



(株)吉光工業
代表取締役 吉田知志 氏

屋根工事業を営む(株)吉光工業(福井市高木中央2・510)は昭和30年に創業し、吉田知志社長は3代目となる。吉田社長は昨年3月に代表取締役社長を父親である吉田直也氏から受け継ぎ、経営者となった。吉田社長は大学では建築工学科を専攻。自身がいつの日か事業を受け継ぐための準備を進めていた。大学で学んだのは屋根工事だけでなく、建築に係る総合的な知識だ。これらの知識は、入社当時は自社の屋根工事業務に直接活かせるものは少なかった

**事業承継をきっかけとした
事業の見直し**

大学で学んだ知識を活かし
新しいサービスを提案

が、学んだことは決して無駄ではなく、後年になり吉田社長発案による事業拡大プランの基礎となった。

吉田社長が自分の知識を活かし、約10年前に企画したのが、屋根・外壁・雨樋の総合的な工事による家屋の遮熱施工。家を取り囲む外装の全てに工事を行うことで熱を遮り、快適な住環境を提供する。一連の工事を、外注することなく全て自社で施工。夏の蒸し暑さや冬の寒さが身に沁みる福井では「遮熱のワンストップサービス」が必要とされていると考えた。当時では珍しくホームページ上で施工事例を紹介したこともあり、同社の売り上げは上昇した。

決算書を読み込み

会社の改善点を明確に

また、吉田社長は同社に入社して数年間は会社の決算書を読み込み、自社の課題と改善案について考えを深めていった。目立った課題は従業員の高齢化と三度の取引先倒産での未回収に

**急増する中小企業の廃業と
経営者の高齢化**

経済産業省の『2018年度版中小企業白書』に掲載されている「休廃業・解散企業の経営者年齢構成比の変化」(グラフ1)によれば、70代以上の経営者の割合は2008年には33・6%であったのに対し、2017年では50・9%に上昇している。また、「社長年齢別に見た後継者決定状況」(グラフ2)では、60代以上の経営者の後継者不在率が48・7%と半数近くの事業所において、後継者がいない状況にある。これらの調査から、経営者の高齢化が進む中、事業承継が一向に進んでいない状況が見て取れる。後継者不在を理由とした中小企業の廃業を食い止めるため、国では事業引継ぎと引受先の事業拡大を目的としたM&Aを推進している。福井商工会議所においても、県内中小企業の円滑な事業承継を目的として、5月

思いを新たに更なる高みへ
～企業の未来を拓く事業承継～



企業の廃業が止まらない。団塊世代の高齢化が進み、経営者が後継者を得られずに廃業を選択する企業も多い。そこで、今回の特集では、事業承継を受けて果敢に事業の発展に挑む次世代経営者の姿を紹介する。(写真は5月31日(火)、福井商工会議所ビルにて(有)ワークハウス(左:嶋田祐介社長)と(株)恵比須堂(右:中道直社長)のM&A成約式の模様)

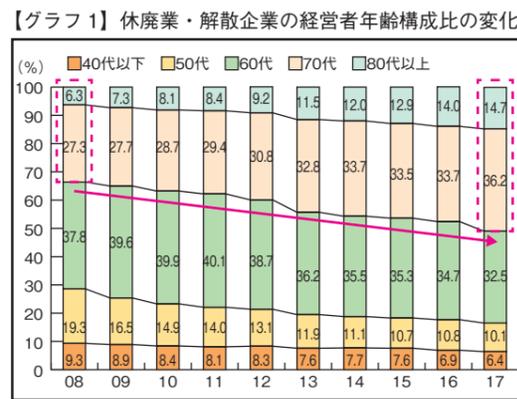


遮熱工事は室内の光熱費を抑える
省エネルギーフォームとして人気だ

よる累積赤字だ。まず一つ目の課題である従業員の高齢化に目を向けた。入社当時は吉田社長が一番若い社員だったが、自分だけでなく従業員も世代交代しなければ事業は続かないと考えた。特に現場作業が多い同社の業務において、従業員の若返りが必要だった。二つ目の課題は新規営業先からの取引拒否だ。事業の赤字は吉田社長が企画する新事業の新規取引を開始する際の障害となった。

まず、従業員の若返りのために、吉田社長は従業員と共に現場で働く中で少しずつ労働環境の改善を進めた。新規採用を増やすためにも、日給制から月給制への変更や、有給休暇を取得しやすい環境づくりを行った。

11日に福井県事業引継ぎ支援センターを設置。親族承継だけでなく、M&Aを含む様々な事業承継の支援体制を整えている。



資料:経済産業省「2018年度版中小企業白書」

また、事業の黒字化を目指して家計と会社の経理を明確に分け、曖昧な経理処理を改めて、無駄の削減などの業務効率化を進め赤字を削減した。これらの取り組みの計画書を父である先代社長に示して自分の考えを伝え、円滑な意思疎通を図った。

**自社ブランドの商品開発で
より一層の成長を目指す**

代表取締役となっても吉田社長の事業成長に向けた取り組みは続いている。更なる新事業として、越前瓦を外壁資材として活用した自社商品の開発を進めている。瓦を重ねた意匠が好評であり、商品化へ向けた県の補助金も申請中だ。

吉田社長は「独自の商品開発は、自社のブランド化に必要なもの。知名度を上げ、売上増加だけでなく、人材採用にも活かしていく。3代目社長という肩書を重く考えず、これからは自分の思いを前面に出し、楽しんで事業を成長させたい」と目を輝かせる。

コストを抑えて 異業種へ進出

雇用の確保に向けて

更なる事業拡大へ

(有)ワークハウス（福井市長本町221-2）は、就労継続支援サービスを提供する事業所だ。嶋田祐介社長の父が創業し、障がい者の社会的な居場所を提供する目的で事業を開始した。現在では、「健常者・障がい者の垣根を超えて自分の長所を活かせる働き方を提供したい」という嶋田社長の強い信念の下、軽作業を引き受ける就労施設の枠を超え、自動車整備業をはじめ様々な仕事を受注。同社の従業員の誰もが、長所を活かせる仕事に就いている。

こうして、同社の従業員はこの数年で急増し、70名を超えた。人が増えれば受けられる仕事も増え、利益向上にもつながる。嶋田社長は更なる事業拡大のために新分野へ進出し、従業員の働く場を確保したいと考えた。



(有)ワークハウス
代表取締役 嶋田祐介 氏

事業引継ぎ支援センターの 活用で新分野へ進出

新分野への進出は簡単なものではない。自社で全てを準備しようとすれば多くの手間や費用が発生する。そこで、嶋田社長は他社の事業を譲り受けるM&Aによる事業拡大を考え、福井商工会議所の事業引継ぎ支援センターに相談したところ、福井県民に昔から愛されているお菓子「けんけら」などを製造する創業100年の老舗である(株)恵比須堂の紹介を受けた。同社の中道直社長も先代社長から第三者承継で事業を継いで30年が経過しており、伝統の味を作る技術や従業員を守ってくれる後継者を探し求めて、福井商工会議所を訪れていた。

時間をかけ、丁寧に

相互理解を深める

互いのニーズが合致した両社だが、嶋田社長はすぐにM&Aを進めなかった。中道社長の持つ経営ノウハウや取引先などの人脈、そして事業に向けた思いを自らに吸収する必要があったからだ。中道社長とは何度も面談し、県外を含む全ての取引先に挨拶回りをしながら事業の引継ぎを受けた。

中道社長との相互理解だけでなく、同社の従業員とも信頼関係の構築に努めた。初めは作業所の見学者として交流し、次期経営者として事業承継後の意見交換などを行った。また、従業員など経営資源の承継と同時に、事業引継ぎ支援センターや金融機関の支援を受けながらM&Aによる(株)恵比須堂の株式取得の手續きも進めた。

こうして、嶋田社長は全ての引継ぎを終え、今年5月31日に福井商工会議所ビルで両社の事業引継ぎ成約式を開催。M&Aの手續きを無事完了させた。



えびす堂で和菓子の製造を行う
従業員たち

伝統を継ぎつつ

新しい事業展開を目指す

M&Aの完了後、(株)恵比須堂は「えびす堂」として(有)ワークハウスの和菓子製造部門として生まれ変わった。しかし、伝統の味は変わらない。同店では(株)恵比須堂時代の従業員が新しい従業員に和菓子の製造技術を伝えており、これからも同店は昔ながらの味を提供し続ける。

嶋田社長は「今回のM&Aで、自社の可能性を広げられただけでなく、老舗の伝統を守ることができた。今後も伝統の味を守りつつ、時代に合わせた新商品の和菓子を企画し、この事業が今後も成長できるように努めたい」と強い意志を示した。

福井県事業引継ぎ支援センター の館則夫氏に県内の事業承継の 現状について解説いただいた。



福井県の企業が抱える

親族承継のリスク

福井県の事業承継の多くが親子や兄弟間などでの親族承継である。しかし、経営者の子が都会で就職したなどで後継者が不在となって廃業する企業も増えている。親族承継が多いということは、後継者不在で廃業が増えるリスクが高くなる。

また、親族の関係は互いの考えを伝えやすい一方で、距離感が近すぎて互いに意見をぶつけ

合って不和が発生する原因にもなりうる。世代による感覚の違いや需要の変化などで経営者と後継者で対立することもあるため、特に後継者は事業計画の提示や合理的な説明をもって冷静に自らの思いを伝えることが重要だ。

事業承継を支援する国の施策

事業承継を円滑に行うため、国では様々な施策を整備している。事業承継をきっかけに後継者の新しい取り組みを支援する「事業承継補助金」や経営承継円滑化法で規定された「事業承継税制」等だ。

特に「事業承継税制」は、自株式の贈与・相続にかかる税負担を軽減するもの。これまで経営者を悩ませていた自社株式の生前贈与による税金問題を解決に導く画期的な施策となった。しかし、この税制は自株式の贈与・相続に限定されており、個人事業の承継については

適用されない。県内企業には個人事業主も多く、彼らの事業承継を円滑に進めることが今後の課題の一つだ。

「M&A」のイメージアップ

中小企業の廃業増加を受け、最近では当センターをはじめ金融機関やコンサルティング企業がM&Aの支援を強化している。しかし、「M&Aは自分の事業が思わしくないため身売りをする」という悪いイメージを持つている方もおり、魅力ある事業を続けているにも関わらず、後継者不在で廃業に向かう企業もある。これらの事業を存続させ、福井の経済基盤を維持・発展させるためにも、当センターはM&Aによる事業拡大の事例紹介や事業譲渡後のフォローアップを通し、M&Aのイメージアップに注力している。

事業承継に関するお問い合わせ先
福井県事業引継ぎ支援センター

TEL 0776(33)8279

思いの強さこそが

事業承継を成功に導く

事業承継とは、単に社長の世代交代だけを意味しない。従業員や取引先といった「人」、建物や機械などの「資産」、目に見えない経営ノウハウや人脈などの「知的資産」を適切に受け継いでこそ事業承継となる。さらには漠然とした将来の展望だけでは事業を受け継ぐことはできない。親族承継や第三者承継など受け継ぎ方に関わらず、後継者は受け継ぐ事業をどのように成長させるかという具体的なビジョンや戦略が必要だ。

今回取材した企業は、事業承継をきっかけに財務・労務などの社内環境の改善に取り組んだり、新分野への進出を図るなど、事業の発展につなげていた。大事なのは事業に対する後継者の熱意だ。思いの強さを原動力に、引き継いだ時以上に事業を成長させる。これこそが企業の未来を拓く事業承継だ。