

対話による課題発見と支援者のビジネス

事例

甲社長（70歳）は、北関東に本社を構えるA社（機械部品製造業、従業員数30人、売上高5億円、当期純利益3千万円、純資産1億円）の創業者であり、株式3,000株（発行済議決権株式の100%）を所有し、これまで代表取締役社長として頑張ってきました。

得意先の大手自動車メーカーが、製造工程を東南アジアへ移転し始めていることもあって**売上が減少**しています。しかし、まだまだ十分な利益を確保できているため、甲社長は事業の存続を問題視しておらず、経営方針に変更はありません。

甲社長は、70歳とは言え、健康状態は良好であり、これまで病気したことがありません。工場の現場を走り回って、元気ハツラツと働いています。仕事が楽しくて仕方がなく、可能な限り長く働きたいと考えています。

妻の丙氏は、これまで夫の甲社長を支えてきましたが、70歳を迎え、これからは夫婦で一緒に過ごす時間をもっと増やし、長期の海外旅行に出るなど、**老後の人生を充実させたい**と願っています。

一方、長男の乙氏（40歳）は、新卒で大手都市銀行に入り、現在、東京本社で法人営業を担当しています。乙氏は、このままサラリーマンを続ける人生に疑問を抱いており、**自分で会社経営することも仕事として面白いのではないかと**考えるようになりました。しかし、乙氏が実家に戻って父親の甲社長と話すのは、せいぜい年一回、正月休みに帰省するときくらいです。

家族には、嫁いだ後は子育てに専念している長女の丁氏（42歳）がいますが、親子・乙氏との仲はとても良く、実家は明るい雰囲気です。

ある日、甲社長は、行政機関が主催する「事業承継セミナー」を受講し、

税理士である講師から「**事業承継税制**の適用を検討すべき。」と聞きました。セミナー終了後、複数の専門家との個別相談会があり、以下のような指導を受けました。

弁護士：「乙さん（長男）と丁さん（長女）との遺産分割が問題となるので、丁さんに承継させることを想定して、**無議決権の種類株式**を発行しましょう。また、甲社長の認知症対策のために、株式の**民事信託**も検討したほうがいいですよ。」

銀行員：「不動産投資を行って株式評価を引下げたうえで、お子様の乙さんに株式を買い取ってもらいましょう。乙さんが株主となる法人を新設し、当行からの融資で資金調達を行いましょう。甲社長が受け取った譲渡代金を投資信託で運用すれば、老後の生活資金を確保することができでしょう」

生命保険営業マン：「事業承継のためには**退職金**が必要です。甲社長を被保険者とする法人契約の長期平準定期保険をご提案します。退職金は一時払いの変額年金で運用しましょう。」

甲社長は、専門家から様々な提案を受けましたが、税金や法律など難しい話ばかりであり、よく理解できませんでした。しかも、「自分は死ぬまで働くぞ。」と考えていたため、自分が引退する話しには全く関心がありませんでした。

その翌日、甲社長は、事業承継支援の専門家であるあなた（中小企業診断士）との面談がありました。

甲社長：「昨日、『事業承継セミナー』を受講しました。また、事業承継の専

門家の方々から丁寧に指導してもらいましたよ。しかし、事業承継など、うちにはまだ早い話だと思いました。」

あなた：「いえ、早いということはありません。甲社長は70歳でいらっしやいますね。次の社長は誰にされるご予定ですか？」

甲社長：「私は死ぬまで元気で働くつもりですから、次の社長のことは、私が病気になったときにでも考えましょう。候補となるのは息子の乙しかいませんが。」

あなた：「その点、ご子息の乙さんとお話されたことはありますか？」

甲社長：「いえ、一度も話したことはありません。彼は大手都市銀行で働いて活躍しているようですから、こんな地方の町工場など継ぎたいとは思わないでしょう。」

あなた：「甲社長は、乙さんと一緒に事業承継の準備をスタートさせなければなりません。甲社長ご自身は引退する覚悟を決めることです。乙さんは後継者になる覚悟を決めることが必要となりますね。」

甲社長：「いやいや、私はまだ辞める気はありませんよ！」

あなた：「それでは、今ここで甲社長が病気になって倒れてしまったら、A社は誰が経営するのですか？」

甲社長：「うーん・・・」

あなた：「『事業承継セミナー』を受けて、事業承継の法務や税務を勉強するのもいいですが、その前段階としてやるべき事があります。甲さんご自身が、A社事業がなぜここまで成長できたのか振り返り、例えば、経営環境や経営資源の現状を確かめるとともに、乙さんが家業のA社をどのように考えているのか、相談してみなければいけません。」

【問1】 税理士、弁護士、銀行員、生命保険セールス、4人の専門家による指導が適切なものであるかどうか、あなたの意見を述べてください。

【問2】 あなたは、甲社長に対して、個別課題の解決策を今から検討するよりも、先にA社の現状を把握し、事業承継に伴う課題を網羅的に発見すべきだと考えました。A社の課題を発見するためには、あなたは高社長に対してどのようなアドバイスを提供しますか。