



特集
Feature

次代への つなぎ方

事業と技能の受け渡し



CONTENTS

- 1 次代につなぐ【巻頭インタビュー】 A44
大昭和精機 北口良一 会長
- 2 事業と技能の
継ぎ方継がせ方【座談会】 A46
- 3 ここが決め手! 成否の分かれ目 A50
- 4 専門家に依頼し事業譲渡に成功
～私はこうして譲渡に成功した A52
- 5 「事業承継」の現状と課題 A56
日本M&Aセンター 町田浩康 部長
- 6 誰に継がせ誰が継ぐ A58

BUSINESS SUCCESSION

FA業界で最大の顧客は中小企業だ。その中小企業が、事業承継に悩んで相次いで消えていく。中小企業の経営者のうち2人に1人が、自分の代での廃業を予定するとの調査もある。今年4月に発表された「2017年版中小企業白書」でも、倒産件数が減少する一方で、企業の休業業や解散件数は過去最多を記録したと報告している。休業と言いながら、多くは再開の予定のない事実上の廃業だ。業績の悪化が原因ではなく、経営する人材つまり跡継ぎがなく事業そのものを続けられないのだ。顧客が今、事業承継に悩んで消えていく…。

重い個人保証を解消 Rショック機に株譲渡

工作機械メーカーにとって最大のユーザーは、中小の金属加工業者だ。中小企業の多くが、事業の承継に頭を抱える。事業承継を前に、ユーザーが今どのような状況に置かれているのか？ どんな悩みを抱え、どんな解決策を見いだしているのか？ 今年7月の時点で会員52社を抱える中部部品加工協会（村井正輝代表理事）に加盟する4社の代表者に集ってもらい、現状を語ってもらった。

事業継承をどう進めたか

早川 3年前の2014年に社長に就任したので、経営者としてはまだ就任したて。代表取締役会長だった父が今年から代表を外れて取締役になりました。立ち立ちしてスタートしたばかりです。

赤塚 私も3年前の3月に二代目の社長に就任しました。会社規模は役員を含めて4人と小さく事業承継はそれほど大変ではありませんでした。身内での承継で2人の従業員も自分より年上。言葉遣いなどは気を使います。2年前までは母親もいたが、60歳を超えたのを機に引退しました。

司会 代表権の継承は大変でした？

赤塚 書類の更新が大変でした。保証人の名義変更などで、書き換えに1日かかったことも。銀行やリース会社など、取引先の数だけ書類があります。



■出席者(50音順)

愛工舎／早川史洋社長
赤塚製作所／赤塚健次社長
浅美工業／浅野修社長、浅野正実専務
タカギスチール／高木智英社長

早川 銀行取引では個人保証が一番重い。借金で会社がダメになった時に責任を取る連帯保証です。この2年間、代表取締役会長と代表取締役社長の代表2人体制でやり、その間に個人保証はほとんど外しました。経験としては「銀行に対して個人保証外しを言ってみるものだ」と思います。1つ外れれば、あとはドミノ倒しで外せる可能性があります。

司会 言ってみる、切り出すのが大事と？

早川 大事です。時流として事業承継のしやすさが考慮され、個人保証は外せる流れにあります。銀行は要望があれば外すことを検討すると思います、銀行側からは切り出さない。例えば新規でもいいので個人保証なしで取引できれば、あとは他行も外せる可能性があります。私はまだ書類に判を押していませんが、個人保証外しのめどがついたので、進めようと考えています。

浅野社長 自分はゼロからスタートした創業者としてイケイケでやってきました。二代目は今あるものを譲り受け、それを守らなければいけないとのプレッシャーがあると思います。私は攻めの一手で、守るという考えは全くなかった。

浅野専務 一言でいえばプレッシャーです。会社を守り続けるということは、今いる従業員も同じように引き継

ぐということ。自分よりも年上の方々が部下になり、どうやっていこうかと考えます。

司会 株式の相続はどう進めていますか？

浅野社長 株の相続は税金も関係する。税理士に勧められて、3年前から進めています。いつ事業承継するかは本人のやる気と、私の気分です。時期を決めてしまうという面がある分、悪い面も出てくると思います。

赤塚 私一人が事業承継したので一気に書類の名義変更を進める必要がありました。会社株の譲渡も大変でした。リーマン・ショックが起きた時に業績に連動して自社株の価値も下がったので、一気に移しました。業績がいい時は贈与税も高くなるので、安い時に移しました。

早川 自分も同じでリーマン・ショックの時に、父から私に株を移行しました。今は100%の株を持っています。リーマン・ショック前から少しずつ購入し、リーマン後に一気に移行を進めました。

高木 ウチはリーマン・ショックの時は会社にキャッシュがなく動けませんでした。なので毎年コツコツと購入しています。業績で価値が変動するため、比率というよりは金額で、買い増しの比率を決めています。父親を早くに亡くし、自社株は兄弟3人に均等に分配されました。今は分配された株を、兄弟からコツコツと買っています。

早川 当社は曾祖父が始めた会社で、祖父と双子の弟が社長になり、株も分散しました。父が100%買い戻してくれた点が良かったです。

司会 株の譲渡以外でネックになるのは？

早川 事業そのものを継承できなければ意味がありません。会社そのものと、技術や技能、後は人材の継承です。私は6年間サラリーマンを経験してから親の会社に入社しました。当社の場合は父親も後継者です。創業者から後継者へのバトンの受け渡しとは決定的に違います。創業者は何を作っても自由ですが、後継者は既にあるものをリフォームするようなイメージです。

赤塚 親子なので業績が悪くなると、ほぼ親子げんかになります(笑)。「会社を潰す、潰さない」「この事業を継続する、止める」の話をするため



には、日ごろの関係性は重要で、仲が悪ければ成り立たない。関係が良ければ「父親が作ったものだから我慢してやる」「父親の目の黒いうちは頑張ろう」と子どもとして冷静になれる。創業者からすれば、会社もわが子のような存在だと思いますからね。

早川 私も父も一人っ子で、継ぐのが宿命だと思っていました。継いだ後にリーマン・ショックの影響を受け「サラリーマンの方がよかった」と思いましたけどね。給料は払うよりもらう方が楽だと思います(笑)。

高木 ウチは少し違って、祖父から父親、そして母親にいきました。母親は私に事業を継承させるために仕事を続けていました。会社を大きくするより、いかにバトンをつなぐかを考えていたようです。そのため、一般的な承継に比べて恵まれていました。サラリーマンを4年間続けた後に入社しましたが、私が入社した時にやりやすいよう、若手を入社させるなど母親が事前に布石を打って来ていました。自社株は兄弟から購入しますが、兄弟には母親から説明してくれたため角が立たなかった。母親への最大の感謝は、私以外の兄弟を入社させないと決めたこと。父親が同族間の承継で苦勞したのを見ていたからだと思います。

会社の技術や職人の技能はどう引き継ぐ

早川 当社は1934年の創業でゼンマイ式時計を製造していましたが、円高で父の代で時計の製造から撤退しました。カム式旋盤を持っていたので微細加工の領域に進出し、当時のプリント基板向けの通電検査用のピンの製造で時流に乗りました。業態を一度リセットしており中途入社
の従業員が多い。技能の伝承はオン・ザ・ジョブ・トレーニング(OJT)です。微細加工用の刃物は自社で研磨しますが、これが難しい。解決策は標準化で、誰にでもできるようにする。では誰にもできない仕事はどうするのか? それは次の課題です。

赤塚 自分は異業種の自動車整備の世界から入った素人でした。仕事の段取りなどは、創業者で現会長の父の頭の中に全て入っていました。そうしたことを「標準化してくれ」と頼みました。手書きのものをデータ化して、誰にでも分かるようにしました。同族の場合は先代が病気になったり、亡くなったのを機に代が変わることが多い。引き継いでも何をどうしたらいいのか分からない会社が多いのではないのでしょうか。

司会 代が変わったのを機に、新しく始めたことはありますか?

早川 社長になったから変えたことはあまりない

です。元からあったものを壊すというよりは、あくまでもリフォームのイメージです。しいて言えば、社長になった時は創業80周年だったため方針を打ち出しました。100年以上永続する会社を目指し、そのためにはお客さまと社員の幸せ、そして利益の両立が必須。お客さまや社員の幸せは何かを考え、心がけてやっています。

高木 卸の機能が強かった会社に製造部門を作り、新しい商材も売り始めました。会長は業界の会合やサプライヤーの会に行くなど、対外的な活動は苦手でした。自分は営業出身なので、なるべくトップが前に出るように心がけています。展示会にも出展し、周囲に認知されるようにもなりました。

赤塚 自社のホームページもなかったので作り、フェイスブックやブログで情報発信しました。一般的に、町工場とどう接したらいいのか分からないとのイメージがあります。ハードルは高くない、気難しいおやじばかりではないと発信しています。
浅野社長 私自身は汎用機での加工から始めましたが、息子たちはNC機から。スタート地点が初めから違います。私たちは自分たちで刃を研いだ時代ですが、今はメーカーから買っています。伝承というよりも、覚えてもらうしかない。

司会 事業承継で誰に相談しましたか?

早川 相談はしませんが、後継者向けのセミナーなどには行きます。会社では若くても代表者

として見られ、時として傲慢になりがち。学びに通じる謙虚さは必須です。

高木 似ていますが、継承自体に迷いはなかったです。しかし勉強の面では、経営者になる1年ぐらい前から、経営者の集まる勉強会などには行っ

ています。尊敬する経営の師匠がいますので、経営全般の話を教えてもらうこともあります。

赤塚 相談はしていません。幼いころから父親を見て育ったので、いつかは自分で会社を持ちたい気持ちはありました。ずっとサラリーマンでいる気持ちはなく、自分の思い通りにやりたいと思ってきました。社長になってから中部部品加工協会含め、経営者同士の勉強会に行き始めました。皆さん同じような悩みを抱えているのだなという印象です。

浅野専務 人づきあいが得意ではなく、鉄工所は工場でもりがち。私も30歳になるまでは工場に1日中いて、外にほとんど出ませんでした。そんな時に、外部と関わる団体と出会えた。周りの人から、いろいろ教えてもらえます。

次の世代に向けて

司会 皆さんの次の代への引き継ぎで何か考えはありますか?

早川 私の代で創業100年は達成するつもりですが、次につなぐ問題は出てきます。永続する企業を目指すので、自分の代までというわけにはいきません。バトンを渡された段階で、バトンをどうするかを考えなければいけない。私は必ずしも同族への承継がいいとは思いません。誰でも継げる会社にしたい。そのためにも個人保証を外し、株の問題も解決したいです。

高木 個人的には脱同族です。社長は優秀な人物がやるべきです。ただ社長になった時の血脈の強さは日本にはあります。自分もそうしてもらったように、息子に継いでもらえる会社にと、息子をいかに育てるか、興味を持たせるかを考えています。自分自身も刷り込みの教育を受けたので、うまく誘導されたのだらうと思います。

赤塚 私はまだ子どもがいないので考えたこともないですが、鉄を削る仕事が求められるのであれば、引き継いでもいいと思う。必要とされない場合は、別の道を歩んでもいいのではないかと思います。自分も途中まで別の道を歩み、先代も誰にも継がせるつもりはなかったと思います。リーマン・ショック前の好景気があったので、欲が出

たのかもしれませんが。

浅野社長 私が兄たちと会社を作ったのは17歳で、ひとり立ちしたのは26歳。ただがむしゃらにやってきました。息子にやらせようとは思っておらず「一緒にできればいいな」と思っていたぐらい。息子が「大人になったらやりたい」と言ってくれて励みになり頑張れました。

司会 事業承継でこんな制度があったらと思うものはありますか?

早川 相続税の軽減措置ぐらいですかね。自社株などは特にそうです。

高木 株もですが、建物などの贈与税、相続税ですかね。負担が重いです。「建物があっていいですね」と言われますが、自分の名義ではないですから。誰が買うのか? キャッシュもない。でもやらなければいけないのでやります。

司会 制度として軽減措置はありますか?

高木 「社員数を減らしてはいけない」などの多くの縛りがあります。リーマン・ショック後に事業承継しようとした時だったので、結局使いませんでした。使える人はいいかもしれません。

赤塚 まったく同意見です。土地や建物は今も創業者の名義で、相続税がどれだけかかるかを計算すると頭が痛いです。

早川 キャッシュだけでは払い切れないうえ、会社の建物などを売りますとも言えないですからね。
赤塚 事業継承時には無税にしてもらえるが一番助かります。

浅野社長 うちの建物など全て法人名義で完全に分けており、個人の物としてはそんなにはないです。

浅野専務 そうしたことはあまり考えていませんでした。モノを作るうえで技術などを学ぶ必要があると思っており、財務などはその次になるのかと思っていました。今までは数字に関して勉強不足でした。ただ、いろんな話は聞いていたので、この機会にもっと考えたいと思います。

(司会・長谷川仁、写真・渡部隆寛)



浅美工業
浅野修 社長

浅美工業
浅野正実 専務

タカギスチール
高木智英 社長