

2024年10月 事業承継支援コンサルティング研究会 事例問題・解説

I 対話による問題発見と支援者の役割

事例

甲社長（75歳）は、地方にあるA社（機械部品製造業、従業員数20人、売上高10億円、当期純利益3千万円、純資産1億円）の創業者であり、株式1,000株（発行済株式の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。

得意先の大手自動車メーカーが、製造工程を東南アジアへ移転し始めていることもあって売上が減少していますが、まだまだ十分な利益を確保できているため、事業の存続については問題視していません。

甲社長は、70歳とは言え、健康状態は良好であり、これまで病気したことがありません。工場の現場を走り回って、元気ハツラツと働いています。仕事が楽しくて仕方がなく、可能な限り長く働きたいと考えています。

妻の丙氏は、これまで夫の甲社長を支えてきましたが、70歳を迎え、これからは夫婦で一緒に過ごす時間をもっと増やし、長期の海外旅行に出るなど、老後の人生を充実させたいと願っています。

一方、長男の乙氏（40歳）は、新卒で大手都市銀行に入り、現在、東京本社で法人営業を担当しています。乙氏は、このままサラリーマンを続ける人生に疑問を抱いており、自分で会社経営することも仕事として面白いのではないかと考えるようになりました。しかし、乙氏が実家に戻って父親の甲社長と話すのは、せいぜい年一回、正月休みに帰省するときくらいです。

家族には、嫁いだ後は子育てに専念している長女の丁氏（42歳）がいますが、親子・乙氏との仲はとても良く、実家は明るい雰囲気です。

ある日、甲社長は、行政機関が主催する「事業承継セミナー」を受講し、税理士である講師から「事業承継税制の適用を検討すべき。」と聞きました。セミナー終了後、複数の専門家との個別相談会があり、以下のような指導を受けました。

銀行員：「自社株対策のため、持株会社を設立して、ホールディングス化すべきですよ。」

生命保険営業マン：「退職金を準備するために、社長を被保険者とする法人契約の生命保険に加入しましょう。」

【問1】 銀行員や生命保険の営業担当者は、甲社長へどのような提案と支援を行うとされるでしょうか、推測してください。

甲社長は、専門家から様々な提案を受けましたが、税金や法律など難しい話ばかりであり、よく理解できませんでした。しかも、「自分は死ぬまで働くぞ。」と考えていたため、事業承継には全く関心がありませんでした。

その翌日、甲社長は、事業承継支援の専門家であるあなたとの面談がありました。

甲社長：「昨日、『事業承継セミナー』を受講しました。また、事業承継の専門家の先生方から、役に立つ講義を聴くことができましたよ。しかし、事業承継など私にはまだ早い話だと思いました。」

あなた：「何をおっしゃっているんですか。甲さんはもう 75 歳でしょう。そろそろ引退も考えなければいけません。次の社長は誰にするおつもりですか？」

甲社長：「私はまだまだ元気です。死ぬまで働くつもりですから、次の社長のことは、私が辞めるときに考えましょう。結果的に、息子の乙に継いでくれたらいいと思っています。」

あなた：「乙さんは、外で会社員として働いておられますよね？甲社長のお仕事、事業承継のことはお話されたことはありますか？」

甲社長：「いえ、一度も話したことはありません。彼は都市銀行で活躍しているようですから、こんな小さな町工場など継ぎたいとは思わないかもしれません。」

あなた：「そうであれば、事業承継の準備を今すぐスタートさせなければなりません。甲社長は引退する覚悟を決めることです。また、乙さんが後継者になるのであれば、その決意を固めてもらうことが先決ですよ。」

甲社長：「いやいや、私はまだ辞める気はありませんよ！」

あなた：「それでは、もし甲社長が病気で倒れてしまったら、A社は誰が経営するのですか？」

甲社長：「うーん・・・」

あなた：「『事業承継セミナー』で法務や税務を勉強するのもいいですが、その前にやるべきことがあります。甲社長ご自身が、ここまで事業を成長させることができたのはなぜか、現在の経営環境はどうなっているのか、ここで立ち止まって考えてみましょうか。」

【問2】 事業承継について、甲社長と乙さんの決意を固めさせるために、支援者はどのような支援を行うべきでしょうか。