



大分県事業承継・引継ぎ支援センター



# 事業承継物語

## 2026

大分県事業承継・引継ぎ事例集

お問い合わせ・ご相談は



〒870-0026 大分市金池町3丁目1番64号  
大分県中小企業会館5階

**TEL.097-585-5010**  
FAX.097-585-5011

受付／月曜日～金曜日(年末年始・祝日を除く)  
9:00～17:00  
E-mail [contact@oita-hikitsugi.go.jp](mailto:contact@oita-hikitsugi.go.jp)

ホームページ <https://www.oita-hikitsugi.go.jp/>  
YouTubeチャンネル [https://www.youtube.com/@oita\\_hikitsugi](https://www.youtube.com/@oita_hikitsugi)  
X(旧Twitter)@oita\_hikitsugi  
Facebook@oita.shoukei



JR大分駅から  
徒歩10分

大分県中小企業会館には駐車場が  
ございませんので近隣の有料駐車場  
をご利用ください。

事業承継は、企業がこれまで培ってきたさまざまな財産(人・物・金・知的財産)を円滑に引継ぐことです。それは企業の、そして日本経済・社会の持続的な発展のためにも必要不可欠な取り組みです。

事業承継とは会社の事業を円滑に後継者へ引継ぐことです。近年、中小企業の廃業件数は増加傾向にあります。必ずしも業績の悪化からだけではなく、後継者の不在によって廃業を選択せざるを得ない企業が多いのも事実です。経営者の高齢化も進んでおり、今後多くの中小企業が事業承継のタイミングを迎えることを考えると、特に60歳以上の中小企業の経営者は事業承継に向けた早急な取り組みが課題となります。

事業承継とは会社の事業を円滑に後継者へ引継ぐことです。近年、中小企業の廃業件数は増加傾向にあります。必ずしも業績の悪化からだけではなく、後継者の不在によって廃業を選択せざるを得ない企業が多いのも事実です。経営者の高齢化も進んでおり、今後多くの中小企業が事業承継のタイミングを迎えることを考えると、特に60歳以上の中小企業の経営者は事業承継に向けた早急な取り組みが課題となります。

## 会社の事業を円滑に後継者に引継ぐこと

円滑な事業承継を実現するためには、経営者自らが早期に計画を立て、準備に着手することが必要です。自身の子どもや親族を後継者にするのが困難な場合は、役員・従業員への承継のほか、株式譲渡や事業譲渡等による承継も増えています。事業承継の準備には、後継者の育成期間を含めれば5年～10年程度必要となります。経営者は十分な準備期間を設け、専門機関に相談しながら、着実に事業承継を進めてください。

### 事業承継でよくある失敗例

- 経営者が引退しようとしたため、後継者への社長交代が遅れた。
- 後継者が先代経営者から無理やり社長に就任させられたため、意欲が乏しい。
- 後継者の人望が乏しく、リーダーシップが発揮されないため、従業員が顧客を引っ張って独立してしまった。
- 会長が実権を握り、社長への経営移譲が進まなかった。
- 後継者に事業用資産の集中ができなかった。
- 経営者が事業承継の取り組みを行わないまま健康を害し、判断能力が低下したため、事業の継続すら危ぶまれる事態に陥った。
- 自社の魅力を後継者に伝えることができず、取引先との友好な関係を築けなかった。
- 経営者が後継者と想定していた子どもが全く別の職業を選んだため、後継者探しに難航した。
- 決して業績は悪くなかったが、後継者が見つからず、廃業に追い込まれた。



### 事業承継への取り組みが計画的に行われると…

- 早期に後継者を決めることができます。
- 後継者育成のための十分な準備期間を設けることができます。
- 後継者に自社の魅力を伝えることができます。
- 十分な生前贈与や遺言の作成が行われ、後継者に事業用資産の集中ができる。
- 後継者が従業員や取引先との友好な関係を築きやすい。
- 承継後の経営が安定するように、事業を磨き上げることができる。
- 親族内に後継者がいない場合も、社外に後継者を探すことができる。

事業承継後の経営の安定や発展まで見据えて準備するには、5年から10年の時間が必要と言われています。ここでは、経営者が知りたい事業承継の基礎知識をわかりやすく解説していきます。

# CONTENTS

## 中小企業経営者のための事業承継ガイド

事業承継／事業承継の分類／事業承継に向けた準備

P2

### （事業承継ストーリー）

#### 01 老舗レストランの“次の百年”を新体制で紡ぐ

有限会社宮本(レストラン東洋軒) [別府市]

P5

#### 02 生産量日本一のブランドを次世代へ

株式会社やまよし [別府市]

P7

#### 03 経営を天職に昇華させる後継者育成

株式会社シンシアリー [日田市]

P9

#### 04 90代の先代から受け継ぐ“覚悟”的生業

長門一磨タタミ総本店 [別府市]

P11

#### 05 “育ち合い”を実現する保育施設の承継

株式会社KIC(わかば保育園) [大分市]

P13

#### 06 戦前から続く老舗和菓子店の窮地を救う

株式会社酢屋の坂(松山堂) [杵築市]

P15

#### 07 若者に託した過疎地域の食料品店

株式会社むらなか(Yショップ荻コスモス) [竹田市]

P17

### 3人の専門家による“本音”的徹底討論!!

## おおいた事業承継・引継ぎシンポジウム2025

P19

### 地域ぐるみで未来をつなぐ

## 事業承継支援の地域連携の取り組み

P21

### 次世代へのリレー!

## 事業承継バトンタッチワークショップ

P22

バトンタッチワークショップ日田市／バトンタッチワークショップ佐伯市

## 大分県事業承継・引継ぎ支援センター

P25

## 3 事業承継に向けた準備

円滑な事業承継をするためには、経営者が概ね60歳に達した頃には事業承継の準備に取り掛かり、経営状況や経営課題、経営資源等を「見える化」することが重要です。

2 口セスは、経営状況や  
経営課題、経営資源等を「見え  
る化」し、現状を正確に把握す  
ることから始まります。それら  
をもとに、現在の事業がどれく  
らい持続し成長するのか、商品  
力・開発力の有無はどうなのか、  
利益を確保する仕組みになつて  
いるか等を再度見直して、自社  
の強みを伸ばし、弱みを改善す  
るための方法を見出すことが必  
要です。

## 事業承継に向けたステップ



## 事業承継後の取り組み ポスト事業承継(成長・発展に向けて)

自社の知的資産や事業環境を踏まえて、新分野への進出や事業の再編を図ることで、さらに強い企業として生まれ変わる事例が報告されています。

これはP.M.Iと呼ばれ、当初計画した統合効果を最大化するプロセスです。P.M.Iを効果的に行うためには、事業承継前に中長期目標を定める過程で、事業承継後の取り組み＝ポスト事業承継についても具体的なイメージを持つておくことが大切です。

## 事業承継に向けた5つのステップの進め方

1 どのような経営者でも、あつても、まずは事業承継に向けた準備の必要性・重要性をしつかり認識しなければ、準備に着手することはできません。経営者が概ね60歳に達した頃には、事業承継の準備に取り掛かることが望ましいとされています。経営者が60歳を過ぎている場合は、すぐにでも身近な商工会・商工会議所や専門家、金融機関等の支援機関に相談し、早めの着手が肝要です。

STEP 3 近年の親族内承継の減少の背景には、親族内の後継者候補が事業の将来について懐疑的になつていることなどが挙げられます。こうしたことからも、事業承継に向けた経営改善「磨き上げ」を行い、後継者候補が後を継ぎたくなるような経営状況まで引き上げておくことや、魅力づくりが大切です。事業の磨き上げを効率的に進めるためには、士業等の専門家や支援機関等の助言を得ることも有益です。

**4** 承継の場合には、後継者とともに事業計画や資産の移行計画を含む事業承継計画を策定します。一方、第三者承継を行う場合には、M & Aに向けた準備として引継ぎ先を選定するためのマッチングを実施します。

経営者交代後の  
新たな取り組み

社会経済が大きく変化する昨今の状況下においては、先代が営んで来た事業をそのままの形で承継することにこだわることは、必ずしも正しい承継方法とは言えません。経営者交代後に、後継者が新たな視点をもつて従来の事業の見直しを行うことで、企業が新たな成長ステージへと進むことが期待できます。例えば、事

## 事業承継の分類

事業承継は、事業を承継する対象によって  
「親族内承継」「従業員承継」「第三者承継  
(M&A等)」の3つの類型に区分されます。

親族内承継

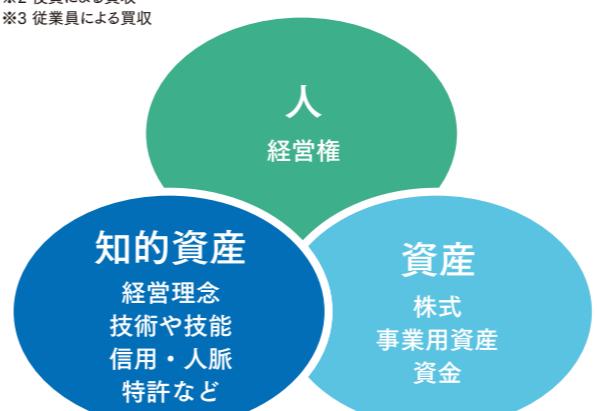
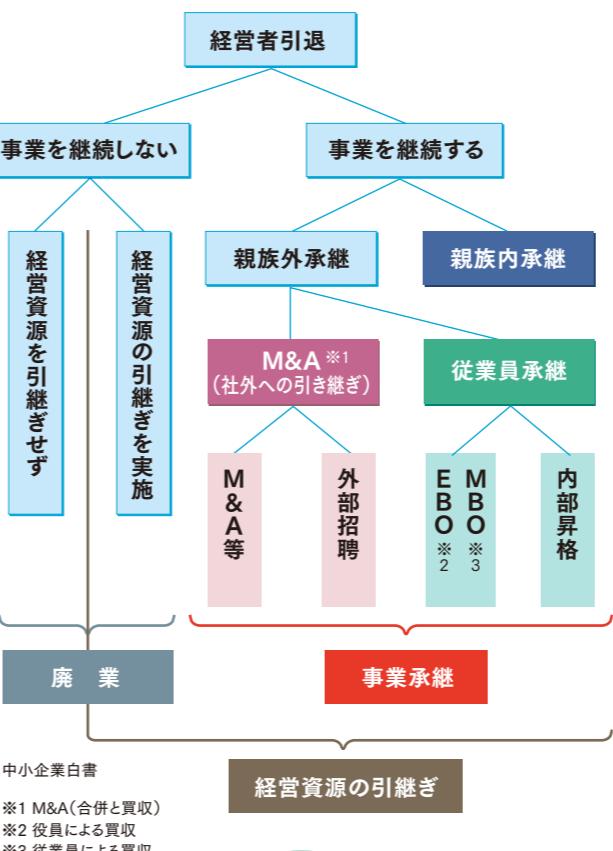
した親族に承継させる方法。「内外の関係者から心情的に受け入れられやすい」、「後継者の早期決定により長期の準備期間が確保しやすい」、「相続等により財産や株式を後継者に移転できるため所有と経営の一体的な承継が期待できる」といったメリットがあります。

## 従業員承継

親族以外の役員・従業員に承継する方法。「経営者としての能力のある人材を見極めて承継ができる」、「長年働いてきた従業員であれば経営方針等一貫性を保ちやすい」といったメリットがあります。

## 第三者承継 (M & A 等)

株式譲渡や事業譲渡等により承継を行う方法。親族や社内に適任者がいない場合でも、「広く候補者を外部に求めることができる」、「現経営者は会社売却の利益を得ることができる」といったメリットがあります。



## 事業承継の構成要素

は多岐にわたりますが、「人」「資産」「知的資産」の3要素に大別されます（左図参照）。各経営資源を適切に後継者に承継していく取り組みと、「事業」そのものを「承継」する取り組みを中心に戸田氏は明確にすれば、日々の事業運営の中で取り組めるものも多いです。そして、十分な準備期間をもつて進めることができ、円滑な事業承継には不可欠です。

人の承継

人の承継とは、後継者への経営権の承継を指します。会社形態であれば代表取締役の交代、個人事業主であれば現経営者の廃業・後継者の開業によるものと考えられます。

## 資産の承継

資産の承継とは、事業を行うために必要な資産の承継を指します。会社形態であれば、会社保有の株式の承継が基本となります。また、個人事業主の場合は、機械設備や不動産等の事業用資産を現経営者個人が所有していることが多いため、個々の資産を承継する必要があります。

## 知的資産の承継

知的資産とは、従来の貸借対照表上に記載されている資産以外の無形の資産を指します。具体的には、人材、技術、技能、知的財産（特許・ブランドなど）、組織力、経営理念、顧客とのネットワークなど、財務諸表には表れてこない目に見えにくい経営資源のことです。これらの知的資産こそが会社の「強み」・「価値の源泉」であることから、知的資産を次の世代に承継することができなければ、その企業は競争力を失い、将来的には事業の継続すら危ぶまれる事態に陥ることも考えられます。そこで、事業承継に際しては、自社の強み・価値の源泉がどこにあるのかを現経営者が理解し、これを後継者に承継するための取り組みが極めて重要です。必要に応じて、専門家の支援を受けて進めていきます。

# 百年の歴史を誇る“とり天発祥の店”に 新たな命を吹き込む“異業種の視点”



## 宮本博之さん/ 真理子さん

「おかげさま」の  
気持ちを忘れずに、  
新しい価値を  
築き上げてほしい

〈プロフィール〉

高校時代から交際し、  
結婚したのは23歳の  
時。苦楽を共にしてきた二人は、出会いから  
半世紀を超えた。

## 代表取締役社長/ 専務取締役

## 稻尾徹さん/ 愛子さん

従業員とその家族、  
子ども達の笑顔と未来を  
守る体制をつくりたい

〈プロフィール〉

高校時代から交際し、24歳で  
結婚。高校2年、中学2年、小  
学3年の3人の娘と家族5人で  
仲睦まじく暮らす。



1 稲尾徹さんと愛子さん。取引先の要望や  
異業種コラボ等をきっかけに誕生する新商品は、料理長やスタッフとともに試行錯誤しながら作り上げている。

2 別府観光の祖・油屋熊八や坂口安吾、  
菊池寛、丹羽文雄など数々の文化人著名人に愛された『東洋軒』。ひと月に1万人以上が訪れる大繁盛店となった老舗レストランは、創業100周年の節目として、新店舗にてさらなる歴史を刻んでいく。

3 「繊細で大真面目な性格（愛子さん談）」  
を武器に老舗の新体制を構築中の徹さん。

4 初代が考案し、今では1日に400食以上を売り上げる看板メニュー「とり天」。

## 事業承継の流れ

### 2022年9月

先代宮本博之さんから相談を受けた顧問税理士から、当センターに支援要請。地区担当のエリアコーディネーターが事業所を訪問し、担当税理士と共に面談。

### 2022年10月～2023年1月

当センターの専門家派遣を活用して、関係者全員で事業承継計画の大枠を策定。顧問税理士事務所スタッフの協力も受けながら、代表者夫妻、後継者夫妻とそれぞれ時間を分けて面談を重ね、細かい条件を詰めて行った。

### 2023年7月

娘婿稻尾徹さんが代表取締役社長に、愛子さんは代表取締役専務に就任。先代の宮本夫妻は取締役を退任した後も頼りになる存在として現場を支えている。



支援担当者  
大分県事業承継・  
引継ぎ支援センター  
サブマネージャー  
(当時エリアコーディネーター)  
岩崎 美紀さん

事業承継計画策定のプロセスが、  
好業績を活かした  
先読み決断を後押し

支援  
ポイント

当社の留意点は、好調な業績により高騰が予想される株価への戦略的対応でした。専門家による、老後生活保障や株式分散回避など、前経営者夫妻と後継者夫妻の本音や要望を丁寧に調整・提案することで、税務・経営の両面から最適な親族内承継計画を策定することが出来ました。

2023（令和5）年、代表取締役社長に就任した稻尾徹さん（42歳）と宮本家の長女で専務取締役の愛子さん（42歳）が『東洋軒』に入社したのは2015（平成27）年。大手中古車メーカーに勤務していた徹さんは、入社直後から料理人（＝職人）の個人経営店における強みと課題を客観的に評価し、事業の継続的発展には特に従業員の待遇改善が急務と位置付けた。「勤務時間や賃金、コミュニケーションの取り方など、想像以上に改革が必要でした」。議論を重ねるも考え方や経験の違いから話が平行線をたどることも多々あったそうだが「遠

意見がぶつかっても遠慮せず、  
“幸せな未来”へと舵を取る

慮していたら思う方向には進めない。従業員やその家族、子ども達が笑って幸せに過ごせる未来をつくることが、ひいてはお客様のためになるということを理解してもらえるまで、何度もバトルしました（笑）。

インターネット販売や商品開発の強化、2019（令和元）年には別府トキハ店への出店など、積極的に新事業に挑戦する徹さんと愛子さん。現在、店舗隣接の敷地にてレストランととり天専門の加工場、事務所、従業員休憩所を集約させた新『東洋軒』建設を計画しており、創業百周年を目前に控え、老舗レストランの“次の百年”を見据えた新たな展開に皆、大きな期待を抱いています。

県民食「とり天」を考案した名料理長の創業者と、温厚な性格で従業員に愛された2代目、そして、もつとも過酷な時代を乗り越えた3代目。全国から観光客が押し寄せる老舗の“金看板”を継いだ4代目夫妻は、次の百年にふさわしい新たな価値を見出していく。

逆境を糧に店を再建後、  
“とり天ブーム”で

### 無双の行列店に

初代の宮本四郎さんは、東京帝国ホテルを経て天皇の料理番として宮内庁に入つたという経歴をもつ名料理人。縁あって『亀の井ホテル』初代料理長を務めたのち、1926（大正15）年、大分県初のレストランとして別府市楠町に『東洋軒』を創業、県民食「とり天」の考案者としてもその名を馳せている。二代目の丞さんは従業員や取引業者からの信頼が厚く、初代から受けた英才教育により料理の腕も経営力も「非の打ちどころがなかつた」と語り継がれている。

誰もが順風満帆を疑わなかつた名店だが、1983（昭和58）年、火災により本店が全焼する悲劇に見舞われた。出前専門店として町に『東洋軒』を創業、県民食「とり天」の考案者としてもその名を馳せている。二代目の丞さんは従業員や取引業者からの信頼が厚く、初代から受けた英才教育により料理の腕も経営力も「非の打ちどころがなかつた」と語り継がれている。

誰もが順風満帆を疑わなかつた名店だが、1983（昭和58）年、火災により本店が全焼する悲劇に見舞われた。出前専門店として町に『東洋軒』を創業、県民食「とり天」の考案者としてもその名を馳せている。二代目の丞さんは従業員や取引業者からの信頼が厚く、初代から受けた英才教育により料理の腕も経営力も「非の打ちどころがなかつた」と語り継がれている。

誰もが順風満帆を疑わなかつた名店だが、1983（昭和58）年、火災により本店が全焼する悲劇に見舞われた。出前専門店として町に『東洋軒』を創業、県民食「とり天」の考案者としてもその名を馳せている。二代目の丞さんは従業員や取引業者からの信頼が厚く、初代から受けた英才教育により料理の腕も経営力も「非の打ちどころがなかつた」と語り継がれている。

誰もが順風満帆を疑わなかつた名店だが、1983（昭和58）年、火災により本店が全焼する悲劇に見舞われた。出前専門店として町に『東洋軒』を創業、県民食「とり天」の考案者としてもその名を馳せている。二代目の丞さんは従業員や取引業者からの信頼が厚く、初代から受けた英才教育により料理の腕も経営力も「非の打ちどころがなかつた」と語り継がれている。

別府市 有限会社宮本（レストラン東洋軒）

## 父と息子の“椎茸愛”が守る

生産量日本一のブランドを次世代へ

# 株式会社やまよし



## 事業承継の流れ

2024年5月～  
河内聖蔵さんが提出した別府市事業承継アンケートをもとに、市役所担当者の堺田さんがセンターの無料相談会参加を提案。センターの専門職員との面談や専門家派遣を活用して事業承継計画を策定する中で、由揮さんが後継者としての覚悟を表明。

2024年9月～2025年2月  
由揮さんが大分県アトッギ向け伴走支援プログラム  
「GUSH!2024年度(3期生)」に参加し、新規事業のアイ  
デアをブラッシュアップ。

**2025年2月**  
センターの第三者承継支援を活用して、50年来の取引先である椎茸加工品製造業を事業承継。その後、由揮さんが代表取締役社長に就任。5月には大分県商工会議所青年部連合会会長に就任するなど、活動の幅を広げている。



## 事業承継アンケート調査が きっかけで支援を開始

別府市の事業承継アンケート調査の回答でセンターへの相談を希望していたため、早急に実施。初回から毎回同席し、専門家派遣など多くの方々が関わり支援を行っていく過程を目の当たりにして、一つの事業承継がセンター、専門家、金融機関、行政等によって支えられていることを強く感じました。令和7年度に支援機関9者による、別府市事業承継連携支援協定を締結。長年別府を支えてくれた事業を絶やすことなく次の時代に繋ぎ、新しい別府の未来を共に創造していきます。



て原木椎茸のほど木が並ぶ様は原風景であり、由揮さん自身も「この風景を残したい」という聖藏さんの言葉に共感し、承継への信念は揺るぎないものとなつた。

2016(平成28)年、自社ビル1階に直売所をリニューアルオープningし、日常使いの量り売りをはじめギフトとして手に取りやすいパッケージと少量サイズの商品を展開。アパレルブランドとのコラボレーション、日本初のデザイン物産美術館の企画展示に参加するなど、若年層や別府を訪れる観光客のみならず、日本から世界へ乾したけの魅力をあらゆる方法で発信し続けている。

「実家の食卓にはいつも乾しきたけがあつて、いりこと一緒に水

でゆつくり戻して出汁をとる味噌汁が今でも一番好き。椎茸の知識も愛情も父の足元には及びませんが、大分の食文化とそれを支える生産者を守る方法を自分なりに模索し、実践したい」。その一環で承継直前にはセンターの第三者承継支援を活用して、長年の中取引先であつた椎茸加工品製造業を事業承継するなど、積極的に取り組んでいる。

社長業とバンド活動に加えて大分県商工会議所青年部連合会の会長も務める多忙な日々を送りつつ、「いつの日か、子ども達が乾したいだけに興味をもつきつかけになるような体験型テーマパークをつくりたい」と新規事業の実現に意欲を燃やす。

代表取締役会長  
河内 聖蔵さん

「残したい」という  
気持ちに  
素直に応えてくれて  
嬉しかった

（プロフィール）  
1954年生まれ。大分の  
里山の景色を残したい  
一心で原木椎茸栽培を  
再開。深い“椎茸愛”を  
由揮さんに伝授してい  
る。

代表取締役社長  
河内 由揮さん

日本人ならではの  
うま味』を  
効果的に伝えていきたい  
プロフィール〉  
1985年生まれ。仕事以外にも  
活動の場を広げ多忙な日々だ  
が、妻の梨沙さんと共に3人の  
娘を愛する子煩惱な一面も。

の父・聖蔵さんが後継ぎ打診を目的に当時東京在住だった由揮さんのもとを訪れたことがきっかけだった。

乾しいたけの新たな価値を  
世代や地域を超えて発信

由揮さんの曾祖父が佐伯市蒲江で椎茸栽培に着手し、宮崎県西郷村（現美郷町）に移住した祖父は、年間10万kg超えの生産量を誇っていた原木椎茸農家。幼少期を里山で育つことから、里山で育つことにつ

大分県の特産品を扱う家業に  
誇りと可能性を見出した

東京からリターンした三代目が受け継いだのは、老舗の看板と椎茸への愛情。生産量日本一を誇る乾しいたけの魅力を深掘りし、次世代に新たなムーブメントを起こそうと奮闘する原動力は、父が「残したい」とつぶやいた“原木椎茸が育つ大分の里山の情景”そのものだった。

と結成したバンドでプロの道へ。長男として生まれたものの幼少期から寺に迷ぐとという意識はな

期がい物に迷ふといふ意証になつたが、東京から別府に帰省するたびに家業で扱う大分県の特産品である「椎茸」を「資産」だと意識するようになり、地元で商売するのも面白そうだと朧げながら思うようになつて、父から声をかけてくれたこと、そしてバンドメンバーと妻の梨沙さん(39)

秘めたボテンシャルを開花させ、  
眞の経営者へと導く承継計画

## 経営を天職に昇華させる後継者育成

日田市  
株式会社シンシアリー

60歳の節目に長男への事業承継を行った最大の理由は「体力・気力ともに余力を残して十分な伴走支援をするため」だった。幼少期から「誰かの役に立てる仕事」を志し、障がい者福祉の世界に使命を見出した心優しき後継者は、親子タッグでさらなる高みを追い求める。

心に寄り添う事業だからこそ、  
息子の可能性を信じた

いた智也さんに對して「今のあるただからこそ、必要とされるんじゃないか」と加奈江さんが誘つたのがきっかけだった。



代表取締役会長  
平川 加奈江さん

周囲の方々との  
ご縁を大切に、  
自分なりの関係性を  
築いてほしい

〈プロフィール〉

1964年生まれ。両親から学んだ経営者のあるべき姿と慈しみの精神が自身の根柢に。趣味はガーデニングと手芸。

代表取締役社長  
平川 智也さん

「誰かの役に立てる仕事」は  
子どもの頃からの夢だった

〈プロフィール〉

1989年、平川家の長男として生まれる。ラグビーヨーチの資格を取得し、小学1年の息子が所属するチームで指導中。



1 2025年4月に代表取締役社長に就任した平川智也さん。少年時代に「誰かの役に立たたい」と警察官を志していた心優しき経営者は、周囲の人々と共に福祉事業の最善の道を模索している。

2 日頃から情報共有を徹底している平川加奈江さんと智也さん親子。

3 2022年から約2反の田んぼで酒米「山田錦」の栽培に着手。

4 日本酒「夢かなえ」と酒造りの副産物を有効利用したスイーツ、小麦粉を使用した菓子や麺類等、事業所の利用者と従業員が主体となって原料の栽培から手がける自社商品の数々。丁寧な仕事から生み出される品質に定評がある。

得意な仕事や作業を増やしていく同社の事業に率先して携わることを決めた智也さん。加奈江さんは次のステップとして経営者の「あるべき姿」と「楽しみ」に自ら気づくことを課した。その一歩として、利用者と社員が原料米の栽培から仕込み、ラベルデザイン、販売等日本酒づくりのプロセス全般を行う新プロジェクトの責任者に任命された智也さんは、「大前提は協力してくださる地元酒造メーカーさんにご迷惑をかけず、携わって良かったと思ってもらえるプロジェクトにすること。常にチームで話し合い、得意分野を活かしながらやり遂げましたが、まさか、後継者としてふさわしいの

長男の智也さん（36歳）が事業を手伝うようになったのは2013（平成25）年。「誰かの役に立たたい」という夢を叶えるため大阪で警察官になつたが、訓練中の怪我が原因で辞職し、帰郷。志し半ばで未練を断ち切れるわけもなく、自身を全否定して塞ぎ込んで社会自立を支援している。

『財津製作所』創業者で障がい者雇用にいち早く携わった亡き父と、地区の民生委員をしていた母。「人を大事にする」精神を両親から学んだ代表取締役会長の平川加奈江さん（61歳）は、2011（平成23）年、障がい者就労支援事業・福祉サービス業『株式会社シンシアリー』を創業。A・B型支援事業所等を運営し、様々な障がいやハンディキャップをもつ人々が社会自立を支援している。

智也さんは、利用者（同社の福祉サービスを受ける人）が作る金属加工の検品を任せられたり甲斐を見出せず、並行して警察や警備等の就職活動も実施。「当時はまだ、組織の歯車の一部として言われたことだけをすればいい」という気持ちが強かつたと語る智也さんだが、当事者の本音や社会における福祉事業の立ち位置等を学んだことが転機になりました。

「自分が置かれている状況と、誰かの役に立てる仕事がイコールになり、福祉事業に対する考え方や意識が根底から変わりました」。

自立性が「気づき」の源となり、眞の経営者に近づいてゆく

利用者個々の特性を見極め、

かを母から試験されていたとは思ひもしませんでした（笑）』と振り返る。

大分県アツギ向け伴走支援プログラム「GUSH！」での経験が目を見張るほどの自信と多角的な視点をもたらし、後継者として急成長した智也さんは2025（令和7）年4月、代表取締役社長に就任。強い意思で後継者教育に取り組んだ加奈江さんは承継後も代表権をもち、「私が元気でサポートできるうちに、失敗を恐れず、経営者としての経験を積んでもらいたい」とエールを送り、未来の『シンシアリー』に思いを馳せた。

支援担当者  
大分県事業承継・  
引継ぎ支援センター  
承継コーディネーター  
栗山 浩一さん

支援  
ポイント  
経営哲学の継承を  
「見える化」で後押し

創業者・加奈江さんの「息子を経営者として育てたい」という想いを最優先に支援しました。県のアツギ向け伴走支援プログラム「GUSH！」への参加や、智也さん主体の新規事業を「経営デザインシート」で具体化し、経営者としての自信を醸成。「私が社長でいる限り息子は成長機会を失う」という加奈江さんの哲学を反映し、承継後も加奈江さんが代表権を持つ伴走支援型の事業承継計画を策定しました。

## 先代に鍛え上げられた“愛弟子”は確かな技術と信頼を糧に躍進する



将来の事業計画や  
中長期の目標が承継を  
機に明確に定まりました

〈プロフィール〉

1984年生まれ、大分市出身。  
今は仕事で手一杯だが「落ち  
着いたら以前の趣味だったギ  
ターを復活させたい」と語る。



### 長門一磨タタミ総本店

別府市古市町881-140  
tel. 0977-66-1882

1912(明治45)年から続く畳店。2代目代表が高齢となり、親族内に後継者候補が不在のため従業員承継を検討。屋号を引き継いだ新代表の廣瀬俊彦さんは畳製作技能士1級を有し、高性能の機械を保有していることで他社との競合上も優位にある。

### 事業承継の流れ

2024年2月13日

従業員の廣瀬俊彦さんが設備導入に伴い日本政策金融公庫に相談したところ、代表の長門環さんが95歳であることから、早急に事業承継を進めるようセンターを紹介され相談受付。

2024年3月8日

先代の娘婿である長門さん夫妻と廣瀬さんに、センターから事業承継に係る提案書を提示し内容を説明。  
翌年(2025年)1月を目途に譲渡予定で進めるとした。

2024年5月～9月

専門家相談会に長門さんと廣瀬さんが参加、同席し協議を重ねる。工場と製畳用機械、工場内の製造畳材料や備品等の扱い、事業譲渡契約における税務面からのアドバイス等を数回に渡り実施。

2025年1月

従業員の廣瀬俊彦さんへ事業承継完了。



支援担当者  
日本政策金融公庫  
別府支店  
国民生活事業  
上席課長代理  
登根 武史さん

### センター同席の積極的な協議で迅速な従業員承継が実現した

不動産取得を含めた承継なのか、あるいは不動産は先代家族が有した状態で賃貸契約するのかが大きなポイントでしたが、センター担当者との伴走支援の結果、スピーディな承継に結びつきました。卓越した技術力で日本の伝統産業である「畳」の文化を守ってくれることを期待し、今後も融資の相談をはじめ取引先の全国拡大等、様々なサポートを提案していきたいと思います。

体的な承継の話を詰めないまま月日が経ち、気づけば90代に。そんな折、日本政策金融公庫の担当者から「後継者についてどう考えていますか?」と問われ、承継問題は急展開。先代家族と廣瀬さんとの協議は公庫とセンターを交えて速やかに何度も行われた。従業員である廣瀬さんが承継するにあたり、高い壁となつたのが資金面。従業員の立場から経営者になる心構えはできても、妻と二人の娘との生活を考えると工場の不動産や設備類等のすべてを一度に取得するのは難しいのではないか……。それが一同の共通認識となり、協議の末、工場のみ賃貸契約を結び、設備類は無償譲渡(贈与)として屋号を引き継

いだ。

畳需要の減少を食い止めるのは至難だが、現代の生活様式にもマッチする新素材やデザイン、カラーバリエーションなども積極的に提案。「受注から納品、メンテナンスまで一貫して同じ人間が受けもつのが最大の強み。いずれ自分が資金面。従業員の立場から経営者になる心構えはできても、妻と二人の娘との生活を考えると工場の不動産や設備類等のすべてを一度に取得するのは難しいのではないか……。それが一同の共通認識となり、協議の末、工場のみ賃貸契約を結び、設備類は無償譲渡(贈与)として屋号を引き継

いだ。

廣瀬さんは至難だが、現代の生活様式に沿った新素材やデザイン、カラーバリエーションなども積極的に提案。「受注から納品、メンテナンスまで一貫して同じ人間が受けもつのが最大の強み。いずれ自分が資金面。従業員の立場から経営者になる心構えはできても、妻と二人の娘との生活を考えると工場の不動産や設備類等のすべてを一度に取得するのは難しいのではないか……。それが一同の共通認識となり、協議の末、工場のみ賃貸契約を結び、設備類は無償譲渡(贈与)として屋号を引き継

いだ。

廣瀬さんは至難だが、現代の生活様式に沿った新素材やデザイン、カラーバリエーションなども積極的に提案。「受注から納品、メンテナンスまで一貫して同じ人間が受けもつのが最大の強み。いずれ自分が資金面。従業員の立場から経営者になる心構えはできても、妻と二人の娘との生活を考えると工場の不動産や設備類等のすべてを一度に取得するのは難しいのではないか……。それが一同の共通認識となり、協議の末、工場のみ賃貸契約を結び、設備類は無償譲渡(贈与)として屋号を引き継

「後継者を育成したいから、誰か紹介してほしい」。先代の一言が、当時、建築科に在籍していた高校生の人生を大きく変えた。卒業以来20年超、技術と信頼関係の築き方を心身ともに刻み続けた“愛弟子”は、伝統文化の継承とともに事業の承継を終え、未来の価値創造に向けて歩み始めた。

別府市  
長門一磨タタミ総本店

## 90代の先代から受け継ぐ“覚悟”的な生業

安心して幸せに生きていいくために  
発達に特性のある子ども達が合同会社わかば  
茨木 義孝さん株式会社KIC  
代表取締役  
三浦 愛輝さん被  
承  
継  
者承  
継  
者一人も“置き去り”にせず、  
幸せに生きる環境を  
つくりたい

〈プロフィール〉

1986年生まれ、大分市出身。  
職員の影響で登山にハマり、  
登山部を発足。月1回、職員  
達とその家族と共に山に登っ  
ている。

1 「応援してくれる方々やタイミングに恵まれました」と語る三浦愛輝さん。

2・3 放課後デイサービス「くれよん」  
『Conte』、児童発達支援事業所「ぱれっと」、  
保育所等訪問支援「クレパス」を運営する  
『KIC』に新たに仲間入りした認可外保育園『わかば保育園』。園長の三浦悦子さん  
(右ページ写真右)が「環境の変化は子ども達にとっても良い影響があります」と語る  
ように、障がいの有無に関わらず、すべての子ども達が小さくとも多様な社会の中で  
様々なカリキュラムを学び、のびのびと交流  
している。

4 現在は放課後デイサービスで利用中の  
旧『わかば園』建物。  
(大分市大字閑園660-5)

## 事業承継の流れ

2021年9月21日

事業譲受を希望していた(株)KICは、ノンネーム情報によるマッチングに向け積極的に活動していた。

2024年3月18日

合同会社わかばから「わかば園」の事業譲渡についてセ  
ンターに相談があり、登録受付。

2024年4月

わかば園のノンネーム情報をセンターの買い登録者に公開した直後に(株)KICより問い合わせを受け、面談後すぐに合意。センターは譲渡条件の整備、事業承継スキームの組立等の事前説明を行い、事業譲渡契約書と不動産譲渡契約書とに分け、持分全部譲渡契約書の作成支援を行った。

2024年7月17日

持分全部譲渡契約を締結。

支援担当者  
大分県事業承継・  
引継ぎ支援センター  
統括責任者  
山村 文彦さん双方の共通理念と行動力で実った  
“センター初”保育園の事業承継

わかば園経営者である茨木義孝さんから実母逝去から約1年後に「保育士も園児もいるのに、このまま廃業するのはもったいない。事業譲渡できないか」と相談を受け、ノンネーム情報に出したところ、すぐに三浦さんから連絡を受け成約につながった。堅実でしっかりした考えの三浦さんの印象から事業譲渡成約後の事業の発展を期待しているところです。

菅理念を引き継ぎ、従業員の継続雇用を約束してくれる先」を条件に情報開示した直後、日頃からアンテナを張っていた三浦さんの目に止まり、マッチングを開始した。

「センターでの保育園の譲渡登録は初めてだと聞いて本当にラッキーだと思った反面、障がいがあつてもなくとも子ども達は幸せになるために生まれてきた」という同じ理念どうしの施設でなければ承継は成立できません。そう語る三浦さんの「わかば園」の第一印象は「子ども主体で生き生きとした保育」。茨木さんもまた、センターを通じて面談を希望する他の数社とは一切面談せず、三浦さんを承継先に決めた。

「わかば園」の園児を引き継ぐ

にあたり、発達障がいのある子どもと一緒に過ごすことを不安視する保護者がいることは覚悟している。まずは書面で経緯を伝え、保護者一人ひとりに対面で丁寧に説明することで、その壁を乗り越えた。新体制に対する新旧職員の困惑や共通意識など課題もあるが、進めていく中で見えてくる答えの実践と成果に自信が漲つている。

拡張した敷地には、就労支援と保護者が集える場所を目的としたカフェを近年中にオープン予定。いざれはグループホームを建設し、看取りまでを目指している三浦さんは「子ども達の笑顔を守り続けていくために、誰もが安心して過ごせる施設を作り上げたい」と力強い言葉で締め括った。

子ども達の幸せを具現化した  
保育士としての使命感と  
経験値

大分市の保育園に勤務していた頃、担任一人体制で大勢の園児を指導することに疑問をもった保育士の三浦愛輝さん(39歳)。「中には発達障がいの子も数名いて、この子達は置き去りにされていなかろうかと考えるようになります」と、独学で発達障がいを勉強し、職場結婚した保育士の恵さん(39歳)との間に第二子が生まれたタイミングで保育園を退職した。

「彼は石橋を壊れるまで叩いてから渡るくらい慎重な性格なので、やみくもに決めたわけではないことはわかつていました」と理解する恵さんの後押しを受け、31歳で『株式会社KIC』を創業。発達障がいのある小学生を対象にした放課後デイサービスを立ち上げ、翌年には0歳児から未就学児までの発達障がい児を対象にした児童発達支援事業所を開所した。

「子ども達にとって必要な環境を試行錯誤しながら作ってきました。施設としては「発達に特性のある子達の専門施設」なので、この施設の環境しか知らない子が小学校に上がった時につまづきがあつたりしないだろうか、一般の子どもとの関わりが必要ではないか、と考えるようになり、保育園の事業承継を決意しました」。

保育園を退職して発達に特性のある子ども達を対象にした放課後デイサービスを立ち上げた保育士の三浦愛輝さんと恵さん夫妻。将来的には「専門施設」を無くし、すべての子どもが一緒に育ち合える社会の実現を目指す足がかりとして、保育園の事業承継に乗り出した。

## “育ち合い”を実現する保育施設の承継

大分市 株式会社KIC(わかば保育園)

## 城下町杵築で愛されてきた 老舗の伝統と和の文化を守る



株式会社松山堂  
三代目  
代表取締役  
曾我 章弘さん

株式会社酢屋の坂  
代表取締役社長  
藤井 貴之さん

知名度を上げて  
ファンを増やし、  
城下町の活性化にも  
貢献したい

〈プロフィール〉  
1976年、大分市出身。現在は  
別府市で妻と2人の子どもと暮らす。地元大手企業での勤務  
経験を生かし、販路拡大に奔走中。



- 1 職人の技と信念で老舗の味を受け継いできた『松山堂』三代目曾我章弘さん。自身の代から洋菓子も手がけている。
- 2 名所『酢屋の坂』に隣接する立地を生かして観光客の興味を惹く店舗づくりを計画。同時に厨房の作業環境の改善を目的とした大幅な改築を予定している。
- 3 価格の見直しとパッケージ力の強化、イベント出店など、消費者の手に届きやすく目に触れやすい販売戦略で知名度と売上げアップを目指す藤井貴之さん。
- 4 藤井さんが惚れ込んだら焼きと、近隣の老舗味噌店とのコラボ商品「味噌まんじゅう」。葛アイスや水まんじゅうなど季節の果物を用いた商品も展開している。

### 事業承継の流れ

2023年

曾我前代表から「親族内に後継者がいないため」第三者への事業引継ぎを希望する相談を受け、引継ぎ支援センターに登録。決算書3期分を預かり、事業承継についての具体的な手続きの明確化を行い、提案書を作成。譲渡条件の検討を依頼した。

2023年12月

センターの売り案件ノンネーム情報に掲載し、相手先探しを開始。

ノンネーム情報に興味を示した後継者人材バンクの登録者であった藤井さんと曾我前代表とのトップ面談に同席。

金融機関との交渉も並行した。

さらにセンター主催の専門家相談会への参加を勧め、専門家(弁護士)に対応を依頼。

2024年10月31日

弁護士の支援を得て、事業譲渡契約書締結に至る。



支援担当者  
大分県事業承継・  
引継ぎ支援センター  
サブマネージャー  
朝来 浩一郎さん

### 両者の情報を適宜把握し、 迅速な課題解決をサポート

時間的猶予がない中での財務面の整理が課題でしたが、両者間に条件や希望において大きなギャップがあったため、専門家と相談しながら一つずつ解決策を講じました。観光地の中心部にある老舗和菓子店の閉業は町としても多大な損失です。この歴史ある観光資源を残せたことが最大の成果。「作る側」と「売る側」という新たなタッグで創業100年を目指してくれることを期待しています。

から「ブランドを『継承』し、歴史を『繋ぐ』ことこそ自分が果たすべき仕事だ」と考えるようになり、その選択肢の一つとして事業承継を前向きに捉えていた藤井さんは、センターの「後継者人材バンク」に登録し、あらゆる情報を収集しながら時期を待っていた。

戦前から続く『松山堂』が業績の悪化で倒産危機に陥り、第三者への事業承継で店の存続を希望していることを知り、まさに「自分にしかできない仕事」と直感した藤井さんは、センターを通して店を訪問。全商品を購入して家族とともに味を確かめた。「全員が美味しいという評価で、自信をもつて販売できるという確証を得ました。そして、この高レベルでありな

がら経営が立ち行かなくなつた理由を分析し、自分なりに結論を出して事業承継後の戦略を立てました」。

2024(令和6)年10月、『株式会社酢屋の坂』を開業して事業を引き継ぎ、職人として先代の章弘さんを雇用。販路を杵築・国東周辺から大分・別府両市域に広げ、価格の見直しにも着手。培つた人脈を駆使してイベント出店やメディア露出を増やすなど、販路拡大に向けて大きく舵を切つた。

「この店が杵築の城下町で重ねてきたのは、お金では買えない時間」と断言する藤井さん。それを次世代に繋ぐため、自身に課した役割を確実に果たしていく。

戦前、四国から移住してきた祖父が城下町杵築に創業した和菓子店『松山堂』。職人の技術と暖簾を堅実に守ってきた老舗が倒産の危機に見舞われた時、救いの手を差し伸べたのは大分市内で働く会社員だった。異業種で培つた独自の視点で未来を切り拓いていく。

戦前から続く老舗和菓子店の窮地を救う

杵築市

株式会社酢屋の坂(松山堂)

## 過疎地の店を拠点に若者が集結し 新たな事業体の構築に挑戦

### 若者に託した過疎地域の食料品店

竹田市

株式会社むらなか(『Y SHOP 萩コスモス』)

人口減少・高齢化が顕著な山間部の過疎地域に、20代の若者の笑い声が響く場所が出現した。地元唯一の食料品店『Y SHOP』を引き継いだ若き承継者は、信頼のおける同じ年の親友2人とともに、新しいスタイルの店舗づくりと地域雇用、新事業の展開に挑戦する。



株式会社むらなか  
代表取締役社長  
村中 武雄さん

被継者  
承継者  
代表取締役社長  
中村 涼さん

気の置けない友人達と一緒に、萩町を盛り上げる存在になる

〈プロフィール〉

1998年、長崎県雲仙市出身。小学1年生の時に転校して萩町へ。ポジティブなリーダー気質が自然と人を引き寄せている。



1『船道』料理長である父、直樹さんとともに店舗併設の厨房に立つ母の真紀さん。

2涼さんと尾仲さんの小中学校時代の友人達も、連日のように集う活気に満ちた店内。新たな顧客獲得を目指して定期的にイベントを行い、直近の目標として公式SNSの「登録者1000人」を掲げている。

3定番のたまごサンドから、流行りのフルーツサンドまで、バリエーション豊富なサンドイッチ。一般的には2~3個のセットが多いなか「いろんな種類を食べてほしいから」すべて1個ずつ包装。販路拡大という具体的な目標も定まった。

4市場仕入れの新鮮な食材を用いて店内で調理する手作りのラインナップ(一部)。

継の話は一気に加速。『株式会社むらなか』の代表取締役社長となつた長男を、同社取締役兼『船道』料理長の父と母の真紀さん(48歳)が支える、家族体制の店舗経営がスタートした。

### 誰よりも信頼できる親友と 大きな夢の実現を目指す

承継後、涼さんがもつとも重要な視したのは「人への投資」。その第一弾として、承継から約1年後、大学時代からの友人で当時から将来的展望を語り合っていた吉田直輝さん(27歳)を専務取締役として雇用し、会社全体のマネジメントを託した。さらに1年経った2025(令和7)年6月、新たに立ち上げるサンドイッチ部門の

責任者として小学校以来の幼馴染で地元出身の尾仲統真さん(27歳)を雇用。共に他県で異業種の仕事に就いていたが「誰よりも信頼できる親友」として『株式会社むらなか』の中枢に迎え入れた。その後、アルバイト雇用も積極的に行なった結果、若者の笑い声が絶えない活気溢れる店舗に大きく変わりした。

三者三様、各々の場で長所を発揮する若者が肩を並べ、会社運営のアイデアを出し合う日々。山間部の過疎地域という地理的弱点を逆手に取った新たな事業展開とコミュニティ発足という大きな夢の実現に向けた挑戦に、周囲の期待は高まるばかりだ。



株式会社むらなか  
(『Y SHOP 萩コスモス』)

竹田市萩町馬場 475-1  
tel. 0974-68-3636

前経営者が同町にて魚屋を創業し、仕出しにも注力していたが、16年前に『Y SHOP』を開業。近隣にスーパー等がないことから、地元住民にとっては貴重な食料品店として存在価値も高い。2023年11月、中村涼さんが承継し、代表取締役社長に就任した。

### 事業承継の流れ

2023年5月~

前経営者の村中武雄さんが親族内に後継者が不在のため地元商工会を通じて当センターへ相談、登録。代表者とのヒヤリングや財務資料等を基に事業承継のやり方や条件等についての協議を重ねる。

地元出身で惣菜の移動販売を行っている中村直樹さん(屋号: 船道)から承継の打診があり、センター担当者が面談を実施、意思確認を行う。

九州アルプス商工会指導員と連携し、数回のトップ面談を実施(中村さんの希望で長男の涼さんが承継することとなる)。

事業承継に向けたスケジュール調整や実務的な支援を実施。

条件面の折り合いが付いたことで専門家派遣にて最終的な譲渡契約書の作成を支援。

2023年11月

事業譲渡契約書の調印式にて事業譲渡が完了した。



支援担当者  
野津原町商工会  
経営指導員  
(旧・九州アルプス商工会担当)  
大野 慎司さん

高齢化が顕著な過疎地域を牽引する若者の行動力と発想力に期待

今回の承継によって代表取締役社長に就任した中村涼さんは、友人とともに同世代の仲間を集め、若者のコミュニティの場を形成。『船道』の弁当・惣菜類、新商品のサンドイッチを柱に、承継後の収益を順調に伸ばしつつ、新たな挑戦も始めています。高齢化が顕著な過疎地ですが、彼らが「若い力」を存分に發揮し、将来的には萩町全体を牽引する存在になることを期待しています。

# おおいた事業承継・引継ぎ シンポジウム 2025

「事業承継やM&Aについて」大切なポイントを三人 のプロフェッショナルがそれぞれの視点で解説

2025年11月17日開催

リスク回避のためには



弁護士法人アゴラ  
弁護士

**上野 貴士氏**

「大丈夫だろう」は一番危ない。  
未来のトラブルの芽を一つ残さず摘むことを考えます。

「契約書」は、取引に関わる関係者の「誰が、いつ、何を、どこで、どうするか」を文字で明確化したもの。理に適った約束事項を共通認識とし、仮に合意した内容が守られなかった場合の対応についても記載します。ご自身で作成するのが難しければ弁護士をはじめ身近な専門家に依頼しましょう。契約を結ぶ前に企業の適切な評価や潜在リスクを知るためのデューデリジェンス調査(DD)や、個人保証の解除など、事業譲渡を進める上での「こんなはずじゃなかった」を少しでも無くすために必要な手続き等についても、ぜひ気軽に弁護士にご相談ください。

誰でもどこでもM&A



株式会社バトンズ  
常務取締役 CQO  
代表取締役

**宮竹 秀太郎氏**

社長が人生をかけた会社。  
全国から引き継いでくれる  
相手を見つけることを考えます。

従来の第三者承継・M&Aはマッチングに時間がかかり、成約まで1年以上の時間を有するケースも多々あります。当社では匿名で売りたい企業と買いたい企業や個人をインターネット上で繋いで「誰でも何処でも簡単に自由に」全国で相手を探すという選択肢を提案しています。譲渡希望する企業は年々増加傾向にあり、大小問わず様々な事情を抱えていますが、「時間に余裕をもって進める」「専門家を有効に活用する」そして「譲渡後の引き継ぎに全面的に協力する」という3点を心がけ、第三者承継・M&Aの成功に繋げていただきたいと思います。

地域内での経済循環



地域承継 & パートナーズ株式会社  
代表取締役

**島津 一暁氏**

従業員の雇用や地域の未来。  
お金だけじゃない、会社の価値  
を本気で考えます。

地域の事業承継・M&Aは、会社の数字やデータだけで語ることはできません。地域経済では承継後の「事業の継続性」が優先され、従業員・取引先・地域との調和が重視されます。譲渡側経営者は「顔が見える相手」に事業を託すことを希望する方が多く、「顔の見える第三者からの紹介」「信用できる支援者」がいることも決め手になりやすいというのが大きな特徴です。事業承継は地域の価値を守り、高める取り組みであるということを念頭に、早めの準備で不安を残さず、関係者の皆が同じ方向を向いて未来に進むためのプロセスを構築しましょう。

## 3人の専門家による“本音”的徹底討論!!

事業承継における多様な価値観がどのように意思決定に影響を与えるのか、具体的なケーススタディを通じて深く掘り下げるシンポジウムを開催しました。



2025(令和7)年11月17日(月)、大分市のホルトホール大分2階セミナー室にて「おおいた事業承継・引継ぎシンポジウム2025」が開催されました。参加対象者は「承継・引継ぎを考え始めた経営者」「後継者」主に地域に特化した事業承継やM&A支援を手がける「地域承継＆パートナーズ株式会社」代表取締役・島津一暁氏、インターネットを活用したM&Aおよび事業承継の総合支援プラットフォームを運営する「株式会社バトンズ」常務取締役・宮竹秀太郎氏、「弁護士法人アゴラ」弁護士・上野貴士氏という、立場の異なる3人の専門家を迎えるました。島津一暁氏はオープニングトーク「最初の電話、誰にかけますか?」という問題提起から始まり、第一部では3人の専門家にそれぞれの立場・視点から「事業承継やM&Aで一番大切にしていること」を語っていただきました。続く第二部は「もし、あなたならどうする?」を3人の専門家が徹底討論。具体的なケーススタディをもとに三者三様、あらゆる角度から白熱した議論が交わされ、参加者一同、熱心に耳を傾けていました。

多様な価値観がどのように意思決定に影響を与えるのかを深く掘り下げる本シンポジウム。「これが正解」を聞くのではなく、「自分にとって最善の答え」を能動的に見つけるきっかけを得る場となりました。



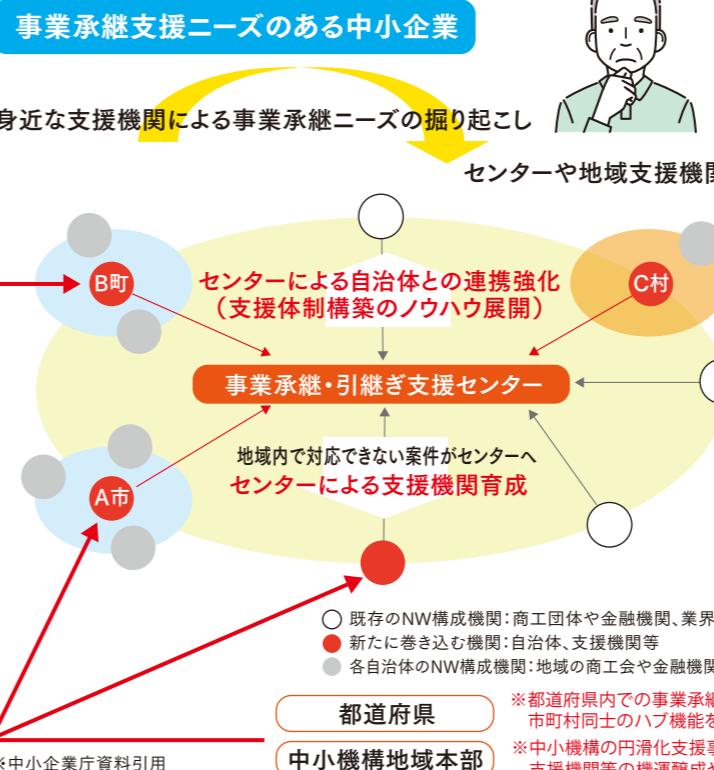
# ～地域ぐるみで未来をつなぐ 事業承継支援の地域連携の取り組み

## 経営者を一人にさせない…事業承継支援は「自走化」という時代に

「この事業を、一体誰に託せばいいのか」「まだ引退には早いが、いつかは向き合わなければならない……」

事業承継。ふとした瞬間にその言葉が頭をよぎるとき、経営者の皆様の胸にあるのは、会社経営における最大の決断への重圧、そして誰にも打ち明けられない「孤独な悩み」ではないでしょうか。

事業承継。ふとした瞬間にその言葉が頭をよぎるとき、経営者の皆様の胸にあるのは、会社経営における最大の決断への重圧、そして誰にも打ち明けられない「孤独な悩み」ではないでしょうか。



## 次世代へのリレー！ 事業承継バトンタッチワークショッピング

### 参加型ワークショップで事業承継の当事者意識を醸成

少子高齢化や経営者自身の高齢化が進む中、後継者不在による廃業や、後継者がいても事業承継後の継続が困難な事例は尽きず、地域経済においても深刻な影響を及ぼしています。そのため、急速かつ円滑な事業承継が求められていますが、準備には5～10年かかると言われており、具体的な進め方や後継者育成等の課題は山積み。多くの経営者が頭を悩ませています。

「事業承継バトンタッチワークショップ」の最大の特徴は、経営者と後継者の「対話」に焦点を当てていること。現経営者がこれまで培ってきた資産をどのように引き継ぐのか、そして、後継者が引き継いだあと事業を維持・発展させる「最善なバトンの渡し方」は何かを考える場を提供しています。

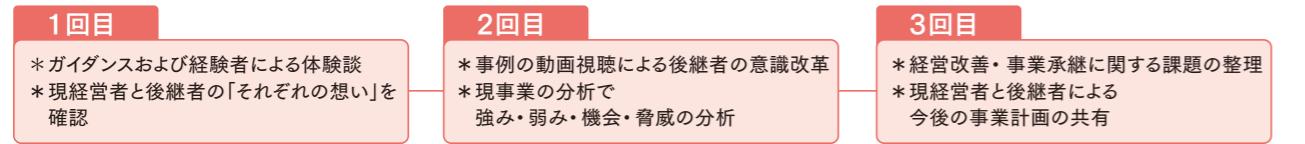
1回2時間×3日間で計6時間、原則として経営者と後継者はペアで参加し、各ペアに付く専属の支援者（金融機関や商工団体等）のサポートのもと自社の歴史や価値を再認識して課題の把握と未来の展望を言語化する「事業承継計画書」を作成します。さらに、グループワークやパネルディスカッション等、参加型のプログラムで事業承継に関する知識を深め、意識改革を促します。



3日間のワークショップ終了後も、支援機関の「面的」支援が継続される非常に貴重な機会です。



### ワークショップの流れ(全3回)



具体的には、日頃から顔を合わせている市町村職員、商工団体、金融機関の担当者が連携し、最前線のチームメイトとして皆様に伴走します。さらにその後方には、大分県事業承継・引継ぎ支援センターなどの国の公的支援機関が控え、法務や税務、M&Aといった

具体的には、日頃から顔を合わせている市町村職員、商工団体、金融機関の担当者が連携し、最前線のチームメイトとして皆様に伴走します。さらにその後方には、大分県事業承継・引継ぎ支援センターなどの国の公的支援機関が控え、法務や税務、M&Aといった

これらの支援機関が、地域の経営者様とのように膝を突き合わせ、事業承継の筋道、すなわち「事業承継計画書」を作り上げていったのか。その具体的なプロセスの中に、皆様が安心して「次の一步」を踏み出すための、大きなヒントが詰まっているはずです。

しかし、そうして悩まれている間にも、地域が誇る匠の技術や、長年愛されてきた暖簾、そしてかけがえのない従業員の雇用が、誰にも知られずに失われていく現実があります。帝国データバンクの調査によれば、県内で休廃業・解散した企業のうち、直前の決算が「黒字」であった割合は69・9%（2024年）。実際に約7割の企業が、余力を残しながら、後継者不在などを理由にその歴史に幕を下ろしています。いわゆる、「黒字廃業」です。

さらに、県内の「後継者不在率」は61・3%（2024年）。全国平均（52・1%）を大きく上回り、全国で7番目に高い水準にあります。だからこそ、国や県、地域の支援機関は、経営者様からの相談をただ待つのではなく、地域全体で皆様のもとへ働きかける「自走化」という新しい支援の形への取り組みを始めました。これは、「もう皆様を一人にはさせない」という熱い宣言であり、事業承継を経営者個人の責任から「地域全体で支えるチーム戦」へと変える取り組みです。

この「地域が連携して支える」という支援の形は、もはや理想論や机上の空論ではありません。このあとに続くページでは、大分県の日田市や佐伯市で実際に始まっている「バトンタッチワークショップ」の熱意ある現場をご紹介します。



みむろ診断士事務所代表、中小企業診断士、第1種情報処理技術者  
九州本部 小企業アドバイザー  
三室 忠之さん

みむろ診断士事務所代表、中小企業診断士、第1種情報処理技術者  
大手鉄鋼メーカー関連のシステムエンジニア、公的支援機関での中小企業支援を経験し独立。創業支援・小規模事業者の経営改善、事業承継支援など、公的支援を中心に年間100社を超える中小企業の支援に従事している。

### PROJECT

高度な課題にも対応する盤石な二段構えの体制を整えました。

この新しい体制のもと、経営者の皆様にお願いしたいことはたった一つです。もし馴染みの担当者から将来の話題を振られたら、たとえ時期尚早だと感じても、ぜひ一度対話のテーブルに着いてください。それは決して引退だからです。

この「地域が連携して支える」という支援の形は、もはや理想論や机上の空論ではありません。このあとに続くページでは、大分県の日田市や佐伯市で実際に始まっている「バトンタッチワークショップ」の熱意ある現場をご紹介します。

その主催者の顔ぶれに、ぜひご注目ください。基礎自治体（日田市、佐伯市）、身近な商工会・商工會議所、地元の金融機関の各支店、そして、大分県事業承継・引継ぎ支援センター。これこそ、図が示す「地域エコシステム」が、絵空事ではなく、地域の中で汗をかき、機能している姿です。

これらの支援機関が、地域の経営者様とのように膝を突き合わせ、事業承継の筋道、すなわち「事業承継計画書」を作り上げていったのか。その具体的なプロセスの中に、皆様が安心して「次の一步」を踏み出すための、大きなヒントが詰まっているはずです。

# 10年先の 会社の未来を考える 次世代へのリレー!



バトンタッチワークショップ  
2025年  
10月8日(水)、22日(水)、  
11月12日(水)

## 日田市の事例を参考に 県内2市目となる開催に挑戦

日田市のような取り組みを、佐伯市でもできないだろうか。佐伯市あまべ商工会担当者の声をきっかけに市内の商工団体、金融機関が立ち上がり、県内2市目となる「事業承継バトンタッチワークショップ」を2024(令和6)年に初開催。「事業承継は既定路線にあるが、具体的には何も決まっていない」「まだ当事者意識がない」「何から手を付けていいかわからない」等、事業承継に関する様々な不安要素をもつ市内7つの事業所が参加し、支援者のサポートのもと事業承継計画書の作成やグループワーク等を実施。経営者・後継者ともに承継時期や承継までに必要な課題を自覚するとともに、支援担当者と共有することでその後の円滑な経営相談や支援等に繋がるなど、大きな収穫がありました。

### 事例 “当事者の声”から学ぶ 準備の必要性と承継後の姿勢

2025年度は佐伯商工会議所(金融理財業部会)、佐伯市番匠商工会、佐伯市あまべ商工会、大分銀行、伊予銀行、豊和銀行、大分県信用組合、大分信用金庫、宮崎太陽銀行、佐伯市が共催し、10月8日(水)、22日(水)、11月12日(水)の3日間で開催され市内5社が参加しました。

日田市と同様、三室さんが講師を務める基本的なプログラムを進行し、パネルディスカッションには業務用の野菜加工・農業を手がける豊後大野市の『株式会社豊後大野クラスター』から代表取締役社長・後藤龍一郎さんが登壇。副社長の弟・真之さんとともに思い描く会社のビジョンや先代で現会長の父への思い、5年間の承継準備期間中に経験した成長のきっかけや葛藤等、実体験に基づいた“生の声”を発表後、参加者から質問が寄せられました。



10月8日バトンタッチワークショップの様子



『株式会社豊後大野クラスター』  
代表取締役社長 後藤龍一郎さん



## INTERVIEW



佐伯商工会議所  
佐伯中小企業相談所 指導課  
相談所長兼指導課長  
田原 利秋さん

佐伯市には老舗が多く存在する一方、経営者の高齢化や後継者不在等による廃業も課題となっています。当所では事業承継診断シートや会報誌などを通じて、「事業承継は遠い話ではなく身近なこと」という気づきや、早めに準備を始めるきっかけをご案内しています。本ワークショップでは、事業承継をテーマに、担当者が皆さまの想いに寄り添いながら伴走支援を行い、終了後のご相談にもつながる内容となっています。事業承継に関心のある方は、どうぞお気軽にご参加ください。



大分信用金庫  
地域支援部 係長  
三代 剛広さん

事業承継は「そのうちやれば良い」と思ってても、実際に進めるとなると何から始めればよいかわからない…。そんな悩みを抱える方は少なくありません。当金庫では、事業承継・引継ぎ支援センターと連携し、経営者の想いや培われた技術・ノウハウを次世代へ繋ぐお手伝いをしています。未来へのバトンを安心して繋げるよう、専門的な見知りと地域に根差したサポートで、課題の整理から承継計画までしっかりと伴走支援しますので、安心してご相談ください!

# バトンタッチワークショップ



バトンタッチワークショップ  
2025年  
9月5日(金)、19日(金)、  
10月3日(金)

## 「事業承継は地域の最優先課題」 日田市で始まった県内初の取り組み

金融機関と商工団体、行政が連携して地域の事業承継を支援する日田市。県内初となる「事業承継バトンタッチワークショップ」を2020(令和2)年に開催し、2025年度で6回目を迎えました。

事業承継は後継者問題や親族・従業員への配慮、税問題等、非常にセンシティブな部分を含みます。同じ地域の経営者と後継者が「事業承継」をテーマに一堂に会するという性質上、6年もの間、途切れることなく開催している日田市は全国的にも非常に珍しいケースと言えますが、継続を支えているのはまさに、日田市内の金融機関、商工団体、行政の熱意そのもの。市報や会報等あらゆる媒体での発信にとどまらず、日常的な経営相談や訪問等を利用して市民・事業所に対する事業承継の意識付けに力を注ぎました。

「歴史が古い土地柄、魅力的な老舗企業が多いからこそ事業承継は最優先課題」と語るのは日田商工会議所相談係長・経営指導員の黒木政信さん。地域の支援機関が一体となり、事業承継支援の先駆けとして回を重ねるごとに課題と成果を蓄積し、情報共有を図っています。

### 事例 計画的に事業承継を進めた親子が パネルディスカッションに登壇

9月5日(金)、9月19日(金)、10月3日(金)の3日間、日田商工会議所で開催した第6回ワークショップには市内の5社が参加。主催は日田商工会議所、日田地区商工会、日田信用金庫。日田市と日田市ビジネスサポートセンターが後援に名を連ねました。初日は三室忠之さんの講演後、同市の障がい者就労支援事業・福祉サービス業『株式会社シンシティー』代表取締役社長の平川智也さんと代表取締役会長の平川加奈江さんが登壇し、事業承継をテーマにパネルディスカッションを行いました。



9月5日バトンタッチワークショップの様子



『株式会社シンシティー』社長の平川智也さんと会長の平川加奈江さん

## INTERVIEW



日田商工会議所  
相談所長・経営指導員  
乗野 深さん

後継者不在で廃業する会員数の減少は全国の会議所が抱えている問題です。「自分ではどうしようもできない」「まだ先の話だ」と多くの経営者・後継者が潜在的に考えていますが、事業承継の準備に早すぎるということはありません。本ワークショップは我々も皆さんのことを深く知る機会となり、より密な支援に繋げていくきっかけになります。さらに、同じ悩みを抱える参加者同士の対話で解決の糸口が見つかることもありますので、まずは一歩踏み出してみましょう。



日田信用金庫  
業務部業務課 課長  
佐藤 大輔さん

当金庫では、事業承継を経済基盤の維持とともに「文化の維持」と位置付けています。本ワークショップにおいては、経営者と後継者の主体的な「気づき」を促し、脈々と築いてきた日田市の文化をどのような形で次世代に繋いでいくのかを一緒に考えながら、最善の方法に辿り着けるように支援しています。日田市内の支援機関はすべて、事業者皆さんの支援者です。どの窓口に相談しても連携して支援する体制を確立していますので、まずはお気軽にご相談ください。

支援内容や支援事例、最新の情報については、  
さまざまなメディアを通してお知らせしています。

### 公式ホームページ



### YouTube 公式チャンネル



### 大分県事業承継・引継ぎ事例集(年1回)



当センターで支援した事業者(親族内承継、従業員承継、第三者承継)の事例をまとめた小冊子です。電子版(PDF)は、当センターホームページからダウンロードしてご覧いただけます。

### 支援機関 Web サイト



「事業承継・引継ぎポータルサイト」  
中小企業・小規模事業者の円滑な事業承継を支援するための情報を提供しています。  
親族内承継や第三者承継に関するポイント、相談窓口の案内、成功事例の紹介など、多岐に渡るコンテンツが掲載されています。



【事業承継・  
引継ぎポータルサイト】

【中小企業庁】



【中小機構】



【九州における事業承継】

下記サイトは当センターのHPからもアクセスできます。



【事業承継・  
引継ぎポータルサイト】

【中小企業庁】



【Be a Great Small.】



【九州における事業承継】



【中小機構】

中小機構九州本部の事業承継に関する情報や支援策を提供するポータルサイトです。  
事例紹介、イベント案内などを通じ、後継者不足や引継ぎに関する問題解決を支援します。

事業承継のことなら、まずは国の無料相談窓口へ

## 大分県事業承継・引継ぎ支援センター

大分県事業承継・引継ぎ支援センターは、国が設置する公的相談窓口です。

親族内への承継も、第三者への承継(譲渡、譲受)も、どんなことでもお気軽にご相談ください。

経済産業省 九州経済産業局 委託事業

### 親族内承継の支援

#### 【相談例】

子どもに事業を引継がせたいが、何から始めたらよいのかわからない。

事業承継にあたっての経営改善、後継者教育はどう進めたら良いか?

自社株や個人資産を、後継者に円滑に贈与、相続していくにはどうすべきか?

事業承継税制などの支援策の活用方法について知りたい。

### 従業員承継の支援

譲渡の進め方のアドバイスや、譲渡条件等のすり合わせの他、各種書類作成などに必要な専門家(税理士・弁護士等)の紹介も行っています。また、親族内承継と同様、事業承継計画書の策定も支援しています(無料、回数制限あり)。

### 第三者承継 (M&A等)の支援

事業引継ぎに関するあらゆる相談をお受けしています。

民間機関を活用してM&Aを実行する際のセカンドオピニオンとすることもできます。

#### 【相談例】

親族内にも会社内にも後継者がいないので、引継ぎ先を探して欲しい。

新しい分野への進出を考えおり、M&Aによる事業拡大をはかりたい。

事業を引継いでくれる相手先がいるが、具体的な進め方がわからない。

事業譲渡や事業譲受で活用できる支援策や専門家等を紹介して欲しい。

大分県にUターンして、後継者不在の会社を引継ぎたい。

#### 【支援内容】

##### ●譲渡(売り)希望者

中小企業の方の依頼にお応えして、譲渡の進め方のアドバイスや譲渡先の紹介、譲渡条件等のすり合わせの他、各種書類作成などに必要な専門家の紹介を行います(無料、回数制限あり)。

また、当センターに登録された民間M&A仲介業者、金融機関等の紹介も行い、譲渡企業にマッチした譲受企業を紹介し、マッチング及び譲渡契約までを支援します。ただし、この場合は有償です。

##### ●譲受(買い)希望者

当センターに登録されている譲渡希望事業者の情報をノンネーム情報\*として定期的にご案内します。希望条件が合えば、マッチングまでの支援を行います。※会社名等を匿名とした譲渡情報の概要

##### ●相手が決まっている場合のアドバイス

引継ぎ先が決まっている場合、譲渡や譲受にあたっての一連の手続きや契約書作成等のアドバイスを実施しています。外部専門家(弁護士、税理士等)への相談も可能です(無料、回数制限あり)。

### 大分県後継者人材バンク

「大分県後継者人材バンク」は、創業を目指す起業家、経験や技術を生かして独立したい方、事業意欲・経営意欲のある県内へのUターン・Iターン・Jターン希望者と後継者不在の会社や個人事業主を引き合わせ、創業と事業承継の実現に向けた支援を行います。

#### 創業希望者

経験や技術を生かして独立したい方、事業意欲・経営意欲のあるU・I・Jターン希望者など

#### 後継者人材バンク 事業承継・引継ぎ支援センター

「起業」と「事業承継」の2つを同時に実現し、後継者不在の事業者の後継者づくりを支援しています

#### 後継者不在の事業者

後継者不在の法人や個人事業主

マッチング成立