

# 事業承継のススメ

Vol.1

価値ある経営を未来へつなぐ = 事業承継を通じて伸びる会社へ

事業承継は、  
早い準備が成功の鍵



## 成功事例

- 日興金属工業株式会社
- 株式会社マリネックス

「後継者がおらず、M&A（事業引継ぎ）に関心がある」「事業を後継者に渡すに際して、アドバイスしてほしい」

— こうした相談を受けて支援しているのが「大阪府事業引継ぎ支援センター」（以下、センター）。

ここではセンターが支援し、事業承継が完了した企業の事例を紹介する。

## 成功事例 1

### 〈会社概要〉

- ▽社名 日興金属工業株式会社
- ▽創業 1966年
- ▽本社 大阪府八尾市上尾町
- ▽事業内容 各種スプリング・建築金物・プレス加工製品の製造
- ▽資本金 2,700万円
- ▽従業員数 31人

### 〈承継手法〉 第三者承継

日興金属工業（大阪府八尾市）の荒尾貴子総務部管理部長は、2019年9月に同社の譲渡を完了した。同社は各種スプリング、建築金物、プレス加工製品の製造を手掛けている。

同社は荒尾部長の父である橋本前会長が1966年に創業した。安定した経営を続けていたが、事業承継については多様な選択肢を検討していた。橋本前会長には4人の娘がおり、荒尾部長は三女。娘の中で唯一、同社の経営に携わっていた。今回は、荒尾部長と同社の新しい経営者となった笹川社長にお話を伺った。

### 荒尾総務部管理部長インタビュー

**＝事業承継を考えた当初は、どのようなことをお考えでしたか。＝**

●父が亡くなってから、父の日記を見ました。子供は娘4人でしたので、10年前からいろいろな選択肢を検討していました。M&Aも選択肢のうちの1つでした。私は会社を手伝っていたので、三女が会社を継いでくれればいいが、それが難しい場合にはM&Aという選択肢もあると考えていたようです。

**＝大阪府事業引継ぎ支援センター（以下、センター）をお知りになったきっかけをお教え下さい。＝**

●主人が教えてくれました。仕事の関係上、大阪商工会議所に入出入りすることがあり、センターを知っていました。最初の相談から父と母と私と三人で相談しました。最初は、いろいろな選択肢の中から事業承継を多面的に考えるという状態でした。



工場内での荒尾部長

**＝センター専門家の第一印象をお教え下さい。＝**

●当社の機械・設備は古く、引き取っていただけるような会社があるのか心配でした。しかし、センターの専門家と面談し、すぐく評価していただきました。決算書もしっかり見ていただいてすぐく優秀な会社ですとの評価をいただいて安心したことを覚えています。経験も豊富でよくご存じで頭のいい方だと思いました。安心して相談できる専門家であるとの印象を持ち、継続して相談していこうという気持ちになりました。また、すぐく気さくで、敷居も高くなく助かりました。

**＝センター専門家に言われたことで印象に残っていることはありますか。＝**

●会社を売却するのは不幸なことではなく、結婚と同じでハッピーなことであると言われたことを覚えています。ネガティブなものではなく、前向きなものであると言ってもらったので、選択肢の1つとして考えることができました。

**＝2017年にセンターが支援を開始し、2019年9月に完了しましたが、事業承継を進める上で、何か考えていることはありましたか。＝**

●いざ別の会社に引き取ってもらうとのことになると寂しさであるとか、責任を途中で投げ出しているのではないかなという気持ちはなりました。いくら前向きな選択だとしても、本当にいいのかという葛藤はずっとありました。父が50年以上経営してきた会社の経営者が変わるのだから、こうした思いはずっとありました。

**＝いろいろな選択肢の中からM&Aにより事業承継を完了したわけですが、M&Aについてはどのような印象をお持ちですか。＝**

●最初と最後ではその印象はずいぶん変わりました。M&Aというのはアメリカで発展したドライで無機質な買収という印象を持っていましたが、実際してみると、企業と企業の買収といっても人間が進めていくものですので、相手先の経営者も人間ですので、温かみのあるものになりました。今回、譲受会社の社長が、まずは従業員の環境を良くしたいと熱く語ってくれたことが大きいと思います。

**＝M&Aを進める作業は大変でしたか。＝**

●1つ1つ指示してもらったので、そんなに大変ではありませんでした。ただ、作業のテンポが速いとは思いました。私はもっとじっくり進めたいと思っていましたが、きっちりスケ



ジュールを決めて、何月何日までにはコレというように進められました。速く進めることに何かあるのかと思いましたが、相手のことを考えると、時間をかけて間延びしてもよくないというのは後でわかりました。

#### ＝事業承継を終えて、今どのように感じていますか。＝

●父は高度成長期に会社を設立し、うまく会社を軌道に乗せてやってきたので、古いやり方をあまり変えませんでした。大切なことではあると思います。ただ、新しいことを取り入れるのは難しかったです。経営者が変わると、会社のリフォーム、ホームページ、会社案内などをどんどん変えていきました。スピード感を持ち、決めたらすぐやるし、決断力もすごかったです。スピード、決断力、実行力はすごく変わりました。古いものと新しいものがうまく融合したと思います。新しいことはどんどん取り入れて、でも、製品に対する愛情、従業員を守ることはしっかりと受け継いでくれていると思います。

#### 笹川社長インタビュー

#### ＝現在の経営状態と会社の将来についてお教え下さい。＝

●コロナの影響により売上は多少下がっています。企業を長く続けていくことが前オーナーの思いであると思うので、それは引継いでいきたいです。企業活動であるので収益も大事ですが、約束通り、お客様と従業員をしっかりと守る、

つないでいくのが役目かと思っています。リフォームにより会社社屋がきれいになり、従業員の意識も変わったと思います。設備、職場環境への投資もしましたが、重要なのは従業員が会社が継続して続くことを感じてくれたことであると思います。従業員たちの日々のコミュニケーションの中で、無駄なものは省く、少し頑張って生産を上げる工夫をするとか従業員が自発的に取り組むことが重要であると思っています。これを進めるともっと強い会社になると思います。従業員に少し期待するとその方向にいいように変わっていくと思っています。



右から笹川社長、大阪府事業引継ぎ支援センター上宮統括責任者、荒尾部長、大阪府事業引継ぎ支援センター兼田統括責任者補佐

## 成功事例 2

#### 《会社概要》

- ▽社名 株式会社マリネクス
- ▽創業 1986年
- ▽本社 大阪府堺市北区
- ▽事業内容 天然活性物質(水溶液)の製造販売、清涼飲料水の製造及び製造装置製作販売、魚類養殖用飼料の製造販売、果実・野菜等の肥料の製造販売など
- ▽資本金 1,000万円
- ▽従業員数 3人
- 《承継手法》 第三者承継

マリネクス(大阪府堺市)の山本光章顧問は、2020年4月に同社の譲渡を完了した。同社は天然活性物質(水溶液)の製造販売等を手掛けている。

同社は山本光章顧問が1986年に創業した。体調を崩した後、5年前から事業承継について本格的に考え出した。山本顧問には2人の娘がいるが、「この仕事が好きなものでないと引継いでいくことはできない」と思っていた。今回は、山本顧問と同社の新しい経営者であり譲受会社の経営者でもある金岡社長にお話を伺った。

#### 山本顧問インタビュー

#### ＝事業承継を考えた当初は、どのようなことをお考えでしたか。＝

●もともと自然・天然志向が好きで創業。この仕事を生涯続けて行こうと思いましたが、ただ、夏の暑い時期に劣悪な環境の中で作業しないといけない場合もあり、好きでないと引継いで続けていくことはできないと思っていました。娘2人

は嫁ぎそれぞれ自分の人生を歩んでいました。

#### ＝大阪府事業引継ぎ支援センター(以下、センター)をお知りになったきっかけをお教え下さい。＝

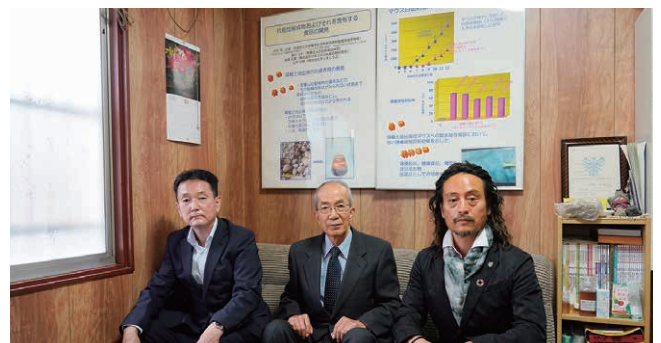
●大阪商工会議所の機関紙やメルマガなどでセンター主催のセミナーを知り参加しました。会社が他の会社を引継ぐM&Aを事業承継の際に活用するというのは初めて知りました。

#### ＝センター専門家の印象をお教え下さい。＝

●センターの専門家である渡井口統括責任者補佐は、非常にソフトな印象で、必要なことは何でもフランクにアドバイスしてもらえました。色々な分野の問題に関し相談に乗ってもらえました。

#### ＝センター専門家に言われたことで印象に残っていることはありますか。＝

●事業承継の目的やどのように進めるのかを聞かれたこと



右から金岡社長、山本顧問、大阪府事業引継ぎ支援センター渡井口統括責任者補佐



天然活性物質(水溶液)の製造施設内の山本顧問

があります。自分でも事業引継ぎがうまく進んでいないと感じていた時期であり、何が原因であるか悩んでいました。そのような時に「あんた裸になりなはれ」と言われた事があります。心の奥にある迷いを払拭しなさいという意味だと理解したのですが、これを聞いて、この人であれば事業承継の話を深くしても大丈夫であると感じました。このような経験はそれまでにはありませんでした。これは一つの縁であると思いました。それから、厳しいながらも親切にご指導いただきました。

#### ＝事業承継を進める上で困ったことは何でしたか。＝

●自分一人で譲受会社を探すのは無理があるのがわかりました。ただ、M&A仲介会社を活用するというのも規模的に難しかった。また、会社の譲渡を進める上では、個人的な感情を押し殺して進めていけないといけないということも理解しました。誰に引き継ぐにしても、現状よりもレベルアップして引き継がないと譲り受ける方に対して申し訳ないということは考えました。

#### ＝最終的に「有限会社薔薇園植物場」に御社を譲渡することにより、事業承継を完了しましたが、どのように感じていますか。＝

●譲受会社は30年前から知っていました。先代社長はもちろん現在の社長も20年前から存じ上げています。縁があると思います。譲受会社は創業140年の伝統ある会社です。140年という歴史を知った時、昔、父に商売というのは牛のヨダレであるべきと言われたことを思い出しました。だからと細く長く続けないといけないという意味です。140年も長く続いている会社であれば、私も安心して譲渡できると感じました。ヨダレは「涎」と書きます。いくつかエンが重なってきたと思いました。

#### ＝譲受企業が決まらない時期にはどのようなことを考えていましたか。＝

●譲渡がうまくいかなかったとしても、自分で始めた仕事であるので、自分で終わらせればよいであろうと思っていました。北海道から沖縄まである取引先に1年かけて廃業をお知らせするという腹はくくっていました。農業に従事している方がお客様なので、やめるとしたらある一定の期間をとって周知していかないといけないとは思っていました。

#### ＝譲渡を決断したときはどのようなことをお考えでしたか。＝

●お客様、支援者から、「やめるな、マリネックスを残せ」と言われていました。当社の製品の用途はたくさんあるので、

これからがマリネックスの時代であると言われました。これを聞いてやめるわけにはいかないと思い、譲渡を決断しました。

#### ＝2019年10月に譲り渡しを決断し、12月に契約書に調印されます。その際にどのように感じましたか。＝

●契約書原案は弁護士が作成したので安心はしていました。念のため渡井口統括責任者補佐には見てもらいました。この時に、事業承継というのは難しいものであるなど考えました。契約書を作れるところまで来たと言うことで感慨深いと感じました。現在も引継ぎはしているので、肩の荷が下りるというほどではありませんが、気は楽になりました。

#### ＝事業承継を終えて、今、どのように感じていますか。＝

●8年前に体調を崩し、そこから3年で体力を回復させ、事業承継の取り組みを5年前から本格的にスタートさせました。今思うと早かったなという印象があります。譲受会社である有限会社薔薇園植物場は、よく受けて頂けたと感謝しています。

#### ＝マリネックスにこれからどのように伸びてほしいという希望はありますか。＝

●事業承継前の会社の規模でできることは限られています。譲受会社の金岡社長は、世界中を見ています。環境変化で植物が育たない途上国でも活動をされていました。そういうところに、マリネックスの製品をとどける可能性が増えたと思います。今までになかった活躍の場を見出してくれると期待しています。

### 金岡社長インタビュー

#### ＝マリネックスの将来目標をお教え下さい。＝

●マリネックス製品は、世界中が変わる今、農林水産業をはじめ環境など地球上の様々な分野で必要なものであり、その可能性はまだまだ秘めたるものがあります。そのためにもまずは事業を継続し、より多くの人にその素晴らしさを伝えていきたいと思っています。そして2025年の万博をはじめ、SDGsの目標年である2030年に向けて、大阪そして世界における環境改善において植物のもつ力が重要な役割を担い、マリネックスは必要不可欠なものであると確信しています。私たちバラエングループは、「健康な植物(みどり)の力で社会の課題を解決する。」ことを目標としており、これからも皆様と一緒に歩み、ともに成長していきたいと考えています。



東京での展示会「フローラルインベーション2020」に出席  
(2020年11月/右から金岡社長、山本顧問)



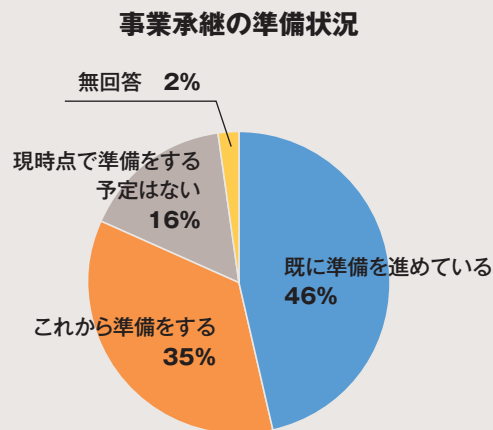
# 事業承継は、早い準備が成功の鍵。

経営者の高齢化が進む中、事業承継は喫緊の経営課題になっています。しかし、通常の営業活動に注力してしまい、事業承継対策への取り組みは後回しにしがちです。

大阪府事業引継ぎ支援センターでは、2019年12月に、大阪府内の中小企業1万社にアンケート調査を実施、事業承継対策が後回しにされている状況、後継者が決まっていない企業が多数ある実態を再確認しました。事業承継に必要な準備期間は7~10年とも言われていますが、早期に対策を始めれば、いろいろな選択肢が増えてきます。親族内承継や従業員承継、取引先への譲渡やM&Aを多面的に検討することが可能になります。早期に事業承継の専門家に相談し、事業承継対策に取り組むことが成功の鍵と言えます。

## 事業承継の準備が、後回しにされている。

後継者問題が深刻化する一因として、自分はまだ働けるとの思いから、事業承継の準備が後回しにされてしまうことが挙げられる。後継者の育成には、7~10年程度必要であると言われており、早めの対策が必要。

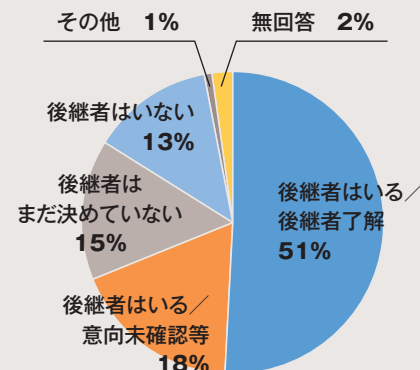


[出典] 「事業承継支援ニーズアンケート調査」(2019年、大阪府事業引継ぎ支援センター)

## 後継者本人の了解を得ているのは5割強にとどまる。

60代ともなれば、引退時期を考え始める時期。しかし、60代以上の経営者の約3割が、後継者が決まっていないという現状。「後継者がいる」と思っているも「後継者の本人の了解を得ている」のは全体の5割強にすぎない。

## 60歳以上の社長の後継者の決定状況



[出典] 「事業承継支援ニーズアンケート調査」(2019年、大阪府事業引継ぎ支援センター)

## 事業承継が気になったら、大阪府事業引継ぎ支援センターへ。

国の委託を受けて大阪商工会議所が運営している大阪府事業引継ぎ支援センター。中小企業の事業承継にまつわるご相談に無料で対応。

### 無料・秘密厳守で相談対応

事業承継の専門家が経験則に基づきアドバイスいたします。

### アドバイス & ハンズオン支援

相談対応では、課題整理とアドバイスを行います。必要な企業にはハンズオン支援します。

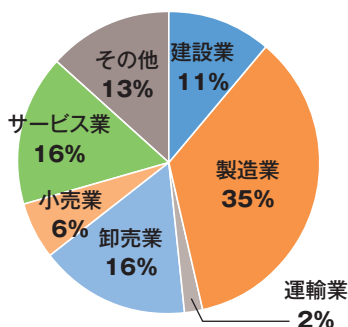
### 後継者不在企業はすぐに

後継者が明確に決まっていない企業はすぐにご相談にいらして下さい。

## 401社の新規相談対応（従業員承継・譲渡希望企業等）と 219社のハンズオン支援開始

後継者不在等による譲渡、従業員承継等で、401社の相談対応を行った（このほか、譲受相談175社）。譲渡先探索など219社のハンズオン支援を開始した。

### 新規相談対応企業の業種



## セミナーの主催等と 中小企業庁「事業承継マニュアル」の提供

経営者向け主催セミナーを5回開催（参加者254人）し、また、他の支援機関主催の経営者向けセミナーへの講師派遣を7回（参加者281人）行った。

また、事業承継支援ニーズアンケート調査回答者に中小企業庁「事業承継マニュアル」を提供（2886件）した。

## 49社の事業承継完了と 807人の雇用確保

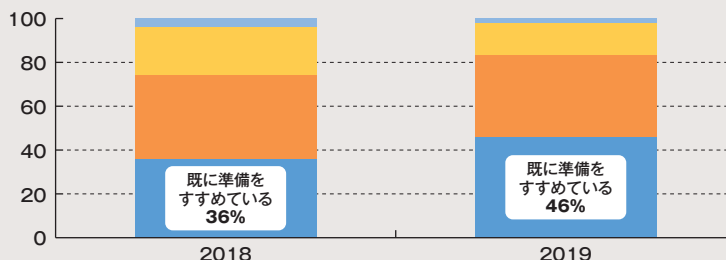
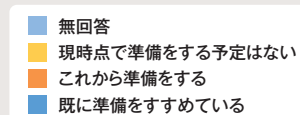
従業員が会社を引継いだ、第三者承継として譲受企業が譲渡企業を引継いだなどの事業承継が完了した企業は49社。これにより、結果として807人の雇用が確保・維持された。



## トピックス 「既に事業承継の準備をすすめている」は、～1年で10%アップ～

大阪府事業引継ぎ支援センターは、定期的に事業承継支援ニーズアンケート調査を実施している。事業承継の準備状況は、2018年11月アンケートでは「既に準備をすすめている」は36%。2019年12月アンケートでは、46%となっており、着実に増加。

### 事業承継の準備状況



[出典] 「事業承継支援ニーズアンケート調査」(2018年・2019年、大阪府事業引継ぎ支援センター)

### 連絡先

#### 大阪府事業引継ぎ支援センター（大阪商工会議所）

大阪市中央区本町橋2番8号 TEL:06-6944-6257 FAX:06-6944-8005

※ご相談は事前予約制。HPから相談申込書をご入手のうえ、FAXでお申込み下さい。

大阪府事業引継ぎ支援センター



リサイクル適性(A)  
この印刷物は、印刷用の紙へ  
リサイクルできます。