

実践！ コンサルティング 営業 第41回

(株)財務支援研究所 代表取締役社長 ● 小島宏之

中堅同族法人の 事業承継コンサルティング —— 株価対策を踏まえた、名義株の計画的な移転がカギ——

社長交代は1日にしてならず——。後継者に経営権をバトンタッチするなら、少なくとも5年くらい前から準備を進めた方が確実だ。今回は、創業社長が経営面の課題に取り組み、一応の解決が見えたところで長男に事業を承継しようという中堅同族会社の事例である。ポイントは、社長の弟をはじめとする親族所有の自社株（名義株）の扱い。世代交代に伴う株の散逸を防ぐには、後継者自らが計画的に買い取りを進めることが必要だ。その資金準備手段の1つとして保険提案を含めたコンサルティングをしたい。

顧客プロフィール

梶山工業株式会社

地方都市にある精密電子機器部品製造会社。昭和41年創業。年商20億円。税引前利益5億円。総資産30億円。従業員数200名。

梶山一樹 65歳

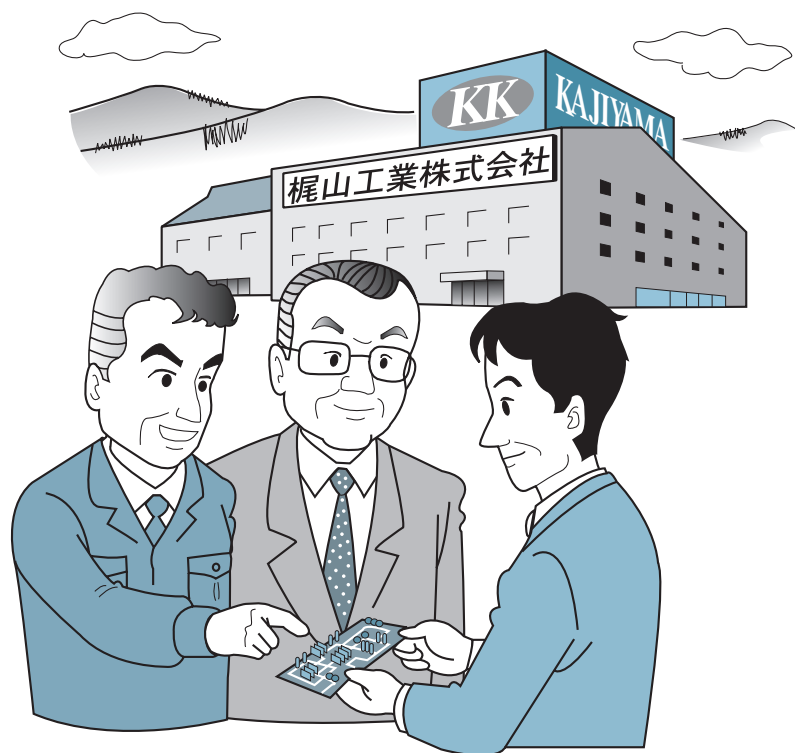
梶山工業社長。弟と2人でラジオの製造販売から立ち上げ、地元の有力企業へと会社を大きく育てた。性格は一見、猪突猛進のようだが、意外と計画的で慎重派。子どもは長男の裕一、長女の幸代（37歳）の2人。長女は結婚して東京に住んでいる。

梶山浩二 63歳

梶山工業専務。兄が営業と経営、弟が生産と技術を担当し、二人三脚で会社を切り盛りしてきた。子どもはなく、昔から甥の裕一をかわいがってきた。

梶山裕一 40歳

梶山工業取締役。20代後半で結婚し、妻と子ども2人の4人暮らし。一樹社長は実父。数年内に実家を二世帯住宅に改築し、両親との同居を予定している。



今月のFP

桜田 弘 ◎45歳

経営・財務コンサルタント。とくに事業承継については100件近い案件をこなしているベテラン。



創業社長、後継者それぞれの悩み

山々の緑と澄んだ空気、そしておいしい水。自然環境に恵まれた地方都市に位置する精密電子機器部品製造業の梶山工業（株）は、高度成長期真っ只中の昭和40年代に創業した。社長の梶山一樹は弟の梶山浩二と手を携え、それこそ裸一貫で会社を興し、馬車馬のごとく昼夜を問わず働いて、オイルショック・円高不況・バブル景気の崩壊といった荒波にも耐えてきた。

その間、爪に火をともしように儉約に努め、着実に設備・人員を拡充し、収益の確保、財務体質の強化に努めてきた。その結果、年商20億円、税引前利益5億円、総資産30億円、従業員数200名という規模にまで会社を大きくした。

一樹社長の長男裕一、長女の幸代はどちらも所帯を持ち、それぞれ2人ずつ子どもがいる。4人の孫に恵まれた一樹は、地域の名士として人望を集め、これまでに形成した個人資産も潤沢で、公私共に順風満帆に見えるが、実は悩みがあった。ある日、思い切って一樹はコンサルタントの桜田弘のもとを訪ねた。

「桜田先生。創業から40年を超え、猪突猛進、前ばかりを見て突き進んできたが、気が付いたらわたしも60代半ば、そろそろ経営の第一線から退く計画を立てたいんだ」

「なかなかご自身から勇退を決心される方は少ないのですが、この点、梶山社長のご英断には敬意を表しますよ。ところで今日、お越しいただいた相談内容は、そのことと関係あるのでしょうか」

「実は自分でもうまく表現できないが、ひとことで言えば、経営の革新かな。今まで本業の製造や営業部門は他の会社がやらないような革新的意識で臨んできたのだが、例えば経理・人事労務・事業保険等々、他と何ら変らぬまま運営をしてきたものも多い。また、税制や会社法、さらには労基法や社会保険制度等が改正されても必ずしもタイムリーに織り込めていない。それら旧態依然の部分に対して改革の足がかりくらい付けてから、5年後を目処に息子へ事業を引き継ごうと思っているのですよ」

「分かりました。どこまでご期待に沿えるか分かりませ

んが、できる所から確実に手を着けていきましょう」

日頃、信頼を置いている公認会計士、税理士、社会保険労務士、司法書士の顔を思い浮かべながら、桜田は力強く梶山に言った。

自社株の保全は、事業承継の第一歩

一樹の依頼から数日後、今度は一樹の長男、裕一が桜田を訪ねてきた。桜田が椅子を勧めると、神妙な面持ちで裕一は切り出した。

「桜田先生。親父が大変お世話になっており誠にありがとうございます。実は今日のご相談があつてまいりました」

経営者交代の時期には、先代と後継者の間で経営に対する思いや問題意識が、内容・幅・深さなどで微妙なズレが生じてくることを桜田は経験的に知っている。逡巡する裕一に、桜田は話の続きを促した。

「親父からの経営権委譲に際しまして、1つクリアにしなければならないことがあります。それは現在の専務である叔父の浩二の件です。親父のリタイアに合わせて叔父も勇退の意思を表明していますが、後任の取締役候補がいなことや叔父所有の株式の扱いをどうするか、これらのことについて親父は意外に鷹揚なんですよ。特に株式に関しては、『どうせあれは名義を借りたものだからいつでも名義変更できる』くらいの感覚なんです。ぜひともアドバイスをお願いします」

コンサルティング～現状分析～

その後、改めて一樹と裕一の2人から意見を聴取した桜田は、両者のニーズを満たすべく、いよいよ具体的作業に着手した。ただし、従業員にかかわる就業規則のブラッシュアップや賃金／評価制度、退職金、各種福利厚生などの制度改革は桜田が提携している人事労務系コンサルタントに担当してもらい、桜田は事業承継コンサルティングに専念した。以下に、現状分析→課題抽出→対策案策定の3つのステップに沿って順次明らかにしてゆきたい。

全体を明らかにすべく、まずは次の資料を入手、分析作