

(2018年11月13日ご講演)

地方イノベーション

～強い地方こそが日本の明日を創る～

NSGグループ 代表
池田 弘氏

4年前に国がまちひとしごと創生会議を発足するという中でお声を掛けていただき、委員を務めた。改めて私どもの活動が、今国にとって危急の課題だということ深く認識した。また、縁があって、ベンチャーとイノベーションをテーマに33年活動している日本ニュービジネス協議会連合会（JNB）という全国組織の経済団体の全国会長もさせていただいている立場もあり、全国の地方都市活性化について、私自身も多くの時間を割いて取り組んでいる。そのような中で、実践したことをお話しさせていただくとともに、今なぜ地方がというところだと思うところがあるので、それをまとめて少し話をさせていただければと思っている。

1. NSGグループの概要（スライド2,3）

・ 設立

まず、私どものグループの概要から。43年前より現在まで、私は神社の宮司を務めている。春祭り、秋祭り、正月、節分と祝詞を上げている。ベースになっているのは新潟の古町通である。古町は「新潟ブルース」にも謳われた大変有名な地方都市で、その繁華街の一角にある小さな神社の息子だった。中学生、高校生の頃は跡を継ぐかどうか相当悩んだ。いわゆる商家や、住民の皆さんにお宮を支えていただいているが、その頃から地方の中核都市が衰退し始めて、シャッター通りと化し、お宮の経済基盤の氏子さんが大幅に減少していた。そういう中で跡を継ぐということは、非常に経済的に厳しくなる局面だった。神社を一生懸命やってもなかなか大きな流れには抵抗できない。継ぐとすると、畢竟何か職業を兼務しないと難しいということを非常に感じた。公務員や、もっと田舎へ行くと農業と兼業しながらお宮を支えているというケースも非常に多いが、経済的に池田家を維持していくためにどうしようかといろいろ悩んだ末に、事業を興そうと考えた。

お宮の歴史等を考えると、江戸時代には地域の教育機関である寺子屋はお寺が象徴的だが、神社にもそういう要素がある。新潟では、大きな農家の庄屋さんも読み書きそろばんのベースを担っていたところもあるように思う。エリート養成は藩校である。藩が侍の子弟を預かって、エリート養成をしていく。商人は大体このような寺子屋である。神社をやりながらする仕事として教育事業は非常にやりがいがありそうだと、新潟には学習塾、カルチャースクール、語学学校などがほとんどなかったので、43年前にスタートした。

・所属法人

43 年経ち、現在、NSG ホールディングスが株式会社を統括している。新潟総合学院をはじめ学校法人が 4 つあり、民間の株式会社では学習塾、カルチャースクール、スイミングスクールなど、幾つかの教育事業を展開している。その他、社会福祉法人では、100 施設ほどで介護福祉事業に取り組み、医療法人の愛広会などで 3 病院を展開している。いわゆる教育事業と医療福祉系を中核としており、ほぼあらゆる事業にチャンスがあれば参入している。それも新潟という地方を中心に参画している。

教育事業をやっていれば当然卒業生、OB も出てくる。高齢者を中心とした福祉事業、保育事業もやっており、地域の皆さんの健康、福祉、教育をベースにしている。大きく築いてきたのは教育事業で、専門学校が新潟に 28 校ある。郡山でも縁があってやっている。実は 2010 年ぐらいまでは、専門学校で卒業生を毎年 3,000~3,500 人ぐらい出していたが、そのうちの 8 割以上が地元就職だった。今は 7 割を切った。なぜかという、要するに、若者たちに魅力ある、働きがいのある、ある程度給与水準が維持でき、やりがいのある仕事が新潟で激減しているということがある。

こういう関連事業を興しながら、そこに魅力ある就職の場をつくっていくということで、所属法人、中核になっている法人が 57 法人。その他支援をしているベンチャーや事業再生等を行っている法人が 55 法人で、計 112 法人になっている。それが少しずつ増えている。

・NSG グループの経営理念

ここで少し特筆すべき、NSG グループ経営理念をぜひご覧いただきたい。

人々の幸福と豊かさを実現するために
社会のニーズに合った事業の可能性を追求し
地域社会・国家・国際社会の発展に寄与する

これが私どもの経営理念である。一事業所では壮大過ぎるが、「社会のニーズに合った事業の可能性を追求し」を消すと、大体神社のやっている仕事である。ご祈祷をして人々の家内安全と幸せ、商売繁盛、豊かさを実現するためにお祈りをするということが、神主の仕事である。正月には、町、国家の安寧と、国際社会との共存・共栄をお祈りする祝詞を上げる。ある面で、神社をベースにして「社会のニーズに合った事業の可能性を追求し」と、事業を入れたものが私どものグループの理念になった。これは創業間もない頃に言ったことを、5 年ぐらいたったところで、社員と 3 日間ぐらい小さな旅館に泊まりながらブレインストーミングをしてまとめた言葉である。

2. 「新潟を『世界一幸せな』まちに！」するための NSG グループの取り組み (スライド 4)

先ほどの理念の下、神社をベースに教育事業を始め、専門学校を新潟に 28 校展開している。一地域で集中してそれだけ多くの分野の専門教育を行っているということについては、間違いなく世界一である。そのようにして新潟で人材育成に取り組んでいる。初めは地域の人たちが中心だったが、県外からも学生が来るようになって、留学生も取り込みながらやっている。

「新潟を『世界一幸せな』まちに！」と、ここまで紹介してきた。地域で教育をやり、その教

育理念もナンバーワン・オンリーワンと言いながら、国家試験や検定の上位合格率を目指す、世界コンクールで入賞させるなどの取り組みをやっているうちに、東京へ行かないと幸せではない、地方に住むことが不幸だというのは、人生面白くない。関わる以上は、やはり世界一というキャッチフレーズでいこうと。ただ、世界一のユニコーンをつくったとしても、平均給与 2,000 万円のシリコンバレーのようなまちでは、学校教員は家賃が払えずまちから退出していく。そのようなまちにもしたくない。そして、幸せなまちとは何だろうと考えた。

そこで、教育、介護、福祉を中心にして、みんなが楽しそうにわいわいと騒いで観戦するスポーツは健康にもつながっていくということでスポーツでまちを盛り上げた。アルビレックス新潟は観客の動員が浦和を抜いて 5 年間日本一だった。今は残念ながら J2 に落ちて観客動員は J1 を入れて 6~7 位だが、それでも地方で盛り上がった。新潟の奇跡といわれた。それまでは大企業の子会社が J リーグのチームをつくっていたが、初めて地域密着で、広く薄く地域の人たちに出資、協賛してもらい、住民一人一人が後援会に入って大きな組織をつくり、4 万 2,300 人の満員のスタジアムをつくり上げた。ワールドカップを呼ぼうということでチームができたときに、私が社長をさせていただくことになった。

このようなことをやっているうちに、やはり教育を中心していると、自分のやりたい職業に就いて、ある程度収入があるような仕組みをつくっていかないと、若者は残らないなど。専門学校を見ていると、全国、世界コンクールに入賞した学生は、東京の大手に引っ張られている。優秀な人材が流出してしまう。彼らに新潟にいてもらうためには、やはりやりがいのある場所をつくる。やりがいのある場所とは何だろうということになっていく。

学生たちを見ていて、やりがいのある場所をなぜ自分でつukらないのだと思う。要するに、戦後以降、日本人は特にチャレンジする、自分で事業を創造するなどということを考えられなくなった。そのようなことを言ったら周りの家族に大反対を受ける。学校の先生はきちんと大企業に勤めろというので、まず大学に進めと、新潟からどんどん追い出していく。専門学校など怪しいところへ行かせるなどという感じで、そこの正しい理解を得る闘いから始まっていった。新しい分野をつくっても、新潟には見合うそれなりの職場がない。その職場をどうやってつくるか。やはりチャレンジする「人」が必要である。また、事業創造大学院大学という、MBA を地方で取れるような大学院にチャレンジしてみたりと、創業機会の仕組み、一種のエコシステムを少しずつ構築してきたということだ。

1) ひと「教育」～地域で活躍する人材を育成～（スライド 5、6）

・あらゆる分野の教育事業を展開し、人々の生涯にわたる学びの場を提供

一つ目のテーマ「ひと『教育』」であるが、まず専門学校、学習塾を始めた。学習塾は、今は 1 万人ぐらいいるだろうか。昭和 51 年に専門学校制度ができて、いち早くつくった。その後新潟に 28 校、郡山に 5 校つくった。当時、新潟で何か面白いことをやっている、ぜひうちの町にもつくりたいといって、みんな見学に来た。

専門学校群と呼んでいるが、今県庁所在地に 10 校前後持っている学校群、少子化の中で残っているグループのほとんどは私どものアドバイス・コンサルタントでつくられている。今もずっと勉強会を一緒にやっている。コンセプトは「ストップ・ザ・東京」である。一部の例外を除いて

ほとんどが県庁所在地にある。政令市にはない。盛岡、群馬の前橋、高崎など、十数カ所に学校群を組んでいるが、そのようなところにノウハウを提供していた。また、専門学校には定められた教育カリキュラムとシラバスがないので、教材の提供や研修事業も行い、それなりの会社として成長した。

近年は大学が専門学校化してきており、大学でも私どもの教材を使っていたところ相当地出てきている。また、縁があつて通信制・単位制教育の高校をつくった。最近のN高等学校をご存じだろうか。川上量生氏（カドカワ社長）が沖縄に本校を置いて、ITプログラミングなどの通信教育を行っているが、結構才能をキャッチしてやっている。先日のフィギュアスケートで優勝した16歳の紀平梨花さんもN高校の生徒である。そういう才能を伸ばす教育はなかなか難しいが、地頭のいい子は、別に学校に通わなくてもできる。私どもの高校も通信教育で、週1~2回通学する生徒、通信教育だけでやる生徒がおり、プロのゴルファー、ミュージシャンなどをそれなりに輩出してきている。

そして全日制でも必要だろうと、新潟で三十何年ぶりに全日制の高校もつくった。さらに、新潟医療福祉大学、今年（2018年）は食料農業大学と、新潟に必要な大学もつくった。2020年に向かつては専門職大学。先日17校申請して、1校しか認可されなかったと話題の専門職大学であるが、2020年に4学部とそれなりの大きな組織で、この10月に申請を出した。医療福祉大学も大学院をつくっている。さらに、大学に加えて、専門学校を32校。専門職大学は総合大学で、理系の学部もあるし、アニメ・マンガ学部、事業創造学部、国際観光学部もつくるという状況である。18歳からの人口のところは充実させている。

それから小・中学校である。モンテッソーリはご存じか分からないが、幼児教育法で、シリコンバレーのほとんどの幼稚園はモンテッソーリ教育である。子どもたちが自らチャレンジする、自ら取り組むという、100年以上前にイタリア人医師が作った教育カリキュラムで、シリコンバレーやシアトルで導入されているという情報もキャッチして、新潟でモンテッソーリ教育をやっている。保育園、幼稚園は複合化させて、日本人に合う幼児教育をやり、小学校、中学校もつくっていく。

社会人教育に関しては、これからシンギュラリティーに到達し50%の職業を転化しないと行けないという中で、文科省も専門学校、大学を中心に、社会人の再教育を行う仕組みをつくるであろう。元々私どもは、全国の専門学校を中心に大学にも教育ノウハウを提供しているので、そういったものを提供することを考えている。私ももう70歳になるが、100歳時代をどう生きるか、教育などが必要になるので、高齢者の再学習の場を充実させることを今考えている。

・魅力づくりの戦略は「ナンバーワン」「オンリーワン」

各テーマで、ナンバーワンを目指す。専門学校をやるときはナンバーワンであり、オンリーワン。あらゆる分野の教育、専門職、スペシャリティーのある教育に関しては、日本でいち早くやってきた。そのカリキュラム、シラバス、教育内容のノウハウを構築し、全国に提供している。

ナンバーワン・オンリーワンを目指すときのポイントは、世界はどうだろうと。世界にこういうことはもう先駆的にあるのかと。介護福祉などは専門学校で日本でもトップレベルでやった。当時の日本は、障害者や高齢者は人に見せるべきものではないというような雰囲気があり、どちらかというところ厄介なものという扱いをされてきた。メジャーで一番早くやっていたのがスウェー

デンだったので、スウェーデンの大学と提携し、教育ノウハウを各専門学校に提供した。その後、介護保険制度もでき、世界でも冠たる介護の仕組みができてきている。

オンリーワンでは、J リーグができて、私がクラブの社長を務めていたということもあり、サッカーの専門学校をつくった。日本国内にあるサッカーのほぼ全チーム約 50 チームに卒業生が就職している。海外でも、選手、コーチとして私どもの専門学校出身者が活躍している。審判も養成しており、いわゆる A 級審判や、国際審判ができる女性審判も育成している。そのベースになったものは実践行動学である。自分で自分の未来を切り開くという考え方でチャレンジする。戦後の、どちらかという受け身で保守的な教育を受けてきた人たちの意識変換をして、実践行動できるよう自分のビジョンをつくりスケジュール化するというプログラムをつくり、私どもが関係しているところに全部導入している。もちろん全国の学校にも提供している。入れているところと入っていないところがあるが。

・海外の一流校と提携し国際水準の教育を展開

海外提携は 24 カ国、178 校。1,000 名以上の留学生が世界中から来ている。事業創造大学院大学は世界 13 カ国 36 大学と交流協定を締結し、アジアを中心にヨーロッパからも来ている。みな大変優秀な、日本語能力試験の N2 レベル以上、日本語のコミュニケーションと大学院授業が受けられるぐらいの日本語レベルの人たちが推薦で来ている。

2) あんしん「医療・介護・福祉・保育」～すこやかに暮らせる社会をささえる～ (スライド 7)

・NSG グループの医療・介護・福祉ネットワーク

2 つ目のテーマは「あんしん『医療・介護・福祉・保育』」である。東京に高度な医療機関、医療システムが集中していて、地方にいとまともな医療を受けられない。そのようなことではいけないだろうということで、先日新潟県の新潟脳外科病院に、東日本の日本海側で初めて放射線治療を行うサイバーナイフを導入した。リハビリテーション病院もつくった。地方都市でそういうことをやっているところはなかなかないが、専門化して相当高度である。

そして、スポーツ医学も特徴の一つである。私どもが支援するプロチームといろいろ連携している。また、地方ではスポーツを強化している大学はそれほどない。新潟医療福祉大学でスポーツを強化しようと取り組んでおり、大学がオリンピックレベルの選手をいろいろな分野で出し始めた。

また、年間 1 万 5,000 人以上の高齢者のケアをしている。ほとんどの介護保険、医療保険に対応する施設を展開しており、また、自由診療の分野も少しずつ取り組みは始めている。

3) しごと「事業創造」(スライド 8～12)

・NSG グループの多角化を通じたしごとづくり

3 つ目のテーマとしては「しごと」、いわゆる事業創造である。魅力的な組織づくりということで、グループとその支援法人で、事業再生やベンチャーをやるのに、やはり成功するもしないも人材がコアになる。私どものグループ 1 万 1,000 人の中で、総合職は 2,000 人強ぐらいである。

ほか、例えば介護や看護、給食調理など専門職としての雇用の方々もいらっしゃるが、いわゆる総合職が 2,000 人強いるので、その人たちに創業のチャンスを与えよう、もしくは事業再生の幹部をお願いしようということで、そういう教育を今までに 200 人ぐらいに行ってきた。毎年 30 人ぐらいずつ、事業創造大学院大学で MBA 取得・人財育成のために働きながら通ってもらっている。

・職員・社員のチャレンジを応援する、起業家、経営者育成の仕組みとしかけ

そういうものを支える仕組みが、「個人の成長をサポートする仕組み」、「創業を支援するしかけ」、「視野と人脈を広げるしかけ」である。「にいがた未来塾」といって、新潟のマスコミや行政などの人達も参加している、若い人たちを集めた勉強会を開催している。創業支援では、自己申告で手を挙げてもらう。創業して上場している人たち、もしくはグループの中で成功している起業家たちを招いて勉強会をする。MBA など、資格試験、能力開発に関しては、大学院大学への通学を補助する制度がある。補助といっても 100%補助している。また、職員や社員がやりたいことに挑戦できるよう、自己活性化を促す。また、内部でこういう事業をやるけれどもやりたい人はいないかというときには、今までの業務成績と能力開発実績を基本的に見る。仕組みはお手元の資料に示すようにできている。

・起業家支援によるしごと創り

一異業種交流会 501

先ほどお話ししたが、「異業種交流会 501」と言って、東京あたりから起業家を招いて定期的に勉強している。この「501」というのがポイントである。明治の頃に、渋沢栄一が生涯にわたって 500 社の創業に関わったと。であれば、新潟では 1 社でも上回る 501 ということで、このようなネーミングにした。今ようやく百二十数社まできた。

一池田弘の起業塾

また、ネット上に起業塾を展開している。SNS 対策など広報をそれほどしていないので、まだそう多くはないが、平均すると 5~6 件の相談を受けている。これは主に外部の人を対象にしている。

一にいがた未来塾

にいがた未来塾では、40 歳までの人たちの中で、いわゆる保守的な人が多いが、その中でも未来に対してチャレンジ志向の人たち、行政の若手なども参加している。どちらかというと安定志向、保守志向で集まってきた人たちに少しでも刺激を与えられればと活動している。地域総合で挑戦できる地域にならないと難しいということで、こういうことをやっている。

一新潟ベンチャーキャピタル㈱

しごと創造は、具体的には、新潟ベンチャーキャピタル。地方では珍しいベンチャーキャピタルであるが、18 億円のファンドをつくった。地方創生新潟 1 号ファンドは、私共もちろんだが、

地方の企業、銀行を中心としてつくった。新潟県の金融機関、事業会社、行政機関である中小企業基盤整備機構による出資で組成された。

一事業創造キャピタル㈱

事業創造キャピタルは、エンジェル税制対象企業を投資対象とする。これは出資した投資家が所得控除の税制上の優遇を受けることができる投資先を対象としたエンジェルファンドで、ニュービジネス協議会（NBC）をベースにつくった。

実は、リーマンショック直後に組成し、もう既に10年たったファンドである。日本が一番上場が少なかった時期にゴルフ場のベンチャーファンドをつくるなど、いろいろチャレンジを行い、経験をだいで積んだ。第2号ファンドを計画している。数社が今上場準備をしている。1,000億円以上をユニコーンというそうだが、最終的には1,000億円以上付くようなユニコーンをどう育てるかを、一生懸命考えているところである。

・企業再生による地域活性化

魅力的な職場をつくり、地域の発展に貢献するというので、今代司酒造（創業250年）、峰村醸造（同113年）、ホテルイタリア軒（同144年）の企業再生を行っている。ホテルイタリア軒は、明治開港5港のところで縁あってイタリア人が上陸して、日本で初めてイタリア料理店をつくった。これがホテルに変化していき、経営が非常に厳しい状況が続く中、経営を引き継いだ。これも事業再生である。伝統を生かしブランディングして、再生を手がけている。

4) まち「スポーツ・文化」

・スポーツによる地域活性化（スライド13）

もう一つ、幸せな「まち」とは何だろうと。サッカーでは、まちの魅力をスペインやイギリスのいろいろなまちが熱狂的なファンに向けて発信しているが、スポーツが持っている発信力はすごい。日本でのいい例が、鹿島アントラーズである。Jリーグができて3~4年目に、日経新聞が若い女性に一番行ってみたいまちはどこかと聞いたところ、なんと鹿島が4番目だった。当時、鹿島アントラーズには柳沢選手など、芸能人に近いほど有名な選手がいた。このように、スポーツには大きな発信力がある。

女子サッカーや、シンガポールにもチームをつくって、シンガポールでは3年連続1位を取っている。現地では超有名な、国からも表彰されるチームに育っている。そこをベースに展開したのが、アルビレックス新潟バルセロナである。日本人でサッカーの人口が増えたので、その出口としてバルセロナでスペイン語を学び、世界に羽ばたける人材を育てようと。バスケットボールでは、Bリーグ所属のチームがあって、女子バスケットボールのチームもある。野球も、なぜ大都市にしかプロ野球チームがないのかということで、新潟にリーグの本社を置いた地域リーグを立ち上げて各地域から手を挙げて、今10チームになっている。ここからNPB選手も何人か輩出するようになった。陸上は、個人競技で収支が合うのかと思うかもしれないが、これらのチームはみんな独立採算で黒字経営である。陸上に関しても、そのスポーツに合った収益構造を組み立てて黒字になっている。スキー・スノーボードはなんとNSGグループの関係で3人平昌オリン

ピックに行っている。うち高校生が1人、卒業生が1人、チームアルビレックスが1人。陸上もハードルで北京、ロンドン、リオと、3年連続オリンピックに出場している。そして、雪国の新潟で信じられないかもしれないが、なんとF1を目指すレーシング・ドライバーが今出てきている。

そのようなことをやっているうちに、この間アルビレックスグループで日本サービス大賞の「地方創生大臣賞」を頂いた。500人ぐらいの雇用をつくり、経済波及効果は100億円ぐらいあるのではないかとされている。そういう数字的なことより、アルビレックスがあるから新潟に残ったと。アルビレックスがあるから新潟に来たという新潟大学の学生なども何人かいる。また、スポーツの女子選手も以前はほとんどが県外に出ていたが、新潟に残るような状況が出来てきている。

・祭りを通じて地域活性化（スライド14）

一にいがた総踊り

スポーツだけでは駄目だということで、祭り。新潟には、江戸の終わり、300年前の昔から、4日4晩踊り明かす祭りがあった。明治時代になると、あまりに大騒ぎし過ぎることがあり、時の県令が廃止した。新潟総踊りとして復活させ、踊りを中心としてまちづくりに取り組んだ。踊り子は、全国、世界中から集まり、そうした面で多分日本一だと思う。

一明和義人祭

240年前の江戸時代の新潟は、どちらかというと堺の港のように町人文化で、町人が港町の町政を元々やっていた。そこに長岡藩が介入して重税をかけたため、町民一揆を起し、40日にわたって地方自治を行った。しかし、主導的な役割を果たした者たちは打ち首になりましたが、義人として讃えられました。幕府はそんなことが全国に広がるとまずいということで、歴史からこの事実を抹消しようとしていろいろなことを行ったが、口伝により残っている。なんと、私が宮司を務めるお宮の一角にその義人を祭る神社があったということで、このお祭りをを行い、新潟で起こった自主自立に満ちた出来事を伝承している。

地方イノベーションの進め方（スライド15）

従来、私どもがやってきたことを振り返るに、今までは公共事業、新潟は特にそうであるが、土木建築で景気対策をやっていた。大企業の誘致もやってきたが、グローバル化によるものづくりの拠点の海外移転があつて、突然閉鎖したところもあった。国の財政が厳しくなって期待ができない。今までの施策では、地方都市は打つ手がない状況である。

私どもでは43年で1万人以上の雇用を創出し、後継者がいない企業を継承して再生し、ベンチャーを育成してきた。それをもっと本格的に進めて、各地の中核になる企業がその気になれば、信用もあるし財源もあるし、そこに行政がイノベーションを期待していろいろな支援をしてほしい。

しかし、ご存じのとおり、やりがいのある事業を興すことはそう簡単ではない。バブル以降、安全にあらゆる担保を取ってリスクを避けるかと20年教育されてきた銀行員にそれは難しい。あ

る日突然リスクのあるところを評価して資金を出すなどあり得ないので、今ものすごくもがき苦しんでいるところだと思われる。

4年前、地方銀行にリスクマネーを出すよう通達が回った。JNBの活動を通して私も政府の委員をしていて、そうした発言を行った一人であるが、金融庁が政府の幾つかのところに通達してくれた。金融では金余りの状況の中であるが、事業を創造するということは非常に難しい。70歳を超える経営者245万人の半数に後継者がいない現状をどうするかということが課題になってきているが、そのあたりを実践してきているので、事例を提供させていただいている。

地方イノベーションの方向（スライド16）

・既存事業の強化

既存事業の強化で、付加価値を高めるイノベーションによって事業を拡大し、かつ安定的なものにしていく。

・企業内での新規事業や子会社・関連会社の起ち上げ

関連事業の子会社・関連会社を起ち上げる。これまでの事業が立ち行かなくなっていて、まるっきり異なる業態に変革するということも必要になってきている。それに関しては人材が必要。本当に「人」が必要である。特に既存の事業をやっていると、番頭さんがいて、新しい事業に大反対することもある。このようなリスクのあることはやめてくれというところから始まる。

・第二創業

また、第二創業で既存事業と違うところに展開するとなると、何も経験がない若い者がやってもそんなに簡単にいくわけがない。同じ目線であってもECやいわゆるインターネットなどの展開は、そちらは若い人がやったほうがいいに決まっている。彼らは物心がついたときからインターネットをやっている。僕らの世代はSNSなど何だか分からない人も多い。そういう世代の人たちに、これからはじめるようにと言っても難しい。経験やスキルのある人材を外から取り込めば、うまくいく可能性が高まる。そういう人材を呼べるかどうか勝負になっている。

地方イノベーションを実践するためには（スライド17）

よくあることだが、政府の施策にもあるが、経験豊富な人をアドバイザーとして退職後にあてると、あまり責任感のない人が来て、リスクを背負っていないから、なかなかもってもらいことを言って終わってしまうという事がある。やはり事業を成功させる、未来を懸けて自分の人生をつくり上げるという強い意志を持っている人がど真ん中に入っていないと、なかなか難しい。

事業を創造していくと、予期せぬ困難な状況は山ほど来る。第1期は「死の谷」がある。そういうことも含めて、絶対人生を懸けて成功させるという強い意志のある人を、どうやって入れていくか。どうやってつくり上げるか。ここが非常にポイントになる。

いい意味でそれは楽しいことである。「チャレンジの場を与え、実践を通して成長させる」。やはり頭で考えて事業計画を作っても、その通り進むものは100%ない。読み切れないファクター

が山ほど現れる。それを乗り越える力は何なのかと。失敗してもいい、あくまでも経験だと、すごい財産だと。生きたビジネススクールで学ばせてやるのだと。そういうサポートする仕組みをつくらなくてはならない。だから、一度失敗してもシリコンバレーあたりでは、「おまえはすごくいい経験をしているな。じゃあ、これは投資しよう」と言ってくれる。残念ながらこのような場は日本にない。それは、リスクマネーというものがなかったからである。銀行からお金を借りると、個人保証をして、本人の保証はもちろんのこと、親、兄弟、親戚、誰か立てることが必要で、そのうえ土地も担保に入れる。この5年ぐらいでやっと変わってきた。

NSG グループの職員・社員のチャレンジを応援するしくみ (スライド 18)

私どもの職員・社員のチャレンジを応援する仕組みは、個人保証をしなくていいところまで昇華してきた。個人リスクは負わせない。グループがそういうリスクを背負う仕組みをつくり上げた。

参考① 東京圏への転入超過数 市町村別内訳と累積割合 (スライド 19)

少し話が飛ぶが、参考に。東京への転入・転出。新潟市は人口が減らなかった。80万の政令市で、すごいことである。しかし、中身を見ると、新潟市の若者が流出し、市外から流入している。新潟県全体の人口は225万人程度になった。毎年2万人近く減るうち、若者が9,000人近く流出している。大学へ進学し、専門学校等へも進学するわけだが、高校を出ても就職は県内の就職が多いが、大企業の工場に就職して県外に出て行くケースもある。そういう理由で流出が多い。大学を卒業して帰ってくる人はそれほど多くない。新潟大学でさえ地元就職は40%ぐらいである。県外から来ている学生が55%ぐらいなので、県外の学生はほとんど帰る。県内の学生にも当然出ていく者がいる。専門学校は、2010年ぐらいまでは地元就職が80%以上だったが、残念ながらうちの学生も70%を切っている。それでも、専門学校は地元就職の比率が高い。大学への進学と専門学校への進学では、やはり経済的な差がある。専門学校は自分の家から通える。4年間ではなく2年間までなら学費を出してあげるとか、新潟に残れば車を買ってあげるといふこともあるのだろうか。

参考② 新潟市の産業間人口移動の状況 (スライド 20)

新潟市の産業間人口移動の対自県外を見ると、「教育、学習支援業」が伸びている。これは私どもの事業分野である。それ以外はほとんど減っている。県外へ人が流出している。

参考③ 地方への移住の意向 (スライド 21)

内閣府が、まち・ひと・しごと創生戦略をやる2014年10月に、地方への移住の意向を調べたところ、なんと20代から40代の過半数が地方に移住してもいいと思っていると。それは、ご両親が地方にいたり、「東京にいてもね」といったように、様々な理由から半分の人がそう思っている。しかし、移住はしない。なぜだろうか。

全ての世代の4割、40代、50代でも、地方移住に前向きな意向は示している。意向だけで、

実際は移住しない。私どもは直近3年間で60~70人を中途の総合職で採用している。応募が500~1,000ある。その中で選択して、可能性のある200人ぐらいの方と面接するが、この人はいいと思っても決まらないケースがある。理由は、家族、奥さんである。あなた1人で行きなさい、離婚してから行きなさいという感じで、猛反対で駄目だったというケースが多いようである。

また、年俸の地域格差が今大きく広がってきている。東京で1,000万円取っている人材が、私どもでは600万円ぐらい。それでも地域内では高い方である。新潟県の平均給与が今300万円である。23区の1,000万円の人を新潟で採用するのは大変である。実績を残して1,000万円以上の報酬を得ている方も出てきている。競争が全国レベルなので、そのぐらいの給与水準を払わないといけない。当然次なる意向もあるし、ヘッドハンティングもある。

新潟に住んでもいいという方はいらっしゃるが、子どもがやっと中高一貫の学校に入ったのに、給与が下がっては学費を払えないだろうと奥さんが反対する。2つの世帯を持って暮らせないだろうということが大きな理由になっている。それが一番大きい。気持ちは地方に移住してもよいと思っている。これはあくまでもアンケートの結果である。

参考④ 都道府県別社会増減数および移住希望の状況 (スライド 22)

新潟は全国3番目に人口流出が多い。毎年流出している。また、新潟は2番目に移住相談件数が多い。これも少し不思議である。その理由を分析していないので分からないが、このような雪国にどうして移住相談が多いのか。そこは少し置かせていただく。

参考⑤ 中央と地方の所得格差 (スライド 23)

中央と地方の所得格差。地方圏の平均所得は300万円を切っている。23区で500万円ぐらい。地方は半分強か。要は、これだけの格差を埋めなくてはいけない。

人財を外部から呼び込む特色ある採用活動 (スライド 24)

私どもは、新卒採用で東京並みの初任給を出している。最近は、ご存じのとおり初任給も一律ではなく、理系、文系、やる気、何をやってきたか、面接力などによって、年俸を300万円から700万円までの間で決めていくような新卒採用が出始めた。私どもはまだ一律だが、それでも新潟の中ではトップレベルの年俸を払うということで募集している。それでも駄目である。当然もっといいところがあるわけだ。昨年、一昨年までは、地元の銀行に内定してもうちに来た学生もいたが、今年は惨敗だった。新卒の就職状況がいいということもあり、グループが新卒採用で初任給を高めに設定しているが駄目である。先ほど話したキャリア採用に関しても同様である。

しかし、実際に経営者や創業者になった事例も大変多く生まれてきている。当然失敗する例もあるし、成功する例もある。内閣府のまち・ひと・しごとに参加しているので、そういうことを提案して、「わくわく地方生活実現政策パッケージ」に盛り込まれた。

来年の予算でUIJターンに、移住補助金として最大300万円支給するという法案が出される予定とのことである。創業する人には300万円支給するという案もある。もちろんそれだけではなく、いろいろな施策はやっているが、ご存じのとおり、地方創生は今のところ成果が十分に出て

いるとはいいがたい。

起業家支援の実践例（スライド 26～36）

・(株)和僑商店ホールディングス

(株)和僑商店ホールディングスの葉葺正幸社長は最近の麴ブームの仕掛け人の一人だが、新卒でうちに入ってきた。総理大臣になりたいと自己申告書に書いていたので面接した。財産を持たない人間が政治家になると大変だぞと、ベンチャーを興して成功してから政治家になるのも一つの道だと言ったら、「分かりました、やります」と言って、おにぎり屋から始まって、酒蔵、味噌蔵等の老舗企業を再生し、それらの企業を統括する和僑商店ホールディングスを設立した。

華僑、印僑、和僑と、最初からこの「和僑」と名前を付けてきたので、和をもって世界に出ていくという思いのある人間だった。それが見事にこうやって開花した。この間は「カンブリア宮殿」（テレビ東京）に出演した。グループで 15 億円ぐらいまでいっている。まだ事業としては収支がとんとんぐらいだが、このように若い人たちに経験を積ませているので、多分伸びてくると思う。

・(株)フュージョンズホールディングス

フュージョンズの佐藤洋彰社長は、新潟と全く縁のない静岡出身で、中央大学を 1 年で退学して新潟に来た。兄と一緒に起業して、上場目指して頑張っている。ローソンのメガフランチャイズで、主に留学生、アルバイトの人材シェアビジネスが脚光を浴びている。

・(株)ファンタジスタ

ファンタジスタの栗原弘樹社長は、私どもグループのコンピュータ専門学校で教員だった。卒業生の就職の場をつくるということで、社内で手を挙げて、自分でファンタジスタというコンピュータグラフィックスの会社を設立した。いま海外向けにサイトをつくり、80 万人のフォロワーがいるなど、だんだんと展開を始めている。

・アルビレックス新潟シンガポール

アルビレックス新潟シンガポールの是永大輔社長は 40 歳ぐらいだがシンガポールで十数億円の事業を育てた。サッカーチームを中心に、幾つかの事業を展開し始めている。新潟のチームの課題解決を図るということで、新潟のクラブの専務を兼務している。彼も新潟と縁のない I ターンである。そういう人材を取り込んできている。