



託す父、挑む娘
親子でつなぐ会社の未来

親族内承継
協和株式会社

代表取締役社長
あらのお あやみ
荒野尾 礼美さん④

相談役
いずみ
荒野尾 泉さん⑤

事業承継経験者の声

市内で実際に事業承継に向き合った
事業者に、きっかけや今後の思いをイ
ンタビューしました。

第三者承継（M&A）
イスミ商事株式会社

代表取締役社長
たかみ ともき
高見 智喜さん



今ある強みを生かして
M&Aでつなぐ地域の事業

▼M&Aも視野に後継者を探す

建設業や特殊資材販売を手掛け、創業から約45年を迎える協和株式会社。親族内で事業承継に取り組み、現在は分散していた自社株の集約なども進み、承継は約9割まで完了しています。前社長の荒野尾泉相談役は60歳を迎えた頃、65歳で経営から退き、地元の玉名に戻り、ゆっくり暮らしたいと考えていました。当時、後継者は決まっておらず、合併やM&Aなどの第三者承継も視野に入れ後継者を探していました。「元氣だからまだ大丈夫と先送りせず、引退を考える10年前から準備を始めた方がいい。親族以外から後継者を見つけるのは簡単ではなく、承継には想像以上に時間がかかる」と泉相談役は振り返ります。

▼豪雨を機に、娘が後継者に

転機となったのは令和2年7月豪雨。娘で現社長の礼美さんが「何かあったときに両親の近くにいたい」と人吉へ帰郷し、同社に入社。それまでは大手ホテルグループ「IHG・ANAホテルズグループ」が運営するホテルで接客に携わっていました。「親が創業した会社がなくなるのは嫌だった。会社の社会的価値を知るうちに、残していきたいという思いが強くなった」。当初は会社を継ぐという考えはなかった礼美社長でしたが仕事を続けるうち

▼卸売業の将来を見据えた事業承継

人吉球磨に4店舗を構える地域密着型スーパー「イスミ」。2018年に、青果卸を手掛ける株式会社高見商店（熊本市西区）がM&A（第三者承継）で同スーパーを運営するイスミ商事株式会社との事業を引き継ぎました。

高見商店は、ホテルや飲食店などへ野菜や果物を卸すBtoB事業（企業間取引）を展開していますが、人手不足や働き方改革が進む中、営業力だけに頼った成長に危機感を抱いていました。そこで、青果の安定した販売先となるスーパーをグループ内に持つことを検討。新規事業を一から始めるのではなく、既存企業を引き継ぐ道を選びました。複数の候補を事業内容や決算状況から比較し、相乗効果が期待できるイスミ商事を選択。「高見商店は販売先を確保でき、イスミ商事は後継者不在を解決できる。お互いに必要な



▲令和2年7月豪雨では商品や設備が水に浸かったが、被災後は近くの仮店舗で営業しながら、同じ場所に再建した

に思いが変化。これをきっかけに、親族内承継へと大きくかじを切ることになります。



▲下原田町字嵯峨里に事務所を構える。熊本城復旧工事には、同社で扱う特殊資材が採用された

▼専門家と承継の道筋を描く

約4年前に熊本県事業承継・引継ぎ支援センターに相談。専門家を交えて打ち合わせを重ね、それまで漠然と捉えていた自社の強みや弱みを客観的に分析し、その結果を基に作成したのが「事業承継計画書」です。「1年目に株式を何%譲渡するか」など、承継の具体的な道筋を示したことで、足踏みしていた手続きが前へ進み始めました。また、事業承継税制についても検討。将来の税負担も考え、最終的には利用を見送ったものの、株式や税金について考えるきっかけとなりました。「承継は代表者を代えるだけではない」と2人は話します。

▼経営を娘に託し、自由な選択を尊重

承継だったからこそ、話が早く進んだ」と高見社長は振り返ります。仲介会社の支援を受け、2年足らずで承継を完了しています。

▼他店との差別化で売場を変える

高見商店が大切にしてきたのは、「野菜の質で勝負する」という考え方です。安さだけを追求のではなく、見た目や栄養価に優れた野菜を適正な価格で届けることを重視。M&A後は、高品質な青果をイスミの店舗へ供給する仕組みを整え、青果売場の質を高めました。その結果、青果部門だけでなく店舗全体の売上向上にもつながりました。さらに、球磨郡山江村の栗を使った焼き菓子など、地域資源を生かした商品も開発。「地域にある良い素材を商品に変え、ここでしか買えないものをつくる。それが他店との差別化につながる」。現在は球磨焼酎を使ったスピリッツの開発にも取り組み、海外への輸出も見据えています。

▼雇用と「イスミ」の信頼を守る

承継にあたり、岡本光雄前社長から託されたのは「社員を解雇しないほしい」という思いでした。高見社長は100人を超える雇用を守るとともに、地域で親しまれてきた「イスミ」の店名も継承。「新しい経営者の色に塗り替えるのではなく、これまで培われた信用や強みを生かしたかった」。

礼美社長は、男性の多い建設業界に入ることへの不安もありましたが、前職で培った経験や、泉相談役が築いてきた人脈を生かして新たな信頼を築いています。泉相談役は「相談されれば答えるが、自分からは口を出さない」と娘の判断を尊重。「会社の将来は、合併やM&A、大手企業の傘下に入る形でもいい。時代に合わせ、本人が最善だと思う道を自由に選んでほしい」と礼美社長が自らの意思で経営の方向を選択できる環境を整えています。

▼従業員と建設業を守る

現場経験がない中で経営を担うからこそ、社員や同じ業界の関係者から学ぶことを大切に行っている礼美社長。「地域を支える建設業を、従業員とともに守り、残していきたい」。多くの人に支えてもらっていることへの感謝を胸に、従業員と会社のこれからを考えながら、経営に向き合っています。



▲同センターの専門家と、打ち合わせを繰り返し作成した事業承継計画書。会社の強みが明確になった



▲高見商店が培ってきた目利きの力を生かし、店舗に並ぶ青果の約9割を供給している

社長交代時には各店舗で社員に直接あいさつし、自身の考えを率直に伝え、新体制への不安を和らげ、信頼関係を築いていきました。

▼守るもの、変えるものを見極める

「スーパーは営業と違って成果が数字で現れにくい」。この背景から部門別・商品別の売上の数値化や新商品コンテストを始めるなど、地道に成果を上げる社員も評価できる仕組みを整えました。また、高見商店の配送網・営業力とイスミ商事の商品調達力を掛け合わせ、工場や事業所向けの無人店舗「イスミスマート」も展開しています。「ゼロから何かを生み出すのは難しい。地域にある良いものや、企業が培ってきた強みを生かし、次につながる大切。人吉には良い飲食店などがたくさんある。今あるものがなくなるのはもったいない。多くの人にもっと事業承継を知ってほしい」と呼びかけます。