

「中小企業の事業承継」議事録

(開催要領)

1. 開催日時：令和2年11月26日(木)14:00~16:00
2. 場 所：宮崎県宮崎市 KITEN ビル
3. 登壇者：
九州経済産業局産業部 中小企業課長 荒木久男
かわにしスポーツ 有限会社かわにし 取締役会長 川西晃
かわにしスポーツ 有限会社かわにし 代表取締役 興裕裕周
国立大学法人 宮崎大学 産学・地域連携センター 特別教授 永山英也
tee bank 代表 高萩誠
株式会社西都すっぽん 代表取締役 野平幸一
宮崎県事業引継ぎ支援センター 岡村巖

(プログラム)

1. 開会挨拶 荒木久男
2. 講演① 「事業承継について かわにしスポーツの事例紹介、
事業引継ぎ支援センターへの相談の経緯など」 川西晃、興裕裕周
3. パネルディスカッション「事業承継した方の体験談、その課題や解決策について」
ファシリテーター 永山英也
パネリスト 興裕裕周／高萩誠／野平幸一
4. 閉会挨拶 岡村巖

* 敬称略・順不同

司会：

皆さん、こんにちは。「未来に向けて 知る・変わる・守る チームNEXT ステップ」シンポジウムをご視聴いただきまして、ありがとうございます。この時間は、「中小企業の事業承継」と題しまして、宮崎県宮崎市 KITEN ビルからインターネット配信によるシンポジウムをライブでお送りいたします。さて、私の後方ですがこちら、宮崎を代表する景色、そして歴史、文化をご覧いただいています。ときおりこちらの映像から南国宮崎らしさも併せてご体感いただけますと幸いです。

本日司会進行を務めさせていただきます MRT 宮崎放送の粉川真一と申します。どうぞよろしく願いいたします。なお、新型コロナウイルス感染症防止の対策から、一部の出演者の方にはリモートでご登壇をいただきます。どうぞご了承ください。

さて本日のシンポジウムは、従業員承継、第三者承継を実際に経験・体験をされた宮崎県

の企業の代表者が、生産性向上、事業の拡大、そして地域活性化へつながった自社の取り組みを、成功事例としてご紹介いただきます。また本日は、親族以外で後継者になられた三人の皆様の実験談などをお伺いしながら、事業承継を今後さらに進めていく上での課題や解決策などについて、パネルディスカッションも行っていただきます。どうぞ最後までご覧ください。

それではまずは今回のシンポジウムのテーマでもあります、事業承継とはどういった施策かご紹介いたします。こちらの映像からご覧ください。

さまざまな企業が今後の後継者が未定となる中、さまざまな不安を払しょくする多くの施策が行われていることをご理解いただいたのではないのでしょうか。

それではここで開会にあたりまして、九州経済産業局産業部中小企業課長の荒木久男より、開会のご挨拶を申し上げます。なお本日荒木課長には、福岡県からリモートでご挨拶をいただきます。

1. 開会挨拶

荒木：

皆様、こんにちは。只今ご紹介にあずかりました九州経済産業局の荒木でございます。本日は、「中小企業の事業承継」にご参加いただき、誠にありがとうございます。またお忙しい中、この後ご講演、パネルディスカッションでご対応いただく皆様、会場設営全般にわたり、何かとご苦労いただきました宮崎県事業引継ぎ支援センターをはじめ、関係の皆様方には心よりお礼を申し上げたいと思います。

さて、今回テーマ設定をしております事業承継でございますが、なぜ進めようとするのか、また進める必要があるのか、その背景につきまして3点お話しさせていただきます。まず1点目ですが、経営者の高齢化が進んできていることでございます。中小企業の経営者の年齢構成比を見ますと、70代以上の経営者の占める割合が年々増加する一方で、直近では40代以下の経営者の割合が減少傾向にございます。2点目ですが、後継者不在の企業が多く存在していることでございます。経営者の年齢が60代では約半数、70代では約4割、80代では約3割の中小企業が、後継者不在といわれております。3点目でございます。こうした経営者の高齢化や後継者不足を背景に、年間4万社以上の企業が休廃業、解散していることでございます。このうち、約6割が黒字企業といわれております。加えて新型コロナウイルス感染症の影響によりまして、休廃業、解散を決定する企業がさらに増加すると考えられており、まさに中小企業の貴重な経営資源が大きく失われる恐れがございます。このような強い危機感のもとで、経済産業省では切れ目のない支援を進めております。

具体的に申しますと、「法人版事業承継税制」の抜本拡充、「個人版事業承継税制」の創設によりまして、事業承継時の贈与税、相続税の負担を実質ゼロとしたほか、事業引継ぎ支援

センターにおける後継者不在の事業者に対するマッチング支援の充実、さらに M&A の基本的な事項や手数料の目安を示すとともに、M&A 専門業者などに対しまして、適切な M&A のための行動指針を提示いたしました「中小 M&A ガイドライン」の策定などを実施してきております。さらに 11 月 10 日ですが、総理から新たな経済対策を策定するよう指示があったところ、事業承継、事業再生の円滑化のための支援策も検討しておりまして、引き続きあらゆる政策を総動員いたしまして、中小企業の事業承継を全力で支援してまいります。

本日のセミナーでは事業引継ぎ支援センターの支援を受けまして、実際に事業承継をされた方からの体験談を聞く良い機会でございますし、気付きの場になると思っております。本日ご参加の皆様には、このセミナーを通じまして、円滑な事業承継に向けた取り組みの重要性をご理解いただきまして、事業承継にあたってこうした支援策をぜひともご活用いただきたいと存じます。

結びでございますが、皆様の今後ますますのご活躍、ご健勝を祈念いたしまして、私の挨拶とさせていただきます。

司会：

荒木中小企業課長によります皆さまへのご挨拶でございました。

それでは宮崎県で実際に事業承継を行った事業者の方より、ここで話をいただきます。かわにしスポーツ、有限会社かわにし取締役会長、川西晃様です。かわにしスポーツさんは、地域と密着した多くのスポーツイベントを支えており、事業だけではなく地域貢献も承継した好モデルとして注目されている会社です。それでは川西会長、よろしく願いいたします。

2. 講演①

川西：

皆様、こんにちは。只今ご紹介いただきました有限会社かわにし、かわにしスポーツの取締役会長の川西晃です。これからの説明は商号であるかわにしスポーツに統一してお話しさせていただきますので、よろしく願いいたします。

このたび、宮崎県事業引継ぎ支援センターの方から、中小企業庁が推進する広報事業の一環として、宮崎で中小企業の事業承継をテーマにしたシンポジウムが開催され、そのとき昨年 10 月、私どもかわにしスポーツが従業員に事業承継した経緯、あるいは課題、解決策などを話してくださいとご案内がありました。私どもも事業承継の際には、事業引継ぎ支援センターの方々にはいろいろご指導いただき、本当に感謝しておりましたので、この機会に日本の社会問題として、地域に必要な多くの中小企業の経営者の方の事業承継の参考になればと思い、お申し出をお引き受けさせていただきました。「想いをつなぐ事業承継」をテーマにお話をさせていただきます。

まず私の自己紹介と、スライドの中で 35 歳の会社設立から承継を考え出した 68 歳まで

のかわにしスポーツの仕事の中で感じたスポーツの素晴らしさと、スポーツ店の楽しさを、また私を含めまして、現在社員9名おりますが、かわにしスポーツに対する私の思いなどの話をさせていただきます。

私は昭和18年生まれの77歳です。多くの若い社員と、元気なスポーツを愛する人々に囲まれて、気持ちだけは若く、今年はコロナの影響であまりできませんが、たまにはゴルフを楽しんで、もちろんスコアは内緒です。大きな病気もせず、元気に暮らしております。今年77ということで喜寿の年でしたが、コロナのため中学校、高校の同窓会が延期になり残念です。

私は小さいときから宮崎で自分の大好きな野球に熱中しながら育ちました。もちろん夢はプロ野球の選手です。宮崎には1959年から読売巨人軍が春にキャンプを張るようになり、皆様ご存じの長嶋選手や王選手が前後して入団され、間近に見られ、ますます夢が膨らみました。残念ながらももちろんその夢はかないませんでした。楽しい思い出でした。将来スポーツに関する仕事を始めるときの原点である、夢を持つことの大事さ、その夢に向かった努力することの大切さを学んだ時期だったと思います。

また大学時代は1964年、ちょうど21歳のとき、東京オリンピックが開催されました。当時の日本は戦後復興を成し遂げ、国民全てが夢や目標を持って努力している時代で、東京オリンピックはスポーツの素晴らしさと感動を感じた大会でした。また日本国民が一つになれた思い出深い大会でした。その頃日本経済は高度成長の時代で、私も大学卒業後、建設会社に就職し、営業として夜遅くまで働きました。その頃モーレツ社員と呼ばれる毎日でした。その後結婚し、長男も生まれましたが、東京での生活に限界を感じていました。そのとき友人より、宮崎で父親と一緒にゴルフ場の経営会社をやるので手伝ってくれないかとの話があり、宮崎出身の家内とも相談し、宮崎に帰ることにしました。その会社も4年で過剰投資で事業継続が困難になりました。

その後家内と相談して、自分の好きな野球をはじめ、いろいろなスポーツに関わる仕事がしたいと思い、多くの人々に助けられてスポーツ店を始めました。2人でスポーツ用品の販売、修理、ユニフォーム作成などの仕事を頑張り、年間2日ぐらいしか休まずに夢中で働きました。家内には仕事と子育ての両立で苦労しながら、役員として、またご意見番として、事業承継までかわにしスポーツを支えてもらいました。2人で始めた店も、多くのお客様のおかげで業績も向上し、社員も徐々に増え、「初心生涯、楽しくなければ仕事じゃない」をモットーに、日曜・祭日の休みなど働き改革を実施し、社員との個人面談などでコミュニケーションを図り、労働環境の改善に努めました。またスポーツを愛する人々の応援団として、夢の実現と健康増進のお手伝いを通して、笑顔にあふれた社会づくりを目指すという志を全員で共有し、社会貢献、地域貢献にも努めました。

在職中、一流スポーツ選手、各メーカーのトップの方々、各スポーツの監督指導者の皆様には、機会があるたびに人間として大切なこと、また会社経営にプラスになることを教えていただきました。その時間は私にとりまして、本当に大切な時間でした。特に印象に残って

おりますのが、夢を実現した一流のほとんどのスポーツ選手が、大事なことは言葉のキャッチボールと感謝だということです。自分の家族はもちろん、同じチームの仲間、指導者に対して、必ず自分の思いを言葉で伝えること、言葉のキャッチボールと、自分を支えてくれる人々に対して、感謝の気持ちを必ずありがたいという言葉で伝えること。感謝でした。その言葉は私の会社経営にとっても、非常に参考になりました。もちろん仕事ですから、価格競争、大型店の進出など困難な出来事がありました、会社全員で乗り越えてまいりました。

在職中の一番の思い出は2004年アテネオリンピックに行ったことです。そのとき野球チームのエースは松坂選手、頑張りましたが残念ながら銅メダルでした。マラソンの野口みずきさん、柔道の谷亮子さん、また競泳平泳ぎで金メダルを2個取った北島康介さんなど、16個の金メダルを獲得し、日本チームが大活躍した大会でした。本当にスポーツの楽しさとオリンピックの感動を実感し、夢みたい日々でした。

またスポーツ業界の皆様とは、ゴルフなどの交流を通じ、非常に充実した日を過ごしておりました。その頃あるスポーツメーカーの社長さんから、「川西さん、生まれ変わったら何の仕事がしたいですか」と聞かれたので、即座に「またスポーツ店をやりたいです」と答えたらびっくりされたのを覚えています。実際スポーツ店は志を同じにする人と一緒に仕事ができ、お客様の笑顔をいっぱい見るのでできる楽しい仕事です。自分自身元気でしたのであまり考えていませんでしたが、私も平成23年68歳になり、社員からも将来に対する不安の声が上がるようになり、ここから後継者探しを始めました。

これからは事業承継の本題に入ります。このスライドは、後継者決定前の平成22年から27年までをまとめた年次表です。私の事業承継に対する考え方と対応、それに支援いただいた方々です。あと新社長の役職、業務担当が記載してあります。

それでは年次表に従って、説明をさせていただきます。平成23年、家族会議で一人息子の長男より、国家公務員として今の仕事に生きがいを感じているので、店を継ぐことはできないと言われましたので、親族承継を断念しました。それから4年間は後継者を探す日々でした。自分自身は、後継者には事業の継続、社員の雇用の確保、労働条件の維持が最低条件と思っていました。その間、地方金融機関、生命保険会社、宮崎商工会議所の事業承継のセミナー、講演会などがあり、いろいろ出席し話を聞きましたが、親族承継とM&Aの内容が多く、またM&Aはかわにしスポーツには現在条件面で困難ではないかと思いました。それで第三者承継を模索しました。年齢的に今いる社員より上の人、その当時社員の上が30代後半でしたので、40歳以上の方で、ある程度資金が準備できる人、もちろんスポーツ店の経営に関心のある人を条件に、私個人でいろいろな方から紹介してもらい、何名かに勤務してもらいましたが、残念ながら全ての方は挫折しました。経営に対する不安感、社員との考え方の違い、スポーツ業界への理解不足などが原因だったと思います。

その間、社員にも将来に対しての不安感が増し、会社の業績も悪くなり、非常に厳しい3年間でした。その反省から会社の経営を立て直すことに努め、社員の不安感を解消する最低条件としては、個は、必ず守ることを確約しました。また従業員を含み、資金はなくても経

営に興味のある人、または第三者承継には公的機関の支援を受けられる人でなんとか後継者の候補を見つけたいと思いました。平成 27 年、地元の新聞社宮日経済サイト、みやビズに元気な店として記事掲載をしていただけたのは、ちょうど業績が少しずつ向上したこの時期でした。そのとき今の新社長は営業部員として勤務しておりましたが、明るく真面目な性格が周りから高い評価を受けておりました。

このスライドは事業承継で悩んだ時期をまとめたものです。先ほどお話しいたしました、平成 23 年、親族承継を断念して、平成 24 年から 27 年は個人への第三承継や M&A を模索しました。でも公的機関の支援がなければ、個人では非常に難しいことを実感しました。事業は起こすときよりやめるときのほうが難しく苦勞すると、よく聞いていましたが、本当に心から実感しました。そこでこのとき、後継者の条件としては、かわにしスポーツへの私の思いをつないでくれる人、会社全社員の生活を必ず守ってくれる人に限定して探すことにしました。その他の問題点は私自身で解決することを強く決意しました。そして平成 28 年、従業員の承継を決断したわけです。

これからは後継者を決定する過程と、後継者決定以降の平成 28 年度から現在までの年次表です。なお、これからは宮崎県事業引継ぎ支援センターのお名前がたびたび出てきますので、略称で支援センターとしてお話をさせていただきますのでご了承ください。

まず私の従業員承継に対する対応と、支援いただいた方々です。また新社長の役職、業務担当、承継準備が記載してあります。それでは年次表に従って、随時説明させていただきます。平成 28 年になり、宮崎に支援センターができたことを知り、初めて訪問し、事業承継についての考え方を聞きましたが、私のほうでまだ具体的な方向性ができていない時間でした。その間、社員との個人面談を毎年続けていましたが、なかなか経営者になることへの理解は得られませんでした。その時期、新社長と福岡に出張しており、彼と後継者の話をしました。非常に前向きな返事が返ってきました。仕事に対する働きぶりや人柄でお客様に対して信頼関係を築いているのを見て、年齢的には 26 歳と若かったのですが、思い切って後継者にすることにしました。そしてその年の 12 月に、後継者にしたい旨をたずねますと、「自分は資金はないけど大丈夫ですか」と聞かれました。でも新社長はかわにしスポーツへの思いを強く持っていましたし、全社員の必ず守ることへの覚悟も感じましたので、「私が責任を持って解決するので、3 年後に交代する方向で頑張ってくれ」と答えました。

その年に正式に支援センターから、事業承継の課題の指導を受け、3 年間で各課題を解決する努力を始めました。もちろん大変な課題が多くありましたが、かわにしスポーツを長く支えてくれた全社員のためにも、長く応援してくれたお客様のためにも、どうしても自分自身で解決しようと強く思いました。その課題を 3 年間かけてどのように解決できたかは、事業承継の大切なポイントですので、後でスライドで説明させていただきます。

その後の 1 年間で、私の担当していた営業先を全部引き継ぎ、平成 29 年には 5 カ年計画を作成し、金融機関に提出し、10 月には新社長を後継者にすることへの理解を、社員からいただくことができました。また、株式を一部購入してもらい、取締役営業本部長として対外

的にも案内しました。そして翌年、平成 30 年 8 月に専務取締役役に就任し、財務内容の打ち合わせと理解を深めました。その年の 11 月、全国のスポーツ小売店の組合の全国運動具商協同組合、略称 JSERA の九州ブロック会議が宮崎で開催され、事業承継をテーマに話し合いました。そのとき多くの全国のスポーツ小売店がこの問題に直面していると聞き、日本のスポーツの発展のために、各種スポーツの振興に努力され、地域スポーツの発展に寄与されているスポーツ小売店の存続には、業界あげて取り組んでもらうことの必要性を強く感じました。翌年、令和元年、3 年間かけて、後継者である新社長にも努力し、協力してもらい、やっと事業承継の課題を解決することができ、9 月に譲渡契約に合意し、10 月に正式に社長交代をいたしました。

それでは先ほどお話ししました事業承継の課題と解決策について、お話をさせていただきます。次のスライドは、支援センターからの支援を受けた内容です。まず後継者関連につきましては、課題として財務内容の理解、社長業務の引き継ぎの説明を受けました。また具体的な対応策は、右に書いてあるとおりのことをご指導いただきました。

続きまして、関係者の理解・関係づくり・組織づくりにつきましては、新たな組織体制の整理、金融機関の理解・関係づくり、取引先の理解・関係づくりの課題をいただき、具体的な対応策としては、右に書いてありますような内容のご指導をいただきました。また株式・事業用資産・担保個人保証については、金融負債について、また株式評価額について、支援機関の活用、専門家の活用などの課題をいただき、具体的な対応策として右に書いてあるような内容について、ご指導をいただきました。

先ほどの課題をどのように解決できたかを、説明させていただきます。まず 1 番の後継者関連につきましては、平成 28 年から 3 年間の期間を設定し、決算内容について段階的に把握、理解を図りました。それから関係者の理解のうち、一番の重要な課題である他の社員への理解につきましては、会社の方針として、個人面談により言葉のキャッチボールを実施し、コミュニケーションを図り、理解を深める努力をし、また労務管理事務所とも相談しながら、働き方改革も実行しておりました。今考えますと、約 15 年前より、日曜・祭日を休日にしたことが、スムーズな事業承継のための大きな要因になったと思います。当時は小売業で日曜・祭日を休日にする店は全国でも少なく、思い切った対応でしたが、スポーツ好きの社員にとって、自分のスポーツライフを楽しむことができ、家庭内でも家族と一緒に行事に参加することができることは、社員の労働環境の改善には大きな効果があったと思います。

次に大事な金融機関の理解につきましては、5 カ年計画を作成し、会社のビジョンを説明し、計画どおり実績を上げることで、一步一步理解を深めてまいりました。また会社が地域に必要な会社であることを認識していただき、引き継ぎ後の私の立場も説明しました。そのことも事業承継を認めていただいた大きな要因だったと思います。次に取引先の理解につきましては、全て日頃からの信頼関係の構築が大切だと思いました。株式・事業用資産・債務・役員功労金の理解につきましては、税理事務所とも相談して、債務弁済、役員功労金の整理をし、株式譲渡契約を作成しました。最終的には弁護士にもお願いして、書類を作成し、

お互いに取り交わしをしました。

このスライドは、今後事業承継に取り組む人へのアドバイスです。アドバイスの内容は、支援センターからの課題をどのように解決できたかと同じ内容になりますが、今、国が打ち出している災害時の危機管理の対策としての必要な考え方である自助、共助、公助の言葉が、事業承継にも当てはまる言葉だと思いました。でも災害の時期は不明ですが、事業承継は必ず近い将来解決しなければならない問題です。そのために何をすべきかを、以下まとめてみました。

まず自助の考え方。自分たちの会社は自分たち全員で守り、助かるために必要なことを実行するという事です。具体的には、会社の業績の向上のため、経営者と社員の両輪で協力して生産性を高め、デジタル化を推進し、常に前向きに取り組むことです。次に社会貢献、地域貢献に努め、事業継続の基盤を構築することです。

また共助の考え方は、自分の会社の周りの関係者と助け合って、必要なことを実行することです。まず金融機関との信頼関係、次に顧問税理士、労務管理事務所の活用です。次はメーカー・代理店を含む取引業者の信頼関係です。またマスコミとの連携による宣伝効果の活用です。地元の宮崎日日新聞社には、かわにしスポーツに関する記事をよく掲載していただき、また事業承継の折には、大きく取り上げていただきまして、非常に感謝しております。最後はお客様との信頼感と満足感の構築に努めることです。

最後の3番目、公助の考え方は、公的支援を自分たちのために上手に活用することです。事業引継ぎ支援センターの上手な活用、国の政策の活用が必要だと思います。事業承継の方法には、親族、従業員を含む第三者、M&Aなどいろいろあると思いますが、全て一長一短あると思います。どの形がいいかは分かりませんが、従業員承継の場合には、会社全員の思いをつなぐ点で、将来の経営の安定にはつながると思います。でもまずどのような形でも、支援センターの指導を仰いで、事業承継を実現することが大事です。その後は会社全員で協力して、生産性の向上に努力することが必要だと思います。特にコロナの時代に公的支援による融資制度が条件緩和をされたので、前向きにとらえ、事業承継を推進するいい時期であり、また機会だと思います。

次のスライドは、事業引き継ぎ後、どのようなことに気を付けているかをまとめたものです。私も会長として毎日出勤し、社長と10分から20分打ち合わせをし、その後は私のできる社会貢献、地域貢献に努め、今はコロナの時代であまりできませんが、スポーツメーカーとの交流会、また全国スポーツ小売店の組合のJSERAの活動参加など、少しでも皆様のお役に立てればいいと思っています。

また次の経営理念、地域貢献と志と絆と感謝の重要性につきましては、かわにしスポーツの経営理念です。また新社長も常にこの思いを強く持っていていただいていると思います。また新社長の経営方針、八方よしの考え方は今の時代に合った考えで、行動規範は社会人として、また人間として大切なことだと思います。

5カ年計画の作成実施は、金融機関との信頼構築に最重要です。またデジタル化は業務の

合理化につながると思います。事業継承から1年間が過ぎ、コロナの影響で4月、5月は厳しい日々で、一時はどうなるかと思いましたが、コロナ対策を取りながら、会社全員で自分の雇用は自分たちで守るという強い気持ちで力を合わせて頑張った結果、昨年と同じような業績が上がり、大変うれしく思っています。

宮崎では私の頃は、「てげてげでいっちゃが」「よだきい」といった方言をよく使います。「てげてげでいっちゃが」というのは、「大体でいいよ」という意味で、「よだきい」というのは、「面倒くさいな」という表現の方言です。でも今の若い人はあまりこういう方言を使わなくなりましたね。前向きで社会奉仕、ボランティアの精神を持っている人が非常に多く感じます。新社長もいろいろな面で、今までどおり、気配、心配りに努めている姿を見て、心強く思いました。これからも健康に留意し、思いをつなげ頑張ってもらいたいと思います。

まとめとして、事業承継を考えたとき、まず公的機関・各県の事業引継ぎ支援センターを活用し、課題を把握し、解決することが重要だと思いました。また引き継ぎ者、経営者が事業の継続と雇用の維持を大前提に、会社全員で労働環境の改善と合理化を進め、生産性向上に努力することで会社の価値を高め、社会貢献、地域貢献にも努めることで、多くの関係者・お客様への理解と協力が得られ、スムーズな事業承継が可能になると思いました。

最後に宮崎は、「日本のひなた宮崎」をキャッチフレーズに、スポーツランド宮崎として、今年も多くのプロやアマチュアのスポーツチームが、合宿とキャンプにおいでいただき、各チームとも素晴らしい成績を収めてもらっています。特にプロ野球では宮崎でキャンプをしたソフトバンクと読売巨人軍がリーグ優勝を果たし、宮崎県民としては非常に喜んでおります。またコロナの時代が1日も早く収束して、今までどおりゴルフをはじめ、サーフィン、トライアスロンなどのスポーツ愛好者が宮崎においでいただき、ご自身のスポーツライフを楽しんでいただく日が来ることを願っております。また来年のオリンピック・パラリンピックが無事開催され、日本全国の皆様がスポーツの楽しさ、素晴らしさに感動され、元気で笑顔にあふれた社会になるように心から祈念しております。

終わりに中小企業の会社を経営されている皆様にとって、事業承継のために私の話が少しでもお役に立てれば幸いです。またこのような機会を与えていただきました経済産業省、中小企業庁の皆様をはじめ、宮崎県事業引継ぎ支援センターの関係の皆様には、心より厚く御礼申し上げます。本日は本当にありがとうございました。

司会：

ありがとうございました。かわにしスポーツ、有言会社かわにし、取締役会長川西晃様に貴重なお話を聞かせていただきました。かつてスポーツから夢をもらい、そして多くの夢見るスポーツマンを支援し続けてきました川西会長、言葉のキャッチボールと感謝をモットーに、これまで県内のスポーツ界を引っ張ってこられましたけれども、親族承継を断念しまして、その後新しい後継者を見つけるまでのプロセス、大変皆様、参考にされたのではないのでしょうか。

それでは実際にかわにしスポーツで事業を承継されました代表取締役の興梶裕周様から、ご自身のご経験を踏まえてお話をいただきたいと思います。それでは興梶社長、よろしくお願いいたします。

興梶：

皆さん、こんにちは。先ほど講演した川西会長に代わって、事業を引き受けた側としてお話しさせていただきます。有限会社かわにし代表取締役、興梶裕周です。よろしくお願い致します。

初めに自己紹介をさせていただきます。僕の人となりが少しでも分かっていただけると嬉しいです。1990年平成2年生まれ、福岡県の篠栗町で生まれました。有名なところとしては、南蔵院という大きな仏像がある、福岡の中では少し田舎の自然いっぱいの中で育ちました。2001年平成13年、家庭の事情で宮崎県に引越しをしました。それからすぐに中学校に入学し、ラグビー部に入部しました。これが僕のスポーツとの出会いの始まりでした。ラグビー部に入部し、熱血の顧問の先生に出会い、ラグビーの中の「One for All, All for One」という教え、「一人はみんなのために、みんなは一人のために」、この精神をもとにボールを仲間たちとつないで、スポーツに熱中した日々を送りました。思いをつなぐことの大事さの原点は、ここにあるのではないかと僕の中では思っています。

2005年平成17年、高校に入学しました。ラグビーが大好きで中学時代からラグビーに明け暮れていましたが、高校入学後少ししてけがをしてしまい、ラグビーができない状態になり、熱中していたものを失ってしまいました。このときに初めて学生ながら挫折というものを経験しました。そこからいろいろと悩んだ中で、うちは母子家庭で母親が病気を患い、働けなくなり、収入も途絶えてしまい、子どもながらにそのときに働きながら学校に通うことを決断しました。

2006年平成18年、夜間の定時制高校に転入しました。そこでアルバイトをしながら学校に通いました。16歳から飲食店でアルバイトをしながら高校に通う日々を過ごしました。初めての社会や年齢もばらばらな学校生活を経験したことが、今でも大きな財産になっています。

2009年平成21年、高校を卒業しました。遠回りをして、はたちになる少し前にやっと高校を卒業できました。それからフルタイムで働ける仕事を探し、就職活動を始めました。そこでたまたまかわにしスポーツの求人を見つけて応募しました。2010年平成22年、かわにしスポーツに無事入社ができました。ずっと心残りだった大好きなスポーツの仕事に就くことができ、このときには従業員として働く日々の毎日を送りました。

2016年平成28年、ここで事業承継を引き受けることの打診があり、決断をしました。ここから僕の人生は大きく変わりました。2019年令和元年、代表取締役に就任。3年の準備期間を経て、代表取締役に就任をしました。それから2020年令和2年、現在に至り、現在30歳になります。

僕がここで伝えたいこと、事業承継の中で、育ちだったり、学歴、年齢も関係なく、挑戦する気持ちと会社の想いをつなげられるかが重要。目標に向けてしっかりと準備をして、前に進んでいくと未来は明るくなるということです。

ここからは引き受け者として、事業承継の打診を受けて、現在に至るまでの内容を話していきます。引き継いだ事業内容について、簡単に説明をします。かわにしスポーツは地域密着のスポーツ店です。売上比率が、店舗売上が約 20%、残りの 80%が外商営業での売り上げです。取引先は主に宮崎県や宮崎市の管轄するスポーツ施設や学校、その他学校の部活動、地域のスポーツチーム、企業など、このような地元のところにこちらからお伺いして営業していく動くスポーツ店、そんな会社です。スポーツを通して地域社会に貢献することを理念に、事業を行っている会社です。この事業を昨年 10 月に第三者従業員承継を行いました。

ここから事業を承継されたときの話を、少し思い出話も含めて挟みます。2人で福岡へ出張した帰りに、博多駅のカフェにて打診がありました。川西会長に「コーヒーでも飲まないか」と誘われました。なかなか2人で一緒に行動することがなくて、僕もちょっとドキッとしたのを今でも覚えています。そこで「スポーツは好きか。ずっとこの仕事がしたいか」と、川西会長から言葉を掛けられました。僕は「もちろんスポーツが好きで、ずっとこの仕事がしたいです」と即座に答えました。すると会長からは、「俺はそんなに長生きできんぞ。だからあなたが社長になってやっていきなさい。どうだ?」という話をもらいました。僕はそのとき自然と「やります」と一言、即答した覚えがあります。

そのときお互いのもやもやというか、この会社の中での想いがつながったというところが実感できて、いい笑顔だったことを今でも忘れていません。よくよく考えると、その日 1 日、事業承継の打診のジャブを入れられていて、会長も 1 日そわそわしていたなと思っていました。ちょっと思い出話になりましたが、こんな形での事業承継の打診でした。

その際の心境と決断に向け背中を押してくれたものということで、打診をされたときには、すでに答えが決まっていたので「すぐやります」と言えました。その理由は 3 点ありますので、そちらについてご説明させていただきます。

先ほども川西会長の講演でありました、日頃から生まれ変わったらスポーツ店をやりたいという会長の姿、今の社員とかわにしスポーツでこれからも働いていきたいという思い、会社の事業の安定性と地域からの信頼と将来性があること、この 3 点でした。初めの一つ、会長は日頃からお客様や取引先に、「生まれ変わったらまたスポーツ店をやりたい」といつも笑顔で話しています。スポーツを通して、地域やお客様の目標や夢に貢献できることへの共感、これを僕も仕事をしながら日頃から感じておりました。そして自分も数十年後に同じことが言える未来をつくっていききたいという思いが芽生えていました。

二つ目。僕も他の社員も、働きながら個人への第三者承継や M&A を模索して苦戦していたのを知っていました。会社の未来に多少なり不安を抱えておりました。そしてこの業界で、他県での M&A の事例も聞いており、社風や雇用の維持が失われる可能性を懸念。この中でかわにしスポーツの今の社員でこれからも働いていきたいというところが、想いもつながり、

事業承継のきっかけになりました。

三つ目。会社の事業の安定性と地域からの信頼と将来性があること。もちろんここに勝算がないと事業の引き継ぎはできません。働きながら将来性を感じていたこと。自分で起業することと天秤にかけたとき、40年蓄積した信用力などのメリットが大きいこと。この3点を感じて、常日頃仕事をする中で、その決断に向け背中を押してくれたものとなりました。

決断の思いと別に、現実的な課題に直面した話をします。それがこの3点です。一つ目、会社を引き継ぐための資金と保証の問題。二つ目、株式の取得。三つ目、従業員から経営者になる際の従業員との関係性。この3点の課題に直面しました。

一つ目、会社を引き継ぐための資金と保証の問題。個人保証の引き継ぎイコール僕の信用力になります。個人の資産も担保になるものが何もない中、果たして引き継ぎができるのか、すごく悩みました。かわにしスポーツの事業を通して、僕個人の信用を獲得するしかないという決意をしました。県の引継ぎ支援センターに会長が相談のもと、事業承継に向けて5カ年計画の作成をしました。顧問税理士さんに相談のもと、資金面を5カ年計画に当てはめて作成し、事業計画や資金計画の透明化を図りました。僕は会社で働く中で、業績を計画どおりに達成していくことで、金融機関や取引先からの信用を得ることができました。

二つ目、株式の取得。株式の取得は、個人の資産からなるもので、顧問税理士と相談のもと、段階的に行うように計画を立て、それに合わせて役員報酬を増額し、取得準備を計画的に行うことで解決をしました。ここに関しては、川西会長の尽力のおかげだと思います。

三つ目、従業員から経営者になる際の従業員との関係性。ここは個人的に一番不安な点でした。従業員承継の打診を受けた当時26歳で、社内では年齢は下から2番目。こんな僕がいきなり将来社長になると聞いて、ついてきてくれるのかが不安でした。翌年社員に後継者になることを伝えた日から、僕に対しての見る目が変わりました。同僚から後継者になった日でした。すぐに認めるには現実味もない中で、従業員承継の計画が進む中で、自分の思いを伝え、結果を出していくことで、安心と信頼を得ていくことを地道にやるしかなく、今でも信頼してもらえるように試行錯誤しています。結果的には事業承継の件で、誰一人欠けることなくついてきてくれた社員には、感謝の気持ちでいっぱいです。

引き継ぎ後の件も3点にまとめました。1点目、引き継ぎ後に心掛けていること。2点目、新型コロナウイルスの影響。3点目、今後の事業展開。

引き継ぎ後に心掛けていること。後継者が定まらず、将来の目標が事業承継以外には不透明だったので、新生かわにしスポーツとして新たな目標を設定し、社内で共有し、達成に向けて事業を進めていくこと。これを今現在進行形で心掛けています。

新型コロナウイルスの影響。昨年10月に代表者に就任して、コロナウイルスの影響で、売り上げの中核である学校がストップをしました。就任して間もない頃だったので初めての経験、会長に相談しても誰であっても初めての経験でした。4月、5月と昨年対比の売り上げを大きく落とし、仕事も激減し、社員は不安にかられました。その中でどんなに売り上げが落ちてても事業は止めず、スポーツの再開を待つ決心をして準備を行いました。銀行から

も資金調達を行い、長期戦も耐えられるような対策を行いました。結果的にスポーツの再開とともにいち早く動けたことで、落ちた売り上げ、6月、7月で取り返すことができ、7月末の決算も無事黒字で終えることができました。

今後の事業展開。川西会長から引き継いだ想いをもとに、スポーツを通してこれまで以上に地域への貢献をし、宮崎でより高い信頼を獲得し、揺るぎない事業の継続の基盤を構築すること。かわにしスポーツの明るい未来を社員みんなとつくっていきたいです。

まとめです。僕みたいな何もなかった人間に挑戦するチャンスを与えてくれた事業承継に感謝。会社の想いを引き継ぎ事業を継続することで雇用の維持、地域社会へ貢献の継続など大きなメリットがありました。今後この日本で後継者のいないことを理由に、歴史ある想いの詰まった企業をなくすことなく、企業を残していく事業承継が選択肢として当たり前の中になってほしいと思いました。将来的には僕が引き継いだ想いに僕の想いを乗せて、また誰かに引き継げたらいいなと思います。ご清聴ありがとうございました。

司会：

かわにしスポーツ、有限会社かわにしの興梶裕周社長でした。ありがとうございました。26歳で若き後継者に選ばれて、そしてこの老舗スポーツ店の看板、のれんを引き継ぐ、そしてその従業員との関係など、大変意味深いお話を聞かせていただきました。ありがとうございました。

この後は実際に事業承継をされました三人の皆様の体験などを伺いながら、事業承継を今後さらに進めていく上での課題や解決策などについて、パネルディスカッションを行っていききたいと思います。それでは準備までの間、ここ宮崎県の紹介映像をご覧ください。

お待たせをいたしました。ここからのお時間は、こちら宮崎県で実際に事業承継をされた皆さんによるパネルディスカッションを行いたいと思います。中小企業の事業承継について、皆さんのお話を聞かせていただきます。

それでは早速パネルディスカッションに参加される皆様をご紹介します。ファシリテーターは国立大学法人宮崎大学、産学・地域連携センター特別教授の永山英也様です。永山先生、よろしく願いいたします。

永山：

宮崎大学の永山です。よろしく願いいたします。

司会：

続いて、パネリストとして実際に事業承継を体験された皆様です。tee bank 代表の高菰誠様です。

高萩：

よろしく申し上げます。

司会：

そして先ほどご講演をいただきましたかわにしスポーツ、有限会社かわにし代表取締役、興梠裕周様です。

興梠：

よろしく申し上げます。

司会：

そして株式会社西都すっぽん代表取締役、野平幸一様です。

野平：

よろしく申し上げます。

司会：

皆様、本日はどうぞよろしくお願いいたします。それではここからの進行は、永山先生お願いいたします。

3. パネルディスカッション

永山：

あらためまして、宮崎大学、産学・地域連携センターの永山でございます。どうぞよろしくお願いいたします。今日はファシリテーター役をやらせていただきます。皆さん、よろしく申し上げます。私、宮崎大学、産学・地域連携センターにおります。今年の4月に宮崎大学の中に地域人材部門という新しい部門ができました。これは大学の中にはありますが、次世代の経営者を育成したり、あるいは県内全体の大学の共通の学びをつくっていく、あるいは高校生や中学生を対象としたキャリア教育というような、多様な人材の育成を図るポジションとして、今いろいろな仕事にチャレンジさせていただいています。

今日は事業承継がテーマですが、私が大切にしている言葉があります。EU ヨーロッパ連合の小企業憲章というものがあります。その中に書かれているのは、小企業はヨーロッパ経済の背骨である。ビジネスアイデアを生み出す大地であると書かれています。その根幹であると書かれています。宮崎県内の中小企業、国内の中小企業も私は同じだと思っています。それぞれの地域を支えるとても大切な財産です。この中小企業、今日講演もありましたが、事業承継という大きな課題があります。60歳以上の経営者を対象にした宮崎県の調査では、後継者が決まっているのは約半分しかいないという結果が出ました。それから約3割は自

分の世代で終わりたいという話でした。

私は今、大学の中において学生のビジネスコンテストをやります。学生の起業であるとか、あるいは大学発のベンチャーを促進しています。そういう新しいビジネスも当然必要ですが、一方でしっかりとした経営資源を持って、取引先を持っている既存企業をいかに承継していくか、発展させていくかというのはとても大きな課題ではないかと思います。今回承継をされた3名の方にいろいろなお話をお聞きして、そのヒントを探り出していければと思います。どうぞよろしくお願いいたします。

それではディスカッションに入っていきますが、まずはそれぞれ自己紹介と企業のアピール、そして事業承継を考えるようになったきっかけについて、話をさせていただきたいと思います。まずは高萩さん、よろしくお願いいたします。

高萩：

よろしくお願いいたします。自己紹介をさせていただきます。高萩誠、東京都出身で妻と子の3人で、東京を出たときは初めは宮崎県ではなくて、高知県に行きました。高知県では地域おこし協力隊、宮崎県でも地域おこし協力隊をやっています。なかなか珍しいかなと自分でも思っています。

簡単に高知と宮崎でしたこととお話しさせていただきます。高知県では地域おこし協力隊として活動していましたが、これをしなさいというものは特になくて、与えられたものは耕作放棄地調査や空き家調査が主な業務でした。その他は自由に活動してくださいということで、いろいろやらせていただきました。その中でいよどマッシュルーム生産組合の支援や、高知県では一つだけしかないブラウンマッシュルームの生産支援をしておりました。高知県は少子高齢化が盛んで、廃校が結構多いので、廃校を利用した山村自然楽校という宿泊施設があり、その支援も併せてやらせていただきました。

その風景がこんな感じです。これはブラウンマッシュルームとって、作っていました。乾燥マッシュルームや生のマッシュルームやピクルスを作る支援をしていました。これが廃校を利用した山村しもの郷という宿泊施設ですが、ここでもイベントのお手伝いや、アースオープンとって、釜みたいなものを作らせていただきました。ここはNASAの公式施設で木星電波を観測しているところで、いろいろな機材がありましたが、僕はよく分からなかったです。これがアースオープンで、ピザ釜みたいなもので今も活用しています。地域の方がピザを焼いたりして、ここの学校の校庭にあります。そこで楽しんでやっているみたい。隣は地域の祭りで、土佐の三大祭りといわれている秋葉祭りがあり、それを冬にやりますが、今でも毎年高知に行って、頑張ってみこしを担っています。南国土佐とはいっても、結構雪が多くて、なかなか厳しいんだと、東京から行って初めて分かることもたくさんありました。

川南町では、高知県から宮崎に来たときに、また協力隊として活動を始めました。ここも耕作放棄地を利用して好きな作物を作ったりしていました。あとは地域団体、川南町で四季

を食べる会、グリーンツーリズムを活用して、みんなで持ち寄り料理を食べる会です。宮崎県はいろいろな食材が豊富で、それを活用して地域の魅力を食べながら考えよう、語り合おうという会です。年4回やっていますが、今年はコロナで2月に1回やっただけで開けていません。あとはあけたら宮崎！とあって、ふるさと納税に出品しようということで、町内のいろいろな食材、肉、野菜、魚がありましたが、肉の加工品をセットにして、ふるさと納税に出品したりしました。あとは事業承継のための準備で、いろいろやらせていただきました。これが僕がふるさと納税で出品していたハムとハンバーグです。ハムは、川南町の業者さんが育てた豚です。ハンバーグも、川南町で育てた牛で作ったハンバーグです。高知でもアースオープンを作ったので、宮崎でも作ろうと思い、途中の写真ですが、こういうものもまた作っていました。

これは四季を食べる会の風景です。持ち寄り料理の会で、毎回100人前後、皆さん持ち寄っていただいて、楽しくわいわいやっているところの写真です。

川南町は実は軽トラ市が日本一で、毎月第4日曜日は、コロナがなければやっているところですが、ここがまた開催すると1万人ぐらいの人出が出て、軽トラが130台前後、道に並びます。なかなかぎわいがあるって、来たときはびっくりしました。隣の写真は、先ほどのハンバーグの出品支援をしていただいたIBUSANAさんというブランド牛です。

そんなこんなを経てtee bankというお店を事業承継して、川南にお店を開いて現在に至っています。

永山：

事業承継のきっかけは何ですか。

高萩：

協力隊だったので、いろいろな人と付き合う機会があって、それがチャンスでしたね。

永山：

今、映らなかったの、立ってTシャツをアピールしましょうか。

高萩：

オンライン用のTシャツです。こんな仕事をしています。あとこんなマスクも作っていますので、ぜひよろしくをお願いします。

永山：

ありがとうございます。では興梠さん、動くスポーツ店というのが、僕はすごく刺さりました。

興梠：

先ほども講演させていただきました有限会社かわにし、かわにしスポーツ代表取締役、興梠裕周です。昨年10月に地域で40年続くスポーツ用品店を事業承継しました。会社の説明を少しさせていただきます。普通のスポーツ店と違って、動くスポーツ店、先ほども講演の中で話させていただきました。僕らは小さなスポーツ店を経営していき、地域の学校やスポーツ施設、スポーツチーム、そちらに出向いて商品の販売、修理を行っていくスポーツ店です。お客様が野球の練習をしているグラウンドに商品を持って行って、グラウンドで実際に商品を使ってもらったり、そういうことで僕が勝手に動くスポーツ店と言っています。

よく学校等と取引をさせていただく中で、子どもたちとの触れ合いがすごく多いスポーツ店ですので、地域の貢献も兼ねて、スポーツ大会を開いて、子どもたちの活躍の場をつくらせたりという事業もやっています。お客様にたくさん商品を購入していただいた還元を、スポーツを活躍する場、今年はコロナウイルスの影響でなかなかスポーツができる場がなかったのも、そういうことも少しでもできればという思いの中で、大会等を開いたり、子どもたちの体験会をやったりしています。

お客様とともにあるスポーツ店ということで、お客様が例えば甲子園に出場しますというときには、僕らも一緒に甲子園に行って、甲子園の試合に出るまでのサポートなどもさせていただいています。通常のスポーツ店と違って、地域とお客様とより密接に関われるようなスポーツ店をやっています。

事業承継を考えるきっかけですが、僕の場合はいち従業員として働いている中で、川西会長から打診をいただいたことで考えるようになりました。そこから多くのことが巡り巡って、こういった形で今ここに座っていられると思います。

永山：

先ほどの講演と今の話を聞きながら、想いがつながっているというのはとてもいいことだなと、改めて思いました。地域貢献ということが、スポーツ店をやっている方は、スポーツが好きで、スポーツを応援したい人がやっているのだということが、二人の話を聞いているととても実感できて良かったです。僕はサッカー部でしたが、サッカーをやっていたときに、考えてみればスポーツ店の人がいろいろ応援してくれたなと、改めて思い出していました。

野平さん、お願いします。

野平：

株式会社西都すっぽん代表取締役の野平幸一です。1962年、地元西都市の生まれです。前職はモックアップ等を作る製作会社に勤務しておりました。

引き継ぎ内容ですが、今までと全く違う仕事ですっぽんの養殖・加工・販売をやっており

ます。平成 30 年 7 月に法人を立ち上げました。前の会社の奥さんが、どうしても西都すっぽんの名前を残したいということで、養殖場という名前を取って、株式会社西都すっぽんという名前にしております。すっぽんは滋養強壮や美容にいいと昔からいられていますが、どうしても高級、高いイメージが強くて、その中でも今、サプリメントで取られる方が、テレビのコマーシャルなどを見ても多いですが、私どもの会社では手軽に購入できるような鍋セットも作っていますので、家庭でおいしく食べて健康になっていただきたいと思っております。

永山：

事業承継のきっかけはどんな感じですか。

野平：

もともと前のオーナーの方とは顔見知りになっていましたが、前のオーナーは建築業のかたわら事業をされていましたが、すっぽんの仕事は、卵から生産販売まで 4 年、5 年かかるわけで、それを新規にやるとなると、どうしてもその間は収入が入らない。そういうことから考えると、私どものように途中から事業承継する形は理想ではないかと思っております。

永山：

せっかくの機会ですから、西都すっぽんのおいしさをアピールしましょうか。

野平：

私どもはせっかくやるのなら、よそと違うもの、ブランド化したいという思いがありました。いろいろなところのすっぽんを食べにいきましたが、どうしても独特のおいだったり、特に天然ものはすっぽんのおいが強いんですね。私どもの地元はゆずの生産が盛んでして、そのゆずの果汁を絞った後の残渣を有償で処分していることを聞きました。それを知り合いの社長から無償でいただいて、それを細かく砕いてえさに混ぜてすっぽんに食べさせてみました。結果も分からないままそれをやったのですが、名前を先に取りたくてはいけないということで、ゆずすっぽんという名前を商標登録しまして、1 年ほどかかりましたが、無事ゆずすっぽんというブランドもできましたので、名前としては主に出してお客様に提供しております。

永山：

ぜひみんなでお金を払って、買って食べましょう。

野平：

ありがとうございます。

永山：

きっかけはこんなことだったということ、今聞かせてもらいましたが、きっかけがあるからと言って、実現するわけではないですね。いろいろなプロセスがあったと思います。その話をしていきたいと思いますが、実際に承継するにあたって、どんなことを悩んだのか、課題があったのか、あるいは最終的に自分を押ししてくれたものは何なのか。それから事業引継ぎ支援センターがどのような機能を果たしてくれたか。その辺りについて聞かせてください。

高萩：

スライドに少しまとめましたが、私の経緯はスライドのとおりですが、一番大事なのは、事業をする覚悟が自身にないと厳しいのかなと思いました。私の場合は、不安しかなかったのですが、その不安をどうやって取り除いていけばいいのかというのが、大きな課題でした。経営をしたことがない、お金の借り方も知らない、事業計画書も書いたことがない、そういったことでしたが、商工会などに行って、勉強して、不安を取り除いていく準備をしました。商工会で個別創業塾というものを川南町でやっていましたが、そこでいろいろなことを教わりながら、時間をかけてやりました。相手との契約も全く分からない中で、事業引継ぎ支援センターの方に間に入っていただいて、相手方に聞きづらいときは、引継ぎ支援センターの方に聞いて、不安を解消していったので、初めての経験だったのでそういう機関を使えて助かりました。

永山：

センターが強い役目を果たしたということですね。

高萩：

不安を取り除いてくれたので、初めてで分からないので、聞くと丁寧に教えてくださったので、非常に助かりました。

永山：

覚悟が必要だと言われましたが、いろいろなところに相談することで、不安材料がなくなりました。覚悟を固めた要素は他にありますか。

高萩：

協力隊の活動の中で研修をできたということもありました。活動として認められたので、引き継ぐ際に準備段階として、いろいろな研修ができたということが大きかったです。

永山：

ありがとうございます。では、お願いします。

興梠：

課題になったことは、まず一つはお金の面でした。打診をされるときには、僕も思っていなかったのですが、資金面の準備などが課題でした。うちでは準備期間があったので、引継ぎ支援センター、金融機関、その他含め、相談の上で課題を解決していくことができました。もう一つは取引先との関係。スポーツ用品店は、大手スポーツメーカーとの取引になるので、大きな企業との取引の中で、保証や信用がない僕に対して取引を続けてくれるのか、そういったところも課題になりました。それも含めて3年間、僕が後継者になるということを多くの人から見られて、仕事を進めていく中で、一歩ずつ信用を固めていき、課題を解決していったのかなと思います。

事業承継の決断に至った要因として、この仕事をずっと続けている中で、川西会長の背中を見てきた中で、40年やった後、もう1回スポーツ店をやりたいという笑顔、それを見てきたので、僕もそうなりたと思ったのが、まず一つ気持ちとしては強かったです。僕も多くの社員と一緒に働いてきました。その雇用を守りたい、これからも社員と一緒にやっていきたい、そんな気持ちも強く要因に至ったきっかけです。地域と密着しながら、スポーツ用品の販売をしていく、そして地域に貢献していく、こんな事業のビジネスモデルに将来性を感じて、これからもこの仕事をやっていきたいという強い思いで、決断に至りました。

僕の気持ちと課題といろいろな問題があった中、事業承継までの道のりを、事業引継ぎ支援センターから課題を一つずつ出してもらい、僕と会長で課題を一つずつ解決して事業承継に至りました。引継ぎ支援センターの第三者の目からのサポートをいただきながらできたことが、非常に大きかったと思います。

永山：

取引先との関係を今述べられましたね。私も先ほどの会長の講演を聞きながら、あれだけ強い思いを持っておられる会長の会社を引き継ぐ、その関係にある取引先との新しい関係を構築するのは、相当大変だろうなと思いましたが、その辺りはどうですか。

興梠：

やはり40年やっているこの年月と信用と、30そこそこの若い人間で、そこは苦労したところがありました。会長にもサポートいただき、僕自身もしっかりとした実績と、お客様にも取引先にも貢献をしていく、僕が頑張っている姿を見せることしかできないと思ったので、この3年間必死に働いて、関係を構築しました。

永山：

もう一つ、先ほどの話の中であった、ここでは唯一の従業員承継ですから、従業員との関係というのは、本当は難しいだろうなと。今、頑張っていますよという話がありましたが、「こんなことを頑張っています」という紹介をしてもらえますか。

興梠：

従業員、同僚から後継者になるということで、今までは一緒に働いていこうという人間から、引っ張っていかないと人間になりましたので、僕は誰よりも努力して、誰よりも働いて、誰よりも会社の未来を考える。僕も会長の背中を見て仕事をしてきたように、僕の背中を見せながら引っ張っていけるように、自分の個人のスキルアップも含めて、今は頑張っています。

永山：

ありがとうございます。野平さん、お願いします。

野平：

私は 58 ですが、定年 60 を過ぎたら何か楽しいことをやりたいということが、ずっとありました。その中で前オーナーの方と知り合いになって、全くやっていなかったすっぽんの養殖・加工ですが、今までこれだけ苦労されてきたことを見て、このパネルの中にもありますが、養殖場にしても相当お金がかかっただろうなと予想されます。これが今回で終わるとするのは、非常にもったいない。水づくりをするのも、やって分かることがありますが、透明な水ではすっぽんはけんかをして、共食いを始めます。私たちはアオコといいますが、緑色でバクテリアがはった状態が一番いいのですが、そういう水質管理をするまでに、前オーナーが3年はかかったとおっしゃいました。それを見ても、これは誰かが引き継がないともったいないという思いが強まったということです。

それから1、2年、前オーナーから、採卵、ふ化、えさやりを教えてくださいました。3年前退社して、それから挨拶に行きましたが、口頭では「君だったらいいよ、任せるよ」とおっしゃっていただきましたが、何百円のものをお願いするものではありませんし、思いもありますから、悩んでいるときに、今回の支援センターで契約書を作っていただくことになりました。個別に面談をしていただいて、何度も足を運んでいただきました。双方の意見を聞いていただいて、きちんとした契約書を書いていただいて、そこで契約書を取り交わせたというのが、お互いの信頼に今も続いているのだと思い感謝しています。

永山：

設備があるところ、これをいかに生かすかというのは、事業承継においてはすごく大きな観点ということですよ。育つまでに4、5年かかる？

野平：

そうですね。卵からふ化して4、5年ですね。

永山：

今、何匹飼っているのですか。

野平：

なにせ水の中なので難しいですが、1万2,000~1万3,000というところでしょうか。

永山：

面白いですよ。入れているのですが、何匹いるかは緑の中なので分からない。すごく面白いなと思いながら、先ほどから聞いています。

こういう苦勞もしながらやってきましたということですが、実際に承継をして仕事をやっている中で、承継をする際に、恐らく皆さん、事業計画をつくられて、こういうことを目標にやっていくのだということを決められたと思いますが、それに比べて現状の話を聞きたいと思いますが、予想以上にうまくいっている部分がある、あるいはこんな課題が見えてきたというところについて、現状の話をしていただければと思います。よろしくお願ひします。

高萩：

地域の皆さんの支援もあって、コロナの影響があったとはいえ、なんとか経営できている感じです。私は知人、友人も誰もいないところに来たので、人脈をつくるということを、当初から現在も頑張っています。当初からずっと頑張っていて、そこがこれからどうなっていくのか分かりませんが、人脈はすごく大事だと思って、特に事業承継をしてから、商売をやるには人脈がすごく大切だと思い、何か機会があったときには、人脈づくりを頑張っています。

永山：

人脈をつくるために、例えばどんな活動をしていますか。

高萩：

各市町村に地域おこし協力隊の仲間がいるので、そこをハブにして、いろいろな方とお付き合いさせていただいたり、以前、協力隊時代に、ビジネススクールや研修みたいなものも、宮崎県で盛んにあったので、そこで知り合った方にまた連絡を取ったり、そんなことをしてやっています。

永山：

仕事がTシャツのプリントですが、マーケットとしては県内全域ですか。

高萩：

そうですね。

永山：

どういうところから注文が来ますか。

高萩：

町内が多いですが、スポーツクラブや部活動や、飲食店のユニフォームやエプロンが多いです。コロナの影響で、マスクのプリントなどもやっています。

永山：

先ほどマスクのプリントが途切れたので、もう一度やっておきますか。

高萩：

川南町の川南気質という、イチ押しのマスクです。よろしくお願いします。

永山：

僕は川南町大好きです。宮崎県は10年前に口蹄疫があり、激震地が川南でした。その復興を成し遂げた大きな要因が、トロントロンのトラック市、そしておいしいものを食べる会、いろいろな人がそこで交じり合うというところだったのではないかと。協力隊の高萩さんのような活動が、そういうものを最終的には支えているのではないかと思い、遠くからずっと応援していましたが、今日は会えてとても良かったです。

高萩：

ありがとうございます。

永山：

口蹄疫からは10年たちましたが、川南、もっともっと伸びていけますよね。川南の一番の魅力は何だと思えますか。

高萩：

47 都道府県出身の方が結構いらっしゃいます。宮崎では当たり前かもしれませんが、鶏

肉、豚肉、牛肉、さらに魚、野菜はもちろんフルーツもあるので、食が満載で、東京を出て川南に来てから、おいしいものばかり食べさせていただいています。

永山：

「シャツだけではなく、さまざまな素材があるから、人のネットワークを生かして、それを広げていこうということですね。

高萩：

そうです。

永山：

興梠さん、お願いします。

興梠：

現状、多くの地域のお客様に支えられて、コロナ禍の影響も受けつつ、どうにか経営はうまくいっていると思います。後継者が定まらなかった時期から、目標が事業承継以外で不透明だったので、作成しました。先ほどの講演の中でも言いましたが、新生かわにしスポーツとして新たな目標を設定し、社内に共有して、達成に向けて事業計画を進めていくこと。具体的には5カ年の計画を立てて、単年の計画を作成して、社内で潰していくことをやっております。動くスポーツ店をさらにフットワーク軽く、多くのお客様に使っていただけるように進めています。

川西会長が残した良いものは残し、今は時代のニーズも少しずつ変わってきている中で、新しいものは少し挑戦しながら導入をしていき、業務の効率化を図り、より多くのお客様にかわにしスポーツを使っていただけるようにやっております。

永山：

コロナという想定外の事態が起きてしまいましたが、その影響あるいはそれ以外で、想定外で困ったことはないですか。

興梠：

コロナはもちろんびっくりしました。今まで普通にやっていた学校が休校になるとは思っていなかったの、学校やスポーツ施設、娯楽がなくなってしまって、動くスポーツ店の動く場所がないということに直面しました。そこに関しては、先行きが真っ暗になったというか、びっくりした面はありました。それでも学校はいつか再開する、スポーツも再開する。オリンピックも延期になりましたが、来年できることを願って、スポーツの再開を願って、僕らスポーツ店ができることは、スポーツ用品をお客様に販売すること、良い商品を提供す

ること、それに向けて準備をしたところです。

永山：

コロナで非常に影響が大きかったかもしれませんが、一方でスポーツの大切さ、人と一緒に何かをすることの大切さ、あるいは人を応援することの大切さというのは、逆に大きく広がったのかもしれないね。

興梠：

気持ち的にはそこが今回のコロナの影響で大きくなりました。日頃のお客様にスポーツをできる場をどうにか提供してあげたいという気持ちが大きくなって、大会への貢献、協賛も含めて、地域で何かスポーツに対して力になれることはないかと、すごく模索して考える時期でもありました。

永山：

ありがとうございます。野平さん、お願いします。

野平：

事業引き継ぎしてから努力していることは、先ほど紹介しましたが、まずゆずすっぽんというブランド化を図りました。次にどうしても必要になってくるのは、資金です。きれいごとでは仕事はできませんので、その中で商工会議所や支援センターに相談に行きました。その中で事業承継の補助金を申請して、交付をいただきました。そのお金で非常に助かりましたが、それでハウスの設立。普通は天然で育てますが、どうしても生まれたばかりの稚亀は弱いため、ハウスでえさをしっかりやって冬越しをして大きくする。水温が15度以下に下がると、すっぽんは冬眠しますので、そういう意味では、宮崎県は暖かいところなのでいいですが、どうしても11月から4月は冬眠に入ります。その間に少しでもえさをやって、体力をつけさせる。そのためのハウス、ポイラー施設。こういうものも補助金で設立することができました。

販売のほうも、ふるさと返礼金がありまして、そちらに出すことによって、地元の特産物という位置付けで出ささせていただいています。それで購入された方が、電話やネットで「変なおいがなくておいしい」とリピーターとしてもう1回注文していただけるというのが、本当にありがたいことで、自信を持って販売していこうと思っています。

宮崎県でもすっぽんを専門にされているお店はなかなかありませんが、何件か、宮崎市内や延岡辺りで、うちのすっぽんを使っただいて、肉質も良くて評判がいいということで、「お宅のだけを」と言っただけなので、大変喜んで、できるかぎりいいものを提供していきたいと思っています。

永山：

計画どおり、いっている感じですか。

野平：

本当はそう言いたいのですが、なかなかうまくいかないのですが、こうやってああやろうという中では、そのまま運んでいます。

永山：

技術的なことについては、概ね確立できたような感じですか。

野平：

前オーナーからいろいろ苦勞されたことを聞いており、それが非常に勉強になりました。実際にやってみて分かることも出てきますが、一緒にやっている仲間と、「こうやっていこう、ああやっていこう」というのを、自分たちで決められるというのは、自分でやっている強さかなと思います。

永山：

これまでの事業承継の流れについては、概ねお話ができたかと思います。事業承継、誰かに譲ろうと思っている人にでもいいですし、何か承継してみようかな、頑張ってみようと思っている人の後押しになるようなアドバイスを、それぞれいただけたらと思います。

高萩：

またこれもスライドにまとめさせてもらいました。事業を引き継がれる側は、商工会や事業引継ぎ支援センターに行ってほしいと思います。商工会議所や引継ぎ支援センターに情報があるので、そこで情報を取っていただくことが一番かと思います。引継ぎ支援センターは、トラブルにならないようにいろいろなことを調整してくれるので、そこは活用されたほうが良いと思います。あと引き継ぐ際は、期間に余裕を持って、研修の時間、財務の状況などいろいろあると思いますが、そういったことを納得いくまで知るといふことに、時間をかけたほうが良いと思います。あと、私は東京から宮崎ということで、人脈がなかったので、多くの人に会う機会を増やすことで、いいチャンスも巡ってくるので、そういうことは大事かと思います。

永山：

特に4番目は、引き継ぎに限らず、今でもそれを増やしているということですね。

高萩：

はい。

永山：

引き継ぎまでの期間を、余裕を持って取るというのは3人とも同じかもしれませんが、先ほどの話にあったように、技術も含めて、人間関係も含めて、準備する期間が必要だということですね。高萩さんにとっては、具体的にはどれぐらいの期間でしたか。

高萩：

10カ月ぐらいありました。

永山：

その取り方についても、事業引継ぎ支援センターから何かアドバイスがありましたか。

高萩：

そこはありませんでしたが、協力隊ということで自由な時間が一般の方よりも多かったので、そこに時間をかけることができました。

永山：

事業を引き継ごうと思っている方には、何かありますか。

高萩：

どういう企業や商店をイメージしているか分かりませんが、マッチングがすごく大変かと。僕はたまたま巡り合わせが良かったのでできましたが、マッチングは本当に難しいと思うので…

永山：

私みたいな人に出会える機会をつくってくださいということですね。

高萩：

そうですね(笑)。

永山：

興梠さん、お願いします。

興梠：

僕は引き受けた側ですので、引き受け者へのアドバイスのスライドを作ってみました。八

方よしという考えで、承継する企業の状態を知るということで、昔から三方よし、「売り手よし、買い手よし、世間よし」という言葉がありますが、今の企業の中で取り巻く環境が増えてきて、八方よしという考えです。『持続可能な資本主義』という本や、さまざまな本にも記載されているこの考えを、引き受ける側のときに考えることにしました。

八方よしの八方は、真ん中の白い丸が会社で、周りに経営者、社員とその家族、取引先、銀行、顧客、地域、社会、国、全てに対して良い企業でなければ、企業の継続が難しくなる。大きく欠けているところがないか、引き受ける企業に対してそこは確認しておくべきところではないかという僕の考えでした。かわにしスポーツの事例を出すと、八方の中の経営者は人間ですので、どうしても代わりがない人間が入れ替わるというところでの事業承継が必要になります。取引先、銀行、顧客、地域、社会、国、これに関しても、事業承継をしながらそれぞれがぐるぐる回っていく中で、周りのどこに対しても友好的な関係を築いている企業か。僕が働いている中で、経営者もちろん、社員とその家族の雇用を守りたいという思いもありますし、関係性もすごく良くて、取引先、銀行、顧客、その他の面も地域・社会貢献含めて、かわにしスポーツには八方よしが備わっているのではないかと、僕の中では確認をしたので、もし引き受けることを考える方には、ここを見ていただきたいと思いました。

次に資産の把握。これは大前提だと思いますが、現状の事業のみで安定した利益が見込めるか。企業を存続するためには、しっかりとした利益が見込めないといけないというところと、あと金融負債の把握。これも長く事業をやっていく中では、必ず把握することが必要だと思いました。資産と負債と純資産のバランスを確認し、安定した利益を出すことでお金が回るかを把握する。これに関しては、事業を引き継いだ後に、しっかりとキャッシュフローが回るか、そういうところも考えました。こちらに関しては、税理士さん含め、第三者の方、引継ぎ支援センター、その他いろいろな機関に相談しながら、この資産で引き継いだ後に、会社がどう回っていくかをシミュレーションすることは、非常に大事だと思いました。

ここが承継の中で、僕の中では一番大事だったところですが、見えない資産の把握です。企業の引き継ぎの中で、決算書や数字の書面を見ることが多いですが、かわにしスポーツの場合は動くスポーツ店、お客様のもとに出向くようなビジネスモデル、信用力、そこもうちの中では40年続いてきている地域のスポーツ店という信用力。顧客とのネットワーク、これに関しても、40年続けてきているお客様との関係性、ネットワーク。地域との関係性、ノウハウ、数字にならない資産というものがすごくあるのではないかとこのところに、着目しました。金融資産もちろんですが、この見えない資産というところに将来性があると感じて、かわにしスポーツを事業承継することを決めました。事業承継する側で、数字だけにとらわれずに、この見えない資産がどこにあるのか、その将来性があるのかを、十分に確認することがいいのではないかと考えています。

見えない資産は、会長個人に帰属しているケースが多いということは考えました。先ほど永山さんから言われたように、事業を承継してもついでこない場合があるのではないかとこのところが、不安の一つではありましたが、そこに対しても、引き継ぎの時間を取るこ

とで、会長のサポートもいただきながら事業承継して、見えない資産が僕についてくるような、事業承継、引き継ぐ側と引き受ける側の信頼関係というところで、うまく進めていくことができました。

この見えない資産を引き継ぐという点であれば、僕は従業員承継が最適ではないかと、僕の経験の中からは思いました。もちろんこの見えない資産がたくさんある企業というのがある、多少資金状態が悪くても、これが今後うまく資産化していくことで、大きな利益になる、そんな可能性に満ちた企業が、この世の中にはたくさんあるのではないかと考えています。数字の判断はもちろん大事ですが、見えない資産価値を把握して承継すること、それが一つ、僕の成功の要因になっているのか、これからがスタートですが、そう思っています。

永山：

見えない資産は、本当に大切な言葉だなと思いましたが、これを整理しようとか、これに気付いたきっかけ、どなたかからヒントがあったのですか。

興梠：

地域との関係性が強いというのがあって、この仕事をしている中で多くの人からすごく感謝の言葉をいただきます。スポーツ用品を、明日の大会にどうにか間に合わせてあげたいとか、この日のためにユニフォームを新調する。僕らはお客様に商品を買っていただいているのに、多くの感謝、ありがとうという言葉をいただくことが多くて、そのお客様からの感謝というのも一つの見えない資産になるのかなと思いました。日頃、僕が従業員承継を進めていく中でも、「川西会長から引き継ぐなら安心だね」と言っていただく方も、たくさんいらっしゃいました。そこも含めて、見えない資産がかわにしスポーツにはたくさんあると思っています。

永山：

ありがとうございます。野平さん、お願いします。

野平：

私の場合は、いろいろな先輩に恵まれたというのは、本当に助かったことです。今までの安定した仕事から別の仕事を始めるというのは、家庭を守らなくてはいけないので不安もありましたが、いろいろな方に相談をしました。「そのままいたほうがいいのではないか」と言う先輩もいらっしゃるし、「おお、やるか」と言ってくださる先輩もいらっしゃいましたが、当然決めるのは自分で、ただそういう思いが出たら、ずるずると仕事をやっても、そのとき 55 歳でしたので、非常に時間ももったいないという思いがありました。

私はすぐに支援センターやよろず支援拠点とかに相談に行ったわけですが、そういうところに行くのが、なかなか一歩踏み出せない方がいらっしゃるの、そういう方に話した

いのは、間違いなく仲間の方ですので、優しくどんな細かいことでも相談に乗っていただけます。地元の商工会議所から行って、紹介していただくというのも一つの手ですし、せっかく国がつくっている施設ですので、活用していただきたいと思います。補助金関係もいろいろなものが出ています。私も利用させていただきましたが、それも利用するのが悪いような雰囲気の方もいらっしゃいます。これは補助金ですので、ぜひまともな補助金をまともに活用していただいて、会社で儲けて、雇用と納税という形でお返しをする。施されたら返し返すという思いで、私はやっていきたいと思っています。

永山：

いろいろな人を活用して、いろいろな制度に後押ししてもらっていけばいいということですね。

野平：

はい。

永山：

ありがとうございます。事業引き継ぎを考えている人については、アドバイスがありました。事業を引き継ごうという人について、僕が何か言うとしたら、先ほどの川西会長の話からすると、いかに自分の思いを明確に言語化できて、行動化できて、それを伝えられているかということだと思いますし、先ほどの興梠さんの話で言うと、見えない資産をしっかりと引き継ぐ、そういうものを持っているかどうかということが、大きなポイントではないか。後継者がいないからなんとかしてよということではなく、いかに自分が経営について、そういう思いを持ち、資産を持っているかということが、成否につながるということではないかという気がします。

いろいろ話してきましたが、最後の話題に行きたいと思います。事業承継は目的ではないですよ。承継は手段です。引き継ぎました。そろそろ安定もしてきましたが、将来に向けて、こんな会社になりたい、こんな仕事をしたい、そんな夢を語っていただきたいと思いますし、それを実現するために、明日から私はこんなふうに頑張りますよということを、皆さんに宣言していただければと思います。よろしくお願いします。

高萩：

プリントの仕事がこの先なくなるのか、どうなっていくかは分からないので、そんなことも普段勉強しながら、ちょっと未来を見ながら続けていければと思っています。あとは何より、お客様から感謝の言葉をもったりという、かわにしスポーツの社長も言われていましたが、そういったことを続けられるように。また僕はよそ者で商店街の個人商店を引き継いだので、将来的に「あいつに引き継がせて良かった」と言われるようなことを目指して、僕

は頑張っています。

永山：

ありがとうございます。興梠さん。

興梠：

従業員承継の中で、経営者が変わることで、大きな資本が入ったりすることもなくて、急激な飛躍はもしかしたら難しいかもしれないです。ただ、従業員承継に伴い、緩やかな企業の成長を考えていきたい。先ほど5カ年計画を立てた中の一つで、会長の思いの中で、雇用の安定含め、揺るぎない事業継続の基盤を構築すること。この5年間はここを頑張りたいと思っています。それから先の将来の夢、かわにしスポーツの展望というところでは、地元、地域に根差したスポーツ店なので、宮崎県、宮崎市で、たくさんのお客様にかわにしスポーツを知ってもらって、宮崎県地域全体から愛されるスポーツ店、頼りになるスポーツ店をつくっていききたい。その中で宮崎県のスポーツの発展だったり、子どもたちの成長に貢献できるといいなと思っています。

もっと先になりますが、川西会長が40年続けてきたこのスポーツ店、僕は41年続けてやろう、それ以上続けてやろうと思っています。そのときに何かまた分かることもあるのかなと考えています。僕も事業承継してチャンスをいただいた人間ですので、さらにこのかわにしスポーツの事業を承継できる未来もあるのかなと考えています。そうなるとかわにしスポーツは100年続く企業になると思いますので、お客様に愛されるスポーツ店にしたいと思っています。今日からまた仕事に戻りますが、スポーツを愛するお客様に、社員一同楽しく仕事をして、貢献していききたいと思っています。

永山：

ありがとうございます。野平さん。

野平：

起業は3年もてばどうにかなるという話をよく聞きますが、私はまだ2年4カ月です。これからが一番大事なところだろうなという思いがあります。もともと私どもは2人で、最初から法人、株式会社を立ち上げました。これはなぜかという、やはり雇用と、経営をオープンにして納税をしていきたいという思いがあったからです。後々、力をつけて、雇用をしながら、若手の育成。ゆずすっぽんを、西都、そして宮崎の特産物として定着していきたい、それが今の目標です。

永山：

今日は3人、ありがとうございます。初めて会いましたが、楽しく話をする事ができ

ました。想定以外のいろいろな質問もして、大変失礼しましたが、皆さんの良さを感じてもらえたのではないかと考えています。今日は事業承継をテーマに4人で話をしてきました。少しでもヒントになることがあれば良かったなと思います。共通して言えることは、承継する側からすると、しっかりと経営、この企業でやっていくということについて、しっかりとした思いを持つということ、そして準備をしっかりとやること。したたかな計算も含めてですが、準備をしっかりとやっていくこと。そしてもう一つ大きな点は、事業引継ぎ支援センターも含めてですが、さまざまな方に相談をして、いろいろな制度も活用しながら応援してもらう。これは引き継いだ後も同じだと思います。いろいろな仲間が支えてくれるような環境をつくるのが、とても大切ではないかと思いました。

仲間という意味では、今日出会ったばかりですが、せっかくこの4人は出会いましたので、今後も仲間としてお互いが刺激し合えるような関係をつくっていかれたらと考えています。冒頭で申し上げましたが、私は中小企業は地域経済の背骨だと思っています。これから地域の持続可能性を考える上で、中小企業がどうなっていくかというのは大きな、左右するものになるのではないかと考えています。新しい事業を興すところについても、一生懸命努力をしていきますが、事業承継でさらに価値が増えるような協力関係をしっかりとつくっていきたく思ったところでありました。今日はどうもありがとうございました。

司会：

皆様、ありがとうございました。非常に興味深いお話の数々、あっという間の1時間、シンポジウムの時間ありがとうございました。今、ご覧の皆様の中には、中小企業の経営者の方もいらっしゃるかもしれません。ぜひとも今日の皆様の話を、今後の参考としていただければ幸いです。ありがとうございました。

それでは最後に、宮崎県事業引継ぎ支援センターの統括責任者、岡村巖様より、支援センターとしてのコメントをいただきたいと思います。よろしく願いいたします。

4. 閉会挨拶

岡村：

皆さん、こんにちは。只今ご紹介にあずかりました宮崎県事業引継ぎ支援センターの岡村でございます。閉会にあたりまして、今日のお礼と事業引継ぎ支援センターのご紹介をさせていただきますと思います。

本日はお忙しい中、当シンポジウムを長時間にわたりご視聴いただきまして、誠にありがとうございました。また講演、パネルディスカッションにご登壇いただいた皆様には、実体験に基づく貴重なお話、また示唆に富むご意見をいただきまして、大変有意義なシンポジウムになったのではないかと考えています。心より感謝を申し上げます。ありがとうございました。

さて本日のシンポジウムでも、公的支援の大切さが強調されたと思いますが、私が担当しております事業引継ぎ支援センターにつきまして、少しご紹介させていただきたいと思い

ます。まず設置の目的ですが、後継者のいない中小企業の第三者承継や、従業員承継の支援を図るために、経済産業省が各都道府県に設置したものです。平成23年度から設置が始まりまして、現在48センターございます。

次に支援の内容ですが、相談企業に合った引き受け先、候補を探して紹介し、また引き継ぎに向けて、課題整理や手続きなどを経験豊富な専門家が助言・支援します。公的機関ですので相談は無料、また秘密厳守は徹底していますので、安心してご利用いただけます。

次に支援の体制です。支援センターに配置された中小企業診断士や税理士、また金融機関OBなどの専門家が相談に対応しております。さらに詳細な専門的な検討が必要な場合は、外部の専門家と連携をして支援する場合もございます。この際は自己負担が生じる場合もございます。またより幅広い選択肢の中から、より条件のいい相手を探したいという方については、M&A専門会社のご紹介をして、連携して支援するという方法もございます。

次にグラフにありますとおり、全国の支援の実績ですが、開設以来、順調に支援件数、成約件数とも増加してきております。特に令和元年度は成約件数が1,000件を超えたということで、今後とも一生懸命頑張っていきたいと思っております。

最後に主な相談内容です。五つ挙げておりますが、まず最初に第三者承継の譲渡希望相談でございます。これは後継者がいないので引き受け手を探してほしいというのですが、これは私どもセンターが受ける相談の中心でございます。一部の店舗を譲りたいとか、経営が厳しいので引き受け先を探してほしいとか、様々なご相談に対応しております。

次が、第三者承継の譲り受け希望相談でございます。今後の企業成長などを目的に、企業をぜひ譲り受けたいという相談です。また、概ね合意済みの相談というものがございます。これは、知人や取引先と譲渡の話が進んでいるけれども、円滑に進めるにはやはり公的機関として、センターに間に立って支援をしてほしいというものです。

次に、後継者人材バンクの相談。これは、飲食店や小売店など、小規模な事業者の方。人材バンクに登録いただいた創業・独立を希望する個人を、後継者として紹介するというものです。後継者にとりましても、創業のリスクが低減されますので、これは大きなメリットがありまして、今、相談が増えてきております。

最後に、役員・従業員承継の相談でございます。これにつきましては、今日の講演でもございましたが、進め方や具体的な手続きが分からないとか、場合によっては譲渡金額の考え方を助言してほしい、そういうものが多いわけでございます。この他、後継者問題、どう解決していいか分からないという、漠然とした悩みでご相談に見えられる方もたくさんおられます。センターでは、幅広い相談に前広に対応しておりますので、後継者問題については一人で悩まず、気軽にご相談においでいただければと考えております。ご活用をお待ちしております。

本日のシンポジウムでは、事業承継について多くのヒントや、活用できるさまざまな情報が得られたのではないかと思います。それらを今後の事業承継にぜひご活用いただきますよう、心からご期待を致すところでございます。結びに、皆様のますますのご健勝と事業承

継の一層の進展を祈念いたしまして、私のご挨拶とさせていただきます。本日はどうもありがとうございました。

司会：

岡村様、ありがとうございました。さてここまでご覧いただきました皆様、ありがとうございました。今後の事業のご参考になれば幸いです。また事前に Twitter でさまざまな質問などを受け付けておりましたが、お時間の関係で割愛をさせていただきました。ご了承ください。

以上をもちまして、「中小企業の事業承継について」のシンポジウムを終了とさせていただきます。

以上