

最前線の担当者と事業者との対話が 地域と事業の現在と未来をつなぐ原動力になる

合同会社 ゆわく
代表社員 大山雅己

[はじめに]

お伝えしたいこと

- 事業承継でいったい誰が困るのでしょうか。
- 「事業承継が進まず廃業。それでは事業者が困る」という見方が世の中全般に広がっています。「困っている事業者」を助けることが「支援」という思い込み。
- 事業承継が進まず、廃業することによって何が生じるのでしょうか。確かに、従業員等の就業の機会が失われるという側面は否定できませんが、経営者が高齢で後継者不在のための廃業する事業者の多くにおいては、従業員も高齢者が多くなっています。高齢の事業者も高齢の従業員も、ある意味においては、「年金業に転業」・「年金業に転職」するのだと考えると、実はそこまで厳しい状況に置かれる事業者や従業員は多くないという視点を10年ほど前に秋田商工会議所のある方に指摘されました。
- 誰が困るのでしょうか？誰も困ることはないのも何もしなくても良いのでしょうか？
- 事業者/企業は何らかの【製品】【商品】【サービス】を社会に、顧客に提供しています。廃業で失われるのは、これらの【製品】【商品】【サービス】の提供をこれまで“当たり前のように思っ”受けていた(享受してきた)企業や顧客・地域住民が、困るのです。廃業で提供者が居なくなってしまうと直ぐに代替が効くという状況も容易ではなくなってきています。(それもあらゆる分野で、加速度的に)
- それ故に、事業承継は「個々の企業/事業者の問題」であるだけでなく、「私たち自身の、地域に暮らす人々自身の問題」になってきているとの認識が大切です。
- そういう意味においては、フィー(手数料収入)にならないような中小企業・小規模事業者の事業承継についても、日々の活動の中で、目を配り、手伝って進めていかないと、将来的に貸出債権に影響を与えるという視点は、自金融機関本位の目線ではなく、地域とともに未来に向けて生きていく・持続的に成長していく上で、自機関を含めて、自機関の職員やその家族などを含めて、あるいは取引先や取引先の従業員など、地域全体に影響を及ぼすことなどのリスクが潜在・顕在的に進行していると認識したいものと考えます。
- ここまで考えて、俯瞰的に地域の状況、自分たち自身の周りを見回して、はじめて、「地域の未来に向けた共通価値の創造」という概念の本質に辿り着くのではないかと思います。
- 偉そうなことを言って申し訳ありません。けれども、そんな想いを強く意識しています。
- 社会・人々は繋がりがあっているのです。そういう視点から今日は話を進めます。

事業承継を巡る疑問・質問 (最前線の営業店担当者へのエール)

- 本セミナー開催に際して、「47件」の「質問」が寄せられました。
- 47件の質問については、いろいろ考えを巡らせて「質問回答集」として取り纏めました。
- “ほんの少し視点を変えること”・“思い込みから抜け出すこと”が最前線の担当者としての支援力と自信を高める鍵になります。
- 「事業承継に関する質問を考えた」＝「事業承継やその支援の課題に向き合う時間を持った」ことは第1ステップをクリアです。第2ステップとして講義やパネルディスカッション・質問回答集を通じて気づき・発見し、「明日から出来ることからやってみよう」の第3ステップ(実践)につなげて欲しいと期待します。

アプ
ロー
チ・働
き
か
け
方

他
の
支
援
者
と
の
係
別
化

支
援
・
取
組
み
の
進
め
方

成
功
例
失
敗
例

経
営
者
の
心
の
ひ
ら
き
方

コ
ロ
ナ
禍
と
承
継

各
機
関
の
線
考
え
方

寄せられた47の質問の傾向

技
術
論

最前線の担当者のく
皆様が抱く
様々な質問

みなさんの所属する支援機関の取引先・会員等「事業者」は何社ですか



■所属支援機関、営業店・支所、自身の担当先の事業者数(a)を思い浮かべよう

取引先事業者・会員等のうち経営者が60歳以上の「事業者」は何社ですか

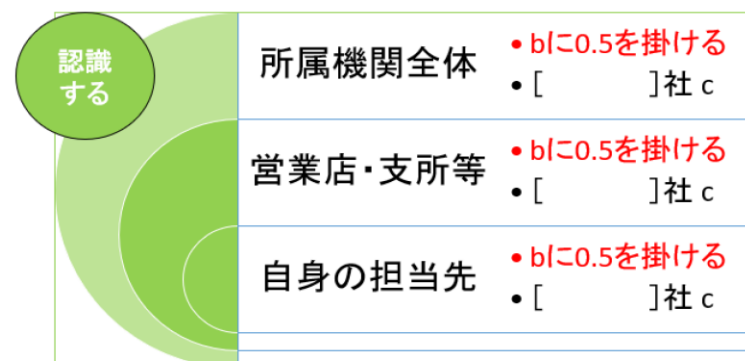


■経営者が60歳以上の事業者は、全取引先等の1/2程度として 約【 】社(b)

事業承継のリアルを認識し合うための問いかけ

- 行政は地域全体を見渡した各支援機関に働きかけることを通じて、支援機関は自機関についての振り返りを通じて、地域の事業者の状況(＝地域としての承継リスク)を認識しよう。

経営者が60歳以上の「事業者」のうち後継者不在先は何社ですか



・後継者不在の事業者数は、(b)×1/2程度 約【 】社(c)
・残りの事業者の大半も準備が出来ていない状況 (b)×1/2 約【 】社(c)

表a 「みなさんの所属する支援機関の取引先・会員等『事業者』は何社ですか」の数値調べ、を参考にした「現場のリアル」の整理

(社)

	事業者数	×0.5	×0.5	×0.5	現場のリアル
1 所属機関全体での支援対象事業者数	8,000	4,000	2,000	2,000	← 組織全体が直面しているリアル
2 営業店1店舗あたりの担当事業者数	150	75	38	38	← 営業店が直面しているリアル
3 担当者1人あたりの担当事業者数	60	30	15	15	← 担当者が直面しているリアル

↑
経営者が
60歳代

↑
うち
後継者不
在

↑
後継者が
いても
準備不足

何が準備
不足なの
かな？

どうすれば良い
のだろうか？

中小企業白書（2017年度版） に示されている定義例

- 事業承継とは「事業」そのものを「承継」する取組み。
- 人（経営）・資産・知的資産（目に見えにくい経営資源・強み）の三つの構成要素を次世代に円滑に引き継がれていくことが課題。三つの構成要素を次世代に円滑に引き継ぐために資する支援が必要。

1 事業承継に必要な準備プロセス

第1項では、事業承継に必要な準備プロセスについて見ていく。はじめに、事業承継の概念や全体像を整理し、事業承継の現状を概観する。その上で、事業承継の準備の必要性の認識、事業承継の準備について見ていく。

①事業承継の全体像

「事業承継」という言葉には明確な定義があるわけではなく、「後継者確保」と捉えている者もいれば、「相続税の問題」と捉えている者もあり、受け取る者によって意味合いが異なる。そこで、はじめに事業承継の概念について整理する。2016年に策定された「事業承継ガイドライン¹」によると、事業承継とは「事業」そのものを「承継」

する取組とある。そうした事業承継の構成要素として、人（経営）・資産・知的資産（目に見えにくい経営資源・強み）の三つが挙げられている（第2-2-1図）。これらは、まさしく経営者が事業を通じて培ってきたものであり、次世代に円滑に引き継がれていくことが重要である。

本章では、次世代に引き継ぐものとしての「事業」を「経営」と「資産」の二つに大きく分けて、「経営の引継ぎ」と「資産の引継ぎ」として分析していくこととする。ここでいう「経営の引継ぎ」とは、現経営者に代わり経営を担うことや経営理念や信用等の経営に付随する知的資産を承継することを指すこととする。また、「資産の引継ぎ」とは、第2-2-1図における「資産の承継」

¹ 「事業承継ガイドライン」は、中小企業経営者の高齢化の進展等を踏まえ、円滑な事業承継の促進を通じた中小企業の事業活性化を図るため、2016年12月に中小企業庁により策定された。

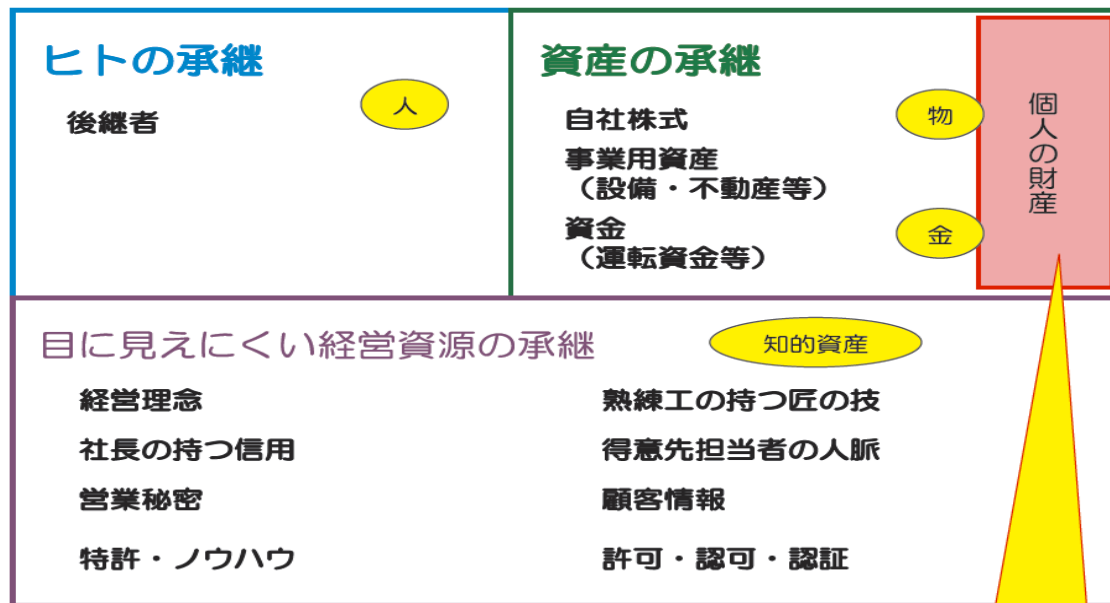
事業承継 [支援の目的]

（出所：『中小企業白書（2017年版）』第2部第2章第1節 230頁 ・ 中小企業庁）

支援の目的 事業承継支援① 事業承継を捉え直す

これまで	これから
自社株式や相続税対策を中心とした課題という認識	事業そのものの承継という認識 ⇒「事業そのものの承継という認識」をもって取り組むことに当事者の意識・支援者の意識と当事者の行動・支援者の行動をシフトすることが事業承継の取組み・事業承継の支援の今日的な課題

事業承継と知的資産



相続税対策は一部

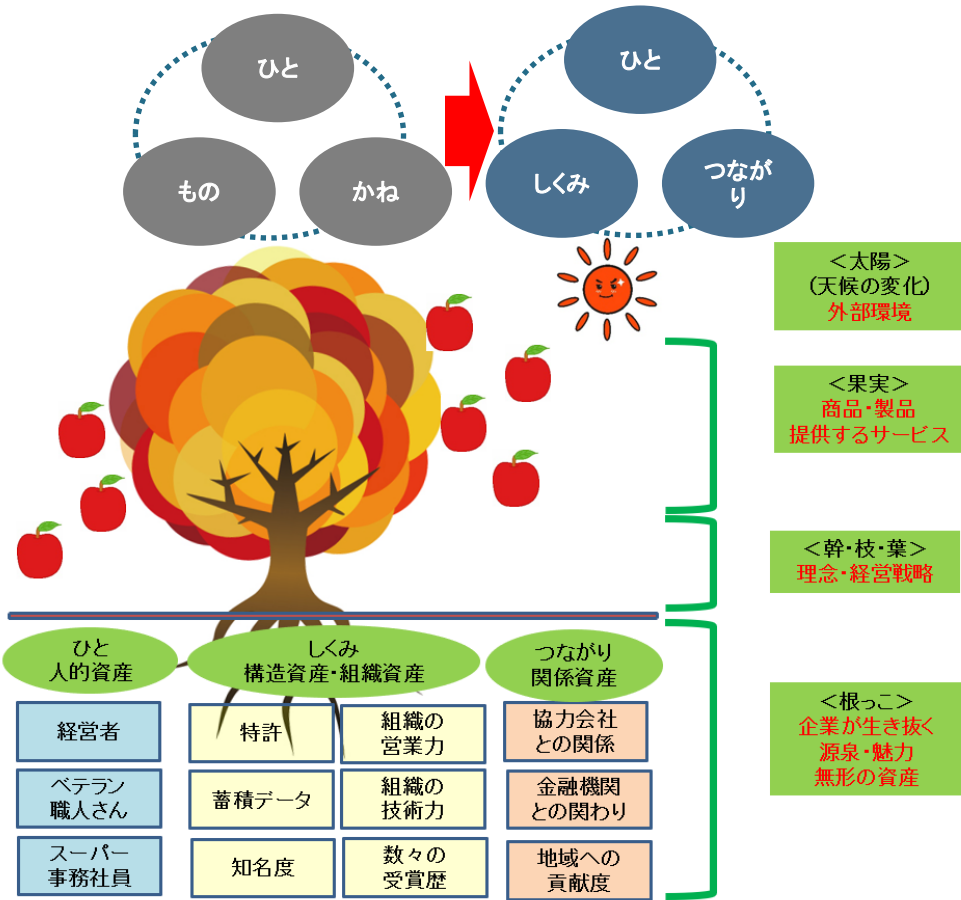
事業承継は相続税対策と見られがちですが、相続税対策は事業承継対策の一部に過ぎません。

知的資産：企業における競争力の源泉である、人材、技術、技能、知的財産（特許・ブランド等）、組織力、経営理念、顧客とのネットワーク等、財務諸表には現れてこない目に見えにくい経営資源の総称。
この知的資産を把握し、伝えることで、融資を引き出したり、市場にアピールすることができます。

支援の目的 事業承継支援② 事業承継を捉え直す

- 「事業そのものの承継」についての取組みが欠かせない。
- 事業者が「事業そのものの承継」を進める上で、相談できる、事業者と共に考える支援者が求められている。
⇒現状こうした取組みを意識的に担っている支援者は少ない。

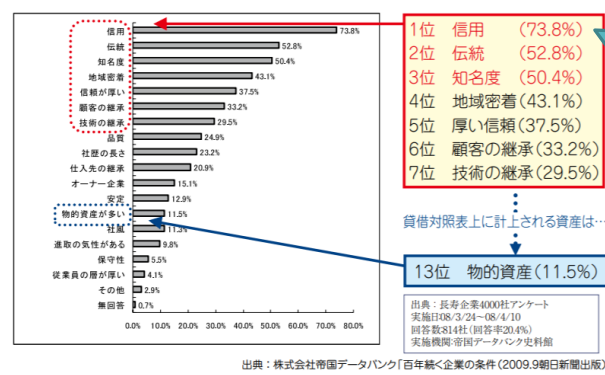
課題の種類	内容	解決の 主な担い手
事業そのものの課題	<input type="checkbox"/> 事業の意義、魅力、価値 <input type="checkbox"/> 事業のDNA <input type="checkbox"/> 事業の知的資産 →これらを踏まえた「事業の将来像」	経営者 後継者
事業を託す相手の課題 (誰に託すか)	<input type="checkbox"/> 後継者の方向性 ・子息等親族内承継 ・第三者(従業員) ・第三者(マッチング・M&A) <input type="checkbox"/> 後継者の育成 <input type="checkbox"/> 後継者を支える幹部の育成	経営者 後継者
事業を託す相手により 個々に生じる課題 (税務・法務・資金調達等)	<input type="checkbox"/> 子息等親族内承継 ・贈与・相続方法、贈与税・相続税 <input type="checkbox"/> 第三者(従業員) ・譲渡、譲り受け資金、経営者保証等 <input type="checkbox"/> 第三者(マッチング・M&A) ・譲渡、譲り受け資金等	税務会計の 専門家 法務の 専門家 M & A の 専門家



©2017 Yumie OYAMA (Youwaq LLC)

老舗企業の強みは何だとお考えですか？

老舗の強み

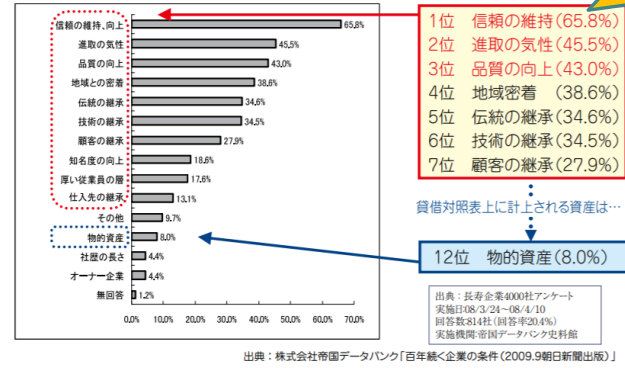


振り返る

自社の信用・信頼の源泉は何だろう

今後生き残っていく為には何が必要だとお考えですか？ (複数回答可)

生き残りのポイント



(出所：中小機構『中小企業経営者のための事業承継対策』)

[知的資産]

ひと
[人的資産]

しくみ
[構造資産]

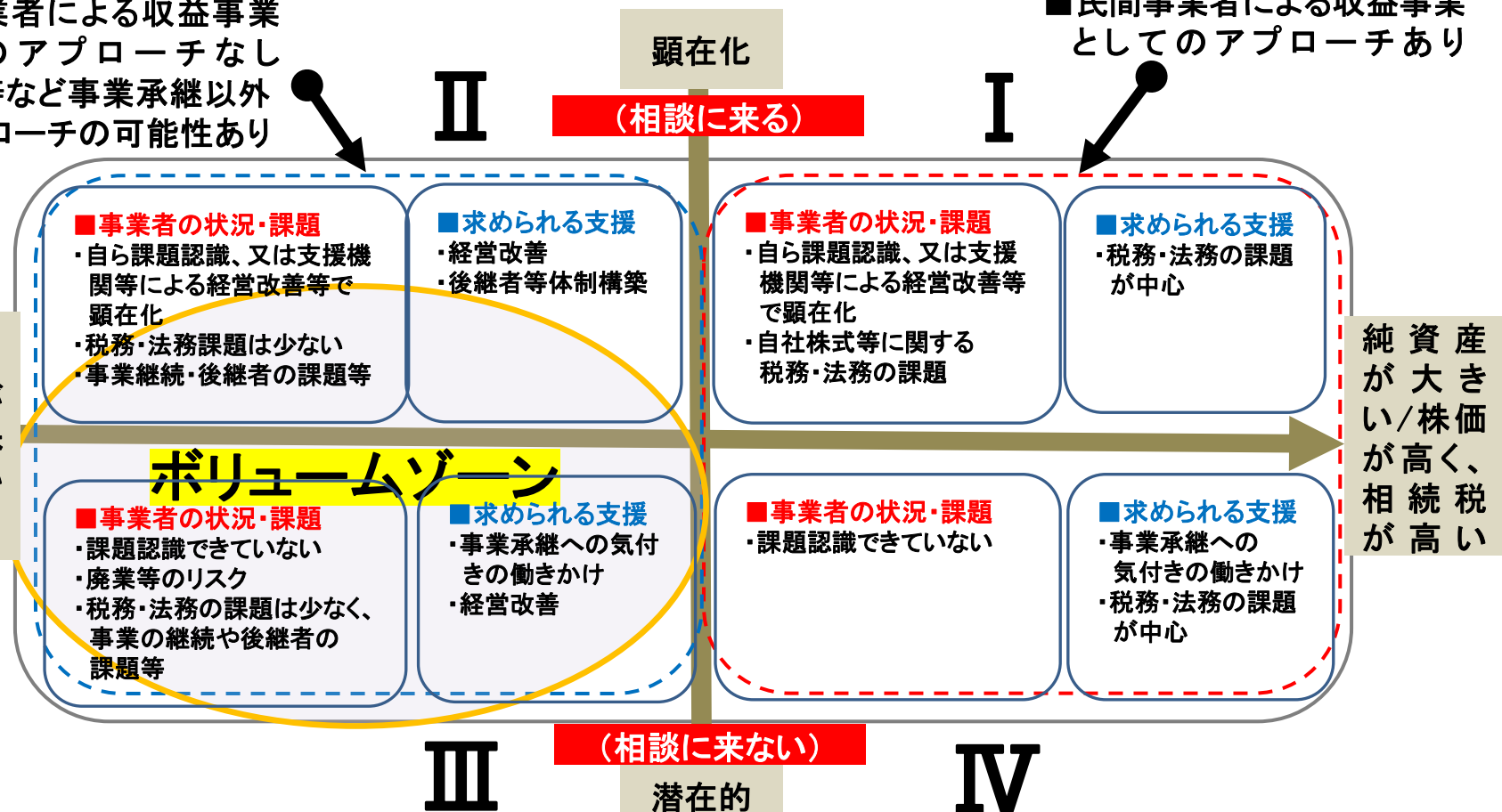
つながり
[関係資産]

事業承継の「4象限」

目線合わせ

- 民間事業者による収益事業としてのアプローチなし
- 経営改善など事業承継以外でのアプローチの可能性あり

- 民間事業者による収益事業としてのアプローチあり



象限	課題	専門家や担い手となる支援者	
		主担い手	補完的担い手
Ⅱ・Ⅲ	【経営改善】	・地域金融機関担当者 ・商工団体等指導員 等	(主に公的支援施策により関与) ・中小企業診断士等
Ⅰ・Ⅳ	【法務】	・弁護士等 ・民間コンサルタント	※1
Ⅰ・Ⅳ	【税務】	・税理士、公認会計士等 ・民間コンサルタント	※2

(補足)

「事業」の「承継」を軸にした、事業環境変化や自社の魅力を認識した事業価値再認識・向上相続問題等を含む自社株式承継課題等

相続税問題等を含む納税課題等

出所:「中小企業事業承継円滑化支援事業」の実施方法の検討にかかる事業承継コーディネーター等の議論をもとに作成したもの

※1、2:課題内容により4士業等の専門家が連携して対応するケースあり

事業承継と地域社会・経済にとっての危機意識・リスク認識

地域社会・経済は互いにつながり合っている
[個社（者）支援から面的支援へ]

【参考】 製造業（ネジ製品製造）のバリューチェーン（事業の流れ・プロセス）の例

[顧客に選ばれている理由]



事業承継の視点

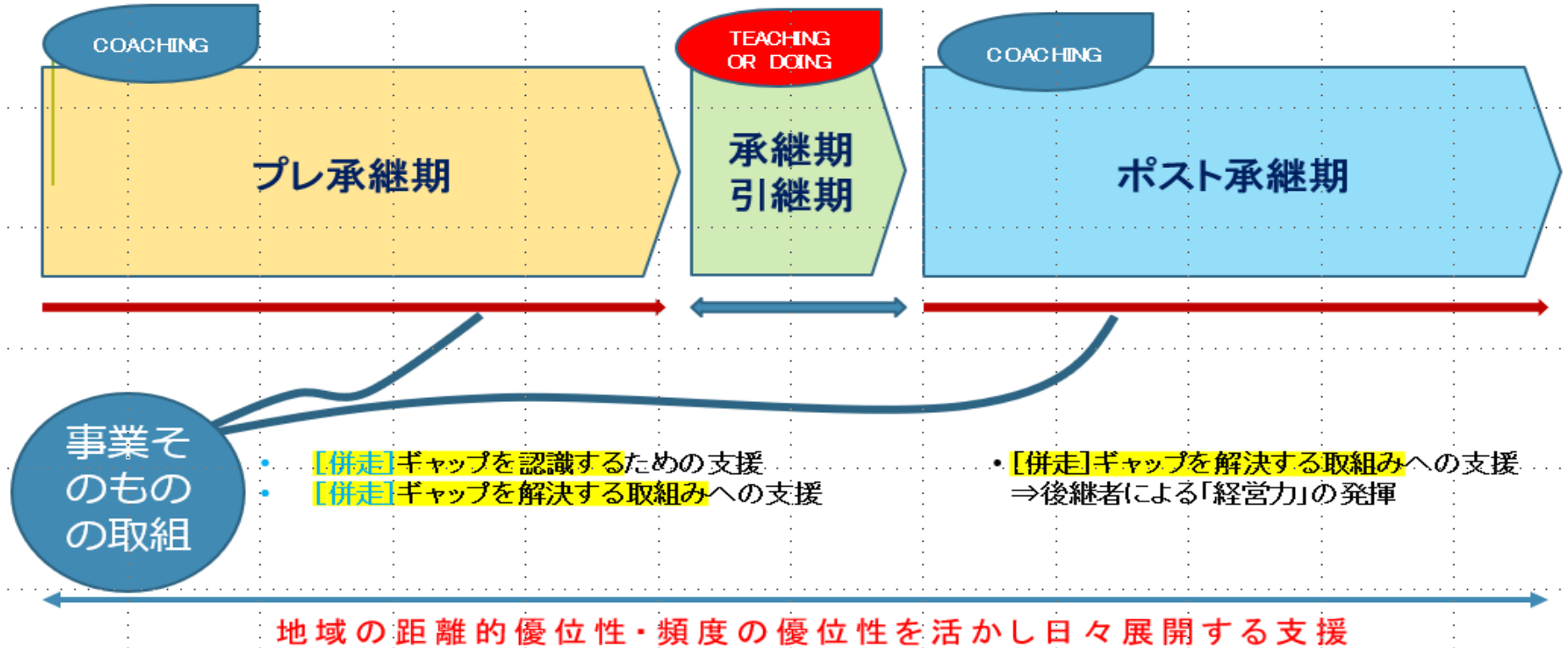
<input type="checkbox"/> 取引先とのつながりは承継されているか	<input type="checkbox"/> 仕入先とのつながりは承継されているか	<input type="checkbox"/> 職人の技術承継はされているか	<input type="checkbox"/> 顧客提供価値について
	<input type="checkbox"/> 外注先の後継者はいるか、職人の技術は次世代に承継されているか	<input type="checkbox"/> 各プロセスの年代構成はどうなっているか	後継者と認識共有出来ているか
<input type="checkbox"/> 経営理念や事業に対する思い、“強み”や“らしさ”は後継者に認識されているか			<input type="checkbox"/> 未来を見据えて事業のあるべき姿を実現したい夢は何か

- ・ 自社の社員の高齢化の状況についての認識
- ・ [仕入先]・[外注先]の事業承継や社員の高齢化の状況についての認識
- ・ 目詰まり・切断を生じるような変化は生じていないか

経営者の
平均年齢
60.1歳
(全国)

後継者
不在率
65.1%
(全国)

- ・ [橋渡し] 士業等専門領域の知識等を活かす
- ・ [併走] ギャップを解決する取組みへの支援



プレ承継期⇒承継/引継ぎ期⇒ポスト承継期にかかわり続ける
「距離的優位性」と「(訪問・接触)頻度」の優位性を活かす視点

- サザエさんの三河屋さんのサブちゃん。ビールや醤油がなくなりそうか等、自ら出向いて、磯野家に必要なものを提案し、商品を販売しているのだって気付いていましたか。
- たとえ、その時には足りていると販売できるものがなく、無駄足になることもあります。けれども、“短期的”に損得を見るのではなく、長い目で、磯野家(の他、地域のお客様)と良い関係が築けていますよね。格好良く、「カスタマーサービス」という言葉・視点で言えば、ライフタイムバリュー(LTV)*の観点で商売が出来ています。

*ライフタイムバリュー:「顧客生涯価値」。一人、あるいは一社の顧客が、特定の企業やブランドと取引を始めてから終わりまでの期間(顧客ライフサイクル)内にどれだけの利益をもたらすのかという視点・考え方

- 「カスタマーサービス」の視点では、①顧客を理解し(事業性評価・理解ですよね)、②「お客様の成功とは何か」を定義して～「顧客提供価値」:お客様自身が自分たちの成功(悩み、実現したいことが何かを明確に言葉に表せていない場合もあります～、③主体的に顧客の成功に導く取り組みをすることが大切です。(製品・商品・サービス(「モノ」)を通じて、これらを届けた(提供した)お客様は何を実現する(「コト」)のかを考えて動く・取り組む。
- 皆さんのお取引先事業者にとっても、私たち金融機関にとっても、この視点は同じです。
- 「生産性向上」と正反対(マイナス・非効率)のように見える取り組み、取引先とのかかわりも、ライフタイムバリューの視点で眺めると、プラスにすることが出来るというのも、距離的優位性、頻度の優位性を持つ地域金融機関の持つ強みになり得ます。

[HINT] 現代版の「サザエさんの三河屋のサブちゃん」になる ～ カスタマーサクセス(お客様との付き合い方) ～

- お客様の“本質的な望み”を知る・理解する(事業性評価)
 - 明確に言葉で表せなければ、お客様と一緒に「成功とは何か(顧客提供価値は何か)」を考えることに寄り添う
 - 「どうすれば成功するか」(顧客提供価値を高めることが出来るのか)をお客様と一緒に考えていく。
- ➡ これらについて、お客様事業者の現経営者、後継者や次世代を担う社員の皆さんと考える場(機会)を提供することが事業承継期における支援(≡事業承継支援)として大きな役割・機能を果たすことにつながります。

事業承継のリアル

年齢層によって、経営者の年齢の見え方が異なるのでは

経営者と接する担当者の年齢の変化

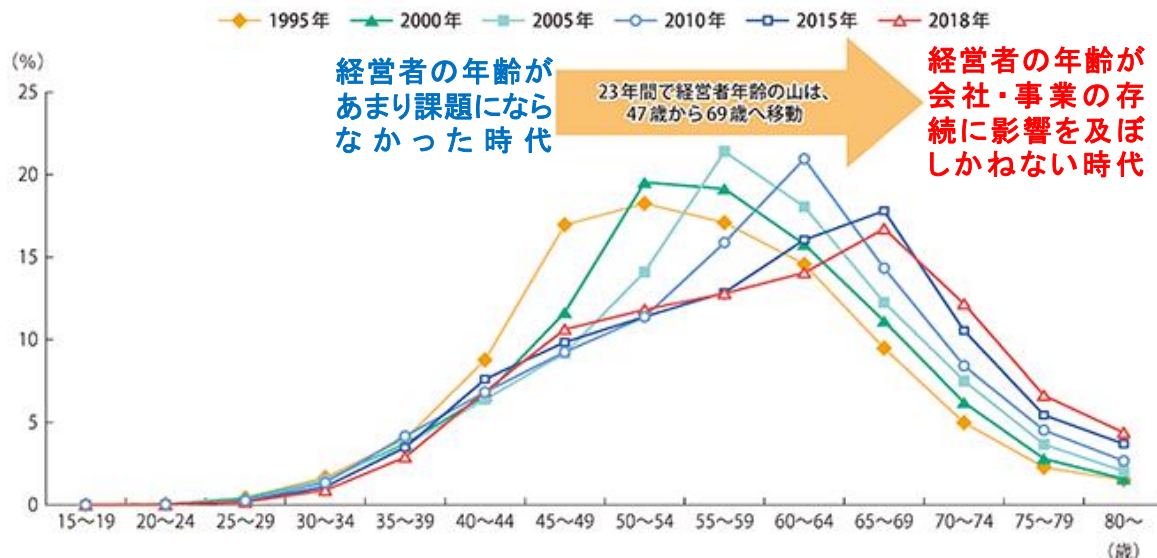
経営者も私たち担当者も状況が変わっている、直面する状況も変わっている

中小企業の経営者の年齢の分布を見ると最も多い経営者の年齢は1995年に47歳だったが、2018年には69歳（23年間で22歳上昇）

第2-1-3図

年代別に見た中小企業の経営者年齢の分布

（出所：中小企業白書2019年度版）



資料：（株）帝国データバンク「COSMOS2（企業概要ファイル）」再編加工

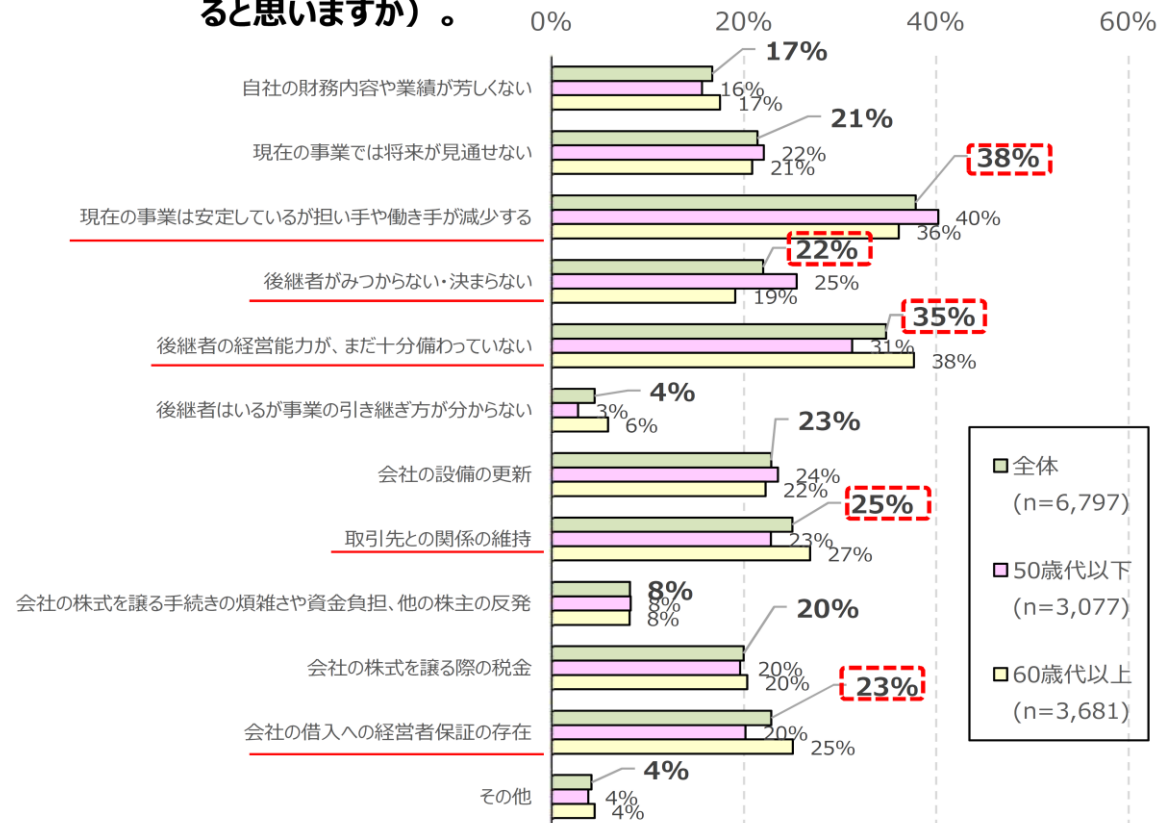
（注）年齢区分が5歳刻みであるため山が、動いているように見えないが、2015年から2018年にかけて、経営者年齢のピークは3歳高齢化している

1995年 （平成7年）	2018年 （平成30年）	2021年 （令和3年）
経営者年齢の「山」47歳	69歳	72歳
私[1964年生]31歳	54歳	57歳
地域金融機関の経営層 [1950年～60年代生]35～40歳前後	60歳前後	65歳前後
地域金融機関の課長層 [1980年前後生]15歳前後	35歳前後	40歳前後
2018年入行庫職員層 [1995年前後生]0歳	23歳前後	26歳前後

事業承継の「ニーズ」と「課題」

- 「現在の事業は安定しているが担い手や働き手が減少する」が約4割と最も多く、次いで、「後継者の経営能力が、まだ十分備わっていない」が3割強、「取引先との関係の維持」や「会社の借入への経営者保証の存在」が2割強と続く。
- 「後継者がみつからない・決まらない」とする経営者は全体で約2割。経営人材紹介や事業承継支援といった取組みの更なる進展が期待される。

Q. 事業承継又は廃業にあたり、何が課題となっていますか（な
らと思いますか）。



事業承継 のリアル

事業承継
の中心課
題は事業

≠

事業承継
への関心
は税務・株
式・M & A

多くの事業者

多くの支援者
支援機関

五代目 加賀 龍夫氏



一日の6割を「石臼」と共に過ごし、製品の製造・開発・提案すべてにおいて携わっています。そば粉の原料である玄そばの「仕入れ」、「保存管理」から玄そば・抜き実を「石臼」で引く前の処理」を行う全行程を取り仕切っています。休業日には一人会社で、すべての「石臼」の整備（目立て・取替作業）を真っ白になりながら手作業で行います。

六代目 加賀健太郎氏



幼少の頃より、先代（祖父）のあぐらに座って一緒に「石臼」の目立て作業をしていました。毎日、「石臼」で粉を挽く音を聞いて育ち、「石臼」が摩耗して少しずつ目減りしていくと共に大きくなりました。金沢の大学で情報処理学を学びながら飲食店で仕事し、調理師免許を取得。その後、地元に戻り家業であるそば製粉業に就く、28台の「石臼」に囲まれている仕事場の一角でWEBショップ（オンラインショップ）を立ち上げました。

臼挽製粉業 ● 石臼 ● 石臼職人

出典：株式会社カガセイフンのHP

新たな事業承継支援の着眼点 バリューチェーンプロセス支援 ～目詰まり・切断リスクの認識～

事例：株式会社カガセイフン（福井県福井市）

- ・ 製造プロセスにおける「石臼」の存在意義。
- ・ 「石臼」職人の果たしてきた役割に気付く。

Nishihira Brown Sugar
Nishihira of Motobu-cho is a synonym for brown sugar.



西平黒糖が栽培されているとうきび畑

西平黒糖



県内唯一の新釜製糖

昔ながらのサーターヤー(製糖場)の製法で懐かしい黒糖の味にこだわっています。



昔ながらの新釜製造にこだわる創業者の西平製糖




西平黒糖
やえどくろ製糖：西平の製糖職人サーターヤー(製糖場)
黒糖：トースト機
煎餅：ソーバ

営業時間
(3月～10月) 9:30～19:00
(11月～2月) 9:30～18:30
定休日：火曜日・第5月曜日
正月元旦休み
沖縄県本部町字渡久地 148-1
電話 0980-47-2553




ⓐ 昔ながらの手作り製法で仕上げる純黒糖



① 薪炭焚きの特徴は「香り」。焚いている間に薪の香りがうつり、豊かな風味になります。



② 煮詰めてはる過の作業を繰り返す。



③ とろみがこの状態になったら完成。とろみ具合の見極めには長年の経験と勘が必要。



④ 煮詰めた黒糖を厚さが均一になるよう台上に広げる。冷えるとあっという間に固まってしまうため、とにかくスピードが命。



⑤ 固まった黒糖を台からはがし、ふるいにかけて、一口サイズ・破片状のもの・粉黒糖に分けていく。



⑥ 木槌でも割れなかった黒糖の塊は、すべて手作業でひとつずつ割っていきます。

新たな事業承継支援の着眼点 バリューチェーンプロセス支援 ～目詰まり・切断リスクの認識～

事例：西平黒糖（沖縄県国頭郡本部町）

- ・「食品加工業」のバリューチェーンにおいて、「仕入：原材料確保」のプロセスの果たす意味は何かを考えてみる。
- ・事業を継ぐことは、バリューチェーンの流れを継ぐことでもある。バリューチェーンの流れが維持・向上できるかの視点が欠かせない。

支援ポイント

・事業者と接点を持つ
全ての職員・支援者が
出来ること

[確認したいポイント]

□事業者(経営者)と直接対話する接点をもっているか否か

□事業者(経営者)のもとに出向く機会があるか否か

・2つのかかわりのベクトル

①事業者 → 職員・支援者が居る場所

②事業者 ← 職員・支援者が居る場所

□「事業承継」の言葉は使う必要はない(むしろ使わない方が進めやすい)

・これから事業をどうしていきたいですか？

・これから事業をどのようなカタチで続けていきたいですか？

・「5年後の将来」についてどのように考えていますか？

□「事業そのものの承継」「事業」の「承継」の潜在・顕在課題が大半

・経営者が一定年齢の場合、課題が「ありそうかな」「なさそうかな」という勝手な判断をしないで、「これから事業をどうしていきたいか」「5年後の将来」について問いかけよう

・プレ承継期・承継期の経営支援が「事業」の「承継」(事業の磨き上げ、後継者の準備)につながる支援

□事業承継の税務、法務の課題は実は多くない

・事業承継にかかる税務(贈与税・相続税)、法務(自社株式など)の課題がありそうな場合、相談された場合には、事業承継ネットワークの専門家等に「つなぐ」(案内する・紹介する)ことこそ支援

・間違っても、自ら税務、法務の課題解決に乗り出さない(土業法抵触懸念)

□プレ承継期・事業承継期における経営課題の気付きに関わる

・事業承継税制「納税猶予制度」における「特例承継計画」も、「事業上の課題認識」と「課題解決の取組計画」が記載のポイント(税務・法務にかかる記載事項はありません)

【現在のバリューチェーン（業務の流れ・プロセス）】

段ボール製造販売業 A 社

業 務 の 流 れ プ ロ セ ス	①（営業）→	②（購買・仕入）→	③（製造・仕入）→	④（納品）→	顧 客 に 提 供 している 価 値
<p>i 心がけていること</p> <p>ii 取組む際の思い など</p>	<p>i 嘘はつかない。ニーズを聞き出し提案する。出来るだけ早く対応する。</p> <p>ii ニーズを聞き分け親身になった対応をする。儲け主義にならない。</p>	<p>i 納期もあるが、品質やサービスによって適切な仕入先を変える。</p> <p>ii 仕入先と良い関係をつくる。</p>	<p>i 自社でできることを行う。利益を考え、仕入対応か自社で行うかを判断する。</p> <p>ii ニーズが 1 番であるので、求められている納期や品質によって考える。</p>	<p>i 納期に間に合わせる。</p> <p>ii サービスとして納入場細かな対応もできることは行う。</p>	<p>■迅速な対応力</p> <p>■Just In Time</p>
<p>i 業務の仕方として誇りを持っていることや技術等</p> <p>ii 強みとなっていること</p> <p>iii 工夫していること</p>	<p>i 迅速な対応、技術として小ロット納品、地域密着。</p> <p>ii 短納期対応、地域未着、自社配送。</p> <p>iii 自社だけで出来ないことを仕入先と協力して納期に間に合わせる。</p> <p>iv 営業力が弱い。</p>	<p>i ユーザーにあった仕入先を選ぶ。</p> <p>ii 仕入先が多くあるのでニーズに合わせることができる。</p> <p>iii 昔の流れのままになっている部分もあるので見直しを行う。納期に合わせて考える。</p> <p>iv 昔の流れがまだ残っているので見直しを行う。商品を見定めることが必要。</p>	<p>i 納期に合わせたサービスや対応。</p> <p>ii 短納期に対応する方法を考える。</p> <p>iii 工賃を確保できるものは自社で、そうでないものは協力会社へ。</p> <p>iv 見直しができていない商品がある。利益が少ないものなどについて新たな提案も必要。</p>	<p>i 納期を間に合わせる。細かな対応などニーズに対して考え対応する。</p> <p>ii 短納期に対応するため、自社便を多くする。</p> <p>iii 自社便があるので、できるだけ納期（ニーズ）に対応すること。</p> <p>iv 細かな対応の中にサービスとして行うことと、対価をいただくことを見直す。</p>	
<p>iv あたらいいな・できたらいいなと思うことなど（今は無い、できていないけれども）</p>					

業 務 の 流 れ プ ロ セ ス	①（営業）→	②（購買・仕入）→	③（製造・仕入）→	④（納品）→	顧 客 に 提 供 し て い る 価 値
<p>i 心がけていること</p> <p>ii 取組む際の思いなど</p>	<p>i できるだけ早い対応：早さとは何日・何時間後？具体的なスピードニーズを聞き出し提案。</p> <p>ii ニーズを聞き分け親身な対応：どれだけ親身になれるか、日常の対話から掴むものや、仕事だけの関係か、プライベートまで入るのか？</p>	<p>ii 納期が前提、品質サービスで仕入先の選択を決める：仕入先の見直し。今までの流れの再確認。</p> <p>ii 仕入先との関係をよくする：仕入を厳しくしすぎて離れていくようにならない工夫、互いのニーズを共有・信頼関係を築く。</p>	<p>i 自社。仕入（完製品・半製品）どこまでやるのかを判断：取り組みはできているが、利益と合っているか？明確にしていく必要がある。</p> <p>ii 納期や品質によって考える提案をする：ニーズに合った対応を選択する。</p>	<p>i 納期を間に合わせる：間に合わせる方法と提案の仕方を具体化する。</p> <p>ii サービス・細かな対応をする：納品の仕方、ロット、仕入れの仕方など、細かなニーズに対応していく。</p>	
<p>【未来をつくるために検討・取り組んでいくこと】</p> <p>i 業務の仕方として誇りを持っていることや技術等</p> <p>ii 強みとなっていること</p> <p>iii 工夫していること</p> <p>iv あたらしいな・できたらいいなと思うことなど</p>	<p>i 迅速対応：具体的に対応方法、スピード感の共有</p> <p>小ロット納品：具体的な数量と提案の仕方、1 個から製造していくメリット・デメリットを共有。納品の仕方の工夫。</p> <p>地域密着：地域を味方にし、うまく活用、信頼をつかむ</p> <p>ii 短納期対応：どのように間に合わせるのか。どの仕入とやりとりするか。取引先数を増やすべきか。</p> <p>iii 自社と協力する仕入先と納期を間に合わせる：購買先の確保</p> <p>iv 営業力がない：営業力とは何だろう？どんなことが営業力の認識を共有していく必要性。プラスアルファのやること、できること、方法を考える。</p>	<p>i お客様のニーズで仕入先を選ぶ：お客様の先のユーザーまで考える必要。</p> <p>ii 仕入先が多くあり選択する：今以上に仕入先の状況や強みを営業同士で共有・管理できると良くなる。見直し。</p> <p>iii 昔の流れの見直し：現状の流れが最善策なのかを見直す。</p> <p>iv 昔の流れがまだある。見直し、商品の見定めが必要：流れと仕入（内容）をより具体的ににする。繁忙期の対応力や落ち着く時期への配慮が必要。展示会や企業とのやりとりを増やし、仕入れ業者を見定め、仕入れ先を充実させる。</p>	<p>i 納期に合わせたサービスや対応：仕入先の状況、情報を社員同士で共有する。</p> <p>ii 短納期に対応する方法を考える：取り組みはできているが、より流れを共有し情報を理解することで、短納期といえはこの会社が信頼あるよと広まる。</p> <p>iii 自社が協力秋釈迦を判断：利益がなく残業が増える非効率をなくす。「現状→改善→取組→変更」で見直していく。</p> <p>iv 見直しができている商品がある</p> <p>利益率を確保し新たな提案も必要：現状の共有。何が問題で、流れがっているのかを再確認。仕入状況を知り、お客様のニーズを判断し工夫・提案する力をつける。</p>	<p>i 納期を間に合わせるための対応・サービスを考える：会社として、個人としての在り方や対応の仕方、ニーズをしっかりと聞き、方法を考える。</p> <p>ii 納期に対して自社便を多くする：ルートを再確認し、方向・量・時間をわかりやすく、共有できる方法を考える。トラックの配送量（コスト・大きさ）なども確認する。</p> <p>iii 自社便のニーズで納期対応する：自社便のメリット・デメリットを共有し、ニーズに合った対応を考える。</p> <p>iv 細かな対応の中にサービスの工賃をいただく見直しをする：これまでの流れのままの無償サービスについて、工賃をもらう必要があるのかを共有し、提案する必要。</p>	

「現状」と「夢・あるべき姿」との間のギャップを認識する

特例経営計画 項目4

4 特例代表者が有する株式等を特例後継者が取得するまでの期間における経営の計画について

株式を承継する時期（予定）	平成 30 年 10 月
当該時期までの経営上の課題	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 工作機械向けパーツを中心に需要は好調だが、原材料の値上がりが続き、売上高営業利益率が低下している。 ➤ また、人手不足問題は大きな課題であり、例年行っている高卒採用も応募が減ってきている。発注量に対して生産が追いつかなくなっており、従業員が残業をしてお対応している。今年からベトナム人研修生の受け入れを開始したが、まだ十分な戦力とはなっていない。
当該課題への対応	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 原材料値上がりに伴い、発注元との価格交渉を継続的に行っていく。合わせて、平成 30 年中に予定している設備の入れ替えによって、生産効率を上げコストダウンを図っていく。 ➤ 人材確保のため地元高校での説明会への参加回数を増やし、リクルート活動を積極的に行う。またベトナム人研修生のスキルアップのために、教育体制を見直すとともに、5S の徹底を改めて行う。

特例経営計画
を考える際
にも役立つ

事業承継税制(特例措置)の前提となる認定に関する[特例承継計画]

1:あなたは誰か[会社]
(事業内容・資本額・従業員数)

2:あなたは誰か[代表者]

3:あなたは誰か[後継者]

4:事業上の「課題」は何か

5:「課題」解決の取組み(計画)

ギャップを埋めるための取組を考える

特例経営計画 項目5

5 特例後継者が株式等を承継した後5年間の経営計画

実施時期	具体的な実施内容
1年目	<ul style="list-style-type: none">設計部門を増強するとともに、導入を予定している新型 CAD を活用し、複雑な形状の製品開発を行えるようにすることで、製品提案力を強化し単価の向上を図る。海外の安価な製品との競争を避けるため、BtoB の工業用品だけではなく、鋳物を活用したオリジナルブランド商品の開発 (BtoC) に着手する。生産力強化のため、新工場建設計画を策定。用地選定を開始する。
2年目	<ul style="list-style-type: none">新工場用の用地を決定、取引先、金融機関との調整を行う。電気炉の入れ替えを行い、製造コストの低下を図る。オリジナルブランド開発について一定の結論を出し、商品販売を開始する。
3年目	<ul style="list-style-type: none">新工場建設着工を目指す。3年目を迎える技能実習生の受け入れについて総括を行い、人材採用の方向性について議論を行う、
4年目	<ul style="list-style-type: none">新工場運転開始を目指すとともに、人員配置を見直す。増員のための採用方法については要検討。少数株主からの株式の買い取りを達成する。
5年目	<ul style="list-style-type: none">新工場稼働による効果と今後の方向性についてレビューを行う。

特例経営計画
を考える際
にも役立つ

事業承継税制(特例措置)の前提となる認定に関する[特例承継計画]

1:あなたは誰か[会社]
(事業内容・資本額・従業員数)

2:あなたは誰か[代表者]

3:あなたは誰か[後継者]

4:事業上の「課題」は何か

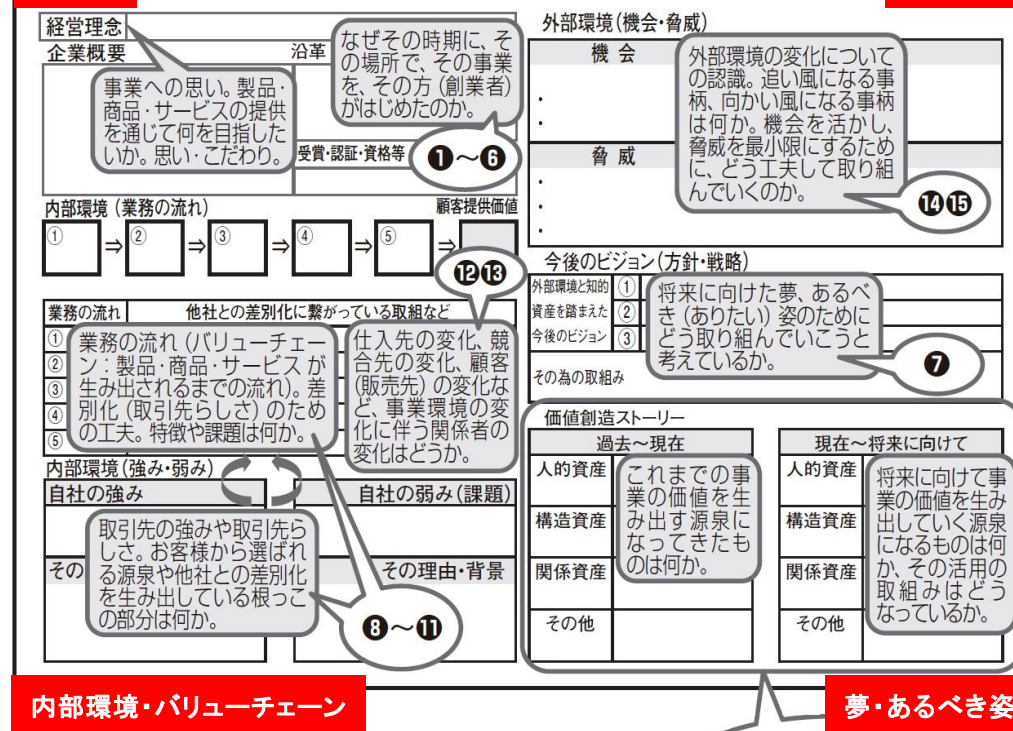
5:「課題」解決の取組み(計画)

事業性を理解するための対話のヒント [15の対話の視点]

沿革等

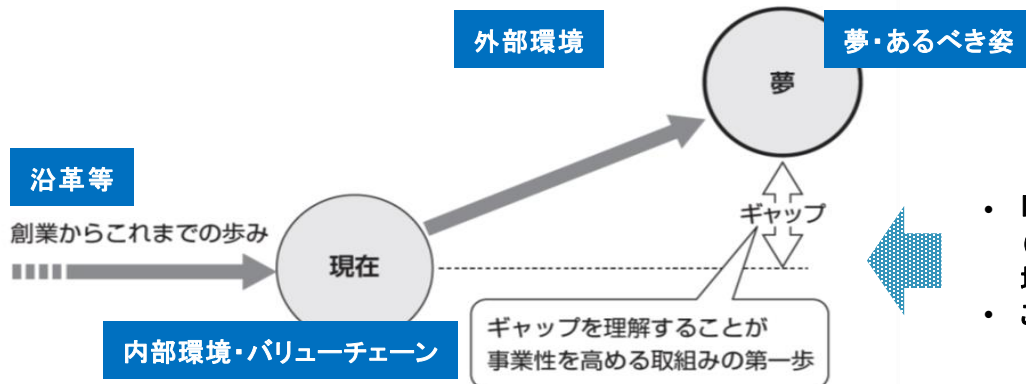
外部環境

【 対 話 の 視 点 】



- ①創業者はなぜこの事業をはじめられたのですか
- ②なぜこの場所・この時期に事業をはじめられたのですか
- ③創業期の事業環境はどのようなものでしょうか
- ④事業が軌道に乗ったきっかけはどのようなものでしょうか
- ⑤過去に大変な時期(受注が減少していた、赤字や債務を抱えていたなど)もあったと思いますが、どのように乗り越えられたのですか
- ⑥事業内容が変化していますが、どのような理由があったのでしょうか(事業の転換点となった時期はいつですか)
- ⑦今後はどのように事業を発展させていきたいとお考えですか
- ⑧御社の業務の流れ(業務フロー)について教えてください。何か強みとなる特徴はありますか
- ⑨競合他社と差別化するためにどのような工夫をされていますか
- ⑩競合他社と比較してどのような点に課題があるとお考えですか
- ⑪御社は業界内でどのようなポジションにあるとお考えですか
- ⑫競合先は昔と今とで変化がありますか
- ⑬昔と今で顧客のニーズはどのように変化しているとお考えですか
- ⑭この先御社にとってどのようなことがチャンスとなるとお考えですか
- ⑮この先御社にとってどのようなことがリスクとなるとお考えですか

[計画的な手抜き] 行政職員や支援機関担当者等が15の対話の全てのモデレーター機能を付きっきりで果たす必要はありません。例えば①と一緒に対話し、次回訪問までに②～⑥、あるいは②～⑮を考えておいてもらうことにより時間のかかる支援を軽減することが可能。また、むしろ、その方が事業者自身が考えることで、その後の主体的な取り組みにつながる効果があります。その際に、15の対話の視点の各番号に沿った対話例を参考に!



- ・「現在」(これまで)と「めざす未来(夢・あるべき姿)」(これから)の間にあるギャップを認識し、ギャップを埋める枠組み(そのために)を考え、取組む。
- ・この一連の動きかけ・場づくり・かかわり(=支援)

現在のバリューチェーン

						顧客提供価値
視点	【課題】 強みを伸ばす・維持する 弱みを改善する	【課題】 強みを伸ばす・維持する 弱みを改善する	【課題】 強みを伸ばす・維持する 弱みを改善する	【課題】 強みを伸ばす・維持する 弱みを改善する	【課題】 強みを伸ばす・維持する 弱みを改善する	【課題】 顧客に選ばれる続ける取組み 社会や産業等への貢献
自社の課題	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5年後のバリューチェーン

						顧客提供価値

・「現在のバリューチェーン」
を書き出してみる
・「5年後のバリューチェーン」
を考えてみる

現在と5年
後のギャッ
プを認識

- ・「現在のバリューチェーンと各プロセス」における強みや魅力の源泉・内外の関係当事者（外注先の職人さん、仕入先の目利きバイヤーさん等）を再認識。
- ・「5年後のバリューチェーンと各プロセス」の状況を想像してみる。
- ・両者を比べるとギャップが見えてくる。
- ・プロセスごとに事業者自身が気付く・認識できる具体的な課題として浮かび上がる。

新たな事業承継支援の着眼点 ギャップ（課題）の認識と解消

- ・「現在普通に、当たり前に出てきていることも「魅力・強み」と捉える。それらが5年後も当たり前に出てきているだろうか。
- ・ベテラン職人から若手職人に技術を承継する・機械を導入する、ベテラン事務職員から若手事務職員に事務手続の仕組み・方法を承継する・ITを活用するなど、プロセス毎に取り組むべきことを認識し取り組む。⇒「磨き上げ」
- ・取引が出来るのが当たり前と思っている仕入先・外注先・販売先との関係について振り返り、関係の維持向上について改めて考え、取り組むことが大切。

経営者個人保証ガイドライン

経営者個人保証ガイドライン



3つの条件をみたすことで、ガイドライン適用の可能性がります。

法人と経営者との
関係の明確な
区分・分離

財務基盤
の強化

財務状況の正確な
把握、情報開示等
による経営の
透明性確保

財務諸表を眺めるだけでなく、「対話」を通じた事業性評価（理解）の一側面としてバリューチェーンとプロセスの振り返りが、法人・個人の区分や借入金の内容の認識につながる

対話を通じて認識共有した本業の内容・状況を上・改善していくことの結果が財務基盤の強化につながる

事業者と金融機関の担当者との日頃の「対話」を通じた事業性の評価（理解）が「情報の非対称性」の解消につながる

事業用資産の認識、事業資金(借入金)の資金使途の認識をしよう

【事業で使用する資産と事業に必要な資金の借入状況について】 → もし、検討すべき課題がある場合には今後の対応について取引金融機関との相談をしましょう。

i 業務の流れ・プロセスを振り返り、「事業で使用する主な資産」とその所有者を再確認しましょう。(個人名義は法人名義にすることが望ましい)

→ 「事業で使用する主要な資産」の中で個人名義になっているものがありますか？

→ (個人名義のものがある場合) それは何故ですか？ 法人名義に変更することについて検討する余地はありますか？

* 個人名義のままの状況だと、事業を承継した後に、自由に使えなくなる等の制約が生じる可能性があります。

ii 業務の流れ・プロセスを振り返り、

○ 「事業の流れに沿って常に必要となる資金」(運転資金)は何ですか。「その借入金の金額」はどの程度でしょうか？(金融機関から、経営者個人から)

(例:「材料を仕入れるための資金」、「外注に加工依頼する際に加工賃の前払いが必要な資金」、「製造を始めてから、製品・商品を取引先に販売し、販売代金を受け取る(回収する)迄の間に生じる家賃や社員の給料支払い等に必要な資金」(売上や受注の増減にかかわらず常に必要になる資金))

○ 「事務所や工場などの購入や機械設備などの取得のための資金(設備資金)」の「借入金の現在残高(概算)」はどの程度でしょうか？

業務の流れ プロセス	① () →	② () →	③ () →	④ () →	⑤ ()	検討すべき課題
i 事業で使用する主な資産と所有者	<div> <div>事務所</div> <div>(□会社名義の所有・□個人名義の所有(誰名義:) → □必要・□特に必要ではない</div> </div> <div> <div>工場</div> <div>(□会社名義の所有・□個人名義の所有(誰名義:) → □必要・□特に必要ではない</div> </div> <div> <div>倉庫</div> <div>(□会社名義の所有・□個人名義の所有(誰名義:) → □必要・□特に必要ではない</div> </div> <div> <div>機械設備</div> <div>(□会社名義の所有・□個人名義の所有(誰名義:) → □必要・□特に必要ではない</div> </div> <div> <div>営業車・配送車など</div> <div>(□会社名義の所有・□個人名義の所有(誰名義:) → □必要・□特に必要ではない</div> </div> <div> <div>その他 []</div> <div>(□会社名義の所有・□個人名義の所有(誰名義:) → □必要・□特に必要ではない</div> </div>					<div> <div>【事業を続けていく上で引き続き】</div> <div>■業務の流れ(プロセス)を振り返り、①事業で使用する資産の内容・種類、②所有者を確認しましょう。</div> <div>■事業を続けるために必要な事業で使用する資産は「法人名義」にしておくことが望ましい。</div> </div>
ii 事業に必要な資金(運転資金)	<div> <div>「材料を仕入れるための資金」: 概ね [] 万円程度</div> <div>「外注に加工依頼する際に加工賃の前払いが必要な資金」: 概ね [] 万円程度</div> <div>「製造を始めてから、製品・商品を取引先に販売し、販売代金を受け取る(回収する)までの間に生じる「家賃や社員の給料支払い等に必要な資金」(売上や受注の増減にかかわらず常に必要になる資金): 概ね [] 万円程度</div> </div> <div> <div>*上記の「材料仕入」や「外注加工」等に必要な資金としての借入金のうち、製品・商品の販売代金の回収前に、例えば毎月の分割返済しているものはありますか？→その分割返済のための資金(返済原資)をどのように対応していますか？(経営者個人の預貯金からの借入や立替?)</div> </div>					<div> <div>■事業を行う上で仕入や外注加工のための資金や、販売代金回収までのタイムラグを補完するための資金が必要であることを後継者と認識共有しましょう。</div> <div>■借入と返済条件・返済原資は適切ですか？</div> </div>
□借入金						
(設備資金)	<div> <div>□事務所(土地・建物)取得のための借入: (□金融機関 [] 現在残高 [] 万円</div> <div>□工場・倉庫等取得のための借入: (□金融機関 [] 現在残高 [] 万円</div> <div>□機械設備やその他取得のための借入: (□金融機関 [] 現在残高 [] 万円</div> </div>					

[H I N T] 課題の インデックス

具体的に適用して使うための専門知識と捉えず、専門家につなぐ課題に気付くためのインデックスととらえよう

知識は要らないのか
何が必要か

[課題のインデックス]

専門知識・専門領域については、知識として知ることは良いのですが、知識として個別支援で活用することについては、各士業法において定める「独占業務」の抵触(士業法違反)が問題になります。

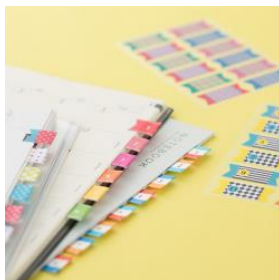
最前線の現場(事業者と接する支援者)にとって、各士業法の独占業務(専門知識を要する領域・事項)については、自ら解決するのではなく、「**つなぐ支援**」が役割・機能として欠かせません。

事業承継の4象限でいう、第Ⅱ・第Ⅲ象限に位置するボリュームゾーンの事業者における事業承継課題は、「事業」の「承継」が中心で、税務や法務などの専門的な課題を抱えることは多くありませんが、課題を抱えている場合(課題を抱えているのではないかと思われる場合)には、これをそのまま放置しない「**つなぐ支援**」を行うことが大切です。

[インデックスを持つ]

そのために、課題のインデックス(どのようなことが「つなぐ支援」として必要かという認識を持つためのインデックス)を持つことが有益。

これは、主な課題を認識するヒントとしてのインデックスであって、課題を自ら解決するためのインデックスではないことに留意。



専門知識・領域については主な「課題のインデックス」を持つ（主な課題の例）

Q&A インデックス

- Q 1 社内（役員・幹部・社員）、取引先に対して、後継者をどのように認知させたらよいですか？ …… P94
- Q 2 後継者候補が複数いる場合、親族内でどのように調整したらよいですか？ P95
- Q 3 後継者に対してどのような教育を行う必要がありますか？ …… P96
- Q 4 自社株式、事業用資産を後継者に集中させていきたいのですが、どのような方法がありますか？ …… P97
- Q 5 分散している自社株式を買い取るにはどのようにすればよいですか？ …… P98
- Q 6 株式の集中及び分散防止のために、会社法のどの制度を活用すればよいですか？ …… P99
- Q 7 相続人等に対する株式売渡請求の手続・注意点は何か？ …… P100
- Q 8 「遺留分に注意」とよく言われますが、遺留分とは何ですか？ …… P101
- Q 9 遺言を活用する際には、どのような点に注意すればよいですか？ …… P102
- Q 10 生前贈与のメリット・デメリットを教えてください。また、経営承継円滑化法の民法特例とはどのような制度ですか？ …… P103
- Q 11 生前贈与を行う場合、どのような課税制度がありますか？ …… P104
- Q 12 従業員持株会の活用にはどのようなメリットがありますか？ …… P106
- Q 13 生命保険の活用にはどのようなメリットがありますか？ …… P107
- Q 14 中小企業投資育成株式会社の活用にはどのようなメリットがありますか？ P108
- Q 15 相続税の計算方法について教えてください …… P109
- Q 16 後継者が自社株式を相続した場合の相続税の納税猶予制度の対象となる中小企業の範囲を教えてください。 …… P111
- Q 17 従業員が自社株式・事業用資産等の譲渡を受ける場合の資金調達にはどのような方法がありますか？ …… P112
- Q 18 事業承継に際して、政府系金融機関からの融資が利用できますか？ …… P114
- Q 19 MBOとは何ですか？ …… P116
- Q 20 後継者候補がおりません。どうすればよいですか？社外から後継者を招聘する場合、どのような点に注意すればよいですか？ … P118

- Q 21 親族外承継の場合、個人（債務）保証・担保の処理はどうすればよいですか？ … P119
- Q 22 M&Aの手法にはどのようなものがありますか？ …… P120
- Q 23 合併とは何ですか？ …… P121
- Q 24 会社分割とは何ですか？ …… P123
- Q 25 事業譲渡と株式譲渡との違いは何ですか？ …… P125
- Q 26 株式譲渡の手順を教えてください …… P127
- Q 27 事業譲渡の手順を教えてください …… P128
- Q 28 当社は後継者不在でM&A（会社売却）をしたいと考えていますが、M&Aの進め方と留意点は何か？ …… P129
- Q 29 M&A仲介会社とのアドバイザー契約とは何ですか？ …… P131
- Q 30 会社の企業価値算定のポイントは何ですか？ …… P133
- Q 31 M&Aで会社を高く売却するためには、どのようにしたらよいですか？ … P134
- Q 32 債務超過の会社ですが、M&Aはできますか？ …… P135
- Q 33 M&Aを進める上ではどのような書類を準備すればよいですか？ …… P136
- Q 34 デューデリジェンスとは何ですか？ …… P137
- Q 35 秘密保持契約とは何ですか？ …… P138
- Q 36 基本合意書締結の際の留意点は何か？ …… P139
- Q 37 株式譲渡契約書の記載項目にはどのようなものがありますか？ …… P140
- Q 38 事業譲渡・株式譲渡・会社分割・合併において従業員に対して必要な手続について教えてください。 …… P142
- Q 39 事業譲渡における従業員との労働契約と労働条件についての留意点は何か？ …… P144
- Q 40 事業譲渡において労働条件を変更する場合の留意点は何か？ …… P146
- Q 41 株式譲渡と事業譲渡に係る税務上の留意点は何か？ …… P147
- Q 42 事業承継に関する相談は、どの専門家にすればよいですか？ …… P148

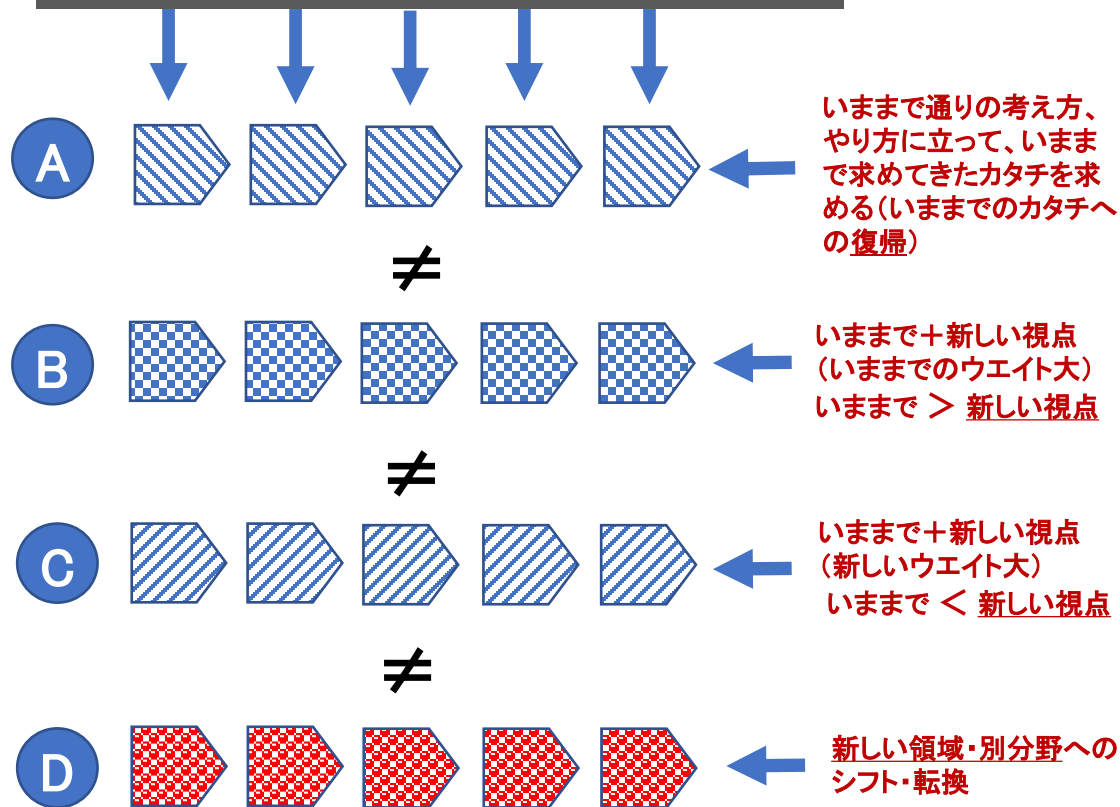
自ら解決しようと
思わず、専門家・
専門機関につなぐ

対話の活用例 (コロナ禍における事業再構築への展開例)

プロセスの変化への対応

- どのプロセスにどのような変化が生じているのかを認識

各プロセスの事情・変化をながめる



- ① 平時における未来への事業の持続性確保(ゆるやかな変化の中での事業継続)
- ② 外部環境の大変化における事業の持続性確保(急速・激変の中での事業継続)

バリューチェーン のプロセス (変化への対応)

承継支援の
視点はコロ
ナ禍におけ
る支援の視
点にも共通

参 考 資 料

資料 対話事例

https://webapp.nozbe.com/upload/get/s-c81e2/a-7699fb6e/f-7699fb6e_1VYdr_5bde0a0a35_TIPAbcFZnmKOwHYC.1.pdf



資料 ワークシート

https://webapp.nozbe.com/upload/get/s-c81e2/a-7699fb6e/f-7699fb6e_1VYdr_5bde0a0a35_8Scmmi6V8RdVZcyf.1.pdf

