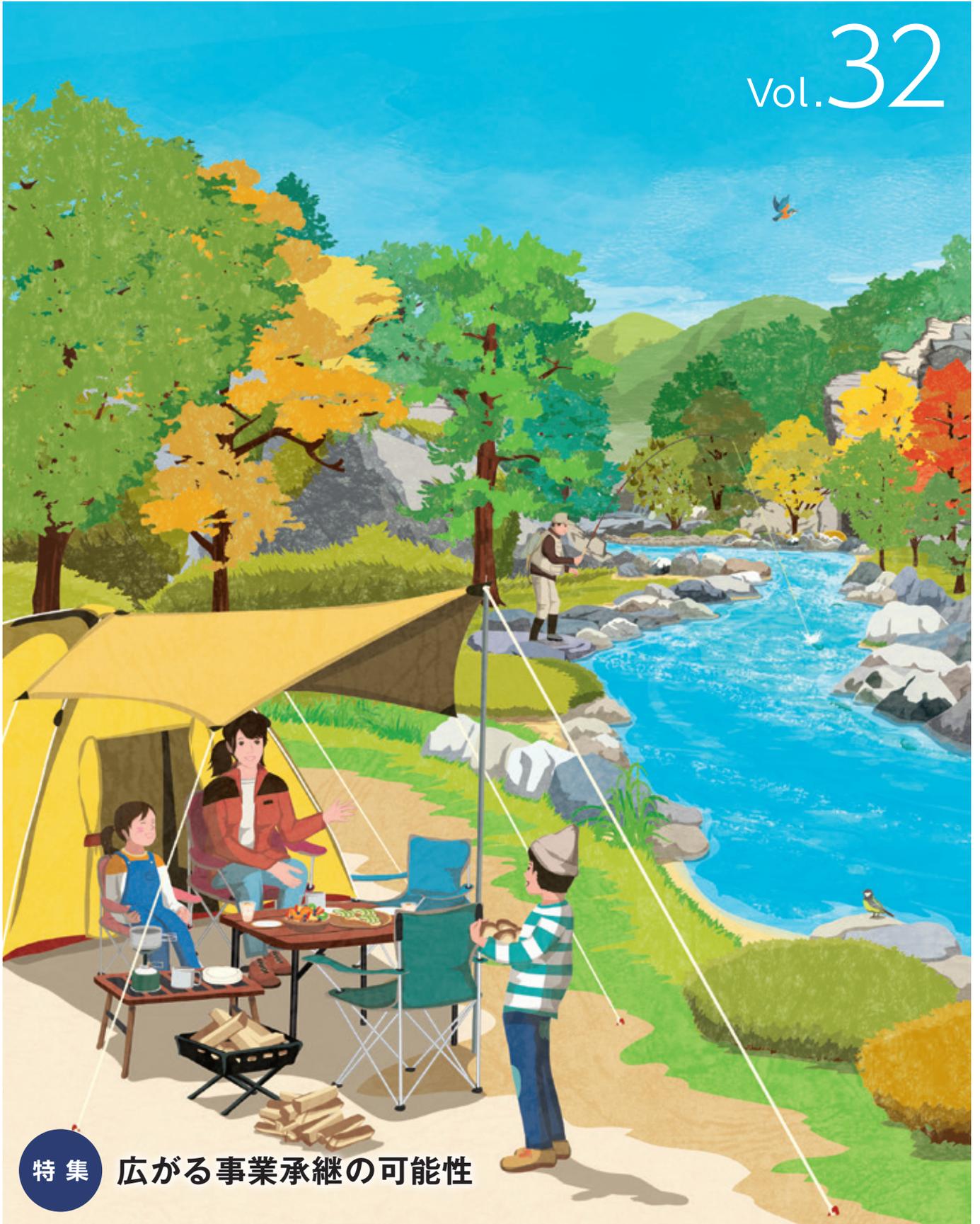
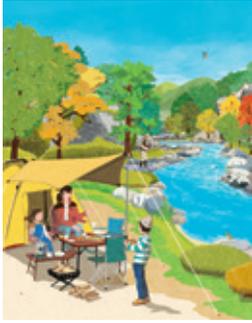


日本公庫つなぐ

Vol. 32



特集 広がる事業承継の可能性



表紙のはなし

秋になると、いよいよアウトドアシーズンの到来です。山々に漂う爽やかな空気と秋の気配をまとった木々の彩りが、季節の移り変わりを感じさせてくれます。川辺のキャンプ場では、自然の恵みを味わうキャンプ料理や、川のせせらぎを聞きながらゆったりと釣りを楽しむのもおすすめです。この秋は、家族や仲間と共にアウトドアの魅力に浸り、新たな発見と感動を体験してみませんか。

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 炉辺談話

伝統の力を信じ、文化を担う — 紫舟

4 Special Report

広がる事業承継の可能性

6 寄稿 立命館大学 経営学部 教授 — 久保田 典男

事業承継の多様化と支援の方向性

8 Case 1 静岡県浜松市 こもれび薬局

地域に欠かせない薬局を継ぐ 若い力で外に飛び出し在宅医療にも対応

11 Case 2 埼玉県熊谷市 高橋 秀征(農業経営者)

事業と省力化のノウハウも受け継ぐ 第三者承継による新規就農で地域農業の発展をけん引

14 Case 3 岐阜県羽島市 三星毛糸株式会社

企業の「物語」をつないでいく 100年企業の挑戦が地域と後継者たちを刺激する

17 Case 4 宮城県宮崎市 株式会社ライトライト

言葉と写真で伝える企業ストーリー オーブンネームの浸透で変化する承継支援の形

20 未来に残したい日本の伝統

金箔工芸品 株式会社箔一(石川県金沢市)

金沢に金箔工芸品の伝統を新たに築く 常識破る起業家精神が箔業界を変える

24 シリーズ まちから、むらから

未来へつなぐ南河原スリッパ

埼玉県行田市

斬新かつカラフルなデザインでブランド化 伝統産業復興へ

28 ここにこの人あり

川原 正孝 — 株式会社ふくや 代表取締役会長

福岡名物の明太子を生んだ父親に学び 良い運を引き継いだ博多っ子の生き方

炉辺談話



書家・芸術家・大阪芸術大学教授

紫舟

伝統の力を信じ、文化を担う



紫舟 (ししゅう)

書に加え、文字を平面や伝統から解放した『三次元の書』、絵画と書を融合させた『書画』など、伝統文化を新しい切り口で再構築した唯一無二の現代アートを創作し世界で活躍。パリ・ルーヴル美術館地下会場SNBA展金賞W受賞、ミラノ国際博覧会日本館金賞受賞、天皇后両陛下(現・上皇上皇后両陛下)紫舟展御覧。代表作に大河ドラマ「龍馬伝」や伊勢神宮「祝御遷宮」の題字など。

「デジタルの時代に書道は生き残るか?」と、よく聞かれます。

パソコンが普及し始めて約50年。書が日本に伝来してからはほぼ1400年。

かつては「着信メロディー」が流行し、日本の携帯電話ユーザーの大多数の人が利用していました。ですが今、私の周りに「着信メロディー」のユーザーはいなくなり、携帯電話に内蔵された通知音だけを耳にします。このように、昨今普及したものは、その文化が育つより先に、人々の興味が変わってしまうことが多いようです。

一方で、300年、500年と継続したものは、これから50年後も残ることはあっても、突然消滅することはあまり考えられません。千年以上続いたこの国の「最古の文化」の一つである書道も、50年前に普及し始めたものに置き換わることは考えにくく、それほどまでに、伝統とは、「力」があるのです。

書道が長く続いてきたということは、世代や時代を超えて選ばれるだけの理由があります。それが「伝統の力」です。二つの視点から見えていきましょう。

1. 「墨の耐久性」

このような便利な現代でも、大切な場面では千年

前の古い筆記用具が選ばれます。のし袋、芳名帳、格式高い手紙……。墨は、優れた耐久性を持ち、いまだに最強の筆記用具として君臨しています。すりおろした墨で書かれた文字は、出土した木簡に書かれた墨の字が消えずに今でも読めるように、千年の耐久性を有します。現代のコピー用紙にプリンターを通して印字されたものとは同じことが難しいのです。

2. 「心に寄り添う力」

書道人口は、他の習い事と比べても類を見ないほど多く、年齢性別を問わず多くの方がお稽古をされています。時代を超えてこれほど多くの人を魅了し続けるのは、書道が人の心の問題に常に寄り添う力を持っているからでしょう。

人間には優秀な頭脳と美しい心があります。しかしその心は厄介で、時に苦しみ、悲しみを生み出し、それらの感情が優位になると、人の思考に影響を与え、言葉や行動までもコントロールし始めます。その心を制御できるようにするのが書道です。

大切な人を失った深い悲しみの中、筆を持ち「写経」をしていると、その最中は悲しみや心の苦しみから解放されます。これは書道をするときの高い集中力が、

意識を今ここに宿し、自動思考を止めてくれるからです。同様に日常の雑念や仕事のストレスがあっても、書道をしていると、精神は落ち着きを取り戻し、心に平安が訪れます。

「筆で書く」行為は、記憶力を高め、忍耐力や集中力を養い、人の精神性の成長に大きく寄与します。それが、1400年もの間続いてきた大きな理由の一つです。パソコンや携帯電話の文字を「打つ」行為では、首や肩が前に出て姿勢が崩れることはあっても、高い精神性を養うことは難しいでしょう。

最後に日本の文化についてです。伝統文化の多くは、今の中国大陸や朝鮮半島から伝来してきたものです。文化は、さまざまな思想や歴史的背景が異なる国においてもなお受け入れられ広がっていきます。

日本の豊かな文化の中では、衰退しつつある文化があれど、国の絶滅危惧種に選ばれた動植物のように、レッドリストで保護される仕組みはないのです。

文化に国境はありません、文化は移動します。文化は大切にされる国で生き続けます。文化は軽んじる国からは、ただ去っていく。

広がる 事業承継の可能性

わが国では、経営者の高齢化や後継者不足を背景に、事業承継支援の必要性や重要性が急速に高まっている。このような状況の下、業種や事業規模を問わず多様な事業承継の成功事例が生まれ、その取組みはさまざまな形で広がりを見せている。本特集では、中小企業における事業承継が経営革新の契機となる可能性と、後継経営者の経営能力向上に向けた支援の重要性という観点からの寄稿と共に、事業承継を機に新たな取組みに挑む事業者の事例や、事業承継をキーワードに地域活性化や支援に取り組む事業者の事例を紹介する。



Case2 - P.11～

高橋 秀征(農業経営者) 埼玉県熊谷市

事業と省力化のノウハウも受け継ぐ
第三者承継による新規就農で
地域農業の発展をけん引

Case1 - P.8～

こもれば薬局 静岡県浜松市

地域に欠かせない薬局を継ぐ
若い力で外に飛び出し
在宅医療にも対応



Case3 - P.14 ~

三星毛糸株式会社 岐阜県羽島市

企業の「物語」をつないでいく
100年企業の挑戦が
地域と後継者たちを刺激する



Case4 - P.17 ~

株式会社ライトライト 宮崎県宮崎市

言葉と写真で伝える企業ストーリー
オープンネームの浸透で
変化する承継支援の形

寄稿

事業承継の多様化と 支援の方向性

多様化する 事業承継と支援

中小企業の事業承継推進においては、単に後継経営者(以下、「後継者」)を選定するだけでなく、事業承継を契機に経営革新を遂行できるような経営能力を有した後継者を選定・育成することが求められる。特にコロナ禍以降の経営環境の劇的な変化に伴い、中小企業の後継者には、経営環境の変化に的確に対応しつつ、成長分野に向けた大胆な事業再構築を図ることが求められるような能力の形成が求められている。

一方で、これまで親族内承継中心であった事業承継は多様化の様相を見せている。帝国データバンク「全国「後継者不在率」動向調査」によると、2023年(速報値)の事業承継は、血縁関係によらない役員・社員を登用した「内部昇格」の割合が35.5%と、これまでトップであった「同族承継」の割合33.1%を初めて上回った。また、買収や出向を中心にした「M&Aほか」の割合が前年から上昇し20.3%となるなど脱ファミリー化の進展がみられている。

こうした流れを受けて、中小企業庁は2020年3月に策定

した「中小M&Aガイドライン」を改訂し、2023年9月にM&A専門業者向けの基本事項拡充などを柱とした第2版を策定した。そしてさらに2024年5月にM&A専門業者の手数料透明化などを柱とした第3版への改訂に向けた方向性を公開している。また、2024年6月には、金融機関におけるM&A支援の促進や、M&A・事業承継における経営者保証を見直す枠組みなどを柱とした「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」等の一部改正(案)を金融庁が公表している。

中小企業庁編「2024年版

中小企業白書」では、後継者支援に向けた取組みの一環で、地域企業後継者の支援エコシステムの醸成・構築に関する事例が紹介されている。これらの事例の特徴として、複数の支援機関、事業者等が連携して、後継者同士が学び、つながる場を提供している点が挙げられる。また一部の支援機関では場の提供にとどまらず、後継者の経営革新遂行に向けた伴走支援を行っている。2023年6月に中小企業庁等によって公開された「経営力再構築伴走支援ガイドライン」によると、伴走支援とは、経営者等との対話と傾聴



立命館大学
経営学部 教授

久保田 典男 (くぼた のりお)

慶應義塾大学商学部卒業後、1996年中小企業金融公庫(現・日本政策金融公庫中小企業事業)入庫。横浜国立大学大学院環境情報学部博士後期課程単位取得満期退学。2011年より島根県立大学に専任教員として赴任、2018年同大学教授を経て、2023年より現職。専門は中小企業論。中小企業診断士。

を通じて事業者の本質的課題に対する経営者の気付き・腹落ちを促すことにより内発的動機付けを行い、事業者の能動的行動・潜在力を引き出し、事業者の自己変革・自走化を目指す支援手法と定義されている。こうした伴走支援は、経営環境の不確実性が高まる中で中小企業の経営革新を支援するのに適した支援手法であると考えられる。

大学での 事業承継教育

ここからは大学における中

小企業の事業承継支援の取組みについて、筆者が運営に携わっている立命館大学経営学部「産官学連携事業継承教育プログラム」の概要を示す。

同プログラムは、2018年に大阪府中小企業家同友会との連携協定締結を契機に設置された正課外の教育プログラムである「事業継承塾」を起源とし、2022年度以降は正課科目と連動させた教育プログラムとして発展している(図1)。

従来の事業承継の論点に加え、文化や地域における役割の継承も対象とすることから「継承」という用語を用いている。ターゲットとしては事業承継の可能性のある経営者の親族に限定せず、血縁に関係なく事業承継またはその支援に関心のある学生も含めている。

正課科目についてみると、「事業継承概論」では、事業承継に関する基礎的な知識を学ぶとともに、企業分析および経営計画策定の手法を学ぶことを通じて、後継者(またはその支援者)の視点から、事業承継を契機とした経営革新を遂行するための経営計画を作成する取り組みを行っている。「事業継承経営」大阪府中小企業家同友会寄付講座」では、大阪府に本

社を持つさまざまな中小企業の経営者をゲストスピーカーとして招き、事業承継をはじめとする中小企業経営の諸課題について実践的な学びを提供している。

正課外の教育プログラム「事業継承塾」では、「中小企業課題解決コンテスト」「自分史コンテスト」「社史コンテスト」という3つのコンテストを開催している。このうち「中小企業課題解決コンテスト」「社史コンテスト」では、学生が3〜5人程度のグループに分かれて、対象企業への訪問や経営者へのインタビューなどを行い事業承継に向けた経営課題解決策の提案や、社史の作成などを行う。また、年4回後継者による講演会を開催している。講師は、事業承継の多様化の状況を踏まえて、親族内承継に限定せず従業員承継による後継者や、業種についても農林水産業などの後継者も含めて選定している。

2023年度の「中小企業課題解決コンテスト」では、京都府長岡京市、長岡京市商工会と連携し、41人の学生がチームを編成して長岡京市内企業8社の事業承継促進に向けた経営改善の取組みに関する調

査を実施しその成果を発表した(図2)。「若者の視点」を持った学生が、事業承継という第三者が関与しにくい経営課題に関して、現経営者や後継者と対話することは、学生にとつての学びにつながるだけでなく、対象企業にとつても自社の本質的課題に気付くきっかけを提供することにつながる。また、大学が行政機関、商工団体などの多様な支援者と連携することは、後継者の能力形成に向けた場の提供につながると考えている。

事業承継支援の方向性

事業承継が多様化する中で、事業承継の形態に関わらず支援者が、後継者による経営革新遂行をサポートする上での支援の方向性として以下の2点が挙げられる。

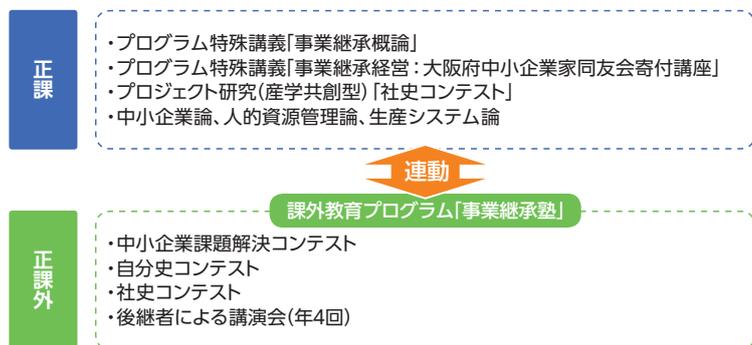
第一に、経営課題の見える化・事業の磨き上げのサポートを通じた経営改善支援を行うことである。中小企業庁「事業承継ガイドライン」によると、経営課題の見える化や、事業の磨き上げは、「プレ承継」と呼ばれる事業承継の準備段階として事業承継の形態を問わず求められる取組みとして位置付け

られている。支援者には伴走型支援によって企業の強みを見極めつつ、経営陣との対話を通して課題を設定し、課題解決に向けた支援を行うことが求められる。

第二に、後継者が視野の拡大や人的ネットワークを得る機会を積極的に提供することである。後継者が経営革新を遂行するためには、広い視野を持つことや、多様な主体とつながることが求められる。そこで支援者が他の支援者を幅広く巻

き込みながら、後継者が後継者同士も含めた多様な主体とながる場を提供し、経営革新遂行に向けて挑戦しやすくなるような機会を与えることが重要となる。そのような場の整備を通して、後継者が自社の事業に関する本質的な課題に気付く、経営革新遂行に向けた能力を形成していくことが期待できる。また支援者は場の提供にとどまらず、後継者の経営革新の実現に向けて伴走支援を行うことが重要となる。

図1：立命館大学経営学部「産官学連携事業継承教育プログラム」の概要



出典：立命館大学ウェブサイト「事業継承教育プログラム」に基づき筆者作成

図2：2023年度「中小企業課題解決コンテスト」の様子



出典：立命館大学ウェブサイト「事業継承教育プログラム」

地域に欠かせない薬局を継ぐ 若い力で外に飛び出し 在宅医療にも対応



こもれば薬局
管理薬剤師

小林 潤哉 氏

静岡県浜松市の閑静な住宅地の調剤薬局が、経営者の健康問題から廃業することになった。他の薬局はお年寄りには不便な距離にあり、薬難民が発生しかねなかったところ、神奈川県出身の若いカップルの薬剤師が引き継ぐことになった。1ターンで移住を決意した2人は、今後ますます需要が高まる在宅医療にも力を注ぎ、地域住民の健康を支える役割を担う。

江戸幕府を開いた徳川家康が天下を取る前の青壮年期に17年も在城した浜松城などの歴史遺産が豊富で、自動車や楽器などの製造業が集積する政令指定都市の浜松市。その浜松駅から北東方向へ3キロメートルほどの閑静な住宅地に小さな調剤薬局がある。2023年10月に開業した「こもれば薬局」だ。

経営しているのは、27歳の管理薬剤師、小林潤哉氏と、パートナーで26歳の薬剤師、佐藤亜美氏という若い2人だ。共に神奈川県生まれ育ち。東京薬科大学の同級生で、2022年3月に卒業したばかりの初々しい薬剤師だ。

「事業承継マッチング支援」を通じた出会い

浜松市に縁のない若い2人がどうして自分の薬局を持つことができたのだろうか。それは、後継者不在の小規模事業者等と創

業希望者等を引き合わせ、第三者による事業承継を支援する、日本公庫の「事業承継マッチング支援」を通して、廃業を余儀なくされた薬局を引き継いだからだ。

ここは2023年7月までは「イシツ薬局」だった。今年71歳になる石津史郎氏が2013年に開業して、1人で経営してきた地域に密着した薬局だ。道路を挟んですぐ近くの「木俣外科消化器科医院」の患者が主な客。この地域の住民も高齢者が多く、歩いてすぐの薬局は便利で、患者一人一人と向き合いながら調剤に励んできたという。

ところが、数年前から石津氏の体調に異変が生じるようになった。入院して一時的に薬局を休業せざるを得ない時もあり、石津氏は「近隣の病院や患者さんに迷惑をかけてしまうことが気掛かりだった」と振り返る。さらに患者に「〇月に休業するから、それまでに一度薬を取りに来てください」と連絡するなど、

一時的に休業するためにも大変な努力だったという。

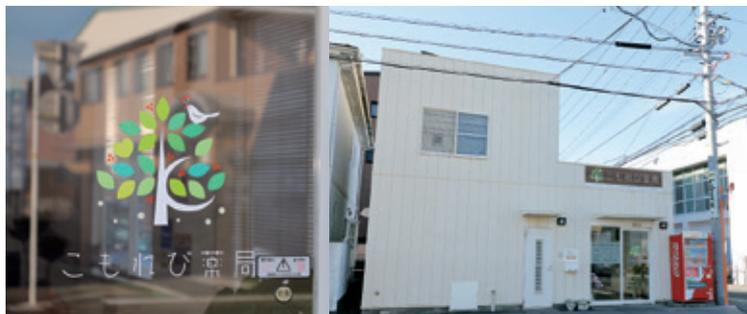
その後も石津氏の体調はなかなか回復せず、入院も複数回に及んだ。そして、2022年9月の入院をきっかけに「今後は治療に専念し薬剤師を引退しよう」と決意したという。

それまで1人で経営してきた石津氏には、親族や知り合いに後を託す薬剤師がいなかった。この地域の薬局は大通りを渡った先にもう1軒あるが、お年寄りの足では歩いて10分ほどかかる。医院にとっても、その患者にとっても、近くの薬局が存続してくれた方が助かるに違いない。

誰か引き継いでもらえる人はいないだろうか。思案する中で、日本公庫からのダイレクトメールで「事業承継マッチング支援」のことを知り、2023年3月に正式に申し込み、事業承継に向けて相談が始まった。

異例のスピードで譲渡契約締結に至った幸運なケース

一方、小林氏は薬剤師の資格を得て全国チェーン店を展開する大手調剤薬局に就職して2年目の2023年7月、「事業承継マッチング支援」のホームページで、イシツ薬局の事業譲渡案件



2023年7月末に長年親しまれていたイシツ薬局が閉店。同年10月にはこもれび薬局がオープンし、地域の健康をサポートしている

を知った。

小林氏はすでに神奈川県川崎市内で3店の薬局勤務を経験していた。「会社員薬剤師」として安定した身分だったが、分業と規則通りの流れや患者の数をこなすだけの仕事にやや倦む気分が生じていた。「もっと自分の裁量で仕事をしたいな」との気持ちが強まってきていたが、一から薬局を開業するには経験が浅く、資金も十分でない状態では現実的ではなかった。

そこで、暇を見つけてはインターネットで事業譲渡案件を片っ端から調べたり、勤務していた会社からも独立支援サポートとして譲渡希望案件の情報をもらったりしていたという。

そのような中で日本公庫のホームページでイシツ薬局の案件を見つけ、思い切って問い合わせたことから、具体的に動き出した。

早速、小林氏は初めて浜松市を訪れた。最初に石津氏と面談した際は、「薬剤師としての経験が浅いから、会うまでは、軽くあしらわれてしまうのでは、と不安でしたが、石津さんは気さくにいろいろなことを話してくださり、とても安心できました」と話す。

一緒に薬局経営を望んでいた佐藤氏はその頃、同じ会社の多

摩市内の薬局で働いていた。イシツ薬局の案件には「患者さんに頼られ、地域になくてはならない薬局であることに引かれました。薬局の数が多く首都圏よりも、その薬局がなくては困る場所に行って役に立ちたい」と思っていたので、この事業承継は私たちの希望にぴったりでした」と、小林氏の選択を後押しした。

小林氏の決断は早かった。最初の面談から3日目には譲り受けるとの意向を伝えた。翌8月、石津氏との3回の面談を経て、正式に事業譲渡契約を結んだ。日本公庫のマッチング事例の中でも、これほどスムーズかつスピーディーに進んだ事例はまれで幸運なケースだといえる。

イシツ薬局は前月の7月末で閉じられていた。石津氏は「若い人たちだからこそ、薬価や管理指導料の変更など法律の改定が頻繁にあってもどんどん吸収してやっていけるだろうと思いましたが」と小林氏への譲渡を決めた理由を語る。「遠い浜松まで来てくれるくらいなので、任せてみようと思いました」とも。

若い力と発想で新たな薬局の役割と存在を追求

組織に縛られず縁もゆかりも

ない土地で夢を実現しようとしている2人はどのような人なのか。生い立ちを少し聞いた。

小林氏は神奈川県川崎市の生まれで、中学から東京都世田谷区の成城学園に通った。子ども頃から「この小さな薬がどうして病気に効くのだろう」と不思議に思う気持ちだが、自然と薬学への関心につながったという。

佐藤氏は神奈川県海老名市の生まれで、高校は同県藤沢市の日大藤沢に通った。小学生の頃から理科の科目や実験が大好きだったといい、早くから薬剤師を将来の仕事としてイメージしていたようだ。

小林氏は両親に大切に育てられた一人っ子。でも独立するまで両親には内緒で進めていた。「父は普通の会社員で、話せば反対されるに決まっていたから、決まるまでは話さなかった」と、自ら退路を断っていた思いを語る。

佐藤氏は「自分たちで薬局を開くなら全国どこでも行こうと考えていました」と、パートナーの決断を信頼していた。2人は東京薬科大学で出会った人生を共に歩み出した。薬剤師になるには薬学部で6年間学ばなければならない。厚生労働省の統計では、2022年12月時点で、全国の薬剤師は約32万人。そのうち約6割が「薬局の従事者」で、平均年齢は46・8歳。この2人は若く次代を担う薬剤師だ。「患者さんを待っているだけでなく、地域に届けていく仕事をしたい」という2人は新しい姿の地域の薬局を目指している。



同薬局を薬剤師として支える佐藤亜美氏



創業以来、近隣の外科消化器科医院の患者を中心に、地域に密着した経営を続けてきた石津史郎氏

経営資源をそのまま引き継ぎ 2カ月で創業に漕ぎ着ける

小林氏と佐藤氏は、事業譲渡が決まると、保健所への申請などさまざまな事務手続きに追われ、会社を辞めてすぐに浜松市に移住。共にペーパードライバードだったのが、急いで車を買って、運転の練習をするという慌ただしい日々だった。そして、契約からわずか2カ月後の10月に自分たちの「こもれば薬局」を開業することができたのは、店舗や分機など必要な施設、設備をそのまま引き継いだからだ。

「床を張り替えたのと椅子を新しくした他はイジツ薬局時代と変わらない」という薬局の内部は、全て石津氏から譲り受けたものだ。石津氏は「私は全く何もない状態から始めて苦労したので、そのような経験はさせたくありませんでした。必要な機械や薬は全て譲りました」と後継者を思いやった。

開業時は表に張り紙を出しただけで、患者の口コミなどで次第に以前の患者が戻ってきた。「ここを継いでくれてありがとう」と言葉をかけてくれたり、観葉植物を届けてくれた人もいたり、会社員の時にはあり得なかったうれしい経験をした。現在では

多い時で1日30人ほどの患者が訪れるようになった。

さらに、開業前から石津氏が小林氏を地元の医師や薬剤師会幹部に紹介してくれたため、地元で溶け込みやすかったという。名前の「こもれば」は、娘を送り出した佐藤氏の母親が考えてくれたという。「若い2人が見知らぬ土地で開業するのは不安がたくさんあるだろうけれど、地域の人のとって、温かみのある居心地のよい薬局になるように」との思いが込められた。まさに2人が目指す薬局だ。

今後ますます需要が増す 在宅医療の一端を担う

今、薬局の悩みは医薬品の不足だ。一般的な咳止め薬や抗生剤などが入手しづらい状況が続いており、医療の現場にとっては深刻な事態になっているという。

小林氏は薬不足を少しでも解消しようと、毎週土曜日に木保院長と打ち合わせをし、薬剤師の立場から代替の薬の情報を提供している。それは石津氏の時代から続いており、地域の医療機関の細やかな連携の一つだ。さらに、今後重要な仕事と位置付けているのが在宅医療だ。来局できない高齢者や寝たきり

の人が増えており、家まで薬を届ける要望が増えているのだ。

最近も象徴的な出来事があった。休業時間帯の水曜日午後、連携している医師から高齢の男性に血圧の降圧剤や下剤などを届けてほしいとの急な依頼があった。車で30分以上かけて訪問した後、さらにカテーテルも必要となり、薬局に戻って再び届けるという2往復の仕事になった。

「患者さんを待つばかりでなく、医師の訪問診療に合わせて薬を届ける仕事が増えてくるし、とても重要になってくると思う」

と小林氏は話す。「数をさばくような薬局ではなく、地域に密着したまちの薬局」としての新たな任務だろう。

医薬品不足など難しい問題はあるが、患者のそれぞれの状態を把握したきめ細かい対応ができるのは個人の薬局ならではの強み。大学では薬剤の勉強はしているも、薬局経営は学んでいない。税務や決算など慣れない仕事も負担だ。それでも、スタートしたばかりの若い2人は、地域医療の最先端で大切な役割を果たそうとしている。



患者がSNSで処方箋の写真を送ると指定時間に薬を受け取れるなどの新たなサービスを導入。二人三脚で患者の声に耳を傾け、日々改善に取り組んでいる



この薬局ならではのノウハウも、石津氏から聞きながら実践しているという2人

事業と省力化のノウハウも受け継ぐ 第三者承継による新規就農で 地域農業の発展をけん引



農業経営者

高橋 秀征 氏

埼玉県熊谷市において50年以上農業を営んできた井田文雄氏が、新規就農者である高橋秀征氏に事業を引き継いだ。行政やJAグループなどが経営の円滑な立ち上げを支援し、資産や技術、ノウハウを次世代につないだ第三者承継の現場と高橋氏の想いを取材した。

偶然の出会いをきっかけに 約3年半かけて事業承継

大学を卒業後、都心のIT関連企業でソフトウェア開発に従事してきたシステムエンジニア(以下SE)と、先祖代々の農地で地域農業をけん引してきたベテラン農家。彼らが出会ったのは、2019年9月のことだった。

「通りがかりにふと、近所の田んぼで見知らぬ若い人が働いているのに気が付きました。誰だろうと声を掛けたところ『就農を志して義父母の畑で農作業を勉強しに来ている』というのです。珍しい人だと思う一方で、熱心な働きぶりに、もしかしたら：という予感がありました」。そう語るのは、埼玉県北部の熊谷市で、50年以上専業農家を営んできた井田文雄氏だ。

その隣で「当時は50歳目前ですから、そんなに若くもないんですよ」と苦笑するのは高橋秀征氏。偶然の出会いから約3年半後の2023年3月、2人は

第三者承継について合意した。

高橋氏の義実家と井田氏の農地の合わせて約10ヘクタールと農機に加えて、井田氏が長年にわたって蓄積してきたノウハウや取引先を引き継いで、高橋氏は農業経営者として第二の人生を歩みだした。

土壌と水に恵まれた地 それでも後継者は足りない

この第三者承継の舞台となった熊谷市は、埼玉・群馬の県境に位置する。市全域が関東平野内にあり内陸性の太平洋側気候と、秩父山地からの気流によって発生するフェーン現象の影響で寒暖差が激しく、夏は日本屈指の暑い街としても有名だ。

農地があるのは、市のほぼ中央部にあたる妻沼地区。かつて繰り返された利根川・荒川の氾濫で肥えた土壌と水利によって、



以前、農業について調べていた時、農業の後継者不足問題を知り、気になっていたという高橋氏

古くから米と麦の二毛作が行われてきた豊かな土地柄である。首都圏の消費地に近く、代々の農家も多いこの地区においても、高齢化と後継者不足は深刻な課題だ。近年、井田氏が耕作してきた田畑の半分以上は、後継者がいない農家から「遊休農地にならないよう、耕作を続けてほしい」と託された土地だという。

「遊休農地は税金面での負担に加え、土地が荒れて資産価値や美観が下がってしまう。それを防ぐため、知人の田畑を借り受けて耕作してきました。

しかし自分も70歳を過ぎ、子どもたちに農業を継ぐ意思はない。そこで、熊谷市内にある県の農業支援機関である埼玉県大里



麦の収穫を終え、稲の苗が植えられた田んぼを眺める息の合った2人

農林振興センターに問い合わせてみたところ、第三者承継という手段もあると教えてくれたのです(井田氏)

とはいえ、この相談がすぐに高橋氏への承継につながったわけではない。井田氏が後継者に関する相談をしたのは2018年で、以降、何件かの問い合わせがあり、候補者とは面談もしたという。

それでも「この人に託したい」という決め手がないまま、翌2019年、2人は出会うことになる。

広い田畑を効率良く 省力化農業の師弟となつて

「どちらも理系だったからでしょう。か。どういう訳か、すぐに意気投合したんです」と、井田氏は高橋氏と知り合った頃を振り返る。

高橋氏も義父母を通じて、隣人であり地域の営農組合長でもある井田氏の評判は耳にしていた。

「義実家は、いわゆる昔ながらの農家でした。私は長年SEとして勤務していましたが、学生時代には野球をやっていたので体力には自信があったし、以前から時々手伝いに来ていたので、多少は農業の経験もあるつもりでした。

それで、自然の中で汗をかいて働くのもいいな…などと考えていたわけですが、改めて農家の仕事は大変だと痛感していたとき、井田さんが声を掛けてくれたのです(高橋氏)

井田氏の耕作面積は、高橋氏の義実家の田畑に比べると大きい。彼はその広い田畑をたった1人で維持していた。

規模が違うため農機などの設備は異なるが、井田氏は長年の創意工夫で、省力化を進めてきたという。そのノウハウに、高橋氏は興味を抱いた。

現代の水稲は耕起や田植え、収穫などの大掛かりな工程は、トラクターや田植機などの農機でできるようになっているが、それ以外にも、さまざまな作業がある。

例えば、育苗箱への種まきや苗の植え付けなどは足腰への負担も大きい。収穫物を脱穀倉庫に搬入したり、納品のためにトラックに積むのも重労働だ。

「わが家は妻が別の仕事に就いているのもあって、基本的に1人でも1人でやってきました。

さらに年々託される耕作地が増えていったこともあり、それでも1人で営農できるように、いろいろな道具や機材を自作して対応してきた訳です(井田氏)

こうした井田氏のバイタリティーや柔軟性に、SEとして業務効率化に取り組んできた高橋氏は関心を持った。

そして経験は浅いながら、熱心に農業を学ぼうとする高橋氏の真摯さと、テクノロジーへの感度の高さに、井田氏もまた期待を抱いた。

もともと親しく付き合ってきた義父母を通じ、井田氏が高橋氏に事業承継を打診したのは、出会ってからわずか1カ月後のことだったという。

オンオフを切り替え 効率的に働く 変わる農家のイメージ

高橋氏が農業に心引かれるようになった背景には、SEという仕事への迷いがあった。

約30年勤めた会社がM&Aによって別会社の傘下に入り、就業環境が激変。「このまま仕事を続けられるだろうか。一生悔いなく打ち込める仕事だろうか」と、高橋氏が迷いを抱くようになったタイミングと、後継者がいない義実家と井田氏の事情が重



農業歴50年以上の経験の中で、先進的な技術を取り入れてきた井田文雄氏

なったのだ。

会社員から農家へ、覚悟を決めての転身となったが、井田氏という師を得たことで、高橋氏の農業へのイメージや実生活は、大きく変わることになる。

「私は現在、さいたま市にある自宅から熊谷市に通っています。麦の収穫と田植えが続く農繁期は、義実家に泊まりこむこともあります。普段の労働時間は朝9時から夕方5時で週休二日。正直、SE時代よりずっと健康的な生活です」と、高橋氏は満足げだ。

この週休二日・朝9時から夕方5時までという働き方も「所有する田畑を、その労働時間内で耕作できるよう、常に効率化・省力化を考えてきた」という井田氏の指導のためもの。かつての「農家といえば、農閑期以外は



井田氏から高橋氏に譲渡された農機と倉庫。設備コストは新規就農者の高いハードルだ

休みなし」という時代を経験してきたからこそその知見を、井田氏は高橋氏に惜しみなく伝えていく。

「農業はきついなと思われているから後継者が不足している。でもまだまだ工夫のしようはありますよ。農機もどんどん進化しているし、最近ではドローンなんかも活用されているでしょう」
 (井田氏)

「本当に柔軟な方です。最初はおっかなびっくりだった大型農機の扱いも、おもちゃだと思っただけでもいじってこつをつかめとアドバイスしてくれました。最近ではAIや情報機器を利用したスマート農業に興味津々です」
 (高橋氏)

年齢もキャリアも違う師弟だが、息はぴったりようだ。

新規就農の後継者を 関係機関が総力支援

幸運にもよい縁を得たものの、事業承継の進め方や手続きが分からなかった2人は、2020年に改めて埼玉県大里農林振興センターに相談を持ち込む。そこで同センターから、新規就農者を支援する国の助成制度を紹介されたことで、具体的な承継計画が立った。

井田氏は農林水産省の「農の雇用事業」制度を活用し、2020年から2年間、高橋氏を雇用することで、高橋氏は全国農業会議所による研修や井田氏の指導によりじっくりと農業を学べることになったのだ。

また井田氏は、大型農機に加え、自身が開発した省力化機器なども、高橋氏に格安で譲渡している。こうした設備機器に初期投資がかさむことが、農家の承継を妨げていることをよく知っていたからだ。併せて、付き合いの長い取引先や相談先にも積極的に紹介し、後を託す高橋氏のスタートを後押ししてきた。

「農地については今のところ借り受けという形ですが、いずれは譲り受け、拡大も検討したいと考えています。他にも、埼玉県大里農林振興センターやJAK（まがや）の職員が田畑の様子を見て最新の栽培管理技術を教えてくださり、地域ぐるみでの伴走支援をいただきました」(高橋氏)

経験豊富な師匠と、地元の関係機関の期待を浴び、新規就農者向けの助成や支援をフル活用しながら、高橋氏は成長していく。

かくして出会って約3年半後の2023年3月、井田氏と高橋氏の「主穀経営の第三者経営継承に係る合意書」が、めぬま農

業研修センターで取り交わされた。立会人となったのは、埼玉県大里農林振興センター、熊谷市、JAK（まがや）の3機関。熊谷市で3組目となる農業分野の第三者承継が、ここに実を結んだ。

青年会議所にも加入して、交流や情報交換に励んでいます」とうれしそうに高橋氏に、井田氏が「そうそう。うまくやっていると、あつたら見に行つて、どんどん参考にすればいい」と声を掛ける。

「まだスタート地点に立つたばかりですが、多方面からのご支援で新規就農のハードルを下げてもらえました。今年からは若手の農業経営者が集う『JAK（まがや）アグリユース』や、第一次産業に従事する地元の人による『妻沼農業

時代に合わせて進化してきたベテラン農家と、異業種から果敢に農業の世界へ飛び込んだ後継者。有形の財産と共に、無形のノウハウや人とのつながりも受け継ぎ、地域を盛り上げていく。



年齢や経験の垣根を越えて、先進的な農業に挑戦を続ける



「ジャパン・テキスタイル・コンテスト2019」にてグランプリを受賞したオリジナルウール生地「ヌメロ・ラーナ」。欧米のトップブランドにも採用されている



消費者に向き合いたいという思いで誕生した「MITSUBOSHI 1887」。着心地の良いウール100%のTシャツなどで、ウールが冬の繊維という常識をガラリと変えることに成功した

広がる事業承継の可能性

Case 3

「自分ならV字回復させられる」と思っていた岩田氏は、四半期ごとの数値目標の追求やKPI管理など、前職で培った経営手法を積極的に導入していく。しかし、1年目の業績は横ばい。そればかりか、従業員の表情が次第に暗くなっていたという。

経営手法に悩んだ末、岩田氏は企業再生を手掛ける先輩に相談する。「その時にもらった言葉が大きな転機となったんです」

その言葉とは、「その若さで社長になったのだから、企業再生支援のように1〜2年で結果を求められる短距離走のような考えではなく、20年、30年という単位で自社の経営を見てみたらいいのではないか」というものだった。「何か肩の荷が下りたような気になりました。これからは腰を据えてやっていこうと、『自ら汗をかき、背中で見せる』ことから始めようと思いました」

自社ブランドは自身の「変革」から始まった

そこから岩田氏は、今までの意識を変えて、まずは自ら率先して行動することにした。誰よりも早く出社し、最後に帰り、生地を詰めたスーツケースを手に積極的に海外へ営業に出かけた。する

と、次第に従業員の表情も変わっていき、業績も少しずつ回復していった。

2012年、ブルミエール・ヴィジョン・パリへの出展を機に、海外企業との取引がスタート。ヨーロッパのラグジュアリーブランドへの商品開発を通じて、自社製品の価値を再確認する機会にもなった。

一方で、国内市場でも新しい取組みを始めた。

「ウールって、実は夏でも、カジュアルでも使えるということを伝えるために、自社ブランドを立ち上げました」。それが2015年に発表したブランド「MITSUBOSHI 1887」だ。Tシャツをはじめ、ジャケットやストールを展開し、年を追うごとにファンが増えていくという。

後継者が業界と地域をつなぐ「ひつじサミット尾州」

海外進出を開始し、自社ブランドを立ち上げ、まさにこれからという時期に、コロナ禍が世界を襲った。在宅勤務が世の常識となり、スーツを着る機会も激減した。

尾州では、糸から生地になるまでの多くの工程を、地域内の分業・協業によって行っている。紡績、撚糸、染色、製織、編立、整理加工といった各工程で、専門的かつ高度な知

識と技術が長年にわたって継承され、エコシステムとして確立されてきた。いわば、尾州全体が一つの大きな工場として機能してきたのだ。このシステムがコロナ禍によって危機に直面することになった。

「この産地の分業制そのものが壊れてしまっているのではないかと危惧しました。そのとき、自分の中で『パチン！』とスイッチが入る音がした気がしたので」。心の中で何かが弾け、それは次の行動を生み出した。

「産地としてつながろう。でも、100年もの間別々に歩んできた会社がいきなり何かを一緒にやるのは難しい。そこで、まずはお互いをもっとよく知る機会を作るべきだろうと。その一環として、工場内を見てもらうオープンファクトリーを開催すれば、作り手だけではなく、お客様も巻き込み、社会的なインパクトも生まれると思ったんです」

「尾州を救うイベントを開催できないものか」と、後継者仲間である友人2人に相談すると、アイデアに共感した後継者11人がさらに集まり、イベント企画に着手した。そして2021年、「ひつじサミット尾州」という新しいイベントが始動した。このイベントには「持続可能性」「地域共創」「担い手育成」「事業承継」「産業観光」という5つの目標を掲げていた。

「イベントタイトルの『ひつじサミット尾州』のひつじを平仮名にする



「ひつじサミット尾州」では、ゲストの質問にうれしそうに答える職人の姿も印象深かったという

「産地としてつながろう。でも、100年もの間別々に歩んできた会社がいきなり何かを一緒にやるのは難しい。そこで、まずはお互いをもっとよく知る機会を作るべきだろうと。その一環として、工場内を見てもらうオープンファクトリーを開催すれば、作り手だけではなく、お客様も巻き込み、社会的なインパクトも生まれると思ったんです」

このイベントは、普段顧客に接する機会が少ない従業員や職人たちの意識を変え、地元の商工会議所の協力を得るなど、さまざまな波及効果をもたらした。「ひつじサミットを機に若い担い手が入社してくれたのもうれしかった」とも。何より地元の後継者たちがゼロから新しいものを生み出すことで、「後継者としてカッコいい、やりがいがある」という新しい事業承継の機運を醸成することにもなったという。

日本初の試みがさらなる刺激に「アトツギマスターアップ」

「ひつじサミット尾州」の開催を



当初14社でスタートした「タキビコ」には、現在21社が参加。月1回開催しているカンファレンスと交流会は新しい発想が生まれる場所として、次世代の経営者の夢を育んでいる

通じて、生まれてきたものがありま
す。実行委員会のメンバーは後継
者リニアトツギたちなのですが、彼
らのリーダーシップを育む貴重な
機会となりました。雇用関係や利
害関係のない人たちに協力しても
らい、大きなムーブメントを起こす
という体験は、個々の企業だけでな
く、地域にとってもパワーアップに
つながっていると思います」

さらに、尾州地域・繊維産業が
中心の「ひつじサミット尾州」の経
験から、業種・地域の枠を超えた
コミュニティができないかと考
え、2023年7月にはアトツギ
（老舗企業）とスタートアップが協
力して新しい価値やアイデアを生
み出す「タキビコ」という日本初の
コミュニティを立ち上げた。

「スタートアップの大半が首都
圏に集中する一方で、老舗企業の
アトツギの多くは地方に根差して
います。そして、スタートアップに
は革新的な知見と緊張感があり、
老舗企業には豊かな物語性や信
頼感がある。これまで接点の少な
かった両者が交わることで、新た
な価値が生まれるのではないかと
思ったのです」

マッチングではなく クロッシングという考え方

さらに岩田氏は、「タキビコで

目指しているのは、短期のマッチ
ングではなく中長期的な関係を
作るクロッシング」だと続ける。
タキビコから生まれる新しい価
値、特に事業承継や業態変革時
の新サービスの導入は、アトツギ
とスタートアップの双方にとって
大きなメリットになる。アトツギ
は新しいサービスを導入しやす
くなり、スタートアップは中小企
業の市場攻略のノウハウを蓄積
できる。

「アトツギ×スタートアップと
いうコンセプトは、日本全国に適
用できます。世界で100年企
業が一番多いのは日本ですから、
スタートアップと100年企業
をクロッシングするというコンセ
プトで戦えば、世界市場でもチャ
ンスがある」と熱意を込めて語る。

岩田氏は、東京勤務時代のス
タートアップとの交流を継続しつ
つ、地元の後継者グループにも所
属している。この独自の立場を生
かして立ち上げたタキビコは、従
来接点のなかった二つのコミュニ
ティを融合させ、互いに大きな
学びをもたらす場にもなっている。
「現在は別々に実施されている
スタートアップ支援と事業承継
支援ですが、『混ぜるな危険』では
なく、『混ぜないと危険』なんだと
いう思いで続けていきたい。そし
て、この取組みをさらに広い地域

に展開していこうと考えています」
と、今後の展望に目を輝かせる。

事業承継とは物語を継ぐこと

自社改革から始まり業界や地域
の活性化、さらには全国へと活動の
場を広げている岩田氏に「事業承
継とは何か？」と尋ねた。

「物語を継ぐこと」だと考えてい
ます。親族内承継をした企業の中
でも、今注目されているような会社は
事業内容を変革しているケースが
多い。事業内容や資本構成、さら
には社名まで変更しているところもあ
ります。こうしてみると、後を継ぐ
ということは、『先代たちから受け
継いだ価値観を未来に向けて進化
させる』という物語性だと思うので
す。つまり、信頼や共感といった無
形資産を引き継ぎ、それを新たな価
値へと昇華させることが重要です」
さらに、揺るぎないDNAさえあ
れば、変わることを恐れないことだ
とも付け加える。

「創業者が女性起業家というこ
ともあり、多様性といった要素は、
私たちのDNAの中にしっかり流
れていて、今後も大切に承継してい
きたいと考えています」

事業を承継し、困難な決断やさ
まざまな状況変化を前に、失敗と
挑戦を重ねてきた今、「まだまだこ
れからチャレンジだ」と語る一方で、

この14年間でタフさも身に付けた
という。

「たぶん、1年目の失敗がなければ、
今の三星毛糸はなかった。ピン
チは、真の意味でチャンス。乗り越
えられると信じているからこそ、ピ
ンチが来ても『よし！来たか！』と、
ニコッと笑いながら向き合えるの
です」。目指しているのは、従業員
が誇りに思える、100年すてきカ
ンパニーだ。

事業承継とは先代が築いてきた
物語を受け継ぎ、発展させていく
こと。そして岩田氏の言葉からは、
その物語の主人公は企業を継いで
いく一人一人なのだとも強く感じら
れる。尾州を起点に、多くの主人
公たちの想いが日本全国に発信さ
れる日も近いだろう。



2005年、三星グループの業務全般を岐阜県羽島市に集約した。この地から新商品だけでなく、新しい試みを発信し続けている

言葉と写真で伝える企業ストーリー オープンネームの浸透で 変化する承継支援の形



株式会社ライトライト
代表取締役

齋藤 隆太 氏

宮崎県宮崎市で事業承継マッチングプラットフォーム「Relay」を運営する株式会社ライトライト。経営者の事業に込めてきた想いと社名を公開して後継者を募る「オープンネーム事業承継」を提案し、注目を集めている。本サービスをきっかけに、さまざまな機関や企業がオープンネーム事業承継を採用するなど、承継支援のスタイルにも変化が現れつつある。同社の代表取締役である齋藤隆太氏に、大胆な着想の背景と、地域への想いを取材した。

なぜ廃業前に知れないのか？ 小さな違和感をきっかけに

宮崎県宮崎市。日向灘に面した街は、あちこちに植えられたヤシの木と相まって、明るい南国リゾート感が漂う。

この街で2020年2月にスタートした小規模事業者向けの事業承継マッチングプラットフォーム「Relay」(以下リレイ)には、ある画期的な特徴があった。かつては譲渡する事業者の社名や企業情報が伏せられているのが一般的だった事業承継を、社名などを公開するオープンネームで行ったという点だ。

リレイの仕掛人である株式会社ライトライト代表取締役・齋藤隆太氏が本サービスを思いついたきっかけは、ある違和感だった。「地元メディアで、高齢化を理由に廃業する老舗のドキュメンタリーを見たのです。お店の歴史や、名残を惜しむお客さんと

のドラマがきれいにまとめられていましたが、その一方で、なぜ廃業というこのタイミングなのか、この情報を知れなかったのかと思ってしまう」

そう振り返る齋藤氏は、同社を立ち上げる以前、地域特化型のクラウドファンディングサービスを運営していたという経歴の持ち主だ。

事業承継について調べ始めてみると、譲渡する事業者の社名や企業情報が表に出ている事業承継支援サービスが見当たらない。

クラウドファンディングの場合、SNSなどを通じて、支援を求める側が自らプロジェクトの内容や想いを公開し、関心を持ってくれた人やファンか

ら出資を募る。

事業承継でも、後継者を求める側が自社の事業内容や事業に込めた想いを公開し、共感して承継してくれる候補者を探す方法がとられているだろうと齋藤氏は考えていた。

しかし、リレイが登場する以前の事業承継は、社名などが伏せられているノンネームで行うのが、支援される側、支援する側にとっても一般的であった。譲渡する事業者の信用不安や風評被害などが懸念されていたため、事業承継の情報は能動的に取りにいかなければ見つけれなかったのである。この時、「これまでの慣習を変え、事業承継の情報をオー



宮崎市街地のメインストリートである橋通り付近には、商業施設が多く立ち並び、人が多く集まる



事業承継マッチングプラットフォーム「リレイ」サイトでは、事業承継を検討している事業者へのヒアリングや取材を行い記事化。それを見た承継候補者とマッチングを図る

「ブンにして後継者を広く募集することができたら」と齋藤氏は考えた。

実名公開だからこそ 出合いの可能性が広がる

事業承継の情報をオープンにするために齋藤氏は、InstagramやFacebookなどのSNSを活用し、後継者募集中の案件の投稿を公開した。クラウドファンディング事業の経験から、投稿した情報がSNSを見ている人の目に入ることで、大きな反響が生まれる可能性があることを知っていたのだ。

「SNSでふと目にした情報を知っただけに、こんな魅力的な事業が失われるのは惜しい、応援したいと感じる人は想像以上にいます。そしてその中には、実際に事業を承継した人もいます。実名で企業の魅力と情報を開示することで、それまで事業承継や起業を考えていなかった人も、譲受候補者になる可能性が広がると考えたのです」

かくして2020年2月に誕生した事業承継マッチングプラットフォーム「リレイ」は、初年度の公開案件は約5件で、そのうち2件が成約した。そして、4年目を迎え、累計の公開案件が約470

件、成約数は約80件に達している。また、SNSの投稿をきっかけに効率的に公開案件の閲覧などができる会員登録が増え、会員登録者数が1万人を超えた。オープンネームでの事業承継が浸透してきている。

大きな反響を呼び 「伝える力」へのこだわり

リレイで紹介された案件が、なぜ反響を呼ぶのか。オープンネームであることに加えて、大きな理由となっているのが、企業の魅力や経営者の想いが伝わる、写真・文章の力だろう。

「ライターとカメラマンが現地取材し、『リレイ』サイトの案件紹介ページを作成して、公開に至ります。より多くの人の心を動かせるように、案件紹介ページの写真と文章のクオリティにはこだわっていて、それが見ている人の心を動かして成約に至っています」と語る。

財務面の視点だけでなく、事業に込めてきた想いやストーリーにフォーカスすることで、共感をベースにした新しい事業承継の形を提供しているのだ。

また、こうしたマッチング案件は、成約したり、募集期間が終了するとページを閉じてしま

うのが一般的だが、リレイの場合はいつでも読むことができる。年々蓄積される実績によって、事業承継支援サイトとしてのコンテンツが充実していくというわけだ。

共施設に、教科書や資料を卸す役割も担っていた。この部門は今後とも売上の見込みが立つし、町としてもなくなっては困る機能だったのだ。

継ぐだけでなく、目指すは 事業のリノベーション

リレイを活用した成約事例の中でも、特に大きな反響を生んだ案件がある。宮崎県の山あいにある町で唯一の書店が廃業を免れた事例だ。

インターネット通販が普及した今、町の本屋が廃業するという話は枚挙にいとまがない。しかしこの書店は、リレイを通じて出会った同町出身者のUターンによる事業承継で存続することができた。

とはいえ、後継者は店をそのまま継いだわけではない。すでに新刊を扱う書店としての経営は厳しく、引き継いだとしても将来は明るくなかったからだ。だがこの店は、町における文具販売と、図書館や役所などの公

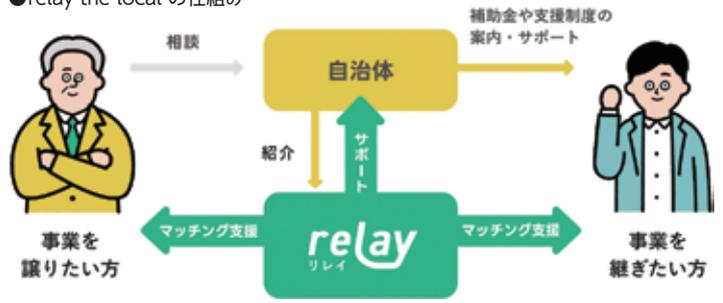
経営者と後継者は相談の上、店舗の大部分を占めていた新刊の売り場をカフェとしてリニューアル。飲食店が少ない町に、新たなコミュニケーションスペースが誕生した。さらには、文具販売をしている縁で、カフェの中に自習スペースも新設。子どもたちが放課後、安心して利用できる場ができたこと、保護者に大いに喜ばれているという。

「経営者が大事にしてきたものや、需要のあるコアな事業を生かして、後継者が自分なりのアイデアや挑戦をプラスする。私たちはこれを『事業のリノベーション』と呼んでいます」



町に1軒しかない書店の事業承継が成立し、新しいスタートを切った

●relay the local の仕組み



「リレイ」が譲渡希望者、後継者、自治体などをつなぎ、マッチング率がアップすることで、町の大切な事業が残り、人の定住、町の活性化につながる

この話には、さらに続きがある。書店が承継された後、この町で創業が数件続いたというのだ。1件の廃業が防がれ、新たな魅力と機能を持った場が生まれたことで、町の空気が変わり、創業したい人が集まってきたのなら、これほど支援のかけがある事業承継もないだろう。

自治体との連携を契機に 官民に広がる支援ネットワーク

常識を破ったオープンネーム事業承継という同社の挑戦に、承継希望者だけでなく、自治体も反応した。

「リレイを知ってもらう活動をしている中で最初に声を掛けてくれたのは、以前私が手掛けていた地域特化型のクラウドファンディングで知り合った自治体の方でした。自分も宮崎県出身ですからよく分かりますが、人の少ない町や村ほど、1件の廃業がその町や村に与えるインパクトは大きくなる。事業承継で、廃業を減らすことができたら：という自治体の切実さと期待を感じました」

かくして2020年10月に立ち上がったのが、自治体との連携プロジェクト「relay the hero car」(以下、リレイ・ザ・ローカ

ル)だ。

地元で廃業予定や後継者不在の情報入手した自治体の担当者は、経営者に対してリレイ・ザ・ローカルを活用した支援を提案する。当社の従業員との打ち合わせを経て取材を行い、公開に至るという流れはリレイと同じである。

しかしリレイ・ザ・ローカルの場合、条件が合えば成約後に後継者を「地域おこし協力隊」として採用することができる。地域の振興活動に参加することで報酬を得られるこのシステムは、創業準備や創業直後で収入が不安定な後継者にとって、頼もしい支えになるだろう。

地域の特性や企業の経営状況、事業承継や移住の支援制度についてよく知っている自治体と発信力のある当社の良さを生かして、望まない廃業をより減らすことができるのだ。

「2024年現在、連携しているのは全国75の自治体や商工会、事業承継・引継ぎ支援センターなど。後継者募集の記事を見た自治体などからの問い合わせをきっかけに、それぞれの特性に合わせたサービスの提案をすることで連携先が広がっています。リレイ・ザ・ローカル内の後継者募集案件数は累計で約160件にもなりました。この

数字に、さまざまな機関が地域の事業承継を喫緊の課題として捉え、取り組んでいることが表れていると思います」と、齋藤氏は手応えを感じている。

さらに、自治体以外にも法人・個人問わず100もの団体が「relayパートナー」として参加し、事業承継をサポートしている。地域の専門家が加わることで、より地域に根付いたサポートを後押ししている。

変化し、広がる支援の形 小さな企業に光を当てたい

2020年にリレイがスタートしてわずか4年のうちに、事業承継支援のトレンドは大きく変わった。オープンネームの事業承継支援サービスが、全国で続々と登場しているのだ。さらに、自治体や商工団体、事業承継・引継ぎ支援センターなどに加え、金融機関や民間企業まで、さまざまな機関と企業が支援に乗り出している。

「事業規模が大きな会社なら、慎重に進められるオープンネームでの支援が合っている。でも、そこから取り

こぼされた会社も、かつてはたくさんあったでしょう。

しかし支援する側が増え、魅力ある会社が事業承継できる可能性が大きく広がりました。従来の常識も官民の垣根も越えて、さまざまな機関や企業が事業承継支援に取り組んで、より豊かで住みやすい未来の町づくりにつながっていくといいですね」と齋藤氏は話す。

「地域に、光をあてる。」そう願って名付けられたライトライトという会社から放たれた光は、いま日本の隅々にまで届こうとしている。



「地域に、光をあてる。」というミッションの下、地域の未来を考えながら事業にあたるメンバー

未来に残したい

日本の

伝統

第12回

株式会社箔二(石川県金沢市)

金箔工芸品

金沢に金箔工芸品の伝統を新たに築く 常識破る起業家精神が箔業界を変える

金箔は古来、建築や美術品などを金色に輝かせて人々を魅了してきた。現在、その金箔の99%は金沢産である。「金沢箔」の作り手は伝統的に材料の供給者に徹してきた。これを変えたのは1975年創業の箔一である。箔から金箔工芸品まで一貫して作り、「金箔箔工芸品」を箔業界の伝統に新たに加えた。慣習にとらわれない創業者の浅野邦子氏の起業家精神が今も息づき、浅野達也社長は金箔箔の世界をさらに広げる構えだ。

金箔工芸品の大手 ミュージアムも運営

石川県は伝統工芸品が多い。法律に基づき経済産業大臣が指定する「伝統的工芸品」が10品目。県指定とその他が26品目。合わせて36品目に上る。さすが加賀百万石の歴史と文化を引き継ぐ土地である。

輪島塗、九谷焼、加賀友禅などは全国的に知られる。仏壇や漆器を装飾する金箔の「金沢箔」もその一つだ。金沢を訪れて土産物を探せば、金箔に彩られたさまざまな工芸品が、高価な品から手頃な品まで店に並んでいる。その金箔工芸品の大手メーカーが箔一である。

本社には金箔のミュージアムと専門店、カフェを一つにまとめた箔巧館という観光施設がある。1階の店には、金箔で飾った箸、食器などの工芸品から、金箔化粧品、食用金箔まで多彩な製品が並ぶ。カフェでは、金箔ソフトクリームが人気だそうだ。

2階では、10万円単位、100万円単位の値段を付けた工芸品を展示している。地下1階はミュージアムである。復元した藩祖前田利家公の黄金の甲冑を



体感型金箔総合ミュージアム「箔巧館」では、金箔を約1万枚以上貼りめぐらせた「金箔の間」でのプロジェクションマッピングや職人の実演、カフェなど、金箔の魅力をまるごと体感できる

置く金箔の間が、来客を迎える。職人が金箔を打ち延ばす仕事が見られ、自分で工芸品に金箔を貼る体験もできる。

金箔の世界を広げる 創業者の浅野邦子氏

箔一は箔巧館を含めて金沢市内で専門店やカフェを10店と富山県水見市で1店を運営しており、東京にはショールームを併設した営業所も構える。このように伝統の金箔箔の文化をいろいろな形で世に問う世界を、箔一はつくり上げてきた。だが同社は創業して50年足らずで、藩政時代からの老舗も多い金沢では新しい。古参でないが故に、長い歴史に培われた伝統を維持し発展させる役割を担えるという逆説に満ちた企業である。

「金箔はいろんな物に使えるのですねとよく言われます」と浅野達也社長は言う。「かつて仏壇仏具にしかほとんど使われなかった金箔箔を用いて、さまざまな工芸品を作り、食品から建築向けにまで広げてきたのは、母で創業者の浅野邦子です。主に仏壇仏具向けに箔を作ってきた昔の業界の人たちにとって、

浅野邦子は新規参入者でした。この浅野社長の言葉を裏書きする話を、先代の邦子社長は自著の『箔を愛し、育て、箔に生きる』（致知出版社、1997年）に書いている。

事業を始めるに当たって、邦子氏は金沢で大手の製箔業を営んでいた夫の実家に協力を求めた。だが「やるのなら別の枠でやってくれ」と断られた。

「その頃の箔屋さんには、箔を作って納めるまでが仕事という固定観念が強かったので、商品を作ったり、ましてや、それを自分たちで売るなどということは、考える余地もなかったのだろうと思います」

1973年のオイルショック後の不景気で実家の業績が悪化し、働いていた夫の苦勞も並大抵ではなかった。夫を助けたいと、「金箔箔を使った新しい工芸品を自分たちの手で作って売ること」を思い立ったのである。製品作りに必須の箔を貼る技術は、山中塗の職人の工房に通い、見よう見まねで覚えた。製品を売るため、大阪、東京の百貨店に飛び込み営業を実行した。

当然のことながら、当初は相手にされず、全く注文を取れない

かった。やっと催事に商品を出せるチャンスをつかむと、京都の実家の父母に頼み込んで、社員を装って販売を手伝ってもらった。元手は結婚前の会社員時代にためた15万円ほどで、「ものわかる方の目には、常軌を逸したおこないのように見えたかもしれない」と記す。

古い因習に苦勞した 社名に込めた心意気

社員の経験しかない「二介の主婦」が、今日の箔一を徒手空拳でつくり上げたのだから、驚くべき起業家精神の持ち主と言うほかない。とはいえ女性ということもあり、「古い因習の残る業界の中で、また、男性優位の社会の中で、何度も悔しい思いをしてみました」という。

浅野社長はこう見る。「浅野邦子は、ガキ大将的なところがあり、難しいことでも楽しくできる特別な能力がありました。多少の意地悪や



株式会社箔一
二代目(代表取締役社長) 浅野達也 氏

障害には、へこたれずに乗り越えました。どんな困難に遭っても、なにくそという気持ちで自分を奮い立たせたのでしよう」。

2009年5月に代表取締役社長を達也氏に譲り、代表取締役会長になっていた邦子氏は2023年2月に惜しくも76歳で他界した。「浅野邦子の精神を生かしていこうと努めています」。達也氏は継承者としての責務を語る。

「箔一」という社名は創業時からのものである。初めて注文を受けた商品に「箔一」のシールを付けた。著書によれば、「箔屋で、女で、一番で、私がこの工芸品を



市場に合わせた革新的な技術開発により、「工芸品、化粧品、食用金箔、建築装飾、箔材料、文化観光」の六つの専門分野を確立。その魅力は国内外で高く評価されている

私が作りました」という心意気
を表している。

同社の際立った特徴は、箔から工芸品などの製品まで一貫して作る点である。「金沢箔によるものづくりを工芸品に至るまでゼロからやっている業態は、箔業界では他にありません」と、浅野社長は言う。「箔製造業はもともと分業で成り立っています。製品も扱う会社は問屋で、製造を外部に委託するいわゆる製造卸です。金沢箔の業界には、個人事業の職人も含めて100社くらいあり、そのうち問屋の業態は6〜8社でしょうか」

薄さ1万分の1ミリを 高度の職人技が実現

「金沢箔」そのものは厳密に言えば「伝統的工芸材料」なのである。邦子氏が金箔工芸品の製造に乗り出したのは、ある疑問があったためである。織物の糸に使われると、例えば「西陣織」などになって、材料の「金沢箔」の名は表に出ない。なぜなのか、納得し難いものがあった。

材料とはそういうものだという常識にとらわれない発想である。「これでは結婚したら、自分

の名字がなくなつて、夫の名字になるのと同じじゃないかという女性らしい疑問です」

（浅野社長）。「金沢箔の名前を世に出したい」との強い思いから、邦子氏は自社の製品を「金沢箔工芸品」と銘打って売り出した。

金沢箔には銀、真ちゅう、プラチナなどの箔も含むが、中心は何といつても金箔である。製法は簡単にいえば、金の板をたたいて薄く延ばすだけである。しかし素人でも容易にできそうだと思ったら大間違いである。1万分の1ミリメートルの薄さまで極力平滑に延ばすために、複雑な工程と高度の職人技を要する。

文字通り吹けば飛ぶ薄さなのに、貼れば黄金の存在感をしっかり主張する。「金沢箔工芸品」というジャンルを新たに打ち立てたいと、邦子氏が決意したのもうなずける。

箔一は、大事な金箔作りから取り組んでいる。工場ではまず、金の地金に銀と銅を加えて撰氏



1975年、箔一を創業した浅野邦子氏。箔屋で1番に金沢箔工芸品を製造したことから、社名は箔一と命名した

である。「縁付」は、澄を挟む下地紙に特殊な加工を施した和紙を使う。素材の和紙は雁皮紙で、これをわら灰や柿渋などを溶いた液に浸した後、たいてはムラのない下地紙にする。製作に技術が要り長い時間がかかる。

新分野に積極的に展開 新幹線に金箔の壁作る

同社の伝統工芸士の山根勉氏は紙が命で、紙が良くないと、職人がどうたたいても美しい箔になりません。箔屋の仕事は7〜8割が紙作りです」と説明する。

現在、主流は量産できる断切箔で、表面を平滑にしたグラシン紙にカーボンを塗り、たいてつるつるにした下地紙に澄を挟んで、箔打ちをする。二つは微妙に違いがある。「縁付箔は柔らかい表情があつて文化財に使われますが、断切箔はキラッとまぶしいような感じがします」と言う。

山根氏は「箔打ちは、毎日やって3〜5年かければ、基本的なことはできます。必要なのは、季節によって、紙の状態が変わるので、それを感覚的に見極めることだ」と言う。高校卒業後



生産部門では、子育て世代の女性従業員が大多数を占める。ものづくりの担い手の育成と長く勤務できる快適な職場環境が整備されている



縁付金箔の
製造工程



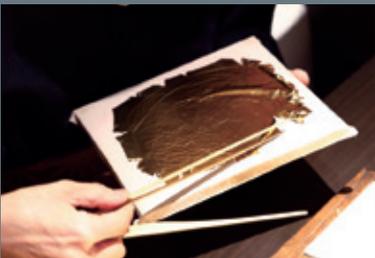
■合金・成形
金、銀、銅を摂氏1300度に熟したるつぼに入れて溶解させ、型に流して成形します



■引き入れ
合金したものを、千分の3mmの薄さに打ち延ばします。これを1枚1枚、箔打ち用の紙に挟む引き入れを行います



■箔打ち
箔打ち用の機械で打ちます。さらに、たたいても破れにくく仕上げた和紙に移し替えて薄く広げます



■仕上げ
金箔を、静電気が起きにくい竹箸などを使い、皮板に移し、切りそろえます

入社して45年くらい経験を積んだ同氏が打った金箔は若手の職人とは明らかに違うといわれる。職人技はやはり奥が深い。

工芸品の工場では、女性の職人が目立ち、扇からびょうぶのような一品物まで多様な技法で製作している。中に、外部のデザイナーなどを招き、新しい箔製品の相談に応ずる部屋がある。

同社は新しい分野に箔製品を積極的に展開してきた。例えばJR九州の新幹線つばめ800系に採用された客室を仕切る金箔の壁がある。設計したデザイナーの水戸岡鋭治氏は自著の『水戸岡鋭治の「正しい」鉄道デザイン』（交通新聞社新書、2009年）に「できあがった金色の壁は

豪華なだけでなく、今までの新幹線では決して感じるることのできなかった心落ち着く雰囲気を出せたと思っています」と書いている。

「家業でなく企業で」
箔業界の革新を今後も

浅野社長は「当社は『NO』と言わない箔一といっています。お客様からこんなことできないかと投げかけられる難題を、一つ一つ解決していると、それが結果として革新になるのです」と言う。「従業員が『やりたい』と提案してきたものは、99%オーケーです。利益をどう出すかは会社が考えます」

完全に企業経営の発想である。

「母は家業でなく、企業という目線です。浅野社長はそう受け止めています。親族で幹部を固める中小企業が多いが、浅野家関係は達也社長1人である。父親の志津雄氏は相談役で経営に関わっていない。邦子社長は達也氏を後継者候補と考えていたのだが、「おまえにその器量があれば、任せない」と言っていたそうだ。社名に「浅野」を付けなかったのも、第三者に譲れるようにとの配慮があったからという。

現在、従業員は約250人で、うち職人は約100人である。女性従業員が多く、管理職の約4割を女性が占める。大切なものづくりを担う職人は昔ながらのやり方では育たない。「単な

る作業員にしてはいけない」と浅野社長は考える。このため展示会にも参加させるほか、製品がどんな顧客にどう使われているのかを絶えずフィードバックする。「仕事が面白くなり誇りも持てるようになります」と。

幸い令和6年能登半島地震による被害は軽微だった。約30億円の年間売上高は現在、工芸品、食用金箔、建築装飾、化粧品、文化観光の5事業でバランスがとれている。これから「アートの世界が面白い」と浅野社長は注目する。芸術家との協働で金箔を生かすアート作品作りに一段と力を入れる意向だ。箔一は金沢の箔業界を革新するトプランナーとしてこれからも挑戦し続ける。



シリーズ Vol.18
まちから、
むらから
埼玉県行田市



推計人口: 78,193人
世帯数: 36,396世帯
主要産業: サービス業、製造業、卸売・小売業
2024年7月1日時点

関東平野の中央部に位置する行田市。江戸時代から続く「行田足袋」で日本一の生産地となり、その後はスリッパ製造も加わって「履物の街」としても知られる。また、埼玉古墳群や忍城など名所が多数存在し、7月中旬から10月中旬にかけて見頃を迎える田んぼアートには毎年多くの観光客が訪れるなど、豊かな歴史と文化が息づいている。

未来へつなぐ南河原スリッパ 斬新かつカラフルなデザインでブランド化 伝統産業復興へ

「行田足袋」で知られる埼玉県行田市では、南河原地区にもう一つの履物文化であるスリッパ産業がかつて栄えていた。だが、近年は事業者が最盛期の10分の1にまで激減。そこで地元の南河原商工会の主導で、外国の伝統的な生地を使い左右が違うカラフルな柄にするなど斬新な高付加価値商品を開発し、復興の兆しを見せている。その小さな商工会の大きな仕事ぶりが注目されている。

足元からの地域活性化
伝統と革新の「スリッパプロジェクト」

埼玉県北部に位置する行田市は、首都近郊の都市でありながら、今でも水田と麦畑が広がり、国指定特別史跡「埼玉古墳群」や中世の名城「忍城」跡など文化遺産が豊富だ。さらに、江戸時代から盛んだった足袋製造は、戦後は服装の変化から衰退してきたものの、最近では伝統的な地場産業として再び脚光を浴びており、その面影を残す景観を求めて観光客も増えている。

その大きなきっかけになったのは、2017年に行田市を舞台に、老舗の足袋製造会社がランニングシューズ開発に奮闘するテレビドラマ「陸王」の放送だろう。原作の池井戸潤氏の小説と共に、行田市の名は一躍全国に広まった。

同じ2017年、行田市北西部の南河原地区の商工会に「南河原スリッパプロジェクト」が立ち上がった。履物でもこの地区の伝統産業はスリッパ製造だ。最盛期には地区内に40以上の事業所があり、1980年には年間約3153万足と国内製造の3割ほどを占め「日本一」を誇っていたという。しかし、その後は他の日用雑貨品と同様に安価な海外製品に押されて、現在はわずか4事業所にまで激減し、地場産業が存続の危機に陥っていた。



埼玉県行田市の南河原地区で1954年ごろに始まったスリッパ製造。最盛期の1980年には国内製造の約30%を占める日本一のスリッパ産地だった

草履からスリッパへ 農閑期の副業として戦後始まる

南河原スリッパ産業のこれまでの経緯を振り返ろう。

この地区は旧南河原村で、国が推し進めた「平成の大合併」で2006年、行田市に編入された。他の地区はほと

んどが70年ほど前の「昭和の大合併」で加わっており、いわば新参の地区だ。現在の人口は約3300人で行田市全体(人口約7万8千人)のわずか4パーセントだが、地元の熱意で1963年に設立した商工会を合併後も存続させている。会員は現在107事業所でスリッパ事業所はほんの一部だが、かつては地域の9割ほどの世帯が何らかの形でスリッパ製造に関わっていたという。

江戸時代中期にまでさかのぼるとされる足袋製造に比べて、この地区でスリッパ製造が始まったのは戦後と比較的新しく、しかもそのきっかけはつきりしている。戦前は国税局職員だった地元出身の故和泉義義氏が戦後、農村地域の農閑期をよりよく活用しようと、スリッパの製造機械を持ち帰ったのが始まりという。

以前から農家の副業として草履作りが盛んだったが、1954年ごろからスリッパ製造が始まり、比較的少ない資本で始められるため、草履からスリッパ製造に転換する農家が増えていった。

1961年には埼玉スリッパ商工業協同組合が設立されるほど急速に発展した。安価な海外製品との差別化を図るために、大量生産から品質重視の高級志向へと方針を転換したが、次第に対抗しきれなくなると、2005年に同組合が解散するなど衰退に歯止めがかからなかった。

売上高4億5千万円、 問屋を通さない販路開拓

佐野氏は短大卒業後、埼玉県内の企業で経理を担当していたが結婚を機に退社。しばらく男の子2人の子育てに専念していたが「働きに出たい」という思いが強くなり、2009年に一般職員で南河原商工会に入った。2012年に経営指導員として正職員になった。

小さな商工会は、会員事業者のさまざまな相談に対応し日々忙しい。さらに、小規模事業者支援法に基づく「経営発達支援計画」を作成することになった。商工会として事業者の経営に積極的に踏み込み伴走しながら地域の産業振興を目指す計画で、経済産業大臣の認定が必要だ。佐野氏は「南河原地区ではかつては9割近い住民がスリッパに関わっていたというのに、その伝統技術の灯が消えかかっているのはとても残念だ。伝統のスリッパを復興して活性化できないだろうか」と考え、計画の柱に据えた。

支援計画は2016年、3回目ようやく認定された。だが、初めの頃は肝心のスリッパ事業者の反応が冷ややかだったという。「よそ者が何も知らないで計画を立てていると思われたので

しょうか。中には自分の代で終わりにすると決めている人もいました。訪ねていっても工場での製造工程を最初は見せてもらえませんでした」と佐野氏は苦笑いする。

まず、地元のさまざまな業種の人たちや中小企業診断士なども入った検討委員会を作り、「そもそもスリッパを履くか?」「履いているスリッパはどのような形、デザイン、価格か?」など基本的な市場調査から始めた。そして翌2017年、「南河原スリッパプロジェクト」を立ち上げた。新製品を開発し売上高はそれまでの4億円から4億5千万円、販売数量は1万足を目標にし、すでにほぼ達成している。また、新商品の開発や職人による高度な技術を反映させて付加価値を高め、さらに、問屋を通さずに、直接、百貨店や専門店、小売店に卸し利益率を高められている。もちろんEC販売にも力を入れている。



南河原商工会
経営指導員
佐野 和美 氏

形を変えられないなら生地を変える 左右まちまちの発想転換

販路拡大と「南河原スリッパ」のブランド化を進めるために、東京ビッグサイトで開かれる「東京インターナショナル・ギフト・ショー」に出展していくことを目標にした。

2019年に初めて出展したのは、豊んで携帯できるスリッパだった。「市場調査でルームシューズがはやっていることが分かり形を変えよう」と、みんなアイデアを出し合い試行錯誤し、業者にも無理を言って試作してもらった。自信作だった。ところが、製造が難しい上に「甲の部分がつぶれているのはスリッパではない」という職人のこだわりもあり製品化を断念した、という。

翌年の2回目に、現在の斬新で派手なデザインのスリッパを出展した。群馬県高崎市の古着店から仕入れたアフリカのヴィンテージ生地を使ったものだ。「形を変えられないなら、生地を変えてみよう」という試みだった。しかも、生地は希少で左右の柄を統一することが難しかった。「左右が非対称のスリッパはそれまでなかったのではないだろうか。職人さんの中にはそれでは商品にならないと言う人がいましたが、自由に柄を選べる楽しみが生まれました」と佐野氏。発想の転換

が南河原ブランドを生んだ。

しかし、生地が古着のため縫い目をほどこ手間がかかり、その時間やコストから量産化は難しかった。デザイナーと相談して流行の生地を探した結果、たどり着いたのがアフリカ産のバティック(ろうけつ染め)の生地だった。それが今人気の商品になっている「アフリカパーニユ」だ。2021年からようやく量産化に乗り出すことができた。加えて、「ブラジルカンガ」や「フランスソレイアード」など伝統柄テキスタイルを用いた「六大陸シリーズ」を展開し、世界の伝統文化をスリッパに取り入れるなど、プロジェクトは大きく躍進している。

従来のスリッパのイメージを刷新した南河原スリッパは、多くのメディアにも取り上げられ、事業者にも活気がよみがえってきた。一連の成果は高く評価され、2022年の商工会全国大会で「中小企業庁長官表彰」、2023年には「21世紀商工会グランプリ」と、小さな商工会として異例のトップ賞が授けられた。

後継者難という深刻な課題 異業種の外部人材に期待

「地場の伝統産業を復興させるという南河原スリッパプロジェクトの目的の一つは事業所の後継者を確保すること



岡田氏と共に、技術の習得に励む谷昌樹氏

す。後継者がいないから廃業せざるを得ないという事態を何とか防ぎたい」

そう語るのはプロジェクトのクリエイティブディレクター、岡田知貢氏だ。熊谷市出身の一級建築士で建築設計、インテリアデザインの「株式会社オンデザイン」代表取締役。商工会の会員で、最初のギフト・ショーのブースデザインを手掛けて以来、専門のデザイナーズスキルを活用した商品開発、販路拡大の営業活動など「工場でのスリッパ製造以外は全て協力してきた」という人だ。

だが、経営者や職人の高齢化は深刻で、事業を引き継いでくれる「跡取り」を見つけることは容易ではない。岡田氏は危機感を募らせ、今年から自ら製造に関わり、工場の職人さんにミシンの踏み方から

習い始めている。

情熱はあっても技術を習得するのはひと苦労だ。本業の建築事務所の仕事もある。そこで幼友達で1歳下の無二の親友である谷昌樹氏に白羽の矢を立てた。谷氏は家族もいて悩んだが、岡田氏の熱心な誘いとチャレンジ精神でスリッパ職人としての第二の人生を選ぶことにした。岡田氏は「僕は、強みであるデザイン力と経営者としての10年以上の経験を生かして商品開発と経営管理を担い、実際の製造と生産管理は谷君に任せたい」と話す。

両氏が今見習いとして働いているのは最大手の「丸辰商店」だ。経営者の和泉文夫氏は、南河原地区に初めてスリッパ製造機械を導入した磯義氏を系譜に持つ家系である。ミシンやプレス機などの機械類と各種材料が所狭しと並んでいる工場内で、両氏は技術の習得に汗を流している。

長年培われてきた職人の技を短期で



株式会社オンデザイン
代表取締役
岡田 知貢 氏

引き継ぐことは易しくない。しかし、ブランド化に成功した南河原スリッパ産業をさらに持続させていくためには、両氏をはじめ異業種や外部からの人材の参入にかかっているとについても過言ではないかもしれない。

「シビックプライド」の醸成 小・中学校からスリッパ製造に触れる

「南河原スリッパ」は2023年2月、念願の「地域団体商標」に登録された。特許庁が所管する商標法に基づく地域ブランドで、埼玉県内では11番目。行田市では「行田足袋」に次いで二つ目の登録だ。一つの自治体で地域団体商標を二つ持っているのは珍しい。

これに先立って2021年10月に、行田市郷土博物館が企画した「足元から紐解く生活史」展は、スリッパと足袋を「足元」を支える伝統的な履物として同列に扱い注目された。南河



行田市長
行田 邦子 氏

原プロジェクトの成果の一つだろう。

昨年5月に就任した行田邦子市長は「行田市は古代の古墳、中世の忍城、近世の忍藩、足袋など歴史遺産が豊富です」とアピールする。さらに「足袋とスリッパという二つのものづくりの地場産業があることは自慢で、埼玉県内の他の首長さんからはうらやましがられます」と話す。市長は執務室で、南河原スリッパの新商品でかかると高いヒールスリッパを愛用している。

行田市長は、父親がかつて工務店を経営していて、子ども時代は大工など職人に囲まれて育っただけに、ものづくりにはひととき関心が強い。「アイデアと工夫でブランド化を実現し、現在は4業者と大きくはないが、スリッパだけで4億円以上売り上げていることは素晴らしい」と南河原プロジェクトをたたえる。

市長は、市内20の小・中学校を三つの9年制義務教育学校に「再編」するという教育改革を打ち上げている。「歯止めがかからない少子化を後ろ向きに捉えず、これをチャンスに変えて改革したい。英語教育を充実させ、英語で地元の歴史や文化、産業を発信できる子どもたちを育てたい」とし、「行田市民としてのアイデンティティーを育み、シビックプライドを高めてほしい」と抱負を語る。

子どもたちがふるさとの伝統産業

に触れて学習することが、次世代に継承するために重要だという思いは、岡田氏たちも同じだ。「将来の自分たちの工場は、作業工程を見せる工場にしたい。小・中学生たちに見学してもらい、地元への関心を高めてもらうことで、地域に貢献したい」と話す。

すでに南河原商工会は地元の小・中学校と幼稚園に実用としてスリッパを寄贈している。また、埼玉県上尾市内の小学校では、スリッパ製造から出た端切れを使い、SDGs（持続可能な開発目標）の授業に活用しているという。

他地域の地場産業との コラボレーションで共存共栄

ブランド化を成し遂げた南河原スリッパは、埼玉県内の他の地場産業と連携した商品開発に乗り出している。

羽生市との「藍染スリッパ」や秩父市との「銘仙スリッパ」など、伝統的な染物や織物を使用したスリッパだ。また、草加市の皮革を用いた「鹿革スリッパ」などユニークな商品もある。

今年の新商品に、秩父市で生産されていたふとん生地「夜具地」を使用した「Y

AGUJ」がある。夜具地は明治後期にほぐし織りという技法で作られた高級品だったが、輸入品の流入で次第に姿を消したという。その貴重な生地をストックがあることが分かり、スリッパとしてよみがえらせた。

また、環境意識の高まりもあり、次々と生産される服が売れ残り大量に廃棄されていることが世界的に問題になっていく。環境配慮の取組みとして、秩父銘仙の端切れを再利用したスリッパ「ロス*フラワー」を今年発売予定である。

南河原スリッパを軸に各地域の伝統産業がつながり出した。このようなコラボレーションでさらに新たな価値を生み、次世代に継承されていくことが期待される。

F



豊かな自然、歴史と文化を有する行田市

ここに
この人
あり

第14回

株式会社ふくや 代表取締役会長

川原 正孝氏

福岡名物の明太子を生んだ父親に学び 良い運を引き継いだ博多っ子の生き方

ふくやの川原正孝会長(74)は福岡市博多区の中洲地区で生まれ育った博多っ子である。生まれた年から博多祇園山笠の祭りに参加している。祭りの間は長法被を着て仕事をするほど熱心だ。これは地元の発展に尽力した父親の俊夫氏譲りのものである。辛子明太子をわが国で初めて作り福岡を代表する食品にした俊夫氏は福運に恵まれた。父の薫陶を受けた正孝氏もおおらかに正道を歩んでいる。



川原 正孝 (かわはら まさたか)

株式会社ふくや
代表取締役会長

1950年福岡県生まれ。大学卒業後、福岡相互銀行(現西日本シティ銀行)を経て1979年ふくや入社。明太子の老舗「ふくや」の4代目として、1997年に代表取締役社長就任。父の遺志を継ぎ、明太子の普及と品質向上に尽力する。2017年に創業者・俊夫氏の孫にあたる武浩氏に社長職を譲り、会長に就任。食品業界のリーダーとして、地域経済の発展にも貢献している。

福岡市の中洲にあるふくやの本社を取材で訪ねたのは、博多祇園山笠の祭りの最中だった。川原正孝会長は祭りの長法被を着ていた。「山笠の準備が始まる6月1日から大詰め(7月15日まで)の姿です。長法被は正装なのでこれに雪駄履きで、福岡市内なら高級ホテルにも入れますし、結婚式や葬式にもこのまま行けます」と言う。

地区ごとにある「流」と呼ぶ組織に、子どもから高齢者までが集まって祭り

に参加する。川原氏は「中洲流」に属し、「山笠の組織には、いろいろ勉強させてもらいました」と語る。博多祇園山笠の祭りには、さまざまなしきたりがある。飾り立てた重さが約1トンの山笠を30人近くで昇(か)いて走る。伴走する人たちも含めて、確かなチームワークが要る。分担する役割が細かく決まっており、流はいわば山笠の行事をマネジメントする組織ともいえる。

集団の中で、違う世代の人との付き

合い方や礼儀なども自然に教えられる。川原氏は父親の俊夫氏に抱っこされて生後4カ月の時から参加してきた。山笠のおかげもあって、きつぷのいい博多っ子に育ったのだろう。

山笠を毎年昇ってきた 両肩にはたこがある

長法被がよく似合う。博多の旦那衆という風情で、福岡商工会議所の副会

頭、イフジ産業株式会社取締役など多くの役職に就いている。しかし気さくで自分を飾らない人柄が言葉の端々からにじみ出る。「去年まで山笠を昇いていました。若手から何だという顔でにらまれながらね」と楽しげに話す。「今年膝を痛めているので、若手の迷惑にならないように、山笠には付いて行きませんが昇きません」

60歳代で中洲流の総責任者である総務も務めた。今は年齢が上から2、3

番目の長老格だが、格式張ったところは微塵もない。神戸市にある甲南大学の学生時代も「空手部の先輩にお願いして、山笠のために毎年必ず帰ってきました」

「60年近く毎年昇っているの、肩にたができています」と、両肩を見せてくれた。1996年には兄の健氏と共に「一番山笠の台上がり」を務めた。山笠の上前後3人ずつ乗って昇き手を指揮する役目である。祭り好きには憧れの的で、兄弟が一緒にはまずない。「昔を知る人に『おまえたちは、大変な貢献をした親父さんのおかげで、兄弟で一番山笠の台上がりができるんだぞ』と言われました」

父親の川原俊夫氏は戦後、辛子明太子を考案して広めた人として、福岡の経済界で知らない人はまずいない。そればかりか地域振興をはじめさまざまな社会貢献に尽力したことで知られる。1949年に中洲流を結成する際も、俊夫氏は奔走した1人である。1966〜1967年頃、山笠が財務的にピンチになった時、「父は『全財産を投げ出ししても、存続させる』と、率先して声を上げました。多くの人は父がよっぽど負担したと思っていますが、実際には他の方々も出したので、それほどでもなかったのですがね(笑)」

川原氏は父親の俊夫氏から直接間接に多くのことを学んできた。それが物



博多祇園山笠は、博多の総鎮守である櫛田神社に山笠を奉納する神事。七基の昇き山笠が5キロ先の回り止めを目指し、夜明けの博多の町を疾走する姿は最大の見どころとなっている

の見方の基礎になっている。

例えば「私はよそさんの明太子も好きなのです。ええ、食べますよ。よそさんのおいしいと思います」と言う。普通「よそのも結構だが、いまひとつ物足りないね」とか言いそうなものだが、そんなけちなことは言わない。

「よそさんとうちとの違いは味の違いです。ふくやの明太子はシンプルな作り方で、賞味期限までは最初に食べたときと味が絶対に変わらないようにしています。よそさんの明太子は、アルコールやみりんなどを添加しているの、1週間もたつと味が多少変わりますが、味はそれぞれいいですよ」

10年ほどかけて明太子開発 求めに応じて製法伝授

他社製品への川原氏の公平な見方は、創業者の俊夫氏が、明太子について製

法特許や商標登録を取らずに、参入したい業者に自由に作らせたことと共通するものがある。

明太子は戦前からあるのかと思っていたが、ふくやを創業した川原俊夫氏が戦後、試行錯誤を重ねて作り出した物なのである。今や多くのメーカーがあり、福岡を代表するだけでなく、全国の食品になっている。

俊夫氏は復員して1946年1月、戦災で荒廃した福岡で食品品の商いを始めた。2年後、福岡市が建設した中洲市場で食料品店ふくやを創業した。俊夫氏は商才を発揮したが、売れる商品を見つけて仕入れても、他の業者にすぐまねされる。「父は気にせず、『いやないか、また売れる物を新たに探そう』という考え方です。そこで独自に作ったのが明太子でした」

俊夫氏は1913年に今の韓国の釜山で生まれた。千鶴子夫人も釜山出身で、そこで食べた「辛いたらこの食品を作れないか」と俊夫氏に話したのが、きっかけだった。「父母が食べたのはたぶん『明卵漬(ミョンランジヨ)』という塩辛みたいな発酵食品だと思います」

1949年1月に明太子の原型となる商品を発売したが、全く売れなかった。やたら辛すぎたのと、たらこを生で食べる習慣がまだなかったためだ。俊夫氏は諦めず、食べやすくしようとして10年ほどかけてあれこれ工夫した。「辛

みを抑えるために氷砂糖や蜂蜜を加えたこともありました」

現在のような辛子明太子がようやく完成して、売れ出すと、うちに卸して売らせてくれないかと近所の店が頼みしてきた。製造直売を方針とする俊夫氏は断った。ところが「父は『自分で作ったらどうですか』と勧め、作り方から材料の仕入れ先まで教えてあげたのです。ただし『ふくやと違う味にしない』と言っていました」

なぜ成功したのか 「運が良かったから」

「普通は教えませんよね」と川原氏が言う通り、せっかく開発したのと思う。「父の考え方は面白いんです。自分たちがおいしいと思っても、口に合わない人もいます。ならばいろんな味があったほうがいい。それで明太子をおいしいと食べてくれる人が増えればいいという考えです」

一見、お人よしのように見えるが、これであまくいったのは、結果が物語っている。俊夫氏は、明太子の生みの親として成功し、度量の広い人柄で抜群の信用を勝ち得た。

川原氏は中学生の時、作文に父親を書こうと思、「なぜ、商売がうまくいったの?」と尋ねた。「運が良かったからだよ」と答えてくれた。「これでは1行



1948年に福岡市博多区中洲に「ふくや」を創業した川原俊夫氏。翌1949年1月10日に初めて明太子を店頭に並べた

で終わってしまうので、「運を良くするには、どうしたらいいの?」と聞きました。すると『運のいい人と付き合いなさい』と言うのです」

運のいい人の見分け方についての俊夫氏の説明が独特である。川原氏と友人の前にアンパンがあるとすると。2人とも腹をすかせている。その時、アンパンを割って瞬間に大きい方を相手に渡す人が運のいい人だというのである。「私は割ってみて少し考えてから、大きい方を渡しますね。私も運がいい方だと思いますが、パッと渡せる人間だったら、もっと運が良かったかもしれない」と川原氏は笑う。

利他の精神が福運招く 金儲けは目的ではない

子どもの頃、父親からこう諭された。「おまえみたいに、何でも自分の物にしたがるのは良くない。風呂でお湯を自分の方にかき寄せようとしてみなさい。

お湯は全部、逃げていく。逆にお湯を前方に押し出せば、お湯は回りまわって自分の方に戻ってくるぞ」

利他の精神が結局は福運をもたらすと教えたかったのだろう。「父は元会社員でしたが、軍隊に行って人生観が変わったのでしよう。復員して世の中の役に立つことをしよう。それには会社員よりも自由が利く商売をやろうと考えたのです」。博多祇園山笠の世話から博多川の清掃活動、中洲町連合会長、PTA会長、民生委員など、ありとあらゆる仕事を引き受けた。

しかし「商売をやる以上、利益を絶対に出さなくてはいけない」と言っていたそう。個人営業の俊夫氏は1980年に福岡市の高所得者番付トップになった。とはいえ金儲けが目的ではない。「利益を上げて税金をたくさん納め、雇用を守ることが一番大事」と考える。生活できれば、あとは福祉施設などへ寄付するという徹底ぶりだった。亡くなった時、自宅と店の製品在庫くらいしか残していなかった。

前年の1979年に川原氏は29歳で福岡相互銀行(現西日本シティ銀行)の本店営業部長代理を辞して、ふくやに入った。俊夫氏は自分一代で終わるつもりだったらしい。だが体の具合が悪くなって改めて考えると、従業員や顧客に迷惑をかけるので店を閉められない。

「それで初めて兄と私に『どちらか帰ってきてくれんか』と言ったのです。今までにない弱気な父を見て、これは帰らざるを得ないと2人で相談して、私が先に戻り、福岡相互銀行で支店長だった兄はすぐには辞められないため、3年後に帰ることにしたんです」。翌年、俊夫氏が亡くなり、個人営業だったふくやを直ちに株式会社にした。社長は母の千鶴子氏だが、経営は取締役になった川原氏が担った。

将来は創業家に限らず 最適の人であればいい

「株式会社にしたのは、内部留保がでない個人営業のままでは、私にはとても無理だからです」と川原氏は話す。4年後、兄の健氏が加わる。母の千鶴子社長が1994年に他界すると、兄の健氏が社長に昇格。3年後に健氏が代表取締役会長になり、川原氏は代表取締役社長に就いた。

川原氏は兄と二人三脚の時代も含めて、ふくやを大きく変えた。店舗を増やし通信販売も積極的に拡大した。「ありがたかったのは、父から『味を守るなよ』と言われていたことです。老舗と大きく変わらぬ味を売り物にしますが、時代に合わせて味を変えろというわけです」。塩分濃度を下げたり無着色にしたりしている。また明太子味のツナ

缶などの加工食品も積極的に開発した。時には失敗もあったが「私は、現状維持は衰退だという考え方です。私も兄も新しいものが好きでね」と語る。

7年前に、兄健氏の長男の武浩副社長と社長を交代した。会長になってからは社内会議には一切出ていない。「私がいたら役員は私のやったことを変えにくいでしょう。兄も私が社長になったら、1回も出ませんでした」。経営は時代に合わせて変えるべきだと考える。

甥の武浩社長の後継者については「もう創業家からと考えるより、社員さんからでも外部からでも最適の人を選ぶべきだと思います。社長も同じ意見です。ふくやを存続し社員さんを幸せにできる人を次の経営者に選ぶのがわれわれの務めです」。物事を長期的に幅広い視野から考える。これも創業者譲りのものかもしれない。



辛子明太子の原料はスケトウダラの卵巣。確かな素材を選び抜き、独自の調味液に漬け込んで製造している



ご意見・ご感想

「減私奉公」「お客様第一主義」は過去のもの。労働力不足が深刻化する中、地方製造業が生き残るためには、顧客満足だけでなく、従業員満足と地域貢献とのバランス感覚が求められる。第31号「人と地域特性を生かす多様な働き方と効率化で過疎対策にも一役」で紹介された株式会社カワトT.P.C.の事例は、女性やシニア層が活躍できる柔軟な働き方を導入することで、労働力不足を補い、活気ある職場を実現し、過疎対策にも貢献できることを示している。地方の未来は、多様な働き方と効率化、一人一人の能力を最大限に引き出せる企業がどれだけあるかにかかっている。

鹿角市総務部政策企画課長
成田靖浩 様

第31号「地域課題解決の推進力 ～地域の未来を支える事業者～」を拝読いたしました。人口減少などを背景に、地域ではさまざまな課題が顕在化しております。私の住んでいる町も先日発表された消滅可能性自治体のリストに入っており、現実問題として差し迫っていることを痛感しておりました。この記事では地域事業者がこういった状況を変える存在になるということを気付かせていただきました。事業者の柔軟な発想や取組みが新しいビジネスを生み地域の経済が活性化される、また地域課題を解決するビジネスの取組みが地方で働いてみたいといった若者の地方への流れを創出するなど大きな役割を持ちます。私も地方に住む人間として地域課題の解決に役に立てるような仕事ができればと感じたところです。

新庄商工会議所 経営指導員
大友琢実 様

「市場に出荷したうちの牛、また安かったよ」。畜産農家のため息がまた聞こえてきます。第30号「持続可能な農業への挑戦と展望」を拝読しました。畜産経営も飼料高騰や販売価格の低下等々々では抗えないと感じる厳しい状況下ではありますが、変化を捉え従来にとられない思考を持ち、新たな挑戦や経営判断をすることもできるのかもしれないと改めて感じました。今後も日本公庫と連携して、農家さんの経営支援に取り組んでまいります。

茨城県
匿名希望

第31号「『東京都の森』に新たな息吹」を拝読して、「若者、よそ者」と言われながらも、多摩地区唯一の村に移り住み補助金に頼ることなく林業を稼げるビジネスモデルにするにはどうしたらよいか、という課題に立ち向かい、行政と連携し木のおもちゃによる村おこしをはじめとした株式会社東京チェーンソーの多面的な事業展開に感銘を受けました。視察させていただいた社有林やおもちゃ美術館は、木の香りに満ちていて東京都であるという事を忘れてしまうような空間でした。(懐かしい気持ちになりました。)

あきる野商工会 事務局長
横田誠 様

第31号「地域事業者は地域存続の切り札」を拝読し、人口最少県である当地においても、他人事ではなく、改めて自分事のように考えさせられました。日頃より地方創生、地域課題の解決に少しでも貢献できることはないかと模索していますが、少しでも多くの地域課題の解決に取り組む事業者を支えていくべく、引き続き日本公庫の皆さまと連携し、地域経済の発展に取り組んでまいりたいと思います。

鳥取県
匿名希望

第31号に掲載された「人と地域特性を生かす多様な働き方と効率化で過疎対策にも一役」を拝見しました。萩市で廃校になった高校の体育館が、進出企業「株式会社カワトT.P.C.」様の最新鋭の工場に生まれ変わりました。進出のきっかけは、日本政策金融公庫妹尾下関支店長(当時)からのご紹介。事業計画、社風、そして何より「企業は地元の雇用のためだけにある」という企業理念に共感し魅了されました。あれよあれよと話が進み、ご紹介から約1年、工場の操業開始を迎えました。遊休施設の有効活用、新たな雇用の創出、地域のにぎわいにつながり、萩市にとってうれしいことばかりです。今後も日本政策金融公庫にご協力いただきながら、新しい企業様をお迎えしたいと考えています。

萩市商工観光部 企業誘致推進課長
大久保成彦 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。

シリーズ 地域と生きる 第22回



写真提供／西脇市 産業活力再生部商工観光課

兵庫県西脇市 ばんしゅう け ぼり 「播州毛鉤」

毛鉤が川の流れによって水中に泳ぐ姿は、さながら本物の水生昆虫のようだ。釣り師たちは竿と毛鉤を巧みに操り、魚との駆け引きを楽しむ。国の伝統的工芸品に指定される兵庫県西脇市の「播州毛鉤」は、魚が好む水生昆虫を模した擬餌鉤だ。発祥は定かではないが、この地で毛鉤作りが始まったのは江戸時代末期と伝わる。以来約200年にわたる歴史の中、職人たちは魚種や季節、地形などに合わせて、多彩なデザインの毛鉤を編み出してきた。1センチメートルにも満たない鉤に、ヤマドリ、スズメ、ニワトリ、クジャクなど、色柄や形状の異なる鳥の羽根を組み合わせ、絹糸で丹念に巻き上げていくのは、長年の経験と勘が頼り。虫をただかたどるのではなく、水中で魚にどう見えるかを想像しながら、金箔や漆を用いて仕上げていく。職人の個性や和の美意識が込められたその精緻さに、コレクションや装飾品としての人気も高い。釣果を追求して研ぎ澄まされた技巧は、魚だけでなく世の太公望たちをも魅了してやまない。

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