



大分県
事業承継・引継ぎ事例集

事業承継物語

2023



お問い合わせ・ご相談は

大分県
事業承継・引継ぎ支援センター

〒870-0026 大分市金池町3丁目1番64号
大分県中小企業会館5階

TEL.097-585-5010

FAX.097-585-5011

受付/月曜日～金曜日(年末年始・祝日を除く)
9:00～17:00

E-mail contact@oita-hikitsugi.go.jp

ホームページ <https://www.oita-hikitsugi.go.jp/>

YouTubeチャンネル <https://www.youtube.com/@oita-hikitsugi>



JR大分駅から
徒歩10分

大分県中小企業会館には駐車場が
ございませんので近隣の有料駐車場
をご利用ください。

1 事業承継

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。

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。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。

会社の事業を円滑に後継者に引継ぐこと

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うちに、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、後継者探しに難航した。
- 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十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。

中小企業
経営者のための

事業承継ガイド

事業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。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。

CONTENTS

中小企業経営者のための

事業承継ガイド

事業承継／事業承継の分類／事業承継に向けた準備

P2-4

事業承継ストーリー

◆親族内承継

- 01 建築一家の歴史をつなぐ親族内承継 **建築業 クスノキ** [中津市] P5-6
- 02 地域の女性の美を守り続ける親族内承継 **美容室 風の音** [津久見市] P7-8
- 03 変化を掴み地元ニーズに応える親族内承継 **えとう印刷** [竹田市] P9-10
- 04 時代とともに進化するための親族内承継 **旅館 梅乃屋(株式会社あま乃)** [豊後高田市] P11-12
- 05 想いを次世代へ受け継ぐための親族内承継 **株式会社なかの家** [豊後大野市] P13-14
- 06 飛躍し、将来の後継者も育てる親族内承継 **国見水産有限会社** [国東市] P15-16

◆第三者承継

- 07 双方の意向を尊重して実現した第三者承継 **株式会社おきおか** [大分市] P17-18
- 08 漁村の地域資源と雇用を守る第三者承継 **株式会社漁村女性グループめばる** [佐伯市] P19-20
- 09 地域唯一のGS存続をかけた第三者承継 **合同会社おおた夢楽** [杵築市] P21-22

特集インタビュー

- 第2回 **アツギ甲子園ファイナリスト** **沓掛陽洸さん** 株式会社バナポートクツカケ 専務取締役 [豊後大野市] P23-24

“顔が見える”サービスで地元シェア100%に挑戦!

株式会社バナポートクツカケ 専務取締役 [豊後大野市]

大分県事業承継・引継ぎ支援センター

P25-26

3 事業承継に向けた準備

円滑な事業承継をするためには、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り、経営状況や経営課題、経営資源等を「見える化」することが重要です。



STEP1 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・重要性をしっかりと認識しなければ、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。

事業承継に向けた5つのステップの進め方

STEP2 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必要があります。

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

経営者交代後の新たな取り組み《ポスト事業承継》

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つことが大切です。

2 事業承継の分類

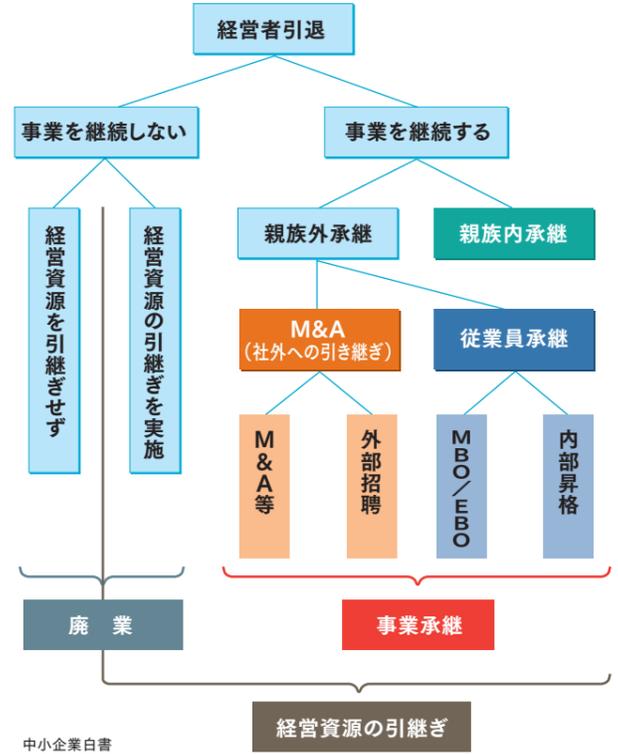
事業承継は、事業を承継する対象によって「親族内承継」「役員・従業員承継」「社外への引継ぎ(M&A等)」の3つの類型に区分されます。

親族内承継 現経営者の子どもをはじめとした親族に承継させる方法。「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。

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。

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。

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(下図参照)。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。そして、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。



STEP3 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きていることなどが挙げられます。こうしたことから、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い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。

STEP4 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。

STEP5 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。

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。

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。

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い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。

日本の伝統技術を承継しつつ、 “感じるまま”に創造する。

親

3代目 楠木彰二さん
初代から受け継いできた
伝統技術を残したい
（プロフィール）
奥様曰く「妥協がなく、一匹オオカミ」。
その姿勢は息子にもしっかりと受け
継がれている。

子

4代目 楠木彰吾さん
人とは異なるプロセスで
唯一の建築を極めたい
（プロフィール）
自らの意思と確かな技術が地域に支持されて幅広
い交友関係を仕事につなげている。



1 新事務所を大胆に改装中。「イメージはない」と言うが、彰吾さんの脳裏には完成図が見えているようだ。
2 祥子さんの美容室とテナントが並ぶ、彰吾さん一家の自宅。正面の大きなクスノキが目印だ。
3 二級建築士の資格を持つ彰吾さん。ギャラリー兼アトリエだった建物を自身の事務所として購入し、現在改装中。



楠木家の代々の棟梁が大切に守ってきた伝統の網代編み。職人のこだわりは世代を超えて受け継がれていく。

建築業 クスノキ



1986年彰二さんが創業、長男も設計士という建築一家。一般建築業として住宅や店舗のほか、大手住宅メーカーからのリフォーム下請けも手がける。本店は3代目自宅にあるが、後継者自身の拠点として至近に事務所を入手。

中津市大字角木3-1 tel.0979-24-8522

2020年センター登録、支配人登記の確認

- 2019年12月 中津商工会議所事業承継推進員による事業承継診断。
- 2020年1月 エリアコーディネーターの訪問。要件の確認。
- 2020年3月 専門家派遣（中小企業診断士）による事業承継計画策定開始（～5月）。
- 2020年4月 支配人登記の確認。
- 2021年1月 個人事業の開設（かつて雑貨店を営んでいた屋号に建設業を加えて復活させた）。
- 2021年5月 新事務所用地の取得（将来の事業承継に向けて、現在事務所を建築中）。
- 2022年11月 小規模事業者持続化補助金の申請・採択。

支援内容 個人の建築業に必要な手続き等、最短での承継方法を提案した

法人成りを検討したが、個人事業主としての承継を選択。支配人要件を満たさないため次回更新時の承継は断念するものの、その後要件を満たした段階で現代表の更新期間を残したまま途中で交代するか、次回の更新満了時に交代するかは、今後の動向を見て判断すると方針が決まったため、支配人登記を急ぐ（2020年4月20日、申請済）。以前雑貨店&caféを経営していた店舗も視察し、持続化補助金申請による利活用を検討した。

支援効果 建設業の承継に必要な要件を確認し、準備に着手

当初、代表者交代のみで簡単に引き継げると考えていたが、建設業開業要件の経営経験が不足したため、支配人登記を済ませ基準を満たした時点で承継する方針が定まった。また、事業主となるまでに、新たに取り組みたい事業についても専門家と整理しながら検討を進め、商工会議所の協力下で補助金申請にチャレンジすることができた。

代々、棟梁を務めてきた建築一家の誇りは、日本建築の技「網代編み」。「この技術だけは、守ってほしい」という3代目の思いを受け、歴史と伝統を受け継ぎつつ、感性のおもむくまま建築業に向きあう4代目。お互いを認め合うからこそ実現できる将来を見据え、親子ならではのチームワークで承継を目指す。

建築業の承継の難しさを知り、支配人登録制度を活用

建築業を営むには経営業務の管理責任者等、国土交通省もしくは都道府県知事の許可が必要。法人の場合は会社名義に許可が下りているため、代表名義の変更など比較的スムーズな承継が可能だが、個人の場合は話が異なる。それは、許可の要件を満たしているのが「個人事業主」その人のみであるから。個人の名義に対する許可であるため、たとえ親子であっても承継に関してはそのまま名義をスライドすればよいというわけにはいかず、本人が条件を満たして新たに建築業の許可を申請する必要があるのだ。

建築業の登録や承継方法等について地元商工会議所に相談した楠木彰二さん（69歳）と次男の彰吾さん（43歳）。そこで初めて「これはちょっと大変だな」という思いが頭をよぎったそう。

個人事業主として許可を取るに

は自身の名義での経営経験年数や、一定数以上の新築物件を建てるとの要件がある。しかし、建築業の個人事業主である彰二さんの雇用下にある彰吾さんは、経験としては十分だが個人としての実績では、要件を満たさないという状態だった。

「単純に考えていただけに、個人の場合はただ継ぐという話じゃないのか」と本当に驚きました。親の仕事を経営し「名義を変えろ」という話ではなく、年数や棟数など必要な条件を満たすまで、自分の名前だけでゼロから積み上げていかなければ許可してもらえないなんて、思いもしませんでした。

彰二さんにも「受け継がせたい」という強い気持ちがあったため、なるべく早く立ち上げる方法について担当者話し合い、支配人登録制度を使う方針が決まった。

“一匹オオカミ”として、あえて個人事業主を選択

ながらですよ！」。美容師の祥子さんは、彰吾さんが「自分のやりたように作った」店内を見渡しなが、そう笑う。

「優しくて、欲がなくて、ただ自分が体を動かして仕事させてもらえるのが嬉しいって。変なところばかり主人に似てますね」と次男を温かく見守り続ける母の弥生さん（67歳）。「自分のスタイルでやってくればいい。ただ、自分の手で編む一生ものの網代編みだけは守り続けてもらえたら」と、彰二さんも思いを込める。

ものづくりが大好きで、時間があれば家に関する様々なモノを作っていた彰吾さん。自分が描くイメージを膨らませながら、独立の機が満ちるのを待っている。

美を提供し続けた母から娘へ、 新たな「風の音」を託す。

親

大野啓子さん
お客さんに愛されるお店を
自分らしく作ってほしい
〈プロフィール〉
「お店を続けてこられたのはお客さん
のおかげ」と語る啓子さん。常連客の
最高齢はなんと90代！

子

大野文江さん
一生懸命に働く母の姿を
見て、決意しました
〈プロフィール〉
「一番好きな仕事は着付け。
「華やかな着物を着て嬉しそうな
笑顔を見る瞬間がたまりません」。



1頭皮と髪の健康が一目でわかる毛髪チェックを行い、状態に応じたケアを行う。
230分かけてゆっくり施術を行うフェイスエステ。指先から伝わるぬくもりと施術後の爽快感がクセになると好評だ。
3JR津久見駅前という立地の良さに加え、確かな技術とアットホームな雰囲気でも多くのファンを心で抱いている。



皮膚や毛髪の状態を健康に守り育む高品質・天然素材の商品を提供。

美容室 風の音



津久見市中央町にある美容室『風の音』は1988年に大野啓子さんが開業し、30年以上地域の女性の美を創造してきた。2022年1月に無事、長女の文江さんに事業承継を完了。

津久見市中央町9の2 明和ビル1階 tel.0972-82-5554

2020年センター登録、2022年事業承継

- 2021年9月 津久見商工会議所による事業承継診断を通じて当センターに相談。
- 2021年10月 エリアコーディネーターが事前ヒアリングで課題を掘り起こす。
- 2022年1~2月 当センターの専門家派遣により事業承継計画書の策定。
前代表が廃業届を税務署に提出。後継者が保健所から開業許可を受け、税務署に開業届を提出して事業承継完了。

支援内容 「経営課題」の抽出と、「中期経営戦略」の策定支援

前代表の大野啓子さんから「一緒に働いている長女に代表を交代したいから開業の手続きや事業用資産の移転方法、贈与税がどうなるかを聞きたい」と津久見商工会議所の経営指導員に相談があり、事業承継診断後、センターに登録。啓子さん・文江さんと当センター・津久見商工会議所・専門家（税理士・中小企業診断士）が承継における課題の整理、目標・対策と一緒に検討して、承継の設計図ともいえる「事業承継計画」を作成した。

支援効果 高品質の溶剤、最高の技術で、高満足度のサービスを継続

事業承継計画の「経営の見える化」で、「後継者へのメッセージ」として創業時の取り組みや思い等を語っていただき、後継者も今後の事業経営に対する決意を新たにされた様子。事業の将来像を共有する貴重な体験となった。承継計画における目標として、経営向上（収益向上）の取り組みとして、①既存顧客の売上維持と拡大。②付加価値を高められる美容室になる（髪に優しいベル・ジュバンスと顔エステ）を定め、新たな歩みが始まった。

30年以上もの長きに渡り、地域の女性の美を創造してきた『風の音』。台風による被害やコロナ禍など、幾多の困難も乗り越えながら、母から娘へ美容師としての技術と心得を伝承。新しい「風」が吹く地域密着の美容室がさらに成長できるよう、二人三脚で前へと進んでいく。

長年培ってきた信頼と実績で多くのファンに愛されてきた

JR津久見駅前に開業したのは1988年。初代・大野啓子さんは「風に吹かれて髪の毛がサラサラと気持ちよく流れているような情景」をイメージして『風の音』と名付けた。

手に職をつけたいと一念発起して美容学校の門を叩いたのは啓子さんが37歳のとき。娘であり後継者の文江さんも同年代で美容業界に飛び込んだ。親子ともに「遅咲き」のスタートだったが、学校では志の高い若者に刺激され、学びも多かったそう。

「技術職は何歳になってもできる、とよく言われますが、体力勝負の仕事なのでそういうわけにもいきません。娘と一緒にやってくれるようになって、しっかりと経験も積んでくれたから、お店の将来を託そうと思ったんです」と啓子さん。文江さんとともに地元商工会

議所の経営指導員に相談後、センターの専門家派遣で承継に向けた準備を開始。事業承継計画と承継後の経営向上に向けた取り組みを受け、2022年1月、文江さんへの事業承継を無事に完了した。

開業から30年以上、地元を中心に根強いファンに支えられてきた啓子さんが、文江さんにこれだけは伝えたいと思うのは、「お客さんを大切に」「悔やまず、恐れることなく、目標に向かってほしい」ということ。美容学校卒業後すぐに『風の音』で修行を始めた文江さんは、「今はまだ母を超えることはできていないけど、私なりにお客さんと誠実に向き合い、帰る時にはまた来たいと思ってもらえるように努力していきます」と胸の内を語る。

「健康と美しさ」を提供する肌にも優しい弱酸性美容を継承

事業の主力となるのは、人間の皮膚と同じ弱酸性の美容。開業当初は認知度が低く、良さを理解してもらえるまで日々説明を繰り返していたが、その努力が実り、現在は常連客の「99・99%は弱酸性を希望してくれます」と、啓子さん。文江さんは実践で師匠である母に教わるだけでなく、県内外で開催される講習会にも出かけて、女性を健康的に美しくケアする美容法と手のみで施術するフェイスエステの技術と知識を習得。経験を積み重ねた今、自身の大きな財産となった。

ここ数年は、2人にとって大きな試練もあった。2017年の台風18号では店舗が浸水し、美容機材がすべて使用できなくなった。コ

ロナ禍の行動制限により、1日の来店客がゼロの時期もあった。「台風では天井以外すべて土砂や水で汚れてしまった。総入れ替えに……。でも、大工さんたちと一緒に片付けている最中にもお客さんが来てくれたんです。これから先、何があっても続けていけそうかなって前向きになりました」。客足が遠のいた期間もただ待つだけでなく、技術を磨く時間だと気持ち切り替えながら、2人で乗り越えた。

「きれいになりたいと願う女性がいるかぎり、あらゆる可能性があるある仕事。お客さんの心を掴み、その人にとって満足できて幸せな時間を提供できるように、もっと修行したいと思います」。

紙離れが顕著な時代だからこそ、 若者目線で業界に活路を見出す。

親

子

衛藤勝志さん

信念をもって続けてきた仕事を娘たちらしく進化させてほしい

〈プロフィール〉

独立開業したのは42歳の時。収集家でもあり、年代物の硬貨など希少なコレクションも多数。

河野なつ美さん

女性が働きやすい環境を自分なりに作ってみたい

〈プロフィール〉

趣味はサッカー観戦。「将来、好きなチームのファンサーになるのが夢！」と笑顔で語る。



1 なつ美さんの入社と同時期に購入し、現在2代目となるオンデマンド印刷機が、丁寧かつ「早く、安く」を実現。
2 「初めて購入した機械は断裁機。今も大切に保管しています」と勝志さん。
3 独学でデザインを学んだなつ美さんとあゆ美さん姉妹。努力の成果が、長年の取引先からの評価にも表れてきた。



地元へ根ざした印刷会社として、地元とともに真摯に歩んできたことを、数々の制作物が物語っている。

えとう印刷



現代表が市内印刷会社に勤務後、2004年10月に独立開業。印刷から製版まで社内で一貫製作し、丁寧な仕事ぶりには定評がある。家族中心の経営を行い、3姉妹のうち長女と次女が経営に参画している。

竹田市大字炭竈371番地 tel.0974-64-5815

2021年センター登録、2023年事業承継予定

- 2021年8月 当センターが行った専門家による個別相談会に、事業承継の方法や承継に伴う法人化について相談に来会。
- 2021年11月 地区担当エリアコーディネーターが、課題・問題点を再度確認し、専門家派遣に向けて調整。
- 2022年1~5月 当センターの専門家派遣により事業承継計画書の策定支援を受ける。
- 2023年1月 父・勝志さんから、長女・なつ美さんへ事業を承継予定。

支援内容 承継後の事業展開を見据え、新たな方向性を提言

代表者の衛藤勝志さんには3人の娘さんがおり、長女のなつ美さんに事業の引継ぎを計画。引継ぎの時期や手続き方法、資産・負債等の引継ぎ方、また、承継を機に法人成りについても検討したため当センターに支援の依頼があった。計画的に承継を進めていくことと併せて、承継後の新たな事業展開を模索する必要があることから、専門家派遣による事業承継計画書の策定支援を行い、円滑な引継ぎと将来の事業方針についてアドバイスした。

支援効果 時代の流れを的確に読み、新たな方針を明確にした

当初は創業20周年を迎える2024年に承継を予定していたが、新たな売上の柱を早急に立ち上げることを考え、後継者のなつ美さんが2023年1月から事業を引き継ぐ(開業)と決定。承継後の法人成りについても、課題として引き続き検討していくこととした。現在の印刷業界は、デジタル化の進展によって「紙離れ」が拡大し、印刷物が大幅に減少していることから、従来のオフセット印刷からオンデマンド印刷へのシフトを目指していく方向性が明確になった。

父の事業を受け継ぐことを決めたのは三人姉妹の長女。紙離れは加速度を増し、個人がインターネットなどで安価に印刷発注できる現代にあつて、顧客ニーズに柔軟に対応したサービスを提供できるのは若い後継者だからこそ。両親が築いた歴史の続きを、自分らしく重ねていく。

一度は地元を離れたからこそ、 家業の見方が変わった

「将来、えとう印刷で一生懸命働きます」。小学校の卒業式の時、そう発表した衛藤家の三姉妹。「お小遣いにつられた(笑)」としながらその言葉は現実となり、今まさに2人の娘が両親とともに家業の現場に立っている。

「お客さんのことを第一に考えて、よりいいものを提供するのが起業当時から信念。時代や仕事のやり方が変わっても、それさえ忘れずにいてくれればと思っっています」と父・勝志(62歳)さんは語る。2004年に地元竹田市で「えとう印刷」を創業し、20年近い歴史を作り上げてきた。

「私が印刷業界に入ったのは24歳のとき。当時はバブル期で業界自体も潤っていました。バブル崩壊後は他と同様に景気は冷え込む一方でした」。加えて、小説や漫画、新聞さえも携帯電話で読め

制作現場では常に新しさを追求してきた勝志さんは、現在2代目となるオンデマンド印刷機も、なつ美さんの入社と同時期に導入。「早く仕上げてほしいとか、少ロットで印刷したいなど、地域のニーズに応えやすくなってきたのも、機械を入れてくれたおかげだと思っっています」と語るなつ美さんは、オンデマンド印刷を主軸に次なる事業展開を模索。次女のあゆ美さん(26歳)とともにSNSなどでの情報収集にも積極的

に取り組んでいる。「母親目線で考えるといろんなアイデアが浮かんで、子育て中のママたちに求められるサービスも提供できそうです」。新たなターゲット層の開拓を目指し、アクリル板

る時代に突入し、「紙離れ」も一気に加速。印刷受注が徐々に減っていくことを実感しながらも、「ずっと応援してくれるお客さんがいるから、ここまで続けてこられた」と勝志さんは振り返る。

時代の変化はあつても、「紙の需要はなくなるから事業を継続できる」。そんな勝志さんの想いを受けて、長女の河野なつ美さん(29歳)が承継を決意した。

「親が地元で根ざした仕事をしていることを子どもなりに窮屈に感じて、一時は違う将来を考えたかもしれません。でも、外の世界を知ったからこそ地元の良さや親の苦労に気づけるようになったのかなと思うんです」。後継者として周知されたことで地元の各種団体等への参加の機会も増え、いつしか「会社の顔」という意識と責任感が芽生えていった。

自らの経験を生かし、 女性目線で事業を進める

やシリコンなど従来の紙とは異なる素材に印刷できるUVプリンターの導入も決めた。急激に成長していく姿を間近で見守る母の聖子さん(58歳)も「私たちが元氣なうちは、できるかぎり支えてあげたい」と、次世代の可能性にエールを送る。

「最初は身の丈に合わない仕事も多く、出産時期も重なったりして、心も体も本当に辛い時期があつたんです。でも、結婚や出産、育児などの変化にとらわれず、女性が働きやすい環境を作っていけるのも、経験した私だからこそできること。楽しく笑顔で仕事に向き合えば、今よりもっとお客さんに喜んでもらえる会社になれるんじゃないかなって思います」。

父が息子へ託したのは、 変化を進化に変える独自の道

親

天野 栄一さん
父親としての役割が何なのか、
自分も父から学びました
(プロフィール)
幼少時から「跡継ぎだ」と言い聞か
されて育った栄一さん。和食の修行
を重ね、25歳で家業を継いだ。

子

代表取締役
天野 成信さん
将来性を見込める蕎麦を軸に、
老舗の新たな姿を築きた
(プロフィール)
修行時代に出会った大阪出身の彩香さんとともに
帰郷。「彼女には日々感謝しています」と語る。



豊後高田市香々地町の中心部に約100年続く『旅館梅乃屋』。「料理
がおいしい」「梅乃屋さんなら自信をもって紹介できる」と、地域の人々に
愛され続けてきた老舗は、旅館&蕎麦屋という2本の柱を軌道に乗せ
るべく、家族総出で挑戦中だ。

地域ブランドの蕎麦を 老舗の新たな強みに

「私が京都での料理修行を終え
て家を継ぐために帰って来た頃
は、高度経済成長の終盤で、皆が
平均的に元気だった時代でした。
この辺も人口が多く、お金の流れ
も豪快でしたね」と語る天野栄一
さん(70歳)。香々地町で祖母の代
から100年続く老舗の『旅館梅
乃屋』の長男として生まれた栄一
さんは、幼い頃から「跡継ぎだ」と
言い聞かせられながら育ってきた
という。一方、息子の成信さん(38
歳)は、「自分が言われ続けてきた
からだと思いますが、私自身は親
から家業を継いでほしいと言われ
たことはありませんでした」と振
り返る。

継ぐことを意識せずに過ごして
きたと言いつつも、大学卒業後、
「いずれ、もしかしたら」という思い
もあってそのまま大阪で暮らしな
がら料理を修行。31歳の時、家業

全国的にも珍しい胴搗製粉で 新たなファン層を開拓する

栄一さんは、大阪にいる成信さ

んに蕎麦打ちの修行を提案。その
言葉を受け、専門的な知識と技
術を身につけて成信さんが帰郷し
たのは31歳の時だった。

「蕎麦屋をやりたい気持ち
が日々大きくなっていったけど、帰っ
てきた当初はお客さんも多くて毎
日忙しく、旅館との兼業は無理だ
と思ったんです。でも、コロナ禍で
状況は一変。時間を持て余すくら
いならと計画を立てたのが始まり
でした」と成信さんは語る。

商工会担当者やセンター派遣の
専門家のアドバイスに耳を傾けて
いくうちに歯車が回り始め、計画
は一気に前進。継ぐことを見越し
て栄一さんが購入していた土地に、
蕎麦屋をオープンした。

こだわりは杵でつく原理で蕎麦

支援内容 承継と後継者の 新規事業を支える 法人化と計画づくりを支援

長年共に店を支えてきた後継者が得意の蕎麦で屋
営業の新店舗開業を計画。事業再構築補助金を
活用して計画が進む中、将来的な事業承継にも関
心を持ち、西国東商工会香々地支所伊藤指導員の
勧めにより後継者がエリアコーディネーターによる出
張相談会に参加。個人事業特有の資産・負債・許
認可の移転の難しさなどを説明したところ、承継の
手順、法人化の是非やその時期を新規事業の見通
しも含めて検討することとなり、中小企業診断士の
専門家派遣を実施した。

支援効果 株式会社を設立、代表に就任した 後継者が新店舗を開業

事業承継や法人成りを漠然と考えていたが、進め方
やメリットが不明確なまま時間が過ぎていた。当セン
ターの助言を参考に顧問税理士と相談、法人成り
の手順や承継の時期、今後取り組むべき課題や問
題点を親子で共有し、代表者70歳の節目に話を進
めることができた。アツギ甲子園への応募を通じて、
違う角度から事業を見直すこともできた。新店舗
は2022年7月に開店。新市場・新サービスの提供
により、事業の幅も広がっている。

旅館 梅乃屋(株式会社あま乃)



国東半島の割烹旅館。京都で修行後3代目料理
長に就任した栄一氏と、大阪の料理屋・蕎麦割
烹で修行した成信氏による四季折々の食材を
使った料理で、地域の宴会需要などに応えてきた。

豊後高田市香々地4017 tel.0978-54-2002

2021年センター登録、2022年事業承継

- 2021年12月 後継者の天野成信氏が西国東商工会香々地支所で開催したエリアコーディネーターによる出張相談会に訪れられ支援開始。
- 2022年2~4月 センター登録専門家を3回派遣し、法人成りを含めた事業承継計画の策定を支援。
- 2022年2月 成信氏が、アツギ甲子園に参加し一次審査を通過。
- 2022年6月 成信氏を代表とする新規法人を設立。
- 2022年7月 同市新栄に新店舗「胴搗自家製粉 手打蕎麦 地慈」開業。



「かも汁ともりそば」と「裏巻き蕎麦いなり寿司」。定番から季節限定まで、早くもお客さんの心を掴んでいる。

胴搗自家製粉 手打蕎麦 地慈
豊後高田市新栄1378-2
tel.070-8511-8271

の実は粉にする「胴搗製粉」。全
国的に石臼挽きの蕎麦が多い中、
粘りのある食感と甘みや香りが引
き立つ胴搗の蕎麦で、「豊後高田
そば認定店」にも認定された。
大阪出身の奥様・彩香さん(30
歳)も、3人の子育てをしながら
時間を縫って仕事をサポート。母・
小由紀さん(60歳)は「地域の絆
を大切に、誠実に、頑張っ
てほしい」と思いを語る。

市内中心部から半島の海岸線
を走る「恋叶ロード」でつながる2
つの拠点。蕎麦でファンになっ
てくれたお客さんが、老舗旅館に足
を運んでくれる未来も描きつつ、
「いずれは蕎麦の栽培にも挑戦し
てみたい」と意欲を燃やす。

“当たり前前”を守ることは、 地域の大切な“宝”につながること。

親

代表取締役
和田 鈴香さん
私たちが受け継いできたものを、若い人たちに伝えてほしい

子

取締役
和田 梢さん
当たり前が難しい時代だからこそ、守り、伝えることが必要だと思う

長い間、多くのファンに愛されている酒まんじゅうや炭酸まんじゅう。地域や家庭で受け継がれてきた昔ながらの味は、今、ゆるやかながらも子育て世代に見直されつつある。自分たちの“当たり前”を子どもたちに伝えるために、若くパワフルなママの挑戦が始まった。

地域を守り、伝えるのが 自分の役割だと決意

共同出資による組合として1994年にスタートした加工所を、現代表の和田鈴香さん(70歳)が2019年から個人事業主となり再出発した『なかの家』。継ぎ足して守り続ける種麴を混ぜた酒まんじゅうや炭酸まんじゅう、しえ餅(白餅)など、素朴で懐かしい、手作りの“田舎の味”は、道の駅などの店頭に並ぶ時間を見計らって買いに訪れるほどの根強いファンも多い。

しかし、早朝2時頃から製造する加工所のメンバー全員70歳以上。年齢的な不安要素や体力的な負担は年々大きくなり、「早く若い人に譲りたいね」と皆が思いつつも、具体的な後継者選びの話はなかなか進まなかった。

「加工所の経理や商品発送の準備など事務を長くしてくれているから内情もわかっているし、明る

くて活発な性格だから適任だと思いました」。後継者となるのは、鈴香さんの長男と結婚して、4人の子どもたちを育てながら地区の農事組合法人の代表も務める梢さん(40歳)だ。

「まさか自分が農業に携わって、加工所の事業も受け継ぐなんて、お嫁に来た時は想像もしていなかった」と振り返る梢さん。「でも、義父が急逝して作り上げてきたものが無くなっていく様子を見て

いるうちに、私がやらなければと決意したんです。農業を守りながら田舎の伝統を受け継ぐためにも、この選択は間違いじゃないと思っています」。2026年予定の代表交代に向けて法人化し、現在、承継後の事業のあり方を梢さん目線で構築する準備段階に移行した。

地域の“宝”のために 独自の働き方を作る

高齢化や後継者不在等で閉鎖

する加工グループが増えているのが現状だが、梢さんは「その人しかできない仕事が多すぎることも原因」と考察。「その人」がいなくなれば業務が止まり、作る人が変わり、味が変わる。それが、ファン離れや最終的には閉鎖という結末につながるというのも残念ながらある、ということだ。そこで、1年ほど時間をかけて製造工程マニュアルを作成しようと決めた。

「人が変わっても同じ商品を作ることができるよう、長年の経験や勘の部分のデータも収集してレシビ化していきます」。

次に重要視しているのは、業務環境の整備。現在の作業開始は早朝2時頃からだだが、改善策を検討中だ。「今までは若い人にこ

だわっていたけど、作り手の平均年齢は70歳で、経営する側に若い人材を雇用する方が現実的だと最近思うようになって。早朝はお年寄り、昼からは子育て世代のママたちというように、二部体制が取れたなら、この地域ならではの雇用スタイルになるはずですよ」。

高齢化や少子化が進む中、子どもは“宝”であり、地域の皆で大切に育てるものだという精神が宿る集落に、昔から受け継がれてきた味わい、文化。「当たり前がむしろ難しい時代だけど、地域の子どもたちに伝えることが私たちの責任だと思うんです。それを守り続けられる環境を作り、未来につなげたいと思っています」。

株式会社なかの家



1994年に共同出資による組合として「なかの加工所」をスタート。令和元年から和田鈴香氏が個人事業として事業を引き継いだ。昔懐かしい酒まんじゅう等を製造し、豊後大野市内道の駅等で販売、人気を博している。

豊後大野市清川町伏野562 tel.0974-35-2611

2021年センター登録、2026年事業承継予定

- 2021年12月 大分県信用組合緒方支店より事業承継支援の依頼。
- 2022年1月 地区担当のエリアコーディネーターが事前ヒアリングを行い、承継に向けての課題・問題点を抽出。
- 2022年4～6月 専門家派遣により、事業承継計画書の策定支援を実施。
- 2022年7月 「株式会社なかの家」に組織変更。現代表の和田鈴香氏が代表取締役、後継者の和田梢氏が取締役に就任。2026年に承継予定。



道の駅等で人気が高い『なかの家』の商品。新たに“ママ世代”に向けた「こびり(おやつ)」シリーズも誕生した。

支援内容 事業承継スケジュールと 法人成りの手順やメリットを検討

現代表の和田鈴香氏は2022年で70歳を迎えた。従業員も全員が70歳を超えていることから、長男の嫁である和田梢氏を後継者として事業を承継し、若返りを図りたい計画。承継に向けた手順や承継の時期、また、承継を機に法人に移行し、福利厚生面の充実やシフト制の導入によって雇用環境の改善向上を目指したいと、大分県信用組合緒方支店を通して当センターに支援要請があった。

支援効果 4年後の代表交代に向け、 社内整備と商品開発に取り組む

事業の引継ぎや法人成りについて、どのように進めていけばよいか分からないまま時間が過ぎていた。当センターの専門家派遣による税理士のアドバイスによって、法人成りの手順や承継の時期、今後取り組むべき課題や問題点が明らかになった。法人成りについては、合同会社を考えていたが、将来性を考慮して2022年7月に株式会社へ移行。4年後の2026年の代表者交代に向け、組織体制の整備と新たなビジネスモデルの構築に取り組んでいく計画。

「漁業と地域の将来のために」 家族総出で同じ夢に突き進む。

親

江本 正二さん
継いでほしいからこそ、
誇りを持って仕事をしてきた
（プロフィール）
次世代が日々成長していく姿を見るのが
幸せ。「私ら夫婦がいつ引退しても、
大丈夫」と目を細める。

子

代表取締役
江本 幸雄さん
愛情と結束とスキルが
江本家の最大の強みです
（プロフィール）
3世代が一緒に暮らす江本家。「家での役割は4歳
になる娘に朝ご飯を食べさせること（笑）」。



1 加工品が業績を伸ばす
なか、漁獲が減りつつある
タコ漁、定置網漁、ひじき
漁など、代々の漁も守り続
けている。
2 老若男女に愛される加工
品「たこの唐揚げ」「味
付け酢だこ」、「たこの
素」。
3 手切りならではの絶妙
な大きさと独自の味付け、
こだわりの火入れで、多く
のファンに愛される加工品
が完成。



2017年「くにさきT-1グランプリ」
で優勝した「たこの唐揚げ」。定期
出店する催事には熱烈的な常連客
の姿も。

国見水産株式会社



代々漁師として生計を立ててきた先。法人の設立
は1972年。魚貝の売買を目的として、漁師をし
ながら鮮魚の仲買・卸を並行しようと江本正二
氏が発案。

国東市国見町竹田津3889 tel.0978-84-0754

2021年センター登録、2022年法人代表者交代

- 2021年12月 国東市商工会後藤課長(当時)よりセンターに相談。
- 2022年1月～3月 当センター登録専門家の中小企業診断士を派遣し、事業展開も含めた事業承継計画の策定を支援。
- 2022年7月 法人代表者を交代。
- 2022年10月 専門家相談会を活用、定款変更の検討を支援。

支援内容 父から息子への 事業承継計画書策定支援

法人代表交代の手続きは父が独学で準備したが、
そのタイミングを回りかねており、国東市商工会後藤
課長(当時)の勧めにより面談。将来の事業展開を
含めた承継計画に基づき後継者と共に決めるべきと、
計画づくりの必要性を指摘し、中小企業診断士
を派遣、事業承継計画策定を支援することとなっ
た。また、収益性向上のためには、業務や販路の見
直しも必要と指摘した。

支援効果 代表者の交代、数字に基づく 事業展開の見直し

水産加工・販売事業が主になっているが、原価計算
や設備投資計画については精査したことがなく、
これらも派遣専門家と共に計算。納得感の高い展開
イメージを抱くことができた。課題や問題点を親子で
共有しながら話を進め、翌決算期に代表者変更の
登記ができた。

国東半島周辺の豊後灘を拠点に、先祖代々漁師を生業としてきた江本家。希望の男子を後継ぎとして育て上げた両親と、継ぐことに迷いのかかった長男を中心に、3世代の家族全員がそれぞれの役割の「長」として、漁業と家族の明るい未来のために力を発揮し合っている。

待ち望んでいた長男を 後継ぎとして育て上げた

伝統的な農林水産業システムが
評価され、2013年、「世界農業
遺産」に登録された国東半島宇佐
地域。江本家はこの地、国東市国
見町竹田津で代々、漁師を生業と
してきた。「国見水産」を設立した
のは1972年。漁業と次世代の
将来を見据え、現在は漁を継続し
つつ、水産物の価格と価値を上げ
る水産加工に主軸を移している。

本家の長男として生まれた江
本正二さん(75歳)と、妻の幸子さ
ん(70歳)は、結婚して数年後に
2人の娘に恵まれたが、常に頭を
よぎっていたのは後継ぎのこと。

「後継ぎは男、という時代。親
族には次々と男の子が誕生してい
るのに、どうして...と、毎日祈る
ような思いだった」と2人は当時
を振り返る。だからこそ、ようや
く幸雄さん(41歳)が生まれたその
日から「必ず後継ぎにする」とい

ベントで優勝経験のある唐揚げと
酢だこ、たこの飯の素があり、運転
中や歩きながら味わえる串刺しタ
イプも顧客の要望で登場した。

「人がいる場所に向いて売る」
と、催事出店のみで販売。県内外
の大規模な催事だけでなく、毎週
末に地元の道の駅に出店するほ
か、幸雄さんと幸子さんは毎月、
佐賀県と宮崎県にも出張。定期
出店に固定客も多く、幸子さん
は「名物母ちゃん」として各所で
人気だ。隣町から江本家に嫁いだ
知子さんは温和でしっかり者。3
世代7人家族の健康管理を徹底
するほか、1日平均50〜60個作成
する「漁師の母ちゃん弁当」を担
当。「知子に恵まれた蔵」という意
味で、加工品部門の屋号「知恵蔵」

は正二さんと幸子さんが命名し
た。正二さんの経理スキルは「専
門家に帳簿を見てもらったら、完
璧だとお墨付きをいただいた」と
家族も脱帽。魚を扱わせたら江本
家一という高校生の長男・孝聖さ
ん(17歳)と、SNSやホームページ
などの情報発信やチラシ制作
などに長けている中学生の次男・
一心さん(15歳)も、大切な即戦力
だ。

「家族全員、自分の担当のプロ
フェッショナル。誰一人として、欠け
られては困る存在です」。

幸雄さんをトップに据えた「国
見水産」。いつでも笑顔で誇り高
く仕事する大人たちの姿勢は、
「後を継ぎたい」と次世代の子ど
も達にも魅力的に映っている。

う思いで育ててきたという。
2人の思惑通り「後を継いで漁
師になるのが当たり前だと思っ
ていました」。周囲からも「宝物」の
ように大切に育てられてきた幸雄
さん。「ずっと親元において他所様を
知らないままだと、つまらない人
間になる」という両親の方針で市
外の高校に進学。一生懸命に働い
て自分を育ててくれていた親のた
め、週末は必ず帰省しては漁網の
手入れや力仕事を手伝ってきた。

毎日笑いながら精一杯働く 江本家総出の『国見水産』

主力はタコの加工品。市主催イ

50年来の顧客ニーズを守りながら アイデアで新規開拓に挑戦する。

被継者
岡澤 勇樹さん

承継者

代表取締役
高原 秀喜さん

新商品開発と広告戦略で販路を広げ、
コロナ禍を生き抜く体力を強化したい
(プロフィール)
福岡県出身。就職のため大分に来て約30年、将来
性に期待して早期退職し、事業を受け継いだ。



1 回収してすべての布団に次亜塩素酸ナトリウム液を噴霧して消毒を施すのは、承継後に新たに始めた仕事内容の一つ。
2 注文が入ると清潔に保管していたふとんを要望通りにセット。倉庫内の作業のため、繁忙期の夏場は体力勝負だ。
3 倉庫から至近の場所に借りた事務所で、顧客データや注文状況を管理。



抗菌した布団とシーツを1人分ずつ、
抗菌袋にセットした「置き布団」。人との
接触を極力減らすために考案した。

株式会社おきおか



創業から50年以上続くふとんレンタル専門店。承継後、新たな戦略として清潔さにこだわった「置き布団」システムを開発し、コロナ禍においてさらなる顧客数獲得と売上高増に意欲を燃やす。

大分市三川下1丁目6-28 WINDOM/ネット104
tel.097-558-3166

2020年センター登録、2022年事業引継ぎ

- 2020年11月 大分県事業承継・引継ぎ支援センターに登録。
- 2020年12月～ 譲渡条件の検討、ノンネームにて候補先探しを開始。
- 2021年1月～10月 候補先数社とマッチングを支援。
- 2021年10月 高原氏が譲渡先候補となり、当センターにて不動産鑑定、譲渡条件の見直し等を支援。
- 2021年12月～ 基本合意契約書を締結後、譲渡条件の詳細を調整。
- 2022年2月 株式譲渡契約を締結(当センターにて支援)。
- 2022年3月末 株式譲渡完了。

支援内容 具体的な実務や承継スキームの他、各種必要書類の準備等を支援

父の代から50余年続く事業を受け継いだ岡澤勇樹さん(51歳)は、後継者不在で第三者への事業譲渡を検討。当初はセンターからの紹介で面談を重ねたがマッチングがうまくいかず、その後、高原さんに相談したところ今回の事業承継の話になった。「譲渡契約の際には、専門的な知識をもつ専門家が間に入る必要がある」とアドバイスし、センター主導で準備等の支援を開始。メインバンクに対しても事業承継に係る協力を要請し、スムーズに事業承継できた。

支援効果 金融機関との連携を密にし、合意後の協力関係も築いた

ノンネーム情報に掲載して譲受希望登録者を通じて面談を重ねたが、コロナ禍の影響もあり売上高が減少していたことから希望通りの譲渡条件ではマッチングできなかった。センターは譲渡条件の見直し等の助言を行い、承継者と被継継者それぞれの希望や条件の合意に至るまで粘り強く調整を行った。加えてメインバンクとの連携を密にして事業譲渡成約後の協力についても取り付けた。

取引件数横ばい、売上半減というコロナ禍の逆境にあえて立ち向かい、50年来の専門店のノウハウをベースに布団レンタルの新システムを開発。「きれいな布団で眠ることができた」「ありがとう」の言葉を糧に、徹底した「抗菌」「安心」で顧客増を狙っていく。

承継を決定したきっかけは「ありがとう」の言葉

「お客さんから直接、感謝の言葉をかけてもらえる。すごく素敵な仕事だと思いました」。

高原秀喜さん(51歳)が事業承継を決定したのは2021年の秋頃。前代表取締役の岡澤勇樹さんとは20年来のゴルフ仲間である時、本人の口から「事業譲渡を検討している」と聞かされた時だった。

初代から約50年続く布団レンタル専門店「おきおか」は、岡澤さんが引き継いでからも大分市内を中心に企業やイベント、冠婚葬祭、学生の合宿等を取引先として安定的に事業を展開していた。しかし、コロナ禍においてイベントはもちろん、企業研修や合宿などは軒並み中止となり、顧客数は変わらずとも年間売上高は半減という厳しい状況に。高原さんが事業承継を決意して会社を早期退職した

のも、そんな状況下でのことだった。岡澤さんとしても、同業他社をはじめ数社と面談を行っていたが条件が折り合わず、数ヶ月経っても譲渡先は決まらずに焦り始めていた頃、「自分が引き継ぐ」と申し出てくれた高原さんに事業を託すことを決めた。

「チャレンジをするなら体力のある今だ、という思いもありました」と高原さん。妻の淑美さん(51歳)は「子どもが成人して手がからなくなり、これからはゆっくりと過ごせるのになって思っていたから、打ち明けられたときは不安もありました」と言いつつも、「頑張り屋な人だから、きっと大丈夫です」と、太鼓判を押す。

条件の歩み寄りを行ったのち株式譲渡契約を無事に交わし、2022年4月、新しい「おきおか」が始動した。

コロナ禍の今だからこそ可能性が広がっている

「私一人で作業ができ、先方との接触はほとんどありません。まさに、コロナ禍に求められていることだ」と思い、取引先に営業をかける想像以上に好評でした。

初めての納入で一度に60セットの注文がくるなど、出だしは順調。企業や冠婚葬祭のほか、帰省シーズンには一般家庭からの注文も見込める。「きれいな布団で清潔に眠ることができました」と声をかけられるたびに、「この選択は間違っていないかった」と、喜びを噛みしめる高原さん夫妻。今後はホームページやチラシ作成など広告宣伝を強化する予定。一般客を中心に顧客数をのばし、「雇用できる体制を整えたい」と事業拡大に意欲を燃やす。

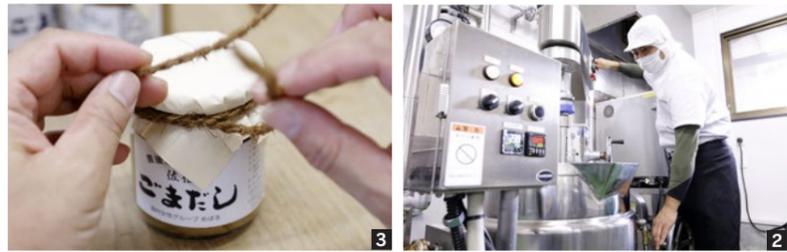
“浜のお母さん”の技と意志を 新たな視点で受け継ぎ、飛躍へ。

被継者
桑原 政子さん
発展させるためには変化が必要
この人なら、と確信しました
(プロフィール)
1948年生まれ、旧南海部郡(現佐伯市)
鶴見出身。信条は「勝たなくてもいい、でも、
負けない!」。

承継者
代表取締役
小谷 晃文さん
唯一のおいしさには、
長年の漁村の知恵が生きていた
(プロフィール)
兵庫県出身。大手水産加工メーカーに就職後に現
職。「子育てにはいい環境」と、2児の父の顔も。



1 親子ほど年が離れた小谷さんと桑原さんだが、「仕事への向き合い方や価値観が似ている」からか、距離感が絶妙。
2 「ごまだし」をはじめ、多彩な商品を作る加工場。衛生管理や原料の扱いなども小谷さんにとってはお手の物だ。
3 年間約6万本を製造しているロングセラーの「佐伯ごまだし」。



定番の「ごまだし」と「ふりかけ」。ハマヤカマスなど旬の魚で作る季節商品「ごまだし+（プラス）」も好評だ。

株式会社漁村女性グループめばる



2004年創業、2011年に法人化して合同会社となる。様々なメディアで紹介される「ごまだし」は全国に根強いファンをもつ。現在、新商品開発や販路拡大にも積極的に取り組んでいる。

佐伯市鶴見沖松浦1384-2 tel.0972-33-0274

2020年センター登録、2022年事業引継ぎ

- 2020年10月 大分県事業承継・引継ぎ支援センターに登録。
- 2020年10月～ 譲渡先候補との譲渡条件の検討、マッチング支援を開始。
- 2021年7月 工場長として小谷氏が入社。
- 2021年10月 桑原代表と小谷氏の間で事業承継に関する意思確認。
- 2022年2月～ 顧問税理士による譲渡スキーム、条件の調整。事業譲渡契約書等の作成支援を開始。
- 2022年3月 事業譲渡契約を締結。株式会社に組織変更。
- 2022年6月 事業譲渡完了。

支援内容 持分譲渡、組織変更を完了し、さらなる事業拡大に向け支援

2020年10月、後継者不在のため地元事業者との事業承継案件としてセンターに支援を依頼。最終的な条件が合わず破談となったが、当時、工場長の小谷氏へ承継を打診したところ承を得たことで再度支援を開始した。登録時点でスキームの構築及び譲渡条件の検討を実施していたことで、小谷氏との交渉は顧問税理士を中心に順調に進み、2022年3月に持分譲渡を完了。事業拡大に向けて株式会社へ組織変更し、6月には桑原氏と顧問契約を締結した。

支援効果 承継後の事業運営強化のため、前代表との顧問契約を進言

初めての「合同会社」の事業譲渡案件であり、対応に注意。実務を顧問税理士が行い、センターは具体的なスケジュール立案、状況把握、関係者への連絡、進捗管理を中心に支援を行なった。他に、承継後の事業運営について、前代表との顧問契約を進言し、体制づくりを支援。これまで順調に販路を拡大してきた「ごまだし」をはじめ、さらなる事業拡大に向けて現在、承継者・被承継者が二人三脚で邁進中だ。

魚食普及、付加価値、地域活性、雇用。4つの目標を掲げて、漁村のお母さんたちが立ち上げた水産加工グループが、全国的に高い評価を得るまで成長したのは、ぶれずに突き進んできた証。さらなる飛躍の夢を託せる後継者と巡り合い、新たな道を開拓していく。

漁村の女性の元気さと 伝統の味を強みに邁進

佐伯市の特産品「ごまだし」を全国区に押し上げるために中心的な役割を担ってきた『めばる』。2004年、代表の桑原政子さん(73歳)を含む3人の「浜のお母さん」で発足し、当初は活魚や鮮魚を朝市などで販売するのが主な活動だった。

「いざ、魚を売ってみると、三枚おろしができない人の多さに驚いたんです。生の魚を買ってもらえないのなら口元まで運べる商品を作ろう、と考えたのが加工品を始めるきっかけになりました」。そこで、当時はまだ県内はおろか佐伯市内でも限られた地区でしか知られていなかった「ごまだし」の商品化に着目。祖母や母がいつも作ってくれていた味、そして自らの日常の家族の食卓で作ってきた味。ずっと地元で受け継がれてきた味を、「めばる」の主力商品「佐

伯ごまだし」として世に出した。全国的に知られるようになったのは、さまざまな商談会・イベントへの参加など、知名度がまったくない時代から懸命に普及活動を続けてきた努力の証。調味料選手権での最優秀賞獲得など、あらゆる方面で高い評価を得た。

「将来、もっと大きくなる可能性があると感じているからこそ、今までの『おばさん力』だけではダメ。変わらなければと思って、後継者を探すことにしました」。

唯一の旨さを受け継ぐ “研究者”の新たな挑戦

「桑原さんとは根本的な価値観

が似ているような気がして、そのお眼鏡にかなうならやってみようと思ったんです」。大学で水産養殖を学んだ後、大手水産加工メーカーに勤務していた小谷さん。「ファンがたくさんいる会社であり商品なので、まずはその魅力とは何なのかを自分の腑に落ちるまで徹底的に調べました」。まずは、研究者としての知識と経験をもとに、「ごまだし」を分析。そこで得たおいしさの理由は、「魚のイヤな臭い(忌避物質)の元になる皮や内臓を徹底的に取り除いている」ということ。新鮮な魚が原料であることは第一条件だが、その扱い方そのものが、唯一の旨さを実現しているのだという。「そんな難しいことは

考えたことがなくて、ただ、早く捌いて、焼いて、皮をとって、身をほぐしてっていう昔からの作業を続けてきただけ」と桑原さん。漁村の知恵と経験が、小谷さんから見れば、図らずも他社の商品との差別化につながっていたということだ。作り手の姿が見える安心感と、「絶対的なおいしさ」という自信の裏付けになった。

漁村の女性たちが生き生きと元気に働ける場所を守り、旬の魚を使った季節商品を開発して地域活性へと結びつける。顧問となった桑原さんのパワーをも受け継ぎ、「めばる」を将来的にもっと発展させるという使命を確実に、誠実に、実現していく。

消滅危機のガソリンスタンドを 住民＆各種関係機関の 連携で守る。

承継者

代表社員
吉廣 和男さん

地域の困りごとは、
いつも皆で解決してきた

「おおた夢楽」代表社員。生まれ育った地元・
大田に貢献するため、仲間とともに奮闘中。



1 GCF寄付金の一部を利用して、パソコンやプリンター、電話等の機器導入や、老朽化した施設の改修等も実施。
2 前経営者時代と変わらず、ガソリンと軽油、灯油を販売する地域唯一のガソリンスタンド『おおた夢楽』。
3 地域住民とのコミュニケーションを兼ねた冬の灯油配達。2週間に1回、各エリアを巡回する。



女優の財前直見さんに協力してもらって制作した「GCF返礼品プロジェクト」のハーバリウム。

合同会社おおた夢楽



住民自治協議会「大田ふるさとづくり協議会」から生まれた合同会社。ガソリン・軽油、灯油の販売継続を実現するとともに、地域に暮らす高齢者宅の“見守り”を兼ねた灯油配達システムを実施している。

杵築市大田番掛2603番地1 tel.0978-52-3980

2021年センター登録、2022年承継完了

- 2021年7月 杵築商工会大田支所からの紹介で、事業承継の相談受付。
- 2021年8月 「大田ふるさとづくり協議会」が事業承継の検討開始。事業継続のため、組織構築、事業運営見直し等、経営計画10年を作成。
- 2021年11月 事業承継会社として、「合同会社おおた夢楽」を設立。
- 2021年11月25日～2022年2月23日 ガバメントクラウドファンディングによる資金調達。
- 2022年2月 合同会社おおた夢楽、大田SSとして事業開始。
- 2022年3月 事業承継支援完了。

支援内容 事業承継に係る課題解決に向けて、各種専門家派遣により事業承継を実現

事業承継の相談受付後、当センターは協力関係機関の中心となって、各機関との交渉や意見調整、とりまとめを行った。そして、中小企業診断士による経営計画作成支援、司法書士による会社設立手続き支援、社会保険労務士による会社設立後の規定等の整備支援、税理士による事業譲渡に係る税金の相談等を踏まえて、定期的に課題解決のための協議を継続的に実施した。地域住民と行政、関係機関の協力を得て事業承継を実現した。

支援効果 地域唯一のガソリンスタンドが各種関係機関の協力で守られた

杵築市大田地域で唯一のガソリンスタンドが事業承継されたことで、一人暮らしの高齢者や夫婦のみの世帯が石油ファンヒーターやポイラーに使用する灯油調達に困ることがなくなった。また、基幹産業である農業用の機械やビニールハウスへの加温設備への給油、林業や建設業に使用する重機への給油にも支障を来すことがなくなった。地域の産業だけでなく、そこに暮らす人々の生活が守られた意義は大きい。

50年以上に渡り地域の生活基盤を守ってきた『小関石油』。80歳を超えた店主夫妻が廃業を検討していたなか、「無くしちゃ困る!」と立ち上がった住民自治協議会を中心に、石油関連企業、行政等が一体となって、地域唯一のガソリンスタンド存続プロジェクトを実現した。

地域の生活基盤を守るため 住民による自治協が動いた

2011年の消防法改正により、ガソリンスタンドの40年以上を経過した地下タンクは改修が必要となった。高額な費用の負担に加え、電気自動車の普及推進、若者の自動車離れも進み、特に過疎地ではガソリンスタンドの存続が課題となっている。

大田地区も例外ではなく、地域唯一の『小関石油』は地下タンク更新期日前に廃業を検討。高齢化率55%で、交通手段を持たない一人暮らしや夫婦のみの高齢者世帯が多い地域だけに、お湯を沸かすポイラーや石油ストーブに使用する灯油の配達を担っていた同店が無くなれば、生活に支障をきたすことになる。基幹産業の農業のほか、林業や建設業も近場で重機への給油等ができないとなると、大きな痛手になることは間違いない。そこで立ち上がったのは、住民

“夢があって楽しい場所”を 地域の新たな拠点に

「協議会には退職やUターン組で、危険物取り扱いの資格をもっているという心強いメンツが揃っていました。5人が加勢すると言ってくれたので、会社を作って一緒に運営していこう、という方向性が決まりました。」

「まずは10年頑張ろう、という経営計画を専門家に作成してもらったことも、後押しになりました。」

吉廣さんを代表社員に、経営権をもつ中山田秀俊さん(66歳)、小野本良二さん(63歳)、古庄頭三さん(50歳)、前経営者の小関隆範さん(81歳)の5人が業務執行社員となって設立した『おおた夢楽』。次の課題となる地下タンク改修費用約500万円の調達は、3分の2は国の補助金を利用し、残りの自己負担分はふるさと納税の「ガバメント・クラウドファンディング(GCF)」利用で解決できた。「予想以上の寄付と、地元を応援したいという思いをいただきました」。返礼品なしを選択した139名には、大田にゆかりのある女優の財

前直見さんを講師に迎えて地域の女性グループとハーバリウムを制作し、お礼状と地元広報誌等を添えて贈った。

石油関連企業、商工会をはじめとする行政、住民、地域出身者等々、多方面に支えられ好スタートを切った同社。地域住民とのコミュニケーションを兼ねた灯油配達システムを構築し、高齢者への見守りを強化するため大田地域の事業所23社と協議会とで「大田地域見守りネットワーク」協定も結んだ。

「今以上に、住民の皆が気軽に集まり、支え合う、地域の拠点にしていきたい」。周囲の協力があってこそ実現した承継。地元愛を最大の強みに、夢があって楽しい場所を目指していく。

第2回
アツギ甲子園
ファイナリスト
沓掛陽洗さん
株式会社
パナポートクツカケ
専務取締役

「顔が見える」サービスで 地元シェア100%に挑戦!

39歳以下の後継者と後継予定者を対象に、新規事業のアイデアを競う、中小企業庁主催の「アツギ甲子園」。2回目となる今回、10人の県内出場者の中で唯一決勝大会まで残ったアツギに、当日の様子や今後の展望について、話を聞いた。



くっかけようこう
沓掛陽洗さん
(プロフィール)
趣味を聞くと「仕事!」と即答。「仕事で感謝される人間になれて嬉しい」と語る。

自他共に認める「熱い男」が 仕事にやりがいを見出した

2022年春に開催された第2回「アツギ甲子園」。豊後大野市の家電販売店「パナポートクツカケ」のアツギ、沓掛陽洗さん(32歳)は総勢138人の中からファイナリスト15人の一人に選ばれた。

挑戦のきっかけは、地元商工会担当者の言葉。「私の知っているかぎり、断トツで熱い人は陽洗さんだと思っただから、声をかけました」。大会の存在さえ知らなかった陽洗さんは、その言葉を受けて出場を決めた。

周囲の応援を改めて感じた決勝大会。緊張しながらも、熱い思いを込めて全力でプレゼンした。



アツギ甲子園!! とは

「アツギ甲子園」とは、先代経営者がこれまでに培ってきた人材やノウハウ等の経営資源を活かしつつ、「新たに提供できる製品やサービスは何か」、「いま起こっている社会課題を解決するために貢献できることは何か」、「自分自身が熱狂できるビジネスは何か」、自問自答した先にある新規事業アイデアを、全国各地から集まった後継者が発表する舞台です。第3回を迎える今年度は、西日本・中日本・東日本の3ブロックで地方予選大会を設け、地方予選大会を勝ち抜いた後継者が集う決勝大会(ファイナル)を開催し、最優秀賞受賞者には中小企業庁長官賞が授与されます。

- <最優秀賞特典>
- 中小企業庁長官賞授与
公式サイト特設ページほか
 - 大手メディア掲載の可能性あり
 - 前回優勝者はForbes JAPANに掲載
- <ファイナリスト特典>
- 公式サイト特設ページに取材記事掲載
 - 決勝大会で、オーディエンスに前でプレゼン
 - 豪華審査員からのアドバイス
 - 事業ブラッシュアップのメンタリングの機会提供

勉強嫌いだっただ学生時代、夢は漠然と「お笑い芸人になること」。高校卒業後、県内で就職したが1年で辞め、それから実家暮らしで「ほぼニートだった」と振り返る。「やることと言えばギャンブルと格闘技だけ。20代半ばになると周囲の目が気になり始めて、日々にも飽きたから、ちょっと家の仕事を手伝ってみようかと思っただけ」。家業を継ぐつもりもなかったが、お客さんの「ありがとう」で初めて仕事の楽しさを知った。「お客さんとのことん話しをして誠実に働けば、感謝してくれる。仕事できることが、何よりも嬉しいと思えるようになった」。

地域の高齢者のために、 がむしゃらに突き進む

少子化と高齢化が急速に進むなか、地域のために電気店としてできることを模索し、量販店やネット通販に負けない独自路線を作る。その答えの一つが、地域高齢者へのスクリーン付きスマートスピーカー(音声で操作できる情報端末)を活用した新規事業だ。互いに顔を見ながら話し、配達や修理を気軽に依頼できる便利なツールを提供し、自店のみならず家族や友人との会話や連絡にも役立ててもらうことを想定した。

時間制限でオーバーしたら即終了。みんなの応援を改めて感じ、ここで自分が失敗するわけにはいかないという気持ちが出てしまったんですね(笑)。「できる限りの時間をかけて顧客と密に接してきた陽洗さん。「音声で操作できるからお年寄りでも大丈夫。絶対に役に立てる」。彼だからこそ実現可能なビジネスモデルが評価された」。

「アツギ甲子園」で発表したこの取り組みのタイトルは「限界集落でも限界はない路上の伝説から宅内の電設へ」。熱い思いとアイデアを表現するのが苦手だった陽洗さんは、センターや商工会等のサポートを受けて、徐々に形にいった。

「当日は1位しかないと考えて会場に乗り込んだけど、自分でもびっくりするくらい緊張しました。3分という経験を重ねるごとに、仕事にやりがいを見出してきた3代目は、目指している将来像も明確だ。」

新事業

新しい取り組みの壁を越える 密な関係性が強みに

地域には独居の高齢者が多く、コロナ禍が1日中誰とも話をしない状態に拍車をかけた。「商品のことだけでなく、いろんな困りごとがあった時に気軽に連絡してもらいたくて、スクリーン付きのスマートスピーカーを使った事業を思いついた。友達や家族とも顔を見ながら会話ができるから、きっと喜んでもらえるはず」と語る。

高齢者は新しい機械の操作を覚えるのが難しいというイメージがあるが、理解してもらったあと「使い方を忘れた」と連絡が入ればすぐに対応してきた陽洗さん。平日頃からの関係性が構築されているからこそ、「絶対にできると確信した」。「地元シェア100%」の足掛かりになると期待を込める新事業。顧客の半数以上にのぼる独居もしくは高齢者のみの世帯への普及を進めるために、認知度アップにも積極的に取り組んでいく。



離れた所でも顔を見ながらコミュニケーションができる。

パナポートクツカケ

豊後大野市大野町田中2375-3
tel.0974-34-2103



創業70年の家電販売店。主に地元の顧客を対象に、一般家電の取り扱いから、リフォームの相談まで幅広く対応している。ケーブルテレビ事業の事務所も併設。



明るく人懐っこい雰囲気陽洗さん。地元の高齢者も自分の孫のようにかわいがられている。

支援内容や支援事例、最新の情報については、
さまざまなメディアを通してお知らせしています。

公式ホームページ

インターネット上のポータルサイトです。これから事業承継に取り組もうとしている中小企業の経営者や後継者、支援機関等の皆様を対象に、当センターの支援内容から支援事例紹介、相談案内などの他、各種資料ダウンロード、オンラインでのお問い合わせに対応しています。スタッフによるブログも随時更新中です！



公式HP

YouTube 公式チャンネル

当センターの支援内容や、税理士・弁護士による事業承継の基礎知識解説を、動画でわかりやすくご紹介しています。また、当センターで支援した事業者へのインタビュー(体験談)を中心とした事業承継事例動画も好評配信中です。



YouTube

公式SNSで最新情報をお届け

当センターの最新情報は、ソーシャルメディアでも発信しています。こちら、是非、フォローをよろしくお願いします。

facebook



@oita.shoukei

twitter



@oita.hikitsugi

大分県事業承継新聞(年4回発行)

当センターが、3ヶ月に1回発行しているB4サイズ(カラー2p)の広報誌です。その時々の最新トピックスを始め、当センターの活動内容、事業承継対策に関する解説など、お役に立てる情報を様々な角度からお届けしています。バックナンバー電子版(PDF)は、当センターホームページで公開しています。



無料メールマガジン

「おおいた事業承継・引継ぎニュース」(定期便・臨時便)

「おおいた事業承継・引継ぎニュース」事業承継に関するホットな話題や当センターの活動内容などをタイムリーにお届けするメールマガジンを配信しています。月1回配信の定期便、不定期配信の臨時便があります。登録は「無料」です。いつでも配信解除できますので、お気軽にご登録下さい。

登録はこちらから



大分県事業承継・引継ぎ事例集

バックナンバーは当センターホームページからダウンロードしてご覧いただけます。



2021年版 事業承継物語



2022年版 事業承継物語

大分県事業承継・引継ぎ支援センター

大分県事業承継・引継ぎ支援センターは、国が設置する公的相談窓口です。親族内への承継も、第三者への引継ぎも、県内中小企業の事業承継に関するあらゆるご相談に対応します。

あらゆるパターンのご相談に対応しています

第三者承継(M&A)	親族内承継	従業員承継
第三者(企業や創業希望者等)への株式譲渡や事業譲渡による承継	現経営者の子をはじめとした親族に承継	親族以外の役員や従業員などへの承継

第三者承継(M&A)の支援

事業引継ぎに関するあらゆる相談をお受けしています。民間機関を活用してM&Aを実行する際のセカンドオピニオンとすることもできます。

【相談例】

- 親族内にも会社内にも後継者がいないので、引継ぎ先を探して欲しい。
- 事業を引き継いでくれる相手がいるが、具体的な進め方がわからない。
- 新しい分野への進出を考えており、M&Aによる事業拡大をはかりたい。
- 事業譲渡や事業譲受で活用できる支援策や専門家等を紹介して欲しい。
- 大分県にUターンして、後継者不在の会社を引継ぎたい。

【支援内容】

- 譲渡(売り)希望者
中小企業の方の依頼にお応えして、譲渡の進め方のアドバイスや譲渡先の紹介、譲渡条件等のすり合わせの他、各種書類作成などに必要な専門家の紹介を行います。(無料、回数制限あり)
また、当センターに登録された民間M&A仲介業者、金融機関等の紹介も行い、譲渡企業にマッチした譲受企業を紹介し、マッチング及び譲渡契約成約までを支援します。ただし、この場合は有償です。
- 譲受(買い)希望者
当センターに登録されている譲渡希望事業者の情報をノンネーム情報(会社名等を匿名とした譲渡情報の概要)として定期的にご案内します。希望条件が合えば、マッチングまでの支援を行います。
- 相手が決まっている場合のアドバイス
引継ぎ先が決まっている場合、譲渡や譲受にあたっての一連の手続きや契約書作成等のアドバイスを実施しています。外部専門家(弁護士、税理士等)への相談も可能です。(無料、回数制限あり)

親族内の承継の支援

地域の商工会・商工会議所・金融機関と連携し、「事業承継診断」等による事業承継の早期・計画的な準備の働きかけを行うとともに、「事業承継計画」策定支援を通じ、事業承継に関するお悩みや課題解決のサポートを行います。

【相談例】

- 子供に事業を継ぎたいが、何から始めたらよいかかわからない。
- 事業承継にあたっての経営改善、後継者教育はどう進めたら良いか?
- 自社株や個人資産を、後継者に円滑に贈与、相続していくにはどうすべきか?
- 事業承継税制などの支援策の活用方法について知りたい。
- 経営者保証が事業承継の阻害要因になっており、どう対応したらよいか?

【支援内容】

当センターの登録専門家(税理士、弁護士、中小企業診断士等)と連携して、事業承継にあたっての課題を整理し、経営者・後継者(候補)と一緒に解決策を検討します。事業承継計画書の策定を通して、事業承継の実現から事業承継後の取り組みまで、円滑な事業承継を実現するための具体的な道筋を明確化する支援を行います。(無料、回数制限あり)

役員・従業員承継の支援

譲渡の進め方のアドバイスや、譲渡条件等のすり合わせの他、各種書類作成などに必要な専門家(税理士・弁護士等)の紹介も行っています。また、親族内承継と同様、事業承継計画書の策定も支援しています。(無料、回数制限あり)

相談無料
秘密厳守

公的機関
なので安心して
ご相談
いただけます

事業承継・
引継ぎを
ワンストップで
サポート

大分県後継者人材バンク

「大分県後継者人材バンク」は、創業を目指す起業家、経験や技術を生かして独立したい方、事業意欲・経営意欲のある県内へのUターン・Iターン希望者と後継者不在の会社や個人事業主を引き合わせ、創業と事業引継ぎの実現に向けた支援を行います。

創業希望者

経験や技術を生かして独立したい方、事業意欲・経営意欲のあるU・Iターン希望者など

後継者人材バンク 事業承継・引継ぎ支援センター

「起業」と「事業承継」の2つを同時に実現し、後継者不在の事業者の後継者づくりを支援しています

後継者不在の事業者

後継者不在の法人や個人事業主

相談・登録

引き合わせ

マッチング成立