

紙とともに生きる人たちの想いから浮かび上がる
『日本一の紙のまち』の課題へ行政の担うべき役割について

愛媛県四国中央市 宮崎 博行



第 1 章 はじめに

四国中央市は、古くから日本有数の紙処として発展を続け、市区町村別のパルプ・紙・紙加工品製造業における製造品出荷額等が 19 年連続で全国 1 位と「日本一の紙のまち」として成長を続けている（図 1）。2022 年の本市製造業全体の製造品出荷額等の金額は 7,299 億 8,854 万円、そのうちパルプ・紙・紙加工品製造業の製造品出荷額等の金額が 5,944 億 1,122 万円である（経済産業省 2024）。すなわち、本市製造品出荷額等の金額の 81.4%がパルプ・紙・紙加工品であることから、紙産業が本市の主幹産業であることは明白である。

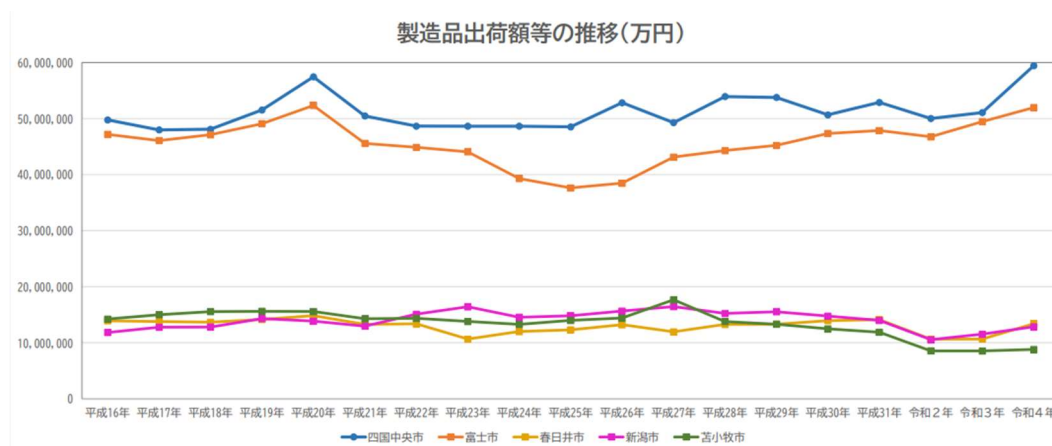


図 1 パルプ・紙・紙加工品製造業における製造品出荷額等の推移（本市ホームページより）

本市の紙産業は、江戸時代に手すき和紙から始まった地場産業であり、製造業以外にも関連する多くの企業が集結し、紙産業クラスターを形成している。特筆すべきは、本市に立地する多くの紙関連企業が、大企業から中小企業に至るまで本市発祥であることだ。

「入植型産業として発展してきた紙産業都市が多くあるなか、本市は全国的にみても稀有な産業構造である」（四国中央市 2010 p33）。紙産業に関連する多様な業種同士の歯車がうまくかみ合い、「日本一の紙のまち」を堅持している。

近年、全国的に経営者の事業承継問題が話題となっている。帝国データバンクの調査によると、全国の全業種 27 万社のうち、後継者が「いない」「未定」と回答した企業が 14.2 万社にのぼり、後継者不在率が 52.1%という結果が公表されている。また、株式会社東京商工リサーチの調査によると、2023 年度の後継者不在による倒産件数は全国で 456 件報告されており、2013 年の調査開始以来最多を記録している。

筆者は本市においても事業承継に苦慮する状況があるのではないかと推察し、市内紙関連企業の経営者、また、次期経営者候補へアンケート調査¹、ヒアリング調査²を実施した。しかし、アンケート調査では、有効回答数が少なかったものの、事業継承が深刻な課題であるという回答は見られなかった。ヒアリング調査においても、アンケート調査と同様に事業承継に対して不安視する声は聞かれなかった。推察に反して、本市の紙関連企業は事業承継問題に課題を感じていない結果であった。

一方で、紙産業の将来に対しては楽観視できない側面もある。未曾有のペーパーレス時代に突入するなか、紙のニーズ、市場は確実に縮小している。日本製紙連合会によると、紙・板紙の国内需要は、2008 年まで 3,000 万トン台で推移していたが、リーマン・ショック後の 2009 年に大きく減少して以降、V 字回復することなく推移し、特に紙については、グラフィック用紙³を中心に、人口減少、少子化、ICT 化等の構造的な要因により減少を続けていると報告されている。紙産業界に対してペーパーレス化という強烈な逆風が吹き荒れるなか、現状維持はもはや衰退であり、本市においても行政を筆頭に、あらゆるセクションがこれまで以上に「日本一の紙のまち」の未来に危機感を抱くべきであると筆者は考える。

本レポートでは、紙の需要が縮小しつつある現代社会において、「日本一の紙のまち」が今後も成長、発展を遂げるためには何が必要であるのか、本市の紙産業における現状の課題を把握したうえで、行政として取り組むべきこと、役割について提言したい。

第 2 章 紙に関わる人々の想いから見えてくる本市の紙産業が抱える課題

本章では、紙の需要や市場が縮小傾向にあるなかで、本市の紙産業の「将来性」「イノベーション」「まちづくりへの想い」について、紙を生産する紙関連企業の経営者や次期経営者候補、伝統産業である手漉き和紙を継承する職人、紙を活用する芸術家の方々にヒアリング調査を行った。ヒアリングの結果から、本市の紙産業が抱える課題について推察した。

第 1 節 経営者等へのヒアリング調査

本市の紙関連企業の経営者や次期経営者候補 10 名を対象に本市の紙産業の「将来性」や「イノベーション」に関することについてヒアリング調査⁴を行った。ヒアリング結果（抜粋）は以下のとおりであった。

¹ 2024 年 11 月 19 日、愛媛県紙パルプ工業会を通して、市内紙関連企業 82 社の経営者へアンケートフォームを送付。有効回答数は 12 社であった。

² 2024 年 10 月 15 日～10 月 30 日、法皇青年会議所会員・元会員を中心に、市内紙関連企業の経営者、次期経営者候補 10 名にヒアリングを行った。各 1 時間程度、1 名を除きオンラインで実施。詳細は巻末参考資料に掲載。

³ 新聞用紙＋印刷・情報用紙

⁴ ヒアリング期間、対象は脚注 2 と同様

○次期経営者A（商事・卸売業）
紙にはいろんなカテゴリがある。印刷用紙は需要が減っていくだろう。大衆商品はまだ改善の余地はある。日本において市場は縮小し、競争過多になってきている。海外進出、付加価値の創出は必要。将来的には特定技能の要件を緩和し外国人人材の活用も必要。
○次期経営者B（製紙業・紙加工業）
ペーパーレスの時代でもあるので厳しい。特性のあるものをつくらないと生き残れない。市場は縮小していく。昔は各社プライドを持って競争していたが、今となってはそんなことは言っていられない。いろんな知識を持ち寄って協業から展開策を模索すべき。紙まつりも地域の垣根を越えて開催するべき。
○経営者C（紙加工業）
紙産業イノベーションを起こすには常に変化をしていくことが必要。自社だけでなく他社の技術も勉強する。大学との連携についてはもっと企業が入っていける場になるといい。本市は連携しやすい状況にあると思う。協力関係にある企業からでも人財シェアリングを行って、新たな形を模索すべき。
○次期経営者D（包材加工業）
紙だけでは将来的には不安が残る。紙×○○という形でコラボできるとよい。合併して20年経過するのにいまだに旧市町村ごとに目に見えない壁が存在することはナンセンス。イノベーションを起こすには地域が1つにならなければ。
○次期経営者E（商事）
厳しく言うと確実に衰退していく。どうみんなで乗り越えていくか。日本一の紙のまちを掲げていくなら各社の売り上げを大切にしつつどうイノベーションしていくか。若き手すき和紙職人の誕生は嬉しかった。紙の可能性は無限大である。市内倒産企業から倒産の3日前に連絡があった。もう少し早く分かっていたら手の打ちようもあった。協業、一緒に何かを生み出す環境が必要。紙のまち資料館をもっと活用すべき。岐阜県的美濃和紙の記念館は素晴らしかった。経営者同士で集まれる場がほしい。
○次期経営者F（紙加工業）
新聞広告等は単純に右肩下がり。付加価値を生み出すことが必要。会社それぞれに強みがあるはずだから技術的な部分で共同開発ができればいい。
○次期経営者G（紙加工業）
製紙業は厳しくなるかな。新しい素材を使った紙、0から1を生み出す、第3のビールのような第3の紙を。行政には企業と企業がマッチングできる場づくりを行ってほしい。
○経営者H（機械製造業）
需要が減って厳しくなる。不織布関係は今後も堅調ではないか。経営者がいろんな人とコミュニケーションをとり、インプットする機会が大切。行政の人と話す機会が欲しい。
○経営者I（ラミネート加工業）
市内には特別な技術を持っている企業が多い。人と情報を交流させることが大切。市政20周年記念で行った紙に関連するイベントは継続するべき。

○次期経営者 J（印刷業）
用紙の市場は今後縮小していく。人に紹介してもらえ人間関係づくり、コミュニティの形成がポイントになってくる。

第 2 節 伝統産業の担い手・紙アーティストへのヒアリング調査

前節では、市内紙関連企業の経営者や次期経営者に対してヒアリング調査を行ってきたが、伝統産業である「手漉き和紙」を継承している職人や紙で創作活動を行っている芸術家に対しても、紙産業の「将来性」や「まちづくり」についてヒアリング調査⁵を行った。ヒアリング結果（抜粋）は以下のとおりであった。

○個人事業主 K（手漉き和紙職人）
・これからの紙産業界は集約されていくと予想する ・日本一の紙のまちとして推していきたいならもう少し行政も注力していいのではないかな。紙まつりはもう少し紙に焦点を当てたイベント、地域の垣根を超えるイベントにしていきたい。 ・紙のまち資料館の資料がかなり古くなってきているので整備を行うべき。美濃和紙の産地、岐阜県美濃市の施設を参考にすべき。紙の小売店ができると幅が広がりそう。 ・「日本一の紙のまち」は、全国どころか県内でもあまり認知が進んでいない。自分たちだけで盛り上がるだけではもったいなく、もっと発信すべき。 ・行政が贈る感謝状も手漉き和紙を活用するなど、紙に徹底的にこだわる姿勢がほしい。最近作成された「おりなす」ロゴを感謝状の透かしに活用するなど、固定概念にとらわれない革新的なアイデアを持つべき。
○芸術家 L（紙を使った創作活動）
・紙の魅力はとにかく自由自在であり、自分のしたい変化に応じてくれるところである。平面に絵を書こうが、折っても、濡らしても、色んな方面からアプローチができる。 ・「日本一の紙のまち」は企業の製造品出荷額だけで評価されていたことに衝撃を受けた。紙幣・切手以外の紙なら何でも作れるとよく謳っているが、いろんな紙がその土地で手に入らないことは果たして「日本一の紙のまち」としてそのままにしておいていいことなのか。 ・紙に関する知識は、みんなが持っているようで意外と持っていない。行政はイベントチラシ等を制作する際にも紙にこだわるべき。 ・紙を求めている作家は自分の周りに存在する。欲しい紙が気軽に手に入れられる環境があれば。
○芸術家 M（紙を使った創作活動）
・四国中央市主催のイベントにも参画したが、もう少し市内各企業同士や企業と行政が連携を図れていれば、もっといい作品ができていたのではと感ずること出来事があった。せっかくある素材を活かさないことほどもったいないことはない。 ・今までは競い合ってお互いが切磋琢磨することが各企業の成長に繋がっていたのかもしれないが、これからの時代は間口を広げて、お互いがお互いのことを理解して協力していける関係を創っていく

⁵ 2024 年 12 月、各 1 時間程度ヒアリングを実施。個人事業主 K 以外はオンラインで実施。

ことが大切だと感じる

- ・紙関係の組合などもいくつか紹介をしていただいたが、あまり有益な情報を得ることができなかった
- ・保育で使う紙素材カタログをみるとほぼ四国中央市で生産されているものだが、市内で気軽に購入できる場所がない。常設で紙を手に入れられる場所があればいい。
- ・紙企業から発生する廃材などは子どもたちの絶好の遊び道具になり得る。再利用の技術が向上している今、廃材も貴重な資源かもしれないが、保育園等に贈与すれば紙のまちならではの教育のアプローチができるかもしれない。
- ・「紙の博覧会」はありきたりなどどこでもできるイベントではなく、「日本一の紙のまち」だからこそ実施できるイベントにするべき
- ・紙はなくなることはないし、デジタル化が進むと逆に価値が高まるから、悲観することはない。工業的に発展していくことも必要だが、それだけではないことに行政は気がつくべき。
- ・今行政が取り組んでいることは否定しないが、広げたりつなげたり、色んなことを受け入れることができる体制であってほしい
- ・クオリティが高いもの、紙でこんなことができるのか！をもっと見せていけるまちになるといい

第 3 節 ヒアリング結果を受けての考察・見えてくる課題

経営者や次期経営者からは、紙の需要の減少や市場が縮小するなど紙産業の将来に対して不安に思う声が多くあった。その打開策として、競争だけでなく協業の視点を持つことや、固定概念を脱却し新たな「紙×〇〇」を模索していくことなど、まちがより一体となって「日本一の紙のまち」を創造し続けていくことが必要であるという声が複数あった。

また、伝統産業を担う若き職人や紙を使うアーティストからは、「日本一の紙のまち」のコンセプトを今一度見つめ直すべきという意見があった。製造品出荷額等の金額などの経済的な数字だけの評価で満足せずに、市民や観光客が「日本一の紙のまち」を実感できるまちづくりを推進していく必要があると筆者は感じた。紙であれば基本的に何でも製造できる「日本一の紙のまち」であるにもかかわらず、欲しい紙が気軽に手に入らない環境であるという声は、行政や生産者側と消費者側の意識にギャップがあると感じた象徴的なエピソードであった。

以上のことから、「本当の意味での『日本一の紙のまち』になりきれていないこと」が本市の紙産業界の課題ではないかと推察する。

第 3 章 「本当の意味での『日本一の紙のまち』を創るために

前章のヒアリング調査を通して、紙を生産する立場からは、時代の潮流に伴い市場が縮小しつつある紙産業界に対して不安に感じている声が多く聞かれた。紙を消費・活用する立場からは、紙を小売している環境が乏しく、欲しい紙がすぐ手に入らないといった、「日本一の紙のまち」の恩恵に市民ですら預かれていない状況である声を拾った。

以上のことから、「本当の意味での『日本一の紙のまち』にたどり着くためには、①「日本一の紙のまち」を支える紙関連企業が抱える将来への懸念、②紙で創作活動をする

「紙」活用者からの要求、③紙をより地域文化として醸成するための仕掛けづくりという 3 つの壁を越えていく必要があると感じた。本章では、3 つの壁を越えていくために、すなわち「本当の意味での『日本一の紙のまち』」を創るために、行政が取り組むべきこと、行政の担うべき役割について考えていきたい。

第 1 節 本市における紙産業コンソーシアム形成について

「日本一の紙のまち」が今後、時代の潮流に打ち勝ち、さらに成長・発展していくためには、紙産業イノベーションが必要不可欠である。そもそもイノベーションについて、北正収氏は、

「イノベーションとは、技術分野に限定されず、金融、サービス、さらにはシステム・制度などさまざまな場で生まれ、経済・社会に大きな影響を与える現象である。

（中略）イノベーション・エコシステムで重要な要素は場である。イノベーションを効率的に起こさせる人・技術のネットワーク、産学官連携などからなる場を創ることが政策の重要課題である（生駒，2006）。このように、イノベーションの推進主体を中心にした場づくりに行政がかかわるべきことが強調されている」（北，2021）

と論じている。本市において行政を含む様々なセクションが紙産業そのものについて考えていく「場」＝「コンソーシアム」は現状思い浮かばない。今回ヒアリングに協力いただいた企業からも、各企業の課題や知識を持ち寄る場や行政職員と話せる機会がほしいという声も複数あった。

そこで、あらゆるセクションが参加でき、本市の紙産業について様々な視点から考えることができるコンソーシアム「日本一の紙のまち みらい創造ミーティング（仮称）」の立ち上げを提言したい。本コンソーシアムの存在意義としては、各セクションが抱える課題や実践したいことを共有することで、本市の紙産業界のネットワークをより強固なものにし、企業同士の協業や新たなビジネス展開を模索しやすくなる点が挙げられる。また、コンソーシアム構成するメンバーをこれまでの常識に固執することなく様々なセクションから柔軟に受け入れていくことで、紙が秘めているまだ見ぬ潜在的なポテンシャルを引き出し、新たな「紙×〇〇」のコラボレーションの創出につながるものと筆者は考える。定期的にコンソーシアム内で新製品や新技術について情報共有できる「ミニ見本市」のような取組が行えると各企業のアイデア創出につながるだろう。

本コンソーシアムのポイントは場づくりに行政がかかわることである。民間企業をはじめとする各セクションの声を行政が把握することは、ニーズに沿った支援を効果的に実行できることにつながる。負担のない開催頻度で、少人数からでも開催できれば、機能するネットワークが構築されるものと考えている。

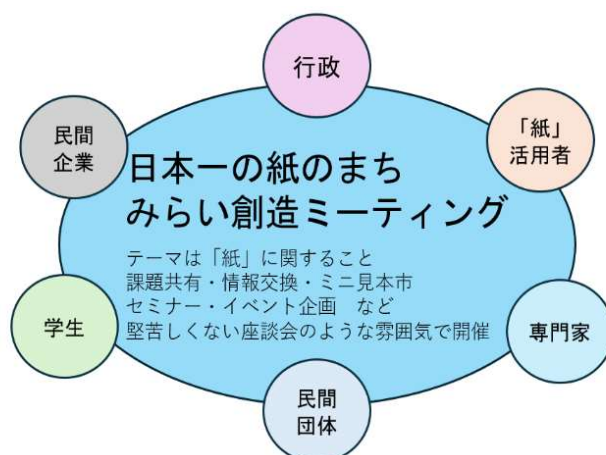


図 2 コンソーシアムのイメージ図（筆者作成）

第 2 節 紙のまち資料館の再整備について

本市には、紙産業の歴史や文化に触れることができる紙のまち資料館が存在する。各種企画展の開催や紙製品の即売、手漉き和紙体験も可能な施設である。しかしながら、建物の老朽化が進み、市民や観光客が「行ってみたい！」と思える景観とは言えない。ヒアリング調査でも、展示されているものは歴史的なものも多いが、データは更新されていないものもあり、レトロさとは異なる古さを感じるといった声があった。本来、紙のまち資料館は「日本一の紙のまち」の発信拠点であり、シンボルとなるべき場所である。

美濃和紙で有名な岐阜県美濃市の美濃和紙の里会館は、建物内の清潔感があり、展示物が際立つ仕掛け、見せ方を講じている（図 3、図 4）。



図 3・図 4 美濃和紙の里会館 内部写真（美濃和紙記念館ホームページより）

また、美濃市内には欲しい和紙がすぐに手に入る、市民や観光客に開かれた環境が複数存在する。特に、美濃市内の丸重製紙工業組合が運営している「Washi-nary（和紙ナリー）」という和紙専門店で着目したい。「Washi-nary」は、「日本一」にとどまらず「世界一」の和紙専門店をコンセプトに運営されている。そして、手漉き和紙の間屋機能としての役割も果たしており、背景こそ本市とは異なる状況だが、作り手と買い手をつなぐ役割を果たしている施設といえる。このような発信拠点の存在は、市民や観光客にその地域を「〇〇のまち」と想起させる王道のアプローチであると筆者は考える。近年、行政がむや

みに建築物を新たに建築する、いわゆる「ハコモノ行政」が悪しき取組とみなされることが往々にしてある。しかし、その地域のアイデンティティを象徴する建物を、整備後のビジョンを明確に示したうえでリノベーションすることは、筆者は例外であると考え。以上の理由から、紙のまち資料館の再整備を提言したい。

第 3 節 紙をより地域文化として醸成するための仕掛けづくり

現状の本市のまちづくりにおいて、市民や観光客が「日本一の紙のまち」と体感的に理解できるまちづくりになっているとは断言できない。本市が現状そのようなまちづくりに全く取り組んでいないわけではない。むしろ、様々なアプローチで「日本一の紙のまち」を推しだす取組はむしろ近年多くなっていると感じる。しかし、現状の取組は果たして市民や観光客に刺さっていると言えるのだろうか。内側だけの取組、自己満足な仕掛けに終わっていないだろうか。実際にその取組に効果があるのか、十分に検証できていないと感じる。どのような取組にも言えることだが、効果検証は行わなければならないプロセスだ。

これらを念頭に置きつつ、「日本一の紙のまち」と市民や観光客が自認、他認できるような、紙をより地域文化として醸成するための仕掛けづくりについて考えてみたい。「日本一の紙のまち」を市民や観光客が体感的に理解するには、「我がまちの紙」が日常の暮らしのなかに、日常の彩りにより一層使われることが必要になると考える。本市の日常の暮らしの中に自然と紙が溶け込んでいる状況が、本市が「紙文化の豊かなまち」、ひいては「日本一の紙のまち」であることを市民や観光客が体感的に理解することにつながると考える。以下は、市民や観光客が「日本一の紙のまち」と体感的に理解できるまちづくり、いわば紙をより地域文化として醸成するための仕掛けづくりとして筆者が提案したい取組である。

- ① 行政が主催するイベントの告知ポスターを、経費だけを気にしてこだわりのない仕様（紙の素材・デザイン）に統一するのではなく、目を引くオリジナリティのある、メッセージ性のあるポスターを作成する。
- ② 行政が発行する感謝状・表彰状を手漉き和紙などこだわった紙素材を使用し、本市のシティプロモーションロゴ「おりなす（図 5）」を透かしとして活用する。
- ③ 紙関連企業から発生する廃材等を、保育や芸術活動に再利用できる仕組みを整備し、「日本一の紙のまち×アート」の視点を取り入れたまちづくりを推進する。
- ④ 若手職員を中心に市内民間企業等から講師を招き、紙や各企業の取組について学ぶ研修を取り入れる。
- ⑤ 伝統産業である手漉き和紙や水引細工を守り、未来へつなぐ取組を行う。

特に③については、イタリアのレッジョ・エミリア市の事例を参照したい。レッジョ・エミリア市では、子どもの個性や創造性を重視した保育が行われている。創造的素材リサイクルセンター「レミダ（図 6）」には、提携した地域企業から廃棄される予定のサンプル

品や使われなかった素材が集まり、各園が自由に素材を活用できる仕組みが整っている。

本市の紙関連企業においても、紙等を製造・加工する過程で、廃棄予定のサンプル品や廃材が発生する。各保育園に「素材コーナー」を設置し、紙関連企業から集まった素材を収集・管理できれば、子どもたちが思いっきりその素材を活用して創作活動を楽しむことができる。企業にとっても、地域の子どもたちのために廃材を活用することは CSR の観点からも理解が得られやすいものと推察する。

また、子どもたちだけでなく、芸術活動に励む学生やアーティストにとっても、素材が集まり自由に利活用できる仕組みがあれば創作活動の幅が広がるものと思われる。街のあちこちに「素材コーナー」を設けることで、紙やアートへの市民の関心がより高まり、遊び心のあるまちづくりが展開できると期待する。



図 5 「おりなす」ロゴ（本市ホームページより）



図 6 「レミダ」内部の様子
（コムーネホームページより）

第 4 章 おわりに

「日本一の紙のまち」は先人の弛みない努力をもって、現代までバトンをつなぎ発展を遂げてきた素晴らしい産業都市である。時代が混沌と変化していくなか、これまでの使用用途における紙の需要は確実に少なくなっている。現状に満足せず、行政を筆頭に、今まで以上に食欲に紙産業イノベーションを追い求めなければ「日本一の紙のまち」の未来はないという危機感を抱くべきである。「日本一の紙のまち」であるにもかかわらず、市民や観光客が「日本一の紙のまち」と体感的に理解できるまちづくりにいまひとつ及んでいない本市の現状は非常にもったいない。前章で提言した以外にも「本当の意味での『日本一の紙のまち』」にしていくために、行政だからこそできる取組が数多く存在するだろう。紙は、そのもの自体が自由自在に変化できるように、新たな時代の変化、需要にも柔軟に対応できる無限大の可能性をもつ素材だと筆者は期待する。日本国内にとどまらず「世界一の紙のまち」を見据えて、紙に誇りを持ったまちづくり、紙をより地域文化として醸成するための仕掛けづくりをより一層行政が先導していくべきである。

本市のスローガン「わたし おりなす 四国中央」に込められた思い、未来に向けて市民が主体的に知識を渡し、これからの本市の文化をさらに織りなしていけるように、筆者自身も「日本一の紙のまち」の行政職員として、各セクションとの対話を大切にし、つなぎ、魅力を引き出せる存在でありたい。

謝辞

本レポートの作成にあたり、アンケート、ヒアリングにご協力いただいた皆さま、手厚くご指導いただいた土山教授と土山ゼミ生、第 36 期地域リーダー養成塾関係者の皆さまに心より感謝を申し上げます。

参考文献

- 1 四国中央市 (2024)「紙のまちランキング (紙関連の製造品出荷額等) 19 年連続日本一!」、四国中央市ホームページ、
<https://www.city.shikokuchuo.ehime.jp/uploaded/attachment/25345.pdf>、(2025 年 1 月 15 日最終確認)
- 2 経済産業省 (2024)「2023 年経済構造実態調査 (製造業事業所調査)」、経済産業省ホームページ、https://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kkj/seizo_result.html、(2025 年 1 月 15 日最終確認)
- 3 四国中央市 (2010)「四国中央市工業振興ビジョン」 p 33
- 4 帝国データバンク (2024)「全国後継者不在率動向調査」、帝国データバンクホームページ、<https://www.tdb.co.jp/report/economic/succession2024/> (2025 年 1 月 15 日最終確認)
- 5 株式会社東京商工リサーチ (2024)「深刻な「後継者難」倒産、2023 年度は過去最多の 456 件 代表者の「死亡」「体調不良」が約 8 割、承継準備が急務」、TSR データインサイト、
https://www.tsr-net.co.jp/data/detail/1198536_1527.html (2025 年 1 月 15 日最終確認)
- 6 日本製紙連合会 (2024)「製紙産業の現状 紙・板紙」、日本製紙連合会ホームページ、
<https://www.jpa.gr.jp/states/paper/index.html>、(2025 年 1 月 15 日最終確認)
- 7 北真収 (2021)「地域産業のイノベーション・エコシステム—正統性の獲得からみた自治体の役割—」『経営情報研究』28 (1・2) , 95-119
- 8 生駒俊明 (2006)「イノベーションと国際競争力」『学術の動向』11 (12) , 50-59
- 9 美濃和紙の里会館 (2025)「利用案内」、美濃和紙の里会館ホームページ、
<https://www.city.mino.gifu.jp/minogami/docs/guidance.html>、(2025 年 1 月 15 日最終確認)
- 10 Washi-nary(2025)「Washi-nary について」、Washi-nary ホームページ、
<https://washinary.jp/about-us/>、(2025 年 1 月 15 日最終確認)
- 11 一般社団法人日伊櫻の会 (2024)「世界が注目するイタリアの幼児教育アプローチ「レッジョ・チルドレン」と「レミダ」②～レミダとは～」、『COMUNE (コムーネ) =子ども・アート・イタリアを考える情報発信マガジン』ホームページ
<https://comune-acig.com/reggio-children-2/>、(2025 年 1 月 15 日最終確認)

参考資料

注 1 のヒアリング結果（抜粋）

○次期経営者 A（商事・卸売業）
経営の事業承継は問題ないが、その後の人材の問題。今まで現場を自分中心で回していたため、人を育てられていない。生産を重視しようとするとなんな暇はない。
○次期経営者 B（製紙業・紙加工業）
後継は自分になりそうだが、しばらくは現社長に頑張ってもらいたい。雇用に関して人材確保が心配。中小企業の素晴らしい技術をつぶさないために、中間支援組織のようなものがあればいい。
○経営者 C（紙加工業）
比較的スムーズに事業承継できた。積極的に営業先にもあいさつ回りでできていたのが上手くいった要因ではないかと感じる。
○次期経営者 D（包材加工業）
親子間の人間関係にやや課題はあるが、外部に経営を任せることは考えていない。税制面での支援があればありがたい。
○次期経営者 E（商事）
承継に備えて次期経営者が集まる民間の研修に参加したり、株の準備を進めたりしている。事業承継に向けての支援制度にそもそもどんなものがあるのかよく分からない。お金を払ってでもセミナー等は受講したい。経営陣が情報をキャッチできる周知方法を。
○次期経営者 F（紙加工業）
承継は 10 年以上先になりそう。承継に向けて、外部に顔を出したり、実務の中で勉強させていただいたりしている。今までの会社のノウハウがアナログでしか残ってない点が課題。
○次期経営者 G（紙加工業）
承継は 10 年くらい先。温故知新の精神で事業をスクラップ&ビルドする必要がある。ピンチの時に SOS が出しにくい環境なのではないかを感じる。
○経営者 H（機械製造業）
割と急に話があった。前社長が株式譲渡の準備はコツコツ進めてくれていた。若くして事業承継を行ったので、会社内部での扱われ方が少し混乱した部分はあったが、比較的スムーズな承継であった。
○経営者 I（ラミネート加工業）
自分の代で社内のシステムをしっかり整えたい。昭和の組織体制から令和の組織体制に整えていきたい。
○次期経営者 J（印刷業）
3～4 年後に事業承継予定。役員業務等をしながら準備を進めている。