



たくす チカラ

大切な事業を次代に託す



大切な事業を次代に託すために

たくすちから。私たち日本公庫は、表題に掲げるこの言葉に、これから事業承継に取り組まれる中小企業・小規模事業者の皆さまに向けて、二つのメッセージを込めました。

一つは、「託すべきちから(経営資源)」を見つめ直し、育てていただきたいということ。次代に託す価値あるものと見定め、磨き続けるちからは、事業の永き発展の礎になるでしょう。

もう一つは、「託すためのちから(意志・知見)」を備えていただきたいということ。事業承継に向けて培っていく経営者のちからは、多くの課題を乗り越え、事業承継を成し遂げる原動力となるでしょう。

本紙では、事業承継に際して、経営者や後継者が何を想い、どのような困難を抱え、どのように立ち向かったのかを、企業の実例を通じてお伝えします。本紙が、皆さまの事業承継の取組みの手がかりとなれば幸いです。

平成30年2月
日本政策金融公庫 国民生活事業

事例 01
▶▶▶ P.4

親族内承継

父から子への事業承継を果たした企業の新たな挑戦

有限会社セマデンキ工業



事例 02
▶▶▶ P.8

親族外承継(役員・従業員)

事業承継により守られた地域の味

有限会社蒸汽船



事例 03
▶▶▶ P.12

親族外承継(役員・従業員)

専門家や支援機関に支えられて実現した事業承継

株式会社幸機



事例 04
▶▶▶ P.16

親族外承継(第三者)

未経験分野で後継者となった女性の事業承継を通じた成長

株式会社水戸ロックセンター



事例 05
▶▶▶ P.20

親族外承継(第三者)

事業譲渡により託された創業者の想い

平船精肉店



参考資料 事業承継関連データ ▶▶▶ P.24

有限会社 セマデンキ工業

たゆまず磨き上げてきた制御装置製造の技術は、父から子へと受け継がれた。若き経営者は、挑戦者の気概と鍛えた技をもって、事業のさらなる成長を目指す。

企業概要

所在地 群馬県富岡市
 創業年 平成元年
 業種 制御装置製造業
 従業員数 7人
 資本金 3百万円
 年商 約5千万円

事業承継図

- 親族内承継
- 親族外承継 (役員・従業員)
- 親族外承継 (第三者)

父親
 経営者
 瀬間 守雄氏 (当時64歳)

息子
 役員
 瀬間 誠氏 (当時33歳)

経営者交代



新工場の前に立つ瀬間誠社長(左)と瀬間守雄会長(右)

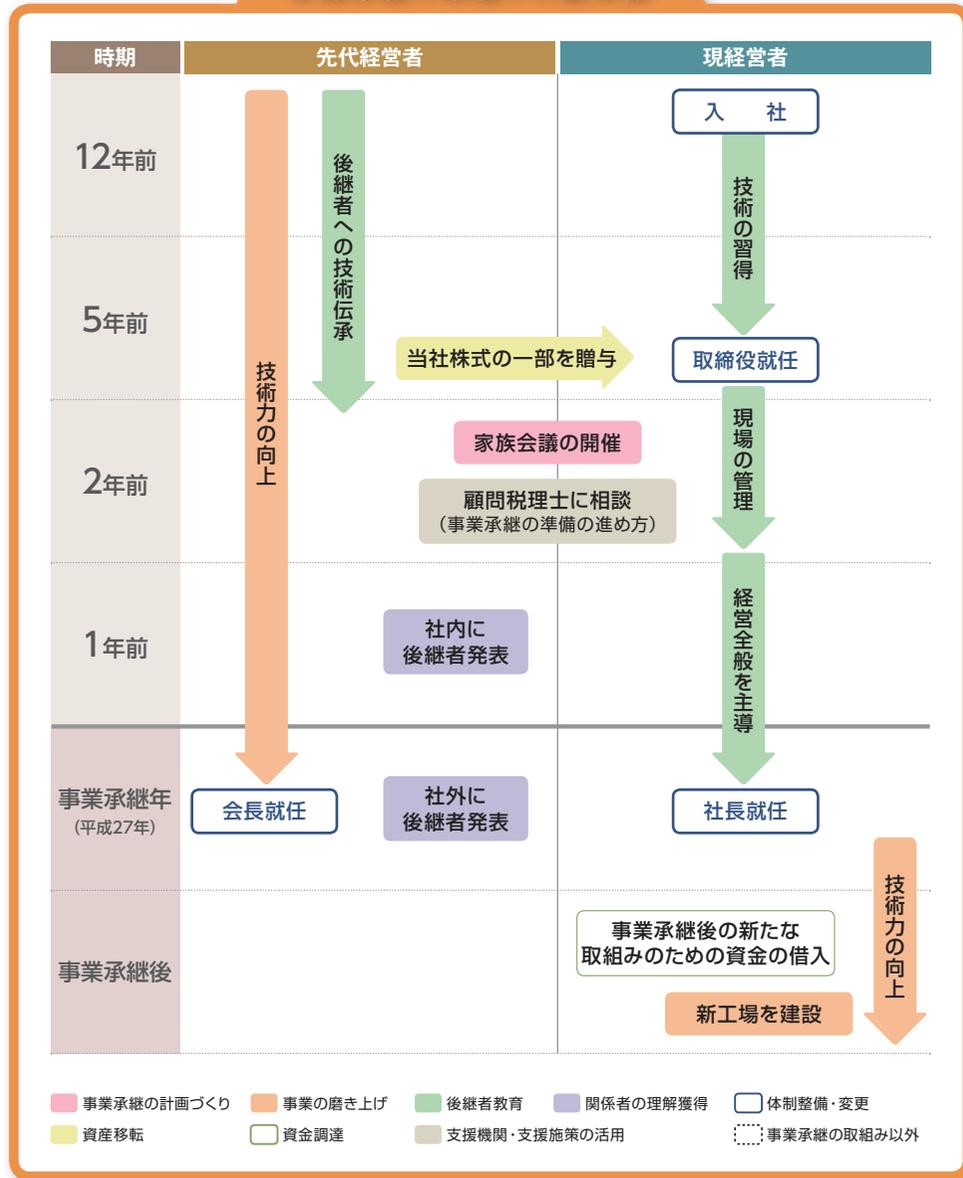
事業概要

■ 液晶ディスプレイ製造装置用制御盤や風力発電システム用制御盤等の機械設備等を制御する自動制御盤の製作や機械配線、メンテナンス等を行っている。精度の高い仕事振りは、国内大手メーカーの一次下請企業等、長年取引のある先から厚い信頼を得ており、受注状況は堅調。平成27年1月に、創業者の瀬間守雄氏から息子の瀬間誠氏へと事業承継を行った後も、業績は右肩上がりで推移している。

■ 同社の強みは、取引先のニーズに応じて、一つひとつ仕様が異なる製品を、手作業で製作する技術・ノウハウを有することである。同社は、こうした強みをさらに発展させ、製品の大型化や多品種小ロット化に対応した効率的な製作を行うことを目指し、平成29年8月に、製造スペースの広さが既存工場の約4倍の新たな工場を建設。今後は、エンドユーザーへのワンストップ納品を可能とするために、自動制御盤の製作だけでなく、製作に必要な図面の設計や、製作後の動作試験、調整等も自社で行う体制を整えていく。

親族内承継

事業承継の取組みの全体像



一 経営者になるために、どのようなことに取り組みましたか。



瀬間 誠氏

振り返ってみると、経営者として必要なことは全て、当社で仕事をする中で学ぶことができています。私は、工業高校の電気科を卒業してから、他社で数年間勤務した後、当社に入りました。当社のような小規模の会社では、経営者は経営に専念していれば良いということはありません。上に立つ人間が一番の技術者でないと、下の者に示しがつかないのです。そのため、技術者として駆け出しだった私は、まず現場で技術を磨くことから始めました。

入社数年後には、管理職としての仕事も行うようになり、29歳頃には、工場全体を監督できるようになりました。社長に就任する2年前頃からは、経営者に近い立場で、経営全般に関わっていたほか、取引先との交渉も全て任されていたことで、多くの経験を積むことができたと考えています。欲を言えば、経営者になる前に、経理についてもっと学んでおけば良かったと思っています。経営者として、自分の会社の財務状況はきちんと把握できるようにしておく必要がありますからね。



瀬間 守雄氏

実は、後継者教育として、私が息子に経営ノウハウのようなものを伝えたことはありません。経営方法や経営者としての姿勢等は、私の背中を見て理解してくれたのだと思っています。



瀬間社長が技術を培った既存工場の内部



同社が製作する自動制御盤

一 経営者の交代は円滑に行うことができましたか。



瀬間 誠氏

後継者がいないという問題は別にして、事業承継の取組みの中でさまざまな課題に直面するのは、比較的規模の大きな企業ではないかと思っています。当社の場合は、事業規模がそれほど大きくないこともあり、自分たちが解決できないような多くの課題を抱えてしまったことはありませんでした。事業承継に悩む経営者は多いのかもしれませんが、中には、事業承継を過度に難しいものと思込んでいる方もいるのかもしれないですね。

当社が、経営者の交代に際して特に気を使ったのは、従業員や取引先との信頼関係を維持していくことです。まず、従業員については、私自身が現場で長い間働き、技術力を養ってきたため、単に社長と従業員という関係ではなく、同じ技術者としての強い仲間意識を共有することができました。社長になった今でも、従業員とはお互いに名前と呼び合っていますよ。

また、取引先との関係については、経営者交代による不安を感じられないように、これまでの仕事を変わらずに行うことを重視しました。経営者になると、自分の力を示すために、仕事のやり方をすぐに変えようとする方もいると思いますが、これまでのやり方を守っていくことも大切です。そうした姿勢が評価されて、君だったら任せられるよと、取引先から言ってもらえました。



瀬間 守雄氏

当社のような下請企業は、親会社と良い関係を築いていくことが重要です。取引先の担当者も段々と若い方に代わっていき、付き合っていくのは私よりも息子の方が良いと思うようになりました。もう少し経営者を続けたいという気持ちもありましたが、息子は経験を十分に積んでおり、もう経営者としてやっていけると感じて、事業承継の時期が来たのだと理解しました。

一 事業承継後にどのような取組みを進めてきましたか。



瀬間 誠氏

経営者になった以上、当社をさらに成長させたいという気持ちは強いです。また、自分自身が挑戦者として、率先してやる気を見せれば、従業員の士気も上がると考えています。事業承継から2年が経過し、業績は順調に推移していますが、新たな経営課題も見えています。

一つは、製品の大型化や多品種小ロット化に対応するために、これまでよりも効率的な生産体制を構築していくこと。次いで、エンドユーザーまでのワンストップ納品を可能とするために、現在は主に取引先から提供されている制御盤図面の設計や、制御盤の頭脳部分であるプログラムの製作、さらには、製作後の制御盤の動作試験、調整までも自社で行えるようにして、業務の幅を広げること。そして最後に、熟練工から若手従業員への技術承継を進めることです。製造業であれば同様の課題を抱えている企業は多いと思いますが、当社は熟練工が中心となって製作するため、作業工程が細分化されておらず、現状は、若手従業員が技術力を向上させにくい作業環境になってしまっています。

こうした経営課題の解決に向けて、当社は、製造スペースの拡大や製品の動作試験エリアの確保を図った新工場を建設しました。今後は、業務を見る化し、作業工程のマニュアル化や技能の標準化に取組むことにより、若手従業員への技術承継も進めていきます。

事業承継後、当社が新たな経営課題に挑むことができた理由の一つは、先代が私を信頼して経営を任せてくれたからです。先代は今も会長という立場にありますが、経営者ではなく技術者に徹しており、経営方針を巡って対立するようなことはありません。私が経営しやすい環境をつくってくれていますので、先代には本当に感謝しています。



瀬間 守雄氏

事業承継後に、先代経営者が口を出し過ぎると、新しい経営者はやりにくいでしょう。息子とはずっと一緒にいますので、昔はよく仕事の進め方等でけんかもしていましたよ。ですが、事業承継後は、経営に関して、できるだけ口を出さないようにしています。もう自分は経営者ではないのだと思って我慢します。今の人と昔の人では育った環境も考え方も違いますし、以前の考え方が現在の経営環境に合うとは限りませんからね。経営を任せただけ以上に信頼すること。それが先代経営者として必要な心構えだと思っています。

一 日本公庫を利用した経緯を教えてください。



瀬間 誠氏

事業承継を機に新たな取引先が増え、既存の工場では手狭になってきました。また、今後、事業承継後の新たな経営課題に取組んでいくこともあり、より大きな工場が必要と考え、新工場の建設資金に充てるために、日本公庫を利用しました。大きな設備投資になりましたが、先代も私の考えに賛同してくれましたので、自信をもって踏み出すことができました。



同社の既存工場の外観



同社の新工場の外観

有限会社 蒸気船

地域観光の一翼を担う網走市の老舗居酒屋。創業者が店名に込めた想いが、2代目から3代目へと引き継がれ、地域で親しまれてきた味が守られた。

企業概要

所在地 北海道網走市
 創業 昭和54年
 業種 飲食業
 従業員数 5人
 資本金 5百万円
 年商 約7千万円

事業承継図

- 親族内承継
- 親族外承継 (役員・従業員)
- 親族外承継 (第三者)

経営者
 澁谷 哲史氏 (当時64歳)

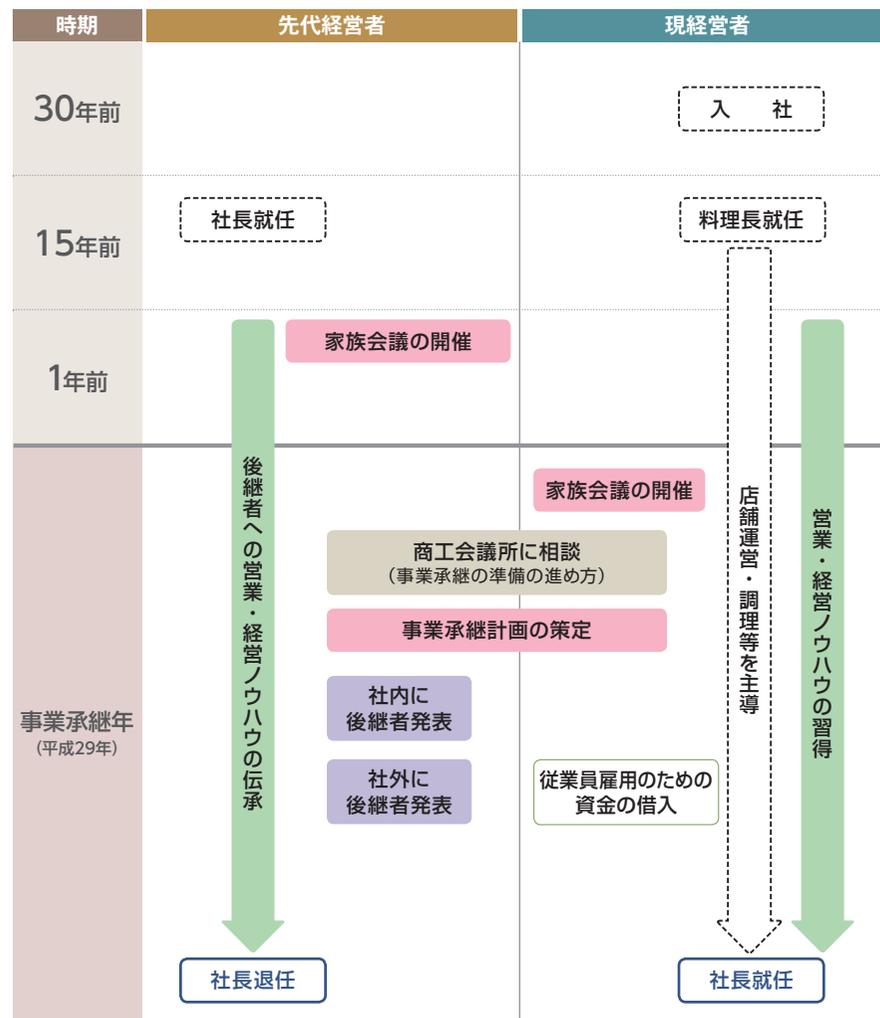
従業員
 本川 和幸氏 (当時47歳)

親族外承継 (役員・従業員)

事業概要

- 網走ならではの郷土料理にこだわった業歴約40年を誇る老舗居酒屋。おすすめは刺身料理で、看板メニューの「オホーツク盛り」は、マグロ・ボタンエビ・ホタテ・ツブ・ウニなど、オホーツク海の幸を存分に堪能できる。また、店舗2階部分の座敷では大規模な宴会 (最大150名程度) への対応も可能。店内は錨 (いかり) や錘 (おもり) 等の船具のほか、ボートやオール等の海をイメージした装飾が施され、まるで船の中にいるかのような趣向を凝らした店づくりとなっている。平成29年9月、先代 (2代目) 経営者の澁谷哲史氏が引退し、料理長として長く同店を支えてきた本川和幸氏が後を継いだ。
- 同店は地域で長らく愛され、多くの常連客を獲得。また、店内の壁には著名人のサインが数多く描かれ、市の観光協会の情報誌等で度々紹介されるなど、観光名所としての役割も担っており、遠方からの来客も多い。事業承継後も「蒸気船」という店名を変えることなく、親しまれてきた“味”や出会い、語らう“場”を、これからも守っていく。

事業承継の取組みの全体像



- 事業承継の計画づくり
- 事業の磨き上げ
- 後継者教育
- 関係者の理解獲得
- 体制整備・変更
- 資産移転
- 資金調達
- 支援機関・支援施策の活用
- 事業承継の取組み以外

店内のカウンター前で握手を交わす、澁谷哲史前社長 (左) と本川和幸現社長 (右)



一 経営者になった経緯を教えてください。



本川 和幸氏

私は高校を卒業してすぐに当店に入社しました。8年間の修行を経て、26歳のときに厨房の責任者となり、その数年後は、メニューの構成も全面的に任されるようになりました。新たなメニューは原価計算をしながら創作するので、料理人としての腕が磨かれるだけでなく、自然と経理もできるようになりましたね。

その後、料理長として店舗運営の経験を重ねていたのですが、平成29年6月に突然、先代から「経営者としてやってみないか。」と言われました。予期せぬ話ではありましたが、私も店の運営については、自分の考えを持つようになっていましたので、商工会議所や家族等にも相談して、経営者となることを決意しました。先代の話を受けてから経営者に就任するまでの3か月間は、慌ただしく準備を進めるなかで、流れるように過ぎていきましたよ。



澁谷 哲史氏

本川君が、当店への就職前に、担任の先生と挨拶に来たことを今でも覚えています。その時は、まさか本川君に事業を託すことになるとは想像もしませんでしたが、それからの30年間、真摯に仕事に向き合う彼の姿を見続けるうちに、店を継いでほしいという想いを強く抱くようになりました。

経営者としてやり残したことがないと言えば嘘になります。ですが、次の経営者となる彼を支えていくことも、私の大事な仕事だと考え、元気なうちにバトンタッチすることに決めました。



おすすめの刺身盛り合わせ



ショーケースに陳列された魚介類と常連客の焼酎ボトル

一 後継者に託したお店への想いを教えてください。



澁谷 哲史氏

当店は、古くからの友人が、昭和54年に創業しました。「蒸汽船」という店名は友人が付けたもので、大好きだったコント番組に登場する居酒屋の名前から取ったものです。いつも賑やかで楽しい場所でありたいという、創業者の想いが込められています。

私は、東京の飲食店で修行を経て網走に戻った昭和62年に、友人から一緒にやらないかと誘われ、当店の経営に参画しました。残念ながら、友人は平成16年に亡くなりましたが、彼の想いを受け継ぎ、それからさまざまなことに挑戦してきました。

1つ目は、店の雰囲気づくりです。店に入った際に、店名のとおり、船の中のような感覚が味わえるよう、店内のいたるところに、^{いりもり}錨や鍾等の船具を飾っています。また、網走市はボート競技が有名なので、昔は常連客や従業員でチームを作って参加していたのですが、その際に使用したポートやオール等もあります。これらはこの店と地域のきずなを示すものでもあるのです。

2つ目は、料理へのこだわりです。お客さまに満足してもらえるように、オホーツク海で獲れた魚介類等を活かした、網走ならではの郷土料理の数々を考案してきました。

親しまれてきた味とお客さまが出会い、語らう場を守り、愛される店であり続けられるように努力すること。本川君には、彼自身の創意工夫により、店づくりに取組んでほしいと思っていますが、創業者と私が大切にしてきたこの想いを、いつまでも忘れずにいてもらいたいですね。

一 今後、どのような経営者になりたいですか。



本川 和幸氏

まず何よりも、お客さまを大事にすることですね。先代からは、「損して得取れ」ということをよく言われました。つまり、目の利益にこだわらず、地道にファンを増やしていくことが、結果として、店の成長につながると教えてもらいました。美味しい料理の提供はもちろん、楽しんで過ごしてもらえるような店づくりや、お客さまのことを知るとともに私自身のことも知ってもらえるようなコミュニケーション等により、一人ひとりのお客さまを大事にしていきたいです。

そしてもう一つは、店を愛することです。もう15年ほど前になるでしょうか。創業者から、一冊のメモ帳を見せてもらったことがありました。そこには、店の名前をこれからもずっと残して欲しいという願いや、店の今後の成長に向けたアイデア等が、こと細かに書かれていたのです。亡くなられる少し前で、創業者は体調を崩して入院していたのですが、そのような状況でも、店のことを一番に考える経営者としての姿勢を目の当たりにし、店に対する創業者の溢れる想いを感じたことを、今でも鮮明に覚えています。

また、創業者が亡くなってから、これまで熱意をもって店を発展させてきた先代の姿も、私は間近でずっと見てきました。3代目の経営者として、創業者と先代が育んだこの店を、これからも大切にしていきたいです。

一 日本公庫を利用した経緯を教えてください。



澁谷 哲史氏

今回の事業承継をきっかけに、日本公庫を初めて利用しました。経営者交代に伴う、新たな運営体制の整備に向けた従業員の新規雇用等に充てる運転資金の相談を網走商工会議所にした際、日本公庫を紹介してもらったのがきっかけです。日本公庫の担当者と網走商工会議所の双方から、資金調達に関するアドバイスももらえてよかったです。



本川 和幸氏

まずは、先代から受け継いだ店をしっかりと守っていけるように頑張っていきたいと考えていますが、自分自身のアイデアも実現させていきたいと思っています。例えば、年配の方がもっと利用しやすいよう、将来的には2階の座敷をテーブル席に改装したいと考えており、その際は、また借入を検討するつもりです。



網走商工会議所 川畑所長

事業承継は、合意形成にいたるまでの過程がとても重要です。最初に本川社長から相談されましたが、澁谷さんの話も聞く必要があると判断しました。商工会議所で両者が納得するまで話し合いを重ね、後は資金面だけでしたので、日本公庫を紹介しました。相談内容に応じて、専門家や支援機関につないであげることも、商工会議所の重要な役割だと思っています。

蒸汽船は、網走で長らく愛されている、地域になくはないお店です。今回の事業承継が実現したこと、大変嬉しく思っています。



店内に飾られた船具と著名人のサイン



広々としたお座敷

株式会社 幸機

創業者の退任によって迎える初めての経営者交代。交錯する创业者と後継者の想いが、専門家や金融機関の支えを受けて重なり合い、円滑な事業承継が結実した。

企業概要

所在地 兵庫県丹波市
 創業種 平成3年 工業用機械卸売業
 従業員数 3人
 資本金 1千万円
 年商 約1億6千万円

事業承継図

- 親族内承継
- 親族外承継 (役員・従業員)
- 親族外承継 (第三者)



親族外承継 (役員・従業員)

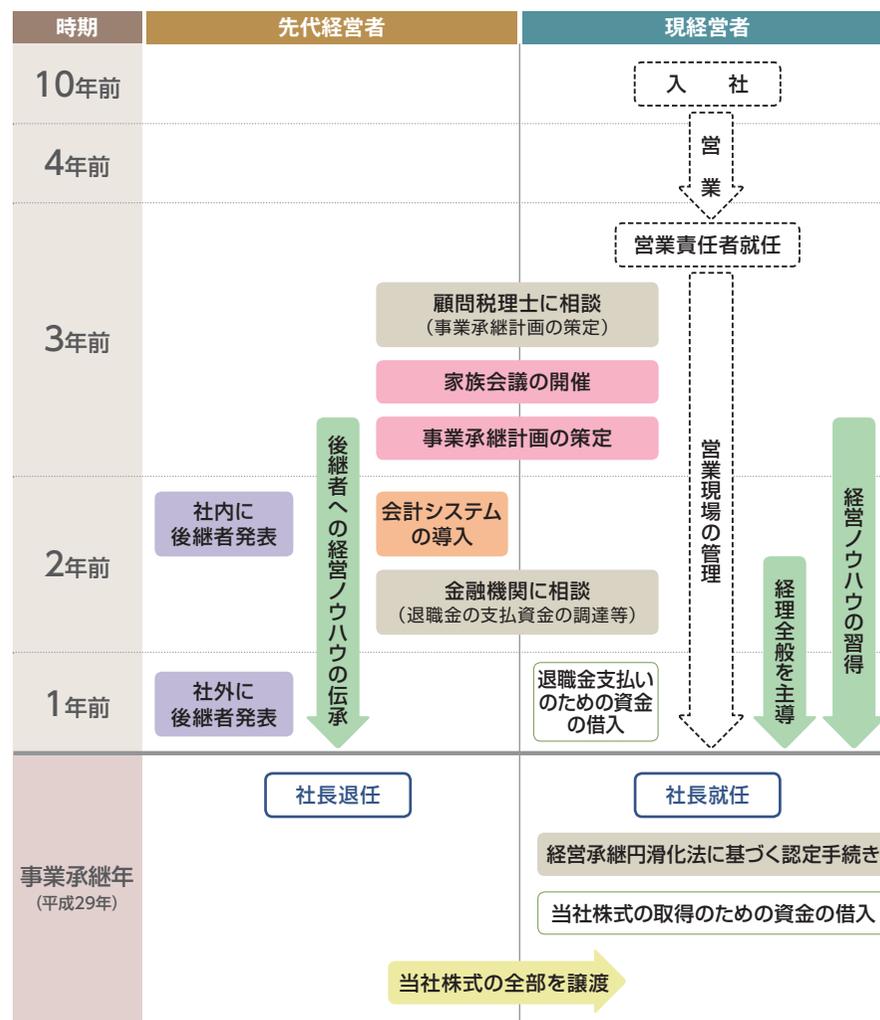
事業概要

■工業団地が点在する丹波市において、機械部品・理化学機器・搬送運搬機材など、多種多様な工業用機械・加工部品の卸売を行っており、丹波市と福知山市を中心に、大企業の子会社から町工場まで数多くの取引先を有する。同社の強みは、既製品だけでなく機械加工を行う協力会社と連携した独自製品の製作が可能なことや、機械修理・配管作業等を行う幅広い事業者とのつながりにより、販売から機器納入、据付までの一貫した対応ができることである。

■平成29年4月、创业者が退任し、従業員であった上田学氏が同社2代目に就任。事業承継にあたっては、顧問税理士である田原会計事務所のアドバイスの下、事業承継計画(事業承継に向けた準備を計画したもの)を策定。同計画に基づく中長期的な取組みとして、①会計システム(業績把握と経営戦略立案を支援する中小企業向け会計ソフト)の活用、②取引先からの信頼感向上による受注機会の拡大を掲げている。事業承継後も、事業承継計画に掲げた取組みを継続し、事業の更なる成長を目指していく。



事業承継の取組みの全体像



- 事業承継の計画づくり
- 事業の磨き上げ
- 後継者教育
- 関係者の理解獲得
- 体制整備・変更
- 資産移転
- 資金調達
- 支援機関・支援施策の活用
- 事業承継の取組み以外

一 経営者になった経緯を教えてください。



上田 学氏

私は平成19年に入社したのですが、当時から、先代は70歳までに引退すると言っていたので、先代が70歳になる数年前(平成26年頃)から当社の行く末を案じるようになりました。

事業承継の話が具体的に動き出したのは平成27年頃で、先代が顧問税理士の田原会計事務所に相談したのがきっかけです。田原会計事務所の津田副所長は、事業承継の分野に精通した地域でも有名な方でしたので、事業承継の進め方等について相談していたようです。その後すぐに、先代から後継者の打診を受けました。戸惑いもありましたが、これまで育てていただいた恩に応えたいとの思いから、先代の後を継ぐことを決意し、平成29年4月、経営者になりました。



津田副所長

兵庫県商工会連合会のチーフアドバイザーを務めており、平成24年から毎年200回以上、事業全般に関する経営者からの個別相談を受けています。相談会を通じて感じるのは、事業承継の悩みを抱えている経営者が、本当に多いということです。

事業承継は、経営者と後継者の2人だけで検討すれば良いものではなく、従業員や取引先など、社内外の多くの関係者の理解も得なくてはなりません。先代の悩みはもちろん、後継者の打診を受けた上田社長の戸惑いもよく分かりました。ですから、上田社長が、「先代の想いを継ぐのが僕の仕事やと思います。先代の想いを大事にしたい。」と言ったとき、顧問税理士として、円滑な事業承継に向けたサポートを、しっかり行っていかなければならないと強く思いました。



各種工業用機械部品



協力会社と製作した独自の機械部品

一 事業承継の準備に、どのように取り組みましたか。



上田 学氏

事業承継の準備については漠然としたイメージしか持たず、いつまでに、何をすればいいのかわかりませんでした。まずは、田原会計事務所からアドバイスを受けて、事業承継に向けた準備の計画づくりに着手しました。また、金融機関や商工会、両親にも相談し、平成29年4月の経営者交代をゴールとする事業承継計画が完成しました。

それからの2年間、事業承継計画に掲げた取組みを着実に実行していましたが、想像以上の苦労の連続でした。財務の見える化を進めるために会計システムを導入したのですが、通常の営業業務に加えて、慣れない経理業務も任されたことで、プレッシャーに押しつぶされそうになった時期もありました。しかし、家族の支えもあって、最終的には、経営者として会社の財務状況を適切に把握できるようになり、自分の成長につながったと感じています。



津田副所長

事業承継は、関係者が当事者意識を持ち、実現に向けて真摯に取組む姿勢が大切です。今回の事業承継計画の策定にあたっては、先代と上田社長はもちろん、両者のご家族や金融機関等からも複数回にわたって丁寧に話を聞き、皆さんが納得できる計画となるように努めました。

立場の異なる関係者の意識を高め、合意形成を図っていくことも、我々の重要な役割なのです。

一 専門家に相談して良かったことは、どのような点ですか。



上田 学氏

1点目は、事業承継について、深い知見に基づくアドバイスをもらったことです。事業承継計画においては、先代や先代の親族の株式を私が入取ることにしていたのですが、経営承継円滑化法に基づく認定を受けることで、日本公庫では、代表者である私個人を融資対象とすることが可能だと教えてもらいました。また、田原会計事務所には当社株式の価格算定に加えて、経営承継円滑化法に基づく認定取得のための申請書類の作成も支援してもらいました。とても私1人ではできなかったことです。

2点目は、事業承継に関する先代と私の協議を仲立ちしてもらえたことです。実はこれが一番助かりました。事業承継に向けた話し合いは、互いの意見がぶつかってしまうこともあります。先代や私が感情的になってしまいうようになった際、津田副所長が間に入って互いの言い分をまとめてもらったことで、協議がうまく進んだのです。

私はもちろん、先代も事業承継の経験がないので、どのように事業承継に取組めばよいか分からなかったのだと思いますが、専門家に相談したことで、事業承継の具体的なイメージを互いに持つことができました。



津田副所長

相談を受ける際、専門家の多くはアドバイスしてあげるという姿勢ですが、これではうまくいきません。私が心がけていることは、相談者の悩みに深く共感し、不安を解消してあげること。まずは相談者との信頼関係を構築してから、相談者が伝えられない想いを代弁する形で提案しています。今回、事業承継の実現までのお手伝いはできましたが、これは支援の第一歩にすぎません。むしろ事業承継後の方が大事です。これから上田社長は、必ずとっていいほど経営者としての壁に幾度かぶつかってしまうことでしょう。その際、我々専門家が今回の支援だけでなく、継続的に関わっていくことで、幸先の事業が成長していくことを期待しています。

一 日本公庫を利用した経緯を教えてください。



上田 学氏

先代等から当社株式を譲ってもらうために必要な資金の調達方法について、当社のメイン銀行である但馬銀行に相談したところ、日本公庫を紹介してもらいました。日本公庫を利用したのは初めてでしたが、担当の方はとても親切で、特に緊張せずに面談を終えることができました。



但馬銀行 武部支店長

相談内容が、先代の株式を代表者である上田社長個人が入取る資金の調達でしたので、経営承継円滑化法に基づく金融支援の特例(注)として、代表者個人を融資対象とすることが可能な日本公庫を紹介しました。日本公庫には定期的に当行を訪問してもらい、情報交換できる関係でしたので、日本公庫に相談してみましようかと上田社長に提案しました。



但馬銀行の武部支店長(左)と上田社長(右)



営業所での上田社長

(注)事業承継に伴い必要となる資金の調達を支援するため、経営承継円滑化法に基づく都道府県知事の認定を受けた中小企業者に対して、金融支援にかかる特例(株式会社日本政策金融公庫が、会社の代表者個人を融資対象とすることが可能になる等)を設けている。

株式会社 水戸ロックセンター

鍵と錠前を扱う専門店の新たな経営者。理容業から未経験の分野に飛び込んだ女性は、周囲の人たちの助けを得ながら、一步一步、経営者として成長していく。

04



萩原なつ子社長(左)と萩原毅彦取締役(右)

企業概要
 所在地 茨城県水戸市
 創業 昭和42年
 業種 鍵・錠前の小売・交換・修理業
 従業員数 3人
 資本金 1千万円
 年商 約3千万円

事業承継図

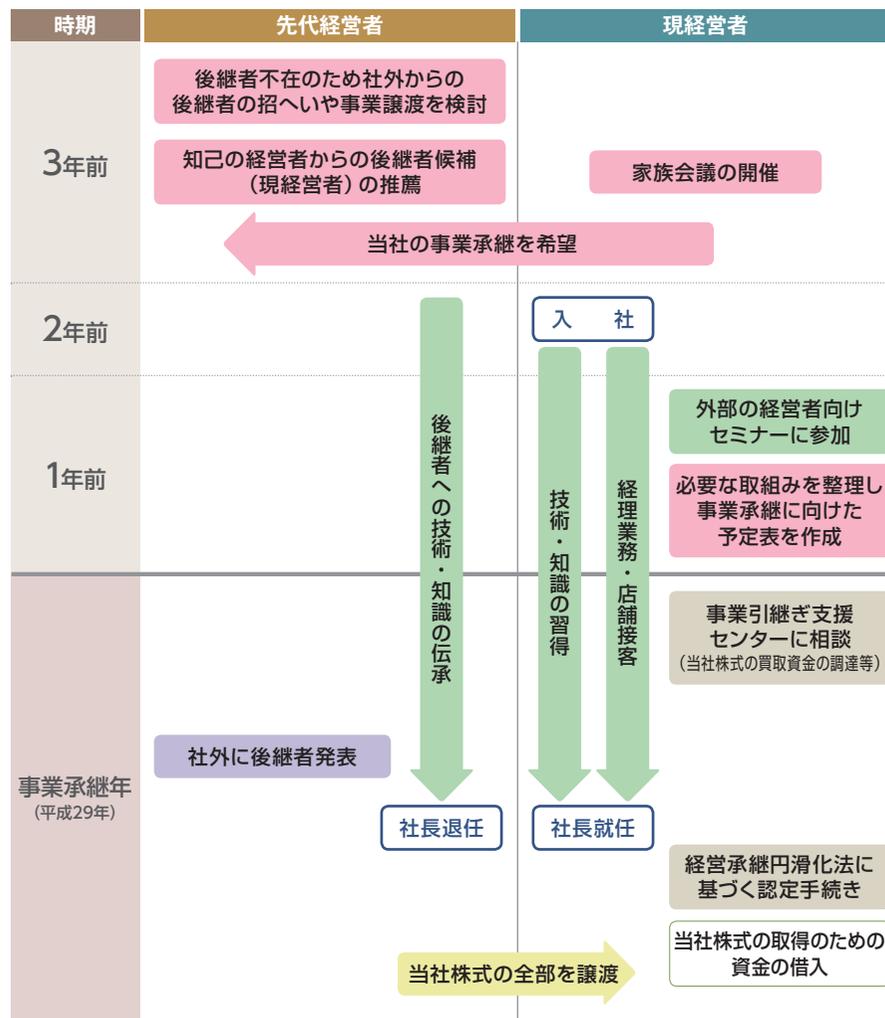
- 親族内承継
- 親族外承継 (役員・従業員)
- 親族外承継 (第三者)

経営者
 小松崎 知貞氏 (当時70歳)

第三者
 萩原 なつ子氏 (当時48歳)

経営者交代

事業承継の取組みの全体像



- 事業承継の計画づくり
- 事業の磨き上げ
- 後継者教育
- 関係者の理解獲得
- 体制整備・変更
- 資産移転
- 資金調達
- 支援機関・支援施策の活用
- 事業承継の取組み以外

親族外承継 (第三者)

事業概要

- 鍵と錠前の専門店として、各種の合鍵制作や錠前の販売・交換・取付け、扉回りの工事等を行っている。創業当初は、自動車用品販売業を営んでいたが、昭和56年に現在の事業に転業。国道に面する堂々とした店舗を構え、鍵と錠前に関するさまざまな顧客のニーズに応え続けることで、安全・安心なまちづくりに貢献している。
- 先代経営者は後継者がいなかったため、社外からの後継者の招へいや事業譲渡を検討していたが、それを知った知己の経営者が、自身の経営する会社の元従業員(萩原なつ子氏)を後継者候補として推薦。その結果、平成29年5月に、先代経営者から萩原氏への事業承継にいたり、地域に根差した事業が失われることは避けられた。萩原社長の夫である毅彦氏も同社取締役就任。萩原社長が店舗運営を、萩原取締役が錠前の出張修理・交換等を担っており、未経験分野に飛び込んだ二人が力を合わせ、事業承継後も変わらずサービスを提供し続けている。

一 経営者になった経緯を教えてください。



萩原 なつ子氏

先代や、私が勤めていた会社の社長等の先輩経営者たち、そして、私たち夫婦が参加した会食時に、先代が、社外からの後継者の招へいや事業譲渡を検討していることを知り、私の元勤務先の社長から「長年続いた会社が無くなってしまうのはもったいないから、君たち夫婦が後継者として立候補したらどうだ。」と言われたことがきっかけです。理容業の勤務先で、経理業務やスタッフ教育等に携わっていた私にとって、会社を経営することは想像もつかないことでしたが、将来の選択肢の中に、自分の店を持ってみたいという夢も含まれていたため、事業承継に関心を持ちました。

当時、夫は建築関連の仕事をしていて手先の器用さが強みでしたので、錠前の交換作業や扉回りの工事等の現場作業を担当し、私が経理や接客等を行って店舗を運営すれば、何とかできるのではないかとというのが、夫婦二人で相談して出した結論でした。先代も常に「商売は夫婦で気持ちを一つにして経営していくことが一番大切だ。」と言っていました。

その後すぐに先代会って、仕事の内容等を詳しく聞き、そのうえで、後継者になりたいと伝えたとこ、後継者になる前提で入社し、経験を積むことになりました。平成27年1月に当社に入り、翌年には夫も入社して、先代や先代の奥さまから多くのことを学びつつ仕事に打ち込みました。

また、仕事を覚えることと並行し、**事業承継に関する書籍やWebサイトから情報を得て、取組むべきことを整理したスケジュール表に沿って、事業承継の準備も進めていきました。**当社の株式を先代から譲ってもらうにあたっての価格算定など、専門的な知識が必要なことは専門家のアドバイスを受けながら手続きを進め、平成29年5月に経営者を交代して、事業承継を完了することができました。

一 経営者になるために、どのようなことに取り組みましたか。



萩原 なつ子氏

当社に入社して分かったことは、鍵と錠前を扱うにはとても多くの知識が必要だということです。そうした知識を習得するために、先代と一緒に現場に出て、先代の仕事を見ながら、鍵の仕組みはどうなっているのか、錠前の修理・交換をどのように行うのか、といったことを覚えるところからのスタートでした。先代は職人気質で、技術はあれこれ教えるよりも、見て習得するものだという考えの方でした。

また、多くの種類がある鍵、錠前の特徴や鍵の作り方等については、先代の奥さまや当時勤務されていた先代の妹さんからも教えてもらい、店頭に立って、お客さまに接しながら少しずつ身に付けていきました。経営者になった今も、鍵のスペアがほしい、鍵を紛失したので作ってほしいというお客さまの要望にお応えして、鍵を作成しています。

入社してから経営者になるまでの約2年間の勤務経験の中で感じたことは、自社の事業をきちんと理解し、地道に仕事を続けることは、経営者としてとても大事だということです。事業承継後も、先代の奥さまには当社での勤務を続けてもらい、今も変わらず勉強の日々を送っています。



同社の店舗外観



先代社長の奥さま(左)と萩原社長(右)

一 経営者になってからのご自身の変化と今後の課題を、どのように考えていますか。



萩原 なつ子氏

経営者になって最も変わったのは、時間とお金に対する意識です。先代と先代の妹さんが退社され、今は私を含め3人で事業を運営しているため、考えごとをする暇もないほど、日々慌ただしく過ごしており、時間管理の大切さを身に染みて感じています。

また、お金の面については、これまで従業員として、売上や経費を適切に処理することが重要でしたが、今はそれだけでなく、経営者として、事業の収支につながることを認識しながらお金の管理をしています。経営者になる前に参加した、経営者に必要な数字の見方を学ぶセミナーや簿記のセミナーが役に立ちました。

経営者としてさらに成長していくために、事業計画の策定方法や従業員の育て方など、学ぶことはまだまだたくさんありますが、幸いなことに、私には、夫や先代の奥さま、顧問税理士、先輩経営者など、私を助けてくれる人たちが周りにいます。私のような新任の経営者が成長していくうえで、経営に関する悩み等を相談できる人の存在は、とてもありがたいものです。

前の勤務先の社長からも「考えたり、悩んだりすることに時間を使い過ぎることはよくない。分からないことがあれば、周りの人に助けてもらいなさい。」と助言してもらいました。その方自身も、私の良き相談相手なのですが、事業承継の準備を進めていた頃から今にいたるまで、社内外の多くの人たちに支えてもらっていると実感しています。

一 日本公庫を利用した経緯を教えてください。

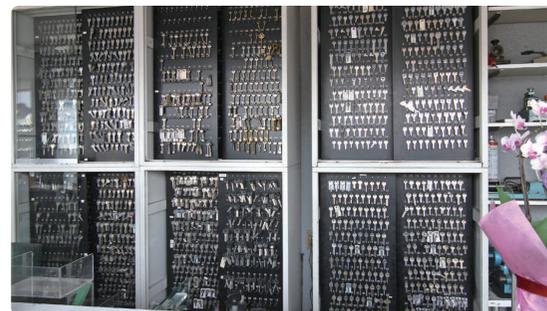


萩原 なつ子氏

今回、日本公庫から借入した資金は、当社株式の買取資金として使いました。株式を買取るのは私なので、私自身が日本公庫から融資を受けるために、経営承継円滑化法に基づく認定を受ける**必要がありました。**当然のことながら、経営承継円滑化法のこと、認定を受けることが必要だということも知らなかった私は、どうやったら融資を受けられるのかを、「茨城県事業引継ぎ支援センター」に相談しました。

事業引継ぎ支援センター(各都道府県に設置された事業引継ぎに関する公的な相談窓口)では、経営承継円滑化法に基づく金融支援の内容や認定申請に必要な書類の作成方法等を教えてもらい、認定申請の手続きを円滑に進めることができました。その後、県から認定を受けられましたので、日本公庫に融資を申込み、審査を経て、無事に融資を受けることができました。

初めての借入で、何から何まで不安ばかりでしたが、日本公庫の担当者も、事業引継ぎ支援センターと連絡を取り合いながら、融資を受けるための手続きや申込書類の記載方法を丁寧に教えてくれて、ありがたかったです。



店頭に並ぶ各種の鍵



店頭に並ぶ各種の錠前

平船精肉店

店の看板であるローストチキンの味を守りたい。創業後50年を超える精肉店の創業者の想いは、親族や従業員を後継者とするのではなく、第三者への事業譲渡という形で果たされた。

企業概要

所在地 岩手県盛岡市
 創業 昭和35年
 業種 食肉・食肉加工
 品販売業
 従業員数 5人
 年商 約5千万円

事業承継図

- 親族内承継
- 親族外承継 (役員・従業員)
- 親族外承継 (第三者)

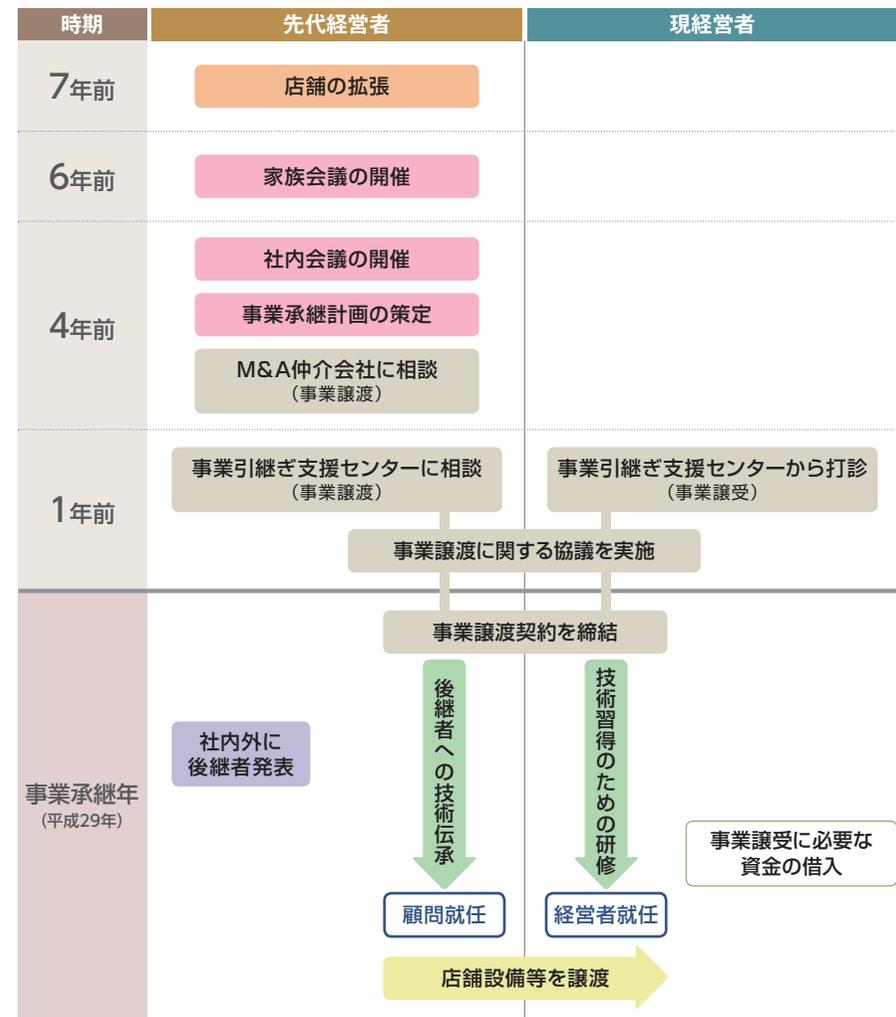
経営者
平船 繁氏 (当時80歳)

第三者
竹林 誠氏 (当時39歳)



平船精肉店の前に立つ平船繁前代表(左)と竹林誠現代表(右)

事業承継の取組みの全体像



- 事業承継の計画づくり
- 事業の磨き上げ
- 後継者教育
- 関係者の理解獲得
- 体制整備・変更
- 資産移転
- 資金調達
- 支援機関・支援施策の活用
- 事業承継の取組み以外

親族外承継 (第三者)

事業概要

■盛岡市肴町の商店街の一角に店舗を構え、牛、豚、鶏、ラムの精肉や加工食品を販売。同店手作りの加工食品は、売上の約半分を占めており、特に、秘伝のタレに漬けこんで焼き上げたローストチキンは、創業後間もない頃からの看板商品として、同店を支えている。創業者の平船繁氏には後継者がいなかったため、事業引継ぎ支援センター(各都道府県に設置された事業引継ぎに関する公的な相談窓口)に後継者探しを依頼。その結果、独立を模索していた竹林誠氏に出会い、平成29年6月に、事業譲渡による事業承継にいたった。

■事業承継後も、地域で愛される「平船精肉店」の屋号やローストチキン等の味は、そのまま受け継がれている。新たな経営者となった竹林氏は、歴史ある同店が大切に育ててきたものを守りながら、事業のさらなる発展にも意欲的だ。同店の味をもっと多くの人に届けるために、新規雇用により体制を拡充しながら、インターネット通信販売やSNSを活用した積極的な情報発信等にも取り組んでいく意向である。

一事業譲渡先探しに、どのように取り組みましたか。



平船 繁氏

最初は、親族や社内の誰かを後継者にと考えていました。しかし、子どもは勤め人ですので、継いでくれと無理も言えないし、従業員は調理技術こそありますが、すでに60代半ばで、今から経営者になるのは難しい。結局、大事なのは60年近く頑張ってきたこの店を残すことであって、親族や社内の後継者にこだわるべきではない。それならば、事業を譲渡しようという結論にいたりしました。

しかし、自分自身で譲渡先を見つけ出すことは難しいので、4年ほど前に、M&Aの仲介会社に相談したのです。残念ながら、そちらでは良い譲渡先が見つからず、どうしようかと思っているときに、ラジオで知ったのが、事業引継ぎ支援センターでした。昨年の秋に、盛岡市内にある「岩手県事業引継ぎ支援センター」に相談し、事業譲渡に関する想いや希望を伝えました。その際、私が事業譲渡の条件として提示したのは三つです。

まずは、「平船精肉店」の名前を残すこと。次に、当店の看板商品であるローストチキンの味を守ること。そして、従業員の雇用を守ることです。これらの条件を受け入れてもらえるなら、譲渡金額は二の次で良いと思っていました。また、次の経営者には、若い人、そして、私や従業員が苦手なパソコン等のIT機器を使いこなせることを希望しました。この業界での経験を問わなかったのは、若い人が多くないこの業界で、後継者を探るのが難しいと分かっていたからです。未経験者でも包丁を握ったことさえあれば、私が時間をかけて技術を教えれば良いと思っていましたしね。

その後、幸運にも2か月ほどで、事業引継ぎ支援センターから竹林さんを紹介してもらうことができました。店舗見学も含めて4回ほど竹林さんと話し合っ、この人なら店を任せられると思えました。事業引継ぎ支援センターには、譲渡価格の算定や契約書の作成など、事業譲渡に関する多くの支援をしてもらい、今年の2月に、事業譲渡にかかる基本合意書を取り交わすことができました。



同店のショーケース



看板商品のローストチキン

一事業を譲り受けることを決断した理由は何でしょうか。



竹林 誠氏

私は当時、医療福祉事業等を行う会社に勤務していたのですが、母親が飲食店を経営していたことや身近に起業家が多いこともあり、いずれは独立したいと考えていました。一方で、家族のことを考えると、今から事業を立ち上げるのは難しいのではないかという思いもあったのですが、そんなときに、偶然にも平船精肉店が後継者を探しているという話を聞いたのです。

率直に言って、精肉店は自分が独立する分野として全く想定していなかったのですが、基盤がしっかりとした事業を受け継ぐことができるという事業譲受の話を、独立の好機と考え、平船さんとお話することにしました。決断の決め手は、平船さんのお話や実際に店舗を訪れたことを通じて、地域にとって必要な店であると感じたこと、そして、当店の収支状況から、堅実な経営状況が確認できたことです。全く経験のない事業を受け継ぐことに不安がなかったわけではありませんが、むしろ、独立したいという自分の希望が叶うことに対する期待感の方が強かったですね。

一事業譲渡が決まってから、経営者が代わるまでにどのような取り組みを行いましたか。



平船 繁氏

事業譲渡の話がまとまってから、実際に事業譲渡するまでの約3か月間、竹林さんには店で研修を受けてもらいました。まずは、看板商品のローストチキンの仕込み方、焼き方を覚えてもらうために、付きっきりで教えましたよ。看板商品を作ることでさえできれば、万一、精肉まで手が付けられなくても、店の経営は何とかなるでしょうからね。精肉に関しては、きちんと取扱いができるようになるまで何年もかかるので、私が顧問として店に残り、じっくり時間をかけて伝えていこうと考えました。

また、長年私が経営してきた店で、いきなり経営者が代わったら、取引先の間屋さんや常連のお客さまがびっくりしてしまうと思いましたので、竹林さんが後継者になること、私自身も顧問として、これからも店にいるということを皆さんにお話し、事業承継について十分に理解してもらいました。



竹林 誠氏

平成29年3月に勤務先を退職し、先代の下で研修を開始しました。仕事として包丁を握ったのは、居酒屋でのアルバイト以来です。先代からは入念に指導を受けたのですが、慣れない仕事だったので、最初は手荒れがひどく、手や腕のしびれが止まりませんでした。

実は、この店の事業承継の話聞いた当初、従業員の雇用を受け継ぐことは考えていなかったのですが、実際に自分でやってみると、とてもじゃないが一人ではできないと感じました。経験を積まれた方がいかに大切かを、研修の中で身をもって理解しました。

研修期間は3か月間ほどだったため、そのような短期間で経営者として立ち立てることができるのかという心配はありましたが、先代から、顧問として今後もサポートすると言われてきたことや、研修を経て、看板商品のローストチキンの作り方を身に付けることができたこと等により、自分で店を運営していけると思いました。

私が精肉店という未経験の事業で経営者になることができたのは、先代の協力や事業引継ぎ支援センターの支援があったからです。こうした周囲の支えは、私のような事業を受け継ぐ者にとって欠かせないものだ強く感じました。

一日本公庫を利用した経緯を教えてください。



竹林 誠氏

平船精肉店の営業権の買取りや承継当初の仕入、人件費といった営業経費の支払等に充てるために、日本公庫から融資を受けました。実は、日本公庫のことを全く知らなかったのですが、事業引継ぎ支援センターの担当者から教えてもらい、利用することにしました。事業引継ぎ支援センターには、申込みに必要な事業計画書の作成方法についても、アドバイスしてもらいました。

店舗の設備や機器については、耐用年数も考慮した上で譲ってもらえたこともあり、事業の価値と比較すると、事業譲受に必要な資金を低く抑えることができました。初めての借入ですが、これまで同様、堅実な経営を続けていけば、きちんと返済できると自信を持っています。



ローストチキンを調理中の竹林代表

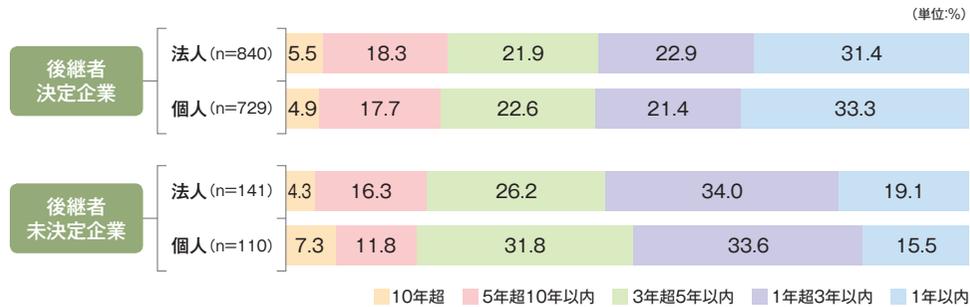


回転式ロースターで焼き上げられるローストチキン

図1~4は、小規模事業者の事業承継の取組みに関する調査結果(注)です。後継者の選定には相応の時間が必要であることや、経営・資産の引継ぎに関わる多くの取組むべき課題があること、また、後継者側の視点で、事業承継の際に直面した問題等を示しています。

(注) 調査対象は、主に経営者が50歳以上の中小企業・小規模事業者

図1 後継者の選定に要する時間

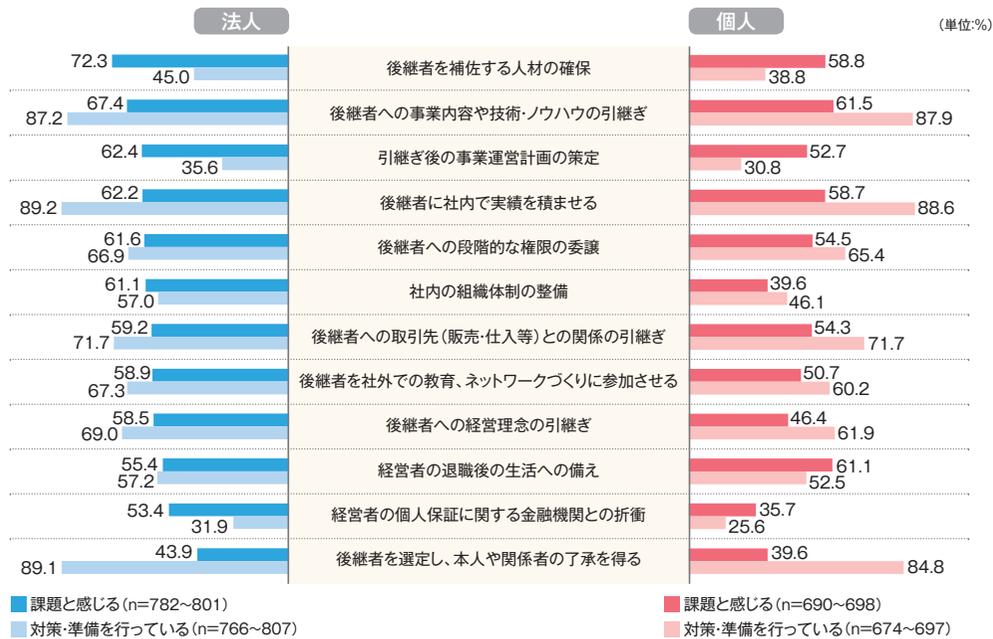


資料: 中小企業庁「2017年版中小企業白書(平成29年4月)」に基づき日本公庫作成(図1~4)

(注1) 「後継者決定企業」については、後継者の選定を始めてから了承を得るまでにかかった時間を表している。

(注2) 「後継者未決定企業」については、後継者の選定を始めてから現在(調査時点)までにかかった時間を表している。

図2 経営の引継ぎに関する課題と対策・準備状況

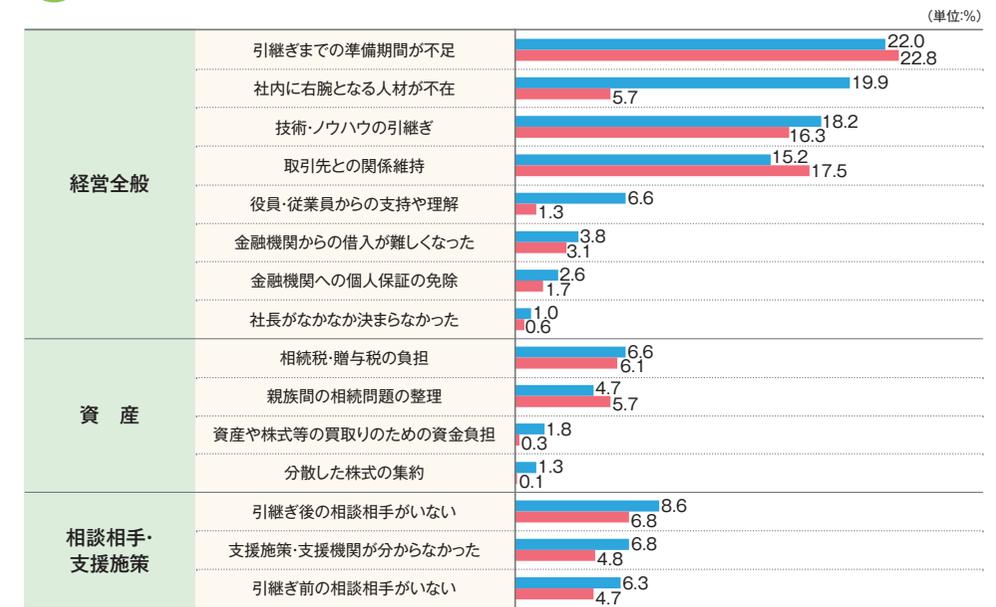


(注) 「後継者決定企業」の回答割合を表示している。

図3 資産の引継ぎに関する課題と対策・準備状況



図4 事業を受け継いだ際に問題となったこと



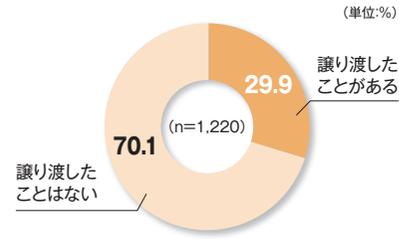
(注1) 「その他」「特になし」は表示していない。

(注2) 2代目以降の経営者について集計している。

事業承継を選択せず、廃業することになったとしても、人材や技術、事業用資産等を他の企業に譲り渡すことで、磨き上げた経営資源を次代に託すことができます。図5～11は、事業をやめた小企業における経営資源の譲り渡しの実態を、調査結果(注)に基づき示しています。

(注)調査対象は、事業をやめる際、他社や開業予定者に、経営資源を譲り渡した企業と譲り渡さなかった企業

図5 経営資源の譲り渡しの有無



資料:日本政策金融公庫総合研究所「小企業における経営資源の引き継ぎに関する実態調査結果(平成29年3月)」(図5～11)
 (注1)経営資源の譲り渡しには有償譲渡及び無償譲渡を含む(図5～11)。
 (注2)上位8項目を表示している(図6)。

図6 経営資源ごとの譲り渡し割合

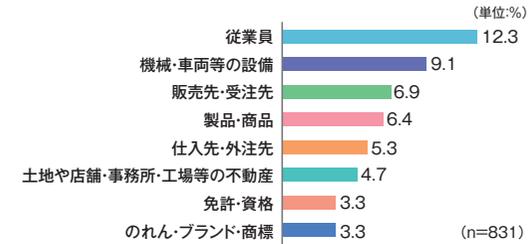


図7 経営資源ごとの譲り渡し割合が高い業種

	1位	2位	3位
従業員	卸売業(22.7)	飲食店、宿泊業(18.4)	情報通信業(17.5)
機械・車両等の設備	運輸業(18.2)	製造業(17.7)	建設業(13.9)
販売先・受注先	卸売業(15.9)	情報通信業(13.1)	小売業(9.2)
製品・商品	製造業(17.7)	卸売業(15.9)	小売業(12.8)
仕入先・外注先	卸売業(13.6)	小売業(9.2)	製造業(8.9)
土地や店舗・事務所・工場等の不動産	製造業(17.7)	飲食店、宿泊業(7.1)	卸売業(6.8)
免許・資格	不動産業(11.1)	建設業(7.0)	医療、福祉(5.8)
のれん・ブランド・商標	飲食店、宿泊業(8.2)	医療、福祉(5.8)	その他の業種(4.8)

(注)経営資源は図6と同じ項目を表示している。

図8 経営資源ごとにみた譲り渡しが多い相手

	1位	2位	3位
従業員 (n=104)	独立を予定している 役員・従業員(30)	同業者(28)	その他の既存企業(17)
機械・車両等の設備 (n=77)	同業者(27)	その他の既存企業(15)	その他の開業予定者(12)
販売先・受注先 (n=58)	同業者(24)	開業を予定している 友人・知人(8)	仕入先や外注先(7)
製品・商品 (n=54)	同業者(20)	販売先や受注先(12)	仕入先や外注先(10)
仕入先・外注先 (n=45)	同業者(15)	独立を予定している 役員・従業員(8)	開業を予定している友人・知人/ その他の既存企業(7)
土地や店舗・事務所・工場等の不動産 (n=40)	同業者(10)	その他の既存企業(10)	その他の開業予定者(9)
免許・資格 (n=28)	同業者(12)	その他の既存企業(7)	開業を予定している 家族・親族(3)
のれん・ブランド・商標 (n=28)	同業者(10)	独立を予定している 役員・従業員(6)	その他の既存企業(5)

(注)経営資源は図6と同じ項目を表示している。

図9 経営資源の譲り渡しに際して困ったことや大変だったこと



(注)「特になし」(44.7%)は表示していない。

図10 経営資源の譲り渡しの相談相手

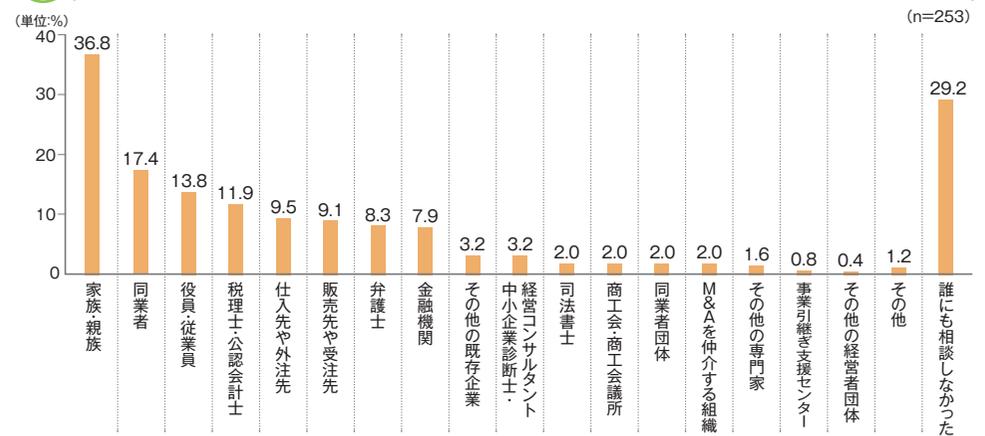


図11 経営資源を譲り渡して良かったこと



(注)「特になし」(25.7%)は表示していない。