

多摩・島しょ 事業承継フォーラム

地域企業に学ぶ ～未来へつなぐ、それぞれのカタチ～

多摩・島しょ 事業承継フォーラム
地域企業に学ぶ ～未来へつなぐ、それぞれのカタチ～

講演録

日時・会場

令和7年 **12/2** (火) 14:00～17:00

ホテルエミシア東京立川 サンマルコグランデ (3F)

〒190-0012 東京都立川市曙町2丁目14-16 JR中央線「立川駅北口」から徒歩約2分

主催：東京都商工会連合会 多摩・島しょ経営支援拠点

基調講演

わたしの事業承継 ～戸惑いの先に見えたもの～

株式会社 ミューテック35 代表取締役 谷口 栄美子 氏 製造業（日野市）



株式会社ミューテック35は、精密板金、金型製作、プレス加工を中心に事業を展開している。専業主婦だった谷口氏は、父が代表を務める同社へ経理として入社。業務に慣れた頃、その父から相談なく経営者になることを告げられた。全てが手探りの中、リーマンショックによる経営危機に直面し、「私にできること」を必死に模索する。

そこで見出したのは、従業員のアイデアを形にする風土づくりと、他社が真似できない高度な試作品製造への転換であった。その取り組みから自社ブランドのジュエリー「THE BLOSSO（ザ ブロッソ）」や、販売が終了したバイク部品を再生する「Corherz（コエルズ）」が誕生。こうした新たな挑戦により、会社はさらなる成長を遂げている。

MC 本日は、多摩・島しょ事業承継フォーラム 事業承継を地域企業に学ぶ～未来へつなぐ、それぞれのカタチ～にご来場いただきまして、誠にありがとうございます。近年、事業者数の減少が目立つ中で、事業承継は喫緊の課題となっており、この多摩・島しょ地域においても例外ではございません。本日のフォーラムでは、皆様にとって身近な地域企業の事業承継事例を取り上げます。この事例を通じて、ご自身の会社の未来について、深く考えるきっかけや多様な承継に向けた気づきを得ていただきたい。そして、当地域全体の事業承継を大きく促進したいとの思いを込めて開催しております。

それでは、プログラム開始に先立ちまして、主催者よりご挨拶申し上げます。ご挨拶申し上げますのは、東京都商工会連合会 専務理事 渡辺由佳です。渡辺専務理事よろしく願いいたします。



東京都商工会連合会 専務理事 渡辺由佳

渡辺 皆様こんにちは、ただいまご紹介にあずかりました東京都商工会連合会 専務理事の渡辺でございます。開会に当たり主催者として一言ご挨拶を申し上げます。本日は多摩・島しょ事業承継フォーラムにおきまして、大変お忙しい中、会場及びオンラインにて多くの方にご参加をいただき、感謝申し上げます。また、事業承継というセンシティブな内容も含む事柄ではございますが、快くお引き受けをいただきました登壇者の皆様方にこの場をお借りしまして、厚く御礼を申し上げます。

さて、昨今の中小・小規模事業者を取り巻く経営環境は人手不足、価格の高騰、また喫緊の課題でございます賃上げへの対応。さらには不透明さを増す海外情勢など予断を許さない厳しい状況が続いております。こうした中、大きな課題の一つが本日のテーマでもあります事業承継です。私どもの調査におきましても、多摩・島しょ地域の経済を支えてこられた経営者の皆様が後継者不足に悩み、やむなく廃業を余儀なくされる大変残念なケースも見受けられます。また、こうしたケースが増加傾向にあることがわかっております。

長年育まれてきた事業を途絶えさせることなく、いかに次の世代に対して確実にバトンを渡していくのか。事業承継は非常に重要な課題であります。また、こうした問題は、個々の企業の問題にとどまらず、地域経済全体の活力の維持向上に大きく関わっ

てまいります。

本日は地域の身近な事業者の皆様を語り手としてお招きいたしました。それぞれの皆様が創意工夫と努力によって次世代にどのようにバトンをつないでこられたか。またどういったことにご苦労されたかなど、生の体験談をお話しいただきます。こうしたお話を皆様と共有することで、それぞれの事業承継を具体的に検討するきっかけとしていただきまして、将来に向けた行動に繋げていただけることを切に願っております。結びに当たりましてこのフォーラムが多摩・島しょ地域の事業承継を円滑に進める一助となること。さらには地域経済のさらなる発展につながることを。そして、本日お集まりの皆様の益々のご発展、ご顕彰を祈念申し上げまして、簡単ではございますが、開会の挨拶といたします。本日はどうぞよろしくお願いいたします。

MC 渡辺専務理事ありがとうございました。それではプログラムを進めてまいります。初めに基調講演といたしまして、株式会社ミューテック35代表取締役 谷口栄美子様より「わたしの事業承継～戸惑いの先に見えたもの～」と題しまして、ご講演いただきます。それでは谷口様よろしく願いいたします。

谷口 株式会社ミューテック35 代表取締役谷口と申します。本日は「わたしの事業承継～戸惑いの先に見えたもの～」という内容で、お話しさせてい

いただきます。私が事業承継してから18年になります。46歳の時に創業者の父から承継いたしました。皆様に貴重な時間をいただいております。一つでも参考になるお話ができればと思うと非常にドキドキしておりますが、どうぞよろしくお願いいたします。

会社概要を簡単にお話しさせていただきます。当社、社名をミューテック35と申します。よく数字の35とは何ですかと聞かれます。35の3は三方良しの3、5は五感の5です。三方良しの実現に向けて、ものづくりへの五感を最大限に生かすことを目指す当社の行動指針を社名に入れました。35の数字だけで覚えていただくこともあり、今では重宝しております。場所は新選組の土方歳三の生誕の地、日野市でございます。誠、その地に会社があることは非常に誇りに思っております。従業員は役員が4名、従業員さんが28名、比較的、女性が多く働く職場でございます。

事業は現在3本の柱がございまして「金属部品製造」「自社ブランドによるBtoC」「中古機の売買」この3つで営業しております。あらゆる業界の金属部品を製造しております。当社は他業種の企業様とお取引させていただいております、その企業様の開発者、デザイナー様から案件をいただいているような状況です。データベース上で、お客様の数は600社を超えています。彼らの試作のタイミングに合わせて、そのうちの月平均150社から受注を頂いている状況です。現在、月平均2,000件の図面が社内を流れていまして、迅速な対応をモットーにリピーター率を上げているところです。メインは腹腔鏡手術用ロボットの部品ですが、年間売り上げの比率は1割にも満たないような状況です。それだけ目まぐるしく社会が変化する中で、リスクの分散を図ってきました。

事業の変遷をお話いたします。当社は1960年に父が創業した会社で、父は電気技師でした。高度成長期、発電所をはじめ、高速道路などインフラ事業に関わっていました。新宿に事務所がありましたが、いずれ工場が必



基調講演の様子

要になるだろうと手に入れたのが今の日野工場になります。創業以来T社様から直接設計の仕事を受けて、当時は特に関東一円の電光掲示板の案件を受注していましたが、ある年、T社様が落札法が何かで入札できなくなってしまって、弊社もそのインフラ事業から手を引くことになりました。ちょうど日野に買っていた工場はプレス機が置いてある居抜き工場でしたので、父は「プレス機が置いてあるからじゃあプレスでも始めるか」とのことで、1990年に製造業として設立したのが前の社名であるミューテクノになります。

一人の主婦から 経営者になるまで

私は2002年にパートで入社しました。2007年に専務に就任して、2019年に代表になった事になります。社会経験のない主婦から経営者になるまで、私は昭和36年生まれですが、その頃から女性が働くことは当たり前の時代でした。しかし、封建的な商家で育った母は、自分が育った環境と同じように私を育てたわけで、私が高校2年で進路を決める時に「こんな職業に就きたいので、こういった進学がしたい」と言いましたら「女の子が働くなんて冗談じゃない」というようなことを言われ、非常に私の青春時代は暗い時代を送りました。学校を卒業後は病弱で

超キレイ好きな神経質な母をサポートしてずっと一緒にいました。結婚後も子育てをしながら母の病院通いをする生活を送っていて、3人の娘を育てながら主婦業をして、毎日病院に通っていた訳ですから、身体的には今よりよっぽど大変で、忙しかったと思います。

2002年に三女が幼稚園に上がった頃、父から「経理を手伝いなさい」と言われまして、本当にとにかく親に逆らうことは絶対許されない家庭でしたので、会社に行きました。会社に行ったら、机の上に紙片が置いてあり「これちゃんとやっておきなさいよ」と言われました。見ると、小切手と約束手形。「どうすればいいの」と聞きましたら「そんなことも分かんないのか」と一方的に怒られましたね。とにかく言葉が足りない人でした。ですから、よく喧嘩にもなりました。今のようにパソコンが普及していない時代でしたので、本屋さんに行って参考書を買いました。小切手とか約束手形の扱い方とかね。今は経理の方がいて経理をやってくださっています。社会保険業務等もアウトソーシングしていますが、当時は全部自分で本から学んで勉強しました。今になってみると、やはりきちんと基本から学んでいたことが非常に良かったなと思っています。

当社は5月が決算ですが、2007年の3月にいきなり父から「来期からあなたが経営するんだからね。弟を社長に

するからあなたがその補佐をしなさい」と問答無用で言われました。そこで2007年6月1日、弟が社長、私が専務取締役で承継しました。

ここで少し創業者である父のことをお話しいたします。まず、大学で電気を学びまして、ちょうど卒業前に、ダムの発電所に人が足りないから手伝いに来てくれとのことで行きました。それがちょうどT社様のお仕事だったらしいのですが、明日ダムのテープカットの日に、電気が点かなかった。それで父に「松下君、もうすぐ大学卒業するんだろ。どうにかせい」と言われて、慌ててこっちとこっちの線をつなぎ合わせたら電気が点いた。非常に漫画みたいですごくラッキーな人でした。それから何につけても、松下君ということでお仕事は減らなかったみたいですね。

言葉が足りないのもあるのですが、経営者に向いていたのだらうな。運が良かった、あとは数字が非常に強い人でした。一度、高校時代に数学を教えてもらったことがあります。「これがわからないんだけど、どうやったら解けるんだろ」と言ったら、父はぱっと問題を見て「これのいったい何が分からないんだ、答えはこうだろ」と。それに対して「式は、どうしてそういった答えになるの」と聞くと「式なんか、なんでこの問題からこの答えが出ないんだ」みたいな。要するにそれがセンスだと思っています。数字に対してのセンスがある人でした。製造業には、技術の承継という言葉があります。私も一応、皆さんには若い世代に技術を教えてくださいと伝えますが、実際はそんなの無理だなと、こんなこと言い切っちゃいけないのですが、でもそのくらい技術を承継する、いわばセンスを承継することは難しいものだなと思っています。

また、典型的な男尊女卑みたいな人でした。昭和8年生まれで、平気で「女は親に尽くすために生まれてきたんだ!」と孫娘たちにも言っちゃうくらい。何と言うか、面白いぐらいに無配慮な人でしたね。そんな父の晩年は、私の娘の翠が面倒を見てくれました。父も

すごく可愛がっていました。私が帰宅して「ただいま」と言うと、父がバタバタと出てきて「何だ、みーたん(翠)じゃないのか」と言うほど、よく可愛がっていました。でも、後年そんな父から「喧嘩するのは性格が似ているからだ」と言われました。そこまで私は無配慮な人間ではないと思いますが、どこか父と似ているところがあるのかなと思います。ちなみに最後には仲が良かったです。

経営者になってから

弟が就任の際に従業員さんの前で「皆さんがより豊かな生活ができるように尽力します」と挨拶しました。そうかと思って、じゃあ私は経営者としてどんなことをすればいいのかしらと思ひまして、最初は経営本を読み漁りました。特に父もよく言っていました、「松下幸之助さんは経営の神様だ、ものすごく立派な人だよ」と。そこで当たり次第、松下幸之助さんの本を読み漁りました。特に今でも著書の1つである『指導者の条件』はバイブルになっていて、朝起きるとぺらぺらとめくって出たページを今日の教訓としています。

あと、製造業はみんな同じだと思っていました。だから、一生懸命トヨタのかんばん方式を学びました。けどうちには合わない、全然違いました。そのくらい全く何も知らなかった。

あと、従業員さんの態度は本当に冷たかったです。パートで入社してから5年が経っていたのですが、肩書きが付いたら余計によそよそしくなったというか、冷たかったですね。ただ、もし私が従業員さんの立場だったらと思うと、すごくその気持ちがわかりました。いきなり何にも知らない、製造業もわからない、材料の名前すらも知らない、何にも作れない。そんな人がいきなり専務取締役だといっても誰も認めてくれないよなと。むしろ皆さん頼りなく思っているのだらうなと思うと、非常に気の毒に思いました。申し訳なかったです。ですから、どれほど冷たい態度をとられても、つらいとか悲しいとかは

一度も思ったことはありませんでした。だけど、このまま行ったら会社がおかしくなるぞと思いましたね。何かで私が認めてもらえるようにしなきゃいけないと思いました。これが私の事業承継において最初の課題になりました。

経営の勉強をしながら何とかしなきゃと思っていたら、2008年、私が経営者になった翌年リーマンショックになりまして、大抵の製造業はそうですが、売り上げが3分の1になりました。今考えれば、リーマンショックで製造業の体質そのものが変わったと思います。いまだに弊社の財務体質にその影響、多くの傷跡を残しているような、そのくらい大変でした。経営者の責任はお給料を支払うことですから、従業員の方皆さんにお給料減らすとは言えない状況でした。それが経営者の責任だと思っていたので、全部払わなきゃいけないものだと思っていました。もちろん社長以外の役員のお給料はほとんどゼロにしました。しかし足りず、内部留保をまず崩しました。それでも足りなくなって、自分の貯蓄、夫の貯蓄も全部無くしました。もちろん、保険も全部解約して、本当にすっからかん。来月のお給料どうやって払おうかと思った時に、私初めて父に相談しました。「お父さんも私もうダメだ」と言いました。父は「お父さんは知らないよ。もうあんたたちに任せよう」と言われました。すごいキツかった。それまで今どんな状況か一回も聞いてもらえなかったもので、そんなに期待もしていなかったのですが、この言葉はきつかったです。

ただし、覚悟ができました。ああ、もう自分が一人でやるしかない。経営者としてのマインドをどのようにして作ってきたか、そういったものではない。一瞬ですよ。もう自分がやるしかないといった覚悟ですね。

これは本当に私にとっては、あの時にお父さんが変に助けてくれていたら、ここまでにはなっていなかった。ここまでこれなかったなと思っています。父は私が経営者になってから一度も口を挟んだことがないです。徹底していますよね、私には真似できないなと思います。

また、お金の工面もする訳ですが、初めて営業に出なければいけません。営業に出るといっても、うちはそれまで販路開拓を一度もしたことがありませんでした。父は何と言っても、運が強い人でした。プレスを始めようとした時に、近所の人に「どこかプレートをくれるところないか」と話したら実際にくれました。本当にラッキーな人でした。比べて自分は何ができるのかという、やはり今までお仕事をいただいていた既存先に電話をしました。すみません。まだ仕事ないですかって。

それを何度か繰り返した時に、神戸の会社の方に「申し訳ないね、谷口さん。ほんとにないですわ」と言われて、その彼の言葉がいまだに耳から離れません。何て申し訳ないことしてしまったのだらうと思い、反省しました。

仕事がないからくだらないわけじゃないですか。私のような協力会社さんからきつと日に何度も何度も電話があったはずなのに、私はただ本当に単純に電話していた自分が情けなくて本当に悔しかったです。その時に

自立しようと思いましたね。それが一番のきっかけです。自立しなきゃいけない。いつまでも人に頼っているから、何かあった時にこんなに苦しい思いしなきゃいけない。もし自社ブランド、自分で始めた事業だったら何か苦しいことがあったとしても改善しようと努力ができますが、その時、受注生産型でいると、ただ待つしかない。それが非常に苦しかったので、自立を考えました。

それと同時に、社員さんたちにも自立してもらおうと思いました。普通、製造業には生産管理人が必ず居ます。一人一人に「今日はここまでやってください」と言う人が必ずいますが、弊社はそれを廃止しました。なぜなら、私がパート入社してから5年間、その生産管理人になった人がどんどん辞めていったからです。きついですよね。何かが起こった時には上も下もみんなその人のせいにするわけです。それを私が見ていて、かわいそうで仕方が無かったです。

ちょうどその頃に工程管理盤システ

ムを買ったばかりでした。それは進捗状況が全部目に見えて分かります。どんな案件がどこまで進んでいるのかが目で見て分かる。それを見て皆さんやってくださいと。ただし、そんな信用されていない私が何を言っても聞いてくれません。ですから持ち上げました、皆さんすごく優秀ですと。だから人に「今日はここまでやりなさい」と言われなくてもできますよねと。「分からなくなったら工程管理盤システムを見てください」と言ったら、皆さんスムーズにその方法でやってくれましたので、今でも成功したと思っています。

話は変わって、私は営業に行くわけですが、まずどこに営業に行ったらいいのかわからない。そんな時にJRの中央線に乗りましたら、吊革広告に食品機械展示会と書いてありました。今考えればFOOMA（フウマ）の展示会だったと思うのですが、その機械の文字を見て、ああ金属だと思って。金属だったらきつとここにいれば仕事があると思って行きました。初めてビッグサイトへ行ったのですが、会場に

あらゆる業界の金属部品を製造

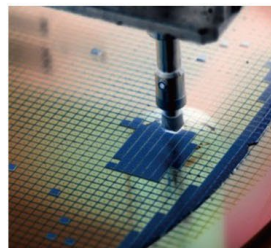
▶ 自動車



▶ 事務機器



▶ 半導体（検査装置）



▶ ロボット



▶ 医療機器



▶ 航空宇宙



▶ 食品機械



▶ 家電機器



入ってびっくりしました。あんな大きなところに機械がいっぱい置いてあって、見た瞬間全部お客様だって思いました。それで私がその辺に立っている営業の方に「すみません。うち板金屋なのですが、何かお困りのこと、お役に立てることはありませんか」と言いましたら、ほとんど無視ですよ。

自分が反対の立場だったら、そんなことを言わない。でもみんな無視で、ひどい時には「しっしっ」とされたこともありました。もう自分がものすごく惨めになりますよね。ああいった経験「しっしっ」とやられたことなかったの。でもここまで来て帰れないわけですよ。そこで帰ったらもう何も起こらないわけですから。その後も何人かに声を掛けていたら1社ですね。名刺を見て「近いじゃないですか、1度来て下さいよ」と言われまして、アポを取っていききました。10時に待ち合わせをしたのですが、応接間に通されて1時間待たされました。そしてパッと男性が入ってきました。その人は私が名刺交換した人じゃなくて、その会社の取締役だったのですが、ばんと座りました。

次のように言われました。「うちさあ、あんたみたいな板金屋が毎日50社も60社も来るけど、あんたのこの強みは何よ」と言われました。私ね、本当に恥ずかしいけど強みといった言葉をその時初めて聞きました。長所とか聞いてくれればよかったのですが、強みと言われた時に頭が真っ白になっちゃって、それで何も答えられなかったです。そうしたら、その方が「ああ、もういいよ」と。東になった図面をバーンと投げられまして「ほら、そこに指値が入っているから。その指値よりも安くやってくれるなら、その仕事全部やるよ」と言われました。でも私は何も分からないから、もちろん図面も読めないわけですよ。値段も分かりません。それでもいっぱい仕事を貰えたと思って、すごく嬉しくて工場に帰って工場長に見せました。そうしたら工場長がペラペラとめくって「ひどいな、これ。こんなの材料費も出ませんよ」と。それを聞いた時に、私が会社の強み。要するにうちの従業員さんの技術力の高さ、

納期が遅れたこともない、そうしたことが何も話せなかった。私がバカだから、安っぽく見られたとすごく現場の人に対して申し訳ない思いをしました。

あと一番怖かったのが、社長がバカだとコスト競争に巻き込まれるとこの時に実感しました。それが非常に大きかったですね。ですから、課題の1つが『自社の強みを明確にする』ことになりました。

ちなみに、先程話したもう1つの課題で『何をすれば従業員さんが認めてくれるか』ですが、ちょうどその頃、私のことを一番嫌っていたのが工場長でした。用があって、話しかけても絶対振り向いてくれない。しばらく待っていて手が空いた時に声を掛けると「あー?」と言われる。そうした中、その人がお客様にちょっと人として失礼なことをして、お客様が怒ってクレームが来ました。その時に「あ、今だ」と、今言ってるぞと思いました。子供達に対してもそうでしたが、人に対して、特に一生懸命やってくださる人に対して失礼があるのがすごく自分は嫌いです。ですから、本当に真剣に怒りました。その時も工場長を呼び出して、目の前に座らせました。相手はふてくされているような状況です。それで名前を呼び、その目が合った瞬間に机を叩いて「どうなってんだ!」「ふざけないで!」といった感じで怒ったら恐縮しちゃって「申し訳ありませんでした」と。これでおしまい。怖い云々よりも、後から考えると私の本気度が伝わったのかなと思っています。

その時は工場長だけでなく、周りにも従業員さんが居たわけで、それからは皆さんがちょっと私を怖い目で見えるようになりました。けど、それで良かったと思っています。

その後は多摩信金さんの商談会とか、マッチング会とかに出させていだいて、本当に少しずつ、少しずつお客様と仕事を増やしていききましたが、3.11が起こってしまいました。

2011.3.11を経験して

リーマンショックの時は、比較的プレ

スの仕事は無くなりませんでした。当時から手元に残っていて、3分の1ほどがプレスの売り上げだったのですが、3.11の時にサプライチェーンの問題が起こりまして、納品ができなくなってしまいました。要するに、半年間納品ができない＝売り上げにならない。この時、もうどうやって生きていけばいいのだろうと思いました。そうしたら、今度は設備が3台次々に故障しました。それも修理ができなくて、買い替えなきゃ駄目だと言われるもので、もうあの時が一番つらかったなと思います。

ただ、リーマンショックの時もそうでしたけど、製造業は「人」と「技術」です。つまり、その人の持っている技術ですよ。ですから、もちろんリストラはできない。あともう一つ、製造業は「機械」です。機械がないとやはり営業を続けていけない。あの時はどうやって、あの状態を打開したらいいかさっぱり分かりませんでした。とにかく支払手形を切って、全部の設備を直しました。本当にどうしようもなくなってしまった時に私、東京都中小企業家同友会に属しておりまして、そこで「谷口さん、経営理念成文化セミナーを受講したらどうか」と言われました。

正直、経営理念を作っても何にもならないじゃないかと。私も最初は作っていませんでした。冒頭で申し上げた「より豊かな生活を送ってみたい」と。そのような様々な会社のいいところを अच्छこっち切って貼っていました。でも、自分自身にとっても壁のシミにしかならなかったですね。ですから、経営理念を作ってどうなるのかと本当に思いました。でも、もうこれしかなかった。これしかなかったので参加しました。

そのセミナーは、受講生が3～4人に対してサポーターと呼ばれる同友会の先輩経営者が2名付きます。その初日、隣のサポーターの方が私よりひと回りぐらい若い男性の方でしたが、名刺交換したら、同じ同業者でした。板金屋ね、何か嫌じゃないですか。同じかと思って。そうしたら、その方が弊社の旧社名ですけど「ミューテクノさん。今どうですか会社は」と言うので「もう全然駄目です」と言ったら「ミュー

テクノはそもそも社会に必要ですか。無くなって誰か困る人いますか」と言われました。

それでええっと思ったら、「谷口さん専務ですよ。経営は社長がしているのですか」と。「いえ、私です」と言ったら「谷口さんが経営しているから駄目なんじゃない」と言われました。何て言うのかな。すごく頑張っている時だったので、もう本当に涙が出そうになりました。本当にびっくりしました。怒りで体が震えていると、ちょうど休み時間になりました。とにかくもう手が熱くてしょうがないので、洗面所に行って水で冷やしながら、その時に何である人は、初対面の私にあんなひどいことを言うのかなと思いました。

それで、だんだんと冷静になってきて、サポーターはボランティアで来ているのを思い出しました。要するに、社長さんも忙しいのに後輩経営者のために自分の時間を割いて来ている。あ、これもしかして愛情なんじゃないかと。社会に必要とされる会社をあなたが作らなければいけない。そうした経営理念を作れと言われていると思いましたら、非常に嬉しくなりました。こんな嬉しいことを言ってくれる人がいるのかと思ひましてね。私は単純なので、それでセミナーを素直に受けることができました。

できたのが、3つの経営理念です。最初『私たちはものづくりの知恵と高度な技術で工業界に貢献します』でした。日本、世界といった言葉はありませんでした。そうしたらサポーターの方が「小さい。もっと大きく言いなさい」と言うので、じゃあ「日本の」と言うと、まだまだ小さいと言います。「もう日本の上といったら世界しかないじゃないですか」と言って、世界の文字を入れました。経営理念に世界という言葉を書いた瞬間、自分の視座が1段高くなったと感じました。何かものすごく大局的にものを見られるような。言葉は恐ろしいなと思いました。この理念の力、理念が私の志になったわけです。

成文化して色々なことが変わりましたが、この成文化する前は誰かに「右の方がいいよ」と言われると右に

行って「左の方がいいよ」と言われると左に行きました。要するに、自分の芯が全くありませんでした。そうした自分が一番情けなかったです。

経営理念は作るものじゃなく、成文化する。成文化するにあたっては、自分と会社の強みをよく考えなきゃいけない。それで私は働いたことがないし、入った会社が父の会社で、プレスと板金屋です。他の会社を知らなかった。強みを探すのは他の会社と比べないとそれができない。だけど、私は他の会社に行くことができないじゃないですか。それからどうしたか、それはどんな営業の人が来ても、皆さん会社の工場見学してもらいました。そうすると、皆さん褒め言葉しか出ないじゃないですか。例えば「女性が多く働く職場ですね」とか、指示書を見ると「ずいぶん短納期でやっていますね」とかね。あと品物を触っても全然痛くなくて「バリを綺麗に取っているのですね」とか、全部みんな教えてくださる。それは本当にありがたかったです。どんな人にも工場を見せました。保険だろうが、銀行だろうが。そのようにして強みを見つけていきました。

私は、経営理念を4か月後に発表しなきゃいけなかったのですが、4か月間ほとんど眠れませんでした。眠れないぐらい強みと自分の強みをどう社会に活かせるのかを考えて、考えて、考えて、そして結局今の経営理念ができて、それから一切迷うことはなくなりました。何をやらなきゃいけないのかわかっているんで、一切迷いがなくなったという意味では、私は本当にこの経営理念を成文化してよかったと思います。

自社ブランドの効果

リーマンショックの時に自立しようとして立ち上げたのが自社ブランドです。これは先ほど言いましたが、受注生産待ちの事業と自社開発品の攻めの事業をそれぞれやっていけば、会社として少し楽になるかなと思い始めました。

勉強会を月に2回開催しています



が、ある時のテーマが「私の夢」という題名でした。うちにすぐお洒落で綺麗な女性がいたのですが、彼女が発表した時に「私は自分で物を作るのが好きなので、何か作って販売してみたいです」と夢を語ってくれました。そもそも私、子供の頃から夢を聞かれると答えられなくて、すごくコンプレックスでした。「欲しいもの何かないの」と言われてもいつも「ない」と言って、母から「面白くない子供だ」と言われていたのですが、その女性の夢を聞いた時に、うちだったらその夢を叶えられるなど。それがきっかけとなって『THE BLOSSO (ザ ブロッソ)』が誕生しました。

次に『Corherz (コエルズ)』というオートバイのリプロダクト部品のブランドになります。これは図面がなくても壊れた部品を持ってきてくれば、実測値で製作できると、それはすごく難しいことですが、うちはそれができるのでブランド化しました。当社にはオートバイが好きな人がたくさんいて「そんなリプロダクトができるならオートバイを作っちゃってよ」と言ったら、エンジンまではできないからと、古いのを買って、全部の部品をバラして、腐ったり錆びたりした部品を実測値で測って、またイチから作ったりして、もうすぐ出来上がります。是非皆さん見に来て下さい。みんな喜ぶと思います。

最近、特に製造業が厳しい状況が続いています。材料費からいろいろなものの高騰。人件費の高騰だけでなく、その日本の構造がリーマンショックを機にと言いましたが、かなり

変わっています。そもそも設計者がなかなか形になるものを設計できない世の中になってきてしまっている状況もあり、毎日当社はその中でどういった付加価値をつけていけばいいのかすごく悩んでいるところです。

それで、その一環としてできたのが『翠(ミドリ)』というブランドです。翠は製作者である私の次女の名前でもあります。高さが1500で横が1200ほどの鳳凰のアート作品で、これを4月、ニューヨークのアートフェスティバルで展示してきたのですが、ステンレスの板を使ったこうしたアートは今まで一つもなかったとのことで、非常に多くの方に賞賛の声を挙げていただきました。「アメージング」とか「コングラチュレーション」とか。それでニューヨークの国連本部で行われるサステナブルがテーマの展示会のときに是非持ってきてもらいたいとお話を頂きました。それが本当は今年の10月でしたが、政策の関係で少し延長している状況です。ファインアートとして小さな子供から老若男女、様々な人を感動させるようなものを娘が作ってくれました。

デザイン、構想、テキストチャー1枚1枚を金属に付けていくのですが、そのテキストチャー、着色、そして組み立て溶接まで全部を彼女が一人でやりました。もちろん、抜きとかは会社の方で現場の方がやってくれましたが、この子としたら小さい頃から私のことを見ていて、どうにかママの借金を早く返せるようにと。ありがたいことですよ。一人でもそうした味方がいるとありがたいなと思っていて、この場を借りて御礼申し上げます。

でもこれはうちの付加価値です。今、『翠(ミドリ)』を言いましたけども、これも自社ブランドの『THE BLOSSO (ザ ブロッソ)』がなければ、ここまで来ていないですね。ステンレスを弄り回して、それでできたのが『THE BLOSSO (ザ ブロッソ)』であり、そこから派生したのが『翠(ミドリ)』です。本当に始めて良かったなと思います。

自社ブランドには他にも効果がありまして、優秀な人が入社してくれます。本業のお客様が興味を持ってくださ

る。あと、従業員の家族が興味を持ってくれる。これは全く予想がつかなかったことです。この自社ブランドは、食べていくために、儲けるために一つの事業を起こさなきゃといったことだけでした。ですが、実際にやってみると様々な効果がありました。

優秀な人というのは、例えば板金さんを辞めた人が次の就職を探すときにはまた板金屋で検索するじゃないですか。その時にたくさん見る中で、うちのホームページを見て、ここの会社は他とちょっと違うな、行ってみようかなから始まって、そうやって優秀な方が3人入りました。特徴的なのは銀座の営業ウーマンですね。自分から「私儲けますから」と言ってくる人はなかなか居ません。彼女が入って、テレビ番組とかに積極的に出て商品を宣伝してくれるようになりました。

あと、最近はホームページへの問い合わせから新規開拓に繋がっている例がすごくあります。流れとして、まずホームページから来て、半年間いろいろとやり取りが続く。その半年後にあちらから「すいません、そろそろ口座開きませんか」と言われます。その時に私が初めてご挨拶に伺うのですが、あえてほら、この業界はみんな男性ばかりじゃないですか。ですから、『THE BLOSSO (ザ ブロッソ)』のイヤリングくらいしか着けて行かないのですが、最後に帰ろうとすると、必ずあちらから「今、身につけてらっしゃるのがおたくの自社ブランドですか」と言われます。それから、本当に質問攻めに合います。例えば、それは誰が考えたのか、何人でやっているのか、一つ作るのに何時間かかるのか、利益率はどのくらいとか、もう要するに大企業様も元々はそうした感じだったのかなと。全部自分たちでやっていたわけですよ。それを今は小さな会社が最初から考案して、デザインから制作販売まで全部自社でやっている部分を非常に高く評価してくださって、それは良かったかなと思います。

また、従業員さんの家族も会社に関心を持ってくれるようになりました。これまでは目に見えないところの部品ば

かり作っていました。けど、今は見えるものも作っています。そうしたら、この間も「社長、社長」とロッカー室に呼ばれて何かと思ったら、自分のロッカーからカタログ出してきて、「これウチの商品ですか」と。「そうだよ。うちのだね」と言ったらやはりそうかと。奥さんが見ていて「これうちの商品じゃないの、聞いてこいと言われました」と。それで「これうちのだよ」と言ったら「俺、鼻が高いです」と言ってくれました。あと、『THE BLOSSO (ザ ブロッソ)』を始めてから、最初の母の日に皆さんのお母様のところに赤いバラの製品を送りました。そうしたら、その子のお母さんが上京して電車を降りて出たところで待っているよと。それで迎えに行ったら遠くの方で送ったバラを着けていたと聞きました。それを聞いた時、本当に嬉しくてそれだけでもやって良かったなと思いました。

何か始めると必ず新しい風が吹いてきました。これは私の最もいい経験だったと思います。現在、私の目指す工場としては、心底ものの作りが好きな人、したい人が集まる発信型の工場にしたい。そして社会になくはならない工場にしたいと思っています。18年の経営者人生の中ではきついことが色々起こりました。リーマンショック、3.11、機械の故障。よくピンチをチャンスに変えるという言葉聞きます。当時はチャンスに変えられるのは特別な人だけだと思っていました。でも、チャンスに変えることができなくても、リーマンショックがあったおかげでこうなれたと後から言いたいなとずっと思っていました。私の場合は実際にそのリーマンショックがあったおかげで、経営理念という志を立てることができて、他業種のお客様とお付き合いができるようになりました。

製造業という業種をものすごくコンプレックスに思っていました。何でお金ばかりかかる製造業なのか。けどいつか製造業で良かったなと言いたいなと思っていました。実際に父に言ったことがあります。「お父さん、なんでうちはよりによって製造業なの」と。父は「本当にね」と言いました。「何てことを



金属加工品

言うんだ、製造業とは…」と言われることを期待していたのですが、これもやはりなと思いました。でも、運が強い人はいいですよね。全然失敗なく経営していましたからね。結局、製造業だったお陰で自社ブランドもようやく事業化されるまでに至りました。『THE BLOSSO (ザ ブロッソ)』も今年の3月にパリコレで採用されたりして、少しずつ事業化してきました。今はものを作れることの素晴らしさに、本当に感謝の気持ちでいっぱいですね。製造業で良かったなと思います。

講演タイトルにもある戸惑いの先に見えたもの、それは製造業として生きる誇りですね。そして志を共にする仲間たちだったと今振り返って思います。

最後に

最後に承継を控える方、また既に承継をされた方へのメッセージを言いたいと言われている。おこがましいのであまり言いたくないのですが、18年間一度も好景気を味わったことのない1人の経営者として思っていることがございます。それは、承継とは血縁かどうかに関係なく、志のバトンを次の人に繋いでいくことじゃないかなと思います。やはり一番大切なのは志だと思います。事業内容云々ではなくて、例えば今、私が誇りに思っている製造業で良かったという想い。あとは必要とされる会社。この志を受け継いでくれる人が出てくればいいなと思っています。

私の病弱な母、商家の娘だったと先程も言いましたが、いつもずっと一

緒にいました。学校を卒業してもずっと一緒にいたのですが、本当に商売の話ばかりしてしまっていてね。その中で必ず言う言葉は「商売は人。いつまでも子供の気持ちで、素直に謙虚に明るく人に接しなさい」といつも言われていました。よく経営者は孤独だと言われますが、私にはいつも親身になって一緒に考えてくださる方がいます。特に商工会の皆様。お世辞とかではなく、本当に親身になって考えていただけます。それは本当にありがたいことだと思います。あと孤独とか、なるべく自分は陰気臭い言葉やマイナスの言葉は言わないようにしています。

私が一番女性として尊敬しているのは、私のおばあちゃんです。私が母親になった時に言われたことが「母親は太陽じゃなきゃいけないよ。家の中でいつも明るく輝いている太陽じゃなきゃいけないんだ」というようなことを言われました。それは会社も同じだと思います。おばあちゃんには「陰気なことを思ったり、マイナスな気持ちでいたりすると疫病神とか貧乏神が寄ってくるからね」と言われました。ですから、なるべく明るく努めて装って来て、もともと明るい性格なのかかもしれません。でもやはりマイナスのことを考えない方がいいのではないかと自分でも思っております。そうしていると、本気で一生懸命に向き合っていると、必ず味方になってくれる人が現れると思います。どんな人でも本当に大丈夫だと思いますので、承継を考えていらっしゃる方、承継をされたばかりの方、大丈夫ですよ。私もまだまだ未熟者なので、皆さ

んと一緒にこれからも頑張っていきたいと思います。本日はありがとうございました。

MC 谷口様ありがとうございます。オンラインからいただいた御質問を1問私の方で代読させていただきます。「さまざまな苦勞に対して試行錯誤されたお話に強く感銘いたしました。ご自身が経営者に指名された日に戻れるとしたら、それまでにこれだけはやっておけばよかったと今振り返って思われることはどのようなことでしょうか。知識、人脈、あるいは心構えなど具体的なアドバイスをいただけると幸いです」といった質問です。いかがでしょうか。

谷口 先程も申し上げましたが、私の場合は経営者マインドが熟成されるものではなかったのもっと早く示してくれればよかったのと思います。46歳で経営者になって18年。私は今64歳ですが、あと10年早かったらもっと楽に会社がうまく行けたのかなと思いますね。ですから、その何をやっておくとかは関係ないですよ。要するに、自分でやらなきゃいけなくなった時が経営者。今思うとしたら、もっと早く示してくれればよかったなと思います。

MC ありがとうございます。ではお時間となりました。谷口様、本日は誠にありがとうございました。今一度大きな拍手をお願いいたします。

会社概要

社 名：株式会社ミューテック35

住 所：〒191-0003 東京都日野市日野台1丁目18-8

設 立：1990年7月5日

資本金：1,700万円

従業員：28人 正社員数17人 パート11人

(男性19人、女性9人) 平均年齢43歳

事 業：●金属部品製造(精密板金加工・機械加工・溶接加工・レーザー彫刻・粉体塗装)

●BtoC自社ブランド (THE BLOSSO・Corherz)

●中古機売買



パネルディスカッション

託された想い、その先の未来

パネリスト

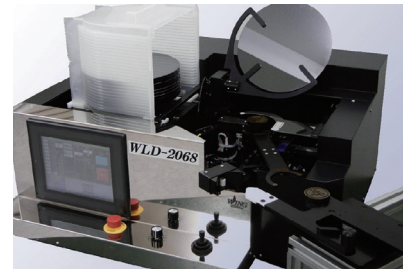
製造業(武蔵村山市)



株式会社 **ウイング**
代表取締役 **近藤 真季代 氏**
KONDO MAKIYO

先代である父の病を機に半導体製造関連企業を承継。前職は保育士という異業種からの転身だったが、父の力になりたいという一心で事業を引き継いだ。

現在は、業務の標準化や人材育成を通じて、持続可能な経営基盤の構築に取り組んでいる。



パネリスト

飲食・製造・サービス業(福生市)



株式会社 **東京丁服**
代表取締役 **森田 敬一郎 氏**
MORITA KEIICHIRO

父が代表を務めていた老舗蕎麦店「志向庵」を承継。同時に、個人事業として展開していたTシャツ印刷事業と統合し、新たな法人を設立した。

伝統の味を守りつつ、新たな事業にも挑戦することで、次代へ繋ぐ経営を実践している。



パネリスト

教育サービス業(西東京市)



株式会社 **NOLB**
代表取締役 **岡田 琴里 氏**
OKADA KOTORI

青年海外協力隊としてエチオピアで教壇に立ち、帰国後は学習塾に勤務。夢の実現のため、自身の想いに合った学習塾を第三者承継して創業。

先代からの「生徒指導にかける熱い想い」を受け継ぎ、未来を担う子どもたちの成長を日々見守っている。



※写真はイメージです。

モデレーター



法政大学

キャリアデザイン学部 教授 **酒井 理 氏**

東京都商工指導所に在職時、中小企業を対象とした経営診断や産業に関する調査研究、経営白書事業などを経験。

長年、事業の継続・成長戦略を通じ、地域を活性化させるためのまちづくり分野に関わっている。

パネルディスカッション

託された想い、その先の未来

MC ここからは「託された想い、その先の未来」をテーマにパネルディスカッションに移らせていただきます。初めに本日のパネリストの皆様をご紹介いたします。株式会社ウイング 代表取締役 近藤真季代様、株式会社東京丁服 代表取締役 森田敬一朗様、株式会社NOLB 代表取締役 岡田琴里様。以上、本日のパネリストの皆様でございます。様々なカタチで事業承継をご経験された3名の皆様に当時のご苦労などの体験談をお話しいたします。

続きまして、本日のパネルディスカッションのモデレーターをご紹介します。モデレーター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ボタンタッチ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 皆さん、こんにちは、法政大学の酒井でございます。今日はこのパネルディスカッションの司会進行役を仰

せつかっております。事業承継というそれぞれ企業のさまざまなご事情がある中で、いろいろご苦労もあるかとは思いますが、今日は3名の皆様にご登壇いただいてそれぞれの事業承継をご自身の口からリアルな話をお聞きしていきたいと思います。それではよろしくお願いいたします。

まずはそれぞれ自己紹介と企業概要、そしてまた、事業承継の経緯などを含めて少しお話しいただければなと思っています。まずは近藤様からよろしくお願いいたします。

事業承継の経緯

近藤 株式会社ウイング代表取締役の近藤真季代です。よろしくお願いいたします。本日はこのような機会をいただきましてありがとうございます。このような場が初めてで不慣れなのですが、お聞き苦しいところが多々あるかと思いますが、最後までどうぞよろしくお願いいたします。では、弊社の会社概要の方をお伝えしていきます。弊社は

1996年に武蔵村山市に先代である父が起業いたしました。当時は3名から4名の少人数でスタートしたと聞いています。

皆、生産技術経験のある技術者であることを強みに、年々実績を上げてまいりました。現在は12名の仲間と共に日々頑張っております。業務内容としては、半導体関連装置の開発から設計、製造を一貫して行っております。一貫性を持つことで、ユーザーニーズにマッチした製品を提供できることがわが社の強みとなっております。

私は技術的なところがまだまだ勉強の身ですので、詳しいご説明ができないのですが、本日皆様のお手元に配布させていただきました会社案内の方をご覧ください、もしご興味があるようでしたらお問い合わせいただければ、弊社の技術者がお答えさせていただきますので、ぜひお問い合わせください。

次に、承継の経緯についてお話しさせていただきたいと思います。はじめに、私と家族のご説明をさせていただきますと、私には姉がいて二人姉妹です。父はどちらかに継がせたい気持ちが恐らく当初からあったのだと思いますが、私も姉も製造業や後を継ぐことに全く興味がなかったもので、そういった話をたまに父からされると、どちらかというと少し毛嫌いしていたというか。何となくその話は終わりにしてほしいなという雰囲気では話を聞いていました。全く継ぐ気がなかったもので、姉も私も全然違う業界に進みました。途中でパートとして私は弊社に入社したのですが、経理の立場として最初は会社に入ったもので、全く継ぐつもりはありませんでした。

拒んでいたというよりは、全く興味がないのが正直なところでした。承継を決意したきっかけですが、興味がないの



パネルディスカッションの様子



酒井氏

になぜ承継したのかと申しますと、2022年に父の病気が発覚しました。その時に余命1年ということでした。父としては自分が動けなくなる前に、誰かを後継者に指名しなければいけないというところで、娘に継がせるのが一番スムーズかなとの考えと、病気のことを他の会社様にはすぐにお話することがなかったのも、娘に継がせることが一番いいのではないかと考えから、当時の私のところに話が来たのを覚えております。

私としては、父の病気が突然のことで、大変ショックで、本当に仕事人間として生きた人だったので、まず仕事のことが心配だろうと思って。そこで「継いでくれないか」と言われた時に、不思議ですが「やります」と、何もためらいもなく、返事をしました。なぜかと聞かれると、むしろ私がその時に戻って聞きたいくらいなのですが、父の気持ちに伝えたい、もう本当にその一心で「やります」と答えたのを覚えています。ですので、決意したというよりは、父の気持ちに伝えたい。それだけでした。

次に承継時の心境です。自社の製品が全く分からなかったのは、先ほどもお話しさせていただいた通りです。全く興味がなかったのも、パートとして経理で入っていても伝票整理をしている程度だったので、自分の工場で何が作られて、どんなものに使われているのかも全く知らなかった。まず自社製品、自分の会社が何を作っているのかということから学ばなければならずとても苦労しました。製造業に全く私は触れてこなかったのも、ネジ一つ

締めるにしても本当に家庭の電化製品とか家具とかを弄る程度のレベルだったので、どうやってこんなものができるのかということから。まず社員に「何に使うのですか」と聞くなど、

そうしたところからのスタートで大変、苦労しました。

承継すると決めてからは、もう毎日が本当に大変でした。父も最初は「申し訳ないね、頑張ってね」というところだったのですが、日増しに「それじゃ駄目だ」「そうしたら駄目だ」と、こちらも「できません」「分かりません」と途中で父に言うのですが、当時会長として会社に居たので、「できない、分からないじゃない。社員に聞いてこい」と言われて。社員に聞いて「じゃあ、こうだって言っています」と言うのと、「その根拠は何だ？根拠を聞いてこい」と。もう会長の部屋と工場とを行ったり来たりで、会長の部屋に入ると「そうじゃない、ああじゃない、お前はどうかしている」なんにも知らないのに、何をそんなこと聞くのだろうと思って。もう毎日、本当に悔し涙と悲しさで、会長室から涙を流しながら出てくると外で他の者たちが「また泣いている」と。なるべく涙とか見せたくないと思いながらも、悔しさで毎日泣かない日はないくらい、毎日泣きながら仕事をしていたので、本当に辛かったなと思います。知識がないのも、怒られても何をされても分からないものは分からない。本当に真っ暗な中を手探りで毎日進んでいる感じで。そんな中でも社員たちは「社長、これどうしますか。どうすればいいですか」と質問してきます。いや、私に聞いても「私、分からないから」と言いたいのですが、社員たちからすると「あなたが社長だから。だから聞いている」そういう眼差しで来られると「分かりません」「できません」と答える訳にはいかないのも、も

う分かる範囲で何とか答える。「会長にも聞いてきます」と言って意見を聞きに行くなど、一日一日を何とかしのいでいるような毎日でした。それが知識不足、経験不足の不安に当たると思いますが。機械のことも、経営のことも分からない中、あっという間の1年が過ぎ、父は余命の通り他界します。

他界する前は、父が会社に来ると、また今日も怒られるのだろうな。今日も泣くのだろうなと思うと苦しかったのですが、実は一番苦しいのは父が他界してからで、もう聞く人がいない、叱ってくれる人がいない。じゃあ、誰に聞けばいいのだろうと。他界してからの方が苦しかったなと今になっては思います。今の話からすると、苦しいことばかりですが、今は3年経ち、従業員も新たに増えて、よく助けていただきながら日々やってきています。今は本当に人に恵まれていると思うくらい、従業員の人たちが頑張ってくれています。

今は苦しいというよりはみんなで次のステップに行こうと話をよくしているのですが、私も3年経っていろいろと覚えてきて「次のステップでもう一花咲かせながら頑張っていこう」と従業員と共に言っているのも、今は楽しく毎日やらせていただいています。これが私の承継の経緯です。ありがとうございます。

酒井 非常によく承継の状況が分かりました。引き続き、今日は多様なカタチで承継をご紹介できると思います。次は森田さんからお話しただけますでしょうか。

森田 皆さん、こんにちは。株式会社東京丁服の森田敬一郎と申します。私は昨年、父から家業である蕎麦屋「志向庵」を承継し、自分の事業であったTシャツ印刷とイベント音響を統合し、法人化しました。今日は私が事業承継に至るまでの流れを簡単にお話しさせていただきます。よろしくお願いします。

今から23年前、私が20歳の時に脱サラした父と母と一緒に福生で手打ち蕎麦屋「志向庵」を開業しました。当時の私は自営業で自由そうだなと軽

い気持ちでスタートしました。修行先の系統が父と別だったこともあり、蕎麦の打ち方を巡ってはよく親子喧嘩をしました。その意地の張り合いが、結果的に私の蕎麦打ちの基礎を作ってくれたのだと思います。開業5年目には私がメインで蕎麦を打つようになりました。

蕎麦屋で働く一方で、ギターを趣味にしていた経験から、楽器のネット販売やお祭り、またはライブのサービスなど、自分の事業も少しずつ始めました。最初はお小遣い稼ぎ程度でしたが、いつの間にか蕎麦屋の売上を超えるまでに成長していました。

2020年、コロナが直撃します。飲食店が一番悪者にされていた時期です。その中で、父から突然、経営者交代の話が出ました。正直、こんな厳しいタイミングでズル過ぎるだろうとも思いました。ですが、同時にこれ以上ないやりがいのある挑戦だと感じました。私は自分の楽器販売の事業を一度撤退し、蕎麦屋に集中する決断をしました。補助金なども活用し、テイクアウトの強化、店内の清潔化、駐車場にテントを張って野外でも食べられるようにするなど、できることは全てやったと思います。その蕎麦も二八蕎麦から十割蕎麦へ移行し、腕を磨き直しました。その結果、コロナ渦で売上が下がりはしたものの、支援金などもあり、店をどうにか守り切ることができました。そして、コロナ明けにはそれまでの取り組みが実を結び、売上はV字回復しました。宴会需要などは落ちましたが、昼の売上が伸びたことでそのような数字を出しました。

コロナ渦で経営者交代と言っていました、実際の手続きはコロナが落ち着いてから進めようとお金の話もあって、父と二人だけで話すと絶対に揉めようなど感じていました。父も個人事業主だったので、蕎麦屋のお金と個人のお金の線引きが何もなく、その点でコロナ渦以降、自分が指揮を執ってからの売上が蕎麦屋のものなのか、個人のものなのかとか、非常にあやふやになっていました。そこで間違いなく揉めると思っていたので、話し合いをする前に、商工会に相談

して専門家の先生に入っていました。

毎月、話し合いを重ねながら納得の上で承継手続きを終えることができました。それでもいろいろな話で揉めながらも、先生方に間に入ってもらって「お父さん、これでどうでしょうか」とか言ってもらいながら、お互い納得することができました。そのタイミングでコロナ渦に新たに始めたTシャツ印刷の仕事、ここで復活させたイベント音響の仕事、そして蕎麦屋を統合し、昨年、株式会社東京丁服として法人化しました。

この事業承継を振り返ってみて、自分がナイスプレーだったなと思ったのは、話し合いがこじれる前に専門家の先生に入っていただいたことです。一方、事業承継にあたっていろいろ補助金があることは知っていました。補助金を使うことも考えていましたが、コロナ渦のバタバタではそれができないと思っていた、落ち着いた時に承継して、その補助金を使おうと考えて承継を遅らせてしまいました。反省として、そういうことを考えて承継を後回しにしてしまったことだと思っています。もっと早く進めていれば、より早く自分が舵を握っている感覚を持って、前向きに取り組めたと思っています。その方が補助金よりもよっぽどの価値があることだと思います。

僕からの承継のアドバイスとしては、ぜひ早めに承継の相談を。時期が来たらではなく、時期を考えるためにも相談をしていくことを最後に伝えたいと思います。今日はありがとうございます。

酒井 ありがとうございます。あの、終わってしまいましたけど。(会場笑) またアドバイスは一番最後にでもまた改めてお願いしたいと思います。それでは最後、岡田さんお願いします。

岡田 株式会社NOLBの岡田琴里と申します。私の会社は事業承継の中でも、第三者承継で始まった会社になります。現在は学習塾を二教室運営しておりまして、1つ目が西東京市の「稲門進学ゼミナール」、2つ目が



森田氏

府中市の「共進塾」。どちらも事業承継で塾を始めました。

元々オーナーさんは私の知り合いではなく、1つ目は日本政策金融公庫さんの継ぐスタを通して事業承継させていただいて、2つ目はバトンズさんを通して事業承継させていただきました。どちらもオーナーさんの思いである「勉強もして、そして成長もする」との想いを引き継いで現在も運営しております。看板の名前などはそのまま使用している、両方の塾を同じ会社が行っているとは皆さん分からないで通ってくれています。

私の会社はノルブといい「No One Left Behind(誰一人取り残さない)」学習塾を目指して名前をつけました。その中で、学力が高い生徒さんから低い生徒さんまでいることや、不登校の生徒さん、海外にルーツを持つ生徒さんがいたりするところも塾の特徴と思っています。その辺りも地域に根差した個人塾の先代の方だったからこそ、引き継いだと思っています。西東京市の塾が今4年目になって、府中市の塾が3年目に入るところです。

承継の経緯ですが、まず私は大学卒業して2年間エチオピアの青年海外協力隊で活動していました。2年間、小学校の先生で、理科の先生として行っていたのですが、そこから帰ってきた時に、教育業界で働いていく上で、じゃあどういう現場があるのかとのことで、学習塾で会社員として2年間勤めました。その中で会社の中でできると、自分の教育への想いにズレが出て

きたところで、新しく自分で塾を始めることができないかなと。まずアパートとかを借りるのかなとか、場所を借りずにオンラインで始めた方がいいのかなとか、フランチャイズに加盟したらいいのかなとか、その辺を考える期間が1年間ぐらいあったのですが、NHKの事業承継番組をたまたま見て、そこで事業承継という言葉に初めて出会いました。

その時にまず第三者承継という方法で事業承継していくのを決めて、神奈川県に当時住んでいたのも、その支援センターに登録をして、いろいろな情報を収集するところから始まりました。私自身、協力隊の経験もあったので、人との繋がりを大事にしたこの事業承継という方法をとって良かったなと今思っています。承継時の心境ですが、自分が会社から出て、自分の思うように教室を作る部分でのワクワクした気持ちと、もう一つは教育業界のことは経験があるとしても、経営のことが分からないので、不安よりも、分からないという感覚が一番でした。

その後も商工会がやっている勉強会にも参加させていただいて、今でも勉強しながら運営をして、ちょうど個人事業主から数えて4年に入りました。これからも事業承継を通じて地方にも学習塾を展開していくことで、地方の教育格差がなくなっていくと思っています。今、運営している二教室は全然違うところにある教室ですが、毎日Zoomで繋いでいるので、受験生同士が励まし合ったりする姿を見ると、こういったところを地方に展開して行って、オーナーさんの想いを引き継いでブラッシュアップしていけるような、すかいらーくさんの学習塾版みたいな会社になっていけばいいなと思っています。本日はよろしくお願いいたします。

酒井 ありがとうございます。これからディスカッションに入っていきたいと思いますが、その前に、質問がこの段階でもあるかとは思いますが、最後にまとめて時間を取りたいと思います。オンラインでご参加の皆様はチャットに書き込むことができますので、チャット

に書き込んでいただければ、最後に私がそれをまとめて代わりに質問させていただきますのでよろしくお願いいたします。

それでは早速ではございますが、ここまで三者三様の事業承継をご紹介いただきました。近藤さんの事業承継はお父様からではありますが、何も知らないままの事業承継で、先ほどの基調講演の谷口様とよく似た状況なのかなと感じました。知識不足、経験不足の不安はあると思いますが、不安は気持ちの問題なので、何とでもなるかなというか。頑張れば解消できる部分かなと思いますが、知識不足と経験不足を克服していくのはなかなか難しいと思います。この部分はどうか苦労がありましたか？

事業承継時の苦労

近藤 知識はそれこそ本だとか、人に聞いたりすれば学べるものだと思うのですが、家に帰れば、私も母親であり、妻であり、家のことをしなきゃいけない。会社に行けば会社のことをしなくてはならない限られた時間の中で、自分の学ぶ時間がなかなか取れなかった。ですので、弊社の技術者が、例えば他の会社の方たちと会議をする時に、私に全く関係なく、出たところで技術の話しかないので全く分からないのですが「参加させてください」と言って、一緒にウェブ会議やその会社様に足を運びました。分からないながらも一緒に聞きますが、そこでは専門用語がたくさん飛び交います。その中で分からない単語はメモして、帰ってからその単語だけを調べる。「こういうことを言っていたのか」と、コツコツしたところから学んでいって、まだまだ学びの途中ですが、学ぶ機会を自分から作って、なるべく参加していくようにはしています。

酒井 ありがとうございます。それぞれ違う質問をしていきたいと思いますが、森田さんの事業承継は、これはお父様と一緒に蕎麦屋さんを創業されたと。

森田 そうですね。はい。

酒井 ご自身で新しく事業を2つ立ち上げていたわけですが、それはお父様のご理解は別に必要ないということだったのでしょうか？

森田 理解を得る必要はないと思っていました。

酒井 なるほど。もうそこらご自身の事業だと。ただ、その一つ大きな柱の蕎麦屋の経営に関して、お父様とその承継に関する理解はすぐ深まったのですか？

森田 承継をすることは確定事項で、オープン当時から構想はあって、あとはタイミングだけだったので、承継するにあたって問題点はなかったですね。

酒井 はい、分かりました。では、岡田さんですが、お二人の親族の承継とは全く違う、新しいタイプと言いますか。今風と言っているのかは分かりませんが、なかなか珍しいと思います。先ほど事業承継をする際の不安の話もありましたが、経験のない自分が知らない分野に飛び込む時の気持ちと、心構えと言いますか。その準備状況はどういう状態だったのでしょうか。

岡田 これは稲門進学ゼミナールのオーナーさんに言われたのですが「準備できる日は来ないよ」と言われました。「もう準備万端で事業承継することはできないし、経営を始めることはできません」と。「やりながら学んだらいいと思うよ」と言われたので、それに強く背中を押されました。

酒井 なるほど、ありがとうございます。それではここから同じような質問をお三方にお聞きしたいのですが、事業承継にあたって一番ここが大変だったなと言いますか、問題だったなと思うところと、その状況をどのように克服と言いますか、好転させてきたのか、そこを少し教えていただければと思います。近藤さんからお願いします。

承継にあたっての課題と 克服方法

近藤 大変だった観点でいくと、従業員の信頼を得ることは本当に大変なことでした。谷口様のお話にもあったのですが、急に娘が引き継ぐ。事情は事情であっても、今までパートで来ていた娘が急に社長になり「明日から社長と呼びなさい」となっても、なかなか従業員の方たちが付いてきてはくれない。くれないわけではないのかもしれませんが、理解を得るのが難しいなど最初に思いました。

私も意見を言った時がありまして、その際、誰もその意見に賛同してくれませんでした。その時に、まだまだ自分がそういう立場じゃないなと思って反省しました。その反省を生かして、コミュニケーションを取って、どういうことを考えているのかとか、この方はどういった仕事のやり方をしていく方なのかといった一人一人の性格とか、そういうところを私も理解をして、私のことも理解してもらって、お互いのコミュニケーションですね、一番は。会話であったり、工場に私も足を運んだり、大切にしてくれて、今では私が「おはよう」と言うと、みんな私の方を向いて目を見て「おはよう」「おはようございます」と言ってくれるようになったので、人間関係が難しかったところは克服できたかなと思っています。

酒井 従業員の方とコミュニケーションを取る一方で、例えばお父様、先代のお父さんとのコミュニケーションもあると思うのですが、これはどちらかというと、従業員とのコミュニケーションの方が結構大変だったと思いますか。

近藤 そうですね。元々、父との関係はすごく良好だったので。父と意見がぶつかってとか、父と娘みたいな関係で特に強くコミュニケーションを取らないといけないってことはなかったのですが、そこに大きな壁はなかったです。

酒井 なるほど、森田さんはどうでしょう。関係は良好だったでしょうか。

森田 事業承継にあたって大変なところは、お金の部分しかなかったと思っています。あとは楽しんで仕事を、みんなで仕事をしていると思いますし、僕も楽しんで好きなことを仕事にしているので、まだ事業承継して1年なのですが、今のところは問題なく楽しみながらやっています。

酒井 そのお金の部分というか、克服した点で、大変なことはなかったとの認識ですか？

森田 そうですね。商工会から先生を派遣していただいて、間を取り持ってもらったので、それで解決しました。承継の純粋なハードルだったらそこだけだったので。

酒井 分かりました。ありがとうございます。それでは岡田さんお願いします。

岡田 私は業種柄、前のオーナーさんが生徒の保護者と信頼関係がある状態を引き継ぐので、一番はそこを乗り越えないといけないなと。ただ私の場合、両教室とも前のオーナーさんが私のことを非常に立ててくださいました。それは、その前にたくさんコミュニケーションが取れたからだと思うのですが、それがあったので無事にそこは乗り越えられました。あとは授業をやっていく上で大変なことは、その段階に応じて出てきますので、頼れる人に相談をして解決を図っています。

酒井 その頼れる方は、その時々に見れるのですか。

岡田 そうですね。例えば、進路の相談だと前のオーナーさんの方がその地域の情報だったり、教えている年数が多い分、受験生をたくさん見ているので「こういうケースがあったよ」と聞いたり。資金面での相談とかだと商工会に伺うとかですね。

酒井 なるほど。もう少しお話を伺い

たいのですが、事業承継は設備とか資産、お金も含めて、志であったり、気持ちであったり、経営方針を引き継ぐというような、大きな意味もあると思うのですが、塾の経営を引き継ぐのは、岡田さん自身は何を引き継いでいると考えていますか。

岡田 その想いが一致した学習塾を引き継いでいると認識しているので「勉強をして人としても成長する」プロセス部分にしっかり目を向けている。地域に根差した学習塾を事業承継しているなというところですね。目に見えるものとかも、もちろん事業承継しているのですが、一番は想いのところ。そして授業形態。前のオーナーさんの授業形態を今のところは引き継いでやっています。ただし、その授業形態と料金設定、あとはオンラインのニーズも高まっているので、その辺を時代に合わせてブラッシュアップしている作業に入っています。

酒井 もう一つ、岡田さんの場合は、創業に近い事業承継といえますか、事業を立ち上げる時に既存のリソースといえますか、既にある事業をやっていたらしゃるものを引き継ぐということ。元々、自分がやりたいと思っていることと、既にあるものとやっていたらしゃるものを引き継ぐ方法、その折り合いといえますかね。どういう調整をして来られたのかなと。元々の経営者の方の、こだわりもあると思いますし、自由にしていいよという方もいるかと思っています。

岡田 私もまだ二教室しか事業承継してないので、たまたまその二人のオーナーさんは、その自分達の想いは「引き継いでくれ」とまでは言われてなくて「一緒だな」とお互い認識して、「じゃあ、もうあなたがやるように自由にしてくれれば、もう私たちは満足です」と言ってくださる方だったので、その辺はスムーズに引き継げたかなと思います。

酒井 相手のご理解があったという

ことですね。

岡田 そうですね。「こういうようにしてください」といった決まりはなかったです。

酒井 森田さんはどうですか。その辺のお考え方といいますか、お父様と森田さんの考え方の違いがあったのか、その違いがあるのであれば、どのようにすり合わせたのかを聞かせてください。

森田 うちの場合は親子なので、めっちゃめっちゃ喧嘩しています。蕎麦の打ち方もそうだし、いろいろな作業手順とか。ですので、喧嘩するのは元々もう23年間ずっと。親子なので好き放題お互い言うので。まあそういうものなのかと思っています。

酒井 お父様から「こうやりなさい」と強制されたようなことはないと。

森田 そこまではなかったですね。うちの場合は父も脱サラで始めたので、僕の方がいろいろものを作る上でもパワーがあったので、わりかしずっと引っ張ってきたので。そこまで「経営者は交代したからって、やっと自分の色にできる」といった感じではなかったの、元々そこの店も好きにやらせてくれていたの。

酒井 そこまで先代のやりたいこと。方針を引き継いでほしいといったようなことは。

森田 ないですね。そうすると、もうその辺の話し合いも全然。方針とかの話は全然なかったですね。

酒井 なるほど、近藤さんはどうでしょうか。

近藤 先代の父が非常に大きな力を持っているというか、カリスマ的な感じの会長だったので、逆に同じ様にやりたいと思っても、とてもじゃないですけど、技術も知識も付いていかなないので、まったく同じ色ではできない。それは会長にも生前も言われていまして「お前には俺と同じようなことはできない。だから、お前のやり方でやれ」と。そのやり方を教えてもらえてはいないのですが、お前のやり方を自分で考えろということだったので、逆にその色を引き継ぎたくても引き継げないので、自分で考えなきゃいけない苦労がありました。そのまま引き継げたらよかったのには思いますけど、新たに色を付けて自分なりの経営をしていかなきゃいけないと。

酒井 その部分というのは引き継がないから結構大変ではないですか？

近藤 大変ですね。ですので、自分のやり方をどこから探し出そうという、まず探すところからの作業。まだまだ自分の色は見つけられていないですが、私なりのやり方で。今までのウイングとは違うかもしれないけれど、ゴールは同じところを目指す、そういうような経営を。

酒井 もう少し掘り下げていいですか。聞いていらっしゃる方は、どのように近藤さんがやってきたのか、自分色を作るためにですね。どのように取り組んできたのかが分かるといいかなと。

近藤 一緒にやってくれている従業員の仲間からいろいろなことを聞いた「こうしたらどうですか」と、時にはアドバイスをもらったりしながら進めていく。全員に「そっちの方向でいこうか」と言うときもあれば「これはどうすればいいと思う」と聞いて「社長、それはこ

うした方がいいと思います」とか、周りから意見をもらう。私自身が私の色に染めていくよりは、みんなで新しいウイングの色を決めていこうと。

そうやってみんなで力を合わせてやっていく。本当に従業員に助けられて今までやってきているところがある。この3年間、私の色でやっていかなきゃいけないとなった時に、一番支えてくれたのは、社内で一人ひとりが意見を言ったり、一生懸命に頑張ってくれたり、そうしたことで色が付いてきていると思います。

酒井 なるほど。その会社のカルチャーみたいなものも、先代の頃とは違う雰囲気にしていったということですか。

近藤 全く違いますね。会長の時代は「会長の鶴の一声」とよく言ったのですが、会長の一声で全てが変わる。けれど、それに付いていけば絶対に成功する道筋がありました。会長はそれくらい力のある人だったので、みんな信じて付いていけば間違いないと動いていました。そういった人を亡くした今、じゃあ何を信じていくかとなった時に、個々の意見。それをまとめて一つの意見にして、みんなで同じ方向に向かって歩いていこうと。本当に人を重視していますね。

酒井 非常にいいお話というか、先代からそのスタイルをそのまま引き継ぐということではないと。もちろん経営者の個性もありますので、近藤さんなりの会社の作り方みたいなもの。志は引き継いで、そこでのやり方的なものは変えていく、そういうことですね。

近藤 そうですね。はい。

酒井 ありがとうございます。どのようにこの大きな問題を克服してきたのか。森田さんの場合は、順調なようで良かったと思いますが、少し違った視点で「こうしておけばもっと良かったのに」と言いますかね。例えば、近藤さんの場合は「もう少し早く承継のマインド



酒井氏

に、承継するみたいな意識が高まれば」とか、いろいろな話があったと思うのですが、今振り返れば「もっとこうしておけば順調だったのに」といったそういうポイントを少し教えていただければと思います。

今「当時もっとこうしておけば」を振り返る

近藤 今思えば、もう少し興味を持つということですね。興味を持って好きになると、自然とそういった知識なり、自分の中に入ってくるかなと思います。私はパートで働かせてもらっている時に、もう全く興味を持たない。だから聞きもしないし、見もしない。そうではなくて、自分の会社、父親の会社というところにもう少し興味を持って接していれば、スムーズに承継できたかなと思います。興味を持つことは大事だなと思います。

酒井 もう少し質問を続けてよろしいですか。興味を持てないのはなぜだったのかなと少し気になります。

近藤 私は元々、保育士だったので、ものを作る製造業にまず全く興味がありません。どちらかというと文系なので、理系的なことは好きじゃない。父親が何か作っていると言っても、もうそういう何かごちゃごちゃしたのはよく分からないから、だから好きじゃない。好きじゃないというところで、興味が持てなかったのだと思います。ただ、これが違う業界。それこそ子供に携わるような何かだったら、自分も保育で子供に携わってきたから「こんなこともできるかもしれない」「お父さんどういったことをやっているの」と興味を持てたかもしれませんが、全く違う業界でした。ですので、興味を持てなかった。

酒井 それは裏を返すと先代が早い段階で工場のことを教えてくれれば、興味を持てたと。

近藤 いえ、興味は持てなかったと思います。将来、継がないかとか言わ

れても全く興味を持たないから、言っても仕方がないだろうと諦めが恐らく父にもあった。もっと早く言ってくれたらとかは特にないですね。

酒井 そういう状況になって、そこで覚悟を決めなきゃということですか。

近藤 もう承継すると決めていたのであれば、そこまで興味が無いと思っても、承継する以上は一步、二歩足を踏み入れて考えていく必要はあるかなとは思いますが。私の場合は本当に継ぐつもりがなかったの、早く言われてもといったところです。

酒井 そうすると、早い段階ではつきりしろといったようなことですかね。

近藤 そうですね。もう明確に決めれば何かが動く。私のように突然、承継するとなった場合は、先ほど先生にも言われた通り覚悟を決める。やるからには、やるしかない。興味を持って、分からないことは聞いて、少しでも学んでやっていく。

酒井 なるほど。ありがとうございます。では、次は森田さんお願いします。

森田 近藤さんと同じように、もっと早くですかね。もっと早く承継をしておけばよかった。話を聞いていると、皆さんある程度そこは揃いますね。もっと早く相談しておけば良かったと。2020年に「もうここで経営交代しようか」と言ったときに、手続きも含めて全部進めておけばよかったということですかね

酒井 はい、分かりました。岡田さんはどうでしょう。

岡田 私も会社での2年が終わってすぐ事業承継をした流れなので、振り返ってどこが変えられたのだろうと、改善するためにどう動けたのかと考えると、私の場合、大学生活なのかなと思



近藤氏

います。

酒井 だいぶ廻りますね。

岡田 そうですね。例えば、大学生活の時に、経営の勉強をしておくとしたのかなとは思いますが。その時には、経営するとか思ってもいなかったから、そもそも出会わなかったのだろうと思うのですが、今は学生で起業したいと思っている人、大学生、アルバイトの先生もそうですけれど、聞いていたら増えていると思うので、興味がある人はその経理の部分や、経営に必要なノウハウを知っておくのはすごくプラスなのかなと思います。

酒井 2つの事業所を事業承継という方法でどんどん展開していく。これは1つ目の事業承継で大体の状況が理解できた。そこがあって次の展開ということをお考えになったのですか。

岡田 そうですね。元々、教育業界で働いていて、教育に非常に興味がありました。大学は4年間、理系で海洋生物の勉強していたのですが、やはり教育にも興味があるなど。理科の教員免許も同時に取って卒業した時に、教育業界に携わりたいということで、学校の先生として公教育で携わるのか、民間で携わるのかとなりました。まず民間の方に足を踏み入れたのですが、民間はまだ営業色な部分が学習塾業界にはあるので、そこに少し課題意識を感じ、自分が展

開していく教育事業は、看護師さんだったり、保育園の先生だったり、今は公教育の中から取り残されている子供が出ているのも事実だと思うので、そこにアプローチする専門家がしっかり揃った会社にしていきたいとの想いで増やしていきたいと事業承継を始める時に考えてはいました。

酒井 事業承継のように、あるリソースを使って展開しようと思った時には、情報がないと進まないじゃないですか。それはプラットフォームを利用したとお話の中にもありましたが「たまたまそこを見て」とのことだったのですか。

岡田 そうですね。テレビでワードをまず知ったので、あとはGoogle検索を続けましたね。

酒井 それはもう、そもそもご自身が何かやりたいと思っていたから、そのワードに引っかかったということなのでしょうね。

岡田 独立をしていきたいのか、このまま転職なのかというところで、事業承継という選択肢があるのかと。でも、そこではまだ事業承継をしてしまおうまでがゴールだったのですが、そうしたらこういった地域に根ざした学習塾や、想いがある方がたくさん地方でも塾をされている中で、私も地方育ちなので、いま東京に居るだけにその差が分かるじゃないですか。たくさん大学がある関東の地域と、地方で大学を見る機会がない子供たちもたくさんいるので、そこを繋げるような仕事を将来かけてやっていきたいといった夢に変わったのかもしれないです、事業承継が。

酒井 ご自身の夢に変わる瞬間がそこにあったと。

岡田 そうだと思います。今、気が付きました。

酒井 引き継がれる先代が岡田さんの場合は、お二方もいらっしゃる。その

方々とは具体的にはどういう話をされたのですか、引き継ぐ時に。

岡田 「継ぐスタ」だったので、まずは日本公庫さんに間に入っていただいて、そこではお互いの今の状況や想いをやりとりする時間がありました。そこから先に話をしていく中で、本当に事業承継をするかどうかというところは、私の想いと、もちろんその先代の想いがマッチしたタイミングで引き継ぎ成立となるので、面談を3回くらいそれぞれやっています。

酒井 それを繰り返しやっていく中で、何かを理解するとか打ち解けるとか、どういったことを目指されているとか、もしくは、やられていたのだなと腑に落ちてくるというか。ご自身でも腹落ちするということですか。

岡田 一番印象的なのは、最初の面談の時かなと思っていて。実はその教室以外にも面談をしたところは別でもありました。最初の面談の時にまずその想いの部分が一致すること、あとは条件面。家賃をどれぐらいかけているのか、どういう契約を他の業者さんと結んでいるのか。何を大事にしている塾なのか、私と一致した時に事業承継ができるのだなと思っています。

酒井 なるほど。近藤さんはあまりお父様と話さなかったということですかね。従業員の方とは承継されてから良くコミュニケーションを取っていると思いますが。

近藤 いえ、毎日のように怒られていましたので、コミュニケーションというか、話はしていましたし、厳しい人ですがお昼になると父と娘に戻っていました。「今日、何食べる?」「何か食べ行こうか」と。そのお昼が終わると会長と社長の関係に戻って「これはどうなっている」とまた始まる。そうしたように仕事とプライベートはしっかりと分けてくれている人でした。コミュニケーションはプライベートのことであっても、会社のことで常に取りっていました。今でも大

事を取っている手紙が3通ほどあります。怒りすぎたなと思ったのか手紙をくれるなど、生前の時からコミュニケーションは常に取りれていました

酒井 その中でいろいろなことを指導していただいたと。

近藤 いえ、それはなかったですね。指導はなかったです。「一緒に付いてこい」とお客様のとこに付いて行って。そこで「ああだこうだ」と話して「これで決まりだ」となる。その帰りに「見たろ、俺のやり方。これが俺のやり方だ。でも、お前にはこれはできないからな。でもこれは俺のやり方だから見とけよ」と。こうしろ、ああしろ、こうするといひぞという指導は一切なかったです。

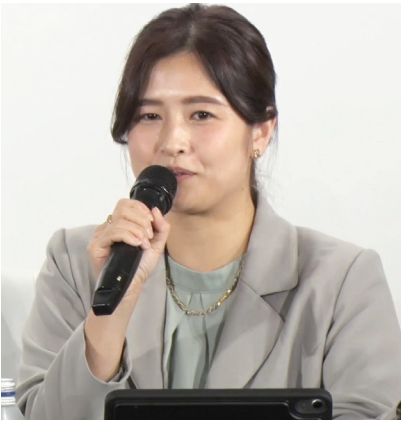
酒井 なるほど。その何かやり取りをする中で、理解できてくることは何かありましたか。

近藤 なかったです。本当に会長のやり方がもうハード過ぎて。レベルも高く、技術的なところは非常にできる人だったので。技術的な会話を会議の時もしていると、お客様も納得されて、「じゃあぜひお願いします」といったように最後は終わるような。私にはとてもそういうことはできない。

引き継げるようなところはなかったのですが、唯一引き継げたと言えば、社員たちとコミュニケーション。取り方は違っても、会長も非常に大事にしている「月一回はみんなでラーメン食いに行くぞ」とか。普段はよく怒る人でしたが、そういった時にはもうニコニコ笑顔で「みんな行くぞ」と言って、よくご飯に行ったりしていたので。そういったところは見ながら、一緒に働いている人たちを大切にする気持ちは教えてもらえたかなと思います。

酒井 そういう日常の会話の中でお父様、先代の経営のやり方を見ながら、それを取り込めるかどうかは別として、学んでいくと。

近藤 そうですね。昔の職人じゃない



岡田氏

ですけど「見て覚えろ」と。質問しても答えない。もう見て覚える、そういうことでしたね。

酒井 ありがとうございます。森田さんはどうでしょうか。

森田 うちと一緒に蕎麦屋を始めています。ですので、父だけで蕎麦屋が成立していたことがない。元々から自分も中に入っていたので、当然50歳を過ぎて脱サラした男性よりも20歳下の僕の方がどんどん覚えていくのも早いので、先に仕事も覚えていってしまった。事業を立ち上げてくれたことにはとても感謝しています。父親としてのリスクペクトはありますが、案外ライバルみたいな感覚の方が近いですね。僕が承継して「売上が伸びた、どうだ」といったところもありますし、そういうところで僕は法人化したところもある。ライバルと差をつけるといった意味合いもあったりしますかね。わりと親子関係が友達関係みたいな部分もある、僕も子供と友達関係みたいなスタンスなので。

酒井 一緒にやられていたということだから、何かを承継するよりは、初めから森田さんのやり方でやっているような感じですか。

森田 いずれ全部継ぐことは確定していたので、だんだんと比重が移っていったことが正しいと思います。後半にかけて比重が大きくなっていったので、いつ承継しても問題ない状況だったのだと思います。

酒井 なるほど。それはやはり時間が大事ですか。それとも関係性とか、理解といいますか。理解するために時間は必要なのか分からないですが、ご家族だったらそこまで必要ないのかもしれませんが、どのように感じておられましたか。

森田 やはりいろいろなことで喧嘩をしました。家族ということで自由に言い合うので。喧嘩にはなりますが、僕が意地を張って言いたいことを言った後には、父の趣味の話振ってみるとか、そういう意味で気を使ったりして、バランスを取るようにしていました。

酒井 ありがとうございます。ここまでいろいろとお話伺ってきましたが、この後の時間を参加者の皆様からの質問時間に充てたいと思います。会場の方は挙手していただければ、私をご指名させていただきます。会場からご質問はございますか。なければチャットにきたものから質問させていただきます。これは率直にストレートな質問で事業承継をして良かったと思っていますかという質問ですが、近藤さんからいかがでしょうか。

事業承継した率直な気持ち

近藤 良かったと思っています。なぜかといいますと、自分の人間性が大きくなって、学ぶことが大変多かったのです。専業主婦の時代も長かったのですが、その時に学べなかったことを多く学べている。私は人と会ったり、話したりすることが大好きなので、今こういう立場になって、非常に楽しくやらせていただいているので、今となっては良かったなと思います。最初にお話した姉と私と姉妹でいますが「私にやらせてくれてありがとう」と思えます。

酒井 森田さんどうでしょう。

森田 僕ももちろん事業承継して良かったと思っています。そもそも承継しないのであれば、親と一緒に事業をやっていないので、迷ったこともありま

せん。

酒井 最後に岡田さんお願いします。

岡田 私も話をしながら気づいたのですが、教育という分野で事業承継に出会って、この第三者承継で私は夢ができた今日実感できたので、これからも頑張っていきたいと思います。

酒井 ありがとうございます。次に近藤社長に質問がきています。「先代が支えになる従業員の方を教育されてきたのがよく分かる」と。「先代の見込みが近藤さんの資質を見極めていたのではないかと」。これは質問ではなく、ご意見ですね。ご自身のそのタイミングで近藤社長が引き受けてくれるのではとの思いがあったのではないかと。

近藤 そうですね。恐らく姉じゃなくて、私に一番で声をかけてくれたのは、そういうことであろうと信じて、父の気持ちを全て引き受けたと思って頑張らせてもらっています。そういうことにしていきます。

酒井 ありがとうございます。これは岡田さんからお答えいただければと思います。承継後に思い切って変えたことやめたことはありますか。

承継後に変えたことやめたこと

岡田 一番驚いたのは、事業承継しますとあって、学習塾といっても私の頭に浮かぶもの以外のものもたくさんありました。例えば、机とか教材が引き継がれる、生徒さんが引き継がれる。これは想像がつきますが、印刷機のリースの会社さんや、ホームページを管理する業者さん、年配の方なのでいろいろなオプションを学習塾に付けている状態でした。ピカピカ光る電光掲示板に月1万円掛かっているなど、そうしたオプションが付いているのを削いでいく作業には、かなり時間が掛かりました。昔に契約したもので、契約書がなく解約できないものが残っ

てしまった。承継後に変えようと思った、でも変えられなかったものもあるといったところですね。

もう一点は料金設定です。個人の塾でやっているの、どうしてもサービス面が非常に多くなってしまって。経営で考えると、少し赤字経営になるところがあるので、片方の教室は2年かけて値上げをしていかないといけないということで少しずつ改善をしています。

酒井 ありがとうございます。この質問続きで、森田さんはどうでしょう。

森田 僕の場合は2020年で実質の経営権、指揮権の交代のところから、手打ち蕎麦屋としての品質を重視しました。自分が食べたいものを売りたいと思っていたので、二八蕎麦から十割蕎麦に変えたことが一番大きなポイントかと思います。もちろん価格原価も上がってしまうのですが、そこは納得してもらおう。お客さんにはもうずっと、自分が一生食べたいものを作りたいなと思って。それであれば自分もその仕事を長く続けられる、一生続けられると思っていたので。そういう自分中心の考え方に大きく変えてから売上もついてきているので、そういうところが、一番大きく変わったところだと思います。

酒井 ありがとうございます。近藤さんはどうですか。

近藤 うちは先ほどもお話させていただいた通り、会長と全く同じことができないところから、どちらかという、変えたというよりも変えざるを得ない部分の方が多かった。逆に変えないところでいくと、経営方針は変えていません。やり方は違っても、やはり目指すところは会長のその意思を引き継いでやっていきたいと思っているので、そういうところは変えていません。

酒井 なるほど。近藤さんのお話を聞いて思ったのですが、岡田さんのところは、経営者が変わること、スタッフといいますか、従業員を受け入れる

状況は変化しましたか。

岡田 私の場合、ご高齢で授業をやっていたので、生徒さんの人数がそれほど多くなく、私一人で運営できるぐらいの規模感になっていましたが、稲門進学ゼミナールはアルバイトが一人続けてくれて、大学院卒業まで居てくれたので、この会社ができるまでを見届けてくれた人かなと思っています。それ以外は特に従業員の引き継ぎ等もなかったの、今は新たに社員さんを入れて大きくしている状態になります。

酒井 少し長くなりますが、承継の過程でいろいろな話し合いを多方面の方々としたと思います。うまくいかないものもあれば、すんなりいったものもあったかと思います。どういう話し合いが承継後の経営の安定やスムーズな移行につながったか教えてください。特に森田さんは第三者を交えて話の質がどのように向上したか、変わったかを聞かせていただければとのことですね。話し合いがいろいろところで行われたかと思いますが、どういう話し合いが今の経営にすごくいい影響を与えたと感じますか。

円滑な承継に繋がる話し合いとは

近藤 承継にあたっては、まず社内での話し合いもありましたが、家族経営のところもあり、母と姉と一緒に会社で働いてくれているので、そこでの密な話をよくしました。母に関しては経理で創業当初から会長と一緒にやってきたので「会長はこういう考えだったよ」と聞いて、それを承継するにあたって参考にしてきた部分もあります。あとは従業員の方から「こういうやり方でやってたから、これはこのままやっていきたい」との話し合いの下、進めているところがあります。

酒井 近藤さんのお話を聞いていると、やはり事業承継がスムーズにしているのは、従業員の方々との理解と

いいですかね。相互の理解はすごくいい影響を与えているのではないかなと感じますね。

近藤 それは非常に思います。本当に従業員に恵まれていて、鋭い意見も言ってくれますし、素直に受け入れてくれるところもあります。時には私の意見も聞いてくれて。皆さん技術者なので、技術向上を常に考えてくれるので「僕ここまでしかできません」とか「そういうことはやりません」ではなく「やってみてくれる」と聞いた時に「やってみます」とか「詳しく教えてください」と前向きな大人の方が多くいて、そういうところで助けられているところはあります。

酒井 ありがとうございます。森田さんの場合は、商工会の方に間に入っていたところ、少し触れていたのですが、話し合いに第三者が入った方がいい場合もあるのでしょうか。

森田 僕はもう絶対にそうした方がいいと思います。今もお二人の意見を聞きながら、何でそう思ったのかなと考えていたのですが、親との事業承継の場合は特に入った方がいいですね。

親は知ったかぶりをしてしまうものだと思います。「そういうものじゃない」とか、その知識が不正確であつても、知識マウントを取ってきがちなので、専門家の先生が入ってきたら、専門家の先生方が正しに決まっているじゃないですか。そういうマウンティングがなく、スムーズに専門家の先生が入れば「こういうものですよ」と言ってもらえる。「こういう手続きを進めてください」「分かりました」と、専門家の先生に入っていたことで、非常に簡単に進めることができたなど。

酒井 意外じゃないですか。通常は親族内で話し合うときに第三者が入らない方がいいのかなと思うのですが。

森田 逆ですね。私は親族だからこそ入った方がいいと思っています。私の場合は専門家の先生が来ていた

だく時以外は父と承継の話は一切していません。承継のことには一切触れず「明日来るからね」と父に伝えて「分かった」と言ってくる感じで、進めさせていただきました。

酒井 それは意外でした。ありがとうございます。岡田さんはどうでしょう。オーナーさん、先代との話し合いは何か公庫さんが間に入ったりしましたか。

岡田 私の場合、専門家の方は間には入っていません。第三者の声を聞いたタイミングという、商工会の無料相談を何回か利用したことがあります。1回目は元々、稲門進学ゼミナールは保谷駅にあったのですが、その土地で塾を続けることはやめてくれとなりました。賃貸の部分でうまくいなくて、その場所で交渉し続けるのか、移転をするのか。移転すると事業承継するメリットが無くなるので、それを踏まえて悩んでいた時に、いきなり弁護士事務所にと、そこまで思いつかなかったもので、無料相談からやってみようと思って。第三者の意見を聞いた時に、前に進める1番のきっかけになった。中に入っている人間の意見よりも、第三者で経営を見てくれる人の意見が意外と答えに近づくなど感じました。

酒井 その第三者を除いて考えると、先代の引き継ぐ、その前の経営者との話し合いは、岡田さんにとってはどのような話をするのがポイントでしたか。

岡田 私は教育方針と今現在どういう契約を結んでいるのかとか、そういうお話はもちろんさせてもらって。退かれた後に「自分はどのようなスタンスでやっていくか」みたいなのを先にお話していただいた。私の場合はオーナーさんがどんな自己開示をしてくれて助かりました。

酒井 それは大事ですね。承継後のオーナーさんの立ち位置は気になるところですね。

岡田 はい、すごくスムーズにいった

のではないかなと。それで専門家を入れずにスタートしたことになりますね。規模も小さかったのです。

酒井 なるほど。やはり話し合いといえますか、先代は近藤さんと森田さんのように親族じゃないから信頼形成といいですかね。形成していくまでが若干ハードルというか、距離があるのではないかなと思うのですが、そこはどうやって埋めたのですか。

岡田 その点はお二方とも私のことを、孫を可愛がるように可愛がってくれたので。そこは特にハードルなく、今でも連絡を取り合う仲ですね。

酒井 ありがとうございます。まだ質問が残っているのですが、時間も限られております。申し訳ありませんが、あと2、3の質問にお答えすることは難しいのでご容赦ください。最後に私からです。一言ずつ、事業承継を考えていらっしゃる方、しようかな、あるいはもう今、真っ只中の方に向けて一言ずつアドバイスをお願いできればと思います。

承継を控える方へのアドバイス

近藤 事業承継された側からの意見としては「俺の背中を見る」ではなくて、具体的なアドバイスをいただけたらありがたいかなと思います。(会場笑)

森田 事業承継は動き出したら難しいことではないと思うので、専門家の先生に頼って進めてみたらいいのではないかなと思います。嫌だなと思ったら途中で辞めればいだけなので、気軽に試してみましょう。

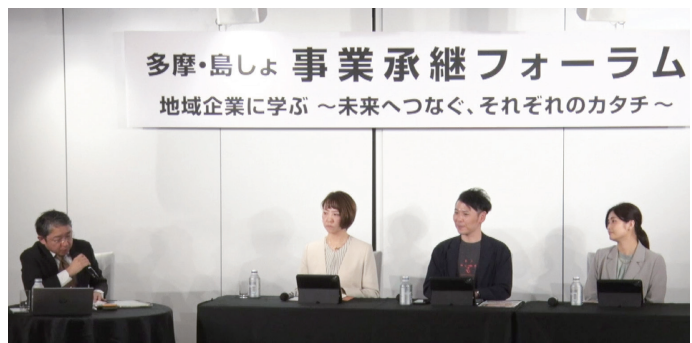
岡田 私は準備ができ

る状態が来ることはないというのをいつも心に留めているので、迷ったら始めて、動き出して行動しながら考えることが一番のうまくいくコツかなと思います。

酒井 ありがとうございます。本日はいろいろとお話を伺ってきました。毎回、私も思うことではありますが、事業承継の方法は非常に多様でございまして、これといったカタチはない。今回も三者三様、その事業承継のカタチは多様でございました。ただ、共通するのはこれまでもそうでしたが、覚悟が必要といえますか、しっかりと事業承継を決めた後は本気を出して取り組む。これはそれぞれの事業承継で共通のことでございます。

また、近藤さんは従業員とのコミュニケーション、そして森田さんはお父様である先代とのコミュニケーション、岡田さんは引き継ぐ前の経営者とのコミュニケーション。特に相互理解、想いを知るといいますか、理解するといえますか。それぞれの考えや想いを知ることが、非常に重要なかなと今日お話を伺っていて感じた次第です。これから承継をしようかな、承継する必要があるなどお考えの方々がいらっしやると思います。とにかく今日の皆様の言葉は「思い立ったら、すぐ行動した方がいい」です。早速ですが、先代とお話し合いを始めていただくのが今日のインプリケーションといえますかね、含意なのかなと私は感じました。

それでは短い時間と少しの時間ではございましたけど、皆さんご聴臨ありがとうございました。それでは、お三方に盛大な拍手をもって感謝を伝えます。



パネルディスカッションの様子

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 事務局次長 小澤 孝一郎 氏



MC 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」東京都商工会連合会 事務局次長 小澤孝一郎よりお話しさせていただきます。それでは、小澤事務局次長、よろしくをお願いいたします。

小澤 ただいまご紹介いただきました、東京都商工会連合会の小澤でございます。どうぞよろしくお願いいたします。長時間にわたるセッションの最後のコマで、大変恐縮ではございますが、私どもで実施しております事業承継支援について、少しお話をさせていただければと存じます。

まず、多摩・島しょ地域の現状でございます。我々の方では、多摩・島しょ地域約1万社の事業者に対し、毎年、経営動向調査を実施しており、こちらは令和6年の調査結果でございます。約2,200票のご回答をいただいた中で、経営者年齢を表している円グラフをご覧ください。平均年齢は61.7歳となっており、ちょうど1年前の令和5年には61.2歳という状況でございました。60歳以上が半数を大きく超えている状況でございます。そして、右側の円グラフは、事業承継の予定をお伺いした結果でございます。内側の円グラフが令和5年度を、外側の円グラフが令和6年度を示しております。「承継する予定」または「承継したい」との前向きな意向を示している回答は、令和5年と6年を比べると6.2ポイントも減少している状況でございます。そして、かなり危機的な状況だと認識しておりますのが「自分の代で廃業する予定だ」という意向を示している方が大変増えている点でございます。

こうした状況を踏まえまして、我々の方でも何とか事業承継、また事業の継続の支援を進めていこうとのことで、東京都様のご支援をいただきながら、このフォーラムを実施しております「多摩・島しょ経営支援拠点事業」を推進しております。

具体的には、大きく分けて3つの支援を行っております。1つ目は専門家派遣支援、2つ目が後継者不在の事業者に対するマッチング支援、そして3つ目が資金支援としまして、オリジナルの助成金制度を運用しております。

一つずつご紹介させていただきます。まず、専門家派遣制度です。こちらに関しましては、現在、あらゆる機関で専門家派遣が実施されているところでございますが、我々の方の大きな特徴の一つは、企業ごとに担当のコーディネーターを設置し、コーディネーターが専門家とともに支援に当たるとい、大変手厚い支援を実施している点でございます。また、支援回数も事業承継のサポートができるように、長期支援が可能な制度となっております。この制度にお申し込みをいただき、まずは初めにヒアリングを実施いた

します。ご相談内容から、実際には他の課題も見つかることもございますので、コーディネーターが課題を整理させていただき、その支援をどのように行っていくか、コーディネーターが計画を策定いたします。そして、その支援に適した専門家を選定し、実際の支援に入っていく流れになっております。

2つ目のマッチング支援でございますが、こちらも専門のコーディネーターを設置しております。まず、現場についてヒアリングをさせていただき、実際に第三者に対する承継をどのように引き継いでいくか「こういった方法がある」とまず説明をさせていただきながら進め、様々なサポートに当たっております。

実際の後継者のマッチングに関しましては、国の支援機関でございます事業承継・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であるバトonz様といったところと連携を取りながら相手を探す方法でサポートに当たっている状況でございます。

そして、最後に資金支援でございます。こちらは我々オリジナルで持って



いる助成金制度で、多摩地域、また、島しょ地域限定の助成金制度でございます。事業承継を契機とした取り組みに対するメニューとして「承継前」「承継後」また「経営資源の引継ぎ」といったところで3種類のタイプを用意しております。助成金の限度額、助成率、また資金使途は、資料のとおりとなっております。本年度は既に3回の募集を終了している状況でございますが、次年度も実施に向け調整をしておりますので、本日はこうした制度があることをご認識いただければ幸いです。

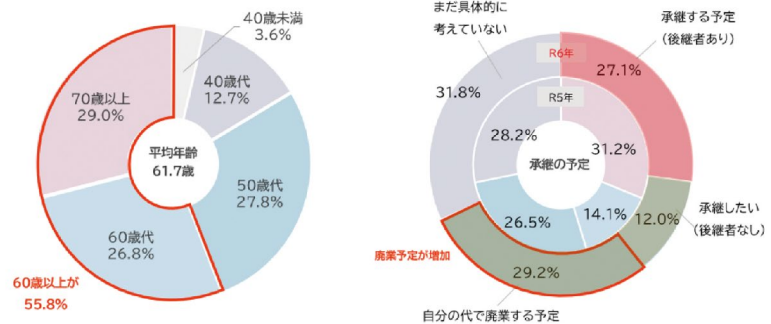
ただいまご紹介いたしました支援に関しまして、お申込先は、お近くの商工会にご相談いただくか、もしくは我々多摩・島しょ経営支援拠点のホームページを用意しておりますので、こちらからお申し込みいただければと存じます。

このほかにも、我々の方で支援をさせていただいている支援事例集を用意しており、ホームページ上で皆様にご利用いただけるようになっております。こちらは100年続く建設会社の事例でございます。当初は従業員の作業効率を上げていくことで、業務改善についての支援から開始させていただいた事例でございます。その中で将来についてお話をさせていただいたところ、代表は「どこかで事業を引き継いでいただけないのであれば売却を考えていた」と。しかし一方で、娘さんは「どこかで私がやるしかないと思っていた」という親族内の意思疎通ができていなかった点を、支援を入れることでそのきっかけづくりをし、具体的な事業承継に着手した事例でございます。

もう一つは製造業の事例ですが、従業員承継を進めていた矢先、承継直前に代表の方がお亡くなりになってしまったことで、その後の計画変更で大変になってしまった事例です。そこに我々もサポートに当たり、今は円滑に承継が進んでいる事例でございます。こういった事例を集めた事例集、また、本日ご登壇いただいております

01

多摩・島しょ地域の現状（事業承継）

令和6年 多摩島しょ事業者
経営動向調査より

02

事業承継支援（多摩・島しょ経営支援拠点）

東京都商工会連合会では、事業承継の支援拠点として多摩・島しょ経営支援拠点を立ち上げ、小規模事業者への事業承継をサポートしています。



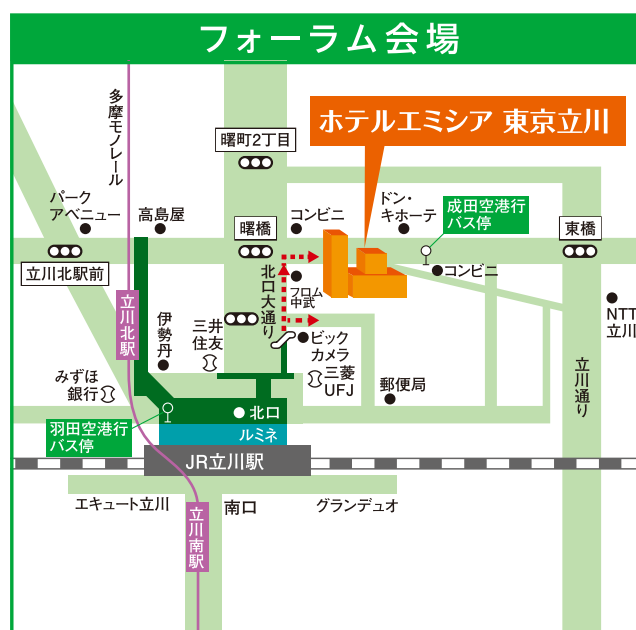
ウイング様にもご協力いただいた動画も見られるようになっておりますので、こういったものもご活用いただき、ご自身の事業承継を考えるきっかけにいただければと考えております。このほかにも、ガイドブックを提供しており、小規模事業者向けにした非常に簡単に見ていただけるものを用意しております。これ全てが無料でダウンロードできますので、こういったものもご活用いただければと思います。

終わりになりますが、事業承継は、先ほどお話をいただきましたとおり、進め方が異なるのは周知のとおりでございます。その中で共通して言えるのが早めの準備への着手です。早く着手するといったところは、どの事業所でも可能だと考えておりますので、我々としては、本日のフォーラムをきっかけとしまして、何かアクションを起こしていただく、その第一歩となるきっかけ

けになっていただければと考えております。

そしてまた、その際誰かに相談するというアクションに対して、その相談先の一つとして、我々が各地域に設置しております商工会にご相談いただきますようお願い申し上げまして、簡単ではございますが、我々で取り組んでいる事業承継支援の説明とさせていただきます。本日は誠にありがとうございました。

MC 本日のプログラムは以上でございます。本プログラムが皆様の課題解決のきっかけになれば幸いです。本日は長時間にわたり、東京都商工会連合会主催 多摩・島しょ事業フォーラム「事業承継を地域企業に学ぶ～未来へつなぐ、それぞれのカタチ～」にご参加いただきまして、誠にありがとうございました。



■ お問い合わせ 多摩・島しょ経営支援拠点 TEL:042-540-0130 東京都商工会連合会【受付時間】9:00~17:30(月~金)※祝日を除く
【住所】〒190-0013 東京都立川市富士見町1-18-15 アテナビル202