

ギフト

第二者承継事例集



想届ける、
次代に



第三者承継事例集

令和元年12月発行
※本誌に含まれるコンテンツの無断転載、転用はお断りします。

目次

NO. 01
▶▶▶ P.4

町の安全を支え続ける
自動車整備工場の事業承継
光和自動車興業有限会社
(群馬県／自動車販売・整備業)

継ぐスタ*



NO. 02
▶▶▶ P.8

味と懇いの場を守れ
常連客の熱い挑戦
焼肉根尾街道
(岐阜県／飲食業)

継ぐスタ



NO. 03
▶▶▶ P.12

小さな宿への想いが
事業承継の架け橋に
有限会社みやさき
(栃木県／旅館業・飲食業)

継ぐスタ



NO. 04
▶▶▶ P.16

地元銘菓を残したい!
一途な想いから事業承継が実現
たぬき本舗株式会社
(愛媛県／菓子製造・販売業)

第三者承継



NO. 05
▶▶▶ P.20

事業とともに夢も承継
「モノづくり×IT」で次のステージへ
日本ダルム株式会社
(北海道／医薬品の企画・販売業)

第三者承継



参考資料 ▶▶▶ P.24 事業承継関連データ

※「継ぐスタ」とは、後継者がいないため事業を第三者に譲り渡したいと考えている経営者の方から「事業を受け継いで(譲り受けて)スタートする」という創業形態です。



第三者承継事例集「ギフト」に込めた想い

築き上げてきた事業を次代に贈り届けてほしい。

その願いを込めて、本紙、第三者承継事例集「ギフト」を制作しました。

自身の夢のため、家族や従業員の生活のために築き上げられてきた事業は、地域にとって欠かせないものとなっているでしょう。

ギフトという言葉には、贈り物という意味のほかに「特別な能力」という意味があります。先代経営者から事業を託された新たな経営者は、その事業が持つ独自の強みや先代経営者のノウハウなど「特別な能力」を受け継ぎ、自身の武器として新しい挑戦に取り組むことができるはずです。

本紙では、後継者を見つけ出し、築き上げてきた事業を次代に贈り届けた先代経営者の方、そして、受け継いだ強みを武器に新たな挑戦に取り組む現経営者の方を紹介します。

本紙をきっかけに、一人でも多くの経営者の方が、その大切な事業を次代に届けられることを願っています。

令和元年12月

日本政策金融公庫 国民生活事業

01
光和自動車興業有限公司

KOUWA JIDOUSHAKOUGYOU

STORY'S POINT

- ▶ 後継者不在に悩んでいたとき、チラシを見て事業引継ぎ支援センターに相談
 - ▶ 3年後、独立を夢見る整備士を紹介され、1年をかけて事業承継が実現
 - ▶ 地域の顧客が守られるとともに、先代経営者は廃業による損失を回避
 - ▶ 現経営者は、事業承継によって創業費用を節減。経営者となる夢を実現した

ていたところ、あるディーラーの店長から「独立したいと言つてはいる」と話があつたので、すぐに会わせてもらいたいとお願ひしたんです。

叶 会社でも「いざれは独立したい」と宣言していたので、店長の耳にも入っていたのですね(笑)。ちょうど独立に必要な設備を購入するための金額を調べていたのですが、何千万円もかかることがわかつて…。その点、設備が既に揃っている事業承継は、私にとって渡りに船でした。

自動車ディーラーのトップ整備士
事業承継に名乗り出たのは
田中 事業承継について考え始めたのは4年前。娘がまったく違う業種に就職し、継いでくれそうな親族も従業員もいない。どうしようかと悩んでいたときに、妻が群馬県事業引継ぎ支援センターのチラシを見てくれたのがきっかけです。

叶 第三者に承継しても事業を続けたい理由はどこにあったのですか。

田中 お客様はメンテナンスや車検もうちで見ますよってことで安心して買ってくださるですから、その信頼を裏切りたくなかつたのです。後継者を探していることを取引先にも伝え

ラードの整備士のなかでもトップの腕利き。早めに動いていたことでも宝くじを引き当てることができましたね(笑)。

叶 独立を夢見てずっと腕を磨いてきたので、そういう言つていただけると、努力を認めてもらえたようでも私も嬉しいです。

叶さんとお話しする中で、叶さんがサービス技術コンクールで全国2位をとったときの盾

叶 そこはディーラーに勤務していく強みかもしれません。ただこれらは光和自動車興業の社長という立場で、地域の役に立つていかなくてはと思っています。

田中 私が大切にしてきたのは、お客様の依頼を簡単に断らないこと。忙しかったとしても、頑張ればどうにかなる状況なら、多少無理してでも対応してきました。

叶 その積み重ねが600件以上の顧客につながっているのだと思うと、引き継いだ「信頼」の大きさを実感して身が引き締まります。いづれは板金も今めて車のことならすべてうちで修理

叶 みなさん良くしてくださるので助かっています。ただ整備士としての経験はあるものの、営業は未経験だったので、田中さんのもとで学ぶことがまだまだ多そうだと感じています。

田中 検査から販売、集金まで全部私がやっていましたからね。でも叶さんの”吸収しよう”という姿勢を見ていると、あと数年一緒に働けば十分だと私は見ています。それに現



「後継ぎができて良かったねと声をかけられるんです」と奥様はうれしそうに語られます。



腕利きの若い整備士に
会社の将来を託すことができた。
事業承継は、大成功です。

—先代経営者 田中 亮三さん

ずっと抱いていた独立の夢が、
事業承継のおかげで叶いました。

—— 現経営者 叶祥平さん

謙渡側

光和自動車興業有限会社
社長(当時)

田中 亮三（當時72歳）

社長に就いた昭和54年以降、安定した経営を続けてきたが、60歳代後半を迎えた頃から体力の低下を感じ、事業承継を意識するようになった

事業概要

「指定工場」として 地域のお客様をサポート

昭和36年に先代経営者である田中さんの父親が創業。販売と整備はもちろん、国に代わって車検を行うことができる「指定工場」でもあり、50年以上にわたってサービスを提供してきた、いわば安中市民の“クルマの駆け込み寺”。叶さんが引き継いでからは、前職場である自動車ディーラーからの受注も獲得。経営革新に取り組んでいる。

企業概要

所在地 群馬県安中市

創業 昭和36年

業種自動車販売・整備業

従業者数 4人

年商 54百万



先代経営者に聞いた スムーズな事業承継の ポイントとは？

POINT/01

早めの動き出し

群馬県事業引継ぎ支援センターに最初に相談に行ってから、叶さんに引き継ぐまで、4年の月日がかかっています。ここからさらに一緒に働きながらノウハウを伝えていくわけですから、本当の意味で引退できるのはまだまだ先のこと。気力も体力もまだ元気なうちに事業承継に向けて動き出していて良かったです。

POINT/02

事業引継ぎ支援センターの活用

叶さんと出会った段階で、群馬県事業引継ぎ支援センターが資産査定をしてくれていたので、その後の交渉がスムーズでした。今回、事業引継ぎ支援センターが果してくれた役割は非常に大きいと感じています。最近では事業承継で悩んでいる人に出会ったら、まずは事業引継ぎ支援センターに相談に行くことを勧めています。

POINT/03

先代経営者による承継後のサポート

一定の期間、経営面のサポートをすること、特にお客様の引継ぎをしっかりと行うことが重要だと思います。ただし、サポートをする一方で、口を出しそぎないこと、基本的には現経営者である方を信頼してお任せすることも大切だと思います。先代経営者である自分はあくまでも、経営者を譲った立場であることを心がけるようにしています。



「お客様からの難しい質問でも、テキバキと叶さんが答えてくれる」と田中さんは語ります。

事業を引き継いだ後のご状況は？

田中：叶さんに社長を譲り、お客様に迷惑をかけなくて済むことがわかって、少し肩の荷が下りました。趣味だったラジコン飛行機に費やす時間も増え、天気が良い日には飛行機を飛ばしに行きたくてソワソワしています。ちなみに、娘はそんな父親の姿を見てか、飛行機のパイロットになってしまいました（笑）。



田中さんの趣味はラジコン飛行機。近隣の飛行場にてパチリ。

どのように従業員に伝えましたか？

田中：従業員を抱かせては困まつた。みんなしたのは、日。ただそ度もうちにから、うすうれていたよと言われて



2019年
6月

2019年
5月

2018年

2015年

2013年ごろ

1979年

新社長をサポート
会長に就任

株式の譲渡

から現経営者を紹介される
取引先の自動車ディーラー
事業承継について群馬県
相談

事業承継について群馬県
相談
事業承継支援センターに
事業承継支援センターに
事業承継支援センターに

社長に就任

調達
から株式取得のため資金
群馬県信用組合と日本公庫

自動車ディーラーを退社

事業引継ぎ支援センターの
支援を受け、経営承継円滑
化法の認定取得

「自動車検査員資格」を取得
事業承継を決意

独立に向けて動き始めるも、
開業資金がネックに

自動車ディーラーで
整備士として勤務開始

先代経営者
田中 京三さん

現経営者
叶 祥平さん

Close-up

事業承継に対してこだわったことは？

田中：車検を行うために必要な「指定工場」の認証をお客様のために維持することです。そのためには自動車検査員の資格が必要になるのですが、叶さんに聞いたところ「持っています」と一言。ディーラー時代に取得できる資格は可能な限り取っておいたそうで、独立しようという気概がある人は、先を考えて行動ができるのだと感じました。



Close-up

先代のときと変えたことはありますか？

叶：道具に関しては、自分が使い慣れたアイテムを持ち込みました。パソコンは型が少し古かったので、お願いして最新のものを買っていただきましたが、他は特に変えていません。まだまだしっかり使えますので、私の方が慣れるようにしています。以前の勤務先からも仕事がもらえるようになり、受注の幅が広がってきてています。努力して仕事の幅を広げていって、設備を新しくできるくらいになりたいと思います！



事業を承継したときの気持ちは？

叶：お客様との密接なつながりのなかで、「クルマのことなら叶に相談しよう」と気軽に来ていただける店で働きたかったので、ようやく理想の働きができるという喜びが大きかったです。ただその分、光和自動車興業が築いてきたお客様との信頼ごと引き継げるだろうかという不安もあります。田中さんの技術力や営業力はもちろん、親しみやすい人柄から多くのことを学び取っていくつもりです。



02 焼肉根尾街道

YAKINIKU NEOKAIDO

STORY'S POINT

- ▶ ケガをきっかけに閉店を決意した先代経営者に、常連客が事業承継を申し出
- ▶ 飲食店で働いた経験がなかった現経営者を、先代経営者が一から指導
- ▶ 先代の味を守りながら、自身の理想の店にするべく、新たな挑戦に取り組んでいる
- ▶ 先代経営者は一定の譲渡収入を得ることができ、店舗の解体費用等も不要に

山田 受弘さん
当時は、飲食業での経験がない岩崎さんに本当にできるのだろうかと、正直、不安もありました。しかし一緒に働いてみると、彼を慕つてたくさんの人が店を訪れてくれたのです。**地域の人から信頼**

思いがけない事業承継であることを安心とありがたさを感じている
岩崎 健輔さん
当時は、飲食業での経験がない岩崎さんに本当にできるのだろうかと、正直、不安もありました。しかし一緒に働いてみると、彼を慕つてたくさんの人が店を訪れてくれたのです。**地域の人から信頼**

思ってはいました。しかし、それが実際に起きたのが岩崎さんでした。最初は冗談だと思っていましたので、すぐには了承せず。それに飲食業は大変なことが多く、「やめておいたほうがいい」という気持ちもありました。しかし、彼は私が返事をする前に、勤めていた会社を辞めたのです。そんな本気の姿勢を見せられたら、こちらも腹をくるしかない(笑)。店を譲ることを本気で考え始めました。

思ってはいました。しかし、それが実際に起きたのが岩崎さんでした。最初は冗談だと思っていましたので、すぐには了承せず。それに飲食業は大変なことが多く、「やめておいたほうがいい」という気持ちもありました。しかし、彼は私が返事をする前に、勤めていた会社を辞めたのです。そんな本気の姿勢を見せられたら、こちらも腹をくるしかない(笑)。店を譲ることを本気で考え始めました。

されている様子を見て、これなら丈夫だろと安心しました。技術を引き継ごうとする姿勢も真面目で、味の面でもひと安心。今はたまにお店に顔を出す程度ですが、調理場に立つ彼の頼もし姿を見るたび、「引き継いで良かった」と思います。事業を引き継ぐことがなければ、お店の解体費用など、金銭的な負担もあつたでしょう。当初、引き継ぐことを考えてはいませんでしたが、私の負担も軽くすることができます。結果的にその点でも岩崎さんからの申し出はとてもありがたいものでした。

岩崎 健輔さん
焼肉根尾街道は、小学生のころから家族で通っていた店。甘みのある濃厚なタレがおいしくて、大人になつてからも通い続ける大切な店でした。そのため店を閉じると聞いたときはショックでした。どうしても根尾街道の味をなくしたくなかった私が出した答えが、「それならば私が引き継げばいい」。ちょうど聞いたときはショックでした。どうあっても根尾街道の味をなくしたくなかった私が出した答えが、「それならば私が引き継げばいい」。ちょうど

岩崎 健輔さん



先代・現経営者に聞いた
スムーズな事業承継の
ポイントとは？



POINT/01

技術指導の期間を設ける

山田：岩崎さんは、飲食店の経験がなかったため、店舗を引き継ぐことが決まってから、約3ヶ月間私が一緒に店に立って技術を伝える期間を設けました。そのほうが、私の代からお店を利用してくれていた常連客の方も、引き続き安心してお店を利用できると思いましたから。これから事業を譲渡される方は短くてもいいのでお客様を引き継ぐ期間や、技術を伝える期間を設けたほうが良いと思います。

POINT/02

きっぱりと任せること

山田：事業承継後は、時々、お店に顔を出す程度で、お店の状況に口を出さないようにしています。寂しさは当然ありますが、焼肉根尾街道は岩崎さんの店だと気持ち的に割り切ることが大切です。こうしてきっぱりと任せることで、私自身が経営者から退いたことを実感でき、肩の荷が下りました。

POINT/03

家族の理解と応援

岩崎：会社を辞めて経験のない飲食業、しかもいきなり経営者になるわけですから、最初は妻も難色を示していました。しかし長い時間をかけて、チャレンジしたいという思いを伝え、なんとか説得。今では妻も一緒に店を切り盛りしてくれています。あのとき夫の夢を応援しようと決断してくれた妻には感謝しかありません。



山田さん夫妻と岩崎さん夫妻と一緒に写った酒樽は岩崎さんの先輩からの開店祝い

Close-up

事業承継に対してこだわったことは？

岩崎：焼肉根尾街道は、味はもちろんのこと、気どらない雰囲気も魅力だと思っていたので、この居心地の良さを大切にして引き継ぐことにこだわりました。そのためリニューアルオープンにあたってはトイレを和式から洋式に取り換える工事をしたくらいで、内装はほとんどそのまま。大将が大物を釣ったときの写真も飾ったままであります(笑)。

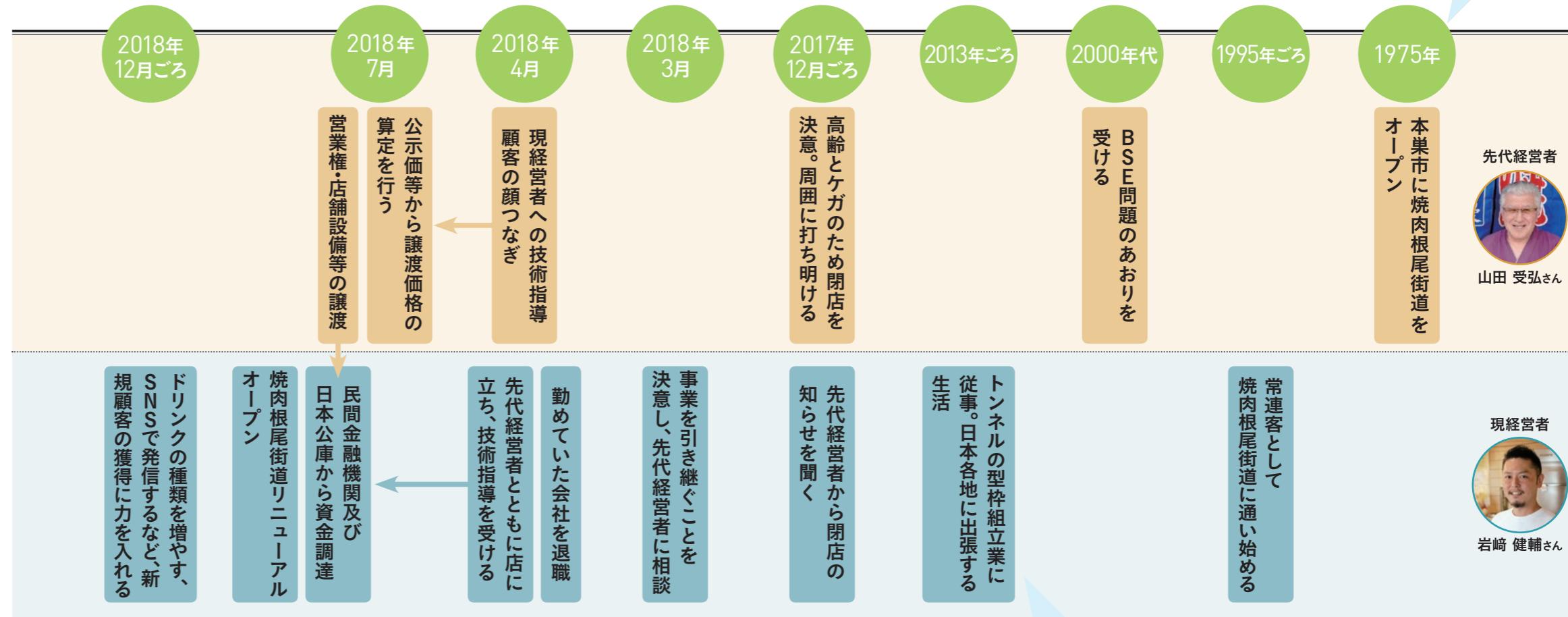


事業譲渡したときの気持ちは？

山田：うれしい反面、心配する気持ちも大きかったです。というのも飲食業を続ける難しさを誰よりも知っていますから。BSE問題のときはほとんどお客様が来なかつたですし、決して楽な仕事ではありません。心配もあったので、まずは様子を見ようと思って、とりあえず彼と一緒に店で働くことにしました。結果的に、彼が地元の人からとても信頼されていることがわかったので安心できましたね。

焼肉根尾街道の自慢は？

岩崎：やっぱりタレでしょう。大将が修業していた焼肉店から引き継いだという歴史のある味にはファンが多く、私自身もこのタレが大好きでした。そのためタレの味を変える気はありません。タレに漬け込んだカルビは人気NO.1メニュー。タレの味を変えず、肉の質を上げることで、さらなるおいしさを目指します。



Close-up

先代のときと変えたことはありますか？

岩崎：ドリンクメニューの充実など色々あるのですが、わかりやすいところでは価格を少し上げました。そのため値札のプレートも私の代になってから一新。しかしその分、より肉質にこだわった仕入れを始めたので、お客様にとっても損はないはず。昔からのお客様に値上げを指摘されたときは、「その分、良い肉を仕入れていますので！」と言って納得してもらっています。



事業を引き継ぐ前は何をされていましたか？

岩崎：トンネルの型枠組立業に従事していました。親が飲食店を経営していたのですが、私自身には、飲食業の経験はありませんでした。大将から店を辞めると聞いたとき、店を継ぎたいと思うとともに、勤務者であることの安定を感じていたため少し迷いました。しかし、挑戦するなら今しかないと思い、大将に決意を伝えました。今も苦労はありますが、できなったことができるようになることを楽しみながら営業しています。



03 有限公司みやさき

Miyasaki

STORY'S POINT

- ▶ 老舗旅館の創業家から、旅を愛する創業希望者への事業承継
- ▶ 後継予定者であった息子を喪った先代経営者は、第三者への事業承継を検討
- ▶ 多くの支援機関に相談し、鬼怒川への移住創業を希望する現経営者を紹介される
- ▶ 価値観が一致する人に出会ったことで、老舗旅館と名物料理の承継が実現

この宿を受け継ぎたい
という想いが伝わってきた

菊池 おかみさんと初めてお会いしたのは2018年の9月ごろでしたよね。

宮崎 そうですね。商工会議所のよろづ相談で、事業引継ぎ支援センターの方たちとお話ししていく、その関係で地域の不動産屋さんから菊池さんを紹介していただいたのがそのころでしたね。最初にお会いしたときに「どうして鬼怒川温泉を選んだんですか?」と聞いたんです。すると「好きなんです」とおっしゃったのですね。

菊池 鬼怒川は温泉があつて風光明媚なだけでなく、東京にも近くで住環境も恵まれているんです。それがとても気に入っていました。

宮崎 あと、うちの客室が6部屋あるのですが、「このくらいの旅館をやるのが夢なんだ、ゆばも引き継ぎたい」とおっしゃってくださいました。鬼怒川は大きなホテルばかりでしょ。そんななかでゆば料理などの特色を出して頑張ってきて、私はずっと「小さいことはいいことだ」と考えていましたので、菊池さんが共感してくれたことにすごく感激

お好みさんのご厚意が何よりもありがたかったです。

菊池 事業承継した後、日本公庫から融資を受けて客室の改装をしていくのですが、一部の部屋はドミトリーや(相部屋)にして、若い人同士でも気軽に泊まれるようにリーズナブルな設定しているんです。鬼怒川のロケーション、宿の規模感、ゆば料理など多彩な魅力を持つことができ、事業的にもリスク分散ができる

菊池 伝統あるお店でプレッシャーはありませんが、



宮崎さんは「お店の改装が終わったら、ぜひ遊びに伺いますね」と楽しみにされています。

のではないかと思っています。

宮崎 私がやっていたころも、鬼怒川は外で食べるところが少なかつたので、ゆばを提供し始めたことで注目されるようになりましたからね。

菊池 おかげさんのご厚意で手の届

かない金額で譲っていただけたからこそ、サラリーマンだった私が引き継

げたのも事実ですし、閉店ではなく、休業という形にしていただいたの

もありがたかったです。一度お店を閉じてしまうと、せっかくのお店の強みが失われてしましますからね。

菊池 うにお好みさんからゆばの調理法を習って頑張ろうと思っていますからね。

宮崎 味という意味ではしっかりと传统を守ってくださいね(笑)。やはりお客様はうちのゆばを期待して

おります。だから、味を落とさないようになります。だから、味を落とさないよ

うにお好みさんからゆばを使った料理は、30年以上の歴史がありますからね。

ゆば料理が自慢の温泉宿

昭和23年開業の老舗温泉旅館。鬼怒川を眼下に望む風情のあるロケーションが人気を博す。平成元年からは、隣接する「ゆば御膳みやざき」で、日光の名産であるゆばを使った料理を提供。大きなホテルが多い鬼怒川温泉において、特色ある小さな温泉宿としてメディアでも多く紹介されるなど、観光客から支持を得てきました。

企業概要



従業員数 3人
創業 昭和23年
業種 旅館業・飲食業
(2020年2月オープン予定)



鬼怒川温泉で宿をするなら
ここしか考えられなかったんです。

—— 現経営者 菊池 義明さん

誰でもいいわけではなく
菊池さんだから承継を
決意できました。

—— 先代経営者 宮崎 幸子さん

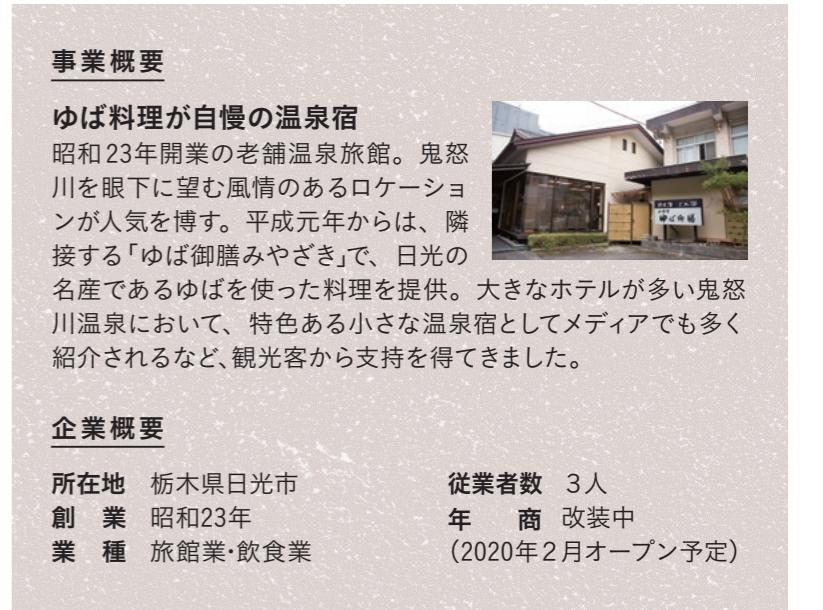
譲渡側
有限公司みやざき
社長(当時)
宮崎 幸子さん (当時86歳)



▼ 株式譲渡(第三者承継、平成31年3月)

譲受側
同業他社の勤務者
菊池 義明さん (当時49歳)

20歳代にバックパッカーとして世界中を旅する。その後、旅行会社、ホテル支配人を経て、先代経営者と出会う。自分の宿を持つという夢を事業承継により実現。





先代経営者に聞いた スムーズな事業承継の ポイントとは？

POINT/01

引き継いでいただくという気持ち

引き継いでいただく方を探すときに大事にしたのは、引き継いでいただく、やっていたらという気持ちです。後継者であった息子を亡くし、後継者がいなくなってしまったという現実を受け入れたことで、そのような気持ちが生まれたのだと思います。事業を譲るのは寂しいかとも思いますが、快く譲る決心も重要なと思います。

POINT/02

価値観が一致する人へ譲渡すること

私が大切にしてきたのは、大きさよりもお客様にしっかりとサービスが行き届くこと。大きなホテルが多い鬼怒川温泉で、規模の小ささを逆手にとって独自性を生み出してきました。菊池さんも、旅館のこぢんまりとした規模を気に入ってくれていて、この旅館で商売をやりたいという熱意が伝わってきましたので、菊池さんへの事業承継を決意しました。

POINT/03

早い決断が大切

相談した商工会議所や金融機関の方におっしゃられたのは、決断は早いほうが良いということ。足を痛め、思うように仕事ができていなかったので、決断を先延ばしにしても費用がかかるだけ。会社の価値も下がってしまうため早めに動いたほうが良いということでした。もちろん、良い後継者の方が見つかることが一番重要ですが、少しでも早いタイミングで事業を譲ることを決断することも大事だと思います。



秋になると、旅館から美しい紅葉が見られます。

Close-up

事業承継された今の気持ちは？

宮崎：寂しい気持ちもありますが、高齢ですので考へても仕方がないですし、納得のできる人に継いでいただけたという気持ちが大切だと切り替えています。今は足を悪くしていますが地域の体操教室に出かけたり、以前お店でやっていた手相鑑定も再開してみようと考えています。

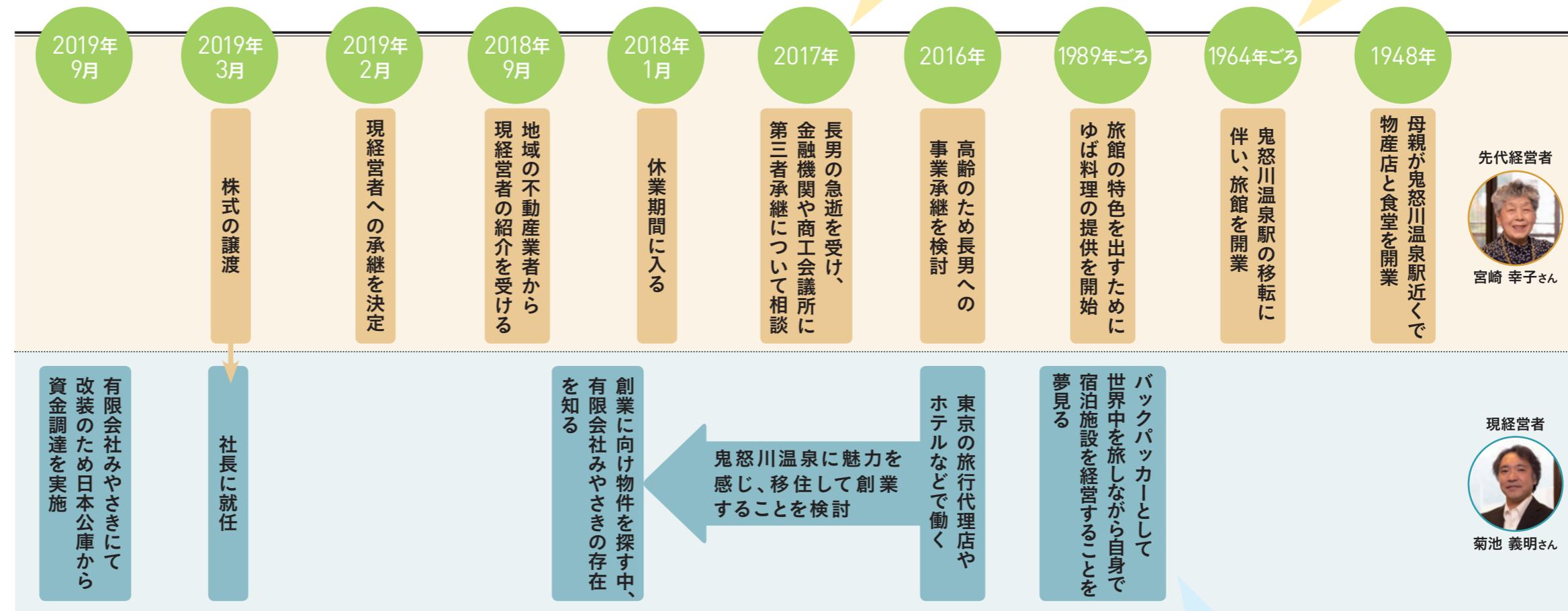


第三者への事業承継に どのように取り組みましたか？

宮崎：後継者であった息子が亡くなってしまい辛かったのですが、なんとか事業を残したいと商工会議所や地域の金融機関をはじめ、色々なところに相談をしました。金融機関の方は、地域の不動産屋さんなどにも声をかけてくださいって、みなさん後継者候補を探すことに協力してくださいました。その結果、何名か事業を引き継ぎたいとおっしゃってくださる方が見つかったんです。

旅館を始めた当時のことを 教えてください。

宮崎：創業当初は旧鬼怒川温泉駅前で物産店と食堂を母と二人でやっていましたが、駅の移転に伴い客足も遠のいたため、旅館業を始めました。当時の鬼怒川温泉は団体客が多く、個人で来られるお客様が泊まりづらいということもあり、そういった方々を対象にしていました。この規模で、川沿いに建っている旅館はうちだけでしたので、こぢんまりしながらも質の良い温泉宿として、多くのお客様に喜んでいただきました。



Close-up

今後の取組みについて教えてください。

菊池：もともとゆばを特長として営んできた旅館ですので、まずは強みであったゆばをしっかり引き継いでおかみさんの期待を裏切らないようにしたいと思います。一方で、今後力を入れたいのは、外国人の家族連れや若い人が2、3人で気軽に泊まることができる宿づくりです。ドミトリー（相部屋）を利用する旅行者にとって、川沿いで季節も楽しめて、温泉もついている宿は少ないと思いますので、それを売りにして、多くのお客様にご利用いただきたいですね。



「器にもこだわるとより 美味しそうに見えるんですよ」と宮崎さんは語ります。

事業承継されるまでの経歴は？

菊池：学生時代からバックパックの旅をしており、働き始めてからも、お金を貯めては旅に出るということを続けていました。40カ国以上の渡航歴があります。今でこそ日本にもドミトリー（相部屋）の宿が増えていますが、海外を旅していた当時から、気軽に泊まれて日本らしいおもてなしを受けられる宿があれば喜ばれるのに、と思っていたんです。自分で旅館を経営できないかと考え始めました。





先代・現経営者に聞いた
スムーズな事業承継の
ポイントとは？



POINT/01

経営資源をまとめて譲渡すること

近藤：事業を譲渡した後は、経営資源を持つてもしょうがないですから、商売を残すことを優先して、継がれる方がその後の仕事をしやすいように設備などを譲渡することが重要だと思います。たとえば、たぬきまんじゅうは、著名なイラストレーターの方が描いたキャラクターがいるのですが、それに関する権利や営業用の車両もお譲りしました。

POINT/02

支援機関を頼ること

森：「たぬきまんじゅうをつくりたい！」という気持ちが先走って事業承継をした部分もありましたので、事業計画や資金的な部分などを商工会議所や県の担当者、日本公庫などに相談して、オープンまでの道筋を示してもらえたのは助かりました。やるべきことがはっきり見えたので、あとは突き進むだけでした。

POINT/03

先代経営者に協力いただくこと

森：一番大きかったのは、先代経営者である近藤さんが協力してくださったことだと思います。実は、たぬきまんじゅうをつくっている職人さんは、製造停止後に一度お辞めになられたのですが、近藤さんの口利きで戻ってきてくださいました。近藤さんの協力によって、商品の質を落とさずしっかり引き継げたことにとても感謝しています。



餡と桃山生地が織り成すやさしい味わいは、職人による手作業の賜物です。

事業を引き継げた今の気持ちは？

近藤：ホッとしていると言うか、肩の荷が下りたと言うか、私が事業を引き継いでからは正月一日以外は休まずに、このまんじゅうをつくり続けてきましたので、正直な気持ちを言うと、ようやくまんじゅうから解放されるといったところです(笑)。廃業を決めたときに、商品が途絶えるのは仕方ないと半ば諦めていましたが、森さんが引き継ぎたいと言ってくださったときは、やはりうれしい気持ちが大きかったです。

Close-up

事業承継に 対してこだわったことは？

近藤：どちらかというと、こだわりを持った良かったと思いませんが声をかけてくれるタイミングも良く、あ前にお願いで商品に愛着をもつててくれる人に引き継がれてもらえたと思っています。

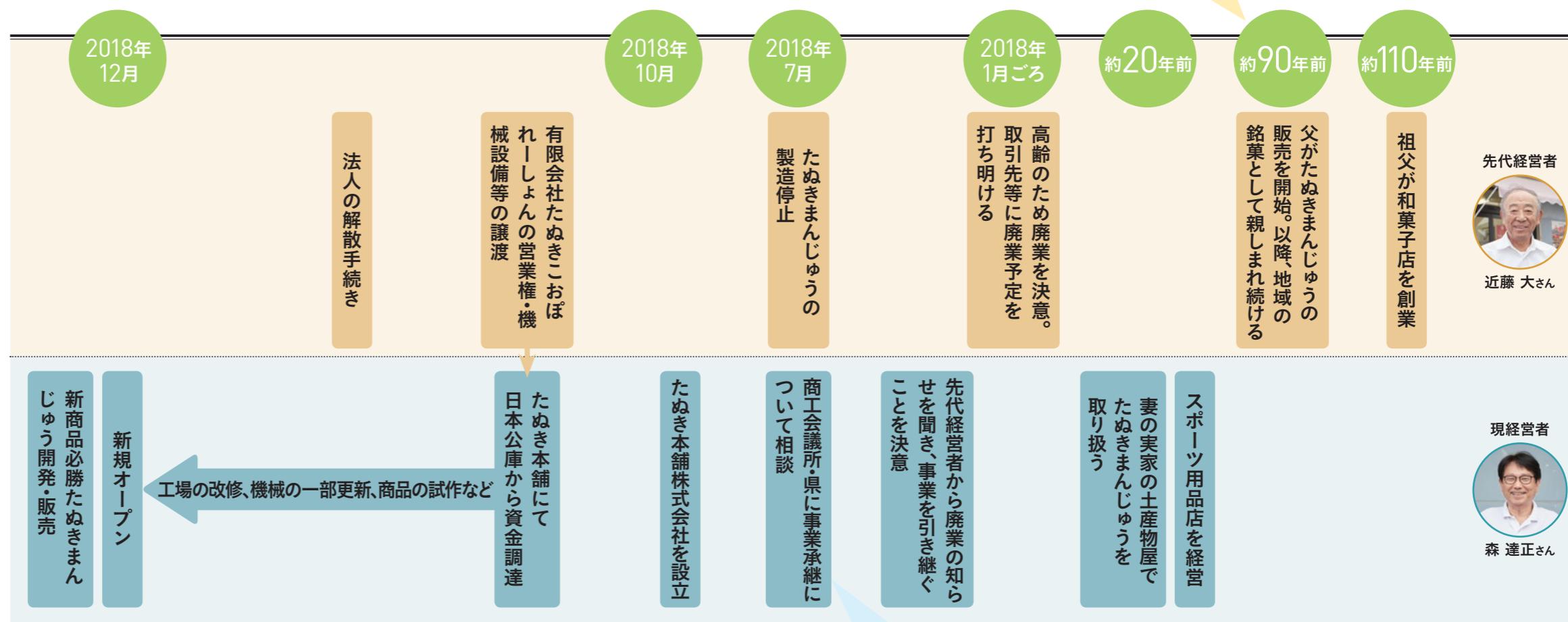


「たぬきまんじゅう」の特徴は？

近藤：懐かしくやさしい甘さのまんじゅうです。一口で食べられるサイズですので、子どものころは「お前んところのまんじゅうは小さい」と、よくからかわれたものです。大人になって一口で食べられるようになると、あらためてこの商品の良さがわかるようになりました。



地域に多くのファンを持つ「たぬきまんじゅう」。一度製造が停止した際にも、新聞にも取り上げられました。



Close-up

先代のときと変えたことはありますか？

森：ふたつあって、ひとつはまんじゅう1個あたりの値段を見直したことです。工場の改修や機械の更新などに思った以上に費用がかかってしまい、値上げせざるを得ないようになりました。もうひとつは新商品です。さらに贈答用に特化したものをつくり、「他(た)」を「抜(ぬ)」くまんじゅうということで「必勝たぬきまんじゅう」をつくりました。先日、東京の展示会で紹介したのですが、かなり感触が良く、ヒット商品になる手応えを感じています。



新商品「必勝たぬきまんじゅう」

事業を承継したときの気持ちは？

森：私自身、個人でスポーツ用品店を営んでいましたが、その後、業界の縮小傾向などもあり、かなり規模を小さくしていました。また本腰を入れて経営をやっていきたいと考えていた折に、近藤さんから廃業するとお聞きしたので、近藤さんに続けてもらいたい気持ちもありながら、難しい場合は私がやろうと思っていた部分がありました。ましてやブランドがすでに確立されているという強みがありましたし、長男と二人で力を合わせて、どんな展開をしていくかとワクワクした気持ちもありましたね。





先代・現経営者に聞いた スムーズな事業承継の ポイントとは？

POINT/01

絶対的な自信

井原：物や土地を動かすだけでは、本当の意味での事業承継ではないと思います。やはり自分が手がけてきた事業や商品は、必ず社会や人の役に立つのだという自信が必要。目に見えない部分の価値をしっかりと伝えることができれば、あとは引き継ぐ人が行動に移してくれるはずです。ちなみに私は船田さんの会社に乗り込み、ホワイトボードを使って熱いプレゼンを繰り広げました(笑)。

POINT/02

ソフトランディング

船田：経営者が抜ける意味というのは、こちらが考えている以上に大きいもの。特にメーカーにとっての“信頼”は経営者が担っていることが多いですから、体制が突然変わってしまってはお客様に不安を与えかねません。そのため引き継いでからもしばらくは、先代経営者にも事業に関わっていただき、ソフトランディングさせていく方法をとるのが賢明だと思っています。

POINT/03

先代経営者への敬意

船田：M&Aで、しかも私たちのように年齢が離れているケースでは、特に先代経営者への敬意が重要です。経営者同士といふのは両方とも“お山の大将”なので、意見がぶつかることがあります。そういうときに相手を尊敬していれば、たとえ反対意見だとしても、聞き入れる姿勢を持つことができます。ときには先輩に“譲る”ことも事業承継をスムーズに進めるためのポイントです。



便秘薬が粉の時代に錠剤の便秘薬を開発しました。

企業としての自慢は？

井原：私が30年間積み上げてきた知識と、その知見から生まれた商品です。アストルベン錠は発売後、全国から多くの喜びの声が届きました。普通郵便で配送できるようボトルから袋へとパッケージは改良しましたが、中身は変わらずそのまま。水の力で腸内をキレイにする私の自信作です。便秘を解消するなら、アストルベン錠と中建発酵が最強コンビだと考えています。



かさばらないパッケージはお客様にも喜ばれています。



井原さんの著書「腸を愛する習慣」

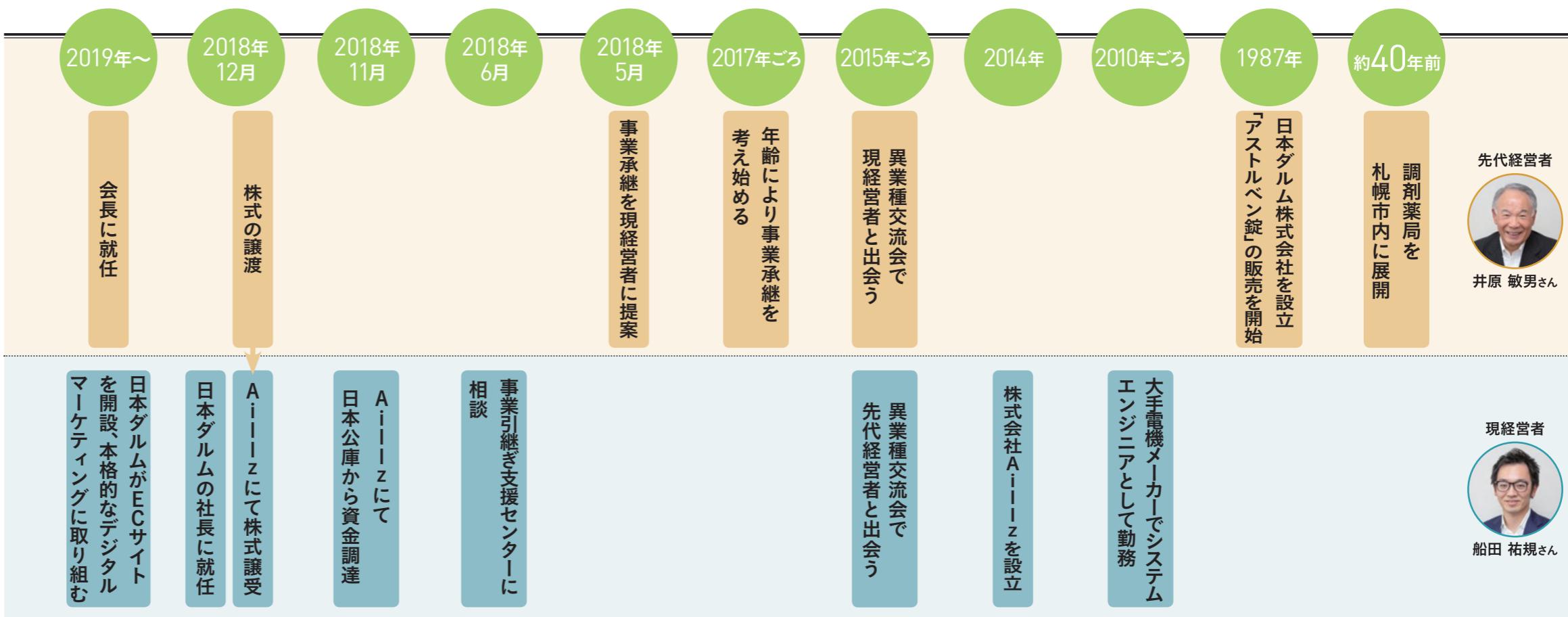
Close-up

事業承継を進めるうえでの原動力は？

井原：私の原点は「人の健康に寄与したい」という想いです。だからこそ調剤薬局のチェーン展開も、日本ダルムの設立も、アストルベン錠の販売も、数々の苦労を乗り越え、実現させてきました。その想いは若いころと変わらないどころか、強くなる一方。今回の事業承継を進めるうえでも原動力になりました。商品や会社だけでなく、この想いまで引き継いでくれる人に出会えて良かったです。



「中島公園薬局」をオープンしたころの井原さん。
店舗は多いときで5店舗まで増えました。



Close-up

先代のときと変えたことはありますか？

船田：日本ダルムのECサイトを新しく立ち上げました。ただサイトを設置するだけではなく、新規顧客を呼び込むために、今後はキャンペーンやSNSの活用など、積極的なデジタルマーケティングを行っていく予定。アストルベン錠で蓄積したノウハウを、私が経営するもうひとつの会社「Aillz」の利益につなげていくためにも、ここでしっかりと売上拡大という結果を出したいです。



課題をどう乗り越えましたか？

船田：医薬品を扱うには、登録販売者の資格者が社内に必要です。そこで大手企業でデジタルマーケターとして働いていた女性を採用し、その方に登録販売者試験を受けていただきました。猛烈な甲斐があり、試験は見事合格！あとは今後実務経験を積むことなどで有資格者になれるので、当面の心配がなくなりました。この課題をクリアした意味は大きいです。



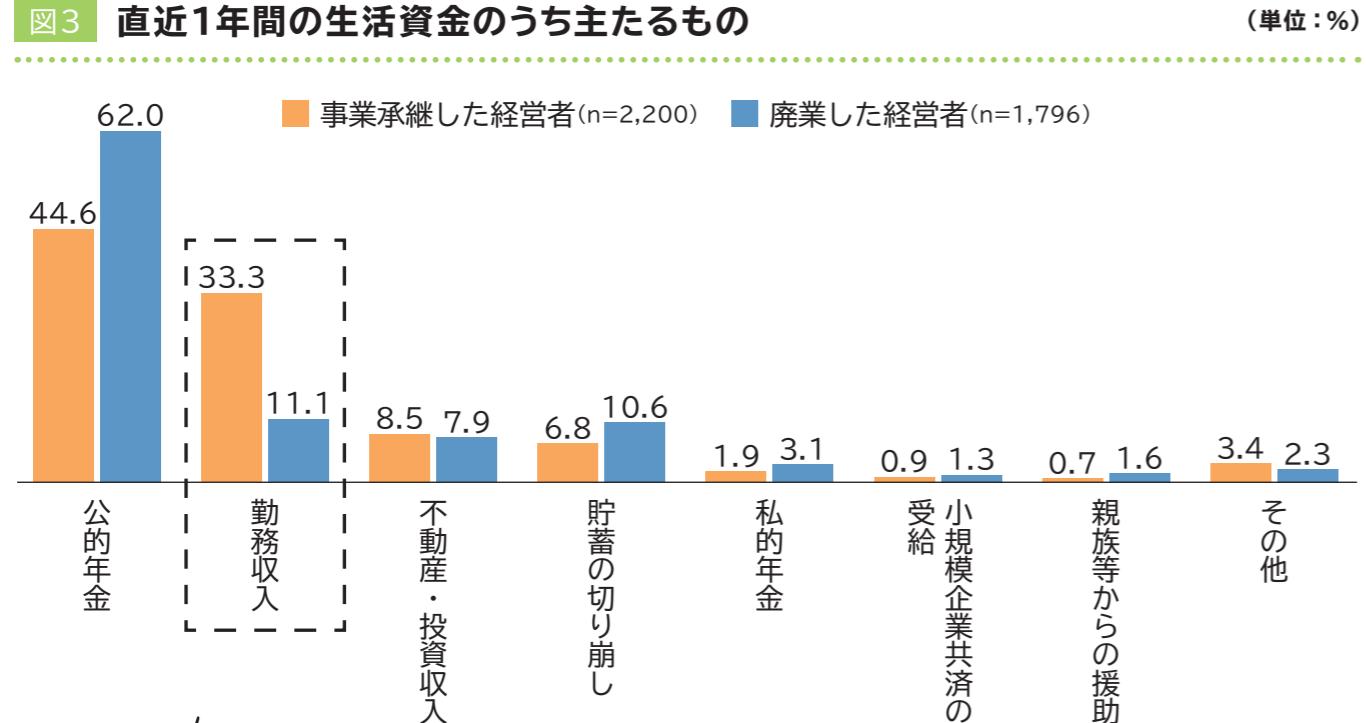
事業を承継したときの気持ちは？

船田：日本ダルムは「腸の健康」という軸をぶらさずに、30数年、お客様からの信頼を積み上げてきた会社なので、この軸をしっかりと守り続けることが使命だと感じています。とはいえメーカーとしてモノづくりの姿勢も崩したくはありませんから、今後、どんどん新しい商品をつくっていきたい。踏襲するべきことと、挑戦するべきこと、このバランスが大切だと思っています。

事業承継関連データ

事業承継をした経営者は、引退後も、事業承継した企業の役員等として勤務し収入を得られていることが推定されます。図3から、事業承継した経営者は、廃業した経営者に比べ、公的年金に加え勤務収入を主な生活資金としていることが多いことがわかります。
また、図4のとおり、引退後に会社・団体などの役員として勤務している方が多いことがわかっています。

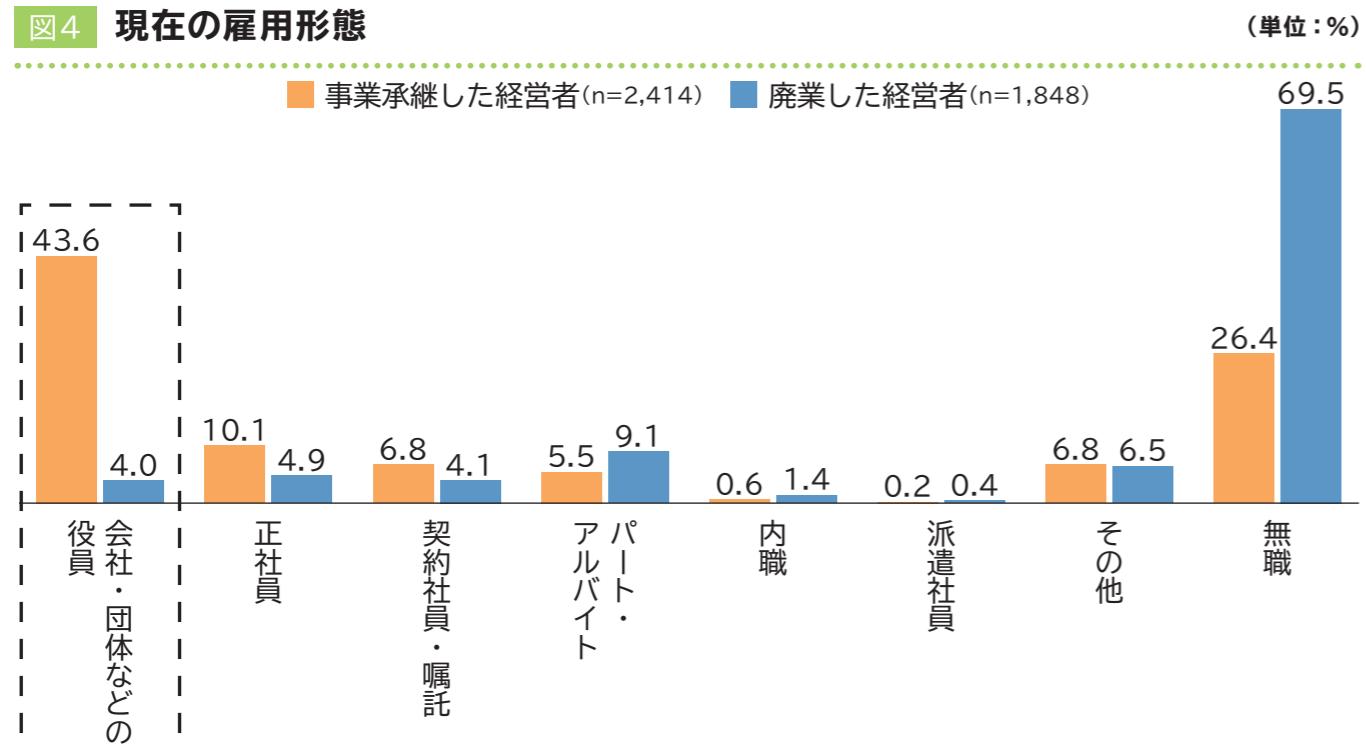
図3 直近1年間の生活資金のうち主たるもの



Point!

事業承継した経営者は、およそ3割が勤務収入を引退後の主な生活資金としている。

図4 現在の雇用形態



Point!

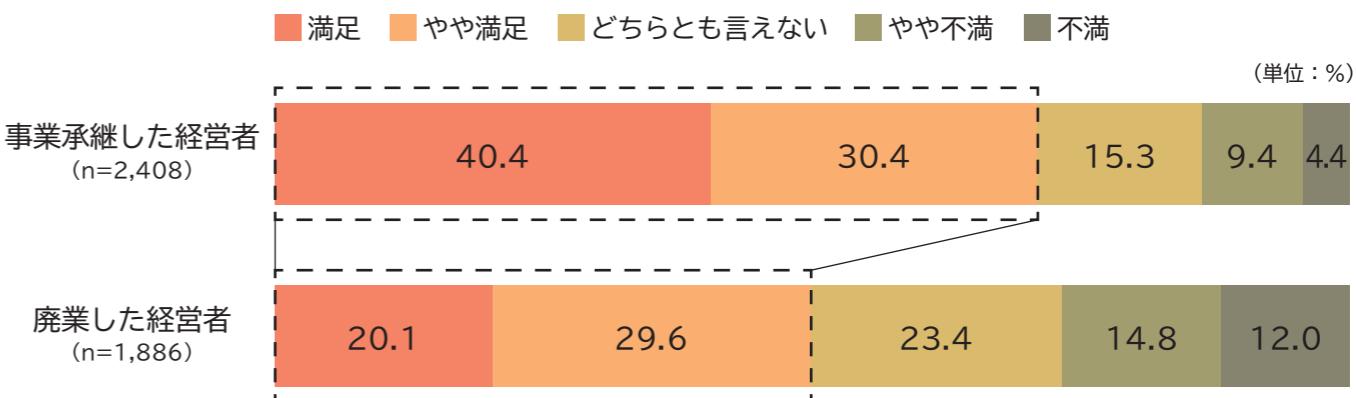
事業承継した経営者のおよそ4割が、経営者引退後も会社・団体などの役員として雇用されている。

経営者の方は、将来的に、事業を承継するのか、廃業するのかを選択することとなります。ここでは主に、事業承継した場合と、廃業した場合を比較したデータを示します。

※各図は、中小企業庁「2019年版中小企業白書(2019年4月)」に基づき日本公庫が作成したもの

事業承継した経営者と、廃業した経営者を比較すると、その後の生活の満足度について、事業承継した経営者の方が、「満足」「やや満足」と回答した割合が高くなっています。

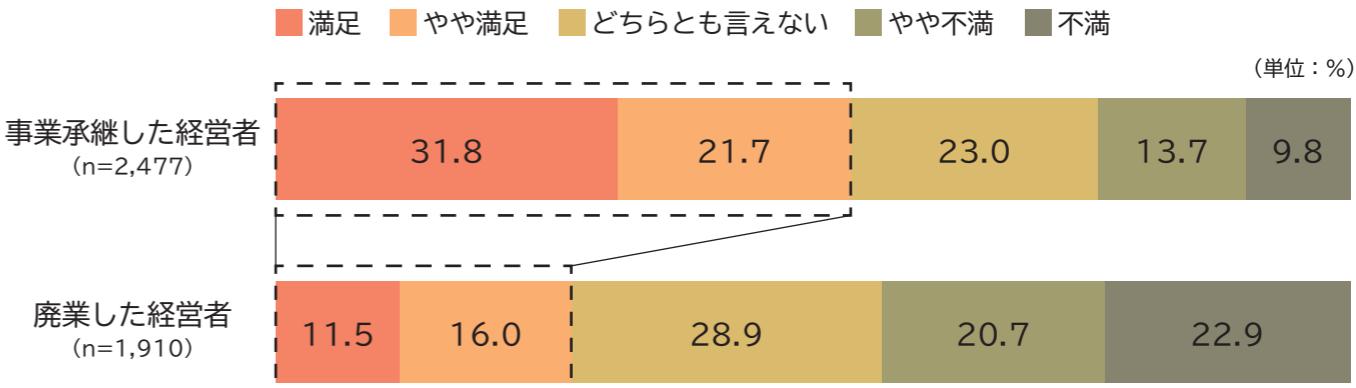
図1 現在の生活の満足度



Point!

事業承継した経営者の方が、その後の生活について満足と回答した割合が高い。

図2 現在の収入の満足度



Point!

事業承継した経営者の方が、その後の収入について満足と回答した割合が高い。

図8～10では、承継時に苦労したこと及び相談した専門機関等について掲載しています。

図8 社外への承継において、後継者を決定し、事業を引き継ぐ上で苦労した点
(上位10項目) (n=388) (複数回答)

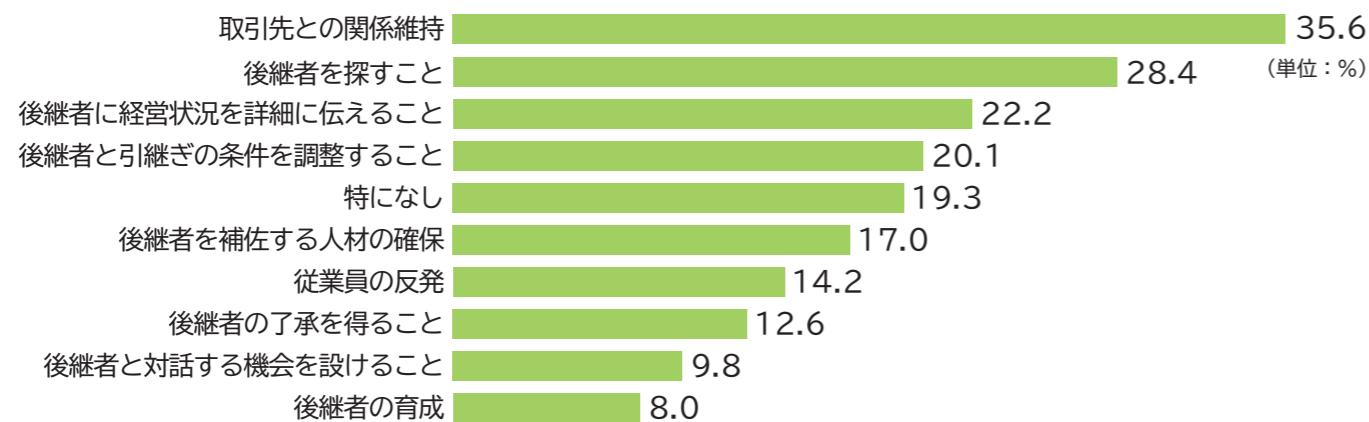


図9 事業承継した経営者が経営者引退に向けて相談した専門機関・専門家
(n=786) (複数回答)

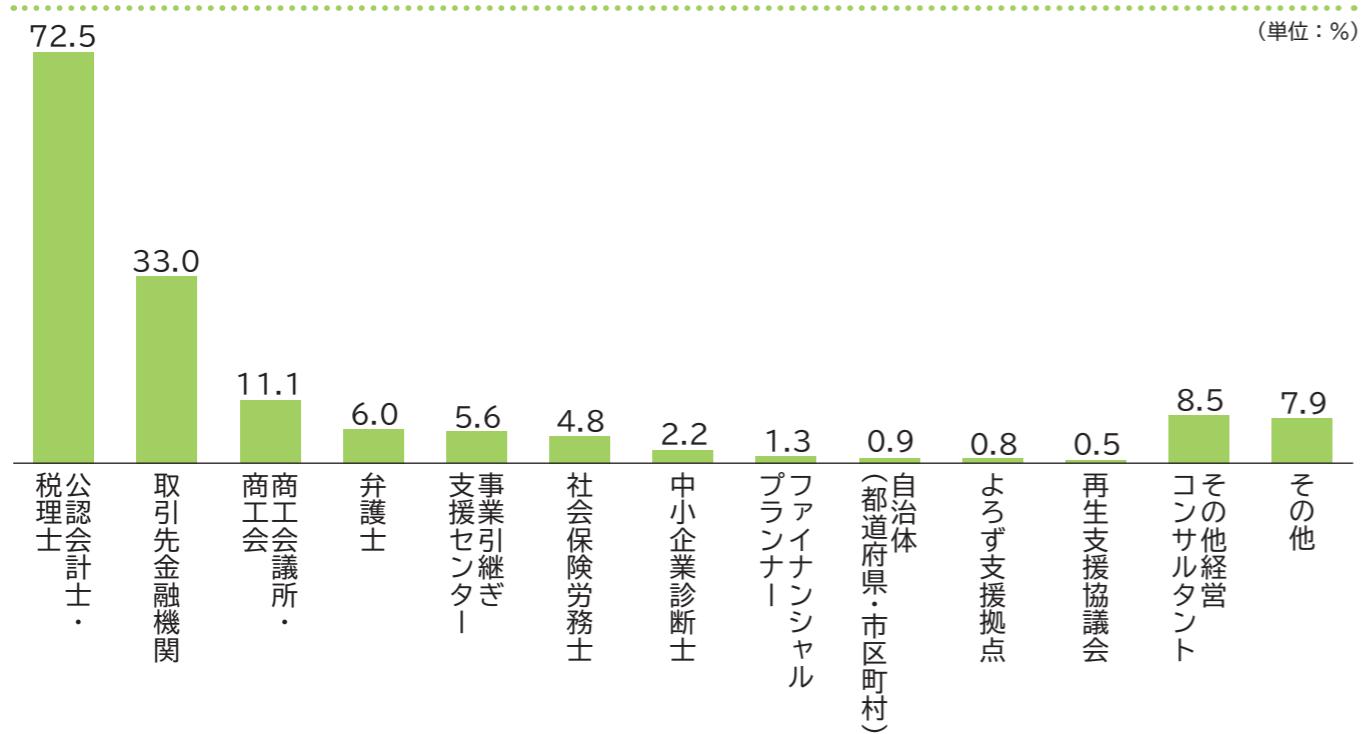


図10 経営者引退に向けて専門機関等に相談したことで最も役に立ったこと

	第1位	第2位	第3位
公認会計士・税理士 (n=560)	引退するまでの手順や計画を整理することができた(50.7%)	事業継続の可否を決定することができた(15.0%)	税の手続きを知ることができた(14.3%)
取引先金融機関 (n=73)	事業の引継ぎ先を見つけることができた(32.9%)	引退するまでの手順や計画を整理することができた(17.8%)	事業継続の可否を決定することができた(13.7%)
商工会議所・商工会 (n=36)	引退するまでの手順や計画を整理することができた(44.4%)	事業継続の可否を決定することができた(19.4%)	後継者を確保できた(16.7%)
弁護士 (n=22)	引退するまでの手順や計画を整理することができた(36.4%)	事業継続の可否を決定することができた(18.2%)	借入金の返済方法を相談できた(13.6%)
事業引継ぎ支援センター (n=17)	事業の引継ぎ先を見つけることができた(47.1%)	引退するまでの手順や計画を整理することができた(23.5%)	事業継続の可否を決定することができた(17.6%)

図5及び6では、廃業の際にかかった費用及び経営資源を譲渡したことでの対価を示しています。廃業にも一定の費用がかかることが分かっています。

また、事業承継を選択せず廃業することになったとしても、早期の準備により経営資源を譲り渡し、対価を得ることで、その後の生活費や廃業費用の一部を賄うことができる推定されます。

図5 廃業の費用総額
(n=1,907)

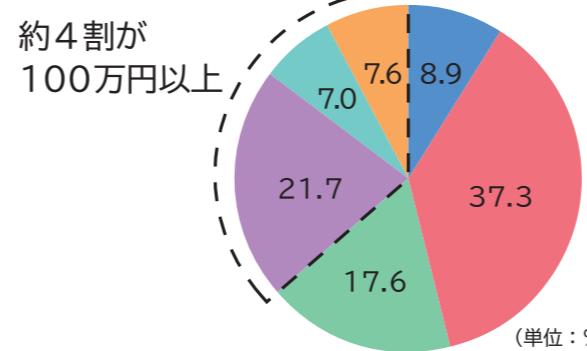
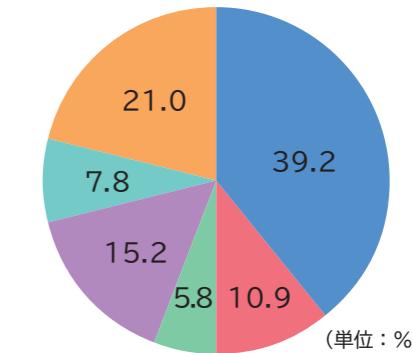


図6 経営資源を引き継いだ際の対価の総額
(n=599)



Point!

約4割の方が廃業にあたり100万円以上の費用がかかっている。

経営者引退までの準備期間別に、現在の生活の満足度について調査したものが図7になります。事業承継した経営者及び廃業した経営者共に、準備期間を設けることで、その後の生活について満足と感じている方が多くなる傾向があることがわかっています。

図7 経営者引退の準備期間別、現在の生活の満足度

