



後継者確保のこと 考えてみませんか

事業承継の方法は ひとつじゃない

親族外への事業承継事例集

山口県

P7



【事前準備が生んだ非常事態の中での従業員承継】
**前社長の突然の訃報により
超短期間での従業員への事業承継**

有限会社
タイガー安全 〔山口県防府市〕
代表取締役
中本大氏

創業して30年以上。安全規制材や測量・記録用品・工事看板・ステッカー類などの製造・販売・リースを行う。今後は地域と提携した防災用品の販売を実施するなど新事業にも着手。令和2年10月に本社を移転予定。

本事例集では、親族以外への事業承継

によって事業を継続し、企業の成長につながった事例を5つ紹介します。

事業承継に至った経緯や不安、後継者が事業承継を決意した決め手など、5社それぞれにドラマがあります。

この事例集が、後継者が見つからない、と悩んでいる経営者の皆さんにとって、事業承継に向けた第一歩を踏み出すヒントとなることを願います。

P9



【企業方針としての非同族への事業承継】
**常に新しい風を取り入れるために
脈々と受け継がれる非同族への事業承継**

株式会社
ソイル・ブレイン 〔山口県周南市〕
代表取締役
渡邊一氏

昭和52年創業。建設事業の推進にあたり必要不可欠な地質構造や地盤工学的特性、地下水状況等を調査・解析・判定し、それらに基づく各種インフラ施設の計画・設計などを行う建設コンサルタント。近年は維持管理調査も事業の要に。

P3



【第三者への事業譲渡】
**先代経営者が築いた「伝統の味」を
外部の人材が事業ごと受け継ぐという
ミッションを達成**

菓子屋
菓秋やませ 〔山口県山口市〕
代表
渡壁沙織氏

山口市秋穂の田村秋月堂より承継し、地元で100年以上愛される和菓子「秋穂饅頭」や「玉羊羹」の製造・販売を手がける。現在は、伝統の味を守りつつ、販路拡大や新商品開発に力を注ぐ。

P11



【能力を買われて外部から入社した従業員への事業承継】
**社外から能力を買われて入社した従業員が
将来を託されて事業承継を決意**

こうようきんぞくぼうしよく
光洋金属防蝕 〔山口県下松市〕
代表取締役
清見原和則氏

表面処理業(めっき業)を主業とし、種類別割合は電気亜鉛めっき30%、無電解ニッケルめっき50%、アルマイト15%、その他5%。平成30年、西日本最大級のめっき槽を新設し、「大型無電解ニッケルは光洋金属防蝕」の定着に成功。

P5



【創業希望者とのマッチング】
**後継者を探す途中に出会った
創業希望者への事業承継**

代表
ミヤノオート 〔山口県山口市〕
植田祐司氏

創業して30年以上、新車・中古車販売はもちろん、整備・車検も行う地元民に愛される「地域の車屋さん」。事業承継後は、カスタマイズ事業を本格化し、キャンピングカーなども手がける。

菓子ゅう 菓秋やませ

「山口県山口市」



先代経営者が築いた「伝統の味」を
外部の人材が事業ごと受け継ぐという
ミッションを達成。



わたかべ さおり
渡壁 沙織 氏

山口市出身。高校を卒業後、東京の菓子専門学校に進学し、和菓子製造を専攻。そのまま東京で老舗の和菓子メーカーに就職し、製造・販売に携わっていたが、店の閉店を機にUターン。就職先を探していたところ、地元の伝統菓子「太鼓饅頭」が菓子職人の高齢化により消滅の危機にあることを知り、承継することを決意した。

地元で愛された伝統の味が消滅の危機に。

菓子専門学校を卒業後、東京で老舗和菓子メーカーに就職し製造と販売に携わっていましたが、閉店が決まり山口にUターンしてきました。山口で就職先を探そうとしていた頃、私が地元にいることを聞きつけた商工会の方から、地元で約100年続いてきた田村秋月堂さんの秋穂名物「太鼓饅頭」を承継して欲しいとの依頼を受けました。田村秋月堂さんは店主の高齢化により廃業を決意し、太鼓饅頭の後継者を探しておられ、そこにタイミングよく私が現れたそうです。会社の代表取締役でもある私の父は経営の難しさや厳しさをよく知っているのですが、当初は承継にあまり乗り気ではありませんでしたが、私にとっても相当な覚悟のいるお話でした。ただ、太鼓饅頭が長年地域の方に愛されているのは知っていましたし、父も私もなくなってしまうことに寂しさがありました。3カ月

以上は悩んだでしょうか、その間、父は太鼓饅頭を承継して事業としてやっていけるかどうかしっかりと試算し、大丈夫だと結論していました。それでも正直、自信はありませんでしたが、商工会の方からさまざまな助成制度を聞き、父を中心とする家族もバックアップを約束してくれたので、承継を決意しました。けれども、一番の理由は、真剣に向き合ううちに、「太鼓饅頭をなくしたくない」という思いが強くなったことです。

伝統の味と食感の再現に向けた試行錯誤。

承継を決めてから関係者立会いのもと、田村秋月堂さんと私の両者で事業譲渡に合意しました。「太鼓饅頭を後世に残したい」という共通の思いにより、権利関係は無償の譲渡となりました。

合意したのが平成29年4月で、翌年の平成30年4月から製造方法を引

「なくしたくない」という思いがあれば
サポートしてくれる人たちが現れます。



き継ぐことを決め、各々準備を進めることになりました。けれども、それから半年も経たないうちに田村秋月堂さんの店主が体調を崩され、太鼓饅頭の製造販売は事実上終了となりました。結局、製造する機械と材料の仕入れ先リストは残っていたものの、材料の配分や製造方法はわからないまま、私が引き継ぐことになりました。

できるだけ早く製造を再開させるため、まずは和菓子工場の建設に着手し、その年の12月に完成を迎えました。しかし、苦労の本番はここからでした。レシビが全くわからない中、本家の味と食感を再現するため

に、手探りの状態で試作が始まりました。地域おこし協力隊の方や地元の方々のサポートを受け、時には厳しい意見をいただきながら、何度も何度も作り直して…。ようやく味がまとまってきたところで、あいお道の駅の祭りに「秋穂饅頭」としてプロ販売し、意見をもち帰ってさらに改良を重ねました。そうやって試行錯誤した結果、どうにか正式な販売に踏み切ることができたのは、年が明けた平成30年1月でした。世に出せる味に辿りつけたのは、サポートしてくださった方々のおかげです。皆さんの存在がなかったら、きっと太鼓饅頭は途絶えていたと思います。

周りに認められ、更なる成長へ。

「以前の味に近づいた」「やさしい味わいは本家と同じ」など声をかけていただくことが増え、徐々に地域の皆さんに味を認めてもらえるようになってきました。さらに、多い日は1日に2,000個売れることもあり、秋穂の名産として馴染んでいくことを実感しています。しかし、そんな現状に甘んじることなく、今でも味に改良を重ねています。さらに本家の味に近づけ、地域の皆さんに喜んでいただきたいと思います。

太鼓饅頭を復活させた後、実は地域のご年配の方々に頼まれて昭和40年代に製造が絶えてしまった「玉羊羹」も復活させました。玉羊羹を私が見たことも口にしたこともなかったもので、地域の皆さん約20人と一緒にプロジェクトを立ち上げて取り組みました。皆さんから聞く目で見たり記憶と舌の記憶だけを頼りに再現するという大変なプロジェクトでしたが、地域の方々から寄せられる信頼を実感できたので、とてもやりがいがありましたね。

そのほか、阿知須地区の依頼で特産力ボチャ「くりまさる」を餡にした「阿知須饅頭」も開発しました。今後はこのように地域の特産品を取り入れた饅頭を開発したり、全く新しい和菓子を作って商品化するのが目標です。

事業承継を検討する経営者の皆さんへのメッセージ。

私の場合は事業の承継というより、味と歴史の承継という方がしっくりくるかもしれませんが、いずれにせよ、経営者が培ってきたものを社外の人間に承継させるのは勇気がいると思います。ただ、「なくしたくない」という共通の想いがあれば譲渡

は意外とスムーズにいくものだし、支援してくれる方々もたくさん現れるものだと、自分の経験を通して学びました。今後、田村秋月堂さんと同じように高齢化や後継者不在により事業が継続できないケースが増えてくると思います。どんな状況にあつたとしても、すぐに諦めてしまわずに、県や市、商工会などにまずは相談することをお勧めします。今回の事業承継を通じて伝統の味と屋号の一部を残すことができたことは大変良かったと思います。皆さんの事業承継も成功することを祈ります。

企業 DATA

菓秋やませ

山口市秋穂の田村秋月堂より承継し、地元で100年以上愛される和菓子「秋穂饅頭」や「玉羊羹」の製造・販売を手がける。現在は、伝統の味を守りつつ、販路拡大や新商品開発に力を注ぐ。

事業内容 / 和菓子製造・販売
住 所 / 山口県山口市秋穂二島437
電 話 / 083-984-2304
販売場所 / 道の駅あいお、海眺の宿 あいお荘

ミヤノオート

「山口県山口市」

後継者を探す途中に出会った
創業希望者への事業承継。



うえだ ゆうじ
代表 植田 祐司 氏

下関市出身。広島県の工業大学を卒業後、バイクのカスタムショップに就職。約10ヵ月勤めた後、一から整備を学び直すために退職して職業訓練学校へ。十分な技術を習得した後、アメリカ車のディーラーに整備士として入社。順調にキャリアを積んでいたが、突如、ディーラーの日本撤退が決定し、兼ねてからの夢であった創業を目指すことに。創業に向けた準備を進める中、後継者を探していたミヤノオートに出会い、事業承継の道を選んだ。

物件探しを通じて出会った不動産会社から後継者を探していた経営者を紹介される。

勤めていたディーラーの日本撤退が決まり、どうせだったら以前から憧れていた自分の店を創業しよう、しばらくの間自動車整備ができる物件を探していました。ところが現実には思いのほか厳しく、山口市と防府市の不動産会社に片っ端から問い合わせたのですが良い物件は全く見つからなかったんです。そんなとき、物件探しを通じて出会った不動産会社の担当者から、事業承継を考えたおられるミヤノオートを紹介されました。それまでは事業承継という選択肢が全く頭になかったので、「そんな方法もあるのか!」と目から鱗の思いでした。取り急ぎ前社長に会いに行き、承継について具体的なお話を聞かせていただいたところ、とても魅力的な内容で事業承継に挑戦しようと決めました。

事業をゼロから立ち上げるには設

備投資に人員確保に、顧客獲得に：とさまざまな課題やリスクが生じますが、すでに設備もある、スタッフもいる、顧客も獲得している事業を承継できるとなると、スタート時の安心感が全然違ってきます。しかも私の場合はとても幸運で、前社長は事業承継に関わる費用も一切いらないうとまで言ってくれました。こんなにありがたいお話をいただき、本当に感謝しています。

このようにスタート時の安心感がある点で事業承継は創業希望者にとって大きな魅力があり、創業希望者側のニーズは高いと思います。後継者がいない、見つからないという経営者の方は、創業希望者とのマッチングという手法も検討されてみてはいかがでしょうか。

事業承継に必要なのは、前社長とのコミュニケーション、資金、経営知識。

事業承継において最も必要なのは、前社長といかにコミュニケーションを図るかではないでしょうか。私の場合、長年愛されてきた「ミヤノオート」という店名は変更しない、これまでお付き合いくださった既存のお客様を引き継ぐ、そして、しばらくの間は前社長に店に出てもらう

設備も人員も顧客もすでに土台がある
事業承継はリスクの少なさが魅力です。



など、お互いの希望や、やりたいことが合致していたので、比較的スムーズに話が進みました。もう一つ重要なのは、やっぱり資金面ですね。設備も人員も揃っているとはいえ、資金が全く足りないということはありません。私が新たに始めたいと思っている事業を実現するための資金も必要になりますし。私の場合は、ディーラーの撤退による急遽の事業承継だったので自己資金はほとんどなく、ほぼ金融機関からの借入れに頼りました。でも実は、創業より事業承継の方が金利は低く、これも承継のメリットだったんですね。そのほか承継に関わるさまざまな

手続きが発生しますが、大変だったというより、細いことが多かった印象ですね。銀行口座の名義や登記の変更などの細々とした書類作成で最初の2カ月くらいは少しバタバタしましたが、やっと自分の夢が叶うと思えば全然苦にはならなかったです。それと、これは事業承継だけでなく通常の創業にも言えることですが、経営者になるのですから、経営に関する知識を得る必要もあると思います。私は創業を決めた時点で商工会議所が主催する創業塾に参加し、そこで事業計画の立て方などを学びました。

事業承継の最大のメリットは土台が整っていること。

すでに設備がある、整備士も引き続き在籍してくれる、地域に親しまれていてお客様もいる、このように土台が整った状態でスタートできたことがやはり一番良かったことですね。これは事業承継の最大のメリットだと思えますよ。売り上げの見込みは過去の実績からだいたい想定できますし、それがあがるから安心して新事業にも取り組めます。むしろ、事業承継じゃなかったら今頃どうなっていたことかと不安になるくらいです。

おかげさまで今のところ事業計画から大きくかけ離れることなく、順調に経営できています。今後は前社長に頼らなくてもやっていけるようにすること、事業を継続させるためにお客様も従業員も若返りを図っていくことが目標です。いかに若い世代のお客様を取り込んでいくかが勝負になりますので、ロゴを変えてイメージを一新したり、乗用車の販売に加えて、キャンピングカーやカスタムカーにも力を入れ、取り扱い商品の幅を広げていっています。将来的には、タイヤ店や钣金塗装店など車に関係するさまざまな業者と、それぞれが得意分野を発揮しながらもにやっつけていけるネットワークを構築し、地域の自動車産業を支えていきたいと考えています。

事業承継を検討する経営者の皆さんへのメッセージ。

第三者の事業を承継するのも、自分がやってきた事業を第三者に承継してもらうのも、どちらもとても勇気がいることです。ほとんどの場合、事業そのものだけでなく、その想いや歴史も受け継いで欲しいと望んでおられますし、受け継ぐ方は新しいことにも挑戦したいですから。なので、お互い十分に理解し合うために、

承継までしっかりと時間をかける必要があると思います。私の場合は縁があつてミヤノオートに出会いましたが、承継する相手や承継を希望していてもちよūdい会社が見つからない場合もあると思います。そんな時は、「事業引継ぎ支援センター」や地域の商工会議所に相談した方がいいですよ。書類の作成や手続き方法のアドバイスだけでなく、マッチングもサポートしてもらえますし、承継が確定した後も補助金の案内など引き続き支援してもらえます。頼れるところにはしっかりと頼って、円滑な事業承継を実現してください。

企業 DATA

ミヤノオート

創業して30年以上、新車・中古車販売はもちろん、整備・車検も行う地元民に愛される「地域の車屋さん」。事業承継後は、カスタマイズ事業を本格化し、キャンピングカーなども手がける。

事業内容 / 新車・中古車販売、車検整備、
自動車のカスタマイズ
住所 / 山口県山口市下小鯖3793-12
電話 / 083-941-3866
営業時間 / 9:00~17:00
定休日 / 日曜、祝日

有限会社 **タイガー安全** あんぜん 「山口県防府市」



前社長の突然の訃報を乗り越え 超短期間での従業員への事業承継を実現。



代表取締役 なかもと だい **中本 大** 氏

防府市出身。高校を卒業後、(有)タイガー安全に就職。技術職から営業へ転向し、順調にキャリアを積んで営業部長となり、当時の社長である前社長から将来の承継を打診されていた。約11年在籍した後、承継に備えて他社で学ぶことを決意し、退職。高速道路関連の会社に就職し3年が経つ頃、前社長の訃報が届く。廃業案内済みだったにも関わらず、存続を希望し事業承継に踏み切った。

**前社長の突然の訃報。
会社をなくしたくないという
気持ちで承継を決意。**

(有)タイガー安全は、高校卒業後に就職した会社で、約11年在籍していました。技術職も営業職も経験し、前社長からは将来承継するお話もいた。ただ、前社長から将来のために他社でも学んだ方がいいとアドバイスされ、退職して別の会社に就職しました。そちらでこれまでとは違う経験をしながら自分なりに学んで約3年、ある日突然、前社長の訃報が届いたのです。当時、前社長は60代前半とまだまだ若く、私としては、いずれ承継することになるとしても、もつとずっと先のことだろうと思っていました。知らせを受けて確認したところ、すでに関係各所に廃業を案内済みで、在庫だけの取引しか行っていない状況で、従業員も去った後でした。普通だったらこのような会社を承継しようなんて考えないと思いますが、高校を卒業したばかり

りの右も左もわからない私を育ててくれた会社ですし、長くいたので愛着もあります。それに、前社長にも前社長の奥様にも本当にお世話になったのでいい思い出がなくて…。ですから、事業承継を決めたのは、「引き継いでやっていけるかどうか」より、純粋に「なくしたくない」という気持ちからでした。

急を要する事業承継をサポーターで乗り越える。

決算書を確認すると年々下降気味の厳しい数字が並んでいましたが、承継後の経営については「頑張ればどうにかなる」と楽観的に考えていました。そんなことよりも真っ先に着手すべきことは、離れていったお客様と取引先を取り戻すためにできるだけ早く廃業案内を撤回することで、そのためには早急に承継の手続きを済ませる必要がありました。前社長の奥様にはすぐに承継の意思をお伝えしましたが、何せ初めてのこ

前社長の突然の訃報を乗り越えて超短期間で事業を

承継することができ、大切な会社を残すことができました。



とですから、事業承継には何が必要で何から始めるべきなのかわかりません。どこに相談したらいいのかもわからなかったので、業にもするが思いで山口県に問い合わせたところ、事業引継ぎ支援センターを紹介していただきました。それからすぐにセンターを訪ねて詳細を伝え、専門的な知識と経験を有する税理士や中小企業診断士の先生たちから指導やアドバイスを受けながら必要となるものもろの書類の作成を進めました。事業承継にはどうしても金銭面が絡んできますので、できるだけトラブルがないように、しかもできるだけ前社長の奥様のご希望に沿った内容

にしたいと最初から決めていましたので、方向性には迷いがありませんでした。その上でセンターの先生方に助言をいただきながら、どうにか手続きを終え、無事承継に至りました。その期間はわずか1カ月ととても短く、異例中の異例だったのではないのでしょうか。先生方のお力がないと、きつとこんな短期間ではできていなかったと思います。

他社での経験が成長のベースに。

大切な会社を存続でき、「自分の会社を持つ」という夢が叶ったことです。しかも30年の歴史を持つ会社が土台なので、設備、人員、顧客、信頼全てにおいて、一からの創業に比べると圧倒的に低リスクでした。

とはいえ、離れてしまったお客様や取引先を毎日訪問して回るなど、承継後すぐは苦労しました。ただ、私を覚えておられる方が多く励ましてもらえ、私どものような会社が山口県にはあまりないので「困っていたから助かる」と言っていただけのことには嬉しかったですね。中には取引が仕切り直しになった厳しいメーカーもありましたが、今では信頼が回復し以前と同じ状態になりました。従業員たちも半分は戻り、気心の知

れた仲間なので心強いですね。

既存の取引を継続・拡大しつつ、新規開拓にも力を入れ、私が一時在籍していた会社とも提携した結果、売上は廃業時の数倍になっています。今後は、防府市と連携した防災用品の販売など新規事業にも着手し、規模の拡大を図ります。実は今年の10月に防府市内の別の地域に本社を移転する予定で、現在建設を進めています。ショールームや倉庫、作業所を兼ねた社屋でイメージを一新し、若い人材の獲得にも挑戦したいです。防災用品の販売を通じて地域の安全性を高め、規模の拡大による雇用の創出で活性化を図るなど、社会に貢献できる企業を目指します。

事業承継を検討する経営者の皆さんへのメッセージ。

第三者に事業を承継してもらいたいとお考えの経営者の皆さんは、できるだけ早く準備に取りかかることをお勧めします。今思えば、それを見越して私に武者修行をさせた前社長の周到な準備があつて会社が存続することができたのだと思います。それでも、私の場合は不測の事態なので例外かとは思いますが、短期間での事業承継はとてもハードです。専門家にさまざまなアドバイスをい

ただきました。が、時間に余裕があればもっと考えることができましたし、今でも「こうすれば良かった」と思うことがあります。国の統計によると、経営者の平均引退年齢は70歳で、後継者の選出や育成、手続きを合わせ、10年くらいの期間をかければまず問題なく承継できるそうです。どうせ渡すんだったら、渡される方にとつても、会社の将来にとつてもプラスの状態に渡した方がいいと思います。事業引継ぎ支援センターを活用するなどして、後悔のない事業承継ができることを願っています。

企業 DATA

有限会社 タイガー安全

創業して30年以上。安全規制材や測量・記録用品、工事看板・ステッカー類などの製造・販売・リースを行う。今後は地域と提携した防災用品の販売を実施するなど新事業にも着手。令和2年10月に本社を移転予定。

事業内容 / 防災・安全用品、特注看板、
土木建材資材、リース
住所 / 山口県防府市植松301-4
電話 / 0835-23-5592

株式会社 ソイル・ブレーン

「山口県周南市」

常に新しい風を取り入れるために
脈々と受け継がれる「第三者承継」。



わたなべ はじめ
代表取締役 **渡邊 一** 氏

岡山県出身。岡山県にある株式会社ウエスコにて主に地盤調査や解析業務に従事。平成12年10月、(株)ソイル・ブレーンに転職。入社後は取締役技術部長、専務取締役を経て、平成29年12月に4代目代表取締役社長に就任。現在は、「技術屋社長」として技術業務も行いながら、働き方改革の推進など社内環境改善にも積極的に取り組む。技術士（総合技術監理部門、建設部門）。

同族による承継はしないという経営方針の下、私にお鉢が回ってきた。

以前は岡山県の建設コンサルタンツ会社で地盤調査や解析業務に従事しており、私と弊社（株）ソイル・ブレーンとは仕事上での付き合いがありました。私に転職の話がきたのは、初代社長の退任に伴い、当時の専務取締役（技術部長兼務）が2代目社長として就任することが決まり、空席となる技術部長職を務めてもらいたいという理由からでした。最初はどのようにかと悩みましたが、自分自身を向上させる良い機会と考え、家族と相談して転職を決めました。平成12年に入社し、取締役技術部長を15年務め、その後専務取締役を2年務めた後、平成29年に4代目社長に就任しました。入社して17年の間に、2代目社長から3代目社長へと代替わりが進み、遂には3代目社長と年が近い私にお鉢が回って来たという形です。ですから、私

の場合は外部から人を迎え入れるケースの第三者承継とは根本的に異なります。

弊社は、初代社長が「同族による承継はしない」と決めてから、2代目も3代目も私も同族ではありません。今後ともそうしていくつもりです。

承継時に必要だったのは、**「専門家のアドバイスと株式の譲受」**。

社長業の引継ぎは、3代目社長から引継ぎ資料を基に口頭で行っていたのですが、聞いただけではわからないので、前例を踏襲しながら徐々に事業承継していったというのが実情です。

また、弊社は社員21名（令和2年4月からは23名）の中小企業です。で、社長は総務部長を兼務しており、経理を含めた総務関連の仕事や労務対応などを行う必要があります。特に、社長就任後の育児・介護

第三者承継の利点は**組織が活性化すること**。
円滑な事業承継に必要なのは**後継者の育成**です。



円滑な事業承継に向けた持続的な会社成長への取組。

次の承継に備えて行うべきことは後継者の育成です。そのためには、早期に新規の取締役を社内から1〜2名選出し、承継のための計画的な教育・訓練を行うしていく必要があります。

それと並行して、現在行っている働き方改革（2019年度やまぐち働き方改革実践モデル企業）に積極的に取り組み、働きがいのある職場、持続的に成長できる会社にしていきたいと考えています。そこで、令和元年には65歳定年制を導入しましたし、令和2年4月からは完全週休二日制と時間単位有給制の導入を予定しています。

一方、社長就任時に必要だったことは株式の一部譲受です。現在、弊社では取締役就任時に、議決権30%未満で、退任取締役から株式を「配当還元方式」により譲受しておりますが、株式取得のためには借入れが必要ですので、個人的な負担は大きく異なります。

株式を上手に次世代に譲渡できる方法を探る必要があると考えています。

お、この取り組みは次世代にも継続してもらいたいと考えています。業務に関しては、平成25年度より国の補助制度を活用して調査機器や

解析ソフトなどの設備投資をしていますので、これらを有効に活用するための人材育成や提案営業活動を行ってまいります。また、現在弊社が幹事会社となり、他の4社とコンソーシアムを組んで「トンネル覆工厚及び空洞厚の図化解析ソフトの開発事業」（全国地質調査業協会連合会承認事業）を進めており、近いうちの市販化を目指しています。そのほか、国交省や山口県が進めている建設生産システム全体の生産性向上を目指す「Constructionへの取り組み、次世代につなぐための事業継続計画（BCP）」にも積極的に取り組んでいくつもりです。

事業承継を検討する経営者の皆さんへのメッセージ。

どの会社にも言えることですが、時代の波に乗ることができなければ、会社は衰退の道を歩みます。ですから、私自身もそうですが、経営者には常に新しいことに積極的にチャレンジする姿勢が必要だと思えます。

また、弊社の承継者には優れた企業精神（社是、社訓、品質方針スローガン）や企業理念（存在意義、経営の姿勢、行動規範）を踏襲して

もらい、社員が誇りを持って働くことができる会社を目指してもらいたいと思います。

次の承継者には社内の人間をと考えていますが、万が一、納得できる人材がいなければ外部から探さねばなりません。

そうならないように、次世代の承継候補者達が切磋琢磨して頑張ってくれることを期待しています。

会社によって事業承継の仕方はそれぞれ異なりますが、承継時には何らかの問題や課題がつきものだと思います。できれば、それらの対策を早めに行われることをお勧めします。

企業 DATA

株式会社ソイル・ブレン

昭和52年創業。建設事業の推進にあたり必要不可欠な地質構造や地盤工学的特性、地下水状況等を調査・解析・判定し、それらに基づく各種インフラ施設の計画・設計などを行う建設コンサルタント。近年は維持管理調査も事業の要に。

事業内容 / 地質調査、地盤解析、土木設計、環境調査、土壌・地下水汚染調査、維持管理調査、測量、建設工事

住所 / 山口県周南市大字栗屋 1035-6
電話 / 0834-25-0031

株式会社 光洋金属防蝕

こうようきんぞくぼうしよく

〔山口県下松市〕



社外から能力を買われて
入社した従業員が将来を託されての
事業承継を決意。



きよみはら かずのり

代表取締役 **清見原 和則** 氏

広島県出身。地元金融機関に約30年勤務。55歳で早期定年退職し、リース会社を経て平成20年11月に総務部長として(株)光洋金属防蝕に入社。その後、取締役統括部長となり、銀行員時代に培った手腕を振るう。平成26年、前社長より辞任・交代の申し出があり、事業承継することを決意。約1年かけて引き継ぎを行い、平成27年2月に代表取締役に就任。

**事業承継を決意したのは従業員
の生活を守る責任感。**

長年勤めた金融機関を55歳で早期定年退職し、2年ほどリース会社で働いていました。取引先の一つがたまたま(株)光洋金属防蝕で、経理の担当者が退職するので誰か紹介してほしいと頼まれました。しばらく経ってまた商談する機会があったのですが、その時にいい人材を紹介することができず、「あなたでいい。銀行マンだったんだから経理できるでしょ?」と、そんな流れで総務部長として入社しました。

徐々に経理以外の業務も担当するようになり、気づけば取締役統括部長になっていました。そして、入社して約6年が経った頃、突然前社長から辞任の意向を伝えられ、会社を承継して欲しいと頼まれました。理由を聞いたところ、前社長の主人である常務が体調を崩され、自宅療養するのでもう出社できないということでした。その頃、取締役は前社長

と常務、そして私の3人だったので、前社長が退き、常務とともに会社に出られないというなら、順番的にも承継するのは私です。当時、会社には19名の従業員がいましたので、何よりも彼らの生活を守る責任がありました。なので、迷いに迷った結果、承継を決意しました。それと、入社以来、ずっと財務内容や業務内容を見てきましたので、まだまだ伸び代のある会社だと確信していましたから、一度やりたいようにやってみようと思ったことも承継を決めた理由です。

**重要なことは事業承継の際の
ルールづくりと社長になる心
構え。**

当社の場合、全く別の企業や団体から人材を迎えるのではなく、社内の「同族以外による承継」なので通常の代表交代と同じ流れです。もちろん交代に伴い、金融機関との調整は必要ですが、もともと借入が多い

退いたら一切口出しせず、見守ること。

私が承継する時もそうすると決めていきます。



会社ではなかったもので、比較的スムーズに完了できました。いわば、補助輪を付け替えたような程度の調整です。問題はやはり株式の譲渡でした。私が取締役になった時点でいくらかは株式を譲渡されていましたが、代表となると過半数は保有しておかなければなりません。ですから、1年をかけて株式を有償で譲り受けました。

社長交代となると一悶着ありそうなイメージですが、この会社ではそういうことはまず起こりません。なぜなら、「会社を辞める時に全部返す」という慣例があるため株式が拡散しておらず、承継する者が全て受け取るからです。以前は前社長と常務が夫婦なのでお二人で保有

されていましたが、現在は私が100%保有しています。

手続き以外に必要なのは、「社長になる心構え」だと思います。私の場合は、財務内容や業務内容を全て把握していましたので、「私だったからこうするな」とか「こうした方がいいのに」という感じで自分なりにおぼろげながら経営について考えていました。なので、今はそれを具体的な計画に落とし込み、実行しているところです。

経営者になって積極的な経営を推進。

前社長の方針はどちらかというと「待ちの姿勢」で、依頼があったらやるという経営でした。しかし私は銀行での営業職が長かったので、自ら打ち合わせや営業に向き、新規開拓もしています。そして戦略を練るのも得意なので、同業他社と差別化を図るために西日本で最大級のめっき装置をつくり、半導体の架台をニッケルめっきするというニッチながらもこの地区では1億以上ある市場に切り込んだんです。そして、テレビコマーシャルを流したり、新聞や雑誌の取材を受けるなど広報活動を積極的にを行い、「大型無電解ニッケルは光洋金属防蝕」というイ

メージの定着を図りました。その甲斐あって、今では業界内ですっかり浸透し、山口県内や九州地区はもちろんです。四国からも依頼が来るようになりまして。小さな市場でも、そこでナンバーワンになることで知名度を勝ち取ったんです。おかげさまで承継してから5年目にして、売上は当時の倍になりました。従業員も33名に増え、経営はとても順調です。

今後の目標はさらに利益体質にすることです。そのために利益率が高い事業や製品が中心になるよう既存の業務を精査しつつ、新しい分野にも挑戦していきたいです。すでに社内にも「めっき研究室」の開設が決まっており、これを足がかりに新しい商品の開発や新規事業の立ち上げをしていく予定です。

事業承継を検討する経営者の皆さんへのメッセージ。

事業を渡す側は「退いたらもう口を出さない」、これに尽きますね。私の場合は前社長が潔く退かれたので、最初から自分のやりたいようにできました。責任は伴いますが、自由に経営できる喜びは、経営者だけが味わえる特権です。それがモチベーションにつながり、一層の愛社精神を育み、また次の世代に正しい

形で承継したいと思える経営者に育てるのだと私は思います。

承継する側に必要なのは前にも述べた「心構え」です。どんな会社にする、どんな事業をする、どんなことで社会に貢献する…と明確なビジョンと信念を持った経営をすればきつと会社は成長します。

そういった後継者の育成を常日頃から意識して実践していくことが今の経営者の責務だと思います。手続き等は専門家に相談するなどすれば、たとえ時間がかかったとしてもクリアできるものです。渡す側も受け取る側も、会社の将来を考えた動きができることが成功の近道だと思いますよ。

企業 DATA

株式会社 光洋金属防蝕

表面処理業（めっき業）を主業とし、種類別割合は電気亜鉛めっき30%、無電解ニッケルめっき50%、アルマイト15%、その他5%。平成30年、西日本最大級のめっき槽を新設し、「大型無電解ニッケルは光洋金属防蝕」の定着に成功。

事業内容 / 電気亜鉛めっきや無電解ニッケルめっき、アルマイトなど表面処理業（めっき業）
住所 / 山口県下松市西豊井三谷屋1387-10
電話 / 0834-41-4233



1. 相談窓口で円滑な事業承継をサポート!

県では、各種支援機関と連携し、「後継者がいない」「事業の引き継ぎに不安がある」「誰に相談すればよいのか」といった経営者の相談にきめ細かく対応しています。

まずは「事業引継ぎ支援センター」にご相談を!

事業の引き継ぎを考えている経営者の方は、お早めにご相談ください。

事業承継をワンストップで支援する公的機関として、「事業引継ぎ支援センター」が、無料でサポートします。



- ✓ 事業承継に向けた経営課題の把握や経営改善に向けたアドバイス
- ✓ 事業承継を支援する専門家の紹介
- ✓ 創業希望者と後継者がいない事業者の引き合わせ
- ✓ M&A(会社の合併・買収)への対応の支援 など

お問い合わせ先: 山口県事業引継ぎ支援センター (山口市熊野町1-10) NPYビル8階
☎083(902)6977

あなたのまちの身近な
支援機関!

商工会・商工会議所で相談できる!

親族内・従業員への承継を中心に無料でサポートします。

- ✓ 事業承継に係る準備を行うための面接を実施
- ✓ 専門家を派遣してアドバイスを行い、円滑な承継のための計画策定をバックアップ

お問い合わせ先: 最寄りの商工会・商工会議所にお尋ねください

2. 税制措置や補助制度

事業承継税制の活用などにより、後継者の負担を軽減できます!

後継者の負担を
軽くしたい

事業承継税制

後継者が事業を引き継ぐ(相続する)際に発生する贈与税などの支払いの猶予を受けることができる税制措置があります。

制度融資

事業承継に必要な資金を融通する県の融資制度があります。

補助制度

事業承継を契機に経営革新などを行う方を支援する国の補助制度があります。

3. 後継者候補を幅広く求めたい方へ

後継者のいない事業者の中には、後継者候補を社外からも幅広く求めたいというニーズがあることから、全国の事業承継希望者等とつなぐ「マッチングサイト」を開設しました。

譲りたい人

やまぐち事業承継
マッチングサイト

引き継ぎたい人

山口県内の事業者
が対象です。



【マッチングサイトの特徴】

- サイトにユーザー登録して情報検索
- 興味・関心のあるユーザー同士が匿名でメッセージ交換



双方が合意したらコーディネータが
実際の面談を仲介

※実際に面談するまでは、個人・企業が特定できない仕組み

日本全国から
利用できます。



事業承継に関する相談窓口

中小企業支援機関

山口県事業引継ぎ支援センター	〒753-0077 山口市熊野町1-10 NPYビル8階	TEL(083)902-6977
創業・事業承継総合サポートセンター (公益財団法人やまぐち産業振興財団)	〒753-0077 山口市熊野町1-10 NPYビル10階	TEL(083)922-3700

商工会議所

下関商工会議所	〒750-8513 下関市南部町21-19	TEL(083)222-3333
宇部商工会議所	〒755-8558 宇部市松山町1丁目16-18	TEL(0836)31-0251
山口商工会議所	〒753-0086 山口市中市町1-10	TEL(083)925-2300
防府商工会議所	〒747-0037 防府市八王子2丁目8-9	TEL(0835)22-4352
岩国商工会議所	〒740-8639 岩国市今津町1丁目18-1	TEL(0827)21-4201
徳山商工会議所	〒745-0037 周南市栄町2-15	TEL(0834)31-3000
萩商工会議所	〒758-0047 萩市東田町19-4	TEL(0838)25-3333
下松商工会議所	〒744-0008 下松市新川2丁目1-38	TEL(0833)41-1070
小野田商工会議所	〒756-0824 山陽小野田市中央2丁目3-1	TEL(0836)84-4111
光商工会議所	〒743-0063 光市島田4丁目14-15	TEL(0833)71-0650
長門商工会議所	〒759-4101 長門市東深川1321-1	TEL(0837)22-2266
柳井商工会議所	〒742-8645 柳井市中央2丁目15-1	TEL(0820)22-3731
山陽商工会議所	〒757-0001 山陽小野田市鴨庄101-29	TEL(0836)73-2525
新南陽商工会議所	〒746-0017 周南市宮の前2丁目6-13	TEL(0834)63-3315

商工会

周防大島町商工会	〒742-2301 周防大島町久賀4485	TEL(0820)79-0300
和木町商工会	〒740-0061 玖珂郡和木町和木2丁目1-1	TEL(0827)53-2066
岩国西商工会	〒742-0417 岩国市周東町下久原1568-2	TEL(0827)84-0183
やましろ商工会	〒740-0502 岩国市美川町四馬神1310-4	TEL(0827)76-0100
大島商工会	〒749-0101 柳井市神代4830	TEL(0820)45-2414
上関町商工会	〒742-1402 熊毛郡上関町長島480	TEL(0820)62-0177
田布施町商工会	〒742-1511 熊毛郡田布施町下田布施814-1	TEL(0820)52-2983
大和商工会	〒743-0103 光市大字岩田2356-1	TEL(0820)48-2705
平生町商工会	〒742-1102 熊毛郡平生町平生村178	TEL(0820)56-2245
熊毛町商工会	〒745-0663 周南市熊毛中央町3-7 社会福祉協議会2F	TEL(0833)91-0007
鹿野町商工会	〒745-0302 周南市鹿野上2976	TEL(0834)68-2259
都濃商工会	〒745-0122 周南市須々万本郷575-1	TEL(0834)88-0010
山口県央商工会	〒754-1277 山口市阿知須4233-31	TEL(0836)65-2129
徳地商工会	〒747-0231 山口市徳地堀1817	TEL(0835)52-0026
くすのき商工会	〒757-0216 宇部市大字船木442-11	TEL(0836)67-1352
美祢市商工会	〒759-2212 美祢市大嶺町東分320-3	TEL(0837)52-0434
下関市商工会	〒759-6311 下関市豊浦町吉永1861-1	TEL(083)772-0625
ながと大津商工会	〒759-3803 長門市三隅中1524-2	TEL(0837)43-0033
萩阿武商工会	〒759-3112 萩市下田万1194-1	TEL(08387)2-0213
萩・阿西商工会	〒758-0141 萩市川上4462-15	TEL(0838)54-5500



事業承継の方法は、ひとつじゃない

2020年3月

山口県

製作：公益財団法人やまぐち産業振興財団
〒753-0077 山口市熊野町1-10 NPYビル10階
TEL(083)922-3700

※本冊子は各企業への取材を基に作成したものです。
※無断転載を禁じます。