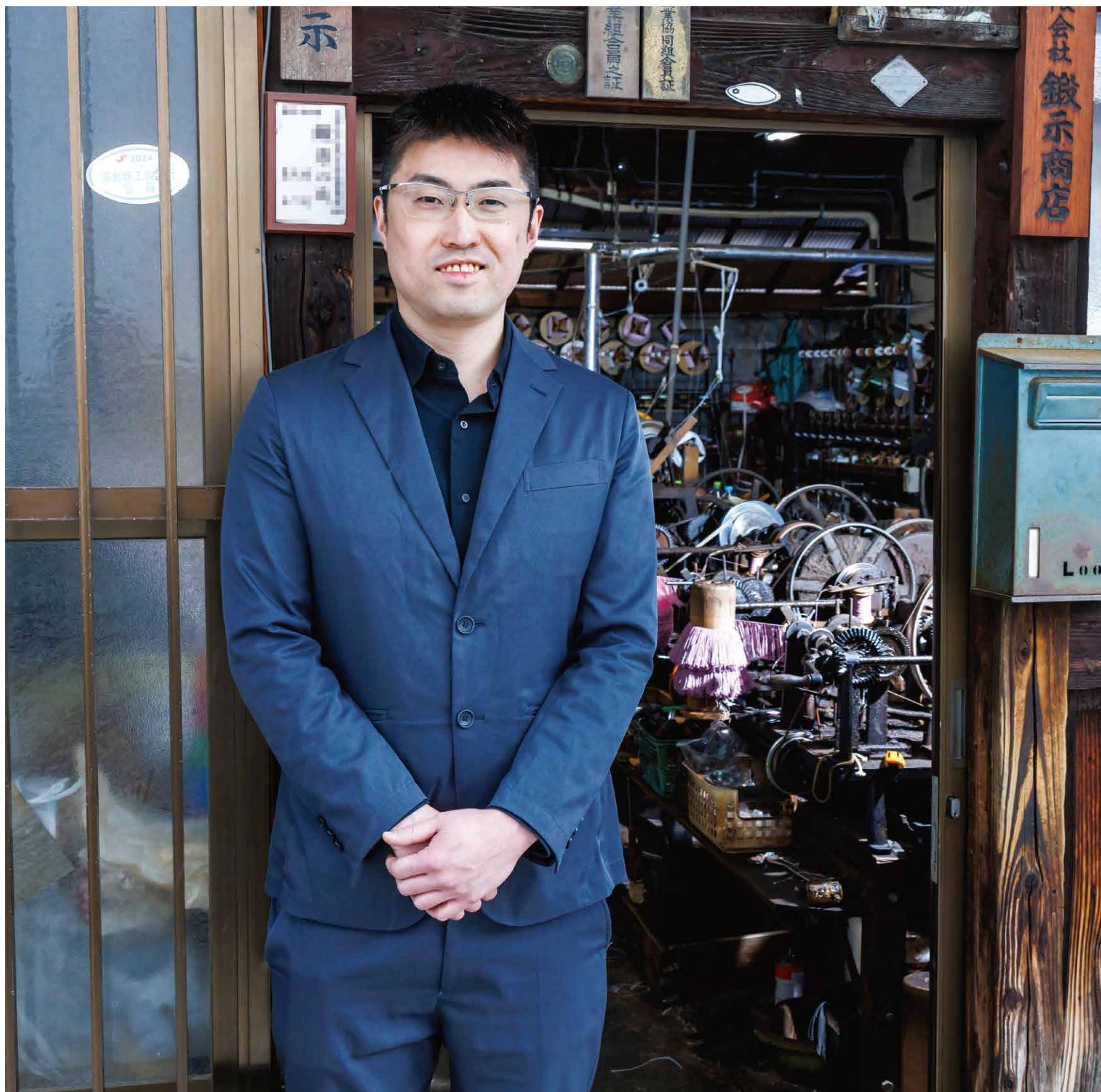


# from **NOW ON** KANSAI

ひとをみつける、ひととつながる  
関西広域連合のビジネス情報紙



## 事業承継によりビジネスの持続性を高める 垂直統合がもたらすシナジー効果とは

～有限会社鍛示商店



▲有限会社鍛示商店・代表取締役の鍛示太一氏



▲上)鍛示商店・鍛示一三氏 下)渡辺正治氏

## 事業承継によりビジネスの持続性を高める 垂直統合がもたらすシナジー効果とは

### 仕入れ先の廃業危機に対して 第三者承継の取り組みを開始

経営者の高齢化や後継者不足から、近年、中小企業の休業率は高い割合で推移している。回避策として事業承継が推奨されているものの、後継者の不在や準備不足、計画の不備などから、引き継ぎが円滑に進まない、あるいは事後に問題が生じるといった場合も少なくない。事業承継は、親族内承継、従業員承継、第三者承継の3つに大別され、京都の有限会社鍛示商店と有限会社渡辺正治製紐は、事業の継続のため企業間の垂直統合(第三者承継)を選択した。

鍛示商店は、戦後すぐに創業した各種の房や紐の製造を

#### ●プロフィール

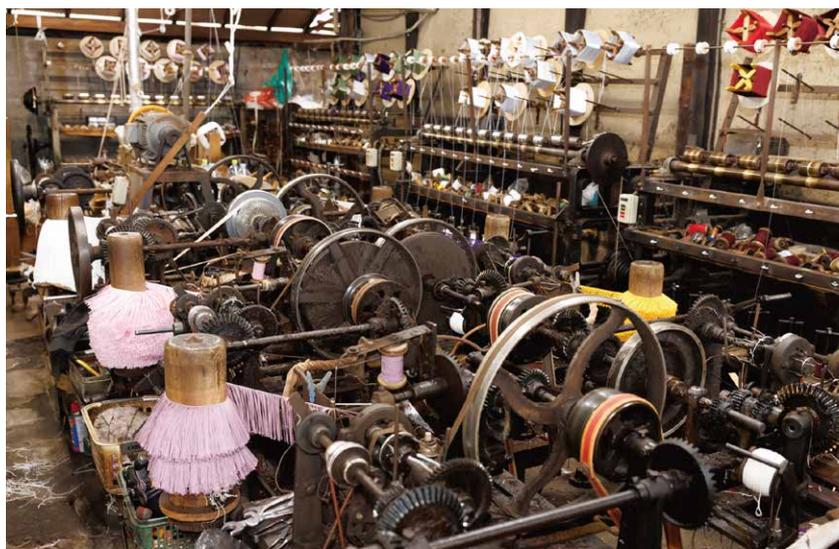
有限会社鍛示商店

昭和22年(1947年)、房・紐の材料の販売をする鍛示商店を創業。平成2年(1990年)有限会社鍛示商店を設立。必要な材料を集めて組み立てのみを行う企業も多い中、早くから自社工場・工房を持ち、創業以来、70年以上にわたって装飾用美術房紐の製作・販売を手がける。

〒602-8354 京都市上京区下立売通七本松西入西東町366

<https://www.kaji-13.co.jp/>

手がける企業で、その製品は祭りの神輿やだんじりなどの装飾のほか、法衣や装束、数珠、ひな人形などにも用いられている。製品作りには紐が欠かせず、渡辺正治製紐とは同社の



▲鍛示商店の工場。房の製造も機械化されている



▲房と紐を組み合わせて多種多様な製品ができる



▲組紐の歴史は古く奈良時代にも遡るといふ



▲房は祭礼具や神社・仏閣などの飾りに欠かせない



▲京都府事業承継・引継ぎ支援センターの重野利明氏

紐の仕入れの大半を占める仕入れ先として長年にわたって取引を続けてきた。

一方、渡辺正治製紐は先々代が明治後期に創業し、元代表取締役の渡辺正治氏は1963年から組紐の製造に尽力してきた。2013年には黄綬褒章を受章するなど、その功績は非常に大きい。70歳を超えてから事業承継を意識するようになり、過去には二度にわたって従業員承継を試みた。しかし、長年職人として仕事をしてきた従業員が経営を単独で担うことは難しく、渡辺氏は承継後も事業に関わり続けてきたが、いよいよとなって廃業も検討したという。

「渡辺さんから、『もう高齢でなかなか前のように働けないので、会社を引き継いでくれないか』という話をいただいたんです。渡辺さんが廃業されると私たちの仕事も成立しなくなるので、選択肢はありませんでした。採算性などは後で考えるとして、僕にできることなら考えてみましょうということになりました(鍛示商店・鍛示一三氏)」

## 無料の相談窓口を活用して 経理上・法律上の課題を整理

両社は長年にわたって取引してきた経緯があり、信頼関係も構築されていた。渡辺正治製紐の従業員ともお互いをよく知っている関係で、「会社を引き受けることに不安はありませんでした」と鍛示氏。ただし、決断はしたものの、何から始めれば良いのか、どういうポイントを押さえておくべきなのか、わからないことがたくさんあった。そこで、国が各都道府県に設



▲機械化された工場ですまざまな組紐が作られる

置した無料の相談窓口「京都府事業承継・引継ぎ支援センター」に話をもちかけ、同センターの統括責任者・重野利明氏が担当することとなった。鍛示商店では、先代の一三氏から現在の太一氏に事業承継する際に、重野氏に相談した経緯があり、渡辺氏、鍛示氏、センターの3者による取り組みが開始した。

センターは両社から話を聞き、資料を確認した上で、事業承継にあたってどのような課題があるのかを洗い出し、相談者とともにそれを解決していった。解決できない課題については次善の策を講じてきた。

例えば、組紐の工場は渡辺氏所有の建物内にあり、工場を移転させることは費用的に厳しい。引き続き現在の場所で業務を続けるためには、渡辺氏から賃貸するための手続きや書類が必要になる。さらに、将来的に建物の相続が発生することが予想され、その際に退去を申し渡されて事業の継続が難しくならないように、取り決めを行っておかねばならない。従業員の雇用形態、待遇などについてもしっかりとした雇用契約を結ぶ必要がある。こうした問題については、知った者同士では口約束で済ませがちだが、文書化しておかないと、後刻のトラブルが起こるリスクがあるからだ。

「そこまでは考えていなかったなと思うことが多くて、本当に助かりました(鍛示氏)」

## 安定した供給体制を実現するなど さまざまなシナジー効果を実感

渡辺氏にとって、廃業してしまうと取引先に多大な迷惑をかけることになる。機械組紐の先駆者として3代にわたって築き上げてきた技術が次代に引き継がれないという危惧や、従業員が路頭に迷ってしまうのではという不安もあった。

渡辺正治製紐は業界のリーダー的存在で、その後を追う企業もあったものの、それらの企業の多くは後継者不足、さらに事業規模が小さかったことも手伝って廃業してしまい、業界において同社の占める割合が大きくなってしまった。事業承継が成立したことで、事業継続に欠かせないサプライチェーンが破綻することなく、職人を継続雇用することで雇用を守ると同時に、技術の維持・承継につながったことは、大きなメリットといえるだろう。

一方、引き受け側の鍛示商店にも、さまざまな好影響がもたらされている。仕入れ先を失うリスクを排除できたことはもちろん、

内製化することですぐに利益になるわけではない試作品の製造などにも積極的に取り組めるようになった。さらに、納期に対する顧客からの問い合わせや要望に対応しやすくなるなど、垂直統合によるさまざまなシナジー効果を実感しているという。また、内製化したことで顧客からの信頼度もアップしたと鍛示氏。仕入れ先が廃業するリスクを抱えた企業では、顧客も安心して発注できない。実際に廃業する事業者もあるなか、内製化による供給の安定は顧客にとって大きな安心材料となる。

## 専門以外の分野についても学び 新体制や企業文化の確立を目指す

今回の事業承継では、双方にさまざまなメリットがもたらされたが、今後の課題も残されているという。房を専門とする鍛示氏が、長年経験を積んだ組紐の職人に対して、「素人があまり意見すると気分を害さないかな…」と、遠慮する部分があるそうだ。その一方で、自社工場となったことで意見を言いやすい環境が整い、改善できそうな点などについて話し合いをしているという。また、組紐作りは下準備にかなり時間がかかるのが特徴で、以前は渡辺夫妻が作業を担当していた。しかし、渡辺氏が高齢となり作業が難しくなった現在は、鍛示氏の会社からも人を出して対応している。仕事の引き継ぎの前に、1カ月にわたって渡辺夫妻が準備工程について教え、道具なども慣れていない人でも作業がしやすいよう改良されてはいるが、熟練した職人による製造現場のキャパに準備工程が追いついていないのが現状だ。

「知識や経験が不足している業務についても、改良していかなければならないのは、第三者事業承継に付随する課題だと思います。従業員はみんないい人なので人間的なトラブルはないものの、異なる体制の構築や企業文化作りが今後の課題です(鍛示氏)」



▲組紐を作るための準備工程は製造工程よりも時間がかかる

## 円滑な事業承継には早期の準備が必要

重野氏によると、事業承継に関する相談で最も多いのは後継者不足だという。経営者が自身の子どもを後継者に、と考えていても、子どもがすでに別の仕事に就いて安定した生活を送っており、決して楽ではない家業を継がせることに抵抗があるというケースが目立つそうだ。第三者承継についてセンターでは、すでに承継先が決まっている場合のほか、そもそも後継者がいないケースに無料で対応している。

「円滑に事業承継を行うためには、10年くらい前から相談していただくのが理想的で、少なくとも2年くらい前には相談してほしいですね」と重野氏。引き継ぎ時期が近づけば近づくほど、課題解決のための対応策の選択肢が限られてくるからだ。「事業の整理、磨き上げをしてから引き継がないと、承継後に事業を円滑に継続させることが難しくなります(重野氏)」

事業承継は人生における必ずやってくる一大事業といえる。わからないこと、不安なことも多くあるが、早く対策をスタートさせることは、取引先や従業員の安心にもつながる。そろそろ考えなくてはと思っているなら、早速、具体的な行動を起こしたい。しっかりと準備した上で事業承継を実行できれば、事業の飛躍の可能性が広がるかもしれない。

広域産業振興局ホームページにて、構成府県市の**事業承継支援**に関する取組をまとめています。ぜひご活用ください。



情報紙『from NOW ON KANSAI』読者アンケートにご協力をお願いします。  
回答期限:令和8年4月30日



関西広域連合 広域産業振興局NEWS

**メルマガ会員募集中!**

ぜひ、ご登録ください(登録無料)

kansaisangyotouroku@qt15.asp.cuenote.jp



関西広域連合 広域産業振興局 公式Instagram

**イベント情報発信中です。**

フォロー・いいねをお願いします!

@kouiki\_sangyo

