

後継者が決まらない!

こんな会社を継いでもらえる?

誰に相談したらいいの?

事業 継承

バトンタッチ

高度成長期に創業して二代目が経営している多くの会社が、社長の高齢化により廃業するケースが増えてい、と言われてい、ます。でも、一度承継を経験した会社は、「一代限り」から「代替わりできる会社」になっ、てい、るはず。そして、これまで世のため人のために役立、てきたあなたの会社は、これからだ、って必要とされ、るはず。いま、まさに二代目から三代目にバトンタッチしようとしてい、る会社の声を聞いてみ、ま、しょう。

会社を継ぐこと自体が親を助けることですね

創業者は「会社＝自分自身」という人でした

Case:1

三和鋼業株式会社



岡山工場の内部。一本の製造ラインになっており、奥の部品の切断や組み立てに始まり、研磨、塗装と進み出荷へと至る。

「社長が大黒柱」の会社から、話せる雰囲気づくりで会社をチームに

航空機やロケットの格納庫、工場など、巨大施設用の大型ドアを専門に製造する三和鋼業。

用途や設置環境に合わせて設計する製品は、ほぼすべて一点ものだ。現在、二代目社長から三代目への引き継ぎが進んでいる。

●板垣社長が二代目社長に就任されたとき、承継はどのように進んだのですか。

板垣真輝恵社長（以下、真） 創業者で父の坂手司郎の代は、設計から施工、そして会社経営までを一人で担い、母が経理面を支えるという家族経営の会社でした。私はもともと専業主婦でしたが、1995年の阪神淡路大震災を機に経理部門を手伝い始めて仕事にのめり込みました。その勢いで会社を継ぎたいと伝えましたが、設計や施工はできないので、何ができるのかを逆に問われました。創業者にとって、会社とは自分の分身のようなものなんです。

●厳しい反応でも、継ぎたいと考えた決め手は何だったのでしょうか。

真 優秀な社員と一緒に会社を続けていきたいと思ったからです。業務がパソコン中心に変わる転換期で、創業者より使いこな

していたという背景もあります。結果的に伴走してもらいながら引き継ぎました。

●板垣部長は三代目として引き継がれるんですよね。

板垣克英部長（以下、克） はい。もともと名古屋で広告代理店の営業職に就いていま

ないことばかりでしたが、4年間先輩社員に学んでひと通りはできるようになりました。血縁関係がない業界での経験を活かし、会社経営の方針など様々な角度から社長と話すことを心掛けています。

真 外での経験が生きるのはまさにそこです。専門家相談制度を活用し、社労士にアドバイスをいただいて就業規則の改訂をやってもらいました。

●就業規則の改訂など事業承継に向けた動きを行う上でよかったことはありますか？

克 はじめは意見の衝突を予想していました。しかし、社長は私を含め社員の様々な意見に耳

を傾けてくれるので、承継はスムーズに進んでいると思います。また、社長の会社に対する思いを知る機会にもなっています。

入社
の決め手は、話せる
雰囲気があったから
（三代目 板垣克英氏）



会社は
「お預かりしているもの」
（二代目 板垣真輝恵氏）

した。学生時代から憧れていた業界で、やりがいもありましたが、働き方改革に向けて世の中が動く中、自分も働きがいについて再度考えるようになりました。その時思い出したのが生まれ育った尼崎にある家業です。家業に入り、親である社長を助きたいという気持ちが出てきました。

●実際にお仕事に就かれてみて、いかがでしたか。

克 異業種の世界に飛び込むことは、想像していた以上に大変でした。現場も分から

1970年尼崎市潮江で創業。1985年には岡山県真庭市に岡山工場を新設。2013年「大扉システムの生産方法」で特許取得。2016年に板垣真輝恵社長が就任。



全国各地から問い合わせのあるフォリオアップドアの試作品。2015年に納入した大分県立美術館はJIA日本建築大賞を受賞した。





めざすのは顔を任せてもらえる店づくり

顧客の要望にきめ細かく応えて支持を集める専門店。スキンケアという言葉の浸透とともに、その関心は男女を問わない時代になりつつある。二世世代で取り組む顧客への向き合い方と、これからの店づくりとは。

●健二さんがお店を継ぐことは自然に決まったのですか？

小谷修史氏（以下、修） せっかくお客様がついてくれた店なので、続いてほしいと思っていました。長男は会社勤めが合っているようだったので、次男が継いでくれることになりました。

小谷健二氏（以下、健） 店の二階に自宅があり、毎日親が働く姿を見ていましたので、割と自然に受け止めました。そういう前提で大手化粧品メーカーに入社して、神奈川県相模原市の営業所で実務経験を積みました。

●承継に向けて、どのようなことをされたのですか。

健 ベテランスタッフが突然退職することになり、大急ぎで退職規定をつくって新規採用も経験しました。労務規定に留まらず、納税についても専門家相談のしくみを使っ

「お客様にウソをつくな」
とだけ言われました
(三代目 小谷健二氏)



任せる以上は口出し
しないようにしています
(二代目 小谷修史氏)

て客観的な意見をいただきました。あと、店舗スタッフを肩書きで呼ぶようにして、個々の立場を明確にしました。一二代目が伴走しながら三代目が経営されるという方法は、最初からうまくいきましたか？

修 任せると言った以上はすべて任せようと思っていました。

健 代表からは「お客様にウソをつくな」とだけ言われました。人と人の関係性を大切にすることや正直な商売など、地域で商いをする心構えを教わったと思っています。

●化粧品をとりまく環境の変化には、どのように対応されていますか。

健 今やドラッグストアや100均が増えて化粧品はどこでも買えるものになりました。専門店はいかに新しいお客様と出会い、選

んでもらえるかが課題です。一方で、いまは男性も化粧品をよく使う時代になりました。最近のカタログでは、男女のモデルが登場しています。また、肌荒れや乾燥肌など、マイナス状態の肌をゼロまで上げていくための化粧品も充実しています。

●まるで町医者のような関わり方になってきているのですね。

健 考え方としては近いのかもかもしれません。以前はモデルやタレントのようになろう、という売り方が主流でしたが、いまはお客様ご自身がどうになりたいかが最優先です。ご自身の顔を私たちの店に任せていただくことは、簡単なことではありません。

お客様の希望をいかにお聞きして、応えていくかが大切です。

大阪市大正区で米屋として創業。1948年に尼崎市立花に移り、雑貨店として第二創業。石鹸を扱ったことをきっかけに化粧品の取り扱いが増え、現在では立花ジョイタウン店と合わせて二店舗を経営する。



店内の照明は、自宅でのメイクと差が出すぎないように調光。

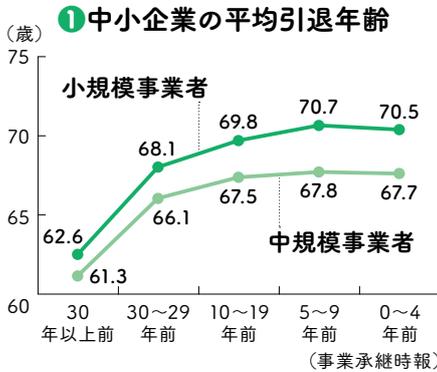


地域に根差し、社会と従業員の生活を支えてきた中小企業は尼崎市の宝です。その地域の宝が、承継という課題に阻まれ廃業する例が増えてきました。この状況の打開に向けて、尼崎市では行政、産業支援機関、金融機関などが連携して「尼崎市事業承継プラットフォーム」を設立し支援活動を行っています。

データで見る事業承継

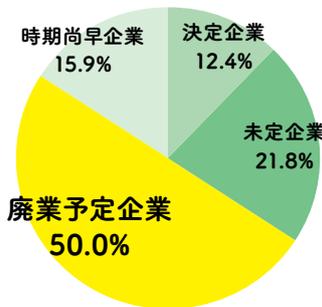
承継は、日本中の社長さんに共通する悩みです。承継に関する調査結果から、実態を見てみましょう。

(中小企業庁「経営者のための事業承継マニュアル」より抜粋)



会社の規模や業種にもよりますが、中小企業の経営者の引退年齢を平均すると67～70歳。中小企業がこれまでの経営基盤を損なわないように、事業承継に向けた取り組みをスムーズに進めることが重要な課題なのです。

② 後継者の決定状況



全国約4,000の中小企業の経営者に対して行ったインターネット調査では、60歳以上の経営者の50%が「廃業を予定」と回答。しかし廃業予定の企業の4割が「今後10年間の事業の将来性について、事業の維持、成長が可能」と回答しており、後継者の不在などが原因で廃業せざるを得ない状況に陥っています。

③ 事業承継を先送りしてしまう背景



後継者の育成期間を含めて、事業承継には5～10年がかかると考えられます。会社としてこれからも存続できるにもかかわらず、事業承継の進め方や実情に対する認識不足により、事業承継への着手を先送りしたために後継者を確保できなかったというケースもあります。

企業診断と専門家相談の2段階でサポート

事業承継バトンタッチ企業診断

中小企業診断士・税理士等の専門家が、事業承継に向けた「バトンタッチ企業診断」を行います。診断結果に基づき具体的な対策に取り組む場合、専門家による継続的なサポートも受けられます。ぜひご利用ください。

● 事業の流れ

無料!

お申し込み (問診票記入)	バトンタッチ企業診断 ヒアリング	バトンタッチ診断書 フィードバック	専門家相談
チラシ裏面の問診票にご記入いただき、尼崎商工会議所または紹介機関(金融機関等)までお申し込みください。	専門家があなたの会社を訪問し、会社の現状についてお聞きします。 ※お申し込みの1か月後を目安に実施	診断結果を「診断書」としてお渡しします。あなたの会社におすすめの承継対策もお伝えします。 ※約2時間程度の面談	診断結果に基づき事業承継対策に取り組む場合、中小企業診断士・税理士・弁護士等による専門家相談をご利用いただけます (5回まで無料)。

※本事業では、税務申告や各種行政資料等作成の代行を行うことはできません。また金融機関の与信や各種課税についての保証を行うものではありません。
※「バトンタッチ企業診断」は、直近3期分の決算書(写し)等の必要書類をご提出頂きます。必要書類をご提出頂けない場合、診断ができない場合があります。

お問い合わせ

● Tel: 06-6411-2254
● 尼崎商工会議所 経営支援グループ (〒660-0881 尼崎市昭和通3丁目96番地)

● www.amacci.or.jp/contact/

「事業承継バトンタッチ企業診断」は、上記ホームページのお問い合わせフォームからお申し込みいただけます。



主催：尼崎市事業承継プラットフォーム

本団体は、行政・産業支援機関・地域金融機関等が連携して取り組む事業承継支援に係る運営母体です。
構成団体：尼崎市、尼崎商工会議所、協同組合尼崎工業会、株式会社日本政策金融公庫、尼崎信用金庫、公益財団法人尼崎地域産業活性化機構、尼崎経営者協会、兵庫県信用保証協会、株式会社商工組合中央金庫

写真：小林哲朗(小林哲朗写真事務所)