

ツギノ九州

Beyond CORONA
Next KYUSHU PJ

2022年3月

承継 Succession 挑戦 Challenge

ツギノ九州
継ぐモノたちの
story

はじめに

コロナ禍の向こうにある次の時代を切り拓く担い手は誰でしょう。

私たちは、先代から受け継いだ有形無形の経営資源を活かし、新規事業、業態転換、新市場開拓など、新たな領域に挑戦する若手経営層“アトツギ”に注目しています。

すでに九州でも至るところで、アトツギたちが、リスクや障壁に立ち向かいながらも様々な挑戦をはじめ、イノベーションを巻き起こしています。

当冊子は、そんなツギの九州を担う者たちによる「承継」と「挑戦」のストーリーをまとめたものです。

先代から受け継いだ経営資源が秘める可能性とチャンス。

そして、先代の想いと自身の夢を未来へ紡いでいく“アトツギ”の魅力を、この1冊を通して多くの方に知っていただくとともに、アトツギたちがツギの一步へと踏み出す後押しとなれば幸いです。

2022年3月
経済産業省 九州経済産業局長 後藤 雄三

近年、経営者の高齢化が進むとともに、コロナ禍の影響もあって2020年に休・廃業や解散した企業数は、調査開始以来最多となる約50千社に上りました。その6割は黒字を計上し、利益率5%以上の企業も約25%を占めます。

このような企業の喪失は、わが国、そして九州の経済や雇用にとって大きな問題であり、事業の承継は重要なテーマとなっています。

一方で、事業承継に対し危機感を持ちつつも、何から手を付ければ、どのように取り組めば良いのか、といった悩みを抱える声を多く耳にいたします。

また、事業承継といっても、親族内の承継、第三者への承継、そして若手経営者の「アトツギ」が新たな事業にチャレンジするベンチャー型の事業承継など、いろいろな形があり、それぞれに悩みや課題があります。

本冊子では、実際に様々な課題に直面しつつも、事業承継を果たされた各事業者の方々の取組みをご紹介しますので、これから事業承継を考え、あるいは取り組む皆様の一助になれば幸いに存じます。

2022年3月
独立行政法人中小企業基盤整備機構 九州本部長 橋本 大哉

01 ご挨拶

02 INDEX

03 ツギノ九州プロジェクト

05 九州事業承継推進DAY

07 **Case1**
株式会社スリーサポート

08 **Case2**
株式会社中央計装

09 **Case3**
後藤製菓

11 **Case4**
株式会社オオヤブデイリーファーム

Case5
エアロシールド株式会社

13 九州アトツギMeetup

18 ツギノ九州
アトツギ インタビュー

19 **Case6**
未来航路株式会社

21 **Case7**
丸秀醤油株式会社

23 **Case8**
西海陶器株式会社

25 **Case9**
株式会社 新原産業

27 **Case10**
株式会社下園薩男商店

29 事業承継に向けて

30 事業承継の現状

33 施策紹介

38 問い合わせ先

ツギノ九州

Beyond CORONA
Next KYUSHU PJ

“アトツギ”

それは、先代から受け継いだ経営資源を活かし、持続的な経営の実現に向けて新たな領域に果敢に挑戦し、社会に新たな価値を生み出そうとするイノベーター。

「ツギノ九州」プロジェクトでは、そのような志をもち挑戦し続ける“アトツギ”たちに寄り添った支援を展開していきます。

【2021年度主要な取り組み】

■九州事業承継推進DAY■

円滑な事業承継、次世代の飛躍につながる事業承継の推進のため、「九州事業承継サミット」及び「九州アトツギサミット」を開催しました。

2021年10月27日(水) 13:30～18:30
アクロス福岡 円形ホール

登壇者



奥山慎次氏



泉川尚進氏



岡田健二氏



後藤重明氏



後藤亮馬氏



栗山浩一氏



大薮裕介氏



木原寿彦氏



山野千枝氏

■九州アトツギMeetup-ツギの事業創造3DAYs-■

同じ境遇・志を抱くアトツギとともに外部連携(オープン・イノベーション)による事業創造プログラムを実施しました。

・1st DAY 2021年11月4日(木) 18:00～21:00
オンライン開催

・2ndDAY 2021年11月27日(土) 13:30～16:30
iichiko総合文化センター 映像小ホール

・3rdDAY 2021年12月9日(木) 18:00～21:00
オンライン開催

ファシリ
テーター



中村伸一氏

企画
協力



大上博行氏

ゲスト



江上喜朗氏



友安啓則氏

■事業承継・アトツギの活動や情報の見える化■

九州の事業承継・アトツギを応援すべく、先輩アトツギのインタビューや事業承継に関するコンテンツ・支援情報を発信するため、冊子「ツギノ九州-継ぐモノたちのstory-」とwebサイト「継ぐモノ-九州における事業承継-」を作成しました。



冊子
「ツギノ九州-継ぐモノたちのstory-」



Webサイト
「継ぐモノ-九州における事業承継-」

九州事業承継推進DAY

九州経済産業局、中小企業基盤整備機構九州本部では、円滑な事業承継、次世代の飛躍につながる事業承継の推進のため「九州事業承継推進DAY」を開催しました。

日 時 2021年10月27日(水) 13:30～18:30

参加者数 会場参加71名(延べ人数)、オンライン参加185名(延べ人数)

対 象 事業承継に課題、関心のある経営者・後継者・後継予定者、ベンチャー型事業承継に関心のある後継者・後継予定者、創業型事業承継の検討者、支援機関担当者 等

第1部 「九州事業承継サミット」

事業承継・引継ぎを行った当事者・支援者による事例紹介等により、早期・計画的な準備着手、成否のカギとなる重要な取組の必要性に対する気づき、意識改革を促します。

I. 事業承継の現状と第三者承継事例

登壇者



福岡県事業承継・引継ぎ支援センター
統括責任者 奥山 慎次氏



株式会社スリーサポート
代表取締役 泉川 尚進氏



株式会社中央計装
代表取締役 岡田 健二氏

II. 老舗菓子メーカーにおける親子承継、成功のカギと支援のポイント

登壇者



後藤製菓
後藤 重明氏・亮馬氏



大分県事業承継・引継ぎ支援センター
サブマネージャー 栗山 浩一氏

第2部 「九州アトツギサミット」

先代から受け継いだ経営資源を活用して後継者(アトツギ)が新しい取組にチャレンジする「ベンチャー型事業承継」を推進するため、先輩アトツギが熱く語るトークセッションを行い、九州地域のアトツギたちのマインド向上とネットワーク化を目指します。

I. トークセッション～先輩アトツギによる体験シェア～

登壇者



株式会社オオヤブデイルーファーム
代表取締役 大藪 裕介氏



エアロシールド株式会社
代表取締役 木原 寿彦氏



一般社団法人ベンチャー型事業承継
代表理事
株式会社千年治商店
代表取締役 山野 千枝氏

山野氏コメント

なぜ後継者不在問題が起こっているのでしょうか。若い人にとって中小企業、親の会社を継ぐのが魅力的ではないからです。そこを変えないと根本的な解決になっていません。若い世代が中小企業のアトツギになることを、おもしろい、熱狂したいと思わせるようなムーブメントを作っていきましょう。

開催風景



株式会社スリーサポート

代表取締役

泉川 尚進氏

アトツギ Case1 (第三者承継)

経営者が高齢になり、
後継者不在であった中古車販売・車検工場を譲受。
雇用と地方の工場を守るためのM&A。

50年の歴史を 活かした承継

事業承継するにあたり、前社長にインタビューを行い、50年分の想いを
しっかりお聞きしました。これなくして会社の未来は作れないと思っています。
前社長の50年の経営があつてこそ今の今がある訳ですから、延べにして1時間
半ほどのムービーを作りました。入社してくる社員には社の歴史を勉強
するツールとして使いたいと思っています。



従業員を守るために

従業員が継続して働いてくれるかという不安。もし、従業員から
「経営者が替わったので辞めます」と言われたら工場を継続すること
が困難になります。従業員と慰留の交渉を行うため、個人面談を
しました。その際には、コンサルタントに入ってもらい、事前に書
いてもらったヒアリングシートに基づいて面談をしました。結果、
全員に残ってもらうことができました。

M&Aの悪いイメージを 変えていきたい

中小企業のM&Aについて、まだまだ良い印象を持っていない人が
多いと感じています。そのイメージを変えていきたいと思っていま
す。事業承継をすれば、雇用は守れますし、その地域に工場がなくな
れば、困る人が多くいます。持続可能な社会を作るためにも残して
いくべきではないかと考えています。



株式会社中央計装

代表取締役社長

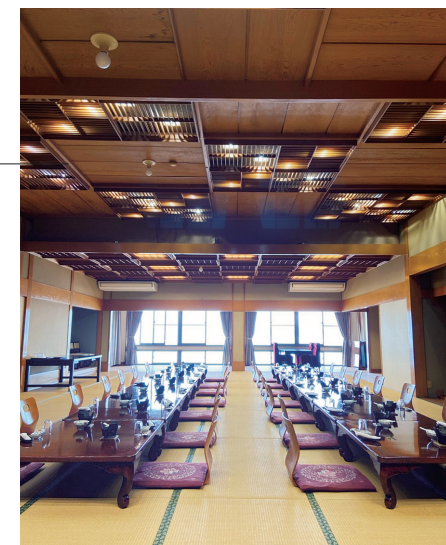
岡田 健二氏

アトツギ Case2 (第三者承継)

福岡県宗像市の玄界灘を望む歴史ある旅館を譲受。
本業への恩返しと地域の活性化のためのM&A。

地域の再興を目指して M&Aを

地元から「昔の漁港宿場町としての華やかさがなくなってしまった。どうに
かして再興してくれんか」という声を聞きました。そんな折、漁港のすぐ近
くにある玄海旅館が売りに出される話がありました。
玄海旅館のM&Aについて、悩んでいると経産省の事業再構築補助金を活用
できるのではと思い、事業承継に至りました。
地域をつくるために、屋台村を造って、地元の漁師さんに入ってもらい、集
客を競い合って海産物を売ってもらおうと思っています。



本業への恩返し

事業承継とは売上や事業拡大など野心家がやるイメージがあり
ますが、営業促進や人材獲得など本業のリスクヘッジという面
もあり得ると思っています。
M&Aは中小企業や個人レベルでも可能で、目的次第では、本業
と一緒に作ってきた人たちへ福利厚生や再就職などといった恩
返しにもなります。



M&Aメリットを地域全体に還元

当社がM&Aを行った際の条件です。

- ①今の従業員はそのまま残ってもらう
- ②私の本業に支障が出ないように立ち上げ以外は地元ス
タッフに任せる
- ③中央計装の従業員に納得してもらえるように営業面・福
利厚生面のために利用する
- ④屋台村の収益の一部を漁業振興のための活動に提供す
るなど、メリットを地域全体に還元できるようにしました。
M&A先が異業種の場合、結局のところ人であり、任せる
人が居なくてすべて自分でやる気持ちで進めると、恐らく
本業も駄目になる気がします。



後藤製菓

アトツギ Case3

「不易流行」を重ねて守るふるさとの銘菓



先代 後藤 重明氏



5代目 後藤 亮馬氏

聞き手



栗山 浩一氏
大分県事業承継・引継ぎ支援センター
サブマネージャー

2021年7月に事業承継を完了した後藤製菓。先代の重明さんは個人事業主として35年間事業をなさり、売上高は年間1億円を超えるお菓子メーカーです。息子の亮馬さんは、大学を卒業されてすぐに家業に入り、継承されました。今回はその体験を話してもらいました。

創業100年を超える老舗菓子舗、5代目を承継

亮馬—

今年(2021年)で創業102年を迎える老舗の煎餅屋の5代目です。煎餅一筋でやってきましたが、今では清涼飲料水の製造や観光業など事業を拡大しています。代表で作っている臼杵煎餅は、大分独自の生姜煎餅です。この伝統を未来に継ぐために「不易流行」と社是を掲げています。

入社後は、臼杵煎餅が置かれている現実とのギャップを思い知ります。若年層だけでなく中年層のお客様にも支持されておらず、取引先も品切れしても発注してくれない店もありました。そうこうしているうちに会社の100周年になり、「不易流行」を体現した新ブランドを設立しました。パッケージを刷新したり、大胆なアレンジをしたりして、一貫して「不易流行」を体現することを徹底しました。結果として売上の拡大や職人6名の新規雇用といった成果を上げることができました。

観光の手土産として消費が多い臼杵煎餅は、新型コロナウイルスの影響も非常に受けています。そんな中ですが、過去の歴史をひもとくと保存食として、缶に入った臼杵煎餅が家庭に常備されていました。災害が続く中で、保存食として各家庭に常備されるポジションを獲得できるのではないかと。また、大分空港は、宇宙港になるべく進められていますが、保存食は宇宙食と近いんです。宇宙食の市場も開けてくるのではないかと考えています。われわれだけでなく地域の人にもわくわくするような元気の素にもなれるんじゃないかと思っています。

栗山—

宇宙食開発で地元から宇宙への挑戦、夢が大きいです。



成長に合わせた段階的な準備

栗山—

後藤製菓さんは息子さんの成長に合わせて段階的に準備をなさってきました。人の承継、後継者育成にどのように取り組まれたのでしょうか。

重明—

私も大学を卒業して何もわからないまま一から覚えていきました。休みは1月1日のみで全部働いていましたが、息子が後を継ぐならと思い、休めるような体制にしました。また、息子が高校の時には本格的に継ぐという気持ちになっていたので、将来を考えて、M&Aにも取り組んでいきました。

亮馬—

私たち親子の場合、自然と継ぐもの、継がせるものという意識で人生を送ってきて、常に心の準備ができていました。また、父が事業の裾野を広げたりする過程で、継ぎたいと思う会社を作ってくれ、私が夢に向かう成長をサポートしてくれたことに感謝しています。



専門家や違った考え方に触れる

栗山—

親族承継の場合「よその会社に入って勉強してこい」というケースはよくあるんですが、大学を出てすぐに家業に入られた亮馬さんは不安とかご苦労とかありましたか。

亮馬—

社会人経験がなくて右も左も分からないまま家業に入りましたが、父の教えとして「人のご縁を大切にしない」「人脈をつくりなさい」と言われ、経験不足は経験のある先輩方から話を聞いて吸収しようと思いました。地域の経営者の集まりに属したり、異業種交流会に参加したり、専門家の話を聞いたりしました。

栗山—

事業承継で苦労した点を調べた調査結果では、親族承継だと取引先との関係維持、後継者を補佐する人材の確保が上位に挙がっています。

重明—

取引先との関係は、息子が会社に入った時から営業の時に一緒に連れていって紹介しながら、次からは自分だけで行かせて、得意先を覚えさせていきました。人材の確保は、息子がまだ若いからなかなかいないんです。親子というのは私が上からガーッと言うから相談しにくいんですね。ですから事業承継・引き継ぎ支援センターに頼って、また私とは違った考え方を皆さんお持ちですから、刺激を受けて良くなると思います。

栗山—

後藤製菓さんの成功のポイントは、事業承継する側と支援する側が車の両輪のように適切なタイミングで連携しながらまとめられたからだと思っています。後藤製菓さん側に積極的に関与していただいて、支援者側も途切れない支援ができたのかなと思います。



株式会社オオヤブデリーファーム エアロシールド株式会社

アトツギ Case4・5

先輩アトツギによる覚悟と挑戦



大藪 裕介氏
株式会社オオヤブデリーファーム
代表取締役



木原 寿彦氏
エアロシールド株式会社
代表取締役

聞き手



山野 千枝氏
一般社団法人ベンチャー型事業承継 代表理事
株式会社千年治商店
代表取締役

家業の継ぎ方はものすごく多様化してきています。昔は親と同じ仕事をやるのが家業を継ぐということでしたが、時代は変わりました。家業の資源を生かし、新しい価値を創造し挑戦するお二人に話を伺いました。

商品が選ばれる環境を自分で作ろう

大藪—

熊本県合志市で酪農をしながらヨーグルトなどをメインに製造・販売しています。理念は「次の世代を育むため、わが家のミルクにできること」。ミルクを生産する過程そのものをいろいろなものに紐づけて、木が育っていくような牧場にしようと思っています。

20代で牧場に入った頃は、あれこれ言っても聞いてもらえないですね。子牛の育成などはきちんとやりましたが、だんだんやる気がなくなって、家事手伝い酪農家みたいな残念な20代を過ごしました。その後、口蹄疫やBSEなどがあり、生産調整です。仕事の愚痴を一切言わない父が、「これ以上悪くなったら工事現場に働きにいかないと」という弱音を聞いて、やっと目が覚めました。そこから研究会などに行き始め、ある研究会の講師が「牛乳が売れるとか売れないとか関係ない、あなたの商品に選ばれる理由がありますか?」と言われて、目の前がグレーからカラーに変わるくらいの衝撃を受けました。売れる環境を自分が作っていない、売れないことを他人のせいに行っていると感じました。だったら選ばれる環境を自分で作ろうと思いました。

木原—

紫外線照射装置「エアロシールド」を作っている2006年設立のメーカーです。近年のトピックスとしては社名を製品名の「エアロシールド株式会社」(以前の社名は「エネフォレスト株式会社」)に変更し、富士通ゼネラルと戦略的資本業務提携をしたことです。

もともとは医療、介護施設、保育園がメインの顧客でしたが、コロナ禍で東京ドーム、大分空港、それと、音がしないのでニッポン放送の全スタジオにつけていただきました。そういうメリットがある商品です。

この業界では実験データをカタログに載せるのが普通なんです、私たちはお客さんの実空間でどのくらい効果があるかを実際に検証するなどソフト面もしっかり取り組み、信頼を得るために地道に信頼を得てきました。

大学は北九州市立大学で、大手企業に入社しましたが3年で辞め、今の会社に入社しました。それまでは何でも出来るという無敵感があったのですが、単に(大企業の)看板をしょっていただけなんだなと大分に帰ってきて気づきました。当時は感染対策に世間の理解もなく、経営が苦しく、債務超過の時期が11年ほど続きました。その後、私が社長になり調子も良くなってきたという感じです。



こだわりぬいたヨーグルト
「ミルコロ エイジングヨーグルト」

この商品で多くの命を救える

山野—

木原さんの場合、お父上が新規事業のために新しい会社を立ち上げてプロトタイプが出来上がってどう事業化しようかというところで部長に就任されたということですね。ジョインしたのはなぜですか。

木原—

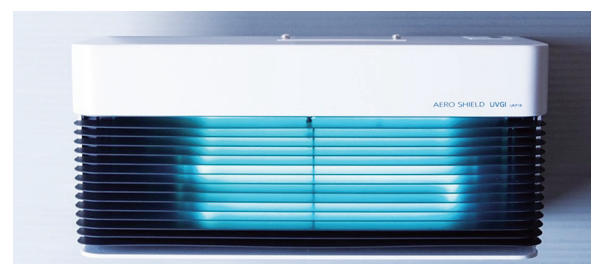
感染対策をすることで人の命を救えると思ったんです。私は医療従事者ではないけれど、これをやれたら多くの命を救えることにつながるかなと、それがやらなきゃと思ったきっかけですね。

山野—

コロナ禍の今ならともかく当時は事業化も難しい分野ですね。もう辞めたいとか思いませんでしたか。

木原—

いっぱいありました。でも、11年間の債務超過でもつぶれずにやってこられたのは、諦めたら格好悪いというプライドがあったんですね。また多くの人を救える可能性があると思うので、それらを支えに。仕事を他人のせいにして、自分の覚悟が決まっていなくて気づいてから、状況は変わってきましたね。



UV-Cを利用した紫外線照射装置「エアロシールド」

苦しい時代が事業の覚悟を促す

山野—

新事業のために新会社を作って本業を取引先にしていって、そこで本業を発展させる、そういう「出島戦略」の事例が最近多いんです。大藪さんはまさにそうですね。

大藪—

酪農モデルでは利益が出ないし、権力を発揮して変えるには50代60代まで待たないといけない、30代でやるしかないモードになって借金して工場を作りました。22、3カ国のヨーグルトを食べ歩きましたが、どの農家も「酪農じゃ稼げない」というのがヨーグルト作りのきっかけでした。なぜヨーグルトにしたのかは、まず牛乳だと味の違いが分かりにくいからです。アイスは果汁ジェラートにかなわなかったし、チーズは効率が悪い。ヨーグルトだったら濃さが見てわかるからです。

山野—

アトツギのイノベーションの源泉に悔しさがあると思うんですね。だから20代の暗黒時代はあったほうがいいと思うんです。

木原—

そう思いますよ。そうじゃないとチャレンジできなかったし、私も前職に比べれば給与も3分の1くらいになったので、20代でいかに苦労できるかがポイントだったという、やったからこそ今があるなと。

山野—

円滑な事業承継というのは「ない」と思っていて、ハードランディングの方がむしろ良いと思っています。親とちゃんとぶつかる中で自分の覚悟も決まるし、必要なプロセスだと思います。

大藪さんのヨーグルトも木原さんのエアロシールドも、どちらもお二人でなければ生まれなかった。お二人とも自分らしい事業に家業を寄せていっている、これがベンチャー型事業承継だと思っています。その方が楽しいし、苦しいことも乗り切れると思うんですね。

20代30代のアトツギの暗黒時代を、社会が、地域が、応援するようにしたいんですよ。多くが人知れず孤軍奮闘しているんです。応援して地域のロールモデルをつくったら、後継者問題も改善すると思うんです。これからアトツギ支援を皆さんでしていきませんか。