

株式会社クロワッサン

業種	卸売・小売業	事業所所在地	福岡県大野城市	資本金	10,000千円
				従業員数	40名

被承継者			承継者		
山崎 水月	67歳	※承継時	山崎 貞水	36歳	※承継時
事業承継を行った時期			被承継者と承継者の関係		
2017年		8月	子ども		
承継前の主たる事業の内容			承継前の主たる事業の課題		
パン製造業・団体給食・卸・小売			・新市場への参入 創業以来パンの小売を行い、病院や教育機関等での団体給食用のパンを卸していたが、既存市場の縮小の社会的傾向を受けて、新規市場への挑戦が必要であった		

事業承継を実行するまで

きっかけは？	承継計画の立案	承継までの不安と準備
承継実行の 8年前	被承継者と承継者で話し合ったこと	被承継者の承継に対する不安
私は、自衛隊の音楽隊で勤務をしていました。そんな折に父から「帰ってきて来てくれないか」と相談を受けました。数年にわたり話し合った結果、私は自衛隊を退職し、家業に入ることを決意しました。しかし、4年ほどたって「自身の職歴は公務員と親の仕事だけ。自分が経営者として、社会人として今後やっていける自信が欲しい」と思い、会社を離れて、オーストラリアに仕事を求めて旅立ちました。そこで得た社会や仕事、家族に対する考えから事業承継の決意に至った。	先ずは「二名代表制」を用いて先代と足並みをそろえることから始まり、顧問税理士にまかせっきりになっていた決算書も自身でも制作してみることで、自社の財務状況を確認しました。会社の方針や従業員のことについては多くの衝突を繰り返しました。	事業承継に取り掛かる時点では、すべてに不安がありました。しかし時間をかけて一つ一つ取り組む方法(二名代表制)を知り、一つずつ業務や名義を引き継いでいきました。
	関係者との調整	承継者の承継に対する不安
	二名代表制を用いて、名義の変更(特に金融関係)を行いました。法人借入等で発生する連帯保証人の変更などは二名代表制を用いることで5年間かけて行っていました。また、取引先や関連業者についても二名代表制の期間5年間で行いました。	承継時に会社には多くの借金があり、その借財も事業承継時に引き継ぎました。事業承継にあたり会社が抱える資金面の不安は大きく、会社にとって良い部分と悪い部分を見極めて様々な改革に取り組む必要性を感じていました。

これに一番苦労した！

新規事業の必要性はわかっていても「資金・人材・場所・顧客」など、必要なものはどれも不足していました。そんな中で、各方面から協力を受け、広く情報を収集し、社会的な信頼を築くために、健全で有効的な「会社規約」や「就業規則」「食品の安全性(HACCPの導入)」などを整備し、今の当社に適合した「守れるルール作り」が必要だと考えました。今後は求人や資金調達や新規顧客契約を行う際に、財務面もさながら事業の健全化は必須になってくると考えたからです。食品製造業は労働時間も長くなりやすく、残業も多くなりがちです。新規雇用を考えた場合「気合で頑張ろう」「休業期間は文句言わずがんばれ」では、良い人材も育たず獲得すら難しいです。また、自社で取り決めた食品安全のルールがはたして社会的要求を満たしているものなのかなどは、一定の基準に照らしあわせなければわからないこともありま。しかし、長年やってきた「現場の声」も重要なので先ずは自分自身で徹底的に現場を経験し、どうすれば各諸問題に適切した職場環境を作れるかを労務士や専門家や現場スタッフと話し合い、自分たちにあったルール(就業規則)を作って行きました。

事業承継について相談したこと

相談機関の業種	承継に関して受けたサポート内容
商工会・商工会議所	
いつから相談？	・財務相談…経営者は孤独になりがちで、特に財務面において相談する相手を得ることは非常に難しいと思っていますが、親身になりキャッシュフロー計画をともに考えてもらいました。
承継実行の 6年前	・専門家派遣による土業者の紹介…労務士・行政書士・司法書士・弁護士など、事業承継の際にはさまざまな専門家の力が必要でしたが、多くの場合相談無料で紹介を受けることができました。
相談のきっかけ	・補助金・補助事業のすすめ…事業承継にあたって国や地方自治体からも様々な支援を受けることができることを一緒に調べて情報を集めてもらいました。
以前から取引やつきあいあり	

新たな取組の標題

団体給食が抱える問題の解決を目的とする特殊製法パンの開発とOEM事業の拡大

新たな取組の内容	新商品の開発又は生産
----------	------------

- 病院給食が抱える問題のひとつである「摂取塩分のコントロール」を解決するために「無塩・低塩パン」の製造における技術開発や新商品開発に当社は取り組み、病院から高い信頼を得ることができて受注量が増加。
- また、病院や関連施設、教育施設に納品しているパン屋として「アレルギー問題」「パンによる喉の詰り問題(嚥下・食品事故)」「異物混入問題」などに対応するために、日々新しい技術開発への取組みを継続。
- そうした取組みが認められて当社は、平成29年3月に「農林水産省食料産業局長賞」を受賞【第三十八回食品産業優良企業表彰】。平成29年度に「福岡県のモデル企業」の承認。その他経営革新計画を2度承認。経営力向上計画の承認など、外部評価をいただく取り組みにつながった。
- 現在、OEM事業で一番受注が多いクロワッサンの生産性を向上するためパイロレーを導入。また、OEM事業では綿密な打合せが必要となるため事務所の共用スペースを改装して専用の商談スペースを確保した。
- 添加物の使用を抑え、化学物質に頼ることなく「のどに詰まらない」「賞味期限の延長」「アレルギー対応」など今後の食品業界の抱える不安に対応する商品を製造し、さらなる需要の拡大を目指す。



地域経済やバリューチェーンへの貢献	補助対象経費の内訳
現在、様々な企業が「新しい事」を欲しているように感じます。物や情報が飽和している環境の中で「オリジナリティ」を求めるバリューチェーンに対して、OEM製品の開発・提案という形で貢献していきたいと考えています。また、給食業界では学校給食において「子供が考えたパンを実際の給食に」と言う活動を行い、地域との連携をもって食品の理解と普及に努めています。	<div style="text-align: center;"> <p>■ 設備費</p> </div> <p>設備費 (パイロレー導入費、応接スペース工事費)</p>

認定経営革新等支援機関から受けたサポート内容

<input checked="" type="checkbox"/> 制度内容の理解	<input checked="" type="checkbox"/> 事業計画の立案	<input checked="" type="checkbox"/> 各種提出書類の作成	<input type="checkbox"/> 補助事業の実施
---	---	---	----------------------------------

常日頃から自身の会社に対する考え方や悩みなどを商工会にて話すことが多く、今回の事業承継補助事業も商工会から紹介を受けました。すぐに専門家派遣の手続きをお願いして、本事業の制度内容の理解から、現在自社が行っていることは承継事業に当てはまるかどうかを相談していき、書類の制作の補助に至るまで手厚くサポートしてもらいました。

今後に向けて～次の目標

2018年から2021年に向けて	当社の製品をより多くの人に食べてもらいたい。誰もが安心して食べることができる商品を作っていきたい。と言う強い思いを持っています。故に製造業としてより多くの製品をいかに効率よくたくさん作ることができるか？と言う製造業としての課題をクリアして行きたいと思っています。当社は一昨年に自社工場を設立し、製造余剰を1.8倍に拡張しました。当初は新工場を十分に稼働させることが目的であり、結果的に売上高の向上に結び付くものと考えています。
売上高	140 %UP

これから事業承継に取り組む事業者の方へ

被承継者より	承継者より
事業承継は焦らず、十分時間をかけながら行っていけるものです。当社は二名代表制を用いて5年かけて承継を行いました。その間、お客様や取引先様やから十分な信頼を頂けるように行動していければよいと思います。任せることは勇気がいることですが、いろいろな方々からの協力をもらい事業承継をしていくことが良いかと思ひます。	事業承継で一番変わることは「人が変わる」という事だと思っています。私は、先代に比べると経験や実績等見劣りすることばかりです。しかし、経営者が変わったからといって企業を取り巻く環境が都合よく変わってくれるわけではないと思っています。なので私は、足りない部分は補ってもらおうようにしています。創業者はたった1人で事業を立ち上げたかもしれませんが、私の周りには従業員やお客様がいます。不安も多いと思いますが、事業承継をすることで得ることができる優位性をしっかり確認して勇気をもって共にがんばりましょう！