

# 事業をつなぐ。

FOR THE FUTURE

【事業承継事例集 2020年度版】

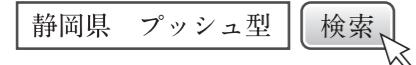
お問い合わせ・ご相談は

公益財団法人 静岡県産業振興財団内 | 静岡県プッシュ型事業承継支援高度化事業 事務局  
静岡商工会議所内

公益財団法人 静岡県産業振興財団 静岡商工会議所

TEL.054-254-4511 | TEL.054-275-1881

<http://www.ric-shizuoka.or.jp/push-shoukei/>



2021年4月からは静岡県事業承継・引継ぎ支援センターに  
名称が変わります。

静岡商工会議所内 TEL.054-275-1881

詳しくはこちら <https://shizuoka-jigyoshoukei.jp>



経営者

承継者

静岡県プッシュ型事業承継支援高度化事業 事務局

# 事業承継でお悩みのあなたへ

静岡県のプッシュ型事業承継支援高度化事業(以下プッシュ型事業)では、

県内各地の商工会議所・商工会で個別相談を開催しています。

主に「親族内承継」「従業員承継」のご相談に応じております。

相談員は中小企業診断士や税理士などの資格を持ったロックコーディネーターです。

是非お気軽にご相談ください。

※無料相談後、弁護士や公認会計士等の専門家と個別の契約をする場合など、別途費用がかかることがあります。

プッシュ型事業承継支援  
高度化事業とは

全国には、事業承継に悩んでいる中小企業が多くあると言われています。経営者の高齢化が進み、このままでは多くの中小企業が廃業してしまう懸念があります。そこで、国はプッシュ型事業承継支援高度化事業を行い中小企業の事業承継の相談に応じることで、悩みの解決を図り、多くの企業の存続を目指しています。

## こんなお悩みをお持ちの方、 ご相談ください。

中小企業のスムーズな事業承継をお手伝いします。



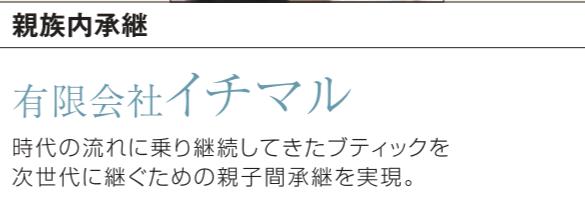
相談無料

お気軽に  
お問合せください

## CONTENTS



p3



### 有限会社イチマル

時代の流れに乗り継続してきたブティックを次世代に継ぐための親子間承継を実現。



p11

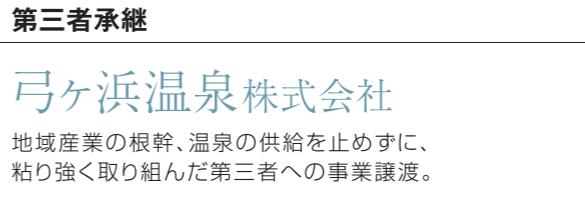


### 有限会社小林造園

若手への技術の継承とSDGsへの取り組みで、会社の可能性も広げる事業承継に。



p19

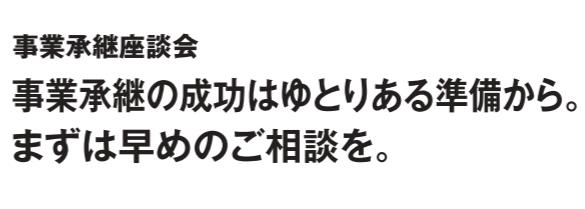


### 弓ヶ浜温泉株式会社

地域産業の根幹、温泉の供給を止めずに、粘り強く取り組んだ第三者への事業譲渡。



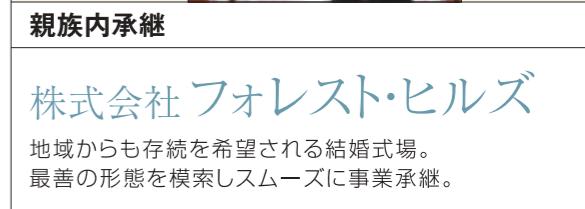
p27



事業承継の成功はゆとりある準備から。  
まずは早めのご相談を。



p7

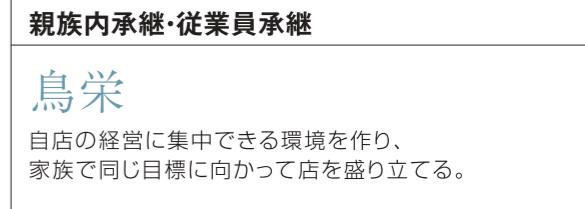


### 株式会社 フォレスト・ヒルズ

地域からも存続を希望される結婚式場。最善の形態を模索しスムーズに事業承継。



p15

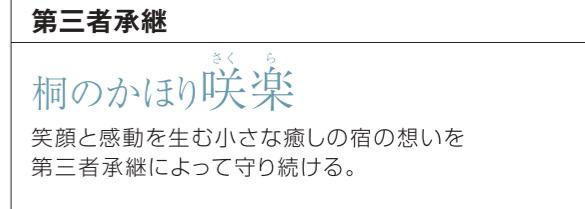


### 鳥巣

自店の経営に集中できる環境を作り、家族で同じ目標に向かって店を盛り立てる。

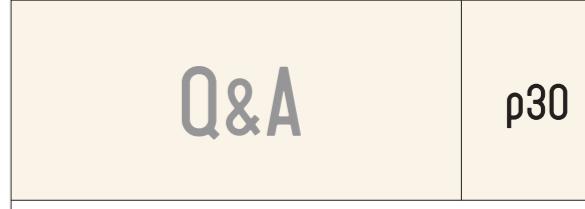


p23

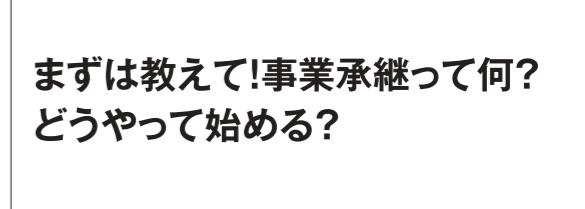


### 桐のかほり咲楽

笑顔と感動を生む小さな癒しの宿の想いを第三者承継によって守り続ける。



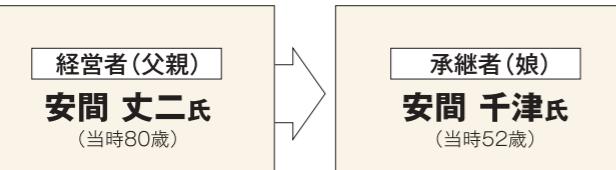
p30



事例  
1  
親族内承継

# 有限会社イチマル

事業承継図【担当ブロックコーディネーター:鈴木 秀俊】



## 企業概要

所在地 静岡県浜松市  
天竜区二俣町  
業種 婦人服販売  
従業者数 4人



## 時代の流れに乗り継続してきたブティックを 次世代に継ぐための親子間承継を実現。

1897(明治30)年頃に、呉服屋として創業したイチマル。時代の変化に対応し2代目がアパレル専門店に変更。さらに3代目の文二氏が1964年に跡を継ぐと、東京のメーカーから高品質の商品を仕入れるようになり、婦人服専門店へと改装した。1992年にはミセス向けのブティックイチマルと、娘の千津氏が店長を務めるヤングカジュアルのI'Mの2店舗を展開し、天竜区以外の顧客も足を運ぶようになった。

お互いに長女が店を継ぐものという暗黙の了解はあったが、具体的な話をしないまま過ぎていた事業承継に一步足を踏み出したのは、娘の千津氏から。両親の元気なうちに経営について学んでおきたいと、日頃からコミュニケーションが取れていた商工会の支援員にアドバイスを求め、ブロックコーディネーターのサポートのもと2020年8月、予定通り承継を完了。その後、店舗もリニューアルし、SNSでの情報発信も強化している。





## 事業承継インタビュー

事業承継はどのように取り組みましたか。  
また、課題はどんなことでしたか。



大変な時代に継いでくれる娘の方針を尊重しました。

継いで欲しいと私からは言ったことがないですが、妻はそれとなく娘に伝えていたようですね。私の時代はバブル景気でよかったが、これからは、アパレル店の競争が激しくなり難しい時代になるとっていました。年齢的には引退も考える時期。娘から事業承継の話が出た時は、こんなご時世でも継いでくれるならと、娘の意志を尊重して任せることにしました。

親ががんばりすぎると子が育たない様子は、周囲でも見てきましたし、私が先代から継いだ時も、すぐに自由にやらせてもらいました。私も娘にはそうしなければと思って商売に関して改めて話すことはなかったですね。ただ経理については、早めに共有すればよかったと、今になって思います。



暗黙の了解だった事業承継。  
今がその時だと考えました。

私も家業に携わっていたとはいって、仕入と販売中心だったので、経理など経営についても、父が元気なうちに学んでおきたいと思うようになりました。さらに今は、景気の低迷やファストファッションの台頭、コロナ禍での外出自粛などで、洋服が売れないと時代。アパレル業界を取り巻く変化の中で、どう店を継続していくかも含め、承継を行う時だと考えました。

そもそも、私は長女なので、小学校の卒業アルバムの将来の夢に「店を継ぐ」と書きましたが、家族と話すことは特にありませんでした。それに、両親はまだ現役で、家族間で仕入や経理、販売などそれぞれの役割分担がていたので、継ぐ意志はあるものの、交代のタイミングがわかりませんでした。

専門家に相談してよかつたことはどのような点ですか。



経営面以外のサポートもあり、承継をスムーズに進められました。

私は経営に関しては自信があったので、他人の言ふことにあまり耳を傾けようとしなかったんですよ(笑)。自分が中心の事業承継だったら、相談はしなかったと思います。娘は、任せた店も繁盛していて仕事面では文句の付けようがないのですが、経営全般についてはまだ素人の域を出ません。そこで娘と交代するタイミングで、もっと経営に関してアドバイスをしてくれる税理士に変更することにしました。商工会で紹介された税理士さんは、経営面だけではなく様々なアドバイスをもらえ、娘も相談しやすいようで安心しました。



専門家の意見を聞きながら経営を進めていくことができます。

父は先代からなんのアドバイスも受けずに継ぎだため、なにから始めてよいかわからなかったのですが、私は、小さいながらも事業という船の舵を取るのであれば、専門家の意見も取り入れていきたいと考えていました。事業承継のために必要な準備を教えてもらうとともに、父と私の考え方のギャップを商工会支援員の松川さんやブロックコーディネーターの鈴木さん、その他専門家の先生方など、第三者が埋めてくれました。代表の交代はしましたが、これからが肝心だと考えています。両親が元気なうちに、独り立ちできるように引き継がなければと切実に思います。これからも引き続き伴走してもらえるので、心強い限りです。

静岡県プッシュ型事業ブロックコーディネーターに相談した経緯を教えてください。



経営相談の一環で話ができる親しみやすさが良かったですね。

そろそろ事業承継の準備をした方がよいのかなと考えていた時、商工会の松川さんと出会い、持続化補助金の相談など、私が任されている店に関してアドバイスをもらっていました。そうした中で、承継も考えていかないと、という話をしたのがきっかけでしたね。商工会から紹介された専門家にアドバイスをもらい、少しずつ承継に必要な準備ができるようになりました。

商工会とよい関係ができていたので、コロナ禍でも予定通り承継を進め、ピンチをチャンスに変えることができました。



### 支援機関スタッフの言葉

店舗経営も承継にも前向きでサポートのしがいを感じました。

2017年頃に、千津さんから時期は未定ながら事業承継の相談を受けました。そこで、ブロックコーディネーターに相談する前に、事前に準備を進めていました。

家族間承継は話し合いの機会がないと難しいので、税理士の先生にシミュレーションをしてもらうなど、第三者を交えながら客観的に判断できる機会を設けました。

イチマルさんは、お互い前向きになれる、よい関係を続けたいと思わせてくれる事業所さんです。コロナ禍での承継になりましたが、こんな状況にもしっかりと対応できる店作りができます。これからもできる限りの支援を続けていきたいと思っています。

天竜商工会 経営支援員 松川淳子さん



## 親族内承継



地域からも存続を希望される結婚式場。  
最善の形態を摸索しスムーズに事業承継。

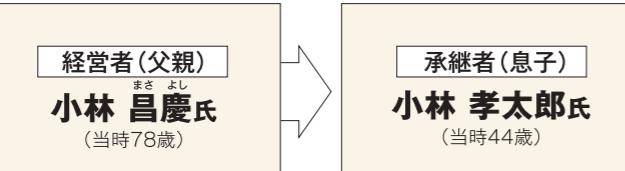
富士山を望む高台で、2006年に開業した結婚式場。3つのバンケットルームとガーデンチャペル、レストランを併設している。昨今では少子化の影響で婚礼数が減少、さらに2020年は新型コロナウイルス感染拡大の影響もあり、富士宮市内に3軒あった結婚式場も2軒が廃業した。同社でも結婚式のみならず、大規模な宴会や会合、インバウンドの団体客利用が減少。そんな折り、父の体調が思わしくないことから、急遽事業承継を進めることに。承継後の運営方針は親子間でコンセンサスが取れていたが、事業形態をどうするか迷っていたため、商工会議所に相談した。

専門家の意見を聞いた上で、長年付き合いのある企業の経営者からのアドバイスも参考にし、およそ1か月という短い期間で代表を交代。現在は会長となった父からのサポートを受けながら、業務の完全承継を進めている。



## 株式会社 フォレスト・ヒルズ

事業承継図【担当ブロックコーディネーター:浅田 博彦】



## 企業概要

所在地 静岡県富士宮市  
業種 結婚式・宴会場  
従業者数 20人

flow chart  
事業承継の流れ



interview

## 事業承継インタビュー



interview

承継者  
小林 孝太郎氏

### 事業承継はどのように取り組みましたか。 また、課題はどんなことでしたか。

コロナ禍での事業の存続と承継作業を  
短期間に同時に進めました。

事業承継に関して、具体的な計画はありませんでした。しかし、父が病気を患った3、4年ほど前から、跡を継ぐという話がいつかは来るだろうと思っていました。私自身もそろそろかな、と覚悟し始めた2020年6月、父から「コロナ禍で大変な時期だけ事業を引き継いでほしい。ちょっと考えてくれないか」と話がありました。父に、まずは自分の体をしっかりと治してもらいたかったので、「わかりました」と引き受けました。現場で仕事をしながらの引き継ぎになると、父の体調のこともあり、改めて落ち着いて話し合う時間を取りることも難しかった中で、承継後の経営形態の検討や引き継ぎに伴う手続きを進めていかなければなりませんでした。

経営者としての実務経験がなく  
引き継ぎながら学んでいます。

フォレスト・ヒルズは2006年に開業しました。当時、私は福祉の仕事に就いていましたが、事業の開始から1年後に、父から会社に入ってくれないかと言われ、28歳で入社しました。初めの1年間は厨房の仕事を経験、その後レストランでサービスの業務を経験した後、営業を担当するようになり現在に至っています。一通りの業務を経験しているとはいえ、経営者としての仕事はほぼ未経験でした。普段から身近で父の仕事を見ていたので、大体のことは把握しているつもりでいても、いざとなると細かな部分でわからないこと、不安に思うことがあります。代表を交代した現在でも不明なことがあれば都度質問や相談ができる環境なので、サポートしてもらいながら完全移行を目指しています。

### 専門家に相談してよかつたことはどのような点ですか。)



ひとりでは判断しかねることを専門的な立場でアドバイスしていただき、最善の形で事業を引き継ぐことができました。

コロナ禍の影響で、事業を承継するに当たって従業員も減らし規模を縮小することは決めていました。そのため、父とも相談し、法人ではなく個人事業主でやろうと考えていました。ただ、その選択が最善なのかはわからなかったので、専門家であるブロックコーディネーターの意見を仰ぎました。

職員の人数を減らすだけなら法人でも個人でも変わらないこと。資本も減らすのであれば個人の方がいいということ。一方で、個人事業に変更すると、諸手続きが大変で、法人のまま引き継げば、代表を交代するだけなので手続きが楽だということなど、想定されることを具体的に教えてもらいました。おかげで双方のメリット、デメリットを比べることができ、それをもとに、再度家族間で話し合いができました。また、第三者承継やM&Aなど事業承継の方法はいくつかあることもわかり、勉強になりました。

一番よかったのは、事業を続けていくぞという決心がついたことです。ここがなくなると、市内で結婚式や会合で集まる場所がなくなってしまいます。地元への恩返しで、何とかして続けていこうと強く思うようになりました。



### 今後の事業承継の展望を教えてください。)



代表交代後も、まだまだ引き継ぎは継続。父の経営への思いも受け継ぎ、  
地元に貢献できる企業を目指していきます。

承継の話が出た後も、2020年10月まではそのままの体制でしたが、2020年11月に正式に代表権が私に移り、父には、会長として引き継ぎサポートしてもらっています。幸いにして、地元で懇意にしている企業さんが、土地と建物をすべて購入してくれることが決定していました。「あとは引き継ぐあなたがしっかりおやりなさい」とおっしゃってくださり、その後は賃貸で営業を続けています。この善意がなければ諦めていたと思います。また、最終的に法人で引き継ごうと決心したのも、取引やお付き合いのあるいろいろな企業の経営者からアドバイスをもらえたことが大きいです。

現在は対面での営業活動ができませんが、レストランのお客様からも、地元企業の経営者からも、

また富士宮市からも「ぜひがんばってほしい」と応援の声をもらっています。規模を縮小して身軽になった分、チャレンジしたいこともあります。しかしメインの結婚式自体が動いていないため、なかなかチャレンジする機会がないのが現状です。コロナ禍が収束に向かいお客様が戻ってきたら、人員もまた増やして、父が築き上げてきた以前のような活気ある会場にしていきたいと考えています。

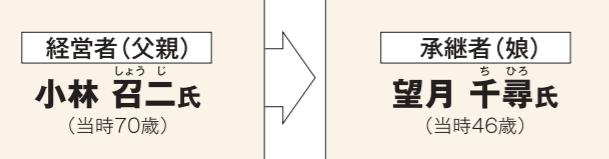


事例  
3

親族内承継

# 有限会社小林造園

事業承継図【担当ブロックコーディネーター:浅田 博彦】



## 企業概要

所在地 静岡県富士宮市  
業種 造園業  
従業者数 7人



若手への技術の継承とSDGsへの取り組みで、  
会社の可能性も広げる事業承継に。

富士宮市内の公園や施設、大規模工場の緑地などの整備から、樹木の剪定、天然記念物の樹木の手入れを主な事業として手がけている小林造園。現経営者が創業したのは1976年のこと。40年前からは剪定した枝の堆肥化にも取り組み、現在は農業も展開し富士宮の特産の大落花生栽培や、伐採したコナラやクヌギを活用したキノコ栽培なども行っている。さらに、富士山麓固有の山野草の保全なども積極的に行い、早い時期から生産活動や環境問題に関わる活動を始め、継続している。

経営者であり職人であり続ける父の姿を見て育った長女の千尋氏は、自分の好きな「花」を事業に取り入れながら、将来の事業承継に備えるべく、商工会議所に相談。自分自身の承継の意志を確固たるものにすると同時に、造園を柱にSDGsに取り組む会社の将来像を導きだし、次世代への技術の継承を含め、父との二人三脚の承継作業に一步踏み出した。



flow chart  
事業承継の流れ





interview

## 事業承継インタビュー



### 事業承継はどのように取り組みましたか。 また、課題はどんなことでしたか。



今のうちに将来の選択肢を広げて  
事業を引き継ぎたいですね。

ブロックコーディネーターさんとのやりとりは娘任せで、承継について具体的な話は直接していないのですが、娘は私の背中を見ながらやっているのではないかと思います。その中で、自分なりの方向性を見つけてほしいと考えています。

今まではずっと、植栽を中心にやってきましたが、ここ10年で業界もだいぶ様変わりしています。今は造園だけに固執してもやつていけない時代になっています。私も畑やキノコ、ハチミツなどを手がけています。今後、娘を中心にそれぞれの責任者が出てくればと期待しますが、いなくてもそれは仕方ないこと。それでも、造園以外にもできるだけ事業の枝葉を広げて次世代に承継したいと考えています。



第三者が入れば、事業を継ぐ意志をお互い明確にできると思いました。

商工会議所でたまたまチラシを見て、誰でも事業承継の問題を相談できると書いてあったので問い合わせました。両親も従業員も年を取り若手は独立していく中で、私が継いだらどうするだろうと考えることもあり、これから造園業は男性だけの仕事ではないと思うようになりました。上下関係がある職人制度ではなく、庭や樹木に興味ある人も取り込んでいかないと、庭の文化自体がなくなり、造園業も無くなるという危機感を覚え、一步踏み込んだ活動をするためにも、跡を継ぐ気持ちが固まつきました。

承継については両親も悩んでいたようでした。私が継ぐよと言っても、絶対無理だろと言われましたが、これがきっかけで一緒に考え始めてくれればいいなと思いました。また、客観的に見て、継ぐ価値がある会社かどうかを知りたかったですね。

### ( 専門家に相談してよかったことはどのような点ですか。 )



日常業務の中で事業承継の準備が置き去りにならず、目標に向かって計画的に進めることができます。

父は興味の範囲が広くて、造園業を柱にそこから派生する“できること”にどんどんチャレンジしています。事業承継をもう少し早めに考え始めて、早くから父と一緒に仕事をすればよかったなと思うことがあります。

そんな状況の中でも、一緒に考え、励ましてくれるのがブロックコーディネーターの先生です。今抱えている課題に対していろいろな答えを持っていて、精力的に動いているという印象です。同じ年代の方なので、話しやすいのもよかったです。初めは右も左もわかりませんでしたが、事業計画の策定、相談先の紹介、資金のことなど、様々なアドバイスが、トータルで事業承継に繋がるのだと理解できました。自分が将来どうしたいか、会社をどうしたいかを考える機会ができたので、混沌としていたものがだいぶ整理されました。具体的には何も始まっていませんが、1年間相談することで、積極的に能

動的に動けるようになりました。

また、次の相談の予定のおかげで、両親との話し合いが定期的にできます。承継完了までにやることはたくさんありますが、日々の業務に追われて承継作業が置いてきぼりにならないように、具体的なTo Doを確認しながら進めていきます。



### ( 今後の事業承継の展望を教えてください。 )



これまでに父が広げてきた事業を、事業の軸はぶらざずに継続していきたいですね。

経験の差が出てしまう技術を、どう次世代に伝えていくかという若手の育成も、承継と同時に課題になっています。職人さんは、70、80代の方が多いのですが、みなさんお元気で、若手に知識や技術を伝えたい気持ちも強く、喜んで教えてくれます。私も事業を承継しようという意思を固めてからは、造園の現場を知らないといけないという思いが強くなり、最近は、父と一緒に現場に出て指導をしてもらうこともあります。

その一方で、経理を知らないと社長業は成り立ちません。数字を自分の中に取り込まないといけないので、税理士と相談して、経理は母の手作業からパソコンで処理するように移行を進めている途中です。

最近、私の提案でヤギを飼い始めました。堆肥作りや落花生、椎茸の栽培などの1次産業と合わせたSDGsのサイクルに組み込み、緑化や花壇とともに、人々に癒しを与える存在としても期待しています。これには父も賛成してくれました。父が今まで進めてきた堆肥や野菜作りなどは、しっかりと引き継ぎたいと考えています。

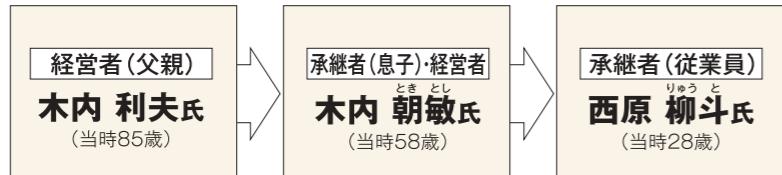




事例  
4  
親族内承継  
従業員承継

## 鳥栄

事業承継図【担当ブロックコーディネーター:浅田 博彦】



企業概要

所在地  
静岡県伊豆の国市  
業種  
焼き鳥居酒屋  
従業者数  
13人

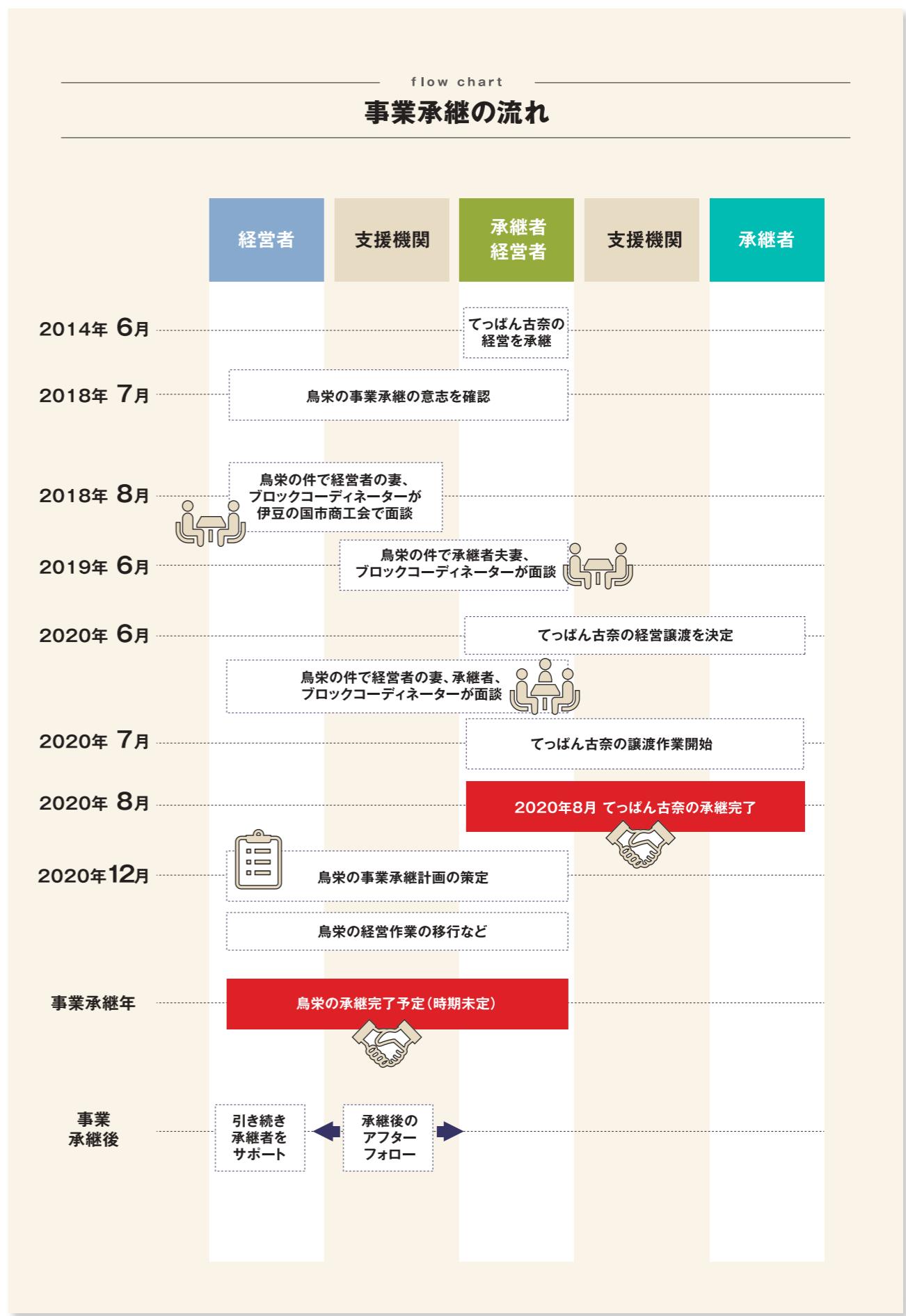


自店の経営に集中できる環境を作り、  
家族で同じ目標に向かって店を盛り立てる。

伊豆長岡の温泉街で80年近く営業を続ける鳥栄。白石館(現三養荘)の板前をしていた初代・栄七さんが独立して、昭和初期に創業した鳥料理店が前身。二代目となる現在の経営者が、周辺の温泉旅館の繁盛に伴って鶏肉の卸と小売りを始め、小さな料理屋を併設した。当時は1日に200羽のニワトリを店でしめていたという。1970年代後半には、丸鶏を仕入れて調理する焼き鳥屋に改装。地域の人気店として繁盛している。

高齢の経営者に代わって店を牽引するのは、一時はアメリカで料理人をしていた長男の朝敏氏。事業承継にあたっては、朝敏氏が経営する店を従業員に承継した後、改めて家業の鳥栄の事業承継を進めるという2段階の行程を経ることになった。

予期せぬコロナ禍で、やむを得ず従業員を減らし家族中心の経営にシフトしたが、かえって家族間の意思疎通を図る機会となつたようだ。





interview

## 事業承継インタビュー



### 事業承継はどのように取り組みましたか。 また、課題はどんなことでしたか。



意志がありながらも、なかなか前に進まなかった承継作業を、ひとつずつ問題をクリアしながら進めています。

一時、父と不仲になりアメリカに渡った私が、「長男が継ぐ前提で店をやってきた。継ぐかどうかはともかく、一度ちゃんと話をしてほしい」と母から言われ帰国したのが1995年のこと。家族間で私が継ぐという意志は確認し合っていました。父との折り合いが悪いとはいって、調理学校も出て、アメリカで料理人をやっていた時も、鳥栄のことを忘れることがなかったですから。帰国して2、3年が経った頃、景気が悪化し、そのあおりで周辺の宿泊施設の廃業も増えました。卸はリスクが大きいので、事業を焼き鳥屋のみに絞りました。

父も高齢になり本格的に事業承継を考えなければならぬ状況になってきたのが2018年頃です。継ぐ意志はあるものの、個人事業の承継をどのように進めていいかは全くわからない状態でした。

当時私は、かつての従業員が独立して始めたてっぽん古奈という店の経営を引き継いでいました。6年半ほど、いわゆる二足のわらじ状態で、経営の力が分散してしまってつらかったため、まずはその店を従業員に引き継ぐことに決めました。

そこで商工会の事業承継相談会でブロックコーディネーターに相談したところ引継ぎ支援センターのサブマネージャーを紹介され従業員承継に本格的に取り組むことになりました。



### 専門家に相談してよかつたことはどのような点ですか。)



後で困らないための譲渡契約を専門家にサポートしてもらいました。



なじみの機関で相談できるので安心感がありました。

予期せぬコロナ禍での引き継ぎになってしまったのはタイミングが悪いかなと思いましたが、こうした外的要因が大きい中でも、専門家が伴走してくれるのはとても心強く、頼もしい限りでした。

実は、以前私がてっぽん古奈を引き継いだ時は、口約束、口頭での申し送りのような形で、リース契約や設備の不具合、家賃の値上げなど小さなトラブルがあり、項目を明確にしなかったことがその要因であったと実感しました。そこで今回は、万が一に備えて第三者を交えて書面を作るよう指導をいただき、サブマネージャー経由で公認会計士、司法書士を紹介してもらいました。引き継いでほしい従業員には半年ほど前から話をして、了承を得ていました。コロナの影響で、当初の予定より少しずれましたが、従業員への承継はスムーズに完了することができました。



### ( 静岡県プッシュ型事業ブロックコーディネーターに相談した経緯を教えてください。 )



わからないことだらけの個人事業の承継で、明るい道筋を作ってもらいました。

私もいざれは鳥栄に専念することは決まっていましたが、父はまだ「自分が生きているうちにそんな話をするな」という感じだったので、いざという時に準備だけでも進めておこうと考え商工会に相談しました。

いよいよ親族内承継に取り掛かろうとした時、個人事業なので何をしたらよいか分かりませんでしたが、スムーズに引き継げる道筋をブロックコーディネーターからつけていただき安心しました。また、個人事業の承継をどう手続きしたら損失が少ないかなど、税理士さんに指導してもらっています。

時期は未定ですが、いつどんな状況になっても対応できるようにしておきたいです。現状では父が代表になっていますが、仕入等は私が中心に動き、

母の負担も減らすように、経理は実質的に妹と妻がやっています。承継を進めながら、私たち兄弟の役割分担もできてきたようです。

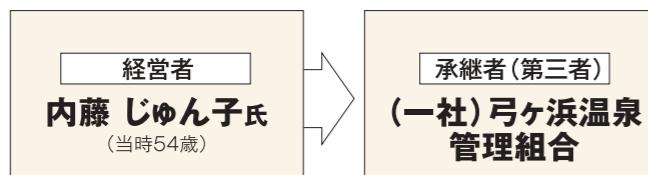
これからは専門店が生き残れると思っています。今もそうですが、看板通りに鳥の目玉料理を作り続けていくつもりです。コロナ禍での売上減少に対応するべく、昼の弁当販売も始めています。また、商工会の企画で唐揚げのテイクアウトも始めました。助成金を活用し、チラシを配ったらものすごい反響があり驚いています。経営に関する相談や助成金の情報も事業承継の相談に併せて積極的に活用ていきたいです。



## 第三者承継

## 弓ヶ浜温泉株式会社

事業承継図【担当ブロックコーディネーター:田宮 大輔】



## 企業概要

所在地 静岡県賀茂郡南伊豆町  
業種 温泉の供給  
従業者数 2人



**地域産業の根幹、温泉の供給を止めずに、  
粘り強く取り組んだ第三者への事業譲渡。**

南伊豆町の弓ヶ浜地区、手石地区、下賀茂地区に温泉を供給してきた弓ヶ浜温泉(株)。内藤氏の祖父が、1965年に源泉を掘り供給管を埋設して事業を開始した。2012年、先代が亡くなり内藤氏が会社を継いだが、次に事業承継できる親族がいないこと、設備の老朽化もあり管理が難しくなることから廃業も考えようになった。しかし温泉は地域の観光産業と密接な関係にあるため、地域経済への影響も考えると簡単には廃業できない状況だった。

事業の継続支援や譲渡先について町にも掛け合ったが解決策がなく、商工会に相談し第三者譲渡の道を探ることに。

譲渡先となる(一社)弓ヶ浜温泉管理組合は、70施設の組合員で2020年6月に発足。以降、交渉には弁護士と公認会計士が間に入り折衝を続け、2020年12月に正式に株式譲渡契約を締結した。





interview

## 事業承継インタビュー



interview

経営者  
内藤 じゅん子氏

### 事業承継はどのように取り組みましたか。 また、課題はどんなことでしたか。



地域経済にも関わる事業の存続のため  
第三者承継の可能性に賭けました。

一番の課題は、私に承継する親族がいないこと。そして、温泉供給事業に対する将来的な不安でした。後継者がいない中小企業の経営者をフォローする国の制度を新聞で知り、南伊豆町商工会で対応しているか電話で確認し申し込み、月に一度、ブロックコーディネーターさんが相談に応じてくれることになりました。

私の希望は、引き続き温泉を供給してくれる承継先を探したいということ。そもそも相手がいるのかどうかもわかりません。事業内容が半分公共的で、地域の観光や経済に絡んでいることがネックになり、他地域の企業に引き継いだとしても、採算が合わなければ簡単に撤退してしまう懸念もありました。



そのまま廃業するのは最終手段。  
やれるだけは頑張ろうと決めました。

実は、商工会に相談する際に、マッチングの専門家に相談に乗ってもらいましたが、この事業内容では厳しいとはっきり言われていました。源泉の財産的なものを欲しているだけで、供給を目的としない事業者も多く、簡単にはいかないと。そこで承継先がなければ、やれるところまで続け、だめになった時点で廃業するしかないと覚悟を決めましたが、ブロックコーディネーターさんの相談時には、その道筋も示してもらえたらしいという思いも、正直ありました。

結果的に、承継作業を進めている間も温泉がストップすることがなかったので、お客様や地域に迷惑をかけず、地域経済にも影響が出ずに本当に良かったです。

### 専門家に相談してよかつたことはどのような点ですか。



アクションを起こす前には、必ず専門家からの助言をいただき、ひとつずつ問題に向き合っていきました。

なにか動きがある度に、ブロックコーディネーターさんから助言をいただきながら対応していくことです。供給先の弓ヶ浜地区での説明会では、このままでは供給が不安定になり、契約更新ができない現状を正直に説明しました。おかげで、問題を地域と共にでき、解決に向けて一步踏み出すことができました。譲渡先の組織が立ち上がった後は、引き継ぎ支援センターに繋いでもらい、専門家である弁護士、公認会計士を紹介していただきました。お互い地元業者で、直接のやりとりでは感情的になってしまう懸念があったため専門家に間に入っていました。こちらの要望も聞き入れていただきながら、法的にも問題なく譲渡交渉を進めることができました。

具体的な承継の話が進む前に、温泉供給会社に残っている資金と、供給事業以外の資産をきちんと説明できるように整理、資料を作成しておくこ

とや、供給事業に必要なものだけをきちんと移す手続きのことなど、まったく頭になかったので、本当に助かりました。



### 静岡県プッシュ型事業ブロックコーディネーターに 相談した経緯を教えてください。



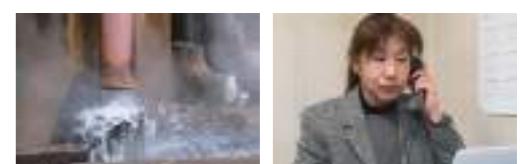
簡単に廃業できない現実。前向きに問題解決する糸口になりました。

弓ヶ浜温泉(株)が管理していた温泉供給設備はすでに50年が経っていて、設備更新にかかる費用は莫大なものになってしまいます。供給先の旅館や民宿の廃業も多く、契約者も過疎や高齢化で減少し収入が減るため、一企業で設備を更新して続けていくのは不可能だと判断しました。私の代は続けたとしても、事業承継できる親族がいないため、いずれ立ち行かなくなることは明白です。しかし、いきなり廃業してしまうと、現在供給している施設の事業にも影響が出てします。とにかく、地域の経済に影響が広がってしまわないよう事業承継を進めるには、ブロックコーディネーターさんの存在なしには難しかったでしょう。

2020年12月は、10年ごとの供給契約更新時

期。万が一承継作業が長引いて契約が切れても、温泉の供給は止められません。その際の月単位での供給契約更新も考えましたがその前に承継が出来て心からホッとしています。

現在は事業承継も完了し、事務的な作業をその都度説明しながら引き継いでいるところです。こうした譲渡先との関わり方についても、しばらくはブロックコーディネーターさんに相談しながら対応していく予定です。

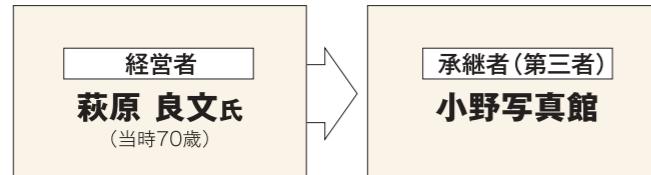


事例  
6

## 第三者承継

## 桐のかほり 咲楽

事業承継図【担当ブロックコーディネーター:田宮 大輔】



## 企業概要

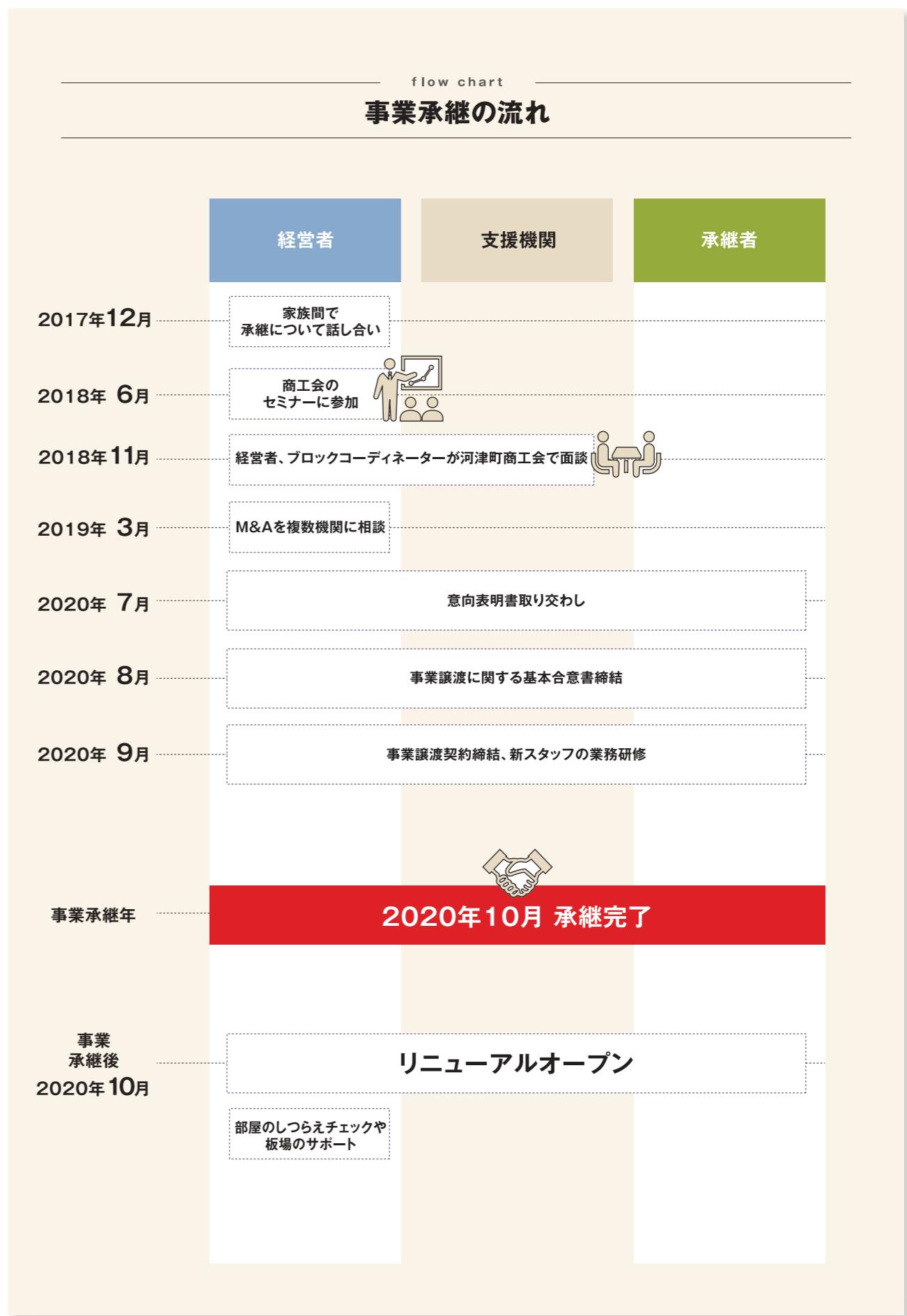
所在地 静岡県賀茂郡河津町  
業種 旅館業  
従業者数 5人

笑顔と感動を生む小さな癒しの宿の想いを  
第三者承継によって守り続ける。

経営者夫妻が泊まってみたいと思う理想の宿を目指し、相模湾に面した高台で2006年に開業した桐のかほり咲楽。わずか4室の和モダンの宿は、心づくしのもてなしの心地よさを求める常連客が多く、経営的には安定していた。

創業者の萩原氏は、家族経営の宿のため、いずれは息子に継いでもらうことを想定していた。しかし、話し合いの結果、現状の勤務生活を変えたくないという息子の意志を尊重し、親族間の承継を断念。第三者承継の道を模索することとなった。

M&Aに踏み切ったきっかけは、商工会が開催した、後継者がいない経営者向けのセミナーに参加したこと。その後、様々な機関から情報を収集し、業種は違えど、同じ経営理念を掲げる茨城県の企業に譲渡することが決定。2020年10月に無事契約も完了し、再び大人の癒やし宿としてリニューアルオープンした。





interview

## 事業承継インタビュー



interview

経営者  
萩原 良文氏

### 事業承継はどのように取り組みましたか。 また、課題はどんなことでしたか。



親子間での承継の道が閉ざされても、  
お客様のために宿を守りたかったです。

休日が書き入れ時になる旅館業は、子どもとの時間が持てなくなるため、息子からは承継を拒否されてしまいました。もともと、家族経営で成り立つ規模と営業スタイルを続け、いずれは息子に譲るつもりでいたので、これはまさに晴天の霹靂でした。しかし、親の想いだけで、息子の人生観や生き方までは変えることはできないと、親族内承継は諦めることにしました。孫の代までの休業や、最悪の場合は廃業も考えましたが、常連客からは存続を希望する声も多く、私たち夫婦と同じ気持ちで経営を続けてくれる方がいれば、事業承継の道を模索しました。



M&Aの相談先を多くすることで、  
譲渡先の選択肢が広がりました。

M&Aにあたり、商工会、銀行2社、不動産会社、M&A仲介会社、インターネットサイトなども活用するなど、複数の機関に相談しました。旅館の集客のために、予約サイトは複数を利用した方がいいことを学んでいた経験からです。

一般的な旅館業としての事業採算を考えた時に、4室という小さな規模は経営上ネックになります。どのような結果になるか不安もありましたが、おかげでおよそ1年半の間に8企業、1個人からの問い合わせがあり、内覧をしていただきました。しかし、新型コロナウイルスの感染拡大を受け、契約直前まで進んだ話が白紙になってしまったこともありました。

### ( 専門家に相談してよかつたことはどのような点ですか。 )



身内以外の第三者承継を  
前向きに捉えることができました。



同世代で同じ悩みを持つ人がたくさんいることがわかりました。なかなか動けない人が多く、M&Aはすぐには成約しないので、早めの行動が必要だと知りました。第三者承継は、決して恥ずべきではありません。発展的に引き継いでくれる人がいるならば、ぜひ譲りたいと前向きに考えられるようになりました。不安な方は、自分が仕事に携われなくなる前に、早めの相談、承継の対応を考えた方がいいと思います。



様々な方法のメリット、デメリットを  
専門家の知見から学びました。

ブロックコーディネーターさんからは、売買や賃貸にした場合のメリット、デメリットを教えていただきました。賃貸は借り手有利になってしまうと教えてもらい、自分たちだけの知識ではわからないことが多くあると実感しました。契約に関することは難しいので、弁護士の方を紹介してもらいたい相談したことあります。商工会に相談したおかげで、専門家視点の事業承継の課題解決アドバイスが役立ちました。

地域によっては、身内以外の第三者に事業譲渡することをあまり好ましく思わない風潮もあります。しかし、早めに相談したこと、そこで得た知識によって幅広い選択肢を得られる方法を探ったことが、最良の結果に繋がったと考えています。

### ( 静岡県プッシュ型事業ブロックコーディネーターに 相談した経緯を教えてください。 )



想いを継いでくれる経営者を探すため、まずはセミナーに参加し、最終的にM&Aを選択しました。

いざ親族間で事業承継ができないという状況になった時、自分なりにどんな方法があるのか情報収集することにしました。その時に、商工会が開催した、後継者がいない人のためのセミナーが開かれることを知り参加しました。後継者がいないというのは全国的な問題だということも、そこで初めて知りました。

結果的にM&Aの成立は商工会以外の機関からの紹介でした。最終的に県外の小野写真館に決めたのは、写真を通してお客様に「笑顔」「幸せ」「感動」を与えるという企業理念が、咲楽が目指してきたおもてなしを通じるものがあったからです。お客様に、来た時よりも「笑顔」でお帰りいただくこと。おもてなしによってお客様が「感動」していただくこと。

この想いをしっかりと受け継いでくれると感じました。

コロナ禍において「宿泊」×「写真」によって、新たな「感動」をお客様に提供したいと熱く語る小野社長の言葉に、新たな咲楽の活用に向けて希望の光が見えました。





## 事業承継の成功はゆとりある準備から。まずは早めのご相談を。

### ■ 本音の話し合いで課題を見つけることが大事

**山崎** 多くの相談を受けているブロックコーディネーターのみなさんですが、印象的な事例はありますか？

**杉山** 事業承継は人生相談という意味で、どの事例も印象深いです。特に親族間の承継では、親と子、経営者と後継者、すでに一緒に働いていれば雇用者と従業員という、3つの関係性があるため、お互い本音で話す機会を逃していることが多いです。昨年の事例集でも紹介した静岡物産さんもそうでした。東京でお勤めの息子さんが帰省した際にお話しすることで、息子さんが考える自身の生き方と、会社を継ぐことがうまく結びつき、当初の予定よりも圧倒的に早く承継作業を進めることができました。今は息子さんも経営に関わり、M&Aで買収した企業の経営を主だって進めています。

**山崎** そうでしたね。

**杉山** お互いの本音をうまく引き出せれば、よい状態で承継が進みます。話し合いが早いほど、後継者にも経営者にも好ましい状態ができると痛感しました。専門家が第三者目線で会社の価値を伝えたことも、息子さんが会社を継ぐ気持ちを後押ししたようです。



### ■ 経理、税務面も伴走型のサポートで支援

**山崎** では、道上さん、税理士として、税務的な相談や問題ではどのような事例が多いですか？

**道上** 子が40代で親が70代の典型例でしょうか。子は親任せで経理のことがわからず、親もうまく教えられない場合が多いです。商工会で丁寧にサポートしきれない部分を、ブロックコーディネーターが伴走型で支援しています。まず現金出納帳や試算表などの意味を理解してもらう。そして試算表を作り、事業計画を作っています。

**山崎** 2027年までの特例措置である特例事業承継税制の事例はありますか？

**道上** 支援の対象になる相談は案外少ないです。立派に法人を経営されている社長でも、自分の相続税にあまり気づいていないようです。まずは税理士や商工会などの相談会を利用して、贈与税や相続税がかかる範囲なのかを専門家に試算してもらうとよいでしょう。

**山崎** 払えなければ特例事業承継税制を使うのですね。

**道上** 使うには顧問税理士にまず相談してください。ただ、特例事業承継税制を使わなくても県知事への確認申請書（簡単なもの）で、いつまでに事業を譲るかという意思表明ができます。万が一、承継前に経営者が亡くなられた場合は、限定的ではありますが縛りの緩い遺言書代わりになります。今後も機会があれば、相談者に紹介していきます。



### ■ 補助金活用や事業承継計画書でビジョンを共有する

**山崎** 国の補助金制度もありますね。杉山さんは、補助金に関する相談を、どのように申請に繋げていますか？

**杉山** 前職の商工会議所では、補助金の相談や処理をしていました。今は事業承継全体の中のひとつの手段として補助金の活かし方を考え、支援のきっかけにしています。大抵は経営者の方が会社をよい状態にして継がせるために補助金を利用します。一方で、承継者が新しい取り組みに補助金活用を希望する場合があります。

**道上** 補助金を活用してどう事業改革するかを事業承継に繋いでいけば、コーディネーターとしても継続したやりがいのある支援ができます。

**杉山** 親は目先のことを、子は10年先のアプローチを考え、話し合いで会社の方向性に優先順位を付ければ、お互い納得した投資になります。補助金自体が目的ではなく、申請を通して事業承継の全体像を共有してほしいです。



**山崎** 重要なのは将来的な計画です。道上さんが事業承継計画作りをサポートする際の注意点やアドバイスはなにかありますか？

**道上** あまり絶対的にならずに、やるべきTo Doリストを時間という切り口で整理することです。相談者が、いつまでに何をすればいいか家族間で見直して話し合いができるよう、シンプルなものを心がけています。疑問点は次の相談で解消し、計画もプラスアップしながら随時変更していきます。



### 承継時の負担を減らす経営者保証解除

**山崎** 経営者保証は全国的に承継時の問題になっています。静岡県で唯一の経営者保証コーディネーターの佐野さん、現状を教えてください。

**佐野** 現時点まで、中小企業向け融資では、経営者の個人保証が慣例となっていて、経営者や後継者には負担が大きく、スムーズな事業承継の障害となっています。不要な負担は無くし、経営資源を引き継いだ後継者が、思い切った経営ができる環境づくりが必要だと思います。

**山崎** 経営者保証を解除した事例は？

**佐野** 徐々に増えています。しかしながら、事業承継は、問題点が何層にも重なっていて、また絡み合っていることが多いです。いまだに、中小企業にとっては「経営者保証」は当然となつ

私たちがブロックコーディネーターです。お気軽にご相談ください！



東部・伊豆  
ブロック



菊間 範明  
(きくま のりあき)  
中小企業診断士



浅田 博彦  
(あさだ ひろひこ)  
中小企業診断士



西部  
ブロック



道上 佳弘  
(みちがみ よしひろ)  
税理士・中小企業診断士



鈴木 秀俊  
(すずき ひでとし)  
中小企業診断士



中部  
ブロック



杉山 肇  
(すぎやま つよし)  
中小企業診断士



平野 高史  
(ひらの たかし)  
中小企業診断士



全県  
税務担当



大久保 一之  
(おおくぼ かずゆき)  
税理士



木村 治司  
(きむら はるじ)  
税理士

# Q & A

## まずは教えて！事業承継って何？どうやって始める？

Q

### 事業承継って どんな種類があるの？

A

中小企業の事業承継には大きく分けて3つあります。

- ① 息子や娘、甥や姪などへ承継する「親族内承継」
- ② 役員や従業員など会社の人間へ承継する「従業員承継」
- ③ 他の会社への株式売却や、上記以外の第三者が承継する「第三者承継」

それができなければ「廃業」となりかねません。

Q

### 事業承継はすぐに できるのでは？

A

登記上の社長交代や株式移転はすぐにできますが、後継者の教育は少なくとも3年～5年は必要と言われています。株式移転については、税金や相続のことを考えると、簡単に移転すると、禍根を残す可能性もあります。事業承継はリレーにおけるバトンパスです。止まっている後継者にバトンを渡しても、そこからトップスピードになるには時間がかかり、他のチームに置いていかれてしまいます。バトンゾーンを最大限利用し、後継者がトップスピードになったときにバトンを渡すように、専門家に相談し、充分な準備期間を置いて事業承継に取り組むことが重要です。

Q

### 個別相談はいつどこで やっているの？

A

静岡県内の15商工会議所、35商工会等で個別相談を実施しています。  
相談会のスケジュールはHPをご覧ください。

静岡県 ブッシュ型

2021年4月からは静岡県事業承継・引継ぎ支援センターに名称が変わります。

詳しくは[こちら](https://shizuoka-jigyoshoukei.jp) <https://shizuoka-jigyoshoukei.jp>

Q

### 相談にはどんな人が 乗ってくれるの？

A

県内に9名ブロックコーディネーターがあり、個別相談に応じています。ブロックコーディネーターは中小企業診断士または税理士で、事業承継に造詣が深い専門家です。

Q

### 相談にはお金が かかるの？

A

ブロックコーディネーターによる相談は無料です。その後、専門家を紹介し、その専門家と契約する場合は費用がかかる場合があります。  
専門家派遣制度などを利用することにより無料または低額で専門家を活用できる場合もあります。

Q

### 相談したいときは どうすればいいの？

A

会員になっている商工会議所や商工会へお電話いただき、予約をしてください。会員でない場合は、近隣の商工会議所、商工会をご利用ください。  
個別相談は、9:00、10:30、13:00、14:30の1日4コマ、各1時間です。