

多摩・島しょ

事業承継フォーラム

～変化の時代に新たな挑戦～

講演録

日時

令和5年11月21日(火) 14:00～17:00

会場

フォレスト・イン 昭和館 シルバンホールⅣ
(東京都昭島市昭和の森)

基調講演

二代目社長への軌跡 “社長の娘”と呼ばれて

講師

株式会社サンテック 代表取締役社長 **日野 広美**氏

基調講演

「二代目社長への軌跡 “社長の娘” と呼ばれて」

近藤 本日は、『多摩・島しょ事業承継フォーラム～変化の時代に新たな挑戦～』にご来場いただき、誠にありがとうございます。本日の司会進行役を務めさせていただきます、近藤亜美と申します。どうぞよろしくお願いいたします。

長期にわたるコロナウイルス感染症の影響に加え、ウクライナ情勢やエネルギー不足、原材料の高騰など厳しい経営環境下の多摩・島しょ地域の中小・小規模企業の事業承継を促進するため、本日は事業承継を経験した経営者による講演、パネルディスカッションなどをお聞きいただきます。事業承継のやり方や承継前後に起きる課題などの経験談を交えながら、ご参加の皆さまに今後に向けた準備などの気付きを与え、多摩・島しょ地域における事業承継を促進したいと考えております。

それではプログラム開始に先立ちまして、主催者よりごあいさつ申し上げます。ごあいさつ申し上げますのは、東京都商工会連合会 事務局長 小野寺崇です。それでは小野寺事務局長、よろしくお願いいたします。



東京都商工会連合会 事務局長 小野寺

小野寺 ただ今ご紹介をいただきました、東京都商工会連合会の小野寺と申します。本日はこの事業承継フォーラムの開催のご案内を申し上げたところ、こちらの会場にお集まりいただいた皆さま、またオンラインで視聴されている皆さま、100名を超える皆さまのご参加をいただきまして、誠にありがとうございます。この後に行われます基調講演、その次に行われますパネルディスカッション、こちらにご登壇いた

だく経営者の皆さまにも、快くお引き受けいただいたことを重ねて感謝申し上げます。

さて、多摩・島しょ地域の経営状況でございますが、皆様ご承知のとおり、先ほども司会者からもございましたが、物価高騰や人手不足等々、大変厳しい状況が続いております。事業承継につきまして目を移させていただきますと、私ども東京都商工会連合会と多摩・島しょ地域の商工会・商工会議所のご協力をいただきまして、毎年約1万社の企業の皆さまに景気動向調査というアンケートを取らせていただいております。その回答の中で約7割弱の事業者の皆さまが、「事業承継はまだ考えていない」「後継者がいない」「自分の代で廃業する」というようなご回答が出てございます。やはり、事業承継は喫緊の課題であるというふうに私どもは捉えております。このような状況の中、東京都商工会連合会の中に多摩・島しょ経営支援拠点という支援機関を設けまして、商工会・商工会議所と連携して、多様化する中小・小規模事業者の経営課題解決に向け、取り組みを実施しているわけでございます。

本日はこの事業承継フォーラムで、実際に事業承継を経験された経営者の方から貴重な体験談をお話しいただく機会を設けさせていただきました。ぜひ生の声を聞いていただいて、皆さまがこれから事業承継を考えるときの一助になればというふうに私どもは考えてございますので、どうぞよろしくお願いしたいと思います。結びに、本日ご参加いただきました各事業所のご発展と、本日ご参加をたまわりました皆さまのご健勝をご祈念申し上げ、開会のごあいさつとさせていただきます。本日はどうぞよろしくお願いいたします。

近藤 小野寺事務局長、ありがとうございました。それではプログラムに入らせていただきます。まず初めに基調講演としまして、株式会社サンテック代表取締役社長、日野広美様より『二代目社長への軌跡 “社長の娘” と呼ばれて』と題して、ご講演いただきます。それでは日野様、よろしくお願いいたします。

日野 株式会社サンテックの日野と申します。本日はすごく緊張しております、一人での登壇はちょっと難しいということで、井上を連れてまいりましたので、お聞き苦しい点もあるかと思っておりますけれど、よろし

をお願いいたします。

井上 株式会社サンテックの井上と申します。本日は大変恐縮ではございますが、当時の社長や先代のことを社員の立場としてどのように見ていたかというようなことを、少しだけお話しさせていただければと思っております。よろしくお願いいたします。



サンテックの事業紹介

日野 では、これから会社のご説明をさせていただきます。
(ここから動画を流しての説明)

弊社は、瑞穂町にある会社でございます。本社工場の屋上に、太陽光パネルを設置しております。主に半導体や電子部品の加工を行っております。それが携帯電話やパソコン、車などに使われております。また特殊なところでは、ロケットにも搭載されております。

ここからは、弊社の加工工程についてご説明させていただきます。まずはBG工程です。こちらはお預かりしたウエハを薄く削る工程となっております。こちらにも携帯電話など、薄型化に伴って中に入る部品も薄くする需要が高まっております。

続きまして、表面を鏡のように磨く工程。先ほど削って薄くしたものは細かい線が、傷が発生するので、それをなくすためにこちらで磨いております。洗浄機に掛けて洗いましたら、ミラー状態に鏡面化されているものが出来上がってきます。紙の厚さは100ミクロンぐらいなのですが、弊社では10ミクロン、今見ていただいているように、たわむぐらい薄く削ることもできております。このようなチップ化されたものでありましたり、個片化されているウエハにおきましても削ることができるのが、特徴となっております。

次に、メインのダイシング工程となります。ここではウエハやガラスなどを細かく切断する工程となっております。こちらにも携帯電話の小型化などに

伴いまして、小さく切る技術が必要になっております。どこでも切ってくれない、または初めての案件などお困りのお客さまが多く、要望どおりになるように、弊社が提案しながら切ることができるというのが強みになっております。水を掛けながら、ブレードというものが回って縦と横に切る、これがダイシングの機械になります。小さく切るだけではなく、正確にきれいに切らなければいけない製品になっておりますので、最近はお客さまの求めることがより高度になっておりますので、そこにも付いていくために、より一層、技術力を高めております。

続きましては、チップソートの工程となります。これは先ほどダイシングをいたしました製品、チップ状に加工した製品をトレーに整列していく工程でございます。小さいものでは、コンマ2ミクロン角のチップまでトレー詰めをしております。こちらのトレーにワンチップずつ詰めていくことや、テープにワンチップずつ整列していく、そのようなこともやっております。また、寸法測定器をお客さまに応じて実施するために、機械を保有しております。

次にトレー詰めした製品を検査する工程となります。作業は全てクリーンルームで行っております。天井からは常にきれいな空気が出ております。顕微鏡を使って、ミクロン単位の傷や汚れを検出しております。人が一つずつ目で見て、良否判定ということをやっており、最後に真空パックをして出荷という形になります。

ここからは、第二工場にありますマシニングセンターを使った工程のご説明になります。先ほどご説明いたしました、縦横に切るダイシングだけではなく、丸加工や曲線加工というものを行っております。通常マシニングでは油を使用しておりますが、弊社は純水での加工となりますので、シリコンやガラスにも適応することができております。さまざまな形状に加工することもできますので、リング加工やザグリ加工、いろいろと加工用途が増えております。第二工場では他にも、お客さま立ち合いの下、試作の加工を行ったりもしております。

なかなかクリーンルームでの作業を見ることがないと思いましたが、動画で見ていただきました。簡単ではございますが、以上で会社の紹介を終わりにさせていただきます。

■ 先代の生き立ち

続きましてサンテックの歴史、事業承継に至るまでをお話しさせていただきます。まず先代の生き立ちですが、宮城県仙台市の出身で、実家は農家です。男4人、女1人、5人きょうだいの4番目として生

まれました。時代背景的に若くしてお金を稼がなくてはいけない状態のため、集団就職で上京をいたしました。

まず最初に、自転車のサドルを作る会社に就職いたしました。これは左側の上の写真ですね。一番左の端っこにいるのが先代になります。本当に全然面影がないぐらい若々しい先代が写っております。何年ぐらい働いたかは定かではないのですが、自分より後から入った学歴のある人の給料が良かったことに納得ができなかったため退職。このとき寮生活だったので、周りから「辞めないほうがいいよ」と言われていても、それを聞かずに辞めてしまったそうです。

次に、計測器の会社へ就職いたしました。これは右側の写真ですが、一人で写っているこの写真を見たときに私の息子に顔がとても似ておまして、息子にこの写真を見せたところ、「あれ、本当だ。よく似ているな」という感想を持っていました。

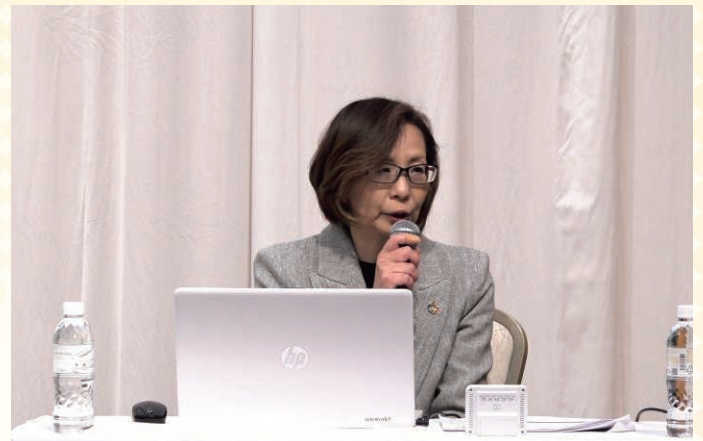
前職の会社の寮を出てしまったことで、本当に食べるのに困るぐらいの生活になってしまったようです。3畳ひと間のアパート、目黒区なのですが、今3畳ひと間といっても、逆にそういう3畳ひと間を探すほうが難しいのではないのかなという状況の中、その3畳ひと間で、一人で生活をするようになったみたいです。お金もないので家具を買うお金もない。テーブルはりんご箱。井上君、わかります？りんご箱。

井上 あんまり今はないと思いますね。

日野 まさかりんご箱をテーブルにというのは、今じゃ考えられない。ただ、本当に買うことができないので、このりんご箱にご飯を置いて、お皿を置いて、ご飯を食べるということをやっていたのかなと思います。

あと、お昼ご飯を食べるお金がなかったみたいです。同僚から「お昼、食べないの？」と聞かれたときに、「ちょっとおなか痛いので」と誤魔化していたみたいです。この当時、東京の知り合いにご飯を食べさせてもらったことで、何とかしのいでいた。「人の温かさで本当に救われた」という話をよくしておりました。

親同士の紹介でお見合いをして結婚。このときもまだ、3畳ひと間で生活をしてみたいみたいです。2人で3畳ひと間というとうどう生活状態なのかなと、私でもちょっと想像つかないのですが、そういった生活をしていて、私が生まれて手狭になりまして、村山団地へ引っ越し、計測器の会社を退職いたしました。新聞広告で見つけた近くの会社へ就職しました。



サンテック 日野社長

そちらは大手半導体関連メーカーの外注。本当に当時は小さな会社でした。ここで先代は力を発揮していきまして、その会社自体を大きくしていきまして。このときたくさんのお客さまと出会うことが、後に先代にとって大きな力になったのかなと思います。最終的には工場長として働いていたのですが、それにもかかわらず勤務先の事業承継問題で退職をいたしました。そのとき息子さん（後継者）が入りまして、先代と折りが合わず、結果、自主退職に追いやられたという形になっております。

次に、先代の性格です。これは本当に亡くなってからですけど、いろいろな方にお話を聞かせていただいたのですが、周りの方たちに対しては「人情味があって、思いやりがあって、本当に優しく、いつもニコニコしている人でしたよ」というお話を聞きます。ただ一方、家族にとっては、家にいるときは「飯」、「風呂」、「寝る」、もうそのぐらいいかお話をしませんでした。本当にとにかく無口な人だなという印象だったのですが、一緒に働き始めてから、こんなに話せる人で家にいるときは本当に違うなという驚きがありました。また社員にとっては、ワンマンで頑固、瞬間湯沸かし器のような人に見えていたのではないのでしょうか、井上君。

井上 そうですね、はい。私も怒られたことがあります。普段は優しいのですが、怒るとすごく怖かったなという印象です。ただ、それをずっと引きずるようなことではなくて、しっかり反省して次に生かせよというような感じだったのかなと思います。

日野 ちょっと優しい人みたいところが入って良かったなと思います。

父として

日野 次に父としてですが、とにかく会社人間でした。朝早くから出勤して、帰ってくるのは10時過ぎ。ほ

ぼ家にはいない状態でした。お休みは大好きなゴルフへ行っていました。また、学校行事なども一度も来たことがなく、時代的にも子育ては女性というふうに考えていたのかなと思います。勉強しろとかそういう話もなかったので、全て母に任せていたのではないかなと思っております。唯一、元旦だけは家族でお参りに行っていました。亡くなるまで一度も欠かしたことがなかったですね。これが父なりの家族への愛情表現ではなかったのかなと、今では思っております。

私の生い立ちですが、今回ちょっと自分自身が忙しくて、この写真を探してもらったのは母です。先代が一人で立っている写真、左側の一番端っこのですけど、「この写真は今回関係ないから載せなくていいのでは？」と母に言いましたら、「この写真がなかったら、あんた生まれてないのよ」と言われました。「え、なんで？」と聞いたらば、この1枚のお見合い写真を見て母が父を気に入り、それで私が生まれたという大事な1枚みたいなので、それでは載せないといけないねということで今回、載せさせていただきます。

私が生まれても、まだ3畳ひと間で暮らしていたみたいです。出産時、母は私を産み終わった後、意識を失い危篤状態。もしこのまま亡くなってしまった場合は、先代がまだその当時若かったため、祖父や祖母が育てる話になっていたそうです。そのために一人っ子です。先代は男の子が欲しかったようで、昔ながらの考え方ですね、後継ぎは男っていう思いが強かったみたいです。まさか後に自分の会社を継ぐのは、私になるとは思ってもみなかったでしょう。私自身もそうですけれど。この真ん中にある写真が、あの3畳ひと間から抜け出して村山団地に移ってきたときの写真となります。一番左が先代で、真ん中のこの若々しいのが母になっております。

一方、母は超過保護。自分の思い描いた子どもにしたかったみたいですけど、その夢はかなわず、中学1年生ですかね、ここからは放任主義になりました。見放されたというか、よほどひどかったのかなと思います。ただ、「自分のことは自分で責任を持ちなさい」という話はされました。過保護のままでしたら、もっとひどい状態になっていたのではないかなと思っておりますので、結果的には良かったのかなと思います。

本来このような場では、どこの大学を卒業させていただいて、というお話ができればとてもいいのですが、全く真逆な生活をしていました。勉強は好きではない。大学へ行くよりも、もう早く就職して自分で稼ぎたい。そういう思いが強かったです。高校卒業してから大手百貨店に勤めたのですが、そこ

を辞めて不動産屋に就職したり、とにかく働いているときは都内でとても遊んでおりました。

ちょうどその遊んでいる頃がこの一番右側の成人式の写真で、これも母が探してくれたのですが、こんなに2人で笑っているときがあったかなというぐらいに、私の記憶の中では全くない、笑っている2人の写真でした。ちょっとびっくりしております。そういう人間が現在、社長業をしているとは、本当に世の中、何が起きるか分からないなと思います。

創業の経緯

ここからは年表に沿って、会社のお話をさせていただきます。まず、創業の経緯でございます。1997年、前職での勤務先の事業承継問題で退職した父は、退職金ももらえない状況下で、こちらの写真にあります左上ですね。3名からスタートいたしました。意地が大きな要因ではなかったのかなと思います。なにせ、あまりにもひどい状態で退職されていたので、本来は「タクシー運転手にでもなろうかな」みたいな話はしていたのですが『よし、今見てろ』ではないですけど、プレハブ小屋みたいな所から、始めております。

お金がない状態での創業だったので、本当にいろいろな方たちに支えられて立ち上げた会社だと思えます。例えば電気の業者さんは「工事代はお金が稼げてからでいいよ」と言ってくださり、ここでも人のありがたみを感じる出来事だったのかなと思います。

ただ一方で、創業の話を私と母が聞いたとき、一体何を考えているのだろうと。私たちが何を言っても聞く人ではないので「もう仕方がないよね」「これからどうになってしまうのだろう」と、とにかく不安でいっぱいでした。ただ、ちょっと右側の写真を見ていただきますと、こちらはとてにこやかに笑っていて、先代が。初荷ですね。この会社を立ち上げて初めて荷物を出した記念にということで、こんなにこやかに撮っている写真というのがございました。あまりにも反比例だなと思っております。

私が家業に入るきっかけですが、1999年、父から「事務員が辞めてしまったので、事務を手伝ってほしい」といきなり言われました。ごっそり会社から資料を持ってきて、家のパソコンで取りあえず入力作業をするということをしていたのですが、家族を入れたがらなかった先代が頼むということは、よほど困っていたのかなと思います。ただ、やってみると子育ての中、自分自身の息抜きにもなったかなと思っております。これが左側の写真ですね。ちょうど子育て中。この頃にお手伝いを始めるようにな

りました。

次に2000年ですが、あるお客さまより、「もうちょっとちゃんとしたクリーンルームがあれば、仕事が出せますよ」というお話があったみたいです。この写真にある工場へ移転しました。この左側の写真ですね。1番目の工場はプレハブ小屋みたいなものでしたから、随分立派な工場になったかなと思います。1階がクリーンルーム、2階は事務所という形になっております。この頃から私も子育ての合間に3時間程度、会社に来て働き始めました。この右の写真の奥ですね。これが私の若かりし頃の写真です。ぼやけていて、ちょうどよかったかなと思っています。

入社後の苦労

次に、入社後の苦労ですけど、ちょうど2001年、会社といたしましては株式会社へ組織変更いたしました。ここで母が定年になりまして、子どもを見てくれることになりました。私が本格的に働けるようになったので、会社のほうでがっつり働こうとなっていました。もともと働いている人たちにとっては、社長の娘が本格的に入ってきたと思っていたでしょう。当時の私の呼び名は、“社長の娘さん”でした。社長の娘と呼ばれるのは嫌だなと、自分の存在がないなと思いました。確かに別業界から入ってきているので、何も知らない人間に一体何ができるの？と思われても仕方がないかなとは思いましたが、やはり嫌だなという感じが強くありました。一方、先代も、私が入っても後押しは一切なく、スパルタ教育というふうに思っております。そのままずっと続けていましたけれども。

『どの様に克服したか』というところですが、2002年から2004年ですかね、そう簡単には克服はできません。時間をかけてとにかく、“社長の娘さん”と呼ばれ続けるのが嫌だったので、自分を認めてもらうための行動をいたしました。もともと負けん気は強かった。親譲りかなというところもあるのですが、まずやったことは、現場に入ってみんなが嫌がる雑用を進んでやりました。会社にはたくさんの機械がありましたので、一台一台、「これは何の機械？」「これどうやってやるの？」というふうに話を聞いたりしました。

また一方、従業員の生の声を聞きたくないので、どうしても（先代が）ワンマンだったこともあり、不良を出せば怒られる、怒られるから隠すという状況でも、耳を傾ける、その代わりに先代に言わないよというスタンス。先代と一線を引くことを続けました。そのうち力を貸してくれる社員が増えていき

ました。そのうちの1人が井上君ですよ？

井上 そうですかね、はい。この頃は、社長も加工のことはまだあまり分からないような状態でしたので、私も加工について基本的なことを聞かれましたけれども、社長、覚えていますか。

日野 覚えている。いろんな人に聞きまくってましたからね。

井上 営業の人とか技術の人とかに、積極的にいろいろなことを聞いているような姿をよく覚えています。

日野 とにかくいろいろと吸収したいなと思っておりました。

事業拡大の経緯

次に、『事業拡大の経緯』ですが、2006年に新社屋が完成いたしました。これは左側にある写真の建屋になります。起業してから、先代は10年たった自社工場を建てると。もうここに至る思いは「前の会社を見返してやりたい」、そういった一念ではなかったのかなと思っております。そのためには高い技術力の構築であったり、人の輪を広げることを大切にしていた。人と違うことに取り組んで、チャレンジ精神を常に持って行動をしておりました。ただ、主要顧客の量産がちょうどなくなってしまいました。会社としては本当に最悪の年でした。従業員の人たちにしても、「こんな建屋を建てて、これからこの会社、大丈夫なのかな」みたいな、そんな話をしていたと思います。

建屋を建てたときのエピソードですが、DXのきっかけとなったのが、新しいクリーンルームを造るときに、業者さんが「現場にネットをつなげるための穴を開けますか」と、こっそり私に聞きました。先代に言うとは駄目と言われてしまうから、「ちょっと広美さんにこっそり話します」と言ってくださったので、「そうだね。穴、開けちゃおうか」と言って、「開けてください」とお願いしました。このことが後に大きな変化をもたらすきっかけとなりました。

2007年に役員就任。専務になったのかな。一応、登記簿上は役員となっておりますが、一切、一般社員とは変わっておりません。私自身、肩書には全然興味がないので、専務だろうが何になろうが、もう「皆さん、広美さんって呼んでね」という形で、この辺りは“広美さん”と呼んでもらっていました。

2006年から2011年です。この頃は、現場と営業のパイプ役をやるために動き始めました。営業さ

んが見積もり作成時に必要とする図面の見方を教えてもらい、これを理解できたら、お客さまと直接お話しできることになるのではないかなと思って、図面の見方を覚えたら現場に入って、この製品はどのようなものなのか、どのような工程で流れていくのか確認し、現場の人に教えてもらいました。繰り返してやっていくうちに、実際の作業は私ができないのですが、だんだん頭の中でシミュレーションしながら、ものづくりというものができるようになってきました。

この当時のエピソードといたしまして、業界的にはまだまだ男性社会で女性は認められていない。取引先から、営業が不在のとき、私が代わりに電話を出たときに「あなたじゃ分からないでしょ、営業さんいないの？」と言われました。そのときは本当に悔しくて「女だと思って馬鹿にするなよ」と。これは心の声ですけれど。そのままで切ってしまうのはちょっと私的に悔しかったので、例えば、「見積もりをいただいていますけど、その見積もりの案件でお話があるのでしょうか」というふうに対応いたしましたら、急に「あ、そうそう。え、分かるんだ」みたいな感じで話ができるようになって、信頼を得られるようになったのかなと思っています。

2012年から2013年、これはスマホバブルです。私にとっても会社にとっても大きな変化点となりました。この当時は、大型の量産が入りまして、通常ではできない、うちの会社のキャパでは今までやったことのない数をお客さまから頼まれました。

ここで2006年に建屋に穴を開けていたことが功を奏しました。LANケーブルを入れることができたので、現場にパソコンを1台入れました。先代に見つかってしまいますと、なんで現場にパソコン入れるのだと怒鳴られるのが分かっていたので、水面下で動いて、入れたもの勝ちかなと思いながらやっておりました。案の定、「なんでおまえが現場にパソコン入れてやっているんだ」と怒鳴られました。現場の子もなんですけど、「なんで現場の人間がパソコン使っているんだ」と、今ちょうど会場に来ている子なのですが、その子どもものすごく怒られて、その中でも「うーん」って言いながら私に付いてきてくれて、それでパソコンのやりとりを続けることによって、強引だったかもしれないのですが、このやり方に見える化というのを始めることができました。

本当に当初は製品がやり切れず、どんどんたまっていく状態で、だんだん現場も、こんな数ができるわけないと後ろ向きになっていきました。このままではお客さまにも迷惑が掛かってしまうし、大変なことになってしまうと思いました。最初にやったこ

とは、エクセルで現場の人が一日どこまでやればいいのかを明確にしたところ、工程をそれぞれが考えるようになってきたのです。いつの間にか「こんな数できませんよ」と言っていた人たちが自ら考え、行動を起こすようになりました。納期が遅れそうになれば、自ら納期に間に合うように動き始め、また私自身、エクセルの使い方がよく分からないので、関数とかですけど、そのとき井上君に「ちょっと、ぱぱっとできるようにやってくれない？」という話をしましたよね？

井上 そうですね。「ぱぱっとできるように」とむちゃぶりをされて非常に困ったのですが、そのおかげでエクセルのスキルとかが身に付いたかなと思います。

この頃は先代も非常にワンマンで、俺に付いてこいというタイプでしたけど、それに対して社長は、加工は先代ほど詳しくはなかったとは思いますが、その分サポートに徹して、社員一人一人の力を引き出すように動いていたのかなと思います。実際、加工現場のほうに行って作業者に意見を聞いたり、積極的に意見を言わせるようにして、どうすればいいのかを考えさせていたのかなと思います。社員も言われたことをただやるだけではなくて、自分で考えるということでモチベーションも上がって、責任を持つようになったのかなと思っています。

日野 本当にその当時は「なんで？ なんで？」と、「なんでできないの？」、「なんで考えないの？」とみんなに話して、とにかくみんなが立ち上がってくれたらこの数できるからとか、そういったことを本当に必死になってやっていた時代ではないかなと思います。

事業承継の経緯

次に、『事業承継の経緯』ですが、2017年に代表取締役役に就任いたしました。もともと創業のきっかけが前社での事業承継の揉めごとだったため、親族へは承継しない意向が強かったです。よく言っていたのは「俺は死なない。100まで生きるぞ」と常に言っていたり、時には「もう俺一代で終わりだ」とも言っておりました。私自身もそんなに継ぐつもりはなかったのですが、変化があった二つのポイントといたしましては、第三者の説得ですね。本当にこの方が長い時間をかけて、何度も「承継を考えてください」と言ってくださっておりました。先代と仲のいい同年代の社長さんも、同じような環境下で後継ぎが娘さんでした。どういうわけか同時期に事業承継というものが行われました。

もう一つは体調の変化。もしかしたら私気が付かなかっただけで、少しずつ体調が悪くなっていたのかもしれませんが。ただし、まだこのときは社長とは名ばかりで、何も変わらなかったよね？

井上 そうですね。この頃、社長になっても、まだみんなずっと“広美さん”と呼んでいたのですが、さすがにそういうわけにもいかないということで“社長”と呼ぶようにしましたけど、しばらくは慣れずに、まだ“広美さん”と呼んでしまうことがあるというような時期でした。先代も健在だったので、体制がすぐ変わるというわけではなかったのですが、時には（先代と社長が）喧嘩をしていて、周りとしては非常にひやひやしなながら見ているような状況でした。社長としては自分が引っ張っていくという強い意志を持ってやっていたのではないかなというふうに思っています。

日野 そうですね。役員になったときもそうだったのですが、社長になりましたというふうになったときも、私はまだ“広美さん”でいいやって。「別に肩書はどうでもいいから“広美さん”でいいよ」っていう話をしたときに、長年一緒にやっていた事務の子が「駄目です」と、「“広美さん”と呼んでいくのは良くないと思います。もう“社長”という名前で動いてください」という後押しをいただきまして、じゃあ“社長”でいいのかなみたいな感じの感覚で、まだやっていたってところですかね。

今この写真に、二つ同じ場所で撮っている写真があるのですが、左側がまだ先代がいたときの写真ですね。右側が先代が亡くなってしまった後ですが、見ていただくと、女性がすごく多く写っているように変化しているのではないかなと思います。

承継の準備や課題

続きまして、『承継の準備や課題』ですが、これは2019年ですね。先代が亡くなりました。享年79歳です。おかしい言い方ですけど、本当に「死なない」と思っていた先代が亡くなってしまいました。承継の準備という準備は、何一つしておりません。先代ががんと分かった時点で、家族は余命が短いことを医師から教えていただきました。「本人には告知をしないでほしい」とお願いしました。本当に「会社へ戻りたい、俺は戻れるんだ」というのが入院中も凄くありましたので、そういった先代に、「寿命があともう少しです」というお話はできませんでした。ということは、事業承継の相談というものはできるわけがなかったのです。ここはもう、な

るようにしかならないなと自分に言い聞かせて、腹をくくりました。

亡くなった後です。株式のことにしても、節税対策に対しましても、私は本当にどうすればいいのかさっぱり分かりませんでした。そのときに金融機関の方、あと税理士さんに教えていただいて、何とか切り抜けることができました。やはり事業承継は事前の準備が本当に必要なと痛感いたしました。本当にこれだけ大変だということを分かっていなかったの、やっておかなければいけないものだなと思います。ただ唯一、通常業務のほうはほぼ理解はしておりましたので、お客さまへ迷惑を掛けることはなかったというのが幸いだったかなと思います。

次に、2022年ですね。うれしかったことですが、節電の取り組みが東京都に評価されまして、夏のHTT優良取組事業に選出されました。選出された10社のうち、中小企業は1社のみでした。小池都知事より直々に賞状をもらえるとは思ってもみませんでした。ここの写真にある、小池さんと写っているものですが、テレビで見ると割と大きな方かなと思ったのですが、実際お会いしてみると、本当にちょっと小柄で小さいなという印象がありました。

『社長になって感じること』ですけど、本当に散々喧嘩して、なんで分かってくれないのだろうとも思っていた私だったのですが、自分が社長として動かなければならなくなったとき、「あれ？なんか先代と同じようなこと言っているな」という自分がいました。言い方は違うのですが、やろうとしていることは同じだったのかも思っております。亡くなってからより一層、偉大な父と比較される重圧と孤独。会社がいいときは「お父さんがいいから、いいんだよね」と言われたり、悪くなると「二代目だから悪くなっちゃったんだね」と。これはもう仕方がないことだとは思うのですけれど、自分が一生懸命やっているのが、なかなか評価ってされないものだなと思っております。

そういうふうに、「うーん」ってところがあつたのですが、同じような悩みを持った女性経営者の方とつながりを持てたっていうのが、本当に救いになりました。同じような苦しみだったり、同じような愚痴というのは、お話をするだけでなんかちょっとスッキリしたり、同じようなこと思っているのだなというのが知れただけでも、私一人だけではないのだ、孤独ではないのだと思えるようになっていくというのは、とてもありがたいことだと思っております。

社長として心がけていること

『心がけていること』ですが、私は本当に先代と違って技術者ではないため、周りを生かすマネジメント、「自分でとにかく考えて行動しようね」と言っていくこと、プライドを持って仕事をしてほしいと、「そういう仕事をしていけばきっといい製品ができるからね」という話は、本当にみんながうるさいと思うぐらいにさせてもらっています。先代ができていたことはできないかもしれませんが、逆にできないことができると思っています。やり方と方法は違うかもしれませんが、会社をよくしようという思いは一緒だと思っています。

今後の展開

『今後の展開』ですが、私自身が女性なので、女性が活躍する場の提供ですね。役員や現場責任者などを女性に任せたり、機械オペレーターも女性がやり始めております。DX化もそうなのですが、SDGsに対してもこの写真にあるように、みんなで学べるカードゲームっていうものをやらせていただいております。

最後になりますが、弊社の事業承継は準備もなく、いろいろな方々に助けていただくことができたので何とかなりました。もし頼れる方がいなかったらと思うと、本当にぞっといたします。一番良くないパターンになってしまっておりますけれど、やはり事前の動きが大切だと実感いたしております。あまり事業承継の参考にはならないと思いますが、こういう会社もあるのだなというふうに思っていただけとうれしいです。

以上をもちまして、弊社事業承継までのご説明を終わりにしたいと思います。長い時間お付き合いいただきまして、ありがとうございました。

近藤 日野広美様、ご講演ありがとうございました。続きまして、本日ご参加の皆さまからの質問にお答え願いたいと存じます。最初に、会場内の方で質問がある方は挙手を願います。どなたかいらっしゃいますでしょうか。

庭野 庭野と申します。本日は貴重なお話ありがとうございました。お聞きしたいのは、先代はワンマンでどんどん引っ張っていく。今日のお話では、非常に現社長は穏やかで周りの話を聞きながらという、両者のタイプの違うというお話だったと思うのですが、あえて先代の社長から引き継いで“今後もずっと守りたいこと”、よく言われるようなですね。あ

とはご自分、社長になってもう数年経つでしょうけれども、“こういう形を変えていきたい”みたいなところがあれば、少しお聞きしたいと思います。

日野 やはり“守っていく”というところは、とにかくいいものを作ってお客さまに満足していただいて、ありがとうっていうお言葉をいただいているという。本当に仕事は断らず、小さなものでもやってみましょうということは、私もそういうふうに思っておりますので、それは続けていくこと。

先代が苦手としてできなかったことが、今の時代、DX化、デジタル化、そういったことで生産性の向上を上げていく。そういったことは私の得意としていっているところ、また時代的にもそういうふうになっていると思いますので、そういう動き方を私はしているかなというふうに思っております。

近藤 ありがとうございます。それでは、オンラインでご参加の方からも質問が来ております。『生涯現役と言っている社長たちに向けて、ご自身の経験から何かメッセージをお願いします』ということです。

日野 ちょっと厳しい言い方にはなってしまうと思いますが、その思いはすぐ分かります。生涯現役はうちの先代もそうだったのですが、まずそれは難しいです。それで、次に継ごうとしている人のことも考えていただいて、もし自分が突然、何か起きたときには、継ぐ子たちが大変な思いをするということを、今から本当に準備立てていただければいいのではないかなと思います。

近藤 ありがとうございます。他にもたくさんのご質問をいただいているのですが、お時間の関係でこちらで終了とさせていただきます。それでは日野広美様、本日はご講演ありがとうございました。



社員から花束のサプライズ

株式会社サンテック 年表

株式会社サンテックの基調講演では、下記年表に沿ってお話をいたします。

会 社	年	代 表
有限会社サンテック設立	1997	子育て中 (8才、5才)
	1998	
	1999	事務員が辞めた為家で書類の入力作業
本社・工場を移転 (箱根ヶ崎)	2000	事務の手伝い (アルバイト) 3時間程度 日商簿記2級取得
株式会社へ組織系態の変更	2001	社員 (業務経理)
ISO9001・2000 認証取得	2002	
工場増設	2003	事務作業経理業務
ISO14001 認証取得	2004	
	2005	営業アシスタント
新社屋完成 (本社・工場を現在地へ移転)	2006	営業アシスタント、現場と営業のパイプ役
	2007	役員に就任
	2008	
	2009	営業アシスタント、現場と営業のパイプ役
	2010	
第2工場完成、工場・事務所のLED化	2011	
工場の屋上へ太陽光パネル設置	2012	生産管理 (一部)
	2013	
	2014	
	2015	総合的に現場を見るようになる (品質も含め)
設立 20 周年	2016	
代表者交代	2017	代表取締役就任
	2018	
前代表死去 (享年 79)	2019	
	2020	
	2021	
東京都「夏のHTT優良取組事業所」選出	2022	
	2023	

事業承継フォーラム

— 基調講演 —

二代目社長への軌跡“社長の娘”と呼ばれて

株式会社サンテック

先代について



01

社長の生い立ち



02

会社

社長

有限会社サンテック設立

1997

子育て中 (8才、5才)

1998

1999

事務員が辞めた為家で書類の入力作業



03

会社

社長

本社・工場を移転（箱根ヶ崎）	2000	事務の手伝い（アルバイト）3時間程度 日商簿記2級取得
株式会社へ組織系態の変更	2001	社員（業務経理）
ISO9001・2000 認証取得	2002	
工場増設	2003	事務作業経理業務
ISO14001 認証取得	2004	



04

会社

社長

	2005	営業アシスタント
新社屋完成（本社・工場を現在地へ移転）	2006	営業アシスタント、現場と営業のパイプ役
	2007	役員に就任
	2008	
	2009	営業アシスタント、現場と営業のパイプ役
	2010	
第2工場完成、工場・事務所のLED化	2011	



05

会社	社長
工場の屋上へ太陽光パネル設置	2012
	2013
	2014
	2015
設立 20 周年	2016
代表者交代	2017

生産管理（一部）

総合的に現場を見るようになる（品質も含め）

代表取締役就任




06

会社	社長
	2018
前代表死去（享年 79）	2019
	2020
	2021
東京都「夏のHTT優良取組事業所」選出	2022
	2023





07

パネルディスカッション

事業承継を飛躍の契機とするために

パネラー

とんかつちがさき

代表 **三橋 一寿**氏

株式会社芝堅

代表取締役 **仁平 勝弘**氏

グリッターテクノ株式会社

代表取締役 **山下 悟郎**氏

コーディネーター

法政大学キャリアデザイン学部

教授 **酒井 理**氏

パネルディスカッション

「事業承継を飛躍の契機とするために」

近藤 ここからは『事業承継を飛躍の契機とするために』をテーマに、パネルディスカッションをお聞きいただけます。

登壇者のご紹介をさせていただきます。とんかつちがさき代表、三橋一寿様。お父さまが昭島に1947年に精肉店として開業。精肉店としての目利きにより良質な豚肉を入手するノウハウを生かし、現在、羽村に店舗併用住宅にて定食屋へ形態を変更し、開業。地元精肉業者との間に深い信頼関係を持ち、毎朝、工場内で質のいい豚肉だけを厳選して仕入れることができるそうです。またこの冬に、その良質な豚肉を使った豚しゃぶのメニューを開発し、新たなチャレンジとして展開されるそうです。

事業承継のきっかけは、お父さまの味を守るべく、料理学校を卒業後に、青山のまい泉やいなば和幸を渡り歩き、修行を行ったそうです。1990年、お父さまの他界をきっかけにお母さまに培った技術を伝える傍らで、経営のノウハウや地域に根付いた定食屋となるべく地元の定食屋に転職し、料理以外のことを学びました。現在、家族経営からの脱却を目指し、食の質だけでなく、地元における新たな雇用の発掘やお祭りイベントなどへ出店を通し、今までできなかった地域への貢献も並行して行っています。

株式会社芝堅代表取締役、仁平勝弘様です。会社は東京都多摩地域にあり、多摩ニュータウンの開発に伴い、公共事業を中心とした造園土木会社として発展。現在では、長年培った技術と知識を生かし、造園・エクステリア・土木の設計施工からMTB（マウンテンバイク）コースデザインに至るまで、お客様の要望にトータルで応えています。また、造園業で集まる剪定枝葉を生かして、炭や吸着剤を製造・販売されています。

事業承継のきっかけですが、お父さまが設立された頃は造園業を主とする経営だったそうです。ご自身がコンクリートや土木の設計・施工管理の勉強をされたことで、造園業だけでなく、公園や外構工事も幅広く対応できる会社となりました。事業承継を決めたのは、お父さまが高齢となったことと、ご自身が主となって新事業への取り組みを行いたいと考えたからだそうです。

グリッターテクノ株式会社代表取締役、山下悟郎様です。グリッターテクノ株式会社は創業50年以

上にわたり、精密機械部品加工・治工具製作を行っていらっしゃいます。アルファサポート合同会社は、主に省エネ関連機器の営業代行業を行っていらっしゃいます。石田インダストリー株式会社は、エレベーター・エスカレーター向けの治工具製作および自社製品のエレベーター清掃アタッチメントの製造販売を行っていらっしゃいます。

事業承継のきっかけは、前職は外資の技術営業としてプラント向けの省エネ提案をされていたいらっしゃいました。在職中からものづくり工場の経営に興味があり、最終的に事業承継という手法を選んだそうです。前職の省エネ機器の販売は営業代行として継続しつつ、昨年4月に金属加工製造のグリッターテクノを事業承継いたしました。DX推進と業務効率化を軸に経営改善に取り組み、本年10月には2社目となる石田インダストリーを事業承継いたしました。それぞれの事業でシナジー効果を発揮すべく、現在、統合に向けて稼働を開始されています。

以上、本日の登壇者をご紹介させていただきました。本日はどうぞよろしくお願いいたします。

続きまして、本日のパネルディスカッションのコーディネーターのご紹介です。コーディネーターとして進行いただくのは、法政大学キャリアデザイン学部教授、酒井理様です。それでは、ここからは酒井先生にバトンタッチをして、進行いただきたいと思います。酒井先生、よろしくお願いいたします。



酒井先生

酒井 法政大学の酒井でございます。よろしくお願いいた

します。今日は『事業承継を飛躍の契機とするために』ということテーマに、パネルディスカッションを行っていききたいと思います。先ほども少し控室のほうでお三方とお話をさせていただきました。非常に事業承継の形が多様であるということ改めて確認いたしましたけれど、やはりそれぞれの背景というか、ご事情もあり、その後の展開の考え方もさまざまかなというふうに感じております。そのあたりを少し広く、分かりやすくという形で、皆さまにこのパネルディスカッションを通してご紹介させていただければなど。そのために、できるだけそれぞれの方の事業承継の形を分かりやすく解説できればなど思っております。

それと、今日は後半に質疑応答の時間を設けております。私以外に会場の皆さまとかオンラインで参加の皆さま、直接、登壇者に聞かれないことも多々あると思われまので、お話をお聞きになって途中、こんなこと聞きたいと思われる方はメモをしていただいて、後でまとめてお聞きいただければなど思っております。

今日は“飛躍の契機”ということですけど、もちろん事業承継についてどういうふうに行ったかといったところも、皆さんの関心事ではないかと思しますので、それと併せて、その後の展開ということで話を進めていければなど思っておりますので、よろしく願いいたします。

それでは、先ほどスライドでそれぞれのお三方の概要をご説明いただきましたけれど、あらためて簡単な自己紹介をいただきたいと思っております。よろしいでしょうか。まずは三橋さんお願いします。

三 橋 どうも初めまして。とんかつが大好きなとんかつ屋の店主をやっております、三橋と申します。よろしく願いします。僕は子どもの頃から父親が作るプロのとんかつ、もしくは食事、夕食とかを食べてきて、それがとても美味しかった印象が残っています。今も父親が作ってきたとんかつ、まだ覚えているその味を、お店に来てくれるお客さまにお伝えできればという気持ちが根底にあり、それをお出しできるようなお店を目指して日夜、研鑽を重ねております。どうぞよろしく願いいたします。

酒 井 ありがとうございます。それでは続きまして、仁平さんお願いします。

仁 平 初めまして。東京都の稲城市の緑の豊かな、梨が有名な場所で造園業をやっております。本日はあんまり参考になることをお話しできるか分かりませんが、どうぞよろしく願いいたします。

酒 井 ありがとうございます。それでは続いて山下さん、お願いします。

山 下 初めまして。グリッターテクノの山下と申します。ご紹介いただいたとおり、昨年の4月にグリッターテクノを事業承継させていただきました。サラリーマンから事業承継したという形。先月、ちょうど1カ月ぐらい前に、石田インダストリーという埼玉浦和のファブレスのメーカーを事業承継させていただいたという形です。それぞれ社員2名という会社、非常にスモールな事業承継、M&Aという形でさせていただいているというところで、どうも世の中では珍しい形のような感じです。あとは、事業承継させていただいたところをファックスと紙のところからデジタル化を進めさせていただいて、それなりに効率化しているのではないかなというふうに思っております。そういった身近な例として、皆さまの何かご参考になることができればいいのかなと思っております。今日はよろしく願いいたします。

酒 井 ありがとうございます。今ご紹介いただきましたお三方、それぞれ地元密着の飲食店、飲食サービスですね。そして造園・施工。今日は新たな取り組みのお話もいただきますけれど、施工サービス、造園サービスというようなビジネスをおやりになられている。そしてメーカーという。それぞれ全く違ったビジネス、展開されておりますので、幅広く参考にしていただくには、もう本当に最適なアレンジをしていただけたかなと思います。商工会連合会のアレンジャー（調整役）のご苦労も推し量りますけれど、非常にそれぞれのお話がバラエティーに富むかと思しますので、皆さんはご自身の参考になるところを拾い上げる、あるいはそれを活用するというような、そういった見方でパネルディスカッションをお聞きいただければと思っております。

まずは、私なりに整理をさせていただきますが、話をしながらも深掘りはしていきたいと思っております。三橋さんのとんかつがさがきというお店の承継に関しては、これは消費者対象ということでB to C。そして仁平さんのところは、主に行政相手B to Gということ。山下さんのところは、もうB to B。いわゆる見ている顧客が全然違うという、一つ特徴的なところがございます。

もう一つは、お話をさせていただいている中で、三橋さんに関しては職人気質といいますが、職人という立場から次に経営として一つ脱皮するという、事業承継を機会にそういう経営に対する脱皮というものが少し感じられました。そういったところのご苦労とか、なぜそういうふうに関係しようと思った

のかみみたいなことも少しお聞きしたいなと思っております。

仁平さんのところは、従来からの事業を先代から承継されて、そしてまた、それをご自身のノウハウで造園から施工まで広げられて、さらに今回は新しい製品を全く別の角度から作られたと。そういったところの少し、思いとか経緯とか。単に引き継ぐということではなくて、自分なりの色を出してく、そういったところのご苦労みたいなことをお聞きできればと思います。

山下さんに関しては非常に現代的といいますか、こういう形もこれから一般的になってくるのかなと思われるような、全く第三者が企業をアキュイジション（取得）していくという。そしてまた、山下さんに関しては三つほどの会社を同時に経営されていくという。サラリーマンという立場から経営者への転身と、そしてまた、そこからの新しい展開といいますか、ものすごくスピーディーにやっておられるので、その辺の考え方、今後こういう事業承継というものがどういうふうな展開を見せるのか、第三者が企業をアキュイジション（取得）して展開していくことについての展望みたいなものもお聞きできればと思っております。

ということで非常にユニークなお三方でございますので、それぞれお考えのほうも、深掘りすればすごく関心の高い、貴重なお話を聞けるのではないかなと思っております。よろしくお願ひいたします。

それでは早速ではございますけれど、パネルディスカッションに入りたいと思います。先ほどご案内しましたように、終盤には質問の時間に入りたいと思いますので、大体45分ぐらいの時間をパネルディスカッションに充てたいと思います。

それでは、まずは事業承継に至る経緯、先代からどのように事業承継をされたのかということと、そのときにもしもお苦勞があれば、ちょっとご苦勞されたことをお聞きしたいと思います。山下さんに関しては、やはり先代からの承継ということになるのでしょうか。そのときになぜその承継に至ったのかという思いや、そのときの状況みたいなものを少しお話しただければと思います。それではよろしいでしょうか。

まずは三橋さんのほうから順番にお話を伺ってきたいと思います。どうでしょう、三橋さん。

事業承継の経緯について



とんかつがさき 三橋代表

三 橋 うちの場合は僕が子どもの頃から、高校生ぐらいですけど、その頃から父親の後を継ぐというような話をさせてもらっていて、調理学校なり何なり行かせてもらったのですが、区画整理というファクターがあって、そこでお店が移転するタイミングでお店を継ぐみたいな話が基礎としてあったのですが、なかなか区画整理がうまくいかず、ずるずると時間ばかりが過ぎていくみたいな形で、事業承継をするタイミングというものがなかなか取れませんでした。

それで母親もだいぶ高齢になってきている中で、もうそろそろいい加減やっておこうかみたいな形を感じてお店に入ったのですが、そのとき僕も別で仕事をしていたので、やはり今働いているところの給料を捨てて実家に入っても、結局、売り上げが2倍になるわけではない。だから、そこがやはり怖い部分ではありました。

ただそれを言っても、いつまで経ってもなかなか後を継ぐこともできないので、売り上げをせめて1.5倍ぐらい取れるようにSNSを使ったりだとか、あとは消費税を今まで取ってなかったみたいなところも手を入れて、少し母親を説得して値段を上げてみたりだとか。あとはちょうど個人店が流行る風潮というのがあって、『孤独のグルメ』みたいな、ああいうのが流行ってきていた時代だったので、個人店は少し入るのが怖いというのをSNSで“うちはこのようを出している”と内容が分かれば来ていただける自信もあったので、その辺をSNSとかをうまく使って、お客さまにうちのとんかつの情報を発信して、それでご来店いただくみたいな、そういう苦勞はありました。

酒 井 ありがとうございます。情報発信が非常に上手だなと思うのが、Instagram を使われ、いろんなグルメサイトの評価も非常に高かったのも、そちらのほうの取り組みってのはかなり頑張ってるなという印象は持ちました。

そもそもといいますか事業承継に当たっては、三橋さん自身は、もう小さい頃からお店を継ぐ意識は持たれていたのですか。

三 橋 小さい頃というのは、要は小学生とかそういうことですか。

酒 井 そうですね。その後、修行といいますか、外のお店で修行をされるわけですけど、学校に行かれてから。もともと育ってきた環境の中では、どう思われていたのでしょうか？

三 橋 父親が、僕が 20 歳のときに他界したので、父親からとんかつを学ぶことができなかつたのです。それで、外でとんかつの修行をする必要はありました。ただ、その前からも父親からとんかつの技術を教えてもらうということができればよかったのですが、やはり父親も考えが古いタイプの職人だったので、俺が教えると甘くなってしまうから、外に修行に行くのは当然だというような昔ながらの考えを持つ人でした。なので、外で働いて修行をしていましたね。それはもちろん当然、その頃からずっと店を継ぐための修行という形ではありました。

酒 井 いつかはというふうなことは、思っていたのですか。

三 橋 区画整理が 10 年後にあるというのは、ずっと。昔も 10 年後、今も 10 年後ですけど、それがいつになるかというのは分からなかつたので、ただそれがちゃんと来ていれば、多分そのタイミングで、いつでも入れるようにということは常々意識していました。

酒 井 先代が他界されてから引き継がれる間というのは、どういうふうな形だったのでしょうか。

三 橋 先代の父親が亡くなって、母親が一人で。最初は僕も、そのときは外のとんかつ屋である程度、技術は学んでいたのも、母親といったん 2 人で切り盛りしながら、僕が学んだことを母親に伝えつつやっていたのですが、僕もまだ少し修行が足りてない部分とかそういうところも。他にも、例えばとんかつ以外の部分、お店の経営に関してとか、宴会料理とか、そういうものを学ぶ機会をもう少し欲しかった

というところもありまして、母親に相談して、お店のほうは母親が一人で賄いつつ、忙しいときは手伝いで入ることもありましたが、地元の定食屋へ再就職して、お店を回す方法というもの、例えばアルバイトに対して指示を出すとか、あとは業者に対して交渉して安くとか、いいものを仕入れる方法とか、そういう料理を作る技術面以外の部分をいろいろ学ぶ機会があったという部分では、良かったなと思っています。

酒 井 やはり今の経営といいますか、お店自体が職人という側面もありますけれど、今の展開っていうのは、経営的な視点から考えるというのが、その修行期間から生かされているということですかね。

三 橋 そうですね。

酒 井 ありがとうございます。それでは続いてですが、仁平さんは先代から引き継がれて、プロフィールの内容を拝見すると、そこから仁平さん自身のノウハウ、学んだことを生かして、新しい展開に踏み込んだという理解をしたのですが。そしてまたさらに、今、新しいセラミック炭の製品を展開し始めていると。展開の仕方もちょっと 2 段階ぐらいあるのですけれど、まずは承継されたときの状況とかお気持ちとか、その辺をもう少しお話しただけだと思います。



芝堅 仁平社長

仁 平 承継したときは、父が駄目になったときが、まだ自分が 30 歳くらいでした。それなので、そのときは一度、母が代わりに社長になっています。その当時は、僕が現場とか書類関係のほうをやっていたもので、その代わりの人間が育たないと、自分がそのまま代表者になるとその仕事をやる人間がいなくなるということで、少しの間、一度、母が入っています。心配だったことというのは、父が今まで年間を通

じて仕事を会社に持ってきていたり、みんなに指示を出して会社を動かしていたのを自分が同じようにできるのかなというのが、一番心配の種でした。

酒井 よくいわれる帝王学みたいな話ではないですけど、経営を知る機会みたいなものというのは、そこまでは仁平さんはなかったのですか。

仁平 20代の頃からよく父には、いろいろなお客さまのところには連れていかされて、交渉している姿とか仕事に取り組んでいる姿はよく見せていただいていた、あとは「自分が継いだときは、自分で考えてやっていくんだぞ」という言葉ぐらいでしたかね。細かくは特に指示はなかったですね。

酒井 その後の、先代からのサポートみたいなものはあったのですか。三橋さんはもう、サポートを受けようにもなかなか難しい状況であった。そういうケースですけれども、仁平さんはまだ先代はいらっしゃる。

仁平 基本的に職人でしたので。それで自分が職人で、書類関係とか図面とか書けないことが少しコンプレックスであったようで、僕には学校に行ってそういうものをできるようにさせたいというのがあって。基本的に造園の学校は出ていないのです。土木系の学校のほうに行かされました。

酒井 仁平さん自身が。

仁平 はい。行ってですね。それで造園のほうは、自分の会社の職人さんから直接、覚えるみたいな形で。

酒井 それで土木系の勉強をされて、そういう事業も会社の中で展開されるようになったという、そういう経緯ですよ？

仁平 そうですね。それで趣味で、マウンテンバイクを乗っていたのです。そうすると日本にはマウンテンバイクのちゃんとしたコースを造れる人がいなくて、実際に。それで3年前ぐらいかな、「千葉のほうでちょっとコースを造ってくれないか」と頼まれて、一度、初めてうちの会社ではコース造りというので造って。今現在もまだ、「オープンするまではちょっと伏せといてくれ」と言われているのですが、本社がスイスのほうにある会社と一緒に、東京近辺で一つコース造りをさせてもらえるような形になりました。

酒井 そうなのですね。

仁平 はい。

酒井 それは、あれですか。これまでの造園とは全く違うと思いますが、その展開というのは、あまり容易でもないような気はするのですけど。

仁平 そうですね。基本的に土木屋さんというのは、真っすぐとか垂直・水平みたいな、道をきれいに造るといった感じがメインで、造園屋さんというのは多少見た目が重視な感じで、堅いものは少し苦手みたいな。それで、うちは造園のそういう見た目というか、アールとかラウンドとかそういうのと、そこに堅いものを合わせて施工できるということ。よそからも見積もり取っていたと思うのですけど、うちのほうでやらせていただけることになって。

酒井 よく聞くといえますかね、例えば造園という分野であれば、先代はそれなりのこだわりが強いだろうというふうに想像するのですが、引き継がれて、そういう新たな分野に展開するという点に関しては、特段そこに問題はあまりなかったのですか。

仁平 僕自身は、意外と新しいものに進むのは好きな性格なのですが、やはり会社の中の人には造園が好きで入っていた子たちも多くて、そういう新しいことをやるのは嫌だという子と、新しいことにも、僕はやってみたいという子と、ちょっと分かれるような感じでした。

酒井 そこはどうやって、調整ではないでしょうか。

仁平 でも、最初は嫌だと言っていたのですが、やりたいという子と一緒に現場に行かせているうちに、だんだん新しいことをすることに興味を持ってくるようになるか。だんだんみんな不平とかはなく、一緒に取り組んでくれるようにはなりましたね。

酒井 ありがとうございます。それでは、次は山下さんにお聞きしたいのですが、本当に山下さんは中小企業といいますか、事業承継もこういう形というのが結構出てきたなみたいな、そういう驚きとともに、本当にどうのご苦労があるのだろうかみたいなことを少し感じたのですけど。会社経営とは全く別分野、別分野でもないですが、これまで働かれていたという立場から、会社を経営するという大きな転換というふうには外側からは見えますが、ご本人はそんなに乗り越えるみたいなことも、もしかするとお感じになってないのかもしれませんが、そのときの状況とかお気持ちとか、こんな

ことあったなということがあれば、少しお話しただきたいなと思います。



グリッターテクノ 山下社長

山下 はい、ありがとうございます。私でいうと、だいぶ昔から経営者になりたいというのはずっと頭の中にありました。なので、ずっとそれは意識していましたので、なったら逆にサラリーマンのときより居心地いいなというのが正直なところではあります。なので、サラリーマン時代はあんまりいい従業員ではなかったように思いますけど、経営的視点で考えてこうだよなとか。一応、前職はグローバルな、社員2万名ぐらいいる外資だったので、じゃあ「本社側の意向はどうだ」とか、「何を狙ってこういうふうにしているのか」みたいなのはずっと考えながら。上のマネジメント陣がやっている施策を見ながら少し批判すると、少し嫌われるというようなパターンも。多分、あんまりいい従業員じゃなかったのだろうなという、そういう平サラリーマンをやっていました。

事業承継は、個人で事業承継するというのが世の中にあるのだと。個人M&Aという概念があるのだというのは、ある本を読んで、知って。その著者の方がウェブサロンをやっていますよということで、そのウェブサロンに、もう読んだ即日、参加しました。その後、結局3年ぐらいはずっとその中で勉強させていただき、結果としては、その人脈がすごい今活きているので、3年間勉強し続けてよかったのかなというふうには思っております。そういう形でやっていたので、意識の中ではずっともう事業承継するという感覚はありました。

グリッターテクノ、1社目を事業承継する際には、選んだのは時期的なものがありまして、このぐらいの時期にやりたいというのは考えていました。プラス、サラリーマンでも受け入れるという製造業が、かなり少ないので、「対象は会社のみです」みたい

なのがありました。そんな中でも「サラリーマンでもOKよ」というような会社、プラス資金的に出せるものも決まっていますので、その中で合う会社という形で交渉を始めましたというのが、きっかけではあります。

酒井 山下さんから見ると、買う会社と言ったらいいのでしょうか。そこの売り手の事業をこうしてほしいとか。なんかそういう、例えばこれまで経営を経験したことない方に売るのは非常にためられるみたいな、相手方の考え方とかというのは、少し普通と違ったものがあるのでしょうか。想像でしか多分ないのかなと思いますけど。

山下 うん、そうですね。おっしゃるとおりだと思います。最初にサラリーマンと言われると、「え？」となるというのは、正直当たり前なのかなと思っていました。実は事業承継する際も、グリッターテクノも当初は会社しか対象にしていなかったのですが、工場を経営している知人に最初、声を掛けてもらって、最初の面談までこぎ着けて、そこからはもう人と人なので、「こいつだったら大丈夫だ」と思っていただけかみたいなところから始まりましたね。

経営的な考え方とか、あと特にグリッターテクノでいうと、営業さんが辞められた後に売上が激減して。売上が激減した後に、他にいた従業員を退職していただくざるを得ないというような状況から始めて、親子2人が残っていますという状態でした。そうすると、私としては営業を得意とする人間なので、そういうところとか、あとデジタル化の効率化みたいなところもできるなというような算段があったので、自分の強みが生かせる場所ではないかというところで、承継させていただいたというところでした。

酒井 お話を聞いていて、中小製造業で、やはり売ることがなかなか難しく業績が上がらないというところと、山下さんの販売する力というのはすごくマッチしたのかなと感じています。他のお二方は先代からの承継ということで、そこに突然感はないのですが、山下さんの場合は全く違うといえますか、これまでのキャリアとは全く違う展開をするわけで、そこに関してはご自身のお気持ちとリスクとかは、単に経営をしたいという思いだけで、事業を買うという行為に移れるのかと。ある程度、自信みたいなものがそこにあったのですかね。

山下 根拠のない自信みたいなものはあったので、取りあえずやってみるかということと、あと持ち出しとして

はそんなにはなかったです。借金を抱えていましたが、個人保証を付け替えて私になるという形なので、それが数千万ありましたという形でした。なので、数千万かぶるはかぶるわけですけど、でも変な考え方ですが、マイホーム買って最悪失敗したら、マイホームが土砂崩れにあったと思えば、そんなものだろうというぐらいの感覚ではおりました。とはいえ、この事業承継しないままサラリーマンをやって、じゃあ死ぬときにどうだろうと思ったときに、やはり後悔が残ると思うと、後悔しないように一発勝負かけてみるかと、家族には迷惑を掛けるけれどもというような感じでした。

酒井 三橋さんと仁平さんは先代からということで、事業を展開するという選択肢はあるのですが、事業に関しては、なかなか選択肢を選ぶという状況にならないのですが、山下さんの場合は、いわゆる選択肢がたくさんあるわけですね。それは、ご自身はどういう観点で選ばれたのですか。

山下 前職が一応、金属を扱う会社だったということと、ものづくりをしたかった。自分で作れる工場があるほうがうれしい。前職は金属を扱う、隣の芝生みたいな状態でした。私、卒業したのが機械工学科なので、ものづくりの基本は分かります。言われたらベースは分かります。ただ細かいことは分かりませんという状態だったので、その希望に合うものですね。なので、探す条件としては金属加工業。今のところもそうですし、製缶業でプラントのもの（機械部品）を作るみたいなのところをいろいろ探させていただいたりはしていました。その中でご縁につながったのがグリッターテクノという形でした。

酒井 ありがとうございます。先ほどこちょっと選択肢の話もしたのですが、仁平さんは先代の造園業という、他に選択肢を考える機会もなかったようですが、それはご自身で施工のサービスを展開していくというのは、最初から考えられていたのですか。それとも、最初は造園業をそのまま引き継いでいくという思いで、他の選択肢は全くなかったのか。

引き継ぎへの意識

仁平 小学生ぐらいの頃から、うちの父というのは「おまえは大きくなったら跡取りだ」みたいな。どこかお客さんのところへ行ったら「これがうちの跡取りだ」とか。息子がいるのが嬉しかったといえば嬉しかったのですが、それを小さいときから聞いていると、何となく“自分は跡取りだ”という感じで育っ

ていて、年齢的に高校生過ぎた頃からはもう、「こんな会社、嫌だ」ではないですけど、スーツ着て、電車乗って、ネクタイ締めて、「サラリーマンになるんだ」なんて思っていた時期もあったんですけども。

酒井 そうなのですね。

仁平 結局は、だんだん父も年をとってきたりすると、自然と従業員の人たちからも「二代目、二代目」と言われながら、休みの日にはアルバイトがてら一緒に現場へ行ったりしていたもので、自然と従業員の人たちとは特にいざこざというか問題はなく、スムーズに代替わりができたのかなと思います。

酒井 先代から何か「これだけは引き継ぐんだ」みたいな、そういうものはご自身の中にあったのですか。

仁平 あんまり技術的な細かいことは教えてもらってはいないですけども「仕事は誠心誠意ちゃんと手抜きはしない」、「ちゃんとお客さまのためを思ってやる」ということはいつも心掛けて、先代に言われたとおりに。「そうすれば仕事は自然と付いてくる」と言われたことだけは覚えています。

最初、代が替わって、確かに売り上げ自体は少なくなりました。うそか本当か、仕事だけは真面目にやっついこうと思って手を抜くことなくやっついいたら、自然とまた自分の代は自分の代に付くお客さんがいるのだなというのが。だから、今は8割方はもう新しいお客さんというか、そんな感じになっていますかね。

酒井 分かりました。ありがとうございます。三橋さんは、どうですか。選択肢という意味では小さい頃から、とんかつ屋を引き継ぐみたいな。引き継ぐといいますが、自分がやるのだというような。そういうことで他の選択肢は何か考えられなかったのか。そんなところ少しお話しいただければなと。



とんかつちがさき 三橋代表

三 橋 僕、子どもの頃ゲームが好きで、ゲームを作りたいかったので、プログラマーになると。父親にも「俺、プログラマーになるから、店は継がないから」と言ったぐらいなので。ただある日、高校生だったかな、自分の将来を作文にする授業がありまして、その文章を書くときには、「僕はとんかつ屋の息子だけど自分の好きなことを仕事にしたい…」という作文を書き始めていました。「自営業、自宅兼の店舗なので、もし今の仕事を継げば出勤はないし、好きなときに休めるし、ご飯は食べ放題だし、すごく恵まれた仕事を蹴ってでも自分の仕事をしたい…」というような内容を書いている最中に、「あれ？これは、家を継いだほうがいいなという気がしてきた」と急に変わってしまっ。「やっぱりこれを書いている最中に考えが変わりまして…」というような、もう文章がぶわーと出てきていて。結局それを発表するときに、みんな頭の上にはなマークが浮かぶような、すごく変な文章になってしまったのですけど。

結果、それを実践して本当に今、自営で好きなときに休んで、自分の自由にやっけていけるかというところもそんなこともなく。休みは普段できない仕事をする時間という意味で、好きなときに休めるなんてことはないの、そういう現実は待っていたなという、そんな感じはありました。ただ、結果としては天職だったなと思っていますけど。やっぱり父親の血を継いでいるなという部分はありましたね。

酒 井 変な話、他の仕事をしたいみたいなことは、それ以来あまりお考えにならなかったという感じですか。

三 橋 ないですね。結局この仕事に進もうと、きっかけは変でしたけど、それに突き進んだら、人を喜ばせるというのがもともと好きだった性格なので、食事で人を喜ばせるというのが、自分には性格的には合っていたなという部分はあります。だから商売をする、

仕事をする前から料理を作って食べさせて、「これ、美味しいね」と友達とかにも言ってもらい、「やっぱりそうだよね」という、そういうのはありました。

酒 井 ありがとうございます。今の話から少し引き続いて、三橋さんから伺いたいのですが。先ほど私がお話を控室で聞く中で、とんかつを作ることにして職人的なこだわりを持たれていて、やはり美味しいものを提供するという、そこに価値観の軸と申しますか、自分の仕事に誇りを持たれているというのは一つ大切なことだと思います。そこから事業承継、ご自身で引き継がれてから、お父さま・お母さまの代を経て引き継がれて、経営の視点を持つという一つの契機みたいなものがあったと思いますが、「今のままでは少し駄目だな」という思いがあり、経営のノウハウと申しますか、「もう少し職人から経営の視点を入れていかなければいけない」みたいなことをお考えになられたのかなと。そのきっかけとして、どんなところでそういうお考えになったのか、どういうふうにして、業績を伸ばして、このお店で新しい展開をして、違うステージで、従来とは違ったものにしていこうというような。そのところ、どういう契機でそういうことをお考えになったのか、そしてまた、どういう展開をしていこうとお考えになったのか、その辺を少し詳しく教えていただければと思います。

自分なりの事業の展開

三 橋 基本的には、僕はまだ経営者としては全然未熟なので、やはり職人の血が流れている人間です。なので、例えば原価でこれを幾らで仕入れをして幾らで売るとか、あとは商品の付加価値を上げたり単価を上げたりとか、ある程度のことは分かってはいますけど、他のお二人みたいに、凄いう横文字いっぱい難しい言葉とか全く分からないので。今、僕にできることは、とにかく父親に舌で教わった、自分の味覚で教わった美味しかったものというのを再現して。全然、手は届かないのですが、いまだに。ただ、それをお客さんに一人一人もう機械的に流すのではなく、この人に美味しいものを食べさせてあげるのだというものを一個一個出して行って、それが例えば高く売れようが安く売れようが、幾ら儲かるとかは少しまだあまり考えずに、まずは美味しいものを食べさせるというのが続いていけば経営は後から付いてくるかなというのが、まず今の正直な自分の立ち位置ですね。

そこから、事業承継の手伝ってもらったシステムで、いろいろ助成していただいたものがあるのです

が、その中に人件費を3カ月間払っていただけるという制度がありまして、それを活用して、お客さんをお待たせすることなくたくさんさばくためには、従業員を入れていければ、お店がもっとたくさんの人に利用していただける。経営的にもやはり、いずれ人は使わなきゃいけないかなと。僕と母親の2人でやっていたお店なので、そういういいきっかけを与えていただいて、去年の10月ぐらいから3カ月ぐらい手助けいただいて、人を初めて雇いました。それが今もうまく回っておりますので、経営の部分で言うのであれば、従業員を扱えるようになったというのは、一つ脱皮できたかなと。今まで僕と母親だけで回していたお店に従業員を入れて、より多くのお客さんに利用していただく環境をつくれたというのは、1段階何とか近づけたかなとは思っています。

酒 井 それが一つのきっかけになったということで、その助成金の制度がなければ、なかなか次の展開というのは考えられなかったというふうに、逆に考えると。

三 橋 そうですね、やはり背中を押していただいたというのはありますよ。人を雇うにしても「源泉徴収をどうするの?」とか、怖いですよ。何していいのかわかんない。だからその辺が後回しにはなっていました。やらなければいけないとは思っていても、お客さんにいいものを出すというその気持ちだけが先行して、お待たせしながら営業していた部分はあったので。なので、本当にいいきっかけでした、その人件費という部分。

酒 井 分かりました。先代、お母さまから引き継いだときというのは、やはり職人として美味しいものを提供できるという自信はおありになっていたということで、先代のとんかつ屋というのを、もう一度ちゃんと軌道に乗せていきたいみたいな思いというのはあったのですか。それとも、かなりの不安がそこではあったのでしょうか。

三 橋 飲食の仕事を19歳の頃からずっとやってきていて、外で働いている間もずっと「美味しいものは食べさせるんだ」という気持ちは常に。やはり人を喜ばせたいというのが根っこにあったので、当然うちに入った後も。お店によって、やり方は違います。父親はこういうふうな油を使って、こういう肉を使ってやっていたけど、外で働くと、例えば肉は海外のものだとか。あとは油を少し安いものを使っているとか。それは文句を言えないので、それはそれで、その中で美味しいものを作るしかなかったのを、自

分がお店に入ることによって、昔美味しかったのはこういうとんかつだったなというものに近づけるために、自分が美味しいと思うものは人もきっと美味しいと思ってもらえるという、そういう気持ちで今はやっています。だから多分、喜んでいただける一つのファクターになっているのかなと思います。

酒 井 ありがとうございます。次は仁平さん、先代から引き継がれて新しい展開をしていくところでの、施工サービスまではご自身のノウハウで展開されてきたと思うのですが、その次の展開が全く違う分野で。これを展開するに当たっては引き継いできた事業を、仁平さんとしては1段階、2段階と、どんどん展開がステップアップではないですが、新しい事業を付け加えるみたいなことですが、そこのお気持ちというかご苦労、そしてまた少し先代のことも、なんか全然違う事業になっていくのではないのかというような、そんなことも、もしかして感じられているのかもしれないですけど、その辺の、仁平さん自身の感じ方で結構ですが、お考えとそういったところについてお話を。



芝堅 仁平社長

仁 平 今までは造園、土木関係の仕事だったのですが、何年前から造園業で発生した伐採木や剪定枝を使って、それを。当然、皆さん処分場に捨てたりするのが通常なのですが、そういうことではなくて何か再利用、本当に製品として生かせないかというのをずっと考えていて、当時はもう堆肥化しなくて。でも、堆肥というのは地方なら畑もあるし使い道もあるけれど、東京近郊でそれだけの堆肥が必要なかということ、その辺をいろいろJAさんとかにもお尋ねして聞いたのですが、「実際にそんな堆肥の量は、この近辺では使わないよ」と教えていただき、では堆肥以外に何かできないかと考えました。

実際、毎年、手入れして出る剪定枝や伐採木、間

伐材などが無駄になっているという実情を踏まえていたときに、ちょうどそれを炭化処理することによって。ちょっと特許があったのですが、それを関西のほうでやっている会社と連絡を取って、東京のほうでもその技術、使わせてくれないかということで足を運んで、半年、1年ぐらい技術的なこととかを教えていただいたりして、それで剪定枝のリサイクル製品を作るということを始めました。

酒井 ただ、新しいことを始めるというのは、私なんかは少し心配になるというか気になるのは、そのチャンネルですよ。これまでと全く違う取引先さんの開拓、それも行政という対象でB to Gでやられていたのが、もう一気にB to CになるのかB to Bになっているのか、そこも少しお話しいただきたいのですが、全く違いますよね。

仁平 そうですね。もともと公共のお客さんをメインとしてやっていた会社だったので、この新しいリサイクル製品も公共を相手に売り込んで採用されれば問題なく、工場もフル稼働するのではないかと。少し甘い考えもあったのですが、それで始めました。

酒井 その後というのは。それで、うまく。

仁平 何件かお客さんは。製品を扱ってくれる工場がありました。

酒井 結構やっぱり営業のご苦労みたいなものがあったのですか。

仁平 そうですね。結局、作っているのが活性炭の代替品というもので、工場から出る排ガスの化学物質の吸着剤として使っていたり、あとは工場からの悪臭を出さないようにという消臭剤として使っていたものなので、工場には大体、化学薬品メーカーさんたちがもう既に納入されているので、それをうちの製品に取り換えてもらうというのは、なかなか一筋縄ではいかなくて。

酒井 何をきっかけに、その部分はブレイクスルーしたのですか。ご紹介であったり、その地域での芝堅さんのブランド力であったりとかがあるのですか。

仁平 もともと東京都のほうで経営革新計画を、そのリサイクル製品を作るというので申請しまして。そしたら、採択していただきました。そしたら、この近辺の西多摩衛生組合さんを紹介していただき、「そこで現在、活性炭を使っているの、少しお話を聞いて

てもらいに行くといいよ」ということを。

酒井 ご紹介が。

仁平 はい。それで西多摩衛生組合さんのほうに伺って。最初からお話を聞いてもらえるはずもなく。工場もほぼ出来上がってお金も返さないといけないのですが、まだ採用してくれる工場がないと。これはやばいなと思っていたのですが、西多摩衛生組合さんというのが、うちの製品だけではないのですが、工場で使っている化学薬品はリサイクル製品等、もう当初から優先して積極的に取り扱っている清掃工場でした。それでいろんなテスト等を繰り返して、うちの製品を初めてそこで採用していただけることになったという感じです。

酒井 ありがとうございます。あと1点だけ追加で、造園業として引き継いだ後に新しい取り組みを大きく分けると二つされていますが、これは従来の造園業だけではなかなか難しいという危機感があったのか、あるいはもっと新しいことをやりたいみたいな、なんかどういう承継するにしても、やはり従来のままで承継していいものも多分あると思うのですが、芝堅さんの場合は新しい事業を付け加えるみたいな形で展開されておりますけど。

仁平 当初、公共発注の仕事ばかりをやっていたのですが、やはり公共の発注量も時代とともに一時、下がりました。そうすると、やはり業者数はそのまま発注量が少なくなると、どうしても値段的な価格競争になっていった。価格競争になれば、今までやっていた仕事を変な言い方をすれば手を抜くか、どこかで時間的工数を減らさないと、今まで払っていた従業員への給料等をお支払いするのは難しくなります。

でも、うちは職人のほうが1本の木を切るにも、「えいや」で切ってしまうとあっという間に終わるのですが、来年この木が、将来的にどのような形になっていくとか、そういう。草刈りでも、ただ草を刈っているように見えるのですが、場所によっては少し草丈を高く刈っていたり、日当たりの状況にもよるのですけども。意外と気を遣っている職人さんたちは草刈り一つでも、枝を切るにしても、気を遣って丁寧な仕事をしています。それをやめて、もういいから、お金優先だから、ばんばんやってこいということは言えなかったですね。そうすると何か、造園業はやめないにしても、他に付加価値。

酒井 その関連するところでということですね。

仁 平 そうですね。関連するところで、この職人さんたちが土木工事というのですかね、自転車のコースを造る仕事は嫌だと言うかもしれないし、炭を作ったりチップを作ったりする仕事が嫌だと言うかもしれないけれども、この子たちが生きていくには、これからそういう事業があったほうがいいだろうということでやりました。

酒 井 承継されましたけど、そこからは新しい仁平さんの考え方ですよ。

仁 平 そうですね。それで造園のほうは。今までの仕事で、よそより値段が高くて、それでも仕事を続けてやってくれというお客さんのみにして、もうダンピングはなしにしてという形です。

酒 井 ありがとうございます。それでは山下さん、非常に私も気になる場所なのですが、これまでどこかの企業で働いておられた方が企業を買って、実際にいきなり経営を始めると。少なくとも10年ぐらい前まで、あまりこういうことが考えられなかったのかなというような気はしています。だから買うという選択肢があるにしても、それが本当に可能になっている世界といえますか。多分、インターネットでのプラットフォームで、山下さんはそこでいろいろと選択肢を検討されたという話なのですが、そのプラットフォームがあったからこそ、こういうマッチングは可能だったのでしょうか。そこまで行き着くまでに山下さんが他に考えた選択肢とか、そういうものはなかったのか。

もう一つは、お二方にもその後の展開を聞いているのですが、今、三つの会社を次々と経営をされるという、かなりスピーディーに展開をされていますけど、そこでの難しさとか、その三つをどういうふう考えられて買われたのか。買ったという表現でよろしいのですか。何て言ったらいいのですか。

山 下 承継したがいいかな。

酒 井 三つの企業を承継されたという。何でもいいわけではないとは思いますが。どういうお考えの下に、その三つの会社を承継されたのかという。もう一方で、いくつも聞いてしまうのですが、自分で立ち上げるという以外の選択肢ですよ、承継というのは、既にあるものを。その良さといえますかね、そこもお話の中に含めていただければありがたいです。

事業承継を選んだ理由



グリッターテクノ 山下社長

山 下 まず、探すというお話だったと思いますけど、もちろんプラットフォームがあるから大変スピーディーに承継させていただきました。それは本当にありがたいなところです。やはり多くのM&A業界で言われているのは、承継できるいい会社を探すのは千三つみたいな話があるらしいです。それは比較的大きな会社ですけど。だからサーチャーという職業、ファンドからお金をもらって、結構いい給料をもらいながら探すだけを仕事として、探したらその社長さんになるという。何人かそういう知人もいますけれど、そういう職業もあるくらいなので、大変に難しい。特に小規模だとあんまり出てこないという中で、やはり非常に役に立っているのは確かです。とはいえ、別で言うと事業引継ぎ支援センターとか、そういうところを公的にも用意しているということで、社会的に求められているというところはあります。

では、これがなかったらやっていなかったかという、そんなことはなくて、事業引継ぎ支援センターは各都道府県にありますけど、10個くらいは登録をさせていただいています。場所は別に関東ではなくてもどこでもいいですということで、いろいろ登録させていただいたり。あと、出張先の信金さんに飛び込みで、こういうこと考えていますとPRしたり。実は、いろいろな空滑りといえますか失敗はしています。そこは営業で精神を鍛えられたのはよかったのかなと。空振りが痛くもかゆくもないという感じはあるので。なので、何らかの方法では探していたと思いますが、スピード感でいうとやはりこんなに早くはできなかったのではないかなというところです。

あと、3社をやる難しさですけど、やはり雑多なところが多いです。あと承継し始めは、やはり「前

任のやり方がございます」「お客さまもでございます」というところで、そこに迷惑を掛けないようにどうやっていくのか。それをまたモデル化して、仕組みに落とし込んでいくということが難しいのかな。とはいえ、それぞれプロジェクト的に考えると、このプロジェクトを回します、このプロジェクトを回しますがいくつもある形。会社経営だけではなく、他に友達とアプリを作るみたいなプロジェクトも進めていたりもするのですが、プロジェクトの一つと考えれば、それぞれに仲間がいて、それぞれの仲間です。そのプロジェクトを進めていっているという考え方であれば、頭の中は整理しやすいのかなと思っています。

なので、そのそれぞれのプロジェクトにフルでアサインしなければならないという感じではなく、友達に手伝ってもらっていたり。得意な友達、こういうところが得意だったらこういうところ、ちょっと手伝ってみたいな形ですね。だから友達は友達でまた、普段の仕事とは違うことができ楽しいみたいなものがあるので、どっかいうと半分エンタメとしてのお手伝いみたいなのをやっていただいている感覚はあるのかなというふうには思っております。なので、そういう考え方をすると3社というような重い感じではない感じ。

あとはでも、やはりコアじゃない部分をいかにアウトソースしていくか。それはデジタルの力を使うと非常にできるようになっているというところはあるのかなと。私の感覚でいうと、昭和時代は、社会に対して一人のできることが結構大きかったと思います。三つまたソケットがすごい商品になった時代というのがありましたよね。でも今では、3Dプリンターだ、メーカーだ、みたいな形のムーブメントがあったり、アプリも簡単に作れてしまう。それこそChatGPTで何でもできてしまうようになると、一人の力が実は拡大されていて、大企業に匹敵するような仕事が非常に少ない人数でもできるというような状況になっている。そういうことでいうと、自営的な動きというのは、別に大企業ではなくてもできるのではないかとということが広がっているので、プロジェクトをたくさん走らせていくというのは、考え方としてあってもいいのではないかなと思っています。

3社する良さというのは、すごく単純なことを言うと経費削減ができる。やはりマルチに一人一人が動ける。仕事の平準化ができるみたいなところ。あと、固定コストがなくなる。家賃も、例えば埼玉から八王子に持ってきたら、その分、家賃は単純に減るよねと。3人でやっていたのを2人でやれば、もちろん人件費が浮くよねというような単純なところ

もあります。おのおの持っているリソースのシナジーみたいなものがある、掛け算ができたり。あと、営業で言うとクロスセルで、こっちの製品をこっちのお客に売るみたいなこともできるようになりますので、そうすると各事業のいいところをさらに良くできる。

私は買うっていう感覚ではなくて事業承継する形なので、感覚でいうと、おやじがたくさんいるみたいな感覚ですね。お父さんから、今までやられてきた歴史を引き継いで、それを新しい形にするし、このお父さんとこのお父さんのいいところを組み合わせたら、もっと良くなるのでは？みたいなところで引き継いでいければいいのかなと思っていますので、そういう組み合わせの妙を考えられるという良さはあるのかなと思っております。

あともう一つは、もちろん今まで継続しているので、先ほど仁平さんもおっしゃっていましたが、マーケットをつくるのが大変というのが、まずベースで流れていると、最低限。というのはやはり強いかなと思います。

酒井 やはり新しく立ち上げるときは、新しいネットワーク、販売先とかをつくるのは本当に大変でしょうけれど、承継の良さというのは、形ではないですけど見えない取引先とのつながりとか、そういうものがあるというふうに考えてよろしいのですかね。

山下 そうですね。それはもう、間違いなくあると思いますし、少なくとも今までそれで事業を何十年もやってきたという実績は間違いなくあるわけですから、その関係性。あと、なくなってしまうかもしれないけど、ポテンシャルとしての過去の取引先もある。そういうようなところ。あと、少なくともオペレートが一回、回っている。ゼロからオペレーションを考えなくてもいいということですね。それを改善するのはできるけれど、とにかく一回は走っているというのは、かなり大きいのではないかなと思います。

酒井 分かりました。やはりすごくお話を聞いていると、承継の良さといいますか、そういったところが結構、浮かび上がってくるなと感じました。ありがとうございます。

山下 ありがとうございます。

酒井 それでは、会場およびオンラインのご参加の方からご質問を受けたいと思います。ここまで三者三様といたしますか、非常に興味深いお話をいただきました。

それぞれお三方にご質問あれば、挙手をお願いしたいと思います。オンラインの方はチャットに書き込んでいただければ、私のほうで拾い上げてご質問させていただきます。いかがでしょうか。よろしいですか。

それではオンラインのほうから。質問は、『引き継いだ後の前経営者との関係』。三橋さんは、そういう意味ではお母さまということになるのでしょうか。承継について、今のこの展開に関してどういうふうにお考えになっていらっしゃるのか。あくまでもご本人じゃないので、想像でしかないと思うんですけど。

三 橋 母親は母親で、僕もまだ一緒に仕事をしています。なので、完全に引き継いだというわけではありません。ただ、母親も今までやってきたやり方があるって、僕も外でやってきた、習ってきたやり方、自分がやりやすいやり方というのがあるって。そこは親子なので、喧嘩もしつつもすり合わせてうまくやっている感じですね。

酒 井 それでは仁平さん、どうでしょう。

仁 平 うちの特には言わないですね。もう時代も違うし、自分で思ったとおりにやれという感じですね。

酒 井 分かりました。山下さん、三人のおやじさんはどうなのでしょう。

山 下 おやじと兄貴みたいな状態なんですけど。グリッターテクノでは、前社長が今、工場長をやって、物を作っていたいただいています。前会長が実質オーナーみたいな形だったので、工場の建屋の上に前オーナーがまだ住んでいらっしゃるんで、そこで「水道代だ、電気代だ」みたいなのは、全部一緒くたになっていました。そこに線を引いたりするうんぬんみたいなものがあり、その辺のところで結構バチバチしたことはあったのですが、今はいい距離感でお互い暮らしてますみたいな形。今の工場長の前社長は兄貴みたいな関係なのですが、最初はできないやつというか、物を知らないんで、いろいろとプレッシャーがあったのですが、あるところからだいたい認めていただいて、今はいい感じでやれているかなと。

もう一つは、埼玉のおやじのほうですね。石田インダストリーのほうはまだ1カ月なのですが、「すごく仲いいですね」と他の方とか、事業承継いっぱい見てきた方にもおっしゃっていただけるぐらい。お互い気が合うのもありますが、かなり気持ちよくお互い承継をしている、作業をしているというような

形です。

酒 井 分かりました。ありがとうございます。『悩んだとき誰に相談するのでしょうか』という質問が来っていますが、山下さんはネットワークが結構あらられるようで、お助け隊じゃないですけど、サポート隊が結構いるのですか。

山 下 そうですね。ありがたいことに事業承継のウェブサロンに3年間いて、非常にたくさんのできる経営者さん、できる専門家の人たちの仲間がたくさんできたので、なんか問題があったら誰かに相談できる状態は、今はあると思っています。プラス、なんかどうしようもない愚痴を聞いてくれる友達もできているので、何かあったら誰かに相談するというのが出来ていると思います。

酒 井 安心ですよ、ある意味。

山 下 そうですね。

酒 井 心強いというか。

山 下 それこそウェブサロンの掲示板のところ、こんなで困っていると言ったら返ってきたりもするので、そういう意味でいうと結構助けてくれる人はいるというのはありがたいかなと思っています。

酒 井 ありがとうございます。仁平さんは、常務も一緒にやられている感じがありますけれども、相談相手となるとやっぱり。

仁 平 そうですね。うち、姉と2人きょうだいなのですが、結局、小さな会社なので家族みんなで仕事しなくてはいけないという状態から、姉もうちの会社を手伝っています。どうですかね。何かあって相談するときも。

酒 井 あまりない？

仁 平 するときもあるし。逆に業者さんの先輩に相談したり、昔からの友人に相談したりと、そんな感じですかね。

酒 井 ありがとうございます。三橋さんは、どうなのでしょう。

三 橋 僕は従業員ですね。従業員に相談して。大体、自分が最初から決めていたやり方を通すという。あんま

り相談した意味がない感じに、きつとなっていると思います。従業員の話も、もちろん参考にしつつですけどというような感じです。

酒 井 ありがとうございます。最後に『これから事業承継を考えている、控えている方に、ひと言ずつアドバイスをいただきたいな』と。こんなこと気を付けたらいいのではないとか、そんな心配することないよでもいいと思うのですけれども。三橋さんのほうから。

三 橋 僕の場合ですと、要は個人経営でやっている。今、チェーン店とかが多くなっていて、さすがに個人店は勝てないということで潰れていくお店もやはり多いというのはよく聞く話ですが、さっきも言ったように、しっかり自分で美味しいものを出せるというのが条件としてはありますけど、今はその個人店の中身をインターネットで発信できたりとかする環境が整っていて、かつ、そういうお店を好んでわざわざ来るお客さまも増えているので、個人店の承継を考えている人に関しては、今はいい時代だとは思いますが。全てにおいてそう思います。

酒 井 ありがとうございます。仁平さん、お願いします。

仁 平 はい。ご自身が後を継ごうと思って、承継しようと思って一生懸命やってくのでしたら、特にもう心配せずに。もう一生懸命、後はやるだけで何とかかなと思います。

酒 井 悩んでいるだけ、無駄だと。

仁 平 うん、悩んでないで、もう継いで頑張ってるやっていけばいいと思います。

酒 井 やるのだと。

仁 平 はい。

酒 井 ごもつともです。

山 下 経営者になって前から思っていたことの確認になったのですけど、やはり経営者になると全て自分で決めなければならないし、その結果の責任、どんな天変地異があっても結果責任として自分で責任を取らなければいけないと。逆に言うと、自分で全部、決められるというふうな形になりますので、その腹だけくって承継されるのがいいのではないのかなと思います。私はサラリーマン時代それがやりたかつ

たので、すごく性に合っているなどは思うのですが、これが命令を聞くのが非常に心地いい人って結構いらっしやるらしいので。なので、少なくともその腹をくって、全責任を負えるのだというところですね。そこに喜びを得るといえるか、そういうものだと理解した上で承継されるのがいいのではないのかなと思います。

最後に

酒 井 ありがとうございます。非常に響く言葉をお三方からいただいた気がします。それではお時間になりましたので、手短かに私のほうから少し、振り返りということでお話しさせていただきます。

三者三様という言葉が本当にぴったりで。やはり事業承継のお話を聞くたびに思うのは、いろいろな形があるなど。どういう形で承継したらいいのか、これは正解がないというふうに感じております。ただ、承継にあたって引き継ぐべきものと変えていくもの、これは結構、それぞれの企業さんでお考えになられているのだということを感じます。

今日の山下さんのお話と、仁平さんもおっしゃっていましたが、取引先とかブランドなど、目に見えないものというのがやはり事業承継の良さといえますか、そこにあるのではないかな。創業という言葉は非常に華やかで、取り沙汰されはしますけど、承継という中にはこれまでの資産を有効に活用するといえますか、すごくいいものを、まだ価値があるものを引き継ぐという意味では、この承継という形はすごく大きな選択肢になるのだなということを感じました。

さらには、三橋さんと仁平さん、そしてまた山下さんの話の中でも、例えば新しい展開、承継のきっかけというものに、政策ですね。承継をするためのいろいろな環境整備というのが効果的ではないかという、そういう気付きがありました。例えば、経営革新でも受けられたら、それが一つの信頼といえますか、ネットワークのつながりにもなりますし、三橋さんのお話の中には従業員を雇うという、ワンステップ上がるための一つのきっかけ、あるいはサポートにもなると。そして山下さんの話の中では、プラットフォームといえますか出会いの場でしたり、そういった環境そのものが承継をよりやりやすくとか、そこをサポートしていく強い力になるのではないかという。

そういった意味でも、今日のこのディスカッション、東京都商工会連合会さん主催ではありますが、承継をサポートしていただく、そしてまた企業さんのほうには、そういう政策を利用していた

くという。そんなことで、これからの事業承継がスムーズに、そしてまた効果的に展開されるのではないかなという期待感を抱く時間となりました。

今日、ここで話しいただきましたお三方、それぞれリアルな言葉で、現場の体験に基づいて赤裸々にお話しいただいたことに、感謝を申し上げたいと思います。この場がこれからの、ご覧になっている皆さん、その後も東京都の中小企業の皆さんにとって、非常に意味のある機会になることを期待して、今日の時間を、この場を締めたいと思います。それではご登壇いただいた三橋さん、仁平さん、山下さん、どうもありがとうございました。

近藤 ご登壇の皆さま、ありがとうございました。会場の皆さま、もう一度、大きな拍手をお願いいたします。

事業承継フォーラム

～変化の時代に新たな挑戦～

パネルディスカッション

テーマ：事業承継を飛躍の契機とするために

パネラー紹介資料

とんかつちがさき



代表
三橋 一寿
MITSUHASHI KAZUTOSHI



調理をする三橋代表

事業概要

父親が昭島に 1947 年に精肉店として開業、精肉店としての目利きにより良質な豚肉を手するノウハウを生かし現在羽村に店舗併用住宅にて定食屋へ形態を変更し開業する。地元精肉業者との間に深い信頼関係を持ち、毎朝工場内で質の良い豚肉だけを厳選して仕入れることができる。また今冬、その良質な豚肉を使った豚しゃぶメニューを作成し、新たなチャレンジとして展開する。

事業承継のきっかけ

父の味をまもるべく、料理学校卒業後、青山の井筒まい泉やいなば和幸を渡り歩きとんかつ修行を行いました。1990 年父の他界がきっかけで母に培った技術を伝える傍ら、経営のノウハウ、地域に根付いた定食屋となるべく地元定食屋に転職し、料理以外のことを学びました。現在、家庭経営からの脱却を目指し、食の質だけでなく地元における新たな雇用の発掘やお祭りイベントへ出店などを通し、今まで出来なかった地域への貢献も並行して行っています。



ちがさきのメニュー。しゃぶしゃぶは新商品

株式会社 芝堅



代表取締役
仁平 勝弘
NIHEI KATSUHIRO

事業概要

当社は東京都多摩地域にあり、多摩ニュータウンの開発に伴い、公共事業を中心とした造園土木会社として発展。
現在では、長年培った技術と知識を生かし、造園・エクステリア・土木の設計施工からMTBコースデザインに至るまで、お客様の要望にトータルで応えている。
また、造園業で集まる剪定枝葉を生かし、炭や吸着剤を製造・販売している。

事業承継のきっかけ

父が設立したころの弊社は造園業を主とする経営でした。
自身がコンクリートや土木の設計、施工管理の勉強をしたことで、造園業だけでなく公園や外構工事も幅広く対応できる会社となりました。
事業承継を決めたのは、父が高齢となったことと自身が主となって、新事業（剪定枝を原料とした炭商品の製造）への取組を行いたいと考えたからです。



INAGI SUMI のイベント出展の様子



現在では多岐にわたる事業を展開している。

グリッターテクノ株式会社



代表取締役
山下 悟郎
YAMASHITA GORO

事業概要

グリッターテクノ(株): 創業50年以上にわたり、精密機械部品加工、治工具製作。
アルファサポート(同): 主に省エネ関連機器（エアコン電力削減、寿命2倍の揚げ物油等）の営業代行業。
石田インダストリ(有): エレベーター、エスカレーター向けの治工具製作、及び自社製品のエレベーター清掃アタッチメント（ベルクロス）の製造販売。

事業承継のきっかけ

前職は外資の技術営業として、プラント向けの省エネ提案をしておりました。在職中からものづくり工場の経営に興味があり、最終的に事業承継という手法を選びました。前職の省エネ機器の販売は営業代行として継続しつつ、昨年4月に金属加工製造のグリッターテクノを事業承継しました。DX推進と業務効率化を軸に経営改善に取り組み、本年10月には2社目となる石田インダストリを事業承継しました。それぞれの事業でシナジー効果を発揮すべく、現在統合に向け稼働を開始しております。



現場で社員と話す山下代表



主力の商品（左、石田インダストリ、中・右、アルファサポート）

東京都商工会連合会の 事業承継支援について

東京都商工会連合会

小澤 孝一郎

「東京都商工会連合会の事業承継支援について」

近藤 本日、最後のプログラムです。本日の主催者であります東京都商工会連合会より、『東京都商工会連合会の事業承継支援について』、お話は東京都商工会連合会企業支援課課長、小澤よりお話しさせていただきます。それでは小澤課長、よろしくお願いたします。



東京都商工会連合会 小澤

小澤 ただ今ご紹介いただきました。東京都商工会連合会の小澤と申します。最後に少しだけお時間いただきまして、私のほうから、当商工会連合会で取り組んでおります事業承継支援について、ご説明をさせていただきますと思います。

私ども商工会連合会におきましては、小規模事業者の事業承継また事業の継続、こういうことを支援するために、多摩・島しょ経営支援拠点という支援拠点を設置して、支援を強化してございます。多摩地域、また伊豆諸島・小笠原諸島を含む島しょ地域も含めて管轄をさせていただいております。

では、具体的にどういったことを取り組んでいるかということで、一つ目は専門家支援、二つ目は資金支援、三つ目はマッチング支援ということを主な三つの支援メニューとしてご案内をさせていただきたいと思います。

まず、一つ目の専門家支援でございます。こちらの専門家支援、専門家派遣事業となっております。特徴といたしましては、ご相談いただいた企業さまごとに専属のコーディネーターを設置させていただきまして、課題ごとに専門家のほうも変更しながら、最大12回の長期支援が無料で受けられるといった

ものが特徴となっております。

次に、資金支援でございます。先ほどパネルディスカッションのほうでも少しお話が出ておりましたが、事業承継を契機とした取り組みに対して、助成する事業でございます。こちらの制度は、多摩地域と島しょ地域限定の助成金制度となっております。事業承継の前後でご利用いただけるA・Bタイプ、また経営資源の引き継ぎにご利用いただけるCタイプ、三つのタイプをご用意させていただいております。各タイプにおける助成限度額等は資料をご覧くださいと思います。また、対象経費につきましては、先ほども少しお話がありました、1番、人件費から12番の島しょ指導専門家旅費まで、比較のご利用がしやすい対象経費となっております。

本年度につきましては、大変申し訳ございません、3回の募集が既に終わっている事業でございますが、また来年度こちらのほうの制度をスタートできるように、現在調整中でございますので、本日はこういった助成金制度があるということをご認識いただければと思っております。

そして、最後のマッチング支援になります。後継者不在事業者に対する事業承継のマッチング支援ということで、こちらは専属のマッチングコーディネーターを設置させていただきまして、商工会ネットワーク、また外部機関との連携、先ほどお話にもありましたが、引継ぎ支援センター様、日本政策金融公庫様、また民間のプラットフォーム等と連携しながら、譲受者を探すサポートにも取り組んでございます。

今、ご紹介させていただきました制度をご利用いただくにあたりましては、各地域にあります商工会、また商工会議所の窓口、拠点事業をご利用したいというふうにご相談いただけますか、私ども多摩・島しょ経営支援拠点のホームページ『T2BASE(ティー・ツー・ベース)』と検索いただけますと出てきますが、こちらのほうのトップページ、少し分かりにくいのですが、右上のほうに申し込みできるような場所がございますので、こちらからお申し込みをいただければと思っております。こちらのホームページにつきましては、私どもでご支援させていただいた事業承継の支援事例や事業承継にご活用いただけるガイドブックなども掲載してございま

すので、ぜひご利用いただければと思っております。

また本年度、新たな支援拠点というのを私どもで設置させていただきました。こちらにつきましては、この支援拠点、厳しい経営環境の中で既存の技術を生かして新製品開発、また新分野進出、こういったところに取り組もうとする中小企業を支援する拠点でございます。名称は多摩・島しょ事業創造支援拠点、ちょっと似ているのですが、『T2BizX（ティー・ツー・ビクロス）』と呼んでございます。グループでのビジネス研究や専門家派遣、また多摩地域にございます、優れた経営者のOBのかたがたの応援、また助成金制度による資金支援、こういったことを活用しながら、皆さまの新たな取り組みをサポートさせていただく拠点となっております。新製品開発や新分野進出などお考えの中小企業の皆さま、まずはこちらにご一報いただければと思います。

終わりになりますが、先ほどもありましたとおり事業承継、一社一社、形も状況も進め方も多分、全部違うものになってこようかと思っております。われわれ商工会としましても、この事業承継の問題というのは大きなテーマとして考えてございます。ぜひ早めにご相談いただくといいところで、皆さまがたには第一歩を踏み出していただきたいと思っております。その際に、ぜひ地域の商工会にご相談いただく、こういったところをお願い申し上げまして、本当に簡単ではございますが、私どもからの説明とさせていただきます。ご清聴いただきましてありがとうございます。

近藤 さて、本日のプログラムが以上でございます。本日のプログラムが、皆さまの課題解決のきっかけになれば幸いです。本日は『多摩・島しょ事業承継フォーラム～変化の時代に新たな挑戦～』へのご参加・ご視聴、誠にありがとうございました。

東京都商工会連合会の 事業承継支援について

令和5年11月21日(火)

東京都商工会連合会 企業支援課

小澤 孝一郎

© 2023 Tokyo Metropolitan Federation of Societies of Commerce and Industry

1

「多摩・島しょ経営支援拠点」を設置

多摩地域

多摩・島しょ経営支援拠点
(東京都商工会連合会) H27~

立川市

T²BASE
Tama-Tousho Business Assist & Support Experts
ティー・ツー・ベース

島しょ地域 (伊豆諸島・小笠原諸島)

【支援対象: 小規模事業者】

業種	製造業その他	卸売業・小売業	サービス業	宿泊業・娯楽業
常時使用する従業員数	20人以下	5人以下	5人以下	20人以下

大島町 新島村 三宅村 八丈町 小笠原村
大島 新島 三宅島 八丈島 父島
利島 神津島 御蔵島 青ヶ島 母島

© 2023 Tokyo Metropolitan Federation of Societies of Commerce and Industry

2

3つの主な支援メニュー

01

専門家
支援

02

資金
支援

03

マッチング
支援

© 2023 Tokyo Metropolitan Federation of Societies of Commerce and Industry

3

① 専門支援（専門家派遣事業）

特徴

- 企業ごとに**専属**のコーディネーターが対応
- **最大12回**までの長期支援（複数年度支援可）
- 課題に即した専門家を派遣（**複数課題**にも対応）
- 支援に要する費用は**すべて無料**

公的支援なので安心！

© 2023 Tokyo Metropolitan Federation of Societies of Commerce and Industry

4

3つの主な支援メニュー



② 資金支援（多摩島しょ地域資源承継助成金）

事業承継 前・後の支援		経営資源引継支援		対象経費
A 事業承継前 タイプ 支援 3年以内に 経営者交代による 事業承継を予定している 小規模事業者 事業の磨き上げに 必要な費用 など	B 事業承継後 タイプ 支援 3年以内に 事業承継を終えた 小規模事業者 承継後の経営基盤の 確立に必要な経費 など	C 経営資源引継 タイプ 支援 第三者等による経営資源の 引継ぎを予定している 小規模事業者等（譲受者） 経営資源の引継ぎに 必要な経費 など	対象経費 ①人件費 ②研修費・教育費 ③改良費 ④機械装置等費 ⑤物品費 ⑥設備処分費 ⑦賃借料 ⑧販路開拓費 ⑨委託費 ⑩外注費 ⑪専門家謝金 ⑫島しょ指導専門家旅費	
助成対象者 現経営者 助成率 2/3以内 助成限度額 50万円 事業計画期間 3か年計画	助成対象者 承継者 助成率 2/3以内 助成限度額 150万円 事業計画期間 3か年計画	助成対象者 小規模事業者・創業予定者 助成率 2/3以内 助成限度額 100万円 事業計画期間 3か年計画		

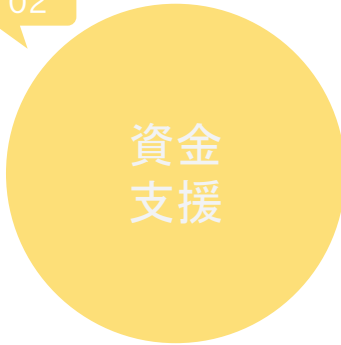
※令和5年度の募集は終了しています。

3つの主な支援メニュー

01



02



03



③ マッチング支援



<専属のマッチングコーディネーターを設置>

商工会連携

- ・商工会ネットワーク
(多摩地域21、島しょ地域6、全国)

外部機関連携

- ・東京都多摩地域事業承継・引継ぎ支援センター
- ・日本政策金融公庫
- ・民間M&Aプラットフォーム 等

ご相談・ご利用方法

商工会・商工会議所の
窓口へ

又は

多摩・島しょ経営支援拠点
ホームページへ

T2BASE

検索

<https://t2base.tokyo>



© 2023 Tokyo Metropolitan Federation of Societies of Commerce and Industry

9

多摩・島しょ経営支援拠点ホームページ（情報提供）



事例動画

事業承継で未来をつなぐ（MOVIE）



事例集



ガイドブック



© 2022 Tokyo Metropolitan Federation of Societies of Commerce and Industry

10

新たな支援拠点のご案内（2023年度～）

優れた技術を活用して、新たな成長分野への挑戦など
事業創造に取り組む中小企業を支援します

新製品開発

新分野進出

多摩・島しょ事業創造支援拠点



グループ研究

専門家支援

経営者OB応援

資金支援

まずは、お問合せください

042-519-4380

<https://t2bizx.tokyo>

セミナーのご案内（中小製造業向けGX関連）

フォーラム参加者限定
＜追加募集＞

11月29日(水) 15時～16時30分
フォレスト・イン昭和三館

GX関連セミナー 多摩地域人材ダイバーシティ・DX・GX推進ネットワーク事業
第3回人材確保・育成セミナー

中小製造業における省エネ対策の進め方

地球温暖化防止や脱炭素化が叫ばれ、グリーン投資、グリーン調達など環境に配慮した企業への投資や仕事の発注等が進められています。省エネ等環境配慮へ取り組みが仕事確保や企業のイメージアップにも関わるような時代になってきました。
東京都は、「HTT<H>減らすT劇るための省エネ」をキーワードに省エネを推進していますが、この東京都のHTT優良企業として表彰された「(株)サンテック」の取組みを事例に、「中小製造業における省エネ対策」について学びます。

第1部 わが社の省エネの取組み
株式会社サンテック
代表取締役社長 日野 広典 氏

第2部 省エネ対策の進め方
クール・ネット東京
技術専門員 池田 博義 氏

日時 2023年11月29日(水) 15:00～16:30
会場 フォレスト・イン昭和三館 テアトロソシエ

申込方法

下記アドレスに、「事業所名・氏名・住所・電話番号」を明記してお申し込みください

tama-monozukuri
@shokokai-tokyo.or.jp

申込締切：11月22日(水)まで

まずは、事業承継に向けた第一歩を！

～ご清聴ありがとうございました～