

本メルマガは、当社「日税主催研修」「日税オンデマンド」でもご活躍いただいている(株)事業パートナーの代表取締役社長・松本 光輝先生に 300 社を超える会社の再生の成功体験をもとに、金融機関交渉に関して Q&A 形式でまとめて頂きました。この情報が関与先様へのアドバイスの一助となれば幸いです。

### ■現状

創業 50 年以上経つトラック運送業の経営者からの相談。

現社長は三代目。一時は赤字決算になったこともあったが、業績は前期が最高で、ここ数年はたっぷり税金を払っている。受注の 8 割は固定の仕事で、2~3 割はスポットを受注、20 人程度の従業員がおり、そこそこの規模。これからの五年で、社屋を立て直し、流通加工的なことを始めようと考えている。相続対策はしておらず、子供はいないので、四人兄弟の姉の子供を養子にもらいたいと考えている。

### ■相談点

将来的な事業の継続を考えて、後継者問題や相続の問題を整理しておきたい。

### ◆アドバイス

後継者育成には 10 年かかる。運送業だけ見ていると環境の変化に対応できない。後継者にするなら、異業種の方が良い。色々な業種を経験させて、経営者として、何をすべきかを学ばせる。

親族だけでなく、事業を継続させるためには従業員も視野に入れた方が良い。従業員の中に後継者がいないのであれば、株は自身で持つておいて、経営者だけ契約で採用する方法もある。ただし、人間を見るのには 4~5 年はかかる。売上のラインを決めて、到達しなければ契約を解除する方法もある。後継者に譲ってダメになるよりも、経営者を雇って代表取締役社長にした方が良い。借金を背負わないのであればやりたい人はいる。

社長は 55 歳ぐらいでリタイヤして、経営者を雇うというゴールをイメージする。自分は会長を三年やって、「この経営者で大丈夫」と判断したら、株主として配当を貰う。リタイヤするまでに引継ぎに十分な売上を持っていくことだ。

一年かがりて自らの業務を精査し、社長の業務の可視化が必要。これを元に承継を行う。特に「利益が出る原因は何か?」これを見つけることが大切。経営者の仕事をすべて書き出し、部門毎やヒト・モノ・カネに分類して小分けする。例えば 10 個に分けて、スケジュールと順列を決め、5 年間ぐらいのスケジュールを立てる。躓くのは頭の中でゴツチャになっているからだ。自分の仕事をしながらやろうとしてもできないので、誰かにまとめてもらう。一年かけて頭にあるものを明確にして分類、マトリックス化等で可視化する。

役員をされている奥さんは雇った経営者の成績をチェックし、数人の従業員に経営者の仕事ぶりについてヒアリングを行う。会社の利益を安定的に上げていくために、経営ノウハウのあるコンサル会社と組むのも一つの手だ。奥さんがボケそうなら、株を信託して、経営者と話のできる信頼のできる人に依頼する。雇われた経営者は会社の利益を上げるだけで、社長個人の利益については責任の範疇外であるので、社長個人の相談に乗ってくれるアドバイザーリーボードを身の回りに一人か二人持つておくこと。

例えば HP を制作するのに誰に頼めばよいのか分からない場合も、そのようなラインを持っているところをパートナーとする。

遺産は、両親が既に死亡しているために奥さんと兄弟に行く。兄弟には遺留分がないので、遺言で奥さんに全部残すこともできる。相続税は 3,600 万円の控除なので、個人で財産と土地を持っていると相続税がかかる。奥さんが路線価で相続しても、処分するときには取得価格との損益で見られるため、相当な利益が出てしまい、税金が多くなる。自宅であれば 3,000 万円までの基礎控除があるが、自宅でない相続について無防備すぎるケースが多い。精査した方がよい。

この様なことも含め、経営者はトータルにもものを見る視点が必要。

**[執筆者プロフィール]**

**松本 光輝** 株式会社事業パートナー 代表取締役

40 年にわたり、飲食業を中心に会社経営。バブル崩壊時に 25 億円の負債を抱え、その後 3 年半でその負債を解消する。2003 年より、事業再生請負人として全国行脚中。この間、依頼先の多くが 1~2 ヶ月以内に、資金ショートに陥るおそれがあるという危機的状況の中から、1 社も倒産させることなく、300 社を優に越える会社の再生を成功させる。

◎過去の経験を活かして、中小企業経営者の最高の相談者となるべく、活動を続けている。

◎経営者はもとより、幹部社員の皆様・社員の皆様の声をくみ上げ、共に全社一丸となった再生を達成すべく、全力で取り組んでいる。着手後、30 日以内に再生計画を作成して、実行に移している。

◎会社を 3 年かけて再生させる独自の再生術は、他に類を見ません。

■■■■■ 著作権 など ■■■■■

著作権者の承諾なしにコンテンツを複製、他の電子メディアや印刷物などに再利用(転用)することは、著作権法に触れる行為となります。また、メールマガジンにより専門的アドバイスまたはサービスを提供するものではありません。貴社の事業に影響を及ぼす可能性のある一切の決定または行為を行う前に必ず資格のある専門家のアドバイスを受ける必要があります。メールマガジンにより依拠することによりメールマガジンをお読み頂いている方々が被った損失について一切責任を負わないものとします。