験型オーナー制ぶどう園「オクナリー」を立ち上げる。「大阪アグリノベーションGP」進ケランプリ」など数々のビジネスで入賞を果たしている。

必要なんです。シャインマスカットが収穫できるようになった時、すでにかねおく農園を知ってくれている人がいたからこそ、販売と生産の両輪が噛み合って回り出したんだと思います。

そうやって実績が出始めるとまわりの目も変わります。「お宅の息子さんすごいね」と言われるようになっていくなにつれ、明らかに父は何も言わなくなってきました。一方で、厳しく締め付けられたからこそ頑張れた部分もあります。お互い真剣にやってるからこそぶつかる場所もあるんでしょうね。今では本当にやりやすくなりました。

月並みですが、やっぱり大事なものは、愚直に積み上げる“こと”です。実績を一つずつ積んでいけば、いつか必ず認めてくれる人が現れる。農業を取り巻く環境

は依然厳しいことも多いですが、諦めずに果敢に挑戦していきたいですね。



企業名	かねおく農園
代表者	奥野 成樹
創業年	1903年
所在地	〒582-0023 大阪府柏原市国分東条町4168-3 TEL:072-977-1936
事業	ぶどうの生産・販売、ぶどう狩り、オーナー制ぶどう園の運営、農作業体験事業、加工品事業



2

“勝ち筋”
を見つける

ブックカバーがひらいた、 書店の生き残る道



大阪・鶴見区で1970年に創業した正和堂書店。町の本屋さんながら、そのSNS総フォロワー数は、なんと約30万人にのぼる。

テレビ・WEBメディアにたびたび登場し、出版社とのコラボや数多くの著者が訪れる、異例の個人書店。

そのきっかけとなったのが、来店促進のために始めたオリジナルのブックカバーだった。

潰れかけた家業を、人気書店へと変えた3代目・小西康裕店主の「アトツギ最初の1勝」とは？

バズれどもバズれども……

僕は京都の美大を卒業後、大手印刷会社で販促物の企画・制作に携わっていました。2017年、祖母が体調を崩し、弟が脱サラして家業に戻ることに。そのタイミングで「自分にも何かできることはないか」と、独自のフェアを企画したり、書店の手伝いを始めたんです。会社が副業OKだったので、平日は会社員、週末は書店員という二足のわらじ生活がしばらく続きました。

当時、書店業界そのものがダウントレンドで、正和堂書店も売上は年々右肩下がり。最初はFacebookで自分が読んだ本を紹介していましたが、チャンネルの偏りや更新頻度の低さで、ほぼ見てもらえませんでしたし

た。そこで書店のおすすめや新刊ランキングなど、興味を持ってもらえそうな内容をInstagramで投稿するようにしました。当時は「読書アカウント」がまだ少なかったおかげで、フォロワーは少しずつ増加。続けるうちに反応のある・なしが顕著に出るようになり、フォロワー層に響く本を紹介し続けたところ、半年ほどで1万人まで伸びました。

その後も投稿がたびたびバズり、フォロワーは数万人規模に。紹介した本がAmazonの売れ行きに影響するほどになりましたが、書店購入にはつながらず、肝心の売上は下降を続けました。

次に直接来店の施策として思いついたのが、文庫本購入者へのオリジナルブックカバーの無料配布です。

数年前「約100人のブックカバー展」で自作カバーが即完したのを思い出したんです。

始めるにあたって「費用は自腹」と決めました。本の売上のうち書店の取り分は2割5分、1000円の本で250円です。一方、ブックカバーの制作にはそれなりのコストがかかり、書店側で負担するとなれば当然反対されます。

ブックカバーはSNSで13万いいね！を集め、Yahoo!ニュースにも取り上げられました。話題になりご来店いただくのですが、ブックカバーで赤字になることもあり、嬉しいような苦しいような状況でした。それでも1デザインにつき100枚作り、なくなったら次のデザインを作るというサイクルを3年ほど続けると、次第に正和堂の名物となりました。



小西さんがデザインしたブックカバー

本格的にブックカバーを作り始めたのは2021年。コロナ禍で移動が制限され「書店に行けないのでブックカバーをオンライン販売してほしい」というご要望をいただいたことがきっかけでした。

無料の配布物ですし、売るには在庫を抱える必要がある。最初は抵抗もありましたが、せっかく声をいただいているならばとBASEでオンラインストアを開設しました。引き続き店頭配布もしていますが、こうしてブックカバーは「販促品から商品へ」と変わっていききました。

同じ頃、書店の売上が大きく落ち込むニュースを見て、少しでも業界を盛り上げたいとブックカバーを全国の書店に寄贈するクラウドファンディングをCAMPFIREで実施しました。結果、150万円近い

支援が集まり、47都道府県・262店舗に約10万枚を配布。大きな話題になりましたが、それでも正和堂の店舗売上は微増にとどまりました。

クラファンをきっかけに企業コラボのオフアールやBASEで売上が立ち始めるなど「小さな芽」は育ちつつありました。しかし、下げ止まらない売上を前についに2023年、家族間で「店を畳もうか」という話を持ち上がりました。なんとか店に来てもらいたい一心でSNSアカウントを育て、何度も投稿がバズり、ブックカバーという独自コンテンツやクラファンも形にできた……だけど「ここまでやつてもダメなんか」と思いました。

正和堂書店は祖父が創業した家族経営の書店です。昔は僕も「継いでほしい」と言われていましたが、出版不況で経営が厳しくなり誰も言わなくなりました。書店経営に疲れた家族は気持ちが悪くなり、落ち込んでいたんだと思います。

ですが、幼い頃に父を亡くし、母子家庭で育った僕にとって正和堂は、遊びながら母の仕事終わりを待っていた思い出の場所でした。いよいよ畳むという話でしたがときに「自分はここを残すために本当にやり切ったのか」という思いが強くなり、2023年6月に14年勤めた印刷会社を退職。3代目店主として本格的に書店業務に取り組み決断をしました。



明確な売上目標はありませんでしたが、とにかく「毎年下がりが続いている売上の右肩を上げる」。

最初に取り組んだのは、これまで不定期だった新作ブックカバーを「毎月作る」ことです。狙いは「来店頻度」の改善でした。かつて書店の売上の半分は雑誌で、月に一度の「定期来店」が収益を支えていました。しかしその習慣が崩れたことで来店頻度が落ち、業績は悪化。毎月の新作ブックカバーはその代わりとなる「足を運ぶ理由づくり」だったんです。

転機となったのが2023年8月の牛乳石鹸さんとのコラボです。たまたまポップアップで「カウブランド赤箱」を受け取り「石鹸のブックカバーってかわいいかも」とSNSに投稿したところ、牛乳石鹸の担当者さんの目にとまり、コラボが実現。ウチと同じ鶴見

区に工場があるというご縁も重なりました。

SNSの告知ではそこまで反響はなかったのですが、当日、店の前には長蛇の列。初版として準備した1000枚は、わずか半日でなくなるほどの盛況ぶりでした。この結果を受け、同年11月には全国323の書店で配布を実施。どの店舗でも売上が通常の2〜4倍に伸び、中には「1日で1ヶ月分の売上」を達成した書店もあったそうです。

このコラボは現在も継続しており、昨年11月1日には日本と台湾を合わせ、過去最多となる761店舗での同時配布が行われました。

書店が生き残る道を見つけた私の一勝

牛乳石鹸さんとのコラボは正和堂を多くの人に知っていただくきっかけになりましたが、それですべてがうまくいったわけではありません。大きな反響があっても次の瞬間には新しい波が生まれ、すぐに忘れ去られていきます。だからこそ手を止めず、毎月新作のブックカバーを出したり、フォロワーさんにおすすめの1冊を聞いて店舗にそのコーナーを作ったりと、今もさまざまな企画を打ち出し続けています。

その積み重ねが少しずつ結果につながっていて、例えば一般的に苦戦傾向にある文庫本が正和堂では売上の4割を占める主力商品に。販売数は2022年の月1200冊に対して、現在月6000冊まで増えました。



こにしやすひろ 1986年大阪府大阪市生まれ。京都精華大学芸術学部を卒業後、大日本印刷に入社。メーカーの販促物制作や店頭プロモーションに従事。2017年より会社員の傍ら家業の正和堂書店を手伝う。2021年個人事業として「EC部門『SEIWADO BOOK STORE』」を立ち上げる。2023年正和堂書店に3代目として正式加入。SNSの総フォロワー数は約30万人。企業コラボを含め全てのブックカバーのデザインも手がける。

頑張って本を売ったことで、出版社さんとの関係性も大きく変わりました。以前は発行部数の少ない新刊が回ってこないこともありましたが、今ではしっかりと配架されるようになり、著者の方が来店されることも増えました。品揃えやサイン本などでもお客さんに喜んでいただけています。

最初は抵抗のあったブックカバーのオンライン販売も、現在では月2万枚を売り上げる収益の柱になりました。遠方で書店に來られない方が購入してくださったり、時には海外からのご注文もあります。

潰れかけた個人書店でも試行錯誤を続ければ、企業コラボが実現したり、出版社さんとの関係が深まったり、オリジナルグッズを買ってもらえたりと、次につながる道が見えてくる。そんな実感をもてたことが、

僕にとっての『最初の一勝』だと思います。

僕が常に考えているのは、『新しい本との出会い方』です。SNSの投稿もそうですが、本を手取る前からワクワクする仕掛けを店内に散りばめています。やりたいことはたくさんありますが、まずは『正和堂らしい本屋』をしっかり作っていきたいですね。

思わず写真を撮りたくなるフォトスポットや小さな子どもが座れる椅子、買い物かご一つでも何か面白い提案ができるんじゃないかと日々模索しています。昔の本屋さんって、文具やお菓子やいろんなものがあった、読書好きじゃなくてもふらっと立ち寄れる場所だったと思うんです。正和堂もそんな行くだけで楽しい空間にしたいんです。

カフェの併設やスタイリッシュなリノベーションも考えたことはありますが、お客さんから「親戚の家に来たみたい」「初めてだけど初めてじゃないみたい」と言われることが増えてきて、ああウチはこういう「気取らなさ」がちようどいいのかもしれないと思うようになりました。蔦屋書店さんや台湾の誠品書店さんのような形も素敵ですが、ウチみたいな書店の形があった方がいい。SNSも最初はカッコつけていましたが、続けるうちに「親しみやすさ」こそが正和堂らしさなのかなと思っています。

挑戦できる環境を自分でつくる

新事業のために「バズらせたい」と相談を受けるこ

とがありますが、僕の経験からすると単にバズってもビジネスにつながる人が多いことが多いです。つなげたいならつながるように設計しないと難しい。かといってビジネス色を出しすぎると見てもえなくなる。エンタメ性とのバランスが本当に難しいですね。

一つ言えるのは「伝える」ではなく「伝わる」が大切だということです。自分の好きなことではなく、見てくれる人に寄り添い、共感を生む投稿ができるかどうか。僕たちも本を紹介するときは、読書メーターやレビューを見て「どこが共感されているか」を探ってから投稿しています。

これはSNSに限った話ではなく、ビジネスでも同じだと思えます。闇雲にやってもうまくいかないし、かといって行動しなければ何も始まらない。まずは何



工夫を凝らした正和堂書店の店内

か石を投げてみて、返ってきた反応を自分なりに掴んで、試行錯誤を続ける。その繰り返しなんだと思います。

ウチのように業界自体がダウントレンドだと「残したい」という気持ちだけでは続けられません。何か新しいことを生み出していくしかない。最初からうまくいった挑戦なんて一つもなく、何度も失敗を重ねて、これからの書店の形を模索し続けてきました。

その中で大切だと感じるのは、「試行錯誤でできる環境」を確保することです。いきなり社長になっていろんなことを変えようとしたり、お金を使おうとすると、どうしても従業員さんとのハレーションが起きやすい。だから僕はブックカバの取り組みをクラフアンのタミニングの『SEIWADO BOOK STORE』という個人

事業の別組織に切り分けました。既存事業と並行しながら自由に挑戦を続けられたことが、今につながっていると感じています。

「家業を継ぐ」というのは同じことをそのまま続けるのではなく、進化させていくことだと思うんです。「自分の責任で事業を再構築していく」くらいの覚悟がないと家族やまわりも認めてくれないです。まあ実際、家族に認めてもらえるのは数字が上がった時なんですけどね（笑）。



企業名	正和堂書店
代表者	宮西 正典
創業年	1970年
所在地	〒538-0053 大阪府大阪市鶴見区鶴見3-6-12 TEL:06-6912-0669
事業	書店事業、不動産賃貸事業

胸を張って出せる、 オリジナル商品のヒット



斗六屋は、1926年に京都で創業した甘納豆専門店。2020年、事業の8割を占めていた製造卸から小売事業への転換を目指して開発した『加甘阿甘納豆』が話題に。2022年には中川政七商店とともに作り上げた新ブランド『SHUKAー種菓ー』を立ち上げる。甘納豆を世界に誇る食文化にする、をビジョンに掲げ、和菓子離れが進む現代に二石を投じる4代目・近藤健史社長の、アツツギ最初の一勝とは？

奈良の大仏と同じ重さの恩

「甘納豆屋だけにはなりたくなかった」。中学の頃、同級生から「納豆が甘いって気持ち悪い」といじられて以来、ずっと家業を避けていました。食べたことすらなかったんです。ウチはずっと百貨店などへの卸がメインですが、製造過程で出る「割れ」も地域の方に直販して売り切ってしまうため、家で甘納豆が出ることはありませんでした。

家業とは無縁の研究者になろうと大学院まで進み、微生物の遺伝子を研究していました。転機は就活の時期です。斗六屋は毎年、壬生寺の節分祭に出店するのですが、社会勉強を兼ねて手伝ったところ、3日間で3000人ものお客さんが来てくれたんです。「毎年、

美味しい甘納豆をありがとう」。そう言われて初めて「ああ、いい仕事なんやな」と家業を見直しました。

お客さんから代金を受け取った時「このおかげで今まで好きなことをさせてもらってたんやな」と気づいたんです。後で計算したら、僕の大学院までの学費を稼ぐには、~~▲~~奈良の大仏の重さ~~△~~分の甘納豆を売らなきゃいけないと分かりました。「家業に恩がある」そう思っ
て継ぐことを決めました。

そこから和洋菓子のたねやに入社し、アルバイトを含め3年間、百貨店での販売を経験しました。良かったのは催事や季節イベントなど和洋両方でBOCのニーズを学べたことです。家業はBOBだったので、小売のノウハウが一番弱かったです。

2016年に家業へ戻った時「自分が社長だ」からの気持ちで、家業をどう良くしてやろうかと燃やしました。たねやの感覚で事業を見渡すと「全部足りてない」と感じるんです。包装紙1枚すらない。

先代は2人の伯父なのですが、40年以上続けてきた先代に対し、若造が急に戻ってきて「あれはアカン、これがない」と好き放題言ったので関係は最悪になりました。当時は家業を良くしたくて真剣に向き合ったつもりでしたが、振り返ると僕が悪いですよ（笑）。

製造は先代、僕の担当は販売でしたが、決算書を見ると売上の8割を占める卸の単価が安すぎたんです。

利益率の良い小売を増やそうと地域のマルシェに出店したのですが、砂糖まみれの甘納豆は若いお客さん



に受け入れられませんでした。売っている僕でさえ甘すぎると感じていて、品質に納得がいかず胸を張って売れなかつたんです。お客さんからもらった意見や自分が感じたことを伯父に伝えても変えようとはしない。実際、卸は客先のブランドで売るため味は変えられないし、かといってわずかな小売のために味を調整したものを別に作るのはかなりの手間だったんです。

自信をもって売るには、自分で作るしかない。しかし、教えてもらえるような関係性ではなかつたので、こっそり見て盗んで覚えめました。煮る時間を計ったり、重曹とお湯の量から濃度を割り出したり、データを取って分析する。大学での研究経験が活きました。明らかに伯父の手元を見ているのにそれを黙認してくれたり、原料や設備も自由に使わせてもらえたのは、ありがた

かつたですね。1年ほどでそれなりのものを作れるようになりました。

惨敗で掴んだヒントが最初の一勝

小売を広げる上で壁となつたのは、甘納豆のもつ古びたイメージでした。実際、斗六屋に買いに来られるお客さんの9割が60代以上。甘納豆を続けていくには、若い人にも食べてもらわないと先がないと感じていました。

そんな時、以前旅行に行ったイタリアでスローフードの大会があると聞いたんです。環境や健康に配慮し伝統的な食文化を守るという趣旨で、甘納豆はヴィーガンやグルテンフリー。しかも日本の伝統的なお菓

子と文脈的にはバッチリです。それに海外で評価されればイメージも変わるかもしれない。そう思ってた2018年、挑戦のつもりで世界大会に出品したのですが結果は惨敗でした。「甘い豆を食べる」という食文化がなかったんです。

ならば、世界中で食べられているお菓子は何か。会場を見渡して気づいたのが「チョココレートとジェラート」でした。甘納豆屋って日常的に「これ甘納豆にできるかな」という視点でものを見ているんですが、チョコレートを見てハッとしました。「カカオも豆やん!」。帰国してすぐ、カカオを使った甘納豆の研究を始めました。

それからまもなくしてコロナ禍に入り、百貨店の卸

がゼロに。ウチは借入がなく固定費も安かったのですが、コロナ融資を活用して食いつないでいきましたが、追い打ちをかけるように先代が体調を崩しました。病気になったことで喧嘩にならなくなり、お見舞いに通ううちに関係性は自然と改善。社長業の引き継ぎと並行してカカオ甘納豆の開発に没頭しました。2020年9月に代表に就任し、そのすぐ後にリリースしたのが『^{カカオ}加阿甘納豆』です。

幸運だったのは、完成間近のタイミングで入ったテレビ取材です。以前に京都の頑張ってる若手を紹介する1分半くらいの番組に出たことがあって、そのご縁で「京都知新」という番組に出演することになりました。発売日を放映日に合わせて自社ECで買えるように準備したところ、放送直後からものすごい数の注文



カカオの種菓を仕込む様子

が殺到しました。ECの注文通知音が鳴り止まず、一気に150万円ほど売上が立ちました。店頭小売を1ヶ月閉めて、ひたすら製造と出荷をしていましたね。「自分で考えて作ったものが売れた」これが僕にとつての「アトツギ最初の一勝」です。

その後も別のテレビ番組に取り上げられ、次は3ヶ月閉めて製造するほどでした。「もう今期はいいか」というほど働いたので、商品発送が落ち着いてすぐ石川県のマンスリーマンションを借りました。『加加阿甘納豆』ともう一つ、どうしてもやりたかったジェラート作りを学ぶため、1ヶ月間ジェラートの世界チャンピオンに弟子入りしたんです。

新ブランド『SHUKA 一穂菓』誕生

『加加阿甘納豆』は手応えはありましたが、甘納豆の「古びたイメージ」を变えるには至りませんでした。「カカオ×甘納豆」という新旧の掛け合わせがウケただけで、甘納豆そのものは「古いもの」という認識のままだったんです。

もつと根本的な取り組みが必要だと感じ、2021年9月に中川政七商店の会長（当時）中川淳さんに斗六屋のリブランディングを相談しました。

中川さんにカカオや様々な豆を使った甘納豆、豆乳ジェラートなど自分の構想をすべて伝えました。すると「伝統的な斗六屋と近藤さんの新しい事業を同じブランドでお客様に受け入れていただくのは難しい」と



こんどう たけし 1990年
京都府京都市生まれ。京都大
学大学院で微生物を研究後、滋
賀の老舗菓子店「たねや」に入社。
2016年に家業である有限会
社斗六屋に戻り、製造部から自
社商品での小売業に切り替え
る。2020年9月4代目代表
取締役就任。同年12月にリ
リースした『加加阿甘納豆』が
ヒット。2022年には古く
新しい種菓子ブランド『SHUKA
一穂菓』を立ち上げる。2024
年、『Forbes Japan』「カルチャー
ブレナー」の30名に選出。

新ブランドの立ち上げを提案されたんです。会議の中で中川さんが「甘納豆って分解すると豆と糖、要するに「種」と「糖」だよな」と発言された瞬間、自分の事業に一本筋が通った気がしました。豆はマメ科の種。カカオもフルーツの種。ジェラートに使う豆乳の大豆も種。「それなら種のお菓子で『SHUKAー種菓ー』ってどうでしょう？」と、僕の案が採用されその場でブランド名が決まりました。

そこから伝統的な素材（斗六豆・小豆・黒豆）とグローバルな素材（カカオ・ピスタチオ・カシューナッツ）を合わせた計6種の甘納豆を商品化。さらに斗六屋の隣に、小売とイートインスペースを備えた店舗を新築し、ジェラート工房も作りました。認知と取材を

狙い、オープンの2ヶ月前からクラウドファンディングにも挑戦しました。Makunakeの担当者からは「目標は下げた方がいい」と言われましたが、変な強気が出て150万円に設定してしまっ。途中「50万にしておけばすぐ達成したのに」と不安になりましたが、最終的には243万円ものご支援をいただき成功しました。

本当に怒涛の1年間でしたが、2022年10月6日（斗10）六（6）の日¹に無事ブランドとショップをオープンしました。初年度は『SHUKAー種菓ー』の種菓子（豆やナッツの砂糖漬け）を知っていただくことに集中し、2年目からジェラート、3年目には従来、甘納豆の副産物であったシロップも商品化。

2024年には、あのイタリアのスローフードの大



「SHUKAー種菓ー」のブランドビジュアル

会に『SHUKA』として出場し、前回見向きもされなかった甘納豆を今回は約1000人の方に食べていただくことができました。一番人気はやはりカカオですね。

今、挑戦したいのは本場イタリアのジェラート大会で賞を獲得ことです。甘納豆には世界的なアワードがありませんが、チョコレートやジェラートには世界コンクールがあります。そこでタイトルを獲得ことは、間接的に甘納豆の価値を高めることにつながる。2025年1月の大会では、急遽新設された「健康部門」に慌てて出ましたが、次はしっかり準備をして挑みたいのです。

いい仕事だと胸を張りたい

新事業って「何を信じるか」だと思うんです。僕は家業と甘納豆のポテンシャルを信じています。家業に戻った時、生きる道は2つありました。このまま細く長くやっていくか、融資を受けて新しいチャレンジをするか。本気で甘納豆を後世に残したいなら、今変わらないとダメだと腹を括り、数千万を借入れ、挑戦する道を選びました。

そのおかげでイタリアで『SHUKA - 種菓 -』の甘納豆を食べてもらえたり、店にも海外からわざわざジェラート目当てに来てくれる方が増えてきました。まだ大きな成功とは言えませんが、今までに全くなかった出来事が起こっていることは「事実」です。

かつて卸の時代は1kg・800円だった甘納豆が、『SHUKA-種菓-』では40g・1800円で、約50倍の価格で買っていただけるようになり、年商も僕の入社当時の3倍を超えました。もっとも、借入額が大きいため返済を考えれば経営はまだこれから。試行錯誤の真っ最中です。

今、事業の90%以上が『SHUKA-種菓-』なので、先代や家族の中にもいろいろな思いがあると思います。でも、変わらずお客さんが笑顔になる商品を作っていて、海外から人が来てくれるような店になったことは喜んでくれていると思います。

先代が一番良かった時代と苦しかった時代の両方を見えています。売上が10分の1になるような状況でも借

入をせず耐えてくれたおかげで、今につながっている。だからこそ僕は伝統を残すだけでなく、時代に合わせた挑戦をし続けなければいけないと思います。

ウチのビジョンは「甘納豆を世界に誇る食文化にする」と壮大です。でも、和菓子という伝統の一角を担い、人生をかけてやるからには、次の世代に向けて「この仕事はいいぞ」って胸を張って言いたいですよね。



企業名	有限会社斗六屋
代表者	近藤 健史
創業年	1926年
所在地	〒604-8856 京都府京都市中京区壬生西大竹町3-1 TEL:075-841-8844
事業	甘納豆・種菓、ジェラートの製造・販売

05

大滝工務店 3代目・大滝雄介の最初の一勝

会社の見え方を一変させた、 KAN,MA プロジェクト



「今よりもよくしたい」という人の想いに伴走する大滝工務店。

2021年に完成した住居とカフェを併設した自社の複合施設『KAN,MA』がツッドデザイン賞を受賞。

続く2023年には中小企業庁が選定する「はばたく中小企業300社」にも選出されるなど、

その活動は地元舞鶴を超えて全国から注目を集めている。日本を良くすることが工務店のミッションと語る3代目・大滝雄介社長の「アトツギ最初の1勝」とは？

祖父の生まれ変わりになるう

大学卒業後は大手IT企業に勤めていましたが、父が体調を崩したことを機に家業である大滝工務店へ戻りました。会社の経営状態がよくないとは聞いていましたが、実際には有利子負債が7億円。毎月6000万円の支払いに対して手元のキャッシュは300万円と、潰れる寸前でした。当然、銀行から毎月借りなければ回りませんが「工事の契約書とセットでないで貸せない」「無ければ見積書でもいいからかき集めて」と言われるほど財務は火の車でしたね。とにかく利益率を上げ、出血を抑えるしかない。社内では「最低でも利益率はこれくらい確保してください」「5000円以上の経費は必ず申請してください」と

口うるさく言い続けるうち、社員との関係性は悪化していききました。「腰パンやめましょうよ」と注意したら「は？俺、足短いねん」と返されるような、子どもの喧嘩のようなやり取りまで起こり、社内の雰囲気は最悪でした。

それでも3年目でなんとか1000万の黒字を達成し、4年目には4000万まで回復。業績面では光が見えてきたものの、私は依然として社内で孤立してました。

転機は2012年の創業60周年祭です。ちょうど私自身が結婚して「男は仕事をしてナンボ」という価値観から「家族ってこんなに大切なんだ」と考え方が変化してきた時期でした。ウチの社員はみんな家族を大

切にっていて「お父さんの先輩」のように思えてきました。そこから社員に対して尊敬や尊重の気持ちが芽生え、接し方が変わりました。

もう一つのきっかけは、創業者である祖父の存在です。私が生まれるひと月前に亡くなっていますが、社員の話では「娘さん、元気か？」と家族のことを常に気遣う人で、みんなから慕われていたそうです。それで60周年祭を機に「私は祖父の生まれ変わりになろう」と決めました。心から社員の家族を想える人物になろう、と。

最初は反対ばかりだった60周年祭も、当日を迎えれば地域から700名もの人が集まり、大成功。社員も口々に「やってよかった」と言い、その頃から社内の雰囲気が変わりはじめたように思います。



地元の工務店から地域をよくする工務店へ

仕事では2011年ごろから特需があり、バブル期に父が購入した土地の売却も進んだことで、2014年には借入をほぼ完済。資金に余裕が生まれたことで、ようやく自社の在り方や未来への投資についても考えられるようになりました。

私は2012年から個人で「**KOKIN**」^{コキン}という団体を設立してまちづくり活動を続けており、古民家を改修したゲストハウスづくりや街並みを残しながらコミュニティを育てる取り組みを行っていました。その経験から工務店の役割とは、「空間を通して地域の暮らしの質を高めること」だと思うようになったんです。「地域にこんな場所があつてよかつた」という空間を自分

たちで作ってみよう。そこで、買手手のつかなかつた自社所有の1200坪の土地に、住宅とカフェを併設した「住まいや暮らしを気軽に相談できる場所」を作ることになりました。

2014年にプロジェクトを立ち上げ、社内で「これからこうした空間をつくり、会社のブランドを築いていきます」と説明。かつて腰パンを注意したあの社員をリーダーに任命しました。それを粹だと感じてくれた彼が後日「社長、俺は賛成やけど、みんなは『そんなお金あるなら給料上げてほしい』って言うよつたで」と教えてくれたんです。「なるほど。投資と販管費の違いなんて、普通は分からないよな」と気づき、社内向けの財務講座を開講しました。

「PLとBSの違い」「投資と経費は別物」「給与は
販管費で、今回の9000万は投資」「大きな儲けは
出ないがキャッシュフローはプラスとなり、さらにプ
ランディングにもつながる」「借入規模も有利子負債
倍率の標準範囲に収まっているから適正」――。

もちろん全員が財務を理解したわけではないですが
「社長が本気で考えてやろうとしている」ということは
伝わりました。こうして社内の納得を得ながら構想
から3年後、私たちの「理想の村」である『KAN,MA』
が完成しました。

『KOKNI』もそうですが、舞鶴のような規模の都市
では新しい挑戦がすぐに話題になります。『KAN,MA』
も口コミで多くの方が足を運んでくださり、そこから

メディア取材や講演依頼が増え「ウチも『KAN,MA』
のような空間を作ってほしい」というご依頼をたくさ
んいただけるようになりました。『KAN,MA』によっ
て「大滝工務店っておもしろい会社だよね」と見られ
方が大きく変わったこと。これが私にとっての「最初
の一勝」です。

そこから私たちは「まちづくりまで行う工務店」と
して多くの方に知られるようになりました。採用の面
でも効果は大きく、新卒採用を始めた2018年以降
現在26名のうち9名が20代で、その半数が移住者。今
年も金沢から1名入社してくれました。



自社複合施設『KAN,MA』

私が間違っていました！

『KANMA』以降、設計の需要が増えたことで社内
に企画・設計部が立ち上がり、若い社員が県外から入
社するなど、すべてが順調に進んでいるように思えま
した。

ところが2022年、若手社員5名が一斉に辞める
事態が起こりました。それぞれ個別の理由はありますが
大きな原因は、入社前とのギャップです。取材や講
演が増える中で、私はいろいろなところで「まちづく
りまでやる工務店です」と発信してきましたが、実務
の9割9分は地場の工務店業務。まちづくりを期待し
て入った社員にとっては「思っていたのと違う」とな
るのは当然です。

さらに当時の採用の仕方は、まず私が面接をして、
そのあと他の社員が面接をする形でした。私が誰を採用
するか決めてしまっているので、あとはいわば形だけ
の面接。そうやって入社したまちづくり希望の社員は
「社長案件の子」として見られ、私以外の社員は声を
かけにくく、業務も頼みにくい。次第に社内で孤立す
るようになっていたんです。それに私が気づけず、外
ばかりを見ていたのが最大の原因でした。社員から「社
長、もう外で『まちづくり』って言わんといてくださ
い」と言われたこともありました。

そういうことがあって、今は採用もガラリと変えま
した。現場の人が面接をして「一緒に働きたいかどう
か」で判断してもらっています。私も最終面接はして
いますが、実質決めているのは現場です。



おたき ゆうすけ 1982
年京都府舞鶴市生まれ。大学
卒業後、NTTデータにSEと
して勤務。2007年株式会社
大滝工務店へ入社し、2015
年同社代表取締役就任。本業
の傍らまちを楽しむチーム
『KOKU』を立ち上げ、ゲストハ
ウス宰嘉庵、cafe&bar『LIFE+』
などの改修・運営を行う。自社
のプロジェクト『KANMA』が
2021年「グッドデザイン賞」
を受賞。現在は大工技術の継承・
教育活動にも取り組んでいる。

そしてもう一つ大きな気づきがありました。まちづくり志望の若手が入り、そして出ていった後も会社が安定して回っているのは、ベテラン社員や現場の職人、日々の工務店業務を着実に支えてくれている人たちのおかげだということです。私はみんなを集め、謝罪しました。

「私が間違っていました。以前までの田舎の工務店ではなくなったといい気になっていました。会社を支えてくれている皆さんを見ずに、未来のことばかり見て、足元が見えていませんでした」。そこから社員とともにビジョンの練り直しを始めました。当時のビジョンは「人づくり、まちづくり」「工務店をカッコよくする」「中小企業の星になる」の3つ。会議の中で私が「中小企業の星」とか言うから変な方を見てしま

うんでしょうか？」と言いながら消そうとしたとき「それがあったからここまで来られたんや。消さん」といって社員が言ってくれました。

議論を重ねる中で、お客様が建築を依頼する背景には必ず「この先の人生をよくしたい」という思いがあるという話になりました。住宅なら暮らしを、オフィスなら会社をよくしたい。お客様が求めているのは、「よくなったその先の人生」です。しかし多くの工務店ではいきなり「何の部屋が何m、トイレは何個必要ですか？」という話になってしまう。そこに大きなギャップがあるのではないか。

私たちはご相談や打ち合わせだけでなく、お客様とワークシヨップをしたりしながら「どうよくしたいのか」を一緒に探っていききたい。よくしたいという想い

にじっくり向き合い、伴走する工務店でありたい。こうした意見がまとまり「人づくり、まちづくり」から「よくしたいをカタチにする伴走者^{パートナー}」という新しいビジョンへと変わりました。

工務店がよい住居・よい職場をつくれれば、暮らしがよくなる。よい暮らしが集まれば、地域がよくなる。よい地域が増えれば、日本がよくなる――。工務店って、日本をよくする仕事なんですよ。

業界や地方じゃない。「自分の会社」に「来ないんだ

取材などで「後輩アトツギの方にメッセージを」と言われると、私はよく「20〜30代で高級車に乗るな」って言うようにしています（笑）。

私自身もそうですが、事業はまわりの人のおかげで成り立っています。『KAN,MA』も多くの方が足を運んでくださったからこそ知っていただけだ。そういう意味でアトツギって「応援されるべき存在」のはずなんです。でも、打ち合わせや会合に高級車で来る若手を果たして応援したいと思えるか。もちろん若くして誰もが納得する実績を上げているなら別かもしれないませんが、多くの場合、創業者や先代が必死に築いてきた信用や関係性を使わせてもらっている立場です。だからこそ、私は「自分が特別だと勘違いしないこと」が大切だと思っています。

もう一つ、いつも伝えるメッセージは「業界や地域に人が来ないんじゃない。あなたの会社に人が来ない



んだ」ということです。「業界に人気がないから求人
が難しい」「地方都市には人が来ない」。そんな声をよ
く耳にしますが、私はそれは違うと思います。輝く会
社を作れば地方の中小企業にも人は来る。地方出身者
が4年制大学を出てUターンするとき、なぜ真っ先に
市役所を目指すのか。それは「自分にふさわしい職場
が他にない」と感じるからではないでしょうか。

「業界や地域が……」という前に、そもそも自社の
職場環境はどうなのか。トイレが汚い職場に女性が来
るのか。ビジョンもなく作業員のように働く会社に自
分の一生を預けたいと思えるのか。

「業界が」みたいに課題のすり替えをせず、自分た
ちの課題の解像度を上げて、一つひとつに向き合い解
決していく。これを積み重ねれば、地方でも光り輝く

事業や会社は必ずつくれます。

地方が取り上げられる際、移住者の新しい挑戦が注
目されがちです。それ自体は素晴らしいことですが、
本来地域に付加価値を生み出すのは地場の中小企業や
アトツギのほうに向いています。ヒト・モノ・カネが
最初から揃っているからです。

だからこそ、業界や地域のせいにはせず「ここで働き
たい」と思ってもらえる会社づくりをしていくことが
重要です。そうした中小企業が増えることで、よい地
域が生まれ、ひいてはよい日本につながっていく。そ
の役割を担っているのが、中小企業経営者やアトツギ
だと思えば、すごくやり甲斐ありますよね。



企業名	株式会社大滝工務店
代表者	大滝 雄介
創業年	1952年
所在地	〒624-0853 京都府舞鶴市南田辺126-5 TEL:0773-75-3241
事業	建築設計事業、施工・現場管理業、リ ノベーション・リフォーム事業、空間 プロデュース事業

経営者の目線になる

3



父が認めてくれたこと、
見ていてくれたこと



創業は1887年。今もそのタフな工具箱が現場職人から圧倒的な支持を集めるリングスター。

2020年にはアウトドアブランド『Starke-Fit』スタークフィットを立ち上げ、続く2022年には海洋プラスチックをリサイクルした『対馬オーシャンプラスチックシリーズ』を商品化。環境啓発にも積極的に取り組んでいる。

「箱」を軸にさまざまな事業を展開する次期6代目・唐金祐太の「アトツギ最初の一勝」とは？

アホすぎる！これではアカン

僕が家業に入ったのは、高校を卒業してすぐの2009年。勉強が嫌いで進学はせず、人手不足もあってあまり深く考えずに入社しました。最初の7年間は製造、その後1年間は物流を経験。そして営業に配属されたある日、社長である父に勧められた「なにわあきんど塾」で叩きのめされました。事業について必死で学び続ける優秀な経営者やアトツギたちを見て「自分はアホすぎる。これではダメだ」と痛感し、意識が変わりました。

ただ、アトツギあるあるですが、意識が高くなると自社のアラばかり目につくんです。デジタル化が遅れていて効率が悪いとか、8年も現場にいた僕が突然

「変えよう」と言い出したので、社内では大きな反発が起きました。

そんな中、アウトドア市場に参入する新ブランド『Stake R』ステーキアーをクラウドファンディングで立ち上げようとしたのですが、社長含め全員が猛反対。ですが、僕には業界への危機感もその中で挑戦する新ブランドへの勝算もありました。

リングスターの主力である工具箱の主な販路はホームセンターです。過去20年間で店舗数は1000店以上増えていますが、業界の市場規模はほぼ4兆円で横ばい。しかも売上の約半分は工具関連の市場ではありません。さらにホームセンターは「PB比率を高めていく」とも明言しており、メーカーにとつて厳しい時

代が迫ってきていました。

新しい市場としてアウトドアを選んだのは、アトツギ仲間とのキャンプがきっかけで「この市場は絶対獲れる」と感じました。理由は「キャンプ用といえばこれ一択！」というような収納ボックスが定まっておらず、さまざまなメーカーやホームセンター、百貨ものを代用していたからです。僕たちは「これでいいかの市場」と呼んでいます。用途に特化していない収納用品に必ず存在する「少しの不便」を丁寧に解消すれば、それが新たな定番になる。この知見は、職人の現場ですぐに割れてしまうプラ製の工具箱しかなかった時代に、壊れない工具箱をつくって支持されてきた僕たちの歴史そのものです。



ブランドコンセプトは「かっこいいお父さんをつくる」。荷造り・積み込み・展開をスマートにする収納ボックスです。標準的な道具が収納でき、片手で持てるサイズ。車のトランクできれいにスタックでき、出し入れもスムーズ。椅子や踏み台として使える高い耐久性。アウトドアをより快適に楽しめるブランドです。

ユーザーだけでなく、メーカーの課題もクリアしました。プラスチック製品の開発は金型代が高く、収納ボックスなら本体・フタ・中皿・バックルなどすべてに金型が必要なので、安易に新製品開発はできません。

そこで『Stärke R』は既存の金型を流用し、カラー変更や持ち手の革ベルトの追加など最小限のコストで商品化。さらに方が一、クラブファンで在庫が残った場合に備えてアウトドア専門店への販路を確保するなど、

自分なりにリスクヘッジをした上で「必ず成果を出すからやらせてほしい」と社内を説得し挑戦しました。

結果は、1回目が850万円、2回目は580万円。ともに1000名以上のご支援をいただいてプロジェクトは成功し、その後はキャンプ専門店を中心に全国へ展開できるようになりました。

父が認めてくれた最初の1勝

僕の中での「最初の1勝」は、3回目のクラブファンです。終了3日前に支援額が1000万円を突破したとき、父から「おめでとう」とLINEが届きました。

新事業に一番反対していた父に認められたのが1勝だと思っています。

アウトドアは「運ぶ・収納」で「もっと楽しくなる」
バスケットボックス新サイズ登場
Stärke-R
10,706,872円
931人
終了
終了しました

アウトドアの「運ぶ、しまふ」ここに集まる。圧倒的にタフなボックス&バスケット誕生

「Makuake」で実施した「Stärke R」のプロジェクト

振り返ると、僕は父のことを見ていなかったんだと思います。父だけでなく社員など会社を支えている人たちのことを考えず、まわりのアトツギとの差に焦り、自分の思いだけでぶつかっていました。「まずは父を理解しよう。父を分かっているのには会社を変えてくれ」というのはワガママだ」。

そこから父やまわりの人へ敬意をもって接するようになりました。父は『Stake-R』のクラファンが2度成功しても何も言わなかったけど、実は僕をちゃんと見てくれていたんです。1000万円突破は父の「おめでとう」で初めて知りましたから。

認められたこと、見ていてくれたこと、どっちも嬉しかったですね。今では父と週1で食事をし、月1でお酒を酌み交わします。仲良くなるにつれ、あらゆる

ことが驚くほどスムーズに回り始めました。

先人の土台の上で仕事をさせてもらっているのに、自分の主張だけでぶつかるのは、アトツギとしての覚悟が足りないんだと思います。

『Stake-R』のキャンペーン部門は初年度2020年の売上5400万円、4年間で累計2億円を達成。ホームセンターで1000円の製品と同じ金型の『Stake-R』がアウトドア店では2400円で売れる。コストをかけずに粗利率を上げることができましたが、その金型も先人が作ってくれたものです。

今はキャンペーンが下火になり、売上はピークよりやや落ちましたが事業縮小は考えていません。むしろ「恩返しフェーズ」に入っただと思っています。

アトツギの間では「スケールしない新事業はやめるべき」と言われますが、僕はそうは思わない。『Stake-R』はコロナ禍のブームに乗り、専門店のみなさんのおかげで新しいお客様に知っていただくことができました。次は僕たちが製品を通してキャンペーン本来の楽しさを伝え、文化としてもう一度育てていく番です。

新事業をスケールさせて数億を目指すのも立派ですが、本業の土台を活かしながら、新事業を通して世の中をより良くすることもアトツギの強みだと思います。

本場に社会の役に立つために

コラボをしていたある企業が脱プラ宣言を行い、僕たちにもサステイナビリティな取り組みについて質問

がありました。「私たちは、何十年も使えることでゴミにならない製品を作り、環境負荷を軽減しています。正しく運用すればプラスチックは悪ではない——そう伝えていきたいと思っています」と答えたところ、契約解除になりました。バイオマスプラスチックや植物性樹脂といった「見える取り組み」でなければ社会的インパクトに欠けるということなのでしょう。しかし、僕たちはそれが根本解決にならないことを知っています。

今、プラスチック業界は社会問題が新たなビジネスチャンスになっています。この素材を51%使用すれば石油比率が下がり廃棄が容易になる、環境認証が取れる……。それらを否定するつもりはありません。しかし問題なのは、表層的な取り組みが社会貢献として脚光を浴びることで、経済合理性は低いいけれど本場に解



からかねゆうた 1988年大阪府大阪市生まれ。2009年に6代目候補として株式会社リングスターに入社。2020年にアウトドアブランド「GUTHER」を立ち上げ、クラウドファンディングで2500万円を達成。2022年には対馬の漂着ゴミを使用した「対馬オーシャンプラスチックシリーズ」をリリース。全国での教育活動に加え、同シリーズは大阪・関西万博2025に協賛。中学生と共に登壇するなど活動の幅を広げている。

決すべき困難な課題に光が当たらないことです。

僕たちが取り組んでいる対馬の海洋プラスチック削減プロジェクトも『解決すべき困難な課題』の一つです。毎年、日本海の対馬沿岸に漂着するプラスチックごみの量は約3万㎡。ごみの種類にもよりますが、25㎡プール約60〜100杯分ののぼり、処理費用は年間約3億円です。原料の特定が難しくリサイクルコストが高すぎるために埋め立てているのが現状です。そのまま放置すればゴミは増え、やがてマイクロプラスチックとなって島根・舞鶴・佐渡島へと拡散します。

2022年9月、ご縁をいただいで現地を訪れ、その惨状を目の当たりにしました。僕たちに何ができるかを考え、同年12月には『対馬オーシャンプラスチック

クシリーズ』を製品化しました。

対馬で回収された青いポリタンクやオレンジブイを原料に10%配合し、収納ボックスやバスケットに再生利用。販売1点につきバスケットで100円、ボックスで200円を対馬市に寄付し、ユーザーが間接的に環境に貢献できる仕組みも作りました。これまでに約1460kgの海洋プラスチックを削減、146万円を寄付しています。*

「なぜ10%なのか？」それは単にリサイクルができれば良いわけではなく、事業として回る仕組みの中でなければ継続できないからです。

リングスターは耐久性の高さで信頼を築いてきました。無理に再生プラスチック100%で作って品質を落とすことは、僕たちの歴史もお客様も裏切ること

※2022年12月現在

なる。再生素材を10%配合しながらも既存製品と同等の耐久性を実現できたことこそ、研鑽の証だと胸を張って世に出せると考えています。

一方で、根本解決として海にゴミを捨てる人のいない世界を作るには教育しかないと考え、全国の小・中・高・大学での講義活動にも取り組んでいます。対馬の現状、プラスチックの知識、ものづくりの裏側など事実をきちんと伝え、子どもたちが正しい選択をできるようにする。それが次の世代に未来を託す企業や大人の責任です。

事業としてスケールはしません。でも、本当の意味で社会に役立つ企業であり続けるために実践し続けたと思っています。

100年後の子どもたちに胸を張る

アツギは「100年の目線」を持てる存在だと思っています。僕の行動指針は「ひ孫が誇る行動を成す」。「ひ孫に」ではなく「ひ孫が」です。100年後の子どもたちが「ひいじいちゃん、カッコいいことやってたな！」って誇りに思えるようなことをしたい。そのために、いま全力で胸を張れる仕事を続けていきたいんです。

屋台骨である本業はこれからも研鑽を重ねてしっかりと稼ぐ。粗利を今より高められたら、プラスチックを正しく知ってもらう活動に投資もできます。しっかりと稼いで正しくお金を回す。「愛とそろばん」です。

僕は全力を尽くしますが、おそらく生きてるうちに



対馬の海洋ごみがなくなることはないでしょう。でも僕が始めたことを子・孫・ひ孫が引き継いで成就してくれたり、それでいい。そういうループが100年単位で続いていけば、きっと世の中は良くなります。

講義で触れ合う子どもたちは、みんな想像以上に考える力があるし、優しい。だから僕は、未来は絶対に良くなると確信しています。

環境に限らず、すべてつながっています。もしホームセンターがPBしか扱わなくなっても、日本の工具の良さを伝える店を僕たちが作ればいい。店も「箱」です。ですから、解次次第でそれも僕たちの仕事です。

製造・環境・教育・文化……幅広い事業の中でいろんな人を巻き込んで、リングスターをもっと大きくしたいんです。そうなればより多くの人に手を差し伸べることができる。

先日、子どもが父兄参観で「10年後、リングスターで働く自分」の絵を発表してくれました。『アトツギだから』ではなく、『リングスターがカッコいいから』だと。我々の拠点がある生駒市には息子のように「リングスターで働きたい」と言ってくれる子どもたちが大勢います。これからも100年先の子どもたちが笑っていられるような事業を展開していきたいと思えます。



企業名	株式会社リングスター
代表者	唐金 吉弘
創業年	1887年
所在地	〒536-0023 大阪府大阪市城東区東中浜3-19-16 TEL:06-6961-0883
事業	工具収納用プラスチックケース、スチールケース、バッグ、アウトドア収納ボックスなどの製造および販売

会社を潰しかけて芽生えた、 経営者の自覚



1985年、空調設備のメンテナンス会社として創業したセーバー技研。

その後、設備工事・メンテナンス・エネルギーのマネージメントと供給へ事業領域を拡大してきた。

「コンプロマリット経営」を掲げ、総合建設業を目指してM&Aにも注力する同社が描くのは、2050年に売上高1000億円・事業数100件、という大きなビジョンだ。

2代目・中村拓郎社長の「アツギ最初の1勝」とは、

V字回復のはずが債務超過に

セーバー技研は、私が生まれた年に父が立ち上げた空調設備のメンテナンス会社です。大手電機メーカーの下請けとして業績は安定していましたが、取引先が限定され事業に広がりが出にくく構造でした。そのため父は、M&Aや中国進出など新事業にも取り組んでいたのですが、上手くいかず、事業拡大に伴ってかさんだ人件費でセーバー技研の業績は悪化し、社員の数数をリストラせざるを得ない状況になりました。父は責任を取って代表を辞任。私は当時、大手住宅設備メーカーから家業の子会社に入って2年目で、経営実務を担当していましたが「会社を頼む」と父に言われ、2013年に28歳で代表になりました。

有望な若い社員が辞めていくなど辛いこともありましたが、幸いメンテナンスの仕事は安定していたので、人員の適正化ですぐに黒字化できました。ただ、メンテナンスはメーカー依存の受動的なビジネスで業務制約も多く、自社の価値を打ち出せないことに課題を感じていました。

そこで立ち上げたのがメンテナンスと親和性の高い設備工事部門です。顧客ゼロからの挑戦で3年間は利益が出ず、メンテナンス部門に「食わせてもらっている」状態。「社長、いつまで続けるんですか？」と社員に言われたこともありましたが、しかし、テレアポなど地道な営業活動で工事部門が軌道に乗り、会社の売上も父の時代のほぼ倍になりました。

当時は大手サブコン（設備会社）の下請け案件を数多く受注したことで工事部門は急成長。しかし、売上は伸びているにも関わらず、なぜか一向にキャッシュが増えないんです。

個別案件を精査すると、ほとんどの仕事が赤字。部門の成長スピードに原価管理がおいつかず、売上を追って無理な工事を引き受けてしまっていたんです。加えて父の時代から借入体質によって「借入と返済でキャッシュが回っているように見えてしまう」状態だったことが重なっていました。

気づけば借入4億円で債務超過。人員が膨れ上がっていた工事部門を中心にまたもリストラせざるを得ませんでした。今度は私自身の判断ミスが原因だった



め、社内では完全に孤立。社内の雰囲気は最悪で、組織は崩壊寸前でした。「昼むか売るか……」いつもは前向きな私も、このときばかりは眠れない日が続きましたね。

自分が潰しかけたことで経営者になれた

潰れかけた会社を継いだ以上、まず考えるのは「潰さないこと」。そのために利益を最優先するのは当然です。ただ、事業が軌道に乗った後もその感覚が抜けないと、仕事の目的が「売上を上げること」だけになってしまふ。そうなると人間関係はどんどん希薄になり「何のためにやっているのか」を見失う。業績は上がっているのにやり甲斐はなく、ただ毎日が忙しいだけになつてしまふんです。

当時の私は、パーパスは綺麗事で数字が上がらなければ意味がないと考えていました。しかし、目的がなければ正しい判断ができません。「この仕事は受けるべきか」「この価格は適正か」「この手間をかける意味はあるか」。判断基準が曖昧なまま案件を積み重ねれば、赤字になるのは当然でした。

もちろん、パーパスを掲げれば食えるようになるわけではありません。収益構造の見直しや原価管理を徹底しなければ会社は立ち行かない。

ただ、組織は「人」で成り立っています。給与だけで満たされるわけではなく「このために自分は働くんだ」という目的があつてこそ、やり甲斐が生まれ個々の能力が発揮されるのだと気づきました。



セーバー技研の
パーパスビジュアル

そこで経営陣と1年かけて研修や合宿を重ね、パーパス・ミッション・ビジョン・バリューを策定。その指針に沿って経営戦略を再構築したことで業績は徐々に回復し、社内の雰囲気もずいぶん良くなりました。

私にとって「最初の一勝」を決めるのは難しいです。大型受注や業績向上など短期的な視点ではあるかもしれませんが、成果もミスも現在進行形の挑戦の過程。事業に区切りがないので「勝った・負けた」という感覚がないんです。ただ「会社を潰しかけた自分が、会社の存在意義を見つめ直し、再起の方向性を定めたこと」。そこで本当の意味で経営者としての自覚が芽生えたのは間違いありません。

パーパスは掲げただけでは定着しません。現場には「会社の目的」と言われてピンとこない社員もいます。だから今も年に3〜4回研修や合宿を続けています。例えば研修で「年収いくらほしい?」と聞くとみんな「1000万円」とか答えます。「じゃあ労働分配率33%なら粗利は3000万円必要だけど、今の事業で届きそう?」と掘り下げていく。

「何をしたらいけるのか?」「そもそも今の仕事の単価っていくらだろう?」「これができるようになれば、これくらい単価を上げられるんじゃないか——そんなふうに個人の目標から考えてもらうことで、パーパスと日々の仕事結びついていきます。

全員がパーパスに向かう組織になるには時間がかかります。しかし、考えるための環境をつくり、そこで

生まれた利益を正しく使うためには「会社の目的」は不可欠です。建設業って人が集まりにくい業界なのですが、パーパスに共感して来てくれる人が増えているなど、採用面でも良い変化が出ていますね。

業界構造を本気で変えるための1000億円

セーバー技研は「2050年に売上高1000億円・事業数100件」をビジョンに掲げています。それを実現する戦略が「土俵を増やすこと」です。

空調設備から始まった工事部門に、電気・給排水を加えると競合が減ります。現在、電力小売も手掛けており、工事・メンテナンス・エネルギー共有まで一社完結で提供できる会社はほとんどありません。10〱

100億規模の製造業案件では通常、これらを別々の会社に発注しますから、私たちのワンストップ体制は大きな価値になります。事業の起点は常に「お客さまの課題はどこにあるか」というマーケットインの視点です。

さらに今、建設会社のM&Aを進めています。建設業界の構造上、設備は作業工程の面でも下請けという立場の面でも後回しになりやすい。ですが、設備をきちんと考えていない建物は、5年後・10年後のメンテナンスで問題が発生してしまう。結果、困るのはお客さまです。最初から設備のプロが関わることができれば、お客さまにとってより良い建物が提供できる。業界構造でそれができないなら、自分たちが建てられる

ようになればいい。私たちが総合建設会社を目指す理由はここにありません。

1つの土俵にとどまれば価格競争になります。しかし、できることを掛け合わせクロスセルで事業を展開すれば、競合は自然といなくなります。加えて私たちはゼネコンの下請けもしておらず、業界団体にも所属していません。特定のしがらみがないからこそ、ビジョンに沿って自由に事業を広げられます。逆に言えば、自由にやりたかったら、自分で土俵を作って強くなるしかないんじゃないでしょうか。

サーバー技研の昨年の売上は14億円。そこから1000億円を目指すという「すごいですね」と言

われますが、大切なのは逆算です。ウチの成長率目標は毎年125%。105%は「今の延長線」で届きませんが、125%は思考も事業モデルも変えないと届かない領域です。「どうすれば125%に届くのか」を真剣に考えるからこそ、新しい挑戦が生まれる。今期は現在116%ですが、105%目標だったからおそらくここまで来ていません。

これは利益のためではないんです。売上10億ちょっとの会社が何を言っても現実は大きく変わらない。本気で業界構造を変えるには影響力が必要です。1000億円は夢ではなく、目的から逆算した必然です。

そして、事業数100件というのは「100人のリーダーを育てる」ということでもあります。社員が「自



分のやりたいこと”を掲げられる会社をしたい。優秀な人は成長できる環境でないなら辞めていきます。だからこそ「ここにいれば成長できる」と感じてもらえる会社であり続けなければならぬ。最終的には、社員の自己実現と会社の目的実現が同じ方向を向ける組織になれば一番いいですね。

いかにワクワクできる環境をつくれるか

若いアトツギによく相談されるのが先代との関係性です。私も戻った当初はよく衝突しました。「会社を良くしようとしているのになんで反対するんだ」と思っていました。単にコミュニケーションが足りてなかった。父が何を大切にしてきたかを理解していなかった

んです。

先代でもあり親でもあるって独特な関係ですが、向き合わないのは一種の逃げですよ。だから今は重要なことを会議の前に伝えたり、意図を丁寧に伝えるようにしています。私は基本、自責思考です。「父に理解してもらうには何が足りないか」。問うことで行動が変われば、父の態度も変わってくる。結果として、やりたいことができる会社になっていくんです。

やりたいことじゃないとワクワクできない。そして経営者がワクワクしていなかったら、会社は絶対に伸びません。苦しい現状の中で経営者が「そういう業界だから」と思考を止めてしまえば、構造はずっと変わらない。変えるために「下請けから脱却する」「それ



なかむらたたくろう 1985年
兵庫県神戸市生まれ。2013
年、セーバー技研株式会社の2
代目代表取締役就任。既存の
設備メンテナンス事業に加え、
工事やエネルギーマネジメント
など事業を拡大。パーパスすべ
ての人が未来に希望を持てる社
会の実現を掲げ、2050年ま
でのビジョンとして、100の
社会課題解決事業の創出、信頼
価値1000億を目標にして
いる。現在は電力小売とソーシャ
ルセクターへの寄付が一体となっ
た「ENERGY GIFT」を展開し
ている。

にはできることを増やして元請けを目指す」と方針を決め、社内育成か技術職の採用か、と考えるのが経営者です。

もちろんどこを目指すかは自由だし、正解はないです。ただ、アトツギでいえば「自分は40年やってきたけど、子どもには継がせたくない」って、自分のキャリアの否定じゃないですか。会社の未来に一番ワクワクしている人が経営者であるべきだし、もしウチで私よりワクワクしてる社員がいたら、その人が経営した方が良い。

「ワクワク」って勝手には生まれてきません。ワクワクしている人の中に身を置くことでしか生まれてこない。私自身、28歳で経営者になってから、多くの先輩経営者に学ばせていただきました。100億・

1000億の経営者と話していると「1000億目指してんの？俺1兆やで」とか言われる。「自分って小さいなあ」と思いながらもエネルギーをもらえるし、もっと視座を高く持とうと思えます。

経営者はどうしても会社を守る方向にいきがちです。それも大事だけど、同時に「自分が前を向ける環境をつくること」も経営者の仕事だと思います。社長をやる機会なんてそうそうないから、自分が一番ワクワクできる方へいくほうが、きっと面白いですよ。



企業名	セーバー技研株式会社
代表者	中村 拓郎
創業年	1985年
所在地	〒657-0862 兵庫県神戸市灘区浜田町1-1-31 TEL:078-854-7175
事業	コンストラクション事業、エンジニアリング事業、エネルギーマネジメント事業

家業から企業へ

4



1883年、大阪で創業した老舗ごま専業メーカー和田萬。原料の99.9%を輸入に頼るごま業界において、国産ごまの使用量はトップシェア。また、自社農園での国産ごま栽培にも注力する一方、2011年からは輸出を開始。

その積極的な取り組みが評価され、2020年「農林水産省食料産業局長賞」を受賞した。

「世界中に本当のおいしさを届けたい」と語る5代目・和田武大社長の「アトツギ最初の一勝」とは？

ウチの会社、なかなか面白いな

今の本社がある場所は、もともと私たち家族の住居兼仕事場で、幼少期から生活の中に家業がある環境で育ちました。当時は4代目の父とその弟である叔父の2人が中心。父は学校を出て家業に就き、ごまの焙煎技術を確立した職人。叔父は映画会社に勤めてから家業に戻ったユニークな経歴の持ち主で、経営や渉外、商品開発などを担っていました。

大学で進路を考える時期になり、ぼんやりと「長男だし継ぐのかな」と思いながら叔父に相談したところ「家業に戻るのはいつでもできるが、外の会社で働くタイミングは一生に1回しかない。何か自分のやりたいことを考えてみたらどうだ？」と言われ、産経新聞

に入社しました。新聞社では4年半ほど地方で記者をして、そこから大阪本社の「整理部」に配属されました。整理部とは、記者の原稿をもとに見出しやレイアウトを考え紙面を構成する内勤の部署です。その傍ら時間に余裕のある時は他部署の手伝いでちょっとした街の記事や連載を書くこともありました。

ある日、デスクから「ここ、取材に行ってくれ」と言われたのが、和田萬だったんです。デスクが家業だと知っていたのかは分かりませんが、ともかく叔父に取材をしました。

私は当時、家業がどんなことをしているのか詳しくは知らず、興味もなかったんです。中小企業といえば、景気が悪くなったときに作業服の下にネクタイを締め

た社長さんが出てきて「もうやってられませんか」とメディアにぼやいてるくらいのイメージしかなかった。「大変な仕事してはるなあ」と他人事みたいに思っていたのですが、実際に家業を取材してみると、規模は小さいですがなかなか面白いことをしていると感じました。新事業への挑戦もしているし、業績も伸びていました。すごく可能性を感じたんですよ。

そこからちよくちよく叔父に「もうちよつと教えて」と聞く機会が増え、取材から半年後に新聞社を辞めました。

新聞社の仕事は面白かったのですが、大企業って自分が意思決定しなくても回りますよね。それに新聞社って「誰かの物語」を伝える仕事なので、自分が主役ではないんです。対して家業の代表になれば、自分



現在の和田萬直営店「萬次郎蔵」

で決断し責任を負うという意味で主役になれるかもしれない。どっちが楽しそうか考えたら、私は「主役の人生」がいいなと思ったんです。

ただ、いざ戻るとなればいろいろ考えるわけです。「もし自分の代で潰してしまつたら？」「何十年かを費やして現状維持だったら？」「そんな結果で終わつた時に自分の人生に意味はある？」というような漠然とした不安ですよ。何か自分を納得させるヒントがほしくて「ちょっと海外行ってくる」と一人旅に出ました。インドやチベットなどを回り、違う文化に触れる中で「立場に縛られず、好きなことをやっていいんだ」と気づきました。勝手に「後を継ぐならばこうしなればならない」みたいな固定観念があつたんです。

結局、自分の中で腑に落ちるまで一年半ほど旅をして帰国しました。まわりは2週間くらいで帰ってくると思つてたみたいで「えらい長かつたな」って言われましたけど（笑）。

日本企業が海外で苦戦する理由

家業に戻つて最初の3〜4ヶ月は製造現場に入り、そのあと叔父の下で営業・総務・開発、取材対応含む渉外など実務全般を学びました。入社から2年半が経つた2010年の末、叔父が退職します。その年の初出勤日に「今年で定年やから辞めるわ。引き継ぎするからよろしくな」って。役員だから定年とか関係ないんですけどね。叔父はやりたいことをする人でした

から、自分がいることで私の邪魔になつてはいけな
いと道を譲ってくれたんでしょね。そこから会社に関
わることもほぼなくて。こうして2011年から、私
が実質的な経営を担うことになりました。

私の代で取り組みたかったのが「輸出」です。ごま
は日本だと何かにふりかけるか、ごま和えくらいで用
途が固定化していますが、海外ではほとんど使われて
おらず、新しい提案ができると考えたからです。

まず着手したのが「製造工場の仕組み化」。当時の
現場はルールや仕組みというものが存在せず、職人の
「個人技」の集まりでした。食品の製造については考
えるべきことが2つあります。1つは品質、もう1つ
は食品安全です。品質は一言で言えば「おいしいかど
うか」、食品安全は「食べてお腹を壊さないか」。この

2つを満たさないと食品は売れていかないんです。

私たちが弱かったのは「食品安全」でした。個人技
で、すごく美味しいごまを作ることはできました。し
かし万が一、石やゴミが入っていたり、変色してカビ
ていたとき、再発を防止する仕組みがなかったんです。
お客さんから「次は大丈夫ですか？」と聞かれた時に
「もしかしたら入るかもしれません」としか言えない。
これは非常に怖いことです。それで当時まだ珍しかっ
たISO22000の認証取得を目指して、その基準に沿っ
て製造の仕組み化をしていきました。

ルールのないところにルールを作るのは大変で、製
造の社員全員が嫌がりました。父からは「それやっ
たらおいしくなるんか？儲かるんか？」と聞かれてね。
今だったら「おいしくなるし、儲かる！」って即答で



ISO22000を取得している和田萬
八尾工場

きますが、当時は自分の中できれいに理屈が通ってなくて黙り込んでしまいました。それでも輸出への思いは強く、安定した製造は欠かせない要素だったので、2年ほどかけて認証取得しました。

今考えても、これはすごく正しかったと思います。日本と海外はマネジメントの考え方が根本的に違うんです。例えば、日本はみんなポイ捨てしないのが当たり前なので道はそこそこきれいです。でも、海外はいろんな人がいるので「ポイ捨てしたら罰金です」という明確なルールがないと道はきれいにならないんです。日本人が海外で商売する時に「みんな真面目に頑張ってるんで）ウチの商品は安全ですよ」って言っても信じてもらえない。海外の基準に合わせてルールを作らないと、そもそも商談のテーブルにすら上がれない

ですね。それを客観的に保証するのがISO22000のような国際規格です。日本企業で輸出に苦戦しているところは、こういう意識のギャップを理解して仕組みを作れていないというのが原因の一つだと思います。

三ツ星シェフが認めた最初の一勝

輸出に関しては、意外にも最初の注文はすぐにももらえました。2011年の末、海外の輸入業者が開催した商談会で小さな注文が取れて「商品ってこうやって直接売れるんや」って。ただこれは1度きりのラッキーパンチで、そこからスムーズにはいきませんでしたね。やっていく中で分かるのですが、輸出には現地の輸入業者が不可欠なんです。

例えば私たちがエチオピア産のコーヒー豆を現地から直接買うと送料も高くつきますよね。輸入業者がまとめて仕入れ、国内に流通させるから適正価格で買えるわけです。ごまも同じで、その国で販売網をもつ業者と契約していないと商品は届けられないんです。その相手がなかなか見つかりませんでした。

そんな中、2013年に起こったある出来事が私の『最初の一勝』です。

輸入業者との出会いを求めて、レストラン関係者がよく参加するフランスの展示会に出展した時のこと。会場を回っていたフランスの三つ星シェフがウチの商品を試食して「これ美味しいね、買えるの?」と喜んでくれたんです。残念ながらその時は輸入業者がおらず販売できなかったのですが、これは嬉しかったです

ねえ。

日本だと営業の付き合いや信頼関係で買っていただけけることもありますが、海外は一切の忖度がない。「おいしいか・おいしくないか」だけの世界です。そこで最高峰の人に「おいしい」「買いたい」とまで言ってもらえた。「ああ、これは海外でも通用するんだ」と、ものすごい自信になりました。そのあとも輸入業者を見つけるのに苦労はしましたが、この出来事は力になりましたね。

2014年ごろから海外展開が安定し始め、今ではアメリカ・ヨーロッパ・アジアなど13カ国に輸出しています。これまでは『ごま商品』を売ってきましたが、これからは『ごまを通じた文化』を売っていき



いんです。ごまを使った日本料理や和田萬の得意とする焙煎技術を他の食材に応用した商品などです。その発信拠点として、2011年には本社敷地内にある築300年の蔵をリノベーションしてショップに、2023年には人や文化の交流ができるカフェ『IRUJERU』^{イールジャー}をオープンしました。

「世界中に本当のおいしさを届ける」という和田萬の理念を実現していきたいと考えています。

最善を選ぶためのリーダーシップ

よくアトツギの方に「後を継ぐ前に何をしておくべきですか？」と聞かれますが、私は「必ず家業と違う仕事をしておいたほうがいいですよ」と答えています。

これには理由があって、これまでのアトツギは学校を出てすぐ家業に入るか、取引先で修行して戻るのが王道でした。経済が右肩上がり、家業の延長線上で商売が広がった時代ならそれでよかったです。

でも、今はそれをしてはいけなと思っています。人口は減り、情報はオープンになり、秘密のベールに包まれた一子相伝の技術も簡単に模倣される時代。親の世代よりも会社を続ける難易度は格段に上がっています。だからこそアトツギは、家業にはない知見や技術を持ち込み、会社を生まれ変わらせる必要がある。そうでなければ続かないと思っています。

ただ、難しいのはその伝え方です。いくら跡取りでも戻った時点では「よそ者」です。いくら会社のため



わだ たけひろ 1976年大阪府大阪市生まれ。神戸大学経営学部を卒業後、産経新聞に入社。家業の取材をきっかけに退社。1年半のバックパッカー生活を経て2008年株式会社和田萬に入社。2011年より実質的な経営を担いながら、輸出事業にも注力。2018年より5代目代表取締役就任。2020年輸出への取り組みが評価され「農林水産省食料産業局長賞」を受賞。2023年には本社一階にカフェ『IRUJERU』がオープンした。

だとしても、古参の従業員に「俺がトップや。明日からこうせい」と言えば、当然反発が起きますよね。会社が一つの家だとするなら、大切なのは「これから一緒に住みやすい家にしよう」という目的を共有して少しずつ合意を形成していくことだと思います。

例えば「こんな便利な電気ポット買ってきたよ」と言っても、最初は「今ある手押しポットで十分ですよ」って拒否されるかもしれない。でも「一度使ってみて。便利だから」と体験してもらえば「……いいね、こっちにしようか」となる。結局、みんな「会社を良くしたい、心地よく働きたい」という思いは同じなんです。

「これまではこうだった」「いや、新しいやり方のほうがいい」。それぞれアプローチは違っても「会社を

どうしていききたいか」という大きな方向性さえ共有できているれば「古参」とか「よそ者」とか関係なく「その時一番ベストな選択」を共に選べるはずですよ。

上から押さえるのではなく、互いを尊重し合い、目的のために最善を選べる関係性を作るのが、アトツギに必要なリーダーシップなんだと思いますね。



企業名	株式会社和田萬
代表者	和田 武大
創業年	1883年
所在地	〒530-0046 大阪府大阪市北区菅原9-5 TEL:06-6364-4387
事業	ごまを主とする食品の製造加工 および販売事業

“僕らの旅はこれでよかった”
そう思えたアワード受賞



A1、システム、DXから工事や資材販売まで、電気設備に関するあらゆるソリューションを手がける井上株式会社。

すべての経営判断を、毎日がちゃんと幸せで成長するいい会社をつくる。という一点において行う独自のスタイルが、いま注目を集めている。その取り組みは高く評価され、「京都経営品質賞 優秀賞」をはじめとする数々のアワードを受賞。

信頼を原資とする「信頼資本経営」を実践する3代目・井上大輔社長の「アトツギ最初の一勝」とは？

沈みゆく船を継ぐ運命

「負債20億円、債務超過10億円」。2003年、29歳の僕が継いだ家業の状況は、まるで沈みゆく船のようでした。多額の負債に加え、社内のモラルは崩壊。敷地内にはガムが吐き捨てられ、小口現金や備品の紛失は日常茶飯事。社員同士が悪口を言い合うような荒んだ組織でした。

元凶は、父がバリ島で展開した観光事業の失敗です。本業の信用で借りた資金を湯水のように注ぎ込み、本人は年間350日をバリで過ごす生活。僕は大学卒業後、父に言われるままロンドンでホテル経営を学び、バリのホテルを手伝いました。しかし現場で見たのは、事業の体を成していない素人経営と聞く耳を

持たない父のワンマンぶり。

そんな状況が3年続いたある日、ビザの関係で滞在していたシンガポールのホテルで、僕は「明日バリに帰ったら、親父に辞めると言おう」と決意しました。ところが翌日、バリに戻ると父の姿はありません。僕が決意したその夜に動脈瘤で倒れ、すでに閑空へ緊急搬送されていたのです。しばらくして日本にいる専務から電話で突きつけられたのは「親父さんの借金で会社が危ない。大輔君が戻ってこないと潰すしかない」という現実でした。

メインバンクからの追加融資の条件は「代表交代と外部コンサル会社の支援を受けること」。あまりの巨額負債に頭を抱え、当時結婚を考えていた彼女（今の妻）の父に相談しました。「それは君の運命だから、

やるしかないよ」。メガバンクの支店長を歴任した義父の言葉に背中を押され、僕は井上株式会社を継ぎました。

とはいえ、経営も電気も全くの素人。「ワシがやるからハンコだけついでくれ」という専務の強烈なトップダウン経営を横目に、僕は借金返済に奔走しながら財務を学ぶ日々を送りました。

そして2009年、事件が起きます。贈収賄の疑いで警察が本社にガサ入れに入ったのです。原因は社員による私的な会社資金の不正流用と接待でしたが、会社は社会的信用を失い1年間の指名停止処分を受けました。債務超過でただでさえ明日をも知れない状況での不祥事。厳しく目を光らせていたはずの専務は心が



折れ、「後始末は大輔君がつけてくれ。社長やる？」
と言ひ残し、経営から退いてしまいました。

実質のリーダーを失い、倒産寸前。しかし謝罪に回
る中で驚いたのは、顧客の多くが「頑張れ！」と応援
してくれたことです。社内では態度の悪い社員たちも、
お客様に対しては誠実な仕事をしていたのです。

ある夜、不安で帰宅できず会議室に残っていた社員
たちが、重苦しい空気の中で「こんなはずじゃなかつ
た」とこぼしだしました。その時、僕は心底申し訳な
いと思いましたが。彼らは会社にコミットし誠実に仕事
をしてくれていた。会社が悪いのは父のせいでも事件
のせいでもなく、この6年間リーダーとして僕が何も
してこなかったからだ、と。

自分の至らなさに気づき、もう一度生き直すために

考えたのは「何を原資に生きるか」です。「井上大輔
という人間は、最後に何を大事にするのか？」を自問
し続け、出た答えは「みんなに恩を返すこと」でした。
会社を良くするだけでなく、一緒に走ってくれる人が
幸せになることこそ、僕が継いだ意味なんだ。

そうして2011年、僕は社員を集めて『第二創業』
を宣言します。「こんな未熟な僕ですが、会社をつく
り直したい。毎日が幸せな会社にしませんか？」それ
は、僕自身が変わるから一緒に旅をしてほしいという
社員へのリクエストでした。しかし、反応は冷ややか。
「社長、何言うてんの?」。先代が会社をダメにし、今
度は3代目が「幸せ」とか言い出したと、みんなドン
引きしていたんだと思います（笑）。

人を変える環境づくりこそマネジメント

孤独なスタートとなった『第二創業宣言』ですが、僕はそこから2年で「別の会社」といえるほど社内の人をグランドデザインを根本からつくり変えました。

その中で最も心を砕いたのは、新しい取り組みを、いつからどのレベルでやるかです。昨日まで現金がなくなるような環境だったのに、急に高尚な変化を強制してもストレスがかかるだけ。チームの成熟度に合わせてどうやってみんなを質を高めていくか。その「旅のデザイン」には特に配慮しました。

僕、理想の環境に行き着くまで20年かけるつもりでいたんです（笑）。

そのうちの1つが「アイデア提案活動^{*}」です。「誰が何を提案してもいい。お客様や自分たちが働きやすくなるアイデアを出してください」というものですが、案の定、社員の反応は「はあ？」です。主体性を求められたことがないので戸惑っていましたが「出せ出せ」と言い続けると、少しずつ声が上がります。僕はそれから一つひとつを徹底して丁寧に扱い、必ず1ヶ月以内に返答し、良いものは即採用しました。

するとみんな「環境って自分たちで変えられるんやな」と気づくんです。職場が汚いことに気づいても、変えられると思わなければ汚いまま。しかし「変えられる」と知った瞬間、人は自ら片づけ、環境を整え始めます。

^{*}現 | デアスパイラル

「人間は環境と経験の生き物」です。植物は与えられた環境にどう適応するか選べませんが、人間は自らの手で環境を耕すことができます。自分で環境を良くし、そこから良い養分を吸って成長する。その循環が生まれれば、いつか必ずパカッと花が咲く。

『iデア提案活動』は「気づきの見える化」なんです。何かに気づいても、一人でやれば「本人の物語」で終わってしまう。でも、シェアすれば「みんなの物語」になるんです。「それええな」「それならこっちの方がもっとええで」と循環が生まれ、結果的に環境はどんどん良くなっていきます。

だから僕の仕事は「観察」なんです。「早く咲け」と急かしたり、無理に栄養剤を打ったりしない。それをする「社長が与える影響に反応する」習慣が生まれ

れてしまう。世間ではそれをマネジメントと呼びますが、僕は「環境がその人に影響を与える」ことこそがマネジメントだと定義しています。だからあの宣言の日以来、僕は指示出しを一切やめ、ひたすらみんなと「環境」を耕すことに徹しているんです。

幸せなほうを選んだ結果、幸せになっていった

僕たちは「正解」を求めません。「それは正解か？」と問い詰めると人は動けなくなってしまうから。それよりも「今より良くなるかも？」という誰かの主観的な気づきを信じて、みんなが自由に発言し、薄い生地を重ねるように変化し続ける。これを『ミルフィーユ経営』と呼んでいます。変化の目的は、自分や仲間、



お客様や地域の「みんなの幸せのため」。向かう先さえ間違っていないければ、登り方は下手でも組織は当たり前前に良くなっていくんです。

「みんなの幸せ」を第一に考えるから会社が細かいルールを決めなくても、社員が互いを気遣って全員がマックスで有休を取れるようになっていきます。コロナ禍で物流が止まり売るのがなくなった時も、一人ひとりが「今、何ができるか」を懸命に考えてお客様と向き合った結果、コロナの3年間でもずっと増収増益でした。

今トヨタさんとお仕事をしているAI事業も、元は成績の悪かった営業担当が「お客さんに相手にされた」と勝手に始めたものです。役員は「迷走や」と止

めようとしたのですが、本人の熱意を信じて任せたら特許まで取ってしまった。そんなふうには「こっちの方がみんな幸せだよ」を選び続けた結果、僕が継いでからの12年間で限界利益は倍、給与は1.6倍になりました。

「みんなで幸せになろう」と旅を始めて7年。成果は出て「本当にこれでいいのか」と不安だった社員が、ようやく自分たちの歩みを肯定できたのが2018年の「京都経営品質賞 優秀賞」の受賞です。みんな「ああ、こういう旅もいいんや」と心から思えたこと。これが僕の「アトツギ最初の一勝」です。

ただ、審査員の方に「革新的組織の『入口』に立っている」と言われた時は「まだ入口かよ!」と思いましたがどね(笑)。その「もっと頑張れ」という言葉



いのうえだいすけ 1974年京都府福知山市生まれ。大学を卒業後、イギリス留学を経てインドネシア・バリ島のホテルに3年間勤務。父の病倒を機に、29歳で井上株式会社3代目代表取締役に就任する。20億の負債や社員の贈賄事件といった逆境の中、働く一人ひとりが幸せな会社経営を目指して2011年に「第二創業」を宣言。地道な取り組みが実を結び、2018年「京都経営品質賞 優秀賞」をはじめ、数々のアワードを受賞する企業へと導いた。

を受け、2020年に10年ビジョン『happy spiral』を策定。これまでやってきた環境づくりや制度をもう一度つくり変えることにしました。

例えば環境づくりのキーワードは「脱力と経験」。スポーツの良いプレーはリラクセスした時に生まれるんだから、職場でも「とにかくヨダレを垂らすくらい脱力できる職場とは？」をみんなで大真面目に考える。そんなふうに僕らは今も変化し続けています。

“アトツギ”を楽しもう

アトツギとは、有形無形の資源・資産を預かる存在です。それは重荷でもあります。自分が継いで新しい価値に変え、社会に提供していけば、地域や日本を

良くすることにつながります。だから僕は、講演などでアトツギの皆さんに「ぜひ資源・資産を預かる立場を楽しんでください」と伝えます。実際、僕も本当に大変でした。でも「お前、社長やれ」と言われた時、ホテリエは世界中に700万人いましたが、あの状況で井上株式会社を継げたのはこの世にたった一人、僕しかいなかった。この「80億分の1の生き方」ができるのは、ある意味ですごくありがたいことなんです。

おかげさまで20億円あった負債は15〜16年ほどで完済できました。山登りと一緒に、頂上が見えると向こうの山が見えるようになる。「あ、そつちもワクワクしそうだね」ってターゲットが変わっていくんです。別にたくさんの山を制覇したいわけじゃない。僕は山



10年ビジョン『happy spiral』

登りそのものが楽しくて、みんなとずっと一緒に登っていきたいんです。

そもそもスタートアップとアトツギって「別競技」なんですよ。爆速でPDCA回してグロスさせる世界もあるけど、僕は本質的に「人生も仕事も長いもの」だと捉えています。だからウチの社内には、助け合うとか仲良くなるとか、長く時間をかけないと醸成できないものしかないんです。

社内で集まったアイデアは、今や6800件を超えました。一つひとつ向き合ってきたので、僕は社員と「6800回の経営談義」をしてきたのと同じです。社内で何が大事か、社員は何を大切にしているか。その対話の蓄積こそが僕たちの財産です。

信頼を原資に、これからも毎日が幸せなみんなにとって「最幸」の会社を作っていきたいと思います。



企業名	井上株式会社
代表者	井上 大輔
創業年	1947年
所在地	〒620-0055 京都府福知山市篠尾新町3-3 TEL:0773-22-5171
事業	電気設備資材販売、ソフトウェア開発 制御盤設計・製作、システム設計、廃 校利用農業

“自分のため”から“社員のため”に。
社長の醍醐味を知った転機



「保温性」という本質を追求した高機能なプロダクトで支持を集める、滋賀県・米原発のアウトドアメーカー・NANGA。

世界市場へ打って出るべく海外の生産拠点を拡充し、2021年には独自の研究機関「NML[※]」を設立。感覚的だった「温かさ」にデータが伴い、エビデンスが求められるグローバル市場でもその品質を証明している。足元を固め、着実に世界ブランドへと歩みを進める3代目・横田智之社長の「アツツギ最初の一勝」とは？

※ ナンガマウンテンラボラトリー

スパルタの父

幼少期、親父は「継げ」とは言いませんでしたが、親戚から「家業やってるんだから、お前が継ぐんやぞ」と言われて育ちました。親父は根っからの職人で製品の質は良かったのですが「一回使ったら分かる」しか言わないし、営業が下手でね（笑）。僕はしゃべるのが好きで、学生時代にはまわりから「将来は芸人か営業か」って言われてました。

修行のつもりで高校を卒業してから2年半、ブライダルの営業をやっていました。入社半年後からトップ営業で、正直辞めたくなかったんですけど、2001年に親父から「戻ってこい」と言われて。当時のナンガの規模は年商7000万円、社員数12人くらいの小

さな会社だったのですが「お前を迎え入れる準備ができた」って言うから戻ってみると、給料はたったの16万円でした。

しかも戻ってすぐ「2ヶ月山籠りに行け」と言うんです。当時の主力商品はアウトドア用の寝袋だったので、ユーザーの気持ちを知れということなのでしょう。ただ、登山インストラクターを養成するガチのスクールで、約50kgの装備をもって20000〜30000m級の山をアタックするんですよ。僕、それまで山なんか登ったことなかったのに。テントを使わず雪洞で野宿したり、けっこうスティックなことをしていました。

極め付けは、山から戻ったその日です。営業車に山ほど寝袋が積まれてて。100軒くらいの営業リスト

を渡されて「明日から九州行つて来い。行かんのやつたら辞めろ」って。四国から入って1日4〜5軒回るのですけど、山から帰ったばかりで商品知識もないし、訪問先が既存か新規かも分からない。

さらに親父の「営業」は、相手先に「今から行かせてください」と電話し「来てもいいけど、そこから2時間かかるよ」と言われたら「行かんわ！」って電話を切るようなスタイルです。親父がそんなことをしてるから、僕は行く先々で怒られました。それでも商品について教えてくださる方や「ちょうど在庫が切れるからこれあるか？」と注文してくださる方などもいて。九州行脚のあと同じことを北海道でもやって、都合1ヶ月間全国を回り200万円くらいは注文をいただきました。



当時はユニクロのフリースがブームでした。それまでアウトドアショップで1〜2万円で売られていたフリースが2980円で売られ始め、アウトドア業界では代替品としてインナーダウンの需要が高まっていたんです。

ウチは2002年から少しずつダウンジャケットを作り出してはいましたが、寝袋と同じ設備でできるから始めたような感じで、型紙も縫製も何のノウハウもなかった。それでも、2005年にOEMで600着の大量注文が来たんです。しかし、工員総動員で作りましたが間に合わず、納期はなんと3週間遅れ。採算も赤字で、親父から「アパレルのOEMはもう辞めろ！」ってこっぴどく叱られました。でも、アウトドア用寝袋は産業としてニッチなんです。アパレルだっ

たらマスに向けてビジネスが広がるかもしれないと可能性を感じ、頑張って黒字化してこうと決めました。

大ヒットの影で鍛えた自社のブランド

2009年、親父から突然「代われ」と言われて社長に就任しました。

当時、東京を中心にした寝袋の営業とアパレルブランドのOEMで、年商は3億円くらいになっていました。しかしアパレル業界の潮目が変わり、PBが売れない時代へ。中国で大ロット生産するのではなく、コラボ商品を小ロットで作る時代へ突入していました。名だたるアパレルブランドがこぞって製造先を探していましたが、ダウンジャケットを小ロットで国内生産



よこた・ともゆき 1978年滋賀県米原市生まれ。高校卒業後、プライダル業界に就職し2年間トップ営業。2001年家業である株式会社ナンガに入社。当時アウトドア用寝袋が主力だった同社の新事業としてアパレル部門を立ち上げる。2009年3代目代表取締役就任。2010年アーバンリサーチとのコラボをきっかけにブランドを大きく躍進させ、2017年からは海外展開にも注力。2021年には独自の研究機関「NML」を設立。現在、国内に13店舗を展開している。

できる会社は、ウチを含めて日本に5社程度しかなかったんです。

そんな状況で2010年、ウチの寝袋を愛用してくださっていた縁でアーバンリサーチの担当者さんから「ダブルネームでダウンジャケットを作れませんか?」と相談がありました。「一度やってみましょう」と作ったダウンは、市場にない「軽さと温かさ」がウケ、飛ぶように売れました。最大で年間7万着。年商550億円*のアーバンリサーチにおいて、冬物アウターの売上5年連続1位がウチとのコラボ商品です。「こんなヒットは滅多に出ない」とアーバンの担当者さんは社長賞をもらったそうです。

そうなるかと業界内でも「今、ナンガと組めばダウンが売れる」と噂になり、コラボ依頼が殺到します。工

場稼働率120%でも納期は遅れまくりでしたが、常に品切れ”という状況がかえってプレミア感を演出し、さらに人気は高まっていました。

ただ、この時に僕たちが冷静に考えていたのは、「このコラボブームはずっと続かない」ということです。いつ切られるか分からない上に、コラボ商品は利益の面で自社直販に比べてしんどい。けれども、彼らと組むことでものづくりやデザイン、トレンドなど学べることは山ほどありました。

年商10億円になるまでは、しんどくてもコラボを続けよう。今のうちに力を蓄え、十分なノウハウと認知度を高めてから、満を辞して自社ブランドで勝負しよう。そんなふうに考えていました。



直営店
NANGA SHOP HARAJUKU

*2025年1月期564億円

そのため水面下で自社商品のリブランディングを決行。アーバンでメガヒットを作ったデザイナーを起用し、デザイン・素材・価格すべてを再構築しました。

そして2015年、十分な認知度を武器にリブランディングを行ったナンガの新しいブランドラインをリリース。同年には東京目黒に直営店をオープンしました。業績は順調に伸び、2017年にはついに年商10億円を突破しました。

「社員のために」が自分の転機

この本のテーマである「アトツギ最初の1勝」って、正直僕には分からないんです。昨年の年商は61億円ですが、2億、3億の時からずっと「ナンガさん、勢い

あるね」って言われてきました。僕たちとしては、お客様の冬の定番になりたくて「誰が着ても温かいダウンジャケット」を作り続け、その価値を丁寧に伝え続けてきただけです。

独自の型紙の開発や人体の発熱メカニズムを研究し部位ごとに羽毛の量を変え、デザインやトレンドを研究し続けるという細かいことを延々と詰めてきました。そういう意味ではここまで突き詰めたものって、まだ他では売られてないだろうという自負があります。しかし、本質的には同じことの繰り返しです。

最初の1勝ではありませんが、自分の中の明確な「転機」はあります。

コラボで会社が急成長して忙しくなった頃、1日の

労働時間が20時間ということも珍しくありませんでした。経営は完全なトップダウン。僕は夜10時でも残っている社員に「サボってんじゃねえ！」と怒鳴ったりしていました。もちろん社員には「将来ブランドを強くするために今、踏ん張ってほしい」と伝えてはいましたが、しんどかったと思いますね。当然ながら離職率も高かったです。

これについては、今でもある一定仕方がないとは思っています。会社の成長スピードに人の成長が追いつかない。5億の会社が5年で10億になるとき、入社5年目の社員がそれを支えられるかと言えば、それは無理です。ブランドが育てばペースを落とし、人を育てる余裕もできます。しかし、そこに行くまではどうしても人に負担がいつてしまう。

そんな中、信頼していた社員が辞めて大きなショックを受けました。自分でも何のために会社を大きくしているかを見失い、ずいぶんと悩みました。改めて「何のためにビジネスをするのか」を考えたとき、出た答えは「働いてくれる社員のため」でした。おそらくこれまでの僕は、自分のためにビジネスをしていたんです。

辞めた彼が何を考えていたのかは分かりませんが、彼の気持ちに応えるにはどうすればいいのか。そう悩んだ末に「会社の未来は社員が決めるべきだ」と思っただんです。会社の未来がどうなるかなんて分からない。なぜなら、そのときそこで働いている人が「何をしたいか」によるからです。

では、社長の仕事は何か？僕の答えは「承認するこ



と”です。承認するとは、彼らが走れるルールを敷いてあげることに。社員のやりたいことが実現できるように、全力で後押しすることだと思っています。

たぶんこれが社長業の醍醐味なんじゃないですかね。振り返って気づいたのは、散々「辞めろ」と叱られながらもアパレルを続けてこれたということは、僕もまた親父に“承認”してもらってたんだな、と。

続けることこそ正義

アトツギって、中途半端な気持ちではなかなか上手くいかないんですよ。だから勇気をもって先代と本気でぶつからないといけないこともあるし、自分のやろうとしていることを本気で事業化していく覚悟が必要

です。先代から受け継ぐものもありながら、そのまま踏襲するのでは通用しないことも出てくる。だから、自分の代の会社の在り方についてちゃんと考えるべきですよ。

例えば変えるべきところで言うと、フェアじゃない取引先。相手の言い値で商売してるようなところは見直した方がいい。「付き合いたから」って言うかもしれないけど「親父さんの代から何年付き合ってるんですか？恩はもう十分返してるでしょ？取引先はめっちゃ儲けましたよ」と僕は思います。

アトツギにとって、売上は正義じゃない。続けることこそが正義”というのが僕の考えです。一発当てることよりも、勝ち続けることのほうが難しい。でも、

小さくても勝ち続けることで次につながるんです。

だから、ウチは社内での成長速度に合わせて売上をセーブします。営業にも「予算計画通りにやれ」と指示していて、計画を超えると叱ります。売ってるのに（笑）。もちろん彼らが本気でパフォーマンスを発揮すればもつと仕事が取れるのは分かっています。急激な成長は必ず内部に軋轢を生みます。

例えば2020年から2021年は売上が20億から40億とほぼ倍になっていますが、これはその前の3年間、売上也採用も一旦ステイして社内の成長をじっと待っていました。

次、僕たちは中身が伴った上で、年商100億円を超えていこうとしている。それには社内の人を育つ時間が必要だし、今はそのための準備期間なので「超え

るなよ」と言っています。利益が出てさえいけば、売上なんて単なる指標です。

それよりも、どれだけ「後を継げる形」をつくれるか。自分がやりきって終わるのではなく、次の世代のために「伸び代」を残した状態でバトンを渡したいですね。



企業名	株式会社ナंगा
代表者	横田 智之
創業年	1990年
所在地	〒521-0223 滋賀県米原市本市場182-1 TEL:0749-55-1016
事業	アウトドア製品、アパレル製品の企画・ 開発・生産・販売

本書は、近畿経済産業局「令和7年度KANSAIアトッギ支援ネットワーク拡大事業」の委託を受け、公益財団法人大阪産業局が作成したものです。

なお、掲載企業への取材は、令和7年10月から11月にかけて実施しました。

アトツギ最初の一勝

後継者に成った10人の物語

二〇二六年一月二十日 第一刷発行

企 画 公益財団法人 大阪産業局

著・装幀 古島佑起(クリエイティブ相談所ことばとデザイン)

進行管理 吉原美美(クリエイティブ相談所ことばとデザイン)

写 真 衣笠名津美

発行所 近畿経済産業局

大阪府大阪市中央区大手前一―五―四四

☎ 〇六―六九六六―六〇一四

<https://www.kansai.meti.go.jp/>

本書の無断複写・複製・転載を禁じます。

© METI KANSAI All rights reserved.