

■蒲原屋（清水駅前銀座商店街）

静岡県静岡市清水区

★事例のポイント

静岡商工会議所と静岡県事業引継ぎ支援センターの支援を得て後継者を公募した事業承継事例。公募により選考され、承継した新谷琴美（しんやことみ）さんの、事業承継と「よそ者、若者、女性」の視点で取り組む「行ってみたい町・通いたくなる店（商店街）づくり」。

○事例概要

JR 清水駅西口から徒歩1分、総延長約450mで全てがアーケードに覆われた通称「清水駅前銀座アーケード街」に乾物屋の蒲原屋はある。1946年創業で豆類を中心に種類豊富な品揃え、高齢者中心の客層で2代目の金子武さんの人柄が愛されて、いわゆる常連客に支えられた昔ながらの乾物屋であった。

その金子さんがお店を継いで40数年が過ぎて還暦を迎えた頃、事業承継を考えるようになった。そんな時、静岡県事業引継ぎ支援センター（以下「センター」という。）を知り、センターの支援を受けて、事業承継プロジェクト「蒲原屋プロジェクト」を立ち上げた。

この「蒲原屋プロジェクト」に応募し、選ばれたのが当時、食関係で起業したいと静岡商工会議所の起業道場に参加していた新谷琴美さんだった。

新谷さんは、蒲原屋の後継者候補の一人として蒲原屋に入り、当初は、最初の5年間で経営ノウハウ等を学び、次の5年で事業を無償で譲り受ける予定だった。1年経過したところで、金子さんが隣の空き店舗を購入することになったことがきっかけで、その空き店舗で新谷さんが国の第二創業補助金を活用して、以前から考えていた乾物屋喫茶「コマメ」をオープンさ



2代目金子さん(左)と承継者である3代目新谷さん(右)

せることとなり、これにより都合10年で事業承継することだった蒲原屋を2年で承継することとなった。

現在は、先代についていた高齢者中心の常連客に30代の子連れの世代もお客様に加わり幅広い世代に親しまれる乾物屋に生まれ変わった。

○事業承継のきっかけ

蒲原屋2代目の金子武さんは、乾物は、日本の食文化の味覚の基礎であり、健康的な身体には欠かせない、そして時に保存食にもなる大切な食材であると実感していたが、乾物屋はほとんど姿を消していた。両親が苦勞して立ち上げた店ということもあり、何とか乾物という商品をなくさないよう次世代に引き継ぎたいという強い思いはあったものの、3人の娘は既に嫁いでおり、承継は難しかった。

そんな頃、平成24年に開所された静岡県事業引継ぎ支援センターを知り、センターの支援を受けて「蒲原屋プロジェクト」を立ち上げ、同店を経営したいとの熱意を持つ希望者を公募することとなった。最終的に後継者候補として選ばれたのが新谷琴美さんである。

金子さんは言う。「公募前、起業家 60 数人の集まりの場で、金時豆を試食してもらった。次の日、新谷さんは店に買い物に来てくれて応募を決めたそうだ。60 数名いた起業家の中で、なぜか、最初から彼女のことは目についていた。一人だけレポートを期日までにしっかり提出していたことも好評価だった。」

新谷さんは、当時、食関係で起業したいと静岡商工会議所の「静岡女子のキラメキ起業道場」に参加。そこでセンター職員に「起業するにも役立つから来てみたら」と声をかけられ「蒲原屋プロジェクト」に参加。

店舗見学を兼ねた説明会の他、ワークショップの内容も充実しており、同店の収支計画作成やグループ討議、毎回新たな課題に対するレポート提出があった。そうこうしているうちに真剣になっていった。結果的には本人のプレゼンテーションで後継者候補に選ばれたわけだが、新谷さんは「センターの仕組みづくりがうまかった」と当時を振り返る。

また、事業を引継ぐ前の蒲原屋の印象について新谷さんは「いい商品を置いているのに、昔ながらの典型的な個人商店でもったいない」と話す。

○事業承継する際の心構え

当初は、最初の5年間で乾物の奥深さや経営ノウハウを伝え、次の5年で屋号、設備を含む事業を無償で譲渡の予定だった。しかしながら、世の中の流れは速く、商売の流れも速い。古い発信方法やサービスを変えていくためには実際に経営をしないとだめだと新谷さんは感じていた。

そんな折、金子さんが廃業した隣の店舗を買うこと

となったため、国の第二創業補助金を活用して、以前から考えていた、乾物をゆっくりと味わってもらえるお店「コマメ」をオープンさせることとし、補助金を受ける条件等の事情もあって同時に蒲原屋を承継した。蒲原屋で働き始めてから2年目であった。当初の予定からかなり前倒しで事業承継するかわりに、自身で売上は絶対下げないと誓い、その努力は怠らなかった。

○集客のための取組

まずは、乾物を使った料理教室を開催。手軽にできる「優しい乾物料理教室」や、親子で参加できる「季節の菓子作り」「黒豆の煮方」、本格的な「味噌づくり」まで、現在でも月10日は教室を開催している。

店内は、見やすく清潔感を出し、ベビーカーや手押し車が入れるようにレイアウトを変更。パッケージは女性が好きな細字にし、健康や美容に関連した商品やご飯と一緒に炊ける商品など、「簡単」や「健康（美容）」をキーワードに商品を強化。結果、それまでの高齢者中心の客層に、30代を中心とした子供連れの世代が増え、来店者の年齢層を下げることに成功した。



蒲原屋の小豆を使って作るおしるこは簡単で、絶品。



蒲原屋外観



蒲原屋店内の様子

さらに、商店街にはベビーカーで入れて、ちょっとお茶と休憩ができるお店がなかったことから、蒲原屋の隣の空き店舗で「コマメ」をオープン。コマメは、子供連れで利用できる、ゆっくりと商品を見られる、おしるこなど乾物を使った商品を食べてもらえる、プレゼントにも使えるかわいいお菓子も売っているなど、新谷さんの思いが詰まったお店だ。



コマメ外観

コマメでは、月1で「友引喫茶」も開催。たまたまお寺の奥様と友達になったことがきっかけで、30代の若いお寺さんとの企画もの、イス座禅や写経、説法などを行っている。お寺の奥様はお寺離れが進んでいくことについて、新谷さんはお店や商店街について、ともにこの先どうしたらいいかを真剣に考えていた同志だった。お寺に来る前のハードルを下げる場所として使っている。

○商店街で商売をすることについて

— 新谷さんは、自分のお店と商店街が大切にすべきことを、熱く、温かく語ってくれた。 —

古くからのお客様が元気に通ってくれているうちに、とにかく来街者の年代を下げ、お年寄りから若者まで、来る人を増やすためにどうすればいいのかを常に考えています。

第一に、うちの料理教室に来てくれた時はうちだけで帰ってもらわないよう、買い回りしてもらえるよう努力しています。お客様は、数店舗でも寄る店があると普段から来てくれるようになります。自分も外から来た人間なので、外から人がどうやったら来るか、という視点です。

例えば、料理教室の材料はなるべく近くの八百屋さんのもを使い、教室に来てくれた人達には、八百屋さんや近くのパン屋さんを紹介すると、休憩中や帰りに買いに行ってくれます。出産祝いを探しているお客さんがいれば向かいの子供服屋を紹介する。子供服屋さんもお客さんに「体にいい商品があるよ」ってうちを紹介してくれる。日頃から、お店同士、日常的な会話の中で情報交換するようにしています。

第二に、多くの中間層の人がここに専門店があることを忘れてしまっているので、思い出してもらおう作業としてイベント「マルシェ」を商店街の若手で月1回開催しています。

アーケードもあるし、歩行者天国で子供を遊ばせておけるので、雨の週末は子供連れの若い夫婦も来てくれるようになりました。駅近くにある子供会館が段ボール迷路をやってくれたりするので、タイアップして実施することもあります。

加えて、この辺はマンションが多いので、当初は地域外に配っていたチラシを周辺のマンションにポスティングしてみたところ、結構な人出があるようになりました。その他の取組もありますが、最近イベントでなくても、マンションの人が結構通るようになって、商店街の1日あたりの通行量もどん底の4年前に比べて増えていることは間違いありません。



マルシェ開催のお知らせ

第三に、商店街にいる商店としては、皆がやろうとしていることには必ず協力する姿勢が大切だと思います。

商店街としては、何割かでも協力してくれれば動けます。新規顧客の開拓に努力している商店や、「自分

の商売が大事」だけでなく「商店街全体で呼ばないとお客様は来てくれない」と思っている人達は、商店街にも協力的です。自分も先代も何かやる時は必ず協力します。商店街の人でなくても、ここを選んで来た人、使いたいと言ってくれた人にも絶対協力します。

例えば商店街を会場にコスプレイベントが開催されれば、自分も先代も必ずコスプレをする。そのコスプレが正しいかどうかはわかりませんが、お店として「コスプレを否定しない」「私たちOKだよ」というスタンスを持って伝えます。最近では先代と写真撮りたいと言う若い子が毎年のように来てくれるようになりました。

清水駅前商店街振興組合の伊藤前理事長も言います。「イベントをやってもお客さんが来ないっていう人がいるけれど、あまり考えずにいつも通りに商品を並べているだけではお客様は来ません。」

《事業承継してわかったこと》

目先の利益があるかどうかではなく、「この町雰囲気いいから行ってみたい」という気にさせることがとても大事。

自分は昔、「商店街に行く」のではなく「その店に行っていた」のですが、自分が商店街に入ってみると、商店街はお客さんに来てもらう時の単位になっていることに気づきました。であればお客さんを自分だけで抱えているというのはあまりよくない。自分の店にお客さんの希望の商品がなければ、隣も乾物屋なので隣を紹介しています。逆に、うちの花粉症対策によい豆を隣の乾物屋さんで紹介されたからと、お客様が来てくれることもあります。同じ商品があっても選ぶのはお客様です。お客様には色々な選択肢がある方がいい。こういうものを買いたいなって言ったお客様に買ってもらうことができることがベストです。だから店同士お互い仲良くしてみんなが情報共有していたら、商店街は絶対よい場所になります。

商店街では、一人（個店）で孤軍奮闘しても商売が成り立たない。色々な人（店）とのつながりがあるこそです。

商店街内の様子



※フルアーケードの商店街は歩行者天国で開放的。無料のレンタサイクルあり。大型電光掲示板が活躍していて、よい音のBGMが流れている。天井には換気口を設置している。

○商店街との今後の関わりや課題

— 新谷さんは言います。「商店街のお客様は大半が女性、これからは女性目線が大事です。」 —
何かやろうとすると皆大きなことをやろうとしますが、協力できる人間関係ができていないと実現しません。その人間関係って、女性が得意です。女性はよくしゃべって、コミュニケーションが上手。お互いちょっとネットワークをつくっておくと、口コミで広げていけるんです。

乗っけていくコンテンツもターゲットの女性に直接届くものもいい。男性だとそこを外しちゃって、それで誰も来ないってことになります。

女性は欲しいものを共感できれば買い物する。男性は説明したがるんですけど、女性は「これ美味しくて」だけで実はいいんです。

買い物するのに近い人達がお互い情報持っていることも大事。お店の人でなくても外の人でもいいと思います。

先日、日曜日のマルシェとは別に、女性限定のイベントを土曜日に開催しました。お手伝いのボランティアを近隣のちょっときれいな大人の女性のみをお願いしてやってみました。するとその人たち自身も買い物してくれるし、その人達が似た感じの人達に紹介してくれて。そうやって人が増えることが実はとても大事です。

それから、これからとても大事だと思っているのは、女性がどれだけ意見を言えるかということです。

ただし、女性の弱点は、感情で動くこと、計算に弱いこと。「わあいい！」という感覚的な部分と数字の部分と両方を上手く回せるのが理想です。

あと商店街に必要なのは、トイレ。子供の遊び場、トイレ、おむつ替え、授乳スペースなど女性は困りごとがクリアできないと継続的に来てくれることはないです。

私は外からお客を呼んでくるより、すでにいるお客様を他のお店に紹介するのがよいとも思っています。安心できて、あなたが紹介してくれるものだったらいいよって言ってくれます。だからうちの料理教室に来る人の、魚屋さん、パン屋さんの常連さん率は高いですね。魚屋さんは他と比べても明らかに安いですね。

○金子さん、新谷さんの事業承継とは

新谷さんは、「事業承継するメリットは、店の仕入先、金融機関や商工会議所との付き合い方が既にあること。一方デメリットは、良い所も悪い所も全てを引き受けていく必要があること。」と語ってくれた。良くも悪くも先代のやり方があり、意見が違うところもあるので、そのケアがどれだけできるかが大切であるようだ。その点、「センターのような第三者が入ることで、公平で常識的な見方で接してくれるので、そこはとてもやりやすかった。」とも言っていた。

一方の金子さんは、新たな事業展開を企画。商店街の空き店舗が解消できるように、さらに乾物を広められるように、乾物を使った総菜屋をパートナーと一緒に起業する。いつか、そのパートナーにも事業承継してほしいそう。

○事業承継を支援した機関の考え方

ー 蒲原屋の事業承継を成功に導いた、センターの清水統括責任者と山梨さんにもお話を伺った。ー

金子さんから相談を受けた時、最初はM&Aで相手を探しました。食品メーカーのアンテナショップの話もありましたが場所が合わない。そこでまずはやってみようと後継者を公募。10組の応募があり、財務状

況等の秘密保持契約を結んだ上で参加いただきました。

3回目のワークショップ（以下「WS」）に4組残り、プレゼンを実施。金子さんが皆の意見を聞きたいとのことで後継者選考審査会を開催。その上でもう一度意思を確認するため、金子さんが最終的に残った2組の面談を実施、決定しました。

工夫したのは、メディア戦略と、民間も含めた創業支援機関とも連携した応募者の募集、さらに、ライバル関係にある参加者のWS がぎすぎすしないようにマーケティング専攻の大学生10数名に参加してもらったことなど。

もちろん最初から成功する見込みがあったわけではありません。レアな案件だったと思います。では、何がよかったのか。センターとしては「やってみたことがよかった」と思っていますが、それ以上に、金子さんに覚悟があったことが一番大きかったと思います。金子さんのリクエスト「後継者をみつける」に答えられるように、皆が初めてでしたが、アドバイザー、商工会議所、学生など、皆が協力しました。

公募は大変です。実名を公表すれば色々なことを言う人がいて、本人には大変なストレスになります。回を重ねるごとに後継者候補募集の報道は減るでしょう。金子さんのように手を挙げてくれる人は決して多くはない。そこで、創業支援機関との継続的な連携体制である「後継者人材バンク」をつくりました。M&Aが困難な小規模の中小企業や商店の事業承継につなげていきたいと思っています。



静岡県事業引継ぎ支援センターにてお話を伺った山梨さん（左）と清水統括責任者（右）

■事業承継4つのポイント

1. 営業権等の譲渡

- ・「蒲原屋プロジェクト」で後継者候補となった新谷さん。当初は5年で経営ノウハウを伝え、次の5年で屋号、設備を含む事業を無償で承継することを想定。
- ・1年経過したところで、先代が買うこととなった隣の空き店舗で新谷さんが「コマメ」を開業することとなり、その際、国の第二創業補助金（対象：事業承継者）を活用したため、同時に蒲原屋を承継。

3. その他の承継

- ・先代を名指して来る常連客も多いため、先代は毎日店頭で立っている。
 - ・一緒に店にいて乾物のノウハウを伝授。
 - ・パッケージは女性が好きな細字に変更。健康や美容に関連した商品や、ご飯と一緒に炊ける商品など、「簡単」や「健康（美容）」をキーワードに商品を強化。
- それまでの年配のお客様中心から、30代を中心とした子供連れの世代が増え、来店者の年齢層を下げることに成功。

2. 設備等の承継

- ・蒲原屋の設備等は基本的にはそのまま。
- ・ただし、店内は見やすく清潔感を出し、ベビーカーや手押し車が入れるよう店内レイアウトを変更。
- ・隣の「コマメ」の開店・運営には第二創業補助金を活用。

4. 静岡式事業承継プロジェクトに必要だったこと

- ・センターとして工夫したことは、メディア戦略と、民間の創業支援機関とも連携した応募者の募集、さらに、ライバル関係にある参加者のワークショップがぎすぎすしないよう、大学生を参加させたことなど。
- ・結果としては、金子さんに覚悟があり、その想いに答えられるよう、センターはもちろん、アドバイザー、商工会議所、学生など皆が協力したことが成功のカギ。

■蒲原屋

- ・1946年創業の乾物屋。豆類を中心に種類豊富な品揃え。
 - ・乾物の効能、乾物料理の疑問から調理方法まで、どんなことでもお答えしてくれます。
- 営業時間：9:30～18:00（水曜定休）

住所：静岡県静岡市清水区真砂町6-25
TEL/FAX：054-366-4354
Eメール：info@kanbaraya.net
WEBページ：http://kanbaraya.net/

■清水駅前銀座商店街

- ・JR清水駅西口から徒歩1分、総延長約450mの全てがアーケードに覆われた通称「清水駅前銀座アーケード街」。
- ・約120店舗が軒を連ねており、平日でも時間帯による歩行者天国となっている。ベンチも多数あり、子供や高齢者でも安心して利用できる。
- ・ショッピングカートはアーケード内ならどこでも使用可。無料のアシスト付きレンタサイクルは、アーケードから離れた市役所や図書館へ出かけることも可能。
- ・毎年7月に開催される清水七夕祭りは1953年から続いており、全国的に有名。

住所：静岡県静岡市清水区真砂町

