

# 日本公庫つなぐ

Vol. 27

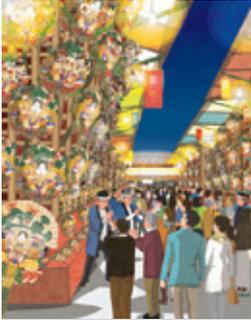


特集

想いを未来につなぐ  
事業承継

# 日本公庫つなぐ

## Vol. 27



### 表紙のはなし

初冬の風物詩の一つである酒の市。11月の酉の日に1年の無事の報告と翌年の開運招福や商売繁盛を願うにぎやかなお祭りで、寺社を訪れたほとんどの人が縁起物である縁起福熊手を購入します。年々大きなサイズに買い替えていくと、商売が少しずつ発展し、やがて大きく成功するといわれています。露店では豪華な縁起福熊手に目を奪われがちですが、まずは小さな熊手から買うのがお勧めです。

イラスト／龍神 貴之  
題字／園元 伸子  
(日本公庫 中小企業事業本部 保険審査部)

### 3 巻頭特別鼎談

## 地域の暮らしを支える事業を未来に託すために

### 10 Special Report

## 想いを未来につなぐ事業承継

12 寄稿 大阪商業大学総合経営学部 教授 | 村上 義昭

### 拡充しつつある事業承継支援策

14 Case 1 栃木県那須郡那須町 | バン・ドウ・ルアン

### 三者連携により第三者への事業承継を支援 味と想いを承継し地域交流の拠点を目指す

18 Case 2 滋賀県近江八幡市 | 浅小井農園株式会社

### 元銀行員が研修先のトマト農園を承継「農業×金融」を強みに、新規就農支援も

22 Case 3 兵庫県神戸市 | 藤岡金属株式会社

### ジャーナリズム、学問からビジネスに。亡父の信用と人脈を継ぎ、第三の創業目指す

26 ここにこの人あり

### 浅野燃糸株式会社 代表取締役社長 | 浅野 雅己

「ゼロからプラス」へ。大逆転の経験を糧に愛着の地の繁栄と、震災復興の一翼を担う

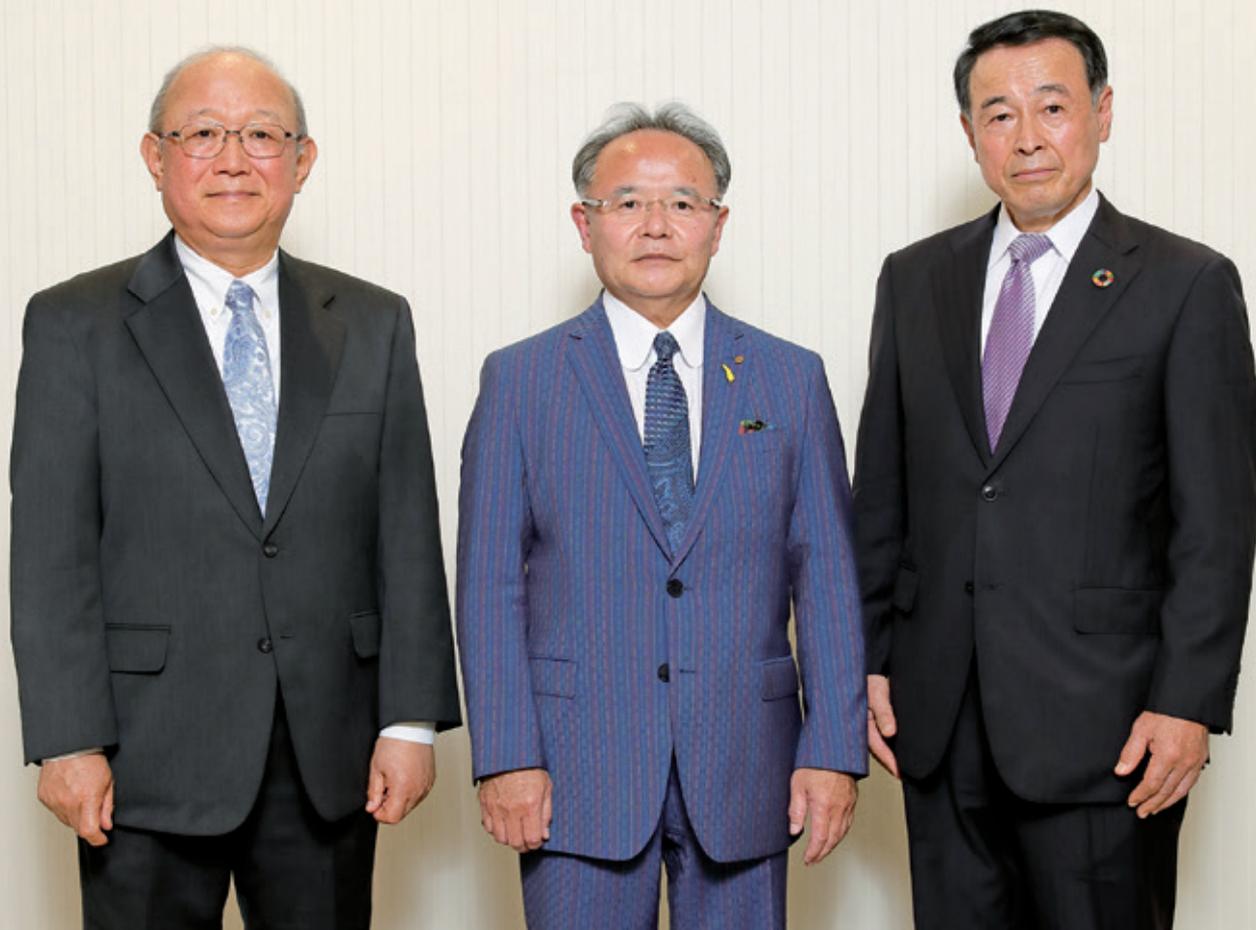
28 未来に残したい日本の伝統

### 山形緞通 オリエンタルカーペット株式会社(山形県東村山郡山辺町)

最高級しゅうたんの手織緞通で約90年 培った職人の技で新たな試みを次々と

# 地域の暮らしを支える事業を 未来に託すために

経営資源や雇用を守り、地域の活性化を後押しする事業承継には、  
支援機関の連携強化が不可欠である。「地域の想いを次世代につなぐ架け橋」になるべく、  
全国商工会連合会、中小企業基盤整備機構、日本政策金融公庫の三機関のトップに語り合ってもらった。



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

中小企業基盤整備機構 理事長  
豊永 厚志 氏

**司会** まずは事業承継についての現状認識をお願いします。

**田中** 公庫の総合研究所の調査・試算によると、約360万社の企業のうち、年商3億円以下の小規模グループは約331万社あり、うち廃業予定企業が56%、後継者未定企業が20%と、両者を合わせた割合は大規模・中規模グループよりもかなり高い。また、大規模・中規模グループを含めた全企業のうち、廃業予定後継者未定の企業は7割を超えています。このまま後継者が見つからなければ、約360万社の企業のうち、約270万社が廃業することになります。このような状況下において、コロナ発生後、これまでにない膨大な融資相談に対応した結果、公庫の取引先は大幅に増加しました。特に、小規模企業が大半を占める国民生活事業の取引先は、コロナ前の88万先から31万先増加し、119万先となりました。国民生活事業の取引先は、公庫全体の約9割を占めます。企業規模が小さくなるほど、廃業予定の企業の割合は高くなっており、公庫にとっても事業承継支援の重要性が一層増しています。

**森** 商工会は、これまでも公庫や中小機構などと連携し、地域の経済、生活、雇用において欠くことのできない中小企業・小規模事業者の支援を行ってきました。商工会地域は、「経営者の高齢化」と「後継者不足」が特に顕著であり、事業承継は、商工会の存続のためにも「待ったなし」の課題とされています。また、コロナ禍や、海外情勢や急激な円安を背景とした原材料費・原油価格の大幅な高騰などの影響から、廃業を検討する会員事業者も多く、「必要な事業を地域に残す」ための支援の重要性は一層高まっており、商工会にとって、さらに注力して取り組む必要があります。中小企業・小規模事業者は、地域の経済を支えるだけでなく、地域コミュニティを維持するという観点でも重要な存在です。田中総裁がよく発言されている、地域のお祭りへの関与もその一つですが、その他にも、自然災害が発生した際に避難支援や復興作業を担う消防団でも、事業者が中心的役割を担っていたり、PTAなどの地域活動においても貢献したりしているケースが多く、地域社会の未来のためにも、「必要な事業を地域



全国商工会連合会  
会長  
森 義久 氏

に残す」意義は大きいと考えています。

**豊永** 事業承継にはマクロの観点から見た意義と、ミクロの観点から見た意義があると思います。マクロの観点で言うと、政府の試算では、2025年には70歳以上の経営者が240万人を超えるとの予測。その半数が後継者不在と予測されています。このまま廃業につながると、22兆円のGDP、650万人の雇用に影響するという政府の試算もあります。また、休廃業する中小企業は増加傾向で休廃業企業のうち約6割が赤字です。後継者不在のため、経営が良好な中小企業が廃業を余儀なくされるのは、日本経済にとって損失です。事業承継問題では、特に地方が大事。これは今、森会長がおっしゃったとおりですが、特に地方、東北、四国、九州辺りの高齢化がほかの地域よりも早いように思っています。このコロナ禍でどうなったかという点、日本商工会議所の調査によれば、事業承継は前倒しではなくて、逆に後ろ倒しになっているという結果も出ています。我々としては、このマクロでの事業承継の動きに対して、全体の取組みが遅れることのないようにプッシュしていくことが大事だと思っています。一方、ミクロで見たときに、事業承継は単に事業を継続するだけでなく、例えば新事業が生まれるとか、企業の活力という観点からも重要なイベントだと思えます。そういう意味では成長やイノベーションの貴重な機

会として事業承継があると言っても過言ではないと思います。もう一つ、サプライチェーンの維持という観点もあります。フォークリフトのコマツは自社の従業員の研修にサプライチェーンを構成する中小企業の後継者を参加させて、サプライチェーンが途切れることのないように事業承継をサポートしていると聞いています。

### 小規模企業の事業承継支援は 公的機関の役割

**司会** 次に事業承継支援の現状の取組みについてお話してください。

**田中** 企業規模の大きい先であれば、企業価値も高く、M&Aも商業ベースに乗りやすいが、企業数は手数料負担が難しい小規模企業が圧倒的な多数となっています。商業ベースに乗りにくい小規模企業の支援は、公庫を含め、商工会や事業承継・引継ぎ支援センターなど、我々公的な支援機関の役割です。現在、公庫は、後継者不在の小規模企業と創業希望者などをつなぐ「事業承継マッチング支援」の取組みを推進しています。昨年度の本施策への申込登録は、譲渡希望者が約1千件、譲受希望者が約2千件と合計で3千件を超え、前年の約8倍と大幅に増加しました。本年度に入っても増加傾向で、9月までの申込登録は、前年同期比で約1.5倍となっています。また、昨年度までの累計の成約件数は22件ですが、本年度は9月末まで既に23件と成約件数も徐々に増加しています。しかしながら、小規模企業にとって第三者への事業承継は身近とは言いがたく、成功事例の発信などによる経営者の意識喚起はまだ必要と考えています。公庫では、65歳以上の高齢の経営者と接触する際に「事業承継診断」を原則実施し、令和3年度は約7万件を実施しました。また、第三者承継の事例を幅広く情報発信し、マスコミにも取り上げてもらっています。早い段階から事業承継に取り組むことが一般的になり、第三者に承継することも選択肢として当たり前



中小企業基盤整備機構  
理事長  
豊永 厚志 氏

になって、先祖や自身が続けてきた事業を次世代につながることに価値があるという世の中の風潮をつくるのが最も大事なことだと思います。

**森** 全国商工会連合会では、事業承継支援を重点事業に位置付け、昨年度から、事業承継支援特別委員会を、また、本年8月には創業・事業承継推進室を新たに設置し、取組みを加速させています。過去3年間で事業承継診断を累計5.5万件実施しており、本年度からは、各商工会の事業承継支援の取組みをつぶさに把握し、より効果的に実施するため、四半期ごとに実態調査を行っています。今後、実態調査の結果を活用し、事業承継の好事例や優れた支援手法など、今後の取組みの参考となる情報を還元し、一層の推進を図っていきます。事業承継支援は、商工会の力だけでは、事業者の全てのニーズに対応することは困難であり、他の支援機関との連携が大事です。全国連では、本年5月に公庫と「事業承継支援に関する連携協定」を締結し、マッチングの推進など事業承継のサポート体制を強化しています。萩生田経済産業大臣(当時)に田中総裁と私で連携協定について報告した際に、大臣から、公庫と全国連の連携だけでなく、事業承継・引継ぎ支援センターとも連携して取り組んでもらいたいとの言葉もいただきました。事業承継・引継ぎ支援センターをはじめ他の支援機関とも幅広く連携を強化していきます。

**豊永**

事業承継の局面では、税制や株式などさまざまな制度的な課題があります。国でも事業承継を重視し、これら制度面を中心に強力でさまざまな対応を行ってきました。まず、親族内承継については、承継する際の相続税や贈与税を猶予する事業承継税制が措置されました。また、散逸した株式を集める際の手続きの軽減を図る会社法の特例措置や経営者保証ガイドライン、公庫の融資など、事業承継の制度面の整備はできてきたと思いますが、その事業承継がしやすい環境をつくるということが、重要だと考えています。私も中小機構は、各地域本部で公庫をはじめとした金融機関の支店や、商工会の県連、単会と一緒に事業承継支援体制の整備に取り組んでおりますし、中小企業大学校では後継者自身の育成もしています。また、中小機構は事業承継・引継ぎ支援センターの全国本部を務めています。センターは、令和3年度から第三者承継のみではなく、親族内承継も含めて、事業承継支援のエンジンとなってきました。事業承継診断の取りまとめ役を担うとともに、第三者承継の相談からマッチング、成約までの一貫支援を行っています。令和3年度は、コロナ禍にもかかわらず、過去最高となる約1千500件の第三者承継の成約実績を上げました。

**各支援機関の連携が重要**

**司会**

地域での事業承継支援の連携状況はいかがでしょう。

**田中**

事業承継問題は、それぞれのステークホルダーが生懸命に協調しながら進めることが重要だと思います。商工会や中小機構の大きな力を結集しないと解決できません。話はそれますが、9月末にコロナのゼロゼロ融資が終了しました。9月は申込件数が増え、支店によっては平時の2倍以上の件数になりました。新型コロナウイルス感染症特別貸付が創設された当初、お申し込みが殺到した際は、7〜8割が紙ベースの申込書が郵送で届き、申込書の内容のシステム入力に多くの時間を割かなければいけなかった。その

反省を生かし、できる限りインターネット経由でお申し込みをいただけるよう取り組んできました。ゼロゼロ融資の終了を控えてお申し込みが殺到した際に、インターネット経由でお申し込みいただけるだろうと心配していましたが、インターネット経由の申込割合は落ちませんでした。要因を調べてみますと、商工会や税理士会の方がインターネット経由での申し込みを勧められたと。やはり商工会や税理士の方が中小企業の大きな相談相手になっていて、その方々の協力があって私たちも業務を円滑に進めることができると思っています。

**森**

今、田中総裁からお話があった「ゼロゼロ融資」を含めて、まさに我々商工会の支援が地域の事業者が高く評価されたと思います。会員・非会員を問わず、相当多数の相談に対応した結果、商工会の支援を魅力に感じていただいた方が多く、廃業などで減少続きだった全国の会員数が、令和2年度は約3千者、令和3年度は約5千者の純増となりました。しかし、2年半のコロナ禍で、会員企業の経営はとも疲弊していますので、これから経営改善を図り、融資返済を進めていくかについて、真摯に相談に対応していただき、公庫とは昔から、金融支援で緊密に連携させていただき、迅速に融資にも対応いただいております。商工会も非常に頼りにしています。

**田中**

商工会との連携については、令和2年1月の東京都連との連携スキーム構築を皮切りに、令和3年3月に熊本県連と初めて「事業承継支援に関する連携協定」を締結しました。9月末現在、37の都府県で連携スキームを構築済みで、全ての県連と構築する見通しとなっています。連携スキーム構築後、事業承継マッチング支援の相談会を各地で開催しています。例えば長崎県内では、令和4年7月に県内10カ所の商工会・商工会議所において相談会を開催しました。この相談会は、例年開催している「日公庫」出張融資相談会と併せて開催したものです。相談者からは、「商工会に入会していたからこそ、マッチング支援を知ること

ができた。非常にありがたかった」との声をいただきました。**森** これまで永らく、商工会と公庫は、マル経融資に加え、「日公庫」や職員同士の情報交換を行う「マル経協議会」の開催などで連携し、金融支援を実施してきました。今後は、金融支援に加えて、事業承継支援においても連携を深めていきたいと思っています。全国単位の連携協定が契機となり、各地での事業承継分野における緊密な連携につながればと考えています。先ほど、田中総裁からお話があったように、全県連で連携スキームを構築できる見込みであり、協定を契機に、現場レベルでの連携が一層強固なものとなることをうれしく思います。静岡県連と新潟県連では、連携に商工会議所や事業承継・引継ぎ支援センターが加わるなど、商工会と公庫との連携の波及効果も出ています。連携協定を実のあるものとするため、各地域の積極的な取り組みを期待したいと思います。本年2月に熊本県で公庫と共催したオープンネーム(実名)で後継者を募集するイベントを、今後、静岡県・岐阜県・長野県でも開催すると聞いていますが、このような取組みをさらに広げていきたいと考えています。このようなイベントの開催はマスコミなどの関心も高く、メディアで取組みをPRできる機会が増えれば、事業承継の啓発にもつながるし、公庫・商工会の支援のPRにもつながり、好循環が生まれてくると思っています。



日本政策金融公庫  
総裁  
**田中 一穂**



## 事業承継の必要性をメッセージとして発信

**豊永** ここ数年の動きは、中小企業にとっては極めて厳しい状況だと思えます。原材料や燃料の高騰や、長期的にはDX化についていけるのかといった深刻な悩みを持っておられる経営者も多いと思います。こういったときに、ちゃんとバトンをタッチをしてくださね、そのお手伝いをしますよというメッセージを強く発信するというのは、非常に大事なことです。公庫と商工会が連携の旗を立てられたというのは、極めて大きな成果で、時宜を得たものだと思います。引き続き、事業承継・引継ぎ支援センターも巻き込んでいただいで、その連携の輪を広げていただければと思います。

**田中** 事業承継・引継ぎ支援センターとの連携では、公庫は、融資先の親族内承継や従業員承継にかかる課題を把握した場合や、センターでのマッチングの希望があった場合に、センターへの取り次ぎを行っています。また、センターがマッチングを行った企業を公庫にご紹介いただき、事業を譲り受けるための融資を実行するケースもあります。ここで、センターとの連携事例として、岩手県の精肉店を紹介します。地元ではこの店のローストチキンの味が有名で、前経営者は、その味を残すこと、屋号を残すことなど、いくつか承継の条件を出していました。センターがマッチングしたのは、自営業経験がなく、創業を希望していた当時39歳の男性。彼は、精肉店の承継条件を全て承諾して平成29年6月に第三者承継が成立しました。公庫はセンターから紹介を受けて融資を行い、ローストチキンの味や屋号がそのまま受け継がれました。この事例もテレビで取り上げられましたが、このような事例を目にする機会が増えると、後継者不在で廃業を考えている人は「第三者承継を考えてみようかな」という気持ちになります。第三者承継の成約件数を年々着実に伸ばし、ノウハウを蓄積している各都道府県のセンターと引き続き連携して、各地域での事業承継支援を進めていきたいと考えています。

**森** 商工会では、大分県連が事業承継・引継ぎ支援センターの事務局を担っているのをはじめ、各地域において連携を密にし、親族内承継の支援や第三者承継のマッチング、譲渡契約の支援など、商工会が単独で解決できない部分をご支援いただいています。商工会地域においては「必要な事業を地域に残す」ことが大事であり、親族内承継や従業員承継も重要となるため、引き続き、事業承継診断や専門家派遣などで連携を図り、事業を引き継ぐ側、譲り渡す側の双方が満足する形で支援を行っていきたいと考えています。今後は、譲り渡す側が、公庫とセンターの双方のマッチングサービスに登録し、ごらからで相手先候補が見つかった場合に、三者で連携しながら事業者を支援していく形を作りたいと思います。

**豊永** 先ほど地方の高齢化こそ深刻だという話をしました。地域に1社しかないガソリンスタンドが典型ですが、そこがなくなる地域社会が困るといふ事業者も多い。小規模企業の場合の承継に関する相談相手は誰かを見てみると、親族内承継の場合には6割以上の方がまず商工会・商工会議所、第三者承継の場合にも5割以上が商工会・商工会議所に相談するということです。地域にある商工会の方々の存在は大きい。さらに公庫の支店の方々が資金面からサポートしていらっしゃる。環境を整備するという観点から、全国でネットワークを有している公庫と商工会、そこに事業承継・引継ぎ支援センターが加われば鬼に金棒です。この観点から2点申し上げると、まず小規模の場合には、後継者となる人材の紹介も重要です。センターでは、後継者人材バンクを運営しており、累計の登録者数は6千人近く、これまで200人ほどが成約に至っています。登録者の多くは商工会の創業塾の修了者で、商工会の役割は非常に大きいと思います。もう一つは、公庫の支店や商工会をはじめとした地域の支援機関の方々がしっかり勉強されているということです。中小機構の地域本部に事業承継に詳しい専門家の派遣の依頼があり、研修や講習会のお手伝いをさせていただいていますが、1年間で1万人の方々に参加されており、敬意を持って皆さんの取組みを見ているところです。

## 必要な事業を地域に残す

**司会** 最後に、今後の取り組みや展望についてお聞かせください。

**田中** 公庫における事業承継マッチング支援の特徴は3点あります。1つ目は、全国152支店のネットワークを活用し、創業希望者を含めて幅広く譲受候補先を探索できること。2つ目は、事業承継・引継ぎ支援センターと同様に、登録料やマッチング手数料は一切かからず、無料のサービスであること。3つ目は、政策金融機関として、譲受側に資金ニーズが生じた場合は、融資のご相談にも対応できること。最近のトピックとして、公庫では8月からホームページでオープンネーム(実名)での後継者公募を開始しました。譲渡側からは「身内以外の従業員はいないので企業名をオープンにして後継者を探してもよい」、譲受側から「匿名情報だけでは事業者の魅力が分かりづらい」といった声があります。そのような声を踏まえ、譲渡側の実名情報を開示した後継者公募の取り扱いを開始することでマッチングを推進していきます。

**豊永** 最近、PMという言葉があつて、M&A後のリスクの回避や成長への取組みが注目されていますが、これはM&Aに限ったことではないと思います。親族内承継でも、父親から子息へと代わることで、考え方も違うし、また従業員の見方も変わってきます。また、外部から後継者を連れてくる場合にも同じ問題は起こり得ます。事業承継そのものはうまくいったかもしれないが、従業員とが取引先が不安を抱える状況がすぐには解消しない恐れがある。承継後、型崩れしないように、注力することが必要です。加えて、せっかく事業承継という機会を迎えたならば、一歩先を行く新しい事業への進出とか、いわゆる経営革新といった生産性を高める取組みにつないでいくことが大事であり、中小機構や事業承継・引継ぎ支援センターとしても心して支援に取り組んでまいります。

**森** 商工会は、地域内の事業者の状況には精通しています

が、事業承継支援では、地域外の事業者とのマッチングが求められるため、このニーズにどう応えていくかというのが大きな課題でした。今般の公庫との連携によって、事業承継・引継ぎ支援センター、民間会社(パトロン)に加え、公庫のマッチング支援の活用によって、地域の後継者不在事業者と地域外の事業承継希望者とのマッチングの選択肢が増え、今まで以上に相談者に寄り添って支援できることになりました。

また、「必要な事業を地域に残す」という点では、第三者承継だけではなく、親族内承継や従業員承継も重要であるため、各機関と今まで以上に連携し、地域の雇用を支える屋台骨である中小企業・小規模事業者の事業承継をはじめとする支援に取り組んでいきます。また、事業を引き継ぐ者の育成も重要なため、商工会青年部の若手経営者が事業拡大する際に、譲渡希望の事業所を引き継いだり、地域おこし協力隊の若者が創業して事業を引き継いだりする取組みにも力を入れていきます。その中で、横展開できるように中小・小規模企業の成功事例が数多く出てくることを期待しています。例えば、熊本県大草市の後継者不在の島で唯一の灯油等販売事業者が、海上タクシー運航などを行う事業者に事業承継した事例があります。地元の商工会が灯油等販売事業者から廃業相談を受け、地域の住民や事業者が非常に困るということになり、県連とも連携しながら譲受先の選定や調整を行い、8カ月にも及ぶ伴走支援の結果、事業譲渡を実現したものです。この事例は、「必要な事業を地域に残す」という代表的な事例だと思います。今後、マッチング登録者の中から、本事例のような、商工会地域ならではの事業承継事例が出てくることを期待しています。

**豊永** 今の事業承継の遅々として進まない状態を解消するには、関係機関の連携の強化が必要だと思っています。公庫と商工会の連携が深まりつつありますが、それに私どもの中小機構、また地域本部や各都道府県にある48の事業承継・引継ぎ支援センターが、より近いものとして加わっていくということは非常に効果があると思っています。これ

まで以上に両機関との連携を深めていきたいと思っています。

**森** 事業承継支援は、承継することが最終目標ではありません。承継した後、地域で事業を続け、さらに活躍することが大切です。商工会は、強みである伴走支援を生かし、事業承継した後の課題についても、解決に向け、事業者に寄り添っていきます。地域にとって、なくてはならない中小・小規模企業を、できるだけ多く次の世代に引き継ぐためにも、引き続き、皆さまにご協力を賜りたいと思います。

## 地域の想いを次世代につなぐ架け橋

**田中** 譲渡側にとって「事業は息子や娘と同じくらい大切」と聞きますが、一生をかけて築き上げた事業には経営者の想いが詰まっています。小規模企業の第三者承継の成約には「譲受側がその想いを受け継いでくれるか」という面が重要であり、人と人の相性が大きな要素です。決して経済合理性だけで語れるものではありません。地域の小規模企業と顔の見える関係を構築し、寄り添った経営支援に取り組んでいる商工会や、各支援機関をネットワーク化し、地域の司令塔となって事業承継支援に取り組んでいる事業承継・引継ぎ支援センターと連携を深め、1+1+1が4にも5にもなるような相乗効果を発揮していきたい。商工会と公庫が「事業承継診断」などを通じて地域の小規模企業の第三者承継ニーズを掘り起こし、そのニーズに対してセンターと公庫が連携して相手先を探索。その結果、成約に至った場合は、必要に応じて公庫が地域金融機関とも連携しながら資金支援。その後は、公庫や地域金融機関がフォローアップしながら、商工会による伴走支援によって事業の継続・発展につなげていく、そのような三位一体の連携を進めていきたい。三者での連携が「地域の想いを次世代につなぐ架け橋」となるよう、商工会やセンターの皆さまと共に、事業承継支援に全力で取り組んでいきたいと思っています。

事例 1

株式会社郷原組×株式会社服部建設  
受け継いだ木材プレカットの  
技術を伝統建築に活かす



譲受側の郷原社長(左)と譲渡側の服部社長(右)



株式会社郷原組は、寺社仏閣などの伝統建築を手掛ける建築業者。独自の技術を生かし、数々の難工事を手掛けてきた。一方、株式会社服部建設は、もともと木造建築業者であったが、昭和56年に熊本県で初めて木材プレカット事業を開始。長年にわたり地域の建築業者を支えてきたが、経営者の服部氏には後継者が不在で、廃業を考えていた。

株式会社郷原組の郷原氏は、取引先から株式会社服部建設が廃業を検討していることを聞き、その木材プレカット事業を受け継ぐことができれば、課題である木材の加工・保管を内製化し、生産性向上を図れると考え、承継先として名乗りを上げる。

服部氏は、郷原氏の誠実な姿勢や熱意に引かれ譲渡を決意。承継手続きは、商工団体や事業承継・引継ぎ支援センターの支援を受けながら進めた。株式会社郷原組は、受け継いだ取引先からの受注に対応できるよう、技術習得を進めるほか、体制整備に取り組んでいる。

事例 2

門原農場×新規就農希望者  
1タータン希望者が母牛の譲渡と  
牛舎の賃借を受けて新規就農



譲受側の新規就農者2名(左)と譲渡側の門原農場(右)



門原農場は、家族経営で従業員でもある父母の高齢化が進む中、労働力確保の点から現状規模で経営を維持していくことに不安を抱えていた。門原氏は法人化も検討したが、雇用のハードルも高いと悩んでいた矢先、南大隅町役場より当時研修生として受け入れ先を探していた内藤氏と山口氏の紹介を受けた。

門原氏は、内藤氏と山口氏の仕事への向き合い方や人柄に触れ、2人への事業の一部譲渡を決意。内藤氏と山口氏は、門原農場から牛舎を賃借し、母牛の一部譲渡を受けて、経営者として独立した農業経営を行っている。

内藤氏と山口氏は、「農家は休みがないというイメージがあると思うが、個々の農家が集まり一つの経営体として支え合うことで、週休2日とするなど、従来とは異なる経営が可能になる。」門原さんと3人で支え合いながら、経営規模を拡大していきたい。」と、家族経営を超えた新しい経営の形を示す。今後、門原農場と協力し規模拡大に取り組む予定だ。

事例 3

長岡工業株式会社×株式会社中山塗装工芸社  
サプライチェーンの維持を目的に  
同業種を事業承継(M&A)



事業承継前から知り合いだった譲受側の長岡社長(左)と譲渡側の増村部長(右)



長岡工業株式会社は、輸送機器関連の金属部品塗装などを行う。当社では、両手で持てるほどの小型部品の塗装を行う一方、株式会社中山塗装工芸社では、クレーンを使って運ぶほどの大型部品や、マスキングや磨き仕上げが必要となる一品ものの部品塗装を担い、外注し合う関係だった。

株式会社中山塗装工芸社は、後継者不在の状況にあり、取引金融機関を通じて長岡工業株式会社に事業承継(M&A)を打診したところ、得意分野が異なりシナジー効果が見込まれること、同じ市内に立地しており管理がしやすいこと、他社が譲り受けた場合、サプライチェーンの維持が困難となることから、譲り受けを判断。経営者同士が顔見知りであったことから、トップ同士の面談から約10カ月で事業承継を実現した。

承継後は、お互いの企業文化を尊重しつつ、良い部分を共有することで、業務の効率化が図られている。

## 全国商工会連合会と連携協定を締結

日本公庫は5月31日、全国商工会連合会と「事業承継支援に関する連携協定」を締結した。

経営者の高齢化やコロナ禍の影響で事業者の休業業が高水準で推移する

中、地域に必要な事業を残し、次世代につながる事業承継への取組みは、喫緊の政策課題となっている。

これまで日本公庫は、各地域の商工会と緊密に連携し、事業者の資金繰り支援やさまざまな経営課題のサポートに取り組んできた。今般、きめ細やかな経営支援に強みがある商工会と創業支援に強みがある日本公庫が連携を深め、後継者不在の事業者と創業者を含む事業承継希望者のマッチングの推進などにより、各地域における円滑な事業承継を、より一層サポートしていく。

各地域における主な連携内容は、まず、日本公庫と商工会が「事業承継診断」を通じて地域の小規模事業者の譲渡ニーズを掘り起こす。そのニーズに対して日本公庫が事業承継・引継ぎ支援センターとも連携して相手を探索する。その結果、成約に至った場合は、必要に応じて、日本公庫と地域金融機関が連携して資金面で支援を行う。事業承継後は、日本公庫や商工会による伴走支援によって事業の継続・発展につなげていく。

今回の締結式で、田中総裁は、「地域のまとまりの象徴であり、文化の継承を担っている日本各地の祭りは、商工会の会員である小規模事業者の皆さんによって守られている。日本の経済・文化活動の根幹を守り続けるためにも、商工会員の皆さまの事業を、一つでも多く次世代につなげていく必要がある。今般の連携協定を『地域の想いを次世代につながる架け橋』として、より一層の連携を進めていきたい」と語った。

また、全国商工会連合会の森会長は、「経営者の高齢化に加え、コロナ禍の影響や原材料費・原油価格の大幅な高騰などの影響から、廃業を検討する会員事業者の声が多く聞かれるなど、地域に事業を残す事業承継支援の必要性はより一層高まっている。本日の連携協定を全国的な連携のキックオフと位置付け、全国的なネットワークを持つ者同士の特長を生かし、日本公庫と一体になって取り組んでいく」と語った。

各地域における連携スキームは、令和4年9月末時点で37の都府県で構築済みであり、今後全ての都府県で構築できる見通し。連携の輪は着実に広がっている。

田中総裁と全国商工会連合会の森会長は6月15日、秋生田経済産業大臣(当時)を訪問し、「事業承継支援に関する連携協定」の締結について報告した。田中総裁は、「日頃から商工会には日本公庫の業務運営を大変助けてもらっている。今回、このような形で事業承継支援に関する連携協定を締結できたことは大変ありがたい。今後も連携を深め日本公庫としてできることをしっかりとやっていきたい」と意気込みを語った。森会長は、「事業承継支援については国においてもさまざまな施策を講じてもらっているところであり、商工会として、特に重要な課題と考えている。今般、日本公庫と商工会の連携を一層強化するため連携協定を締結した。今後さらに取組みを推進していきたい」と決意を述べた。

## 経済産業大臣に連携協定締結を報告

田中総裁と全国商工会連合会の森会長は6月15日、秋生田経済産業大臣(当時)を訪問し、「事業承継支援に関する連携協定」の締結について報告した。

田中総裁は、「日頃から商工会には日本公庫の業務運営を大変助けてもらっている。今回、このような形で事業承継支援に関する連携協定を締結できたことは大変ありがたい。今後も連携を深め日本公庫としてできることをしっかりとやっていきたい」と意気込みを語った。森会長は、「事業承継支援については国においてもさまざまな施策を講じてもらっているところであり、商工会として、特に重要な課題と考えている。今般、日本公庫と商工会の連携を一層強化するため連携協定を締結した。今後さらに取組みを推進していきたい」と決意を述べた。

秋生田経済産業大臣(当時)からは、「中小・小規模事業者は地域の雇用を支える屋台骨。高齢化の進展に伴い、事業承継は待ったなしの状況。新陳代謝の促進、持続的な発展のため、事業承継支援の取組みは重要。地域にとって必要な企業を無くしてしまうことがないようにしたい」と、全国連と日本公庫本店の連携はもとより、各地域の商工会と日本公庫の各支店が、より一層連携して事業承継支援を推進していくことを期待したい。また、2者間の連携だけでなく、各県の事業承継・引継ぎ支援センターとも連携して取り組んでもらいたい」と力強いメッセージをいただいた。



秋生田経済産業大臣(当時)の両側に、日本公庫の田中総裁(左側)と全国商工会連合会の森会長(右側)

秋生田経済産業大臣(当時)からは、「中小・小規模事業者は地域の雇用を支える屋台骨。高齢化の進展に伴い、事業承継は待ったなしの状況。新陳代謝の促進、持続的な発展のため、事業承継支援の取組みは重要。地域にとって必要な企業を無くしてしまうことがないようにしたい」と、全国連と日本公庫本店の連携はもとより、各地域の商工会と日本公庫の各支店が、より一層連携して事業承継支援を推進していくことを期待したい。また、2者間の連携だけでなく、各県の事業承継・引継ぎ支援センターとも連携して取り組んでもらいたい」と力強いメッセージをいただいた。



左から全国商工会連合会の轡田副会長、森会長、日本公庫の田中総裁、富山国民生活事業本部長

# 想いを未来につなぐ 事業承継

経営者の高齢化、後継者不足といった従来の問題に加え、コロナ禍の長期化を背景に、事業承継支援の重要性や必要性が高まりを見せている。日本には魅力あふれる中小企業などが数多く存在しており、事業承継はサービスやノウハウだけではなく、人の想いも未来につないでいく。本特集では、中小企業の事業承継が地域を活性化させ日本経済の成長・発展に貢献するという観点からの寄稿と、事業承継を機に新たな取組みを開始し、挑戦を続ける事業者の事例を紹介する。

**Case1** | P.14~

**パン・ドゥ・ルアン** 栃木県那須郡那須町  
三者連携により第三者への事業承継を支援  
味と想いを承継し地域交流の拠点を目指す



**Case2** | P.18~

**浅小井農園株式会社** 滋賀県近江八幡市  
元銀行員が研修先のトマト農園を承継  
「農業×金融」を強みに、新規就農支援も



**Case3** | P.22~

**藤岡金属株式会社** 兵庫県神戸市  
ジャーナリズム、学問からビジネスに。  
亡父の信用と人脈を継ぎ、第三の創業目指す



# 拡充しつつある事業承継支援策

## 経済の活力を左右する 事業承継

2010年代後半以降、中小企業の事業承継が大きく注目されている。きっかけの一つは、日本政策金融公庫総合研究所以下、日本公庫総研が2016年に公表した「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」である。同調査によって、中小企業経営者の半数が自分の代で廃業を予定していることが明らかになった。

同調査などを用いて、筆者は児玉直美氏(明治学院大学教授)、樋口美雄氏(労働政策研究・研修

機構理事長)と共同で、都道府県別に2040年までの企業数を推計した。経営者の引退に伴う

廃業だけではなく、創業による企業数の増加も加味した推計である。それによると、2040年の企業数は約296万社になると見込まれている(図1)。2015年と比べて約4分の3の水準である。しかも、都市圏(1都2府5県)と地方圏(39道県)に分けると、地方圏では2015年から2040年にかけての25年間で、企業数は3分の2以下になると見込まれている。中には、半数以下になる県もいくつか存在する。

上記の推計後、3年に及ぶコロナ禍が続き、経営に大きな悪影響を被っている中小企業は少なくない。その結果、事業承継をためらったり諦めた

りすることになれば、企業数の減少にはさらに拍車がかかるだろう。多様な中小企業が数多く存在することが経済の大きな活力源である。だとすれば、今後、中小企業が事業承継を円滑に行えるかどうか、経済、とりわけ地域経済の活力を大きく左右する。このような状況を受けて、近年さまざまな事業承継支援策が講じられている。

## 多様な選択肢の実現

一つは、事業承継の多様な選択肢を実現するための支援策である。

藤岡金属株式会社(22ページ)のような親族内承継は、大きな選択肢の一つである。日本公庫総研の調査によると、子どもの数が多い経営者ほど後継者が決定している割合が高い(図2)。そして、子どもの数が多い場合は、当然のことながら、子どもが後継者である割合が高く、同調査によると、経営者に「2人」「3人以上」の子どもがいる企業では、実子を後継者と

している企業割合はそれぞれ74.0%、78.5%に上る。

つまり、子どもの多寡が事業承継の可否に大きな影響を及ぼしているのである。後継者さえいれば事業を継続できる企業であったとしても、たまたま経営者に子どもがいらない、あるいは少ないために、事業が承継されず、廃業せざるをえないとしたり、社会的な損失が生じる。だからこそ、これらの企業が事業承継の多様な選択肢を実現できるようにすることが重要である。

例えば、浅小井農園株式会社(18ページ)では農業技術を学んだ研修生が研修先の事業を承継



大阪商業大学総合経営学部 教授

### 村上 義昭(むらかみ よしあき)

1981年京都大学を卒業し、国民金融公庫(現:日本政策金融公庫国民生活事業)に入庫。2012年内閣府経済社会総合研究所主任研究官兼統計委員会担当室長、2014年日本政策金融公庫総合研究所主席研究員を経て、2018年より現職。主な著書に「中小企業論 組織のライフサイクルとエコシステム」(2021年、共著)などがある。

し(従業員承継)、パン・ドウ・ルアン(14ページ)では商工会、事業承継・引継ぎ支援センターの支援を受けて第三者が事業を承継している。

近年は、このように後継者の選択肢を広げたり、自社を売却したりするという選択肢に対応した支援策が拡充しつつある。

従業員承継では承継する企業の株式や事業用資産を買い取るための資金をいかに調達するかが課題であったが、経営承継円滑化法によって、日本公庫や信用保証協会による融資・信用保証の道が開かれるようになった。また、経営者保証を不要とする事業承継特別保証制度が創設されたことで、一定の要件を満たせば、従業員が事業を承継する際に問題であった、借入金に対する個人保証の提供が不要となった。

第三者承継に関する支援策では、民間のM&A(買収・合併)仲介会社があり相手にしないような小規模案件を主に対象とする事業承継・引継ぎ支援センターが全国に設置された。また、M&Aの売り手と買い手をマッチングする民間のオンライン・プラットフォームもいくつ

か登場している。さらに、中小企業庁は「中小M&Aガイドライン」を定めたり、M&A支援機関登録制度を創設したりして、中小企業が安心してM&Aに取り組める環境の整備を進めている。

### 承継後の経営革新

もう一つは、承継後の経営革新を促進するための支援策である。

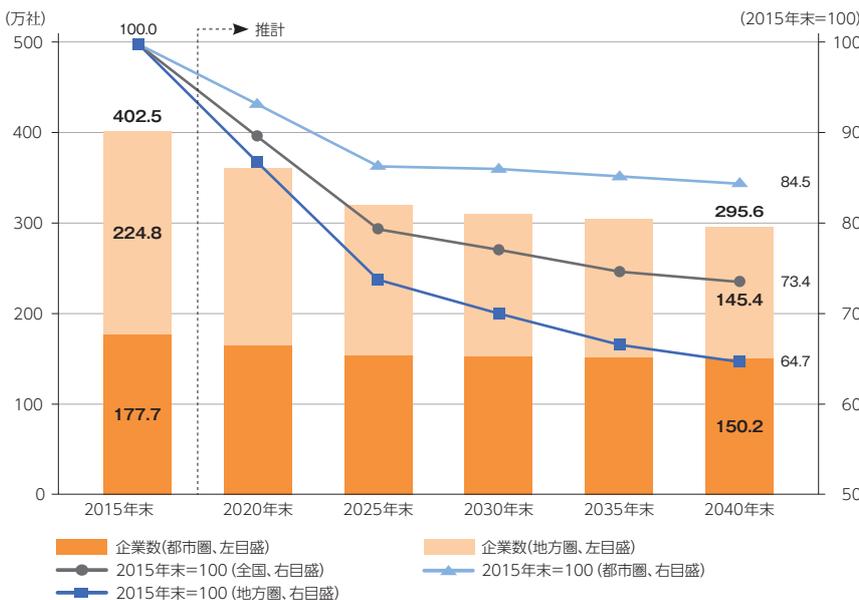
時間とともに経営を取り巻く環境は変化する。企業は環境変化に適応しなければ、次第に経営と環境との間にギャップが拡大し、時代遅れのものになっていく。後継者が事業承継を機に経営を見直し、ギャップを埋めなければならぬ。つまり、経営者が若返るだけではなく、後継者が経営を見直すことで経営を外部環境に適応させることが、事業承継の本質である。その結果、企業の業績が回復・向上するようになれば、社会としても望ましい。実際に、多くの後継者が販路開拓や新商品開発など経営革新に取り組む、業績を向上させていることを明らかにした調査結果は少な

くない(注)。  
経営革新に取り組むにあたっては、新たに資金を必要とする必要がある。しかし、後継者は経営者としての実績に乏しいことから、金融機関は融資などをためらうケースが見られる。承継後に必要となるこのような

資金についても、経営承継円滑化法による金融支援策が講じられているほか、承継後の設備投資や販路開拓などを対象とした補助金も準備されている。事業承継は経営者の家族に関わる個人的な問題だと考えられがちである。しかし、中小

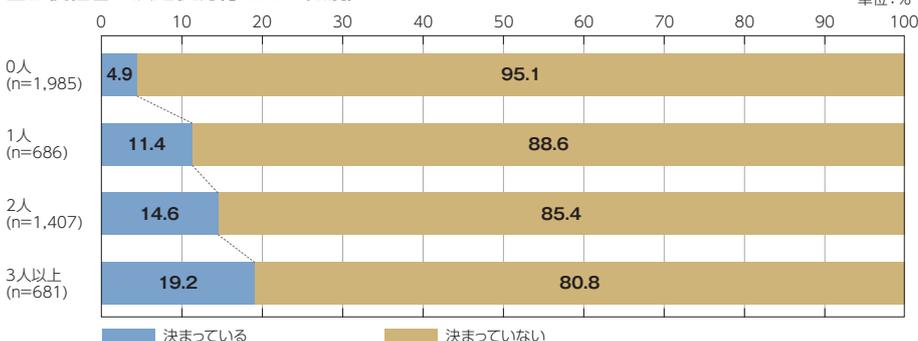
企業が円滑に事業を承継し、経営革新に取り組むことは、地域経済に活力をもたらす。本稿で紹介したほかにも、さまざまな場面に応じた支援策が拡充されている。これらを活用して、多くの中小企業に円滑な事業承継を実現していただきたい。

図1 企業数の推計



資料：村上義昭・児玉直美・樋口美雄(2017)「地域別企業数の将来推計」  
※都市圏は埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、愛知県、京都府、大阪府、兵庫県の合計値、地方圏はその他の道県の合計値である。

図2 後継者の決定状況(子どもの数別)



資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」(2019年)  
※1：集計ウェイトを用いて集計している(n値は原数値を表示している)。  
※2：二次分析に当たり、東京大学社会科学研究所附属社会調査・データアーカイブ研究センターSSデータアーカイブから「中小企業の事業承継に関するインターネット調査、2019」(日本政策金融公庫総合研究所)の個票データの提供を受けた。

(注)日本公庫総研「中小企業の事業承継」(日本公庫総研レポート、2010年)、同「事業承継で生まれ変わる」(きんざい、2015年)、東京商工会議所「事業承継の実態に関するアンケート調査」(2018年)など。

パン・ドゥ・ルアン

栃木県那須郡那須町

# 三者連携により第三者への事業承継を支援 味と想いを承継し地域交流の拠点を目指す

那須の有名店「パン・ドゥ・ルアン」が、2022年に事業を承継した。前オーナーの想いを継いだのは、移住して間もない30代のパン職人だ。那須町商工会、栃木県事業承継・引継ぎ支援センター、日本公庫の三者連携に支えられ、出会いからわずか6カ月で承継。パンがっつなく地域交流の場を目指し、新たな一歩を踏み出した。



パン・ドゥ・ルアン  
オーナー  
三井 隆助 氏

栃木県の北部には、飛鳥時代の開湯とも伝えられる温泉郷がある。この歴史深い那須湯本にて長く愛されたホテル「瑠庵」は、本格南仏料理を提供することで

も知られ、自家製パンは宿泊客の土産物としても支持を集めていた。このパン製造部門に端を発する「パン・ドゥ・ルアン」は、2011年に店舗を那須町高久へ移転後も、多くのお客様に親しまれている。そんな同店の経営が、2022年1月に新オーナーへと承継された。地域に根付いた有名店を継いだのは、山形県酒田市から那須町へ移住した三井隆助氏だ。

三井氏がパン製造業に足を踏

み入れたのは18歳、大手スーパー内にあるベーカリーコーナーへの就職からスタートした。それから

数カ所の転勤を経て、パン作りや店長などの経験を積んだが、一時体調を崩し故郷の山形へ戻った。改めて将来について考えたが、20年近くパン一筋で歩んできた三井氏にとっては、それ以外の選択肢は考えられなかった。

「いつかはパン屋を開きたいと思っていましたし、やはり自分にはパンしかない。再スタートを切るなら以前住んだことのある那須町が良いと考えました。観光地だということもあります。故郷のある海側とは違い、緑の多い環境での暮らしに憧れが

あったからです」(三井氏)

## 出会いから6カ月で 承継への想いが重なる

2021年4月に那須へ移住した三井氏だったが、コロナ禍も影響し、仕事探しに悩む日々を送っていた。同年7月に共通の知人を介して前オーナーの菰田隆志氏と出会い、その縁からパン・ドゥ・ルアンでパン作りを手伝うこととなった。

当時76歳の菰田氏は、かねてより引退を考え後継者を探していたが、共に働く三井氏の実直な人柄と技術に触れ、事業を任せたいと決断するまでにさほど

時間を要しなかったという。

「偶然にも同郷で、技術も申し分ないですし、私のパン作りのやり方に関しても非常にのみ込みが早かったです。そのためかなり早い段階から三井さんに委ねたいと考えるようになりました」(菰田氏)

お互いの想いが重なり、すぐに事業承継の実現へ向けて動き出した。承継の手続きが終わり、三井氏が経営者としてスタートを切ったのは2022年1月からだ。二人が出会ってからわずか6カ月後というスピード感である。

ここまで短期間での事業承継が実現できた背景には、支援機関とのスムーズな連携があった。



りんご1個が包まれた、その名も「まるごとりんごパン」



「角あんぱん」の中には甘さ控えめのクリームがたっぷり



北海道産小豆を使った「元祖 那須のあんぱん」はサイズ違いで数種類ある

## 支援機関がタッグを組み 事業承継をサポート

長きにわたり一人で経営を担ってきた菺田氏は、数年前から所属する那須町商工会に後継者不在について伝えていたことから、三井氏は菺田氏を介し、事業承継の具体的な手続きについても、商工会の指導員に相談した。

書類の申請や契約手続きについては、栃木県事業承継・引継ぎ支援センターを紹介してもらい、事業を承継する上でのさまざまなサポートを受けた。また、懸念事項であった事業資金の工面については、商工会主催の相談会にて日本公庫に融資相談を行い、収支計画の具体化などについてアドバイスを受けた。三者間で情報共有を行っていたため、スピーディーに融資を受けることができた。「店の営業と並行して手続きを進めるのは大変でしたが、『いち早くバトンタッチしたい』、『常連客に心配を掛けたくない』という菺田さんの想いをかなえるため、各支援機関と手を取り合いながら、スムーズに承継することができました」と三井氏は振り返る。

あることが不可欠だ。片方の想いの強さだけでは実現しない。三井氏と菺田氏は対話を重ね、短期間ながらも信頼関係を構築した上で、承継手続きを進めていった。それを那須町商工会、栃木県事業承継・引継ぎ支援センター、日本公庫の三者が緊密に連携し、タッグを組んで支援を行ったことで、このスピーディーな事業承継を後押しした形だ。

「今回の事業承継は、公庫さんの協力もあり、地方紙に取り上げていただいたことで、各方面から反響があり、お店の宣伝にもなりました」（三井氏）

## 経営者目線による 地域特性の把握

先述のとおり、事業承継までの期間は6カ月。この間にパン・ドウ・ルアン伝統の味もしっかりと引き継ぐ必要があった。「那須のあんぱん」は特に人気が高く、粒あん・こしあんの通常サイズから、栗が入った20センチを超える特大サイズ、生クリームとあんこを一緒に包んだキューブ型のあんぱんなど、あんぱんだけでも複数展開している。

「材料の配合などは少し教え

ただけですぐに理解してくれないので、心配はありませんでした」と菺田氏は三井氏の技術力に太鼓判を押す。

三井氏自身もこれまでの経験から、パン作りの技術だけでなく、経営手法についても順調に習得していった。

そして多くの常連客に恵まれている人気店だからこそ、オーナーの交代は非常に繊細な問題だ。これに関しては、菺田氏がお客様一人一人に新オーナーの三井氏を紹介した。一緒に働く期間を持ったことは、味の承継だけでなく常連客を離さないことにも大きくつながっている。

## パン作りの経験

により事業承継はスムーズに行うことができたが、観光地でのパン作りが始めからうまくいった訳ではない。

「訪れるお客様の数を読みきれず、つい多く作り過ぎて余らせてしまうことがありました。菺田さんと一緒に働いていた時は、『なぜこんなに控えめに作るのだ

ろう』と思っていました。観光地ですからお客様がいらっしやる日とそうでない日の差が大きい。これは実際にやってみないと分からないことでした」（三井氏）

那須町には美術館や動物園などが点在する。また、パン・ドウ・ルアンのある那須町高久の周辺は別荘地としても知られる。別荘に滞在するタイミングで店を訪れ、自宅へ帰る前にお土産として買っていく方が多い。

こうしたお客様の波を読むことは、前職での店長業務で慣れてきたつもりだったが、土地勘のない三井氏が地域特性をつかみ、製造数を調整できるようになるま



三井ご夫妻の二人三脚を前オーナーの菺田氏が温かく見守る



自家製レモネードなどオリジナルドリンクは季節ごとに展開

### SNSの積極活用で 新たな顧客層へアプローチ

では、時間を要したという。

2022年の幕開けとともにスタートした新生パン・ドウ・ルアンが最初に取り組んだのは、新しいメニューの考案だ。

「新しいドリンクメニューとして、自家製レモネードの提供を始めました。これからも季節ごとに楽しめるドリンクを提供したいと考えています。また那須はペットを連れたお客様も多いので、ペット用のお水やおやつ、トイレについても考えています。ゆくゆくは一緒に店内に入って休憩できるようにしたいですね(三井氏)」。さらに店内にはハンドメイド雑貨も並んでいる。動物をモチーフにした羊毛フェルトの商品を置くようになったきっかけは、お客様からの提案だった。

「動物のイメージがお店の雰囲気合いそう、よかったら置かせてほしい」とご提案をいただき、委託販売という形で展示しています。こうした雑貨があることも、足を運んでいただくきっかけになればと思っています(三井氏)。ドリンクやペット用の商品が



愛らしい動物モチーフの手作り雑貨も好評

あれば、愛犬と散歩の途中でも気軽に立ち寄ることができ。雑貨があることでお客様とのコミュニケーションが生まれ、また訪れるきっかけにもなる。お客様との接点を増やすことで新しいリピーターの獲得につながっている。

もう一つの取組みとしてSNSの活用がある。三井夫人が主に担当し、スタートして間もないころは1日3回も投稿していたという。

「まずは毎朝、天気載せて那須がどんな状況かをお伝えします。その後、焼き立てのパンの動画をアップし、焼き上がりの時間をお知らせします。また、地元メディアで紹介していただいた、



那須町商工会  
経営指導課 課長  
高久 秀樹 氏

「パン・ドウ・ルアン様の事業承継について具体的な支援内容をお聞かせください。」

菰田様が承継をお考えになつてという話を受け、事業承継に関するさまざまな制度や情報を巡回やお電話などで随時ご案内していました。

三井様は初めての創業でしたので、資金面のサポートから始めました。日本公庫が那須町で「日公庫」という出張相談会を開催する機会があったため、そこへ三井様をお連れし、融資の相談を進めていただきました。親族内承継とは異なり、第三者に承継するということは細部まで確認し合うこと、そしてしっかりと心構えが必要になります。そこで栃木県事業承継・引継ぎ支援センターを紹介し、プロの目線からご説明いただく場を設けました。

「事業承継がスムーズに実現できた要因は何でしょうか。」

菰田様がこれまでの事業収益などの数値を全て開示してくださり、三井様と支援機関で、経営状況を共有できたことです。過去の損益から現在の経営状態も一目瞭然でしたので、日本公庫の融資をはじめ、事業承継もスムーズに運びました。



栃木県事業承継・  
引継ぎ支援センター  
エリアコーディネーター  
高山 己由 氏

「栃木県における事業承継の相談状況をお聞かせください。」

当センターは開所8年目ですが、相談件数は年々増加しており、2021年は過去最高の484件でした。私が担当する18の商工団体の中で那須町は最も多く、月5〜6件の候補先が上がり、うち1〜2件の事業者様を訪問しています。

「パン・ドウ・ルアン様への具体的な支援内容をお聞かせください。」

廃業・開業の届け出や保健所の許可、必要な申請関係や契約などのサポートをしました。

また、その前段階として三井様の「意欲」を確認しました。その意欲込みや覚悟を伺った上で、諸手続きを進めました。

「事業承継に関する支援機関の連携体制に期待すること、課題と感ずることはありますか。」

商工会や日本公庫をはじめとする金融機関との「コミュニケーション」を、これまで以上に深めるべきだと感じています。支援機関が個々に持っている情報を共有してこそ、事業承継の実現性が高まっていくと思います。いかにうまく連携していけるかが課題です。



浅小井農園株式会社 滋賀県近江八幡市

# 元銀行員が研修先のトマト農園を承継 「農業×金融」を強みに、新規就農支援も

農業は家族や親族による承継が一般的だが、元銀行員の関澤征史郎氏は、研修先の農園で後継者不在を知り経営を引き継いだ。銀行員時代の知識と経験を生かし、売上を拡大、従業員の意識も変革。その手腕は行政に認められ、今では新規就農者の支援も行っている。



浅小井農園株式会社  
代表取締役社長  
関澤 征史郎 氏

琵琶湖の東岸に位置する滋賀県近江八幡市。広大な田園地帯に、濃厚な味わいで人気の「初恋<sup>あま恋</sup>トマト」を生産・販売する浅小井農園株式会社のハウスが並び立っている。県内最大規模を指して建設され、敷地面積は合計約8千平方メートルの広さ。軒高も一般のトマト栽培の2倍に当たる約4メートルあり、ハイワイヤー誘引方式で高く苗をつり下げること、収穫量を大幅に増加させている。

驚くのは規模や栽培方法だけではない。ハウス内の温度や二酸化炭素濃度、日射量などはセンサーで随時測定され、コンピューター制御によって、天井の

2種類のカーテンや細霧冷房、循環扇、二酸化炭素発生装置などが自動的に動き、栽培に最適な環境を保っている。

「創業者で取締役会長を務める松村さんは、地方公務員を早期退職して2008年にこの農園を始めました。一級建築士の資格を持ち、施設園芸の先進国であるオランダ式の高度な環境制御ハウスを建造し、滋賀県でも有数の優れたハウス農園を営んできました」と2020年10月に事業を承継し、二代目代表取締役社長となった関澤征史郎氏は誇らしげに語った。

同農園は、農業生産工程において、食の安全や環境保全に取

り組む農場に与えられるJGAP認証を滋賀県内で初めて取得し、2017年度には、未来につながる持続可能な農業推進コンクール(GAP部門)で近畿農政局長賞も受賞した。

2020年にはSDGsの取り組みを宣言。トマト栽培で年間13・2〜15・8トン程度の二酸化炭素を吸収し、地球環境の保全にも貢献をしている。他にも、ハウスの隣に地域住民が気軽に利用できる天ぷら油回収ステーションを開設。回収した廃油を業者がバイオディーゼル燃料として精製・活用し、使い切れない分を当社がハウスの暖房に利用している。

ICT技術を活用した最先端のスマート農業や、SDGs推進に力を入れる同農園では、当時研修生だった関澤氏が事業を承継したことで、注目を集めている。

## 手厚い公的支援に 農業で起業を決意

関澤氏の前職は、大手銀行の行員で、主に法人融資や審査部などの業務を担当していた。

「多くの中小企業の経営者と接してきました。夢や信念を持ち、自分のやりたいことを実現している姿を見て、次第に経営者への憧れが募っていきました」



家庭の廃食油を収集し、ハウス内の暖房機の燃料として再利用している



田園の中に40×90mの巨大な2棟のハウスが立つ

安定したサラリーマン生活を送っていたが、自身も起業してやりがいのある仕事をしたいと強く思うようになったという。

「食べることが好きで、食に関わる仕事で起業したいと考えていましたが、当初から農業を始めようと思っていたわけではありませんでした。しかし、制度融資や補助金などを調べていくうちに、農業は他業種に比べてかなり手厚い公的サポートがあることを知り、知識や経験がない私でも始めやすいビジネスだと思ふようになったのです」

まずは転職に反対する妻の不安を解消するため、今後の家計やライフプランを提案し、家族のお墨付きを得た。銀行に勤めながら1年半をかけてアグリイノベーション大学校で農業の技術と経営を学んだ。その際には国の農業次世代人材投資資金を活用し、さらに授業料には教育訓練給付制度を利用した。

多くの公的支援があるにもかかわらず、それらを余すことなく活用している人は多くはない。関澤氏は公的支援の情報収集をはじめ、銀行で経験したさまざまな金融の知識を生かし、農業経営へとつなげている。

## 滋賀へ移住し研修開始 農業法人を設立

2018年3月に関澤氏は銀行を退職し、4月には妻の実家があり耕作地も多い滋賀県へ移住した。そして研修先として県の農業普及指導センターで紹介されたのが、当時最先端の環境制御ハウスを持つ浅小井農園だった。

「植物の育成をコントロールできる環境制御システムに関心があったので、すぐに研修生として働き始めました」

研修生として働いて5カ月後、東近江市役所の協力で居抜きの農地が見つかり、2019年4月に株式会社フェリシタシオンを立ち上げ、創業した。土壌作りや設備の修理などハウス稼働に向けて準備を行い、研修先で学びながら、7月には約1千平方メートルのハウスでトマト栽培をスタートした。

「創業資金に関しては、日本公庫の青年等就業資金を活用しました。無利子で実質無担保・無保証人の融資制度で、農業の公的援助の手厚さを実感しました。」

この資金の一部を使い、ハウス栽培用「二酸化炭素貯留・供給装置『アグリーフ』」を関西で初めて

導入し、SDGs推進型の農業に力を入れています」

一般的に冬のハウスの栽培では、昼に植物の育成を促進するため二酸化炭素発生器を稼働させ、夜には適温を保つため暖房機を稼働させている。暖房機は稼働時に二酸化炭素を発生しているが、有害ガスを含むため、排ガスとしてハウス外へ排出しているのが現状だ。しかし、この新技術を使えば、暖房機の排ガスから二酸化炭素を抽出できるため、二酸化炭素発生器の燃料代を節約できる。二酸化炭素の効率的な再利用により、SDGsの循環型農業の実現に一歩近づいた。

## 「もったいない」の心から 承継を願い出る

フェリシタシオンを設立し、『アグリーフ』など新しい技術も導入したが、作付面積が少なく目標の収益が見込めなため、農地を増やしたいと検討していた。そんな時、研修先の浅小井農園に後継者がいないことを知り、当時代表だった松村氏に直接尋ねたところ「見つからなければハウスを畳んで土地を地主に返すつもり」という言葉に衝撃を受けた。

「正直、もったいないと思いましたが、松村さんが造り上げたこのハウスは、新規就農者が一から建設しようとすれば、初期投資で4〜5億円はかかるでしょう。そのまま後継者が見つからず畳む場合、せっかくのハウスがなくなってしまうだけでなく、取り壊す費用までかかってしまいます。大きな経済的喪失だと感じました」

それまで関澤氏は、浅小井農園を承継するという考えはなかった。しかし自分が事業を承継すれば、自身が検討していた新たな農地を増やすことに加え、浅小井農園の財産を残すことができる。「観光農園のように他人に見せるものではないので、初期投資の費用と時間をかけてハウスを新設する必要はないと思っていました。むしろ松村さんが手掛けた素晴らしい施設と朝恋トマトというブランドを残すことができると考えました」

研修期間が残り1カ月で終了するため、思い切って事業計画や相互の待遇など、事業承継について松村氏に提案をしたところ、快く同意を得たという。

松村氏とは、日々の農作業はもちろん、決算書や貸借対照表の見える化など二元銀行員の経験を



苗と苗の間にはレールがあり、台車を使って効率的に作業できる



一つ一つ手摘みされている朝恋トマト

生かして経営にも貢献し、研修中に良い関係を築いてきたことも一因だろう。

他にも松村氏は当時66歳、周りの知人も第一線を退き、会長や顧問として関わる人が増えていたことから、承継を考える年齢だったことも幸いした。

「スムーズに事業承継の手続きを進めることができたのは、銀行員時代に中小企業の融資や営業をしてきた経験から、自分で承継シナリオを描くことができたことも大きい要因だったと思います」

シナリオができれば、後は計画に沿って進めるだけだ。DD（デューデリジェンス・財務や経営状況の事前調査）など専門的なことは、税理士や弁護士など知り合いの専門家に任せ、地域の商工会議所から紹介された事業承継・引継ぎ支援センターによるセカンドオピニオンも受けた。そして、2020年10月に承継手続きを終え、関澤氏は代表取締役社長に就任した。

## 栽培から働き方まで 社内全てを効率化

経営者として、一級建築士の資格を持ちハウス経営に尽力し

た松村氏と、元銀行員で経営や財務に強い関澤氏が、それぞれの得意分野を生かしたことで、浅小井農園はさらなる発展へとつながった。

「松村さんが造ったハウスをフル活用すれば、もっと収穫量も売上も増えると思いました。例えば、同じハウス内で苗を増やしても、肥料や冷暖房費などのランニングコストはほぼ変わりません。雇用者を増やせば人件費は増えますが、果実を取り遅れて廃棄するという無駄を減らせます」

その言葉通り、栽培していた17600本の苗を承継後は22400本に、従業員を7人から15人に増員した。承継前の年間収穫量は平均85トンに対し、1年目は130トン、2年目である今年は150トンと順調に増加し、3年目は170トン以上とさらに増加する見込みだ。同時に、不定期だった収穫日を週4回に決めたり、パッケージに一つ一つ手で貼っていたシールを印刷に変更するなど、徹底した効率化を推進した。

また、浅小井農園とフェリシタシオンの2社をグループ経営し、前者は中玉、後者は大玉と栽

培するトマトのサイズを絞り、栽培のオペレーションを統一したことで、作業効率向上した。さらにトマトの収穫量や時期によって2社間で流動的に従業員を移動させることで、仕事量の平準化にも努めていった。

「目指しているのはトマトの植物工場です。ハウス内の環境を制御しながら計画的にトマトを大量生産することで、年商は承継前の5800万円から、2年目の今年は1億円を超える見込みです」

併せて働き方改革にも取り組んだ。元日を除く364日稼働から、日曜を定休日にし、就業時間も8〜17時に変更した。管理職への決算賞与制度の導入や、全従業員の給与を上げたことなどから、意欲的な従業員が増えた。

承継により従業員の働き方が大きく変わり、最初は戸惑っていたものの従業員からの反発はなかった。むしろ関澤氏の経営に倣い、利益に貢献するよう意識が変わってきたという。

「肥料の使い過ぎや、収穫最盛期の就業時間の変更など、従業員から提案の声上がるようになりました」

## コロナ禍での経験から 多方面でリスクヘッジ

収穫量も増え順調に売上を伸ばしていたが、新型コロナウイルスの影響で状況が一変した。最大の取引先である産直販売チェーン店の売上が減少。販路拡大のため電話やメールで全国に営業をかけ、約120軒だった取引先を約350軒まで増やすことができた。その中でも、スーパーマーケット内の直売コーナーでの委託販売では、巣ごもり需要の後押しもあり、売上の安定が図れるようになった。苦しい思いもしたが、結果的にポストコロナへ向けてのリスクヘッジにもなったという。

また、近年はロシア・ウクライナ情勢の影響による燃料や肥料の高騰も深刻だ。これらのリスクヘッジのために事業再構築補助金を活用し、「健康」をテーマにした異業種での起業も準備している。

「農家なら他の作物に補助金を運用することが多いと思いますが、しかし、品種は異なっても作物であれば、天候不良などで共倒れも避けられません。異業種で起業することでリスクを分散し、グループ全体の安定を図ること



グループ2社でトマトの栽培品種を分割することでパッケージの余剰を減らし、作業を効率化

「ができると考えています」  
 フードロスへの取組みとして、  
 関澤氏は割れトマトのロス削減  
 にも力を注いでいる。

「承継前は生産量の1〜1.5  
 割は割れトマトで、毎日軽トラッ  
 ク2台分を捨てていました。承継  
 後は、効率化などで0.3割まで  
 減らす一方、捨てない工夫も行っ  
 ています。循環型農業に取り組  
 んでいることもあります。何よ  
 り破棄するのがもったいなくて」

割れトマトは長持ちはしないが、  
 よく熟れて味が良い。近隣の飲  
 食店や住民に安く販売し、フード  
 バンクや子ども食堂へも寄付を  
 している。それ以外にも、柔軟な  
 発想に感銘を受けたという、大学  
 生が開発する野菜を使った絵の  
 具の材料としても提供している。

今では地元を中心に連携の輪  
 が広がり、提供先ではジェラート  
 や酢漬け、生体水で作る化粧水  
 などにも開発中だという。フード  
 ロスを削減しながら、地域の活性  
 化にも貢献している。

### 承継シナリオは多種多様 サポートする人材求める

新規就農と事業承継のどちら  
 も経験してきた関澤氏は「事業

承継は居抜きと同じで、オペレー  
 ションが完成されているため、新  
 規就農よりコストがかからず、経  
 営を安定させるまでのリスクも  
 少ない」と言う。しかし、二つの  
 大きな課題もある。

一つ目は、承継シナリオには、  
 決まった手順があるわけではな  
 く、案件ごとに条件や要望が異  
 なるため、独自のシナリオを描か  
 なければならぬことだ。

「承継シナリオを描くためには、  
 私のような事業承継の経験者、  
 あるいはM&Aの専門家などの  
 サポートを受けることをお勧め  
 します。各地域の事業承継・引継  
 ぎ支援センター、農林水産省の  
 経営局などへ相談することでも  
 知識が身に付きます」

しかしながら、現在はサポート  
 する人材が少ないことも関澤氏  
 は憂いている。

二つ目は、農業は代々家業とし  
 て続いていることが多く、土地や  
 経営理念などに対して思い入れ  
 も強い。故にまったく知らない  
 第三者への譲渡をためらい、事業  
 承継がまとまりづらいことだ。

今回、松村氏から関澤氏へス  
 ムーズに承継できたのは、松村氏  
 自身も地方公務員からの新規就  
 農だったため、第三者による承継

に抵抗が少なかったことと、関澤  
 氏が研修生として共に働いてい  
 たことで、人柄を知ることができ  
 たことも大きな理由だった。

「信頼関係がないと第三者によ  
 る承継は困難です。身元や財産  
 などを保証してくれる仲介役を  
 行政に担ってもらったり、ウター  
 ンやインターンで事業承継を希望  
 する人をサポートする仕組みづ  
 くりも必要だと思います」と、関  
 澤氏は市や県などの公的機関へ  
 呼びかけている。

### 農業の未来のために 事業承継を広める

「私が浅小井農園を受け継い  
 だのは2020年の10月ですが、  
 いまだに取材されることが多く、  
 事業承継は社会的に求められて  
 いることだと実感しています」

従業員も含めた第三者による  
 承継はメリットが多く、さらに、  
 農業で長年課題になっている、高  
 齢化や後継者不足を緩和させる  
 有効な手段でもある。関澤氏も  
 自分の経験を語り広めることで、  
 就農を希望する後進や社会に役  
 立てることができればと意欲的  
 だ。実際に行政や関係機関、大学  
 などの依頼に応じて、講演も行

うようになった。

コンサルタントとしても期待  
 され、農林水産省の会合に参加  
 した他、滋賀県から農業経営支  
 援アドバイザーにも任命された。  
 草津市からの依頼では、地域の  
 大学や関係機関と連携して後継  
 ぎのいない農家と就農希望者を  
 つなぐ仕組みづくりにも尽力し  
 ている。

やりがいを持って働く中小企  
 業の経営者に憧れ、農業はビジ  
 ネスになると起業した関澤氏。  
 研修先であった浅小井農園の承  
 継の成功体験や、銀行員時代に  
 培った経験を生かして、農業と金  
 融を組み合わせた知識を強みに、  
 農業の事業承継推進という新し  
 い風を吹き込んでいる。



創業者で取締役会長の松村務氏(左)と代表取締役社長の関澤征史郎氏(右)

📌

藤岡金属株式会社 兵庫県神戸市

# ジャーナリズム、学問からビジネスに。 亡父の信用と人脈を継ぎ、第三の創業目指す

建築金物を扱う藤岡金属の藤岡ゆか社長は、もともとテレビキャスターを経て、国際政治、外交史の研究者になり今も大学で教鞭を執る。父親の急逝により、6年前に会社を継いだ。父親は業態を大転換して第二の創業を成し遂げた。藤岡社長は信用などの見えざる資産を引き継ぎ、3年後の100周年に第三の創業を期す。

親から子への事業承継は、中堅・中小企業では珍しくない。親と一緒に仕事をして、会社を熟知した子が、満を持して引き継げば、最も円滑な世代交代になる。もちろん子に会社を経営する能力、資質が伴えばとの条件が付く。

こうしたパターンに照らすと、神戸の藤岡金属の親子承継は異例といえる。現在の藤岡ゆか社長は、創業者の曾祖父藤岡八重三氏、祖父藤岡實氏に続く3代目社長だった藤岡万也氏の長女だが、継ぐまで会社の仕事をしなことがなかった。テレビキャスター、国際政治と外交史の学者の道を行っていたからだ。全

くの異分野からビジネスの世界に飛び込んだのである。それはいきなり社長だ。

藤岡金属の経営を承継した理由を、藤岡社長はこう語る。「古風な価値観ですが、父が急逝して残された社員への責任を果たさなければ、後悔すると思ったためです。妹と2人姉妹で、私は本家の長女ですから」

とはいえ「全く違う世界にいたので、大げさに聞こえるかもしれない」が、崖から飛び降りるような気持ちでした」と言う。父親の万也社長は「請われたらすればいい」とし、「継いでほしい」とは一度も言わなかった。

2010年、万也氏はがん

と分かってから1年半ほどで逝去した。67歳で承継を考えるには早過ぎる。看病に当たる母を手伝ったゆか氏は、そのときに会社をどのように経営してきたのかなど経営者としての考え方を万也氏から聞いた。だが最後まで、万也氏から承継を望むはつきりとした言葉はなかった。ただし「その気持ちは伝わってきた」とゆか氏は受け止めた。

## 父親の藤岡万也社長は 業態転換で第二の創業

どんな事業も容易なものはずない。藤岡金属が行っているのは「建築金物のコンサルティ

ングエンジニア」という仕事である。建物には多種多様な金物が使われる。従業員は30人ほどで、正面を飾る金属製パネル、フェンス、階段手すり、カーテンレール、果ては郵便ポストまで、建築に必要なありとあらゆる金物を扱う。

建物の設計者や施工会社の相談に応じて、金物をどう使えばよいかコンサルティングして、プランがまとまれば、見積もりを出し、施工図を描く。必要な建築金物は既製品も使うが、多くはオーダーメイドで製作し、現場での取り付けも管理する。

「建物の建設に必要なメタルワークを全て、相談から施工完



藤岡金属株式会社  
代表取締役社長  
藤岡 ゆか 氏



一世紀にわたって信頼を培ってきた歴代経営者

成までプロデュースするのが当社の役割です」(藤岡氏)。大工道具や一般金物を製作し店先で販売する商いから、現在のコンサルティングエンジニアの方向にかじを切ったのは父親の万也氏だった。

1913年、藤岡社長の曾祖父八重三氏が、兵庫県の金物の町三木(現三木市)で鍛冶屋と質店を創業した。1925年、神戸市に移転し「八藤岡金物店」を開いた。1968年、藤岡金属株式会社に改組し、祖父の藤岡氏が社長に就任した。

万也氏が社長になったのは1992年だが、その前の専務であった時代に万也氏は、大工や一般用の金物の製作販売を行うBtoCの製造業から建設会社をクライアントに金物を建物へ施工するまでを担うBtoBの商社に業態を大転換した。「それまで店の棚に並べられていた商品を片付けるよう社員に伝え、た父に祖父が激怒していたのを、私は小さいときに覚えていました」と、藤岡社長は述懐する。

これを起点に同社は第二の創業期に入り、現在の建築金物のコンサルティングエンジニアになったのである。「もし業態転換

をしていなければ、ホームセンターがたくさんできましたから、今どうなっていたか分かりません」。大変革を遂げ業績を大きく伸ばすものの、「当社は、元請けの建設会社の協力会社です。大変な仕事で、阪神淡路大震災やリーマンショック、公共工事予算の削減などの経営環境の変化の中で、父も苦労してきました」。万也氏は、自分と同じ苦勞を娘にさせたくなかったのかもしれない。

「父からは『好きなことをすればいい。だけど自分で決めたらその責任は取りなさい』と言われていました」(藤岡氏)

万也社長の他界があまりにも急だったので、番頭や叔父、父の幼少からの親友達が経営に従事し支えつないだ。

## 社員の声に聴いて決める 学術の世界から社長に

しかし古参の社員の間から「藤岡本家から本格的な社長が出てほしい」との声が、藤岡氏に寄せられた。このような社員の求めに応じて、藤岡氏は決心して2016年に社長に就任したのである。

藤岡氏は「父は『社員は家族』と言ひ、私も子どもの頃は会社の2階に住んでいましたので、気持ちの上で社員に近い思いを持ってきました」と語る。

「当社は、フレックス勤務が一般的になる前からフレックス制を導入していました。社員の中でも早い人は朝の5時には、シャッターを開けて入ってくる。遅く出勤してくる社員は、夜9時、10時にたばこの煙をもうもうとさせながら、図面を描いている。そこへ遅くまで仕事をやる社員を気遣う母がお茶や果物を出す姿を見て育ちました」。藤岡氏も小さな頃から藤岡金属の様子を見聞きしながら育った。

しかしジャーナリズムや学問とビジネスの世界では、価値観に相当の違いがあるのではない。2008年12月3日付の神戸新聞に、関西学院大学非常勤講師の藤岡氏が、フランクリン・D・ルーズベルト大統領の重要な覚書を手にしたという記事が載っている。日米開戦の5年前に、ハワイの日系人を強制収容所に送り込む提案が記された覚書だった。

記事には五百旗頭真防衛大学校長(当時)の「ルーズベルト大

統領が開戦5年前の平時から、日系人強制収容を考えていたことを示しており、注目すべき資料と言える」とのコメントが付いている。

藤岡氏は「日米関係における日系移民」の問題を研究し、その過程でルーズベルトの覚書入手した。「研究に基づいて想定される真実を実証する一次史料を日米の公文書館で探し追及し、新事実を明らかにすることで、学問と社会の前進に貢献するのが歴史研究の役割と考えます。鍵となる一次史料はいくら探しても見つけられる保証はありませんし、経済的利益になるかどうかというビジネスの世界とは価値基準が違います」

神戸女学院大学の英文学科で学び、戦争と人間の関わりに心が動き、大江健三郎とヘミングウェイの比較文学を卒論のテーマに選んだ。国際政治の中心である米国東海岸に留学してさらに国際関係論を学びたいと思った。1993年に関西テレビにいったん就職してアナウンサーになったが、念願の米国大学院進学を希望をフルブライト奨学生として果たす。

ハーバード大学ケネディ行政



建築物の仕上がり左右するほどの意匠効果を持つ建築金物

大学院を卒業し公共政策学の修士号を取得。さらにフリーのキャスターや同時通訳者を経て、ジョージワシントン大学政治大学院にて政治学で修士号を、神戸大学大学院法学研究科で博士課程単位を取得した。現在も、関西学院大学国際学部、神戸女学院大学文学部英文学科で非常勤講師を務め、年間10コマの授業を担当している。

「研究者としてテーマを決める基準は、これは国益にかなうのか、そして今まで光が当たっていなかった問題を明らかにできるか、ということ。これと市場で生き残るために利益を追求する企業経営とでは、価値観に大きなギャップがあるのではないかと当初思いました」

当然の懸念である。「しかし実際に仕事をしていくと、必ずしもそうではないと思うようになりました」と藤岡氏は言う。「やはりビジネスにも道徳や道徳は必須だと分かりました。いろいろな経営に関する本を読みますが、例えば渋沢栄一氏は『論語と算盤』で、京セラの創業者の稲盛和夫氏は、人生と仕事の結果は、能力×熱意×考え方 で決まると述べておられます」

## 異分野での職業経験・知見 経営者の幅と独自性に

大学の授業を続けているのも、異分野での職業経験と知見も合わせ総合力で仕事に取り組みのが自分流と考えるからだ。「まだ大学の先生をしているのですか」と周囲で言う人も当初はいたが、むしろ続けるべきだと考えた。国際政治学と外交史で築いてきた学術分野やメディアでのキャリアがあつて、今の自分がある。ビジネスと違う専門も持ち、高め続けることは、経営者としての幅と独自性にもつながる。

「同業の社長と異なるアプローチ



ハーバード大学ケネディ行政大学院ジョセフ・ナイ学長より卒業証書授与

「で、企業発展を追求します」と、差別化を強く意識する。他社との違いを出すことは経営戦略の要諦である。

藤岡社長は「ジャーナリズムや学術の世界と社長の仕事とは全く関係ないとは思いません」と明快だ。

現在、関西経済同友会の安全保障委員会の委員長代行を務めている。今まで研究してきた専門の知識をそのまま生かせる役目だ。「これを通じて、異業種の経営者の方々から学び交流を広げる機会を頂いています」と言う。経営についての視野が広がるのはもちろん、実世界における最新の知見を会社経営と大学の授業に還元することもできる。

メディアやアカデミアでの人々に伝えるという職業経験は、学生の採用活動でも生きる。先生も学生も「建築金物のコンサルティングエンジニア」という職種を知らない。建設業といえば、建設会社や設計事務所しか思い浮かばないのである。

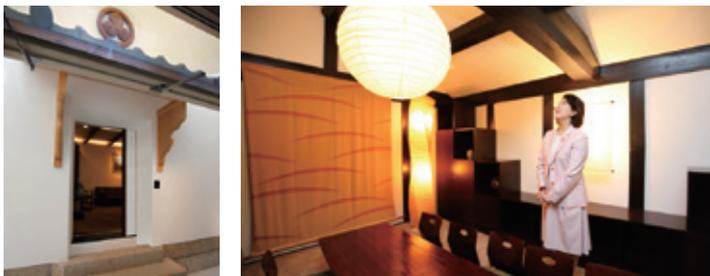
従って就職説明会には、藤岡社長自ら出て説明する。「よく説明すると、今まで知らなかったけど、面白そうだ、すごいと

興味を示してくれます」。やはり社長は就職活動者にとり決める手になる大事な要素である。同社は今春3人の新入社員を迎え、来春も2人の入社が決まっている。

## 大きな助けになった 亡父の信用と人脈

とはいえ、この6年、全く独力で社長業ができたわけではない。社員の協力と、何より大きな助けになったのは万也社長が残した「信用と人的ネットワーク」である。信用などのいわば見えざる資産は、貸借対照表には載らないが、企業にとって何物にも代え難い財産である。

藤岡氏は社長就任時から、父のいとこの藤岡博史氏(大和証券元代表取締役専務)をはじめ、父の親友達で企業役員経験者より経営のいろはを学んだ。「万也社長が築いてくれた信用と人とのネットワークに今でも当社には守られています。これは強く感じます」。異分野出身で、男性主流の建設業界で女性である藤岡社長が、得意先や仕入れ先に初対面のときから、すんなり受け入れてもらえるのは、亡き父



新社屋の中に、内装を改修し応接や会議スペースとして使用してきた創業以来の蔵を取り込み保存

のおかげだろう。

実際、藤岡社長はお得意先も含め父と交流のあった先々で赴く際に、相手から開口一番「お父さんにはよくお世話になりました」と感謝されることは決して珍しくない。また父親の経営者仲間でも無二の親友の息子も、常に気遣ってくれる。その人は父親からも言われている。「天国でも一緒になる藤岡さんの娘さんだから、何かあったら助けろ」と。「行き詰まって困ったとき、相談できる人がいることに感謝しなければなりません」。藤岡社長にとっては、心強い支えである。このような血の通った強固な人間関係は、金では買えないし、一朝一夕にできるものでもない。

やはり万也氏の人のためなのだろう。「父は義理人情に厚い人で、人が困っていると、親身になって助けます。私は父を参考にしつつ情と理のバランスを、大事にするようにしています」と、藤岡氏は語る。

長い歴史を紡いできた藤岡金属を、これから未来にどうつないでいくか、藤岡氏は考える。「建設業で100年を超す会社は300社に1社です。しかも

協力会社である当社が100年近くも生き残ってこられたのは、先人たちののおかげです。その上に今私たちがいるのですから、私たちには後に続く人たちのために努力する責務があります」

### 3年後100周年に 第三の創業を目指す

このため、万也社長が実行したコンサルティングエンジニアへの業態転換が第二の創業ならば、さらに会社を発展させるために第三の創業を藤岡社長は検討している。

その前段として、藤岡金物店以来の木造2階建ての旧本社を建て替えた。建築家の叔父が義兄である万也社長への恩返しと言い、設計を監修した。2020年に竣工した4階建ての新社屋は、歴史の連続性を意識した造りになっている。もともとあった蔵を中に取り込み、4階建てのどのフロアからも見えるようにした。

また蔵の入り口のひさしを支える持ち送り板の雲形の意匠をモチーフに、社屋正面のファサードを設計した。細かい水玉模様のガラス板をうねるように

取り付けて、2階から4階までの全面を飾っている。奥の蔵から外へ向けて、過去から未来への連続性を象徴する。

旧本社は阪神淡路大震災で半壊して、耐震性に不安があった。建て替えるは、社員の安全安心を図り、気持ちよく仕事できる環境を整えるのが本来の目的だった。社員の健康にも配慮して、4階にはフィットネスルームも設けている。今年3月には経済産業省の「健康経営優良法人2022」に認定された。

社員教育にも熱心で、藤岡氏は社長に就任すると早速、社員強化セミナーを始めた。第1回は、ニューヨーク市立大学名誉教授の霍見芳浩氏に「米大統領

領選と日本の建設市場」について講じてもらった。

新入社員を対象に新たな教育制度「FUIIOKAアカデミー」もこのほど始めた。一人前になるのに10年かかるコンサルティングエンジニアを体系的に養成するため期間は3年。藤岡社長をはじめ社員が講師を務める。「技術論より人間力を高める方を重視した内容にしました」と藤岡氏は説明する。3年後の2025年10月には100周年を迎える。社史をまとめる意向のほか、「第三の創業を具体化したい」と、藤岡社長は今、新たな歴史のページを開く構想を練っている。事業を次代につなぐために。



金物とガラスのコラボであるファサードが特徴的に使われている新社屋

▶



第9回

浅野燃糸株式会社 代表取締役社長

# 浅野雅己氏

## 「ゼロからプラス」へ。大逆転の経験を糧に 愛着の地の繁栄と、震災復興の一翼を担う

岐阜県南部の田園地帯で、全国にファンを持つ機能性タオルを製造する浅野燃糸株式会社。第一の生産拠点として、福島県双葉町に進出し、「震災からの復興に貢献したい」と願う同社のビジョンを、浅野雅己社長に伺った。

「被災地に人が帰ってくるためには、仕事が必要で。働き、稼ぎ、暮らす、その拠点となることを願って、双葉町への新工場建設を進めています。東日本大震災から11年。ようやく始まった帰還計画に貢献し、双葉町復興のシンボルになれたらと願っています。そう語る表情はにこやかだが、瞳の奥にはどこかすこみがある。

繊維どころ岐阜で1967年に創業された浅野燃糸株式会社。浅野雅己氏(62)は、その二代目の代表取締役社長だ。日米繊維規制、オイルショック、プラザ合意といった幾多の苦難を乗り越える父(故・博氏)の姿を見てきた浅野氏には、一つの原風景がある。高校時代に濃尾平野を襲った1976年の長良川水害だ。

「燃糸とは文字通り、糸に燃りをかける技術。機械も原料となる生糸も、決壊した堤防から流れ込んだ泥水に漬かってしまった。損害は億単位だったと聞いています。

しかし父は『会社はつぶれるかもしれない。でも家族が元氣なら大丈夫！』と前向きに再建に取り組んだ。わが親ながらかっこいいなと、憧れたのを覚えています」

そんな思いから、少年時代の浅野氏には二つの夢が生まれた。一つは社長になること。そしてもう一つが、得意だった体育の先生になることだ。

大学進学当時、すでに繊維業は斜陽期で、会社を継げとは言われなかった。な

らば教師の夢をかなえようと、浅野氏は専門性の高い、体育教員養成課程のある福島大学教育学部に進学する。

卒業後、小・中学校で教員を勤めていた浅野氏は、長年父を支えてきた母が健康を損ねたのをきっかけに27歳の時に教職を辞して入社し、35歳で社長となり事業を引き継いだ。

以来25年以上の歳月を経て、「かけがえない青春の日々だった」と振り返る福島と再びつながった縁に、運命のようなものを感じているという。

体育教師と社長。そして福島と岐阜。二つの夢と愛着の地をつないだのは、ZERO®。浅野燃糸が特許を持つ、魔法の燃糸だ。



浅野燃糸株式会社  
代表取締役社長  
浅野 雅己 (あさの まさみ)

1960年、岐阜県安八町生まれ。福島大学教育学部卒。小・中学校にて教員を勤めた後、父が創業した浅野燃糸株式会社に1987年入社。1995年、同社社長に就任。「エアークオ」などのヒット商品を開発する。現在、東日本大震災からの復興を目指す福島県双葉町への新工場開設に向け、精力的に活動中。

### オンリーワンの技術で 下請け脱却を目指して

「社長に就任してからは、より独自性のある複合燃糸の研究に打ち込みました。1999年にはゴムと綿糸を撚り合わせたストレッチ糸の開発に成功し、大ヒット。創業以来最高の売上高を記録しました」

だが2000年代に入ると、市場は安価な海外製品に席巻され、一転、倒産の危機にひんする。事業存続のため、リストラや協力工場との契約解除に踏み切ったことは、浅野氏にとって今なお悔いの残る記憶だ。

しかしこの苦い経験を経て浅野燃糸は、オンリーワン技術で下請け脱却を目指し、方針を転換する。その飛躍の原

動力となったのが、前述した「スーパーZERO」の誕生だ。

綿糸と水溶性の糸を撚り、その後水溶性の糸だけを溶かすことで、通常の1:6倍に膨らむこの糸の開発には約3年かかった。「軽くて柔らかく、たつぷりと空気を含むこの糸で、ゼロからプラスにはい上がろう」「そんな願いを込めた命名だったという。」

「この糸で織ったタオルの試作品を持って、懸命に営業をかけました。しかし当時、タオルはもうのが当たり前。いくら質が良くても1枚千円もするタオルの販売ルートはなかなか見つかりませんでした。半ば諦めかけていた時、勇気をくれたのが妻だったのです」

その日も空振りに終わった営業に、疲れ果てて入った築地のすし屋。内心では廃業も覚悟していた浅野氏に、同行していた妻の真美さんは、舌鼓を打ちながら「いつかこの店に、社員みんなを連れて来たいね」



福島県双葉町と共同開発した、エアーカーのシリーズの「ダキシメテフタバ」も販売

と言った。

「その瞬間、決意しました。もう問屋や小売店には頼らない。自社のブランドとして、自ら販売しよう」と

撚糸という原料の製造業者から、消費者に直接商品を届けるメーカーへ。本当の意味での「下請け脱却」の覚悟が決まった夜だった。

## タオルの常識を変えた「エアーカー」の大ヒット

浅野撚糸の快進撃は、ここから始まった。

「スーパーZERO」で織った高級タオルを「エアーカー」と名付け、妻の横顔をロゴに採用して2007年に発売すると、肌への優しさ、柔らかさを求める女性たちの間で話題となる。地元メディアでの報道や、地道に続けた展示会への出展も奏功し、人気・認知度は急上昇。以来、シリーズ累計で1400万枚を超える大ヒット商品へと成長し、業績はV字回復した。

「近くに安ハスマートインターチェンジができ、コロナ禍前には国内外から多くの観光客がバスで乗り付けてくれました。ただ周りは田んぼが広がるばかりで、買い物以外の娯楽がない。そこで会社設立50周年を機に、お客様がより楽しめる観光スポットにしよう」と、本社・工場・直営店・創業家本宅・日本庭園を含めた旗艦店「エアーカーの本丸」を整備しました」

「エアーカーの本丸」は、お客様と触れ合う販売の最前線。そして尊敬する父に

ささげる、浅野撚糸の歩みと魅力を発信する、地域の名所になった。

## 復興のシンボルとして、双葉町から世界に挑む

現在浅野氏は、福島県双葉町で30億円を投じる新工場建設プロジェクトを進めている。

そのきっかけとなったのは2019年。経済産業省「繊維の将来を考える会」のメンバーとして、国と県から共に被災地の復興策を考えたいと要請されたことだった。

双葉町では、帰宅困難エリアの指定解除を2022年に予定しており、住民帰還後の雇用創出のため、新たな工業団地を開発し、企業誘致を進めようとしていた。

「青春時代を過ごした福島には、深い思い入れがあります。一方で、東日本大震災当時には、何もできなかったという自責の念がずっとありました」

2019年7月に初めて双葉町を訪問し、日が沈んでも明かりがとまらない町並みを見た浅野氏は、この家や町は、人々が帰ってくるのを待っていると感じたという。そして、今こそ思い出の地に何か恩返しをしようと同町への進出を決意したのだ。

新工場が、これから復興していこうとする町のシンボルとなるような、産業と雇用創出の拠点になればと浅野氏は考えた。

「本格稼働の暁には30人以上の雇用を見込み、すでに近隣の学生との面接なども行い、大学新卒1人、高校新卒4人の5人の採用が内定しています。意欲的な若者たちが



福島県双葉町に建設中の「浅野撚糸フタバスーパーゼロミル」。2023年4月22日の稼働を目指す

らもらった、『福島に来てくれてありがとう』という言葉には、こちらも勇気づけられました。岐阜からも高校新卒4人を含む8人の若者と6人の熟練スタッフ計16人を送り込み、世界市場を見据えた生産拠点へと育て上げたい」と、浅野氏はどこまでも前向きだ。敷地面積約2万8千平方メートルを誇る工場では見学者も受け入れ、エアーカーの双葉旗艦店を併設。雇用と観光の両輪で、町の復興に貢献できる施設を目指す。まさに社運を託す地として、浅野氏は双葉町を選んだのだ。

「町を案内してくれた双葉町長たちも、一時は心が折れそうになったそうです。でも当時の復興大臣に『ひどいことがあったら、より良くして立ち上がる。それが日本のDNAだ』と言われ、奮起した。こういう思いを持った人たちと、大きな仕事をする機会には、きっと一生に一度です。やらずに後悔したくないし、失敗しても名は残る」

朗らかに笑いながらも、熱い心と冷静な経営判断をもって、浅野氏は双葉町と共に未来を歩む覚悟だ。

未来に残したい

日本の

伝統

第7回

オリエンタルカーペット株式会社（山形県東村山郡山辺町）

# 山形<sup>だん</sup>綴通<sup>つう</sup>

## 最高級じゅうたんの手織綴通で約90年 培った職人の技で新たな試みを次々と

山形県山辺町の工房で作られた手織綴通が、皇居の新宮殿やローマ法王のバチカン宮殿などに納められている。始まりは貧しかった農村の女性たちに職をつくるためだった。山形の風土と歴史に育まれた職人たちの姿勢は今、協働するデザイン・建築・絵画などの著名な制作者たちを魅了する。工房を運営するオリエンタルカーペットは今「山形綴通」のブランドで、新たな伝統づくりに取り組んでいる。

根気の要る手仕事の世界  
糸から完成品まで生産管理

オリエンタルカーペットは、山形市の西に位置する山辺町にある。JR左沢線の無人駅羽前山辺から徒歩10分ほどの距離である。昭和の雰囲気漂わずレトロな事務棟と工房がしゅうしやなたたずまいを見せる。

ここで最高級のじゅうたんである手織綴通と手刺綴通を営々と作り続けてきた。工房に入ると、女性の職人が1人と2人の二手に分かれて、それぞれ手織り作業をしていた。

上下に張った前後2本の縦糸の列から2本をつまみ、羊毛の糸を前と後ろの縦糸に8の字を書くように絡ませて結び、必要な毛足を残して糸を切るという作業を繰り返す。左から右まで横1段が結び終わるたびに、横糸、あや糸を通して道具でトントンとたたいて織り目を詰める。また左端から毛糸を縦糸に結んでいく。

職人は、すだれ状になっている縦糸を透かして、向こう側にある模様を示す図面を見ながら、決められた色の糸を所定の縦糸に結ぶ。色調を微妙に変えるグラデーションも思いのままに表現



創業時より変わらない手織織通は100年愛用できる最高級の品質。手刺(左)は手織(右)に比べ、製作コストの削減と時間の短縮に成功した



創業者自ら設計した工房。ピンクの塗装は地域の女性の働き場であるという意志が込められている

できる。1段ずつ作業を進めると、織り上がった織通が徐々に下に伸びていく。

模様のある物は、ベテランでも1日8時間働いて織れるのは7、8センチメートルで、無地でも10センチメートル程度という。京都・祇園祭の山鉾(やまぼこ)を飾る胴掛(たねかけ)のような細密な物の復元では、1日1センチメートルの場合もあるというから、器用さとともに根気強さが求められる。

手仕事による製法にはもう一つ、手刺がある。フックガンという工具を使って、基布に糸を刺して植え込む。あらかじめ基布に図面を写し取り、同じ色の糸を使う場所なら、どこでも自由自在に加工できる。一見簡単そうだが、やはりミスなく均一に作業するには熟練を要する。

手織、手刺の工程を終えると、毛足がふぞろいの部分を整える。模様を際立たせたい場合には、電動はさみで毛足の一部をカットして浮き彫りのようにする。これも切り込み過ぎないように、気が抜けない。

羊毛素材の手織ができるのはオリエンタルカーペット以外に国内にもう1社あるが、同社は糸作りから完成品まで、品質を一貫管理して生産している。

自社で使う糸は全量、羊毛から吟味して紡績は外注して製造する。染色も自社工房内でする。新しい色はいろいろな染料を調合して作り出す。仕上げのマーセライズ加工は同社だけの技術という。アルカリ液に漬けて表面を磨いて、程よく使用したような落ち着いた光沢と風合いを出す。

工房では若い人も含めて女性を中心に、頑固おやじのようなイメージの職人はいない。しかしよい良い物を作ろうというクラフトマンシップが、黙々と働く職人の姿から感じられる。

2年余りで織通を国産化  
「山形県人に向いていた」

だがなぜ山形の地に本格的な織通作りが根を下ろしたのだろうか。それを解く鍵は創業者の渡辺順之助氏にある。同社が創業した1935年(昭和10年)の前年、東北地方は大凶作に見舞われ、疲弊した農村では娘の身売りが相次いだ。

綿織事業を営んでいた渡辺順之助氏は、女性たちの働き口を設けたいと考えて、最高級の中国織通の製造を思い立つ。高品質の

製品を作れば、不況でも富裕層の需要はあると見込んだのだろう。製法を習うために、中国製織通を輸入していた佐野洋行の佐野直吉氏の協力を得て、北京から中国人技術者7人を招いた。驚くのは、わずか2年余りで技術を習得し、手織織通の国産化に成功したことである。

渡辺順之助氏の孫である渡辺博明社長はこう語る。「教わる側に必死の思いがなければ根付かなかったでしょう。物づくりを実直に取り組む山形県人の性格が向いていたと思います」。創業者の渡辺氏は「冷害凶作とあえぐ現下における経国済民の事業と觀じ営利事業と考えるはならぬ」と書き残しており、真摯(しんしん)に技術の向上に努めた。

おかげで早々と高い評価を確立できた。それは戦艦大和の長官室などに採用されたことでも分かる。しかし第2次世界大戦に突入すると、織通の製造は中止を余儀なくされた。

戦後、再開す



オリエンタルカーペット株式会社  
五代目(代表取締役社長) 渡辺 博明 氏

ると、国内市場に頼れず米国への輸出を始めた。「フジ・インペリアル・ラグ」というブランドで好評を博し、これがバチカン宮殿に1964年に同社製品が納入されるきっかけになった。全米カトリック教会の枢機卿(すうきやう)が、就任したパウロ6世への献上品として注文したのである。パウロ6世の紋章をデザインした手織織通が法王(えつげん)の謁見(えつげん)の間に飾られた。

1960年、昭和天皇、香淳皇后が工房を見学された。同社の織通への評価は揺るぎないものとなり、国内でも1968年の皇居新宮殿「春秋の間」のじゅうたんに同社の手織織通が採用されるなど、多くの大型建築物の足元を彩った。



本社にはショールーム(左)と工房が併設され工房見学もできる。東京ショールーム(右)では山形織通の全製品を取りそろえている

しかしバブル経済の崩壊、リーマンショック、東日本大震災と経済環境は激変した。渡辺社長は「2016年の京都迎賓館を最後に、手織の大型案件はありません」と言う。

渡辺氏は山形テレビで働いていたが、叔父が社長のオリエンタルカーペットに1991年、30歳で入社した。当時はまだ大型受注が中心だったが、先細りになっていく。

「知ってもらえれば、手仕事の良さを求める人はたくさんいるはずだ」と、個人需要の開拓に改めて力を入れる方針を固めた。もちろん品質で妥協するつもりはない。手織は100年以上の耐久性があるが、価格は4畳半サイズで約600万円はする。

手刺は、その5分の1から6分の1くらいである。手仕事による羊毛の織通の価値を消費者にどう訴求するかが課題だった。

### 「山形織通」ブランド高め 新たな伝統づくり目指す

世界的なカーデザイナーとして知られる奥山清行氏とのコラボレーション(協働)が一つの転機になった。渡辺社長は専務時代に、高校の先輩である山形県出身の奥山氏と知り合う。工房を訪ねて感激した奥山氏は、織通のデザインに乗り出した。

以来、クリエイティブディレクターの佐藤可士和氏、建築家の隈研吾氏、画家の千住博氏、デザイナーの皆川明氏らとの協働に

より、斬新なデザインの織通が続々と生まれている。

「皆さん、工房を訪れて見極めた上で、組んでいただいています。協働作業ですから、皆さんから厳しい駄目出しもありますが、現場の職人は新しいチャレンジを喜んで挑んでくれます」。こうして渡辺社長は、織通を日々の生活を豊かにするものとして、商品ラインを全て見直しました」と語る。

2006年に社長になって個人需要開拓に拍車がかかった。2013年、ブランディングデザイナーの西澤明洋氏の協力を得て、新しく「山形織通」というブランドを設けて、個人客への認知度を向上を図っている。

2020年に開いた東京ショールーム(千代田区東神田)も想定

以上に好調で、コロナ禍ではあったが、山形織通の販売に大きく貢献している。工房見学も積極的に受け入れ、口コミやSNSでのブランドの浸透を期待している。コロナ禍もあって、前年度まで2年間は業績が厳しかったが、2023年3月期は山形織通の販売を中心に業績回復を目指しているという。

「山形織通」を担う職人技の伝承も進んでいる。社員約60人のうち職人は45人余りで、平均年齢は40歳弱。最高齢は63歳で、最も若い女性は今年入社した18歳である。「手仕事」がビジネスとして成り立つように、「山形織通」の名をさらに高めていきたいですね。渡辺社長は新たな伝統づくりに余念がない。



### じゅうたん作りの工程



#### ■原料

原料となる羊毛は、上質なニュージーランド産羊毛とイギリス産羊毛。選び抜いた複数種を、各製品に最適な割合でブレンドします



#### ■染色

専門の職人が自社の染色工房で染色を行います。染色工房にはこれまで制作した2万色以上の染色羊毛がストックされています



#### ■織り

製作図面に合わせて「手織」と「手刺(写真)」の2種類の技法で織り上げます。織細かつ丁寧な織り工程は、職人たちの集中力が発揮されます



#### ■仕上げ

織り上げたじゅうたんに、表面仕上げのシャーリング、エンボス仕上げのカービング(写真)、シルケット加工のマーセライズなどの仕上げを施します



## ご意見・ご感想

第26号に掲載された中小企業の再生分野の実務家・専門家による「事業再生シンポジウムレポート」を拝読し、今後の中小企業支援の方向性を改めて認識することができ参考になりました。今後とも日本公庫をはじめとする金融機関や各種支援機関との連携を深めるなかで支援の最大化に向けた取組みを強化したいと考えます。また、「中小企業の事業再生等に関するガイドライン」は、中小企業および金融機関を含む中小企業支援者の「中長期的な地域経済を考える物差し」となることが期待されるとの指摘は示唆に富むものであり、4月に改組された私ども協議会の今後の活動にも活かしていきたいと強く感じました。

秋田県中小企業活性化協議会 統括責任者  
進藤礼誠 様

中小企業における事業再生に向けた取組みや、官民連携による地域活性化への取組みなど、従来の型にとられないさまざまな事例が紹介されており、大変参考にさせていただいております。第26号の「湯河原発・地域旅館統合プラットフォーム」は、国や支援機関、自治体、金融機関、民間企業、そして既存事業者が連携し、地域一体となって面的地域再生を目指す新たな事業形態による取組み事例であり、観光産業を主要産業の一つとする当所管内地域においても、大変興味深く、今後の活動の励みとなるものでした。全国各地の特色ある事例紹介を今後も期待しております。

沼田商工会議所 中小企業相談所長  
黒田豊 様

第25号の「新たな発想で世の中を変える～スタートアップ企業がもたらす活力～」において、スタートアップ企業の事例紹介を拝読させていただきました。リモートで地域を越えて人と職を結び、子育て中の女性が働ける場を創出されている株式会社はたらクリエイト様の事例に、創業には一番大事であるとおっしゃっている「熱量」が伝わってきました。結婚や子育てなどでキャリアを中断せざるを得ない女性のために、働きやすい職場づくりを積極的に実践し、自ら創業を希望する従業員が会社に在籍しながら創業準備ができる支援制度を設けるなど、創業しやすい環境整備も行っており、地域の未来を拓く一つのモデルを示していると思います。今後も株式会社はたらクリエイト様のような地域の活性化に繋がる多くのスタートアップ企業が誕生することを期待しています。

公益財団法人 長野県産業振興機構 経営支援部長  
保科博人 様

第25号の「未来に残したい日本の伝統-甲州印伝」の事例が参考になりました。私も名刺入れを利用しており愛着のあるアイテムです。信頼できる職人に秘伝の技法を公開し技を受け継いでこられたことや、伝統を守りつつ新たな商品開発にも取り組まれていることから、伝統を未来へつなぐためには時代に合わせた臨機応変な取組みが必要と感じました。弊社でも次世代への承継は注力してご支援している分野であり、今後も日本公庫と連携しながら取り組んでまいります。

東京中小企業投資育成株式会社 業務第四部長  
松本英邦 様

第26号の特集「コロナ後を見据えた中小企業支援と事業再生」を拝読させていただき、改めて、コロナの影響の激しさ、また、国際情勢の影響としてロシア・ウクライナ問題による原油価格の上昇など、業種にかかわらず影響が多く出ている中、資金繰りが悪くなっているところに対し、国や自治体が旗振りとなり、政府系金融機関による特別貸し付けや民間金融機関による実質無利子・無担保融資による資金供給や助成金の支給などいろいろな手法が行われ、結果的には、倒産件数が非常に少なくなっており、今後、返済期限などが近づいてくる前に、収益の改善への取組みを行うための支援施策の紹介や実際の事例なども交えて紹介いただき大変参考になりました。弊社でも何かこのような施策を取り入れることはできないか、また、今までと同じことでも視点を変えて見直すことで、事業の新たなスタートを切れるのではないかと、いろいろと考えさせられチャレンジを続けなければと力づけられました。

株式会社ヤマキン 代表取締役社長  
山城健一 様

第25号「新たな発想で世の中を変える」を拝読し、第4次産業革命ともいわれる中、ビジネスの肝になるのはテクノロジーとアイデアであると再確認しました。神戸新聞社が運営する「アンカー神戸」はそれらとともにヒトが交流しイノベーションを起こす拠点です。日本公庫は重要な連携先の一つで、スタートアップ支援などのイベントを共に開催しています。今後ますます連携を深めていければと思います。

神戸新聞社 地域総研 アンカー神戸ゼネラルマネージャー  
篠原佳也 様

### 『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。

宛先

日本政策金融公庫 広報部  
『日本公庫つなぐ』編集担当

FAX  
送付先

03-3270-1643

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。



写真提供／東京都北区 地域振興部 産業振興課

## 東京都北区

## 「縁起福熊手」

縁起福熊手は、熊手にしめ縄や小判などの飾りをあしらった開運の縁起物だ。その多くは、日本各地のおおとり神社(鷲神社、大鷲神社、大鳥神社)など鷲や鳥にゆかりのある寺社で、毎年11月に行われる酉とりの市で買うことができる。酉とりの市は、現在の東京都台東区千束にある鷲神社で始まった農村の収穫祭が発祥だといわれている。応永年間おうえい(1394～1428年)より、御祭神である日本武尊やまとたけるのみことの命日とされる11月の「酉とりの日」に、尊への神恩感謝の祭りが行われるようになった。人が多く集まることからやがて門前市となり、これが酉とりの市の起源とされる。市で農具や農産物と並んで売られていた熊手が、次第に「運をかき集める」「福をかき込む」ということから縁起物として担がれるようになった。そして、いつからか熊手にしめ縄や小判などの飾りをあしらったものへと変わり、商売繁盛の縁起福熊手として人気を集めるようになった。今も関東をはじめ、日本各地の職人たちの手によって作られ続けている。売り手の威勢のいい手締めてぢめの音が響く境内には、毎年多くの人が縁起物を手にしようと足を運んでいる。

## JFC 日本政策金融公庫

『日本公庫つなぐ』は、日本公庫ホームページでもご覧になれます。  
広報部では、本誌へのご意見・ご感想をお待ちしております。

<https://www.jfc.go.jp/>

日本公庫つなぐ

検索