

NEXT

[ネクスト]

Vol.5
2022.07

つながる 引き継ぐ 事業承継サクセスストーリー

親族内承継

お宿 いけがみ
(富山県魚津市)

動画はこちら

第9話

経営者保証解除に
向けて動き始めた
温泉宿の新しい未来

第三者承継

深山豆腐店
(岐阜県大野郡白川村)

動画はこちら

第10話

地元の魅力を全国へ
廃店した豆腐店が
若い力で再起を図る



親族内承継

お宿 いけがみ
(富山県魚津市)

経営者保証解除に向けて動き始めた、温泉宿の新しい未来 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

改装費の負担が増えたことで、事業承継が進まなくなっていた経営者一家。だが、その悩みは娘が受け取ったある手紙がきっかけとなって、大きく変わった。



前経営者の娘
毎月の返済で精一杯
事業承継は非現実的に

事業承継が難しかった理由

負債を抱えていると事業承継はできない？

旧経営者が負債を抱えている場合、個人保証を理由に事業承継を拒否するケースは少なくない。そこで経済産業省は、事業承継時に後継者の経営者保証を可能な限り解除していくため、一定の条件を満たす企業に対して原則無保証化、経営者保証を不要とする新たな信用保証制度の創設、経営者保証ガイドラインの特例の施行、経営者保証解除に向けた専門家による支援など金融機関と中小企業の双方の取り組みを促す総合的な対策を実施している。

湯治宿から高級路線へ

古くから子宝の湯として知られ、湯治場として栄えていた富山県魚津市北山鉱泉。この地に1867年(慶応3年)に創業、これまで150年以上の歴史を持つ老舗旅館が、池上旅館(現在の「お宿 いけがみ」)である。

同旅館の4代目主人である池上嘉昭さんが家業を継いだ当初は、毎日多くの湯治客が訪れ、夫人とともに多忙な日々を過ごしていた。

その一方、嘉昭さんは旅館運営に意欲的で、常に新たな経営戦略を描いてきた。それまで愛されていた湯治宿と決別し、現在の客数を限定した高級路線を打ち出したのも、嘉昭さんのアイデアによるものである。

北陸新幹線の開通により他県からの集客を視野に入れ、2014年に全館をリニューアル。2016年にはミシュランガイド富山石川版で、特に魅力的と評され、一躍注目の宿となった。

当時家業の手伝いをしていた長女の子さとさんは、「リニューアルは父がどうしてもやりたかったこと」と話す一方、「経営悪化が続く中で多額の負債を抱えており、今後返済できるかどうか不安になった」という。

進まない事業承継

三姉妹の誰かが継いでくれば、という思いはあったが、嘉昭さんは後継者についてそれ以上言及しなかった。そこでちさとさんは長女として家業を引き継ぐ覚悟を決めた。夫・湯上真一郎さんの助けを借り、女将として新たなスタートを切った。

湯上さんは16年間勤務した製造業を退職し、リニューアルに合わせて同旅館に入った。接客は全くの素人なため、嘉昭さんから厳しく指導を受けることがあったが、素人だからこそ客と



事業承継の悩みが解消されつつあり、職場に笑顔が戻ってきた。定休日は夫婦でしっかり休息を取り、二人だけの時間を大切にしているという



前経営者の娘婿(承継者)

経営者保証解除を契機に
会社を新しい未来へ導く

同じ目線に立てることもあり、時には嘉昭さんに進言することもあった。

「当時、全員無休で働いていたのでかなり疲弊していた」と感じた湯上さんは、全館定休日を提案。また、男女別だった浴室を貸し切り形式に変更し、宿泊客の満足度向上に努めた。

できることから改善し、旅館業の知識を次第に身につけていった湯上さん。入社6年が経過し、若旦那として女将とともに旅館の顔になった。

だが、それでも嘉昭さんから後継者の話が出ることはなかった。借金を抱え、役員全員が保証人になっていることもあり、嘉昭さんは事業承継の前に進めることが難しかったのだろう。娘

婿である湯上さんから後継者の相談を切り出すと差し出がましい発言にもなりかねないため、しばらくは池上家の意向を伺った。

解決に向けた一筋の光

そんな折、湯上さんとちさとさんの元に、富山県事業承継・引継ぎ支援センターから事業承継を支援する内容のダイレクトメールが届いた。

二人はすでに事業承継の問題を抱えていたこともあり、すぐに同センターに相談。悩みを打ち明けるとともに、事業承継に向けた具体的な対策の支援を受けることになった。

本件を担当した経営者保証コーディネーター・深井真人さんは、借入金と保証人の問題により事業承継が遅れているのが明らかだと判断し、国の経営者保証に関する考え方を説明。同時に事業承継計画書の作成を支援する専門家派遣と経営者保証業務を併せて支援することにした。

未来が明るくなった

返済中でも経営者保証解除に向けた交渉ができることは、ちさとさんにとってまさに寝耳に水だった。

「そうした道筋が見えたことが本当に嬉しかったです。すでに二人の妹は旅館から離れている身なので、素直に保証解除できればと思いました」

一方、湯上さんは2022年6月に有限会社 池上旅館の代表に就任した。

今後は、事業承継特別保証制度(保証人の付いた借入金を保証人不要の借入金に借り換える制度)を活用した保証人の解除を目指している。

事業承継の悩みを打ち明けたことで問題解決に向かい、会社の未来が明るくなったというちさとさん。

「毎日笑っていられる職場に変わり、とても幸せを感じています」と現在の自分をそう述べた。

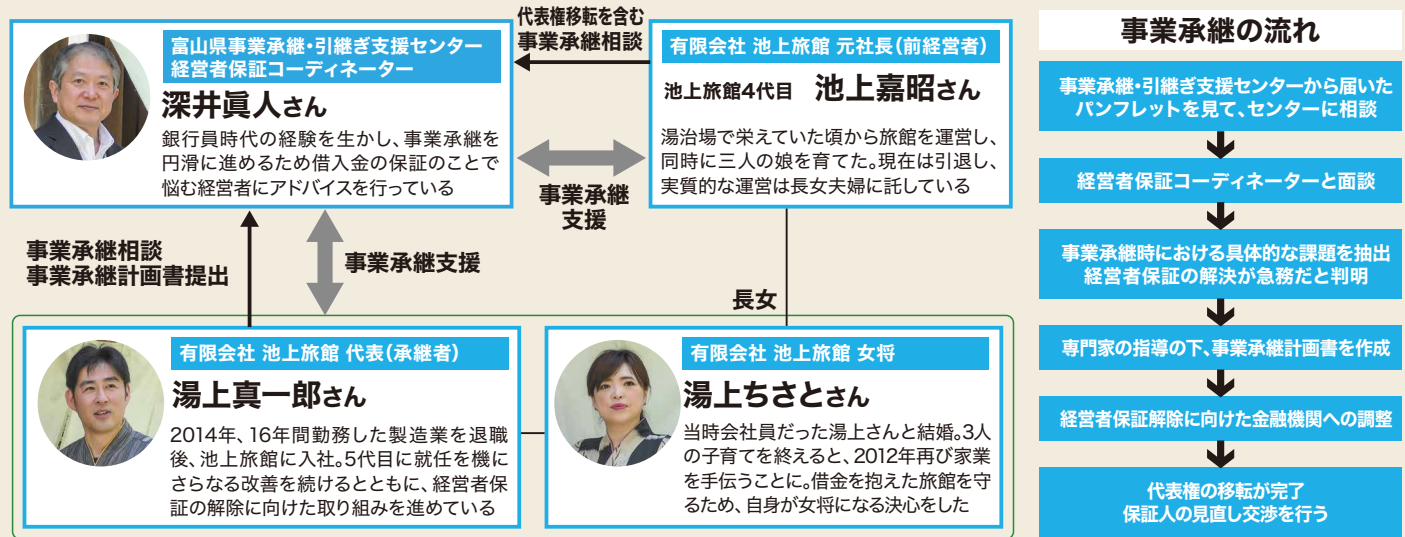


経営者保証コーディネーター
事業承継時の信用保証
制度を周知させたい

有限会社 池上旅館

宿泊業

富山県事業承継・引継ぎ支援センターによる事業承継例





第三者承継

深山豆腐店
(岐阜県大川郡白川村)

後継者不在で廃業を決めた豆腐店。だが、SNSで廃店を表明すると事業を譲受したいという地元企業が現れた。一旦は諦めていた承継は、どう動いたのか？

深山豆腐
MIYAMATOFU

前経営者

若い人たちが自ら店を継いでくれたのは感謝

事業承継が難しかった理由

後継者が見つからない場合廃業するしかない！？

全国の事業承継・引継ぎ支援センターには、後継者不在の事業者（経営者）と経営意欲のある創業希望者を引き合わせ、第三者による事業承継を支援する後継者人材バンクというマッチングの仕組みがある。現在の事業を絶やすことなく次世代に引き継ぐことができるうえ、事業の存続を望む従業員や取引先、地域の期待に応えることができる。

あの石豆富を再び

日本有数の豪雪地帯で、かつて日本の秘境とも呼ばれていた岐阜県白川村。1995年には白川郷・五箇山の合掌造り集落が世界遺産に登録され、以降毎年多くの観光客がこの地を訪れるようになった。そこから車で約10分のところに、深山豆腐店がある。

この地域には、古くから紐で縛っても崩れないほど硬く仕上げた石豆富を食べる習慣があった。同店店主の大野誠信さんは、幼い頃、盆や正月だけに食べた石豆富の味が忘れられず、豆腐作りの世界に飛び込んだ。

最初は失敗ばかりだったが、試行錯誤を繰り返していくうちに、ようやく納得できる石豆富を作れるようになった。石豆富よりやや柔らかい花豆富、大豆を石臼ですりつぶしたすったでも販売するようになり、やがて地元で愛される豆腐店になった。

大野さんの豆腐は好評だった。とはいえ、年を重ねるにつれ今後の事業継続に不安を感じ、後継者を探した。だが、一向に見つからなかった。

「体力的に限界なうえ、突然休業したらお客様に多大な迷惑をかけてしまう。そこで廃店する決断をした」

廃店をSNSで公表

2021年3月、大野さんは同月末日で廃店する旨をSNSで公表した。

その知らせを聞き、大野さんの元に急ぎ向かったのが、株式会社 ヒダカラの船坂香菜子さんだった。

船坂さんが共同代表を務めるヒダカラは、飛騨地方の魅力ある食材を全国に届けることを目指し、2019年にご主人とともに起業。深山豆腐店とは、白川村ふるさと納税返礼品の取り扱いをきっかけに交流があった。

船坂さんが駆けつけた際、大野さんはすでに廃店を決めていたが、船坂さんは地元で愛されている豆腐店をどうしても失いたくなかった。

「（後継者が不在なら）私たちがやらない理由はなかった。むしろやりたいという気持ちが強かった」

船坂さんのその思いが、大野さんの心を動かした。こうして有限会社 帰雲商事（深山豆腐店）と株式会社 ヒダカラの事業譲渡の交渉が始まった。

事業承継の専門家が担う理由

契約に際し、第三者のアドバイスが必要だと感じた船坂さんは、事業承継・引継ぎ支援センターに支援を求めた。



現経営者

地元で人気の豆腐店を絶対に残したかった

本件を担当した岐阜県同センター統括責任者の坂井達英さんは、「物件や設備等をどの程度譲渡するのか、店舗は誰が運営するのかといった課題のほかに、当人同士の話し合いでは言及されないリスクをどこまで精査できるかが重要」になったという。

例えば、先代の人脈で交わっていた口約束は、経営権が第三者に渡ると白紙に戻される可能性がある。また、万が一譲渡後に事業継続ができなくなった場合、どういった対策が必要なのか、そうした想定外の条項を契約書に盛り込むことが不可欠であるという。

このようにセンターを活用すると、中立的な立場で譲渡者・譲受者それ

ぞれの意見を聞き、専門的な知見であらゆる状況を精査、譲渡後に不都合が起きないように双方が納得できる契約を締結することが可能になる。

苦境こそ声を上げるべき

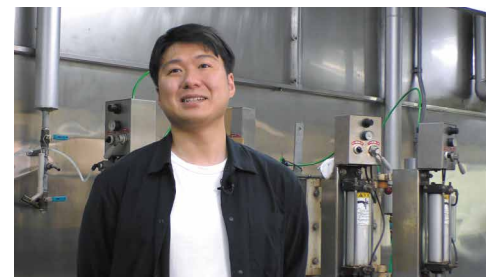
後日、ヒダカラ社員の古田智也さんが店舗運営に名乗りを上げた。古田さんは約3か月間、大野さんから直接指導を受け、豆腐作りの腕を磨いた。「若いから覚えが早く、安心して店を任せられると思った」と大野さん。一方、事業を譲受したヒダカラの船坂さんは、「店舗があるおかげで白川村の方々と交流が深まった。今後は白川村の魅力をもっと発信したい。やりたいことが多くて、ワクワクしている」

こうして2021年8月に事業譲渡契約が完了した。

このように地元企業の若者たちが事業を引き継ぎ、店舗を無事再開した深山豆腐店。今回、意外なことから事業承継が進んだのは、大野さんが廃店を自らSNSで公表したことにはほかならない。小規模あるいは中小企業経営者は、時には悩みを打ち明けることが大切。何かしら声を上げれば、解決に向かう筋道を見つけることができるかもしれない。



「大豆やにがりの状態、水加減、気温など条件は、ひとつとして同じものはない。この地域は季節の寒暖差が大きく、豆腐作りは経験でしか得られないものが多い」と大野さん



豆腐作りは大変だが「地元の文化を残す承継者になれるチャンスだと思った」と古田さん



(写真左)石豆富、(右)すったて



統括責任者

あらゆる可能性を精査
最適な解決策を見出す

有限会社 帰雲商事「深山豆腐店」食品製造業 岐阜県事業承継・引継ぎ支援センターによる事業承継例



「相談して良かった！」私たちの事業承継



富山県事業承継・引継ぎ支援センター

経営者保証コーディネーター

深井真人さん

事業引継が難しかった理由

負債を抱えていると
事業承継はできない？

事業承継を円滑にする経営者保証ガイドライン

令和2年に経営者保証に関するガイドラインの特則の適用が開始され、金融機関は事業承継時に新旧両方の経営者保証を取ることが原則禁止になりました。この制度をいち早く知った経営者が、取引金融機関に相談し、保証解除に応じた例が数件ありました。しかしながら、多くの中小企業経営者は、同制度を活用できることを未だに知りません。個人保証がネックとなり、事業承継が進んでいないケースがまだ多く存在します。経営者保証が妨げとなって事業承継に悩んでいる方は、事業承継・引継ぎ支援センターに是非相談してください。

前経営者の娘（写真中央）

湯上ちさとさん

事業承継を前向きに進められた

事業承継の問題解決に向けた対策を、事業承継・引継ぎ支援センターからすべて無料で支援してもらえると知り、最初は信じられませんでした。しかし、相談すると悩みが解消され、事業承継に向けて前向きに考えられるようになりました。もう少し早く相談しておけば良かったと思いました。



1日6室限定。ゆったりとした時の流れを感じながら、約150年続く北山鉱泉の源泉湯と地元の旬の食材を堪能できる

お宿 いけがみ

○所在地 富山県魚津市北山684
○電話 0765-33-9321
○HP <https://ikegamiryokan.jp/>



事業承継に関するお悩みは あなたのエリアの**事業承継・引継ぎ支援センター**へ

富山県



約6000社にDMを送付

富山県が実施した60歳以上の県内中小企業経営者に向けたアンケート（2017年実施）によると、約4割が後継者不在であることが判明。経営者の高齢化が進む一方、事業承継にまで手が回っていない状況が明らかになった。この課題を解決するため、富



経営者保証の解除に向けた支援を行う経営者保証コーディネーターは、令和2年から始まった新規支援策の一つで、各都道府県に配置されている。写真は、富山県事業承継・引継ぎ支援センターの経営者保証コーディネーターである深井真人さん

経営者保証解除の支援にも注力 富山県事業承継・引継ぎ支援センター

山県事業承継・引継ぎ支援センターは県内の約6000社に対し支援の案内を送付し、悩みを抱えている潜在的な経営者の掘り起こしを行った。

個人保証で諦めないで

令和2年から適用が開始された国の支援策である事業承継における「経営者保証ガイドライン」の特則により、金融機関は新旧両経営者の保証を取ることが原則禁止になったほか、改正民法により第三者保証の対応が厳格化された。

しかし、経営者保証解除は経営者



や後継者にほとんど周知されていないのが現状で、それが事業承継を遅らせる原因の一つにもなっている。

そこで同センターは保証解除を踏まえた事業承継の支援に注力。解除実績は令和2年度に16件（相談42件）、令和3年度に10件（相談53件）に上った。今後も周知活動を行い、積極的に支援を進めていく予定だ。

岐阜県



経営者を支援する次の一手

岐阜県事業承継・引継ぎ支援センターは、2022年から県内の信用金庫と連携を深め、若手職員の研修の一環として、経営者と事業に関してより積極的にコミュニケーションを図るよう働きかけを進めている。

金融機関は小規模事業者あるいは



「事業承継の悩みはあくまで自社ですが、同時に社会の問題でもあります。問題解決に勇気を持って取り組んで欲しい」と岐阜県事業承継・引継ぎ支援センターの統括責任者・坂井達英さん

金融機関との連携で情報を共有 岐阜県事業承継・引継ぎ支援センター

中小企業経営者とすでにコネクションがあるため、企業の将来の展望や後継者に承継する具体的な時期などの相談に応じやすい。その話し合いをきっかけに、事業承継に悩む潜在的な経営者を発掘するのが狙いだ。

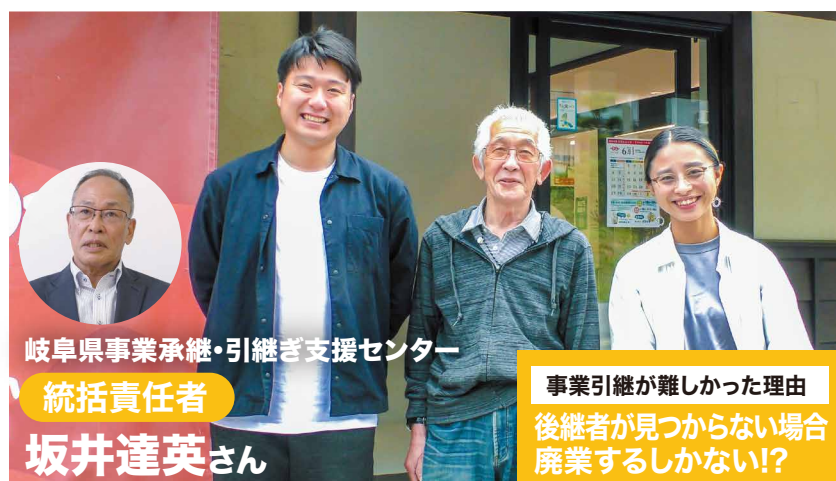
悩みを打ち明けてみる

現在、同センターは県内の商工会議所や商工会にエリアコーディネーターを6名配置している。帯同訪問を重ね案件の掘り起こしに努めているが、統括責任者・坂井達英さんは、「センターに情報が集まらないことに



は、事業承継は前へ進めない。今回の金融機関との連携を通じて、経営者が声を上げてくれれば」と話す。

同センターのこの取り組みはまだ始まったばかりだが、経営者は金融機関に悩みを打ち明ければ、それが事業承継の第一歩につながる。経営の悩みは我慢せず、将来に向けて自社のあるべき姿を早めに考えてみたい。



岐阜県事業承継・引継ぎ支援センター

統括責任者

坂井達英さん

事業引継が難しかった理由

後継者が見つからない場合
廃業するしかない!?

声を上げれば、必ず何らかの進展がある

大野さんは廃業を公表したことで、結果、それがヒダカラさんを動かすことになりました。私たちセンターの存在意義は、そうした悩みを抱えている経営者の声を拾い上げ、最適な提案をすることだと思っています。毎年、いくつかの事業者がある日突然廃業し、周囲を混乱させるケースがあります。そうならないためにも、経営者は事業承継か？廃業か？どちらも順序立てて将来を見据えることが大切です。私の経験上、声を上げた経営者は必ず何らかの進展があります。今こそ自社の承継問題に一步踏み込んで、将来を考えてみてください。



国産大豆を使用、白川郷の湧水と天然にがり100%で製造した豆腐を販売。紐で縛っても崩れない石豆腐、花豆腐、すったてが人気

深山豆腐店

○所在地 岐阜県大野郡白川村保木260-14
○電話 0577-54-1800（平日9時30分～17時）
○HP <https://miyatamotoufu.com/>





全国の事業承継・引継ぎ支援センター一覧

都道府県	電話番号	所在地
北海道	011-222-3111	北海道札幌市中央区北1条西2丁目 北海道経済センター5階
青森	017-723-1040	青森県青森市新町2-4-1 青森県共同ビル7階
岩手	019-601-5079	岩手県盛岡市清水町14-17 中圭ビル
宮城	022-722-3884	宮城県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	秋田県秋田市山王2-1-40 田口ビル5階
山形	023-647-0663	山形県山形市城南町1-1-1 霞城セントラル13階
福島	024-954-4163	福島県郡山市清水台1-3-8 郡山商工会議所会館403号
茨城	029-284-1601	茨城県水戸市桜川1-1-25 大同生命水戸ビル9階 903
栃木	028-612-4338	栃木県宇都宮市中央3-1-4 栃木県産業会館7階
群馬	027-265-5040	群馬県前橋市亀里町884-1 群馬産業技術センター内
埼玉	048-711-6326	埼玉県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	千葉県千葉市中央区中央2-5-1 千葉中央ツインビル2号館12階
東京	03-3283-7555	東京都千代田区丸の内3-2-2 丸の内二重橋ビル6階
東京（多摩）	042-595-9510	東京都立川市曙町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	神奈川県横浜市中区尾上町5-80 神奈川中小企業センタービル12階
新潟	025-246-0080	新潟県新潟市中央区万代島5-1 万代島ビル19階
長野	026-219-3825	長野県長野市若里1-18-1 長野県工業技術総合センター3階
山梨	055-243-1830	山梨県甲府市大津町2192-8 アイメッセ山梨3階
静岡	054-275-1881	静岡県静岡市葵区紺屋町11-4 太陽生命静岡ビル7階
愛知	052-228-7117	愛知県名古屋市中区栄2-10-19 名古屋商工会議所ビル6階
岐阜	058-214-2940	岐阜県岐阜市神田町2-2 岐阜商工会議所3階
三重	059-253-3154	三重県津市栄町1-891 三重県合同ビル5階
富山	076-444-5625	富山県富山市高田527 情報ビル2階
石川	076-256-1031	石川県金沢市鞍月2-20 石川県地場産業振興センター新館 2階
福井	0776-33-8279	福井県福井市西木田2-8-1 福井商工会議所ビル2階
滋賀	077-511-1505	滋賀県大津市打出浜2-1 コラボしが21 9階
京都	075-353-7120	京都府京都市下京区四条通室町東入函谷鉦町78 京都経済センター7階
奈良	0742-93-8815	奈良県奈良市柏木町129-1 奈良県産業振興総合センター3階
大阪	06-6944-6257	大阪府大阪市中央区本町橋2-8
兵庫	078-303-2299	兵庫県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	和歌山県和歌山市西汀丁36 和歌山商工会議所5階
鳥取	0857-20-0072	鳥取県鳥取市本町1-101
島根	0852-33-7501	島根県松江市母衣町55-4 松江商工会議所ビル6階
岡山	086-286-9708	岡山県岡山市北区芳賀5301 テクノサポート岡山
広島	082-555-9993	広島県広島市中区基町5-44 広島商工会議所ビル7階
山口	083-902-6977	山口県山口市小郡令和1-1-1 山口市産業交流拠点施設4階
徳島	088-679-1400	徳島県徳島市南末広町5-8-8 徳島経済産業会館（KIZUNAプラザ）1階
香川	087-802-3033	香川県高松市番町2-2-2 高松商工会議所会館1階
愛媛	089-948-8511	愛媛県松山市久米窪田町487-2（テクノプラザ愛媛別館1階）
高知	088-802-6002	高知県高知市本町4-1-32 こうち勤労センター4階
福岡	092-441-6922	福岡県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	佐賀県佐賀市白山2-1-12 佐賀商工ビル4階・6階
長崎	095-895-7080	長崎県長崎市桜町4-1 長崎商工会館1階
熊本	096-311-5030	熊本県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	大分県大分市金池町3-1-64 大分県中小企業会館5階
宮崎	0985-72-5151	宮崎県宮崎市錦町1-10 KITENビル7階
鹿児島	099-225-9550	鹿児島県鹿児島市東千石町1-38 鹿児島商工会議所ビル（アイム）13階
沖縄	098-941-1690	沖縄県那覇市久茂地1-7-1 琉球リース総合ビル5階

各センターの詳細、お問い合わせは [事業承継・引継ぎポータルサイト](#) [検索](#)

