ツギノ九州

Beyond CORONA
Next KYUSHU PJ

2022年3月

経済産業省
九州経済産業局

Be a Great Small.
独立行政法人
中小企業基盤整備機構
中小機構
九州本部

経済産業省
九州経済産業局

Be a Great Small.
独立行政法人
中小企業基盤整備機構
中小機構
九州本部

ツギノ九州

継ぐモノたちのstory

Succession

Challenge

承継挑戦

ツギノ九州

Beyond CORONA
Next KYUSHU PJ

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歩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ておりますので、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

INDEX

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

※本冊子掲載の法人・個人の名称・役職は制作当時のものです。

ツギノ九州プロジェクト

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、永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リーファーム
代表取締役 大薮 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年の経営があってこそ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、本業を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。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。われわれだけなく地域の人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さい」「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よね。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。

創業大正八年
後藤製菓

株式会社オオヤブデイリーファーム
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

大薮 裕介氏
株式会社オオヤブデイリーファーム
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こと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

大薮―
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よね。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、生産調整ですよね。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な」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はありますか？」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していると気づきました。だったら選ばれる環境を自分で作ろうと思いました。

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」

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が、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よね。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よね。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ずっと思っていたので、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いと気づいてから、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く、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。大薮さんはまさにそうですよね。

大薮―
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か、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。

大薮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。

九州アトツギMeetup
-ツギの事業創造３DAYs-

家業を継ぎ果敢に挑戦する先輩アトツギの歩みに触れつつ、同じ境遇・志を抱くアトツギ（承継予定者）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。

全体ファシリテーター

やまぐち総合研究所有限会社
事業デザイナー
中村 伸一 氏

企画協力

一般社団法人ベンチャー型事業承継
事務局長 大上 博行 氏

1st DAY 「オープン・イノベーションがなぜ必要なのか」

【日時】2021年11月4日（木）18:00～21:00　・オンライン開催

①【ゲストトーク】
先輩アトツギの経験シェア
ミナミホールディングス株式会社 代表取締役社長 江上 喜朗 氏

②【ワーク】
「オープン・イノベーション」の意義。
参加者のバックグラウンドシェア

ミナミホールディングス株式会社
代表取締役社長 江上 喜朗 氏

2nd DAY 「自社の現在を棚卸し、課題を抽出」

【日時】2021年11月27日（土）13:30～16:30
【会場】iichiko総合文化センター 映像小ホール（大分市高砂町2-33）

①【ゲストトーク】
先輩アトツギの最新の取り組み事例紹介
株式会社乗富鉄工所 取締役生産管理部長 乘冨 賢蔵 氏
株式会社池上鉄工所 専務取締役 松田 拓也 氏

②【ワーク】
自社の棚卸＆課題発掘。アトツギつながりを深める。

3rd DAY 「自社のビジネスにどう落とし込むか」

【日時】2021年12月9日（木）18:00～21:00　・オンライン開催

①【ゲストトーク】
製造業の強みをコンシューマー事業にも活かす
事業作りの紹介
株式会社友安製作所 代表取締役 友安 啓則 氏

株式会社友安製作所
代表取締役長 友安 啓則 氏

②【ワーク】
経営デザインシートを完成させ、実践に向けての洗い出しを行う。

開催風景

九州アトツギMeetup「将来の会社像」

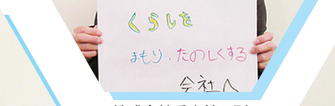
株式会社オーレック
経営総合部課長 今村 健人

寿防災工業株式会社
取締役 安永 周平

㈲白石工業
取締役 白石 周朔

株式会社岡部マイカ工業所
社長付 岡部 紗代子

株式会社クニナリ
副社長 石田 貴浩



株式会社乗富鉄工所
取締役生産管理部長 乗冨 賢蔵

島田電子工業株式会社
島田 直弥

株式会社日向屋
専務取締役 請関 仁

株式会社まるきん
経営企画部長 金子 太郎

株式会社ヤスナガ
取締役 安永 翔太

株式会社池上鉄工所
専務取締役 松田 拓也

株式会社 太平プレテック
営業・生産部 部長 野口 慎平

株式会社オジックテクノロジーズ
常務取締役 金森 元気

株式会社シマブン
国際営業課 課長 島 英雄

※開催当時の役職

当プログラムに参加された動機や意気込みなどを教えてください

安永（周）

九州にいる**イケてるアトツギ達**とつながりたい。

似たような境遇の方々と出会うことが少ないため、彼らがどのようなことを考え、悩んでいるのか興味があった。

今村

白石

新規事業の軸を明確にすること、九州内のアトツギと関係を築くことの2つを目的として参加した。

正直に言うとあまり乗り気では無かったが、何事も挑戦してみることが大事と思い参加を決めた。

石田

乗冨

やる気のあるアトツギと繋がりをつくりたい、ビジネスにつながれば。

アトツギ候補にはなっているけど、何をどうしていけばいいのかを学んだり、**相談できる場や仲間が欲しかった。**

岡部

金子

他のアトツギが何を考えていて、どういう対応をしているのかを知りたかった。

参加してみて得られたもの・変化した意識・既に開始した取組など教えてください

つながりたいと思うアトツギと知り合うことができ、刺激になった。自社では新しい取り組みやあるべき姿の設計を行っている最中ですが、改めて整理が必要だなと思い、施策を検討中。

島田

請関

事業承継をベースにしたベンチャービジネスという発想が生まれた。事業承継を控える同じ立場の方々との横のつながりが太くなり、連帯感ができた。

オープン・イノベーションを通し、課題解決を図るということは知っていたが、本プログラムを通して自社に如何にして落とし込むべきかという解決の一端を得ることができた。

金森

安永（翔）

新規事業についてかなり前向きに考えるようになり、**社長へ新規事業をやらせてほしいという話もできた。**

新規事業への心意気を社員に話せるようになった事で、社内コミュニケーションが上手になり、自社で何が作れ、どういったものが作りたいかなど話ができるようになった。

野口

松田

九州内の新たな熱量や想い、行動力のあるアトツギの方々との繋がり。

今後の九州を変えていく、自分達が担っていくという意識が強くなった。仲間が増えたことで、九州での仲間意識やともに成長・発展していく意識が、更に強くなった。

島

この3日間を活かして今後の展望や具体的に取り組んでいきたいことなど教えてください

請関

今年立ち上げた商事会社の事業を育てていきたい。食品卸というまだざっくりとした状態だが、**自社にしかできないビジネスモデル**を模索して形にしていきたい。

今村

今後は**外部との繋がり創り**にも積極的にトライしていきたい。3日間を終えて方向性は絞れたが、会社の動きとして具体的にどうしていくかは固められていないので、検討を続けて行きたい。

安永（翔）

【既に開始】
事業計画作成。コラボしたい人、近い想いを持つ人と繋がりを持つ、話す。事業のターゲットとなり得る人にヒアリング。デザイナーさんに会う。
【これから】
来年のアトツギ甲子園に参加

石田

人口減が進む中で新たな力を取り込んでいくためにも**自社ブランディング**というものを考えていきたい。

乗冨

今回のネットワークを生かして九州・アウトドアをキーワードになにか新しい事業（活動）を構想してみたい。ツイッターをはじめたメンバーと**「九州アトツギクラスタ」化**。メディア露出狙っている(笑)。

岡部

「やりたい事リスト」を社長に提出する予定。新事業としては、農業・食・宇宙に絡めた情報収集を続けていく。

松田

つながったアトツギの事業や取り組みを自社に落とし込み取り組んでいきたい。基本的には、取り組んでいる様々な**変革の仕掛けを形に**していくことに注力する。

野口

自社プロダクトの**企画、製造、販売までを1年計画**で行っていきたい。

島田

ミッション・ビジョンの再策定、事業戦略と組織戦略をより高い解像度で進めていきたい。

安永（周）

将来のビジネスモデルに必要な技術者、資格者の採用。**事業のスケール**に耐えうるバックオフィス業務強化。

金森

自社と他社の強みが溶けて交じり合うことで、新たな可能性が誕生することを**『融和点』**と考えることとした。この『融和点』という言葉をキーワードにし、**社会課題解決のために自社と他社が協業できる可能性**を常に模索していきたい。

白石

デザインシートの深堀、それに対する**アクションプラン**を思考し実践したい。アトツギとの共創で、何かを生み出したい。

島

九州という地域や会社が一体となって日本や世界とビジネスをしていく。自社だけの価値観だけでなく、地域として観ていく必要があると感じた。個人的には、農業・林業など、**九州の根幹産業に革命**を持ち込み、地域貢献をテーマに取組みを行っていきたい。

金子

夢・目標を語る。常に新事業を考える頭を持つ。実行するための協力者を社内に作っていく。

一般社団法人ベンチャー型事業承継
事務局長 大上 博行

全国的での後継者支援の取り組みをおこなっておりますが、参加者の皆様の圧倒的な熱量に感銘を受けました。全て自分事として、切磋琢磨し繋がりを作るアトツギたちをみて、九州の未来は明るい、と本気で感じました！

ツギノ九州　アトツギインタビュー

未来航路株式会社
代表取締役 河原 良平さん

現場の困りごとに耳を傾けながら、社会の変化に合わせてずっと続く企業へ

父と売り込みに奔走するも、製品を使ってもらえない苦しみ。

日本各地でウォーターフロント開発が脚光を浴び始めていた1987年、それまで都市開発や公園の設計をしていた父が「未来航路株式会社」を立ち上げました。視察で訪れた米国の港には“海を感じさせるもの”が必ずあり、日本とは全く違う景色に感動したそうです。港のロケーションを大切にした設計や製品作りへの思いが強くなり、起業を決意したといいます。当時、私は小学生でした。中学、高校時代から家業を手伝っていたので、いずれ自分が後を継ぐと自然に考えるようになりました。

私が入社した99年は、当社が本格的に港湾・漁港用の車止めの開発を手掛けるようになった時期でした。当時、社員は私を含めて4人。父と営業に回り、何とか仕事をいただき設置現場へ、帰ってきたら２人で製品を塗装し、梱包して出荷する…といった日々でした。工場は一つだけ、フォークリフトもなく荷を手積みして、全て自分たちでやっていました。

案件があると九州のさまざまな港に売り込みに行くのですが、公共事業での実績が乏しいために製品を使ってもらえず、大変な苦しみを味わいました。

会社がばかにされるだけだ。泣いて電話した忘れられない日。

今も忘れられないことがあります。新人時代、ある県庁の漁港課に営業へ行きました。製品カタログなどなく、車止めの模型を撮影した写真と実物をカットしたサンプルを持って、いかに優れた製品かを説明しました。私たちの鉄製の車止めを見た職員たちから「さびるし、重い鉄をなぜ使うのか」と質問された時、入社したばかりの私は「いいものだから」と答えるだけで精いっぱい。きちんと伝えきれず、相手にしてもらえませんでした。駐車場に戻った私は、泣きながら父に電話をしました。「自分が営業したら、会社がばかにされるだけだ。もうやりたくない」。父の返事は一言、「よか」。「ばかにされていいけん、頑張って営業してこい」と背中を押されました。

気を取り直し、今度は港湾課へ向かうと、課長さんが快く話を聞いてくださった上、「コーヒーを飲んで帰り」と。「兄ちゃん、よう頑張っとうね。これからもしっかりやれよ」という温かい言葉が心に染みました。厳しい状況でも認めてくれる方たちがいて、次第に製品も評価され、実績が積み上がっていきました。何より自信となったのが、お客さまからの「この車止めじゃないとだめだ」という声でした。

現場を大事にする文化が強み。港へ足を運び、アイデアを考え出す。

私たちのモットーは「現場主義」です。各地の港へ足を運び、さまざまな現場の声に耳を傾けることがアイデアのヒントとなります。港によって、入ってくる船もさまざまです。港湾に携わるいろいろな立場の人たちの課題を解決する製品の開発、改良に取り組んでいます。

機能、メンテナンス、施工性に優れた新発想の車止め

建設現場の課題を解決する「スラッシュカット工法」を開発

車止めを移動する必要があれば可動式の製品を、港にフォークリフトがなければ人力で動かせるキャスター付き可動式に。二つの場所で使いたいというニーズには、回転移動できる開閉式など、現場の困り事に対応した付加価値のある製品を開発してきました。

お客さまの喜びは、社員の達成感や自信となります。安全性の向上、課題の解決に向けた“現場を大事にする文化”、それが当社の強みです。

2005年に福岡県西方沖地震、11年に東日本大震災が発生し、多くの港が甚大な被害を受けましたが、当社の車止めが評価される機会にもなりました。他社と違い、当社の製品は再利用ができる利点があり、価格は一番高いのですが、自然災害などが起こった場合の復旧費用などを考慮すると、結果的にコストを削減できます。こうしたことから、博多港や東北各地の港湾の復旧工事には当社の車止めが採用されました。

経験のない分野からの依頼。子どもたちの笑顔で挑戦を決意。

12年のある日、米国人の親子が当社を訪ねてきました。発達障害の子どもたちがトレーニングで使用する感覚統合療育用遊具を販売・製造をする工房を運営されていて、「『トランポリン』のフレーム部分を作ってほしい」との依頼でした。経験のない分野ながら、父の「困っているなら作ってあげよう」という一声で４年ほど受託していましたが、諸事情からその工房が破産してしまったのです。

製造を続けるか、やめるのか。「これからどうしようか」。社員と話し合い、遊具を納品している特別支援学校へ行ってみることにしました。そこには、遊具で楽しそうに飛び跳ねる子どもたちの姿が。社員たちは「やり続けましょう」と言ってくれました。港湾の仕事を終えた夕方から、遊具のある施設を探して「困りごとはないですか」と営業に行くと、山のように課題がありました。クレームを持ち帰っては、みんなで改善案を出し合いました。難しい挑戦でしたが、港湾の現場で培った改善の習慣があったからこそ乗り越えられました。社員一人一人が「お客さまに納得してもらえるにはどうしたらいいか」と考えられるようになっていて、大きな成長を感じました。

つり遊具「スウィング」の開発では、それまで溶接の仕事をしていた社員が縫製を手掛け、才能を開花させています。長く使い続けていただくためには、定期的な点検やメンテナンスが不可欠です。20年に安心、安全な感覚統合療育遊具を企画、製造するS･I事業部を発足させ、顧客管理を徹底し、お客さまの満足を追求しています。

子どもたちの笑顔を引き出す感覚統合療育の遊具

※「トランポリン」はセノー株式会社の登録商標です。当権利者の許可を得て使用しています。

アトツギへのMessage

後継者ならではの見え方を大切に、意思を持ち、自分を信じて進めば良い方向へいける。

社長に就任してまだ４年なのであまり偉そうなことは言えませんが、自分の思いを持ち、自身を信じることが大切なのではないでしょうか。「なるようにしかならない」とも思っています。その中で、強い意思を持って行動すれば、会社は良い方向へ変わっていくはず。自分がだめだと思ったら終わりですから。後を継ぐ人は、先代とは違う見方ができます。その特別な部分を大切にして、自信を持って会社を継いでほしいです。

守りと攻めを使い分けて。必要とされる会社であり続けたい。

入社以来、さまざまな経験と出会いの中で「ものを作り、販売する会社として成長させていきたい」という思いを膨らませてきました。創業者の父とは、しょっちゅうぶつかりました。私は社員とその家族の幸せを守る責任がありますから、会社の継続に重点を置いています。社会の変化に合わせながら変わり続けるのは、相当のパワーを必要とすることでもあるからです。一方、父は「とにかく新しいものをつくれ」という志向。この方向性の違いが、一番大変だったかもしれません。何度も議論を繰り返しました。

全社員がアイデアを共有する「全共会」を月１回開催

私が18年に代表取締役に就任する際、私の軸となる思いを経営ビジョンとして、「企業とは人」「企業の情熱」「企業の力」「企業の責任」の四つに込めました。社員がここで働いてくれるから事業が成り立ちます。企業を成長させるのは人です。だからこそ大切に人を育て、みんなで知恵を出し合い、必要とされる会社であり続けたいです。

現在、社員は24人。私は高校時代、ラグビーに打ち込んでいました。その経験から、自分の目が行き届く理想的な人数だと思っています。ラグビーはディフェンス（守り）が強いチームが勝ちます。会社も一緒で、アタック（攻め）だけだと疲れてしまう。社会の状況を見ながら、守りと攻めをたくみに使い分けることが重要です。

今後は、港湾の事業で世界市場への進出を目指しています。遊具は療育用だけでなく、一般向けのトランポリンの製作と販売も手掛けていきたいですね。将来は、自分たちが作る遊具を備えた施設を開園して、子どもたちの療育に貢献するのが夢です。

河原 良平
Ryouhei Kawahara

1977年、福岡市生まれ。99年に大阪芸術大学 芸術学部環境計画学科を卒業し同年入社。主に営業を担当し事業を拡大。社員が増えるにつれ育成に力を入れ、離職ゼロを実現した。2018年に代表取締役に就任。新たなビジョンを策定し、S･I事業部を立ち上げるなどより明るい未来への舵取りにまい進。高校時代のラグビー経験は企業経営に生き、22年は「ディフェンスに注力し、質の向上を高めて新たなアタック（挑戦）を可能にする強さを身に付ける年」と位置付ける。

1987年、父・隆一氏が起業。当初10年間ほどは港湾設計業務を主とし、その後車止めなどの開発、製造、販売に軸足を移す。99年に車止め「コラムストッパー」がグッドデザイン賞を受賞。発光ダイオード（LED）表示灯、ラジコン式ゴミ回収船、感覚統合療育遊具など事業を拡大。お客さまの困り事に真摯に対応する企業風土が強み。

会社概要

港湾・漁港用製品の製造販売、独自工法による車止め撤去等工事、感覚統合療育遊具の製造販売

未来航路株式会社

福岡県糸島市志摩松隈297-5
https://www.miraikouro.co.jp/

丸秀醤油株式会社
代表取締役 秀島 健介さん

120年以上続く醤油蔵、今も続く天然醸造の醤油造り!

祖父の言葉で家業を引継ぐ決意、父が元気なうちに家業を引継ぎ

当社は、1901年に創業して以来、全国でも数少ない伝統的な天然醸造の醤油造りをおこなっています。

工場前での社員の集合写真

私は、長男であり家業を継ぐものとして育ってきましたが、高校生のころに「家で醤油を造っていることが格好悪い」と思い、家業を継ぎたくないと考えるなど、進路に迷いがありました。先々代である祖父は私の迷いに気づいていたようで、祖父が病気で亡くなる前に、私の手を力強く握り「会社を頼むぞ」と言いました。その言葉で腹をくくり、私はこの家業を継ぐことを決意しました。東京農業大学醸造学科に進学した私は、醤油造りの基礎となる「麹菌」について学び、就職した大手食品メーカーでは、営業やマーケティングのノウハウを学びました。父が元気なうちに家業を継ぎたいと考え、父が60歳の時、私は専務として30歳で入社しました。そこは、祖父の職場であり、父の職場であり、先代たちの想いがたくさん詰まっていました。

社長としての責任

入社後は、製造や営業を含めた全ての業務を経験しました。2017年に父の健康面も考えて、37歳で代表取締役に就任し、家業を継ぎました。私が専務をしていた時は、父はなんでこんなやり方をするのだろう、などとわかり合えない部分がありました。しかし、父に代わり社長になったとき、父の気持ちがわかってきました。専務時代より、あらゆる方面で決断を下すことが増えてきましたから。社長になってからのほうが、父と仲良くなりました(笑)。社長になって最初にしたことは、会社が前向きに進めるように力を注げる体制作りを行うことです。具体的には、それまで製造、営業のトップは50代、60代でしたが、組織を見直し、若い30代にし、世代交代を行いました。

伝統的な醤油を広めたい

今も変わらず天然醸造の醤油造りをしている蔵は、佐賀県では当社だけです。先代が守り続けてきた「天然醸造の醤油造り」。これを、当社の「強み」として正しく情報発信をすること。「家で醤油を造っていることが格好悪い」と思っていた私だからこそ、正しく情報発信をしていくために、ブランディングに取り組み、会社の方針を大きく変えていくことにしました。

醤油は毎日食卓にならぶ調味料なのに、それがどうやってできているか知らないから、198円で売られている醤油と、その3倍くらいする当社の醤油の値段の違いが分からない。醤油造りの一連の流れをみてもらって、醤油ができるまで2年かかる、これが本来の醤油の作り方。一方で、198円の醤油は、単に、これとこれをまぜてできあがりますと目の前で違いを見せて、当社の作り方を認知してもらい、それを分かったうえで、選んでもらう。時間をかけて作られたものは、3倍値段もするけど、良いものと納得したうえで買ってもらう。

丸秀醤油の看板商品となる2年熟成の「自然一醤油」

当社が43年前に現在の場所に引っ越ししてきたときに、それまでは木桶で、醤油や味噌を発酵させていたが、プラスチックのタンクでの仕込みに変えました。小さいサイズの木桶だと、時間もかかるし、衛生的でもない作り方よりも、大きな容量で、大量生産、効率的なつくりかたの方が当時の時代にあっていました。木桶をやめても、作り方自体は変わっていなくて、それまで同様に天然醸造で作っていました。

私が2017年に社長になった年に、木桶を新調して、木桶仕込みを復活させました。その時は、奈良県の吉野杉を使っていましたが、佐賀県産の杉での木桶造りを目指し、木桶の職人の方々と何度も脊振山に通い確認したところ、温暖な気候の佐賀で育った杉は、油分、樹脂が多くて、液漏れがしにくいことが分かりました。それからは、佐賀県産の杉で毎年１つ木桶を造ることを目標にしています。このように他社が真似できない醤油づくりをしていきたいと思っています。

発酵には未知の可能性がある

醤油を造る工程の中で、一番大事な工程が麹造りです。その技術を応用して、素材に新たな価値を見出す取り組みにチャレンジしています。

例えば、大豆や小麦アレルギーの方は、大豆や小麦を原料としている醤油や味噌は食べることはできません。そこで、キヌアという穀物を麹菌によって発酵した食品を取り入れることにより、健康的な課題を解決していくこと。

また、商品価値がなく、捨てられていた有明海のノリを発酵食品に替え、食べられるものに替えていき、環境問題を解決する手助けを行うこと。その他には、生で食べられない素材を麹菌によって、食べられるようになるなど、麹菌には解毒作用があることがわかってきました。発酵という未知の可能性を麹以外にもっと広げて、いろんな課題を解決する力が麹にはあると思っています。

アトツギへのMessage

事業を引き継がないのは もったいない

中小企業の社長は、人より大変かもしれないけど、自分がやりたいこと、自分がこうなりたいと思い描いている未来を、自分でつくることができます。苦労することもありますが、中小企業の社長でよかったと思います。普通じゃ経験できないようなことを経験させてもらっていますよ。会社の経営は、判断することの連続です。また、社員の数だけ、苦労も楽しみもあります。だからこそ、普通の人より濃い人生を送れると思っています。

「中小企業の社長は面白いですよ！」

菌の息遣いを感じる醤油蔵

天然醸造で発酵中の醤油

秀島 健介
Kensuke Hideshima

1979年生まれ。佐賀県佐賀市出身。東京農業大学で発酵技術を学び、卒業後は大手食品メーカーに７年勤務。2010年に丸秀醤油株式会社に入社し、2017年に社長に就任。地元小学校や県外に出向いて醤油・味噌作りのワークショップの開催や、佐賀のものづくりの文化と伝統を世界に向けて発信するため、県内11社で協同組合「SAGA COLLECTIVE」を立ち上げるなど、情報発信や販路拡大に精力的に取り組む。

1901年に初代 秀島内蔵吉が佐賀市で醤油製造業「秀島商店」を創業。1978年に現在の工場を新設し、同時に株式会社へ改組。2017年に6代目健介が代表取締役へ就任。昔ながらの天然醸造による醤油造りを守り続ける。醤油のほかに、味噌、たれ、ドレッシングなどの製造販売を行う。従業員数13人。

会社概要

醤油・味噌その他食料品の製造販売業
丸秀醤油株式会社
佐賀県佐賀市高木瀬西６丁目11番９号
http://shizen1.com

西海陶器株式会社
代表取締役 児玉 賢太郎さん

波佐見の伝統を未来へ紡ぐ。3代目アトツギが描く町のカタチ。

先人たちへの感謝を胸に、会社を守り続けることがアトツギの使命。

幼い頃から家業はとても身近な存在でした。幼稚園のアルバムには「将来の夢、西海陶器社長」と書いていたくらいで。その気持ちに何の迷いも生じなかったのは、いつも楽しそうに仕事をする父の姿があったからかもしれません。

ここ波佐見の地に陶器の技法が伝わったのは400年前。ただ、長い歴史がある一方、つい20年ほど前まで「波佐見焼」という名は存在していませんでした。この地でつくられる焼き物は「有田焼」として流通していたからです。ところが、2000年頃。産地表記の基準が厳しくなり、「有田焼」として出荷ができなくなってしまい…「波佐見焼」としての新たな道を歩んでいくことになりました。今の"おしゃれで可愛い"世界で知られる「波佐見焼」ブランドは、先代たちの挑戦と誇りの賜物なのです。

戦後、祖父がリヤカーで焼き物の行商を始めて75年。今では従業員100名を超え、アメリカ・中国・ヨーロッパなど複数の支社をもつまでに成長しました。種をまいてくれた祖父。育ててくれた父。土壌を守り続けてくれた社員たち。その感謝を胸に、明るい展望と共に次世代まで会社を守り続けることが、私の使命。先人たちへの恩返しです。

若い感性で掴んだ新たなビジネスチャンス。「HASAMI PORCELAIN」

父が築いてくれた西海陶器グループ。父はカリスマ社長で、海外支社に対しても「自分たちの売上は自分たちの力でとってこい」というスタイルで。国によって、取り扱う商品も違えば、方針も違う。グループとして統一できていませんでした。そこで、承継に向けて、グループとしての「総合力」を足していきたいと考えました。始めたのは、グローバルデザインによる自社ブランドの構築です。戦略をもってブランド開発できれば、西海陶器グループとして確固たる地位を築くことができます。

自社ブランドの1つに「HASAMI PORCELAIN」というシリーズがあります。アメリカで活躍するデザイナーと共同でデザインし、生産は波佐見のメーカー数社に関わってもらって誕生させたものです。

波佐見焼は、工程毎に分業でつくられるので、昔から町の多くの人が窯業に携わり、団結心が根付いています。当社のブランド開発も、気づけば町をあげた大プロジェクトになっていました。

このシリーズ、カラーやデザインに敢えて装飾性を持たせていません。これまでの"おしゃれで可愛い"波佐見焼のイメージとは真逆だったので、試作品を見た父は「こんなもの食器じゃない！」と言っていましたね。が、ふたを開けてみると、逆にその自然な佇まいがどの国でも"クール"だと、増産体制を組まなくてはならないほど人気商品になったのです。

「HASAMI PORCELAIN」のテーブルウェア

アメリカのアップルストア本店と
アップル・スタジアムの2店限定販売

さらに、アップルのロゴを施した「HASAMI PORCELAIN」製アップル社用のマグカップも製作することになりました。

父は、その時私への代替わりを決心したようです。「若い感性で時代のニーズをキャッチして、新たなビジネスチャンスを掴んでほしい」という言葉と共に、"バトン"を繋いでくれました。

産地の魅力を最大限引き出し、心に響くモノづくりを。

当社には創業から「地域・業界の発展が、ひいては自社の発展に」という理念があります。父からも「事業をどれだけ大きくしても、波佐見から軸をずらすなよ」と言われました。先人たちの想いでもあります。

その想いは、最近始めた自社メディア「Hasami Life」にも通じます。当社の商品だけでなく、文化、人、自然…波佐見に関する色々なコンテンツを発信しています。

社員には「商品を売っていかないと」と言う先輩もいたのですが、私はそれよりも産地のコトを伝えたかった。歴史の重みや先人たちの試行錯誤、焼き物・地元に対する誇り。これら物語が、波佐見焼の価値を高めていくのです。大切にしたいのは、モノの売買だけでは得られない、心に響くモノづくりです。

未来の波佐見をデザインする。新しい町のカタチが次世代への"バトン"

波佐見では「クラフト（窯業）・ツーリズム（観光事業）」という新しい挑戦が始まっています。地域資源を活かし、この地でしかできない体験を通して、世界中に波佐見のファンを増やしていく取り組みです。人気観光スポット「西の原」も、父がそのために、製陶所だった古い建物を手直しし、アーティストや作家など若者の活動の場として再生させました。

今、波佐見は大きく変わろうとしているのです。

ただ、この町を未来へ繋いでいくには、これまでもそうだったように、これからもサスティナブルでなくてはなりません。私の夢は、そんな「波佐見」をサスティナブルな町・世界の『HASAMI』へブランドを築くこと。

そのためにも、私たちはより深くこの地のアイデンティティを追求していかなくてはなりません。20年前、自分たちの焼き物のアイデンティティを探し、世界の「波佐見焼」ブランドへと成長させた父たちの歩みと同じように。私たちの歩みもまた、波佐見の歴史に刻まれていくのです。

焼き物を通して遠い昔や未来、世界と繋がれる、この小さな町の可能性は無限大。これから描いていく波佐見の新しい町のカタチ、私が繋ぐ次世代への"バトン"です。

西花（西海陶器ブランド）

「西の原」ボルダリング施設

ヒト・モノ・コトが集う波佐見の文化発信地「西の原」

アトツギへのMessage

「違い」を活かす楽しさは、アトツギの醍醐味!

先代との「違い」をどう活かし、活かせるか。それを考えることって、とてもワクワクすることだと思いませんか。その楽しさこそがアトツギの醍醐味です！

さぁ、怖がらず、一歩踏み出してみましょう。

児玉 賢太郎
Kentaro Kodama

1983年長崎県東彼杵郡波佐見町生まれ。大学卒業後、アメリカ留学を経て2009年入社。中国支社、自社ブランドの企画・開発を行う東京西海を立ち上げ、2016年社長に就任。代々受け継ぐ「創業魂」と「豊かな感性」で、波佐見の伝統を繋ぐ活動、将来を見据えた豊かな町づくりに精力的に取り組む。

1946年創業者・児玉薫氏がリヤカーで陶磁器の卸売をはじめ、1957年肥前地区一帯の焼き物商社として「西海陶器」を設立。社名には、創業当時近隣に架けられた西海橋のように、「ヒトとモノの架け橋となり人々の暮らしを豊かにしたい」という思いが込められている。シンガポール進出を皮切りに、アメリカ、中国、ヨーロッパへと海外拠点を設け、世界へ波佐見焼のテーブルウェアを届ける。

会社概要

陶磁器製品の元卸、加工業、輸出入業
西海陶器株式会社
長崎県東彼杵郡波佐見町折敷瀬郷2124
https://www.saikaitoki.com/

株式会社 新原産業

専務取締役
新原 崇弘さん

常務取締役
新原 成道さん

地域とともに歩んだ両親の思いをツナグ 兄弟が社員と創る未来

畜産農家のお悩みを解消したい・・・ 父が事業をスタート

父は若い頃、建築資材を取り扱う会社に勤務していました。南九州は畜産業が盛んな地であり、畜産農家も数多い。仕事をする中で、畜産農家には様々な悩み・ニーズがあることを知ります。

例えば、熱中症予防のための畜舎（鶏小屋）細霧冷房システム。畜舎の環境は家畜の生育を大きく左右します。しかし大手メーカーは、「畜舎」を作って終わり。当時、現場の細かなニーズをフォローするサービスは地元にはありませんでした。父はそこにビジネスチャンスを見いだし会社を設立したのです。

畜舎用細霧冷房システム以外にも、農家の方が補給しやすく、豚が食べやすいよう形状を工夫した「えさ箱」、快適な畜舎環境を作る「空調システム」、非常に手のかかる餌付け時の紙の取り替えが不要になる「ひよこロール」など。父は農家の方のお悩みに徹底的に耳を傾け、困ったことを解消するためにとことん知恵を絞っていました。そのアイデアは後に多くの知的財産権を取得しています。

手掛けた畜舎（外観）

父の農家の方への思いが強すぎて、無茶な注文を取ってきて製造現場や経理と揉めたこともありましたね。特に母（副社長）とはケンカもたくさんしていたし、時には火花が散ることも（笑）。

でも、しばらく時間が経つと不思議と仲直り（笑）。細かいことを気にせず後ろを振り返らない父、胆力があって少々のことでは動じない母。何より、「何とか困っている地域の農家さんの力になりたい！」その姿勢は二人とも、どんな時も揺らぐことはなかったと思います。幼い頃からそんな両親の姿を見ている私たち兄弟が高校卒業後、家業を継ぐべく会社に入るのは必然でした。

「承継」を意識しながら進める社内改革

父や母の苦労や活躍をずっとそばで見てきました。両親の「思い」も「事業」もきちんと承継して新しい体制を築いていきたい。父が本当はやりたかったけどできなかったこと、私たちが今できることは何だろう？ずっと考えていました。

地域に育まれ、父は一代でこの会社を築き上げました。いわゆるワンマン経営者でもあります。父の行動力・突破力が無ければ、弊社の今はありません。しかし従業員も50名近くになり、経営者一人だけが推進役を担う、経営者の一言で何でも決まるというのは、会社の将来を考えると少し違うのかなとも感じます。当たり前ですが、私たち兄弟は、父とは性格も資質も異なるのです。

5S事業①（中小機構ハンズオン支援事業）

5S事業②（グッジョブ隊）

そこで私たちは今、社内体制の改革に手がけています。目指しているのは「ワンチーム。社員一丸となった組織」です。

加工現場

現在、九州経済産業局のアドバイスや、中小企業基盤整備機構九州支部の「ハンズオン支援事業」を活用して、自社のノウハウの明確化、業務の標準化、時代に合った多様なニーズに対応できる開発体制づくりなど、社員一人一人が自ら考え、自ら行動する組織になるための議論を多くの社員が参加してやっています。

皆が口を揃えて言うのは「新原産業をより良くしていきたい」という思い。議論の中で、社員の意外な個性、能力、魅力に気づかされたのも大きな発見であり喜びです。社員が自発的に、前向きに、活き活きと会社の将来と地域の将来を語っているのを見るのって本当に嬉しいことなんですよね。

「仕事の見える化」。これまで意外にシンプルなことができていなかったと気づかされることも多いです。体制づくりに時間と手間はかかるけれど、社員一丸となって取り組んでいきます。

将来の夢　二人で一つ　二人は一つ

社長である父からは「創意工夫の芽を育て続けること」、「お客様のニーズに耳を傾け続けること」、「従業員を大切にしながら、仕事の楽しさ、厳しさを共有し、やりがいのある会社に」との言葉をいただいています。副社長の母からは「専務（長男）は、自分にも他人にも優しい。常務（次男）は、自分にも他人にも厳しい。性格はあべこべだけど、それがいいところ。あなたたちは二人で一つなの。どちらかが欠けてもダメ。ずっと二人で協力してがんばりなさいね」。

父と母、どちらかが欠けても、この会社の今は無かったと思います。私たちに向けられた言葉はそのまま父と母に向けられた言葉でもあると感じています。

父からは、「体制構築を新しくした後は、社訓を今の時代に合わせて新しく作り直したら」と言われています。

でも、私は変えたくないんですよ。じっくり考えた結果、やっぱり変えたくないんです。いつの時代でも通じる新原産業らしい立派な社訓だと思っています。

父は仕事を通じて喜びの中、夢の中にいたんだと思います。

私たちの夢も、社員に仕事を通じて喜びを感じてもらうこと、そして地域とともに成長することです。

アトツギへのMessage

ともに成長し、
地域を盛り上げていきましょう。

立場や役割が自分たちを成長させてくれています。見えてくる光景が変わってきます。社員が活き活き働いている光景を見るのが、今私たちの喜びなのです。一緒に地域を盛り上げていきましょう。

2019年「はばたく300社」
経済産業大臣賞受賞

取得した知的財産の数々

ロゴマーク

社　訓

一、お客様に使いこなしてもらえる仕事と努力　それは喜び
一、大いなる夢、発想の転換の繰り返し　それは喜び
一、あく事なき意欲、行動　それは喜び
一、遅遅として、進まぬ計画障害に不屈の闘志で耐えて練る　それは喜び
一、意見を戦わせ、力を合わせる　それは喜び
一、一つづつ積み上げる一つづつの大きな結果　それは喜び

株式会社　新原産業
代表取締役　新原弘二

右_崇弘専務
左_成道常務

新原 崇弘 Takahiro Niihara

1980年、2月生まれ。地元の高校を卒業後、1998年に入社。入社後、各部門を経て主に営業を担当。現在は専務取締役に加え、2004年に開設した東日本営業所で営業を担当しており、社内外で新原産業の屋台骨を支えている。

新原 成道 Masamichi Niihara

1981年、7月生まれ。地元の高校卒業後、2006年に入社。入社後、各部門を経て主に営業を担当。現在は常務取締役として、本社で主に営業担当をしながら、社長、副社長を近くでサポートしている。

1976年、現社長・新原弘二氏が創業。畜舎用カーテン及び畜産資材の販売を開始。1986年、「株式会社新原産業」設立。畜舎建築の設計・施工、畜舎用カーテン加工、畜産設備資材や機器の製造、加工、輸入販売等、畜産農家のあらゆるニーズにきめ細かくトータルに対応できるのが強み。南九州にとどまらず、全国各地の顧客から支持されている。

会社概要

畜舎建築の設計・施工、畜舎用カーテン加工、畜産設備資材、機器等の製造、加工、輸入販売および施工 等

株式会社新原産業

宮崎県北諸県郡三股町蓼池4450
http://www.niihara.co.jp/

株式会社下園薩男商店
代表取締役社長 **下園 正博**さん

自分にしかできないことが人生の意義。先代の事業にさらなる革新を

IT長者になり30歳でリタイアして遊んで暮らそうと思っていた。

私が生まれ育った阿久根市は、昔からイワシの丸干し作りが盛んで、今も丸干しを専門とした店が10軒ほど残る全国でも珍しい地域です。1939年に初代・下園薩男が創業した当社も、私が入社するまで商品のほぼ全てがイワシの丸干しでした。

父が２代目となり、幼かった私は家の仕事を何となく理解していましたが、長男として「自分が家業を継ぐ」とは全く思わずに成長しました。父からも常々「おまえは継ぐな。いい大学に行って、公務員になれ」と言い聞かされていました。自身が経験した苦労を子どもにはさせたくないとの親心が隠されていたのでしょう。

ただ、同級生と比べるとゆとりのある暮らしをさせてもらっている実感はあったので、商売自体には良い印象を持っていました。

高校卒業後は、興味のあったITを学ぶため、父の反対を押し切って福岡の情報系の大学へ進学。ゆくゆくはITで起業し、30歳くらいまでに億万長者になって、仕事を辞めて遊んで暮らそうともくろんでいました。 しかしある時、いくら億万長者になっても、自分のやりたいことや目標がなければ、つまらない人生ではないかと気付いたのです。人生を楽しくするのは、自分が生まれてきた意義を求め、自分にしかできないことをすることではないか―。祖父や父が積み上げてきたものを継ぐ、それこそが私の使命だと感じ、大学２年の時に家業の承継を決心しました。

危機感を持って鹿児島へ帰郷。新規事業に取り組み、社内改革も進める。

大学を卒業し、東京のIT関連企業を経て、水産品の商社で５年間営業職に就きました。鹿児島へ帰郷したのは2010年、30歳の時でした。商社時代からイワシの丸干しの消費量がだいぶん減っていると危機感があったので、帰ってきてすぐに、丸干しを未来に残すための新たな対策を考えていました。

ちょうどそのタイミングで、サバの干物会社の業務を引き継ぎ、新規事業を手掛けることに。私ともう一人の社員がみりん干しの作り方を学ぶところから始め、開発した商品は日本で一番大きい生協への納入が決まり、順調な滑り出しとなりました。

社内の作業効率化も進めました。当時、在庫管理は全てノートに手書きで、事務員がページをめくって調べて、担当者が探し回るといった無駄な作業が発生していました。私が得意な分野でもありますので、パソコンを導入し、エクセルで在庫管理できるようにして社員に使い方をレクチャー。１年もすると、みんなメールを使いこなせて、効率がぐんと向上しました。父がワンマン経営だったのが幸いして、“右腕の幹部”といった存在もなく、改革がやりやすく、社員にも喜んでもらえたのが良かったです。

干物の新たな魅力を伝える「旅する丸干し」。４本セット（3456円）

干物売り場に若い人は来ない。おしゃれな「旅する丸干し」を開発。

10年に開発したサバ商品を特産品コンクールに出品したものの、全く評価してもらえませんでした。その悔しさが、丸干しを使った新商品開発の原動力となりました。さまざまな本を読んで勉強したり、鹿児島県主催の若手経営者が対象のセミナー「郷中塾」など各種セミナーに参加したり。郷中塾の実践講座でプランナーやフードコーディネーターの方と出会い、アドバイスを受けながら新しい商品を作ることにしました。

私がまず考えたコンセプトは、洋風の丸干しです。そもそも量販店の干物売り場に若い人がいません。若い人が集まる雑貨店やアパレル店などに置けて、手にとってもらえる商品にしようと、ワインを飲んでいる30代くらいのおしゃれな女性をターゲットに想定しました。ネーミングやパッケージも考え抜き、２年の歳月をかけて13年に誕生したのが、イワシの丸干しをオイルに漬けた「旅する丸干し」（阿久根プレーン、プロヴァンス風、南イタリア風、マドラス風）です。おかげさまで大ヒットし、「2013かごしまの新特産品コンクール」で最高賞の県知事賞、「平成26年（第53回）度農林水産祭」で最高位の天皇杯に選んでいただけました。

ある日突然、父がビルを買った。ユニークな「イワシビル」オープンへ。

「旅する丸干し」を置く自分たちのお店が必要だなと思っていたところ、ある日、父が「３階建てのビルが安かったから買ったぞ！ お前、そこで何かやってみろ」と。実は、スタッフと「店を作るなら、海が見える丘の上で、おしゃれなレストランを併設して…」と理想を語り合っていたのですが、父が購入したビルは市内のど真ん中。思い描いていた立地とは少々違いましたが、１階にカフェと雑貨店、２階に水産加工場、３階にホステルを備えた「イワシビル」を17年にオープンしました。

父は事業に対して「時代に合わせて変えていかなければいけない」という認識があったようです。私のすることに反対もせず、「新商品は初めはあまり売れないのが常だから、気落ちすることはないぞ。無理をするな」と見守ってくれていました。

常識にとらわれない商品作りをしたいとの私の思いに賛同してくれる、熱意ある仲間にも恵まれています。個性豊かな社員と、焼き芝エビの干物をオイルに漬け込んだ「旅する焼きエビ」シリーズ、クラフトコーラ、ジビエを使ったソーセージなどさまざまな商品を誕生させました。22年には鹿児島県枕崎市に野菜を中心としたピクルスなどを製造販売する「山猫瓶詰研究所」をオープンする予定です。イワシの丸干しもさらなる輸出、直販の拡大を目指します。

イワシの漁獲量は安定せず、徐々に減っています。リスクを分散させるためにも、食をベースにあらゆる事業を企画していく必要があります。私としては、自分が住みたい街をつくるために、「楽しいからやっている」という感覚です。地方のこれからの課題は人手不足です。働く人がいなくなるのが一番の問題。若い人が「ここで働いてみたい」と思える事業を生み出し、「阿久根っていいよね」と人々が集まってくる街づくりをしていきたいです。

水産以外の商品開発やジビエの食肉加工事業などもスタート

カフェや工場、ホステルが入る珍しい形態の「イワシビル」

アトツギへのMessage

自分でリスクを負う覚悟を持つ! 先代と異なる方向性のものをつくり出そう。

既存の事業があるのは良い事ですが、時代の変化に合わせて自分たちならではの事業に変えていかないとジリ貧になるのは目に見えています。同じ事業を続けていれば衰退は避けられませんし、現状維持では先がありません。自身の特徴を生かしながら、先代の蓄積を活用し、全く違う方向性のものをつくりあげていくことが鍵になります。

親を説得するのは簡単なことではありません。しかし失敗したら自分のせいだという覚悟を持ち、リスクを負って、親の反対を押し切ってでも実行する必要があると思います。

下園 正博
Masahiro Shimozono

1980年生まれ。鹿児島県阿久根市出身。福岡工業大学卒業後、都内のIT関連企業で２年間、ウェブディレクターを務める。その後、家業を継ぐための修業として東京・築地にある水産品の商社で５年間、営業職を経験。2010年に株式会社下園薩男商店に入社。日本の伝統食、干物の魅力を未来につなぐ「旅する丸干し」の開発や枕崎市での新プロジェクトの立ち上げなど、「今あるコトに一手間加えそれを誇り楽しみ人生を豊かにする」を理念に、食をベースにした多角的な事業展開を目指す。

1939年に祖父・薩男氏が18歳で創業。サバの火ぼかしの製造販売からスタートし、その後ウルメイワシの丸干しを主力商品とし鹿児島県内をはじめ、福岡、大阪、東京、海外へと販路を広げる。その志を父・満氏が受け継ぎ、さらに事業を拡大した。３代目・正博氏は「旅する丸干し」などさまざまな新商品の製造販売に尽力し、17年からイワシビルを運営。従業員数約80人。

会社概要
水産物加工販売業
株式会社 下園薩男商店
鹿児島県阿久根市大川54
https://marusatsu.jp

事業承継に向けて

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

事業承継の現状
—承継は早め早めに着手を—

出典：2021年10月27日 講演資料

休廃業・解散する企業の95%は小規模事業者

私からは事業承継の現状と第三者承継の事例ということで話をします。

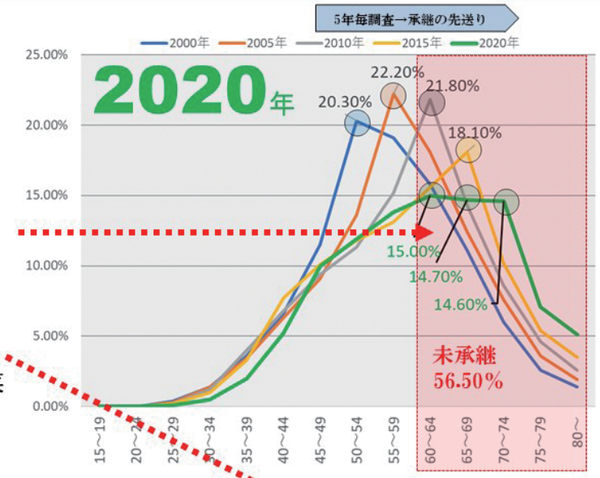
わが国の事業承継の現状です。中小企業の経営者の平均年齢が62.16歳。いろいろなシンクタンクの調査ではおおむね60歳を超えています。この高齢化を年代別の分布図で見ていきます。2000年だと50歳～54歳が分布の中心で全体の20.3%がそこに入っていました。

年度別経営者年齢別分布グラフ

■2000年経営者年齢ピーク
「50歳～54歳」
■2015年経営者年齢ピーク
「65歳～69歳」
高齢化が進んでいる

2020年を見ると
❶ 60歳～64歳
❷ 65歳～69歳
❸ 70歳～74歳　に分散

これまでピークを形成していた団塊世代の経営者が事業承継や廃業などにより経営者引退が起きている



年齢	15～19	20～24	25～29	30～34	35～39	40～44	45～49	50～54	55～59	60～64	65～69	70～74	75～79	80～
2000年	0.00%	0.00%	0.40%	1.40%	3.60%	6.60%	11.50%	20.30%	19.10%	15.80%	11.10%	6.00%	2.60%	1.40%
2005年	0.00%	0.00%	0.30%	1.40%	3.40%	6.30%	9.10%	13.60%	22.20%	18.10%	12.30%	7.80%	3.60%	1.90%
2010年	0.00%	0.00%	0.20%	1.20%	4.00%	6.80%	9.40%	11.30%	15.20%	21.80%	14.30%	8.60%	4.60%	2.60%
2015年	0.00%	0.00%	0.20%	1.00%	3.30%	7.70%	10.10%	11.80%	13.10%	15.60%	18.10%	10.20%	5.40%	3.50%
2020年	0.00%	0.00%	0.10%	0.50%	2.00%	5.20%	10.00%	11.90%	13.80%	15.00%	14.70%	14.60%	7.10%	5.10%

この範囲が増加

資料：(株)東京商工リサーチ「企業情報ファイル」再編加工

2005年を見てみると高齢化が進み55歳～59歳が分布の中心で22.2%がここに入っています。さらに2010年は分布の中心が60歳～64歳になっています。サラリーマンなら65歳定年の手前に来ています。2020年の場合は分布の中心が60歳～64歳、65歳～69歳、70歳～74歳の３つにうまく分かれていますが、60歳以上の経営者は2000年では36.9%だったのが2020年では56%が占めており過去最大となっています。

400メートルリレーに例えると、最初の100メートルの走者が次にバトンタッチする相手がおらず、最後まで１人で走ったというイメージです。走れればいいですが、どんどん速度が落ちていきます。速度が落ちるということは事業力が失われていくということです。

人間いつまでも事業ができるわけがありません。「いつかは辞めたい」ということになります。企業の休廃業・解散件数を見ると、これは人に迷惑をかけずに清算することができるという件数ですが、2000年度は５万件弱の企業が休廃業・解散しています。福岡県の企業数は14万件、佐賀県は3万件です。この5万件がいかにわが国にとって大変なことか。こうならないためにも事業承継は早め早めにやらないといけないのです。さらにどの規模の企業が休廃業・解散しているかというと、95%が20名以下の小規模事業者です。小さな事業者ほど後継者問題で悩んでいるということです。また、60%以上の企業が経営的には黒字であるのに辞めています。中小企業が日本の経済を支えている中で、黒字で辞めていただくわけにはいきません。

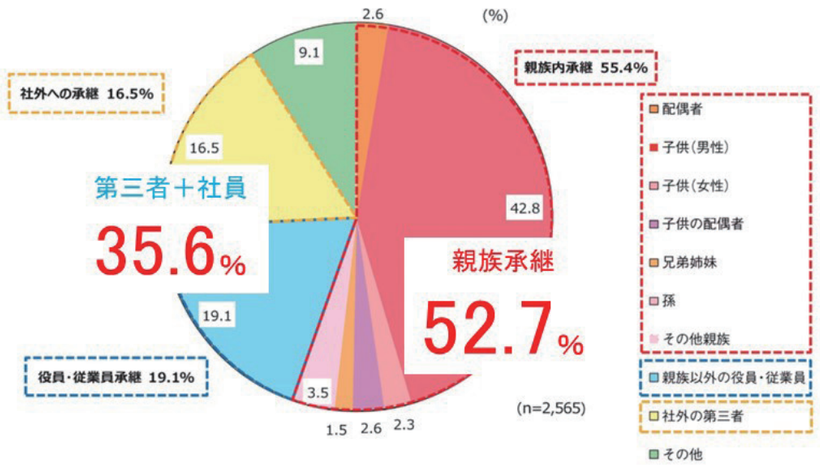
経営者は、まずは辞める日を決めること

事業承継はできれば親族間で行いたい、皆さんそう考える訳ですが、これも年々変わっています。1983年以前は93･6%が直系･親族間で承継が行われてきましたが、年々減ってきており、帝国データバンク調べでは、現状で67%は後継者がいないという結果になっています。実際に承継が終わった後のヒアリング調査では、親族間承継が52･7%だったのに対し第三者あるいは社員への承継が35･6%を占めて、両者が拮抗してきています。

承継者の前経営者との関係

●親族による承継率は　52.7%

●社員と第三者の承継率は　35.6%



参考：みずほ情報総研株式会社「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査（2018 年 12 月）」
（注）引退後の事業継続について「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答した者について集計している。
出典：中小企業庁「中小企業白書（2019 年版）」

事業承継というとこれまでは税務的なことが大半の課題でしたが、最近は事業を継続した後にうまくいくのかというのが大きな問題となっています。経営のバトンタッチということですが、そこには見えるモノ見えないモノ含めた経営資源があり、それを整理して引き継がなければなりません。後継者が勝手に新しい経営をやるということでは、地域に根ざした経営はできません。その意味では資産の「見える化」をやったうえで引き継がなければなりません。さらに多面的に事業を磨き上げて後継者を応援していくのが現経営者の仕事となります。後継者は伝統を守りつつ、現代に合わせた経営戦略も導入しながら事業を発展させるということです。

では、どのタイミングで事業承継を行うのでしょうか。日本の創業者の平均年齢は42歳です。30年経つと72歳。サラリーマンなら60歳から65歳で定年です。事業者はやはり70歳になると体も衰えてくるでしょう。自分がいくらキャッチボールをやる気があっても、相手がそのボールを受け取るかということもあります。そういう意味では事業承継は60歳～70歳に準備を進めて、前面に後継者が出てくることで顧客のスイッチをうまくやらなければ事業の後継はできません。

結論としては辞める日を決めるのが大事です。福岡県事業承継･引継ぎ支援センターではこれまで2500件の相談を受けていますが、辞める日を決めている人を支援しています。辞める日を決めていないと誰も支援ができません。ゴールを決めると、必要な条件が用意でき、スケジュールが立てられ、行動に移すことができ、結果が出始めます。当たり前のことですが「もっと早くに辞める日を決めれば良かった」というのが多くの経営者の反省の一番目に上がっています。辞める日は結果的に変わっても良いと思います。しかし、まずは決めないと何も用意ができないということはしっかり頭の中に入れてほしいと思います。

辞める日を決めることが重要

勝利を勝ち取るすべてのストーリーは
ゴールを決める（設定）ことから始まる

↓

ゴールに向かって必要な条件を用意できる

↓

条件が揃うとスケジュールが立案できる

↓

スケジュールが出来ると行動に移せる

↓

行動に移すと結果が出始める

施策紹介

事業承継を円滑にする法律や制度について

国は事業承継をスムーズに行うための施策を用意しています。

経済産業省は2018年1月から10年間を事業承継集中期間と位置付け、企業に取り組みや準備をしてもらうような施策を講じています。事業承継の税制の特例は法人版と個人版があります。中小企業は、代表権と株式の半分以上を持って経営者として認識されます。株価が上がっていれば税金を払ってそれを取得しなくてはいけません。事業承継税制はこの10年に限って税金を猶予するというものです。法人の場合は株、個人の場合は事業用の土地や建物、備品等の資産が対象です。この税制を受けるためには計画書の提出が必要です。承認されると事業承継を実行に移すことができます。個人版は法人版より１年遅れでスタートしました。

事業承継税制の特例

株価が高額で後継者へ株式を移動できない中小企業の承継課題を解決できる特例

区分		法人版事業承継税制	個人版事業承継税制
税制		相続税・贈与税の納税猶予制度	相続税・贈与税の納税猶予制度
対象資産		株式	土地・建物 機械・器具備品等
猶予割合		100%	100%
要件		承継円滑化法に基づく認定 事業継続要件	承継円滑化法に基づく認定 事業継続要件
期間	計画提出	始　2018年１月 終　2023年３月	始　2019年１月 終　2024年３月
	承継実行	始　2018年１月 終　2027年12月	始　2019年１月 終　2028年12月

■ 税制

特例事業承継税制 ／親族内 従業員

非上場の株式等の承継に伴う贈与税・相続税の負担を実質“ゼロ”とする特例措置です。法人の場合は、令和5年3月31日までに特例承継計画を都道府県に提出した上で承継する必要があります。
個人事業者は令和6年3月31日までに個人事業承継計画を都道府県に提出した上で事業用資産を承継する必要があります。

事業承継税制（一般措置）／親族内 従業員

非上場の株式等の承継に伴う贈与税・相続税の負担軽減措置です。上記の特例事業承継税制と違い、対象となる株数や相続税の猶予割合には上限があります。

経営資源集約化税制／ M&A

経営力向上計画の認定を受けた中小企業がM＆Aを実施した場合、設備投資に係る減税、従業員の給与を引き上げた際の税額控除、M＆Aに伴うリスク準備金の積立（積立金は損金算入）の3つの措置を活用できます。

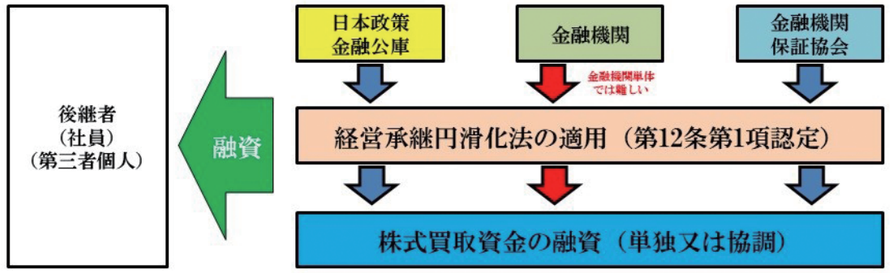
登録免許税・不動産取得税の特例／ M&A

経営力向上計画の認定を受けた中小企業がM&Aを実施した際に、不動産の権利移転にかかる登録免許税・不動産取得税を軽減するものです。

次に、経営継承円滑化法第12条１項についてお話しします。これは社員承継や第三者承継で個人が株式を購入するのにメリットがある制度です。一般的に個人が会社の株を取得するために金融機関が資金を貸し出すというのはなかなか困難なことです。しかし、この法律の適用を受けると円滑にいく場合が多いです。福岡センターでも４件手続きをして、すべて承認されて融資を受けています。

経営承継円滑化法第12条第1項

社員や第三者など後継者個人が、株式購入資金を金融機関から調達できるように認定書を発行



株式買取資金の調達

株式買取資金に対する融資については、金融機関との取引（通帳を持っている程度ではなく継続的な融資などを受けている）がない従業員の場合は基本的に難しいのが現状です。

経営承継円滑化法の認定

「中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律」の認定をうけるとスムーズに融資を受けることが可能となる。

※但し、認定と金融機関の融資審査は別であり、認定書が融資の確約をするものではありません

■ 金融支援（融資、信用保証）

日本政策金融公庫等の融資、信用保証等／親族内 従業員 M&A

株式の買い取りや相続税の支払いなど承継時に必要となる各種の資金に対して融資や信用保証を受けることができます。

親族承継を妨げる壁に、中小企業の場合だと企業とは別に代表者個人が代表者保証をもって金融機関から借り入れしていることが非常に多いことがあると思います。「そんな大きな借金を背負ってまで事業を継承したくない」と思われている方もおられます。これには代表者保証を解除するというやり方があります。２つあって、事業承継特別保証と経営承継借換関連保証です。それぞれ2億8000万円の枠があり合わせて5億6000万円の代表者保証を解除できる可能性があります。ただし資産超過であることや返済緩和中ではないことなど４つの条件があります。

事業承継特別保証と経営承継借換関連保証の概要

事業承継を機に経営者保証解除の申請を行うことができます。
各県に経営者保証コーディネーターを配置し対応します。

	事業承継特別保証	経営承継借換関連保証
開始時期	令和2年4月1日	令和2年10月1日
根拠法	中小企業信用保険法（法改正なし、運用によるもの）	経営承継円滑化法（法改正後）
認定要否	不要	必要 （経営承継円滑化法第12条で規定する経済産業大臣の認定）
対象者	（ⅰ）3年以内に事業承継を予定する法人 （ⅱ）事業承継日から3年を経過していない法人（※1）	3年以内に事業承継を予定する法人
資格要件	次の①から④の全ての要件を満たすこと ①資産超過であること ②返済緩和中ではないこと（※2） ③EBITDA有利子負債倍率10倍以内 ④法人と経営者の分離がなされていること ①～④：信用保証協会の審査時に確認	次の①から④の全ての要件を満たすこと ①資産超過であること ②返済緩和中ではないこと（※2） ③EBITDA有利子負債倍率10倍以内 ④法人と経営者の分離がなされていること ①②：大臣認定時に確認（省令で規定）、①～④：信用保証協会の審査時に確認
対象資金	（対象者（ⅰ）の場合）事業承継時までに必要な事業資金 ・事業承継前の真水資金 ・事業承継前の経営者保証付き融資の借換資金 （対象者（ⅱ）の場合） ・事業承継前の経営者保証付き融資の借換資金	事業承継時までに必要な事業資金 ・事業承継前の経営者保証付き融資の借換資金
プロパー融資の借換	可（既に無保証人の融資は除く）	
保証限度額	【一般枠】2億8千万円（うち無担保8千万円）	【特別枠】2億8千万円（うち無担保8千万円）
保証人	徴求しない	
保証期間	10年以内	
責任共有	対象（8割保証）	
保証料率	0.45%～1.90%（リスク区分に応じた弾力化料率） ⇒経営者保証コーディネーターによる確認を受けた場合、0.20%～1.15%に大幅軽減（※3）	

※1：令和2年1月1日から令和7年3月31日までに事業承継を実施した法人であって、承継日から3年を経過していないもの。
事業承継時に財務要件を充足していなくとも、承継後3年以内に充足すれば当該制度を一部利用可とする利便性向上措置。経営承継借換関連保証は、要件の充足の認定により別枠を付与するものであるため、同措置は適用不可。
※2：新型コロナウイルス感染症の影響により条件変更を行った事業者に限り、「返済緩和中であること」の要件を特別に除外。
※3：「保険料率の軽減」及び「損失補償の対象」により実現。予算事業の継続期間に紐付く時限措置。

■ 経営者保証解除支援

事業承継時の経営者保証解除支援／親族内 従業員

経営者保証の解除に向け、「経営者保証に関するガイドライン」の充足状況の確認や金融機関との目線合わせをサポートします。
事業承継・引継ぎ支援センターへご相談ください。

事業承継・引継ぎ補助金というのもあります。その１つ「専門家活用」という制度はM&Aをして事業を引き継ぎたいという人向けに、M&A専門家の費用を負担しましょうというものです。また、「経営革新」という制度は経営者の交代や事業再編・事業統合等の経営革新を行った企業への補助金です。

■ 補助金

事業承継・引継ぎ等補助金（令和4年度予算）／ 親族内 従業員 M&A

アトツギ等への経営者交代やM&A時の新商品の開発や販路開拓費用や専門家活用に係る費用、また廃業等に係る費用を支援します。
事業承継・引継ぎ支援センターでは補助金の活用検討も含め、事業計画の策定に向けたアドバイスを行っていますのでご相談ください。

M&A支援機関登録制度／ M&A

事業承継・引継ぎ補助金で仲介手数料やフィナンシャルアドバイザー費用が補助対象となる、登録支援機関を検索できます。

事業再構築補助金

新型コロナウィルスの影響を受け売上が減少している中、新たな事業展開や事業再編等を行う中小企業を支援します。

事業承継・引継ぎ支援センターについて話します。センターは国の事業ですので相談は無料、秘密も厳守します。今年4月から親族承継、第三者承継、社員承継の３つをミックスして総合的な事業承継窓口として相談を受けています。全国には、東京に２箇所あるので計48センターがあり、皆さんの情報をデータベース化することであらゆるマッチングが行えます。親族承継においては磨き上げが必要になってきます。自分の会社を分析して承継計画を立案することから始まります。その手伝いをする専門家を無料で派遣しています。支援内容は４つあります。①親族承継の専門家派遣、②社員承継のセンター支援、③第三者承継はセンター支援とM&A専門家の支援、④経営者保証の解除、この４つの事業を担っています。九州は各県に１箇所、計７地点にセンターが設置されていますので各県のセンターにご相談いただければと思います。

事業承継の相談は九州の各センターへ

「事業承継・引継ぎ支援センター」は、国が設置する公的相談窓口です。
親族承継・社員承継・第三者承継など
中小企業の事業承継に関するあらゆるご相談に対応します。

福岡県事業承継・引継ぎ支援センター
〒812-0011 福岡市博多区博多駅前2-9-28 福岡商工会議所ビル8階
TEL：092-441-6922　FAX：092-441-6930

佐賀県事業承継・引継ぎ支援センター
〒840-0826 佐賀市白山2-1-12 佐賀商工ビル4階・6階
TEL：0952-27-7071　FAX：0952-26-6911

長崎県事業承継・引継ぎ支援センター
〒850-0031 長崎市桜町4-1 長崎商工会館1階
TEL：095-895-7080　FAX：095-895-7081

熊本県事業承継・引継ぎ支援センター
〒860-0022 熊本市中央区横紺屋町10 熊本商工会議所5階
TEL：096-311-5030　FAX：096-311-5031

大分県事業承継・引継ぎ支援センター
〒870-0026 大分市金池町3丁目1-64 大分県中小企業会館5階
TEL：097-585-5010　FAX：097-585-5011

宮崎県事業承継・引継ぎ支援センター
〒880-0811 宮崎市錦町1-10 宮崎グリーンスフィア壱番館KITEN7F
TEL：0985-72-5151　FAX：0985-72-5152

鹿児島県事業承継・引継ぎ支援センター
〒892-8588 鹿児島市東千石町1-38 鹿児島商工会議所ビル（アイム）13階
TEL：099-225-9550　FAX：099-225-9551

事業承継・引継ぎ支援センター／親族内 従業員 M&A

全国47都道府県に国が設置した機関で、事業承継全般に関する相談対応や事業承継計画の策定、M&Aのマッチング支援などを原則無料で実施しています。「そろそろ息子に会社を引き継いで貰いたい」、「後継者候補が親族にも社内にもいない（けどどうしたら、、、）」、「廃業を考えている」など、事業の今後についてお悩みを抱えている方はまずは一度ご相談ください。

―その他各種お使いになれる施策―

■後継者育成・支援

中小企業大学校／親族内 従業員

約半年にわたる長期コースで「経営後継者研修」を実施しています。座学、演習、実習による知識や現場の知恵の習得及び自社の分析を通じて、経営者に必要なマインドやスキルの向上を図ります。同期となったアトツギ達とは、研修終了後も深い付き合いが続き、切磋琢磨しあえると評判です。

アトツギ甲子園／親族内

新規事業等に挑戦するアトツギ（後継者候補）を応援するピッチコンテストです。

■承継時の課題や経営状況の分析

事業承継診断／親族内 従業員 M&A

事業承継に関する課題の抽出を行うことができる簡単なチェックシートです。商工会や金融機関なども、企業の皆様との関わりの中で実施しています。本票をチェックしてみて、何かお悩みが見つかりましたら、事業承継・引継ぎ支援センターへご相談ください。

ローカルベンチマーク／親族内 従業員 M&A

企業の経営者と金融機関・支援機関等がコミュニケーション（対話）を行いながら、企業の経営状況を把握・分析するためのツールです。

経営デザインシート／親族内 従業員 M&A

知財が企業の価値創造メカニズムにおいて果たす役割を的確に評価して経営をデザインするためのツールです。

支援機関の皆様へ ～中小機構九州本部による支援～

中小機構九州本部では、事業承継を支援する支援機関（商工会、商工会議所、金融機関等）を対象に、講習会等を実施しています。

□講習会

（1）講習会動画

事業承継支援の基礎的な内容を学べる６テーマを準備しています（１本45分程度）。

①「事業承継見える化（課題整理）支援の進め方」
②「事業承継課題対応支援のポイント（経営者編）」
③「事業承継課題対応 支援のポイント（後継者編）」
④「事業承継に活用できる支援施策」
⑤「M&Aと廃業の基本的知識」
⑥「事業承継事例」

（2）ワークを組み合わせた実践的な講習会（会場またはオンライン）を開催しています。

①事業承継見える化シート作成実践研修
②ロールプレイ演習による経営者との対話の進め方
③事例から学ぶ事業承継支援の対応力向上研修

□専門家派遣

（1）個別助言業務

中小機構の専門家を派遣して、事業者（経営者・後継者）の事業承継計画を策定します。
専門家派遣は３回（別に事前調査を実施）、無料でご利用いただけます。
支援機関の職員等の方にも同席を頂くことで事業承継支援のOJTとして活用いただけます。

（2）後継者育成塾等の企画支援、講師派遣

支援機関が実施する後継者育成塾等の企画・運営について、専門家が助言を行うほか、講師対応も承ります。

【お問い合わせ先】

独立行政法人中小企業基盤整備機構　九州本部　連携推進課
福岡市博多区祇園町４番２号　サムティ博多祇園BLDG.（３階）　TEL：092-260-1355

独立行政法人中小企業基盤整備機構　南九州事務所（宮崎・鹿児島地域担当）
鹿児島市東千石町１番38号　鹿児島商工会議所ビル（６階）　TEL：099-219-7882

【実施者・お問い合わせ先】

経済産業省　九州経済産業局　産業部　中小企業金融課
〒812-8546 福岡県福岡市博多区博多駅東2丁目11番1号
TEL：092-482-5448
ＨＰ：https://www.kyushu.meti.go.jp/

中小企業基盤整備機構　九州本部　連携推進課
〒812-0038 福岡市博多区祇園町4番2号 サムティ博多祇園BLDG.
TEL：092-260-1355
ＨＰ：https://www.smrj.go.jp/regional_hq/kyushu/index.html

2022年3月25日発行

請負事業者：株式会社西日本新聞社
〒810-8721福岡県福岡市中央区天神1-4-1
URL：https://c.nishinippon.co.jp/

本書を無断で複製・転載することを禁じます