

社長の思いを
次代へ

つなぐ!

事業承継事例集



事業承継専門家ワーキンググループ 名簿（順不同・敬称略）

〈座長〉村上 義昭 大阪商業大学 総合経営学部 教授

〈委員〉柏原 智行 弁護士

城所 弘明 城所会計事務所 所長

笹川 敏幸 株式会社経営承継支援 代表取締役社長

豊留 秀一 東京商工会議所 ビジネスサポートデスク(東京南) 課長

〈事務局〉東京商工会議所 中小企業部

「社長の思いを次代へつなぐ! 事業承継事例集」

(東京都地域持続化支援事業(活性化事業))

2019年3月

発行:東京商工会議所

〒100-0005 東京都千代田区丸の内3-2-2 丸の内二重橋ビル

電話:03-3283-7724

※本冊子は、各企業への取材をもとに作成したものです。※無断転載を禁じます

挑みつづける、変わらぬ意志で。

 東京商工会議所

ごあいさつ

東京商工会議所 事業承継対策委員会

委員長 **宮入 正英**

中小企業経営者の平均年齢が65歳を超える今日、数年を経ずして多くの中小企業が経営交代期を迎える「大企業承継時代」が到来しています。一方で、商工会議所が切望していた事業承継税制の抜本拡充が2018年4月1日より施行され、さらに国や東京都においても、様々な支援策が用意されつつあります。とは申せ事業承継は、株式の承継のみならず経営ノウハウの承継など多岐にわたるため、早期に後継者を決定し、現経営者と後継者が時間をかけ準備に取り組む必要があります。

本事例集では、困難に打ち勝ち、事業承継をさらなる飛躍に結び付けている中小企業11社取材、全面的ご協力を得て、親族承継、従業員承継、第三者承継の3種類の具体的事案を実名を挙げご紹介しています。掲載された皆さまに深甚なる感謝の意を表するとともに本事例集が、これから事業を引き継がれる方たちへの真摯なメッセージとならんことを期待します。

東京商工会議所 事業承継専門家ワーキンググループ

座長 **村上 義昭**

本ワーキンググループでは2017年度に都内の中小企業経営者を対象に調査を行い、「事業承継の実態に関するアンケート調査」報告書をまとめました。そこでは、①事業承継のパターン(親族内承継、従業員承継、M&A)ごとの課題、②M&Aに対する意識、③承継後の経営に関する取り組みなどを分析しました。本事例集はその分析結果から得られた問題意識をもとに作成したものです。

本事例集は事業承継のパターンごとに事例が配列されています。読者のみなさんは関心のあるパターンの事例を読むことで、具体的な課題や克服策を学べます。また自社にとってM&Aは無縁だと考えているかたは、M&Aの事例を読めば中小企業にも有効な手法であることを理解できるでしょう。さらに、本事例集には承継後に経営を見直し業績を向上させた後継者も登場します。これらの事例は、後継予定のかたにとっても参考になると思います。

本事例集を多くのかたがたにご活用いただきたいと願っています。



社長の思いを
次代へ

つなぐ!

事業承継事例集

CONTENTS

社長のこれから、会社のこれから…
どのように考えていらっしゃいますか? 3

まず何から、
どんな手順で始めればいいのでしょうか? 4

事例集 5~34

親族内承継



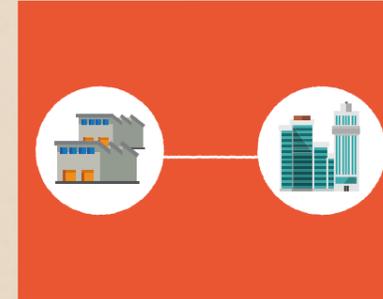
株式会社たかはし式典…5 株式会社萩原製作所…11
株式会社五十嵐商会…7 株式会社マツブン…13
有限会社加藤金版所…9 育栄建設株式会社…15

従業員承継



メイツ出版株式会社…17
株式会社イーグルメンテナンス…21

第三者承継(M&A)



日伸運輸株式会社
× 東亜物流株式会社 ……23
キャパコンインスツルメンツ株式会社
× 水処理システム株式会社 ……27
清建株式会社
× 湯本内装株式会社 ……31

事業承継を円滑に進めるために 35

まず相談!! 37

事業承継税制の特例について 38

社長のこれから、会社のこれから… どのように考えていらっしゃいますか？



得意先や銀行との付き合いはまだまだ自分が中心になってやらないと

自社の株価？従業員も少ないし、たぶん大した額じゃないよ

事業承継？それより目の前の売上と資金繰り！

では、明日突然、社長が会社に来られなくなったら…
会社は、事業は継続できますか？

大企業承継時代到来 早めの準備を行うことで会社と社長のさらなる発展が実現できます！



金融機関

あの会社は後継者も育っていて今後の発展も期待できそうだ。追加融資や、異業種交流を提案して支援したいな。



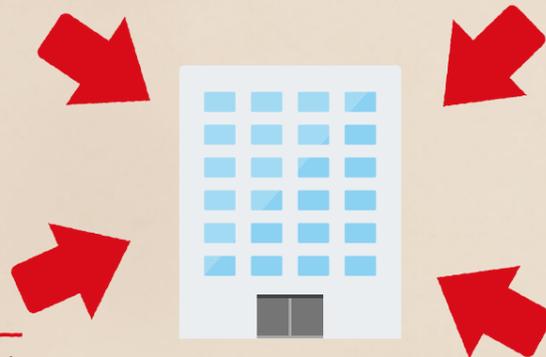
取引先

後継者がよく顔を見せてくれるようになった。これからも安心して取引できるぞ。



後継者

社長にいろいろ教えてもらったし、株の承継対策もバッチリ！次は新しい取り組みに挑戦してみよう！



従業員

社長と後継者が、会社のこれからを説明してくれて安心した。これからもっと頑張ろう！



社長

これで安心して承継できそうだ。経営の引き継ぎをしつつ、趣味の時間も増やしていこうかな♪

ご存知でしたか？

金融機関も、取引先も、従業員も、あなたの会社の事業承継に注目しています！

東商で中小企業経営者に対して行ったアンケートでは、**30~40代**で事業を引き継いだ経営者の多くは、**業況を拡大し、新商品・新サービス開発や異業種への参入など前向きな新しい取り組み**を行っています。

出典：「事業承継の実態に関するアンケート調査」(2018年1月/東京商工会議所)

まず何から、どんな手順で始めればよいのでしょうか？

事業承継に向けたステップ

参考：「事業承継ガイドライン」(中小企業庁)



たとえば、こんなことをお考えではないですか？

息子が後継者として現場のリーダーになってくれている。銀行や得意先との調整はまだ自分がやっているが、自分もまだ元気だし、**追い追いかけて引き継いでいけばいいだろう**

親族内承継で後継者が決まっているのなら、「いずれ」「追い追いかけて」は厳禁です！後継者に伴走して、「プレ承継」に取り組みしましょう。

「親族内承継」の事例 P5~16へ



右腕として頑張っている〇〇に継いでほしい。本人にはまだ話していないが、話して逃げられても困るし…

従業員承継の場合、確かにタイミングは重要ですが、後継者の意思を確認し早めに準備に取り掛かる必要があります。

「従業員承継」の事例 P17~22へ

親族でも社内でも後継者がいない…M&A? **会社を乗っ取られて、従業員がリストラされて、お客さんと資産だけ取られちゃうんじゃないの？**



中小企業でも第三者承継(M&A)の割合は増えています。譲受企業に社長の思いを丁寧に伝えれば、会社の存続・発展が期待できます！

「第三者承継(M&A)」の事例 P23~34へ



自分が後を継ぐ予定だけど、財務状況や取引先との付き合い方はよく分からない。社長に教えてほしいけど聞きづらいなあ…

多くの後継者が「早くから引き継ぎを受けたかった」「お互い腹を割って話せばよかった」と振り返っています。この冊子をきっかけに、社長業の引き継ぎを始めませんか？

支援機関に相談 P37へ



親子の対話の積み重ねと信頼関係が、事業承継の成功要因

株式会社 たかはし式典

主な業務内容 葬儀総合サービス業

東京都墨田区八広5-32-5
 設立:1960年(昭和35年)
 資本金:500万円
 従業員:7名
 URL:http://www.t-ceremo.com



1 八広駅前に式場を構え地域のランドマークともなっている

事業承継年表



16年前



12年前



2017年
代表者交代



1年後

BSDで「社長60歳『企業健康診断』®事業」を受診

最初は会社を継ぐつもりはなかった

祖父、父の後を継ぎ、3代目社長に就任した高橋秀太さん。先代である父は、仕事の特性上365日自由になる時間がなく、家族に迷惑を掛けたと感じていたため、秀太さんの大学卒業時に「家業を継がなくてもいい、自分の好きな道を進めばよい」と告げたという。大学卒業後は一般企業へ就職し、多岐にわたる業務を経験する。それでも、幼いころから父が生き生きと働く姿を見ていた秀太さんは、将来

は家業を継ぐという意識もあったという。そして入社4年後「転職をするぐらいだったら家業を継ぎたい」と承継を決意し、先代にその意志を告げた。先代は「親として、正直嬉しかった」と、当時を振り返る。しかし、経営者になるためには、働く側の気持ちを理解した方がよいという先代の考えのもと、同業他社へ修業のために就職することに。

事前の想像より

遥かに難しかった社長業

4年間、同業他社での修業により、葬祭業の現場を一通り学び、新社屋が完成するタイミングに合わせて同社に入社した秀太さん。入社後は、父と先輩従業員から、お客様との接し方や見積りなどの方法など、現場ではわからなかった部分を見て学んでいったという。2018年4月に39歳で社長に就任したが、「修業から始まり10年間学んでいたのに、スムーズに出来ると思っていたんですけど、社長業って想像していたのと全然違う。内部体制を整えたり、銀行や他社さんとの折衝が難しかった」という。社長に就任してからは、昔ながらのやり方を見直し、見積りを細かく算出したほか、提案方法や顧客への言葉遣いなど、ワンランク上の接客を目指したという。

事業承継後に事業の磨き上げを実施

改革に着手したころ、取引先金融機関の担当者から東京商工会議所ビジネスサポートデスク(BSD)の利用を薦められ、「社長60歳『企業健康診断』®事業」を受診。「単に薦められたからではなく、代表になって1年ぐらいで、まだ不安があった。自分自身の考える今後のプランに迷いがあり、事業の優先順位が付けられなかった」と

言い、現在は今後の事業計画について、先代を交えて、BSDのコーディネーターや派遣専門家と一緒に改善策を検討しているという。その甲斐もあって今後の目標も明確になり、先代も「私には出来なかったこと、やり残したことをやってくれているから、本当にありがたい」と感謝するほどだ。

時代に合った経営を実現するための事業承継

先代は、「60歳までには引退を考えていた」と言い、息子である現社長に事業を引き継いだ後は、「1、2年は責任があるから相談にのったりするが、3年目以降は、完全に任せたい。60代後半になると、時代の感覚に合わなくなってくるので、アドバイスは難しい」と語る。一方で、現社長は自身の経験を

踏まえ「代表の名前は簡単に変えられますけど、やっぱり事業承継は短期間ではちょっと無理な話。長い期間かけてやっていかないと出来ない。次代への承継についても、もう考えて進めていかないといけない」と早くも次世代の承継も視野に入れている。

事業承継を考えているみなさんへメッセージ



事業承継を上手くやっていくには、承継する側とされる側が良好な関係を保つことが一番重要だと思います。信頼関係がないと、円滑な事業承継は難しいと思います。



自分と息子は違うんだということを頭に入れてもらうことが大切だと思います。自分の息子だから信用してあげないといけないし、それが出来なかったら事業承継はできないと思う。なので、全てに関して、信頼関係が大事。

ビジネスサポートデスク担当からのメッセージ



事業承継は、経営面に加え株式や資産の引き継ぎ等、時間がかかります。しかし、後回しになっている事業者様も多く、引継ぎの完了前に予期せぬ事態が起きてスムーズに進まない事態も想定されます。今回のたかはし式典様のように、早めに各種引き継ぎを計画的に進めることが大切です。

取締役会長
高橋 秀樹氏
(1952年生まれ)

代表取締役
高橋 秀太氏
(1978年生まれ)



後継者の熱い意志表示により 先代が元気なうちに承継を成功

株式会社 五十嵐商会

東京都北区東十条5-5-13
設立:1973年(昭和48年) 資本金:1,000万円 従業員:20名
URL:http://www.igarashi-c.com/index.html

主な業務内容

梱包資材・包装資材の卸売、パッケージ用品および事務用品の店舗販売



1 支援担当の酒井先生と。円滑な支援関係も成功の要となる
2 先代が作った社訓を従業員全員でつなぐ



2

事業承継年表



後継者が
当社へ入社

3年前



先代社長が伴走して引き継ぎ

BSDによる支援開始

1年前



2016年
代表者交代

会社の後継問題を見つめ直す

現社長の五十嵐幸子氏の父である先代の勝昭氏が1973年に創業した、梱包・包装資材の卸売・小売。「大学卒業時は、会社を継ぐという意識はなかった」と語る幸子社長。新卒で、企業の与信業務などを調査する会社へ就職。しかし就業から4年後、両親が高齢になったことや会社の後継問題をきっかけに、会社の存続について真剣に見つめ直した。「私が小さい頃、従業員の人と遊んでもらった記憶や、お店番

をして楽しかった記憶がふと蘇った。両親が長い間かけて作りあげてきた会社がなくなってしまうのではと考えた時、寂しさや不安より先に、なくしてはいけないという使命感に近いものを感じ、私が最大限できることをやろうと決めた」と語る。また、前職の経験で、経営者や経営そのものに対してより興味が深くなっていったことも、承継を決意する上で大きかったという。

創業者の思いの承継

「私は女性で兄妹でも末っ子。男性に継がせるのが一般的でしょうし、優秀な社員も多いので従業員承継も考えていたかもしれない。私の場合は、継ぎたいという意志を持って、前社長である父に話をしたのが始まり。私が社長になれたのは、親として相当な決意をしてくれたおかげだと思う」と先代に感謝を示す。承継に関しては、以前から同社で就業している兄妹も交えての話し合いで決定。現在も、一緒に働き、幸子社長をサポートしてくれているという。入社後先代から教わったことは「支払日人生で一番楽しい日」という社訓とともに、人を大切にしろということだったという。その後3年間は、事務や営業の経験、財務等を学びながら承継の準備を進めた。

BSDを利用し、事業承継と経営強化のサポートを受ける

社長就任前、店舗の売上減少に歯止めをかけるため、東京商工会議所のビジネスサポートデスク(BSD)に相談した。BSDのコーディネーターからは、売上アップのアドバイスだけでなく、事業承継についてもサポートを受け、承継にあたっての心構え、

社員と意思を通わせることの重要性などソフト面についても教わったという。特に「社員の思いを聴きつく」ことに関しては、後継者である社長の重要な役割として、今も取り組んでいるという。

何があるか分からないから、承継は早いほうがいい

承継時、幸子社長は30歳。周囲から承継には早いのではとの声も多かったのに対し、「前社長が高齢になっていることもあり、承継を遅らせることによるリスクはなるべく避けたいと思った。先代が元気なうちに会社の経営について話し合いをして、

同じ経営者という立場で経営理念や創業者の精神などを改めて考える時間をつくるのが私には必要でした。現在もその創業者の精神をどのように醸成させるか日々考えながら社業に励んでいます」と語ってくれた。

事業承継を考えているみなさんへメッセージ



承継を迷われたら、専門の相談機関を活用するのが良いと思います。例えば、私の場合は、東京商工会議所の支部の担当者を通じてビジネスサポートデスクの支援を活用しました。特に、後継者になる場合には、周囲のサポートが必須だと思います。前社長のサポートもとても大切です、社外でも頼れる人を積極的に探し求めてみてください。

ビジネスサポートデスク担当からのメッセージ



同社の事業承継成功のポイントは、①先代が築き上げた強い理念と経営基盤、②会社ではなく「経営課題を引き継ぐ」という後継者の覚悟、にあります。明るく前向きに「経営課題」と向き合い、次のサクセスストーリーを創り上げようとする五十嵐社長の姿は本当に頼もしいです。

前代表取締役
五十嵐 勝昭氏
(1943年生まれ)

代表取締役
五十嵐 幸子氏
(1986年生まれ)



先代の想いを引き継ぎ、 承継後に新たな事業展開を

有限会社 加藤金版所

東京都墨田区押上3-28-16
設立:1970年(昭和45年)
資本金:300万円 従業員:6名

主な業務内容 シルクパット印刷、箔押し



ものづくり補助金を利用して導入したインクジェット印刷機。「2代目社長として初めての新しいチャレンジ」と泰伸社長は語る

事業承継年表



「経営者に向いている」と後継者に指名

先代の輝夫氏が金箔・銀箔などの箔を印刷する技術で創業した有限会社加藤金版所。その後、シルクスクリーン印刷、パット印刷、転写などを導入し、多岐にわたる特殊印刷を手掛ける。2016年に事業を承継し、現在会社を率いるのは、先代の次男にあたる加藤泰伸さんだ。泰伸社長は、20歳で旅行会社に就職し添乗員として勤務した後、28歳で退職。元々、父が仕事をしている姿が好きだったこともあり、当

社への入社を希望した。先代へ入社を希望したときは、すぐには許可されなかったという。先代を説得し入社した後は、営業を中心に担当し、「旅行会社で磨いた顧客対応や度胸の良さが業務に活かされた」と泰伸社長は振り返る。先代は前職の経験を活かした働きぶりが経営者に向いていると判断し、泰伸社長への事業承継を決めた。

病気をきっかけに、 本格的に事業承継に着手

家族一丸となって働く中、2015年、2016年に先代が二度の脳梗塞を患った。先代の輝夫氏は、病気を機に司法書士業を営む実兄からアドバイスを受け、本格的に事業承継の検討を開始した。同時期に、東京商工会議所ビジネスサポートデスク(BSD)へ相談を行い、代表者交代の翌年には「社長60歳『企業健康診断』®事業」を受診する。泰伸社長は「事業承継における問題点など、外部から自社を客観的に見てもらいたかった。第三者機関の客観的なアドバイスで気づきも多かった」と振り返る。

BSDの伴走支援を受けて、自社の経営改善を実施

新社長への就任後は、BSDの支援を受けて、社内業務体制の整備を行うとともに、事業計画を策定した。5年後、10年後を見据えて業況拡大にも意欲的に取り組み、ものづくり補助金を利用して高付加価値な印刷を可能とするインクジェット印刷機を導入したこともあって、大手との新規

取引にもつながっている。その後も、資金繰り管理や労務管理など経営全般についてアドバイスを受けるなど、BSDのコーディネーターと継続的に経営改善に取り組んでいる。また、自社株式の移転や、借入金の経営者保証の切り替えにも取り組み、今ではおおむね承継が完了している。

先代への敬意と承継する喜び

社長就任が決まったとき、泰伸社長は「父に色々迷惑をかけてきたし、経営をしっかりとやらないといけないと思った。同時に、先代が育ててきた会社を任せてもらえる嬉しさもあった」と目頭を熱くしながら当時を振り返る。先代が一人で支払いや帳面の管理を行っていたため、社長就任当初は分からないことも多く、先代の入院先へも度々訪れて話を聞いたという。今後の

課題は、「従業員の世代交代」。従業員の高齢化が進む中、技術の承継も含め、新たに従業員を雇用して徐々に取り組んでいきたいと考えている。「次代の事業承継については、具体的にはまだ考えられませんが、業績を伸ばして、無借金経営が実現できれば」と話す。先代の想いを受け継いだ泰伸社長の、新たな船出は始まったばかりだ。

事業承継を考えているみなさんへメッセージ



社長業は、実際にやってみないとわからないことが数多くあります。先代が元気なうちに、徐々に引き継いでいくことが理想ですね。



中小企業の社長は一人ですべてやらなければいけない。だからこそ、右腕を育てて後継者が社長業に専念できるようにすべきです。

ビジネスサポートデスク担当からのメッセージ



事業承継は、「何とかしないといけない」でも「何からどうしていいかわからない」と感じる方が多いのではないのでしょうか。そんな時は、家族同士で悩んでいるよりも、中立的な第三者に入ってもらい、今の状況を整理することによって、次の一歩が見えてくるものです。

取締役会長
加藤 輝夫氏
(1937年生まれ)

代表取締役
加藤 泰伸氏
(1971年生まれ)



先代の急逝から苦難が訪れるも、承継後に事業の磨き上げを実施

株式会社 萩原製作所

主な業務内容

金属機械加工及び製作

東京都大田区大森南3-23-2
設立:1961年(昭和36年)
資本金:3,000万円
従業員:25名
URL:http://www.hagiwara-ss.jp



1 多数の機械が設置された3つの工場で、萩原社長は現場の担当者から会社全体を統括する経営者へと成長した



2 BSD東京南・岩崎先生(左)の伴走支援を受けながら社長業を学んだ

事業承継年表



後継者が入社
専務取締役就任

17年前



2015年
代表者交代



先代が急逝
2年後



BSDの支援を受けながら
経営改善に取り組む
2年1ヶ月後

将来の後継者として入社したが、経営の引き継ぎはなかった

もともとは大手自動車メーカーでエンジニアを務めていた萩原忍社長。取引先であった、自動車関連金型などの金属機械加工を営む萩原製作所の創業者である先代から声がかかり、先代の息女と結婚。将来的な後継者として同社に入社した。社長自身もいつかは事業を引き継ぐつもりだったが、工場

の現場で働くことに専念していた。入社から17年後、先代が80歳になった際に、融資に後継者の合意が必要となったため社長へ就任。先代は会長となったが、体調に不安もなく元気に経営を続けており、実質的には経営者保証の切り替えのみの承継だった。

先代の急逝により、何から手をつけていいのかわからず困惑

社長に就任したものの、以前と変わらず工場の現場で工作機械の操作を担当し、先代が経営を続けていた。そんななか、2017年3月に先代が急逝。事態は急展開を迎える。先代が亡くなるまで、決算書等の経営に関する書類を見たことがなかったという萩原社長。初めて決算書を見たときは「借入金の多さに愕然としました。絶対に返せないと思いましたね」と当時を振り返る。突然、経営の舵取りを行わなければならなくなったことで、何から手をつけていいのかわからず困惑したという。そのような中、地元の信用組合から東京商工会議所のビジネスサポートデスク(BSD)を紹介され、相談することにした。

BSDのサポートにより、明確になった課題を解決

事業承継後に、萩原社長自身が経営に集中したため、生産効率下がりが、売上高も減少した。また、「慌てる私を見て、従業員が不安を持っているように感じました」と社長は当時を振り返る。社長自身も漠然と「仕事があるのになぜ利益があがらないのか」と疑問を感じていたことから、BSDのコーディネーターからの提案で経営計画書や収支計画書の策定を進めることを決

定。派遣専門家とともに一つ一つの項目を精査し、無駄な部分を改善していった。「半年ほどで、やっていけるイメージが見えてきました。相続手続きも終了した頃で、少しずつ肩の荷が降りたんです」と話す。また、全てを一人で進めていた先代と同じ経営スタイルは難しいと考えた社長は、まずは、「みんなが気持ちよく働けるように」と、労働環境の改善を実施した。

誰が引き継いでもいいように、経営の見える化を図りたい

「受注して良い仕事とそうではない仕事をどうやって判断していたのか、今でもわかりません。先代から引き継いでおきたかったです」と社長はいう。このような自身の経験を踏まえ、次世代の承継への思いを語る。「私の子どもがやるかもしれないし、若い従業員の誰かが

やるかもしれない。誰が引き継ぐかはまだわかりませんが、決算書の数字を見て嫌だと言われたいようにしておきたいと思っています。働いている人を大事に出来ない、会社はやっていけません」と、萩原社長は未来の後継者に向けてメッセージを送る。

事業承継を考えているみなさんへメッセージ



私も娘婿で、先代に対して事業承継の話をしづらかったのですが、円滑な事業承継を考えると、先代社長と事業の引き継ぎについてしっかり対話することが大事だと思います。

ビジネスサポートデスク担当からのメッセージ



萩原社長は、先代経営者の急逝という想定外の事態を乗り越えたばかりでなく、事業承継を改善の機会とし、「忙しいのに儲からない」という現状の問題点の解決に取り組み、着実に成果を出されています。事業承継は、事業の継続と同時に、次なる目標の実現に向けた出発点にもなります。

代表取締役
萩原 忍 氏
(1964年生まれ)

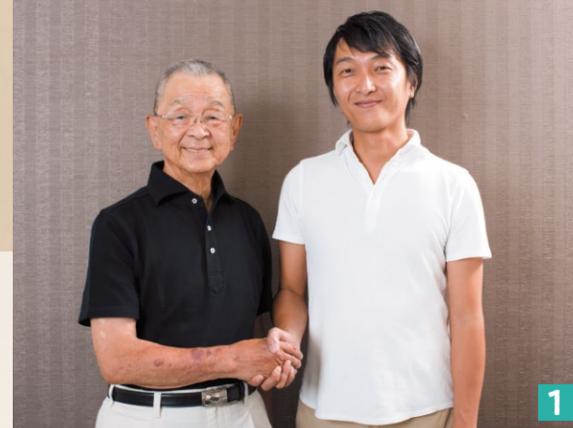


早めの承継とチャレンジスピリットが、 会社を成長させる鍵

株式会社 マツブン

主な業務内容 アパレル刺繍加工及びロゴ刺繍商品製作販売

東京都足立区六町2-6-21
設立:1939年(昭和14年) 資本金:1,000万円
従業員:20名(パート・アルバイト含む)
URL:https://www.matsubun.com



1 自社企画の日本製ポロシャツを着た新旧社長
2 ずらりと並ぶ最新機械を使い、ベテラン従業員から若手従業員へ技術の承継も進めている

事業承継年表



事業承継を見据えつつも異業種で勉強

当社は、松本照人現社長の祖父が、手刺繍による刺繍加工屋として創業。照人社長は、自宅1階の工場に懸命に働く、先代社長である父の背中を見て育ち、幼い頃から承継の意志を告げていたという。大学卒業後は、「2、3年は外で勉強を」という両親と照人社長自身の考えから、外資系商社へ就職する。先代が高齢になってきたこともあり、入社7年目頃に「本当に継いでくれるなら、そろそろ戻ってきてく

れないか」と母から声をかけられて退職を決意。しかし当時の上司から慰留され、実際の退職は3年後となった。「家業を継ぐことは以前から相談していた、『それならこの人の仕事ぶりを学んだ方がいいよ』と素晴らしい方を紹介されて、退職を告げた時には『俺が両親を説得しに行く』とまで言ってもらえて。あれほど親身になってもらえたことに本当に感謝しています」と振り返る。

入社時に過去最低の業績を記録 危機感から新規事業を立ち上げ

入社当時は、アパレルメーカー向けワンポイント刺繍の受託加工が主業。照人社長は前職の経験を活かし、新規開拓の営業を担当することになる。しかし、日本のアパレル関係のものづくりは海外へ急速にシフトし、受注が全く取れない日々が続いた。「営業には自信があったのですがことごとく失注し、入社1年目の売上は過去最低。周囲からは『どうして入社したの』とまで言われました」と照人社長は当時を振り返る。これに危機感を覚え、先代と相談する中で「何か新しい、時代に合ったことを考えなければ」と新しい市場開拓を決意し、翌年に直販用ホームページを立ち上げる。「先代は太陽のような人。僕のアイデアにも賛成してくれて、一緒に手書きのDMを作ることもありました」と照人社長は話す。徐々に下請から一般企業向け直販事業へとシフトし、15年後には売上高約450%増を達成する。

先代が元気なうちに承継することで、 引き継ぎ後もスムーズに

入社から9年後、43歳で社長に就任。金融機関には照人社長が入社当初に先代から紹介されていたこともあり、問題なく引き継ぎが進んだ。株式については税理士と相談しながら、取締役会長となっていた先代に退職金を支払うタイミングで一度に承継したという。社長就任の前に新規事業を主導し、売上を急拡大させていたものの、「社長になってみ

ないと分からないことがたくさんありました」という。職人気質の先代から決算書の読み方や見積もりの作り方を教わることは難しく、東京商工会議所足立支部などの講習会で学ぶとともに、自身でも新たに若手経営者の勉強会を作った。同じ志を持つ仲間の存在も刺激になったという。

父の会社を継ぎたい。その想いは次世代にも

早めの承継の大切さを実感していることから、次の承継も視野に入れている。照人社長は「息子に『継いでくれ』と頼む気持ちはないのですが」と語るも、他社への就職を控える大学生の息子から「いずれは会社を継ぎたい。仕事をしているお父さんを見てると楽しそう」と告げられたという。照人

社長はこの言葉に「本当に嬉しかった」と笑顔を見せる。手刺繍の職人であった祖父、機械化を推進し会社を成長させた父、そして新規事業を開拓し直販事業へと舵をきった照人社長。松本家のチャレンジスピリットは、きっと次世代にも承継されることだろう。

事業承継を考えているみなさんへメッセージ



今、うまくいっているビジネスが、これからもずっとうまくいくはずがありません。どんな時代でも経営者には「新しいお客さんを自分の力で作る」という強い意志が必要で、それを進めるには、先代や支えてくれるベテランスタッフがいるうちに承継を行い、一緒に取り組むことが重要です。

代表取締役
松本 照人氏
(1967年生まれ)



誰もが後継者になれるわけじゃないから、挑戦した方がいい

育栄建設 株式会社

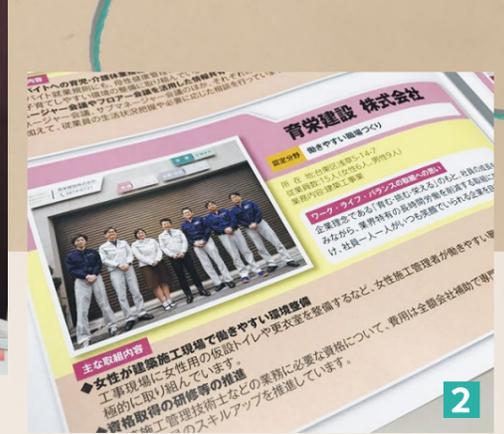
東京都台東区浅草5-14-7
 設立:1983年(昭和58年) 資本金:2,000万円 従業員:12名
 URL:http://www.ikuei-c.co.jp

主な業務内容

総合建設業(新築・増改築他設計施工)、建物の内外装リフォーム、官公庁発注の公共工事(建築)、マンション大規模改修工事、防音・音響内装工事



1 BSD東京東・中村先生(右)が、3年にわたって水落社長に寄り添った支援を続けてきた
 2 事業承継後の取り組みにより、台東区ワークライフバランス推進企業にも認定されている



事業承継年表



突然の社長交代。何をすれば良いのか全く分からなかった

大学卒業後、父が設立した当社へ入社した水落清社長だが、2年後にいったん退社し、10年ほど旅行業界やIT業界を経験した。その後、「家業を継ぐ可能性もある」という漠然とした意識を持ちながら、同社に再入社する。実際、先代である父からも事業承継に関する話はなく、水落社長自身も「自分よりも年上の上司がいたので、その方が間に就任して、その次が自分かなというイメージでした」と当時を振り返

る。再入社後3年で取締役、その3年後に代表権を先代から譲り受けるが、正式に事業の引き継ぎを伝えられたのは社長就任の1ヶ月前。「病気などの理由ではなく、唐突でした。もともと父の中では、早めに事業承継した方がいいという思いはあったみたいですよ」と水落社長は言う。先代はすぐに退きたいという意向を持っていたが、建築業の資格の関係から取締役として社に残ることとなった。

事業承継後に赤字転落 危機感を抱き、後継者塾を受講

「心の準備もなかったですし、肩書きだけ社長になったようなものです。実際、従業員も先代にお伺いを立てていました」と突然の社長就任に悩み、「3年位、社長として何をしたいのか明確に分からなかった」という。無借金経営の優良企業だったが、事業承継後に赤字に転落してしまうほど業績も悪化。「このままではいけない。まずは社長業を学ばないと」と水落社長は一念発起し、東京商工会議所のビジネスサポートデスク(BSD)が実施していた『若手後継者塾』を受講する。これを機に、民間企業や金融機関が主催するセミナー等にも積極的に参加するようになり、「社長としてやるべきことが明確になった」。BSDのコーディネーターの支援を受けながら、自社の経営理念を明文化するとともに、事業計画や就業規則を策定し、従業員と共有することで、自社の意識統一を図っていった。

株式の買い取り時期はタイミングが大事

事業承継から数年後、父や親族の株式を水落社長が買い取った。「赤字の際に買い集めれば株価が低かったが、当時はそこまで頭が回りませんでした。中小企業の株式は市場で売却できないので、事業承継の際に非常に負担になります。タイミングが重要であり、早期に専門家に相談しておくべきでした」と悔やむ。

事業承継税制の利用も検討したが、株価が極端に高いわけでもなかったのが、最終的には、金融機関から会社が借入し、水落社長に貸し付けて、株式を買い取った。今まで同社は無借金経営だったが、「融資を受けると会社と金融機関とのつながりも出来るので、これを機に借入を行いました」と水落社長。

次代の承継に向けて、生き生きと働いている姿を子どもに見せたい

自身の経験を踏まえ、早くも水落社長は次世代への事業承継も視野にいられている。「もし継がせるとしたら、子どもに継がせる方がいい」と率直な思いを語る。「自分で起業すれば誰でも社長になれますけど、後継者という意味での社長は誰にでもなれるわけじゃない。『そういうのも1つだよ。大変だ

けど面白いよ』と言い続けていたところ、ある日娘が「小学校のアンケートで『お父さんの会社を継ぎたい』って書いたの」と笑顔を見せてくれました」と水落社長。「育む、挑む、栄える」という経営理念のもと、水落社長のリーダーシップで育栄建設はこれからも挑戦と成長を続ける。

事業承継を考えているみなさんへメッセージ



誰でも後継者になれるわけではありませんから、「自分が継ぐのかな」と思っている人はやってみよう方がいいと思います。ただし、赤字経営や債務超過で継ぐのが辛いなら止めるべきです。また、これから後継者への承継を控えている方は、承継する方も覚悟して、後継者が経営に集中できるような環境を整えてもらいたいと思います。

ビジネスサポートデスク担当からのメッセージ



事業承継は、代表者変更により完了するものではなく、経営権の承継、事業の承継、資産の承継といった3つの承継を計画的に進めていく必要があり、そのために要する期間は、一般に5年~10年間と言われています。専門家を活用しながら、自社の状況に応じた承継を進めてまいりましょう。

代表取締役
 水落 清氏
 (1973年生まれ)



事業承継年表



早めの後継者決定で 未来への基盤を着実に築く

メイツ出版 株式会社

東京都千代田区平河町1-1-8
 設立:1999年(平成11年) 資本金:9,500万円 従業員:12名
 URL: <http://www.mates-publishing.co.jp/>

主な業務内容 書籍出版事業(エリアガイド、趣味実用書、育児書、児童書など)

現社長 (後継者)

創業と承継、2つの 経験からさらなる発展へ

創業より役員3名のトロイカ体制で経営

当社は、大手書店の子会社からの営業譲渡により1999年に創業。“身近で役に立つ情報をわかりやすく伝える”を目指し、エリアガイドや趣味実用書、児童書などを手がけている。独立前の会社で事業部長だった前田氏が社長・財務担当となり、同じ部署で編集長だった三渡氏が企画制作担当、もう1名が営

業担当という役員3名の“トロイカ体制”をとった。「事業承継し、社長になると決めた時、家族がすんなり理解してくれたのは、独立・創業という、ある種似たような経験をしていたからだと思います」と三渡社長は振り返る。

自問自答の末、承継を決意

前田氏から事業承継の相談を持ち掛けられたのは、三渡氏も会社や自身の将来について葛藤していた時期だった。リーマンショックによる業績低迷、出版業界全体の斜陽化…。社を取り巻く状況の変化を受けて、当社のあるべき姿を日々自問自答していたという。また、同じ頃、私生活でも介護による忙しい日々が続く、「早く楽になりたい」と、自身による承継ではなくM&Aを検討していたという。「衰退か、サバイバルか。3年ほど自問自答を続け、東日本大震災を機に改めて考えた結果、もう一度アクティブに会社を動かして、従業員も自分も安定的に仕事を続ける道を進みたいと思い立ち、社長就任を決意しました」と三渡社長は当時を振り返る。その際、金融機関からの借入金の保証人となる必要があったが、「自分一人で返せる金額ではなかったが、自社コンテンツには自信があったので危機感はなかった」と言う。

BSDを利用して 事業計画策定に取り組む

役員として会社の意思決定には創業時から関わっていたものの、いざ社長業の引き継ぎを開始すると、財務や営業など、自分の担当以外の業務に関する理解不足を三渡社長は痛感したという。「いくら先代が残っているとはいえ、手取り足取り教えてくれるわけではありません。金融機関との付き合い方も全然知りませんでしたから、理解するまでは大変でした」と三渡社長は話す。2017年9月からは、東京商工会議所ビジネスサポートデスク(BSD)の支援もスタート。「当社のような出版業では、戦略として“マーケティングを突き詰めてヒットを狙う”と“地道にコンスタントに企画制作を進める”という2つの方法に分かれると考えますが、私どもは後者。予期せぬヒット

に恵まれることはありますが、それも何度も起こるわけではなく、出版業界全体の斜陽化や情報通信業の成長もふまえ、これから生き残るうえでは『コンテンツプロバイダー』へのパラダイムシフトが必要と考え始めました。前田会長の完全引退前にその道筋をもっと明確にするために、きちんとした事業計画を作りたいと思っていたとき、信用金庫の担当者からBSDを紹介されたのです。三渡社長は、BSDからの派遣専門家のアドバイスを受け、毎月出される“宿題”に取り組みながら、事業計画の策定と経営改善に取り組んでいく。完成した事業計画は金融機関や取引先、従業員に対し発表会を行い、会社のビジョンを示すことができた。

次代の承継を意識して、従業員参加型の経営を

現在、三渡社長が強く意識していることのひとつが後進の育成だ。「状況が目まぐるしく変わる時代において、社長としての適性をしっかり見極めることがますます重要と考えています。役員改選の時期もふまえると、次の承継は8~10年後に考えていますが、既に準備に入っています」と三渡社長。金融機関との交渉の席やBSD専門家とのミーティングに、必ず従業員を同席させている。「会社の仕組みもいろいろありますが、私が目指すのは、『従業員からのボトムアップで、社長が意思決定する』と

いう流れです。それが自然にできるよう、私が従業員に“球”(課題やテーマ)を投げ続けて、返球(従業員からの回答や提案)を増やし、その返球を踏まえて私が指示を出す。その中で、社長の適性も分かってくると思うのです。創業メンバーから2代目社長として策定したビジョンの実現と、自身の経験も踏まえた上での3代目の育成。社長のリーダーシップの下、従業員12名の全員野球で出版業界の荒波を乗り越える。



代表取締役
三渡 治氏
(1962年生まれ)

会社も自分も次のステップ に向かうための事業承継



創業社長として、5年前から承継に着手

前田氏は、営業譲渡を受けた会社の事業部長で、当社の創業社長。「会社の立ち上げの時に私は46歳。前職での肩書の流れで私が社長を務めました」と当時を振り返る。

事業承継を進めていくにあたり、共に会社を立ち上げた役員1人が病気を理由に退職するなど想定外のこともあったが、2011年から徐々に三渡現社長に業務を引き継ぎ、代表者交代の1年前からはほぼ全権を与えていた。社長退任から約2年後の2018年秋、会長職からも退任し、経営の一線から退くこととなった。

社長からカメラマンへ

以前からカメラが趣味で、休日は山に赴き撮影をしていたという前田氏。編集会議で動植物など自然図鑑の企画が立ち上がり、カメラマンやライターを探した際に、社内から「社長がしたらどうか？」と意見が出て社長自ら担当したという。2007年5月に出版した『尾瀬の自然図鑑』を皮切りに、動植物の図鑑を手がけ、現在までに10冊以上を出版している。「撮影を続けるとしても体力の限界もありますので、図鑑を出版するようになって、できるだけ若いうち、遅くとも60歳までに社長業を引退し、カメラに専念したいと思うようになりました。2011年、役員2名に気持ちを伝え、事業承継の準備を始めました」と、当時を振り返る。前田氏は、「これからはカメラマンに本腰を入れます。とても楽しみです」と笑顔で話す。

前代表取締役
前田 信二氏
(1953年生まれ)



株式承継も後継者のやりやすさを第一に

創業時の株式は、前田氏が1/3強、三渡氏ほか役員1名が残りをはほぼ均等に保有していた。その承継を進める際には、役員退職も重なり、三渡氏以外の2名の株式を順次会社が買い取る方式をとった。手法については、弁護士に相談し、「三渡がやりやすいように、ほぼ全ての株式から議決権を失くしています」

とのこと。金融機関からの借入の個人保証については、「代表者を交代した段階」で前田氏の保証を外してくれるところもあれば、「次の借換時まで待ってくれ」と言われるケースもあるなど、対応は様々だったと前田氏は話す。

何よりも、後継者の存在と覚悟が重要

事業承継をするにあたり、一番重要だったことを聞くと前田氏は「ちゃんとやってくれる人、“私が引き継ぎます”と言ってくれる人の存在」と明言する。会社を承継するという事は、債務保証なども負うことになるため、突然打診されてもすぐに決断ができるものではない。親族であればある程度想定はでき

るため心構えもできるが、従業員の場合はそういうわけにもいかない。当社の場合、後継者は創業メンバーでもあったため後継者決定はスムーズであったが、「三渡も決断するまでは時間がかかったと思う」と前田氏は話す。

事業承継を考えているみなさんへメッセージ



現社長(後継者) 三渡 治氏

自分の人生の舵取りを他人に託して本当にいいのですか？迷っているのであればなおのこと、自ら舵を取った方が安心ではないでしょうか。

先代社長 前田 信二氏

社内人材の中から次代の社長を決めているのであれば、引退の意思を早めに伝え、社内全体で事業承継に向けた雰囲気を作っていくのが大切だと思います。

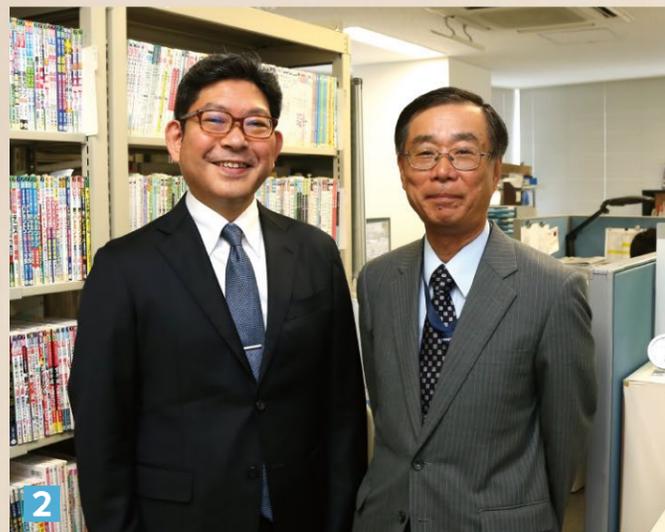


ビジネスサポート デスク担当からの メッセージ

親族内承継に比べるとややハードルの高い「親族外承継」のケースでしたが、お二人とも創業当時のメンバーであること、また、やりたいこと/やるべきことの明確なイメージをお持ちだったこと、それ故に円滑にコミュニケーションが取れていたことが奏功してスムーズな事業承継を実現できたのだと思います。



- 1 創業以来、フレッシュな情報を提供し続けてきた
- 2 長い付き合いだからこその早めの対話が理想の承継を生み出した





事業承継年表

後継者が
アルバイトとして入社



23年前

後継者が取締役
営業本部長に就任



10年前

先代の入院に伴い、
正式な後継者として、
BSDの支援を受け
ながら経営に奔走



2か月前



2016年
代表者交代

BSDの支援を受けながら
経営改善に取り組む



1か月後

事業承継期の経営危機を乗り越え、 経営改善を実施

株式会社 イーグルメンテナンス

主な業務内容

ビルメンテナンス業

東京都中野区沼袋1-19-9
設立:1988年(昭和63年)
資本金:1,000万円
従業員:150名(パート・アルバイト含む)
URL:<http://eagle-gr.co.jp/>

現社長(後継者)

入社のきっかけは学生時代のアルバイト

当社は、先代の齋藤年氏がビルのガラス清掃業として1988年に創業。佐藤社長は、友人の紹介で同社にアルバイトとして入社する。その後、先代に頼み込み同社の正社員として採用された。「当時は先代の知り合いから回ってきた現場仕事をこなす日々。従業員も3人ほどで、先代は『職人』という言葉が似合

う人でした」と社長は話す。少しずつ従業員も増え、会社の規模も大きくなり、佐藤社長は入社から13年後に取締役営業本部長の役職に就き、先代の右腕として営業と現場スタッフの管理を仕切る立場となった。

先代の長期入院をきっかけに、 資金繰りに奔走

2016年2月、事態は急変する。先代が検査の名目で入院するも、1週間を過ぎても退院できず病状も悪化。先代が自ら資金繰りを行っていたため、給与の支払い、借入金の返済など経理処理が全てストップしてしまう。「実印も通帳もカードも何もかも、先代が持っていました。病院と会社を1日に2、3往復する日々を続けながら、先代に言われるままに、当時130人近くいたスタッフに支払いを行いました」と佐藤社長は当時を振り返る。先代に入金予定を聞きながら資金繰り表を作成した佐藤社長は、初めて資金繰りに危機感を抱く。メインバンクの信用金庫に相談したところ、事業計画策定のため、東京商工会議所のビジネスサポートデスク(BSD)を紹介される。そこから、BSDのコーディネーターから資金繰り表や決算書を見ながら経営指導を受けて、金融機関に提出する経営改善計画書を作成。「BSDの支援がなかったら、資金ショートしていたと思います」と社長は当時を振り返る。

代表取締役
佐藤 健一氏
(1970年生まれ)

1円で株式を買い取り代表に。 BSDの支援を受け債務超過を解消

2016年4月に、佐藤社長は「このままでは次の借入が起こせない。私が株式を全部買い取ります」と事業承継を先代に申し出る。債務超過だったため株価はつかず、1株1円で株を買い取り代表に就任する。その2週間後、先代は息を引き取った。「先代が倒れてから半年くらいは記憶がありません。それくらい忙し

かった」と佐藤社長は言う。その後は、BSDの支援を受け、後継者経営塾にも参加し、財務管理や労務管理、顧客別採算管理などに取り組むとともに、会社の借入金や利益の状況は全ての従業員に開示して会社の透明化を図った。債務超過の解消を発表した際には、従業員も非常に盛り上がったとのこと。

後継者育成だけでなく、万が一のときの繋ぎの承継も準備

自身の承継時の経験を踏まえ、万が一の事態に備えて、生命保険に加入するとともに、知り合いの経営者とお互いの会社の株式を持ち合っているという。「何かあった際のリスクマネジメント。繋ぎの経営をお願いできる体制にしています」と社長。も

ちろん長期的な目で見たと承継準備も万全を期す。グループ会社としてコンビニ経営の会社を設立し、そこで若い従業員に経営の勉強をさせることで、後継者の育成にも取り組んでいる。

事業承継を考えているみなさんへメッセージ



現社長(後継者) 佐藤 健一氏

会社を引き継ぐことになったら、先代と一緒に早めに金融機関へ行って、後継者として認識してもらいましょう。また、専門家との人脈形成や、東京商工会議所のような、第三者の相談できる窓口とパイプを持っていれば安心できます。



ビジネスサポート デスク担当からの メッセージ

事業承継を円滑に進めるためには、後継者の育成や事業の磨き上げなどに経営者ご自身が考えている以上に時間が掛かります。まずは、事業承継を行う上での課題を整理し、対策を講じるためのプランを立てることが重要です。商工会議所がサポートいたしますので、お早めにご相談ください。



事業承継前の事業の磨き上げが、M & A 成功のカギ

譲渡側 (売手) **日伸運輸 株式会社**
 東京都杉並区上井草 3-32-6 伊地知ビル2F
 設立:1963年(昭和38年) 資本金:1,000万円
 従業員:15名
 URL:https://nisshin-unyu.co.jp/
 主な業務内容 一般貨物自動車運送事業

譲受側 (買手) **東亜物流 株式会社**
 東京都江戸川区一之江1-9-13
 設立:1989年(平成元年) 資本金:10,000万円
 従業員:376名
 URL:https://www.toaline.co.jp/
 主な業務内容 物流業(運輸・倉庫)

東京都事業引継ぎ支援センターの存在を知り、すぐに相談へ

当時の従業員は15名ほどで、そのほとんどはドライバー。齊藤氏は従業員承継も考えたが、経営者としての適任者は不在であった。そのため、承継方法を模索。会計事務所や同業他社の役員へ相談を重ねたが、具体的な形にはならなかったという。そんな時、2015年夏、評議員を務めていた東京商工会議所杉並支部の会合で東京都事業引継ぎ支援センターを紹介される。早速センターに相談したところ、同業の企業を10社ほど紹介され、その中から3社ほど選んで資料を確認。そのうちの1社が東亜物流株式会社だった。

面談は終始和やか。同業への信頼感がM&Aを後押し

齊藤氏は杉並区に営業拠点がなかった東亜物流に相手を絞り、交渉を進めることにする。東京都事業引継ぎ支援センターへ相談に訪れた1ヶ月後には東亜物流の森本勝也社長と初面談。2社とも東商および東京都トラック協会の会員で、森本社長は当時、東商江戸川支部副会長やトラック協会江戸川支部長を務めていたこともあり、「森本社長は若かったですが親しみを感じました」と齊藤氏。その後、センターで紹介された専門家のサポートを受けながら交渉を本格的に開始する。財務関係の精査のための資料収集に時間を要したが、専門家のアドバイスを受けながら着々と準備を進めた。「土業の方でもM&Aに関して専門的な支援ができる方はそういないと思いますし、自分もトラック協会の相続税セミナーを受けた程度の知識しかない。専門家の力は必須だと思いますし、紹介してもらえて感謝しています」と齊藤氏は振り返る。

事業承継を視野に入れ、借入金を完済

買い手である東亜物流が日伸運輸を高く評価した点の一つが“無借金経営”だった。「業況が良い頃取引先の一つが廃業して売上が回収できないことがありました。その時のことが忘れられず、あまり会社の規模を大きくせず、借入も出来るだけ最小限にして、安定した経営を心がけていました」と齊藤氏は話す。2014年頃からは事業承継を視野に入れて、借入金の返済に注力し、その1~2年後には完済。無借金での譲渡となった。

承継後は総合物流企業のグループ入りで飛躍に期待

東亜物流との最終契約調印式の2日後、全従業員の前で齊藤氏からM&Aについて説明。同時に新社長となる東亜物流の森本康二郎常務より今後の方針を発表した。「従業員は薄々気がついていました。でも従業員を不安にさせないためにも、方針が決まるまでは発表できなかった」と齊藤氏。2016年4月に株式譲渡し、その後1年間は相談役として週3回程度出勤。引退後は地元の公民館でボランティア活動に勤しんでいるが、半年に1度くらいは事務所に顔を出す。齊藤氏は交渉の中で、「先代から受け継いだ歴史ある社名は、当面残して欲しい」と東亜物



譲渡側
社長

50年以上の歴史ある看板を残すために

取引先と従業員への誠意から事業承継を強く意識

「事務所を訪れるたびに承継して良かったと感じています」と日伸運輸株式会社の先代社長・齊藤勝氏は、M&Aを機に駅前へ移転した事務所で顔を綻ばせる。齊藤氏が事業承継を意識し始めたのは2014年頃。先代より会社を承継してから10年ほどが経過し、自身の年齢が70歳を超えたこともあり、次の承継への焦りを感じてきたという。また、齊藤氏自身が顧客に商談で訪問する機会があり、取引先から「会社をなんとか存続して欲しい」と承継を強く要望されることも多かった。「長く誠実に勤めてくれている従業員も大勢いましたので、事業を続けていかないといけないと思いました」と齊藤氏は当時を振り返る。



前代表取締役
齊藤 勝氏
(1940年生まれ)

徹底的な調査と従業員への 情報開示を念頭に

M&Aのポイントはスケールメリットが実現可能かどうか

東亜物流には、日伸運輸の前にも株式譲渡によるM&Aの実績が2社あった。また、不明株主の存在や株式分散、財務内容等を理由に、従業員を含め営業権を買い取った事業譲渡の経験も複数社あるという。東亜物流の常務で日伸運輸の社長を務める森本康二郎氏は、M&Aによる買収を検討する際に意識する点を、「自社にとってスケールメリットになるかどうか」と話す。運送業でも全く同業の買収ではなく、営業エリアや扱う商品など、業務拡大に繋がるかを念頭に置

いている。日伸運輸の場合、メリットは「地域性」。東亜物流が基盤としない地域に密着しており、業務としても引越などのニッチな分野の事業に魅力を感じた。「運送業は借入金が多いイメージがありますが、日伸運輸は無借金経営だったことも好印象でした。初のトップ面談のときに、当社の社長が『この社長であれば間違いない』とインスピレーションを感じていましたね」と森本常務は話す。

譲渡企業の徹底的な調査を実施

無借金経営ではあったが、売上や利益は減少傾向にあった日伸運輸。秘密保持契約を締結し、提供された書類を用いて事業内容や財務内容を社内で検証した上で、M&Aの交渉を開始した。専門家によるデューデリジェンスだけでなく、交渉中も自社で譲渡企業の調査を徹底的に行った。財務状況や従業員の勤務形態、福利厚生やライセンス関係の更新状況、トラック1台当たりの売上高、債務保証に至るまでとことん調べ尽くした。特に、組織文化には注目し、1963年の創業から積み重ねられてきた古くからの慣習の中には、現代に即していないものもあったという。「先代の齊藤氏から『従業員を守ってほしい』と要望がありましたが、守るために見直す事項も必要でした」と森本常務は振り返る。また、今回は問題にならなかったが、「事前に譲渡側企業が、分散した株式の集中や所在不明株主の確認など、株式の整理をしていた方がM&Aがスムーズに進むと思います」と森本常務はいう。

常務
森本 康二郎氏
(1969年生まれ)



1 最終契約調印式にて、左から東京都事業引継ぎ支援センター・玉置氏、日伸運輸・齊藤社長、東亜物流・森本社長、森本常務

第三者の仲介者を利用したことで、 調査・交渉もスムーズに

企業価値の算定では、無借金経営で堅実に経営してきた先代の功績を評価して、利益を基準に計算する方式ではなく、純資産価額をベースとした計算方式を用いた。売買価格の交渉や規定の見直しなど、先代に直接

伝えることが、聞きにくいことは、東京都事業引継ぎ支援センターの登録専門家と、東亜物流側のコンサルタントを通じた。第三者の仲介者を挟むことで、徹底的な調査や交渉がスムーズに進んだという。



従業員への情報開示が何よりも重要

M&A後には従業員を集め、現在の問題点と改善策を説明する機会を設けた。同時に、問題点を改善した上で徐々に給与をアップし、福利厚生を充実させていくことも宣言。「何事も包み隠さず、現状をはっきりと伝えることが重要」と森本常務。出社は月に1~2回程度だが、財務状況や日々の資金繰り表は、電話やメールで毎日チェックしている。現在では、M&A当時に比べ、売上は倍増し、黒字化も達成した。

従業員数は2割増え、若返りも図っている。「従業員との約束だった社員旅行も、日程の都合上、大宴会という形でしたが実行できました。先代の人材育成が素晴らしく、M&A後も従業員は不満を言わずに頑張ってくれています」と森本常務。先代が実直に50年以上守り抜いた日伸運輸の看板は、若き新社長によってさらに進化をとげていく。

事業承継を考えているみなさんへメッセージ



譲渡側社長 齊藤 勝氏

仕事の辞め方として一番寂しいのは、廃業という形だと思います。自分は会社を離れましたが、「今も事業は続いている、従業員たちが頑張っている」という思いがあるので満足しています。事業を続けたいが後継者がいない、どうしたらよいか分からないと悩んでいる方には、東京商工会議所に相談に行くことをおすすめしたいです。

譲受側常務 森本 康二郎氏

~譲渡側の社長へ~
「自社の事業を承継し、活かしてほしい」と攻めの姿勢で、会社が元気なうちに早めにM&Aに取り組んだ方が良いと思います。
~譲受側の社長へ~
M&Aを成功させるためには、従業員へ財務内容など現状を包み隠さず伝え、M&Aのビフォー・アフターの姿をしっかりと見せていくことが重要だと思います。



支援担当者からのメッセージ
激しい競争環境下にある運送業界ですが、譲渡企業が誠実な経営者のもと堅実な経営を続けてこれ、また譲受企業がそれを評価いただいたからこそ、両社の協議が円滑に進まれたものと存じます。承継問題は先送りになりがちですが、早めの相談・対策をお勧めします。



財務状況が良くなくても、 引継ぎ先が見つかることがある

譲渡側
(売手)

キャパコンインストルメンツ株式会社

主な業務内容 水位計製造・販売

東京都目黒区駒場4-7-3
設立:1968年(昭和43年)
資本金:2,500万円
従業員:3名
URL:http://capacon.co.jp/

譲受側
(買手)

水処理システム株式会社

主な業務内容 水処理装置の設計・施工及びメンテナンス

名古屋市北区池花町61-1
設立:1977年(昭和52年)
資本金:1,000万円 従業員:30名
URL:http://www.mizushorissystem.co.jp/
info/index.html



1 当時を振り返りながら共に取材を受ける新旧社長

2 最終契約調印式にて、承継後の発展に向けて協力を約束した両社長



事業承継年表

犬塚氏が社長就任
するも後継者候補なし



約6年前



7ヶ月前

DMを見て
事業引継ぎ支援
センターへ相談

候補企業2社と面談、
奥野社長と交渉開始



半年前

基本合意



3ヶ月前



2018年05月
最終契約・調印

譲渡側 社長

業歴52年で培った取引先を 引き継いでくれる企業を探して

廃業を検討も、取引先への 迷惑を考え事業を続ける

全国市町村の水道局で使用されている水位計を製造し、保守点検やメンテナンスを行ってきたキャパコンインストルメンツ株式会社。1968年に創業した先代の死去に伴い、2011年に営業担当だった犬塚氏が2代目社長に就任した。事業承継時、犬塚氏はすでに71歳。他に技術担当と経理担当の役員含め5名という人員構成で高齢化も進み、業績も売上通減・赤字傾向が続いていたため、その時点での廃業も検討したという。しかし、突然廃業すると、当社の製品を利用している取引先に多大な迷惑を掛けてしまうため、事業の継続を決断した。その後、従業員承継も考えたが、結局は自身が業務を継続しなければならず、根本的な解決にはならなかった。

前代表取締役
犬塚 真弘氏
(1940年生まれ)

一通のダイレクトメールが転機に

事業継続を模索する中で、M&Aという方法を知り、取引のあった金融機関数社に相談をしてみた。しかし、債務超過で赤字傾向の財務状況では買い手を探すのは難しいとの回答だった。また、成約時に多額の手数料もかかるため、断念した。将来に展望を描けない中で届いたのが、東京都事業引継ぎ支援センターからのダイレクト

メールだった。「財務状況から考えるとM&Aは厳しいかもしれない。でも52年の実績に興味を持ってくれるところもあるかもしれない。無料のようだし、まずは相談しよう」と、事業引継ぎ支援センターに電話したという。2017年10月のことだった。

債務超過の財務状況で本当にM&Aができるか不安だった

事業引継ぎ支援センターから紹介された5社のうち、2社との面談を実施。2017年12月初旬に、譲渡先となる奥野社長との初面談が行われ、関心の高さから1社に絞って話を進めた。交渉の中で、犬塚氏が重視したポイントは、第一に自社製品の継続だった。当社の事業は公共性が高く、全国の取引先に迷惑をかけてしまうことを、何よりも危惧していた。7年前に社長に就任して以降、新規

営業はせずに既存顧客との取引を中心にしていたが、それだけ自社製品に需要があったのだ。具体的な交渉が始まっても、「初めての経験で、不安は拭えなかった」と犬塚氏は話す。過去3年の売上高は減少傾向にあったことなどから、「魅力的な企業だと思われたいのでは？」という懸念があった。「ありのままを話して、その上で納得してもらおうしかないと思っていました」と犬塚氏。

成約後は事業の引き継ぎに専念

M & A成約後も、犬塚氏と技術担当の2名は役員として現在も働いている。犬塚氏の業務は、営業だけではなく、見積書や仕様書、図面の作成など多岐にわたり、その全てを引き継ぐというのは容易ではない。そのため、奥野社長とともに全国を回り取引先の引き継ぎを行うとともに、業務の引き継ぎも実施している。M & A成約

後1年を目処に引き継ぎを進めていたが、予定より伸びそうだという。「人間関係をうまく受け継ぎ、今後も取引先に迷惑をかけないように継続して欲しい」と犬塚氏は期待を寄せる。52年の歴史とともに、当社の製品と想いは譲渡され、受け継がれていく。

M & A 成約後の 事業性を見極めを



M&Aによる東京での 事業拡大を模索

愛知県名古屋市に本社を構える水処理システム株式会社の奥野幸一郎社長は、東京で軸となる仕事を模索していた。東京の元請け事務所に向向している従業員もおり、彼らを軸に東京での事業拡大を考えていたためだ。奥野社長は、7年前に親族の会社をM&Aで譲り受けた経験がありM&Aへの抵抗はなかった。大手M&A会社数社にも買収ニーズを登録し、東京都事業引継ぎ支援センターには2014年4月に相談。大手のM&A会社からも譲受案件の話があったが、財務状況や予算面の条件が折り合わず破談になることが何度かあったという。そのような状況下、事業引継ぎ支援センターよりキャパコンインスツルメンツを紹介される。



代表取締役
奥野 幸一郎氏
(1973年生まれ)

譲受後の事業の継続性を見極める

奥野社長は、メンテナンスや水関連などの会社の譲受を希望していた。事業引継ぎ支援センターの担当者からは、「メンテナンス業は人気の業種で、なかなか紹介できることは少ない」と言われていた。そのため、M & Aの案件の紹介があるときは、積極的に面談をすることにしていたという。キャパコンインスツルメンツは、財務状況は良くなかったが、東京に地盤があることと、公共性の高い事業であったことから、M & Aの検討を行った。交渉の中で、奥野社長が重視

したポイントは「先方の社長が退職しても、自分の力で事業を継続できるか」という点。中小企業では、社長が退任するとノウハウがなくなるケースがあるうえ、本社は名古屋にあるため、奥野社長自身が頻りに訪れることは難しい。そのため、事業を継続できるかどうかの見極めは、かなり注視したという。自社製品の販売を継続するため、技術を担当していた従業員の残留を条件に譲受の交渉を進めた。

課題は技術承継。まずは業務を軌道に

M & Aのスキームとしては、奥野社長個人が全株式を無償で引き継ぎオーナーとなるとともに、同社の借入金の経営者保証を引き継いだ。契約の締結は2018年の5月。自社製品の引き継ぎが必要となるため、M&A成約後は技術承継を優先している。技術担当の役員に、社員を1名同行させ、業務のマニュアル化

を進めているが、熟練の技もあり、一筋縄ではいかないようだ。奥野社長は、「まずはキャパコンインスツルメンツの事業を軌道に乗せることが急務で、新規営業はその後。2社の相乗効果が働けば今後の事業拡大も見込める。」と話す。水位計事業への事業拡大で、水処理システムのさらなる飛躍を狙う。

事業承継を考えているみなさんへメッセージ



譲渡側社長 犬塚 真弘氏

債務超過で赤字の企業でも引き継ぎ先が見つかることがある。事業引継ぎ支援センターからのダイレクトメールには本当に感謝しています。多くの企業に事業引継ぎ支援センターの事業を知ってもらいたいと思いますね。

譲受側社長 奥野 幸一郎氏

事業承継型のM&Aによる譲受は、社会貢献にもつながる。後継者不在で悩んでいる経営者は、廃業を選択するのではなく、従業員や取引先のことを考えて事業継続の策を模索して欲しいです。



コラム



後継者不在のことなら 東京都事業引継ぎ支援センター

- 事業承継にお悩みの中小企業経営者の方を対象として、M & A支援の経験が豊富な専門家が、従業員承継・第三者承継(M & A)に関するアドバイスを無料で行っていきます。
- 民間のM & A仲介会社や金融機関では取り組めないような小規模案件のご相談や、M & Aを実行する際に公平中立な立場からの客観的なアドバイス(セカンドオピニオン)が必要な場合にご活用ください。

以下のようなご相談に対して無料でアドバイスを行っております。 **秘密厳守**

- 事業承継のため従業員承継・第三者承継(M & A)を検討しているが、譲渡できる可能性はあるのか。
- 第三者承継(M & A)をする際、自社の評価額はどのような考え方になるのか。
- 第三者承継(M & A)に取り組む際には、どのような点が課題になりそうか。
- 当事者同士で会社(事業)の売買の話を進めているが、進め方や、手続きについてアドバイスがほしい。
- 他の企業を買収したいが、どのように取り組めばよいか。

ご相談は、電話(03-3283-7555)、メール(hikitsugi@tokyo-cci.or.jp)から
詳細はHPをご覧ください。(http://www.jigyō-hikitsugi.jp/)

※東京都事業引継ぎ支援センターは、「産業競争力強化法」に基づき、東京商工会議所が経済産業省関東経済産業局から委託を受けて実施している事業です。



支援担当者
からの
メッセージ

財務状況が不芳な小規模事業者であっても長年の事業実績、顧客・製品に魅力を感じて承継先が見つかった好例です。「自社は赤字・債務超過だから」「小規模零細事業者だから」とあきらめずに、まずは事業引継ぎ支援センターへご相談ください。



従業員を一番に考えて M & A を決断

譲渡側
(売手)

清建 株式会社

主な業務内容 内装工事業

東京都荒川区西日暮里5-31-1
設立:1966年(昭和41年) 資本金:1,000万円 従業員:13名
URL:http://www.seiken-ltd.com/

譲受側
(買手)

湯本内装 株式会社

主な業務内容 内装工事業

埼玉県行田市埼玉3331
設立:1970年(昭和45年) 資本金:2,000万円 従業員:28名
URL:http://www.yumoto-g.co.jp/



1 最終契約調印式で
承継後の発展を
再確認

事業承継年表

親族内承継を念頭に
検討・後継者調整



約10年前



半年前

医師からの助言で
早期の事業承継を検討。
民間M&A会社に相談

数社との面談を経て
湯本内装と基本合意



2ヶ月前



2017年12月
最終契約・調印

引き渡し完了



調印と同日

譲渡側 社長

M&Aを通じて社長と 従業員の信頼関係も承継を

従業員や取引先のことを 考えM&Aを決意

戸張氏は、1966年に清建株式会社を創業。大手ゼネコンと取引をする内装工事会社で、約10人の社員と約80人の清建の仕事のみを行う常駐職人を抱えていた。後継者については、「15年程前から息子が従業員として働いていたので、そのまま継がせることになるのかと思っていましたが、5年ほどで息子は退社。後継者不在のため廃業も検討し、受注を制限したこともあり。2017年に自分も重い病気を患ったことから、事業承継をするか、廃業するか決断に迫られたのです」と戸張氏は振り返る。しかし、100名近い従業員や常駐職人、数十年の取引先・下請会社のことを考えM&Aによる事業承継を決意。会計事務所からの紹介で、2017年の春に民間M&A会社にM&Aによる事業承継の相談をする。社長が73歳のときのことで。

前代表取締役
戸張 勝一氏
(1944年生まれ)

決め手は価格ではなかった

M&Aを行ううえで何よりも心配だったのは従業員のこと。「条件としては、“従業員のその後”に重点を置きました。雇用や待遇が守られるのか、仕事がやりやすい環境にならないかなどです」と戸張氏。民間M&A会社からは数社、買収側企業を紹介されたが、最終的に、

同業種の湯本内装に決定した。譲渡価格が上回っていた会社や、熱烈なラブコールを受けた会社もあった。しかし、同じ内装業で仕事に理解があり、“従業員のその後”を託せると社長が納得した湯本内装へ譲渡することにしたという。

合意後は段階を踏んで慎重に説明

M&Aは秘密厳守で話を進めた。実際に、経営を受け渡す2017年末の1ヶ月ほど前から、役員をはじめ管理職、一般従業員、常駐職人へと段階的に説明を重ねた。病気が理由の引退であったため、従業員は概ね理解を示してくれたという。ただし、後日担当コンサルタントが従業員と面談をすると、戸張氏が儲けるために会

社を売ったと勘違いしている人もいたそうだ。戸張氏が従業員のことを第一に考え譲渡先を決めたことを伝えると、涙を流したという。買収側企業がスムーズに経営を行うため、引き渡し後、戸張氏は一回しか出社していない。

もっと早く事業承継を決断すればよかった

「実はもっと若いうちに事業承継をしたかったんです。元気なうちに引退をして、田舎で畑をしながら生活するとか、そんな第二の人生を送ってみるのも良かったなと。病気になってしまったし、今では難しいですけど」と戸張氏。親族内承継も視野に入れていた

こともあり、事業承継の決断が遅くなったことを悔やむ面もあるという。しかし、結果的には相性の良い企業に譲渡でき、M&A後も従業員が1人も辞めず働き続けているということが、戸張氏の決断が正解だったということを物語っている。

M & A成功に向けて、買収後に

民間M&A会社からM&Aの打診を受けて

関東全域で壁や天井などの内装工事を手がける湯本内装株式会社を中心としたユモトグループ。埼玉県行田市に本社を構え、内装工事だけでなく県内唯一の純重曹泉で源泉100%掛け流しの天然温泉『茂美の湯』をはじめ、レストランやホテルなど、幅広い業種の経営を手がけてきた。同社は2017年8

月、民間M&A会社からM&Aの打診を受け、清建株式会社を譲り受けることになる。「M&Aの話は以前から聞いていたので、悪いイメージはありませんでした。ただ、自社がM&Aにより事業を拡大することは頭になかったのです」と湯本茂作社長は振り返る。

相乗効果による事業拡大へ

湯本内装の得意分野は壁や天井の工事であり、清建の得意分野である床工事を取り込めるうえ、東京への取引拡大も見込まれた。二社の技術、人材、営業力が組み合わせることで、相乗効果による事業拡大を見込めたことが、今回のM&Aを決断した最大の要因であった。M & Aの実行段階では、清建の戸張前社長とも面談を重ね、信頼関係を築いたという。「戸張氏との面談は私で4社目だったと聞いています。前3社については、金額や条件面で折り合わなかったようでした」と湯本社長は話す。2017年12月に最終合意契約書を交わし、清建はユモトグループの傘下に入る。

代表取締役
湯本 茂作氏
(1947年生まれ)



従業員の定着に向けた取り組みを実施

従業員の定着を図るため、まずは待遇改善を実施

清建の強みである従業員に、M & A後も安心して働いてもらうため、最初に待遇改善を実施したという。まずは、職場環境を整えることに注力し、全て和式だったトイレを温水洗浄便座付きの洋式トイレに改装。女性社員向けに大きな鏡や、手を出すと自動でお湯が出る手洗い場も設けた。また、新たなコピー機の

導入や社用の携帯電話の支給、不足していた社用車の購入など、快適な職場環境の整備に努めた。さらに、従業員のモチベーション向上を図るため、昇給を断行するとともに、社員旅行も実施したという。技術力の高い職人は、M&Aを機に独立することも心配されたが、現在まで退職者は1人もいないという。

従業員との信頼構築がM&A成功のカギ

M&A後、湯本社長は清建の従業員を、埼玉県行田市の自社に招き説明を行った。「もちろん事前に口頭で説明はしたけれど、それだけでは想像がつかないじゃない。ユモトグループとしても、温泉事業だけじゃなく、地元根ざして様々な事業に関わっている。そう

いうのも含め説明しました」と湯本社長は話す。自社をどのような会社を買収したのかを説明することで、従業員との信頼関係を築いたのだ。戸張前社長の従業員への想いも含め譲受した湯本社長。これからも従業員を大切に、事業拡大に邁進する

事業承継を考えているみなさんへメッセージ



譲渡側社長 戸張 勝一氏

後継者が不在の企業は、早くからM&Aを検討しておいた方がいいと思います。実際に業務を受け渡すのは先だとしても、元気なうちに事業承継を考えておくことで視野が広がります。

譲受側社長 湯本 茂作氏

M&Aは金額の問題だけではなく、社長同士、新社長と従業員など、相互の信頼関係が大切だと思います。売り手側だけでなく、買い手側も考えなければM&Aは成功しません。



専門家からのメッセージ

M&Aで会社を譲渡する際には複数の候補先から自社がより良くなるお相手を選ぶことが理想です。譲渡を検討する際には専門家から候補先を複数上げてもらうのが成功するM&Aの近道になるでしょう。

コラム

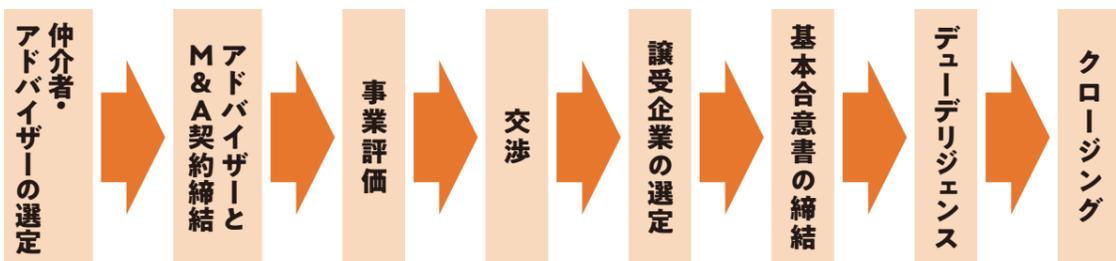


M & Aの実行段階の流れは、下記の通りです。最初に仲介者やアドバイザーを選定し、契約締結後、簡単な事業評価を行ったうえで、譲受企業を探します。基本合意書の締結後、譲受企業がデューデリジェンスを実施し、譲渡企業の財務や法務等のリスクを調査します。その後、最終合意契約を締結します。一般的に、クロージングされるまで、従業員や取引先等の第三者には、厳重に情報を秘匿する必要があります。

中小企業・小規模企業のM & Aの相談については、国が運営する事業引継ぎ支援センターにて無料で相談対応を行っています。

東京都事業引継ぎ支援センター <http://www.jigyo-hikitsugi.jp/>

M & Aの一般的なフロー図



詳細については、中小企業庁がとりまとめた「事業承継ガイドライン」や「事業引継ぎガイドライン」を参照ください。

事業承継ガイドライン(中小企業庁) <http://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/2016/161205shoukei1.pdf>

事業引継ぎガイドライン(中小企業庁) <http://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/2015/150407hikitugi1.pdf>

事業承継を円滑に進めるために

弁護士 柏原 智行

本事例集に掲載された各社の事例を見ると、円滑に事業を承継するためには、いかに計画的な準備が重要であるかが分かります。また、どのような手法を採るにせよ、経営者と後継者との間で密なコミュニケーションを積み重ね、経営理念や方針、従業員など関係者への想いを後継者に引き継いでいくことの重要性もご理解いただけたと思います。具体的な事業承継対策を講じるためには、法務・税務等の観点での慎重な検討が必要ですが、円滑に事業を承継するためには、経営者自身が会社の将来像を思い描き、後継者との間で密なコミュニケーションを取り、経営理念や方針、従業員など関係者への想いを引き継いでいくことが不可欠です。後継者もまた、従来の経営理念や方針を踏まえつつも、事業の成長発展のためには、経営環境の変化に対応していく柔軟性が必要です。本事例集に掲載された各社の事例を踏まえて、ご自身の会社の将来像を思い描いていただければと思います。

城所会計事務所

所長 城所 弘明

事業承継では、先代経営者と後継者、さらには経営者の家族、会社の役員や従業員、取引先・金融機関など様々な利害関係者が存在します。しかしながら、あくまでもここでの主人公はやはり「経営者」と「後継者」なのではないでしょうか。事業承継を円滑に行うためには、事業を譲る側（経営者）と事業を受け継ぐ側（後継者）とが互いに課題を認識し、早期から計画的に取り組んでいく必要があります。そして親子であっても全く同じ人間というわけではありませんから、両者にギャップが生じてしまうのは当然のことなのです。だからこそ、両者が「対話」を通じて認識のズレ・考え方の不一致をお互いに確認・理解して、「時代や環境の変化の中で変えてよいこと」「どんなに時代が変わっても変えてはいけないこと」を時間をかけながらすり合わせていく必要があります。今回の事例集からも、経営者と後継者が十分に時間をかけて対話を行っており、事業承継で最も重要な要素はお互いの「信頼関係」であるということが良くわかりました。

～専門家からのメッセージ～

株式会社経営承継支援

代表取締役社長 笹川 敏幸

中小企業に後継者がいない場合、廃業を避けるにはM&Aを活用するしかありません。そのため今後も事業承継でM&Aの存在感はより大きくなると言えます。M&Aを事業承継で活用する場合は下記2点にご留意ください。1つ目は、早めに検討を始めることです。M&Aは第三者に会社を譲渡することですから、会社の運営状況を他の方に分かりやすい形で管理できている必要があります。この管理体制の構築が良いお相手との巡り合わせに繋がります。2つ目はM&Aの専門家に相談することです。今回、事例でご紹介しましたが中小企業のM&Aの成功の秘訣は本当に良い相手先と巡り合うことです。ただ、良いお相手を当事者だけで探索することは非常に難しいのも事実です。このため国も事業引継ぎ支援センターという相談窓口を設置していますし、民間のM&A専門業者に相談するのも良いでしょう。中小企業のM&Aについては本事例集でご紹介したような良い事例が増えています。本事例集をご覧の皆様もM&Aを選択肢の一つとして頂ければ幸いです。

東京商工会議所 ビジネスサポートデスク(東京南)

課長 豊留 秀一

経営相談の窓口で日々さまざまな相談に接している一担当者の実感として、事業承継に関わる相談はまだまだ少ないのではないかと気がしています。特に中小企業の場合、社長ご自身が何でも一人でやっていらっしゃることが多いため、差し迫った状況にない事柄は、どうしても優先順位が下がりがちです。しかしながら、社長の最大の仕事は、事業を継続させ、従業員と家族、取引先、地域といった関係者との繋がりを守っていくことであるという視点に立てば、次の社長を誰にしてどう育てていくのか、あらかじめ決めて準備を進めておくこと、社長の身に不測の事態が起こった時も対応できるようにしておくことは、まさに差し迫った課題であるといえるのではないのでしょうか。一人で何でもやっている分、社長ご自身に集中している企業としての強みや特長を、外部に置き出してバトンタッチしていくのは、とても大変な作業です。本事例集が、早めに事業承継の準備に取り掛かろうというきっかけになれば幸いです。

まず相談!!

事業承継支援機関

「早く取り組むべきなのは分かったけど、何から手を付けたらいいか・・・」とお悩みではありませんか? 専門家を上手に活用して、スムーズな承継を実現しましょう!

- ? とにかく、何から取り組めばよいか分からない
- ? 税理士や金融機関からアドバイスを受けているが、セカンドオピニオンがほしい
- ? 後継者として経営の勉強をしたい、同じ仲間がほしい



東京商工会議所ビジネスサポートデスク URL: <https://www.tokyo-cci.or.jp/soudan/bsd/>

中小企業診断士・税理士を中心とする専門家(=コーディネーター)が、社長60歳『企業健康診断』®事業などを通じて貴社の課題を把握・整理し、スムーズな引き継ぎを支援いたします。また、後継者向けの経営塾なども開催しています。

- 東京東(対象地域:台東、江東、墨田、葛飾、江戸川) 墨田区江東橋3-9-10 すみだ産業会館9階/電話:03-4346-1973
- 東京西(対象地域:新宿、世田谷、渋谷、中野、杉並、練馬) 新宿区西新宿6-8-2 BIZ新宿4階/電話:03-6279-0761(2019年3月25日まで)/03-4346-1961(2019年3月26日以降)
- 東京南(対象地域:千代田、中央、港、品川、目黒、大田) 港区浜松町2-4-1 世界貿易センタービル5-E/電話:03-6324-4139
- 東京北(対象地域:文京、北、荒川、豊島、板橋、足立) 北区王子1-11-1 北とびあ12階/電話:03-4346-5523

公益財団法人 東京都中小企業振興公社(総合支援課)

将来への事業継続に向けた承継計画づくりや実行上のアドバイスを継続的に行うご支援をしています。

本社:千代田区神田佐久間町1-9 東京都産業労働局秋葉原庁舎/電話:03-3251-7881
URL: <http://www.tokyo-kosha.or.jp/support/revival/index.html>



- ? 第三者承継(M&A)の相手を探したい、どのように進めたらよいか分からない
- ? 従業員承継を考えているが、進める上での注意点を知りたい

東京都事業引継ぎ支援センター

東京商工会議所が経済産業省関東経済産業局から委託を受けて実施している国の事業です。中小企業のM&A支援の実務に精通した専門家が秘密厳守で個別相談、M&Aの実行段階まで支援いたします。

千代田区丸の内3-2-2 丸の内二重橋ビル
電話:03-3283-7555
URL: <http://www.jigyō-hikitsugi.jp/>



- ? 事業承継税制の申請手続きについて相談したい

東京都産業労働局

商工部経営支援課 事業承継税制担当
電話:03-5320-4785

東京都 事業承継税制

検索

※特例承継計画の提出先は各都道府県となるため、東京都以外に本店登記のある企業は

中小企業庁HP

http://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/shoukei_enkatsu_zouyo_souzoku.htm

から窓口をご確認ください。

期間限定 事業承継税制の特例について

~事業承継時の自社株に係る贈与税・相続税負担を大幅軽減!~

事業承継を強力に支援する

10年間限定の特例[2018年1月~2027年12月] が設けられています!

特例を活用するためには **今後4年以内**[2023年3月まで] に

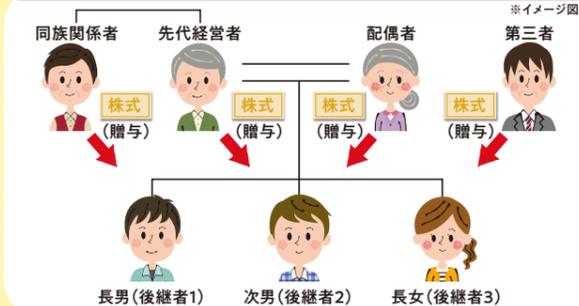
「特例承継計画」を都道府県に提出、9年以内に承継を行う必要があります!

特例の主な内容

自社株式の全てを納税猶予の対象とすることが可能。承継時の自社株に係る贈与税・相続税の現金負担がゼロに!

経営の実状に合わせて、親族外を含む複数の株主から、代表者である後継者(最大3人)への適用が可能!

~経営の実状に合わせて、様々な承継が可能!~



納税猶予の間は、厳しい「雇用維持要件」があるんですよね?

「5年間で平均8割以上」の雇用維持要件が未達成の場合でも、納税猶予を継続可能です! ※

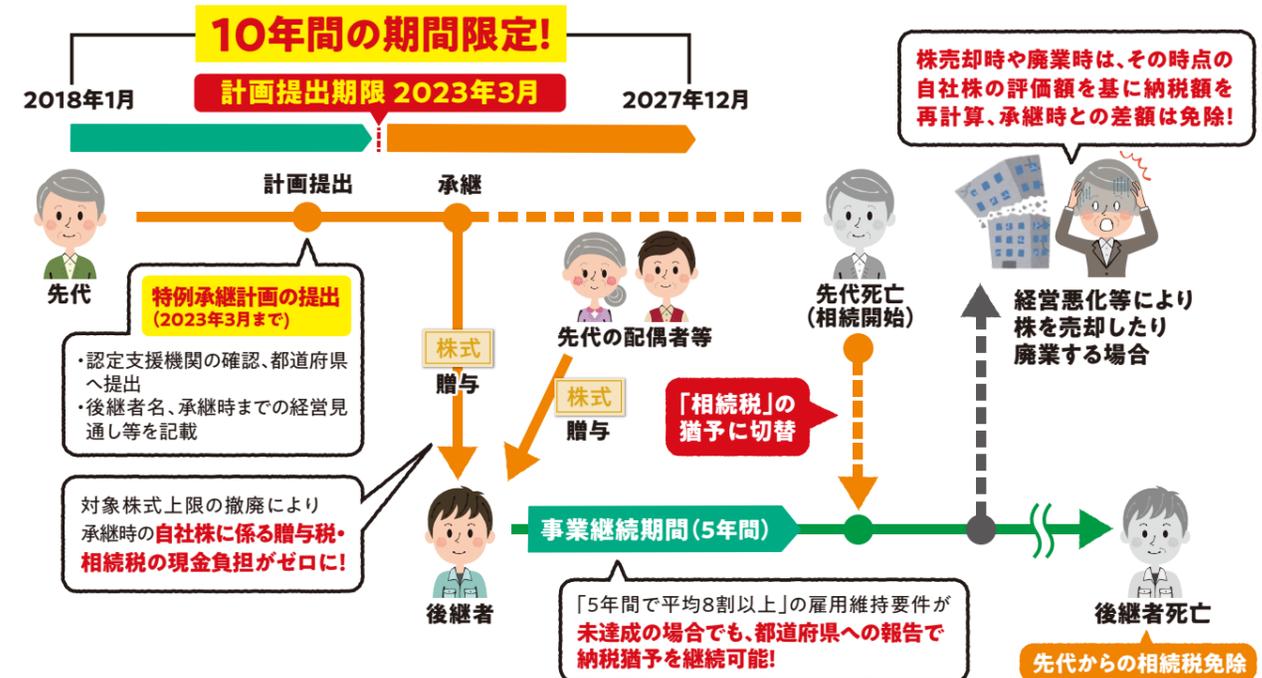
※経営悪化等が理由の場合、認定支援機関の指導助言が必要

「納税猶予」っていつかは支払わなきゃいけないでしょ?

後継者が事業を継続し続ける限り、納税猶予が打ち切られることはありません! ※

※都道府県・税務署への定期的な届出が必要
※経営悪化等により株を売却したり廃業する場合、その時点の自社株の評価額を基に納税額を再計算、承継時との差額は免除

事業承継税制を活用した自社株式の承継のモデルケース



詳細は顧問税理士または東京商工会議所ビジネスサポートデスクにお問合せください。