



倒産経験 相談業務の糧に

中小企業の事業継承を支援する

成岡 秀夫さん (68)

|| 京都市右京区



中小企業診断士として、「京都府事業引継ぎ支援センター」の統括責任者として、経営者の声に耳を傾け、地元企業の存続を支える。「4回転職して、一度はどつぼにはまつて経営していた会社をつぶした。全ての経験が役立っている」

事業の見極めで、数字とともに重視するのが経営者から聞く会社の物語。例えば、勤め先から独立し、自宅の倉庫で仲間と一緒に起業した。

その仲間とはけんか別れして…。『そのころ大阪で万博があつてな』という時代背景も重ね、立体的に会社の姿を思い描く。

取引先のこと、資金繰り、人事、とにかく話を聞き、引っかかれば「それ、ほんまですか」と問う。「いや、実はな」と経営者が語り出せば、物語は深みを増す。「この『実はな』の先に会社の本当の姿がある。経営は極めて人間くさい世界」。多彩な経験が、話を

引き出し、受け止める糧となつている。

京都大工学部を卒業後、大手織維メーカーの技術者として愛知県の工場で開発に関わり、生産現場に出入りした。労働組合では地元市議選で企業内候補の応援に専従に立つと洛星高硬式野球部初代主将として仲間を束ねた経験が生き、市議選立候補を請われるまでになつた。

1984年、親族が経営する京都の出版社に理系の人材として求められ、取締役として引き抜かれた。時はバブル。社員40人、年商約12億円の専門書中心の出版社は、融資する銀行に言われるまま、一般書に進出し、東京と京都にビルを一棟借りした。採用や雑誌創刊、企業買収、子会社社長を任せられ経営の一角を担い「わが世の春。結

構な給料をもらつていた」と振り返る。

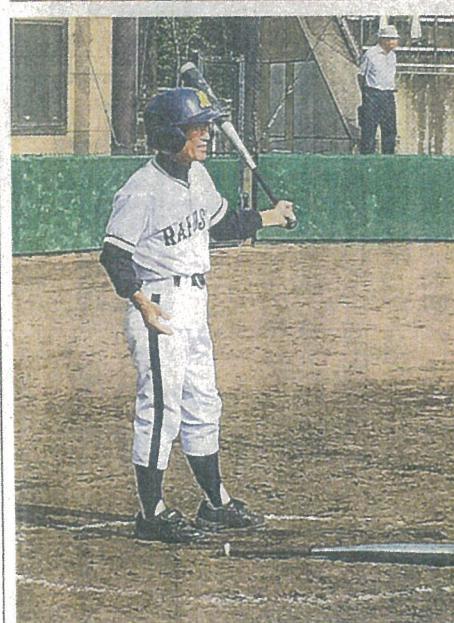
社員300人、年商100億円まで拡大したが、身の丈を超えた経営はバブルとともに崩壊した。「在庫もキャッシュフローも全く分からず、僕らの経営は稚拙だった。時代がそれを覆い隠していた」。97年、会社は約80億円の負債を抱え、事実上倒産した。後始末に追われる中、一部始終を見ていたベテラン社員の「あなたたちは経営を分かつていない。一度、勉強したらどうか」という言葉で発奮。1年で中小企業診断士の資格を取得した。

2004年に個人事務所を設立。倒産で地元に迷惑をかけたことも考えて公職を引き受け、支援センターは16年の開設当初から携わる。

近年課題となつているのは中小企業経営者の後継者不足だ。暮らしや雇用を身近に支える企業の存廃は、地域への影響が大きい。センターでは経営者の相談を受け事業の引き受け手を探し、手続きの進め方を助言する。

多くの事例に接して導き出した持論は、経営者一代が30年として最初の10年は先代に学び、次の10年で挑み、最後の10年は次代への引き継ぎ。「経営者が繼承に取りかかるタイミングが遅く、野球で言うと8回くらいから焦り出す。特に創業者は受け継いだ経験がなく難しい」。相談の多くを占める道で世の中の役に立つてほしい。アドバイスは、同じ時代を生き、苦労して事業を築いた同世代へのエールもある。

「花道は経営者自身が用意する



支援センターのスタッフと打ち合わせをする成岡さん
(京都市下京区・京都経済センター)

左上: 労働組合専従時代の成岡さん。多彩な経験が今に生きている

左下: 往年の球児が集まる大会に洛星高OBとして出場する成岡さん。当時の仲間とのつながりは深い(2016年3月、京都市左京区・岡崎公園野球場)

=いずれも成岡さん提供

後継者探し 動き遅く歯がゆさも

もの。余力を残して70歳くらいで会社を離れ、経験を生かして別の道で世の中の役に立つてほしい」。アドバイスは、同じ時代を生き、苦労して事業を築いた同世代へのエールもある。

(江夏順平)