

令和 5 年度

**四国地域における「創業×事業承継」
支援施策の実証及び課題分析に係る調査**

調査報告書



しんきん地域ネット

しんきん地域創生ネットワーク株式会社

令和6年3月22日

1. 調査の概要

(1) 調査の背景・目的

(2) 事業概要

2. 実施内容

(1) 「創業×事業承継」支援の検討及び実証的取組

(2) アトツギ等の発掘調査及び支援ニーズに関する調査分析

(3) 成果報告会の開催

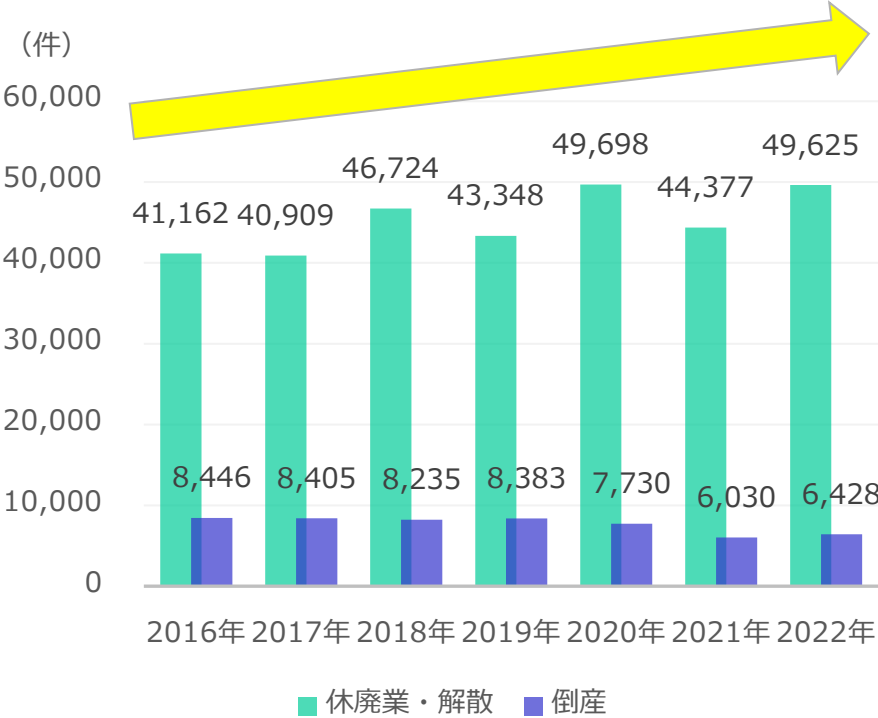
3. 事業の総括、今後の方向性について

1. 調査の概要

事業の背景・目的

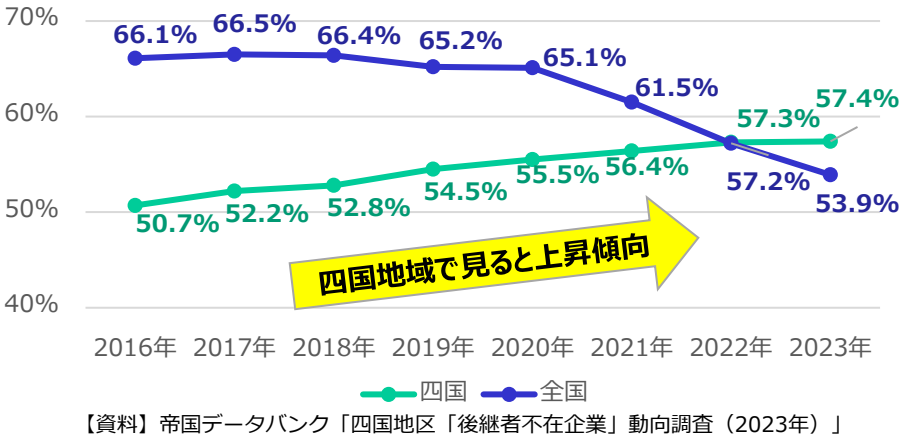
- 地方では、少子高齢化・人口減少に伴い**事業者数は減少傾向**にある。
- 「後継者不在等による休廃業の増加」、「開業率の低迷」は喫緊の課題。
- 創業者や地域企業は、地域経済を担う重要な存在**であり、課題解決に向けた支援が必要。

休廃業・解散、倒産件数の推移



(注) 「休廃業・解散」は、倒産（法的整理、私的整理）以外で事業活動を停止した企業
出所：(株)東京商工リサーチ「2022年『休廃業・解散企業』動向調査（2023年1月）」

全国平均との後継者不在率の推移の比較



都道府県別開業率（2021年度）

	開業率
徳島	3.1%
香川	3.5%
愛媛	3.8%
高知	3.1%
全国計	4.4%

出所：中小企業白書2023
(注) 1.開業率は、当該年度に雇用関係が新規に成立した事業所数／前年度末の適用事業所数である。
2.適用事業所とは、雇用保険に係る労働保険の保険関係が成立している事業所である（雇用保険法第5条）。

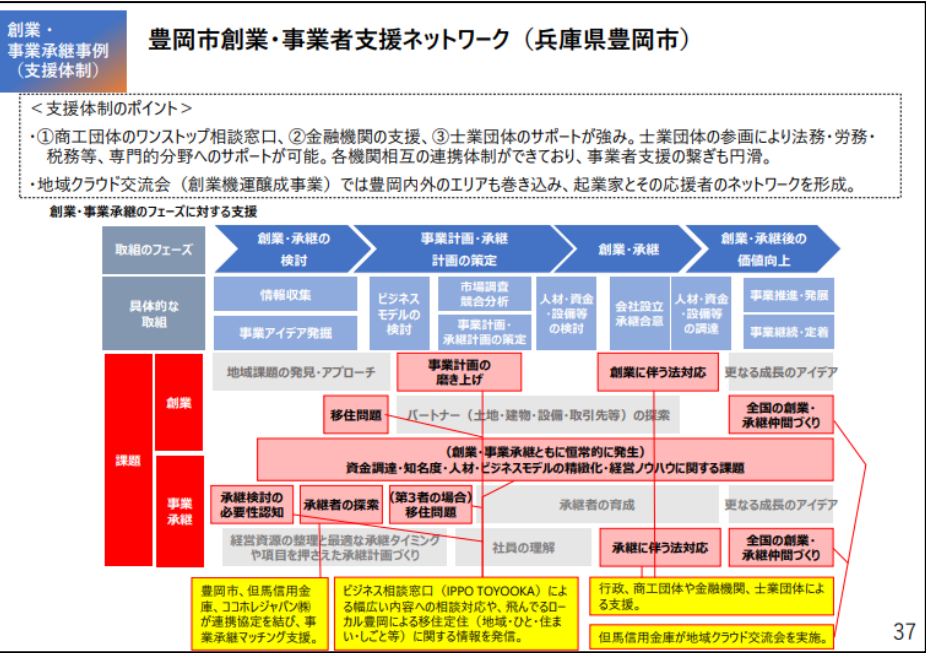
事業の背景・目的

- 昨年度、地方で創業支援、事業承継支援を促進することの効果・影響、支援体制の在り方について、全国の実例をもとに調査を実施。
- 地方では、都市部に比べて支援者のリソースに限られる中、今後の創業・事業承継支援はこれまで同様それぞれが独立した形で取り組む部分がある一方、**双方で連携し取り組むことで相乗効果が生み出せる、あるいは効率的な支援が可能な領域が存在する。**
- また、支援体制の構築にあたって、**自治体は地域内外の支援者を繋ぐハブ**として重要な役割を担う。

令和4年度地方での「創業×事業承継」等の促進における影響等分析及び連携体制の構築等に係る調査

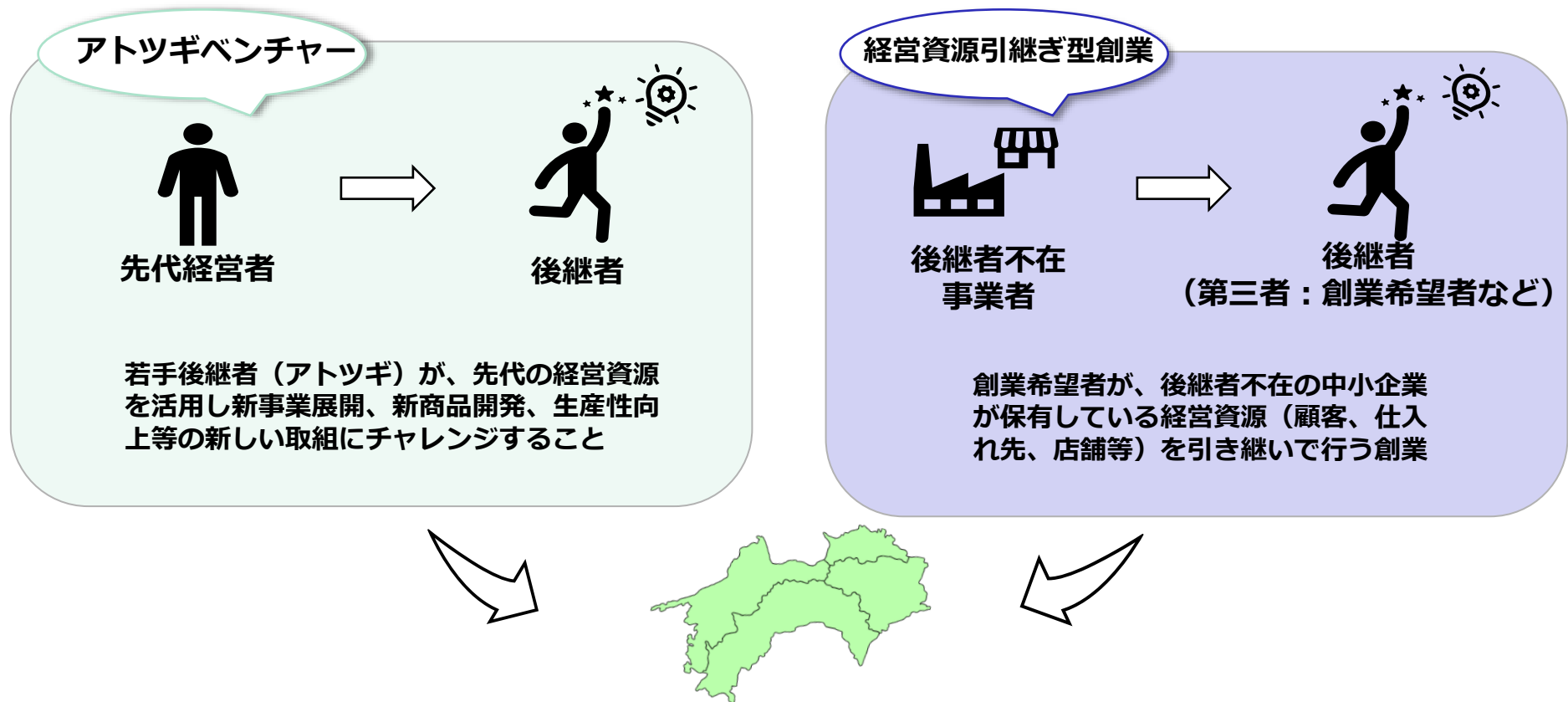
概要版資料

経済産業省 四国経済産業局
(委託事業者：株式会社ダン計画研究所)



事業の背景・目的

- 四国地域において、地域の実態に応じた創業・事業承継支援体制を構築することを目的に、自治体や商工団体等と連携し、**創業支援と事業承継双方に親和性が高いと考える、「アトツギベンチャー」や「経営資源引継ぎ型創業」**（以下、「アトツギ等」とする。）**の創出に向けた支援の検討**を行う。
- 支援体制を構築することで、更なる创业者の創出、事業承継の推進、ひいては新たな取組に挑戦する文化の醸成に繋げることを目的とする。



事業の概要

- 本事業は（１）支援体制構築に向けた実証的取組と（２）アトツギ支援に係る調査の２本立てで実施。
- 最後に、「創業×事業承継」支援の担い手の裾野を広げることを目的に、（３）成果報告会をセミナー形式にて開催。

(1)「創業×事業承継」支援の検討及び実証的取組

- 四国管内の自治体・商工団体等を主体として、当該地域における創業や事業承継の課題解決に繋がる支援策を検討し、実証的取組を行う。
(選定地域：鳴門市、善通寺市)
- その結果を踏まえ、地域での実現可能性、課題、対応策、各プレイヤーが担う役割などについて整理・検討。
- 上記地域に共通する課題について、専門家を選定の上、グループ支援として勉強会を開催する。

(2) アトツギ等の発掘調査及び支援ニーズに関する調査分析

- 四国地域におけるアトツギ等を20者程度発掘し、課題や支援ニーズを探るため、アンケート等を実施。
- 特に優れた新事業アイデアを持つ等、ロールモデルとなり得るアトツギ等を5者程度選出し事例集作成。

(3)成果報告会の開催

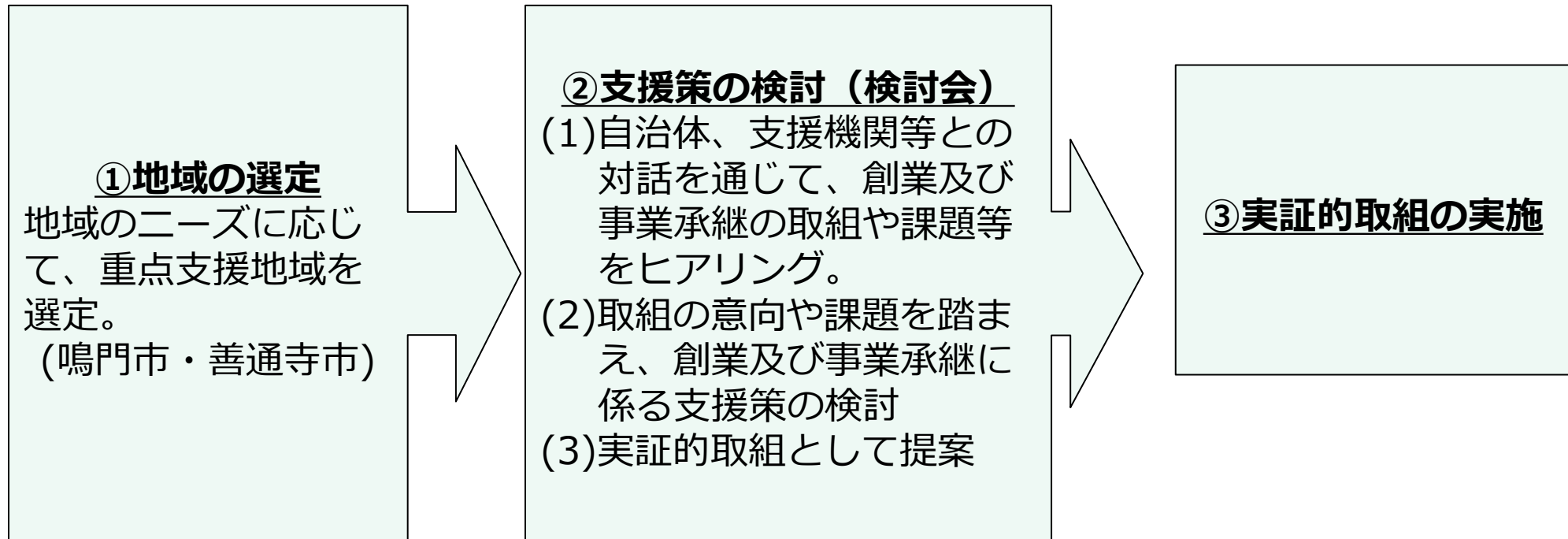
- (1)(2)で実施した結果について、四国管内の自治体・商工団体等向けに報告会を行う。また、地域において「創業×事業承継」支援を展開する際のポイント等をテーマとした基調講演もセットにし、主に四国管内の支援側に向けた意識醸成に繋げる。

2.実施内容

(1)「創業×事業承継」支援の検討及び実証的取組

「創業×事業承継」支援の検討及び実証的取組の概要

- 「創業×事業承継」支援を展開しているものの成果に結びついていない等、支援体制に解決すべき課題をもつ四国管内の自治体・商工団体等を主体として、2地域程度を選定（選定地域：鳴門市、善通寺市）。
- 選定地域における創業や事業承継の課題解決に繋がる支援策を検討し、実証的取組を行った。
- その結果を踏まえ、地域での実現可能性、課題、対応策、各プレイヤーが担う役割などについて整理・検討を進めた。



「創業×事業承継」支援の検討及び実証的取組（全体スケジュール）

- 「創業×事業承継」支援の検討及び実証的取組の全体スケジュールは以下のとおり。
- 本事業実施前に、四国経済産業局より実施したアンケートに基づき、創業及び事業承継に関心のある地域の中から、2地域を選定（9～10月）し、地域の自治体・支援機関等へのヒアリング（10～12月）を通じて、取組意向や課題に応じた支援策を検討し、実証的取組として提案（12月～翌1月）を行い、実証的取組を実施した。（1～2月）

9月 10月 11月 12月 1月 2月

①地域の選定

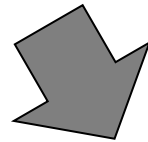
②支援策の検討（検討会）

③実証的取組の実施

（1）創業及び事業承継の取組・課題等のヒアリング

（2）創業及び事業承継に係る支援策の検討

（3）実証的取組として提案



重点支援地域の共通点を基にグループ支援の内容を決定

＜グループ支援＞

- ①タイムカプセル株式会社の取組
- ②コザスタートアップ商店街の取組

①鳴門市 取組の現状

- 鳴門市では、地域経済を「庭」、地元の中小企業を「植物」に見立て、**地域という土壌を活かして地元の中小企業を大切に育てることにより地域経済を活性化させる施策「エコノミックガーデニング」**を実施しており、行政や商工会議所、商工会などが連携しながら企業訪問等を実施するなど、**地元の中小企業が成長できるようなビジネス環境づくり**を行っている。
- また、観光産業や鳴門金時を含む地域資源を活かした産業のほか、大塚製薬の発祥の地として、大塚製薬工業部を前身とする株式会社大塚製薬工場等の製造業の産業集積もある。



①鳴門市 取組の現状

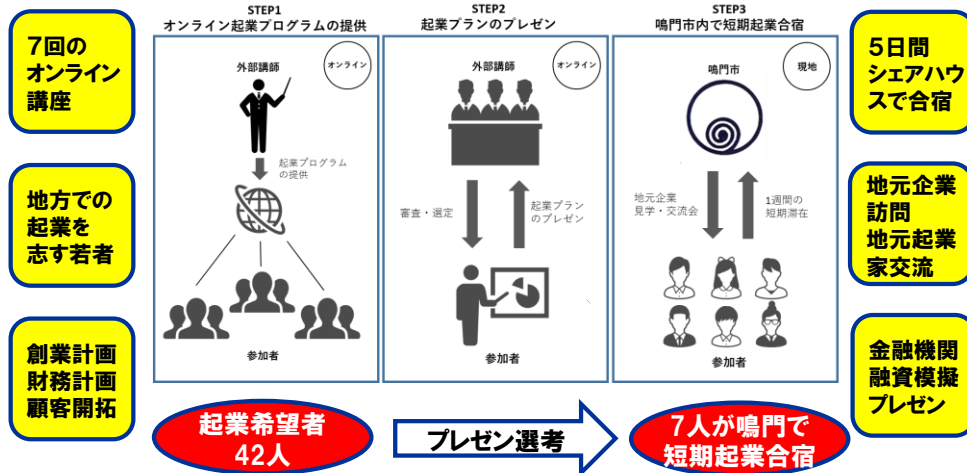
- 鳴門市産業振興部商工政策課では、エコノミックガーデニングの取組のほか、「移住促進」も担当しており、**“移住起業”の考え方に基づく、「NARUTO BOOT CAMP」を開催する等、地域外から新たなアイデアを持つ人や企業の誘致**にも取り組み始めている。
- 同プロジェクトは、約1か月半に42人に向けたオンラインプログラムを提供の上、プレゼン選考により選ばれた7人が鳴門市で短期起業合宿を行うものであり、5日間シェアハウスで合宿を行い、市内事業者や起業家との交流を行いながら、鳴門での移住起業を目指したプランづくりに取り組んだ。



<オンラインプログラム>
6/2(金)～7/14日(金)

移住起業アカデミー
NARUTO BOOT CAMP

<セレクションプログラム>
9/4(月)～9/8日(金)



出所：鳴門市作成資料

①鳴門市 取組の現状

- ファイナリストの中には、実際に鳴門に移住した起業家が生まれている。

NARUTO BOOT CAMP 2023 Finalists

空き家を活用した
外国人家族向け一棟貸し

林田 大幸 (鳥取県・37)

鳥取大学を卒業し地元の銀行に勤務。
オーストラリアとインドで留学やインターンを経験。香港の金融会社に勤め、その後独立。
現在は鳥取で複数の事業を行う。
旅が好きで海外42カ国、国内47都道府県制覇。

NARUTOらっきょ
ピクルスの開発

藤井 隆行 (東京都・50)

兵庫県姫路市出身。大学で林学を専攻。
製紙会社に入社し海外植林事業の最前線で活動。
今一度フィジカルな感動や痛みを伴う「ナマ感」を体現したい！とキャリアチェンジを決意。
モットーは「考えるよりもまず行動」。

障がいクリエイター支援サービス

大村 晃央 (東京都・21)

早稲田大学社会科学部3年。幼いころから相撲を続け現在も相撲部に所属(体重110kg)。
長期インターンでは3社を掛け持ちしている。
(KxShare株式会社、ジャフコグループ株式会社、ロボセンサー技研株式会社)

大学生向け
ライフデザインツアー

辻村 健太 (兵庫県・20)

現在は関西学院大学生であり、マジシャンとしても活動しながら、(株)Grand Chariot'sでお仕事をさせてもらっています。
持ち前のコミュニケーション能力で周りを巻き込みながら盛り上げます。

腰痛解消
コミュニティサービス

五嵐 大暉 (徳島県・23)

徳島大学医学部医学科5年の五嵐大暉と申します
i-GIPSHIKOKUで高校生と課題解決したり、i.schoolに参加したり、クラウドファンディングなどしてきました。
今回も非常に楽しみにしています！

大学生向け
ライフデザインツアー

関野 創 (東京都・20)

静岡県熱海市出身。
「環境を変えることで殻を破る」をテーマとしたセブ島スタディツアーを企画運営するほか、編集者、デザイナーと大学生が交流する出版研究会サークルを運営。

地域課題を題材とした
フィールドワーク塾

遠田 悠也 (北海道・23)

山形県酒田市出身、北海道岩見沢市在住。
北海道教育大学岩見沢校を卒業し、岩見沢市の福祉施設勤務、小学校の臨時教諭を経て、現在は福祉施設に勤務しながら、大学のある4地域で地域の人の繋ぎ目として活動。

移住・地方企業情報 発信してます！！

鳴門市
企業誘致
Webサイト



NARUTO.biz

鳴門市
移住専用
Webサイト



NARUTO3RD

鳴門市
移住情報
Instagram



NARUTO.3RD

出所：鳴門市作成資料

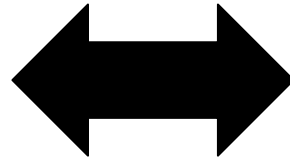
13

①鳴門市 取組の意向・課題と支援策の検討

- 鳴門市の創業・事業承継に係る方向性としては、「NARUTO BOOT CAMP」の取組等、移住起業を含めたスタートアップの誘致が挙げられたが、地域内の「スタートアップ」の概念自体に対する認知不足や、誘致を進める上で地域内外の「ハブ機能」の担い手、受け入れ体制構築といった課題が考えられる。
- これらに対し、支援策として、①スタートアップ誘致を進める鳴門市への支援のほか、②地域外から誘致されたスタートアップや移住起業者と、地域住民・企業を繋ぐ「ハブ機能」を持つ企業・団体の掘り起こしや、③地域における受け入れ体制構築に向けた支援が必要であることがわかった。

【意向】

- 市外から新たなビジネス・革新的なビジネスを呼び込み、地域イノベーションの創出を図る



【課題】

- 市内事業者、創業希望者の「スタートアップ」思考に向けた機運醸成
- 地域内外の交流を促す「ハブ機能」の担い手確保
- 受け入れ体制構築に向けた市内事業者に対する意識変革

【支援策の検討】

- スタートアップ誘致を進める鳴門市への支援
- 地域内外を繋ぐ「ハブ機能」の担い手の掘り起こし
- 受け入れ体制構築に向けた市内事業者への支援

①鳴門市 スタートアップ誘致を進める鳴門市への支援

- 鳴門市では、「NARUTO BOOT CAMP」への取組等、移住起業やスタートアップ育成に係る施策に取り組み始めており、市のホームページ内「NARUTO.biz」でも掲げる「**挑戦の誘致**」に向けて、地方の未来を創る新しい発想や挑戦のため、都会のありとあらゆる熱意と地元企業をつなぐための挑戦に取り組んでいる。
- このため、鳴門市のスタートアップ誘致に向けて、都会のスタートアップと鳴門市を繋ぐため、都市部のスタートアップコミュニティを持つ企業・団体の紹介を行うことが考えられる。

挑戦誘致

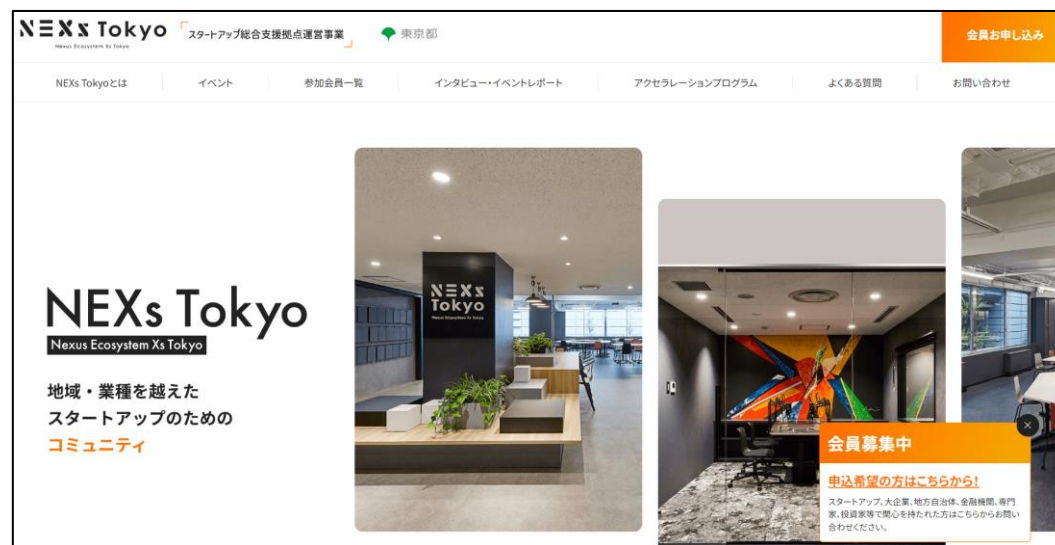
地方の未来を創る、新しい発想や挑戦。

都会のありとあらゆる熱意と
地元企業をつなぐために、私たちは挑戦する。

鳴門は、行政と企業が同じ方角をみる。
鳴門は、人と人の新たな出会いを祝福する。
鳴門は、どんな挑戦も応援する。

人と企業と鳴門。
すべてがつながる街にするために、
企業を誘致するだけでなく **挑戦を誘致**する。

出所：NARUTO.bizホームページ



出所：東京都NEXs Tokyoホームページ

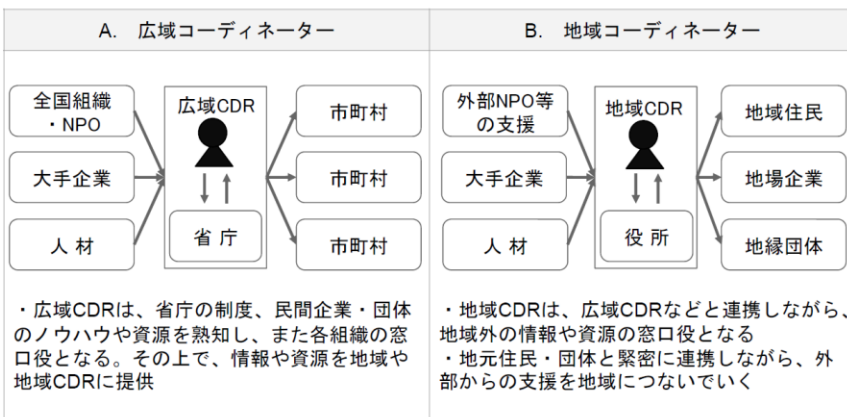
①鳴門市 地域内外を繋ぐ「ハブ機能」の担い手の掘り起こし

- 地域内外を繋ぐ「ハブ機能」の担い手については、東日本大震災からの復興創生期に藤沢烈氏が提唱した「広域コーディネーター」及び「地域コーディネーター」の考え方にに基づき、地域の外との交流や情報収集を行うことができ、地域内の住民・企業等に認められ、地域内外へのお節介焼きを行うことができる人材またはチームを探ることとした。
- この中で、地域外から鳴門市に事業所を進出し、2023年より、鳴門市内の商店街でコワーキングスペース（うずコワーク）を開設している株式会社HIROKAの取組に着目した。
- 株式会社HIROKAでは、徳島県鳴門市の企業との取引をきっかけに、鳴門市に進出し、大道商店街内にサテライトオフィス及びコワーキングスペース（うずコワーク）を設置するほか、2023年度においては、大道商店街の理事を務めている。

2-1. 2つのコーディネーター

RCF

復興や地方創生の現場では、「半官半民」「個人」という特長を活かして、広域/地域の2つのコーディネーター(CDR)が「公」に変わって問題解決を主導している

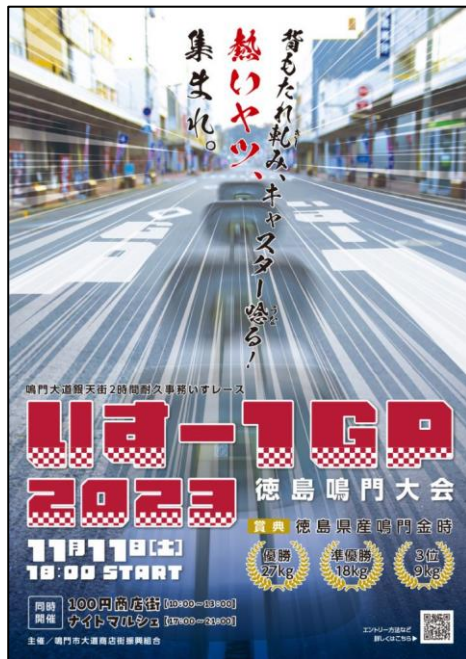


出所：一般社団法人RCF藤沢烈氏「地方制度調査会資料」より抜粋

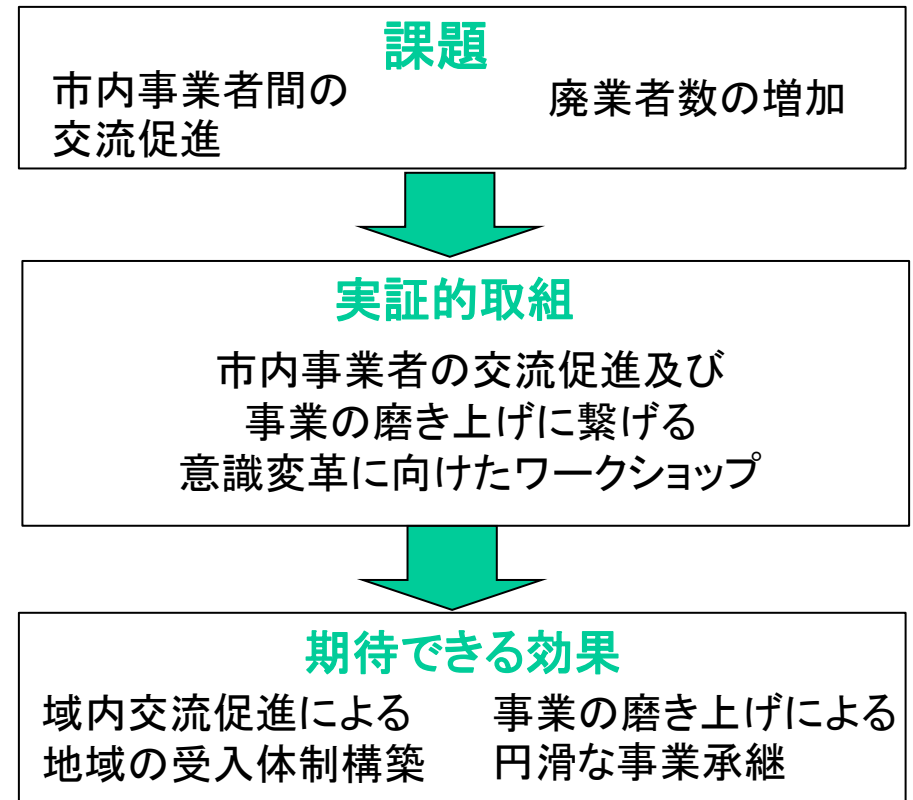
出所：総務省「Tokushima Cybersecurity Meetup開催報告」より
うずコワーク写真 抜粋

①鳴門市 受け入れ体制構築に向けた市内事業者への支援

- 市内事業者や支援機関との意見交換の中で、地域内外が混ざり合う交流の場を創出するためには、大道銀天街における各種イベント等を通じた地域の関わりしろの拡がりや市内事業者の機運醸成・意識変革が必要であることがわかった。
- また、市内事業者の廃業といった課題も顕在化している中で、後継者等に向けて自社・自店舗の事業の磨き上げを促すことで、将来的には円滑な事業承継にも繋がると考えられる。
- 上記課題に対して、アトツギを中心とした市内事業者を対象に機運醸成、意識変革に向けたワークショップを企画することとした。



出所：大道銀天街ホームページ



①鳴門市 実証的取組「アトツギ支援ワークショップ」の開催

- 市外から進出した事業者が魅力に感じるまちづくりのための機運醸成に向けて、鳴門市内のアトツギを中心に「アトツギ支援ワークショップ」を開催した。
- 会場は、市内外のハブになり得る、株式会社HIROKAの「うずコワーク」を会場とし、講師は、全国各地で、地元住民・事業者の新商品開発や事業リブランディングを支援する、株式会社キカクラブの児島永作氏を選定し、市内事業者の後継者や支援機関等が出席し、自身の事業をブラッシュアップするポイントを対話型で学んだ。

開催概要

開催日時：令和6年2月13日（火）18時30分～20時30分

開催場所：うずコワーク（徳島県鳴門市）

参加者：鳴門市内事業者及び支援者10名

プログラム：

（1）概要説明

（2）講演・ワークショップ

<講演・ワークショップ>

・テーマ

物語マーケティングと新たな価値を創造した商店事例について

・講師

株式会社キカクラブ 代表取締役 児島 永作 氏



写真：アトツギ支援ワークショップの様子



出所：株式会社キカクラブ資料

①鳴門市 実証的取組「スタートアップ誘致に向けた東京都事業との連携」

- 鳴門市役所に対し、東京都にて主催するスタートアップ支援事業である「NEXs Tokyo」の運営事務局である有限責任監査法人トーマツによる取組説明等の勉強会を開催し、同プロジェクトの概要説明や、他地域の自治体等が加盟する「パートナー制度」の紹介、パートナー自治体におけるスタートアップ誘致における活動について、意見交換を実施した。

開催概要

開催日時：令和6年1月19日（金）10時00分～11時30分

開催場所：うずしお会館会議室（徳島県鳴門市）

参加者：6名（鳴門市商工政策課 2名、有限責任監査法人トーマツ 2名（NEXs Tokyo運営担当者）

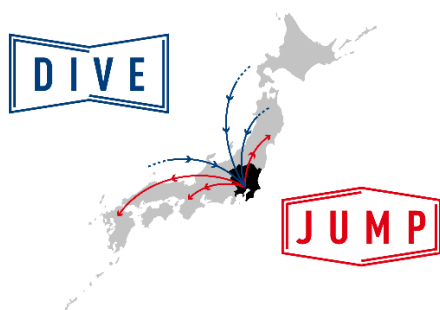
四国経済産業局 1名、しんきん地域創生ネットワーク株式会社 1名）

内 容：（1）NEXs Tokyoの取組紹介、（2）鳴門市の取組共有とパートナー支援に係る意見交換

NEXs Tokyoとは

NEXs Tokyo

- ✓ 東京都のスタートアップ支援事業
- ✓ 国内外の広域展開に挑む全国のスタートアップと、イノベーションの促進に取り組む多種多様なヒト・情報・組織を結びつけるオープンイノベーション支援事業。企業の地域、業界、業種にとらわれない連携関係・事業創出を目指す。
- ✓ 東京から地域に飛び出したい「JUMP」東京のエコシステムを活用したい「DIVE」2種の地域属性スタートアップが会員登録。18か月の支援機関
登録企業は累計300社以上
- ✓ スタートアップと連携したい企業や自治体等はパートナーとして250団体以上登録



NEXs Tokyoの機能（一部）



- ✓ 有楽町駅徒歩数分の場所にスタートアップが活用できるワークキングおよびイベントスペース
- ✓ パートナーは本スペースで会員スタートアップとのマッチング、交流や打ち合わせが可能
- ✓ 施設にはコミュニティスタッフが常駐し希望に沿ってスタートアップを紹介

オンラインコンテンツ

- ✓ パートナーの取り組みを紹介するインタビューや、スタートアップとのミートアップ企画もオンラインで定期開催



①鳴門市 今後の展開について

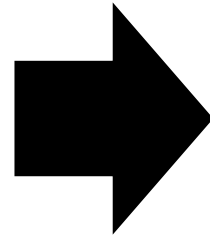
- 鳴門市は、塩業・製薬関連企業等が多く立地していることや「なると金時」「鳴門わかめ」といったブランド産品が豊富であるといった特徴のほか、東京や大阪へのアクセスも良いため、スタートアップを集積するポテンシャルがある。
- 地域外からスタートアップ等の誘致に向けた活動を進めるにあたり、**地域内のチャレンジを促す取組や、受け入れ体制をより良くするための取組が期待**される。
- 例えば、既に鳴門市内に進出している株式会社HIROKAと連携し、うずコワークを中心に**アトツギ等に向けた第二創業等を促すための事業のブラッシュアップ支援や地域内外の交流の場づくり等が有効**であるとする。

鳴門市役所

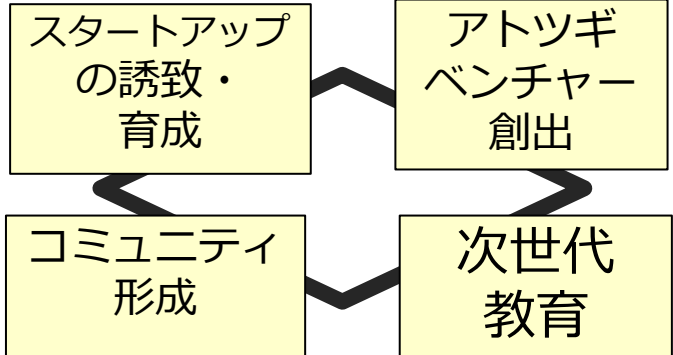
- 市外からのスタートアップ誘致・育成

市内事業者

- 市内の魅力向上に向けた、アトツギ等に対するブラッシュアップ支援
- 地域内外を繋ぐ「ハブ機能」の強化、交流の場づくり



チャレンジしやすい街づくりへ



②善通寺市 取組の現状

- 善通寺市では10年以上前に事業承継に係る調査を実施したが、**明確な打ち手がない中で廃業者数が増加傾向**にある。
- 2022年の新庁舎建設に合わせた新図書館を含めた交流促進や、2023年に善通寺市総合会館をリニューアルした「ZENキューブ」において**市民交流や移住者・市内事業者等のコミュニティづくりを支援**。
- 人材育成**については、**小・中学生に対するSTEAM教育に向けた取組**のほか、市内高校・大学との交流を進めながら、**若者の地元定着を目的とした市内企業への就職や創業等に対する支援の検討**を進めている。

交流の場づくり

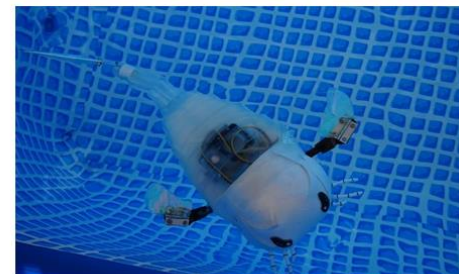


教育



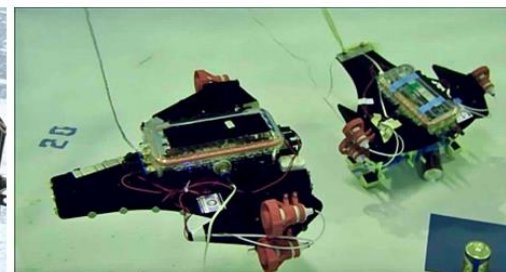
* 四国水族館の生物講義風景(2022)

* 最先端の海中ロボットを学ぶ(左図)



* 古生物(写真はウミサソリ)のロボ化石での操作体験

* 生徒たちが製作する教育用水中ロボットの競技会風景(右図)



出所：善通寺市ホームページ

②善通寺市 取組の現状

- 善通寺市では、他事業者から、高校生・大学生向けの起業家育成プログラムに係る提案があったことを踏まえ、**市民・在勤者・学生等が学べる起業家教育プログラムについての検討を実施。**
- 市内に所在する四国学院大学では、2年次から自身のキャリア形成に応じた授業が選択でき、より学生に合った学びの場が提供されている。また、尽誠学園では、令和3年度より「アビリティコース」が創設され、自身のキャリア形成に向けた職場見学・体験、授業を通じてビジネスにおける学びを得ることができる。
- 一方、高校生・大学生にとって「起業家教育」は難易度が高い場合もあるため、難易度別の支援メニューを設ける等、**段階的な人材育成の場を設ける余地がある。**

メジャー選択例

学生一人ひとりが主体的に希望のメジャーを選択できます。ここでは代表的ないくつかのメジャー選択例を紹介します。

学校の先生になりたい!※	保育士になりたい!※	ショービジネス界で活躍したい!	福祉方面で役に立ちたい!※
学校教育	子ども福祉	身体表現と舞台芸術	社会福祉学 心理学・カウンセリング 地域社会と福祉実践 精神保健と福祉 子ども福祉 + スクールソーシャルワーク
博物館などで働きたい!※	情報発信のプロになりたい!	観光関係の仕事に就きたい!	人間そのものをもっと知りたい!
歴史学 地理学	情報加工学	観光学 + 英語	心理学・ カウンセリング + 精神保健と福祉
スポーツ関連の職業スキルを身につけたい!	外国人を相手にした仕事がしたい!	劇場・公共ホールで働きたい!	現代社会をより深く知りたい!
健康・ スポーツ科学 + ベースボール 科学	国際文化 マネジメント + 英語	身体表現と 舞台芸術 + アーツ・マネジメント (マイナー)	社会学 + 科学教育 (マイナー)

出所：四国学院大学ホームページ「メジャー制度」より抜粋

1年生	2年生	3年生
職場見学・職業体験 たくさんの職業を知ろう! 県内外50社以上の企業や団体が協賛! 多くの職業について知ろう! 見よう! 職業を体験しよう! 自分で開発した商品を販売してビジネスの仕組みを体験しよう!	職場見学・職業体験 職種を定めよう! 複数の見学コースから自分の興味のある職種を選び、自分を活かせる職種を見つけよう! 職業を体験しよう! その道のプロから学ぶ専門知識! プロの技を感じよう!	職場見学・職業体験 1学期が勝負! インターンシップで社会人として働いてみよう! この体験が就職活動に大きく生きる!
秘書検定学習 マナーを知ろう! ビジネスマナーの5大要素 ①身だしなみ ②挨拶 ③言葉遣い ④態度 ⑤表情 について理解しマナーの基本を知ろう! 目標3級合格!!	秘書検定学習 マナーを身に付けよう! 電話対応や来客対応を実践してみよう! 社内文書、社外文書、社交文書などのビジネス文書をPCで作成しよう! 目指せ上級合格!!	秘書検定学習 社会で即戦力になろう 自分の職種に応じたビジネスマナーを身に付け実践しよう!
未来設計 就職試験を体験しよう! 筆記試験対策で基礎学力を付けよう! 適性検査を知ろう 「SPI」「玉手箱」「GAB」 自分をアピールしよう! 自己分析からアピールポイントを見つけよう!	未来設計 必要な資格を調べよう! 自分が目指す職業に必要な資格を調べて、資格検定取得を目指そう! 求人票を見よう! 求人票を読み取るポイントを理解し、見方・読み取り方をマスターしよう!	未来設計 履歴書を書こう! 目指す会社・自分にアピールできる履歴書を作成しよう! 進学・就職試験準備 目指す進路にあった対策を繰り返しやってみよう!

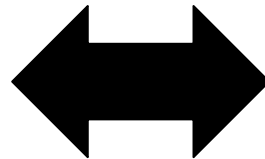
出所：尽誠学園ホームページ「アビリティコース」より抜粋

②善通寺市 取組の意向・課題と支援策の検討

- 善通寺市では、若者が地元に着し、産業の循環を促すことを志向しているほか、経営者の高齢化に伴う事業承継問題に対し、経営人材・後継者人材の確保・育成が課題となっている。
- 一方で、高校・大学は所在しているものの、地域企業と若者の交流機会が不足しているほか、交流の場として創設されているZENキューブ等の交流の場の活用に課題が残っている。
- このため、交流施設を活用し、若者・企業（経営者・後継者等）の交流及び人材育成を促進するプログラムを検討する。

【意向】

- 若者が地元に着し、産業の循環を促す
- 経営人材、後継者人材の確保・育成



【課題】

- 地域企業と若者の交流機会の少なさ
- 市内事業者の後継者不足
- 交流の場の有効活用

【支援策の検討】

- 地域の若者・企業の交流及び人材育成を促進するプログラムの検討

②善通寺市 地域の若者・企業の交流及び人材育成を促進するプログラムの検討

- ZENキューブ（善通寺市総合会館）においては、穴吹エンタープライズが運営を受託し、ZENキューブのイベントについては、同社が設置するコミュニティマネージャーが中心となって設計している。
- 同社は、コワーキングスペース「co-ba TAKAMATSU」等の運営も行っており、コミュニティづくりに関する運営経験に富んでいるほか、起業家向けイベントの開催ノウハウがある。
- 他方、ZENキューブにおけるイベントについては、カルチャー教室やマルシェ等、交流や文化メインの内容となり、**創業や経営人材育成に係る企画は今後展開の余地がある。**

カルチャー教室



冬のオススメ講座 レッツエンジョイフラ
健康 / 文化・芸術



【2024.2.15】冬の1日講座 日常に癒しを アロマ香るサシェとハンドクリーム
ワークショップ / 文化・芸術



【2024.1.20】冬の1日講座 冬の香油づくり
ワークショップ / 文化・芸術



冬のオススメ新講座 全く初めてのオカリナ講座・みんなで吹くオカリナクラス
ワークショップ / 文化・芸術



善通寺市プログラミング教室生徒募集
IT・医療・福祉 / 子ども

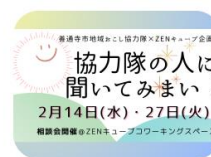


冬のオススメ新講座 アートを楽しむ!!
ワークショップ / 文化・芸術

イベント



【2024.2.17】大人も子どもも！ゲーム作ろうで〜善通寺
イベント



【2024.2.14(水)&27(火)] 協力隊の人に聞いてみたい!
イベント



【2024年2月】ZENキューブミニマルシェ開催!
イベント



【2024.2.16】定期交流会“ZENバ!”
イベント



【2024.2.24】ZENキューブファミリーフェスタ開催
イベント

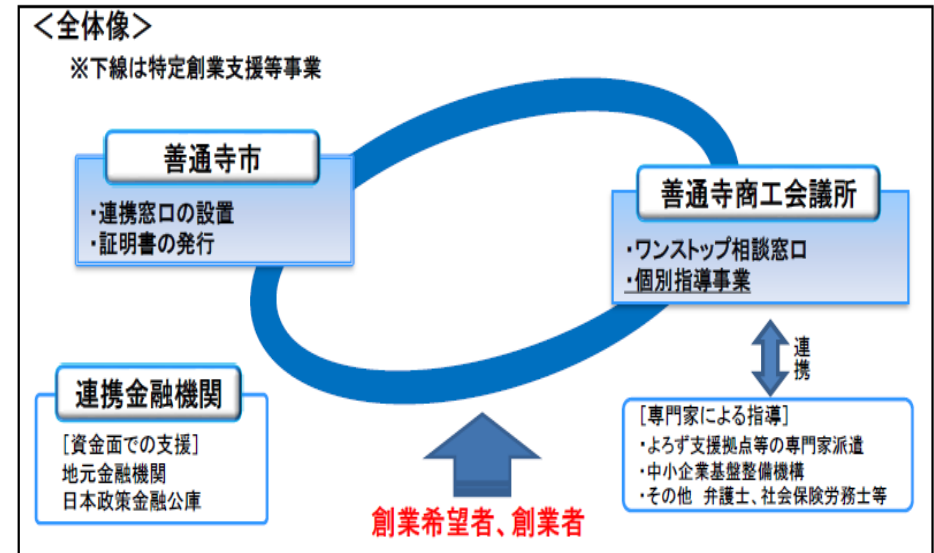
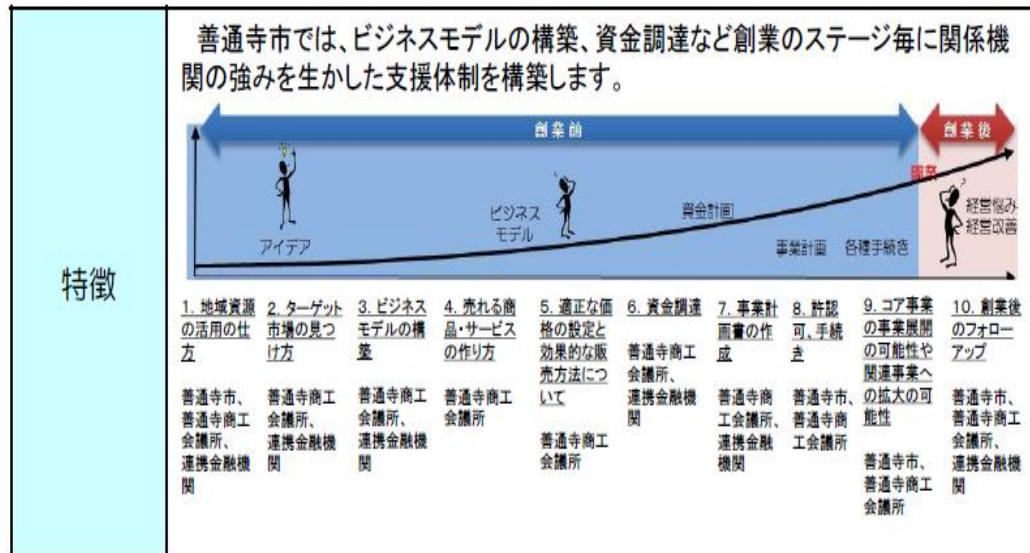


【2024.2.22】“3時のひとやすみ”
イベント

出所：善通寺市ホームページ「ZENキューブ」より抜粋

②善通寺市 地域の若者・企業の交流及び人材育成を促進するプログラムの検討

- 善通寺市における地域支援機関・金融機関として、善通寺商工会議所及び高松信用金庫善通寺支店とも連携し、地域企業と若者を繋ぐパイプづくりに取り組むことが考えられる。
- 2018年に産業競争力強化法に基づく認定を受けた善通寺市の創業支援等事業計画では、**善通寺市、善通寺商工会議所及び連携金融機関による創業支援の座組みが作られている。**
- ビジネスモデルの構築から資金調達、フォローアップに係る役割分担を実施し、市内创业者の発掘・育成に取り組むこととしている。



出所：善通寺市役所「創業支援事業計画」より抜粋

②善通寺市 地域の若者・企業の交流及び人材育成を促進するプログラムの検討

- 善通寺商工会議所では、コピーライター・カメラマンと連携し、市内店舗・飲食店を「さとりスポット」や「さとりめし」として、動画やポスター等で紹介することで、磨き上げを行っている。
- これらのプロジェクトを通じて、30店舗以上を取り上げている。
- 同スキームを活用することで、**市民・市内事業者・在勤者等が発信力を学ぶ機会を創出することも一案**となる。



出所：善通寺商工会議所「伴走型小規模事業者支援推進事業ホームページ」より抜粋

②善通寺市 地域の若者・企業の交流及び人材育成を促進するプログラムの検討

- 高松信用金庫では、毎年経営者講演会を開催しているほか、事業者や創業者に合わせたセミナーを開催している。
- 2023年には、「たかしんリーダーズクラブ」を設立し、会員相互の学びの場を創出し、信用金庫独自のサービスとインクグロー株式会社と連携したサポートを展開している。
- 善通寺市に所在する既存の中小企業向けのサポートの中で、**人材育成や若者活用等に向けて連携する余地がある。**

高松信用金庫 令和5年度経営者講演会

「私が社長です。」

入場無料

アパホテル株式会社取締役社長
元谷 美実子氏

日時

令和5年11月13日(月)

会場

19:00~19:30 講演 19:30~20:00

場所

レクザムホール 大ホール

高松市玉藻町9番10号

お問い合わせ先

高松信用金庫 経営者講演会

0120-842-880

注意

※入場料は1,300円です。

※講演会とは別に、懇話会があります。あらかじめご了承ください。

※此の要領に基づき、講演会を中止させていただきます場合があります。

お問い合わせ

講演会当日、会場での写真撮影・録音および携帯電話のご利用はご遠慮ください。

街に笑顔を!!
高松信用金庫
https://www.takashin.co.jp

監製：日本フリップ

次世代経営者のネットワークを活用した
「出会い」と「学び」の経営サポート

たかしんリーダーズクラブ

地域企業経営者様を応援します！

経営のお悩みを解決するお手伝いをするサービスがご利用可能です。

たかしんリーダーズクラブとは？

本クラブは、会員相互の緊密な連携のもと、「出会い」と「学び」を創出することで、経営者の資質の向上に寄与し、企業の発展を図るとともに、地域社会の繁栄に貢献することを目的として設立されました。経営セミナーや講演会（著名人セミナー）、経営課題別セミナーを通じて経営者の方にお役立ていただけるイベントをはじめ、様々な経営課題解決に繋がるWebサービスがご利用いただけます。また、会員同士の異業種交流「出会い」を通じて、会員間連携やビジネスマッチング等、今後のビジネスに繋がる機会としていただきたいと思います。金庫と共に本クラブを通じて相互発展、地域発展にご参画ください。



忙しい経営者の皆様に貴社ニーズに対応した
経営情報をお届けします

街に笑顔を!!
高松信用金庫
HP: <http://www.takashin.co.jp>
電話: 0120-842-880 (無料通話)
ご利用時間: 月～金曜日 午前9時から午後5時(休業日は除く)

サービスの詳細はQRコードからご確認ください >>>

- ・会費内（追加費用なし）でホームページ作成が簡単に可能！
- ・オーダーメイド補助金サービスで自らが欲しい補助金情報収集と活用をサポート！
- ・経営セミナーや交流会を通じた「学び」と「出会い」を通じた成長を！

等々、更なる事業成長と人脈構築をしたい経営者様には有効にご利用いただけます！



出所：高松信用金庫ホームページ

②善通寺市 実証的取組「次世代人材教育に係る意見交換会の開催」

- 善通寺市役所・善通寺商工会議所・高松信用金庫善通寺支店において、**地域交流と人材育成を目的とした「ZENカレッジ（仮称）」の構想づくりについて、意見交換会を開催**した。
- ZENキューブや新図書館を中心に、**ビジネスに特化したイベント・セミナー等の人材育成や交流、情報発信等を行っていく**ことで、高校生・大学生との交流はもちろん、小中学生や、社会人、地域企業の経営者・後継者・在勤者に対する**人材育成機会の提供**等、幅広いプログラムを検討することが可能となる。

開催概要

開催日時：

令和6年2月16日（金）

14時00分～15時30分

開催場所：

善通寺市役所 会議室（香川県善通寺市）

参加者：

善通寺市役所商工観光課

高松信用金庫善通寺支店・業務推進部

善通寺商工会議所

四国経済産業局

しんきん地域創生ネットワーク株式会社

ZENカレッジ（仮称）の概要

- 過去に善通寺市が提案を受けている「起業家教育」については、学生や市民にとっては難易度が高い取組みであることから、気軽に学びやすい講座から、より難易度の高い講座まで、複数の講座を取りそろえることにより、市民・企業が多様なビジネス創出における学びを得ることができ、講座参加者による交流促進を育む場を検討する。
- 1つのプログラムにこだわり過ぎず、ビジネスにとっても「学びの場」を創出し、既存の取組みと連携しながら紹介していくことで、市民・学生・起業家・後継者・在勤者等が相互に学び、交流を深める場を作ることで、冒頭にあった、「経営資源引継ぎ型創業」や「アトツギベンチャー」創出のきっかけづくりにも寄与することが想定される。

（具体的な体系：起業家育成の場合）

ステップ毎に伝わりやすい名称等を設定し、参加しやすい枠組みを検討する。

段階	内容
ステップ1	・市内外の起業家・アトツギベンチャーによる事例発表 ・産業まつり等に合わせた小中学生向けの職業体験講座の提供 ・ICT等の新技術について触れるセミナー →アーカイブによるオンライン配信も並行して実施
ステップ2	・複数回開催による起業講座・起業塾の検討 ・必要に応じて参加者のメンタリング実施
ステップ3	・意欲が高い市民・学生等を対象にした通年型ワークショップの検討

【資料】しんきん地域創生ネットワーク制作成

②善通寺市 実証的取組「次世代人材教育に係る意見交換会の開催」

- 同プロジェクトにおいては、国の交付金や、地域雇用の創出に係る厚生労働省「地域雇用活性化推進事業」等、幅広い支援制度の活用が見込まれるほか、企業版ふるさと納税の活用についても検討が可能であるため、令和7年度の開始を見据え、令和6年度中の検討を進めることとなった。
- なお、財源の活用次第では、ZENカレッジ（仮称）におけるセミナー・勉強会等の企画に際し、市からの開催補助等の仕組みについても検討余地があり、若者教育や生涯学習のほか、企業の人材育成の関連から、様々な声を拾う必要性が生じた。

デジタル田園都市国家構想交付金

デジタル実装タイプ

- デジタル技術を活用し、地方の活性化や行政・公的サービスの高度化・効率化を推進するため、デジタル実装に必要な経費などを支援。



地方創生推進タイプ

- 観光や農林水産業の振興等の地方創生に資する取組などを支援。

- 地方版総合戦略に位置付けられた地方公共団体の自主的・主体的な取組を支援（最長5年間）
- 東京圏からのUターン・の促進及び地方の担い手不足対策
- 省庁の所管を超える2種類以上の施設（道・汚水処理施設・港）の一体的な整備

地方創生拠点整備タイプ

- 観光や農林水産業の振興等の地方創生に資する拠点施設の整備などを支援。



地域産業構造転換インフラ整備推進タイプ

- 産業構造転換の加速化に資する半導体等の大規模な生産拠点整備について、関連インフラの整備への機動的かつ追加的な支援を創設。



地域雇用活性化推進事業

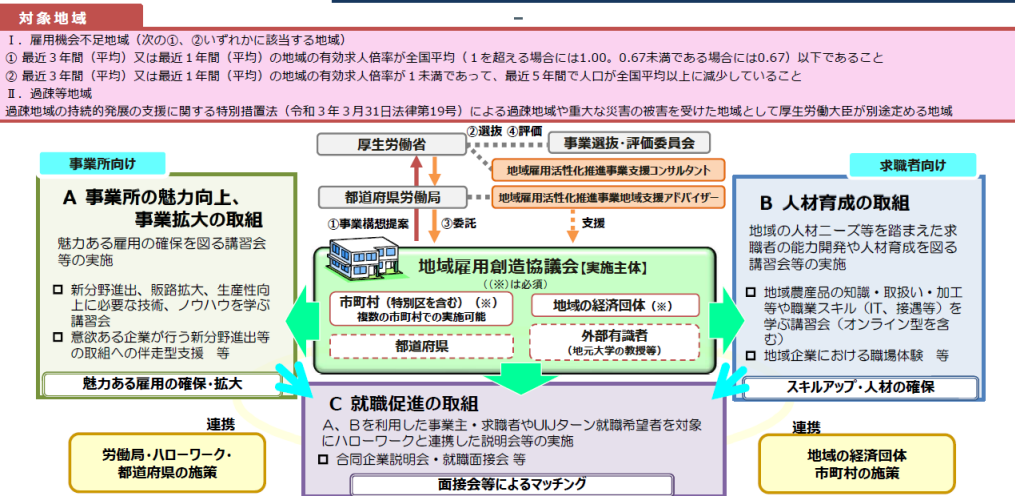
1 事業の目的

雇用機会が不足している地域や過疎化が進んでいる地域等による、地域の特性を生かした「魅力ある雇用」や「それを担う人材」の維持・確保を図るための創意工夫ある取組を支援する。

2 事業の概要

○地域の課題・実情や地域企業、求職者のニーズ・シーズを把握した上で、事業構想を策定
 ○地域が提案する事業構想の中から、「魅力ある雇用や人材の維持・確保効果が高いと認められるもの」や「地域の産業及び経済の活性化等が期待できるもの」をコンテスト方式で選抜
 【実施規模】各年度4千万円（複数市町村で連携する場合、1地域あたり2千万円/加算（加算上限1億円/年））
 【実施期間】3年度以内 【事業実績（就職件数等）】3,013人（令和4年度）

3 事業のスキーム・実施主体等



出所：内閣府「デジタル田園都市国家構想交付金について」

出所：厚生労働省「地域雇用活性化推進事業」

②善通寺市 今後の展開について

- 善通寺市は、若者の地元定着に向けて、**教育機関や市内企業・商店の交流機会を創出**するほか、**起業やアトツギによる第二創業といった新たな取組を創出**することにより、地域の魅力向上やチャレンジを通じた人材交流にも積極的に取り組んでいく。
- これらを進めるために、行政・交流拠点・支援機関・金融機関等が連携し、令和6年度中に、人材育成・交流促進に向けたプログラムづくりに取り組んでいく。

善通寺市役所

- ZENカレッジ(仮称)の創設及びプログラムの事業検討(令和6年度)

市内支援機関・金融機関

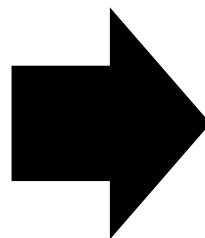
- 既存の取組と連携したプログラム検討
- 地域企業との連携やニーズ把握の推進

市内教育機関

- 取組を踏まえた地域内連携
- 学生側のニーズ把握の推進

市内交流施設

- 取組を踏まえた地域内連携
- 交流プログラムの活用・開発の検討



地域の魅力向上に向けた 経営・起業人材育成

教育機関
若者

行政
交流拠点

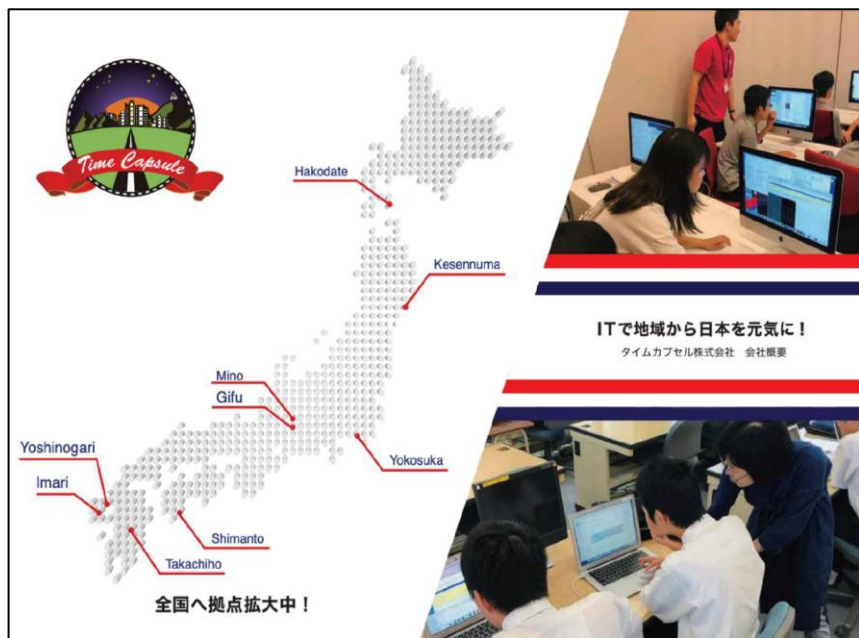
市内企業
商店

支援機関
金融機関

グループ勉強会の開催

- 今回の支援地域である、鳴門市と善通寺市においては、**双方とも地域交流に係るコワーキングスペースが設置**されており、**地域内外を繋ぐハブとなる交流拠点を運営している事例を調査**の上、2者の事例紹介を通じて勉強会を開催した。

①タイムカプセル(株)



出所：タイムカプセル株式会社資料

開催概要

日時：令和6年2月21日(水)18時00分～19時00分

場所：オンライン

②コザスタートアップ商店街



出所：コザスタートアップ商店街資料

開催概要

日時：令和6年3月14日(木)18時00分～19時00分

場所：オンライン

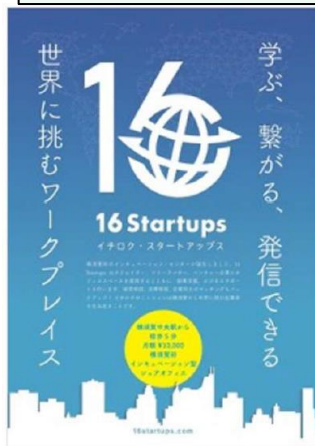
グループ勉強会 ①タイムカプセル株式会社の取組

- 全国各地にサテライトオフィスを進出し、地域の小中学生・高校生等に**プログラミング教育やIT教育を提供し、地元雇用を推進**する、タイムカプセル株式会社の相澤社長を講師として、**全国各地での取組や、地域内で取り組む際のポイントについて学ぶ機会を提供**した。
- 同社は、高知県（四万十町）及び愛媛県（松山市）にサテライトオフィスを設置し、四万十町においては、町の交流促進のためのコワーキングスペースの運営も行っている。
- 勉強会では、同社代表の出身地である神奈川県横須賀市におけるICT関連企業誘致事業「ヨコスカバレー構想」や、自社運営のワークスペース「16startups」の取組、また横須賀市と連携して取り組んでいる「よこすか起業部」の取組等を紹介いただいた。
- コワーキングスペースの運営やIT人材の育成の観点は、鳴門市・善通寺市双方の取組にも繋がる内容であった。

開催概要

開催日時：令和6年2月21日（水）18時00分～19時00分

参加者：6名（株式会社HIROKA 2名、善通寺市商工観光課 1名、タイムカプセル株式会社 1名、四国経済産業局 1名、しんきん地域創生ネットワーク株式会社 1名）

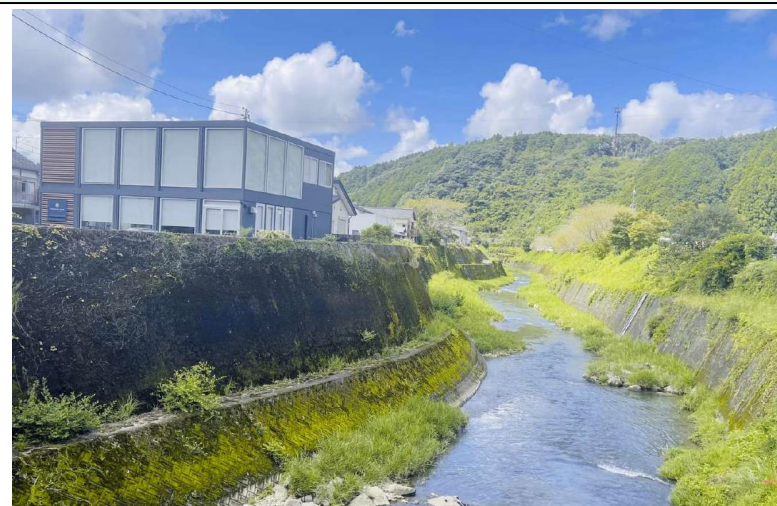


弊社代表の相澤が横須賀市で運営するシェアオフィス16Startups!は30社以上の企業、クリエイターが契約しています。ピッチイベント、プログラミングワークショップなども多数開催しています。



16Startups!で毎月開催されているピッチイベント「イチロクカンファレンス」。横須賀で活躍している起業家やクリエイターが登壇し、ビジネスの創出に貢献しています。

タイムカプセルが加盟する気仙沼市ICT拠点整備コンソーシアムが拠点となった旧気仙沼市立小原本中学校をリノベーションして設立した「ITベースこはらぎ荘」。気仙沼ICTの拠点となるシェアオフィスで4社のIT企業が入居しています。プログラミングワークショップも毎年開催されています。



写真：四万十町コワーキングスペース
（タイムカプセル株式会社撮影）

グループ勉強会 ②コザスタートアップ商店街の取組

- ・ 沖縄市において、スタートアップ支援の取組を開始し、3年で200人を超える起業家を輩出した「コザスタートアップ商店街」の取組について、代表の豊里氏から講演を行った上で、意見交換を行った。
- ・ 勉強会では、コザスタートアップ商店街の成り立ちや、年1回スタートアップにおけるKOZAROCKSの取組等、スタートアップ支援や経営人材の育成という観点から鳴門市・善通寺市双方の取組にも繋がる内容であった。

開催概要

開催日時：令和6年3月14日（木）18時00分～19時00分

参加者：10名（株式会社HIROKA 1名、鳴門市商工政策課 3名、コザスタートアップ商店街（フォーシーズ株式会社） 2名、四国経済産業局 2名、しんきん地域創生ネットワーク株式会社 2名）



コザスタートアップ商店街の成り立ち

コザスタートアップ商店街は、多様な挑戦者の拠点の集積地として、「世界にイノベーションを起こす挑戦者を生み出す商店街」を目指し、沖縄発のスタートアップや挑戦者の成長の土台として人や資本が交差するプラットフォームとして成長を続けています。

再スタート

Ver1.0 Ver2.0 Ver3.0

2016～2018

Startup cafe

#沖縄市創業支援事業



2019～2021

Startup Lab Lagoon KOZA

#沖縄市創業支援事業

*Lagoonは沖縄全体のエコシステムへ



2022～

コザスタートアップ商店街

#官民連携





第3回目 KOZAROCKS

ここでの出会いは、何かが起こる

KOZAROCKS

2023 SUMMER 参加者人数 520+人

商店街が挑戦者であふれる1日

KOZAROCKS 2023 Summerは、多くの参加者とともに、「コザ」特有のエネルギーを感じながら新たな出会いと学びの場となりました。

今回は合計500名以上のスタートアップ、VC、事業会社、金融機関等の参加者が集まりました。

- ・ 30 sponsors
- ・ 12 session
- ・ STARTUP PITCH AWARD

 20 VC	 20 Investor	 30 Startup	 450 Visits
--	--	---	---



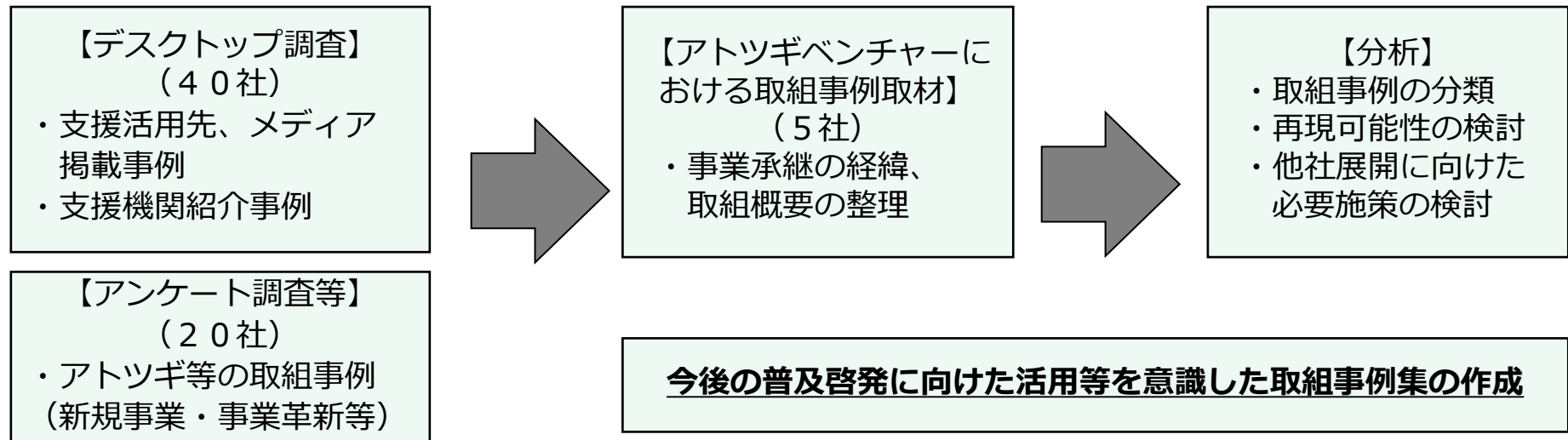
スペシャルゲスト
OWNDAYS 代表取締役社長
田中修治氏が登壇

2.実施内容

(2)アトツギ等の発掘調査及び支援ニーズに 関する調査分析

アトツギ等の発掘調査及び支援ニーズに関する調査分析の概要

- 四国地域のアトツギ等の発掘に向け、デスクトップ調査やアンケート調査等から当地域内40社の取組事例を抽出し、モデル事例となり得る5社についてはヒアリング調査を実施し、事例集の作成を行った。
- 調査対象となるアトツギ等の取組事例を抽出するにあたり、デスクトップ調査のほか、金融機関や支援機関に対するアトツギ等の取組事例に関する調査を実施し、**若手経営者・アトツギ等による新規事業・事業革新に取り組む事例を収集・分析**した。
- ヒアリング調査では、ヒアリング先の新規事業や事業革新に取り組んだ背景等から、**アトツギ等の取組事例の分類**を行い、**他社でも再現可能な要素やポイントを意識して調査分析を行った**。
- また、**取組事例集については、今後の普及啓発に向けた活用等を意識し作成した**。



【デスクトップ調査・アンケート調査等】情報分析

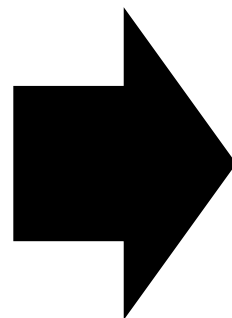
- デスクトップ調査においては、事業承継・引継ぎ補助金や事業再構築補助金の採択先のうち、事業承継が行われている事例を中心にリスト化を行ったほか、メディア等にて取り上げられている事例を中心に情報収集を行った。

事業承継・引継ぎ
補助金
採択事例

事業再構築補助金
採択事例
(事業承継実施先)

メディア等での
掲載事例

支援機関等の
推薦事例



事例分析
ニーズ調査
類型化

【アンケート調査等・取組事例取材】調査項目

- アンケート調査等及び取組事例取材においては、事業承継の段階に応じた調査を行うとともに、アンケート調査等（20社）については、支援ニーズを中心に調査し、取組事例取材においては、以下調査を網羅的に聴取した上で、取組事例集の作成を行った。

調査区分	調査事項
企業概要	【知的資産経営の観点でヒアリング実施】 ・企業理念・風土 ・経営者の考え方 ・商品・サービスとそれができる理由（組織体制・仕組みなど）
早期事業承継	・事業承継の検討時期とターニングポイント
プレ承継	・子ども・学生時代から事業承継に向けて意識した部分があったのか等の確認 ・事業承継を踏まえて他企業への修行等の経験があるか、その経験がどのように現在活かされているか ・入社後に事業承継を踏まえた経営者教育が行われていたか ・親族外も含めた検討や第三者承継に係る検討が行われていたか
事業承継	・事業承継診断や事業承継計画策定等の実施状況 ・事業承継にあたって生じた課題等があったか
ポスト承継	・事業承継後、組織や取引先、商品・サービス、組織体制はどのように変わったか、それらは自身の想いやビジョンに対してどのように関わっているか
事業展開・ビジョン	・（ポスト承継と連動）今後の事業展開・ビジョン
事業承継総括・ニーズ	・事業承継を全般的に総括した際の振り返りと支援機関へのニーズ

※
 アンケート調査等（20社）では、
 支援ニーズを中心に調査の上、
 情報整理・分析を進めた。
 取組事例取材（5社）にて
 網羅的に聴取

【アトツギベンチャーにおける取組事例】

- 本調査では、アトツギベンチャーの取組事例として、5社※に対する詳細なヒアリングを行い、別添「四国地域におけるアトツギベンチャー事例集」のとおり、対話形式の事例集を作成した。
(※株式会社wead、建口ボテック株式会社、琴平バス株式会社、株式会社JABURO、株式会社日産サティオ徳島)

地域内外の交流と挑戦が生まれる街へ

琴平バス株式会社 代表取締役

株式会社コトバス・コミュニケーションズ 代表取締役
楠木 泰二郎 氏

社名	琴平バス株式会社
HP	https://www.kotobus.com/
所在地	香川県仲多度郡琴平町五條 1045-1
設立	1956年9月
代表者	楠木 泰二郎氏
事業内容	一般乗合旅客自動車運送事業(高速バス・路線バス)、一般貸切旅客自動車運送事業(貸切バス)、一般乗用旅客自動車運送事業(タクシー)、旅行業

社名	株式会社コトバス・コミュニケーションズ
所在地	香川県高松市朝日町 5-4-18-1F
設立	1983年8月
代表者	楠木 泰二郎氏
事業内容	オペレーション業務



養殖を世界に羽ばたく成長産業へ

赤坂水産有限会社 取締役

株式会社 JABURO 代表取締役
赤坂 竜太郎 氏

社名	赤坂水産有限会社
HP	https://akasakasuisan.co.jp/
所在地	愛媛県西予市三瓶町周木 6番耕地 112番地 2
設立	1988年4月
代表者	赤坂 喜太男氏
事業内容	真鯛養殖、ヒラメ養殖、魚類の活魚運搬、卸し販売 ちりめんの船びき網漁業

社名	株式会社 JABURO
HP	https://akasakasuisan.co.jp/jaburo/
所在地	愛媛県西予市三瓶町長早 4番耕地 140番地
設立	2022年11月
代表者	赤坂 竜太郎氏
事業内容	魚類、水産物の養殖、加工及び販売、水産物の卸し販売、餌料、飼料の販売、養殖のコンサルティング業務、水産物の資材の販売、水産物の輸入及び輸出



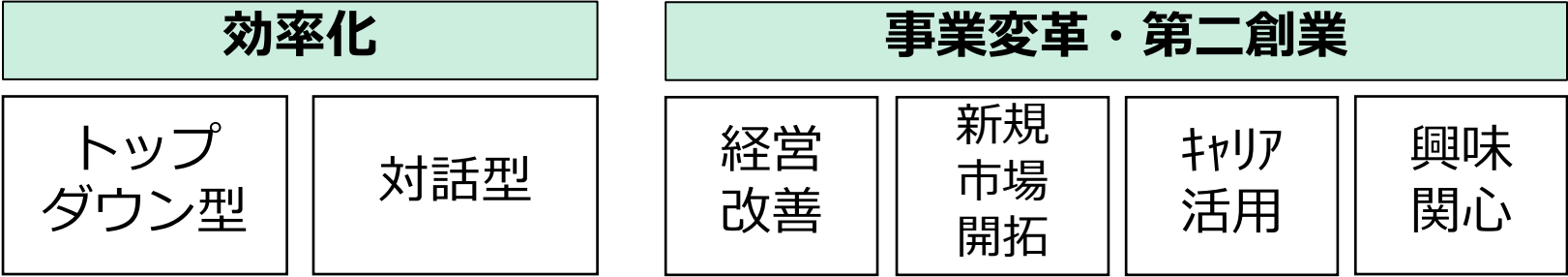
【分析】アトツギ等における事業変革・効率化等の取組

- デスクトップ調査を通じて、アトツギ等における取組事例を抽出し、取組の分類やそれらを選択した背景等について分析を実施したところ、下図にまとめられた。

時期	組織の変化	類型	取組	影響する要因	
継ぎ立て 年数経過	急速	変革型	効率化 事業変革・第二創業	承継時の 経営状況 ・ 事業環境	承継者の キャリア ・ 自身の 経営方針 取組方針
	じっくり	醸成型	理念・風土づくり 働きやすさ		
			独立型		

変革型におけるアトツギ等の取組

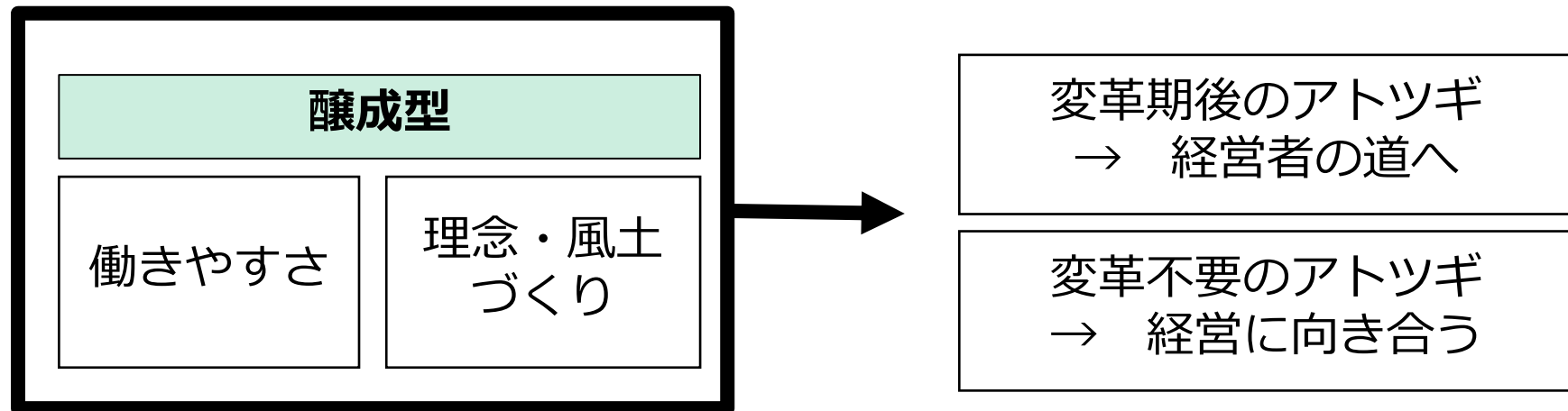
- 変革型においては、a)経営状況や事業環境において、変革せざるを得ないケースのほか、b)経営状況・事業環境に関係はないが、後継者自身のキャリア・資質・方針によって取り組むケースに分かれる。
- 効率化においては、後継者・若手経営者において、システム化を含む業務効率化に取り組むケースが考えられる。この際、現場との対話なき効率化を行う場合、反発や離職等の反動が生じる可能性があるが、後継者が現場とのコミュニケーションを円滑に図り、自社にあった効率化の形を模索するといった好事例もあった。ただし、後継者自身が現場で学びながら進めるケースが多く、それらを事前に教えてくれる場を後継者側は見つけにくいといった課題がある。
- 事業変革・第二創業においては、以下4つのケースに分類される。
 - a)売上・収益改善に向けた、自社商品・サービスの開発
 - b)自社商品・サービスを活用した新たな顧客・市場に向けた商品・サービスの開発
 - c)自身のキャリアを活かした新たな顧客・市場に向けた商品・サービスの開発
 - d)自身が興味・関心を持つ事業・市場に向けた商品・サービスの開発
- 他方、第二創業においては、単純に創業するのではなく、自社の経営資源を活用した形での事業創出を行うことができるため、入り口は「キャリア」や「興味・関心」だったとしても、家業の資源を活用し、家業から見ると「売上・収益拡大」や「新規市場開拓」に繋がるパターンも存在する。



この掛け合わせも多い

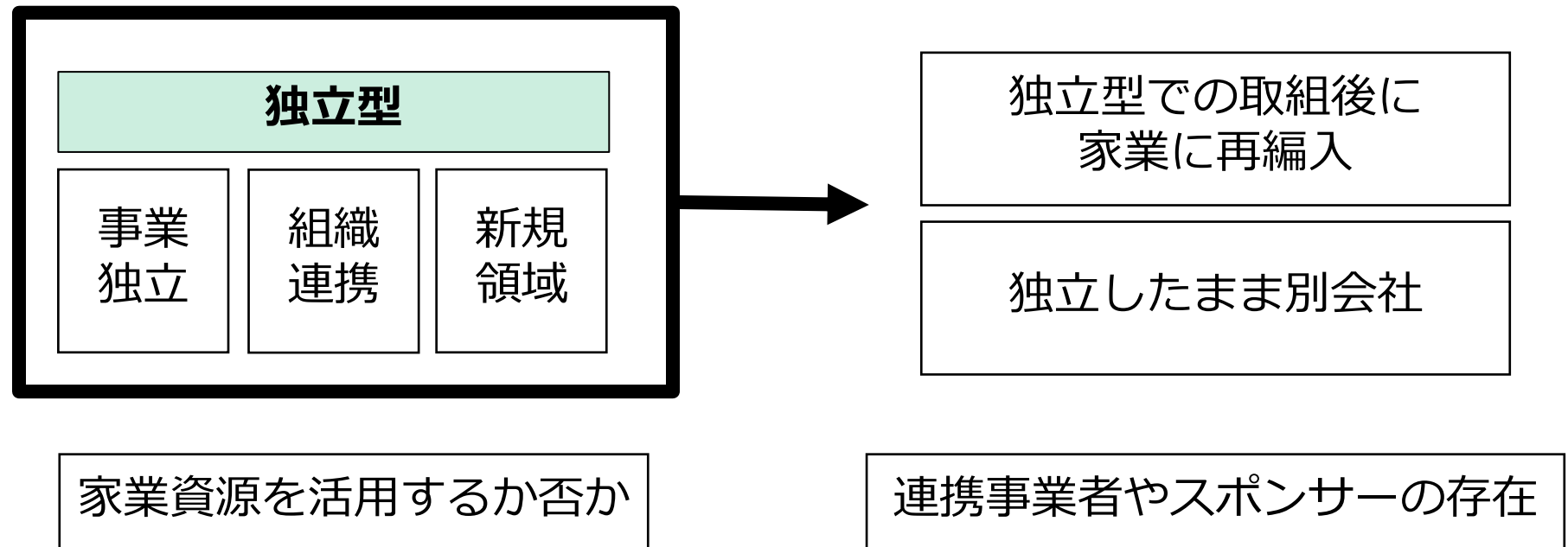
醸成型におけるアトツギ等の取組

- 醸成型においては、変革期での取組を終え、若手経営者から中堅経営者に移るタイミングに志向するケースや、家業の経営環境が良好であり、自身としても家業において何らかの変革を望んでいない場合に取り組まれるケースが考えられる。
- 例えば、国際的な多様性社会を意識した、働きやすい職場づくりや、自社の従業員がより働きやすくなるための理念・風土づくりに取り組む等が挙げられる。こうした取組については、若手経営者塾や後継者塾よりも、経営者コミュニティの中で触れる機会の方が多い、若い頃から経済同友会や金融機関のビジネスクラブ等に足を運ぶ中で、自社組織について考えを深め、実践することが考えられる。



独立型におけるアトツギ等の取組

- 独立型においては、家業内で実施することが難しいケースや、他の事業者と提携・連携するケース、家業の領域外の事業アイデアとなるケースが考えられる。
- この際、完全なる新規事業のパターンと、家業の経営資源を活かし、連携しながら進めるパターンに分かれる。これらは、家業内におけるアトツギ等の位置づけや、現代表者との関係性等についても大きく関係する。
- なお、独立型で取り組む際、連携事業者やスポンサーの状況によって、独立型で出島的に取り組んだ後に家業に再編入するか、独立会社として存続させるかで分かれる。



経営者の段階に基づく取組スタイルの変化

- 変革型・醸成型・独立型においては、経営者の年齢や承継後の経過年数等により、下図のように、段階的に経営者・後継者としての視座が高まっていく。
- 特に、アトツギベンチャーや第二創業といった変革については、より若い時期に起こることが考えられ、事業承継の有無を問わず、自己変革・事業変革を通じた挑戦に取り組みやすい。
- 一方で、視座が高まるにつれ、組織全体の成長や、地域の成長に目を向け、地域全体が成長することで自身や自社が成長するための地域づくりに取り組むことが期待され、そのような経営者が存在する地域では、次世代が育ち、更なる成長が進むことが考えられる。

世代	段階	期待される役割・取組
20～30代	変革期	自己変革・事業変革の推進
30～40代	変革期～醸成期	事業の持続的成長と人づくり・組織づくり
40～50代	醸成期～拡大期	企業の枠を超えた地域成長・地盤づくり
50～60代	拡大期～地域づくり期	地域の顔役・次世代育成も視野
60代～	地域づくり期～次世代育成期	次世代育成や地域を見守る立場へ

アトツギ等における支援ニーズ

- アトツギ等における支援ニーズについて、「醸成型」「変革型」「独立型」に分類し調査を行った。
- アトツギ等においては、自身の事業と個人の考え・想いを一致させていくための**メンタリングが必要**となり、更に「醸成型」においては、後継者であるからこそ、社員を含む組織全体のビジョンや方向性も一致させた**理念・ビジョンづくりに向けたメンタリングも必要**とされる。これらは、単にメンターとの対話だけでなく、事業計画・中期経営計画づくりを通じて自己と向き合うことも有効とされる。
- また、「**変革型**」は、自身・自社の**事業・取組に対するパートナー・担い手を必要とする**が、「醸成型」は自社の**組織を活性化させていくためのパートナー・担い手を必要とする**。
- 「**独立型**」においては、別途組織を設立していることもあり、**事業の持続性担保やスケールに向けた具体的な支援ニーズが存在**する。

類型	具体的なニーズ
変革型	• メンタリング（事業×個人） • アトツギベンチャーとしてのメンター • 事業アイデア・効率化施策を推進するためのパートナー・右腕づくり
醸成型	• メンタリング（組織×事業×個人） • 企業・地域を牽引するためのメンター • 人材採用・育成を共に取り組むパートナー・右腕づくり
独立型	【変革型・醸成型のニーズも内包】※以下は追加的ニーズ • 組織連携・資金調達等のスケール方法 • 事業拡大等に向けた広域コーディネートを行う支援者

2.実施内容

(3)成果報告会の開催

成果報告会の開催 「創業×事業承継」セミナー～地域の未来を繋ぐチカラ～

- 本事業の成果について、四国管内の自治体・商工団体等向けに、**「創業×事業承継」支援の更なる普及啓発・意識醸成に繋げることを目的に、セミナーを通して情報発信を行った。**
- 基調講演では、昨年度調査で取り上げた兵庫県豊岡市における先進事例を紹介。
- アトツギベンチャーによる講演では、アトツギ事例調査で取材を行った株式会社weadより取組を紹介。
- その後、地域支援を行った善通寺市及び鳴門市も参加したトークセッションを行った。

■日 時：令和6年2月28日（水）14時～16時

■会 場：ZENキューブ（善通寺市）及びオンライン

■参加者：31名（オンライン参加者を含む）

■プログラム：

【基調講演】

兵庫県豊岡市における「創業×事業承継」支援の取組

豊岡市 コウノトリ共生部 環境経済課 経済政策係 主査 雨森 良太 氏

但馬信用金庫 事業支援部 部長 川上 晃弘 氏

【アトツギベンチャーによる講演】

廃棄物を資源に生まれ変わらせ、世の中の多岐にわたる課題を解決する！

株式会社wead 代表取締役 井川 桃花 氏

【トークセッション】

四国地域における「創業×事業承継」支援に係る取組に向けて

（登壇者）

豊岡市 コウノトリ共生部 環境経済課 経済政策係 主査 雨森 良太 氏

但馬信用金庫 事業支援部 部長 川上 晃弘 氏

株式会社wead 代表取締役 井川 桃花 氏

鳴門市 産業振興部 商工政策課 課長 藤瀬 藏 氏

善通寺市 産業振興部 商工観光課 課長 二宮 公紀 氏

（ファシリテーター）

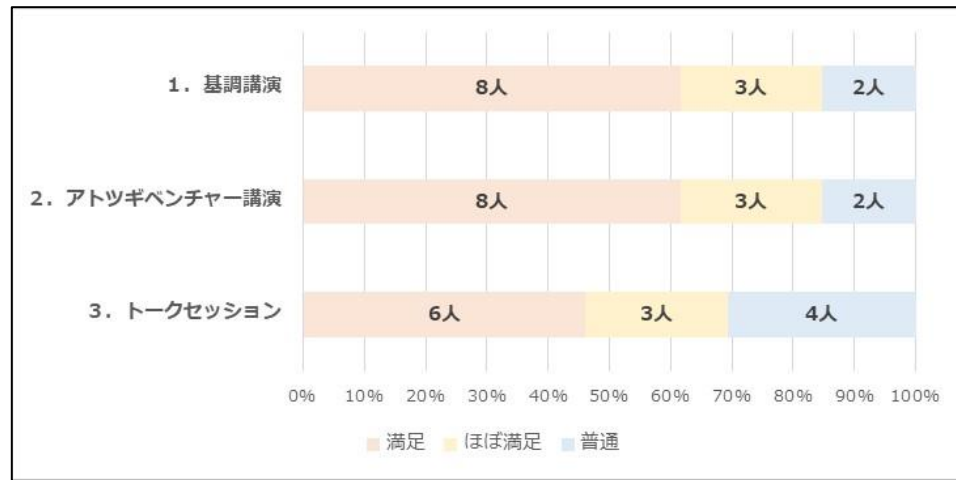
しんきん地域創生ネットワーク株式会社 コンサルティング部 副部長 櫻本 稔



成果報告会の開催 「創業×事業承継」セミナー～地域の未来を繋ぐチカラ～

- ・ トークセッションでは、兵庫県豊岡市の事例の中から、結果的に「創業×事業承継」に行きついてはいるが、元々は創業支援や創業支援コミュニティづくりの中で、地域のハブとなる人材が育ち、創業希望者が先輩創業者に相談する文化が生まれているという紹介があった。また、地域ぐるみでサポートする仕組みが構築されることで、事業承継やアトツギといったテーマにおいても、同じように取り組んでいるという話があった。
- ・ 創業や事業承継においては、行政や支援機関にとっても「長期戦」であり、未来を育むための投資であることから、地域ぐるみで取り組む価値があることがわかった。
- ・ アンケート結果では、半数以上が満足・やや満足との結果であり、参加者の声として、「創業×事業承継」というテーマの新鮮さや、「創業×事業承継」の親和性の高さについてのコメントがあった。

アンケート結果



参加者からの声

- ・ 創業×事業承継というテーマがこれまでありそうでなかったもので、とても勉強になった。
- ・ 創業×事業承継は親和性が高いと感じているので、支援のあり方を検討したい。
- ・ 非常に有意義な話を聞くことができた。



3. 事業の総括、 今後の方向性について

「創業×事業承継」支援の検討及び実証的取組

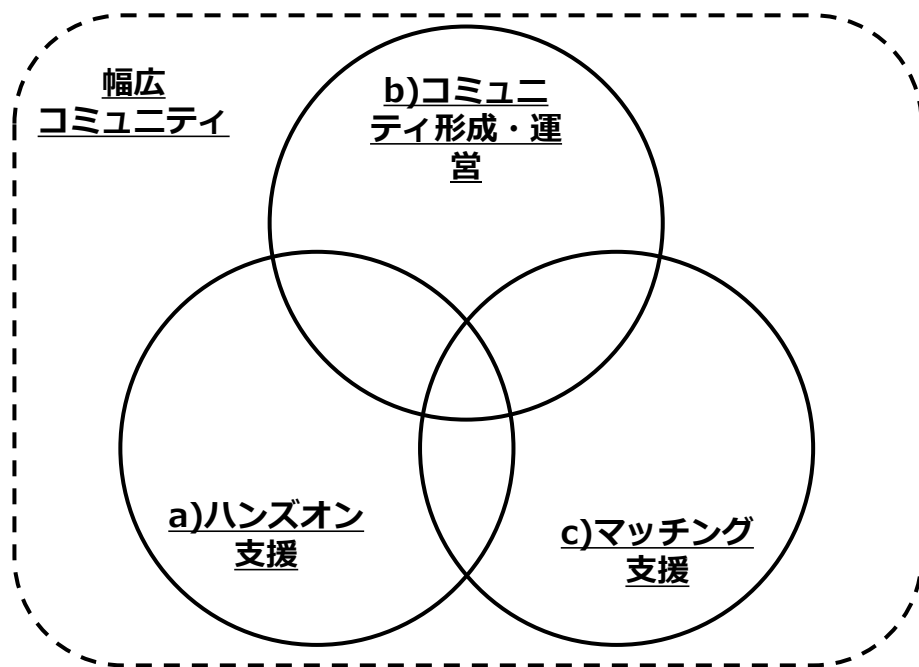
- 「創業×事業承継」支援の検討及び実証的取組では、徳島県鳴門市、香川県善通寺市を中心に、地方自治体等による「創業×事業承継」支援の形を模索した。
- 地方自治体では、事業承継に対する課題は感じているものの、これまで積極的な支援を行えていなかった。しかし、本事業を通じて、創業支援等と掛け合わせた、地域の後継者との交流や、地域内外のハブとなる場所や担い手を見つけ、中長期的に「創業×事業承継」支援を進める道筋を探ることができた。

アトツギ等の発掘調査及び支援ニーズに関する調査分析

- アトツギ等の発掘調査及び支援ニーズに関する調査分析では、デスクトップ調査、アンケート等によるニーズ調査、取材調査による事例集作成を通じて、アトツギ等の取組を分類し、事業承継後の経営者の段階的な成長や、支援ニーズについて考察することができた。
- 特に、20～30代において、事業革新を進めることが多いが、その後は組織や地域がよりよくなるための効率化や人材育成等に取り組むようになることから、アトツギ等の段階に合わせた支援体制の構築が求められることがわかった。
- 一方で、事業革新の相談を受け止めるメンターの役割や、より良い組織や地域に向けた具体化を支援する専門家を地域で対応することには限界があり、地域内のニーズを汲み、コーディネートする役割や、アトツギ等のニーズに応えるハンズオン支援、メンターの役割を担う専門家や先輩経営者を地域外も含め確保することが課題であることがわかった。
- 上段の「創業×事業承継」支援の検討の中で挙げられた、地域内外を繋ぐハブ（場所・担い手）を市町村・県・四国地域で連携して構築する必要性が感じられた。

「創業×事業承継」支援における今後の方向性（具体的なアプローチ手法）

- 前述の総括を踏まえ、創業者・スタートアップ企業・地域中小企業等に対し、「創業×事業承継」を含めたアプローチを検討する際に、a)ハンズオン支援、b)コミュニティ形成・運営（経営塾や経営者クラブ等を含む）、c)マッチング支援（事業・人材・事業承継マッチングを含む）といったニーズが想定されるため、行政・支援機関・民間企業等が連携し、支援に向けた枠組みを提供するとともに、それらの認知度向上や利用促進のための幅広いコミュニティによる啓蒙活動が必要となることが考えられる。
- これらを行政・支援機関単位や、単一地域で取り組むには労力がかかることから、地域内外で連携を進め、市町村単位・県単位・四国地域全体といった目線で、創業者や企業へのアプローチの現状や改善点を把握し、持続的発展を目指すための仕組みづくりに取り組む必要がある。

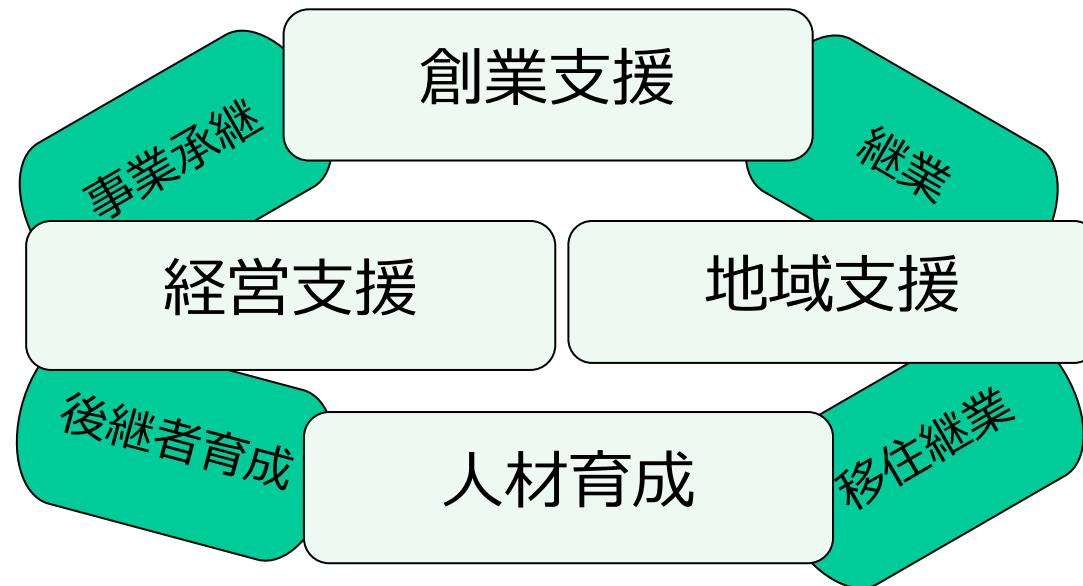


検討の方向性

- 地域内外の企業×創業者・スタートアップ企業のマッチング機会の創出
- 後継者育成塾による第二創業・アトツギベンチャーの育成
- 地域におけるハンズオン・コーディネート人材の確保・育成
- 地域全体で「創業・スタートアップ」や「アトツギベンチャー」等を応援するコミュニティづくり

「創業×事業承継」支援における今後の方向性（まとめ）

- 「創業×事業承継」支援の方向性としては、既存の創業支援・経営支援・地域支援・人材育成等を通して結果的に事業承継や第二創業等に繋がるといった考え方を持つことが重要である。
- また、地方自治体が関係機関と円滑に連携し支援を行うためには、事業承継の重要性とともに、前述の考えを共通認識として持つことが重要である。
- これらは中長期的な取組となるため、市町村や地域支援機関での推進が期待されるほか、取組効果が及ぼす地域経済・社会への影響について具体的に計測していくことで、予算化や財源確保に向けた道筋を探る必要があると考える。



令和5年度四国地域における「創業×事業承継」支援施策の実証及び課題分析に係る調査

四国地域における アトツギベンチャー事例集

令和6年3月22日

四国経済産業局

(事業受託者：しんきん地域創生ネットワーク株式会社)

四国地域における
アトツギベンチャー事例集

株式会社 wead（愛媛県松山市）

建口ボテック株式会社（香川県木田郡三木町）

琴平バス株式会社（香川県仲多度郡琴平町）

株式会社 J A B U R O（愛媛県西予市）

株式会社日産サティオ徳島（徳島県徳島市）

環境問題をジブンゴトに

株式会社 wead 代表取締役 井川 桃花 氏

社名	四国ケージ株式会社
HP	https://www.shikoku-cage.jp/
所在地	愛媛県四国中央市土居町野田 1548
設立	1967 年 7 月
代表者	井川 茂樹氏
事業内容	畜産機械器具の製造・販売・施工・メンテナンス

社名	株式会社 wead
HP	https://www.wead-inc.com/
所在地	愛媛県松山市久米窪田町 337-1 テクノプラザ愛媛本館内
設立	2023 年 8 月
代表者	井川 桃花氏
事業内容	研究開発・製造・コンサルティング



四国中央市で持続可能な畜産と農業の創造に取り組む四国ケージ株式会社を家業とし、家業での経験を活かしながら、自身でも株式会社 wead を立ち上げた井川桃花さんに、アトツギとしての想いや経営資源の引継ぎについての考え方など、お話を伺いました。

—株式会社 wead 設立までの経緯を教えてください。

オーストラリアのタスマニア大学を卒業後、家業である四国ケージ株式会社に入社し、コーヒー粕に関する研究を愛媛大学と共同研究してきました。そこで、「畜産業」「農業」「コーヒー産業」といった様々な産業で、例外なく多くの廃棄物が排出され、それらが使われることなく燃やされたり、埋められたりしている実態を知りました。そこで、この廃棄物を活用し、ユーザーや社会が求める商品を創りたいという想いで、株式会社 wead を設立しました。

—どのような取組みをされていますか。

当社が進めるプロジェクトは、大きく 2 つあります。

1 つ目は、畜産資材、敷料や飼料原料の開発です。敷料は、簡単に言うと畜産動物のベッドです。原材料にはサトウキビの絞り粕である「バガス」や、果樹やお茶畑の剪定枝、またコーヒー粕を活用

し、さらに消臭性能に優れた敷料を開発しています。また、畜産の現場では、温暖化による家畜のストレス増加が問題になっています。畜産の生育に影響するので、対策は打つものの、大きな扇風機を回したり、水を撒いたりなど対症療法になっています。こうした中で、当社で開発している飼料は、免疫を高める作用があり、暑さに強い体づくりができる成分が多く含まれています。



一免疫力を高めることで、鳥インフルエンザ等の病気予防にも繋がりますね。

免疫力の向上に繋げることができれば、世界中で問題になっている家畜等の病気を減らす大きな手助けになります。このように、当社の飼料や敷料を起点に、今まで交わることがなかった畜産業・コーヒ産業・農業が交わり、支え合う、この地方にしかできない持続可能な産業を創造していきたいと考えています。

2つ目のプロジェクトは、紙素材・生分解性素材分解資材「greevy」の開発です。本プロジェクトでは、焼却ゴミ、プラスチックゴミ、温室効果ガス排出に関する社会課題に取り組んでいます。温室効果ガスによる影響やマイクロプラスチックの問題は、世界中で注目されているテーマの一つであり、ゴミを堆肥化していこうという動きは世界中で進んでいます。先進国でもトップレベルの焼却炉数を誇る日本では、まだまだ堆肥化の取り組みは進んでいません。そこで、当社の「greevy」は、紙素材や生分解性プラスチック素材、有機物をかなりのスピードで分解する独自素材となります。例えば紙コップは簡単に分解できそうに見えますが、表面から水で溶けないようなコーティングが施されており、通常は分解するのに約3か月かかると言われていました。また、生分解性プラスチックは、通常、半年から1年は分解するのにかかってしまいます。そうすると、面倒だしコスト的にも燃やしてしまった方がよいという議論にもなるのですが、「greevy」を使うことで、半年から1年かかるものが、たったの「3日」で分解します。紙素材であれば3か月かかるところを「1日」で分解できます。



バイオ PBS の紙コップ（コップの外側は紙で、内側はプラスチック加工）は、当社の「greevy」を使うと、約 12 時間で 6 キロ分解することに成功しました。通常は、同量で 3 週間ほどかかったという話を聞くので、48 倍の速度で分解することができるという結果がでています。また、様々なファストフード店やカフェチェーンでプラスチックストローから紙ストローに変えています。こちらも同様に

堆肥化が難しく、結局堆肥化せずに燃やしてしまっていることが多いです。その中でもかなり分解しにくい会社の紙ストローであっても、48 時間で 500 本分を綺麗さっぱり分解しました。また、廃棄するレタスを 20 キロほどいただき、「greevy」と混ぜると 3 時間後には分解することもわかりました。

—これはすごい。

分解のスピードが格段に上がる「greevy」を使用して、音楽イベントやスポーツイベントで使用された紙コップ・紙ストロー、企業・店舗・ホテル等で廃棄される紙素材や生分解性素材を堆肥化して、農家さんや森林保全等に使ってもらうためのプロジェクトを推進しています。「捨てる」という考え方自体を捨てて、世の中のあらゆる廃棄物を活用して、課題を解決していこうという想いのもと取り組んでいます。

—次に、家業についても触れたいと思います。海外留学後、家業に戻ったきっかけは何だったのでしょうか。

家業である四国ケージは、元々肥料の会社として、私の祖父が設立しました。父は東京で一度勤めていましたが、戻ってきて事業を承継しています。

私は日本に帰ってくるつもりはありませんでしたが、留学先の大学で、環境問題に関するディスカッションをした時に、現地の学生との環境意識の差を痛感したのをきっかけに、環境感度の低い日本から、環境に特化した技術やサービスを発信したいと思うようになりました。ちょうどそのとき、四国ケージでは、環境に配慮して殺虫剤を使わない害虫対策やコーヒー粕を使った鶏糞の臭い対策に取り組んでいました。



—まさに絶好のタイミング。

ただ当初は、四国ケージに戻るというよりも、首都圏を含めた就職活動を行っていて、親からは「好きなところに行ったらええやん」と言われていました。ただ、「自分が面白いと思う仕事を選びなさい。一番ここで働いて面白いと思う仕事をちゃんと考えて、そこに入りなさい」とも言われました。自分にとってやりたい仕事を考えた時に、四国ケージが一番自分のやりたい事に近いと思い、戻ってきました。

—四国ケージには、新入社員として入社されたのでしょうか。

はい。むしろ今でも一番下っ端です。なので、様々な仕事をさせていただいています。

また、合同会社 liveR という関連会社にも所属しつつ、官公庁や自治体、大学等との繋がりをつくりながら、四国ケージの取組みを世に広めるために活動しています。

—株式会社 wead の設立にあたって、ご家族の反応はいかがでしたか。

当時、四国ケージで関わっている、コーヒー、畜産、農業といった事業だけでなく、様々なところに「廃棄物」の活用余地や関与余地があり、家業である四国ケージの範疇から飛び出る部分が出てきたところで、新たに起業したいという選択肢を考えるようになりました。

家族会議を行い、親からは「自分の力でやってみなさい」という言葉をかけられました。もちろん、四国ケージや liveR の社員の方に手伝ってもらうこともありますが、その場合は業務委託契約等で BtoB として取引をしています。

—家業の取組や価値を引継ぎつつ、新たな技術を組み合わせた形の創業なのですね。どなたに経営の相談をしていますか。

地方銀行に勤められていた方が経営に参画いただいているので、事業計画や資金調達については、その方と相談しながら進めています。

今年度は、特許庁の「I-OPEN PROJECT」にも選定され、頼りになるパートナーや専門家とのご縁が広がっている状況です。家業の社員の方も、非常に頼りになるので、様々なアドバイスをもらいながら、事業を進めています。



—今後、国や支援機関等に、どのようなサポートを求めていますか。

ビジネスマッチングをお願いしたいと感じています。今も民間企業と共創プロジェクトの相談が進んでいますが、どうしても四国外の企業との商談機会が少なく、地域内外問わず、あらゆるニーズを持つ企業や自治体等とのマッチングする場が欲しいです。

また、スポーツイベント、映画館、ホテル等の当社の技術が役立てる業界に対しても、誰に相談していいかわからないのかと悩む部分があるので、コーディネートしてくれる支援者の方がいらっしゃればと感じています。

—井川さんの事業は、世界全体の課題解決にリーチできる取組で、これから四国内外に広がっていく姿に目が離せませんね。

人とロボットが共に楽に楽しく働ける建設現場へ

建ロボテック株式会社 代表取締役
有限会社都島興業 代表取締役
眞部 達也 氏

社名	建ロボテック株式会社	社名	有限会社都島興業
HP	https://kenrobo-tech.com/	HP	http://miyakojima-unit.com/
所在地	香川県木田郡三木町大字上高岡 246 番地 2	所在地	香川県木田郡三木町大字井戸 1577-1
設立	2013 年 7 月	設立	1988 年 4 月
代表者	眞部 達也氏	代表者	眞部 達也氏
事業内容	建設現場に特化した省力・省人化ロボットソリューションの開発・提供、スマート施工コンサルティング、RXコンサルティング、労働環境改善資材の開発・販売、受託開発(新規・改造開発)、開発コンサルティング	事業内容	鉄筋工事一式・土工事、建築資材販売、特殊構造物企画・施工、鉄筋ユニット製造販売、鉄筋工事ユニット化企画・設計・製造・販売



建ロボテック株式会社の代表取締役であり、家業である有限会社都島興業の代表取締役も務める眞部達也さんに、建ロボテック設立の想いや、アトツギベンチャーとしての成長、今後目指す将来像について、お話を伺いました。

一家業にはどのような経緯で入られたのでしょうか。

元々は料理人の道を目指していましたが、卒業後に挫折し、父が創業した会社に 22 歳で入社しました。そこから 10 年間社員としての経験を積み、2008 年に取締役専務、2016 年に代表取締役社長となりました。

一当初は全く別の道を目指していたのですね。家業の仕事はどうか。

鉄筋職人は、身体を酷使するし、冬はものすごく寒くて、できるだけ楽をするためにどう生産性を上げるかなどを考えていました。会社の経営状況が悪化したタイミングで、経営に参画することとなっ

たのですが、経理・財務、営業など、右も左もわからない状況でした。そんな中、誰よりも早く出勤し、現場作業をこなし、夜は別の建設業の社長の鞆持ちを通じて、営業を学びました。

—家業でのご経験が、建ロボテックの設立に繋がったのでしょうか。

きっかけは若い職人が辞めていくことでした。建設業界は「3K」、「きつい」「きたない」「危険」な仕事と言われます。現場では、皆、その日に課せられる目標に向けて、取り組んでいます。一方で、体力がない若手や、40代以上の体力のピークを過ぎた人間が足を引っ張ってしまうこともよく見られます。年齢を重ねると、どうしても全盛期に比べ生産性が低下してしまい、立場が厳しくなってしまう環境に違和感を覚え、これをどうにかするのが自分の仕事だと考えるようになりました。

そこで、家業の経営をしながら、「建設現場の無駄を研究し、省力化製品の開発を進めること」を目的に、2013年にEMO株式会社（現・建ロボテック株式会社）を設立しました。当時は、省力化資材に取り組んでいましたが、それでは根本的な解決にならないと考え、「人とロボットが共に楽しく働ける建設現場」を目指し、2016年に、ロボットベンチャーとして、建設用ロボットの開発に着手しました。

その後、現場の作業において、生産性向上の余地を探っていた際にたどり着いたのが、足場の鉄筋結束作業でした。鉄筋結束作業は、田植えをするような姿勢で、天候や季節に関係なく行うため、体力的にも精神的にも辛い単純作業になります。そうした作業から職人を解放し、より技術力が必要な作業に注力できるようにすることが必要だと考えました。



—建設現場では長年当たり前とされた課題に対し、新たな視点が入ることで解決に繋がったんですね。

建設業界には慢性的な人手不足という問題もあります。特に若者の割合が少なく、労働条件を理由に離職率が高くなっています。2024年には建設業界でも適用される週休2日制により生産時間が減少することから、いかに生産性を向上させるかということが業界で注目されています。

—ロボットの開発は、どのように進められたのでしょうか。

最初のうちは、誰に相談したらよいかもわからず、ファクトリーオートメーションの会社に企画書を持ち込むものの、「考え自体は面白いが、商売になるかわからない」という声も多く、断られ続けて

きました。その中で、電機メーカーのOBの方からの紹介で、協力会社を見つけることができました。そして、2019年に「世界一ひとにやさしい現場を創る」をミッションに、建ロボテック株式会社へ社名を変更し、翌年2020年には鉄筋結束ロボットが完成し、省力化ロボットブランドであるトモロボの販売も開始しました。

トモロボを開発し、スケールを進めていく際のご苦労はありましたか。

「結束」を行う機構の開発は、非常に困難でコスト・時間が必要な部分です。しかし、世の中にはそれを可能にした優秀な電動工具が存在します。当社では、新しい発想として、人の代わりに電動工具を活用し、作業を行うロボットを開発しました。それにより、労働対価の低い建設市場にフィットした低価格のプロダクト開発に成功しました。

建設生産は、使われる部材も多品種で大量なため、人の手による精密施工は不可能です。よって、大きな精度誤差に対応する独自走行機構を開発しました。また、耐久性が高く、現場での労災事故防止のための触覚となる安全センサー等も独自に開発しています。全てにおいて、安価であり堅牢であり確実性を持った新開発です。

一方で、トモロボを鉄筋の上で安定して走らせることが、課題の1つでした。克服策としてトモロボの重心バランスに着目しました。当初は鉄筋2列を使って進む4輪車でしたが、3列6輪にすれば、「やじろべえ」のようにバランスが取れるのではと発想を変え、鉄筋のたゆみや誤差に合わせて、柔軟に動けるようにしました。

デザインは、共に働く相棒としてロボットとの間に信頼を築けるデザインを目標としました。元香川大学創造工学部の井藤先生と共同でのデザインになります。また、白と赤のカラーは、純白の信頼感と血の通ったパッションの表現であり、海外進出も考え、日本製品だと一目でわかるよう日本国旗のカラーも表現しています。



ー現在は、どのように開発を進められていますか。

トモロボの開発については、2021年度までは協力会社と設計・開発を進めてきましたが、初号機の開発を終え、協力会社が産業機器開発の事業を縮小することになってしまいました。そこで、メーカーが保有する知的財産権等を買収することとし、メーカー側の開発メンバーが当社に加わってくれたので、現在では自社開発を進められるようになっていきます。

ー製品を展開する中で、お感じになられていることはありますか。

建設業全体で変わっていくことが重要であり、川上のゼネコンや建設業者が同じ想いを持って、建設業の職人の労働環境や価値の向上に取り組む必要があると思っています。新たな技術を持ち、生産性を向上できるロボットがあっても、受け入れる器がなければ、何も変わらないのです。ジグソーパズルを思い浮かべるとわかりやすいと思いますが、パズルをはめ込む際に、受け入れ側の形が新たな技術やソリューションを受け入れる形になっているかが大事になってきます。とはいえ、天動説と地動説のように、元々信じている考え方を転換することは一筋縄ではいかないのです。

ートモロボのような革新的なサービスを普及していくためには、受け入れ側の考え方や体制も重要になってくるのですね。

建ロボテックでは、トモロボだけでなく、建設業者や職人が楽になっていくことを求めているので、ただ製品を導入してもらうというよりも、実際に使う方々のことを考えて、泥臭く取り組んでいかなければならないと考えています。

トモロボの使い方のレクチャーを仕組み化し、安心して利用するための使い方研修を提供しています。また、故障時の修理費用を補填する保険商品も開発し、できる限り現場に寄り添ったサービスを提供しています。



—実際に導入した企業では、どの程度の合理化が図れたのでしょうか。

結束作業全体の35%程度が省力化できるので、単純作業にかかる時間を軽減し、職人はより高度な分野に注力できるようになりました。

—家業の経営をしながら、ロボット開発にも取り組むのは本当に大変だったと思います。また、経営も一から学ばれる中で、指導を受けた方はいらっしゃるのでしょうか。

経営に関しては、佐々木 繁範氏に月1回指導を受け、ぶれない一本軸をつくれたと思っています。人である以上、社会に役に立つために何ができるかを考えていこうと思い、特に実力不足を痛感したときに、要素として、「経験・知識がないか」「考える力がないのか」「考えるロジックがないのか」という点があることに気づき、そこから考えることが楽しくなってきたことを覚えています。

—海外進出にも取り組まれています、どのような展開をお考えですか。

人手に困っている国には提供していきたいと考えていますが、人手が足りているのに自社のロボットが導入され、人が解雇される等の悪影響が予測できる国に対しては、提供するつもりはありません。

—最後に、今後の展望についてお聞かせください。

建設業の「人不足」や「労働者の健康被害」の問題は、日本だけではなく世界中の問題となっています。様々な問題を解決に導く、よりたくさんのソリューションを、いち早く建ロボテックから届けたいと考えています。また、建設業には26 専門工事業種が存在しますが、当社はまだ「鉄筋工事」という1 専門業種にしか提供できておりません。その他の専門業種でも生産性向上のソリューションに向けて、スピード感を持って向き合っていきます。

さらに、建ロボテックの大きな目標として、「メタコンストラクション」の実現があります。これは今まで建設現場で働けなかった方々や在宅でしか働けない方々が、リモートで建設ロボットの操作や判断を行い、建設現場で働くことができるようになるというものです。これを実現するために、リモートで働けるように土壌整備と、遠隔で操作してもらう機器やロボットのラインナップの拡充を図っていききたいと思います。

—建設業は、後継者不在率の高い業種となっています。建設用ロボットの高度化により、後継者や社員がより楽に、楽しく取り組める世の中になることを期待したいですね。

地域内外の交流と挑戦が生まれる街へ

琴平バス株式会社 代表取締役

株式会社コトバス・コミュニケーションズ 代表取締役

楠木 泰二郎 氏

社名	琴平バス株式会社
HP	https://www.kotobus.com/
所在地	香川県仲多度郡琴平町五條 1045-1
設立	1956 年 9 月
代表者	楠木 泰二郎氏
事業内容	一般乗合旅客自動車運送事業(高速バス・路線バス)、一般貸切旅客自動車運送事業(貸切バス)、一般乗用旅客自動車運送事業(タクシー)、旅行業

社名	株式会社コトバス・コミュニケーションズ
所在地	香川県高松市朝日町 5-4-18-1F
設立	1983 年 8 月
代表者	楠木 泰二郎氏
事業内容	オペレーション業務



「琴平バス株式会社」、及び「株式会社コトバス・コミュニケーションズ」の代表取締役である楠木泰二郎さんに、アトツギベンチャーとしての多岐にわたる取り組みや、家業である琴平バス承継後における挑戦と経営のバランスについて、お話を伺いました。

―琴平バスの設立経緯について、お聞かせください。

祖父が戦後、兄弟でトラック運送業を営んでいたのですが、観光地として賑わっていた琴平町において、観光業に携わりたいという想いでお土産店を開業、併せてタクシー事業やバス事業へ展開してきました。そのため、琴平バスの原点は観光にあります。

バス事業がメインになった後、父が旅行部門の責任者をしていたのですが、そこから独立し、新日本ツーリスト株式会社（現在は琴平バスに経営統合）を設立しました。

—家業はどのようなきっかけで継いだのでしょうか。

父が新日本ツーリストの社長であり、親族にも経営者が多かったため、自分も漠然といつかは自ら経営をしたいと思っていました。内定をもらっていた会社もあったのですが、父から「将来、経営者になりたいのであれば、回り道をせずに新日本ツーリストで経営を学んだ方が良いのではないか」と言われ、入社を決めました。それまでは、あまり家庭内で会社の話をするとはなく、特に継いでほしいと言われることもありませんでしたが、後から振り返ると、バブル後の経営状況は多くの苦労もあり、言い出せなかったんだろうなと感じています。

—家業に入られた際は、どういった立ち位置だったのでしょうか。

両親が会社にいましたが、一社員という立ち位置でした。最初は先輩社員と同様に添乗員を務めながら、新規事業としてスタートした四国八十八ヶ所のランドオペレーター事業を担当していました。

—こうしたご経験を経て、新日本ツーリスト、琴平バスの代表に就任されたのですね。

父が琴平バスの経営に参画してからは、既に一部任されていたところはありませんでしたが、2007年に新日本ツーリストの代表、2013年には琴平バスの代表に就任しました。

—社長交代のタイミングは、決めていたのですか？

いつかは自ら経営トップを務めたいという意欲は持っていましたが、タイミングについては父の意向でした。「ビジネス・経営は一斉にスタートしなければならない陸上競技とは違う。人より早く走り出した方が有利」という考えを持たれていて、なるべく早くバトンを渡す事を考えていたようです。

—経営や経理は、どのように学んでいったのでしょうか。

2005年から、叔父が経営する会社からの出資を受け、「株式会社高速バスドットコム」という会社を東京で立ち上げました。そこで、立上げから経営のイロハの習得まで、経営の勘所についても叔父から教わり、その経験が自身の基礎になっていると感じています。

—現在、経営に関するご相談は、どなたかにされているのでしょうか。

全国の経営者仲間と定期的に会って相談や情報交換をしています。また、叔父とは、定期的に経営の方向性について意見交換をしており、自身の経営を振り返る良い機会になっています。

—琴平バスの経営に取り組みながらも、社員にチャレンジを促しているような印象を受けます。

この分野であれば誰にも負けないという事業を地域で作っていかうと考えています。初めて担当した、四国88ヶ所ツアーのランドオペレーターなんて、ものすごくニッチな世界でしたが、ここに取り組める会社は他になかったんですね。祖父の時代にも、麻雀ができるバスなど、他社が持っていないような尖った取り組みをしていました。

—コロナ禍に直面した際には、オンラインツアーを企画され、現在では、VTuber によるツアーなども企画していますね。

これらのアイデアは、社員から自発的に出てきています。ボトムアップ型で、色々な人がアイデアを出し合って、新たな取組みが生まれる方が組織としては強いと思います。

採用時にもそうした考え方を発信することで、自分の考えを形にしたいと思う人たちがたくさん集まってきます。会社内の意見を集められる仕組みづくりだけでなく、採用からも組織づくりに取り組んでいると思います。



—新たに取組まれるホステル事業については、どのような想いで始められたのでしょうか。

10年以上前からインバウンド誘客に注力しており、主に東アジア各国の旅行会社から貸切バスのご依頼を頂いておりますが、当時から旅行形態は団体旅行から個人旅行にシフトするといわれていました。

外国人個人旅行者との接点を作る事を目的に 2017 年に「KOTOHIRA TRIP BASE Kotori」という観光案内所を始めたのですが、ゲストとより深い関係性を持てる宿泊業に魅力を感じ、日本ではまだ少ない職住一体型コリビング施設「Kotori Coworking&Hostel」として業態を変え、再スタートしました。この施設を HUB にして、滞在するゲストに向けて、四国の魅力的な体験コンテンツやプログラムを提供していきたいと思っています。

—琴平は、地域全体でチャレンジしているような印象を受けました。

この先数年で、この流れは更に進んでいくと思います。参道沿いのハード改修も、皆がやっているから自分もやろうと取り組む方が増えてきています。若い方が新しくお店を始めると、それに刺激を受けて、周りのお店も新たな取組みに着手しています。こういった中で、前向きな雰囲気ができつつあると感じています。



—交流人口から関係人口に変わっていく流れができてつありますね。

「コワーキング&ホステル」に取り組む理由はいくつかあります。地域的な視点でいうと、観光客や滞在客は、今後もまだまだ増えていくように感じていますが、それを地域が享受していくためには、まだまだプレイヤーが足りない状況です。そのため、受け皿となるプレイヤーを呼び、繋げていくことが非常に大事だと思っています。

観光や地方創生にフルコミットして全部やるのではなく、コロナ以降、副業なども当たり前になってきているので、自分の空いている時間でチャレンジしてみたい、関わってみたいという方と繋がれる場所を作りたいと思っています。

もう一つ、宿をやろうと思ったきっかけがあります。コロナ禍に1週間ほど九州のゲストハウスを転々としていたのですが、そこではフットワークが軽い若者が集い、年齢や立場関係なく、仲良くなれるシーンがあって、非常に面白いと感じました。そこで地域のリピーターを創出する場をつくることができれば、より長い目で琴平と付き合える人を増やすことができ、観光コンテンツや仕組みを作れる方とも連携できる思ったのがきっかけです。

—改めて、事業全体の今後の展望をお聞きかせください。

バス事業などの運輸業は、比較的硬い業界ですが、積極的に新たなチャレンジをしたいと考えています。

観光においては、団体旅行から個人旅行に流れが変わっていく中で、関係人口に繋がる取組みを強化していきたいと考えています。特に、我々は元々観光の会社だと思っているので、まずは琴平に来てくれる人を増やし、その中で、他の都市からのダイレクトアクセスを増やしていくように取り組んでいきたいと思っています。

また、今まで取り組んでいなかった地域交通も本格的に手がけていきます。まずは、スマホアプリで簡単に呼べる月額 5,000 円で乗り放題のサブスクリプション型地域交通「琴平 mobi」をスタートしました。まだ採算を取れるには時間がかかると思いますが、地域の財政に頼らない、新たなモデルを作っていきたいです。

―地域への想いがすごく伝わってきました。最後に、地域に関わるモチベーションがあれば、教えてください。

一番のモチベーションは、単純に「やっていて楽しいから」ということですが、我々のような地域企業が持続的な成長を目指す上で、その土台となる持続可能な地域づくりに貢献することは必要不可欠な事だと考えています。

事業を通じた地域貢献をテーマに、現在は世界中のデジタルノマドを琴平に誘致する活動に注力しています。

今後は、琴平で様々な取組みにチャレンジしたいという方を呼んで来て、繋がる場を創出していきたいと考えています。興味がある方は是非関わっていただきたいです。



―コロナ禍を乗り越え、運輸と観光の両輪を回す楠木社長は、地域をボトムアップで盛り上げていく、自社を超えた影響力を感じました。

養殖を世界に羽ばたく成長産業へ

赤坂水産有限会社 取締役
株式会社 JABURO 代表取締役
赤坂 竜太郎 氏

社名	赤坂水産有限会社
HP	https://akasakasuisan.co.jp/
所在地	愛媛県西予市三瓶町周木 6 番耕地 112 番地 2
設立	1988 年 4 月
代表者	赤坂 喜太男氏
事業内容	真鯛養殖、ヒラメ養殖、魚類の活魚 運搬、卸し販売 ちりめんの船びき網漁業

社名	株式会社 JABURO
HP	https://akasakasuisan.co.jp/jaburo/
所在地	愛媛県西予市三瓶町長早 4 番耕地 140 番地
設立	2022 年 11 月
代表者	赤坂 竜太郎氏
事業内容	魚介類、水産物の養殖、加工及び販 売、水産物の卸し販売、餌料、飼料の 販売、養殖のコンサルティング業務、 水産用の資材の販売、水産物の輸入及 び輸出



赤坂水産有限会社の取締役である赤坂竜太郎さんは、2022 年、株式会社 JABURO を設立されました。赤坂水産有限会社での家業の経営資源を活かしつつ、地域、水産業全体の発展を見据えたアトツギベンチャーとしての新たな取組みについて、お話を伺いました。

—株式会社 JABURO の設立経緯を教えてください。

弊社が所在する西予市は、真鯛の生産量全国一愛媛県において、有数のマダイの生産量を誇っています。

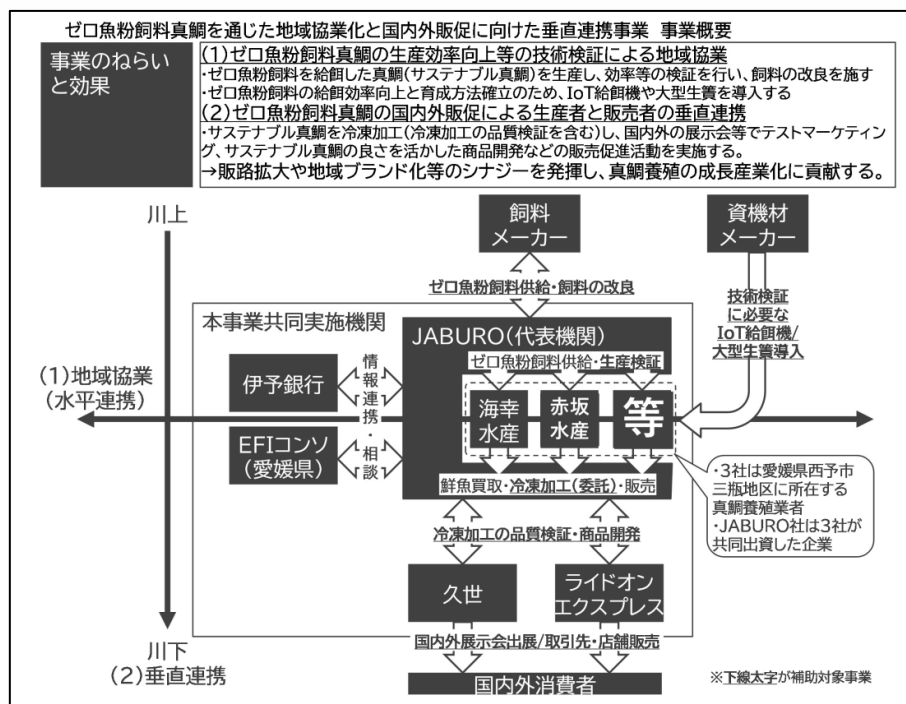
地域に養殖業者はそれなりにいるものの、他産地と異なり、漁協等を介した繋がりが希薄で、20 年以上商売の話をすることはありませんでした。同じ地域の養殖事業者でも、強みが異なり、多数の魚種や活魚運搬車を保有している会社や、養殖での生産量が大きく、少ない人員で合理的に管理する会社があります。当社では白寿真鯛など、餌を工夫したり、給仕方法の合理化を図ったり、海外販路を想定して数日経過した際に最も美味しくなるよ

うに作る方法を検討したりしています。こういった異なる強みを組み合わせて協業を進めることで、次世代の養殖の姿を追い求めており、その中での養殖業者3社と手を組んで設立したのが株式会社 JABURO です。

—複数の企業が連携することで、どのような強みがあるのでしょうか。

地域の大きな課題として、若者の流出が続いていることが挙げられます。就職をきっかけに地元に残る方や移住してくれる方を増やすには、収入だけではなく、企業の規模と安定感が大事だと思っています。万が一、どこかがダメになったとしても、複数企業で連携していれば、持続していける安定感を感じてもらえるし、養殖産業に最先端技術を取り入れるような取組みは若者の共感も得やすいのではないかと感じていました。

また、複数企業と手を組むことにより行政との窓口になれたらという考えもありました。その一つとして、水産庁の「水産等養殖業シナジービジネス創出事業」に取り組みました。行政においては、1社に支援するというのは難しく、地域の産業全体を支援するといった形をとることが重要で、それが先進的な取組みであれば、お互いに進めていきやすいのではと思っています。本事業では、事業費3億円ほどになりますが、全国で初めて採択してもらうことができました。



—地域内の連携について、足並みを揃えるのは大変だったかと思いますが、赤坂さんから呼びかけられたのでしょうか。

そうなります。会社によって連携の考え方は様々ですが、コロナ禍を通じて、商社による代理販売第一の考え方に変化が見られました。従来、養殖業は商社を通じて餌を仕入れ、自社で育てた水産物の販売を全て委託しているため、育てるだけで良いという考え方がありました。しかし、コロナの影響により、冠婚葬祭が控えられるようになったとき、一般的な真鯛は従来の販路で売ることが難しくなりました。だからこそ、自社で生産する水産物の価値を求め、BtoB・BtoCともに直販に取り組む赤坂水産の姿勢や、地域の水産物やその販路を開拓し、守っていく想いに共感していただけたのかなと感じています。

—赤坂水産では、海の生態系を守る活動に一早く取り組むなど、JABURO の立上げ前から、養殖の価値を高めるための活動を推進しているのですね。

JABURO の取組みは、それらの活動の延長線にあり、最終的には、日本のマダイ養殖の生産量を増やしたいと思っています。

この 50 年間で、世界における 1 人当たりの魚の消費量は約 2 倍まで増え、それに伴い、養殖の生産量は 40 年間で約 10 倍まで増えましたが、日本の養殖業は 15%程度減っています。しかし、日本は排他的経済水域と領域の広さは世界 6 位である上に、魚食文化に関しては未だに世界をリードしており、この環境下で、まだ十分に成果を出せてないように感じています。そのため、水産業は成長産業という観点では捉えにくく、後継者が帰ってこないという事に繋がるのかなと思います。

農業、畜産業でも言えることですが、後継者不足を解決するためには、生産者自体ももっと変わらないといけないし、先進的な取り組みももっと必要だと思っています。

—そういった想いのもと、魚粉ゼロで育てる真鯛「白寿真鯛 0（ゼロ）」の開発や、日数が経過しても美味しく食べられる真鯛など、新たな価値の提供を目指しているのですね。



日本の生産量が増えないことについて、3つの要因があると思います。

1つは、養殖業であっても、天然資源に依存している点です。真鯛やヒラメは人工種苗と言って、人間が孵化させた卵から稚魚を育てる仕組みができています。他方で、マグロやブリは、漁師さんが沖で取ってきたモジャコと呼ばれる天然種苗に依存しているので、マグロが売れても、いきなり生産量を増やすことはできません。餌についても、ブリやマグロといった肉食性の強い魚種だと、生魚やカタクチイワシを主原料にした魚粉比率の高い飼料で育成する必要があり、カタクチイワシや子魚の収量が落ちているため、餌の高騰により、採算性が合わなくなって漁業から離れてしまうことに繋がってしまいます。

2つ目は、多くの魚種において養殖可能な海域が限定的という点です。例えば、サーモンやホタテは、水温が 15 度以上になると死んでしまうため、養殖できる海域に限界があり、ほぼ北海道とか東北でしか育てられないことになります。愛媛や香川でも事例はありますが、養殖できるタイミングが限られます。ハマチなどの青物やマグロもすごく人気の魚種なのですが、これらは逆に水温が 15 度以下になるところでは育てるのが難しくなり

ます。また、近年同じ海域でも水温の変化が著しく、シマアジやヒラメなどは以前に比べ、大幅に生存率が悪化しており、飼うことが大変難しくなっています。

鯛は、かなり広い海域において、人工種苗で育てられるタイプなので、天然種苗の量に影響されず、魚粉の入っていない餌で育てられれば、変化の激しい日本の海において、さらに生産量を伸ばせる可能性を秘めた唯一の魚種だと思っています。ただ、鯛は海外ではあまり知られておらず、もっと鯛を食べる文化を広める必要があると感じています。つまり、日本の生産量が伸びない要因の3つ目は、生産量を拡大しても売れないという点です。

日本の養殖業を成長産業にするために何が必要かと考えた時、マダイが売れる魚になればよいと気づきました。

―それがマダイのブランド化に繋がるのですね。

私は2019年に鯛をブランド化しましたが、ブランド鯛の中では後発も後発です。それが今では、アメリカ市場で1番か2番のシェアを取っています。魚は、通常「締めたて」の魚の美味しさを求められます。しかし、アメリカのレストランで提供される鯛は、飛行機を使っても、締めてから最短で5日程度は経過しています。だからこそ、私達は締めたての美味しさではなく、日数が経過しても美味しいマダイにこだわっています。



―まさに、市場の先にあるお客様の顔が見えているからこそその取組みですね。

ただ美味しいだけでなく、欧米人の志向に合わせて、魚粉を使っていないマダイを食べることで、水産資源の持続化に繋がることをしっかり発信しています。そのコンセプトを知ると、食へのプロセスを大事にする彼らは「ワンドフルだね」と反応します。

―味づくりについて、どのような取組みをしていますか。

2023年12月にニュースリリースをしましたが、品質を落とさず輸送できるよう、魚の鮮度やうまみの測定手法の確立に向けた「品質規格標準化プロジェクト」を5社連携のコンソーシアムとして立ち上げています。旨味を分析し、数字が見えると、生産者側は、

この育て方や締め方をした鯛は、このくらいの数字になったといった答え合わせができるようになります。

―赤坂水産や JABURO で新たな取組みについて、赤坂水産の社長であるお父様はどのような反応でしたか。

父は自由にやらせてくれています。肯定も否定もせずというか。とりあえずやってみろといった形です。

―進学や就職後に、家業に戻って欲しいといった話はあったのでしょうか。

すぐに戻ってこいという話はなく、前職は別の分野の会社にいましたが、そこの仕事は私じゃなくても就きたい人は山ほどいるし、私より優秀な人もいっぱいいるだろうと。でも、地方の水産業をどうにかしたいという想いをもって、それなりに勉強してきた人は他にいないのではないか、私をより必要とする場所は、地方だと思い、戻ってきました。

―ただ進学や就職後に学んできたことが、IoT を活用した給餌などに繋がっていますよね。

研究機関と連携しなくても、自社で試行錯誤できるので、これまでの経験は、非常に重要だったと思っています。



―鯛の販路を広げ、成長産業にしていくという御社の取り組みは、日本全国から一緒に盛り上げたいという声も出てくる気がします。

この地域だけが儲かればいいという話ではなく、私の目的はマダイの生産量を増やすことなので、ウェルカムです。JABURO もそうですが、組織的な展開で鯛を成長産業にするためにはどうしたら良いか、場合によっては M&A など企業合併等の手法も必要なのかもしれない。そういった知識やノウハウについて、相談できる相手がいないので、国や行政等からのサポートを期待できるとありがたいです。

―赤坂さんの事業は、日本の水産を押し上げ、海外に日本発の「鯛」を日本の周りに拡げるプロジェクトだと感じました。四国から日本全国に繋がり、海外から愛されるマダイに向けて、活躍を期待しています。

就労支援を組み合わせた 自動車ディーラーの挑戦

株式会社日産サティオ徳島 代表取締役社長

株式会社 Ponte 代表取締役社長

藤村 泰之 氏

社名	株式会社日産サティオ徳島
HP	https://ns-tokushima.nissan-dealer.jp/
所在地	徳島県徳島市応神町古川字 日の上 8 番地
設立	1966 年 7 月
代表者	藤村 泰之氏
事業内容	日産自動車の販売、中古車の販売、 カーライフの提案及び整備・修理等 の技術提供、保険代理店・移動電 話及び JAF 代理店販売等

社名	株式会社 Ponte
HP	https://ponte-act.jp/
所在地	徳島県徳島市応神町古川字戎子野 78-6 メゾンエルヴェ 101 号室
設立	2022 年 1 月
代表者	藤村 泰之氏
事業内容	障がい者就労支援事業



「株式会社日産サティオ徳島」、及び「株式会社 Ponte」の代表取締役社長である藤村泰之さんに、家業承継後の様々な取り組みなどについて、お話を伺いました。

一日産サティオ徳島の設立経緯や事業承継のきっかけをお聞かせください。

祖父が創業し、私で 4 代目となります。3 人兄弟の次男なので、自身が継ぐという自覚はなく、祖父からも「お前は好きに生きろよ」とずっと言われていました。ただ、子供の頃から経営者が身近な存在だったので、家業を継ぐかは別として、経営者になるという意識は自然にあったのだと思います。

祖父の言葉もあり、私は東京の大学に進学し、そのまま東京で IT の仕事に就きました。しかし、社会人 2 年目のタイミングで突然「戻ってこい」と言われ驚いた記憶があり

ます。東京での仕事もこれからというところだったので、1年くらいは断り続けていたのですが、誰かがやらないと、という思いから戻ってくることを決めました。

一家業に入られてからは、どのように経営に携わっていったのでしょうか。

関連会社への研修出向を経て、取締役として戻りました。仕事としては課長の立場で、販売促進、お客様満足度の向上、自動車保険、整備の統括、営業の統括に取り組みました。

社長になるきっかけは、私が35歳、父が65歳、会社が50周年という、すごくキリが良いタイミングがあり、そこに向けて準備を進め、実際にその通り承継しました。年齢としては比較的若かったのですが、苦労した部分もありますが、その後様々な挑戦ができたので、早期に承継して良かったと思っています。

一若い経営者ほど、新たな事業展開に取り組まれている印象があります。

当時はこんなに若い社長では無理という声もありました。完成された組織の大企業という形であれば、50代の方が社長に就任するのも良いと思いますが、中小企業は若い経営者が色々試行錯誤していく方が良いと思います。

一経営者としてのご苦労はありましたか？

ありとあらゆる失敗をしました。承継後2年間くらい、焦りや不安をそのまま仕事や人にぶつけてしまうこともありました。会社として安定感が揺らぐ中で、その理由は何なんだと色々勉強してみると、いかに自分が空回っていたかに気づきました。このままではダメだと若いうちに立ち止まり、方針転換できたのは大きかったと思います。

一どのように学ばれたのでしょうか。

内省したことと、中小企業家同友会、あとは盛和塾です。盛和塾自体は元々入っていたのですが、今思えば、稲盛塾長の誰にも負けない熱意や燃える闘魂という言葉の意味を誤解したまま突き進んでいました。根底には深い愛情があって、なおかつロマンがあるものでしたが、私には愛情もロマンもなく、ただ不安だったのです。

一35歳の段階で、そこまで悟りを得られていたら苦労はしないですね。

方針転換してからは、組織として少しずつ安定してきましたね。社員満足度調査などの数字も着実に上がってきて、様々な賞を取れるようになってきました。最近、社員が「定年まで勤め上げたい、社長についていきたい」と言ってくれています。

一次に、株式会社 Ponte 設立のきっかけを教えてください。

家業の中古車販売をテコ入れしたことがきっかけです。営業スタッフの配置を進めていたのですが、車内外を綺麗に仕上げることに時間を要し、人員が確保できないという課題にぶつかりました。パートでは安定した人材確保が難しく、このままでは仕組みとして成立しないと感じました。そのときに、福祉事業所として自動車の中古部品をリビルドする会社に関わる株式会社アクティブの板東社長と出会い、中古車の商品化作業をA型事業所さんと取り組む形で検討を進めることになりました。最初は全然うまく行きませんでした。徐々に作業ができるようになり、今では皆が納得する商品ができています。

夏場暑い中や冬場寒い中で洗車や作業をするのは大変だと思いますが、障がい者の方々は、目の前の作業に集中し、楽しそうに取り組んでいます。作業自体もどんどん進化し

て、仕事がピタッとはまったら私も適わないほです。障がいをもつ方の育成と活躍の場を展開したい思いがきっかけとなり、板東社長と一緒に障がい者就労継続支援事業を行う Ponte を立ち上げました。



また、新たにグループホームを作る予定で、車屋と A 型事業所、グループホーム、この異色の組み合わせで、我々はどこにもできない事業展開をやっていきたいと思います。

一この取組みの中で、日産サティオ徳島にも何か影響はありましたか？

日産サティオ徳島のミッション・ビジョン・バリューのうちのバリューは、「私達は自分らしくありのままに人生を輝かせ続けます」としており、多様性を 1 つ目に挙げています。私がこの考え方に至った心境の変化には、Ponte が大きく影響しています。

効率性重視で社員をサティオという型にはめようとした当時は、とてもしんどかったです。他方、Ponte では、障がい者福祉の指導員って、みんな何かができない前提で、その中で何ができるのだろうと考えながら人を配置していくことを知りました。そこから、個性を重視するようになりましたね。



—心情の変化は、どのように経営方針へ反映されているのでしょうか。

私自身が自分らしさを否定していました。理想的な社長になろうとして、私個人の理想を全部捨てていたのです。周りにもその理想の考え方を押しつけて、結構嫌な上司だったと思います。それが今は、個性やその人らしさを発揮することが大事だと思うようになり、それを社員に伝えるようにしています。

今日同席している社員の近藤さんは、2023年11月に徳島市長とパネルディスカッションしましたが、近藤さんの経験や自分らしさの発揮されていました。

(近藤さん) ずっと営業職をしていましたが、女性が今までやってこなかった道ということで、社長が切り拓いてくれました。メディア対応や発信を強化しています。

—会社自体が変わってきているという実感はありますか。

(近藤さん) 働いてワクワクする、将来色々なことできる職場だと感じます。私は採用もやっていますが、学生さんたちにもそうした部分をお伝えしています。

—家業としても大きなターニングポイントを迎えられているのだと思います。

もう大転換中です。普通ビジョンって1個の絵を書くと思うので、我々のビジョンは取っ散らかっているようにも見えますが、皆にとってのビジョンが組みあがってきているように感じています。



—ご自身の経験を踏まえて、承継直後の方や、悩まれている後継者の方に対して何かアドバイスはありますか。

自分の最大の転機は、経営指針書を作成したことです。私は中小企業家同友会でこれを作っていて、今が4冊目ですが、自分の言葉で理念を語る必要があります。

後継者は、元々創業者が作ったビジョンのもとでスタートしているため、自分なりのビジョンは社員と一緒に作っていくことになります。私の場合は社長になってから今のビジョンになるまで7年試行錯誤しました。創業から受け継がれてきた家訓や経営理念は大事にしなければいけないけれども、自分の言葉でビジョンを作る必要があります。綺麗な言葉でなくていいので、自分の言葉で理念を話せるようになることが大事だと思います。

また、自分の最大の失敗は、1人で頑張ろうとしていた事です。責任感を履き違えて、自分1人で何かをやらないといけない、成し遂げないといけないということに強くこだわっていました。結果として、周りに助けを求められなかったり、できないことをできないと認められなかったり、肩肘張ってやっていたんです。そうすると変なスイッチが入って、自分だけ頑張って、なんで他は頑張らないんだ、となってしまう。社員というのは、誰よりも社長を支えてくれる存在であって、決して対立する相手ではありません。それも含めてきちんと会社のビジョンに描いていくことが必要だと思います。

一若くして家業を承継され、チャレンジを続けた先に、企業も地域も牽引する経営者となられたお姿を感じることができました。

二次利用未承諾リスト

報告書の題名 令和5年度四国地域における
「創業×事業承継」支援施策の実証及び課題
分析に係る調査 調査報告書

委託事業名 令和5年度四国地域における
「創業×事業承継」支援施策の実証及び課題
分析に係る調査

受注事業者名 しんきん地域創生ネットワー
ク株式会社

[illegible]