

“買い手”の声～会社の将来を見据えた決断～

ナリタ自動車(株)
取締役専務 成田重満 氏



同社は現社長の仁夫氏が創業者で、昨年で40周年を迎えた。

自動車販売や整備等を行うナリタ自動車(株)(福井市高木中央2-3-31)の成田専務は、自動車の短期大学を卒業後、他社勤務を経て父が経営する同社に入社した。「初めは何も考えずフラフラしていた」というが、現在は同業者や異業種から情報収集しながら、これまで同社にはなかった様々な成長戦略に取り組んでいる。

「車社会」の福井において、車検やメンテナンス、自動車販売を手掛ける事業所は数多い。固定客やリピーター確保のため、事業所紹介サイト等にも登録しているが「そこから顧客

に結びつくまでには時間がかかる」と成田専務は話す。

会社規模を拡大していきたいと考えていたところ、青色申告会の講習会に参加したことを契機に、事業承継やM&Aについて関心を抱くようになった。敷居が高いイメージはあったが、福井県事業引継ぎ支援センターに相談し、「買い手」として事業の引き継ぎ先を探すことになった。初めは「売り手」側からの条件や希望だけを聞き、事業所名の場所や事業主の顔も分からなかったため、成田専務は「お見合いの話が来たような感覚だった」と当時を振り返る。

その後、同センターから、売り手として同じく自動車整備が主な事業で後継者不在に悩む(有)ポパイを紹介された。新事業の開拓には結びつかないが、顧客をそのまま引き継ぐことができるというメリットがあり、会社を成長させる上で一つのターニングポイントになると考えた成田専務。社長をはじめとする親族からは心配する声も聞かれたが「この業界は一人ひとりが顧

客を持っている。今は社長がいるからその顧客もいるが、世代交代を機に離れていく可能性もある」と周囲を説得した。個人や企業向けの自動車販売を中心に売上を伸ばし会社に余力のある今を好機と捉え、(有)ポパイの野路社長と面談・相談を繰り返して、事業拡大に向けた引継ぎを決断した。

買い取った(有)ポパイは名前をそのままに、若い従業員を加えて1月から再スタートを切っている。成田専務は「まだまだ会社の売上には伸びしろがある。自分を含め、若い人材の目を加えながら規模を大きくしていきたい」と今後の展望を語った。



自動車販売事業は成田専務が始めたもので、屋外に販売用の自動車展示場を設けている。

特集

価値を高め、思いを紡ぐ 事業承継



会社の将来を誰に任せるか。はじめにその候補に挙げられるのは、事業主と近い親族であろう。しかし、近年は第三者が後継者として事業を引き継ぐパターンも増えている。M & A型の事業承継は、事業を引き継ぐ側と事業を譲渡する側との思いのギャップをいかに埋め合わせていくかが焦点となる。今回の特集では、成約事例の当事者双方から話を伺った。

円満な第三者承継への道のり

中小企業庁が公表している「中小企業・小規模事業者におけるM&Aの現状と課題」によると、2025年までに70歳を超える中小企業・小規模事業者の経営者は全国で約245万人にも上り、その半数が後継者未定の状態になると予測されている。後継者が見つからず廃業する事業者が増え続ければ雇用機会の喪失に結び付き、ひいては地域経済の縮小や多様性を失いかねない。

また、帝国データバンクの「全国企業『休廃業・解散』動向調査(2020年)」によると、2020年に休廃業・解散した事業所は全国で5万6103件に上った。ただし、そのうちの57・1%もの事業所が黒字を計上しており、新型コロナウイルスによる先行きの不透明さを理由とした廃業も多分にあることが、後継者がいないことを理由に事業をストップする事業所も多いことが推測される。

第三者による事業承継を支援する福井県事業引継ぎ支援センターの成約件数は、平成30年4

表1 福井県事業引継ぎ支援センターでの事業承継相談件数及び成約件数

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	合計
R2年成約件数 相談回数：110回 (R3年1月末時点)	1	1	2	2	1	0	1	0	5	2			15
R1年成約件数 相談回数：142回	2	1	1	0	1	3	0	0	0	4	1	1	14
H30年成約件数 相談回数：151回	0	1	0	0	0	2	1	1	0	0	2	0	7

※ R2年は2～3月の予定分を含めると20件以上となる見込み

月の発足以降、増加傾向があり、少しずつM&Aという選択肢が認知されてきていることが伺える(表1)。しかし、第三者に自社の事業を譲ることに対して「身売りをしている」というイメージを払拭できていないのか、事業承継の相談数は決して多いとは言えない。

事業承継はデリケートな問題であり、特に第三者承継ではお互いの認識にズレが生じやすい。今回は、実際に成約した「買い手」と「売り手」それぞれに経緯を伺い、円満な事業承継への軌跡をたどった。

“売り手”の声～顧客を大切に、若い力に期待～



福井県事業引継ぎ支援センター
統轄責任者 舘 則夫 氏

後継者が不在の事業者の「第三者承継（M&A）」を支援する福井県事業引継ぎ支援センターにおいて、統括責任者を務める舘則夫氏に、事業の第三者承継に関するポイントや同センターの活用方法等について話を伺った。

売り手と買い手、相互に理解を

事業承継の問題は、どの企業もいずれ直面する経営課題だ。福井県は親族や従業員への事業承継のパターンが多く見られる。一方で、親族は後を継がず別の人生を送っていたり、従業員が不在もしくは高齢である等、第三者への承継を考えざるを得ない状況も多々ある。しかし、他人に事業を売ることに対する抵抗感があり、身近に後継者が見当たらなかった場合、廃業を選択する事業所が多い。また、買い手企業が見つかるまでに相応の時間も必要となるため、一朝一夕には解決しない。

事業を引き継ぐことは他社技術、ノウハウとの相乗効果が期待できる等、会社の成長戦略の一環となる。現在、売り手より買い手の方が多く、県を跨いだ事業承継も見られ、第三者による承継の可能性は以前に比べ広がっている。地場産業の新陳代謝を促進す

るためにも、事業承継は重要な事業展開となる。

福井県内には小規模ながら、優れた技術やノウハウを持つ事業所がたくさんあり、そこに価値を見出す企業もある。自分の会社は事業譲渡するほどの価値はないと決めつけたくない。

福井県事業引継ぎ支援センターでは、マッチングがスムーズに行けるように支援しているが、売り手側からはまず買い手側に「大切に引き継いで欲しいこと・ものはなにか」を伺っている。その思いを買い手側に必ず伝え、それを守ってもらえるように約束いただいている。

現状、買い手と売り手との間では、その思いにギャップが生じることも多い。当然ながら、金銭面での衝突も考えられるので、まずは我々や金融機関等に気軽に相談していただきたい。



（有）ポバイ

野路 達男 氏



（有）ポバイ（福井市花堂中2-16-16）の野路氏は、かつて勤めていた大手自動車販売会社の先輩から自動車整備を行う同社を引き継ぎ、平成9年に社長となった。「引き継いだ当初は借金3000万円もあり、とにかく一生懸命働くしかなかった」と当時を振り返る野路氏。しかし、前職の顧客が付いてきてくれたことに加え、野路氏の人柄に惹かれ、新たに多くの顧客を迎え入れることができた。その結果、売上を伸ばすことに成功し、見事会社の経営を軌道に乗せた。

野路氏は「休みの日も会社に出て、お客さんの対応ができるようにしていた」というほど、仕事に励んできたが、60歳を迎えて以降、体調を崩すことが増えた。「身体が元気でいられればこのまま仕事を続けたいが、通院回数も増え、休むことが多しとお客さんに迷惑がかかってしまう」と事業譲渡について考えるようになった。

福井県は親族間における事業承継の割合が比較的高いが、野



1月から店長として同社に勤務する仲川氏（右）

路氏は子供達に好きな道を進むように伝えていたこともあり、第三者への譲渡を選んだ。新聞や銀行から情報を得て、福井県事業引継ぎ支援センターに相談、「売り手」として「買い手」を探すことになった。野路氏は「事業譲渡は前向きな決断だと思っ。何よりお客さんのため」と笑顔をみせる。

その後、同センターからナリタ自動車（株）の成田専務を紹介され、数回の面談を通して「どこよりもお客さんを大切にしてくれるやる気を感じた」と野路氏は「大きな借金もないし、後ろめ

たさもない」と事業譲渡を快諾した。

現在は、同社とナリタ自動車（株）の両方と取引があった会社に勤務していた仲川宏欣氏が店長として切り盛りし、野路氏は当面、従業員として仲川氏をサポートする。新社長には成田専務が新たに就任予定で、「会社の名前は残しているが、急に人が変わるとお客さんも不安になる。少しずつ仲川君や成田新社長を紹介し、自分と同じように信頼関係を築けるよう仲介していきたい」と野路氏は話す。

今回の事業譲渡については、金銭的な話よりも、若い経営者に顧客を引き継いでもらえることが決め手となった。また、野路氏は新型コロナウイルスによる事業活動への影響だけでなく、世界的なガソリン車の廃止に向けた動き等、業界の先行きについても考慮しており、「新しい潮流についていくには若い人の力が不可欠。成田新社長や仲川君には今後の業界を引っ張って欲しい」と期待を寄せている。

事業承継は技術や知識
そして顧客を守る

廃業という選択は、県内の市場や雇用機会を失わせる。事業承継はその喪失を防ぐだけでなく、創業時から積み上げてきた独自の技術や知識、そして大切な顧客を守ることに繋がる。一般的に60代が事業承継の適齢期と言われているが、従業員や取引先等、多くの関係者に影響を及ぼすことを考えると、早めに準備しなければならない。

今年4月より、第三者承継の支援を行う福井県事業引継ぎ支援センターと、親族や従業員への事業承継の支援を行う福井県事業承継ネットワークが統合され、「福井県事業承継・引継ぎ支援センター」となる。これにより事業承継に関するあらゆる支援がワンストップで受けられることが可能になる。事業承継を考える際はぜひ窓口を活用いただきたい。

お問合せは
福井県事業引継ぎ支援センター
0776(33)8279