

退職金を活用することで 先代、後継者双方にメリットあり

A社は1969年創業の工業用消耗工具製造業である。B氏（A社現会長）は東京都大田区にて、消耗工具を販売する事業を始めた。アルミサッシの組み立てに不可欠な工具であったことから、建築ブームに乗って業績が伸び、商社としてのA社は成長していった。

しかし、営業をしていく中で、工場現場から、既成のものでなく自分たちの作業に合ったものを求められたことで、自社で特注品の製造をしようと考えた。大手メーカーは「量産でなければ儲からない」と手を出さない分野であり、まさに中小企業ならではの隙間市場を狙うものだった。とは言っても、自前の工場があるわけではなく、知人の金属加工工場が休みの時に設備を借りて、B氏自らが製造していた。お客の要望に合った工具が提供できることで評判を呼び、A社の業績は急速に伸びて、75年、東京都下に自社工

場を建設した。「ユーザーを見る、ユーザーの言うことは全部聞くことが大切、今も昔も変わらない」とB氏は言う。お客の要望に絶対に対応する製品を作ることが、A社のイブムとなり、今でもその信念は脈々と組織に流れている。

事業承継は2012年に完了し、B氏からC氏に代表交代している。B氏は会長に、C氏は社長に就任した。資本金4000万円、従業員数は33人である。

突然の不幸を受け 工場長に白羽の矢

B氏は長女に会社を継がせて、11年から12年には引退しようと考えていた。そのために、時間をかけて節税対策を行ってきたが、長女が病気で他界してしまい、後継者や会社の思い描いた将来像を失うだけでなく、逆相続という

予想もしなかった事態が発生した。時期を同じくしてリーマンショックがあり、業績が悪化する中、現場のかじ取りに奔走したのが、工場長C氏（当時49歳）であった。

C氏は、多摩地区にある精密機器メーカーで製造現場の管理、生産管理を手掛け、91年にA社に転職してきた製造現場のプロであった。後継者がなかなか決まらない中で、試験を引き受けながら会社、従業員を守る適任者はC氏しかいないとB氏も考えていたが、何より従業員の期待が大きかった。その期待に後押しされて覚悟を決めた後、後にC氏は語っている。こうして後継者が決まり、事業承継の方向が定まった。

承継前の株主構成は下の表のとおりである。

B氏は引退の時期を11年から12年に決めたのは、生命保険の関係が大きか

事業承継前の株主構成

氏名	B氏との関係	所有割合
B社長(現会長)	本人	60%
Z子	B氏の妻	30%
Y子(他界)	B氏の長女	0
X子	B氏の次女	10%

った。この時期を逸すると、返戻金割合が極端に悪くなり、退職金の予定が大幅に狂ってしまうのだ。

B氏は、長女の病気を治そうと、先端治療に資産をつぎ込んでおり、負債も少なからずあったので、引退の時期をずらすことができなかった。もくろみどおり事業承継する上での課題をまとめると、以下のとおりである。

- ・ 自社株式の評価額が高い。
- ・ B氏個人は会社から借入金がある。
- ・ 金融機関に対して代表者B氏の個人の保証と自宅担保がある。

・ 後継者C氏は、サラリーマンであったため、住宅ローン残債がある自宅などの資産しか持っていない。現金もそれほど保有していない。

・ C氏は製造現場の知識やノウハウはあるが、経営のノウハウは持っていない。

解決の方法として、B氏への退職金を活用することとした。退職金を活用することで、以下のようなメリットがあった。

- ①会社からB氏に資産を移転でき、今後の生活資金や、負債の返済に利用することができる。
- ②退職所得による退職給与特別控除の活用ができB氏にとって課税上有利となる。
- ③会社の財務において一時的に赤字をつくり、純資産を圧縮することで、株価を下げる効果がある。
- ④C氏にとっては少ない資金でB氏やB氏夫人の株式を買うことができる。
- ⑤キャッシュの流出は、生命保険の返戻金を充てることで、比較的少なくて済む。

一方、一時的にでも赤字決算となり、また純資産も少なくなることから、銀行からの資金調達が困難となる可能性があるというデメリットがあった。

メリットを享受しつつ デメリットを排除

これらのメリットを享受し、デメリットを排除するために、以下を行った。

- ・ 退職金について、認められる上限を計算しつつ、今後の資金調達を考慮して債務超過に陥らない水準を見つけ、決定した。

・ 承継時点で、退職金が支払われて価値が下がった株式の80%をC氏が買い取ることにした。支払いはC氏に現金がほとんど手元にならないことから、長期分割払いとした。残り20%は時間をかけてC氏が買い取ることに決めた。買い取り資金は、C氏の役員報酬を引き上げることで捻出することとした。

・ B氏には、対外的な存在感を發揮してもらい、経営者としては経験が浅いC氏を側面からサポートし、まだまだ生きがいを持って人生を送ってもらいたいということなどから、非常勤の顧問（肩書は会長）として会社に残ってもらうこととした。

・ 承継後の事業計画を金融機関に見せた。B氏に対する役員報酬が不要となるため（実際は顧問的な立場として大幅に減額した報酬を継続支給）、かなりの圧縮が可能となることから、次年

度はV字回復ができることを説明し、現状と同じ金融支援のスタンスを約束してもらった。

・ C氏には事業承継センターが主催する後継者塾で、経営の知識やノウハウを吸収してもらうこととした。また、同じ後継者という立場である他の塾生との交流から、勇気やヒントをもらえるような環境をつくった。

一方で、実現できないものもあった。B氏の金融機関に対する個人保証と担保が抜けなかったことである。とりわけ私募債を発行した場合は注意が必要だ。金融機関の立場からすると、個人資産のない新社長より、潤沢な前社長の保証の方が安心できることは分かる。しかし、こうした金融機関の姿勢は、事業承継が進まない原因となってしまう可能性がある。B氏に会長として会社に残ってもらう理由の一つが、この個人保証の在り方であった。

経営者の役割は 次の後継者を育てること

今後の課題も存在する。C氏の工場長としての存在があまりにも大き過ぎ、下が育っていないことである。すなわち、経営の事業承継は完了したが、C氏の後継者となる工場長の承継はいま

だにできていないのである。

C氏は時々、「自分が答えを出すことは簡単だが、それでは下は育たない。従業員ができるようになるまで我慢することの難しさを実感している」と話している。今が、次期工場長を生み出す正念場であることは間違いないが、C氏の経営者としてのさらなる成長の場面なのかもしれない。

そして、そう遠くない将来、C氏は次の経営者にバトンタッチしなければならぬ。経営者となった者の大きな役割の一つは、後継者を選定し、育成し、自分の仕事を配分し、社内外に対して承継の準備をしっかりと行っていることである。

息つく暇もなく、10〜15年後には承継の時が訪れる。社長業に慣れるや否や次の社長のことを考えるのが、経営者にとって求められるのである。承継後の課題は、次の承継なのである。

（事業承継センター／東條裕一）

PROFILE

とうじょう ゆういち ● 事業承継センター(株)取締役CMO。東京都生まれ。中小企業診断士として、経営の見える化、営業の標準化をテーマに企業の支援をしている。また、後継者塾においては、企画運営を行うだけでなく、講師として後継者と接している。後継者塾の卒業生は延べ100人に及んでいる。2014年中小企業経営診断シンポジウムにて、中小企業庁長官賞を受賞。著書に『3か月で結果が出る18の営業ツール』がある