

## 中小企業は「後継者不在」へいかに対応すべきなのか②

－適切なタイミングを見据えた早めの対応がカギを握る役員・従業員承継－

信金中央金庫 地域・中小企業研究所研究員

田口 暢彦

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

鉢嶺 実

(キーワード) 事業承継、役員・従業員承継、MBO・EBO、事業承継支援ファンド  
個人保証、事業承継ネットワーク、特別目的会社 (SPC)

(視 点)

近年では、中小企業経営者の高齢化の進展に加えて、新型コロナウイルス感染症の影響による事業環境の先行き不透明感もあり、「後継者不在」に直面している中小企業の休廃業・解散の加速に対する懸念も広がっている。こうした状況を受け、当研究所では、事業承継問題の根幹である「後継者不在」を2020年度の年間調査テーマのひとつとして取り上げている。

本稿では、先行して発刊している信金中金月報2020年8月号「中小企業は『後継者不在』へいかに対応すべきなのか①－多様化・高度化が進む事業承継局面での選択肢－」に引き続き、「後継者不在」を解決していくための有力な選択肢のひとつである「役員・従業員承継」に具体的に焦点を当て、企業へのヒアリング調査も重ねながら、中小企業はいかに対応していくべきなのかを探っていくこととしたい。

(要 旨)

- 少子高齢化や経営者の後継者選定に対する考え方の多様化などにより、親族内承継が年々減少する一方で、それに代わる選択肢として、親族でない役員や従業員への事業承継を模索する中小企業経営者が増加する傾向にある。しかし、役員・従業員承継には特有の難しさもあり、留意すべき点も少なくない。
- 役員・従業員承継の場合、代表者の変更だけでなく、併せて経営権（株式）も後継者へ譲渡（売却）していくことが望ましいとされている。その場合、資金の確保が課題となるが、最近では、特別目的会社（SPC）や事業承継支援ファンドを活用して、そうした問題をクリアしていくケースもみられている。
- 役員・従業員承継に限ったことではないが、事業承継時において取りざたされることの多い個人保証の問題は、最近では、「経営者保証に関するガイドライン」等が着実に浸透してきていることで、経営者保証の二重徴求は減少傾向にある。
- 役員・従業員承継を行っていくうえでは、調整すべき関係者が多様で、想定を超えた経過を辿ることも少なくない。このため、早め早めに準備をスタートさせながら適切なタイミングを図っていくことが、重要なカギを握っていると考えられる。

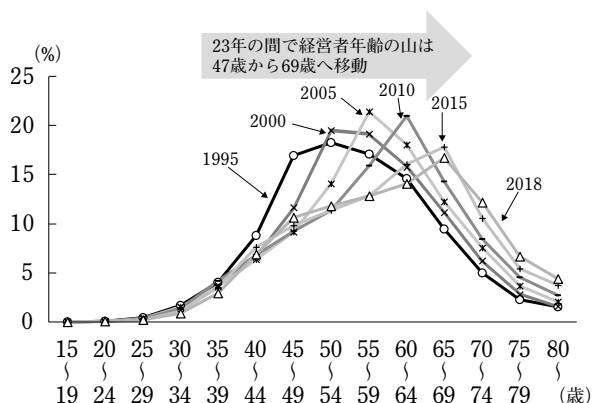
## はじめに

中小企業における事業承継の問題への対応は、わが国経済社会が抱える構造的な課題のひとつであり、その解決へ向けて的確に対応していくことの重要性が増している。とりわけ近年では、中小企業経営者の高齢化の進展（図表1）に加えて、新型コロナウイルス感染症の影響による事業環境の先行き不透明感もあり、「後継者不在」に直面している中小企業の休廃業・解散の加速に対する懸念も広がっている。こうした状況を受け、当研究所では、事業承継問題の根幹である「後継者不

在」を2020年度の年間調査テーマのひとつとして取り上げている。

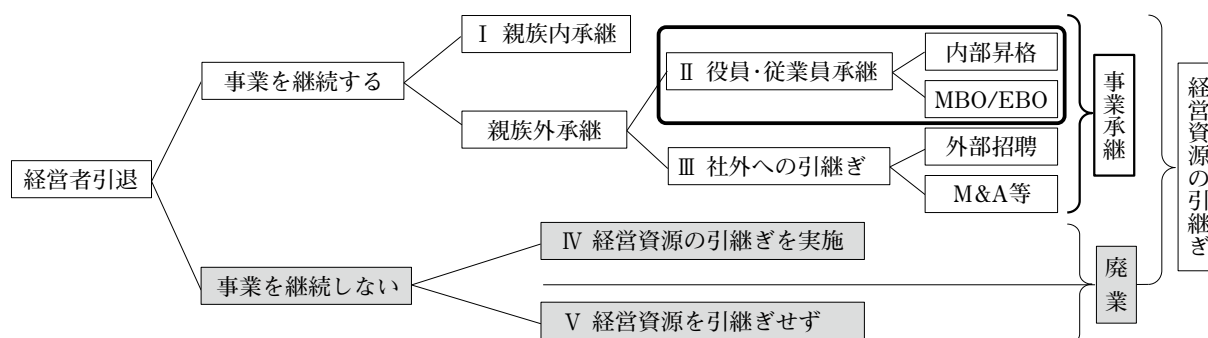
本稿では、先行して発刊している信金中央金庫月報2020年8月号「中小企業は『後継者不在』にいかに対応すべきなのか①－多様化・高度化が進む事業承継局面での選択肢－」に引き続き、「後継者不在」を解決していくための有力な選択肢のひとつである「役員・従業員承継」に焦点を当て（図表2）、企業へのヒアリング調査も重ねながら、中小企業はいかに対応していくべきなのかを探っていくこととしたい。

図表1 年代別に見た中小企業経営者の年齢分布



（備考）（株）帝国データバンク『COSMOS2（企業概要ファイル）』をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表2 経営者引退に伴う経営資源引継ぎの概念図



（備考）1.   は、本稿で焦点を当てる役員・従業員承継の範囲  
2. 中小企業庁『中小企業白書2019年版』をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

## 1. 事業承継問題の成否の行方のカギを握る「役員・従業員承継」の動向

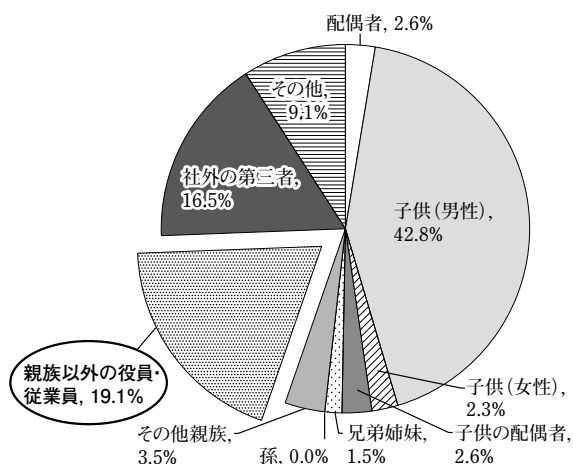
### (1) 親族内承継（同族承継）に代わって存在感を増す役員・従業員承継

これまでも再三にわたって述べてきた通り、少子高齢化などを背景に、近年の事業承継に占める「同族承継」（親族内承継）の割合は年々減少傾向にあり、これに代わって、“親族ではない人材”から後継者を選定する中小企業経営者が着実に増加している<sup>(注1)</sup>。

なお、事業継続の意思を有する中小企業経営者が“親族ではない人材”から後継者を選定しなければならないときに、真っ先に後継者候補として浮上するのは、日ごろから苦楽を共にし、社内事情にも明るい（親族外の）役員や従業員であろう。実際、親族以外の役員・従業員へ事業を承継している企業の割合は19.1%と、「親族外」の選択肢のなかでは最も大きなウエイトを占めている（図表3）。親族内承継がままならないケースも増えている状況のなか、今後の事業承継問題の成否の行方は、「役員・従業員承継」の動向が一つの大きなカギを握っているといえよう。

ただ、「役員・従業員承継」の実現へ向けでは、いくつかの特有の留意点もある。すなわち、①そもそも誰を後継者候補に選定するのか、②後継者候補当人に会社を引き継ぐ意思があるのか（家族も含めて承諾が得られるのか）、③利害関係者（親族、従業員、株主等）への周知と理解、④主要取引先への周知

図表3 事業承継した経営者と後継者との関係



(備考) みずほ情報総研㈱『中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査』（2018年12月）をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

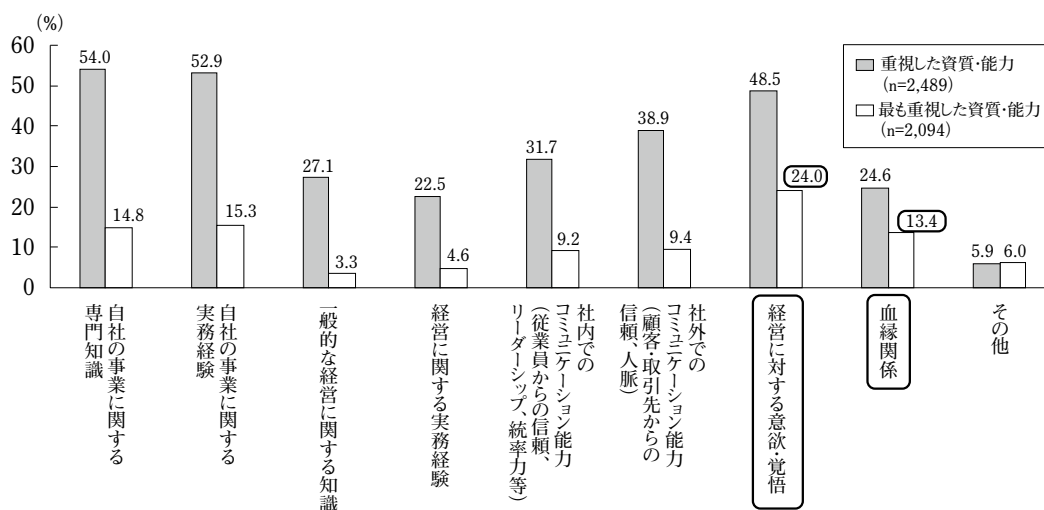
と理解、⑤株式買取資金の調達（準備）、などが主な留意点としてあげられる。

### (2) 役員・従業員承継に特有の留意点も存在

まず最初に留意すべきは、後継者選定の問題である。近年では、社内外に息子や娘などの親族がいるにもかかわらず、後継者としてあえて親族外の役員・従業員を選定するケースも少なくないといわれている。たとえば、みずほ情報総研㈱の調査によると、中小企業経営者が後継者を決定するうえで最も重視した資質・能力は、「経営に対する意欲・覚悟」が24.0%と最も高い回答割合を示し、「血縁関係」の13.4%を大きく上回る状況にある（図表4）。これはすなわち、仮に社内外に親族の後継者候補が存在していたとしても、それ以上に意欲や覚悟を持った親族外の役員や従業員が社内であれば、その人材を後継者として選定する可能性も相応に高いこと

(注)1. 信金中金月報2020年8月号「中小企業は『後継者不在』へいかに対応すべきなのか①」p54（図表5）参照

図表4 後継者を決定する上で重視した資質・能力



(備考) みずほ情報総研株式会社『中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査』(2018年12月)をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

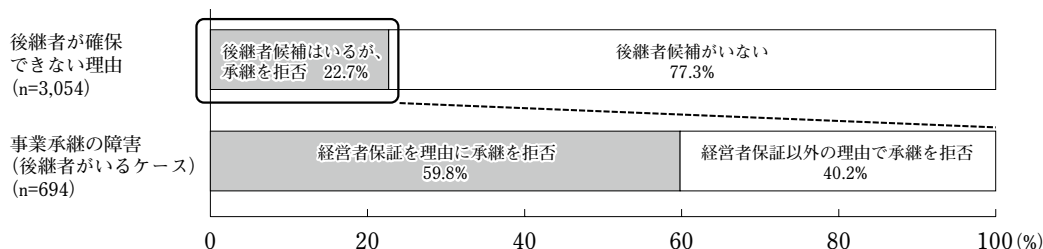
を示している。ただ、実現へ向けては困難な決断を迫られる場面も少なくないとみられることから、本当に後継者として相応しいのは誰なのか、早い段階から見極めていく必要もあると考えられる。

また、後継者として相応しいと考える役員や従業員が選定できたとしても、そもそもその当人に後継者(経営者)となる意思や覚悟があるとは限らない。とりわけ、会社としての借入金がある場合、それに対する現経営者の「個人保証」の引継ぎを後継者に承諾して

もらう必要が出てくるケースも少なくない。これに対しては、近年、さまざまな軽減措置が講じられてはいるものの、個人保証の承継問題が本人やその家族の決断の妨げとなるケースもまだまだ少なくないのが現実とみられる<sup>(注2)</sup>(図表5)。こうしたことも含めて、後継者候補となる役員や従業員に対しては、早めの意思確認が重要であり、場合によっては時間をかけて“説得”しなければならないような場面も出てこよう。

さらに、親族外の役員・従業員を後継者と

図表5 後継者確保の阻害要因としての経営者保証



(備考) 中小企業基盤整備機構委託『平成29年度経営者保証ガイドラインに関する認知度調査』(2018年3月)をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)2. 個人保証の問題については本稿第3章にも詳述する。

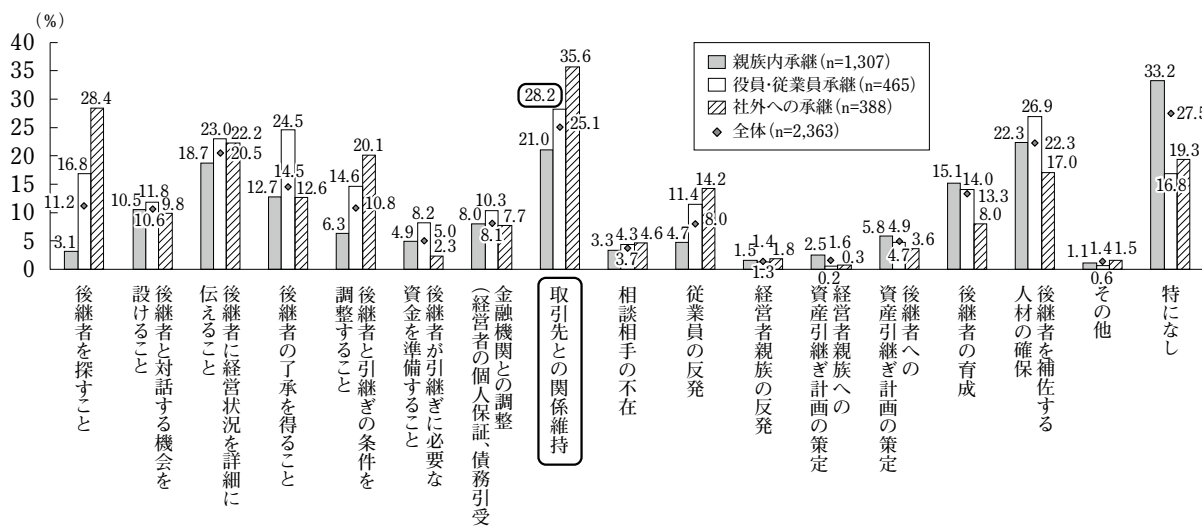
して選定できたとしても、親族やその他の役員・従業員からきちんとした説明を求められるようなケースも少なくない。とりわけ、現在の株主に経営者の親族などが複数名存在するようなケースでは、近い将来の株式の譲受け（買取り）を要請する可能性が高いこともふまえれば、後々のトラブルを未然に回避していく意味からも、今般の事業承継について、関係者への周知と理解を徹底しておくことが重要となる。万が一、反発する関係者が現れた場合でも、そこは現経営者がリーダーシップを発揮し、事態收拾に努めていくことが求められよう。

また、経営者との人的つながりの強い取引先に対しても、事業承継後の安定した取引関係の継続を念頭に、取引先への周知を同時並行的に行っていくことも大切だ（図表6）。

なお、役員・従業員承継において、「内部昇格」という形で代表権のみ変更（承継）

し、経営権（株式）を引き継がないケースもあろう。しかし、そうした状況のままでは、後継社長の経営の自由度が阻害されてしまうおそれもあることや、既存株主が保有する株式の相続発生時に売却先や価格（株価）などを巡って相続人とのトラブルが発生する可能性も否定できない。したがって、役員・従業員への事業承継を進めていく場面においても、代表権の変更だけにとどまることなく、経営権（株式）もきちんと引き継いでおくことが、その後の安定した事業運営を実現していくうえでも大切ではないかと考えられる。ただ、後継者たる親族外の役員・従業員が、事業承継の以前まで、いわば“サラリーマン”のような立場だったとすれば、必ずしも経営権取得へ対応できるような資金力を有しているとは限らない。こうした問題を乗り越えるべく、近年ではさまざまな手法も検討できるようになってきており、その動向にはあ

図表6 事業承継の形態別、後継者を決定し、事業を引き継ぐ上で苦勞した点



（備考）みずほ情報総研㈱『中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査』（2018年12月）をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

らためて注目すべきものがあるといえよう。

## 2. 着実な広がりをみせる外部資金活用型の役員・従業員承継

一般に、役員・従業員への承継という局面において、代表権の承継と併せて、先代経営者等が経営権（株式）を後継者たる役員（Management）へ売却すれば「MBO（Management Buy-out）」、同じく従業員（Employee）へ売却すれば「EBO」（Employee Buy-out）と呼ばれることも多い。前述してきたように、事業承継後の円滑な事業運営や後々のトラブル回避などを考慮すれば、代表権の承継のみにとどまらず、併せて経営権（株式）も後継者へ譲渡（売却）していくことが望ましいとされている。

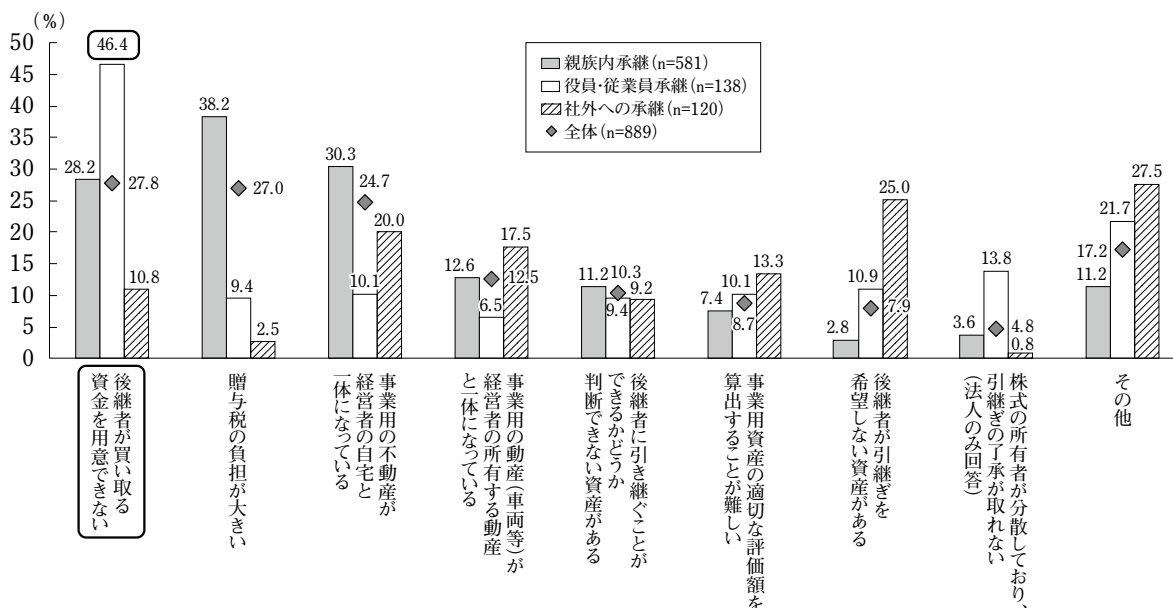
こうしたなかで、近年では、経営権の承継にかかる後継者の資金力が十分でないことに

起因する事業承継の困難化を回避すべく、金融機関による株式買取資金の融資手法の多様化などに加えて、事業承継ファンドなどの外部資金を活用するケースも着実に増加している。従前は資金力不足を理由に事業承継を断念せざるを得なかったようなケースも少なくなかったとみられるが（図表7）、今後はこうした外部資金活用型の事業承継が広がることで、親族外の役員・従業員への承継がこれまで以上に円滑に進められるようになっていくことが期待されている。

なお、一般に中小企業の株式は、経営者およびその親族などが個人として所有していることが多い。このため、経営権（株式）の譲渡（売買）は、あくまで個人間の売買が基本となり、後継者は基本的に個人として株式を買い取ることが求められる。

株式買取金額が後継者の手持ち資金でも購

図表7 事業承継の形態別、後継者に全部の事業用資産を引き継いでいない理由



（備考）みずほ情報総研㈱『中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査』（2018年12月）をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

入可能な価額に収まっていれば、株式の譲渡（売買）は容易であり、あまり問題は起こらないであろう。また、後継者の手持ち資金では不足するような場合であっても、会社にある程度の余剰資金がある場合には、適正な手続きの下で後継者が会社から借入れを行い、その資金で株式の譲受け（買取り）を実行し、その後、経営者に会社が支払う役員報酬の中から計画的に返済していくというスキームなども考えられよう。

しかし、事業が順調な企業であればあるほど、“企業価値”の高まりによって株式買取金額も高額となり、後継者の手持ち資金や会社の余剰資金では賄いきれないような価額となっているケースも珍しくない。なお、こういったケースでは、先代経営者に対して、“功労金”的な意味合いも含めて会社として退職金を支払うことができれば、結果的に引き継ぐべき純資産（≒株式買取に要する金額）をある程度“圧縮”できるため、後継者による株式の買取りを円滑に進めることができる可能性も広がろう。

ただ、事業規模が大きな企業であればあるほど、こういった対応にも限界があるのが実情だ。後継者個人の金融機関借入れによる資金調達でこれを補おうとしても、金額によっては個人向け融資の限界を超えてしまうこともあるとみられる。

以下、第3章では、こうした資金面での問題も含め、役員・従業員への事業承継を検討する局面で、公的機関による専門家派遣制度

を活用したり、特別目的会社（SPC）を活用したスキームによる融資や、事業承継ファンドなどの外部資金を活用することで、役員・従業員承継の局面における資金面での問題等をクリアしてきた事例などを紹介する。

### 3. 役員・従業員承継を成し遂げた中小企業の取組み事例

#### (1) 事業承継ネットワークの機動的な支援を受けて従業員承継を実現…株式会社東京真空（神奈川県相模原市、従業員4名）

同社は、1992年（平成4年）に創業し、創業当時から真空高温炉<sup>(注3)</sup>等の設計・製造・販売及びメンテナンスを主業としている企業である（図表8）。JAXAをはじめ大手企業等の研究開発部門などへ多数納入実績がある。

図表8 株式会社東京真空の概要



同社の概要

法人名	株式会社東京真空
代表	吉村 哲也
所在地	神奈川県相模原市
創業	1992年（平成4年）
社員数	4名
事業内容	真空高温炉の設計・製造等

(備考) 1. 写真は吉村哲也社長  
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(注)3. 特定の空間（チャンバー）内を真空にして加熱処理などを行う装置。真空下なので処理物の酸化を抑えることができる。

同社は、もともと東京都大田区にあった「(株)東京真空」が前身であり、その「(株)東京真空」が事業を継続できなくなってしまったことを受け、技術部門等にいた複数の従業員が独立し、1992年に(有)真空技術サービスを立ち上げたことが同社設立の経緯である。その後、取引先からの意向もあったことから1994年に前社の名前を踏襲し(株)東京真空へ名称変更し、現在に至っている。

先代社長の飯島親男氏（85）や現社長の吉村哲也氏（47）（以下、「吉村社長」という。）も、元は前身の「(株)東京真空」出身であり、同社の創業メンバーである。吉村社長は、前社時代から製造及び営業現場を担当しており、同社でも同様に現場従業員として従事してきた。

同社の強みは、前身の「(株)東京真空」を含めると60年以上にもわたる長い業歴である。専門性の高い商材を扱っていることから参入障壁は高く、長い業歴の中で培われた信用により、現在でもコンスタントに大手企業からの発注を受けている。

また、同社の一番の特徴は製品の小型化にある。同社製品のように「家庭用冷蔵庫程度の大きさ」の真空高温炉は他社製品にはあまりない。設置スペースを少なくできることから、台数的に他社製品では1台しか置けない場合でも同社製品であれば2台以上置くことが可能となり、装置の不具合時のリスクヘッジにも繋がる優位性が、安定的な受注に繋がっている（図表9、10）。

吉村社長は、今般の社長就任の前は同社の従業員であり、自身が事業承継するとは全く考えていなかった。先代社長の飯島氏は、当初、誰にも相談せずに後継者を探していたために、なかなか見つけることができず、途中から事業承継を諦め廃業する方向へ傾きかけていた。吉村社長を含めた従業員に対しても、廃業したい旨を伝えていたことから、吉村社長も当時はやむを得ないと考え転職活動へ動き始めていた。

しかし、取引先等から、「優れた製品があり、大手企業とも安定した取引があるのに、廃業してしまってはもったいない」といった

図表9 同社製品（真空高温炉）



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表10 同社外観



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影



言葉や、応援してくれる周りの声もあったことから、お世話になった取引先に対しての恩返しの意味も込めて自分が会社を承継する意思を固め、飯島氏へ直談判したことが事業承継（従業員承継）の始まりとなった。

自ら事業を承継する意思を固めた吉村社長であったが、それまで同社の従業員であったことから、経営に関しては素人であり、そもそも何から始めたらよいのか、誰に相談したらよいのかもわからない状態であった。

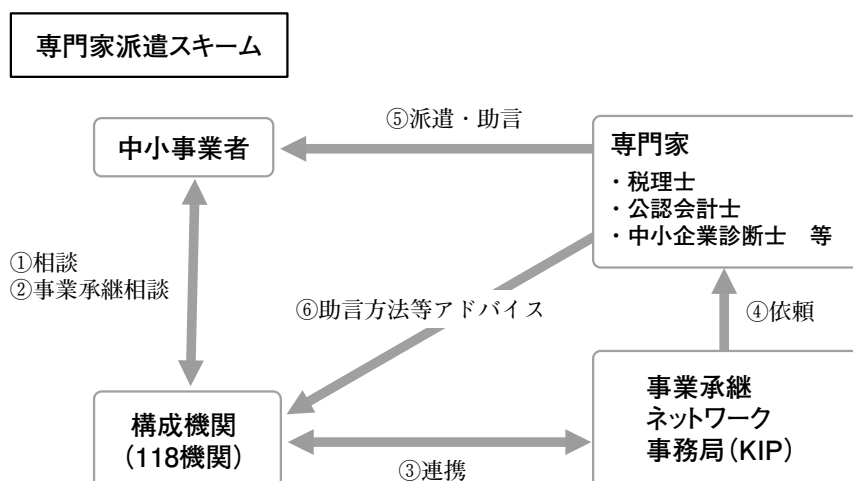
そのため、ひとまず、一番話がしやすかった生命保険の外交員に最初に相談し、そこで地元の相模原商工会議所にまずは行ってみたらどうかと勧められた。それまで商工会議所とは何の接点もなかったが、すぐに相談に向き、そこで神奈川県事業承継ネットワーク<sup>(注4)</sup>の紹介を受け、後日、事業統括責任者である今井浩氏と面談を行った。今井氏は、

継続的支援の必要性を直感し、同ネットワークの「専門家派遣スキーム」(図表11)を活用して地元で活躍中の公認会計士を派遣すると同時に、経営者としての責務・覚悟をあらためて確認しながら事業承継の基本的な考え方、株式買取手法等の助言を行っていった。その後、社長交代時期や、飯島氏への功労等清算は役員退職金で集約する等の基本方針や支援課題のすり合わせを行っていった。

ある程度基本方針等が固まった段階で、あらためて飯島氏も交えて話し合いを行った結果、役員退職金を支払うことで道筋がつき、吉村社長への事業承継が本格的に動き出した。

ただ、会社の現預金等がそこまで潤沢ではなかったことから、役員退職金支払いの原資は、金融機関からの融資を検討することになった。しかし、吉村社長は、それまで借入れをした経験がなく、取引金融機関は決済で

図表11 神奈川県事業承継ネットワークの『専門家派遣スキーム』



(備考) 神奈川県事業承継ネットワークの資料をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)4. 事業承継ネットワークとは、中小企業庁の委託によるプッシュ型事業承継支援高度化事業の一つで、2017年度より都道府県単位で実施されている。神奈川県では、公益財団法人である神奈川県産業振興センター（KIP）が受託事業者となり、県下の地域金融機関や商工会議所など118の構成機関と連携し、支援ニーズの掘り起こしから、事業承継の基本的な相談、専門家派遣等を通じての事業承継支援を全て無料で行っている。

利用しているメガバンクのみであった。本件への融資相談に対するメガバンクの対応が満足のいく内容でなかったこともあり、前出の公認会計士に相談したところ多摩信用金庫の最寄りの支店の紹介を受けることができ、その後の迅速対応でも好感が持てた同信用金庫からの借入れを検討することになった。なお、吉村社長は金融機関対応の経験もほとんどなかったが、条件折衝の場面では今井氏も同席するなどの支援も受けることができた。無事に信用金庫の融資稟議も決裁となったが、この時吉村社長はまだ正式に代表取締役ではなかったため、代表取締役の変更が融資条件となった。定款の見直しや株主総会議決等の事務手続きも早急に行う必要が生じ、神奈川県事業承継ネットワークを通じて事業引継ぎセンターとも連携して事務手続きを進め、2019年2月の臨時株主総会にて吉村社長が代表取締役に就任、飯島氏に対しても予定通り退職金を支払うことができた。なお、株式については、飯島氏本人とその妻が所有していたが、退職金の支払い等で株式の評価額を抑えることができていたため、吉村社長の手持資金でも買い取ることが十分可能であった。このため、現在は株式も100%吉村社長が所有する状況となっている。

何も分からない状態からのスタートであったが、神奈川県事業承継ネットワークとそこで紹介を受けた公認会計士等の迅速かつ幅広い支援により、事業承継を決意してから約6か月程度で手続きが完了した。

今後の事業展開について吉村社長は、製品

の強みを活かしながら、既存取引先の掘り起こし、西日本方面への営業エリア拡大などに取り組んでいく意向である。一般の従業員という立場から一転して経営者となったことで、見える景色が変わり、様々な課題も浮き彫りになったが、今回の事業承継を通じて、経営面のサポートができる専門家等との繋がりを持つことができたため、近隣の経営者仲間と交流を深めるなど、今後も様々な支援を受けながら課題解決に取り組んでいく意向である。

## (2) 特別目的会社 (SPC) を活用したスキームでMBOを実現…株式会社ファインズ (東京都渋谷区、従業員208名)

同社は、2009年(平成21年)、モバイル専門のコンテンツ(Flashサイト等)を制作する企業として創業、その後も時代の変化とともに動画関連の事業へ展開を拡げ、現在は動画広告等のWEBコンテンツソリューション及び予約管理サービス等の店舗コンテンツソリューションの開発・販売事業が主力となっている(図表12)。

同社の創業者である武吉広大氏(40)は、2001年に歯科医院向けのインターネット関連の企画営業を手掛ける企業(2019年6月に東証マザーズ上場)を創業した人物で、同氏が2009年にそのモバイル部門として社員数名とともにスピナウトするような形で同社を設立した経緯がある。

同社の一番の特徴は、動画マーケティングにある。動画広告を販売促進ツールとして使用することを顧客企業に提案し、創業からの

図表12 株式会社ファインズの概要



同社の概要	
法人名	株式会社ファインズ
代表	三輪 幸将
所在地	東京都渋谷区
創業	2009年（平成21年）
社員数	208名
事業内容	動画広告マーケティング事業等

(備考) 1. 写真は三輪幸将社長  
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

ノウハウであるホームページ作成も併せて展開することにより独自の付加価値を創出している。また、単に販売するだけで完結させるのではなく、アフターフォローにも注力し、効果が薄ければ新たな提案をしていく等、リレーション営業を徹底していくことで業績を伸ばしてきた。また、この動画マーケティングは、販売促進ツールとしてだけでなく、現在、多くの企業の課題である人材獲得にも

大きな効果を発揮している。求人票を見た人の大半がその会社のホームページも見るといいう実態を捉え、会社のPRを分かりやすく短時間に伝えることができるオリジナル動画をWEB上に展開し、採用効率の改善が多くのリピートオーダーにも繋がっている。

なお、同社の強みはコンテンツを創出できる人材そのものにある。同社の動画クリエイターの大半は社内で教育してきた人材であり、今では、一人当たり月10本程度の動画を制作できる体制が構築されている（図表13）。

同社では、創業以来順調に売上を増加させてきたが、事業意欲旺盛な武吉氏から、事業を後進に託したい旨の意思表示があったことがきっかけとなり、事業承継を検討することになった。

なお、当初から現社長である三輪幸将氏（36）（以下、「三輪社長」という。）を後継者として承継することが決まっていたわけではなく、第三者へ譲渡するM&Aを模索していくか、あるいは役員・従業員の中から後継者を選定するMBO・EBOを目指すのか、そ

図表13 同社のホームページ



(備考) 同社HPより引用

の両面から検討していた。会計士や弁護士などの外部専門家とも相談した結果、同社の場合、M&Aでは会社風土が変わってしまい、従業員への影響も大きいとの懸念があった。そういった意見を踏まえ、当時常務取締役であった三輪社長が経営権（株式）の引継ぎも含めて事業承継（MBO）する方向で固まった。三輪社長は、同社の創業メンバーの一人でもあり、長年にわたって営業現場を経験する中で会社の問題点とその解決策などについて一定の考えも抱いていたことから、従業員の思いもふまえれば、自分が代表になることで会社をより良くしていかなければならないとの使命感を抱き、事業承継を決意した。

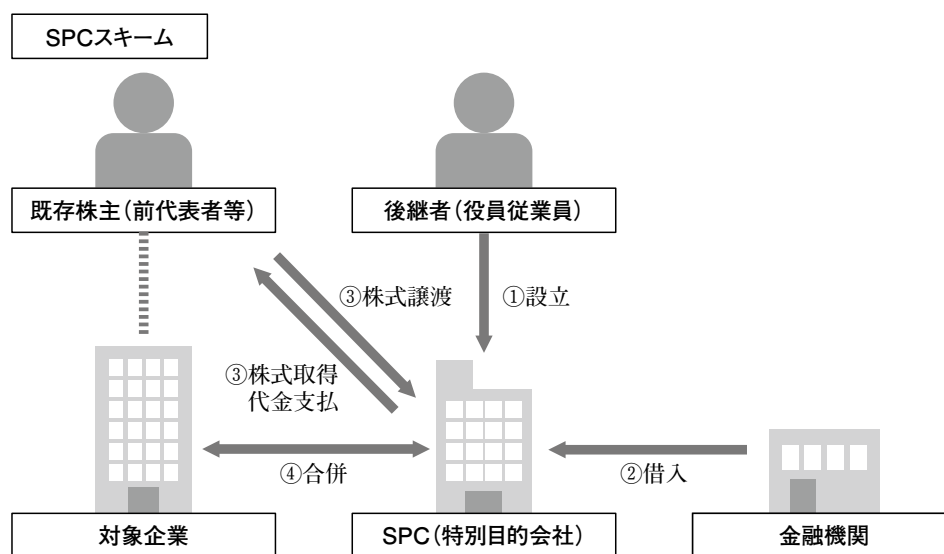
ただ、株式の譲受け（買取り）を検討する段階で、その評価額が数億円規模にも及ぶことが分かり、三輪社長個人での直接的な買取りは困難であった。そのため、外部のコンサルタントなどと相談した結果、資金を調達す

るための受け皿となる会社（SPC：特別目的会社）を設立し、そこで調達した資金（金融機関からの借入れ）で前社長を含む既存株主からの株式買取りを実行し、将来的に当該SPCと対象会社（株ファインズ）を合併させるというスキームを進めていくこととなった（図表14）。

なお、これを決着させていくためには、多額の資金を融資してくれる金融機関が現れるかが最大の課題となった。こうしたなかで、取引金融機関の一つであった城南信用金庫に相談したところ、前向きに検討してもらえることとなり、結果、日本政策金融公庫との協調融資で大半の資金をまかなうことができた。こうした状況をふまえ、三輪社長は、2018年7月に代表取締役社長に就任し、2019年3月には前述のスキームの下でMBOを実行、事業承継を完遂することができた。

三輪社長は、代表取締役就任に合わせて経

図表14 SPCを活用した事業承継スキーム



(備考) ヒアリングなどをもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

営上の改革も行った。まず、最初に行ったのが収益率の改善だった。具体的には、不採算事業からの撤退と同時に、主力事業である動画広告等のWEBコンテンツソリューション事業へ人員を集中配置し、売上増加及び収益率向上に努めた。さらに改革は事業だけでなく経営理念にも及んだ。すなわち、「世の中をより豊かに」という新しいビジョンの下で、顧客利益の最優先を徹底し、「誰からも最も必要とされる会社になる」を経営理念（PHILOSOPHY）として掲げることで、目指す方向性を明確化した。企業のロゴも変更し、新しいロゴには、企業として柔軟に変化を受け入れる姿勢や、多様な人たちとともに常にポジティブかつ晴れやかに事業を推進していく覚悟などの意味を込めた。また、会社の発展には、何より従業員が大切であるという思いがあり、働きやすい環境づくりも率先して行っている。結果は、従業員の高い定着率にも繋がっている。

今後についても、事業規模のさらなる拡大を追い求めるよりもむしろ、リレーション営業を一段と徹底し、リピートオーダーの増加を軸に着実に売上を伸ばしていく方針だ。

### (3) 事業承継支援ファンドを活用して従業員承継を実現…株式会社アソシエ・インターナショナル（東京都目黒区、従業員約700名）

同社は、1991年（平成3年）に創設者・名誉代表の和田恵里子氏（65）（以下、和田氏という。）が自宅の一画で24時間保育を行う

図表15 株式会社アソシエ・インターナショナルの概要



同社の概要	
法人名	株式会社アソシエ・インターナショナル
名誉代表	和田 恵里子
代表	内山 恵介
所在地	東京都目黒区
創業	1991年（平成3年）
社員数	約700名
事業内容	各種保育施設の運営

(備考) 1. 写真は和田恵里子名誉代表  
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

事業者として創業、以後、様々な保育事業へのチャレンジを続け、現在は、東京都目黒区及びその周辺で認可保育園や学童クラブなど、保育施設33か所をドミナント展開している、地域密着型の保育サービス事業者である（図表15）。

同社の創設者である和田氏は、もともと薬剤師の資格を保有していたことから、同社創設前は、都内の有名ホテル内でドラッグストアの経営を行っていた。その後、ホテルの一室を使う形でベビールームをオープンしたことがきっかけとなり、次第に保育や幼児教育に強い使命感とやりがいを感じるようになり、自身が担うべきは保育事業だと考え、東京都目黒区の自宅マンションの一室で、24時間託児サービス事業を開始したのが同社の始まりである。自身の子育て経験もふまえた、“働くおかあさん”の立場に立った事業

運営に対する利用者の評判は上々で、その後も地域からの要請に応えるべく、目黒区柿の木坂を中心にドミナント展開を進め、現在では33施設、従業員約700名を擁する事業規模に拡大するまでに至っている(図表16)。さらに、2017年には日本貿易振興機構(JETRO)が募集していたアジア進出支援事業へチャレンジしたことをきっかけにタイ・バンコクに学校法人の幼稚園を開設、活動の場は海外にまで広がっている。

一代で強固な事業基盤を築いてきた和田氏が事業承継を考えるきっかけとなったのは、融資相談で面談した信用金庫担当者の「事業承継については、どのようにお考えですか」という一言からだった。それまでは、目の前

図表16 目黒区認可保育所「アソシエ柿の木坂保育園」



(備考) 同社提供

の仕事に必死に取り組んでおり、事業承継について考えたことがほとんどなかった和田氏は、まずは、長女(40)を後継者候補にできないかから模索してみた。長女は中学高校のイギリス留学を経て海外でキャビンアテンダント(CA)としての勤務経験もあり、保育事業において重要なホスピタリティマインドが高く、後継者候補となり得るものと思われた。長女自身も母親が経営する会社には興味を持ち、2013年には同社に入社、本部勤務で新施設の企画等を一手に担っていた。しかし、事業承継についての話し合いを重ねた結果、最終的にはいつも控えめな長女なりに「自分は、会社のために全力で経営の手伝いはできるけれども、トップに立つ力はない」との結論に至るに及び、長女への承継は諦めざるを得なかった。

一方、長男(28)にも声をかけてみた。長男は学生時代に学童保育でアルバイトの経験があったことから、保育事業に向いているのではないかと考えられた。しかし、理系の大学院でエンジニアの道を歩み始めていたこともあり、最終的には和田氏の方から長男の迷いを断ち切り、自ら選んだ道での成功を見守ることにした。和田氏が強く説得すれば長女か長男かどちらかが、後継者になっていた可能性もあったが、無理に会社を託してしまうことは、会社と従業員のためにもならないと考え、潔く親族内承継は諦めるという決断をした。

長女、長男との話し合いは1年間にも及んだが、その間、和田氏は、第三者承継も視野

に入れた準備も並行して行っていた。現在、同社の社長を務めている内山恵介氏（49）は、和田氏が理事を務めていた業界団体（一般社団法人日本こども育成協議会）の活動で知り合った。当時の内山氏は、保育関連の企業で取締役をしていたが、和田氏の保育事業に対する姿勢や理念（“和田イズム”）に強く共感し、「アソシエと一緒に働きたい」との申し出があり、同社のスタッフとして入社した。入社当初から内山氏を後継者候補として考えていたわけではなかったが、一緒に働いてみるとやる気や行動力が旺盛で、前職の経験を活かして組織づくりにも力を発揮していたことから、会社の将来を展望するなかで、内山氏を同社の後継者の一人と考えるようになっていった。

一方、和田氏は、第三者への譲渡（M&A）についても、自らインターネットで調べたり、セミナーに参加したりと幅広く情報収集は行っていた。和田氏には、第三者への譲渡をする場合でも絶対に譲れない条件が2つあった。それは、①職員と組織をきちんと引き継いでくれること、②『アソシエ』のブランドやのれんを残してくれること、である。M&A仲介会社の協力の下、内山氏と共に“買い手”候補企業との面談を重ねていくうちに、このまま大手企業へ売却しても前出の2つの条件が守れない可能性は高いと考えるようになっていた。そのようなことを考えて

いた時に、事業承継支援ファンド等の運営を手掛ける日本プライベートエクイティ(株)（本社：東京都千代田区、以下「JPE」という。）の存在を知るに及び、M&A仲介会社に同社の紹介を依頼した。当初、ファンドという“ハゲタカ”のイメージがあり、ファンドの利益だけを追求してくるようなイメージがあったが、JPEの法田真一社長と面談すると、非常に丁寧に向き合ってくれ、同社の地域密着型事業や保育に対するこだわりをきちんと理解しようとする姿勢に感銘を受け、それまでのマイナスイメージ（先入観）は完全に払拭された。また、同社では、東京都及び都内の複数の金融機関等が出資者に名を連ね、都内の中小企業の事業承継を支援する「TOKYO・リレーションシップファンド<sup>(注5)</sup>」をJPEが運営していることにも着目していた。すなわち、保育事業を展開中の同社にとって、自治体としての東京都が出資するファンドであれば、公立性や中立性が維持でき、何より、ファンドに対してマイナスイメージを持っている社員や保護者がいたとしても、きちんと説明すれば安心して受け入れてくれるだろうと考えた。最終的に和田氏は、JPEの「TOKYO・リレーションシップファンド」に株式を譲渡することを決断した。同社の株式は、和田氏が94%、長女が6%を保有していたが、新たに持株会社を設立し、「TOKYO・リレーションシップファ

---

5. 正式名称は「TOKYO・リレーションシップ1号投資事業有限責任組合」。2019年1月にJPEによって設立され、自治体として東京都が25億円を出資したほか、その趣旨に賛同した(株)きらぼし銀行、(株)ゆうちょ銀行、西武信用金庫、城南信用金庫、(株)フォーバルなどの都内金融機関等も出資参加している。JPEの運営の下、都内の中小企業・小規模企業の事業承継問題に対して、資本金と経営面からの具体的な解決策の提案を目指している。

ンド」がその株式の90%を保有し、残りの10%を和田氏が保有するスキームで行われた。これは、長年苦楽を共にした従業員の中に、和田氏が完全に会社を離れてしまうことに少なからぬ不安を抱くも者もいたため、少数ながら株主として後方支援に努めることで職員を安心させたいという和田氏のこだわりでもあった。

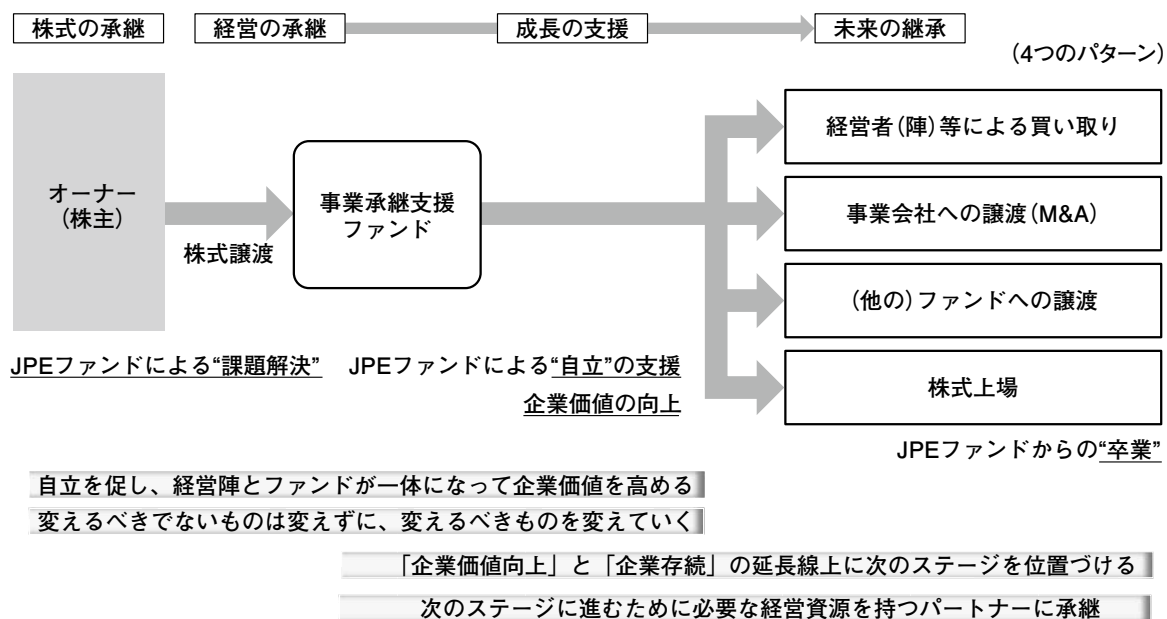
2017年頃から本格的にスタートした事業承継の検討作業は、2018年のJPEとの出会い、2019年3月の「TOKYO・リレーションシップファンド」への株式売却、同年4月の内山氏への代表取締役社長バトンタッチと、およそ2年の歳月を経て完了した。

ちなみに、JPEの取組みは、ファンドによる株式の買取りにとどまらない。すなわち、JPEの有能な社員を同社の取締役として派遣

したり、監査法人を紹介したりと、投資先企業の更なる価値向上に向け、従業員の声も尊重しながら“磨き上げ”にも注力している。実際に、施設数も、事業承継直前の25施設から33施設へと拡大した。この拡大も単なる拡大ではなく、同社のこれまでの経営方針とポテンシャルを踏襲しながら、地域からのニーズに対応したためである。

なお、JPEでは、一般的にファンドで株式を取得した後は、3年から5年を目途に、株式を経営陣に引き継ぐのか、更なる磨き上げを行うために別ファンドに引き継ぐのか、別の事業者へ譲渡（M&A）するのか、株式上場へ展開するのか、などを検討していくのが通常となっている（図表17）。現在は、同社とJPEが協力しながら、保育の質と業績面での両面で磨き上げに全力を尽くしているが、

図表17 JPEによる企業価値向上支援（投資～卒業までの流れ）



（備考）中小企業庁『中小企業白書2018年版』で紹介されたJPEの取組みにかかる図表をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成



今後は、“出口戦略”についても検討を進めていく予定である。その際にも、当初からの2つの条件である、①職員と組織をきちんと引き継いでくれること、②『アソシエ』のブランドやのれんが残ること、を軸に検討が進められていく見通しである。

同社の事業承継を完了させた和田氏は、現在、タイに設立した学校法人「Associe International Thailand」の代表を務め、月の半分以上はタイに滞在し、タイでの教育・保育事業に注力しつつも、創設者として「アソシエ」の今後を見守り続けていきたいと考えている。

#### 4. 円滑な役員・従業員承継を実現していくために

##### (1) 事業承継時の「経営者保証に関するガイドライン」の効果も着実に浸透中

前章では、役員・従業員承継において大きな阻害要因となっているといわれる株式買取資金の問題を中心に、その課題及び対応策などについて、事例も交えながら紹介してきた。なお、株式買取資金の問題と並び、中小企業の事業承継局面において資金面の問題として取り上げられることのひとつとして、個人保証の問題がある。

すなわち、中小企業が金融機関から融資を受ける場合、経営者の個人保証を求められることが一般的となっている。これは、中小企業の場合、会社と経営者とが分離されておらず一体になっているケースが少なくないため、融資審査において会社と経営者を一体と

して判断することが多いことから、経営者に対して個人保証を求めていくことが多いという実態がある。このため、事業承継の局面においても、現経営者と後継者の双方にとって個人保証の引継ぎにかかる取扱いは負担となることも少なくない。とりわけ、親族間の相続とは無縁の役員・従業員承継においては、後継者本人のみならず、その家族が個人保証の引継ぎをためらうなどの形で、事業承継そのものが暗礁に乗り上げてしまうようなケースも少なくない。

例えば、兵庫県信用保証協会が行った兵庫県内の中小企業の事業承継に関する調査を見ても、「事業承継時に問題になったこと」の中で、後継者が子・孫や兄弟姉妹等の場合と、従業員の場合とを比較した場合、借入れ等の資金面に次いで、金融機関への個人保証の免除・解除が相対的に大きくなっていることがわかる（図表18）。

こうしたなかで、個人保証の問題を乗り越えながら、事業承継を円滑に推進しようという動きも加速している。すなわち、日本商工会議所と一般社団法人全国銀行協会が事務局を務める「経営者保証に関するガイドライン研究会」では、『経営者保証に関するガイドライン』（2013年12月）に続くものとして、2019年12月に「事業承継時に焦点を当てた『経営者保証に関するガイドライン』の特則」を打ち出し、本年4月より、保証契約にかかる改正民法の施行と併せて適用が始まっている。そこでは、事業承継時の経営者保証の取扱いについては、原則として前経営者と

図表18 事業承継時に問題になったこと（兵庫県の中小企業）

	全体	事業承継者		
		子・孫	兄弟姉妹等	従業員
社内に右腕となる人材が不在	23.6%	25.1%	18.5%	29.5%
引き継ぎまでの準備期間が不足	22.0%	18.5%	28.4%	32.8%
今後の経営方針	16.6%	16.4%	17.3%	19.7%
金融機関からの事業資金の借入れ	12.3%	12.3%	7.4%	18.0%
技術・ノウハウの引き継ぎ	9.2%	8.5%	14.8%	3.3%
資産や株式等の買取の資金負担	9.0%	7.3%	7.4%	18.0%
引き継ぎ後の相談相手がない	9.0%	7.3%	14.8%	16.4%
取引先との関係維持	8.7%	7.6%	12.3%	11.5%
親族間の相続問題の整理	7.4%	7.1%	13.6%	6.6%
役員・従業員から支持や理解を得る	7.2%	6.4%	8.6%	11.5%
相続税・贈与税の負担	7.2%	8.8%	6.2%	0.0%
金融機関への個人保証の免除・解除	7.1%	6.2%	7.4%	13.1%
引き継ぎ前の相談相手	5.4%	4.7%	9.9%	8.2%
金融機関からの事業承継資金の借入れ	5.1%	3.3%	2.5%	18.0%
分散した株式の集約	5.1%	5.5%	4.9%	4.9%
支援施策・支援機関がわからない	4.6%	4.0%	6.2%	6.6%
社長がなかなか決まらなかった	1.8%	0.9%	2.5%	4.9%
その他	3.0%	2.4%	4.9%	1.6%
特になかった	30.2%	31.8%	28.4%	24.6%
回答者数	609	422	81	61

（備考）家森信善『地域金融機関による事業承継支援と信用保証制度～地域企業の発展に貢献できる地域金融を目指して～』（2020年、中央経済社）をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

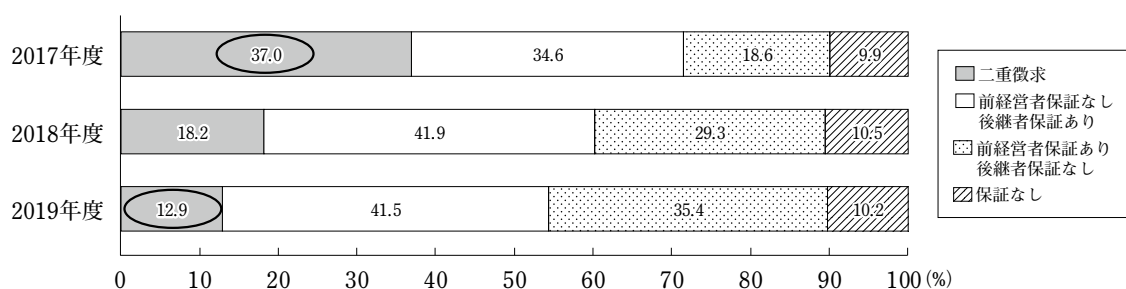
後継者の双方から二重に保証を求めないことを改めて確認するとともに、後継者との保証契約にあたっては、その必要性を慎重かつ柔軟に判断することや、前経営者との保証契約についても保証解除に向けて適切に見直すことを求めている。

こうしたことに対応して、民間金融機関においても経営者保証ガイドラインに沿った対

応が着実に浸透している。例えば、代表者交代時における対応において2017年には全体の37.0%を占めていた二重徴求が、2019年には12.9%にまで減少しており、経営者保証ガイドラインの浸透が一定程度進んでいることが分かる（図表19）。

役員・従業員承継のみならず、あらゆる事業承継の局面における個人保証の問題は、ま

図表19 民間金融機関における「経営者保証ガイドライン」の活用実績



（備考）金融庁『民間金融機関における「経営者保証に関するガイドライン」の活用実績』（2020年6月）をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

だまだ改善の余地も残されているとみられるものの、こうした改善の流れが一段と定着していくことで、事業承継の円滑化に繋がっていくことが期待されよう。

## (2) “想定を超えた”結果に至る可能性もふまえて早めの準備を

本稿で取り上げた役員・従業員承継にかかる3つの事例を振り返ってみると、いずれの事例も当初に前経営者が考えていたような事業承継の形にはとどまらず、様々な専門家等の助言も受けながら、ある意味で“想定を超えた”経過を辿りながら最終形に至っている点で共通していた。

「後継者不在」に直面する中小企業経営者の多くは、現状においても、事業承継の方向性などについてある程度の考えは持っているであろう。しかし、事業承継の実施段階においては、自身の考えのみならず、後継者本人の意思や関係者の考え等もふまえながら細かい調整を重ねていく必要も生じてくるのが通常であり、結果的に当初の想定とは異なる着地点に至るケースも少なくない。こうした現実をふまえれば、「後継者不在」に直面する中小企業経営者にとって早期の検討及び取り組みは極めて重要といえる。とりわけ、「役員・従業員承継」を円滑に進めていくためには、外部機関なども含めた多様な関係各方面との調整も相応に必要となってくることが多い現実をふまえれば、まずは早め早めに準備

をスタートさせながら適切なタイミングを図っていくことが重要なカギを握っているといえそう。

## おわりに

役員・従業員承継の局面では、資金面において金融機関が関わることも少なくない。しかし、本稿の事例からもみられたように、資金面での相談が具体化する段階は、すでに役員・従業員承継の最終局面であることが多い。中小企業経営者の中には、取引金融機関へ事業承継の相談をすること自体、その心証を悪くするのではないかといったような懸念を抱いていることも少なくないとみられる。しかし、中小企業にとって身近な存在にある信用金庫が、事業承継の潜在的なニーズの掘り起こし段階から一貫してリードしていくことができれば、結果的に円滑な事業承継を成し遂げていくことも可能となろう。信用金庫は、地域との距離の近さが最大の強みでもあり、それを最大限に活かした事業承継支援に取り組んでいくことが今後ますます期待されよう。

なお、本稿で取り扱った事例掲載企業は、従業員数が数百名規模と比較的大きな企業もあったが、SPCや事業承継支援ファンドは事業承継局面における後継者の資金力不足の場合に活用が期待されるものであり、企業規模に関わらず利用可能性があるものである点にご留意頂ければ幸いである。

## 〈参考文献〉

- ・石川和男（専修大学社会科学研究所）『事業承継政策の展開と後継者教育の方向性－中小企業・小規模事業者に対する「磨き上げ」を中心として－』（2018年7月）
- ・井上考二（日本政策金融公庫総合研究所主席研究員）『中小企業における経営資源の引継ぎの実態』（2017年8月、日本政策金融公庫論集第36号）
- ・大西隆司（なにわ法律事務所代表弁護士）『事例でみる事業承継の実務 士業間連携と対応のポイント』（2017年10月、新日本法規出版株）
- ・経営者保証に関するガイドライン研究会『経営者保証に関するガイドライン』（2013年12月）
- ・経営者保証に関するガイドライン研究会『事業承継時に焦点を当てた「経営者保証に関するガイドライン」の特則』（2019年12月）
- ・佐々木真佑、足立裕介（日本政策金融公庫総合研究所）『親族外承継に取り組む中小企業の現状と課題 中規模企業の事例から』（2018年6月）
- ・税経通信（2020年4月号）『大廃業時代に税理士としてできること② 後継者不在会社の終活支援』（税務経理協会）
- ・中小企業庁『事業承継ガイドライン（2016年12月版）』
- ・中小企業庁『中小M&Aガイドライン 第三者への円滑な事業引継ぎに向けて』（2020年3月）
- ・中小企業庁『中小企業白書』（2017年版、2019年版）
- ・津島晃一（事業承継Lab.所長）『お金をかけない事業承継 かわいい後継者には“個人保証”を継がせろ』（2017年12月、株同友館）
- ・東洋経済（2020年9月12日号）『トクする事業承継 M&A 後継者選び、待ったなし！』（東洋経済新報社）
- ・中村悟（M&Aキャピタルパートナーズ株代表取締役社長）『M&Aで創業の志をつなぐ 日本の中小企業オーナーが読む本』（2019年12月、日経BP）
- ・日経MOOK『まるわかり M&A』（2020年2月、日本経済新聞出版社）
- ・日本政策金融公庫総合研究所『事業承継で生まれ変わる 後継者による中小企業の経営革新』（2015年8月、株きんざい）
- ・家森信善（神戸大学経済経営研究所教授）『地域金融機関による事業承継支援と信用保証制度 地域企業の発展に貢献できる地域金融を目指して』（2020年8月、株中央経済社）
- ・和田恵里子（株アソシエ・インターナショナル名譽代表）『私の保育所づくり奮闘記 アソシエ・インターナショナルの歩み』（2017年8月、株文藝春秋）