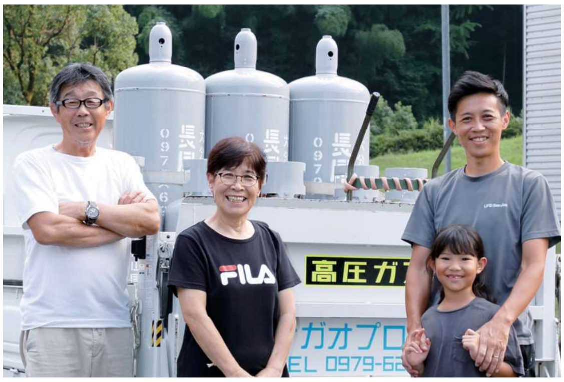
大分県

次世代への経営資源の引継ぎ事例集

事業承継物語

2021



大分県商工会連合会

事業承継物語

次世代への経営資源の引継ぎ事例集

事業承継事例集発刊 ごあいさつ

大分県商工会連合会
会長
森竹 治一

大分県では2017年6月12日に国の支援により、大分県商工会連合会に大分県事業承継ネットワーク事務局が設置され、県内の事業承継ネットワークが構築されました。翌年からは、専門スタッフを配置し、プッシュ型事業承継支援高度化事業がスタートしました。

この事業の主な目的は、60歳を超えた経営者の方々に事業承継診断を実施して、事業承継の重要性、必要性に〝気づいて〟いただき、円滑な承継に向けて早めの準備を促すこととしています。

本県では、商工会・商工会議所、金融機関、士業の方々のご協力を得てこの3年間で県内の1万6千社の事業承継診断を実施することができました。

この診断の結果により支援が必要とされる事業所には事業承継ネットワーク事務局のブロック・コーディネーターが現地に出向き、それぞれの企業のお悩みを伺い、課題解決に向け、各種支援を行ってまいりました。

課題は百人百様で広範囲にわたり、弁護士、税理士、中小企業診断士等の専門家の協力を得て、経営者と後継者と一緒になって相談し、解決に向けたお手伝いをさせていただきました。

今回、私どもがご支援させていただいた県内12事業所の承継事例をご紹介することとしました。取材及び掲載にご協力いただいた企業の方々には、紙面を借りて厚くお礼申し上げます。

本事例集をご覧いただくと、実際に事業承継ネットワーク事務局での支援方法や各事業所の承継時の葛藤や努力の過程が具体的にお判りいただけると思います。

2021年度から法律の改正により、第三者承継を中心として支援する「事業引継ぎ支援センター」と親族内承継を中心と支援する「事業承継ネットワーク事務局」が統合され、ワンストップで支援する体制を整えることとなりました。

さらに支援体制を充実させ、円滑な事業承継支援に尽力してまいる所存ですので、事業承継にお悩みの事業者は、是非ご活用ください。

県内各企業のますますのご発展を祈念して、事例集発刊のごあいさつといたします。

2021年1月吉日

contents

P3 中小企業経営者のための事業承継ガイド

事業承継ストーリー

P7 01 地域の人々のライフラインを支える親子承継
有限会社 豊田商会［大分市］
親が働く姿を見て子は誠実さを胸に刻む。

P9 02 3代続けて地域のインフラを支える親子承継
長尾商店［中津市］
父の流儀を手本に自分の流儀を生み出す。

P11 03 良質なものづくりの心を伝える親子承継
森梅園［日田市］
受け継いだ技術で新商品の開発に挑戦。

P13 04 日本の伝統文化を受け継ぐ親子承継
穴見畳店［佐伯市］
忘れ去られそうな今こそ、若い力で伝統を守る。

P15 05 銘菓「臼杵煎餅」の伝統を息子に託す親子承継
後藤製菓［臼杵市］
創業102年目の老舗に刻まれる新たな歴史。

P17 06 愛される店を受け継ぐ従業員承継
バイクプラザナカノ［津久見市］
地域のために存在する唯一無二の店を守りたい。

P19 07 100年後の後継者の為に残す承継計画
有限会社トラベルイン吉富［竹田市］
経営理念の心を伝えチャレンジできる環境づくり。

P21 08 築き上げた礎を娘婿へ託す親族内承継
有限会社 中村機工［豊後高田市］
義父の背中から学ぶ、町工場の希望と未来。

P23 09 40年以上続く店を息子に託す親子承継
元禄うどん（高岡産業有限会社）［杵築市］
店の将来を見据えて家族の想いは一つに。

P25 10 安心して託し見守る親子承継
株式会社宇佐米飯センター［宇佐市］
信頼と実績を糧に盤石な経営を目指す。

P27 11 将来的な発展が見込めたからこその親子承継
洋菓子工房アンティーク［豊後大野市］
すべての事柄が、代替わりの布石だった。

P29 12 ともに管理してきた農園を息子に託す親子承継
ベリージュファーム（梅木樹苗園）［玖珠郡九重町］
父は父、息子は息子の夢に向かって。

中小企業経営者のための

事業承継ガイド

事業承継とは、現経営者から後継者へ事業のバトンタッチを行うことです。
承継後の経営の安定や発展まで見据えて準備するには、5年から10年の時間が必要と言われています。
「事業承継はまだ早い」と思っている60歳以上の経営者の方、実は決して早くはありません。
ここでは、経営者が知っておきたい事業承継の基礎知識をわかりやすく解説していきます。

事業承継とは

事業承継は、企業がこれまで培ってきたさまざまな財産（人・物・金・知的財産）を円滑に引継ぐことです。それは企業の、そして日本経済・社会の持続的な発展のためにも必要不可欠な取り組みです。

会社の事業を円滑に後継者に引継ぐこと

事業承継とは会社の事業を円滑に後継者へ引継ぐことですが、近年、中小企業の廃業件数は増加傾向にあります。必ずしも業績の悪化からだけではなく、後継者の不在によって廃業を選択せざるを得ない企業が多いのも事実です。経営者の高齢化も進んでおり、今後多くの中小企業が事業承継のタイミングを迎えることを考えると、特に60歳以上の中小企業の経営者は事業承継に向けた早急な取り組みが課題となります。

円滑な事業承継を実現するためには、経営者自らが早期に計画を立て、準備に着手することが必要です。自身の子どもや親族を後継者にするのが困難な場合、役員・従業員への承継のほか、株式譲渡や事業譲渡等による承継も増えています。事業承継の準備には、後継者の育成期間を含めれば5年～10年程度必要となるので、経営者は十分な準備期間を設け、専門機関に相談しながら、着実に事業承継を進めていきましょう。

事業承継でよくある失敗例

- 経営者が引退しようとしないため、後継者への社長交代が遅れた。
- 後継者が先代経営者から無理やり社長に就任させられたため、意欲が乏しい。
- 後継者の人望が乏しく、リーダーシップが発揮されないため、従業員が顧客を引っ張って独立してしまった。
- 会長が実権を握り、社長への経営移譲が進まなかった。
- 経営者が事業承継の取り組みを行わないまま健康を害し、判断能力が低下したため、事業の継続すら危ぶまれる事態に陥った。
- 後継者に事業用資産の集中ができなかった。
- 自社の魅力を後継者に承継できず、取引先との友好な関係を築けなかった。
- 経営者が後継者と想定していた子どもが全く別の職業を選んだため、後継者探しが難航した。
- 決して業績は悪くなかったが、後継者が見つからず、廃業に追い込まれた。

事業承継への取り組みが計画的に行われると…

- 早期に後継者を決めることができる。
- 後継者育成のための充分な準備期間を設けることができる。
- 後継者に自社の魅力を伝えることができる。
- 十分な生前贈与や遺言の作成が行われ、後継者に事業用資産の集中ができる。
- 後継者が従業員や取引先との友好な関係を築きやすい。
- 承継後の経営が安定するように、事業を磨き上げることができる。
- 親族内に後継者がいない場合も、社外に後継者を探すことができる。

2 事業承継の分類

事業承継は、事業を承継する対象によって「親族内承継」「役員・従業員承継」「社外への引継ぎ（M&A等）」の3つの類型に区分されます。

A 親族内承継

現経営者の子をはじめとした親族に承継させる方法。一般的に、「内外の関係者から心情的に受け入れられやすい」、「後継者の早期決定により長期の準備期間が確保しやすい」、「相続等により財産や株式を後継者に移転できるため所有と経営の一体的な承継が期待できる」、といったメリットがあります。

現在の中小企業の経営環境を踏まえると、現経営者は後継者が安心して引継げるよう経営状態を引上げることが求められます。また、事業承継を円滑に進めるためには、現経営者が自らの引退時期を定め、後継者を育成する準備期間を設けて後継者教育に計画的に取り組むことが大切です。

B 役員・従業員承継

親族以外の役員・従業員に承継する方法。「経営者としての能力のある人材を見極めて承継ができる」、「長年働いてきた従業員であれば経営方針等一貫性を保ちやすい」、といったメリットがあります。種類株式や持株会社、従業員持株会を活用するスキームの浸透や、親族外の後継者も事業承継税制の対象に加えられたこと等によって、より実施しやすい環境が整いつつあります。

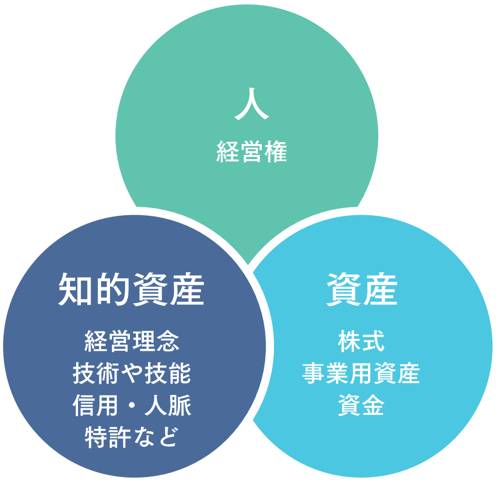
現経営者のリーダーシップのもとで早期に親族間の調整を行い、関係者全員の同意と協力を取り付け、事後に後悔が生じないようにしっかりと道筋を付けておくことが大切です。

C 社外への引継ぎ（M&A等）

株式譲渡や事業譲渡等により承継を行う方法。親族や社内に適任者がいない場合でも、「広く候補者を外部に求めることができる」、「現経営者は会社売却の利益を得ることができる」、といったメリットがあります。社外への引継ぎを成功させるためには、本業の強化や内部統制（ガバナンス）体制の構築により、企業価値を十分に高めておく必要があることから、現経営者は早めに専門家に相談した方がよいでしょう。

事業承継の構成要素

後継者に承継すべき経営資源は多岐にわたりますが、「人」「資産」「知的資産」の3要素に大別されます（左図参照）。各経営資源を適切に後継者に承継していく取り組みと、「事業」そのものを「承継」する取り組みを中心に課題を明確にすれば、日々の事業運営の中で取り組めるものも多いです。しかし、十分な準備期間をもって進めることが、円滑な事業承継には不可欠です。



1 人の承継

人の承継とは、後継者への経営権の承継を指します。会社形態であれば代表取締役の交代、個人事業主であれば現経営者の廃業・後継者の開業によるものと考えられます。

2 資産の承継

資産の承継とは、事業を行うために必要な資産の承継を指します。会社形態であれば、会社保有の株式の承継が基本となります。また、個人事業主の場合は、機械設備や不動産等の事業用資産を現経営者個人が所有していることが多いため、個々の資産を承継する必要があります。

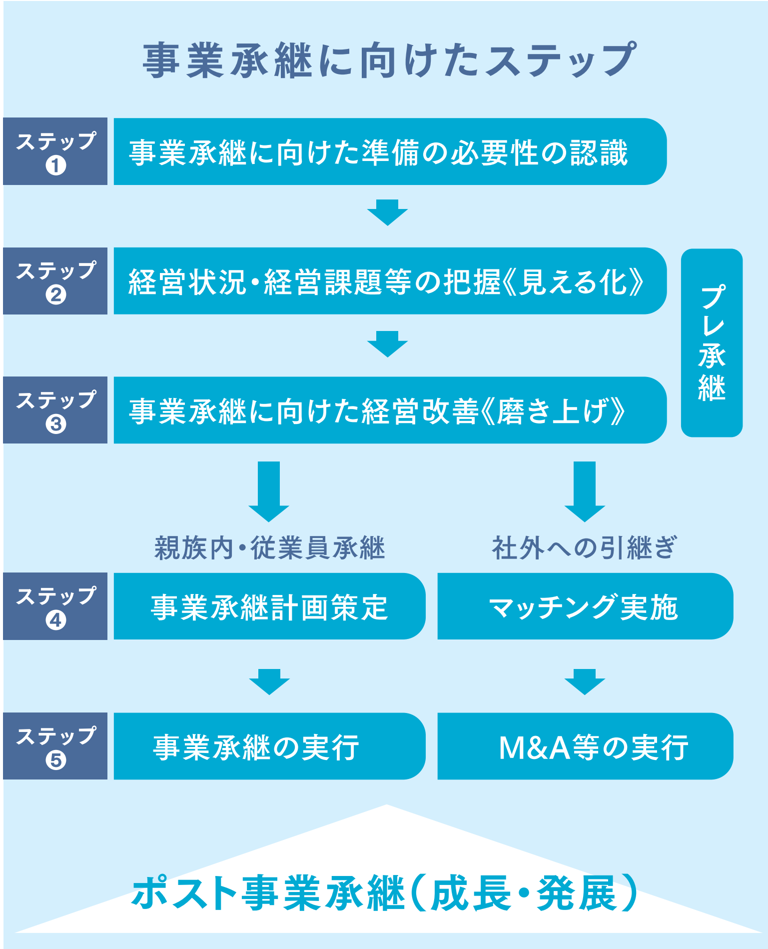
3 知的資産の承継

知的資産とは、従来の貸借対照表上に記載されている資産以外の無形の資産を指します。具体的には、人材、技術、技能、知的財産（特許・ブランドなど）、組織力、経営理念、顧客とのネットワークなど、財務諸表には表れてこない目に見えにくい経営資源のことです。これらの知的資産こそが会社の「強み」・「価値の源泉」であることから、知的資産を次の世代に承継することができなければ、その企業は競争力を失い、将来的には事業の継続すら危ぶまれる事態に陥ることも考えられます。そこで、事業承継に際しては、自社の強み・価値の源泉がどこにあるのかを現経営者が理解し、これを後継者に承継するための取り組みが極めて重要です。必要に応じて、専門家の支援を受けて進めていきます。

事業承継に向けた準備

事業承継に向けた5つのステップの進め方

ステップ❶ どのような経営者であっても、まずは**事業承継に向けた準備の必要性・重要性をしっかり認識**しなければ、準備に着手することはできません。経営者が概ね60歳に達した頃には事業承継の準備に取り掛かることが望ましいとされています。経営者が60歳を過ぎている場合は、すぐにでも身近な商工会・商工会議所や専門家、金融機関等の支援機関に相談し、早めの着手が肝要です。



ステップ❷ 円滑な事業承継のプロセスは、**経営状況や経営課題、経営資源等を「見える化」し、現状を正確に把握**することから始まります。それらをもとに、現在の事業がどれくらい持続し成長するのか、商品力・開発力の有無はどうなのか、利益を確保する仕組みになっているか等を再度見直して、自社の強みを伸ばし、弱みを改善するための方法を見出すことが必要です。

ステップ❸ 近年の親族内承継の減少の背景には、親族内の後継者候補が事業の将来について懐疑的になっていることなどが挙げられます。こうしたことからも、**事業承継に向けた経営改善「磨き上げ」**を行い、後継者候補が後を継ぎたくなるような経営状況まで引き上げておくことや、魅力づくりが大切です。事業の磨き上げを効率的に進めるためには、士業等の専門家や支援機関等の助言を得ることも有益です。

ステップ❹ 親族内承継・従業員承継の場合には、後継者とともに**事業計画や資産の移行計画を含む事業承継計画を策定**します。一方、社外への引継ぎを行う場合には、**引継ぎ先を選定するためのマッチング**を実施します。

ステップ❺ 親族内承継・従業員承継の場合には、**事業承継を実行**に移します。社外への引継ぎを行うためにマッチングを行った場合は、合意に至れば**M&A等を実行**することになります。

経営者交代後の新たな取り組み 《ポスト事業承継》

社会経済が大きく変化する昨今の状況下においては、先代が営んで来た事業をそのままの形で承継することにこだわることは、必ずしも正しい承継方法とは言えません。経営者交代後に、後継者が新たな視点をもって従来の事業の見直しを行うことで、企業が新たな成長ステージへと進むことが期待できます。例えば、事業承継を機に、先代経営者が行ってきた既存の事業を活かしつつ、自社の知的資産や事業環境を踏まえて、新分野に進出した上での承継という新たな形も見られるようになりました。また、事業承継を契機として事業再編を図ることで、さらに強い企業として生まれ変わる事例も報告されています。

これらの取り組みを効果的に行うためには、事業承継前に中長期目標を定める過程で、**事業承継後の取り組み＝ポスト事業承継**についても具体的なイメージを持っておくことが大切です。

4 事業承継の支援策

事業承継の支援制度は国によって整備が行われており、それと歩調を合わせるように、地方の各支援機関においても、中小企業の事業承継を支援しようとする取り組みが浸透してきています。

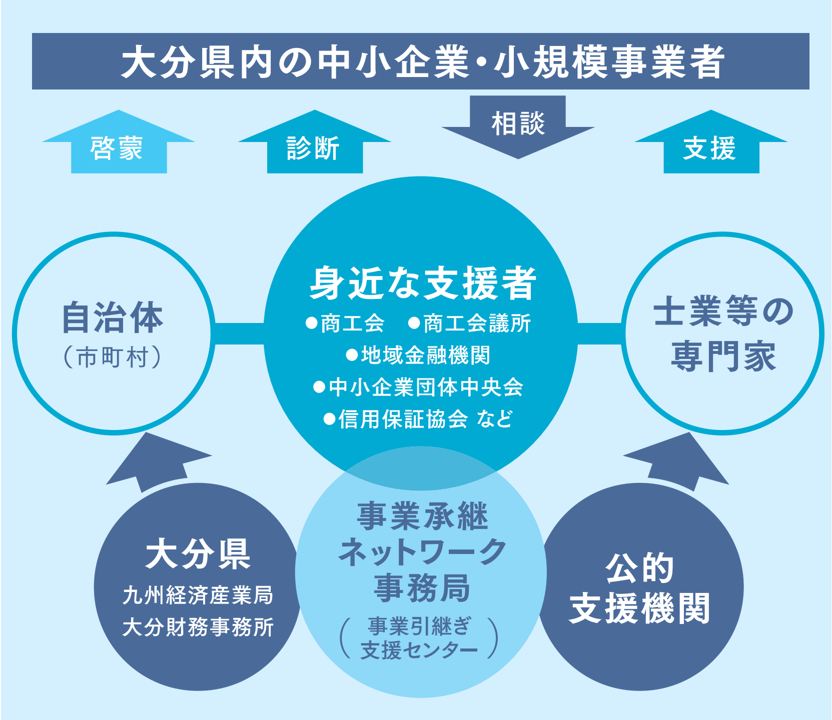
大分県における事業承継支援体制

現状における事業承継支援は、商工会・商工会議所の経営指導員、金融機関等の身近な支援機関をはじめ、税理士・弁護士・公認会計士等の専門家や、事業引継ぎ支援センター等の公的・専門的な支援機関が、それぞれの立場から支援業務に関与しています。大分県でも、事業承継の身近な支援者として商工団体や金融機関が、公的支援機関や県・市町村などの自治体とともに、専門的な支援者と連携して、支援にあたっています（下図参照）。

中小企業経営者の周囲には身近な支援機関から専門的な支援機関まで、多様な支援機関が存在しています。中小企業経営者は、まずは日頃から付き合いのある商工会・商工会議所の経営指導員をはじめ、金融機関や顧問税理士・弁護士など、身近な支援機関に声をかけてみることが事業承継に向けた準備の第一歩となります。

「大分県事業引継ぎ支援センター」の活用を

「大分県事業引継ぎ支援センター」は、国が設置した事業承継支援の総合窓口です。原則無料・秘密厳守で事業承継の相談を受け付けているので、「事業承継の準備をしたい」と思った経営者は、ぜひ相談してみましょう。



「大分県事業承継ネットワーク（大分県事業引継ぎ支援センター）」の支援メニュー

事業承継診断

簡単なチェックシートの記入内容から現状の把握を行い、課題を掘り起こし、対応策を共に考えます。

事業承継計画作成支援

安心して後継者に事業を承継するため、これから取り組む内容やスケジュールをまとめた資料の作成を支援します。

税理士・弁護士等専門家による支援

事業引継ぎの現場で発生する税金（株価算定）や法律（相続）など、さまざまな問題に対し、専門家による相談を無料で実施します（回数制限有）。

事業承継補助金等活用支援

「事業承継補助金」、「事業承継税制」など、事業承継の際に活用できる制度の紹介や活用にあたっての支援をします。

そのほか、後継者がいない場合には「第三者承継支援」、既存の企業を承継したい場合には「後継者人材バンク」の活用のほか、経営者保証解除に向けた支援なども行っています。

7～30ページで紹介する事業承継の実例において、上記のどの支援メニューが活用されたかを記載していますので、参考にしてご覧ください。

地域の人々のライフラインを支える親子承継

親が働く姿を見て子は誠実さを胸に刻む

親

豊田 吉郎さん
家業を継いでくれる
というだけでとても
ありがたいと思っている。

子

豊田 弘さん
両親が築き上げた
土壌の上に
新しい種を蒔き、さらに
花を咲かせていきたい。

家族で歩んだ創業55年の歴史はさらなる飛躍へ

地域の人々に頼られる『ガス屋さん』として

『有限会社 豊田商会』と言えば、屋号にガスの二文字は無くても「ああ、あのガス屋さんね」と思い当たる地元の人も多いはず。創業は昭和44年（1969年）。それまでは家電などを扱う小売店に勤務していたという現会長職の豊田吉郎さん（86歳）が、「独立してガス器具を売ってみないか？」と知り合いに声をかけられたのがきっかけとなり、6畳1間の部屋を倉庫兼仕事場としてスタートさせた。以来、奥様と共に夫婦二人三脚でコツコツと販路を開拓。ガスの検針業務を請け負うなど、業務内容拡大に伴い従業員を徐々に増やしつつ、地域の人々の安全で快適な暮らしを支え続けてきた。

「昔はガスを使わない家なんてありませんから、ガス器具というのは生活必需品です。そして取り付けるだけでなく、調子が悪いとか火がつかないなどの様々な理由から修理の依頼も多いし、使えないと途端に生活に支障が出るので、なるべく早く対処しないといけない。ですから、この仕事を始めて365日休みなんて無いような生活を送ってきましたが、お客様に喜んでもらえるからこそ50年以上も続けてこられたのだと思います」と朗らかに話す吉郎さん。ご夫婦は2人の子宝にも恵まれたが、従業員もいるとはいえ店を長期に離れることを良しとせず、長年家族旅行などとは無縁の生活を送ってきたが、その一方で誠実な仕事ぶりが功を奏し、事業においては信頼と実績を築き上げてきた。

アットホームな雰囲気の中で、気心知れた従業員達が和気あいあいと仕事に取り組んでいる。

1 『天網恢々疎にして洩らさず』が信条の吉郎さん。かくしゃくとしたその姿は、全ての従業員の手本となっている。

2 衛生用品の取り扱いなど新しい分野への事業も開拓し、積極的に会社を牽引していく弘さん。

3 ガス器具以外にも、キッチン・バスなどの住設機器も幅広く取り扱うため、弘さん自身様々な資格を有し、作業にあたっている。

専門家の助言を仰ぎ円滑な事業継承を実現

そんな両親の背中を見て育った長男の弘さんは、学校卒業後ガス関連会社に入社。3年間ほど勤めた後退社し、1989年、両親が創業した『豊田商会』に入社した。「私が入社した時も扱っていたのはガス器具だけでした。でも、これだけでは先細りしてしまう。そう考えて、水廻りを中心とするリフォーム事業に乗り出したんです」と弘さん。

新しい分野への挑戦も始めた息子の弘さんを見て、いずれは事業の全てを託したいと考えていた父親の吉郎さん「当初は名刺の肩書きを変えれば済むだろうというくらいの考えだったのですが、現実はそう簡単では無かったですね」。具体的にどうすればスムーズに移行する事ができるのかと考えあぐねていたところに、2015年『事業引継ぎ支援センター』の開設を知り、早速相談。吉郎さんは当時80歳を超え、専務だった弘さんも50歳を目前にして十分に経験を積んでいたタイミングでの相談だったが、事業の安定的成長を重視し、5年もの月日をかけ慎重に世代交代を進めていった。

「両親が地道に仕事をしてくれたお陰で、今の会社の土壌がある。これに感謝し大切にしていきながら、時代を見据えた新しい事業を展開していくのが私の務めだと思っています」と弘さん。現在は消毒液など衛生用品の納入でも業績を伸ばすなど事業内容も大幅に変わっていく中で、働き方改革にも着手。休みを定期的に取ることもでき、家族旅行なども楽しめるようになった。会長ご夫婦は今でも毎日出社し、取締役に就任した長女や他の従業員達と一緒に働いている。互いを尊重し、頼りにしながら、創業当初から変わらぬ『地域の人々への奉仕』の精神を親子二代に渡って守り続けている。

有限会社 豊田商会

大分市古ヶ鶴2-5-6 tel.097-558-1331

以前は1階が店舗で2階が自宅だったという愛着ある社屋。店先には従来から取り扱いのあるガス器具だけでなく、消毒液やサーモグラフィーカメラなどの衛生用品も並ぶ。

1969年創業、2020年事業承継

1969年	吉郎さんが創業。ガス器具の販売を始める。
1989年	長男 弘さんが入社。
2020年	5月 吉郎さんに代わり、弘さんが代表取締役に就任し、長女も取締役に。

支援内容
専門家によるアドバイスと具体的な承継作業の伴走支援

2015年の相談当時、すでに現会長は80歳を超えており、50歳を迎えようとしている長男は専務として十分に経験を積んでいたため、早急に代表の交代や株の移譲などを行いたいと考えていた。しかし、具体的な方法や方向性などがなかなか決められずにいたため、一旦保留に。2019年に再度センターによるヒヤリングを実施。税理士からのアドバイスを受けることを勧めた。

支援効果
タイミングよく株を引継ぎ経営移譲で更なる安定成長へ

センター、専門家の税理士にて支援を実行。センターが時間をかけて現会長とヒアリングを重ねた上で税理士を派遣。株の移転方法、移転時期などについて具体的にアドバイスし、2020年5月に代表者交代・株式譲渡等の承継の実務が滞りなく行われた。

2020年12月17日取材

3代続けて地域のインフラを支える親子承継

父の流儀を手本に
自分の流儀を生み出す。

親

長尾 秀一さん
不安要素が多い時代。
逆転の発想で好機を
生み出してほしい。

子

代表 **長尾 慎太郎**さん
今になってようやく
父の言葉の意味を
理解できました。

町内約400世帯の安全を支え続ける実績と信頼が事業基盤

承継後に待ち受ける不安に目を逸らさない

全国的に人口減少、高齢化、若者の都市部流出の解決策はなかなか見出せず、それは地方にいくほどに深刻化する。

町中央部を一級河川・山国川が流れ、〝ほたる飛び交う源流のまち〟として水の郷百選にも選ばれた中津市山国町もまた、九州最大の都市、福岡県と隣接しながらも人口減の歯止めがきかず、町の規模としても年々縮小傾向にあるというのが現実だ。

「長男だし小さい頃から親に言われてきたこともあって、自分が家業を継ぐのは当たり前のことだと思っていました。でも、この先10年後の将来がしっかりと見えず、自分の子どもにどんな形で引き継ぎができるんだろうか、というのが正直な気持ちです。理由はやはり人口減少というのが一番大きいですね」。

そう語る長尾慎太郎さん（42歳）は、町内に本店をおく唯一のプロパンガス事業所として創業者の祖父の代から父と続き、2020年7月に三代目として新代表になったばかり。全盛期には山国町エリアに約600世帯もの顧客をもっていたというが、現在は385世帯。エリア内に競合先は多くはないものの、人口減少に加えてオール電化の普及、さらに給湯器などの省エネ化により、家庭用プロパンの使用量も減少の一途だ。

「とは言え、地域のライフラインを担う仕事であることは間違いなく、その必要性は明らか。なくてはならない仕事であり、常に責任を背負いながら前に進んでいます」。

ボンベに刻まれた名前が
信頼の証

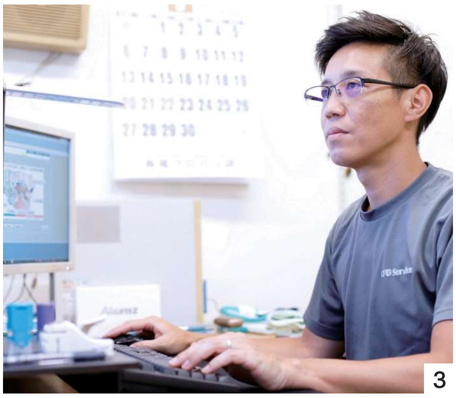
長尾商店

中津市山国町守実110-5 tel.0979-62-2041

後継者の祖父が昭和36年（1961年）に創業して以来、三代続く商店。山国地域約400世帯の顧客にプロパンガスの小売販売を手がけている。承継により新商品の導入にも意欲を燃やす。

1 複合施設「コアやまくに」の正面に店舗兼住居を構える。ボンベの運搬や設置、取り扱いには体力も責任感も必要だが、親子が力を合わせ、地域の安心と安全を守り続けている。

2 支所やセンターの担当者、専門家等とともに何度も面談を重ねて承継にこぎつけた。



3 地域密着だからこそ、顧客との信頼関係を築く上で顔や名前、家の場所の把握は必須。顧客データを入力したパソコンの前で「全部覚えるまで3年かかりました」と慎太郎さん。

1961年創業、2020年事業承継

2019年 中津市しもげ商工会山国支所に相談。センターから専門家を派遣し、事業用資産の承継、許認可等の相談と新規事業の将来性について検討

2020年 プロパンガスの認定保安機関の更新が完了しなかったため、センターから中小企業診断士を派遣、承継時期を再検討。同年7月事業承継完了。開廃業の手続き面についての相談、税理士による承継方針・確定申告上の注意点等を再確認するなど支援継続

支援内容
事業基盤の整備と将来性の検討

初面談から承継完了まで約1年。面談と専門家派遣により開廃業を支援した。事業は後継者を中心に運営されていたが、事業用資産の名義については整理が必要であり、市場縮小下でのインフラ事業の維持という課題に対応して事業の発展性や将来性も議論する必要があったため、税理士、中小企業診断士等の専門家を組み合わせて派遣。後継者の行動を後押しすることに努めた。後継者の考えや思いは、支援により策定した事業承継計画にて共有できる。

支援効果
当社の強みに気づき、将来性に明るさを見出す

何から手をつけたらよいかわからない後継者に対して、代表交代までの手順を示し、具体的な行動を促すことができた。後継者の考えや思いを踏まえ、今後のスケジュールやすべきことが明らかになり、何から始めるのか、足りないものは何かがわかるようになり、事業承継に向けて進むことができた。迷いや悩みを受け止め、必要とされるタイミングで最適な助言者を当センターの約100人の専門家リストから選定し、課題抽出から解決までに対応できた。

背中が語る信念を受け継ぎ、自分流を確立させる

慎太郎さんが本腰を入れて家業を手伝い始めたのは28歳の時。父・秀一さん（68歳）と母・くるみさん（68歳）のもとで仕事を覚えていった。

「私からは何も教えることはなく、やりたいようにやれというスタンス。不安が多い時代だからこそ、逆転の発想で何かを生み出してほしい」とは秀一さん。父であると同時に個人事業主の先輩として、〝オレ流儀から慎太郎流儀に〟〝自分のやり方は自分で決める〟と、無言で伝えてきた。

本来ならもっと早い時期に事業の引継ぎをしたいと考えていたが、「生前相続にはお金がかかると聞き、タイミングを計りかねていた」という長尾家。改めて商工会の経営指導員に相談したところ、事業承継の支援を受けられることがわかり、面談を重ねて約1年で実現。有事に活用できるポータブルのガス発電機を新たな強みにするなど、将来の計画も具体化していった。

「これから大変かもしれないけど、背中を見てしっかりと育ってくれた彼なりの考えや方向性に期待しています」。秀一さんと慎太郎さんと共に家業を支え続ける、くるみさんも長男の将来を見守っている。

ガス切れやガス漏れ、火事や地震などの災害は深夜早朝関係なく、いつ起こるか分からないため、常に気を張り、休日であっても心底休める日はほぼない仕事。今日すべきことを明日に延ばせば、顧客の安心・安全を脅かしたり、信頼をなくすことにつながることもあるということを、「何も教えてくれない」と語る父の背中から、確実に受け継いだ慎太郎さん。

「今になって、父の仕事への向き合い方や言葉を理解できるようになりました。父の性格も歩んできた道も、無意識に受け継いでいたことにもようやく気づきました（笑）」。

良質なものづくりの心を伝える親子承継

受け継いだ技術で新商品の開発に挑戦。

親

森 文彦さん
自分で梅の苗木を
育ててみないと
本当のことは分からない。

子

森 あゆみさん
一つ一つに
付加価値を付けて
売上UPを狙いたい。

独自の栽培技法で高品質の梅と梅干し女一人でもできる。

初植栽から約60年 愛情注ぎ大切に育む

「梅栗植えてハワイへ行こう」のキャッチフレーズで名高い日田市大山町の農業協同組合。1961年から始まった〝梅栗運動〟は従来の耕種農業から高収益の梅を水田に、栗を畑に植え、所得の向上を図ろうという、いわば農業改革運動でもあった。

その大山町で梅の栽培、製造加工を手掛ける『森梅園』は運動がスタートした年の昭和36年(1961年)に創業され、当時、17歳だった森文彦さん(77歳)も父と一緒に挑戦することに。ところが最初に植えた苗に雑種(よくない品種)が混じっており、出荷できず、植え替えを余儀なくされたが、その間、諦めることなくトラック運転手をして家計を支えたという。その後、自家製堆肥での土づくりにこだわり、手作りの梅木酢液での低農薬に努めるなど、愛情を注ぎ大切に育ててきた。特により多くの実に太陽が当たるよう磨いてきた剪定のスキル、とりわけ収穫作業の軽減のため、枝を横に伸ばす技術は妥協を許さず、町内で〝一番の腕を持つ〟といわれるほど高い評価を得ている。

そんな文彦さんの熱い思いに呼応するかのように、妻の加茂子さん(71歳)は剪定作業を手伝う傍ら梅干し作りの達人に。十分に熟した梅を使い紫蘇も種から育てる力の入れようで、4年に一度の全国コンクールでは最優秀賞に2回輝き、全国にファンを持つ。「お父さんが作る梅は実の張り方が特別で漬け込んだ時、梅酢のあがり方が違います。日本一の梅干しができるのは最高の梅のおかげだと思っています」と夫に感謝する。

熟しても落ちない縁起が良い「招福梅」(今春販売予定)や梅のコクとサッパリ味で食欲をそそる南高梅の「梅肉」など。

1 お客さんから注文を受けて初めて樽から梅干しをザルに上げる。梅酢の水気を切り、1粒1粒梅の裏表を見ながら丁寧に詰め込んでいく。

2 自家製の赤紫蘇をたっぷり使い、ミネラル塩だけで漬け込まれた、無添加、無着色の昔ながらの梅干し。柔らかくてとてもデリケートだ。

3 梅栽培の魅力を文彦さんに尋ねると「やっぱり品種改良やね」と笑顔で答えてくれた。

承継予定は2年後 まずは〝技術の伝承〟

1961年に梅を植えて約60年、栽培面積230アール、年間生産量30トンを誇るまでになり、現在7品種を栽培している。同居する3姉妹の次女、あゆみさん(46歳)は就農して24年、梅干し作りを手伝ったり、事務作業を一手に担ってきた。文彦さんは電動バサミに頼っての剪定を続けているが、寄る年波には勝てず、「(娘)3人のうち、誰かが継いでくれたらなあ…」と密かに願う一方、約1000本もの梅の木の剪定を行う大変さを誰よりも痛感、「私の代で終わるのかな…」と廃業も頭をよぎっていたという。

「20代の頃から梅園の仕事を手伝ってきて、お客さんから誉められるとうれしくて、それが〝糧〟となって積み重なり、いつしか事業承継したいと思うようになりました。私の気持ちを伝えたところ、両親の第一声は〝女にはできんぞ〟でした」と笑う。小学生と保育園児の2人の娘さんを一人で育てているあゆみさん、両親が抱く男手がないことへの心配は痛いほど分かるし、自身も「女の私一人で何ができるのだろうか?」と自問自答の日々を送ったこともあった。拭いきれない不安はあるものの、それ以上に父が一代で築いてきた梅園、母の漬け込む梅干しを、なんとか〝森あゆみの梅、梅干し〟として引き継ぎたいとの思いは増すばかりだったという。

その後、両親もあゆみさんの固い決心を知り、2年後を目途に腹を決めた。あゆみさんは商工会の事業承継セミナーに参加するなど準備を進める一方、重要な経営資源であり最大の課題でもある〝技術の伝承〟、梅栽培技術を父から、梅干し加工技術を母から計画的に引き継ぐべく梅園と加工場を行き来している。そして承継後の売上げアップにつながる新商品の開発にも余念がなく、両親からヨシッ!と言われる日まで、ポジティブに逃げずにやっていくつもりだ。

森梅園

日田市大山町西大山5216 tel.0973-52-2873

梅園は大山町昭和36年(1961年)開園と天瀬町昭和64年(1989年)開園にあり、「南高梅」、「七折小梅」、約20年掛けて開発したオリジナルの「美咲梅」など7品種を栽培。他にスモモやブドウの栽培も。

1961年創業　2022年事業承継(予定)

2018年　『森梅園』の森文彦さんが娘のあゆみさんに事業を引き継ぐ覚悟を決める。あゆみさんは商工会の事業承継セミナーに参加して事業の強みを再考し、行うべき事項と行わない事項を選択と集中を実施。

2020年～　事務処理、発注管理などをスタッフに引継ぐ。今後は支払料金の確認業務の自動システム導入や高級梅干しの販売開始。スモモやブドウの栽培面積の縮小。加工や外作業女性スタッフの増員などを予定。

支援内容
計画的に承継を進める
事業承継計画書を策定

1961年に森文彦さんが創業した『森梅園』は高品質の梅栽培と梅干し等の加工技術は、大山町でトップクラスの梅の栽培農家。後継者候補に娘さんが3人いるが重労働作業が多く自分の代で廃業を考えていた。次女のあゆみさんが父親の梅栽培技術と母親の梅干し加工技術を途絶えさせてはいけないと承継を決意。商工会の事業承継セミナーに参加して計画的に進めていくことを理解し、センターの専門家派遣による事業承継計画書策定支援を利用した。

支援効果
選択と集中により事業を見直す
後継者の負担感軽減に繋がった

事業承継の意義や手順等を説明。「事業承継計画書」の策定を通して計画的に進めていくことが確認できた。まずは剪定技術と加工品技術を早期に習得する重要性の気づきを得て、そのための体制づくりについてアドバイスをした。後継者のあゆみさんは両親が築き上げた梅園すべてを引き継いでいくことに負担と不安を感じていたが、選択と集中が必要であることを説明。一部事業を見直し、後継者の負担感が軽減、事業に邁進できる体制を整えた。

2020年12月8日取材

事業承継ストーリー
04

日本の伝統文化を受け継ぐ親子承継

忘れ去られそうな今こそ、若い力で伝統を守る。

親

穴見 正年さん
嬉しく思う反面、
需要が減る一方の現実に
正直、不安が大きかった。

子

社長 穴見 和宏さん
当面は継続を目標に、
地道な売り上げアップを
目指したいですね。

世界に類を見ない 日本独自の 伝統文化を受け継ぐ

売り上げ減少の時代に 承継という挑戦を決めた

日本文化とともにあり、日本独自の生活様式を語る上でも欠かせない存在である畳。平安時代の絵巻物や江戸時代の浮世絵などに描かれていることからも分かるように、古来より日本人には馴染みが深く、身の回りにあるのが当たり前のものでもあった。

「自分が畳屋を継いでから最盛期の頃は年間の売り上げが4000万円。多い月で約50枚の畳を納品していました」とは3代目である父・正年さん（76歳）。高温多湿の日本において気候風土に合い、素手や素足の触り心地もよく、い草の匂いにも癒されていたのは遠い昔のこと。西洋文化の影響を受け、日本人のライフスタイルや家そのものの造りが変わってしまったことが大きな要因と言えるだろう。年間の売り上げは加速度的に右肩下がりとなり、承継を考える頃には最盛期の半分になっていた。

業界全体が振るわず、将来的に好転する可能性があるかもわからない状況下の『穴見畳店』。承継を決めた時期のことを、長男の和宏さんは「決め手は、両親が高齢になり、継いでほしいと言われたから。斜陽産業に不安もありましたが、気持ちを切り替えて承継に臨みました」と振り返った。

プログラマーとして県外で働いていた和宏さん。畑違いだが、作業全体が機械化されていることや、若い頃にアルバイト感覚で家業の手伝いをしていた経験もあったことから、入社1ヶ月で仕事の全体像を捉えることができた。

細部の作業は機械ではなく人の手で行う

1 高齢者世帯が多い佐伯市内では襖の張替の依頼も多かったため、設備導入でニーズに応えることが可能に。畳、襖、障子、網戸すべての張替サービスができるようになったことで競合他社との差別化を図ることにも成功。

2 コンピュータ式の畳の機械を導入して畳の製造から張り替えまでスピーディに行う。

3 畳職人歴50年の正年さんのもとで修行を重ねた和宏さん。技術とともに日本文化を承継し、次世代へのバトンを繋ぐ。

幅広い層に魅力を伝え 次世代への承継も視野に

2013年から父のもとで修行を始めたものの、想像以上の重労働に仕事の厳しさを感じた和宏さん。さらに「尺貫法が難しくて…。今でも携帯電話を使って単位を置き換えてから説明したりしています」と日々奮闘している。

具体的に承継の話が進み始めたのは2018年の年末。税務関連の必要な手続きから承継後の事業展開の方向性、事業承継補助金の利用法など、商工会議所とセンター、中小企業診断士の専門チームの支援のもと、長男の和宏さんを4代目として、父、次男の俊明さん（39歳）、そして事務方として穴見家を支える母・柳子さん（71歳）とともに2019年8月1日、新体制でスタートした。

承継にあたってもっとも心配していた売り上げ減少の現実を解消すべく取り組んだことは、エリア拡大と業務拡大のために事業承継補助金を使った設備投資と宣伝広告の強化。既存の佐伯市全域に加えて近隣市域を新ターゲットにするべくホームページを作成して周知を図り、市内に配布する折り込み広告は部数を倍に増やして2万部印刷。工場の外看板も新たに設置した。

そして、すでに始めていた畳の殺菌乾燥サービスや障子・網戸の張り替えサービスに加えて、新たな事業展開として襖の張り替えサービスにも着手。自動ふすま張替機を導入し、短時間で空気ムラのない張り替えを可能にするなど、作業効率のアップと付加価値の高い〝建具屋的〟な新サービスを幅広い顧客層に提供できるようになった。

将来の目標は「畳の需要が減る中で、どんな形で次世代に繋げられるのかを常に考えています。まずは続けることを最優先に、毎年3％ずつ売り上げを伸ばしていきたいですね」と意気込む。

穴見畳店

佐伯市城南町18-1 tel.0972-22-1333

創業100余年、佐伯市内と近隣市域をエリアに4代続く老舗の畳店。事業承継を機に和室の「建具・表装具ワンストップ張替サービス」に取り組むなど、認知度・利益向上を目指す。

創業100余年、2019年事業承継

2018年 正年さんが佐伯商工会議所に事業承継手続き等を相談。

2019年 商工会議所とセンター、中小企業診断士による専門チームで支援開始。事業承継補助金を用いた事業計画の相談から各種作成書類のサポートを受ける。代表者名義を正年さんから4代目・和宏さんへ変更し、新規事業に参入。新体制がスタートした。

支援内容
創業100余年の老舗の畳店、4代目への事業承継を支援

支援に入った時点で長男・穴見和宏氏は父親で3代目の正年さんのもとで次男・俊明さんとともに5年間の修行を積み、正年さんは和宏さんへの事業承継を考え始めていた。承継の準備の必要性を感じ、佐伯商工会議所を通じてセンターへ相談があり、和宏さんへ事業承継にあたっての具体的な方法（関係者の理解、開廃業手続き、事業用資産の移転方法、後継者教育を事業計画書として作成）について支援した。

支援効果
新たな事業展開に着手し、同業者との差別化を図った

専門家（中小企業診断士）と社長、承継者との話の中で、事業承継の時期をめどに新事業に取り組むことで売上増を図ることを決め、事業承継への不安が和らぐ。事業承継補助金を利用した設備投資、承継者の経営者研修として佐伯市の創業セミナーの受講等を決定。自動ふすま張替機の導入により、きれいなふすま張替が短時間で行えるようになり、作業効率も格段に向上、張替を手作業で行う同業者との差別化を図ることができた。

銘菓「臼杵煎餅」の伝統を息子に託す親子承継

創業102年目の老舗に刻まれる新たな歴史。

親

後藤 重明さん
事業承継前だが、
全てを任せられている。
息子を誇りに思う。

子

後藤 亮馬さん
良い形で引き継げる。
早期に発展して
飛躍していきたい。

新旧の文化を響かせ合い伝統を守り続ける

父・息子ともに満を持しての事業承継

噛みしめるとやさしい甘さが口いっぱいに広がり、しょうがの爽やかな香りが鼻を抜けていく、銘菓・臼杵煎餅。その起源は約400年前。臼杵藩主稲葉領主が江戸時代の参勤交代途上の食料として、米・麦・粟・ひえ等を材料に作り上げた携行食だったと言われている。やがて小麦粉が主原料となり、かつて臼杵が一大産地であったしょうがを味付けに加え、地域の文化として受け継がれている。

臼杵煎餅の製造元の中で最も歴史が長いのが、『後藤製菓』である。創業大正8年（1919年）、今年で102年目を迎えた。現在代表を務める四代目の後藤重明さん（70歳）は、今年7月に、息子の亮馬さん（30歳）に事業承継を行う予定だ。

重明さんは亮馬さんに「お前は跡継ぎになるんだぞ」と、常に言い聞かせてきたと言う。それは、計らずも22歳の若さで代表を務めることになった自身の苦労を、息子にはさせまいという親心からであった。素直にすくすくと育った亮馬さんには、その言葉が自然と刷り込まれていたようで、物心がついた時から跡継ぎとしての自覚があったのだとか。重明さんの刷り込みは功を奏し、亮馬さんは大学卒業後、予定通り『後藤製菓』に入社。今年で9年目を迎える。

事業承継については、創業100周年にあたる2019年に行う予定で、2018年から準備を進めていたが、周到な準備を整えるため2年先送りに。そして今年7月、満を持しての事業承継となる。

「臼杵煎餅」（右）と創業100周年記念ブランド「イクスアティオ」の商品（左）

1

2

1 本店の店内には臼杵煎餅をはじめ、重明さん、亮馬さんが開発したバラエティー豊かな商品が並び、見応え充分。

2 『後藤製菓』が製造する臼杵煎餅はすべて、熟練の職人技によって刷毛で蜜が塗られている。

3 本店では、煎餅が機械で焼き上げられる様子や蜜を塗る作業を見学できる。

3

後藤製菓

臼杵市深田118 tel.0972-65-3555

大正8年（1919年）創業、2019年に100周年を迎えた臼杵煎餅の製造元。製造・直売を行なう本店では、工場見学やせんべいに蜜を手塗りする伝統製法の体験もできる。

1919年創業、2021年事業承継（予定）

2019年	9月	顧問税理士から事業引継ぎ支援センターの紹介を受け、事業承継診断を実施。
	11月	ブロックコーディネーターが、臼杵商工会議所と連携して支援を開始。
2020年	3月	諸手続きを含め事業承継計画を作成し、事業承継準備を開始。
2021年	7月	個人事業として、事業を承継予定。

支援内容

事業の「見える化」と「磨き上げ」を多面的に支援

臼杵商工会議所による事業承継診断の後、2019年12月から翌年3月まで、計3回の専門家派遣（税理士）を実施、承継にあたっての課題整理と事業承継計画の作成を支援した。また、経営にも不安を感じていた後継者のために、大分県主催「おおいた後継者育成塾」の受講や、大分県信用保証協会の専門家派遣事業の活用など、事業承継ネットワーク構成機関による様々な支援策も紹介しながら、事業の「磨き上げ」に向けた取り組みを支援した。

支援効果

自信を持って事業承継に取り組むことができるようになった

事業承継診断、専門家派遣による「見える化」を行った結果、取り組むべき課題が明確になり、後継者の漠然とした不安が解消された。事業の「磨き上げ」については、後継者育成塾での学びを通し、自社の現状把握と将来ビジョンの確立に向けたきっかけができた。また、2021年1月には、中小企業庁主催の後継者限定ピッチイベント「アトツギ甲子園」で、全国15名のファイナリストに選出されるなど、新規事業への取り組みも加速している。

変わらないことと変わっていくことを追求

亮馬さんは入社後、「社長はすべての仕事を把握するべき」という重明さんの教えにより、ひと通りの仕事を経験してきた。そんな中で、今まで深くは知らなかった臼杵煎餅の素晴らしさに気付いたと言う。「臼杵煎餅の歴史と伝統、そして手塗りの製法も、もっと評価されていいはず、と悔しい気持ちが芽生えてきたんです」。臼杵煎餅に対する熱い思いを募らせた亮馬さんは、創業100周年記念に「新たな客層にも向けて、何か新しいものを作りたい」と、臼杵産の有機素材を使用して作る新ブランド「IKUSU（イクス） ATIO（アティオ）」を立ち上げた。逆から読むと大分臼杵（OITA USUKI）。世界→東京→大分→臼杵という情報や流通の流れに対し、「臼杵から世界へ発信していく」という思いを込めてネーミングした。

新ブランド商品はミニサイズにした臼杵煎餅に、しょうが・かぼす・きなこ、チョコレートでアレンジを加えた「百寿ひとひら」のほか、オーガニックシロップとジンジャーパウダーもある。洗練されたロゴマークとパッケージデザインにもこだわっており、評判は上々だ。

「現代表は臼杵煎餅をやわらかくした商品や、アイスをはさんだ商品などを開発し、新しい挑戦をしてきました。そのベースがあるからこそ、私も新しい挑戦がしやすいです。『後藤製菓』で働けて本当によかったと思っています」と話す亮馬さん。その考え方や仕事ぶりに対して、重明さんは「よく頑張っていると思います」と、太鼓判を押す。

亮馬さんのモットーは「不易流行」。「変化を重ねていくことに、ずっと変わらないことの本質がある」という芭蕉の言葉を胸に、絶えず変化を繰り返し、臼杵煎餅の伝統を守っていく。

愛される店を受け継ぐ従業員承継

地域のために存在する唯一無二の店を守りたい。

初代

中野 篤己さん
継いでほしかったから、
手塩にかけて
育ててきました。

従業員

社長 江口 武範さん
いずれは自分が承継する
時期が来ることは
覚悟していました。

お客さんのために継続する道を選んで末長くフォローする

学生、主婦、高齢者になくてはならない店を継ぐ

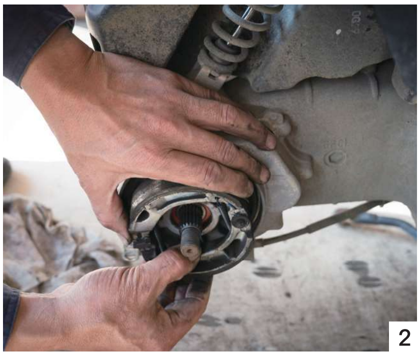
「ここに自転車置いていくから、パンク修理お願いしますね」。「ブレーキが調子悪いんだけど、ちょっと見てくれない?」。昭和50年（1975年）に創業した『バイクプラザナカノ』の店頭で繰り広げられるのは、どんなに時代が移ろうとも、変わらない、1対1の光景。自転車やバイクは一度購入すれば何度も買い換えるものではなく、修理や整備など万全のアフターフォローがあってこそ長年使い続けられるものであり、持ち主にとっても知らず知らずに愛着が湧くものでもある。それを確信し、「お客さんが購入した瞬間や最初のメンテナンスをした瞬間から長い付き合いが始まる」と、初代・中野篤己さん（77歳）は静かな口調で語る。

創業当時、津久見市内に8軒程度あった2輪車販売店も、今では2軒のみ。そのうちの1軒として商いを続ける同店では、県立津久見高等学校の生徒が代々アルバイトに通うという、地元ならではの伝統のようなものがあった。

先にアルバイトに来ていた先輩が辞めるタイミングで声をかけられた江口武範さん（51歳）は、高校1年生の終盤に働き始め、卒業と同時に正社員に。それから35年という歳月を中野さんとともに歩み、2021年1月に代表権を引き継いだ。

「早い段階で承継の話をしてくれてはいましたが、社長はバリバリの現役だったし、息子さんが継ぐことになるだろうという感じで、まったくピンと来ていなかったですね」。

店の歴史同様に年季の入った大切な道具類



1 学生や主婦、高齢者の足となっている自転車やバイクの専門店として、地域になくてはならない店。事業承継後も「バイクプラザナカノ」の店名を継続し、今まで以上に常連客に愛される店を目指していく。

2 ２級整備士資格をもつ江口さん。高校時代からの顔なじみの常連客も多く、人柄の良さと高い技術力に絶対的な信頼を寄せられている。

3 お互いが大切な存在の2人の関係は、事業承継によって、さらに深く結びついていく。

バイクプラザナカノ

津久見市宮本町17-7 tel.0972-82-0213

昭和50年（1975年）創業、市内に現在も残る数少ないバイク・自転車店。承継を機に、バイク・自転車の利用者増を目指すとともに、地域のニーズに合ったシニアカー販売にも力を入れる。

1975年創業、2021年1月事業承継

1975年 中野篤己さんが創業。江口武範さんが高校生の時に同店でアルバイトを始め、卒業と同時に入社した。

2018年 津久見商工会議所に事業承継支援を依頼。同年、センターのブロックCOがヒヤリングや資料分析を基に江口さんへの事業承継を検討。具体的なアドバイスを実施。

2021年 中野さんの廃業とともに、江口さんは開業手続きを行い、滞りなく引継ぎが行われた。

支援内容
具体的な承継作業の伴奏支援を行う

2018年8月頃、オーナーの中野さんは74歳を迎え、店では従業員の江口さんが切り盛りすることが多くなっていた。身内に後継予定者もないことから、江口さんに事業承継してほしいと考えるようになり、本人にも打診していたが、事業承継準備・手続きがわからず、商工会議所に相談。センターのブロックCOがヒヤリングや資料分析を基に事業引継ぎの方法・事業用資産の移転方法、使用権限の取得についてアドバイスした。

支援効果
事業承継のアドバイスを受け、両者が協議、承継を実現

津久見商工会議所と事業引継ぎ支援センターの支援を受け、承継することを了解した江口さん。中野さんと引継ぎ時期や事業用資産の引継ぎ方法、棚卸資産の買取価格等の条件を詰め、同時に家族の了解も得ることができ、本格的に話を進めるようになった。令和2年7月、両者から条件等で合意したと連絡があり、譲渡契約書等の作成の支援を行った。2021年1月、中野さんの廃業、江口さんの開業という形で引継ぎが滞りなく行われた。

承継が念頭にあったから、〝一人前〟に育て上げた

小売業とは異なり、販売またはメンテナンスをしてから何十年と付き合いが続く仕事。「誠意あるアフターケアが大事だからこそ、続けてくれる人を育てたいという思いは常々ありました。店がなくなると一番困るのはお客さんですから」。そういう思いで江口さんと接してきた中野さん。「どこに出しても恥ずかしくない」技術を身につけさせるために、国家資格の2級整備士の資格取得に向けたサポートや、技術を磨き上げるために週1回、1年かけて大分市内のホンダ二輪大分（当時）に通わせるなど、手塩にかけて育ててきたという。

「一緒に店を切り盛りしてくれていた家内も5年前に亡くなり、自分自身も体力的・年齢的に譲るべくタイミングが来たことを感じて、江口にすべてを任せたいと思いました」。中野さんから正式に承継の話を持ち出された江口さんもまた、「本当に継ぐことが現実的になってくると、夜も寝られないという気持ちでした。でも、自分が不安がっていたらお客さんにも不安が伝わってしまうことになるから、しっかりと強い気持ちを持とうと決心しました」。

従業員から事業主になることについて、江口さんがもっとも理解を得なければならないのは奥さんだが、同級生でありすべてを知り尽くしている存在なだけに「もし、承継しないならもっと早く辞めていたはず。辞めずにここまで来ているんだから、こうなるのはわかっていたことだし、頑張るしかないねって言ってくれました」と語る。

高校時代から店や地域の常連客とともに同じ時間を過ごしてきた。地元に愛され、地元になくてはならない存在を先代に代わって守り続ける決意を固め、江口さんはこれからの時代を突き進んでいく。

100年後の後継者の為に残す承継計画

経営理念の心を伝え チャレンジできる環境づくり。

親

創業100周年、2代目
代表取締役社長 **井上 隆**さん

次世代に託す旅館業のあり方を熟考するための準備期間です。

子

3代目（修行中）
息子 **井上 徹郎**さん

100年の歴史の重みと親が培ってきたすべてを日々学んでいます。

この地だからこその歴史と文化、自然を宿の強みにする

100年の歴史の重みを次世代へとつなぐために

人口減少、高齢化、マーケット縮小が顕著なこの地で、旅館業として果たして存続できるのだろうか—。

「承継すれば彼らの代で今後30年、40年とこの仕事に携わる訳です。そのためにもっとも必要なことは剛柔両面の計画を立てることだと考えました」と語る代表取締役社長の井上隆さん。自身も29歳の若さで家業の旅館業を継いで、過疎化や高齢化などの社会情勢とともに生き、創業100年の歴史を守り抜いた。

そんな姿を間近で見て育った長男の徹郎さんは、承継という言葉が現実味を帯びた頃から、意識の変化を感じるようになったという。

「100年の重みが理解できないと思った時だからこそ、両親の偉大さを実感しました。承継までの日々は学ばなければならないことばかりですが、理念を踏襲し、自分たちの代にどれだけつなげられるかが当面の課題だと考えています。」

大分県南西部に位置する竹田市は歴史の面影を残す城下町。滝廉太郎が名曲「荒城の月」の構想を練った岡城跡があり、その城下町には江戸時代から変わらない景観や文化、歴史的建造物も現存されている。そして、周囲を見渡すと登山一家の井上家の宝である山々。北にはくじゅう連山、西には阿蘇山、そしてユネスコエコパークに登録された祖母傾大崩山系といった山々。そんな歴史と文化、自然に恵まれた地で「トラベルイン吉富」は旅館業を営み続けてきたのだ。

若夫婦が山宿のシンボルとして屋上キャンプ場を新設。コロナ禍において予想以上の反響を得た。

有限会社トラベルイン吉富

竹田市竹田町134 tel.0974-62-3185

登山一家が営む城下町のビジネスホテル。登山基地として登山客に地元の山々の情報を発信するとともに、屋上テント泊などSNSを利用した話題発信にも取り組んでいる。

1 竹田市やその周辺の魅力を展示しているエコミュージアムギャラリー。今後は客室など館内のあらゆる場所をギャラリー仕立てにして、"青空博物館"の訴求力を高める予定だ。

2 銘木を贅沢に使用していた旧吉富旅館の面影を残す併設の食事処「庄屋」。地元の人や県外からの単身赴任客などが集い、情報収集や意見交換の場としても活用している。

3 若女将の真由子さん。登山一家に嫁ぎ、現在は自身も山のガイドになるべく勉強中だ。

1919年創業、2022年事業承継（予定）

1919年　材木店として故・井上富太郎氏が創業
1947年　和室10室の吉富旅館に転業
1981年　隆氏が代表に就任
1982年　ビジネスホテル「トラベルイン吉富」新築
1989年　有限会社トラベルイン吉富設立。代表取締役社長に隆氏、専務取締役に美智子氏就任
2019年　事業承継計画書策定
2022年　長男・徹郎氏承継（予定）

支援内容
代替わりの時期や方法など、事業承継までの道すじを具体化

1919年創業の100年を超える老舗ホテル。2代目社長・井上 隆氏は、先代の死去に伴い1981年に29歳の若さで代表取締役に就任した。65歳を過ぎた頃から長男の徹郎氏へ事業を承継することを考え始めた。家族間で事業承継の話し合いができないまま苦悩していた時、竹田商工会議所を通じセンターへ相談があり、徹郎さんへ事業承継にあたって具体的な方法（株式評価、株式の移転方法、承継の時期等を事業計画書として作成）について支援した。

支援効果
スケジュールを見える化し、承継後の競争力強化策を図る

センター、会議所、専門家の税理士の専門チームで支援を実行。社長、後継者、女将、若女将の4人を含め3回のヒアリングを実施。経営課題、承継上の問題点・課題を洗い出し、事業承継計画書を策定。スケジュールの見える化を図った。経営方針の明確化、承継後の競争力強化策として、ビジネス客主体の客層から登山者や竹田を訪れる観光客へシフトさせることを決定。承継時期を令和4年8月とし、今後の成長発展が大いに期待される。

確実な理念があれば変化は恐れなくていい

現在は地元企業で正社員として働いている徹郎さんの承継を3年後と決め、準備段階に入った井上家。徹郎さんとは高校時代からの同級生の真由子さんは女将の美智子さんの指導のもと、若女将として10年以上のキャリアを積み、宿の顔と頼ってもらえるほどの成長ぶりを見せている。

経営理念は、「安心・安全・清潔」が3本柱。理念の承継が共通言語として、同じ方向に向かうことを大切に、徹郎さんと真由子さんは「まずは、両親のやってきたことを学ばせてもらう為、毎日朝6時からミーティングを実践。喧々諤々ありますが、心を併せていきたい」と語る。「家業を継いでいくために必要なのは革新。理念をベースに、時代に即した方法を模索し続けるパワフルな彼らは、すでに8割方は承継できているように感じています。変わらない為に変わり続ける。どんどんチャレンジしてほしい。」と2代目隆さん。

竹田市が地域おこしのテーマとして10年前に掲げた「エコミュージアム構想（青空博物館）」の実現に尽力してきた両親の姿に魅了された2人は、私たちの役割は繋「つなぐ」こと。地元の人々、旅行客、登山客、アウトドア初心者など、趣味や好み、性格、年代が違うあらゆる人々をつなぎ、次の100年後までの歴史をつなぐ。その一歩として、遊休施設を活用した屋上テント泊や週1マルシェ、定額制の食事提供など、2人ならではのアイデアで実績を積み始めている。

材木店として創業。1942年に和風旅館として転業。そして2代目に承継した40年後の1982年、家業を継ぐ際に大分ではまだ珍しかったビジネスホテルへと転換。「つなぐ」為に変わり続けた隆さんだからこそ、変えてはならない理念・志と、変化を受け止められる心の柔軟性を強く訴えかけている。

築き上げた礎を娘婿へ託す親族内承継

義父の背中から学ぶ、町工場の希望と未来。

義父

会長 中村 寿志さん

継ぐと言ってくれた時、本当に嬉しかったし、感謝しかないですね。

娘婿

代表取締役 伊妻 良浩さん

大切な家族のために働くことの意義を日々実感しています。

町工場のプライドは培ってきた技術で地元に貢献できること

一代限りから一転、事業承継を実現

1980年代後半から1991年にかけて、日本国中が熱狂的な好景気に湧いたバブル期。戦後復興期から高度経済成長期と、日本経済とともに歩んできた電気機械工業等の産業もまた、この時代そのものの姿を映し出していた。

そんな時代が来ることを予感していたのか、現会長・中村寿志さん（74歳）が「これからは機械一本で勝負する時代だ」と故郷の地に『有限会社中村機工』を創業したのは昭和58年（1983年）。バブル景気に突入して以降、地元に事業所があった電気大手をはじめ、豊後高田市かなえ台の「大分県北部中核工業団地」に集積する各企業、そして、地元の自動車関連企業を中心に宇佐～中津～豊前～行橋と、一代で取引先を広げていった。

「子どもは女の子ばかりだし、そのうちの誰かに婿取りをして継いでもらおうと考えたことは一度もなかったですね。きっと自分一代で終わるんだろうな、と…」。

軌道に乗り、順調に事業を拡大していった実績はあるものの、子どもに男子はおらず4人姉妹だったため、家族間で後継者についての話題が出ることは一切なかったという中村家。寿志さん自身さえ諦めていた後継者問題だったが、思いがけず急転する時がきた。

福岡県で証券マンを経験後、将来を模索していた伊妻良浩さん（46歳）と当時お付き合いをしていたのが中村家の長女・眞由美さん（46歳）。2人の結婚が、事業承継を決定づけることになったのだ。

年代モノの機械は
プライドの証

1 地元同業他社のなかで先代がいち早く導入したというレーザー加工機。経年により買い替えを検討しているが、コロナ禍での新たな設備投資の是非を再検討することになり、タイミングを翌年に持ち越すことを決めた。

2 「ボルトの名前さえ分からず入社当時は本当に苦労しました」と語る良浩さん。承継により、担い手としての責任を日々感じている。

3 自他共に認める"機械親父"で仕事第一主義の寿志さんは今なお現場に立ち続けている。

有限会社 中村機工

豊後高田市新地1670 tel.0978-24-0055

主に自動車関連企業との取引があり、機械設計製作（組立ロボットライン等）、精密機械加工、荷役装置設計製作（各種コンベア、リフト等）を低コストで対応できるのが強み。

1983年創業、2019年事業承継

2019年 代表者名義を寿志さんから良浩さんへ変更後、商工会議所へ相談。要請を受けたブロックコーディネーターが面談し、株式の移行方法や事業計画の策定等の専門家（弁護士、中小企業診断士）を派遣。

2020年 専門家（中小企業診断士）を再び派遣し、事業承継計画書案を提示。今後の安定的な事業継続に不可欠な対策と支援方針を共有する。先代から後継者夫妻へ株式譲渡を完了。

支援内容
株相続の方法から、長期的なビジョン策定まで支援

代表者名義は交代したものの今後の事業運営についての不安があったことから、会社運営のしくみ、相続・承継までを網羅できる専門家（弁護士・中小企業診断士）を選定。経営理念の必要性、従業員のマネジメント等、中小企業経営に関する基本的な事項も含めてアドバイスし、ビジョンを策定した。事業承継補助金の申請も検討したが、コロナ禍で投資の是非を再検討。現在は経営革新計画策定に取り組んでいる。

支援効果
経営者としての自信がつき、新たな取り組みに繋がった

社長として承継したものの何から学べばよいかわからない後継者に対して、株式承継、設備投資、人材確保、販路拡大、社内の一体感、社長のリーダーシップなど、多くの課題を整理し手順を示すことで、具体的な行動を促すことができた。中長期的な経営の方向性を確認し、今後のスケジュール等を明らかにするとともに、さらなる課題を抽出し、ものづくり補助金申請・経営革新等、商工会議所・取引銀行らと連携した新たな取り組みに繋げた。

知識ゼロからの挑戦で技術と誇りを身につける

「4人姉妹の長女なので、父の仕事や後継者のことは頭の片隅ではずっと気になっていたけど、なるべく考えないようにしていたんです」と語る眞由美さん。結婚を視野に入れるようになった頃、良浩さんにある提案をもちかけた。

「私の家は自営業だから、一緒に手伝うっていう人生もあるよって言ってくれたんです。同じ働くなら家族のために働いてみたい、そしてそれが自分のやりがいになるんじゃないか思った」と、良浩さんは躊躇なく承継を決意した。文系で機械については知識ゼロ。それでも「手伝うことは必ずある」と受け入れてくれた寿志さんの言葉の後押しもあり、入籍と入社という人生の転換期を27歳で迎えた。

即答はしたものの、畑違いで経験のない業種に加え、今まで自分の周囲にはいなかったタイプの古参の職人達とはコミュニケーションの取り方もわからず、技術を〝盗む〟という昔ながらの習得法にとまどうなど、苦戦は想像以上。また、〝長女の婿〟という立場からの遠慮があり、義父に対して意見することや感情をぶつけることも上手にはできなかったという良浩さん。それでも地道に、職場環境の改善に着手し、若手の人材育成を行うための準備と自身の技術向上に努めるなど、新代表としての自覚と責任を具体的な行動として示し始めている。

「10年に1回くらいしか、本音を言わない」と眞由美さんに苦笑される寿志さんが口にした「継いでくれると言ってくれた時、本当に嬉しかった。息子じゃないからこその距離感も良かったと思える」という本音。『中村機工』先代が積み上げてきた信頼と実績を受け継ぎ、〝技術で社会や人の役に立つ〟誇りある仕事を担う2人の今後にとって、何にも勝るエールとなるだろう。

店の将来を見据えて家族の想いは一つに。

40年以上続く店を息子に託す親子承継

親

岡 博信さん

前向きな気持ちで
継いでくれて嬉しいし、
頼もしく思っている。

子

岡 義朗さん

受け継いだものも
新たに築いていくものも
大切にしていきたい。

愛される味を守るため一歩を踏み出した家族の絆の物語

ずっと変わらない味が愛され続ける店

杵築市街地から国道２１３号を北へ進んでいくと、程なくして穏やかな守江湾を背に佇む『元禄うどん』が見えて来る。40年間守り続けるここだけの味を求めて、地元のみならず県内各地から幅広い世代の客が訪れる人気店だ。

「独自の配合で取ったかつおと昆布のダシがうちの味の決め手。コシのある自家製麺も自慢です」と話すのは、昭和55年（１９８０年）、30歳の時に店を開業した岡博信さん（70歳）。その気さくなキャラクターが皆から愛される〝名物おやじ〟である。実は店を開く前までは米やみかんを栽培する農業に従事していたが、農業の不況に悩み、何かほかの仕事をはじめようと一念発起して、妻の真利子さんの両親が大分市内で営むうどん屋で修業をすることにしたのだった。

ちょうどそのころ、『住吉浜リゾートパーク』のテナントで食堂をしないか、という話を受けてはじめたのが『元禄うどん』だった。８年後、今の場所に移転し、夫婦を中心に家族とパート従業員とで店を支えてきた。

博信さんと真利子さんの間には３人の子どもがいるが、家族間で店の後継者について話しあったことは特になかったという。やがて長男は宇佐にうどん屋を出店し、長女は学校教諭に、次男の義朗さんはウェイクボードのプロになり、３人それぞれの道に進んでいた。そんな中、２０２０年８月に店を承継し二代目を継いだのは、次男の義朗さん（36歳）だった。

秘伝のタレで炒めた鶏肉と白ネギ入りの「味鶏うどん」は、初代が考案した人気メニュー

1 「手伝えるうちは」と今も店に立ち続ける博信さんに、「店を引退したら遊びまわりよ!」と声をかける優しい義朗さん。

2 ふたりの子どもの父親でもある義朗さん。店を守る二代目として、家族を守る父親として想いを新たに、妻の英美さんとともに店に立つ。

3 店内はアットホームで落ち着いた雰囲気。現在は二代目夫婦を中心に初代夫婦とパート従業員とで店を切り盛りする。

親から子へ自然な形で実現した事業承継

次男の義朗さんは10歳の頃からはじめたウェイクボードを続け、プロとして活躍。全国大会で優勝した経験もあり、世界大会出場も果たした。そんな義朗さんの心にはいつしか「のちのち自分が店を継がなければ」という思いが芽生えていたのだとか。そして26歳の時、英美さんと結婚。その翌年から若夫婦が本格的に店で働きはじめた。「こちらから継いでほしいと言ったことはなかったけど、次男が継ぐ気になってくれたことは本当に嬉しかったですね」と博信さんは振り返る。

義朗さんは子どもの頃から店が忙しいときに手伝いをしていたため、仕事の大部分のことは自然と覚えていたが、これからは店を継ぐことを意識して、仕事に向き合うようになった。そして9年の月日が経った2020年、知人を通してスムーズに事業承継の手続きを進め、義朗さんが正式に二代目社長に就任した。このタイミングについて博信さんは「私も70歳という節目の年を迎えたし、息子もいい大人。ますます信用される人間になってほしいと思ったんです」と語る。

「両親が大切にしてきた味がずっと変わらないように守りながら、新メニューの開発など新しいことにもチャレンジしてみたいですね」と少し照れくさそうに話す義朗さん。「今は賃貸店舗ですが、いつか自社所有の店舗を持ちたいです」と付け加えた時、その表情はきりりと引き締まった。

代は替わっても初代夫婦はこれまで通り店に出ているが、店には二代目の友人知人をはじめ若い世代の客が増えてきたという。事業承継によって想いをつなぎ、いっそう強い絆で結ばれた家族。二代目が『元禄うどん』に吹かせた新しい風をともに感じ、皆でその喜びを分かち合っていた。

元禄うどん(高岡産業有限会社)

杵築市守江3903-1 tel.0978-62-3838

うどんのほかにそばやラーメン、丼ものなども揃い、幅広い客層に愛される店。大分市の「元禄うどん」は博信さんが修行した店で、宇佐市には長男が出した同名の店がある。

1980年創業、2020年事業承継

1980年 博信さんが「住吉浜リゾートパーク」内のテナント店として「元禄うどん」を創業

1988年 店舗を現在地に移転。同時に「高岡産業有限会社」に法人成り

2020年 8月に博信さんから次男の義朗さんへ事業を承継した

支援内容
承継スキームの検討と具体的な承継作業の伴走支援

前代表の博信さんが65歳を迎えるころから、次男に事業承継を考えるようになったものの、準備・手続きがわからず悩んでいた。そこで、取引金融機関である大分県信用組合杵築支店を通じ、事業引継ぎ支援センターに相談があった。ヒアリングや資料分析を基に事業承継スキームを検討。スキームに沿った具体的な作業内容の説明と、必要資料のひな型の作成・承継後の経営についてのアドバイスを実施した。

支援効果
事業承継を実施する中で自社の経営課題を再確認

センター、大分県信用組合杵築支店、専門家の中小企業診断士にて支援を実行。社長夫婦、後継者夫婦と計3回のヒアリングを実施した。承継上の問題点、課題を洗い出したことにより、経営課題も明確となった。2020年8月に代表者交代・株式譲渡等の承継の実務については滞りなく行われた。

安心して託し見守る親子承継

信頼と実績を糧に盤石な経営を目指す。

親

代表取締役 髙橋 信男さん

夫婦で協力し合って困難な局面に遭遇しても乗り越えていって欲しい。

子

取締役 髙橋 公信さん

周囲の協力に感謝し何事にも真摯に取り組んでいきたい。

徹底した衛生管理で学校給食の一端を担う矜持を持って歩む。

和菓子から学校給食へ宇佐市内31校を一手に

戦後、困難な食糧事情の下、子どもたちの空腹を満たすために大きな役割を果たしてきた学校給食。その頃の主役はコッペパンで、長らく続いたが、段々と「給食でご飯を食べたい」という声が高まり、それに応えるように1976年、正式に米飯給食が導入された。

『株式会社宇佐米飯センター』は、代表取締役の髙橋信男さん(73歳)が昭和48年(1973年)に『峰月堂米飯センター』として創業した。父親が『峰月堂』という和菓子店を営んでいたが、将来のことを考えて学校給食の一端を担うことを決断、新規に参入した。さらに導入が予定されていた米飯給食のことを見越して〝米飯センター〟と名付けた。創業当初はパンを製造し、米飯化に合わせて社屋を新築、大釜を導入するなどの設備投資を行い、炊飯も手掛けるようになった。週2日のペースだったが今では4日まで増え、さらに同業者の廃業や宇佐市が近隣の町と合併したことにより、宇佐・安心院管内の小中学校31校を一手に引き受けるまでになった。

長男の公信さん(44歳)は、住居が会社に隣接してあったため、幼い頃から「継ぐんだろうな」と漠然と考えていた。高校卒業後、県外で働いていたが、1997年、21歳の時に帰郷し入社。生産はもとより、当時は宇佐市内のみの配達を1人で担当していた。妻の育子さん(43歳)も15年以上、生産と事務に携わっていたこともあって、信男さんはできるだけ早く事業承継したいと考えていたが要領を得ず時だけが過ぎていった。

設備は常に清潔を保ち衛生的な環境作りを心掛けている。

1 炊き立てのご飯を温かいまま届ける“食缶”を整理する育子さん。

2 学校給食会の取扱うお米（ヒノヒカリ）はすべて大分県産米で、毎年11月からは新米になるため、炊飯時の水分調整などが重要になってくる。

3 財務管理などはパソコンで行っている。

築き上げたノウハウ 少子化への備え

朝6時、洗米、浸水、炊飯、蒸らし…と一連の作業を行う公信さん。季節によって炊飯時間を調整したり、懸念される異物の混入には細心の注意を払っており、衛生面においては大分県から何度も表彰されるほど管理は徹底している。また育子さんも宇佐市のほうから毎月送られてくる配送計画表の他に、日々届くクラス単位の数量などを正確かつ迅速に処理し5人のパート従業員に指示を出すなど、事務及び生産の両面で大きく貢献してきた。朝10時、信男さんと公信さんは1クラスごとに分けられた温かいご飯の入った食缶を各学校に届けるため出発、そして13時からは回収へと向かう。取引は安定しており、小中学校の長期休暇中は売上げがなくなるものの、英気を養うことができると前向きに捉えている。「子育て中のパートさんにとっては子どもさんと一緒に長期休暇を過ごせて都合がいいんです」と育子さん。

このように事業自体は、公信さん夫妻が中心となって運営しており、実務面での承継に問題はなく意志も十二分にあった。そんな2人を〝工場長と総務部長〟として全幅の信頼を寄せている信男さんは、70歳になるのを前に、懸念される少子化への備えなど事業承継について真剣に考え、地元商工会議所が主催する講習会に度々足を運んでいた。

2020年8月『峰月堂…』という個人商店から、『株式会社宇佐米飯センター』へと法人化し、代表取締役に、公信さんも取締役に就任。代表の交代は2021年5月の決算期を目途に検討しているが、信男さんは交代後も健康維持のため配達は続けていくつもりだ。今後、公信さんは経営者として難しい判断を求められることもあるが、〝食育〟の観点から見ても重要な使命を遂げる学校給食の一助となることに誇りを持ち、夫妻で力を合わせて切り拓いていく。

株式会社宇佐米飯センター

宇佐市江須賀2929-4 tel.0978-38-3921

周防灘を望むのどかな田園が広がる地域に建つ学校給食会の委託炊飯工場。徹底した衛生管理のなか、毎月、大分県産の10kg袋入精米250袋が3回届く量の炊飯を行っている。

1973年創業、2021年事業承継（予定）

- 2020年1月 宇佐商工会議所からの相談要請を受け、ブロックコーディネーターが面談。
- 2月 専門家（中小企業診断士）を派遣。承継を機に法人化するとの方針が定まった。
- 8月 法人を設立。信男さんが代表取締役に就任。
- 9月 法人化するも、その後承継の動きがないことを確認。
- 10月 大分市で開かれた大相談会へ参加。弁護士、税理士の助言により、懸念事項を解決。顧問税理士も選定。

支援内容
会社の財務内容を示し現状を把握 資産や負債について詳らかにする

2020年1月、承継にあたり「個人から個人」か「法人成り」のいずれを選ぶべきか、そのメリットとデメリットを確認するため専門家（中小企業診断士）を派遣。後継者夫妻に2018年分の決算書を元に財務内容を把握してもらう。8月に司法書士の支援下で代表者（父）が法人を設立したが活用できずにいたため、10月大分市内での大相談会への参加を提案し弁護士、税理士の助言によって相続の懸念も含めて解決、同税理士に顧問も依頼した。

支援効果
中長期的な経営の方向性を確認 承継後の“経営”の自信に繋がる

代表者に対して承継についての手順を示し具体的な行動を促すことができた。後継者夫妻は経営や財務についての理解と関心を深め、さまざまな負担を理解した上で、「法人化」を選択することになった。さらに商工会議所と連携しながら、各専門家らの事業承継に係る課題についての助言などを整理して示し、中長期的な経営の方向性を確認した上で後継者が承継後の経営に自信を持って臨むことができるベースづくりに繋げることができた。

将来的な発展が見込めたからこその親子承継

すべての事柄が、代替わりの布石だった。

親

甲斐 一行さん
承継の手続きを
順調に進められた。
あとは信頼し見守るだけ。

子

オーナーシェフ 甲斐 公洋さん
この場所だからこそ
可能性は無限大だと
確信できました。

父が育てた米を息子が商品化してお客に届ける好循環

自家栽培の米を使ってオリジナリティを確立

豊かな水と肥沃な大地、牧歌的な風景が訪れる人を魅了する豊後大野市緒方町。その中心部からさらに奥地へと車を走らせると姿を現す一軒家の『洋菓子工房アンティーク』。初めて訪れる人は「こんな場所に?」と驚くほどの山あいに突如出現する洋菓子店だ。

別府・大分の有名店で修行を積んだ息子の公洋さんの帰郷に伴い、父・一行さんが米倉庫を店舗に改装してオープンしたのは平成17年(2005年)。商売をするうえでは不利になりそうな立地条件でありながら、オープンから15年経った今では地元客を中心に遠方からもわざわざ足を運ぶファンも多い人気店へと成長を遂げた。

その秘密は、自家栽培の米を使った洋菓子ラインナップ。市販されている米粉は加工用くず米が大半を占めるなか、最大のセールスポイントは一行さんが育てる食用米ヒノヒカリを原料にしていること。上質な米粉を使った米粉ロールやシュークリームなどの上品なおいしさは、SNSなどで発信される口コミでじわじわと注目を集めていった。

「他店との差別化をより一層図るために〝100%グルテンフリー〟の洋菓子を作りたいと考えていました。そのためには新しいオーブンがどうしても必要だったから、地元の商工会に予算や補助金の相談に行きました」と公洋さん。担当者の説明で事業承継による補助金が活用できることを知り、一行さんの年齢や体調なども考慮して、将来の発展を見据えた事業承継を決めた。

4種類の米粉ロールは
開店以来の人気商品

1 事業承継補助金を活用して購入した最新型のオーブン。大分県事業引き継ぎ支援センターブロックCOと綿密に打ち合わせをし、既存商品のブラッシュアップと新商品の開発をかなえる要の機械でオリジナリティを確立した。

2 米粉商品を中心に、地元の素材を使った新商品の開発にも取り組む公洋さん

3 新店舗は明るく清潔な印象。新商品ナヴァショコラがふるさと納税返礼品に選ばれるなど認知度も上昇中だ。

洋菓子工房アンティーク

豊後大野市緒方町天神50 tel.0974-24-4512

祖母傾山系を望む、のどかな山あいに建つ一軒家のケーキ店。自家栽培の米を原料に、定番商品から地元産の食材を使用した新商品の開発まで積極的に取り組んでいる

2005年創業、2019年事業承継

2005年 父保有の米倉庫を店舗に改装し、洋菓子店をオープン

2018年 新規オーブンの導入を計画し、地元商工会に相談。事業承継補助金の活用を目指し大分県事業引継ぎ支援センターと一緒に計画書を作成

2019年 事業承継補助金を申請、採択を受けて新たなオーブンを導入。この年の12月末に父・一行氏より事業を承継し、公洋さんが代表となる

2020年 8月上旬、旧店舗の横に新店舗をオープンした

支援内容

グルテンフリー洋菓子のブランディング強化と販路開拓

後継者の公洋さんは県内の洋菓子店でパティシエの修業をし、2005年に自宅横の米倉庫を父・一行さんと改装してケーキ専門店としてオープン。他店との差別化が必須のケーキ業界で、公洋さんは自家製粉の米粉を使用した新商品開発を模索していた。センターと豊後大野市商工会とで、新商品の米粉を利用した商品販売のために、専用オーブンの新規導入計画（事業承継補助金の活用を支援）、導入後の販路開拓支援について支援をした。

支援効果

同業他店との差別化に成功し、わざわざ訪れたい人気店に成長

補助金採択で新オーブンを導入。シュークリームの生地がふっくらとなる等、他店との差別化が可能となり、グルテンフリーのケーキ屋さんというブランドイメージを確立。県内外から熱心なファンが訪れ、売り上げも増加した。事業承継で経営者としての覚悟と意欲が生まれ、手狭となった店舗横に新店舗を2020年8月に開店。地元酒蔵の酒粕を使ったチーズケーキなど新商品の開発にも積極的に取り組んで、更なる発展が期待できる。

100%グルテンフリーで他店との差別化を図り、新商品の開発にも着手。

2019年の年末、事業の代表権は一行さんから公洋さんに受け継がれた。「いずれはと思いつつも特に承継の話をすることはなかったし、お互いに口に出すこともなかった」と振り返る一行さん。2人の心境に変化が起きたのは、一行さん自身が体調を崩したことがきっかけの一つとなった。「社長として頑張ってもらいたいけど、やっぱり体調は心配でした。自分がどうにかしなければと一念発起したというのが正直な気持ちです」と語る公洋さんは、承継を機に将来を見据えたビジネス展開へ大きく舵をとるようになる。

その第一弾が、最新オーブンの導入。水分をたっぷりと含んだまま焼き上げることができるオーブンによって、既存の商品の質や味わい、完成度を高めるブラッシュアップに成功。一行さんが育てているヒノヒカリを惜しみなく主原料に使用し、小麦粉不使用「グルテンフリーのケーキ店」という他店にはないオリジナリティが代名詞となった。

同時に、「おんせん県おおいた味力おもてなし商品」の認定を受け、竹田市と豊後大野市のふるさと納税返礼品にも選ばれたナヴァショコラなど、地元食材を使用した新商品の開発にも一層の意欲を燃やしている。さらに、老朽化して手狭となった旧店舗横に新店舗を建て、従業員も増やしたことで接客のクオリティアップにもつながった。

「自分が作ったもので人を喜ばせることができることにやりがいを感じて」選んだパティシエの道。不利な立地を言い訳にせず、「この場所だからこそ、おもしろいことをやり続ければ自然と人が集まってくれるはず」と、オリジナリティを追求する表現者に経営者の肩書きが加わった公洋さんの勢いは日々更新を続ける。

ともに管理してきた農園を息子に託す親子承継

父は父、息子は息子の夢に向かって。

親

梅木 正賀さん
充分に経験を積んだ
息子夫婦だから
安心して任せられます。

子

梅木 健太郎さん
認知度アップをめざし
新しいことにも
挑戦していきたいです。

父は苗木の生産・販売 息子はブルーベリー農園 今後はそれぞれの道へ

家族で築いた農園はリピーターが訪れる人気スポットに

九重町が町の新たな特産物にしようと、ブルーベリー栽培に力を入れはじめたのは2001年のこと。『ベリージュファーム』も、当時から栽培に取り組んだ農園のひとつだ。

標高650メートル、豊かな緑に囲まれた緩やかな傾斜地に広がる70アールの畑では、約50種1200本のブルーベリーの木が無農薬で栽培されている。毎年6月中旬から8月末までブルーベリーの摘み取り体験ができ、4月から11月まではブルーベリーを使ったデザートや、石窯で焼くピザなどが楽しめるカフェも人気だ。

代表の梅木正賀さんは、実は昭和2年（1927年）から続く『梅木樹苗園』の二代目。妻のひとみさんと息子の健太郎さん、その妻の香織さんとともに、山に人工造林を植え付けるための苗木の生産・販売をしていたが、その傍らでブルーベリー栽培もはじめるようになり、2007年に『ベリージュファーム』をオープンさせた。はじめのうちはブルーベリーがうまく育たなかったり、来園客を呼び込むのに苦労したりと四苦八苦したが、今ではブルーベリーの栽培も安定。口コミで知った大分や福岡からのたくさんの来園客が、人里離れた山あいの農園までわざわざ足を運ぶようになった。

現在、2021年の6月を目処に父から息子へ『ベリージュファーム』を託すべく、事業承継の準備を進めているところだ。

ブランデーやラム酒、きび糖を使ったオリジナリティー溢れるジャムなども販売。

1 カフェをクローズする12月から3月までの間に行う剪定作業は、大粒で美味しい実をつけるための大切な作業。

2 正賀さんは苗木生産の功労者として、農林水産大臣賞を受賞した経験もある。

3 赤いタイル張りの石窯で焼き上げたピザは、表面がカリッとして、弾力のある生地の食感が特徴。

来園客に喜んでもらえる アイデアを模索し続ける

正賀さんが『ベリージュファーム』を息子夫婦に託そうと思いはじめたのは、2019年の秋頃だった。「農園をはじめて10年以上経ちましたし、これからは息子夫婦のやり方に任せようと。私は私で苗木の仕事に専念して、もうちょっと頑張りたいと思ったんです」と正賀さん。

息子の健太郎さんは『ベリージュファーム』のオープン以来、妻とともにさまざまなアイデアを形にしてきた。なかでも農園内にカフェをオープンさせ、ブルーベリーを使ったメニューのほか、ピザを提供するようになったのは大きな転機となった。

健太郎さんは週1回、半年間ほど大分市のイタリアンの店に通い、石窯で焼くナポリ風ピザの修行に励み、また、日田の左官職人に制作を依頼して本格的な石窯を設置。450℃の石窯で香ばしく焼き上げるナポリ風ピザは好評を博し、ピザを目当てに通う来園客も増えていった。香織さんが作るブルーベリーのジュースやケーキも人気で、ジャムやソースなど、ブルーベリーの加工品開発にも積極的に取り組んでいる。今後、店で提供するピザと同じ味が家庭でも楽しめるよう、冷凍ピザの通販を始める予定だ。

そんな息子夫婦に正賀さんは「とにかく一人ひとりのお客様を大切に。お客さんの笑顔が一番大事」と告げる。健太郎さんは「いつか法人化できればいいなと思っています。そして県内の方に、ブルーベリーと言えば『ベリージュファーム』、九重と言えば、『ベリージュファーム』と言ってもらえるようにしたいですね」と夢を語った。

今年6月の事業承継を目前に控えた健太郎さんと香織さん。今まで以上に責任感と熱意をもって新たなアイデアを模索し、農園のさらなる魅力発信に意気込む。

ベリージュファーム（梅木樹苗園）

玖珠郡九重町町田3285 tel.0973-78-8807

ブルーベリーの摘み取り体験と、カフェで飲食ができる観光農園。園名の「ベリー」はブルーベリー、「ジュ」は屋号『梅木樹苗園』の“樹”と苗字の“木”に由来する。

1927年創業、2021年事業承継（予定）

1927年 梅木正賀氏の父が苗木業を創業
1964年 梅木正賀氏が家業に従事
1978年 父より梅木正賀氏が事業を引き継ぐ
2004年 ブルーベリーを植付
2007年 ブルーベリーの摘み取り体験のできるベリージュファームを開園
2010年 店舗を新築し、石窯焼きピザ、ブルーベリーを使ったスイーツの提供をスタート
2021年 6月 長男健太郎氏に、事業承継（予定）

支援内容
承継の具体的な進め方と事業の磨き上げについて支援

代表者の梅木正賀さんは70歳を迎えたことをきっかけに、長男の健太郎さんに事業を引継ぐことにした。ブルーベリー等苗木の生産販売部門と飲食カフェ部門に分離し、飲食カフェ事業を健太郎さんが引継ぐことを計画。具体的な進め方に不安があり、地元商工会を通してセンターに相談した。九重町の山間部に立地し、冬場は凍結のため売上が減少する季節変動要因があるため、閑散期の売上増のために事業の磨き上げについても支援した。

支援効果
事業の磨き上げにより後継者の経営意欲が向上

承継の時期を決めかねていたが、2021年6月に決定した。時期が明確となり、新たなスタートに向けての体制づくりが構築できた。集客・売上アップのために魅力あるHPに改良、新メニュー（ブルーベリーや生産部門で栽培する原料をネット販売可能にするための冷凍ピザ）を開発、顧客満足度を上げるための飲食部門における注文から配膳までの作業手順改善等にも取り掛かり、後継者の経営意欲の醸成に繋げることができた。

2020年11月27日取材

お問い合わせ・ご相談は

大分県事業承継ネットワーク事務局｜大分県商工会連合会
（大分県事業引継ぎ支援センター）

〒870-0026 大分県大分市金池町3-1-64 大分県中小企業会館5階

TEL.097-535-7230

https://oita-shoukei.org

2021年4月1日『大分県事業承継・引継ぎ支援センター』設立のお知らせ

親族内の事業承継を支援する『大分県事業承継ネットワーク事務局』と、第三者承継を支援する『大分県事業引継ぎ支援センター』が法律の改正により統合され、『大分県事業承継・引継ぎ支援センター』として、2021年4月1日からスタートします。それまでの支援については新センターにて継続して行いますので、引き続きご利用よろしくお願いいたします。

2021年1月 発行