



# | 商業者の事業承継事例集 |

～次代を担う第三者への承継～



## はじめに

中小企業庁の調査によると、中小企業・小規模事業者における経営者の年齢のピークは66歳に達しており、平均引退年齢が約70歳と言われていることを考えると、経営者にとって事業承継は喫緊の課題となっております。

こうしたことは商店街においても例外ではなく、店主の高齢化、後継者難による担い手不足は大変深刻な問題であります。こうした中、事業承継が行われなければ廃業を余儀なくされ、さらに空き店舗が増加します。空き店舗が増え続ければ、商店街は衰退してしまいます。

商店街は、地域における商品・サービスの提供機能はもとより、祭りなどの伝統文化の継承や、日常の買い物などを通じた住民の交流の場としての機能を持つなど、地域コミュニティの核として地域社会に大きく貢献する存在です。

そうした商店街を維持するためにも、事業承継を事業者個人の問題として捉えるのではなく、商店街、さらには地域社会全体の問題として捉える必要があります。

本書は、後継者難の対応策のひとつとして、商店街の構成員の中心である小売業と飲食業における、血縁以外の第三者への事業承継事例を取材し、とりまとめたものです。従業員や知人への承継、商工会議所のマッチング支援による承継事例など、幅広く事例を網羅することを心がけました。

この事例集を参考に、後継者のいない店主の方々が事業承継を考えるきっかけとしていただくことはもとより、創業予定の方々にとっても、前オーナーの顧客、商売のノウハウを継承することができるなどの事業承継のメリットを知り、一つの選択肢とする機運が高まることを期待しております。

最後になりますが、ご多忙の中、取材にご協力いただきました店主の皆様、事例をご紹介いただきました商工会、商工会議所を始めとする関係者の皆様に対し、厚く御礼を申し上げます。

平成 30 年 3 月



愛知県知事  
大村秀章

## ■ 事業承継事例一覧



### ■ ムクゲ（有限会社ムクゲ）

～商工会議所等のマッチング支援により、若き料理人が韓国料理店を承継～

静岡県三島市にある韓国料理店「ムクゲ」。事業譲渡を望むオーナーと、創業希望の若き料理人を、三島商工会議所等が結び付けた。雰囲気・味・サービスを徹底的に引継ぎ、常連客を守りながら、裏メニューの中華料理で新規顧客を掴む。

－ 1



### ■ Cafe/Dining bar K-side

～退店予定のカフェを、店舗所有者が経営するコンビニの従業員が承継～

岐阜県郡上市のコンビニ従業員であった小崎さん。併設されたカフェが退店することを機に、店舗所有者であったコンビニの店主から承継の話を持ち掛けられ、引継いだ。商工会の支援のもと、リニューアルオープンさせた事例。

－ 5



### ■ Cafe & Culture ハイジ

～PTA 活動での出会いをきっかけに、喫茶店を引継ぐ～

兵庫県尼崎市の商店街にある喫茶店を、地元で学習塾などを経営する一般社団法人の高谷代表が引継いだ。空きスペースになっていた2階を改装し、カルチャースクールを開催することで、参加者を喫茶店の顧客につなげる。

－ 9



### ■ 全日食チェーンマルツ田口店（有限会社マルツ）

～地域の衰退を防ぐため、スーパーマーケットを同業者が引継ぐ～

設楽町のスーパーマーケットを地元の同業者である近藤さんが引継いだ。「山間地域で過疎化が進む町内において、買物不便は更なる衰退の原因となる」と考え、商工会や協同組合の支援のもと、事業承継の手続きを行った。

－ 13



### ■ Patisserie Lazry (パティスリーラズリー / 株式会社 Razry)

～自分の店をオープンすることが夢であった従業員が、洋菓子店を引継ぐ～

ケーキ職人になり自分の店をオープンすることが夢であった村松さんは、オーナーの市外への新規出店を機に、刈谷市内の人気洋菓子店「フォーレ」を引継いだ。商店街活動に協力しながら、地域住民に愛されるケーキ店を目指す。

－ 15



### ■ スーパーサイクル

～独立を考えていた会社員が、取引先の自転車店を承継～

勤続10年の節目で独立することを考えていた会社員の川上さん。取引先である自転車店のオーナーから事業承継の話を持ち掛けられ、店を引継いだ。時代に併せて取扱商品を見直すことで、売上を伸ばす。

— 19



### ■ サチ化粧品店

～化粧品メーカーの勉強会で知り合った他店の従業員に化粧品店を引継ぐ～

化粧品メーカーの勉強会をきっかけに知り合った、川上さんと和田さん。独立を考える川上さんが、和田さんが営む老舗化粧品店を承継する。事業承継により取引先企業との関係を引継ぎ、優位な店舗経営を行う。

— 23



### ■ 蒲原屋

～事業引継ぎ支援センターの公募で選考された人物が、老舗乾物屋を承継～

商工会議所と事業引継ぎ支援センターの支援を得て後継者を公募。静岡県清水市内商店街にある老舗乾物屋を、新谷さんが引継いだ。「よそ者、若者、女性」の視点で取り組む、「行ってみたい町・通いたくなる店（商店街）づくり」の事例。

— 25

## ■ 愛知県の 事業承継 支援施策紹介 — 31

店名	業種	承継者	支援機関	掲載ページ
韓国家庭料理ムクゲ	飲食業	商工会議所等による マッチング支援での紹介先	・三島商工会議所 ・静岡県事業引継ぎ支援センター	1
Cafe/Dining bar K-side	飲食業	建物所有者が経営する 店舗従業員	・郡上市商工会	5
Cafe&Culture ハイジ	飲食業	PTA活動で出会った知人	・(公財)ひょうご産業活性化センター	9
全日食チェーンマルツ 田口店	小売業	地域の同業者	・設楽町商工会	13
Patisserie Lazry	小売業	従業員	・刈谷商工会議所	15
スーパーサイクル	小売業	取引先従業員	なし	19
サチ化粧品店	小売業	メーカー勉強会を通じた知人	なし	23
蒲原屋	小売業	商工会議所等による マッチング支援での紹介先	・静岡商工会議所 ・静岡県事業引継ぎ支援センター	25

# ■ 韓国家庭料理ムクゲ（有限会社ムクゲ）

静岡県三島市

## ★事例のポイント

商工会議所等のマッチング支援により、若き料理人が韓国料理店を承継した事例。前オーナーから雰囲気・味・サービスを徹底的に引継ぎ、常連客を守りながら、裏メニューの中華料理で新規顧客を掴む。

### ○事例概要

三島市内の韓国料理店の承継事例。事業を引継いだ渡邊さんは、料理人である父親の影響を受け、自身の店を持つことが夢であった。そのため、ムクゲ(焼き肉を中心とする韓国料理店)を引継ぐ前は、飲食店で働きながら料理を学び、商工会議所の創業塾に参加することで、起業の準備を進めていた。

一方、ムクゲの前オーナーも同時期に、商工会議所で事業承継の相談をしていた。そこで、商工会議所指導員から、創業意欲のあった渡邊さんへ事業承継の話が持ち掛けられ、渡邊さんがムクゲを引継ぐこととなった。

1か月半の引継ぎ期間で、前オーナーから雰囲気・味・サービスを徹底的に引継ぎ、当時からの常連客はもちろん、多くの新規顧客を獲得している。今では渡邊さんの父親も時間があれば店を手伝っており、2人で厨房に立つこともある。同店での成功を足掛かりに、将来は新たな店をオープンさせることが目標だ。



ムクゲの外観

### ○事業承継のきっかけ

渡邊さんの父親は、ホテルで中華料理長を務める料理人であった。そうした父親の背中を見ていたため、自然と料理の道に入ることを考えたという。

父親はホテルを退職後、自身の中華料理店をオープンさせた。渡邊さんは従業員として同店で修業をすることとなったが、入社後半年も経たずして、父親の体調悪化を原因に閉店。その後は父親の弟子の中華料理店で修業を重ね、その途中で興味を持った焼き肉店でも修業をしていた。

いずれは自分の店を持ちたいという思いから、修業の傍ら商工会議所の創業塾をはじめとする経営セミナーを受講していたという渡邊さん。自分の店をオープンさせるための物件探しをスタートさせていたというが、たまたま同時期に、ムクゲの前オーナーが商工会議所で事業引継ぎの相談をしていたことから、渡邊さんに事業承継の話が持ち掛けられることとなった。

その後、三島商工会議所と静岡県事業引継ぎ支援センター職員の立ち会いのもと、面談の場が設けられ、両者の合意が得られたことで、渡邊さんが同店を引継ぐこととなった。



調理場に立つ渡邊さん(左)とその父親(右)

「一から自分の店を持つことも、誰かの店を引継ぐことも、どちらにもメリットがあった。しかし、事業承継であれば、すぐに店をオープンさせられる。そのことが、事業承継を選択した一番の理由だった」と渡邊さんは話す。実際に、店を引継いでから、わずか5日間の準備期間でオープンさせた。

その他にも、同店の昔からの常連客による一定の売り上げがあったことや、設備がきれいな状態で整っていたことも、事業承継を選択した理由とのことだ。

## ○店を引継ぐまでの流れ

事業承継の合意がなされた後は、焼き肉店を退職し、従業員としてムクゲに入社した。入社後は、一日中、前オーナーのそばで働き、店のレシピ等のノウハウを徹底的に頭に叩き込んだという。

そうした引継ぎ期間を経て1か月半、月末の給料の締め日を最後に引継ぎを終え、5日間のリニューアル期間を挟み、翌月に店をリニューアルオープンさせた。

同店は有限会社であったため、株式の譲渡によって経営権等を引継いだ。店内設備は状態が良かったために、冷蔵設備の更新のみで済んだという。そのため、開業資金を大きく抑えることができたと同時に、オープンまでの準備期間も短くすることができた。

こうした株式の譲渡に係る価格交渉なども、1対1では難しかったが、商工会議所や事業引継ぎ支援センターの立ち合いのもと面談ができた結果、うまく調整できたという。



### 本場韓国の味 サムギョプサル

前オーナーから特にこだわって引継いだという、韓国料理の定番サムギョプサル。本場韓国の味を追求し、常連客から愛される自慢の逸品。

## ○集客のための取組

同店は開業して20年が経つ店であり、常連客もいる。そうした常連客から、いかに「ムクゲは変わった」と言われないようにするかを大切にしており、雰囲気・味・サービス、すべてにこだわって店を引継いだという。そのため、店の看板はもちろんのこと、メニュー表も前オーナーのものをそのまま使っている。

店を引継いで2年が経ち、やっと自分の色を出して商売ができるようになったそうで、今では病気回復した父親も時間があれば店に立っている。裏メニューの本格中華料理が評判で、新規顧客を獲得し、引継いだ当時よりも売り上げは伸びているという。

## ○事業承継の感想

事業承継の一番のメリットは、一定の経営基盤をそのまま引継げることだという。店内設備はもちろん、従業員や取引先との関係も引継ぐことができ、わずか5日の準備期間でオープンをすることができた。常連客がついていたことから、オープン後の売り上げも保証されていた。

「最初は葛藤もあった。自分の店でありながら前オーナーから引継いだムクゲの色を守っていけなければならない。」そうした事業承継ならではの苦労もあったという。

## ○事業展望

自分が生きた証となるブランドを作りたいという思いがあり、東京の大学を中退し、三島で一から料理の勉強を始めた渡邊さん。

事業展望について聞いたところ「まずはこの店の集客力を向上させ、常連客を増やす。その後は今の店とは全く違う形態で、自分の店を持ちたい。三島で開業するかどうかは、今はまだ分からない。ただ、野望はあります」と話してくれた。

# ■ 事業承継 2つのポイント

## 1. 設備等の承継

- ・冷蔵庫以外は全て、既存の設備を使用。
- ⇒わずか5日間の準備期間で、リニューアルオープンが可能に。
- ・客席の各テーブル間に簾を設置し、周りの目を気にせずに飲食できる空間を確保。
- ⇒費用・時間をかけず、また従来からの店の雰囲気を変えずに改善。



ムクゲ 店内の様子

## 2. 常連客への配慮等

- ・常連客を逃さないように、店名、看板は変えていない。
- ・メニュー表も古くなっていたが、同じ店である安心感を与えるために、あえてそのままに。
- ・オリジナルメニューは、裏メニューとして別のメニュー表に掲載。
- ⇒常連客へ配慮をしつつ、あえて異なるジャンルの中韓料理を裏メニューとして提供し、集客の幅を広げる。



承継前から使われるメニュー表

## <事業承継を支援した三島商工会議所のコメント>

- ・相談者である前オーナーの店を残したいという強い思いを汲み取り、静岡県事業引継ぎ支援センターと連携しながら、支援を進めた事例です。
- ・事業を引継いだ渡邊さんは、当時、三島商工会議所の創業塾を受講しており、熱意をもって事業計画策定に取り組んでいたほか、計画的に起業のための資金を蓄えていたことから、後継者候補として声をかけ、静岡県事業引

継ぎ支援センターによるマッチング支援に結び付けました。  
・今回は株式譲渡によって承継が行われたため、譲渡側と譲受側の意向や、店の価値の判断基準となる経営状況などを丁寧に聞き出すことを心がけ、財務面での専門的な知識を要する部分については、専門家を交えての支援を行いました。

## ■ 韓国家庭料理ムクゲ

営業時間：火～土 / 17:00～翌 3:00  
日 / 17:00～24:00 (月曜定休)  
住 所：静岡県三島市広小路 13-8  
T E L : 055-973-7739





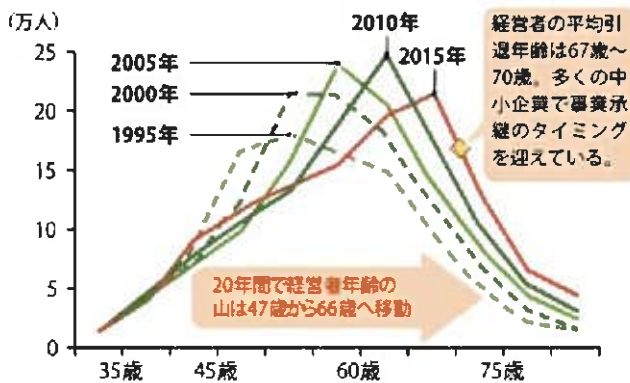
## コラム① 経営者の平均引退年齢

### 延び続ける中小企業の経営者年齢

中小企業の経営者の引退年齢は、会社の規模や業種にもよりますが、平均すると 67 歳～ 70 歳。現在の経営者の年齢分布を踏まえると、今後 5 年程度で多くの中小企業が事業承継のタイミングを迎えると予想されます。

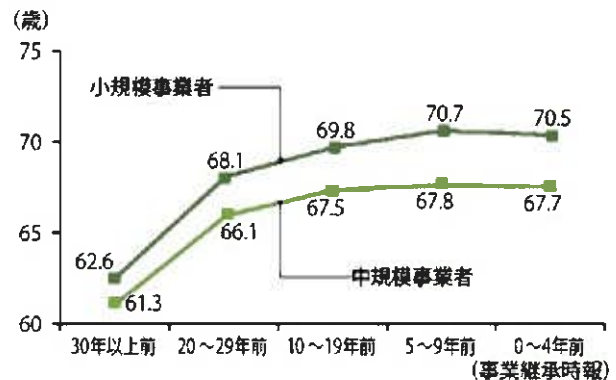
中小企業がこれまでの経営基盤を損なわないように、事業承継に向けた取組をスムーズに進めることが、経営者と後継者のみならず、日本のこれからを左右する重要な課題なのです。

■ 中小企業の経営者年齢の分布 (年代別)



資料：中小企業庁委託調査「中小企業の成長と投資行動に関するアンケート調査」(2015年12月、㈱帝国データバンク)、㈱帝国データバンク「COSMOS1 企業単独財務ファイル」、「COSMOS2 企業概要ファイル」再編加工

■ 中小企業の平均引退年齢の推移



資料：中小企業庁委託調査「中小企業の事業承継に関するアンケート調査」(2012年11月、㈱野村総合研究所)

資料：「経営者のための事業承継マニュアル」(中小企業庁／2017年3月)再編加工

# ■Cafe/dining bar K-side

岐阜県郡上市

## ★事例のポイント

退店予定のカフェを、店舗所有者が経営するコンビニの従業員が引継いだ事例。商工会のサポートを受けながら既存設備を有効活用することで、無借金でリニューアルオープンさせた。

### ○事例概要

東海北陸自動車道高鷲インターからほど近い県道沿いのカフェを、併設されたコンビニの従業員であった小崎さんが承継した。承継先の店舗はコンビニ店主の所有物件であったため、カフェの前オーナーが退店することを機に、コンビニ店主から小崎さんへ、カフェの承継の話が持ちかけられた。現在は小崎さんが新たにコンビニ店主と賃貸契約を結び、カフェのオーナーとして、店を切り盛りしている。



小崎さんと店舗外観

### ○事業承継のきっかけ

岐阜県郡上市高鷲町には中部圏で有数のスキー場があり、名古屋から車で1時間半程の距離であることから、冬季には多くのスキー客が訪れている。

小崎さんもスキーが趣味であったことから、この地に引っ越し、アルバイトをしながら、将来は飲食店を経営する夢を持っていた。承継した店舗は、東海北陸自動車道高鷲インターからスキー場へ至る県道沿いの、インターから車で5分の場所に位置するコンビニ（冬季はスキー客で賑わい、日本一忙しいコンビニと言われているとのこと）に併設されているカフェである。

建物の所有者はコンビニ店主であり、カフェの前オーナーが建物を借りてカフェを営業していた。当時の小崎さんのアルバイト先が、カフェの隣のコンビニである。

ある時、カフェの前オーナーが岐阜市内に店舗移転することとなり、空き店舗となる可能性があった。コンビニ店主は従業員の小崎さんから飲食店経営の夢を聞いていたことから、気の知れた小崎さんに事業承継の話を持ちかけたという。

当時のことを小崎さんに尋ねると「もともと将来は飲食店を経営したいと考えていたが、新規出店はハードルが高く、難しいと思っていた。しかし、事業承継なら初期費用を抑えられ、既存のお客を引継げる可能性もあり、新規出店よりハードルは低いと感じた。」と話してくれた。

小崎さん自身、スキーが趣味であったことから、この地に移住をしており、自分と同じようにスキーが好きでこの地に移住した若者が、集まる場所を作りたいかったそうだ。そうして、小崎さんはカフェを引継ぐことを決意した。



店内の様子

## ○事業承継の取決め

調理器具と食器は、カフェの前オーナーから買取りをした。またテーブルと椅子は新調したが、外装や内装の改修は家族に手伝ってもらうなどして自力で行ったそうだ。これだけでも、新規出店と比べて費用を大きく抑えることができ、その結果、自己資金のみで開業できたという。

土地や建物はコンビニ店主が所有者なので資産や経営権等の譲渡もなく、前店舗の閉店から新規開店までの期間は3か月くらいであった。現在、店舗をコンビニ店主から借り受けて営業している。

## ○事業承継に役立ったこと

事業承継の話があってから、短期間で店を継ぐことを決めたため、引継ぎに係る手続等、右も左も分からない状態であった。小崎さんと同様、他の地域から来て商売をしている人達から「この地域で商売を始める場合、まずは商工会へ相談するといいいよ」とアドバイスがあったこともあり、商工会に相談した。

商工会からは開業手続など非常に手厚いサポートを受け、スムーズに開業できた。その後も税務申告の支援など幅広い支援をしてもらっている。「商工会に払っている会費以上のサポートを受けており、とても助かっている。」とのこと。

また、コンビニ店主からも外装・内装の変更など快く承認してもらい、改装もスムーズにできた。



小崎さんの仕事の様子



店内のキッズスペース

## ○事業承継の感想

小崎さんは「新規出店ではなく、店舗を引継いだことにより、自己資金のみで事業を始められたので、借金返済のプレッシャーが無かったことが、メリットとして大きいと思う。開業以来、お店の仕事が大変でスキーをする回数が減ってしまったが、飲食店経営の夢が叶えられて今はとても楽しい。」と話してくれた。

お客さんもある程度引継ぐことができ、今ではスキー客に加え、スキーシーズン以外でも、小崎さんと同じように移住してきた若いお客さんが来店してくれるそうだ。

## ○事業展望

小崎さんに事業展望を尋ねると「スキーシーズン以外のお客さんをいかに増やすかが課題。今は若いお客さんがメインだけど、いつか地元の年配の方達がここでお茶をしながらワイワイ話ができる、そんなお店にしたい。自分はこの街が好きなので、この地でずっとやっていきたい。」と話してくれた。将来的には、賃借ではない、自分だけの店舗を持つという新しい夢ができたとのことだ。

## ■事業承継 2つのポイント

### 1. 初期費用を抑える

- ・カフェを引継いだため、厨房等の既存設備が活用でき、調理器具と食器は前オーナーから買取りができた。
  - ・外装や内装は自力で改修した。
- ⇒自己資金のみ（無借金）で開業することが出来て、借入返済のプレッシャーが無く事業を創められた。



店舗外観とその隣のコンビニ

### 2. 商工会によるサポート

- ・開業手続や、税務申告等々の手厚いサポートを受けた。
- ⇒必要な書類の作成及び提出をスムーズに行うことができ、開業できた。
- その後の店舗経営に必要な各種スキルも身についた。



夜の店内の様子

### <郡上市商工会のコメント>

- ・郡上市商工会事業承継支援センターの調査で、同市内の個人事業者で後継者がいない事業所が約5割あった。そこで、それに対応した事業として、「事業の引き渡し希望者」と「事業の引き受け希望者」がそれぞれの希望を登

録しマッチングさせる取り組みを行っている。

- ・引き受け希望者には関東や関西に在住の方も登録されており、郡上市で起業したい方を広域で受入れている。

### ■Cafe/dining bar K-side

営業時間：16:00～23:00（火曜定休）

住 所：岐阜県郡上市高鷲町大鷲 970-1

T E L：0575-72-5434

WEBページ：<http://k-side-takasu.com/>

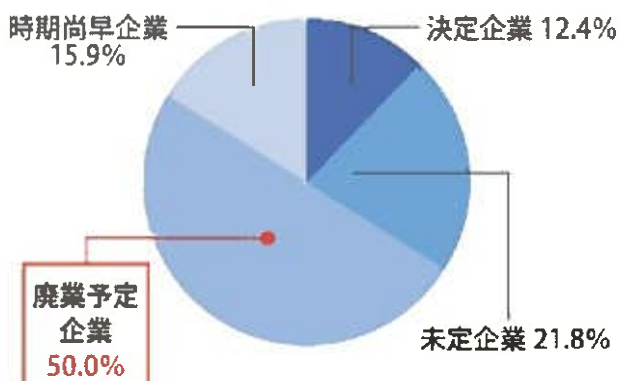


## コラム② 経営者高齢化の背景に後継者不足

### 廃業を考える経営者の3割が「後継者がいない」

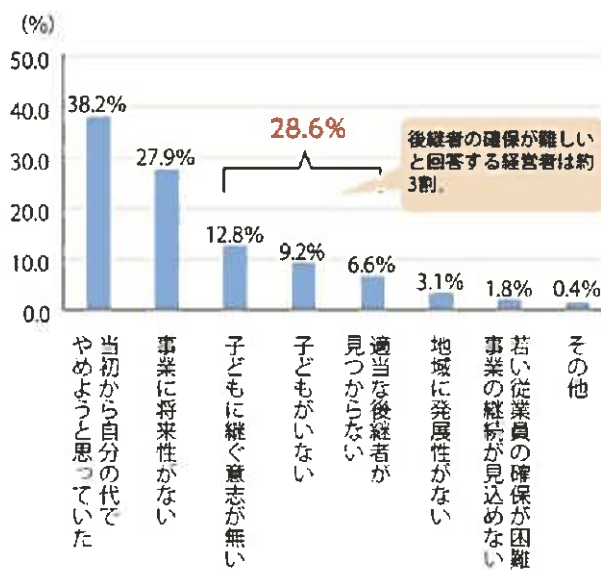
全国約 4000 の中小企業の経営者に対して行ったインターネット調査では、60 歳以上の経営者の 50%が「廃業を予定している」と回答しています。廃業する理由について最も多かった回答は「当初から自分の代でやめようと思っていた」(38.2%) というものですが、「子どもに継ぐ意思がない」(12.8%)、「子どもがいない」(9.2%)、「適当な後継者が見つからない」(6.6%) と、後継者が確保できないことを挙げる回答が 3 割近くに上っています。

#### ■ 後継者の決定状況



事業形態別の廃業予定者割合  
法人経営者：3割が廃業予定  
個人経営者：7割が廃業予定

#### ■ 廃業を予定している理由



資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」(2016年2月)再編加工

#### ポイント 事業の継続は可能なのに後継者がいない

廃業を予定していると回答した中小企業のうち、4割を超える企業が「今後10年間の事業の将来性について、事業の維持、成長が可能」と回答しています。事業は継続できるにも関わらず、後継者の確保ができずに廃業を選択せざるを得ない状況に陥っている実態があります。廃業になると、これまでの事業運営で培ってきた貴重な経営資源が失われてしまうことになります。

資料：「経営者のための事業承継マニュアル」(中小企業庁/2017年3月)再編加工

# ■Cafe & Culture ハイジ（杭瀬栄町EAST 商店街）

兵庫県尼崎市

## ★事例のポイント

PTA活動を通じて知り合った一般社団法人代表者に、喫茶店を承継。リニューアルオープンした店舗でカルチャースクールを開催し、参加者を店の顧客につなげる。

### ○事例概要

尼崎市の杭瀬栄町EAST商店街内の「喫茶フォーリーフ」の承継事例。当初、店主の八塚さんと、妹の斉藤さんの姉妹で切り盛りをしていた同店だが、八塚さんの体調不良をきっかけに、ここ数年は斉藤さんが実質的な店主として経営をしていた。

しかし、大型商業施設が近郊にオープンしたことに伴い、経営状況が悪化。斉藤さんは店の再起を図るため、事業承継による新たな経営者の迎え入れを八塚さんに相談したところ、同意が得られた。

そこで斉藤さんが声をかけたのが、PTA活動を通じて面識のあった高谷さんである。高谷さんは、自身が代表を務める一般社団法人パートナーズの名義で、八塚さんから店を引継ぎ、「cafe & culture ハイジ」としてリニューアルオープンさせた。



cafe & culture ハイジ外観（左から斉藤さん、高谷さん）

### ○事業承継のきっかけ

—店主の妹、斉藤さんの思い—

「喫茶フォーリーフ」は、斉藤さんの姉である八塚さんがオープンさせた喫茶店である。温もり溢れるその様相から、地域住民に親しまれてきたが、数年前に八塚さんが体調を崩し入院。当時従業員であった斉藤さんが、店主不在の中、実質的な店主としてお店を切り盛りすることとなった。

当初は、斉藤さんをはじめとする残された従業員によって、店を続けていくことができていた。ところが、近郊に大型商業施設がオープンしたことをきっかけに客足が減少し、次第に経営状態が悪化していったという。

「やめるのは簡単だが、常連さんのことを思うとお店をやめたくはなかった。」そう語る斉藤さんは、占い師を招いた占い喫茶や新メニュー開発など、店の賑わいを取り戻すための試行錯誤を重ねた。しかし、経営状況は改善せず、斉藤さんは新たな経営者を探す決断をした。

そこで声をかけたのが、小学校のPTA活動を通じて面識のあった高谷さんである。「この方ならお願いしてもいいかなと思った。なんでも積極的にやってくれる人なので、大丈夫だと思った。」と斉藤さんは語る。



喫茶フォーリーフ（当時の外観）

## —事業を引継いだ、高谷さんの思い—

斉藤さんから事業承継の話を持ちかけられた当時、高谷さんは長年勤めていた職場を退職し、一般社団法人パートナーズを設立して2年目のことであった。パートナーズは、学習塾経営やスポーツスクールを中心に活動する団体である。当時のことを高谷さんに何うと「退職して間もなく、元気がなく悩んでいた。とにかく何かをしたいという思いがあった。」という。

高谷さんは半年ほど悩んだ末に、パートナーズの名義で店を継ぐことを決心した。しかしながら、喫茶事業だけで再起を図ることは困難であるとの思いがあった。そこで、店舗2階の空きスペースを改装してカルチャースクールを開き、店の呼び水にしようと考えた。

## ○事業承継の取り決め

店の再起を高谷さんに託すため、八塚さんから高谷さんに対する事業承継に係る条件は特になかった。事業承継であれば常連客や一定の経営基盤を引継ぐことができるが、無償で譲渡された。それにより、店舗の改装に十分な資金を充てることができ、大規模な改装工事の後、リニューアルオープンすることができた。

従業員の雇用やメニューの存続についても、制約はなかったという。むしろ高谷さんから、従業員の継続雇用を条件にしていたそうだ。従業員の質を落とすことなく、メニューもそのほとんどを残したため、常連客も安心して訪れることができる店舗となった。

## ○集客のための取組

承継前の店舗ではドリンクメニューが中心で、フードメニューはモーニングを始めとする軽食のみであった。そこで、高谷さんは、昼時でもお客さんが満足する食事をとれるよう、新メニューとしてカレーを提供することを決めた。

レシピは知人のインド料理店店主から学び、スパイスを数種類使った本格カレーが完成した。カレーの提供をきっかけに、ランチ時にはサラリーマンなど、新規顧客が訪れるようになった。

また、それまで使われていなかった店の2階を改装し、コミュニティスペースとしてリニューアルした。ここでは、口替わりの講座（カルチャースクール）を開催しており、子育て世代のママ向けのベビーマッサージ教室や、高齢者向けのスマートフォン教室などを行っている。

参加者には、コーヒー1杯を注文してもらうこととしており、カルチャースクールで集客を得る事が、喫茶店の売上げに繋がっている。また、カルチャースクールが開催されない日には、自主学习をする学生に2階を無料開放しており、カレーを半額で提供している。

### ハイジ名物

### ココナッツチキンカレー

オーナーの高谷さんが知人のインド人シェフに1から学んで開発したカレー。数種類のスパイスを混ぜ合わせて生み出した本格的な香りが食欲をそそる逸品。



## ■Cafe&Culture ハイジ

営業時間：平日 7:30～15:30 土・祝：7:30～11:30（日曜定休）

住 所：兵庫県尼崎市杭瀬本町 2-12-16

T E L：06-6487-2252 F A X：06-6487-2253

Webページ：[r.goope.jp/ama-partners](http://r.goope.jp/ama-partners)

Eメール：[kuisse-partners@asahinet.jp](mailto:kuisse-partners@asahinet.jp)

## ○商店街で商売をすることについて

高谷さんへ商店街で商売をすることについての思いを聞いたところ「チェーン店のように知名度があれば、そこを目的地としてお客さんが来てくれるだろう。しかし、個人経営の店では人の流れがある商店街でないと難しい。」と話していた。

また、ハイジは地元の人気食品スーパーに面している。スーパーの買い物客をターゲットに、軒先でフラワーアレンジメント等の販売を行ったこともあり、集客に一定の効果が得られたそうだ。隣接する飲食店とは、互いの店舗で使える割引券を配布するなどの協力をしている。そうした個店同士の繋がりや回遊性を活かし、工夫次第で顧客を取り込める点も商店街の良いところだと言う。

今回は、商店街内の個店における事業承継事例であったことから、補助金を得て改装費等に充てることができた。そうしたことも、公共性の高い商店街で事業承継を行うことの利点なのだという。

## ○商店街で商売をすることについて

尼崎市では子供たちの孤食を少なくすることを課題としている。杭瀬栄町EAST商店街では、そうした地域課題の解決に取り組んでおり、若手店主を中心に、地元の小学校と連携して、毎月2回、子供たちに無料で料理を振る舞う「子供食堂」を開いている。最近では160人の子供たちが訪れるほどだそう。

「今は店をオープンしたばかりで人的協力をするのは難しいので、食材の寄付をして役立ててもらっている。こうした社会的課題に対応した取組ができるのも、商店街の良いところだと思う。今後、商店街のイ

ベント時には多くの子供たちが訪れるので、喫茶事業にとらわれないで、子供たちが喜ぶ駄菓子の販売など、地域貢献活動にも取り組んでいきたい。」と、高谷さんは話してくれた。

## ○事業承継を行った感想・事業展望

斉藤さんは、お店を引継いでくれる人が見つかって、本当に安心したと言う。お店を守っていきたい思いはあったが、立ち行かなくなったそんなとき、引継いでくれたのが高谷さんである。

高谷さんは「商売は難しい」と語るが、さまざまな企画を提案して、店の賑わいのために尽力しているその表情はとても明るい。今後はカレーの改良とカルチャースクールの充実化に力を入れ、集客に繋げていきたいそうだ。

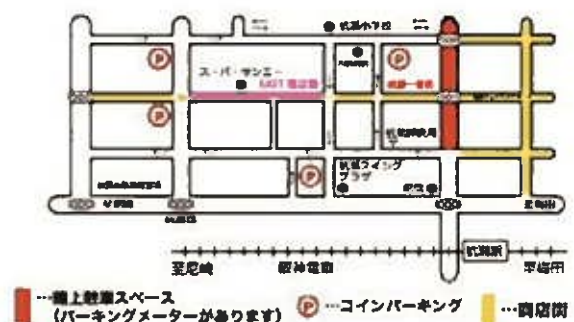


杭瀬栄町EAST商店街の様子

## ■杭瀬栄町EAST商店街

- ・当商店街は、6つの商店街・3つの市場が隣接しているエリアのうちの1つの商店街である。
- ・天蓋式アーケードに覆われており、商店街内は終日車両通行止めとなっている。
- ・商店街内には、食料品・日用品・衣料品等が取りそろった地域密着型スーパーマーケットがあるほか、米店、酒店、薬局、喫茶店等、30店舗ほどが建ち並んでいる。
- ・地域住民の日常の買い物の場となっており、特に午前中は高齢者を中心に賑わう。

杭瀬栄町 EAST 商店街 住所：兵庫県尼崎市杭瀬本町





# 事業承継 4つのポイント

## 1. 営業権等の譲渡

- ・前オーナーの八塚さんから、一般社団法人パートナーズへの承継事例。
- ・店舗の賃借権・資産等は、八塚さんからパートナーズへと移行した。
- ・事業承継においては、一定の経営基盤なども引継げるが、前オーナーへの支払は発生していない。

⇒新規開業に比べ、費用負担が大きく軽減。



cafe & culture ハイジ 店内の様子

## 2. 店舗改装によるリニューアル

- ・1階の厨房設備は前店舗から引き続き使用しているが、客席スペースについては全面改装を実施。
- ・空きスペースとなっていた2階は、全面改装を行い、コミュニティスペースとして生まれ変わった。
- ・改装費は、兵庫県の「商店街事業承継支援事業」の補助金を活用。



2階 コミュニティスペースの様子

## 3. 常連客への配慮等

- ・従業員は、引き続き店舗で働いている。その結果、顔なじみの常連客は、安心して改装後の新店舗を訪れることができる。
- ・メニューは、常連客のためにほとんど残している。また、新規顧客獲得のためにカレーの商品開発を行い、新たにメニューに加えた。



カルチャースクール(ママカフェ)

## 4. カルチャースクールの開催

- ・2階のコミュニティスペースを活用したカルチャースクールを日替わりで開催。
  - ・子育て世代のママ向けの、ベビーマッサージ教室や、高齢者向けのタブレット・スマートフォン教室などを行っている。
- ⇒カルチャースクール参加者が、喫茶店の顧客につながる。



フラワーアレンジメント等の販売

【参考】兵庫県 商店街事業承継支援事業（実施機関：(公財)ひょうご産業活性化センター）

後継者不足を乗り越え事業の継続を支援するため、商店街の活性化プラン等に基づき商店街が進める商店街づくりに合致する事業承継を行う店舗を支援。

店舗承継促進事業：譲渡者に係る移転撤去費（1/3以内、補助限度額：200千円）

継承店舗開業支援事業：内装工事費、ファサード整備費（2/3以内、補助限度額 4,000千円）

広告宣伝費（定額、補助限度額：1,000千円）

承継店舗円滑化事業：店舗賃借料（1/2以内、補助限度額：店舗等の面積区分による）

# ■全日食チェーンマルツ田口店（有限会社マルツ）

愛知県北設楽郡設楽町

## ★事例のポイント

「地域の為にという使命感」が原動力となり、廃業するスーパーマーケットを同業者が承継した事例。協同組合のサポート及び公的金融機関からの支援が役立った。

### ○事例概要

人口減少及び高齢化が著しい山間地域でスーパーマーケットが廃業することとなったため、同業者である近藤さんが、その店舗を承継した事例。

近藤さんは同業者の廃業は地域の衰退を早めると考え、地域の利便性を損なわないために、今回の事業承継へと至った。

現在は承継したスーパーマーケットの店長として息子さんを迎え入れ、地域に残った2店舗を親子で経営している。



店舗周りの風景

### ○事業承継のきっかけ

#### —設楽町田口地区の状況—

三河の山間地域にある設楽町は過疎化が進んでいる町であり、現在約5,000人の人口が20年後には3,000人になると予測されている。

田口地区は、役場がある町の中心地区であるが、商店の廃業が続いている。既に薬局がこの地域から無くなり、薬を買うためには車で町外まで行かなければならず、住民は不便を感じていた。

以前は、田口地区にスーパーマーケットは3店舗あ

り、学校給食の食材も3店舗で順番に提供していた。近藤さんは、このうちの1店舗の運営会社の社長である傍ら、設楽町商工会の副会長（商業担当）を務めており、設楽町の長期ビジョン策定にも携わっている。

近藤さんは、人口減少が進むこの地域でスーパーマーケットの運営を継続していくためには、3店舗がライバルとして競い合うのではなく、合併等により運営を効率的にしていく必要があると考えていた。

#### —同業者の廃業—

そうした中、平成27年に3店舗のうちの1店舗の廃業が決まり、その数か月後に、もう1店舗（承継先）も廃業するとの情報が近藤さんの耳に入った。

近藤さんは、残される自分の1店舗だけでは、学校給食を含めた地域住民の需要に応える事は出来ないと感じた。また、商工会の商業担当の副会長という立場にあったことから、これ以上地域の利便性が悪くなれば地域の衰退を早めてしまうという「地域の為にという使命感」から、何とか店舗を存続させるために事業承継を考えた。



事業承継先の店舗

## ○事業承継の流れ

当初は廃業するスーパーマーケットを合併し、前オーナーの関係者を店長として店舗を存続させる予定だった。しかし、紆余曲折を経て、店舗の土地・建物を賃借する形での事業承継となった。こうしたやりとりの中で、資産や権利等、さまざまな問題が絡む事業承継の難しさを痛感したという。

店舗は一旦閉店し、近藤さんが借主となった上で改装工事等を行い、3か月後に再オープンさせた。店長には、町外のスーパーマーケットの従業員であった息子さんを呼び戻して着任させた。

息子さんは「自分が子供の時より買い物ができるお店が減ってしまって、自分の育った町が過疎化していくのを見ているだけだった。いつかは地元に戻り、父の店を継ぎたいと考えていた。」と話してくれた。

「内装の改装や設備投資の資金調達は、商工会を通して政策金融公庫が迅速に対応していただいたので大変助かった。」と近藤さんは語る。

また、所属している協同組合全日食チェーンからも、契約書の作り方などのアドバイスを受け、事業承継が比較的スムーズに進んでいった。

## ○地域との関わりと事業展望

地域住民にも、街からスーパーマーケットが無くなる事への危機感があり、この2店舗を支えようと、買い物の場を選んでくれている。そのことが従業員を含めて仕事をする励みとなっているそうだ。

その結果、店舗の経営が安定してきており地域の利便性が地域住民の理解によって保たれている。

商店街の他の商店主からも「何かあったら相談して」と言われ、心の支えになっていると近藤さんは話してくれた。

また、歩いて数分の距離の場所に同じ業種で、同じ商品、同じ内装の店があつては、お客さんのニーズに答えることが出来ないし、同業他社に勤めていた息子さんのノウハウを活かして差別化を図っているとのことだ。

今後の事業展望についてたずねると、「10年、20年先のことを考えると、人口減少の流れは変わらないと思う。息子にも「今がピークだ」と言い聞かせている。将来的には1店舗になってしまうかもしれないが、地域のためにも頑張っていきたい。」と近藤さん。また息子さんも「人口減少は止められないが、それでもこの土地で顔見知りのお客様に楽しんで買い物をしてもらいたい。」と話してくれた。

## ■事業承継のポイント

### ○公的金融機関を活用した資金調達

- ・承継先のリフォームや設備の維持費など、至急必要になった資金の調達について、政策金融公庫の迅速な対応により開業予定日に間に合わせる事ができた。  
⇒地域のスーパーマーケットが減ってしまった期間を最小限にとどめる事ができた。

### ■全日食チェーンマルツ (①既設店)

営業時間：9：00～19：00（日曜定休）

住 所：愛知県北設楽郡設楽町田口玉ノ木3-1

T E L：0536-62-0053

### ■全日食チェーンマルツ田口店 (②事業承継した新店舗)

営業時間：9：00～19：00（日曜定休）

住 所：愛知県北設楽郡設楽町田口字上原2-30

T E L：0536-62-0311



上記地図について、国土地理院の電子地形図（タイル）に役場、路線名、その他補助情報を追記して掲載しています。

# ■Patisserie Lazry(パティスリーラズリー/株式会社Razry) (刈谷市南部商業発展会)

愛知県刈谷市

## ★事例のポイント

洋菓子店の従業員がオーナーから店を引継いだ事例。商店街活動に協力しながら、地域住民に愛される洋菓子店を目指す。

### ○事例概要

刈谷市南部商業発展会の洋菓子店における事例。前オーナーが市外に新規出店することを契機に、従業員である村松さんが同店を引継いだ。

ケーキ職人になり、自分の店をオープンさせることが夢であった村松さん。1年間の引継ぎ期間に株式会社を立ち上げ、承継後の経営権等の移行がスムーズにいくようにするなど、商工会議所のサポートの下、事業承継の準備を進めた。

店を引継いで3年目。前オーナーから引継いだ店の味を守りながら、オリジナリティも追求し、顧客の新規開拓を行っている。

### ○事業承継のきっかけ

「昔から、ケーキ職人になることが夢でした。」そう語る村松さんが、調理の専門学校に通いながら、アルバイトをしていたのが同店だ。当時の店名は「フォーレ」で、地元の有名洋菓子店であった。卒業後はレストランと洋菓子店に就職。その後、地元刈谷市内で洋菓子店を開きたいという思いから地元に戻り、フォーレに入社した。



事業を引き継いだ村松さん



Patisserie Lazryの外観

そして、6年ほど経ったある日、前オーナーから事業承継の話を持ち掛けられた。20年間の土地賃借の契約期限があと1年に迫っていたこと、また、それを機に前オーナーが市外に新規出店することがきっかけであった。

「30歳で自分の店を持つ夢があり、前オーナーもそれを知っていた。長い間一緒に働いていて、信頼してくれていたから自分に声をかけてくれたんだと思う。少し早いけどせっかくの機会。タイミングとしてはちょうど良かったと思う。」

そうして約1年間の引継ぎ期間を経て、店名を「PatisserieLazry (パティスリーラズリー)」に改め、リニューアルオープンさせた。

### ○店を引継ぐまでの流れ

引継ぎ期間は1年間。その間に、金融機関への融資の相談や、商工会議所の経営指導員への保険・運転資金の相談などを行った。前オーナーの知人の洋菓子店を訪ね歩いて、経営のノウハウを学ぶこともあった。

また、事業を引継ぐ前に、株式会社を立ち上げ、譲渡後の経営権・資産等の移行をスムーズに行えるように準備をした。一方、前オーナーは取引業者や地主との交渉を進めてくれていたという。その結果、今でも大部分の業者との取引が継続しており、土地も10年間の更新契約ができた。

「普段はとても優しい前オーナーだが、事業承継が決まってからはとても厳しかった。そのおかげで、店を継ぐことに対し、より一層の覚悟を持たせたと思う。前オーナーのことは、今でも師匠として尊敬しています。」と語る村松さん。事業を引継いで2年経つが、今でも年に数回は元オーナーを訪ね、相談するような間柄だという。

### ○事業承継の感想

村松さんは「常連客がいたために、承継後も一定の売り上げが確保されていたことは事業承継のメリットだったと思う。また、従業員を引き続き雇用することができたため、ベテラン従業員からのフォローが受けられたことも大きい。新たな人を雇うのは難しく、募集をかけてもなかなか集まらない。そうした中、昔からお店を支え続けてくれる従業員がいるのは大変ありがたいことだと思う。」と話してくれた。

販売方法や商品の提供方法を変えたため、承継して間もない時には以前のスタイルと比べられることも多かったが、承継して2年経った今では、お客さんに好評を得ているようだ。

### ○商店街活動への参加と事業展望

パティスリーラズリーでは、地域住民にさらに愛される洋菓子店を目指すために、商店街活動に参加している。村松さんは「商店街活動に参加することで、地域との繋がりを感ずることができる。イベントに参加することが好きなので、これからも積極的に活動に関わっていきたい。」と話してくれた。

例えば、刈谷市南部商業発展会が企画するスタンプラリーイベントにおいては、参加する子供たちがお店に足を運んでくれると、それに付き添う親がケーキを買っていつてくれる。そうした商店街事業に参加することによって、直接的な売り上げへの効果もあるようだ。

土地の契約期間は10年間。今のところ、更新の予定は無いようだ。自分のお店を持つことが夢であった村松さん。10年後には、新たな自分の店をオープンさせたいそうだ。

#### こだわりの逸品

#### 「オペラ」

チョコレートが好きな村松さんが特にこだわったケーキ、オペラ。異なった生地を幾層にも重ね、コクのある濃厚な味わいの逸品である。



### ■刈谷市南部商業発展会

- ・刈谷市内の4町の商店が集まり、平成20年に設立された発展会。
- ・毎年夏には「なんブーちゃんフェスタ」と呼ばれるお祭りを、会員である青果市場内で開催し、多くの人でにぎわう。
- ・また、上記イベントの開催に合わせ、スタンプラリーイベントを開催しており、会員店舗で6つのスタンプを集めると、景品が当たるビンゴ大会への参加ができる。
- ・WEBページ：<https://nanboochan123.jimdo.com/>



商店街キャラクター  
「なんブーちゃん」

# ■事業承継 3つのポイント

## 1. 法人から法人への引継ぎ

・承継前の店は有限会社であった。会社の譲渡による承継は行わず、前オーナーは、市外で同じ法人としてケーキ店をオープンさせた。

⇒承継前に株式会社を立ち上げ、「有限会社フォーレ」から「株式会社 Razry」に資産を含む経営権を譲渡した。



ケーキが並ぶショーケース

## 2. ベテラン従業員によるサポート

・事業承継によりベテラン従業員を引継ぐことができ、店舗経営の強い味方に。



店内の飲食スペース

## 3. 商店街活動への参画による店舗の認知度向上

・商店街が企画するスタンプラリーイベントに協力することで、地域の子供たちがお店を訪れる。

⇒子供に付き添う親がケーキを購入することで、お店の売り上げにつながる。



商店街のスタンプラリーカード

## ■Patisserie Lazry (パティスリーラズリー)

営業時間：10：00～19：30

定休日：第1、第3月曜日、毎週火曜日（祝日の場合は営業）

住所：愛知県刈谷市半城土中町 2-28-17

TEL：0566-28-6778

WEBページ：<http://www.razry.co.jp/>



## コラム③ 事業承継への取組を先送りしている

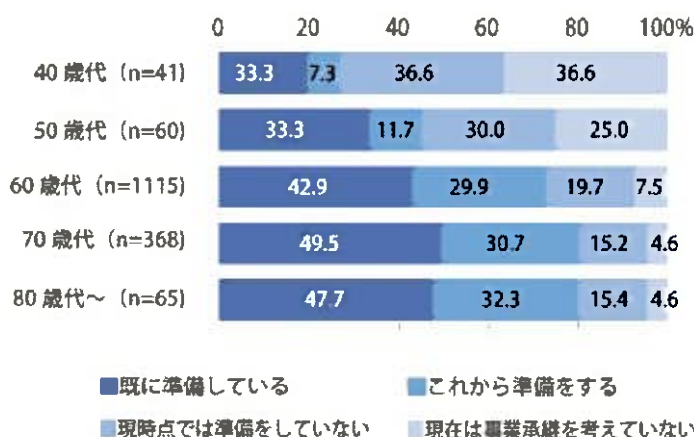
### 事業承継には5年から10年もかかる

会社としてこれからも存続できるにも関わらず、事業承継の進め方、実情に対する認識が不足しており、事業承継への着手を先送りしたために後継者を確保できなかったというケースもあります。後継者の育成期間を含めれば、事業承継には5年～10年を要するものと考えられます。

#### ■事業を先送りしてしまう背景



#### ■事業承継の準備期間（年齢別）



資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」（2016年2月）再編加工

#### プラスα

経営者の平均引退年齢は70歳前後。後継者の育成期間を踏まえると60歳ごろには事業承継の準備をスタートしたいところです。

資料：「経営者のための事業承継マニュアル」（中小企業庁／2017年3月）再編加工

# ■スーパーサイクル

愛知県東海市

## ★事例のポイント

会社員が、取引先の自転車店を引継いだ事例。時代に合わせて取扱商品を見直すことで、売り上げを伸ばす。

### ○事例概要

会社員として働いていた川上さんは独立して起業したいという考えをもっていた。就職して10年が経ち、一区切りつけて仕事を辞めようと思ったタイミングで、取引先であった自転車店のオーナーから、承継の話があり、事業を引継いだ。

当初は一般用自転車の販売・修理が中心であったが、大型店舗の参入を見越し、主力商品をロードバイクやマウンテンバイクを始めとするスポーツバイクに移行し、新規顧客を獲得している。



事業を引継いだ川上さん

### ○事業承継のきっかけ

川上さんは以前から独立して起業をしたいという思いがあり、それまで勤めていた会社は10年を区切りに退職することとしていたが、具体的に何をするか決めていなかった。ちょうどそんな時、取引先であった自転車店のオーナーから「辞めた後、する事が決まっていなから自転車屋をやってみないか」と声をかけてもらったのが事業承継のきっかけだ。

その当時、自転車に興味があったわけではなかったが、オートバイレースに携わっていたので、「同じ二輪だから大丈夫かな」と考えていた。前オーナーには

息子がいたが承継する意思はなく、店を畳むか誰かに譲るかと考えていた。川上さんの前にも店を継ぎたいという人は2人いたが、前オーナーとフィーリングが合わなかったようだ。

「そんな中、前オーナーが自分に声をかけてくれた。この事業が自分に合うかわからなかったが、オーナーからできると言ってもらい、それなら頑張ってみよう事業承継することを決めた。」と川上さんは当時のことを振り返る。

### ○事業承継の流れ

川上さんは、それまでの会社を辞めてから2ヶ月間、毎日お店で引継ぎをして、この仕事を開始した。その当時のスーパーサイクルは、127坪の店内に350台のいわゆるママチャリ（一般自転車）を扱う大型店で、自転車販売と修理を主に行っていた。それまで店舗経営の経験は全くなかったため、最初の1年は修行のように、試行錯誤しながら知識・技術を身につけていった。

承継の際には、在庫自転車を購入し、店舗が賃貸だったため名義変更をした。費用は、川上さんがいつか自分で開業するために購入していた土地・建物の売却益と、退職金を充てることで準備できたため、前オーナーから提示された金額で承諾。頑張ってみようという思いが強く心配や不安などはなかったそうだ。

### ○集客のための取組

川上さんは、試行錯誤を重ねて仕事を進めながらも、さらにその先を真剣に考えていた。1年やってみて、このまま一般自転車の販売だけを続けても通用し



なくなると感じていたことから、自転車業界で利益をあげられる分野を真剣に考え、ロードバイクとマウンテンバイクなどのスポーツバイクを取り入れることとした。この分野は時代のニーズに合い、必ず伸びると思っていたそうだ。

しかし、現店舗はスポーツバイクを取扱うには広すぎて、店舗縮小を考える必要があった。そこで、店に通ってくれるお客さんのことを考え、近くで移転場所を探したが、なかなか良い物件に出会えなかった。移転等にかかる経費のための融資を受けるには、一定期間の事業実績も求められた。そうしたことから、今の場所に移ったのは事業承継してから2年半が経った後だった。



スーパーサイクルの外観

店舗面積は前の店舗の 1/10 程度にした。スポーツバイクは 1 台あたりの単価が高いだけでなく、毎年デザインが変わるので従前のように大量の在庫を抱えることは経営リスクにもなる。

取扱商品は 90% スポーツバイクで、壁にかけて見やすくディスプレイしている。お店には「埃がかぶってなくて手に取りたくなる商品を見ながら、空調がきいて、清潔感があり、曲が流れてお洒落な店内で、落ち着いて話ができるようにしたかった。」という川上さんの思いが詰まっている。しかし、最初は必死だったそうだ。

「当時はスポーツバイクのブランドの間屋を知らず、契約方法もわからない、その都度実践あるのみでした。全国の売れているスポーツバイク店を探しては、実際に見に行って研究し、1~2年日は休みの日に1日3件くらい回ることもありました。また、午前3時まで

スポーツバイクの整備修理に追われる日々もありました。」

移転先で商売を始めた当初、販売する自転車のジャンルが全く変わって、前のお店に来ていたお客さんはほとんど残らず、売り上げは 1/3 に落ちた。

店の名前は変えなかったので、一般自転車販売店のイメージが払拭できない。「それでも、前オーナーとは、名前は変えないと約束していたので、そのままの名前を使わせてもらっている。前オーナーが自分に託してくれた思いがある。」と川上さんは言う。

事業承継から7年経った現在、何百人ものお客さんを抱える川上さんは忙しそうだ。「お客様からの紹介も多いし、最近は若い子も多い。服屋で服を売る時と同様に、商品を売るだけでなく、その人の使用目的に対し、どんな自転車が合うか考え提案する事を大切にしている。店主を気に入って買ってくれることはもちろん嬉しいが、できればお店を気に入って買ってくれることが一番だと思っている。」

また、最初は夫婦一緒にお店を始めたが、作業はほぼ一人で行っていた。最近は先行投資と考え、従業員を一人雇っている。川上さんは「縁があって一緒に働くこととなった人だが、真面目でお店を一緒に盛り上げてくれるよい人材。自分とは違うタイプの人で、自分一人では得られないお客様がついてくる。1は1にしかならないが、2は4にも5にもなると感じている。」と今後にもさらに期待しているようだ。



スーパーサイクル店内の様子

## ○事業承継を行った感想・今後の課題

事業承継を行うメリット、デメリットについて、川上さんは次のように感じたようだ。

「事業承継を行うメリットは、承継前からお店に来ているお客様がいるので、売り上げ見込みがたてやすく経営しやすいこと。一方デメリットは、前オーナーのイメージが強く、事業内容を変えても前のイメージが払拭できないこと。前オーナーと比べられることも多い。

承継した事業をそのままやっていくなら、その事業は時代のニーズに合っているのか、前オーナーが店を譲った理由は体力的なこと以外に何があったかなど、常に考えることが大切。前オーナーと自分は考え方が違うはずだし、同じことをやっているとそれ以上に発展することは難しい。プレッシャーや自分の判断に負けないように、どんな状況でも楽しんで前向きに取り組むようにしている。」

サラリーマンと自営業と両方の経験を通じて感じた

ことや、これからのことについても熱く語ってくれた。

「自分は、サラリーマンと自営業と両方経験したが、どちらが良いか問われると自営業が良いと感じている。自営業は簡単ではないが、自分が頑張った分の報酬を得ることができる。

モチベーションをあげるため、レベルアップのためにも資格を取っている。銀行の融資額は、そのまま自分の評価となるので心強い。

小さい時からお店をやりたいと思っていたので後悔はない。やってみないとわからないこともある。自分は前オーナーにチャンスをもたらしたから、今は従業員のためにも頑張りたいと思っている。

今後のことは常に真剣に考えている。今では、スポーツバイクは趣味に特化した乗り物でなく、一般の人にとっても身近なものになりつつある。そこで、誰もが気軽に立ち寄って、買い物ができるお店になるように、新たな業態の立ち上げも考えている。」

## ■事業承継 3つのポイント

### 1. 営業権等の引継ぎ

- ・在庫自転車の購入と、店舗賃借人の名義変更を行い、前オーナーから提示された金額で営業権を引継いだ。
- ・引継費用は、いつか自分で開業しようと購入していた土地建物の売却益と退職金で対応。

### 2. 時代に合わせて取扱商品を見直す

- ・前オーナーから引継いだ事業形態が、必ずしもこれからの時代のニーズに合っているとは限らない。  
⇒取扱商品を一般自転車からスポーツバイクに見直し、売上げを伸ばした。

### 3. 事業規模の見直し

- ・毎年デザインが変わるスポーツバイクの場合、大量の在庫を抱えることが経営リスクにつながる。  
⇒店舗を移転し店舗面積を縮小したことで、適切な事業規模での経営が可能に。



### ■スーパーサイクル

営業時間：12：00～19：30（火曜定休）

（修理受付12：30～19：00）

住 所：愛知県東海市名和町1-69 大法ビル1階

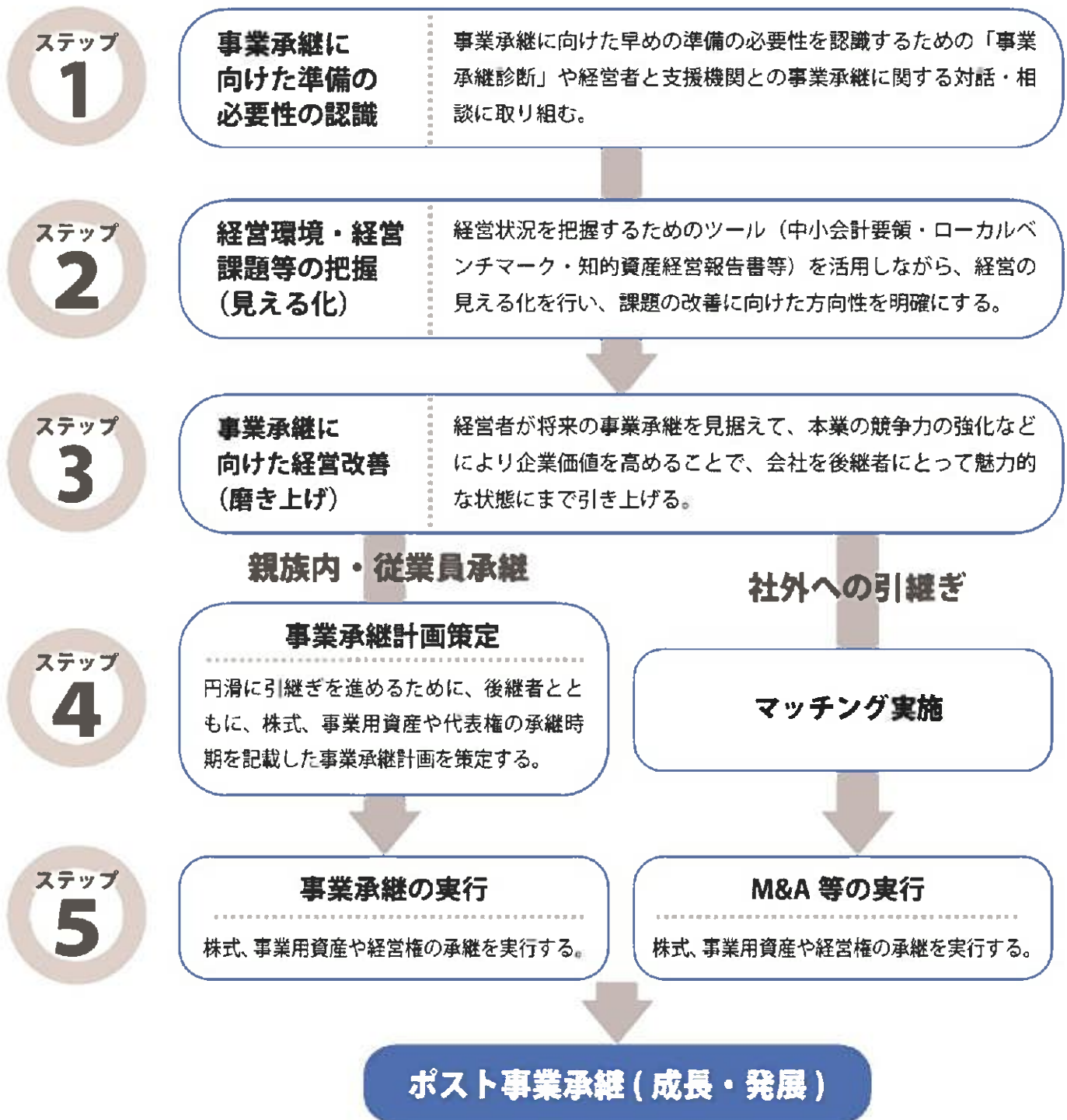
（名鉄常滑線名和駅下車すぐ）

TEL/FAX：052-603-5485

Webページ：<http://www.super-cycle.com>

## コラム④ 事業承継を実行するまでの「5つのステップ」

### ■事業承継の準備から計画の策定、実行まで5つのステップ



#### ポイント 早めに準備を進めるメリット

事業承継の準備を早めにスタートするメリットの一つは、事業を承継できる体制を早い段階で整えることで、会社の業績、市場の動向を踏まえてベストのタイミングで事業承継を実行に移せることです。また、後継者の手腕、適性をじっくり見極めることもできます。

資料：「経営者のための事業承継マニュアル」（中小企業庁／2017年3月）再編加工

## ■サチ化粧品店（一番街商店街）

徳島県阿南市

### ★事例のポイント

化粧品メーカーの勉強会で知り合った、他店の従業員への承継予定事例。取引先との関係を引継ぐことで、新規出店に比べて優位な店舗経営が可能に。

### ○事例概要

JR阿南駅からほど近い、一番街商店街の化粧品店における事例。化粧品メーカーの勉強会で知り合った、現オーナーの和田さんと川上さんとの間で事業承継が行われる。

川上さんは現在、前職の化粧品店を退職し、美容の専門学校に通っている。卒業後に本格的にサチ化粧品店で働く予定であり、しばらく和田さんと2人で働きながら、折を見て店を継ぐ予定だ。

### ○事業承継のきっかけ

「この店も二人で終わりだね」。

サチ化粧品店の現オーナー和田さんは、夫婦でよくこう話していたという。息子夫婦は頼れないし、他に継いでくれるあてもない。ご主人が亡くなってからは、自宅から自転車で20分かかる今のお店に通えなくなったら、商売を辞めようと和田さんは考えていた。

一方、川上さんは徳島市内の化粧品店に勤めるかわら、独立に向けて動き出そうとしていた。「父も弟も自営業だったので、自分だけ給料をもらって働いていることに違和感があったんです。」そうした環境で育った川上さんにとっては、独立への思いがごく自然



店内の様子

に湧きあがったという。

2人が出会ったのは、ある化粧品メーカーの勉強会である。何度も顔を合わせているうちに、お互い阿南市に住んでいることが分かり、いつも一緒に帰る程の仲になったという。

そんなある時、川上さんから和田さんに対して、店を継がせてもらえないかと相談があった。和田さんは「亡くなった主人も喜ぶ」と了承した。

川上さんに店を継ごうと思ったきっかけを聞いてみると、後継ぎで困っている人がいるならば、新規出店よりもスムーズにお店を持てる、事業承継のほうが良いと思ったとのこと。また、化粧品店はお客さんとのコミュニケーションがあつての商売。信用・信頼を引継げる点においても魅力があったようだ。もう一つには、取引先との関係を引継げる点がある。中には、新規出店を認めない化粧品メーカーがあり、事業承継であれば、継続して取引ができるそうだ。

「家族は不安だと思うし、和田さんからもお店の経営は大変だと聞かされている。それでも、今は期待のほうが大きいです。」と川上さんは話してくれた。



事業承継を行う和田さん(左)と川上さん(右)

## ○事業承継計画について

現在、川上さんは美容の専門学校に通っている。平成30年秋の国家試験に受かったら、正式にサチ化粧品店で働く予定だ。国家資格取得後は、眉カット、エクステなど、美容師免許が必要なサービスも提供していきたいとのことで、和田さんも応援をしている。

川上さんは、「今あるお客さんは、和田さんのお客さん。私が入って、その人が私にも当然ついてくれるなんてことはない。しばらくの間、和田さんも一緒にお店に立ってもらえればと思う。」と話す。

和田さんも「店を畳んで素っ気なくいなくなることは、常連客のことを考えるとできない。商店街というのは、人の繋がりがあってこそ。ショッピングセンターとは違う。」という。そのため、しばらくの間は2人で店先に立ち、お客さんを引継いでいく予定だという。

その他、事業承継に係る手続きについて尋ねると、

店頭の商品はメーカーに返品し、川上さんの名義で再度仕入れるとのこと。設備は無償で譲渡し、賃貸物件である建物は、契約者の名義を川上さんに移すことで、事業承継は完了するそう。店の経営ノウハウに関しては、しばらく2人で店頭立つので、一緒に働きながら和田さんから川上さんへ引継がれるとのことである。

## ○事業展望

川上さんに今後の事業展望を尋ねると、しばらくは和田さんと同様にこの店で商売を続けたいという。化粧品店は常連客があつての商売。居心地が良ければずっとこの場所で商売をするようだ。商店街活動へも意欲的で、「ご近所づきあいと一緒に、そこで商売をする以上は必要なこと。もしかしたら、いろいろな情報も手に入るかもしれないし、積極的に参加したい。」と話してくれた。



サチ化粧品店の外観

### ■一番街商店街

- ・JR阿南駅からほど近くに位置する商店街。
- ・市内にLEDで有名な日亜化学工業(株)があることから、LEDのイルミネーションを用いたクリスマスイベントなどを開催している。
- ・市内の商業者が一体となって、年2回のまちゼミを開催し、徐々に来街者数を増やしている。



住所：徳島県阿南市富岡町

## ■事業承継のポイント

### ○事業承継により商品仕入れを優位に

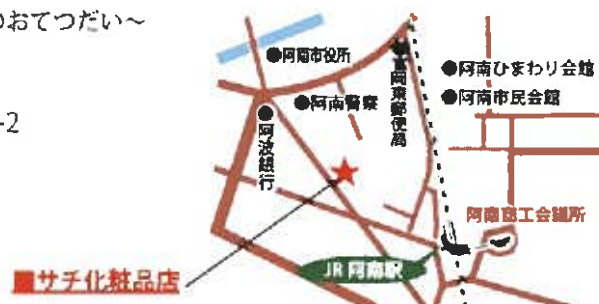
- ・化粧品メーカーの中には、新規開業者との取引を認めないメーカーがある。
- ⇒事業承継により取引先との関係も継続することで、新規出店では取り扱えない商品の販売が可能に。
- ⇒顧客のきめ細かなニーズに対応をする必要がある化粧品業界で、優位な店舗経営ができる。

### ■サチ化粧品店 ~美しい素肌づくりのおてつだい~

営業時間：9:00～19:30（年中無休）

住所：徳島県阿南市富岡町今福寺49-2

TEL/FAX：0884-22-1158



# ■蒲原屋（清水駅前銀座商店街）

静岡県静岡市清水区

## ★事例のポイント

静岡商工会議所と静岡県事業引継ぎ支援センターの支援を得て後継者を公募した事業承継事例。公募により選考され、承継した新谷琴美（しんやことみ）さんの、事業承継と「よそ者、若者、女性」の視点で取り組む「行ってみたい町・通いたくなる店（商店街）づくり」。

### ○事例概要

JR 清水駅西口から徒歩1分、総延長約450mで全てがアーケードに覆われた通称「清水駅前銀座アーケード街」に乾物屋の蒲原屋はある。1946年創業で豆類を中心に種類豊富な品揃え、高齢者中心の客層で2代目の金子武さんの人柄が愛されて、いわゆる常連客に支えられた昔ながらの乾物屋であった。

その金子さんがお店を継いで40数年が過ぎて還暦を迎えた頃、事業承継を考えるようになった。そんな時、静岡県事業引継ぎ支援センター（以下「センター」という。）を知り、センターの支援を受けて、事業承継プロジェクト「蒲原屋プロジェクト」を立ち上げた。

この「蒲原屋プロジェクト」に応募し、選ばれたのが当時、食関係で起業したいと静岡商工会議所の起業道場に参加していた新谷琴美さんだった。

新谷さんは、蒲原屋の後継者候補の一人として蒲原屋に入り、当初は、最初の5年間で経営ノウハウ等を学び、次の5年で事業を無償で譲り受ける予定だった。1年経過したところで、金子さんが隣の空き店舗を購入することになったことがきっかけで、その空き店舗で新谷さんが国の第二創業補助金を活用して、以前から考えていた乾物屋喫茶「コマメ」をオープンさ



2代目金子さん（左）と承継者である3代目新谷さん（右）

せることとなり、これにより都合10年で事業承継することだった蒲原屋を2年で承継することとなった。

現在は、先代についていた高齢者中心の常連客に30代の子連れの世代もお客様に加わり幅広い世代に親しまれる乾物屋に生まれ変わった。

### ○事業承継のきっかけ

蒲原屋2代目の金子武さんは、乾物は、日本の食文化の味覚の基礎であり、健康的な身体には欠かせない、そして時に保存食にもなる大切な食材であると実感していたが、乾物屋はほとんど姿を消していた。両親が苦勞して立ち上げた店ということもあり、何とか乾物という商品をなくさないよう次世代に引き継ぎたいという強い思いはあったものの、3人の娘は既に嫁いでおり、承継は難しかった。

そんな頃、平成24年に開所された静岡県事業引継ぎ支援センターを知り、センターの支援を受けて「蒲原屋プロジェクト」を立ち上げ、同店を運営したいとの熱意を持つ希望者を公募することとなった。最終的に後継者候補として選ばれたのが新谷琴美さんである。



蒲原屋の小豆を使って作るおしるこは簡単で、絶品。

金子さんは言う。「公募前、起業家 60 数人の集まりの場で、金時豆を試食してもらった。次の日、新谷さんは店に買い物に来てくれて応募を決めたそうだ。60 数名いた起業家の中で、なぜか、最初から彼女のことは目についていた。一人だけレポートを期日までにしっかり提出していたことも好評価だった。」

新谷さんは、当時、食関係で起業したいと静岡商工会議所の「静岡女子のキラメキ起業道場」に参加。そこでセンター職員に「起業するにも役立つから来てみたら」と声をかけられ「蒲原屋プロジェクト」に参加。

店舗見学を兼ねた説明会の他、ワークショップの内容も充実しており、同店の収支計画作成やグループ討議、毎回新たな課題に対するレポート提出があった。そうこうしているうちに真剣になっていった。結果的には本人のプレゼンテーションで後継者候補に選ばれたわけだが、新谷さんは「センターの仕組みづくりがうまかった」と当時を振り返る。

また、事業を引継ぐ前の蒲原屋の印象について新谷さんは「いい商品を置いているのに、昔ながらの典型的な個人商店でもったいない」と話す。

### ○事業承継する際の心構え

当初は、最初の5年間で乾物の奥深さや経営ノウハウを伝え、次の5年で屋号、設備を含む事業を無償で譲渡の予定だった。しかしながら、世の中の流れは速く、商売の流れも速い。古い発信方法やサービスを変えていくためには実際に経営をしないとだめだと新谷さんは感じていた。

そんな折、金子さんが廃業した隣の店舗を買うこと

となったため、国の第二創業補助金を活用して、以前から考えていた、乾物をゆっくりと味わってもらえるお店「コマメ」をオープンさせることとし、補助金を受ける条件等の事情もあって同時に蒲原屋を承継した。蒲原屋で働き始めてから2年目であった。当初の予定からかなり前倒しで事業承継するかわりに、自身で売上は絶対下げないと誓い、その努力は怠らなかった。

### ○集客のための取組

まずは、乾物を使った料理教室を開催。手軽にできる「優しい乾物料理教室」や、親子で参加できる「季節の菓子作り」「黒豆の煮方」、本格的な「味噌づくり」まで、現在でも月10日は教室を開催している。

店内は、見やすく清潔感を出し、ベビーカーや手押し車が入れるようにレイアウトを変更。パッケージは女性が好きな細字にし、健康や美容に関連した商品やご飯と一緒に炊ける商品など、「簡単」や「健康（美容）」をキーワードに商品を強化。結果、それまでの高齢者中心の客層に、30代を中心とした子供連れの世代が増え、来店者の年齢層を下げることに成功した。



蒲原屋外観



蒲原屋店内の様子

さらに、商店街にはベビーカーで入れて、ちょっとお茶と休憩ができるお店がなかったことから、蒲原屋の隣の空き店舗で「コマメ」をオープン。コマメは、子供連れで利用できる、ゆっくりと商品を見られる、おしるこなど乾物を使った商品を食べてもらえる、プレゼントにも使えるかわいいお菓子も売っているなど、新谷さんの思いが詰まったお店だ。



コマメ外観

コマメでは、月1で「友引喫茶」も開催。たまたまお寺の奥様と友達になったことがきっかけで、30代の若いお寺さんとの企画もの、イス座禅や写経、説法などを行っている。お寺の奥様はお寺離れが進んでいくことについて、新谷さんはお店や商店街について、ともにこの先どうしたらいいかを真剣に考えていた同志だった。お寺に来る前のハードルを下げる場所として使っている。

## ○商店街で商売をすることについて

— 新谷さんは、自分のお店と商店街が大切にすべきことを、熱く、温かく語ってくれた。 —

古くからのお客様が元気に通ってくれているうちに、とにかく来街者の年代を下げ、お年寄りから若者まで、来る人を増やすためにどうすればいいのかを常に考えています。

第一に、うちの料理教室に来てくれた時はうちだけで帰ってもらわないよう、買い回りしてもらえるよう努力しています。お客様は、数店舗でも寄る店があると普段から来てくれるようになります。自分も外から来た人間なので、外から人がどうやったら来るか、という視点です。

例えば、料理教室の材料はなるべく近くの八百屋さんのものを使い、教室に来てくれた人達には、八百屋さんや近くのパン屋さんを紹介すると、休憩中や帰りに買いに行ってくれます。出産祝いを探しているお客さんがいれば向かいの子供服屋を紹介する。子供服屋さんもお客さんに「体にいい商品があるよ」ってうちを紹介してくれる。日頃から、お店同士、日常的な会話の中で情報交換するようにしています。

第二に、多くの中間層の人がここに専門店があることを忘れてしまっているので、思い出してもらう作業としてイベント「マルシェ」を商店街の若手で月1回開催しています。

アーケードもあるし、歩行者天国で子供を遊ばせておけるので、雨の週末は子供連れの若い夫婦も来てくれるようになりました。駅近くにある子供会館が段ボール迷路をやってくれたりするので、タイアップして実施することもあります。

加えて、この辺はマンションが多いので、当初は地域外に配っていたチラシを周辺のマンションにポスティングしてみたところ、結構な人出があるようになりました。その他の取組もありますが、最近イベントでなくても、マンションの人が結構通るようになって、商店街の1日あたりの通行量もどんだの4年前に比べて増えていることは間違いないですね。



マルシェ開催のお知らせ

第三に、商店街にいる商店としては、皆がやろうとしていることには必ず協力する姿勢が大切だと思います。

商店街としては、何割かでも協力してくれれば動きます。新規顧客の開拓に努力している商店や、「自分



の商売が大事」だけでなく「商店街全体で呼ばないとお客様は来てくれない」と思っている人達は、商店街にも協力的です。自分も先代も何かやる時は必ず協力します。商店街の人でなくても、ここを選んで来た人、使いたいと言ってくれた人にも絶対協力します。

例えば商店街を会場にコスプレイベントが開催されれば、自分も先代も必ずコスプレをする。そのコスプレが正しいかどうかはわかりませんが、お店として「コスプレを否定しない」「私たちOKだよ」というスタンスを持って伝えます。最近では先代と写真撮りたいと言う若い子が毎年のように来てくれるようになりました。

清水駅前商店街振興組合の伊藤前理事長も言います。「イベントをやってもお客さんが来ないっていう人がいるけれど、あまり考えずにいつも通りに商品を並べているだけではお客様は来ません。」

#### 《事業承継してわかったこと》

目先の利益があるかどうかではなく、「この町雰囲気いいから行ってみたい」という気にさせることがとても大事。

自分は昔、「商店街に行く」のではなく「その店に行っていた」のですが、自分が商店街に入ってみると、商店街はお客さんに来てもらう時の単位になっていることに気づきました。であればお客さんを自分だけで抱えているというのはあまりよくない。自分の店にお客さんの希望の商品がなければ、隣も乾物屋なので隣を紹介しています。逆に、うちの花粉症対策によい豆を隣の乾物屋さんで紹介されたからと、お客様が来てくれることもあります。同じ商品があっても選ぶのはお客様です。お客様には色々な選択肢がある方がいい。こういうものを買いたいなって言ったお客様に買ってもらうことができることがベストです。だから店同士お互い仲良くしてみんなが情報共有していたら、商店街は絶対よい場所になります。

商店街では、一人（個店）で孤軍奮闘しても商売が成り立たない。色々な人（店）とのつながりがあるこそです。

商店街内の様子



※フルアーケードの商店街は歩行者天国で開放的。無料のレンタサイクルあり。大型電光掲示板が活躍していて、よい音のBGMが流れている。天井には換気口を設置している。

#### ○商店街との今後の関わりや課題

一 新谷さんは言います。「商店街のお客様は大半が女性、これからは女性目線が大事です。」一何かやろうとすると皆大きなことをやろうとしますが、協力できる人間関係ができていないと実現しません。その人間関係って、女性が得意です。女性はよくしゃべって、コミュニケーションが上手。お互いちょっとネットワークをつくっておくと、口コミで広げていけるんです。

乗っけていくコンテンツもターゲットの女性に直接届くものもいい。男性だとそこを外しちゃって、それで誰も来ないってことになります。

女性は欲しいものを共感できれば買い物する。男性は説明したがるんですけど、女性は「これ美味しくて」だけで実はいいんです。

買い物するのに近い人達がお互い情報持っていることも大事。お店の人でなくても外の人でもいいと思います。

先日、日曜日のマルシェとは別に、女性限定のイベントを土曜日に開催しました。お手伝いのボランティアを近隣のちょっときれいな大人の女性のみをお願いしてやってみました。するとその人たち自身も買い物してくれるし、その人達が似た感じの人達に紹介してくれて。そうやって人が増えることが実はとても大事です。

それから、これからとても大事だと思っているのは、女性がどれだけ意見を言えるかということです。

ただし、女性の弱点は、感情で動くこと、計算に弱いこと。「わあいい！」という感覚的な部分と数字の部分と両方を上手く回せるのが理想です。

あと商店街に必要なのは、トイレ。子供の遊び場、トイレ、おむつ替え、授乳スペースなど女性は困りごとがクリアできないと継続的に来てくれることはないです。

私は外からお客を呼んでくるより、すでにいるお客様を他のお店に紹介するのがよいとも思っています。安心できて、あなたが紹介してくれるものだったらいいよって言ってくれます。だからうちの料理教室に来る人の、魚屋さん、パン屋さんの常連さん率は高いですね。魚さんは他と比べても明らかに安いですね。

### ○金子さん、新谷さんの事業承継とは

新谷さんは、「事業承継するメリットは、店の仕入先、金融機関や商工会議所との付き合い方が既にあること。一方デメリットは、良い所も悪い所も全てを引き受けていく必要があること。」と語ってくれた。良くも悪くも先代のやり方があり、意見が違うところもあるので、そのケアがどれだけできるかが大切であるようだ。その点、「センターのような第三者が入ることで、公平で常識的な見方で接してくれるので、そこはとてもやりやすかった。」とも言っていた。

一方の金子さんは、新たな事業展開を企画中。商店街の空き店舗が解消できるように、さらに乾物を広められるように、乾物を使った総菜屋をパートナーと一緒に起業する。いつか、そのパートナーにも事業承継してほしいそうだ。

### ○事業承継を支援した機関の考え方

— 蒲原屋の事業承継を成功に導いた、センターの清水統括責任者と山梨さんにもお話を伺った。 —

金子さんから相談を受けた時、最初はM&Aで相手を探しました。食品メーカーのアンテナショップの話もありましたが場所が合わない。そこでまずはやってみようと後継者を公募。10組の応募があり、財務状

況等の秘密保持契約を結んだ上で参加いただきました。

3回目のワークショップ（以下「WS」）に4組残り、プレゼンを実施。金子さんが皆の意見を聞きたいとのことで後継者選考審査会を開催。その上でもう一度意思を確認するため、金子さんが最終的に残った2組の面談を実施、決定しました。

工夫したのは、メディア戦略と、民間も含めた創業支援機関とも連携した応募者の募集、さらに、ライバル関係にある参加者のWSがぎすぎすしないようにマーケティング専攻の大学生10数名に参加してもらったことなど。

もちろん最初から成功する見込みがあったわけではありません。レアな案件だったと思います。では、何がよかったのか。センターとしては「やってみたことがよかった」と思っていますが、それ以上に、金子さんに覚悟があったことが一番大きかったと思います。金子さんのリクエスト「後継者を見つける」に答えられるように、皆が初めてでしたが、アドバイザー、商工会議所、学生など、皆が協力しました。

公募は大変です。実名を公表すれば色々なことを言う人がいて、本人には大変なストレスになります。回を重ねるごとに後継者候補募集の報道は減るでしょう。金子さんのように手を挙げてくれる人は決して多くはない。そこで、創業支援機関との継続的な連携体制である「後継者人材バンク」をつくりました。M&Aが困難な小規模の中小企業や商店の事業承継につなげていきたいと思っています。



静岡県事業引継ぎ支援センターにて  
お話を伺った山梨さん(左)と清水統括責任者(右)

## ■ 事業承継 4つのポイント

### 1. 営業権等の譲渡

- ・「蒲原屋プロジェクト」で後継者候補となった新谷さん。当初は5年で経営ノウハウを伝え、次の5年で屋号、設備を含む事業を無償で承継することを想定。
- ・1年経過したところで、先代が買うこととなった隣の空き店舗で新谷さんが「コマメ」を開業することとなり、その際、国の第二創業補助金（対象：事業承継者）を活用したため、同時に蒲原屋を承継。

### 2. 設備等の承継

- ・蒲原屋の設備等は基本的にはそのまま。
- ・ただし、店内は見やすく清潔感を出し、ベビーカーや手押し車が入れるよう店内レイアウトを変更。
- ・隣の「コマメ」の開店・運営には第二創業補助金を活用。

### 3. その他の承継

- ・先代を名指して来る常連客も多いため、先代は毎日店頭立っている。
  - ・一緒に店にいることで乾物のノウハウを伝授。
  - ・パッケージは女性が好きな細字に変更。健康や美容に関連した商品や、ご飯と一緒に炊ける商品など、「簡単」や「健康（美容）」をキーワードに商品を強化。
- ⇒それまでの年配のお客様中心から、30代を中心とした子供連れの世代が増え、来店者の年齢層を下げることに成功。

### 4. 静岡式事業承継プロジェクトに必要なこと

- ・センターとして工夫したことは、メディア戦略と、民間の創業支援機関とも連携した応募者の募集、さらに、ライバル関係にある参加者のワークショップがぎすぎすしないよう、大学生を参加させたことなど。
- ・結果としては、金子さんに覚悟があり、その想いに答えられるよう、センターはもちろん、アドバイザー、商工会議所、学生など皆が協力したことが成功のカギ。

## ■ 蒲原屋

- ・1946年創業の乾物屋。豆類を中心に種類豊富な品揃え。
  - ・乾物の効能、乾物料理の疑問から調理方法まで、どんなことでもお答えしてくれます。
- 営業時間：9:30～18:00（水曜定休）

住所：静岡県静岡市清水区真砂町6-25  
TEL/FAX：054-366-4354  
Eメール：info@kanbaraya.net  
WEBページ：http://kanbaraya.net/

## ■ 清水駅前銀座商店街

- ・JR清水駅西口から徒歩1分、総延長約450mの全てがアーケードに覆われた通称「清水駅前銀座アーケード街」。
- ・約120店舗が軒を連ねており、平日でも時間帯による歩行者天国となっている。ベンチも多数あり、子供や高齢者でも安心して利用できる。
- ・ショッピングカートはアーケード内ならどこでも使用可。無料のアシスト付きレンタサイクルは、アーケードから離れた市役所や図書館へ出かけることも可能。
- ・毎年7月に開催される清水七夕祭りは1953年から続いており、全国的に有名。

住所：静岡県静岡市清水区真砂町



# あいち事業承継ネットワーク

○相談無料 ○専門家チーム派遣無料 ○秘密厳守

## 「あいち事業承継ネットワーク」とは

経営者の高齢化や後継者不足から中小企業が廃業を余儀なくされるケースが増えています。愛知県では、公益財団法人あいち産業振興機構を事務局として、土業団体、金融機関、商工会・商工会議所と連携して「あいち事業承継ネットワーク」を運営し、地域を挙げて中小企業の事業承継を支援しています。

## ネットワークの取組

- 早期・計画的な事業承継を促すための「事業承継診断」
- 事業承継に取り組む企業へ無料で支援するチームを派遣する「トライアル支援」等を実施しています。

## 事業承継に関する相談はネットワーク事務局へ！

- 何をどうしたらいいか分からない。
- 誰に相談したらいいか分からない。
- 事業を引き継ぎたいが、後継者が見つからない。
- 赤字企業だが、事業を引き継ぎたい。 など

秘密は厳守  
いたします。  
どうぞお気軽に  
ご相談ください！



まずはお問い合わせください  
**あいち事業承継ネットワーク事務局**

(公益財団法人あいち産業振興機構)

住所：名古屋市中村区名駅四丁目4番38号 ウィンクあいち14階

TEL：052-589-2234 (専用電話)

URL：<http://www.aibsc.jp/tabid/550/Default.aspx>

## 支援機関一覧

### ◆事業承継相談総合窓口

支援機関名	所在地	電話番号	U R L
あいち事業承継ネットワーク事務局 (公財) あいち産業振興機構	名古屋市中村区名駅4-4-38 愛知県産業労働センター 14階	052-589-2234	<a href="http://www.aibsc.jp/tabid/550/Default.aspx">http://www.aibsc.jp/ tabid/550/Default.aspx</a>

### ◆あいち事業承継ネットワーク構成メンバー等

支援機関名	所在地	電話番号	U R L
県内の商工会	—	—	<a href="http://www.aichiskr.or.jp/list/">http://www.aichiskr.or.jp/list/</a>
県内の商工会議所	—	—	<a href="http://www.aichipf-cci.jp/list/">http://www.aichipf-cci.jp/list/</a>
愛知県よろず支援拠点 (豊橋サテライト)	名古屋市中村区名駅4-4-38 愛知県産業労働センター 14階 豊橋市駅前大通2-33-1 開発ビル 4階	052-715-3188 0532-39-7111	<a href="http://www.aibsc.jp/tabid/437/Default.aspx">http://www.aibsc.jp/ tabid/437/Default.aspx</a>
愛知県中小企業団体中央会 (三河分室)	名古屋市中村区名駅4-4-38 愛知県産業労働センター16階 豊橋市駅前大通3-90-1	052-485-6811 0532-54-3462	<a href="http://www.aiweb.or.jp/">http://www.aiweb.or.jp/</a>
愛知県事業引継ぎ支援センター	名古屋市中区栄2-10-19 名古屋商工会議所ビル 6階	052-228-7117	<a href="http://ajhsc.jp/">http://ajhsc.jp/</a>
金融機関 (金融庁HP)	—	—	<a href="http://www.fsa.go.jp/menkyo/menkyo.html">http://www.fsa.go.jp/menkyo/ menkyo.html</a>
弁護士 (愛知県弁護士会)	名古屋市中区三の丸1-4-2	052-203-1651	<a href="https://www.aiben.jp/">https://www.aiben.jp/</a>
税理士 (名古屋税理士会) (東海税理士会)	名古屋市中区栄王山通8-14 税理士会ビル 4階 名古屋市中村区名駅南2-14-19	052-752-7711 052-581-7508	<a href="http://www.meizei.or.jp/">http://www.meizei.or.jp/</a> <a href="http://www.tokaizei.or.jp/">http://www.tokaizei.or.jp/</a>
公認会計士 (日本公認会計士協会東海会)	名古屋市中村区名駅4-4-10	052-533-1112	<a href="http://www.jicpa-tokai.jp/">http://www.jicpa-tokai.jp/</a>
中小企業診断士 (愛知県中小企業診断士協会)	名古屋市中村区名駅3-21-7 名古屋三交ビル 8階	052-581-0924	<a href="http://www.rmcaichi.jp/">http://www.rmcaichi.jp/</a>
独立行政法人中小企業基盤整備機構 中部本部	名古屋市中区錦2-2-13	052-201-3003	<a href="http://www.smrj.go.jp/chubu/">http://www.smrj.go.jp/chubu/</a>
愛知県中小企業再生支援協議会	名古屋市中区栄2-10-19 名古屋商工会議所ビル 7階	052-223-6953	<a href="http://www.nagoya-cci.or.jp/keiei/sodan_saisei.html">http://www.nagoya-cci.or.jp/ keiei/sodan_saisei.html</a>
愛知県信用保証協 (西三河支店) (東三河支店)	名古屋市中村区椿町7-9 岡崎市久後崎町字宮前17 豊橋市大橋通2-125	0120-454-754 0564 55 5500 0532-57-5611	<a href="http://www.cgc-aichi.or.jp/">http://www.cgc-aichi.or.jp/</a>
経済産業省 中部経済産業局 産業部 中小企業課	名古屋市中区三の丸2-5-2	052-951-2748	<a href="http://www.chubu.meti.go.jp/">http://www.chubu.meti.go.jp/</a>
愛知県 産業労働部 中小企業金融課	名古屋市中区三の丸3-1-2	052-954-6332	<a href="http://www.pref.aichi.jp/soshiki/kinyu/">http://www.pref.aichi.jp/ soshiki/kinyu/</a>

# 平成30年度 愛知県制度融資

経済環境適応資金「再生・事業承継支援資金」【事業承継】

融資対象	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 事業承継前に、事業承継計画を策定し、計画の実行に取り組む中小企業者</li> <li>2 事業承継後に、事業承継を契機とした経営状況等の変化に対応するため、事業計画を策定し、計画の実行に取り組む中小企業者</li> <li>3 中小企業経営承継円滑化法第12条第1項に基づく知事の認定を受けた中小企業者及びその代表者</li> <li>4 あいち事業承継ネットワークの支援機関等の支援を受けて事業承継計画を策定し、計画の実行に取り組む中小企業者及びその代表者</li> </ol>																																			
融資限度額	2億8,000万円																																			
資金使途	<p>&lt;融資対象1、2及び4&gt; 事業承継に関する設備資金及び運転資金</p> <p>&lt;融資対象3及び4&gt; 中小企業経営承継円滑化法第12条第1項に基づく知事の認定を受けた計画に従い経営の承継の円滑化に必要な設備資金及び運転</p>																																			
融資期間・利率及び融資利率	<table border="0"> <thead> <tr> <th colspan="2"></th> <th colspan="2">金融機関所定（固定）</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="4">設備</td> <td>1年超</td> <td>3年以内</td> <td>年1.2（1.0）%</td> <td>以内</td> </tr> <tr> <td>3年超</td> <td>5年以内</td> <td>年1.3（1.1）%</td> <td>以内</td> </tr> <tr> <td>5年超</td> <td>7年以内</td> <td>年1.4（1.2）%</td> <td>以内</td> </tr> <tr> <td>7年超</td> <td>10年以内</td> <td>年1.5（1.3）%</td> <td>以内</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">運転</td> <td>1年超</td> <td>3年以内</td> <td>年1.2（1.0）%</td> <td>以内</td> </tr> <tr> <td>3年超</td> <td>5年以内</td> <td>年1.3（1.1）%</td> <td>以内</td> </tr> <tr> <td>5年超</td> <td>7年以内</td> <td>年1.4（1.2）%</td> <td>以内</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: right;">（融資対象4の場合は（ ）内の利率）</p>			金融機関所定（固定）			設備	1年超	3年以内	年1.2（1.0）%	以内	3年超	5年以内	年1.3（1.1）%	以内	5年超	7年以内	年1.4（1.2）%	以内	7年超	10年以内	年1.5（1.3）%	以内	運転	1年超	3年以内	年1.2（1.0）%	以内	3年超	5年以内	年1.3（1.1）%	以内	5年超	7年以内	年1.4（1.2）%	以内
		金融機関所定（固定）																																		
設備	1年超	3年以内	年1.2（1.0）%	以内																																
	3年超	5年以内	年1.3（1.1）%	以内																																
	5年超	7年以内	年1.4（1.2）%	以内																																
	7年超	10年以内	年1.5（1.3）%	以内																																
運転	1年超	3年以内	年1.2（1.0）%	以内																																
	3年超	5年以内	年1.3（1.1）%	以内																																
	5年超	7年以内	年1.4（1.2）%	以内																																
据置／返済方法	据置1年以内の分割返済																																			
担保	原則として要しない。ただし、保証協会の無担保保証限度額を超過する場合を除く。																																			
保証人	原則として法人代表者以外の連帯保証は要しない。																																			
信用保証	<p>原則として、保証協会による信用保証を要する</p> <p>&lt;融資対象1及び2&gt;一般保証を利用</p> <p>&lt;融資対象3&gt;特定経営承継関連保証又は経営承継関連保証※を利用</p> <p>&lt;融資対象4&gt;一般保証、特定経営承継関連保証又は経営承継関連保証※を利用</p> <p>※経営承継関連保証は別枠保証</p>																																			
保証料	年0.38%～1.74%																																			
責任共有制度	対象																																			
推薦機関	県内商工会議所及び商工会																																			
申込先	取扱金融機関の県内各店舗																																			
問い合わせ先	<p>愛知県産業労働部中小企業金融課 融資グループ 052-954-6333</p> <p>愛知県信用保証協会 総合相談窓口 0120-454-754（信用保証について）</p>																																			

---

## 事業者の事業承継事例集

～次代を担う第三者への承継～

発行年月 平成 30 年 3 月

編集・発行 愛知県産業労働部商業流通課

〒460-8501 名古屋市中区三の丸三丁目 1 番 2 号

電話 052-954-6336 (ダイヤルイン)

※本書に掲載されている写真を無断複写・転載・電子媒体に加工することを禁じます。



 愛知県

平成 30 年 3 月発行