

中小企業と事業承継

事例紹介 中小企業の事業承継とは

後継経営者達は何をめざすのか

最近の事業承継事情

中小企業の事業承継は、実にさまざまである。後継人材をどこ（誰）に求めるかで捉えれば、「親から子へ」や「社長から番頭へ」が従来ではごく一般的なスタイルということができた。

しかし、近年は「身内にも社内にも後を委ねられる人材が見当たらない」ケースも多くなり、その結果、第3の事業承継手法としてM&Aが浮上してきた。ある地域金融機関担当者は「事業承継の筋道としてM&Aという方法を選択する中小企業が予想以上に増えてきている」という。「自社を売りたい」「他社を買いたい」企業が増えているというのだ。売りたい理由は主に3つ、「後継者不足」と「新規投資の負担能力不足」、そして、もはや補えきれないほどの人材不足など「経営資源の不足」である。そして、売った結果として得るメリットとしては、「自分の引退後の生活を保障するだけの資金」と「従業員も含めた自社の存続」を求めるという。

買いたい側は、主に親や先代から引き継いだ時代のは昭和38年、鈴木さんが引き継いだのは昭和38年

続いた2代目3代目経営者である。彼らは「自分の代として新たな事業展開をしたい。そうしないと将来的な展望も開けない」と、新規事業の立上げを目指す。しかし、親の時代ならば新事業展開のために人も時間も割くことができたが、変化のスピードが速い中で新規の事業展開を目指すには「自社の力だけでは人も時間も足りない」。そのため、第二創業を目指す後継者が「時間とコストをセーブして新規事業を立ち上げる」目的で、M&Aを選択するケースも増えているのだ。

では、実際に事業を承継した経営者たちは、現実にどのような体験経験をして、それをどのように自分の経営に活かしているのだろうか。

M&Aで存続と創業を実現

山形県米沢市で人材育成・生涯学習連のコンサルタント会社、株式会社を経営する鈴木さんは、後継者として事業承継と第二創業を実現するためにM&Aを実行した経験を持つ。

(1963年)に父が創業したリネンサプライ会社だった。会社は「父が会長、私(鈴木さん)が社長、母と妻が取締役」という役員構成の典型的な同族スモールカンパニーだった」というが、経営を引き継いだ時点では地元の病院寝具リース事業の約90%のシェアを確保、資本金1000万円、従業員48名で年商3億円を上げる地元優良企業の1社だった。しかし、この独占状況が逆に「単品事業経営の体質になり、新たな事業構築への足枷になっていた」という。

折しも、リネンサプライ業界にも価格破壊の波が押し寄せ、鈴木さんは「近い将来、会社の経営を圧迫することは間違いない」と確信したという。また、会社自体は創業から38年を迎える「企業30年説の生々流転パートナー」で言えば成熟期から一挙に衰退期に入った状況となり、「どうすれば会社を存続させられるか」と戦略を模索する日々が続いたという。

まだ再生余力はあつたが、「自力での

再生を可能にする事業再構築の余裕はな

い」と判断した鈴木さんは「現状のま

での自社再生は断念」した。幸い、財務状況は実質無借金で内部留保資金も満足な状態だったので、起死回生の手段を模索する中でM&Aという経営戦略に出会い、それを実行した。

会社は同業の業界大手の1社に売却。譲渡先の会社では社員もそのまま存続し、労働環境や給与等の諸条件もアップしたという。49歳の働き盛りだった鈴木さん自身はM&Aで得た資金を「前から好きだった」という人材育成関連の新事業の起業資金に充て、無借金で第二創業を果たすことができたのである。

「企業が存続する意義は、利益を上げることもだが、売上げには必ずしも直結しない職場改善や福利厚生の充実など社員に生きがいの場を提供できることです。

会社を成長させるには経営者が適当なタイミングを見計らって退任し、行動力に溢れる優秀で若い力に委ねることで変化のスピードの速い時代に会社の経営を適応させること」と鈴木さんは言う。

そして、「M&Aは企業の存続と発展

のための戦略である」とし、中小（同族）企業のM&Aには、①M&A決断までの決断、②M&A実務時の苦悩、③M&A成約後の風評被害排除の苦悩、④第二創業選定の苦悩、⑤第二創業を軌道に乗せる苦悩があるが、活路を見いだす手法としては中小企業にこそM&Aの戦略ノウハウが必要な時代だと指摘する。

企業のライフサイクルを見据えた承継

人間と同様、企業にも寿命があり、それは30年といわれる。だとすれば「次の30年」を見据える会社への変革、そのための世代交代が必要だ。このような考え方から事業承継を実行した創業経営者がいる。東京都八王子市にある株東亞理化研究所の創業者であり、現代表取締役会長の富本岩夫さんである。

創業した昭和35年（1960年）から40年になる平成12年（2000年）、富本さんは主要取引先や金融機関等を集め、「東亜元年決起パーティ」を開催、席上「21世紀型ベンチャー精神を持つ会

社に変革する」と宣言した。永年トップメーカーの座を保ってきたカメラファインダーを始めとする光学系技術の会社としてさらに技術、専門分野を拡大し、日本でのものづくりを続け、そしてアートの香りのするメーカーを目指すと表明した。

後継者も身内ではなく「自社内から決める」とし、決起パーティでは若手幹部に各自の抱負を宣言させるなど、世代交代への道筋を付けていった。そして、その中から、平成9年にハローワークを介

して第二新卒として入社した堀将晴さんを後継者にした。2004年に取締役社長に就任した堀さんは現在、富本会長の胸を借りながら、会長が追究を続けた可視光の世界から、さらに紫外線、赤外線、そしてテラヘルツ波の世界へと技術分野の拡大深化を探るとともに、事業分野では従来のカメラ、精密部品系の光学部品の設計製造から医療、自動車、照明等へも取引拡大を図っている。

堀さんは、リスクマネジメント力など経営者としての能力の研鑽中であるが、「リスクにチャレンジしなければチャンスは拡大しないから」と、失敗を恐れずチャレンジする姿勢を取っているという。「会長からは失敗から学ぶチャンスをもらっていると思います」と堀さんが言えば、富本さんは「失敗は失敗と認め、そこから学ぶ素直さがある。だから失敗しても認めています」と言う。

富本会長に後継者選定にあたり何を基準にしたかを伺ったところ、「光学について勉強熱心であること、感性と創造力が優れていること、そして何より、光学系の仕事が好きでたまらないこと、この3つです」とのことであり、堀社長はいずれも満たしており、特に仕事好きの点では富本会長といい勝負で、「一緒に仕事をしていると受け継がれるのか、仕事好きは2人に共通したDNAみたいなもの」とのことであった。

アイデア経営で第二創業を実現

創業者の父から廃業寸前の会社を引き継ぎ、経営と工場運営の改善を図ると

もに、事業に新機軸を持ち込み、事業の発展に成功した経営者がいる。群馬県高崎市（工場は甘楽郡甘楽町）にある有中里スプリングの中里良一社長である。

中里社長が父から引き継いだ会社は下請受注型のバネ製造工場だった。バネは多品種少量・受注型生産の代表的な加工品であり、経営形態もほとんどが下請受注である。オイルショックが引き金となつた不況の中で低迷していた経営を父から引き継いだ時、中里社長は、「小さくても他の追随を許さない、高技術力のある会社」への転換を目指した。そのため、バネ加工のノウハウを一から独学で身につけるなど、工場の体質改善に取り組むとともに、100%下請受注の経営形態からの脱却を図ろうとした。そこで取り組んだのが「受注生産が当たり前」というバネ製造の発想を180度転換し、比較的注文の多いものを中心にバネを規格化して生産・ストックし、いつでも1つからでも注文に応じるというスタイルを作り上げた。2009種類から始まった規格バネは現在、700種近くにまでなり、また、取引先も全国43県に1161社を数えるまでになっている。

そんな中里社長はたとえば1年間頑張った社員には「嫌いな顧客を切る権利」を与えるなど、従業員のやる気を起こさせる工夫にも様々なアイデアを用いている。「社員を幸せにするのが夢であり経営者である責任」と考えているからだ。

負債込みで父から経営を引き継ぎ、全国でも注目されるだけの実力を持つ会社へと事業展開を図ってきた中里社長も50

代半ばを迎えて、そろそろ「次の承継」を視野に入れる時期を迎えている。そこで、事業承継、後継者選びにあたってどのような点を考慮していくかを伺った。

「自社の仕事を創業者や先代よりも好きになれるか。引き渡す側は財務体質を強化して無借金・負債ゼロで引き渡す。この2点がポイントです。私以上にバネ好きが社内に育つたら、その人が後継者。いかなければ“好き”を共有してくれる他社へのM&Aも1つの手段でしょう。しかし、経験も含めて言えば、中小企業の“事業承継は負債ゼロに始まり負債ゼロに終わる”に尽きると思います」

中小企業の事業承継－3つのキーワード

企業は存続してこそ企業である。では、その存続させる責任をどのように果たすか。突き詰めれば、この責任を果たすことが中小企業の事業承継の核心である。それが3社の取材を通じて共通して見えてきた「実際の事業承継」の姿である。

そして、経営者は、「自分以上に自社の事業、仕事を好きかどうか」という「後継の基準」、そして「承継によって従業員の満足、幸せがどこまで高められるか」で後継者を選んでいく。

企業の事業承継は、この3つに集約することができるのではないだろうか。