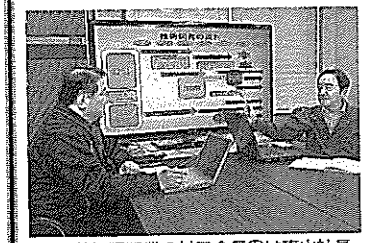
【第三種郵便物認可】 日本経済新聞 2012年(平成24年)11月19日(月曜日)

M&A・外部人材 事業承継に活用

後継者不足に悩む中小

中小企業の事業承継手法が多様化している。親族に継がせるだけでなく、M&A（合併・買収）仲介サービスを利用して他社に経営を委ねたり、外部の人材を登用したりする例が増えている。団塊の世代の経営者の引退時期が近づき、後継者問題は従来以上に深刻になっている。経営のバトンタッチが円滑に進むかどうかが中小企業活性化の大きなカギになる。



朝日熱処理工業の村田会長㊧は青山社長の手腕を見極めてからトップを譲った

「団塊」の経営者 引退近づく

帝国データバンクの調べでは全国の年商100億円未満の39万7千社のうち「後継者不在」の企業は26万5千社と約67%にのぼる。今年から団塊の世代（1947～49年生まれ）が65歳に達し始め、引退する創業者が急増するとの指摘もある。後継者がいなければ廃業という形で、資産処分や従業員の解雇を余儀なくされる可能性もある。

特定保健用食品などの効能の実証試験を手がけるエスカルラボラトリーズ（さいたま市）の創業社長だった渡辺国信氏（62）は今年1月、調剤薬局大手クオールに事業を売却した。直近の業績は売上高約7億円、営業利益率20%以上と順調だったが、親族は会社を継ぐ気がなく、ひそかに後継者候補と定めていた役員とも最終的には意見が合わなかった。

仕事が特殊なため外部から後任を迎えるのも難しいと考え、売却を決めた。中堅・中小企業向けのM&A仲介最大手の日本M&Aセンターに買い手企業探しを依頼し、トップと面談した3社の中からクオールを選んだ。約20人の従業員の雇用は維持され、保有株は額面の10倍以上で売れ創業者利益を確保できた。

中小企業の主な事業承継方法

	親族に承継	M&Aによる承継	外部人材や従業員への承継
主なメリット	長期の準備期間を確保できる。円滑に継しやすい	従業員の雇用を確保しやすい。保有株売却で創業者利益を確保できる	広い候補者の中から選べる
主なデメリット	経営能力と意欲を持つ後継者がいる限らない	希望を満たす買い手が見つかるとは限らない。業績が良くないと買い手を見付けにくい	後継社長は借入金の個人保証や、創業者の保有株買い取りが必要な場合も多い

（注）中小企業基盤整備機構などの資料をもとに作成

個人保証がネックに

親族外承継 株買い取りも

日本M&Aセンターの2012年3月期の仲介の成約件数（売り案件と買い案件の合計）は前の期比24%増の194件と過去最高だった。今期はそれを更新する勢いだ。

金属熱処理加工の朝日熱処理工業（大阪府寝屋川市）は社外の人材を社長に登用した。現在の青山豊社長（57）は中堅印刷機械メーカーの元役員だ。工場長などを務めた経験を買い、当時社長だった村田茂会長（68）が08年に経営企画の責任者として招き入れた。

村田氏が個人金庫に努めたこともあり、同社は自己資本比率83%と業界でも屈指の財務基盤を持つ。それでも長男ら親族は家業を継ぐ意志はなかったという。

ただ、すぐに青山氏に社長を譲ることはせず、経営手腕の「観察期間」を設けた。技術開発の新規プロジェクトや、リーマン・ショック後に低迷した業績の立て直しなど主な支援対象で査実に実山氏が社長入社から2った。村田月に代表権山体制」へと進めてい事業承継活用する例る。11年7産業活力再に基づき、都府県に「援センター。零細企した業績の立て直しなど

みずほ総合研究所が8月にまとめた調査によると、事業承継を経験した中小企業（757社）のうち親族が継いだ割合は、社長交代から30年以上たつ企業（70社）では83%（58社）だった。一方、交代から3年未満（31社）の企業では58%（18社）にとどまった。

みずほ総研は「生え抜きの役員や外部人材の登用やM&Aが増加傾向にある」と分析する。

親族外承継は幅広く人材を求められるのが利点だが、引き継ぐ側には悩ましい問題もある。中小企業の場合、社長は会社の借入金のために金融機関に個人保証を求められる。

みずほ総研は「生え抜き社長が個人保証を引き継ぐケースが多い」と指摘する。

東京都内の造業は、創業社長交代すると約115平方メートル機能など店頭販売係で相乗効果今後は地方組んで農産物品など産直商品そろえを増

「ご当地商品」ネット通販

エース、1月に立ち上げ

配送兼ねる新店舗も

首都圏と関西を中心に食品スーパー、専門店を50店展開するエース（兵庫県尼崎市、北野秀雄社長）はインターネット通販を始める。通販商品の在庫・配送拠点を兼ねる新店舗を活用し、レトルトカレー200種類など、加工食品や調味料などを軸に販売する。来年1月に「北野エース ウェブショップ」を立ち上げる。冷蔵不要の加工食品や調味料、自社ブランド「キタノセレクション」の食品など当初は約800品目を扱う。同社が首都圏などで展開する店舗は「レトルトカレー500種類」「しょうゆ150種類」など全国の「ご当地商品」を集めた品ぞろえを徹底して売り物。店頭で好評な販売方法を全国向けのネット通販にも生かす。

ネット通販の開始に合わせ、東京都内に通販用商品の在庫・配送拠点を設ける。試作品を手軽に作製できるように3次元（3D）プの設備を用テレコム（同・江東サムライのどが入る。00平方に特化した成施設は珍3Dプリ3次元CAーターによト、コンピる数値制御盤などを利にする考え3千万円程入居契約月程度を見ボットや電分野のペンを想定するターなどの容易に作り、製造業運が高まっ対応する。入居する試作品など度を高め、金調達をめ

製造業特化の育成施設

サムライと後藤建築 都内に3月開設

創業間もないベンチャー企業を対象とする投資会社、サムライインキュベート（東京・品川、榊原健太郎最高経営責任者）と後藤建築事務所（同・港、後藤英逸社長）は来年3月に、製造業ベンチャーに特化した育成施設を東京・臨海副都心に設ける。試作品を手軽に作製できるように3次元

起業の軌跡

女性向け商品販促、ネットで支援

女心探るニーズに商機

トレンダーズ 経沢 香保子社長

つねざわ・かほこ 1997年大阪大経済卒。トレンダーズ入社。2000年取締役。2006年東証マザーズ上場。39歳

トレンダーズはインターネットで女性向けのマーケティング支援を手がける。12万人の女性を組織化し、交流サイト（SNS）やブログなどで商品を紹介してもらい、口コミで認知度を高める。化粧品や食品など大手メーカーに支持されて業績を伸ばし、10月に東証マザーズに上場した。3度の出産を経ながら会社を成長させてきた創業社長の経沢香保子は「女性が輝く日本にしたい」と話す。

ブログを使った販促支援では、新製品の体験リポートを書きたい女性を会員から募る。ブログに書き込んだ感想が商品の情報発信となる。乾燥肌向けの化粧品など、商品の特性に合った女性をすぐに集められるのが強みだ。2012年3月期は売上高が約12億円と前の期に比べ64%増えた。

「もともと起業するつもりはなかった」が、1999年、創業間もない楽天の転職が最初の転機になった。新卒で入ったリクルートで磨いた営業力が評価され、新事業立ち上げを任された。団田に触発されて経営学修士（MBA）取得や留学をめざすようになる。ただ勉強は苦手。留学準備に手間取るなか、知り合いの社長から女性向けの商品開発の相談が舞い込むようになり、起業を意識する。消費の8割は女性が決定権を握る。「女性の心をつかみたい」という企業のニーズに商機があるとみた。

女性の起業はまだ珍しく、「うまくいくはずがない」と世間の目は冷たかったが、先輩経営者に背中を押され2000年に26歳でトレンダーズを設立した。「失うものもなく、失敗したらコンビニでバイトをしよう」と考えていた。

もう一つの転機は31歳、子供を産み母親となったこと。1人目の子供は幼くして病気でこくなった。妊娠中から難病と聞かされていた。「自分の人生がどうなるかも分からないのに、社長としての責任を果たせるのか」と悩み、会社の売却も考えた。「元気な自分の子供を産み母親となったこと。2人目の子供は幼稚園に入る年齢。39歳。上場企業の女性社長は最年少だ。起業をめざす女性から「励みになった」との声が届く。うれしい半面、「もっと若い世代にがんばってほしい」と歯がゆくもある。

（伊藤大輔）

‖敬称略

会社設立手続き・人事管理

アジア進出支援

SATO社労士法人

企業の労務管理を受託するSATO社会保険労務士法人（札幌市、佐藤良雄代表）は中小企業のアジア進出を支援する。提携先の会計税務コンサルタント、マイツグループ（京都市）を通じて現地の会計事務所を紹介する。自前でも海外拠点を整備し、現地の法制度に沿った会社設立手続きや人事管理を後押しする。マイツが中心となってつくった中国・アジア進出支援機構（東京・港）がアジア各地に会計事務所のネットワークを持っている。これを活用して、中小企業にアジアの会計事務所を紹介する。

現地の会計事務所は経営相談や視察、会社設立、営業許可の取得などの手続きを支援。人材の採用や就業規則の作成も手伝う。対象地域は中国、韓国、インド、タイ、ベトナム、マレーシアなどで、全事務所とも日本語で対応する。

SATO法人は紹介先の現地会計事務所から手数料を受け取る。さらにこのほど目前でも中国・上海に事務所を開設。社会保険手続きや現地の人材採用・解雇の方法について助言する。今後、アジアの他地域にも拠点を開設する考えだ。

海外進出する場合、海外ネットワークを持つ大手コンサル会社や大手会計事務所に相談することが多いが、資金が乏しい中小企業は依頼できない例があった。SATO法人は中小企業に対象を絞り、まず2014年春までに30社程度を支援する計画だ。

SATO法人は札幌、東京、大阪、福岡など国内7カ所に拠点を持つ。2013年3月期の売上高は13億円を見込む。