

事業承継事例集 広域関東圏版

私の事業承継

大切な従業員と地域を守るために。

「譲ってよかった」「譲られてよかった」
従業員のため、地域のため、社会のため、
事業承継と真摯に向き合い、
そして事業の新たな価値を見出した、
私たちの事業承継ストーリー。

株式会社協同商事／埼玉県川越市

有限会社大森組／栃木県真岡市

株式会社山本海苔店／東京都中央区

株式会社山梨毎日広告社／山梨県甲府市

株式会社木村鋳造所／静岡県駿東郡清水町

有限会社永塚製作所／新潟県三条市

株式会社由紀精密／
由紀ホールディングス株式会社／神奈川県茅ヶ崎市

株式会社水戸ロックセンター／茨城県水戸市

有限会社光和自動車興業／群馬県安中市

有限会社みねおかいさいき館／千葉県南房総市

株式会社阿部製作所／新潟県燕市

有限会社巣山／長野県北安曇郡池田町

シューズハウスオオイシ／静岡県田方郡函南町

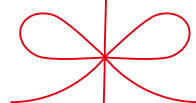
THE
STORY OF
BUSINESS
SUCCESSION

事業承継事例集

私の事業承継

大切な従業員と地域を守るために。

広域
関東圏版



THE
STORY OF
BUSINESS
SUCCESSION

“纏まる”ことを考える。



第三者承継・親族内承継

18

株式会社由紀精密／由紀ホールディングス株式会社／神奈川県茅ヶ崎市
《 高い技術を持つ中小企業が結集するためのM&Aと事業承継 》

第三者承継

22

株式会社水戸ロックセンター／茨城県水戸市
《 知識ゼロからスタートした承継 》
サポートを使い、個人で成し遂げたM&A



24

有限会社光和自動車興業／群馬県安中市
《 平成生まれの若手創業希望者へ任せる 》
我が子のように信じ、託し、育てる



26

有限会社みねおかいきいき館／千葉県南房総市
《 80代から60代への地域施設のスモールM&A 》
地域で生きるためにプラス5万円を生む



28

株式会社阿部製作所／新潟県燕市
《 地元企業同士の友好的なM&A 》
地域に根ざす、地場企業グループに入る



30

有限会社巢山／長野県北安曇郡池田町
《 地方移住し、地元根を張る薬局を継ぐ 》
方向性の合致で、従業員の不安を取り除く



32

シューズハウスオオイシ／静岡県田方郡函南町
《 マッチングで出会った、靴小売店のM&A 》
成功のカギは、動き出しの早さ



34

事業承継のいま

35

事業承継に関する広域関東圏のお問い合わせ先一覧

広域関東圏版 CONTENTS

“育む”ことを考える。



4

親族内承継

株式会社協同商事／埼玉県川越市
《 経営資源を活用したベンチャー型事業承継 》

親族内・従業員承継

8

有限会社大森組／栃木県真岡市
《 親から子へ。小規模ハウスカンパニーの承継 》
専門家も交えたチームで進める承継



10

株式会社山本海苔店／東京都中央区
《 父から子へ。老舗企業の宿命的な事業承継 》
つないでいくために、守らずに革新する



12

株式会社山梨毎日広告社／山梨県甲府市
《 解散も選択肢だった、先輩から後輩への承継 》
譲り手として、企業の進むべき道を整える



14

株式会社木村铸造所／静岡県駿東郡清水町
《 親から子へ。計画的に進めた承継 》
社会の変化に対応するためにも、承継は必要



16

有限会社永塚製作所／新潟県三条市
《 別業界から社長へ。ベンチャー型事業承継 》
異業種の後継者だからこそ、冒険できる



“育む” 考える。



企業の研修所だった建物をリノベーションして生まれた、埼玉県東松山市のCOEDOクラフトビール醸造所。

アグリビジネスのベンチャー 挑戦する姿勢に魅力を感じた

瑠璃、漆黒、伽羅。これらはビール職人が丁寧に作りあげた、ジャパニーズクラフトビールの名前だ。協同商事がCOEDOビールを世に送り出したのは2006年。もう十数年も前のこと。現在COEDOはクラフトビールの代名詞として知られるブランドに成長した。この新しい事業を成功させたのが、協同商事の2代目として事業承継した朝霧重治さんだ。朝霧さんは、協同商事を立ち上げた初代社長の娘婿。川越生まれ

川越育ちの朝霧さんは、学生時代に地元企業の協同商事でアルバイトを経験していた。「学生の頃、収穫した野菜の仕分けやレストランの皿洗いなどのバイトをしていました。妻の実家の家業でもありますし、地元企業として協同商事は知っていました。まさか自分が社長になるとは思っていませんでした」

大学卒業後、大手重工業メーカーに入社。入社から1年、義父から「協同商事にこないか」と打診があった。いずれは自分でビジネスを立ち上げたいと考えていた朝霧さんは会社を辞め、1998年に協同商事に飛び込む。就職氷河期だった当時、誰もがうらやまような大企業からプライベートカンパニーへの転職。その決め手となったのは、協同商事がアグリビジネスのベンチャーとして、挑戦を続けてきた歴史だった。

親族内承継

《経営資源を活用したベンチャー型事業承継》

埼玉県川越市・株式会社協同商事

いい農家がつくる、いい野菜を全国に届けたい。創業者の情熱から始まった企業がある。そこから派生したビール事業。創業者から娘婿へと承継された事業は、理念からぶれることなく、“育まれ”花開いた。



協同商事本社の倉庫では、生産者が行うにはリソースをさきにくい、袋詰めや箱詰めなどを行っている。



COEDOクラフトビール醸造所内にある発酵エリア。厳しい温度管理のもと、醸成される。



テイस्टングのひとつ口目は先人たちへの敬意を表し、地面に撒くという。

川越への愛から生まれた 特別なビール

話は遡る。協同商事が生まれたのは1970年代。生協の野菜バイヤーだった朝霧さんの義父、つまり先代社長が、有機農法の安全でおいしい野菜をより多くの人に届けたいと考えたのがきっかけだった。大量生産ではない「本当のものづくり」を目指し、川越の契

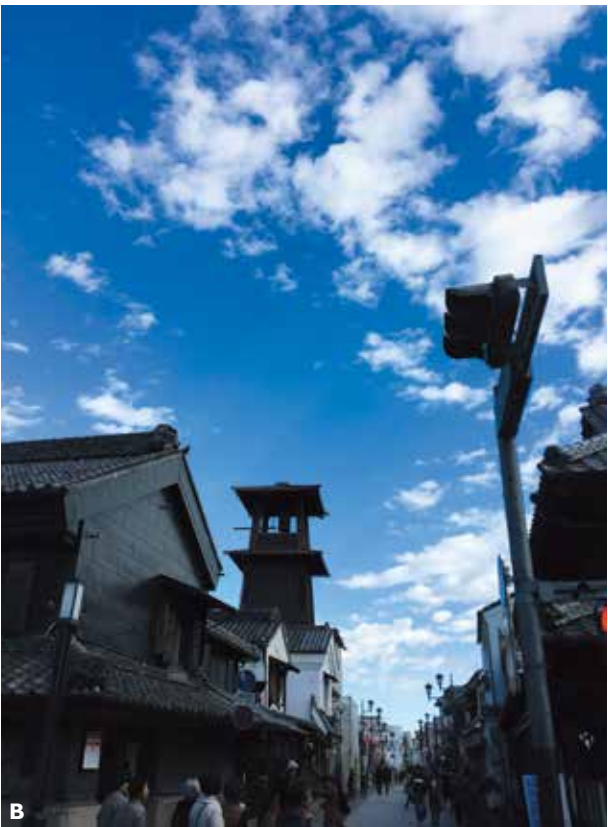
約農家を束ねる事務局として、産地直送野菜を届ける物流を発展させていった。高度経済成長で工業に注目が集まる中、「将来また農業が主役になる時代がくる」と確信していた先代は、豊かな恵みをもたらす農の環境づくりにも積極的に取り組んだ。

古くから、麦を育て、緑色の麦を「緑肥」として畑に鋤きこむ農法があった。連作障害を防ぎ、土

A.川越の企業だからできる、小回りのきく規模だからできる事業をこれからも展開したい、と話す朝霧さん。
B.いまや観光都市として知名度は全国区となった川越。連日多くの観光客が訪れる。



A



B

壤を健全に保つためだ。川越の農家でも同様のことを行っており、先代が「この麦を使ってビールをつくってはどうか」と考えた。

当初は川越の麦を使った麦芽でつくることを目指したが、それは断念した。当時も今も、国内に麦芽製造会社は存在しない。ビールに適した麦の品種改良と選別には、莫大な手間と情報の蓄積が必要だ。麦の生産量が少ない日本では麦芽の生産は難しく、大手メーカーでさえ麦芽は海外から調達している。

川越生まれのビールを目指した先代は試行錯誤の末、1996年に川越のさつまいもを使った「さつまいもラガー」を生み出した。

この頃の日本は地ビールブームだった。全国各地で様々な地ビールがつけられたが、未熟な醸造技術で味は二の次というものが多かった。「さつまいもラガー」も同様にそうした波に巻き込まれた。1998年に入社した朝霧さんは、初めてのビール製造でものづくりの難しさを痛感した。

経営に悩んだとき、 先代の理念が行く先を示した

「観光客をターゲットにしたお土産にはしたくない。おいしさで選ばれるプレミアムビールをつくりたい」。その思いから1997年にビールの本場ドイツからブラウマイスターを呼び、技術を吸収。それまでのビール工房から工場へ、大きな設備投資をした。

2003年、副社長に就任した。少しずつ事業を任されるようになったが、会社にはビール工場の設備投資の損益が重くのしかかっていた。事業や財務のリストラにとどまらない抜本的な改革を迫られる中、朝霧さんは先代と語り合った会社の理念に立ち戻った。

「会社を存続させるためには変化が必要でした。とはいえ会社には変えていいところと変えてはいけないところがある。先代が協同商事をつくった背景には、『農家といっしょに歩む』という想いがありました。単に黒字にするだけなら、大手ビール会社のOEMでもつくればいい。でもそれじゃ違うんです。地域に根差して農業と

職人的なもののづくりがいっしょに成長をしなければ私たちの事業である意味がない」

2006年。丁寧に時間をかけ朝霧さんが育んだ、COEDOビールがデビューする。その際、地ビールという言葉は一切使わなかった。その代わり「クラフトビール」と呼び、イメージをがらっと変えた。2009年、朝霧さんは社長に就任。2016年には醸造所を移転し、新しい工場を設立した。COEDOビールは名だたるビールコンテストで評価され、今では海外にも販路を拡大している。

COEDOは先代が生み出し、朝霧さんが育んだ。事業承継というスITCHで「やり方」を変え、見事にビール事業を育て上げた。しかし、朝霧さんはCOEDOを特別なものにはしたくない、と話す。「普通の人の生活に馴染む、身近なビールでありたいんです。COEDOの名に恥じないように、地域の誇りになるような存在を目指すことをいつも意識しています」

地域の企業としての矜持と企業理念。朝霧さんはそれらを胸に刻んで事業を推し進める。



C



D



E

C.それぞれ日本の色名がつけられたCOEDOのラインナップ。“紅赤”は川越産のさつまいもを副原料としている。D.年に1回、コエドビール祭という野外フェスを開催。E.川越市内にあるCOEDO Craft Beer 1000 Labo。セミナーやワークショップが開催されるほか、併設スペースでCOEDOビールを楽しめる。

【株式会社協同商事の事業承継年表】

- ▼1998年(承継11年前)
 - 後継者・朝霧さん、義父である先代から誘われ、協同商事に入社
- ▼2003年(承継6年前)
 - 朝霧さん、副社長に就任
- ▼2006年(承継3年前)
 - COEDOブランドを世に送り出す
- ▼2009年
 - 朝霧さん、社長に就任
- ▼2016年
 - COEDOクラフトビール醸造所を設立



COMPANY PROFILE

1970年代に事業が始まり、1982年に法人化。川越の契約農家で生産した有機野菜の物流から始まった。現在は青果事業部、物流事業部の2本の柱に加え、ジャパニーズクラフトビールのCOEDOブランドでビール事業部も設置している。従業員数77名(2020年1月現在)、資本金9,900万円。

【有限会社大森組の事業承継年表】

- ▼2007年
 - 後継者・康宏さんが地元の大手建設企業から大森組に入社
 - 康宏さんがにのみや商工会青年部に参加
- ▼2010年
 - 6月、康宏さんが専務に就任
- ▼2019年
 - 事業承継までの計画を作成
- ▼2028年
 - 承継完了予定

A.使い込まれた用具は整頓してしまわれており、地域から寄せられる信頼の理由が見える。B.康宏さんの奥さまも経理などの事務を担当。事業を支える。C.敷地内には重機も数種類そろい、大規模な工事から細かなケアまですぐ対応できるのが強みだ。D.社屋から少し離れた資材置場の囲い。商工会を通して知った補助金で整え、会社のPRにつなげている。



COMPANY PROFILE

1962年創業。栃木県真岡市で公共工事、外構など、幅広い領域での総合建設業を営んでいる。地元の商工会からの信頼も厚い。売上3億円、従業員数11名(2020年2月現在)、資本金2,000万円。

た。当時所属していた商工会青年部の先輩から「事業に関するいろいろな相談ができる場所」と紹介されたのだ。それからのみや商工会からは、社内のパソコン環境の充実化や共済、補助金を活用した会社のPRなど、事業のさまざまな場面でアドバイスを受けてきた。事業承継について具体的な相談を始めたのは約1年前から。会社を継ぐといっても簡単ではない。父と同じように会社を守り、事業を安定して維持していくためには定款、株式、役員構成、社長への退職金など、決めるべきことが山ほどあることに気づかされた。

いつ、なにをすべきか？ チームで計画をバックアップ

大森組の事業承継計画の特徴は、連携の密なチームでバックアップされている点だ。栃木県事業引継ぎ支援センターからのみや商工会に派遣された専門家2名と、大森組の顧問税理士が遂行をサポートしている。

「事業承継計画で意識したのは、いかに会社や社員に負担を掛けずに受け継ぐかということです。特に定款変更と規約の見直しが大変でしたが、事業承継の専門家から客観的な意見を聞きながら進めて

いけるので安心できました。いまのところ8年後の承継を予定していますが、税理士さんには税制上いつの承継がベストか、随時確認しています。どのタイミングでなをやるのか、整理されていると余裕が持てますね」

社長である父・堅一さんが祖父から会社を受け継いだのは40歳、いまの康宏さんと同じ年齢のときだった。堅一さんは個人商店だった大森組を有限会社にし、公共工事にも事業を広げ資本金を増やした。バブル崩壊で苦しかった時期も守り続けてきた大森組を、これからは康宏さんが率いていく。

「私が社長になると、今私が専務として対応している仕事を誰かに引き継ぐ必要があります。事業承継は、社長である父だけでなく、自分も後任を育て、バトンを渡す大きな出来事だと思いました」

会社の規模が大きくない大森組にとって、「社員は家族」と康宏さんは語る。これからも社員が居心地よく頑張れる会社であり続けることを第一に考えている。商工会も称賛する大森組の無借金経営は、社長の堅一さんが築いた財産のひとつだ。その価値の上に新しい成長を築くため、大森組は次のステージを目指している。

右から、社長の大森堅一さん、後継者の専務・大森康宏さん、にのみや商工会の宇塚崇さん。もう気心の知れた仲だ。



親族内承継

《親から子へ。小規模ハウスカンパニーの承継》

栃木県真岡市・有限会社大森組

専門家も交えたチームで進める承継

何かある度に相談できる
商工会という存在が助けに

栃木県真岡市で地元に着し、公共工事を中心とした総合建設業を営む大森組。3代目として承継する予定の大森康宏さんは、地元の大手建設会社で5年間働いた後、2007年に大森組に入社した。社長である父の堅一さんから会社を継いでほしいと言われたことは一度もなかったが、祖父と父の仕事を身近に感じて育つなかで、承継は自然なことだった。

27歳のときに大森組で新たなス

日々の業務に追われる中で、客観的な意見が最適な決断につながります。

—— 専務・大森康宏

なんでも気軽に相談できる
専門家が集まるチームなら
細やかな計画がつけれます。

—— にのみや商工会・宇塚 崇

ターゲットを切った康宏さんは、大きなカルチャーショックを受けた。その理由は会社の規模だ。「大手だった前の職場では、自分の役割と責任範囲がはっきりしていました。ところが大森組は現場監督から施工まで、幅広い範囲を見なければいけません。会社の規模が小さいからこそ地域のお客さまから得ている、外部に仕事を出さずに自分たちで完結させるという信頼感が大森組には重要なのだと感じました」と振り返る。

新しい環境に少しずつ慣れていく中で、にのみや商工会と出会っ

【株式会社山本海苔店の事業承継年表】

- ▼1849年
 - 初代山本徳治郎が日本橋室町一丁目に創業
- ▼1993年
 - 現取締役社長、6代目山本徳治郎を襲名する
- ▼2002年
 - 菓子メーカーのOEM商品を開発
- ▼2010年
 - 貴大さん、山本海苔店に入社
- ▼2014年
 - 貴大さん、専務取締役に就任

A.本店では、歴史を物語る昔の包装などが展示されている。中には100年近く前のものもある。B.冗談を交えながら事業アイデアを語り合うふたり。C.人気商品の「おつまみ海苔」が入った、浮世絵デザイン缶「東京プレミアムおつまみ海苔」。D.9階建ての現社屋にある1階本店の様子。コラボ商品や季節限定商品なども多く並ぶ。



COMPANY PROFILE

1849年創業。東京・日本橋で海苔の仕入れ、製造、販売を営む。のれんの味である「梅の花」だけでなく、海苔を使った様々な商品を展開している。従業員数299名(2019年6月現在)、資本金4,800万円。

海苔を安く仕入れられたことを喜んでいたら、当時の専務に「海苔のリーディングカンパニーである山本海苔店がそれではいけない」とたしなめられた。安く仕入れて高く売る、というビジネスに慣れ親しんだ貴大さんは、専務の言葉がその時は理解できなかった。「おいしい海苔は短いうちに摘んだもの。成長してから摘むと量は採れても味が落ちます。最高の海苔をつくれれば山本海苔店は必ず高く買うという生産者の信用が、海苔づくりを長年支えてきました。うちが安く仕入れると、生産者は短いうちに摘めなくなるんです」

老舗だからこそ革新の連続で伝統を守る

「私たちがこれだけ長く続けてこれたこと、伝統を守れたということは、守ってきたのではなく、

山本海苔店の後を継ぐことは、事業だけを継げばいいというものではない。「おいしい海苔をお客さまに届ける」ために、生産者や環境も含めて守っていかなければならない。「今、海苔のSDGsについて僕は本気で考えているんですよ」と貴大さん。いずれ受け取る暖簾の重さを感じてはいるが、重荷とは感じていない。

むしろ時代に挑戦し、革新を続けてきたという証だと思うのです」徳治郎さんはそう話す。5代目は、戦後の困難を乗り越え百貨店への進出を果たした。今も売上の多くを占める進物用の市場を拡大した。「守破離」をモットーとする6代目である徳治郎さんは、コンビニに販路を拡げた。和食離れで減った海苔の消費を増やすために、15年前に菓子メーカーのOEMとして「海苔のはさみ焼き」を開発。今でも多くのコンビニで見かける定番商品となった。そして、貴大さんは今「中食」に

注目している。日本人のライフスタイルが大きく変わる中、中元歳暮の進物売上は減少傾向にある。これからは高価な進物だけではなく、手軽な手土産や惣菜など、新たな市場への進出は必然だと考える。それに向け、次々と新しいアイデアを語る貴大さんと徳治郎さんとの議論は、日常風景だ。日本橋は2021年に大規模な再開発を予定している。創業から続く本店も大きな節目を迎える。「私たちにも大きな変化が必要で、す。理念に忠実でありながら、新たな革新を起こしていかなければ」と貴大さんは意気込む。

暖簾を継続し、次へ渡す
チャレンジと革新
それが徳治郎の役割です。

— 取締役社長・山本徳治郎

事業を通じて、
海苔の文化を支える。
暖簾の重さを実感します。

— 専務取締役・山本貴大

現社長の6代目山本徳治郎さん(右)。将来7代目となる予定の貴大さん(左)。



親族内承継

《父から子へ。老舗企業の宿命的な事業承継》

東京都中央区・株式会社山本海苔店

つないでいくために、守らずに革新する

宿命ともいえる承継
自ずと芽生えるその覚悟

東京・日本橋に本店を構える山本海苔店は、江戸時代に創業し今年で172年目を迎える老舗だ。創業当時の伝統として、店を受け継ぐ者は「山本徳治郎」を襲名する。現取締役社長は6代目の山本徳治郎さん。7代目としていずれその名を継承するのは、現専務取締役で息子の貴大さんだ。父から「継ぎなさい」と言われたことはなかったが、貴大さんは幼い頃から山本海苔店を継ぐことをはつきりと意識していた。学級委員やサッカー部のキャプテンなど、将来の社長業に役立ちそうなことはなんでも取り組んだ。大学卒業後に就職したのは銀行。それを選んだ理由でさえ「経営や商売のことは他人にも任せられる。ただ、リスクを察知する嗅覚は、経営者そのものが身につけなければいけない能力であり、それは銀行で学べるはず」と考えたからだ。4年間の銀行勤務の後、山本海苔店に入社した貴大さんはいきなりカルチャーショックを受けた。

【株式会社山梨毎日広告社の事業承継年表】

▼2001年

- 当時営業部長だった武井さんが新会社を発足させて社長に就任

▼2018年(承継1年前)

- 武井さんが65歳を迎えるのを契機に事業承継を模索し始める
- 従業員の向山さんが事業承継を受諾
- 武井さんが山梨県事業引継ぎ支援センターに相談

▼2019年

- 事業承継が成立

A.「ビジネスの分野を広げて打ち合わせが増えました」と向山さん。B.山梨毎日広告社は地元の広報誌などの制作も請け負っている。C.「株式譲渡費用や退職金についてなど、事業承継がしやすいよう配慮する武井さんに脱帽でした」と語る山梨県事業引継ぎ支援センターの外川さん。D.同社の企画力は高く、毎日新聞社からの表彰も受けた。



COMPANY PROFILE

2001年に新会社としてスタート。毎日新聞山梨県版などの広告代理業務を軸にしながら、コンテンツ制作全般に業務を拡大中。売上8,000万円、従業員数5名(2020年2月現在)、資本金1,250万円。

実績が引き継げることも会社を承継する大きな利点

承継についての相談に親身に対応してくれたのは、山梨県事業引継ぎ支援センターだった。「後継者の向山さんが会社を続けるにはどうすればいいのか、という相談

井さんは苦心の末、同社の不良債権の一部を引き受けるかたちで新会社としてスタートさせたのだ。「あの時と同じ苦労を後輩に味わわせる必要はない」そう考えた武井さんは、向山さんのためにできるだけ事業承継の道を整えようと心に誓った。

を武井さんから直接いただきました。株式譲渡で事業承継をするか、一旦解散して向山さんが新会社を設立するかどちらがいいか、というお話でした」と語るのは同センターの外川和仁さんだ。山梨毎日広告社の財政状態は健全。にもかかわらず解散と新会社設立の選択肢を考えたのは、親会社から独立し、預けている保証金を返してもらって運営資金にあなた方が、今後の会社運営が円滑なものではないかと考えたためだった。しかし親会社との話し合いの結果、会社を継続させつつも、保証金の一部を返還してもらえることにな

った。これによって会社の承継が可能になったが、解散に比べ、事業承継のメリットは大きかった。ひとつは新会社設立にかかる多大な労力が省けた点。そしてもうひとつは、これまで積み上げた実績が無に帰さなかった点だ。山梨毎日広告社ではここ数年、公的な入札案件などが増えている。その案件では創業年数やこれまでの仕事など、わかりやすい実績が評価されやすい。実績がないと入札の参加資格が得られないケースまである。新聞広告以外への展開を考えている会社にとって、実績

がゼロになってしまうのは大きな痛手なのだ。「現在、補助金を活用した事業が実現し、新事業開拓という面でも、会社の承継は正解だったと思います」と語る向山さんは、こう当時を思い出す。「私は武井さんを先輩として信じています。承継についても、先輩が『向山ならこれはできる、あれはできない』と私が出る幕もなく細かな部分まで考えてくれたので実現できたのだと思います」後輩の言葉の中には、先輩から受け継がれた謙虚さと実直さが、しっかり宿り息づいている。

できるだけ準備をしました。私がかつてした苦労まで、継がせる必要はないから。

相談役・武井進

会社を承継したからこそ業務の裾野を広げる挑戦ができています。

社長・向山隆一

武井進さん(左)は現在相談役。社長の向山隆一さん(右)も信頼できる先輩が相手で話しやすいという。



従業員承継

《解散も選択肢だった、先輩から後輩への承継》

山梨県甲府市・株式会社山梨毎日広告社

譲り手として、企業の進むべき道を整える

引き継ぐ後輩のことを考え会社を渡す手筈を探す

明治初期創刊と、日刊紙としては日本で1、2を争うほど長い歴史を持つ毎日新聞。同社は全国各地に子会社として広告代理店を設立、山梨毎日広告社はそのひとつだ。長年社長を務めてきた武井進さんは、65歳を目前にして事業承継を考えるようになっていた。

後継者として思い当たったのは、自分がまだ営業部長であった時代から一緒に働いてきた、気心の知れた後輩・向山隆一さんだ。

「私はこの会社と営業の仕事が好きで、後を継ぐことを打診された時も、迷いなく引き受けました。さらに『事業承継をどう進めたらいいかは俺がいろいろ調べる』とまで、武井さんの方から言ってもらったんです」

武井さんが自ら積極的に動いたのには、18年前、自身が社長に就任する際の事業承継で辛酸を舐めた経験が関係している。以前の山梨毎日広告社は財務・経理面の問題を抱えており、そのまま会社を継ぐことは難しい状態だった。武

【株式会社木村鑄造所の事業承継年表】

- ▼1994年(承継17年前)
 - 後継者・寿利さん入社。在籍したまま商社に出向
- ▼1998年(承継13年前)
 - 寿利さん帰任。鑄造現場で下積みを開始
- ▼2000年(承継11年前)
 - 事業承継戦略を社内外に発表。寿利さん、ボードメンバーに
- ▼2011年
 - 博彦さん、会長就任。寿利さん、社長就任
- ▼2014年
 - 博彦さん、名誉会長就任

A.リタイア後も、博彦さんは母校の同窓会長や日本鑄造協会会長、世界鑄造協合理事などを務め、多忙な日々を送る。B.博彦さんが発展させたフルモールド模型。C.現場の様子。溶鉱炉で溶かされた金属を、写真の取瓶(とりべ)で移し替えて鑄型に注入する。D.静岡県から宮内庁に献上された鑄物製地球儀「知恵フクロウ」からは高い技術力がわかる。



COMPANY PROFILE

1927年創業。プレス金型や工作機械、産業機械、エネルギー関係などの鑄物を製造。世界の鑄造業界をリードする。売上187億円(2019年度)、従業員数923名(2020年2月現在)、資本金8,500万円。

年間には商社に出向させ、よその釜の飯を食べさせた。1998年、寿利さんを木村鑄造所に呼び戻すと、鑄造現場での3年間を経て、役員のポストに就けた。この時、博彦さんは金融機関や取引先に対しても、事業承継戦略を公表した。「役員にはまだ早い、という人もいました。ですが、経営者に必要なのは、役員として意思決定をする場数の多さ。早くからボードメンバーとして、意思決定プロセスを直接経験することが重要だと考えました」

寿利さんはボードメンバーとしての経験を11年かけて積んで、代

表取締役社長に就任した。博彦さんは代表取締役会長となった。

事業承継を契機に新たな視点を得る

事業承継は、企業を進化させるきっかけにもなる。市場環境は時代とともに変化し、対応するためには新たな視点が必要だからだ。

3代目・博彦さんの時は、モータリゼーションの波が日本に押し寄せた。需要が増えていったので、積極的に設備投資できた。フルモールド鑄造法に本格的に取り組み、自動車以外の分野への展開にも成功。異業種とのアライアンスも積

極的に進めた。リーマンショックで受注が激減した期間は、社員教育や研究開発に時間を充て、IT化の土台をつくった。

4代目・寿利さんは、その土台を活かし、成長しない経済の中でどう生き残っていくかを考えた。日本でいち早く3Dプリンタを取り入れた新鑄造法の導入や、3Dスキャナで物体をデータ化するリバーエンジニアリングなど、ITを活用して社内イノベーションを進めた。また、リクルートも積極的に推進。大卒、院卒の技術系社員も増えた。さらに市場のグローバル化に対応するため、海外に

も進出し、日本のものづくりを世界で展開している。

博彦さんは言う。

「息子が小さい頃から、お前は鑄物屋になるのだと言いつけました。早くから後継者を決め、教育に時間をかけられるのはファミリー企業の利点。また、事業承継については、まず譲る側がその意志を伝えるべきです。どこの家も、父から見て息子が頼りなく感じるのはしかたないこと。きっと不安の中で、もがき続けるでしょう。それを乗り越えて、社長としてあるべき新しい自分の姿を見つけるのだと思います」

3代目として業績を拡大させた木村博彦名誉会長。2代目から厳しい指導を受け、現場仕事を覚えた。



親族内承継

《親から子へ。計画的に進めた承継》

静岡県駿東郡清水町・株式会社木村鑄造所

社会の変化に対応するためにも、承継は必要

年齢から逆算して
事業承継を計画する

木村鑄造所は90年以上続く鑄造会社。その3代目で現在は名誉会長の職に就く木村博彦さんは、事業承継を2度経験している。

1度目は、自身が承継した時だ。博彦さんの父である2代目は、強力なリーダーシップで会社を引っ張り、ぐんぐんと成長させた。しかしオイルショックの翌年、2代目が突然病気で倒れてしまう。41歳で突然経営を任されることになった博彦さんは、7年間はふたり

後継者を計画的に
育成できるのは
ファミリー企業の利点です。

—— 名誉会長・木村博彦

フルモールド鑄造法を
凌駕するような、
新しい技術革新を目指します。

—— 社長・木村寿利

の弟と番頭的存在の社員とともにトロイカ体制を敷く。やがて代表取締役役に就任しても、2代目のそれとは違う、全員一致の「話し合いの経営」の方針で歩みを進めた。そして2度目の承継は、自身が事業を長男の寿利さんに譲った時。「息子も私と同じぐらいの年齢で引き継がせるために、そこから逆算して承継を計画しました」

技術畑の自分とは違うタイプの経営者になるのが最適だと考え、大学では管理工学系を専攻するよう薦めた。そして、大学卒業後はボストンに語学留学。帰国後の4

【有限会社永塚製作所の事業承継年表】

- ▼2008年(承継8年前)
 - 先代の要請を受けた後継者・能勢さんが入社
 - 能勢さんが中小企業大学校の後継者育成プログラムなどを受講
- ▼2011年(承継5年前)
 - 自社製品としてゴミ拾い専用トング「MAGIP(マジップ)」を制作
- ▼2014年(承継2年前)
 - 事業承継コンサルタントが入り、事業承継カレンダーを作成
- ▼2016年
 - 事業承継が成立

A.「燕三条には外から若い娘婿を迎えて、早めに代替わりをする風土があるので、自由な発想の製品が次々生まれています」と語る能勢直征さん。B.現場のレジェンドと尊敬を集める凄腕職人の熊谷工場長。C.カラフルな園芸用スコップも人気商品。全国の学校で使われている。D.ビーチクリーンイベントですらりと並ぶ、色とりどりのMAGIP(マジップ)。



COMPANY PROFILE

1910年代創業。トングやスコップなどの金属雑貨製品を製造。ビーチクリーンなどの環境保全活動にも積極的に参加協力している。従業員数10名(2020年2月現在)、資本金500万円。

モノづくりはコトづくりに つながり、ヒトづくりに至る

確かに40歳で別天地に移住し、異業種の事業を受け継ぐのは冒険そのものだ。後になって事業承継コンサルタントが入るまでは、いっ何を行えばよいかわからないという代替わりのロードマップがなかったため、手探りで進めなければいけない大変さもあった。そんな暗中模索のなか、中小企業大学校の後継者育成プログラムを受講するなど奔走。能勢さんは事業承継を見据えた一里塚を自社製品の開発とPRに設定した。

そして、開発したのがマジップだ。長年の主力商品である「火ばさみ」をゴミ拾いに特化させた。「せっかくモノづくりができるのだから、自分たちで製品を企画し、社会に貢献できる仕事をまずつくり出そうと考えました。思い当たったのが以前から個人的に参加していたビーチクリーンです。ここに向けて製品を開発し、ビーチクリーンイベントを企画・運営して、その活動をメディアにPRしました。全部初めての挑戦です」

自ら商工会議所の記者クラブへ出向き、ネタ探しに来ていた記者らにマジップの使い方を実演したのも施策のひとつだ。すると目論見は見事に的中。ビーチクリーンとマジップは複数のメディアに取り上げられ、キー局で番組が制作されるまでになった。PRの成功は能勢さんがホテル時代に培った経験と人脈の賜物である。

また、メディアに取り上げられるようになってから、能勢さんはあることに気を配るようになった。それは取材を受ける時は自らが前面に出るのではなく、マジップをつくった職人たちをフィーチャーしてもらおうことだ。職人たちは方々からの取材を受けるうち、仕事に対する新たな誇りが生まれ、

魔法のトングの発案者は東京から来たホテルマン

カラフルかつポップなデザインでありながら、特殊な形状のシリコン樹脂のおかげで従来の半分の力で物をつかみ上げられるゴミ拾い専用トング「MAGIP^{マジップ}」。発売開始から約10年が過ぎた現在、マジップは学校やビーチクリーンで重宝され、知名度と販路を全国区のものとしている。同製品は新潟県三条市の町工場、永塚製作所がつくった自社ブランド製品。企画制作とPRを主導したのは現社長

の能勢直征さんだ。

能勢さんはこの道一筋のベテラン……というわけではない。都内近郊の有名ホテルで支配人を務めていたところ、奥さまの実家である永塚製作所から「会社を継いでほしい」と請われ、その要請を引き受けてやって来たいわば外様だ。「外から来た異業種の後継者が新しくオリジナル製品をつくるなんてベンチャー型事業承継そのものですな」と人から言われます。そんな時はこう言うんです。私の場合はベンチャーではなく、「アドバンチャー型ですよって(笑)」

親族内承継

《別業界から社長へ。ベンチャー型事業承継》

新潟県三条市・有限会社永塚製作所

異業種の後継者だからこそ、冒険できる

引き継いだ経営資源がうまく活用でき、会社の展望が拓けました。

——社長・能勢直征

中小企業大学校での「気づき」が活かされる。支援する私たちの喜びです。

——中小企業基盤整備機構・井上謙之介

プレス機が稼働するにぎやかな工場で談笑する社長の能勢直征さん(右)と、能勢さんを支える中小企業基盤整備機構の井上謙之介さん(左)。





B

A. JAXAから小型衛星用のスラスターの発注を受けるまでになった。この分野は品質だけでなく、材料証明などが必要になる。他社が尻込みする分野こそ、得意分野だ。B. 父親で会長の大坪由男さん(右)と社長の正人さん(左)。



A

“^まとまる”ことを考える。

規模ではなく、精密さや確実性で競争する。

下請けだけではなく、企画・開発からやる。

親子二人三脚で輝きを取り戻した町工場がある。

そして、「子」が創業したのはホールディングカンパニー。

町工場が“纏まる”ことへの挑戦を始めた。

第三者承継・親族内承継
《高い技術を持つ中小企業が
結集するためのM&Aと事業承継》
神奈川県茅ヶ崎市・株式会社由紀精密／
由紀ホールディングス株式会社



親と子が内心思っていた 幸福な意見の不一致

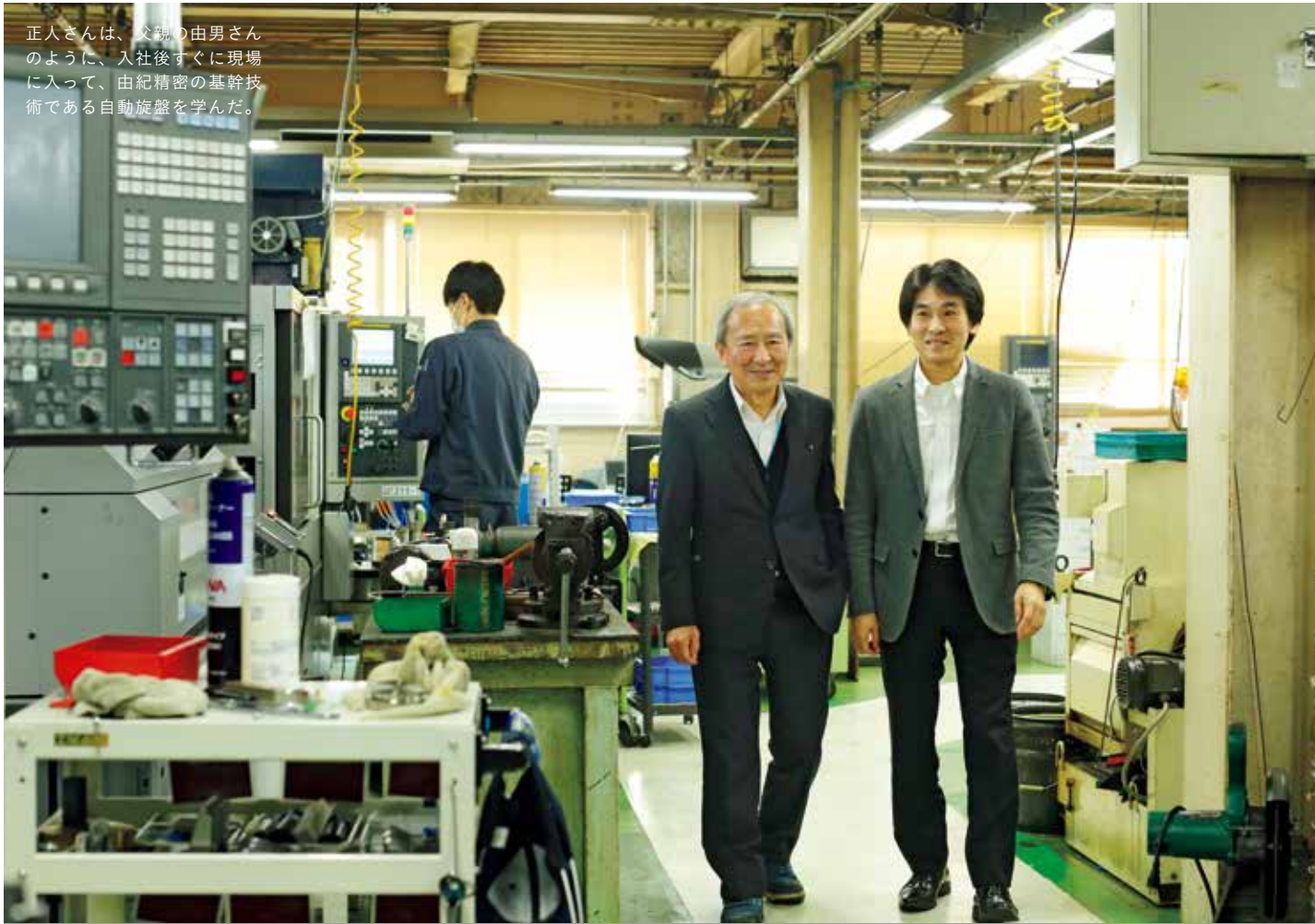
京浜工業地帯の一角を占める神奈川県茅ヶ崎市。由紀精密はその工業団地に本社を構える。設立は1950年で、創業当初から公衆電話の部品を製作し金属の精密切削加工技術を磨き続けてきた。工場は高度経済成長とともに事業を拡大したが、1990年代後半から携帯電話が普及し始めると公衆電話離れが本業を直撃。2000年代前半に経営が逼迫してしまう。この頃、2代目社長の大坪由男さんは「息子には息子の道がある。

従業員に苦勞をかけずに閉められるのであれば、私の代で工場を閉めてもいい」とまで考えていた。第一次オイルショックという厳しい時代に、父である初代社長の健康問題が持ち上がり否応なく事業承継、経営維持だけで精一杯だった由男さんは、子に同じ轍を踏ませる気には到底なれなかった。一方、息子の正人さんにはプランがあった。正人さんは大学院修了後、金型製造にITを導入したベンチャー企業へ入社。金型工場や金型製造システムの立ち上げで成果を残すと、技術開発部門の責任者として取引先の経営支援

に携わった。そこで培った方法論を活かせば、父の会社を再建できるのではないかと思ったのだ。

「入社したのは、父が苦勞して築いてきたものを活用して、経営を回復させるためです。後を継ぐうと思っただけではありませんでした。会社が自走したら、自分も離れてもいいと思ったからです」

正人さんは頭の中で善後策を描きながら、2006年に由紀精密に入社。これが反撃の狼煙となり、以降、由紀精密は10年で売上を4倍に増やすばかりか、新たな視点を獲得、中小製造業をグループ化するまでに成長することになる。



**社内に開発部を立ち上げ
異分野への進出を果たす**

正人さんがまず取り組んだのは「自社の強み」の発見だった。時間を見つけては「うちのどこに期待して発注しているのですか？」と顧客に聞いて回った。そうして父が築いたものは「信頼性」と「高品質」であると導き出すと、強みがいきる航空産業と医療産業に着目。そこに挑む方針を立てた。

ウェブサイトの構築、展示会への出展、航空宇宙と医療に関わる認証を取得するなど、地道な活動が実を結び始めたのは2008年。

展示会で、ある航空関連会社の目に留まり部品を受注する。すると仕事が徐々に広がり、JAXAからの発注を受けるまでになった。

2012年には、医療機器部品の開発に参加。売上は順調に伸び、翌年、事業承継を無事に済ませた。

「業績回復の要因はふたつです。ひとつは新たな分野への進出。もうひとつは社内開発部の立ち上げ。開発部があれば、つくった試作品を、取引先に持ち込む提案営業まで可能になります。すると単なる発注側と下請けだった関係が、開発者同士の関係に変わり、高度で高単価の仕事になるのです」

C.父親の由男さんが事業承継をしたころからある機械。40年ほど前という。D.導入した最新の機械。複雑な削り出し加工も一部自動化されている。工場内は新しいものと古いものが同居する空間だ。



株を持ちアドバイスはする ”纏まる”ことの価値

2017年、正人さんは創業をする。新たに由紀ホールディングスを設立し、8つの中小製造業をグループとした。直接のきっかけは、とあるホールディングカンパニーから事業承継の要請があり、これを引き受けたことだ。正人さんには、かねてから中小製造業が「纏まる」構想があった。

「以前の会社で、技術力が高い金型製造会社に出資し、事業再生を支援するプロジェクトに携わりました。これをもう一度実践することがずっと頭の片隅にありました。また、稼業の再建を通じて、中小企業が生き残るためには、規模がある程度必要で、複数の企業が持つ“機能”を集約すべきだ、と考えるようになりました」

M&Aという言葉のネガティブなイメージは、ひとり歩きに過ぎない。このことは正人さんがモデルとしているルイ・ヴィトンが母体のグループ、LVMH(モエ・ヘネシー・ルイ・ヴィトン)の理念と手法を知るとよくわかる。同社は

M&Aで株を取得すると、一時的に弱ったブランドをいくつも救い上げた。会社名も、役員も、ブランドもそのまま残り存続させ、同じことを日本の中小製造業でも起こせる。正人さんはそう考えた。

由紀HDではグループ各社に従来通りオペレーションを任せる。そして、単独ではなかなかリソースが足りない部分を補う。具体的には製品開発などのR&DやPR部分のアドバイスや提案。グループ会社が便利にこの機能を使ってくれば、と考えている。目標は、既存の要素技術を次世代の産業に応用転換して、時代に合わせて会社を存続させること。この手法とプラットフォームを「由紀メソッド」と名付けた。

「もちろん一朝一夕にはいきませんし、グループ会社が積極的に使ってくれるかも未知数です。場合によっては経営陣の意識改革も必要になるでしょう。けれど、それを簡単にやりたくない。会社の文化を残しつつ、時間をかけて補強し、多くの強い技術を持つ会社を巻き込んで、製造業全体で難局を乗り越えたいと思っています」



E.加工後の製品のバリ取りは顕微鏡を覗きながら行う。高い品質を担保するには、最終的には人の目が必要になる。リクルートにも力を入れ、スタッフは若返った。F.細かく数字を確認しながら、穴あけ加工を行う。



【株式会社由紀精密の事業承継年表】

- ▼2006年(承継7年前)
 - 後継者・正人さんが入社
 - 正人さんが開発部を立ち上げ、新事業の開拓を始める
- ▼2008年(承継5年前)
 - 航空宇宙関連の展示会に出展したことを契機に、同業界に進出
- ▼2013年
 - 親子間の事業承継が成立
- ▼2017年
 - 持ち株会社・由紀HDを設立し、中小製造業8社をグループ化。その後13社に拡大



COMPANY PROFILE

1950年創業。自動旋盤による金属の精密切削加工で、電子機械、精密腕時計、航空宇宙、医療機器へと、分野・国内外を問わず幅広く展開。2017年には持株会社を設立し、13の中小製造業をグループ化した。従業員数42名、資本金3,500万円(株式会社由紀精密。2020年1月現在)。

【株式会社水戸ロックセンターの事業承継年表】

- ▼2014年(承継3年前)
 - 先代・小松崎さんからの話を受け、後継者・萩原なつ子さんが事業承継を希望
- ▼2015年(承継2年前)
 - 萩原さんが夫婦で店舗を手伝い始める
- ▼2016年(承継1年前)
 - 事業承継に向けた予定表を作成
- ▼2017年
 - 茨城県事業引継ぎ支援センターに相談
 - 小松崎さん引退／経営承継円滑化法に基づく認定手続き
 - 小松崎さんが全株式を譲渡

A 社長のなつ子さん(左)と取締役の穀彦さん(右)。B.「防犯に不可欠な鍵は、時に命を守る役割も果たす。それだけに鍵と錠前の専門店という仕事に、責任の重さを感じる」と穀彦さん。C.店舗では細やかな気遣いでお客さまをおもてなし。接客に定評がある。D.萩原さんの事業承継を最後まで親身にサポートした茨城県事業引継ぎ支援センターの杉山敦さん。



COMPANY PROFILE

1967年創業。合鍵制作や錠前の販売・交換・取り付けなどを行う「鍵と錠前の専門店」。安全・安心なまちづくりに貢献している。売上700万円、従業員数2名(2020年2月現在)、資本金1,000万円。

いただきました。なによりも、夫婦ふたりで寄り添いながらできる仕事です。体調の悪いときにも支えてくれた頼りになる夫と仕事ができれば、すてきな毎日になりそう。それが決め手でした」

すぐに動き出したいという思いで、2015年の年明け早々、先代のもとで修業を始めた。

経営承継円滑法の金融支援で買収資金を調達

後継者に立候補した背景には、「スペアキーぐらい自分でもつくれるだろう」という楽観的な思いもあった。しかし、修業が始まる

と、それが甘い目算だったことがわかる。ひとつのメーカーだけでも、鍵の種類は5千以上。夫とともに勉強勉強の毎日を過ごした。だが、事業承継にあたっての最大の問題は、会社買い取りの資金をどう調達するかにあった。まず、会社と取引していた地元金融機関に相談した。しかし、個人で引き継ぐ場合に融資する制度はないと言われ、その代わりに茨城県事業引継ぎ支援センターの存在を教えられた。

同センターでは「経営承継円滑化法」に基づく日本政策金融公庫からの金融支援について案内され、

認定申請に必要な書式・書類等の案内・説明を受けた。ハードルはふたつあった。まず、綿密な事業計画書づくり。同センターに何度も足を運んでアドバイスをもらい、書類を自分たちで整えた。もうひとつは、認定をもらうには、会社を買い取る前に代表取締役の名義を変更しなければならなかったこと。先代との信頼関係を築いていたことが幸いし、それをクリアできた。同センターには「株式譲渡契約(発行済株式全部)」の締結まで見守ってもらった。

夫には腕前を生かして外に出てもらわなければならない。自分は

接客や経理を店舗でしているのが向いている。だから、代表取締役は自分。

「事業承継までは大変なことだらけでした。でも、会社を譲り受けたら、後はふたりでがんばるだけ。地域の安心・安全に貢献でき、お客さまに喜んでもらい、自分たちの喜びも増える。今は毎日が楽しい。目の前のことをコツコツと誠実にこなしながら会社をよりよい状態にして、『この仕事は楽しいよ』って次代にバトンタッチしたい。誰かに継ぎたいと思ってもらえる会社にするのが、先代への恩返しだと思います」

たくさんの助けがあったから融資など、金銭面で難しいこともクリアすることができました。

— 社長・萩原なつ子

もちろん不安もありました。でも、それを乗り越えたから天職といえる仕事に出会えた。

— 取締役・萩原穀彦

社長の萩原なつ子さん。接客はいつも自然体。「またここに来たい」と気持ちよく思ってもらえれば、うれしい。



第三者承継

《知識ゼロからスタートした承継》

茨城県水戸市・株式会社水戸ロックセンター

サポートを使い、個人で成し遂げたM&A

楽しい毎日になりそう。決め手はそんな想いだった

これから、どうやって暮らしを立てようかな……。

体調を崩して長年勤めていた美容会社を退職していた萩原なつ子さんは、復調してきた頃、将来についてぼんやりと考え始めた。

一方、先代経営者である小松崎知貞さんは当時67歳。「70歳までに引退したい。誰かに事業を譲りたい」と、周囲に伝えていた。鍵の専門店に転業して30年あまり、地域の治安に貢献してきた店を閉じたくなかった。

ちょうどこの頃、小松崎さんの参加する会食に萩原さんは夫婦で出席した。その席で、小松崎さんが後継者を探していることを知る。2014年の年末のことだった。決断は早かった。

「これまで経験したことのない仕事を始めるのに、不安がないわけではありませんでした。でも、自分は接客が好きだし、夫は建築関係の仕事が長くて幸いにも手先が器用。鍵屋さんに必要な技術の習得も、夫なら大丈夫だろうと思

【有限会社光和自動車興業の事業承継年表】

- ▼2015年(承継4年前)
 - 当時社長だった田中さんが、後継者について群馬県事業引継ぎ支援センターに相談
- ▼2018年(承継1年前)
 - 同センターから後継者・叶さんを紹介される
- ▼2019年
 - 田中さんと叶さんが直接会ってお互いが事業承継に同意し、事業承継が成立する
 - 叶さんが経営承継円滑化法を利用し株式譲渡のための資金の融資を受ける
 - 株式譲渡契約、会社登記手続きを行う

A.叶さんへ経営について教える田中さん。雰囲気は実の親子のようだ。B.ベテラン整備士から「かない君」と親しみを込めて呼ばれ振り向く叶社長。C.「会社と経営者の思いを踏襲し、その上で新社長の思いを注ぎ込むのが大事」と語る群馬県事業引継ぎ支援センターの森山さん。D.叶さんはサービス技術コンクールで2位をとるほどの技術力の持ち主。



COMPANY PROFILE

1961年創業、2019年事業承継。スバル車を中心に自動車の販売と整備を行う。その技術力の高さと、安中市民の信頼を集めている。売上5,000万円、従業員数7名(2020年2月現在)、資本金800万円。

「社長業は後からでも学べる」
新制度を使い若手社長が誕生

光和自動車興業の従業員は昔気質のベテラン整備士ばかり。まとめるには上に立つ者自身に同等の技術力がある。群馬県事業引継ぎ支援センターから叶さんのことを聞いた田中さんは、早速、叶さんが勤めていた会社に関わり合せて、「腕の方はどうですかと聞いたら、『彼は一流のメカニックで抜けるのは本当に困るほどで

す』と先方は言うんだ。会ってみると人当たりはいいし、顧客にかわいがってもらえそうでもある。もう言うことはありません。経営や会計といった社長業は後から私が教えればいいんですから」

群馬県事業引継ぎ支援センターの森山秀樹さんが仲立ちを務めた2019年4月の初顔合わせを経て、田中さんと叶さんはすぐに事業承継に合意した。その後5月に県主催の若手経営者向け研修プログラムに参加した叶さんは、7月に晴れて光和自動車に入社、株式譲渡を無事終えて社長に就任。田中さんは会長として叶さんに社長

業を教えていくことになった。「田中会長と、経理を担当されている奥さまには、叶現社長を自分たちの子どものように思って、しっかりあとを見てくださいとお伝えしました。少なくとも2年は先生役を務めてもらって、経営に関することや人脈などを伝えてほしいと思っています」と森山さんは話す。

ここで言及しておきたいのが、若い叶さんが決して安くはない株式譲渡の資金を捻出した方法だ。一般的に金融機関は、事業を営んできた実績がない若者に対しては融資を行ってこなかった。それが

平成30年の「経営承継円滑化法改正により、承継前の個人が利用できる保証制度が新設され状況が一変。信用保証協会が若手への融資を保証するようになり、それを受けて金融機関からの融資が可能になった。叶さんはこの法律を群馬県で利用した第1号だ。

第三者承継で長年の夢をかなえた叶さんは、「こうして引き継いだ事業を、私の代で広げていきたいと思っています。他の市にも『光和自動車』の看板を出したいんです」と将来の目標を語る。若く志高い後継者を、田中会長はこれからもやさしく力強く支えていく。

今の体制を引き継いでくれる。そういう相手を探していたら、大事なものは年齢ではなかった。

— 会長・田中京三

血縁や年齢の壁を越え、引き継いだこの事業を、自分の代で成長させたい。

— 社長・叶祥平

事業承継当時は72歳だった田中京三会長(左)と、当時28歳だった叶祥平社長(右)。



第三者承継

《平成生まれの若手創業希望者へ任せる》

群馬県安中市・有限会社光和自動車興業

我が子のように信じ、託し、育てる

後継者は44歳年下の好青年
整備の腕はベテラン級！

「事業を譲る相手の年齢は何歳が理想？」
そう聞かれて、若いに越したことはないが、若すぎるのも困る、と内心思っていないだろうか。

全国トップレベルの自動車普及率を誇る群馬県。その南西部に位置する安中市で、車の販売、整備を手掛ける光和自動車興業の社長を務めてきた田中京三さんの場合、紹介を受けた後継者候補は自分より44歳も下。28歳の好青年だった。「初めて会った時は、えれえ若いな！って。平成3年生まれだからうちの娘と同じと思ってね」

田中さんはそう笑う。後継者候補の青年の名前は叶祥平さん。同業他社である大手ディーラーの敏腕整備士だった。

「中学のころから自分の店を持つのが夢でした。その夢をかなえるために工業高校に行き、自分で店を持つのに必要な自動車の整備、営業、販売の知識と経験が積める会社就職。腕に自信がついてきて、何度か上司に辞職と独立を相

【有限会社みねおかいきいき館の事業承継年表】

- ▼1998年頃
 - 7人の酪農家が集まり創業
- ▼2014年(承継5年前)
 - 前事務長の朝倉さんが後継者を探し始める
- ▼2018年(承継1年前)
 - 地元商工会の経営指導員、千葉県事業引継ぎ支援センター職員が、経営と事業承継について助言
- ▼2019年
 - 夏ごろに後継者・芳賀さんと出会う。条件を擦り合わせ、事業承継が成立

A.飼育されている白牛のスイレイちゃん(メス・7歳)。大井は8代将軍・徳川吉宗が白牛を輸入し繁殖させた場所であることから日本酪農の発祥地といわれる。B.地元の食材を使った季節のメニューを食べられる。C.前事務長の朝倉さんは地元の祭を復活させた功績を持つ地元の精神的支柱。D.「最初の1年間で経営の選択と集中を判断する。そして、しっかり利益を出すことが目下の課題」と語る芳賀さん。



A



B



C



D



COMPANY PROFILE

1998年創業。千葉県南房総市大井地区の60代の酪農家7人で立ち上げ、地場産品の販売、子ども向けの農業酪農体験などで地域の核を担う。従業員数8名(2020年1月現在)、資本金350万円。

年金プラス5万円の暮らし
60代が活躍する場をつくる

まず芳賀さんが考えたのは、高齢化が進む大井でいかに全員が幸せに暮らし続けられるか。「今の高齢者は元気で技能を持つ人が多い。そういう人たちが地域を動かすエンジンになる仕組みをつくる」と地域は回ります。そこで60歳以上の人が活躍でき、年金プラ

マセせん。経営だけなら見られそうなので、朝倉さんに少なくとも1年は仕事を教えてもらう約束で、仲間といっしょに事業を引き継ぎました」

ス5万円を稼げる事業を目標に掲げました。60代の方が70代になったら、新しく60代になった人を迎え入れる計画です」

アドバイスや手続きは商工会の経営指導員・和田京子さんや千葉県事業引継ぎ支援センターの力を借りた。株式譲渡に関わる資産算定や契約書作成を弁護士などの専門家に頼むと安くはない費用がかかる。そこを抑えるために同センターは用意している契約書の雛形を提供。それを基に芳賀さんらが契約書を作成すると、契約書に法的な不備がないかを同センターがチェックした。ここまで無償であ

る。和田さんは「事業承継を口約束で進めるのはトラブルの元。どんなに親しくても契約書をつくるべきです」と話す。

そうやってひとつひとつ事業承継の手続きを進めていた2019年秋、千葉県は3度の風水害に襲われる。大井地区では台風15号で9日間、続く台風19号では3日間の停電が発生。この時に自前の発電機を備えたいいきいき館は炊き出しの拠点となった。「1日100食のお弁当をつくり各家庭へ配りに行きました。山村では人が簡単に避難所まで移動・集合できず、またプライバシーのない生活はス

トレス強い。ですから自宅避難を続けてもらい、私たちがそこに出向く方が現実的なのです。いきいき館はそのための防災拠点になりました」

私たちは生活基盤を築いた土地を簡単に出られない。そう考えた時、「本当に継続可能な仕組みをつくる場合、外から来る人だけの力に頼るには限界があり、幸せも、健康も、暮らしも、防災も自分たちで何とかするしかない」と語る芳賀さんの言葉は重い。替えが効かない故郷、そこでの暮らしを維持するための事業承継にいきいき館は取り組んでいる。

子どもの元気な声が聞けて、自分たちでつくった場所をできれば残したかった。

— 前事務長・朝倉常夫

私たちが暮らす地元地域を残すために何ができるか。それが今回の承継でした。

— 現事務長・芳賀裕

テラスでくつろぐメンバーの皆さん。左から地元商工会の経営指導員である和田京子さん、前事務長の朝倉常夫さん、現事務長の芳賀裕さん。



第三者承継

《80代から60代への地域施設のスモールM&A》

千葉県南房総市・有限会社みねおかいきいき館

地域で生きるためにプラス5万円を生む

地元住民にとって大切な公共性の高い施設の引き継ぎ

なだらかな山をめぐる清流が海へそそぐ、千葉県南部の南房総市大井地区。牧歌的な自然あふれるこの地で営業する「みねおかいきいき館」は、地場食品を販売したり、小学生向けの体験学習を主催したりする公共性の高い施設だ。令和元年、地域活性を主眼として続いていた「いきいき館」の第三者承継が成立した。

事業を譲った朝倉常夫さんは同館を設立した7人の有志の代表で、現在は80歳近い。「20年近くかけてつくりあげた施設です。元気な子どもの声が聞けるところは人口減少に悩む大井ではここだけ。できれば継続させたい。4、5年前から後継者を探し始め、何とか芳賀さんたちに出会いました」

引き継いだなかのひとり、芳賀裕さんは60代で、大井を子育てに最適な環境と直感し、東京から移住して約30年が経っていた。「いきいき館は大切な場所だと感じていました。私は勤め人ですから運営スタッフとして関わる時間は取

【株式会社阿部製作所の事業承継年表】

- ▼2007年頃(承継10年前)
 - 阿部宏平さんが後継者を探し始める
- ▼2016年(承継1年前)
 - 燕三条地区の中小・小規模事業者の事業承継をサポートする協議会を協栄信用組合が発足
- ▼2017年
 - 2月、協栄信用組合が阿部製作所をアベキン・阿部隆樹さんに紹介。両社社長が初顔合わせ
 - 4月、基本合意
 - 6月、譲渡契約が締結され、M&Aによる事業承継が成立

A.「グループとして考えると、新卒採用人数が大きく増え、その分有能な人材が加速度的に集まるようになりました」と阿部隆樹さん。B.阿部製作所が誇る、順送プレス加工でつくった金属部品。アベキンが惚れ込んだ技術だ。C.阿部制作所に昔からいる社員とアベキンからの出向社員が息を合わせて作業を行う。D.若手が多く、女性も積極採用している。



COMPANY PROFILE

1947年創業。生産性と精度が高い順送プレス加工を誇る。従業員数31名、資本金1,000万円(株式会社阿部製作所)。従業員数70名、資本金5,000万円(株式会社アベキン。両社2020年1月現在)。

きまとうが、必ずしもそれがすべてではない。阿部製作所とアベキンの場合は、地元の協栄信用組合が「阿部製作所の後継者になってくれないか」と隆樹さんに打診した。健全なバランスシートと、何よりも宏平さんが長年かけて磨いてきた高い技術力に惹かれた隆樹さんは、トップ同士の初顔合わせで事業承継を引き受ける方針を決めた。

「M&Aの話は寝耳に水でした。私としては受け身で、合併や吸収という意識はまったくありません。受け継いでいるという感覚ですよ」と隆樹さんは語る。

地域と会社を存続させる コミュニティシップ経営

2017年、事業承継型M&Aは成立した。それから約3年で阿部製作所ではアベキンの経営手法が入ったことによるシナジーが生まれている。顕著なのは人材の若返りだ。以前は平均年齢60歳の18名体制だったが、現在は平均年齢45歳の31名。

最初はアベキンから20代後半の社員が出向し、外部の人材紹介会社も活用して、若手社員の数を増やした。同時に社屋の外観を昔ながらの無骨な町工場から、アベキ

ンのコーポレートカラーであるブルーをあしらった近代的デザインに改修。会社の雰囲気は大きく変わった。「今までは全然人が集まりませんでした。ですが今は県外から応募があるほどです」と語る隆樹さんの手法は、アベキンを15年かけて債務超過から回復させた経験に基づく。

阿部製作所を譲り受けた実績は評判を呼び、アベキンには後継ぎに困っている燕市の会社をもっと引き受けてくれないかと相談が相次ぐ。それを受け2019年までにさらに2社を譲り受けてグループ化。いずれの会社もアベキンか

ら車で20分の距離だ。パツと行ける範囲にあるのが、自分が会社を引き受ける条件とする隆樹さんは次のようなビジョンを示す。

「これからはリーダーシップ経営ではなく、コミュニティシップ経営の時代。親会社が会社を吸収して1社で巨大になるのではなく、複数の会社がコミュニティをつくる並列形態をとると、会社の数だけ社長のポストができて、社長を目指すチャンスが社員に増えます。モチベーションにつながりますよね。そういった環境が社長、社員、会社、地域を活性化し持続させるのだと考えています」

先代である阿部宏平さん(左)と、現社長でアベキン・グループを率いる阿部隆樹さん(右)。血縁関係はなく阿部姓なのも偶然、というのも運命めいている。



第三者承継

《地元企業同士の友好的なM&A》

新潟県燕市・株式会社阿部製作所

地域に根ざす、地場企業グループに入る

顔見知りの若手社長に 会社の後を任せるM&A

新潟県のほぼ中央。燕三条は、三条市が鍛冶と問屋業で、燕市が銅器と洋食器で、切磋琢磨してきた金属加工の歴史を持つ地域。小規模の会社が多いため社長の数も多く、社長として現場を切り盛りする大人を間近で見ながら育つ子どもが多かった。

逆もまた然り。阿部製作所の阿部宏平さんは、アベキンの阿部隆樹さんへ自社の経営を渡す際、「アベキンさんの息子なら知らぬ

雨が降ってきたら、
私たちの傘で守れるような
会社だけを引き受けます。

—— 社長・阿部隆樹

従業員を守りたかった。
技術が燕市から外に出て
行く事態を防ぎたかった。

—— 会長・阿部宏平

仲ではない。安心して事業を任せられる」と思ったという。事業承継にあたり考えていたのは雇用を守り、できれば屋号を残してもらいうこと。アベキン3代目の阿部隆樹さんは当然のようにこの条件を受け入れた。

「創業者の想いを変えることなくてできません。なにしろ私がつくった会社ではありませんから」と語る隆樹さんにも、燕市の社長たちを小さい頃から見て培われた精神が受け継がれている。

一般的にM&Aは買い手が売り手へアプローチするイメージが付

【有限会社巣山の事業承継年表】

▼2018年(承継1年前)

- 後継者・片桐さんが長野県主催の移住創業セミナーに参加。後継者のいない事業所のことを知り、同県の後継者バンクに登録
- 先代会長・聲山さんと片桐さんがM&Aについて話を詰める

▼2019年

- 事業承継が成立
- 補助金や金融機関の支援を受けて店舗を改装、骨密度測定機器などを導入

A.新しく購入した骨密度計測機。骨密度の低かった高齢者には近所の診療機関も紹介。B.「長野の後継者バンクに登録された方の約3割は県外の方なんです」と語る長野県事業引継ぎ支援センターの倉田篤さん(右)。C.内装・レイアウトを変え、明るく開放的になった店内。D.薬局の近くには白鳥の飛来地が。社長の片桐さんは北安曇の豊かな自然にも惹かれた。



COMPANY PROFILE

1912年創業の薬局。事業承継後、体組成や骨密度・血糖値の計測機械を導入。調剤のほか、予防医学に基づく取り組みも行う新業態で営業する。従業員数8名(2020年2月現在)、資本金300万円。

移住創業セミナーに参加。後継者を探している薬局があるという情報を聞いて、すぐに同県の後継者バンクに登録した。片桐さんが長野に移住しようと思った決め手には、土地が狭い割に賃料が高い東京ではなく、自然豊かな広い場所でのびのびと働きたいという理由もあった。

片桐さんは、そこから先代の会長・聲山武広さんと10回以上にわたる話し合いを持つ。さらに付き合いがあった弁護士や税理士の協力を得て、現実的な事業計画を立て事業承継をまとめていった。

「幅広い役割を担いたい」 方針の一致が円滑な転換の鍵

承継にあたって片桐さんがまず取り組んだのは店舗の改装だ。株式取得の費用は自己資金から出したが設備投資まで自分でまかなうのは難しい。そこで地元の金融機関のアドバイスを受けながら、事業承継補助金など3種の補助金を申請。次に調剤を自動化する機械や、骨密度測定装置などを導入。さらに、市販の薬などを販売するエリアを集約して小さくする代わりに情報提供や健康相談のためのスペースをつくり、予防医学を本

格的に実践できる環境を整備した。これだけの改革を進めても、承継前から勤めるスタッフから大きな抵抗はなかった。事業承継前から取締役を務める赤羽さんは「社長が替わって、もちろん最初は不安もありました。パソコンや機械も新しくなってついていけるかな、と。でも慣れたら大丈夫。新しい機器を使うことで、スタッフがでさる仕事も増えたと思います。もう戸惑いはなく働いてますね」と話す。実際、赤羽さんも含め、先代のころから働いている社員にひとりも退職者はいない。先代の聲山さんはその理由をこう語る。

「私たちは目前の利益だけではなく、地域全体のお客さまの健康のために幅広い役割を担いたいという方針で営業していました。片桐さんと会って、目指す方向は似ていると感じました。進んでいく方向が同じだったので、以前からのスタッフはあまり心配も戸惑いもなかったのだと思います」

片桐さんは今後、このスヤマ薬局で予防医療の拠点としての調剤薬局の形を固め、さらに同様のコンセプトの店を増やしていくことを計画している。かつて思い描いていた通り、若い薬剤師たちの希望の星となりそうだ。

新しい調剤用の機械の操作をおさらいする社長の片桐幹之さん(右)と取締役の赤羽純子さん(左)。



第三者承継

《地方移住し、地元で根を張る薬局を継ぐ》

長野県北安曇郡池田町・有限会社巣山

方向性の合致で、従業員の不安を取り除く

人々の健康を守るために
より多面的な機能を
果たす薬局にしたい。

——社長・片桐幹之

長年実践したかったことを
移住でついにかなえた

長野県北安曇郡池田町にあるスヤマ薬局は、明治から続いてきた調剤薬局。地元の人々の健康を守ってきたこの薬局は後継者不足に悩んでいたが、1ターンの移住してきたひとりの薬剤師がそれを救った。

片桐幹之さんは東京にある大学の医学部と薬学部で、予防医学を学生に教える教員だった。予防医学は、病気になるようにするためにはどうすればよいか考える分

仕事のやり方が変わっても
目指すところは同じ。
結果的にいい変化でした。

——取締役・赤羽純子

野。日頃から人々の体調をチェックしたり、健康な体をつくる指導をしたりすることが重要になる。

「教室で教えている予防医学をいつかは実地で実践したいと考えていました。薬を買う場所としての機能に、新しく健康を守り維持するための役割とサービスを足せば、街の薬局にも競争力がついて少子高齢化に悩む地方でも生き残ることができる。その先例をつくって教えた子たちに希望を見せたいとも思っていました」

薬局の立ち上げを目指す片桐さんは、東京で行われた、長野県

【シューズハウスオオイシの事業承継年表】

▼2018年(承継1年前)

- 8月、前事業主の大石さんが個別相談会に出席／現事業主(代表取締役)の水口さんが後継者人材バンクに登録
- 大石さんと水口さんが初めて面談する
- 11月、承継を前提に株式会社アシウエルを設立

▼2019年

- 1月、基本合意契約締結
- 4月、事業譲渡契約締結
- 5月、調印式

A.棚づくりもふたりで相談しながら行う。B.入店しやすい雰囲気づくりを心がける。C.融資でドイツ式フットケアの設備も導入。オーダーメイドインソールと併せ、店舗の特徴だ。D.静岡県事業承継ネットワーク事務局の承継コーディネーター・山崎真嗣さん。「全国で初めて、事業承継ネットワークと引継ぎ支援センターの連携した例としても価値がある」と話す。



COMPANY PROFILE

1985年創業。業歴は34年を超え、顧客の数は4000人もいる地域に愛されている靴小売販売店。売上5,000万円、従業員数1名(業務委託2名)、資本金500万円(株式会社アシウエル。2020年1月現在)。

が、承継に一步踏み出した。一方、医薬品の卸売会社を退職し、起業を目指して三島商工会議所で「創業応援塾」を受講していたのが水口徹さん。セミナー受講からの流れで、「後継者人材バンク」に登録した。

「オーダーメイドインソール販売事業の起業を志しました。オーダーメイドという特性上、お客さまと直接コミュニケーションできる場は重要。よいところがあれば店舗を継ぐのも選択肢、という考えに至りました」

大石さんが個別相談会に訪れた日、水口さんが後継者人材バンク

に登録した日。どちらも2018年8月28日という偶然。そして、三島商工会議所と函南町商工会の仲介で、ふたりは出会う。

静岡県では商工団体の枠組みを超え、情報交換できるカンファレンスを定期的に設けていたことから、今回のマッチングは成立した。カンファレンスを取り仕切るひとり、山崎真嗣さんは言う。

「商工団体の枠組みを超え、お互いの情報を持ち寄ればマッチングの選択肢は増えます。支援する私たち自身がネットワークを意識し、私たちの関係性を深める。そんなアナログな努力が大切なんです」

これからもふたりで店舗の将来像を描く

2019年5月、水口さんが代表を務める株式会社アシウエルを母体として、シューズハウスオオイシは生まれ変わった。

事業の譲渡は終了したが、今でも店舗では大石さん夫婦と水口さん、3人が同じ職場で働いている。丁寧な接客と、オーダーメイドインソールが口コミで広がり、十数キロ離れた熱海からの来客も多いという。商圏が広がり、客単価も上がっているのだ。2020年からはフットケア事業も始めた。水

口さんは「足の悩みを解決するワンストップショップ」として、店舗の将来をイメージする。

「靴の知識では大石さんにはかないません。お客さまのことをわかっていけるのも大石さん。教わることはまだまだたくさんあります」と水口さんは自重する。

「もう承継のことを心配しなくて済むし、新社長が将来に向けていろいろとアンテナを張ってくれている。だから、今は純粋に働くことを楽しめているんです。これからじっくりと時間をかけて、水口さんしつかり譲っていききたいと思います」と大石さんは笑う。

前事業主の大石良則さん(右)と、株式会社アシウエル代表の水口徹さん(左)。



第三者承継

《マッチングで出会った、靴小売店のM&A》

静岡県田方郡函南町・シューズハウスオオイシ

成功のカギは、動き出しの早さ

タイミングに恵まれて出会えたふたり

のどかな風景の静岡県田方郡函南町。大石良則さんがここに靴の小売店を構えたのは1985年。両親が同じく靴小売業を営んでいたこともあり、自身でも店舗を持ちたいと考えた。それから30年以上、地域顧客ひとりひとりの足の悩みと向き合ってきた。量より質。量販店や通信販売にはないスタイルで売上は堅調に推移した。

しかし、大石さんが事業のあり方について強く意識する出来事が

早めに承継を終えました。これからは純粋に仕事をします。

——前事業主・大石良則

タイミングがよかった。しばらくは大石さんと並走したいですね。

——株式会社アシウエル社長・水口 徹

あった。父親が亡くなったのだ。「父の店は閉じることにしました。しかし、閉めることはこんなに大変なことか……」と思い知りました。地域に愛されていた場所、両親が育んだ場所。あったものをゼロにすることは非常に辛い、じつに心をすり減らす作業でした」

店終いが落ち着いたころ、親しくしている函南町商工会の経営指導員から事業承継個別相談会の誘いを受けた。「自分の事業承継も頭をかすめるし、知人の顔を立てるつもりで」相談会に出席することになった。まだ57歳という若さだった

事業承継に関する
広域関東圏のお問い合わせ先一覧

神奈川県	事業承継ネットワーク地域事務局 (公財) 神奈川産業振興センター TEL:045-633-5107 事業引継ぎ支援センター (公財) 神奈川産業振興センター TEL:045-633-5061
新潟県	事業承継ネットワーク地域事務局 (公財) にいがた産業創造機構 TEL:025-246-0025 事業引継ぎ支援センター (公財) にいがた産業創造機構 TEL:025-246-0080
山梨県	事業承継ネットワーク地域事務局 (公財) やまなし産業支援機構 TEL:055-243-1895 事業引継ぎ支援センター (公財) やまなし産業支援機構 TEL:055-243-1830
長野県	事業承継ネットワーク地域事務局 (公財) 長野県中小企業振興センター TEL:026-227-6111 事業引継ぎ支援センター (公財) 長野県中小企業振興センター TEL:026-219-3825
静岡県	事業承継ネットワーク地域事務局 (公財) 静岡県産業振興財団 TEL:054-254-4511 静岡商工会議所 TEL:054-275-1881 事業引継ぎ支援センター 静岡商工会議所 TEL:054-275-1881
茨城県	事業承継ネットワーク地域事務局 水戸商工会議所 TEL:029-297-1106 事業引継ぎ支援センター 水戸商工会議所 TEL:029-284-1601
栃木県	事業承継ネットワーク地域事務局 事業引継ぎ支援センター 宇都宮商工会議所 TEL:028-612-4338
群馬県	事業承継ネットワーク地域事務局 (公財) 群馬県産業支援機構 TEL:027-226-5665 事業引継ぎ支援センター (公財) 群馬県産業支援機構 TEL:027-265-5040
埼玉県	事業承継ネットワーク地域事務局 さいたま商工会議所 TEL:048-845-5200 事業引継ぎ支援センター さいたま商工会議所 TEL:048-711-6326
千葉県	事業承継ネットワーク地域事務局 千葉商工会議所 TEL:043-445-8205 事業引継ぎ支援センター 千葉商工会議所 TEL:043-305-5272
東京都	東京都事業引継ぎ支援センター 東京商工会議所 TEL:03-3283-7555 東京都多摩地域事業引継ぎ支援センター 立川商工会議所 TEL:042-595-9510

※このページの情報は令和元年度2月末の情報です。変更になる場合もあるため、下記のHPよりご確認ください。



中小企業庁 事業承継 <https://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/>

事業承継ネットワーク 事業承継ひろば <https://shoukei.go.jp/soudan>

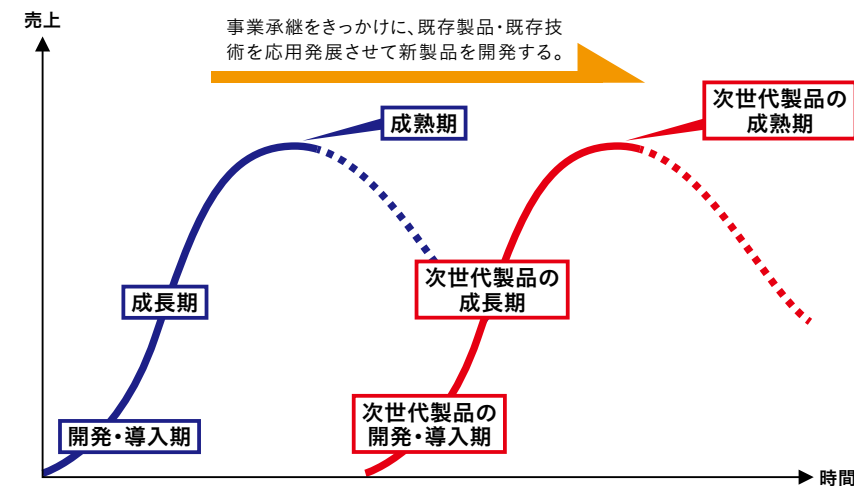
中小機構 事業引継ぎポータルサイト <https://shoukei.smrj.go.jp/contant/>

事業承継のいま

事業承継についてのふたつのトレンド

ベンチャー型事業承継^{*}による家業の再成長

『ベンチャー型事業承継による製品やサービスのライフサイクルの転換』

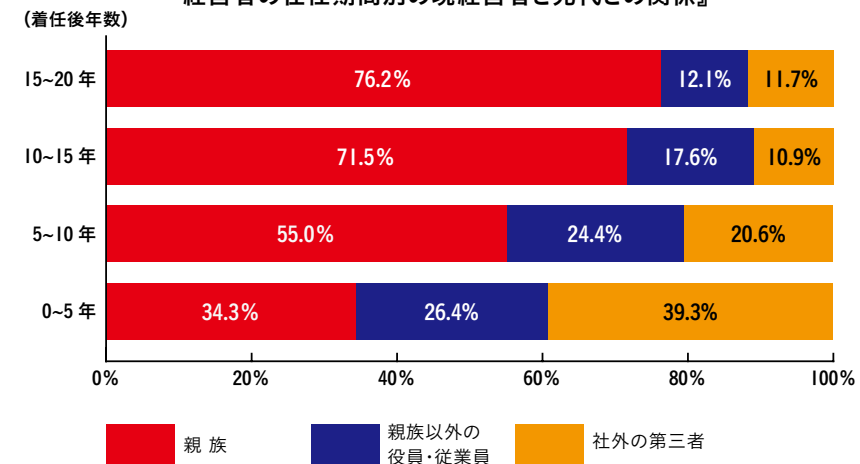


※ベンチャー型事業承継とは、先代から譲り受ける有形無形の経営資源をベースにした、既存事業にとらわれない新たな領域へのチャレンジにより、社会に新たな価値を提供すること。家業の経営資源を活用した後継者によるイノベーション・新事業の創出のようなイメージ。

事業承継をきっかけとした後継者の新たなチャレンジが、新製品や新サービスなどを生み出し、家業の再成長を実現するベンチャー型事業承継の取組が増えています。本事例集では、新たにクラフトビール市場をつくった協同商事(P.4)、火ばさみから、ゴミ拾いに特化したトングを生み出した永塚製作所(P.16)などのベンチャー型事業承継の事例を紹介しています。

増加するM&Aによる第三者承継 地域の中小企業同士で“纏まる”動きも

『経営者の在任期間別の現経営者と先代との関係』



【出典】中小企業庁委託「中小企業の資金調達に関する調査」(みずほ総合研究所(株))を再編・加工

近年は親族以外の役員・従業員への承継、社外の第三者への承継が増えており、特にM&Aによる第三者承継が急増しています。注目されるのは、本事例集の由紀精密(P.18)や阿部製作所(P.28)のように、M&Aによる事業承継を通じて、地域の中小企業が纏まる動きです。後継者不在が解消されるだけでなく、強みを持ち寄り、課題を補完し合うことによりグループとしての競争力の向上が期待されます。

おわりに

いまや事業承継は日本社会における、喫緊の課題です。

中小企業や小規模事業者は経営者の高齢化が進み、
今後10年で70歳を超える経営者が245万人に達すると試算されています。
その一方で、約半数は後継者が未定の状況です。

そこで私どもはこの度、事業承継の円滑化・積極化に向けて、
事業承継事例集を制作しました。

多くの企業の方にご協力いただきながら取材を重ねる中で、
私たちにもいくつかの「気づき」がありました。

承継をきっかけに、V字回復を果たす企業もありました。
新たな分野へのチャレンジに成功した企業もありました。
また多くの企業で承継にかかる時間はおよそ3年から5年、
長い場合は10年以上もかける企業もありました。

早く動き出すことで、困難を乗り越えて飛躍へとつなげている企業が多いのです。

ただ、何から行動すればいいのかわからない、という方も多いようです。
最初のアクションはまず「口に出すこと」から始めてください。

事業承継について、何か心配事がある方、少しでも気になることがある方は、
事業を行っている都道府県の事業承継ネットワーク地域事務局や
事業引継ぎ支援センターにご相談ください。
また事業承継ネットワーク事務局は、全国各地で個別相談を行っています。

事業承継税制の抜本的な拡充が行われ、全国的にさまざまな施策が実施されている今、
ぜひ事業承継へと動き出してください。
私どもは全力でバックアップしていきます。

最後になりましたが、取材にご協力してくださった企業の方々、
支援機関の方々に厚く御礼を申し上げます。

————— プッシュ型事業承継支援高度化事業全国事務局

事業承継事例集

私の事業承継

広域
関東圏版

発行：プッシュ型事業承継支援高度化事業全国事務局
〒100-8130 東京都千代田区大手町2-2-2
アーバンネット大手町ビル 野村證券株式会社 内
経済産業省関東経済産業局