

未来へつなぐ、会社の想い。

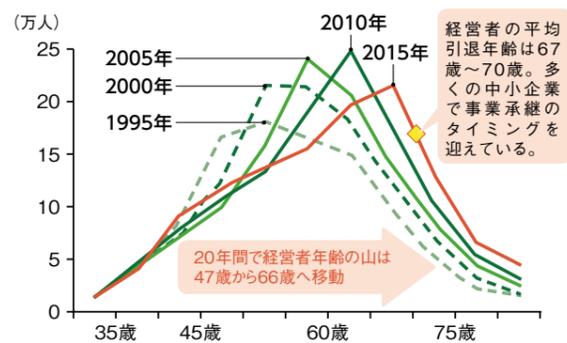
—— 事業承継を成功させるために ——



中小企業経営者の引退年齢は、67～70歳が平均とされています。これから団塊世代の大量引退時期が迫っていることを考えると、この5年前後で事業承継に取り組む企業が増えていくことが予測されます（「表1」参照）。また、後継者の育成期間を考えると、既に準備に取り組んでいる企業も多数あります（「表2」参照）。

今日まで育ててきた会社を、どのように次世代へつないでいくか、真正面から考える時期が到来しています。

表1 中小企業の経営者年齢の分布（年代別）



資料：2017年3月発行 中小企業庁「経営者のための事業承継マニュアル」より

表2 事業承継の準備状況（経営者の年齢別）

	0	20	40	60	80	100
～40歳代(n=41)	19.5	7.3	36.6	36.6		
50歳代(n=60)	33.3	11.7	30.0	25.0		
60歳代(n=1115)	42.9	29.9	19.7	7.5		
70歳代(n=368)	49.5	30.7	15.2	4.6		
80歳代～(n=65)	47.7	32.3	15.4	4.6		

■ 既に準備をしている ■ これから準備をする
■ 現時点では準備をしていない ■ 現在は事業承継を考えていない

10年後の会社の在り方を考える

事業承継に関してのご相談は、みらいしんきんのお取引先からも増えています。

たとえば、優良なお得意先と高い技術力を有しているにも関わらず後継者が見つからないご高齢の経営者、業績が良好な事業のみ売却して残りは清算したいと考える経営者など、その内容もケースバイケースで、ひとつずつ丁寧なヒアリングを行い、解決の道筋を探っています。当金庫の調査では、地元企業417社のうち76社が事業承継を課題にあげているという調査結果が出ていますし、このような悩みは今後、ますます増えていくでしょう。

基本的に中小企業の事業承継には4つのケースがあり、**親族**が承継するケース、役員や従業員など**親族外**に経営権を売却するケース（MBO、EBO）、社外の人や企業などM&Aにより**第三者**が承継するケース、そして**清算**のケースです。

大分みらい信用金庫 企業サポート部長 手島 繁

なかでもM&Aに関しては、以前はこの単語のものにネガティブなイメージを持つ方も多かったのですが、最近では外部に力のある後継者を広く探すことができ、育てた事業を存続させる等にメリットを感じる経営者も増えています。一方でM&Aには専門的な知識やノウハウが必要で、仲介を専門に扱う民間会社もあります。ただし得意分野や業務範囲、報酬額など様々なので、まずは信頼のおける金融機関や税理士に相談することをおすすめします。みらいしんきんにも「**M&Aシニアエキスパート**」という専門資格を有する職員がいますので、遠慮なくご相談ください。

10年先の会社の未来を思い描いてみて、自社の事業承継はどうあるべきか、考えてみてはいかがでしょうか。



casework
#01

三光建設工業株式会社の場合 (南支部会員企業)

代表取締役社長 佐藤秀男氏
代表取締役副社長 北村秀敏氏

別府市末広町4-5 ☎0977-24-2424
URL <http://sansansanko.jp/>
昭和30年創立（前身は昭和3年創業）



家曳き工事を主たる事業としていた創業当時の写真



創立60周年記念誌「礎」は、「引継書」的な機能も持つ



三光建設工業株式会社本社



60周年祝賀会での佐藤秀男代表取締役社長（写真右）と北村秀敏代表取締役副社長

三光建設工業株式会社といえば、別府市に本社を構える昭和30年創立の老舗建設会社です。

同社は前会長の佐藤昭三氏（故人）が創立し、当時は工事が多かった家曳き（道路拡幅や区画整理等で家屋を移動する工事）を主たる事業としてスタートした建設会社です。現在は官公庁や大手ゼネコンとのベンチャー工事、重要な建築遺産である別府市公会堂の改修、大分県初の免震構造を導入したマンション建設等、その施工実績は数多く、いずれも技術力と丁寧な仕事ぶりが高く評価されています。

現代表となる佐藤秀男氏は二代目社長です。実は、創業者の佐藤昭三氏には息子がおらず、三人姉妹の三女と結ばれた秀男氏を後継者に抜擢。秀男氏は同社へ入社して4年後には苗字も佐藤姓に変え、昭三氏と共に業容拡大に努め、創立50年を迎えた平成17年に代表取締役社長へ就任したという経緯があります。

一方、佐藤秀男氏も男児に恵まれませんでした。しかし、平成6年に入社してきた北村秀敏氏が、昭三氏の姪と結婚。その働きぶりや人柄を考慮して、次期経営者としてふさわしいと判断したのです。「創立60周年となる平成27年に、北村秀敏を代表権を持つ副社

長に就任させることを発表しました。姫島出身の北村ですが、現在は本来の仕事に加え、ロータリークラブ等の会合や行事にも積極的に参加し、地域との絆を深めています」（佐藤秀男社長）

同社では、創立60周年記念誌を制作したのですが、これもまた事業承継を円滑に進めるための一事業として位置づけました。「先代が亡くなった今、私も含め創業時のことを直に知る者はいません。しかし代表者ともなると、その成り立ちを聞かれることが多く、会社の歴史を振り返ることで、創業の“志”をあらためて理解することは、大きな意味合いを持つと考えました」

事業を承継する北村副社長は、記念誌のインタビューで、次のように話しています。

「会長、社長が築き上げてきた三光建設工業の哲学を忘れることなく、新たなチャレンジを仕掛けていきたい」

創業の“志”は、未来へとつながります。



知っておきたい 事業承継のアレコレ

その1 M&Aは怖くない!?

「M&A」と聞いて、いまだに「会社を乗っ取られる」というイメージを持つ方も多いようです。しかし、「敵対的買収」とは違い、後継者を確保できない場合、他の企業や個人など第三者に引き継ぐM&Aはメリットが多いものです。以下にM&Aのメリットをまとめました。

- 有能で安心できる後継者を広く外部から求められる
- 譲渡して得た資金で会社の債務を清算できる
- 採算部門のみ譲渡し、不採算部門は清算する等様々な手法が考えられる

- 従業員の雇用や取引先との関係そのまま継続できる
- 譲渡先と一緒にすることで事業の発展が期待できる
- オーナー経営者のリタイア後の生活資金を確保できる

※契約条件により、内容は変わってきます

casework
#02株式会社九州錦運輸の場合
(亀川支部会員企業)代表取締役 二宮健太郎氏 杵築市大字猪尾781番地1 ☎0978-62-5521
取締役 二宮敬介氏 URL http://www.nishiki-net.co.jp
昭和48年創立

近距離から長距離までお客様にとって最適な輸送システムの提案を心がけている



車体メーカーとの共同開発等、様々な研究開発に取り組む



二宮健太郎代表取締役と二宮敬介取締役

国内経済の血管的役割を果たしているといっても過言ではないトラック運送業界。その一方で人手不足、燃料費の高騰、競争激化、環境対策、そして安全意識の徹底等、山積する課題にどう向き合うか、経営者の資質が問われます。

このような経営環境の下、株式会社九州錦運輸は常に輸送・物流サービスの向上を目指す取り組みに挑戦してきました。その一例が、船舶を利用して環境型輸送を実現する「Modal Mix Logistics」の開発で、これにより県内でも、いち早く「グリーン経営認証」を取得しました。他にも精密機器輸送における車体メーカーとの共同開発、ウィング車両屋根の安全装置等、自営の整備工場と卓抜した技術を有する強みを活かし、多くの成果をあげています。

昭和48年創業で、現在は約60台の車両を有する同社の三代目代表を務めるのは二宮健太郎氏。父親がトラック3台でスタートした同社は、トラックドライバーと整備士の資格を持つ健太郎氏の兄が二代目となり経営を引き継いでいたのですが、平成25年に急死してしまいました。当時の健太郎氏は別の仕事を持ち、しかも杵築市議会議員に当選したばかりの身。一方、後継者候補である甥の二宮敬介氏は東京在住で、まだ26歳という若さ。そこで健太郎氏

は、敬介氏が「後継者として経営手腕を磨くまで」という条件で、代表職を引き受けることになりました。

「大型トラックの運転免許を持っているだけでなく、業界についても詳しくなかったため、まずは帳簿を見て、財務内容の改善から着手しました。取引先との交渉、非効率部門の洗い出し、従業員の給与体系や待遇見直し等、いわば企業としての構造改革です。先代から直接引き継ぎ書類があるわけでもなく、議員との兼務で大変でしたが、ありがたいことに従業員が現場をサポートしてくれ、多くの方々に支えられたおかげで乗りきれました」

いずれ代表職を引き継ぐ敬介氏も関連会社の代表職に就き、経営者としての経験を積み上げています。

「親から継承してきた会社であり、健全な状態で四代目につなぎ、いずれは大分県を代表する運送会社になれば」と健太郎氏。

新たな道を切り拓いていこうという意欲で、満ち溢れています。

磐石な経営体制で
次世代へ引き継ぐ知っておきたい
事業承継のアレコレ

その2 事業承継をサポートする制度

事業承継が円滑に進むよう、様々な法律や制度、補助金等が整備されています。以下はほんの一部の紹介にすぎませんので、事業承継の専門家や関係機関へのアドバイスを仰ぎながら、有効に活用していきましょう。

- 自社株式の相続・贈与に係る税負担を猶予または免除する「事業承継税制」
 - 自社株式を遺留分の算定基礎財産から除外する民法の特例
 - 事業承継に必要な資金を融資する公的な金融支援制度
 - 経営革新等で200万円、事業転換で500万円が上限の「事業承継補助金」
- 他

casework
#03有限会社鶴亀フーズの場合
(北海道支部会員企業)代表取締役会長 幸野文俊氏 大分市大字里2422番地の1 ☎097-524-2265
取締役専務 幸野剛士氏 URL https://www.tsurukame-foods.com/
平成10年創立(前身は昭和22年創業)

吉四六のりをはじめとする同社の主力商品



レーザーカッティングを海苔に施す遊び心あふれるサービス



前身の鶴亀海苔時代の倉庫オープン祝賀会



幸野文俊代表取締役会長(写真左)と幸野剛士取締役専務

「海苔」と聞くと、朝の食卓やおにぎりなど、板状の味付け海苔を思い浮かべる人が多いことでしょう。ところが江戸時代は、岩場に付着した海苔を摘み取った状態のまま洗って乾燥させ、焼き上げる製法が主流だったそうです。

その伝統製法を引き継ぎ、「吉四六のり」という商品名で製造販売を手がけている食品加工メーカーが有限会社鶴亀フーズです。

同社は昭和22年創業の鶴亀海苔が前身で、平成10年に現会長の幸野文俊氏が同社加工品製造部門から独立。海苔の消費量が減少傾向にあるなか、消費者の嗜好や価値観の多様化に対応した独自の商品開発に取り組む道を選びました。

その結果、「吉四六のり」を主力に「くろめ加工品」「佃煮のり」といった独創的な商品開発に結びつけました。大分県産の海苔はパリッとした歯応えがある硬さを持っており、その特徴を活かして海苔そのものにレーザーカッティング技術で絵や文字のデザイン加工を施した飾り付けサービスも提案しています。

これら斬新な事業に、意欲をもって取り組んでいるのが、3代目代表に就任予定の幸野剛士取締役専務です。剛士専務はデザインの専門学校を卒業後、デザイン会社に就職。当時は食品パッ

ケージのデザインを手がけていたといいます。25歳で家業を継ぐことを決断し、帰郷。父親である文俊会長が、大分の海苔文化に情熱を注ぐ姿を目の当たりにして、あらためて共感。大分の特産品業界に、親子で新風を吹き込むことに取り組みははじめました。

「大量生産で広く売る商品ではなく、ひとつひとつ丁寧に作って、丁寧に売る商品。幼少期から海苔づくりを見ながら育ってきた専務は、まっすぐな姿勢で商品づくりに励んでいます」(幸野文俊会長)
「会長の企画力と行動力には、まだまだ教わることが多い。大分産にこだわった食品づくりをしていきたい」(幸野剛士専務)

お互いを尊敬しあいながら、世代を超えて事業に取り組むことが、あらたな化学反応を起こしているようです。自社の強みを、両者が十分に理解しているからこそ、成功へ結びつけられるのです。

日本人にはなじみの深い、元祖・自然健康食品とも言える海苔。鶴亀フーズの想いが、未来につながることを期待します。

会社が持つ“宝物”を
後継者と共に再認識する知っておきたい
事業承継のアレコレ

その3 承継に向けたアクションプラン

事業承継では、経営者がこれまで培ってきたあらゆる経営資源を後継者に引き継ぐことが重要になってきます。その内容は大きく「人(経営)」「資産」「知的財産」の3要素で成り立っています。準備しておくべきアクションプランをご紹介します

人(経営)	経営者としての 自覚を育てる	資産	後継者に引き継ぐ 資産を管理する	知的 財産	会社の見えない 強みも承継する
	経営者、後継者の対話を通じた経営理念の承継や、現場から経営まで幅広い経験を通じた後継者教育を実施する。		経営者の個人資産や負債、保証関係も含め、いつどのように後継者に引き継ぐか検討する。		後継者との対話を通じて、従業員や取引先との信頼関係も引き継いで、円滑な事業承継を行う。