

日本政策金融公庫

平成26年3月5日発行(毎月5日発行) 通巻第635号(日本公庫 第66号) ISSN 1882-2059

調査月報

中小企業の今とこれから

2014 No.066

3

日本公庫シンポジウム

中小企業による「新事業戦略」の展開

—長期にわたる経済の低迷を乗り越えた成長企業に学ぶ—

論点多彩

東京大学先端科学技術研究センター 教授 森川 博之

新たなビジネスを拓くM2M

日本政策金融公庫総合研究所 編

日本公庫シンポジウム……………4
中小企業による「新事業戦略」の展開
—長期にわたる経済の低迷を乗り越えた成長企業に学ぶ—

論点多彩……………38
新たなビジネスを拓くM2M

* 東京大学先端科学技術研究センター 教授 森川 博之



表紙写真：「日本の祭礼」
伊豆稲取のつるし雛（静岡県）

巻頭随想……………2
“輝ける場”を通じての人材育成
* 東海旅客鉄道(株) リニア・鉄道館 館長 金子 利治

国内生産拠点のみで生き残る中小企業の戦略……………18
経営資源の有効活用
* 総合研究所 主任研究員 森岡 功

JGSS でよむ日本人の意識と行動……………22
中小企業におけるワークライフバランス
* 大阪商業大学 JGSS 研究センター センター長 岩井 紀子
ポスト・ドクトラル研究員 小浜 駿

新時代の創業……………24
人生の第二幕は起業家に
* 北海道江別市 ポモドーロ

データでみる景気情勢……………28
中小企業の景況は回復している

東日本大震災と中小企業……………32
小企業の生きる術が復興の原動力となる
* 岩手県大船渡市 (株)橋爪自動車商会

マーケティングに生きる心理学……………36
“色”による消費行動とその効果
* デジタルハリウッド大学 教授 匠 英一

北から南から……………37
厚木発の産学公連携プロジェクト ATSUMO
* 厚木商工会議所 地域振興課係長 石井 利直

論語から学ぶリーダーシップ……………44
民の義を務め、鬼神を敬して之を遠ざく、知と謂うべし
* ビジネス論語スクール 主宰 青柳 浩明

ブックレビュー……………45
街を変える小さな店

『調査月報』2013 年度主要記事 目次……………46

今月の逸品／編集後記……………48

人生の第二幕は起業家に



プロフィール

わたなべ とみこ

1944年、福島県生まれ。福島県郡山市で給食センターに4年勤務した後、結婚し退職。その後は専業主婦となり、約30年間、ジャズ体操のサークルを主宰する。2009年8月、トマトゼリーの商品化を機に創業。

企業概要

創業 2009年
従業者数 3人
事業内容 トマトゼリーの製造
所在地 北海道江別市大麻元町
168-68
電話番号 011(387)0155

ポモドーロ

代表

渡辺 登美子

生まれながらの起業家という人は、そういるものではない。人生における数々の経験の先に、転機となる出来事が重なって、起業という実を結ぶ。そのタイミングが若くして訪れる人もいれば、人生の折り返し地点を迎えてから訪れる人もいる。

還暦を過ぎて起業した渡辺登美子さんは、遅咲きの部類に入るだろう。人生の第一幕をジャズ体操サークルの主宰者として過ごした彼女は、続く第二幕を起業家として送る道を選んだ。

遅咲きの起業家

——事業の概要を教えてください。

地元北海道夕張郡長沼町産のトマトを使ったゼリー「ポモドーロ」をつくっています。商品はこの1品だけです。

その最大の特徴は、食感にあります。というのも、この商品は普段冷凍した状態で販売しています。凍ったまま食べればシャーベットのような食感となりますし、半解凍した状態で食べればゼリーの滑らかさにシャリシャリとした感じが混ざり合った独特の食感を楽しむことができます。

また、ベースとなるゼリーのな

かには固さを変えた角切りゼリーを仕込んでいます。弾力の高い、もちもちとした歯応えのあるゼリーです。トマトを丸かじりすると、果肉の部分と種の部分で歯応えが違いますよね。この感じをゼリーでも出したいと考えました。

自前の店はありません。道の駅「マオイの丘公園」のほか、北海道の食材を主に扱うインターネットのショッピングモール「ミキモール」、JR札幌駅構内にある「北海道どさんこプラザ札幌店」などで販売しています。レストラン「松尾ジンギスカン」を運営する㈱マツオに業務用として卸すことも決まりました。

北海道どさんこプラザ札幌店で

は、2013年4月の取り扱い開始以来、月に約800個を売り上げ、新登場商品約60品のなかで人気商品ランキング1位にもなりました。今ではすべての販路を合わせて月に1,200から1,500個が売られています。

——60歳を過ぎてから起業されたそうですね。それまでは何をされていたのですか。

結婚後はずっと専業主婦で、その間、ジャズ体操のサークルを主宰していました。コミュニティセンターで12年、市民体育館で18年、合わせて30年ほどは続けたでしょうか。

こうしたサークルでは外部から講師を招くのが普通ですが、わたしは指導役のほか、会場の確保から会費集めまで、すべてを1人で行ってきました。週に2日練習し、発表会を年に1回開くというサイクルです。われながら、30年もよく続けたと思います。

でも、体がいつまでも動くわけではありません。50歳を過ぎたころから、第二の人生で打ち込めることを探し始めました。パークゴルフや旅行、食べ歩きなど、趣味の幅を広げていきました。

やりたいことを探し始めてから10年ほどたったころでしょうか。これは、と思えるものに出会いました。農業です。きっかけは、パークゴルフの帰りに農産物直売所に立ち寄ったことでした。そこで

買った米や野菜のおいしいこと。感動したわたしは、その後もたびたび直売所に通うようになりました。直売所が閉鎖される冬場には、米を買うため、生産者のもとに直接足を運んだほどです。

いつしかわたしは農業そのものに関心をもつようになっていました。そしてあるとき、顔見知りになった生産者の1人、玉手農園のオーナーに、「お手伝いできることはありませんか」と、思い切って尋ねてみました。すると彼は、一瞬驚いた様子でしたが、すぐに「畑においで」と言ってくれました。

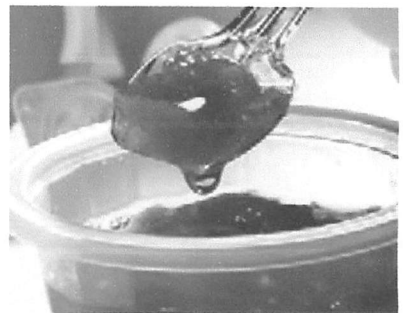
それから、わたしの畑通いが始まりました。朝5時には家を出て、車で約1時間かけて畑に辿ります。週に2日はジャズ体操のサークルを開き、3日は畑で過ごす。そんな日々を2年ほど続けました。

その間には、田植えや稲刈り、直売所での販売の経験もさせてもらいました。「研修生」という立場で、とても充実した日々を送ることができました。

ビジネスチャンスは突然に

——農業ですか。トマトゼリーに少し近づいてきましたね。

玉手農園では、わたしが「弟子入り」した1年ほど前から、トマトの栽培を始めていました。それまで主に育てていたキュウリと比べて手間がかからないという理由



トマトゼリー「ボモドーロ」

からです。

手伝ってみて初めて知ったのですが、トマトは他の野菜に比べても規格外が多いそうです。形のいびつなものや大きさ、熟し具合が合わないものなどは、はねられてしまい、市場には出回りません。

もったいないですよね。味は問題ないのに。捨てるくらいならと、わたしはそのトマトをよくもらって帰りました。このトマトを、何かに使えないだろうか。知らず知らずのうちに、その活用方法を考えるようになっていました。これがトマトゼリーに結びついたのは、ふとしたことがきっかけです。

家族で食事に行った時のことです。ホテルのバイキングでした。ひとしきり食べておなかがいっぱいになり、帰ろうとしたとき、息子が「おいしいから食べてみたら」とデザートをもってきてくれました。ショットグラスにきれいに盛りつけられたトマトのジュレです。食べてみると、確かにおいしい。そこでひらめいたのです。トマトゼリーをつくってみよう、と。

そうと決まれば、善は兎げです。怪我や病気で体が動かなくなる前に、挑戦しよう。早速、商品開発に取りかかりました。

——手応えはあったのでしょうか。

もともと料理は得意なほうでした。実家は、福島県郡山市で食料品店を営んでおり、惣菜も販売していました。両親は「働かざる者食うべからず」といった考えで、わたしも学生時代から家業を手伝っていました。短大在学中には栄養士の資格も取りました。

短大卒業後も、郡山市内の給食センターで働きました。結婚を機に北海道に引っ越したため退職しましたが、その後も自宅でパンを焼いたりデザートをつくったりと、料理を楽しんだものでした。小麦粉などは、業務用の大きな袋を買っていたくらいです。

もっとも、今回は自家製デザートとはわけが違います。お金を出して買ってもらうには、品質の高さと差別化が必要です。まずは既存の商品がどのようなものなのか、食べ比べてみました。10種類くらいは試したでしょうか。そこで二つのアイデアを思いつきました。

一つは、リンゴの果汁を加えることです。オレンジの果汁を加えている商品はいくつかありましたが、リンゴの果汁を加えたものはありませんでした。実は長沼町は、トマトだけでなく、リンゴの産地

でもあります。そこで試しにリングジュースを加えたところ、意外と合うことを発見しました。

もう一つは、ゼリーを凍らせることです。最初は、賞味期限を長く保ち、廃棄ロスを抑えるために考えついたものでした。ところが、半解凍の状態で食べてみると、他の商品にはない独特の食感があります。これはおもしろいかもしれません。そう思い、食感を売りにすることを決めました。冷凍しても解凍しても食感を保てるよう、ゲル化剤の選定にもこだわりました。

友人たちにも試食をしてもらい、多くの人の好みに合う甘さも探りました。開発に着手して約半年後、商品はついに完成しました。

熱意は厚意を呼び寄せる

——量産には厨房も必要ですよ。

ええ。ただ、いきなり専用の厨房を借りるのは、リスクが大きすぎます。そこで、飲食店の厨房を一時的に貸してもらおうと考えました。つもないので、電話帳を頼りに片っ端から電話をかけたたり、訪ねて歩いたりしました。

何人に断られたかわかりません。途方に暮れ、手元にある長沼町の観光マップを眺めていたとき、一つの喫茶店の名前が目にとまりました。「珈琲考房」という喫茶店です。わらにもすがる思いで電話をかけました。すると思いがけず、

「今から話を聞いてもいいですよ」との言葉が返ってきたのです。

いてもたってもいられず、オーナーのもとへすぐに飛んでいきました。聞くと、喫茶店を併設した珈琲豆販売店で、ちょうど店舗を建て増したところだといいます。

無我夢中で、これまでの経緯を話しました。ジャズ体操サークルのこと、農家での手伝いのこと、トマトゼリーをつくろうと思いついたこと、量産には厨房が必要なこと——。ジャズ体操のサークルを主宰していたときに取り上げてもらった新聞記事もみせました。

ひとしきり話を聞いたオーナーは、にっこり笑ってこう言いました。「朝の9時半までなら、タダで厨房を使っていけますよ」。思わず理由を尋ねると、こんな答えが返ってきました。「同じことを30年も続けるなんて、簡単にできるものではありません。それだけで十分、信じる理由になりますよ」。自分の生き様を認めてもらえた。涙が出るほどうれしい一言でした。

ちなみに今では、かつて物置として使われていたスペースに、わたし専用の厨房設備を入れさせてもらっています。

——完成した商品をどうやって売り込んだのですか。

最初は農産物直売所で販売したいと思っていたのですが、残念ながら、置かせてもらえませんでした。

た。次に川をつけたのが、道の駅です。長沼町にあるマオイの丘公園という道の駅にお願いに行ったところ、すんなりと認めてもらえました。地元産のトマトを使っていたからかもしれません。

もっとも、最初は冷凍したまま売ってはくれませんでした。冷凍したゼリーなど聞いたこともない、というわけです。それでも置いてもらえるだけありがたいことだと、気持ちを切り替えました。解凍し、普通のゼリーと同じように売ることになりました。

ただし、一旦解凍してしまうと、賞味期限は7日間と短くなってしまいます。さすがにその期間中に売り切るのは至難の業でした。売れ残れば、廃棄せざるをえません。2009年8月の発売開始から、商品を持ち込んで売れ残りを廃棄するという状況が4カ月ほど続きました。

やはり、このゼリーは冷凍してこそその商品です。賞味期限の面だけでなく、独特の食感をアピールするためにも、売り方を変えてほしいと訴え続けました。そして、試食販売を行いたいと申し出たのです。もちろん、試食分は自己負担です。でも、売れなければ廃棄するわけですから、負担は大して気になりませんでした。

それまで、マオイの丘公園で試食販売をしている業者はありませんでしたが、自己負担でやるなら、

と認めてくれました。それからは毎週のように、道の駅に通い詰めました。正月もありません。吹雪で道路が通行止めになり、家に帰れなくなったこともあります。

——成果はどうでしたか。

努力の甲斐もあり、売れ行きは川に見えて伸びていきました。かつては1日10個ほどしか売れなかったものが、多いときには1日200個も売れるようになったのです。新聞やテレビでも商品を取り上げてもらえました。知名度が上がるにつれ、北海道どさんこプラザ札幌店など、販路は少しずつ広がっていきました。その後の売れ行きは、初めに申し上げたとおりです。なお、忙しくなったこともあり、ジャズ体操のサークル活動

は、2009年末で幕を引きました。

厨房のある珈琲考房にもポモド一口を置いてもらっています。うれしいのは、最近はポモド一口を求めにお客さんが来てくれるようになったことです。少しでも集客につながれば、オーナーへの恩返しにもなりますから。

わたしの今があるのは、地域の人たちが手を差し伸べてくれたおかげです。玉手農園のオーナーも、「まさか本当にやるとは」と驚きながらも、「大成功だね」と言ってくれます。ありがたい言葉ですが、本当の恩返しはこれからです。地元のおいしい食材をもっと多くの人に知ってほしい。地域の活性化に役立ちたい。だからわたしはこう答えています。「いえいえ。まだまだ入り口に立っただけです」と。

聞き手から

「起業家のDNAが眠っていたのかもしれないね」。実家が商売を営んでいたと聞いてこう水を向けると、渡辺さんはいたずらっぽく笑って頭を振った。「実は商売なんて嫌いだったんですよ。調理に接客にと年がら年中慌ただしくて。まさか自分が経営者になるなんて思ってもみませんでした」。

しかし、なかなかどうして、その話しぶりには、どこかベテラン経営者の風格すら漂う。30年もの長きにわたって一つのことに打ち込む芯の強さがあるからかもしれない。「商売嫌いの専業主婦」から身を転じた遅咲きの起業家は、今では人生の第二幕を謳歌している。その姿を眺めて思う。生まれながらの起業家はそういない。しかし、起業の舞台に続く花道は、誰の足元からも伸びているのだ。

(藤井 辰紀)