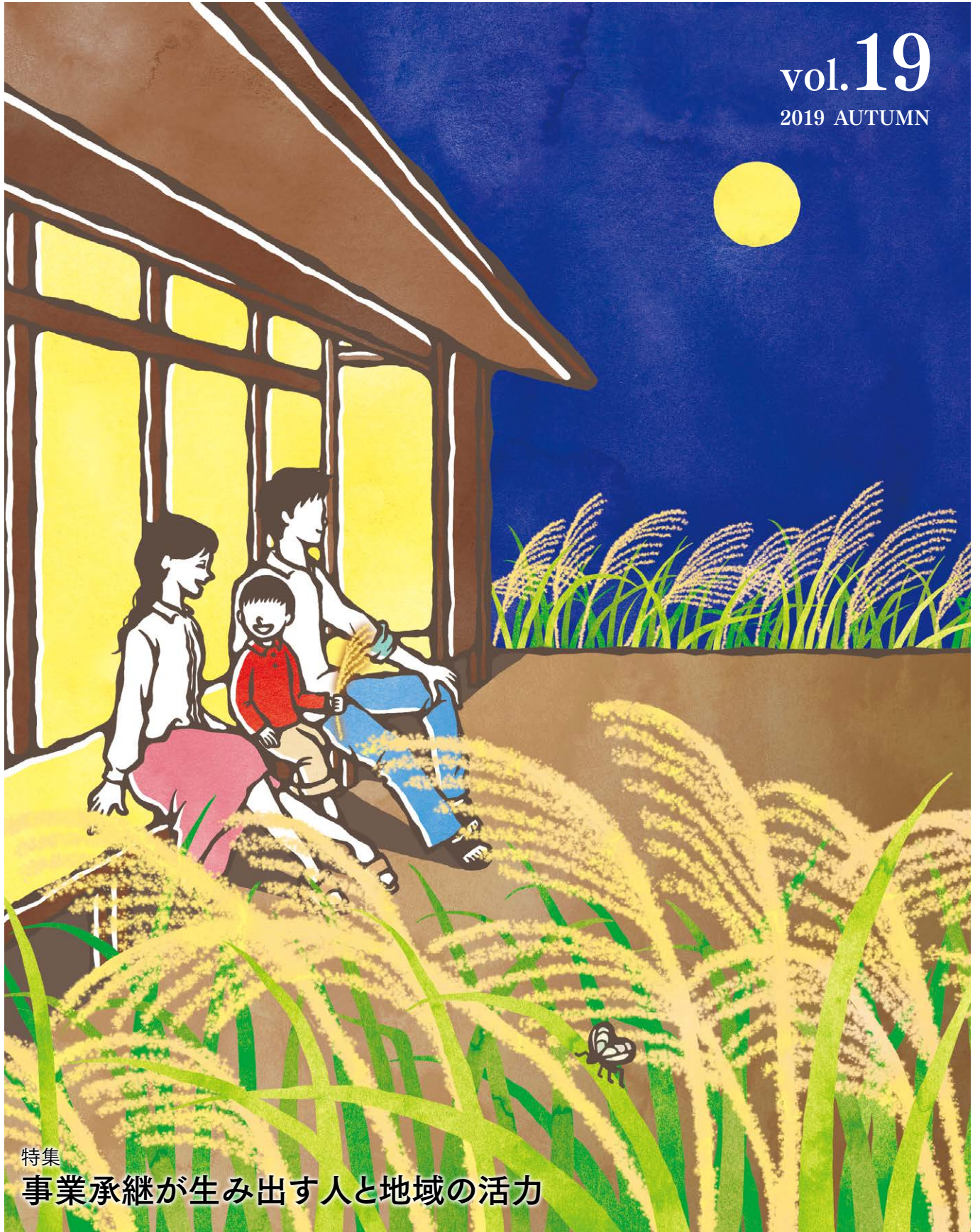


日本公庫つなぐ

vol.19
2019 AUTUMN



特集

事業承継が生み出す人と地域の活力



表紙のはなし

耳を傾けると草むらで鳴く小さな虫の声が聞こえてくるようになりました。古くから日本では虫の声を楽しむ文化が定着し、平安時代には貴族の間で鈴虫を籠に入れてその音色が親しまれたそうです。俳句で「虫」といえば秋を代表する季語。秋の夜長に一句詠んでみるのもいいかもしれませんね。

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）

日松庫つなぐ

vol.19

2019 AUTUMN

3

炉辺談話

「人生100年時代の輝き方」 若宮正子

4

巻頭特別
座談会

高齢化など我が国が直面する社会的課題への対応について

12

特集

事業承継が生み出す人と地域の活力

寄稿

事業承継でイノベーションと地域活性化

経営エッセイスト・巴創業塾主宰 藻谷ゆかり

事例1

前店主の思いを受け継ぎ駅前繁盛店に磨きをかける
百万石食堂（福岡県行橋市）

事例2

Uターン女性を地元が熱く応援受け継がれた名物の饅頭
菓秋やませ（山口県山口市）

事例3

地場販売店同士だから実現した100点満点のM&A
TAISEI（広島県広島市、宮田油業（広島県広島市）

事例4

魅力ある企業形態に変えて親から子に承継し成長はかる
鈴生（静岡県静岡市）

シリーズまちから、むらから 秋田県由利本荘市

24 自治体と支援機関が手を組む「移住＋継業」のプロジェクト

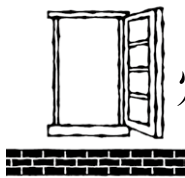
Topics

28 継ぐスタ応援セミナー

30 100年的人あり KORAT MATSUSHITA CO.,LTD.（「ラート松下」社長 松下紘審（タイ国）
単身タイに乗り込み25年地元有力企業へ成長させた3代目

32 未来に残したい日本の伝統「芦屋釜」 芦屋釜の里（福岡県芦屋町）
室町時代に一世を風靡しながらも400年前に途絶えた芦屋釜の技を復興

35 ご意見・ご感想 編集後記



「人生100年時代の輝き方」

プログラマー 若宮 正子



若宮 正子 (わかみや まさこ)

1935年生まれ。高校卒業後、大手都市銀行に就職、企画部門へ。定年時の役職は子会社の副部長。58歳でパソコンを使い始め、インターネットを介して多くの人々と交流。2017年にiPhoneアプリ「hinadan」をリリース。同年Apple社の世界開発者会議に特別招待される。シニア向けサイト・メロウ倶楽部をはじめ、パソコンやネットを活用したシニアの生きがいづくりや子供向けの教育を支援する複数の団体に参画している。著書に『独学のススメ』など。

84歳にしてプログラマーとして活動している私が初めてパソコンを買ったのは58歳の時。それから、大きく世界が広がりました。興味を持ったものには臆せず飛び込む性分で、モットーは「とにかくやってみる」。当時まだパソコンを持っている人が少なかった時に買い、パソコン通信で知り合った仲間にも助けられながら独学で使い方を習得。やがて高齢者向けのパソコン教室を開くようになりました。

高齢者の方が楽しめるスマートフォンやゲームアプリを開発したのもその延長です。お年寄りでも楽しめるゲームを開発してほしいと若い世代の方にお願ひしたら、自分で作ってみたらと言われて始めたのですが、これが大変！初

挑戦のプログラミングは分からないことばかり。開発を勧めてくれた遠方の方とクラウドでファイルを共有し、何度も教えを請いながらひな壇にひな人形を配置するゲーム「hinadan（ひな壇）」を完成させることができました。私がたまたま興味を持って楽しみながら取り組んだことが高齢者の方の役に立ったり、社会への貢献につながっていたりしているとしたら幸せなことです。

80代になった今、おそらく人生の中で一番忙しく働いている私が人生100年時代に皆さんにすすめるのは、今後不可欠な理系の知識を少しでも蓄えることです。政府の「人生100年時代構想会議」で有識者を務めていたのですが、そこでもシニア世代へのITやAIといった理系分野の再教育の重要性を提言しています。定年後に再就職する際、IT関連の企業に限らずとも、農業や漁業でも作業がコンピュータで一元管理されている現代ではITの知識が欠かせません。また、5Gが普及すると環境さえ整っていたらどこで暮らしていてもネット上で腕の良い医師の遠隔地医療を受けることもできます。理系の知識があるかないかで、人生の質が大きく変わってくるのです。

今後は、本格的なAI時代がやって

きます。職業が様変わりし、働き方も飛躍的に変わるでしょう。既存の職業がAIに取って代わる時代に求められるのは、人にしかできない一歩踏み込んだビジネスです。一例を挙げれば、素材選びから、その職業ならではの動きにフィットし、動作を美しく見せるデザインを考慮するなど、職業に特化した究極の1枚を作る洋服の仕立て屋さんなど、どの仕事も新たなアプローチが求められるようになります。人は年を重ねるにつれて限定的な考え方にしばられ、新しいことに拒否反応を示してしまいがちですが、それでは明るい未来は望めません。例えば、「自走車」なんて危険と捉えるか、どのようにビジネスに取り入れようかと考えるか。その差は歴然です。柔軟に新しい手法やテクノロジーを取り入れる発想へ切り替えられる企業や人が、令和の時代にも輝き続けられるのだと思います。

人生100年という未知の時代に不安を覚える方は多いかもしれませんが。しかし、私は明るい未来を描いています。なぜなら、定年後も第二の人生どころか、第三、第四、第五の新しい人生を生きるのも夢ではないから。次はどんな仕事をしてみようか、何を始めてみようかと考えるだけでワクワクしてきませんか。

高齢化など我が国が直面する 社会的課題への対応について



日本政策金融公庫 総裁
田中 一穂

全国商工会連合会 会長
森 義久 氏

東京大学 高齢社会総合研究機構
特任研究員
秋山 弘子 氏

全国銀行協会 会長
三井住友銀行 頭取
高島 誠 氏

高齢化と人口減少は日本の産業、金融の重圧とされてきた。光あふれる未来を描きにくい「人生100年時代」だが、これを技術やビジネスに革新を生む好機とする動きが生まれている。高齢者の知識と経験によって、地域に眠っている力を引き出す試みが各地で始まり、金融機関にも貢献が求められている。高齢化に新たな視点で向き合うリーダーたちに語り合ってもらった。

司会 人生100年時代をどう生きるかという問題は、個人、企業、地域のいずれにとっても重要な課題です。秋山先生は米国で研究を重ね、今は東京大学で高齢化社会の問題に、理論と実践の両面から取り組んでいます。

秋山 私が所属しているのは、高齢化の課題を大学全体の知を集めて解決しようというユニークな組織です。10学部から80人余りの教員が参加し、チームを組んで課題の解決策を考えます。その中で、住民、行政、企業、大学の課題を解決し、新たな可能性を開拓するオープンイノベーションの場「鎌倉リビングラボ」という活動を展開しています。

肌感覚でニーズつかむ

司会 住民参加型の活動ですか。

秋山 住民約5000人ほどの鎌倉市の今泉台という分譲地で展開しています。麓に明月院がある山の上にあります。住民の高齢化率は50%近くになっています。そのため、長寿社会の課題が山積しており、地元の方々、鎌倉市役所、大学、様々な企業に参加してもらっています。

司会 住民が直接協力しているのが大きな特徴ですね。

秋山 少子高齢化に伴う頭を抱えるような問題がたくさんあります。しかし、それはイノベーションの宝庫だとも言えます。鎌倉リビングラボは



産学官と住民で構成し、生活者のニーズを掘り起こしていきます。「これが不便だ」「こんな暮らしをしたい」という課題や夢を掘り起こし、産学官民で解決していきます。開発した商品やサービスを生活の場で徹底的にテストし、使いやすくして、値ごろ感があり、みんなが使いたいと思うものができたら、それを認証して市場に出すのがリビングラボの活動です。

司会 三井住友銀行も参加しているそうですが。

高島 金融機関としてのビジネスを本場に持続可能なものにするためには、社会や世界の構造的な課題に対して貢献することが必要という視点から、法人戦略部が参加しています。

司会 どんな目的で参加しているのでしょうか。

高島 大きく2つあります。第一は、高齢者が元気で頑張り、地域で特色ある生活を送ることに役立ちたいということです。私どもは国内にざっと14万5000社のお客様がいらっしゃいます。ほとんどが中堅・中小企業の皆さんです。お客様が抱える様々な経営課題に、どんなアドバイスができるのか。オープンイノベーションを手助けし、高齢化から生まれるビジネスチャンスを見つけるには、肌感覚の実態認識が非常に重要です。住民や高

齢者の生のニーズに触れ、我々のお客様である中堅・中小企業をマッチングする。これをぜひやりたいと思っています。

司会 「肌感覚でニーズをつかむ」というのは、面白いですね。

高島 ええ。もう一つ

の目的は、高齢化に合わせて、我々自身の金融サービスを磨いていくことです。鎌倉リビングラボのような機会を通じて、ニーズを吸収し、商品、サービスに役立てていくのが大きな狙いです。秋山先生のリーダーシップのもとに、この2年間で約40社のお客様を、住民の方々に紹介してきました。企業と住民の皆さまの相談は個々に続いており、我々もそれをフォローしながら、支援していきたいと思っています。

国際連携で市場参入

司会 三井住友銀行に参加してもらったのはどのような理由ですか。

秋山 オールジャパンでやってみたいと考えたからです。三井住友銀行は全国に法人顧客をお持ちで、地方の中小企業も多い。そこにはたくさんアイデアや技術があるが、必ずし



全国銀行協会 会長
三井住友銀行 頭取
高島 誠 氏

もうまく生かされていない会社もある。しかも後継者問題を抱えていたりする。そういう会社を鎌倉リビングラボと結び付けていただくことを期待しました。

司会 鎌倉リビングラボがスタートして約2年になりますが、どう理解を広げていきましたか。

秋山 高齢者のQOL(Quality of Life)を向上させるため、2年前のキックオフイベントでは三井住友銀行の仲介で、ある大手メーカーが開発中の小型モビリティと生活支援ロボットを持ってきてくださいました。住民にこれを使ってもらい、コメントを集めるという活動を通じて、リビングラボを理解してもらいました。

司会 スウェーデンのリビングラボとも協力しているそうですね。

秋山 欧州には約500のリビング



ラボがあります。特にスウェーデンに多い。高齢化という点では日本と共通する課題を抱えている国です。例えば、健康、就労、住居、移動手段、孤独、認知症といった課題です。

日本のリビングラボで徹底的にテストをして、いいものができても、そのままでは欧州市場に持っていきません。そこで、それをスウェーデンのリビングラボでテストをして、欧州仕様にして現地の市場に出すことを目指しています。

その一方で、アジア市場は非常に大きい。世界の高齢者の6割はアジアに住んでいるそうです。ここでは欧州の製品をそのまま出せないのが、鎌倉リビングラボでテストして、アジア仕様にする必要があります。

司会 それぞれ市場に合った商品やサービスを開発できますね。

秋山 両方の市場のゲートウェイ（入口）としての役割を果たすことを含め、国際連携型のリビングラボを作っています。NECと大学が開発している1人暮らしの認知症高齢者のための生活支援ロボットをテストしていますが、昨年来日したスウェーデンの国王ご夫妻に視察していただきま

した。

過疎地へドローン宅配

司会 今、地方の商店や小規模な工場などの企業の課題で、最も深刻なのは、高齢化と事業承継と言っているのでしょうか。

森 商工会は旧町村部を中心に全国で1652カ所あり、47都道府県ごとの連合会が取りまとめています。会員事業所は約80万者で、ピーク時の120万者からは大幅に減っています。業種は多岐にわたっています。約8割が従業員5名以下の小規模事業者であるのが特徴です。商工会の主な役割は、地域密着の身近な支援機関として、事業者の経営課題に寄り添って伴走型で支援することにあります。金融や税務だけでなく、経営計画の策定や販路開拓など、様々な経営課題の解決を支援しています。

リビングラボのような取り組みでいえば、商工会地域の事業者は、地域の生活者と密接に直面することによって、地域のニーズを的確に捉え、事業の発展につなげてきました。現在では、大型店やコンビニなどが進出してきて、そのような密接なつながりは少なくなりました。しかし、消費者のニーズが多様化している中、地域の生活

者の声を新しいサービスや商品の開発に積極的に生かしていくことはますます重要になっていると感じています。

地域の抱えている課題に応え、社会貢献に寄与することも商工会の重要な役割です。例えば、大分県佐伯市の旧町村部にある番匠商工会では、行政からの委託を受け、高齢化が著しく、買い物弱者対策が地域の大きな課題となっている山間過疎地域への「商工会宅配事業」を会員事業所と協力して続けています。さらに、災害が発生して道が寸断され、宅配が困難になるリスクに備え、昨年3月から、大分県内のドローンの開発・販売企業と協力し、県からの委託で開発・製造されたドローンでの宅配サービスの試験をしています。県庁、商工会、企業が一体になって取り組んだ事例として、大変注目されています。

司会 また、中小・小規模企業では多くの高齢者の方が活躍されているそうですね。

森 地域の高齢者を上手に活用している例が多くあります。石川県にある農産物などの加工品製造会社では、高齢者が早起きだという点に注目し



全国商工会連合会 会長
森 義久 氏

ました。早朝の午前5時から同9時半まで、工場で原材料の皮むきや切断などのいわゆる下処理をしてもらう。そうすると、通常の時間帯に勤務する従業員がすぐに加工に入ることができます。高齢者にとっては、自分の都合の良い時間に働くことで生きがいを感じ、会社としては生産性が向上するというウィン・ウィンの関係が構築できており、非常に成功しています。このように全国の会員事業所では、多くの高齢者が生きがいややりがいを感じて活躍しています。

苦難生き抜いた経営判断

司会 高齢者の活用については、日本公庫も商工会や地方自治体と様々な協力をしていますね。

田中 現場を見てみると、高齢化が進んでシャッター通りが増えている。その小規模な会社や農家などを、

高齢化など我が国が直面する 社会的課題への対応について

日本公庫は後ろから支えるということになります。高齢者のいろいろな知恵をうまく活用して、地方創生や地域活性化につなげるということは、日本公庫と深い関係のある仕事です。全国に152支店があり、市町村や商工会と相当に連携しています。商工会が経営指導した事業者に向けた融資制度がありますし、農地の問題には自治体に関わる度合いがすごく大きいですね。

司会 高齢でも、発想豊かな経営者や技術者は多いですね。

田中 実は高齢者の方はまだまだ元気で、現役でやっている例がたくさんあります。岩手県には、南部鉄器をフランスに輸出し、ものすごく売っている会社があります。どうしてフランスで売れたかというところ、ご年配の社長が南部鉄器に色を着けたのです。カラフルな鉄瓶を作ったら、どんどん売れたそうです。

和歌山でウメを育てている農家が、梅干しを作るようになった。当時は一般的ではなかったウメから梅干しまでの一貫生産も先代の会長が始めたことだそうです。

戦前からある日本の企業は戦争に揺さぶられました。戦後生まれの会社もバブル崩壊に直面した。地震や災害に見舞われた人も多い。そこを

生き抜いてきた高齢者は、実はものすごく重要な経営判断をしてきたし、いまもそれを続けているのだと思います。

司会 シニアの創業を支援する制度もあるそうですね。

田中 日本公庫が関わっている創業は年間約2万8000先です。全体の融資件数の1割程度です。この中には50歳以上の方が多くいます。この人たちをどうやってバックアップしていけるかな、と考えています。例えば、35年以上エンジニアとして活躍したサラリーマンが地元の新潟県に帰って、商品開発のコンサルタントになった方がいます。木製のスピーカーや再生エネルギーを使った発電装置を手掛けました。創業した時は63歳です。

司会 若者に対する支援はいかがですか。

田中 その一方で、若い人にもどんどんアントレプレナーシップを発揮してもらいたいと思っています。全国の高校約400校から総計4000件のビジネスプランを応募してもらい、審査に通ったファイナリスト10組に東京大学で発表してもらおうグラプリを、これまでに6

回実施しました。これに参加してくれた男性が、大学生になって起業したら、いくつかの企業が計3億円ほど出資したそうです。若い人たちの発想をどんどん育てることは本当に大事です。

自己完結型では解決不能

高島 企業を評価するときに「ヒト、モノ、カネ」とよく言います。しばらく前ですが、中小企業の方々によく言われたことがあります。「お金はいんだ。商売をくれ。商売が欲しいんだ」と。最近では「もう商売はいっぱいあるが、人がいない。人を斡旋してくれ」「人を集めるのを手助けしてくれ。パートナーを紹介してくれ」と言われています。人手不足に対するマッチングニーズが広がっているのです。

「モノ」というのは広い意味での営業です。三井住友銀行では「業務斡旋」



東京大学 高齢社会総合研究機構 特任研究員
秋山 弘子 氏

と称して、昔からお客さん同士をマッチングする活動をしています。年間にざっと1万5000件ほど、お客さん同士のニーズをマッチングしています。他の大手銀行も同じようにやっています。地方の金融機関も、ある種のアライアンスを組んで、その枠内で紹介し合っています。

司会 これまでの産業の枠組みを越えた連携ができる可能性もありますか。

高島 そのようなマッチングあるいはエコシステムを作るといえるのは、金融機関にとって根源的なビジネスになりつつあるのではないかと感じています。

秋山 マッチングというか、パートナーシップもいろいろなレベルがあります。異業種の協働もあれば、森林組合が県境をまたいでパートナーシップを組む例もあります。パートナーシップによって課題を解決することは、これから必須だと思います。市場調査をして自社で技術を開発し、事業部で製造し、ショールームで販売するような自己完結型の仕組みでは長寿社会の広範で複雑な課題は解決できない。パートナーシップは非常に重要だと思いますね。

オンラインでマッチング

司会 商工会も事業承継のような問



題では、横の連携というのが生まれていると思います。

森 事業承継がうまくいかなければ商工会にとっては会員減となりますので、非常に頭が痛い問題です。商工会地区では、高齢化に伴い限界集落のような地域が増えつつありますが、その地域でお店が閉店してしまうと、生活者の生活インフラが途絶えてしまうため、より深刻ですね。商工会が生活者の要望を受けて事業の引き継ぎ支援をするという例もあります。高知県三原村商工会では、村内唯一の生鮮食料品店が、後継者がいないことから廃業してしまい、特に高齢者は村内で生鮮食料品を買うことができなくなったことから、商工会が社会福祉協議会、森林組合、商店組合などと連携し、ミニスーパーを開設しました。運営は、商工会の会員事業所有志が行い、開業以来、黒字経営で、今では地元住民を5名ほど採用するなど、雇用の創出にも貢献しています。このように、地域や事業者の多種多様な課題の解決を支援するという点においては、横の連携は非常に重要です。その中でも金融機関とタッグを組むのは一番大事です。昨年の西日本豪雨の際にも商

工会と日本公庫が連携して被災後直ちに相談窓口を設置して、被災した会員事業所の早期復旧の支援ができたと思っています。特に事業承継は、従来の金融や税制といった課題だけでなく、譲り渡す側と譲り受ける側双方のマッチングや譲り渡す事業の経営改善といった課題もあり、さらにいろいろな専門機関と密接に連携していくことが重要であると感じています。

司会 三井住友銀行は、地方金融機関と人的交流をして事業承継にご協力されているそうですね。

高島 数年来、事業承継などに専門に取り組む部署に、いくつかの地銀さんからトレーニーとして行員を派遣していただき、人材育成・人材交流に取り組んでいます。エコシステムは参加者が多ければ多いほど、有用性が増します。地方では、やはりその地域の金融機関が、より地元に着目してお客さんをつかんでいます。事業承継、それからビジネスマッチングにおいても地方銀行と一緒にネットワークをつくっていききたいということが念頭にあります。

今年の5月末には、お客さま向け



日本政策金融公庫 総裁
田中 一穂

かった技術やノウハウが、当事者同士で話をすることで初めて発見できるのです。「あれっ、そんなことができていたのですか」と。私はこのサイトを非常に楽しみにしています。商工会にもご紹介させていただいて、「金融機関と一緒にやりませんか」みたいな形ができれば、もっともっと面白くなると思っています。

組織横断の連携を

田中 若者が縁のなかった精肉店を引き継いだ例が盛岡にあります。精肉店の経営者が県の事業引継ぎ支援センターに何度も通い、まったく縁のなかった若者に出会うことができた。こういうケースが全国で次々に出てくるかどうか。様々な機関が持つデータを共有しないと、本当に望ましいマッチングができないかもしれません。

にオンライン上でオープンにビジネスマッチングができるサイトをスタートさせました。いままでは行員が一つひとつ紹介しながらマッチングを進めてきましたが、このサイトを使えば、メンバーの間で自由にチャットをしてもらえます。「こんなことを求めている」「自分にはこういう強みがある」などと互いに伝え合うサイトです。地銀さんにもお声掛けして、徐々に入ってきてもらっています。

司会 面白い仕組みですね。マッチングの対象はどんな広がるのではないのでしょうか。

高島 最近の商品やサービスは高度化しています。これまでの業界やバリューチェーンの中から出てこないニーズは、たくさんあります。全く関係なかった小さな会社には、実はそういうノウハウがあった、というケースが出てきている。今まで見えていな

日本公庫は小規模事業88万の融資先があります。もう少し大きい中小企業は4万3000、農業は4万7000の融資先があります。これからまず、日本公庫の融資先の間でのマッチングを、事業承継を含めてどんどんやろうと考えています。ただ、日本公庫は融資先の預金を取り扱っていない。顧客の情報という点では、地元の金融機関にはかかいません。私は就

高齢化など我が国が直面する 社会的課題への対応について

任以来、民間金融機関との連携を訴えているのは、民間の方々いろいろなと教えてもらいたいからです。日本公庫単独では、政策目的を達成できないと考えるべきだと思います。

司会 鎌倉リビングラボのように、オープンイノベーションの場では、人と人の出会いや組み合わせが大事ではないでしょうか。

秋山 そうですね。カリスマ性があっても個人でできることには限度があります。千葉県柏市の都市再生機構（UR）の団地で、長寿社会のまちづくりを産学官と住民でやっています。が、協働というか、一緒につくり出す「共創」が、とても大切だと実感しています。最初はみんな縦割りなんです。市役所ではどこが担当課か、そこにどう依頼するかと考えてばかり。しかし本当は、どこでも必要なところは連携できる横断組織が必要です。柏市にはそれができました。リビングラボでも、まちづくりでも、最大のハードルはそこですね。必要に応じて自由に連携できる横断組織ができると、比較的スムーズに進みます。

司会 もがいているうちに、キーパーソンのような人が出てくるのでしょうか。

秋山 出てきますね。それが首長であれば物事は速く進むのですが、必

ずしもそうではないですね。しかし、市役所の中にそういうことをやろうと思っている人がいれば、少し時間はかかりますが、横断的な仕組みができます。

祭りで地域の良さを守る

司会 各地の商工会ではどんな連携の動きがありますか。

森 私いま、全国を行脚しながら、各地域の基幹産業、特に1次産業との連携を図っています。一昨年には、全国商工会連合会、日本商工会議所、全国農業協同組合中央会、全国漁業協同組合連合会、全国森林組合連合会の5団体が「農林漁業と商工業の連携を通じて地方創生の推進に関する協定書」を締結し、連携して地方創生を推進していくこととなりました。具体的な例ですが、私の地元の鹿児島県では、県内のJAと共同で優良特産品認定制度を作りました。最初に認定したのが、地元の農産品を商工会の事業者やJAが加工した「桜島小みかん」のサイダー「桜の雫」、大学とも連携した「霧島さん家のグラノール」、「自然薯」で作った「創作生かるかん橘かん」、それに「かごんま冷麺」の4品です。中でも、冷麺は生産が追いつかないほどの人気商品です。私は常々、「地産地消」ならぬ「地

産地販」を唱えています。いきなり、外に販路を求めるのではなく、地元の人に地元の商品を知って愛されることが重要ということです。そのために、商工会と地元のJAとが担当者レベルで連携し、今では、JAグループの青空市場などに商工会が出店したり、我々のアンテナショップにJAに参加してもらったりするなど「地産地販」の取り組みを進めています。また、山梨県では農商工連携のマッチングフェアを長らく開催していますが、私が訪れた際には100社を超える参加があり、極めて高い成約率となるなど効果的な連携が行われています。このように、商工会と地元の基幹産業が連携した取り組みは、地方創生にとって非常に重要ですので、全国でさらに進めていきたいと思っています。

田中 地域のまとまりというのは、本当に大事です。少々脱線しますが、田舎の祭りを担う人がいなくなりつつあるそうです。岐阜県の飛騨高山で税務署長をしていたことがあります。高山には有名な祭りがあり、古くから地域の皆さんが支えてきました。今はまだ域内の人々でやっていますが、そろそろ他所の方々に手伝ってもらわないと、ひょっとしたら運営できなくなるといふ話もあるようです。それぞれの地域に祭りがあり、ひとつ

山を越えたらまた別の祭りがある。川を越えたら別の名物がある。季節も少しずつ違う。それぞれの地域の良さを守ってきた気持ちの結集が祭りだと思っています。

祭りをどうやって残すか、ある国会議員と話したら、「大企業が祭りのために地元に戻る社員に休みを与えたらどうか。旅費も出したら」と語っていました。ふるさと納税で過剰な返礼品を出すなら、祭りに帰ってくる人たちに旅費を出す方が、地域としては大事ではないか。そんな風に思っています。

司会 お祭りですか。夏も秋もいいですね。

森 伝統行事、特に地元の祭りには、



各地の商工会の会員が中心的に携わっています。また、商工会員は地域の防災などでも大きな役割を果たしています。特に、会員事業所の後継者などを中心とした青年部という組織があり、全国で4万5千人ぐらいの部員がいますが、4割ぐらいは消防団員にもなっています。その地域にとって、なくてはならない祭りや消防団の担い手を、商工会の会員や青年部みんながしっかりやっています。これも必ず承継していきたいと思っています。

田中 そういうことも含めて考えないと、お金の問題だけでは、地域活性化は回らないと思っています。

話を戻しますと、農業は大きく変化しつつあります。今までになかった大きな農業法人が出てきました。日本公庫の農業融資額の約80%は法人です。高齢の農家が手放した土地をもとに、大きな農業集団が生まれ始めている。農業の高齢化という弱点は、必ずしも弱点だけならずという気がするのです。元気な農業がある地域は、活気のある中小企業が残ります。農家はいろんな品物をかなり買ってくれますから。農業は国の基ですから、ぜひ支えていきたい。日本公庫の役割が大きい分野です。もちろん民間金融機関にも入ってきてもらいたい

ですね。

司会 農商工連携も地域再生のテーマですね。

田中 千葉県で、農業に参入した商工業者を民間金融機関と一緒に支援しています。東京を地盤にしていた和洋菓子店が南房総市に進出してイチゴ生産に乗り出し、小売店に出荷したり、自社の洋菓子に使ったりしています。従業員の約60%が市内の高齢者です。障害者雇用にも熱心で、高齢者とタッグを組んで作業してもらっているそうです。

「場所」が育むつながり

司会 先ほどから出ている創業支援ですが、若者、情報技術（IT）というキーワードはやはり大切だと思います。

高島 SMCグループの例ですが、渋谷に「hoops link Tokyo（フープス・リンク東京）」というビジネスやイベントの拠点をつくりました。まったく銀行らしくない施設で、「いつでもどうぞ皆さん使ってください」というコンセプトです。シリコンバレー、中国の深圳など、どこにでもつないで、テレビ会議をやってもらって構いませんし、毎日いろいろなイベントを誰かがやっています。場所の管理だけは我々がやっています

ですが、このコミュニティがどんどん広がっており、ベンチャー、スタートアップ企業から大企業の技術者まで、様々な方々が参加してくれています。



司会 共同通信社 編集局次長 兼
オリンピック・パラリンピック室次長
永井 利治氏

司会 場所のつながりから、人のつながりが生まれているんですね。

高島 始めてからもう2年ぐらいになります。例えば、ここでの出会いを通じ、三井住友グループのSMBC日興証券が、将棋ソフトで有名な人工知能（AI）の会社「HEROZ」と共同で、AIを使った投資情報サービスを提供するに至りました。我々のグループでは、こうした取り組みのほかに、本業としてベンチャーキャピタルから資金を出し、事業化に成功したら、銀行が融資するというところにつなげています。また、出資や融資だけでなく、スタートアップを支援する仕組みをいろいろ考えているところです。

秋山 そういうグループに経験や人的ネットワークを備えたシニアが加わり、若者と一緒にやれたらいいですね。東京だけでやることはありません。新幹線で東京から金沢まで2時間少々ですが、料金は高いですよ。新

幹線や高速道路を山手線に乗るのと同じような感覚で使えるようにすれば、若い人たちが東京の外に出ると思います。高速交通の料金を下げるために、税金を投入してもよいのではないかと思います。起業も東京でなくても、鳥取県や宮崎県でやればいい。移動手段をもっと安価にして、自由に動き回れるようにすれば、日本は随分変わります。お祭りだって簡単に帰れますしね（笑）。

高島 意欲的な首長がいる地方自治体は、いろいろな交流を盛んにつくり出しています。大阪市の梅田、神戸市、福岡市などに事例があります。核になっているのは大学です。福岡市の西鉄グランドホテルの近くに大名小学校という廃校があります。ここはいま、ベンチャーのための交流施設に衣替えしています。渋谷の施設と同じように、夜でもみんなで議論をした

高齢化など我が国が直面する 社会的課題への対応について



り、プレゼンテーションしたりしています。そういうところには、東京から来た若い人もいます。「福岡は面白い。食べ物もおいしい。だからここでやっている」という若者が本当にいるんです。

秋山 そこに必ずしも定住しなくてもいいんです。石川県でも東京でも活動しているということ構わない。若い人たちに3年でも5年でも来てもらったらいい。地方自治体には融通の利く支援をお願いしたいですね。

田中 Uターン、Jターンの創業支援の事例は増えています。東京の鉄道会社に勤務していた女性が、結婚を機に移り住んだ広島市で簡易宿泊所を創業しました。バックパッカー

としてアジアを旅した体験を生かしたそう、外国人観光客や広島東洋カープを応援する「カープ女子」が泊まっているそうです。

変化する時代の舵取りに

司会 中小企業の事業承継では、経営者の個人保証が障害となっています。

森 5月末の商工会連合会総会の後の懇親会に、安倍晋三首相に来てもらいました。「事業承継時の障害となる個人保証から経営者を脱却させる」とおっしゃり、政策パッケージをお話しいただきました。我々も大きな期待を感じているところであり、金融機関にも適切な運用をお願いしたいと思っています。

司会 高齢化が進んでいる地域に対する支援活動は、商工会でも活発ですね。

森 島根県的美濃商工会などでは会員事業所で「生活応援隊」という組織をつくっています。電球が切れた、水回りの調子が悪いといった地域住民の様々な「困り事」を商工会が受け付け、「生活応援隊」に登録している会員事業所の中から対応できる事業所を斡旋する事業を行っています。また、商工会青年部の主張発表大会で、鹿児島県始良市の青年部長が優

勝した際に発表したのは、青年部員の写真と彼らのお店や仕事に分かりやすく記載されている「青年部員パーフェクトガイドブック」という冊子でした。この冊子には、地域住民が困り事をどこにお願いすれば良いかが一目瞭然と書いてあります。こういった、身近な不便を解決してくれる商工会員の存在が、地域住民にとって本当に助けになっていると思います。

司会 高島頭取は国際派バンカーとして知られてきました。いまは地方、高齢化といった問題にも向き合っていますね。

高島 銀行で37年間やっていますが、あらためて発見することが本当たにくさんあると感じます。起業サポートでもそれぞれ違います。海外でのビジネスと変わらないような多様性を率直に感じます。

司会 秋山先生はいまの日本の高齢者をどう見ておられますか。

秋山 「ヒト、モノ、カネ」ですが、ヒトはいるんです、日本は。若い人は減っていますが、元気に年を取っているシニアは増えています。無理のない範囲でみんなが生涯、活躍できる社会をつくらないと、日本の将来、特に地方の将来はないと思います。世の中が急速に変わっていく時の舵取りを

考えると、金融機関の役割は非常に大きいと思いますね。どんな将来ビジョンを持って融資していくのか。地方においては殊さら重要です。本日は地方でも金融機関がしっかり取り組んでいってほしいことを知り、非常に力強く思いました。

司会 その中で、日本公庫の役割や方向性を田中総裁はどう考えていますか。

田中 少し大げさになりますが日本はありとあらゆる嵐を乗り切ってきた国だと思います。確かに少子高齢化、人口減少はそう簡単な問題ではありません。秋山先生も指摘されていたように、定年で引退するという発想を超えて、若い人も高齢者も持っているものをすべて出し切って勝負していくことが大事でしょう。

祭りの話をしましたけれども、地方を合計したのが日本です。地域の人たちが知恵を集めてつくってきた国だと思っています。中小企業、農業、高齢化するコミュニティの維持、そういうものをすべて含めた地方の活性化をしっかりやりたい。縦割りを越えることも大事です。そのためには、民間金融機関は非常に大きな役割を担われていると思います。我々も微力ながら協力していきたいと、あらためて決意しております。

Special Report

事業承継が生み出す 人と地域の活力

地域経済の基盤を成す中小企業等——。経営者の高齢化が進む中、中小企業等が培ってきた技術・ノウハウ等の貴重な経営資源を次の代へ引き継ぐことは、地域の産業、雇用を維持するだけでなく、その土地に根付いてきた暮らしや伝統、文化を守っていくことにもつながる。

事業承継は「親族内承継」「従業員承継」「第三者承継」の3つに区分されるが、2015年12月の中小企業庁の調査*によれば、直近5年間では親族内承継34.3%に対し、従業員承継26.4%、第三者承継39.3%と、親族外承継、特に第三者承継のウエートが大幅に増加している。

本特集では、事業承継が経営の発展や地域活性化につながるという観点からの寄稿とともに、事業承継を成し遂げられた方々への取材を通し、承継の経緯や思い、承継後の新たな取り組み等を紹介する。

※中小企業庁「事業承継に関する現状と課題」

事業承継でイノベーションと地域活性化

事業承継を成功させる

3つのキーワード

自著『衰退産業でも稼げます 代替わりイノベーションのセオリー』では「商店・旅館・農業・伝統産業」といった衰退産業の代替わり時に、画期的なイノベーションを起こした16事例を研究し、事業承継を成功させる3つのキーワードを導き出しました。その3つのキーワードとは、「ビギナーズマインド」「増価主義」「地産外招」です。

まず「ビギナーズマインド」とは「既成概念を持っていない初心者の心」です。「地域活性化には若者・よそ者・ばか者が必要」と言われますが、そうした人々は「ビギナーズマインド」を持っているので、地域の持つ魅力や潜在的な可能性を見いだせるの

です。この16事例では「ビギナーズマインド」を持つ若い世代が、地方の衰退産業や赤字の会社を事業承継して画期的なイノベーションを起こしています。次に「増価主義」とは、すでにあるものをリノベーションして価値を高めていくことで、事業承継は「増価主義」そのものです。さらに「地産外招」とは、地産地消（地域内で消費）や地産外商（地域外で販売）を超えて「地域にある宝物を磨き上げて、地域外から人を招く」ことで、地域活性化の新しい概念で私の造語です。

都会の若者が旅館を事業承継し地域活性化

具体的な事例として、長野県山ノ内町の渋温泉にある小石屋旅館を紹介します。東



経営エッセイスト・巴創業塾主宰

藻谷 ゆかり

東京大学経済学部卒、ハーバード・ビジネススクールでMBA修了。金融機関、外資系メーカー勤務を経て1997年にインド紅茶のネット通販会社を起業し2018年に事業譲渡。02年に家族5人で長野県に移住。19年から事業承継と地方移住についての講演を全国で展開。著書『衰退産業でも稼げます 代替わりイノベーションのセオリー』（新潮社）

京の金融機関に勤めていた石坂大輔さんは、競売で築90年以上の小石屋旅館を300万円台で手に入れました。昔ながらの温泉旅館の風情がある小石屋旅館をカフェと水回りの設備を中心にリノベーションし、その際に地元の商工会や金融機関の支援を受けました。

渋温泉の近くには「スノーモンキー」として外国人観光客に人気がある地獄谷野猿公苑があります。小石屋旅館は英語が話せる従業員をそろえて2015年8月に開業したところ、オンライン旅行予約サイト経由で来た宿泊客の約9割が外国人観光客でした。その後、石坂さんは近隣の旅館に対してネット予約管理や人材紹介のサポート業務を行い、温泉街全体の活性化にも貢献しています。

事業承継と地方移住を推進するために

地方の企業はIT化・ブランド化・国際化が遅れていることが多いのですが、言い換えれば「地方にはブルーオーシャンが広がっている（イノベーションの余地が大きい）」こともあります。小石屋旅館の事例を見れば、若い世代への事業承継によってIT化・ブランド化・国際化を推進できることが分かりますし、経営者やスタッフが地方移住をしています。

新たな事業に取り組む場合、事業承継は新規起業よりもリスクが少ないので、今後は「都会に住むビジネスパーソンが事業承継を



長野県山ノ内町の「スノーモンキー」は外国人観光客を招くキラコンテンツ
(写真提供：小石屋旅館)

して地方移住」することが増えてくると思います。実際に私の周りの50代のビジネスパーソンの中には、定年後に地方で何かビジネスができないうか模索している人たちがいます。そのためにも地方で事業承継する具体的な売り物件が必要になってきているのです。

「夢を叶える」事業承継を推進するために

ところで経営者の方々にとって、「夢」は何でしょうか。「夢は親族への事業承継」でしたら、全力で親族を説得すべきだと思います。もし説得できなかった場合やそもそも後継者がいない場合、「夢は事業の存続」でしたら、第三者への事業承継をぜひ前向きに検討してください。

今、廃業する企業の半分が「黒字廃業」であると言われていますが、これは実に「もったいない廃業」です。第三者に事業承継することは「次世代へのギフト」であり、「自分へのギフト（退職金に相当）」にもなるのです。「夢を叶える」の「叶える」は「口に十」と書きますが、まず自分の周りの10人に事業承継の可能性を話してみてもいかがでしょうか。いろいろな意見を聞いてみると、自分では気がつかなかった事業承継の様々なメリットが分かってくると思います。

私自身、起業して21年間経営した会社を地元の若い女性に事業承継しましたので、

長年心血を注いで経営してきた事業を手放すつらさはよく分かります。また自社の経営内容や財務状況を開示して譲渡価格を交渉することは「事業を値踏みされる」とことになり、経営者にとって気が進まないことでしょう。ですから事業承継の仲介者や金融機関には、「事業の売り手（譲渡者）の気持ちに寄り添う事業承継を意識してほしい」と思います。なぜならば事業承継の交渉時には、事業の買い手（承継者）の力がないとしても強くなり、また仲介者や金融機関もこれから存続する買い手側についてしまうケースが多いからです。

日本全体で事業承継を一層促進していくためには、「事業の売り手が満足する事業承継（ハッピーケース）」を増やしていくことが肝要だと私自身の経験から思います。事業承継には様々なパターンがあり、事業の売り手は交渉次第で事業承継後に顧問や役員となって事業のアドバイスをし、一定の所得を得ることが可能です。また事業に付随する不動産価値が高い場合には、不動産を所有したまま事業だけを譲渡して、事業譲渡後も不動産の賃貸収入を得ることもできます。

そして最後になりますが、事業承継の仲介者や金融機関が、事業の売り手の気持ちに寄り添うことで「十人十色の事業承継の形」が生まれることを私は期待しています。

百万石食堂（福岡県行橋市）

前店主の思いを受け継ぎ 駅前繁盛店に磨きをかける

福岡県のＪＲ日豊線の行橋駅前にある「百万石食堂」は、地元で50年余り親しまれてきた繁盛店である。店主の山口和義氏は昨年8月に、創業者の前店主から店を引き継いだ。後継者含みで3年半、前店主と一緒に働き、満を持しての交代である。山口氏は「前経営者の思いを受け止め、次につないでいく気持ちで事業承継には欠かせない」という。

「百万石食堂」は地方都市の駅前によくありそうな昔懐かしい風情の店である。駅は目と鼻の先だが、普段はひっそりとして人通りはあまり多くない。

それでもはやる秘密は後述するとして、店主になった山口和義氏は、責任の重さをこう語る。「50年も続いたのは大変なことです。私の代で絶対につぶすわけにはいきません」。確かに入れ替わりの激しい飲食店では、老舗といってもいいだろう。

ところが百万石をまさか継ぐことになろうとは、山口氏自身、全く考えていなかった。もともと行橋市の隣の豊津（現在のみやこ町）で飲食店をやっていたのだが、たまたまトラッ

クの運転手に転業していた時である。

1本の電話が入った。自分の店の常連客だった人からで、「行橋駅前の百万石が人を探している。付き合ってくれんか」という。手伝ってくれる人を求めているとの話である。いずれ飲食業に戻りたいとは思っていたが、まだ勤め始めて1年ほどで運転手の仕事を辞める気はなかった。

むげに断れず、店主とは会うだけにして「断ろう」と思って、元常連客と百万石に出掛けた。しかし「おかみさんを一目見て、すごい人だなと感じました。オーラがあるんですよ」。店と一緒に始めたご主人を亡くしてから、1人で店を守ってきた。

おかみさんが切り出したのは意外な話だった。「後を任せたい人を探しているんです」。いきなり後継者になつてほしいというのだ。山口氏は驚いたが、「心が動きました」と当時を振り返る。「今52歳の私より1歳上の店を、縁もゆかりもない私に託そうというのは、ただ事ではないです」

3年半店主と一緒に働いて

話を持ち帰って夫人に話し、慌ただしく運送会社を退職して、百万石に入った。それが4年前の2月頃である。引き継ぎは、おかみさんも1年ほど残って一緒に仕事をしてからという話だったが、実際には3年半後の昨年8月1日になった。

その半年足らず前のこと、これまた突然



百万石食堂
店主 山口 和義 氏

「8月に私は80歳で引退しますから、よろしくお願いします」と告げられた。急いで店の什器、調理設備、在庫などを査定して買い取り、所要資金は日本公庫から借り入れて賄った。

しかし3年半、料理から仕入れ、人の採用まで一切合切任せてくれた。「だしや料理の味が、私がやっていたのと同じだったので、面倒なことはありませんでした」。改善したい場合も「おかみさんに話すと『味は変えていいですよ。おいしくなるなら結構です』と、1回もダメはなかったですね」

正式に承継するまで長かったようにも思えるが、山口氏は「よかった」と言う。

「事業承継で何より大切なのは、事業を譲る人と譲られる人の気持ちを通じ合うことだと思います。それぞれ先代が苦労してきたものがあるんです。この百万石でいえば、おかみさんと旦那さんが築き上げてきた歴史が、店の魅力になっています。それを崩すわけにはいきません」

「今だけ儲けりゃいいとお客さんを大事に



左／行橋駅にある「百万石食堂」の外観
右／店内の様子。早い時間にいっぱいになる

しなければ、「経営者が変わったら、店も変わった」と昔からのお客さんは離れます。私はおかみさんと同じ気持ちでやっていますから、今でも『今日は、おかみはいないのか』と言うお客さんがいます」

心の承継が何より重要

店内の壁には、前店主夫妻が作った「百万石憲法」が掛けてある。「酒に酔った人には

酒は売りません」など5カ条をうたっている。これはほんの一部で、料理から接客態度、店の空気まで全てひっくるめて、店主が心を込めて培ってきたものだ。

「予定の1年で代わっていたら、おかみさんの大事な店への思いが分からなかったかもしれない。前の経営者の気持ちをしっかり受け止めて、次代になく気がないなら、引き継いではいけないと思います」。第三者が事業承継をする場合、心の承継が何にも増して重要だというわけである。

取材の前夜、知らせずに店で食事をしてみた。若

い従業員が感じよく家庭的な雰囲気でありやすい。午後6時半頃、3つある4人用のテーブル席は埋まっていた。16席あるカウンターはまだほとんど空いていたが、7時過ぎにはほぼ満席になった。

2階にはそれぞれ最大で8人と36人が入れる部屋がある。実はこの晩、5人のグループが後から来たが、2階が空いていたものの手が足りず十分な接客ができなかったため、「残念ながらお断りした」という。

居酒屋のようにも見えるが、食堂なので若鶏の唐揚げ定食だけを食べている人たちがいた。骨付きの鶏のもも肉を丸ごと唐揚げにした料理が評判だということで注文した。皮はカリッとして肉はうまみがある。600円という値段はお値打ちである。他もカレーライス550円、ラーメン400円と手頃な値段だ。安くておいしいのが、繁盛する大きな要因のようである。

私の後継者も必要です

山口氏は前店主の心を大切にしながら、「変えてはいけない部分を変えませんが、味は常に新たに追求していかないといけない」と話す。現に焼き鳥のたれは自分が納得できる味に改めた。10月の消費税引き上げに合わせて、今「メニューも少し変えていこうかな」と考えている。

厨房で料理に腕を振るう山口氏は、小学生の頃から魚を器用にさばく料理が好きな

少年だった。しかし高校を卒業して、学校の紹介で就職したのはスパーだった。合わなかったのだろう。結局3カ月で辞めて、兄の紹介で印刷会社に入り、営業の仕事に就いた。妻子がいたこともあって12年勤めたが、時が経つにつれて、自分がやるべきなのは食に関わる仕事だとの思いが募り、飲食店に転職した。

いずれ自分の店を持つと頑張ったので、社長に見込まれて中津市の店で店長を任せられた。3年経って希望通り、生まれ育った豊津で飲食店を開業。13年続けたが、高校の野球部で土日に県外に遠征する息子に付き添う必要が生じた。

店は土日も営業しなければならない。将来、理想の店を改めてやればいいと心に決めて、「子供のためにも、自分のためにもなる」と判断して店をたたんだ。土日に休めるトラックスの運転手になって、百万石食堂の話が舞い込んだのは前述の通りだ。

「飲食業が本当に好きなんです。趣味みたいなものです」と笑う。店主が代わっても従業員は全員が残ってくれた。山口氏を含め10人でやりくりして、定休日の月曜を除き午後5時から11時まで営業している。月商は「以前より少し増えている」そうだ。

「50年余り続いた百万石は、行橋になくはない店です。存続のため、私の後継者も必要です」と語る山口氏は、お客の満足度をもっと高めたいと余念がない。

菓秋やませ(山口県山口市)

Uターン女性を地元が熱く応援
受け継がれた名物の饅頭

山口県山口市の秋穂地区で約100年続いた和菓子店が、店主の高齢化などで廃業し、地元で愛されてきた名物の饅頭がなくなろうとしていた。それを引き継いだのは和菓子作りを体得してUターンした渡壁沙織氏(25)だ。地元の熱い期待と応援に支えられ予期せぬ困難を乗り越え、伝統を生かして「秋穂饅頭」を作り、地域に新風を吹き込んでいる。

地元の道の駅「あいお」などで売っている「秋穂饅頭」は、閉店した田村秋月堂の「太鼓饅頭」をもとにしたものである。しつとりしたカステラのような生地、白餡を包んだ饅頭である。

小売価格は6個入り290円、10個入り470円で、地元の人たちに長年愛されてきた。渡壁沙織氏が引き継いだのは、「地元で親しまれてきたお饅頭がなくなるのは寂しかったし、私が東京からちょうど戻ってきた時で、ご縁かなと思ったからです」と言う。

普段1人で饅頭作りをしている小さな工場は、父親の渡壁寛治氏が経営する水産加工会社、山世水産の隣にある。沙織氏の和菓

子事業は山世水産の菓子部門で、屋号「菓秋やませ」は、菓子の「菓」と秋穂の「秋」に「山世」の組み合わせである。

ところが実際に引き継ぐ段になって、とてもない事態に直面した。田村秋月堂の店主の女性が急病で倒れて入院し、面会謝絶になったのだ。饅頭のレシピや作り方は店主の頭の中であって、分からない。

沙織氏はもともと承継を即決したわけではなかった。「迷いました。店を持つとは全く考えていなかったもので、できるかなと思いました」。父親の寛治氏も「決断に時間がかかったのは、私どもに自信がなかったからです。建物、設備で2000万円くらいかかるだろう。その後どのくらい要するのか、分からないことだらけでした」

地元の支援に助けられ

おまけに店主から話を聞けなくなった。「その時、私は無理だなと判断しました」と寛治氏は振り返る。乗り越えられたのは「商工会はじめ地域の方々がすごくサポートしてくれたおかげです」と明かす。

この事業承継を可能にしたキーワードは、「Uターン」と「地元の支援」の2つに他ならない。Uターンして和菓子作りに取り組み沙織氏と、それを応援して何とか地域を盛り上げようとする周囲の人々の熱意である。

田村秋月堂の店主が今年限りで閉店した

いとの意向を、地元の山口県央商工会に伝えたのは、2017年の2月頃だった。自身が高齢になったのと設備の老朽化で継続は困難と判断したのである。

商工会は、同店がそのまま消えるのは秋穂の町にとって惜しいと考えた。早速、後継者探しを始めて、「そうだ、山世の娘さんが和菓子職人だった。打診してみよう」と、思い立った。その前年、年末のあいさつに山世水産を訪ねた時、寛治社長から「東京で和菓子職人をしてた娘が今戻ってきているので、どこかいい就職先があったら紹介してください」と言われていた。

沙織氏は高校卒業後、東京の菓子専門学校で2年学び、渋谷に店を出す老舗和菓子



有限会社山世水産
代表取締役 渡壁 寛治 氏



菓秋やませ
渡壁 沙織 氏



左上／菓秋やませの工場は山世水産のすぐ隣にある 右上／味の決め手となる餡練り機の釜は田村秋月堂から譲り受けたもの 左下／地元の要請で復活した玉羊羹 右下／秋穂饅頭



だが困ったのは、前述の通り店主が9月に倒れ、饅頭の作り方を習えなかったことだ。12月初めに工場ができて、沙織氏の試行錯誤が始まった。地域の人たちが熱心に手伝ってくれて、試食もしてくれたが、これが大変だった。「皆さんそれぞれ愛着があつて、いろんな感想が出て、皆さんの意見を取り入れるのは無理でした」（沙織氏）

「私が納得できる味にする」

店に念願の就職を果たした。しかし2年半で閉店になり、11月にいったん故郷に戻り、年明けから東京、大阪方面で就職先を探すつもりだった。しかし寛治氏は「帰ってきた娘を再び出したい」と思っていた。タイミングが合い、4月には商工会立ち合いの下、承継が本決まりになった。営業権の売買はなく、前の店主は「今後、私は一切関わりませんから、自由にやってください」ということだった。店舗は店主の自宅だったので、工場は新しく建て、使える道具は譲り受けられることになった。

12月28日の道の駅「あいお」の祭りでお披露目して、年が明けた18年の1月6日発売と日程が地元の希望で決まっていたため、沙織氏は試作に明け暮れた。最後は「私がおいしいと納得できるものにする」と決め、主な人たちに試食してもらって賛同を得たのがぎりぎり25日だった。発表会では「おいしい」と好評で安堵した。

こうして田村秋月堂から菓秋やませに引き継がれる際、いったんリセットして結果的に幸いだった。「田村さんからは饅頭にかけた思いと伝統や文化を受け継ぎ、味は娘が作り『秋穂饅頭』として売り出したのです」と寛治氏が語る。

当初、マスコミに紹介され、多い日には2000個も売れて、3、4カ月は大忙しだった。今は1日350個から600個に落ち着いている。「業績は思ったより良く、売り上げは田村さんの時の3、4倍です」。寛治氏は胸をなでおろしている。

地元の支援は大きい。50年ほど途絶えていた「玉羊羹」という白餡を寒天でくるみザラメをまぶした菓子の再現は、まさにそれだ。地元の人たちがまた食べたいと熱望し、山口市の秋穂総合支所の支所長が発起人になって「玉羊羹復活プロジェクト」という会をつくって盛り立ててくれた。

Uターンの大きなメリット

隣の阿知須地区の求めで、特産のカボチャ

「阿知須くりまさる」を餡にした「阿知須饅頭」も作った。さらに佐山地区の「佐山饅頭」と続き、二島地区では二島グルメ盛り上げ委員会「食べようや」を設けて「三島饅頭」作りに動き出し、依頼を受けて沙織氏が試作に取り組んでいる。オリジナルの和菓子を開発したいのだが、当面はお預けの状態である。

沙織氏は「地元の皆さんが応援してくださるので、知らない土地でやるよりよかった」とUターンのメリットを語る。「秋穂だからなのか、人のつながりが濃く、皆さんが親身になって、ここまで後押ししてくれるとは思いませんでした」と、寛治氏も驚きを隠さない。また「田村さんが地域の生活に密着してお菓子を作ってくれたことに感謝しています」と述べる。

菓秋やませの今後は、山世水産の将来と密接に関係する。「10年以内には後継者の方針を決めなければならぬと思います」と寛治氏は語る。長男は社会人、沙織氏は真ん中で、下の次男は大学生である。

「息子が山世水産をやるのなら、菓秋やませは分けた方がいいと思うし、息子がやらなければ、会社を全部、沙織に預けて、将来、和菓子中心の会社になってもいい」と言う。沙織氏は「私は和菓子しか分からないので、水産までと言われてもお手上げです」と笑う。渡壁家の事業の承継問題も静かに始まりつつある。

株式会社T A I S E I（広島県広島市） 宮田油業株式会社（広島県広島市）

地場販売店同士だから実現した 100点満点のM&A

後継者不在のため、宮田油業（広島市）は数年にわたり譲渡先を探し続けてきた。仲介会社に紹介されたのは地元の同業者、T A I S E I。難しいと言われる同業・同地域のM&A（合併・買収）だが、両社は強力タッグを組み、厳しい市場環境で共に戦う。

「特に当社のような業態の場合、M&Aの成否を分けるのは社員。宮田油業の社員が（このM&Aを）良かったと思ってくれるのが不安で、夜も眠れませんでした」。ガソリンスタンドなどを展開するT A I S E I（旧大成石油、広島市）の玉木昌士社長はこう話す。

T A I S E Iが、同じ広島市内の同業者、宮田油業から事業を譲り受けたのは今年1月。「シナジー効果が少ない」「譲渡側と譲受側が競合関係にあることが多く、相互協力の精神が生まれにくい」といった理由から同業・同地域のM&Aは難しいと言われるが、玉木社長は「現時点で100点満点」と笑顔

を見せる。

譲渡前、宮田油業側の窓口を担い、現在も同社の常務を務める前川誠氏も「社員が生きて働き続ける環境が第一条件だったが、本当にいいご縁になりました」と振り返る。

もつじの理想の相手

今回、譲渡側となった宮田油業の創業は1832年。給油のほか、タイヤ販売を中心にカーケア関連を手掛けてきた。8給油所を運営し、社員は約30人。2018年7月期の売上高は35億円だ。

商圏最安値を売り文句に、セミセルフ式のローコスト運営を推し進め、31期連続で黒字を達成していたものの、親族にも社員にも



宮田油業株式会社
常務取締役 前川 誠 氏



株式会社TAISEI、宮田油業株式会社
代表取締役社長 玉木 昌士 氏

後継者がいないためM&Aを模索。前川氏が相手探しを始めたのは3年半前のことだ。最初の1年半は独自に進めるも限界を感じ、その後は日本M&Aセンターに依頼。当初は情報が漏れることを懸念して地元企業は除外し、中国地方以外の同業者に候補を絞っていた。

そんな時、日本M&AセンターからT A I S E Iを提案される。昨年夏のことだ。「もちろん昔からよく知っていました。業績は良く、共通の取引先など誰に話を聞いても『とてもいい会社だ』と言う。T A I S E Iさんしかないと思いました」（前川氏）

T A I S E Iは1949年に設立。広島と岡山に13給油所、15の販売協力店を抱える。2018年5月期の売上高は78億円で、正社員は80人。ガソリンスタンドの運営に加え、中古車販売や車検、整備、板金、保険など車関連のサービス全般を扱う。

玉木社長は今回の話を初めて聞いた時、「全く想像していなかったので驚いた」。これまでもM&Aの話を持ちかけられたことはあったが、今回は地元の旧知の企業。先方の社長とも面識がある。どんな結論にせよ軽率な判断はできない。

父である会長の「同じ地域で頑張ってきた企業からのありがたい話。前向きに検討しよう」という言葉に背中を押される一方、幹部社員の反応は否定的だった。今まで同じ業界で、同じ地域で、ライバルでやってき



今年4月、TAISEI本社に、宮田油業が移転。ビルの入口には両社の名前が併記されている。物理的にも心理的にも距離が縮まり、情報共有もよりスムーズになった

た会社と、共同戦線を張るのだから複雑な思いを抱くのも当然だろう。投資額も決して小さくはなかった。

そこで玉木社長は社内でも議論を重ねた。社長自身が宮田油業の店舗を回り、お客のフリをして立地やスタッフの様子も視察した。店はどこも老朽化していたが、カーメンテナンスなどの取り組みやお客との密着度合いを見るに、お互いに刺激し合えば、いい形で成長できるのではないかとという結論に至った。

最初の提案から半年で契約締結

19年1月16日、事業譲渡契約を締結。最初の提案から半年後のことだ。宮田油業では翌日、宮田典治前社長が社員に発表、それを受けて玉木社長があいさつをする予定だったが、インフルエンザのため欠席。数日後に訪問した。それがかえって良かった。社内の

動揺が少し落ち着いていたからだ。

「今までと何も変わらない。誰も辞めさせない。一緒に頑張ろう」と話すと、社員が前向きな反応を示してくれた。「ああ、良かった、何とかかなりそうだと、この時、一番ホッとしました」(玉木社長)

お互いの機能を活用し合い、今まで外注していた部分を内製化するなどM&Aによる効果は着実に生まれている。

このほか、最初の一步として、お互いの店を見学したり、活用している資料やチラシを見せ合ったりなど情報共有を進めている。どちらの社員も情報を欲する姿勢は人一倍貪欲だ。

社風には多少の違いがあるかもしれないが、お客の快適なカーライフを自分たちのメンテナンスでフォローしたいという思いは同じ。だから情報共有も非常にスムーズなのだという。

「カーメンテナンスの件数をいかに伸ばしていくかを本気で考え、見たり聞いたりしたことで、取り入れられることはほとんど取り入れていくと、みんな前向きに取り組んでくれています。今後いろいろな切り口、アプローチを共有していけば、さらなる成果に間違いなくつながっていくはず」(玉木社長)

年末には、6店舗ごと、3グループでカーメンテナンスの受注件数を競い合う対抗戦を実施する予定だ。最下位の

グループがトップのグループの反省会の費用を持つというルールを設定。ゲーム的な要素も取り入れながら、一体感が生まれ、切磋琢磨し合える絶好の機会となりそうだと。

荒波を乗り越える仲間ができた

玉木社長は同業・同地域のM&Aを前向きに捉えている。「社員を大切にして、地場に根ざしてやっていくという企業であれば地場と地場のM&Aの方がいい。お互いを尊重しながら、同じ方向を見て頑張れるのも地場同士だから。別の地域の企業が乗り込み、一エリアの一企業として見るのとは全く違う感覚」と話す。

TAISEIは4月に創業70周年を迎えた。6月1日には「脱燃料」の意味も込め、大成石油から現在の名称に社名変更している。少子高齢化や燃費の良いエコカーの普及などによるガソリン需要の減少に伴い、ガソリンスタンド経営は厳しさを増している。その中でも、共に歩む仲間が増えたことは心強い。

「宮田油業と一緒に良かった。何より良かったのは社員たちの表情が明るく、前向きに取り組んでくれていること。社員の頑張りがなくともお客様に価値を提供できないし、企業として成長もできない。今後もグループ化の相乗効果を高め、大きなプラスを生み出していきたい」と玉木社長は意欲を見せる。

株式会社鈴生^{すずなり}（静岡県静岡市）魅力ある企業形態に変えて
親から子に承継し成長はかる

将来性が持てず、長い間、農家に生まれても跡を継がないケースが多く見られてきた農業。静岡県で野菜作りを手広く行う鈴生（静岡市）は、親から子への承継を、家業を成長可能な企業形態に変えることで成功させた。長男の鈴木貴博^{たかひろ}社長（43）は「農業は可能性が無限大」と持ち前の起業家精神を発揮して太陽光型植物工場づくりなど新たな展開に余念がない。

鈴生は現在、経営規模がグループ全体で契約農家も含めて約120haになる。静岡県内中・西部を中心にレタス、枝豆を生産している。しかし鈴木貴博氏は、学生時代には農業を継ぐつもりはなかった。

父親の鈴木文夫氏も「継いでもらいたいとは全く思っていないでした」と言う。貴博氏は「父から『今の農業では満足な生活が送れない』と聞いていたので、普通に就職するつもりでした」という具合である。

鈴木家は小規模な茶とミカンの農家だった。文夫氏を含め4人兄弟は皆、役所や安定した国営企業に就職した。三男の文夫氏も日本電信電話公社（現NTT）に就職した

が21歳の時に、父親が病気で倒れ、兄弟は誰もやりたくないとのことで退職して3代目として農業を継ぐことになった。

貴博氏は商社マンを目指していた。幼稚園の頃から「自分で考えたことを形にしたい」と思い、それが「経営者になりたい」という夢になり、その第一歩として「商社マン」を志望したわけである。

商社への就職相談にのってもらったため、父親の文夫氏がレタス栽培を教わり縁があった山梨県にある農園の社長を訪ねたのが転機になった。社長は革新的な農業経営者で、貴博氏に「農業は20年後に花開くぞ。農業をやらないか」と勧めた。

「本当にそうなるのかな」と貴博氏は思いながら、2年間、山梨の農園で研修した。志望は大きく変わったが、実は伏線があった。大学2年生の時、父親の文夫氏はレタス栽培を試験的に始め、翌年、母親も一緒になって4haの規模で外食産業へのレタスの契約栽培に乗り出していた。

野菜作り手伝い面白さ知る

大学の休みに両親の農業を手伝い、貴博氏は野菜作りの面白さを知った。「幼少期に手伝った茶やミカンと違い、レタスは生命をつくるという感じがしたのです。土を作り種をまき、芽が出て、生きているなと実感しました」

貴博氏は研修先の社長から最先端の農業経営を実地で学んだ。一方、こだわり野菜を

作ることは父親から教わり、「この2つが私ものづくりの原点です」と語る。

文夫氏も研修先の社長と付き合う中で共感するものがあつた。「農業も業が付く商業などと同じように企業にしなければ駄目だ。契約栽培で安定した経営を目指さないとけない」と聞きました。それで息子が入った時、小さい農家なのに、企業と同じように給料、ボーナスを出したのです」

2001年、25歳で戻った貴博氏は、文夫氏から「500万円を預けるから、これで1年間やってみろ」と経営を任された。次男の崇文氏が同時に入り、三男の靖久氏も3年後に加わった。3兄弟がそろい、文夫氏は親として「安心したのと、これでいいのかなと



株式会社鈴生
元会長 鈴木 文夫 氏



株式会社鈴生
代表取締役社長 鈴木 貴博 氏



左／「おいしさを求めて」という目標を合言葉に、苦楽を共にしながら農業に取り組むスタッフたち 右／鈴生本社外観

いう気持ち半分でした」と話す。

実際、甘くはなかった。「任されて5年でお金が足りなくなったのです。私たち身内は給料を3カ月ストップし、蓄えを切り崩しました」。こう当時の窮状を語る貴博氏は「本当に飯が食えないので、農業をやめよう」と思い詰めたほどである。

毎年のように台風などの被害を受けた影響もあるが、肝心のレタス作りがうまくできなかった。今年で農家をやめようと思い諦めていた時、先輩農家に「お前はレタスを作ろうとしているんだろ」と言われた。

「エッ、作るんじゃないのですか」と問い返すと、「だからできないんだ。レタスや野菜は自分で育つのだから、それを農家は手助けするんだよ」と言う。瞬時に貴博氏はその意味を理解した。「人より大きいもの、いいものを作りたい。そして高く売りたいと、格好いいことばかり思っていた。これが駄目だったんだ」と得心した。

危機経験し経営の神髄会得

畑に改めて向き合い、レタスが今何を求めているのかを感じて、水をあげる、肥料をあげるという具合にやり方を一変した。作柄が見違えるように良くなり、5年間、売上高が

3000万円を超えなかったのに、1、2年で一気に6000万円くらいに増えた。

「人を育てるのも一緒です。『この通りやりなさい』と言ったら、社員はやりがいもなく長く続かない。目標をみんなで決めて、やり方や方法は自由でいいんです」。それが野菜作りに好影響した。「温かい人材でないと、野菜の声が聞こえないんです」。就農5年目の危機を乗り越えて、経営の神髄を会得したといえる。

08年、グループを束ねる株式会社鈴生を設立して、現在につながる経営体制の基礎が整った。文夫氏は会長、貴博氏は社長で、2人が代表取締役でスタートしたが、昨年、文夫氏は10期を区切りに代表取締役会長を勇退し、12月に夫人の壽美子氏とレストラン「すずなりキッチン」を開業した。併せて文夫氏個人の経営だった鈴木農園に鈴生が資本投下し、株式会社化して完全子会社にした。これで貴博氏への事業承継は完了したことになる。もっとも最初から貴博氏は全面的に任されていたので、実態は変わらない。

「人財育てば年商100億円も」

現在、貴博社長は新規事業を、次男の崇文常務は現場を、三男の靖久常務は営業をそれぞれ分担している。

農地は借地によって広げてきた。モスフードサービスや中日本高速道路など他企業と

の共同出資による農場経営も積極的に推進している。昨年には青果卸の横浜丸中ホールディングス（横浜市）と共同で「テングリーンファクトリー」を設け、来年4月竣工を目標に磐田市に面積1haの太陽光型植物工場を建設中である。ここでは障害者も活躍できるようにするなど新機軸を取り入れ、同じシステムの野菜工場をフランチャイズ方式で10カ所設ける構想を温めている。また、トーシン産業との共同出資による運送会社、STMエクスプレスでは、地域の農産物のピッキングと配送を手掛けている。

鈴生グループの売上高は昨年度が単純合計で約12億5000万円、内部取引を相殺して連結すると約10億円である。「人財を育てれば、売上高は自然に100億円くらいになる」と貴博氏は展望する。

正社員は全体で58人いて、グループの子会社、拠点の経営者の育成に力を入れている。貴博氏は「私も若手経営者と言われて10数年経っていますから」と、鈴生の後継者育成も重要な課題と考えている。

とはいえ次の柱にイチゴ栽培を計画中で「5年で5haくらいやりたい」と新規事業への意欲は満々である。「農業は可能性が無限大で、いろんなことに挑戦できる。この面白さに私ははまりました」と言う。農業の担い手不足解消には「誰もがやりたいと思うような魅力的な職業にすることです」と、迷いなく言い切った。

| Vol. 14 | 秋田県由利本荘市

自治体と支援機関が手を組む 「移住＋継業」のプロジェクト

移住希望者にとって、高い壁となる仕事探し。その選択肢として、継業を推進する由利本荘市の「移住＋継業」のプロジェクトが、全国的に注目を集めている。

自治体と支援機関が連携して後継者不在の事業を引き継ぐ人を探し出し、経営者と後継者候補が互いにとって理想的な事業承継を支援する。市役所、事業引継ぎ支援センター、商工会、この三位一体の手厚い支援が、市の人口の定着や新しい価値観の創出につながりつつある。



秋田県由利本荘市データ

秋田県の南西部、日本海に面した町。市南には標高2,236mの独立峰・鳥海山がそびえ、山裾には一級河川・子吉川が流れる。自然が織りなす観光スポットが数多く、鳥海国定公園を中心として、季節に応じたアウトドアレジャー、温泉などの名所も。豊かな自然を生かした農業とともに、電子部品産業が盛んで東北有数の工業地としても発展してきた。縄文時代から藩政時代にかけての同市の歴史は、市内各地に残る遺跡や遺構などで垣間見ることができる。

人口：79,927人
(平成27年国勢調査)
世帯数：28,349世帯
(平成27年国勢調査)
主要産業：製造業、農業、漁業

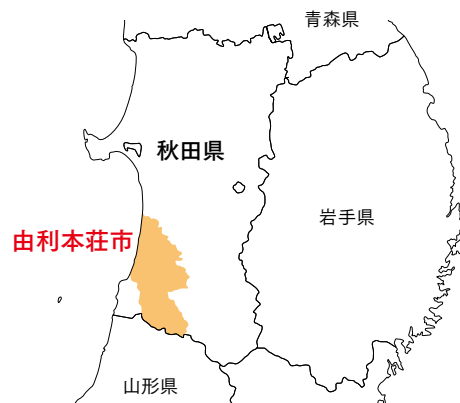


伝統工芸品：本荘ごてんまり

秋田県の南西部に位置し、南に鳥海山、西は日本海に囲まれ、一級河川「子吉川」が市の中央を雄大に流れる。由利本荘市は、その自然豊かな地形から、鳥海山から日本海へ注ぐ伏流水による豊かな漁場やミネラルに富んだ肥沃な土地に恵まれ、農業や漁業が発展してきた。

加えて、電子部品の大手であるTDKの主力工場がある同市は電子部品の産業集積地。古くから東北有数の工業都市としても栄えてきた。農業と工業が融合し、収入源もあつたことから、人口減少の推移も比較的緩やかだった。ところが、2015年に初めて人口8万人を割り、少子

人口減少の食い止め対策を担う
「移住まるごとサポート課」





由利本荘市 まるごと営業部
移住まるごとサポート課
参事 長谷部 浩司 氏

高齢化の波は確実に押し寄せ始めた。15年4月、人口減少に歯止めをかけるために、当時の市長直轄の部署「仕事づくり課」が立ち上がった。

「平たく言えば、県外から人と財を連れてくるための部署です」と同課の新設以来、在籍している新称・移住まるごとサポート課の長谷部浩司氏は話す。

移住希望者の受け入れ体制を整えたことで移住件数は右肩上がりになった。17年には雑誌『田舎暮らしの本』の「住みたい田舎東北第1位」にランキングされるなど、移住したい町のイメージも定着してきた。そこで、19年には、さらなる移住者の拡大を狙い、「移住まるごとサポート課」へと名称変更。職員も増員し、移住定住を希望する人々への働きかけを強化してきた。

「移住希望者は、仕事や住まい、引っ越し、さらには子供がいたら保

育園、高齢者ならば介護施設といった考えることが多々あります。こうしたハードルを踏み切る手段として、部署を横断し、移住まるごとサポート課がワンストップでコーディネートをしています。関係課と連携することで、市全体でサポートしている印象を持ていただいています」（長谷部氏）

また、仕事づくり課の頃から継続して、移住者の就職の斡旋にも注力している。同市では、ハローワークと提携し、オンライン上で24時間つぶさに求人情報が検索できるほか、移住希望者の経歴を基に市内外の企業へ出向いて本人に代わって就職先を探すといったサービスも提供している。

こうした就職の斡旋に加え、同市が新たに力を入れているのが、継業を考える移住希望者のサポートだ。秋田県事業引継ぎ支援センターや由利本荘市商工会とも連携しながら推進する「移住+継業」の支援の取り組みは、成功実績もあり、今、他府県からもその手法に熱い視線が注がれている。

市役所が日本全国に呼びかけて成功したカフェの事業承継モデル

1例目となったのは、高齢化により廃業を考えていたパン屋の継業だっ

た。「私にとっても、事業承継については初めて関わった案件です。廃業を考えていた夫妻が望むような後継者を探し、さらに双方を取り持つ難しさを感じながら試行錯誤してお手伝いさせていただきました」（長谷部氏）

1例目の経験を生かした2例目の「移住+カフェの継業」は、マスコミにもたびたび取り上げられ、全国の市町村からも注目を浴びている。約15年前に開業し、料理やタルトを目当てに訪れる繁盛店「カフェ・カトルセゾン」のオーナーである堀内憲二氏は、「年齢とともに体力的にきつくなり、誰か引き継いでくれる人を探していました。ただし誰でもいいのではなく、私が大切にしてきた『思い』を受け継いでくれる方を希望していました」と、承継に抱いていた気持ち吐露する。

そこで、地元紙に広告を載せたり、自らチラシを作ったりしながら後継者を募集。そのチラシを目にした由利本荘市役所の長谷部氏が、協力を買って出たことで、「移住+継業」のプロジェクトが本格的に始動した。市から紹介を受けた3人の継業希望者と実際に会い、店での就業体験などをしてもらいながら堀内氏が店を継いでもらいたいと決めたのが、愛知



株式会社カトルセゾン
代表取締役 堀内 憲二 氏

県岡崎市に住んでいた村松大地氏だ。村松氏はこれまで飲食店で働いた経験が一度もなかった。しかし、「それは全く問題ない」と話す堀内氏が望んでいたのは、ただ店で提供するメニューを引き継いでもらうだけでなく、オーナーの信念を受け継いでくれること。「もともと店を継いでくれる人を探していたのは、この店がいつまでも続いてほしいと言ってくださるお客様に寂しい思いをさせたくなかったからです。お客様が心からくつろげる場所をつくりたいと考えて店づくりをしてきたので、経験はなくても真面目に物事に打ち込める彼なら、私の『思い』を受け継いでくれそうだと考えました」（堀内氏）

堀内氏の心は決まった。だが、引き継ぐ側の村松氏には、これまでの仕事や生活を投げ出す決心をするには、大きな覚悟が必要だった。もともと30歳を目前に、新しい働き方を模索

していた村松氏だが、移住が現実になると不安で眠れない日もあったという。

「市の担当者の方がいつでも相談にのってくださったのが心強かった。決め手となったのは、堀内さんが正月にご自宅に招いてくださったこと。腹を割って話をしたことで、決心できました。今となつては、料理ひとつとっても堀内さんから学ぶには、時間がどれだけあっても足りない。もっと早く一步を踏み出せばよかったと感じています」(村松氏)

村松氏が承継の決断をした後は、移住まるごとサポート課が「秋田県事業引継ぎ支援センター」へサポートを要請。同センターが、引き継ぎ時期や金銭面といった引き継ぎ条件の打ち合わせに同席するとともに、許可関係の手続き確認、事業収支計画表の作成方法、制度融資の紹介、開業に向けた役所・税務署などへの届



カフェ・カトルセゾン
オーナーシェフ 村松 大地 氏

け出手続き確認、県からの委託事業による旅費の支給、さらに事業譲渡契約書の作成といった支援を行った。

契約から半年間は、村松氏は堀内氏と共に店に立つ。仕事を教えてもらいながら、引き継ぎを完了させる予定だ。「契約時に、ケーキは私が作って店に買い取ってもらうように取り決めました。私にとっては収入が確保できるし、村松君にとっては店の味がキープできます。話し合いを重ねることで、互いにとっても最良の継業になったと思います」と堀内氏が語れば、村松氏もこう語る。

「日本中には優れた技術や魅力的な商品・サービスを提供する店があり、後継者不在のため廃業せざるを得ない状況があるのは非常に残念です。そういう意味でも、このたび堀内さんからカフェを引き継がせていただき、貴重な店や堀内さんの思いを引き継げることは僕自身とてもうれしいことです」。

同カフェの事例は、自治体と支援機関のサポートを生かしながら、事業を譲る側にとっても譲られる側にとっても互いにウィン・ウィンの関係となる事業承継の理想の形といえるだろう。

自治体・支援機関が 役割を明確にすみ分け

由利本荘市のこうした事例のように、秋田県事業引継ぎ支援センターでは、これまで自治体からの要請で、事業承継のサポートを行ってきた。だが、カフェ・カトルセゾンなどの成功例はあるものの、「事業承継について口を閉ざす経営者が多くハードルが高いのが現状」だと統括責任者の河田匡人氏は指摘する。

秋田県の経営者の高齢化は全国で1位であるだけに、事業承継の問題は喫緊の課題になっている。「けれど、後継者がいないという個人的な悩みを誰かに相談するのが恥ずかしいと考える経営者がまだまだ多いのが現実なのです」(河田氏)

誰にも相談することができないまま、黒字経営であっても、後継者不在を理由に廃業しているケースも多々見られる。そこで、秋田県では県の事業として、県内各地に5人の相談員を配置。相談に訪れる事業主を待つのではなく、相談員から事業者のところへ出向くプッシュ型の支援も行ってきた。

「相談員が事業所に直接伺い、何か悩まないか聞き出しています。大切なのは、経営者がどんな思いで事業を承継させたいか。丹念に聞き出す



秋田商工会議所
秋田県事業引継ぎ支援センター
統括責任者 河田 匡人 氏

ことが狙いです。このような相談制度の成果により15年からの2年間、事業承継に関する相談件数は全国で東京、大阪に次いで3位の数になるなど、プッシュ型事業承継支援制度の全国的先駆的なモデルになったのではないかと自負しています」(河田氏)

15年からは、センター内に後継者人材バンクを設置。後継者不在の小規模事業者と起業・創業を目指す人とを仲介する、いわばお見合いのような仕組みで、両者を引き合わせる業務を始めた。個人事業主などの小規模事業者の後継者を斡旋する支援策となるだけでなく、起業・創業を目指す人に起業に伴うコストやリスクが軽減される「継業」という新たな選択肢を提供するメリットがある。

「お見合いと同様に人と人ですくすく相性もあります。何度も顔を合わせて、互いの条件面を詰めていくことで、承継後の違和感や後悔も減らす



右から、堀内氏と店を承継した村松夫妻



連日満席の人気店「カフェ・カトルセゾン」



店舗の一角では、堀内氏お手製の洋菓子など、手作りの商品の販売も行っている



ことができます。もちろんバンクに登録していただいても後継者が見つからない場合や条件が折り合わない場合もあります。だからこそ、理想の候補者と巡り会うためにも、少しでも早く事業承継に対する悩みを相談していただきたい。そのためのサポートを我々ができたらと考えています」(河

田氏)

由利本荘市では、1例目、2例目と経験する中で、3者の役割分担を明確にしている。市役所の移住まるごとサポート課は移住希望者の生活全般のサポート、秋田県事業引継ぎ支援センターは契約やスケ

ジュール管理など、商

工会は融資や経営相談を担当。「こうして、各機関が役割をすみ分けをすることで、取りこぼしがなくスムーズに事業承継を支援することができ

ます」(長谷部氏)

カフェ・カトルセゾンの事業承継の際には、引き継ぎにかかる費用を村松氏が自己負担したため商工会が直接関わる

ことがなかったが、今後のプロジェクトによっては同市の商工会が果たす役割も大きくなるだろう。

「融資はもちろんですが、承継後も経営相談などいつでも応じます。当会としても、会員企業の経営者の高齢化は大きな問題のため、事業承継に関するヒアリングは非常に重要だと感じています。今後は、事業承継の情報を市や支



由利本荘市商工会
本荘地域広域支援センター長
主査 加藤 大作 氏

援機関同士が互いに交換し協力体制を整えながら、事業主や移住希望者にとって、ベストな形を探っていきたいと考えています」と、由利本荘市商工会の本荘地域広域支援センター長の加藤大作氏も語る。

双方の思いに寄り添う丁寧な ヒアリングが事業承継成功の要

こうした取り組みは、事業承継を考える事業者にとっても、起業・創業を考える移住希望者にとっても魅力は大きい。

「今回、市役所の方に支援してもらったことで、満足のいく承継が可能になりました」(堀内氏)

「承継に関する就業体験等で訪れる際の旅費の補助もしてくださるなど、精神的にも経済的にも手助けをしてくださった市の取り組みに大変感謝しています」(村松氏)

こうした利用者からの声や報道な

どの反響によって、移住まるごとサポート課には、事業承継について相談したいという声が多く届く。だが、本来移住を推進する同課は、あくまで移住全般のサポート業務を行っているため、事業承継のケースだけを扱うわけにはいかない現状もある。また、継業によって起業リスクが軽減されることから、安易な考えで相談に訪れる人も少なくない。その点を見極めた上で、互いが満足のいく事業承継のマッチングには力を注ぎたいという。

「現在、事業承継のプロジェクトの3例目としてペンションの後継希望者探しを行っています。オーナーの仕事量が多く、相当の熱量のある後継者を見つけないければ成功とはいえないでしょう。こうした例に限らず、今後も事業者と継業希望者双方の思いに寄り添い、どのような承継が理想かを考えて1件、1件丁寧に取り組むことを継続していきたいですね」(長谷部氏)

今回、事業承継に携わる全ての人々が口にしたのは、「思いの大切さ」だ。市をはじめ、支援機関が双方の「思い」を大切に共有する事業承継支援の仕組みは、幸せな「移住+継業」のモデルとして、今後も日本中に刺激を与えていきそうだ。

F

第2部 継ぐスタ応援セミナー

「小規模事業者の事業承継」「創業の促進」という2つの社会的課題の解決に有効なのが「継ぐスタ」だ。後継者不在の事業を受け継いで(譲り受けて)スタートするという新たな創業形態、継ぐスタとはどのようなものなのか。7月30日に開催された「継ぐスタ応援セミナー」の様子をレポートする。



写真右から、なかよし自動車サービス(佐賀県武雄市)代表の中島勇介氏、水戸ロックセンター(茨城県水戸市)社長の萩原なつ子氏、蒲原屋(静岡県清水区)代表の新谷琴美氏

小規模事業者の高齢化と後継者不足は深刻な問題だ。現状を放置すれば、廃業によって地域経済は空洞化し、雇用が失われる。

一方で、日本の開業率は2000年代を通じて緩やかに上昇を続けたものの、国際的に見るとまだまだ低水準だ。また事業開始後2、3年目で壁にぶつかる人も少なくない。日本経済活性化のためには、開業率を向上させ、新興企業の成長を支援することも重要である。

創業時のコスト抑制と経営資源の承継がメリット

この2つの課題に有効な手段として、注目されているのが、親族でもない、従業員でもない、創業意欲のある第三者が事業を受け継ぐケースだ。

日本公庫ではこうした「後継者不在の事業を受け継いで(譲り受けて)スタートする」という、新たな創業形態を略して「継ぐスタ」と呼んでいる。

継ぐスタにはどんなメリットがあり、どんな成功例があるのか。日本公庫は7月30日、創業希望者を対象にした「継ぐスタ応援セミナー」をStartup Hub Tokyo(東京・丸の内)で開催。当日は定員の60人を超える100人が参加した。

第1部では、事業承継デザイナーで司法書士の奥村聡氏が「事業承継で創業の夢を叶える」をテーマに講演。これまで750社以上を支援してきた自身の経験を交え、「数字が悪い、先代が面倒など、リアルな事業承継はきれい事ばかりではない」と話しつつ、一方で、継ぐスタならではのメリットは大きいと説明した。

こういう形でなければ起業することはなかった

継ぐスタの主なメリットは以下の2つ。1つ目は、創業時のコストを抑制できることだ。既存の店舗や機械設備などを受け継ぐため、新たに設備投資をするよりも、コストを抑えられる可能性がある。

2つ目は、経営資源の承継だ。販売先(顧客)や仕入れ先、地域における知名度や培ってきた技術・ノウハウなど、経営資源を受け継げるから、立ち上がりは早い。「ゼロから起業するのと、すでに実績と型があるところから始められる継業(「継ぐスタ」と同義)を比較すると、成功率、安定性の面でかなり継業に分がある(奥村氏)といえそうだ。

実際、第2部のパネルディスカッションに登壇した継ぐスタで創業した経営者3人もこのメリットを実感している。



事業承継デザイナー、司法書士
奥村 聡氏

「こんなチャンスに恵まれないければ
起業しなかった」と話すのは中島勇介氏。佐賀県事業引継ぎ支援センターの紹介で事業を承継し、自動車整備と販売を手掛けるなかよし自動車サービス（佐賀県武雄市）の代表を務めるようになって10カ月になる。「もともと整備士なので、営業は経験がなく苦手。それでも先代時代からのお客様が離れずにいてくれてありがたいと思う」

鍵と錠前の専門店、水戸ロックセンター（茨城県水戸市）社長の萩原なつ子氏の場合は、知り合いだった先代の社長が後継者を探していると聞き、夫婦で手を挙げたのが事業承継のきっかけだ。

萩原さんの前職は理容師。2年の修業期間を経て、社長になったのは2年前。「修業期間中は（あくまで見習いと

いう扱いだったため）収入が減り、生活が苦しかった。準備資金はしっかり準備しておいた方がいい」と語った。

蒲原屋（静岡市清水区）代表の新谷琴美氏は製造業の事務職などを経て5年前から、駅前商店街で乾物屋を営む。静岡県事業引継ぎ支援センターの後継者公募で選ばれ、2年の修業期間を経て現在に至る。

新谷氏は創業にあたって数字の重要性を強調した。「私は経理の経験があり、比較的数字に明るかったが、数字が見られないと大変だと経営者になってより痛感した」という。

50代のセミナー参加者は「創業準備中だが、ゼロから起業するより、リスクが少なく事業が始められる形態があることを今回のセミナーで初めて知った。なかなか情報がない当事者の生々しい話を聞けてよかった」と話した。

セミナー終了後には、希望者を対象に事業承継マッチング支援に関する個別相談会を実施。「もっと当事者の話を聞きたい」という参加者向けにパネルディスカッション登壇者による座談会の場合も設けられ、活発な質疑応答が続いた。

このように注目度が高く、可能性を秘めた継ぐスタを促進するために、日本公庫では今年4月から「事業承継

マッチング支援」というサービスを開始している（図参照）。

希望条件に沿って 譲渡側、譲受側をつなぐ

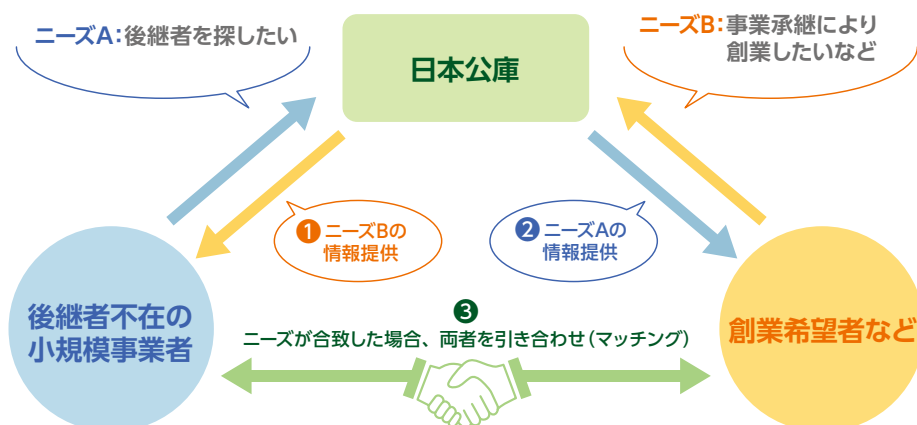
これは、後継者不在の小規模事業者から、「第三者に引き継いでもらいたい」というニーズを引き出し、「事業を譲り受けたい」という創業希望者等の中から希望条件の合致する人を探して、両者を引き合わせる取り組みだ。手数料などは不要。無償でサービスが受けられ、専任の担当者がサポートに当たる。

譲渡側、譲受側双方のニーズや希望条件に沿って引き合わせを行い、マッチング以後の事業の譲り受けに関する条件交渉や契約締結などは当事者間で実施する。ただし、当事者間での交渉、手続きが難しく、専門家の支援が必要な場合は公的な相談窓口の紹介も可能だ。

事業承継マッチング支援は東京都内から試行的にスタート。現時点では原則、都内で事業を営んでいる人、または営む予定の人を対象としているが将来的には都市部の創業希望者を、より後

事業承継マッチング支援の目的

小規模事業者の後継者問題の解決 × 事業承継による創業機会の提供



継者不足が深刻な地方の小規模事業者に紹介する方向に発展させたい考えた。小規模事業者の事業承継と創業の促進という2つの課題を同時に解決する継ぐスタ。今後さらに新たな事業承継、創業の選択肢として広まっていくに違いない。



第4回

KORAT MATSUSHITA CO.,LTD. (コラート松下) 社長

松下 紘審氏

単身タイに乗り込み25年 地元有力企業へ成長させた3代目

経営や現場を知らないどころか、社会人経験わずか2年という24歳の若者が、父からの命を受け、単身タイに乗り込んだのは今から25年前。今や従業員900人の地元根付く有力企業にまで成長。若さとあふれるエネルギーが最大の武器になった。



「タ」イに来た頃、右も左も分からず、失敗や失礼なことをたくさんしたと思います。

それでも「20代の若造じゃしょうがないな」と周りの人がフォローしてくれたおかげでここまでこられました。そう感慨深げに話すのは、コラート松下の松下紘審社長だ。

コラート松下の親会社は、松下氏の祖父が1959年に創業した山梨県笛吹市の株式会社松下製作所。精密金型製作・プレス加工などを手掛ける。現在は父の慶磨氏が会長、弟の清人氏が社

長を務めている。

松下氏は幼い頃から「後継ぎ」と呼ばれて育った。後継者の自覚はぼんやりあったものの、高専卒業後は米国へ留学。帰国後、就職氷河期で定職に就かずにいると、父から松下製作所への入社を促される。そして92年から2年間で、金型製作に従事した後、単身タイに飛ぶ。父がタイへの進出を決めたからだ。

当時は1ドル80円の超円高。大手企業は次々と生産拠点を海外に移していた。海外に仕事があるなら我々も海外へ行こうと欧州、米国、アジアを視察。



松下 紘審 (まつした ひろし)

1970年山梨県生まれ。国立東京工業高等専門学校卒業後、渡米。バーモント州のグリーンマウンテンカレッジを中退し、92年父が経営する松下製作所に入社。95年タイにコラート松下を設立、25歳で社長に就任。その後、順調に業容を拡大し、当初5人だった従業員は今や900人まで増加。現在は精密機械金型製作・プレス加工のほか、顧客の要望に応え、松下製作所では手掛けていないコイルスプリングや板金加工、各種機構部品加工なども請け負う



毎年、年末の最終勤務日に社内パーティーを開催している。工場敷地内に特設ステージを用意。生バンドの演奏で踊るのが恒例



タイ東北部最大の都市コラートにあるコラート松下の工場。敷地面積は10万4000㎡。広さは東京ドーム約2個分

最終的に仏教徒が多く、情情的に日本人に近い部分があるタイに決めた。

立ち上げ役を父から任された松下氏は、その時点で社会人経験は2年だけ。タイ語も話せなかったが、「全く抵抗はなかった」という。工業団地や現地の日系企業を回り、話を聞いた。何も知らないことが、かえって強みになった。どんなところにも躊躇なく飛び込んでいくことができたからだ。

無事役目を果たし、95年にコラート松下を設立。松下氏は25歳でトップに就任した。経営も現場も満身に知らない。父から言われたのは「会社の金と自分の金を公私混同するな」「周りから後ろ指をさされるようなことはするな」の2つだけだった。

とりあえずイエローページで調べてほしい企業に電話をかけ、営業に出掛けた。当時の月商は数十万円程度。それでも地道な活動が続けていくうちに、少しずつ仕事が入るようになった。徐々に軌道に乗り、余裕が出てきたのは工場操業から5、6年後。「ただ無我夢中で走り続けた毎日だったが、すごく楽しかった」アジア通貨危機やリーマン・ショックなどを乗り越え、コラート松下は業容を拡大。低価格・高品質なものづくりがそれを支えたのは言うまでもないが、松下氏は「日本に相談せずに決められる」

意思決定の速さを理由に挙げる。

「(海外進出のための) 投資金額は決して少なくなかったと思うが、父は売り上げがどうか、儲かっているかとか、一度も言っていない。だから自由のびのびできました。父がたまに『コラート松下のおかげで、松下製作所も存続できている』と言ってくれることが励みになっています」

タイの従業員たちが大好き ハッピーにしてあげたい

タイは親日国とはいえ、日本とまるで同じとはいかない。タイにはブラック企業という概念はない。嫌だったら翌日から会社に来ないからだ。タイ人は会社へのロイヤルティーがないが、人に対するロイヤルティーは強いという。長く気持ちよく働いてもらうためには、松下氏自身が「この人についていく」と思われる存在になる必要がある。

そのためには「タイ語で話すこと」が一番だ。松下氏は最初の2年間、通訳を介して会話していた。だが、その通訳が辞めて以後は直接タイ人とタイ語で話すようにした。「タイ人も言葉を尽くして話せば分かってくれる」

タイに來たばかりの頃、同じアパートに住む大学生が毎晩のように酒盛りをしていた。松下氏はその輪の中に入れ

てもらい言葉を覚えた。「僕のタイ語は相当荒っぽい口調だったらしく、目上の人にはタメ口で話していたよう。後で指摘されて赤面しました」

松下氏と従業員の距離は近い。先週は総勢500人で「タイの軽井沢」カオヤイに社員旅行に出掛けた。年末のパartyも社員が楽しみにしている恒例イベントだ。「出し物がすごい。『一体いつ練習したの？ まさか仕事じゃないよね』と聞きたくなるくらい」と笑う。どちらも15年ほど前から続けている。また、勤続10周年を迎えた従業員には日本旅行をプレゼントしている。日本3泊、機中2泊の強行軍ながら社員には好評で、モチベーション向上につながっているという。

最近取引先の日系企業も含めて、社歴の長いタイ人が増えてきた。「タイ人同士で仕事が始まり、進んで、クローズしているのを見るとうれしい。僕がそうだったように、思い切って任せれば勝手に育つ」

タイに來て25年。日本の親会社に戻る意思はない。「ちよつと照れくさいけど、うちの従業員のタイ人たちがすごく好きなんですよね。だから『ここで働いていてよかった』と思ってもらえるような会社になりたいし、彼らをハッピーにしたい。それが僕の一番の目標です」

未来に
残したい

日本の伝統

第3回

【芦屋釜】

芦屋釜の里（福岡県芦屋町）

室町時代に一世を風靡しながらも 400年前に途絶えた芦屋釜の技を復興

室町時代に時の権力者や貴人から愛された茶の湯釜「芦屋釜」。その端正な姿形の釜は一時、垂涎の的となりながら、400年前に時代の波に翻弄され一度は完全に途絶えた。だが、芦屋釜のふるさとである福岡県芦屋町で、同釜を甦らせるプロジェクトが始動。行政と職人、研究者らが一体となって復興を成功に結び付けた。



400年前に庇護者を失い
釜造りが途絶える

近世に「芦屋千軒・関千軒」と言われ、山口県の下関と肩を並べるほどの都市として栄えた福岡県芦屋町。この町で生まれ、一度は完全に途絶えた伝統工芸の技が、町の働きかけと職人、研究者らの地道な努力によって、再び息を吹き返した。名品として茶人から愛されながら、400年前にこつぜん姿を消した茶の湯釜「芦屋釜」だ。

芦屋釜とは、筑前国芦屋津金屋（現在の福岡県芦屋町中ノ浜付近）で活動する鋳物師らによって造られた鋳鉄製の茶の湯釜のこと。加熱して溶かした鉄を鋳型に流し込み、冷え固まった後に型から取り出して完成させる鋳物製品である。

「町の中央を走る遠賀川の河口には、鋳物に使える良質な砂や粘土が堆積していた。そんな地の利が茶の湯釜の産地となった要因だと考えられています」と説明するのは、芦屋鋳物師として活躍する八木孝弘氏だ。

芦屋釜の歴史は、14世紀半ば、南北朝時代に始まった。真形と呼ばれる端正な姿形と優美な文様、滑らかな地肌は、往時の貴人たちの垂涎の的となり、時の将軍、足利義政にも多く



芦屋釜の里には日本庭園や茶室も併設されている



資料館の内部の様子。古い芦屋釜も展示されている

の釜が献納された記録が残る。

15世紀後半に需要がピークを迎えるが、16世紀になると芦屋鋳物師の庇護者であった大内氏の滅亡や他産地の台頭などが重なって衰退。江戸時代初期頃に、製造は完全に途絶えた。

だが、国指定重要文化財の茶の湯釜9点のうち、8点までを古芦屋釜が占めている。そうした芸術性や技術力に対する評価の高さから、芦屋釜は現代の茶人たちからも愛され続けている。

優美さと堅牢さを併せ持つ 茶釜の名品を世に送り出した

そんな芦屋釜の特徴は、まず釜の素材である鉄に「和銃」を用いること。和銃とは、砂鉄を木炭で製錬し、取り出した鉄。鉄鉱石をコークスで製錬してできた洋銃と比べて不純物の含有

率が低くなり、錆びにくく、500年以上もの使用に耐える堅牢さがある。

2つ目は、挽き中子（鋳型の中型）の製法。鋳型を造る際、均一な厚みの鋳型造りを目指して、かつての芦屋鋳物師は彼らが得意としていた梵鐘造りにヒントを得て、釜造りにも挽き板を回転させて中子を造る「挽き中子法」という独自の技法を用いた。そして、何と言っても芦屋釜の大きな美点は、わずか2mmというその薄さだ。そのため、重厚な趣からは想像できないほど、持ち上げてみると軽い。通常の釜造りからすれば極薄のため、極めて正確な鋳型造りの技が要求される。

「1mm厚さが違えば、炉釜で1kg程度の重さが変わります。工芸品は機能性を備えていることが重要であるため、薄く軽い釜造りは復元で最も大切な要素なのです」（八木氏）

これらの条件を満たした釜造りは現代の職人にとっては至難の技であり、先人の技量の高さは驚くべきものであった。

しかし、困難は承知で、町ぐるみでこの釜を現代に甦らせようという事業が立ち上がった。1995年に始動した「芦屋釜復興プロジェクト」である。発端は、国のふ

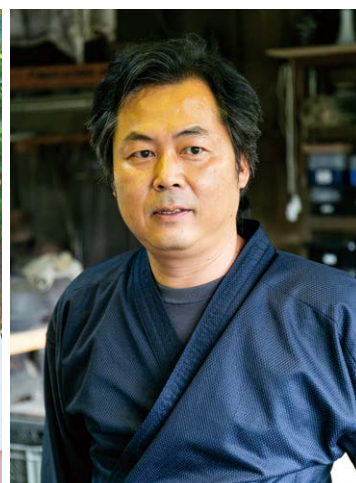
の交付金の使途をどうするべきか。町民の意見を募ったところ、「芦屋釜を復興させてほしい」という声が上がった。これが契機となつて、復元が不可能とまで言われた芦屋釜復興への闘いが始まったのだ。

芦屋町は茶の湯釜の復興のため、工房と茶室を有するプロジェクトの拠点「芦屋釜の里」を開園するとともに、釜造りを基本から学ぶ16年間の職人の養成計画を策定。また、鋳物師の技術を会得するために、芦屋釜を範とする作風で知られていた国指定重要無形文化財「茶の湯釜」保持者である角谷一圭氏に技術指導を要請。復興の趣旨に賛同した同氏は、弟子を指導者として3年間派遣することを快諾してくれたという。

しかし、400年間のブランクがあり、製作に関連する記録や道具も一切伝わっていなかったため、プロジェクトは困難を極めた。まずは、道具の製作や材料ルートの確保といったことから取り組み、釜製作と並行して全国に残る古芦屋釜の調査研究を進めていった。



芦屋釜の里
学芸員 新郷 英弘 氏



八木鋳金
鋳物師 八木 孝弘 氏

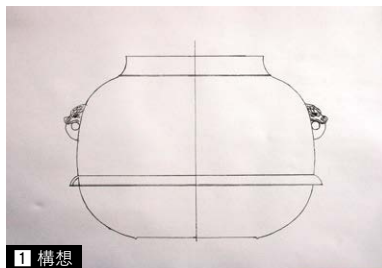
芦屋町を鋳物の一大産地に 芦屋釜復興が町の発展に寄与

プロジェクトの始動から2年ほど経った頃、1人の青年が芦屋釜の里を訪れた。後に、現代の芦屋鋳物師として活躍する八木氏だ。「当時、芦屋釜の里の堂々たる長屋門に魅せられてふらっと訪れ、技術指導に来られていた職人と出会ったのが縁です」と話す八木氏に加えて、4年後には学芸員の郷英弘氏、さらに4年後には次世代を担う鋳物師養成員として樋口陽介氏が採用された。研究と

芦屋釜の製作工程

完成まで約4カ月を要す

1 構想 → 2 挽き板作り → 3 鋳型造り →
4 文様付け → 5 鋳型を組む → 6 鋳込み →
7 仕上げ → 8 ふた造り



1 構想



2 挽き板作り



3 鋳型造り



4 文様付け



6 鋳込み



7 仕上げ

製作の両面から復元と向き合う3人は共に活動を行ってきた。

だが、当初は失敗の繰り返しだった。和銃の最大の問題点は「鋳込み後の収縮が強く、割れやすいこと」。そのため、鋳込み後に割れていたという悔しい思いを何度も味わった。試作のたびに条件を1つずつ変えながら製作方法を探る気の遠くなるような作業が続く。「本格的な復元に取り組み始めて最初の3年間は、一度も成果品を上げられなかった。それでも芦屋町が『何度失敗してもいいから最高の1つを造ろう』と、激励を続けてくれたのが救いになった」と八木氏は振り返る。

「現在に残る古い芦屋釜を丹念に見ていくと、先人が残した痕跡があるんです。その痕跡がなぜ残ったかを探っていくと、往時の鋳物師が苦勞しながらも芦屋釜を造った技に気づかされるんです。まるで、時間を超えて先人たちと会話をしているような時間です」(八木氏)

そして2009年、プロジェクト開始から14年の歳月を経て、ついに芦屋釜の条件を兼ね備えた芦屋釜復元の第1作が成功した。

しかし、1つできたからといって、製作の全容が分かったわけではない。偶然できたようなもので、とても喜べるどころではなかったという。

その後、納品まで数年待ちの状態が続いているという。そこで八木氏が新たに始めたのがレディーメード。これは、鋳型を造る前の挽き板をパターン化した、いわば半オーダーメイドの受注システムだ。

「これまでの注文によってデータがある程度集まったため、茶席で求められる茶の湯釜の売れ筋の傾向が分かるようになってきました。そこで、全国の名高い茶人の方々のご意見を承り、釜の形の基本パターンを造りました。その形を基に、お客様のご希望の文様を伺って注文を引き受けています。これによって生産性がとても上がりました」(八木氏)

一時は、未来を消失した伝統工芸が、町民の懸命な働きによって今ではビジネスとして成り立ち、それに関わる職人が未来を語れるまでに発展した。「残念ながら、先人がつくり上げた芦屋釜は一度は途絶えましたが、これから先は途絶えさせるわけにはいかない。技術はもちろん継承という意味でも先人を超えて、いつか芦屋町を日本有数の鋳物の町にするのが、私たちの願いです」

八木氏がそう熱く語るように、芦屋町が鋳物の町として、日本中にその名を馳せる日まで、先人が築いた高度な技をたどる挑戦は続いていく。



真形と呼ばれる形状に加え、胴部に文様を表し、鬼面の鰻付(鰻を通す耳)が付いているのが芦屋釜の特徴

ご意見・ご感想

●第17号の「アナザーストーリー・人生のターニングポイント」を拝読しました。ビジネスプラン作りで多くの人々と協力しながら未知の世界に向き合い、プランを実際のビジネスとして成り立たせた経験は、自分の能力を引き出すとともに、地域や社会に貢献する力となるのだと思いました。

(東京都 小山恭敬 様)

●第17号の「老舗企業の戦略」を興味深く読ませていただきました。ここに登場する老舗企業の共通点である、何事も臆せず挑戦する姿勢という点は大変印象深いものでした。日頃、経営支援業務を行っている中で、その企業の多くが生業的経営であると感じています。生業的経営が悪いわけではありませんが、時代の流れや環境の変化に取り残されないためにも、挑戦心を持って経営に取り組むことが肝要だと考えています。そのためにも、私自身がそのサポートができるよう、自己研鑽に励みたいと再認識する良い機会となりました。

(山梨県 甲府商工会議所

中小企業相談所 依田尊 様)

●第17号の特集「旺盛な世界需要をつかみ取る」を拝読しました。地方の

企業が海外に販路を広げる取り組みを拝読し、「商圏」や「顧客」をどう捉えるか次第でビジネス展開は変わってくることを改めて考えさせられました。良い商品・サービスを作ることは大事ですが、「誰に」「どのように」売るかも大事だということも肝に銘じたいと思います。

(鹿児島県 鹿児島中央マイホーム相談室
代表 叶大介 様)

●第18号の「ここにこの人あり」で、私たちの仲間である秋元祥治氏が紹介されました。愛知県岡崎市がf-Bizモデルの中小企業支援施設を開設しようとしていた時、地域活性化の世界で活躍していた当時30代前半の秋元氏たちをリーダーに指名したのは、私にとっても大きなチャレンジでした。公的産業支援施設の運営経験も中小企業診断士等の資格もない一方で、支援者に欠かせない「ビジネスセンス」と高い「コミュニケーション能力」、そして地域を元気にしたいという「情熱」を全て持ち合わせていて、適性は絶対にあると考えていました。結果は、記事の通りです。Biz開設に向けて動き出す自治体が増える中、秋元氏たちのさらなる活躍に期待しています。

(静岡県 富士市産業支援センター f-Biz
センター長 小出宗昭 様)

●第18号の特集「農林水産業成長産業化への挑戦」を読んで、一貫して感じた言葉は「意識の変革」である。富田組合長は「お米を中心とした農業は高度成長期から体質や意識が改革できていない」と、横田社長は「社会や市場、政策の変化に対し、自らの意識変革が遅れている」と指摘されている。全くこの通りであると認識し、自ら意識改革を進めるためには、外部の情報とつながりが肝要であると考えている。日本公庫には引き続いて3事業の機能、全国での融資業務で得た生の情報と人のつながりを生かした、農村現場変革へのバックアップをお願いしたい。

(兵庫県 加西農業改良普及センター
担い手育成支援専門員 井上智 様)

●第18号の特集「農林水産業成長産業化への挑戦」では、岡山県の松崎牧場の取り組みが紹介されており、大変興味深く拝読いたしました。トライアル輸出支援事業は、販路拡大を目指す農水産業者・食品企業の可能性を広げる鍵となり、また輸出額拡大を目指す日本としても大変有意義な取り組みであると改めて感じました。

(岡山県 山陽新聞社 門脇大輝 様)

◆ 編集後記

タイでの取材日、昼食に立ち寄ったショッピングモールは多くの人で大にぎわい。平日の昼間なのになぜ?と不思議でしたが、松下社長に理由を伺って納得! 給料日の翌営業日でした。タイでは給料が出るとすぐに家族で食事などに出掛け、思い切りよく使う習慣があり、給料日直後の数日間は休暇を取る人が顕著に増えるのだとか。家族や自分の生活を優先させていつも笑顔でいること、それが「微笑みの国」の原点なのかもしれません。(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 9



静岡県静岡市 「駿河竹千筋細工・虫籠」

静岡市の中心を流れる安倍川、その支流藁科川の流域は、良質の若竹、淡竹の産地だ。この地では古くから竹製品が生活用具として定着していた。江戸時代初期には、精巧な籠枕が東海道を行く参勤交代の諸大名から人気を集め、編み笠や鈴虫籠が作られるようになり、駿河竹細工の名声は各地に広がったそうだ。「駿河竹千筋細工」では細く割った竹を1ミリほどに削り丸くした「丸ひご」を用い、熱で曲げた竹の枠に穴を開け、そこに丸ひごを挿して組み立てていく。伝統的な技法で繊細な花器、虫籠、菓子器などに仕上げていくのだ。近年では照明器具やインテリア用品などにその技法が用いられている。

写真提供／静岡竹工芸協同組合