

# 京都府事業引継ぎ支援センターにおける 支援事例について（法人版）



京都府事業引継ぎ支援センター  
統括責任者 成岡秀夫（中小企業診断士）

京都府事業引継ぎ支援センターは、平成28年の4月に京都商工会議所内に設けられ、以来4年近くにわたり府内の中小企業、小規模事業者の事業承継、事業引継ぎのサポートを行っています。この事業は国が行っている事業で、今年度は京都府においては京都商工会議所と京都産業21が引継ぎ支援事業を受託し、それぞれの事務所に事業引継ぎ支援センターを設け府内全域をカバーしています。相談は原則無料で、専門家が対応しています。お気軽にご相談ください。

以下、過去の相談事例から参考になる案件をとりあげます。

## 1. 親族承継

直系親族を含む同族、一族、親族へのバトンタッチの案件のご相談です。

この企業の代表者には兄と妹の二人の子供がありました。男性の子息は大学を卒業し、実家の商売と関係ない業界に就職し関東に行ってしまいました。女性は大学を卒業し3年間の民間企業勤務後、結婚し現在関西に住んでいます。父親の代表者は、長男に京都に戻って実家の商売を承継して欲しいとラブコールを都度送るものの、一向に長男はこちらを向いてくれません。2年前に結婚し、一昨年二人目の子供が生まれました。勤務先は大手上場企業で、最近では部下も数名抱え次第に重要なポジションに就いています。

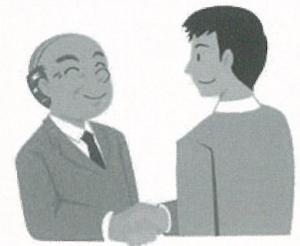
転職して京都の実家の商売に戻るなら、40歳くらいまでが限度でもうあまり時間の余裕がありません。上の子供が来年小学校に入学します。

いよいよ腹を括った代表者は、意を決して東京に出向き、長男を呼び出して居酒屋で説得に説得を重ね、とうとう長男のOKを取りつけました。決め手は、会社を続けていきたいという代表者の熱い思いでした。それと、長男からすれば大企業のサラリーマンの待遇はいいかもしれないが、いつ何時転職の辞令があるかわからないという不安があります。子供が学校に上がるタイミングというのも絶好でした。

しかし、注文がつかまりました。2年後の退職、転職、入社までに会社の借金を極力減らして欲しいとのリクエストでした。また、借入の個人保証だけは絶対に承諾しないと念を押されました。

この難題にどう立ち向かうか。代表者は事業引継ぎ支援センターに相談に出向き、今後2年間でどのようなことをしないといけないか、いろいろなアドバイスを受けました。現在は洛南支部の支援員が継続して、事業の磨き上げの支援活動を行っています。

親族承継はまだ中小企業では一般的ですが、承継をするにあたり事業の磨き上げをしっかり行い、業績を良くして借入金(有利子負債)を少しでも減らしておくことが大切です。荷物が重たいと、後継者にかかる負担が大きく承継の障害になることもあります。業績の改善には時間がかかることも多いので、早めの対策を打つことが大事です。



親族承継は事業の磨き上げが必須

## 2. 従業員への承継

京都市の中心部繁華街にある料理屋さんの承継事例です。このお店は、お手軽な値段で質の高い京料理を提供することで有名です。また、ロケーションも絶好で、桜や紅葉のシーズンには予約がなかなか取りづらいくらいの繁盛ぶりです。

店長は高校を卒業し京都に出てきて、有名な京料理のお店数軒で修業を重ね、現在のお店の店長として5年前から数名の従業員を指揮しながら、忙しい毎日を過ごしていました。

オーナーも料理人出身で、京都市内にこのお店を持ち、当時は店長に任せて運営していました。そのオーナーが70歳を目前に2年間の闘病生活のあと、逝去されました。残された奥様が、相続の手続きや1周忌も終わった時点で、店長を呼んでお店を引き継いで欲しいと依頼がありました。

ただし、お店の名前は亡くなったご主人の名前が付けられており、この店名は変えて欲しいこと。お店は相続した奥様の名義なので、店長が買い取るのは難しいから賃貸で家賃を払って欲しいこと。設備や什器備品はそのまま居抜きで使ってくれてもいいこと。ただし、買い取りに一定の費用は払って欲しいこと。この3点を条件に、お店の引継ぎをして欲しいとお願いがありました。店長は今までは従業員の身分で、給料をもらう立場でしたが、これからは自身が経営者となり、お店全体をマネジメントする立場になります。買い取りの金額も、今後支払う地代家賃も半端な金額ではないので、相当悩みました。

そして、新聞で知った京都府の事業引継ぎ支援センターに相談に出向き、有効なアドバイスを得て、事業を引き継ぐ決心をしました。そして、アドバイスに基づいて法人を設立しました。法人のほうがランニングの経費はかかるものの、今後の従業員の採用を考えると、この機会に法人化するほうことにメリットがあると判断しました。

まず、開業にどれくらい資金が必要か。また、買い取りに必要な資金はいかほどか。合計の金額は相当な金額に

なり、手持ちの資金では当然不足し、金融機関で借入することになりました。しかし、融資の申し込みにはそれなりのレベルの事業計画書が必要です。いままで給料をもらう立場なので、住宅ローン以外金融機関からおカネを借りたことがありません。そこで、再び京都府事業引継ぎ支援センターを訪れ、この事業引継ぎに関する細かい指導を受けることとしました。その結果、妥当な事業計画が出来上がり、金融機関も融資をしてくれることが決まりました。秋の観光シーズンに間に合わせて新装開店の準備をして、店名の変更、保健所への申請、法人の設立も円滑に終了し、11月にオープンしました。開業して約1年間、初めて経営者としての経験を積んだ店長＝代表者は、思い切って法人化し事業を引き継いでよかったと感想を述べています。

事業承継の選択肢の二番目は従業員への承継ですが、従業員といっても他人であり、資産の移転や買い取りの資金調達など、課題は山積しています。

早めの意思決定と、専門家への相談が有効です。

### 3. 外部の第三者への引継ぎ

京都府南部地域の製造業の引継ぎ事例です。

この企業の代表者は75歳。京都に出てきて数社の企業、事業所に勤めた後、55歳で創業しました。業種は制御盤などの電気設備部品の製造業です。

男性の子息は1名いらっしゃいますが、代表者の想いとしては創業以来いろいろな苦労があったので、息子にこのような苦労はさせたくないとの思いから、当初から承継さす考えは毛頭なく、子息の方ももう40歳を超え、父親の事業を承継する可能性は全くありません。

長男が承継しないことは早くからわかっていたので、代表者は従業員のリーダーに承継を打診しました。従業員は全部で10名。リーダーは50歳の工場長です。

代表者から打診を受けた工場長は、本人はまんざらでもなかったのですが、自宅に帰って奥さんにそのことを告げたところ、想定外の猛反対に会いました。奥さんの言い分は、やはり給料をもらう立場でいて欲しいこと、経営をやるような立場は避けて欲しいことです。責任の重たさが違います。

工場長から断られた代表者は困惑し、金融機関に相談し、金融機関から京都府の事業引継ぎ支援センターを紹介され、相談に来られました。

対応した専門家が事情を聞き取り、会社にも幾度となく訪問し、ヒアリングを重ね、外部の引継ぎ先の企業を探すことになりました。業績は良好でした。

そこで、事業引継ぎ支援センターの専門家は、今までのネットワークを活かし地元の商工会に相談を持ちかけました。いろいろと条件を吟味した結果、商工会のある製造業部会所属の某企業が最適との結論に至りました。そこで、事業引継ぎ支援センターの専門家は、その企業を訪問し、承継の可能性を打診しました。打診を受けた企業の代表者は、詳細な情報を出して欲しいと事業引継ぎ支援センターに依頼し、守秘義務契約を結んで細かい情報開示を受けました。

その結果、譲渡を希望する企業の業績は良好で、借入金も少なく、事業の将来価値もあると判断できました。事業引継ぎ支援センターから譲渡価額の提示も受け、先方企業との面談を希望。そして、金融機関の支店の応接室で初めての顔合わせをしました。

以降、交流を重ね、譲渡側企業の代表者が77歳の喜寿を迎えた時点で、その企業に株式譲渡で承継を行うことを決定しました。基本合意書を事業引継ぎ支援センターが作成し、双方署名押印をし、合意に至りました。

現在は、相互に交流し、従業員との会話を重ね、円滑な承継に向けて準備を進めています。まだ解決しないといけない課題は多くありますが、双方の意思が一致しているので、順番に課題を解決していく予定です。

このように、外部の第三者の企業に譲渡する場合は、事業引継ぎ支援センターのように橋渡しをする役割や機能を果たす機関が必要です。今回は、それに加えて地元の商工会が汗をかいてくれました。



### 4. その他

その他、事業承継の案件は100社100様で、ひとつとして同じ案件はありません。親族、一族の事情、家族構成、会社の歴史、沿革、現在の経営状態、売上、利益、資産と負債、借入金の内訳、決算のタイミングなど、多くの要因が複雑に絡んで、当事者では簡単に解決の糸口が見いだせないのが実態です。

また、とりあえず今日解決しないでも会社は回ります。明日の資金繰りに大きな影響はありません。そうなる、なかなか重たい腰が上がらず、課題を先送りすることになります。そして気が付いたときには、手遅れになっていることが多いのです。

早めの行動、早めの対策、早めの相談が、ぜひ必要です。

京都府事業引継ぎ支援センター

京都商工会議所 中小企業支援部 創業・事業承継推進課内

京都市下京区四条通室町東入 京都経済センター7階 TEL: 075-353-7120

(公財) 京都産業21 京都中小企業事業継続・創生支援センター

〒600-8501 京都市下京区室町東入1-1-1 TEL: 075-315-8897