

次代を託された 経営者たち



— 事業承継から始まる中小企業の新たな挑戦 —



静岡県

INDEX 目次

1. はじめに	P02
2. 好事例集	
CASE# 1 加和太建設株式会社	P03
CASE# 2 株式会社エコム	P05
CASE# 3 フジ物産株式会社	P07
CASE# 4 株式会社ヤマザキ	P09
CASE# 5 株式会社竹屋旅館	P11

1 はじめに

■第二創業の促進に向けて

静岡県内の中小企業においては、少子高齢化の進展に伴い、経営者の高齢化が進展しており、円滑な事業承継の実現は、地域経済の持続的発展に向けた重要な課題となっています。

一方で、事業承継は単なる経営資源の引継ぎにとどまらず、「経営変革の契機」として捉えることができます。経営者の交代は、新たな成長戦略を描く機会となり得るものであり、実際に県内でも、事業承継をきっかけとして新分野への進出や既存事業の高度化等のいわゆる「第二創業」に取り組み、企業成長を実現している事例が数多く見られます。

静岡県は、次世代経営者の果敢な挑戦が地域に新たな活力を呼び込む好循環を生み出していくとともに、第二創業が地域経済を本格的な成長軌道へと導く原動力となるよう、その挑戦を後押しします。

■中小企業の成長に向けた今後の展開

静岡県では、円滑な事業承継の実現のみならず、承継を契機とした企業の持続的成長を目的として、主に以下の観点から中小企業の取組を支援します。

（１）承継後の経営変革に向けた伴走支援

後継者が自社の経営資源を深く見つめ直し、事業の可能性を構想から実装まで一貫して磨き上げるなど、新たな挑戦を始めるための環境づくりを進めます。具体的には、「次世代経営者塾」や「アクセラレーションプログラム」によって、経営変革に必要な知識および実践力の習得を支援します。

（２）経営者コミュニティの形成支援

承継後に直面する新たな経営課題に対応するためには、同様の立場にある経営者同士が情報共有や相互学習を行う機会が重要です。このため、事業承継を経験した経営者等によるネットワーク形成を促進し、継続的な学び合いや連携の場を創出します。

（３）事業拡大に向けた支援

成長志向の高い中小企業については、専門機関による伴走支援のもとでビジネスモデルをブラッシュアップし、国の「100億宣言企業」に係る支援施策を活用しながら、更なる事業拡大（スケールアップ）を目指していきます。

◆本冊子では、事業承継を経て、新たな挑戦に取り組む県内企業の事例を紹介するため、経営者の皆さまにインタビューを行い、「事業承継をきっかけに、どのような変革や挑戦を行ったのか」を具体的に伺いました。また、これから事業を託されるアトツギの皆さまに向けたメッセージも掲載しています。

本事例集が、事業承継を「新たなスタート」と捉え、企業成長につなげていくうえでのヒントや気づきを得る一助となれば幸いです。



代表取締役 河田亮一

株式会社リクルート就職後、株式会社三井住友銀行を経て、2007年家業の加和太建設株式会社に入社。2015年10月、3代目社長として代表取締役就任。ビジョン「世界が目にする元気なまちをつくる」のもと、不動産、施設運営、IT・スタートアップ領域など、多角的な事業展開で「建設業の変革」と「まちづくり」に取り組む。

企業紹介

1946年、静岡県三島市に本社を構える総合建設会社として創業。以来、道路工事や河川工事などの公共土木事業、公共施設・民間建築の建築工事を中心に事業を展開してきた。

2013年に複合商業施設「大社の杜 みしま」をオープンし、これを機に「まちづくり」を手掛ける会社として事業領域を拡大。PFI事業による道の駅の運営や、地域資源を活かした賑わい創出を担うレストランの運営、エリアマネジメントやリノベーションにも積極的に取り組む。

2021年には「大社の杜 みしま」跡地に起業家コミュニティ「LtG Startup Studio」を立ち上げ、スタートアップへの事業相談や投資を通じて、静岡県東部地域の新たなチャレンジする人を応援している。

2024年に、全国の地方建設会社と建設業界に挑むスタートアップが共創する建設DXコミュニティ「ON-SITE X」を立ち上げ、地方建設業の変革にも取り組んでいる。



全国の建設業が集まるコミュニティ「ON-SITE X」の仲間とリアルの場でも交流会を実施している

事業承継による新たな挑戦

「地方建設業のあり方を変える」 イメージの底上げと段階的事業承継

私は、自分が事業を継ぐ以前から、社内からの「建設現場でがんばっている人にスポットが当たらない」「正当な価値が評価されていない」という不満の声を聞いていました。私はそれを聞いたときに、建設業が持つ本来の魅力や可能性をもっと広げ、現場の人が誇りをもって働ける産業にしたい、という思いが強くなり、産業構造や市場動向、国の方針、また全国で成長している建設会社の事例を徹底的に調べ、勉強しました。そして新規事業へ挑戦に対する父の理解もあり、また何よりも、私のプランに社員が共感してくれたことが大きな後押しとなり、「地方建設業のあり方を変える」ことに本格的に取り組み始めました。「ミッション・ビジョン・バリュー (MVV) の策定、それを達成するための中長期計画、支える人事制度の設計」などをプロジェクト形式で進め、2015年に事業承継をしてからはそれをさらに加速させ、社内の理解を得ながら「地方建設業を変えていくための挑戦」と「静岡県東部の地域課題の解決」に邁進してきました。本業である建設事業でも結果を出し、小さな「成功循環モデル」を作り、それを大きくする手法を基本とし、そこから新たな事業へと徐々に広がっていきました。

事業承継においては父が手掛けてこなかった分野を私が切り拓き、最終的に父が担ってきた分野を引き継ぐ、という順で承継を行い、段階的に、私自身のカラーと会社の新しい方向性づくりを進めていきました。

具体的な挑戦内容、その成果は

小さな挑戦の積み重ねが大きな糧に 失敗を成長エネルギーに変える企業文化

まず意識したのは、「自社がロールモデルになる」とことと「他社と一緒にになって業界変革に取り組む」ことでした。そのために地域内外のプレイヤーと積極的に接点を持ち、地方建設業の変革を目的としたコミュニティ「ON-SITE X」を立ち上げ、単なる取引関係だけではない、法人の垣根を越えた強いつながりの構築を目指しました。最初は県内3社からの小さなスタートでしたが、徹底的にPDCAサイクルを回し「成功と失敗」のパターンを掴み、そして最終的に全国展開に踏み切った結果、今では約130社が参加する、変革に挑む力強いネットワークへと育っています。

また、まちづくり会社として建物をつくるだけでなく、自ら施設を運営し、まちに賑わいを生み出し、多くの人に地方を巡ってもらいたいという思いで、地域活性化拠点の運営やシェアサイクルの導入に取り組んできました。さらに、「挑戦したい人が次々と生まれる環境こそがまちの活力につながる」と考え、起業家支援コミュニティ「LtG Startup Studio」をスタートしました。いずれの取り組みもまずは小さなチャレンジから始め、失敗したらきちんと振り返って学びに変える、この「失敗を糧にして前に進む」を大事にしており、この文化が多様なチャレンジを可能にしていると実感しています。



LtG Startup Studio：新たなビジネス創出支援とともに、企業間の交流が生まれている

今後の目指す姿とは？

地域課題の「後回し」をやめ積極的に解決 リスクをなくし、挑戦に踏み込む企業へ

今後は、地域におけるより難易度の高い課題に、あえて正面から挑んでいきたいと思っています。人口減少やインフラ老朽化、コミュニティ形骸化…地域課題の多くは、利益が出にくいがゆえに後回しにされ、複雑に絡み合ってきました。もはや従来の発想では解決できない局面に入っていると強い危機感を持っています。だからこそ、私たち自身が課題解決の「当事者」として、建設・開発・施設運営、スタートアップとも共創しながら、さまざまな領域をまたいだ価値を生み出し、事業のコングロマリット化を進めていきたいと考えています。

今、建設業界は収益面では好調ですが、同時に変革が起こりにくいタイミングでもあります。業績がいいときにこそ、将来に向けた挑戦をしておくことが重要です。また、私にとって「挑戦が生まれる元気なまちづくりの実現のためには、何をすべきか？」を言語化し、社内外に発信し続けたことで、共感してくれる仲間が増えていったのは大きな財産です。

これからもまちづくり企業としての成長を加速させ、地域の難題をビジネスとして解決していき、その積み重ねの先に「世界が目目する、元気なまちをつくる存在」となれるよう、100年先まで続く企業になりたいと考えています。



みしますきー：事業やお店を始めたい方のチャレンジを後押しし、地域に新しい活力が芽生えている

最後に、アトツギへのMessageをお願いします



「会社は経営者の器以上には大きくならない」と思っています。私にとって、その器を広げてくれたのが「学び」でした。私自身、徹底的に学ぶ中で、建設業が地域のインフラや暮らしを支える不可欠な存在であり、まちづくりの課題解決こそが地方建設会社の役割だと確信するようになりました。だからこそアトツギには、とことん学び続けてほしい、そう思っています。本や現場、他社や海外、あらゆる機会から貪欲に吸収してってください。次の世代を担う人が本気で学び、本気で挑戦することが、結果的に地域を良くしていく一番の近道だと、私は確信しています。学びと実践を繰り返しながら、自分なりの事業承継と挑戦のスタイルを作っていけたら、それが会社にとっても自分にとっても、最高の形になると思います。



代表取締役 高梨智志

株式会社島津製作所勤務を経て、2007年に株式会社エコムへ入社。2009年に二代目社長として社長就任。「加熱技術とDXでカーボンニュートラルに挑戦する」を企業ミッションとして省エネ型工業炉の設計、製造のほか、IoTを利用した保守サービス事業を展開する。2023年3月、名古屋証券取引所メイン市場に新規上場を果たす。

企業紹介

1985年に工業用ガスバーナーのメンテナンスを祖業として設立。現在では一品一様の受注生産をベースとした加熱設備の開発・設計・製造・メンテナンスを行う。2009年に代表取締役に就任以降は、熱処理テストセンターの開設や熱流体解析ソフトの導入、また札幌支店、関西支店を開設するなど、事業を拡大してきた。また、2022年には「令和3年度 優秀省エネ機器・システム表彰」で超コンパクトモジュール型ハイブリッド熱処理炉（EC-Hybrid II）が「日本機械工業連合会会長賞」を受賞し、新テクニカルセンター「ヒートスクエア」をオープン。

テスト装置や試験環境をさらに充実させることで、「省エネ」「省スペース」「省時間（時短）」といったより付加価値の高い設備提案を行い、カーボンニュートラルへ貢献する。2023年3月、名古屋証券取引所メイン市場に新規上場を果たす。

2025年には創業40周年を迎え、社是である「共育（きょういく）～共に育つ～」を掲げ、さらなる事業拡大を目指している。



事業承継からのIPOという新たな挑戦

「我慢の10年」と「挑戦」、具体的行動が周囲の見る目を変えた

社長交代をきっかけとした新たな挑戦は、私が名実ともに経営権を引き継ぐ10年ほど前から始まっていました。入社当初は実質的な権限もなく、創業者との力量や経験の差も大きい中で、思うように動けない時期が続きました。出口の見えないトンネルにいるかのような時間でしたが、そのなかで自分の軸として据えたのが「いつか必ずIPOを実現する」という目標でした。

前職の上場企業から妻の実家である中小企業へ転じる際には、周囲から強い反対も受けました。そのとき芽生えた「いつか見返したい」という思いを、個人の感情で終わらせず、会社としての挑戦に変えたのが、IPOへの挑戦です。コーポレートサイトに「上場を目指す」という方針を明記し、社内外にわかりやすく示したことが、最初の一歩です。当初は半ば冗談交りに受け止められることもありましたが、公に言い続けることで自らの覚悟を固め、事業承継後の経営の方向性を明確にしていきました。

入社から10年が過ぎる頃には、社内の空気も変わり始め、社員や取引先から次の社長として期待されるようになりました。この間、私は目先の売上だけを追うのではなく、「上場を見据えて会社をどう良くするか」という視点で現場に入り込み、自分なりの経営の型をつくることに注力しました。この積み重ねが、事業承継後にIPOを軸とした成長戦略を進める土台になったと考えています。

具体的な挑戦内容、その成果は

中長期的な目で見えた大胆な人事改革が 新組織と企業成長の土台を形成

「いつか上場できたら」ではなく、社内外に方針を示し、「IPOは会社と社員の可能性を広げるチャンスだ」と発信し続けました。

最大の課題は人と組織です。一般的には創業期からのメンバーほどマインドの転換が難しいものですが、社歴に関係なく私の思いに共感してくれる人材を取締役や部長に抜擢しました。管理職経験のない若手を取締役に起用するなどの大胆な人事もあり、一時的には組織が揺れ、売上が落ち込むこともありました。誠実さとポテンシャルを軸としたチームづくりがその後の成長の土台になりました。

IPO準備は2018年頃から本格化し、その後順調に進む中一転、2022年コロナ禍で業績が悪化するなど上場準備が一時ストップしました。それでもガバナンスや内部管理体制の整備を粘り強く続け、2023年に上場を実現しました。この上場プロセスを通じ、すべての外部環境を受け入れ、経営者としての覚悟とやり抜く力、そして人事とガバナンスに正面から向き合う姿勢が、長期的な成長と社員からの信頼が得られると学びました。



夕方の本社社屋：浜松市内でも数少ないガス灯がエコマのシンボルとして立っている

今後の目指す姿とは？

企業の「成長」は社員への「還元」とセット 常に次のステージを見据える

上場はゴールではなく「成長し続ける会社」への土台として位置づけ、その基盤の上にさらなる挑戦を重ねていくことです。現在は2030年までの「中期経営計画」への挑戦と「100億宣言」を旗印に、その実現に向けた中長期の成長ストーリーを描きながら、次のステージを見据えています。

目標をひと言で表すと、「浜松を代表する会社になる」ことです。いまは“知る人ぞ知る存在”ですが、将来は自然と「あ、エコムさんいいよね」と名前が挙がる会社へと成長したいと考えています。

また、当社は企業の「成長」と社員への「還元」はセットと捉え、コンプライアンスやガバナンスを徹底することで、利益最大化と社員への還元の好循環を目指しています。そして何より、高い目標に向かって全員で走るプロセスそのものが、ものづくりの一番の楽しさだと考えています。文化祭前のようなワクワク感が社内に広がる風土を育てながら、「浜松を代表する会社」として次の成長局面に挑みます。



ヒートスクエア内：社員の和やかな雰囲気からも社風の良さが伝わる

最後に、アトツギへのMessageをお願いします



事業承継は、どこかボクシングに似ています。リングに立つのは自分と先代の二人だけ。周囲は静かに見ているように感じるときもあります。ときに先代からパンチを浴び続けるようなメンタルにさえなります。先代も命がけで育ててきた会社だからこそ、経験を積み本気にならなければ超えられない。お互いに真剣勝負です。ずるずる耐えるだけで終わってほしくありません。どこかのタイミングで覚悟をもって勝負（決断）してください。「ここからはすべて私が担います！」と心を決め、株式譲渡も含めた経営に関わる一切の事象を自己責任と捉える。勝負の形は、上場でも、大きな投資でも、新規事業や開発でもかまいません。大切なのは、社内外に向けて「自分がこの会社のリーダーです」というメッセージをしっかりと発信することです。その瞬間から、第二創業としての本当の挑戦が始まり、苦しさも楽しさも、そのプロセスを成長の機会として味わえるようになっていくはずで



代表取締役 山崎 伊佐子

静岡市出身。専業主婦であったが、離婚を機に1994年にフジ物産株式会社へ入社。関連会社の社長を2年経験後、2007年に社長に就任。静岡県ラグビー協会副代表理事。静岡県女性経営者団体A・NE・GO所属。中小企業診断士、国家試験キャリアコンサルタントなどの資格を有する。

企業紹介

1957年、石油燃料や漁業用飼料を起点として創業。以降、様々な事業の新規展開を続け、現在は電力小売事業や太陽光発電事業などの再生可能エネルギー事業、遠洋マグロ船のトータルサポート事業、ウナギ事業、食品事業などエネルギーと水産業を軸とした多角的な経営を行う。

近年では、アスリートのキャリア支援を通じた県内のスポーツ振興や、SDGsの視点を取り入れた商品開発にも注力しており、マグロの未利用部位を活用したカレー等の取組が評価され、2021年度静岡県SDGsビジネスアワードを受賞した。

地域住民が参加可能なイベントの企画・実施、子どもへの絵本配布や食育活動など、地域貢献・地域活性化にも継続的に取り組んでいるほか、マイクロツーリズムの企画を通じて地域の魅力を発信する観光事業も展開している。

さらに、社員のワーク・ライフ・バランスにも注力し、福利厚生を充実させ、育休後の職場復帰率は100%。創業時からのチャレンジ精神を社員全員で承継し、様々な取り組みによって地域社会のための貢献を続け、成長し続けている。

事業承継による新たな挑戦は

先代からの「チャレンジ精神」と社員との信頼関係構築が復活のカギ

創業者である父が、とてもチャレンジ精神のある人でした。創業当初はエネルギー事業からスタートし、その後うなぎとマグロの水産業も加わり、事業の三本柱として確立されていきました。

30年以上前に私が入社したとき、時代は高度成長期が終わり、経済がガクッと下がってきた頃でした。経営が悪化し、兄たちも40代半ばくらいで事業承継を考えるタイミングでしたが、なかなか承継がうまくいかず、新たな対策が練れないまま停滞した時代が長く続きました。

その後、私が社長になったとき、私は「切り替え」をかなり意識しました。創業時からの父のチャレンジ精神、そのDNAを再び社員に意識してもらえるよう、取り組んできました。

父の時代では多角経営といっても「既存のマーケットの中で新しい商品を」といったチャレンジでしたが、私が承継後は、様々な分野での新規事業にチャレンジを始めました。各事業の現場にはそれぞれに素晴らしいエキスパートがいるので、承継後は彼らの「能力を最大限に発揮できる環境を整える」ことを自分のミッションとして掲げてきました。社員にもそのことを伝え、また社員の声に積極的に耳を傾け、さらなる信頼関係を築いてきました。その後は以前の重かった社内ムードも変わっていったと感じています。



具体的な挑戦内容、その成果は

きっかけはひとつの疑問から つながる縁と思いがけない収穫

スポーツなど、新しいジャンルにも積極的に推進してきました。アスリートのセカンドキャリアサポート事業は、仲良くなった選手が当初の契約期間を短縮されてしまうのを目の当たりにしたとき、一般企業では社員は労働三法に守られるけれど、スポーツ選手にはそれがない、これは社会問題ではないだろうか？という疑問に立ったのがきっかけでした。静岡にはクラブチームがたくさんあるので、彼らのセーフティネットのひとつになれないかと思いスタートしました。この事業については、まだまだ課題もあります。現役リタイア後のキャリア形成、そのためのマインドセットについては子どもの頃からの指導が必要であり、そのためには指導者教育も不可欠だと感じています。

現在、様々なチームのスポンサーもしていますが、社員もとても盛り上がっています。スポーツ事業を通して、これまでは縁がなかった様々な企業とも繋がることができました。実はスポーツ事業は単体ではギリギリ黒字ですが、それ以上の影響力があります。会社の知名度が上がり、リクルートや地域の理解など、フジ物産のプレゼンスが向上したという結果がついてきたのは大きい収穫です。



Ath-up事業（アスリートサポート事業）：
イベント企画からベルテックス静岡の挑戦を応援

今後の目指す姿とは？

共通理念を浸透させ、常に変化の先へ 受け継がれるチャレンジ精神を今後も

2028年に創業70周年が迫るなか、社員には「環境の変化の先にいるフジ物産になろう」と常に伝えています。どの部門も、時代の後追いになるのではなく、目まぐるしく変わる環境の変化の先にいることを目標にしています。また、これは事業承継にもつながることで、今後は分社化を考えています。それぞれの事業を段階的に分社化し、経営者がよりスピード感を持った意思決定ができ、独自の部門をさらに伸ばすことを目的としています。また、分社化を前提とした上で、共通理念である「利他と挑戦」をいっそう浸透させ、グループ会社としてのシナジー効果を期待しています。共通の価値観で動いていくなかで、さらに自由度、スピード感を上げていきます。

新事業を始めるときは社員に常に「ソーシャルビジネスという考え方を大切にしよう」と伝えており、社員もそれを受け入れてくれていると感じています。創業時からのチャレンジ精神が今も承継され、それが新規事業の成功に繋がっています。今後も熱い思いを持っている社員にはどんどん挑戦してほしいですし、そういう風土と環境が整っています。



フジ物産ファミリーフェスティバル：地域への
“ありがとう”を形にした、年に一度の感謝祭

最後に、アトツギへのMessageをお願いします



いかに経営者が社員を愛せるか、それに尽きると思います。難しいことだけれど、一人ひとりの社員と個々にコミュニケーションを丁寧にとり、お互いの人間性を理解し合うことが大切です。

1on1でのコミュニケーションを、私は社長になったときからずっと続けています。そこで信頼関係を築いていくと、自然と社員が大好きで仕方なくなります。社員を愛すると、社員もそれに応えてくれ、それがお客様にいいカタチになって現れてきます。

永遠の課題ですが、次の後継者にもそれを伝えています。



代表取締役 山崎 朝彦

海外MBAを取得。帰国後は化学メーカーへ就職し自動車関係の仕事に従事。2004年に株式会社ヤマザキへ入社し、2015年に4代目社長に就任。チルド包装惣菜、生野菜サラダやカットフルーツなどのCVS事業、近年伸長しているグラタンなどの冷凍商材や、スムージーなどの新しい商品を展開している。

企業紹介

1890年、静岡県で創業した株式会社ヤマザキは、駿河湾で水揚げされる魚を原料とした干物加工から事業をスタートした。創業以来、「食の事業を通じた社会貢献」を理念に掲げ、時代の変化に合わせて事業領域を広げてきた。

現在は惣菜・煮豆・フレッシュサラダなど、「もう一品」ブランドの商品を中心に展開する総合惣菜メーカーとして事業を拡大している。家庭での調理機会が減少する中でも、手軽に食卓を豊かにする商品を安定して届けることを使命とし、多様な惣菜メニューを全国に供給している。

近年は惣菜事業に加え、フレッシュ分野や新規食品事業にも積極的に取り組んでいる。2017年にはヤマザキグループ総合研究所を設立し、農業生産の現場である畑から、加工を担う工場、そして食卓までをつなぐ商品開発体制を構築した。

さらに2019年にはカットフルーツ専門会社として株式会社ヤマザキフルーツを設立し、生鮮フルーツ商品の供給体制を強化。加えてスムージー事業などフレッシュ分野の商品開発にも取り組み、新工場の建設や生産体制の拡充を進めている。

農業生産・食品加工・商品開発を一体で進めることで、「豊かな食卓」と「毎日頼りになるリーズナブルな商品」の両立を目指し、惣菜業の新しい価値の創造に挑戦している。



事業承継による新たな挑戦は

本業を起点にしながら、新規事業と本業との連携効果を最大化していく

私が2004年に入社した当時、会社の業績は決して良い状況ではなく、「このままでは潰れてしまうかもしれない」という強い危機感がありました。まずは会社の立て直しが必要だと考え、最大の得意先であるセブン-イレブン様との関係改善に取り組みました。その中で、父であり当時の社長であった山崎寛治のアイデアでもあった「セブンプレミアム」という商品がヒットし、事業は徐々に回復していきました。

次の柱となる事業として2011年にカットフルーツ事業に着手しました。しかし立ち上げ当初は利益が出ず、赤字が続きました。事業を諦めようと考えたこともありましたが、そのたびに父から「目先の損を気にするのではなく、社会のお役に立つ仕事はやり抜きなさい。」と言われ、その言葉に背中を押されて事業を続けました。粘り強く取り組んだ結果、カットフルーツ事業は黒字化を達成しました。ところが直後、父は「新工場を建てて事業を拡大しよう。」と言い出しました。正直なところ一瞬ひるみましたが、私もすぐに覚悟を決めて合意しました。稼働当初は再び赤字となりましたが、その後は売上も利益も順調に伸び、現在では当社の主力事業の一つへと成長しています。

新規事業は立ち上げることも、結果が出るまで続けることの方がはるかに難しいと感じています。本業とのつながりを大切に、社内の共感を得ながら進めることが重要です。事業承継後には農業事業の立て直しにも取り組み、生野菜サラダなど自社商品に使う原料の栽培へと方針を転換しました。農業を原料供給基地として位置づけ直したことで、品質と価格の安定につながり、現在では事業全体を支える重要な役割を担うようになっていきます。

具体的な挑戦内容、その成果は

「社会のお役に立ちたい」から生まれる共感と共創

創業以来136年、大切にしてきた理念は「社会のお役に立つこと」です。これを体現する取り組みの一つが、「日本人のフルーツ摂取不足」という社会課題への挑戦でした。先進国の中でも日本人のフルーツ摂取量は低く、最も多く食べるオランダ人の半分以下とも言われます。

そこで「もっと手軽に、質の高いフルーツを摂れる商品をつくろう」と考えたのが出発点となりました。フルーツ本来のおいしさと栄養を損なわずに届けるため、カットフルーツの提供に続き、スムージーの開発に着手しましたが、実現にはアイスクューブ技術が不可欠であり、自社だけでの実現は困難でした。そこで、この技術を有する企業に「社会のためになる商品と一緒に作りたい」という思いを率直に伝え、合弁会社を設立。パートナー企業と共にスムージー商品の共創事業がスタートしました。

この合弁会社の立ち上げを後押ししてくれたのが、経営者同士のコミュニティです。同じ立場の経営者との対話を通じて、一人では気づけなかった発想や、外部の技術をどう取り入れるかという視点を得ることができました。「世の中を変えたい」「社会のお役に立ちたい」という純粋な思いを起点にしたからこそ、他社との共創が生まれ、事業成長のスピードも確実に高まってきていると感じています。



今後の目指す姿とは？

食卓まわりの「困った」を、一つひとつ丁寧に解きほぐしていくことが、私たちの大切な使命

いまの日本の食卓を見ていると、時短・タイパ志向が進んだ結果、かえって食卓がさみしくなり、品数が減っている状況があります。昔に比べて家庭で食事の準備にかかる手間は減りましたが、その一方で食卓の彩りは少なくなっています。

私たちは、家庭の食卓を豊かにしたいという思いから、加工食品やフルーツ、デリといった商品を展開しています。食卓の「困った」を一つひとつほどいていくことこそが社会のお役に立つことであり、私たちの役割だと信じています。

その役割を果たし続けるために、事業規模も着実に拡大していきます。多くのお客様のお役に立ち、社内で働く人が幸せであってほしい、そのためには会社の事業規模を拡大し続けること、継続して企業の成長を続けることが必要であると考えています。

社員には将来を託せる安心を、お客様には継続的に商品を届けるという“インフラ”的存在になることを目標としています。その積み重ねの結果、「この会社があってよかった」と言ってもらえる存在でありたい。理念を守りながら成長し、食を通じて社会のお役に立てる会社であり続けることに取り組んでいきます。



毎日頼りになる多彩な惣菜メニューを通じて、彩りあふれる豊かな食卓へ

最後に、アトツギへのMessageをお願いします



アトツギには、先代が築いた信用、守ってきてくれた看板によって事業資金を借りることができたり、先代が積んでくれた徳があります。そこに感謝し、哲学や理念を尊重する、これが大切です。私の場合、父が亡くなった後「そうか、こうして理念を受け継いでいくことが、ファミリービジネスの価値だったんだ」と気づき、事業承継をする意味が自分の中で腑に落ちていったと感じています。

また、経営者同士のコミュニティも大切です。それを広げていくことで、いい刺激を受け、一人では気づけないことにも気づくことができたり、成長を続けることができます。

アトツギのみなさんも、大変なこともあると思いますが、アトツギならではのメリットを最大限に生かして、自分らしく新たな歴史を築いていただけたらと思います。



代表取締役 竹内佑騎

株式会社東京三菱銀行を経て株式会社竹屋旅館に入社。2015年に事業承継し、4代目社長に就任。宿泊施設の運営・再生・コンサルを核に健康食「メディシェフ」事業やスポーツがテーマのコミュニティスペース「SHIMIZU CROSS」運営など、地域活性化モデル創出に取り組む。

企業紹介

株式会社として法人化したのは1949年。だが歴史はさらに深く、大正後期に初代 竹内ぎんが海の家を始めたことにさかのぼる。以降、4代にわたり事業をつないできた。

その長い歴史の中で、旅館からホテルクエスト清水への全面建替、レストラン「クオモ」のオープン、また4代目が事業承継後は、2017年に健康食事業拡大のため医師や歯科医師、栄養士、調理師ら専門家と共に一般社団法人日本医食促進協会を設立し、2018年には観光・まちづくり事業を手掛けるため地域複業モデルの株式会社Otonoを設立するなど、飛躍を続けている。

事業はホテル旅館運営のほかに、宿泊施設のコンサルティング業を担う「株式会社宿バイザー」を立ち上げ、経営者のサポートを行い、「健康をもっと美味しくおもしろく」を目指す一般社団法人日本医食促進協会が認定する医食の新しい専門家育成の資格「メディシェフ」の推進にて、人材育成事業にも力を入れている。

また、スポーツが盛んな静岡のまちの、さらなるイノベーション創生を目的とした初のシェアオフィス&パーティースペースである「SHIMIZU CROSS」をオープン。スポーツイベントを通して、地域の活性化に貢献している。



メディシェフ：メディシェフを学んだ料理人が、地域の調理師専門学校で未来の調理師に健康食を講義

事業承継による新たな挑戦は

これまでの宿泊業だけにとどまらない ローカルインパクト企業への挑戦

当社の社是である「働く＝他を楽にする（他楽・ほからく）」を軸にしながらも、先代との衝突を避けるため、先代とは異なるフィールドで新たな挑戦として健康食事業に取り組みました。現場では、糖尿病などの事情から食事を制限され、「食べたくても食べられない」お客様がいることを知り、その見えないバリアをなくしたいと考えました。こうして開発したのが健康食「メディシェフ」です。約2年をかけて培ったレシピや提供方法は、当初は自社の強みとして競合との差別化に取り組んでいましたが、ジャパンヘルスケアビジネスプランコンテストで「志が低い。世界に届ける仕組みにすべきだ。」と指摘を受け、「他楽」の理念に立ち返り、ノウハウをオープン化する決断をしました。

一方、コロナ禍ではホテルの需要が急減し、従業員から「このホテルの仕事は本当に必要なのか」と問われたとき、すぐに答えられませんでした。この経験から、売上や稼働率といった数字だけではなく、「ホテル事業は地域にどのような意味や価値をもたらしているのか」を改めて問い直すようになりました。

そこで新たに重視するようになったのが、「ローカルインパクト」という指標です。地域の健康づくりへの貢献や、まちを元気にするスポーツ事業、子どもたちの職業体験の受け入れなど、目に見えにくい価値を指標として見える化し、経営のもう一つの軸として位置づける挑戦を進めています。

具体的な挑戦内容、その成果は

新規事業の立ち上げがつかない連携 まちづくりの活動が地域の信頼を高めた

「ローカルインパクト」とは、事業活動の結果として生まれる社会的、環境的な変化のことです。当社は、「ひと・やど・まち」がともに成長することを掲げている中、健康事業や観光事業に加え、地域性を活かしたスポーツを身近に感じられるまちづくりに取り組んでいます。

その拠点として、商店街内に「SHIMIZU CROSS」を立ち上げ、多様なプロクラブチームや自治体、企業等と連携を始めました。この取り組みは静岡県で初めて、関東経済産業局の「中間支援組織」に認定され、地域づくりへと発展しています。

こうした活動を継続的に発信することで、地域からの信頼が高まり、ローカルインパクトの理念に共感くださる企業・自治体パートナーが着実に増えました。その結果、宿泊需要の創出による売上増加だけでなく、地域に貢献しているという実感が従業員の働きがいにつながる、良い循環が生まれていると感じています。ローカルインパクト指標を金融機関に提出しており、こうした地域からの信頼という無形資産は貸借対照表には計上されないものの、将来の成長を支える重要な基盤であると考えています。



SHIMIZU CROSS：スポーツ×まちづくりに共感する地域企業・教育機関・プロスポーツチーム・行政との共創イベント

今後の目指す姿とは？

宿泊施設の運営再生事業からその先へ 地域とともに成長し続ける企業を目指す

今後は、「宿泊施設の再生・引き継ぎのプロフェッショナル」としての役割を一層高めていきたいと考えています。現在は竹屋旅館をルートにもつホテルクエスト清水を含め、5つの宿泊施設を運営していますが、5年後には10施設以上へと拡大する構想です。

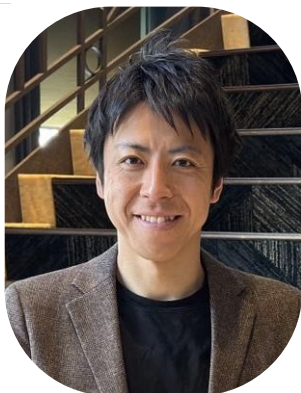
当社に運営再生をお任せいただくのは、短期的な収益だけではなく、地域に残る旅館の価値を高めたいと願うオーナーの方々です。「継ぐなら竹屋旅館に。」と言っただけの存在となり、ローカルインパクトを重視した旅館のネットワークを広げていきたいと考えています。

また、宿泊施設の再生にとどまらず、メディシェフやスポーツ事業で培ったノウハウを活かし、「ひと・やど・まち」がともに健康になるエコシステムづくりにも取り組みます。宿泊需要の創出だけでなく、宿泊業を支えるサプライチェーン全体の活性化にもつなげ、地域経済を底上げしていきたいです。観光を一時的な「消費」で終わらせず、住民のシビックプライド向上と結びつけることで、地域とともに持続的に成長し続ける旅館のモデル構築を目指します。



AWA西伊豆：地域に根差す様々な形態の宿泊施設を引き継ぎ、地域と共に再生・成長を目指す

最後に、アトツギへのMessageをお願いします



まずは「とにかく挑戦してほしい」ということです。挑戦するからこそ学びが生まれ、そのプロセスの中で、先代が大切にしてきた会社の理念が真に腹落ちする瞬間がありました。あわせて、異業種の仲間と積極的に関わってみてください。会社の想いや取り組みを社外にオープンに語ることで、社員も含めて自社の価値や強みにあらためて気づかされ、新たな連携や新規事業が生まれるきっかけにもなります。いまは資金調達ひとつをとっても「共感」によって支援者が集まる時代です。だからこそ、自社のローカルならではの強みを自覚し、それを言葉にして発信し続けてください。同時に「時間軸」を意識することも重要です。アトツギは、創業から続く長い歴史を背負い、次の世代へバトンを渡す立場にあります。一年単位の損益だけにとらわれず、例えば30年後に自社をどのような会社にしていきたいのかを考え続けることが、アトツギとしての「志」を育てることにつながっていくのだと思います。

第二創業事例集

令和8年3月

お問い合わせ



静岡県経済産業部商工業局経営支援課

〒420-8601 静岡県静岡市葵区追手町9番6号

TEL : 054-221-2526