

## ORA青年部会 事業承継トークセッション

「ドーする事業承継！ どう引き継ぐ？ どう引き継いだ？ 実例と展望」



日時:2023年9月13日(水)

会場:浪速区/ORA会議室

9月の青年部会では、「ドーする事業承継！ どう引き継ぐ？ どう引き継いだ？ 実例と展望」をテーマに、株式会社ピーカチ 取締役副社長 西林厳史氏をファシリテータに、株式会社信濃路 代表取締役会長 西平都紀子氏、大起水産株式会社 代表取締役社長 佐伯慎哉氏、株式会社フラット・フィールド・オペレーションズ 代表取締役社長 平野誠氏の3名がトークセッションを繰り広げた。

3名は、事業承継のきっかけ、そして、渡す側と受ける側のそれぞれの心構えや覚悟などについて、自身の経験を語ったのはもちろんのこと、参加者からの質問に対しても包み隠さず本音で返答。参加者全員が非常に有意義な時間を過ごした。

### ■CONTENTS

#### ● 会社および自己紹介

#### ● 事業承継トークセッション

テーマ1 いつ・なぜ今の事業を承継されたのか？

テーマ2 どういう承継なのか？

テーマ3 なぜ、このタイミングで承継されたのか？

テーマ4 受ける側の悩み 渡す側にどうして欲しかったか？

テーマ5 渡す側の想い 受ける側に期待すること

テーマ6 次のバトンタッチのことは？お二人の出口戦略は？



## ORA青年部会 事業承継トークセッション

### 「ドーする事業承継！ どう引き継ぐ？ どう引き継いだ？ 実例と展望」

パネリスト 株式会社信濃路 代表取締役会長 西平都紀子氏  
大起水産株式会社 代表取締役社長 佐伯慎哉氏  
株式会社フラット・フィールド・オペレーションズ 代表取締役社長 平野誠氏

ファンリテータ 株式会社ピーカチ 取締役副社長 西林巖史氏

#### ● 会社および自己紹介

西林氏:まず、会社を含めて自己紹介からお願いいたします。

西平氏:株式会社信濃路 代表取締役の西平です。当社は和歌山を中心に展開し、2年前から南大阪にも展開し始めました。創業は1975年で、正社員とパートアルバイトを含めて約380名です。先代が脱サラして立ち上げたそば・うどんをメインにした業態を中心に、現在は和食レストランなどの様々な業態を展開。国内21店舗、海外は3カ国で6店舗を運営しています。「和歌山には信濃路が必要」と思ってもらえる、そんな地域密着型の店にようやくなれたように思っているところです。

佐伯氏:大起水産株式会社 代表取締役社長 佐伯です。当社は四国から大阪に出てきて魚屋に就職した父が独立し、1975年に塩干類卸売を始めたのが創業です。その後、小売業をスタートさせ、2000年から飲食業に参入しました。現在、飲食店舗が37店舗、小売店舗が33店舗を運営しています。

平野氏:株式会社フラット・フィールド・オペレーションズ 代表取締役社長の平野です。当社は1977年創業で、当初は『本家さぬきや』という屋号と会社名で運営していました。2013年に私が社長を引き継ぎ、2016年に株式会社フラット・フィールド・オペレーションズに社名を変更。現在は飲食店を約190店舗、ホテルを3施設運営しており、社員数は正社員約450名、パートアルバイト約2400名です。

#### ● 事業承継トークセッション

西林氏:事業承継の形についてまとめると、後継者の選択方法には「親族内承継」「従業員等への承継」「第三者への承継(M&A)」の3種類があります。それにプラスする形であるのが「IPO株式上場」です。では、本日のパネリストの方々は、4つの事業継承の形のうち、どのような形で承継され、今後どのように承継しようと考えられているのか、お話を伺いたいと思います。

#### テーマ1 いつ・なぜ今の事業を承継されたのか？

西林氏:ひとつ目のテーマについて、西平会長からよろしく願いいたします。

西平氏:私が父から承継したのは31歳のときです。先代が突然病に倒れたため、急遽、後継者について家族会議を行いました。当時は家業のようなもので、母親は長年にわたって父と苦労を共にしたこともあり、社長にはなりたくない。姉の夫、義兄も会社で働いていましたが、私が24歳で手伝うようになったあとから入ったこともあり、私は母から「一旦引き継いでほしい」と言われたのです。

このように突然、会社を承継することになったものの、父には病名などを伝えていなかったこともあり、私は父から何の引き継ぎもしてもらえませんでした。店長はできても決算書の見方も知らなかった私は、どうすれば会社経営に携われるのかと随分と悩んだものです。

そのような経験から、私は比較的早い時期に承継するタイミングを「60歳」と決め、その後、3年から5年は後継者に厳しいことを言いつつもきちんと引き継ぎをし、その後、一切の手を引こうと考えました。

そして、今年の5月、60歳になったのを機に、予定通り、現社長である冷水康弘に承継しました。

佐伯氏：学生時代にはアルバイトとして当社の店舗で働いていたものの、「引き継ぐ」といった思いはまったくありませんでした。実際、2000年に大学を卒業した後は、川上を学べればと水産会社に就職。アラスカに配属になり、2003年に日本に帰国。その後、半年ほど経ったところに事業が赤字転落しかけたのを機に当社に入社しました。代表取締役社長になったのは2014年9月です。

平野氏：私が大学生当時はとにかく人手不足で、大学よりも店に通う日のほうが多いような生活を送りました。卒業してからは社会勉強のために食品メーカーに就職。父からは「3年ぐらい勉強してから戻るか、そのままいるか考えたらい」と言われていたのですが、10か月目くらいに「新店舗をオープンするので帰ってきてほしい」と言われ、やむを得ず食品メーカーを退職。そのまま当社に入社しました。

その後、2002年に温浴施設のレストラン運営委託事業をビールメーカーさんからご紹介いただいたのを機に、私は新規事業に注力することに。おかげさまで温泉施設のレストラン運営委託事業は、現在、当社のメイン事業になりました。

なお、私が2013年10月に社長を継いだのは、その年、最高利益を出したのがきっかけです。9月に突然、「社長を譲る」と言われ……。父は代表権のない会長に、私が代表取締役社長になりました。

## テーマ2 どういう承継なのか？

西林氏：佐伯社長と平野社長は「代表取締役社長」という立場ですがどういう承継になりますか？  
また、株はどうされたのでしょうか。

佐伯氏：当社の場合は、承継したというよりも、父がCEO（最高経営責任者）、私がCOO（最高執行責任者）のようなものです。ちなみに、飲食業は私が基本的には立ち上げたものなので、「大起水産」は私が担当。水産物の輸入・卸売・加工などを行う「大起産業」は創設から携わっている父が主に担当し、それぞれが経営に携わっています。

株の継承については、私が生まれてから非課税もしくは税金を払う形で少しずつ譲渡してもらいました。その後、持ち株会社をつくった際に、大起水産の株を持ち株会社に売る形で、父から私に移行しました。

平野氏：株については事業承継税制を活用しました。この制度にはかなり厳しい条件があり、さらにその条件を守っていることを5年間申請し続けなければなりません。それさえクリアすれば非課税で株を移行することが可能です。もしも、ご興味があれば、事業継承を専門にされている社会労務士の方にご相談されてはどうでしょうか。なお、申請するには膨大な書類が必要になりますので、かなりの覚悟と労力は必要になります。

## テーマ3 なぜ、このタイミングで承継されたのか？

西林氏：西平会長にお伺いいたします。なぜ、このタイミングで承継されたのでしょうか？

西平氏: タイミングについては、前述の通り、「60歳で変わる」と決めていたからです。

私は、二代目として、家業を企業へ変えるのが自分の役割と思い、29年間社長を務めてきました。それと同時に、「本当に信濃路に来てよかった。本当にこの仕事ができるよかった」と、社員さん本人だけでなく、ご家族にも思ってもらえる会社にすること。さらには、全従業員さんが信濃路で働いていることをプライドに感じられるようにすること。これらを自分の使命と考えてきました。それらがようやく形になり、自分の役割、使命は果たせたように思えたので、今期、代替わりを決断しました。

では、なぜ、後継者を血縁でもない社員のなかから選んだのか……。その理由は、「仕事ができる人よりも人を大切にすることを育みたい」「人を大切にすることこそ、また、人を成長させることこそ、自分が成長できるんだ」という想いのもと、私が“人育て”をしてきたのを常に間近で見続けてきたのが現社長の冷水だったからです。とはいっても、すぐに決断したのではなく、M&Aなども視野に入れ、様々な方に相談しました。しかし、私が想いを込めて育ててきた信濃路を、私の想いも含めて承継してくれるのは彼しかいないと思い、任せることにしました。なお、株についてはまだ譲渡していません。ただ、私が65歳になったときにはすべて譲りたいと考えています。

ちなみに、冷水は16歳のときに、私が店長をしていた店舗でアルバイトとして採用しました。その店は私が店長に就任したころは売上げが半減するなど問題が多発していたのですが、冷水が入ったころには、20人のスタッフ中15人が高校生アルバイトと、高校生たちを中心にした繁盛店となっていました。そのひとりとして加わった冷水は、その後、懸命に仕事を覚え、やがて社員に。私は、冷水を含めた彼らを通して“人育て”の大切さを学ばせてもらったと思っています。そして、何よりもうれしいのが、現在、当社の幹部の半数が高校生アルバイトから社員になっていることです。

#### テーマ4 受ける側の悩み 渡す側にどうして欲しかったか？

西林氏: 次に引き継いだ側として、渡す側にどうしてほしかったかをお聞かせください

佐伯氏: 正直なところ、承継したというイメージがまだ私にはそれほどありません。代表権も双方が持っていますし、前述の通り、CEOとCOOというイメージが強く、得意分野をそれぞれが分担し、二人三脚で経営しているような状態です。

ただ、父は非常にアイデアマンで、行動力もありますが、組織運営については苦手なようで、私が入社した当時は組織があるようでないような……。私も経験はありませんでしたが、今後、店舗展開を視野に入れるならば、きちんとした組織が必要だと考え、勉強しつつも少しずつ体制を整えてきたつもりです。そういう意味では、渡す側である父に何かをして欲しかったというよりも、父が健在な間にふたりでいろいろと新しいことにチャレンジし、その後ろで私が将来を見据えて着々と組織化を図る——。これが一番良い形ではないかと考えています。

平野氏: 渡す側である父には、自身が決めているであろう“最終的な自分のゴール”を私に伝えてほしかったと思います。残念ながら父からそれを聞く機会がないまま、この10年間を走り続けてしまいました。できれば、父にはゴールまでの道筋を私と共有し、ゴールに向かって走ってほしかったですね。そういう意味では、渡す側と受ける側がしっかりと想いや将来の展望について共有したうえで、渡す側は覚悟を持って渡し切り、受ける側も覚悟を持って承継。そして、しばらくは間接的にサポートをせらう——。これが理想ではないでしょうか。

## テーマ5 渡す側の想い 受ける側に期待すること

西林氏: 渡す側の想いとして、受ける側に期待することを西平会長からお願いします。

西平氏: いざとなったときには、自身の家族のこと以上に従業員さんや社員さんのことを考えなければなりません——。そんな覚悟でしょうか。

## テーマ6 次のバトンタッチのことは? お二人の出口戦略は?

西林氏: では最後の質問です。佐伯社長と平野社長の現時点での出口戦略をお聞かせください。

佐伯氏: 子どもは2人で上が12歳の女の子、下が7歳の男の子です。現状として考えているのは、株そのもの、もしくは現金で子どもに譲渡することで、基本的には株は親族で保有するつもりです。そのうえで、経営者については親族にこだわるつもりはありません。私自身が未経験ながらに代表取締役社長に就いたように、当社の事業について詳しくない方、経験がない方でも経営に携われるような組織づくりを行うことで、いざというときは外部から人を招き入れるのもひとつの手段だと考えています。

平野氏: 私自身は、父が創業した会社を長男として継ぐ、つまり、「平野家を継ぐ=会社を継ぐ」になりました。しかし、現在、当時よりも企業規模が大きくなり、多くの従業員を雇っていることなどを考えると、今後は会社を今以上に“公共的なもの”として捉えるべきではないかと考えています。

私には子どもが2人いますが、現状では継がせるつもりはありません。もちろん子どもが継ぎたいと言えば継がせるかもしれませんが、無理矢理に継がせようとは思っていません。将来、子どもが様々な経験を経たうえで、選択肢のひとつとして会社を継ぐことを選ぶ——。これが理想の形だと信じ、今はただひたすら子どもたちの選択肢が増えるよう見守っているところです。

西林氏: パネリストの方々のお話を伺い、事業承継するうえで一番重要なことは、渡す側と継ぐ側の覚悟だと感じました。これから事業承継する方、される方にとって、本日のトークセッションが何らかのヒントになれば幸いです。

※当日会場では文字には起こせないおもしろい話をお聞きすることができました  
次回開催時には、ぜひ、会場でお楽しみください。



左・西林巖史氏 右・西平都紀子氏



左・佐伯慎哉氏 右・平野誠氏