

ぽんしゅとる

んきん支援ネットワーク情報



2018

WINTER

中小企業の「未来」を考える

特集

親族内承継の 全体像をイメージしましょう。



連載

ブラック企業とは言わせない！

コラム

M&Aは勝者だけに残された
選択肢です！

地域紹介

ぐるっと十勝散策記
～大樹町編～

親族内承継の全体像をイメージしましょう。

今回は、多く社長が望んでいる親族内の事業承継について、その全体イメージを正しく頭に描いてもらうお手伝いをしたいと思います。

「いやいや！世襲はしないよ！」とか「自分と同じ苦労はさせたくないから、子に継がせるつもりはない！」とおっしゃる方もいらっしゃるかもしれません。

様々な統計や、私たちが年間400を超える事業承継相談からは、半数以上の方が子息子女、又は近しい親族に継いでもらいたいと願っているのだと感じています。

その証拠に、後継者が決まっている、あるいは、承継の時期が決まっている会社の8割以上が、親族内承継です。

我々のような、外部の事業承継の専門家からみても、内外の関係者の理解と支援を得やすいのが親族内承継であることも、紛れもない現実です。

親族内承継と世襲を混同されている社長には、「後継者に事業意欲と覚悟や責任感が十分ならば、いわゆる“ジバン・カンバン・カバン”があった方が、後継者は高い目標を持って良い経営ができますよ」とお話しします。

もちろん、本人の考えや意欲を確認しないまま、子供だからと、成り行きで継がせるようなことはあってはなりません。

一方、子供に苦労させたくないという親心は、とても良く理解できます。

その親の気持ちは、承継を迷うことなく、財務内容が強くて、経営の将来見通しのより良い会社にすることで表すしかありません。

もしも、継ぐ子が苦労をしたくないと言うようであれば、これは確かに継がせてはいけません。

このように、真剣に事業承継を考える社長ほど、後継者を誰にしようかと散々迷ったかと思えば、一方で株式の相続と相続税を憂慮して悩んだりします。

で…事業承継は心配だけれど、一体何から、どう手を付ければいいのかわからないし、毎日忙しいし、まだまだ俺もやれるし…って感じで、いつの間にか数年、

十数年経ってしまい、結局は手付かずになることが多いように思います。

ですから、皆さんには、親族内承継の図の様な全体イメージを頭に入れて、事業承継をバランス良くお考えいただき、正しく進めていただきたいと願っています。

事業承継は、「経営の承継」と「財産の承継」の二つに分けることができます。

分けて考えれば、どちらが目的かは容易にわかることです。

もちろん、事業承継の目的は、経営の承継です！！
経営が上手く引き継がれて、事業が未来に続けられていくことが、事業承継の本質です。

中小企業の経営には、社長の考え方や方針、個人の性格や価値観が強く出るものです。

つまり、社長が変われば、遅かれ早かれ、必ず経営が変わります。

経営は環境変化への適応でもありますから、後継者は経営を時代と共に積極的に変えていくでしょう。それが世代交代のダイナミズムです。

一方で、現在の社長は次の時代のために、過去から今までの経営上の問題や課題の全部を表に出して、一つひとつ良く見直して、今できる改善や改革を推し進めます。その中で、将来を担う次の社長を決め、その者と良く話をして理解を深め、これまで社長が培った価値や会社の歴史を丸ごと引き継いでもらうのです。

それが「経営の承継」であり、経営の承継は、人的承継でなのです。

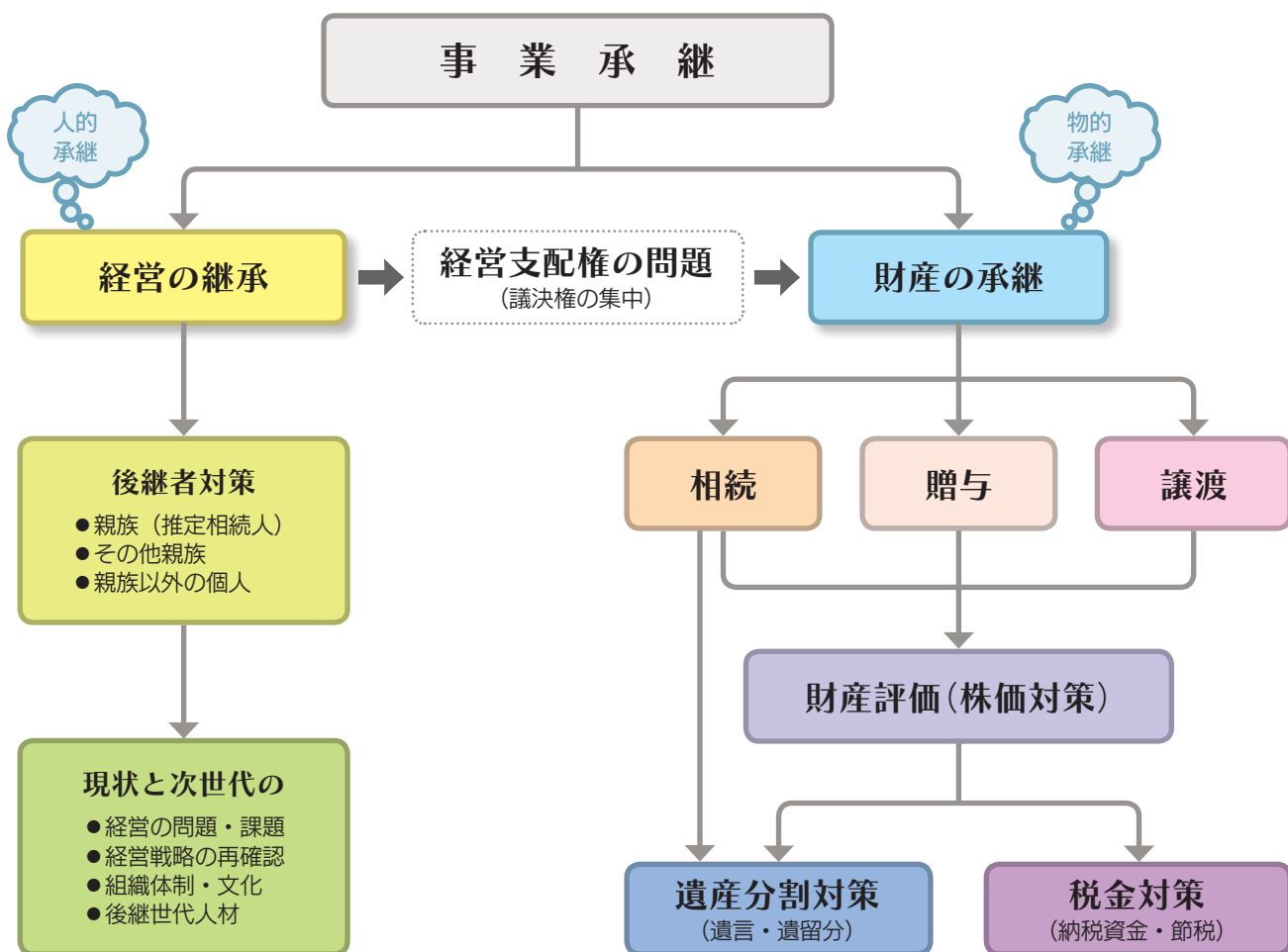
だから、当事者の対話と相互理解が一番大切です。

継いでもらう者と、継がせてもらう者の尊敬と信頼を積み上げることです。

そこには、計算も、知識も、理論も要りません。

一方、「財産の承継」は、経営の承継を助ける手段であり、物的承継です。

財産承継は、計算と、知識と、理論の世界です。



次の時代の経営の担い手が決まって、当事者の肚も決まれば、代表取締役の交代や経営の実権の引き継ぎのスケジュールに合わせて、株式の引き継ぎについても考えなければなりません。

株式は、議決権であり、株式会社の最高意思決定機関たる株主総会の決定を左右するものですから、この経営支配権を後継者に引き継ごうと思うならば、議決権総数の半分超又は3分の2以上を与えなければなりません。

経営を引き継ぐための方針や見通し、スケジュールが当事者や利害関係者の間で合意できたら、それに沿って財産承継のための方法や手順、対策などを考えます。

「誰に」「なぜ」「何を」「いつ」「どうやって」引き渡せば、経営の承継は上手く行くのかを考えます。

「何を」には、自社の株式のほかに、社長個人が持っている事業用財産や会社に貸しているお金(金銭債権)が含まれます。

「いつ」と「どうやって」には、生前の贈与か譲渡、又は、死後の相続の選択組み合わせになります。

社長としては、後継者が経営に専心できるように、一定以上の議決権を与えたいだけなのですが、その株式は不動産や預金などと同じように財産と見られますので、株式の所有者が変われば必ず何らかの税金が伴います。

民法上の相続等の権利について、将来の経営を担うことで苦勞を背負う子と、それ以外の子に、ほとんど差はありません。

他方、多くの中小企業経営者の財産を拝見すると、株式などの事業関連財産が半分以上、あるいはもっと大きな割合を占めていることが、決して珍しくありませんので、将来の相続人が2人以上いれば、公平に分けることは難しくなります。

平等に分ければ不公平となり、公平に分ければ不平等となります。

ここに、事前の財産承継対策が大切な理由があります。経営の承継と財産の承継の計画や対策が一体となった時に、事業承継の対策が完成します。

一般社団法人北海道事業承継センター 代表理事 吉川 孝

ブラック企業とは
言わせない!

2

長時間労働

賃金未払、長時間労働、安全配慮義務違反、従業員への暴言、過重労働、パワハラ、セクハラなど、企業が労働関連法規に違反した場合、「ブラック企業」というレッテルが貼られてしまいます。ブラック企業と呼ばれることを目指している会社はないと思いますが、それでもブラック企業と言われてしまう例が後を絶たないのは、労働関連法規の誤解や不理解があるからです。そこで、本稿では「ブラック企業とは言わせない!」ために、改めて確認して頂きたいポイントを解説させていただきます。

○今回の相談内容

当社では、従業員が遅くまで仕事をして頑張ってくれています。皆、仕事に熱心なために、遅くまで仕事をしているのですが、最近の報道などでは長時間労働が問題だということを何度も目にしました。長い時間働くのは何が問題なのでしょう。

○今回の回答内容

ブラック企業と言われてしまう典型は労働者が長時間労働を行っている企業です。長時間労働となってしまうのは、労働者が長時間労働を強いられる場合もあれば、労働者が自発的に長時間働いているような場合もあるでしょう。しかし、どのような事情にせよ、長時間労働には様々な問題がありますので、今一度、どのような問題があるかを確認してみましょう。

1. 長時間労働の最大の問題

ー労働者の健康を損なうおそれ

どれほどタフな人でも、長時間労働が続くと疲れがでて、身体や精神の不調を感じるようになります。長時間労働が常態化すれば、重い病気にかかることすらあります。近年は、長時間労働によって精神の不調となり、うつ病を発症した事案等の裁判が増えています。

長時間労働は、場合によっては、労働者のその後の人生を奪ったり、台無しにしてしまう可能性があります。企業は、そのような結果にならないように、労働者の健康や安全に配慮しなければなりません。

2. 長時間労働のその他の問題

(1) 仕事の効率低下

労働者が重い病気にかからなくとも、長時間労働によって労働者は疲労し、仕事の効率を低下させることとなります。

厚生労働省の調査によれば、20代～50代の男性にとって睡眠時間を確保するために必要なことのトップが就労時間の短縮となっています。つまり、仕事のために必要な睡眠時間が確保できないという実態になっています。そして、必要な睡眠時間を確保できないと、業務効率が低下したり、仕事のミスが増えるということを示す研究結果も存在します。

また、職場で長時間労働が常態化していると、労働者の意識の面でも、業務効率を低下させます。定時退社が通常ですと「定時（例えば18時）までに終わせなければ」という意識を持つのに、長時間労働が常態化していると「21時までにはやればいいや」という気持ちになってしまい、ゆったりとしたペースで仕事をしてしまうことになります。

(2) 早出残業手当

最近では、労働者が残業代の支払いを求めて労働基準監督署に相談したり、弁護士に依頼して裁判を起こすことが増えていることを皆さんもよくご存知でしょう。

日本の労働法制では、労働者の賃金は、労働「時間」に基づいて算出されます。労働時間にかかわらず、完全な固定給とすることはできません。そして、所定労働時間を超えた早出残業手当については、通常の時給よりも高い割増賃金を支払うことが必要となっています。

したがって、例えば労働者2人合計で月に200時間近くの残業をしているような場合には、もう1人増やして、その者に賃金を支払った方が労働コストを低く抑えることができます。

(3) 損害賠償

長時間労働により労働者が健康を損なった場合、労災の問題になることはご存知でしょう。今年話題になった大手広告代理店の若手女性社員が自殺した事案でも、労災認定がされています。

労働者が労災から補償を受けるだけでなく、会社に対して、損害賠償請求をすることもあります。このような請求がなされた場合、内容にもよりますが、会社が数千万円の損害賠償責任を負うこともあります。

(4) 企業名の公表等

厚生労働省には、「長時間労働削減推進本部」という組織が設置されており、同本部は、平成28年12月、社会全体で過労死等ゼロを目指す取組の強化の一つとして、「労働基準関係法令違反に係る公表事案」を厚生労働省及び都道府県労働局のホームページに一定期間掲載することを決定し、実際に、企業名入りで掲載・更新されています。さらに、違法な長時間労働や過労死等が複数の事業場で認められた企業については、経営トップに対する都道府県労働局長等による指導の実施及び企業名の公表を行うこととなっています。

以上のような厚生労働省の公表だけでなく、インターネットが普及し、SNSの利用が日常的となった現代社会では、労働者自身が勤務先の実態を暴露することも珍しくありません。長時間労働が常態化していると、そのことをストレスに感じている労働者が、会社の悪口を書きこむかもしれません。

(5) 従業員離れ

近年は、多くの産業で労働力不足が顕著となっており、この状況は今後も続くことが予想されます。

長時間労働が常態化している企業では、所属している労働者が健康を損なって辞めざるを得なかったり、より働きやすい職場を求めて辞めていく結果になるかもしれません。また、長時間労働が常態化しているという情報は、すぐに広まりますから、新しい者を雇うことも難しくなります。

このような事態に陥ると、労働力不足により廃業しなければならないという結果すらあり得ます。

3. 最後に

経営者と労働者では、根本的な意識の持ち方も違います。経営者の中には、自身が四六時中仕事をしているし、それでも大丈夫だという自負のある方も少なくないでしょう。そして、そのような経営者が、労働者も自分と同じだと考えてしまうことがあります。しかし、経営者が、労働者に、自身と同じ意識を持つことを期待しても、それは現実的ではありません。殆どの労働者にとって、時間外労働は、「(仕事が楽しくて)やりたいからやる」ものではなく、「やらざるを得ないからやる」ものです。

最初に述べたとおり、長時間労働が問題なのは、何よりも労働者の健康を害するおそれがあるからです。経営者が、労働者一人一人を大切に思っているのであれば、労働者の健康を損なうような働かせ方をすることはしないはずです。そして、経営者が、労働者のことを、単なる労働力としか見ていないか、それとも、会社を支えている重要な人的資産と見ているか、経営者の姿勢を問われている問題と考える必要があります。

一般社団法人北海道事業承継センター 理事
弁護士 安藤 誠悟



M & A は勝者だけに残された選択肢です！



いつまで全責任を背負って一人で戦い続けますか？

最近、後継者（候補）がいなくて困っている社長さんからの相談が増えています。

厳しい経営環境を前にして、次世代の新たな社長を見出し、育てることは容易なことではありません。

私たちは、経営や財務の内容などをお聞きし、『この会社の事業は未来に承継されるべきだ！！』と判断した時には、M&A という選択肢の説明をし、検討をお勧めしています。

M&A は事業承継の手段の一つです！

事業承継の目的は何でしょう？

育んできた大切な事業を未来につなぐことです。

それを支えてきた社員の雇用を守ること、そして大切なお客様に迷惑をかけないことではないでしょうか。

事業承継の方法は、大きく分けると、事業を息子さん等の親族に引き継ぐ『親族内承継』、社員に引き継ぐ『社内承継』そして、別の会社に引き継ぐ『M&A』の三つです。

つまり、事業承継の目的を叶えるという意味で、親族内承継や社内承継と全く同じです。

M&A できる会社は“勝ち組企業”です！

会社（事業）が何十年も継続できているのは、ズバ抜けた営業力、高い技術力や品質、きめ細かい顧客対応力・・・等、他の会社がまねできない強みを持っていて、その強みがお客様にとって無くてはならないものだからです。

一方、その会社の有する容易に真似のできない強みは、新たな顧客や市場、技術やノウハウを手に入れて収益を高めたいと願う会社にとっては、とても魅力のあるものです。

それが M&A によって引き継がれる会社なのです。

M&A は社長の冷静で賢明な決断です！

自社独自の強みやお客様にとっての自社の価値を客観的に理解し、M&A を合理的に考え実行することが、従業員やお客様の利益を守ることにつながり

ます。

何十年も継続してきた会社は経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）を蓄積し、固い営業基盤を持っています。仮に優れた創業者がいて、同じ事業を始めたとしても、同じ経営資源・営業基盤を獲得するまでには何十年もかかります。ひょっとすると、今後の経営環境では無理かもしれません。その意味では、会社を閉めることは地域社会の損失ともいえます。

数年前に比べれば、“M&A” という言葉に対する極端な抵抗感や拒否反応は無くなり、M&A を考える経営者がずいぶん増えたように思います。

様々な中小企業の M&A コンサルティングの会社が増えましたし、雑誌新聞等でも M&A という文字をしばしば見かけるようになりました。

それでも、M&A を正しく理解をし、適切に判断できている方は、まだまだ少ないように思っています。

M&A という言葉に、敏感に反応して直ぐに拒絶する社長さん、いたずらに警戒する社長さん、あるいは、理解はするものの一歩踏み出せない社長さん・・・と、否定的又は暗いイメージを持つ社長さんに会うことが少なくありません。

その典型が“身売り”という言葉と M&A を重ねてしまうことではないでしょうか？！

中小企業の現実を知り尽くしている、私たち「しんきん支援ネットワーク」の M&A 支援は、皆さんの歴史を持ち、社員の方々と苦労を重ねて続けてきた会社や事業を単なる売りモノのように考えることを嫌います。

私たちは、地元中小企業の M&A を、心を込めて丁寧に支援申し上げます。

事業承継は社長の最後の仕上げの重大な責務です。

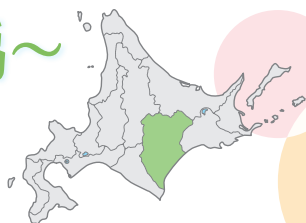
ですから、M&A をなしとげられることも、成功した経営者の証です。

後継者がいないという理由で廃業の途を選択する前に、どうぞ私たちに話を聴かせてください。

一般社団法人北海道事業承継センター
専務理事 小川 孝二

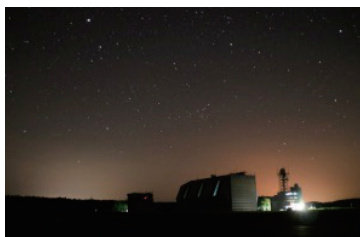
ぐるっと十勝散策記〜大樹町編〜

帯広信用金庫からは、十勝管内の市町村をそれぞれご紹介します。今回は農業、漁業と林業を基幹産業とし、最近では「宇宙」で話題を集めているまち、南十勝の大樹町を少しだけご紹介します。



■大樹町宇宙交流センター SORA

宇宙のまちで宇宙を一番近く感じられる施設。JAXAをはじめ、町内で行われてきた数々の航空宇宙関連の実験内容や取り組みをパネルや模型等で展示しています。町内で打ち上げた実物のロケットは必見！H-IIIBロケットの発射時の爆音を体験することもできます。



大樹町ホームページより転載

■道の駅「コスモール大樹」

大樹町の特産品はもちろん、宇宙関連グッズが並んでいます。宇宙カレーやパンなど、十勝ではかなり珍しい宇宙食も！

■スペースチーズ

宇宙のまちのご当地宇宙食。さけるチーズをみそ漬けし、フリーズドライ加工したご当地土産。味はプレーン、スモーク、ほたて風味の3種類。3種入りロケット型の他、カプセル型はガチャガチャマシンで販売中。

■民間ロケット打ち上げ

2017年7月に、大樹町に本社を置くインターステラテクノロジズ(株)が、民間企業単独では日本初となる、宇宙圏に到達するロケット「MOMO」の打ち上げ実験を実施。安全圏からロケット打ち上げを見守ることができるパブリックビューイングには二日間で延べ4,300人が訪れました。



写真提供：インターステラテクノロジズ(株)

取材協力：大樹町

■帯広信金独自企画

「支店長、メシいきますか！」

地域のことを知り尽くしている支店長なら、当然その地域のおいしいランチも知っているはず。このコーナーでは支店長にお気に入りのランチを紹介してもらいます。

今回は帯広信用金庫大樹支店、清水支店長です。

M：支店長、おすすめのランチは？

支店長：私のおすすめは「だいじゅ園」の贅沢ランチセット「煮込牛タンバーグ」ですね。

M：お！？大樹町のご当地グルメ「大樹チーズサーモン丼」が来るかと思いましたが！

支店長：それもいいけど、この「だいじゅ園」はコスパが高いと地元でも評判のお店なんです。

M：うわぁ〜グツグツいってますね！この贅沢感で880円は確かに満足ですね。

支店長：そうでしょ。ほかにもメニューは豊富にあるので、実はいつも迷っちゃうんだけどね。

M：お肉が粗挽きで食感が良いですね。ソースもご飯が進んでしまう(^^)

支店長：M君、食べるの速いね・・・

M：支店長、これもおいしいんですけど、実は焼肉ランチメニューにある「ホルモンセット」が気になってるんですよ。これで680円って安すぎませんか？

支店長：それ、追加するかい？

M：いえ、食べ過ぎで午後から仕事できなくなりそうなので今日はやめます(泣)



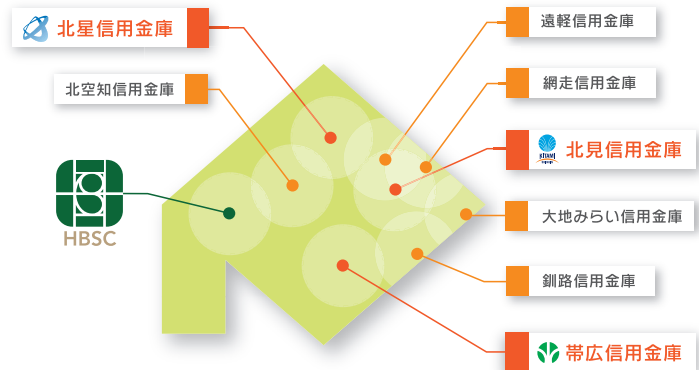
清水支店長と、煮込牛タンバーグセット

帯広信用金庫 経営コンサルティング室 室長 三品 幸広

しんきん支援ネットワーク

地元にも、そして中小企業に強い信用金庫のネットワークだから安心です。

事業承継の真の目的は、
企業が長く元気に存続すること
そのためには、
後継者が安心して経営できる
環境を整えてあげること



世代を超えて発展する中小企業を増やし、
その地域の活性化や雇用の維持拡大に繋げていきます。

編集後記

先ごろ公表された帝国データバンクの「2017年後継者問題に関する企業の実態調査」では、全体の66.5%（約3分の2）、北海道では74.0%の企業が、後継者不在と回答しています。

実際に事業承継相談に携わっている私たちの実感としては、子息子女への承継を願う社長が圧倒的に多いものの、明確な後継指名や社長自身が退いて地位と権限を譲る準備ができていないケースが多く、これが統計結果としてあらわれているものと思われます。

そんな現状を踏まえて、今回は「親族内承継の全体像をイメージしましょう」という特集記事を掲載いたしました。もちろん、社員への承継やM&Aを検討されている会社からの相談も多く、今後はそれらに関する特集記事も掲載してまいります。

いずれにしても、早期の取り組みがとても大切です！後継者や事業承継へのイメージもぼんやりしている状態でも結構です。どうか最寄りの信金へその旨お話しください！

今年度の相談実績

相談件数：249件（平成29年4月～12月）

地域内訳：オホーツク地区76件、十勝地区66件、上川地区60件、釧路地区28件、空知地区15件、石狩地区4件

各信用金庫へ寄せられる事業承継相談件数はますます増えてきています。相談内容も多岐にわたっていますが、真剣さが増してきているように感じています。

皆様のご期待に応えられるよう、丁寧な対応をいたします！相談をお待ちしております！

Presi-tale

プレジテイル

私たちは、愛する私たちの地域の産業経済を支える中小企業が健全に存続し発展するために、求められる身近な存在でありたいと願っています。その想いを形にするために、その地域と中小企業に正面から真摯に向き合う信用金庫と協力して、日々の経営判断や未来を見据えた決断に役立つ知識や知恵を提供する情報誌を制作しています。

情報誌のタイトルは「Presi-tale（プレジテイル）」。全ての責任を背負って闘う経営TopであるPresidentから「Presi」を、私たちの専門性の基盤である税理士事務所の税務Taxから「ta」を、弁護士事務所の法務Legalから「le」を取ってPresi（社長）-tale（物語）としました。