

2026 年 2 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】 過大な債務

問題

甲社長（75 歳）は、高級寿司店 3 店舗を営む A 社（飲食業、従業員数 20 人、売上高 3 億円、当期純利益▲3 千万円、純資産▲5 千万円、銀行借入金 2 億円）の創業者です。30 年前に設立し、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。

A 社のお寿司は「魚が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社長は、後継者を誰にすべきか悩んでいます。外科医師として活躍する長男、3 人の子どもの育児に追われる長女に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乙氏（40 歳）に承継したいと考えています。先日、乙氏と 2 人で話す機会があり、「会社を継いでくれないか。」と打診しました。

乙氏は、根っからの職人気質を持っており、美味しいお寿司を握ることが生きがいとなっていました。しかし、自分が社長になること、他の板前の世話をすること、そして、自社株式を買い取ることに大きな不安を持ちました。なぜなら、A 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、2 億円の銀行借入金を背負ってしまったからです。近年のコロナ対応緊急融資制度によって追加の借入れも行っていました。

現在、支払利息を毎年 1,000 万円も支払っており、損益を悪化させています。また、新型コロナ・ウィルス問題によって、ここ数年は赤字が続いてきました。

乙氏が事業承継を躊躇したため、事業承継が進まない状況が続くなか、ある日、甲社長のもとに、「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

することが間違いありません。年間売上高 2 億円の増加は期待できる儲け話です。甲社長は、駅ビルにぜひ出店したいと思いました。

このような新規投資の話もあり、後日、事業承継支援の専門家であるあなたは、メインバンクからの紹介を受け、甲社長から A 社の事業承継についての個別相談に対応しました。

甲社長：「JR 駅ビルに新店舗を出せば、大きく利益を増やすことができ、借入金を返済できると思います。それでも乙は引継ぐことを希望しないんです。」

あなた：「それは 2 億円の銀行借入金が原因ですね。過去の投資の失敗は、甲社長の責任です。後継者の乙氏に返済させるべきではありません。商売だけ引継ぐべきではありませんか？」

甲社長：「そんなことができるのですか？」

【問】 事業承継支援の専門家であるあなたは、債務の承継に関してどのような指導を行いますか？