

企業を育て 地域を伸ばす 商工会議所

No.135  
2006

# 9・10 ほんえい

発行・編集の京都商工会議所中小企業経営相談センター / 〒604-8106 京都市中京区島丸御池南東角アーパネックス御池ビル西側3階 TEL075-212-6460



※本所では、M&A、事業継承等に関する相談を受けています。  
☎075-212-6470

### 中小企業の「M&A市場」の活用を考えるセミナー 小規模事業者の事業継承を支援

本所は、七月十四日、中堅・中小企業のM&A事業で実績のある㈱日本M&Aセンター情報開発部の東藤也副部長を講師に招き、中小企業の「M&A市場」の活用を考えるセミナーを開催した。本セミナーは、本所が八月から実施している小規模事業者向けの事業継承支援事業のPRを兼ねて行われたもので、東藤部長からは、「中小企業の事業継承とM&A」をテーマに、後継者難に悩む大分市のゆず製品販売会社を福岡県のカス卸や薬局の店舗展開を手がける企業が買収した事例等をわかりやすく紹介された。また、廃業した場合とM&Aを活用して売却した場合の比較についても具体的に数字を交えながら説明があった。参加した三十名の出席者からは、不動産売買との違いなどについても活発な質問があり、有意義なセミナーに終結した。

### 学生創業窓口相談会 学生の起業を個別指導

本所では、平成十五年の同志社大学を皮切りに、毎年大学にシニアアドバイザーや経営指導員等を派遣し、学生の起業を支援するため個別相談会を開催している。本年度も七月七日に京都大学で開催し、学生や研究員など計五組から相談を受け、事業計画、アイデアの検証、仕入れやマーケットの選定、資金計画などの指導を行った。

当日は、起業家マインドを喚起するための講演会も同時開催され、NPO法人KGCの柴田有三理事長が「研究プロデュースというお仕事」をテーマに、京都大学国際イノベーション機構（IIO）の松本英一スーパーアドバイザーが「スタイリッシュなライフスタイル」をテーマに各々講演された。講師からは、大学起業家の創造的知的パワーの例が紹介されるなど、まずは行動を起こそうとエールが送られ、出席した約五十名の学生たちは熱心に聞き入っていた。

今後は、十月に立命館大学、龍谷大学、十一月に同志社大学、京都産業大学で同相談会を開催する。



## マル経 資金融資

小規模事業者のための  
経営改善資金融資制度

無担保・無保証・低金利（手数料無料）

### 融資の条件

- 返済限度額500万円（設備・運転を併せた程度額）
- 返済は元金均等月賦返済（残債方式で、利息は毎月減額）。
- 返済保証協会による保証も不要。
- 返済限度額の範囲内で、マル経の借り換えの利用もOK。
- 返済期間は、設備：7年以内 運転：5年以内（いずれも6カ月以内の据置も可）
- 利率一年2.00%（平成18年9月13日現在）

※ご相談の内容によっては、ご希望に添えない場合があります。

### 利用の対象

- 従業員数が20人以下（商業・サービス業では5人以下）の事業者の方（ただし、法人役員、家族従業員、パートは除く）。
- 従前から商工会議所の経営指導を受けている方。
- 所得税・法人税・事業税・住民税を完納している方。
- 京都市内で、最近1年以上営業している方。

経済環境変化経営改善貸付 へんげい貸付

金利・返済期間等はマル経と同様です。  
マル経融資と併せて1,000万円までご利用いただけます。ただし、貸付条件については一部制約があります。詳しくは相談窓口でお尋ねください。（取扱期間は平成19年3月31日まで）

お問合せ・ご相談  
京都商工会議所 中小企業経営相談センター  
※事業所のある行政区の各支部へご相談ください。 本部：075-212-6460

融資限度額 550万円

融資限度額 450万円

ご相談はすべて無料です

## 融資保証料率を0.1~0.3%引き下げ

### いきいき経営改革サポート制度 （商工会等連携経営改革支援制度） がスタートしました。

このたび、中小企業の経営安定化に向け、商工会議所や商工会の経営指導を活用した新たな支援制度が創設されました。これは、商工会議所や商工会の経営指導を受けている府内中小企業者が、京都府・市の制度融資（再生支援融資を除く）を利用される場合、現行の保証料率を〇・一〇・〇・三%引き下げ、企業側の負担軽減を図るものです。関係機関が連携して、中小企業の体質強化を支援します。この機会にぜひご利用ください。

お問合せ：京都商工会議所  
中小企業経営相談センター  
☎075-212-6465

## 専門相談のご案内

小規模事業者の経営上のご相談に、各専門家が適切なアドバイスを行います。相談は無料、秘密は厳守致しますので、お気軽にご利用ください。

<b>◆法律</b> 取引上のトラブル、労働関係、契約・登記、金銭貸借、不動産売買など。その他文書作成、相続、保証人等の法律相談。	<b>◆経営</b> 財務、労務、生産管理、マーケティング、情報化など。	<b>◆店舗運営管理</b> 外資（コンビニ、チェーン店）、加盟計画、商品開発、開業、色彩、POP等制作、その他店舗運営の活性化や顧客の巻き上げの方策など。
<b>◆不動産関係・資産運用</b> 不動産の買取りや売却の計画を参考に、低金利制度の中で資産価値を高める運用方法など、最適な投資策を提案しながらアドバイス。	<b>◆税務</b> 所得税（事業所得、譲渡所得など）、法人税、事業承継、贈与税、事業税、固定資産税、消費税、確定申告の仕方など。	<b>◆共済・遺言移行・退職金準備・保険見直し・資金関係</b> 平成24年3月31日に廃止される「遺言通達年金」の制度移行関係、退職金準備、相続後の資金関係など。

### 各種専門相談日程

相談分野	時間	相談日	相談場所	お問合せ
法律	午後1時~午後4時 受付は午後3時30分まで	毎週(木)	本部	京都商工会議所 中小企業経営相談センター 本部 ☎075-212-6480 ☎075-611-7085
経営	午後1時~午後4時 受付は午後3時30分まで	毎週(木)	本部	経済支所 ☎075-701-0349 経済支所 ☎075-314-8771
店舗運営管理	(事前予約)		経済支所	
不動産関係・資産運用	午後1時~午後4時 受付は午後4時45分まで	第2・4(木)	本部	
税務	午後1時~午後4時 受付は午後4時45分まで	第1・3(月) 第2・4(木) 第3・5(水)	経済支所 経済支所 経済支所	
共済・遺言移行・退職金準備・保険見直し・資金関係	午後1時~午後4時30分 受付は午後3時30分まで	第2・4(木)	本部	

## 中小企業のための ホームページコンテスト京都2006

参加無料!!

主催 京都商工会議所

募集期間 10月2日(月)10:00~11月30日(木)16:00

応募方法 京都商工会議所ホームページからお申し込みください  
URL <http://www.kyo.or.jp/kyoto/>

応募資格 京都府内に事業所を有し、応募時点から2007年3月31日までの間、web上で広く公開されているホームページを開設している法人企業、商工業関係団体、個人商工業者。法人企業については中小企業基本法に定める中小企業に限ります。

参加料 無料

各賞 法人・団体・個人・eコマースの部 最優秀賞・優秀賞 計8点  
総合的に優れたサイトを選出します。

審査委員特別賞 数点  
デザイン・技術・ビジネス(B to B・B to C他)・国際性等  
さまざまな特徴をうまく生かしたサイトを選出します。

審査基準 操作性、創造性(独自性)、デザイン性、コンテンツ、更新・継続性、eコマースその他の項目について審査します。

審査発表 予備選考通過および入賞事業所に郵便などで通知します。また、最終審査結果発表後、主催者ホームページ上において公開します。

お問合せ 京都商工会議所 洛南支部  
TEL 075-611-7085  
URL <http://www.kyo.or.jp/kyoto/>  
E-Mail [hp-contest@kyo.or.jp](mailto:hp-contest@kyo.or.jp)

●情報発信はもとより電子商取引の分野に進出するサイトが増える中、情報が豊富で分かりやすいホームページの構築が、ビジネスにつながる双方向コミュニケーションの手段として、商工業者に求められています。  
●京都商工会議所では今年も、ホームページを活用した価値ある情報発信や新たなビジネスの創造を促進するため、第6回ホームページコンテストを開催します。多数のご応募をお待ちしております。

※ご応募にあたっては、ホームページの応募要項をご覧ください

# NEWS FLASH FROM BRANCHES



「八月の花嫁&花婿」と題し、同商店街の会員店舗や協賛企業が力をあわせ、事情があり式を挙げていないカップルを広く一般から募集して、八月二十八日に結婚式をプレゼントした。

今回選ばれた幸運なカップルは神戸市在住の佐藤厚臣さん・永子さんご夫妻で、青森県で暮らす母親に花嫁姿を見せるため、友人の勧めで応募した。お二人には来年赤ちゃんが生れ、また市営住宅にも当選するなどおめでた続きで、その上念願の結婚式も挙げられて喜びもひとしおのこと。当日お二人は貸衣装にて記念撮影、教会での挙式、人力車でパレード、ホテルで宿泊などの結婚式一式と記念品をプレゼントされ、親族・友人そして商店街の人々からの盛大な祝福を受けた。

「十一月には岡崎界隈の写生会、岡崎周辺のガイドブック作り、教会での英語会など、今後商店街では地域の人も観光客も楽しめる面白い催しがあるので、ぜひ皆さん遊びに来てください」と熱心に語る太田会長はPRに余念がない。これからも同商店街組合では一味違った行事が次々に開催される。

京都商店街連盟（早瀬善男会長）は、今年も市民やサンガファンに商店街を身近に感じてもらうために、八月十二日の西京極ホームでの京都パールサンガ対ガンバ大阪戦（午後七時キックオフ）を第二回「商店街デー」と位置づけ、昨年に引き続き多彩なイベントを繰り広げた。

試合開始前に西京極スタジアム総合案内所近くで行われた交流イベントでは、商店街応援歌やサンガ応援歌でおなじみの大奈さんによるミニコンサートをはじめ、和太鼓や大道芸が演じられ、今回は、商店街PRコーナーの設置やフランクフルトやビール、ゲームコーナーなどの出店もあり、京都の商店街を広く来訪者に印象づけた。また、イベントの中でサンガ選手三名がかけつけ、インタビュースタッフやサイン会に応じ、試合前の応援ムードを盛り上げた。さらに試合直前には同連盟からサンガへ激励記念品が贈呈された。

試合は一対四でガンバ大阪に敗れたが、今季最多の一万六千人を超える観客が見守る中、ハーフタイムには商店街関係者約三百名が一斉に応援フラッグを振り、場内アナウンスとともに、電光掲示板に、京都商店街連盟「応援の文字が表示され、ビールした。」

同連盟は、これからも多くの商店街でサンガフラッグを掲出するなど、サンガと連携して、まちの賑わいづくりを推進していく。

**本 部**  
**今年も元気に開催 第二回「商店街デー」**  
京都商店街連盟

# 地域フラッシュ

NEWS FLASH FROM BRANCHES

洛北支部

## 八月の花嫁&花婿

神戸商店街組合



「八月の花嫁&花婿」と題し、同商店街の会員店舗や協賛企業が力をあわせ、事情があり式を挙げていないカップルを広く一般から募集して、八月二十八日に結婚式をプレゼントした。

今回選ばれた幸運なカップルは神戸市在住の佐藤厚臣さん・永子さんご夫妻で、青森県で暮らす母親に花嫁姿を見せるため、友人の勧めで応募した。お二人には来年赤ちゃんが生れ、また市営住宅にも当選するなどおめでた続きで、その上念願の結婚式も挙げられて喜びもひとしおのこと。当日お二人は貸衣装にて記念撮影、教会での挙式、人力車でパレード、ホテルで宿泊などの結婚式一式と記念品をプレゼントされ、親族・友人そして商店街の人々からの盛大な祝福を受けた。

「十一月には岡崎界隈の写生会、岡崎周辺のガイドブック作り、教会での英語会など、今後商店街では地域の人も観光客も楽しめる面白い催しがあるので、ぜひ皆さん遊びに来てください」と熱心に語る太田会長はPRに余念がない。これからも同商店街組合では一味違った行事が次々に開催される。



伏見稲荷大社の商店街・稲荷繁栄会（久安康雄会長）が八月五日に夏祭りを開催した。今回の夏祭りは同商店街が九月上旬から各店で販売する予定の「伏見ゝる人形」のお披露目を兼ねたものである。

「伏見ゝる人形」は古来より伏見地区で作られていた全国各地の土人形の原型ともいわれる伝統の「伏見人形」をモデルにして、地元の伏見工業高校産業デザイン科の生徒が考案したぬいぐるみの人形で、安産や商売繁盛などを願う十四種類がある。

同商店街では、伏見人形のPRと地域並びに商店街の活性化につなげたいとの思いから今回商品化に乗り出した。

当日は、伏見工業高校の生徒たちも「伏見ゝる人形」のPRや出店の手伝いに駆けつけ、午後六時の開場と同時に地域から大勢の人たちが訪れ、大変な賑わいであった。

「伏見ゝる人形」についてのお問い合わせは、稲荷繁栄会 ☎075・641・2581まで

洛南支部

## 新しい名物 「伏見ゝる人形」誕生

稲荷繁栄会



**本 部**  
**今秋の山科、次々と活性化事業を展開!**

京都市山科区は誕生三十周年を迎え、十月一日の式典をはじめ記念事業を実施するとともに、山科地域の団体・大学などが活性化事業を次々と展開する。

また、山科地域商業ビジョン策定委員会では、市民に各商店街等を楽しみ訪ねてもらおう催しを準備している。今秋は山科から目が離せない。

**九月十四日(日) 歴史を響かせてウオーキング**  
主催 山科商店会 ☎075・592・2892  
集合 午前九時三十分・山科商店会(小町実行)  
A 蹴水コース、B 花山コース、C 大石神社・勧修寺コース、D 小山・福心院コースで歴史に触れる。  
商店会一帯で「昔なつかしの山科写真展」を開催。  
十月七日(土)・九日(月)・祝 第七回美術展  
主催 清水焼同地協 ☎075・581・8188  
同地内の場所を音楽・舞台・パフォーマンスを展開。  
七日午後一時~三時 嶋原太夫道中  
八日午後一時~ 特別講演「山内一豊・千代と京都」  
九日正午~ 午後三時三十分 江戸伝説芸「かつはれ」  
十一月四日(日) 三条街道わくわくフェスティバル  
主催 山科三全商店会 ☎075・581・0130  
田東海道(田三全道)の象徴・車石を再現。本年は初の土曜開催で商店街のあちこちで楽しむ催し。当日に向けて恒例の探しもの一本年は「街道たるま」。

**十一月一日(日) まちなか再生フォーラム**  
主催 京都橋大学 ☎075・574・4186  
「人を活かせば、まちは豊か」  
基調講演 パネルディスカッション(午後一時、アスニー山科)、まちなか研究サロン(午後四時十分、商店街内で「福祉とまちづくり」など五分科会)  
十一月二日(日) ぐるっと・ふれ愛まちフェスタ  
主催 山科商店会 ☎075・592・2892  
山科商店会一帯(田三全道・渋谷街道付近)で恒例の軒下パザール(フリーマーケット)やパフォーマンス。福祉・公共団体の各種イベントと同日開催で盛大な催し。

洛西支部

## 京の伝統産業をデジタルハイビジョンで保存

京都染型協同組合



京都の伝統産業である京友禅・京小紋。近年これらの型紙を彫刻する技術者の減少や後継者不足が深刻な問題となっており、業界では後継者育成と技術保存の必要性に迫られている。

平成十七年度、京都染型協同組合(谷口尚之理事長)のコーポレーションにより、「京友禅着尺図案」を型紙彫刻でもっとも高度な技術を使って彫刻し、そのはじめから完成まですべての工程をハイビジョンデジタル映像にて保存するデジタルアーカイブ事業を行った。当時、「事業者を対象にした技術のハイビジョンデジタル映像化計画」ということで、事前に簡単なデモテープを大学関係者に見せた時に、型紙彫刻に使用する「小刀」を巧みな指使いで回転させる様子が、あたかもダンスをしているかのように見えるところから担当の先生が「DANCE OF KNIFE PROJECT」と名付け、本プロジェクトが始まった。この映像は、同組合でも彫刻技術者の研修に耐えうる最高の技術を有する職人による実演であり、画像は、高精細デジタル画像データとして保存されている。次段階として、この型紙を使って実際の絹に染色し、最終的に着物になるまでのすべての工程をハイビジョンにより映像化することができれば、染型染色関連技術者にとってその価値は一層大きなものになると期待されている。

**本 部**  
**第五回・新京極映画祭**  
「いのち輝く〜LIFE is coming back〜」

新京極商店街振興組合  
(細野修作理事長)では、映画「〜」を通じた文化情報を発信。地域の活性化と将来に向けた幅広い年齢層に対するアピールを目的に、二〇〇二年から「新京極映画祭」に取り組んでいる。本年の



「第五回・新京極映画祭」のテーマは「いのち輝く〜LIFE is coming back〜」として、スクリーンに映る様々な人生、生と死、再生への願いと今を生きることの大切さ、今生きていることの素晴らしさなどを題材にした映画を上映する。

プレイベント(九月十七日、於…京都文化博物館別館ホール)を皮切りに、特集上映会(十月二十一日~二十七日、於…新京極シネラリーベII)、名作鑑賞会(十一月十六日、於…MOVIX京都)を実施し、同時開催の「京都映画祭」をはじめ様々な外部企業との連携により、「買う、食べる、だけではない繁華街・新京極の魅力発信する。」

お問い合わせは、新京極商店街振興組合 ☎075・223・2426、月~金 十時~十七時まで。  
HP <http://www.shinkyogokuo.or.jp/>

主な事業承継方法において実行すべき具体的な対策とメリット・デメリット

実行すべき具体的な対策	① 親族内承継	② 従業員等への承継/外部からの買い入れ	③ M&A
1. 承継者の選定 ①事業承継計画の公表 ②経営体制の整備	1. 承継者の選定 ①事業承継計画の公表 ②承継者の選定の公表 ③経営体制の整備	1. M&Aに対する理解 2. 仲介機関への依頼 3. 会社買収価格の算定と 会社の買収力の向上 4. M&Aの実行 5. ポストM&A	
2. 承継者教育 ①社内での教育 ②社外教育・セミナー	2. 承継者教育 ①社内での教育 ②社外教育・セミナー	2. 会社買収価格の算定と 会社の買収力の向上	
3. 株式・資産の分割 ①株式所有状況の把握 ②財産分割方針の決定 ③生前贈与の検討 ④遺言の活用 ⑤会社法の活用 ⑥その他の手段の検討	3. 株式・資産の分割 ①承継者への経営権集中 ②株式所有の活用 ③MBOの検討	3. 会社買収価格の算定と 会社の買収力の向上	
4. 内外の関係者から積極的に 受け入れられたい。 5. 承継者を選定し、長期 の提携関係を確保できる。 6. 他の方と比べて、所有と 経営の分離を図ることができる 可能性がある。	4. 内外の関係者から積極的に 受け入れられたい。 5. 承継者を選定し、長期 の提携関係を確保できる。 6. 他の方と比べて、所有と 経営の分離を図ることができる 可能性がある。	4. M&Aの実行 5. ポストM&A	
●親族内に、経営能力と意欲 がある者がいる場合は、承継 者として選定し、承継者の 経営能力を高める。承継者の 経営能力を高める。 ●承継者が選定し、長期 の提携関係を確保できる。 ●承継者を選定し、長期 の提携関係を確保できる。	●親族内承継と比べて、関係 者から積極的に受け入れられ たい場合がある。 ●承継者を選定し、長期 の提携関係を確保できる。 ●承継者を選定し、長期 の提携関係を確保できる。	●承継の条件(買収価格・ 買収手段)を決定し、承継 者を選定し、承継者の 経営能力を高める。 ●承継の条件(買収価格・ 買収手段)を決定し、承継 者を選定し、承継者の 経営能力を高める。	

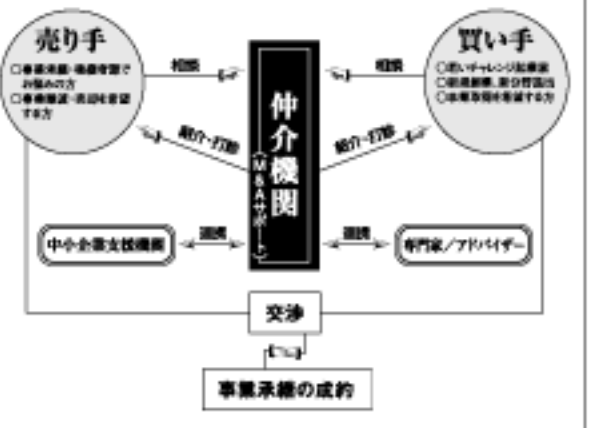
※MBO: Management Buy Out (経営者買収)の略で、従業員が経営者を買収することを指す。M&A: Mergers and Acquisitions (合併と買収)の略で、企業間の合併や買収を指す。

「中小企業白書」によれば、後継者候補のいない中小企業の割合は、前年より増加傾向にあり、昨年は総件数二千七百二十五件のうち、未上場企業間で約六百五十一件あった。「中小企業白書」の調査によれば、「廃業するくらいなら事業を売却したい」と答えた五十五歳以上の中小企業経営者は七割を超えている。適当な後継者が見当たらない場合でも、M&Aによって会社をつぶさずに存続させることもできるし、また、ハッピーリタイアメントを目指す経営者にとって、会社売却で得られる利益は魅力的でもある。よって、今後M&Aによる事業承継はますます増加すると予想される。反面、自社に関心を示してくる買い手が出てこなければ、M&Aは成り立たない。買い手にとってM&Aのメリットは、少コスト・低リスクで新たな事業分野に進出したり、既存事業を拡大できるということ。そうした点をよく理解し、普段から自社の「強み」が何かを認識して、企業価値を高める努力を行うことが大切だ。

事例紹介 CASE 1

脱農機製造・販売会社の成長  
もともと80歳を迎えるN社長は、病院で使用する脱農機の製造・販売を一人でやっている。取引先に迷惑をかけたくないという気持ちが強く、できれば誰かに事業を譲りたいと考えてようになった。だが、親族である一人には会社を継ぐ意思はなく、社員もいないため円滑な事業承継は難しい状況。そこでMSAに着目。当時、会社の年商はわずか1,000万円から5,000万円程度、利益も赤字ラインを行ったり来たり……。本当に売却が可能かどうか半信半疑だったが、同社がこれまで培ってきた病院との太い「パイプ」が高く評価され、10社以上の企業から問い合わせが来た。中には、新たに販路を求めた上場企業なども含まれていた。N社長は最終的に、より強い関心を示してくれたA社への営業譲渡を決め、最大の望みだった顧客病院との取引承継を実現することができた。また、譲渡と同時に顧問契約を結び、今までの知識・経験を生かしながらA社の事業発展に尽力している。N社長の会社は、決して規模も売り上げも大きくはなかったが、他社にはない強み(販路)を磨き上げることで、会社の付加価値が正しく評価されたのだろう。

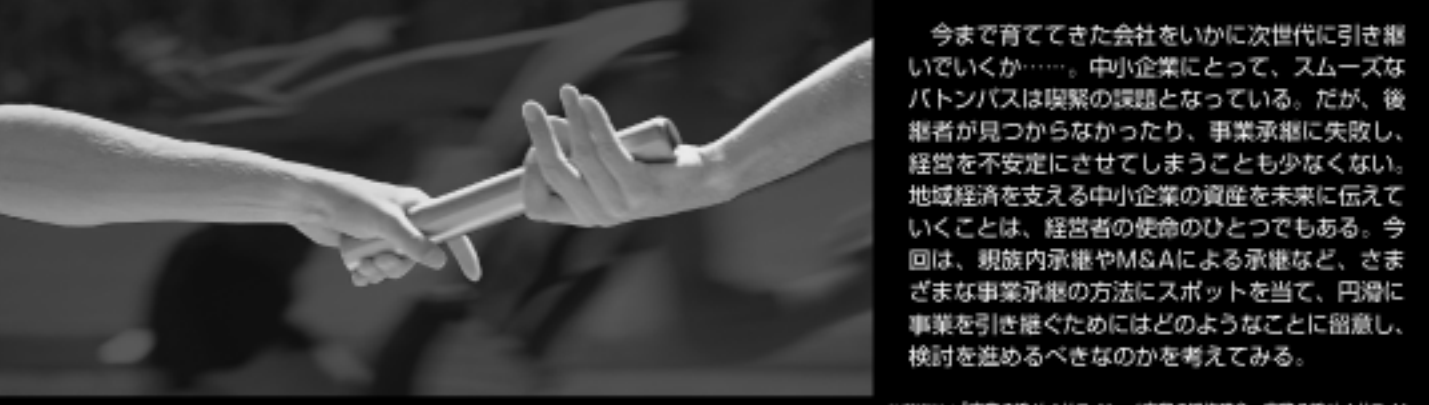
M&Aによる事業承継マッチングのイメージ



3 M&Aの特徴

近年、後継者のいない企業が事業を承継する一つの手段として、にわかに注目を集めているM&A。その種類は、①合併(自社の資産・負債・技術・社員などをすべて他の会社に売却する方法)、②株式譲渡(経営者が所有している株式を第三者に売却すること)、③株式交換(自社の株式と他社

特集 スムーズなバトンパスのために 中小企業の事業承継を今から考える!



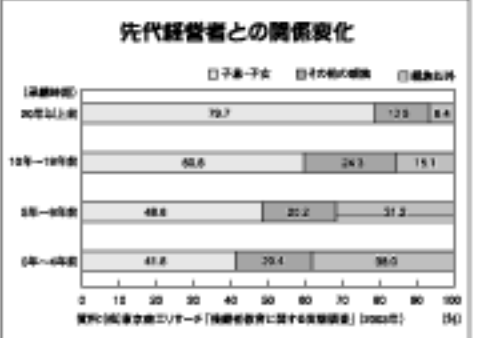
※参考資料: 『事業承継ガイドライン』(事業承継協議会・事業承継ガイドライン検討委員会編) / 『2006年中小企業白書』(中小企業庁発行)

1 事業承継対策・計画の必要性

日本経済の基盤を支えているのは、中小企業であることは言うまでもない。他にはないオンラインワンの優れた商品・技術を有している企業も多く、存在そのものが地域社会の発展にとって必要不可欠となっている。一方で、経営者の高齢化が進み、事業の承継問題もクローズアップされている。平成十三年に中小企業庁が実施したアンケート調査によると、事業を承継するにあたり、後継者の確保など何らかの問題を抱えていると回答した企業は四割にのぼった。経営が順調でない企業経営者による、親族が事業承継を辞退するためやむを得ず廃業を選択する、というケースも少なくない。また、中小企業の多くを占める同族会社では、経営者が代替わりするとともに、親族間の利害争いが表面化したり、株式が分散するなどして、経営が不安定になる事例も数多く見られる。東京商工リサーチの調査では、なるべく早い時期から準備を進めた企業ほど、事業承継がスムーズだったという結果が出ている。例えば、親族内に後継者がいる場合、どのように社内業務を整理してもらうのか、リーダーシップの確立はどうするか。また親族外から後継者を選ぶのであれば、ステークホルダー(社員・株主など利害関係者)との融和をどういう形で進めていくかなど、十分な時間をかけて検討すべきだろう。自分の子どもにも事業を引き継いでいる企業は全体の四一・六%、一方で親族以外も三・八%に達する

2 事業承継の主な方法とその内容

中小企業にとって、最も一般的な事業承継の形といえるのが親族内承継だろう。経営者の子どもや娘婿、あるいは子どもが成人するまでの間の一時的な中継ぎとして配偶者が事業を引き継ぐ場合などがある。「中小企業白書」によると、親族を事業承継者に選んだ理由として「役員・従業員、取



※M&A (Mergers and Acquisitions) M&AはMergers (合併) and Acquisitions (買収)のことで、「企業の合併と買収」となりませんが、通常は株式の持ち合いや合併会社の設立などを含めた「資本の移動をもととする提携」のことを指します(近年、M&Aというその狭義である「企業買収」のみが注目され、そのためマイナスイメージで捉えられるケースも多いのですが、本特集では元の意味で用いています)。

# 京扇子には伝統の魅力が凝縮されているんです。

——— 扇や 半げしょう / 雑貨販売 (京扇子販売) ———

京都を代表する花街・宮川町にあるお茶屋だった建物をそのまま生かした京扇子専門店。「日本の伝統文化を皆さんに知ってほしいと思ったんです」と店主の西野公子さん。暖簾を分けて、町家ならではの情緒漂う店内に足を踏み入ると、金銀を施された飾り扇や舞扇、オリジナルの持ち扇など数百種類のアイテムが並べられている。いずれも、公子さんご主人で伝統工芸士の西野増夫さんが渾身の力を込めて作った逸品で、観光客などが「京都らしい土産物」と記念に買い求めていることが多いという。

「気軽に立ち寄ってもらえるような工夫をしています」と公子さん。お茶屋独特の雰囲気を生かしたさまざまな「体験」を提供しているのも魅力の一つ。扇に好きな文字や絵を描いて自分だけのオリジナル作品が作れる「絵付け・箔押し体験」、的に扇を投げて的と扇の落ちた形で得点を競う「投扇興体験」など、舞妓さんとともに楽しめるプランも用意。よそではお目にかかれないサービスが好評を呼んでいる。「扇

の力を込めて作った逸品で、観光客などが「京都らしい土産物」と記念に買い求めていることが多いという。「気軽に立



「気軽に立



子に興味をもってもらえたらいいんです。これからも京扇子の素晴らしさを発信し続けます」。公子さんの朗らかな表情がとても印象的だった。

### 扇や 半げしょう

宮川町のお茶屋をそのまま生かした京扇子の店。さまざまなオリジナル扇子のほか、扇の絵付けやお座敷ゲームやオーダ扇子作りも体験できる。

DATA  
 京都市東山区新宮川町通松原下ル西部門町440-13  
 TEL 075-525-6210  
 URL <http://www.hangesho.com/>

## 事例紹介

和菓子製造・販売会社の場合  
 IT分野での広告戦略を武器にブランド力を拡大

K社長の会社はオリジナル和菓子の製造・販売を手がけ、本店のほか2店舗のFC(フランチャイズ)を構えている。かつては行列が絶えないほどの繁盛店だったが、市場競争が激化したため、最近では苦戦を強いられている。創業家でもあるK社長は興業も視野に入れたが、同社の商品は観光振興を目指す地域の名産として扱われていて、社会的責任からも事業を引き継いでもらうことが望ましかった。そんなとき同社が培ってきた「看板」に注目し、MSAによる事業継承を希望したのがIT関連企業W社。新しく店舗型の事業展開を計画していたことに加え、その地域ならではの商品をインターネットで全国的に販売しているという思いがあった。W社にとって、K社長が育てたオリジナル和菓子のノウハウとブランド力、販売力が手に入ることは非常にメリットが大きい選択といえた。K社長は本店の営業とFC本部の権利をW社に譲渡し、自身は会社顧問として経営のアドバイスを行っている。IT分野での広告力と多彩な販路という強力なバックアップにより、さらなるブランド拡大に結びついた好事例だろう。

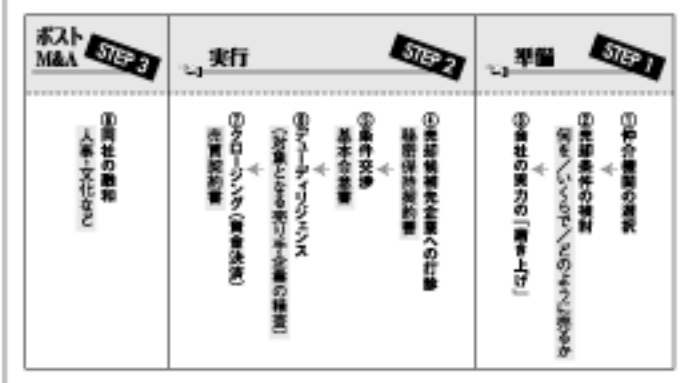
の株式を交換することへ「自社株が交換先企業の株式に変更される」、④営業譲渡(「自社が行っている事業(営業資産)そのものを譲渡する方法)など、いくつかに分かれており、それぞれに特徴がある。例えば「株式譲渡」は手続きが比較的簡単で、株主本人(売り手)に対価が入ってくるので、創業家利益を確立しやすい方法といえる。また「営業譲渡」は、譲渡の対象を一部に限定することで買い手とのマッチングを容易にしたり、手元に残したい資産を切り分けることができる。どのような方法を選ぶにしても、自社の実力を磨き、買い手が魅力的だと感じるようなコアコンピタンスを用意しておくべきだ。会社の規模や売り上げが大きくなくても、これまで培ってきた技術力やブランド力、顧客、広報戦略などが評価されることも多い。M&Aによる事業継承を考えているのなら、現時点で会社の価値がどれくらいあるのか試算すれば、改善すべき点、伸長すべき点などが見えてくるだろう。

M&Aを行うためには、さまざまな専門知識が必要となる。まずは、地域の商工会議所や会社の顧問弁護士・税理士、金融機関など、信頼できる仲介機関に相談することをおすすめする。同時に、自社をどのような相手に、どのような形で譲渡したいのか、はっきりと意思表示をすることが重要なのは、買い手企業に対して「随時事をしてはならない」ということ。回収不能債権や不適切な会計処理などが発見されれば、売却価格の修正が行われたり、場合によっては契約が破棄されることもあり得る。いずれにしても、M&Aによって事業継承が達成できればそれで終わりではなく、お互いの企業文化をうまく融合させ、経営統合をスムーズに進めていく視点を持つことが求められるだろう。



※HANÉI EYES (our consultant) 企業継承アドバイザー「ほんえい」の技術顧問「ほんえい」

### M&Aの手続きの流れ



## 小規模事業者向 京都商工会議所の「事業継承支援」のご案内



今すぐ譲渡をお考えでない方、ご自分の事業にどのくらいの価値があるのかご興味のある方など、どなたでもお気軽にご相談ください。

京都商工会議所 京都・ビジネスモデル推進センター  
 〒604-6188  
 京都市中京区烏丸橋本町東角 アーパックス新館ビル西館3階  
 TEL.075-212-6470 FAX.075-212-6871 e-mail:bnj@kya.or.jp



今こそ、  
事業継承のチャンス到来!

●政治経済の要諦を説いた「貞観政要」に、「創業と守成、いずれが難きや」という文言がある。創業するとはそれほど難しく、守成するとはそれほど簡単ではない。経営をいかに安定させ、次代にバトンパスしていくか……。リーダーとしての手腕が試されるのは、この「守成」においてである。特に、企業(経営)と家業(所有)が密接に関連していることが多い中小企業では、事業継承が円滑にいかず、相続問題に発展したり業績を悪化させるケースも存在する。事業を引き継いでいくことは、経営者個人の問題ではなく、会社を支えるさまざまなステークホルダーの利益や生活を守ることにつながるのである。果たず役割に期待したい。

●その会社の業態・規模・経営内容などによって、さまざまな事業継承の形がある。これまでに、事業継承は「親から子へ、子から孫へ」という考え方が一般的

だったが、企業の社会的な存在価値が注目されるにつれて、事業継承の選択肢の幅も広がっている。M&Aなどはその最たる事例だろう。かつては、大規模な企業が経営不振の企業を合併・吸収するという意味合いが濃かったが、最近では自社にない技術やサービスを取り込み、企業価値を高めることを目的としたM&Aが増加している。京都商工会議所においても、地域を支える中小・小規模事業者に向けて、M&Aによるスムーズな事業継承の支援に立ち上がった。こうした社会支援の輪は、今後どんどん広がっていくだろう。中小企業の活性化に果たす役割に期待したい。

