

## 簡単ではない企業の事業承継①

## 高齢経営者 迫る「時間切れ」

ば」と考えていました。

ところが、声掛けした従業員も後継社長となることには消極的。三宅さんの親族も別の会社に勤めており、やむなく17年秋に支店があった苫小牧商工会議所に第三者による事業承継ができないか相談したのです。

紹介された北海道事業承継・引継ぎ支援センターの担当者が、社名を伏せながら、「買い手」として登録する印刷会社や類似業態の会社を中心に、1社ずつ承継の意向があるかを確認していきました。社名を明かさないと、従業員や取引先が会社の先行きを不安視しかねないためです。

ネックとなったのが営業地域です。交渉前にもかかわらず、「むかわ」という所在地を聞いてだけで、多くの企業が断ってきました。企業の数も人口も多くなく、買収しても取引先や収益を広げられる利点に乏しいと思われたようです。

官公庁や農協などを主要顧客に持つ清文堂印刷は堅実経営を貫き、借入金はゼロ。厚めの内部留保もありました。ただ、機械設備の関係でカラー印刷など受注した仕事の一部を、札幌などの同業者に外注せざるを得ない弱みもありました。

2番目に紹介された道央圏の同業大手は、社長同士が会う段階までいきました。ところが、経営状況などを説明した三宅さんに対し、先方の社長は「考えていたのと少し違いますね」と言い、立ち消えとなってしまいました。しばらくして18年9月に胆振東部地震に見舞われ、1年近く承継先探しを中断せざるを得なくなったのです。

曲折を経て、同社は20年春、8番目に「お見合い」をした北海印刷(室蘭)に株式を売却し、100%子会社となりました。追い込まれた三宅さんがネットで目にした「北海印刷」のことが気になり、室蘭信金などを通じて承継の意向があるか打診したのがきっかけです。

それまでの会社と違い、北海印刷の徳永賢二社長(63)は取引先がなかった苫小牧などに事業展開の足場ができるのに加え、清文堂印刷が外注するカラー印刷を北海印刷で請け負えば、収益を強化できる点に目をつけました。「最初はむかわの会社なら要らないという印象だった」と言いますが、今は清文堂印刷の社長も兼ねています。

紙への印刷需要が先細のを見越した徳永さんがフリーペーパー発行やウェブデザインなど早くから多角化を進め、日頃から会社の姿形を見直してきたことも、清文堂印刷との相乗効果を柔軟に見極められた背景です。三宅さんが社員の雇用維持を何よりも重んじ、買収額を抑えると同時に社員の日頃の貢献に報いるべく、内部留保を特別手当として還元する姿などを見て、徳永さんが「この会社と一緒に進んでいきたい」との思いを強めていったことも後押しとなりました。



事業承継を前倒して考える必要性を強調する北海道事業承継・引継ぎ支援センターの新宮隆太・統括責任者

むかわ町の「清文堂印刷」  
手差し伸べた室蘭の企業

承継先を探し始めても、うまくいかないケースが大半です。借入金の扱いや株式の譲渡額など言い争いになりかねない調整事項が山ほどあり、よほどのメリットがなければ、引き継ぐ相手も戻りませざるを得ません。そんな中、承継先が決まるまで七つの会社に断られたのが、胆振管内むかわ町にある創業70年の「清文堂印刷」です。

「承継先が固まるまで、20人弱いた従業員にも一切話せず苦しかった」。こう振り返るのは、4代目社長だった三宅幸一さん(75)です。10年ほど前から「70歳になる前にバトンタッチしなければ



清文堂印刷の印刷機器の横で交渉時の状況を語る前社長の三宅さん(左)と現社長の徳永さん

デジタルに 詳報



この事例からも分かりますが、抱える市場が小さい地域の企業の事業承継は容易ではありません。経済環境が不安定な場合、「平時」には成立した承継案件が一気に滞りかねません。北海道事業承継・引継ぎ支援センターの新宮隆太・統括責任者(51)は以前、道内の飲食店同士を結びつけようとしたものの「新型コロナが広がった途端に破談になり、その後売り手の会社はうちに相談にも来なくなり後でつぶれてしまった」と明かします。「マッチングしても7割程度は不成立に終わる」と新宮さんは言います。

むらかみ書店や清文堂印刷の場合、本業に新たな要素を加えることで事業を刷新できる可能性があったり、異なる地域の企業と一緒にすることで営業エリアを広げられたりする利点がありましたが、そんな相手を見つけるのは容易ではありません。道内では体力的にも承継活動が難しい80代以上の経営者が増え、多くの企業が時間切れとなる恐れを抱えています。商工会議所や金融機関など承継を支える側も綿密な取り組みが求められます。次回は支援態勢を中心に考えます。

(勝木晃之郎)