

冷静な評価・交渉により 相反する主張の妥結点を見いだす



先代社長の下、取締役部長として長年にわたる店舗運営に携わってきた栗田茂紀さんが事業承継、店を継続した

「アバンス (AVANCE)」は、栗田茂紀さんが前職で部長をしていた会社の営業譲渡を受け、2014年末に新会社を設立して開いた美容室である。前職の会社は創業48年の歴史を有する美容室であった。代表者は自身の技術、企画力を存分に発揮し、業界の先駆者としてファッションイベントを運営し、美容室経営のコンサルティングを行うなど、業界の近代化のために尽力してきた。その過程で順調に多店舗展開を行って5店舗を運営するまでに成長したが、代表者が事業承継の年齢を迎えるにつれ、市場環境の変化に迅速な対応ができなくなってきた。

代表者の息子も美容業界で活躍しており、娘は経理関係の事務方を務めている。このことから、親族内承継が行われるものだと思われたが、家庭の事情もあり、親族内で承継することは困難であった。

このままでは全店舗を閉鎖し、従業員も解雇しなければならぬ。店舗別に収益状況を見れば採算が取れている優秀店も幾つかある。親族外でもよいので、なんとか事業を承継し、地域社会への責務と雇用の維持を図るため、当時部長であった栗田さんに事業承継の白羽の矢が立ったのである。

営業権の算定 売り手と買い手の現実

今回のケースは、親族内承継が難しい局面で、われわれにコンサルティングの依頼があった。親族内への承継で



JR西武駅至近のビル3階にある「AVANCE西武鎌倉店」。この他に高円寺店がある

あれば、株式の譲渡や負債の引き渡しなど、親子間の信頼関係があり、無償で譲渡することにも違和感がないため、金銭的な問題にはなりにくい。しかし、従業員へ承継するとなると、どうしても金銭的な問題が生じる。そこをどのように解決するのが、ポイントとなっていた。

栗田さんに引き継げなければ、廃業し、全従業員を路頭に迷わせることに

なる。他社へのM&Aを考慮して貰うが、まったくの第三者に買ってもらえるだけの企業価値の提示は困難な状態であった。

従業員へ譲渡するとなると、幾らで譲渡すればよいのかという売買価格の算出が必要である。純粋に株価を算出すれば、今回の企業は株価がつかない

従業員への承継で生じやすい金銭的な問題をクリアすることで、事業と雇用の継続を果たす



ケースであった。

しかし、売り手の先代社長としては、希望額として借入金を全額返済し、きれいになれるだけの額を希望する。一方、買い手の栗田さんには、それだけの金額を支払えるだけの資金調達力はなかった。

そこで、まず売り手の希望する額を加味しながら、貸借対照表から資産価値を算定する。そして、損益計算書から将来発生するキャッシュフローの予測を行い、楽観的な予測に基づき、正味現在価値法により営業権を算出した。資産価値と合算して企業価値を算出したところ、借入金の全額返済は厳しいが、売り手の希望額に近い数値が導き出された。

これを受けて、買い手の栗田さんと売買価格の交渉を始めるが、提示額はサラリーマンであった栗田さんにはとても用意できる金額ではなかった。そのため、現実的に栗田さんが幾ら資金を用意できるのかといった観点から数字を積み上げていった。

幸い、栗田さんには自己資金として預金が十分に蓄えられていた。そこでそれを元手に、創業融資の借入れに当たった。

東京・杉並区の制度融資では限度額

が1500万円であり、これでは足りない。そこで日本政策金融公庫の創業融資を当たってみる。制度としては新創業融資や事業承継支援資金があり、限度額も7200万円などとなっているが、そこまでの金額は実質的には担保がないと不可能である。

今回は、現実的な融資の可能性が高い「中小企業経営力強化資金」にて資金調達を図ることとした。この制度を利用するには「認定経営革新等支援機関」の指導や助言が必要となるが、認定支援機関である当社がコンサルタンとして支援しているためまったく問題ない。

双方の中間点で 売買交渉が成立

そこで栗田さんの調達できる資金の額をベースに、悲観的な予測に基づき、正味現在価値法により営業権を算出したところ、実際に支払い可能なレベルに営業権は算定し直された。

しかし、これでは売り手の先代社長は納得できない。話し合いの結果、双方の中間点の金額で妥結し、不足額については7年間の分割払いで買い手へ支払いを行っていくことで交渉が成立した。

売り手としては、なるべく高い金額で売りたい。それは借入金の返済と第二の人生における必要資金を確保するためである。

しかし、買い手は現実的に払える金額に限界がある。今回、売り手と買い手の両方にコンサルtantが付き、売り手側には、精神面での献身的なケア、明るい第二の人生の提示を行い、買い手側には資金手当てなど実務的な対応を行った。

結果、先代社長はオーナーとして土地建物の物件を貸し出すことによる家賃収入の他、営業権の分割払いの収入によって、第二の人生の生活費を確保しながら、借入金の返済を行っていくことができた。

当事者同士では交渉が難しい金額的な話し合いや、立場の異なるそれぞれの心配事に対するマインド面でのケアが、今回の事業承継では重要なポイントであった。

(事業承継センター/山口 亨)

企業名/株式会社AVANCE
本社/東京都杉並区西荻北2-2-1
設立/2014年
代表者/栗田茂紀
売上高/1億5000万円
従業員数/約20人