

# 日本公庫つなぐ

Vol. 27

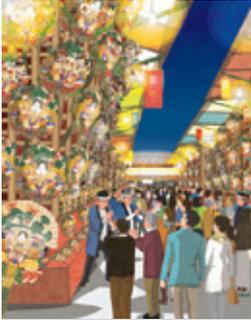


特集

想いを未来につなぐ  
事業承継

# 日本公庫つなぐ

## Vol. 27



### 表紙のはなし

初冬の風物詩の一つである酒の市。11月の酉の日に1年の無事の報告と翌年の開運招福や商売繁盛を願うにぎやかなお祭りで、寺社を訪れたほとんどの人が縁起物である縁起福熊手を購入します。年々大きなサイズに買い替えていくと、商売が少しずつ発展し、やがて大きく成功するといわれています。露店では豪華な縁起福熊手に目を奪われがちですが、まずは小さな熊手から買うのがお勧めです。

イラスト／龍神 貴之  
題字／園元 伸子  
(日本公庫 中小企業事業本部 保険審査部)

3 巻頭特別鼎談

地域の暮らしを支える事業を未来に託すために

10 Special Report

想いを未来につなぐ事業承継

12 寄稿 大阪商業大学総合経営学部 教授 | 村上 義昭

拡充しつつある事業承継支援策

14 Case 1 栃木県那須郡那須町 | バン・ドウ・ルアン

三者連携により第三者への事業承継を支援 味と想いを承継し地域交流の拠点を目指す

18 Case 2 滋賀県近江八幡市 | 浅小井農園株式会社

元銀行員が研修先のトマト農園を承継「農業×金融」を強みに、新規就農支援も

22 Case 3 兵庫県神戸市 | 藤岡金属株式会社

ジャーナリズム、学問からビジネスに。亡父の信用と人脈を継ぎ、第三の創業目指す

26 ここにこの人あり

浅野燃糸株式会社 代表取締役社長 | 浅野 雅己  
「ゼロからプラス」へ。大逆転の経験を糧に愛着の地の繁栄と、震災復興の一翼を担う

28 未来に残したい日本の伝統

山形緞通 オリエンタルカーペット株式会社(山形県東村山郡山辺町)  
最高級しゅうたんの手織緞通で約90年 培った職人の技で新たな試みを次々と

# 想いを未来につなぐ 事業承継

経営者の高齢化、後継者不足といった従来の問題に加え、コロナ禍の長期化を背景に、事業承継支援の重要性や必要性が高まりを見せている。日本には魅力あふれる中小企業などが数多く存在しており、事業承継はサービスやノウハウだけではなく、人の想いも未来につないでいく。本特集では、中小企業の事業承継が地域を活性化させ日本経済の成長・発展に貢献するという観点からの寄稿と、事業承継を機に新たな取組みを開始し、挑戦を続ける事業者の事例を紹介する。

**Case1** | P.14~

**パン・ドゥ・ルアン** 栃木県那須郡那須町  
三者連携により第三者への事業承継を支援  
味と想いを承継し地域交流の拠点を目指す



**Case2** | P.18~

**浅小井農園株式会社** 滋賀県近江八幡市  
元銀行員が研修先のトマト農園を承継  
「農業×金融」を強みに、新規就農支援も



**Case3** | P.22~

**藤岡金属株式会社** 兵庫県神戸市  
ジャーナリズム、学問からビジネスに。  
亡父の信用と人脈を継ぎ、第三の創業目指す



藤岡金属株式会社 兵庫県神戸市

# ジャーナリズム、学問からビジネスに。 亡父の信用と人脈を継ぎ、第三の創業目指す

建築金物を扱う藤岡金属の藤岡ゆか社長は、もともとテレビキャスターを経て、国際政治、外交史の研究者になり今も大学で教鞭を執る。父親の急逝により、6年前に会社を継いだ。父親は業態を大転換して第二の創業を成し遂げた。藤岡社長は信用などの見えざる資産を引き継ぎ、3年後の100周年に第三の創業を期す。

親から子への事業承継は、中堅・中小企業では珍しくない。親と一緒に仕事をして、会社を熟知した子が、満を持して引き継げば、最も円滑な世代交代になる。もちろん子に会社を経営する能力、資質が伴えばとの条件が付く。

こうしたパターンに照らすと、神戸の藤岡金属の親子承継は異例といえる。現在の藤岡ゆか社長は、創業者の曾祖父藤岡八重三氏、祖父藤岡實氏に続く3代目社長だった藤岡万也氏の長女だが、継ぐまで会社の仕事をしなことがなかった。テレビキャスター、国際政治と外交史の学者の道を行っていたからだ。全

くの異分野からビジネスの世界に飛び込んだのである。それはいきなり社長だ。

藤岡金属の経営を承継した理由を、藤岡社長はこう語る。「古風な価値観ですが、父が急逝して残された社員への責任を果たさなければ、後悔すると思ったためです。妹と2人姉妹で、私は本家の長女ですから」

とはいえ「全く違う世界にいたので、大げさに聞こえるかもしれない」が、崖から飛び降りるような気持ちでした」と言う。父親の万也社長は「請われたらすればいい」とし、「継いでほしい」とは一度も言わなかった。

2010年、万也氏はがん

と分かってから1年半ほどで逝去した。67歳で承継を考えるには早過ぎる。看病に当たる母を手伝ったゆか氏は、そのときに会社をどのように経営してきたのかなど経営者としての考え方を万也氏から聞いた。だが最後まで、万也氏から承継を望むはつきりとした言葉はなかった。ただし「その気持ちは伝わってきた」とゆか氏は受け止めた。

## 父親の藤岡万也社長は 業態転換で第二の創業

どんな事業も容易なものはずない。藤岡金属が行っているのは「建築金物のコンサルティ

ングエンジニア」という仕事である。建物には多種多様な金物が使われる。従業員は30人ほどで、正面を飾る金属製パネル、フェンス、階段手すり、カーテンレール、果ては郵便ポストまで、建築に必要なありとあらゆる金物を扱う。

建物の設計者や施工会社の相談に応じて、金物をどう使えばよいのかコンサルティングして、プランがまとまれば、見積もりを出し、施工図を描く。必要な建築金物は既製品も使うが、多くはオーダーメイドで製作し、現場での取り付けも管理する。

「建物の建設に必要なメタルワークを全て、相談から施工完



藤岡金属株式会社  
代表取締役社長  
藤岡 ゆか 氏



一世紀にわたって信頼を培ってきた歴代経営者

成までプロデュースするのが当社の役割です」(藤岡氏)。大工道具や一般金物を製作し店先で販売する商いから、現在のコンサルティングエンジニアの方向にかじを切ったのは父親の万也氏だった。

1913年、藤岡社長の曾祖父八重三氏が、兵庫県の金物の町三木(現三木市)で鍛冶屋と質店を創業した。1925年、神戸市に移転し「八藤岡金物店」を開いた。1968年、藤岡金属株式会社に改組し、祖父の藤岡實氏が社長に就任した。

万也氏が社長になったのは1992年だが、その前の専務であった時代に万也氏は、大工や一般用の金物の製作販売を行うBtoCの製造業から建設会社をクライアントに金物を建物へ施工するまでを担うBtoBの商社に業態を大転換した。「それまで店の棚に並べられていた商品を片付けるよう社員に伝え、た父に祖父が激怒していたのを、私は小さいときに覚えていました」と、藤岡社長は述懐する。

これを起点に同社は第二の創業期に入り、現在の建築金物のコンサルティングエンジニアになったのである。「もし業態転換

をしていなければ、ホームセンターがたくさんできましたから、今どうなっていたか分かりません」。大変革を遂げ業績を大きく伸ばすものの、「当社は、元請けの建設会社の協力会社です。大変な仕事で、阪神淡路大震災やリーマンショック、公共工事予算の削減などの経営環境の変化の中で、父も苦労してきました」。万也氏は、自分と同じ苦勞を娘にさせたくなかったのかもしれない。

「父からは『好きなことをすればいい。だけど自分で決めたらその責任は取りなさい』と言われていました」(藤岡氏)

万也社長の他界があまりにも急だったので、番頭や叔父、父の幼少からの親友達が経営に従事し支えつないだ。

## 社員の声に伝えて決心 学術の世界から社長に

しかし古参の社員の間から「藤岡本家から本格的な社長が出てほしい」との声が、藤岡氏に寄せられた。このような社員の求めに答えて、藤岡氏は決心して2016年に社長に就任したのである。

藤岡氏は「父は『社員は家族』と言い、私も子どもの頃は会社の2階に住んでいましたので、気持ちの上で社員に近い思いを持ってきました」と語る。

「当社は、フレックス勤務が一般的になる前からフレックス制を導入していました。社員の中でも早い人は朝の5時には、シャッターを開けて入ってくる。遅く出勤してくる社員は、夜9時、10時にたばこの煙をもうもうとさせながら、図面を描いている。そこへ遅くまで仕事をやる社員を気遣う母がお茶や果物を出す姿を見て育ちました」。藤岡氏も小さな頃から藤岡金属の様子を見聞きしながら育った。

しかしジャーナリズムや学問とビジネスの世界では、価値観に相当の違いがあるのではないかと。2008年12月3日付の神戸新聞に、関西学院大学非常勤講師の藤岡氏が、フランクリン・D・ルーズベルト大統領の重要な覚書を手したという記事が載っている。日米開戦の5年前に、ハワイの日系人を強制収容所に送り込む提案が記された覚書だった。

記事には五百旗頭真防衛大学校長(当時)の「ルーズベルト大

統領が開戦5年前の平時から、日系人強制収容を考えていたことを示しており、注目すべき資料と言える」とのコメントが付いている。

藤岡氏は「日米関係における日系移民」の問題を研究し、その過程でルーズベルトの覚書入手した。「研究に基づいて想定される真実を実証する一次史料を日米の公文書館で探し追及し、新事実を明らかにすることで、学問と社会の前進に貢献するのが歴史研究の役割と考えます。鍵となる一次史料はいくら探しても見つけられる保証はありませんし、経済的利益になるかどうかというビジネスの世界とは価値基準が違います」

神戸女学院大学の英文学科で学び、戦争と人間の関わりに心が動き、大江健三郎とヘミングウェイの比較文学を卒論のテーマに選んだ。国際政治の中心である米国東海岸に留学してさらに国際関係論を学びたいと思った。1993年に関西テレビにいったん就職してアナウンサーになったが、念願の米国大学院進学を希望をフルブライト奨学生として果たす。

ハーバード大学ケネディ行政



建築物の仕上がりを左右するほどの意匠効果を持つ建築金物

大学院を卒業し公共政策学の修士号を取得。さらにフリーのキャスターや同時通訳者を経て、ジョージワシントン大学政治大学院にて政治学で修士号を、神戸大学大学院法学研究科で博士課程単位を取得した。現在も、関西学院大学国際学部、神戸女学院大学文学部英文学科で非常勤講師を務め、年間10コマの授業を担当している。

「研究者としてテーマを決める基準は、これは国益にかなうのか、そして今まで光が当たっていなかった問題を明らかにできるか、ということなんです。これと市場で生き残るために利益を追求する企業経営とでは、価値観に大きなギャップがあるので、ではないかと当初思いました」

当然の懸念である。「しかし実際に仕事をしていくと、必ずしもそうではないと思うようになります」と藤岡氏は言う。「やはりビジネスにも道徳や道徳は必須だと分かりました。いろいろな経営に関する本を読みますが、例えば渋沢栄一氏は『論語と算盤』で、京セラの創業者の稲盛和夫氏は、人生と仕事の結果は、能力×熱意×考え方 で決まると述べておられます」

## 異分野での職業経験・知見 経営者の幅と独自性に

大学の授業を続けているのも、異分野での職業経験と知見も合わせ総合力で仕事に取り組みのが自分流と考えるからだ。「まだ大学の先生をしているのですか」と周囲で言う人も当初はいたが、むしろ続けるべきだと考えた。国際政治学と外交史で築いてきた学術分野やメディアでのキャリアがあつて、今の自分がある。ビジネスと違う専門も持ち、高め続けることは、経営者としての幅と独自性にもつながる。

「同業の社長と異なるアプローチ



ハーバード大学ケネディ行政大学院ジョセフ・ナイ学長より卒業証書授与

「で、企業発展を追求します」と、差別化を強く意識する。他社との違いを出すことは経営戦略の要諦である。

藤岡社長は「ジャーナリズムや学術の世界と社長の仕事とは全く関係ないとは思いません」と明快だ。

現在、関西経済同友会の安全保障委員会の委員長代行を務めている。今まで研究してきた専門の知識をそのまま生かせる役目だ。「これを通じて、異業種の経営者の方々から学び交流を広げる機会を頂いています」と言う。経営についての視野が広がるのはもちろん、実世界における最新の知見を会社経営と大学の授業に還元することもできる。

メディアやアカデミアでの人々に伝えるという職業経験は、学生の採用活動でも生きる。先生も学生も「建築金物のコンサルティングエンジニア」という職種を知らない。建設業といえば、建設会社や設計事務所しか思い浮かばないのである。

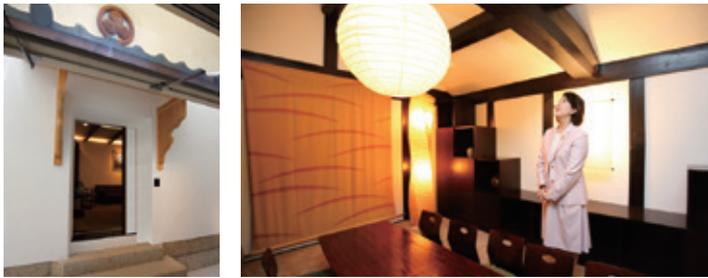
従って就職説明会には、藤岡社長自ら出て説明する。「よく説明すると、今まで知らなかったけど、面白そうだ、すごいと

興味を示してくれます」。やはり社長は就職活動者にとり決める手になる大事な要素である。同社は今春3人の新入社員を迎え、来春も2人の入社が決まっている。

## 大きな助けになった 亡父の信用と人脈

とはいえ、この6年、全く独力で社長業ができたわけではない。社員の協力と、何より大きな助けになったのは万也社長が残した「信用と人的ネットワーク」である。信用などのいわば見えざる資産は、貸借対照表には載らないが、企業にとって何物にも代え難い財産である。

藤岡氏は社長就任時から、父のいとこの藤岡博史氏(大和証券元代表取締役専務)をはじめ、父の親友達で企業役員経験者より経営のいろはを学んだ。「万也社長が築いてくれた信用と人とのネットワークに今でも当社には守られています。これは強く感じます」。異分野出身で、男性主流の建設業界で女性である藤岡社長が、得意先や仕入れ先に初対面のときから、すんなり受け入れてもらえるのは、亡き父



新社屋の中に、内装を改修し応接や会議スペースとして使用してきた創業以来の蔵を取り込み保存

のおかげだろう。

実際、藤岡社長はお得意先も含め父と交流のあった先々で赴く際に、相手から開口一番「お父さんにはよくお世話になりました」と感謝されることは決して珍しくない。また父親の経営者仲間でも無二の親友の息子も、常に気遣ってくれる。その人は父親からも言われている。「天国でも一緒になる藤岡さんの娘さんだから、何かあったら助けろ」と。「行き詰まって困ったとき、相談できる人がいることに感謝しなければなりません」。藤岡社長にとっては、心強い支えである。このような血の通った強固な人間関係は、金では買えないし、一朝一夕にできるものでもない。

やはり万也氏の人のためなのだろう。「父は義理人情に厚い人で、人が困っていると、親身になって助けます。私は父を参考にしつつ情と理のバランスを、大事にするようにしています」と、藤岡氏は語る。

長い歴史を紡いできた藤岡金属を、これから未来にどうつないでいくか、藤岡氏は考える。「建設業で100年を超す会社は300社に1社です。しかも

協力会社である当社が100年近くも生き残ってこられたのは、先人たちのおかげです。その上に今私たちがいるのですから、私たちには後に続く人たちのために努力する責務があります」

### 3年後100周年に 第三の創業を目指す

このため、万也社長が実行したコンサルティングエンジニアへの業態転換が第二の創業ならば、さらに会社を発展させるために第三の創業を藤岡社長は検討している。

その前段として、藤岡金物店以来の木造2階建ての旧本社を建て替えた。建築家の叔父が義兄である万也社長への恩返しと言い、設計を監修した。2020年に竣工した4階建ての新社屋は、歴史の連続性を意識した造りになっている。もともとあった蔵を中に取り込み、4階建てのどのフロアからも見えるようにした。

また蔵の入り口のひさしを支える持ち送り板の雲形の意匠をモチーフに、社屋正面のファサードを設計した。細かい水玉模様のガラス板をうねるように

取り付けて、2階から4階までの全面を飾っている。奥の蔵から外へ向けて、過去から未来への連続性を象徴する。

旧本社は阪神淡路大震災で半壊して、耐震性に不安があった。建て替えるは、社員の安全安心を図り、気持ちよく仕事できる環境を整えるのが本来の目的だった。社員の健康にも配慮して、4階にはフィットネスルームも設けている。今年3月には経済産業省の「健康経営優良法人2022」に認定された。

社員教育にも熱心で、藤岡氏は社長に就任すると早速、社員強化セミナーを始めた。第1回は、ニューヨーク市立大学名誉教授の霍見芳浩氏に「米大統領

領選と日本の建設市場」について講じてもらった。

新入社員を対象に新たな教育制度「FUIIOKAアカデミー」もこのほど始めた。一人前になるのに10年かかるコンサルティングエンジニアを体系的に養成するため期間は3年。藤岡社長をはじめ社員が講師を務める。「技術論より人間力を高める方を重視した内容にしました」と藤岡氏は説明する。3年後の2025年10月には100周年を迎える。社史をまとめる意向のほか、「第三の創業を具体化したい」と、藤岡社長は今、新たな歴史のページを開く構想を練っている。事業を次代につなぐために。



金物とガラスのコラボであるファサードが特徴的に使われている新社屋