



# 中小企業における 生産性向上等に向けた グループ化取組事例集

～グループ一体となって目指す成長～

# 本事例集について

中小企業を巡る情勢は、近年、高度化・複雑化しており、円安による物価高や資材・エネルギー価格の高騰、さらには構造的な人手不足など、経営環境は厳しさを増しています。

このような状況において、中小企業が生産性を向上させ、持続的な成長を実現するためには、M&Aを事業承継の手段としてだけでなく、企業規模の拡大や事業多角化の戦略的手段として活用することも有効な選択肢の一つであります。

昨今、成長志向のある親会社が、ポテンシャルをもつ複数の中小企業を子会社化し、グループ一体となって成長を目指す「中小企業のグループ化」に注目が集まっているところです。グループ化は、事業承継やM&Aにおける譲受側と譲渡側の双方に対し、経営基盤を強化させる取組として期待されます。

そこで当課では、地域の企業がどのような背景から中小企業のグループ化に取り組み、どのような成果を挙げたのか、また、課題をどのように乗り越えたのかについて明らかにするため、親会社及びグループイン企業の双方へのヒアリングを通じ、グループ化のプロセスや効果・メリット等を事例集としてまとめました。

本事例集が、中小企業の皆様や事業承継・M&Aを支援する皆様にとって、中小企業のグループ化への関心を高める契機となり、より一層の強固な経営基盤の構築を支援する一助となることを心より願っております。

2025年3月

経済産業省 関東経済産業局

産業部 中小企業金融課

# 目次

## 1. グループ化について

- グループ化とは ..... 5
- グループ化が注目される背景 ..... 5
- グループ化の主なメリットと課題 ..... 6
- グループ化の事例掲載企業一覧 ..... 8

## 2. グループ化の事例紹介

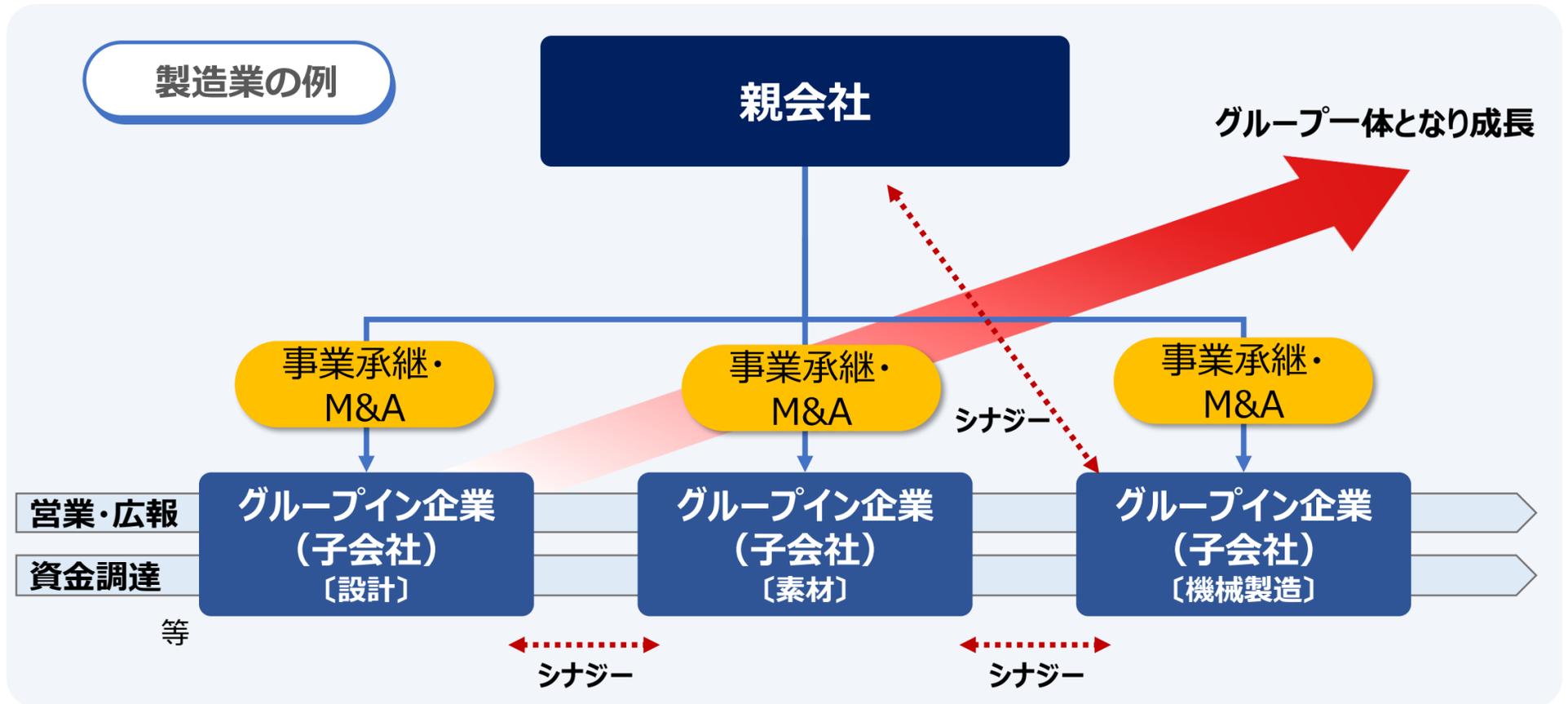
- Case1** 株式会社諏訪商店（卸売・小売業） ..... 10  
× 株式会社小川屋味噌店（製造業）
- Case2** 八潮運輸株式会社（運輸業） ..... 12  
× 東紅流通センター株式会社（運輸業）
- Case3** 長野テクトロングループ株式会社（製造業） ..... 14  
× 株式会社マスターマインド（製造業）
- Case4** 株式会社女将塾（サービス業） ..... 16  
× 有限会社やまきん（宿泊業）
- Case5** まん福ホールディングス株式会社（サービス業） ..... 18  
× 株式会社山佐食品（製造業）
- Case6** 相鐵株式会社（製造業） ..... 20  
× 株式会社峯久（製造業）
- Case7** 西東ホールディングス株式会社（卸売・小売業） ..... 22  
× 合同会社海鮮亭いき（飲食サービス業）

# 1.グループ化について

# グループ化とは

本事例における「グループ化」とは、成長を目指す親会社が、ポテンシャルを持つ複数の中小企業を子会社化し、これらの企業が一体となって発展を遂げるプロセスを指します。この取り組みでは、親会社が資金、人材、技術、ノウハウといったリソースを提供し、**中長期的な視点で各企業の成長**を支援します。これにより、単独では達成が難しい成長や規模の拡大を実現することを目指します。こうして形成された企業グループは、市場の変化に柔軟に対応し、より大きな事業機会を追求する可能性が高まります。

## グループ化のイメージ



## グループ化が注目される背景

### 1. 中小企業を取り巻く環境の変化

近年、中小企業は人口減少や原材料費、エネルギーコストの上昇、そして人材確保の難しさなど、さまざまな経営環境の変化に直面しています。このような状況の中で、経営を維持しつつ生産性を向上させるためには、さまざまな取り組みが求められています。グループ化は、**各企業が単独では達成しにくい成長や規模の拡大**を目指すための一つの方法として検討されています。親会社のリソースを活用し、グループ全体でシナジーを生み出すことにより、より強固な経営基盤の構築が期待されます。

### 2. 後継者問題の重要性

また、後継者不足は企業の長期的な存続に影響を及ぼす問題であり、事業承継の手段としてM&A（合併・買収）が注目されています。技術やノウハウの継承も含め、幅広い視点から事業承継を考慮することが重要です。このような背景から、グループ化は**事業の継続性を確保しつつ、後継者問題に対応**するための柔軟な選択肢の一つとして位置づけることができます。

#### 1. 中小企業をめぐる厳しい環境

- 2024年の全国の企業倒産件数は、11年ぶりに**1万件超え**。<sup>\*1</sup>
- 中小企業等は、人口減少、原材料費やエネルギーコストの高騰、人材確保の必要性等といった経営環境の大きな変動に直面。

#### 2. 深刻な後継者不足

- 2024年の「後継者難」による倒産は、**過去最多の462件**。<sup>\*2</sup>
- 事業規模を問わず**「後継者難」倒産が広がっている**。

\*1 \*2 東京商工リサーチ調査より

# グループ化の主なメリットと課題

## 1 主なメリット

グループ化には、親会社とグループイン企業の双方に主に4つのメリットがあると考えられます。本事例集では、これらのメリットに関連する具体的な成果等を、事例を通じて紹介します。

### 親会社側 から見たメリット

#### A 経営の効率化

- 経理・総務・人事といった**バックオフィス業務を親会社に集約**することでコストを最小化し、グループ全体の業務効率が改善。
- **税制面でのメリットや、体制強化により各種支援制度の利活用事務が行いやすくなる。**

#### B シナジー効果の発揮

- **各グループイン企業の持つ強みの連携や弱みの補完**を行うことで、1社では発揮し得なかった価値の発揮（新しいサービスや製品の提供など）を実現。
- グループイン企業と連携し、**技術を活用するとともに、従業員などのリソースを共有することで、事業領域を拡大。**

#### C 親会社の強みの横展開

- DXをはじめとした、**親会社が保有する汎用的な強みを子会社に展開**し、グループ全体でのパフォーマンスを向上。例えば、業務改善により**オペレーションが効率化**され、作業時間を短縮することが可能になる。

#### D 地域経済への貢献

- 地域内での企業間連携が強化され、**地域全体の経済活性化**に寄与。（地元の雇用創出や地域資源の有効活用など）

### グループイン企業側 から見たメリット

#### a 経営基盤の強化

- 親会社からの資本やリソースの支援により、**経営基盤を強化**できる。
- 親会社グループにグループインすることにより、**企業の信用力が向上し、資金繰りの改善やブランド価値の向上**が期待できる。

#### b 事業機会の拡大

- 親会社や他のグループイン企業のネットワークを活用し、**新しい市場や顧客にアクセス**できる。これにより、**新たなビジネスチャンスが広がる。**
- グループ内の人的ネットワークにより、**新しいアイデアや課題克服のヒント**を得る機会が増える。

#### c 技術・ノウハウの獲得

- 親会社の技術やノウハウを取り入れることで、**自社の技術力や競争力を向上させ、製品やサービスの品質向上や新商品の開発が促進**される。
- グループイン企業がこれまで単独では実現できなかった**新しい事業活動が可能**となる。

#### d 雇用・事業の継続性確保

- 親会社の安定した基盤により、**雇用の安定や事業の継続が確保**され、**従業員の安心感が高まる。**
- 福利厚生と給与水準が改善され、**従業員にとって働きやすい環境が整備**される。

## 2

## 主な課題

グループ化にはいくつかの課題が生じる可能性があります。まず、異なる企業が一つのグループとして統合される際、企業文化や価値観の違いが社内の混乱や摩擦を引き起こす可能性があります。また、事業承継やM&Aに伴うITシステムや会計制度の統合も必要になります。さらに、グループ全体を戦略的に管理するためのリーダーシップ人材の不足も課題となる可能性があります。

これらの課題を乗り越えるためには、親会社とグループイン企業の双方が協力し、互いの文化や価値観を尊重し合いながら、丁寧なコミュニケーションを図ることが重要です。親会社は、統合のメリットを明確に示し、システムやプロセスの見直しを支援する役割を担います。一方で、グループイン企業は、新しい環境に迅速に適応し、従業員への研修を行うなどの努力が求められます。

例えば、ある親会社の代表者はグループイン企業を継続的に訪問し、オープンなコミュニケーションを促進しました。これにより、経営方針や改善の効果を丁寧に説明することができ、グループイン企業は親会社の経営方針を理解しました。その結果、親会社とグループイン企業が共通の目標に向かう姿勢を築くことができたという事例もあります。

また、ある親会社では、将来経営を共に考える人材を育成するために、定期的にグループイン企業と経営情報を共有しています。この情報共有を通じて、グループ内での戦略や意思決定を学ぶ機会を提供しています。一方、グループイン企業では、従業員の意識改革を進め、親会社と連携して社内の人材育成プログラムを強化しています。

親会社、グループイン企業の両者が共通の目標に向けて効果的な調整を行うことで、これらの課題を克服していくことが可能になると考えられます。

さらに、現状ではグループ化についての認知や理解が十分に広がっているとは言えず、資金調達や支援体制の面で課題が生じる可能性があります。このため、中小企業を支援するさまざまな機関、例えば地域金融機関や商工会議所、業界団体などは、グループ化についての理解を深めることが重要です。グループ化の成果に目を向けることで、成長志向のある企業への支援がより一層強化されることが期待されます。

# グループ化の事例掲載企業一覧

本事例集では、6 ページで説明したグループ化の4つのメリットを基に、具体的なグループ化の事例を紹介します。

グループ化のメリット	No	企業名	業種	概要	ページ
A 経営の効率化 a 経営基盤の強化	Case 1	上段：親会社 下段：グループイン企業 株式会社諏訪商店 ×	卸売・小売業	<ul style="list-style-type: none"> <li>異業種で事業承継・M&amp;Aを実施。</li> <li>生産性向上を徹底しグループ内企業の経営を効率化。</li> <li>グループイン企業は、生産性が向上し経営を改善。</li> </ul>	10
		株式会社小川屋味噌店	製造業		
B シナジー効果の発揮 b 事業機会の拡大	Case 2	八潮運輸株式会社 ×	運輸業	<ul style="list-style-type: none"> <li>運輸業の同業種で事業承継・M&amp;Aを実施。</li> <li>親会社の営業力を活かし、グループ内企業の経営を効率化。</li> <li>グループイン企業は、業務効率が向上し経営を改善。</li> </ul>	12
		東紅流通センター株式会社	運輸業		
C 親会社の強みの横展開 c 技術・ノウハウの獲得	Case 3	長野テクトロングループ株式会社 ×	製造業	<ul style="list-style-type: none"> <li>製造業の同業種で事業承継・M&amp;Aを実施。</li> <li>親会社は、グループ化により異業種へ積極的に進出。</li> <li>グループイン企業は、親会社のリソースを活用し、事業拡大を見据えている。</li> </ul>	14
		株式会社マスターマインド	製造業		
D 地域経済への貢献 d 雇用・事業の継続性確保	Case 4	株式会社女将塾 ×	サービス業	<ul style="list-style-type: none"> <li>宿泊業の同業種で事業承継・M&amp;Aを実施。</li> <li>親会社の経営改善のノウハウやデジタル技術の活用のノウハウをグループ内企業に展開。</li> <li>グループイン企業は、売上の増加や宿泊客が増加。</li> </ul>	16
		有限会社やまきん	宿泊業		
	Case 5	まん福ホールディングス株式会社 ×	サービス業	<ul style="list-style-type: none"> <li>食に特化して、後継者難の中小企業を事業承継。</li> <li>親会社の食に関する豊富なノウハウをグループ内企業に展開。</li> <li>グループイン企業は、親会社からノウハウを得て業務を改善。</li> </ul>	18
		株式会社山佐食品	製造業		
	Case 6	相鐵株式会社 ×	製造業	<ul style="list-style-type: none"> <li>製造業の同業種で事業承継・M&amp;Aを実施。</li> <li>親会社がグループイン企業を引き継ぐことで、雇用と事業の継続性を確保。</li> <li>地域内企業の取引の安定化も図られている。</li> </ul>	20
		株式会社峯久	製造業		
	Case 7	西東ホールディングス株式会社 ×	卸売・小売業	<ul style="list-style-type: none"> <li>サービスステーションを主な事業とする親会社と海鮮料理店が異業種で事業承継・M&amp;Aを実施。</li> <li>海鮮料理店の事業継続につながり、地域内の雇用が維持された。</li> <li>新店舗を出店し、地域経済の活性化にも貢献。</li> </ul>	22
	合同会社海鮮亭いき	飲食サービス業			

## 2.グループ化の事例紹介

# 株式会社諏訪商店 × 株式会社小川屋味噌店

～生産性向上を追求し、グループ内企業の経営基盤を強化～

## グループの全体像

千葉県に拠点を置き、製造・流通・店舗運営に関する企業のグループ化を通じて、多角的に事業を展開。

親会社（譲受企業）

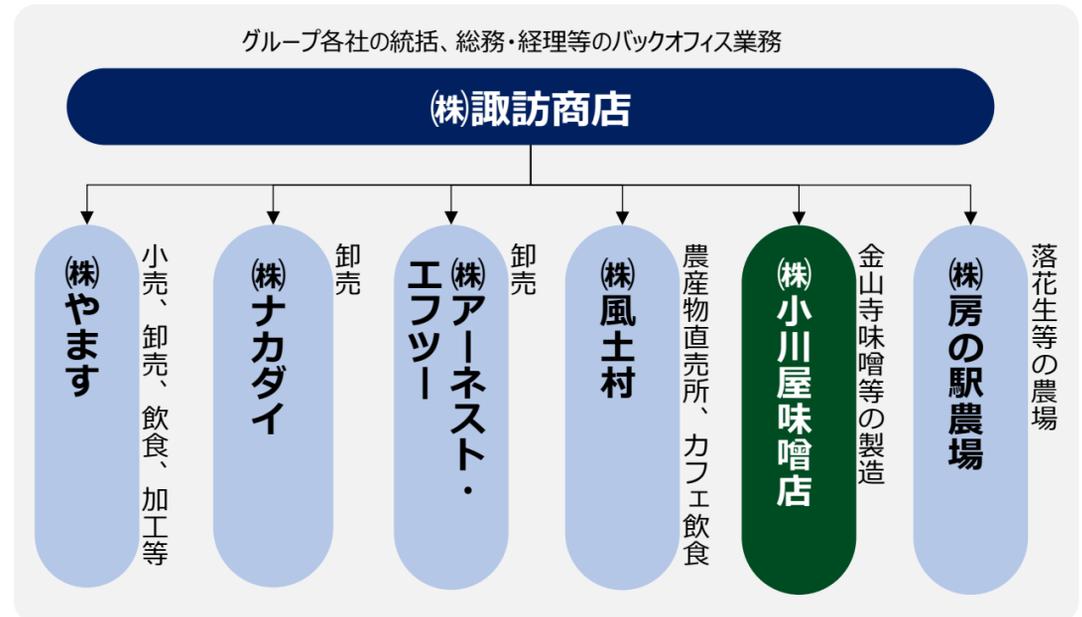
### 株式会社諏訪商店



代表取締役 諏訪 寿一 氏

#### 株式会社諏訪商店 企業情報

所在地：千葉県市原市  
 設立：1972年  
 事業内容：グループ各社の統括（ほか）  
 資本金：1,000万円  
 従業員数：約12名（グループ全体約600名）  
 売上規模：約41億円（グループ全体約60億円）



名産の落花生



多店舗展開する小売店の「房の駅」

## グループインの背景・経緯

グループイン企業は、千葉県東金市で1848年に創業し、約170年の歴史を有する味噌製造企業。前代表者が高齢、かつ、後継者が決まらない状況であったが、取引先の現親会社に事業を承継。

グループイン企業（譲渡企業）

### 株式会社小川屋味噌店



#### 株式会社小川屋味噌店 企業情報

所在地：千葉県東金市  
 設立：1957年（1848年創業）  
 事業内容：味噌、漬物製造ほか  
 資本金：4,500万円  
 従業員数：47名  
 売上規模：約3億円



金山寺味噌等



米麹を使用した甘酒

#### きっかけ

- 前代表者は、高齢であり、また、親族を含め後継者が決まらない状況であった。
- 前代表者には、自身が育てた会社という自負もあり、暖簾を残したい思いがあった。



民間の仲介会社  
 により事業承継・  
 M&A

#### 事業承継・M&Aへ

- 現親会社である諏訪商店は、従前からの取引先で、親会社側も製造業の企業をグループに加えたいと考えていた。
- 雇用を維持し、2016年に株式の100%を親会社に譲渡。事業承継・M&A後、前代表者は1年間相談役として会社に残り、その後退任。

## 1 グループ化の背景・経緯

### 千葉ブランドの発展に向けた多角化戦略

#### 親会社側

当社は、1972年に千葉県市原市で設立し、創業当時は土産品海産物の卸問屋でした。現在は、**グループ全体として、千葉県の「食」のお土産を中心に製造・流通・店舗運営を行っており、千葉ブランドの発展、千葉地方創生、地産地消、六次化、地域貢献など、様々な角度から事業を展開**しています。また、次世代に千葉の豊かな食文化を継承していきたいと考えており、具体的な事業として、当グループのやますでは、千葉県の「食」のお土産を中心に製造を行っています。特に、ピーナツキング、ピリ辛いわし、いわしバーグなど、千葉の特産品を活かした商品を製造し、グループ内の「房の駅」をはじめとした店舗での販売を通じて、お客様にお届けしています。

このように、**製造から流通、店舗での販売が可能となった背景には、事業承継・M&Aを活用した垂直統合、及び多角化戦略があります。**もともと、商品を自社で作って販売したい想いがありましたので、2006年に施行された会社法で、会社設立のハードルが下がったことを契機に、グループ経営を行うための体制構築に取り組みました。そのような中で、当社では2016年には自社でドライ工場（リパック加工）を建設し、次にウェット工場（煮る、炊く）の建設計画も検討していました。また、異業種である製造業をグループ化したいと考えていたところ、小川屋味噌店の案件について、民間の仲介会社を介して提案を受けました。**小川屋味噌店とはもともと取引があり、食品の品質管理のノウハウがあることや、味噌だけでなく漬物なども作れるウェット工場であったため、まさに当社の計画に合致するものでした。**そのため、事業承継・M&Aを行い、**同社が課題を抱えていた経営の効率化に取り組んでいくこととしました。**

#### グループイン側

当社は、嘉永元年（1848年）に東金の地で製麴業を創業し、味噌、醤油醸造業へ道を拓き、1945年以降は、金山寺みその専業醸造を始めました。今では全国の金山寺味噌の出荷量の3割近くのシェアを誇り、幅広い層のお客様に食して頂いています。

一方で、**前代表者が高齢であったことや後継者がなかなか決まらず、また、経営状況も厳しい状況**にあったため、従業員にも不安が広がっていました。そのような中、2016年に、もともと取引があった諏訪商店と事業承継・M&Aをし、雇用と歴史ある暖簾を維持したまま、同社グループの一員となりました。

## 2 グループ化の成果

### 生産性を向上させ経営を効率化

#### 親会社側

当社は、事業承継・M&Aの際に、現時点で生産性が低く、業績が振るわない場合でも、当社が関与することにより成長の可能性が見えるかを重視しており、**既存取引先からも声かけられ、承継する例もあります。**

小川屋味噌店は、事業承継・M&A前は、経営が厳しい状況でしたので、**まず整理整頓を行い、不要なものを廃棄することで生産性を上げていくことから着手しました。**例えば、食品製造会社は、機械が大きい傾向がありますが、移動距離や作業スピードを上げるために小型化して、生産性を高めました。また、物流面では、かご車を小さくして積載率を高め効率化を図ることとしました。加えて、金山寺味噌、漬物などの製造現場における従業員の適切な作業スペースや作業空間を確保して、動作経済の原則に則った経済的な作業環境を整えました。このほか、在庫削減、仕入れの効率化にも併せて取り組むことよって、**小川屋味噌店全体の生産性が向上し、経営の効率化を実現することができました。**

#### グループイン側

生産性向上の例として、当社はもともと、少ない種類の製品を大量に生産する生産方式（少品種多量生産）であり、生産設備はフル稼働しており、ラインの途中で製品が滞留したり、在庫が増えてしまう傾向がありました。**事業承継・M&A後は、多くの品種を少量ずつ生産する生産方式（多品種少量生産）に変え、非効率な部分の改善に取り組むことで、生産性向上、在庫の削減ができ、経営を改善することができました。**さらに、グループ内企業と連携して新商品の開発もできるようになり、**商品ラインナップも増え、売上増加による経営基盤の強化**にもつながりました。

これらに加え、親会社にバックオフィス業務が統一されて効率化が図られたほか、従業員にパソコンが配布されて、従業員間の情報共有が非常に効率的になるなど、様々な面で取組の成果を得ることができています。

このほか、**グループイン前後の変化として、給与はグループイン前よりも引き上げられました。**また、グループ共通で業務改善の取組を表彰する制度があり、従業員同士の良い競い合いが生まれています。**グループインにより、経営面の変化だけでなく、従業員も積極的に発言するようになり、雰囲気も良くなっています。**



(株)小川屋味噌店  
副工場長 今関 氏

## 3 課題及びその克服

### 企業文化や価値観の相違

#### 親会社側

**生産性向上、経営改善の取組の中では、小川屋味噌店の従業員のやり方を変えることになるため、当社の方針を理解してもらうことに当初苦労がありました。**ですが、経営方針や、一つ一つの改善効果を丁寧に説明していくことで、従業員も効果を体感して納得してくれるようになりました。

事業承継・M&Aでは、異なる企業文化や価値観の違いを調整することが必要ですが、**親会社側の考えを押し付けるのではなく、親会社の文化をいかに浸透させ、経営方針を理解してもらうかが重要**だと考えています。

#### グループイン側

**業務改善では、当社従業員も初めは戸惑いましたが、今では従前のやり方を変えて良かったと思っています。**事業承継・M&A後、親会社の諏訪社長は1年間毎日当社に来てくれて、「絶対今より良くなる」と話してくれたり、気軽にコミュニケーションが取れる雰囲気をつくってくれました。

親会社は、当社にやり方を言い聞かせるような方針ではなかったため、**当社も親会社の経営方針を理解し、同じ方向を向き一緒に高みを目指すことができました。**そのため、**良い成果が生まれているのだと思います。**

## 4 今後の展望

### グループ化により事業の幅をより一層拡大

#### 親会社側

現在は、製造側の体制は整ってきていますので、販売側の体制強化に取り組んでいく考えです。小売部門の多店舗化やDXを進めながら、点と点をつないでグループ内の連携による効果をより一層高めていきたいと思っています。このためにも、引き続き**事業承継・M&Aにより関連する企業をグループ化して、事業の幅を拡げていきたいと考えています。**

#### グループイン側

現在も、新商品の開発を進めているところです。**グループ内企業からの要望や期待に応え、グループの発展に貢献していきたいと考えています。**

## 八潮運輸株式会社 × 東紅流通センター株式会社

～親会社の営業力を活用し、グループ内企業における収益力をはじめとした経営基盤を強化～

### グループの全体像

埼玉県に本社を構える総合物流サービス企業。同業の運送企業を事業承継・M&Aし、グループを構築。

親会社（譲受企業）

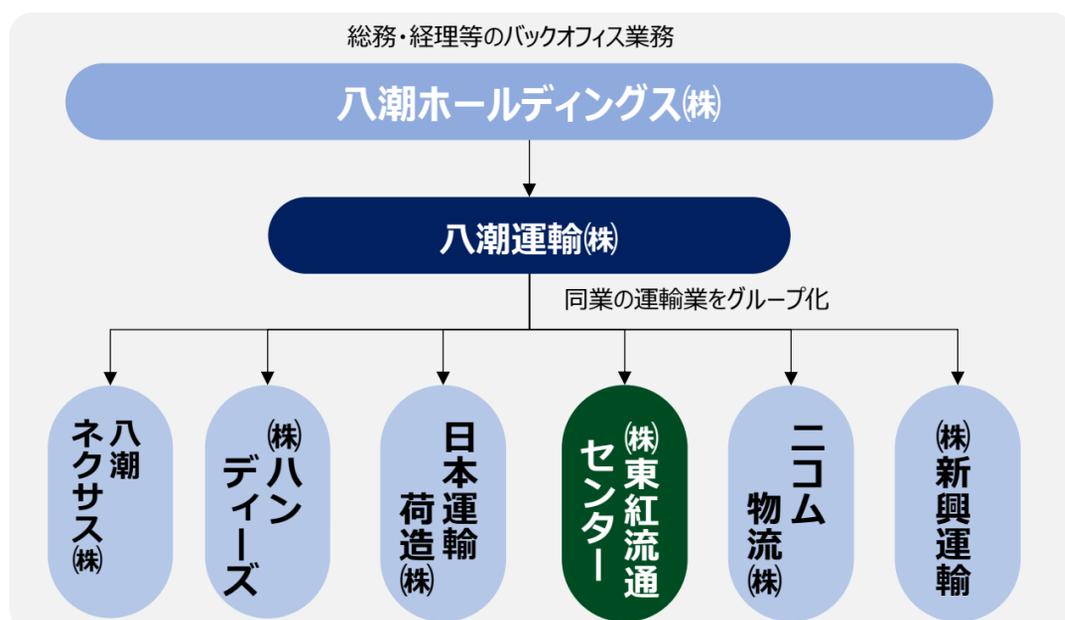
#### 八潮運輸株式会社



代表取締役 宮地 宙 氏

##### 八潮運輸株式会社 企業情報

所在地：埼玉県八潮市  
 設立：1952年  
 事業内容：運送業、倉庫業 ほか  
 資本金：5,000万円  
 従業員数：約216名（グループ全体約830名）  
 売上規模：約56.2億円（グループ全体約108.7億円）



多種多様のトレーラーを保有



従業員の様子

### グループインの背景・経緯

グループイン企業は、埼玉県西部で運送及び営業倉庫の事業を展開。景気低迷やコストの増加、さらに後継者難の状況にあり、事業の先行きに懸念があったため、雇用・事業の継続を目的として事業承継・M&Aを決断。

グループイン企業（譲渡企業）

#### 東紅流通センター株式会社



取締役社長（前代表者）  
高橋 猛彦 氏

##### 東紅流通センター株式会社 企業情報

所在地：埼玉県所沢市  
 設立：1971年  
 事業内容：運送業、倉庫業ほか  
 資本金：6,000万円  
 従業員数：約15名  
 売上規模：約5億円



大型トレーラー等を保有



専門とする紙の入庫の様子

#### きっかけ

- 前代表者の高橋氏は、長年の景気低迷と経費増大による会社の将来に懸念があった。
- また、後継者難により事業の先行きが不透明であった。
- 今後経営が成り立つかの懸念は常に持ち、雇用の維持と現事業の継続を目的として事業承継・M&Aを検討。



取引先であった  
八潮運輸に相談

#### 事業承継・M&Aへ

- 現親会社である八潮運輸(株)は、従前からの取引先。
- 雇用の維持ができる形で、2023年に株式の100%を親会社に譲渡して事業承継・M&A。
- 事業承継・M&A後、高橋氏は役員（取締役社長）として引き続きグループイン企業の業務執行を担っている。

## 1 グループ化の背景・経緯

### 100年100億円企業を目指して

#### 親会社側

当社は1940年に創業し、関東・関西地区を中心に輸送・保管・梱包・流通加工・業務請負・派遣など、お客様のニーズに合わせた総合物流サービスを提供しています。「Yes Communication！」を行動指針に掲げ、顧客のニーズに対して「Yes」と答えることを基本として、顧客の物流の諸課題を解決することで成長するとともに、一流の物流企業となることを目標に「100年100億円企業」を目指してきました。

成長の過程では、**営業力の強化を図り、これが当社の強みの一つになっています**。先代の時代は、営業部門が存在せず、社長が単独で営業を行い、案件獲得をするという仕組みでした。業界全体では、積極的に営業活動をする企業が少なく、荷主に対する交渉力に課題をもつ企業も多い中、当社が成長をはかっていくためには営業力の強化が必要と考えました。そこで、営業部門を創設して組織化し、地道に営業力を強化し、積極的に新規顧客開拓を行ってきました。

当社には優秀な社員が多く、しっかりと成長していけないと「やる気と能力のある方のポスト不足」という問題が生じてしまいます。企業としての成長の重要性を強く意識し、新規営業拠点の開設も積極的に進めてきました。そのような中で、**2014年に同業者から事業譲渡で事業を引き受けて欲しいとの相談を受けて、事業を引き受けたことをきっかけとし、これまで数多くの事業譲受及び事業承継・M&Aを行ってきました**。事業承継・M&Aでは、主に、当社の持つ営業力・人材力を活かし、収益改善を行うことで成長できる企業を承継しています。

東紅流通センターも、当社グループに加わることで収益を改善し、経営基盤を強化できると考え、2023年にM&Aを行いました。

#### グループイン側

当社は、創業50年の歴史を持つ物流会社です。埼玉県所沢市に本社を構え、紙配送を中心に多種多様な配送サービスを提供しています。変革期にある物流業界において、迅速・安全・確実な対応を心掛けており、顧客に寄り添い縁の下での力持ちの役割を果たすことを目指しています。

一方で、当社の顧客である紙メーカーは「情報の媒体が紙からWEBにシフト」する中で生産量の減少に歯止めが掛からず、年々輸送料が減少していくという構造不況の状況にあり、当社の経営課題は紙メーカー依存体質からの脱却でした。しかし、当社のみで新規顧客を獲得していく事に不安を感じていました。**また、後継者がおらず先行きが不透明な状況にあり、今後経営が成り立つかの懸念は常に持っていました。従業員が大事であり、どのような形になっても雇用の維持と現事業の継続をしたい思いで、取引先であった八潮運輸に相談をしたことが事業承継・M&Aのきっかけです。**

## 2 グループ化の成果

### 親会社の強みを活かして経営を効率化

#### 親会社側

当社は、**事業承継・M&Aを通じてグループインした企業の経営を、強みである営業力を活用して経営の効率化を図り、立て直す戦略をとっています**。また、不採算な事業があれば収益改善にも取り組みます。具体的には、**営業力を活用して、グループインした企業に合った仕事を提供したり取引先と適切な運賃交渉を行う、購買力を活かしてコストの最適化を図ることなどにより、収益の改善を図っていきます**。

東紅流通センターは、事業承継・M&A以前は収益力に課題を抱えていましたが、当グループに加わった後は、**当社の営業力やリソースを用いて、約1年で大幅に収益を改善することに成功しています**。

加えて、管理会計を徹底して行うことで経営改善を実現しています。月次でグループ内の企業ごと、部門ごと（運送・倉庫・包装等）に収益とコストを詳細に把握し、部門ごとの収益状況を把握しています。例えば、運送と倉庫の部門を持つ会社であれば、運送と倉庫に分けて収益を把握し、赤字の部門は改善策を講じます。

#### グループイン側

当社は紙専門の運送を行ってききましたが、紙の業務量は減少しています。**事業承継・M&A後は、親会社からの業務を受注することにより、経営基盤の強化につなげることができています**。

また、当然のことながら、売上から経費を差し引いたものが企業の利益となります。**従来、総務・経理などのバックオフィス業務は自社でおこなっていましたが、これを親会社に集約したことにより、コスト削減、利益率の向上、業務効率化につなげることができました**。



M&A契約締結時の写真

## 3 課題及びその克服

### マネジメント人材の育成、確保

#### 親会社側

課題としては、マネジメント人材の確保があります。当社には優秀な人材が多いますが、事業承継・M&Aした会社の全てをマネジメントできる人材はなかなかいません。**グループイン企業側にマネジメント層が揃っており自走できるかも重要な要素です**。

当社では、今後のM&Aを見据えて、社内外から有能な人材を登用しマネジメント人材の育成を強化していくことが課題と認識しています。

#### グループイン側

事業承継・M&A後も、当社の業務執行は、従前の経営陣が引き続き担っています。課題として、従業員のより一層の意識改革が必要であり、グループ全体の一員であることの認識を持つことが求められます。また、**将来に向けて社内の人材育成を行っていく必要があると考えています**。

## 4 今後の展望

### 事業承継・M&Aを通じて更なる成長へ

#### 親会社側

当社の目標は、100年(永続する)年商100億円企業でしたが、2024年度のグループ売上が100億円を超え、目標を達成することができました。ここ数年を振り返ると**M&Aが大きな力となっていますので、より大きな売上目標を立て、事業承継・M&Aや当社の営業力を活かし、更なる成長を目指していきたいと考えています**。

#### グループイン側

まずは、当社における事業を安定を図ることに注力していきます。また、物流業界は経済情勢に左右されますが、売上を確保しつつ、コスト面での業務効率化を図り、積極的な設備投資も実行したいと考えています。

グループ企業として、**グループに貢献できる企業へ成長を図っていくため、経営基盤を強化するための取組を継続していきます**。

# 長野テクトロングループ株式会社 × 株式会社マスターマインド ～グループ企業とシナジー効果を発揮し、異業種の業界で幅広く事業を展開～

## グループの全体像

長野県に本社を置き、異業種の企業を承継してグループを構成し、医療・フィットネス・オフィス業界に進出。

親会社（譲受企業）

### 長野テクトロングループ株式会社

（長野テクトロン株式会社）



代表取締役社長 柳澤 由英 氏

#### 長野テクトロン株式会社 企業情報

所在地：長野県長野市

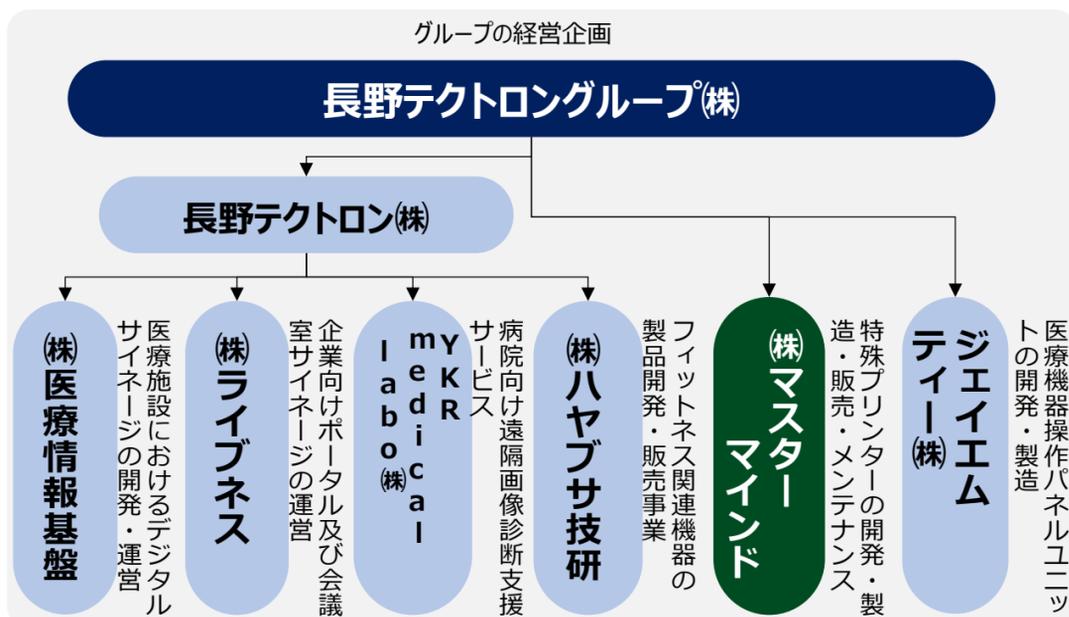
設立：1984年

事業内容：メンブレンスイッチ、キーボード製品の製造・販売（ほか）

資本金：5,000万円

従業員数：約90名（グループ全体約180名）

売上規模：約16億円（グループ全体約50億円）



メンブレンスイッチ及びキーボード



一体型POSレジ

## グループインの背景・経緯

グループイン企業は、長野県塩尻市で設立し、「紙以外のモノ」に印刷するインクジェットプリンターを製造するニッチトップ企業。将来を見据え会社を存続させたいという思いから事業承継・M&Aを決断。

グループイン企業（譲渡企業）

### 株式会社マスターマインド



代表取締役 小沢 啓祐 氏

株式会社マスターマインド

所在地：長野県

設立：1993年

事業内容：特殊プリンターの開発・製造・販売およびメンテナンスほか

資本金：3,300万円

従業員数：24名

売上規模：約6.2億円



フードプリンターの一例



フードプリンターで印刷したクッキー

#### きっかけ

- 小沢氏は、将来を見据えた時に、成長戦略として持続的な開発に取り組んでいくための方策を模索していた
- また、自社内に在籍するエンジニアだけでは不測の事態に開発が滞ってしまうことや、後継者難の状況に懸念を抱いていた
- 会社を存続させたいという想いを強く持っていた



民間の仲介会社により事業承継・M&A

#### 事業承継・M&Aへ

- 柳澤社長の経営に対する価値観に共感しかつ同じ長野県出身という要素も重なり、会社の将来を見据え、株式の100%を譲渡して事業承継・M&Aを決断。
- 小沢氏は、グループイン後も引き続き代表者として経営を担い、新たな製品開発に向けた取組も進めている。

## 1 グループ化の背景・経緯

### 異業種の企業をグループ化

#### 親会社側

当社（長野テクトロン）は、1984年に長野県長野市にて創業・設立しました。創業間もなくしてメンブレンスイッチ（薄くて柔軟性があり耐久性のあるスイッチ）の開発と、業界に先駆けた社内一貫生産体制を確立しました。その後、メンブレンを応用したキーボードの開発に着手するなど、「電子機器の入力装置メーカー」として、多くの製品を製造してきました。

当社先代は、規模を大きく変えず、成長よりもまず利益を出して雇用を守ることを優先していました。代が替わり、現在は「社会への貢献」と「継続性」を目指して緩やかな成長志向へと方針を変え、その過程で各種新製品開発や、セルフレジの開発によって小売りに進出し始めています。

事業承継・M&Aを意識し始めたきっかけは、企業を成長させていくためには製品を作っていく必要がありますので、これに合わせて当社のリソースも充実させていく必要性が生まれたこと、また、当社は飲食リテール業界等では着実に知名度を伸ばしてきましたが、業界に特化しているため、他の業界へのアプローチがしにくいというジレンマを抱えていたことです。

このような背景があり、2020年以降、社会的貢献、継続性、当社とのシナジー効果を重視して、段階的に業界を選定しました。そして、サイネージという共通項で当社とシナジーを生むことができると考えた、医療施設のサイネージを扱う企業を始めとし、異業種の企業を中心に7社（一部グループ内企業と合併した企業あり）と事業承継・M&Aを行ってきました。異業種の企業をグループ化することで、現在では、医療、フィットネス、オフィス業界へと進出をすることができ、多角化を実現しています。また、ニッチトップグループとなることも目指しており、マスターマインドなど、特定の市場で圧倒的なシェアを誇る企業も承継し、グループ内各社とのシナジー効果の創出に向けて取組を進めています。

#### グループイン側

当社は、1993年に長野県塩尻市にて設立しました。現在は、食べられるインクを使用し、非接触・非加熱で色彩豊かな印刷が可能なフードプリンターを製造・販売しています。

事業承継・M&Aのきっかけは、将来を見据えた時に、インクジェットプリンターは新しい技術ではないため、成長戦略として新たなアプローチを模索する必要があったことや、自社内に在籍するエンジニア頼みでは不測の事態に開発が滞ってしまうこと、後継者難に対する懸念があったことです。会社を存続させたいという想いも強く持っていたので、当社のブランドを尊重してくれ、企業文化や経営方針が似ていると感じた親会社のグループに加わることを決断しました。

## 2 グループ化の成果

### グループ内でシナジー効果を創出

#### 親会社側

事業承継・M&Aを行う際は、承継後に自走できるかどうか、明確なプロダクトを持っているか、シナジー効果が期待できるかを重要視しています。グループ各社はそれぞれ強みを持っているので、それを掛け合わせた新製品の開発、製品・サービスの高付加価値化に加え、当社としても新たな販路を得て新規業界に進出することができました。一部のグループイン企業では売り上げが1.5倍に向上し、グループ全体の売り上げも増加しているなど、売上面でのシナジー効果が生まれていると感じています。

また、グループ化による規模拡大に合わせて、グループ内での人脈が広がり、知見・ノウハウの共有ができています。さらに、異業種の企業が集まっていますので、異なる製品を販売する営業担当者同士で話をする機会も生まれ、既存顧客への提案に際し、グループ内の企業が有する関連製品・サービスを併せて提案できるクロスセルにもつながっています。

#### グループイン側

グループインによるシナジー効果として、当社の製品は出力機であるのに対して、親会社の製品は入力機であるため、様々な組み合わせができる可能性は高く、親会社の製品・技術と掛け合わせられるような開発にも取り組んでいきたいと考えています。

また、親会社とは製造業という点では同業のため、仕入れ先の統一化を図ることによるコスト削減の効果も期待できます。加えて、親会社と同じ勤怠管理システムを導入したり、HPやメディア対策を含めた広告宣伝などへの支援があり、当社単独ではコストの面で取り組みにくい活動も、効果的に実行できるようになりました。



可食インクを用いた食品への印刷事例

## 3 課題及びその克服

### 経営人材、プロフェッショナル人材の確保

#### 親会社側

グループインした企業の代表者を兼務する形が多く、兼任する場合は1社あたりに関われる時間がどうしても少なくなってしまう点が課題です。また、グループ内各社の、財務等のバックオフィス業務を担当するプロフェッショナル人材の確保も必要であり、各領域のスペシャリストを揃えてバックオフィス機能を強化していく必要があります。

現在、グループイン企業の中で、内部昇格者に経営を任せられるよう、経営人材の育成に向けた様々な取組を進めているところです。

#### グループイン側

事業承継・M&A後も、グループイン企業各社は自社のプロダクトや強みを活かしながら、まずは自走していく方針であるので、今後、海外も含めて販路を広げ、事業を拡大していく考えです。

また、当社にも優秀なエンジニアがいますが、リソースは限られています。そのような中で、親会社の高い技術力を持つエンジニアの協力も得ながら、更なる開発ができるようになったことはとてもありがたく感じています。

## 4 今後の展望

### 3業界での販路拡大を軸にした成長へ

#### 親会社側

産業・FA（ファクトリーオートメーション）、メディカル、リテール（小売）の3業界を柱に販路を拡充させ、グループ内の連携を強化して、引き続き、売上増加を目標に、事業に取り組んでいきます。

「例がないからやってみよう やらないと何も起こらないから」という当社の理念を胸にチャレンジし、より良い製品やサービスを作り続けていきます。

#### グループイン側

どんなものがつくれるか、当社で考え話し合いながら事業を展開できる環境がとてよく、グループインによる新たな組み合わせに期待感があります。グループの発展にも貢献できる企業として成長していきたいと考えています。

## 株式会社女将塾 × 有限会社やまきん（お宿 湯の季）

～小規模温泉旅館に経営改善の強みを展開し、DX等により生産性やサービスの質を向上～

### グループの全体像

「日本の温泉旅館を元気にする」を掲げ、小規模温泉旅館に特化して全国の旅館の経営を改善。

親会社（譲受企業）

#### 株式会社女将塾



代表取締役 三宅 大功 氏

株式会社女将塾 企業情報

所在地：東京都豊島区

設立：2004年

事業内容：旅館・ホテル・飲食店の運営受託経営・  
運営コンサルティング

資本金：1,000万円

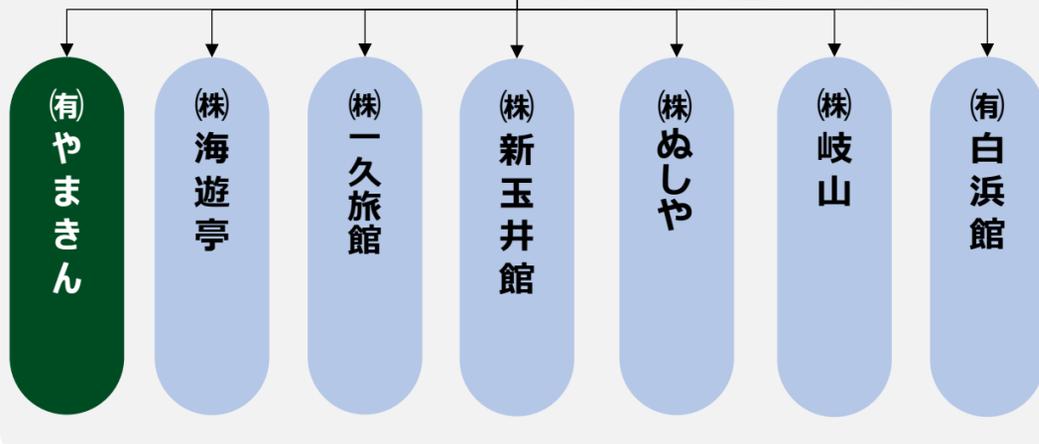
従業員数：グループ全体約600名

売上規模：グループ全体52億円

各旅館・施設の経理・労務管理等バックオフィス業務、マーケティング、コンサルティング業務

(株)女将塾

温泉旅館を運営する企業をグループ化



湯元 玉井館  
(島根県 出雲・玉造温泉)



海遊亭  
(静岡県 河津温泉郷)

### グループインの背景・経緯

グループイン企業は、栃木県日光市湯西川温泉の、天然温泉100%かけ流しの温泉旅館。コロナ禍の影響により会社の発展に懸念があったが、看板と雇用を維持し事業を承継。

グループイン企業（譲渡企業）

#### 有限会社やまきん（お宿 湯の季）



有限会社やまきん 企業情報

所在地：栃木県日光市

設立：1960年

事業内容：温泉旅館

資本金：500万円

従業員数：約15名

売上規模：約1.2億円



お宿 湯の季の内観



源泉かけ流しの温泉

#### きっかけ

- 前代表者は、コロナ禍の影響により、売上が減少した会社の今後の発展への懸念があった。
- 親族内では、承継することにためらいを感じていた。
- そのため、第三者への事業承継・M&Aの検討を始めた。



民間の仲介会社  
により事業承継・  
M&A

#### 事業承継・M&Aへ

- 現親会社の「日本の温泉旅館を元気にする」という理念への共感や、経営改善への期待感があったことから、事業承継を決断。
- 株式を100%譲渡して事業承継。承継後は、前代表者は退任し、その親族が、親会社の従業員として支配人などとなり、引き続き旅館の運営に携わっている。

## 1 グループ化の背景・経緯

### 温泉旅館の未来に向けたグループ化戦略

#### 親会社側

当社は、旅館業を盛り上げたいとの思いから、女将派遣事業として創業し、2024年度で21期目を迎えました。現在は温泉旅館の運営及びコンサルティング会社として事業を展開しています。「日本の温泉旅館を元気にする」をミッションとしており、温泉旅館に特化した運営受託（オペレーター事業）とコンサルティングの2本柱で事業を行っており、第三者所有施設の運営受託も含め、直営旅館は21施設あります。

当社が、**温泉旅館を子会社化するなどし、直接運営を行うことにしたのは、コンサルティングでは実行まで行うことができないこと、また、温泉旅館の経営を家業から企業に変えたい想いがありました。**加えて、小規模旅館ではオペレーターがいなかったことが最も課題であると思っており、この点も解決していきたいと考えたためです。

現在の旅館業界は、中小・零細企業が中核となっており、生産性が著しく低い業界でもあります。そのため、**合併・再編・M&Aが進み、グループ化していくことも一つの未来形であり、また事業承継や経営者エグジット戦略の解決策**になると考えています。今後、**旅館業が生産性を上げていくためには、より一層DX化を進め、バックオフィス機能（マーケティング、セールス、労務、経理、財務、法務）を強化することが重要**であると同時に、そのような当社の取組が日本のおもてなし文化の象徴である「温泉旅館」を元気にする一端を担えればと思っています。

当社グループ企業である、やまきんの「お宿湯の季」は、リピーターも多く、お客様の評価が高い旅館です。一方で、レイアウトやオペレーション面では改善の余地があるため、当社の強みを活かし、経営改善を行って、事業承継後の売上及び生産性向上に取り組んでいくこととしました。

#### グループイン側

当社は、壇ノ浦の戦いに敗れた平家の落人が逃れてきた伝説が残る湯西川温泉で1960年から温泉旅館を営んできました。しかし、**コロナ禍で売上が減少したことなどにより、前代表者が会社の発展に対する懸念を感じていたことが、M&Aを考えさせたきっかけ**です。経営が厳しい状況であったため、親族内で相談をして親族内承継も検討はしたのですが、前向きに検討することができず、M&Aに舵を切りました。

譲渡先を探す中で今の親会社と出会い、親会社の理念を聞いて、それなら事業承継し、一緒にやりたいと共感しました。一番共感したのは、「日本の温泉旅館を元気に」という点でした。2024年に屋号と雇用を維持して事業承継し、新たなスタートを切りました。

## 2 グループ化の成果

### デジタル技術等の活用による経営改善

#### 親会社側

当社では、本社の4人で20施設の経理・労務管理を、6名でマーケティング及びHP作成を行っています。**Webマーケティングでは、検索連動広告、リスティング広告などを行って、各旅館におけるOTA（オンライン旅行取引を行う業者）での売り上げの増加につなげています。**現場のスタッフではなかなかできないところを担うことにより、現地の旅館はサービス向上など**本来業務に労力を割けるようにしており、グループ内の生産性向上にも貢献**しています。また、現場のスタッフが担当の業務に集中できることで、徐々に自発的な発想・行動が出てくるので、働く人のマインドもポジティブになっています。

**グループ化による規模拡大に応じて投資余力も生まれており、設備投資やマーケティング・DXへの投資も積極的に行っていきたいと考えています。加えて、給与体系を当社の水準に合わせて引き上げています。**

#### グループイン側

コロナ禍の影響を受け売上が大きく減少している中、グループイン前はOTAでの取引は1社のみでしたが、大変なバックオフィス業務をやりながらその幅を広げることは煩雑であり、取り組むことが出来ていませんでした。

**グループイン後は、バックオフィス業務をシステム化することで業務負担が非常に軽減されただけでなく、親会社が強みを持つマーケティングやOTAの幅を広げることなどを通じた集客を担ってもらっていることで、売上の増加を実感しています。**

また、**親会社の持つ経営改善のノウハウを活用し、旅館内のレイアウトを変更するなどにより、お客様への対応のオペレーションも変えて、業務効率の向上にも取り組んでいきたいと考えています。**



お宿 湯の季の温泉

## 3 課題及びその克服

### 従業員との一体感の醸成

#### 親会社側

創業当初は、**家族的で風通しの良い社風がありましたが、組織が大きくなることで所謂「会社」の要素が大きくなりつつあるかもしれません。**

ですが、創業当初の良さを今後も残していきたいと考えており、多彩なバックグラウンドを持つメンバーとともに、コミュニケーションを大切にしながら、思いやりのある働きやすい環境をつくっていききたいと思っています。

#### グループイン側

グループイン後に、**親会社と旅館従業員との一体感をどのように醸成していくかが課題**としてありました。

親会社の経営理念は「日本の温泉旅館を元気にする」というものですが、**親会社から当社従業員に対して「従業員が元気がならないと温泉旅館を元気にできない」との話を丁寧にしてもらい、何でもチャレンジしていくという社風とともに、親会社の経営理念も当社従業員に理解してもらえていると感じています。**

## 4 今後の展望

### 日本の温泉旅館を元気に

#### 親会社側

当グループでは、温泉旅館を承継する時は給与水準を当社親会社の水準に合わせて適時引き上げています。**賃上げによる温泉旅館で働く従業員の待遇改善や、DX化・IT化等も推進して労働生産性を高め、旅館業・観光業で働きたい人を増やしていきたいです。**引き続き、事業承継・M&Aも活用しながら、当グループにおける取組を更に発展させ、日本の温泉旅館を元気にし、日本のおもてなし文化を守っていききたいと考えています。

#### グループイン側

「お宿 湯の季」では、源泉を3つ持っており、そこが最大の売りです。事業承継し、宿と温泉、さらにその文化と雇用をつなぐことができました。**今後とも親会社からノウハウを得ながら、お客様にごゆっくりお楽しみいただけるよう、努めていきたいと思ひます。**

# まん福ホールディングス株式会社 × 株式会社山佐食品

～食に特化して後継者難の中小企業を事業承継し、グループイン企業にノウハウを展開～

## グループの全体像

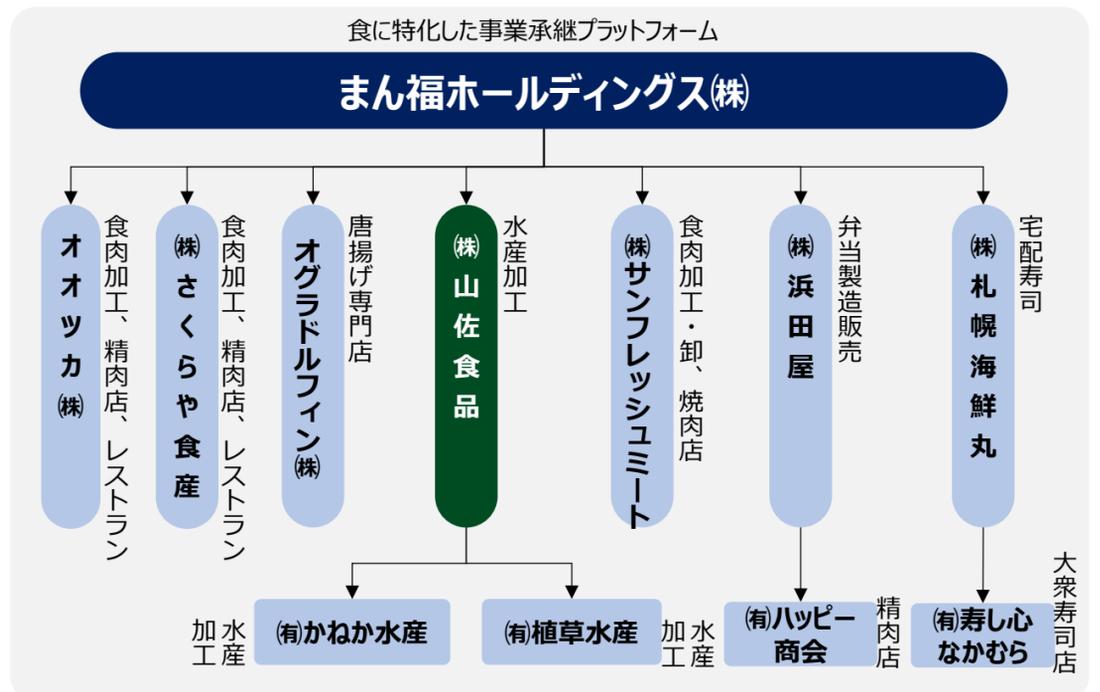
食にまつわる後継者難の中小企業に特化して事業を承継。肉と魚を軸に4つの地域で「エリア共和国」を構築。

親会社（譲受企業）

### まん福ホールディングス株式会社



代表取締役社長 加藤 智治 氏



グループ企業が提供する日本の食



北海道・関東・静岡・熊本の4つのエリア共和国

#### まん福ホールディングス株式会社 企業情報

所在地：東京都渋谷区

設立：2021年

事業内容：食に特化した事業承継プラットフォーム事業

資本金：10,000万円

従業員数：20人（グループ全体約1,450人）

売上規模：グループ全体約110億円

## グループインの背景・経緯

グループイン企業は創業50年を越え、学校給食へ素材提供も行う水産物の加工・製造販売企業。豊富な魚種の“手切り”のオペレーションに強みがある。後継者難から事業を承継し、雇用を維持。

グループイン企業（譲渡企業）

### 株式会社山佐食品



#### 株式会社山佐食品 企業情報

所在地：静岡県焼津市

設立：1974年

事業内容：水産物の切身加工

資本金：2,500万円

従業員数：36名

売上規模：約9億円



季節に応じた魚の切身商品を幅広くラインナップ

#### きっかけ

- 前代表者は、高齢かつ後継者難により譲渡を検討。
- 廃業も選択肢として検討していた。
- 水産高校卒業と同時に入社し、20年以上勤続しているような社歴の長い社員が多く、前代表者は雇用を守る事業承継を望んでいた。



民間の仲介会社により事業承継・M&A

#### 事業承継・M&Aへ

- 事業展開に製造工場が必要と考えていた現親会社とマッチング。
- 現親会社側が何度も足を運び、信頼関係を構築して、前代表者は事業を承継。株式の100%を譲渡し、前代表者は会社の経営を親会社のメンバーに引き継いだ。

## 1 グループ化の背景・経緯

### 食に特化した事業承継

#### 親会社側

食ビジネスが抱える大きな課題の一つが「事業承継」です。中小企業の事業承継問題という社会課題を解決し、多くの中小企業に支えられている日本の豊かな食文化を未来に向けて永続的に発展させるため、「「うまい」でこの星をシェア一杯に。」をミッションとして掲げ、「“食”に特化した事業承継プラットフォーム」として当社を立ち上げました。**創業者・創業家の方々の想いと企業の伝統・ブランドを守り続け、これまで12企業の事業を承継し、肉や魚毎に、ある程度のエリアで括った「エリア共和国」を構築して、エリア内でのネットワークや人材を共有しています。**

当社のビジネスは、食にまつわる中小企業で、後継者のいない会社の株式を過半数以上取得して、**当社のメンバーが受け継ぎ、会社に経営者として入り込み、創業者様の思いを大切にしながらオーナーシップを持って事業を承継し、生え抜きの社員の方々と共にチーム経営で“第二の創業”をリードすることが一つの特徴です。**これに加え、「Happy Group Join型」として、オーナー様や後継者の方が引き続き経営に関与する形の事業承継もあります。案件ごとに最適な承継条件や資本政策を工夫しながら、オーナー様の意向を尊重しつつ、企業の成長と発展を支援する事業承継を実現します。本件では、当社が魚関連の川上企業の承継を検討していた背景から、後継者難の山佐食品の経営を当社メンバーが引き継ぎ、新商品開発、オペレーションの改善、販路開拓などにより、同社の未来を見据えた経営に取り組んでいくこととしました。

#### グループイン側

山佐食品は、創業50年を越える老舗の水産加工会社です。焼津を拠点として、BtoB事業を展開しており、主に学校や病院等の給食用に、魚の切身を提供していました。強みとして、“手切り”のオペレーションに特化しており、機械での対応が難しいサイズの加工や骨取りを人力で行っています。**前代表者の方は後継者が不在であり、高齢でもあったことから、子どものように面倒を見てきた従業員を引き継いでほしいとの想いがあり、2021年に暖簾と雇用を維持して事業を承継しました。**

## 2 グループ化の成果

### 親会社のノウハウを活用した新たな取組

#### 親会社側

当社には、食に関連する業界出身のメンバーが多いため、グループ内の業務で扱う用語が共通しています。そのため、議論や提案が円滑に進み、意思疎通がとりやすいです。また、事業承継後は、**メンバーの知見を活かし、新商品の開発、販路拡大、生産性向上・コスト削減に取り組んだ結果、グループ内各社は売上高向上、業務効率化を実現しています。**

#### グループイン側

工場では生産性が非常に重要ですが、山佐食品では人力の作業が多かったため、例えば計量時のグラムの間違いなどもよく発生していました。**親会社には、外食産業で経験を積んだスタッフが多くいますので、そのノウハウを活用・共有し、親会社が主導して計量器を導入して自動化を推し進めて効率化し、ミスも残業も減らす取組**を行いました。

また、在庫期間を短縮して在庫回転率を向上させるとともに、仕入れ発注の精度を高めることなどにより在庫を適正水準化させたことで、**承継後5カ月で営業キャッシュフローが大幅にプラスとなり、現預金残高が130%増加するなど、経営上の成果**も見えました。

さらに、親会社とも関係を構築している清水銀行からのビジネスマッチングの支援もあり、地元焼津産に拘った鯖や鮪を使用した新商品「漬け魚」

を開発したほか、BtoB事業の新規卸先の開拓、地元のスーパーマーケットやECなどにて小売用商品の販売（toC事業）も開始しています。

グループインを契機として、**親会社の食に関する様々な経営ノウハウを得て、業務改善だけでなく、新たな事業展開の幅も広がっています。**

## 3 課題及びその克服

### バリューチェーンの統合、従業員との融和

#### 親会社側

グループ化を通じてバリューチェーンを構築する際は、例えば**グループ化の軸となる中核企業を中心として、エリアごとに括り、川下又は川上順番に統合していくことなど、工夫が必要です。**具体的には、静岡の山佐食品で加工した食品を、遠方の北海道に輸送すると物流コストがかかります。これを乗り越えるためには、地元で仕入れをするなどの対応が必要です。

そのため、山佐食品を軸に、近辺エリアで仕入れ先となる2社を承継し、「魚共和国」を形成して、仕入れの強化を図るなど、収益性向上に繋げる取組を進めています。

#### グループイン側

事業承継後、親会社のメンバーが新しく経営を引き継ぎましたが、現場

従業員は現場のことを本当に理解してもらえるかという不安から、現場従業員の意思疎通には当初難しさがありました。

そのため、**新経営者は従業員と同じ作業と一緒に取り組むことで業務への理解を深め、現場の意見を引き出すことで融和を図りました。**



強みである手切りによるフルオーダーカット

## 4 今後の展望

### 事業承継で日本の食文化を未来へ繋ぐ

#### 親会社側

食のマーケットは大きいと見られ、今後、他の領域でもバトンを受け取って事業を承継していきたいと考えています。今後も、**食にまつわる中小企業を承継し、世界に誇る日本の食文化を、未来に繋いでいくことを目指していきます。**

#### グループイン側

グループに加わることで、地元に残すことができましたので、人口減少や高齢化が進む中であっても、**地元焼津の活性化や若者が働ける場所としての役割を担えるよう、発展していきたい**と考えています。

#### コラム

#### 支援した清水銀行に聞きました！

Q

本件ではどのような支援を行ったのでしょうか。

A

まん福ホールディングス様に事業承継のための資金提供を行うとともに、承継後は山佐食品様の資金繰りを支えたほか、ビジネスパートナーとして売上高増加に向けたビジネスマッチング等を行っています。

Q

支援の際に大事にしていたことは何ですか。

A

山佐食品様と時間をかけて長期経営計画を一緒に策定するなど、寄り添いながら、中長期的にしっかりと伴走する支援を心掛けていました。

Q

今後どのように事業承継・M&Aを支援していきますか。

A

引き続き、常日頃から経営者の方のお話をしっかりお聞きしながら、弊行のパーパスである「地域を愛し、お客さまの未来をともに考え、共創します」の実践に向け、地域企業のご支援をしていきたいと考えています。

## 相鐵株式会社 × 株式会社峯久

～事業承継・M&Aにより、事業及び雇用を維持・継続し、地域内産業の安定化に貢献～

D 地域経済への貢献

d 雇用・事業の継続性確保

### グループの全体像

茨城県日立市に創業し、少量多品種短納期を強みとして成長。市内企業をグループ化し地域内連携を強化。

親会社（譲受企業）

#### 相鐵株式会社



代表取締役社長 三村 泰洋 氏

##### 相鐵株式会社 企業情報

所在地：茨城県日立市

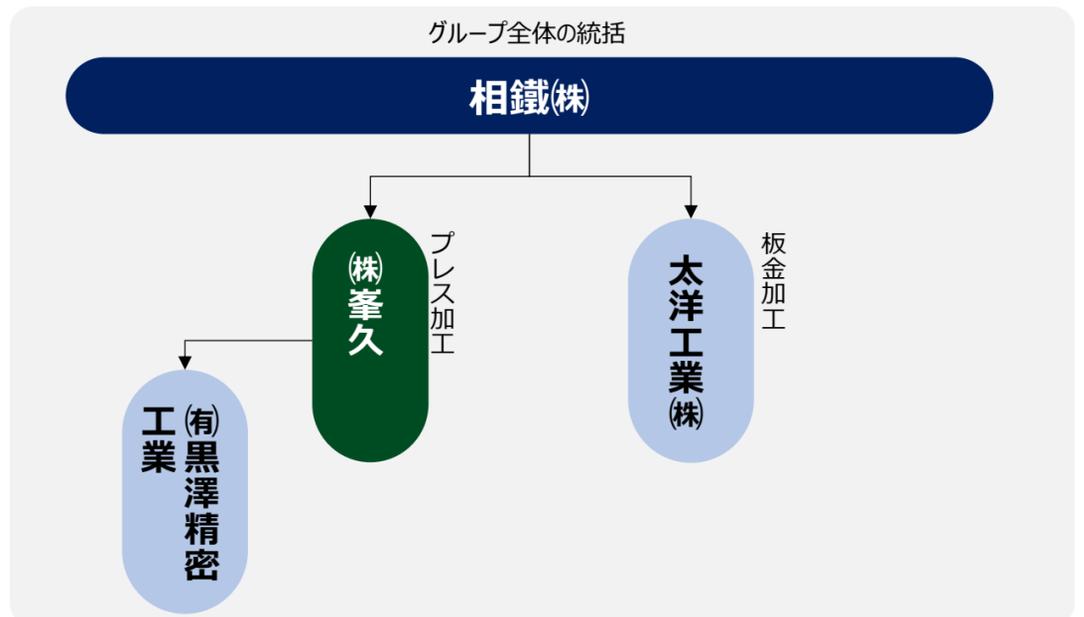
創業：1964年

事業内容：各種金属(鋼板・形鋼・ステンレス・アルミ等)加工・販売

資本金：3,000万円

従業員数：約50名（グループ全体約150名）

売上規模：約29億円（グループ全体約42億円）



工場遠景



工場内の様子

### グループインの背景・経緯

グループイン企業は、親会社と同じく日立市で創業。前代表者は、将来を見据えて会社を残し、雇用維持、顧客への供給責任を果たしたいとの強い思いから、事業承継・M&Aを決断。

グループイン企業（譲渡企業）

#### 株式会社峯久



代表取締役会長 二瓶 秀幸 氏

##### 株式会社峯久 企業情報

所在地：茨城県日立市

創業：1963年

事業内容：プレス加工

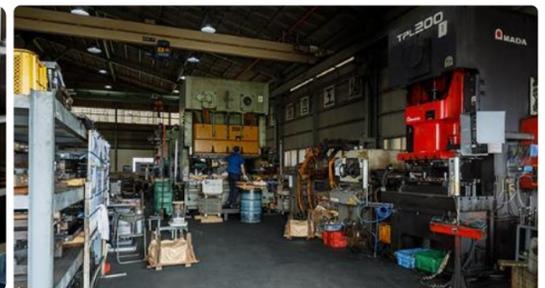
資本金：1,000万円

従業員数：約10名

売上規模：約2.7億円



プレス加工をするステンレス



工場内の様子

#### きっかけ

- 二瓶氏は、黒字経営の中、将来を見据え、親族内承継、第三者承継、廃業を選択肢に自社のあり方を検討していた。
- 先代から受け継いだ会社を残したい思いを強く持っており、また、従業員の雇用も重視していた。親族は承継しない意向であったことも踏まえ、第三者への承継を決断。



民間の仲介会社  
により事業承継・  
M&A

#### 事業承継・M&Aへ

- 相鐵(株)三村社長との1度のトップ面談で事業承継・M&Aが決まり、2021年に株式の100%を譲渡して事業承継・M&A。
- 会社の存続、雇用の維持、顧客取引の継続、承継後一定期間の業務継続等が条件であった。
- 二瓶氏は、グループイン後も代表権を継続し、引き続き経営や営業を担い、顧客との窓口となっている。

## 1 グループ化の背景・経緯

### 企業城下町の中小企業として成長

#### 親会社側

当社は、1964年に三村相鐵商店として創業し、茨城県日立市にて、鋼材加工を行ってきました。日立市は、日立鉱山、日立製作所によって培われた「ものづくりの町」であり、鋼材の製缶、溶接、機械加工等を行う中小企業が集積する地域特性があります。当社も、日立製作所の仕事を受注することで成長を図ってきました。現在は、レーザー切断、プレスブレーキやベンディングロールの曲げ加工を中心に、社員全員のチームプレーで、幅広い注文に短納期で対応しています。茨城県日立市から福島、千葉、栃木、群馬、神奈川、東京など関東全域に配達を行っています。

当社には8棟の工場がありますが、近い距離ではあるものの敷地が分散していたことから、これを改善するとともに会社の成長を目指して2010年代後半以降、一団の土地を探しておりました。しかし、なかなか適地が見当たらず、成長曲線が描きにくい状況にありました。

そのような中、**2019年に地域金融機関からの紹介により、太洋工業を承継したことがグループ化に取り組むきっかけ**になりました。同社は、市内同業であれば知らない人はいない企業でしたが、当時経営が厳しい状況にあり、民事再生を経て当社支援の下、再出発をすることになりました。その後、峯久から、民間の仲介会社を経由して、事業承継・M&Aの打診を受け、**2021年に同社の二瓶氏とトップ面談を行い、一度の面談で承継することを決めました。市内で同じ金属を扱う企業であることや、同社がプレスと板金を手掛けられる強みを持っていたこと、承継後も二瓶氏が会社に残り、経営や陣頭指揮を担ってもらえることなども決め手**となりました。

#### グループイン側

当社は、1963年に峯久プレス工業所として、相鐵と同じく日立市に創業しました。プレス加工と板金加工を行っており、この2つを1社でできるのは日立市内では当社だけであり強みでありました。先代から代替わりした2015年以降は、黒字を確保していましたが、次の時代を考えると親族内承継、第三者承継、廃業と選択肢は限られます。**今まで残してきた会社を強く残したいと考えており、従業員の雇用、供給責任も重視し、親族とも相談して第三者への事業承継・M&Aをすることとしました。**当時59歳で、年齢的にもまだ焦る必要はない時期ではありましたが、仲介会社のリストの中に、近い距離にある相鐵の名があり、**同じ市内であることの安心感、相鐵・太洋工業・峯久の強みを活かして、地域内の雇用と顧客対応の安定化が図れると考え、譲渡することを決断**しました。承継後も、会社に残り経営を担うこととしており、顧客営業も行っています。

## 2 グループ化の成果

### 事業と雇用を維持し地域産業の安定に貢献

#### 親会社側

当グループの従業員は、3社を合わせ約150名となっています。太洋工業は創業約80年、峯久は創業60年を数え、**社歴が長い企業を承継して企業として存続させ、雇用と事業を維持継続することを支援できたのは微力ながら地域に貢献できているのではないかと思います。**

また、**日立という地域の中で生き残るために、地域の中でつながりを強くしていくことを重要視**しています。太洋工業及び峯久には、市内を含めそれぞれ大切な顧客もいますので、両社が存続・事業継続できることで、顧客との取引のつながりを断つことなく、**地域内のサプライチェーンの安定化、ひいては地域産業の維持・継続にも貢献ができていないか**と考えています。峯久のグループイン後、当社主導で、峯久が市内企業を承継しており、**グループ化が地域企業の雇用維持・事業継続の一つの有効な形になるものと考えています。**

#### グループイン側

今回のグループインの際、三村社長には、会社を残し、従業員の雇用を維持してもらうことや、顧客取引の継続等をお願いしました。相鐵の三村社長はしっかり話を聞いてくれ、応じてくれたことで**会社を残すことができましたので、当社にとってはこれらを実現できたことが大きな成果です。**

また、グループイン後、当社が引き継ぐ形となった黒澤精密工業については、同社から従業員を受け入れているほか、同社が存続しているので顧客対応にも変化はなく、同じ設備で同じ人が仕事をしています。そのため、**実質的には何の滞りもなく業務が継続できており、同社の顧客にも安心していただけており、地域の安定化にもつながっているものと思います。**



グループイン後に新築した峯久の事務所

## 3 課題及びその克服

### 企業文化の違いと擦り合わせ

#### 親会社側

**企業文化の違いは課題の一つでした。**当社は、少量多品種短納期を強みとしており、段取り替えや納期変更は当たり前で、それに対応していくことが生き残る術でもあり、企業文化とも言えます。他方、太洋工業の場合は、同じ製品を大量に製造する生産方式であったため、当初は当社のやり方を理解してもらうことに苦労がありました。ですが、同社も少量多品種短納期で柔軟かつ迅速に対応していくことのメリットを感じてもらえるようになったことで、積極的に仕事のやり方を変えてくれるようになりました。

一方で、**文化の違いはあってもいいと思っており、違いを尊重しながら、干渉し過ぎないことも、成功の要因**と考えています。

#### グループイン側

**事業承継・M&Aで、企業文化の違いは必ずあるものであり、グループイン側が合わせていく部分も多いです。**当社の場合は、事業継続をされている立場にあるため、我を出し過ぎてしまうとうまくいくものうまくいかないので、よく話し合い、考え方を擦り合わせていくことが大切だと思います。

## 4 今後の展望

### グループ化の取組を成長の追い風に

#### 親会社側

**近年、サプライチェーンの関係性が変化しており、グループ化の取組が追い風になっています。**具体的には、従前は下請け企業で弱い立場でしたが、中小企業の減少、下請法順守の強化を背景に、**当グループはサプライヤーとしての供給力強化も評価され、立ち位置と存在感が向上**しました。グループ化に取り組んでいたお陰であり、今後も取組を進めていきたいと思えます。

#### グループイン側

**会社を存続させることができていますので、これまでうまくいったことやそうでなかったこと、プレスのノウハウなどを引き継いでいくとともに、グループ各社の強みを活かして、当社も成長を図っていきたく**と考えています。

# 西東ホールディングス株式会社 × 合同会社海鮮亭いっき

～地域の海鮮料理店を承継し、事業の維持・継続及び雇用を増加させ地域経済に貢献～

## グループの全体像

静岡県中部を中心に、多岐にわたる事業を展開。異業種の企業を事業承継・M&Aし、グループを構築。

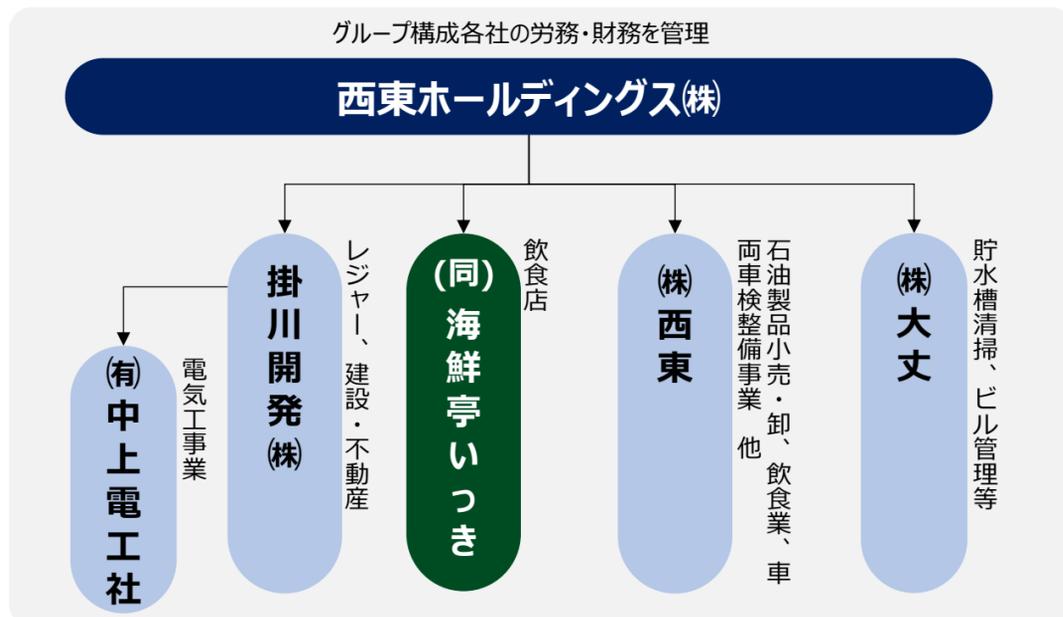
親会社（譲受企業）

### 西東ホールディングス株式会社

（株式会社西東）



代表取締役 西村 康正 氏



#### 株式会社西東 企業情報

所在地：静岡県島田市

設立：1921年

事業内容：石油製品卸小売、自動車販売・リース 自動車の点検整備、不動産の賃貸 受託管理・飲食・物販、損害保険代理店業務

資本金：3,000万円

従業員数：約215名（グループ全体約315人）

売上規模：約47億円（グループ全体約55億円）



サービスステーション（株西東）



飲食事業（株西東）

## グループインの背景・経緯

グループイン企業は、新鮮な魚介を提供する海鮮料理店。後継者難という状況だったが、信用金庫が支援し西東へのグループインを決意。前代表者は、承継後も店舗を手伝いながら、従業員に技術を伝承。

グループイン企業（譲渡企業）

### 合同会社海鮮亭いっき



#### 合同会社海鮮亭いっき 企業情報

所在地：静岡県周智郡森町

設立：2008年

事業内容：飲食店の経営

従業員数：約50名

売上規模：約3億円



浜松中央市場から仕入れる新鮮な魚介の料理

#### きっかけ

- 前代表者は、後継者難により譲渡を検討。
- 廃業も選択肢として検討していた。
- 前代表者の想いとして、譲渡後もお店の看板を残し、従業員の雇用を守りたいと考えていた。
- 前代表者は静岡県事業承継・引継ぎ支援センターに相談し、同センターが島田掛川信用金庫を紹介。



前代表者は島田掛川信用金庫職員に相談

#### 事業承継・M&Aへ

- 信用金庫が、同じく飲食事業を運営する旧知の現親会社と、海鮮亭いっきをマッチング。
- トップ面談から約2か月で譲渡契約を締結。
- 承継時は株式会社であったことから、全ての株式を親会社に譲渡。承継後も前代表者は週2回ほどお店の手伝いをしており、魚の目利きや捌き方を伝承。

## 1 グループ化の背景・経緯

### 事業承継による多角化戦略と雇用維持

#### 親会社側

低収益構造かつ販売数量まで減少している地方のガソリンスタンド業界において、**今後も成長し続けるためにはグループ化で多角化をする必要性がありました。**ガソリンスタンド業界全体の売上推移は2002年の国内需要ピークを転換点として、2018年には2002年の売上の約6割まで減少しており、2040年には2018年の半分になると予想されています。

このため当社では、**本業が成熟する前に主たる事業との相乗効果が生まれる事業に挑戦すべき**と考え、地域密着の経営の強みを活かし、そこを幹とした事業承継・M&Aにより他業種に進出していきました。

海鮮亭いっきを事業承継したのは、突発的なものではなく、**当グループの既存事業で飲食事業を有しており、飲食店の業務内容を理解していたこと**と、同社が静岡の海産物を扱う地域内の企業であるため、**地域密着の経営を行う当社との親和性を期待できることが決め手**でした。

#### グループイン側

「海鮮亭いっき」は、2008年の創業以来、山間の静岡県森町で新鮮な魚介を提供するお店として地元の皆様にご愛顧いただいていた。切り身は全て注文切りで新鮮・肉厚で食べ応えのあるメニューを取り揃えています。一方で、**後継者が不在であり、廃業することも選択肢でした。**しかし、**お店の看板と従業員の雇用を守りたいと考えて、他社の力を借りることを決断しました。**

事業承継の手続きでは、**地元の島田掛川信用金庫が、当社と目線を合わせて一番良い方法を検討してくれるなど、きめ細かなサポート**をしていただきながら、西東ホールディングス(株)との縁をつないでくれました。

## 2 グループ化の成果

### 事業継続を通じた地域経済の維持・活性化

#### 親会社側

地方では、小さな市場の取り合いになってしまい、個社の生産性が上がらない側面もあり、地域経済の課題の一つになっていると考えています。そのため、**事業承継・M&Aを通じたグループ化により、地域の機能をまとめていくことも一つの方策としながら、生産性を上げていくことで地域経済の活性化に貢献していきたい**と思います。

また、地方における雇用の維持も非常に重要です。グループ会社には快適性・利便性を高める支援を行うなど、労働環境の整備に取り組んでおり、各社の離職率は低くなっています。

加えて、今回、海鮮亭いっきをグループに迎えることにより、**前代表者である一木氏の想いを引継ぎながら、従業員の方々の雇用を守り、お店の看板を維持して事業の継続性も確保することができました。**地域で愛されている食堂を残すことで、地域の活力の維持に貢献できたのではないかと考えています。

#### グループイン側

一時は後継者難から廃業も考えた時もありましたが、**海鮮亭いっきの看板を残すことができ、従業員の雇用も守ることができました。**また、福利厚生制度がグループ内で統一されることで充実し、従業員の待遇も向上したため、人材採用力の強化にもつながっています。

グループイン後に掛川市内の市街地に2店舗目となる新店舗を出店できたので、**雇用の増加にも貢献できていると感じています。**

また、海鮮亭いっきは、野菜・米、さらにはお茶にいたるまで季節や産地にこだわって仕入れています。店舗を残し、さらに新店舗を出店することで、**地域における取引を継続できたという面でも、お役に立てているのではと思っています。**

## 3 課題及びその克服

### 企業文化の融合に向けた心がけ

#### 親会社側

事業承継・M&Aにおいては譲受側と譲渡側の文化が全く異なります。そのため、**同じ地域内だとしても、海鮮亭いっきの従来のやり方と、当社側の方針との調整では苦労する場面もあります。**当社では、譲受側が文化を押し付けては絶対にうまくいかないと考えており、**まずはグループインした海鮮亭いっきのやり方や業務オペレーションを尊重してすべて受け入れ、少しずつ弊社のノウハウを使って変えていきました。**また、前代表者の一木氏が承継後も店舗に来て、従業員に魚の目利きや捌き方などの技術を伝承してくれていることも、関係構築に貢献してくださっています。

#### グループイン側

親会社は、事業承継の契約からわずか2週間で、従業員全体との懇親会を開いてくれ、融和の雰囲気を作ってくれました。また、**信用金庫の皆さんが、単に事業承継すればよいという考えではなく、事業承継後のことを考えて諸条件を調整してくれたことも成功の要因**だったと思います。



前列左から、(合)海鮮亭いっき 前代表者一木氏、(株)西東 小田専務取締役、後列左から、島田掛川信用金庫 鈴木氏、同大石氏、西東ホールディングス(株) 西村代表取締役、島田掛川信用金庫 森崎氏

## 4 今後の展望

### 地域を豊かにし、愛されるグループへ

#### 親会社側

今後も、事業承継・M&Aを通じて事業規模を拡大させながら、社訓である「地域住民へのサービスを目指す総合情報センター」として、**地域の豊かな生活を提供するという理念を軸に事業を展開していきたい**と考えています。

#### グループイン側

「お客様に新鮮で美味しい料理をリーズナブルにご提供したい」、それが海鮮亭いっきの願いです。この願いを引き継いでくれた西東ホールディングスと一緒に、**より一層地域に愛される食堂になっていってもらえたら**と思います。

#### コラム

### 支援した島田掛川信用金庫に聞きました！

- Q** 事業承継を支援するきっかけはどのようなことだったのでしょうか。
- A** 当初はアイデアベースでした。西東様がイタリアンの店舗を元々運営していたことを知っていたので、飲食店運営のノウハウを十分持っていると考えたからです。
- Q** 支援の際に大事にしていたことは何ですか。
- A** 2つあります。1つ目は、譲渡側、譲受側の双方の想い、気持ちに寄り添うことです。2つ目は、企業は生き物ですので、むしろ承継後が大切であり、従業員の方や関係者の方の感情も大切にしていました。
- Q** 今後どのように事業承継・M&Aを支援していきますか。
- A** 信金の強みは、人と人のつながりを重要視し、企業間の調整弁として機能できることです。今後も、この強みを活かし、多くの企業様をご支援していきたいです。

# 事業承継・引継ぎ支援センター 一覧（関東経済産業局管内）

全国47都道府県に設置された中小企業の事業承継に関するあらゆるご相談に対応する公的相談窓口です。

## ✓ 事業承継計画の策定支援

後継者が存在する場合は、士業専門家と連携し、課題を整理したうえで、事業承継計画の策定支援を行います。

## ✓ 第三者承継に関する支援

譲受・譲渡候補企業のご紹介からマッチング、成約に至るまで、第三者承継成約に向けた支援を行います。

秘密厳守

秘密厳守で  
相談を承ります

安心

センターは  
国の委託事業



事業承継・引継ぎ支援  
センターポータルサイト

事業承継時に経営者保証が課題となっている場合、中小企業活性化協議会によるガバナンス体制整備支援をご紹介します。

センター名	住所	TEL
茨城県	〒310-0801 水戸市桜川1-1-25 大同生命水戸ビル9階903	029-284-1601
栃木県	〒320-0806 宇都宮市中央3-1-4 栃木県産業会館7階	028-612-4338
群馬県	〒379-2147 前橋市亀里町884-1 群馬産業技術センター内	027-265-5040
埼玉県	〒330-0063 さいたま市浦和区高砂3-17-15 さいたま商工会議所会館4階	027-265-5040
千葉県	〒260-0013 千葉市中央区中央2-5-1 千葉中央ツインビル2号館12階	043-305-5272
東京都	〒100-0005 千代田区丸の内3-2-2 丸の内二重橋ビル6階	03-3283-7555
東京都多摩地域	〒190-0012 立川市曙町2-38-5 立川ビジネスセンタービル12階 立川商工会議所会館内	042-595-9510
神奈川県	〒231-0015 横浜市中区尾上町5-80 神奈川中小企業センタービル12階	045-633-5061
新潟県	〒950-0078 新潟市中央区万代島5-1 万代島ビル19階	025-246-0080
長野県	〒380-0928 長野市若里1-18-1 長野県工業技術総合センター3階	026-219-3825
山梨県	〒400-0055 甲府市大津町2192-8 アイメッセ山梨3階	055-243-1830
静岡県	〒420-0852 静岡市葵区紺屋町11-4 太陽生命静岡ビル7階	054-275-1881

(2025年3月末時点)





経済産業省  
関東経済産業局

お問い合わせ

経済産業省 関東経済産業局  
産業部 中小企業金融課  
**TEL.048-600-0425**