



大分県  
事業承継・引継ぎ事例集

# 事業承継物語

2024



大分県事業承継・引継ぎ支援センター

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。

# 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。

## 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。
- 後継者に事業用資産の集中ができなかった。
- 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。
- 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。
- 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。

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

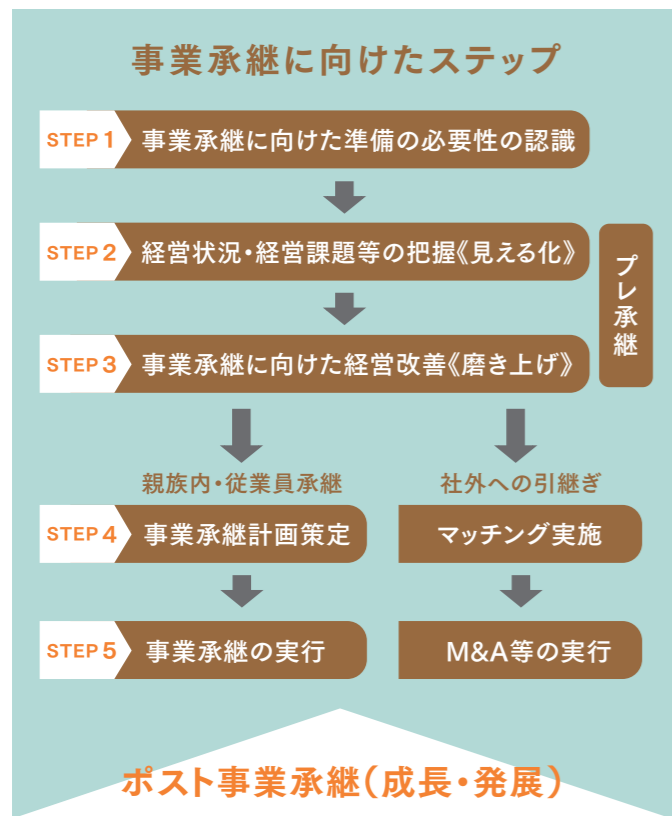
**事業承継ストーリー**

- ◆親族内承継
  - P2 01 受け継ぎ、存続するための親族内承継  
株式会社さかもと [大分市]
  - P5 02 母の味と想いを娘が受け継ぐ親族内承継  
森食品 [日田市]
  - P7 03 将来を見据えて二世代が力を合わせる親族内承継  
有限会社ケーキ大使館 クアンカ・ドーナ [佐伯市]
  - P9 04 高齢化が進む地域の「台所」を守る親族内承継  
富美屋商事株式会社 [臼杵市]
  - P11 05 両親が築いてきた店の暖簾を守る親族内承継  
お食事処 若竹 [豊後大野市]
  - P13 06 森林を育て、未来に繋げる親族内承継  
株式会社グリーンエルム [速見郡日出町]
  - P15 07 伊勢屋ブランド確立を実現する親族内承継  
有限会社伊勢屋 [玖珠郡玖珠町]
- ◆従業員承継
  - P17 08 山を守り、資源を次世代につなぐ従業員承継  
大石林業株式会社 [玖珠郡九重町]
- ◆第三者承継
  - P19 09 若者にモノづくりの歴史を託す第三者承継  
有限会社アトリエ藍 [豊後大野市]
  - P21 10 日本政策金融公庫との連携初となる第三者承継  
田中建装(田中木工) [由布市]

P25 大分県事業承継・引継ぎ支援センター

# 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。



**STEP 1** 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。

**STEP 2** 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、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。

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

**STEP 3** 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、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、土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。

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ておくことが大切です。

**STEP 4** 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は、引継ぎ先を選定するためのマッチングを実施します。

**STEP 5** 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は、引継ぎ先を選定するためのマッチングを実施します。

# 事業承継の分類

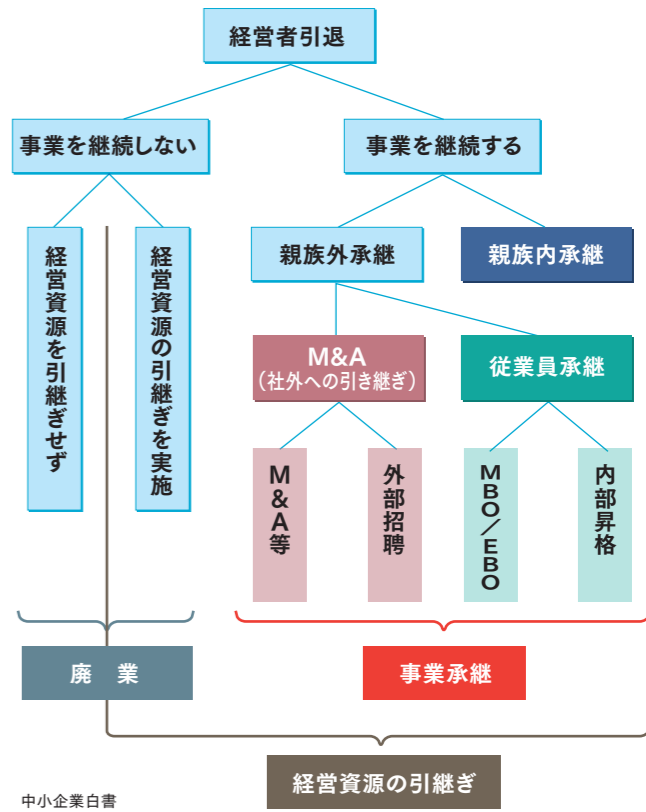
事業承継は、事業を承継する対象によって「親族内承継」「役員・従業員承継」「社外への引継ぎ(M&A等)」の3つの類型に区分されます。

**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。



**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。

**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。

# 社員と共に経営理念を作り、 新たな社風を築いていく。

親

代表取締役会長  
**坂本 憲治さん**  
事業承継は、社員を守る  
ためにも重要な仕事です  
(プロフィール)  
釣りが趣味という坂本さん、釣り糸を垂  
らすのは「心身をリセットするために、大  
きな時間」と語る。

子

代表取締役社長  
**小川 幸絵さん**  
皆で同じ将来を描き、  
共に成長できる会社になりたい  
(プロフィール)  
夫と8歳の息子と暮らす幸絵さん。社長業の  
責務と家庭の両立に多忙な日々を送っている。



1949(昭和24)年、「青写真」専門店として初代が創業して以来、高い複写技術で業績を伸ばしてきた『さかもと』。二代目の父から娘への事業承継は2023年9月に完了したばかり。社員と共に新たなビジョンを描きながら、三代目は「継続する」事業に挑戦していく。

## 顧客ニーズに合わせて 業務内容を進化させた

「ゼロを形にするのが初代であれば、二代目以降はその事業を受け継ぎ、継続していくのが役割。それが一つの大きな仕事だと認識しています」。創業から70年を超える老舗メーカー「さかもと」の二代目であり、現・代表取締役会長の坂本憲治さんは、そう語る。

戦後、憲治さんの父は縁あって大分の地で前身となる青写真(複写技術の二種)専門店「坂本青写真社」を創業。父の仕事は幼少期から手伝っていた憲治さんは、大学卒業後に入社した。「サラリーマンになるつもりで大学に進学したが、日本は高度経済成長の真っ只中で、大分市も新産業都市の指定を受けて湾岸に工場が立ち並びました。商売は右肩上がり。皆が前を向いて突き進んだ時代でした」。

入社後は、「お客様の仕事のお手伝いをする」を信条に、顧客ニーズに合わせてトレースや写植、ワープロ入力、CAD、スキヤニング等、あ

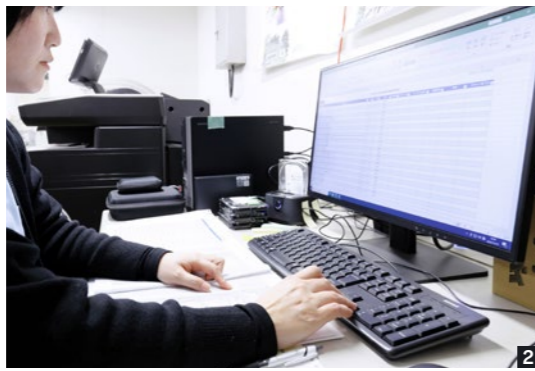
らゆる注文にスピード感をもって対応。新しい技術や製品がリリースされれば素早く取り入れるなど、商品やサービス内容の充実にも注力していった。1976(昭和51)年、現在の株式会社設立。憲治さんは43歳の時に社長に就任した。ものづくり補助金で国内初のインクジェットプリンター2台を導入したのは今から約8年前。出力スピードの高速化で作業効率は格段に上がり、短期間で大量出力を実現し顧客ニーズを上げている。娘の小川幸絵さんが同社に入社したのは、2017(平成29)年。県外で就職、結婚したのち、帰郷した。「最初、後継者になるかは決めかねていました。仕事をしながら、自分の役割や続けるべきかなどを考えながら決めていこうかな、という感じでしたね」。

## チームとしての 会社になるために 理念の作成共有を 月1回の勉強会で醸成

木の板に転写するウッディ魚拓や、絵画・書等の布転写、イカ釣り用浮きスッテ等、他社との差別化を図るユニークな商品を開発・販売し、顧客層の拡大に取り組んでいる。

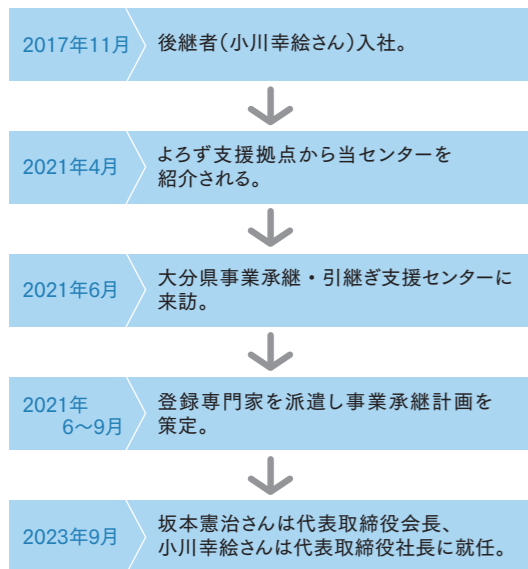
承継を目前に控えた2023(令和5)年4月から、会社のチーム力を上げる事と自身の成長を目的として幸絵さんは月1回の勉強会を始めた。第一の着地点は「企業理念を作る」。皆で出し合った考えや思いを理念に取り入れることで、当事者意識をもち、方向性を共有することが目的だ。

二人では成し得なくても皆であれば可能性は広がる。チームとしての会社や皆から意見が出る社風を作り、一緒に新しいものに取り組んでいけたらと思っています」。



1 入社当初、職場の雰囲気は「風通しがよく、働きやすい印象を受けた」と語る幸絵さん。現在、社員は12名。長年培ってきた技術と信頼を、若い世代が引き継いでいく。 2 スピーディーかつ丁寧な仕事に定評。顧客のあらゆるニーズにも応える柔軟な姿勢は「顧客のために」という思いが根底にある。 3 ものづくり補助金で国内初となる大型インクジェットプリンター1号・2号を導入。従来は1枚に4~5分かかっていたが、こちらは1分間に14枚と超高速で出力できる。

## 事業承継の流れ



**株式会社さかもと**  
大分市日吉町16-6 tel.097-558-8032  
1949(昭和24)年創業。コピー、プリント、スキヤニング、データ作成まで、時代とともに機械や材料を変化させながら培ってきた技術で、様々な顧客ニーズに対応。地元顧客を中心に、機動力と品質に定評がある。

転写の技術を使ったBtoCの商品展開は、会社にとって新たな挑戦。絵画や書、ロゴマーク等をあらゆる素材に転写する商品は、贈答品としても将来性がある。イカ釣りの餌木は憲治さんの趣味が高じて商品化。

支援担当者  
大分県事業承継・引継ぎ支援センターサブマネージャー  
**栗山 浩一さん**

## 支援ポイント 事業承継計画を策定する過程で「やるべきこと」が明らかに

後継者の小川幸絵さんがセンターに相談に来訪されたのが、入社から4年も経っていない頃でした。事業内容を理解し、県の後継者塾などで経営についても学び始めたところに、事業承継の準備も進めていくには、具体的な道筋を明らかにしていく必要がありました。センターから中小企業診断士を派遣し、2年後を目標とした事業承継計画を策定。計画策定過程で出てきた取り組みを着実に進められ、今回の事業承継の実現につながっていたことが印象的でした。

# 全国で評価されるブランド力を 新たな発想で磨き上げていく。

親

**森タミ子さん**  
責任感が強くなり、安心して任せられるようになりました  
(プロフィール)  
原料の栽培から加工、販売まで精力的にこなすタミ子さん。気さくで面倒見のよい人柄にファンも多い。

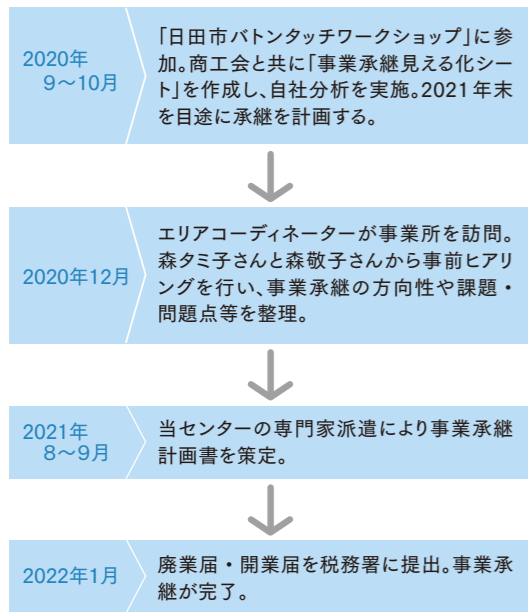
子

代表  
**森敬子さん**  
承継が意識の改革になって、やるべきことが見えてきました  
(プロフィール)  
「休まない両親のために」週休二日制を導入。自身もオン・オフの切り替えが仕事の集中につながっている。



1 収穫した自家栽培の梅を塩漬し、晴れた日に天日干しをする。重労働だが、一つひとつ丁寧に仕込むことで、こだわりの梅干しを完成させている。  
2 天日干した梅の本漬けに欠かせないシソも自家栽培のもの。シソ、梅、シソ、梅……と順に漬けていく。  
3 商品の製造は少しずつ機械化が進んでいるが、ラベルは1枚ずつ手で貼っている。

## 事業承継の流れ



**森食品**  
日田市大山町西大山5208 tel.0973-52-3022  
1990(平成2)年創業。昔ながらの製法技術と自家栽培にこだわり、数々の特産品開発を手掛けている。主力商品の梅干しは全国梅干しコンクールや各品評会で数多くの受賞歴をもつ。

数多くの受賞歴をもつ梅干しを筆頭に、柚子胡椒、ドレッシングなどを製造。敬子さんが企画した「梅干し飴」も仲間に加わり、新たな販路を開拓している。

支援担当者  
日田地区商工会大山支所  
経営指導員  
**三原 嵩史さん**

支援ポイント  
**後継者と伴走型で事業を磨き上げ、スムーズな承継につなげた**  
個人事業主の場合、原則2年間は消費税の免税期間が得られます。しかし、森食品さんの場合、インボイス制度が始まると初年度から課税事業者になる必要があったため、制度開始前の承継を提案しました。後継者に対して以前より販路開拓や補助金申請、経営革新計画の策定、経営セミナー参加の提案等、伴走型支援で事業の磨き上げを行ってきたため、承継は円滑に進める事ができました。

「安心・安全な商品を日田市大山町から届けたい」という信念のもと、原料の栽培から商品開発、加工、出荷まですべてを手がけている『森食品』。代々、家に受け継がれてきた味を自分の舌で磨き、数多くの受賞歴を誇る商品に育て上げた母は、その味と技、想いを娘に託した。

## 嫁いだ家の暮らしそのものが 無添加・手作りの原点に

「梅栗植えてハワイに行こう」のキャッチフレーズを掲げ、里山を開墾し、梅や栗の木を植えていった日田市大山町。山間部の小さな村は、九州有数の梅の産地となり、一村一品運動のモデルとして全国に知られるようになった。さらに、1990(平成2)年には大分大山町農業協同組合『木の花ガールズ』がオープン。生産者が自ら育てた野菜や自家製の漬物等を持ち込み、自らが価格設定して販売する、直売所というスタイルを全国に先駆けて確立させた。

当初から生産者の一員として梅干しを出荷していた森タミ子さん(76歳)は、20代前半に同じ町内で代々農家の家に生まれた義行さん(76歳)と出会い、結婚。義父が育てた作物で義母が保存食や料理を作るといふ森家の日常の暮らしそのものが、今なお受け継がれている

## 承継者の自覚が芽生え、 広い視野で新商品を生む

紫蘇の苗作りから始まる梅干し製造は、6~7月がピーク。収穫して塩漬け、天日干し、本漬けの工程を経て、2~3カ月保存したのち出荷する。柚子胡椒も柚子と唐辛子の栽培・収穫、皮むき、攪拌等の工程があり、いずれも体力を要する作業だ。その姿を間近で見

てきた敬子さん(49歳)は一念発起し、勤めていた金融機関を退職。「無添加」「手作り」にこだわる『森食品』の一員となり、作物の育て方や剪定の技術を義行さんに学ぶことから始めた。

「一緒に働くようになって、母のバイタリティーをより感じるようになりました。母と同じようにとはいなくても、私なりの仕事をし

タミ子さんの原点になった。「森家に伝わってきた梅干しの味を基本に、いい塩梅の塩加減になるよう改良を重ね、私なりの梅干しに仕上げました。直売所で売るのは楽しかったし、お客さんから美味しいと言ってもらえるのが何よりも嬉しかった」と振り返る。

『森工業』の名で左官業をしていた義行さんが60歳で廃業したのを機に『森食品』を開業。自分の舌を信じて完成させた梅干しは、全国梅干しコンクールや各種品評会で多数の受賞歴を誇る主力商品に育て上げた。梅干しの売り上げが落ちる冬場の起爆剤として加工・販売に着手した柚子胡椒は、大分県の「ワンコインふるさと品評会」で優秀賞を受賞。溢れ出るアイデアをもとに、自身の名を冠した「たみちゃんシリーズ」の商品開発に積極的に取り組み、幅広い層をターゲットにしたドレッシングも今では看板商品となった。

ていきたいという思いが強くなりました」。都市部での商談会等に積極的に出席したり、コロナ禍にオンライン商談会やネット販売も開始したりと、持ち前の行動力で商圏を広げてきた敬子さん。事業承継により、消費者の求める味、売り上げにつながる商品開発を意識するようになった。

承継後に自ら企画した新商品「梅干し飴」には、『森食品』のこだわりとともに、地域に貢献したいという敬子さん自身の思いを込めた。「若い人も手にとりやすいパッケージと強すぎない酸味、食感を感じました。梅干しが苦手な人が増えて、梅干し離れも顕著だけど、梅干し飴を入口に、大山の無添加の梅干し、加工品に興味をもってもらえれば、と思っています」。

# スイーツの新たな幸福感を 若い感性で創造する。

親

子

代表取締役  
柴田一穂さん

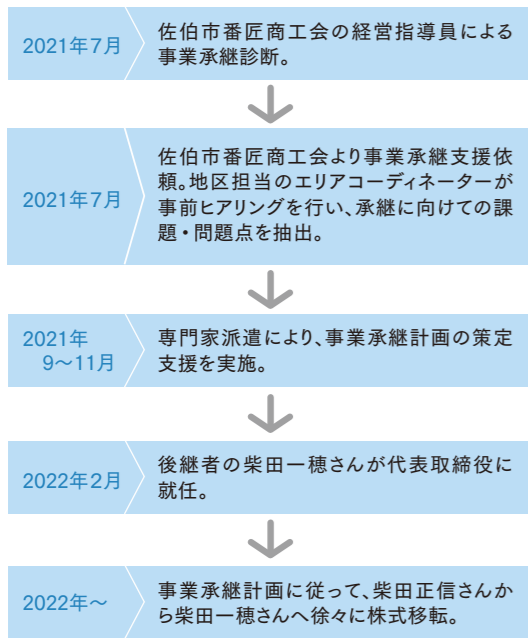
柴田正信さん  
自分が30歳の頃と比べて、  
しっかりしていると感心します  
(プロフィール)  
「製造過程を親父に見られたくないだろう  
から」と農作業の時間を増やした正信さ  
ん。日焼けした笑顔が印象的だ。

代表取締役  
柴田一穂さん  
こだわりの素材を用いて  
新たな発想の商品展開へ  
(プロフィール)  
学生時代にこの道に進むと決意し、自主退学し  
て修行開始。時代に即した経営と若者目線の  
商品開発に挑戦している。



1 「誕生日やプレゼントなど日常の幸せな場面に、少しでもお手伝いできるのがこの仕事の魅力」と語る一穂さん。  
2 SNSや口コミで若い年齢層のファンが急増中。定番商品に加え、イチジクや桃、スイカ、マンゴーなど、季節の果物を用いた「幸福感満載」のスイーツが好評だ。  
3 接客とSNSでの情報発信を担当している妻の優さん。店頭には常時約20種類の生菓子と約30種類の焼き菓子が並び。

## 事業承継の流れ



「無意識に、お手本にしてきたような気がします」。菓子職人の父と、店を支えてきた母の姿を幼い頃から見て育った息子は、両親について問うと、そう答えた。洋菓子製造販売『クアンカ・ドーナ』は地元で愛されて30年。承継を機に、若い世代のファンも確実に増えてきた。

## 特産品と自家栽培の素材で 独自性を打ち出してきた

佐伯市弥生の国道10号沿い、市民や観光客が往来する好立地に『ケーキ大使館クアンカ・ドーナ』が店を構えたのは1994(平成6)年。先代の柴田正信さん(59歳)が、妻の愛由美さん(58歳)とともに創業した洋菓子店は、ロングセラーのシュークリームをはじめ、季節のケーキや特産品を使ったオリジナル菓子などが多くのファンに愛されてきた。

商売が軌道に乗ってきた頃から、同市本匠にある実家の農家の手伝いにも行くようになった正信さん。「新茶や新米ができると、それまで普通に食べて飲んでいたお茶やお米には手をつけられない、という姿を目の当たりにしたんです。昔の農家だから自分で売り先ももっていないし、余ったものは捨てるでもなく、倉庫の隅に追いやったままもったいないな、と思い、自分がお菓

子に変えようと試行錯誤してオリジナル商品を増やしてきました。その言葉を裏付けるように、『クアンカ・ドーナ』のシューケースや棚には、特産品でもある自家栽培の因尾茶や野菜、果物、米粉などを使ったお菓子や、「特産品の生姜で新たな菓子」と依頼されて開発した商品など、できる限り地元産・自家栽培の素材を用いた、この店ならではのラインナップが独自性を光らせている。

そんな両親のもとで育ってきた長男の一穂さん(34歳)は、「親のため、という気持ちではなかった」が、いつしか父と同じケーキ職人の道を志すようになっていた。

## 地域との関わりを再認識し、 今以上に愛される店を目指す

幼少期から友達に「実家がケーキ屋で羨ましいね」と言われ、「いい職業だな」という感情が芽生えていた一穂さん。一日でも早く職人になることを決意して北九州市と広島市で修行を重ね、2020(令和2)年、妻の優さん(34歳)と2人の息子とともに帰郷した。

「親父が創業したのは30歳。自分も30歳を目処に、という思いがありました。ケーキ職人になって帰ってくるということは、継ぐという話でもあるので、その時期が早くても遅くても、タイミング次第だな、という気はしていました」。

一穂さんの帰郷を機に佐伯市番匠商工会の担当者に相談した正信さんは、「事業承継は、代表の名前を変えるだけで済むものだと思っていたが、いろいろな仕組みや計画の立て方などを専門的に教えてもらえて助かった」と振り返る。

当初は5年計画で事業承継を行う予定だったが、時期を早めて2022(令和4)年2月、一穂さんが代表取締役に就任。現在は、一穂さんが主に製造を担当し、正信さんは製造のサポートと商品に用いる果樹など農作物の栽培を手がけている。愛由美さんと優さんは接客担当。新商品や季節商品のPR、日常のエピソードなど、優さんが定期的な情報発信するSNSと店主の世代交代の効果もあり、若い年代のファンも増えてきた。

「いずれは地域の祭りやイベントにも出店し、より深く地域の人々との関わりをもちたいという思いも、日々強くなってきました」と語る一穂さん。修業先で磨いてきた技術と経営の知識をより深めながら、「今以上に、若い人にも支持される商品を作っていきたいし、自分が思う店の形に進化させたい」と、意欲を燃やす。



支援担当者  
大分県事業承継・  
引継ぎ支援センター  
エリアコーディネーター  
小手川 亮太さん

## 支援ポイント 先代と息子夫婦が力を合わせ、 事業継続の体制づくりを実施

現在、息子夫婦が中心となって季節ごとの商品開発やインスタグラムなどSNSでのPRを重ね、客層の若返り、活気のある店舗づくりに成功。原価率を意識した経営を心掛けるようになり、小さなお店でも利益が出るように工夫をされています。早期に事業承継することで先代と現経営者が力を合わせて事業を継続する体制が出来上がっており、今後の成長に期待しています。

# 少子高齢化が進む地域の「台所」を受け継ぐ。

親

**中島 究さん**  
地域の皆様に信頼され、愛される店を守ってほしい。  
(プロフィール)  
PTAや商工会、吉四六の里観光協会などの会長職を歴任。妻の和子さんと共に、地域のために尽力してきた。

子

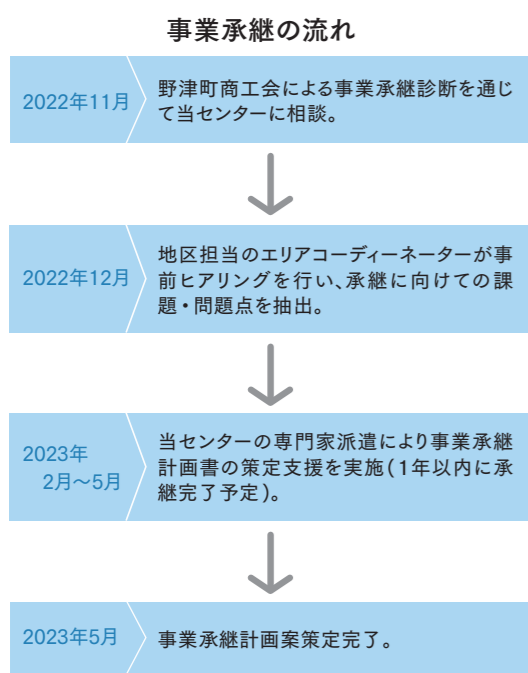
**中島 信二さん**  
「地元で愛される店」を、自分なりに模索しています。  
(プロフィール)  
中島家の次女・裕子さんと結婚し、現在、二十歳から4歳まで4人の子どもを育てている。豊後大野市三重町出身。



1 全日食チェーン店として豊富な品揃えを誇る『スーパーフミヤ』。野菜や鮮魚、精肉コーナーは地場産を多数扱っている。  
2 自動発注システムでの発注業務やチラシ作成、SNSなど、業務のデジタル化を担当する信二さん。効率化や従業員の働き方改革にもつながっている。  
3 多種多様な商品を丁寧に陳列し、POPやプライスカードを工夫するなど、高齢者にも優しく、購買意欲を高める工夫が随所に見られる店内。

**富美屋商事株式会社**  
白杵市野津町大字野津市158-1 tel.0974-32-2804  
1975(昭和50)年に設立。1992(平成4)年、社長に就任した中島究さんが、全日食のチェーン店として地域の皆様に信任される「高齢者に優しい、地域の台所」となるスーパーマーケットに成長させた。

「金土市セール」や「95円セール」、季節ごとのイベントなど様々な売り出し企画を開催。通常の営業時でも、他店との値段競争にも負けない商品を提供し続けている。



**支援担当者**  
野津町商工会 経営指導員  
**倉橋 和裕さん**

**支援ポイント**  
事業承継を地方のスーパーの  
変革のチャンスと捉える

少子高齢化が進む地方のスーパーは今後も持続的な経営を続けていくには従来通りでは厳しいが、事業承継が変革のチャンスだと考えています。事業計画の策定を行い、事業の選択と集中で無駄を省き、地元スーパーならではの強みを発揮して、地域のコミュニティを支える経営を目指していただきたいです。

全日食チェーン店として、地域住民に愛されてきた『スーパーフミヤ』。加速する人口減、高齢化など、厳しい状況は続いている中、「高齢者に優しい、地域の台所」の役割を託された承継者は、自分なりのカラーを模索しながら新たな「台所」を作り上げていく。

## 地域密着、顧客第一主義で、存在価値を高めてきた

少子高齢化と人口減少、他店との競争など、スーパーマーケットを取り巻く環境は厳しい。個人経営は後継者問題もあり、廃業する店が年々増加しているのが現実だ。スーパーの撤退で困るのは地域住民。特に、地方へ行けば行くほど高齢者率は高く、日常生活に即支障が出るのは避けられない。

そんな中、存在意義を守り続けているのが、創業約50年になる『スーパーフミヤ』。現社長・中島究さん(82歳)が兄の設立した店を受け継ぎ、妻の和子さん(78歳)とともに現在の規模まで拡大した「地域の台所」だ。

大阪で衣料関係の商社に勤務していた究さんは、兄に請われて帰郷。当時まだ店長が在籍していたため、まずは店舗2階で寝具店を開き、1992(平成4)年、代表取締役社長に就任した。

突如、後継者不在となった。

そこで白羽の矢が立ったのが、中島家の次女と結婚して婿養子となっていた信二さん(51歳)。しかし、「自分はサービス業に向かない」と思っていて、そもそも承継は100%ない、ずっとサラリーマンを続ける、と断言していました。

継ぐ決心をしたのは、「店がなくなると地域の人が困る」という思いと、40代後半に差し掛かり、「本当にやるなら、今しかない」と、気持ちを切り替えたから。2020(令和2)年、勤めていた会社を辞め、「富美屋商事」に入社。承継計画がスタートした。

「どうすればお客様が喜んで買物できるのか、その答えがなかなか見つからず、悩む日々は今も続いています」と語る信二さん。売

「寝具を扱っていた時、4年ほど夫婦二人で旧野津町全域を行商しました。ほとんどの家庭に訪問したことが地域の人と深く密着するきっかけとなり、店の礎になったと自負しています」。

他店との差別化を図るための売り出し企画や、地域の交流の場としてのスペース提供、行政へ働きかけて商工会との共同運営による町内配達システムを確立させるなど、顧客第一で様々な仕掛けに取り組み、文字通り、「地域密着店」として店を継続してきた究さん。社長就任のタイミングで店舗を拡張、当時はまだ珍しかった全日食チェーンに加盟して多種多様な商品構成にも力を入れてきた。

## 自分なりの正解を導き出し、新しい時代の店舗を創る

地域になくしてはならない店だからこそ、後継者は必要不可欠。「スーパーフミヤ」には承継候補者がいたものの、ある時を境に状況は一変。

り場に出て買い物客に声がけをしたり、購買意欲を高める陳列を心がけたりと、あらゆる方向から自分なりの答えを導き出すために模索中だ。高齢者を主な対象としたチラシ広告の制作も信二さんの担当。「欲張って商品を詰め込まず、文字を大きく見やすくすること」を心がけながら自作している。若者世代への訴求力を高め、新たな顧客層を得るためにSNS告知も始めた。「人を大切にしようという思いを受け継ぎ、地域の台所を守るのが自分の役割だと思っている」。

仕事の効率化や経営の立て直し、パートを含む従業員の働き方の見直しなど、承継者である信二さんが担う課題は多いが、地方のスーパーマーケットとして新たな時代を築く決意で取り組んでいく。

# 豊後大野市が注目される今こそ、 外からの客への訴求力を高める

親

**高倉一義さん**  
今後は自分なりの方法で店を守ってほしい  
(プロフィール)  
箱根と東京の名店で修行を積み、夫婦で創業。現在療養中で妻の幸代さんが息子をサポートしている。

子

**高倉健至さん**  
地域を盛り上げながら、店の活気につなげていきたい  
(プロフィール)  
豊後大野市料飲店組合の組合長を務め、同年代の店主らとともに切磋琢磨しながら地元を盛り上げている。



職人の手がける料理が多くのファンの舌を満足させてきた『若竹』の未来は、長男の手に委ねられた。「継ぎたくなかった」はずの息子は、名店仕込みの父の味と技、プライドを承継しつつ、自分なりの道を切り拓いていく。

## 帰郷して初めてわかった、 仕事の大変さと父の偉大さ

東京の大学に進学し、卒業後は都内の編集プロダクションでライターの仕事をしてきた高倉健至さん(49歳)。長男として生まれたが、「両親の仕事を継ぐつもりは、まったくなかった」と語る。

転機が訪れたのは、30歳の時。三重町に道の駅がオープンする際、その一角に支店を出すことを決めた父から「人手がほしいから帰ってこないか」と打診された。

「年齢的に、将来に漠然とした不安もあった時期と重なり、思いきって帰ることにしました」。

健至さんの両親、一義さんと幸代さんが『若竹』を創業したのは1978(昭和53)年。箱根や東京などの名店で和食の修行した一義さんは、「東京の店が自分の原点。ぜひ名前を使わせてほしい」と修業先に相談し、この名を使う許しを得たそう。出身地の緒方町ではなく

人口の多い隣町の三重町に店を出し、その5年後、道を挟んだ現地に移転。最大60人の団体客にも対応できる規模に拡大した。  
店を手伝うために帰郷した健至さんだが、料理は未経験。ほとんど包丁を握ることがない生活を送っていたのだが、職人気質の父が学校のように丁寧な教えでくれるはずはない。一流の名店で培った調理技術により一から手作りする料理。手間を惜しまず「本物の食」を提供するという、『若竹』の礎を、「自分で見て、技を盗む」ため、メモを取りながら必死に体に覚えさせた。

「今まで親父の仕事をちゃんと見ていなかったから、帰ってきて一緒に働くようになって初めて、その凄さがわかりました」。

## 父の入院とコロナの現実が 承継の後押しになった

承継を本気で考えるようになったのは、一義さんが体調を崩し、新型コロナウイルスの影響も出始めた頃。昼

の客足は激減し、夜の宴会予約も軒並みキャンセル。一義さんも体調不良となりいよいよ店に立つのが難しくなり、「この店をどうするか、皆で考えました」と幸代さん。2人の娘を交えた親子4人で話し合い、「せつかく、これだけのものを築いてくれたんだから、できるところまでやってみよう」と結論を出した。

「店を開けてもお客さんが少ない状況で、いやでも時間の余裕だけは増えていきました。それなら、この時間を承継の準備に使うと気持ち切り替えて、一気に方向性を固めました」。

現場に父不在の状況での承継準備は、思っていたよりも難しく、特に、和食一筋の職人の「味と技の承継」に苦心したが、「二歩踏み出さ

なければ歩みは始まらない。自分一人ではどうしようもないが、母と2人の妹と助け合いながら、お客さんを満足させる店を守っていく」と、決意を固めた。  
コロナ禍を乗り越えるため昼の弁当配達を開始し(現在は終了)、料飲店組合の組合長として同年代の店主らとともに成長する方法についても積極的に意見交換した。

「豊後大野市が観光PRに乗り出し、今やブームのサウナで全国に名前を知られるようになりました。コロナも落ち着いてきて、昼は外から豊後大野に来てくれる人も増えているので、そういう人達が利用しやすい店づくりをしていきたいし、人の流れがさらに復活したら自分も積極的に外への発信に動くと思っています」。



1 健至さんは東京でのサラリーマン生活を経て、30歳を機に帰郷。父・一義さんのもとで技と味を覚えていった。  
2 厨房の勝手口のすぐ横に設置したカマド。強烈な火力で米を炊き、熾火(おきび)で約1時間蒸している。  
3 『若竹』自慢のカマドをデザインした暖簾。手間ひまかけて一から作り上げる親子二代のこだわりの象徴だ。



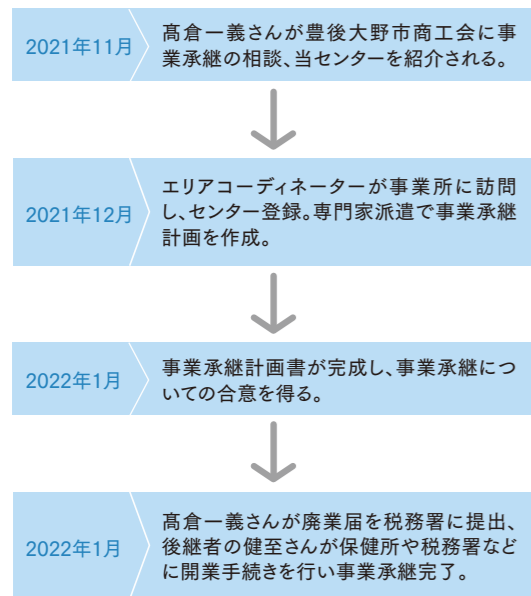
**お食事処 若竹**  
豊後大野市三重町市場1153-3  
tel.0974-22-6360

国道326号沿いから少し入ったところにあるお食事処。先代である和食の職人・高倉一義さんが昭和53年に開業。昭和59年に現在地に移転して会席料理の提供を行っている。



豊後大野市では数少ない、本格的な和食を提供する『若竹』。健至さんの代になり、和食一筋の職人である父の技術を超えることは難しいが、自分なりにアレンジしながら料理を提供している。今後は観光客へのアピールにも力を入れる。

## 事業承継の流れ



支援担当者  
豊後大野市商工会  
経営指導員  
岩堀 秀紀さん

## センター登録専門家を派遣し、 スピーディーで円滑な承継を実施

支援ポイント

支援開始の時点はコロナ禍であり、飲食店は非常に経営が厳しい状況の中、前経営者が体調不良となり、事業承継が急務でした。センター登録税理士を派遣して事業承継計画を作成、スピード感をもって事業承継を行うことができました。今後は新しい感覚の販路拡大、特にホームページやSNSなどの情報発信に力を入れる必要があるため、商工会を通じた支援を継続していきます。



# 放置された人工林を本来の姿に！ 未来の森づくりをチームで担う。

親

代表取締役会長  
**西野 浩行さん**  
恩師の教えを守り、  
未来の森づくりを実践してほしい  
(プロフィール)  
浩行さんの趣味は仕事。「これまで  
に手がけた森林の植生の変化を確  
かめる旅をしたい」と笑顔で語る。

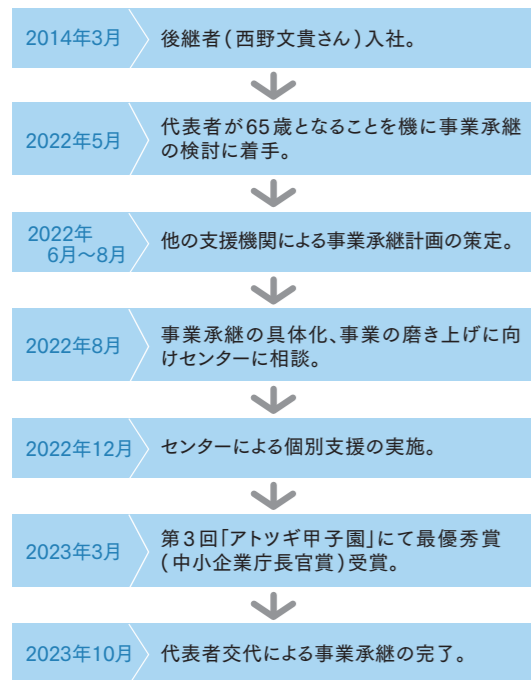
子

代表取締役社長  
**西野 文貴さん**  
事業承継はチーム戦。家族と共に  
将来の事業を育てていく  
(プロフィール)  
「一番の味方がそばにいることに感謝している」  
と語る文貴さん。家族は強い絆で結ばれてい  
る。



1 第3回「アツギ甲子園」最優秀賞受賞。「人よりも何倍も勉強して身につけたスキルをすべて開放し、全国のアツギと森づくりを進めていきたい」と展望を語る。 2 日出町の本社そばにある自社農場。広さ約4ヘクタールに毎年約200種、現在まで総生産では約500種を育てている。 3 現在、社員は11人。事業承継により若返りを図りつつも、「自然の森と同様に、豊かな生態系が大切。若い人材の経験値の浅さを熟練に補ってもらっています」。

## 事業承継の流れ



**株式会社グリーンエルム**  
速見郡日出町大字川崎字辻の下3125 tel.0977-72-0118  
1989年、前代表 西野浩行さんが速見郡日出町にて創業。樹木用の苗木の生産・卸売業を主に、植生復元プランニング、コンテナ植物の生産・販売等を手掛けている。2023年度、新プロジェクト「里山ZERO BASE」をスタートした。



「良い土」は水と空気、土のバランスが非常に大切。植物の種類に合わせて独自にブレンドした土で、強い根っこを育てている。

「4000万本の木を植えた」植物生態学者・宮脇昭氏に感銘を受けて脱サラし、育苗会社を設立した父。その姿を見ながら育った二人の息子は、お互いの長所を生かしながら「森づくり」の未来を共に描き始めた。自然を守り、育てる志は、いずれ全国に広がっていく。

## 「自慢できる仕事」にかける 父の背中を見て育った

「行動する植物学者」と呼ばれた宮脇昭氏(元横浜国立大学名誉教授・故人)と仕事を通じて出会った前代表の西野浩行さん(67歳)。氏が提唱する森づくりに感銘を受け、1989(平成元)年9月、脱サラして32歳で育苗会社「グリーンエルム」を設立した。

「森づくりに使うポット苗は、いかにいい根っこを苗を作るか、それが最大のこだわりでした」。

突然、仕事を辞めて会社を立ち上げた父。当時はまだ幼かった二人の息子の目に、父の姿はどう映っていたのだろうか。

「犬の散歩で公園に行くと、これがお前達のご飯の種だ、と言って落ちているとんぐりを拾わされるから、普通のサラリーマンではないことはわかっていました。夏や冬の休みの家族旅行では行く先々で大人も子どもも木を植えていた

承継に向けて具体的に始め始めた頃、センターの担当者から「アツギ甲子園」の存在を聞いた文貴さんは、「里山ZERO BASE」という新プロジェクトを計画中だった文貴さんに打診。大手企業のCSR事業を活用して全国で放置されたスギやヒノキの林を買い取り(または委託)、環境に適して災害にも強い森をつくるという、具体性と将来性が評価され、文貴さんは見事、最優秀賞を獲得した。

「大会後、兄弟でやれるのは最高だねって多くの人に言ってもらったんです。一人じゃないって実感するし、こんなに近くに強い味方がいてくれて、心強いし本当に自分は恵まれていると思います」。

「事業承継に関しては、すべて二

り。植樹祭の出張と家族サービス兼ねていたんです」と語るのは、長男の文貴さん(37歳)。

一方、弟の文貴さん(36歳)は「おぼろげながら、父の仕事は環境にいいことをやっている、自慢できる仕事なんだろうな、というイメージはもっていました。植物がすごく好きというわけではなかったけど、自分のバックグラウンドとして植物や自然に対するバリアがそもそもなかったし、やっぱり父の仕事の魅力を感じていたんだと思います」と語る。父の事業を継ぐことを念頭に、より質の高い森づくりのエキスパートを目指して東京農業大学で林学博士号を取得した文貴さん。父の人生を変えた宮脇教授の最後の弟子として研鑽を積み、2014(平成26)年、「グリーンエルム」に入社。一度は別の仕事に就いた文貴さんも、時間差で合流した。

## お互いの個性を生かし、 未来のために動く

人に任せたい」と語る浩行さん。最終的にどちらが承継するのか、二人は真剣に向き合ったそう。

「兄は一番厳しくて一番優しい。指摘が的確で、最後は必ず形にしてくれる頼もしい存在。『弟は人を惹きつける力があるから、対外的なことはすべて任せておけば大丈夫。頼りになるフォワードです』」

2023年10月、代表取締役社長に就任し、東京と大分の二拠点で奮闘する弟と、専務取締役としてすべてを支える兄。「未来の子ども達のために」をテーマに、植物社会学からアプローチする被災地支援や、ゼロから作る災害に強い森づくり、植物の特性を生かした安心・安全な商品開発など、「今やるべきこと」を兄弟の力で継続・実現していく。



支援担当者  
大分県事業承継・  
引継ぎ支援センター  
サブマネージャー  
**栗山 浩一さん**

## 他の支援機関とも連携したシームレスな 支援により円滑な事業承継を実現

事業承継に関する相談先は、当センターを始め商工会や商工会議所等の公的支援機関や金融機関など、多岐に渡ります。当社の支援は、大分県信用保証協会の支援事業を活用した業承継計画策定後、その具体化に向けて当センターを活用された事例です。事業承継を具体化するにあたっての懸念事項に対する助言や、事業の磨き上げのひとつの手段として「アツギ甲子園」への参加を提案、決勝大会まで伴走支援させていただきました。

# 「玖珠産米の魅力をお届けしたい!!」 米屋発信の新たな仕掛けに奮闘。

親

江藤正八さん

「米を売るプロ」になることを目指す

東京で会社員生活をしたのち、27歳で家業を継いだ正八さん。「自分が元氣なうちに」と承継準備を開始。

子

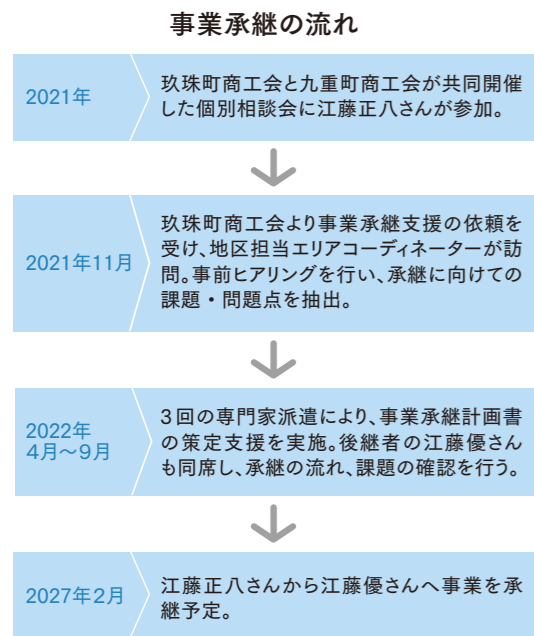
江藤優さん

「米を売るプロ」になることを目指す

大学時代、バックパックで海外を旅した経験をもつ優さん。独自の感性と行動力で新しい時代を担う。



1 異物混入を防ぎ、「安心・安全」を提供するための色彩選別機。経営革新計画承認後、経営革新加速化補助金を活用して購入した。  
2 色彩選別機で選別した白米をさらに目視で確認したのち、容量ごとに袋詰め作業を行う。  
3 石畳の城下町で創業した『伊勢屋』。地域と生産者、消費者に寄り添いながら、家族経営で商売を続けてきた。



有限会社 伊勢屋  
玖珠郡玖珠町大字森1058-2 tel.0973-72-0301  
昭和31年創業。「玖珠産のお米を食し、感動していただく」を経営理念に、玖珠産の特A品質米を販売。現在、3代目となる後継者を中心に、伊勢屋ブランドの確立と事業拡大を図っている。

支援担当者  
大分県事業承継・引継ぎ支援センター エリアコーディネーター  
矢上 将大さん

行動力と熱意に将来性を見出し、事業の安定と発展をサポート  
現社長の江藤正八さんは、次男の優さんへの事業承継に向けて「方向性を固めておきたい」意向があったため、支援を実施。事業承継計画書作成支援にあたり、円滑な株式移転等の課題解決や引継ぎ後の成長戦略を踏まえた計画書としました。経営革新に挑戦する後継者はアイデアを商品化する行動力と熱意、そして家族を含め周囲が一丸となって後継者を支えていく関係性に「伊勢屋」の魅力と将来性を感じました。

「玖珠産米」の絶対的なブランド力を広めるために、独自路線のサービスを展開してきた父と、新商品の開発に意欲を燃やす息子。米どころの米屋として、生産者と消費者に寄り添い続けてきた米穀小売業「伊勢屋」は、業界では珍しい「若返り」に向けた計画が順調に進行している。

苦労した経験を生かし、計画的な事業承継を目指す  
「伊勢屋」が創業したのは1956(昭和31)年。現在、米穀小売業とプロパンガス、老人福祉施設の委託給食の3つの事業を手掛けている。要となる米は、卸問屋以外に生産者から直接仕入れるルートを確立し、今では契約農家からの仕入れ率が問屋を上回った。

二代目の江藤正八さん(70歳)は、東京での社会人生活を経て、27歳で家業を継いだ。

「まだ先の話だと思っていたところ、創業者の父が病に倒れたため急遽帰郷。引き継ぎもままならぬ中、これまで通り家業を継続するには、すべての仕事を自力で覚えるしかありませんでした。」

その経験は、後継者である次男・優さん(33歳、写真左)への早めの承継計画につながった。

「私は長男だったし、家業を継ぐのが当たり前だったが、子ども達にはやりたいことをやってほしい」と

み、高齢化や人口減少は改善の兆しもない。マイナス要素ばかりで田舎の米屋が商売を続けられるのか、続けるためにはどうすればいいのか、という思いはありました。」

東京で働きながら、ヒントを得るために米屋やギフト専門店巡りを自分自身で課していた優さんは、一つの答えを見つけた。それが、贈り物として選ばれる、付加価値の高い商品を作るとのことだ。

日本穀物検定協会が実施する全国食味ランキングで「特A」評価を獲得する玖珠産米の、絶対的なおいしさを知ってもらうには食べてもらうのが一番。「不特定多数の人が味わうきっかけになり得る」ギフトに可能性を感じ、2016年に帰郷して早々、オリジナルギフトの開発に着手した。

SNSでの告知や商談会への出品などで県外でも注目を集めている少量サイズの「キューブ米」は、「ひとめぼれ」のほかに「ひのひかり」「つや姫」の比率を変えた用途別の「オリジナルブレンド米」をラベルデザインした商品や、お気に入りの写真をパッケージにできるオリジナルキューブ、雑穀米など、次々と湧き出るアイデアを玖珠産にこたわりながら形にしていた。将来的には生産も担えるようにと、米作りの勉強も始めている。

承継予定は2027(令和9)年。「つながり」と「絆」を商売の柱として守り続けた両親の姿を見て育ち、「継ぎたい」と思うようになった優さんと、彼を支える家族の挑戦は始まったばかりだ。

# 林業のプロ集団を統率し、山の安全と資源を守る。



**被継者**  
**大石 光則さん** 会長  
 取引先を大事にし、職人達を可愛がる気概があれば大丈夫  
 (プロフィール)  
 ゴルフとグラウンドゴルフを趣味にもち、山に入れば健脚ぶりをみせる大石さん。80歳を超えてなお活動的だ。

**承継者**  
**矢野 孝則さん** 代表取締役  
 歴史と理念を踏襲しつつ、自分の道を確立していきたい  
 (プロフィール)  
 「山に自生する植物を観察して、季節を感じる」と語る矢野さん。釣りが趣味で、愛車は車中泊仕様になっている。

堅実な経営で業績をのばし、小規模の個人事業主としては異例ともいえる利益を出し続けてきた先代。取引先からの長年の信頼と経営力を、親子ほど年の離れた後継者に譲るため、法人成りし、じっくりと時間をかけ、お互いが望む最高の形で従業員承継を実現した。

## 業績は好調だが後継者不在、一時は廃業も視野に

中学を卒業後、父親と同じ林業の道に入り、個人事業主として山の仕事に携わってきた大石光則さん(83歳)が、2014(平成26)年、妻の征子さん(80歳)とともに創業した「大石林業」。主要顧客は九州電力から受託管理している山林から杉やヒノキの原木の伐採、集材、運搬車への積み込みまでを請け負う事業を主体に、60年以上の歴史を築いてきた。

小規模の個人事業主としては異例ともいえる利益を出し、安定的かつ好調に業績を伸ばしてきたのは、従業員をもたずに林業のプロである一人親方を雇用するビジネスモデルを選択したこと一因。専属外注先として約10名の一人親方が、「大石林業」の信頼と実績を支えてきた。

## 他人だからこそこだわった「安心」「信頼」の承継

社長候補とはいえ、職人集団から見れば新人。彼らを納得させ信頼を得ること、そして仕事の辛さ、大変さを理解することが社長になるための最初のステップと捉えた矢野さんは、業務の中でも過酷な大木の伐倒の仕事を覚えることから始めた。「自ら経験することで、

職人達に気持ちよく仕事をしてもらう方法を考えることができる。それが、仕事の効率化や家族を守ることに、取引先からの信頼を得ることにつながると思っています」。

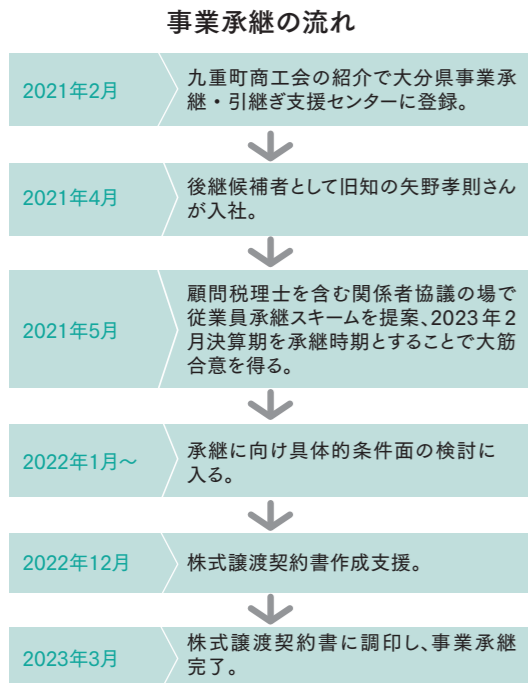
危険を伴う仕事だからこそ、念入りな作業計画は必須。現場を下見して木を倒す順番や伐採した木材を集める場所、運搬車が入れる場所、動線などを確定し、安全に作業するための環境を造る「山見」のスキルも着実に上げていった。

一時は廃業も検討した事業だが、「他人だからこそ」できるだけの条件で安心して受け継いでもらうため、センターの支援のもと従業員承継への道すじを立てていった「大石林業」。専門家を交えての協議を重ねながら事業譲渡の準備を慎重に整えていき、2023

(令和5)年5月、矢野さんが代表取締役、大石さんは新体制の会社を支える会長職に就く形で従業員承継を完了させた。

「何も後悔はないし、これが正解だと自信をもって言える」と大石さん。従業員から社長就任した矢野さんは「会社の歴史と先代の理念を知ったうえで、自分の意思と心構えをもつ。もちろん、自分を信じ、次世代を育成するビジョンをもつことが、承継者に大事なことだと実感した」と、従業員承継を振り返る。

承継後、高校でのリクルート活動や人脈を通じてのスカウトなど、若い人材確保に着手。山を守り、育て、治水の手助けもする林業の誇りを、次世代につないでいく。



**大石林業株式会社**  
 玖珠郡九重町大字田野2415番地の628

2014年に株式会社設立。主要顧客である九電グループ会社の九州林産(株)との継続的安定取引で小規模企業ながら年商8,000万円前後、営業利益、キャッシュフローも安定的に計上している。

樹齢約100年の杉の大木を伐採し、枝を落として規格サイズに切断した現場。運搬された山の資源は、建材や燃料に生まれ変わる。

**支援担当者**  
 大分県事業承継・引継ぎ支援センターサブマネージャー  
**福田 吉真さん**

**支援ポイント** **従業員への事業承継を完了し、安定的かつ好調な業績を継続**

九重町商工会を通じ、大石代表(当時80歳)から従業員矢野孝則さんへの事業承継支援の申し入れを受けセンター登録、支援を開始。顧問税理士も同席のもと、承継時期、条件面に係る協議を重ね、2023(令和5)年に代表者変更登記・株式譲渡契約を締結、事業承継を完了しました。矢野さんによる新体制になった現在も、安定的かつ好調な業績を継続しています。

# メイド・イン・ジャパンの誇りと歴史に新たな価値を。



**被継者**  
佐藤 マサ子さん  
情熱と熱意を信じ、  
事業の継続を託しました  
(プロフィール)  
大阪で縫製技術習得の修行を経て、  
地元三重町で起業。幾多の困難も強い  
意志で乗り越えてきた。

**承継者**  
代表取締役  
岩切 拓都さん  
いずれはモノづくりが好きなら  
若者の受け皿になりたい  
(プロフィール)  
二児の父でもある岩切さん。「妻の支えが  
あって、新しい挑戦に踏み出すことができ  
ました」と語る。

関西の老舗メーカーをはじめ、取引先から高い評価を得ている縫製の技術力。女性が働くことが珍しかった時代から現在まで、一代で築き上げてきた創業者の思いは、親子以上に年の離れた若者に託された。手仕事のモノづくりに対するこだわりは、世代を超えて紡がれていく。

## 若者の熱意と勢いに、事業継続と発展を託した

豊後大野市三重町で高級婦人服の縫製作業を行う『アトリエ藍』。1978(昭和53)年、創業者の佐藤マサ子さん(76歳)が従業員6名とマシン5台でスタートし、一代で築き上げた事業を引き継いだのは、親子以上に年の離れた岩切拓都さん(30歳)だ。

「自分で事業をしてみたいという思いは常々もっていました。そのためにはどう動けばいいのかと模索していた時に、ゼロから事業を始めるとは、親子以上に年の離れた岩切拓都さんが、後継者人材バンクに登録したのは26歳の時。前職同様に機械関連の仕事を想定して探していたが、NNDB情報に掲載されていた同社を目にし、興味をもったのだそう。

## 最年少の社長が描き始めたモノづくりの将来像

「経験や職種に縛られないとしたら、どんなことがしたいのか。そ

当初は2年計画での承継を考えていた岩切さんだったが、予定が早まり2022(令和4)年8月末に譲渡完了。時間的にはさほど慌

ら一気にマスターできるもの。今の彼を見ていると、そういう状態に近づいている気がします」と、会長として成長を見守る佐藤さんは、嬉しそうに語る。

「社長とはいえ最年少の新人。立ち位置に迷い、何をやるにももどかしさを感じていました」。約半年は悩みの多い日々だったが、売り上げを伸ばすという目で見える成果を上げ、取引先の対応や、従業員への作業割り振りなども自分なりの方法で行えるようになってきた。時間の経過とともに縫製の技術力も上がり、一人のオペレーターとして『アトリエ藍』の「モノづくり」に携わっているという自信ももてるようになった。

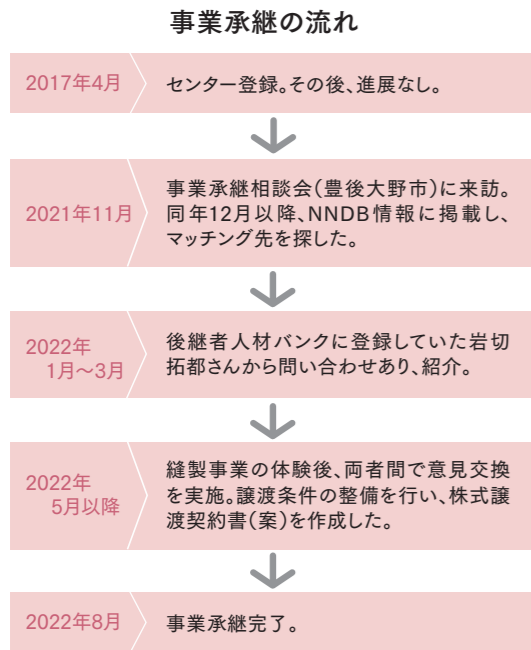
「同じ方向を目指す仲間がいれば、可能性はどこまでも広がるはず。いずれは同年代のモノづくりや洋服づくりが好きなたちの受け皿になり、ともに発展できる会社を作っていきたいと思います」。



1 縫製の高い技術力が信頼の証。細やかに複雑なデザインの製品を、熟練の手仕事で次々と仕上げている。  
2 今では珍しい年代物の裁断機。佐藤さんの実弟で現・専務の徳三さんも事業のサポートを継続中だ。  
3 出会ってからの期間はまだまだ短く、年齢も離れている2人だが、「モノづくりが好き」という思いは同じだ。

**有限会社 アトリエ藍**  
豊後大野市三重町内田1372 tel.0974-22-6247  
婦人服の国内生産を受注する事業として創業、メイド・イン・ジャパンにこだわる高級婦人服の縫製業。約10年前から外国人研修生雇用等、人材を確保して多品種小ロット生産への対応に注力。現在、業績は回復傾向。

高い技術力で取引先からの信頼も厚い『アトリエ藍』の製品。裁断から仕上げまで、分業制で手掛けている。



※NNDB：ノンネームデータ情報(会社が特定できない情報)

**支援担当者**  
大分県事業承継・  
引継ぎ支援センター  
統括責任者  
**山村 文彦さん**

**支援ポイント** **金融機関など 利害関係者間の調整、承継スキーム構築等を支援**

2021年11月、商工会経営指導員に導かれて前代表者が事業承継相談会に参加。NNDB情報に掲載後、後継者人材バンクに登録していた2名から応募があり、代表者との面談調整や職場への就業体験を実施後、後継者を決定。譲渡条件の整備、具体的な事業承継スキームの組立、顧問税理士への事前説明、金融機関への根回し等の支援を行いました。

# 前代表の信念を引き継ぎつつ、 新たな事業発展を目指していく。

**田中建次さん**  
「この人なら間違いない」と  
第一印象で確信しました  
(プロフィール)  
「第一印象で決めた」と語る建次さん。  
今も日課的に工場に顔を出して大地  
さんを見守っている。

**田中大地さん**  
「一生、家具職人である」という  
決意の第一歩です  
(プロフィール)  
趣味は映画鑑賞。現在は奥様と大分市内  
で暮らしているが、近々、由布市挾間町内  
に引っ越し予定だ。



日本政策金融公庫と商工会連合会の連携開始後、第一号締結となる第三  
者承継。後継者予定の息子を病気で亡くし、承継が白紙となった『田中建  
装』と、独立を目指して日本政策金融公庫に登録した30代の若者が出会う  
べくして出会い、短期間で承継を実現。新屋号『田中木工』が誕生した。

## 突如、後継者不在となり、 第三者承継を決意した

被承継者の田中建次さん(78歳)  
は、高校で産業デザインを学び、大  
阪の百貨店に入社。ディスプレイを  
担当するうちに、もともと好きだっ  
た「ものづくり」への思いが沸き、修  
行のため退社した。「百貨店では図  
面だけ書いて外注先に作ってもら  
っていましたが、製作の過程を知  
りたいと思うようになったんです。  
家具の製作から切り文字、レタリ  
ングなど、何でも身につけて、本当  
に楽しかった」。

「商工会に引き継ぎの書類を作  
ってもらい、承継の準備がほぼ整っ  
ていた2019年の秋、息子が病  
に倒れたんです。医者からは、日本  
では難病指定で治療法もない、と  
言われました」。

建次さんが75歳の時だった。  
突如、長男への引き継ぎが叶わ  
なくなり、第三者承継を決意した  
建次さんは、商工会の紹介でセン  
ター主催の事業承継相談会に参  
加。センターへの支援依頼を行い、  
「木工製造の経験者で工場を継続  
使用してくれる第三者の方」を条  
件に候補者探しを開始した。

「これから何年もかけて指導す  
る余地は年齢的にない。技術が必  
要な仕事だから、経験者に承継し  
てもらうことを希望しました」。

その後、神奈川で修行をしてい  
た長男も帰郷。事務所や店舗用の  
家具を受注し、製造・設置までを  
親子二人三脚で行い、将来は息子  
が事業を引き継ぐという道筋を  
誰もが疑いもなかった。

後継者人材バンクに登録してい  
た候補者と話を進めたみたもの  
の、契約寸前で破談。それからし  
ばらくは、候補者が見つからない  
まま時間だけが過ぎていった。

36歳で生まれ育った挾間町に戻  
り、『田中建装』を創業。以前は農  
協の米蔵だった倉庫を改装し、趣  
のある工場を完成させた。

「これからの数年もかけて指導す  
る余地は年齢的にない。技術が必  
要な仕事だから、経験者に承継し  
てもらうことを希望しました」。

## 巡り合わせが叶えた 約2カ月のスピード承継

ようやく目の前に現れた候補者  
は、杵築市出身の田中大地さん(32  
歳)。テレビで見た家具職人の格好  
良さに影響を受けて短大を中退、  
職業訓練校の木工家具科で知識  
と技術を学んだのち北九州市の  
オーダーメイド木製家具製作会社  
に就職したという経歴の持ち主だ。

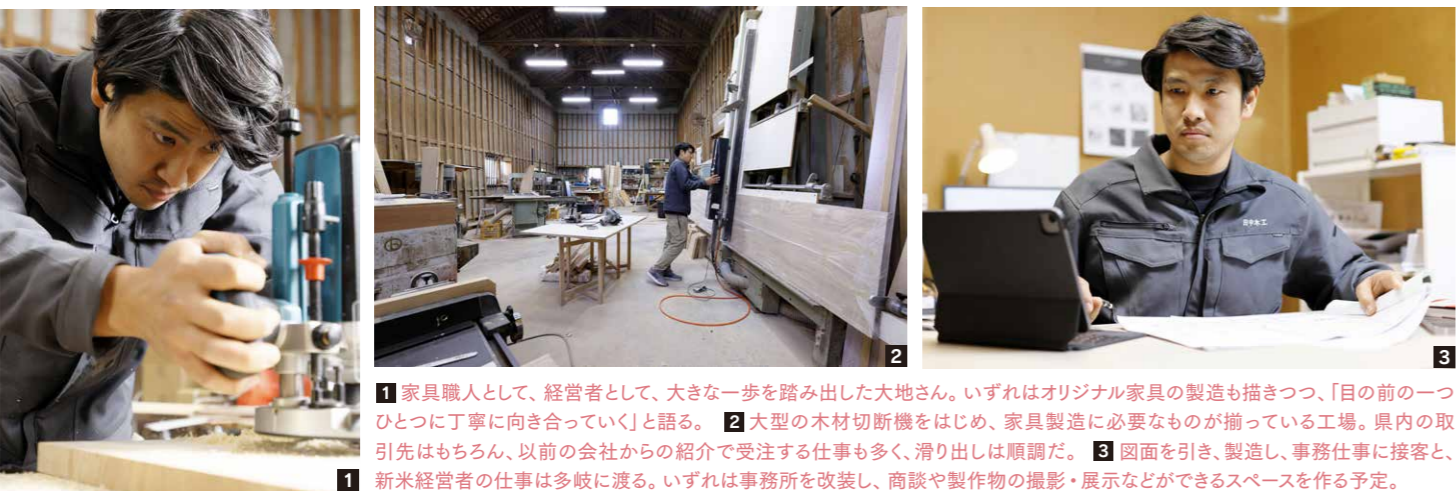
第一印象で感じた建次さんの人  
柄と信念、機械を含む工場そのも  
のから取引先、関連業者に至るま  
で、すべてを引き継げるという好条  
件も背中を押し、初面談から約2  
カ月という短期間で『田中建装』  
から新屋号『田中木工』田中大地  
さんへの事業承継が完了した。

10年以上の勤務を経て、独立を  
考えた大地さんは日本政策金融公  
庫事業承継マッチング支援に登録。  
木工所の情報を検索していた時に  
『田中建装』を見つけ、公庫を通し  
て建次さんとの面談にこぎつけた。

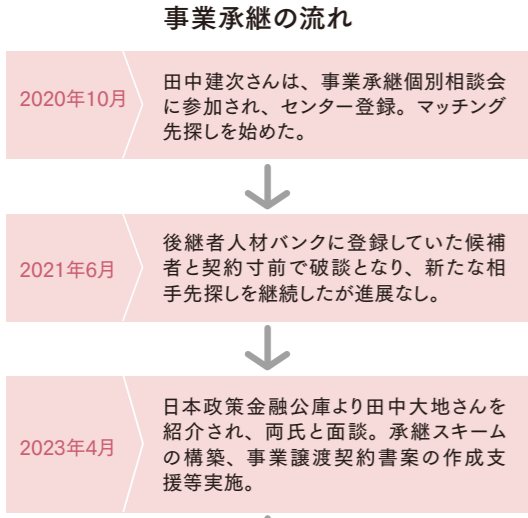
「作った家具を設置した時に  
お客さんが満足してくれることが技  
術者の喜び。それを常に忘れない  
でほしい」と言いつつ、「彼はすでに  
できているけどね」と笑う建次さん。  
短期間での承継だが、順調に受注  
を増やしている大地さんは、「家具  
職人として始まったばかり。一生  
の仕事にするために、何でも経験  
しながら挑戦し続けたいと思っ  
ています」と意欲を燃やす。

「初めて会った時、信用が一番大  
事だと言われたのを今でも覚えて  
います。それを守り、ここまで続け  
て来られたんだな、と。言葉の重み

を感じました」。



1 家具職人として、経営者として、大きな一歩を踏み出した大地さん。いずれはオリジナル家具の製造も描きつつ、「目の前の一つひとつに丁寧に向き合っていく」と語る。 2 大型の木材切断機をはじめ、家具製造に必要なものが揃っている工場。県内の取引先はもちろん、以前の会社からの紹介で受注する仕事も多く、滑り出しは順調だ。 3 図面を引き、製造し、事務仕事に接客と、新米経営者の仕事は多岐に渡る。いずれは事務所を改装し、商談や製作物の撮影・展示などができるスペースを作る予定。



2023年5月 事業譲渡契約書締結し、事業承継完了。

**支援担当者**  
大分県事業承継・  
引継ぎ支援センター  
サブマネージャー  
**小春 和幸さん**

**支援ポイント** 日本政策金融公庫との連携で  
承継実現契約書の  
作成支援等を実施

田中建次さんより、「木工製造の経験者で工場を継続使用してくれる第三者を探したい」旨、支援依頼あり。日本政策金融公庫より紹介された田中大地さんとの面談に同席し、承継の意思確認を行ったうえ事業承継の実務的な作業支援を実施。動産類鑑定評価を基に譲渡条件やスキームの確認、調整を行ったのち、弁護士による「事業譲渡契約書」のリーガルチェックを行い、契約締結に至りました。

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、相談会案内などの他、各種資料ダウンロード、オンラインでのお問合せに対応しています。

### YouTube 公式チャンネル



当センターが運営するYouTube公式チャンネルでは、当センターの支援内容を動画でわかりやすく紹介しています。  
また、当センターで支援した事業者のインタビュー（体験談）を中心とした事業承継・引継ぎ事例動画も好評配信中です。



### 公式SNS

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。こちらも、是非、フォローをよろしくお願いします。



### 大分県事業承継・引継ぎ事例集(年1回)



「事業承継物語 2021」(令和3年1月発行) 「事業承継物語 2022」(令和4年1月発行) 「事業承継物語 2023」(令和4年12月発行)

当センターで支援した事業者(親族内承継、第三者承継)の事例をまとめた小冊子です。電子版(PDF)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。

### 大分県事業承継新聞(年4回発行)



当センターが、3カ月に1回発行しているB4サイズ(カラー2p)の広報誌です。その時々最新のトピックスを始め、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)

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。

登録の申し込みはこちらから



# 事業承継のことなら、まずは国の無料相談窓口へ 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(譲渡、譲受)も、  
どんなことでもお気軽にご相談ください。

経済産業省 九州経済産業局 委託事業

中小企業庁

相談無料

国の機関で安心

頼れる専門家

## 親族内の承継の支援

地域の支援機関・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・計画的な準備の動きかけを行うとともに、「事業承継計画書」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】

子どもに事業を引き継がせたいが、何から始めたらよいかわからない。

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。

### 【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)

## 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。

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。

事業を引き継いでくれる相手先がいるが、具体的な進め方がわからない。

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\*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。

\*会社名等を匿名とした譲渡情報の概要

#### ●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)

## 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・J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・J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

マッチング成立