

アツギたちの挑戦 ～事業承継でさらなる成長～



少子高齢化が進み、中小企業の後継者問題は深刻さを増しています。近年は親子承継や親族間承継にこだわらず、第三者承継の道を選択して存続を託す企業も少なくありません。さまざまな形を模索しながら、自らの意志で事業承継を決め、新たなチャレンジを続けている方々に、承継への想いや苦勞、今後の夢などを語っていただきました。

吉村恭彰（以下、吉村） 明けましておめでとうございます。今、多くの中小企業が後継ぎのことで悩んでいて、後継者問題は大きな課題になっております。その中で今日は既に事業承継を果たされたり、それが路線として固まって、新たなことに挑戦をしておられる皆様にお集まりいただき、「アツギたちの挑戦～事業承継でさらなる成長」と題してお話を伺いたと思います。これから後継者問題に取り組んでいく方々の勇気やヒントになればと考えておりますので、よろしくお願いたします。まず簡単な自己紹介と事業の紹介を、千壽さんからお願いします。



《聞き手》.....
よしむら やすあき
吉村 恭彰
1953年大分市生まれ
公益財団法人 大分県産業創造機構 理事長
大分商工会議所 会頭

千壽智明さん（以下、千壽） 海地獄の千壽智明と申します。会社の事業は、別府の鉄輪温泉で地獄巡りの一つである海地獄や鬼石坊主地獄、鬼石の湯という立ち寄り湯、最近オープンした地獄温泉ミュージアムという温泉に関する博物館など温泉資源にまつわる施設の管理運営をしております。

■企業データ

会社名	合資会社 海地獄
代表者	代表社員 千壽 智明
所在地	別府市鉄輪559-1 TEL 0977-66-0121
設立	1910年（明治43年）
資本金	100万円
従業員数	23名
事業内容	観光業（海地獄・鬼石坊主地獄・鬼石の湯の運営）
URL	http://www.umijigoku.co.jp



合資会社 海地獄
代表社員
千壽 智明氏

1985年別府市生まれ。慶應義塾大学法学部を卒業後、大日本印刷株式会社営業部に勤務。2014年に帰郷して合資会社 海地獄に入り、2017年、父・健夫氏の急逝により5代目代表に就任。2020年、株式会社Dots and Lを立ち上げ、2022年、地獄温泉ミュージアムオープン。趣味は愉快的な人達と美味しい食事・お酒を囲むこと。座右の銘はステイプ・ジョブズの“Think Different（発想の転換をしよう）”。



豊かな森に囲まれた海地獄

西野文貴さん（以下、西野） グリーンエルムの西野文貴と申します。今日はここにスダジイの苗木を持って来たんですが、こういう苗木を生産するのが当社の事業です。良い森をつくるためには良い苗木を作らなければいけない、ということで先代がこの会社を興しました。森づくりってあまり皆さんは馴染みがないと思

いますが、東日本大震災で被災した土地に森をつくったり、ショッピングセンターなどが建つ時に周りに森をつくったりするので、そういう所に販売することが多く、BtoBで事業を行っています。

■企業データ

会社名 株式会社グリーンエルム
 代表者 代表取締役社長 西野 文貴
 所在地 本社・農場：速見郡日出町大字
 川崎字辻の下3125
 TEL 0977-72-0118
 設立 1989年
 資本金 1000万円
 従業員数 12名
 事業内容 苗木の生産・販売、植生調査、
 森づくりコンサルタント業、ユーカリ事業
 U R L <http://www.greenelm.co.jp>



株式会社グリーンエルム
 代表取締役社長
 西野 文貴氏

1987年別府市生まれ。東京農業大学大学院 農学研究科 林学専攻（博士後期課程）修了、林学博士。（公財）鎮守の森のプロジェクト技術者会員として植生調査や植樹指導を行う。東北復興支援の植樹プロジェクトにも参加。日本のほかヨルダン、インド、中国、フランスなどで森づくりの指導を行う。2023年、第3回アトツギ甲子園 中小企業庁長官賞受賞。2023年10月、株式会社グリーンエルム代表取締役に就任。趣味はギター。座右の銘は「森づくりは人づくり」。



自社で育てた苗木ポットを販売

田口永依子さん（以下、田口） やせうま本舗 田口菓子舗で専務取締役をしております田口永依子と申します。やせうまを皆さんが一度でも召し上がったことがあれば嬉しいと思います。私の祖父が創業した会社で、大分県に当時あまり土産菓子がなく、大分を代表するお土産品を作りたいと考え、あの郷土料理のやせうまを多くの人に広めようと、一口サイズの豊後銘菓

■企業データ

会社名 有限会社やせうま本舗 田口菓子舗
 代表者 田口 芳信
 所在地 大分市光吉311番地
 TEL 097-569-3247
 設立 1951年
 資本金 800万円
 従業員数 10名
 事業内容 菓子製造・販売
 U R L <https://yaseuma.com>



有限会社やせうま本舗
 田口菓子舗
 専務取締役
 田口 永依子氏

1987年大分市生まれ。明治大学経営学部経営学科卒業。エフエム大分でラジオパーソナリティーを10年間務め、「ハイカラ食堂」などの番組を担当。2015年、有限会社やせうま本舗 田口菓子舗に入社。2021年、出産を機にラジオの仕事を引退し、家業と子育てに専念している。趣味は美味しいものを食べる。座右の銘は「常に前向き」。仕事も家事も子育てもすべてポジティブシンキングで。

やせうまという和菓子を作りあげ、製造販売をしています。私が継げば3代目になります。私自身は大分市生まれ大分市育ちで、東京の明治大学に進み、大分に戻ってきて、FM大分でラジオパーソナリティの仕事や司会業をしていました。2015年に会社に入り、しばらくは二足のわらじでやっていましたが、出産を機にラジオの方は引退してやせうま本舗の仕事に専念しております。

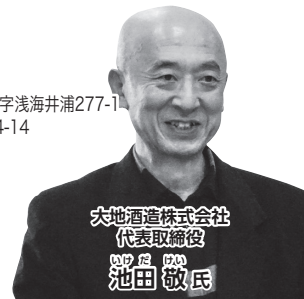


65年の歴史を誇る豊後銘菓やせうま

池田敬さん（以下、池田） 大地酒造の池田と申します。約140年続く老舗ですが、先代の大地正一が廃業するというので、私が令和元年に承継しました。瑞宝や雪正宗などのお酒を造っていましたが、数年前に製造をストップしていたので、新たに花笑みというブ

■企業データ

会社名 大地酒造株式会社
 代表者 代表取締役 池田 敬
 所在地 本社上浦醸造所：佐伯市上浦大字浅海井浦277-1
 船頭町蒸留所：佐伯市船頭町14-14
 TEL 0972-48-9388
 設立 1885年（明治18年）
 資本金 100万円
 従業員数 3名
 事業内容 酒類製造・卸販売
 U R L <https://oochi.saiki.jp>



大地酒造株式会社
 代表取締役
 池田 敬氏

1961年佐伯市上浦生まれ。22歳で帰郷して家業の池田学酒店に入り、全国の蔵元を回る。2018年、大地酒造株式会社6代目代表取締役に就任。2020年、上浦に本社工場を新築移転。2023年、新ブランド「花笑み」がJapan Women's SAKE Award金賞・銀賞受賞。趣味は音楽。吹奏楽を中学生の頃から続け、東雲バンドを主宰して地域の子供たちと楽しむ。座右の銘は坂本龍馬の「諦めずに前を向け」。



料理に合う純米酒「花笑み」シリーズ

ランドを立ち上げて全国展開しています。スタートが2020年、コロナ禍の時に、さあいこうと思って周りを見たらもう身動きが取れない状態でした。それでも今こうして生きております（笑）。

事業承継の さまざまなカタチ

吉村 皆さんどのような経緯で事業承継をされたのか、あるいは承継を決断されたのか。その過程や感じたことなども含めてお聞かせください。千壽さんからお願いします。

千壽 曾祖父が海地獄の土地を買って景勝地として始めたのが1910年で、私が5代目になります。男3人兄弟の末っ子なので承継は他人事としてとらえていて、東京の大学に行き、自分は全然違う畑でやるという気持ちでそのまま東京で働いていました。26歳ぐらいの時に急に父からUターンしろと言われて、最初は嫌で、若いし東京での仕事が楽しかったので態度をあやふやにしていました。帰ろうと思ったきっかけは父の熱い想いで、ある時、私が断ったような態度を取ったらすごく寂しそうで、そこまで思ってくれているのだというありがたさや、別府への恩のようなものも感じて、29歳の時に帰って来ました。その3年後に父が急に亡くなり、慌ただしく事業承継をして最初の1年は大変でしたが、逆に気合いも入れて必死になってやりました。

西野 私の場合は高校3年生の時に後を継ぐ決断をして、東京農業大学に進みました。その時に1歳上の兄とも話をして、兄はプログラミングの大学に行きたいということで、私が継ぐことにしました。今は兄も一緒に事業をやれているのが嬉しいです。父はサラリーマンをやめて起業したこともあり、絶対潰したくないという想いが強いと思います。私は大学院の前期まで東京にいて、その後、大分に戻って3～4年勤務した後、もう一度大学院に入って博士号を取り、昨年10月に承継をしました。なぜ昨年かというと、私がうさぎ年なので覚えやすいというだけなのですが（笑）。他の要因として、コロナが本格的にはやった時に父が感染して危篤状態になり、その時、早めに継いだ方がいいなと考えました。父が元気なうちに承継できたのはよかったと思っています。

田口 私もうさぎ年です（笑）。父から継いでほしいと言われたことは一度もなく、とにかく東京に行きたかったので、経営学を学んでくると親を説得して東京の大学に行ったのですが、漠然と継ぐだろうなという気持ちがありました。小さい時からこのお菓子と共に育っているので、なくなるのは嫌だし、他の人にも話したくない。姉がいるのですが、私の方が性格的に向いてそうなので私がやろうと思いました。マスコミ業界への夢も捨てきれず、最初はラジオの仕事をして、2015年に会社に入って今に至っています。

これは後で詳しくお話しますが、何か取り組もうとするたびに父と喧嘩になって、私が勝手にやるのですが、今のところそれが全て結果オーライで、最近はお

う私の好きにしていって父も言ってくれて決定権を持たせてもらっています。父はいつでも私に代表を譲るつもりだと思いますが、私自身、息子が2歳になったばかりでまだ子育てに手を取られているので、専務という肩書きにさせてもらっています。でも千壽さんや西野さんのお話を聞いて、しっかり計画を立てて進めていかないと、と思いました。

吉村 池田さんの場合は第三者承継ということで家業を継ぐのとは違った形ですね。どんな想いがあったのでしょうか。

池田 私は父親が始めた酒の小売店の後継者として一緒に働いていました。酒の小売店というのは税法上、親族以外は承継できず、それは合資会社も同じです。2000年頃から各地の蔵元さんに行って勉強させてもらっているうちに、自分で造りたいと思い始め、そんな時に古くから付き合いのある大地酒造さんで、後継ぎがないから廃業するという話を聞いて、私に継がせてほしいと思い、造り方を教えてもらったりしていました。でも冷静に考えると、合資会社を継ぐには養子になるしかなく、既に結婚していたのでそれはできない。そうこうしていたら2006年に商法が改正されて、合資会社が株式会社に組織変更できることになり、それを境に承継が現実のものになっていきました。

今回皆さんのお話を伺い、私も承継したばかりですがそろそろ次を考えないといけない年齢なので、すごく参考になるなと思っています。田口さんは東京に行かれたということで、私の娘も東京に行っていて、どうやって呼び戻そうかと（笑）。その辺のアドバイスもお願いします。

歴史を引き継ぐことの 重みを受け止める

吉村 事業承継に当たっては皆さんご苦労があったのではと思います。千壽さんの場合はお父さんが急に亡くなられ、あまり準備もできずに承継となったのではと思いますが、振り返ってみていかがですか。

千壽 私は2014年にUターンして父が亡くなったのが2017年なので、約3年間、父と仕事をしたのですが、経営面に関わることを話し合ったり教えてもらうことがなく、急に亡くなったので何もわからない状態からスタートしました。父は私と全く違って牽引力のある強い人で、社員も社長だから付いていくという状況でしたが、そこも整えなければと思いました。ただこの二つは、税理士や社労士など専門の方に頼りつつ、自力で頑張れば何とかなることでした。

でも父の存命中にしておくべきだったと思うことが二つあって、一つは相続です。付き合いのない親族との交渉などは難しく、大変でした。もう一つは父の事業に対する想いをしっかり聞いておくべきだったということ。田口さんが言われたように、創業者が作ったものを他の人でなく自分が受け継ぎたいというのは私も同じで、引き継がれてきた創業者の想いは、消費者にも伝わるのではと思っています。父が海地獄のことを誇らしげに話していたことは印象的なのですが、そ

の背景の深い部分について腹を割って話したことがなかった。父と熱く議論を交わすのってなんか恥ずかしかったのです。でも父がどういう想いで経営してきたのかを聞いて次の世代に受け継ぐことが大事だったと思い、後悔しています。なのでぜひ皆さんもお父様などと熱く議論を交わしてほしいと思います。

吉村 本当に苦労されたことと思います。西野さんはお父さんが病気で具合が悪くなられたりして、その時にもいろいろ思ったことがあったのではないのでしょうか。

西野 お医者さんからもう無理ですと言われるところまで行って、その時は確かに千壽さんが言われたように、話しておけばよかったと思ったのですが、息を吹き返してみると話さないですね（笑）。私は海外でも森づくりをしているのですが、こういうのは日本っぽいなと思います。師匠と弟子みたいな関係性で、背中を見るという感じが海外より強い。私も父の背中を見ながら想いを感じ取っているかな、と思います。ただ父が経営してきた30年の重みを1年や2年で受け継ぐのは難しいですね。承継というのは多分リレーと同じで、バトンを渡すゾーンみたいなところが何年間かあって、その間にきちっと承継できれば、多くは語らずとも想いを受け継げるのかな、というのが今の私の肌感です。

うちは社歴がそんなに長いわけではないですが、勉強を重ねていく中で、自分がやっている森づくりの原点を探し始めて、日本書紀に日本人は木を植える民だとあったんですね。須佐之男命が髭を抜いて放つとスギとなり、胸毛を抜いて放つとヒノキとなり。後継ぎというのは単に会社の承継だけではなく、そういう歴史の後継ぎをしていることだと感じると、重みと楽しさが出てきたかなと思います。



父・西野浩行氏（右）、兄・友貴氏（左）と共に事業を展開

吉村 池田さんは第三者承継で、相続など難しい点もあったのではと思いますが、どのようなご苦労がありましたか。

池田 苦労というのはあまり感じないのです。能天気で何とかなるわという性格なもので（笑）。ただ待つ時間が長かった。私が頑張れば承継できるものではなく相手の気持ちが大変で、それを優先しなければと思ったので。いろんなタイミングが重なって、例えば

先ほどの商法改正はすごいタイミングでした。それと素人ながら自分で育てた山田錦を持って行って、社長にこの米で酒造りを教えてほしいとお願いし、ししぶ承諾してもらったのが今から9年前です。それから毎年米を持って通ったものの、なかなか良い返事がもらえませんでした。ところが5年目の時、私の二つ違いの弟がやはり酒を造りたい気持ちが強く、20年近く前にメーカーに就職して社員の仕事を勉強していて、彼と一緒にやらないかと声を掛けたら会社を辞めて来てくれると言うのです。それを社長に話したらあっさり許可が出ました。いろんなことがうまくかみ合ってやれた感じです。ただ先ほど西野さんの話にもあったように、歴史のバトンタッチ、140年という歴史を受け継ぐというのは大変なことだと思い始め、父の店を継ぐ以上にプレッシャーを感じています。

先代との関係を どう築いていくか

吉村 田口さんはこれから承継ですが、先ほど親との葛藤があるという話もされていましたが、どんな状況だったのでしょうか。新たに手がけたことと併せてお話しください。

田口 会社は創業72年、豊後銘菓やせうまというお菓子ができて65年ですが、細く長く何とか続けてきています。私は以前からこういうところを変えたらと思うことが多く、入社した時、まずパッケージを変えようと社長に話したら、「そんなもん変えたら売れなくなる」と反対されました。ただ当時は赤字になっていたのです。お菓子自体が増えたのと、新たな販路開拓に力を入れてこなかったのも原因だと思います。社長に断られたので、私は知り合いのデザイナーさんをお願いして勝手に決め、2017年に販売を始めたらすごく好評で、2019年には黒字に転換でき、さあこれからという時にコロナで売り上げが9割減ってしまいました。そんな時、東京の映像制作会社で働いている友達が声をかけてくれて、コロナに苦しんでいた観光関係6社とタッグを組んでOITA TRAVEL BOXというものを作り、クラウドファンディングにも挑戦して360%達成できました。

そしてお土産品だったやせうまというお菓子をもっと日常的に食べてもらいたいと、きな粉ソフトクリームに豊後銘菓やせうまをトッピングしたやせうまサン



きな粉たっぷりのやせうまサンデー

デーを開発したり、湧く沸くDXおおいたという県の事業に応募して、デジタルマーケティングにも取り組みました。売り上げも上がり、コロナ禍でもいろんな取り組みを続けたことが成果として出てきているのかなと思っています。

その間、2023年2月に値上げもしました。DXに取り組む中でインフルエンサーの方などに召し上がっていただき、すごくおいしいという声をいただいて商品力に自信が持てたので、思い切って4割の値上げをしました。パッケージリニューアルの時も社長とやり合いましたが、値上げの時はしっかりやり合っ、「そんな会社が潰れるようなことをするなら俺は知らん。もう潰す」とまで言われました。でも「値上げしなくてもこのままだったらどうせ潰れるのだから、値上げしてから潰して」と言い切って値上げして（笑）、今は売り上げも伸びているので、社長も納得して仲良くやっております。

吉村 OITA TRAVEL BOXはいいアイデアでしたね。

田口 ありがとうございます。あれは私が本当においしいと思うものを東京の友人たちに食べてもらって厳選した商品なのです。中に入れたリーフレットのQRコードを読み込むと映像が流れて大分県内を実際に旅しているような雰囲気味わえる、いいものができるかなと思っています。



コロナ禍で開発したOITA TRAVEL BOX

吉村 価格転嫁をいかにするかというのはどの企業も非常に大きなテーマですね。

池田 すごいですね。うちは5%でもビクビクして（笑）。

田口 本当は5割ぐらい上げたかったのですが、さすがにそれはできなくて。こだわって手作業で作っているし、商品力に自信があったので、思い切って4割上げました。

吉村 素晴らしいですね。西野さんはアトツギ甲子園での受賞が話題になりましたが、その話も含めてお願いします。

西野 アトツギ甲子園は中小企業庁主催で後継ぎの人

たちがビジネスプランを持ち寄って競うもので、全国200人ぐらいの中で最優秀賞をいただきました。これは自分一人ではなく兄や従業員も含めてみんなで取ったものだと思います。提案した里山ZERO BASEというプロジェクトは、今、会社は儲けるだけでなく社会貢献をしなければいけないということをCSRと呼んでいますが、そのCSRのお金をいただき、全国の手入れが行き届かない森を我々が買い取ったり委託を受けて、その地域に合った木を植え、健全な山に変えていこうというものです。賞をいただいて売り上げが5倍とか10倍になったということは全然ないのですが（笑）、広報的な役割は大きかったと思います。

この事業で重きを置いたのは元の事業を伸ばしたいということです。公害が問題になった時代に、工場などを造ったら周りに木を植えないといけなくなり、そういう所に販売していましたが、公害問題が落ち着いてきて我々の業界は右肩下りの状態です。それを盛り上げるために市場規模を広げようと、考えたプランでもあります。

もう一つ狙っているのは、私は親族で受け継ぎたいという気持ちはなくて、全国にアトツギを作りたいのです。せっかく日本書紀の時代から森づくりの技術があって、しかもすごく先進的で、明治神宮の森づくりなどは世界でも他に類を見ない。だったらこの技術を全国につないで、みんなで支え合おうと。もともと林野庁の予算を見ても市場規模は大きくないので、今回のようにCSRと引っかけるとか、もしくは温泉と、やせうまと、お酒と引つける、というふうな掛け算の事業をしていかなければと思っています。

吉村 カーボンニュートラルの時代になって、事業環境が変わってきているということはかなりあるのですか。

西野 ありますね。今、「この木が欲しい」という問い合わせはほとんどなくて、「会社でカーボンニュートラルに貢献したい」、「カーボンクレジットを出したい」、といった問い合わせが多いのです。そのお客様をこの事業で引き留め、そこから売り上げをあげていくしかないと思っています。プラン自体は大企業に率先してやってほしいと考えていますが、これからは環境に良いことをしない会社は投資も受けられないし社会全体として応援しないという風潮があるので、こういうことが次に来ると考えて進めていきます。

吉村 実は大分は、市民や県民1人当たりのCO₂排出量が全国一高いのです。これは大きな課題ですね。ぜひうまく噛み合うといいなと思います。

立ち止まらず 新たなことに挑み続ける

吉村 千壽さんは事業承継して7年ということで、いろんなことに挑戦されていますね。おそらく独自の色を出している部分だと思うんですが、いかがですか。

千壽 私がUターンした時、既存のスタッフとどう共存していくかも課題として捉えていました。当時、海地獄で25人ほど、関連会社も含めると40人近い社員

がいて、その7～8割は私より年上で長年勤めている方も多かったですね。そういう社員の皆さんに対して求心力を持つには、自分にしかできない実績を作って、会社として一歩前進していると実感していただかなければと思いました。

模索していく中で取り組んだのが、旧態依然としていた様々な仕組みを変えることです。例えば、海地獄内にあるショップでの精算をPOSに変更したり、ゲスト目線にたって内装や陳列をフルリニューアルし、一部商品パッケージも変えました。その結果、売上げが上がって、POSレジを入れることで作業が簡単になり、売上げをみんなでシェアすることができてモチベーションも上がりました。団体客向けだったレストランは、コーヒ一杯でも立ち寄れるカフェ風にリニューアルし、コロナ禍も好調でした。いろいろチャレンジしたのは、スタッフの皆さんから信頼を得るために何かしないと、という思いも大きかったと思います。

吉村 新しいことにどんどん挑戦するのに、親がいないというのはいい部分もあるかもしれないですね。

千壽 でも変わることが嫌なスタッフもいるのでコミュニケーションが大事ですね。これをやることで例えば売上げが良くなる、より働きやすくなる、モチベーションが上がる、といったお互いにより良くなる着地点を見据えてやることは常に意識しています。

吉村 池田さんは実際に経営する立場になって、今までやっていなかったことに挑戦されているのではないのでしょうか。

池田 私はもともと酒の小売店をやっている、今まったく違うことをやっているのは非常に楽しいです。花笑みはパツと咲いた花のような笑顔のことで、万葉集にも使われている言葉だそうです。飲んでいただいた皆さんが笑顔になるようなお酒をめざして造っているのですが、これがたまたま所さんの番組で取材されたのですが、もうびっくりです。本人が来られて、花笑みを飲んで「美味しい！」と言ってくれてすごく嬉しかったのですが、ネット販売はものすごい受注メールで一気にサーバーがダウンしてしまいました。それで小売店に注文を全部流し、コロナ禍で小売店の売上が動かなかったのが、所さんが営業してくれて助かりました。



30年物の古酒「瑞宝30年」



復刻させた天真雪正宗

Japan Women's SAKE Awardという女の人が審査するコンクールに、社員が出してみようと言って2本だけ出したら、2本とも賞をいただき、これもびっくりしています。

昨年11月には30年古酒の「瑞宝30年」を出しました。焼酎やウイスキーの30年物はよくあるんですが、弊社ののは日本酒です。実は28年前、工場が火事になったのですが、神棚の近くにあったその酒だけが生き延びて、承継時に見つけて飲んでみたらまるで高級な紹興酒だったのです。それとやはり家を継ぐということが私の中にあり、廃盤になっていた天真雪正宗という酒を復刻して出したいという思いがけないました。雪は先々代のおばあちゃんの名前です。

工場を建てた時に音響熟成にも挑戦して、モーツァルトを流していました。これで酒の味が良くなるかどうかはわかりませんが、音楽で人間が癒されればいいかなと。杜氏は、次は北島三郎を流してこぶしのきいた酒を造ろうなどと言っております(笑)。

想いを受け継ぎ 次世代へとつなぐ

吉村 皆さんいろんな形で挑戦されて楽しい限りですね。そんな中で先代に対して今どんな想いを持ってもらえるか、承継して良かったことなどもお話いただければと思います。

千壽 先代である父は、会社だけでなく別府という地域でも存在感のある人だったことを、Uターンして初めて知りました。父は強いリーダーシップを持つ人で、憧れでもあるけれど絶対自分にはそこにはいけないという存在でした。私は小学校が東京、中高が大分で、また東京の大学に行ったので、実は別府で過ごしたことがなく、別府に知り合いが一人もいなかったのですが、帰っているんな所へあいさつに行くと「千壽さんの息子さんなのですね」と言われて、すごく生きづらさみたいなものを感じました。ただ逆に良かったのが、私はごく自然に低姿勢だったのですが、「あの人の息子さんなのに、なんてできた人なの!?!」みたいな高評価で(笑)。町の人たちとコミュニケーションを取るのに、父の個性を利用させてもらっているところもありました。

西野さんから会社というのは儲けながらも社会貢献を、というお話がありましたが、私も海地獄という資産を残すだけでなく、温泉という有限な資産をどう残すかが大切だと思っています。今は「おんせん県おいた」と、源泉数や湯量の豊富さをPRしていますが、これからは温泉がたくさんある町だからこそ、いかにサステナブルに残していくかということを模範として示していくことが説得力のある発信になると思っています。鉄輪の人たちと一緒に貢献できればと思っています。父の海地獄愛のようなものを、亡くなって以降、より強く感じるようになって、何とかその想いを引き継ぎたいという気持ち、今、強くあります。

西野 私にとって父は一番のライバルであり一番の理解者だと思います。会社は常に変化すると父はいつも言っていて、変えることを認めてくれているので衝突

はあまりなく、むしろ応援してくれていると思います。父は宮脇昭先生という、横浜国立大学の名誉教授で“植樹の神様”とも呼ばれた人のもとで、助手をしていたことがあって、それがきっかけで苗木の生産会社を始めました。私は2人の想いを引き継いでいるなど日々感じていて、新しく立ち上げた事業の中でも子供たちと一緒に森づくりをしていこうと思います。なぜなら、本当の地方創生は子供たちが握っていると先代も考えているので、そのことも受け継いでいきたいです。

幼い頃から父によく植樹祭に連れて行かれて、木を植える時に父が「この木は300年ぐらい生きるから」と言っていたのを覚えています。また家族で公園に行ったら、父が「一生懸命に拾え」「それがご飯になるから」と。中学生ぐらいになると、それを会社で発芽させて苗を作り、売ったお金でご飯を食べているという仕組みがわかって、すごく大事なことを子供の時にやっていたのだと思いました。幼い時期にそういうことに少しでも触れる環境教育が大事だと思っています。



全国各地で子供たちとの植樹活動を展開

田口 私はまず、この豊後銘菓やせうまというお菓子を作り出した創業者の祖父は、すごいと思っています。戦後、砂糖の規制が解除されて祖父がお菓子屋さんを始め、何か大分を代表するお菓子を作りたいというのと、祖母が茶道の師範だったのでお茶席でも出せるお菓子をと考えて、夫婦で作り上げたものなのです。その時に大分の郷土料理に目を付けて、きなこをあんにして求肥で包み、食べやすい一口サイズにして、パッケージは、親交のあった竹工芸家の生野祥雲齋先生のアドバイスを受けて竹皮で包み、七島藪で結んで大分らしさのあるお菓子に作り上げました。保



リニューアルしたパッケージが好評

存料や着色料も、小麦粉・卵・乳製品も使っていないので、グルテンフリー、今でいうギルトフリーで、お砂糖の一部をオリゴ糖に置き換えて作っています。体に優しいおやつで、今の時代にすごく合っているなど感じるので、そのエピソードをしっかりと伝え続けたいと思います。

その祖父の後を父が継いだのですが、父は婿養子で母と結婚して大分に来て、菓子学校に通ってお菓子を作り始めました。元々理系で数学とか得意なのですが、子供の時、父に教えてもらおうと余計にわかりにくくて嫌だったり、会話しても喧嘩っぽくなったりして、それが仕事でぶつかったりするところなのですね。でもそんな環境の中でひたむきにこのお菓子を守り続けてきたのはすごいなと、今、同じ道にいるからこそ実感できます。

父とは一々やり合ったりするのですが、陰悪なムードが続くこともなくて、不思議だなと思います。私も父と深く話すことはないんですが、父には本当に感謝と尊敬の念があるので、思いを受け継ぎながら一緒に挑戦していきたいと思っています。

池田 前社長には会長として残ってもらっていて、年もひと回り上ですが、頼れる兄貴のような存在です。毎日車で30分かけて通勤してくれて、午前中、発酵管理の指導や酒類の帳簿管理をしてもらっています。元々の本社を船頭町工場としていて、会長はそこに奥さんと、93歳のお母さんと一緒に住んでいるのですが、お二人が私の顔を見たら笑顔で迎えてくれる。その笑顔を見ると、承継してよかったなと感じます。親戚一同の皆さんに、承継してよかったと言ってもらえる日が来ればいいなと思っています。

子供たちに伝えたいメッセージ

吉村 それでは皆さんの今後の目標や、チャレンジしてみたいこと、夢をお聞かせください。

千壽 観光って何をすることなのかなと、特にコロナになってから考えていたんですが、自分達が住み暮らす町のユニークな価値をさまざまな方々にお伝えすることだと思います。世界中の方にお伝えして、別府のファンになってもらうところまで持っていかたいなと思っています。海地獄は青くてきれいと言っ



大盛況だった夜の海地獄2023

ていただくのですが、景色がきれいな所は世界中にたくさんある。温泉というのは雨が降って地中で50年温められ、爆発して出てくるもので、基本的には火山の近くにありますが。どうして地獄と言うかという、1000年以上前は地面から湧いてくるお湯は怖くて、当時、仏教で恐ろしい景色のことを地獄と呼んでいたそうです。みんなが嫌いなものがそこに住んでいる人たちの育みの中で恵みとして昇華していったというのは、まさに文化だなと思っています。

全国では雲仙や登別、箱根などにも地獄がありますが、どれも火山の近くにあるので、海地獄のように庭園と共存している地獄はなかなかない。あの景色を切り取って、別府の温泉のポテンシャルや、地獄の歴史やロマンをお伝えできたらと思い、夜、地獄の湯煙にライトアップして、1,000人ぐらい集まってパーティーをしています。これって火山の近くでは絶対できないので、「庭園で地獄ってすごい」というようなことも、楽しみながら感じ取ってもらえればと思っています。

最近作った地獄温泉ミュージアムという施設も、きれいな空間や迫力ある映像を楽しんで、気づいたら温泉の貴重さを学んでいた、という場所に仕上がった。別府の価値を世界中の人に発信して、共感を持ってもらえるきっかけにしたい、というのがこれからの目標です。

先ほど西野さんが言われた子供については私も同感で、ミュージアムができてからいろんな小学校が社会見学で来てくれて、出張授業にも2校ほど行きました。これは父の言葉なのですが、温泉って水がすごく大事で、水を保つには木が大事で、木が水を受け止めて少しずつ地下に浸透させます。海地獄の周りには大きな森があって、高度経済成長期であの辺りの土地を売る人が多かった時代にも、祖母はあの森は温泉にとって大事だからと売らなかったのです。そういう先々代に今、自分は守られているのだなと感じ、そんなメッセージを子供たちにも伝えていきます。



若者に人気の地獄温泉ミュージアム

西野 今の話の続きのようになりますが、私は「教育が一番遠回り、一番近道」だと思っています。日本は森林率が7割と世界第2位で、こんなにいいポテンシャルを持っているのに、それを使わない手はない。林業や苗木作りというと3K（汚い・危険・きつい）の職業と思われるのですが、子供たちに向けて、自分たち

の職業を「環境のためになって、高収入でカッコいいビジネス」として昇華させていきたいです。私は勝手にフォレストアーキテクト（森の設計士）と名乗っていますが、新しいブランディングでこの職業に価値をつけていきたいと思っています。

環境大国ドイツで子供が一番なりたい職業の1位が弁護士かお医者さんで、2位は森の管理者なのです。環境の良い国はそのぐらい自然と共に生きることを大事にする。今、幸福度ランキングの上位は、ほとんどが森の豊かな国です。森林率世界第1位のフィンランドは幸福度が6年連続1位。でも日本は54位とか57位。この差は何かということ、日本は自然と人の距離が離れすぎているから。それを縮めるプロジェクトとして“里山ZERO BASE”を進めていきたい。

実は国東に山を買ったのですが、東京ドームの約3分の1の山が50万円。そういう誰でも参画できる金額なら、今こそ地方創生として林業の人たちみんなで手を取り合って環境を良くしていくためのことができればと思っています。ふるさと納税の動きなどを見ると、みんな地域に貢献したいと思っているので、それに対して企業がどんなアクションを起こせるかが大事だと思います。

私の今年の言葉は「シン」で、「斬新」「革新」「躍進」の3つがキーワードです。これに森林のシンもかけて、進めていきたいというのが目標であり夢です。

田口 弊社は企業理念に「安心安全、より健康的なお菓子作りを通して地域の伝統文化の継承に努める」と掲げています。これは父が考えた言葉で、豊後銘菓やせうまは郷土料理を和菓子にアレンジしたもので、郷土ということが根底にあります。なので、このお菓子を通して郷土料理のやせうまにも目を向けてもらうのと、さらに他の郷土料理や文化、観光などにも広げていって食育活動に力を入れたいと思っています。なぜかということ、本来郷土料理のやせうまは日常の中にあっただけなのですが、先日小学校でやせうまについてお話をした時、子供たちに聞いたら、食べたことがないという子もいたのです。給食にも出てないようで、やせうまって本当に食べる機会が減ってるのだなと悲しかったので、なぜ大分でこういうものが生まれたのか、郷土料理にはこんな役割や意義があるということも、子供たちにお話できる機会を作っていければと思います。

自分に子供が生まれたことで、子供が口にすることはより安心安全で健康的なものを、という思いがあり、安心して食べてもらえるおやつとして広めていくために、日常的に食べやすいパッケージの企画も進めているところです。やせうまサンデーの取扱店を増やしたり、湯布院のチョコレートショップ「テオムラタ」さんとコラボ商品を進めたりもしていて、日常的に食べてもらえる機会を増やしたいと思っています。そうして話題作りをコンスタントにし続けていくことで、既存の豊後銘菓やせうまを思い出してもらいたい。そしてきなこ好きの人なら誰でも知っているお菓子里に成長させていきたいと思っています。

地域と共に歩みながら 事業の発展を

池田 私は販売ルートを増やして全国に販売代理店を作りたいと思っています。売れる酒を造ろうとしているメーカーさんは多いのですが、私共は自分たちが飲んでおいしいと思う酒を造りたい。そしてそれに共感してくださる人を探す、というスタンスでやっています。佐伯産の酒米100%をめざすことも目標です。山田錦というのは佐伯では作りづらいのですが、友人が挑戦してくれます。来季の植え付けでほぼ100%いけそうです。そしていずれは自然農法の米を使って天然の酒を造り、百薬の長を目指したいと思っています。

それと承継して工場を上浦に移転したのですが、私の住んでいる上浦という所は、平成の大合併までは非常に元気がよく賑やかでした。私はずっと楽しい時代を過ごしてきたので、その恩返しのため、人口減少と合併により取り残された地域を少しでも盛り上げたいと思って、酒造りをやっています。



上浦の暁嵐の滝そばに新設した本社醸造所

吉村 では最後に、これから事業承継を考えておられる方々に何かひと言お願いします。

千壽 先ほどアトツギ甲子園の話もありましたが、今以上に後を継ぐかというアトツギ候補に対する啓発活動は多いですが、円滑な承継のためには現リーダーが企業の未来を見据えて後継者への道筋をしっかりと整理していくことがとても重要になってきます。

西野 私がアトツギ甲子園で何を得たかという、感謝・挑戦・努力です。先代が積み上げた資産も含めて後を継がせていただくことに感謝する。その後、自分が新しい社会に挑戦していく。その時に怠ってはいけないのが努力。そこを理解していれば先代とも衝突が少なくなるのかなと思っているので、この言葉を伝えていきたいです。

田口 うちそんなに資産があるわけではないので相続でもめることもないかなと思っているのですが、自分に子供ができるとその先のことをすごく考えるようになりました。息子が将来継ぎたいと言うだろうかとか、継がせたいと思うだろうかとか。息子はおじいちゃんが好きで、工場の作業もじーっと見ている

し、テレビに白い作業着の人が映るたびに「じいじ、じいじ」と言うくらい大好きなのです。そうやって見ていると自然とやせうまというものを身近に感じて、僕が継がなきゃというようなことをマインドとして得られていくのかなと思ったりします。その時に自信を持って託せる会社にすることが大事だなと思っています。

吉村 今、商工会議所でも会員の退会届の理由は廃業がすごく多いのです。家族で承継というのは可能性としてありますが、後継者がいない場合は第三者承継という形になると思います。それに関して池田さんからアドバイスのようなものがあればお願いします。

池田 そんな大それたことは言えないのですが、私は小売店の方は父親から承継する準備を進めています。そして今回は第三者承継ということで大地家に私が入り込んだ形です。私も子供が3人いて、彼らが外に出て上浦に帰りたいという時に、帰って働ける場所だけは用意しておこうと考えました。家族で繋いでいくことはもちろん大事ですが、私が大地家以外の人間として受け継いだように、次の世代に続けることの方が大事だと思います。

吉村 私自身も事業承継したわけですが、皆さんのお話を聞いて当時を振り返ってみると、後継者が集まる勉強会がたくさんあって、異業種の人と話をしたり、県内外へ視察に行ったことが非常に勉強になったと思います。今、我々にはそういう機会を作る責任がある。機構もどんな形で関われるか考えていかなければと思います。

千壽さんも西野さんも田口さんも長男長女ではなく、パターンとしては珍しいと思いますが、事業をやっていく上で、親子だけでなくきょうだい仲がいいというのは大きな強みなので、そのことも皆さんから発信していただければと思います。そして今日のお話にもあったように、子供にいろんなことにチャレンジさせ、後継ぎを育てる先代の責任は大きいと思うので、我々も事業承継がスムーズにできる環境作りをしていかなければと思います。本日はありがとうございました。

