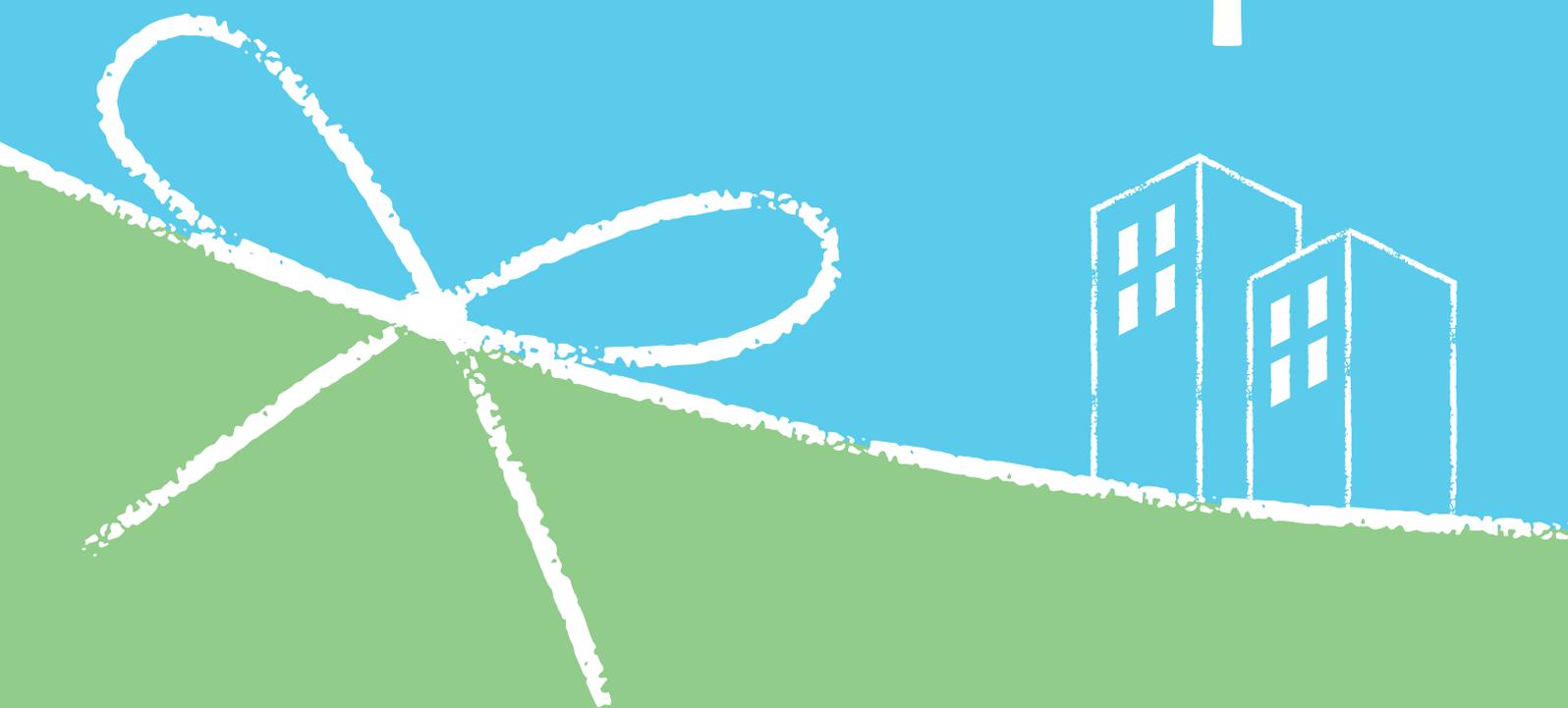


第三者承継事例集

# ギフト



次代に  
届ける、  
想い。



JFC

日本政策金融公庫  
国民生活事業



## 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

# 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**  
光和自動車興業株式会社  
(群馬県/自動車販売・整備業)

継ぐスタ※



NO. **02**  
▶▶▶ P.8

**味と憩いの場を守れ  
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。

光和自動車興業(有)  
TEL. 0428-1248

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 京三さん

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

#### 譲渡側

光和自動車興業有限会社  
社長(当時)

田中 京三さん(当時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。

#### ▼ 株式譲渡(第三者承継、令和元年8月)

#### 譲受側

同業他社の勤務者

叶 祥平さん(当時28歳)

会社を引き継ぐまでは自動車ディーラーで整備士として勤務。もともと独立するのが夢で、経営者への道を模索するなか先代経営者である田中さんと出会った。

#### 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”。叶さんが引き継いだからは、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

従業員数 4人

年商 54百万円

- ▶ 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

事業承継に名乗り出たのは  
自動車ディーラーのトップ整備士

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せてくれたのがきっかけです。

叶 第三者に承継してで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いるわけですから、その信頼を裏切りたくなかったです。後継者を探していることを取引先にも伝えていたところ、あるディーラーの店長から「独立したいと言っている社員がいる」と話があったので、すぐに会わせてもらいたいとお願いしたんです。

叶 会社でも「いずれは独立したい」と宣言していたので、店長の耳にも入っていたんですね(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って…。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。

田中 しかも店長いわくディーラー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宝くじを引き当てることができたね(笑)。

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



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

引き継いだ信頼の数の多さに  
身が引き締まる思い

田中 一緒に働き始めてまだ少しですが、従業員も歓迎しているようですよ。よりです。

叶 みなさん良くしてください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なと感じています。

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」という姿勢を見てみると、あと数年一緒に働けば十分だと私は見えています。それに現

状でも、納車のときの説明なんて、私の倍以上は丁寧ですから(笑)。

叶 そこはディーラーに勤務していた強みかもしれません。ただこれからは光和自動車興業の社長という立場で、地域の役に立っ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。いずれは板金も含めて車のことならすべてうちで修理できる環境を整えたいですね。引き継がせていただいた事業を、私の代でさらに広げていくのが目標です。

田中 頼もしい限りです。事業を引き継ぐ人がいないと悩んでいる人に、私たちのようなケースがあることを知っていただきたいですね。



「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。

## に従業員に伝えましたか？

員に余計な期待や不  
たくなかったの、す  
るまでは、事業承継  
言も話しませんでし  
を集めてきちんと話  
叶さんが来る日の前  
れまでも叶さんは何  
足を運んでいました  
す従業員にも感づか  
うで、「やっぱりか」  
しました(笑)。



## 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。



2019年  
5月

2018年

取引先の自動車ディーラー  
から現経営者を紹介される

2015年

事業承継について群馬県  
事業引継ぎ支援センターに  
相談

2013年ごろ

1979年

社長に就任

先代経営者



田中 京三さん

現経営者



叶 祥平さん

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

## 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方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も多くのことを学び取っていくつもりです。





## 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、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たしてくれた役割は非常に大きいと感じていて、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、口を出しすぎないこと、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いくまでも、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、テキパ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

田中:従業員を抱かせるすべてが固まっていた。みんなしたのは、日。ただそ度もうちいから、うすうられていたよと言われて

2019年  
8月

2019年  
6月

会長に就任  
新社長をサポート

株式の譲渡

調達

群馬県信用組合と日本公庫  
から株式取得のため資金

社長に就任

自動車ディーラーを退社

## 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、お願いで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ももらえるようになり、受注の幅が広がってきています。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！



この店を、この味を、  
地元のために残したかった。

—— 現経営者 岩崎 健輔さん

岩崎さんに引き継いでよかった。  
真面目な彼だから安心して任せられました。

—— 先代経営者 山田 受弘さん

#### 譲渡側

焼肉根尾街道  
経営者(当時)

山田 受弘さん (当時72歳)

他店舗での修業を経て焼肉根尾街道をオープン。本巢市で愛される焼肉店として定着していたものの、近年は年齢による体力の低下を感じていた。

#### ▼ 事業譲渡 (第三者承継、平成30年7月)

#### 譲受側

他業種の勤務者

岩崎 健輔さん (当時32歳)

子どものころから焼肉根尾街道に通う根っからのファン。お酒が好きで、「のんべえ代表として、根尾街道は俺が守る!」と事業承継を決意した。

#### 事業概要

甘みのある濃厚なタレに  
ファンも多い

昭和50年に先代経営者である山田さんが創業。「タレ」のおいしさと手頃な価格、そして山田さんの人柄が評判を呼び、仕事仲間や家族連れでにぎわう人気店として長く本巢市で愛されてきました。岩崎さんに経営者が変わってからは、SNSなどで情報を積極的に発信。最近では地元の人はもちろん、東京からもお客様が訪れます。



#### 企業概要

所在地 岐阜県本巢市  
創業 昭和50年  
業種 飲食業

従業員数 4人  
年商 25百万円

- ▶ 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

手のケガが引き金になり  
店を閉じることを決断

**山田** 数年前から体力の限界を感じ、店を閉じるタイミングを見計らっていました。そのような中、包丁で手をケガしてしまい、満足できるサービスができなくなってしまったのです。引き継いでくれる親族や従業員もいませんから、お客様に店を閉めることを早めに伝え始めたところ、「店を継ぎたい」と言ってくれたのが岩崎さんでした。最初は冗談だと思っていたので、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てきたのです。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。

思いがけない事業承継であったが  
安心とありがたさを感じている

**山田** 当初は、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、正直、不安もありました。しかし一緒に働いてみると、彼を慕ってたくさんの方が店を訪れてくれたのです。地域の人から信頼

されている様子を見て、これなら大丈夫だろうと安心しました。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。今はたまたにお店に顔を出す程度ですが、調理場に立つ彼の頼もしい姿を見るたび、「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、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。

退路を断つことで  
引き継ぎたいという想いを示した

**岩崎** 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、大人になっ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ぎたい」。ちょうどそのころ、出張で日本各地を飛び回る働き方を辞めて、大好きな地元のために腰を据えて働きたいと考えていたところでした。しかし私自身は飲食店で働いた経験がゼロ。この

ままでは大将に本気であることが伝わらないと、会社に辞職する意思を伝え、あえて退路を断ってからの引き継がせてほしいと訴えました。

変わらないこと、変わっていくこと  
両方のバランスが大切

**岩崎** 承継したものの調理師としても、経営者としてもまったくの初心者。大将は、肉切り包丁の持ち方や内臓の洗い方など、基本から丁寧に教えてくれました。秘伝のタレの作り方も伝授。一つ教わるたびに、「おいしさの裏にはこうした工夫があつたのか」と、引き継いだものの尊さを実感しました。ただこれからは「変わっていくこと」も重要な課題。閉店を考えていた大将と、これから店を盛り上げていこうと考えている私では、経営に対する姿勢は違つて当然です。利益率を上げるために、お酒の種類を増やしたり、仕入れ先を変えたり、新たな挑戦を始めたところからです。焼肉根尾街道をもっと多くの人に愛される店にすることが、大将への最大の恩返しだと思つています。



「口コミで遠くから来てくださるお客様もいます」と岩崎さんは語ります。

## 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ったですし、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一切ありません。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。



2018年  
3月

2017年  
12月ごろ

2013年ごろ

2000年代

1995年ごろ

1975年

高齢とケガのため閉店を  
決意。周囲に打ち明ける

BSE問題のあおりを  
受ける

本巢市に焼肉根尾街道を  
オープン

先代経営者



山田 受弘さん

事業を引き継ぐことを  
決意し、先代経営者に相談

先代経営者から閉店の  
知らせを聞く

トンネルの型枠組立業に  
従事。日本各地に出張する  
生活

常連客として  
焼肉根尾街道に通い始める

現経営者



岩崎 健輔さん

## 事業を引き継ぐ前は何をされていたか？

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同時に、勤務者であることの安定も感じていたため少し迷いもありました。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、できなか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。





## 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カ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が。これから事業を譲渡される方は短くてもいいのでお客さんを引き継ぐ期間や、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

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す(笑)。



2018年  
12月ごろ

2018年  
7月

2018年  
4月

営業権・店舗設備等の譲渡

公示価等から譲渡価格の算定を行う

現経営者への技術指導  
顧客の顔つなぎ

ドリンクの種類を増やす、SNSで発信するなど、新規顧客の獲得に力を入れる

焼肉根尾街道リニューアルオープン

民間金融機関及び日本公庫から資金調達

先代経営者とともに店に立ち、技術指導を受ける

勤めていた会社を退職

### 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、良い肉を仕入れしていますので!」と言って納得していただいています。



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

有限会社みやさき  
社長(当時)

宮崎 幸子さん (当時86歳)

創業時から母親と2人で切り盛りをしてきたが、高齢と足の病気に加え、息子への承継ができなくなったことを機に第三者への承継を決意。



#### ▼ 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。



#### 事業概要

##### 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「ゆば御膳みやさき」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

所在地 栃木県日光市  
創業 昭和23年  
業種 旅館業・飲食業

従業者数 3人  
年商 改装中  
(2020年2月オープン予定)

- ▶ 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。商工会議所のよろず相談で、事業引継ぎ支援センターの方たちとお話していて、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」とおっしゃったのよね。

菊池 鬼怒川は温泉があつて風光明媚だけでなく、東京にも近くて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、うちは客室が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

したんです。

菊池 本当に思い描いていた規模感で理想と一致していたんです。

宮崎 実は、菊池さんにお願ひする前は、長男と旅館をやっていたんです。しかし、2017年の8月に病気で他界しまして。私も足を患っていましたので、そのころから第三者に承継をするか、旅館を閉めるか悩んでいたんです。私としては、承継はしたいと考えていましたが、「誰でもいい」というのは嫌だったんです。そう考えていたときに菊池さんご縁をいただいたのは、本当に良かったと思っています。

菊池 ありがとうございます。

おかみさんのご厚意が  
何よりもありがたかった

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るのですが、一部の部屋はドミトリー(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にしているんです。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で、より多くの人にご利用いただき、事業的にもリスク分散ができる

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ったの、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 おかみさんのご厚意で手の届く金額で譲っていただけだからこそ、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、せつかくのお店の強みが失われてしまいますからね。

ゆば料理は、30年以上の歴史があつて、鬼怒川のゆばといったらこの店になります。だから、味を落とさないようにおかみさんからゆばの調理法を習って頑張ろうと思っっているんです。

宮崎 味という意味ではしっかり(伝統を守ってくださいね(笑))。やはりお客さんはうちのゆばを期待してお店に来てくれているわけですからね。

菊池 伝統あるお店でプレッシャーはありますが、頑張ります。



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。

## 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。

## 旅館を始められた当時のことを 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さん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、こぢんまりと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けました。



先代経営者



宮崎 幸子さん

2018年  
1月

休業期間に入る

2017年

長男の急逝を受け、  
金融機関や商工会議所に  
第三者承継について相談

2016年

高齢のため長男への  
事業承継を検討

1989年ごろ

旅館の特色を出すために  
ゆば料理の提供を開始

1964年ごろ

鬼怒川温泉駅の移転に  
伴い、旅館を開業

1948年

母親が鬼怒川温泉駅近くで  
物産店と食堂を開業

現経営者



菊池 義明さん

バックパッカーとして  
世界中を旅しながら自身で  
宿泊施設を経営することを  
夢見る

東京の旅行代理店や  
ホテルなどで働く

鬼怒川温泉に魅力を感じ、移住して創業  
することを検討

創業に向け物件を探す中、  
有限会社みやさきの存在

## 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スの旅をしており、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していました。40カ国以上の渡航歴があります。今こそ日本にもドミトリ（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が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ていました。



美味しそうに見えるんですよ」と宮崎



## 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、やっていただくという気持ちです。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う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かと思えます。

### 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が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も、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、高齢ですので考え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の方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。



2019年  
9月

2019年  
3月

2019年  
2月

2018年  
9月

株式の譲渡

現経営者への承継を決定

地域の不動産業者から  
現経営者の紹介を受ける

有限会社みやさきにて  
改装のため日本公庫から  
資金調達を実施

社長に就任

を知る

### 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の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さんは語ります。」

## たぬき本舗株式会社



「たぬきまんじゅう」を  
どうしても  
存続させたかったんです。

—— 現経営者 森 達正さん

「たぬきまんじゅう」を守ってくれて、  
本当にうれしかったんよ。  
森さん、ありがとう。

—— 先代経営者 近藤 大さん

## 譲渡側

有限会社たぬきこぼれーしょん  
社長(当時)

近藤 大さん(当時77歳)

父親の後を継ぎ、たぬきまんじゅうの製造を続けてきた。体力的な限界を感じ、80歳を迎えるまでに店をたたもうと考えていた。

## ▼ 事業譲渡(第三者承継、平成30年10月)

## 譲受側

たぬき本舗株式会社  
社長

森 達正さん(当時66歳)

子供のころから大のたぬきまんじゅうファン。地元の名物がなくなると知り、長男を誘って、新たにたぬき本舗株式会社を設立。新商品の開発など新たな事業展開に取り組んでいる。

## 事業概要

## 昭和7年から愛される故郷の味

明治37年に和菓子店として創業。昭和7年に、先代経営者・近藤さんの父親が地元西条市・壬生川の名物として、町おこしも兼ねて「たぬきまんじゅう」を発案。四国三大狸といわれている喜左衛門狸にちなんだ商品は、瞬く間にヒット商品となり、西条市になくはならない「故郷の味」として地域の人々に長く愛されてきました。



## 企業概要

所在地 愛媛県西条市  
創業 明治37年  
業種 菓子製造・販売業

従業員数 7人  
年商 50百万円

- ▶ 先代経営者は、高齢で後継者不在のため廃業を決意し、周囲に伝達
- ▶ 現経営者は、地元で愛される銘菓を守りたい一心で事業承継を決意
- ▶ 商工会議所や県のサポートを受けて、円滑な事業承継を実現
- ▶ 先代経営者は「たぬきまんじゅう」を守ることに成功するとともに、廃業に伴うコスト(設備廃棄等)が不要に

親族に後継者がおらず、事業承継を考えていなかった

森 私の妻の実家が、神社の境内で土産物屋をやってまして、ずっとたぬきまんじゅうを店で扱わせてもらっていたんです。ですので、もう20年来のお付き合いになりますかね。

近藤 そんなになりますか。森さんのところにはお世話になっていて、集金のときに「今年で辞めようと思ってるんです」って伝えたんですよね。

森 最初はびっくりしましたよ。私にとっては、子どものころから親しんできた味ですし、90年近くもの歴史がある地域にとって大事なお菓子ですからね。「辞めないでくださいよ」と申し上げたんですけど、近藤さんの意思は固くて…。

近藤 私もう歳ですし、後継者もいなかったんで、80歳になるまでに会社をたたむしかないと思っていました。工場の機械も老朽化していましたし、この歳から更新しても完済する自信もありませんでしたから。

森 それで、話の流れの中で、私にたぬきまんじゅうをつくらせてもらえ

ないかということになりました。

近藤 まさか引き継ぎたいと言ってくれる人がいるなんて考えていませんでしたが、信頼の置ける森さんならお任せしようかなと。「たぬきまんじゅうが続くわい」と思い、本当にうれしかったですよ。

森 そんなことでしたので、儲けようとか、存続するためには何が必要かなどの細かいことは後から考えようと思っていて、「たぬきまんじゅうを途切れさせてはいけない」という一心で事業を譲り受けました。その後、細かいことをやっていたうちに、「これが事業承継か」と思っただけです。

愛された商品とそのまま残すことに注力

森 近藤さんの会社での製造が終了したのが2018年の7月末で、私が長男を誘って「たぬき本舗株式会社」を新たに立ち上げたのが同年の10月1日です。商工会議所や県等のサポートがあったので、事業承継や製造再開の準備を急ピッチで進めることができました。

近藤 私としては、その後どのように展開するかというのは森さんに一切

をお任せしています。再開するための負担が少なくなるように、持っていたものは、そのまま譲りました。

森 近藤さんには本当に感謝しています。機械、仕入先、販売先リスト、配達用の車を手の届くところで譲ってくださったのは大きかったです。また、有名イラストレーターの方が描いたたぬきのキャラクターの版權まで快く譲ってくださったので、味もブランド価値も変えずに、販売を再開することができたと思っています。

近藤 廃業を決めていましたし、私がつけていても困るだけですからね。森 おかげさまで年末商戦にも間に合いましたし、オープン当日は行列ができるほどの盛況でした。再開してから1年近く経った今でも、「ありがとう」と、お客様から感謝の言葉をいただきます。たぬきまんじゅうの偉大さを肌で感じています。

近藤 やって来たことが無駄ではなかったと、涙が出そうですわ。



身長180cmの喜左衛門狸も先代から譲り受けました。

## 対してこだわったことは？

かという、こ  
なかつたことが  
います。森さん  
くれるタイミン  
れこれ考える  
きました。この  
持ってくれてい  
いでもらえたこ  
と思います。



## 「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  
には、新聞にも取り上げられました。

2018年  
10月

2018年  
7月

2018年  
1月ごろ

約20年前

約90年前

約110年前

たぬきまんじゅうの  
製造停止

高齢のため廃業を決意。  
取引先等に廃業予定を  
打ち明ける

父がたぬきまんじゅうの  
販売を開始。以降、地域の  
銘菓として親しまれ続ける

祖父が和菓子店を創業

先代経営者



近藤 大さん

たぬき本舗株式会社を設立

商工会議所・県に事業承継に  
ついて相談

先代経営者から廃業の知ら  
せを聞き、事業を引き継ぐ  
ことを決意

スポーツ用品店を経営  
妻の実家の土産物屋で  
たぬきまんじゅうを  
取り扱う

現経営者



森 達正さん

## 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  
こうかとワクワクした気持ちもありましたね。



たぬきまんじゅう



## 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、経営資源を持ってい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ったのです。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いだ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。

### Close-up

#### 事業承継に

近藤：どちらだわりを持たなかったと思いが声をかけてグも良く、あ前にお願いで商品に愛着をる人に引き継ががすべてだ

### 事業を引き継いだ今の気持ちは？

近藤：ホッとしているというか、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よ(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ね。

2018年  
12月

法人の解散手続き

有限会社たぬきこおぼ  
れーしょんの営業権・機  
械設備等の譲渡

新商品必勝たぬきまん  
じゅう開発・販売

新規オープン

工場の改修、機械の一部更新、商品の試作など

たぬき本舗にて  
日本公庫から資金調達

### 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ことになりました。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ろうと考え、「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

私の夢を継いでくれる人がいる。  
こんなにうれしいことはないですよ。

—— 先代経営者 井原 敏男さん

モノづくり×ITで健康産業を  
もっともっと盛り上げたい。

—— 現経営者 船田 祐規さん

#### 譲渡側

日本ダ  
ルム株式  
会社  
社長(当時)

井原 敏男さん (当時75歳)

製薬会社勤務、調剤薬局のチェーン展開を経て、日本ダ  
ルム株式  
会社を設立。「アストルベン錠」をさらに広めるという夢を、事業承継によって未来に託した。



#### ▼ 株式譲渡 (第三者承継、平成30年12月)

#### 譲受側

株式会  
社Aillz  
社長

船田 祐規さん (当時35歳)

平成26年にWEBシステムの開発を行う株式会社Aillzを設立。以前より健康産業へ興味を持っていたことがきっかけとなり、事業承継を決意する。



#### 事業概要

世の中の人々を  
便秘や下痢から救いたい

日本ダ  
ルム株式  
会社は、ドイツ語で「腸」の意味を持つ「ダルム」を社名に、先代経営者である井原さんが創業。以来30年間、便秘や下痢から解放されたいと悩む方と本気で向き合い、商品をつくり上げてきた。これらの商品をITの力でさらに広めるべく、平成30年に井原さんから船田さんに事業承継。主な取扱商品に酸化マグネシウムの便秘薬「アストルベン錠」、酵母食品「中建発酵」がある。



#### 企業概要

所在地 北海道札幌市

創業 昭和62年

業種 医薬品の企画・販売業

従業員数 3人

年商 20百万円

- ▶ 自慢の商品をさらに多くの人に広めたいと事業承継を意識
- ▶ 異業種交流会で出会ったIT会社の社長に事業承継を打診
- ▶ 事業引継ぎ支援センターの活用でM&Aの手続きがスムーズに
- ▶ 事業承継後、インターネット上に販売サイトを開設し、新規顧客の獲得に成功

**出合いは異業種交流会  
同郷の絆が事業承継のきっかけに**

**井原** 船田さんと出会ったのは異業種交流会の場でした。確か同じ中札内村出身ということですが、話が盛り上がった(笑)。ただ「一生懸命で、勉強熱心な若者」という好印象を抱きはしましたが、まさかその後、船田さんには、当時は思ってもいませんでした。

**船田** 私にとってもまったく想定外の出来事。人生はどこで何が起きるかわからないものです。ただ初対面るとき、井原さんの肌ツヤの良さに驚いたのはよく覚えています。「この方のつくった商品は本当に体にいいのだな」とすぐにわかりました。

**井原** 腸が元気だと自然と肌が輝くんです。腸に対しては誰よりも真剣に勉強してきましたからね。だからこそ自分が携わったアストルベン錠を、このまま終わらせたくなかった。この商品をもっと世の中に広めるためには、次の世代に、私の夢を託すしかないと思ったのです。

**船田** 異業種交流会以降も、会社にご一緒に行かせていただいたり、食事をご一緒させていただいたり、何度かお話しする機会がありました。その

たびに井原さんの日本ダルムへの愛の深さを感じました。ただ、だからこそまったく畑違いの私に白羽の矢が立ったのは意外でした。

**井原** アストルベン錠をインターネットで販売することで多くの人に届けたいという思いがあったので、IT企業を営む船田さんなら、私の夢を叶えてくれると思ったのです。

**船田** 私としても今後、デジタルマーケティングの分野に進出したいと考えていましたから、30年の歴史を持つアストルベン錠のマーケティングに関われることは、ありがたい提案でした。

**事業引継ぎ支援センターの活用でM&Aがスムーズに進んだ**

**船田** M&Aを実行するのははじめての経験で、提示された金額が高いのか安いのかも判断できない状態だったため、進めるにあたっては事業引継ぎ支援センターの力を借りました。ここで担当の方に「妥当な金額です」と言っていただけだったので、腹をくくるきっかけになったと感じています。

日本公庫への資金調達の相談にも一緒に来てくれましたし、承継がスムーズにいったのは事業引継ぎ支援センターの力が大きいと思っています。

**井原** 私はその間、ずっとヒヤヒヤ。もし融資を受けられなかったら、それは私の責任です。自分の夢のために船田さんに苦勞をかけているのではないかと、かなり悩みました。ですから日本公庫から融資が決まったという連絡をいただいたときは、力が抜けるほどホッとしましたよ。

**船田** おかげで今後の道筋が立ち、目の前が明るくなりました。ただ日本ダルムを継ぐにはまだまだ勉強が足りなかったため、井原さんには、会長職としてしばらく会社に在籍してくれるようをお願いしたのです。

**井原** これからやりたいことがいっぱいあったのですが、船田さんの頼みなら仕方ありません(笑)。ただ会社に来てくれるおかげで、インターネットを通じてアストルベン錠に新規のお客様がついていくのを間近で見ることができ、もう涙が出るほどうれしいです。

**船田** 二人の強みを組み合わせ、井原さんの長年の夢だったサプリメントの製造工場をつくりましょう！



腸のこととなると話が止まらない井原さん。オフィスに置かれた本棚には腸に関する書籍が所狭しと並んでいました。

## 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、数々の苦勞を乗り越え、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店舗までに増えました。



井原さんの著書「腸を愛する習慣」

2018年5月      2017年ごろ      2015年ごろ      2014年      2010年ごろ      1987年      約40年前

事業承継を現経営者に提案

年齢により事業承継を  
考え始める

異業種交流会で  
現経営者と出会う

2014年

日本ダルム株式会社を設立  
「アストルベン錠」の販売を開始

調剤薬局を  
札幌市内に展開

先代経営者



井原 敏男さん

異業種交流会で  
先代経営者と出会う

株式会社A i i z を設立

大手電機メーカーでシステム  
エンジニアとして勤務

現経営者



船田 祐規さん

## 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が必要です。そこで大手企業でデジタル marketer 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。猛勉強の甲斐があり、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。



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。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上げました(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うと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。経営者同士というのは両方とも“お山の大将”なので、意見がぶつかることが多々あります。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。



### 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「Aiillz」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。



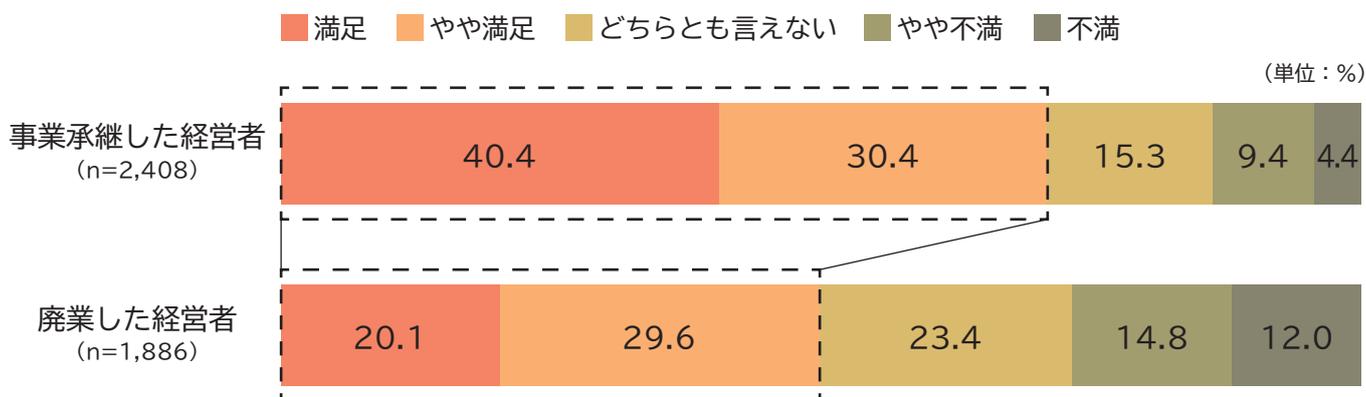
# 事業承継関連データ

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

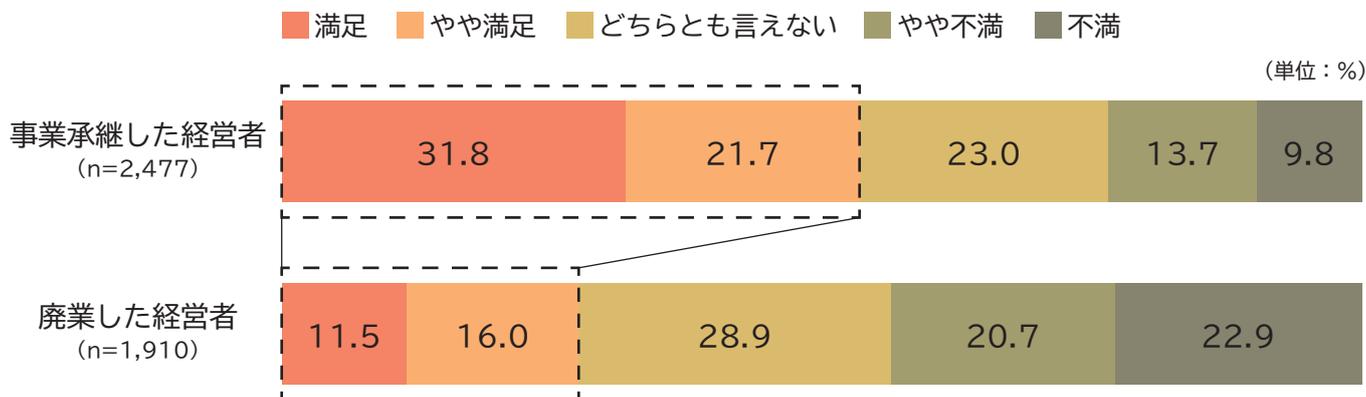


*Point!*

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。

事業承継した経営者と、廃業した経営者について、その後の収入の満足度について比較すると、事業承継した経営者の方が、「満足」「やや満足」と答えた割合が高いことがわかっています。

図2 現在の収入の満足度



*Point!*

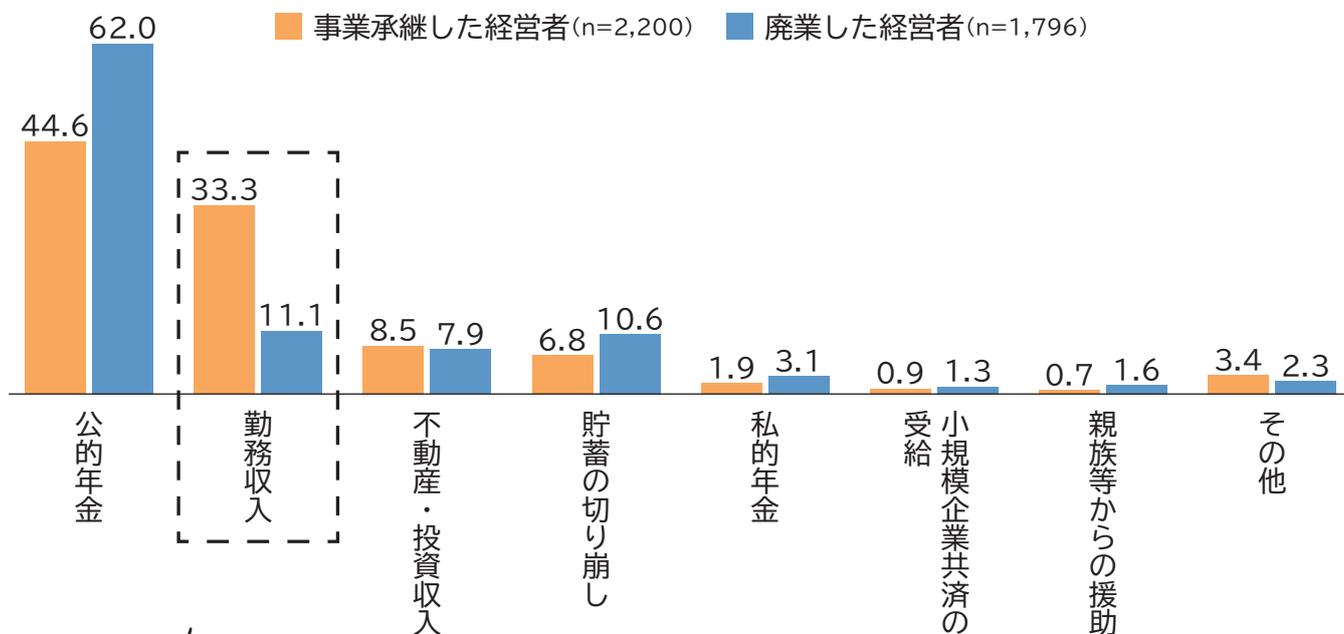
事業承継した経営者の方が、その後の収入について満足と回答した割合が高い。

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

(単位：%)

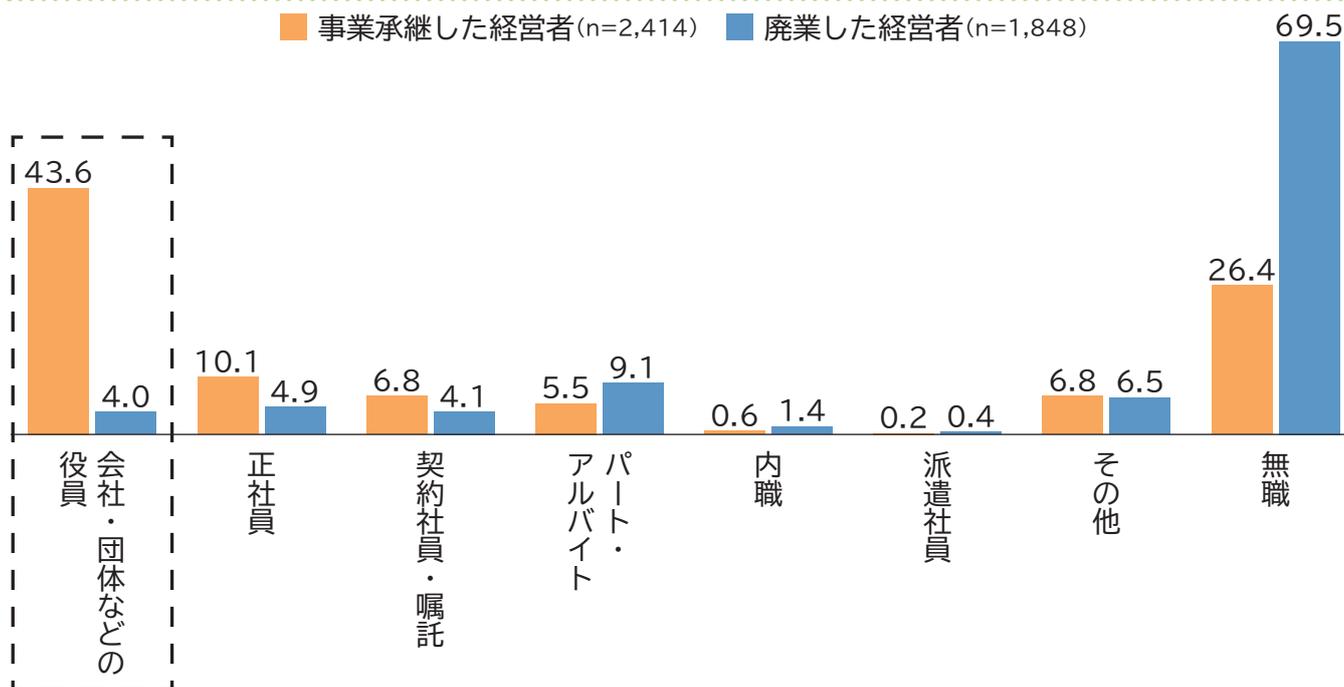


Point!

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

(単位：%)



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。

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得られた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ことが推定されます。

図5 廃業の費用総額  
(n=1,907)

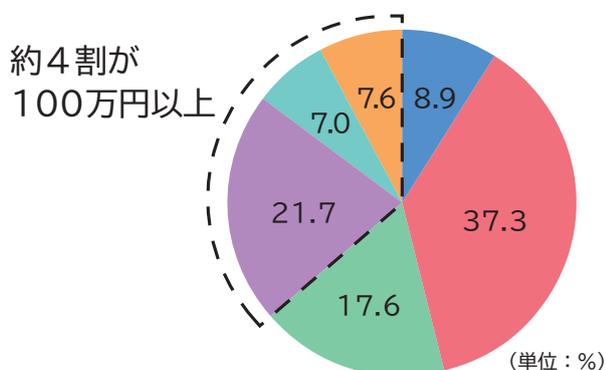
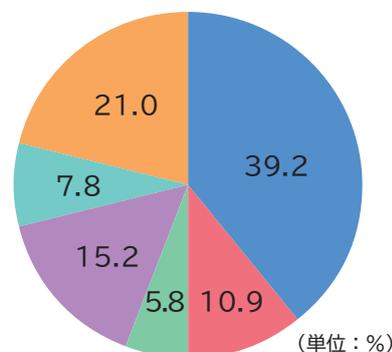


図6 経営資源を引き継いだ際の対価の総額  
(n=599)



■ 0円 ■ 1円以上50万円未満 ■ 50万円以上100万円未満  
■ 100万円以上500万円未満 ■ 500万円以上1,000万円未満 ■ 1,000万円以上

*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

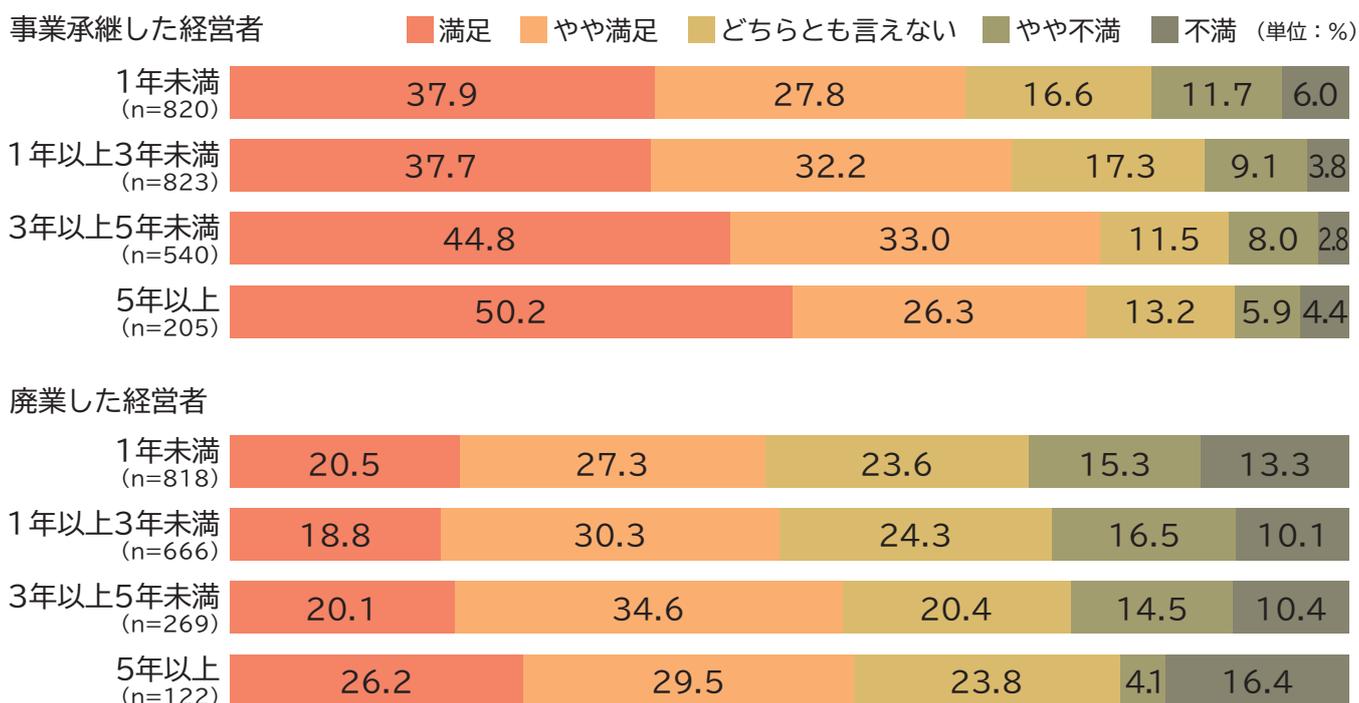


図8～10では、承継時に苦労したこと及び相談した専門機関等について掲載しています。

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)

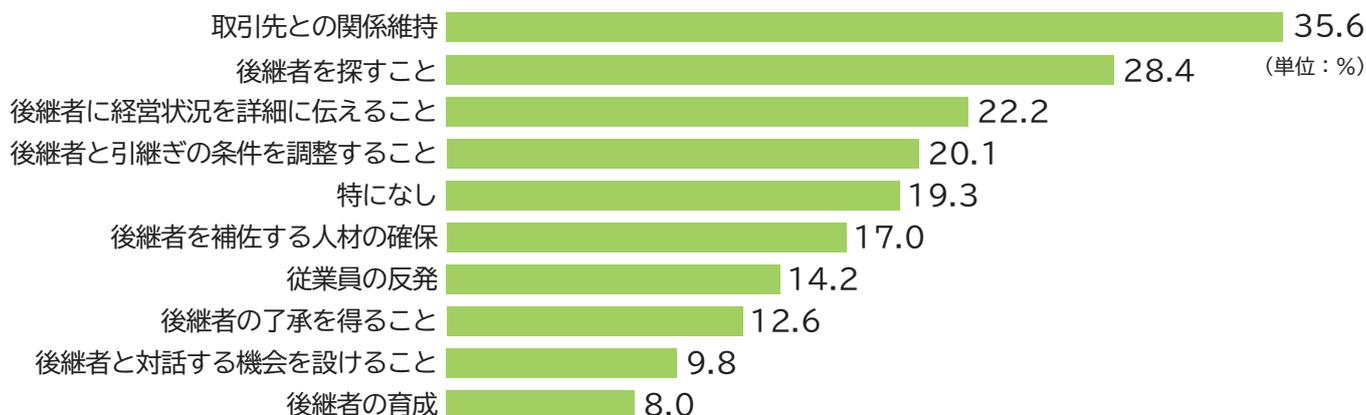


図9 事業承継した経営者が経営者引退に向けて相談した専門機関・専門家  
(n=786) (複数回答)

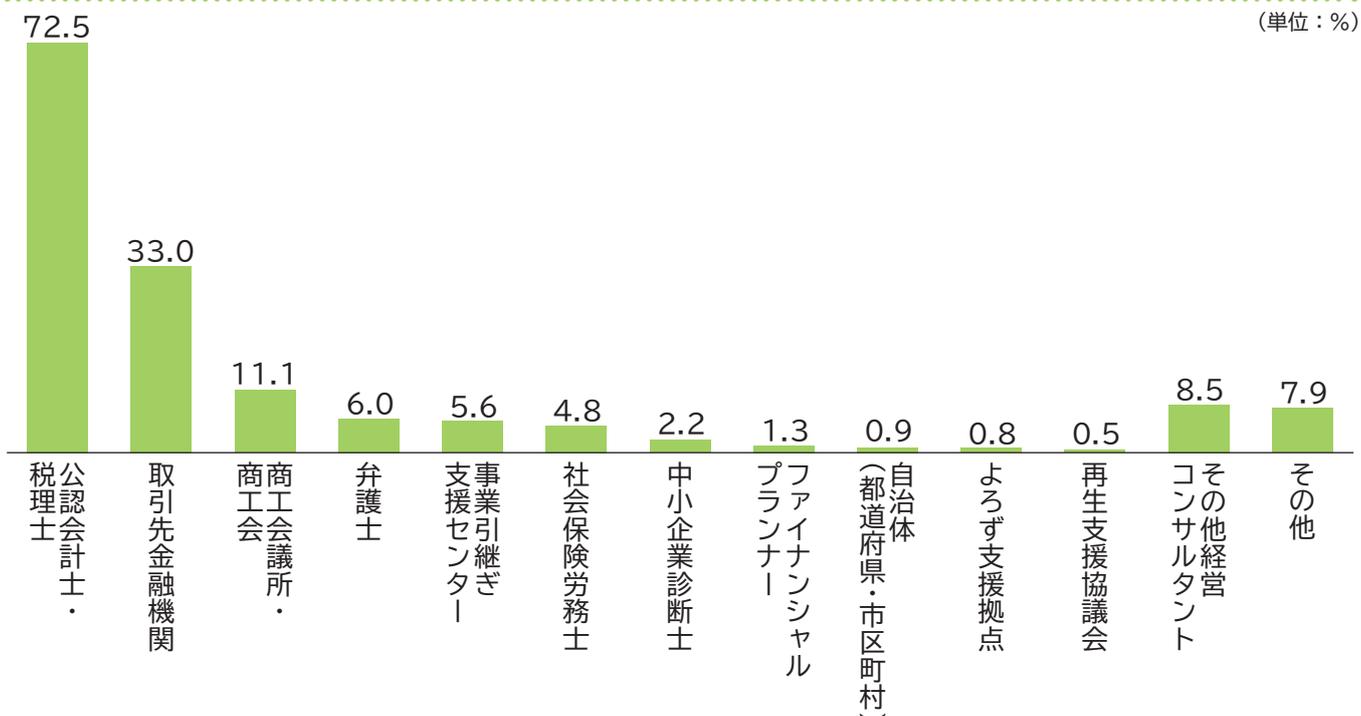


図10 経営者引退に向けて専門機関等に相談したことで最も役に立ったこと

|                    | 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%) |

# 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。