

Part 3

親族以外に
会社を託す

サラリーマン社長

負担感大きい債務保証
ハードル高い自社株の譲渡

中小企業での事業承継は親族間が一般的で、従業員への承継はまだまだ少数派だ。しかし、年々、割合は高まっている。そこには親族への承継とは別の難しい問題があるのだ。

オ

ーナー経営を続けてきた会社でも、親族への事業承継が難しければ、別の方法を考えざるを得ない。その際、最も有力な方法が従業員への事業承継だ。

会社の内部や取引先、業界事情に精通しており、後継者としての教育も外部からの招聘に比べて短い期間で済む。

今のところ従業員への事業承継は少数派ではあるが、それでも年々増加する傾向にある(図3-1参照)。

大阪府ではねを製造する東海パネもそんな会社の一つ。同社の渡辺良機社長は、創業家一族ではない従業員を、次期社長にしようとしたのだ。

渡辺社長自身も創業家の縁戚で

はあるが、大株主ではない。中小企業ではかなり珍しい、資本と経営が分離していて、2代連続で創業家以外の社長が就任するケースとなりそうだ。

同社は先代から71期連続で増収増益という超優良の中小企業。株式を大量に保有する創業家一族の信頼も厚い。それだけに、創業家一族ではない従業員への承継という決断が可能だった。

もともと、中小企業で

これだけ円滑にサラリーマン社長への事業承継が進むのは珍しいケースである。従業員への事業承継では、親族への承継とは異なる難しさがある。

従業員への承継は大きく二つのパターンに分けられる。

一つは、将来、息子など親族に継がせることは決まっているが、「まだ若過ぎる」「経験が足りない」などの理由で、いきなり社長に就任させることはせず、育成期間だけ幹部の従業員に「中継ぎ」として社長を任せるパターン。通常、会社の株式はオーナー家が保有し続けることが多い。

もう一つは、親族に後継者が見つからず、従業員に社長に就任し



技術力の高さから特殊なばねの製造依頼が絶えない東海パネの工場。従業員出身社長が続く

てもらったパターンだ。通常は、会社の株式も含めて承継されることが多い。

いずれのパターンでも問題になるのが、お金の負担だ。

上場企業と異なり中小企業では、銀行借入れを受ける際、経営者自身が個人保証したり、自宅の土地や建物を銀行に担保として差し出したりする。

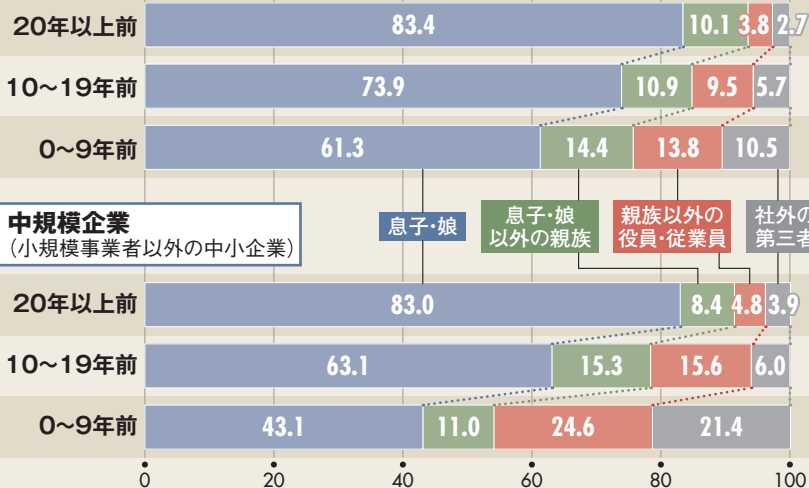
金融機関は、担保として価値の評価をするものの、「経営者の覚悟を試す部分もある」(経営コンサルタント)からである。

ところが、この保証や担保差し

少数派だが増えている従業員への承継

3-1 先代経営者との関係の変化

小規模事業者 (常時雇用する従業員が卸売業、サービス業、小売業で5人以下、その他の業種で20人以下の中小企業)



出所:中小企業庁「中小企業白書2013」

出しを重荷に感じる人は少なくない。当初は社長就任要請を受諾するつもりだった従業員でも、腰が引けて拒否するというケースはかなり多い。中継ぎ登板の社長なら、なおさら負担感は大い。

中継ぎ登板ではなく、株式も含めて従業員に承継する場合、別の問題もある。

収益性が高く、内部留保も多い会社で起こりがちなのだが、往々

にしてこうした会社は自社株の価値が高い。親族ではないため、現経営者は株をただで譲るというわけにもいかず、後継者に買い取ってもらうのだが、事はそう簡単に運ばない。

中小企業とはいえ、優良会社であるなら株式価値は億単位になることは珍しくない。サラリーマンの給料水準では、後継者となっても、巨額の株を買い取る金がないのだ。

仮に現経営者から「育て上げた会社を続けてくれればいい」と株をもらえたとしても、多額の贈与税を支払う余裕などない。中小企業の経営を支援するコンサルティングの武井一喜・ウェルスプリング社長は、こうした事情を踏まえて「事業承継には10年かけるのが理想的」と明かす。

時間をかけて後継者としての意識を高め、負担の大きさに対する不安を和らげ、自社株

の承継対策を練るのだ。

現経営者が保有する株をいったん会社で買ったたり、従業員持ち株会をつくるなどの株式対策も長期で検討するほうが望ましい。

ところが、従業員の後継者を突然、指名するケースは多い。

TKCグループで事業承継の研究チームをまとめる山本和義税理士は「娘婿に社長就任を断られて急遽、従業員を社長に指名したケースがあった。指名された従業員は社長に就任したが、内心では『娘婿が駄目だったから、自分にくたんだな』と思いついて前向きな気持ちになれなかった」と話す。結局、この会社は社長交代から3年後に廃業してしまったという。

オーナー会社特有の指示待ち組織を考える風土に変えよ

さまざまな問題をクリアして、従業員が社長になるとしてもやるべきことは多い。親族への承継と同様に、社長が代わる際には、取引先や金融機関といった関係者に周知することはもちろん大事である。加えて、他の従業員に対しては親族への承継以上に気を使う必要がある。

オーナー経営が続いてきた会社

では、多くの従業員には、親族以外の従業員がトップになるという感覚はない。

昨日まで机を並べて座っていた人が、突然社長になれば、数十人規模の中小企業では、波風が立つこともある。

従業員に納得感がなければ、社長就任後の経営にも支障を来す。やっかみの対象にもなりがちだ。後継者を他の従業員にトップとして認めてもらうよう、事前の「地ならし」は大切なのだ。

また、トップが絶大な権限を持つオーナー会社は、従業員が自ら意思決定できない「指示待ち組織」となりがちだ。

幹部クラスの従業員まで広く浸透していることも珍しくない。従業員に会社を譲ると決めたら、会社全体を自ら考える風土に変えていく必要がある。

さらに、自社株を持つ他の創業家一族にも、従業員を社長にする経緯を十分に説明しておくべきだろう。特に現社長の株式の保有比率が低ければ、一族の思わぬ反対で、トップ人事がこじれる可能性がある。があるので注意が必要だ。

武井社長は社長就任の際には「他の従業員や他の創業家一族が納得すべき手順を踏むべきだ」とアドバイスする。

M&Aによる事業承継を決断した長谷川一雄さん（右）とコロナ工業の武井啓司社長



Hiroaki Oya

M&A

会社売却は「負け組」ではない 赤字でも買い手は見つかる

親族や従業員への事業承継が難しければ、次に浮上する選択肢が第三者への承継だ。M&Aの事例は、近年増加傾向にあり、国の機関や民間企業による仲介も始まっている。

重

大発表がある。午後1時に集まってくれ。9月9日、東京・浅草で内装資材を販売する浅草長谷川は朝から緊張感に包まれていた。

1927年創業の同社は、床材やカーテンなど内装材を扱う老舗で、年商は4億5000万円前後で堅調に推移していた。ただ、創

業者の長男で2代目社長の長谷川一雄さんはすでに79歳。後継者はおらず、従業員や取引先は先行きに不安を抱いていた。

会社はどうなるのか——。こわばった面持ちで重大発表を待つ約10人の従業員を前に、長谷川さんは静かに口を開いた。

「同業のコロナ工業に吸収合併されることになった。これまでの家庭的な雰囲気よりも厳しくなるだろうが、頑張りや報われるようになる。新しい社長を紹介する」

長谷川さんの決断は、M&A（会社売却）による第三者への事業承継だった。

長谷川さんには、後継者と考えていた長男がいたが、93年に25歳で天逝してしまう。以降、「会社を支えねば」という一心で仕事にのめり込んでいった。

後継者問題も頭をよぎったが、何とかなるだろうと働き続け、気

づけば70歳を超えていた。体力の衰えを感じ、事業承継を真剣に考え始めたのは数年前のこと。取引銀行にM&Aの選択肢も考えていると相談した。

浅草長谷川を買収したコロナ工業は静岡市に本社を置き、創業は68年で年商約25億円。川崎市に支店を設けるなど営業エリアを拡大中で、都内に新たな拠点

を探していた。取引関係がない2社をつないだ仲介。役は、静岡県事業引継ぎ支援センター。今年1月、支援センターの打診を受けた長谷川さんはコロナ工業の武井啓司社長と出会い「この人ならば、人生の幕引きを任せてもいい」と直感した。

M&Aの条件として長谷川さんが提示したのは、社名を残し、従業員と約250の顧客を引き継ぐこと。契約の詳細は静岡銀行系のコンサルティング会社が詰め、約9カ月かけてM&Aが実現した。

武井社長は「東京では浅草長谷川の雇用や名前、市場を引き継い

M&Aをためらう10の理由

3-2 中小企業の事業売却の障害に関するアンケート

買い手企業を見つけることが難しい	35.4%
役員・従業員から理解を得にくい	30.8%
適正な売却価格の算定が難しい	29.4%
手法・手続き面の知識が不足している	22.6%
取引先との関係を維持しにくい	20.7%
自社の株主から理解を得にくい	15.1%
情報漏洩や信用力低下等が懸念される	14.1%
金融機関との関係を維持しにくい	12.6%
相談先がない	8.4%
仲介会社に支払う手数料が高い	7.1%
特に障害はない	19.4%

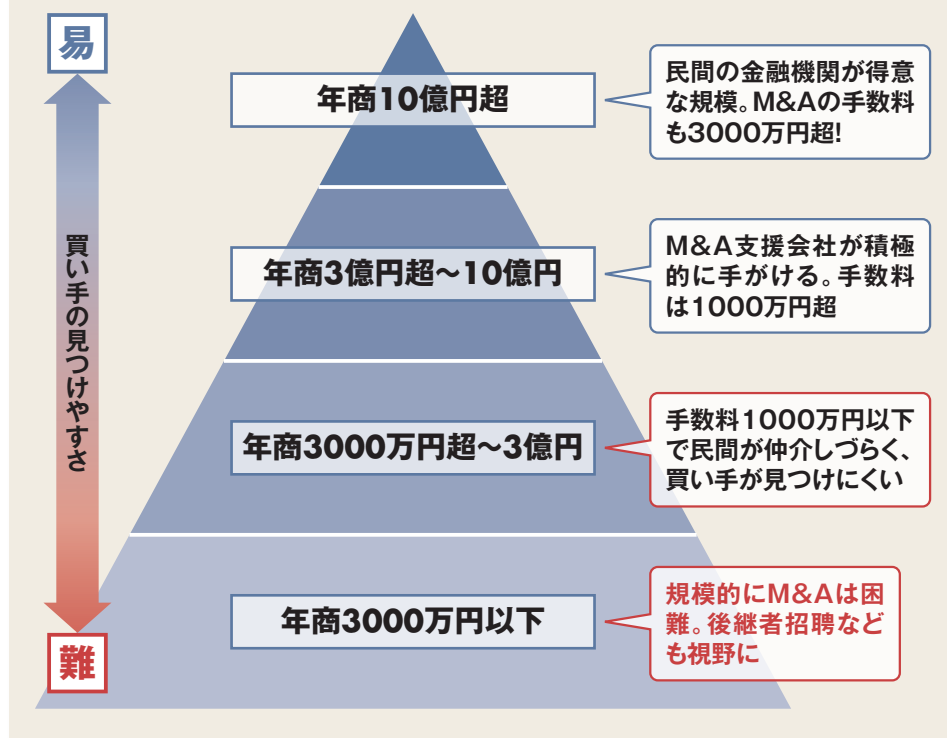
*小規模事業者を除く中小企業1955社の調査結果（複数回答）
出所：中小企業庁「中小企業白書2013」

だほうが食い込みやすい」と語り、M&Aを契機に「売り上げを3〜5割伸ばしたい」と今後の成長に期待を寄せる。

日本M&Aセンターの仲介で、2010年に投資ファンドというユニークな買い手を選んだのは、愛知県のフィルム加工业、東山フイルムの創業家で元会長の深津昭彦さん。「企業は常に発展させるべき」が信条の深津さんは、新工場設備投資への支援をM&Aの条件に挙げた。中国系ファンドのシテック・キャピタル・パートナーズとのM&Aで実現した設備投資は、スマートフォン需要の急増で大

M&Aには企業規模も重要

3-3 譲渡希望企業の年商階層による差



当たり。12年度の経常利益は、M&Aが成立した10年度の7倍超の8億円まで成長した。

同ファンドの小林進太郎エグゼクティブディレクターは「同業者への売却とは異なり、独立性やブランドといった、会社のDNAを維持できる」ことがファンドを売却先に選ぶメリットだと強調する。

中小企業庁の「中小企業白書2013」によると、12年の未上場企業間のM&Aは前年比26件増の447件。数は少ないものの、M&Aで会社を売却した経営者の話が口コミなどで広がり始めたことで「会社を売ることに対するネガティブなイメージが払拭されつつある。昔は考慮もされなかった事

業承継の選択肢に、M&Aが入るようになってきた」（臼井智・日本M&Aセンター部長）。

とはいえ、経営者がM&Aによる事業承継を心に決めたとしても、実現に至るまでには高いハードルがある。一つは「理想の相手」が現れるかどうかの問題だ。実際に、中小企業の約3分の1が、事業売却を実現するに当たって、「買い手企業を見つけることが難しい」と回答している（表3-2参照）。

買い手を不信にさせる 簿外債務はNG!

買い手を見つけるために重要な要素の一つが、会社の規模だ。仲介業者にとって、契約成立までにかかる手間は、規模が変わってもほぼ同じ。必然的に多額の手数料が見込める大型案件に集中することになる（図3-3参照）。

手数料が1000万円以下だと、民間が仲介しづらい。この規模で、後継者問題に悩む中小企業は推定で約17万社。民間が手がけないような中小企業の「仲人」となる事業引継ぎ支援センターは11年10月以降、8都道府県に相次いでオープンした。静岡県は支援センターでは12年1月の設立以降、168

社から譲渡希望の相談があり、12社でM&Aの成立にこぎ着けた（9月末時点）。



同センター統括責任者の清水至亮さんによると、交渉が始まったのが簿外債務の問題。財務査定で、在庫の帳尻が合わなかったり、企業年金の積み立て不足が発覚したりするなど、想定外の損失が露呈すると、買い手側が不信感を抱き破談になってしまうというのだ。

清水さんが強調するのは、M&Aが成立した12件のうち、半数を超える7社が赤字企業だったこと。「赤字だから売れない」と思い込む経営者もいるが、後継者不在で控えていた設備投資をすれば黒字転換する企業も多い」と清水さん。積極的な「仲人」への相談が、会社を存続させる道を開きそうだ。

Column

公募で後継者を探した 静岡の老舗乾物店の決断

静岡市のＪＲ清水駅近くの老舗乾物店、蒲原屋が公募で後継者を採用した。選考を勝ち抜き、昨年12月から後継者として働いているのが41歳で元会社社員の新谷琴美さんだ。

蒲原屋は終戦直後に創業し、年商は約1000万円。

70歳の2代目店主の金子武さんには3人の娘がいるが、皆サラリーマンに嫁いで跡を継ぐ気はない。そのため、10年前から後継者を探し始めた。金融機関に相談を持ちかけるも、なかなかよい人材が見つからない。そこで昨年1月、静岡県事業引継ぎ支援センターに計画を打ち明けた。「店を継ぎたい人がいれば、5年間無償で店を譲りたい」

昨年6月、支援センターの後継者公募プロジェクトがスタート。10組12人の候補者から3回のワークショップや面接で選考を重ね、最終面接に進んだのは2組。「課題や乾物に対する真剣度」(金子さん)が評価され、新谷さんに決まった。

新谷さんは昔から食の仕事で独立

H.O.



老舗乾物店の後継者として“修業中”の新谷琴美さん(左)と金子武さん

しようと考え、支援センターの起業セミナーに参加していた。そこで後継者の公募を知る。興味を持って蒲原屋を訪ねたとき、乾物の味にほれ込み、「この商品がなくなるのはもったいない」と応募を決めた。

「起業したほうが自由かもしれないが、既存の店の商材やブランド、顧客を生かすことができる後継者という選択肢も悪くない」と新谷さん。金子さんと二人三脚で店を切り盛りしながら、乾物の目利きを学び、独り立ちできるように励む日々だ。

蒲原屋での公募の成功を受け、静岡県は後継者がいない個人商店と、起業を目指す人材をマッチングさせるためのデータベースを構築することを決定。個人商店の事業承継を後押ししていく方針だ。

Column

後継者不在でも悩みなし!? 開業志向が強い沖縄県

大学で地元を離れた息子が東京で就職してしまい、帰ってこない——。

オーナー経営者にとって、後継者難は全国共通の課題。だが、地域ごとに見ていくと、意外な格差が浮き彫りになる(表3-4参照)。

帝国データバンクの約41万社を対象にした調査によると、後継者について「いない」「未定」と回答した割合が最も高かったのは、沖縄県の84・1%。ワースト2位の広島県にも9割近い差をつけてダントツだ。

沖縄県は、2012年の有効求人倍率が0・42倍、完全失業率6・8%といずれも全国ワーストだった。職を求めて県外に出る機運が高いことは否めない。とはいえ、後継者不在率の数字だけで「沖縄県の経営者の後継者探しに対する意識が低いと断ずるのは早計だ」と地元の商工会議所関係者は反論する。

1972年の本土復帰以前に創業した企業は少ないため、沖縄県の企業の「平均年齢」は11年時点で20・7歳と全国一若い(帝国データバンク調べ)。「中小企業白書2010」によれば、開業(起業)率も04・06年の平均は10・9%と全国トップで、

結果的に社長の平均年齢も若く、目下の経営課題に事業承継が入らないケースが多いという。

一方、データ上では後継者には困っていないように見える和歌山県だが、県の担当者は「思い当たるような独自の対策はしていない」と困惑気味。

家族経営の中小企業が多く、田畑など承継する資産があることが遠因とみられるが、「廃業率が高く、地域経済もなかなか上向かない。後継者がいるから安心という状態には程遠い」ようだ。

和歌山1位 沖縄最下位

3-4 都道府県別の後継者不在率

ベスト5		順位	ワースト5	
和歌山	37.3%	1	沖縄	84.1%
佐賀	40.7%	2	広島	75.2%
香川	41.5%	3	秋田	74.2%
宮崎	42.4%	4	島根	74.0%
熊本	43.3%	5	大阪	73.9%

出所:帝国データバンク

廃業

債務超過なら返済も危うい 迷惑をかけない会社の畳み方

アベノミクスもどこ吹く風。多くの中小零細企業にとっては、厳しい環境が続いているのが実情だ。親族や従業員に後継者が見当たらないならば、じり貧になる前に商いを畳むのも手だ。

小

規模零細企業には、後継者がいても、事業承継をしないほうが自分や後継者のためというケースが多い」

そう指摘するのは、自身でも起業した会社が倒産した経験を持つ経営危機コンサルタントの内藤明亜氏だ。

事業に将来性がなく死期が明らかかな会社も多いからだ。しかも、経営者自身がそのことに気がつかないケースも少なくない。

図3-5を参考に、廃業すべきか否か、検討してみようというだろう。

明らかに廃業を選択したほうがよいのは、営業赤字続きの一方で、今のところ、負債よりも資産が上回る会社の場合だ。

もっとも、廃業はそう簡単ではない。例えば、帳簿の見かけ上は「資産超過」となっているが、実際は「債務超過」というケースは

要注意。

資産を実際に売却できる時価評価をしてみたところ、大きく減少する会社は少なくない。

例えば、売掛金のある納入先が、実際は倒産していて回収不能になっていたたり、在庫商品の多くが不良在庫となっていたりするケースがその代表だ。

自社ビルや工場などの不動産も地価の下落で、評価額が大幅に下がることも多い。

廃業を決意する前に、まずは会社の経営状態を把握し、本当に清算できるのか、自身の会社の真の姿を見つめる勇気が必要だ。

「中小零細企業の経営者には、決算書の見方さえわからない人も少なくない。客観的な判断を下すタイプの税理士など、信頼できる複数のプロに相談するほうがよい」（内藤氏）だろう。

すでに債務超過に陥っているな

ら、債権者への返済もままならない。負債が年商の半分を超えるならば、事業承継はおろか、廃業さえ難しく「倒産」の可能性が高いと考えたほうがよい。

カネの問題をクリアできたとしても、廃業後のトラブルを回避するため乗り越えなければならぬ壁がある。取引先や従業員などの利害関係者に、いかに廃業を納得させるかという点だ。

例えば、従業員に廃業を納得させるには新しい就職先を見つけ、相応の退職金を支払うといった誠意ある対応が不可欠だ。

多くの中小企業は地域に根差して存在している。地域の関係者への説明を怠り突然廃業すれば、周囲の恨みを買って、その地域で住み続けることさえ難しくなることもあるのだ。

廃業を決意したならば、税理士や弁護士、会計士などその道の専門家に相談するのは鉄則。だが、そこに

は思わぬ落とし穴もある。

例えば、金融機関が紹介するコンサルタントは、金融機関への融資の返済を優先させることがある。同一の士業であっても質や考え方は千差万別で、経験値や専門性にも大きな差がある。複数のプロから意見を聞くとよいだろう。手塩にかけた会社を消滅させてしまふのはつらい決断だが、無理をすれば、泥沼にはまると肝に銘じよう。

7以上で積極的に廃業を考えよう

3-5 「廃業」決断チェックリスト

個別の事情	子どもや従業員に後継者がいない	☐
	最近、体力と気力に自信がなくなってきた	☐
	過去に「廃業」を考えたことがある	☐
事業継続力	海外に取引先やマーケットがない	☐
	先行投資の計画がない	☐
	独自の技術やサービスがない	☐
	業界全体が斜陽している	☐
トラブル回避力	営業赤字が続いている	☐
	厳格な試算の下、資産が負債を上回る	☐
	従業員の転職先や退職金を確保できる	☐
		✓の数 個
✓ の 数	0~3	まだ事業承継の可能性を模索できる
	4~6	廃業も選択肢の一つとして考えよう
	7以上	専門家に相談するなど廃業に向けた準備をするべき

*専門家などへの取材を基に本誌編集部作成