

ぶぎん地域経済研究所・むさしの未来パートナーズ共催セミナー 埼玉の伝統産業を未来へ繋ぐ～守りと攻めのバランス感覚～

ぶぎん地域経済研究所、むさしの未来パートナーズは、共催セミナー「埼玉の伝統産業を未来へ繋ぐ～守りと攻めのバランス感覚～」を2025年12月17日に開催した。

埼玉県伝統産業は長い歴史を有し、地域の特色を象徴する重要な文化的資産であるが、後継者不足やニーズの多様化など今日的課題への対応が求められている。今後の地域産業の方向性を考えることを目的に、本セミナーでは伝統産業の現場で「守り」と「攻め」のバランスを保ちながら挑戦を続ける2人の経営者を招いた。まず、「伝統と革新」や「地域活性化への貢献」をテーマに講演いただき、次に、「地域産業に共感を呼び込むには？」と題し、むさしの未来パートナーズを加えた3者によるパネルディスカッションを実施した。

**講演1：「伝統を守り、革新を生む」
～埼玉の"うなぎ文化"の現在と未来～**
株式会社鯉平
代表取締役社長 清水 亮佑 氏

■事業概要・先人たちの軌跡

当社は1897年（明治30年）に氷川神社の参道で創業し、2023年に私が五代目に就任しました。取引先は全国の鰻屋や鮮魚店で、年間800トンの取扱量は消費地の鰻卸売業としては日本最大です。また、さいたま市内や都内などで鰻屋や中華料理店を運営しているほか、通販事業やキッチンカーなどもやっています。

初代の平八は、勤めていた魚問屋から独立して鰻問屋「鯉屋」を始めました。「鯉屋」の平八が、鯉平となり現在の社名に繋がります。二代目の重雄は、足が悪い不自由な身体でしたが、第二次大戦前後の厳しい時代の中でも商売を続け、取扱い魚種も、販路も拡大しました。三代目の晃、私の祖父は、東京の間屋を通さずに静岡・焼津の養殖鰻問屋から直接仕入れるルートを開拓し、これにより安定的に鰻が扱えるようになりました。

四代目の父、良朗は、問屋でありながら飲食店経営という業界のタブーに挑戦しました。問屋が飲食店をやったらお得意先と競合しますので、やりたかったというより、やらざるを得なかったのです。とい

うのも、バブル崩壊後、鰻屋は減少の一途を辿り、それに伴って当社の業績も悪化していましたから。一方で、直営店ならばサイズが小さすぎたり大きすぎたりするアウトサイズの鰻を使えるメリットもありました。当社が取引先に卸す鰻は、厳しい選別によりグラム単位で揃っています。アウトサイズの行き場があるから均一の鰻を卸せるということを丁寧に伝えたところ、今では取引先が応援してくれるようになりました。

四代目は、鰻の加工にも力を入れました。実は、鰻職人は全然足りないところまで減少しています。ですので、裂き、串を打ち、さらには白焼きした鰻に対するニーズは強いのです。こうしたOEM供給によって当社は一段と大きくなりました。このように、目の前の課題を解決して進化してきたのが当社なのです。

■経営理念— 鰻業界の発展のために当社がある

私が考える当社の経営理念は、鰻業界の発展のために当社があるということです。日本一の消費地問屋である当社がなくなったら、一体どれだけの方が大変な思いをするか。当社は、業界の発展という「義」のために安定的な成長を続けるのだ、と。そして社員には、先ず「義」を全うすることが大事で、利益は後からついてくるとも話しています。

例えば、現在、鰻職人は急激に減少しており、後



株式会社 鯉平 清水社長

進の育成が急務です。取引先の鰻屋も後継者問題に悩んでおり、子どもに継がせるにしても技術の伝承が難しいとの声がありました。問屋の中には専門学校を作り有料で技術を教える先もありましたが、私は「先義後利」の理念に基づき、月30万円の給料を払って取引先の後継者に正社員として3年間働いてもらい、技術を教えてお返しすることにしました。最初は持ち出しですが、鰻屋を継げば当社との取引を続けてくれるでしょう。

■伝統のための革新

伝統産業とは進化の連続です。どう進化するかというと、取引先からの要望にしっかり向き合うことです。取引先から課題を突きつけられたら、社員一同が徹底的に勉強します。「できません」と言ったらそこで止まりますが、新しいアイデア、高い技術力が生まれれば、また新しい客が来てくれます。営業はしなくても、値段は高くても、評判を通じて一度当社と取引してみようかという問い合わせが来ますので、取引先数は劇的に増加しています。すなわち、技術力を高めて取引先を増やし、またその取引先から寄せられた新しい課題を解決するというサイクルを回しているのが当社です。伝統を守るには、革新、進化の連続が非常に重要ではないかと思えます。

■地域活性化への貢献

創業128年ですから、地元で鯉平といえば知られており、お祭りをはじめ様々な形でイベントに協力しています。特に、子どもたちの職業体験は、商工会などの事業として根付いています。イベントでは、子どもたちに鰻に触ってもらい、実際に串を刺して焼いてもらってから、お父さんやお母さんに食べてもらいます。当社の宣伝というより、地元で鰻文化があるということを知って欲しいのです。

また、当社から鰻包丁を寄付したことをきっかけに、地元の調理専門学校に当社の職人が出向いて鰻や鯉の調理技術を教えています。卒業後に就職してくれる生徒もいて、これも「先義後利」、先に義を果たせば利益は後からついてくるということを実感しています。

■海外事業

日本では人口減少に伴って鰻市場が縮小することは明らかですので、海外は当社が開拓すべき新しい市場です。国内でも、当社の力があれば値段を下げて競合先から取引を奪うことはできるかも知れませんが、しかし、業界の発展を掲げる当社が、自分たちだけ生き残ればよいということはありませんから、海外に売りに行く、海外の鰻屋や和食屋に加工鰻を売ることにしたのです。

商品は、日本の鰻屋に卸し、通販で扱っている鰻のままであり、新しい設備投資は行いません。ただ、イスラム圏はアルコールフリーが大事ということで、タレについては、アルコールフリー、グルテンフリーのものを開発しました。変えるものを限定し、本質は見失わないことが重要です。

■独自の取り組み「未来会議」

未来会議は、20～30代の社員による会議体で、業界や会社の課題解決に向けた複数のプロジェクトを立ち上げ、例えばSNSによる情報発信、子供たちに鰻を好きになってもらうための取り組み、新商品開発を進めています。毎月、互いの進捗の報告と意見交換を行っていますが、業績に直結しなくても、業界や会社をより良くするために考えさせ、失敗も「失敗できたという成功だ」と褒めています。

むさしの未来パートナーズのクラウドファンディングサービスIBUSHIGINを利用させてもらった「鰻スナック」は、この会議から生まれました。当社の規模ですと、何もしなければ日々相当な鰻を廃棄することになりますが、これを活かすために、蒲焼きをフリーズドライにするというアイデアが考え出されたのです。埼玉名産を作ることによる地域貢献にも合致しました。

■事業を承継した今、胸にある想い

事業を継いで2年、トップは業績のことばかり考えてはられないという葛藤はあります。例えば、土地・資産の管理、銀行借入れの返済、地域貢献活動など。この多面的な重圧とは上手く付き合っていかななくてはなりません。また、現状維持は後退と変わりませんので、何かしら前に進もうと思います。社員の力、銀行の力、地域や商工会議所のアイデアを借りて、本当の勇気を振り絞ることが必要だと思っています。

そして、事業を承継して改めて思うのが先人への敬意です。戦争があっても、バブルの崩壊があっても、先人たちは決して諦めませんでした。先代を超えようとは思いません。恵まれた土台の上に新しい価値を積み上げるのが私の役割です。課題解決を通じて進化を繰り返せば、業界も会社も良くなるでしょう。今後も、業界のために力を尽くしたいと思います。

講演 2 : 「草加せんべいの挑戦」

～伝統の味から新しい市場へ～

株式会社山香煎餅本舗

代表取締役社長 河野 文寿 氏

■おいしさを求めて

山香煎餅本舗は父が1971年に創業し、私で二代目です。草加煎餅は全国的に有名です。煎餅屋は東京にも千葉にもありますが、なぜ草加煎餅だけが知れ渡っているかといいますと、過去、草加の煎餅屋の先輩たちが全国のデパートの物産展に積極的に出店して宣伝してくれたからです。

伝統的な草加煎餅はうるち米の堅焼きです。ご飯で食べるうるち米で作った生地を焼いて、タレをつけるわけですが、その煎餅のおいしさの素はシンプルで、うるち米の甘みです。米の甘みが残るか残らないかは、生地の作り方次第であり、魚沼産こしひかりを使えば自動的においしいお煎餅ができるわけではありません。生地作りの工程を工夫して、米の甘みを残し、焼いた香ばしさを出したいのですが、簡単ではありません。煎餅の表面のブクブクとなっ

た部分、「ぶく」の頂点が焦げた程度が理想です。焼きすぎると苦くなり、中途半端では香ばしさが出ませんので、ギリギリを狙うのが職人技です。機械で作る大手メーカーはタレの化学調味料でカバーしますが、当社はタレにもこだわっていて、化学調味料を使わず昆布と鰹節からとった出汁を醤油と合わせます。

■会社の歴史、危機感の中でのデータ分析

大学時代はオートバイに乗り、キャンプ場で自炊しながら日本一周したりしていました。大学卒業後、インターネットベンチャーなどで働いた後、2001年に当社に入り、2007年に社長となりました。今から40年ほど前、1980年代は店を出せば売れる時代で、路面店が7つもありました。しかし、コンビニや大型ショッピングモールができて、また通信販売も行われるようになると、昔ながらの路面店、特に駐車場のない店には客が来ないようになりました。ある日、店員に売上が落ちた理由を尋ねると、お客様だったおばあちゃんが亡くなったからだと言うのです。草加煎餅は有名だから大丈夫だと高をくくっていた煎餅屋は潰れていきました。草加煎餅も変わらなくてはならなかったのです。

では、どう変わればいいのか。二代目社長を継いだ私はデータを調査しました。米菓の市場は日本全体で2,500億円程度しかなく、過去20年間横ばいです。最大手の亀田製菓の国内シェアは25%。他の大手も合わせて新潟県勢だけで70%のシェアですから、残る30%という実に小さなパイを取り合っているのだな、と感じました。海外に出るアイデアもありますが、そこには4,000億円もの売上を誇る台湾系の「^{わんわん}旺旺煎餅」があります。東南アジアの安い米を使って中国で煎餅を作り、全世界に出荷する会社には対抗できないと考え、海外展開は差し当たり諦めることにしました。

■伝統と革新

当社では、有機米を原料に、弓削多醤油で作ったタレをつけ、この道40年以上のベテラン職人が備長炭で1枚ずつ焼く煎餅「天晴」があります。伝



株式会社山香煎餅本舗 河野社長

統のため、こうした製品は残さなくてはいけないと思いつつも、それだけでは会社は維持できません。一つの着眼が、伝統的な堅焼きの草加煎餅は、おかき・あられが主流の西日本では売りにくかったという点です。そこで、堅焼きと並行して、油で揚げる煎餅を開発しました。揚げ煎餅は西日本でも売れ、全国で戦える商品に育ちました。草加煎餅の一つの革新と言えますが、揚げ煎餅にも堅焼き煎餅と同じうるち米を使うという草加の伝統は守ります。

また、18年前に作った店舗「草加せんべいの庭」では、様々な人の来店を狙って煎餅の手焼き体験ができるようにしました。カフェもあって、煎餅バーガー、煎餅スムージー、煎餅ソフトクリーム、煎餅汁などが味わえます。音楽会も開催しています。メディアに取り上げてもらう中で、外国人観光客や学生カップルなども遊びに来てくれるようになりました。彼らはこれから結婚して、思い出の場所に子どもを連れて来てくれるかもしれません。

■地域活性化への貢献

草加の小学3年生には地元産業を学ぶ授業があり、「草加せんべいの庭」で煎餅焼き体験をしますし、私も小学校に出向いて授業をします。体験と授業を通して、草加煎餅と地元の良さを次世代に繋ごうとしています。また、草加煎餅を埼玉銘菓として豪華客船・飛鳥Ⅲの客室に置いてもらえたことは、地域ブランドを宣伝するチャンスとなりました。

このほか、全国の取引先にイベントで煎餅焼き体験コーナーを出すよう働きかけており、私自身が自動車に機材を積み込んで北海道でも九州でも出向きます。ミラノ万博の日本サロンの展示会にも参加しましたし、大阪万博の日本館では草加煎餅を提供し

ました。先人達が全国を渡り歩いて草加煎餅を宣伝したように、私も国内外に繰り出しています。

■「おいしいね！」の発見

食品メーカーは、日々おいしいものを作る努力をしています。素材なのか、製法なのか。差別化の手段を考えていたのですが、講演会で講師をした際、「皆さんが思う『おいしい』」を尋ねてみました。挙手してもらったところ、三つに分類できました。

まず、お母さんが作ってくれたスープとか、おばあちゃんが作ってくれたおにぎりなど、家族との思い出の味です。次に、お年寄りが戦後に食べたバナナや、厳しい部活の後に飲んだスポーツドリンクといった極限状態での味です。最後は、こんなものが世の中にあったのかという新発見です。そこで気づいたのが、煎餅屋と消費者との意識のズレです。煎餅屋が魚沼産の米を売り文句にしたとしても、ちょっと待て、3分類に素材など入っていないぞ、と。

では、煎餅が昔から中元、歳暮で使われてきたのは何故か。それは人と人を繋ぐコミュニケーションツールであったからです。ここに至って、「当社は『おいしいね!』を作ろう」と考えました。一人の「おいしい」ではなくて、誰かと共感する「おいしいね!」です。「おいしいね!」を念頭に商品を作り、ビジネスモデルを構築しよう、と。

■粗利重視、コラボレーション

先代の売上重視から、私は粗利益重視に切り替え、ビジネスモデルもそれに合わせたものにしてきました。具体的には、自社の力だけでなく、他社の力を借りるコラボによって価値創造することです。一例を挙げれば、チョコレート製の平塚製菓とのコラボレーションです。また、販売についても、全国を相手にした直接取引に切り替えていまして、結果、粗利益率は上昇しました。

そんな折、むさしの未来パートナーズから四国・高松の地域商社を紹介してもらい、私はすぐに自動車を走らせて社長を相手に営業し、そのままフェリーに乗って大分で商談したりしまして、3,000km走ってきました。このように、学生時代に培ったフツ

トワークの良さで自社の強みを生み、またコラボによって商品を広げています。

パネルディスカッション 「地域産業に共感を呼び込むには？」

鯉平・清水亮佑社長
山香煎餅本舗・河野文寿社長
むさしの未来パートナーズ・川戸英郎社長

パネルディスカッションでは、鯉平・清水社長、山香煎餅本舗・河野社長にむさしの未来パートナーズ・川戸社長が加わり、川戸社長からの事業説明に続き、「地域産業に共感を呼び込むには？」をテーマに活発なやりとりが行われました（進行はぶぎん地域経済研究所）。

■むさしの未来パートナーズの取組み むさしの未来パートナーズ・川戸英郎社長

2016年の規制緩和を契機に全国の地方銀行は地域の優れた商品を手がける地域商社を設立しましたが、武蔵野銀行グループも、2022年6月に「むさしの未来パートナーズ」を設立しました。地域商社といっても地域によって役割や業務は様々ですが、当社の場合は、東京に向けてモノを作るという従来の発想ではなく、生産と消費のバランスがとれた埼玉県内で経済を循環させること——「地域エコシステム」。埼玉の良い品物を埼玉のお客様にお勧めすること——を使命としています。

事業は2つあり、1つは県内の特にアクティブシニアを対象とした会員制サービスです。例えばイチゴの「あまりん」や「埼玉ブランド米」といった県



内の名産品を定期的にお届けします。また、相撲部屋、神社、桜の名所など県内のまだあまり知られていないスポットへの日帰り旅行や会員限定のイベントも開催していますし、県内の良い商品に触れていただくため、お店の割引券もご提供しています。

もう1つは、法人の商流支援事業です。県内には良い品であるにもかかわらず広く認知されていないという商品がありまして、そうした商品の商流の構築を支援しています。具体的には、「IBUSHIGIN」というクラウドファンディングサイトの運営があり、鯉平様の「鰻スナック」も山香煎餅本舗様に当社の商品として製造いただいた「おこげせんべい」もお取り扱いしました。ECサイト「IBUSHIGIN公式ストア」ではクラウドファンディング終了後の商品も取り扱っていますし、これらの商品を掲載したカタログギフト「IBUSHIGIN ギフト～多士彩々～」は、お客様のギフトや武蔵野銀行各支店のキャンペーンの賞品などにお使いいただいています。これに加えて、各社の商品を仕入れ、例えば大宮駅コンコースなどで開催するイベントにて販売していますし、コラボ商品の開発のお手伝いもしています。



■埼玉の地域産業・伝統産業のあり方

鯉平・清水社長：埼玉県は、経済の中心地であるさいたま市、自然豊かな秩父、江戸の文化を残す川越など、色々な側面を持っていますので、各地域が自主性を出せば良いと思います。東京に売れることもできるし、交通のハブとして地方向けの土産も作れますから、地域性を主張するより、東京や地方、さら

— About us —
2022年6月に、武蔵野銀行100%出資のグループ会社として地域商社「むさしの未来パートナーズ」を設立

— Mission —
「お客様のニーズと、お客様のニーズを解決する事業者」、
「モノ・サービスを売りたい事業者と、モノ・サービスを買いたいお客様」を
『つなぐ』
ことで地域が抱える課題を地域の中で解決する
「地域エコシステム」という新たな好循環を構築する

お客様の課題を解決できる
事業者さまを「つなぐ」

県民の皆さま
アクティブシニア
の皆さま

事業者さま

モノ・サービスを
お客様に「つなぐ」

商流支援事業のご紹介

埼玉にゆかりのある事業者の商品開発や販売(発信)を通じた商流の支援

- ◇購入型クラウドファンディングサイト
「IBUSHIGIN」
- ◇ECサイト
「IBUSHIGIN公式ストア」
- ◇カタログギフト
「IBUSHIGINギフト～多士彩々～」
- ◇イベント・催事出店&出店誘致
《マルシェ開催》
イオンモール浦和美園店 / 武蔵野銀行M's SQUARE
《催事出店・出品》
大宮駅コンコース / 千葉銀行本店ビル前 / 武蔵野銀行食堂
大宮国際カントリークラブ / マルイ志本店 / 矢尾百貨店...etc
- ◇自社 (BKグループ) 商品開発

には海外で何が求められているかという視点で考えてはいかがでしょうか。埼玉はそれに応えられる懐の広い地域です。

山香煎餅本舗・河野社長：例えば大分県民は大分の椎茸は美味しいといいますが、椎茸は他県でも作っているわけで、実際に、そこにしかないというものは珍しいのです。ですから重要なのは、鯉平さんは鰻で攻め、当社は煎餅で攻めるという覚悟です。草加煎餅が埋もれてしまわないように、主体的に攻めていかねばなりません。埼玉の地域産業も、そうやって事業者が創っていくものではないでしょうか。

むさしの未来パートナーズ・川戸社長：埼玉県の方は、根っ子では埼玉愛を持っていながら、表に出すことに躊躇しているように思います。また、何でもあるからこそ、逆に県内の特別なものに目が向かない面もあります。私たちがやっているのは、埼玉県には何があるかを発信して、底に隠れている「埼玉」を認知してもらうようにすることです。

■地域のアイデンティティや地元愛と地域産業・伝統産業

鯉平・清水社長：子どもたちに鰻を焼かせ、食べてもらう中で感じるのは、子どもたちは地元の食のことがとても好きだという点でして、地域への愛着は地域産業・伝統産業と密接に結びついています。日本中におらが町自慢はありますが、埼玉の人たちはそれが弱い。住む町の名産ぐらいいは言えなくてははいけませんし、そのためには「体験」が必要です。伝統を残す使命を果たすため、未来を担う子どもたちを積極的に巻き込むことが大事なのです。

山香煎餅本舗・河野社長：草加では多くのマンションが建ち、転入者が増えています。煎餅焼きの体験をしていないその人たちに来店してもらうことが課題です。さらにその方々の子どもにも煎餅焼きを体験してもらって、草加はこんなに楽しいということを知ってもらう。そうした努力を続ければ、地元愛は深まっていくでしょう。

■ブランドの認知を高め、共感を呼び込むには

鯉平・清水社長：一般に鰻といえば静岡・浜名湖です。から、「埼玉・浦和の鰻」を無理に広めようとす

るのでなく、自分の町には鰻があると認識してもらえば良いと思います。もともと宿場町で、周辺の河川で鰻がとれて、野田の醤油もあったから蒲焼き文化が育ったということをお話すればそれで良いのではないのでしょうか。もっとも、業界の発展という使命からすれば、世界中で鰻の美味しさを認めてもらうことは重要です。そのために、イスラム圏の方でも食べられるアルコールフリーのタレを作ったり、骨抜き鰻を販売したりして、鰻の美味しさに気づいてもらう努力は続けています。

山香煎餅本舗・河野社長：お客様に草加煎餅の美味しさや焼く体験の楽しさを伝える時に、店舗スタッフの接客が良くないと満足度は上がりません。ですから、接客向上のために講師を呼ぶなど様々な勉強の機会を設けています。草加煎餅の、そして当社のブランド力を高めるために、まずは良い接客をし、良い思い出にしてもらうことです。また、草加煎餅の技術を守りながら多品種化を試みることも重要です。歯の悪い人には揚げ煎餅が適していますし、一口大の食べやすい商品も作っています。

■コラボレーション

山香煎餅本舗・河野社長：組み合わせのバリエーションは沢山あります。JAは米消費量の減少を受けて、煎餅を含む周辺商品を展開しようとしています。当社に加工を要請してくる先の中には新潟県の業者もいて、聞けば新潟の大手煎餅メーカーは小ロットの製造はやらないとのこと。中小企業だからこそできる点が当社の強みになっているのです。

鯉平・清水社長：連携というと岡山のドッグフード会社を思い浮かべます。売れ残りそうな鰻をドッグフードの原料として買いとってくれるのです。その会社は本当に犬に寄り添っていて、当社の鰻も大切に扱ってくれます。廃棄どころか付加価値を付けて当社の課題を解決できている点は嬉しいですし、非常に良い商品ができて飼主が喜んでる姿を見ると、素晴らしいコラボレーションになったと感じます。

