to be continued

市報さが SAGA

事業承継

特別号

想い、さまざま。

すべてのビジネスパーソンに
知ってほしい事業承継の今

うけつぐ

Vol.3

それぞれの、カタチ。

be continued

▶代々受け継がれているそろばん

▶昔から使用しているタンクに入れるお酢をかつぐための桶

[親族内承継]

創業189年の伝統はしっかり受け継ぐ。時代の流れに沿う展開で事業を盛り上げたい。

独自の製法と地元や国産の原料で
こだわりの酢を作り続けている右近酢ことサガ・ビネガーさん。
5代目である右近雅道さんから息子である諭志さんへ
事業を引き継がれている真っ最中です。

▶家業は息子が継ぐのが当たり前という昔

「3代目である父親が他界後、母が4代目になり、私が5代目になったのは18歳の時でした」。現代表取締役の雅道さんにとって、急な流れではあったものの、家業を継ぐことは時代的に当たり前だと思っていたそうです。「とはいえ未経験からのスタートでしたから、私から次へ渡す時はきちんと経験を積ませてからと思っていました」。しかし多忙で承継のことに手をつけぬまま月日は流れ、雅道さんも60歳を過ぎていました。そんな中4代目だったお母さまの他界で、株の譲渡のことや会合などで顔をだしていた商工会議所の中で事業承継のことを聞かれ、このタイミングだと気づき、事業承継に取り組まれました。

▶仕事で喜びがあるとやりがいに変わる

4兄弟の末っ子ながらすでに家業手伝いを19歳からはじめていた諭志さん。受け継ぐことは、周囲の雰囲気から察していましたが、躊躇したそうです。「土日関係なく忙しい両親をみているので内心は嫌でした。知識不足で不安もありましたし。ですがお客様の喜ばれている反応を直に感じたり、後継者仲間から刺激を受けたりしたことで心境が変化しました」。6代目としての自覚は、経営にも大きな変化をもたらしました。

※撮影時にのみマスクを外しています。（会話はしておりません）

有限会社 サガ・ビネガー

〒840-0861 佐賀市嘉瀬町大字中原1969-3

課題を浮き彫りにし 事業の方向性を明確化

親子間で承継する場合、まず事業承継ネットワーク事務局のブロックコーディネーターによる事業承継計画が作成されます。「取り掛かるべき課題がはっきりわかるので助かりました」。後継者経営塾に参加し、承継や経営について勉強しつつ、HP作成や直売所の改修など諭志さんならではの発想と行動力で今もチャレンジは続いています。「私には考えつかないことをやってくれている。技術を継承することはもちろんですが、新たなPR戦略などで事業を盛り上げてくれると期待しています」と雅道さん。佐賀県自慢のこだわりの右近酢は、次世代へしっかりと受け継がれています。

常務取締役
右近 諭志さん

後継者同志のセミナーに参加するなどし、不安や情報を共有できるのは心強いですね。親子ならではの関係性から衝突もありますし不安もありましたが、互いに問題提起し、対応しながら事業を盛り上げ、佐賀県全体を盛り上げたいとまで思うようになりました。一人で悩まず、専門機関に通うなど、まずは周りに相談することをお勧めします。

代表取締役社長
右近 雅道さん

親心から上から目線で物言いしてしまうとぶつかってしまいますね。親子であっても感情で話さず、相手の事を考え、同じテーブルの上で話し合うことが大切。親子の間にコーディネーターさんなど第三者が介入してくれることで冷静になれ、それぞれの想いがスムーズに伝わります。同じ目線で互いの良さを認めあう姿勢でいれば承継もうまくいくと思います。

be continued

[第三者承継事例]

家族の思い出の味を無くしたくない。愛すべき店の味をたくさんの方々に伝えていきたい

息子さんから言われた「このラーメンずっと食べたい」のひとことから業種を超えた事業承継が実現。
不動産会社経営とラーメン店のオーナーになられた三好正洋さんと、承継された元一楽堂社長の淺倉豊紀さんにお話をお伺いしました。

自身好みの味は息子も大好きな味

三好さんと一楽堂さんとの出会いは16～17年前。「福岡から佐賀にきて初めてラーメンを食べたのが一楽堂さんでした。その美味しさが忘れられず、今度は息子を連れて食べに来たら息子が気に入って(笑)」。その後仕事をしながら、他業種をするならラーメン店がいいなという想いと、息子さんの言葉が頭に残っていたこともあり、一楽堂さんの事業承継に着手したそうです。「スープも麺も自家製だからこそ安心して食べられるラーメンであること、地域の皆様に今もなお愛されていることから、このお店を残したいという思いが強まりました」。

コロナ禍での承継という不安からの脱却

「店舗の名前、設備、取引先、味、スタッフ、お客様のすべてを引き継ぎましたが、コロナ禍ですし、資金面は苦労しました」。また、スタッフが自分についてきてくれるかどうかの不安もあった三好さん。その点について先代の淺倉さんは「今までスタッフと家族のような雰囲気の中で経営してきましたが、三好さんは違和感なくすんなり馴染んでくれた」と安心されています。先代とスタッフの信頼関係も新オーナーにしっかりと引き継がれています。

※撮影時にのみマスクを外しています。(会話はしておりません)

一楽堂 兵庫本店

〒849-0918 佐賀市兵庫南2-14-1

準備が出来ていると安心感が違う

店は自分にとって子どものようなもの。店を残すため、淺倉さんは5～6年前から佐賀県事業引継ぎ支援センターのサポートで親族外での事業承継の事前準備をしていたそうです。「承継完了まで約3か月と短期間で事がうまく進んだのは、波長の合う人をマッチングしていただけたから」。センターの担当の方が自分の意図を理解してくれたから実現できたと淺倉さんは語ります。「いずれは一楽堂を愛してくれているスタッフに後任として譲っていければ。私はそのブリッジ役になりたいと思っています」。そう語る三好さんは、すでに次の事業承継の事も視野にいれながら店の発展に取り組まれています。

後継者からのメッセージ

譲受人
サンライクエステート株式会社
代表取締役
三好 正洋さん

同業者同士の承継とは違い、異業種からの挑戦は考え方が違う側面があり、日々勉強が必要です。生半可な気持ちで引き継ぐことはできません。先代やスタッフの話を聞く素直さを持つことは忘れないように心掛けています。次へ残していく責任を忘れず、自分のこだわりたい部分を形にしながら、自分自身も成長していくという決意をもって取り組んで欲しいと思います。

先代からのメッセージ

譲渡人
一楽堂 兵庫本店 店主
淺倉 豊紀さん

今は大丈夫でも、もしもの備えをしておかないと残された側が大変になってしまいます。自分の子どもや、従業員には引き継げない場合に大事になってくるのはお店をゆだねられる人と出会えるかどうかです。また、そこへ導いてくれる人も大事になってきます。自分だけの判断に頼らず、専門機関などへ相談しながら早めの準備をすることをお勧めしたいですね。

佐賀県事業承継ネットワーク事務局と佐賀県事業引継ぎ支援センターは、令和3年4月1日から

「佐賀県事業承継・引継ぎ支援センター」に統合し、ワンストップ窓口としてスタートします！

企業の経営者の皆さんは、現在事業承継についてどれぐらいお考えでしょうか。
取り組み方や窓口がわからないという方のために、詳しいお話をお聞きしました。

佐賀商工会議所
佐賀県事業引継ぎ支援センター
統括責任者
古賀 俊成さん

佐賀商工会議所
佐賀県事業承継ネットワーク事務局
承継コーディネーター
中小企業診断士
江越 剛さん

企業存続のため“事業承継”は重要な問題

[古賀]現在佐賀県の企業割合は中小企業が大多数を占めています。これら中小企業の存続を図るための課題の中で非常に重要な問題となっているのが事業承継問題です。事業承継がうまくいかないと休廃業となり、信用・技術・ノウハウ・雇用が失われ、佐賀県の経済にとっても大きな損失となります。その問題に対処するための機関として佐賀県事業承継ネットワーク事務局と事業引継ぎ支援センターがあります。

事業承継ネットワーク事務局と事業引継ぎ支援センターは国の機関です。

[江越]事業承継ネットワーク事務局（以下ネットワーク）と事業引継ぎ支援センター（以下センター）は経済産業省中小企業庁によって設置された公的機関です。事業承継には「親族内承継」、「親族外承継（従業員や第三者）と大まかに分かれており、現在は「親族内承継」をネットワーク、「親族外承継」をセンターで取り組んでいます。県をはじめ各市町・商工団体・金融機関・士業団体で連携を図り、個社支援の取組みを充実強化する為、プッシュ型事業承継支援体制を整えています。

佐賀県の経営者の高齢化と後継者不在という現状

[古賀]少子高齢化に伴い、現役で頑張っておられる経営者の方々の平均年齢は上昇しており、佐賀県の経営者の平均年齢は60.2歳。（2019年調べ）全国平均60.1歳をわずかに上回っております。

さらに、中小企業を中心に事業診断を実施した結果、後継者決定35.4％に対し、未定や後継者不在が64.6％（図1参照）です。この現状を放置すると、多くの事業者が廃業に追い込まれてしまいます。

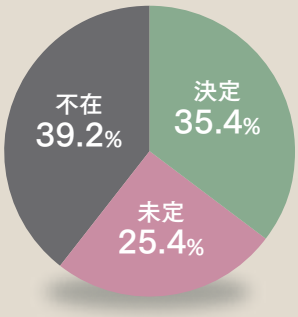
事業承継・引継ぎの関心の薄さとコロナウイルスの影響

[江越]県内の経営者の60代の皆さんは、数字の上では高齢であっても、元気で現役でまだまだ働けるとおっしゃいます（笑）ですから事業承継に対して関心が薄いのです。承継の進め方や現状の認識不足により着手を先送りしすぎて高齢の経営者から高齢の後継者へ引き継ぐケースもありました。後継者の育成期間も考えると事業承継には5年から10年ほど準備期間がかかると認識してほしいです。

[古賀]第三者承継の場合はそこまで期間はかかりません。経営者にとって、長い年月をかけて育ててきた会社には愛

※撮影時にのみマスクを外しています。（会話はしておりません）

[図1] 佐賀県内事業者の後継者の決定状況



※令和2年3月末現在

[図2] 親族内・従業員承継支援の流れ

❶事業承継診断
▼
❷優先支援先の選定
▼
❸診断後の確認
▼
❹個社支援
◎見える化支援
◎磨き上げ支援
▼
❺事業承継計画策定・事業承継実行の支援

[図3] 第三者承継支援の流れ

後継者不在の中小企業・小規模事業者
▼
事業引継ぎ支援センターによる窓口相談[無料]
▼
◎売り手・買い手企業の探索・紹介・マッチング
◎候補先がある場合は、進め方のアドバイス
◎後継者が従業員の場合の相談・支援
◎企業価値算定など専門家の活用による支援
（1社年間3回まで無料）
◎金融機関や民間のM&A会社との連携
◎課題に応じて、専門家やその他機関への橋渡し
▼
引継ぎ支援完了[成約]

[図4] 事業承継・引継ぎ支援センターの統合後イメージ図

事業承継・引継ぎ支援センター

事業承継ネットワーク
◎気づきの機会の提供（事業承継診断）
◎専門家派遣による事業承継計画策定
◎セミナーの実施
◎経営者保証解除に向けた専門家支援 等
※主に親族内承継を支援

＋ 統合

認定支援機関[産競法]
事業引継ぎ支援センター
◎M&A・マッチング支援
◎金融機関・仲介事業者への取次ぎ
◎後継者人材バンク 等
※第三者承継を支援

事業承継・引継ぎ支援のワンストップ体制によって円滑な事業承継・引継ぎを推進

着があるでしょうから、できればご自身のお子様に継いでほしいというのが本音だと思います。しかし少子化や職業選択の広がりなど、お子様に継いでもらうのが困難となり、経営者自身が後継者を探すとなると時間もかかり難しいのです。そういう場合こそネットワークやセンターに相談ください。

[江越]新型コロナウイルスの影響で事業承継に対する関心度は少し高まっているようですが、足元の経営立て直しが先という声が多いですね。

[古賀]セミナーなどの開催もできないので個別訪問や様々な媒体を通して気づきを促していくよう働きかけています。

後継者に継がせたい、後継者が継ぎたいと思う魅力ある企業になるよう支援

[江越]気づきの促しの第一段階として、商工会議所及び商工会に配置されている事業承継支援員が、経営者の年齢が60歳以上の県内中小企業を中心に直接訪問し、早期から準備を進めることの重要性を説明しています。

[古賀]ヒアリングや事業承継診断結果によってそれぞれ承継の流れに沿って進めていきますがただ単に承継するだけでなく、その後の企業価値を高めるための経営資源の見える化、磨き上げの支援も行い、魅力ある企業へ成長してもらうことが佐賀県の経済の発展にもつながるわけです。

[江越]事業承継までが仕事ではなく、承継完了後も企業が成長していくようアフターフォローなどの補助を行っていきます。承継計画書などを作成したことでこれからどう進めていいかはっきりしてホッとしたという声もいただきました。

（親族内・従業員承継支援の流れ　図2）
（第三者承継支援の流れ　図3）

令和3年4月には事業承継・引継ぎ支援はワンストップ窓口へ！

[古賀]これまでは承継スタイルによって支援する部署を分けていましたが、令和3年4月に統合しワンストップ窓口となります。（イメージ図 図4）

[江越]統合により、親族内、従業員・第三者承継を1か所で支援することが出来ます。情報の共有、連携、マッチングがより迅速化出来るため、支援件数も増えると思われます。

[古賀]経営者の皆様がこれまで育て上げてきた事業が後継者問題でなくなってしまうことは大きな損失です。事業承継に関することなら、なんでもお気軽にご利用、ご相談ください。

[江越]秘密厳守、相談無料です。経験豊富なスタッフが親身になってお手伝いいたします。

大切な会社の将来について、一緒に考えませんか。廃業を決める前に、「事業承継」についてご相談ください。

事業承継には、「親族承継」、「従業員承継」、「第三者承継（M＆A）」の3つの方法があります。

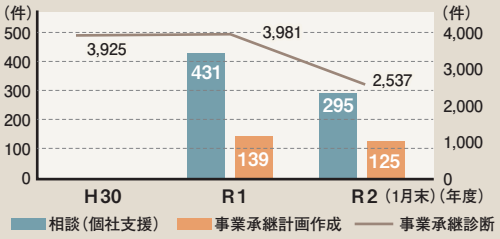
いずれの方法でも、関係者と意思疎通を図り、御社の課題に応じて検討・準備期間が必要となるため、少しでも早く準備を始めることが大切です。

国が設置する事業承継に関する公的機関として、「佐賀県事業承継ネットワーク事務局」と「佐賀県事業引継ぎ支援センター」では、事業承継の専門家が、御社の円滑な事業承継に向けて様々なサポートを行っています。承継に伴い、経営者保証を解除できる場合もあります。

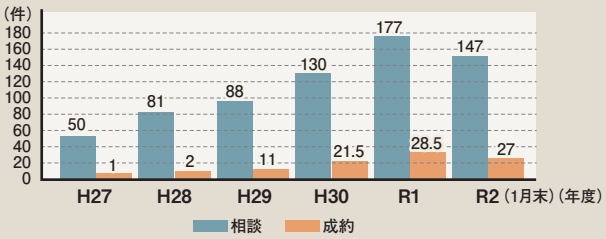
これまで多くの経営者の皆様からご相談をいただき、事業の引継ぎや第三者とのマッチングを実現しています。相談無料・秘密厳守です。まずはお気軽にご相談下さい。

佐賀県事業承継ネットワーク事務局、佐賀県事業引継ぎ支援センター実績

◎佐賀県事業承継ネットワーク事務局

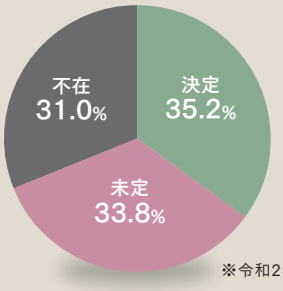


◎佐賀県事業引継ぎ支援センター



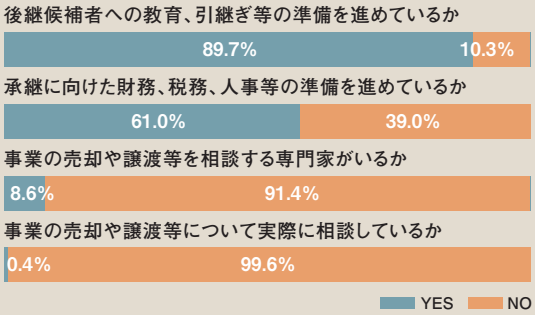
佐賀市内事業者に対する「事業承継診断」結果

◎後継者の決定状況



※令和2年9月末現在

◎事業承継に対する取組状況



- 約65％の事業者が後継者未定又は不在
- 後継者が決定していても約4割の事業者が、承継に向けた財務・税務人事等の準備を進めていない。
- 後継者不在事業者の約99％が、事業承継について専門家に相談できていない。

［事業承継に関する公的相談先（相談無料・秘密厳守）］

親族承継・経営者保証解除

佐賀県事業承継ネットワーク事務局（受託機関：佐賀商工会議所）
佐賀市白山二丁目1番12号 佐賀商工ビル6階
TEL 0952-27-7071 https://www.saga-syoukei.jp/

親族外承継（従業員、第三者など）

佐賀県事業引継ぎ支援センター（受託機関：佐賀商工会議所）
佐賀市白山二丁目1番12号 佐賀商工ビル4階
TEL 0952-20-0345 http://www.saga-koukeisha.jp/

R3.4.1～
事業承継
ワンストップ窓口
として統合

佐賀県事業承継・引継ぎ支援センター（R3.4.1～）
佐賀市白山二丁目1番12号 佐賀商工ビル4階、6階
TEL［代表］0952-27-7071
※親族外承継については、（直通）0952-20-0345
http://www.saga-koukeisha.jp/

発行・編集
佐賀市 商業振興課 〒840-8501 佐賀市栄町１番１号
☎0952・24・3151（代表） ☎0952・40・7102（直通） FAX 0952・26・6244
ホームページ https://www.city.saga.lg.jp

発行年月：令和3年3月