

# 海水化学工業株式会社

|    |     |        |        |      |          |
|----|-----|--------|--------|------|----------|
| 業種 | 製造業 | 事業所所在地 | 山口県防府市 | 資本金  | 48,000千円 |
|    |     |        |        | 従業員数 | 4名       |

|   |         |     |      |
|---|---------|-----|------|
|   | 被承継者（左） |     |      |
|   | 常森 喬紀   | 75才 | ※承継時 |
|  | 承継者（右）  |     |      |
|   | 永橋 和雄   | 45才 | ※承継時 |

|   |    |   |  |
|---|----|---|--|
| 事業承継を行った時期  |    | 被承継者と承継者の関係   |  |
| 2018年   | 3月 | その他の親族（義理の息子）   |  |
| 承継前の主たる事業の内容  |    | 承継前の主たる事業の課題  |  |
| 緑と水と省エネルギーの3分野でのコア技術創りを元にしたクオリティメーキングを目的として、芝自社開発品種・関連資材の販売、自社開発超軽量屋上緑化システムの販売、及び本計画に係る建築物の屋上等に設置する、高効率な省エネルギー・ヒートアイランド防止・猛暑対策等のための蒸散冷却建材の基礎技術及び知財及び既存グレードの生産・販売。 |    | 承継前は、①主に個別物件販売中心で、製品コンセプトが新しいためその導入までの営業効率等が悪いこと②自社の強みは独自の研究・技術・商品開発力だが、開発関連設備が一カ所になく開発→試作→評価→改善研究サイクルに時間を要すること③会社にとって全くの新規事業（特に営業ルート）であることが課題であった。 |  |

| 事業承継を実行するまで   |     |   |   |
|---|-----|---|---|
| きっかけは？  |     | 承継計画の立案   |   |
| 承継実行の   | 1年前 | 被承継者と承継者で話し合ったこと  | 承継までの不安と準備  |
| 被承継者はかねてより「次世代に何を渡せるか」をテーマとして経営してきた。その中で、現在、地球温暖化・ヒートアイランド・猛暑対策等として社会的要請が強く、当社及び承継者（工学博士・技術経営修士）の強みが生かせ、社会的価値がより創出できる、環境・バイオシステム事業へ集中可能な環境を作るべく、近年成長性が年々低下し限界が見えてきた既存事業の抜本的整理・集約を実施、これにより財務基盤を立て直し、承継可能な状況を作ったこと。 |     | 承継者は研究技術畑を歩いてきた為、事業感(観)、事業上のネットワークの創り方、発展させ方等の、興味と学習・実習が足りない。素養と意志はある為、自分が全てを支える意欲・意識を持った時＝その立場に立った時初めて、その重さと同時に力をつけ、発揮できるようになり、全てを支えられている自分を感じられるようになることを期待。 |   |
|   |     | 関係者との調整   | 承継者の承継に対する不安  |
|   |     | 特になし  | 自分に社長が務まるのか、その力があるのかという不安があったが、外部ブレインである税理士や弁護士、金融機関の応援や、地元経済界の経営者など、皆それぞれ必死で頑張っているのを見て、自分しかないと思いつき、また自分の人生で社会的価値を仕事で創出することは本意であったので、挑戦することを決断した。 |

これに一番苦労した！

承継可能性を高める為の、テーマ、事業部門（分野）の整理。（承継可能な形創り）

| 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  |
| 金融機関（銀行）       | 既存事業の抜本的整理・集約と、承継可能な状況を作るための財務基盤の建て直しについて、金融面でのサポートは勿論、実行のためのマッチングや精神面でのサポート等、担当者を中心に、銀行側が理解、協力を示し、熱心にバックアップしてくれた。随分厳しい局面もあったかと思うが、そこでも一貫してこれらサポートを続けてくれたおかげで、経営者として真の地域貢献との両立を考えながら、なんとか前を向き続けることができ、最終的には承継を実現できたと考えている。 |
| いつから相談？        | 今後は、承継者が経営者として新たな商品開発や事業を進める中で、リスクを抱える厳しい局面を迎えることもあるかと思うが、そこでも付き合いの長い信頼できる金融機関が地元にあることは大きな強みであるので、金融面のみならず様々な相談を行い、共に成長を期すことができると、よい循環が起こると思う。   |
| 承継実行の          | 2年前  |
| 相談のきっかけ        | 同時に、こうした地域で歴史を経てきた企業が、承継をきっかけとして行う新たな再挑戦を後押しする機運を、ぜひ国の施策でも今後とも強化し、承継を前向きな事業挑戦（承継ベンチャー）として促進できればいいのではないかと思います。  |
| 以前から取引やつきあいあり  |  |

## 新たな取組の標題

### 高度な打ち水効果で猛暑対策「蒸散冷却建材」の独自開発と新販路開拓

| 新たな取組の内容 | その他の新たな事業活動 |
|----------|-------------|
|----------|-------------|

- 承継者が開発主導してきた環境商品「蒸散冷却建材」の本格事業化のため、課題の一つであった開発速度を大幅に向上するべく高機能開発拠点を新設整備した。
- 今後は、この拠点を活用して産官学民の連携強化と新グレード商品開発等を実施していく。
- また、もう一つの課題であった新たな営業戦略での重点セグメント大手川下メーカーとの関係強化を軸とした開発高度化（建築省エネ市場における課題・ニーズの商品開発への早期フィードバックを含む）、事業化の実現については、展示会出展等を契機に大きな足掛かりを得ることができた。



| 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  |          |   |
|--|--|----------|---|
| 今回、承継者らが既存事業と平行して研究開発に取り組んできた、新たな独自の「蒸散冷却建材」の、①新開発拠点を設置したこと、②東京ビッグサイトでの展示会に出展したことで、当社の歴史を知る地元企業、行政等にも、当社の挑戦の意志と内容がわかりやすく伝わり、声をかけていただくことも増え、開発や新販路開拓の協働者の選択肢が広がってきたと感じている（海外の上場企業からの問い合わせもあった）。今後は、より一層地域経済の活力向上の一端が担えるよう、地道な努力を続けたいと考えている。 | <table border="1"> <tr> <th>経費の主な使い道</th> </tr> <tr> <td>                     店舗等借入費（事務所賃料）<br/>                     設備費（事務所工事費）<br/>                     広報費（展示会出展費等）<br/>                     旅費（展示会出展に係る旅費等）<br/>                     外注費（凍結融解試験費）                 </td> </tr> </table> | 経費の主な使い道 | 店舗等借入費（事務所賃料）<br>設備費（事務所工事費）<br>広報費（展示会出展費等）<br>旅費（展示会出展に係る旅費等）<br>外注費（凍結融解試験費） |
| 経費の主な使い道   |  |          |   |
| 店舗等借入費（事務所賃料）<br>設備費（事務所工事費）<br>広報費（展示会出展費等）<br>旅費（展示会出展に係る旅費等）<br>外注費（凍結融解試験費）  |  |          |   |
| 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 type="checkbox"/> 事業計画の立案 <input type="checkbox"/> 各種提出書類の作成 <input type="checkbox"/> 補助事業の実施   | ①補助制度の内容の詳細紹介<br>②定期的に状況を共有し、必要な支援を依頼している。販路開拓先企業とのマッチングについても、マッチング可能先列挙に協力依頼を行った。   |          |   |

| 今後に向けて～次の目標  |   |
|--|---|
| 2018年から2021年に向けて   | 本補助事業で開設した高機能新事務所（研究開発・新販路拡大交流拠点）の活用と、展示会出展等による新たな販路開拓先との関係強化を引き続き行う。 |
| 売上高  | 174 %UP   |
| また、具体的市場（建物等用途別市場）のニーズをやりとりの中から深堀して短期解決テーマと長期解決テーマに分け、テーマごとに体制（プロジェクト形式を含む）を組みながら、自社は強みの生かせるコアな部分に集中し、スピードを上げて目標を実現してゆきたいと考えている。 |   |

| これから事業承継に取り組む事業者の方へ   |  |
|---|--|
| 被承継者からの一言コメント   | 承継者からの一言コメント   |
| 局面展開がめまぐるしく、新たなパラダイムシフトが不可避な時代を想定した事業承継が必要で、そのための出発点となる考え方、体制づくりについて、挑戦的な取り組みが求められており、常に自分自身に挑戦する、身内にこだわらない、若い承継者を、できるだけ早期に選定し、被承継者の過去の失敗、成功を含め、伝えてゆくことが大切。 | 単なる事業の引継ぎだけでも、これまで以上に広い視野が必要になり、新しい取り組みが多くなりましたが、事業の抜本的な改革のタイミングとしても良い機会だと考えました。特に当社の場合は、ベンチャー企業ということもありますが、新しいことに取り組む姿勢が大事だと思います。大きな社会的価値を創造する可能性を信じて頑張ります。 |