

第4章 県内中小企業の事業承継事例集

原点に立ち返ることで未曾有の危機に立ち向かう

○事業承継事例1 ○親族内承継 ○株式会社指宿白水館

第1章

第2章

第3章

第4章

第5章



譲渡側

下竹原啓高さん（叔父：先代経営者）
前代表取締役

譲受側

下竹原利彦さん（甥：後継者）
代表取締役

承継時期：令和3年1月

昭和22年に鹿児島市で「鹿児島白水館」創業後、指宿市に観光地としての将来性を感じ、昭和35年に移転。「湯・味・心に歴史を添えて」をコンセプトに、伝統と格式を備えた風格ある空間で時代に合わせた心からのおもてなしを提供。

旅のプロが選ぶ「2022年度人気温泉旅館ホテル250選」（観光経済新聞社）の全5部門のうち2部門（温泉浴場、雰囲気）で1位、2部門（料理、施設）で2位を獲得するなど、国内外から高い人気を集める全国有数の温泉旅館である。

Q. 事業承継の流れをお聞かせください

下竹原利彦代表取締役社長（以下、社長） 学生の頃に、父から旅館で働くことの素晴らしさを教えてもらい、大学卒業後すぐに入社しました。まずは用度などの現場の業務を覚え、その後は業務管理に携わるようになりました。

その頃までは経営は順調でしたが、令和2年以降の新型コロナウイルス感染症の流行で当社も客足が途絶え、深刻な影響を受けました。中々業績が回復しない中、この難局を乗り切るには、幼少の頃から創業者である祖父や2代目の父、3代目の叔父の経営を見続け、指宿白水館の原点を知る自分が先頭に立つ以外にないとの思いから、会社を引き継ぐ決心をしました。

Q. 事業の磨き上げの取組についてお聞かせください

社長） 私が社長に就任する際にはいくつか課題があり解消するための取組を行っています。

1つ目は、業務改善等の現場の意見を発信しづらかった雰囲気の刷新です。

従来のトップダウン方式の運営手法を改め、従業員の生の声を聴くため、SNSを活用して各部門の課題が私に直接届くような仕組みを設けたり、現場の従業員と幹部が気軽に交流できる機会を設けたりして、だれもが意見を発言し



やすい風通しの良い職場を目指しました。

こうした取り組みの結果、従業員一人一人が主体性を持って、お客様満足度の向上に取り組んでいます。

2つ目は、従業員の労働環境の改善です。

宿泊業は他の業種に比べて年間休日が少なく、当社も同様の状況であったため、若い従業員の採用や定着に苦労していました。

近年、従業員の健康や採用強化のために休館日を設けている旅館やホテルが増えています。当社も、毎週水曜日を休館日として年間休日を増やし、働きやすい労働環境としました。従業員のモチベーション向上はもちろんのこと、館内設備のメンテナンスにも充てられるなど、大きな効果を感じています。

Q. 今後の取組についてお聞かせください

社長) 当社には、調理士、ソムリエ・焼酎アドバイザー、電気設備メンテナンス、送迎バスの運転など、様々な資格や技能を持つスタッフが在籍しています。

多種多様な従業員がそれぞれの強みを生かし、楽しく働ける職場づくりを進めるとともに、経営理念である「旅館経営はあらゆる日本文化素材を駆使する芸術活動である」を軸に、鹿児島が世界に誇る食材を使った特別メニューの提供や、各種体験イベントなど、お客様に喜んでいただける取組を積極的に行っていきます。

今後も、時代に合わせた柔軟な経営に従業員と一丸となって取り組んでいきたいと考えています。



Q. 社長からメッセージをお願いします

社長) コロナ禍を経て、世界的に先行きが不透明で未来を見通しにくい時代になっています。しかし、そのような時こそ未来に希望を持ち、物事に取り組む必要があります。強い意思がピンチをチャンスに変え、最終的に良い結果をもたらすことにつながっていくと思います。

次世代には積極的な行動でチャンスをつかみ、明るい未来を切り開いてほしいです。

株式会社指宿白水館
 鹿児島県指宿市東方字浜通12126-12
 事業内容：旅館業
 従業員数：325名
 沿革：昭和22年6月 鹿児島白水館を設立
 昭和36年 有限会社へ組織変更
 昭和61年 株式会社に組織変更
 平成元年 指宿白水館に名称変更
<https://www.hakusuikan.co.jp/>



全員参加型の経営システムで窮地脱出！

○事業承継事例2 ○親族内承継 ○インフラテック株式会社



譲渡側

松崎正年さん（父:先代経営者）
前代表取締役

譲受側

松崎秀雄さん（息子:後継者）
代表取締役

承継時期：平成10年10月

設立以来、半世紀以上にわたり高品質のインフラパーツ（土木・建築用コンクリート二次製品等）の供給を通じて「ゆとり やすらぎ あたたかさのある街づくり」を追求し、日本の社会基盤整備に貢献。業界をリードする独自のデザイン性と高い技術力で製品を安定供給し、日本各地の顧客から大きな信頼を得ている。

Q. 事業承継の流れについてお聞かせください

松崎秀雄代表取締役社長(以下、社長) 元々会社を継ぎたい思いがあり、大学在学中に経済・経営の基本を学ぶために産業能率短期大学の夜間学校に通っていました。大学を卒業し、大手セメント会社に2年間勤務して経験を積んだ後、当時、父が経営していたインフラテック(株)に入社しました。その後は、工場長や管理本部長を経験し、平成10年に代表取締役役に就任しました。

父は「すべての皆様に感謝する」という理念で、周囲の信頼と信用を得て、会社を地方の中小企業から全国に展開する規模の会社に成長させました。

その一方で「信用しやすい」、「断らない」という父の性格が裏目に出て採算の取れない巨額の投資を繰り返し、経常利益率が低迷を続けていたため、非常に難しい決断でしたが、父には経営から退いてもらい、私が引き継ぐことになりました。

Q. 事業の磨き上げの取組についてお聞かせください

社長) 1つ目は、従業員一人一人の磨き上げです。

会社が利益を生み出すには、現場の努力、協力が欠かせません。そこで、製造から販売まで一連の業務の基礎知識を従業員に身に付けてもらう研修を行ったほか、従業員の時間当たりの採算性を改善するため、アメーバ経営を導入しました。

この結果、従業員一人一人が「販売単価を1円でも上げられないか」、「原価を抑えられないか」、「新しいマーケットはないのか」等と自ら考えるようになり、経営の意識を持って仕事に取り組んでくれるようになりました。

2つ目は、組織の磨き上げです。

従業員が同じ志を持って仕事に取り組んでもらえるよう「全従業員の物心両面の幸福を追求すると共に、インフラパーツの創造を通して、人類・社会に夢と感動を提供し続けます」という新たな経営理念を掲げ、従業員への浸透を図りました。

また、当社の行動規範や判断基準などを記載した「フィロソフィー手帳」を全従業員へ配布しました。

この結果、従業員が経営理念を理解し、同じ方向を向いて仕事をする組織風土が生まれ、組織として成長することができました。

3つ目は、本業の磨き上げです。

事業承継当時は多方面への事業を展開していたため、本業であるインフラパーツの製造や販売に集中できない状態でした。そこで、全従業員に「本業回帰」を宣言し、売上げの増加を図るため、自社製品のみならず他社製品も併せて取り扱うインフラパーツのトータルサプライヤーを目指し、あらゆるメーカーの販売代理店となりました。

この改革が功を奏し、粗利額を4年間で10倍以上増加させることに成功しました。

これら3つの取組により、一時は年商以上あった借入金を順調に返済して財務体質を大きく改善させ、金融機関から他社の経営再建の支援を依頼されるまで信用を取り戻すことに成功しました。

従業員や組織の磨き上げに地道に取り組んできたからこそ、本業の磨き上げにも成功したと考えています。

Q. 次世代への承継についてお聞かせください

社長) 次の後継者候補として既に息子が入社しており、副社長として実務経験を積んでいます。生産部や営業部で更に経験を積み、当社の強みなど会社全体をよく理解したうえで事業承継したいと考えています。

また、5年後、更にその先の事業拡大のために、外国人従業員の充実など人的投資を行い、海外市場開拓に向けた体制整備を行っています。

Q. 次世代へメッセージをお願いします

社長) 今ある会社を守り、今のやり方を続けていくことも大切な事ですが、外部環境は常に変わり続けます。今と同じやり方では、国内市場の縮小とともに会社が小さくなっていきます。当社の良いところは残しつつ、常に新しい事に挑戦して、全従業員の物心両面の幸福を追求して欲しいと思います。

インフラテック株式会社
鹿児島県鹿児島市与次郎2丁目7番25号
事業内容：インフラパーツの製造・販売
従業員数：684名
沿革：昭和31年 新九州ブロック興行(株)を設立
平成 3年 インフラテック(株)に社名変更
<https://www.infratec.co.jp/>



技術の承継と意識改革による成長

○事業承継事例3 ○親族内承継 ○有限会社徳重ボデー

第1章

第2章

第3章

第4章

第5章



譲渡側

徳重寛さん（父:先代経営者）
前代表取締役

譲受側

徳重博之さん（息子:後継者）
代表取締役

承継時期：平成26年9月

開業以来、商用の大型トラックやバスの板金・塗装・架装、トラックのボデー（荷台）のオーダーメイド設計・製造を通じて、物流を支えている。

Q. 事業承継の流れをお聞かせください

徳重博之代表取締役社長(以下、社長) 父の影響で高校生の頃から経営に興味があり、仮に父の会社を継がなかったとしても将来は経営者になると決めていました。卒業後の進路を考えている中で、進学しないなら徳重ボデーに入社して欲しいと父から話があり、将来会社を継ぐことも念頭に置いて入社しました。

入社当時は、私を含めて従業員が4人しかおらず、一連の業務を全て1人で行わなければなりません。早く1人前になれるよう、一心不乱に仕事に取り組み、その甲斐あって、37歳の時に代表権を譲り受けました。

後から父に聞いたところ、父の開業時の年齢が37歳だったこともあり、ちょうど私が同じ年齢になるタイミングでの事業承継を考えていたそうです。

Q. 事業の磨き上げの取組についてお聞かせください

社長) 従来は下請けの仕事がメインであり、お客様に対して画一的な提案をすることが多かったため、まず第一に、個々のお客様に応じた提案を行えるよう改革に取り組みました。「良質のものを作れば必ずお客様は付いてくる」という品質重視の父の考えと、「自社技術の良さを伝えることが大切」という営業重視の私の考えをどちらも大切にして併せて実践した結果、取引先を広げていくことに成功しました。

また、従業員に対しては、「お客様のニーズ」を意識して仕事に取り組むことを徹底させました。職人として技術は大切ですが、自分の技術を最大限に活かして作ったものがお客様のニーズと合っていないということはよくあります。流行も変化し、お客



様が求めるものも変わってきます。そのため、私を含め従業員は「お客様が求めているものは何か」を常に意識して仕事に取り組むようにしています。

第二に、事業を磨き上げるためには、まず自分自身を磨く必要があると感じたため、社長就任前に、県外の同業者10社ほどを訪問して勉強させてもらいました。実際の作業現場を見学して販売経路の拡大方法など様々なノウハウを学び、他社の良いところを取り入れながら徐々に事業拡大に努めた結果、私が入社した頃は1社だった取引先を500社にまで拡大させることができました。

第三に、私を含めた従業員同士の良好な関係を築くことにも力を入れました。「従業員は仲間」という意識を常に持ち、仕事以外の面も含めて、従業員を理解するため、栄養会と称した飲み会を定期的に開催したり、忘年会・新年会など従業員の交流の機会を増やしたりしました。

時には意見が合わずにぶつかり合う事もありますが、従業員との良好な関係を築けており、従業員数は毎年増加しています。

Q. 次世代への引継ぎについてお聞かせください

社長) 私には娘がいますが、今のところ娘への引継ぎは考えていません。当社の業務にはまだ、女性に敬遠されがちな力仕事などが多く残っています。こうした部分を減らすとともに、多くの方に当社を知ってもらい、娘を含めた女性が「一緒に働きたい」と思ってもらえるような会社を目指しています。

また、私自身、父と考え方が違ったからこそ会社を成長させることができたと思っています。MBOやM&Aで新しい考え方を取り入れる事にも抵抗はありません。ただ、「意思を継いでくれる人か、今の会社を評価してくれる人」に譲りたいと考えています。

Q. 今後の抱負をお聞かせください

社長) 従業員のご家族や友人からも「良い会社」と言われる会社にしていきたいです。

従業員は一日の大半を会社で過ごします。仕事のことによって従業員が自宅でため息をつくことなく「明日も会社で頑張りたい」と思ってもらえるような、従業員とその家族を幸せにできる良い会社でありたいと思います。



有限会社徳重ボデー
鹿児島県鹿児島市平川町6026-33
事業内容：板金塗装業
従業員数：16名
沿革：昭和64年 個人事業として開業
平成元年 (有)徳重ボデーに組織変更
<https://tokushige-body.jp/>



新たな収益の柱を構築し、持続可能な経営を目指す

○事業承継事例4 ○親族内承継 ○株式会社中崎電子工業

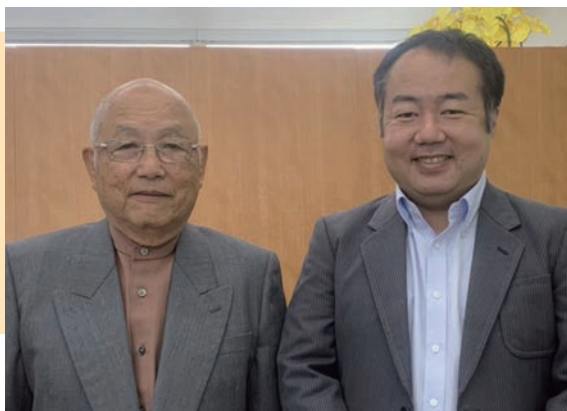
第1章

第2章

第3章

第4章

第5章



譲渡側

中崎宗治さん（父：先代経営者）
前代表取締役

譲受側

中崎啓文さん（息子：後継者）
代表取締役

承継時期：平成30年

昭和43年創業。熟練の技術と知識で鹿児島県内の航空無線設備の施工・保守を通じて空の安全に貢献。培われた確かな技術を基に、コミュニティラジオ局の機材・装置の設計・製作、電波調査、設置工事、保守・点検、ラジオ局「FMぎんが」の運営まで自社で手がけている。

Q. 事業承継の流れについてお聞かせください

中崎啓文代表取締役社長(以下、社長) 学生の頃は会社を承継する意思はなく、趣味でコンピュータグラフィックスの作成をしていました。その時の作品がゲーム製作会社の社長の目に留まり、就職しました。

父は自分の代で会社を終わらせるつもりでいたそうです。しかし、ゲーム製作会社の仕事がひと段落し、さらに、母が健康不安を抱えていたため鹿児島に戻る決心をし、(株)中崎電子工業に入社しました。その後、事業承継に向けて準備を進め、平成30年に代表取締役に就任しました。

Q. 事業の磨き上げの取組についてお聞かせください

社長) 当社は入札で受注できる航空無線設備の施工保守を生業としてきたため、事業は安定していました。しかし、売上は立つものの粗利益率が低いという課題があり、また、市場が縮小してしまうと経営が立ち行かなくなる恐れがありました。

そのため、放送事業を通じてできた取引関係をもとに、新たな顧客獲得のための営業を行い、事業承継以前より民間の顧客の割合を増加させました。

当社は、ラジオ関連機器の開発からコミュニティFM放送局「FMぎんが」の運営まで全て自社で行っているため、コミュニティFMラジ



オ局を立ち上げたい方や、機材更新を考えているラジオ局の方に対して、当事者目線に立ち、ラジオ局に関する技術的なコンサルティングをはじめ、必要な機材を過不足なく提供することが可能です。自社で積み上げた、放送局の運営ノウハウを活かしたコンサルや各種製品の販売につながっています。

Q. 今後の展望についてお聞かせください

社長) 入社当時、経営のビジョンは特に持っておらず、父から共有されたものもありませんでした。

しかし、最近では自社の将来について考えるようになり、従業員の特徴を見極め、それぞれの個性にあった方法で育成することにより組織を活性化し、持続可能な経営を目指したいと考えています。

平成7年の阪神淡路大震災をきっかけに、「臨時災害放送局制度」が誕生しました。平成23年の東日本大震災、平成28年の熊本地震など大きな災害があるたびに自治体が臨時災害放送局を開局し、地域住民の情報源として重要な役割を果たしています。

そこで、簡便に臨時災害放送局を開局するための機材一式を組み込んだ「可搬型臨時災害FM送信装置」を自社開発しました。万が一の災害時の地域への貢献も視野に入れて、この臨時災害放送局関連事業も収益の柱へ成長させたいと考えています。

「やってみたい」や「これがあったら面白そう」といった好奇心が基となり、市場ニーズや競合他社の状況を見極めた上で、収益化することが事業だと考えています。経営者としてやってみたい「シーズ」は沢山あり、具体的にどのように収益化するか模索している案件もあります。ただ、新しい技術開発ができて、基となる好奇心が無ければ新しいものは生まれないので、これからも好奇心を持ち続けて、社会に貢献できるものづくりに取り組んでいきます。



可搬型臨時災害FM送信装置

Q. 今後の抱負をお聞かせください

社長) お客様のニーズを満たすため、技術的にこだわって魅力的な製品を生み出し、従業員ひとりひとりがそうしたものづくりに誇りを持てるような会社を目指していきます。

株式会社中崎電子工業
 鹿児島県鹿児島市新栄町18-27
 事業内容：航空無線設備の施工・保守
 従業員数：15名
 沿革：昭和43年中崎電子サービスを創業
 昭和50年(有)中崎電子工業を設立
 昭和61年(株)中崎電子工業に組織変更
<http://www.nakazakidenshi.co.jp/>



鹿児島県の味を全国に!老舗が立ち上げる新ブランド

○事業承継事例5 ○親族内承継 ○藤安醸造株式会社

第1章

第2章

第3章

第4章

第5章



譲渡側

藤安秀一さん（父：先代経営者）
代表取締役会長

譲受側

藤安健志さん（息子：後継者）
代表取締役社長

承継時期：令和5年9月

明治3年創業。3代目藤安喜左衛門が考案した「ヒシク」ブランドの調味料（味噌、醤油、食酢等）を通して、鹿児島県特有の甘口の食文化を150有余年にわたり支えている。

「ヒシク」商品は数々の賞を獲得。令和5年8月には、新たに開発した「休左衛門亭だし醤油・煎り酒」がジャパン・フード・セレクション「グランプリ」を受賞。

Q. 事業承継の流れをお聞かせください

藤安健志代表取締役社長（以下、社長） 当社は創業以来、親族により事業承継が行われてきました。私は3人兄弟の次男ですが、兄は学生時代から医者を目指しており、弟は年齢が離れているため、会社を継ぐのは自分だと高校在学中に父より言われていました。

そのため、大学卒業後は大手醤油メーカーに就職し、醸造業を勉強しながら、5年間の営業経験を積みました。平成22年に藤安醸造に入社し、営業部長や専務を経て、令和5年9月に代表取締役社長に就任しました。

Q. 事業の磨き上げの取組についてお聞かせください

社長） 後継者として入社後、より良い会社にするための様々な取組を行ってきました。

1つ目は社員教育です。

商品を製造すること、お客様に対応すること、商品をお届けすることなど、すべては「人」（社員さん）によって行われます。そこで、私どもはお客様から頼られる存在・必要とされる存在であるべきと考えて、社員教育に力を入れてきました。営業会議の在り方も計数管理を主としたものから商品知識やお客様に対する意識の向上を図るための研修会に変更し、社内研修だけでは補えない部分は外部の研修機関等を活用するなどして学ぶ組織になるように取り組んでいます。

2つ目は新ブランドの立ち上げです。

味噌や醤油は料理に必須ですが、それゆえに求められる価格帯が決まっていることが多いです。しかし、味噌・醤油といった調味料は日本の伝統的なものであり、長い時間をかけて製造されるものでもあります。だからこそ、もっと価値をしっかりと伝えていかなければならないと考え、鹿児島県の素材を使った調味料の高級ブランド「休左衛門亭」を立ち上げました。



休左衛門亭ブランド

当初は知名度がなく苦戦しましたが、当時の大河ドラマ「西郷どん」やインバウンドの影響で国内外の観光客が増えて少しずつお土産や贈答品として注目されるようになり、デザインや商品に関しても様々な賞を受賞し、一定の評価をいただけるようになりました。そこで改めて自分達がつくっている商品の価値や可能性を認識することができました。

Q. 歴史ある会社として代々引き継いでいるものがあればお聞かせください

社長) 経営理念「味に活かします まごころと技術」は、先代から受け継ぎ、私自身も次世代の後継者へ引き継ごうと思い、大切にしています。

経営理念には、私どもの商品を使って料理をする人、それを食べる人のことを思う「まごころ」と、創業から多くの苦労や苦難を乗り越えてきた先人たちから受け継がれてきた「技術」を、醸造業として一番大切な「味」に「活かす」という意味が込められています。

経営理念は先祖が残してくれた財産であり、会社の基盤となるものですので、次の後継者に伝えることも私の役目だと思っています。

Q. 今後の展望をお聞かせください

社長) 以前は家に必ずといってよいほど、味噌・醤油は置いてあるものでしたが、食の多様化、社会環境の変化、冷凍・レトルト商品の著しい品質向上もあり、今後は一から料理をする機会が減っていくと予想されます。特に、料理をしない人には当社の味噌・醤油商品は認識していただけません。これからは、より消費者のニーズに合った商品開発を進め、その上で、自社商品の認知度を高め、まずは県内の方々に鹿児島の味をしっかりと伝えていかなければいけないと考えています。その後は、関東や海外に鹿児島の味を広げ、鹿児島の甘口醤油がどの地域でも一つのジャンルとして楽しんでもらえるように精進していきたいです。

Q. 今後の抱負をお聞かせください

社長) 当社では毎年、自社商品名を冠したイベント「ほれほれ祭り」を開催しています。

社員さんが日頃からまごころ込めてつくった商品がお客様に喜ばれている様子を直接見ることができ、仕事への満足度や誇りを高めていてもらいたいと思っています。

さらに、そのような姿をみた社員さんの子供が当社で働きたいと思ってもらえるような会社になりたいです。

これからも、私の次の後継者が継ぎたいと思えるような良い会社を目指していきます。



藤安醸造株式会社

鹿児島県鹿児島市谷山港二丁目1番10号

事業内容：食品醸造業

従業員数：52名

沿革：明治 3年 藤安醸造店を創業

昭和24年 藤安醸造株式会社を設立

平成29年 休左衛門亭ブランドを立ち上げ

<https://www.hishiku.co.jp/>

