

丸勘山形青果市場の経営革新

～3世代にわたる戦略・理念（イズム）の事業承継～

青果流通経営コンサルタント 本田 茂 氏

1. はじめに

皆様、こんにちは。このメールマガジンでは、全国の地方青果市場関係者の皆様に役立つ情報をお届けしています。

今回は、「事業承継」について解説します。経営革新と事業承継は密接な関係があります。事業承継をするタイミングで、今までの経営のあり方を見直し、経営改善を行い、新しいリーダーの元で会社に変化していくケースがほとんどだからです。

(1) 事業承継のパターン

まず、事業承継のパターンと特徴について表1.において整理したいと思います。

表1. 事業承継のパターンと特徴

パターン	特徴
① 親族承継	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現経営者の任せる勇気 ・ 後継者の覚悟 ・ 親子間のコミュニケーション ・ 後継者のリーダーシップ（従業員がついていくか） ・ 相続税（株式移転）
② 従業員承継	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経営者になる覚悟 ・ 債務移転の問題
③ 第三者承継	<ul style="list-style-type: none"> ・ M&Aの誤解 ・ 今いる社員を大事にしてくれるか ・ 売却価格の設定、手続き ・ 親会社の事業とのシナジー（親会社の経営ノウハウ）

④ 親会社からの出向

- ・任期が決まっているため、経営改革が進みにくい
- ・親会社の支援（財務、人材、システムなど）

① 親族承継

親族承継は、一番多く確実なように見えますが、親子間で感情的になる場面が多くスムーズにいかないケースが多いです。特に父と息子は会話がなく、お互い反発しがちです。現経営者が息子に任せずにいつまでも会社を仕切ってしまうと、後継者が育ちません。「現経営者が後継者に任せる勇気を持つこと」が大きなポイントです。

先代がカリスマ性があり偉大であるほど、後継者は親の元で自立せずに引き継ぐ覚悟を持ってない場合もあります。親に遠慮して事業承継を切り出せない、親子で本音の話合いができない傾向があります。「近いからこそ問題」です。

筆者は多くの経営者を見ていますが、先代が任せられる人ほど後継者は立派に成長しており、良い経営をしている方が多いです。

ただし、後継者を若いころから見てきたベテラン社員は、先代との関係が深いほど後継者を下に見てしまうなど、後継者のリーダーシップも課題となります。

② 従業員承継

親族承継の次に多いのは、従業員承継です。長年会社に勤務して愛着があり、社長の想いを受け継ぎ、従業員もついていくので、後継者のリーダーシップもスムーズにいきやすいです。一番の問題は、「サラリーマンから経営者になる覚悟を持てるか」です。

社長になるということは、負債があれば連帯保証人になるということです。第三者の従業員が会社の負債を背負い、全社員の人生を背負うことができるか？本人だけでなく、家族の理解と協力も必要です。この問題が従業員承継の一番の難関です。そういう意味では、親族承継は、後継者がいずれ引き継ぐ覚悟を入社時から植え付けられているのが強みでもあります。

③ 第三者承継

第三者承継は、日本ではなかなか進んでおりません。業界では近年の神明グループや同業社間の「M&A」が進みつつありますがまだまだ少数派です。これには、日本には「M&A」の誤解があるからだと思います。筆者は過去にある事業承継セミナーに参加してハッとしたのですが、日本では「M&A」というと買収されたという負のイメージが強く、世間体を気にする経営者は負けたと思いがちですが、欧

米では全く逆のイメージで、「会社をここまで大きくして売ることができた」と先代の経営者は賞賛される名誉なことのようにです。そもそも会社を売るには、債務超過になっていない点、地域に必要とされている点、人材育成ができているなど、社長が今まで築き上げた企業価値がないと、買いたいという会社は現れません。

しかし、買収した企業は、人員削減などまずコスト削減などの経営改革に着手しますから、「今までがんばってくれた社員を大事にしてくれるか？」ここが一番気になる箇所かと思います。今いる社員の処遇についてきちんと話し合うことが大事になってきます。

また、企業価値は、簿価を時価資産に換算して企業価値を出すやり方と、現在の収益性から未来に向かって予想される収益から算出するやり方と、二通りあります。前者は客観性があり価値は出しやすいですが、過小に評価され、売り手に不利になりがちです。一方で後者だと買収する側のリスクが高くなり、買収価格を決めるのに時間がかかるのが難点です。

買収後は、企業の元々持っている経営ノウハウ（顧客、経営管理、システムなど）を活かして、経営改革が進むメリットもあります。市場の従業員は地道に行ってきた今までのやり方を真っ向から否定されると反発して、根強い現状維持への抵抗もありますので、まず役員を送り込み、少しずつ会社の文化を理解して、徐々に改革に乗り出すなど工夫も必要です。

④ 親会社からの出向

市場関係では、親会社であるJA、民間会社や行政出身者から出向による事業承継も多いかと思います。一定期間で社長が交代するため、在職期間にあえて改革を実行することはなく、「守りの経営になりがち」です。親会社からの財務支援、経営ノウハウなど支援を受けられることはメリットですが、この点でも「役員・社員の危機感が麻痺してしまうこと」も問題点です。

(2) 事業承継へ最初の一步

現経営者と後継者の状況を大きく4つのパターンで表2.にまとめてみます。

表2. 現経営者と後継者状況のパターン

パターン	対策
①現経営者が「辞めたい」 後継者が継ぎたくない	<ul style="list-style-type: none">・ 現経営者と後継者が「本音での対話」「将来の対話」・ 知的財産の引継ぎ
②現経営者が「辞めたい」 後継者がいない	<ul style="list-style-type: none">・ 現状の収益性に問題があれば改善・ 事業承継前提の雇用・ 第三者への承継・M&Aの検討
③現経営者が「辞めたくない」 後継者が早く継ぎたい	<ul style="list-style-type: none">・ 後継者の本気の話し合い (事業を奪い取る意気込み)・ 後継者から現経営者の持つ知的財産を積極的に吸収する・ 現経営者のセカンドキャリアプランの作成
④現経営者が「辞めたくない」 後継者がいない (一番悪いケース)	<ul style="list-style-type: none">・ 現経営者への外部からの働きかけ・ 第三者への承継・ 事業承継前提の雇用・ M&A(合併)の検討

筆者は、多くの経営者へヒアリングすると、「いつでも息子に譲る」と言いながらも一向に代変わりする様子がないケースに遭遇します。本人は言葉では言うものの、本心ではまだ譲りたくない、今の後継者の様子ではまだ任せられない。と本音では別のことを思っているように思います。そこには、経営を渡してしまう寂しさ、これからの自分はどうかたらいいか? 様々な葛藤があるかと思えます。もしかしたら、後継者が成長してくれない方が、自分が社長の座に座り続けられるので都合がいい側面もあるのかもしれません。

これらのケースで一番の問題は、表2.ケース④です。現経営者が辞めたくないとの本音があり、後継者がいないと事業承継は進まないからです。いち早く外部へ働きかけをしていく必要があります。そして、意外とこの表2.ケース④の企業が多いように思います。上述したように売るタイミングを逃すと、会社をたたむことができなくなります。市場という大きな施設を更地に戻すだけでも数億円かかり、閉めるにも資金が必要になるからです。

表2.ケース①～③では、現経営者と後継者とで本音のぶつかり合いをすることがまず事業承継への第1歩であると思えます。きれいに事業承継するということはなかなかなく、本気のぶつかり合いの先に未来はあります。

ある後継者は、一向に譲らない父親に対して夫婦で土下座をして「自分たちに経営を任せてほしい」と迫ったそうです。その後、新社長の方針で経営のあり方を変えていったのですが、会長となった父が今までとは一転して協力的に手伝いをしているそうです。実はこうした改革を親もやりたかったのだが、自分が社長の時は、リスクを考えるとできなかつたようです。こうした本気のぶつかり合いをして後継者の覚悟を今後の経営改革に変えていく。非常に良い事例であると思います。

先日、先代と後継者が本気で話し合う場をセッティングしたこともありましたが、日ごろ一緒に仕事をしていると、かえって大事なことは話せていないように思います。後から、本音を話せてよかったと感謝をされました。

2. 丸勘山形青果市場の経営革新

今回は、事業承継が上手くいっている山形県の丸勘山形青果市場（表3.に概要記載）を取り上げます。

年間取扱高10億円の民営市場からスタートして現在は160億円と、驚異的な発展を成し遂げており、経常利益率は2~3%と業界トップ水準の利益率を維持しています。

表3. 丸勘山形青果市場の概要

名称	株式会社丸勘山形青果市場
設立	昭和30年6月20日
代表	代表取締役社長 井上 周士
資本金	1,000万円
売上高	160億円（税込）
売上高構成	野菜約70% 果実約30%
従業員	76名（パート含む） 営業社員18名
取り扱い生産者	県内登録者数 約5,500名 県外登録団体数 550団体
関連会社	株式会社NKパッケージ

写真1. 丸勘山形青果市場



昭和30年に創業し、井上直洋2代目社長（現社長である井上周士社長の父で、現相談役）のときに今の市場の礎を築かれました。昭和46年に制定された卸売市場法下で、山形市中央卸売市場が開設される際に、複数の市場、問屋が統合して複数代表制になる構想があったが、合併を断り独自に経営をしていく道を選びました。青果卸2社でピーク時は240億円（現在1社は廃業）あった山形市中央卸売市場にほぼ隣接する10億円の市場。当然ながら生産者は新しい市場に目を向け、丸勘山形青果市場は産地から指定を外されることもあったそうです。これに対し井上相談役が社長時に立てた方針は、生産者一人ひとりを開拓して集荷に努めること、時に自力で生産組合を作ることもあり、JAからの圧力も相当受けたと想像できます。このような逆風下にもかかわらず、直接生産者から荷を集め、直接販売する今の基盤ができあがりました。

元々山形市銅町にあった同市場は平成元年、国道13号沿いの今の立地に市場移転を実行されました。旧市場を売却しても数億円の借金を背負っての移転（敷地7,000坪、現在では売場4か所、パッケージセンター2か所、資材販売、冷蔵庫4基）は「相当な覚悟であった」と、当時を知る佐藤明彦・現会長は語ります。昭和50年に入社した、井上相談役の甥である佐藤会長は、45歳の時に社長に就任。先代から受け継いだ生産者に向けた理念を承継していきます。「当社は、卸の機能と仲卸、産地育成の機能を兼ねそなえた青果市場になる。」基本的にはこのスローガンを持ち、必要とされる市場を目指し、ただ自分たちができることを積み重ねてきたと語ります。（表4.発展の経過参照）

表4. 丸勘山形青果市場の発展の経過

昭和30年	創業
昭和49年	山形市中央卸売市場が開場（同社は別路線 売上高10億円）
昭和50年	佐藤明彦・現会長が入社
平成元年	新市場移転
平成11年	井上周士・現社長が入社
平成17年	佐藤明彦・現会長 社長就任（45歳）
令和2年	井上社長就任（46歳）

表5. 丸勘山形青果市場の取り組み

生産者への提案	生産者一人ずつに品目提案（苗ごとの売上試算など具体的な提案）
	新聞チラシを使った生産者への育成提案
集荷の改善	拠点集荷体制
	バラ集荷と自社でのパッケージ加工
専門家の指導	提携資材農薬の販売と専門家による指導
	栽培講習会の実施
経済的支援	苗購入の助成など災害時や新規就農者への補助
販路の短縮	量販店との直接契約
スピード向上	サクランボの当日収穫分を当日集荷し当日販売を行う

上記（表5.）の取組みを行い、図1（売上高の推移）のように驚異的な伸長をしている市場が全国の他にあるのでしょうか？まさに現在の大リーグ大谷翔平選手のような異次元の活躍をこの市場業界でやっているといっても過言ではないでしょう。では、なぜここまで驚異的な成長を遂げたのか？

サクランボの大産地である東根市、天童市へ交通の便のよい主要国道沿い市場移転したことで、県内中の生産者にアプローチが可能になったことも大きな要因であったと思いますが、改革の要は「卸、仲卸、産地育成の機能を兼ねそなえたビジネスモデルの転換」にあったと思います。

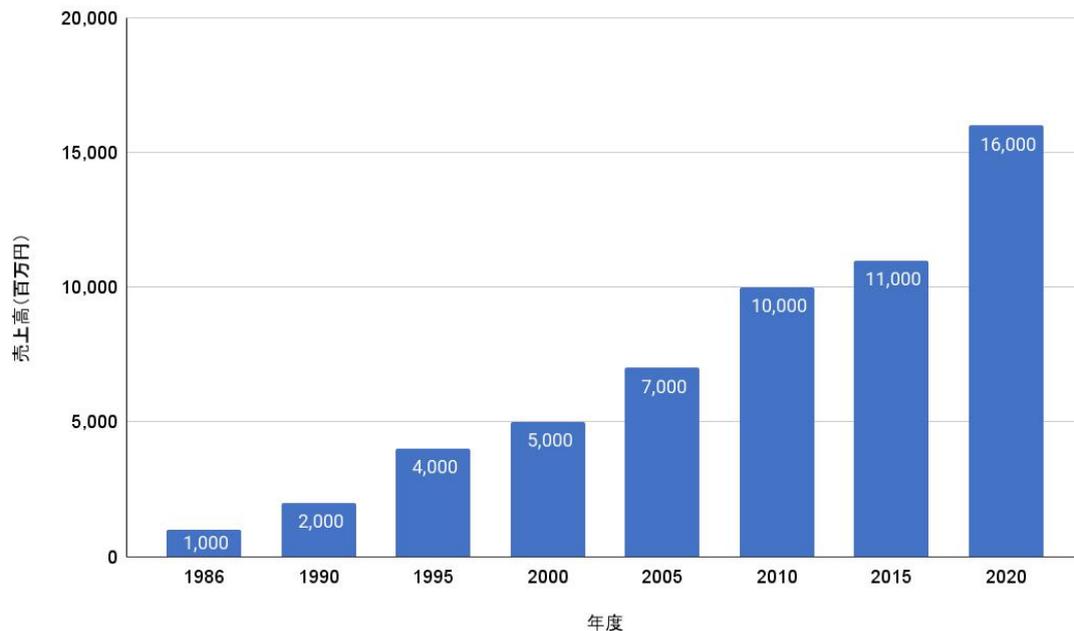
1990年～2000年代に筆者が在籍していたJA全農青果センターでは、「卸と仲卸を兼ねて産地と消費地をつなげる」というコンセプトで営業展開してきました。卸売市場法に縛られず休日相対や産地から量販店センターへの直走、量販店の要望に応じたパッケージ対応で他市場との差別化を図ってきました。今では3センターの売上高は1600億円に達しています。（図1.売上高の推移を参照）お話を聞いていて、取り組んできたことがまさに同じであると感じました。卸と仲卸を兼ねるということは、同じ市場でも仕事の中身が全然違います。まずは、時間のつかい方の違いとして、早朝から午前中は卸の仕事、すぐに加工の手配をして午後からは産地巡回と量販店との商談、受発注対応など。次に仕事のやり方としても、販売先に向けた書面での企画提案や量販店とのニーズに合わせた加工提案、生産者に向けた集荷するための企画提案、相対価格の決め方など、様々な業務対応力が必

要となります。

丸勘山形の営業社員は、入社時からこれが市場の仕事だと教育を受け、当たり前のように積み重ねてきたので、逆に世の中の卸売市場の仕事のスタイルが全然違うことに驚くのかもかもしれません。3世代にわたってぶれずにこの営業スタイルを軸にバージョンアップを積み重ねてきたことが、業績伸長の最大の要因ではないでしょうか？社員一人ひとりの営業力の集まりが会社全体の営業力となり、他社が簡単にまねできない、一朝一夕には追いつけないところまで来ているのだと思います。

生産者への品目提案書を拝見させていただきましたが、品目ごとに生産者が何をすればどのくらい売上が上がるか？稲作の育苗ハウスの後に何が収益性が高いか？個々の生産者にデータを入れたレベルの高い書面での提案ができており、非常に驚きました。おそらく丸勘山形の営業社員が全農青果センターや大手卸に行っても、エース級で通用すると筆者は思います。それは市場の仕事がセンスでなく、「準備と企画提案を地道に積み重ねることができること」が重要だからです。

図1. 丸勘山形青果市場の売上高の推移



令和2年より佐藤社長が会長へ、井上周土社長が就任してからは、さらに磨きをかけ、週3~4日は社長が先導して生産者への巡回を行っています。父である直洋相談役の理念（イズム）をしっかり承継していると感じました。就任早々社内改装をおこない、休憩室にマッサージチェア（写真2.）を設置し、男性・女性社員のそれぞれの休憩所、トレーニ

ングルーム（写真3.）の設置など福利厚生にも力を入れております。井上社長からは「我が社は地元の地銀さんよりも高い給与水準を目指している。新規生産者獲得者には報奨金も出す」と伺いました。驚いたのはHPの採用情報では、賞与は実績により2か月～5か月まで支給すると明記しています。ここまで伸長した経営を引き継ぐのは相当なプレッシャーであると思いますが、足元の人づくり、生産者を向いた丸勘山形のスタイルを承継しており、今後の活躍がますます楽しみです。

写真2. 休憩室



写真3. トレーニングルーム



3. 経営革新の考察

経営革新の成功要因を表6.のようにまとめてみます。詳細は前節で解説しているので、さらに詳しい説明は要らないでしょう。

表6. 経営革新 成功のポイント（考察）

視点	成功のポイント
戦略	中央市場が面で集荷するのに対し、個々への提案営業
理念	<ul style="list-style-type: none"> ・生産者一人ひとりへの提案営業 ・卸、仲卸、産地育成を兼ねそなえた市場になる
顧客の視点	1. 生産者向け <ul style="list-style-type: none"> ・拠点集荷（県内40か所）、バラ出荷、C T 流通 ・品目別提案 ・資材販売、栽培指導、講習会 ・自社基準のG A P ・苗の助成 2. 販売先向け <ul style="list-style-type: none"> ・サクランボの当日収穫分を当日集荷し当日販売を行う ・センター納品 ・パッケージ対応
業務プロセスの視点	<ul style="list-style-type: none"> ・卸と仲卸を兼ねた営業スタイル ・資材販売、栽培指導などの産地育成役割も専門部署を設置
教育と学習の視点	<ul style="list-style-type: none"> ・「素直」「感謝」「熱意」という仕事への姿勢 ・生産者巡回の計画実施 ・高い給与水準 ・新規生産者開拓時の報奨金制度 ・福利厚生設備の充実
財務の視点	<ul style="list-style-type: none"> ・新規生産者開拓により前年比超えの集荷 ・過去35年で10億円から160億円（16倍） ・売上粗利益10%、経常利益2～3%

4. さいごに

さいごに、丸勘山形青果市場の事業承継成功のポイント（表7.）について解説したいと思います。先々代の井上相談役が今の基本スタイルを作りあげ、それを3世代にわたり承継する。まさに経営革新と事業承継のお手本のような事例であると思います。

表7. 事業承継成功のポイント

項目	成功のポイント
社長の定年制	・ 社長が60歳になると新社長（45歳前後）で交代 ・ 5年間は会長として残るが、その後は退いて社長に一任
創業期の理念（イズム）を承継	・ 創業時の苦労を先代と後継者は一緒に経験 ・ 経営者の覚悟を営業社員時代に培っている ・ 創業期の理念（イズム）を次世代に承継
経営改革とセットで後継者育成	・ 従来の経営を引き継ぐのではなく、ビジネスモデルを変えてからOJT育成

最初のポイントとして考えられることは、井上相談役が60歳で社長を退き佐藤会長が45歳の若さで社長に就任しています。市場が伸長しているときに退くのはなかなかできることではありません。後継者の成長を信じて、まだやれるときでも退く。この循環が次世代にも続いていきます。佐藤会長も職責として口を出すのは5年間までと区切っています。結果定年制となり、後継者が40代のまだ若いうちに先代から引き継ぐ覚悟を持っている点がまず1つ目のポイントです。

2つ目は、創業期の苦労と一緒に乗り越え、先代の理念（イズム）をしっかり後継者に受け継いでいることです。特に当該市場では、中央市場の大勢から逆方向を生きるという並々ならぬ大変な思いを乗り越えたことが、通常の師弟関係よりも強くなっているのかと思います。

最後のポイントの後継者の育成では、通常OJTで営業社員からたたき上げで育成していきます。これは他社も同様の取り組みをしているかと思います。大きく違うのは、「ビジネスモデルを変えた後に育成している」点です。事業承継をしてから後継者が経営革新していくことは、同時にリスクとパワーも必要です。事業承継前に大きな経営改革や市場移転を決断し、後継者と一緒に汗をかきながら後継者育成をしている点が3つ目のポイントです。

卸売市場法ができ、面で展開する中央市場が栄えた昭和の時代に“かやの外”に置かれた地方市場が、今では時代の先頭を走っています。「丸勘山形だからできた」とあきらめるのではなく、「丸勘山形のように自分たちも改革できる」と前向きにとらえることが必要

だと強く思います。

写真4. 井上周士 社長（左） 佐藤明彦 会長（右）



写真5. 丸勘山形青果市場社員の皆様



プロフィール

本田 茂（ほんだしげる）

HS経営コンサルティング株式会社 代表取締役

平成7年全国農業協同組合連合会入会

青果物流通の最前線のJA全農青果センターにて生協や

大手量販店向けに提案、販売活動に従事

平成24年17年間の青果物流通の経験と

中小企業診断士の資格を活かし、農業経営支援の分野に

特化したコンサルタントとして独立現在は青果卸向け及び

生産者向けにコンサルティング業務やセミナー講師など全国を飛び回る。

仙台に事務所1ヶ所を構える。

※取材日：2021年7月

※本事例中に記載の肩書きや数値、社名、固有名詞および製品名等は、閲覧時に変更されている可能性があることをご了承ください。



以上