

第4章

地域産業の円滑な継承及び発展に向けて

I 調査から見てきたこと

本節では、第2章のアンケート調査及び第3章の現地ヒアリング調査を踏まえ、過疎市町村における地域産業をより円滑に継承し、維持・発展させていく上で重要と思われるポイントを4つ指摘する。

(1) 自治体及び民間組織の連携と役割分担

自治体と民間組織は、地域産業の発展を図っていく上で、それぞれ異なった強みを持っており、事業者の継承を支援するに当たっても、それぞれの強みを生かした取組が必要とされる。アンケート調査では、地域の経済団体や金融機関など、多くの市町村で民間組織が事業承継の支援に取り組んでいるという回答結果が示されたが、それら民間組織との連携は、双方の強みをよく理解した上で進めていく必要がある。

秋田県北秋田市では、住民と密接な結びつきを持つ市職員が案件の掘起こしや情報の聞き取りを進める一方、マッチングのためのプラットフォームを運営する民間事業者が、案件を記事化し、市内外の継承希望者への情報提供を図っていた。同市での現地調査の中で取上げられている秋田八丈の継承の場合、引退するという現経営者の意向を市が迅速に把握し、対応できたことは、地域との接点が多い自治体職員の強みが生かされた結果であった。他方、同事例で市外出身者の後継候補者が現れ、工房で継承に向けて技能を習得できるようになったことは、広告等の活用ノウハウを持つ民間事業者の強みが生かされた結果であった。

同様のことは、宮崎県高原町の事例についても当てはまる。近隣市町村の出身ではあるものの、遠く離れた首都圏に居住していたヒアリング対象者は、民間事業者のマッチングを通じて故郷のパン販売店の廃業を知り、飲食店に業態転換した上で引継いだ。宮崎県と首都圏という広域に跨る仲介・調整や、業態を柔軟に転換しながら事業を継承していく上での助言は、民間事業者としての強みが生かされたものであったといえることができる。他方、本事例では継承者が高原町の地域おこし協力隊に任命され、調査時点で町の情報発信に従事していた。多くの過疎市町村では、事業継承は特定の事業者の問題というよりも、地域全体の事業者が共通して抱える構造的な問題としての性格を持つ。そのため、継承が実現した事業者がある場合、その知見が他の事業者にも共有されるなど、成功事例が地域全体に波及していくことが求められるが、地域おこし協力隊等の諸制度は、運用によってそうした波及効果の媒介役を担うものである。諸制度を活用し、地域全体が事業継承に向けた動きを促していく上では市町村の役割が大きいと言える。

事業を継承する過程では、農業における農業協同組合のように、事業者から構成される組織も重要な役割を担う。北海道名寄市では、地元JAの職員経験者が、集落支援員として新規就農者と既存の農業者ら地域コミュニティをつなぐ役割を担っていた。事業者同士の関係のあり方は業種によって大きく異なるが、隣接する土地で農業を営んだり、地域名を冠してブランド化され

た農産物を出荷する場合、事業者は相互に連携することも求められる。新規就農者がそうした相互連携の輪に加わろうとする過程では、JA等の生産者組織で経験を積んだ人材が重要な役割を担いうる。

また、業種によっては、JAのようなフォーマルな生産者組織だけでなく、飲食店などインフォーマルな場で経営者や従業員が事業所の垣根を超えて交流し、その交流が地域製品の継承や発展を触発することもある。岩手県奥州市で現地調査を行ったスナック喫茶は、南部鉄器の工房が集まる地区に位置し、職人やその経験者が集う場所としても機能してきた。事業者が互いに競合しつつも、地域産業全体の活性化のために相互の連携を深めようとする場面では、こうしたインフォーマルな場面での交流や情報交換が持つ意義も大きく、そうした場を引継いでいくことも、民間が持つ事業継承施策の役割として重視していく必要がある。

（２）長期的な観点に立った継承支援の実施

第２章のアンケート結果にも示されている通り、経営者や後継者の高齢化及び不足は、過疎市町村の地域産業における深刻な課題と認識されている。他方、仮に後継者が確保できた場合でも、事業所の資産等を整理し、後継者が必要な技能を習得するなど、事業を引継いでいくためには一定の時間が必要となる。こうしたことから、事業継承に対する支援は、長期的な観点に立ち、後継者の不在が深刻な課題として顕在化する前の段階から取組むことが重要であると言える。特に、個人経営の工房や飲食店など中小規模の事業者は、経営者が高齢化した時点で後継者が確保できていない場合、廃業するリスクが極めて高くなる。こうしたことから、事業継承のための取組やその支援は、後継者の不足や不在が顕在化する前の段階から、予め引継ぎに要する時間等を見込んだ上で進める必要がある。その際、事業者が少人数で運営されており、多忙なために継承の準備に踏み切れないといった場合は、自治体や地域の経済団体等が情報提供や必要書類作成の支援といった関与を図っていくことが重要となる。

岐阜県郡上市では、商工会が市と連携し、支援を必要とする事案の掘起しを継続的に行っていた。同市でのヒアリングでは、事業者が後継者探しを行うと「あの店舗は廃業する可能性がある」と周囲から見られてしまうなど、継承に向けて現経営者自らが動くことを難しくする要素も指摘されていた。こうした、潜在的には後継者の確保・育成を必要としつつも、それに向けた動きをとりにくい事業者に対し、同市商工会では、経営者とコンタクトをとり、時間をかけながら事業や従業員の現状を聞き、情報把握を行っている。こうした取組は、後継者の必要性を外部から見えやすいものとし、具体的にどのような支援を行うかを可視化することに貢献している。また、商工会など地域の経済団体は、事業を引き継ぎ得る若手の経営者についても一定の情報やネットワークを持っている。OA機器を取り扱っていた地元企業の経営者が、商工会の支援を受けつつ食品製造業を引継いだ同市の事例は、そうした経済団体ならではの強みが発揮された事例であると言える。

また同市では第三者への事業継承だけでなく、親から子へといった親族内での継承についても、

円滑な成約を図れるよう支援を行っていた。いわゆる「家業」といった意識が薄まり、親の職業を子が引継ぐことが必ずしも当然のことではなくなっている現代においては、親子間で職の継承について会話が交わされることも少なく、そもそも子が親の職業の詳細を知らないケースも多い。こうした事情から、当事者が事業を引継ぐ意思を持っている場合は、自治体が助成制度の情報を提供したり、商工会等の経済団体が状況の整理を図ったりと、適宜支援を行っていくことが望ましい。

（３）事業継承に合わせた業態転換や経営改善の支援

地域の中小企業が後継者を求める活動を行う場合、その直接のきっかけは現経営者や従業員の高齢化等による事業の担い手不足であることが多い。しかし、長期的な観点から、また事業を進める社会経済的環境も視野に入れた場合、事業承継においては、後継者を確保することに加え、新たな担い手への引継ぎを契機とした事業の見直しも必要となることが少なくない。そのため、事業継承の施策においては、担い手の確保と同時に、事業に持続性を与えるための支援も不可欠となる。

宮崎県高原町の事例ではパンの販売店が飲食店に業態転換した上で継承されたが、地域内外の需要や関連産業の変化、また継承者の意思や得意とする業種によっては、業態の変化を伴う継承が必要な場合もある。その際、事業主や地域社会が業態の変化を柔軟に受け入れ、新たな一員として活動していく上では、市町村が大きな役割を担う。

徳島県上板町の藍染工房では、かつては分業体制がとられていた染料の生産と染色の作業を、地域おこし協力隊を経て独立した職人が一貫して行っていた。元々広域に分散して染料の生産が行われていた阿波藍は、その生産者が減少し、2024年時点では徳島県全体で10軒以下まで減少している。こうした状況下では、従来のような分業体制を長期的に維持することは困難であり、工房が両者を一貫して行うという取組は、伝統工芸として引き継がれてきた産品を持続的に生産していくことに貢献するものであると言える。

また、祭事など地域文化と結びついて営まれてきた事業の中には、活動主体が法人化されておらず、住民の有志の活動によって担われてきたものも少なくない。そのようにして継承されてきた技能やノウハウを次世代へ向けて継承していくに当たっては、島根県飯南町の現地調査で取上げた注連縄企業組合のように法人化を図るなど、環境の変化に合わせた運営形態を選択していくことも重要となる。特に、高度な知識や技法を必要とする工芸品等を後継者へ引継いでいくためには、後継者がそれら知識や技法を学ぶ施設や設備が必要となる。飯南町の注連縄企業組合が置かれている大しめなわ創作館のように、後継者が知識や技法を学ぶ空間を設けることや、その空間を法人として継続的に、また制度的に運営していくことは、伝統工芸を引継ぐ意思を持つ人々の視点に立った時、どのようにすればその後継者となれるかを可視化し、具体的な行動をとりやすくすることにも貢献する。

（４）地域産品の認知度を高める場の提供

地域産品の中には、生産の担い手の減少という課題に加え、市場構造が変化する中で販路の確保に苦慮し、若年層等の認知度を高められずにいるものも少なくない。アンケート調査の間6においても、人口減少等による顧客の減少は、深刻な課題として認識されているとの結果が出た。特に、伝統工芸の分野では、製品だけでなく、その流通形態も地域の実情に根差しているものが多く、それら工芸品は、地域社会の変化の中で卸売や小売を担う事業者の減少に苦心している。こうした販路の拡大が見込みにくい状況では、生産者が後継者を確保できたとしても、その後継者の下で地域産品を持続的に生産し、販売していくことは容易ではない。そして、地域産品の市場が縮小することは、地域産品の魅力に触れ、その生産や販売に関心を持つ人々が現れる機会も制約することとなる。そのため、地域産業を次世代に継承し、長期的に維持していくためには、生産者だけでなく、その販売に関わる人材の確保や、新たな顧客層の開拓など、いわば地域産品の認知度を高めるための施策も併せて行う必要がある。

播州百日どり等の地域産品を擁する兵庫県多可町では、営業及びマーケティング業務の経験を持つ地域おこし協力隊の下、既存の物販施設の経営改善を進めると同時に、町が母体となる形で地域商社を設立した。同町の取組では地域おこし協力隊の経験が生かされ、町民と町外からの来訪者双方を視野に入れた物販施設の店舗構成が行われると同時に、播州百日どりのパッケージデザインを改良したり、町外のイベントで物販活動を展開するなど、地域産品の販路拡大が行われている。

こうした認知度向上に向けた取組は、自治体や事業者、或いは経済団体などの各主体が、それぞれの活動領域で同時並行的に行うことも可能である。岩手県奥州市では、南部鉄器工房の組合が国内外で積極的に展示会等に参加し、市場開拓を図る一方、地域おこし協力隊が鉄瓶で沸かした白湯を市内のイベント等で振舞ったり、工房によってはソーシャル・メディア上で鉄瓶に関する動画を発信するなど、それぞれの立場で南部鉄器の認知度を向上させる取組が行われていた。

これらの活動は、一面においては地域産品の販売に関するものであるが、同時に、地域で生産される農産物や工業製品の流通に資するものであり、地域の農業や製造業をより持続可能なものとしていく上で重要な役割を果たす。市町村、事業者が加入する組合、或いは個別の事業者など、それぞれの立場が得意とする認知度向上に向けたアプローチは異なるため、関係者間の連携と役割分担に基づいた取組が必要となる。

II 各委員コメント

1. 過疎地域の再生と事業承継

法政大学名誉教授 岡崎昌之

1. 過疎地域の地域産業の特性

今回のアンケート調査（第2章参照）でも分かるように、過疎地域における地域産業の実態は多様であり、その振興や事業の継承について取りまとめるには、以下の3点に留意しておく必要がある。

一つは、過疎地域においては、企業や事業所の発展、存続や事業承継の問題は、個別事業所としてだけでなく、広く地域の産業として全体的な視点からの対応が必要とされる。またそれとともに、場合によっては、雇用や企業が地域で果たしている役割を考えると、産業振興分野を越えて、地域社会の課題として対応すべき重要な政策テーマだといえる。

二つ目は、その多くが小規模事業ということである。もちろん山形県小国町に立地するクアーズテック（株）のエンジニアリングセラミックスの製造拠点（従業員700人）や、京都府綾部市に登記上の本社や研究所（従業員1,400人）をもつグンゼ（株）等といった特異な例はあり、いずれも過疎問題が発生するはるか以前からの歴史的な経緯で立地している企業である。しかしアンケート調査（同）で見る限り、平均常時雇用者数は、業種を問わず小規模で、数人から数十人となっており、多くが個人経営や家族経営といった小規模な業態ではないかと推測できる。

第三点は企業や事業所の歴史性である。そうした小規模事業であっても、日本の中小企業は北米、ヨーロッパと比べてもはるかに長い歴史を持つものが多い。それ以上に多くの伝統工芸等の起点となった産業の起源を辿ると、千年を超えるものも少なくない。今回、現地調査で訪れた兵庫県多可町旧加美町の杉原和紙などは、1300年の伝統をもつともいわれる。国の指定を受けた伝統的工芸品は、全国に243品目あり、東京都、京都府、愛知県等の近現代に栄えた都市部に多いが、陶磁器や木工品、竹工品、漆器等の業種では、原材料の調達や技術、技法の伝承といった関係で、多くが過疎地域で継承されている。日本文化を支えてきたこれらの伝統的工芸品に関わる事業者の事業承継も、文化的、芸術的な意味において大きな課題である。伝統工芸品ほどではなくとも、過疎地域の多くの企業や事業所は、地域社会との濃密な関係の中で存続してきた。この強い関係性を十分考慮しつつ、事業承継を考えていかなければならない。

2. 過疎地域の小規模事業者と公共性

いかに小規模事業者を支援し、もし廃業などに直面したとき、どのように事業の継承へと進めていくかは自治体にとっても重要な課題である。これまでのこの分野における自治体の基本的な立場は、事業者による私的な経済活動に対して、行政は安易に関与すべきではないということであった。町なかの食堂やパン屋、本屋等の小規模事業者が廃業するか否かは、経営者個人の経済

的な判断であって、行政が関与することではないと考えられてきた。

果たしてそうであろうか。例えば、全国の重要伝統的建造物群保存地区、いわゆる町並み保存地区の取組も似たような課題を抱えてきた。町並みを構成する個人の店舗や住宅は個人の私的財産であり、どう処分しようと個人の自由と考えられてきた。しかしよく考えてみると、個々人の建造物も長期に渡って地区の空間の一部を構成してきた。地区内の水路は地区住民が共同で長年維持管理してきた。建物の屋根瓦、木材等の素材や建設技術等は地域固有のものである。そう考えると、建物の所有権は個人に帰属するが、町並みとして存在する個々の建物は、優れて公共の空間の中で存続してきたといえる。そしてこうした価値観は各地に十分に根付いてきたからこそ、全国に129地区もの町並み保存地区が選定されてきたといえる。

過疎地域の小規模事業者、例えば町なかにある地域唯一の食堂やパン屋が閉鎖することは、地域全体の過疎化が進む中で、地域社会に与える影響も大きい。やや誇張していえば、そのことは高齢者や子どもたちのセイフティネットが毀損されることにも通じる。その意味では、こうした小規模事業者や事業所も立派な公共性を持った存在といえる。まずは事業者自身にもそして自治体、住民の側にもこうした観点を醸成する必要がある。

3. 事業承継と自治体の支援

その上でまずは、自治体及び自治体職員によるこまめな個別事業所への目配りと日常的な連携が欠かせない。多くの場合、事業者はそれぞれの事業は事業者個人のものとして捉え、社会的なインフラとの認識は薄い。高齢化し後継者もいなくなれば、できるだけ周りに迷惑かけることなく、静かに事業を閉じていきたいと考える事業者が多い。自治体や職員には、日常的に地域の情勢に細かく目配りをし、状況の変化に対応する準備をしておく必要がある。加えて事業者に対して、その事業は必ずしも事業者個人に留まることなく、広く地域社会を支えてきたものとの認識を、日頃から共有しておくことが大切である。その意味では、地域の危機は日常にあるともいえる。

実は過疎地域における事業承継では、事業内容や事業規模にもよるが、売り手市場ともいわれている。つまり廃業しようとする事業所よりも、そうした事業所を継承したいという買い手のほうが多いということである。それにも拘らず、事業者の高齢化や地域の人口減による顧客の減少等により、廃業に向かう事業者が後を絶たず、気がつけば多くの事業所がシャッターを下ろしてしまうといった状況が進んでいる。

その背景には、このような廃業に至るかもしれない状況にある事業者を、地域で的確に発掘することができていないという問題がある。将来的にも地域にとって必要と考えられる事業所であるならば、自治体と商工会、地元金融機関等との有機的な連携を保ちつつ、それらの事業所の状況を持続的に把握しておく体制が欠かせない。

もう一点は、自治体における施策間、部署間の横断的連携の必要性である。なぜならば小規模事業者の廃業等への対応は、産業課や経済課が担当する場合が多い。しかし事業を継承したり継業しようとする側は、とくに第三者継承の場合、移住者や地域おこし協力隊が名乗りを上げることが多い。こうした継承者側の担当は、地域振興課など別の部署となる。事業継承を的確に進め

ていくためには、こうした行政内の密接な連携が不可欠といえる。

4. 事業承継を担う人材や組織

事業承継における企業や個別事業所の情報や人間関係は、微妙で機微に触れる部分が多い。また事業の譲渡者、譲受者の両者の信頼関係が重要であるだけに、両者を仲介する人材の役割は重要で、慎重な対応が欠かせない。各都道府県の事業承継・引継ぎ支援センターの事業承継事例や、今年度の宮崎県の同支援センターでの現地調査などからみると、各支援センターの総括責任者、承継コーディネーター、エリアコーディネーターなどを担う人材は、都道府県庁や商工会議所、商工会でこの分野の経験を積んだ人、また地方銀行や信用金庫など地元金融機関で企業や経営者との信頼関係の厚い人材が担っている例が多い。

しかし県レベルの支援センターにおいても、また個別商工会等でも、事業承継のセミナーや説明会において、市町村など現場に近い公的機関が開催に関わることで、参加者の拡大と安心感の醸成に繋がるといった意見が多かった。

この点では、岐阜県の郡上市商工会の取組は示唆に富んでいる（詳細は第3章「岐阜県郡上市」の項参照）。郡上市商工会では、国の引継ぎ支援センター制度の発足よりも7年早く、2014（平成26）年に独自に「事業承継支援センター」を発足させている。それまで商工会では、事業の発展や起業創業支援に力を注いできたが、2010年にアンケート調査を実施したところ、4割の事業者が廃業を考えているという衝撃的な結果がでた。早速準備を進め支援センターの設置に踏み切った。郡上市と商工会の連携、事業承継と移住定住施策や起業新規就業者支援施策等の横断的連動等にも積極的に取組み、設置から2023（令和5年）年度までの10年間で、52件の事業承継の成約実績をあげ、2018（平成30）年からは、第三者承継に加えて親族内承継も対象とし、それぞれで成果が上がっている。

組織間、施策間の横断的連携に加えて、郡上市の取組で注目すべきは、2019（令和元）年から始まった事業承継の取組促進のサポーター役として「地域支援員」を配置していることである。旧町村（旧商工会）ごとに各1名の7名が任命され、全員がボランティアであるが、それまでの経験と人脈を活かして、廃業意向の掘り起しや継業希望者との連携、親族内承継における親族内の関係構築支援などに力を発揮している。

5. 事業承継を担う新しい動向

過疎地域における事業承継に関して注目される新しい動向は、この分野における民間プラットフォームの登場である。都道府県の支援センターの多くが公表している事業承継に係る情報は、そのほとんどがノンネームデータベース（NNDM）、つまり相談者や企業名を明記せずに公表されている。それに対して、おもに過疎地域の事業者を対象として事業承継を仲介している民間プラットフォームでは、多くがオープンネームで、つまり企業や事業所の譲渡希望者が、企業名や氏名を明確にして、譲渡者の事業への想いや価値などを積極的に文章や映像で情報化し、継承者に伝えようとしている。

岡山市に本拠を構える民間プラットフォーマー、ココホレジャパン(株) 代表取締役の浅井克俊氏、宮崎市に本社を置く(株) ライトライト代表取締役の齋藤隆太氏は同様に、閉業しようとする譲渡者の事業への想いに加えて、その事業を取り巻く地域の情報を細かく伝えることが、継承希望者の関心を引き易いという。浅井氏は加えて、その事業所が立地する地域の地域性が高ければ高いほど、若い世代や移住希望者の関心が高くなることも述べている。過疎地域としても注目しておく視点であろう。

ただこのことは、個別事業の個性や魅力を捉え直す視点や表現力、また地域の魅力を客観的に捉えそれを伝える力、ストーリー化する力量が問われることでもある。こうした力量を自治体職員が身に着けることの重要性とともに、このような民間プラットフォーマーとの連携も模索されるべきであろう。

今回の調査の中で、過疎地域での事業承継においては、継承者として地域おこし協力隊の存在が大きいことも浮かび上がった。兵庫県多可町のように、経営や市場分析の経験を持つ人材が地域おこし協力隊として任用され、3年間の任期中に自治体職員や地元農家、企業経営者等との連携を深める中で、任期後は町に定住し、町が出資し設立した地域商社の担い手となり、それまで町内には存在しなかった新しいパワーとして、地域づくりや地域製品の販路拡大の牽引者となっている。

こうした事例を見ると、地域おこし協力隊員による起業や創業は、話題として取り上げられることが多いが、3年間を準備期間や並走期間としながら、地域の既存の事業を継承、発展させ、地域づくりを担っていくことは、協力隊員のキャリアパスとして重要な選択肢となってくる可能性が高い。その意味でも、自治体は地域社会や集落のニーズを的確に把握しながら、豊かな地域形成のために、地域おこし協力隊として任用しようとする人材の資質を見極め、登用していくことが極めて重要となってくる。そのような試みを積み重ねることによって、魅力的な地域にはやる気のある継承者が現れることに繋がる。

2. 若者の農山村回帰がもたらした「継業」の本質—求められる暮らしとの接続

法政大学現代福祉学部教授 関司直也

今年度の本研究会のテーマである「第三者継承」や「継業」は、「仕事がない」と言われてきた過疎地域の大きな課題に対して、2000年代後半以降、若者の農山村回帰からもたらされた新局面と言えよう。

その背景について、地域起業や継業の現場を捉えてきた鳥取大学の筒井一伸氏は、「現在の農村の地域労働市場は、就業先が非製造業かつ小規模化し“働き口”が縮小してきた局面から、人口の自然減により“働き手”そのものが縮小する局面へと変化している（下線部は筆者が加筆）。つまり、仕事はあるが人がいないと現場は認識しながらも、政策サイドは仕事がないから人が出ていくという固定観念を引きずって、雇用を前提とした就業先の創出をめざす20世紀型の仕事づくりの志向がしばらく続いてきた。それに対して、2010年代に入り潜在的な需要や新たな需要をターゲットにしたオルタナティブな農村でのしごとづくりの形が模索され、それがなりわいというとらえ方と、現場での模索を通じて見出されてきた「地域起業」、「継業」、「なりわい就農」という新しい概念だ」と指摘している。

このように筒井氏らは、「農村の後継者不足×農村への現役世代の移住者増加」という2つの現実の掛け合わせをもとに、「継業」という新語を生み出した。そこには、移住者を想定すれば、生計を維持するための仕事だけでなく、自己実現をめざすライフスタイルとしての「働き方」の視点が加わり、さらに広い意味での地域資源の活用やコミュニティとの関係など地域とのつながりを加味する「なりわい」という捉え方がなされている。それ故に、仕事や働き方といった「個人のテーマ」に矮小化せず、農村を持続させていくための次世代の「地域テーマ」として捉える視点がなりわいには含まれ、そこに農村側の積極的な関わりが求められる、と提起している（以上、筒井：2022をもとに筆者が再整理）。

筆者が現地訪問した名寄市、奥州市では、産業領域は異なるものの、いずれも国の地域おこし協力隊の制度を活用し、移住者を想定して担い手を求めている。筆者もこの間、協力隊制度のサポーター役として現場を見つめ、受入地域のステークホルダーと良好な関係を保って定着に至っている隊員には、次のような共通のプロセスを析出している（関司：2014）。

協力隊が関わる活動を、攻めの「価値創造活動」、守りの「コミュニティ支援活動」と「生活支援活動」の3つに大別すれば、隊員1年目は、地域活動に参加して一緒に汗をかいたり、地域住民とお茶飲みなどで日常的な関わりを持つような守りの活動をベースとし、2年目、3年目には次第に攻めの活動へと展開し、地域の中で自分のスキルや知見を活かし、新たな活動を起こそうと試みていた。このようなプロセスを通して、隊員は地域住民との信頼関係を丁寧に築くだけでなく、自らの経験やネットワーク、また若さゆえの勢いを結び付けて、価値創造活動へ、さらにはなりわいづくりへと展開できていた。まさに、この3つの活動の積み上げ方とバランスを意識したプロセスが、隊員の定着に結実している。

このような3つの活動の積み上げは、名寄市において第三者継承の形で新規就農を実現した西川さん、奥州市で南部鉄器の価値を広める活動を展開する太田さんにも読み取れる。名寄市・西川さんの2年間の農業支援員（地域おこし協力隊）としての研修では、親方と呼んでいた継承元の農家や周囲の農家から公私にわたって支えてもらいながら、良好な関係を築き、それがあって、第三者継承とともに、条件の良い農地を確保して規模拡大を実現しようとしている。また、奥州市・太田さんは、南部鉄器の関心層のすそ野を広げる活動に従事することで、自らの様々な経験が活かされ、職人さんをはじめ様々な主体と関わり合い、結果として、町の風土を生み出してきた地元のスナック喫茶を事業承継し、鐵喫茶 a-hum（アウン）の新装開店にも繋がっている。このように、隊員がまさにここに根を下ろそうと決断する上で、仕事の中身だけでなく、暮らしやコミュニティとの接点も大きな要因となっており、先の筒井氏による「継業」の要素とも重なり合う。

加えて、筒井氏は、既にあるなりわいから始まる継業では、事業主と引き継ぎ手を結びつけるマッチング、そしてより重要なのがきっかけづくりであり、マッチング後に並走期間が必要なのも特徴だと指摘している。名寄市では西川さんが、就農先を他地域と比較検討する中で、「役場やJA、農家の人の雰囲気よかったことが決め手になった」と挙げていたように、市役所やJA名寄の担当者、またJAのOBである集落支援員がきっかけづくりやアフターフォローを丁寧に担っていた。また、奥州市でも、市役所と水沢鋳物工業協同組合が、応募してきた協力隊候補の南部鉄器への想いを汲んで、活動テーマを柔軟に対応し、南部鉄器の後継者につながるきっかけづくりを模索しつつ、担い手確保を目指している。

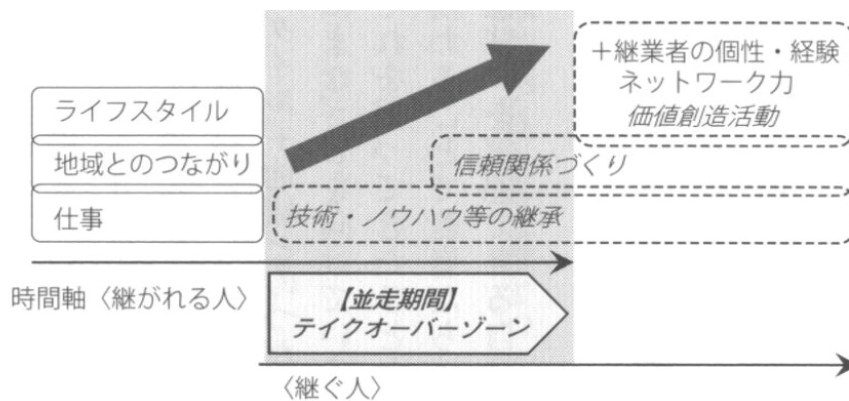


図 4-1 なりわい継業におけるバトンリレー（模式図）

引用：図司（2018）

筆者も、筒井氏の継業に関する著作に寄せた解題の中で、なりわい継業におけるバトンリレーを上記の模式図のように表しながら、「上の世代より仕事やノウハウを習得し（下段）、地域の共同作業に関わり、慣習を理解して、周囲に暮らす人たちと信頼関係を構築しながら（中段）、そこに継業者自身の個性や経験を活かして新たな価値を加えていく（上段）」ことの大事さを指摘し、「農

山村には仕事がない」という思い込みから脱却し、普段の地域づくりの展開の中で、なりわいの豊かさに気づき、磨き上げ、地域ぐるみで世代間のバトンリレーの機運を高めていく必要性を提起している。

今回の現地調査において、このようなマッチングの役割を民間の立場からサポートした動きが、株式会社ライトライトが手掛けるマッチングサイト‘relay (リレイ)’と言えよう。株式会社ライトライトを立ち上げた齋藤隆太さんには、筆者も以前ヒアリングした席で、「地域応援型のクラウドファンディングを運営した経験があって、「オープンネーム」で売り手情報をあえて開示する手法を取ることで、オーナーの意志ある引継ぎを支援でき、そこから思いもよらぬ出会いがあり、まちもよい方向へ変わっていくことができる」と話していたのが印象的だった。もとの事業主の原点の志を見せ、そこになりわい志向の引き継ぎ手の立場も理解しながら、どうすれば地域に根差し、生計も確保できるのか。齋藤さん自身も、仲介会社目線ではなく、顧客目線に立って未来志向で、新たな担い手へのバトンリレーのサポート役を目指している。

このように、継業の発想は、これまで行われている事業継承の中でも、地域に根差しつつ新たな価値を生み出す地域イノベーションの部分に力点が置かれている点を強く意識すべきであろう。筒井（2021）では、継業と事業承継の視点の違いを下図のように表現している。「制度的に展開される事業承継や農業経営継承で引き継ぐものは事業における具体の経営資源が想定されており、ビジネス的な意義の強調がある。一方、継業は狭い意味での経営資源だけでなく、地域との関わりとなりわいを引き継ぐものを意味し、また制度を指す言葉ではない。つまり後継者不足であるなりわい（事業）を単体の事業性にもとづく経営的判断で対象を絞るのが事業承継だとすると、継業は地域性にもとづく地域での必要性や地域資源活用の視点が重要である。」そして、「事業承継や農業経営継承とよばれるものの事例と継業に位置づけられる事例とは明確な境界があるわけではなく、地域との関わりという要素の濃淡で区別されるもの」と整理している。

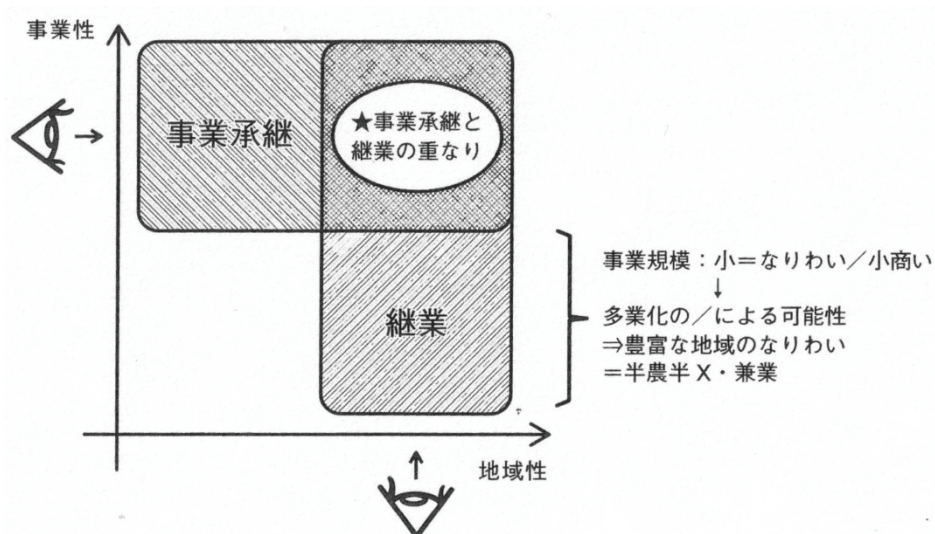


図 4-2 継業と事業承継の視点の違い

引用：筒井（2021）

このような視点の違いを意識すれば、地域性という特徴を伴う継業は、過疎地域において強みを発揮しやすいところがある。ただし、その準備には、地域を開いて、外部人材との接点づくりを重ね、仕事の内容や技術だけでなく、そこでの暮らしを伝え共有していく作業が欠かせない。筆者が関わった総務省の過疎地域優良事例表彰において、かつて総務大臣賞を受賞した三重県尾鷲市のビジョン早田（はいだ）実行委員会でも、地元早田地区に暮らす漁師の担い手を求めて、若者の漁業体験プログラムを行ったが、定着にうまく結びつかなかった。その要因を、単に先輩漁師から魚を捕る技を教えてもらうだけでは不十分だと分析し、日常の暮らしや漁がない時化や休みの日の過ごし方を、漁師の母ちゃんたちにも面倒を見てもらって伝えたことで、定着率が次第に上がってきた、という話を聞いたことがあった。

小田切（2024）も、山村はそもそも自然的制約により経済的基盤が弱く、本格的な農業地域ではなかったとすれば、農業以外の多様な「業」を含めた「多業型経済」の現代的再生が山村経済再生の基本線として位置付けられることは自然であり、今日の「半農半 X」や「ナリワイ」といった多様なライフスタイルの実現の動きがその橋渡しになっている、と述べている。

このように、様々な主体が関わり、次の世代の担い手を広い視野で地域に迎え入れ、ともに過ごす仲間を生み出す継業は、過疎地域における地域づくりの大きな柱に位置づくものであり、本研究会で得られた知見をもとに、その持続性に向けた議論も求められる。

参考文献

- 小田切徳美（2024）『にぎやかな過疎をつくる 農村再生の政策構想』農文協
- 関司直也（2014）『地域サポート人材による農山村再生』筑波書房
- 関司直也（2018）「私の読み方：「農山村には仕事がない」という思い込みからの脱却を」筒井一伸・尾原浩子『移住者による継業 農山村をつなぐバトラー』筑波書房
- 筒井一伸（2021）「移住者受け入れとなりわいづくり 地域起業と継業」筒井一伸編『田園回帰がひらく新しい都市農山村関係 現場から理論まで』ナカニシヤ出版
- 筒井一伸（2022）「新しい「しごと」をつくる」小田切徳美編『新しい地域をつくる』岩波書店

3. 外部人材による産業形態のイノベーションと代謝的持続

徳島大学大学院教授 田口太郎

我が国の地域産業は都市化や高学歴化をはじめとした社会構造の変化により、その担い手が急激に減少したことで存続の危機に立たされている。一方で、本研究課題での調査により、様々なチャレンジが各地で進められてきている実態も見えてきた。

また、これまでの世襲型による持続から、その担い手の入れ替わりによる引き継ぎ型の持続へと変化している特徴も多く伺えた。

社会構造の変化—子世代の高学歴化による世襲の断絶—

これまで、我が国の地方部の地域産業では家族内での産業であったり、父から息子へ、といったような世襲型の事業継承が一般的であった。これは第一次産業においても同様であり、その担い手も家族が中心となっていた。一方で、高度経済成長以降、男性の高学歴化が進み、2000年代以降は女性の高学歴化が進むと、これまで産業の引き受け手であった人材が都市へと流出し、個々人の職業観、人生観の変化もあり、家族内での事業継承が行われなくなったことは中小企業庁が示す「黒字廃業」の実態からも見えてくる。つまり、単純に「事業性の維持」が「産業の持続」につながっていかないのが現代社会における地域産業と取り巻く社会的状況と言えるだろう。

社会構造の変化—産業のグローバル化、効率化と「伝統」概念の

更に、産業のグローバル化は地域内の業務分担によって、多くの担い手によって総合的に成り立ってきた。一方で、多くの担い手を必要とする産業構造は一部の担い手の消失により全行全体にも大きな影響を及ぼすことは先の能登地震被災地における輪島塗の実態からも明らかである。更に国際的に流動性が高まっている中では、生産の過程でも地域や国境をもまたいだ連携が進んでいることから、これまでのような特定地域の特定の担い手による生産、という産業構造自体にも変革が求められるようになってきている。また、こうして広域化する産業連携の中で、「地域性」や「伝統」をどのように解釈していくのか、独自性をどのように維持していくのか、という点にも多くの課題が浮き彫りとなってきている。

“前向きな”価値観と地域産業の出会い

こうした状況下で、地域産業の継続には地域産業に対して“前向きな”価値観をもった人材へと事業継承を進めていく必要がある。というのも、産業の広域化とともに人々の流動性も高まっている。また、価値観の多様化はこれまで地域産業に目が向いていなかった層による地域産業趣向の高まりももたらしていることは、本研究の中で紹介された各地の事例の中でも明らかである。世襲が人生設計の前提に置かれてしまうことによる個人のモチベーションの低下に対して、地域産業を肯定的に捉える層の出現はこれまでの世襲型の事業継承から、地域産業を“前向きに”意

識する層による継承へと変化してきている。

徳島県上板町では生産にかかる人的、経済的コストの上昇などによりその担い手が急激に下焦していた藍作の分野にこれまでまったく関わりのなかった人材が「地域おこし協力隊」として着任し、藍作の枠を超えて藍作から藍染に至る全工程を担う人材として産業の継承が行われている。これは伝統の枠組みではなかなか生まれにくかった構造転換を外部人材による産業継承の中で行われたと言え、地域の中で大きな刺激となるとともに、このような転換の必要性を感じつつも実現出来てこなかった世襲層に対しても肯定的な影響をもたらしていた。また、新たな人材はこれまで手作業で進められてきた工程に対しても機械化の必要性を自覚し、自らが率先して取り組むことにより伝統的な担い手にもその導入を促していることは特筆すべきである。

兵庫県多可町でも、これまでの第三セクターによる運営で経営状態が悪化していた公共施設に対して、地域おこし協力隊の経営アイデアを導入することでビジネスモデルの再構築が行われ、経営状態の好転が見られた。ここでは、地域ではなかなか発案されにくかった「地域商社」といった概念の導入がなされているが、実態としては商社にとどまらず、商品開発や販促支援など総合的な産業転換が行われていた。

事業継承における“代謝性”

徳島県上板町、兵庫県多可町双方の事業継続にあたって大きなポイントと言えるのが「代謝性」である。代謝とは単純に中身が入れ替わるのではなく、そこに小さな科学的変化が包含されている概念であるが、外部人材が入ることによって、これまでの不文律にとらわれない抜本的な改革によって事業が継承されている。内発的には難しい変革を外部からの新規参加者が従来の担い手との信頼関係を構築したうえで変革を進めていくため、極端な拒絶反応が行い中でも大きな産業構造の転換が行われている点は特筆すべきであろう。つまり、社会状況が大きく変革していく中で、従来型の事業運営では限界がありつつも、従来型の産業の魅力を維持しつつも、産業構造や生産形態、さらには販売先や販売戦略に至る様々な部分を変革させることで、産業が持つ魅力や可能性を最大限に活かしながら時代性にあった事業の継続が実現している。

こうした動きは主要産業における M&A などと同じようにも受け取られがちであるが、小さな“顔の見える”産業であるがゆえに、相互に信頼関係構築のプロセスが内包されている点が特徴だろう。経営体制や経営手法の刷新を論理的に進める中に、人間関係の構築を丁寧に進めることで、従来型の担い手側にも変革に対する理解を受容を促していることが重要だ。そしてこのような関係構築に「地域おこし協力隊」制度が一定以上の役割を果たしたことも大きいだろう。近年の「地域おこし協力隊」は専門化が進み、衰退期の産業支援に対しても、経営の専門化などを導入しがちではあるが、そのような方法でなく、経営分野の経験を持ちつつも地域との関係構築を丁寧にしたうえでの産業構造の転換を図るような外部人材のスタンスが地域におけるハレーションを抑えつつ、大きな構造転換を実現するうえで有用だろう。

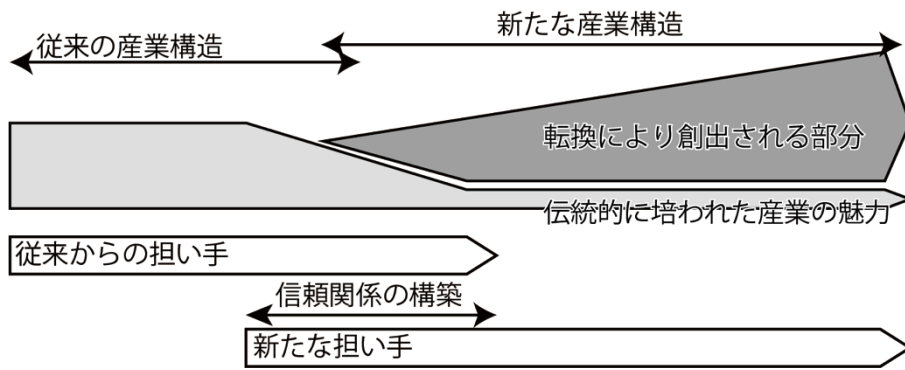


図 4-3 信頼により結びつけられる担い手と代謝的持続

4. 四万十川中流域の一次産業に関わる事業承継の仕組み作り

株式会社四万十ドラマ代表取締役 畦地履正

日本の第一次産業をめぐり、高齢化や後継者不足のことをよく耳にする。実際、第一次産業に従事する年齢も毎年上がり、全国で農業に従事する人々の平均年齢は68歳に達している。筆者が暮らす高知県の四万十川中流域も同じように高齢化が進み、さらに後継者がいなくなっているのが現状だ。農業の後継者不足は耕作放棄地の広がりをもたらすが、この点でも、四万十川中流域は同様の課題を抱えている。こうした状況を受け、農地保有者が農地を管理しつづけることができず、管理や活用を委ねる相手を探すという光景は、今日の日本の農業地帯では珍しくないものになっている。

他方、昭和40年代の四万十川中流域では、栗のほか、椎茸やお茶、園芸作物など多数の農産物が「複合経営」の考え方の下に組み合わせられて生産されており、各農家は大変多忙な一方、当時の金額で年間販売高が1,000万円を上回ることも多かったと言われている。こうした、これまでの農業の積み重ねで築き上げられてきた農産物は、地域にとって残していきたい文化である。耕作放棄地の活用や農地の継承は、このような地域の文化としての農業を残していくという視点も交えて進めていくことが求められる。

筆者が代表を務める四万十ドラマでも、令和3年から「しまんと流域農業 organic プロジェクト」と題し、有機栽培による農産物の高付加価値化、加工品の原材料になることも見据えた栗や芋の栽培、また、日本茶から紅茶への転換などにより、耕作放棄地対策を行っている。このように、今の時代に合った農地の活用をプロジェクトで進め、広めることで、「しまんと流域農業 organic プロジェクト」では農地の借り手も見られるようになってきた。農地の貸し借りでは高知県中間管理機構（高知県農業公社）を通じた契約を行っており、行政の役割も大きい。



写真 4-1/2 「しまんと流域農業 organic プロジェクト」耕作放棄地(左)を栗畑として再生させた例

「しまんと流域農業 organic プロジェクト」の取組からは、農地を維持し、農業を引継いでいく上では、農産物の栽培という第一次産業の視点に加え、農産物を原材料と位置付け、加工まで視野に入れることの重要性が示唆される。また、食品加工業の視点に立つと、原材料である農産物の供給が確保されることで、加工業の雇用の安定も促される。こうした、産業の垣根を超えた、「あしもとにあるモノの価値」を活かした取り組みをすることが、事業継承や雇用の場の確保、そして地域づくりから産業づくりに繋がっていくのではないかと考えている。筆者はそうした考えのもと、これからも四万十川中流域の活性化に地域の皆さんと共に励んでいきたい。

5. 調査研究の全体所感について

島根県地域振興部中山間地域・離島振興課課長 奥田弘樹

今年度の調査研究事業について、私は業務の都合により、1地域しか現地調査に参加することができなかったが、研究会において各委員、事務局からの報告をお聞きし、地域産業の事業継承、特に伝統産業の継承について、いくつか共通した点があると感じた。地域の伝統産業は、その地域の伝統文化とも言えるが、その継承は、中山間地域・離島における地域の維持・活性化にも繋がると考えるため、今回の調査のうち伝統産業の継承について、全体所感を述べさせていただく。

1 伝統産業の発信・普及

人口減少・高齢化の進展に伴い、全国各地の伝統産業において担い手不足が生じ、その伝統技法などの継承が課題となっている。今回の現地調査でも、岩手県奥州市の「南部鉄器」、島根県飯南町の「大しめ縄」、徳島県上板町の「阿波藍」などが、その例として挙げられる。

いずれも、地域の資源を活かした伝統産業で、その地域のシンボルにもなっている。私が現地調査に参加した飯南町の「大しめ縄」も、町内で収穫したしめ縄専用の稲わら「赤穂餅」を原料として、出雲大社神楽殿に奉納する大しめ縄を製作している。町内の小学生は、幼い頃から「ふるさと教育」として「しめ縄作り」を体験し、そのことが自らの町の伝統産業、技術を知ることにつながっている。また、大しめ縄の製作現場である町立施設「大しめなわ創作館」は、大しめ縄の歴史などを体感・発信するテーマパークのような存在にもなっている。私は、昨年度まで3年間、飯南町に副町長として出向していたため、日頃からそうした様子を見て、伝統産業を継承していくには、まずは、その地域にお住まいの皆さんが伝統産業を知ること、そして、それを町外の方にも発信（自慢）することが大切であると切に感じたところである。

奥州市では、地域おこし協力隊が、自ら創作したキャラクターに扮してイベントなどに参加し、実際に南部鉄器で沸かした白湯を飲んでもらうことで、南部鉄器の魅力を肌で感じてもらう、その普及を進めている。地域おこし協力隊を含めIターンされた方は、地域外から来られているため、伝統産業を別角度、新たな視点で見ることで、今まで地域の方が気づけなかった魅力を再発見することができる。また、上板町では、海外に出品を行い、海外での日本の藍染製品に対する高い評価が「逆輸入」され、国内での消費者からの評価を押し上げる側面があるとのことであった。

外からの目で伝統産業を見つめ直すという意味で、協力隊など外部人材の活用は、伝統産業の発信や普及に大いに貢献するものと言える。また、地域で長く伝統産業に触れ、「当たり前のもの」として受け止めている方々の再評価にも繋がり、伝統産業が「有り難いもの」になっていくのではないかと感じた。伝統産業を観光面で活用する際も、ただ産品を販売するだけでなく、産品が産まれた風土、歴史とともに体感してもらうことは、その産地でしかできないことであり、観光コンテンツとしても非常に魅力的なものになると思われる。その際、訪れた観光客に対し、地域

の方が「我が町の宝」として産品を紹介（自慢）すれば、さらに魅力的が増していくであろう。結果として、伝統産業に携わる方々の自信、誇りにも繋がっていくのではないかと考える。

2 地域との共生

外部人材による伝統産業の継承において重要な視点の1つとして、「地域との共生」があるのではないかと考えている。飯南町の大しめ縄は、作業を分担しつつ、しめ縄の撚り合わせは職人がチーム全体で行っているため、職人同士の意思疎通は欠かせない。その地域で何十年も暮らし続けている職人と情報共有・意識共有を図るためには、しめ縄づくりの「技術」はもちろんのこと、その「地域」自体を知ることも大切である。地域おこし協力隊としてしめ縄づくりに従事し、現在は企業組合に就職し、職人として活躍されている方々は、産まれたときから住んでおられる方と同じように地域に馴染んでおり、秋祭りや地域イベントなどにも積極的に参加、消防団活動などでも地域に貢献されている。南部鉄器においても、協力隊の方が、地元のスナック喫茶を事業継承し、職人が集う場がなくなるのを防いだと伺った。スナック喫茶を訪れる職人とのコミュニケーションが生まれ、また、お客さんと会話する中で南部鉄器の魅力を再認識することもできる非常に望ましい形であると思う。

伝統産業は、地域の風土、慣習とともに長く生きてきたものであるため、伝統の技術を受け継ぐには、地域の現状のみならず、その歴史を知ることも円滑な継承には必要なことと考える。しかし、町外、県外から来られた方、特に若い方が、その地域に溶け込んでいくことは容易なことではないと思われる。したがって、受入側は、伝統産業の継承のために地域外の方に協力してもらう場合には、技術を伝えるだけでなく、地域での生活面のケア、フォローアップが必要である。持続可能な取組とするためには、職人や事業所だけでなく、自治体職員も含め、地域全体として受入体制の構築をしていくことが重要と考える。

3 伝統継承と新たな試み

伝統産業の継承と聞くと、どうしても受け継いできた技術や技法を変えてはいけない、言わば「型どおり」に受け継がなければならないというイメージが強い。もちろん、技術や技法を正確に継承することは重要なことである。しかし、人口減少・高齢化に伴い産業の担い手が不足するとともに、国内の売上げも減少していく状況において、伝統を守り続けるために、あえて新たな試みを行っている事例も見られる。

飯南町のしめ縄づくりでは、全国の神社の氏子減少により、今後、しめ縄の受注減少が見込まれている。こうした中、「ピンバッジ」「フラワーアレンジメント」などの土産品や、県外業者とのコラボによる新たなデザインのしめ縄製作により、新たな販路の可能性を広げている。一方で、こうした取組は、しめ縄自体への興味・関心を高め、地域内外の若者の惹き付けにも繋がっていると思われる。また、阿波藍では、長らく藍の生産と染め物を行う工房が分業制をとっていたところ、近年、栽培、生産、染め物に至るまでの工程を一貫して担うなど、新たな事業構造を構築して伝統産業を継承する事業者も出てきており、時代とともに適切な改良や見直しを加えること

は、伝統産業に持続可能性を持たせる上では必要と指摘されている。

軸となる伝統の「型」は継承しながら、「型破り」なことにも挑戦していく、職人や地域の理解を得ながらではあるが、「残すために変えていく」ことも検討が必要ではないかと考える。

4 終わりに

これまで、地域で伝統産業を継承していくために必要と思われる共通点、ポイントについて述べさせていただいた。加えて、研究会で実施したアンケート調査の結果からは、「地域産業の継承における市町村の課題解決ための取組」として、各種助成やブランディング・販売の促進、情報提供など、様々な取組が行われていることが分かった。こうした状況を見て、自治体には、伝統産業に関わる部局が多数あると改めて感じたところである。観光も含め産業の面を捉えると「商工労働」や「農林水産」部局、職人の地域での生活面を捉えると「まちづくり（地域振興）」や「民生」部局、また、伝統産業のことを知る・伝えるという面では、「広報」や「教育」部局も該当する。地域に欠かせない伝統産業を守るため、我々自治体職員も1つの部局だけでなく、複数の部局が共通理解のもとに、連携・協力してサポートしていく必要がある。私は、県内の中山間地域・離島振興に携わっているため、多くの地域産業が担い手不足により、継承が困難となっている厳しい状況を目の当たりにしている。中でも、伝統産業は1度廃れると復活させることが容易ではないため、早め早めに手を打つ必要があると危機感を感じている。今回の調査研究によって、全国の多くの先進事例やアンケートがまとめられたことにより、現在、継承問題でお困りの地域の参考になると思われる。私自身も、本県における伝統産業の継承を考える上で、多くのヒントをいただいた。

本研究会の報告書を参考に、全国各地の伝統産業が、外部人材の活用などにより担い手を確保し、長く継承されること、そして、継承により地域の活力維持・回復に繋がっていくことを期待している。

6. 誰が事業を継承するか ―伝統工芸を中心に―

富山大学芸術文化学部准教授 安嶋是晴

はじめに

過疎地域では、人口減少に伴い、事業者の減少と担い手不足が深刻化している。本調査の目的は、持続可能な地域づくりの観点から、過疎地域における事業の担い手を確保し、円滑な継承を実現するための課題と解決策を明らかにすることである。本稿では、特に筆者の専門分野である伝統工芸に焦点を当て、調査結果と今後の展開について述べる。

事業承継の担い手

事業承継の担い手には、①子や親族、②従業員や弟子、そして③第三者（よそ者）の三つのタイプが考えられる。子や親族が継承する場合、家族経営の特性を活かし、地域の風土や文化を深く理解した上でノウハウや人脈を受け継ぐことができる。しかし、経営が厳しいと、子どもが事業を継ぐことを望まない場合もあり、少子高齢化や都市部への流出も相まって、この継承モデルは難しくなりつつある。②の従業員や弟子が事業を継ぐ場合、もともと業務に従事しているため、技術や人脈の継承は比較的スムーズに進む。しかし、事業に対する強い意志がなければ変革を起こすのが難しく、経営の安定性によっては継承のハードルが上がる。一方、地域内外の同業者や異業種の人材が継承者となるケースもあり、これは③第三者（よそ者）による事業承継といえる。地域内の人材であれば、地元の文化や人脈を活かすことができる上に、異業種出身者であれば新たな視点を持ち込み、改革やイノベーションの推進が期待できる。親族や従業員の数は限られており、第三者を積極的に活用することが、事業承継の成功に大きく関わる。特に、地域外からの移住者や異業種出身者が新たな視点を持ち込み、伝統的な手法に加えて最新技術やマーケティング手法を導入することで、経営の活性化が期待される。これにより、従来の枠組みにとらわれない新しい継承モデルが構築される可能性もある。また、③の第三者が一定期間②として弟子入りし、技術を学んだ上で継承する形態も考えられる。（表 4-1 参照）

| 種類 | 特徴 | メリット | デメリット |
|--------|--|--|---|
| 子・親戚 | 家族内での継承。幼少期から伝統や技術に触れる機会が多い。地域社会との関わりも強い | <ul style="list-style-type: none"> ・血縁による信頼関係 ・伝統や理念の理解が容易 ・顧客や地域社会からの受け入れが円滑 | <ul style="list-style-type: none"> ・本人の意思や適性に差がある ・本人の意に沿わない継承はモチベーションが低下 ・経営・技術の習得に時間がかかる |
| 従業員・弟子 | 既に職人・スタッフとして働いており、技術や経営に慣れている | <ul style="list-style-type: none"> ・業務内容や職場文化を理解 ・即戦力 ・経営者が指導しやすい | <ul style="list-style-type: none"> ・経営能力不足の可能性 ・家族経営の要素が薄れ、顧客や地域社会の反応が不透明 |
| 第三者 | 伝統産業とは関係のない人材を招いて継承する。新しい視点を有す | <ul style="list-style-type: none"> ・新しい視点や経営戦略が入る ・意欲的な人材を選べる | <ul style="list-style-type: none"> ・伝統や職人文化の理解が困難 ・従業員や地域との関係構築に課題 ・顧客や取引先からの信用獲得に時間がかかる |

表 4-1 継承者の種類別に見た特徴
(著者作成)

伝統工芸の事業承継

伝統工芸の分野では、家族経営が多く、事業承継は自然な流れで行われることが多い。しかし、経営環境が厳しいため、親が子どもに事業を引き継がせないケースも増えている。例えば、輪島塗の産地では、多くの事業所が3名以下と小規模であり、1991年以降、生産額は右肩下がりの状況にある。このため、漆芸を学ぶ輪島の高校のコースは廃止されるなど、後継者不足がより顕在化している。

一方、ものづくりに強い憧れを持つ人材は全国に一定数おり、伝統工芸の事業者に弟子入りを希望するケースも見られる。しかし、現代の若者は収入の安定性を重視する傾向があり、長期間の徒弟制度に抵抗を感じることも少なくない。そのため、従来の修業制度に加え、短期間で基礎を学べる研修プログラムや職人インターンシップの導入が求められる。しかし、輪島塗では徒弟制度として5年間の修業期間が設けられており、独立志向が強いことから、結果的に経営の後継者にはなりにくい。技術を身につけることと事業を継ぐことは異なる動機に基づいており、従業員や弟子として働くことと、経営者としての視点を持つことの間には大きなギャップがある。そのため、第三者の活用が不可欠となる。

事業承継のステップと事例

今回の調査では、実際の事例として、秋田県北秋田市の「秋田八丈」では、事業を継承した奈良田登志子氏が、廃業する事業者から機織り機などの設備を譲り受け、事業を引き継いでいる。さらに引退の際には、市職員がハブとなり、マッチング事業を活用して新たな継承者を発掘した。また、岩手県奥州市の「南部鉄器」では、後継者の採用の際、長期的に勤務し技術を習得できる人材の選定を心がけている。これにより、異業種出身者を育成し、第三者から従業員（弟子）へ、さらには経営者へと移行できる可能性を持つ。また、島根県飯南町の「しめ縄」では、組合組織を活用し、行政が整備した体験施設の運営を通じて事業を維持している。さらに、地域おこし協力隊として移住した人材が正職員として従事するなど、第三者が地域の文化を支える新たな継承

の形が生まれている。徳島県上坂町の「阿波藍」では、地域おこし協力隊として移住した渡邊健太氏が、衰退した産業の再生に取り組み、材料の栽培から染料生産、製品販売までを一貫して行う体制を築いた。これは事業承継というよりも、ベンチャー的な要素が強いが、新たな継承の可能性を示している。

まとめ

伝統工芸の事業承継は、第三者が弟子として技術を学び、最終的には家族のような関係性を築きながら地域に根付くという、長期的なプロセスを経ることが求められる。このプロセスは、外部の人材が地域社会と融合する仕組みともいえる。また、地域住民の理解と協力も欠かせない要素であり、後継者が地域に根付くためには、地域ぐるみで支援し、文化や技術の継承を共に担う意識を醸成することが重要である（図 4-4 参照）。

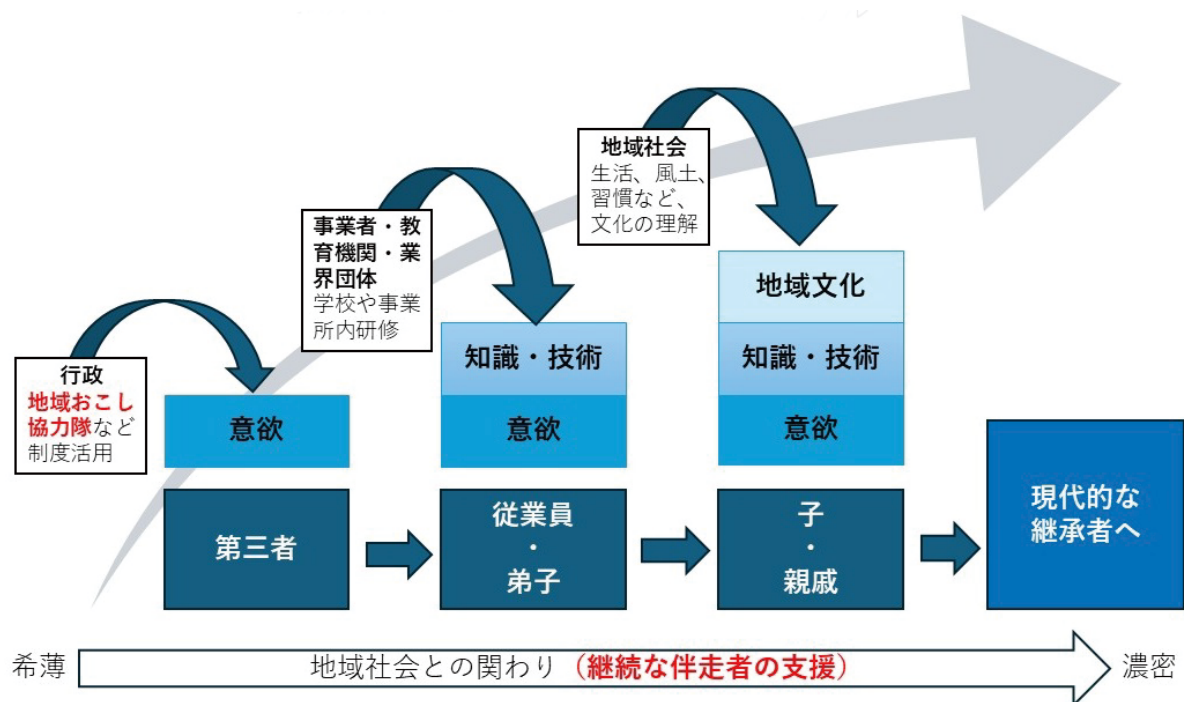


図 4-4 伝統工芸分野の「第三者」の新しい継承・発展モデル
(筆者作成)

この流れを促進するためには、第三者の参入を促すしくみや、事業承継を求める事業者の予測と把握、不足業種の把握などが必要である。これは行政が担うことが望ましい。またマッチング事業を行う民間企業が適切な継承者を発掘する。さらに商工会議所や農協・漁協、事業者組合が継承者を継続的にサポートすることが重要である。また、高等教育機関には、人材育成と啓発の役割が期待される。なにより行政は、中長期的なビジョンをもって地域や産業全体を統括する役割を果たす必要がある。

今回の調査では、地域おこし協力隊の仕組みが、伝統工芸の分野においても極めて有効であることが明らかとなった。地域おこし協力隊は、第三者の参入を促し、一定の賃金を保証しつつ、地域との関係を築く機会を提供する重要な役割を果たしている。実際に、しめ縄や阿波藍の事例では、地域おこし協力隊のメンバーが継承の担い手として事業を支える事例が確認された。このような制度の活用によって、外部からの後継者を受け入れる環境を整えることができる。こうした産官学民の連携と、地域おこし協力隊を含めた多様な継承の仕組みが整備されることで、伝統工芸を含む地域の事業継承がより持続可能なものとなるだろう。

7. 地方が守りたい事業の継承可能性について

特定非営利活動法人素材広場理事長 横田純子

(1) 自治体の状況把握能力と危機感の差

単に自治体と言っても、その土地での人間関係、産業構造、人口構成などにより事業継承の考え方は様々である、と考える。

今回の視察先でヒアリングした内容を考慮した結果、各自治体間の共通点は自治体と民間が近いということにつける。イベント時やふるさと納税に出店をお願いするだけの間柄ではなく、自治体職員が普段から声をかけ、現在の経営状況や心境なども把握し、ある意味「理解者」という立場にある。そのため、事業者が廃業を決める前に自治体職員が動きをキャッチし、本人に話を聞きに行くという状況把握を行っていた事例が多かった。また、普段から自治体職員が状況確認を意識し、個人で経営しているような企業に関しては業界の人たちと情報共有するなども行っている。

これらは自治体として行政内の産業を維持するためには今いる人のやる気を維持する必要がある、という意識と、いつ辞めると言われるかという危機感を持った意識から来ていると思われる。この危機感は、民間と子供の頃から近い関係であるほど主体的に何とかしたいという行動に移っていくのだろう。

今回のような小さな自治体は職員数も限られ、業務も煩雑になり、事業の状況把握まで手が回らないのが現状であろうが、事業継承に本当に危機感を持った自治体はマンパワーをかけて対応することを目の当たりにした。

つまり、地元をよく知る自治体職員が自分の市町村の将来に強い危機感を持ち、行動してもよい環境が整うことが、一番最初の重要な要素であると思う。

(2) 変えることと変えないことを見極める

伝統的な産業、長く続いている業種では、変えることを嫌う人が一定数存在する。

しかし、今回の視察先では伝統的な作り方、産地にあった作り方は維持しつつ、若手への指導方法をわかりやすくしたり、プロモーションを YouTube でする、など現代要素を取り入れていた。この柔軟性は本来、産業を将来的に維持するためには不可欠であり、時代に合わせた進化・変化を続けることがその業界の進化につながる。重要なことは顧客がその産業に求めていることは変えず、それ以外は出来るところから変えていくことである。企業を維持するためには顧客意識が重要だが、社員の働きやすさ、社員のプロ意識も求められる。今まで通りに作っていても作れる人がいなくなれば継続はできない。

マーケティングの目線としては、コンセプトや理念は変えず、目標までのプロセスを変えるこ

とで魅力が向上し、顧客満足度が向上すれば認知度も広がっていく、ということである。

多くの自治体は先進事例を好むが、事業継承にあっては成功事例を探しているうちに廃案件数が増えていくだけである。自分の地域が先進事例になるくらいの気持ちで臨んでほしいと願う。

(3) スピード感

危機感を持った人はチャンス逃さない、と常々思っている。今回の秋田県北秋田市の事例もまさに職員の直感が働いた事例だと思う。

ITが普及し、地域課題が煩雑化する中で、毎年新しい事業や新しい仕組みが生まれる。これは素晴らしい仕組みだ、と思うものもあれば首をかしげたくなるものもある。ただし、新しい仕組みの場合、自治体は手を出しにくい。いい仕組みだと思っても、先進事例がないものは石橋をたたきたがる。こんな時、ここで必要なのは見極める力を持った強い危機感を持った職員である。

先進事例ではなく冷静に自分の市町村に役に立つものか、効果が出せそうかを見極め、計画を立て実行する行動力があれば、他の地域よりも先に注目を浴びる可能性が高まる。企業では当たり前の、競合他社より先に取り組むということが自治体ではヨシとされないが、強い危機感は自治体を動かす。

北秋田市が取り入れた事業継承モデルはスタートアップの事業であったが、聞いた限り中身は良く考慮されていて、近い将来日本の過疎地域に一気に広がる可能性がある、と私は評価している。そこに着目し着手した北秋田市に拍手を送りたい。

小さな自治体にもやる気のある人は必ずいる。その人が活躍できる場を与えた時に、その自治体は地場産品を活かした面白いことを始め、協力する人が増え、注目される町になる。

若者は先進的に面白いことをしている地域が好きである。事例的に露出があがることが交流人口を増やし、ひいては事業継承をしやすくしているというのは間違いない。自治体は民間の事業継承を何とかしなくてはという言葉だけでなく、新しきを取り入れ産みの苦しみを楽しんで組んでほしい。スピード感がある自治体は課題解決をしたい若者が思いを持ってきてくれる、と今回の視察で実感をした。