

年次大会報告④

事例から見る中小企業の事業承継の危機

～事業承継の失敗が、倒産につながる可能性について～

(ネクストステージコンサルティング 代表) 大山 美和

(株式会社インテグリティサポート 代表取締役社長) 桐明 幸弘

1. 発表趣旨

我々は、関東地区で包括的なファミリービジネスの事業承継の研究を行うためのファミリービジネス事業承継研究会を開催しております。本日は、この研究会で取り上げている事例のなかで、皆様に事業承継に失敗すると企業が倒産の危機に瀕する可能性についてお話させていただき、皆さまが今後行う事業承継支援に役立てていただきたいと思い、発表の機会をいただきました。ファミリービジネス事業承継研究会で研究した事例のご紹介が、今回の学会のテーマに沿ったものと考えております。

2. 中小企業の事業承継実態

まず、日本にあるほとんどの中小企業に共通する実態をみていただきたいと思います。帝国データの2017年調査によりますと、実に70%の企業について後継者を決めていないという報告があります。由々しき問題と思います。別のセッションで、M&Aによる事業承継のお話をされましたが、この70%をどうしたらいいのかが中小企業の大きな問題となっています。

次に後継者が居るという場合ではどういう実態になっているかをみますと、ほとんどの企業で同族に承継することになっています。すなわち、配偶者と子息、あるいはその他の親族で承継するのですが、特筆すべきは配偶者と子息で半分を占め

ているということです。ですから、親族に承継する場合のプランニングは重要になります。

それから、社長に就任した経緯のデータによりますと創業者が圧倒的に多いのですが、そのなかにはユニクロやソフトバンクの事例のように、一旦後継者に譲ったものの、うまくいわずに創業者が経営に再び咲いた事例のことも入っていると思われま。このように事業が一旦承継された場合でも、その次がきちんと決まっていなケースもやはり70%程度になっています。

これらのデータをみると、後継者が決まってもその承継プロセスがうまく進まない企業経営が円滑に進まないケースがあるのではないかと、では親族に事業承継していくうえで、どのようなプロセスを踏めば成功するのか、今回発表する事業承継の失敗事例に基づいてその留意点を明確にしたいと思っています。

3. 事業承継事例の検証

<事例企業概要>

従業員数：400人（うち350名はパート・アルバイト）

資本金：15百万円

売上：1,100百万円、営業利益：5百万円

業種：給食事業、ケータリング事業

沿革

昭和32年に東京都で事業開始

昭和 49 年食品事業協同組合を設立
 昭和 55 年神奈川県に工場建設
 平成 25 年東京都近郊に新工場建設
 平成 26 年創業社長が死去、後継に夫人（配偶者）が社長就任
 平成 30 年 2 月事業全部の売却後破産申請

一般的に表現しますと、多くの戦後に起業された中小企業は家族経営をしていて、夫唱婦隨で会社を支えているわけですが、この場合に（社長である）旦那さんが急に亡くなったときに、相続の問題や債務保証の問題でその奥様（配偶者）が会社経営を継ぐケースが非常に多いと考えられます。子供が継ぐ場合もあるでしょうが、あまりに早い（つまり年齢が若い）段階で承継すると、これも問題が大きくなります。今回の事例は、配偶者が社長に就任したケースとなります。

（ア）予見されるリスクと報告のポイント

- ①（経営幹部や従業員との）人間関係、取引先関係の悪化
- ②財務管理の劣化による資金繰りの悪化
- ③事業価値の劣化による倒産リスクの高まり

以上のような予見されるリスクに対して、事前にこれらを回避する準備ができなかったのかということと、社長が急逝するというアクシデントが起こってしまった後の処理をもっと株主や金融債権者が協力してリスク管理ができなかったかということについて、この事例を分析し、ご報告したいと思います。

（イ）事例の会社で実際に起こったこと

- ①弁当工場を新築した（すなわち借金が増えた）直後に社長が急逝して、配偶者（夫人）が後を継いだ。夫人は、それまであまり経営に関与していなかった。

②この亡くなった社長は、いわゆるワンマン経営者であったがゆえに、経営幹部が自分たちの都合の良い運営を始めた。売上至上主義で運営したために、利益が減少し、資金繰りが悪化していった。そのために、給料の遅配なども起こり、従業員からも不信感を持たれるようになった。また、取引先仕入れ業者への支払いも遅れてどんどん仕入れ条件が悪化していった。

③最悪なことに、前社長の生命保険金を会社の資金繰りに使ってしまったあげく、消費税や社会保険料なども長期にわたって滞納したために、工場を国税庁から差し押さえられてしまっていた。

④このような状況にもかかわらず、メインの金融機関は新社長が金融知識に詳しくないために、自分の都合の良いように貸出と預金の取引を変更（他行取引の移管など）しており、会社が消費税や社会保険料を滞納していたにもかかわらず、長期貸出金の約定弁済を継続させていたということが大きな問題だと思われる。

⑤このような経営が行われた結果、売上至上の不採算プロジェクトが増えたために事業価値が大きく損なわれていき、ついには金融機関から M&A による解決を図るように指導を受けたけれども、しばらくの間（約 2 年）適切な譲渡先を見つけることができなかった。その原因は、ひとえに適切な M&A アドバイザーを使わずに、素性の知れないコンサルタントやブローカーに頼ってしまったためと考えられる。

⑥最終的に、この会社は非常に安い価格で事業を譲渡（ということは借入金は返済できていない）し、会社そのものは破産をしてしまった。

（ウ）何が問題だったのか？

- ①前社長が存命のときから、後継者の育成を始めておくべきだった。経営者が急逝してしまっ

も、すぐに替わりになる後継者を早期に準備しておけば、経営能力のない夫人を社長にしなくとも済んだはず。

- ②前社長が亡くなった直後に、その後継者をあくまで経営能力の有無で選んでいれば、能力のない人間が長期にわたって経営を行うことで、事業価値を毀損することはなかったはず。
- ③最大の問題は、メインの金融機関が会社に対して適切なガバナンスを指導できなかったことにあると考える。多くの中小企業は金融機関からの借入なしで経営することが不可能であり、経営者からは個人の連帯債務保証を徴求している金融機関は、同時に会社経営のガバナンスに責任を持つべきと思うが、このケースでは全くその機能を持っていなかった。

(エ) この事例から学ぶ事業承継の危機を回避するポイント

- ①事業承継は、企業のBCP（Business Continuing Plan＝企業継続計画）の最重要な要素と考え、事前にできるだけ早期に準備しておく必要がある。すなわち、可能な限り早く後継者を絞り込み、その育成をしないとイケないということであり、後継者が居ないという中小企業はその育成を怠っているということになる。
- ②取引する金融機関が重要で、理想を言えば中小企業のガバナンスを担ってくれるメインバンクとそれをけん制できるサブメインバンクとの組み合わせが企業を正しい方向に導いてくれるものと思われる。
- ③親族や従業員のなかに、事業を継いでくれるものが居ない場合には、第三者への事業譲渡を検討しなければならないが、これについては優秀なアドバイザーを雇い、オーナーにとって何を守る必要があるのかを十分に認識しておく必要があるということ。

以上が、事例からの発表になります。

4. 総括（ファミリービジネスの事業承継について）

事例の件は、大変悲惨な例となりましたが、なぜこんなことが起こるのかについては会社として事業承継の準備を怠ったということもさることながら、オーナー社長が自分の地位を去るときに、その居場所がなくなることを極端に恐れているからということもできます。

特に親族が中心で経営している会社（ファミリービジネス）のオーナー社長は人生のキャリアプランをきちんと持つておくべきだと思います。それは、すなわち私たちが提唱している「人生の四季モデル」というもので、特にファミリービジネスを継承していく経営者には必要な人生キャリアの考え方となります。

具体的に説明しますと、まずは春にビジネスの仕組みをしっかり学習して、経営の基礎を作ることが重要です。次に夏として今度はファミリーとして会社に何が起ころうとも責任が取れるようなファミリーの在り方を習得するという時間が必要です。そうして、秋に初めてビジネスとファミリーの両輪を使いこなせる経営者として収穫を得ることができるようになり、次世代が育って冬に自分の引退時期を知るというサイクルのことで

す。

これまで、我々はファミリーがビジネスを支えるという考え方はしてこなかったと思いますが、日本のほとんどの中小企業はファミリービジネスであることを考えると、このようにビジネスとファミリーの両方をバランス良く経営できる後継者を育成することが事業承継にとって重要なことだと思います。そして、このようにファミリーのなかで次世代を育成する仕組みを持つことを考えると、実は現社長の配偶者であり、次世代の子供の母親の役割が重要だと考えています。事例に

あったように、社長の配偶者がビジネスと関係してこなかったにも関わらず、相続で株式が移動したおかげで経営者になってしまうことが起こるわけですから、女性といえどもファミリービジネスにおいてはその事業についての最低限の理解があることが事業承継にとっても必要なことと思われます。

最後に、事業承継の危機を回避する方法として、繰り返しになりますが、事前にできるだけ早期に準備をすること、極端に言えば親族に継がせたいと考えているならば、子が誕生した瞬間からその準備に入ることがひとつの答えだということを上記セッションを終了させていただきます。