

事業をどう次世代へ

つなげるのか

体験者が語る・元オーナー社長インタビュー

検討中、検討後の体験談

埼玉伸管工業 顧問（元社長）

綿谷 泰幸氏



初めて自己紹介
をお願いしたい。
綿谷 埼玉伸管工業は
埼玉県新座市に本社工場
を、入間郡に三芳工場を
もつ従業員36人、資本金
8500万円、年商約8
億円の金属加工メーカー
だ。真ちゅうやアルミニ
ウムのパイプを引き伸ば
して細ぐする伸管業が主
業務だ。真ちゅう管はト
ロンボンやホルンなど
金管楽器の材料に使わ
れ、アルミ管は一眼レフ
カメラの交換レンズの胴
体部分など光学機器
素材として使われて
いる。船用レーダー
の導波管などを製
造している。

当社は1959年
創業

社会的に有意義なM&A

盤石基盤確保し信用増加

はじめての
会社

はこう考
えていたか。

綿谷 息子を後継者に
り、熱意を感じて説明を

友好的M&Aはなぜ事業承継に有効なのか

事業承継問題は、全国の中堅・中小企業のオーナー経営者が抱える深刻な経営課題だ。早急に取り組むべき課題と分かっているが、事前準備や対策がなされていない企業が多い。3月に大阪、東京、名古屋、福岡で開催された「事業承継M&A活用セミナー～事業をどう次世代へつなげるか～」（主催：日本経済新聞社、協賛：M&Aキャピタルパートナーズ）の模様を報告する。

キッコーマンの伝統と革新

キッコーマン 取締役名誉会長 取締役会議長、日本生産性本部 会長
茂木 友三郎氏



キッコーマンが現在の千葉県野田市でじょうゆづくりを始めたのは、今から350年以上前のことだ。野田は利根川と江戸川に接され、江戸に近いという市場立地と、関東平野という原 料立地に恵まれた場所だ。

ちょうど江戸川を利用して船で運んだ。当時の輸送手段は

船が馬だが、馬に比べて船は大量に運ぶことができるため、市

場立地を生かせたことが商売繁盛の大きな要因になった。

キッコーマンは大豆と小麦と食塩を原料としている。原料立地で

も、現在は多くの輸入に頼る大

豆と小麦が当時は関東平野で採

れたことが大きい。食塩も千葉県の浦安近くに塩田があり、江戸に製品を運んだ船の帰り荷で

野田に運んだ。

こうした立地条件に加え、当

社は合併による効率化を進めた

ことが成長の大きな要因になっ

ている。野田と流山でじょうゆ

をつづっていた醤油8家が1

917年に合併し、規模の経済

効果を図った。近代的な工場を

建設し、研究開発機能も強化で

8社合併と不文律で成長 ビジネスモデル米国で確立

昭和初期に兵庫県の高砂にじょ

うたため、品賣向ふ新製品開

発にも注力することができた。

合併すれば経営陣の椅子の数

は少なくなる。内紛が起るこ

と、それが原因で

業界は社会の公器」という考え方

が込められている。企業は利潤を追求するだけではなく、従業員や顧客そして社会に対しても十分配慮しなければいけない、というもののだ。

まだ、ファミリーの中で不文律をつくったことも、その後の内防衛に功を奏した。「一つの家から入社できるのは一世代のみ」「ファミリーメンバーに役員の保証はしない」「役員の中から入社できるのは二世代のみ」など、こうした立地条件に加え、当社は合併による効率化を進めたことが成長の大きな要因になっている。野田と流山でじょうゆをつづっていた醤油8家が1917年に合併し、規模の経済効果を図った。近代的な工場を建設し、研究開発機能も強化で

野田に運んだ。

こうした立地条件に加え、当

社は合併による効率化を進めた

ことが成長の大きな要因になっ

ている。野田と流山でじょうゆ

をつづっていた醤油8家が1

917年に合併し、規模の経済

効果を図った。近代的な工場を

建設し、研究開発機能も強化で

野田に運んだ。

こうした立地条件に加え、当

社は合併による効率化を進めた

ことが成長の大きな要因になっ

ている。野田と流山でじょうゆ

をつづっていた醤油8家が1

917年に合併し、規模の経済

効果を図った。近代的な工場を

建設し、研究開発機能も強化で

野田に運んだ。

こうした立地条件に加え、当

社は合併による効率化を進めた

ことが成長の大きな要因になっ

ている。野田と流山でじょうゆ

をつづっていた醤油8家が1

917年に合併し、規模の経済

効果を図った。近代的な工場を

建設し、研究開発機能も強化で

野田に運んだ。

こうした立地条件に加え、当

社は合併による効率化を進めた

ことが成長の大きな要因になっ

ている。野田と流山でじょうゆ

をつづっていた醤油8家が1

917年に合併し、規模の経済

効果を図った。近代的な工場を

建設し、研究開発機能も強化で

野田に運んだ。

こうした立地条件に加え、当

社は合併による効率化を進めた

ことが成長の大きな要因になっ

ている。野田と流山でじょうゆ

をつづっていた醤油8家が1

917年に合併し、規模の経済

効果を図った。近代的な工場を

建設し、研究開発機能も強化で

野田に運んだ。

こうした立地条件に加え、当

社は合併による効率化を進めた

ことが成長の大きな要因になっ

ている。野田と流山でじょうゆ

をつづっていた醤油8家が1

917年に合併し、規模の経済

効果を図った。近代的な工場を

建設し、研究開発機能も強化で

野田に運んだ。

こうした立地条件に加え、当

社は合併による効率化を進めた

ことが成長の大きな要因になっ

ている。野田と流山でじょうゆ

をつづっていた醤油8家が1

917年に合併し、規模の経済

効果を図った。近代的な工場を

建設し、研究開発機能も強化で

野田に運んだ。

こうした立地条件に加え、当

社は合併による効率化を進めた

ことが成長の大きな要因になっ

ている。野田と流山でじょうゆ

をつづっていた醤油8家が1

917年に合併し、規模の経済

効果を図った。近代的な工場を

建設し、研究開発機能も強化で

野田に運んだ。

こうした立地条件に加え、当

社は合併による効率化を進めた

ことが成長の大きな要因になっ

ている。野田と流山でじょうゆ

をつづっていた醤油8家が1

917年に合併し、規模の経済

効果を図った。近代的な工場を

建設し、研究開発機能も強化で

野田に運んだ。

こうした立地条件に加え、当

社は合併による効率化を進めた

ことが成長の大きな要因になっ

ている。野田と流山でじょうゆ

をつづっていた醤油8家が1

917年に合併し、規模の経済

効果を図った。近代的な工場を

建設し、研究開発機能も強化で

野田に運んだ。

こうした立地条件に加え、当

社は合併による効率化を進めた

ことが成長の大きな要因になっ

ている。野田と流山でじょうゆ

をつづっていた醤油8家が1

917年に合併し、規模の経済

効果を図った。近代的な工場を