

2025 年 7 月 事業承継支援コンサルティング研究会 事例問題

【テーマ】経営資源の引継ぎ

事例

甲社長（75 歳）は、都心の一等地にある A 社（自動車部品製造業、従業員数 20 人、売上高 10 億円、当期純損失▲3 千万円、銀行借入金 2 億円、債務超過▲5 千万円）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 50 年間働いてきました。



得意先の大手自動車メーカーが、ガソリン車の生産から電気自動車の生産へと切り替えていることから、A 社が販売するエンジン部品の売上高の減少が止まりません。昨年から営業損益は赤字となり、回復の見込みはありません。純資産についても債務超過になってしまいました。甲社長は、事業を存続することができないと考えています。

甲社長は、75 歳となり健康上の不安も出てきたため、そろそろ引退して、夫婦で長期の海外旅行に出るなど、老後生活を開始したいと考えました。

後日、事業承継支援の専門家であるあなたは、甲社長から事業承継について相談を受けました。

甲社長：日本では、経営者の高齢化が問題となっているようです。東京商工リサーチの 2022 年の調査によれば、全国の社長の平均年齢は 63 歳となっているようですね。

あなた：高齢の経営者にとって、事業承継が課題です。一般に中小企業経営者は、自分の子息・親族・従業員から後継者を探します。黒字体質で将来性のある企業なら、後継者が見つからなかったとしても、社外から経営者を招聘したり、M&A で事業を売却したりすることができます。

甲社長：それでも、後継者のいない経営者の多くは M&A ではなく廃業を考えるのではないのでしょうか。

あなた：そうですね。国税庁によれば、全国の法人企業の約 65% が赤字だと言われています。赤字体質で将来性がない企業では、後継者を見つけることも、売却先を見つけることもままなりません。そのため、多くの経営者が、「自分の代限りで廃業しよう」と考えます。

甲社長：古い企業が淘汰されるのは仕方ないですね。

あなた：それに加えて、新型コロナ・ウィルス対策で提供された無利息・無担保の融資の元本返済に苦しめられています。資金繰りに困る企業が増え、廃業を検討する経営者がさらに増加したのです。

甲社長：廃業と言っても、今やっている事業をやめるだけのことですよね。
古いビジネスが無くなって、新しいビジネスが誕生すれば、日本経済の新陳代謝が行われることになります。

あなた：廃業を進めることそのものには何も問題は無いのですが、その手続に多くの難題が待ち受けているのです。とりわけ問題になるのが、借入金の返済です。保有する資産が借入金を上回っていれば、借入金を返済

して、円滑に廃業することができます。しかし、資産が借入金を下回っていれば、廃業したときに借入金が残ってしまいます。これが金融機関からの借入金だと困ったものです。

甲社長：返済できないのであれば、法的に破産させればよいのではないのでしょうか。

あなた：多くの経営者が会社の借入金に個人保証をしています。会社が破産すると借入金の返済が経営者個人に回ってくるのです。個人財産で返済できればいいですが、それができなければ経営者個人は自己破産に追い込まれてしまいます。

甲社長：会社と経営者は運命共同体ですからね。

あなた：資産が超過する健全な状態のうちに早めに廃業を決断すればいいのですが、現実には多くの経営者は、その決断ができず、ズルズルと先延ばしにしています。経営者であれば、「もう少し辛抱すれば大丈夫だ」と、経営改善できると信じているのかもしれませんが。また、従業員や金融機関が、事業の継続を強く要望することも、廃業の決断ができない大きな理由となっています。廃業に抵抗する圧力が大きいのです。

甲社長：電気自動車が普及しだすと、当社のエンジン部品は売れなくなります。もはや業績を回復することはできません。先日、50代の従業員に「うちが廃業することになったらどうする？」と率直に質問したところ、「年金が出るようになる7年後まで、何とか廃業しないで続けてほしい」とお願いされました。

あなた：50代で解雇されてしまうと、再就職が容易ではありませんからね。

甲社長：メインバンクにも相談したら、支店長が出てきて、「リスクには応じる。利息さえ払ってくれば不良債権の扱いにならないから、私が支店長をやっているあと2年間は、絶対に廃業しないように」とお願いされました。

先生：銀行員はサラリーマンですから、自分の立場を守ることを優先しますよね。ところで、M&Aは検討されましたか？

甲社長：そうそう、同業のB社が当社を譲受けたいと言ってくれてます。ただ、当社は▲3千万円の赤字になり、来年度も黒字化の可能性はありません。こんな会社を譲受けてくれるのでしょうか。

あなた：株式譲渡で会社を丸ごと承継することは難しいでしょう。しかし、譲渡価額をゼロ円とすれば、事業譲渡や経営資源引継ぎが可能となりますよ。従業員の雇用維持を優先するのであれば、ぜひ検討してみてください。

甲社長：当社は2億円の銀行借入金を抱えていて▲5千万円の債務超過です。実際に当社が廃業しようとするならば、その手続きはどうすればよいのでしょうか。

【問1】あなたが決算書を見ると、貸借対照表に建物と土地（事務所と工場）が計上されていました。これらは創業時から使用しているもので、土地には大きな含み益がありそうです。あなたは、甲社長にどのようにアドバイスをを行いますか？

あなた：不動産がポイントになりますね。

甲社長：不動産の含み益を加算してもなお債務超過であった場合はどうすればいいでしょうか。

甲社長：もし私が個人で自己破産することになっても、公的年金はもらえますし、子どもも同居してくれそうなので、老後生活に心配はありません。

あなた：廃業は多くの高齢者にとって避けて通れない課題です。決断できず悶々と悩み続けるよりも、早めに決断して、新しい生活にスタートさせるべきでしょうね。

【問2】経営資源引継ぎを行おうとする際、もし B 社が A 社の事業価値（営業権）を高く評価し、事業譲渡による M&A を採用して、高額の譲渡代金を支払ってくれる場合、あなたは甲社長にどのようにアドバイスしますか？なお、株式譲渡は採用しないものとします。

経営資源の引継ぎとは、事業の構成要素である経営資源を個別に引継ぐことをいいます。すなわち、技術・ノウハウを持つ従業員と顧客関係です。

