

## 有限会社柴田商店

業種	卸売・小売業	事業所所在地	秋田県鹿角郡小坂町	資本金	3,000千円
				従業員数	4名

	被承継者（左）		
	柴田 富士雄	70歳	※承継時
	承継者（右）		
	柴田 和博	41歳	※承継時

事業承継を行った時期		被承継者と承継者の関係	
2017年	1月	その他の親族（甥）	

承継前の主たる事業の内容		承継前の主たる事業の課題	
酒類、米穀・食品等を介護施設・飲食店や工場等へ配達するとともに、森永乳業の乳製品を個人向けに宅配する小売業者。店舗では酒類を中心に取り扱い、地場産野菜についても小規模ながら販売を行っていた。また町役場施設を中心とした20カ所程度の自販機運営も実施。配送を伴う販売に重点を置く小売形態であった。		・新販路の開拓（新たな流通ルートや直販の確立等） 当町の人口減少に伴う飲食店の廃業や、隣接市町村の卸業者の参入によって販路の縮小を余儀なくされていた。価格競争によって商品値入も悪化しており、経費削減による現状維持を図っている状態であった。	

事業承継を実行するまで			
きっかけは？	承継計画の立案	承継までの不安と準備	
承継実行の	1年前	被承継者の承継に対する不安	
定年前の早期退職希望を募らざるを得ない状況になり、事業を承継するとともに小売形態の変更を自分の責任で実行することを決意した。ほぼ同時に事業承継補助金の存在を知り、補助金による店舗改装を行い販路を観光客に変更することとした。	継続していくべき業務と廃止すべき業務について具体的に区分けを行った。自販機については自社運営を廃止し、ベンダー業者へ業務委託し手数料収益を得ることとした。配送頻度の見直しを行い、収益赤字ルートについては週2回の配送へと変更した。卸業者との競合によって採算の取れない商品については、段階的に取り扱いの廃止を実行していくこととした。	販路を十和田湖・町内観光客へ絞る事が果たして正解なのか、常に悩んだ。自販機事業からの撤退もあり、さらなる経営悪化につながる恐れを抱いていた。また配送頻度の縮減によって顧客注文の減少を招くのではないかと不安であった。	
	関係者との調整	承継者の承継に対する不安	
	撤退する自販機事業においては数社のベンダー業者と手数料交渉を実施し、収益の確保を図った。納品先への配送日数の削減については、3カ月間の準備期間を設け問題点の改善を図った。金融機関に対しては、補助金採用の際に、新規借入と併せて長期返済の組み直しを約束して頂いた。	先行き不透明な当町の景気の中で、小売形態変更を行うことで経営改善が本当に測れるのか心配であった。また、慣れ親しんだ業務を縮小・廃止することで後戻りが出来なくなることによる不安を感じていた。	

### これに一番苦労した！

先細る売上と利益を目の当たりにして、経費の削減だけでは経営改善が果たせないことを実感したときが最も苦しい時間であったと思う。転換期において、自分の考えに確信を持ち切れないうちに、販路変更に向かわずにはいられなかったことで、被承継者・承継者ともに事業承継すべきなのかを問うこともあった。被承継者にとっては、自分の続けてきた業務継続を否定することでもあり、承継者にとっては販路変更による結果責任を全て取らなければいけない立場になることは、お互いに苦痛であったと思う。業績の良いうちに承継する機会を設けるべきだったと、お互いに痛感することになった。しかしながら、お互いに利益改善のために案を出しあい方向性を固められた時には、事業承継は今後を真剣に考えられた良い転機であったことを実感できた。縮減・撤退する業務にかかわる取引先には、お互いに違う視点からの説明を行った。具体的には、片方が取引先にサービス変更理由と今後の対応期間の説明を行い、日を改めて片方が対応案を提示するとともに納価等の交渉があった。取引先には配送頻度の縮減はサービス低下ではなく、サービス継続の安定を図るものであることを丁寧に説明し、発注受注や納品時間の見直しを実施するとともに、納品一回当たりの量が増加することに対応するために、業務冷蔵庫の貸出も行った。また、配送コストを大きく抑えられたルートにおいては納価引き下げも実現しており、実際にサービス向上が果たされた取引先もあった。自販機事業の自社運営廃止は結果的に利益改善を果たした。ベンダー業者委託切り替えに伴い、ベンダー側が省電力型自販機を導入するとともに、高販売ロケーションにおいて複数自販機の設置を行うことで、売上向上・光熱費削減を実現できた。従来業務の縮減・廃止によって労力削減を実現できたことで、新規業務である観光客向けアンテナショップへの注力が果たされた時に、ようやく事業承継を実行して良かったと思えた。

### 事業承継について相談したこと

相談機関の業種	承継に関して受けたサポート内容	
商工会・商工会議所	商工会管内において経営好調な企業や店舗を紹介頂き、当社の小売形態の変更が売上・利益の拡大に繋がるであろう外的要因を探って頂いた。当町にあっては、観光客向け売店のほとんどが入館料を要する施設内に在る点、観光ルート上に当社店舗が立地しており駐車場が比較的大きい点からも、観光客を販路にすべくとの回答を頂いた。金融機関への相談の際にも力添えを頂戴出来たことは本当に感謝している。地場産野菜の仕入れについては、委託販売形態への移行を提案されるとともに、近隣産直施設の委託販売手数料等の動向を掲示して頂き、交渉にも弾みがあった。参考にすべき売場を案内頂き巡回できたことは、カウンター・陳列仕器の選択に悩む時間を削減でき、仕入れ先の確保・交渉する時間に最大限生かすことが出来た。また改装後に当たっては、商工会員への店舗紹介も行って頂き、店舗利用者数の促進も助けて頂いている。	
いつから相談？		
承継実行の		1年前
相談のきっかけ		
以前から取引やつきあいあり		


### 新たな取組の標題

## 業務用販売店から”小坂町アンテナショップ”への事業転換

新たな取組の内容	新役務の開発又は提供
----------	------------

- 店舗改装によって、2018年12月より業務用食材・酒類販売から観光客向け商材販売へと小売形態を変更したが、観光シーズンオフ期間でのオープンとなり当初は期待していた売上が計上できなかった。
- しかし、町民への店舗改装の周知が進むにつれ、遠方贈答用としての需要が増加、購入商品の発送も承ることが多くなり、発送手数料による収益向上につながった。
- 小坂町の Mascot キャラクターを全面に取り入れた新規看板は町民から好評で、地場特産品であるアカシア蜂蜜を利用したオリジナルフード、蜂蜜珈琲・蜂蜜ソフトクリームも高い評価を得て、客単価の向上を果たしている。また、観光客向けに準備したカウンターフーズであるが町民による購入割合が高く、町民からの要望が強い”みそつけきりたんぼ”の新規メニュー化を急いでいる。地元醤油メーカーによる個包装きりたんぼ用味噌、比内地鶏加工品メーカーによる冷凍きりたんぼの取引を準備中であり、簡易的調理で提供できる環境が整い次第発売していく。
- 町民製作による布バッグの委託販売を取り入れたところ、町外客への販売が好調で、2019年4月からは皮小物作家の委託販売も開始した。配送を伴う業務用食品では価格競争による値入低下が深刻であったが、競合の少ない地場産品やカウンターフーズを主力としたことで商品利益率が改善する結果となった。
- 今後は4月中旬から始まる観光シーズンに向け、中華系インバウンドに人気の地場産林檎の数量確保に努める。インバウンド需要も高い秋田名産品の”ババヘアアイス”の夏季導入を視野に入れ、業者との交渉を進めていく予定である。2017年創業の地場産ワインについては4月から試飲も実施し、周知徹底を進め販売数量拡大を目指す。着実に”秋田県・小坂町のアンテナショップ”としての店舗確立を目指すとともに、従来業務の効率化をより進めていきたいと考えている。



地域経済やバリューチェーンへの貢献	補助対象経費の内訳	
地場産品である果実・野菜の委託販売を強化したことで、町内生産者との直接取引額が拡大している。町民製作による布製品の新規取引も開始し、より取引額を拡大していけるよう努めていく。カウンターフーズに使用している蜂蜜も、地元養蜂場から仕入れている。今後取り揃えを予定しているみそつけきりたんぼ・ババヘアアイスについても地元メーカー・業者からの調達を優先的に行っていく。今後は、地元酒造メーカーとの取引量拡大の為に”角打ち”を開始し、ワイン・清酒の消費量を増やしていきたいと考えている。	 <p>■ 設備費</p>	経費の主な使い道 設備費 (店舗改装工事費)
認定経営革新等支援機関から受けたサポート内容		
<input type="checkbox"/> 制度内容の理解	<input type="checkbox"/> 事業計画の立案	<input type="checkbox"/> 各種提出書類の作成 <input checked="" type="checkbox"/> 補助事業の実施

事業承継を予定した時より様々な支援を頂いたとともに、本補助事業の紹介・フォローを行って頂いている。本事業での工事業者選定の際にも助言を頂いたとともに、工事施工前に業者の人手不足によって計画が頓挫しそうになった時には、業者が商工会員であったこともあり口添えを頂戴し、事業完了に漕ぎつくことが出来た。本補助事業の計画立案から携わるとともに、今現在でも改装店舗の周知を図るために各方面での紹介に尽力して頂いており、感謝しております。

### 今後に向けて～次の目標

2018年から2021年までに	収益性を高めるためにも、利益率の高いカウンターフーズメニュー・喫茶の充実を図ること、その利用客確保が不可欠と考えている。現在検討している事業としては、店舗前にテーブル4組・椅子16脚程度を配置し、寝台列車を改装した宿泊施設の利用客向け”角打ち”実施が挙げられる。該当宿泊施設には飲食店が配置していないことから、徒歩3分程度の当店舗への誘導が可能と思われる。未成年向け飲食メニューの用意、週末の営業時間拡大が必須となるが、是非チャレンジしたい。廃棄ロスが発生せず、値入率も高い布・革製品の委託販売を強化し、他社競合しない商材の売上比率を高めていく。地場産品・観光商材を冬季も扱っている町内唯一のアンテナショップとして、観光客はもとより町内住民の利用頻度を向上させることで目標達成を果たしたい。
営業利益	30 %UP

### これから事業承継に取り組む事業者の方へ

被承継者からのひと言コメント	承継者より
当社は商圏人口の減少・競合企業の増加によって収益低下に陥り、経費削減によって現状維持を図ってきました。社員の定年退職を待つ余裕が無くなるまで、次の手を打てずにいたことは後悔しております。その事からも事業承継にあたっては、経営状態に余力があるうちに実行することを強く提案いたします。従来業務が安定した収益を上げているうちに、承継者の新業務の実施を行えることが理想的と思います。過去の成功体験に捕らわれない次世代にバトンを早めに渡し、長い付き合いのある取引先や金融機関との交渉役としてあたるとともに、縮減すべき業務、継続すべき業務について冷静に選定を共同で行うことが良い結果を生むと感じています。経営者の評価は、過去ではなく現在の経営状態にあることを忘れないことが肝要であったと思います。	社内変革に徹底して取り組む踏ん切りがつかず、経営改善に遅れを期してしまっただけで大変後悔しています。私が幸運だったのは商工会・金融機関・若手経営者の後押しがあったことです。事業承継補助金の存在を紹介され、本事業を有効に活用し何となく事業承継を完了したというのが本音です。承継予定の方には、日々の業務に全てを注力するのではなく、変革すべき点に気付いたら最短時間・最短距離で取り組むことを提案いたします。現状が悪化する前に行動に移すことが余裕と自信を持って大事なコトだと思います。残念ながら私の様に追い詰められてから承継する方もいらっしゃると思いますが、本事業を支援機関と取り組むことで希望を持つことが出来ると思います。真剣に事業承継に取り組む方が、一人でも多く本事業の採択者になることを期待しております。