

特集：診断士が手がける事業承継ケーススタディ

# 第1章 事業承継問題とは心の問題、 解決できるのは診断士だ —診断士は「事業承継の専門家」を目指そう



内藤 博

東京都中小企業診断士協会城西支部

## 1. 事業承継ブームから社会現象へ

事業承継への対応は、診断士に与えられた活躍のチャンスである。得意分野を「事業承継の専門家」として旗揚げすることである。

なぜ、診断士が事業承継問題の解決に適しているのだろうか。理由は明確だ。診断士の持つ総合的能力が発揮できるからである。

- ①診断能力：多彩な知識，人脈の広さ，幅のある課題発見力
- ②研修能力：人を育てる教育力
- ③協調性：専門家との協業をこなすチームワーク能力

事業承継の相談対応は、何から手を付けばよいかかわからない場合が多い。そんなときには体系図を見ながら、相談者の悩みの核心を絞り込んでいこう。

相談テーマは大きく3分野に分かれている。どこを聞きたいかが明確でない場合も多いため、短時間で相談の成果を出すためにも、選択と集中が必要だ。

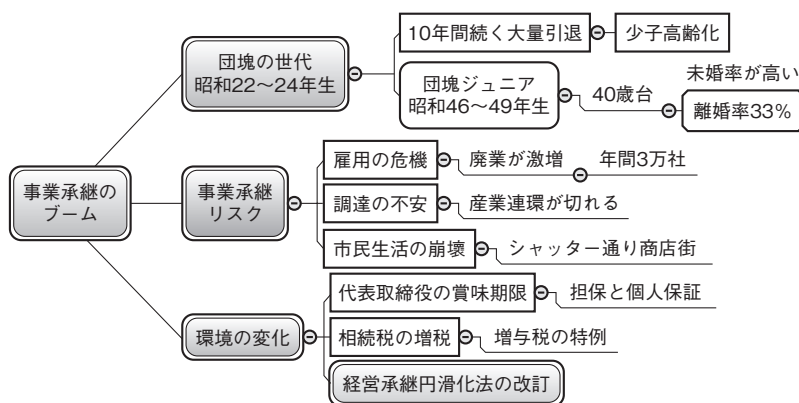
## 2. 事業承継全体のガイド役

専門分野が狭い士業ほど部分最適になりやすい点でも、診断士なら全体最適を目指して事業承継支援が組みやすい。

### (1) 気づきを与える

つつい先送りしたくなる課題だが、最後は締め切りが待っている。寿命との戦いの前に代表取締役の賞味期限が来てしまう。いつかやろうとするならば「いまでしょ！」と、セミナーへ誘導する。

図表1 事業承継のブーム



(2) 相談者の不安解消

何が問題かわからず、対象がぼやけていると不安が広がる。分類し、絞り込んで、選択と集中で解決策を探す。信託銀行などが持ち込んだプランへのセカンドオピニオンがほしい。

①ハード面での対応

決算書・納税申告書がポイント。株主構成や株価対策。借入金の処理、仕事の未来図が描けない場合は、廃業へと向かう恐れもある。

しかし、切り札の「経営承継円滑化法」がある。中小企業庁が編み出した事業承継支援の3つの手法が凝縮されているため、これを切り口とすれば、解決への道は見える化できる。

②ソフト面での対応

目に見えない企業価値の継承・技術伝承などが難しいポイントだ。また、相続や財産分与の人間関係のトラブルも含まれてくる。ここで有効なのが、「家族会議」の活用で、診断士が参加することで、「親子の相克」から「経営会議」へと変貌させることができる。

③ツールの開発

相談会をコンパクト化し、短時間で多くの相談をこなすためには、使いやすいツールの開発も必要だ。事業承継計画表は7~10年と長期間モデルが多いが、現場では3年以内の完結が求められるため、図表2を参照されたい。

④事業承継診断書

具体的な課題解決には現場訪問が欠かせないが、有効なのが「事業承継診断書」の作成だ。何も特殊なことはない、通常の経営診断に準拠させればよいのだ。そして、むやみに

図表2 親子で作る事業承継計画表 3年版

分類	具体例	実行時間			
		1年目	2年目	3年目	
①ハッピーリタイアメントに向けた準備					
現経営者が行うこと	退職金 (節税の決定打)	取締役 退職金規程の制定			
		議事録の整備 (過去の功績記録, 規程の制定)			
		退職金の算定と借入額の予算策定。決算赤字幅の決定!			
		退職金の支払い実行			
	趣味・生きがいの計画	船の旅や海外旅行, 温泉めぐり。趣味の再発見			
仕事のやりがい確保	非常勤としての役割と位置づけ・スペースの確保				
生活費の確保	非常勤に就任。顧問報酬を得る				
②会社所有権の移転と家族内での合意形成					
家族で行うこと	家族会議	遺産の配分を検討			
		家族内の話し合い			
		遺言書の作成			
		後継者への株式集約化の同意書作成			
	会社資産の一本化	ほかの株主からの株式買い集め, 経営に必要な資産の集中			
後継者への譲渡実行	売るとしたら, 支払い計画の作成 (分割)				
後継者への株式贈与	いつ, どのくらい, 株を渡すか				
③経営の承継					
後継者が行うこと	経営理念・方針	儲かる仕組み・事務フローの文書化, 規定化とルールづくり			
		記録文書の整備			
	今後の事業計画	次世代プロジェクトチームのメンバー選出			
		事業計画の策定。会社の見える化と未来設計			
	後継者指名, 社内外への発表	発表のタイミング, 挨拶回りの時間, 代表者交代の時期検討			
		社外ネットワークの引き継ぎ			
社長の妻の引退設計	財務/経理の引き継ぎ (人材の選定)				
未婚対応	嫁探し・婿探し				
④プライベートの承継					
個人関係の引き継ぎ	個人的なネットワークの引き継ぎ (過去の取引先, お世話になった人, 友人知人など) と関係性保持の仕掛けづくり				
未来設計図の引き渡し	人生最後の幕引きは誰がするのか。墓や生家の処分				

廃業を増やさないように支援したい。

(3) 後継者問題

約半数は後継者がいないと不安がる。しかし、よく話を聞いてみると、一族や従業員の中に適性を持つ者が見つかる。それを発見できないのは毎日一緒にいるから、後継者に不適切に見えるのは「能ある鷹は爪を隠す」からだ。有能な社員として幹部になったのは、トップとぶつかることを避け、目の前の仕事に専念してきたからとも考えられる。

10年以上も仕事をこなしていれば、それだけで後継者の適性は十分。あとは、経営者になるための心構えと財務管理を教えれば事は足りる。代表取締役へと意識変革ができれば、

あつと言う間に抑えられていた才能が開花する。

さらに一族の後継者なら、個人教授と集合教育で仲間づくりをすれば、経営革新計画の認定や、第二創業の支援も受けられる。

#### (4) 協働体制

診断士は勉強好きだ。研究会や事例研修は士業の垣根を越え、地元信用金庫や商工会などからも参加を集め、地域の問題を共同で解決する場を作ろう。ここから発展して、行政を巻き込んでの支援体制へとつながっていく。

残念ながら、国が作った事業引継ぎセンターはM&Aに特化していて、中小企業や小規模企業への対応がこぼれ落ちている。この隙間を埋め、ニッチトップになるのが、事業承継の専門家＝診断士である。

### 3. 事業承継の推進役

#### (1) 現社長の背中を押す

##### ①引退の出口戦略をフォロー

いつまでも迷っては、何も解決しない。診断士は実務家である。現実を変えていくことが、将来へとつながることを熟知している。変革への第一歩は、実行計画を作ることだ。

##### ②世代交代を促す／時代を創る革新性

経営者の若返りがもたらす効果は、挑戦的な気概が生まれることだ。新たな経営課題に立ち向かう勇気が、社内に満ちてくる。第二創業へと向けて、後継者を支援しよう。

### 4. 新社長就任の環境整理役

#### (1) 家族会議の運営

家族や社内に異論がある場合、そうした人間関係の整理が必要になる。それを放置したまま代表交代を行うと、ギクシャクした関係が引きずられてしまい、コミュニケーショントラブルが心配される。

#### (2) 知的資産引き継ぎリストの作成

会社には形のない資産が漂っている。それ

は先代経営者が築いた社風だったり、言葉にならない仕事の進め方や、目に見えないルールや社内の常識だったりする。

#### (3) 会社の見える化・マニュアル化

最終的には後継者が守るべき家訓や経営理念に行き着くのだが、そこまでの道が厳しい。できるだけ先代からの言い残しとして、「文字に置き換えて」教訓としたい。具体的には、会議の運営方法や結論への討議の仕方、ミーティングのルールなどもこれに当たる。

### 5. 事業承継の8パターン

事業承継には、①親から子へ、②親から親戚へ、③親から養子へ、④従業員、⑤外から後継者を迎える、⑥売却、⑦営業譲渡、⑧廃業、と8パターンがある。それぞれに特徴的な注意点があるが、最近の相談では「なくすには惜しい企業の残し方」、「廃業の仕方」、「家族会議の運営法」などが多く見られる。

また、事業承継をしない企業でも、最後の姿は「不動産賃貸経営」が多くなっている。事業承継が終わっても、追いかけるように相続が発生し（相続税の納税対象者は5%⇒2015年から倍増）、遺産分割協議が不調に終わり、争族トラブルに発展するケースも多い。

### 6. 事例を教訓とする

#### (1) 親子の葛藤を家族会議で正常化へ導く

##### ①企業概要

東京都内の住宅街で3店舗の洋菓子店・ベーカリーを経営。店主は青色申告個人のまま40年を走り抜けてきたが、後継者の長男は海外修行の経験もあり、都心のホテルでの修行を経て3年前に入社した。従業員8名、パート3名。年商12,000万円。何とか黒字をキープしていた状況だ。

会計は、社長の妻が手作業で集計を行う。決算は税理士に任せきりで、利益や投資採算性の管理には甘く、どんぶり勘定であった。

経営方針は、「美味しいモノを安価で」、「楽しい会社に」などと書かれたポスターが壁に貼られている。

職人として現場を重視する社長は、後継者にも従前とまったく同じやり方を強要した。早朝から深夜まで立ち尽くす過酷な労働環境は、長男の意欲を削いでしまい、徐々に覇気がなくなり、体調不良を訴えるようになった。

## ②相談内容

長男は商工会議所の相談会で初めて面談したとき、かなり体調が悪い様子だった。それでも、70歳を超える社長が現場を張っているからには、後継者としては負けるわけにはいかない、競争心をむき出しにしていた。

長男には、一定の修行と人間関係のつかみが終わったら、自己流にやりたいという意志があった。海外で身につけたパティシエの技法を、自分の店で試したかったのだ。そして、結婚して生まれたばかりの子どものためにも、学校への販売というアイデアを持っていた。

ところが、リーマンショックの影響で売上が激減し、経営は赤字基調になる。さらに、体調悪化から店舗に立てない日が続き、親子の仲は悪くなった。2人きりでは会話がなくなり、ミーティングも冷たい雰囲気だった。

## ③対応策

診断士の出した処方箋は、家族会議の開催と経営会議の定期開催だ。父と子は、似すぎている場合には互いにぶつかり合い、トゲが急所から抜けなくなって苦しむことになる。しかも、少年時代のトラウマまで呼び起こす。

それを解消するために、互いを役職と肩書きで呼び合うことから始めた。そして会議はクールに、事前に議案を用意し、現経営者と次の世代の社長として議題を話し合う。結論を持ったなら、議事録を作成し、参加者全員がサイン。もちろん、診断士がオブザーバーとして参加し、議事進行に感情が交ざらないようにコントロールする。

こうした会議を運営するトレーニングを重ねることで、お互いを1人の人間として客観視することが可能となってきた。その結果、

驚くような化学反応が起きた。

## ④結論

子息は後継者としての義務も責任も放棄し、家族を連れて、再度、海外での仕事探しに出かけることになった。残された老夫婦も、店舗売却という結論をすぐに出した。3店舗は、それぞれの店長に居抜き価格を提示し、非常に安価で現状のまま売却できた。社長夫妻は、積み立てた生命保険と定期預金を退職金として受け取り、店舗は不動産物件として、不動産鑑定士による査定額で銀行に再度ローンを組んでもらい、長期分割での転売となった。

## ⑤教訓

一族だからと言って、無理に引き継ぎを強要することはできない。互いに納得する道を探すための話し合いを演出することが、アドバイザーの役目である。

## (2) 職人技の再発見と運命改造への挑戦

### ①企業概要

東京・蒲田の工場地帯に立地する金属加工業。いわゆる町工場で、従業員は25名。自動車のハンドルに組み込む小さなバネを作っている。社長は77歳。戦後に2代目として工場を近代化し、治具や焼き入れ温度管理、刃物の加工方法などを独自に工夫し、自動車部品メーカーの系列下請けとして、業績は安定していた。

しかし、社長が現場作業中に脳溢血で倒れ、半身が不自由となった。そこで、メーカーのサラリーマンだった次男を呼び戻し、後継者として経営の勉強が始まった。

### ②相談内容

東京都が開催した事業承継セミナーの相談会に来場した。父が語る言葉は重く、ため息があふれていた。次男は技術屋ではなく、上場メーカーの生産管理畑で原価計算や調達を行ってきた。そのため、初めから父の経営方針を否定しており、技術屋としての誇りも永年の熟練技術も軽んじているように見えた。

入社2年目から、次男は独自に試算表を作るようになり、数字と理詰めの考え方を現場の職人にも求めるようになった。そのため、

40年も一緒に現場で叩き上げた社員が、次々と辞めていった。社長は思うようにならない身体を引きずるように仕事をしてきたが、とうとう現場には立てなくなった。

これから先がどうなっていくのか、息子の言いなりになったら会社は倒産するのではないかと、悲壮感たっぷりの相談だった。

### ③対応策

技術の新旧交代の時期には、必ず現場で軋轢が生じる。たとえば、ものづくり補助金を得た工場では、NC旋盤を導入したがるところが、工場の大きさが足りずに、機械が入らない。仕方なく、増改築するか、移転するか、大きな経営判断が必要となる。

老境にさしかかる現経営者は、とてもそんなに大きな借金はできないと、身構えてしまう。会計担当の妻も、財布の口をガッチリと締めてしまう。これでは、息子と会話の糸口すら見えなくなってしまう。

元気であれば、いつまで代表を務めるつもりだったのか。安定した生活を捨てて、後継者として町工場に戻った子息の人生はどうなるのか。思いは堂々巡りを続け、ノイローゼ気味になっての相談であった。

そこで、診断士が出した方法は、2つのシミュレーションを徹底的に比較することだった。一方は、父が行ってきた経験と勘に頼る職人芸の世界。もう一方は、後継者の考える、インターネットを駆使するグローバル化した未来を取り込む考え方である。

双方を比べて、はっきりしていることが1つあった。それは、父親の代表取締役としての賞味期限がすでに切れていたことだ。金融機関や発注元の親会社からは、必ず息子と2人で来るように言われている。製品の検討会や加工法の技術連絡会も、息子が行くほうが喜ばれている。未来は、生命時間を長く持つほうに有利に展開していくようだ。

こうした客観的な事実を積み上げて、現経営者のでき得ることと、後継者でなければできないことを分けて、マトリックスに書き出していった。一覧表を壁に貼り出してみると、

一見して勝負がついた。

### ④結論

未来は不確定である。進んでみなければ、わからないことだらけである。暗闇に行くように手探りで進まなければならないとしたら、少しでも若く、勇気と体力のある者が先頭に行くべきだ。父は自分の限界を悟り、代表取締役の印鑑を投げ渡した。受け取った息子は、もっと早く渡してくれればムダな言い争いはなかったのに、と失った時間の長さを悔いた。

代表交代式は、社員食堂に仲間を集めて質素に行った。子息との諍いで辞めていったベテラン職人も呼ばれ、関係を修復し、週2日の契約社員として復帰することになった。また、取引先の若手技術者たちも招かれ、新旧入り交じっての技術討論会は深夜まで続いた。

### ⑤教訓

この工場には「水曜会」というOB社員の出勤する日がある。この日は、会長がOBたちに社員食堂で弁当をご馳走する。ただそれだけのために、蒲田の駅から歩いて皆がやって来る。工場では若い社員が待ち受けていて、OBを取り囲み、機械の調子や治具の扱い、刃物の磨き方などを聞いている。

両者が現役で働いているときにはなかった光景だ。退職者となった自分を見つめ直し、後継技術者にテクニックを教えることが生き甲斐になることを知って、嬉々として社食の弁当を食べに来るのだ。

水曜会は当社の伝統行事として、子息から次の世代へと引き継がれることだろう。先代の残した職人の技術は廃れるのではなく、形を変えて現代に息づいている。

### 内藤 博

(ないとう ひろし)

事業承継センター株式会社代表取締役CEO。中小企業診断士。自身がベンチャー企業の取締役として、成長発展から縮小リストラまで経験した強みを活かし、単なる相続事業承継にとどまらず、時には家族会議への参加、親子間の仲介も行うコンサルティングスタイルには独特のものがあがり、根強いファンがいる。相続事業承継の専門コンサルタントとして、年間数百件の相談をこなす。執筆、講演会も多数。

