

## 三代目京扇子職人の長女への事業承継 <<親族内承継>>

なかにしや京扇（京都市東山区正面通大和大路西入茶屋町509）

現経営者：中西潤吉さん（74歳）

後継者：中西華林(かりん)さん（43歳）長女 / 従業員

支援協力：京都信用金庫 東山支店

### 相談者（事業）の概要と支援の経緯

#### 【相談者（事業）の概要と支援の経緯】

▶1888（明治21）年頃、現経営者の祖父が京扇子の販売を始め、戦後にお父様が2代目となった当時、スペインやメキシコなどへの販路拡大に取り組むなど、京都の伝統工芸品を海外に広める礎のような事業所です。3代目となった現経営者は国内販売にも積極的に尽力し、東京の百貨店で常設展示販売をきっかけに売上を急増させた。

▶その後、中国製品の台頭による価格破壊や国内生活様式の変化から百貨店販売が終了を迎えるなど業界全体が縮小する中、これまで多くの分業で成り立っていた扇子業界にあって、自社で部材の調達から組み立てまでの一貫生産を実現するなど、同業界でも新しいビジネスモデルを構築した稀有な京扇子製造事業者として現在に至っている。

▶後継者となる華林さんは学卒後、扇子絵付けをはじめ、今ではEC販売の分野でも家業を支えてきたが、現経営者は75歳を前に事業承継に向けた話を持ち出したお父さんに対して、事業を引継ぐ決心が持てなかったことから「家業を継ぐ気はない」と明言し、事業承継は暗礁に乗り上げた。

▶この状況を打開するため、メインバンクの京都信用金庫東山支店が京都府事業承継・引継ぎ支援センターと協力して、華林さんの不安を解きほぐしながら事業承継の計画づくり支援に着手し、創業136年の4代目事業承継が動き出した。



中西さんご家族(中央4名)と協力して支援をした京都信用金庫(左3名)、外部専門家の石井診断士(右)

▶センターが派遣した専門家（石井 中小企業診断士）により、事業の現状把握（見える化）と共に、事業の将来像について現経営者のお父様と後継者を交えた忌憚のない話し合いを重ね、メインバンクの職員も参加する中で、事業承継の計画策定に取り組んだ。

▶当事業所が保有する歴史的価値のある扇子部材を活用した高級扇子を製造し、また、一貫生産体制の強みを活かして特注扇子の短納期製造販売を強化し、更に長女の得意とするECスキルを駆使した世界の富裕層への販売を行うことで業容拡大を図ることで、若い職人を育てる取り組みも計画に加えた。

### 当センターの支援

#### 専門家派遣による事業承継計画書の策定支援

京扇子の手作り（一貫生産）が強みである「なかにしや京扇」は、創業期やその後の成長期も「販売」で事業を拡大してきた。「扇子職人としての父の後は継ぐ自信がない」と訴える長女と、我が子での家業の承継を願う父の認識の差が4代目承継の妨げとなっていました。今回、当センターは専門家（石井 中小企業診断士）を派遣し、現状の事業形態と将来の事業形態、必要な取り組みを明確にする過程で、将来の展望等も示すことで、京都の伝統工芸・老舗店舗の承継を支援することができました。

### メインバンクによるサポート

#### 計画実施の進捗管理と伴走支援

今回の支援で取り纏めた「事業承継計画」であるが、最も重要なことは、今後それを着実に実行することであり、京都信用金庫東山支店の山里支店長と担当の河内氏、田中氏からは計画実施（進捗の管理など）に対するモニタリングと伴走支援への協力を頂くこととなった。



中西潤吉さん(中央)と後継者の華林さん(前列右)、協力を申出られた妹の未明さん(同左)

### 事業承継計画の検討と今後の展望

▶分業が確立していた京扇子業界では業界全体の縮小が著しく、これを危惧した3代目（現経営者）は希少部材のストックと組み立て技術の習得によりビジネスモデルを確立した。今回、この事業に4代目による販売力の強化と同時に職人の育成を事業計画に盛り込んだ。



### ひとこと

今回の案件は、現経営者であるお父様から家業に従事するお嬢さんへの事業引継ぎです。家業の親族による承継では、その「引継ぐ」について、現経営者と承継予定者の認識や覚悟に微妙なズレがあり話し合いが進まない事例はよくあります。また、親と子、家族という関係も冷静な意思疎通を妨げる要因になることがあります。今回は、第三者として事業経営の専門家に加わって頂くことで当事者（親子）が納得する事業承継計画書を作成することができました。親族間の事業承継をお考えの経営者さんは、是非、専門家派遣による事業承継計画書策定の支援施策をご活用頂きたいと思っております。