

事業承継と事業のブラッシュアップ



久保 信之
(日研硝子株式会社)
代表取締役社長

中小企業庁は、平成28年12月に「事業承継ガイドライン」を策定し、円滑な事業承継の促進による事業の活性化を図ることについての指針を発表しました。

概要は

- ①事業承継に向けた早期・計画的な取り組みの重要性（事業承継診断の導入）
- ②事業承継に向けた5ステップの提示
- ③地域における事業承継を支援する体制の強化

の3点を柱に構成されたものであります。言うまでもなく、事業承継は我々中小企業経営者にとって喫緊且つ最重点課題であることを国も注視していることのエビデンスでもあると考えます。

そして、事業承継はゴールではなく、次期経営者が如何にその後の経営をブラッシュアップさせ、自社の発展と継続に寄与させる事が出来るかを考え、万全に事業承継に取り組めるかが肝要であることを意味していると考えます。社内外の環境は、各企業により異なり、事業承継の手段は千差万別であることでしょう。今回この原稿を執筆するにあたり、私の体験を開示させていただき、自分にとっても事業承継と事業のブラッシュアップについて改めて考える契機になればと考えます。

当方は、平成9年3月に前職から現在の会社（日研硝子株式会社、以下、「会社」）に創業家の長男である当時の社長（現代表取締役会長）の長女の配偶者として入社し、取締役社長室長という肩書で、社内の統括やステークホルダーとの連携等々の業務に邁進する日々を送っておりました。

日々企業経営に触れ、知識と実務を積み重ねている最中に、「破鏡再び照らさず」と申しましょうか、当時の妻との離婚が決まりました。平成29年度は、21万2,000組の離婚件数があるとの統計がありますが、従業員にとっては、青天の霹靂に近い状況を当方の行為で社内に混乱をもたらせてしまいました。当然のことながら、当方は会社から身を引くことを決めました。

当時は、当方も多少の株式は保有していたものの創業家である当時の代表取締役社長の長女と離縁をした身としては、取締役辞任・退職は当然の決断でありました。

しかしながら、社長（前義父）、そしてステークホルダー各位から、熱心な慰留をいただき、結果として当社に継続して勤務する選択肢を選ぶこととなりました。後継者という役割は捨て、一兵卒として経営に邁進する覚悟で残留を表明致しました。この決断は、その後の社会的責任、経営者としての覚悟、従業員を守る責務等々を自分の中で醸成することとなる重大な出来事と

なりました。

株主の大半を占める創業一族との関係性（議決権・経営権・心情的な部分）は、当方の社内に於ける活動に、株式会社であれば当然のこととして、大きく影響を及ぼすこととなり、自分自身の立場を十二分に把握した上で、経営活動を行う必然性が生じておりました。

当時の社長が、長女の配偶者から他人となった当方と、対峙しながら共に、改革・変革、そして安定的な収益基盤の確立を目的に、日々の経営活動を分担して経営することを選択してくれたことに、忸怩たる思いで接しながら、ただひたすら成果を創出することに邁進する日々を過ごしておりました。

そんな折、平成20年9月にリーマンショックが起き、企業業績も悪化の一途を辿り、経常赤字が解消出来ない年度が継続しておりました。

経営危機からの脱却手段として決断したのが、ステークホルダー各位の力を借りた、当社と同業態の事業の譲渡を受け、企業規模を維持拡大するという選択でした。一部上場企業からの資本提供を受けず、事業の一部譲渡を受託することは安易に進めることは出来ませんでした。経営の安定化と継続性を担保させ、その実現に邁進することとなりました。

事業譲渡のスキーム構築も順調に進捗する中、先方から提示された事業譲渡の前提条件に、最大の障害があったことが進捗を遅らせることとなりました。

その前提条件こそが、今回のテーマである事業承継とその後の事業のブラッシュアップの具現化（可視化）要求でした。事業のブラッシュアップに関しては、数値面、環境面からもステークホルダー各位の協力もあり、最大限の事業譲渡のシナジーを生み出せるスキームを創り上げており、その条件をクリアすることは可視化されておりました。

しかしながら、事業承継に関しては解決策が見いだせず苦悩している状況でした。先方から提示された事業承継の内容は、当方が代表取締役社長に就任、当時の社長（前義父）を会長職に就けるというものでした。これには、株主である創業家一族の承諾を得ることは言うまでもなく、当時の持ち株比率数パーセントの当方が代表取締役の職に就くことのリスクを考えると、その職位を当時の状況下で承継することは、あらゆる面で困難極まりなく、事業譲渡を受けた後のスキームも固まりつつあるなか、経営の安定化と経常赤字脱却の方策として当方の代表取締役就任のみが最後の障壁となっておりました。

結果として選択したのは、種類株式の発行でした。

定款の変更による発行可能株式120万株のうち、119万9千株の完全無議決権株式への変更決議でした。既存株主の持ち株比率に応じて、普通株と種類株式を均等に配分し、無議決権株式には優先配当権を付与、そして当時51%の持ち株を所有していた当時の社長と当方で、将来の普通株式売買取引予約契約を締結し、リスクに備える対応を取ることで合意し、創業家を説得させ、当方は代表取締役社長に就任し、事業譲渡も無事完遂する事が出来ました。

その後は、東京中小企業投資育成株式会社に出資をいただき、安定的な株主構成と事業のブラッシュアップのサポートを受け現在に至ります。

代表取締役就任後、当方が入社後20数年間策定し続けてきた事業計画を全社員でブラッシュアップし、定量的且つ能動的な事業計画に変化させ、ステークホルダーに「選ばれる！日研硝子」をスローガンに、「全員参加型の経営」をビジョンに日々邁進致しております。

その歩みを滞らせることなく、当方の次の時代を見据えた、「安定収益基盤の確立」と「人材を最大限に活かす制度設計」を2本柱に据え、成長と時代を読み解き適切に変革を遂げる会社の創生を続けて参る所存であります。