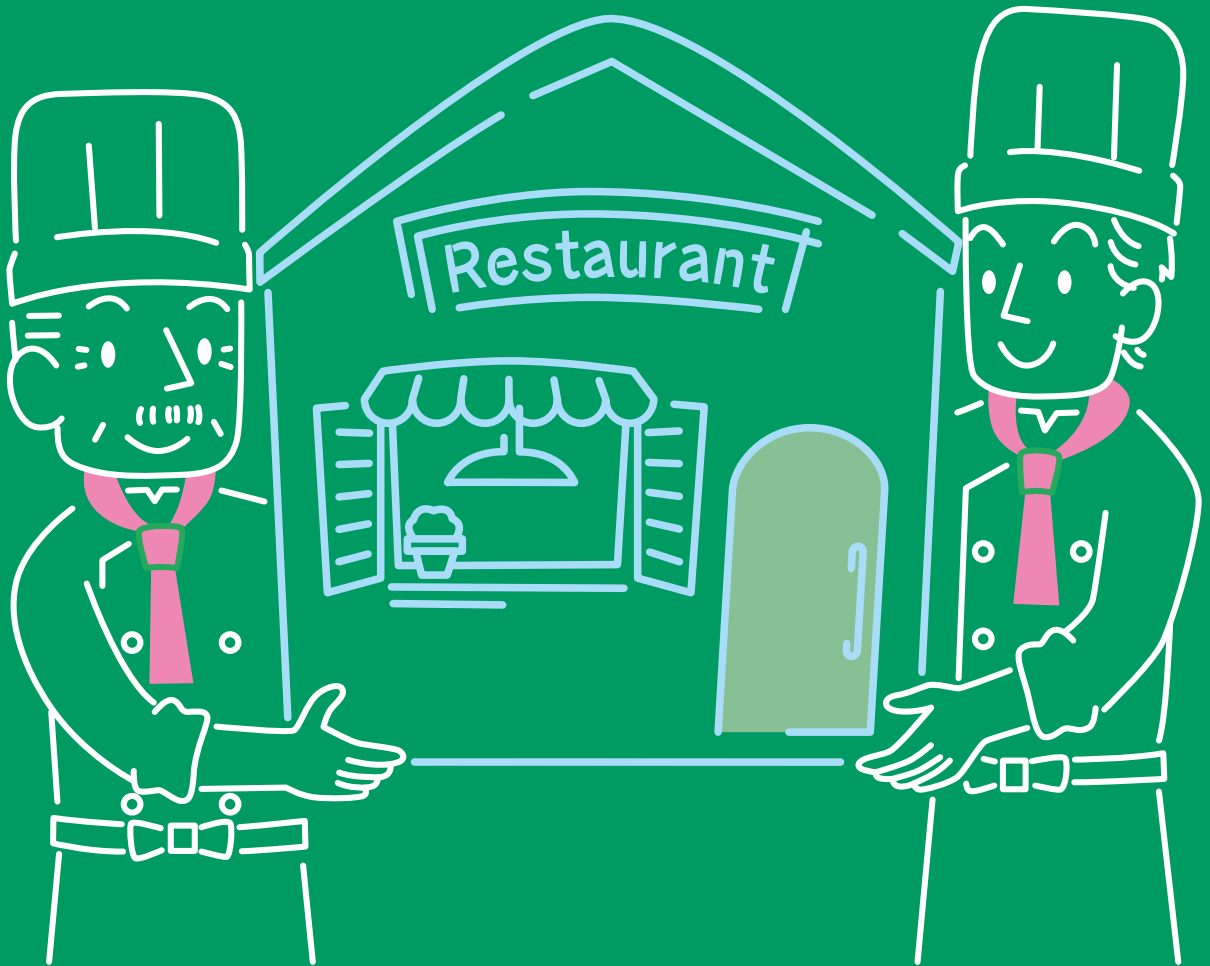


飲食店など生活衛生関係営業のみなさまへ

未来のあなた 未来のお店

事業引継ぎの可能性発見ガイド



日本政策金融公庫
国民生活事業



10年後、そしてさらにその先、あなた とお店はどうなっていると思いますか？

Aさんの場合



もう引退しているかな。

Bさんの場合



そんなこと考えたこともなかったですね。

Cさんの場合



私はやめているでしょうね。

Dさんの場合



まだまだ頑張っていると思います。



お店の後継ぎはいらっしゃいますか？

いません。子供にその気もないし。

後継ぎ…考えたこともなかったな。従業員はいるけど、そんなこと話したこともないし…

子供が継いでくれることになっています。

従業員が継いでくれることになっています。

引継いでくれる人を見つけました！



お店はどうしますか？

だってやる人いないし、それほどのお店ではないと思うし…

誰か継いでくれる人がいるといいんだけど…やめることになるのかな…



あなたが引退するとお店も閉店でしょうか。

そういうことになるかな…

ぜひ、次のページをご覧ください！



お店をよりよくしていく方法として11・12ページの「見える化」と「磨き上げ」をご覧ください。



なぜお店を閉めると考えてしまうのでしょうか？

なぜ引退と同時に お店を閉めると 考えてしまうのでしょうか？

高齢社会に突入しているいま、
中小企業経営者の年齢層で最も多いのは、
60歳代になりました。

若い時に起業したり引継ぎを受けて以来長い間お店を続けてきて、
この先「自分が引退する時が店を閉める時だ」と
当然のように考える人が多いようです。

実際、休廃業した人の年齢構成は、
その8割が60歳代以上となっています。



体力的にきついかも

高齢になったらもう続けられないかも……

あなたのお店は、あなただからこそ続けてくることが
できました。それはまぎれもない事実です。
人によって違いはありますが、将来歳をとった自分を
想像して、健康に問題が出るかもしれない、自分が動
けなくなったらこの店は立ち行かない……そう考える
人がいるのは自然なことです。



モチベーションの低下

経営者の高齢化が経営の低迷に

若い頃は新メニュー作りに没頭したりキャンペーンを
行ったり、積極的に色んなことに挑戦をしてきません
でしたか？
でも自分の引退を考え始めると「どうせいずれやめる
から」と、積極的な事業展開をしなくなる傾向がある
ようです。そうなるとお店の業績にマイナスの影響と
なってあられ経営が低迷し、ますます「店を閉める
しかない」という気持ちに向かっていってしまいます。



子供に無理はさせたくない

子供には継がせにくい事情も

お子さんをお持ちであれば、継いでもらうことも一度
は考えたでしょう。でも、お子さんが既に就職してい
たなら、「そのまま勤めている方がいい」と考えるの
も親心です。それに、「自分と同じ苦勞はさせたくない」
と思ってしまうものです。お子さん自身もあまりお店
に関心はなさそうだし……。やっぱりあなたもお店も
引退するしかないのでしょうか……。





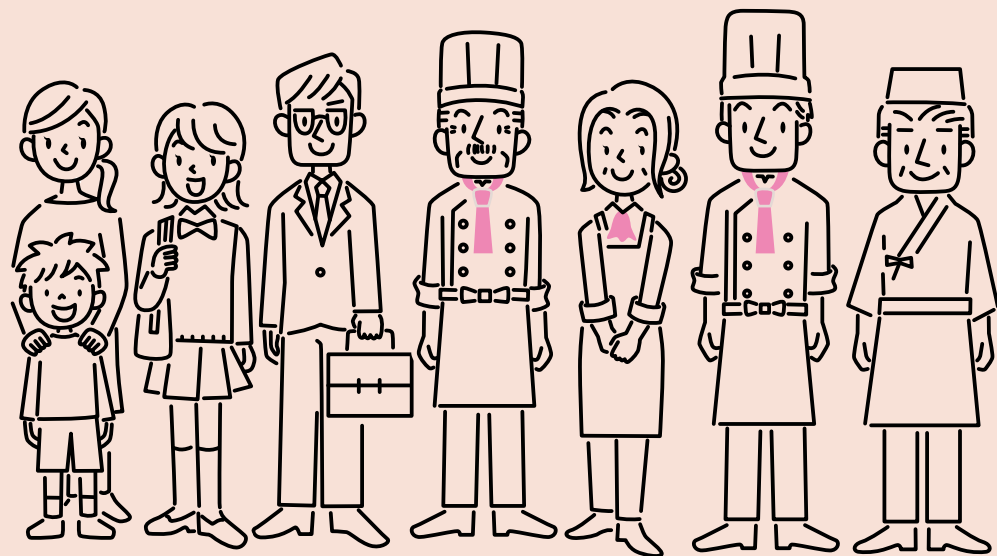
育てて来たお店も引退させるしかないのでしょうか？

あなたがお店を立ち上げた頃、お店はあなたそのものでした。それから今まで、長い間、あなたは努力と苦勞を重ねて育ててこられたことでしょう。

そのかいあって、今のお店は、あなたの背中を見てきた従業員、お客様や事業者仲間、そして地域みなさんが支えてくれるようになり、ここまで続けていくことができました。

時を経た今、あなたの愛するお店は、もうあなたにとってだけでなく、お店を支える多くの仲間や地域にとっても大事な存在になっています。それは、あなた自身が一番強く感じていることかもしれませんね。

あなたが引退するとき、多くの人に愛されてきたお店も一緒に引退させることは、あなたが本当に望んでいることなのでしょうか……。



お店のみんなが頑張った

これまでのみんなの努力

あなたはもちろん、家族や歴代の従業員の方々の力があってこそ今のお店ができました。いったい何人の人に支えてもらったことでしょう。

喜んでくれる人がいる

地域の人々に愛され続けてきたこと

あししげく通ってくれるシニアのご夫婦、月1回必ず訪れてくれる子供連れの家族、4年間通いつめて卒業していく学生。昼食時のサラリーマン。ずっと地域の皆様が集う場所でした。それは今も変わりません。



重ねてきた工夫

作り上げてきた仕組み・ノウハウ

狭いながらも効率的な厨房、ホールの雰囲気、季節や地域の行事に合わせたオペレーション、テイクアウト商品など、あなたのお店ならではの個性を作り上げてきました。

助けてもらった仲間

一緒に頑張ってきた事業者仲間

八百屋さん、魚屋さん、肉屋さん、電気店、工務店、広告会社などなど。事業者仲間が助け合いながら、あなたのお店と地域を盛り上げてきました。



うちの味

「秘伝」とまではいえないけど大切なレシピと味





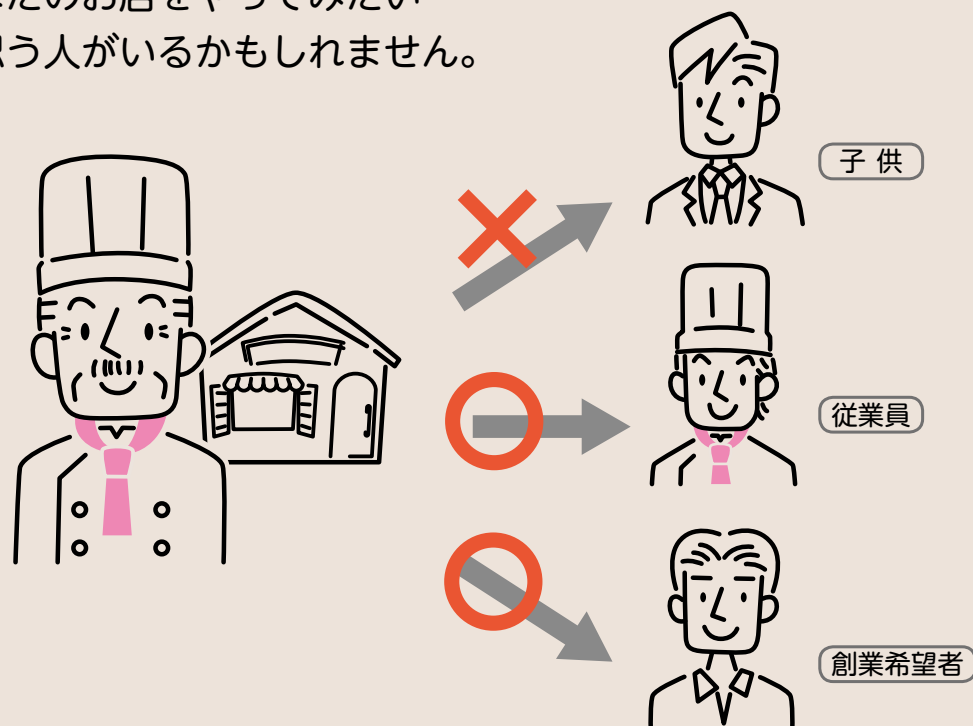
子供は継がない。 でも、お店を引継ぐ道は あります。

子供が継がないと決まった時点で「自分の代で終わり」「小さなお店なので続ける価値はない」と考えがちですよね。

でも今、子供以外の人にお店を譲るケースが増えてきているのをご存知でしょうか。

もし信頼できる従業員がいるなら、ぜひ相談してみましょう。そのあてがない方もあきらめるのはまだ早いです。世の中には新しくお店をやってみたいという人がたくさんいます。

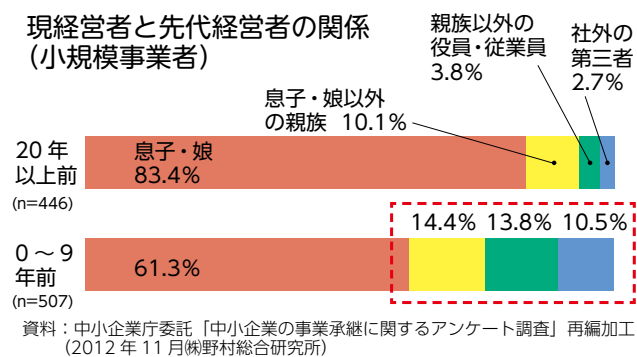
その中には、あなたのお店をやってみたいと思う人がいるかもしれません。



子供でなくても

子供以外に引継ぎしてもらう ケース、意外と多いんです

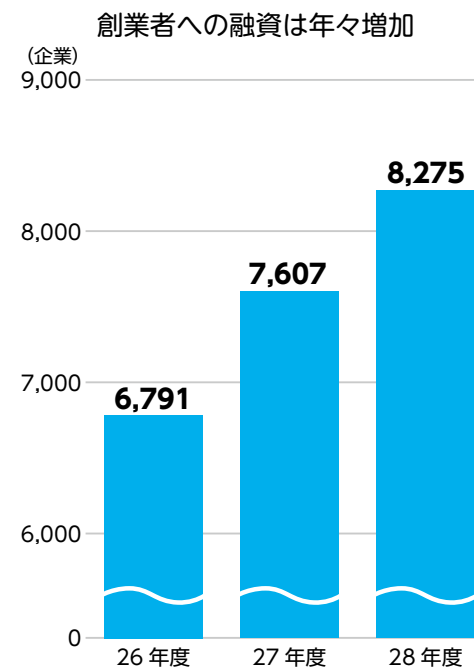
事業を引継ぐ相手は、子供だけと考えていませんか？ いまや、事業を引継ぎした小規模企業のうち、子供（息子・娘）への引継ぎは全体の6割にすぎません。では残り4割は？ それは、息子・娘以外の親族、親族以外の役員・従業員、そして社外の第三者です。



では誰に？

創業したいと 思っている人も たくさんいます

飲食業をはじめとした生活衛生関係営業は、多くの人たちが創業をめざしています。しかし、ゼロからのスタートのため、運営ノウハウ、仕入先開拓、顧客開拓、従業員確保、人気商品開発、物件の取得などに不安があり、思い悩んでいる人もたくさんいます。このような人の中には、実績のあるあなたのお店を引継ぐことで、一から始めるよりも楽にお店を持つことができ、失敗のリスクを小さくすることができる人があるかもしれません。



日本政策金融公庫 (国民生活事業) / 生活衛生関係営業の創業企業 (創業前及び創業後1年以内) への融資実績の推移 (企業数)

日本公庫「事業承継マッチング支援」のご案内

日本公庫では、後継者がいないことなどを理由に「事業を譲り渡したい方」と、創業等に向けて「事業を譲り受けたい方」をつなぐ、マッチングサービスを行っています。詳しくは、日本公庫ホームページをご覧ください。



お店の熱烈なファンが 未来につないだ 「学生たちの憩いの喫茶店」



フラッグ
Flag (東京都)
創業：昭和40年
店舗：港区芝5丁目26-3
電話：080-9195-0429
慶応通り商店街にある、50年以上続く「喫茶ペナント」が、新しいオーナーのもと平成29年に「Flag」としてリニューアル。今も昔も変わらず、近隣にある慶應義塾大学の学生とその卒業生、地域の人々の憩いの場として愛されている。

学生が社会に巣立っていくお店

「Flag」の前身は「喫茶ペナント」である。このお店は前オーナーが昭和40年から50年以上続けてきた、インバーダーゲームテーブルが置かれジャズが流れる、いわば昭和の純喫茶であった。コーヒーと、ケチャピラ（ケチャップピラフ）、にんピラ（にんにくピラフ）、ドライカレーなどの名物料理で、学生や地域の人々が集う憩いの場となっていた。

学生にとってはサークルの溜まり場でもあり、前オーナーと話がしたくて通う店でもあった。日常や将来のことも前オーナーや社会人となっても訪ねてくる卒業生と話しながら自分の志望を固め社会に巣立っていく。そしてまた社会人として帰ってくる。「喫茶ペナント」はそのような場所であった。

後に「喫茶ペナント」を引継ぐ飯田氏にとってもそれは同じであった。もともと実家が自営業で飲食店での独立志向があった飯田氏にとっては、前オーナーはあこがれの人でもあり、学

生時代はほぼ毎日入りびたっていた常連であった。

「このお店をなくしたくない」という思いから引継ぎを決意

飯田氏は卒業して金融機関に勤めた後、食の現場を勉強するために飲食店等での経験を積みながら「喫茶ペナント」にも通い続けていた。

そんななか、前オーナーの体調が徐々に優れなくなったことに加え、腰を悪くしたことでお店に出たときは頑張って普段通り振る舞っていたものの、それ以外では杖を使うことが出てきた。周囲は休むことを勧めたが、前オーナーは「来てくれるお客のため」といって頑張って営業を続けた。しかし、ついには入退院を繰り返すようになるまで体調が悪くなってしまった。

飯田氏は病院にお見舞いに行くたびに、前オーナーの健康を案じながらも、このまま「喫茶ペナント」がなくなってしまうのではという不安も感じていた。そしてそれは的中してしまった。ある日、前オーナーからお店を閉めるつもりで



はんだまさつぐ
飯田将嗣氏
昭和57年生まれ、36歳。大学卒業後、金融機関、NGO、飲食店勤務を経て、平成29年に「喫茶ペナント」を前オーナーから引継いだ。

あることを告げられる。その時の飯田氏は、麻布にある京風すき焼き・おばんざいの飲食店を広く任される立場にあったが、このまま「喫茶ペナント」がなくなってしまっても良いものか思い悩んだ結果、自分が引継ぐことを決意する。お店の存続を願う人は自分以外にも大勢いる。その人たちの力を少しずつ借りながら自分が頑張れば、お店を残していけるのではないかと考えたのだ。

自分の決意を前オーナーに告げたところ、最初は「厳しいからやめておけ」と言って首を縦にふらなかつた。それでも飯田氏は何度も自分の思いや、お店が残ってほしいという常連客の声を伝え、最後には前オーナーも「わかった。そこまでいうなら」と言って嬉しそうな顔をみせてくれたという。

店舗を「みんなで」リフォーム

前オーナーが体調を崩してからは、お店の内外装や家具などの修繕もままならず、「喫茶ペナント」はかなり傷んだ状態にあった。飯田氏はまずこのリフォームに着手した。

常連の先輩後輩に呼びかけて協力を得、店内の大掃除を行なった上で、自分たちで床や壁面の修復、机・椅子等家具の修理とクロス張替え、ファサード（店舗正面部分）の修繕などを行なっていった。修繕して使えるものはできるだけ残すようにして、「喫茶ペナント」の雰囲気大切にすることを心がけた。

業者を入れなかった理由は資金面もあるが、自分たちでやった方がお店に愛着が湧くと考えたからである。Facebookページも立ち上げて、毎日進捗状況を発信した。するとまた応援の声

と手が増えた。まさに「喫茶ペナント」を残すために集まったサークルのようだった。

喫茶・食事メニューも引継ぐこととしたが、店名だけは、巣立って行った人たちが戻って来るための旗印という意味で、「Flag」と変えさせてもらった。

引継いだお店を未来につなげるために

リニューアル後は「喫茶ペナント」と同じ、コーヒー・ジュースとケチャピラ等の軽食メニューでスタート。しかし卒業生には懐かしいメニューでも、近隣のお客様にとっては必ずしも愛着があるわけではなかった。「喫茶ペナント」を残すという前オーナーから引継がせてもらった以上、違うことをやるとお叱りを受けるのではないかと無意識に思っていたが、今までどおり続けていくだけでは、お店の更なる発展のために十分ではないのではないかと考えるようになった。

それから飯田氏はどのようなメニューにしたら学生や卒業生、そして近隣のお客に喜ばれるのかを必死で考え、前職で身につけたおばんざいやすき焼きをカジュアルにアレンジしたメニューを考案した。営業時間も夜の時間帯がカバーできるようシフトし、夜はビール類と全国の地酒、ワインも置くようにした。

純喫茶とはいえなくなったかもしれないが、皆が集まる場所としての魅力度は高まり、経営的にも安定するようになった。

前オーナーが一度は閉めると決断した「喫茶ペナント」は、こうしてお店を愛してきた人たちの力によって飯田氏にバトンが渡され、再び走り始めた。



早めに考え取り組むほど可能性が高まります。

家族や従業員に限らず、お店を他人に引継いでもらえる可能性を高めるにはどうすればよいのでしょうか？

それは、相手にとっての魅力を高めることです。そのために、お店の「見える化」と「磨き上げ」に取り組みことをオススメします。

「見える化」とはお店の強みなど、どういうお店なのかを伝えられるようにすること。

「磨き上げ」とは少しでも今より良いお店にしてお渡しすることです。

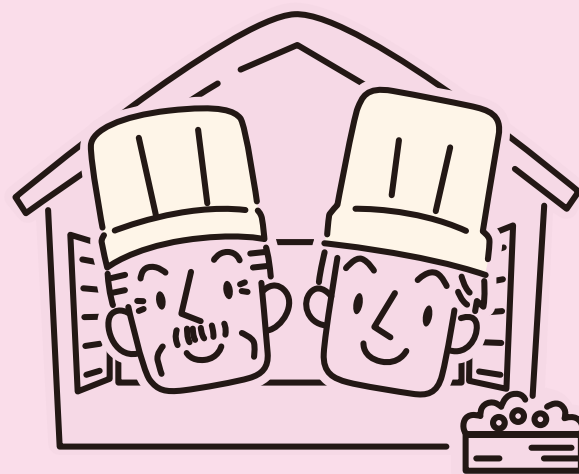
でもこれ普段からの経営のキホンですよ。

そう、経営のキホンをやってみればいいのです。

今はまだ順調だから、いよいよとなったら考えればいいと思わずに、ぜひ、今から取り組んでみませんか。相談機関に早めに引継ぎの相談をしておくことも大切です。

じっくりと取り組むことで、あなたのお店を引継いでもらえるいい人が見つかる可能性も高まります。

将来の選択肢の一つとして、あなたの育ててきた大切なお店を誰かに引継ぐことを考えてみませんか？



「見える化」ってなに？

付録に様式例がついています。(13・14ページ参照)

「見える化」とはお店の価値が客観的にわかるようにすることです

周囲の環境

お店を取り巻く環境を説明できるようにしましょう。

- お店の立地
- 通行量
- 住民層
- 競合店の有無など

お店の状況

お店の経営状況を説明できるようにしましょう。

- 決算書
- 売上と利益推移
- 料理のジャンル
- 席数
- 客数・客単価
- 客層
- 主な仕入先など

お店の強み

「強み」とは最終的にお店の魅力につながる事柄です。

- 人気メニュー
- こだわり素材
- 店の雰囲気
- 仕入力
- シニアへの配慮等

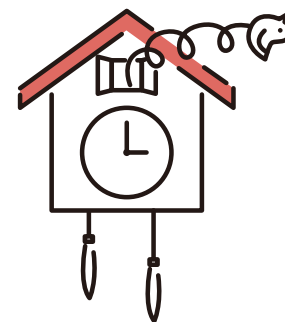
※見える化をより詳しく体系的に行うには「知的資産経営報告書」や「事業価値を高める経営レポート」を作成する方法があります。

「磨き上げ」ってなに？

「磨き上げ」とはお店をより良くすること。何だって他人に渡す前にはきれいにしますよね

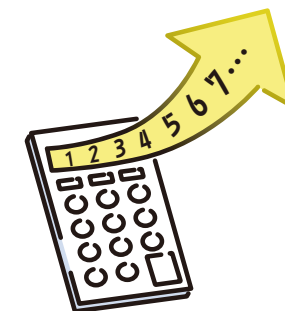
1 補修する

補修とはモノの修繕だけではありません。ソフト面での問題点の修繕（改善）も行いましょう。



2 強化する

原価の点検や商品別粗利の見直しなどで収益力を改善しましょう。お店の強みは維持強化しましょう。



3 光らせる

補修して強化すれば、お店はより光り出し、創業希望者にとって魅力的になるでしょう。



とりあえずちょっとだけ見える化してみましよう

わかる範囲で書き込んでみましょう。平均客数・客単価はだいたいで結構です。下記は飲食店の例です。

お店の概要

- 店名
- 業種
 (そば・うどん、寿司、和食、洋食、中華など)
- 営業日数 / 営業時間

営業日数	週	日
	月	日
営業時間	昼	～
	夜	～
- 開店年

平成・昭和	
大正・明治	年
- 駐車場
 なし・あり (台分)
- 一言でいうとこんな店

経営状況

- 売上 / 利益

	1年前	2年前	3年前
売上高			
利益額			
- 従業員数 ● 店舗面積 ● 席数

人	m ² ・坪	席
---	-------------------	---
- 平均客数 / 客単価

	昼 (時～ 時)	夜 (時～ 時)
客数	人	人
客単価	円 / 人	円 / 人
- 主な来店層とその割合
 (高齢者、ファミリー、サラリーマン、学生など)
- 主な仕入先

仕入食材	仕入先

周囲の環境

- 立地
 駅前 商店街 住宅街
 その他 ()
- 住民層の特徴
 高齢層が多い
 ファミリー / 親子連れ層が多い
 学生が多い
 その他 ()
- 競合店
 同業店 ()
 異業種店 ()

お店の強み

- 人気メニュー
- その他の強み
 (設備、人材、運営の仕組み、仕入業者との関係、ポリシーなど何でも)

気になっていること

- 建物・内装・設備
- 厨房業務 / ホール業務
- その他

磨き上げたいこと

- いっそう強くしたいこと
- 補修 (改善) したいこと



日本政策金融公庫

国民生活事業

監修：知的資産経営研究所 代表／中小企業診断士 長島孝善

発行：日本政策金融公庫 国民生活事業本部 生活衛生融資部

〒100-0004 東京都千代田区大手町 1-9-4

大手町フィナンシャルシティノースタワー

TEL:03-3270-1653 <https://www.jfc.go.jp/>

本冊子掲載の記事、写真、イラストなどの無断転用・転載はお断りします。

平成30年3月発行
令和3年10月改訂