

愛着のある会社を
なんとか残したい。

あなただけではありません。

広島県の後継者不在率は全国第5位、
マッチングの相談数は全国第2位。



まず、行動することから
はじめましょう。

あります。
その方法。

大切な会社を残したい…



取り組み状況を簡単に チェックしてみませんか?

事業承継自己診断チェックシート

後継者又は後継者候補(子ども・親族・従業員)がいる場合

- Q1 事業承継計画を策定し、中長期的な目標やビジョンを設定して経営を行っていますか? はい いいえ
- Q2 経営上の悩みや課題について、身近に相談できる専門家はいますか? はい いいえ
- Q3 後継者に対する教育・育成、人脈や技術などの引継ぎ等の具体的な準備を進めていますか? はい いいえ
- Q4 役員や従業員、取引先など社外の関係者の理解や協力が得られるよう取り組んでいますか? はい いいえ
- Q5 法務面や税務面、資金面などについて将来の承継を見据えた対策を進めていますか? はい いいえ
- Q6 後継者の正式決定や育成、ご自身の退任時期の決定など、計画的な事業承継を進めるために必要な準備期間は十分にありますか? はい いいえ
- Q7 後継者候補に承継の意思について打診をする時期や、ご自身がまだ打診していない理由は明確ですか?(候補者が若く、打診するには早すぎる等) はい いいえ

診断結果

Q1 Q2 で、1つ以上
「いいえ」と回答した方

現経営者から後継者へ相続・贈与された自社株式について、後継者の事業継続などを要件に相続税または贈与税の納税が猶予・免除されます。⇒ P26
※後継者は、親族内・親族外を問わず適用を受けれます。

Q3 Q4 Q5 で、1つ以上
「いいえ」と回答した方

円滑に事業承継を進めていくために、事業承継計画の策定による計画的な取組が求められます。

Q6 Q7 で、1つ以上
「いいえ」と回答した方

企業の存続に向けて、具体的に事業承継についての課題の整理や方向性の検討を行う必要があります。

後継者又は後継者候補がいない場合

- Q8 第三者に事業を引き継ぐ場合(企業売却・事業譲渡等)の相手先の候補はありますか? はい いいえ
- Q9 企業売却・事業譲渡等の進め方についてご存知ですか? はい いいえ

診断結果

Q8 Q9 で、1つ以上
「いいえ」と回答した方

「広島県事業引継ぎ支援センター」にご相談ください。⇒ P25

出版: 中小企業庁/事業承継マニュアル(再編・加工)

その方法はひとつではありません。

まずは、相談することからはじめてみませんか?

親族内承継 (株)キャピタルコーポレーション P03

専業主婦から社長に。
火災で社長の意識固める

父である先代社長から打診され、急ぎよ、焼き鳥店「炭焼雷」を営む会社の社長に就いた村井由香さん。経営の知識も、覚悟もまったくない状態だったが、先代社長の他界、本社併設店舗の火災を経験したことで、経営者としての決心を固めることになる。人を育てる社内の仕組みづくりに着手し、社員を巻き込みながら、社内改革を確実に進めている。

親族内承継 堀越車体部品販売(株) P05

父親が急死、
22歳で社長就任

社長を務める父親が、突然のガン宣告を受ける。急ぎよ、会社を引き継ぐことになった十川孝行さんは覚悟を決め、大学を卒業して入社したばかりの金融機関を退社。事業内容も詳細に知らないうちに、22歳で経営を引き継いだ。当初は若さ故の苦労もあったが、等身大で経営に挑み、社員や取引先の協力を得ながら、事業を軌道に乗せている。

親族内承継 天満冷凍機(株) P07

父が急逝し、
準備無いま社長就任

天満栄至社長は、天満冷凍機の3代目。先代が急逝し、何の準備もなく経営を引き継いだ。その後、会社が抱えるさまざまな問題に直面。改革を進めるが、社員の離反や売り上げ減などの苦難が続く。残された社員と約10年をかけ、着実に信用を取り戻していった。事業承継に必要なことは、「安易に人に頼らず、自助努力を続け、自立した力を付けること。そうすれば冷静な判断を下せるようになる」。

親族内承継 (株)タテイシ広美社 P09

娘婿に承継、
引継ぎたいと思わせる会社づくり

看板製作やLED電光表示システムなど開発のタテイシ広美社。創業者の立石克昭さんは、自身が元気なうちに事業承継を実行しようと、娘婿の良典さんに白羽の矢を立てる。事業の将来性や、安定した財務状況、明るい社風など、経営を引き継ぎたいと思ってもらえる会社づくりを進め、計画通りに承継を実現する。すぐに退かず2代表制を敷くことで、事業を急拡大させている。

企業内承継 アイテレコムサービス(株) P11

一般社員から急ぎよ社長に。
思い共有しトントン

大手企業の子会社だったが、経営方針の転換を機に親会社から独立したアイテレコムサービス。その後、借入金の返済を巡り、社長が突然の失踪。当時、一般社員だった庄司美登里さんが、社員の雇用と顧客の信頼を守るため後継者になった。苦しい道のりの中、思いを共有する後継者に恵まれ、2015年にさらに社内承継でトントンを託した。現在、指揮を執る増西伸治社長は「長年お世話になった多くの人たちへの恩に報いていきたい」と語る。

第三者承継 明石ストアー P13

大崎上島で親しまれる店。
そこから地域を元気に

大崎上島町で長年、地域の人に親しまれた個人商店・明石ストアーが閉店することになった。当時、金融機関に勤めていた新本孝徳さんは、オーナーに自身が経営を引き継ぎたいと相談するが、大反対される。粘り強く説得を続け、承継を許可される。愛され続けた総菜の味など、大切なものを受け継ぎながら、少しずつ地域の信頼を築いている。

第三者承継 東洋電装(株) P15

社員の雇用を守るために、
事業譲渡を決意した会社を引き継ぐ

事業の拡大に伴って、人手不足が常態化し、生産体制に余力がなくなっていた制御盤製造の東洋電装。銀行を介して出会ったのが、後継者不在に悩む同業のパロ電機工業だった。社員の雇用を守るために必死のパロ電機社長の思いに共感し、東洋電装は同社の買収を決める。人手の確保、生産体制の充実という課題を解消したほか、承継を通じて新たな取組も拡大している。

第三者承継 (株)三段映豆腐 P17

廃業した老舗豆腐店を
買い取り、生産を再開

30年以上にわたり地域で親しまれていたが、経営者の病気を理由に廃業していた三段映豆腐。もともと豆腐販売を手掛け、製造に乗り出したと考えていた辻克徳さんが、事業を買い取り、生産を再開させた。製造の難しさを感じながらも、顧客からの感想を豆腐づくりに反映させ、売り上げを順調に伸ばしている。

第三者承継 フードショップたけだ P19

地域おこし協力隊から、
小売店オーナーへ

安芸高田市のフードショップたけだは、40年にわたり地域に親しまれた小売店だ。70歳を目前に控えた前店主の竹田隆さんは事業の引継ぎを検討していたが、すぐに後継者は見つからなかった。閉店の二文字が頭をよぎる中で、知人の紹介で同市の地域おこし協力隊として活動する森本真希さんに出会う。竹田さんは事業を無償で譲るなど森本さんを全面支援し、経営を引き継いだ。

支援機関 広島県事業承継ネットワーク P21

県内126団体でネットワーク構築、
企業の事業承継を手厚く支援

いざ事業を承継しなければと考えても、何から手を付けてよいか分からない経営者は多い。その受け皿として組織された「広島県事業承継ネットワーク」。この組織で事業承継コーディネーターを務める木原正憲さん、宮西淳さん、そしてM&A案件を扱う広島県事業引継ぎ支援センターを統括する平野勝正さんの3人に、広島県の現状、組織の概要、中小企業経営者が準備しておくべきことなどについて、話を伺った。

親族内承継

株式会社 キャピタルコーポレーション

専業主婦から社長に。火災で社長の意識固める

父である先代社長から打診され、急きよ、焼き鳥店「炭焼雷」を営む会社の社長に就いた村井由香さん。経営の知識も、覚悟もまったくない状態だったが、先代社長の他界、本社併設店舗の火災を経験したことで、経営者としての決心を固めることになる。人を育てる社内の仕組みづくりに着手し、社員を巻き込みながら、社内改革を確実に進めている。



専業主婦から急きよ、社長就任 自覚ないままで

広島市中区で3店舗を構える焼き鳥店「炭焼雷」は、2018年に創業40周年を迎えた老舗で、夕方になるとビジネスマンらでにぎわう地域の人気店だ。この店を営むのが、キャピタルコーポレーションの村井由香社長だ。

同社は村井社長の父である山部富士夫さんが1978年に創業。焼き鳥店のほか、婦人下着の訪問販売、不動産業などを幅広く手掛け、特に不動産業はマンションブームに乗ってマンション用地の売買や戸建て住宅販売などで売り上げを伸ばし、同社の主力事業に育った。

「2004年頃から不動産業の雲行きが怪しくなる中、父の体調不良も重なり、とりあえずということで05年に私が社長に就きました。社長としての自覚はなく、昼1時には子どもを迎えに幼稚園に向かう日々。経営の知識も、覚悟もない状態で、まさに名ばかりの社長でした。父も、私に本気で経営してほしい

とは思っていなかったようで、後になって知りましたが、飲食事業は第三者に売却するつもりで複数社に打診していたようです」

経営を引き継いだ当時、伸び悩んでいた不動産業に加え、飲食業は損益分岐点ぎりぎりの状態。銀行からは借入れを断られる状態だった。抱えていた負債は所有不動産の売却でほぼ精算したが、事業の将来性はなく、その後も銀行取引は断られる状態が続いていた。

「ノウハウも人脈もない不動産業からは早々に撤退を決め、飲食業で経営の立て直しを図ろうとしました。しかし今だから言えますが、本音では会社の展望を描けず、このままつぶれるだろうと思っていました」

火災を機に経営者の覚悟固める 自分のやり方で企業の成長描く

その後、村井社長に立て続けに試練が降りかかる。頼りにしていた父の富士夫さんが08年に他界。その翌年に、店舗のダ

ウト内のすず火の粉が移り、本社併設の店舗を全焼させてしまう。周辺への影響が少なかったこと、人的被害がなかったことが不幸中の幸いだった。しかし、この身の震えるような惨事に遭って瞬時に経営者としての決心を固めることになる。

「当時も資金繰りに苦しんでいたため、消防署からは自火を放ったのではないかと疑われる始末。そして、これからのことを心配し、すぎるような目私を見てくる社員たち。その日初めて、経営者が持つ社会的責任の大きさに気がきました。頼る人はなく、泣きたくなくなる気持ちを抑え、社員たちに将来を示さ



なければならぬと、その日のうちに「1年後に新しい店をオープンする」と宣言しました」

覚悟を決め、それからは近隣への謝罪、新店の準備、資金繰りの算段、残り2店の経営と無我夢中で走り抜け、1年後に宣言を実現した。

並行して多くの経営者が所属する団体に入り、経営者としての勉強を始める。ワンマンでトップダウン型の前代社長と同じ手法は使えないと割り切り、任すことのできる、人を育てる社内の仕組みづくりに着手。事業計画書を社員と一緒に手探りで作り、研修制度を導入したほか、全国の有名店を視察する社員旅行を始める。

さらに決算賞与を導入。着実に社内の雰囲気プラス志向に変えていった。17年からは人手不足対策もあり、週一日の定休日の導入に踏み切る。

「定休日で7分の1の売り上げを放棄。しかし、1日の平均売上高は着々と増えてきました。融資を断られる状態から、自己資本比率70%までに安定させることができました」

計画的な引き継ぎが効果的 後進に任せる気概も大切

同社の沿革には「火災により全焼」の文字が記されている。「本来であれば隠したい出来事ですが、日々のちょっとした気の緩みから惨事につながることを戒めにしていきます。絶対に忘れてはいけないし、絶対に再び起こしてはいけない。今後、この地域で「雷」ブランドをさらに確固たるものに育て、店舗数を増やしていきたいです。のれん分けの制度を設け、社員の独立を支援していく方針です」

と、将来展望を語る。また先代から受けた事業引き継ぎについては、「もっと計画的に引き継いでもらえばよかったと思います。一方、私がプレイングマネージャーとして現場に入らなくても事業が回る仕組みができていたことはありがたかったです。頑張ってくれる社員のおかげで、私は経営の勉強をする時間をもらえました。現場に引っ張られてしまうと、どうしても全体的な判断がしにくくなります。私は現場に立たない分、何でも言える雰囲気をつくり、社員の意見を吸い上げることを意識しています。また、これから後進に経営を引き継ぐ方は、きっぱりと権限を委譲することも大切だと思います。肩書きを譲った後も、いろいろなことに口を出してしまう人がいますが、それでは新しい経営者は萎縮してしまう。深く引く覚悟も必要でしょうね。私も10年先に向けて長期的な視点で、今後の事業承継を考えないといけない時期に来ていると思っています」



会社概要

COMPANY PROFILE

●会社名	●株式会社キャピタルコーポレーション
●代表取締役	●村井由香
●事業内容	●焼き鳥店「炭焼雷」の経営
●所在地	●広島市中区大手町1-1-26
●創業	●1978年
●資本金	●2500万円
●従業員数	●8人(アルバイト40人)
●売上高	●2億400万円(2018年3月期)

堀越車体部品販売株式会社

父親が急死、22歳で社長就任

社長を務める父親が、突然のガン宣告を受ける。急きょ、会社を引き継ぐことになった十川孝行さんは覚悟を決め、大学を卒業して入社したばかりの金融機関を退社。事業内容も詳細に知らないまま、22歳で経営を引き継いだ。当初は若さ故の苦労もあったが、等身大で経営に挑み、社員や取引先の協力を得ながら、事業を軌道に乗せている。



70歳の社長が突然のガン宣告 事業内容すら知らない息子が 事業承継へ

自動車修理工場向けに、トラックやトレーラーなどの補修部品を卸す、堀越車体部品販売(廿日市市串戸)。1986年の創業来、県東部や山口県岩国地区などを主なエリアに、迅速で小回りの効く営業を展開し、事業規模を順調に拡大していた。しかし新年を迎えたばかりの2014年1月、体調に違和感を覚えた創業者の十川征三社長(当時70歳)が突然、末期ガンの宣告を受けた。急きょ、経営の引き継ぎを急ぐことになり、長男の孝行さん(当時22歳)にその大役を打診した。

孝行さんはその年に広島修道大を卒業し、県内の金融機関に入ったばかりのフレッシュマンだった。孝行さんは、「決して父子の仲が良いとは言えない関係でした。子どもの頃からいつかは継ぐように言われていたのですが、継ぐ意識はほとんどありませんでした。いざ『社長になれ』と言われても、金融機関に

入ったばかり。経営の方法なんて分からないし、事業内容すら詳細には知らない状態でした。すぐに『継ぐよ』と答えなかったため、父からは『何をぐずぐずしとるんや。はっきりせい。どうするんや』と迫られました。父は残り少ない命に焦りもあったのでしょう。父が心血を注いで育てた会社の存続可否の決断を、私がしなければならぬ状況は苦しかったですね。不安の気持ちしかありませんでしたが、ある意味、せかす父親にたんかを切って引き受けた感じでした」

正月休み明けの1月4日の仕事初めの日に金融機関を辞め、暗中模索のまま、堀越車体の門をたたいた。またプライベートでは、大学時代に結婚し、その年に子どもが生まれたばかりだった。さらに妹はまだ大学1年生。会社の経営、子どもの教育、妹の親権の引き継ぎと、同時に複数の重責を負うことになった。

引き継ぎがないまま、経営のかじ取りへ 社員や顧客に支えられ経営推進

約1カ月後の2月11日に征三さんは永眠した。結局、一緒に

事務所に社に出社することはかなわなかった。孝行さんは末期ガンの発見から、毎日のように病室に駆けつけて、弱りゆく父親とさまざまな話をしたが、経営者としての引き継ぎ作業は満足にはできなかったという。

いざ社長に就任し、社長交代のあいさつで取引先や銀行などを巡る日々。取引先から新人扱いされることもあったが、持ち前の明るさで信頼関係を着実に築いていった。営業や経理などの実務を社員が担い、社長が実務に手を出さなくても事業が回る体制が敷かれていたことにも助けられた。

「従業員の皆さんは、何も分かっていない社長の息子が会社に来て、いきなり『社長になります』と言われて、それは不安だったと思う。それでも好意的に私を受け止めてもらいました。それには感謝の気持ちしかありません。4人の営業社員が、本社や呉など3拠点で営業活動を行っており、1人でも辞められていたら、経営状況はずっと厳しかったでしょうね。60代の取締役が雇用延長してくれたり、税理士事務所の担



当者さんが銀行との交渉の仕方を教えてくれたり。本当に皆さんのおかげで経営ができています」

「また若く経験も少ないため、偉そうに社長風を吹かせないように日頃から気をつけています。社長である自分だけが得をしないように、経営の状況をできる限り社員に開示。利益はみんなで山分けしようと話し、営業のモチベーションを引き上げています。少人数ですが、良いチームに仕上がってきていると感



じています。それでも、まだ5年目。毎期毎期を確実にこなしていくしかありません」

事業承継をきっかけに、企業の成長につなげようと、同業他社にはまねできないという新しいサービスを19年にスタートする計画だ。

18年12月には営業効率を高めるために、廿日市市串戸から広島市西区商工センターに本社を移転し、再スタートを切った。

有事を見越した早めの準備が大切 余裕ある引き継ぎが 企業の永続につながる

孝行さんが、一時は消えてしまう可能性もあった企業のともしびをつないだことで、16年10月に創業30周年を迎えた。

「これまでの会社の歴史を振り返っていると、父の偉大さに気付きます。私が小学生の頃、経営が苦しく給料をもらっていない時期があったようです。会社に残された決算書が、私への『手紙』のように感じるときがあります。それほど苦勞して残してくれた会社だと思うと、身が引き締まります」

余裕を持った事業承継を受けられなかった立場として、上手な事業承継のあり方について、「外部からピンチヒッターの経営者を探して、一時的に経営を頼む選択肢もあったかもしれませんが、当社はそれをせずに結果的にはうまく引き継ぎができたのだと思います。先代にとって私は40歳を過ぎてからの子どものため、まだ私が若すぎて、具体的な引き継ぎ準備に踏み込めなかったのだらうと察します。しかし、早めに準備しておくことはやはり大切だと思います。そうすれば、引き継ぐ側も、余裕を持って、万全の体制で経営に臨めると思います」



会社概要

COMPANY PROFILE

●会社名	●堀越車体部品販売株式会社
●代表取締役	●十川孝行
●事業内容	●自動車の補修部品の卸販売
●所在地	●広島市西区商工センター1-6-40
●創業	●1986年
●資本金	●1000万円
●従業員数	●4人(パート含む9人)
●売上高	●2億9000万円(2018年9月期)

親族内
承継

天満冷凍機株式会社

父が急逝し、準備無いまま社長就任

天満栄至社長は、天満冷凍機の3代目。先代が急逝し、何の準備もなく経営を引き継いだ。その後、会社が抱えるさまざまな問題に直面。改革を進めるが、社員の離反や売り上げ減などの苦難が続く。残された社員と約10年をかけ、着実に信用を取り戻していった。事業承継に必要なことは、「安易に人に頼らず、自助努力を続け、自立した力を付けること。そうすれば冷静な判断を下せるようになる」。



社内の鬼門、58歳で父が急逝 社長就任は五里霧中の船出

生鮮食品は流通や加工のプロセスを経て店頭に並ぶまで、常に冷却されることで商品の劣化や食中毒菌の繁殖が抑えられている。天満冷凍機は半世紀以上にわたり、業務用冷凍冷蔵庫の設計、施工、修理、販売を一貫して手掛け、温度管理の視点から身近な食生活を支えている。

天満栄至社長は、「祖父から続く事業。しかし、現在に至る道のりは単純なものではありませんでした。私の場合はむしろ事業承継の失敗例かもしれません」

と前置きし、これまでを振り返る。会社の起源は1929年。天満製氷所として事業を始めたが、原爆で社屋を焼失。48年に天満社長の祖父である天満喜三さんが天満冷凍機工作所を創業した。その後、喜三さんは58歳で他界し、長男の隆司さんが後を継いだ。

「社内では58歳は鬼門と言われていました。父もその歳に近づいてきて事業承継を意識し始めましたが、自分の死は想

定できず、あくまで自分が『現役』の前提で、長男の私を戦力化しようとした」

天満社長は大学卒業後、取引先メーカーでの勤務を経て、天満冷凍機に入社。現場見習いからスタートしたが、徒弟制的な雰囲気になじまず、退職。

「結局、父の目論見は外れ、事業承継の準備はできずじまいでした。そして父が58歳のとき、ゴルフプレー中にめまいがして病院を受診し、そのまま入院、3日後に他界しました」

他に候補者がいなかったため、準備もないまま長男の天満社長が1998年に承継することに。苦しい道のりの始まりだった。

労務管理や決算の適正化に悪戦苦闘 正直に話し、一歩ずつ立て直し

就任後、決算書に載っている売上原価の内訳を見て驚いた。粗利には見積利益がそのまま入っており、売上高から粗利を引いて売上原価を算出し、売上原価から材料費・外注費・経費を引いて労務費を算出していた。通常とは真逆の計算方法で算出されており、実際の数字を入れると大幅な赤字となった。赤字の原因が労務費にあるのは明らかで、問題の一端は

社員の労務管理に現れていた。タイムカードを見ると社員の欠勤が異常に多かった。例えば、深夜残業をすると、昼間は欠勤し、夜間に出勤して深夜残業手当を取得。欠勤しても給与に影響はないので帳簿上は24時間に近い勤務になっており、新入社員でも年収700万円を超えていた。

まずは欠勤者に始末書を書かせ、やむを得ない場合を除いて時間外の出勤には代休を当てた。また、積算原価に実際の労務費を反映させ、赤字工事の受注を減らしたが、売上高はこれまでの3分の1にまで激減。最終的には人員整理せざるを得ない事態に立ち至った。さらに多額の不良債権を損失計上し、負債比率はかなりの割合に上った。結果、取引先からの取引停止や、金融機関からの「貸しはがし・貸し渋り」があり、対応に苦慮した。

「金融機関などから説明を求められることが多かったが、全て正直に話した。ごまかしては後々、自分の首を絞めることになる。状況的には厳しくなったが、精神的にはむしろ楽になった」

ただ、債務超過となっているわけではなく、業務を誠実に遂行すれば活路は見いだせると信じ続けた。そのうち、ある金融機関から既存債務を全額肩代わりしてもらおうとともに、新たな投資のための融資を受けることとなり、ひとまずは財政的な問題を回避することができた。

結果的に「少数精鋭」へ 着実に信頼と技術力を向上

会社の将来に対する不安や人員整理への反発もあり、有能な社員から順に会社を去っていき、承継時には50人以上いた社員が半数にまで減った。それでも残ってくれた社員はいた



が、就職氷河期のなかで転職する勇気と能力のない人材も多く、売上減以上にマンパワーの不足が深刻化した。天満社長はいろいろな問題点を社員に正直に話しながら、1つずつ改善していくほかに手段はなかったという。

「当初は有能な社員に絞り込んで利益を挙げようとしたが、離反を招いてしまった。熟練していない少人数の社員で対応するしかなく、多忙を極めたが、残業をしながら懸命に働いてくれた。我慢の日々が5年、10年と続くうちに技術力は確実に高まっていきました。まさに『少数精鋭』そのもの。安易に利益を求めて少数精鋭部隊をつくるのではなく、少人数で協力し合う日々を経て、少人数ゆえに精鋭になっていくのだと実感しています」

その後、黒字体質に転換し、現在では売上高に対する税引前利益率は1割を超える。

「社訓は『信・和・根』。どんな苦境でも粘り強く継続する『根』がある。そこから『和』が生まれ、蓄積が『信』となる。初代社長が残した言葉の通りでした」

安易に人に頼らず、 自助努力を続けること

先代の死により、否応なく承継してから長い時間をかけてさまざまなことを身を持って経験。そのなかで忍耐を強いられることも多々あった。

「取引先が大手企業だからといって、それだけで信用できると思っはけません。たとえ相手に窮状を訴えても、受け取る側の不安をおおることになることも。だからこそ、一時的な安心を求めず、自助努力を続けることが重要。その中で、一緒に仕事ができればそれでいい」

同社は現在、社員の資格取得など、人を育てる投資を積極化。社員全員による地道な努力は今も続いている。プライベートで天満社長は健康のためにマラソンを始め、フルマラソンの自己ベストは2時間53分40秒だ。「人生はマラソンと同じ。苦しい時間を耐えたからこそ、ゴールの喜びがある」。継続は力なりだ。



会社概要

COMPANY PROFILE

- 会社名 ● 天満冷凍機株式会社
- 代表取締役 ● 天満栄至
- 事業内容 ● 冷凍冷蔵設備、空調設備の設計、施工、修理、販売
- 所在地 ● 広島市西区中広町3-25-19
- 創業 ● 1948年11月
- 資本金 ● 3000万円
- 従業員数 ● 35人
- 売上高 ● 10億5275万円

親族内
承継

株式会社タテイシ広美社

娘婿に承継、引継ぎたいと思わせる会社づくりを

看板製作やLED電光表示システムなど開発のタテイシ広美社。創業者の立石克昭さんは、自身が元気うちに事業承継を実行しようと、娘婿の良典さんに白羽の矢を立てる。事業の将来性や、安定した財務状況、明るい社風など、経営を引き継ぎたいと思ってもらえる会社づくりを進め、計画通りに承継を実現する。すぐに退かず2代表制を敷くことで、事業を急拡大させている。



初見で意気投合 娘婿に事業継承へ

府中市の山あいには本社を構えるタテイシ広美社。立石克昭会長が1977年に屋内外の看板製作で創業し、LED電光表示システムや電子ペーパーなど、最新技術を用いた新商品開発を積極的に進める。いち早く、2020年の東京五輪を見据えた営業を展開し、大会までの残り日数を示す電子掲示板をNEC（東京）と連携して造るなど、首都圏を中心に業績を伸ばしている。17年の創業40周年を機に、娘婿の立石良典さんに社長職を引き継いだ。

克昭会長には娘が3人いるが、無理に子どもたちに経営を引き継ぐ意識はなく、「自分が元気な間は」と事業承継はもともと二の次だった。約10年前に長女の彼氏として良典さんと出会ったことで、早めの承継を意識するようになった。まだ結婚前の会食だったが、

「初見で意気投合。誠実であり、私と同じチャレンジ精神を持った青年で、すぐに経営者の素質を確信した」という。

愛知県出身の良典さんは、大学を卒業し日本鋼管（現JFEホールディングス）を経て、凸版印刷に入社。2008～13年に中国・上海に駐在し、自動車や化粧品会社などを相手に広告物の営業などを担当していた。良典さんは、

「当時、中国は毎年10%台の経済成長を続け、多くのベンチャー企業が急成長を果たす姿を目の当たりにしました。私は大手企業の社員として駐在しましたが、現地社員を含め100人ほどで海外の熾烈な競争に勝ち残らなければならず、ここで中小規模での仕事の面白さを体感。妻の家業であるタテイシ広美社の経営にも興味を持ちました。新分野に挑戦を続ける社風にも共感しました」

2代表制で役割を分担 話しやすい関係づくりが大切

帰国後の2013年にタテイシに入社し、常務を経て社長に就いた。2人で経営全般を統括しながら、克昭会長が従来の取引先関連の仕事を継続し、良典さんが新事業の立ち上げや関東市場の開拓を担い、社内での役割を分担。その結果、良典

さんが入社した14年から売上高は3倍に、社員数は2倍に。良典さんは、

「会長がいてくださるので、私は新しい分野に注力することができています。2人が両輪で走ることによって成長を加速させています」

今も週に1度は食事をしながらコミュニケーションを取る。克昭会長は、良典さんに対して「実際に壁にぶち当たらないと、経営者の覚悟は固まらない」と突き放しつつも、日頃から相談しやすい関係をつくる配慮を欠かさない。

経営理念の浸透に注力 経営基盤、制度を着実に構築

創業から40年間一度も赤字を計上したことがなく、自己資本比率が70%を上回る優良企業だ。中小にはハードルの高い新卒採用を定期的に行い、離職者も少ない。看板のデジタル化が進む中、システムエンジニアやデザイナー、設計士など若者に人気の仕事を増やし、社員約50人の平均年齢は30代前半だ。17年には東京出身者を1ターンのペースで迎入れた。



これらの経営基盤、社内制度、社風は、一朝一夕でできたものではなく、試行錯誤の繰り返しの上に築いたものだ。その基本には経営理念があるという。毎朝唱和するほか、新入社員には時間をかけて解説し、社員への浸透に力を注ぐ。克昭さんは、

「『お客様の繁栄を考え、地域・社会へ貢献することが我社の繁栄につながる』という理念を掲げており、これを社員に伝え、納得してもらうことが経営の基本です」

良典さんも経営理念のメリットについて、こう話す。

「経営理念が判断に迷ったときの基準になる。いつもここに立ち返り、社長を引き就いた後も会長が目指す会社像と同じ方向に向かって経営ができています」

また克昭会長は、経営者の最大の仕事は「社員を幸せにすること」と断言。毎年制作する経営指針書には、社員全員が業務目標のほかにプライベートの夢も書く。

「個別面談では仕事以外の話をたくさんします。プライベートを含めて意識を共有することで、社員のモチベーションが変わってくる。ここに書いた夢を実現した社員は多い。非常に手間がかかりますが、中小だからこそできる効果的な取り組みです」

「いこる、ところに資源集まる 経営を楽しむ姿勢を大切に

同社には、取引先に配布する1枚の絵ハガキがある。克昭会長が描いた、明るく燃える炭のイラストに「いこるところに人は集まる」という文字が添えられている。「いこる」は炭に赤々と火がついた状態を指す備後弁だ。バーベキューでは「いこって」の炭の上にしか肉が置けない例を挙げ、

「『いこる、ところに、必然と良い情報・仕事・出会いが巡ってきます。当然のことですが、事業承継で大切なのは人に継ぎたいと思ってもらえる会社をすること。安定した財務状況や事業の将来性などが必要ですが、まずは経営者が仕事を楽しむこと。つらいこともあります。楽しんでる人の周りに人は集まる。まずは経営者がいこる、つまり種火になって経営を楽しみましょう」

2年前に会社が全額費用を負担し、業界の最先端に触れようとしてアメリカへの視察旅行を実施した。海外からも注目を集める東京五輪関連の受注も増やし、海外市場への本格進出を視野に入れる。府中市から世界へ、挑戦は続く。



会社概要

COMPANY PROFILE

- 会社名 ● 株式会社タテイシ広美社
- 代表取締役 ● 立石良典
- 事業内容 ● 屋内外サイン製作、LED電光表示システム開発など
- 所在地 ● 府中市河南町114
- 創業 ● 1977年
- 資本金 ● 1000万円
- 従業員数 ● 49人
- 売上高 ● 10億2000万円(2018年6月期)

アイテレコムサービス株式会社

一般社員から急きょ社長に。思い共有しトシ託す

大手企業の子会社だったが、経営方針の転換を機に親会社から独立したアイテレコムサービス。その後、借入金の返済を巡り、社長が突然の失踪。当時、一般社員だった庄司美登里さんが、社員の雇用と顧客の信頼を守るため後継者を継いだ。苦しい道のりの中、思いを共有する後継者に恵まれ、2015年にさらに社内承継でバトンを託した。現在、指揮を執る増西伸治社長は「長年お世話になった多くの人たちへの恩に報いていきたい」と語る。



返済苦で社長が失踪 一般社員が急きょ社長就任

アイテレコムサービスは、東証一部上場で情報通信機器の製造・販売の岩崎通信機(株)が出資した地域版社「岩通広島販売」として1987年に創業した。現在、会長を務める庄司美登里さんは、急転直下の出来事で急きょ一般社員から社長に就き、会社運営と借入金の返済に奔走することになる。

前身の岩通広島販売は、親会社から資本関係の解消を告げられたのを機に独立採算に移行。1992年に現社名に変更し、新体制で再スタートを切った。それから間もなく、金融機関から不動産投資の話が舞い込んだ。当時の社長は、運営資金を含め借入金2億円で購入を決め、94年に西区己斐本町に本社を移転。この投資が会社の潮目を大きく変えた。

投資は思惑通りに進まず、不動産価値は年々下落の一途。「身の丈を超えていた」という投資で借入金の返済に苦しんだ。心身共に限界を迎えた当時の社長は、「病院に行ってくる」と会社を出たきり、消息を絶ってしまう。移転からわずか1年後の

ことだった。

突然の社長の失踪に会社は混乱し、存廃の岐路に立たされた。

「私は、当社と資本・血縁などの関係はなく、たまたま新聞で求人広告を見つけて入社しただけ。もともとはパート主婦でした。社長が失踪した当時は48歳で長引く不況下では再就職の見通しが立たず、同様の不安をほかの社員も抱えていました。そこで年齢、社歴で最年長の私が継ごう、と覚悟を決めました。最後の決め手となったのは、長年私たちを信頼し取引を続けてくださるお客さまへの「恩」でした」

それまで社員の間で「しょうちゃん」の愛称で親しまれてきたが、翌日の朝礼で「私を社長と呼べない人は、明日から出社しないでいい」と啖呵を切った。前に進むしかなかった

誰もが継げるわけではなかった 後継者と時間を掛け思い共有

試行錯誤しながら経営する中で、2000年に介護保険制度が始まったことで介護分野の営業を強化。「介護福祉の設備

お役立ち業」として、介護事業に関する周辺の通信機器の整備やコスト削減の提案など、独自の販売体系を構築。現在も収益の5割以上を占める事業の柱になった。

庄司さんは事業を育てながら、自身の苦い経験を踏まえ、次の事業承継に向けて早い段階から準備を進めた。

「江戸時代の徳川家が長男の世襲制で長年栄えたように、年功序列に基づき後継者を選ぼうと考えていました。しかしある日、候補者だった社員が辞表を提出。その時の顔のあまりの晴れやかさに、自分が力以上のものを求めすぎたことに気づかされました。会社を背負うことは誰もができることではなく、相応の「器」が必要だったと痛感しました」



そこで重視したのが信頼に基づく人間性だった。白羽の矢を立てたのが当時営業部長の増西伸治さん。増西さんは、庄司さんが社長に就いた翌年に入社。堅実な働きぶりでも長年、会社を支えた。

「できることとできないことを見極め、確実に仕事をこなしてくれていました。安心して仕事を任せられる人物で、私が大風呂敷を広げようとした時にいさめてくれたことも少なくありません。そうした人間性を他の社員も理解し認めていました」

2006年に増西さんを取締役に迎えた。それまで営業と技術など縦割りだった部署の垣根を取り払い、全員で営業する仕組みなど社内体制を整備。堅実経営を進めたが、それでも先代から引き継いだ負債は残ったまま。並行して進めた承継の準備の中、ある経営コンサルタントからは「もう自己破産をした方がいい。本当に引き継ぐのか?」と、増西さんの前で苦言を呈された



ことも。

「借りたお金は何年経っても返す。これは親の遺言だ、と決意し、返済や金融機関との交渉を長く続けてきた。だから、あの言葉だけは悔しくてどうしても忘れられない。それでも増西は『継ぐ』と言ってくれました。涙が出るほどうれしかったです」

約10年の移行期間を経て、15年8月に増西さんに社長職を引き継いだ。増西さんは、

「返済しようという思いは同じです。借入れをしていた銀行と長年の交渉を経て15年11月に返済のめどを立てることができました。会長と粘り強く経営に取り組んできた結果です。これからも確実に経営を推進していく。何より、長年お世話になった多くの人たちへの恩に報いていきたい」

かつての庄司さんの言葉と重なる。

「増西社長がつかうような時には、『大丈夫よ。私みたいなおばちゃんでもできたんじゃけえ』と冗談半分で声を掛けます。どんな苦境でも、決してあきらめてはいけません」

引き継ぎは時間を掛けて 承継手続きはシンプルに

社内承継でネックになりがちな株式移行も、スムーズに進めることができた。増西社長は、

「庄司会長の長男や次男といった血縁によるしがらみがなかったほか、土地

や自社ビルは会社名義としているのが良かった。もし個人名義だったら、税金の関係などでいろいろ大変だったようです。会長から10年という長い時間を掛けて準備してもらったおかげで、円滑に経営を引き継ぐことができました」



会社概要

COMPANY PROFILE

●会社名	●アイテレコムサービス株式会社
●代表取締役	●増西伸治
●事業内容	●情報通信機器の販売、設計、施工、保守、修理
●所在地	●広島市西区己斐本町3-11-6
●創業	●1987年5月
●資本金	●1500万円
●従業員数	●7人
●売上高	●1億円

明石ストアー

大崎上島で親しまれる店。そこから地域を元気に

大崎上島町で長年、地域の人に親しまれた個人商店「明石ストアー」が閉店することになった。当時、金融機関に勤めていた新本孝徳さんは、オーナーに自身が経営を引き継ぎたいと相談するが、大反対される。粘り強く説得を続け、承継を許可される。愛され続けた総菜の味など、大切なものを受け継ぎながら、少しずつ地域の信頼を築いている。



長年地域に親しまれた店を守りたい オーナーは事業継承に大反対

竹原市からフェリーで大崎上島町の垂水港に渡り、そこから島の反対側に20分ほど車を走らすと、明石地区に着く。そこで約50年にわたって、地域の生活を支えてきた個人商店が「明石ストアー」だ。島内では珍しく、愛媛県今治市の青果市場で買い付けた新鮮な野菜を扱い、店内で手作りする総菜が人気という。

オーナーの川谷定さんは80歳を超えたのを機に、閉店を検討していた。そのうわさを聞きつけた呉信用金庫の職員だった新本孝徳さんは、休日に仕入れ作業や清掃を手伝うようになった。

1984年生まれの新本さんは高校まで明石地区で過ごし、「30歳までに故郷に戻る」と決め、大学進学で島を出た。福山大を卒業し、警備会社に就職。営業職として働いているとき、呉信用金庫が大崎上島町での居住を条件に求人募集していることを知り、帰島した。明石ストアーは家族で暮らし始めた家の近くにあった。

「明石は生まれ育った大好きな場所。ただ過疎化は深刻で、

地区に飲食店は1店舗もなく、JA以外に食料品店はこのお店だけ。だからこそ『継ぎたい』と強く思いました。しかしオーナーに相談した当初、『若い一家を路頭に迷わすわけにはいかない』と大反対されました。当時、僕は31歳。仮に35歳まで赤字経営でも、そこから再就職できると不思議な自信がありました」

店を手伝いながら粘り強く熱意を伝え続け、2017年に承継の了承を得た。同年3月に一度閉店し、4月に改装オープンした。オーナーは昔かたぎで経営について多くを語らないため、まず新本さんが取り組んだのは「全てを引き継ぐ」ことだった。

異業種から参入。まずは全て引き継ぐ 地域住民が気軽に集まれる場所へ

「今のお客さんが離れると、経営は成り立たない。リニューアルしたもの、前オーナーが続けたことを1度はやってみる覚悟でした。その中で不要なものを整理するつもりで経営を始めました」

引き継ぎたいものは明確にあった。愛着のある店名や、使い慣れた電話番号はもちろん、長年愛される総菜の味もその1つ。そこで、総菜作りを担っていたオーナー夫人を雇用し、現在も

作り方を1つ1つ学んでいる最中だ。これまで通り、今治市への週3回の買い付けは欠かさない。店舗経営に「自分の色」を出していくのは、全てを経験した後からだ決めていく。

「オープン後、作り手は変わっていないのに、『総菜の味が落ちた』と言われたことも。店の良し悪しは長年の信頼に成り立っていると、肌で痛感しました。『0から全て自分の色で』、なんて言っていたらあつという間に倒産してしまいます」

店舗改善の第一歩として、所狭しと並ぶ陳列棚を撤去し、平台を置いた。節電のために半分に減らしていた蛍光灯を付け直し、店内を明るくした。課題だった食品ロスの多さは、野菜や肉、魚介類の入荷量の最適化で解消を目指している。以前はオーナーが高齢だったため、買い付けた野菜が店頭で並ぶのは午後2時以降。それを午前11時に早めるなど細かな改善に余念がない。またマニュアル化を進め、特に経験と勘に支えられた総菜作りはレシピを残し、誰が作っても同じ味で提供できるようにした。

「いつまでも僕がプレイヤーでいたら、店でできることは限られます。従業員には『早く僕を暇にしてくれ』と伝えていきます。その時間を使って、新しいことにどんどんチャレンジしていきたい」

呉信金時代に築いた人脈を生かし、総菜を他地区の個人商店に卸す取り組みを始めた。今後は、生鮮食品を柱に育てようと、島内唯一扱う竹原市産の峠下(たおした)牛や、父と共に地元の漁協に加盟し、自身で漁に出て採った新鮮な魚を提供している。それが目当ての顧客も増えている。同店にしかない商品を増やし、付加価値を高める狙いだ。また、店内で臨時的に扱っていた日用品を減らす一方、近隣住民の買い物を代行する「御用聞き」役を買って出ている。店舗の枠にとどまらない交流を大切に、可能な範囲で要望に応えることで信頼を築いている。

店舗での新たな構想も描く。その1つが店を地域住民が集う場所にする。18年度内に店内にイートインスペースを設ける

ほか、仕事帰りに気軽に酒を飲める角打ちの導入も検討中だ。「大学のアルバイト経験から、お好み焼き店を出すことが夢でした。まさかスーパーを始めるとは思っていなかったですが、地域の皆さんが気軽に集まり、笑顔になってくれたらうれしいです」

「まずやってみる」の精神で挑戦 何でも相談できる人とのつながりを大切に

引き継ぎにあたっては、大崎上島町商工会の伴走型支援により、専門家派遣や、政府系金融機関の創業支援融資を受けることができた。また県の経営革新計画の承認を受けるなど、新たな設備投資や事業展開にも着手している。国の「ものづくり補助金」を申請中で、設備更新を進める計画だ。前職の呉信金の上司からは現在もアドバイスを受ける。また同じ経営者とのつながりを大切に、「悩みを気軽に相談できる人脈をつくっておくことは大切だと思います。1人で悩んでも煮詰まることが多い。地域の消防団や野球チームに所属し、地域活動にも積極的に参加しています」

同店2階では夫人の典子さんがガラス細工のアクセサリー工房を開いている。典子さんは、「むちゃな挑戦に思いましたが、夫は何事にも全力で臨んでいる。大変な思いも思いましたが、これからもそばで見守り協力したい」

孝徳さんが奮闘の日々を送れるのも内助の功があるからだろう。取材後、「お客さんから要望があった」と、スウェットスーツに身を包み、颯爽と海へ向かった。



会社概要		COMPANY PROFILE
●会社名	●明石ストアー	
●代表取締役	●新本孝徳	
●事業内容	●食料品販売	
●所在地	●大崎上島町明石2411-3	
●創業	●2017年4月	
●資本金	●—	
●従業員数	●3人(パート含む)	
●売上高	●非公表	

第三者承継

東洋電装株式会社

社員の雇用を守るために、事業譲渡を決意した会社を引き継ぐ

事業の拡大に伴って、人手不足が常態化し、生産体制に余剰がなくなっていた制御盤製造の東洋電装。銀行を介して出会ったのが、後継者不在に悩む同業のパロ電機工業だった。社員の雇用を守るために必死のパロ電機社長の思いに共感し、東洋電装は同社の買収を決める。人手の確保、生産体制の充実という課題を解消したほか、承継を通じて新たな取引も拡大している。



事業拡大で人材・設備に手詰まり感 後継者不在の同業者に出会う

安佐南区緑井に本社を構え、空調やプラントなどの制御盤の設計・製造や、無線LANを中心とするネットワーク構築などを手掛ける東洋電装。1973年の創業から業容を拡大し、近年は自社ブランド製品の企画・開発を進め、制御装置や高速道路向け製品で急速に売り上げを伸ばしていた。受注が増える一方、人手不足が常態化し、生産設備はフル稼働しており、新たな受注ができない状況に陥っていた。その解決策として桑原弘明社長が検討していたのがM&A(企業の合併・買収)だった。取引のある広島銀行に相談したところ、紹介されたのが同業のパロ電機工業だった。

パロ電機は東洋電装と同じ制御盤メーカーで、同じ安佐南区内に事務所を構えていた。古田悦雄さんが1972年に創業し、40年以上にわたり社長として会社を率いてきた。業績は堅調に推移していたが、70歳を目前に控え、社長として体力の限界を感じていた古田さんにとって、後継者探し最大の経営課

題になっていた。親族や社員から後を継ぐ人を探したが見つからず、会社を存続させるための選択肢は、他者に事業を譲渡する「第三者承継」しか残っていなかった。もし譲渡先が見つからなかった場合は、やむを得ず廃業せざるを得ないと覚悟は決めていた。誰に相談し、相手をどのようにして見つければいいのか分からなかったが、たまたま広島商工会議所内にある「広島県事業引継ぎ支援センター」のチラシを目にする。早速相談に行くと、同センターの担当者から金融機関やコンサルタントなど複数の登録コーディネーターの紹介を受け、その中から広島銀行を支援先にした。

好条件が重なり譲渡成立へ 専門家の支えがあったからこそ

両社から相談を受けた広島銀行が仲介役を担い、2014年6月に両社長が顔を合わせた。事業内容や経営状態などさまざまな話をする中で、東洋電装の桑原社長が強く感じたのは、「必ず社員の雇用を守る」という古田さんの強烈な意思だったという。

「交渉を進める中で、古田さんから買収金額など金銭的な提案は一切なく、第一に従業員を大切にしたいという思いが伝わってきました。また、ものづくりを愛する心に共感を覚え、事業譲渡を受けるときはパロ電機がこれまで築いた貴重な技術を失わせてはならない、という使命感を抱きました」

高速道路などインフラ系の公共事業が主の東洋電装と、民間主体のパロ電機は、同業でありながらそれぞれ異なる市場で事業を展開していた。確かな技術を持つ人材と、工場・敷地を近隣の安佐南区に確保できる上に、新たな市場の開拓を狙えるパロ電機の買収は、東洋電装にとって大きなメリットがあった。まさに両社にとって、渡りに船の案件だった。



15年3月31日付で、株式の譲渡契約を結んだ。桑原社長は約束通りパロ電機の全社員の雇用を継続し、「変える必要がない」と社名を残した。この契約は、県事業引継ぎ支援センターの第1号の成約案件となった。桑原社長は、

「最後まで伴走してくれた広島銀行にも、とても助けられました。株式譲渡の手順や企業の評価法、準備資金額の妥当性、成約に向けての課題解決など、専門知識も経験もない中で、それらをすべてパッケージにしてわれわれに提案し、話を共に進めてくれた。おかげで、パロ電機の社員さんと食事の場を設けるなど、企業文化の確認やすり合わせに力を注ぎました。こうした専門家の支えがなければ、契約には至らなかったと思います」

譲渡先探しに約1年半、正式契約まで約9カ月がかり、合

わせて約2年3カ月を要した。同行の担当者が足しげく両社を訪れ、寄り添ってきたことが実を結んだ。

承継でさらなる事業拡大へ M&Aを成長戦略に生かす

桑原社長は事業を引き継いで早々に相乗効果を実感したという。

「これまで取引のなかった自動車部品メーカーと新たな取引が始まり、事業の幅が広がっています。今後、多くのメーカーの製造現場に自動化の波がやってきます。パロ電機に蓄積された、工場ラインの製造・メンテナンス技術を生かし、設備投資需要を取り込んでいきたいです。また現在、東洋電装の事業として進めている、IoT(モノのインターネット)の導入もメーカーに提案し、事業拡大の足掛かりにする計画です」

16年6月には、東洋電装の専務がパロ電機の社長に就任し、空調システム事業を同社に移管した。社員が新たに活躍できる場を増やすほか、事業の効率化を狙ったもので、東洋電装以外の新たな「器」ができたことで、経営の裁量が増しているという。

「活力を持っているが、後継者不在を理由に廃業を選ばざるを得ない企業があることは社会にとって大きな損失です。それを防ぐには、元気な企業が事業を引き継ぐのも有効な手段の1つ。また、新たな取り組みに挑み、社内に変化を与えることは会社や社員の成長にもつながります。私自身、今回の事業承継を通じ、得がたい発見や経験ができました。会社のさらなる発展を目指すための方法として、迷っている人は一歩を踏み出してほしい」

好事例として取り上げられる円滑な事業承継を実現し、古田さんは喜びと共に、ほっとひと安心しているという。東洋電装は、今回の経験を生かし、M&Aをさらなる成長戦略の手段と位置付けている。



会社概要

COMPANY PROFILE

●会社名	●東洋電装株式会社
●代表取締役	●桑原弘明
●事業内容	●制御盤製作、システム開発
●所在地	●広島市安佐南区緑井4-22-25
●創業	●1973年
●資本金	●1015万円
●従業員数	●55人
●売上高	●8億1400万円(2018年5月期)

第三者承継

株式会社三段峡豆腐

廃業した老舗豆腐店を買い取り、生産を再開

30年以上にわたり地域で親しまれていたが、経営者の病気を理由に廃業していた「三段峡豆腐」。もともと豆腐販売を手掛け、製造に乗り出したいと考えていた辻克徳さんが、事業を買い取り、生産を再開させた。製造の難しさを感じながらも、顧客からの感想を豆腐づくりに反映させ、売り上げを順調に伸ばしている。



経営者の病気で一時廃業 親しまれた地域の味を復活

清流と緑の峡谷美を誇る国の特別名勝「三段峡」からほど近い、自然豊かな安芸太田町戸河内に工場を構える「三段峡豆腐」。30年以上にわたり同町や安佐北区可部地区の人たちに親しまれたが、経営者の病気を理由に2016年からやむなく廃業していた。17年に辻克徳さんが事業を買い取り、18年3月から生産を再開。約2年ぶりに「地域の味」を復活させた。辻さんは、

「一度廃業したものの、今でも地域での三段峡豆腐の認知度は高く、取扱店を着実に増やしています。地域の方から『よくやった』と励ましの声を頂くことも多く、改めて引き継いで良かったと感じています」

事業を買い取り、夢を実現 操業前に想定外の壁も

辻さんは呉市出身で、大型トラックの運転手として働いてい

たが、腰を痛めたのを機に、14年に豆腐の移動販売のフランチャイズに加盟し独立した。当初から順調に売り上げを伸ばしたが、

「商品を仕入れて売だけのビジネスのため、お客さまから豆腐の仕上がりについて感想を聞かせていただいても、『製造元に伝えておきます』としか言うことができませんでした。いつかは自分で作りたいと思い、機会を探していました」

17年、広島県事業引継ぎ支援センターでたまたま三段峡豆腐の売却情報を知った辻さんはすぐ工場へ。それまで三段峡豆腐の存在を認識していなかったが、きれいな工場と手入れの行き届いた機械の状態から、前経営者のものづくりへの誠実な姿勢を感じたほか、豊富な井戸水などに引かれ、すぐに承継を決めた。

「工場や機械取得などの多額の初期投資は負担が大きく、まったくゼロの状態から豆腐製造を始めることは不可能だったと思います。また大量の水を使う豆腐製造では、水がとても大切です。水道水を使う同業者が増えていますが、豊富な井戸水を流し続けて清潔に保つことができる、この工場の環境は

非常にありがたかったです」

日本政策金融公庫から融資を受け、建物は賃貸で、機械を買い取る形で経営を引き継いだ。間もなく操業する予定だったが、食品衛生や消防法などの許認可申請に手間取り、当初予定より半年遅れで生産にこぎ着けた。

「既に社員を雇用しており、最初から大きくつまずいてしまいました。『休業』だと、以前の許認可のまま事業を再開できますが、『廃業』はゼロから始める覚悟で臨まなければいけません。特に食品製造業は、事業を引き継ぐ前に何に時間と経費がかかるか調べておくことが大切だと痛感しました。もしも工場の建物がスプリンクラー設置などの消防法の審査に引っかかっていたら、操業する前に倒産していたかもしれません」



独立で自分らしく働ける環境に 品質追求し、豆腐市場で成長目指す

辻さんは豆腐を販売していたものの、製造の分野は素人同然。先代から一から指導を受け、製造を始めた。大豆を洗浄、浸漬(しんせき)、摩砕し、豆乳とおからの状態にするまで機械を使い、それ以降の豆乳の凝固、型入れ、圧搾、個包装までのすべてを手作業で行う昔ながらの製法を採用している。当初は失敗の連続で、思い通りに固まらないなど、まったく商品にできない状態だったという。現在は月・木曜の週2回、1日当たり約600丁を生産する。

「朝7時から5～6時間休憩もなく、待ったなしで作ります。た

例えば大豆に含まれる油分が少ないと、豆腐が固まりにくいなど、大豆の質によって同じように作っても仕上がりが異なり、微調整はすべて手で行います。当初は失敗を重ねる日々でしたが、ようやく納得のいく味に仕上げられるようになりました。豆腐作りの奥深さを感じています。長時間の重労働があり、大変な仕事ですが、自分で作ることの喜びを感じています」

自らの方針も打ち出す。以前はカナダ産大豆を使っていたが、承継を機に国産大豆100%に切り替え、品質重視を一層強化している。

「大豆を国産にしたことで仕入れ値は上がりました。価格競争では、大手の同業者には勝てない。品質で勝負するしか中小に生きる道はありません。三段峡豆腐は堅さがありながら、口の中でぼそぼそしないのが特徴です。湯豆腐などでも、箸でしっかりと持って食べていただけます。木綿豆腐1丁の価格は200円と、安価な商品と比べて高めですが、それでも着実に売り上げを伸ばしています」

今後、生揚げ(厚揚げ)、油揚げなど新商品を増やすほか、販売エリアを拡大する方針だ。将来的には自宅まで豆腐を届ける移動販売にも乗り出すなど、新たな展開を視野に入れる。

「スーパーなどの店頭を見てもらうと分かりますが、豆腐は一定の売り場が確保されており、値段や堅さなどが異なるさまざまな種類が売られています。豆腐の市場は大きく、当社の成長の可能性も大きいと考えています。お客さまから同様の感想を豆腐作りに反映させており、これからも地域に一層愛される豆腐を提供していきたいです」

呉市に妻子を残し、安芸太田町に単身赴任しており、繊細な豆腐作りに向き合う日々を送る。



会社概要

COMPANY PROFILE

●会社名	●株式会社三段峡豆腐
●代表取締役	●辻克徳
●事業内容	●豆腐製造
●所在地	●山県郡安芸太田町戸河内977-1
●創業	●1984年
●資本金	●100万円
●従業員数	●2人(アルバイト1人)
●売上高	●非公表

第三者承継

フードショップたけだ

地域おこし協力隊から、小売店オーナーへ

安芸高田市の「フードショップたけだ」は、40年にわたり地域に親しまれた小売店だ。70歳を目前に控えた前店主の竹田隆さんは事業の引継ぎを検討していたが、すぐに後継者は見つからなかった。閉店の二文字が頭をよぎる中で、知人の紹介で同市の地域おこし協力隊として活動する森本真希さんに出会う。竹田さんは事業を無償で譲るなど森本さんを全面支援し、経営を引き継いだ。



70歳を前に閉店を検討 知人の紹介で後継者に出会う

安芸高田市のJR向原駅の構内に店を構えるフードショップたけだ。主力の精肉のほか、鮮魚、野菜などの生鮮品、調味料など、一般家庭で日常的に使う食料品全般をそろえ、地域の住民に欠かせない商店として親しまれている。前店主の竹田隆さんが約40年前に別の場所にあった同店の経営を引き継ぎ、2005年から現在地に移って営業を始めた。竹田さんは店を存続させるために後継者を探していたがなかなか見つからず、70歳を目前にして閉店を視野に入れながら営業を続けていた。

竹田さんは、

「当店のような田舎にある店は、周りに代わりの店が少なく、高齢のお客さんが多いため、どうしてもやめにくい。議員さんからやめないでほしいと頼まれたことも。長男が近くに住んでいますが続ぐ気はなく、次男は以前継ぐために大阪から戻ってきましたが、結局続けられませんでした。親族に後継者はおらず、第三者で後継者を探すしか選択肢はありませんでした。後継者を見つけることができなければ、やむを得ず閉店するしか

ないと覚悟していました」

あるとき何気なく相談した店舗前の観光協会に勤める地域おこし協力隊の知人から、同じ協力隊として活動する森本真希さんの紹介を受けたことで、承継の話が急展開で進み始める。

田舎暮らしにあこがれ 協力隊から、事業の継承へ

森本さんは幼少期を広島市内で育ち、週末や夏休みには祖父母が暮らす安芸高田市をたびたび訪れていた。虫や魚を取ったり、たき火をしたり、楽しい場所、として強く印象に残っていた。大学を卒業し、結婚を機に東京で暮らしていたが、その間もずっと自然豊かな安芸高田市に住みたいと思っていたという。2010年に帰島し、広島市の臨時職員として働いていたときに、安芸高田市の地域おこし協力隊の募集を知り、迷わず応募。見事採用され、念願だった同市での生活を始める。協力隊として特産のトマト「なつのしゅん」を使ったトマトピューレやジビエカレーなどの開発を経験。約1年が過ぎた頃、協力隊の同期から、フードショップたけだのオーナーが店を継いでくれる人を探しているとの情報が届く。森本さんは、

「以前からお店を出したいと考えており、独立のためにそば屋さんやパン屋さんなどでシミュレーションを進めていました。すぐにオーナーの竹田さんにお会いし、条件を聞かせてもらい、引き継ぐことを決意しました」

自身も経営を引き継ぎ、その大変さを知っていた竹田さんは、「ものすごくラッキーな出会いでしたね。継いでもらうために良い条件を出さなければと考え、事業を無償で譲渡することに。店舗の設備から自動車、包丁1本まで、そのまま営業できるように差し上げました。また、しばらく一緒に働いてノウハウ



を引き継ぐことに。病院や高齢者施設などに野菜などを納品する仕事もあり、ある程度の安定的な収益を確保していたのもよかった。もちろん決算書をすべて見せ、経営の状況を隠さず伝えました」

それまで森本さんは娘と一緒に広島に戻り、夫の貢さんは東京に残ったままで家族が離れて暮らしていた。森本さんは、「当時、主人は寝る時間がないほど激務を抱えて働いていたため、体の限界を迎えているようでした。竹田さんからは人を雇用するほどの収入は難しいが、夫婦でやればなんとかなると聞かせられ、主人を安芸高田市に呼び、一緒に働くことにしました」

事業の引継ぎを機に、家族一緒にの生活も手に入れた。

顧客との関係づくりに注力 自分らしいお店づくりを

事業の引継ぎにあたっては、安芸高田市商工会に相談し、営業許可、税務などの諸手続に関するアドバイスを受け、資

産の承継については専門家を活用した。また、市の補助金も活用するなど、さまざまな支援を受け、円滑な承継につなげることができた。

支援を受けながら、ほぼ素人の状態で店舗経営を始めた森本さん。前店主の竹田さんは中山間地ならではの客の特徴があると語る。

「1日に何回も来店されるお客さんもいます。『今日、1日誰とも話していないから』と会話をしに来られるか、情報を得るために来店される方が多い。そのため、お客さんとの関係次第で売り上げが変わります。私は新聞を細かくチェックし、書道入選の記事があったら、どこの家のお孫さんかを調べて声をかけていました。そこで会話が生まれ、さまざまなコミュニケーションもできる。便利さも、きれいさも、価格も、大手のスーパーには勝てません。しかし、欠品したときに『仕入れるから、明日まで待ってよ』と頼んだら、待ってくださるお客さんがいるんです」

森本さんは特有の商売に戸惑いながらも手探りで接客し、顧客との関係性を築いている。

「まずは現在のお客さまを大事にすることが大切だと思います。しかし竹田さんとまったく同じことはできません。少しずつですが、自分らしくお店をつくっていききたいですね」

今後、自身が協力隊時代に開発したトマトピューレを使った商品開発や、まな板やスプーン、フォークなど調理器具も置きたいと語る。やりたいことの夢は膨らむ。現在、今後の事業拡大も見据え、商工会経営指導員のアドバイスを受けて、事業計画の作成に取り組んでいると語る。

「この地域の人口は今後も減り続けます。ここでしか買えないものを置き、地域の方に加えて、周辺からもわざわざ訪ねてもらえるような店にしていきたいです」

広島市内でサンドイッチ店を営む妹家族も移り住み、商品開発を手伝ってもらう予定だとか。店舗経営を通して、新しい風を安芸高田市に吹き込んでいく。



会社概要

COMPANY PROFILE

●会社名	●フードショップたけだ
●代表取締役	●森本真希
●事業内容	●食料品・日用品の販売
●所在地	●安芸高田市向原町坂37-4
●創業	●1975年
●資本金	●—
●従業員数	●2人
●売上高	●4500万円

広島県事業承継ネットワーク

県内126団体でネットワーク構築、企業の事業承継を手厚く支援

いざ事業を承継しなければと考えても、何から手を付けてよいか分からない経営者は多い。その受け皿として組織された「広島県事業承継ネットワーク」。この組織で事業承継コーディネーターを務める木原正憲さん、宮西淳さん、そしてM&A案件を扱う広島県事業引継ぎ支援センターを統括する平野勝正さん(以下、敬称略)の3人に、広島県の現状、組織の概要、中小企業経営者が準備しておくべきことなどについて、話を伺った。



広島県事業承継ネットワークとは、どのような組織ですか。

木原 広島県内の商工会議所や商工会などの支援機関、金融機関、自治体、大学など126団体でつくる組織で、2017年6月に発足しました。国内の中小企業や小規模事業者は減少を続け、経営者の高齢化が進んでいます。事業承継を円滑に進めるためには、経営者に早めの準備を働きかけ、適切な支援をしていくことが大切です。身近な支援機関などでネットワークをつくることで、経営者の意識を高め、企業の事業承継を支

援しています。

宮西 事業承継コーディネーター3人が全体を統括し、それ以外に県内を東部(備後地区)、南部(呉市など)、北部(県北)、西部(広島市周辺)の4ブロックに分け、それぞれにブロックコーディネーターを配置しています。構成員である金融機関などから集めた情報をもとに、事業承継に精通した専門家を派遣し、承継を具体的に進めていくのが私たちの役目です。

平野 承継には子どもや娘婿などに引き継ぐ「親族内承継」と、従業員への承継や事業を第三者に譲渡する「親族外承継」があります。後者の親族外承継の場合に、私が統括する「広島県事業引継ぎ支援センター」が支援していきます。

具体的にはどのような活動を行っていますか。

宮西 経営者によって承継への意識に温度差があり、勉強会などを開いて意識付けを行っています。以前は「事業承継」という言葉すら知らない人も多かったですが、年々意識が高まっています。

木原 事業承継は、機微に触れる企業の情報を頂かないといけません。何も知らない人がヒアリングで訪ねても、すぐに腹を

割って話してくれるものではありません。だからこそ、日頃からつながりのある支援機関などでネットワークを組織し、その人たちに情報を集めてくださいと頼んでいます。どこに相談しても、私たちのところに案件が上がってきて、適切なアドバイスができるような体制を敷いています。

宮西 いきなり承継の話をするのは難しいため、まずは16ほどの質問に答えてもらう診断書を使って、ニーズを引き出しています。特に60歳以上の経営者を対象に診断を進めています。

平野 承継は準備期間に5年から10年かかると言われています。60歳から準備を始めると、それほどゆとり時間はない。企業の規模にかかわらず、すべての事業者が対象になります。「10年後のわが社を語る人がいますか」という質問を投げかけて、気づきを与えるようにしています。



宮西 淳 広島県事業承継ネットワーク事務局

承継はどのようなスケジュールで進めるのですか？

木原 まず事業の中身を見直さなくてはなりません。次の世代にバトンを渡すために、経営体質や利益を生む体質に変えるなど、いろいろな変更すべき点があり、定着させるには時間がかかります。株式転換をどのタイミングで、どういうスケジュールで進めるのかをヒアリングし、具体的な計画に落とし込んでいきます。経営は、算数みたいに公式を覚えればうまくいくものではあ

りません。現場で経験を積むほかに方法はなく、後継者を育てるには時間がかかってしまいます。

平野 事業承継イコール後継者の育成だと思います。創業と承継はまったく異なるもの。創業は

木原 正憲 広島県事業承継ネットワーク事務局
ゼロから立ち上げ、自ら仕事の中でノウハウを身につけていきますが、承継はできあがったものを継がないといけません。そのため、いきなりたくさんのことに対応していく難しさがあります。

木原 企業規模にもよりますが、経理、営業、生産などさまざまな部署があります。それを一巡するためには計画性を持って部署を移っていくことも大切です。

広島県の現状を教えてください。

平野 経営者の平均年齢は年々上昇し、全国平均はほぼ60

歳で、広島県は59.1歳です。民間調査会社の調べで、2015年に広島県は後継者不在率が全国2位と発表されましたが、現在は全国5位に好転。相談件数は、事業引継ぎ支援センターが発足した平成26年度には117件でしたが、29年度には390社で、都道府県別で全国2位になりました。今年度はそれよりも早いピッチで相談を受けており、関心度は高まっていると実感しています。しかし、平成29年度にM&Aなどの成約実績は32件。一方、毎年700~800社が廃業しています。まだ計画すら持っていない経営者がたくさんいるのが現状です。

M&Aはどのように進めますか。

平野 後継者がいない場合にM&Aを検討します。M&Aは売り手と買い手のタイミングとニーズの合致が第一。案件によって長くかかること



広島県事業引継ぎ支援センター 平野 勝正

もあれば、すぐに決まることも。長い案件では、相手探しから契約まで4年ほどかかることもあり、だからこそ早く取り組みましょうと話しています。また、お金よりも取引先のことや事業の継続などを重視して考える経営者はうまくいきやすいです。過去、お金の失敗した例は数えきれません。

承継を準備していない経営者にアドバイスをお願いします。

平野 事業承継は、最重要の経営課題です。高度成長期に生まれた企業が、まさに承継のタイミングを迎えています。創業社長が引き継ぐとき、「わしはやってきたんじゃけえ、おまえもできるよ」と楽観されている方が多い。承継する内容には、人、モノ(資産)、知的資産があります。特に知的資産は社長の頭の中にあり、それを引き出すには時間がかかり、引き継ぐのも一番難しいものです。早く準備し、後継者候補と一緒に引き継いでいきたいと思います。

宮西 日頃からのコミュニケーションも大事です。さまざまな話をする中で、少しずつ候補者に意識付けしていくと、後継者に自然と承継の心づもりができてくるものです。

団体概要

GROUP OUTLINE

- 名 称：広島県事業承継ネットワーク事務局
- 住 所：広島市中区基町5-44 広島商工会議所ビル7階
- 連絡先：TEL.082-555-9651

経営者のみなさん

後継者は 決まっていますか？

事業承継への取り組みは会社にとって非常に大きな問題ですが、つつい先送りされがちです。

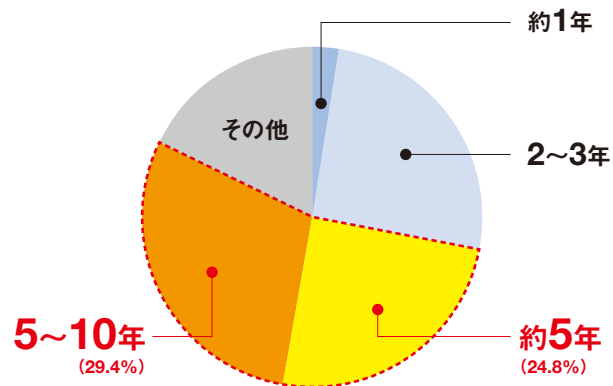
しかし、**事業承継の準備には、後継者の育成も含めると、5～10年程度を要します。**

経営者の平均引退年齢が70歳前後であることを踏まえると、60歳ごろには事業承継に向けた準備に着手する必要があるといえます。

事業承継を先送りしてしまう背景



後継者の育成に必要な期間



中小企業庁では、今後10年間で**事業承継支援の集中実施期間**と位置づけ、**事業承継のステップに応じた切れ目のない支援**を行います。

STEP 1 承継の準備

事業承継をこれから考える方へ

事業承継に向けた準備は、経営者にとって身近な相談相手である税理士などの専門家、金融機関や商工会・商工会議所などのサポートを得ながら、着実に進めていきましょう。

中小企業庁でも、事業承継診断やよろず支援拠点での無料の専門家派遣を行っているほか、後継者のいない場合には、各都道府県に、M&Aのマッチングを支援する「事業引継ぎ支援センター」を設置しております。

！ポイント

- ✓ **身近な支援機関の体制を強化します。**

事業承継診断や、よろず支援拠点での無料の専門家派遣をご活用ください。地域の支援機関が連携して行う「事業承継ネットワーク」でも事業承継診断を行います。

- ✓ **後継者のいない企業の事業引継ぎを支援します。**

事業承継診断や、よろず支援拠点での無料の専門家派遣をご活用ください。地域の支援機関が連携して行う「事業承継ネットワーク」でも事業承継診断を行います。



事業承継診断とは？

担当者からの簡単な質問に答えていくことで、自社の事業承継に向けた準備の状況について把握できます。所要時間は10分程度です。また、自己診断用の診断表もあります。まずは、お近くの支援機関にご相談ください。

！支援機関への問い合わせや後継者マッチングのご相談

- ✓ **各都道府県のよろず支援拠点では、経営全般に関する相談に対応しているほか、無料の専門家派遣を受けることができます。**

よろず支援拠点 広島県

- ✓ **各都道府県の事業引継ぎ支援センターにて無料でご相談を受け付けております。**

事業引継ぎ支援センター 広島県

STEP 2・STEP 3 へお進みください。

STEP 2 承継の実行

事業承継の実行段階にある方へ

事業承継には大きく分けて3つの類型があります。

- 1 親族への承継
- 2 役員・従業員への承継
- 3 社外への引継ぎ(M&Aなど)

事業承継にあたり、自社株式・事業用資産にかかる相続税や贈与税の納税資金をはじめ、事業承継後の安定した経営のためには、さまざまなお金が必要となります。事業承継税制やM&Aを行う際の税制優遇のほか、事業承継時の公的な金融支援の活用をご検討ください。

！ポイント

- ✓ **事業承継税制を抜本拡充します。**

相続税や贈与税の納税を猶予する「事業承継税制」について、減免制度の導入、雇用要件の弾力化、猶予割合の100%への引き上げなどにより、より利用しやすい制度になります。
※平成30年1月1日からの贈与・相続について適用されます。

- ✓ **M&Aによる承継を税制面でも後押しします。**

M&Aを行う際の登録免許税、不動産取得税を軽減します。

- ✓ **金融支援を拡充します。**

承継やM&Aに必要な資金について、公的な信用保証等の支援を行います。

！事業承継に関する税制や金融支援

- ✓ **事業承継税制の適用にあたっては、各都道府県で認定を行っております。**

事業承継税制や一部の金融支援の適用にあたっては、「中小企業経営承継円滑化法」の認定が必要になります。認定にあたって必要な書類の提出や手続きの相談については、主たる事業所が所在している都道府県庁にお問い合わせください。

その他の事業承継に関する税制や金融支援に関しては、各地方の経済産業局や中小企業庁にお問い合わせください。また、実際の適用にあたっては、税理士などの専門家にご相談ください。

STEP 3 承継後のチャレンジ

事業承継後に新たなチャレンジをする方へ

事業承継を契機として、後継者の方が経営革新や事業転換など、新しいチャレンジをすることで、事業をさらに大きく成長させることができます。中小企業庁では、中小企業の方が、設備投資・販路拡大などの際に活用いただける、事業承継補助金をご用意しております。

！ポイント

- ✓ **事業承継補助金により支援します。**

事業承継・世代交代を契機として、経営革新、事業転換などに挑戦する中小企業に対し、設備投資・販路拡大・既存事業の廃業などに必要な経費を支援します。

補助率	1/2 または 2/3
補助上限	150万円～1,200万円

※ 類型により、補助率や補助上限が異なります。詳しくは中小企業庁のホームページ等をご確認ください。

！事業承継に関する補助金

- ✓ **事業承継補助金に関する情報は随時、中小企業庁のホームページにて掲載をしております。**

中小企業庁
事業承継補助金に関するお問い合わせ
中小企業庁 財務課
※別途、補助金事務局を設置する予定です。

事業承継に際して、小規模事業者が商工会・商工会議所と一体となって経営計画を作成し、販路開拓などに取り組む場合について、持続化補助金も活用ができます。

- ✓ **持続化補助金により支援します。**

補助率	2/3	補助上限	50万円
-----	-----	------	------

※ 賃上げや海外展開を行う場合は100万円、複数の事業者が連携した共同事業の場合は500万円が上限となります。

公募の時期など詳細は中小企業庁のホームページをご確認いただくか、お近くの商工会・商工会議所にお問い合わせください。

出展：中小企業庁「円滑な事業承継のための3ステップ」(再編・加工)

事業承継に関する相談窓口

商工会議所

広島商工会議所	〒730-8510 広島市中区基町5-44	☎082-222-6691
呉商工会議所	〒737-0045 呉市本通四丁目7-1	☎0823-21-0151
竹原商工会議所	〒725-0026 竹原市中央五丁目6-28	☎0846-22-2424
三原商工会議所	〒723-8555 三原市皆実四丁目8-1	☎0848-62-6155
尾道商工会議所	〒722-0035 尾道市土堂二丁目10-3	☎0848-22-2165
因島商工会議所	〒722-2323 尾道市因島土生町1762-38	☎0845-22-2211
福山商工会議所	〒720-0067 福山市西町二丁目10-1	☎084-921-8734
府中商工会議所	〒726-0003 府中市元町445-1	☎0847-45-8200
三次商工会議所	〒728-0021 三次市三次町1843-1	☎0824-62-3125
庄原商工会議所	〒727-0011 庄原市東本町一丁目2-22	☎0824-72-2121
大竹商工会議所	〒739-0612 大竹市油見三丁目18-11	☎0827-52-3105
東広島商工会議所	〒739-0025 東広島市西条中央七丁目23-35	☎082-420-0301
廿日市商工会議所	〒738-0015 廿日市市本町5-1 交流プラザ3F	☎0829-20-0021

商工会

祇園町商工会	〒731-0138 広島市安佐南区祇園二丁目48-7	☎082-875-3476
安古市町商工会	〒731-0123 広島市安佐南区古市三丁目24-22	☎082-877-1180
沼田町商工会	〒731-3164 広島市安佐南区伴東四丁目18-6	☎082-848-2869
広島安佐商工会	〒731-0221 広島市安佐北区可部三丁目26-22	☎082-814-3169
高陽町商工会	〒739-1751 広島市安佐北区深川五丁目21-21	☎082-842-0186
広島東商工会	〒739-0321 広島市安芸区中野五丁目20-3	☎082-892-0873
五日市商工会	〒731-5128 広島市佐伯区五日市中央四丁目15-3	☎082-923-4138
広島安芸商工会	〒736-0052 安芸郡海田町南つくも町5-15	☎082-822-3728
府中町商工会	〒735-0021 安芸郡府中町大須一丁目10-10	☎082-282-1859
熊野町商工会	〒731-4214 安芸郡熊野町中溝四丁目17-13	☎082-854-0216
江田島市商工会	〒737-2121 江田島市江田島町小用二丁目17-1	☎0823-42-0168
呉広域商工会	〒737-2603 呉市川尻町西一丁目1-1	☎0823-70-5660
大野町商工会	〒739-0434 廿日市市大野一丁目1-27	☎0829-55-3111
佐伯商工会	〒738-0222 廿日市市津田1963-3	☎0829-72-0690
宮島町商工会	〒739-0588 廿日市市宮島町527-1	☎0829-44-2828
安芸太田町商工会	〒731-3810 山県郡安芸太田町大字戸河内670-6	☎0826-28-2504
北広島町商工会	〒731-1533 山県郡北広島町有田1234-1	☎0826-72-2380
安芸高田市商工会	〒731-0501 安芸高田市吉田町吉田979-2	☎0826-42-0560
黒瀬商工会	〒739-2613 東広島市黒瀬町榎原244-1	☎0823-82-3075
広島県央商工会	〒739-2201 東広島市河内町中河内1235-2	☎082-437-0180
安芸津町商工会	〒739-2402 東広島市安芸津町三津1649-1	☎0846-45-4141
三原臨空商工会	〒729-0417 三原市本郷南六丁目3-26	☎0848-86-2238
大崎上島町商工会	〒725-0301 豊田郡大崎上島町中野4098-4	☎0846-64-3505
尾道しまなみ商工会	〒722-0073 尾道市向島町16054-4	☎0848-44-3005
世羅町商工会	〒722-1121 世羅郡世羅町西上原121-5	☎0847-22-0529
沼隈内海商工会	〒720-0311 福山市沼隈町草深1891-6	☎084-987-0328
神辺町商工会	〒720-2123 福山市神辺町川北948-1	☎084-963-2001
福山北商工会	〒720-1132 福山市駅家町倉光417	☎084-976-3111
福山あしな商工会	〒729-3103 福山市新市町新市820-1	☎0847-52-4882
神石高原商工会	〒720-1812 神石郡神石高原町油木乙1994-2	☎0847-89-0001
上下町商工会	〒729-3431 府中市上下町上下883-1	☎0847-62-3504
三次広域商工会	〒729-4304 三次市三良坂町三良坂877	☎0824-44-3141
備北商工会	〒729-5731 庄原市西城町西城197-3	☎0824-82-2904
東城町商工会	〒729-5121 庄原市東城町川東1175	☎08477-2-0525
広島県商工会連合会	〒730-0051 広島市中区大手町三丁目3-27	☎082-247-0221
広島県商工会連合会 東部支所	〒720-2123 福山市神辺町川北892-7	☎084-960-3107

中小企業団体中央会

広島県中小企業団体中央会	〒730-0011 広島市中区基町5-44 広島商工会議所ビル6F	☎082-228-0926
広島県中小企業団体中央会 福山支所	〒720-0067 福山市西町二丁目10-1 福山商工会議所ビル7F	☎084-922-4258

中小企業支援機関

独立行政法人中小企業基盤整備機構中国本部	〒730-0013 広島市中区八丁堀5-7 広島KSビル3F	☎082-502-6555
広島県事業引継ぎ支援センター	〒730-8510 広島市中区基町5-44 広島商工会議所ビル7F	☎082-555-9993
広島県事業承継ネットワーク事務局	〒730-8510 広島市中区基町5-44 広島商工会議所ビル7F	☎082-555-9651
広島県よろず支援拠点	〒730-0052 広島市中区千田町三丁目7-47 広島県情報プラザ1F	☎082-240-7706
公益財団法人広島市産業振興センター	〒733-0834 広島市西区草津新町一丁目21-35 広島ミクスビル2F	☎082-278-8032

広島県からのお知らせ

中小企業の事業承継をサポートする制度があります。

SUPPORT
01

事業承継税制

自社株式の相続・贈与に係る納税猶予!

現経営者から後継者へ相続・贈与された自社株式について、後継者の事業継続などを要件に相続税又は贈与税の納税が猶予されます。

※後継者は、親族内・親族外を問わず適用を受けられます。

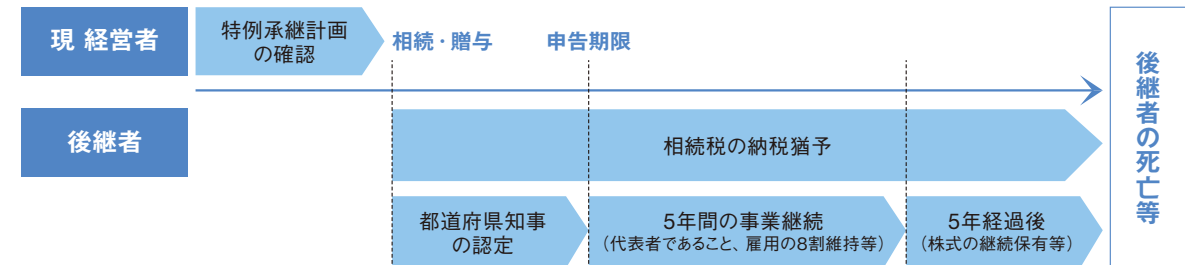
※特例措置の適用を受けるには、平成35年(2023年)3月末までに特例承継計画を提出し、確認を受ける必要があります。

主な適用要件

- ①経営承継円滑化法に基づく都道府県知事の認定を受けること。
 - ②相続税・贈与税の申告期限以後、5年間平均8割の従業員数の雇用を維持すること、など。
- ※その他、さまざまな要件がありますので、詳細は、下記へお問い合わせ下さい。

納税猶予制度の概要

特例措置は、平成39年(2027年)12月31日までの相続、贈与が対象です。



SUPPORT
02

経営承継円滑化法による金融支援

事業承継に必要な資金の融資

経営承継円滑化法に基づく都道府県知事の認定を条件に、事業承継時に公的な金融支援が受けられます。

株式会社日本政策金融公庫等の融資

後継者個人が株式取得資金などの融資を受けることができます。

信用保証協会の保証枠の別枠整備

事業承継にかかる資金は通常の保証枠と別枠で信用保証を利用することができます。

事業承継税制・金融支援の窓口が、平成29年4月より都道府県に変更となりました。ご不明な点などは、お気軽にお問い合わせください。

申請
お申込み
お問い合わせ

広島県 商工労働局 経営革新課

〒730-8511 広島市中区基町10-52 ☎ syokeiei@pref.hiroshima.lg.jp

☎082-513-3370

※土・日・祝日・年末年始(12/29~1/3)を除く