

next

ネクスト

次世代につなぐ経営者のためのM&A情報誌

M
&
A
で
つ
な
ぐ
伝
統

vol. 11

日本M&Aセンター

日本M&Aセンター

next

vol. 11

2018.09

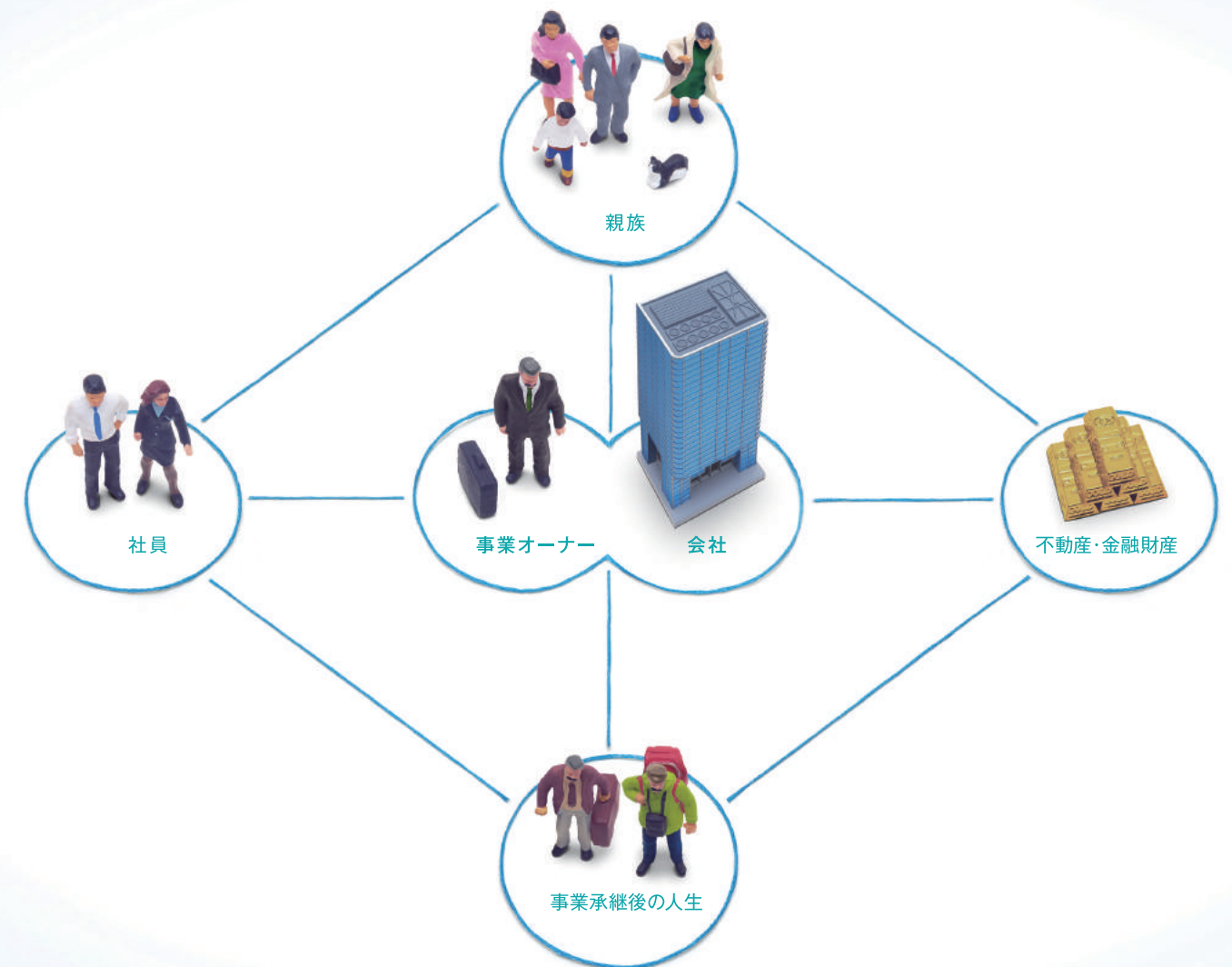
発行所／株式会社日本M&Aセンター
〒530-0017 大阪府大阪市北区角田町8-1

梅田阪急ビルオフィスタワー36階 TEL.06-7669-9600 (代) FAX.06-7669-9601
発行人／雨森良治 編集人／荒川直子

株式会社 事業承継ナビゲーター
03-6439-5817 info@shoukei-navi.co.jp
〒100-0005 東京都千代田区丸の内1丁目8番2号 鉄鋼ビルディング24階

事業承継を俯瞰するとは、
事業、家族、社員、財産、そしてあなたの人生を
関係し合うひとつの課題として見つめなおすことです。

日本M&Aセンターと青山財産ネットワークスが協同し、
事業承継のすべてをアドバイスできるプロとして生まれたのが、事業承継ナビゲーターです。
結論ありきではなく、あらゆる選択肢をフラットに俯瞰する情報を提供し、
納得のいく決断をお手伝いさせていただきます。



中堅・中小企業のM&A仲介実績No.1
日本M&Aセンター

設立：1991年4月
本社所在地：東京都千代田区丸の内1-8-2
鉄鋼ビルディング 24階
事業内容：M&A(企業の譲渡・譲受)支援
ホームページ：https://www.nihon-ma.co.jp/

親族承継ゆえの弱みを M&Aで解決できた

手間隙を惜しまない手仕事に込めた想い、「誠実職人主義」—澄んだ空気・恵まれた土地・豊かな水を求めて京都の龍安寺に程近い地で産声をあげた笹屋昌園は、老舗の京菓子屋である。大正7年に創業し、100年の歴史を持つ笹屋昌園の4代目社長・中西章斗氏にたくみやホールディングス株式会社（以下「たくみや」）とのM&Aによるグループ企業化について話を伺った。

中西章斗 様

1982年7月12日生まれ（36歳）
2013年笹屋昌園の4代目として
代表取締役就任。アイデア
の発想が得意で開発された商品
は目新しく、消費者を魅了する。



株式会社笹屋昌園

- 創 業：1918年 所 在 地：京都府京都市
事業内容：和菓子製造・小売業 従業員数：15名（2018年7月現在）
- 創業100年の歴史をもつ京都の伝統和菓子屋
 - 右腕であった従業員の退職と顧問税理士の提案をきっかけに
自社の発展を目指してM&Aを検討。
 - 2017年12月、石川県にて和菓子製造小売を営むたくみやホールディングスとM&Aを実施。



右：笹屋昌園 代表取締役 中西章斗様（本文・中西）
左：日本M&Aセンター 平岡正社（本文・平岡、M&A仲介担当）

祖父に 決められた 家業承継の道

平岡…中西家4代目として家業を継ぐまでの経緯をお聞かせください。

中西…私は2人兄弟の弟でしたので、家業を継ぐ意識は全くなく、当時やっていた塾の講師で働いていたと思っていました。しかし、兄は公務員の道を歩むことになったこと、祖父が周囲に「次に家業を継がせるなら次男の私に」と言い続けていたこともあり、20歳のときに当社に入るようになりました。

入社当初の売上は年商100万円程度と小規模で、かつ返済しないといけない借入金が毎年年間400万、従業員はパート1名を除き親族のみ、と歴史を重ねた家業の中身の蓋を開けて見ると非常に厳しい内容で、本当にマイナスからの承継スタートでした。

実質創業者の 気持ちで 家業の改革に着手

平岡…4代目襲名などといった喜びに浸るほどの余裕はなく、

入社後いきなり家業の改革を迫られたわけですね。

中西…代々継いできた家業であり外からは良く見えていたもので、内情を知ったときの不安は大きかったですね。しかし、家業ですから逃げ出すわけにもいかず、これは覚悟を決めて変えていくしかないと思えてきました。

手始めに、社内の価値あるものが何かを探しました。まず目に付いたのは、わらび餅用に仕入れていた国産の本わらび粉でした。私が入社した頃は、デフレ真っ只中の時代でA級品は値段が高くモノが余っている状況でしたので、周りと同じ量産の安いわらび餅を作っていたのでは勝ち目がないと判断し、A級品を使った高級路線に進むべく商品開発に着手しました。試行錯誤の末、新商品の本わらび餅「極（きわみ）」を開発し、主力のロングセラー商品に育てあげました。次に、販売チャネルの多様化に着手しました。当初店舗小売がメインでしたが、新たに通信販売にチャレンジし、当時どこもやっていなかった「生ものの通信販売」を始めました。テストマーケティングとして、オークション市場

顧問の岡村氏から 提案された、組織を 強くするための M&Aという選択

平岡…岡村氏からパートナーを得るために会社を譲渡するという提案を受けたそうですね。

中西…正直最初に言われたときはピンと来ていませんでした。しかし、自分の置かれている立場を見直したとき、本当に今必要な決断とは何かと考えました。成熟期を終え衰退期に差し掛かっている和菓子業界、自分だけで事業拡大する不安。商品開発などクリエイティブなことをすることは得意だし、結びつきが強い京都において業界人と少し距離を置いていた分、余計なしがらみもない。等々半年ほどじっくり考



右：岡村勇毅公認会計士・税理士事務所 岡村勇毅様

餅「極」は弾力がありつつも柔らかいところが他とは違う特徴なのですが、スプーンですくって食べるという食べにくい特徴もあります。一見ネガティブな「食べにくい」ですが、そこが印象に残り話のネタになり、その場には食を通じて家族や友人の間に「和み」が提供できている。すべて狙って当てたわけではありませんが、少なくとも「モノ本位」で取り組んだ結果であり、「誠実」が根っこにあるから受け入れられたのだと感じています。

家業も軌道に乗り 事業にするために 法人化

平岡…通販の拡大、百貨店との取引もスタートし、事業が順調に成長していきました。

に出品したところ、極めて高評価を受けたため、「高くても良いものであれば売れる」と自信を深め、以後楽天経由での通信販売チャネルの事業化を軌道に乗せました。代々「代表者も和菓子職人であれ」との教えもあり、品質管理に絶対の自信があったことも、新たな市場への挑戦を後押ししてくれた。社内の価値あるものだったと思います。

中西…先代には、「笹屋昌園を法人化したい」との夢があり、その夢を叶えようと、2013年に株式会社笹屋昌園を設立しました。ちょうど同じ時期に、小学校からの幼馴染の岡村氏が、独立して会計事務所を立ち上げたこともあり、法人化を機に彼に手伝ってもらったことにしました。その後も順調に売

上は伸び続け、百貨店から催事の要請を受けてからは年商も1000万円を超え、親族だけで切り盛りしていた家業も、気がつけば正社員5名、パートアルバイト10名と、私にとっでは大所帯になっていました。全国の物産展など催しに呼ばれるようになり、社内で、社内外の人員のコントロールをする必要が出てきました。これが必要なか大変で、職人であり経営者でもある私の業務は膨れ上がってきていましたが、幸い家族同様に寝食をともにしていた右腕的存在の従業員がいましたので、全面的に信頼して事業の拡大を続けることができました。

拡大の最中右腕が 去り、将来に向けて 大きな不安を抱える

平岡…そんな拡大の最中、転機が訪れます。信頼していた右腕の方が退職されたそうですね。

中西…親族だけのときは考えなくてよかった人間関係も、従業員が増えてくると考えなければならなくなっていました。事業が急拡大していく中、気がつかないうちに信頼していた



伝統を継承していくために 会社成長を目指して活用したM&A

愛知県を中心に東海地方で酒の専門店チェーン「酒やビック」109店舗を展開している藤柱京伊は、1854年（安政元年）初代・伊藤伊助氏が酒造業の「京伊酒造店」として創業した老舗企業。その後1969年（昭和44年）の株式会社化を機に現在の社名に。5代目社長の伊藤彰信代表に自身の事業継承、自社の経営・M&A戦略について伺った。

**伊藤
彰悟 様**

5代目として2013年代表取締役就任。お客様とのコミュニケーションを大切にした店づくりを徹底している。



藤桂京伊株式会社

創業：1854年

所在地：愛知県稲沢市

事業内容： 総合酒類卸・販売業

従業員数：193名(2018年7月1日現在)

- 業界に先駆けて酒の大型専門店「酒ヤピック」を展開。
- 地域のニーズに合わせた柔軟な店づくりを大切にしている。
- 2016年6月に愛知県の生鮮食品スーパー運営会社を、
2018年6月に新潟で酒小売業を展開する会社の2社を譲り受けた。



中：藤桂京伊 代表取締役 伊藤彰悟様(本文:伊藤)
左：日本M&Aセンター 南耕一(M&A仲介担当)
右：日本M&Aセンター 雨森良治(本文:雨森)

業歴の長い企業を
引き継ぐ

平岡：これから業歴の長い企業を引き継ぐ若い経営者にアドバースをお願います。

中西・伝統と革新が語れるのは老舗企業ならではですが、伝承と伝統は違うと思います。ただ引き継ぐ（伝承）だけでは長続きしない、革新があつてこそその伝統ではないでしょうか。優れた部分を見つけて活かしながら、新しいことにトライし続けることではじめて伝統につながると思います。長く続いているということは何か優れた部分があるから、でも親族だけで守り続けることが必ずしも会社のプラスにはなっていないかも、と気にかけてみるのが大事です。

会社が安定的に成長していくには、パートナーを選ぶことも重要で、長い歴史があるからその強みと、親族で継承しているからその弱みをたな卸して、課題を解決するための変革、パートナー探しをしてみたいかがでしょうか。



間」を増やしています。実は当社の前に、金沢市ではちみつの製造加工を営む株式会社みつばちの詩工房をグループに招き入れておられます。牧埜社長、みつばちの詩工房の矢野社長、私と岡村氏はグループの主力メンバーとして、グループの目指すべき方向性を共有しながら、それぞれの情報を共有し連携を深めています。かかるなか、2018年7月に私たちたくみやホールディングスは、日本投資ファンドと資本業務提携を実施し、次の成長戦略の実現に向け皆で走り出しています。

この3社で今後はさらに仲間を増やして、みんなでお菓子業界を牽引するグループになつていければと夢が広がります。

下積みから開始、
18年かけて
社長に

雨森.. 会社に入社するまでの経緯をお聞かせください。

伊藤：関東の大学を卒業後、世界を見ておきたいと考え渡米、3年間留学しました。できるだけ日本人の少ないところにと選んだのがコロラド州の大学でした。クルマが好きでしたので、板金や塗装の勉強をされていて家業とは違う世界でしたが、とにかく全てが刺激的であつという間の3年間でした。その後25歳で帰国し、地

会社に入社、3年間の修業を経て家業に入ることにになりました。今思えば親のお陰で貴重な体験をさせてもらったと感謝しています。

雨森…先代から長い時間をかけてじつくりと経営を引き継ぐことになりました。

伊藤 .. 入社してから



仕事のやり方、会話の仕方、お客様や取引先への対応、考え方、目線を学びました。今でも当時の経験は経営判断をするうえでとても役に立っています。

雨森…先代との関係はいかがでしたか。

伊藤…社長になるまでの18年間先代とともに経営の道を併走してきたわけですが、最初の頃は偉そうに嘔み付いて、反発心が旺盛でした。当時副社長の叔父に喧嘩の仲裁によく入ってもらっていました。今



となつては先代が思うこと、辛かったことなどが身にしみてわかるようになり、目指すところは一緒だけど、そこにいくまでの手法は人それぞれ、尊重しないといけないのだなと悟れるようになりました。稲沢市の実家には江戸時代からの酒蔵が今もあります。この酒蔵に対する先代の思い入れが強く、長く残せるよう耐震補強もしていて、出来れば酒造りを復活させたいようなのですが、酒造りの進化や環境の変化を考えると、素人が手を出しても経営するには難しく、今のところは本業の小売に経営資源を集中させています。勿論いつか先代の夢を叶えたいとは思っては持っていますよ。

事業人材の成長を見据えたM&A

雨森…貴社のおかれている酒小売業界の近況をお聞かせください。

伊藤…お酒を扱うには業態毎に免許規制があり、今でも卸売製造は取りづらく希少性の

難しいとの理由でネガティブな反応の幹部もいましたが、私にはうまくいくとの直感がありました。頭の中を整理したときに、

①中部エリアで拡大できる
②いずれ関東へ進出すること
を考えれば、東京起点の新潟は便利であること

③何より米どころ新潟の地元でしか出回らないお酒が扱えること

などと前向きに考えることが出来たので検討を進めていくことにしました。結果、本件でも幹部人材を送り込み、経営人材を育てていく体制が出来ました。



あるものですが、小売は実質ほぼ自由化となりました。小売業界の競争は年々激しさを増しています。当社の競合は、同業のみならずスーパーやドラッグストアになつていて、今ではそれぞれの業態の違いや垣根がほぼなくなっております。変化の激しい業界ですから、昔ながらの〴〵といった手法は通用せず、「水のような柔軟性」が必要です。決して流れに逆らつてはいけません。一方で方針の軸という根っこはしっかりしていないと、ただただ流されて長く生き残る

伝統を継承していくために人材の育成が必要不可欠

雨森…経営人材の育成は重要ですね。それでは最後にM&A、事業承継を検討している経営者の方へ一言お願いします。

伊藤…当社の使命は、『酒文化を広めること』、経営方針は『社内外のコミュニケーションとコラボレーションを大事にする』としており、この軸は大事に守っていきたいと考えております。三代目(伊藤圭一氏)の言葉に「事業はやる以上続けなければならぬ」があります。私自身も、自社の次の後継者のことを既に考えていて世襲がよいのか、第三者がよいのか近い将来方向性を決めなければなりません。きちんと後継者を決めて早くから育ててあげることが代表者の経営上の最大の責任ではないでしょうか。

また、M&Aで会社を引き受けるなら、あらかじめ幹部候補を選定して育成しておくことも重要だと思います。人材なくして事業を拡大するのは難しいですからね。継続しな

ことはできないでしょう。

雨森…そんな厳しい環境の中、M&Aによる譲受けを検討するようになりました。

伊藤…スーパーやドラッグストアを交えた価格競争も厳しく「利幅の確保」とともに「業容の拡大」が喫緊の経営課題でした。本業の店舗数の拡大は自前でやるとしても、他業種を横展開で拡大していくには自前で一からは難しいと感じていました。そこで、同じ東海エリアにある隣接業種を

M&Aによって取り込もうとの方針に行き着きました。正直M&Aで出てくる案件は業績が厳しく赤字の会社が多いのだらうと思っていました。日本M&Aセンターに紹介してもらった1社目の案件は同じ愛知県内の人気スーパーでした。店舗自体の知名度や坪単価売上が高くそれだけでも魅力でしたが、主に次のことを期待し、譲受けを決断しました。

①これから強化しようと考えていた食料品の世界で取り扱い商材がすぐに拡大できること

②価格面で競争力のある仕入れノウハウが身につくことでグループ全体に良い影響を与えられる

また、本件により社内の幹部人材を派遣し、経営者の立場に身を置くことで経営人材を育てることができるという点もM&Aを行ううえで、大変意義のあることだと考えました。

雨森…隣接業種のグループ化を果たし、次は本業の強化でM&Aを検討することになりました。

がら拡大していく。幸い私はまだ経営者としては若いほうなのでチャレンジしていきたいと思います。これまで続けてきた伝統を更によい形で承継していけるよう、しっかり企

業価値を高めて次につなげていく、そのひとつの戦略としてM&Aにチャレンジしてみる、というのもこれから必要になつてくるのではないのでしょうか。



老舗に学ぶ！ 企業存続の 秘訣



のか。老舗企業を対象に実施した調査から企業が長く存続する秘訣を紐解いていきたい。

まず、老舗企業を売上別にみてみると、「1千万円以上1億円未満」が1万853社（構成比32.8%）と最も多く、次いで、「1億円以上5億円未満」が9,953社（同30.1%）（図2）。また従業員別では「10人未満」が全体の5割を占め、老舗企業の多くは中小企業であることが判明（注1）。

日本の創業100年以上の企業は、全国で3万3,069社ある。業歴別にみると最も多いのが、「100年以上200年未満」で3万1,136社（構成比94.2%）、次いで「200年以上300年未満」が822社（同2.5%）、「300年以上400年未満」が639社（同1.9%）「400年以上」が472社（同1.4%）であった（図1）。この数は世界的にみると非常に珍しく、創業100年以上だと世界の約半数が日本の企業だといわれている。これらの企業はなぜ存続し続けることができた

企業の信用程度を評価した場合、51点以上の評価が一般企業に比べて長寿企業は9.5%多かった（図3）。また、強みについても「信用」（73.8%）を挙げている企業が多く、長年経営してきた老舗ならではの「時間をかけて得たもの」を大事にしている傾向がある。次いで「伝統」（52.8%）、「知名度」（50.4%）と続いており、財務表からは見えない経営資産を長期にわたり積み上げ、継承していくことが重要だといえる（図4）。

また、これらの資産の根本にあるのは、創業者の想いを受け継いでいこうという強い信念である。老舗企業の経営者は次世代へより良い形で事業を承継していくために、短期的な売り上げを求めた価格競争や量で勝負せず、長期的な視点で質を重視した経営をする。それは技術であったり製品であったり様々だが、質を落とすことなく強化し続けることが期待を裏切らず、評判や信頼を獲得し、さらには根強いファンをつくることにつながる。

一方で、「今後も生き残るために必要なもの」として、「進取の気性」が多くあがっている（図5）。伝統をただそのまま引き継いでいくだけでは生き残ることは難しいと老舗は身をもつて感じているのだろう。時代や技術の発達により消費者の生活様式は変化するため、求められるものも当然変化する。伝統をしっかりと受け継ぎながらも旧来のやり方にこだわるのではなく、新しい風を取り入れながら「時代に合わせた伝統の活かし方」を見つけていくことが重要だといえる。

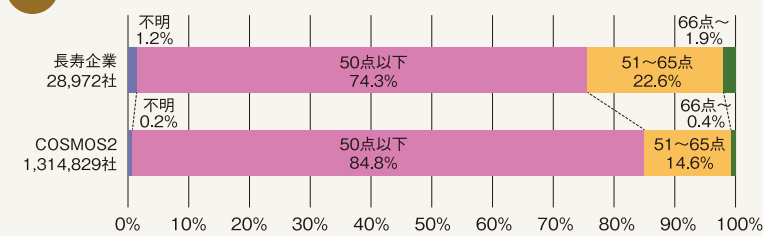
ネット環境の発達やIT技術の進歩により、変化が激しい現代においてどれだけ早くて正確にニーズを察知し、変化を恐れず前に進んでいけるかがこの大廃業時代を生き抜くカギとなってくる。他社と協力し大きな変革を起こしてみるのも一つの方法かもしれない。

（注1）東京商工リサーチ「全国「老舗企業」調査」より引用
大阪の老舗企業に存続の秘訣を聞きました。次のページで紹介しています！

（注1）東京商工リサーチ「全国「老舗企業」調査」より引用
大阪の老舗企業に存続の秘訣を聞きました。次のページで紹介しています！

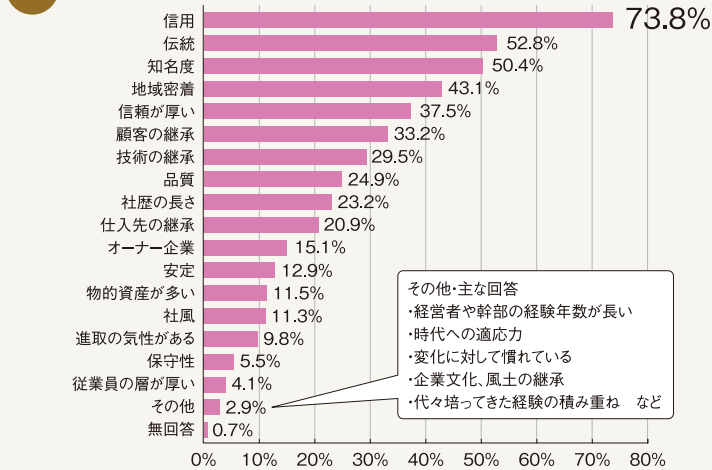
（注1）東京商工リサーチ「全国「老舗企業」調査」より引用
大阪の老舗企業に存続の秘訣を聞きました。次のページで紹介しています！

図3 信用評点別構成比



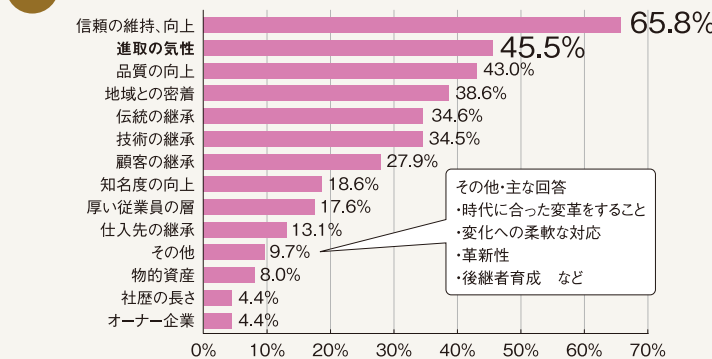
※長寿企業調査（2016年5月、帝国データバンク）を元に当社作成。評価は帝国データバンクによる。「COSMOS2データ」は、帝国データバンク企業概要データベース「COSMOS2」（約146万社）から宗教法人や社団、財団その他の公益法人等を除いた131万4,829社を対象とした（2016年5月17日現在）

図4 老舗の強み



注1:複数回答 注2:%は分析対象814社に占める割合（選択率）
※帝国データバンク「特集伸びる老舗、変わる老舗」を元に当社作成。

図5 今後も生き残るために必要なもの



注1:複数回答 注2:%は分析対象814社に占める割合（選択率）
※帝国データバンク「特集伸びる老舗、変わる老舗」を元に当社作成。

受け継がれた伝統企業 大阪・中島大祥堂を 「紡ぐヒト」

株式会社中島大祥堂
創 業：1912 年
所 在 地：大阪府八尾市
事業内容：和菓子洋菓子製造販売
従業員数：140 名（正社員）
代表取締役 中島慎介



中央：中島大祥堂 代表取締役 中島慎介様
右：向井珍味堂 顧問（事業承継ナビゲーター サポーター） 中尾敏彦様
左：日本M&Aセンター 上席執行役員 雨森良治

「100年同じモノをひたすら売っている老舗企業だったら継いでいなかったかもしれません」大正元年京都で創業した中島大祥堂は今年で106周年を迎えるお菓子づくりの伝統企業だが、9代目の中島慎介社長は伝統に胡坐をかくことはない。その眼は常に新たなものを求めているからだ。

経て、作り手には厳しい業界となりつつあった。一方で、「進物・ギフト」の市場ではいまだ存在感を発揮しており、ニッチな世界ながら着実にその地位を確保している。30年前に中島大祥堂が売り出した「吉野のくずもち」は、夏のギフトとして定番化し、ギフト市場における同社のロングセラー商品となった。

げたものも定期的に「全部見直す」ことで、結果的に商品寿命を長くすることができると言う。素材はより良いものにこだわり、パッケージも2年に1回はリニューアルし、消費者が魅力的に感じる見せ方をするなど時代に合わせて求められる商品を追求している。

戦前、特別なものであった「お菓子」は、戦後欧州からの安価な輸入品が市場を席巻、スーパーマーケットの登場による小売の肥大化の時代を

中島社長は「絶えず新しいことをやる」ことを大事にしており、「新製品×新販路」両方の開発・開拓が常に必要と説く。また、作り上

工場がよくある「来客への挨拶」も中島大祥堂の場合、アットホームな雰囲気の中にも背筋の伸びた程よい緊張感とおもてなしの丁寧な心遣いを感じさせる。「OEMを受けてい

る大手企業は工場の監査がつきもの。当社の場合、できるだけ最初に工場はもちろん、工場で働いている従業員の顔を担当者に見てもらおうことでオープンな会社であることを印象づけるように気遣っています」。若いときに一社員として入社した自分を受け入れてくれた従業員に対して、「人には恵まれた」と感謝の念を忘れない。

自身が会社を引き継ぐときはという、先代（父）と「大きな方向性や考え方は一緒であったが細かなところでは意見の食い違いも多く、喧嘩もいっぱいした」そうだ。しかしあるとき、「親子であることを捨て、経営者と部下の関係になるべきだ」と気持ちを切り替えてから衝突はなくなった。「家でも父を社長と呼んでいました」。

た。中島社長も、会社の株式は自分に、それ以外の資産は他の兄弟3人に渡すよう伝え、親の財産はアテにしないことで応えた。「これからも社会に必要とされる企業であることは守り続けながら、商品やビジネスのシステム、事業領域はどんどん変化させていきたい」。

自身の事業承継を問われると「日本M&Aセンターにお願いするかもしれないですね」と笑い飛ばす。変化し続けられたことで伝統企業になった経験から、事業承継を成功させるには「理念の承継」がいかに重要か身に沁みている。

一言で事業承継といっても十人十色、千差万別。継ぐ側、継がせる側お互いの潔さが必要だ。永く企業を存続させたい、うまく事業を引き継ぎたいオーナー経営者の参考になれば幸いだ。



人気ブランド Hitotoe のはちみつマドレーヌ（試作風景）



菌検査の様子

先代からの教えは「モノはヨーロッパに学べ、ビジネスはアメリカに学べ」。数度の研修出張だけでなく、とにかく息子を育てるための経験や投資は惜しみなく与えてくれたという。中島社長は4人兄弟の長男だが、先代は当初から「会社には子どもをひとりしか入れない」と決めてい



丹波工場のオープン



大阪本社工場



創業時



吉野のくずもち