



# 中国地域 事業承継 事例集

～第三者承継～



# はじめに

## 第三者承継とは・・・

親族や従業員以外への事業承継を行う手法。

後継者がいない多くの中小企業・小規模事業者が事業を継続するために実施している。

円滑な事業承継・引継ぎの推進に向け、令和3年4月に中小企業庁から「中小M&A推進計画」が公表され、第三者承継が有効な手法として着目されている。

また、令和4年3月には「中小PMIガイドライン」が策定されるなど、M&A後に行われる組織や業務の統合作業「PMI」（Post Merger Integration）への関心も高まってきている。

一方、第三者承継や承継後の円滑な経営に向けた取組について、仕組みや好事例に関する情報が乏しく、事業承継を検討する経営者が第三者承継を検討するにあたっての課題になっている。

そこで、本事例集では、様々な業種、状況の事業者に参考にしていただけるよう、中国地域における中小企業・小規模事業者の第三者承継の多様なパターンを掲載した。

1

【島根県益田市】 総合建設業  
株式会社野村組 代表取締役  
野村 明生 氏

2

【岡山県岡山市】 総合建設業  
株式会社朝日 代表取締役  
大鳥 真幸 氏

3

【島根県出雲市】 金物製作、機械修理業  
有限会社石飛鉄工所 代表取締役  
増田 敏之 氏

4

【山口県山口市】 飲食業  
Mr.Gleen 代表  
松尾 昇子 氏

5

【山口県山口市】 放課後デイサービス  
株式会社やつなみ 代表取締役  
久保田 樹 氏

6

【広島県広島市】 機械・工具卸売業  
吉岡機工株式会社 代表取締役  
吉岡 伸浩 氏

7

【島根県大田市】 石油製品販売、車販・車検・整備ほか  
有限会社小川商店 代表取締役  
小川 知興 氏

8

【鳥取県倉吉市】 バッグ、財布企画製造販売業  
株式会社バルコス 代表取締役  
山本 敬 氏



事業承継ファンドを  
有効活用

株式会社野村組  
代表取締役  
野村 明生さん

## 三代目として、自分の代で会社をたたむようなことをしてはいけないという思いがあった。

### － 野村組について教えてください。

株式会社野村組は、1954年（昭和29年）に私の父親が立ち上げた会社であります。創業時、従業員も少なく、建設資材の運搬等、色々なことをしながら、徐々に建設業に移行し、1973年に有限会社野村組に、その後1991年には株式会社に組織変更しました。創業時より多くの人々の手助けを頂きながら経営を行い、その中で、父が残した言葉が今の社訓になっています。「天地一切のものに感謝すべし」という社訓です。建設業というのは協力業者や商社など、様々な業種の方々の力があってはじめて一つのプロジェクトができていきます。やはり、そこには感謝の気持ちを持つことが大切だと感じています。

それが野村組の企業文化になっていて、私たちはその遺志を継いで事業をさせて頂いているところです。私は、日ごろから社員に対しては、「多くの人々の手助けがあって、工事が完成し、業績を上げることができるので、感謝の気持ちを常に持ちなさい」と、事あるごとに話をしています。また、今後も様々な業種の方々とのお付き合いを続けて行く中でお互いが幸せになれるようにと思っています。

多いこともあり、各自が経験した良い事例、失敗した事例等の業務内容をそれぞれ持ち寄って業務を改善していこうと行動しています。加えて、先輩の社員から若い社員に対しては、建設技術の伝授はもちろんですが、社会人としての振舞も指導しています。また、私からは社員同士がコミュニケーションを取れるよう促しています。

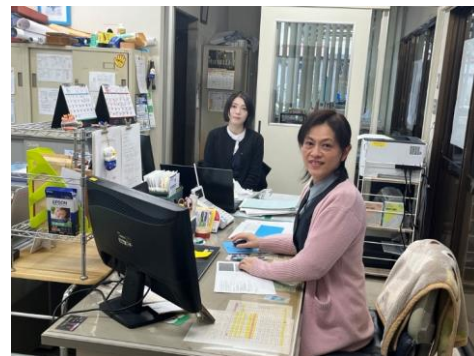
### － その他に会社の強みはございますか？

強みかどうかわかりませんが、2021年3月に「健康経営優良法人」の認定を受けました。また、建設業ではサービス残業の排除とか子育てしやすい環境とかは難しいと考えられていますが、弊社では、



### － どのような社員が多いのでしょうか？

野村組の主力の年齢は、40歳前後になります。仕事はしっかりやってくれますので助かっています。年齢が近い従業員が





2022年8月に仕事と育児が両立できる職場として「まずだ子育て応援宣言企業」の登録をして、できる限り働きやすい環境を整えています。また、例えば、社員に誕生日休暇を設けたり、誕生日ケーキをプレゼントしたりして、社員にやりがいも感じてもらえるような環境整備に努力しています。他に、2022年5月に「益田市Uターン者サポート宣言企業」への登録や、2022年9月に「ハートフルしまね 愛護団体」に認定登録し、清掃のボランティア活動を行うなど、地域と密着した事業を展開しています。

**一 では、事業承継を考えられた経緯などについて教えてください。**

数年前より、常々野村組の将来を考えた時、親族や社員への承継を検討してまいりましたが、多額な資金負担や責任を負わせる事に対するの不安感を抱いておりました。そのような中、山陰合同銀行に第三者への承継という新たな選択肢を示していただき、2019年10月に同行とM&Aのアドバイザー契約を締結し、2021年8月に正式に事業承継に至りました。おかげ様で、社員の雇用の方も確保できましたし、また、野村組という会社も自分の代で畳むことなく存続できました。



**一 事業承継ファンドのメリットについて教えてください。**

将来にむけて、事業を続けて行く中で、柔軟性を持っている若い人の意見というものを吸い上げて任せることが大事だと思いました。どちらかというと、これまでは経営について大まかなところもありましたが、今では経営会議も、アジェンダをもって開催しています。また、決算予測や資金について細かな予算を決めたり、工事受注計画の作成、経営上の課題の整理など、色々なことを議論して、方向性を決めたりしていくのも、すごく勉強になっています。また、経営全般に関して様々なアドバイスも頂いております。



**一 今後の展望を教えてください。**

今、取締役が6名いますが、ごうぎんグループの力を借りながら、彼らが力を合わせて野村組を継続して行ってほしいと思っています。そのためにも私はできる限りのことをやりたいと思っています。



**野村 明生 Akio Nomura**

学生時代は野球に打ち込み、大学卒業後、家業を継ぐため入社。以来、従業員や取引先など周りに感謝の気持ちをもって経営を行い、地元益田市と共に歩んできました。

会社概要

総合建設業

**株式会社野村組**

島根県益田市遠田町2554

<http://www.nomuragumi.jp/>



本社外観

1954年の創業から島根県益田市と共に歩んで来た地域密着型の建設会社。国土交通省を中心とした公共工事を手掛け、地域発展と地元住民の利便性向上を図っている。

**本事例のポイント！**

後継者が事業を引継げなくなり、事業承継ファンドを活用した事例。常々相談していた山陰合同銀行からの提案により、ファンド契約の締結につながった。後継者がいても、必ず引き継ぐことができるとは限りません。その中で、第三者承継にはM&Aだけでなく事業承継ファンドなど様々な手法があります。本事例のように、まずは支援機関に相談してみる事が大切です。



M&Aでグループの  
ネットワークを拡大

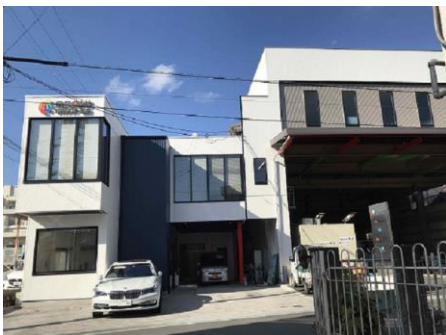
株式会社朝日  
代表取締役

大鳥 真幸さん

## 一気通貫型で取り組める企業グループを作りたい。 そこからM&Aを検討しました。

### 一 朝日グループについて教えてください。

昭和38年に鉄工業として創業し、順調に業績を伸ばしていたのですが、昭和47年の豪雨災害で多くの建物が倒壊したので、その復旧のため、土木事業に参入しました。その後、社名を(有)福渡鉄工所から朝日建設工業(有)へ変更し、鉄骨業、土木業の2本柱で事業を拡大しながら徐々に多角化を進めてきました。平成21年には社名を現在の(株)朝日に変更し、東京へ進出したり、さらに多角化を進め、商材販売会社やIT会社も設立しました。そして昨年、M&Aにて建設コンサルタント会社をグループに加え、グループ会社は6社になり、このグループ全社で『次の世代が、



安全で安心できる社会基盤の創造』を目指し、新たな取組みに積極的に挑戦しています。

### 一 では、大鳥さんの経歴を教えてください。

21歳で岡山に帰ってきて、前身の朝日建設工業(有)に入社しました。入社後、取締役役に就任し、基本的には工事現場と社内全般の管理を行い、24歳で専務、それから10年程度経て社長に就任しました。社長就任後、業務の多角化を目指し、様々な専門業務を担当する会社を多く設立して、グループ全体で事業の取扱範囲の拡大を図ってきました。モノを売ることと工事を行うことは全く別のスキルが求められますので、基本的には新たな事業については全部自分自身が行ってみて、理解したうえで社員へ任せていくという方法をずっと行ってまいりました。

### 一 では、大鳥技術コンサルタントをM&Aで取得したときのことを教えてください。

弊社の中でトータルで一気通貫型で取り組める企業グループを作りたいという

思いが強くあり、そのためには設計部門が必要だという話をしていたところでした。仮に事業を譲っていただける会社が無かった場合には自分で始めようとも考えていたのですが、中国銀行の支援もあり、大鳥技術コンサルタント(株)と出会うことができました。ちょうど、弊社はホールディング体制にしたばかりでしたが、その体制をご理解いただきまして話が進んでいきました。M&A後のイメージや連携による相乗効果などを評価いただいたのだらうと考えています。

### 一 数ある支援機関の中で中国銀行に相談したのはどうしてですか？

やはり、付き合いが一番長く、グループ内の会社が増えてきてからも、様々な形でサポートしていただけていました。今回も「一気通貫型の受注を目指すためには設計部門が必要」といった話をしていた際に、抜群のタイミングでお声掛けいただきました。そこからは本当に全てにおいて追い風が吹いているような感じで、約3か月で話がまとまり、とても早かったと思っています。私も自社グループには無いチャンネルが欲しかったし、弊社グループに入ってくただくことで必ず両社ともに良くなるとの思いも強くありましたので、その思いが通じた結果と感じております。



確かに、初めてお話しした際には、お互いに何か感じるものがあった気がします。

### 一 事業を引継いでから大変だったことはありましたか？

弊社グループに入っていたいただいたのが、ちょうど1年くらい前ですが、グループの既存カルチャーと完全にフィットさせるという点が大変難しかったです。グループに入っていただけで新体制には変わったのですが、決算を迎えるまでは旧体制のまま進めていただき、次の新しい期に入って売上目標設定などを役員会議で発表させていただきました。「この人数であれば、これだけの売上は必要なので、その売上を目指して欲しい」といった話をはっきりさせていただきました。過去からのストックで相応の受注は獲得できると思いますが、その受注が減少してから新しいことにチャレンジするのでは遅いのではないのでしょうか。チャレンジ精神をもって取り組んで欲しいといった話を常にしています。今では、目標の数字以上の受注を獲得しており、前年度より3割増の売上になっています。私の方では別のチャンネルもありますので、そこから仕事を任せてもらう仕組みも作っています。これまで、どれだけ案件をいただいても対応できないことが多かったため、現在のグループ体制はすごく良い状態だと感じて



います。ただし、人手不足が最大の課題と感じており、この課題を今後3年間でどのように改善させていくかを意識しております。

### 一 今後の展望を教えてください。

建設業のなかでも土木事業、インフラ系で勝負していければと思っています。例えば、他のエリアへ進出していくことも一つの選択肢です。一昨年の8月に奈良県に事務所を開設し、同エリアでの売上も伸びているので、ここまでは順調にきていると感じています。奈良県には私を後押ししてくれる知人も多くいましたので、自分自身で飛び込んで、仕組み作りから始めたのを覚えています。そういった経験を踏まえて、今後は他のエリアへも進出していきたいと思いますが、まずはしっかり市場調査から行い、徐々に拡大していきたいと考えています。



大鳥 真幸 Masataka Ohtori

1973年生まれ。1994年、家業である朝日建設工業に入社。2005年、代表取締役役に就任。2009年に(株)朝日へ社名を変更し現在に至る。2021年12月、グループ全体の発展を企図してホールディングス体制へ移行し、ホールディングス会社の代表も兼務。

### 会社概要

総合建設業

## 株式会社朝日

岡山県岡山市北区建部町福渡486-2

<https://www.asahi-jpn.jp/>



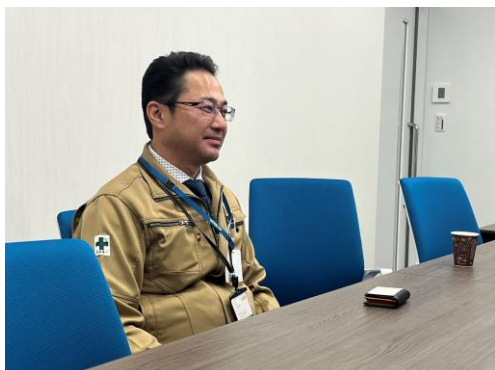
本社外観

1963年に創業した総合建設業者。下請けから元請け、土木事業からIT事業まで幅広く展開。また、各分野に特化するために分社化し「朝日グループ」へと成長し、ビジネスの場を拡大。現在は最新のIT技術を取り入れ、電子納品や2DCADを積極的に活用しつつ、さらなる効率化を図るため、3D図面にも着手。

### 本事例のポイント！

総合建設企業グループを目指す中で必要な専門分野の事業者を引継いだ事例。支援機関である中国銀行に常日頃から悩みやニーズを伝えていたことがきっかけで、タイミングよくマッチングにつながった。

事業承継は、売り手も買い手も慎重になりがちですが、信頼できる支援機関に相談しておくことが、タイミングを逃さないポイントです。





有限会社石飛鉄工所  
代表取締役  
増田 敏之さん

創業希望者と承継希望者  
の思いがマッチング

## 私たちは全部自分で、一から十までやる。 そこにやりがいがある。

### 一 石飛鉄工所について教えてください。

石飛鉄工所は、昭和初期に創業し、製作から加工、修理まで金属関連の多種多様な業務を請け負う会社です。私たちが事業を引継いだ石飛前社長が2020年9月まで半世紀にわたって経営されてきた会社なのですが、高齢に伴い、事業承継を考えていました。しかし、後継者が見つからず、引き継いでくれる人を探していた状況でした。

### 一 では、増田さんについて教えてください。

私は、出雲市で生まれ育って、そのまま学生時代を過ごしました。その後、金属加工の会社に入社して、今と同じような工場勤務していました。

### 一 そこから、鉄工所を引継ぐことになった経緯を教えてください。

一緒に起業した林田とは同じ会社の先輩、後輩だったのですが、それぞれが独立したいと考えていて、まず、島根県よろず支援拠点に相談しました。そうすると、元々、別々の形で起業しようとしていたのですが、よろず支援拠点と連携している事業承継・引継ぎ支援センターの担当

者から同じ業種で考えているんだったら、2人で起業してみたらいいという話を聞いたんです。その後、しっかり話し合っ、2人で起業することを検討するようになりました。それから、1年くらい色々な勉強や相談をさせていただいたのですが、自分たちがどのようなことができるのか、洗い出してもらったり、アドバイスをもらうことで、自分の考えが整理できました。そのようにして自分が創業するイメージができた形です。一方で、石飛前社長は、金融機関を通じて、事業承継・引継ぎ支援センターに相談していました。その中で「後継者人材バンク」という後継者不在の事業者と起業を希望している人のマッチングを支援する制度があるのですが、そちらに登録していました。その中で、センターの方から私たちが起業したいと考えていることを石飛前社長に紹介してくれたんです。同業種でマッチングする可能性が高いと判断されたという風に聞きましたが、そこから話し合いがスタートしました。石飛前社長とは初対面ではなかったのですが、なかなか職人気質な方だと思っていました。ただ、話を進めていく中で、本当に親身に引継ぎに向けて話してくださりました。話し合いの中で、お客さんもあるし、工場設備、商社との関係もそのまま引き継ぐことができるのがわかって、これなら安

心して起業できると思って、引き継ぐことに決めました。ただ、私たちとしては、1年くらい準備期間があると思っていたのですが、すぐに引き受けてほしいと言われ、2020年9月に株式を譲渡され、正式に引き継ぐことになりました。スタートラインにようやく立てたと思いましたが、これから頑張らないとという風に奮い立つ気持ちになりましたね。

### 一 事業引継ぎではなく、一からの起業は考えなかったのですか？

最初は、一からの起業も選択肢として考えていました。ただ、色々とおアドバイスをもらう中で、クレーンとか機械設備を準備するのは大変。事業引継ぎであれば元々の設備が使えるというメリットもあって、事業引継ぎも選択肢として考え





るようになりました。

**一 よろず支援拠点での勉強とはどんなことをされていたのですか？**

そうですね。創業塾に近い形で支援を受けていました。それが1年ぐらいです。これで創業しても大丈夫そうかなという段階になってから、マーケティングということで、いわゆる経営について学ぶようなワークをやらせてもらいましたね。

**一 承継してからの引継ぎについて教えてください。**

承継してから1年間ぐらいは、一緒に前社長とやってたんですよ。それから少しずつ減って行って、今はもう完璧に離れた形になりました。最初の1年間で前社長と一緒にできてよかったのは、やはり技術ですね。これまでやったことがなかった技術だったので、すごく勉強になりました。2年目ぐらいからは、その技術と私たちが元々持っていた技術を掛け合わせながら、対応していました。

**一 では、引き継いだ後、大変だったことを教えてください。**

そうですね。大変だったのは、引き継いだお客さんがどんどん減っていったことですね。前社長が辞められると知って離れていったのだと思います。なので、自分たちが得意なものに寄せて営業をかけていきました。最近では、おかげさまで定期的な注文も増えてきましたね。それと事業承継・引継ぎ支援センターの担当者からもお客さんを紹介してもらったりしました。



**一 事業承継・引継ぎ支援センターの話が出たのですが、これまでの支援で心に残っていることはありますか？**

そうですね。やっぱりお客さんの紹介はうれしかったですね。今でも、たまに電話がかかってきて、フォローしてくれています。県外のお客さんをマッチングしてくれたこともありますね。いずれにしても、頼れる場所があるというのは本当に助かっています。

**一 今後の展望などがあれば教えてください。**

これまで手掛けていない製作物をどんどん作っていきたくと思っています。今までやったことのないものを一から手掛けてやっていくというところは、やっぱり難しいですし、リスクもあると思うんです。でも、それをやり遂げた後ってというのは、きっと味わったことのない達成感があったり、信頼や実績ができたり、すごく色々ないいことがあるのかなと思うんです。そういうものを一つずつ積み重ねていきたくと思っています。やはり、普通に企業に就職して働いていても、一つのことしかやらないじゃないですか。私たちは全部、自分で一から十までやる。そこにやりがいがありますし、繰り返してやっていくということはポイントだと思います。



**本事例のポイント！**

事業承継・引継ぎ支援センターの後継者人材バンクを活用して事業引継ぎを行った事例。センターが事業を引き受けて起業したい人と事業を引継ぎたい人とをマッチングし、事業承継が成約した。創業したい人や後継者不在でお困りの方は、事業承継・引継ぎ支援センターの後継者人材バンクを活用してマッチングを図ることができます。また、本事例のように事業承継・引継ぎ支援センターの担当者から伴走して支援していただくこともできます。



**増田 敏之 Toshiyuki Masuda**

出雲市生まれ。高校まで出雲市で過ごし、卒業後、金属加工会社に入社。工場に勤務する中で起業したいとの意向をもち、石飛鉄工所の引継ぎを決意。2020年9月に引継ぎ完了し、共に起業した林田氏とともに事業を行っている。

**会社概要**

金物製作・機械修理業

**有限会社石飛鉄工所**

島根県出雲市大社町中荒木2469-3



工場内

昭和初期に出雲市にて創業。製缶をはじめ、各種機械の修理等を手掛けている。現在は創業者とのマッチングによる事業承継により、若い後継者2名に事業を引継ぎ、様々な金物製作、機械修理を行っている。





## 第三者承継 File 4



学生起業家から事業  
のバトンを引き繋ぐ

Mr. Gleen  
代表  
松尾 昇子さん

# 従業員が楽しく働いている姿を見て、承継してよかったと感じた。経営者としての喜びです。

### — Mr.Gleenについて教えてください。

Mr.Gleenは山口市湯田温泉エリアで営業しているチョップドサラダ専門店になります。チョップドサラダとはたくさんの野菜を細かく砕いて食べていただくすごく腹持ちのよいサラダです。元々は山口大学の学生が起業して作った飲食店だったのですが、卒業後、就職するというので、2021年4月に私が引き継いだ形になります。

### — では、松尾さんが引き継ぐことになったきっかけを教えてください。

私は、飲食店に長く勤めていたのですが、漠然と独立したい、何か新しいことをしたいと思っていました。今後も長く続けることができ、多くの人に喜んでもら



えることはないだろうかと考えていたのですが、具体的なことは思い浮かばなかった。しかも、なかなか勇気が出なくて、私には無理ではないかと一歩踏み出すことができなかったんです。そんな時に、たまたま知人から大学生が始めた飲食店が引継ぎ先を探しているという情報を聞いたんです。すぐにインスタグラムで調べると、すごくおしゃれでおいしそう、健康的でもある、そして、何よりもそれを見たときにワクワクしたんです。そこから、話を聞いてみたいということで、進んでいきました。

### — 承継に至るまではどのように進めていったのですか？

まずは、直接その学生さんと会いにお店まで行って話をしました。実際に引継ぎを考えているのかを確認したら、その通りだと話されて、その後は、私たち2名と情報をくれた知人、事業承継・引継ぎ支援センターの方の4名で話をする形になりました。大変だったのは、学生さんの卒業や就職の関係があって、引き継いでもらえるかをすぐに決めてほしいと言われたことですね。前の勤務先でも通常通り働いていたし、何も伝えていない。「どうしよう。」っていう感じ。ものすごくタイトだったので、大変でしたね。

また、前の勤務先にやめると伝えるのもつらかったです。周りからは本当にやるの？サラダで大丈夫？と心配されましたけど、勇気を振り絞って伝えました。

### — では、引き継いだ後のエピソードを教えてください。

引き継いだ直後は、本当に従業員が安定しなくて、それが一番大変でした。もちろん自分も店頭立つことはイメージしていたのですが、やはり、経営者になったので、店頭から外れたところもイメージしていたんです。当時の従業員は元々そこで働いていた学生さんだったので、前オーナーについてきてたところもあって、なかなか私の方針ややり方についていけないという感じでした。自分にとっては初めての起業で、なんと





か利益を出さないといけないし、自分のやり方についてきてもらわないといけない。そこがすごく難しかったです。結局3か月くらいしてやめてしまいました。また、友人にもお願いして手伝ってもらっていたのですが、友人関係からビジネスの関係になるのも難しくて、そちらも10か月くらいでやめてしまいました。経営の難しさを痛感しましたね。

#### 一では、その課題をどのように解決していったのですか？

まずは、自分がどうしたいのかをしっかりと持って、ブレずにいくことを決めました。大変なことや難しいことを経験すると、つい簡単な方に流れてしまいがちだったので、そこは大事にしよう。そして、アルバイトや従業員の面接のときに、しっかりと伝えていくことで、しっかりと共感してくれる方が入ってきてくれた。なので、すぐにやめるとか、そういったことはなくなりました。今は正社員が1名とアルバイトが6名いるのですが、安定して回すことができています。

#### 一 今後はどのように進めていく予定ですか？

少しずつ従業員に任せることができてきたので、これからは外に営業に出ていきたいと考えています。これまでInstagramなどで情報の発信をしていましたが、どちらかというと「待ち」の営業でした。これからは直接近隣の事業者などに対して営業をかけていきたいと思っています。また、色々なコミュニティに参加して積極的に情報発信していきたいと思っています。

#### 一 前職でのお客さまもいらっしゃるの、そちらにも営業をできますよね。

前職のお客さまにはできる限り頼らないようにしたいと思っています。知り合いだからということで足を運んでもらうことはできるかもしれませんが、長続きはしないと思うんです。もちろん前のお客さまで頻繁に食べに来ていただく方もいらっしゃいますけど。本当におい



### 本事例のポイント！

学生起業家が経営していた飲食店を第三者が引き継いだ事例。長年勤めていた飲食店から独立したい意向を持つ中でマッチングし、短期間で引継ぎを実施。

近年、大学生が起業するケースが増加していますが、本事例のように起業後、承継を希望するニーズも増えてくると考えられます。また、松尾さんのように経営の経験がない中でも、事業を引き受け、経営者になることも一つの選択肢になるのではないかと思います。

しいと思っていただくことが大切だと思っていますので、コネクションだけの営業はせずに、本当に好きになっていただけるような営業をしていきたいです。

#### 一 事業承継をしてよかった点を教えてください。

やはり、従業員が楽しそうに働いている姿を見た時に引き継いでよかったと思いますね。例えば、私が店舗の奥の方で事務作業をしているときとかに、従業員が楽しそうに話をしている声が聞こえてくることがあるのですが、その時はすごくうれしく思います。自分自身がその環境を作れたと思って。事業承継をして経営者になれた喜びの一つかなと思いますね。

#### 一 将来の目標を教えてください。

そうですね。今考えているのは、福岡市に姉妹店を出したいと考えています。実は学生の頃に福岡市に住んでいて、そのまま福岡市で就職したかったんですが、家庭の事情で山口に帰らないといけなくなったんです。もちろん、山口も大好きな街ですし、それもあって長く住んでいるんですけど、やはり未だに福岡市に憧れをもっているんです。できれば、山口、福岡の2拠点でやっていきたいと思っています。そこから上手くいけば、そこにとどまらず、色々なエリアでやっていきたいですね。なので、まずは山口で地固めした後、福岡に進出して、成功させたいと思っています。福岡は飲食店の激戦区で、チョップドサラダ専門店もあるのですが、野菜の保存や管理が難しいためか、まだそこまで普及していないんです。そこを上手くこなしつつ、しっかりと戦っていきたくと思っています。



松尾 昇子 Shoko Matsuo

山口市生まれ。福岡に進学した後に山口市に戻り、飲食店に勤務。2021年に学生が起業した飲食店を引継ぎ、経営を行っている。

#### 会社概要

飲食業

Mr. Gleen

山口県山口市湯田温泉1丁目9-22

<https://mrgleen02.wixsite.com/my-site>



店舗前風景

2020年6月に現役大学生によるチョップドサラダ専門店としてオープン。同人の大学卒業に際し、第三者である松尾氏に事業承継を実施。現在も湯田温泉エリアの一角にて営業を行っている。



## 地域で子供と高齢者が一緒に過ごせる場所を作りたい。

### 一 ご自身について教えてください。

リハビリの学校を卒業して作業療法士の資格を取得して、最初は、岡山の高齢者通所施設に4年ぐらい勤務しました。その後、山口に帰ってきて、防府市の高齢者通所施設で10年ほど勤務しました。作業療法士の仕事は患者さんの体をケアするものなのですが、私としては体だけではなく、生活をケアするということがモットーに勤務してきました。当時の会社で参加させて頂いた「地域包括ケアシステム」の研修の中で、「高齢者だけでなく周囲の環境など地域全体で支援していく、これこそが生活だ」ということを理解したんです。それから、障がい軽度の人などがまだまだ活躍できる世の中であって欲しいという願いをもったところが最初です。

### 一 それから、どのように事業を引き継ぐことになったのですか？



「その人たちがどうやったら活躍できるかなと考えてるんです」というようなことを前の会社の社長に言ったら、「面白そうだから一緒にやろう」と誘われて、就職した形です。社長からはとりあえず放課後ケアの部署に配属と言われ、働き始めました。そこから新事業の準備をしていくのですが、私がやろうとしていることは軽度の方をターゲットにするわけですから、重度の方に比べて報酬が少ない。国の制度の中で決まりがあって、なかなか事業として成り立たない。そこで社長と色々話し合いをしていたのですが、なかなかしっくりこないというのが半年から1年ぐらい続いたんです。そんな中、社長から、ここの放課後デイサービス事業を引き継いで新会社を立ち上げないかっていう提案があったんですね。それが、事業を一部引き継ぐことになったきっかけですね。

### 一 引き継ぐことになってから、大変だったことはありませんでしたか？

そうですね。引き受けることになって、まずは会社をどういう形態にするかというところを考えました。合同会社とか一般社団法人とか。知り合いの司法書士さんに会社を立ち上げるから手伝ってほしいとお願いしました。最初は一般社団法人で考えていたのですが、株式会社じゃ

ないと融資が受けにくいとかを聞いて、株式会社に変えてっていう感じでバタバタしてしまいました。そこから税理士さんとか色々な人に手伝ってもらって、何とか立ち上げることができました。私は防府の創業塾に通っていたのですが、その講師だった先生にも相談しましたね。

### 一 事業承継・引継ぎ支援センターへのご相談はされましたか？

事業承継・引継ぎ支援センターにも相談に乗っていただきました。経緯を含めお話をすると、やっぱり承継するのに資金が大事だねっていう話になって。前の社長からは「譲るからただでいいよ」と言われてたんですが、やっぱりそれまでにかかってきたお金もあるからいくらかは支払わないとっていうやりとりがあって。実際仲介に入るのはコンサルの





方でしたが、金額も間を取ってそのコンサルの方が決めてくれたので、助かりました。もしかしたら、あまり資金に余裕がないことを感じ取ってくれたのかもしれませんが。それと、センターに相談してありがたかったのは、承継の流れとかどのポイントを押さえて交渉していけばよいかを教えてもらったりしたことですね。色々な機関を紹介してもらえたのもよかったです。

#### 一 承継前、承継時などの家族の方の反応はどうでしたか？

私は子供が3人いて、一番下がそのときに2歳ぐらいで、一番上が小学校に上がろうかというタイミングでした。その中で会社を立ち上げようと思うって話を妻としたのですが、「それしか手がないんだったらしょうがない」みたいな感じで言うてくれました。だから、しっかり相談しながら進めることができました。ただ、「社長になって給料は自分で決めるんだから、ちゃんと生活できるように」っていう指摘はありましたけど（笑）。私はやっぱり家族とか周りのみんながいいよって言うてくれて始めたのでよかったですね。強行突破したくはなかったの。妻はもちろん、妻のご両親にもちゃんと挨拶して、「頑張れよ」って応援してくれる形になったので、進めました。とにかく、日ごろから妻や家族（親も含めて）といろんな話をしておくことって大事だと思いました。

#### 一 では、これから10年後などのビジョンについて教えてください。

まず、今年中にできたらと思っているのが、地域で子供と高齢者が一緒に過ごせる場所を頑張って作ることで。"地域創生"という言い方がふさわしいかどうか分かりませんが。今、過疎の地域で生活しているお年寄りたちは子供のところに行くという方が多いんです。山口という土地柄かもしれないんですが、代々続いた家を手放したくないという思いを持って生活されている高齢者と、親を何とかしなきゃって心配する子どもの気持ちの双方をフォローしたいなっていうこと



### 本事例のポイント！

自身の目標に向けて、勤務していた事業の一部を引継ぎ、会社を設立した従業員承継の事例。自身の目指している世界を実現するために、経験やスキルを活かして準備を進めている。事業を一部引継ぎ、新しい会社を設立するには、様々な知識が必要ですし、考えないといけないことがたくさんあります。久保田さんのように、事業承継・引継ぎ支援センターや金融機関、土業の方など、多くの方の力を借りながら、前向きに進めていくことが大切です。

を思いました。例えば、そこに地域のおじいちゃんおばあちゃんたちも来て、みんなでワイワイやったり、そこで畑作業をして、できた作物を持って行ったり、持って帰ったり、そういうような取り組みの中で地域を作るっていうような。それが本当の意味で"地域"の再開発になると思うんです。商業施設やテーマパークができることもいいけど、それだけでなく、地域がただの集落ではなくて、"地域"としてあり続けることが今の世の中に必要なんじゃないかなって思うんです。

#### 一 街づくりは注目されていますが、ハードではなくてソフト面がしっかりしていないと、真の街づくりとは言えないのかなと思います。

収益がゼロに近いところで進んでいくしかないような事業ですし、本来、地域づくりっていうのは行政がやる方がいいんだろうと思うんです。ただ、行政も要望があったところにお金を出すわけにはいかないですね。あっちもこっちもというわけにもいけません。企業が代行するって言うてもその企業に資金を提供するわけにはいかないの、だったらうちがうちの資金で頑張ろうというところ。規模拡大とかは考えてないんです。これで大きい売上をあげようとかそんなことは思わずに。その地域だけでも地域創生が叶えばそのほうが豊かな生活になるかなと。資金的には豊かじゃないけど、例えば挨拶したら大根一本貰えたりするような地域づくりを進めていきたいですね。

#### 一 では、そのビジョンに向けてどのようなことをされる予定ですか？

今、展開しようと考えている地域は私が住んでいる地域ではないので、まず、そこを知るところからですかね、エリアマーケティングっていうんですか。どんな人がいて、どんな場所があって、お散歩するにはいいねとか、あそこがいいとか悪いとか含めていろんなマーケティングをしていかないといけないし、その地に溶け込むのがいいのかしっかり考える。これが次のアクションですね。



久保田 樹 Miki Kubota

リハビリ学校を卒業し、岡山、山口で高齢者施設に勤務。その後、(株)ネハリに勤務し、放課後デイサービスの部署に配属後、一部事業を引継ぎ、株式会社やつなみを設立。過疎の地域で高齢者、子供が共生できる街づくりを目指している。

#### 会社概要

放課後デイサービス

### 株式会社やつなみ

山口県山口市小郡新町1-15-26

<https://www.manabino-ytnm.com/index.html>



「放課後等デイサービスまなびの」外観

山口市の介護事業者で勤務していた久保田氏が事業の一部を承継し、2020年に設立。「放課後等デイサービスまなびの」を開業し、ことばの学習やコミュニケーション能力の育成を行っている。



吉岡機工株式会社  
代表取締役  
吉岡 伸浩さん

M&Aで事業の多角化に成功  
更に地域貢献を目指す

## WIN-WINの関係になれるのは、事業承継をして 本当によかったと思える瞬間です。

一 吉岡さんご自身について教えてください。

昭和53年に広島で生まれ、高校まで広島で生活していました。自分の育った場所から飛び出していきたいと思い、大学は東京に行きまして、その後1年間アメリカの語学学校に留学しました。卒業後は、東京のスポーツマネジメント会社に就職して、5年近く勤務しました。そこでは箱根駅伝に関わったり、色々とは経験できないようなことをしてきました。その後2009年の夏に家業に戻ってきた形になります。

一 では吉岡機工について教えてください。

吉岡機工は私の祖父が創業した会社でし



て、私は3代目になります。創業当時はダム建設に使うボルトやナットを販売していました。また、広島の造船所の仕事をさせていただいたりしていました。その後、1953年頃からマツダさんの仕事をさせていただくようになって、今に至ります。今は売上の7割近くが自動車関連の仕事になっています。地域密着で広島の自動車産業が発展していくために、尽力している、そんな会社です。

一 事業引き受けをされていらっしゃいますが、きっかけは何かあったのでしょうか？

私たちは地域密着で仕事をさせていただいています。特に自動車産業に力を入れてやらせていただいています。大変ありがたいことだと思っているのですが、とはいえ、ロジック的には特定業種への依存度が高いというのはどうだろうかということもあります。これまでは、自動車産業への依存度が高くて安定しているものと考え、進めてきたのですが、その他分野への進出についても考えるようになりました。ただ、新規で始めるのは簡単な話ではない。といったところから、事業引き受けを考えるようになったところですね。特に5年前くらいに広島、岡山で起こった洪水被害で多くの自動車

関連工場がストップしてしまいました。当然、私たちの営業にも影響したのですが、仕方ないで済ませてはいけないと思ったのが一つです。

一 引き受けを行った会社との出会いについて教えてください。

1回目、2回目に引き受けた会社は、事業承継・引継ぎ支援センターの紹介で引き合わせていただいたのですが、最初に感じたのは、いきなり大きなことをするのは難しいということでした。徐々にわかってくるというか。今では、最初の頃は良いと思っていたことも、経験するうちに甘かったなと思うこともありましたが、最初は難しいと思っていた案件も、できると思うようになりました。

一 事業を引継いでプラスだったことは？

プラスだったことは、地元広島でやっていく中で、自動車産業以外の会社であったり、自動車産業の中でも今後需要が高まってくるとされる省電のような電材の会社がグループに加わったので、特定業種の依存度の改善も達成できた上、グループとして地元での存在感が強くなっていったのは大きかったと思います。



## 一 県外の会社を引き受けたと聞いていますが、エピソードがあれば教えてください。

特定業種の依存度を低くしていくということを考えた場合、地元から離れば離れるほど、成果が出やすいですね。周りからは管理ができるのかとか、大変ではないかとかよく言われます。ただ、元々の目的が依存度を低くしていくことなので、成果は出てきました。また、当時、新型コロナの影響が大きかった時期でしたので、オンライン会議が増えました。そこで実際に自分がいなくても何とかできることがわかり、物理的な距離というハードルが下がったんですね。

## 一 事業を引継いで苦労したことや大変だったことを教えてください。

苦労と捉えるかどうかという話もありますが、そもそも、自分がチャレンジしたくてやっていることなので、大変なこともあります。楽しくやれているので、自分としては苦労しているとは思っていないんですね。その中で挙げるとするならば、引継ぎ先の社風や文化を変えていくのが大変だったというのがあります。私たちが引き継いだ会社は業歴の長い会社が多いのですが、規模が小さい会社が多かったです。もちろん規模が全てではないのですが、目標設定が甘かったり、そもそも目標設定していない会社もありました。それを変えていくのは大変ですね。今も変えている最中ですけど、やはり時間はかかるものと割り切ってやるしかないと思っています。その際に第一に心がけているのは、いきなりあれもこれも変えようとしなないということです。しっかり自分自身で見て、事実を確認してからにしないと、押し付けるようにしてもうまくはいかないですから。

## 一 引継ぎ先のオーナーとのやりとりについてのエピソードがあれば教えてください。

私の経験上ですが、業歴が長い会社のオーナーさんが優先して望んでいることは、高い株価を付けてほしいとか、そういうことよりも、取引先に迷惑をかけたくないとか、社員

を継続して働けるようにしてほしいということなんですね。そういう意味では価格面で折り合わないことは少なかったですし、話が進みやすかったです。ただ、会社への思い入れが強い方が多くて、例えばある会社では、オーナーが身を引くと言っていた次の日、普段通りに会社に来ていて、あれこれ指示を出していたんですね。やはり愛着があるからなかなか現場から離れられないのだらうと思います。そういう場合はしっかりと引継ぎ期間を定めて、その間に十分に引継ぎをするようにしています。一番理想的なのは何年かかけて引継ぎをして、社員も気づいたら変わっていたというのがいい形ですね。

## 一 事業を引継いでよかったことを教えてください。

事業引継ぎをさせていただいた際に、必ず前オーナーに「お気持ちはいかがですか」と聞くようにしています。その時に全てのオーナーが「ホッとした」ということを話されるんです。私は特定業種への依存度を改善したいと思って引継ぎをしていたのですが、その言葉を聞いたときに、社会の役に立っているんだなと実感するんです。お互いの想いがつながらうというか、WIN-WINの関係になるのは、事業承継をして本当によかったと思える瞬間だと思います。

## 一 吉岡さんの今後の展望を教えてください。

まずはお客様が儲かってくれるようなサプライヤーになりたいと思っています。広島は、他の地域と比べて1社1社の規模が小さいと思っています。お客様がグローバル競争している中においては、私たちサプライヤーもしっかりと力をつけていく必要があります。地元で戦いあう時代でもないの、地元のためにも規模拡大を目指したいと思っています。そして、それを補完する意味で、県外の同業者や隣接業者をグループ化していくことで、会社全体としてバランスをとっていきたいです。

## 本事例のポイント！

特定業種への依存度を改善することを目的に、事業引き受けを行っている事例。売上が自動車産業に偏っていることに懸念を感じ、異なる分野の事業者や県外の事業者の事業引き受けを実施している。本事例のポイントとしては、引き継ぐ側も引き受ける側もそれぞれWIN-WINとなる事業承継を目指しているということであると思っています。前オーナーの「ホッとした」という言葉が物語っているように、後継者がいない事業者は、取引先に迷惑をかけたくない、従業員を守りたいという思いを抱えながら悩まれているものです。第三者承継はその思いを叶えることができるものだと思います。



吉岡 伸浩 Nobuhiro Yoshioka

1978年、広島生まれ。中学、高校を広島で過ごし、東京の大学に進学。在学中はアメリカへの語学留学も経験。卒業後は、東京のスポーツマネジメント会社に5年程度勤務し、その後吉岡機工へ入社。2018年に代表取締役役に就任。

## 会社概要

機械、工具卸売業

## 吉岡機工株式会社

広島県広島市中区榎町6-7



本社外観

1941年に創業以降、80年にわたって機械工具の専門卸商社として経営を継続。自動車のエンジンやトランスミッション関連の仕事が多く、地域密着の地場商社として安定した経営を行っているものの、一つの産業に依存している点に懸念を感じ、他社の事業引受を実施。今後も、地域のために規模の拡大を目指して活動中。





有限会社小川商店  
代表取締役

小川 知興さん

第三者承継の希望者を  
サポートし、自らが引受先に

## オープングブアップやハッピーリタイヤが第三者承継を選択した先にあるという事実を強く伝えたい。

### 一 小川商店について教えてください。

創業は元禄元年ということで1688年に温泉津の地で初代が事業を始めました。本年が325年目になるのですが、325年の間に廻船問屋をやってみたり、木材の間屋をやってみたり、宿をやってみたり、昭和の初期までは底引き船の漁師をやっていました。現在の社業に変わったのも50～60年前ということで時代や環境の在り方によって臨機応変に時代に合った形で長らく生きながらえてきたような会社です。今では、石油製品販売、一般貨物・産業廃棄物収集運搬業、食品・酒類・釣具等を販売するローカルスーパーや不動産賃貸業、飲食事業など、近年では



車販・整備・钣金塗装・保険代理店、ライダーハウス、キャンプ場運営など幅広い事業を行っています。

### 一 小川さんは最初から小川商店に入社されたのですか？

いいえ。私は元々、温泉津の街が大嫌いというか、田舎がとにかく大嫌い、とにかく都会で成り上がるんだということで学生時代は謳歌させてもらい、卒業後は広島輸入車ディーラーに就職しました。その後は、縁あって九州の方に転勤し、4輪車や輸入車のビンテージや新車のハーレーダビッドソンなどのオートバイを売る生活を5年間しまして、結果的には温泉津に帰ってこざるを得ないという状況になったという感じです。

### 一 事業承継されるきっかけは何かありましたか？

私の父親の弟で、当時の小川商店の専務がうちとは別の法人を持っていました。その別法人の事業失敗をきっかけに専務がいなくなりました。そのため、当時の小川商店の社長の右腕が不在になったということが、私が大学1回生の時に起こりました。その残念な姿を見た時にこ

れがビジネスの究極の厳しさというか、難しさというのを感じまして、これは本当に父親がやっている会社がどうなるかわからないぞという所がありました。その時にいつか帰ってこよう、ただ、いきなり帰ってすぐに通用するとは思わなかった、とにかく一度他社でお世話になって自分を試しつつ、社会を勉強したかったという所で、結果的に5年間在籍させてもらった輸入車ディーラーを卒業させて頂いて地元に戻ったというのが正直なところでは。

### 一 その中で新しい事業をやりたいところから、様々な事業を引き受ける形を取られていったと思うのですが。

実際、飲食などのやりたいことは自分の個人事業でできる範囲でスタートしたのですが、第三者承継に関しては、実は私が20歳の頃から人口統計学的に将来、私たちが30代、40代になった時に社会がこうなるであろうという未来予測が当時から出ていたので、大学の卒業論文でも





M&Aなどの第三者承継という言葉が浸透していない時代にそういったことが起こり得るだろうと書きました。中小企業の生き残り方のような感じで、専門の事業者が能力を寄せ合って、新しい時代に立ち向かって地域商社になれば良いということを卒業論文で書かせてもらったんです。それを実現できたのが2013年に1社目の事業引き受けの相談を頂いてからがスタートで、この10年間で当社で5社と別法人で2社の計7社の第三者承継を引き受けました。

#### － HPでは第三者承継の支援と記載されていますが、その辺りについて教えてください。

やはり、学生時代に書いた複数の事業者をまとめていきながら地域内に企業群を作って皆の居場所を残したいという思いだけで第三者承継を引き受けようになったというところですか。また、その中で段階を踏みながら、地域経済をどう発展させていこうかという思いがあります。今はそういった意味では良い循環になってきたかなと思っています。

#### － 相談したいという方が多くいると思います。どのように選抜されているのですか。

毎月、第三者承継のご相談を頂いているという状況なのですが、やはり貸借対照表の部分の決算内容に関して誠意をもって答えてもらえるかに主に着目しております。この10年間の経験の中で40項目、第三者承継に係るマニュアルを社内で作って、それを一つずつQ&Aという形で相手方に投げて、それに誠意をもってご対応頂ければ次のステップに進むという形です。基本的には私たちの社業の領域の隣にあるものが何なのか、隣の領域にどう足を一步踏み出すかということで着手していくので、私たちが現在やっている家業の延長線上で、車に関わることでどのようなことができるかということを考えていくという話です。1+1=2の事業承継では、私たちの中では満足できないので1+1が3、4、5くらいの相乗効果を狙っていくという考え方がベースになる会社様であれば一緒になって



やっていけるかなというところなんです。なので、債務超過の会社様も引き受けさせて頂くこともあります。

#### － 事業承継後、難しいと感じるのは？

スピリットの融合ですかね。承継させてもらった現場にうちの若手のマネージャーを投入していくので、走りながら学んだり、変えたりしていくしかない。そのため、小川商店の旧来のスピリットと先方の従来のスピリットを融合させようとする、とにかく一緒に走りながらどこかで交わる線を見つけるしかないと思っています。でも、逆にそうすることによって30、40代の若手マネージャーなどが成長していく糧にもなるので。若手が育っていくのと社内に経営人材の絶対量が増えていくというのが目に見えて変わってきました。

#### － 事業承継に悩まれている方に一言お願いします。

60歳、70歳を超えても会社の最前線で走り続けていらっしゃる方にお伝えしたいのは、あまりにも勘違いをされているケースが多いということです。自己破産しないといけなとか、資産を巻き上げられるのではとかの誤解で事業承継にフィルターをかける方が多くいて、それによって破綻になるというケースが多いです。オープンギブアップやハッピーリタイアが第三者承継を選択した先にあるという事実を私は強くお伝えしたいです。



### 本事例のポイント！

後継者不在などで悩まれている地域の事業者を支援するため、事業引き受けを行っている事例。シナジーを生み出しつつ、双方が生き残れる会社を見極めてM&Aを行っている。

小川さんが話されている通り、M&Aについて勘違いされていたり、誤解されている方も多いのですが、決してそんなことはありません。本事例を踏まえて、一步踏み出してみたいはいかがでしょうか？



## 小川 知興 Tomooki Ogawa

島根県大田市温泉津町生まれ。有限会社小川商店の12代目。卒業後、広島の入車ディーラーに5年務めた後、家業に入社。代表になってからも多くのチャレンジを続けている。

### 会社概要

石油製品販売、車販・車検・整備ほか

## 有限会社小川商店

島根県大田市温泉津町温泉津口65

<https://www.t-ogawa.com/>



創業1688年の老舗事業者。石油製品販売、一般貨物・産業廃棄物収集運搬業ならびに食品・酒類・釣具等を販売するローカルスーパーや不動産賃貸業、飲食事業など、近年では車販・整備・钣金塗装・保険代理店、ライダーハウス、キャンプ場運営など顧客や地域のニーズに応えるべく様々な事業を展開。

株式会社バルコス  
代表取締役  
山本 敬さん

本業とのシナジーを生む  
M&Aで、地域全体が更  
に稼ぐ仕組み作りへ

## ローテクの高付加価値商品と食と観光で街が豊かになる。 それを倉吉市で実現したい。

### ー 山本さんご自身について教えてください。

私は大阪で生まれて、中学・高校は倉吉市で過ごしました。就職のタイミングで東京に行き、東京でしばらく社会人として働いた後に倉吉市にUターンしました。両親が商売をやっている、当時父親は大阪で比較的大きな会社をやっていたのですが、オイルショックの際に失敗して、母親の実家に自分たちは引き取られたんです。中学・高校と倉吉市にいて、その後、写真を学ぶ大学に通い始めました。高校は進学校だったのですが、私自身は有名大学に進学するよりはクリエイティブなことをやりたいと思い、カメラマンになりました。23歳の時には全国誌に次々名前が出ていましたね。ただ、働いていく中で自分が技術屋であることに気付いて、設計士のような全体を企画するような仕事をしたいと思い始めました。当時、母親が倉吉で商売をやっていた



こともあり、私も商売をしたいと思い始め、商売であればすべて自己責任でクリエイティブなことができると気付き、商売をやりたいという強い気持ちに変わったんです。商売をやる場所は大阪でも良かったのですが、中学・高校と鳥取で過ごして、とても良い場所だったため、鳥取で商売をしようと思いました。それが創業したきっかけです。

### ー 創業されて大変だったことは何かありますか？

大変だったことは、会社立上げ当初、名刺を作ったのに名刺を配る相手がないこと、電話も引いたが電話が鳴ることはないことに気付いたところですね。当時あまり深く起業後のことを考えていなかったため、これは大変だと思いました。最初はアパレルをやろうと考えたのですが、当時のトップ企業の規模が大きすぎて敵わないと思い断念しました。次に母親が洋品店を営んでいたため化粧品をやろうと思ったのですがそこはもっとトップ企業の規模が大きすぎて断念しました。そこで、当時、母親の店でバッグを販売していたため、バッグに関して調べてみるとトップ企業の規模が小さかったため、バッグをやろうと思いました。最初は爬虫類のバッグから始めたのですが、その理由としては当時爬虫類屋以外にも支援してくださらなかったからです。どこ

で売ろうかと考えましたが、当時商売について無知だったため、顧客を持っている所で販売しようと考えました。倉吉市内の小売店を全て回ったのですがダメで、兵庫県の浜坂という小さな港町にある仏壇屋が販売してやろうということで取り扱ってくれた。しかし、仏壇屋で高い爬虫類のバッグを販売しても顧客は全く増えませんでした。その後、ブティックや宝石店でバッグを販売するようになり、そこではよく売れた。そこで、持っている顧客の質が重要であることに気付きました。ブティックなどを多く束ねている地方問屋で売ればもっと売れると思いました。広島、福岡の問屋でバッグを販売して北海道から九州まで顧客ができた頃に百貨店でやらないかと言われました。百貨店について全く知らなかったのですが、当時好奇心旺盛で若かったため、片っ端から電話を掛けた。しかしながら、鳥取県の倉吉市で爬虫類のバッグを販売しているバルコスですと言うと100%電話





を切られる。その後、ドイツのピカードというブランドの日本の総代理店の話がバルコスに回ってきました。そこで面白かったのが、ピカードは当時ドイツでNo.1ブランドだったため、鳥取で爬虫類のバッグを販売しているバルコスですと言うと相手にされなかったのが、ドイツでNo.1ブランドピカードの日本総代理店のバルコスですと紹介すると電話が全て繋がるようになったんです。翌年には日本橋の高島屋など多くの場所に店ができていきました。ただ、商品は全く売れなかったで、生産場所としてピカードが中国工場を貸してくれました。そこで日本向けのピカード商品を作ったのが約20年ほど前でその商品はよく売れました。そして10年ほど前からしっかり投資してものづくりをしなければいけないと思い、現在のような形になったんです。また、自社ブランドの商品が売れるようになったきっかけとしては日本テレビがOEMをやってほしいと言ってきてそれを受けて初めてバルコスの名でバッグを販売した。そのバッグがよく売れてそれを皮切りに広告代理店からも話が来るようになり、5年ほど前から販売形態がBtoBばかりだったのがBtoCに大きく変化していったんです。これが大まかなバルコスの成り立ちになります。

**—今回M&Aで飲食、旅館に進出されていますが、いつ頃から構想を持っていたのでしょうか。**

私は一時期、イタリアのフィレンツェにオフィスを持っていて、その時に感じたことが大きなきっかけになっています。フィレンツェは人口38万人ほどの街ですが印象としては豊かだと感じていて、なぜかと考えてみると人口38万人ほどの街にもかかわらず、GUCCIやPRADAなどの本社があったのが一つの要因ではないかと思いました。また、食に関して驚いたことが、農家の方がお金持ちのイメージでその理由としてはキャンティワインというトスカナのワイン事業がすごく上手くいっている。観光に関してはフィレンツェへの観光客がかなり多く訪れています。そのため、飲食店は賑わい、ホテルは高価なため、国外から入ってくる利益で潤っているのです。そこでフィレンツェがファッションの様なローテクの高付加価値商品と食と観光で完全に成り立っていることが分かりました。これであれば日本のローカルでもできると思った



のです。それを鳥取の倉吉でやりたいなと思ったのと、以前から飲食と観光に大変興味があり、自分でやってみたいと思っていた。また、食と観光とローテクの高付加価値の創出はどこの地方でもやっていることであるため、そういった動線をしっかり引くことをやりたいなと思い、食や旅館などに進出しました。

**—M&Aに向けてどのようなことをされてきましたか？**

色々なところで温泉旅館がやりたいと言いまわっていました。そうしていたら、山陰合同銀行さんが話を持ってきてくれたんです。いくつか候補がありましたが、直観というか、インスピレーションがよかった旅館に決めた感じです。そこからオーナーとの話し合いや引継ぎに2年近くかかりましたね。

**—今後の展望を教えてください。**

現在ローテクの実業をやっている、なかなか儲からないため、M&Aの話になってくると思うのですが、M&Aの前にまずは儲かる仕組み作りの方が大切なのかなと考えていて、今一番思っていることは実業グループをより大きくしていきたいと考えています。私たちが実業の方を承継させてもらえばより大きくなるようなグループが出来ればいいのだろうなと以前から思っています。そこで今、メディアグループと実業グループを収益化するようなプラットフォームができないかと思っていて、これがしっかり枠としてできてくると一番良いのだろうなと思っています。



**本事例のポイント！**

実業とのシナジーを生み出し、会社を強くするため、M&Aを行っている事例。シナジーが発揮できるかを見定めながら、検討を進めている。山本さんは「このようになりたい」というイメージを持ち、そのイメージの実現に向けてM&Aを行っています。単純に従業員を確保したい、設備を引継ぎたいなどの理由でM&Aを検討するのではなく、将来的なイメージをできる限り具体的に持つことが大切だと思います。



**山本 敬 Takashi Yamamoto**

大阪生まれ。中学・高校は倉吉市にて過ごす。大学進学タイミングで東京に行き、社会人として勤務した後倉吉市にUターンし、創業。

#### 会社概要

バッグ、財布企画製造販売業

**株式会社バルコス**

鳥取県倉吉市中江48-1

<https://www.barcos.jp/>



バルコス本社社屋

1991年、鳥取県倉吉市に設立したレディースバッグを中心としたカバン製造販売事業者。「倉吉から世界へ」を合言葉に、品質の高さを背景とする日本ブランドのバッグとして、世界のステージに向けて挑戦を続けている。

# 事業承継・引継ぎ支援センターのご案内

事業承継・引継ぎ支援センターは、国が設置する公的相談窓口です。

センターには中小企業診断士や税理士、公認会計士、金融機関OBなどの事業承継の専門家が在籍しています。

親族への承継も、第三者承継も、中小企業・小規模事業者の皆様の事業承継に関するあらゆるご相談に

無料かつ秘密厳守で対応します。

## 第三者承継支援

相談から成約に至るまで、中小企業・小規模事業者の方の第三者承継をバックアップします。

### こんなお悩みにお答えします

- 事業を引継ぐ後継者がいないため、仕方なく廃業を検討している。
- 譲受する企業、役員・従業員はいるが、どのように進めてよいかわかならない。
- 民間機関を活用して、M&Aの契約を進めているが、内容を確認してほしい。
- M&Aにより、事業拡大を行いたい。

### 具体的なサポート例

- 希望条件などに合わせて、マッチングを支援
- M&Aの具体的な進め方のアドバイス
- セカンドオピニオンとして、契約内容を第三者目線で確認

## 親族内承継支援

親族等にスムーズに承継できるよう、「事業承継計画」策定等の支援を行います。

地域の支援機関、金融機関と連携し、事業承継の早期・計画的な準備の働きかけを行います。また、事業承継計画策定の支援を通じて、お悩みや課題解決のサポートを行います。

### こんなお悩みにお答えします

- 事業承継の具体的な手順を教えてください。
- 子供に継がせたいが、どのように取り組めばよいかわかならない。
- 株の移転について相談したい。
- 後継者と今後の事業について考えたい。

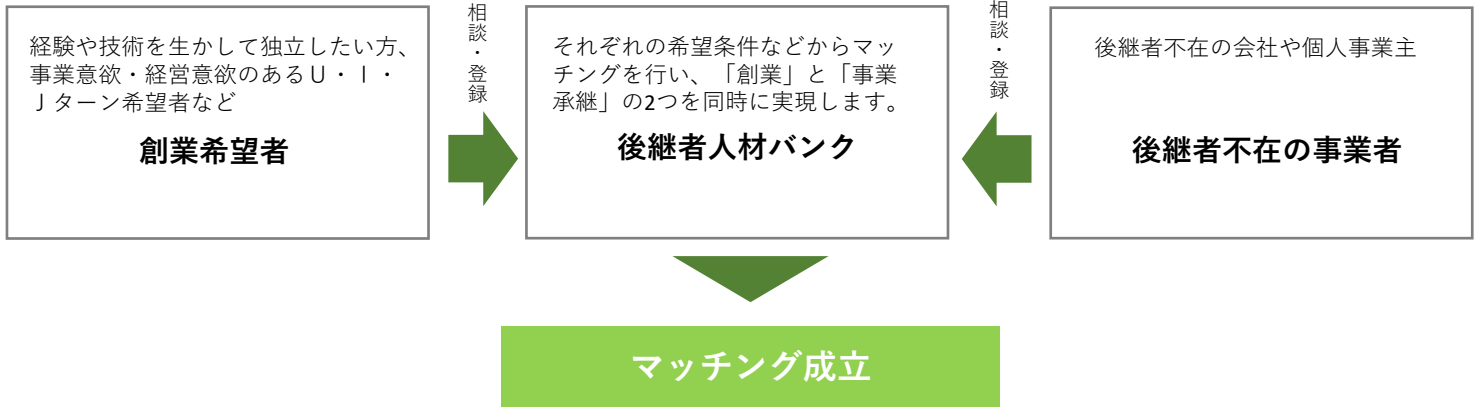
### 具体的なサポート例

- 現経営者と後継者の意向のすり合わせ
- 引継ぎ時期や株の移転における課題整理
- 経営の「見える化」や会社の「磨き上げ」への取組みに関するアドバイス



# 後継者人材バンク

創業希望者と、後継者不在の会社や個人事業主を引き合わせ、創業と事業引継ぎを支援します。



# 事業承継・引継ぎポータルサイト

親族内承継および第三者承継に関する事例や実務に役立つ資料等を掲載しています。是非、ご覧ください。

<https://shoukei.smrj.go.jp/>



## 中国地域の事業承継・引継ぎ支援センター

鳥取県

**鳥取県事業承継・引継ぎ支援センター** TEL：0857-20-0072 FAX：0857-20-0400  
〒680-0031 鳥取県鳥取市本町1丁目101

島根県

**島根県事業承継・引継ぎ支援センター** TEL：0852-33-7501 FAX：0852-61-1171  
〒690-0886 島根県松江市母衣町55-4 松江商工会議所ビル6F

岡山県

**岡山県事業承継・引継ぎ支援センター** TEL：086-286-9708 FAX：086-286-9709  
〒701-1221 岡山県岡山市北区芳賀5301

広島県

**広島県事業承継・引継ぎ支援センター** TEL：082-555-9993 FAX：082-555-9994  
〒730-8510 広島県広島市中区基町5-44 広島商工会議所ビル7F

山口県

**山口県事業承継・引継ぎ支援センター** TEL：083-902-6977 FAX：083-902-6988  
〒754-0041 山口県山口市小郡令和1丁目1番1号 山口市産業交流拠点施設4F



## 中国地域 事業承継事例集 ～第三者承継～

発行年月 令和5年3月

発行 独立行政法人中小企業基盤整備機構 中国本部  
〒730-0013 広島県広島市中区八丁堀5-7 広島KSビル 3階  
電話 082-502-6300 (代表)  
中小機構ホームページ <https://www.smrj.go.jp/>

協力 中国経済産業局

※中小機構からの事前の承諾なしに、複製、改変、配布等することを禁止します。

Be a Great Small.  
中小機構