

第3章 事例研究

第1節 事例①：荒要商店

(1) 企業概要

○企業名 荒要商店

○代表者 荒川 滋

○所在地 〒010-0442

秋田県南秋田郡五城目町

字下夕町174

○電話 018-852-2237

○FAX 018-852-2237

○創業 明治21年

○HP <http://www.shokokai.or.jp/100/05/0536110460/index.htm>

○事業内容 米雑穀、灯油、飼料、万荒物、製菓原料、タバコ、塩等の販売



(2) 事業承継の時期

平成23年、現代表が44歳のときに先代の父から事業を承継した。このとき父は77歳で、自分が元気なうちに受け継いでもらった方がいいという判断からである。

(3) 事業承継の経緯

個人事業であるため、株式の承継はなく、不動産の一部を徐々に名義を移して行くこと、本業の業務についても一気に承継するのではなく、徐々に移して行くやり方を取っている。このため承継開始から約3年を経過したが、全ての承継が終わったわけではなく、現在も承継を実施中という状況である。

(4) 事業承継に当たって苦労したこと

事務的な手続に関する専門的知識がないため、顧問税理士に相談しながら各種手続を進めている。特に当店の場合、店舗及び倉庫は建築面積が大きく、増築や名義変更などの場合、消防法（昭和23年法律第186号）の手続が必要になるので、難しいのが実状である。

また、営業関係の諸届も、中にはいったん「廃業届」を提出し、改めて「開業届」を提出する場合もあったとのこと。

金融機関からの借入については、借り換えや完済の都度、名義を替えて行くようにしている。まだ全部は切り替わっていないが、順調に承継が出来ているという認識を持っている。

(5) 事業承継について感じる事

先代は 28 歳のときに父が急死し、突然の事業承継となったことで大変苦勞した経験があり、自分の代ではそういったことがないようにという気持ちが強かったとのことである。

息子が 44 歳、父が 77 歳というタイミングは、ちょうど良かったと感じており、双方の年齢や事業経験年数からも周囲に受け入れてもらえる時期だったと思われる。

(6) 事業承継に関する意見・要望

事業承継全般について相談に乗り、できれば無料でアドバイスしてくれる専門家がいてくれればありがたいというのが実感であるとのこと。事業承継は親子や家族の関係も関わることからプライベートな要素も非常に多く、信頼できるアドバイザーが継続的に無料で支援してくれる仕組みがあればいいと思う。

(7) その他

五城目町の商店街に所属しているが、現在の会員 29 店舗のうち、後継者がはっきりしているのは 7 店舗程度しかない。このままでは、五城目町の商店街が数年後には壊滅状態になってしまうと危惧している。現代表が「あつたか五城目」の中心人物として、様々な活動を仕掛けてはいるが、後継者不足だけは本人の問題なので、手の出しようがない。



一方で五城目は朝市で有名だが、この朝市自体も存亡の危機に立っている。出店者の高齢化、後継者不足、集客力の低下、売上の低迷という状況であり、商店街同様に数年後には消滅又は大幅に縮小せざるを得ないこともあり得る。とは言え五城目の売りはやはり「朝市」であり、これを基点に様々な方策を実施して行くことが地域の特性を前面に出すことになる。このたび商店街として「にぎわい補助金」の申請を検討しており、イベント開催のほかレトロをキーワードにした「一坪ギャラリー」の企画も考えている。

(8) 所感

現代表とのヒアリングを行っている傍らで、先代が忙しそうに立ち働いており、会話の内容を聞きながら随時追加説明や修正をしてくれた。つまり事実上、事業の承継は終わってはいるものの、現在も二人が協力して商売を盛り立てているのが当店の姿である。

「先代が元気なうちに承継に着手する」というのが、苦勞した先代の胸の内であり、それをいい形で現代表が受け継ぎ、責任感とやる気も生まれていることが分かる。

自店の繁盛もさることながら、商店街、地域といった自らの店の存続基盤である「まち」を整備・活性化しなければ本当の意味での承継にならないことは小売業の宿命でもある。

第2節 事例②：有限会社 おおしま

(1) 企業概要

○企業名 有限会社 おおしま

○代表者 大嶋秀夫

○所在地 〒013-0205
秋田県横手市雄物川町今宿
字棒突2

○電話 0182-22-2115

○FAX 0182-22-2118

○創業 大正末期

○資本金 3,000千円

○HP <http://www.shokokai.or.jp/100/05/0544311061/index.htm>

○事業内容 花束、アレンジメント、ブーケ・コサージュ、観葉鉢物
祝用花輪（開店用）、葬儀用生花・花輪、仏壇・仏具販売

○支店 西馬音内店、横手店



(2) 事業承継の時期

昭和43年、現代表は高校卒業後18歳のときに当社に入社し、事実上事業を承継した。このとき祖父（初代）父（二代目）は仏壇の製造販売を営んでおり事業規模も小さかったが、現代表が23歳のときに葬祭業へ進出、その後35歳で生花業を開始した。このため自分自身は事業を承継したという意識はあまりなく、自ら事業を拡大して来たという思いの方が強い。

(3) 事業承継の経緯

現在、現代表が64歳、子息が36歳で事業を承継するにはちょうどいいタイミングと考えており徐々に権限を移譲して行く計画である。

(4) 事業承継に当たって苦労したこと

自身の承継自体は苦労したという意識はあまりない。商工会青年部などのネットワークでできた人脈に助けられることが多く、事業拡大の際のバックアップから現在も繋がりが継続している。

これからの事業承継を考えると、自分の経験からネットワークの構築が最も大切だと感じており、後継者に対しても人脈作りは積極的に行うよう勧めている。

(5) 事業承継について感じること

将来の事業継続について不安が残っている。

まずは、売上が維持できるかどうかであり、これまではスキマ産業的なところに目を付けて事業拡大に成功して来たが、人口が減少し、いずれは高齢者も減少して行く中で、何かしら新しい分野や新しいアイデアを開発する必要がある。一定の売上が維持し、コンサルタントに利益を上げて社員と自分自身の生活を安定化させることが将来の課題である。

葬祭業は競合が激化しており、J A、民間（地元、大手）などが参入してシェアの奪い合いとなっている。当社は幸い、現代表の人脈もあって相応に維持できているが、将来も安定的な事業継続ができる保証はない。

また、地域の伝統文化の継承ができなくなっていることも不安要素の一つである。祭りの継承、寺と檀家との関係、葬儀の風習など当社の取り扱う商品やサービスを取り巻く環境が変化して来ており、簡素化、簡略化、低価格化、さらには消滅の可能性も秘めている。

以上の将来不安要因を抱えながらの事業継続であり、承継して行くことの難しさを感じている。



(6) 事業承継に関する意見・要望

事業承継は「既存事業を維持・継続して行く」というのが基本的スタンスである。地域で長期間に亘って事業を営み、雇用を維持し、地域内の資金循環や活性化に寄与して来た企業をスムーズに次の世代にバトンタッチしていくことが事業承継である。

これは、ある意味では「新規性や独創性」には乏しい面が多く「継続性や安定性」が求められるもので、現在の各種支援施策や補助制度には乗りにくい要素が多い。

保証制度においても「マル横」のような汎用性の高い使い勝手の良い制度があるので、この枠を拡充する、使い勝手を更に良くするなどの工夫ができれば、事業承継のような仕組には合致すると考えている。

また、後継者を対象にした経営や財務の勉強会を開催し、自己啓発やスキルアップに通じる仕組を作ってもらえれば、活用できると思う。

(7) その他

当店の本店がある雄物川町今宿の商店街は、現在約 45 店舗あるが、半数以上は後継者がいないと思われる。ここ 10 年ほどの間に、半分になる危険性があり、その場合商売と

しての成立性のほか地域のコミュニティそのものが弱くなったり、場合によっては消滅してしまうのではないかと心配している。

(8) 所感

当社の場合、事実上の事業承継は実はこれから、つまり現代表（三代目）から承継者（四代目）へのタイミングである。

ヒアリングの中でも、「この会社は自分が作り上げてきた」という主旨の発言や説明が随所にみられ、小さな仏壇製造販売業から生花や葬祭も含めて現在の事業基盤を作り上げたのは現代表である。その意味からは、現代表が創業者というイメージの方が強い。

地域社会の高齢化が著しく進展し、今後も当面はこの傾向が続くことから、介護福祉や葬祭業をはじめとした高齢者ビジネスは拡大を続けている。当社の取って来た戦略も、時代の変化を先取りしながらネットワークをいかして来た賜物であり、ビジネス的な成功を収めているといえる。

しかしながら、民間大手・地場を含めた資本の葬祭業への参入に JA も葬祭部門を強化しており、競争は激しさを増している。その渦中であって、当社が今後も生き残って行くには資本力や組織力などの比較から厳しさがあると思われる。

一度自社の経営資源の棚卸を行い、強みと弱みを再整理して強みに特化して行く。その中から新たな「スキ間」を探して行くことで方向性を明確にし、現代表が元気な今のうちに承継に着手することが望まれる。

第3節 事例③：企業名秘匿

(1) 概要

甲社は関連会社と合わせて4つの小売店(甲社のみでは2店舗)を展開している。昭和50年代後半にA氏が知人数人と共同経営として創業したが、最終的にはA氏と知人C氏が役員として残る形となって経営していた。長い期間業績不振が続いていたが、ここ数年は経常利益、税引後利益を計上することができていた。

平成10年代後半、そのA氏が亡くなったとき、A氏には男女一人ずつの子供がいたが、二人とも既に独立しており、特定の後継者と言えるような者がいない状態であった。A氏の配偶者であるBは、自分は専業主婦であって会社経営は無理であるから、C氏に社長に就任するよう依頼した。しかしC氏はそのつもりはないということで、Bが社長になったが、経営の実務はCに任せていた。

Bは高齢であり、会社の将来に不安を持っていた。B氏の子供達も甲社を継ぐ意思はなかった。そこで、Bは機会があるごとにCに社長に就任するよう要請していたが、その都度断られていた。そのため、Bは顧問税理士に会社を引継いでくれる人を探してもらうよ

う要請したところ、旧知の同業大手乙社を紹介された。乙社は他にも企業買収や事業譲受の経験があり、前向きに検討するとの返事を得た。B氏も乙社であれば、安心して今後を任せられると考え、話を進めることに同意した。交渉は顧問税理士を介して行われたが、B氏は従業員の雇用の相当期間の維持と会社債務に対する個人保証の解除2点を要望し、乙社はこれを承諾した。甲社は財務内容を全て開示することとし、併せて、会社と取締役間、関連会社との間で債権債務があること、株主でもある取締役Cが反対する可能性があることも説明した。この問題については取締役Cの意見も尊重し、真摯に対応することを基本とするが、同意を得られないときは法律上の手続に従うこととした。予想通りCからは反対の意見が挙がり、他の譲受企業候補を提示する用意がある旨の提案があったため、相当な期間を置いたが、Cからは具体的な企業名が挙がらなかったため、当初の方針どおりに進めていくこととした。

具体的には、

(ア) B氏及び事業譲渡案に賛同する株主の株式を乙社社長のD氏に譲渡し、株主総会において株式譲渡の承認を得る。

(イ) 新しい株主のもと株主総会において経営陣を刷新する。

(ウ) 当面、甲社は新経営陣で経営することとし、その間において会社の債権債務の整理を図ることとした。

その後、債権債務についてはCとは当事者間では合意できなかったため、調停を行うこととなったが、債権債務の発生の経緯や発生期間におけるCの取締役としての責任を主張し、当方の主張にほぼ添った調停案が出され、合意に至り、債権債務の問題も解消した。

現在は甲社の事業は乙社に営業譲渡されているが、従業員の雇用は概ね継続されている。甲社は今後、不動産を処分し、金融機関の借入金を償還したら清算終了する予定である。

(2) 本件が成功に至った要件

本件が一応の成果を見ることができた要因は以下の点にあると考える。

(ア) 譲渡企業は近年においては利益を計上しており、譲受企業にとって引き受けるに足る価値があったこと。

(イ) 譲渡企業の要望が明確であり、過大のものでなく妥当であったこと。

(ウ) 譲受企業が事業譲渡・買収に対し、経験豊富であったこと。また、経営規模が大きく、安定していることから、事業を引き受ける力が充分にあったこと。

(エ) 必要な情報は全て開示し、そのことによって当事者間の信頼を醸成することができたこと。

第4節 事例④：企業名秘匿

(1) 企業概要

- 企業名 A社
- 代表者 男性 (X歳)
- 所在地 秋田県
- 創業 昭和30年代
- 資本金 X千円
- 従業員数 約X名
- 業種 製造業

(2) 沿革と事業承継の時期

創業は昭和30年代で、現代表の祖父が当時勤務していた企業の事業部門を独立させる形で新会社を設立した。独立の経緯について詳細は（事情により）開示されなかったが、創業者が取り組みたかった事業が企業内では実現困難だったことが大きな要因であったと推測される。

現代表が大学卒業時、当社の経営は二代目である父が担っており、現代表は当初他の大手企業に入社するつもりで内定も受け取っていたが、内定を蹴って当社へ入社することとなった。この間当社は、新工場の建設、別会社の設立と順次事業を拡大しており、現代表入社後も工場新築と更に拡大を続けた。

昭和60年代には、新事業を立ち上げて研究室を設け、機器の設計と試作を開始した。当時は我が国企業の本格的な海外シフトが始まった時期であり、当社にとっては大手企業依存体質からの脱却と独立志向によるオリジナリティ確保への第一歩となった。

(3) 事業承継の経緯

創業者から二代目、二代目から現代表へと事業は承継されてきたが、その承継時期は明確ではない。概ね、二代目が昭和40年代、現代表が平成に入ってからと見られる。これは、当社の場合「誰が社長をやるか」ではなく「どんな技術で製品を作り続けて行くのか」の方が主要な問題であることが要因ではないかと推測される。

とは言え、現代表入社後、組織変更、新事業の立ち上げ、工場新築、県外営業所の開設と事業拡大を続けながら、新事業が経営の柱に成長して行った時点で三代目（現代表）への権限移譲が図られて行ったものと思われる。

(4) 事業承継に当たって苦労したこと

現在、社長は現代表であり、先代（二代目）は高齢であるが会長職を務めている。経営全般の承継は済んでおり、マネジメントを含めて技術・研究開発部門も社長がコントロー

ルしている。

しかしながら、承継に当たっての悩みは自社株の問題であり、現時点でも自社株承継は完了していない。従前までは贈与税の非課税枠を利用して徐々に移転して来たが、株価が上昇して来たため贈与できる株数が少なく、承継が遅々として進まない事態となっている。これといった有効な承継方法が他に見当たらないため、当面は現状対策を継続して行くしか方法はないと思っているが、自社株買い又は相続発生後会社で買い取るなどの手法を検討中である。

(5) 事業承継について感じること

事業承継の前に大切なことは、本業を安定させることと将来に亘っての存続可能な基盤を作り上げることである。

当社の沿革をみても、創業時は大手依存型、その後依存から脱却して独立独歩の体制を作り、主力製品も都度変更し、最終的にはかつての新事業分野が現在の主力製品になっている。このため企業の海外シフトという事態にも特段の影響は受けなかった。

これは創業者の創業精神から二代目、三代目と脈々と受け継がれてきた目に見えない当社の「強み」だと思われる。

事業承継ということの特段意識しなくても事実上承継しているのが当社のケースであり、残された問題は自社株承継に尽きる。たゆまぬ経営努力の結果として業績が向上し、企業価値も上がって行けば、同時に株価も上昇し承継はしにくくなるというのが、現在の仕組であり、根本的な制度改正がなければ悩んでいる経営者は多いと感じている。

今後の承継に関しては未知数であるが、直系親族（子息）に限定せず、従業員、さらには第三者への事業譲渡を含めた M&A などあらゆる選択肢を検討しながら、最善の手法を選ぶことになると思われる。

(6) 事業承継に関する意見・要望

詳細を調査したわけではないが、事業承継における自社株の評価と課税の仕組は、他国と比較して日本が特殊であるという話を聞いている。

自社株承継は、会社をボロボロにした方がやりやすく、会社を健全にすればするほどやりにくくなるという仕組は、根本的には是正すべき問題を抱えている。また類似業種比較という評価方法についても、当社のようにオリジナリティが高く、類似する業種はほとんど見当たらない企業にとっては、比較対象そのものに疑問を感じることも多い。

承継資産の中でも意思決定を始めとしたマネジメントの根幹に関わる問題である自社株については、税制・法制改正による整備を希望するものであり、事業承継全般に亘り中小企業でも分かりやすく取り組みやすい仕組を作り上げて欲しい。併せて、専門家や金融機関等は事業承継に係る知識や経験が不足しており、事実上ほとんどを自分で調べて自分で

やり抜いて来たのが実態であり、相談機能の充実も必要と考えている。

(7) その他

当社は創業以来事業拡大を志向し、新工場や新会社設立、新事業分野の開拓などを積極的に行って来た。

しかしながら、ここ数年はトータルマーケットが縮小するとともに、様々な意味でコンパクト化が進展したことから、当社も事業全般のコンパクト化を進めている。その結果、空き工場など資産の遊休化が生じているが、その処理方法に苦慮している。所有、売却、賃貸を含め、こちらも税制問題を絡めた対策が必要と考えている。

(8) 所感

ヒアリングを終えて、一番驚いたのは「承継の時期ははっきりしない」ということであった。実際は、何年何月に社長就任という事実は調べれば分かることであるが、当社の代表は、肩書や時期に関してはほとんど意に介していない。事実上承継ができていれば問題なく、それよりは技術や製品の品質向上による競争力強化の方が優先するという、ものづくり企業の真髄ともいえるべき信念が貫かれている。

ただし、自社株承継だけは、現在も悩みながら継続している承継問題であり、我が国の承継制度全般に関わる課題も浮き彫りにされている。

事業を承継する側にとっては経営内容が盤石で、当面の懸念材料はできるだけ少ないことが事業に専念できることを考えれば、企業の財務内容が最も良好なタイミングでスムーズな承継が可能になるような仕組の構築が望まれるところである。

また、親会社と子会社、元請と下請けといった関係にある企業にとって、その関係は未来永劫約束された関係ではなく、いつ途切れるか分からない関係であることから、できる範囲内で「密接過ぎる」「依存し過ぎた」関係は見直しを図って行くことが最終的な生き残りの道の一つであることを、当社の事例は物語っている。

第5節 事例⑤：有限会社 岩船屋

(1) 企業概要

- 企業名 有限会社 岩船屋
- 代表者 岩船勝弘
- 所在地 〒018-5201
秋田県鹿角市花輪字刈又
2-2
- 電話 0186-23-6264
- FAX 0186-23-2809



- 創 業 昭和30年代
- 資 本 金 3,000千円
- 事業内容 農業産物加工食品製造業

(2) 事業承継の時期

大学卒業後 25 歳で会社に入った。当初、先代で創業者である父は後を継ぐことには消極的であったが、当時たまたま父に病気が見つかり、入院治療という事態の中で会社へ入ることとなった。入社後は会社の経理面や販売面を担うようになり、経営の実務的な面は日常業務の中で習得して行った。とくに経理を担当していた時期に、金融機関へも自分で足を運び借入などの手続きも実務としてやっていたことが、後々役に立つことになった。

事業を承継したのは意外に早く、38歳のときである。

(3) 事業承継の経緯

20代で会社へ入り、経理や営業の仕事も経験しながら商売の中身を勉強していたが、父の意向もあって早々に代表に就任することになった。

当時は、改まって社長交代という雰囲気ではなく、父から「自分は他の仕事も忙しくなるから、会社はお前が頼む」ぐらいでの自然な形での承継となり、しかも通常は取締役や会長職で残るケースが一般的な中で、役職にも就かない形での引継ぎとなった。

(4) 事業承継に当たって苦労したこと

正直言って、事業承継で苦労したという思いはほとんどと言っていいほど無い。周囲からは承継で難儀した話を耳にすることもあるが、自分の場合は本当になかったと感じている。せいぜい、たまに会社で顔を出さず程度になっていた前社長が取引先のことなどに口を出すことぐらいで、最初のうちこそ気になってはいたが、そのうち聞き流せるようになった。

ただし、金融機関からの借入金だけは、名義変更等の手続きを考えた場合の煩雑さ等もあって、承継するときに一旦全額を整理し、その後改めて自分名義で新規に借り直す方法を取った。その他、様々な手続関係は税理士が手伝ってくれたという記憶である。

(5) 事業承継について感じること

親が生きているうちに代表となり、楽をさせてもらっている、若い頃から自分が担当したこともあって金融機関や取引業者などからもスムーズに受け入れてもらっている。

とは言え、先代である父についていた仕事上の付き合いなど、目に見えないものがそのまま自分にもついてくるという覚悟は必要である。中にはできればご遠慮したい関係もあるが、商売上のお付き合いは維持し継続して行かなければならない。

自分の経験から感じることの第一条件は「親が活着ているうちに」、第二条件は「まずは会社の中身」ということである。口うるさいかも知れないが、活着ているうちはいろいろ教えてもらうこともできるし、相談もできる。同じ商売をし、同じ立場にいた人間は父しかいないので、できれば元気なうちに受け継ぐことが大切だと思う。



もう一つは、自分も含めて会社を継続して行く場合、つまり（自分から）次の世代へバトタッチして行く場合でも、結局は会社の中身が問題であるということを感じている。受け継ぐ方が受け継いでもいいと思えるような会社の中身にする、要は健全経営にすることが重要なポイントである。

今後は、自分の事業承継について考えていかなければならなくなっている。息子には会社を残すので選択肢の一つにして欲しいと伝えている。

（6）事業承継に関する意見・要望

昨年パネルディスカッションの際にも申し上げたが、親が死んでから替わった人の場合、前代表からの借金がなかったら楽になるのではないかと、いくらかでも債務免除していただくとかできないか。事業承継を考える時点で、借金がたくさんあるうちは次に渡せないという想いがあるのではないかと。

あとは許認可の問題もあるので、届出や申請が必要で、簡単には交替や承継ができないようなケースの場合は、特に注意が必要だと思う。

（7）その他

当社のある鹿角市でも、後継ぎがないという悩みを持っている経営者が多く、最近では半分冗談交じりに「会社を経営してもらえないか」という話をされることがある。半分は本気の話であり、それだけ後継者や企業存続の問題が大きくなっていることを実感している。

自分の会社だけでも精一杯なので、とても他の会社まで見て行くのは無理であり、お断りしているが、いっそ「かつの企業連合」のようなホールディングス組織を作って、地域全体で廃業をなくして行くような仕組みができないかを真剣に考えている。

そのためには、行政や商工団体、場合によっては一般市民も巻き込んだ地域ぐるみの取組であり、関係各方面の調整等で大変だとは思いますが、個別に対処している手間暇を考えれば

ば検討してみる価値はあるように思える。

(8) 所感

素直な感想が「申し訳ないけど、事業承継ではあんまり苦労してないんですよ」というのが終始口をついて出て来るほど、当社の承継はスムーズだったと言える。

創業者である父と、何だかんだ言いながら継いでいく息子（現代表）の親子＝経営者としての一定の距離感を感じる。ベタベタし過ぎず、かといって完全に別々でもない、つかず離れずという雰囲気「適度な距離感」である。

20代の若さで会社に入り、平社員から現場を経験してたたき上げながら、早々に実質の事業承継に入っていく。こうすると、改めて「某月某日をもって、当社代表は交替し、新しく長男である何某が・・・」といった形での、ある意味形式的で大上段に振りかぶったような事業承継ではなく、いつの間にか社長が交代していたという自然な形での承継が可能となる。

当社の事例から学べることは、事業承継は計画的にスケジュールを明確にして着実に進めることも大切だが、思い立ったとき、何か、ちょっとしたきっかけであっても事実上始めて行くことが実は自然の流れであるという点である。いずれいつかは承継する時が来ることは間違いなく、「遅すぎた」ことはあっても「早すぎる」ことはあまりないという教訓である。

また、ヒアリングの最後に話題になった「地域丸ごと事業承継ホールディングス構想」も興味深いアイデアであった。