

事業承継支援事例（D社）

企業概要

- 企業名： D社
- 事業内容： 中古産業機器等卸売業
- 資本金： 20百万円
- 従業員数： 6名
- 代表者年齢： 78歳
- 後継者： 不在
- 事業の状況： 中古産業機器の輸出事業と当該産業機器主要パーツの輸入販売事業を行っている。

現状（問題点）の把握（1）

【従業員構成】

- ・ 営業 2名（うち1名が営業部長）
- ・ 現場作業員 2名（うち1名が親族）
- ・ 事務員 2名

【株主構成】

株主	比率
経営者	80%
営業部長	20%
合計	100%

- 現事業は経営者の個人能力（商売の才覚、人間関係、技術的知識、海外対応能力等）に負っているところが多い。

現状（問題点）の把握（2）

【財務の状況①】

単位：百万円

	3期前	2期前	直前期
売上高	411	398	309
経常利益	3	2	1

- 主事業の中古産業機器輸出売上：顧客業界大手企業（商材仕入先）が自前流通ルートを開発しており漸減
- 主要パーツ輸入販売売上：主事業の縮小をカバー出来ていないものの堅調
- 全体損益：イーブン状況

現状（問題点）の把握（3）

【財務の状況②】

単位：百万円

（資産）

会社所有土地・建物	固定資産税評価額	14
	（0.7で割戻した上記資産の時価）	20

* 固定資産税評価額は、公示価格の7割を目安に算定されているようため、7割で割り戻せば、おおよそ適正な時価評価額となる。

（負債）

平成29年2月期末	金融機関からの長期借入金	187
	帳簿上繰越欠損金	68
	帳簿上債務超過額	48
	税務上繰越欠損金	24
	（過去に期限到来の欠損金あり）	

- ・ 借入金の元本返済及び利息支払は、期限前にすべて実行
- ・ 借入金に対する物的担保なし（社長の個人保証のみ）
- ・ 過去に多額の売上債権の貸倒れが発生している（繰越欠損金と債務超過の原因）

現状（問題点）の把握（4）

（1）事業

- ・中古産業機器輸出事業

商材仕入ルート（業界の中小規模企業）を開拓中。売上を拡大し、利益率も向上の計画。

- ・主要パーツ輸入事業

堅調な需要を背景に売上を拡大できている。

（今後の3ヶ年計画）

	1年後	2年後	3年後
中古産業機器輸出売上	350	400	450
主要パーツ輸入売上	120	130	140
合計	470	530	590

■ 当該計画が実行できれば、借入金返済も順調に進み、債務超過も解消される。
→ 「営業権」の発生

現状（問題点）の把握（5）

（2）当社の強み

- ・ 業界大手企業との販売取引口座
- ・ 顧客企業との社長の人間関係及び顧客ニーズへの対応スキル
- ・ 主要パーツの輸入総販売代理店たる地位
- ・ 会社ロケーションが物流好適地（自社確認）

（3）事業承継についての経営者の思い

①親族内又は従業員への承継

- ・ 現経営者は年齢が78歳のため早期の事業承継を志向
- ・ 親族（子供）及び従業員（現営業部長）への承継も検討したが、本人の意向及び経営能力の点から断念

現状（問題点）の把握（6）

②第三者への事業承継

①の状況を踏まえ、現在業務上友好関係にある同業他社X社（営業地域での重複なし）との事業統合を模索する。

■両社事業統合の効果

X社の経営者（海外関係の業務経験豊富等）の優れた経営手腕によりD社の強みを更に活かすことで、シナジー効果の発揮が可能となる。

課題の抽出（1）

（1）D社事業の磨き上げ

①事業計画の実行及び目標の達成

- ・ 過大な借入金、債務超過状況の解消 → スムースな事業統合
- ・ 【ポイント】 商材確保のための新しい仕入れルートの開拓、確保
- ・ 事業の強みの検討、再認識を行う。

②主要パーツ輸入業者としての地位確立と販売拡大

当該パーツ市場における需要増（コストパフォーマンスの良い商材）をベースとする。

- ・ 輸入総販売代理店契約の締結
- 現状、「実質的」総販売代理店の地位のみで契約なし
- ・ 一部の海外メーカーに直接日本市場へ進出する動きがある

課題の抽出（２）

（２） X社との事業統合

①基本合意書締結

- ・ 事業提携から開始
- ・ 両社のなすべき内容、責務（X社の食い逃げ防止含む）及び目標の明確化

②事業統合の具体的方策

- ・ 株式譲渡
- ・ 事業譲渡（会社分割）
- ・ 合併等 両社における税務上のポジションも含め最適方法を模索

③営業権の評価

両社での評価方法の検討及び納得性

課題の抽出（3）

④ D社現経営者の処遇

- ・ 事業統合後の事業への関与方法
- ・ 退職金の支払及びその方法

⑤ D社現従業員の処遇

- ・ 雇用の継続を前提

今後の戦略：基本方針の策定（1）

（1）3ヶ年事業計画の策定・実行

① X社との共通目標としての事業計画

X社と共同して策定し、事業統合に向けて両社が何時何をすべきかを明確に設定

- ・ D社事業の磨き上げ、借入金返済の進捗
- ・ 事業統合時のD社営業権の適切な評価

② 両社共通合意目標の証としての「基本合意契約書」の締結

①の事業計画の内容について、両社の合意文書として基本合意契約書を締結する。

なお、契約書の中に次の項目を明記すべき。

- ・ 両社のなすべき具体的な事柄（強みの再検討、事業統合時のシナジー効果）
- ・ 事業統合時の営業権の評価実施
- ・ 事業統合後のD社現経営者の処遇（退職金含む）
- ・ 事業統合後のD社従業員の雇用継続

今後の戦略：基本方針の策定（2）

（2）事業統合の具体的手法検討

① D社のデューデリジェンス

事業統合手法の検討の前にD社の財務状況及び事業における基本契約等を開示し、X社によるデューデリジェンスを実施（秘密保持契約の締結）

② D社とX社との事業統合手法

- ・ 株式譲渡
- ・ 事業譲渡（会社分割）
- ・ 合併等 が考えられる。

各手法における両社のメリット・デメリット（税制上の扱い含め）を検討し、事業統合時までの準備を進める。