

北

私達は後継者であり、
挑戦者だ。

の アトツギ

story

北海道ベンチャー型事業承継インタビュー集



サツドラホールディングス(株)

富山 浩樹

(株)トリパス

杉本 光崇

(株)山上木工

山上 裕一朗

(株)山ス伊藤商店

梅木 悠太

(株)マツオ

松尾 吉洋

(株)相沢食料百貨店

福間 加奈

(株)丸勝

梶原 一生

(有)泰都

和田 貴義

一鱗共同水産(株)

本間 雅広



経済産業省
北海道経済産業局

私達は後継者であり、
挑戦者だ。

MESSAGE

はじめに

親が子に事業承継の意思を聞けないまま家業の廃業へ向かう、子も家業を継がなくていいのだろうか、
と思いながら一般企業に就職していく…そんな話を耳にします。

「ベンチャー型事業承継」

若手後継者が、先代から受け継いだ有形無形の経営資源を活用し、リスクや障壁に果敢に立ち向かいながら、新規事業、業態転換、新市場開拓など、新たな領域に挑戦することで社会に新たな価値を生み出すこと。

こうした取り組みを「ベンチャー型事業承継」と定義し、後継者(アトツギ)の挑戦をベンチャーと位置付けることにより、若手アトツギに関心を持ってもらい既存企業のイノベーションを促していきたいと考えています。

北海道には、新たな領域に果敢に挑む先輩アトツギたちが、たくさんいます。
この事例集は、そんな先輩アトツギたちの、家業にまつわるストーリーをまとめたものです。

「家業には様々な可能性があり、チャンスがある。家業でイノベーションを起こすんだ」

この1冊が、ご家族で家業が持つ魅力や事業承継について語り合うキッカケ作りに役立てば幸いです。

北海道経済産業局は、これからも道内の「ベンチャー型事業承継」の取組を後押ししていきます。



02 対談

後継ぎだからこそ守るべきもの、
挑戦できること。

株式会社トリパス(札幌市)

代表取締役 **杉本 光崇**

サツドラホールディングス株式会社(札幌市)

代表取締役社長 **富山 浩樹**

株式会社山上木工(津別町)

専務取締役 **山上 裕一郎**

株式会社山ス伊藤商店(月形町)

営業 **梅木 悠太**

08 北のアトツギ interview

08 株式会社マツオ(滝川市)

代表取締役社長 **松尾 吉洋**

10 株式会社相沢食料百貨店(稚内市)

常務取締役 **福間 加奈**

12 株式会社丸勝(帯広市)

専務取締役 **梶原 一生**

14 有限会社泰都(鶴居村)

専務取締役 **和田 貴義**

16 一鱗共同水産株式会社(札幌市)

営業部長 **本間 雅広**

18 事業承継支援メニュー

人生百年時代で、チャレンジ
しない人生なんて
つまらないですよ。

日本は99%が中小企業。
つまり僕らが支えている
なんて、ロマンですよ。

座談会

アツギ

ブルーオーシャンが
ですよ、北海道は。
チャンスがいっぱいある。

継いだら、
好きなことができる道は
拓けていきますから。

(株)トリパス 代表取締役

杉本 光崇

サツドラホールディングス(株) 代表取締役社長

富山 浩樹

(株)山上木工 専務取締役

山上 裕一郎

(株)山ス伊藤商店 営業

梅木 悠太

対 談 | 後継ぎだからこそ 守るべきもの、挑戦できること。

杉本 光崇 代表取締役

1981年、札幌市生まれ。大学を卒業後、2008年に杉本金属工業株式会社(現・株式会社トリパス)入社。2013年に専務取締役、2017年に代表取締役に就任。2019年、新事業「TRIPATH PRODUCTS(トリパスプロダクツ)」を始動。(一社)ベンチャー型事業承継メンター。※



株式会社トリパス 金属製品製造業
札幌市清田区北野2条3丁目11-1 <https://tripath.co.jp>

前身の杉本金属工業株式会社は1946年に祖父が板金工として創業。除雪車や農機具の部品、建築物、看板など年間7万種類の製品を手掛ける。2017年に代表就任後は、BtoBからBtoCへも事業領域を広げ、高い金属加工技術とデザイン性によって、おしゃれな組み立て式たき火台などのメタル製アウトドア用品「TRIPATH PRODUCTS」を世に送り出す。オンラインをはじめ、全国のアウトドアショップで販売。

富山 浩樹 代表取締役社長

1976年、札幌市生まれ。大学を卒業後、商社営業を経て2007年、サツドラ前身の株式会社サッポロドラッグストアに入社。2015年に事業を継承。2016年、新ブランド「サツドラ」を推進し、8月に現会社設立、社長就任。(一社)ベンチャー型事業承継メンター。※



サツドラホールディングス株式会社 医薬品等小売業
札幌市東区北8条東4丁目1-20 <https://satudora-hd.co.jp>

前身の株式会社サッポロドラッグストアからのリブランディングで2016年に設立。道内を中心に約200店舗(調剤薬局含む)を展開する。「地域をつなぎ、日本を未来へ。」のコンセプトのもと、店舗や地域の資産を活かし、新たな課題解決型ビジネスの創造を目指す。北海道共通ポイントカード「EZOCA(エゾカ)」をはじめ、ITを先進的に活用すべくPOS開発事業、人財育成を目的とした教育事業、フィットネス事業などの新規事業を矢継ぎ早にグループ会社化し、AIなど活用したDX化の推進にも注力している。

山上 裕一郎 専務取締役

1984年、津別町生まれ。大学を卒業後、工作機械メーカーを経て2013年に株式会社山上木工に入社。近年は、町内の廃校を活用した自社ショールーム「TSKOOL(ツクール)」やワークショップ開催、SNSでの積極的な情報発信、海外展示会への出展など多種多様な展開を図り、2020年4月には海外展開を見据えた株式会社The Goodsを立ち上げた。(一社)ベンチャー型事業承継メンター。※



株式会社山上木工 木製家具製造業
網走郡津別町字達美147-6 <https://yamagamimokko.com>

祖父が1950年に創業。父の代に導入した多様なNC加工機械を活用し、「機械化」と妥協を許さない「職人技術」を強みに、高品質・高精度な商品の開発・販売を行い、実績を重ねる。2012年、道内の木工家・高橋三太郎氏と「ISU-WORKS」を立ち上げる。2019年には「東京2020オリンピック」のメダルケース製作事業者に採択され注目を集める。2020年4月、株式会社The Goodsを設立。貿易仲介業、R&D、さらにオホーツク限定で家具のサブスクリプションサービスを展開中。

梅木 悠太 営業

1986年、月形町生まれ。大学を卒業後8年間、富良野市の中学校の数学教諭として勤務。エディブル・フラワー(食用花)の新規事業プランにより、スタートアップ・アツギベンチャーのピッチイベント「スタ★アツギJapan」(日本経済新聞社・主催)第1回の北海道代表となり、全国大会ではファイナリストに選出。(一社)ベンチャー型事業承継オンラインサロンメンバー。※



株式会社山ス伊藤商店 土木建築資材卸売業・小売業
樺戸郡月形町本町17番地の2 <https://yamasu.amebaownd.com>

1919年に高祖父が土木建築資材の総合商社「伊藤金物店」として創業。空知地方を中心に土木資材や建築資材の卸売業や小売業として地域に貢献し、2019年で100周年を迎えた。現在は父の梅木洋一氏が代表取締役社長で、本人は営業・配達を中心に既存事業の見習い中。

家業を継ぐか否かの迷い、決意、良くも悪くも集まる注目、プレッシャー、
コロナ禍の影響、それらに立ち向かう発想力と行動力。
「後継ぎ」だからこそ経験すること・想うことについて、気鋭の「アツギ」
4人に語ってもらいました。



<聞き手> 経済産業省 北海道経済産業局
産業部 経営支援課 東間 達也

――今日はよろしくお願いします。
はじめに、家業を継ぐと決めた経緯を教えてください。(以下、全員敬称略)

杉本 「社長」なら、自由に仕事できるかもと思ったからです。大学生のときネットビジネスを手がけて、自分で稼ぐ働き方が向いていると確信。自分の意思で進められる「社長」は合っているかもしれないと思い、家業を継ぐと決めました。

富山 僕は初め継ぐことは考えておらず、就職は東京で商社の営業マンでした。それが突然30歳のとき父から「そろそろ(継ぐのは)どうだ」と。前職の商社では小売業者がお客様で、僕に最終消費者へ商品を勧める決定権がないのが歯がゆかった。その点うちは小売業。対お客様に直接アプローチできるのは魅力的だと思いました。それに30歳になって、社会人として転職を考えたときでしょう？

一同 ありますね!あるある!

富山 ですよ。社会人経験があり、見えてくるものもある年齢で。やってみよう。

山上 その点、うちは子供の頃から創業者の祖父母にことあるごとに「三代目」と言われて育ったので、何となく意識していました。ところが親父は今でも「継いでくれと俺は頼んでない」という感じですから、最初は名古屋の工作機械メーカーに就職。設計者として海外へ行く機会が多かったですが、現地では「お前たちの機械はすごくいい。日本人はすごい」と、メイドインジャパンへの信頼度がすごかった。じゃあうちの親父もクオリティの高い家具を作っているの、何かできるのではないかと考え始め、30歳のとき妻子とUターンしました。

――やはり「30歳」なんですね。

山上 ええ。“すごい日本人”としての根拠のない自信で(笑)うちも世界で戦えるんじゃないかと。誰にでもチャンスがある時代ですし。

梅木 僕の場合は、まず故郷・月形町のマチおこしをしたい想いが根幹にあり、そこに家業があったのが正直な話です。富良野市の中学校の数学教師でしたが、担任した子どもたちを卒業させた後、次の目標が見出せなくて。そんなとき帰省で地元の寂れた様子や、某情報誌の空知特集に月形町の紹介がないのを見て、悔しくて!俺が何とかするぞと燃え、父に「継ぎたい」と話しました。

――後継ぎである皆さんと、先代との親子関係は興味深そうですね。

富山 関係はいいと思いますよ。意見がぶつかってもしきずらず、最終的には新規事業も応援してくれる。親子だから言えることもあり、公私使い分けながらやっています。父はとても好奇心が強く、僕がAIの会社を始めたらAIのことを知ろうとするし、新型コロナで帰国できない外国人社員のためにイベントを企画したら、「俺も」と言って参加して。言葉もわからないのに、その姿勢がすごいと思いました。

(※) (一社)ベンチャー型事業承継:2018年6月に設立した「ベンチャー型事業承継」の普及啓発を行う団体。全国各地でのイベント開催やオンラインサロンの運営等を手がける。

メダルケース製作事業に応募。 親父に「通るわけねえ」と言われ、 悔しいから寝ないで作った。



杉本 うちの父はグイグイ表に出て行くタイプじゃなく、会社でもいつも社長室にいる感じです。継ぎたいと言ったときは、「じゃあ修行に行ってくい」と言ってくれて。同業他社で1年学んで、うちに入社しました。その後、私に指示や指導もなく、どうしたらいいだろうと最初は戸惑ったものの、まあ自由にやっていいんだと。

山上 うちはもう父子関係、最悪で（一同爆笑）しょっちゅうぶつかるし、お前が一番のストレスだと言われます。親父はザ・職人。時代に合わない考え方もある。何かチャレンジしたいと言っても取りあってくれなくて、東京2020オリンピックのメダルケース製作は父から「絶対に通るわけがない」と言われながら応募しました。

一同 ええっ!?(笑)

山上 1次審査を通過したときに、次は立体検査だと言ったら「そんなの絶対通るわけねえ」と。悔しいから寝ないで頑張って作って…。ついに「落札」の通知を見せたら、親父は最初「落」の字を勘違いして、「ほら落ちたじゃねえか」。「違うよ、受かったんだよ!」「??…おおー!!」と両手を挙げたのは今でも憶えています。実は、あの快挙は親父の力なくては成し得なかった。メダルケースの藍色の塗装は父にしかできない。やっぱすごいなとつくづく思いましたね。親子関係は今も悪いですが(笑)



「ISU-WORKS(イスワークス)」
(株式会社山上木工)

---家業を継いだときは何かご苦労がありましたか？

梅木 仕事に関して父からアドバイスなどはなくて、これが辛いといえば辛い。後継ぎって結構、孤独じゃないですか。自分は今一番下の立場だけど将来的には社長になるわけで、従業員との関係とか気を使うけど、どうすればいいのか。また、新しいことを始めようとするれば当然不安もあり、社内で誰に相談するか、誰が味方になってくれるのか、見極められなくて。

山上 僕は入社した時から新しいことにチャレンジして、とにかく一生懸命やっている姿を見てもえるように意識していました。そうすると、社内で少しずつ認めてもらえるようになり、いろいろ教えてくれるようになって。最近僕が採用したスタッフも半分以上になりましたから、社内での信用度は上がってきたと思う。それに津別町には、同じような後継ぎが情報交換できる環境が整っていて、孤独感は少ないかも。

梅木 確かに、今はインターネットがあるので、例えば34歳未満の後継ぎが参加できるオンラインサロンで話ができたりとか、刺激を受けたりできますね。Zoomで話し合いに簡単



に参加できて、様々な情報をすぐ入手できるのはありがたいです!不安の分散になります。

富山 孤独の問題は、後継ぎというか経営者であれば必ずありますよね。入社したての時は僕も父の番頭役の古参社員とぶつかっていました。それでも、やらねばならないという気持ちのほうが強かった。そのうち実感したのは、やる!と宣言し行動すれば、誰かが付いてきてくれるということでした。

杉本 私も入社から3年間は人間関係がしんどくて吐きそうになっていました。社員数人といつもぶつかって。でも、しんどかったけれど、ぶつかるのがちょっと自分の中でモチベーションになることもあるんです。見てろよ、みたいな脳内変換をしてマイナスのエネルギーをプラスに変えるというか。

---皆さんが果敢に新規事業に挑戦するのは、「やってやるぜ」の気持ちからでしょうか。

一同 めちゃめちゃありますね。それしかない(笑)



人とのぶつかりあいもモチベーションになった。 すべてをプラスのエネルギーに変えて。

---では、そんな皆さんの新規事業についてお聞きます。

富山 本業の強化に10年間を費やしましたが、これ以上の成長はないと見切ったとき新規事業に踏み出しました。例えば北海道共通ポイントカード「EZOCA(エゾカ)」とか。新規事業には外から人材をスカウトして新しい会社を作っていたので、社内では「あいつ何をやっているんだろう」と見られていましたね。古参社員の中には、本業の小売業を変えるつもりなのか、今までやってきたことを否定するのかと、反発という受け入れられない感じが結構多かった。ですので、結果が出やすそうなところから取り組んで成果を見せ、少しずつ賛同者を増やしていったんですよ。

山上 素晴らしいですね。とても参考になります。僕は杉本社長のカッコいいキャンプ用品「TRIPATH PRODUCTS」に興味があるんですが、ご自身がブランディングされたんですか？

杉本 私ではなく、外部からその分野に長けた人に入ってもらいました。私は何をやるべ

きか、面白い事業ができればいいなと大枠を決めて、昨年の4月に始動。家業である高い金属加工技術を活かし、デザインも社内で行っています。一般受けするよう、北海道らしさや親しみやすさを加え、商品名も「グルグル・ファイヤー」などちょっとユーモアのある感じに。おかげさまで最近では「うちの商品もデザインして」とOEMのお問い合わせも増え、皆様も知っているような大手メーカーからの委託実績もあるんです。

本業は需要に限られていくと考えているため、自力で成長できる新規事業は重要視しています。これからも例えば医療やインテリアなど分野を増やしていき、10年後には自社ブランドで10億円の売り上げを目標にしています。

山上 僕はまだ社長ではなく専務の立場ですが、いろいろと動き出しています。1つには、親父が9年前に立ち上げた「ISU-WORKS(イスワークス)」というブランドですが、僕が7年前に戻ったときには販売がスタートしたばかりということもあり、年間で80脚ほどしか売れてなかったのですが、積極的に国内のほか海外向けにもしっかりプロモーションしたら、今では1200脚も売れています。職人の



世界は経験がものを言うので、まだ見習い中の僕がいいとこ見せられるのは、売り方くらい。あと3カ国ぐらいには展開していきたい。

2つ目には、新会社を設立し家具のサブスク事業、貿易仲介事業、木工をベースとしたR&D(研究開発)を行うことにチャレンジしています。

家具のサブスクはオホーツク地域の方々に我々の製作する家具を生活に取り入れやすい価格帯で利用していただくことにより、地元小さな豊かさや幸せを届けていきたいと考えています。また貿易仲介事業に関しては既に当社が海外に輸出をしています。他の事業者さんとも一緒に「道東を輸出し、世界にアピールしていく」という目標で活動しています。



メタル製アウトドア用品「TRIPATH PRODUCTS」の組み立て式焚き火台



鉄の折り鶴(株式会社トリパス)

新規事業プラン「エディブル・フラワー（食用花）」
（株式会社山ス伊藤商店）

家業で新たなことにチャレンジして 「まちおこし」をしたい。

梅木 僕はまだ何も始まってないですよ
ね…。ガーデナーである母の協力のもと
エディブル・フラワーの生産・販売を企画し
て、昨年「スタ★アトピッチJapan」コンテスト
に応募したところ、全国ファイナリストに。
廃校を利用して植物工場を作って、さあ今
年の4月から本格的に！と意気込んでいたら
コロナ禍で…。計画がストップしている状態
です。

エディブル・フラワーは市場の9割が愛知
県豊橋市産で、北海道に入荷されるまでに2
日はかかる。これを月形町で作れたら鮮度も
いいし、植物工場なら路地のように虫もつか
ず、季節に関係なく生産・出荷ができます。こ
の事業にはもう1つ想いがあるって、月形町は
昔は花農家が多い「花の里」だったんですよ。
ところが今では看板に文字として残っている
だけ。ですから“花のマチ”おこしの意味もあ
るんです！

---皆さんもコロナ禍の影響はあると思いま
すが、どのように対応されていますか？

杉本 本業の春先の売り上げは約2割ダウ
ンしましたが、キャンプが流行ったおかげ
で、それを補えるくらいキャンプ用品が売れ
ました。あと月並みですが、デジタルマーケ
ティングのほうに力を入れ始めました。

富山 うちもインバウンドがゼロになり、一
時期はすごく売上が落ちましたが、チャンス
が広がったなとも思っているんです。

1つは、プログラミングの教育事業。中小
学生向けを大人にまで広げてスクールを始
めるんですが、オンラインで完結するので札
幌だけでなく全道展開が可能に。また、
フィットネス事業では、パーソナルレッス
ンをオンラインで。Wi-Fi事業は、新型コロナが
起きたとき「これは伸びるぞ」と思い、前倒し
でスタート。

うちはBtoCの小売とBtoBと両方やってい
るのが特徴的なグループ体ですし、7つの事
業も多岐に渡っているけれど実は全て絡み
合っているといますか。対企業・対自治体に
営業する際に「これもあります、さらにこれ
も」と、「面」で訴求できる強みがあるん
です。さらにAIでは、開発して今年2月に発売予
定だった商品が、新型コロナの影響で頓挫し
ましたが発想を転換。密を解消するための混
雑検知とマスク検知のシステムに変更して商
品化できたんです。

---先見の明と、切り替えの早さの勝利です
ね。



山上 うちも新型コロナでは忙しかったで
すよ。在宅が長くなると、人は必然的にいいも
のに囲まれたくなるんですね。シェアを広げ
ていくチャンス。パラダイムシフトが起こっ
ているときは、チャンスしかないと言っても
いい。「うちの商品はこんなに認められるも
のなんだ」と、若い従業員が実感するいい機
会にもなったと思います。

梅木 本業にはあまり影響がありません
でしたが、一番の影響は、エディブル・フラ
ワーがストップしたこと（苦笑）でも皆さん
のお話を聞いていたら「コロナ禍だからこそ
やったほうがいいのかも！」と思えてきまし
た。今動いていたら、終息したときにいち早
くチャンスがつかめるんじゃないか、と。

山上 そうですよ、私が新会社を立ち上げた
のも4月で、コロナで世界が変わるぞと騒が
れていた渦中。最悪のときに起業すればあと
はもう上がるのみですよ。

富山・杉本 やっちゃいましょ。ぜひ！

梅木 明日から、すぐ始めます！（笑）



北海道共通ポイントカード「EZOCA（エゾカ）」



新社屋（サツドラホールディングス株式会社）

---最後に、これから挑戦を始める「アトツ
ギ」の皆さんへのアドバイスをお願いします。

杉本 家業に魅力を感じない、なんて考え
ず、入ってみたいいいと思います。継いだら、
やがて自分の好きなことができる道は拓け
ていくので、希望を持って。

富山 自分らしくやれるのが一番ですよ。守
るものがあるってよく言いますが、この時
代、同じビジネスモデルが20年続かないと言
われている。ということは創業者だろうが何
代目だろうが、20年以内にビジネスモデルを
変えられない企業はなくなる。それなら、好
きなようにやるのが一番じゃないかな。

山上 日本は99%が中小企業です。つまり、
僕らが日本を支えているなんて、ロマンです
よね。「後継ぎ」は誰もが得られるポジション
ではないのだから、思い切って、ルーツのあ
る地元に戻ってほしいと思う。外で得た経
験や考え方は必ず役に立つし、新しいことに
チャレンジする強い思いがあれば大丈夫。

梅木 僕は、これから一緒にチャレンジして
いきたいと思います。人生百年時代で、
チャレンジしない人生なんて単純につまらな
いですよ。何かを守ろうとすると実は何も守
れてないことも多い。挑戦して何か変えたこ

この時代、同じビジネスモデルは 20年続かない。 それなら、好きなようにやるのが一番。



とが結局守ることになったり。あと、後継ぎ
に限らず若い人たちでも、北海道って、チャ
レンジする人、少なくないですか？

一同 そうなんです！（賛同の声で強くな
らずく）

梅木 僕が今日この場にいられるのは、チャ
レンジして決勝戦に出たから。なら、もっと積
極的に挑める人はもっと可能性が拓けるん
じゃないのかな。

富山 そう、“ブルーオーシャン”ですよ、
北海道は。チャンスがいっぱいある。

一同 （口々に）ですよ。え。
もったいない！ぜひ挑戦を！

東間 皆さん、熱いエールありがとうございます！北海道は全国で最も後継者不在率が高
く、私自身、次世代を担う若手後継者の溢
れる事業欲なくして、北海道経済の再生・持
続的発展はないと考えています。

経済産業省北海道経済産業局では、事業
承継推進・地域経済の活性化を目的として、
地域に根付いている企業の後継ぎをベン
チャーの卵として支援し、若手後継者の「継
ぎたい、挑戦したい」という想いに応えてい
きます。

---皆さん、今日は貴重なお話をありがとう
ございました。





株式会社マツオ
代表取締役社長

松尾 吉洋さん

世間
善し

三方善し

買い手
善し

売り手
善し

“三方善し”の理念をベースに、 受け継いだ資産の価値を向上

「松尾ジンギスカン」とはどんなもの？
と価値規定の共有を図りました。

創業から60年余、おかげさまで松尾ジンギスカンは北海道民の90%以上がご存知というアンケート結果をいただいておりますが、副社長に就任した当初は、従業員が思う当社のブランド価値がそれぞれ異なっていて、価値規定の共有ができていなかった。「当社のブランド価値や想いを明文化し共有することにより、心を1つに同じ方向に向かっていかなければならない。そのためにはブランドの再構築をすべきだ」と考えて、2012年にプロジェクトを立ち上げました。

全従業員やお客様へのアンケートをもとに「ブランド価値規定」を設定。それをもとに松尾ジンギスカンの「ブランドプロミス」を作りました。1年かけて作り上げたブランド価値規定を、当社の想いを全て盛り込んだ「ブランドプロミス」を通して全従業員に浸透させていきました。

お客様への取り組みとしては、ブランド価値規定をイラスト化した「ブランドコンセプトブック」を制作しました。更に、VI（ビジュアル・アイデンティティ）、CI（コーポレート・ア

イデンティティ）を整理。メインビジネスである松尾ジンギスカンには「まる松」のロゴを徹底的に打ち出し、多事業を束ねる企業としてのマツオには「緑の松」のロゴを、2015年には商品パッケージ・包装資材も一新し、2017年の日本パッケージ大賞VI、CI部門で銀賞に輝きました。

また、これまで「まつじん」として展開していた一部の直営レストランを、すべて「松尾ジンギスカン」に統一。これは、道外のお客様の認知が「まつじん」＝「松尾ジンギスカン」と結びついていないことを知り、改めて商品名と店舗名を一致させました。これらのように、先代から受け継いだ資産を改めて整理したうえで、ブラッシュアップを図りました。

マツオって、いつも面白いことやって
いるよね、と言われたい。

2010年に、東京で初のレストランを銀座にオープン。応援していただけたのは北海道出身の方たちで、「なにに松尾が銀座だと？行ってやろう！」（笑）。別の場所で始めて順に銀座へ登りつめていくのではなく、まず銀座にどん！と進出することのインパクトが重要ではないかと考えました。

新千歳空港に2006年に outlet したときは「飛行機に乗る前に匂いのつくものを食べないのでは？」と言われましたが、おかげさまで、コロナ禍や震災を除けば売り上げが前年に負けたことはありません。2015年には空港内にもう一店舗、調理した状態で提供するフードコート店を出店しました。気軽に食べられるメリットがあり、本格的に食べたいなら従来店へ、との住み分け戦略で双方の売り上げが伸びています。

ブランドパーソナリティとして大切にしているのは、ユニークさやこだわり、面白さ。「マツオってなんかいつも面白いことやっているよね」と楽しんでもらうことを常に大事にしています。松尾ジンギスカン風味のポテチや亀田の柿の種“松尾ジンギスカンのたれ風味”なども好評です（笑）



2019年11月オープン 松尾ジンギスカン渋谷バルコ店

悔しいけれど…羊肉の美味しさを
更に発信していく夢を白紙に。

今回のコロナ禍において、フレンチをベースとしたこだわりの羊肉料理専門店の outlet 計画を白紙に戻したのは苦しい決断でした。「松尾めん羊牧場」のサフォークと、世界の羊を様々な料理で味わっていただく予定でした。ジンギスカンだけでない羊肉の本当の美味しさを発信するのが自社牧場を開業した時の僕の夢でしたから。6月オープン予定が、4月の半ばで既に「ここで決断しないと後戻りができず、大変ことになる」と判断。すでに着工していた内装をスケルトンに戻して outlet 中止の決断をしました。本当に残念な思いですが、いつかどこかで必ずこの夢は実現させたいと思います！

このコロナ禍でレストラン事業は苦戦していますが、もう一方の柱であるメーカーとしてのパッケージ販売は順調で、家でジンギスカンをする方が増えたこともありネット通販がものすごく伸び、助けられました。工場は休業日をまじえながら日を限って稼働しているのですが、逆に集中的に工夫をして生産に特化すれば、これだけの生産性が達成できるという気づきもあって。数年後、「コロナで大変な目にあったけれど、あの危機があったからこそ工場やレストランを含む全社的な生産性の向上の取り組みが進み、今ではより筋肉質になれたね」と思えるかもしれない。高くジャンプするにはしゃがむことも必要だったよねと。

「三方善し」の理念を胸に、
地元へ愛され続けたい。

僕の座右の銘であり、会社の理念は「三方善し」。高校時代に知ったこの言葉は、くしくも祖父がしてきたことと同じです。地元を大事にし、地域への謝恩・還元を積極的にやっていて、「なんぼ儲かるか考えるな。満足してもらうことを考えろ。満足して喜んでもらった

ら自然と利益は後からついてくる」という考えでした。三方善しという言葉を知っていたかどうか分かりませんが、まさに買い手善し、売り手善し、世間善し、で。祖父の姿勢はこれだよな、と。目先の利益ではなく、80周年100周年を迎えるための持続可能な経営に重要なことだと考え、社長に就任したとき全従業員にこの理念の冊子を配りました。

お客様アンケートで多かったのが、松尾ジンギスカンは「行事や家族との楽しい思い出と結びついている」という回答でした。松尾ジンギスカンのブランドプロミスでは「家族や仲間との思い出作りに貢献し続けること」と明文化し、すべての従業員とともに共有しています。その実現のための取り組みとして2015年から滝川の全小中学校で夏休み直前に「松尾ジンギスカン 給食の日」を設けていただき、全量が無償で提供させていただいています。

毎年対象地域を拡大し、2019年には滝川を含む中空知の6市町、6000名の子供たちに提供しました。「松尾の給食の後は夏休みだったなあ」と思い出してもらえると嬉しいですね。次の世代にジンギスカンの食文化を残していくためには子供向けの取り組みは重要だと思っていて、小学生向けに出前ジンギスカン食育教室なども開催しています。めざすところはあくまでも、北海道の皆さんに愛されてなんぼ。「次の世代に繋げていきたい」という思いは、強くあります。



交流給食の様子（芦別市立芦別小学校）



松尾 吉洋 Yoshihiro Matuo

1974年、滝川市生まれ。早稲田大学在学中に父・松尾政徳氏が急逝したことから、帰郷して株式会社マツオに入社、2014年に代表取締役役に就任。直営店の道外進出、新業態の開発、M&Aを積極的に推進してきたほか、メインブランド「松尾ジンギスカン」のリブランディングや従業員の意識向上などを通じ、受け継いだ資産のブラッシュアップに力を注いでいる。

会社概要

食肉製造・販売、飲食業

株式会社マツオ

滝川市流通団地1丁目6番12号

<https://corp.matsuo1956.jp>



松尾めん羊牧場

1956年、創業者・松尾政治氏によって「松尾羊肉専門店」開業。1961年「松尾羊肉有限会社」設立。1972年に株式会社に移行し、1996年に「株式会社マツオ」に社名変更。味付きジンギスカン「松尾ジンギスカン」を製造・販売するほか、札幌を中心とする道内、新千歳空港、東京に直営レストランを展開している。

アトツギへのMessage

生き残るにはスクラップも必要。でも、後継ぎは恵まれている。

新しいチャレンジは簡単です、それはもう、たたくことに比べたら…。社長就任以来、時代に合わない事業のスクラップを行ってきました。特に団体旅行向けの観光部門は父が生前に力を注いでいた事業でしたから、ものすごく苦しかった。でも、あえて何かをやめて新しいものにチャレンジする、これもまたベンチャーだと思っています。

結局、閉めたのは7店舗。すべて直接自分の言葉で従業員の皆さんには説明をさせていただきました。

コロナ禍で成長戦略の根底がひっくり返った世の中、中小企業は、事業承継さえできればいいわけではなく、ある程度の淘汰…適正な統廃合をして生産性を上げていかないと、この国を支えられないと思います。スクラップしなきゃいけないときには、する覚悟が必要。継がないという選択肢があってもいい。M&Aで他者に託して残すのも手ですから。

逆に、リモートワークやネット通販の更なる普及で業種によっては「地方でもやれる」チャンスが出てきた時代でもあるので、東京中心でなくても可能性は見出せる。ゼロからでなく家業を引き継いでのスタートは、「うちはこれで生きていける！」という武器やビジョンを持って進むのであれば、こんなに恵まれたことはない。つまり事業承継には「どっちの面もあるよ」というメッセージ送りたいと思います。



株式会社相沢食料百貨店
常務取締役
福間 加奈 さん

100周年を迎える老舗スーパーとして、 地域を支える拠点に

**100周年までは私が！
でも鬱々とした日々が続く...**

私が27歳で稚内市に帰ってきた当時、もう人口の中心は南側の新興住宅街に移っていて、当社の店舗があるJR稚内駅エリアはすっかり寂れていました。市役所や病院が休みだと、誰も歩いてないくらい。社長である父も、スーパーを自分の代で畳むつもりだと言う。でも、このあたりはお年寄りが多く、うちがなくなったら困るようなお客様も多くいらっしやいます。当時勤めていた会社の社長夫妻に故郷のために役に立てる人になりなさいと背中を押してもらい、「100周年までまづはやってみよう」との想いが生まれました。

最初は大変で、そもそも、どうやって集客したらいいのかもわからず、特売のチラシを入れてみても、まるで効果なし。経営や小売の知識がないため実力不足は明らかで、従業員から「後継者として、ほんとにできるのだろうか」という視線を感じたり。失敗続きで、何をしたらいいか、誰に聞いたらいいか、ネットワークもないから全くわからない状態でした。しかも帰ってきた年が創業以来、初めての「赤字」だったんです。やってもやっても赤字という徒労感が情けなくて、鬱々とした

日々を過ごしました。

ボランティア・チェーンに加盟したことで、ようやく「やれる」自信に。

手探りの経営に光が見えたのは、スーパーマーケットが集結してできた協同組合セルコチェーンというボランティア・チェーン(商品の共同仕入れや開発、社員研修等を行う団体)の存在を知り、加盟して、いろいろご指導を受けてからですね。コンサルに来て下さった方から指導を受けて、毎月、棚卸をして数字を突き詰めて行き、利益を生むという当たり前のことがようやくわかってきました。業績が数字という形でだんだん改善していくのを見て初めて、「やれる」という自信が生まれました。

「店舗も少し手を入れたほうがいい」とのアドバイスもされましたが、既に店舗の新築を視野に入れていたので、壁紙を変えたり、多目的トイレの設置など、できる範囲でリニューアル。すると、若いお客様が段違いに増えて。見た目は大事ななあと思いました。さらに店の印象が変わったら、新卒・高卒の若い子も入社してくれるようになりました。

品揃えの面でも、まずは他の店にない商品

で存在をアピールすることに。大手やチェーン店と同じことをしても、向こうはパイニング・パワーがあるので絶対に価格は安いし、同じ土俵に立てない。であれば、当店ならではの独自のことをするしかない。その一端としてコストコ・フェアをやったら、反響がありました。以来、スイーツや精肉フェスなど他店にはない販促イベントを打ち出し、若い方たちにも「面白そうなことをやっているスーパー」として認知されるようになりました。



リニューアルして多目的トイレとミニイベントスペースを設置

マチを残していくために、地域の拠点として利益創出に取り組むたい。

100周年を目処に、店舗の近隣への移転新築を考えています。

どういう店であるべきかを考えるとき、この先、人口が半減していくことを忘れてはいけない。そのときこのエリアが生き残るためには、地元個人商店の方々と一緒に商品開発をするなど、それぞれの個性を活かして新たな利益の創出に取り組まないとはいけません。マチの豊かさとは、魅力的な個店がいくつあるかということだと思えます。それらが減っていくようにするために、うちがハブ(拠点)になれる存在でありたい。

父は稚内駅前の再開発事業の理事長を務めるなど本業以外の仕事にも長年多く従事してきましたが、これからは地域には若手が少ないので、商店街のことから学校の廃校問題からPTAから何でも“お役”が降ってきます。私自身は地域の未来のために自分がすべきことを真剣に考えていきたいと思っています。

観光客減による相場安のウニで「5,000円セット」が大当たり。

コロナ禍は、スーパーという業種にはあまり影響がなく、市内には感染者も出ていないので切迫感は少なかったですね。でも多大に影響を受けた飲食店が多かったことで、「地域経済を回そう」のスローガンで、各飲食店の個性を活かしたハンバーガーやカレーのフェアを企画。でも「1個1,000円」という値段設定で、従業員からは「そんな高い売れないのでは」との声もありましたが、蓋を開けてみたら大行列でした。

今のお客様は、安さだけでなく、考え方に共感するとか、応援したいといった価値観で商品を手にして下さいます。だからこそ、オリジナリティーのある商品や、おいしさの背景を我々がうまく表現して発信できれば、それがお客様の心に伝わります。

そして、コロナ禍は、ずっとやろうと思って

アトツギへのMessage

チャンスがあれば継ぐべき。

そして、負担にならないよう次に引き継ぐこと。

若い方は、事業の大小よりも、その事業が自分のポリシーや、本気でやりたいことに合っているかどうか大切にしますよね。もし家業がそれにフィットしているなら、チャンスだと思って絶対に継ぐべきだと考えます。

私は「自分の代で完結できる範囲内で投資す

いたネット販売に踏み出すきっかけにもなりました。本来、飲食店や宿泊業で消費されていたウニが供給過多となっており、それをタコとホタテと一緒に「5,000円セット」として売り出したら飛ぶように売れて(笑)。ネットは使えないけど買いたいというお年寄りもいらっしやって、店舗でも好評でした。

**見守り支えてくれた父、
食への信念を教えてくれた夫。**

社長である父はおそらく、私が帰ってきただけでも嬉しかったのではないかと思います。最初のうちは私がけっこう発注のロスを出してしまい、売れ残った調味料の在庫をずいぶん持ち帰っていましたが、どんどん溜まっていくのに、父は呆れながらも好きにやらせてくれていました。商品の陳列も、父が夜遅くまで手伝ってくれました。

やがて、展示会や交流会、スーパーの視察などで東京出張に行くうちに主人と出逢いました。彼は通販会社で商品開発にも携わり、「食品と食の在り方」に真剣に向き合う人です。

実は私は、それまで自分の仕事に「信念」を感じていなかったのですが、彼と出逢ったことで、売る立場として、身体をつくり命をつなぐ食の大切さをもっと真剣にお客様に伝えていくべきだ、と気付きました。地域に役に立つこと、お客様にいいものを伝えることを信条にしてやっていこうと。

すると自然に他分野で地元の健康に携わる方たち…例えばヨガのインストラクターなどと知り合って、「一緒にヨガ教室やりましょう」となりました。それに加えて主人が食の勉強会などを開いたりもしていますし、毎月さまざまな催しをして地域の皆さんに発信を続けています。



「地元経済をまわそう」関連企画のチラシ

る」と決めています。新店舗ができて新たなスタートを切ったとしても、何かあれば「自分の代で終わらせる」という責任において挑戦するつもりです。

もし家業を継承するのなら、いかに「負担にならないように引き継ぐか」も大事だと考えています。



福間 加奈 Kana Fukuma

1982年、稚内市生まれ。札幌の高校を卒業後、東京でアパレルメーカーに就職。2009年に地元に戻り、株式会社相沢食料百貨店入社。2012年に常務取締役、就任。中心市街地の衰退、コンビニの躍進、ネット販売の台頭など商業を取り巻く環境が変容する中、老舗スーパーの存在意義を再考。モノを売るだけでなく地域住民が集まる場という特性を活かし、毎月、料理講習会や食品添加物などを学ぶ食の勉強会「美味しい教室」をはじめ、「バランスボール教室」「あいざわヨガ教室」等を開催。

会社概要

小売業

株式会社相沢食料百貨店

稚内市中央3丁目5番8号

<https://www.aizawafood.com>



まもなく創業100年を迎える老舗スーパー。1921年に青果卸業として始まり、1935年に株式会社。現在はJR稚内駅前にて旧デパートの建物を活用し営業。地域の食文化に根ざした鮮度のいい食材、全国各地の生産者の商品を選びすぐって届けるなど、他店との差別化を進める。



女性に人気! あいざわヨガ教室



株式会社丸勝
専務取締役

梶原 一生さん

新たな価値を十勝にもたらす、リーディング・カンパニーであれ

「兄貴が継がないのは許さない」と弟たちが……

僕は4人兄弟の長男ですが、父は何かと自由にさせてくれる人で、僕を15歳でニュージーランドに留学させてくれました。海外生活が10年近くになると、見聞が広がり、やりたいこともたくさん出てきて、“ずっとこのままいかな”と思うこともありまして。ところが弟たちからの強烈な反対に遭いまして。「オレたちは後継ぎとしての兄貴の背中を追いかけてきて、兄貴が経営者になった時に何ができるかを考えて生きてきたから、ちゃんと日本に戻ってきてくれ」と。僕をライバル視して毎日ケンカしていた仲でしたから、驚きました。そうして僕は継ぐことを決意。今では弟たち全員がうちの会社に入り、各部署で会社を支えています。

でも、戻ってすぐは兄弟・友人含め、なかなか周囲にいる方が話が合わなくて困りました。海外では意見の主張や議論は普通。その調子でいたら、「極端すぎる」と言われたり、議論にならず一方的な話で終わったり。面白いと思うようになったのは、仕事で出会った年上の人たちと話をさせていただくようになってからです。十勝には個性的な人や、

新しいことにチャレンジする人が実に多い。この出会いには救われました。

父からのアドバイスは「社長が一番の営業マンになる必要はない」でした。

本業は農産物総合商社ですが、買って販売するだけでなく、自分たちでも十勝の魅力や食材の品質の良さを発信していかなければ未来はないと考え、その拠点にすべく「十勝ヒルズ」を2009年にオープン。7つのガーデン、ハンガリー料理レストラン、ショップなどをエリア内に配置し、十勝の農・食の魅力を伝える場としました。

社内で誰も知識を持たない分野への挑戦だったので、父は僕に一任。この施設は、元々は他社が所有していたのをM&Aで傘下にしたものでした。でも、突然帰ってきた社長の息子に対する元から居た施設の社員の反発は激しくて。合併により従業員が増えましたが、新しいことへの拒否反応がある方もいて、当時の支配人に至っては、父に「彼（僕）の話はもう聞きたくない」と直談判ですよ。

当時、僕は誰よりもガーデンに長い時間いて働きました。作業も好きなので、みんなが帰った後も庭の木を切ったり、堆肥をまいたり。その姿勢だけで認めてくれたわけではな

いけれど、根気強く2年くらい続けていたら、ついてきてくれる人も増えて。

父から1つアドバイスされたのは、「社長が一番の営業マンになる必要はない」ということでした。「少しでも多く外の世界を見て、能力や人脈を広げ、会社の未来を見据えられるのは社長だけ。社員はそれぞれのスペシャリストになればいいが、社長がそれでは会社に伸びしろがない」と。それは真理ですが、社長が一番知識を持って先頭を走ってくれるのがいいと思う社員も多いですからね。その辺は僕もバランス良くできず、外に出るほうを中心にやっていますが、だからこそ十勝ヒルズが今の形になったと思っています。ここからは形になったものを実績・成果として認めてもらうことで、社員の不満を払拭するしかないんだろうなと。まだ道半ばですね。



約1,000種の草花や樹木が季節で楽しめるガーデン



世界で唯一「食べることのできる国宝」と称される豚

東欧の在日本大使館を回って情報収集。現地ハンガリーへも。

2016年から手がけている新しいチャレンジは、ハンガリー産ロイヤルマンガリツァ豚の肥育・加工・販売です。純血種の生体を輸入したのは全国で当社だけ。導入を決意したのは、何か新たな十勝の食の魅力を作れないかなと考えたからです。そこで、十勝と近い緯度で日本人があまり知らない歴史ある国はどこかと探そうと、東欧に目をつけた。すぐ外務省に連絡して、東京にあるブルガリアやハンガリーなどの5カ国の大使館を紹介してもらい、各大使を訪ねて歴史や食のことを聞いて回りました。

レストランで全て実際に食べてみて、ピンときたのがハンガリー料理。食材がほぼ十勝で揃い、日本人が好む汁を取る食文化がマッチしたからです。現地視察も行い、大使からいろんな話を聞くうちに、ハンガリーの国宝と呼ばれるマンガリツァ豚を知った。美味しくて、まだ日本では目新しいこの豚を十勝の名物にしていきます。

十勝は、本当の意味での持続可能な観光事業を目指すべき。

十勝は自然環境の魅力に関して、ものすごい優位性があると思っています。ただ、日本人の良し悪しで「自然環境として普通にそこにあるものにお金なんていただきません」というスタンスだから、対価を払ってもらおう仕組みができていない。例えば欧米でのフィッシングは、釣りのできる環境から収益を生み出し、雇用が生まれ、漁業組合に払うライセンスフィーなどのお金で魚を放流したり、河川の清掃をしたり。このようにお金が回るので産

業として成り立つし、自然もキープされて、さらなる魅力として磨かれていく。

日本でそれをしているところはあまりにも少ない。それが整って初めて、自然を愛し、この地域を本当にいいと思って訪れてくれて、正しいものに正しい対価を払ってくれる質の高い旅行者が来てくれると思うんです。地域にも、環境にも負担にならない、そういう取組ができれば、SDGsというか、本当の意味での持続可能な観光事業が実現できるのではないかなと。

十勝の良さを伝えていく活動に、完成形はないと思っています。

僕は、アフターコロナは「ない」と思っています。今後もウイルスが社会的に影響することは繰り返され、落ち着いて元に戻る事はないと思う。ウィズコロナでどこまで勝負できるかは、まずは会社をどう安定させるかだと考えます。そのために、販路拡大・ブランドの見直し・顧客再設定などの戦略の立て直しが重要です。人間一度味わってしまった経験は絶対忘れられないので、美味しいもの、いいものというのは、外に出られなくても必ず買ってもらえる。その個人消費をターゲットに事業を推し進めたいと思います。

ガーデン観光に関しても逆転の発想で、地元の人に十勝の魅力を再認識して知ってもらえるようアプローチしたい。例えば十勝に親戚が来たときに、「ここ素敵だから一緒に行こうよ」と言ってもらえるような場所でありたいと思います。

十勝ヒルズ、マンガリツァ豚の商品化など、スタートは築けましたが、これで十勝が変わったとか、丸勝のおかげで十勝の魅力が増えたというところにはたどり着いていません。地域の人から、「この会社が十勝にあってよかったよね」と言われるように。今後も、農と食に関することで、地域のプラスになり会社のプラスになることであれば、どんどんチャレンジしていきたい。多分ずっと、完成形はないのかなと思っています。

アトツギへのMessage
誰よりも取り組む！そうすれば7、8割のことは形になる！

この1つに尽きるとは思いますが、「自分が何をやりたいのか、どうすべきなのか」というビジョンを明確に持つことです。そして、プレずに、そのことに誰よりも詳しくなるくらい調べて、行動に移す。理想だけ語ってもしようがない。

僕が自分自身に誓い、言い聞かせているのは、「やるからには、誰よりも取り組んでいると自信を持って言えるように」ということ。そうすると7、8割のことは形になってくるものです。



梶原 一生 Issho Kaziwara

1984年、帯広市生まれ。中学卒業後、ニュージーランド・クライストチャーチに留学し、高校入学。同オタゴの大学に入学し、2008年に帰国、株式会社丸勝に入社、2015年に専務取締役就任。農と食のテーマパーク「十勝ヒルズ」運営や、十勝の豆を活用した商品開発、日本で唯一ハンガリー産「ロイヤルマンガリツァ豚」純血種を生体で輸入し、「十勝ロイヤルマンガリツァ」としてブランド化するなど、新規事業に精力的に取り組む。

会社概要

農産物卸売業・食料品製造業

株式会社丸勝

帯広市西25条南1-4-2

<https://www.marukatsu.info>



ファームレストラン「ヴィーズ」

豆の卸売業を中心に手がける農産物総合商社として1948年に祖父・梶原昇氏が創業。生産者と消費者の橋渡しを行い、農作物の安定供給に努め、日本の食文化・食生活に貢献することがミッション。一生氏の入社後は、十勝を世界に発信する拠点として、2009年に農と食のテーマパーク「十勝ヒルズ」運営をスタート。



豆間屋のドレッシング



有限会社 泰都
専務取締役

和田 貴義 さん

自転車を通してマチの魅力を発信！ 鶴居村をサイクリストの聖地に

「歩きたくないな！」と思いはじめ、
サイクリングが頭に浮かんだ。

家の旅館を遊び場のようにして育ちましたから、家業を継ぐことは割と早くから意識にありました。そのため、簿記を身につけようと会計科のある高校に進学。さらに当時調理長でもあった社長（父・正宏氏）を手伝えればと思い、大阪の調理師専門学校にも行きました。その後、紆余曲折があり調理師を諦め、経営のためのアイデアを出して、それを実現していく仕事で家業に貢献しようと決心しました。

家に戻った当初は、ネイチャーガイドを手伝いました。小学校の頃から社長の写真撮影と一緒に回ったり、また好きな自転車で村中を走り回ったりしていたので、景色のきれいな場所や釣り場、カワセミが見られるポイントとかを普通に知って育ちましたので、マネごとながらもガイドはきちんとこなせました。でも往復何kmも毎日のように案内するうちに、「歩きたくないな！」と思ってしまって（笑）同じような観光客もたくさんいるだろうと考えたとき、自転車はどうか！？とひらめいて。また、常々、鶴居村の観光が湿原と丹頂だけではもったいないと

思っていて、もっと地域の資源を大きく活かせるモノ・コトは何かないかと考えたときに行き着いたのも、やっぱりサイクリングだった。そこで、社長がフォトギャラリーを建てる際に、その一角にサイクルステーションを併設してもらいました。



好評の牧場E・バイクツアー

サイクリストの聖地「しまなみ海道」。
鶴居村も絶対になれる！

どうせならスピードが出て、走っていて楽しいロードバイクを購入しようと思色々調べていると、サイクリストの聖地「しまなみ海道（瀬戸内）」に行き当たりました。すぐに視察に飛んで行き、実際に長距離を走ったり、しまなみ海道ブームの仕掛け人であるトップ・ライダーに話を聞いたり。数日かけて多くの刺激を受けていくうちに、「これ、鶴居村でもできる！」と確信しました。しまなみの魅力

の1つは海を望む景勝。それなら鶴居村にも存分にあるので、絶対に聖地になれると。

僕は鶴居村の林業や酪農業なども観光資源になると思っています。例えば、いい意味で「美瑛っぽい」と言われる農村風景がありますが、美瑛では立ち入り禁止エリアだけど鶴居村では近くまで行ける。また、山には林道が張り巡らされていて、これはバラエティあふれる魅力的なサイクリングコースになる。激しいコースも作れるし、たっぷり走れるロングなコースも作れる。これら資源をうまく使うことで鶴居村をPRしていきたいんです。早速、地元近隣のサイクリストやサイクリング・コミュニティ、同業者たちに話を聞き、ヒントを得て、自社の新規事業としてプランニングを開始しました。

想いを盛り込みすぎず最初40ページを超える企画書になってしまい、そこから削って「申請書」としてとりまとめ、北海道経済産業局の支援制度を活用することができ、このサイクリング・ツーリズム事業を始めることができました。また、環境省の許可をもらい、釧路湿原国立公園の堤防道路を走れるようにもしました。国立公園の中を自転車で走れるなんて、ここだけです！



魅力的なサイクリング
コースで鶴居村をPR

“毎日遊んでいる”疑惑から、ようやく
“自転車のスペシャリスト”に。

この会社で自転車に関わるスタッフは僕1人です。大きなサイクリング予定が入った時は地元のサイクリング・コミュニティやサイクリストの協力を得ています。自転車のつながりがあるからこそできていることが多々ありますね。彼らに、僕の持っているサイクリングガイド・インストラクターとしての知識を伝承していきたい思いもあります。例えば、遅れ気味の人を気遣うとか、乗りたての人に楽しむ乗り方を教えてあげるとか、サイクリストとしてのマナーやルールなどを伝えていきたい。そういうことを通じてサイクル人口を増やすことも地域貢献の1つだと考えています。

地道にコツコツやっていますが、当初一番大変だったのは、遊びの延長と思われがちだったこと。周囲からは、僕が自転車で走っているところを見て「なに会社放り出して遊びに行っているんだ」と思われていた。親兄弟ですら、ピタッとしたサイクルウェア姿をみて「恥ずかしいからそんな格好で歩かないで」と言われたし（苦笑）ようやく最近、自転車のことなら僕に聞け！みたいなイメージが浸透し、「ギアが変わらないから直して」と近隣の人がちょくちょく頼みに来たり、認められてきたのが嬉しいですね。

自分が絶対イケると思ったものは、資金面で本業を圧迫しない限り、続けたほうがいいと信じてやっています。そして結果を出すことが全て。この事業で人が来る、売上が上がる、ということを見せられれば、遊びと思って

アトツギへのMessage

孤独を楽しもう！

新しいことを始める人が、理解されないのはよくあること！

「孤独を楽しむ」ことをお勧めします。経営者は孤独です。友達と話が合わなくなり、さらに親兄弟や奥さんにすら理解されないというのは「新しいことを始めようとする人」によくある話。同業者や異業種のつながりを作ろうと励む人もいますが、それに時間を使うなら、僕は1人だからこそ

家業を「運転している」実感で、
経営者目線の検証が僕の役割。

社長とはしょっちゅうぶつかっています。父子なんてそんなもんですよ。コロナ禍での融資一つとっても、僕が「とりあえずは申請しておいたほうがいいよ」とアドバイスしても、「うちは今のままで大丈夫だ」と、受け入れようとしません。喧嘩しながら上手にやっています（笑）

家業における僕の今の役割は、「経営者」の目線で決算書を検証したり、さまざまな助成金の可能性を調べたり、経営計画を立てることです。これは無駄だから節減しようとか、この助成金が使えそうだから明日電話してみようとか。社長や弟は「職人」なので、僕だけがそういう目線で経営を考えている。乗り物に例えると「運転している」実感がありますよ。でも、それに取りかかれるのが夜中の時間帯なので、なかなか働きを理解されないんです。日中は従業員から見たら、「自転車ばかりいじっている専務」（笑）今は何とかこのコロナ禍を乗り切っていきたい。自転車の事業のみで生計を立てたいのではなく、これをきっかけに本業の売上向上や地域にお金が循環する仕組みを目指したいと思っています。



ギャラリー兼サイクルステーション



和田 貴義 Takayoshi Wada

1984年、鶴居村生まれ。大阪社会学園調理技術専門学校を卒業後、岡山県・湯原温泉峡での修行を経て帰村。2002年、有限会社泰都・総務部長、2015年に専務取締役に就任。2020年、サイクルステーション兼ツアーデスクを開設。公益財団法人日本サイクリング協会（JCA）認定サイクリング・リーダー、（一社）日本サイクルツーリズム推進協会（JCTA）・（CyclingUK）認定サイクリングインストラクター。

会社概要

宿泊業

有限会社 泰都

阿寒郡鶴居村鶴居西1丁目5番地
http://www.hotel-taito.co.jp



サイクリストに優しい宿、HOTEL TAITO

1916年に旅館として創業、2000年に現在の「HOTEL TAITO」をオープンし、2016年には創業100周年を迎えた。代表取締役社長の和田正宏氏は自然景観を題材とした写真家であり、釧路湿原の美しい自然を舞台に撮影ツアーや自然ガイドツアーを企画し、国内外からの需要に対応。近年では貴義氏を中心となり、「サイクリストに優しい宿」をコンセプトに自転車で観光を楽しむサービスを開始。



事業承継を上手くやっていくためには心の健康を保つことが重要で、それには「楽しみながら」やること！与えられた環境の中で自分が「やりたいことを事業化していく楽しさ」を常に見出していれば、孤独も平気です。好きなものをやりながら、きちんと結果を出せばいいんです。



一鱗共同水産株式会社
営業部長
本間 雅広さん

ブランディングと行動力で 仲卸“選魚職人”たちの未来を切り拓く

めっちゃ緊張して、「会社に入れてください」と頭を下げました。

自分は子供の頃からつい最近まで、親父（現社長・本間隆氏）とはほとんどしゃべったことがなかったんですよ。朝起きたら市場に出かけているし、部活して学校から帰ったらもう寝てるし、休みの日はゴルフだし。仲卸がどんな仕事なのか、どこに会社があるのか、まるで知らなかった。継げとも言われず継ぐ気もなかったの、大学ではスポーツに励み、卒業後は高校の日本史の教師を務めました。でもやがて、同業の先生たちが専門の研究分野を確立して膨大な知識量を持つ中で、自分はその情熱を持てずにいることに気づいたんです。

1ヶ月間、考えに考え抜いて、覚悟を決めて、めっちゃ緊張して父の部屋のドアをノックしました。「会社に入れてください」。頭を下げた自分に親父は、「どうしたんだ。入るなら入るでいいが」と、深くも聞かないが喜ぶでもなくという感じでしたね。そうして25歳で入社し、下積みから始めて今年で6年目になります。

現在は、経営や新規事業のことなど必要に

迫られてよく話をします。何の提案にもたいいてい社長は乗り気ではない。でもこっちは、これ言われたらこう返そうと全方位にシミュレーションして臨みますから、最後には「やってみれば」ということに。「それいいな」もないけれど、「俺がだめと言ったらだめだ」はないので助かっています。

「このままじゃ、会社なくなりますよ!？」と、かなり“暴れ”ました(笑)

現場では良くも悪くも「社長の息子」という腫れ物扱いはなく、全く普通の新人として扱ってもらえました。自分はサンマなど大衆魚担当の課に所属し、1000も2000ものケースをひたすら運ぶ仕事から始まったんですが、だんだん仕事に分かってくると、会社の改善しなければいけない点も見えてきました。

仲卸で働く社員は魚のプロであり、その知識は伝承すべき社の財産です。定年になる前に若い世代に伝えないと途絶えてしまうが、新人採用をほとんど行ってなかった。「これはマズいですよ、会社のパンフレットも20年も前の物だし、ホームページもないので作りましょう、若い人たちは就活でホームページ

見ますよ」と社長はじめ古株の社員たちを説得しましたが、「費用が高い」「そもそも必要なのか?」と考える人たちですから、ついには自分、暴れました(笑)
「このままじゃ、会社なくなりますよ!？」そんなつもりで入ったんじゃない!」

会社に意見するのは、ある程度の立場になって発言権を得てからと考えていたんですが、「それじゃ間に合わない」と気づいたら、動かずにいられませんでした。パンフとホームページを自ら作り、魚のプロを「選魚職人」と名付けてブランディングしたり、異業種交流の場に積極的に顔を出して飲食店とのコラボを実現したり。新たな取り組みを行うことに対して社内でも賛否両論ある。ただ、自分はゴールを見据えてやってるんで、そこはブレない。自分がやると決めたらやるしかない、と覚悟を決めています。

最終的には、「プロのコンサル」的な存在になりたいんですよ。「魚をどうやって売ればいい?」とスーパーなどのバイヤーさんが質問に来たら、それに答えられる会社になりたい。「魚のことはここに聞いて任せれば、絶対に大丈夫」というような。



元女子スキージャンパー山田いずみさん

広報スタッフに、元スキージャンプ選手の山田いずみさんを迎えました。

ショックだったのは、あるスーパーのバイヤーさんから「産地から直接買って産地直送のシール貼ったほうが売れるので、一鱗の商品は要らない」と言われたこと。でも、産地からでも市場からでも店着までの時間はあまり変わらないので、産直の鮮度が極端に良いわけではないんです。知ってる産地名が付いているだけで購買に影響があるのであれば、うちが「知ってる会社」になれば、同じ影響力を持つのでは?と考え、ブランディングや広報に力を入れ始めました。

その一環として、直属の広報スタッフに山田いずみさんをスカウト。日本における女子スキージャンプのバイオニアで、引退後は高梨沙羅選手のコーチをしていた方です。当社の専務が元ジャンプ選手という縁で繋がり、広報として毎日のSNSの更新を一手に担ってもらっています。古い世代には「そんなの意味あるのか?」と言われるますが、自分はSNSの更新って、なめたらいけない仕事だと思ってるんで。SNSってタダで広告出せるようなもの。おろそかにしていいはずない。

また、山田さんがマスコミに取り上げられるのを社員が目にする事で、「うちは人から見られている会社なんだ」って意識を持ってくれるはず。会社名が取り上げられるのは、社員の自慢にもなるし、新人の採用にも繋がると思うんです。

**アトツギへのMessage
もがけ、ジタバタしろ。**

「失敗」というものは、この世にない!

経験から言えるアドバイスは、「ジタバタするのが大事」。悩んだり壁にぶち当たったら、とにかく、「もがけ!」「もがいていけば必ず誰かが見ていてくれる!」というのが自分の実感です。1人で考え抜いて結論を出してもいいけど、同じように悩んだ先輩やすごい経営者の人に会って、「どうしたらいいんですか?」とカッコつせずに聞いた方が絶対、近道だし。

良かれと思ったことは全部やってみるってことも大事です。失敗は、そこで終わらせず次に活かせば失敗じゃないんです。だから「失敗」って基本ありえない。

後継ぎって、ぶっちゃけ「お得」ですよ。そもそも商売の土台(経営資源)があって、やりやすい。なのに新しいことをやれば、「後継ぎなのに、古い業界なのに、こんなことしてすごい」って、注目され

**居酒屋「一鱗酒場」のオープンで、
会社をアピール!**

当社の認知度向上とブランディングのためには積極的にどんどん表に出て行きたいのですが、仲卸って消費者に直接「売る」ことができないんですよ。どうやったら...と考えていたとき、㈱三五工務店のグループ会社が運営するおにぎりカフェで「一鱗共同水産直送! 鮭ハラスおにぎり」と社名入りメニューを出してもらえることになり、次いでリゾートや夜パフェの専門店を経営する㈱GAKUの社長と知り合って、同社とコラボし社名を冠した居酒屋「一鱗酒場」を札幌中心街にオープンすることになりました。

GAKUのような飲食店に組んでもらえると、自分にはない発想をもらえるし、消費者の反応を直に見ることもでき、うちが関わっているというアピールが学生たちに向けてのメッセージにもなる。一鱗共同水産ってこんなにいろいろやってるの?と、見る目が変わってくる。ひいてはそれが、水産業界に人の目を向けさせ、活性化することに繋がるはず。他の業界といかに一緒にいろんなことができるか。自分のやってること真似てもらっていいよ、皆でやろうよ、という思いがあります。

全国にいっぱいいる仲卸の息子さんたちが1人でも刺激を受けて、「この仕事、面白そうだな」と思ってくればありがたいですね。



コラボで開店した居酒屋「一鱗酒場」



本間 雅広 Masahiro Honma

1989年、札幌市生まれ。大学を卒業後、札幌市内の高校で2年間、社会科教諭を務めた後、2014年に入社。HPなどPRツールの整備や、飲食店メニューに社名を入れてもらうなどを通して社の認知度向上と新入社員のリクルートを図るほか、㈱GAKUとコラボした飲食店を開業するなど、水産の新たな可能性と価値を生み出すことを目指している。

会社概要

水産仲卸

一鱗共同水産株式会社

札幌市中央区北8条西20丁目1-20

<https://www.ichiuroko.co.jp>



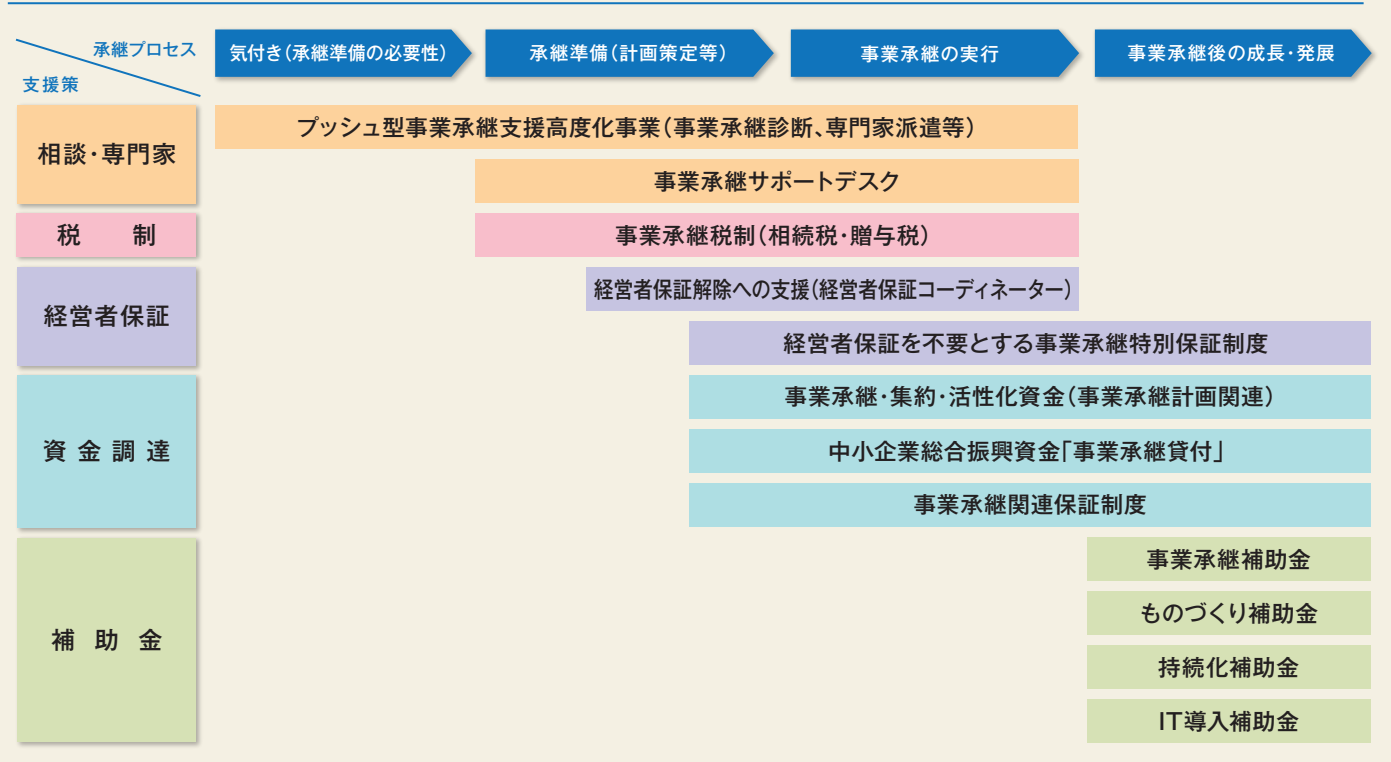
3000人の関係者が働く札幌市中央卸売市場

1959年創業の水産仲卸会社。北海道の拠点の市場「札幌市中央卸売市場」にて国内外問わず水産物を仕入れ、顧客である札幌近郊の鮮魚小売店、量販店、大手スーパーなどに販売。需要に確実に応える“選魚職人”ぞろいの人材が強み。

てほめられるじゃないですか(笑)

成功している経営者の人と飲みに行くなど、会うことも大事。得るものは必ずある。また、NP0法人北海道エンブリッジさんや行政が開催するイベントを利用して、意欲的な経営者や後継ぎ、学生と交流する方法もあります。バリバリやってるすごい人がいっぱいいる。自分みたい、もがいて来た人もいる。そんな人たちと出会うのは大事なことです。

事業承継支援策 INDEX



事業継承について相談したい

事業承継診断、専門家派遣等

プッシュ型事業承継支援高度化事業

北海道事業承継ポータルサイト

道内6地域に事業承継サポートネットワークを構築し、早期かつ計画的な事業承継準備に対する経営者の気付きを促す事業承継診断を実施し、各地の支援機関等と連携して、事業承継の課題解決を図るための個別相談や専門家派遣(無料)等を行い円滑な事業承継を支援します。

【お問合せ先】 公益財団法人 北海道中小企業総合支援センター プッシュ型事業承継支援高度化事業 担当
TEL:011-232-2012 E-mail:shoukei@hsc.or.jp

金融・経営

事業承継サポートデスク

事業承継サポートデスク

- 北海道信用保証協会は、円滑な事業承継を支援するため「事業承継サポートデスク」を設置しています。
- 事業承継計画の実施のための御相談から、事業承継に係る支援専門家の派遣など、金融と経営の一体的支援により中小企業の皆様をサポートします。

【お問合せ先】 北海道信用保証協会 事業承継サポートデスク TEL:011-241-5605

事業承継時の相続税・贈与税の負担を軽減したい

事業承継税制(相続税・贈与税)

事業承継税制

- 円滑な事業承継を促進するため、**事業承継時の相続税・贈与税の納税を一定の要件のもとで100%猶予**。(10年間の時限措置)
- 法人版事業承継税制(対象:株式)は、平成30年度税制改正で抜本拡充。
- 個人版事業承継税制(対象:事業用資産)は、平成31年度税制改正で創設。
- 経営承継円滑化法に基づく認定、及び、制度創設5年以内に事前の計画提出が必要**。

※同法では、事業承継税制のほか、金融支援(中小企業信用保険法の特例、日本政策金融公庫法等の特例)、遺留分に関する民法の特例(中小企業庁による確認が必要)を措置。

【お問合せ先】 北海道 経済部 地域経済局 中小企業課 小規模企業係 TEL:011-204-5331(直通)

経営者保証解除に向けた支援を受けたい

専門家

プッシュ型事業承継支援高度化事業(経営者保証業務)

北海道事業承継ポータルサイト

事業承継時の経営者保証解除に向けた新しい支援施策が、令和2年4月からスタートしました。経営者保証は後継者候補が事業承継を拒否する最大の理由となっていることを踏まえ、経営者保証コーディネーターが「経営者保証に関するガイドライン」に基づき、事業承継時の経営者保証解除へ向けて支援します。

【お問合せ先】 公益財団法人 北海道中小企業総合支援センター 経営者保証業務 担当
TEL:011-232-2014 E-mail:shoukei@hsc.or.jp

事業承継を契機に経営者保証を解除したい

信用保証

経営者保証を不要とする 事業承継特別保証制度

事業承継特別保証制度

- 事業承継時**に利用可能(事業承継後にも利用ができる場合もあり)
- 経営者保証不要**
- 経営者保証コーディネーター※による確認を受けた場合には**信用保証料率を大幅に軽減**
- 経営者保証ありの既存の借入金**についても借換可能(本制度で経営者保証不要に)

※経済産業省の委託を受けて事業の承継に対する支援に係る事業を行う者(事業承継ネットワーク事務局等)が雇用する専門家

【お問合せ先】 詳細は、与信取引のある金融機関又は信用保証協会までお問合せください
北海道信用保証協会 本店 TEL:011-241-2231(代表)

事業承継に必要な資金を調達したい

政府系融資

事業承継・集約・活性化資金(事業承継計画関連)

事業承継資金

日本公庫では、現経営者が後継者と共に事業承継計画を策定している方を対象に、その事業承継計画を実施するために必要な資金のご融資を行っています。
※事業承継計画書の様式は、中小企業事業と国民生活事業で異なります。

【お問合せ先】 日本政策金融公庫 事業資金相談ダイヤル TEL:0120-154-505 (受付時間:平日9時~17時)
道内の各支店でも御相談を賜っております(支店の営業時間:平日9時~17時)。

制度融資

中小企業総合振興資金「事業承継貸付」

北海道 事業承継貸付

道では、事業承継に取り組む中小企業者等がご利用いただける民間金融機関を窓口とした融資制度をご用意しております。

- 融資金額:1億円以内
- 融資期間:10年以内
- 融資利率:1.1%~1.7%

【お問合せ先】 各取扱金融機関(北海道銀行、北洋銀行、各信用金庫、各信用組合、道外本店銀行道内支店等) 又は
北海道 経済部 地域経済局 中小企業課 金融係 TEL:011-204-5346

信用保証

事業承継関連保証制度

事業承継 信用保証

事業承継に必要な資金を金融機関から借入する際、保証協会の信用保証制度を利用することができます。

- 他の人が持っている当社の株式を、当社で取得したい ▶【経営承継関連保証】
- 新たに代表者に就任したので、当社の株式を取得したい▶【特定経営承継関連保証】

【お問合せ先】 北海道信用保証協会 事業承継サポートデスク TEL:011-241-5605

事業承継に関する情報はこちらから

北海道事業承継ポータルサイト

<https://www.hokkaido-shoukei.com/>



事業承継支援施策ガイドブック

<https://www.hkd.meti.go.jp/hokic/guidebook/index.htm>



事業承継を契機に経営革新等に挑戦したい

事業承継補助金

事業承継補助金

事業承継を契機に、経営革新等に挑戦する中小企業に対し、設備投資・販路拡大等の必要な経費を支援します。

また、新規事業への参入を行う場合などには重点的な支援を行い、ベンチャー型事業承継等を後押し、経営資源を譲り渡した事業者の廃業費用も補助します。

類 型	取 組 概 要	補 助 上 限 額 ・ 補 助 率	
		既存事業の廃業・事業転換を伴わない場合	既存事業の廃業・事業転換を伴う場合(※)
後継者承継支援型	事業承継を契機とした経営革新等の取組	225万円(1/2以内)	450万円(1/2以内)
	上記のうち、ベンチャー型事業承継、または生産性向上に資する取組	300万円(2/3以内)	600万円(2/3以内)
事業再編・事業統合支援型	事業再編・事業統合を契機とした経営革新等の取組	450万円(1/2以内)	900万円(1/2以内)
	上記のうち、ベンチャー型事業承継、または生産性向上に資する取組	600万円(2/3以内)	1200万円(2/3以内)

補助対象経費／人件費、店舗等借入費、設備費、原材料費、謝金、旅費等
※上乗せ額は、廃業登記費、在庫処分費、解体・処分費等

【お問合せ先】 北海道経済産業局 産業部 中小企業課 TEL:011-709-2311(内線2562)
E-mail:hokkaido-chusho@meti.go.jp

設備投資の支援を受けたい

ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金

ものづくり補助金

中小企業・小規模事業者等が取り組む、生産性向上につながる革新的なサービス開発・試作品開発・生産プロセスの改善に必要な設備投資等を支援します。

【お問合せ先】 北海道経済産業局 地域経済部 産業技術革新課 TEL:011-709-2311(内線2587)
E-mail:hokkaido-gijutsu@meti.go.jp

自社の販路拡大をしたい

小規模事業者持続化補助金

持続化補助金

小規模事業者の事業の持続的な発展を後押しするため、商工会・商工会議所とともに作成した経営計画に基づいて行う地道な販路開拓等の取組を支援します。

【お問合せ先】 北海道経済産業局 産業部 中小企業課 TEL:011-709-2311(内線2576)
E-mail:hokkaido-chusho@meti.go.jp

生産性向上に役立つITツールを導入したい

サービス等生産性向上IT導入支援事業補助金

IT導入補助金

中小企業等の生産性向上を実現するため、バックオフィス業務等の効率化や新たな顧客獲得等の付加価値向上に資するITツールの導入支援を行います。

【お問合せ先】 北海道経済産業局 地域経済部 製造・情報産業課 TEL:011-709-2311(内線:2566)
E-mail:hokkaido-seizojoho@meti.go.jp

※補助金については2020年度の公募が終了しているものもありますので、最新の公募スケジュールを各ウェブサイトにてご確認ください。

家業には様々な可能性があり、
そしてチャンスがある。
家業でイノベーションを起こすんだ。

北海道ベンチャー型事業承継インタビュー集

北のアツギ story

編集・発行

経済産業省 北海道経済産業局 産業部 経営支援課

TEL:011-709-2311 (内線2577)

FAX:011-709-2566

E-mail:hok-sogyo@meti.go.jp



(2020年12月 発行)