

企業のチャレンジを応援する
ビジネス創造誌

NICOpress

公益財団法人にいがた産業創造機構 vol.166

2019

10・11

特集

事業承継

企業の未来を切り拓く！



専門家インタビュー

一般社団法人 ベンチャー型事業承継

山野 千枝 氏

事例企業

▶ 株式会社アベキン

▶ 株式会社清水

▶ 株式会社テック長沢

連載

[挑戦の現場 - 企業レポ -]

株式会社フォーワテック・ジャパン

[がんばる新潟]

KATATA YOSHIHITO DESIGN

“アツギ”をポジティブに!

ベンチャー型事業承継で会社をつなぐ

後継者不在のため廃業する。その選択を選ばざるを得ない中小企業は非常に多く、それにより、2015～2025年までの10年間累計で約650万人の雇用と約22兆円のGDPが失われる可能性があるという。なぜ事業承継がうまくいかないのか?新しい事業承継の在り方として「ベンチャー型事業承継」を提案している山野氏に話を伺った。

親が子に遠慮することで
事業が縮小してしまう

後継者がいないことで廃業を選ぶ中小企業は全国的に多く、特に地方で顕著です。私が後継者不在問題に注目し始めたのはリーマンショック後の2009年頃ですが、その時と比べても状況は悪化しています。M&Aを推進するような行政による喫緊の課題解決施策は行われていますが、20年30年後の後継者不在問題については、あまり施策が行われてこなかったように思います。

以前私はビジネス情報誌の編集を通じ、たくさんの経営者の話を聞いてきました。これまでの20～30年は経営環境が大きく変化した時代で、中小企業の経営者はものすごく苦勞をして生き残ってきたのですが、「子どもに同じ苦勞をさせたくない。会社を継げとは言えない」と話す方が増えたことを実感しています。

2011年から実家が事業を営む学生を対象とした「アツギゼミ」という講義を大学で行っていますが、話を聞くと、参加学生の多くが家業に夢や希望を持っていないのです。その理由として、世の中の「後継者」に対するネガティブなイメージに加え、親が子に家業の話をしてこなかったことや、子の方も「後を継ぐことを期待されたくない」というのがあり、家業が持つ可能性についてよく知らないまま成長しているという

一般社団法人
ベンチャー型事業承継
代表理事

▶ 山野 千枝 氏

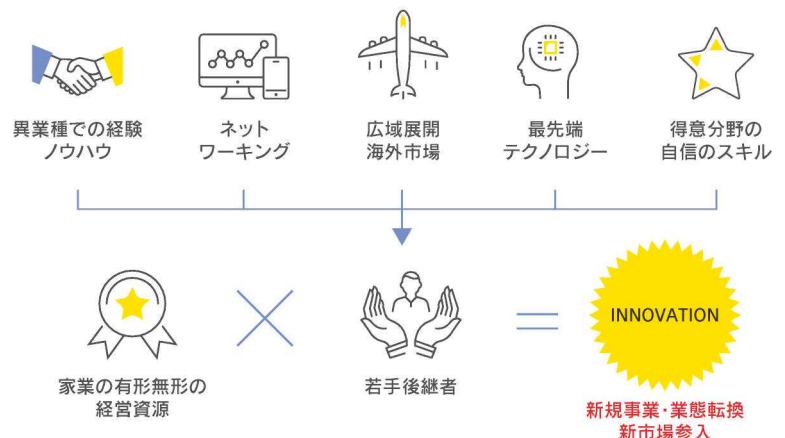
PROFILE

2000年に大阪市経済戦略局の中小企業支援拠点「大阪産業創造館」の創業メンバーとして参画。2001年の創刊以来、ビジネス情報紙「Bplatz」の編集長として、多くの経営者取材に携わる。関西圏の大学で、親が商売を営む学生を対象としたゼミを主宰。2016年、企業のブランディングを手掛ける株式会社千年治商店を設立。



「ベンチャー型事業承継」のイメージ

地域に根を張り、企業永続のために小さな挑戦を積み重ねることが「ベンチャー型事業承継」の定義。ゼロから始める起業に比べて、既にある経営資源を活用できるアドバンテージがある。若手後継者が家業の経営資源と新しいノウハウを融合させてイノベーションを起こすことで、成熟産業でも会社が成長できるようになる。



ことが挙げられます。実は将来性がある家業であっても、若い世代は情報が不足しているため、明るいイメージが描けないのです。

そして大学を卒業し大手企業に就職すると、親はさらに遠慮して「俺の代で終わりでいい」と考えるようになり、事業が縮小し始めます。それにより、何となく廃業をしていくケースが多い。大学で教える理由は、若いうちに家業を継ぐことに可能性を感じてもらい、少しでも親に「あいつが継いでくれるかもしれない」と思ってもらうことで、事業が将来へ維持されるようにしたいからです。

ゼミでは、家業を継いで自分なりの工夫で新規事業を起こした先輩アツギ社長から事例を学び、さらにビジネスプランを自分の家業として考えてもらいます。ゼミが終わる頃には学生たちがガラリと変わり、家業と向き合うようになります。

野心あるアツギを支援するU-34のオンラインサロン

私が代表理事を務める一般社団法人ベンチャー型事業承継では、若手後継者を「ベンチャーの卵」として、先代から受け継ぐ有形・無形の経営資源を活用し、障壁に立ち向かいながら、新規事業、業態転換、新市場参入など、新たな領域に挑戦してもらう環境づくりを行っています。

具体的には、34歳未満の後継者候補が集まるオンラインサロンを運営しています。現在全国に約200人の会員がいて、定期的にメンバーが集まり、「自走」にこだわって活動をしています。今の若い世代は自らネットで情報収集する能力に長けています。ですので、従来のような研修型ではなく、体験をシェアできる場や、熱量を維持できる仲間が求められています。野心のあるアツギを集めて純度の高い場をつくり、あとは自分たちで企画してもらうようにしています。家業で新しいビジネスを起こ



参加者募集中！
詳しくはこちら↓
野心系アツギのための
新規事業開発オンラインサロン
<https://u34.jp/>



「アツギソン」は34歳未満の後継者が家業の経営資源を活用して新しいビジネスアイデアを考え抜く3日間耐久レース。参加者はこのイベントでスイッチが入り、実際に新規事業を始めるケースが多いという。



すことを目的に、情報交換や勉強会などが活発に進んでいます。また、ビジネスアイデアを考えるイベント「アツギソン」や、全国から野心系アツギが集う「アツギベンチャーサミット」などの企画も行っています。

対象者を34歳未満にしている理由は、若い世代の挑戦は応援されやすいこと、本業以外も頑張れる体力・気力があること、失敗できる範囲で挑戦できることなどが挙げられ、ベンチャー型事業承継への一歩を踏み出すのに適した年齢層だからです。

20年先を見据え、後継者の挑戦を応援する

これから事業を引き継ぐ現社長に伝えたいことは、「早めに退く準備を始めてほしい」ということです。少なくとも、後継者候補に任せる領域を増やしてもらいたいと思います。「今のビジネスが20年後もやっていると立ち止まって考えてみてほしいですね。現在の60代の社長と、後継者である20代30代では見えている20年後が全然違います。現社長が余力で行けると思っている、後継者は危機感しか感じていなかったりするものです。

また、彼ら若い世代が生き生きとした人生を送るためにも、彼らがやりたいことに寛容になってほしいと思います。新



会員同士のコラボ事業が誕生するなど、オンラインでつながった全国の会員が主体的に活動を広げている。

規事業で最大の障壁は親が立ちほだかること。まだ未熟だと見える若者に荒削りな事業をやらせるのはリスクかもしれませんが、容認できる範囲で挑戦させてください。

小さな成功体験を積み重ねることが、事業を大きくします。ベンチャー型事業承継は、中小企業庁も後押しをしている取り組み。各地でロールモデルが増えていってほしいですね。

ポイント

- 将来経営者になるアツギ候補を「ベンチャーの卵」として支援する。
- 親と同じことをするのではなく、ベンチャー的に継ぐという前向きな視点。
- 若いうちの挑戦の積み重ねと、それを可能にする周囲のサポート。
- 経営者は早めに身を退く準備を始め、アツギ候補に任せることを増やしていく。

M&Aで技術、経験、知識を承継。 燕のものづくりを未来へとつなぐ



「私が入社した15年前は約5千万円の赤字を計上していました。そこからV字回復し、財務が大幅に改善したことが認められて、今回のM&Aの話がいただけたのではないかと思います」と話す阿部社長。M&Aが企業のブラッシュアップにもつながったという。

株式会社アベキン ▶ 代表取締役社長 阿部 隆樹 氏

〒959-1276 燕市小池1548 TEL.0256-66-2531 FAX.0256-66-2934 URL <http://abekin.co.jp>

一貫生産による金属加工技術をもとに、オフィス家具や店舗什器の製造を手掛けるアベキン。この10数年で経営に苦しんでいた同社を立て直し、急成長させた3代目・阿部社長のもとにM&Aの話が持ち込まれたのは2年前。これを機に燕市内の製造業2社の事業を承継し、アベキングループとしてさらなる飛躍を目指している。

高度な技術力に惹かれ M&Aでの事業譲受を決断

アベキンは2017年、燕市で精密金型製作と高精度プレス加工を行う阿部製作所の事業をM&Aによって譲受した。

業績は好調だが、後継者の不在が長年の悩みだった阿部製作所の前社長は、取引のある協栄信用組合に「譲渡できる企業を探してほしい」と相談。そこで白羽の矢が立ったのがアベキンだった。「2017年の2月1日に協栄さんからこの話があり、とりあえず阿部製作所さんの財務状況を確認させていただ

くと、素晴らしい内容でした。それまでM&Aは考えたことがなかったのですが、どういう仕事をしているのか興味を持ったので、2月20日に前社長と面会したのです」と阿部社長。

そこで阿部製作所が製造するバイクのブレーキパーツや人気腕時計の裏蓋などの製品を目にし、技術力の高さに驚嘆する。「工場見学もさせていただいて、まずプレス加工の技術に驚きましたし、当社にはない金型設計ができることも魅力でした。長年培ってきた技術と経験と知識をぜひ受け継ぎたいと思い、すぐにM&Aを決断しました」。

交渉や手続きの支援を受け 迅速な事業承継を実現

M&Aに関する調整や手続きは、NICOの事業引継ぎ支援センターがサポートを行った。企業概要書の作成をはじめ、両社の譲渡交渉にあたりながら契約内容を調整し、譲渡契約書を弁護士を交えて作成。こうして合意書を4月16日に交わし、6月21日に譲渡契約締結という、稀に見るスピーディーな事業承継が実現した。支援に携わった畠山氏（現新潟県事業承継ネットワーク承継コーディネーター）は「M&Aは平

均で2～3年かかります。これだけ短期間でスムーズに進んだのは、両社ともに財務内容が良かったこと。そして阿部社長の決断が早く、常に前向きだったこと。それが大きな要因だと思います」と語る。

「みなさんのお力添えがあったので、大変なことは特になかったです。ただ、私はもっと早く合意ができと思っていたのですが、阿部製作所さんは社員に説明する時間も必要でした。やはり事業を譲渡する側、譲受する側では事情が違うと思いました」と阿部社長。それに対して畠山氏は「譲渡企業側の社員は、会社や社長が変わることで今後への不安をどうしても持ちます。そこで我々と前社長が相談し、社員の不安を取り除くように調整しながら進めていったので、多少時間が必要でしたが、こういうメンタル面の調整は非常に大事です」と話す。

企業の知名度も高まり 人材採用に成果が

こうして事業を引き継いだ阿部社長がすぐに取り組んだのが、人材の確保と育成や社屋の改築、職場環境や労働条件の改善というアフターマネジメントだ。当時の阿部製作所は社員の平均年齢が60歳と高齢化が進んでいたため、技術を受け継ぐ社員の育成が急務だった。そこでアベキンから若手社員を出向させるとともに、新たに社員を採用。この2年で18名から30名へと増やし、平均年齢も40歳代まで下がった。「社員のモチベーションを高めるためにも、職場環境を改善する設備投資はどんどん進めています」。

アベキン、阿部製作所の取引先に双方の技術が提案できるという相乗効果もあり、売上は順調にアップ。また、M&Aをきっかけにアベキンの知名度が向上し、3年間なかった大学新卒者の採用が来春予定されているほか、

POINT

ポイント

- 早い決断と前向きな姿勢により、交渉や手続きがスムーズに
- 譲渡企業側の社員の不安を取り除く調整、進め方
- 社員の労働条件や職場環境の改善など、事業承継後のマネジメント



阿部製作所の強みは、長い年月の中で培ってきた精密金型の設計・製作と高度なプレス加工技術。グローバルに展開する某人気腕時計ブランドの裏蓋を、国内で唯一生産している。



アベキン(写真上)と阿部製作所(写真下)の外観。事業承継後に外観を統一化し、イメージアップを図ったことで認知度やブランド力が向上。これまでなかった20代、30代からの応募が来るようになり、採用につながった。

高校生対象の合同企業説明会で同社への参加者が増加するなど、人材採用の面でも好影響があったという。

「今後は自社ブランドの確立が目標です」と言うように、現在は大学病院の依頼で検体回収トイレの開発を行うなど、いくつかの自社開発商品が進行中だ。「この2年でM&Aの打診が11件ありました。これまでの事業と全く畑違いのことをするつもりはありませんが、アベキンに関連する相乗効果があれば、積極的にM&Aをしていくつもりです」。

昨年はステンレス製品の優れた技術を持つ燕市の会社をM&Aで取得し、さらに事業の拡大と顧客への発信力を強めた同社。事業承継がさらなる成長へ導くとともに、地域のものづくりを未来へとつなぐ大きな役割を果たしている。



アベキンのプロダクトオフィス。社内にある家具は、自社が関わっている製品を使用。実際に社員が使うことで改善点が見つかったり、新しいアイデアが生まれることもあるという。

事業承継を託してくれた 親父に会社の成長を誓う

表彰状

「株式会社清水設備 殿
貴社が水道管施設の非常時
対応において多大な貢献が
あったことについて、多大な
功績を認め、この功績を
記念品を贈り表彰いたします」

株式会社清水設備
代表取締役 井浦正弘

表彰状

「株式会社清水設備 殿
貴社が水道管施設の非常時
対応において多大な貢献が
あったことについて、多大な
功績を認め、この功績を
記念品を贈り表彰いたします」

株式会社清水設備
代表取締役 井浦正弘

表彰状

「株式会社清水設備 殿
貴社が水道管施設の非常時
対応において多大な貢献が
あったことについて、多大な
功績を認め、この功績を
記念品を贈り表彰いたします」

株式会社清水設備
代表取締役 井浦正弘

表彰状

「株式会社清水設備 殿
貴社が水道管施設の非常時
対応において多大な貢献が
あったことについて、多大な
功績を認め、この功績を
記念品を贈り表彰いたします」

株式会社清水設備
代表取締役 井浦正弘

表彰状

「株式会社清水設備 殿
貴社が水道管施設の非常時
対応において多大な貢献が
あったことについて、多大な
功績を認め、この功績を
記念品を贈り表彰いたします」

株式会社清水設備
代表取締役 井浦正弘



「事業承継について、何をどうしたいのか、素人では全く分かりませんでした。専門家の皆さんの力無くしては、合併は実現できなかったと思います」と話す清水社長。

株式会社清水 ▶ 代表取締役 清水 秀夫 氏

〒950-3342 新潟市北区美里1-6-11 TEL.025-288-6557 FAX.025-288-6558

水道工事を請け負う株式会社清水は、今年6月に清水設備と三協工業が合併して新たなスタートを切った会社だ。後継者がいなかった三協工業から事業引継ぎを託され、専門家との連携によってそれを形にした清水社長。父親のように慕っていた三協工業社長に対する思いが実現させた承継について伺った。

後継者がいない取引先から 打診された事業の引き継ぎ

一般住宅の給排水設備工事や水道管の取り換えなど官民の水道工事を手掛ける株式会社清水。オフィスに入ると目に入るのが、壁一面に飾られた表彰状や感謝状。これらは三協工業と清水設備の名義のものだ。「2社のこれまでの歩みですね」と清水社長は話す。

清水社長は親が営んでいた設備工事業を受け継ぎ、30歳の時に会社組織にした清水設備を経営。三協工業

とは下請け企業として10年以上の付き合いがあった。一方、三協工業は創業から40年近い歴史があり、新潟市の水道工事の入札参加資格も持つ会社。社長は80歳を超えていたが後継者がいなかったため、以前から清水社長に会社を引き継いで欲しいという打診をしていて、清水社長も快諾していた。2017年からは顧問税理士経由でNICOの事業引継ぎ支援センターにも相談を始め、徐々に話を進めていた。

しかし、昨年夏、三協工業の社長が急な病に倒れ、約4カ月の闘病の末、他界。「入院中に“会社は俺がちゃ

んと継いでやっていくから」と改めてきちんと伝えることができたので、安心してくれたと思っています。社長が積み上げてきた実績、信頼・信用が一番大切なものなので、それを守り、引き継ごうと決意しました」と清水社長は振り返る。

ひとつの会社になり、入札から 施工まで一社完結が可能に

三協工業の社長が亡くなったことで、合併への速度は急ピッチとなった。清水社長は半年後の6月1日から新会社としてスタートすることを決断。「双方

POINT

POINT

の従業員の気持ちを思うと早い方がいいし、ちょうど年号も令和になるということで、変わるべき時なのかなと感じていました」。

清水社長としては、従業員の雇用を守ること、三協工業が持っていた水道工事の入札参加資格を維持すること、そして子会社化ではなく合併することが希望だった。「業界の先輩や専門家の皆さんからも三協工業を子会社にしたらというアドバイスをいただきましたが、分けることで自分の目が届かなくなるのは避けたかった。2社をひとつにして、これから成長させていきたいという気持ちが強かったので、合併を選びました」。

事業引継ぎ支援センターの関根氏は「短い期間のなかで、清水社長の希望を全て叶えるベストの方法を探ることが課題でした。今回のケースは、顧問税理士を中心に司法書士、社会保険労務士、行政書士等の専門家がそれぞれの分野から検討し、連携・協力しながら課題を解決した好事例と言えます。入札資格と水道組合員資格を確実に引き継ぐため、三協工業を存続会社として合併し、その後社名を変更するという方法を取っています」。

清水社長自身は水道組合へ何度も足を運び、この合併方法で確実に資格を引き継ぐことができるかを慎重に確認。「会社のこれからの発展のためにも

- 相手先が培ってきた技術や信用を大切に
- 早い段階から専門家や支援センターに相談
- 両社長の意向を結実させるために、専門家が連携

資格は重要ですし、三協工業の社長の守ってきたものでもあるので、ここは絶対に失敗できないという思いでした」。

多くのことを教えてくれた社長の意志を受け継いで進む

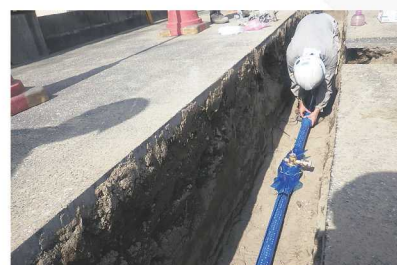
三協工業の従業員ふたりが加わることを見越し、今年の4月下旬、以前から手狭だった清水設備のオフィスをリフォームした。「社員全員がひとつのフロアで仕事ができるようになり、みんな喜んでくれました。心機一転となり、よかったですと思います」。そして、6月1日から株式会社清水としてのスタートを切った。

清水社長は「いま始まったんだという新鮮な気持ちと、やらねばならないという覚悟も改めて感じています」と話す。三協工業の社長からは、会うと仕事のことはもちろん、仕事以外のこともいろいろ教わった。「自分にとっては、もうひとりの親父という存在でした。これから先、社長の思いは絶対に忘れてはいけないと思っている。お客様を大事にしていた人間性や、培ってきた技術をしっかりと受け継ぎたいと思います」。

また、事業承継については「一人で



賞状と共に壁に飾られている三協工業の市認定水道工事店（豊栄市当時）の看板。同社にとって、これも大切な歴史だ。



古い水道管の取り換えや水漏れなどの緊急修繕工事なども手掛ける。入札資格はこうした仕事獲得のための大事なツールだ。

悩んでいても解決しないし、何より時間がもったいない。信頼できる人に、早く相談することが上手くいくポイントです」と話す清水社長。事務所の壁には三協工業の当時の水道工事店の看板とともに株式会社清水名義の認定証も飾られている。2つの会社の歴史がひとつになり、新たな歩みがここから始まる。

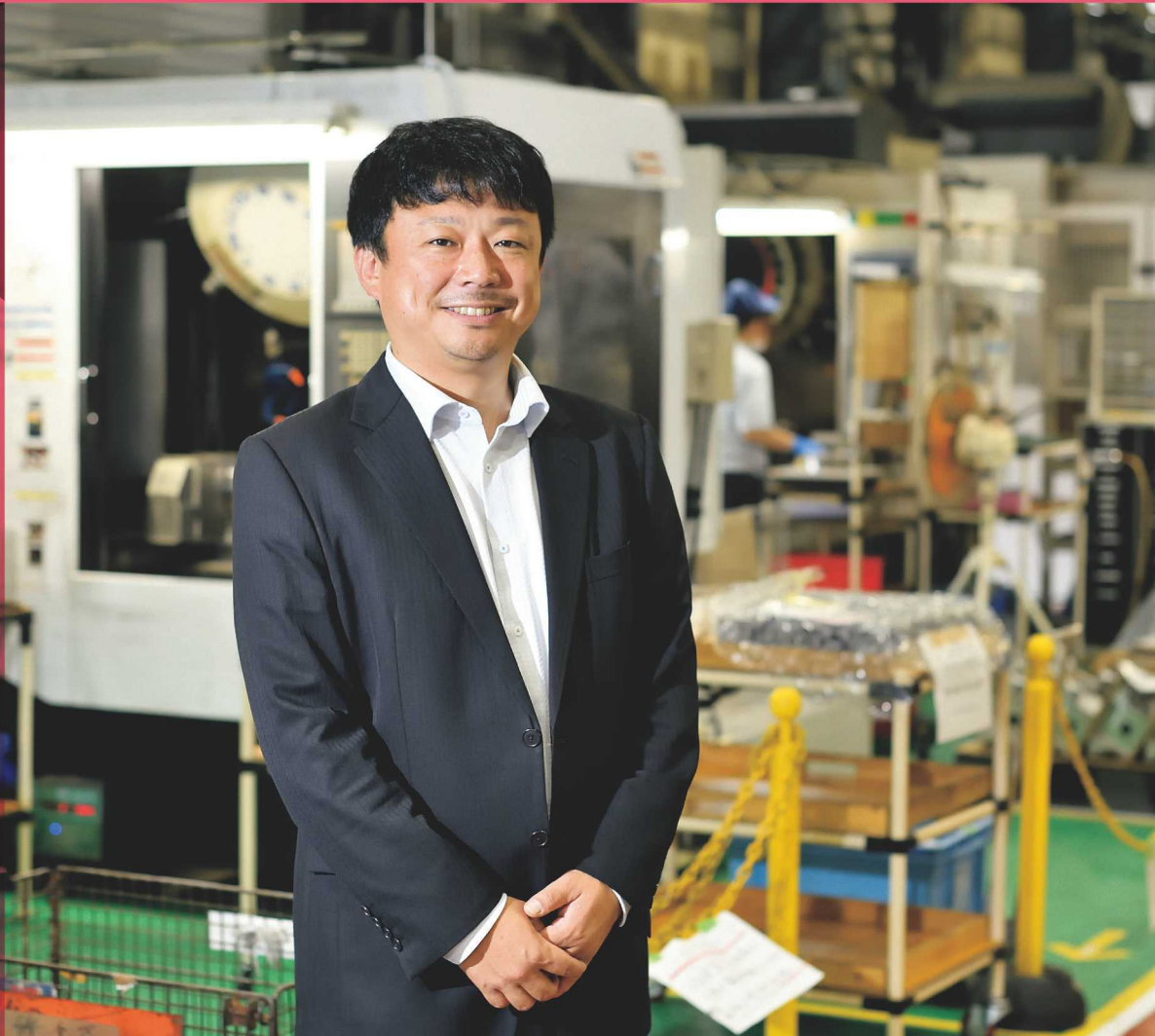
「ひとつにして運営したい」という希望を叶えるために

今回の事業承継を支えたのが3名の専門家。三協工業の管工事組合の権利を引き継ぎながら合併するために、増資、減資、役員変更、株式変更など、半年の間に6回の登記を実行。そこに税務関係や建設業の許認可関連の変更届も加わり、「これほど複雑な合併は初めて」と声を揃える事案だった。進行中は川畑氏の提示したスケジュール案を基に3人で常に状況を共有。さらに2社と専門家とのコミュニケーションがカギだったと語る。「専門家だけに任せるのではなく、社長も一緒に課題を把握してくれ、最善の方法を提案できた」（大矢）。「清水社長が協力的で、書類の用意などのレスポンスも早かった。専門家と会社の連携が成功の秘訣」（鈴木）。「僕らがやろうとしていることを清水社長はしっかり理解してくれて。複雑なスキームワークだったが、皆さんに喜んでもらえる結果になったと思う」（川畑）。



写真左から税理士の川畑高一氏、司法書士の鈴木秀明氏、社会保険労務士・行政書士の大矢和也氏。「仲間意識を持って進められたのがよかったと思います。さらに清水社長が協力的だったというところが一番。書類の用意など、レスポンスが早かったですね」。

積極的な人材採用と 挑戦する力で会社が成長。 事業承継を新たなチャンスに



「社長に就任したのは早かったですが、先代が亡くなってから継ぐのは大変なので、今ではありがたいと思っています。自分が迷ったときに相談できる相手がいるのは心強いので、先代の余力があるうちに後継者に引き継いだほうがいいと思います」と語る長澤社長。

NICOクラブ会員

株式会社テック長沢



代表取締役

長澤 智信 氏

〒945-0114 柏崎市藤井1358-4 TEL.0257-24-1125 FAX.0257-24-1128 URL <http://www.tec-naga.com>

1963年創業のテック長沢は、金属部品加工の総合メーカーとして実績を積み上げてきた企業。現代表の長澤氏が32歳で社長に就任してから社員数、売上ともに大幅に増加し、事業を拡大していることから近年注目を集めている。その背景には、何よりも人材を大切にするという強い理念とチャレンジ精神があった。

社長就任後、営業力を強化 積極的な販路開拓へ

高品質な切削加工技術を強みに、自動車部品や産業機械用部品など幅広い業界の製品を手掛けるテック長沢。3代目である長澤社長が会社を引き継いだのは2011年、32歳のときだった。「私が入社した2003年頃は17人ほどの会社だったので、何でもやりました。自分でHPを作ったり、とび込みの営業を始めたり、当時は大変でしたがその分自分で考えて、その時会社にとって必要だと思うことをやってきた

つもりです」と振り返る。リーマンショック後、営業担当として必要性を感じていた関東・関西営業所を2012年に開設。2014年には中国蘇州に会社を設立するなど、積極的な販路開拓を進めた。

こうして経営を拡大してきた同社は、2017年に大物機械加工や組立技術を得意とする柏崎市の近藤製作所の事業を譲受。もともと同社の協力会社として親交があったことから、地元の金融機関を通してM&Aの話があり、承諾した。

気持ちに配慮したことで 社員の一体感が生まれる

両社の意見調整は近藤製作所の再建支援を受けたコンサルティング会社が仲介役となり、契約内容や手続きは顧問弁護士や税理士と相談しながら進めたが、長澤社長が一番気を使ったのが近藤製作所の社員へのフォローだった。「いろいろな事情があって吸収合併するような形にせざるを得なかったのですが、一番の不安は近藤製作所の社員がどれだけ残ってくれるかということでした」。そこで長澤社長は全

社員と何回も面談を行い、社員が抱いている不安に対して丁寧な説明を行った。「会社の名前がなくなるので、創業者や前社長の思いの一部でも取り入れ、引き継ぎたいという気持ちでした。そこで1年間は仕事の内容を変えず、部署の異動もしない、雇用条件も変えないと社員に約束したのです」。急激な変化に戸惑わないように配慮したことで、徐々にテック長沢の社員との一体感も生まれるようになった。「事業は基本的に人が行うもの。いかにそこにいる人たちが一体になるかが大事だと思うのです」。

この2年間で売上は飛躍的にアップ。「お客様に提案できることが増えました。業種の幅も広がったので、一部の業種が冷え込んでも全体で見ると売上が落ちていないという効果もあります」。

思いを社員と共有し 失敗を恐れず挑戦する

2016年には柏崎市で約190年続く味噌醤油の醸造元、越後みそ西の代表に就任した長澤社長。「実は妻の実家で、業績が順調ではなかったことから事業再建の相談を受けたのです」。まずは赤字を止めるために無駄を徹底的にカット。一方、社員のやる気を引き出すために曖昧だった退職金や賞与などは確保するようにした。また、「食べる人の近くにいるメーカー」を目指し、柏崎市内と弥彦に直売店舗をオープンするなど、新たな顧客を掴むための改革を行っている。

さらに、自らのアイデアをもとに産学連携や協同開発で商品化を進めた「電動ねじゲージ」の合弁会社、ネジテックを2017年に設立。地域の創生事業を手掛けるAKKプラスを立ち上げるなど、経営の多角化に取り組む長澤社長。今後は開発部門を設けて自社商品に力を入れるとともに、将来に向

POINT

ポイント

- 先代の余力があるうちに後継者に引き継ぐ
- 譲渡企業側の社員の不安を取り除くため、社長が直接面談
- 急激な変化に社員が戸惑わないように配慮
- 次の後継者を育成する体制づくりに早くから着手する



リーマンショックの際も社員を減らさず、地元で雇用を生み出したいと積極的に人材採用に取り組んできた同社。社員の3割が女性で、外国籍社員や海外実習生、障害者など、多様な人材が活躍している。



「こんな検査器具があつたら便利なのに」という長澤社長の発想から生まれた、自社商品の「電動ねじゲージ」。トヨタの各工場で採用されているほか、海外からの引合いもあるという。

けた会社の体制づくりを進めたいという。「会社の跡継ぎは同族でなくてもいいと考えています。そのとき一番ベストな後継者に引き継いでもらえばいいので、そのための体制を徐々に作っていくつもり。テック長沢でなくてもグループ会社がたくさんあれば、ある事業部門を別会社化して、その社長になりたいという社員も出てくるので、意欲のある社員に将来の展望を見せやすいのではと思います」。

また、これまで一部の経営陣で作っていた会社の経営計画を、今期から部長、一部課長を含めたメンバーで作成。これにより経営への参画意識が社員に浸透し、最終的には「人材が重要」という気付きにつながるという。

人材の採用と育成に力を入れ、15年で約20名から170名の会社へと成長を遂げた同社。失敗を恐れず、常に新しいことに挑戦しながら次世代への会社づくりを進める同社のこれからの、一層注目が集まるだろう。



1831年創業の「越後みそ西」。長澤社長が経営を引き継いでから、価格競争とは一線を画す価値を作ろうと直売にも力を入れる。彌彦神社が近い彌彦笹屋店では、土産物として商品を求める客も多く、新たなファンづくりに貢献している。

事業承継



経営者の皆さん！事業承継のお悩みは「新潟県事業承継ネットワーク」におまかせください



国の試算によると、70歳を超える中小企業・小規模事業者の経営者は約245万人に達し、うち約半数の127万（日本企業全体の3分の1）が後継者未定とされています。この現状を放置すると、中小企業等の廃業は急増し、2025年頃までに約650万人の雇用と約22兆円のGDPが失われる可能性があります。この傾向は新潟県にも当てはまり、経営者の高齢化が進む中、休廃業・解散件数は増加傾向にあります。事業承継とは事業のバトンタッチを行うことですが、これを円滑に進めていくことは喫緊の課題となっています。

事業承継を円滑に行うためには、準備期間として5年～10年は必要と言われており、早期の準備開始が何より重要です。

しかし、経営者の皆さんは日々の経営に追われ、対応が先送りになっていませんか？事業承継には「経営の承継」、「資産の承継」、「知的資産の承継」といった多岐にわたる検討が必要ですが、「とても一人では手に負えない」という不安もあるのではないのでしょうか。そうした経営者が抱える悩みを解消するお手伝いのため、NICOでは平成30年6月から新潟県事業承継ネットワークを立ち上げ、円滑な事業承継の推進に向けて活動しています。

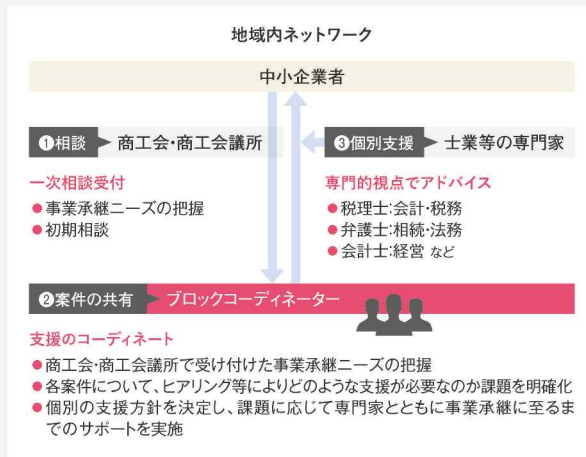
新潟県事業承継ネットワーク

新潟県事業承継ネットワークの事務局はNICO内にあります。新潟県内の行政機関や商工団体、金融機関、公的支援機関や土業団体等がそれぞれの専門性を活かして、事業承継に関する経営者の様々な悩みごとを連携して解消するために組織化されたものです。

相談方法

秘密厳守、相談無料です！

まずは、お近くの商工会や商工会議所、NICOの新潟県事業承継ネットワーク事務局にご相談ください。また、相談内容や経営者の皆さんのご希望に応じて、県内に配置した計8人のブロックコーディネーターが、商工団体などと一緒に直接ご相談に応じます。もちろん相談は無料です！



NICO 活動 レポート

第66回NICOクラブセミナーを開催しました。

9月10日、東京大学先端科学技術研究センター教授 西成活裕氏をお招きし、第66回NICOクラブセミナー「仕事の渋滞、解消の法則～西成流・仕事の効率をあげるコツ～」を開催しました。長年の研究により導き出されたデータをもとに生み出した「科学的ゆとり」を、明日から仕事で使えるように解りやすく解説して頂きました。お忙しい中、ご参加いただいた皆様、ありがとうございました。

第67回NICOクラブセミナー開催予告

「今こそV字回復へ～無印流経営のヒントと改革のアイデア～」

日時 11月6日(水) 14:00～15:45 会場 新潟県立図書館 1階ホール(新潟市中央区女池南3-1-2)
講師 株式会社松井オフィス 代表取締役社長・株式会社良品計画 前会長 松井 忠三氏



ブロックコーディネーターが皆さんの事業承継を個別サポート

ブロックコーディネーターとは？

ブロックコーディネーターは経営者の皆様とのご相談を通じて、事業承継の個別の課題（税務や法務など）を明確にし、必要に応じて税理士や弁護士などの各種専門家に繋ぎながら、円滑な事業承継に導くためのコーディネートをします。

ブロックコーディネーター 一覧



はたけやま みつる
畠山 満

▶新潟／県北・佐渡

事業承継ネットワーク事務局長
元・金融機関



しばき ひろし
澁木 廣

▶新潟／県北・佐渡

元・金融機関



わたなべ けん
渡辺 謙

▶阿賀北

中小企業診断士



つちだ かつのり
土田 克則

▶県央

中小企業診断士



えべ せいいち
江部 誠一

▶長岡

中小企業診断士



いのうえ かおる
井上 芳

▶柏崎・小千谷・長岡市の一部

中小企業診断士



ひぐち けいじ
樋口 圭治

▶魚沼

中小企業診断士



ひらの やすはる
平野 康晴

▶上越

中小企業診断士



NICO相談体制

秘密厳守！相談無料！

新潟県事業承継ネットワーク
TEL 025-250-6034

事業承継(主に親族内承継)に関するご相談全般をお受けします。

新潟県事業引継ぎ支援センター
TEL 025-246-0080

事業承継(主にM&A)に関するご相談全般をお受けします。

新潟県中小企業再生支援協議会
TEL 025-246-0096

財務上の問題を抱えているが、事業の収益性や将来性があり、事業の再生・改善に意欲を持つ中小企業のご相談をお受けします。

防災×ライフ研究会を発足します。

自宅やオフィス等での避難生活に対応するため、日常使いできる防災性能商品の開発を進める「防災×ライフ研究会」を発足します。商品研究や商品開発・改良から販路開拓まで様々なプログラムで会員各社を支援します。

**防災×
ライフ
研究会**
いつかに備えて いつもの商品

10月16日(水)に発足第1回目となる
キックオフセミナーを開催します。

▶会員は随時募集中です。ご興味をお持ちの方は
ホームページからご加入ください。
<https://www.nico.or.jp/sien/seminar/34205/>



5～10年先を見据え、革新的なものづくりを！

次世代デジタルものづくり研究会キックオフセミナーを開催します。

日時 10月9日(水) 13:10～16:40

会場 燕三条地場産業振興センター メッセピア4F
(三条市須頃1丁目17番地)

内容 「マス・カスタマイゼーションに向けた「デジタルものづくり改革」
「金属3Dプリンタによるものづくり革新」ほか

▶詳しくは、ホームページをご覧ください。
<https://www.nico.or.jp/sien/seminar/34668/>



NICO支援策を
活用してチャレンジ!

挑戦の現場 企業レポ

CHALLENGE REPORT

フォーワテック・ジャパンが取り組んでいるBtoC事業。それは、「最寄品」に新しい価値を作り出すイノベーションだ。使うたびにワクワクする製品が、全国のメーカーとの協働で生み出されている。

もよりひん

最寄品に価値をのせて 新たな市場を創る

使う度にドキドキするような 新しい『デイリー商品』を開発

三条市直江町に本社を構えるフォーワテック・ジャパンは1974年創業の印刷会社。シール印刷を主要事業とし、食品用・工業用・医療用等さまざまなニーズに対応したシール印刷を行っている。BtoBの事業が中心だった同社だが、2014年にBtoCの事業として生活者向けのプロダクトの開発・販売をスタートした。

それが「MOYÖ(モヨウ)」というブランドで編集された一連の商品群だ。「日常使いする『最寄品』を、ファッションのように選ぶ楽しみがある『買回品』にしたい。そのためにスペックを高めるのはもちろん、模様を載せて使う人のスイッチが切り替わるような製品をつくりたかったんです」と話すのはMOYÖのブランドマネージャー・遠藤

「MOYÖは『自分を大事にできる暮らしの道具』をコンセプトに商品開発を行ってきました。大量消費の時代が終わり、成熟した生活者が自分に合うものを選ぶようになりました。理念のあるものが共感され受け入れられる時代になったと感じています(遠藤さん)。

名刺入れに納まるUSUKAGAMIは、0.6mmという薄さ。製造には燕三条地域の製造メーカー4社が関わっている。MoMA(ニューヨーク近代美術館)のショップでも扱われているという。



MOYÖの開発で培ったブランディング力を生かし、古代米「紫宝」を使ったフードブランド「HIEN」のプロデュースを燕商工会議所と実施。遠藤さんがプロジェクトリーダーを務める。

MOYÖ



毎日使うのが楽しくなるカラフルな歯ブラシ。

2019年7月に東京ビッグサイトで行われたインテリアライフスタイル東京の、MOYÖのブース。ブランド立ち上げから増やしてきた商品ラインナップが一堂に集まった。2019年の新商品「ランドリーバッグ」も展示。

氏。外部のアートディレクターと協働して最初につくったのが歯ブラシだ。歯科医院でのみ使われ、一般的に流通していない高品質の歯ブラシを用い、50種類ものデザインラインナップをそろえて商品化した。

商品自体の価値を高め 適切な販売チャネルを選ぶ

その後5年の歳月が流れ、その間に携帯用ミラー、ガーゼタオル、扇子などの新商品を展開。「都会で働く30~40代の女性が自分を大事にするための暮らしの道具」というテーマで商品開発を進めた。品質が高いことを前提とした結果、全ての商品が日本製になったが、遠藤氏が実際に県内外のメーカーに足を運び、信頼できる企業と協働して製造を進めたという。

注目すべきもう一つの点が販売チャネルの変化だ。従来とは異なる、アパレルメーカーをはじめとした新しいチャネルに商品提案をしたところ、『買回品』とし

ての歯ブラシが生活者に受け入れられたという。

日本の文化を含んだMOYÖを 次は海外へと発信する

ブランド立ち上げ5周年となった今年、さらなる市場開拓を目指して、NICOの地域中核企業国内販路開拓促進事業を活用し、インテリアライフスタイル東京に出展した。「成果としては、セレクトショップやライフスタイルショップ、百貨店など約30件の商談が進んでいます」と遠藤氏。アパレルをはじめとした新しいチャネルでは、売り手が商品の魅力をお客様に丁寧に伝えてくれ、そのことが商品に対する深い共感を生み出すことにとっても重要だという。「MOYÖは日本人の所作が含まれた商品です。今後は海外にも目を向け、文化も含めて発信していきたい」。次なる展開へ挑戦は続いている。

NICO支援メニュー  を活用!

地域中核企業国内販路開拓促進事業

県内中小企業の受注拡大に向け、県内に協力企業を多く抱える中小企業(地域中核企業)が出展する国内見本市等への出展経費の一部を助成する取り組み。令和元年度は、最大で300万円を助成。地域中小企業の受注拡大を後押しする。

NICOクラブ会員

株式会社フォーワテック・ジャパン

ブランディング事業兼マーケティング事業部 部長 遠藤 智弥 氏
〒955-0832 三条市直江町4-2-10
TEL.0256-68-3666 FAX.0256-68-3667
URL <http://www.forwatec.co.jp/>

元気な企業の
ビジネスに
注目!

がんばる 新潟

NIIGATA SUCCESS FILE

「ものづくりをしたくて大阪から来て、最初は3年ぐらいで帰るつもりでしたが、大阪や神戸に比べると新潟の方が可能性があるので残りました。新潟は自然や食も豊かで、東京も近く、クリエイティブの人間にとってはすごくいいところ。もっとクリエイティブの人に入ってきてもらいたいと思います」と話す堅田氏。

経営とデザインのより良い関係を実現する

経営方針や数字を踏まえたクリエイティブを手掛けることで注目されている堅田氏。新潟をはじめ全国各地でさまざまなブランドプロデュースを行い、活躍の場を広げている同氏が目指すデザイナーの在り方について話を伺った。

経営の数字を踏まえて クリエイティブを提案

堅田氏が手掛けた仕事を見ると、高級箸メーカーのマルナオのブランディングやプロダクトデザインから、若い女性が集う可愛いサンドウィッチ専門店のプロデュースまで、実に個性豊かだ。

「僕は自分がデザインしたものが“堅田さんっぽいね”と言われるのが嫌なんです」という堅田氏は、その理由を「企業が良くなるためのデザインを作りたいので、マルナオならばマルナオらしいものを作りたい。そのためには経営の数字を含め、プロジェクトの上流から見て、その会社にとって整合性が取れたクリエイティブの実現を、自分の役割として果たしていきたいと思っています」と話す。大阪から新潟のメーカーの社内デザイナーに転職し、原価や利益計算にも携わった経験を踏まえ、「決算書が読めるデザイナー」というのが堅田氏の大きな強みだ。

デザインは魔法ではないし 感性で作るものでもない

仕事を進めるなかでは、検討のプロセスや、何をどういう理由で選択したかを説明し、相手が得られるものを明確に示していく。コストをかけてクリエイティブに取り組んでも、効果が分からず相手先が不満を抱くような不幸な関係は作りたくないと言います。「デザインはインフラになり、取り入れないところは勝負できなくなる時代になると思います。しかし、デザインを変えれば課題が解決するというだけでもない。デザインは魔法ではなく、僕たちに出来るのは100点の商品を“これ100点なんです!”と伝えること。そのためには、作り手が自信を持って良いと言えるものを、愛情持って作っていることが大切です」。プロジェクトでは相手先のそうした本質的な部分にも目を向ける。「共に事業全体を設計・デザインしていくイメージですね」。

ここがポイント

- ✓ 事業全体の設計図をクライアントと共にデザインし、世界観を作り上げていく
- ✓ 数字を反映したクリエイティブを提供

実現したいものを作るために ズレを見逃さないことを意識

「サンドウィッチボックスというお店はコンセプトからオーナー、マネージャーと詰めていき、そのベースをもとにロゴ、メニュー、家具、スプーンまで積み上げていきました。全てを積み上げていく段階でズレを生まないようにするのが大事な仕事ですね。また、ブランドを体現する存在であるスタッフの皆さんも参加してもらうことで、社内に良い循環が生まれました。」

デザインと経営をうまくつなごうという方針はNICOのDesign LAB(デザイン・ラボ)とも共通している。デザイン・ラボでは、アドバイザーの一人としてデザイン相談を担当している堅田氏。現在は東京、佐賀、京都、兵庫など、県外の仕事依頼も増えた。「他県に行くと新潟を見直すきっかけになっていいですね」。今後、県内外から海外まで、活躍の場を広げるその姿に期待したい。

KATATA YOSHIHITO DESIGN

デザイナー 堅田 佳一 氏

E-mail katayoshi@icloud.com

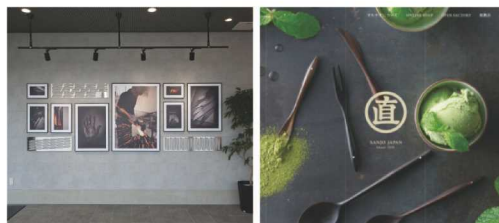
URL <https://katayoshi-design.com/>

Design LAB
デザイン相談

毎月1回開催。開催日等の詳細は
Design LABホームページ
<https://www.nico.or.jp/designlab/>



ブランディングから店舗デザイン、ロゴなどのグラフィックデザインを手がけたサンドウィッチボックス(新潟市)。



刃物メーカー藤次郎のオープンファクトリーのデザイン、マルナオのブランディングやプロダクトデザインなども堅田氏の手による。

県内企業が開発した優れた商品 & 技術をご紹介します

メイドイン新潟's コレクション

Made in
Niigata's
Collection



巻機なんばん味噌

息子や旦那が喜ぶ、褒められおかず味噌。

米どころ南魚沼で親しまれているご飯のお供。原料は新潟の伝統野菜「かぐら南蛮」。古くから伝わる唐辛子です。真っ赤に完熟した「かぐら南蛮」は生産量が少なくとても希少です。自家栽培ならではの、ふんだんに使用したかぐら

南蛮味噌は、旨味が強くふくよかな甘みがあります。和食では焼鮭・生姜焼き・卵かけご飯。洋食ならチーズやトマトを使用したブルスケッタ・サンドウィッチに。中華では八宝菜に加えたり豆板醤の代わりに。チャーハンにのせて食べれば絶品です。ひと味違うおいしさに出会えます。



使いやすいパウチタイプが新登場！忙しい朝ご飯やお弁当にもさっと使えてとっても便利。

巻機工房

〒949-6545 南魚沼市長崎2255
TEL/FAX.025-775-7467
E-mail makihatakoubou@yahoo.co.jp

栽培から製造まで
手作りです。



巻機工房のみなさん

開発スタッフの
こだわりポイント

自家の南魚沼産コンヒカリが原料の味噌と地元酒蔵の清酒を使用した、原料もこだわりの逸品です。化学調味料・保存料無添加。



農家のお母さん達から
受け継いだ秘伝の味！！



椅子も作ってみました。

プロトタイプとしてライフスタイルEXPO【春】に出展しました。沢山貴重な意見を頂きました。



発売までもう少し
お待ちください。



代表取締役 桑野さん

弊社は溶接加工の下請け企業です。NICOの「製造業と県内デザイナーのマッチング事業」で自社ブランド1号を作ることが出来ました。今後も新たな製品を作っていきます。

ワークテーブル

燕三条の家具。

「フレームは鉄製、天板は木製、武骨でガレージ、自室にあったらウキウキするワークデスクが作りたい。」製造業と県内デザイナーのマッチング事業のプレゼンで言ったキーワードです。その思いをデザインしてくれたのが、エポキシデザインの後藤さんでした。何度も打ち合わせを行い、燕三条らしさをデザインし、工場の天井を連想させるワークデスクが完成しました。トラスで補強した各パーツをボルトナットで繋ぎ合わせた武骨な燕三条らしいワークデスクです。

有限会社 桑野工業

〒955-0051 三条市鶴田2-1-2
TEL.0256-31-5011 FAX.0256-31-5015
E-mail kuwanokougyou@bb-square.com

M&Aで経営の困りごとや課題を解決しませんか？



**TSUBASA
M&A PARTNERS**
つばさM&Aパートナーズ

M&A
累計**22**社
サポート



私たちに
おまかせください

代表・税理士 山田 眞一

新潟県の税理士法人・会計事務所で初！

Best Consultant Award 2018 最優秀M&A賞 獲得

2018年度日本M&A協会主催
『バリ国際会議』にて
全国800を超える会計事務所の中、
M&A実績1位(MVP)を獲得致しました。



士業・金融機関等の
支援機関の会員様、随時募集中！
事業承継M&Aの情報発信・交流拠点
つばさ事業承継パートナー
研究会

次回11月22日(金)を
予定しております。

会員数は
38
に増加中！

※会員数は平成30年度第1回～5回の実績です。
※詳しい内容につきましては、下記連絡先までお問い合わせください。

ご連絡先

株式会社 つばさM&Aパートナーズ
〒959-1234 燕市南7丁目17-9-5 県央ランドマークANX2-B
TEL.0256-61-5810 FAX.0256-64-2964
公式サイト <http://www.ma-partner.jp>



つばさ税理士法人

フリーペーパー Biz Link
県内発行部数 15,000 部 (月度)



月間 150万PVにいがた経済新聞「姉妹サイト」
にいけいJOB



相談
無料

格安
掲載

紙面 +
ウェブも
同時掲載

企業と人をつなぐ
新しい求人メディア
10月10日誕生



求人広告掲載料金

| | | |
|--|--|---|
| <p>A 枠 W60 mm × H54 mm 22,000 円 (月度) 2ヵ月目から 20,000 円 ※税別</p> <p>■オプション1■ 求人記事広告 Web 掲載 月間 150 万 PV「にいがた経済新聞」ウェブサイト及び「にいけいJOB」に掲載。 ※広告サイズが異なる場合があります。原稿の送信内容は最大 2000 文字にまで め、読みやすい記事にします。 60,000 円 (税別) ~</p> <p>リクルートバンフレット制作 デザイナーによる美観されたデザインはもちろん、取材から写真撮影まですべて お任せください。 130,000 円 (税別) ~ ※印刷費用は別途</p> | <p>B 枠 W122 mm × H54 mm 39,000 円 (月度) 2ヵ月目から 37,000 円 ※税別</p> | <p>C 枠 W122 mm × H110 mm 68,000 円 (月度) 2ヵ月目から 65,000 円</p> <p>C 枠はデザイン制作が可能です。 制作費 5,000 円 ※税別</p> |
|--|--|---|

※上記 A・B・C 枠のサイズは実寸サイズより小さくしています

■オプション2■

63PACK™ リクルートのサイトも
構築可能です！
ロクサンパック ビジネスソリューションズ

納期が早い
丁寧な制作
サポート万全

初期費用 148,000 円 (税別)
月額費用 7,000 円 (税別)

にいけいJOB 格安求人専門メディア
にいがた経済新聞 紙面 + にいけいJOBウェブサイト



お問い合わせは
025-282-5633



BUSINESS CALENDAR ビジネスカレンダー

9月・10月に募集中又は募集を予定している事業をご紹介します。(9月中旬現在)
最新の情報は、NICOホームページをご確認ください。

<https://www.nico.or.jp/>



1. 補助金等

| 募集期間(期限) | 事業名称 | 担当チーム |
|-----------|----------------------|---------|
| 10/4まで | 生産性革新等挑戦投資促進事業 | 経営基盤強化 |
| 通年 | 小規模企業者等設備貸与事業 | 経営基盤強化 |
| 9/6~10/18 | イノベーション推進事業(2次募集) | 創業・経営革新 |
| 9/9~10/31 | ベンチャー企業創出事業助成金(3次募集) | 創業・経営革新 |

2. セミナー・講座等

| 募集期間(期限) | 開催日 | セミナー等名称 | 会場 | 定員 | 担当チーム |
|----------|----------------|--|---|------|---------|
| 10/3まで | 10/5 | Startup Meeting in 佐渡 | 両津地区公民館 | 20名 | 創業・経営革新 |
| 10/7まで | 10/9 | 次世代デジタルものづくり研究会キックオフセミナー | 燕三条地場産業振興センター | 80名 | 産学連携 |
| 10/4まで | 10/11 | よろず支援拠点セミナー「基礎から学ぶ! 創業セミナー」 | NICOプラザ会議室 | 20名 | よろず支援拠点 |
| 9/30まで | 10/17 11/21 | 広報実践講座 | 10/17 NICOプラザ会議室 11/21 NICOテクノプラザ会議室 | 8名 | 企画 |
| 10/16まで | 10/23 | よろず支援拠点セミナー「営業力を上げなけりゃ商品は売れません!」 | NICOプラザ会議室 | 20名 | よろず支援拠点 |
| 10/18まで | 10/26 | 地域課題からビジネスを生み出すためのワークショップ(佐渡開催) | 両津地区公民館 | 14名 | 創業・経営革新 |
| 10/24まで | 10/31 | よろず支援拠点セミナー「展示会・販売会の活用術」 | NICOプラザ会議室 | 20名 | よろず支援拠点 |
| 11/5まで | 11/6 | NICOクラブセミナー「今こそ「V字回復」へ～無印流経営のヒントと改革のアイデア～」 | 新潟県立図書館 | 80名 | 企画 |
| 11/6まで | 11/14 | 第9回新潟産学官連携フォーラム | アオーレ長岡 | 180名 | 産学連携 |
| 11/15まで | 11/23 | 地域課題からビジネスを生み出すためのワークショップ(十日町開催) | クロスステン十日町 | 14名 | 創業・経営革新 |

3. 展示会・商談会

| 募集期間(期限) | 開催日 | 展示会等名称 | 開催場所 | 担当チーム |
|----------|-------|--|---------------------------------|--------------|
| 10/21まで | 10/28 | 大阪ガス(株)オープンイノベーション in 新潟 ～技術ニーズ説明会～ | 朱鷺メッセ 新潟コンベンション センター 小会議室303 | 経営基盤強化 |
| 10/11まで | 11/13 | アイリスチトセ(株)との個別商談会 | NICOプラザ会議室 | 経営基盤強化 |
| 10/11まで | 11/14 | 買いませ! 売れ筋商品発掘市 | 大阪府立体育会館 | 市場開拓(食品関連担当) |

問合せ先 経営基盤強化チーム 025-246-0056 / 創業・経営革新チーム 025-246-0051 / 産学連携チーム 025-246-0068 /
新潟県よろず支援拠点 025-246-0058 / 市場開拓チーム(食品関連担当) 025-246-0044 / 企画チーム 025-246-0038

Facebook ページでは、ホームページとは違った視点で、イベントやNICOの近況などの情報を随時お伝えしています。

アクセスはこちら! ▶

Facebookの検索窓でユーザーネーム「@nico.niigata」を検索
アドレスバーに直接URLを入力(またはコードを読み取り)
<https://www.facebook.com/nico.niigata/>

フォロー/いいね!をお願いします。

LINE@ NICOのLINE@アカウントでは毎週火曜日に旬な情報を配信しています。

お友達追加はこちら! ▶

LINEアプリを起動し友だちタブを開き、友だち追加ボタン>[QRコード]をタップし、コードリーダーでスキャンしてください。

お友達追加で旬な情報をフォロー!