



企業診断

KIGYOSHINDAN

7

July
2023 vol.70

2023年版 中小企業白書の読み方 令和5年度 1次試験直前対策



2年で年商156億円を達成した
中国出身の女性経営者

金松月さん

株式会社ARTISTIC&CO. GLOBAL 代表取締役

新連載

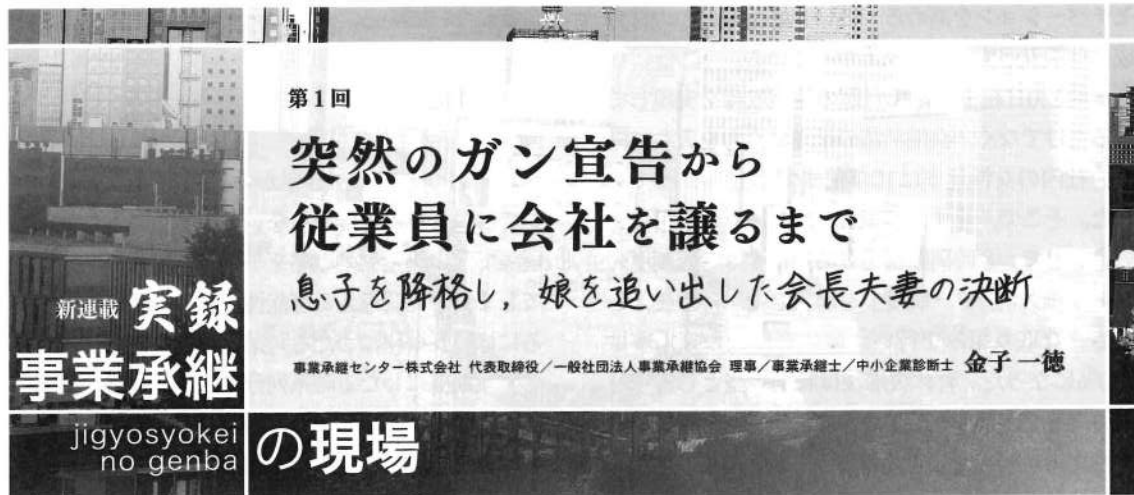
実録 事業承継の現場

シリーズ

中小企業経営・中小企業政策の直前対策 ほか

講座

中小企業診断士試験 実戦! 錬成問題集



第1回
**突然のガン宣告から
 従業員に会社を譲るまで**
 息子を降格し、娘を追い出した会長夫妻の決断

事業承継センター株式会社 代表取締役／一般社団法人事業承継協会 理事／事業承継士／中小企業診断士 金子一徳

新連載 実録 事業承継
 jigyosyokei no genba の現場

事実は小説より奇なり——事業承継支援の現場では、こうした出来事が当たり前のように起きる。感情と利害と法制度が複雑に絡み合うからだ。本連載では、そんな実情をお伝えしたい。

親族外承継では、オーナー権を一族で保有したまま代表取締役だけ譲る方法と、オーナー権も含めて、すべてを渡してしまう2種類が存在する。今回は後者のパターンながら、特殊な理由があって、オーナーの息子にも一部株式を保有させた、やや変則的な事例を紹介する。

1. 会長から発せられた“SOS”

(1) 優先順位は「命」というスピード

ある日突然、私の携帯が鳴った。
 「2年前に金子先生に事業承継相談をしたA産業の□□です。恥ずかしながら事業承継があれから一歩も進んでいなので、もう一度相談させてもらえるでしょうか？」という切羽詰まった声だった。私は記憶を辿りながら会話を進めていって、ようやく思い出した。「ああ、大腸ガンで余命が短いので早く事業承継したい、と懇願されながら顧問税理士にブロックされた案件だ!」、と。

2年前、その社長は息子を後継者に据え、娘を経理担当にしようとしていた。しかし、私は事情

を聞いたうえで、「息子さんは鬱病であり、現場を掌握できない。それでは会社が崩壊する。また、ガンという切羽詰まった状況から、最も優秀な従業員に譲るべき」とアドバイスした。そして、その場で社長に納得してもらい、事業承継を進めようとした。ところが、同席していた顧問税理士に「あとはこちらに任せてほしい」と言われ、コンサル契約に至らなかったのである(図表1)。

それが、なぜ今になって——？

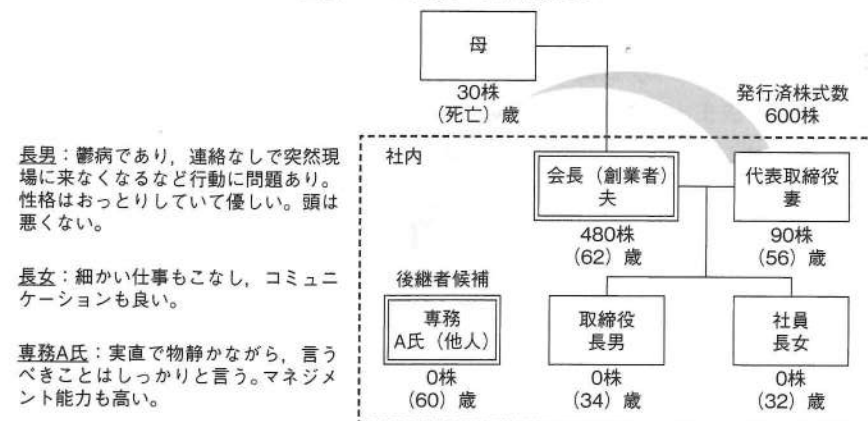
(2) 会長夫妻は兄妹喧嘩を憂う

聞くに、顧問税理士は二言目には「節税」を唱え、進め方や手法のアドバイスはなく、2年間放置状態だったとのこと。また、娘に言わせれば、「私は課長職で給与60万円しかもらっていないのに、会社に迷惑をかけているお兄ちゃんが取締役という肩書きで、倍の120万円ももらっているのはおかしい」。そんな不満が爆発し、兄妹仲はこの2年で最悪な状況になってしまった。

社長も役職を妻に譲り、退職金を2億円もらい、会長になったものの、蚊帳の外に置かれ、なんだか居心地がよくない。ただし、「兄妹喧嘩を憂う」という一点で、夫婦は共通の想いを抱いている。

私はこうした状況を聞いたうえで、下記の「3つの条件を承諾してもらえらるなら、コンサルティ

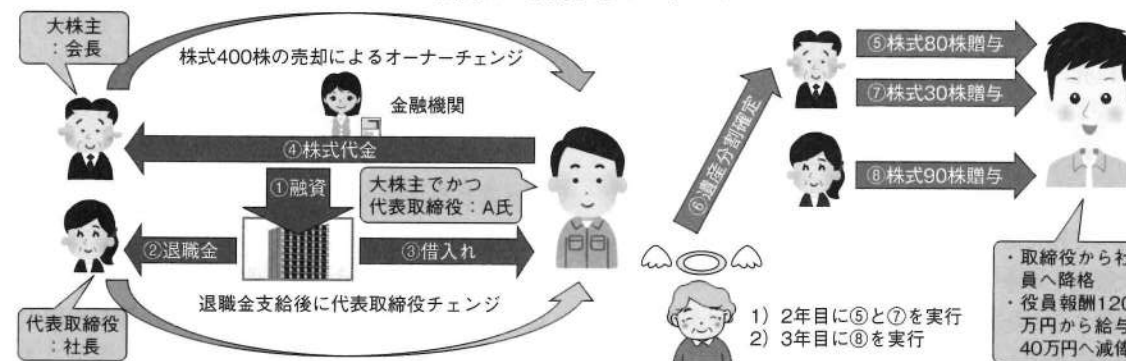
図表1 A産業の人間関係図



この図では、「夫」は2年前に妻に社長職を譲り、会長に就任している。480株 (80%) を保有する大株主。すでに亡くなった母の30株 (5%) は遺産分割協議が整わず、所有権が確定していない。

出所：事業承継センター株式会社

図表2 事業承継のスキーム



出所：事業承継センター株式会社

ングを引き受けます」と回答した。

- ①顧問税理士をかかわらせないこと
- ②家族という感情を捨て去り、事業承継を成功させることに大義名分を置くこと
- ③会長夫妻と後継者で意見対立があっても大所高所から判断してほしいこと

(3) 息子は大事だが腫れ物に触る感覚はやめる

当方から行ったことは、まずは大まかな事業承継計画の設計だ。「感情を捨て去り」とは言うものの、鬱病を抱える息子の人生が心配なのは親心だろう。一方で、会社も潰すわけにはいかない。

そこで社長を交代することで、退職金を会長の妻に1億5,000万円を支給して株価を下げ、すかさず後継者が株式の3分の2を買取るという方法を提案した。株式買取り資金は約2,000万円だ(図表2の左側)。

これで後継者には株式買取り資金という返済可能な借金を負わせながら、オーナー権も代表権も後継者の手中に収まるようにする。ここまでは通常の事業承継のスキームだ。

そして2段階で、息子の首を切られないように、残り3分の1の株式を「贈与」で2年間かけながら移転させるのだ(図表2の右側)。

(4) 現場を混乱させる「顧問」という存在

ここで、また顧問が一言。「奥様への退職金は2億円でもおかしくないですよ！」と言うのだ。彼らが根拠にするのは、決まって税務的な上限の金額である（よく言われるのが、最終報酬月額×在籍年数×功績倍率）。

たしかに、上記の計算だと2億円を超えるだろう。しかし、この会社にはそもそも役員退職慰労金規程が存在しており、今後は従業員からの社内承継が継続される可能性が高い。つまり、今後も退職金を支給する時に客観的な基準が必要なのだ。そして、この規程をもとに計算すると、約1億5,000万円になる。それを後継者に負担をかけてまで2億円支給するのは、どう考えてもおかしい。

この話を会長夫妻にしたところ、「金子先生のアドバイスどおりにやりたい」ということで、すぐに元の案に戻った。

(5) 亡くなった母からのプレゼント

ところで、亡くなった会長の母親の株式30株は、調べてみたところ法定相続人9人が所有している状態だとわかったため、当方の弁護士と連携して解決することにした。その中には、連絡が取れない人、お金のうるさい人などがいたが、「何としても会長が存命のうちに問題解決を図りたい」と粘り強く交渉した。その結果、誰一人、反対意見もなければ金銭要求もなく、判子をついてもらうというスピード解決が図れた。

「きっと、亡くなった母からのプレゼントだったのでしょ」と後日、話したことを覚えている。

2. 会社の事業承継を大義に掲げ――

スキームの大枠が決まり、いよいよ実行に移すこととなった。ここでまず浮上したのは、「後継者が経営者としての勉強をしたことがない」という事実であった。これは即座に弊社でやっている「後継者塾」に入ることで解決した。

次に大きく立ち上がった問題が、「新社長が経営しやすい組織体制をどう作るか」、もっと泥臭い言い方をすれば、「辞めてもらう人と新たに採用する人をどう選択するか」という極めてセンシティブな話だった。

(1) 血のつながっていない者へ託すという意味

代表取締役の持つ権限の中でも、人事権というのは極めて大きな権利だ。わかりやすく言えば、経営戦略を実行するために、誰を採用し、どこに配属させるか、いくら給与を出すか、だ。「代表取締役の交代とは、この権利を後継者に委ねる行為である」ことを、会長夫妻に理解してもらうのも事業承継士の大きな役割になる。

そこで、それぞれの人物に、次のような人事権を発動していくことになった。

(2) 息子への苦渋の決断

息子の立ち位置は微妙だ。どちらかの意見に片寄ってしまえば、最悪の結論になってしまう。そこで私からのアドバイスは、最後の砦として株式3分の1を保有させるが、息子の生活の糧を目的にして長く雇ってもらうためには、従業員や取引先からの見られ方も考慮しなければならない。そこで取締役を解任し、一従業員として、給与も120万円から40万円へ下げることが推奨した。

ここは、事業承継士が父親・母親という立場の私情を抑え込み、「会社の事業承継を成功させる」という大義名分を忘れずに伝えなければいけない場面だ。この案を、会長夫妻と新社長の間で何度か協議し、結果的に通すことができた。

(3) 娘は賢い選択を

一方で、娘は聡明で仕事もできる。このまま補佐役として継続雇用する案も頭をよぎった。しかし、兄妹仲が悪くなってしまうよりは、別々の道を歩ませたほうが家族の融和が図れるはず。そこで、娘に転職するかどうか、気持ちを確かめるこ

とにした。娘の出した答えはシンプルだった。

「お父さん、お母さんの会社でなくなってしまう以上、私がこの会社に留まる理由はありませんので、辞めることにします」

娘は自力で転職先を探し、すぐに次の職場へ移った。優秀なら、どこでも通用するのである。

(4) 新社長の妻という新しいサポーター

娘がいなくなったことで、経理業務の引き継ぎ候補者がなくなった。すぐに代理を探さなければならない。経理という中小企業の根幹業務を安易に他人に任せるわけにもいかない。私が発案したのは、新社長の妻を経理業務担当として入社させ、お金の管理をしてもらってはどうかというものだった。

この提案は、会長夫妻にも「自分たちもそうしてきた」という納得感がある。引継ぎと称して、会長の妻もたまに上京して息抜きできる。一方で、新社長にとってもこれほど心強いサポーターはおらず、安心して経営に専念できる。報酬も自分と妻の2人分になる。一石四鳥の名案になった。

(5) 会長夫妻は新しい旅立ちへ

会社の事業承継はようやく大団円を迎えようとしていた。しかし、ドラマでは、こんな時こそ大どんでん返しがつきものだ。元会長夫妻の“ちゃぶ台返し”を、私は少なからず疑っていた。

そこで意を決し、会長夫妻に恐る恐る尋ねた。「社長交代後にどのくらい会社に顔を出す気が、そして（多くの経営者が行う）非常勤取締役として最低どのくらいの報酬が希望か」

すると、返事はあっさりしたものだった。「俺たち夫婦は自宅を引き払い、田舎へ引っ越して、2人で余生を過ごす。金子先生には本当に世話になった。最後に新社長夫妻と酒を呑めて良かった。もう肩書きも報酬もいっさい要らない」

余命宣告をされたことで、達観の域に達したのだろうか。息子と娘の新たな進む道を見て、満足したのだろうか。人の心の中はわからない。しか

し、見ていて、爽快な引き際だった。

3. 事業承継を成功させる分かれ目

今回の事業承継が成功した大きな要因は、“継がせる側の強い意思”だった。「自分が死ぬまでに何とか決着をつける」という宣言が、周囲を同調させ、協力を引き出し、譲歩を促した。その源泉になっているのは、財産、環境、立場、地位、プライドなど惜しげもなく自己犠牲の精神で臨んだ会長夫妻の強い意思だった。

まず、事業承継士として冷静に判断しなければいけないのは、関係者の信頼感は何れほどのものかということだ。親子間、兄妹間、経営者と後継者間、それぞれの関係を冷静に客観的に観察する。「おそらく99%、裏切りや謀反はないだろう」と思っても、何が起きるかわからないのが人間だ。そうならないための秘訣は、1%の可能性が起きた時でも対応できる準備と対策を取っておくこと。

本事例では、長男に3分の1の株式を保有させた。この議決権は、おそらく生涯行使されないだろう。だが、それでいい。持っていることが、長男を会社から追い出せない抑止力となる。“信頼しても信用せず”で、制度設計を行うべきなのだ。そして、大切なのはどこまでも大人になり切ること。

「役員退職金は顧問税理士が勤める金額より5,000万円少なくても文句はない」、「長男の取締役の地位を解任して、給与を40万円に下げるのは当然だ」、「自社の株式のうち3分の2が親族外の後継者に渡っても、会社がうまくいけば本望」。いずれも創業オーナーとしては、なかなかできない決断だ。これを世の中の経営者が実行できたら、日本の事業承継はもっとスムーズに行われるだろう。

孔子も言っている――「六十にして耳従う」。ぜひ、事業承継支援のプロである事業承継士の声に耳を傾けてほしいものだ。