事業承継支援事例とアトツギの今後の挑戦

株式会社日の丸製菓様

創業72年、八百津せんべいの技を娘婿へ　―　支援の記録と、これから

令和8年度 第2回 岐阜県事業承継ネットワーク会議　2026年11月6日

岐阜県事業承継・引継ぎ支援センター　派遣専門家（中小企業診断士）　馬渕 智幸

本日お伝えすること

入口は商工会。金融機関・税理士を巻き込み、計画書の合意に至った事例です。

1. **会社と承継の構図**

   創業72年の家族経営、74歳の代表から娘婿へ

2. **支援の経過と計画の中身**

   4か月・5回の専門家派遣で計画書を合意

3. **アトツギの今後の挑戦**

   IT化・Web販路・人材採用の3テーマ

4. **支援機関として持ち帰れること**

   この案件で効いた進め方



主力商品「花らっか」（八百津せんべい）

創業72年、八百津せんべい一筋の家族経営

会社概要

所在地　岐阜県加茂郡八百津町8342-2
事業内容　八百津せんべいの製造卸売・小売
資本金　10百万円
従業員　12名（うちパート8名／平均53歳）

沿革

1954年　先代が個人開業
1995年　法人設立
2000年　工場を現在地に建て替え
2004年　稲垣伸作氏が代表取締役に就任
2022年　後継者 高井裕矢氏が入社
2023年　ネット販売を開始
2027年　代表者交代を予定（8月）

この会社の持ち味

素材本来の味

化学調味料・保存料は不使用。代表者が納得した味だけを商品化。

曲げる技術

せんべいを曲げる実用新案。食べられる器など他社にない形に対応。

小ロットと直販

手作りの小ロット生産。卸売・直売所に加えネット販売も。

74歳の代表から、33歳の娘婿へ

現経営者
稲垣 伸作 氏（当時 74歳）
代表取締役・2004年就任
持株60％／事業用資産は個人所有

2027年8月
定時株主総会で交代



後継者
高井 裕矢 氏（当時 33歳）
長女の夫・2022年入社／営業部長
持株0％→100％（長女分を含む）

周囲の関係者

稲垣 恵子 氏（68歳）
代表者の妻・取締役
持株 40％（80株）

高井 さやか 氏（34歳）
長女・他社勤務
株式を60％まで取得予定

稲垣 茂 氏（71歳）
代表者の弟・正社員
配合と生地製造を担当

三浦 かおり 氏（34歳）
次女・他社勤務
遺留分への配慮が必要

発行済株式200株。工場と直売所の土地は代表者個人が所有しており、後継者と長女への集約が必要。

商工会からの相談を入口に、4者で支援体制を組んだ

入口
八百津町商工会
経営指導員
淺田 敏之 氏
相談を受けセンターへ取次ぎ。全5回に同席し、終了後の伴走も担う。

専門家派遣
岐阜県事業承継・引継ぎ支援センター
派遣専門家（中小企業診断士）馬渕 智幸
課題整理から計画書策定までを支援。

資金・保証
東濃信用金庫 八百津支店
十六銀行・
岐阜県信用保証協会
計画書を説明し、経営者保証の解除を協議。

税務
顧問税理士
—
株価評価にもとづく贈与の設計と相続税対策。

岐阜県商工会連合会も3回目以降に同席。終了後は八百津町商工会の伴走支援へ引き継いだ。

支援の進め方
代表者と後継者から別々に意向を聞き、合意点を計画書に落とし、関係者が同席する場で確認する。

承継の課題は3つ、優先度の最上位は後継者の経営力

優先度1　後継者：経営の力と技術の習得

IT化で業務を効率化／製造技術の習得と取引先との関係づくり／Web販路の開拓

担い手：後継者・顧問税理士・商工会

優先度2　経営者：円滑な承継のための条件整備

経営者保証の解除を協議／事業用資産を後継者と長女へ譲渡／交代後も会長として支援

担い手：経営者・後継者・顧問税理士

優先度3　会社：中長期の経営計画の策定と実行

既存取引先への値上げ交渉で収益性を改善／後継者の右腕を1年以内に確保

担い手：経営者・後継者

当初の論点は承継時期だったが、2回目の面談で2027年8月と合意。以降は経営者保証の解除と、代表者夫妻に属人化した業務の引継ぎが中心になった。

4か月・5回の支援で計画書の合意まで到達

1

2024.7.4

八百津町商工会

代表者の希望を聞き取り。個人で立て替えるより保証解除をと提案。

2

7.23

八百津町商工会

後継者の意思を確認。交代時期・株式集約・育成プランで合意。

3

8.27

八百津町商工会

決算確定で保証解除の要件を充足。IT化と採用に着手。

4

9.24

八百津町商工会

代表者夫妻の業務を棚卸。受注から単価設定まで属人化と判明。

5

10.17

東濃信用金庫 八百津支店

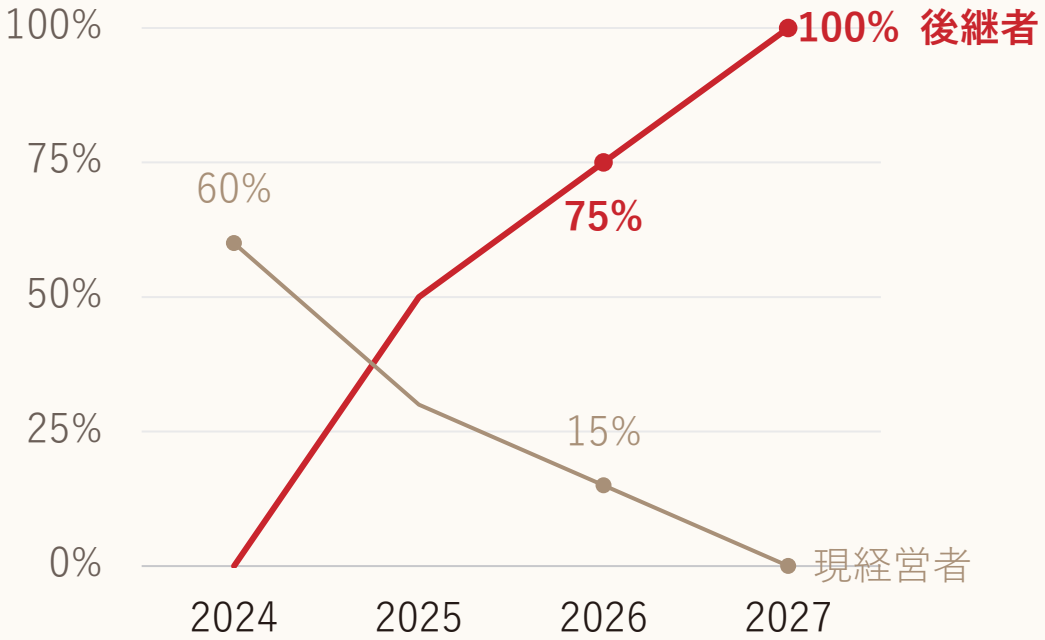
計画書案を金融機関へ説明。事業承継特別保証の活用を相談。

2024年10月　双方が事業承継計画書に合意し、専門家派遣は終了。以降は八百津町商工会の伴走支援へ。

いずれも地元の八百津町商工会で実施。最終回のみメインバンクの支店で計画書を説明した。

2027年8月の代表者交代に向け、株式を3年かけて移す

持株比率の推移、％（後継者側は長女分を含む）



税理士の株価評価にもとづき段階的に贈与。2027年に後継者側で100％となる。

代表者交代までの段取り

2025年～
自社株式を長女と後継者へ譲渡

2026年
従業員と取引先へ交代を発表

2027年8月
後継者が社長に就任、現経営者は会長へ

2027年
取引先へ挨拶。現経営者に退職金を支給

2029年8月
会長を辞任し顧問として支える

経営者保証の解除が、承継を前に進める決め手になった

借入金すべてに経営者保証が付き、代表者は個人で返してから渡す考えだった。

1. **返済ではなく、保証の解除という選択肢を示した（1回目）**

   全額返済ではなく連帯保証人の解除という方法があることを説明した。

2. **決算の数字が要件を満たしていた（3回目）**

   2024年6月期で黒字化し、保証解除の要件を充足。借換保証制度の手続きを整理。

3. **メインバンクに計画書を持って説明した（5回目）**

   東濃信用金庫に計画書案を説明。特別保証制度の活用を相談し、保証協会・十六銀行とも協議する回答を得た。

保証が外れる見通しが立ち、後継者が代表就任を受け入れやすくなった。

支援で得られた4つの成果

承継時期

2027年8月

代表者と後継者が交代時期に合意。1年半先の期日から逆算して準備できる。

株式・事業用資産

2027年に100%

株価評価にもとづき段階的に贈与。工場と直売所の土地も集約する方針。

経営者保証

解除へ協議開始

決算が要件を充足。メインバンクが協力的で、保証協会・十六銀行との協議へ。

業務と人材

属人化を可視化

代表者夫妻しか分からない業務を洗い出し、引継ぎを計画に明記。高卒1名の内定も得た。

計画書は双方の合意をもって完成し、2024年10月に専門家派遣を終了。以降は商工会の伴走支援へ。

2024年6月期の黒字転換が保証解除の要件を満たし、承継の段取り全体が動き出した。

アトツギの今後の挑戦（動画）

高井 裕矢 氏　2022年入社・営業部長　2027年8月に代表取締役就任予定

（八百津町商工会 経営指導員 淺田 敏之 氏／株式会社日の丸製菓 営業部長 高井 裕矢 氏）

強みは技術、弱みは設備と人の高齢化

活かせる強みと追い風

- 手作りの小ロット生産でオリジナル商品に対応
- せんべいを曲げる技術（実用新案）
- 化学調味料・保存料は不使用
- 代表者が納得した味だけを商品化
- 同業は8社に減り、商品の棲み分けができている

埋めるべき弱みと向かい風

- 機械設備の老朽化で修繕が増加
- 従業員平均53歳。顧客も高齢で若い世代に届かない
- 小麦粉が25kg袋100円値上げ。円安で輸入材も上昇
- 水道光熱費の高騰が利益を圧迫
- 受注から単価設定まで代表者夫妻に集中

後継者が挑む3つのテーマ

01



IT化で属人化をなくす

・商品・得意先・仕入情報を整備し原価計算と生産計画へ

・2025年7月から会計・受発注ソフトを活用

・受発注・生産・在庫の効率化を1〜2年で実現

02



Webで新しい販路をつくる

・ネット販売を育て、卸売の新規開拓と直販を伸ばす

・既存先には原材料高騰を踏まえた単価交渉

・同業者や商工会青年部との関係づくりも継続

03



人が集まり、育つ会社にする

・ハローワークと高校へ募集し、2025年春に高卒1名入社

・助成金を活用し就業規則と福利厚生を見直す

・配合・生地製造を引き継ぐ工場長候補を育てる

いずれも計画書に反映済み。進捗は八百津町商工会が定期的に確認している。

この案件から、支援機関が持ち帰れること

1. **意向は別々に聞いてから突き合わせる**

   代表者と後継者に別々に会い、前提を保証解除という選択肢に置き換えた。

2. **期日を先に決めると逆算できる**

   2027年8月と決めた時点で、株式・資産・保証・業務引継ぎが一本につながった。

3. **決算が確定するタイミングを逃さない**

   黒字の決算が保証解除の要件を満たし、金融機関と話す材料になった。

4. **計画書は金融機関に説明して初めて動き出す**

   支店で計画書案を説明し、保証協会やサブバンクとの協議まで進んだ。

5. **専門家派遣の出口は、地元の伴走支援**

   計画書の合意で派遣を終了し、進捗確認は八百津町商工会へ引き継いだ。