

年次大会報告④

再生と承継に課題がある中小企業の事例

大山 美和

(ファミリービジネス事業承継研究所 代表)

私は、ファミリービジネス事業承継研究所の大山美和と申します。簡単に私どもの活動をご紹介します。ファミリービジネス事業承継研究所はファミリービジネスの中小企業が円滑な承継をしていただくために、様々な専門家が連携をしてご支援をする目的で設立されました。ファミリービジネスというのは、ビジネスとオーナーシップそしてファミリー、これが三位一体で経営されていますが、これを全体として支援するための活動を行っています。いずれも経験豊富なファミリービジネスの出身者2名そしてファミリービジネスの支援者1名という体制で設立し、2016年から月1回、企業オーナーとその研究者、支援者などで承継に関する課題や事例について研究会を開催しております。商工会議所・法人会などで事業承継のセミナーを行い、事業承継学会の年次総会や研究会等で、各種発表をさせていただいております。

さて、まずは、中小企業を取り巻く現状です。コロナ前の情報ですが、中小企業の休廃業が増え続け、経営者の平均年齢も同様に上がっています。休廃業の5割が黒字であり、ここで私の問題意識は、なぜ黒字にも関わらず、事業継続せずに事業承継ができない会社があるのかでした。

今日は、ある事例を取り上げ、二つの観点から分析をします。1つは、中小企業のファミリービジネスのオーナーにとって、事業承継にあたり何が最大の課題となるのか、と、2つ目は、我々事業承継アドバイザーは、どんな資質を持ってその

役割を全うすべきなのか。この2点に焦点を置いて、お話しします。

この事例はアウトドアグッズの会社です。社長の年齢は78歳、従業員数20人で、創業40年の会社です。直近の年商は4億円、営業利益30百万円ありました。しかしそれまで40年間鳴かず飛ばずできており、この当方で250百万円を7行から借入していました。さて、30年前、皆さん覚えておられますか。銀行が本当にいろいろと倒れていく、山一証券が倒れた時期ですね。あの辺りでこの会社は大きな貸剥がしに遭いました。そのときは消費者金融に駆け込んでどうにかその資金を繋いだそうです。その後、銀行は（決算を）黒字にしないと貸し続けてくれないと、ずっと粉飾を継続していた事例です。決算上は黒字。社長個人の私財もどんどんつぎ込み見せかけの決算をしてきた例です。

そういう状況ですから、社長は後継者を育ててこれなかったのです。資金繰り面は全部自分が把握をして、銀行交渉も全て自分で対応する状態です。そしてその改ざんは外部の親戚筋の会計の担当の方、税理士事務所が担当して、外部の誰にも見せられないので社長が全部自分でやりくりしていたそうです。しかし、社長が病気になり誰かに後継を任せないといけないう事態になりました。お嬢さんが入社していますが、自分には跡を継げないということで、従業員に引き継いでもらうか、会社を身売りするか、廃業するか、という選択でした。ここでの問題は、実態としては会社がずっ

と赤字状態であったので、会社の再生を如何に行うかの問題と、後継者を育てられていないので今後の承継の問題と二つの課題があります。

このような状態において、我々が呼ばれてアドバイザーとして入ったのですが、7行もの銀行でしかもメイン銀行が明確ではない状況のなかで、長年に渡る粉飾をいかに正常化するか、そしてそれを7行全銀行に納得してもらう必要があります。

通常はこの状況をうまく対応できるアドバイザーはなかなか居ないのが実態です。普通のケースでは、中小企業再生支援機構が再生の現場ではいろいろ取りまとめしてくれるのですが、このケースでは業績が順調（コロナ禍においてアウトドア市場は盛況だった。）で、銀行への返済も約定通りですので、支援機構では扱ってくれませんでした。

そこで我々が対応させていただきました。まずはメイン銀行、銀行団にしっかり信頼してもらわないといけません。この会社が将来的に、すごく価値ある会社だと理解してもらわなくてはいけないので、まずは後継者がいることと、後継者にきちんと経営ができるという育成をしなければいけませんでした。我々アドバイザーとしてしたことは、不正の原因を聴き、分析をし、将来的にガバナンスが効かせられ承継ができる体制作りと事業承継計画作りです。その際、経営者自分で（粉飾を）開示することへの説得と心のケアを大切に対応しました。社長の奥様や、会社に入っているお嬢さんや親族にも納得・協力をいただき、その上で銀行団、皆様に協力をいただく取り組みをしました。

何よりも会社にとって後継者がきちんと育つことが重要なので、後継経営チームの教育支援をしてきました。その結果きちんと数字が正常化して、ガバナンスが効かせられる体制にもなり、金

融機関にもこの承継態勢に対して応援をしていただいてる状態です。お嬢さんが経理担当者として入っており、幹部の1人として、承継を進めようとしているところです。幹部の方々に経営とはや財務の重要性を説いてまして、皆さんに経営の仕方を学んでいただくと同時に、全員野球で、創業1代目の1人カリスマからチーム戦でできるように伴走しています。

このように、実際に女性で私は継がないと思っているお嬢さんであっても、修羅場を一緒に見てきた娘さんがいる場合には女性が社長や幹部候補として活躍する道があるのです。

この事例からお伝えしたいのは、会社がきちんと成り立つためには、ビジネスモデル的にしっかりキャッシュフローが生まれることが大切で、銀行との信頼関係を築くためにも「財務戦略」はとても重要ということです。そのため事業承継の中でも重要なのがこの「財務戦略」です。そしてその次に「後継者の育成」が大切です。後継者をきちんと選定し、その方々にその財務の重要性と自分たちがきちんと覚悟を持って承継をしていくという「覚悟」を醸成していくことが重要だと思います。

ということで、私がこの事例から描いた仮説が二つあります。

(1)中小企業FBの事業承継課題

中小企業の事業承継には、いろいろな課題が存在しているが、企業戦略として最も重要なものは何か？

- ① 財務戦略を中心とした包括的な事業承継戦略
- ② 単に社長の地位を譲るではなく、過去において培われた当該企業の全てのステークホルダーとの「関係性」を包括的に承継することが重要

(2)承継支援アドバイザーの役割

中小企業（ファミリービジネス）の事業承継において、アドバイザーの果たす役割は何か？

- ① 現経営者と後継者候補及び親族との素直なコミュニケーションの支援
- ② 事業承継における様々な形態を提示することによるベストな承継スキーム策定の具体的な支援
- ③ 金融機関等との調整を含む財務戦略・承継戦略の実行支援

©FBSI 2023

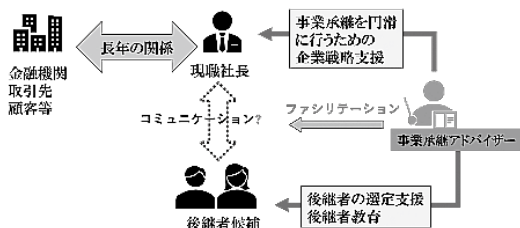
一つは黒字でも廃業しているという会社は、実は過去に貸剥かしなどがあって、その影響を受けているのではないかということと、二つ目は、親族の承継者が居ない場合でも、従業員承継やオーナーシップだけ承継する等の選択肢があることを知らない経営者が多いのではないかということです。

まとめますと、事業承継という場面で、一番重要なのは資金繰りの面とそれから資金を出していただいている株主との関係、そして金融機関との関係性です。ここが重要です。長い歴史があって、今この会社を応援してもらっているという関係性も踏まえて、いろんな歴史的な関係性を繋いでいく必要がある。それをきちんと自分の後継者候補になりうる自分の親族や、後継者候補の社員の方たちも含めてコミュニケーションが取れているかどうか。特に後継者候補がもしある程度決まっているのであれば、その人たちとちゃんと対話ができているのがポイントになります。

先ほども申し上げましたが、様々なスキームで事業承継はできるのですが、そのスキームについてほとんどの経営者は知らないのではないか。そのところに啓蒙が必要ではないか。また、金融機関との関係性をより良く維持するためにどうすべきかという課題を解決できる能力が、我々のようなファミリービジネスアドバイザーには求められていると思います。

これが今ご説明した図です。社長とその後継者候補の人がしっかりとコミュニケーションを取れ

結論の補完(事業承継支援イメージ)



事業承継は企業存続の最大のリスクと認識することによって的確なアドバイザーを活用する重要性を経営者に知ってもらいたいと思います。

©FRST 2023

ているか、そこに我々がきちんとファシリテーションをするということが必要です。その社長が事業承継をするための道筋のご支援とそれから後継者候補の方々に、我々が財務面の重要性和、次世代チームが一丸となるようなチーム作りのご支援をできたら良いと思っています。

企業を存続していくうえで最大のリスクは「事業承継」です。事業承継は財務を始めとした様々な要素が絡み合うので、いろいろな局面で全体感で支援をできるアドバイザーをしっかりと入れてスムーズな経営、事業承継をして欲しいと思います。我々もさらにその財務を含めた事業承継のアドバイザーを活用する利点を理解いただけるよう活動していきたいです。ご清聴ありがとうございました。