

後継者がいない時代の選択肢！

中小企業の本格的M&A時代の到来

☆☆☆ 経営環境に翻弄されない会社を目指すシリーズ⑦ ☆☆☆

経営者の皆様と“個性的な経営”を考えるために！

☆☆☆☆☆☆ 《 目 次 》 ☆☆☆☆☆☆

- 【1】社長交代率低迷の原因
- 【2】深刻な後継者問題
- 【3】会社存続のための一選択肢
- 【4】事業承継後の発展のために
- 【5】「事業承継」を念頭に入れた経営を……



【今月のハイライト】

帝国データバンクの調査によると、2009年の社長交代率は2.86%であり、08年に次ぐ過去2番目の低い水準にとどまっています。その理由として、まず「平均寿命の上昇に伴う社長在任期間の長期化」が考えられます。しかし、それ以上に中小零細企業における後継者不足（＝事業承継問題）の問題が深刻なようです。そこで今月は事業承継の一解決策としてのM&Aについて考えてみたいと思います。



【公認会計士・税理士 伊藤 隆】

伊藤会計事務所 (株) 創コンサルティング
【本 部】〒102-0081 【会計工場】 〒510-0071
東京都千代田区四番町1-8 三重県四日市市西浦2-4-17
四番町セントラルシティ602 (エスタービル3F)
TEL: 03-3556-3317 TEL: 059-352-0855
e-mail: itoh@cpa-itoh.com URL: <http://www.cpa-itoh.com>

【1】社長交代率低迷の原因

1》社長交代率

帝国データバンクの調査によると、2009年の社長交代率は2.86%（対象となった115万7381人の社長のうち3万3117人が交代）であり、過去最低であった08年（2.84%）に次ぐ過去2番目の水準にとどまっています。

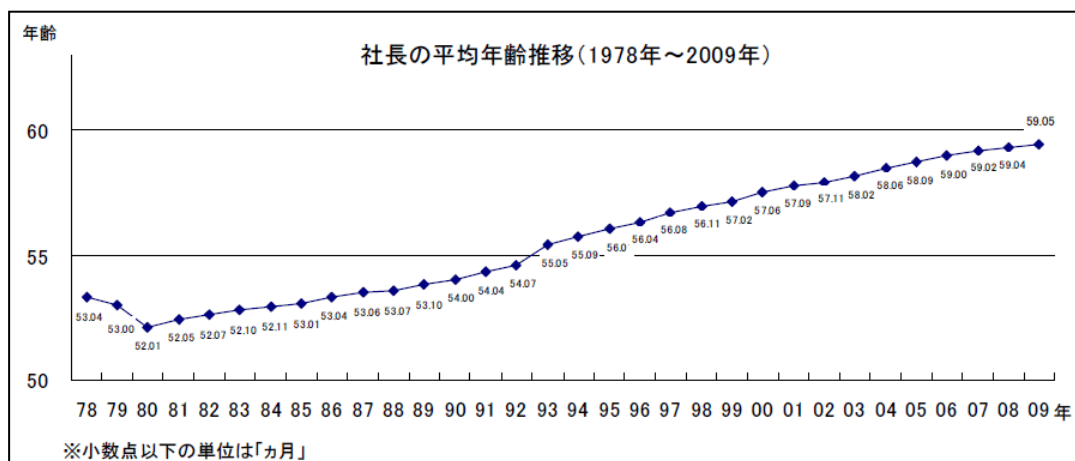
そこで問題になってくるのが、社長交代率が低迷している理由ですが、まず「平均寿命の上昇に伴う社長在任期間の長期化」が考えられます。しかし、それ以上に

中小零細企業における後継者難（＝事業承継問題）

の方が大きいようです。

2》社長の平均年齢

そうした事態を映すように、社長の平均年齢を見てみると、59歳5カ月となっており、81年以降29年連続で上昇しています。



つまり、本当は引退を考えたい、あるいは考えるべき時なのに、適切な後継者が見当たらないために社長業を続けざるを得ないというケースが多くあり、それは即ち「この会社、今後どうすればいいのだろう」という悩みに直結しています。

そこで今回は事業承継の一解決策としてのM&Aについて考えてみようと思います。

3》優良建設会社A社

A社はある地方都市に本社を構え、年商は10億を超え、自社ビルも保有する地場の優良建設会社です。ところが、A社長にはある大きな悩みがありました。



【2】 深刻な後継者問題

1》 A社長の悩みの中身

それというのも、A社長はつい先頃誕生日を迎え、現在は65歳。一般であれば引退して悠々自適の生活を送っていて然るべき年齢ではあります。

とはいえ、体はまだ十分に言うことをきく自覚はあります。ですからA社長としては、「仕事を辞めてゆっくりしたい」というよりも、年齢が年齢だから、

会社の将来を考えると、後継者問題がタイムリミット

にきているという意識が日々強くなり、そのことがA社長の大きな悩みになっていたのです。

2》 一人息子の出した結論

そういうわけで、半年ぶりに帰省した一人息子（Bさん）に、会社を継ぐ気はあるのかどうかをあらためて膝詰めで話してみました。もちろん、この話は過去に何度も話題にのぼってきました。

しかし、Bさんは東京の大手商社で責任ある地位に就いており、仕事は面白く、子供の教育のことなども考え合わせると、

やはりA社を継ぐことは難しい

というのが変わらぬ結論なのでした。

Bさんとしても自分の人生を考えた末の言い分であることはA社長にも分かります。これ以上無理は言えそうもないと考えるほかありませんでしたが、この答えには進退窮まった^{きわ}というのがA社長の正直なところだったのでした。

3》 社員の中から後継者を選ぼうとしたが……

というのも、息子Bさんからは「A社は継げない」という意思表示が過去にもありましたから、それならA社の社員の中から後継者にふさわしい人物を選ぼうとしたこともありました。

そこでA社長が目星をつけたのがある古株社員だったわけですが、**吟味の結果、社員としては優秀であっても経営センスは乏しいというのがA社長の結論**でした。

また、彼にはこれといった資産もなかったため、メインバンクからA社の借り入れにA社長個人がしていた債務保証の切り替えについても断られてしまった経緯があったのです。



【3】会社存続のための一選択肢

1》相続税の問題

さらに事情を深刻にしたのは相続税の問題でした。

専門家に相談してみたところ、A社長に万一のことがあった場合、資産のほとんどが自社株であり、またA社が優良企業であったためにその株価評価は高く、

数億円規模の相続税が課される

ことになりそうなことがはっきりしたのです。

いかに年商 10 億の優良企業のオーナーとはいえ、そんな現金の持ち合わせはありません。このままでは、子供に大変な相続の負担を強いることにもなりかねません。

2》消えた選択肢、浮上した選択肢

この時点で、

- ①「親族が承継」は親族にその意思がなく×
 - ②「社員が承継」は社員に能力も資産もなく×
 - ③「廃業・清算」は払い切れない相続税という問題だけでなく、せつかくの優良企業を廃業してしまうのは創業者として忍びなく、また社員にも申し訳なく×
- というようにA社の将来のために取り得る選択肢として3つが消えていました。そこでA社長は初めて、

会社の売却（M&A）を本気で考えるようになった

そうです。以前は「M&Aなど大手や外資系のやることで、うちのような中小企業には関係ない」と思っていたのですが、いざ調べてみると、どうやらそうでもなさそうです。

3》すべての問題をクリアする選択肢

M&Aというのは、「経営能力のある第三者」が事業を買い取り引き継ぐわけですから、①と②の問題はクリアできそうです。

また、生前に事業を売却して現金化するのですから、自社株に対する相続税という問題は発生せず、しかも税法上A社長の手に残る現金は、事業を清算するより多くなりそうだとということが分かりました。

A社長が意を決してM&A仲介の専門家のもとを訪ねたのはそうした事情からでした。相談の結果、A社にふさわしい譲渡先を探してもらうことで合意したのです。



【4】事業承継後の発展のために

1》見つかった候補先

譲渡の候補先が見つかったのは、半年後のことでした。この時はA社長もちよっとホッとしたそうですが、実は

本当に大変だったのはここからだった

といいます。

候補はC社、マンション建築を主に手掛けてきた年商 50 億の会社であり、同県に本社がありましたからA社長もその存在は知っていたそうです。C社は新たに一戸建て住宅にも進出しようとしており、その分野に強いA社とのM&Aに興味を示しているという仲介会社からの説明もA社長に納得できるものでした。

2》ミーティングでの重要議題

それ以降、仲介会社を交えた候補先とのミーティングは数十回を超えたといいます。その場で話し合われた議題の中で、

双方の考えに大きな開きがあったのは、「株式の譲渡価格」

でした。

A社長には、育ててきた会社への思い入れ、C社には、新規事業への投資予算があり、その溝はなかなか埋まりませんでした。

しかし、このM&Aによって両者が大きなメリットを得ることは明らかでしたから、その後も時間をかけて話し合いは続けられました。

その結果（ここで詳細をご説明することは致しませんが）、「A社の遊休資産の売却」「A社の減資」などの手法を使うことで、双方が納得する形で話を進めることが出来たのです。

3》M&A最終契約の場にて

最終契約は地元ホテルのレストランの個室で行われたそうですが、A社長はその時のことを克明に憶えています。

C社の社長ならびに役員全員に迎えられたA社長は上座に通されました。そして、「**今後は私たちがA社を承継して、より発展させていく**」という決意がC社長から伝えられました。

これにはA社長も感極まるものがあったといいます。このM&Aが成立して1年余りが過ぎましたが、C社長の言葉通り、

承継されたA社が順調な業績を維持している

ことにA社長は心から喜びを感じているそうです。



【5】「事業承継」を念頭に入れた経営を……

1》従業員の処遇

また、M&Aというと、事業が新会社に引き継がれた時点で、元の会社の従業員がリストラに遭ったり、謂れのない冷遇を受けたり、といったこともあるかも知れないとA社長も心配しましたが、それは結局、杞憂きゆうに終わったそうです。

もちろんそうしたことについても契約前に徹底的に話し合われましたが、実際にどうなるかは蓋を開けるまで分かりません。

そこをA社長は心配していたわけですが、C社長の言葉通りA社の社員は一人もリストラされることはありませんでした。

むしろ経営基盤がよりしっかりしたC社に引き継がれることによって、

これまでよりも職務規程が拡充され、

A社の社員にとってはプラスになる面が大きかったようです。

2》M&Aを終えてみて

振り返ってみると、M&Aを決意するまで、そしてその準備を進める中でも多くの葛藤があったのは事実ですが、結果的に「やってよかった」というのがA社長の率直な感想だそうです。

そしてまた、強く感じるのは、M&Aは今や、

中小企業にとっても有効な事業承継の手段

であるということだといいます。

冒頭で申し上げた通り、「後継者がいない」ことで社長の交代率は低迷を続けており、経営者の平均年齢も上昇する一方です。そうした状況下で、A社長が経験したような事業承継に絡むさまざまな問題をクリアしながら、「ハッピーリタイア」を実現してくれるM&Aは考慮に値する方策であると考えます。

3》ハッピーリタイアのために

ただ、これまで育ててきた事業を存続させ、かわいい従業員の生活を守り、そしてハッピーリタイアを現実のものにするためには、**早めの準備が不可欠である**ことは間違いありません。

譲渡候補先が見つかるまでに1年かかることも珍しくありませんし、そこからまた長い交渉の時間を要します。そして、自社の将来の選択肢としてM&Aを考えるなら、「売れる会社」にしておくことも準備の一つなのではないでしょうか。 以上

