

第三者事業承継が見せるもの

問われる「継続力」をつくる経営

後継者難の中小企業を、親族や従業員でない第三者に承継するケースが増え続けているという。国が設けている公的な相談窓口である「事業承継・引き継ぎ支援センター」の第三者承継の成約件数は、2015年度の209件から24年度には2132件へ10倍になった。

大きいという。「以前は、会社を売ることには抵抗感があったが、最近は従業員や地域・取引先のためになるのなという経営者が増えた」と坪川氏。

愛された味を残したい

売り手側を細かく見ると、現場作業員から建築士など有資格者まで人材難に苦しむ建設業に多いが、もう一つ目立ち始めているのが、地域で愛されてきた個人の飲食店や食品会社のような存在だ。必ずしも老舗の名店ではないが、地元で長く愛され、日常の風景や人々の記憶の一コマになっているような店である。

福井市で50年続いてきたソースカツ丼店「ふくしん」と、買い手側の同市のアパレル店、コサカのケースもそれだ。同店は店主だった橋爪節子さんが亡夫と共に興し、地域住民が慣れ親しんだ「記憶の味」になっていた。橋爪さんが70歳を過ぎ、体力的にも厳しくなってきたことから23年7月に閉店した。その味を惜しんだ地元のショッピングモールの理事長の奔走で、コサカの森裕一社長が事業を買取り、24年7月に再開した。

元々ふくしんで働いていた橋爪さんの長女もスタッフとして雇用し、元の調理長らに指導を受けながら、食材の仕入れ先などもすべて変えなかった。森社長は、アパレル店から事業拡大を図るために

承継をしたが、「地域に愛された味を何とか残したいという思いは強かった」と言う。「継続」が生み出す価値を重視したのだろう。

第三者承継が通常のM&A（合併・買収）と異なるとすればそこではないか。ただし、経営である以上、森社長同様に業績拡大と一対になる仕組みをつくることも欠かせない。

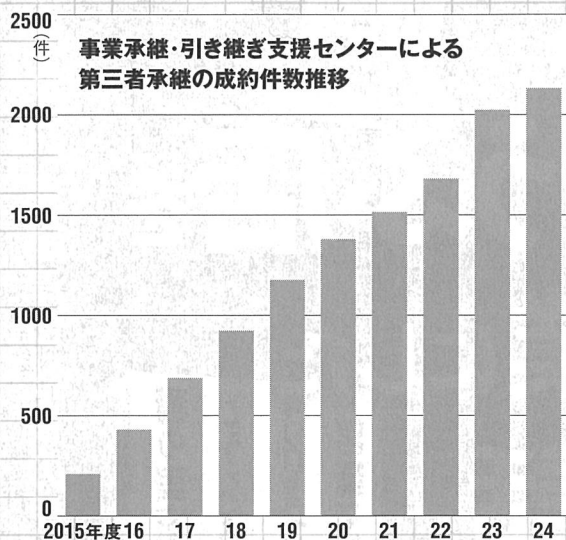
後継者難の中小企業を、親族や従業員でない第三者に承継するケースが増え続けているという。国が設けている公的な相談窓口である「事業承継・引き継ぎ支援センター」の第三者承継の成約件数は、2015年度の209件から24年度には2132件へ10倍になった。

売り手側を細かく見ると、現場作業員から建築士など有資格者まで人材難に苦しむ建設業に多いが、もう一つ目立ち始めているのが、地域で愛されてきた個人の飲食店や食品会社のような存在だ。必ずしも老舗の名店ではないが、地元で長く愛され、日常の風景や人々の記憶の一コマになっているような店である。

福井市で50年続いてきたソースカツ丼店「ふくしん」と、買い手側の同市のアパレル店、コサカのケースもそれだ。同店は店主だった橋爪節子さんが亡夫と共に興し、地域住民が慣れ親しんだ「記憶の味」になっていた。橋爪さんが70歳を過ぎ、体力的にも厳しくなってきたことから23年7月に閉店した。その味を惜しんだ地元のショッピングモールの理事長の奔走で、コサカの森裕一社長が事業を買取り、24年7月に再開した。

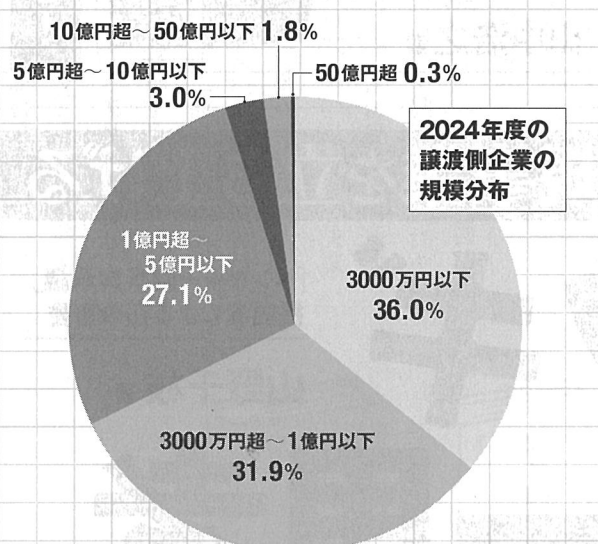
福井県同様に25年度までの5年で第三者承継の成約件数を3倍の25件に伸ばした兵庫県。24年3月、珍珠メーカーの伍魚福（神戸市）が、神奈川県小田原市のかまぼこメーカー、丸うを子会社化した。実は、同社はかつて小田原市の有力かまぼこメーカーとして知られ

毎年度増え続けている



出所:中小企業基盤整備機構のデータを基に本誌作成

売上高1億円以下が約7割を占める



出所:中小企業基盤整備機構のデータを基に本誌作成



上:ふくしんを承継したコサカの森社長(中央)と元オーナーの橋爪さん(右隣)。右:伍魚福の山中社長(右側)と元オーナーの田代さん

た「丸う田代」だったが、20年に自己破産した。社員の不祥事が主因だったとも言われる。

破綻後、同社は東京の不動産系ファンドの傘下に入ったが、23年2月に事業をいったん停止していた。伍魚福の山中勸社長はその頃、兵庫県事業承継・引き継ぎ支援センターの紹介で丸うを知ったものの、即座に買収に動こうとはしなかった。

「(最初から)作り方のレシピはあったが、ファンドを通じて元のオーナーと知り合うことができたのが大きかった」と山中社長。業務提携から始め、元オーナーにすり

身の作り方、加熱の仕方などきめ細かい製造方法を教えてもらえるようになって確信を得たという。

パートも商品開発に参加

伍魚福は自ら工場を持たないファブレスメーカー。多様な商品を開発し続ける企画力と、全国に200社ある製造委託先に自社の仕様で要求品質を実現してもらう「委託力」が強み。その目で見ると、当時「板かまぼこは競争が激しく、名店の味を引き継ぎることが確実にならないと勝てない」と考えたのだ。

開発も独特だ。物流や店頭の販

売などのパートまで含めて約90人の従業員を8チームに分けて、商品企画を出して競い合うという。そこで落選しても今度は敗者復活戦を開いてまた企画を練り直す。市場の変化も見逃さない。

1990年代の末、酒類、ディスカунストア(DS)が拡大した頃には、その業態向けの商品に力を入れ、2000年代に入って全国に増えた大型スーパーが商品の品ぞろえに苦慮するのを見て日持ちするものを開発した。最近では、高速道路のサービスエリアが人気スポットになっているのを見て、各地の地場品を使った土産珍味を開発。酒類DSの衰退やスーパー市場の伸び悩みを乗り越えている。

第三者事業承継は地域の隠れた「名店」を生き残らせる。だが「継続」に名店の根源的な力があるとすれば、それを引き出す経営力が承継側には問われる。

酒類DSが全盛だった頃、約24億円だった伍魚福の売上高は、その衰退と共に一時は約17億円に落ち込んだが、今はまた元に戻しているという。継続力をいかにつくり、高めるか。中小企業経営者が忘れてはいけぬ視点だろう。

田村 賢司(たむら・けんじ)
経済ジャーナリスト(前日経ビジネス編集委員)。税・財政、社会保障、財務、経営が専門。近著に「日本電産 永守重信が社員に言い続けた仕事の勝ち方」(1970年体制)

