

## 事業承継・引継ぎ支援センターの支援ストーリー

第25話

事業継続を断念した物産館を引き継ぎ再生

親子間の円滑なコミュニケーションで事業承継もスムーズに

経営塾や支援者の力を借りながら後継者として経営力向上に努める

親族内承継

武雄観光物産株式会社  
(佐賀県武雄市武雄町)

第26話

これまで手掛けてきたものを責任持って引き継げる後継者を——  
顧客サービスと従業員の雇用を守りたい  
経営者の想いを2つのセンターが連携して支援

第三者承継

株式会社さらい  
(千葉県千葉市中央区)

会社をまとめられるのは息子しかいない

現経営者 大渡 利彦 さん

やりたい方向性は父と同じ

後継者 大渡 利勝 さん

佐賀県事業承継・引継ぎ支援センター

承継コーディネーター 江越 剛 さん

親子間の事業承継で大切なのはコミュニケーション。会話の中からやるべきことが見え、会社の成長にもつながります



## 地元密着型の物産館

佐賀県の西部に位置し、1300年の歴史がある武雄温泉を有する武雄市。市を東西に貫く武雄バイパス沿いに建つ武雄温泉物産館の駐車場は、平日でも大型バスや自家用車でほぼ満車。店内には県内の特産品や土産物のほか、新鮮な野菜や地元の素材を使ったスイーツなどが並ぶ。

運営する武雄観光物産の設立は1998（平成10）年。物産館はそれまで地元の観光協会が運営していたのだが、経営が厳しくなり継続を断念。当時、物産館への納入業者でもあった大渡利彦さんが経営を引き継いだ。「バブル経済が崩壊した後でもあり、経営はかなり厳しかったですね」と利彦さん。再生のために取り組んだのが「地域密着」だ。「観光バスのお客さまだけでは成り立たない。地元のものを扱って地元の人たちにも来てもらうにはどうするか、ずっと試行錯誤してきました」（利彦さん）。

武雄観光物産株式会社 小売・飲食業



- 創業：1998（平成10）年
- 所在地：佐賀県武雄市武雄町大字昭和805
- TEL：0954-22-4597

## 互いに事業承継を意識

大学を卒業して福岡で就職していた長男の利勝さんが、地元に戻って武雄観光物産に入社したのは2017年。「そろそろ経営を任せたいと思い、ちょくちょく福岡に会いに行っていましたね」という利彦さん。一方の利勝さんも「いずれは父と一緒に働こうと思っていました」。事業承継という点で思いは一致している。

入社後、利勝さんはイベントの企画や新商品の開発などにも率先して取り組んでいる。「これから時代に合わせて新しいことに積極的にチャレンジしていかないと」という利彦さんの考えと方向性は同じだ。「父とは一緒に市場に行く車の中で、そういう話を結構してますね」（利勝さん）。

## 転機 // よろず支援拠点に相談

そんな折、予期せぬ災害が襲う。度重なる水害とコロナ禍だ。経営環境が厳しくなる中、利勝さんはよろず支援拠点にしばしば相談するようになった。それがきっかけで受講した後継者経営塾の講師を務める佐賀県事業承継・引継ぎ支援センター（以下センター）の承継コーディネーター・江越剛さんから、事業承継計画の作成を勧められ、事業承継へ具体的な行動を起こすことになった。

## 父に追いつけ追い越せ

後継者経営塾で学んだり事業承継計画を作る中で、気づけたことや理解したことも少なくないと利勝さんは言う。



「特に経理や財務など、お金に関しては勉強不足を感じました。父はそのあたりの経験が豊富なので、今はまだ追いつけ追い越せですね」（利勝さん）。

## 支援 // 金融機関同席の意味

事業承継をサポートするセンターの江越さんは、計画書を作る際は必ず金融機関の同席を要請しているという。「財務諸表の確認はもちろんですが、将来の事業計画でもお金の面で金融機関からの支援は不可欠ですから」（江越さん）。今回もメインバンクである九州ひぜん信用金庫が計画書作成に加わった。「悩みや困り事を聞き出す心掛けをしている」と話すのは本店営業部の城山圭太さん。「今回、利彦社長は事業承継にあたり経営者保証の解除を希望されていて、そのあたりもサポートしました」（城山さん）。



## 世界一仲の良い親子が目指す未来

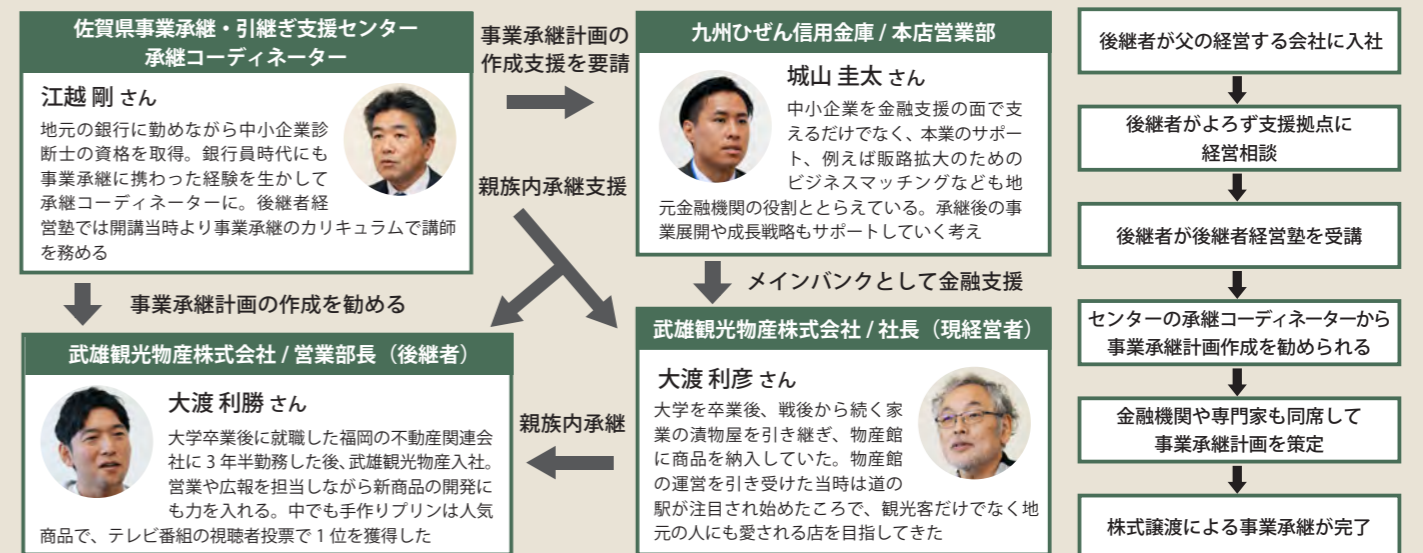
計画書作成には中小企業診断士も加わり完成、経営者保証も解除できた。2025年に予定している株式譲渡で事業承継は完了する。「私はいつでも変わるよ、と言っているんですが」という利彦さんに対し、「まだ自分は力不足。早く実績を作って交代して、父にはラクしてもらいたいと思っています」と利勝さん。

利彦さんは「現状維持では時代に取り残されてしまう。新しい方法や技術をどんどん取り入れているいろいろなことにトライしてほしいですね」と利勝さんに期待を寄せる。「父と共通するのは地元密着。今後は新しいことにもどんどんチャレンジして、“武雄といえば物産館”という存在にしていきたいですね」（利勝さん）。利彦さんは利勝さんとの関係を「世界一仲の良い親子」と笑う。事業承継で課題になりがちな親子間の対話不足だが、ここではそうした懸念とはまったく無縁のようだ。

## 成功のポイント

親子間の事業承継では、計画書を作り始めて親の考えを初めて聞いた、この思いを初めて知ったということがよくあります。親子間で対話がないのでしょうか。その点で今回はそうした心配が全くありませんでした。それぞれが今のこと、将来のことを考えて話し合っている。事業承継だけでなく将来の成長のためには、そうした関係性はとても重要です（江越さん）。

## 佐賀県事業承継・引継ぎ支援センターの支援概要と事業承継の流れ



# 2つの事業承継・引継ぎ支援センターが連携してマッチング

自分よりも業界に精通する  
後継者なら大丈夫

譲渡者 村田 正一郎 さん

経営を引き継いでも  
従業員との信頼関係を第一に

譲受者 佐藤 文彦 さん

千葉県事業承継・引継ぎ支援センター

統括責任者補佐 横尾 敏之 さん

後継者候補が県内では見つからなかったものの、エリアを越えて連携することで双方が納得する第三者承継ができました。



## 知人から美容室を引き継ぐ

JRの6路線のほか千葉都市モノレールが乗り入れ、京成線との乗換駅でもある千葉駅。数年前に駅ビルが建て替わられて商業施設なども充実、鉄道利用者だけでなく多くの買い物客でにぎわっている。そんな千葉駅の目と鼻の先に店を構えるCut Roze（カットロゼ）は、カットとカラーだけに限定した低価格型の美容室で、40～60代の女性を中心に固定客も多い。

運営する株式会社さらい前社長の村田正一郎さんは、飲食店やパソコン教室など多くの事業の経営を手掛けてきた。Cut Rozeは2011年に知人の経営者から運営を引き継いだ。村田さん自身、それまで美容室を経営したことはなかったが、人の配置や営業時間を見直したり店内の什器などを手作りで整えたりすることで、引き継いだ当時厳しかった経営状況も改善していったという。

株式会社さらい

理容・美容業



- 創業：2011（平成23）年
- 所在地：千葉県千葉市中央区弁天1-1-1
- TEL：043-206-0071

## そろそろ自分の時間を持ちたくて

そんな村田さんが事業承継を意識し始めたのは60歳を過ぎたころから。「60歳といえば、サラリーマンなら定年というタイミングですよ。私もそろそろ自分の時間を好きなことに使いたいと思いはじめました」という村田さんは、飲食店を親族に引き継ぐなどしながら事業承継を進めていった。

そんな中で最後まで残ったのが美容室だった。「親族や従業員への承継は難しかったので、早くから第三者への引き継ぎを考えていました。しかし経営者仲間も同年代ということもあり、引き受け手がなかなか見つかりませんでしたね」（村田さん）。

## 転機 // 顧客と雇用を守りたい

後継者が見つからないとなれば廃業も選択肢のひとつとなる。しかし「美容室を利用してくれる顧客へのサービスや従業員の雇用を守りたかった」という村田さんは、ダイレクトメールで目にしてきた千葉県事業承継・引継ぎ支援センター（以下千葉センター）に相談、千葉センターを介して具体的な後継者探し動き出した。

## 支援 // エリアを跨いで後継者探し

千葉センターには該当しそうな会社は何社もあったものの、いずれも承継には消極的だった。そこで東京と埼玉あたりまでエリアを広げて探すことになった。すると、東京都事業承継・引継ぎ支援センター（以下東京センター）の担当者から1人の人物を紹介された。それが、かつて大手美容室チェーンの経営者だった佐藤文彦さんだ。

佐藤さんはかつて携帯電話販売会社で、アルバイトから社員を経て役員を務めていた。後にその会社が美容室事業を買収、佐藤さんがその経営を担うことになった。2017年に代表を退いた佐藤さんは、その後大学で勉強するなどの充電期間を経た後、再び経営に携わりたいことを希望し東京センターに譲受希望の登録を行っていたのである。



佐藤さんはかつて携帯電話販売会社で、アルバイトから社員を経て役員を務めていた。後にその会社が美容室事業を買収、佐藤さんがその経営を担うことになった。2017年に代表を退いた佐藤さんは、その後大学で勉強するなどの充電期間を経た後、再び経営に携わりたいことを希望し東京センターに譲受希望の登録を行っていたのである。

## 前社長の想いを引き継ぐ

佐藤さんの第一印象は「若いなあ」だったという村田さん。「しかもこの業界に精通しているしこの人なら大丈夫、そう感じました」（村田さん）。一方の佐藤さんは「村田さんが、これまで手掛けてきたものを責任持ってちゃんと引き継ぐ相手を探してたと言われたのが印象的で、私もそこに共感しました」と振り返る。その後は事業譲渡に向けてスムーズに進み、最初の面談から5カ月ほどで株式譲渡契約書の締結が完了した。



引継ぎ後、佐藤さんが取り組んだのはスタッフとの信頼関係の構築だったという。「美容室は従業員がお店そのもの。だからこそコミュニケーションを取ることを何より優先しました」（佐藤さん）。従業員を守りたいという村田さんの想いは、しっかり引き継がれているようだ。

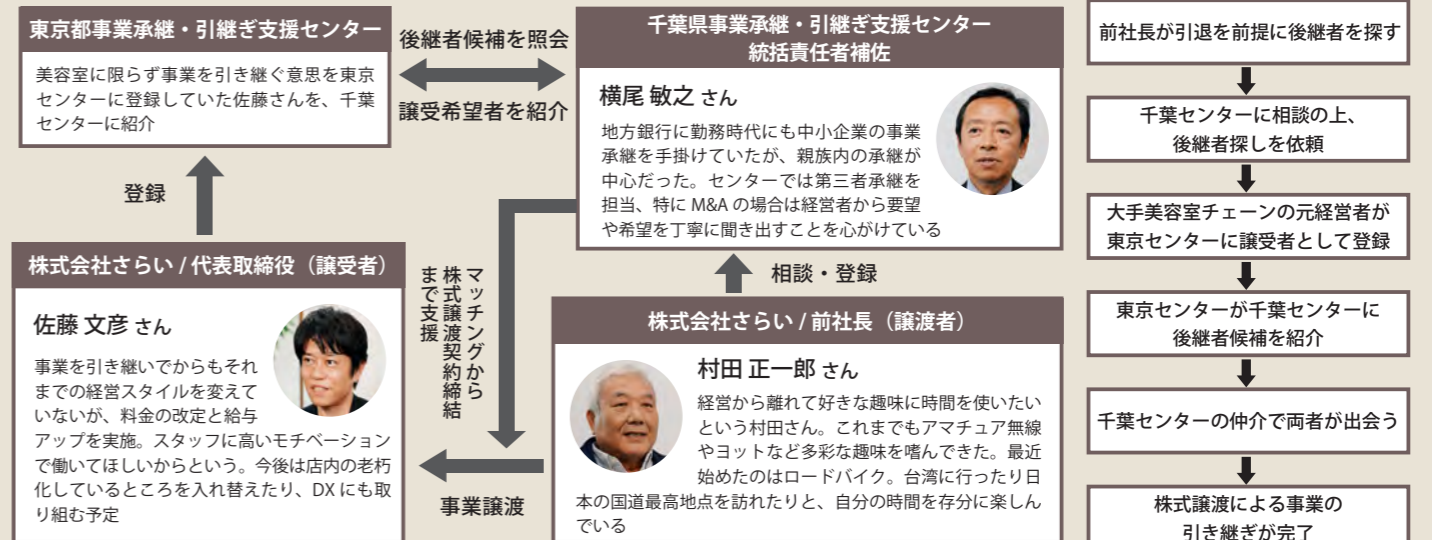
## 成功のポイント

今回は譲渡者と譲受者の2人とも引き継ぎに対して前向きだったことですね。早くから村田さんはサービスと雇用の維持を条件として明確にし、佐藤さんもそれに納得されました。M&Aが非常にスムーズに進んだポイントはそこだと思います。（横尾さん）。

## エリアを越えた出会い

その情報を得て興味を持った村田さんはすぐに面談を希望。東京センターから佐藤さんの情報を提供されていた千葉センター統括責任者補佐の横尾さんが、早速面談を設定した。「最初の面談で佐藤さんは“1度お客として店に行ってきたんです”と話されて、これは本気なんだなと思いましたね」（横尾さん）。

## 千葉県事業承継・引継ぎ支援センターの支援概要と事業承継の流れ



# 各エリアの事業承継・引継ぎ支援センターの取り組み


佐賀県

## 後継者をワンストップで支援 佐賀県事業承継・引継ぎ支援センター

佐賀県は県の面積に対する耕地の比率が高く、産業別就労者数でも第一次産業の割合が多い。一方で有田や伊万里などで知られる製陶業が古くから盛んで、近年は半導体や自動車部品などの工場も進出しており、関連する中小企業も少なくない。県内の事業者数は約2万4000社だが、この10年で3000ほど減少しているという。その中には事業承継ができずに休廃業した企業も多く含まれると見られている。

### [7割弱が後継者未定]

調べによると事業者の7割弱が後継者未定という。県もこれを喫緊の課題ととらえ、県内の商工会議所・商工会に事業承継支援員を配置した。また、佐賀県でも事業承継・引継ぎ支援センターと中小企業活性化協議会、よろず支援拠点の3機関の連携を強化、それぞれの強みを生かして中小企業の事業承継を支援する考えだ。



「物価高騰や人手不足など、経営者は目の前の課題優先で事業承継は先送りされがちです。センターは地元の金融機関や商工団体とともに、親族内や従業員、第三者いずれの事業承継でもサポートしています。センター直接でなくとも身近な支援機関に気軽に相談してください」(佐賀県事業承継・引継ぎ支援センター承継コーディネーター・江越剛さん)

### [身近な支援機関と共に伴走支援]

武雄観光物産の大渡利勝さんが受講した後継者経営塾も、そうした事業承継支援策のひとつ。5年前にスタートしたこの塾は、経営課題への取り組み方のほか事業承継の進め方や計画書作成のポイントなどもカリキュラムに含まれる。加えてセンターでは市や町との連携も図っており、事業承継セミナーや相談会を市・町主導で全県に広げていく考えだ。


千葉県

## 出張相談会等の活用を 千葉県事業承継・引継ぎ支援センター

千葉県内の企業数は約12万社。そのうちの約99%が中小企業だ。その中でも、特に度重なる台風被害やコロナの影響を受けた県内の観光業の経営状況は厳しい。千葉県事業承継・引継ぎ支援センター(以下センター)にはそうした観光業のほか、漁獲量の減少問題を抱える漁業関連業からの相談も目立っているという。

### [気軽に活用できる出張相談会]

そうした状況下でセンターが力を入れるのは、県内の中小企業経営者が事業継続について気軽に相談できる環境づくり。高齢の経営者がセンターに足を運ばなくとも相談できるよう、商工団体などと連携して年間300回ほど開催する出張相談会もその施策のひとつだ。



「中小企業経営者の中には、ウチのような会社では相談してもしょうがないとあきらめている方もいますが、センターでは規模や業績に関わらず相談を受け付けます。まずは気軽に声をかけてください」(千葉県事業承継・引継ぎ支援センター統括責任者・河崎昌浩さん)

### [定期的な情報交換がマッチングを促進]

今回実現したエリアを越えた第三者による事業承継も増えており、最近では成約の2割程度が他県との広域マッチングによるものという。3カ月に1度程度開催される、関東1都6県の各センターが譲渡者・譲受者の情報を持ち寄る情報交換会は、幅広い後継者探しをスムーズにするためにも一役買っている。今後も広い視野でのマッチングの促進に注力する考えだ。

# 事業承継・引継ぎ支援センターの特徴

## 事業承継にお困りですか？

公的機関である「事業承継・引継ぎ支援センター」では経験豊富な専門家が**中立的な立場**から**秘密厳守**でご相談を承ります

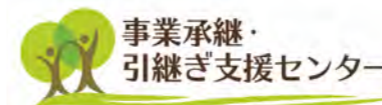
相談無料

12万人以上の  
経営者が相談



お気軽に各都道府県のセンターまでご相談ください！  
(WEB または、裏面に記載の電話番号よりお問い合わせいただけます)

詳しくはWEBサイトをご覧ください



事業承継・引継ぎポータル

検索

<https://shoukei.smrj.go.jp/>



# 事業承継・引継ぎポータルサイト

事業承継・引継ぎポータルサイトでは、多くのセンター支援事例やセンターの支援内容、お役立ち情報を発信しています。ぜひご覧ください。



借金があったら、引き継げない!?  
温泉宿の女将になった娘の覚悟。



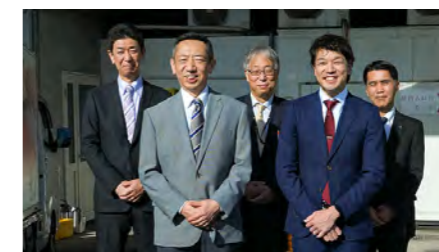
センターの支援で未来が見えた!  
遅れていた事業承継が早期実現。



後回しにしてきた問題を関係者全員で考え円滑に事業承継。



後継者人材バンクに登録した若手  
起業家への事業引継ぎを実現!



廃業から一転、譲受先に再就職。  
想像もしなかった未来が見えた!



息子のような後継者に思いを託す。  
創業114年の食肉販売を絶やすな!

# 全国の事業承継・引継ぎ支援センター一覽



廃業を考えていたが、事業承継という選択肢もあると個人の経営者から聞いた

子どもに後を継がせたいが、どうやって準備すればいいのか…

まだ先のことだが、そろそろ事業承継について何をすべきか知っておきたい

都道府県名	電話番号	所在地
北海道	011-222-3111	札幌市中央区北1条西2丁目 北海道経済センター 6階
青森	017-723-1040	青森市新町 2-4-1 青森県共同ビル 7階
岩手	019-601-5079	盛岡市清水町 14-17 中圭ビル
宮城	022-722-3884	仙台市青葉区二日町 12-30 日本生命勾当台西ビル 8階
秋田	018-883-3551	秋田市山王 2-1-40 田口ビル 5階
山形	023-647-0663	山形市城南町 1-1-1 霞城セントラル 13階
福島	024-954-4163	郡山市清水台 1-3-8 郡山商工会議所会館 403号
茨城	029-284-1601	水戸市桜川 1-1-25 大同生命水戸ビル 9階 903号
栃木	028-612-4338	宇都宮市中央 3-1-4 栃木県産業会館 7階
群馬	027-265-5040	前橋市亀里町 884-1 群馬産業技術センター内
埼玉	048-711-6326	さいたま市浦和区高砂 3-17-15 さいたま商工会議所会館 4階
千葉	043-305-5272	千葉市中央区中央 2-5-1 千葉中央ツインビル 2号館 12階
東京	03-3283-7555	千代田区丸の内 3-2-2 丸の内二重橋ビル 6階
東京(多摩)	042-595-9510	立川市曙町 2-38-5 立川ビジネスセンタービル 12階 立川商工会議所会館内
神奈川	045-633-5061	横浜市中区尾上町 5-80 神奈川中小企業センタービル 12階
新潟	025-246-0080	新潟市中央区万代島 5-1 万代島ビル 19階
長野	026-219-3825	長野市若里 1-18-1 長野県工業技術総合センター 3階
山梨	055-243-1830	甲府市大津町 2192-8 アイメッセ山梨 3階
静岡	054-275-1881	静岡市葵区紺屋町 11-4 太陽生命静岡ビル 7階
愛知	052-228-7117	名古屋市中区栄 2-10-19 名古屋商工会議所ビル 6階
岐阜	058-214-2940	岐阜市神田町 2-2 岐阜商工会議所 3階
三重	059-253-3154	津市栄町 1-891 三重県合同ビル 5階
富山	076-444-5625	富山市高田 527 情報ビル 2階
石川	076-256-1031	金沢市鞍月 2-20 石川県地場産業振興センター新館 2階
福井	0776-33-8279	福井市西木田 2-8-1 福井商工会議所ビル 8階
滋賀	077-511-1505	大津市打出浜 2-1 コラボしが 219階
京都	075-353-7120	京都市下京区四条通室町東入 京都商工会議所 中小企業支援部内
奈良	0742-53-5888	奈良市西大寺南町 8-33 奈良商工会議所会館 3階
大阪	06-6944-6257	大阪市中央区本町橋 2-8
兵庫	078-303-2299	神戸市中央区港島中町 6-1 神戸商工会議所会館 8階
和歌山	073-499-5221	和歌山市西汀丁 36 和歌山商工会議所 5階
鳥取	0857-20-0072	鳥取市本町 1-101
島根	0852-33-7501	松江市母衣町 55-4 松江商工会議所ビル 6階
岡山	086-286-9708	岡山市北区芳賀 5301 テクノサポート岡山
広島	082-555-9993	広島市中区基町 5-44 広島商工会議所ビル 7階
山口	083-902-6977	山口市小郡令和 1-1-1 山口市産業交流拠点施設 4階
徳島	088-679-1400	徳島市南末広町 5-8-8 経済産業会館 (KIZUNA プラザ) 1階
香川	087-802-3033	高松市番町 2-2-2 高松商工会議所会館 1階
愛媛	089-948-8511	松山市久米窪田町 487-2 テクノプラザ愛媛別館 1階
高知	088-802-6002	高知市本町 4-1-32 こうち勤労センター 4階
福岡	092-441-6922	福岡市博多区博多駅前 2-9-28 福岡商工会議所ビル 8階
佐賀	0952-27-7071	佐賀市白山 2-1-12 佐賀商工ビル 4階・6階
長崎	095-895-7080	長崎市桜町 4-1 長崎商工会館 1階
熊本	096-311-5030	熊本市中央区横紺屋町 10 熊本商工会議所 5階
大分	097-585-5010	大分市金池町 3-1-64 大分県中小企業会館 5階
宮崎	0985-72-5151	宮崎市錦町 1-10 KITEN ビル 7階
鹿児島	099-225-9550	鹿児島市東千石町 1-38 鹿児島商工会議所ビル 4階
沖縄	098-941-1690	那覇市久茂地 1-7-1 琉球リース総合ビル 5階