
事例研究 1

事例（親族内）

甲氏（60歳）は、30年前に設立したA社（機械部品製造業、従業員数30人、売上高30億円、当期純利益5千万円、純資産5億円、純有利子負債2億円）の創業者であり、株式1,000株（発行済議決権株式の100%）を所有し、これまで代表取締役社長として頑張ってきました。

引退を考えるようになった甲氏は、一人息子である長男である乙氏（30歳）に承継したいと考えています。乙氏には兄弟はいません。

乙氏は、外国語大学中国語学部を卒業後、大手商社に就職しましたが、サラリーマンとしての生活には満足しておらず、将来は父親の会社を継ごうかと考え始めました。ただ、乙氏は経理部で8年間勤務したものの、営業職の経験がないため、企業経営者としての能力は不足しているようです。その一方で、大学で学んだ外国語を得意としており、中国企業経営者との人脈も豊富で、流暢に北京語を話すことができます。

A社は、これまで国内大手機械メーカーから安定的に部品製造業務を受注し続け、黒字が続いてきました。このような得意先との密接な関係は、甲氏の強い営業力によるものでした。甲氏が得意先の購買担当者として、毎月1回のようにゴルフと会食を行い、接待を続けていたことが、この取引関係を維持できた理由の一つかもしれません。

しかし、今年に入って、大口得意先の1社から、取引を打ち切られてしまいました。その得意先は、A社よりも低コストで部品を製造することができる中国企業から輸入に切り替えるとのことでした。A社にとっては大きな売上減少です。このような事態に直面した甲氏は、これまでよりも工場の生産性を高め、製造コストを削減しなければいけないと考えました。しかし、甲氏には、もはや全社的な改革に取り組む気力はなく、この問題は後継者である乙氏に任せたいと考えています。

一方、事業承継を準備するため、顧問税理士に自社株式の相続税評価額を計算してもらったところ、甲氏所有の株式100%で10億円だと言われました。甲氏はこれ以外にも個人財産は約5億円所有しているため、相続税負担は50%程度になりそうで、相続税は約7億円と見積もられています。

【問1】 甲氏は、事業承継をどのように進めたらよいのでしょうか？

【問2】 事業承継計画書を作成してください。

事例研究 2

事例（従業員）

丙氏（60歳）は、高級寿司店 5店舗を営む B 社（飲食業、従業員数 20 人、売上高 10 億円、当期純利益▲1 千万円、純資産▲5 億円、純有利子負債 10 億円）の創業者です。30 年前に設立して、株式 1,000 株（発行済議決権株式の 100%）を所有し、これまで代表取締役社長として頑張ってきました。B 社のお寿司は「新鮮でとても美味しい、板前さんの愛想もよく、サービスが良い」と評判の人気店です。

引退を考えるようになった甲氏は、後継者を誰にすべきか悩んでいますが、外科医師として活躍する長男、3 人の孫の育児に追われる長女には、会社を継ぐことは難しそうです。そこで、入社 20 年目、板前として頑張ってくれている丁氏（40歳）に承継したいと考えています。先日、丁氏と 2 人で話す機会があり、「B 社を継いでくれないか。」と打診しました。

丁氏は、根っからの職人氣質を持っており、美味しいお寿司を握ることが生きがいとなっていたため、自分が後継者になること、会社の社長になることについて大きな不安を持ちました。なぜなら、B 社は 10 年前に無理な新規出店と不動産投資による巨額な損失を計上した結果、10 億円もの借入金を背負ってしまったからです。支払利息は毎年 2,500 万円も支払っており、そのために、ここ数年は赤字が続いてきました。

丁氏が引継ぎを躊躇したため、事業承継が進まない状況が続くなか、ある日、丙氏のもとに、「新しく完成した JR 駅ビルに出店しないか」という話が持ち込まれました。この駅の利用客数はとても多く、開店すれば繁盛することが間違いない、年間売上高 3 億円超は期待できる優良な投資案件です。丁氏は、駅ビルにぜひ出店したいと思いました。

このような投資案件もあり、丙氏は、中小企業診断士であるあなたに相談してきました。丙氏は、「JR 駅ビルに新店舗を出せば、大きな利益を出すことができる。これで、借入金を返済できることは確実でしょう。しかし、過去の投資の失敗は、私の責任です。丁氏に返済させるのはかわいそう。儲かる商売だけ引き継ぎたいものですが・・・。」と辛い表情を見せています。

【問 1】 中小企業診断士のあなたは、どのような指導を行いますか？

【問 2】 事業承継計画書を作成してください。