

## 沖縄版・企業支援によるコロナへの挑戦（セミナー）

## －事業承継支援－

大山雅己

## 質問回答集

## 1. 事業承継について経営者との対話

① 「税理士に任せているので」等、ある程度話が進んだ段階で報告という形で話が来ることが多い。銀行のノウハウを利用して欲しいと考えているが、どのように話をしたら銀行への相談(セカンドオピニオンを含む)が可能であることをお客様に理解いただけるか教えて欲しい。

→□お客様からのファーストコールを過度に期待していないでしょうか。

「お客様の為に」ではなく～押し付け・押し売りと映る場合が少なくありません～「お客様の立場に立つ」ことが重要です。「お客様の立場に立つ」と、お客様の事業承継を巡る課題でお客様が気が付いて取り組んでいること、気が付かないでいることについての仮説を立てることが出来ます。「事業の承継」は、対話を通じてお客様の事業性評価(事業の理解)を進めている金融機関担当者であれば十二分にお役に立てます。そういう金融機関担当者であれば、お客様が既に(株式や税金問題等について)顧問税理士等に相談していても、視点を変えた意見～セカンドオピニオン～を是非聞いてみたいという気持ちが生まれますよ。（【参考】事業承継の4章限、事業の承継）

② 事業承継について保険会社や証券会社から既に連絡を受けている企業が多いのですが、事業承継に対して後ろ向きな姿勢の経営者が多くいると感じます。後継者の税負担や個人保証を引継ぐ事が理由の一つではと考えています。事業承継を会社の更なる発展の一手段として捉えてもらえる話法や良いきっかけ作りについて教えて欲しい。

→□「事業承継」は単に世代交代というものではなく、事業環境の変化を振り返り、これから会社・事業の将来を考える良い機会です。絆創膏を貼るようなピンポイントの支援だけでなく、事業者これから事業運営に寄り添っていく姿勢が伝わる取組みを最前線の担当者として進めてみませんか。（【参考】15の対話の視点、バリューチェーン）

③ 事業承継についての考え方を聞きたいのですが、なかなか具体的な内容が聞き出せません。うまく聞き出すポイントやキーワード等はありますか？

→□事業承継支援と考えず、また事業承継という言葉を敢えて使わず、“事業承継期を中心とした経営・事業にかかる改善や向上の支援”と捉えてみましょう。つまり、事業継続、事業の持続的維持・成長、事業の見直し(再構築を含む)の取組みだと捉えれば、普通にお客様との対話が出来るのではないかでしょうか。金融機関側もお客様側も「事業承継という言葉に誤解や感情を含めた思い込み」を持っていることが少なくありません。

「これから事業をどうしていきたいですか」「5年後の事業環境や社内状況を考えてみませんか」、といった問い合わせをすることで、相手が事業承継期の年代であれば、このまま放置出来ない悩み・課題について「確かに考えなきゃなあ」という気持ちが生じます。その過程で、後継者についての課題や件数的にはあまり多くはないですが「税務法務(株式・自社株式・事業用資産など)の課題についての対話も自然と交わされるようになります。事業承継(支援)についての思い込みの打破がポイントです。（【参考】バリュー

④ 代表者自身がまだ気力、体力ともある為、事業承継にピンと来ておらず、早めの対応が大事であることを意識づけるための良いアプローチ方法はないでしょうか。

→□お互いに「事業承継」についての誤解・思い込みがあるのではないでしょうか。事業承継とは単に後継者問題（代替り、現経営者の引退）、税務法務対策ではありません。「事業のこれからを考える戦略を立てましょう」、「これまで」を振り返り【これから】を考え【そのために】（必要なこと）を共に考えましょう」というアプローチには、経営者が50歳代であろうと、60歳代であろうと年齢は関係ありません。事業戦略と一緒に語り合える相手になる、それがこれから承継期を迎えることになる事業者に有効なアプローチの一つです。（【参考】「事業承継」や「事業承継支援」についての“言葉の意味”・“目線合わせ”）

⑤ 企業の代表者と直接面談し、事業承継やM&Aについての考えを聞かせて頂くと、程度の差はあるものの、多くの代表者は準備を進めていかないといけないという問題認識を持っていると感じます。現状は当方より、事業承継に向けた具体的な取組み・準備は早い段階から始めた方が良い旨を事例・根拠を示しながら促し、必要あれば金融機関がアドバイザーとなるよう働きかけていくパターンが多いのですが、企業側から金融機関へ事業承継・M&Aに関する相談をしてもらう為の取組み等で良い方法があれば、教えて欲しい。

→□「事業承継」や「M&A」という“切り出したニーズ”は少ないです。多くの場合、「これから事業をどのように維持・継続していくか」という不安や悩み・課題意識があるという状況です。私たち（支援機関・支援者）は事業者の課題認識を誤解してしまっているのかも知れません。親族内承継・従業員承継・M&Aなどの承継の担い手の問題だけが切り出されてくるのが当たり前ではないという認識に立ち、事業の将来について問いかけることで、将来の担い手についての課題なのだけどね」と相談することにつながります。“良い方法”は、先ず私たち側の意識の転換に一つの鍵があるのではないかでしょうか。（【参考】「事業承継」における課題の所在・種類、「事業承継の3つの課題」）

⑥ アプローチについて手法や好事例があれば教えて欲しいです。（行動に導く会話等）

→□「4つのテーマ」と「15の対話の視点」、「2つのバリューチェーン（現在と5年後の未来）」は有効なアプローチの方法の一つだと考えます。これらと似たような取組みについては、既に各金融機関で「事業性評価」としての取組みが積極的に展開されているものと思います。「事業性評価」の取組みにおける【目的】【基準】【情報の質・量】【（言葉の）定義】の建て付けやお客様事業者様と関わる意識・姿勢、関わり方などの工夫見直しを図ることが、遠回りに見えて実は近道となる取組みだと考えます。（【参考】「4つのテーマと15の対話の視点」「2つのバリューチェーン」）

⑦ 取引先様へのプロモーション活動の実例もあれば教えて欲しいです。

→□事業承継のニーズ喚起や事業承継支援を推進していることのプロモーション活動のことであれば、「事業承継について」であるとか「相続・事業承継にかかる税金対策・自社株式対策」「M&Aセミナー」などといったテーマは、ごく一部の課題の所在が明確になっている事業者には響くプロモーション活動になると思いますが、大多数の中小企業・小規模事業者には響きません。自分たちにはあまり関係がないとスルーしてしまう可能性が高いテーマ設定です。「自社の事業のこれからを考える」「10年後の会社の未来を考える」などの事業承継にフォーカスを当てるのではなく、事業にフォーカスを当てた訴求の方が、お客様にとって敷居が低く、また、どの経営者にも関心がある事柄ではないかと思います。難しい知識の

伝授ではなく、お客様目線で自ら取り組めることがいっぱいあることを伝えることも有益です。（【参考】「事業承継の4章限」「事業承継」や「事業承継支援」の定義）

⑧ 事業承継の話は、現経営者のセンシティブな話を前提としてしまうことから、ニーズを感じても話題のきっかけ作りが難しい。

→□事業承継は「高度専門的」で「間口が広く」「センシティブ」、これは“思い込み”です。過去における信託銀行やメガバンク、専門家等による“限定的な守備範囲”を前提として“つくられたイメージ”であるとも言えます。古い時代(20~30年前頃まで)における事業承継の課題は、今と違って、ごく稀に発生する・見かける課題で～経営者の平均年齢が40歳代～50歳代だった～、課題といえば自社株式の承継や税金対策ということが中心課題でした。「株価を下げて承継する」が合言葉であったと言っても過言ではありませんでした。そういう時代状況を背景においては、事業承継とはオーナー・経営者の個人的な事柄について触れるもので、後継者が不在という状況は対外的～特に取引金融機関～にマイナスイメージがあるんじゃないかと事業者・金融機関の双方が思う/感じるもので、税金問題等は専門家などの専門知識が必要で、税法や制度などの取扱いも年々変わるものなので高度専門的だ、ということから営業店の担当者などの経験や知識が豊富ではない者は安易に触るなという掛け声・指示をしてきました。課題の中心テーマ、課題を抱える事業者の散らばり・件数が非常に大きく変化してきているのだということに気付くことから始めましょう。件数は少ないですが自社株式や税金問題を抱える事業者もいらっしゃいますから、そういう事業者に出会ったら漏れなく「つなぐ支援」です。事業についての話はセンシティブなもの、高度専門的なものなどではなく、「事業の未来についての対話をしよう」を合言葉にして欲しいなと思います。（【参考】「経営者の年齢ボリューム層の移動」、「事業承継の4章限」）

⑨ 後継者は株式承継への重要度を理解していますが、親（会長・社長）と話し合いができず、承継が進まない事例が多く存在します。人によっては銀行から親（会長・社長）に話すことへの拒否感が強い人もいますが、上手く支援した事例があれば紹介して欲しい。

→□確かに「株式承継」を進めることに抵抗感を持つ現経営者の方が少なからずいらっしゃいます。「自社株式」という個人に帰属する財産問題、「自社株式」を譲るということへの抵抗感～自身の引退意識を惹起させるイメージや後継者が(現経営者が思っているように)育っていない・力量がついていないという認識などが抵抗感やマイナスイメージが付き纏う背景になっていることがあるのだと考えます。果たして、事業のこれから～承継問題ではなく～、事業の持続的維持・成長の話を現経営者と後継者のお二人は話をされているのでしょうか。フォーカスの当て方、順序というものも影響します。自社株式や贈与・相続(贈与税・相続税)という側面がピンポイントに映るアプローチよりも、「事業の現在の状況・事業の未来について語り合う場づくり・機会提供」から始めてみましょう。その延長線上で、事業の未来における夢・あるべき姿に近づくまでの課題と方策の一つとして「株式承継」の話が必然的に導かれます。事業承継の課題や取り組むべき事柄についての私たちを含めた当事者意識の転換にヒントがあると思います。（【参考】「事業承継」「事業承継支援」の定義、課題の変化：経営者の年齢ボリューム層の推移）

## 2. 事業承継支援の進め方

⑩ 親から事業承継を行ったタイミングでコロナ禍となり、事業承継前からの経営課題も表面化し業績悪化。現代表は経験も浅く、経営改善が必要となっている。コロナ禍での事業承継について特に注意すべき点や事業承継後のフォローなどの支援策はありますか？

→□①承継直後でかつ経営者経験不足、②コロナ禍による事業環境の変化の大きく2点が背景要素になっていると捉えると、「売上」を計上・確保し、「利益」を計上・確保する“仕組み”が揺らいでいる。そこには内部的要因・外部的要因の双方の要因がありそうだという大雑把な仮説が建てられそうです。

売上・利益を計上・確保する仕組みは、バリューチェーンとその各プロセス(業務の流れと各プロセス)のどこかに課題が生じている、流れと各プロセスを支える機能が十分発揮されていないのではないだろうかと捉えることと言い換えることも出来ます。

つまり、①「これまで」(事業承継前・コロナ禍発生前)におけるバリューチェーンを振り返り、何が事業を支えてきたポイントか、何が課題であったか～その課題解決の途上であったか～を先ず振り返り、②-1「これから」(事業承継後・コロナ禍発生後)におけるバリューチェーンにおいてはどのプロセスにおいて(複数プロセスの場合も少なくない)何がどう変わったのか、失われた・発揮できなくなった・今まで通りに行かなくなったことは何か、②-2「これから」(事業承継後・コロナ禍発生後)においてどうしていきたいか、目詰まり・切断・制約を受けている等のプロセスはどこで、それは何か、どう修正・回復・代替・変更(再構築)していきたいか、していくのが良さそうか、と言った視点から、③「そのために」何をどうしていくことが必要か、何が(どのような経営資源が)新たに/追加で必要となる、強化が必要となる、変化が必要となるか等について、経営者と一緒に考える～構想を描く、戦略を考える～ことが必要で、2つのバリューチェーン(「今まで」「これから」)を対話で洗い出し・書き出して、比べてみて双方の違い・ギャップに気付き、ギャップを解決・解消するにはどうしていくと良いだろうかと、(新)経営者や協力が得られれば先代経営者の力も借りて考える場づくりがまずは有益だと思います。「絆創膏」的に「コロナ対応融資」「事業再構築補助金」等の資金活用ありき、では本業回復・本業の新たなカタチの模索は具現化されません。(【参考】「2つのバリューチェーン」)

⑪ あるクリニックでは、息子を後継者にと考えているが、息子はまだ勤務経験がなく実際にクリニック事業を引き継ぐまでには相当な時間を要することが考えられます。外部の医師等の(中継)後継者の受け入れについても否定的である場合、他に良い提案方法があれば教えて欲しい。

→□これぞ正解と言ったヒントの提供はお示しできませんが、「クリニックを引き継ぐために必要な要素は何か」「クリニック事業のバリューチェーン(業務の流れとプロセス)はどのようにになっているのか。当該クリニックの特徴はどのようなことがあり、どのプロセスにどのように表れている、効果・影響をもたらしているのか等)についての振り返りを行なうことから始めることも一つの方法ではないでしょうか。クリニック事業は確かに経験が無ければ難しい側面はあるでしょう。一方で、当該クリニックの経営理念・方針を継続していく上で、何がポイントで、習得すべき事柄、押さえておくべき事柄であるか等については早い段階で認識しておくことが必要で、現経営者である親と将来の後継者となるご子息との間で対話を通じて今日からでもはじめること出来ることがたくさんあります。対話を通じて認識共有できることとに基づいて、何をどのように取組めば良いのかを考えることが出来ます。こういうプロセスや認識がないままでは、いつまで経っても先に進みません。

こうした振り返りが出来ると、現実的に「代替人材」・「中継人材」が必要なのかどうか～代替人材が全て

のプロセスにおいて必要なのか、一部で必要なのか、本当に経験が無ければ全く駄目なのか等～を検討し、代替が必要不可欠ということが具体的に認識されれば、「否定的」という感情論を超えて取組むことが必要だと現経営者等の関係者が具体的に状況認識することが出来ます。見えない・曖昧な状態は、如何様にも言い訳・避ける気持ちが先行して滲み出てしまい、その様子・気配に周りは躊躇して何も為す術がなく、結果として限られた時間を浪費してしまいます。「見えないもの・はっきり気づけないものは、そのままでは解決に向かわない」という意識・姿勢で見える化、見るため・気づくための場づくりから始めてみては如何でしょうか。

⑫ 代表者の子が後継者として入社し、親子とも事業承継の意思があるが、どう進めてよいか悩んでいる方にどういったアドバイスができるでしょうか。

→□1つの方法として、「4つのテーマ」と「15の対話の視点」から事業を振り返り、事業の将来を語り合う場づくりを提供し、「2つのバリューチェーン」を通じて、「これまで」と「これから」を比べてギャップの気付きを促すお手伝いをしてみませんか。

⑬ 代表者が後継者を選定しているけれども、「プレッシャーを与えててしまう」等を理由に後継者(候補)に對して伝えていない場合、どのようなアドバイスが適切でしょうか。(早めに後継者に代表者としての心構えを教える必要があると思うのですが、上手い話法が見つかりません)

→□代表者と後継者(候補)とが一緒になって、事業についての振り返りと将来について語り合う”場づくり”・”機会づくり”をする支援が有益です。「事業に対する思いの共有」「現在の事業のカタチが培われた背景・理由についての認識共有」「自社の魅力の源泉やこうすればもっとプラスになるかも知れないという認識共有」「自社の事業を取り巻く環境変化(事業環境・顧客ニーズなど変化)、追い風・向かい風となると思われる事柄についての認識共有」「将来への夢や将来の事業に託したい思い、事業のあるべき姿」について、皆さんが【聞き役・引き出し役】・対話の【モダレーター】として関わる取組みを通じて、意思を伝え合う場となります。言い出す、確認し合う場・機会がない、当事者同士ではつくりづらいことが多く、場づくり・機会づくりは両者の間を埋めるステップなります。

⑭ 親族内事業承継を行った後においても元代表者が強い権力を保持している場合、実質的な承継を行うにはどのような方法がありますか。

→□①元代表の経営に対する思い(ある意味での未練)が強いことが理由なのか、②事業を人生の全てとして生きてきたこともあり譲った後において他にすることがないことが理由なのか、③後継者が経営力を発揮していないと感じていることが理由なのか、④周囲(社員、取引先、皆様方取引金融機関など)が元経営者を主に見続けて後継者をあまり見ないという状況があり元経営者に引き続き光が当たっていることが理由なのか、など様々な理由があるのだと思います。いずれの理由があるにしても、共通して取り組むべきは、今更ながらに元経営者と後継者(新経営者)と一緒に 1)事業を過去から現在に至るまでの背景を含めた振り返りや 2)現場の事業のしくみや魅力の源泉や自社を支えてくれてきている関係者との関係がどのように生まれて、どのように育んできたかの認識共有、3)これからどうしていくべきかについての思いやそのための取組みについての認識共有が欠かせません。つまりこれは元経営者と後継者(新経営者)との間における自社の事業デューデリジェンスを行うことになり、どうしていけば事業が持続的に維持成長を図れるかを考える機会になります。こうした機会なく、なんとなく親族・息子/娘だから分かるだろうなどといった阿吽の呼吸・以心伝心にとどまっていたり、単に後継者に各部署仕事を経験させたり、だけで経営や将来について現経営者と後継者とが語り合う機会がないと、「託す」「託される」の経営の心

の節目が曖昧のままとなり、社員や社外との関わりも今まで通りの意識のままに、肩書きだけが変化したという状況から脱することが出来ません。

また、ロータリークラブや経営者OB会などの退任後の居場所が無い・見いだせない場合においても、今までの居場所を拠り所とし続けてしまう結果になっている場合もあるようです。事業への思い入れが強い場合に事業から離れてもハッピー・リタイアにはならず、やることがなく放心状態～サラリーマン世界で退職後の濡れ落ち葉と言われる心と身体の状態～になってしまう場合も多く目にします。

元経営者と後継者(新経営者)が一緒になって事業をしっかり振り返ることを通じて、引き続き元経営者の協力を得たいこと、具体的に学びたいことなどについての認識共有にもつながります。承継が形式的承継手続にとどまっているか、実施的な事業を託す・託されるためのプロセスを支援する～これも場づくり・機会づくりの支援や関わり～が有益です。

**⑯ 事業承継予定者が別の業種で働いているなど(会社員等)して、仕事をしながら自社の業務を経験させるのが難しい場合の、良い後継者育成方法。**

→□自社の事業についての現経営者と後継者(候補)と一緒に「事業デューデリジェンス」が有益です。ここで言う「事業デューデリジェンス」とは、金融機関や専門家が行うような類のものではなく、現経営者と後継者(候補)が向かい合いながら、「事業の創業期から現在に至るまでの事業の変遷や転機についての振り返り」や「自社の内部や業務の進め方についての特徴やその背景・理由」、「外部環境(追い風・向かい風要因)」、「事業の将来例えば5年後)を見据えた事業の夢やあるべき姿」についての“対話”で構いません。後継者に会社の経営理念や事業に対する思いなどをしっかり伝え、事業を行うこと、経営者として携わることで得られるやり甲斐、事業を通じて果たし得る地域社会や顧客に対する貢献などを知ってもらうことが欠かせません。現経営者にとっても気付きや改めての認識となることが少なくないと思います。その上で将来のあり姿(例えば3～5年後の自社のバリューチェーン)を想像し、何をどうしていくことが必要なのか、自身が経営者となって取り組んでいくべきことは何なのか、そのために何が必要なのか～入社前から取り組んでおきたいこと、入社後に取り組んでいくべきことの認識など後継者自身にとっての取組みを含めて～を知ることが重要です。こうした事業を認識し認識を共有する場・機会であれば、現在他の会社等で働いていても設けることが可能だと思います。皆さんがこうした場づくり・機会づくり働きかけ、場・機会における対話の引き出し役(モダレーター)を務めることは大きな役割を果たします。

**⑰ 事業承継やM&Aについて、代表者も課題や必要性について認識しているものの、自身が創業した会社を「本当は(他人に)継がせたくない」という気持ちが壁になって、なかなか進まない状況が見られます。課題や問題認識をしていくなかで、良い促進方法はありますか？**

→□経営者の気持ちが、「継がせたくないという気持ち」>「継ぎ手が育たない・居ないままで廃業してもやむを得ないという気持ち」になってしまっている状況であれば、これはなかなか難しい問題だと思われます。けれども、経営者～特に自身が創業して今まで事業を育ててきたという創業経営者や厳しい局面を乗り越えてきた経験を有している経営者～は誰しも「事業を手放したくない」という思いを少なからず持つものです。外部からは、一見「ハッピー・リタイア」(事業承継や引継ぎの成功例)に見える場合においても、事業を後継者や他者に譲った「前経営者の心」はその後も長らく落ち着くものではありません。事業を承継・引継ぎをした後に自分が行うことが出来る何か/新しいことなどを見い出し、それに集中できるようにならない限り、現在の事業への執着は用意には消えないものです。

⑯ 事業承継の取組みの必要性を認識しているものの、「子は他の会社に勤めており承継の意思は現状ない、社員の中で後継者を1人決めるのも難しい」と悩まれている代表者の方に出来るアドバイスがあれば是非教えて欲しいです。

→□いろいろな考え方があろうかと思いますが、「承継の意思が無い」ということが本心であれば承継の相手先（後継者）として適切ではありません。但し、これまで、現経営者は、自社の事業（家業）について、何をどれだけご子息に語り～事業・仕事ですから甘いものではありませんが～事業を経営することの魅力や事業を通じた地域社会や産業・顧客に貢献していることを語り伝えての結果としての「承継の意思がない」の気持ちなのかについては、改めて現経営者とご子息との確認の場・機会を設けた方が良いのではないかと思います。「実は家業を承継したいと思っていたが、親からも積極的に、あるいは明示的に意向が示されることがなかったので、これまで意思を示せなかった」という事例が多く見られます。

また、「従業員の誰か一人を決めるのは難しい」というのも、結局は現経営者が「後継者になって欲しい」と思っていても“当該従業員側がどのように受け止めるか”ということは全くの別問題～経営リスクを取るために会社に入ったのでは無い方々が実務ではほとんど～ですので、やはり出来るだけ早い時期に意向を確認する場・機会づくりが必要不可欠です。一方で、「事業承継」という言葉や「後継者」という言葉を前面に出すと従業員は萎縮したり、誤解したりということもあります。意中の数名の方～決めきれない複数人の方～と事業について振り返り（事業の沿革などについても伝え）、現状認識と将来ビジョンを語り合う場・機会づくり（ある意味での自社事業についての対話を通じてデューデリジェンス）に取り組んで見てはどうでしょう。「子息ではなく従業員に会社を託したい」という意向を伝えて、幹部従業員等のビジョンを語ってもらうところから始め、意向の確認と共に幹部と共に「未来へのプロジェクト」といった形で、まずは組織体制や人材育成を進めることを優先してはどうかと考えます。「出来ることであるけれども時間を要すること」から始めることが大切であるとの促しとその際の事業者に対する取組みの協力が求められているのではないかと思います。

⑰ 法人の代表者に対して事業承継の対策を進める上で、同時に代表者個人としての資産承継についても検討が必要であると感じています。家族の理解も得ながら提案を進めるためにはどのような方法がありますか？

→□家業の承継については、一定程度の家族の理解が不可欠だと言われますが、事業（家業）にどれだけ家族が関わっているか、どのように事業について考えているかによって状況・対応は変わります。引きずられ過ぎない、慮り（おもんばかり）過ぎないようにしないと、空中分解してしまいます。家業が家族にとっての中核にあると確認できる場合には、①ファミリーミッションとして事業をどうしていくべきかの検討と家族との認識共有、②ファミリーミッションに出来るだけ沿ったカタチでの個人資産の承継（贈与・相続・将来の家族の生活設計計画等）を考えていくことなろうかと思います。「提案」とありますが、提案の前に、現経営者と後継者と共に事業の振り返りや将来への意向について話をする機会を持ちましたか？こうした取組みの前提となる認識共有を行わずに「提案」を行っても、金融機関側の机上のアイデアの勝手提案に終わります。「事業の承継」と「（事業を営む経営者の）個人資産の承継」であることを再認識して、「提案」の前に行うべき取組みを考えてみましょう。「時間がかかる」「効率が悪い」ので前提となる取組みは省略して進めるというには、知識提案としては有用な情報提供にはなりますが、「この提案に沿って是非進めましょう」は押売提案になっている場合が少なくないという認識は持っておいて欲しいと思います。

⑯ 事業承継を検討する時期について、具体的にはどのタイミングで準備を進める必要があるのか知りたい。

→□早ければ早い方が良いと良く言われますが、それは気が付いた、気になった時である「今」です。「事業承継」を「プレ承継期」→□「承継期」→□「ポスト承継期」と捉えると、「一定年齢=承継準備」という意識に縛られる必要はありません。但し、「事業承継」という言葉ではなく「未来計画」(5年後、10年後の会社の未来を考える)という視点から問いかけ、事業者と考えていくことが大切だと考えます。現状では余りにも多くの中小企業・小規模事業者の経営者の年齢が60歳代後半から70歳代と高齢化している「承継期」が多いので準備に時間がないため、年齢を意識した呼びかけがされますが、古くから続く老舗企業等では、平時から日々将来を考えた取組みを進めています。少なくとも「時間的余裕・後がない」と感じる状況の場合には「今はじめると」が正解です。「創業〇〇周年を迎えた/迎える節目である機会に将来ビジョンを考えてみませんか」などが話題を切り出しやすい声掛けの仕方の1つだと思います。

⑰ 事業承継をするにあたり、どのような流れで進んでいくのか流れを知りたい

→□百社百様で様々ですが、中核に据えて行うべきは「事業についての振り返り」と「現状の組織の状況認識」と「これから外部環境の変化の認識」・「将来ビジョン」について現経営者と後継者(候補)が一緒になって対話する場づくり・機会づくりから始めることができます。その過程で、税務や法務の課題～相続や相続税の課題や自社株式の課題など～があるようであれば顧問の専門家に繋ぐ、巻き込むというステップになろうかと思います。金融機関が専門家と協力しながら後者を担う場合においても、前者の取組みは欠かせません。専門家や金融機関が担い得る承継準備と事業者(現経営者と後継者等)でなければ出来ない承継準備があることを認識してください。

⑱ 代表者は息子を後継者にしたいと考えているが、後継者はフリーランスの形態で別の事業を経営したいと考えており、意見の相違が見られる(現在の事業は従業員を10名以上雇用している)。このようなケースではどのように承継を支援していけば良いでしょうか。

→□家業であるからと言って息子や娘が事業を承継しなければならない、承継した方が良いという時代は変わりつつあります。現経営者(親御さん)としては息子に継いで欲しい気持ちは非常によく分かります。家業があって家族も息子も生活が出来てきた、息子の今があるのも家業があってのことなのだから継いで欲しいし、継いで当たり前・継ぐべきだという認識が受け入れられる時代では無くなりつつあります。息子さんが「フリーランスで別の事業を経営したい」と言っているのですという親御さん側からの声であれば、「新しい事業はリスクがあるからせっかくここまで培ってきた事業を継ぐ方が幸せなはず」という親心も垣間見られるようです。

「親の真似は息子には出来ないし、同様に、息子の真似も親には出来ない」ということを意識しつつ、現経営者と息子さんを交えた家業についての振り返り、家業の魅力、家業経営の社会貢献性などについて認識共有の機会を設けてみては如何でしょうか。

それでも息子さんがやはり自分の思う事業進めていく意思を貫きたいということであれば無理強いは出来ませんし、少なくとも外部の立場の人間が入り込む余地はありません。事業の問題の前に家族(親子)の問題・家族(親子)心の問題があり、その解決は金融機関のコンサルティングサービスでの解決は困難です。前提の認識共有の場づくり・機会づくりを働きかけてみては如何でしょうか。家業の一部門として息子さんの目指したい事業を組み入れる～現事業の一種の事業再構築、ベンチャー型事業承継、第二創業～という枠組みの取組み余地が見えてくるかも知れません。

㉒ 許認可を必要とする事業者から事業承継の相談を受ける際、許認可を必要としない事業者から相談を受ける場合との対応に違いがあれば教えて欲しい。また、宿泊業や建設業など、各産業の許認可の承継手続きに関する情報をスムーズに案内できるようなポータルサイト等があれば教えていただきたい（ポータルサイト開設に向けた動向等も含めて）。

→□ご認識の通り違いがあります。「許認可」についての確認と対応支援については許認可に関わる専門家としての「行政書士」に相談することをお勧めします。よろず支援拠点や事業承継・引継ぎ支援センターへの相談も一つの選択肢ではないかと思います。

「事業譲渡」の形態での引継ぎの場合には、許認可について「経営力向上計画」を策定することにより特例扱いを受けることが可能となる制度の活用検討余地もあります。

法律制度はその時々の施策により緩和措置の活用が可能となる場合を含めて状況が変化します。変化を詳細かつ適切にフォローし続けることは容易ではなく、やはり餅は餅屋、たしかにスムーズに支援が展開できるという期待は充分わかりますが、安易な当て嵌めは事故の元です。これは同様に税務・法務についても言えます。金融機関主導の支援領域と士業団体やよろず支援拠点や事業承継・引継ぎ支援センターなどとの連携による支援が良い場合とを個別に考えながら進めることが適切だと考えます。

#### [経営力向上計画に基づく特例の対象となる許認可]

事業譲渡による事業承継の特例が利用可能な6種類の許認可

- ・旅館業
- ・建設業
- ・一般旅客自動車運送事業
- ・一般貨物自動車運送事業
- ・火薬類製造業・火薬類販売業
- ・一般ガス導管事業

→□事業譲渡側・事業承継側のどちらかが大企業の場合、対象になりません。

㉓ 事業承継やM&Aは、税務面の対策も考慮しないといけないことから、顧問税理士との連携が必要です。顧問税理士が、事業承継やM&Aに長けていない場合に、案件の構築に時間を要してしまう。

→□顧問税理士を交えて取組む事案については、先ず、かかる支援対応が可能か否かをはっきりと確認することが大切です。法人所得税の申告等の支援業務が主体で事業承継やM&Aなどにかかる税務助言等について不安感がある場合には、当該局面におけるワンポイントリーフの支援を他の専門家の協力を得ることの理解を求める手順が必要です。ただ、世の中一般的に見られる多くの場合、「顧問税理士」VS「事業承継・M&Aにかかる支援を行う金融機関」+「事業承継等に知見・経験がある税理士等」という構図が先に立ち、それぞれの収益機会やそれぞれの取引先との関係について侵害してくる競合としての色彩が色濃く出たり、そのように捉えられたりすることから、本質論(取引先の事業承継を円滑に進める)と異なるポジション争い・業務の取り合いの様相が見られます。(どのような姿勢・目的を持って取り組んでいるか振り返ってみませんか)

こうした状況を防ぐ上でも、「事業の承継」についてしっかりと取引先と考える取組みをしているかがポイントになります。金融機関が税務面の内容を色濃く示した資本政策提案書による提案を行うことを優先するのではなく、事業面の承継をしっかりと抑えて進めているのであって競合の立ち位置にはない旨を伝え説明し協力を仰ぐことが円滑な支援者連携の基本で、顧問税理士が苦手意識や不安を示される場合にはワンポイント支援の関与への協力を当該取引先事業者経由あるいは事業者と共にしっかりと伝えるこ

とが有用です。

公的支援機関である事業承継・引継ぎ支援センターとの連携を活用し顧問税理士と共に取引先事業者の承継を進める流れを作つて行くことも競合関係意識が緩和され理解を得られやすくなるメリットも期待できます。

㉔ 承継前に実績不芳だった先が事業承継計画等の策定によって事業承継後に業況改善に至った事例があれば教えていただきたい。また、その際の着眼点等があれば併せて教えて欲しい。

→・「事業承継計画等」の作成の仕方によるかと思いますが、金融機関やコンサルタント主導で策定した事業承継計画等で業況改善に至った事例はほとんど知りません。（気付く範囲ではありません）一方で、事業者（現経営者と後継者が一緒になって）策定に取組み、その取組みにおいて金融機関やコンサルタントが現経営者と後継者との対話の引き出し役になり、現経営者と後継者の認識共有やそれぞれが将来の目指す姿・あるべき姿の実現に向けて取り組もうという主体的な意識となった事例においては、その大半が、経営改善や積極的な取組みに至っています。事業承継計画を事業者の（特に後継者の）ものとして生み出せるか、事業者が必要性を認識し主体的に取組みたいというものとして策定されたかが、その後の業況改善をもたらすか否かの鍵になっているものと考えます。

### 3. M&A・事業譲渡の支援の進め方

㉕ M&Aニーズ喚起の仕方について、実務ではどのように話を持っていくとよいでしょうか。実例等があれば教えて欲しいです。(該当顧客に対する実務経験がなく、イメージが湧きにくいため)

→□M&Aニーズを喚起するストレートな方法は、相手先(お客様)が既に明示的に認識していない限り適切ではないと思います。一方で取引先の担当者は入行庫の年次が浅くても、「M&A」という言葉に自分自身の意識が縛られることはなれば、取引先が自身の会社テーマ事業を第三者に委ねたい、誰か事業を引き継いで自社の製品・商品・サービスの提供を続けてくれないだろうか、こうした製品・商品・サービスを創り出す会社・組織のしくみや従事する社員を引き継いでくれないだろうかというニーズは事業についての対話を通じて浮き上がらせることが出来ます

「現在の自社・自社の事業について将来どうしたいか」の対話をを行うことが、将来を考えたいけれども「後継者がいない」等の経営者の悩みや経営者が抱えている実態の把握につながります。“M&Aの【案件】発掘”という自らの意識から脱却して、取引先事業者の将来と一緒に考える姿勢・思いに取引先の心を開きます。極端な言い方をすると自機関が進める「M&Aの手続支援」を推進するための取組み(“お客様のために”という名の下の「金融機関本位」)ではなく、「事業者の将来について対話し共有していく(その結果として事業を第三者に託したいなどを含めた様々なニーズが見えてくる)」(「顧客本位」)がニーズの気付きへの近道で、毎日の普段の取引先との関わり・対話が持つ最前線の現場担当者が持っている力・機能なのです。

㉖ わかりやすい、M&A、事業承継の初期提案方法(価格の決定方法、事業譲渡方法の種類等々)

→□一言で言うならば、“金融機関”として「取組みたい内容・提案したい内容」を提案するのではなく、“取引先事業者”の事業の将来への思いを知る・聞く場づくり・機会づくりを行うことだと思います。方法論(How To)については取引先事業者側も意識が高まっている場合には関心を持ちますが、その前段階の状況にある事業者においては、関心は薄く、他人事としての話として捉えてしまうことで終わります。M&A、事業承継の進め方には、【前段のプロセス】：「事業の現状及び将来についての認識共有」→□「これからどうしていきたいか、そのために後継者育成や決定、第三者に託すニーズ等の課題の共有」→□「課題解決のための取組の方向性を一緒に考えようという働きかけ(提案)」→□【後段のプロセス】：「具体的に考えて行く中で付随的に出て来る手続・手法の検討」→□「手続・手法の選択」→□「手続・手法の実行」という大まかなプロセス・流れがあります。M&Aにおいては、「後段のプロセス」に目が向かいがち～M&Aの(支援)解説本も後段のプロセスにかかる知識や自社株式の評価や譲渡方法～税務・法務の課題解決の方法～などのテクニックを解説しているものが多いことからそのように認識することもやむを得無いことなのかも知れませんが、「前段のプロセス」に目を向けて取り組まなければ、第一歩目はスタートしないのです。

㉗ コロナ禍で事業承継(M&A)を行う事で、予想されるメリットやデメリット(弊害)等はどのような事が予測されますか?

→□みなさんはどう思いますか?「コロナ禍」は「突然」でかつ「急速」な事業環境の「劇的」変化、取引先事業者の力だけでは解決が難しい・乗り越え難い状況が生じていることが多いという特殊性があり、「突然」「急速」「劇的」変化を乗り越える解決策として他の事業資源とのシナジーの可能性を持つ他の事業者によるM&Aの余地があると思われます。一方で譲渡側(課題を抱える皆さんの取引先)にとっては、「突然で心の余裕がない・心が折れた」「時間的余裕がない」「あまりの変化に途方に暮れて将来を見通す

ことも、見通そうという意欲も湧かない] というネガティブな状況に陥っている場合も少なくないので、事業価値は資産面(≒譲渡価格)だけでなくマインド面でも低下しているということを配慮したいものです。

この時期に親族内承継や従業員承継を進める場合には、「これまで」と「これから」のコロナ禍の前後の事業環境の変化を認識すること、変化を踏まえたこれからに向けた取組み課題「それまでに」を考えいくことが欠かせません。取り敢えず承継してゆっくり考えていこうということでは[突然][急速][劇的]な変化に対応が難しい場合が少なくないと思われます。けれども現経営者とは異なり事業環境を冷静に受け止め、これまでの良さを活かしつつも新たな視点も交えてチャレンジしていくマインドを持ち合わせることが多いので、捉え方によっては事業承継を進める好機・新たな飛躍の可能性が高まっている、そのための支援策～事業承継補助金や事業再構築補助金などの公的資金を利活用したレバレッジツール～も多数用意されているとも考えることも出来ます。

**㉙ 事業譲渡に否定的な取引先にどのようにアプローチすればよいでしょうか。**

→□金融機関としては「事業譲渡」が必要・望ましい方法と考えているけれども、取引先は否定的だということなのでしょうか。あるいは、後継者不在の状況であるにも関わらず第三者への譲渡についての検討をしようとするということなのでしょうか。既に充分実施済みであるのかも知れませんが、M&A や事業譲渡の検討の前に、取引先の事業について、例えば4つのテーマ(沿革・内部環境/バリューチェーン・外部環境の変化・将来ビジョン)について対話をする機会をしてみては如何でしょうか。こんな思いや工夫を重ねてきた事業であり、地域社会やお客様に対して果たしている役割を再認識する中で、将来を考えるとこのままではいけないというリアルな気付きが生まれると事業を将来に維持向上させていくための取組みの一つとして M&A や事業譲渡について考える必要があるという考えに近付くのではないでしょうか。ニーズをリアルに、強く意識する前に、M&A や事業譲渡という手法論が提示されると拒絶感が先行してしまうケースをよく見かけます。その目的、その目的が必要となっている現状認識を共有するところから始めてみませんか。

**㉚ 高齢な事業者で、事業を譲るという行為に、否定的な先入観を抱いている事業者に対し、どのようにアプローチをすればよいでしょうか？**

→□否定的な先入観から聞く耳を持たなくなってしまっているのは「頭の堅い事業者」なのだというラベリング(決めつけ)をしてしまうと、その決めつけの段階で次のアプローチの余地はなくなってしまいます。確かに「頭が堅い事業者」「他人の意見に耳を傾けようともしない事業者」の存在はあちらこちらで耳にしますが、“頭が堅くなった”・“譲渡に否定的な先入観”を持つに至った背景や理由について、それは何故なのだろうと考えを巡らしてみたことはありますか。その頑な気持ちの背景について知る手がかりにもなり、頑なな気持ちを溶かすことにもつながる①創業期から現在に至るまでの振り返り、②内部事業環境、③外部事業環境、④将来ビジョンを～事業譲渡と一切切り離して～一緒に「考える場・機会」をつくってみては如何でしょうか。特に②の内部事業環境と併せて自社のバリューチェーンと様々な思いを込めて、工夫をしている特徴・魅力の源泉を確認しながら「顧客提供価値」について考えてみましょう(皆さんを考えるのではなく、当該経営者自身が考えることを寄り添って引き出します)。様々な準備(この中の一つの手法として事業譲渡も含まれます)をしないまま続けると何処かで事業継続が難しくなってしまうこと。事業者自身は自身の始めた事業なのでその存続処理も自分が考えるので良いと思っていても、既に従業員等だけでなく、その事業者の製品・商品・サービスを受けられることを当たり前にしている地域社会や取引先顧客等の存在があって、こうした方々が途方に暮れる・困ってしまうということ～自社の

果たしている役割・社会に貢献している機能・役割があること～を皆さんが事業者と対話を通じて改めて気付き、認識を共有するところに解があるのではないか～なんとかしなければいけないんだなという事業者自身の気付き～。

⑩ コロナ禍により業績が悪化した県内の観光関連事業者（ホテル、土産品店、観光バス、飲食店などを想定）をM&Aの候補先として考える際のポイント（買い手が求めていそうな条件）で一般的なものを教えてください。また、そのような観光関連事業者に対し、M&Aを促す良い方法はありますか。

→□想定される買い手の本業事業を「事業基盤を活かせる」「事業基盤を拡大できる」「事業を変化・変革できる」「新規軸を取り組むことによる事業再構築の方法にできる」「当該対象となる事業者がなくなってしまうと買い手候補自身の事業バリューチェーン（仕入・販売・連携）に影響が及ぶリスクを安定化させる」などのニーズがないか、想定ニーズに寄与するものがないかについて考えてみましょう（視野を広げたシナジー効果の模索）。事業再構築補助金や事業承継補助金の利活用が出来る事業者同志の出会いになるかという視点、踏み出そうかという機運を高める契機になるかもあるかもしれません。その対象と考えている取引先事業者に対するM&Aの促しは、当該事業者が相当程度自ら必要性を考えたり、可能性を考えたりしている場合にはストレートなアプローチもあり得るかも知れませんが、基本は現在の事業環境をどのように捉え、将来へのビジョンをどう描いているかという対話か始めることが遠回りに見えて近道であると考えます。その際に、コロナ禍という「突然」で「急速」で「劇的」な変化をどう捉え、自分で解決可能なのか、それはどのような解決を考えているのかについても対話したいものです。

コロナ禍における金融機関の支援対応として、「M&A」や「事業譲渡支援」と言うメニュー強化をすることは重要ですが、お客様のためにという名の下の「金融機関本位」の視点から、事業者自身の立場・視点から共に現状認識や事業者の顧客提供価値の持つ魅力などについてゼロから考えるところから始める「顧客本位」の視点を併せ持つこと、その取組み姿勢が取引先事業者に伝わっているかを教えてみることが有益です。

⑪ コロナ禍で先行きが不透明な中、事業者は足もとの資金繰りのみに目が行きがちですが、事業承継やM&Aを促す良い方法があれば教えてください。

→□確かに足もとの資金繰りが最重要事項になっている事業者が多いですね。事業を維持し続けていきたいという気持ちの表れでもあります。（事業継続を断念していない）この局面で、会社のこれからを考えていく、コロナ禍後の状況を踏まえた将来を少しずつ考えていくことを促すところからアプローチを始めることが結果として、将来につなげる方法・取組みとしての事業承継・M&Aとなると思います。また、事業承継やM&Aについての捉え方で意識や目線の相違が皆さん金融機関と事業者とではギャップがあることも少なくありません。「コロナ禍で厳しい状況ですが、一緒に将来を考えていきましょう！」を合言葉に進めませんか。

⑫ 事業承継やM&Aの際に承継予定先を選定するにあたり、重要視している項目があれば教えて欲しい（斯業経験年数、地縁関係など）

→□様々な考え方があろうかと思いますので、私見を申し上げるに過ぎませんが、経験年数や地縁関係などは必ずしも強くは考慮しません。きれいな言葉を使って言えば「シナジー効果」の余地で、承継予定先の経営理念と事業資産（強みとする領域、強みとする製品・商品・サービスを生み出し顧客に提供するバリューチェーンとプロセスの“想定”と併せて、不足している・更に強く太くしていくことが必要と思われるバリューチェーンとプロセスの“想定”。これと承継の対象となる会社の経営理念とバリューチェーン

とプロセスの強みと弱み、不足している・更に強くなると良いプロセスについての“確認”（こちらは対話等で確認できることなので“確認”）でしょうか。これらは、会社の経営の姿勢・会社の文化（社風）・既存顧客の傾向につながることなので、双方が補完し、強化できる余地を考えるヒントになると思います。

**③ 事業譲渡（売買）の融資相談において、営業権や既存設備等の価格妥当性を検証する必要があり、金額等の調整に時間要することがある。価格の算定にあたって目安となる基準等があれば教えて欲しい。**

→□様々な見方があると思います。譲渡側と譲受側とでは営業権や既存設備についての認識が異なるので、営業権の基になる事業基盤や販路等のボリューム・安定性・今後当面の継続性、既存設備等を活用した生産活動（量・安定生産が可能な設備を動かす技量のある人員の雇用継続）等に着目します。実態バランスを策定するのとは訳が違うという認識が必要となり、必要以上に厳しく（保守的に）見ると事業譲渡ディールを不成立に導いてしまいますし、反対に甘く見るとリスクを背負い込みます。営業権や既存設備等を自社の現状持っている事業や基盤を活用し、シナジー効果を出しながら、どのように活用していくつもりなのかについてヒアリングをしながら見積もっていくしかありません。「金額の調整に時間要する」というのは、事業を営む・引き継ぐ者が持つ情報（事業構想などを含む）と金融機関側が持つ・共有情報として提供される情報との間の情報の非対称性の存在が最も大きな要因となっていると思われますので、一般的な取引先企業に対する事業性評価（理解）と同様に、これから買収により加わることになる事業についても、しっかり対話して聞くことを前提としなければ、提出された資料やM&Aパッケージに記載されたことだけでは確からしさに近づけず、後手後手でお聞きすることで時間を余計に要することになると思います。

#### 4. 廃業の相談があった場合について

④ 代表者個人が資産家であり、収入的にも余裕がある事や代表および従業員の高齢化から今後廃業を予定している。現状も事業意欲があまり無く、事業承継やM&Aも特に興味がない先に関しては、どの選択がベスト（メリット、デメリット等）なのか教えて欲しい。

→□「事業承継の課題」は当該事業者や社員にとっての課題（困りごと）だけではないという認識を訴求できるか否かがポイントです。この事業者さんの場合は、事業者は資産家かつこれからは「年金業」に転業（あるいは「年金業」に転職）、従業員も高齢者が多いということであるので、この方々も「年金業」に転職。多少の不都合はあるけれども～幸運にも？～あまり困らないという構造になっていると捉えることも出来ます。（ある県の商工会議所の方が事業承継のリアルとして感想を語っておられました。）但し、無理矢理、ご子息等に承継させるべきというものでは決してありません。

一方で、当該事業者から、いつも当たり前に製品・商品・サービスの提供を受けてきた（購入してきた、使ってきた）地域社会・顧客側にとって、廃業でこれらの提供がなくなることで「困った」が生まれないのかについて考えることが必要ではないかという促し、そのために当該会社の顧客提供価値について深く掘り下げて考えてみては如何でしょうか。廃業だと考えている場合においても、しくみや製品・商品・サービスの一部で残せないかを考えてみようという機運～一部分についての事業譲渡～につながるケースも少なくないようです。

⑤ コロナ禍において資金繰りに懸念がある先に対して、運転資金融資の提案を行ったが、代表者より「これ以上借入を増やすと返済が不安の為、融資は受けたくない。仮に回らなくなった場合は廃業の方向で考えている。」との事。事業継続を促す良い方法を教えて欲しい。

→□「資金繰り」はとても大きな課題ですが、コロナ禍における運転資金は実はBCP対応資金であり、融資制度と実態とのギャップが生じているのも事実でしょう。一定の平時に戻った時に、返済原資が生まれるのは減価償却の伴う設備資金。余剰の利益が生まれる場合には運転資金も返済原資が出てきますが、BCP対応資金は、さらにその後の余力が生まれた時でなければ（構造上は）返済原資は生まれませんが、将来の返済に対して考えると個人資産の持ち出しをしない限り対応は不可能。故にこれ以上の将来の個人資産の持ち出しにつながる事業維持取組みはしないという判断なのだと思います。

〔設備資金〕〔短期継続資金を中心とする運転資金〕〔BCP対応資金〕と位置づけることで意識は変わり得るのですが、現状はそのような機運が生まれていない状況なので、悩ましさが残る課題です。廃業すると困る人（顧客提供価値の提供を受けている“皆さんを含めた「地域社会」”や“皆さんを含めた「顧客」”）の存在を考え、一部分でも事業譲渡等を行うことが出来ないかという模索も必要なのではないかと思います。その事業者の事業の存在意義をどれだけ一緒に考えられるかで限られた選択肢の中でも活用の可能性が出てきます。

⑥ 事業承継への意欲が無く、廃業を考えている事業者に対して、どのようにアプローチしていけば良いのかを教えて頂きたい。

→□自社の事業の存在意義について、取引先事業者と一緒に振り返り、顧客提供価値、地域社会や顧客に果たしている役割で機能を考えてみましょう。廃業意向を辞めさせたり、納得させたりということは事業者のためになりませんが、どうしていったら良いかと一緒に考えたい、一部でも誰かに託すことが出来れば良いのだけれどという機運につなげることから始められないだろうかと思います。

## 5. その他

### ③ 事業承継支援において、事業者が最前線の担当者へ求める役割や情報等について教えて欲しい。

→□誤解が生じないように最後までお読みいただきたいのですが、事業承継に関して事業者が“意識して”あるいは“明示的に”地域金融機関の担当者に求めているという状況は少ないと思います。それは何故でしょうか。「事業承継」という言葉で捉える課題の定義について明確ではない状況です。普通の中小企業(中堅企業等ではないという意味合いで)や小規模事業者において、税務(税金等)や法務(自社株式等)の対応・対策というものが事業承継問題であって、自社はそれほどの規模でもなくそうした課題はないので余り関係ないと思っている事業者が多いと思われる状況です。一方で、事業の将来のことについて考えている、このままで良いのだろうかと気になっている事業者は多くいらっしゃると思います。(自分の会社・お店・事業だし、自分の代で事業を閉じても良いと考えている事業者も少なくないようですが)

「事業を少しでも良くしていきたい」「改善したい」「今の状況をなんとかしたい」と思っている事業者は多いのだけれども、どうしていけば良いか分からぬ。誰かに相談したいのだけれども、金融機関の担当者も忙しそうだし、事業のことだから言っても無駄じゃないかとも思うし、と、ぼやぼや~とした状況のまま時が過ぎて行くという状況が多いのではないかと事業者の方々と接していると感じます。

糾創膏的なピンポイントのプロダクトアウト支援にとどまらず、これから会社・事業のことについて一緒に考える、”未来ビジョン・未来戦略”とでも言える「事業の現在そして将来についての雑談」をしてみては如何でしょうか。現在を見つめ、将来を考える。そうすると将来のありたい姿に辿り着く・実現させて行くために必要となること(現在と将来の間にあるギャップ)に気付き、“実現のためにどうしていけば良いか”、“実現のために何か役立つ、使える支援策が何かないのだろうか”と事業者側として、自身の課題の実現のために知りたいことが出てきます。こうしたギャップに気づくために「事業者のために事業について・事業の将来についての雑談」をして欲しいと思います。これが、事業承継期における「事業の磨き上げ」の取組みの第一歩になります。

〔求めていること〕事業についての話を聞いて欲しい。将来について一緒に話をしたい(でも、担当者も色々やることがあるみたいで、忙しそうだし、興味がなさそうなので無理かなあと諦めモード)

〔求めている情報〕補助金等については対象になるのであれば関心はあるとする事業者が多いことは確か。

#### 〔本当に必要とする情報〕(仮説)

①事業の現在と将来の間にギャップがあることに気付くと→□②ギャップを埋めたいという事業者自身の思いにつながり→□③どうすればギャップが埋めることが出来るだろうかということの役立つ情報や支援施策があるのなら知りたいという気持ちが湧く。故に、事業者が本当に必要とする情報は事業者と現在・将来についての対話がなければ掴めない。

### ④ 事業承継を成功させるための留意点はありますか。

→□①事業を続けたいという事業者の思い、②-1 当該事業の「顧客提供価値」の再認識(地域社会や顧客に製品・商品・サービスを提供することを通じてどのような貢献をしているのかについての再認識と現経営者と後継者との間での認識共有)、②-2「阿吽の呼吸」「以心伝心」など曖昧な状況のままに置かず、現経営者と後継者が一緒になって事業のこれまでとこれからについての対話(=対話を通じた事業デューデリジェンスの役割)の場づくり・機会づくりをするところから始めること。

③⁹ 事業承継における各金融機関の目線や考え方（どういった点を見ているのか等）について、参考までに教えて欲しい。

→□ 実に様々です。大きく①「従来型支援(株価算定・税金対策・自社株対策など富裕企業・中堅企業向け)と手数料収入を前提としたM&A支援」に注力・陣容拡大しているところと、②「事業性評価(理解)を活かした事業の承継、取引先ニーズに沿った支援」に注力しているところと、③「①・②双方の支援の必要性を感じて取り組んでいる」ところがあるようです。

①は限られた対象者への支援(点の支援)、②・③は地域のより多くの顧客に向けた支援(面的支援)というように捉えることが出来るのかもしれません。一概に何が良いとは言えませんが、昔と違って事業承継は地域社会の課題として特定個者(社)だけでなく、地域社会や取引先同士に波及する課題となっていることは念頭に置きたいものと考えます。

④⁹ 実際に経験した事業承継の事例について、成功した要因や苦労した点等があれば教えて欲しい。

→□ 成功要因は、「現経営者・後継者(特に後継者)が自社の良さに改めて気付き、自社の将来へ夢やあるべき姿を認識すると関係者が主体的に動くようになる」という共通要因があると感じています。反対に苦労した点と要因は、事業承継を形式だけ、テクニック論で捉えてしまっていて、いわば絆創膏を貼れば解決という風に事業者・関係者が思っている状況からの軌道修正が難しく時間を要すること。

④⑩ 沖縄県内の事業承継の特色があれば教えて欲しい。

→□ 後継者不在、後継者が定まっていないという調査結果。

④⑪ 個人事業主の事業承継の方法。(法人と個人事業主で違いがあるのか)

→□ 税務面における課題が大きな場合には法人と個人事業主とでは税制面等の扱いが異なるので違いが生じるほか、承継にかかる許認可についても法人と個人事業主で扱いに違いがある。

④⑫ 株式・有限会社以外（普通法人以外）の事業承継の方法。

→□ 会社法や当該種類の法人の準拠する法律(例えば社会福祉法人←社会福祉法)に適合するように進めること。一般に特別な法律に基づいて設立される法人の場合、高い公共性が求められる等の法人が果たすべき性質がある一方、国や自治体からの公的な支援を得られるなどの特例的な扱いがある場合が少なくありません。その結果として、事業譲渡等において所轄官庁を通じた手続きが必要になりそのプロセスが煩雑である等の課題があるとも言われます。

特別な形態の法人の場合、準拠する法律や所轄官庁などの所在や関わりなどを確認しながら進める必要が出てきますので、一般的な株式会社等以上に「手続」面においても時間的な余裕を持って進める必要があると認識します。

一方、公的支援を受けられる側面がある等の結果、経営努力が充分に行われないままの状況が見られることもあります。他の種類の法人と同様、経営基盤を強化するための当該法人の特徴などの振り返りや地域社会の今後の動向などの見通しと見通しに対する方向性・戦略を立てる取組みは欠かせません。

「手続」と「経営」の双方の目線からの働きかけや対応が必要だと考えます。

④⁹ 事業承継の取組みに際して、複数の金融機関が連携した事例があれば、単独金融機関で対応する場合と比較して効率的だと感じた点や課題と感じた点などについて教えて欲しい。

→□複数金融機関が連携した一般事例は承知しておりません。一方で、MBO(役員バイアウト)やEMBO(従業員・役員バイアウト)などによる中堅企業の取組み例においては、結果としてバイアウトする役員・従業員がつくる受け皿会社に対する融資において、協調融資やファンド出資と融資の連携は多々取り組んできた経験がありますが、リスク分散出来るという点においては有効ですが、MBO ファイナンスにおける各種の条件設定(コベナンツ)についての熟慮が足らず、想定外の事態における機動性が欠けたり、硬直的であったりするために、かえって経営リスクが拡大するという悩ましい状況も目にしました。また、マネーボード的な側面になり、肝心のバイアウトをした役員や従業員の足枷になるということも少なくなく、大きな可能性を感じる一方で難しさも感じます。いずれの場合においても、当該事業の通常以上の理解が不可欠であり、目をつぶって協調融資に参加というの絶対に避けたいものです。

⑤ 事業承継で失敗した事例があれば、要因を含めて、教えて欲しい。

→□「関係者の全てが承継・第三者承継(M&A を含む)を行ったことが結果として良かったとの思いで一致出来ていない事例を失敗と位置付けるのであれば、M&A も親族内承継も従業員承継も数は少なくありません。途中で頓挫したという事例(第三者承継)においては、価格面を第一の理由とするものは実は少なく、経営理念の違いや文化の違いについてお互いのギャップを埋めきれない例が多いように感じています。大企業と異なり、事業者の魅力の源泉が個人に依拠していることが多く、ギャップを埋めきれないことによる離職リスク=事業価値の毀損リスクとなる度合い・影響が大きいことを懸念して断念したというような例を見かけます。一方で、経営理念の違いや文化の違いがむしろこれまでの当たり前を崩し、新たな発想と取組みにつながる成功例もあり一概に何が成功要因・失敗要因と決めつける訳にはいきませんが、これらの要因はプラスにもマイナスにも大きく寄与・影響する要素なのだと思います。

なお、経営の危機・破綻の危機に向かったというようなことを失敗と位置付るのであれば、その経験はありません。

⑥ 資産超過等で、株価が設立当初より高くなっていることが想定される先に対して、株価を減価させる方法についてのアドバイスはどのようにしたら良いでしょうか。(税理士の領域なのは理解していますが、会話に出ることが少なくなく、銀行員として一般的なアドバイスができるようしたい)

→□「株価を下げて承継する」という資産承継の従来型基本発想ですが、中小企業・小規模事業者の総数からすると僅かな比率(100 社に 2~3 社)ですが確かにニーズがあります。基本的には土業法の関係から税理士に引き継ぐことが最善ですが、何か一般的なアドバイス出来ないかという思いについては理解できます。

1) 非上場株式(要するに上場していない中小企業)の評価方法には、

①類似業種比準方式

②純資産価額方式

③配当還元方式、の【3つ】があること。

2) 評価方法を決める基準は

①株主の区分

②評価会社の区分

③会社規模の区分、の【3つ】があること。

3) 一般の評価会社(特別ではない\*)を、

①大会社

②中会社

③小会社、の【3つ】に区分すること。

\*特別の会社には、清算中の会社、開業前又は休業中の会社、開業後3年未満の会社、比準要素\*数0の会社、土地保有特定会社、比準要素数1の会社、株式保有特定会社があり、それ以外が一般の評価会社になります。

ここでは特に(1)「土地保有特定会社」(総資産額に対する土地及び土地の上に存する権利(土地等)の額が一定割合以上(つまり土地の評価額が全体に占める割合がとても高い)の会社:大会社70%以上、中会社90%以上、小会社70%以上又は90%以上)や(2)「株式保有特定会社」(一定の評価による保有資産の合計額に占める株式等の合計額の割合が50%以上の会社)の2つを意識しておくことがポイント。

4) ①～③に基づき株価を評価する

———という流れがあること。

5) 「自社株価評価を引き下げる」には①の類似業種比準方式の評価要素に着目しますが

「配当」

「利益」

「純資産」、の【3つ】があること。

→配当を小さく、利益を小さく、純資産を小さくが引き下げ効果をもたらしますが、よくよく考えてみると、平時・通常において「引き上げたい」「充実したい」という要素を引き下げるに自社株評価額の引き下げに寄与するという本末顛倒の取組みを意図的に行うことになるという認識を持って臨む必要があること。引き下げには平時・通常の本業に依拠した取組み以外での取組みを行うことになり、リスクとタイミングを充分に考えて進める必要があること。リスクとタイミングを考えて進めるだけでなく、肝心の「事業の承継」を計画的にしっかりと進めておかなければ、株価評価は引き下がったものの、経営交代が難しいという事態になるので、取組効果として3要素が引き下がることについての認識共有と、税務面の取組みと事業面の取組みの双方の状況を併走して眺める役割として金融機関が～税理士等と協力しながら～関わる取組みが有益だという語りが出来ると良いと“私は”思います。

\*類似業種比準方式の計算方法や純資産額方式、併用方式、などのよりテクニカルな事柄については記載を控えました。

④ 県内事業承継の事例として紹介できる経営者の経験などを共有していくことが重要と考えます。それらを広く紹介していく取組みによって県内企業の皆様に承継を進める意識づけの機会となり、支援に結び付けることが可能となります。また承継は決してネガティブな課題ではなく、後継者にバトンタッチするタイミングで新たなサービスや事業の多角化など経営革新の契機となり、売上、収益向上に繋がることも多いなどをプラスの側面も知ってもらうことが大切だと考えます。また、制度面については、県の事業承継支援資金を用いて、従業員への営業譲渡の案件もありましたので、これらを活用して、承継が円滑に進んでいる事例が増えていくことで、より承継支援もより一般的になるものと考えます。

→□その通りだと思います。是非ご一緒に進めていきましょう！

(以 上)

(注)本回答の内容は、いざれも、回答者の個人の見解に基づくものであり、本セミナー主催者や関係者、ならびに回答者が所属する組織等の見解ではありません。