

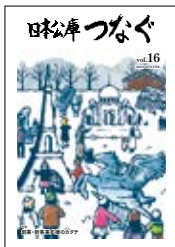
日本松庫つなぐ

vol.16
2019 WINTER



特集

創業・新事業支援のカタチ



表紙のはなし

冬の風物詩の一つ、雪まつり——。趣向を凝らした雪像や氷像は驚くほど精巧で、夜のライトアップは何とも言えない幻想的な雰囲気を出してくれます。最近では、プロジェクションマッピングの映像で華やかに彩る演出もあるそう。こういう楽しい瞬間は、冬の寒さを忘れてしまいそうですね。

イラスト：鎌田みか

題字：園元伸子（日本公庫 危機対応等円滑化業務部）

日本公庫つなぐ

vol.16

2019 WINTER

3

炉辺談話

「SDGs」 落合陽一

4

大臣寄稿

日本公庫への期待 農林水産大臣 吉川貴盛

5

特集

創業・新事業支援のカタチ

事例1

IoT関連半導体市場に参入、革新的技術で世界を変える
コネクテックジャパン（新潟県妙高市）

事例2

市内の7機関が連携して創業前から創業後まで支援
神戸開業支援コンシェルジュ（兵庫県神戸市）

事例3

創業をしやすい土壌をつくり地域経済全体の活性化を図る
広島銀行／福井銀行

談論風発

「従業員の定着が成果を生む」

ここにこの人あり

海軍グルメブームをプロデュース立役者は商店街の“おかみさん”
京都府中小企業女性中央会 会長 伊庭節子

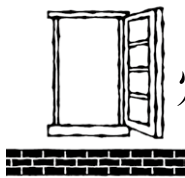
Topics

事業承継支援のいま 地域を支える事業を次世代につなぐ

シリーズ まちから、むらから 宮崎県日之影町

「神話のふるさと」で小水力発電 伝統文化守り、高齢化対策

31
ご意見・ご感想 編集後記



炉辺談話

「SDGs」

メディアアーティスト 落合 陽一

「あなたは30年後どうなっていたいですか——」。そう問われて明確に思い描ける人はどれくらいいるだろう。これは、近年日本でもよく耳にする「SDGs」について考える上で、重要な問いだと僕は考えている。

SDGsとは、2015年に国連サミットで採択された環境や開発に関する国際目標で、「Sustainable Development Goals（持続可能な開発目標）」の略称。持続可能な社会を作るため、2030年までに達成すべき17の目標が掲げられ、「貧困をなくそう」「飢餓をゼロに」「すべての人に健康と福祉を」——と題目が続く。

業務が細分化し、企業がどのような社会属性をもっているか分かりづらい現



落合 陽一（おちあい よういち）

1987年生まれ。メディアアーティスト。東京大学大学院学際情報学府博士課程修了。筑波大学 准教授・学長補佐、Pixie Dust Technologies, Inc. CEO。Prix Ars Electronica、STARTS Prizeなど多数の賞を受賞。また国内外問わずメディア露出も多数。個展として「落合陽一、山紫水明の事事無碍の計算機自然」など。過去にSEKAI NO OWARIをはじめとして、様々なコラボレーション作品制作や演出を手掛け、多くの事業者と制作・開発を行う。

代、果たして自分は日本のため、世界のために何ができるのかと考えるのは難しい。だが、例えば10年後「男女が楽しく働く職場にしたい」と考えたら、5番目の目標「ジェンダー平等を実現しよう」に向けて、何をすべきかがおぼろげでも見えてくるはずだ。つまり、今日よりも数十年前の未来を考えることで開発目標が具体化できるのだ。

僕の理想の未来は、テクノロジーがより進歩した生きやすい社会。それが叶えば自ずと「SDGs」の目標も達成できる。そのための実作業として、例えば、カメラやディスプレイ、スピーカーといったテクノロジーの介護への生かし方などを日々考えている。

こうした研究に加えて最近関心を向けているのが、SDGsの14番目の「海の豊かさを守ろう」と15番目の「陸の豊かさも守ろう」の目標だ。

僕はイルカが好きで研究にも携わっているが、イルカは体内に音響ソナーを備えていて対象物との距離を測ったり、遠く離れた個体と会話したりすることが可能だ。生物の知られざる能力を生かせば、海や海洋資源の解明につながる。そうした生物が棲む海の環境を守るた

めにテクノロジーを生かそうという考えは、まさにSDGsの14番目の目標に直結する。

また、農業や林業を守ることで、陸地を今より豊かにできる。第一に農業の完全自動化を促進したい。決して難しいことではなく、人をひく事故のリスクが少ない分、乗用車よりも農業機器の自動化のほうがよほど簡単だ。全作業をスマホ一つで一元管理できれば、管理コストも激減できる。林業ならば、作業のポリウムゾーンである下草処理用のロボットを走らせるのもいい。利益率の悪い農業や林業を自動化によつて稼げる職業にすれば、陸地の豊かさを担保できる。

僕がそんなふうに未来像を思い描いているように、これから個人に求められるのは、10年後、20年後に何をしていたいか具体的に口に出して発信すること。言い続けることで、社会は少しずつでもよくなるからだ。

では、僕自身の20年後は——。相変わらず日本の社会問題をロボットで解いているのだろうと思う。一つずつ、解決することが、よりよい未来につながると信じて——。



日本公庫への期待

農林水産大臣 吉川 貴盛

昨年は大阪府北部地震、7月豪雨、台風21号、北海道胆振東部地震など度重なる災害が多く発生いたしました。被害に遭われた全ての方々に、心よりお見舞い申し上げますとともに、政府として、被災された農林漁業者の方々が一日も早く経営再建できるよう、全力で取り組んでまいります。

日本公庫では、これらの災害において、農林漁業者等の個別の実情に親身に寄り添いながら、融資相談や適時適切な貸出など、きめ細やかに対応していただきました。こうした皆様のご尽力に、心より感謝申し上げます。

農林水産業は、国の基であり、国民に食料を安定的に供給するとともに、地域の経済を支え、活力ある地域社会を維持するために大きな役割を果たしております。一方で、人口減少に伴うマーケットの縮小や、農林漁業者の減少・高齢化の進行など厳しい状況に直面して

いることも事実です。私は、このような中だからこそ、我が国の農林水産業の有する潜在力を最大限に引き出し、若者が夢や希望を託すことができる魅力ある成長産業にしていかなければならないと、強く感じております。

安倍内閣においては、これまで、次世代の経営者の確保・育成、担い手への農地集積・集約化、農業の生産基盤の強化を進めるほか、農業者の努力で解決できない構造的な問題の解決のために、生産資材業界や流通・加工業界の再編・参入を促すなど、農林水産業の成長産業化に向けて、抜本的な改革を進めてまいりました。その結果、農林水産物、食品の輸出が5年連続で過去最高を更新するほか、生産農業所得も過去18年で最高に達するなど、改革の成果は着実に現れ始めています。

このような構造改革の取組を、引き続き推進するとともに、今後は、新たな挑戦として、

ロボットやAIなどの先端技術の開発、実装を強力に推進し、世界トップレベルのスマート農業の実現を目指してまいります。

日本公庫は、統合10周年の節目を迎えています。平成29年度の農林水産事業の融資実績は5515億円と、日本公庫が統合された当時と比べ2倍以上になっており、これまで農業経営の規模拡大、新規就農、担い手の育成等に非常に大きな役割を果たしてこられました。

日本公庫においては、引き続き、前述した様々な課題を正面から受け止め、資金の融通のみならず、これまで培ってきた農業経営に関する知識や経営改善の知見を最大限に活用し、意欲ある農林漁業者や食品産業の皆様の前向きなチャレンジを幅広く支援していただき、「強い農林水産業」と「美しく活力ある農山漁村」の実現に貢献していただきたいと思います。

Special Report

創業・新事業 支援のカタチ

新たな地域経済の担い手の創出や、産業の新陳代謝を後押しする創業・新事業を促進することは、わが国経済の活性化につながる。本特集では、創業・新事業に取り組む事業者、支援機関を紹介する。

新事業に挑戦 コネクテックジャパン株式会社（新潟県妙高市）

IoT関連半導体市場に参入、 革新的技術で世界を変える

大手企業幹部から転身し、エンジニアを結集。そして半導体ベンチャーを創業。リーマン・ショック後の景気後退で資金調達に苦労するも、半導体に懸ける情熱と持ち前のガッツで乗り切った。成長市場の波に乗り、2020年に上場を目指す。

世界的な需要の高まりで半導体市場は活況が続く。市場拡大のけん引役となっているのがIoT（モノのインターネット）の普及に伴うセンサー需要。センサー市場の規模は、年々増加している。

「やはり10年前の我々の見立ては正しかった」。半導体製品の受託開発を手掛けるベンチャー、コネクテックジャパン（新潟県妙高市）でCEOを務める平田勝則氏はこう振り返る。同社はまさに、センサーをはじめ急拡大するIoT関連半導体市場に参入し、業績を伸ばしてきた。

追隨を許さない独自技術

あらゆるものがインターネットにつながる

のがIoT。それは、あらゆる製品に半導体が搭載されることを意味する。

ではどう搭載するか。従来工法のはんだなどによる260度高温実装では、熱や圧力に弱い素材に取り付けるのは難しい。そこで同社が開発したのが、半導体チップを低温、低荷重で素材に接合する技術「モンスターバック」だ。

印刷技術などを応用し、接合温度を従来の260度から80度に、圧力も20分の1に減圧。熱や圧力に弱い樹脂や繊維などを変質させずに、幅広い材料やデバイスへの実装が可能になった。

このモンスターバックと共に、同社の売りとなっているのが、半導体実装装置「デスクトップファクトリー」だ。

通常、大規模なクリーンルームがなければ半導体は扱えなかった。その点、デスクトップファクトリーなら、組み立てラインに必要な面積は従来同クラス設備の5700分の1。工程数も10分の1以下に減り、100ボルトの電源で駆動する。家庭用電源だけで半導体を作れるというわけだ。その結果、設備投資額も40分の1程度まで削減できるという。

もう人員削減は嫌だ

2つの技術を武器に、参入以来、すでにスポーツ衣料や時計メーカーなど、130もの企業から製品の開発生産を受託した。



コネクテックジャパン株式会社
代表取締役CEO 平田 勝則 氏

今でこそ、展示会に出ればブースに顧客が押し寄せる同社だが、試行錯誤の連続だった。「2009年の創業当初は毎日想像もしないことが起きた。500万円が支払えなくて瀬戸際まで追い込まれたこともある」

平田氏は家庭の事情により大学進学を断念。医薬品卸を経て、松下電器系列の半導体メーカー、松下電子工業（現パナソニック）新井工場（新潟県妙高市）に期間工として入社した。23歳の時だ。

その後、32歳で京都本社企画部門へ。数千億円規模の新事業にも携わり、幹部まで上り詰める。しかし09年4月、約20年勤務した会社を退職する。45歳の時だ。リーマン・ショックの前後5年間、工場閉鎖や人員削減が主な仕事だった。16もの事業を潰し、7000人以上を退職させ、結局、自分自身も会社を去った。

それでも半導体に懸ける情熱は失わなかった。「世界の半導体市場は今なお伸びている。誰もやらないことをすればまた戦えるはず」と考えたからだ。



2015年秋、取引先内の開発拠点がテレビドラマ「下町ロケット」のロケ地に。撮影用に装置を提供し、社員が操作をアドバイスした



小説家バルザックと出光 佐三の言葉を組み合わせ、同社が開発した半導体実装装置「デスクトップファクトリー」は100ボルトの電源で駆動することができる
せたスローガン

退社の翌月、エコノミークラス乗り放題の航空チケットを購入。世界各国800社以上の半導体メーカーに足を運び、トップエンジニア約400人と話をした。

4カ月間世界を回り、10年後の姿が見えた。当時、IoTという言葉こそなかったものの、あらゆる製品に半導体が搭載される時代が来るという確信を得た。「従来工法のはんだなどによる260度高温実装では対応できない。それにはどこよりも先行して実装温度を下げることで。そこに勝機がある」。そう考えて09年11月、前職の仲間2人と創業した。

資金調達に奔走

組織運営にはヒト、モノ、カネという3つの経営資源が必要だ。コネクテックジャパンの場合、社員の8割以上が日本の半導体産業を引っ張ってきた大手企業出身のエンジニア。ヒトに関しては事欠かない。

モノにしても、設備は用意できたし、技術も十分な上、信越化学工業をはじめ半導体関連企業約2000社が集積する地の利もある。各社の技術者とのネットワークを持ち、製品開発に足りない要素技術はここから集めることができた。

唯一、十分と言えなかったのがカネだ。創業間もない時は「なけなしのお金でサンプルを作っているような状態」。金融機関には門前払いされ、資金繰りに苦しむ。リーマン・ショック後で日本経済が大幅な景気後退を余儀なくされる中、投資意欲は低下。資金調達ができず、事業継続を断念した経営者もいたほどだ。無名のベンチャーには、さらにハードルが高い。

平田氏は何とか融資を引き出そうと、09年、10年の2年間、ほぼ毎日、東京・大手町のメガバンクの本店前で頭取を出待ちしたという。同じように出待ちしているベンチャー企業の社長と「どちらかが融資を取り付けられたら、片方の面倒を見よう」と互いに励まし合った。

事業の性質上、たとえお金を借りられても、

今日、明日ですぐに売り上げが立つわけではないものの、未来を正確に読んでいる自信はあった。しかし、いかんせん土地や建物といった担保も預金もない。「元パナソニックの幹部」という肩書も役に立たず、結局2年間、融資も出資も受けられずじまいだった。

どうしても諦めきれない。もう後戻りはできなかったし、独自のネットワークを通じて、世界の半導体市場が急発展していることをつかんでいた。今しかない。

「最後は本に助けられた」と平田氏は話す。20代の頃からずっと城山三郎、山崎豊子、高杉良の企業小説を愛読。日本触媒の創業者、八谷泰造氏の人生を描いた『炎の経営者』（高杉良著）で、主人公が資金難にあえぎながら、やがて突破口を見いだす姿が、まさに今の自分だったからだ。

2年の我慢を経て、ある民間金融機関が日本公庫に引き合わせてくれ、ベンチャー企業向けの融資制度を利用できた。それが信用力となり、金融系ベンチャーキャピタルの食指が動いた。11年のことだ。その後は事業会社からの出資が増え、18年2月には三井物産、同年4月には第一生命保険の出資が決まった。

18年3月期の売上高は約7億円。20年に株式上場を目指す。「IoTによって今また最大のチャンスが日本に巡ってきた。当社がそのけん引役となるよう頑張りたい」。平田氏は意欲を燃やす。

創業支援ネットワーク 神戸開業支援コンシェルジュ（兵庫県神戸市）

市内の7機関が連携して 創業前から創業後まで支援

神戸市では、2011年に官民の支援機関が連携して起業・創業前から創業後の相談までをワンストップで支援する「神戸開業支援コンシェルジュ」事業を、全国に先駆けてスタートさせた。同事業の支援内容や実際の創業事例などを紹介する。

近畿経済産業局の調べによると、兵庫県は2017年の都道府県別開業率で前年の全国9位（5・75％）から6位（7・31％）へと上昇し過去最高を記録した。全国の地域別開業率で16年と17年の2年連続で全国トップとなった関西の中でも、兵庫県は最も開業率が高い。

兵庫県の開業率向上には「神戸開業支援コンシェルジュ」も寄与している。神戸市産業振興財団と神戸商工会議所、神戸ファッションマーケット、ひょうご産業活性化センター、兵庫県中小企業団体中央会、新産業創造研究機構、日本公庫という市内の7機関がスクラムを組み、相談窓口や起業セミナー、インキュ

ベーション施設の提供など、創業前から創業後まで一貫してサポートしている。

同コンシェルジュの設立経緯について公益財団法人神戸市産業振興財団（以下、財団）で常務理事を務める平野敦司氏は、「市内には複数の支援機関がありましたが、創業支援に関してはほとんど連携ができていませんでした。各支援機関がもっと連携を深めれば、創業を考えている人や創業直後の人に、手厚く支援できるという日本公庫からの提案を受け、当財団から各支援機関に呼びかけました」と説明する。

各支援機関は、定期的な情報交換や会議を実施し、機関をまたがる職員同士の交流を深めながら、それぞれの強みや専門性を生かした支援策を展開している。さらに、14年1月には、神戸開業支援コンシェルジュが「神戸市創業支援等事業計画」として国の特定創業支援等事業の認定を受けた。これにより、創業希望者に対する登録免許税の軽減や日本公庫の融資制度の要件緩和などの優遇措置を提供可能になり、より充実した創業支援が行えるようになった。

経営指導や販路開拓も支援

神戸商工会議所（以下、商工会議所）は、経営に関するあらゆる支援を行う組織として、以前から創業支援にも力を入れてきた。例えば、「KCCI創業塾」というベンチャースクールを1999年に立ち上げ、毎年開催



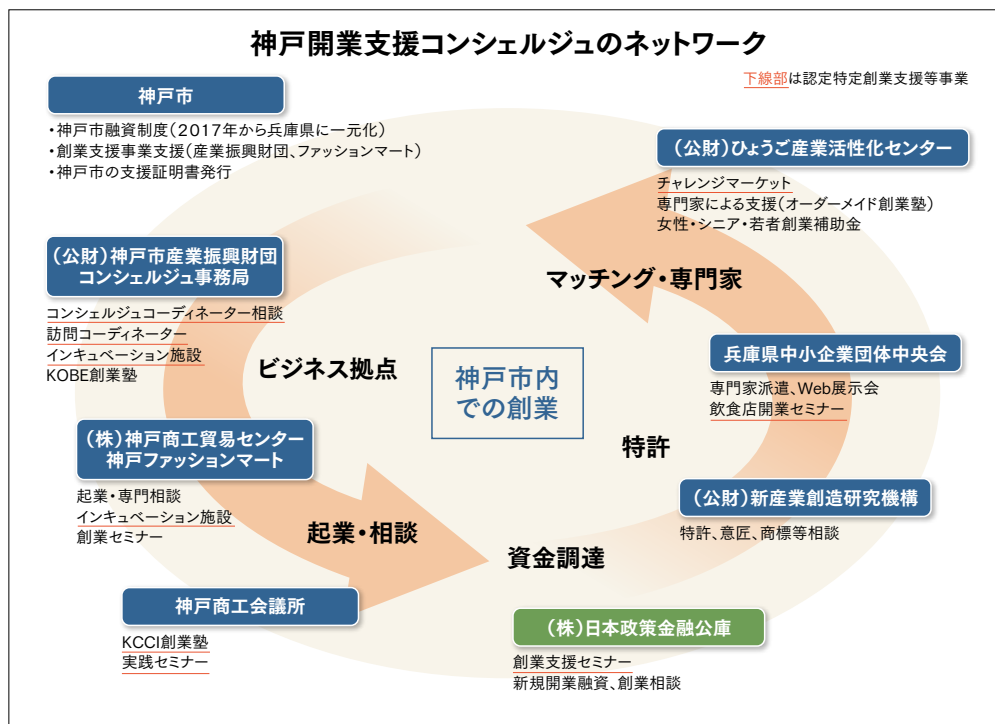
公益財団法人 神戸市産業振興財団
常務理事 平野 敦司 氏

している。この塾に、過去800人を超える参加者を迎え、その約3割が創業を果たすなど、神戸市の開業率向上に寄与してきた。

同商工会議所中央支部事務長で経営指導員の石上賢一郎氏は、「商工会議所の強みは、創業前から創業後まで一貫したサポートを提供できることです。特に創業後の経営指導や販路開拓、ビジネスマッチングに力を入れています。一方、我々は事業者の会員組織ということもあり、創業前の個人へのサポートは十分とはいえない部分があり、資金調達についても金融機関との密な連携が必要だと感じていました。そのような課題を解決するため、神戸開業支援コンシェルジュとの連携は重要です」と語る。

7支援機関が相乗効果を発揮

7つの支援機関が密に連携した成果の一つが、2014年から毎年開催している「KOBED大創業者祭」である。同イベントに創業希望者は無料で参加できる。大創業者祭の会場には、各支援機関のブースが設



けられ、成功した起業家による基調講演、事業プレゼン大会、参加者同士の交流会などが行われている。過去5回のイベントには延べ500人超が参加し、市の創業機運を高めるイベントとして定着した。

平野氏は「財団の理事に就任した17年に初めて参加したのですが、各支援機関の職員

が組織を超えて一丸となってイベント運営に当たる姿を目の当たりにし、感銘を受けました。チーム力こそ神戸開業支援コンシェルジュの強さの源だと感じました」と話す。

大創業者祭を通じた創業意識の啓発がファーストステップだとすると、次のステップとなるのが、財団が開催する「KOBE創業塾」や、商工会議所の「KCCI創業塾」、日本公庫の「創業支援セミナー」など、創業に向けた具体的な知識や手続きなどを学ぶカリキュラムである。財団は、17年に女性の起業家を対象にした「KOBE創業塾 女性編」、18年にシニアのセカンドライフ起業を支援する「KOBE創業塾 シニア編」を、新たに立ち上げて幅広い層の創業を後押ししている。

イベントやセミナーだけではない。専門コーディネーターによる無料個別相談も開業支援コンシェルジュの特徴だ。兵庫県中小企業診断士協会の協力を得て財団が実施している取り組みで、起業に精通した専門コーディネーターが何度でも無料で個別相談を受け



神戸商工会議所
中央支部 事務長 経営指導員
石上 賢一郎 氏

付けてくれる。財団では、現在8人のコーディネーターを委嘱しており、うち7人が中小企業診断士、1人が司法書士の資格を持ち、さらに税理士や社会保険労務士、販売士、宅地建物取引士、特定行政書士、IT分野のエキスパートなど、様々な分野の専門知識や資格を有するプロフェッショナルで構成されている。このため、様々な業種・業態の創業相談に応えることができる。このほか専門コーディネーターは、個別相談を進める中で補助制度の申請や資金調達に関して、専門的なアドバイスが必要になった場合、それを専門とする各支援機関に橋渡しする仲介役も担う。

創業の転ばぬ先の杖として

専門コーディネーターの1人である土居伊子氏は、コーディネーターの仕事は「転ばぬ先の杖」であるという。土居氏は、「起業さえすれば事業は順調に展開すると思いがちな起業家が少なからずおられます。開業はできても継続が困難になることはよくあることです。そのようなリスクを避けるため、まずは運転資金や生活費としていくらか必要なのか、それを賄うには売上・利益がどのくらい必要なのかに取り組んでいただく、あるいは聞き取りをしながら一緒に考えます。甘い見通しの計画の場合でも、直ちに否定するのではなく相談者に質問を投げかけ、ご自身で答えを出していただくようにしています。明らかに計画に無理がある場合は、創

業動機から考え直していただき、まずは週末起業から始めるなど実現可能性の高い計画を助言することもあります」と創業者が陥りがちな過ちへの対処を紹介する。

「創業者の性別やライフステージによっても創業のスタイルは異なるため、それらに沿ったアドバイスをして他の支援機関に引き継ぎます」

また、経験を積んで独立する場合、従業員の立場と経営者の立場での仕事の違いについては必ず助言する。従業員として働いていた時とは異なり、本業に100%注力できるわけではなく、経営者としての働き方があるからだ。

ハンドメイドの革靴で創業

ここからは、神戸開業支援コンシェルジュを利用して実際に創業したツムジ靴店(本社・兵庫県神戸市)の辻陽介氏による創業事例を紹介する。

辻氏は、大阪の靴メーカーで3年間製造を手掛け、東京・浅草で靴職人として7年間の修業を積んだ後、自身のブランドを立ち上げるため、靴の街・神戸を開業場所を選んだ。「靴作りに自信がありましたが、経営や販売は素人だったので、何か支援を受けられないかとインターネットで調べているうちに神戸開業支援コンシェルジュを見つけた」

辻氏は無料相談を受けるために財団の窓



公益財団法人 神戸市産業振興財団
神戸開業支援コンシェルジュコーディネーター
土居 伊子 氏

口を訪ね、コーディネーターに事業計画を説明した。「履けば履くほど味が出るフルオーダーの革靴の良さを、たくさんの人に知らせたいというのが、創業動機です。特別な日に履く靴ではなく、買い物や散歩にも気軽に履ける革靴を作りたい。そのコンセプトに沿ってサンプルを作り、妻に履かせてみたら『フルオーダーの良さは分かるけど値段が高い』と言われました。妻の意見を参考に、サンプルを試し履きしてもらい気になる部分を調整するセミオーダーに変更することで3万円を切る価格で商品化しました。販売方法は、イベントや貸しギャラリーでの対面販売を考えています」

辻氏が相談したコーディネーターは、「技術力があり、商品コンセプトもしっかりしているが、イベントの対面販売では販路が広がらない」と指摘し、SNSを活用したインターネット販売を勧めた。さらに、日本公庫の融資で事業資金を賄うべく事業計画立案をアドバイス。これを受けて辻氏は、事業計画のハウツー本を3冊購入して事業計画書作り

に取り組んだ。

「初めて書いた事業計画書は、本に書かれていた見本を写した程度のものでした。でも、コーディネーターの先生は、お金の流れを描けるよう指導してくれました。これを日本公庫の担当者に提出すると『ここまでしっかりした事業計画書が書けているケースは珍しい』と評価され、融資が決まりました。自分1人では、絶対これほどスムーズに行かなかったと思うので、コーディネーターに感謝しています」と辻氏は振り返る。

辻氏はさらに、コーディネーターから商工会議所を紹介してもらい、同会議所の経営指導員から事業の進め方に関してアドバイスを受けた。

こうして辻氏は2018年6月、神戸市長田区にツムジ靴店をオープンした。

「お客さんがSNSを見て店のイベントに来てくれることもあり、前に進んでいる実感があります。でも、まだまだです。履いてもあれば良さを実感してもらえる自信はあるので、どうやって商品をプロモーションしていくかが今後の課題ですね。コーディネーターの先生にも相談したいのですが、開業後は忙しくて、なかなか相談に行けていません」と創業後の課題を語る。

創業後の支援策を拡充へ

ツムジ靴店のように創業後の販路開拓や広告宣伝などの課題を抱える起業家は少なく



ツムジ靴店
辻 陽介 氏



財団では、創業後の経営者が窓口まで足を運べない状況を考慮し、専門コーディネーターが会社や店舗まで出張して相談に乗る「出前相談」を17年にスタート

「ただきたいですね」

「開業までは熱心に相談に来る人も、創業後は連絡が途切れてしまうケースが多いのが実情です。開業後2年間は、無料で相談を受け付けているので何回でも相談に来てい

ただきたいですね」

「開業までは熱心に相談に来る人も、創業後は連絡が途切れてしまうケースが多いのが実情です。開業後2年間は、無料で相談を受け付けているので何回でも相談に来てい

「開業までは熱心に相談に来る人も、創業後は連絡が途切れてしまうケースが多いのが実情です。開業後2年間は、無料で相談を受け付けているので何回でも相談に来てい

「開業までは熱心に相談に来る人も、創業後は連絡が途切れてしまうケースが多いのが実情です。開業後2年間は、無料で相談を受け付けているので何回でも相談に来てい

トさせた。さらに、日本公庫と共催で19年1月には、創業5年以内の女性経営者を対象とする「売上アップの3ステップセミナー」を開催する予定だ。

「16年にオープンした『神戸起業操練所』は、クリエイターの紹介などを通じて起業・創業をサポートする事業ですが、この中でも他の創業者とのマッチングなど販路開拓や事業拡大につながる取り組みを実施しているので、創業後の課題を抱えている方にも、ぜひ活用していただきたいです」と平野氏は話す。

神戸開業支援コンシェルジュは18年度から、相談件数の多い「税務・資金調達」「法人設立」「社会保険・労務管理」の分野で、専門コーディネーターによる少人数の創業基礎セミナーを始めた。さらに、18年12月、在宅や子育ての合間などで気軽に起業する女性を応援する『女性のためのプチ起業 in K O B E』を開催している。

「視点は異なりますが、財団が進める中小企業の事業承継を支援する『100年経営支援事業』も、創業希望者の支援につながると思っています。経営の専門家チームが後継者不在で悩む中小企業の課題を解決する取り組みですが、その解決策の一環として起業家とのマッチングを取り入れています。高齢化が進む中、こういった新しい形の創業支援も拡充していきたいと思っています」と平

多様な創業支援策を提供

野氏は語る。

これからも神戸開業支援コンシェルジュは、各支援機関の連携をさらに深め、創業に関する初歩的な相談から創業後の独り立ちまで切れ目のない支援を行い、より多くの成功者を輩出し、神戸経済の活性化に貢献していく考えだ。

兵庫県の開業率を全国6位に押し上げたのは、官民7機関によるシナジーも大きいと考えており、神戸市では、今後も「神戸開業支援コンシェルジュ」事業を充実させ、多様な創業者を支援していく。

神戸市産業振興財団創業支援 全体スキーム

未創業など(0~3年) 創業期(3~5年) 成長・安定化など(5年~)

未創業者 起業に 事業アイデア 準備
の状況 関心あり あり 段階

起業のイロハを知るなら 「神戸開業支援コンシェルジュ」

創業相談、インキュベーション施設提供、
創業セミナー、創業開業融資、創業補助金、
専門家派遣、知財相談など

交流型事業創造サロン「神戸起業操練所」

コーディネーターによる個別相談、各種セミナー、交流会・ビジネスマッチングなど

※地元企業の新事業創出(第二創業など)も支援対象

起業希望者などに後継者の機会を提供する「100年経営支援事業」

後継者不在企業とのマッチング

※起業希望者の他に地元企業も後継者データベースに登録

日本公庫との連携広がる 地域金融機関が創業支援を強化 創業をしやすい土壌をつくり 地域経済全体の活性化を図る

各地域の民間金融機関が、創業支援に本格的に取り組み始めた。日本公庫との連携も含め積極的な取り組みを行っている
広島銀行と福井銀行のケースを見てみよう。

広島銀行

広島県は2018年9月の有効求人倍率が2・14倍と、都道府県別では東京に次ぐ高さで、景気は良い。しかし同県のトップバンクである広島銀行は先行きを楽観していない。「事業所の廃業が多い現状では、新しい企業をいかに育てるかが、我々の存続に関わる重要な課題です」と、廣田亨取締役専務執行役員は強調する。このため創業支援に本腰を入れている。

とはいえ起業を支援するのは容易ではないし、その中から上場企業が生まれるとしても時間がかかる。「しかしスタートは皆同じ



広島銀行
取締役専務執行役員 廣田 亨 氏

で、そこをしっかりと応援していかないと、我々の20年後、30年後は無いと考えています」
そこまで廣田専務は言い切る。

広島銀行は従来の銀行の常識を180度変える決断をしたといえる。「かつて銀行は事業実績の無い相手への資金支援には慎重でしたが、我々は創業の前からも資金を提供します」（廣田専務）

14年7月に創設した10000万円まで融資する「創業支援ローン」がそれである。創業を目指す人や創業後間もない人を対象に、創業計画書の作成を助けたり、税理士や弁護士、司法書士などの専門家の無料相談を世話したりして、経営が軌道に乗るまで様々な支援をする。

創業支援を日本公庫と連携して

18年7月24日からは日本公庫広島支店と連携して、創業を総合的にサポートする「ベストミックス」という制度を始めた。広島県内で創業を予定するか開業後1年以内の事業者に、どちらの機関でも一括して創業計画

書の策定から融資まで支援する。

併せてそれぞれの機関が資金以外のサポートメニューをそろえて多彩な支援サービスを提供する。例えば広島銀行は、先のサービスに加えて、最大100万円のカードローンを利用できるようにしたり、クレジットカード決済端末を無料で提供したりする。

佐藤弘規法人企画部長は「我々は創業前も後も伴走して、起業した人が事業に専念できるように支援します」と言う。行き届いた態勢だが、リスクを伴う施策なので行内に危ぶむ意見は無いのだろうか。

「それはありません。当行には悩む前にまずやってみろというDNAが昔からあります。地方銀行の中では、とんがった方なんです」と廣田専務は迷いなく答える。

ベストミックス制度に乗って広島銀行と日本公庫から合わせて1000万円余りの協調融資を受けた事業者を訪ねて、広島銀行の本気度を実際に感じた。広島市内でモデルカーの小売店AXELWORKSを、10月1日から個人で営む竹中芳誉代表がそ



広島銀行
法人企画部 部長 佐藤 弘規 氏



AXELLWORKS (アクセルワークス)
代表 竹中 芳誉 氏

の人だ。

「昔の銀行だったら、貸してくれなかったでしょうね。私が貸す側なら、貸さないと思いますよ。マニアのお客さんが相手で、普通の人には理解しにくい商売ですから」と言う。店内に並ぶモデルカーは、小さいが実に精巧にできている。

イタリアから輸入したランボルギーニやフェラーリは、メーカーの図面に基づいて忠実に制作したものだ。「こういうのは世界に3台しかない商品で、1台15万円くらいします」と竹中氏は語る。日本製も独自に色を開発した限定品を仕入れている。だからコレクターの買う気をそそる。

単価が高いため、創業直後にもかかわらず、10月の売上高は300万円弱もある。ネット販売が大半で、東京、大阪、京都などのほか、香港、中国、ドイツなどの海外向けが約半分を占める。

神様が商売しろと。障害は金策

AXELLWORKSはもともと他の人

が経営していた店で、竹中氏はお客だった。店主から店を買わないかと、18年5月に打診された。実は今45歳の竹中氏は30代初めの頃、自動車ディーラーに勤めていて、好条件で自動車販売を自分で始めるチャンスに巡り合ったが、踏み切れなかった。

それをずっと後悔していて、今回は「神様が商売しろと命じたのだ」と思っ、決断したわけである。しかし障害は金策だった。日本公庫に最初に相談したが、事業計画や総投資額の再考をアドバイスされた。再相談で融資が決定し、広島銀行を紹介された。「広島銀行さんは当初から前向きな対応で、預貯金、生活費など私の全てを開示し、創業への思いを伝えました」と言う。

今、広島銀行のセミナーに出て、サイトに載せる写真の撮り方を指導してくれるプロのカメラマンを紹介してもらうことになっている。また今後、仕入れ代金の増加が予想されるので、運転資金の支援を広島銀行と日本公庫に期待している。

このように広島銀行は現実に創業支援に踏み出しているのだが、「我々に創業支援の制度、商品があることをまず多くの人に知ってもらうことが課題です」と廣田専務は語る。「創業支援ローン」を新聞広告や市内の映像広告などでもPRしているのですが、まだ「広島銀行さんはそういうこともやっ

ているの？」と言う人がいます（佐藤部長）

「面白い銀行だと思ってほしい」

「銀行は敷居が高いと思う方がまだまだ多い（廣田専務）のが悩みなのだ。日本公庫と一緒にベストミックス制度をやるのは、間口を広げる狙いがある。

日本公庫と連携してやる創業融資は、1年目が1000件の見込みである。広島銀行単独では300件くらいになるという。「日本公庫との創業への協調融資は今後、300件、500件と増やしていきたいですね」と廣田専務は期待する。

創業支援に力を入れることによって、広島銀行のイメージアップも副次的に図れる。「面白い銀行だと若い人たちに思ってもらわないと、採用にも影響する」（廣田専務）

自らの業務改革も視野に入れている。預金を集めて、貸出を行うだけという銀行業は過去の話である。顧客それぞれのニーズ



モデルカーの小売を手掛けるAXELLWORKS(広島市)。
店内にはモデルカーが並ぶ

に応じて多様なサービスを提供する仕事に変わってきている。その最たるものの一つが創業支援である。

「創業を支えれば、経営者から『ありがとう』と言われて、モチベーションが上がります。顧客から喜ばれるような仕事を若い行員にさせると、支店長を含めて管理職に指導しています」と廣田専務は語る。

経営者と向き合う若い行員を支店全体が必要に応じて本部も協力する体制を組み、行員の能力向上を期す構えだ。

広島銀行は既存企業からの独立や分社も含めて新しい企業の創出に力を入れて、地域経済全体の活性化も図ろうとしている。こうして創業が盛んになる土壌をつくり、多くの人材を集めてともに発展しようというのが広島銀行の戦略である。

福井銀行

福井銀行も創業支援の取り組みをより一層強化している。湯浅徹常務執行役は「若い人たちには大いに創業をしてほしい。県内だけでなく、県外からも、福井で創業したい人には、本社をどこに置くかというハード面から、経営のソフト面まで全面的に支援する態勢を銀行として取ります」と確約する。

福井銀行はJ・R福井駅西口地区で進める再開発事業を支援しており、建設するホテル、

オフィスなどの複合ビルの中にインキュベーションオフィスを設ける計画を後押ししている。「複合ビルには、新しい企業が入る施設も計画されています。日本公庫とも連携して、我々がイニシアティブを取りながら、創業を積極的に応援していきます」

湯浅常務には、人口減少による地域経済への影響に強い危機感がある。日本創成会議が消滅自治体の可能性を試算した中で、福井県では17市町のうち9つが消滅する可能性があると指摘された。

「全国的に人口が減る中で、その勾配を緩やかにするのは、地域の銀行に課せられた重要な役割です」と語る。

このため特に出戻りのUターンや移住のIターンなど、県外からの起業家の流入を盛んにしたい。他県出身者が、福井県内の大学を卒業し、福井市にIT（情報技術）企業を創業した例もある。

「成功例はまだ少ないですが、可能性のある人はたくさんいますから、支援したいですね」。湯浅常務は期待する。

リスクを取ろうと方針転換

営業企画グループの澤田祥人グループマネージャーは「地方を活性化させるのは『よそ者、ばか者、若者』というでしょう。そういった意欲ある人たちを積極的に応援しないといけないと思います」と言う。

では実際に福井銀行の態勢はどうか。



福井銀行
取締役 兼 常務執行役 湯浅 徹 氏

「今まで創業支援はハイリスク・ローリターンと見てきたので、やはり既存の取引先が中心だったので、それを脱皮してリスクを取ろうと考え方を変えました。今年度から特に」と湯浅常務は明言する。また「ミドルリスク・ミドルリターン」の事業者層への支援に、これまで以上に取り組む方針を打ち出した。

そこで創業支援がより重要になってきた。「焦げ付きが無いことを良しとする文化でしたが、逆に1件も無いのはリスクを取っていないとも言えます」と、澤田グループマネージャーは言う。

福井県内の貸出シェアが4割の福井銀行は保守的な銀行だったようだ。新中期経営計画では、地域とともにお客さまとともに、時代の変化に合わせて成長していくための施策に取り組む。

福井銀行は創業支援を本格化するため、2017年9月、日本公庫福井支店と新たに協調融資の枠組みを設けた。「ふくぎん・日本公庫スタートアップサポート」W・

ing(ウイング)である。

福井県内で起業する人か、税務申告を2期終えていない創業間もない事業者が対象で、福井銀行、日本公庫のどちらでもワンストップで創業計画書の策定から支援する。創業資金は両者が協調融資で提供し、開業後の運転資金の調達には福井銀行の当座貸越を利用できる。

運転資金の支援に当座貸越

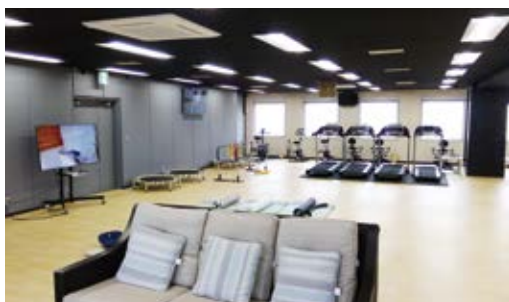
当座貸越は設定した枠内であれば審査なしで利用できる。「経常的な資金を提供するため、お客さまにとって使いやすいと思います(湯浅常務)。リスクを積極的に取るという同行の姿勢が感じられる。

外部の専門家の紹介のほか、必要に応じてグループのカード会社やリース会社などが対応する。内外の商談会などでの取引先のマッチングも行うという。

「Wing」の協調融資を受けてデイサービスを18年11月に開業した特定非営利活動法人とともにの南部尚文代表は「多大な支援



NPO法人ともに
代表 南部 尚文 氏



歩けるデイサービスを手掛ける「ともに」(福井市)の施設。約400㎡ある

のおかげで、融資はスムーズに受けられました」と語る。斬新なアイデアを盛り込んだデイサービスで、福井市内にあるビルの9階のワンフロア約400㎡を使い、一般的な施設の約3倍の広さがある。

計画当初より投資額は膨らみ、日本公庫から6500万円、福井銀行から3000万円を借り入れた。南部氏は「生懸命、思いを申し上げたので、たぶん助けてやろうと考えていただけたのではないかと思います」と振り返る。身内がデイサービスの世話になるので、施設を見学して「こういう所で、利用者は幸せになれるのか」と疑問を持ったのが、きっかけだった。

元はパナソニックで20年ほど海外業務に携わり、親戚の不動産業を手伝うために戻って約10年。50歳で新しい仕事に飛び込んだ。南部氏の「歩けるデイサービスアルク」は

4つのゾーンに分かれ、例えば1つのゾーンでは9時からヨガ、10時からエアロビクス、11時から腰痛体操、他のゾーンは9時から脳トレという具合に多様なメニューがある。

英会話教室な

どもあり、利用者は自由に選択できる。「利用者を受け身にする所が多いのですが、ここは自発性を大切にします」(南部氏)。介護保険適用だが、「デイサービスという言葉は使いたくないので、『デイフィットネス』と言っています」(同)

完成しつつある創業支援体制

さらに先を見ており、「こただけでなく、フロアを広げたいですね。事業は拡張しないと面白くないので」と南部氏は語り、今後も福井銀行や日本公庫に設備資金の追加融資や補助金などの情報を期待している。

「Wing」の活用事例は創設以来、12件となり、今年度上期は6件の実績がある。「スピードを上げて、下期は上期の2倍に増やしたい(湯浅常務)。その勢いで来年度には50件と増やしていく方針だ。福井銀行は日本公庫と組むことで、創業する小口取引先の開拓への相乗効果を期待している。またリスク分散にもなる。

福井銀行では法人営業の担当者を3年計画で180人から300人に増やす計画を進めており、すでに250〜260人になっている。さらにコンサルティング・グループを18年4月に独立させ約30人を配置している。いずれも創業支援を強化するためで、「新規取引の開拓や創業を支援する体制は完成しつつあります」と湯浅常務は言う。地方銀行はダイナミックに変わり始めている。



左から、アシザワ・ファインテック㈱代表取締役社長・芦澤直太郎氏、セブンフーズ㈱代表取締役社長・前田佳良子氏、㈱モアレリゾート代表取締役・三橋弘喜氏

「従業員の定着が成果を生む」

人手不足は強まる一方で、従業員の採用、定着に頭を悩ます中堅・中小企業が多い。そうした問題に適切に対処している経営者3氏に話し合ってもらった。共通するのは、企業の魅力を高め、従業員が生き生き働けるように環境を整えて成果を上げている点である。

discussion

談論風発

司会 まず自己紹介を兼ねて、どのような事業を営んでいるのか、お話しください。まずモアレリゾート（三重県志摩市）の三橋弘喜代表取締役からお願いします。

三橋 英虞湾にある賢島で、オーベルジュ（泊まれるレストラン）スタイルのホテルと、エグゼクティブなどの層を対象にした旅館の2軒の宿泊施設を営んでいます。私は2代目で、二十数年前に代表取締役にになりました。

両親が創業したのは、夜ごと宴会が繰り広げられる普通の旅館です。私が小さい頃は「宿をやっています」と言うと、「大変ですね」と必ず言われました。これでは誰がこの業界の門をたたいて来てくれるのかとの不安もあって、私は業態を一新して、食と健康とツーリズムを3本柱に事業を展開してきました。

司会 次にアシザワ・ファインテック（千葉県習志野市）の芦澤直太郎社長どうぞ。

芦澤 当社は化粧品や医薬品などの原料をすり潰す粉砕機のメーカーで、開発から製造、アフターサービスまで一貫した体制です。製品はお客さまごとにオーダーメイドです。

創業は1903年（明治36年）で、時代に合わせて製品は変わってきました。長男が代々継ぎ、私は4代目です。社長になって間もなく創業100周年を機に、新創業といえる大改革を実行しました。社内に古い体質が染み付き、大きく変える必要があったからです。

司会 最後にセブンフーズ（熊本県菊池市）の前田佳良子社長です。

前田 養豚業で、東京オリンピックが開かれる



株式会社モアレリゾート
代表取締役 三橋 弘喜 氏

社員も家族も誇りを持てる事業に

従来の養豚業は臭い、きついというわけで、肩身の狭い青春時代を送りました(笑)。私は他の仕事をしていたのですが、2000年代初めに父から仕事を継ぎ、社員も家族も誇りを持って働ける事業にしようと、これまで弟と2人で取り組んできました。

司会 皆さんは一般的には採用に苦労する業種ですが、いかがですか。

芦澤 中小企業で知名度がありませんし、仕事も魅力うんぬん以前に、粉砕機って何?というのが実態です。機械製造業は昔からきつい、汚い、危険の3Kというイメージを持たれていますから、採用は常

年に創業50周年を迎えます。常時2万5000頭の豚を約30haの用地で飼育するとともに、約23haのキャベツ畑があります。

食品メーカーから食品残さを集めて飼料にして豚を育て、その排泄物で堆肥を作り、キャベツを栽培するという循環型の持続可能な、新しい畜産と農業を目指しています。

業界の常識にとらわれずに独自の取り組みで働きやすさやサービスの向上を目指す

株式会社モアレリゾート

1968年に旅館からスタートし、1997年にオーベルジュスタイルのホテルをオープンした。「宿泊者に良いサービスを提供するためには、社員が健康で生き生き働ける環境が必要」と、社内託児所や研修施設を開設。働きやすさと高度な社員教育を提供するほか、本社機能の集約などを通じて現場スタッフの負担を減らし、サービスの向上を実現。異業種からの中途採用を積極的に行い、既存の業界の概念にとらわれないアイデアやシステムを導入し、人事制度の整備に力を入れている。



に試行錯誤の繰り返しです。地元の千葉県と東京の大学などの就職担当の部署に何度も足を運び、まず学校主催の企業説明会に参加してもらいます。そこに社長の私が自ら行って学生と真剣に向き合い、会社見学に来てもらえば、8割以上の人が面接を受けると言ってくれます。当社の粉砕機は材料をナノ(10億分の1)m単位の目に見えない粒子にできます。造れるのは世界でも5、6社です。学生に「君はこんな粉砕機の話初めて聞いたでしょ。君にも世界一の技術を支えるチャンスがあるんだよ」と言うと、目を輝かせます。

最近では毎年3人から5人の新卒を採用しています。大学卒が8割、工業高校出身者も1人、いい人がいれば大学院卒も採用しています。今

社員は全体で136人です。正社員での採用が基本で、パートタイマーは5人いますが勤務10年以上の方々です。女性社員も中小機械メーカーとしては珍しく30人います。

三橋 うちの社員が全部で75人で、女性が約7割です。75%くらいが正社員で、残りが派遣社員やパートタイマーです。

今年は新卒採用がまだ3人しか決まっていますが、毎年5、6人は採るように担当に発破をかけています。新卒採用を中心にしながら中途採用も多く、異業種からの方を私は大歓迎しています。宿泊業の古くからの考え方や固定観念を崩していきたいからです。県外からの社員の比率も半分近くになります。

社内に託児所を設け保育士も正規雇用

良質な人材をそろえたいので、その一環として3年前に社内に専用の託児所を設けて、保育士も正規雇用しています。三重県うちくらの規模で社内託児所を持っている会社は他に無いでしょう。人づくりが基本だと思っています。まして、学びの場として「モアレキャンパス」という施設も設けています。

前田 採用は求人情報サイトでやっています。今年は10人採用しました。大卒と短大卒が中心で、農学部出身が6、7割います。

社員は4月末で91人おりまして、正社員が65人、パートタイマーが16人、外国人の研修生が10人という構成です。正社員の平均年齢は32歳で、女性は15%です。

直近4年くらいは、1年以内に辞めた人はい

「従業員の定着が成果を生む」



アシザワ・ファインテック株式会社
代表取締役社長 芦澤 直太郎 氏

ません。3年、5年と経つと、いろんな事情で辞める方がいますが、今は本当に退職者が少なくなりました。

司会 人事面で様々な努力をしてこられたのでしょうか。

前田 10年ほど前に、5年で規模を20倍に拡大した頃から、大学新卒の採用が始まり、社員数も大幅に増えたため人事評価制度を入れましたが、私の経験不足で、散々失敗しました。人が入っては辞めるの繰り返しで、毎年のように制度のマイナーチェンジをして、約3年に1回大きく制度を変更しました。当時、成果主義がブームで、私も東京で学んでから入れたのですが大やけどをしました(笑)。

農業はチームプレーなんです。ニンジンをつぶら下げて頑張れと、個人同士で競わせても良い結果は出ず、続きませんでした。それに気づいて、成果主義をチームワークに向けた人材育成主義の評価制度に変えました。

三橋 公平な人事制度をいかにつくり上げていくのかは課題です。私も最初の頃は大きくどばかりしていました。何であの人が高い評価

ユニークな採用やジョブ・ローテーションで人材の活用に取り組む

アシザワ・ファインテック株式会社

1903年の創業以来、産業用粉体機器の開発・設計・製造からアフターサービスまでを一貫して行う。創業100周年の節目の「新創業」を契機に、ジョブ・ローテーションを導入するなど、人材の活用に注力。社長自らが会社説明会や面談を行うユニークな採用方法や、入社2年目までの若手を対象に所属部署以外の先輩をメンターに任命し、経営陣が毎月全メンターから若手の不満や悩みを吸い上げるメンター制度、社長と社員全員との毎年2回の個人面接の実施など、様々な取り組みを行っている。



なのに、私はこの程度でこんな給与ですかと、不満だらけでした。そういうことを私には直接言うてこなくても、幹部たちはいつも愚痴を言われていた時期がありました。

また宿泊業界はある統計では、有給休暇の消化率が約33%と全くもって低いんです。うちは100%消化です。パートさんも含めてしっかり有休を取りましよう、私が声を大にして推奨しています。さらにやりたいのが完全週休3日制で、どう実現できるのか検討しています。こうすればできると発信すれば、宿泊業界のイメージアップに貢献できます。

新入社員にメンターつけ悩みに対処

芦澤 過去10年で約70人を採用して、約7割

は残っています。ここ3年間では、新卒採用の社員は100%定着しています。メンター制度をはじめとする施策の効果でもあります。

新入社員に2年間、相談に乗ってアドバイスするメンターとして、適度に距離感のある隣の部署の先輩社員をつけます。新入社員が会社についてどう考えて何に困っているのかという話を、経営陣はメンターから吸い上げて、必要ならば直ちに手を打ちます。

例えば、入社1年目は有休が1週間しかないため、夏休み後は全く休めないとかわいそうなので、有休を少し増やすように制度を改めるといったことです。有休を1日や2日増やしても経営に影響しません。新入社員がハッピーになれば先輩社員もハッピーです。

司会 社員が一番気にするのは報酬かもしれませんが、どのような工夫をしていますか。

前田 うちでは、幹部が「社長、相談があります」とよくやってきます。時には、幹部が揃ってやってきて、文章を提出します。こんな時は労働環境改善や給料の問題が中心です。「みんなの要望をなるべく受け入れるためには、コスト改善案を出してね」と伝え、お互いに努力することを前提で、改善内容を決めます。

来春も全員特別昇給をします。初任給を上げるので、先輩たちの給与も見直します。給与等の公正性は重要なので、人事制度を変えるたびに、全員を集めて説明会を行い、社員からは内容確認に関するサインをもらっています。

芦澤 最近は政府主導で賃上げムードが強ま



り、給料を上げたいのはやまやまですが、ジレンマがあります。そこで私どもでは、基本給のベースは変えずに、1年間にした利益の社員への配分を33%から40%に引き上げました。賞与が2割増えることになります。

利益は業績によって変動します。事業の性質上、山谷がありますので、固定費となる人件費を高めると経営を圧迫しますが、逆に利益が出た時はみんなで山分けする。その割合を少し増やして理解してもらっています。

三橋 自然増のような毎年昇給は数年前から止めています。管理職は年俸制で、毎年、来年の報酬を上げるのならば、実務面でどんな成果を上げてもらえるのか、とことん話し合っ、双方納得の上で決めます。

一般社員に関しても、社員モニターというデータベースに成果などが入っていますので、それに基づいて面談して、給与はできる限り実力に見合うようにしています。

社員に夢を語りかけることが大事

定着率は部門によって違いがあります。調理部門の洗い場などは動きますね。他の通常の部門の定着率はいいです。注意しているのは、社員が本当に働きがいを持って働いているのかどうかです。

司会 これまでに出たお話も含めて、皆さんは社員の意欲を引き出す環境づくりに努力されているわけですね。

三橋 常に社員に夢を語りかけることが大事です。具体的に6つのプロジェクトがあり、月

に1度、全員が集まって「未来塾」という場で話し合っています。例えば東京海洋大学と産学共同で、ワインを海底に沈めて熟成させる計画を進めています。また完全無農薬の稲作などもやっており、いろんな野菜作りも考えています。ワクワクするでしょう。

社員の満足度というより幸福度を重視しています。心身ともに健康な人づくりは幸福度につながります。社員にとって幸せの場所をつくるのがモアレリゾートの究極の夢です。

芦澤 社員の尻をたたいて働かせるのでは、モチベーションを下げます。経営理念や年度ごとの経営方針から外れなければ、私は現場の裁量に極力任せています。このように私の代になって変えたら、当初、社員は戸惑っていましたが、自主的に働ける社風が変わってきました。

た。お客さまへのサービス提供と社員が働きやすい会社をつくるのは車の両輪です。

前田 私は実際に豚もキャベツも育てたことが無いので、現場のことは社員に任せるしかありません。幹部たちがつくっている働き方改革、現場改善、コスト改善、設備投資・修繕の4大委員会に、権限をかなり委譲しています。働き方改革委員会は定期的に社員にアンケートを取り、年間の働き方を自主的にデザインして、みんなが長期休暇も必ず取れるようにしています。

今後、経営規模を2倍、4倍と拡大していく中で、給料を上げながら合理化を

養豚業界のプロフェッショナルの育成と雇用環境の整備で人材の確保に取り組む

セブンフーズ株式会社

創業は1970年。「人と食と環境の未来のために」の社是の下、養豚業を営む中で、環境保全、食品リサイクル、動物愛護的飼育に取り組む。農業界のプロフェッショナルの育成を目的に、従業員の評価基準の明文化による過度な成果主義に陥らない評価を採用。ワーク・ライフ・バランスを推進するため、短時間正社員制度や完全週休二日制を導入するなど、雇用環境の整備にも努めている。社員それぞれがライフスタイルに応じたプランニングができる仕組みに取り組む。



セブンフーズ株式会社
代表取締役社長 前田 佳良子 氏

進めることが1つのテーマです。ロボットやAI（人工知能）の活用で肉体的負担を減らし、全ての社員がやりがいを持って長く働ける環境をつくりたいですね。

（司会／文 森一夫）



第1回

京都府中小企業女性中央会 会長

伊庭 節子氏

海軍グルメブームをプロデュース 立役者は商店街の「おかみさん」

まだご当地グルメという言葉もなかった頃、「海軍グルメ」を町おこしの起爆剤としてプロデュース。その立役者は、京都・舞鶴にある金物屋のおかみさんだ。行政や補助金に頼らず、知恵と行動力で地元を盛り上げるべく奮闘する。

2

018年11月4日、横須賀・呉・佐世保・舞鶴の旧軍港四市グルメ交流会」が開催された。海軍カレーやビーフシチューなど海軍ゆかりのメニューが並び、大勢の人でにぎわう中、その中心にいたのが、伊庭節子氏だ。

舞鶴市の八島商店街にある丸二金物のおかみさんで、「まいづる肉じゃがまつり実行委員会」の会長を務める。市内の海上自衛隊に残る肉じゃがのレシピから往時の味を再現。1995年に地元住民で委員会を立ち上げ、「肉じゃ

が発祥の地」の名乗りを上げた。ご当地グルメという言葉がまだない頃だ。その2年後に呉市が「うちが本家だ」と猛烈アピールし、「肉じゃが論争」が勃発。これがマスコミに取り上げられ、注目を集めた。料理長の白い正装に身を包んだ伊庭氏が「舞鶴のまねをするな」と怒れば、呉の代表者も軍服姿で負けじと反論する。「ただ一緒に頑張りましょう、では盛り上がり欠けるので、あえてライバル関係を強調した。リーダーには遊び心も必要です。本当は仲がいいんですけどね」と伊庭氏は言う。



伊庭 節子 (いば せつこ)

1948年京都府舞鶴市生まれ。71年同志社大学卒業と同時に家業の丸二金物に入る。91年八島おかみさん会を設立し、現在まで会長を務める。95年まいづる肉じゃがまつり実行委員会の設立に参画、東郷平八郎が作らせたと言われる肉じゃがの味を再現する。2003年から実行委員会会長兼料理長に就任。この他、NPO法人まいづるネットワークの会理事長、舞鶴観光ガイドボランティアけやきの会会長、京都府中小企業女性中央会(愛称:きょうとMOCO)会長なども歴任



旧軍港四市グルメ交流会は、1999年から毎年4市が持ち回りで開催。今年も舞鶴と呉の両ブースで激しいPR合戦が繰り広げられた



八島おかみさん会の会報。20年発行し続けた。市長や商工会議所にも届け、「あんたの言うとおりや」と言われたことも

くしくも舞鶴も呉も旧軍港。どうせなら残る旧軍港の横須賀市と佐世保市まで巻き込み、海軍グルメで町おこしをできないか、委員会で検討を重ねた。その後、横須賀が「海軍カレー」、佐世保が「ビーフシチューとハンバーガー」を掲げ、旧軍港4市の海軍グルメがそろった。99年に舞鶴で調印式を実施し、四市共に海軍グルメで町おこしをしようと宣言。以後、冒頭のグルメ交流会が始まった。

「旧軍港四市は2016年に日本遺産に認定され、互いに連携し、国内外に四市の魅力を発信することを目指している。これも海軍グルメを通じた交流があつたからこそ実現したと思う」

伊庭氏は70店が軒を連ねる八島商店街で育った。家業の丸二金物は祖父・益三氏が1921年（大正10年）に創業。その後、父が引き継ぎ、今は伊庭氏の夫、八郎氏が社長を務めている。大学卒業と同時に伊庭氏は家業に入った。従業員は10人。「金物店ぐらい簡単にできる」と思っていたが、生真面目に取り組みすぎたのかうまくいかない。72年に八郎氏と結婚し、子供が3人生まれても好転せず、主婦も母も完璧にやりたいという気持ちも空回りして十数年間ずっと体調不良だったという。

転機は35歳の時。「娘たちの母親は私しかない。それを大切にすれば、他の

ことはできなくてもいい。肩肘を張らずにできることから取り組もう。そう思ったら、自然と前向きになった」

それからは今まで敬遠していた地域婦人会やPTAの役員も引き受けた。「知り合いができて、買い物に来てくれる人が増えた。外へ出て人と関わることで、さらに自分を見つめ直せた」

行政や企業に頼らず、自分で考えてまず行動

そんな時、商店街の女性が集められ、浅草おかみさん会の富永照子会長の講演を聞く。91年3月のことだ。大規模の小売店舗法の運用が緩和され、商店街の近くに大型店が進出し、地域全体が危機感に包まれていた頃だ。

「店の奥でじっとしているのが奥さん、自分で考えて行動するのがおかみさん」。そんな富永会長の言葉に発奮し、翌日、「八島おかみさん会」を30人で発足。2番目に若い伊庭氏が会長になった。「行政や企業との連携は必要だが、補助金を当てにしてはいけない」という富永会長の言葉を肝に銘じ、手弁当で始めた。「みんなの耳になろう、足になろう」というそんな勉強会に参加して、いいと思ったことを会報に書いて、会員などに配るところからスタートしたという。その後、休憩所の設置や観光マップづくり

にも取り組んだ。次第に、商店街の男性や行政の支援も受けられるようになった。

何より良かったのは、活動を通じておかみさんたちに自信が芽生えたことだ。「初めはみんな自分の店のことだけを考えていたが、商店街全体が元気になるなかったら駄目だと気づいた。さらに商店街だけではなく、地域全体、舞鶴全体が元気になることが先には進めないと、どんどん視野が広がっていった」

連携の輪は急速に広がっていった。商店だけではなく、他の業種、一般の市民ともつながりたいと考え、2001年に「舞鶴市女性性センターネットワークの会」（11年に「NPO法人まいづるネットワークの会」に改称）を設立。理事長を務め、「男女共同参画でまちを住みやすく」を理念として、就業支援や子育て支援、環境保全などを手掛けている。さらに、伊庭氏は舞鶴観光ガイドボランティアやけやきの会の会長としても精力的に活動中だ。

伊庭氏のエネルギーは今なお衰えない。「周りから『いろんなことするね』って言われるんやけど。私がちょっと動いたことで意識が変わる人がいたり、住みやすい街になったり、楽しくなったりしたらいいなと思っているだけ。みんなが喜んでくれるのがうれしくて、つい頑張ってしまうんです」

事業承継支援のいま

～地域を支える事業を次世代につなぐ～

経営者の高齢化が進み、廃業の増加が懸念されるなど、事業承継は日本経済において喫緊の課題である。こうした中、事業承継に関する税制は大幅な改正が行われ、各支援機関の取り組みも広がっている。事業承継を取り巻く環境はいま、どのように動いているのか。



日本公庫は2018年8月から、事業承継税制に関する説明会を全国135地域で開催している。今年度の税制改正で実施された事業承継に関する特例措置を中心に国税局・税務署の担当者や税理士が説明を行うほか、税理士会や事業引継ぎ支援センターの担当者らが事業承継に関する施策などを中小企業の経営者や民間金融機関担当者などに紹介する取り組みだ。

贈与税・相続税の負担軽減 非上場の全株式が適用対象

日本公庫千住支店は11月6日、説明会を開催。約150人が出席した。税務署の担当者が税制改正のポイントや変更点などを説明した。中小企業の事業承継を後押しするため、今後10年間に限定して贈与税・相続税の負担軽減措置を従来よりも大幅に拡充する。

納税猶予の対象となる非上場株式等について、現行制度での制限（総株式数の最大3分の2まで）を撤廃、全株式への適用が可能で、納税猶予割合を相続においては80%から100%に引き上げた。10年以内の贈与・相続に適用される。

手続きとしては特例承継計画を策定し、税理士等の認定支援機関の所見を記載の上、2023年3月末までに都道府県知事に提出、確認を受ける。特例承継計画の策定については、中小企業庁

事業承継税制 特例措置の概要

	特例措置	これまでの措置
事前の計画策定等	5年以内の特例承継計画の提出 (2018年4月1日～2023年3月31日)	不要
適用期限	10年以内の贈与・相続等 (2018年1月1日～2027年12月31日)	なし
対象株数	全株式 ^(※)	総株式数 ^(※) の最大3分の2まで
納税猶予割合	100%	贈与：100% 相続：80%

※議決権に制限のないものに限りす。

のホームページでマニュアルを公開している。

なお、適用対象になるのは、あくまで中小企業で、上場会社や資産管理会社（一定の要件を満たすものは除く）などは対象にならない。

各機関が一体となって支援 連携深め地域を守る

今回の措置は、高齢化している中小企業の経営者の事業承継を円滑に進めることが狙いだ。中小企業庁によれば、今後10年間で70歳を超える中小企業の経営者が約245万人となるが、その約半数の127万人で後継者が決まっていないという。現状を放置すると、2025年頃までに、約650万人の

雇用、約22兆円のGDPが失われる可能性がある。中小企業の経営者の高齢化が進み、廃業の増加が懸念され、日本経済全体の問題となっており、単に中小企業の問題にとどまらない。

日本公庫は今年度の重点的な取り組みの一つに「事業承継支援」を掲げており、中小企業の経営者

に事業承継への関心を高めてもらいたいと考え、全国規模の説明会を実施している。この取り組みは、円滑な事業承継を進めることで、中小企業の経営基盤をしっかりと守りたいといった想いがきっかけで始まったもので、事業者への融資を目的としたものではない。説明会には、経営者や後継者に加えて、民間金融機関や商工会議所、信用保証協会の担当者など、事業承継支援に携わる関係者を広く招いている。

さらばし銀行の市村尚裕常務執行役員は説明会に参加後、事業承継税制に



さらばし銀行
常務執行役員 市村 尚裕氏



足立成和信用金庫
営業推進部 課長 中村 俊光氏

ついて「経営者にとって、要件が複雑な面もある。活用するには金融機関、税理士の手だてが必要だ」と語った。

金融機関の業務、役割について「昔は預金と融資で利ざやを取り、次に手数料収入があった。今後はいかに企業の存続、発展に寄与するかだ。企業へのアドバイス、コンサルティング能力の必要性がさらに高まる」と強調した。

さらに「経営者自身が高齢化し、合従連衡も増えていくかもしれない。企業の事業性を評価し、民間金融機関と政府系金融機関が一体となって、事業存続のため、中小企業を守ることが大事だ」と述べた。

足立成和信用金庫の中村俊光営業推進部課長は説明会後「税制改正に伴い、これまでは創業に力を入れていたが、これからは事業承継にも力を入れたい」と強調する。

日本公庫と協調融資に取り組んできたが、「今後は創業支援以外でも連携を

深めたい」と今後の方針を語る。「これまでも顧客の紹介を受けてきた。引き続き連携して企業、地域を盛り上げていきたい」と述べた。

3代目の長男へ引き継ぎ 株式譲渡で最大限税制活用

大型の鋼板の一貫加工などを手掛ける大丸鐵興（茨城県猿島郡境町）は、従業員約80人の中小企業だ。創業は1967年で、太田慶樹社長（67歳）は2代目、長男の太田吉彦専務（36歳）へ事業を引き継ぐことは了済済みという。社長、専務に事業承継について聞いた。

「子供の頃から『洗脳』してきましたから」と、社長は笑顔を交えながら語る。専務は「父から明確に求められてきた記憶はないが、祖父からは『会社を継がないと化けて出るぞ』と、子供の頃から言われてきました」と振り返る。

今後の事業承継については、全く問題ないように見えるが、実は大きな悩みが一つあった。会長（94歳）が会社の株式を25%保有、事業は引き継いだが、株式だけは譲り渡してくれない。「俺を裸にするのか」と抵抗があったという。

社長、専務2人は今回、千住支店が開催した説明会に出席。今年度の税制改正で認められた特例措置を知った。会長に説明すると「税制を利用できるのならいいじゃないかと、印鑑を押してく

れた」という。現在、会長が持つ株式の承継に向け、認定書類を作っている。

会社の業績などにより非上場株式の価格が高くなることもあるため、後継社長に贈与税の負担が重くのしかかる可能性がある。特例措置は今年度の税制改正で創設されていたが、詳しくは把握していなかった。社長は特例措置について「時宜を得た、ちょうどいいタイミングだ。最大限利用する」とメリットを強調する。

専務は大学を卒業後、店舗指導などコンサルティング会社で2年間勤務、その後1年間、叔母が経営するイベント関連の会社に勤めた。もともと将来は実家に戻り、父親の事業を継ぐと考えていた。父からはすぐに会社に入るよりも外で働いて経験してからの方が良いとアドバイスを受けていた。

叔母の会社に在籍した時から、オブザーバーとして大丸鐵興の経営会議に出ており、会社のことを知る良い機会になったという。実際に入社したのは2007年、25歳の時だ。工場現場で平社員として見習いから始めた。「いきなり管理職で入ると、従業員と摩擦がある。一つ、二つ、職場を見た方が、違った考え方ができる」と社長は言う。専務も「一緒に働く限りは、尊敬されるようにならないと。『腕』と『頭』の働きを見られていきます」と語る。



大丸鐵興株式会社
代表取締役社長 太田 慶樹氏 専務取締役 太田 吉彦氏

理念の承継を重視 会社を永続し従業員を幸せに

社長も会長からの承継を受ける際は、苦労した。大学卒業後、ブラジルに行って生活。親類がブラジルに在住、生活環境が良く、会長が工場建設を検討しており、その現地調査のためだった。永住権まで取って、現地調査を進めていたが、ブラジル政府の関税に関する政策転換で断念した。

入社は1978年、27歳の時だ。工場を埼玉県草加市から今の茨城県境町に移転した時だった。最初から管理職の

課長だった。特に苦労したのが、人員の採用だ。工業団地で、募集しても容易に集まらなかった。草加から通っていた従業員は辞めていった。事業規模は3倍になったが、経営が安定するまでは大変だった。「いきなり課長だったので、現場の修業が足りずに苦労しました」と振り返る。

常に最新の設備を導入、約10年に1度、設備を更新してきた。ただ「ものづくりの主役はすぐに変わる」ため、技術革新が進む中で、商品の変化に翻弄される。

1980年代半ば、2500トンの大型プレス機械を約5億円で購入。トラックのボディや、高層ビルの柱など鉄板を扱う機械だ。製品の販売計画など明確な見通しはなかったが、「仕事は後からついてくる」と確信していたという。その後は1990年代後半、深絞りプレス用の機械を約5億円で購入。この時は、2000年前後の「鉄冷え」の不況で打撃を受けたという。

社長は2006年に、会長からバトンタッチを受けて社長になった。「今から思うと、苦難の連続。一番苦労したのは親父だが、よく乗り切ってこられたと思う」と率直に語る。2008年の「リーマン・ショック」の際には、役員は3割、社員は1割、8カ月間給与をカットした。当時も厳しかったが、一時的な不況であって、乗り越えられると思ったという。

「当時よりも、今がむしろ心配だ。変化が大きく、緊張している。じっとしていることがリスクだ。できる範囲で投資対応していく（社長）」と、気持ちを引き締めている。

2018年には大型機械用の五面加工機を導入した。建設機械、鉄道部材用で、下部以外、上と横の五面で作業できる。取り入れる前は、他所と分担しながら作業をしていたが、この工場ですべて完結できるようになった。

専務は「（産業用機械は）景気に大きく左右されるので、新しい柱を育てていきたい」と、方針を語る。建設機械の売り上げはリーマン・ショック前は約80%だったが、今は50%程度まで落としているという。建機に偏らないように、バランスを取っていく考えだ。

社長は後を託す専務に伝えたい点として第1に「目の前のことに対して、無謀なこととはしないことです」と強調する。このことは、好きな山登りで、出会った人たちが学んだという。リスクを考えながら、体力の限界など見極めて行動する。「ものづくりに専念して、社会に貢献してほしい」と語る。

「事業承継には、株式・資産、理念の3点がある」。社長が重視しているのが理念で、会長から受け継いだ「正しいこと」を掲げた経営理念を大切にすること。この点、会社のスタンスがぶれないようにす

ることが大事だという。

そして「会社を潰すな。永続させよ。従業員をもっと幸せに。そのために、自分の健康に気をつけよ」。会長の言葉をそのまま専務に伝えている。

もっと知って！

「M&A」による事業承継

仙台市に拠点を置き、中小企業や小規模事業者の事業承継問題に取り組む「宮城県事業引継ぎ支援センター」。弁護士でもあり、統括責任者としてセンターを牽引する渡邊弘毅氏は「支援センターをもっと知ってほしいし、ぜひ利用してほしい」と訴える。

2012年、中小企業庁の委託事業者として同支援センターは設置された。統括責任者の渡邊氏と、公認会計士など3人の補佐が中心となって活動している。

「当センターのメインの仕事は、M&A（企業の合併・買収）による企業の後継者問題の解決にあります。年間売上高が10億円を超える企業のM&Aは大手銀行などが取り扱い、数億円規模の企業はM&A専門会社を取り扱うのが一般的ですが、いずれも高額な手数料が発生します。売上高が数千万円前後の中小企業や小規模事業者にはこの手数料が負担できないため、大手銀行やM&A専門会社は、このような規模のM&Aをビジネスの対象とできないのが実情です。

事業承継支援のいま

～地域を支える事業を次世代につなぐ～

そこで当センターの出番となるのです」と渡邊氏は説明する。

「実は、初めからM&Aについて具体的な相談に来る経営者はあまりいません。会社の後継者をどうしようかな——という漠然とした相談から始まることが多いです」と言う。

中小企業の事業承継方法は、主に①妻や子などへの親族内承継、②従業員への承継、③企業を買いたいという第三者によるM&Aの3つがあり、これらに当てはまらなければ、廃業という選択肢も出てくる。センターでは、経営者と相談して4つの中から最適な方策を選ぶ。

宮城県事業引継ぎ支援センターが企業から相談を受けた回数はセンターの開設から累計804件（昨年10月末現在）。うち「事業を譲り渡したい企業」と「事業を譲り受けた企業」の売買（M&A）が成約したのは51件に上る。成約率はかなり高い水準といえる。

相談に来る企業は仙台市圏と石巻市圏が約7割を占めるなど宮城県内がほとんどだが、県外からもあるという。年間売上高6000万円までの企業が半数を占め、6000万円～1億2000万円の企業が2割。業種別では、飲食店や理髪店などのサービス業や建設、製造、小売業など多岐に及ぶ。

「山形県にある電子部品メーカーが後継者不在のため売却先を探していまし

た。そこで当センターは山形県事業引継ぎ支援センターと連携して、仙台市のI-T関連会社による全株式の取得をサポートしました。I-T関連会社にとって外注先だった部品メーカーをグループに取り入れたことで、業務効率の改善や取引先の拡大が見込まれるようになりました。部品メーカーの従業員約50人の雇用も維持できました」

M&Aにおいては譲渡価格の基礎となる「企業価値」をどう算出するかが論点となることが多い。一般的には、企業が土地と建物を所有し社長が株式を100%保有している場合、全株式の買収価格は企業の全資産から負債を差し引いた金額が基礎になる。さらに営業利益の3～5年分を「のれん代」として上乗せすることもあるという。

全国の支援センターでは、事業譲渡の相談が多いが、渡邊氏は「当センターでは昨年度から、こんな企業を買いたい」という買収側からの相談が増加しています。人手不足も影響しているのでしょう」と強調する。

「気づく」が遅れがちな事業承継

日本の中小企業は経営者の高齢化が進み、多くの企業が経営者のバトンタッチの時期に差し掛かっている。



宮城県事業引継ぎ支援センター
統括責任者・弁護士 渡邊 弘毅 氏

「中小企業は経済の屋台骨であり、その減少を防ぐことは日本経済の競争力の源泉を守るために重要です。特に地方では、廃業が多く危機的な状況にあります。事業承継は事業をステップアップする絶好機になる場合もあります。M&Aにより規模の経済などのシナジー効果が生まれ、営業力や競争力が増す場合が多くあります。また、企業が廃業すると雇用が維持されず、さらに、地方経済のサプライチェーンが寸断され、地域全体が衰える恐れもあります」

一方、センターのこれからの取り組みについて、渡邊氏は課題も指摘する。

「そもそも多くの経営者に第三者承継（M&A）という選択肢が知られていない点が問題といえます。多くの経営者は、M&Aを『企業の身売り』とか『我々には関係のない話』と思っています。周囲の目も気になって、会社を売るという行為自体に抵抗感が伴う面もあるようです」

また、M&A市場は高額の手数料負担

ができる企業層とそうでない中小企業・小規模事業者層とに2分されるという。

「当センターの事業承継支援にはお金はかかりません。日本公庫とは顧客企業の対象層が重なる部分が多いです。企業経営者は資金繰りや人材確保に忙しく事業承継に『気づく』のがどうしても遅くなり気味です。気づきの喚起は、経営者と日頃から接している担当者しかできませんが、メインの金融機関への相談を、経営者は避けがちです。そこで気づきの喚起へ向けた補完を日本公庫に期待したい。当センターと日本公庫が連携し対応ができればいいと思います」と力強く話す。

事業承継支援サイト

「担い手探しナビ」を開設

中小企業の顧問として日常的に税務や経営の相談に乗っている税理士。日本税理士会連合会は昨年から、中小企業の事業承継支援のためのサイト「担い手探しナビ」を立ち上げた。サイト開設を主導した日本税理士会連合会の瀬戸順一常務理事は「中小企業にとって後継者をどうするかはとても大切な問題です。ぜひサイトを利用してほしい」と訴えている。

中小企業は企業数で日本の約99%、従業員数で約70%を占め、地域経済を支える重要な存在だ。中小企業の経営

事業承継支援のいま

～地域を支える事業を次世代につなぐ～



日本税理士会連合会
常務理事 瀬戸 順一 氏

者年齢のボリュームゾーンは66歳前後であり、経営者の平均引退年齢が70歳前後であることを踏まえると、今後5年程度で、多くの企業が事業承継期を迎えようとしている。

瀬戸常務理事は「廃業を予定している中小企業の理由として、約3割が後継者難を挙げている一方、廃業予定企業のうち約4割が『今後10年間の事業の将来性について、成長もしくは現状維持が可能』と回答している調査結果もあります。事業は儲かっているのに、後継者が不在であるために廃業するのはもったいない話です。近年、親族外承継も増えてきており、後継者不在であっても事業を継続したい企業にとっては、M&Aも重要な選択肢となっています。そういった背景の下、法人の約9割に関与し、顧問税理士という立場で経営者の最も身近な相談相手である我々税理士が、事業承継をお手伝いできるのではないかと考えました」と事業承継支援に

乗り出した理由を語る。

「現在、税理士は全国津々浦々に約7万8000人います。このネットワークを活用し、昨年10月に事業を譲り渡したい企業と譲り受けた企業とのマッチングを図る事業承継支援サイト『担い手探しナビ』を立ち上げました。実は、私の所属する北陸税理士会が2017年4月に全国に先駆けて『担い手探しナビ』を開設しました。それを全国展開したので」とサイト導入の経緯を説明した。

サイトは、基本的にM&Aを念頭に置き、「譲り渡しを希望する企業」と「譲り受けを希望する企業」の顧問税理士同士が主導してM&Aにつなげるというものだ。具体的には、譲り渡しを希望している会社と譲り受けを希望する会社の各顧問税理士がサイト内で直接やりとりして条件面などを詰める。サイトの利用は申し込みをした税理士に限られるため、機密性が高く安心して利用できるのが特徴だ。

「民間のM&A業者に依頼する場合、中小企業にとって手数料負担が大きく、利用が困難なケースがあり得るのに対し、このサイトは税理士が利用すること自体に費用はかかりません。また、サイトへの登録も、社名は秘し、都道府県や業種といったノンネーム情報なので手軽に登録できます」と瀬戸常務理事は

アピールする。

「北陸税理士会で運用していた際、サイトを利用してM&Aが成約した事例があります。年商8000万円の飲食店A社が、後継者難にあり、設備更新の相談をした金融機関からは追加融資を断られたケースでしたが、別の飲食業B社の顧問税理士が担い手探しナビでA社のことを知り交渉に入り最終契約に至りました。この1年間で、北陸税理士会のサイトには約40の案件が登録され、そのうち2つの案件が交渉を経て成約しました」

関係機関と一体となって、 中小企業へ気づきを与える

まだまだ開始したばかりの試みではあるが、今後のサイトの課題を次のように考える。

「全国に税理士が約7万8000人いますが、サイトに登録している税理士は約1800人（昨年10月末現在）です。そのため、さらに税理士へ周知することが必要です。また、中小企業の経営者が事業承継の必要性に気づかなくては何か始まりません。サイトの開始と併せて税理士から経営者に事業承継の必要性・重要性の気づきを与えるためのリーフレットを作成しましたので、これらのツールも活用して、支援を進めたいと思います」

また、事業承継支援は、税務だけでなく、法務や金融など多岐にわたる専門性が求められる分野である。事業承継は顧問税理士単独で完結するものではなく、支援機関による連携が重要と瀬戸常務理事は強調する。

「税理士のM&Aに関する経験・ノウハウは、まだ十分ではないかもしれませんが。従って、各県の事業引継ぎ支援センターや弁護士、金融機関など関係機関と密接に協力して進める必要があります。例えば日本公庫が開催している事業承継税制の説明会にも税理士が協力させていただきました。今後も様々な支援機関と連携を強めて中小企業の事業承継に取り組んでいきたいです」

そして、今後の展開について「企業の経営者はまだまだ事業をやれると思っているでしょうが、いざ、事業承継を行うかと思っても後継者はすぐに見つからないことが多いのです。承継問題に早く取り組むよう税理士は助言を続けていくつもりです」と瀬戸常務理事は話す。

事業承継を円滑に進めるための支援が、地域を支える中小企業にとって重要であることは間違いない。今後、事業承継のタイミングを迎える経営者に「気づき」を与え、関心を高めてもらうとともに、経営者それぞれの悩みに寄り添う取り組みを各支援機関が連携して行うことが一層求められているといえよう。

| Vol. 12 | 宮崎県日之影町

「神話のふるさと」で小水力発電 伝統文化守り、高齢化対策

急峻な岩肌と渓谷に囲まれた宮崎県北西部。「神話のふるさと」とも言われる同地域でスタートした、小水力発電が注目を集めている。

先祖から受け継いだ農業用水路を利用した発電で得た収益を用水路の保全・管理だけでなく、地域の伝統文化である神楽や農村歌舞伎の保存・継承にまで活用の幅を広げ、人口の定着・増加につなげようとしている。

宮崎県日之影町データ

日之影町は、宮崎県の最北山間部に位置し、県都宮崎市からは車で約2時間、距離にして約120kmと離れている。日本の棚田百選にも認定されている戸川地区は、日本一の高さを誇る石垣を有しており、2003年には文化庁より「文化的景観地区」に選定されている。

また、国登録有形文化財の英国館や国指定有形文化財の七折鍾乳洞、県指定無形民俗文化財の大人歌舞伎や深角団七踊り、日之影神楽がある。

人口：3,750人
(2018年11月1日現在)
世帯数：1,488世帯
(2018年11月1日現在)
主要産業：農業、林業



宮崎空港から高速道路を経由して、およそ2時間。緑なす山々に囲まれた日之影町へ到着する。国の天然記念物に指定されている急峻な高千穂峡で知られる高千穂町に隣接し、北は大分県に接する。東側は、旭化成発祥の地とされる延岡市だ。高千穂峡がかかる五ヶ瀬川は、日之影町を横断しており、深い「V字型渓谷」の景観は町の観光資源でもある。町の面積の91%が森林という典型的な中山間地である。

少子高齢化の波は、全国の中山間地と同様、日之影町にも例外なく押し寄せてきている。人口は3800人を割り込み、ピーク時の約4分の1にまで減っている。それだけではな

**進む高齢化、2人に1人が65歳以上
消滅可能性自治体にリストアップ**



い。高齢化率は44・8%（2018年10月1日現在）にも達し、宮崎県平均の31%を大きく上回っている。ほぼ2人に1人が65歳以上の高齢者という現実には直面している。若い人の多くは、高校を卒業すると、町を出て行ってしまう。

民間有識者で構成する日本創成会議が、2014年5月に発表した消滅可能性都市（全国896自治体）の一つにリストアップされたことも、日之影町にとってはショックだった。10年から40年にかけての30年間に20歳〜39歳の出産可能年齢にあたる女性が5割以上減ることが予想される自治体を取り上げたものだ。日之影町の場合、73・7%と大幅に減少すると指摘されている。

こうした町の将来に対する危機感
は、町民共通の思いだ。

11年5月に大人用水組合の組合長に就任した田中弘道・大人発電農協代表理事は、高齢化と人口減少がさ



日之影町役場
地域振興課 商工・まちづくり係
課長補佐 平川 浩二 氏

らに進めば、用水路の管理・保全が難しくなるとの懸念を強く抱いていた。「先人が大変な苦労と努力によって築き上げ、維持してくれた用水路を活用できる術はないだろうか」――組合長に就任した最初の役員会で、田中・代表理事は、自分の思いを率直にぶつけてみた。

大人用水は1889年（明治22年）に計画され、1922年（大正11年）によりやく素掘りの用水路が完成した。その後、粘土を張るなどの改修をしたが、漏水を防ぐには至らず、52年（昭和27年）から用水路舗装事業に着工し、2001年（平成13年）に三方をコンクリートで張った用水路、10年（同22年）に用水路の蓋かけ工事が完了した。明治、大正、昭和、平成と四代、130年にわたって、築き上げ、守り続けてきた。

用水路の整備は、大人地区の農業基盤強化には欠かせない事業であった。まさに同地区にとっては宝であり、後世に残していかなければならない財産でもある。この間の借入金返済には、29年間という長い時間を要した。

偶然の出会いから具体化へ 九大発のベンチャー企業が支援

田中・代表理事の用水路活用の考

えは、具体的なものだった。「先人が苦労して、確保した水を流すだけではもったいない。小水力発電の可能性の情報があつたら、なんでも収集してほしい」と、組合員に呼び掛けた。これまで、用水路の土砂や落ち葉などを取り除く作業は組合員総出で実施してきたが、高齢化で参加できない組合員も出てきている。「清掃作業を委託する資金を発電事業で賄えないだろうか」というのが、田中・代表理事の構想だった。

田中・代表理事の思いは、組合長就任から間もなく、思いがけないところから具体化することになる。

そのきっかけは、田中・代表理事と二人三脚で組合を支える甲斐睦彦・大人発電農協参事が出席した結婚披露宴の場だった。たまたま隣り合わせた村川友美・株式会社リバー・ヴィレッジ代表との出会いである。

同社は、「河川や生態、地質、地域づくり、歴史（郷土史）などの高度な専門性を活かして、地域での小水力発電にチャレンジするみなさんをお手伝いする、九州大学発のベンチャー企業（リバー・ヴィレッジ社のWebサイトから）であり、「過疎や高齢化に悩む中山間地を豊かにするために、地域固有の資源である『水』を活かしたエネルギー創出の取り組みを支



大人発電農業協同組合
代表理事 田中 弘道 氏



大人発電農業協同組合
参事 甲斐 睦彦 氏

援（同）するという。まさに、田中・代表理事が求めていた対象だった。

「地域資源をどうやって町づくりに活用できるかが出発点。研究成果を地域に還元するため、九州大学の先生方が出資した（山下輝和・リバー・ヴィレッジ・プロジェクトマネージャー）企業でもある。

村川・代表と山下・プロジェクトマネージャーの2人でスタートした会社が発足したきっかけが、「五ヶ瀬町波帰発電所」。この事業はJST（科学技術振興機構）による「ーターン、Uターンの促進と産業創生のための地域全員参加による仕組みの開発」という研究成果として、13年3月に完成した。



日之影町の急峻な地形と大人用水路を利用して立ち上げた大日止昇小水力発電所

村川・代表の説明によると、この研究テーマは、2つあった。まず、都市部に偏っている人口とエネルギーを、再生エネルギーの活用で修正できないか。2つ目が地域資源による雇用創出であった。

リバー・ヴィレッジ社のバックアップを受けて、大人用水組合は13年に、小水力発電可能調査に着手。3年後の16年度に設計を終え、同年8月に大人発電農協を立ち上げ、翌17年11月に発電所が完成した。

最大出力49・9 kW、有効落差85 m。最大出力1000 kW以下に規定される小水力発電というより、同50 kW以下のマイクロ水力発電の範疇に入る規模だ。

しかし、立ち上がりから「難産の連続だった」（田中・代表理事）。まず、出資金問題が立ちはだかった。話し合いの場では、「高齢化が進んでいる中で用水組合員全てが負担できる金額」（田中・代表理事）が前提になった。

さらに、「農業用水が不足するのではないか」「五ヶ瀬川下流の旭化成の発電所への影響はないか」といった課題に一つひとつ対応しなければならなかった。

自前で事業計画、資金調達 目標上回る初年度の発電量

最大の問題は、資金手当てだった。施工までの間は、国や県の補助金に加え、自己資金での負担も必要だった。田中・代表理事、甲斐・参事が個人資金を組合に貸し付けることで、しのいだこともあったという。施工に係る総工費9500万円の資金をどう手当てするか。用水路をコンクリート張りにした際の負債に長年苦勞してきた組合員に、借金を負わせることは避けたかった。そこで、組合員1人当たり一口40000円の出資により発電農協を設立。9500万円の建設資金のうち、地元宮崎銀行が2000万円、日本公庫が7000万円を発電農協に組合員の個人保証無しで融資する形で落ち着いた。

宮崎銀行高千穂支店の黒田慎司・営業係支店長代理係長は「正直言って、小水力発電の事例も少なく、融資には当初は不安があった」と胸の内を吐露する。かつては保証人、担保主

義を原則としていた地方銀行も、最近事業性評価を重視するようになってきている。

その中で、宮崎銀行が融資の決め手としたのが、九州大学発のベンチャー企業の関与、日之影町のバックアップという要素に加え、「政府系金融機関である日本公庫との協調融資」（黒田係長）があったことが、宮崎銀行の決定に大きく影響したという。同行は、つなぎ資金として5000万円の枠を大人発電農協に設定、発電所完成に大きな役割を果たした。

日之影町の^{おひと}大日止昇小水力発電所に対する期待は大きい。「これまでは急斜面をマイナスと考えてきた。地形的に太陽光発電は難しい。水力は



株式会社リバー・ヴィレッジ
プロジェクトマネージャー 山下 輝和 氏



株式会社リバー・ヴィレッジ
代表 村川 友美 氏

重要な位置づけだと思っている」（平川浩二・日之影町地域振興課商工・まちづくり係課長補佐）

日之影町には、大日止昇小水力発電所が稼働する以前から地元で管理する二つの水力発電所がある。日之影土地改良区日之影発電所と下小原発電所だ。急峻な地形を利用した水力発電という点では共通だが、日之影土地改良区は2300 kWと大規模。下小原の方は5 kWと小出力で、宮崎県企業局の手になるものだ。「大日止昇小水力発電所のように自分たちで計画し、資金調達、工事を自前で実施した例は聞いたことがない」（平川・課長補佐）珍しい存在でもある。

17年11月1日に稼働して1年。初年度の実績は、当初計画を上回る結果となった。「年間32万kWの想定が、38万kWと計画を上回る稼働となった」（甲斐・参事）。事業収入、剰余金ともに目標を上回る見通しが立ったことから、資金の使途を広げることになった。

伝統芸能守るため、剰余金活用へ 大人集落の全員参加を実現

大人発電農協のスタート時の組合員は、大人地区の農家53世帯だけだったが、「剰余金が出たので、大人公民



宮崎県無形民俗文化財
の「大人歌舞伎」(右)と
「大人神楽」(左)

館の運営・活動に援助することにした」(田中・代表理事)。だが、非農家も利用する公民館に援助する場合、公平の原則から非組合員30世帯にも同農協に加入してもらうことが前提になる。「何とか説得して、非農家にも農家と同じく、1口4000円の出資金を払ってもらうことになった」(田中・代表理事)。この結果、大人地区の農家、非農家合わせて83世帯全てが大人発電農協に加入することになり、文字通り地区を挙げての体制が出来上がった。

大人地区は、日之影町に40ある集落の一つ。美しい棚田を各所に見ることが出来る。九州で唯一現存し、400年以上の伝統を誇る宮崎県無形民俗文化財の「大人歌舞伎」や夜通し奉納する「夜神楽」は、集落の全員が参加する。その中心が公民館だ。

日本神話に登場する天照大神の孫であるニギノミコトがとどまった地ということ、かつては「大日止」という文字を集落名に使用していたが、恐れ多いということで、「大人」を当てるようになった経緯がある。小水力発電所に「大日止」をあえて使った理由について、甲斐・参事は「先人の財産を活用して皆が集まって造ったということを強調したかった。昇は農耕の星で、農民がひとつにまとまる

ことを意味する」と狙いを語る。名前に込めた思いが伝わってくる。

広がり期待される「大人方式」 視察相次ぎ、経済波及効果も

順調な第一歩を踏み出した大日止小水力発電所だが、先行きの課題はなお残されている。自然が相手だけに渇水期による発電量への影響だ。

そうした課題があるものの、大日止小水力発電所への視線は熱く、小水力発電に関心を持つ地域の視察が相次いでいる。リバー・ヴィレッジ社の山下・プロジェクトマネージャーは、「農家が自前で法人をつくり、資金調達したケースはなかった。大人地区でやり方が確立したので、全国に広がる可能性が大きい」と予測する。

平川・日之影町課長補佐も「町内には小さい用水がいくつもある。大人地区のような電力の地産地消が広がればエコな町になる」と波及効果を期待する。

この「エコな町」づくりは、同町が推し進める森林セラピー基地保養協定の強力なバックアップにもなる。同町は、06年に全国で初めて林野庁の「森林セラピー基地」に認定され、企業や健康保険組合などが取り組む従業員や組合員の健康維持、増進活



宮崎銀行 高千穂支店
営業係 支店長代理係長
黒田 慎司 氏

動、大学などの研修や教育活動誘致に力を入れている。「セラピーの一環として、企業や自治体、学生などによる大日止小水力発電所への視察も受け入れるようにしている。宿泊、食事などの経済波及効果も期待できる」(平川・課長補佐)

日之影町は、国際連合食糧農業機関(FAO)が02年に認定した「世界農業遺産 高千穂郷・椎葉山地域」に属する。認定理由は①森林からの恵みを巧みに活用した山間地農林業複合システムの構築、②斜面を活用した棚田と500kmにも及ぶ山腹水路の維持、③神楽などの伝統文化の継承と地域の強い絆。

これら三つは、いずれも大日止小水力発電所と関連する要件だ。先人から受け継いだ遺産を守り、次代へいかに引き継いでいくか——大日止小水力発電所の行く末にかかっているともいえる。

(文/ジャーナリスト 杉本哲也)

ご意見・ご感想

●第13号の「信州ワインバレー構想」を拝読しました。ワイナリー開設時の資金調達は重要な課題であると認識している中で、日本公庫との連携の大切さを再度認識する機会となりました。

今後も日本公庫と農家の皆さまをはじめとした各関係機関との連携を図り、信州ワインバレー構想がますます推進されるよう取り組んでまいりたいと思います。

(長野県 東御市産業経済部
6次産業化推進室長 林昌男 様)

●第13号の「地域課題解決ネットワーク」「再生支援ネットワーク」(広島市)を拝読しました。企業や、地域の様々な問題は時代背景とともに高度化してきており、その解決には一機関だけの力では難しいものもあります。鳥取県でも中小企業・小規模事業者が抱える経営課題を迅速に解決するため、我々商工会議所や金融機関など20機関が「とっとり企業支援ネットワーク」を構成し、連携支援する体制を整備しています。「協調」という言葉が、これからの連携支援のキーワードになるのではないのでしょうか。

(鳥取県 境港商工会議所
副会頭 奥森清 様)

●統合10周年記念号では事業承継に関する話題が数多く取り上げられていた。思い返せば我々が事業承継支援を始めたのが約10年前。当時は「現経営者の引退を促すようなものだ」と金融機関内でも抵抗が強かったのを記憶している。時代は変わった。現在、北海道では事業承継支援に関して同じ志を持つ信用金庫と専門家が連携し、切磋琢磨しながら事業承継に向き合っている。まさに「つなぐ」力である。この力をもっと鍛え、地域に必要な事業をしっかりと継続・成長させていくような支援をしなければならないと改めて感じた。

(北海道 帯広信用金庫
経営コンサルティング室 室長 三品幸広 様)

●第15号『日本公庫統合10年の歩み』を読んで日本公庫の経営基盤の強化、成長戦略分野への支援、事業再生支援等、中小企業にとってどれも力強い味方です。特に事業承継は大きく税制が変わり未公開自社株の譲渡がやりやすくなりましたが、後継者にとってはその後の事業計画が重要になってきます。様々な会社を見てこられた日本公庫の貴重なアドバイスを期待しています。

(東京都 ㈱三和電機製作所
会長 林哲夫 様)

●統合10周年記念号を拝読し、統合後を懸念した当会でのけんけんごうごうの議論を思い出す。しかしそれは全くの杞憂であり、その後の豪雨・豪雪そ

して大地震などの天災時の対応はまさに中小企業の操業を本誌タイトルの「つなぐ」そのもの。そして昨今は中小事業者の喫緊の課題である事業承継、これまた「つなぐ」への注力を実感している。この場での各社各様のさまざまな承継手法、スタイルをより勉強させていただければと思う。

(東京都 多摩緑栄会 会長 財部剛 様)

●統合10周年記念号を拝読しました。この10年、各地で多くの災害が起こったので、日本公庫のセーフティネット機能の重要性を改めて認識しました。また、地方の「事業再生・事業承継」といった課題もより浮き彫りになってくると感じていますので、民間金融機関と連携しながら地方の課題解決を図っていただくことを期待しております。

(山梨県 ㈱山梨日日新聞社 藤井聖二 様)

●創業を活発にする土壌づくりとして取り組まれている「高校生ビジネスプラン・グランプリ」は、将来の若手経営者を育てることに着眼し、高校生を対象にされていることに感銘を受けます。

地元商業高校でも模擬会社を設立し、生徒が地元企業とタイアップし自社ブランド品の開発や、県内の生産品の仕入れ、県民の皆さんに販売、決算報告、配当、税務申告まで実施している事例もあります。時代に先駆けた、日本公庫の事業支援にエールを送ります。

(富山県 阪神容器㈱
経営企画室 門前昌志 様)

◆ 編集後記

かつて舞鶴と呉を訪れた際に知った元祖肉じゃがと海軍カレー。旧軍港四市で「海軍グルメ」が町おこしに一役買っていると聞いてはいたものの、そのきっかけは何だったのか不思議でした。「ここにこの人あり」で紹介している伊庭節子さんは、まさにその立役者。「海軍グルメ」をめぐる、あえて四市のライバル関係を強調するような話題づくりが注目を集め、町おこしと地域の交流にもつながっています。周囲を巻き込んでいくパワーの源は地域への強い想いなのだな、と感銘を受けました。(真壁)



『日本公庫つなぐ』へのご意見募集

本誌へのご意見・ご感想をお待ちしております。お寄せいただいたご意見などは、『日本公庫つなぐ』に掲載します。誌面の都合上、編集させていただくことがあります。

【FAX送付先】 03-3270-1643

宛 先 日本政策金融公庫 広報部
『日本公庫つなぐ』編集担当

日本公庫ホームページでもご意見・ご感想を承っております。

シリーズ・地域と生きる 6



新潟県長岡市 「氷彫刻ノミ」

例年1月から2月にかけて全国各地で氷彫フェスティバルや雪まつりが開催され、氷像や雪像が所狭しと立ち並ぶ。夢で見たようなきらめきを放つのが氷彫刻だ。その透明感と美しさはイベントを荘厳に演出する。この豪快で繊細な芸術を創り出す片腕となるのが、氷彫刻ノミである。氷彫刻ノミの場合、鋼造り、鍛接、火造り、研磨、仕上げの工程でじっくりと製造され、与板打刃物独自の「粘りのある切れ味」を創り出している。

写真提供／越後与板打刃物匠会