

事業環境変化対応型支援事業

事業継承事例集

2024  
Case Studies



大和高田商工会議所

〒635-0095 奈良県大和高田市大中106-2 経済会館2F

TEL 0745-22-2201 FAX 0745-22-2277

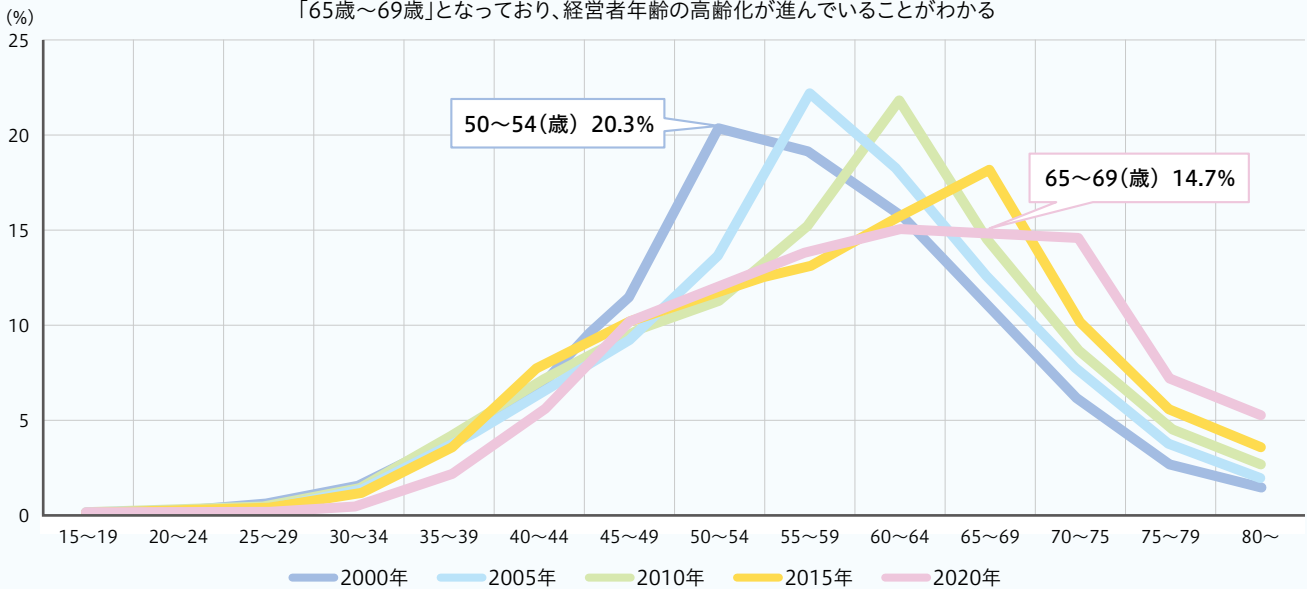
# 事業承継問題は待ったなし!!

## 1 はじめに

中小企業白書によりますと、**図表1**でわかるように経営者の高齢化は急速に進んでおり、2025年までに70歳を超える中小企業経営者は245万人となり、うち約半数の127万人（日本の企業全体の3分の1）が後継者未定となっています。

**図表1** 年代別に見た中小企業の経営者年齢の分布

この20年で経営者年齢のピーク(最も多い層)が「50歳～54歳」から「65歳～69歳」となっており、経営者年齢の高齢化が進んでいることがわかる



中小企業庁は、「現状を放置すれば、中小企業・小規模事業者廃業の急増により、2025年までの累計で約650万人の雇用、約22兆円のGDPが失われる可能性がある」と公表しており、「待ったなし」の課題となっています。

これを奈良県に当てはめると、奈良県のGDPは日本全体の約0.7%であり、約1,540億円のGDPが失われることとなります！  
こうした中、この後継者不在問題にワンストップで支援を行うことを目的に公的支援機関である「事業承継・引継ぎ支援センター」が、全国47都道府県に設置されています。

企業が存続すれば職場（雇用）が存続し、人が集まる。人が集まれば、コミュニケーションが生まれ、地域が発展する。事業承継は、その地域の発展に重要な役割を果たしています。

事業承継・引継ぎ支援センターは、1者でも多くの企業が承継され、その地域の発展と職場（雇用）の維持に寄与することを目的に活動しています。

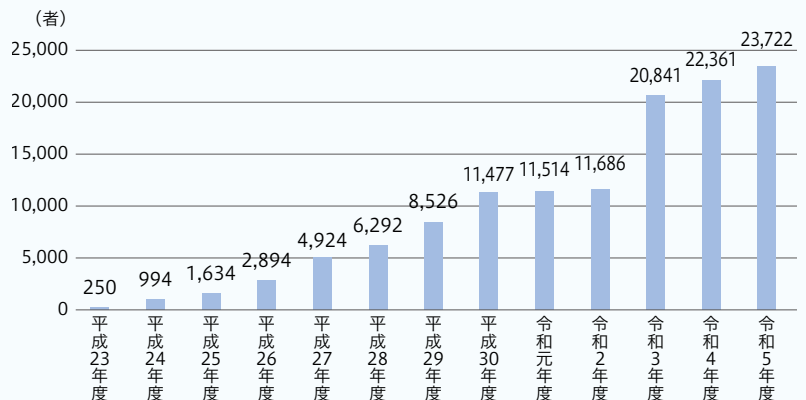
## 2 事業承継・引継ぎ支援センター（全国）の現状と課題

令和6年5月30日、独立行政法人中小企業基盤整備機構のニュースリリースによりますと、令和5年度は、経営者の高齢化や後継者不在という課題に加え、世界的な物価上昇、企業の活発な賃上げ、人手不足など経営環境の変化による事業への先行きに対する懸念から、事業承継に関する支援センターへの相談者数は、23,722者（前年度比106%）と過去最高を記録しました。

また、第三者承継（M&A）の成約件数についても、2,023件（前年比120%）と、同じく過去最高を記録しました。

その結果、平成23年度の事業承継・引継ぎ支援センター開設以来の累計は、相談者数が

**図表2** 支援センターへの相談者数の推移(累計127,115者)



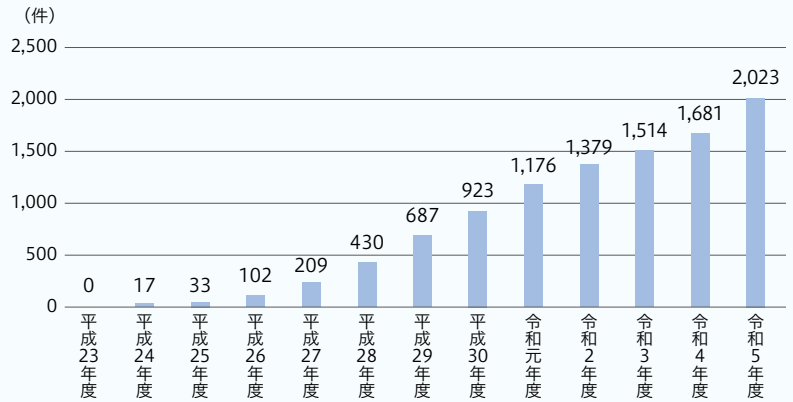
出典：独立行政法人中小企業基盤整備機構（ニュースリリース）

127,115者、事業引継ぎ成約件数は、10,174件となりました。また、創業希望者と後継者がいない中小企業・小規模事業者の事業引継ぎの橋渡しを行う後継者人材バンク事業の成約件数においても94件（前年度比196%）と過去最高、その登録者数は1,562者（前年度比116%）となりました。本事業の累計登録者数は8,000者を超え8,524者となり、うち累計成約件数は329件となっています。

図表4からわかるように、成約譲渡企業を売上規模で見ると、30百万円以下が36.3%と最も多くなっています。さらに1億円以下まで含めると7割近くを占めており、小規模の企業のM&Aが支援の中心であることがわかります。

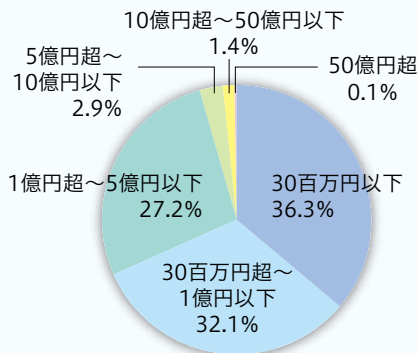
また、図表5でわかるように業種別では、サービス業・その他が32.1%と最も多く、次いで製造業20.6%、卸・小売業17.7%となっており、あまり偏りがなく、あらゆる事業が対象となっていることがわかります。

図表3 支援センター成約の推移(第三者承継)(累計10,174件)



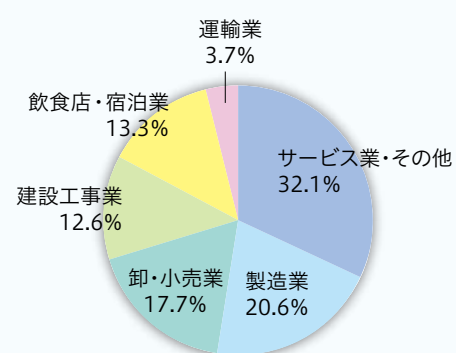
出典:独立行政法人中小企業基盤整備機構(ニュースリリース)

図表4 成約譲渡企業の売上規模(令和5年度)



出典:独立行政法人中小企業基盤整備機構(ニュースリリース)

図表5 成約譲渡企業の業種(令和5年度)



出典:独立行政法人中小企業基盤整備機構(ニュースリリース)

### 3 奈良県における事業承継問題の現状と課題

奈良県の中小企業・小規模企業は、地域経済・社会を支える存在として、また、雇用の受け皿として極めて重要な役割を担っています。しかし、近年は経営者の高齢化が進み、今後多くの経営者の引退が想定されるなど、円滑な事業承継に向けた取組は喫緊の課題となっています。

県内の中小企業・小規模企業数は、平成21年36,092者から年々減少し、平成28年には31,526者と、平成21年の9割以下となり、年平均で650者以上が減少している状況となっています。

また、民間調査会社による休廃業・解散企業の調査では、令和2年に奈良県内で休廃業・解散した事業者は380件あり、依然高い水準で推移しています。我が国全体の高齢化が急速に進展する中、休廃業・解散企業の代表者平均年齢は全国平均の69.5歳に対して奈良県は71.2歳と1.7歳上回り、休廃業・解散企業における代表者の高齢化が全国的にみても進んでいることが明らかになっています。

年々高齢経営者の割合が高まっており、業績見通しのみならず、経営者の高齢化、後継者の確保難など事業承継にかかる問題がその一因と考えられます。

そのような中、奈良県事業承継・引継ぎ支援センターへの新規相談件数は、直近3年は300件を超えており、特に事業譲渡の相談件数が令和3年度67件から令和5年度112件と約1.7倍に増加しています。

### 4 奈良県事業承継・引継ぎ支援センターについて

事業承継問題に関する奈良県の公的相談窓口である「奈良県事業承継・引継ぎ支援センター」では、弁護士・公認会計士・税理士・中小企業診断士・社会保険労務士等の有資格者、地元金融機関出身者等が在籍し、相談無料で何回でも対応しています。

親族承継の場合は、いつ承継するか決まっていない段階から支援し、事業承継計画作成まで支援しています。従業員承継の場合は、承継するまでのスケジュールや、必要なこと等について支援しています。第三者承継(M&A)の場合は、第三者承継とはどんなものかを知りたい方から、相手探し、最後の契約、企業譲渡後の支援まで行っています。

# 株式会社 加藤商店

かぶしがいしゃ かとうしょうてん



親族承継

事例①



経営者

加藤 隆夫氏

後継者

加藤 隆一氏

## ■ 企業概要

所在地	本社: 奈良県大和高田市西三倉堂1-11-3 0745-22-0008 小売営業所: 奈良県大和高田市片塩町13-10 0745-22-0033
URL	<a href="https://www.unebi.co.jp/">https://www.unebi.co.jp/</a>
営業内容	奈良漬専門メーカー 製造業・小売業及び卸売業
設立	昭和23年(創業大正9年)
従業員数	4名(正社員3名、パート1名)

STEP

01

## 会社の歩み、沿革

- 1920年(大正9年) 加藤諭吉が大阪市空堀商店街で漬物の小売、アメリカ向けクリスマスギフトの奈良漬及び缶詰の製造を始める
- 1948年(昭和23年) 株式会社加藤商店設立 社長 加藤諭吉
- 1951年(昭和26年) 天皇陛下奈良県行幸に際し、奈良県立商工館にて当社奈良漬が優良生産品として供される
- 1955年(昭和30年) 加藤松次郎が社長に就任
- 1979年(昭和54年) 加藤隆夫が社長に就任
- 1995年(平成7年) 奈良漬専用蔵を低温蔵に改装(収容能力300t)
- 2011年(平成23年) 加藤隆一が社長に就任

創業104年の奈良漬専門メーカーで、近鉄高田市駅前にある「かたしお遊とおり商店街」内に店舗と、その近くに工場を持つ。創業者の加藤諭吉から始まり、親族内承継が続いて現在は4代目の加藤隆一が経営を担っている。看板商品の「うねび漬」は、加藤商店オリジナルブランドの奈良漬けの一種。原料の酒粕にこだわり、通常よりも漬け替え回数を多くすることで、高品質な味わいを実現。完成まで1年~2年半の製造期間をかけて作られる。



STEP

02

## 承継のきっかけ、経緯

物心がついた頃から祖父と父の背中を見て育ったため、家業を継ぐことは自然なことだった。大学時代には工場アルバイトをし、奈良漬の製造を学んだ。大学卒業後、取引先の神奈川県にある漬物会社へ自ら修行に行くことを決めた。スーパーの漬物コーナーを任せられ、商品管理のノウハウなどを学ばせてもらった。約4年間の修行を経て、26歳で加藤商店に入社。35歳の時、父親が「自分が元気なうちに代替わりをしたい」という意向を示したため、事業を承継した。

STEP  
03

## 承継における課題とその対応

事業承継当時から、漬物業界全体としては、とくに大きな浮き沈みはなく、安定して販売を続けている。伝統的な製法と味の維持に努めているが、一定のファン層が高齢化してきているため、顧客の新規開拓が最大の課題となっている。近年、若年層にはお米離れも見られ、漬物を購入する人が減少している。この課題に対処するため、まずは奈良漬の味を知ってもらおうと、百貨店で試食会を実施している。また、小売りだけではなく、和食店や居酒屋などの飲食店への卸売りを拡大している。大和高田市の商店街で行った経営セミナーで講師のアドバイスを受け、東京などの飲食店にも卸すことで、関東圏へのブランド展開を強化するようになった。それに合わせて、インターネットを活用した知名度向上にも取り組んでいる。

STEP  
04

## 承継を通じた経営の変化

祖父から父に代替わりしたバブル期に、大型冷蔵庫を導入し、奈良漬の発酵プロセスを通年で管理できるようになった。これにより、最小人数で1年を通して生産調整が可能になり、効率化が図られた。現在4代目になって、仕入れ価格の高騰により約10%の価格改定を実施。一部安価な商品ラインを追加した。生産管理と販売管理にITシステムを導入し、データに基づいた経営判断を行うようになった。先代の意見を尊重しつつ、最終的な判断は現経営者に任せる体制となった。伝統を守りながらも、時代に合わせた変革を行っている。商工会議所や市役所主催のセミナーに参加し、経営ノウハウを学んでいる。専門家のアドバイスを積極的に取り入れ、新たな販路開拓などに活用している。これらの変化により、伝統を守りつつも、現代のビジネス環境に適応した経営を行っている。



STEP  
05

## 支援内容、良かった点・改善点

13年前になる父から自分への承継時は特に支援センターや商工会議所も利用することなく、引継ぎが完了出来たが、将来、自分の承継時は継続的に商工会議所も活用しながら、特に専門的な分野では支援センターも有効に利用したいと思う。

### これから事業承継を行う経営者・後継者へのメッセージ

事業経営は大変ではあるが、自ら舵を取り自由に決断できる楽しさがある。特に、既存のビジネスを引き継ぐ場合は、基盤が既にあるため、ゼロから起業するよりも容易だと思う。自分の好みやビジョンに合わせて事業を変革していける利点もある。現在は、専門家のアドバイスを受けられる機会も多いため、そのチャンスを最大限に活かすべきである。私は自分の息子に対して、事業経営のネガティブな面ではなく、良い部分を伝えていきたいと考えている。

# 民宿むろう

みんしゅくむろう



親族承継

事例②



経営者

山本 富美恵氏

後継者

山本 徳章氏

## ■ 企業概要

所在地 奈良県宇陀市室生405-1  
URL <https://e-murou.com>  
電話番号 0745-93-2118  
営業内容 民宿  
創業 1979年  
従業員数 2人(家族経営)

STEP  
01

## 会社の歩み、沿革

- 1979年 地元役場に勤めていた山本良治氏(現代表者の父)が、室生寺には多くの観光客が訪れるにも関わらず宿泊施設(特に民宿)が無いことを憂い、妻の山本富美恵氏(現代表山本徳章氏の母)が代表者となり「民宿むろう」を創業
- 2017年 原木市場で働いていた現代表者である山本徳章氏が、市場を退職し民宿を手伝い始める
- 2020年 風呂と部屋の改装
- 2023年 母親から事業承継を受ける



STEP  
02

## 承継のきっかけ、経緯

両親が高齢となり「廃業しようと思う」と聞いた時は、長年苦労していることも知っていたので、廃業して余生を気楽に過ごしてくれればと思っていた。

しかし、廃業すればこの地(室生)ではもう宿泊施設が無くなってしまふな、と言う残念な気持ちと40年以上続けてきた実績もあり、民宿だからこそできる事がまだあるのではないかとやり方によっては売上を拡大するビジネスチャンスがあるのではないかと、という考えに変わったのが承継するきっかけとなった。



STEP  
03

## 承継における課題とその対応

コロナ禍もあり、室生を訪れる観光客は年々減少し民宿の売上も減っている中で、民宿を承継して今後も営業を続けて行くには、売上の増加と収益性の向上が課題であった。

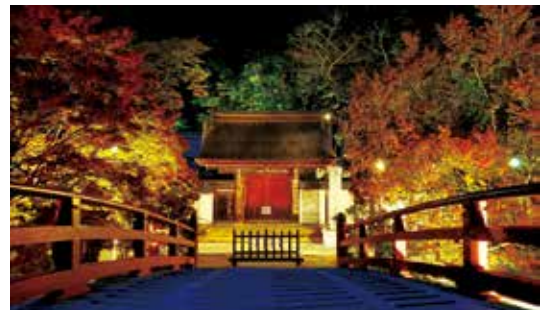
しかし、4室という限られた客室で売上増加を図るには、利用客の増加だけでなく宿泊料の値上げも必要であるが、そのためには「民宿むろう」ならではの魅力を向上させる(付加価値を高める)必要があり、商工会や取引金融機関、事業承継・引継ぎ支援センター等、あらゆる方面に相談した。



STEP  
04

## 承継を通じた経営の変化

- ・素晴らしい借景の有効活用  
借景を見ながら食事ができるようにした。
  - ・客室全ての部屋(4室)ごとに特徴ある仕様に変更し、併せて風呂も改装した。
  - ・従前は関東からのお客様が多かったが、関西圏からのお客様が増加した。
  - ・室生寺さんとのコラボで、「民宿むろう」の宿泊客だけが体験できる1日一組限定の特別プラン「室生寺勤行体験プラン」「鐘撞体験プラン」や龍穴神社等の龍神を巡る「龍巡りプラン」を新設し好評を得ている。
- ⇒ SNSでも話題となり、値上げしたにも拘わらず、今では予約困難な民宿に生まれ変わった。
- ・何より、父母が口出しせず協力してくれたことに感謝している。



STEP  
05

## 支援内容、良かった点・改善点

民宿を引き継ぐにあたり、色々な方に相談した。

商工会さんには事業承継補助金、信用金庫さんにはコロナ融資、奈良県事業承継・引継ぎ支援センターさんには、今後の経営面でのアドバイスを頂戴し、民宿のイノベーションに取組めた。

### これから事業承継を行う経営者・後継者へのメッセージ

単に事業をそのまま引き継ぐのではなく、事業承継を機にその事業の強み・弱みをしっかりと分析し、強みは更に活かし弱みは少しでも改善して、「引き継いで良かった」と思える魅力的な事業にして引き継ぐことが大切だと思います。

そのためには、自分一人で考えるのではなく、商工会や金融機関、事業承継・引継ぎ支援センター等に相談すれば、経験豊富な方の知恵を貸してくれるのだと言うことを経験しました。

# 株式会社 キノシタ

かぶしがいしゃ きのした



第三者承継  
M&A

事例 ③



譲受者

木下 智喜氏

## ■ 企業概要

所在地 奈良県奈良市北ノ庄町41-2  
URL <https://kinoshita1979.co.jp>  
営業内容 建築(内装工事、リフォーム工事他)  
不動産の売買・仲介およびコンサル  
創業 昭和54年  
従業員数 32名(正社員30名、パート2名)、専属職人20名

STEP  
01

## 会社の歩み、沿革

- 昭和54年 総合インテリアキノシタ創業
- 平成17年 現社長就任と併せて有限会社総合インテリアキノシタ設立
- 平成19年 株式会社 キノシタに組織変更
- 平成21年 宅地建物取引業免許取得  
不動産業ラボ・ホーム新設
- 令和 元年 新築事業部新設
- 令和 4年 リノベSURU新設(リノベーション事業)
- 令和 5年 株式会社田中公栄堂をM&Aにより譲受



## ■ 譲渡企業:株式会社 田中公栄堂 概要

昭和30年創業の奈良市の老舗内装工事業 年商2.5億円  
従業員20名、専属職人20名

STEP  
02

## 承継のきっかけ、経緯

内装工事業として成長軌道にあった会社を更に発展させることと、人手不足へ対応する手法の一つとしてM&Aにも興味があることを話していた。同じくして後継者不在で悩んでおられた同業者の(株)田中公栄堂さんも同じ地方銀行さんに相談していたことから紹介を受けたことがきっかけ。





## 承継における課題とその対応

譲渡された(株)田中公栄堂さんにとっては、40名の社員と職人の雇用の維持と取引先に迷惑を掛けないことが事業譲渡で最優先する条件であり、半年かけて両社の社長同士で疑問点について納得できるまで話し合った。

その結果、M&A後の会社のイメージを共有できるようになり、お互いに「この社長の会社なら大丈夫だ」と確信できるに至った。

また、譲渡される側の社員や職人に対して、自ら個別面談を行い「田中公栄堂ブランドを守りながら、奈良県で一番の総合インテリアの会社になりたい」という思いを丁寧に説明して不安の払拭に努めた。



## 承継を通じた経営の変化

元々奈良県下のシェアが高い会社同士のM&Aであったので、業界でも話題になり更に知名度を高める効果があった。また、内装工事が得意な建設会社という特色を強化することができ、新たな受注に繋がった。

両社で効率的な人員配置が可能になった。

## 支援内容、良かった点・改善点

M&Aでは、金銭的な交渉が必ず必要であるが、社長同士で金銭面の話を直接したことは一度もなかった。この交渉は、仲介してくれた地方銀行が間に入り、お互いの要望の妥協点を探って上手く着地してくれたので大変ありがたかった。

また、奈良県事業承継・引継ぎ支援センターにも相談し、公的立場からの客観的なアドバイスを頂くことができ、安心することができた。

### これから事業承継を行う経営者・後継者へのメッセージ

「M&Aは事業譲渡契約書を結ぶことがゴールではなく、スタートなのです」と仲介していただいた地方銀行の方から教えてもらった。

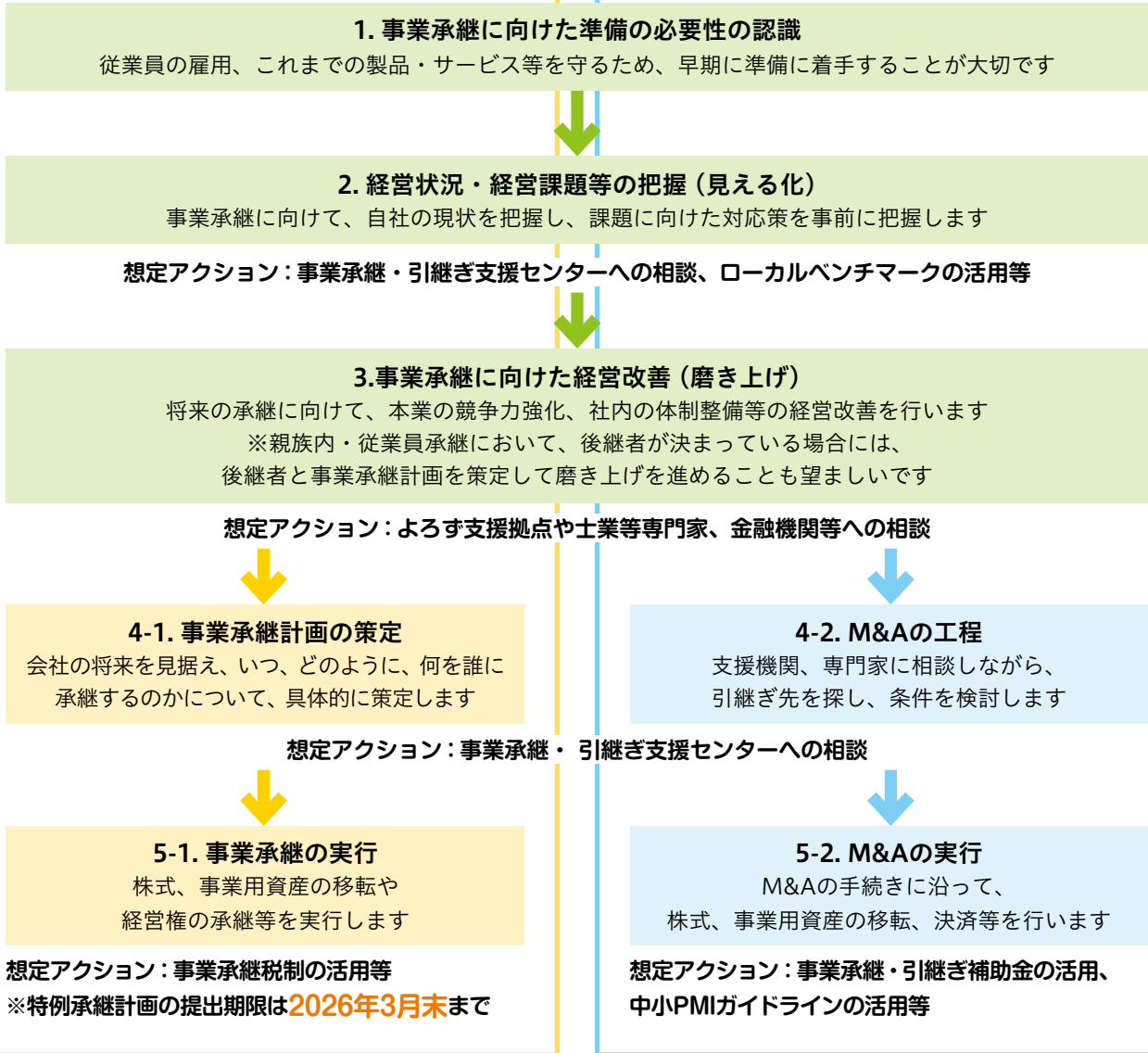
譲渡を受けた会社の運営管理を、派遣した社員にまかせきりにするのではなく、社長の考え方(ビジョン)を丁寧に説明して理解してもらい、社員に安心して仕事をしてもらえるようにすることが大切だと思った。

# 事業承継に向けたステップ

事業承継が完了するまでには実施すべきことが多くあるため、早期に準備に着手し、支援機関の協力を得ながら着実に行動を重ねていく必要があります

【親族内 従業員承継】

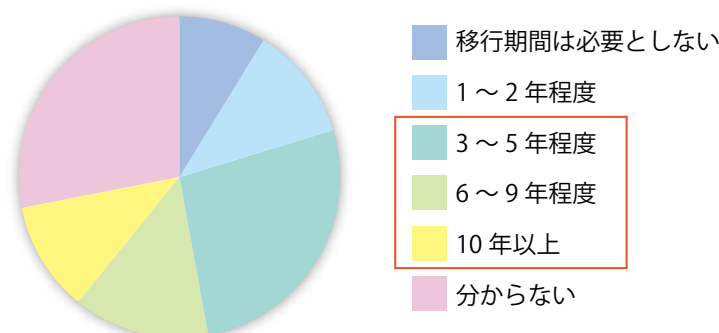
【社外への引継ぎ】



【出典】 中小企業庁 事業承継診断シート

# 後継者への移行期間

後継者を決めてから事業承継が完了するまで、3年以上を要する割合が半数を超え、10年以上を要する割合も少なくないため、事業承継に向けた早期の準備が必要です



【出典】 (株)帝国データバンク 「事業承継に関する企業の意識調査」 (2021年8月)

# 事業承継計画

(記入例)

社名		中小株式会社					後継者		親族内		親族外		
基本方針	①中小太郎から、長男一郎への親族内承継。 ②5年目に社長交代。(代表権を一郎に譲り、太郎は会長へ就任し、10年目には完全に引退) ③10年間のアドバイザーを弁護士と税理士に依頼												
	項目	現在	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	6年目	7年目	8年目	8年目	10年目	
事業計画	売上高	8億円					9億円					12億円	
	経常利益	3千万円					3千5百万円					5千万円	
会社	定款・株式・その他		相続人に対する売渡請求の導入						親族保有株式を配当優先無議決権株式化				
現経営者	年齢	60歳	61歳	62歳	63歳	64歳	65歳	66歳	67歳	68歳	69歳	70歳	
	役職	社長					→ 会長			→ 相談役		→ 引退	
	関係者の理解	家族会議	社内へ計画発表		取引先・金融機関に紹介		役員の刷新						
	後継者教育	→ 後継者とコミュニケーションをとり、経営理念、ノウハウ、ネットワーク等の自社の強みを承継											
	株式・財産の分配						公正証書遺言の作成						
	持株(%)	70%	65%	60%	55%	50%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
		→ 毎年贈与(暦年課税制度)					事業承継税制						
後継者	年齢	33歳	34歳	35歳	36歳	37歳	38歳	39歳	40歳	41歳	42歳	43歳	
	役職		取締役		→ 専務		→ 社長					→	
	後継者教育	社内	工場	営業部門	本社管理部門	→ 経営者とコミュニケーションをとり、経営理念、ノウハウ、ネットワーク等の自社の強みを承継							
		社外	外部の研修受講	経営革新塾									
	持株(%)	0%	5%	10%	15%	20%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	
	→ 毎年贈与(暦年課税制度)					事業承継税制	→ 納税猶予						
補足	・5年目の贈与時に事業承継税制の活用を検討。 ・遺留分に配慮して遺言書を作成(配偶者へは自宅不動産と現預金、次男・長女へは現預金を配分)。 ・一郎以外の株主(次男・長女)の保有株式を配当優先株式化することで均衡を図る。												

【注意】計画の実行にあたっては専門家と十分に協議した上で行ってください。

【出典】中小企業庁 経営者のための事業承継マニュアル

