

特集

葬祭企業の事業承継

「企業DNA」の承継こそ「事業承継」の真意。
現経営者の責務は、後継者たる人材の育成と「企業DNA」の構築と心得よ

事業承継税制——特例制度のポイントと留意点

奥田周年 OAG税理士法人 資産税部 部長

後継者難時代における事業承継リスクの低減策

武内優宏 法律事務所アルシエン 共同代表／弁護士

承継パターンの特徴とM&Aによる事業承継の有用性

安藤智之 ストライク 第2企業情報部 シニアアドバイザー

【事例研究】

花安新発田斎場 [新潟県新発田市]

メモリアル ウェスト [和歌山県美浜町]

溜屋近藤商店 [東京都足立区]

特集関連インタビュー

中道康彰氏 [家族葬のファミリー 代表取締役]

×

上野雄一郎氏 [花駒 代表取締役]

Front Runner

和合健一氏 東阪社 代表取締役

VISUAL REPORT

セレモ京成佐倉ホール [千葉県佐倉市]

金華堂 今泉の丘 [静岡県富士市]

FUNERAL REPORT

故 西城秀樹 葬儀

故 境野三郎 社葬

故 安藤典恵 合同葬

葬祭パートナーズ企業GUIDE

家樹 [東京都中央区]

テンマック [東京都世田谷区]

News & Information

シリーズ企画

葬儀社探訪[1]

アーバンゲート [静岡県富士市]

ビジネスナビ

田中貴金属ジュエリー、東和ユニフォーム、
日本香堂、日本葬祭コーディネーター協会

連載

自寺改革[13]

メモリア流組織づくり[3]

ジェフ・チャンセラーの提言[2]

アジア最大級の葬祭企業
ニルヴァーナ・アジア訪問記[2]

発行所 ● 総合ユニコム株式会社
〒104-0031
東京都中央区京橋2-10-2
ぬ利彦ビル南館
発行人 ● 河崎清志
編集人 ● 大坪育夫
編集統括 ● 吉岡真一
編集スタッフ ● 小野崎隆信／千葉穂乃実
広告スタッフ ● 日比野匠
取材協力 ● 大串敏之／尾崎敦子／長島正寛
ぬ利彦ビル南館
校正 ● 天野裕子
デザイン ● エムツー企画
制作協力 ● キャスティング・エー／エヴァース
印刷 ● セザックス株式会社

定価(1冊):3,774円(消費税・送料込) 年間定期購読料(12冊):35,640円(消費税込)

広告掲載企業

アスカネット	表4	ドウシシャ	26、50、65
アルファ・ネット コンサルティング&デザイン	62	東和ユニフォーム	19
花卉園芸新聞社	64	B-WAYグループ	69
キーパーズ	23	保志	表2
共栄	63	ヤマト	66
創心社	68		

特集

葬祭企業の 事業承継

現経営者の高齢化、後継者不足といった事業承継問題を抱える企業がふえている。こうした状況を受け、国は事業承継税制に特例制度を設けるなど、その対策に乗り出した。しかし、こうした制度が設けられても、事業承継が円滑に進むとはいえない。ましてや、中小事業者が数多い葬祭事業にあっては、いわゆる血縁による事業承継が一般的だ。

事業承継において、最優先すべきは「企業DNAの承継」であり、血縁ではない。この企業DNAをいかにつくりあげ、それを継承、発展させていくことが“真の事業承継”ではないだろうか。

本特集では、この事業承継にクローズアップ。特例制度のポイントや事業承継時におけるさまざまなリスク低減法、M&Aによる発展的な事業承継のほか、実際に事業承継に取り組む葬祭事業者の取材を通して、葬祭企業における事業承継を考察する。

事業承継税制——特例制度のポイントと留意点

奥田周年 [OAG税理士法人 資産税部 部長]

後継者難時代における 事業承継リスクの低減策

武内優宏 [法律事務所アルシエン 共同代表／弁護士]

承継パターンの特徴と M&Aによる事業承継の有用性

安藤智之 [(株)ストライク 第2企業情報部 シニアアドバイザー]

[事例研究]

▶ (株)花安新発田斎場 [新潟県新発田市]

▶ (有)メモリアル ウエスト [和歌山県美浜町]

▶ 溜屋近藤商店(株) [東京都足立区]

[特集関連インタビュー]

中道康彰氏 [(株)家族葬のファミリーユ 代表取締役]

×

上野雄一郎氏 [(株)花駒 代表取締役]

「企業DNA」の承継こそ「事業承継」の真意。 現経営者の責務は、後継者たる人材の育成と 「企業DNA」の構築と心得よ

編集部

企業寿命30年説は本当か？ 問われる現社長の事業承継に対する認識度

1980年代半ば、日経ビジネス誌において「企業は永遠か」「診断 会社の寿命」という特集が組まれた。その特集から生まれた時代のキーワードが「会社の寿命は30年」だった。これが正しいければ、80年代半ばに創業（もしくは法人化）された会社は、いままさに寿命を迎えていることになる。

㈱東京商工リサーチ（TSR）が今年2月に発表した「業歴30年以上の『老舗』企業倒産」調査によれば、2017年に倒産した企業のうち、業歴30年以上の老舗企業の構成比は31.2%で、前年より1.0ポイント低下した。一方、業歴10年未満の新興企業は同24.5%と、前年より2.1ポイント上昇している（図表）。また、2017年に倒産した企業の平均寿命は23.5年で、前年より0.6年短縮したとしている。

会社寿命が問われるなかで、避けては通れない問題がある。それが「後継者問題」だ。仮に初代社長が25歳で起業したとすれば、30年後の現在は55歳。そろそろ事業承継について検討してもよい年齢かと思われるが、現実はそのようではない。中小企業庁が行なった「中小企業の成長と投資行動に関するアンケート調査」では、50歳代の経営者で「事業承継の準備をしている」とする割合は33.3%と事業承継に対する意識はまだまだ低い。

承継すべきものは 「企業DNA」

いま、中小企業の多くが「後継者問題」を抱えている。葬祭業界においても同様の問題を抱えている事業者は少なくなく、今後、二代目、三代目社長の就任が続いていくだろう。しかも、その多くは初代社長の血縁を中心とする事業承

継になるはずだ。特に、専門葬儀社はその傾向が高いのではないだろうか。

しかし、ある専門葬儀社の社長は、「自分の息子を後継者に指名したとしても、私がもっている人脈をそのまま引き継げるとは思わない。むしろ、自分の人脈をつくりあげることで、いまの会社に新しい風を吹き込んでいくようにしなければ、後継者にはなれない」と断言している。その真意は、「これまで築き上げてきた実績だけに頼ってしまつては、いずれ綻びが生じてしまう。むしろ、いまある基盤に新風を取り込むことで、さらなる成長を期待する」といったものだったのではないかと思えてならない。

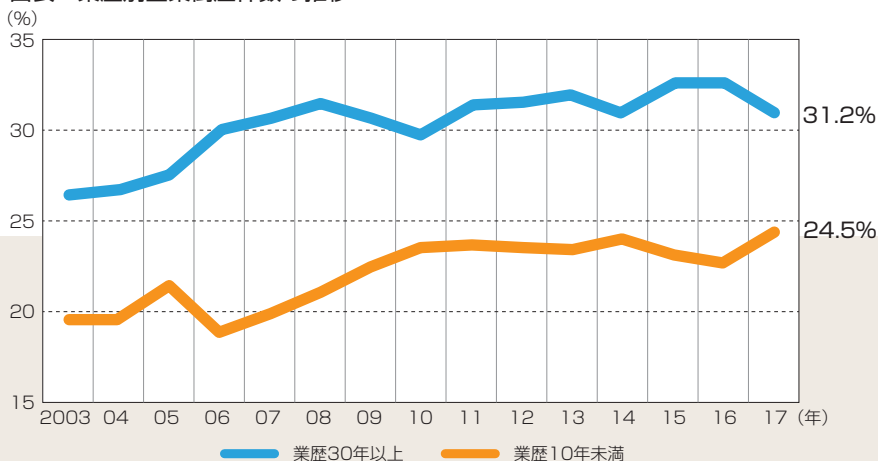
後継者不足に悩んでいる経営者は、葬祭事業者だけに限らない。多くの中小企業では、後継者問題により、廃業に至るケースもある。もちろん、そうしたなかにはグローバル化による海外諸国との価格競争に太刀打ちできず、技術力がありながらも、やむなく事業撤退せざるを得ないといった企業もあるだろう。

しかし、葬祭事業はグローバルな価格競争を行なっているわけではない。むしろ、地域に密着した、なくてはならない“社会インフラ”としての存在ともいえる。それゆえ葬祭事業者は、簡単にその事業から撤退するというわけにはいかない。地域密着を標榜しているのであればなおさらである。

ところで、事業承継を行なうにあたって何を重視すべきだろうか。

家業であった頃は、その多くが血縁を重視した事業承継であっただろう。しかし、会館葬時代を迎え多店舗展開となれば、多くの従業員を抱えることになる。言い換えれば、家業から企業へと転換したことで、企業として成熟していったはずである。また、そうしたなかで、各社とも「自社なりの葬儀」をつくりあげていったに違いない。そして、そこにあるのは自社の根

図表 業歴別企業倒産件数の推移



幹ともいふべき「企業DNA」であり、その企業DNAを成熟させていくことが、本来の事業承継ではないか。

そうだとするならば、事業承継は「企業DNA」を受け継ぎ、それを発展させていくことが最優先されるべきである。言い換えれば、承継すべきは企業DNAであって、血縁でもなければ地縁でもないということだ。もちろん、企業DNAを承継、発展させていく後継者として血縁者が選ばれることになら異論をはさむ余地はない。

今号では、事業承継に取り組む葬祭事業者取材を行なった。事例には現（旧）経営者と新経営者による対談形式のものもある。これは両者の立場から「事業承継」問題を語っていただくことで、さまざまな形の事業承継があることを知ってもらうためでもある。

詳細については次頁以降を参照願うが、取材した各社は、いかにして「企業DNA」を引き継ぎ、発展させていくかという点に注力していることがわかる。さらに、関連インタビューとして、(株)家族葬のファミリーユ（旧(株)エポック・ジャパン）と(株)花駒のM&Aに関するインタビューも行なった。

京都府精華町にある(株)花駒は、生花販売店として1964（昭和39）年に創業。その後、70年ごろに葬祭業に参入するも、事業承継する者がなく、98年にいったん自主廃業したが、翌99年に創業者の甥である小林利弘氏

が第2次創業を果たす。そうしたなかで、葬祭業に詳しくない小林氏に代わって会社の運営を任されたのが現社長の上野雄一郎氏だった。その後、地域内でも確固たる地位を築きあげ、15年には京都市伏見区の葬祭事業者をM&Aするに至っているが、小林氏、上野氏ともに後継者となる世代がおらず、発展的な事業承継を目指すなかで選択したのがM&Aだった。

家族葬のファミリーユを率いる中道康彰社長は、「M&Aの話は多数持ち込まれますが、“経営理念の合致”がなければ、M&Aの対象にはならない」としている。この経営理念こそ各社が有する企業DNAであり、この合致がなければ、発展的な事業承継は果たせないと捉えることもできる。

葬祭業界も、これから本格的な事業承継がはじまる。その際、重視すべきは「企業DNA」を引き継ぎ、さらに発展させる後継者であること。また、そうした後継者の育成に早くから取り組むことが重要になるだろう。

CEREMONY UNIFORM
セレモニーユニフォーム

ネットでできる
パターンオーダーネクタイ登場！

(株)東和ユニフォーム
〒969-1128 福島県本宮市本宮字館町2-1
TEL.0243-33-5121 FAX.0243-33-3674
www.towauniform.com
新カタログ無料でお送りします