

現場の実務に役立つ  
「事業承継支援の3つの提案」

# I

## 事業承継の支援者に求められる網羅的な視点

**事業承継支援の正しい取り組みは、お客様が抱える問題を正しく見つけることです。問題を正しく定義することができれば、事業承継問題の半分以上は解決できたようなものです。**

### ～事業承継支援は「問題を見つけること」がすべて～

これまでの事業承継支援の取り組みが、期待されるほどの成果を生み出さなかつた理由は、支援者側の商品販売が優先されていたことにあります。すなわち、中小企業の経営者側の立場が理解されていなかったということです。

融資や投資信託を売りたい銀行員、生命保険契約を売りたい生命保険セールスマン、資産税サービスを売りたい税理士、いずれも支援者側の商品・サービスを販売することを目的として、事業承継を支援していました。

「事業承継」をタイトルとする専門書も、ほとんどがこのような目線で書かれています。

しかし、お客様側に立ってみると、支援者の商品・サービスは必要でなく、本当に解決すべき問題が見逃されていたということがあります。

ビジネス・モデルの抜本的な見直しが求められるお客様に、相続税の納税資金が重要だからと生命保険契約を提案されるケース、株式の現金化が必要のないお客様に、銀行から融資による株式買取リスクームが提案されるケースなど、お客様が抱える真の問題点は無視され、支援者の商品・サービスにつながる問題点だけしか見られていないケースが多く見られます。これでは事業承継の問題はいつまでたっても解決できません。

それでも、真の問題点が何で、どの支援者の提案が正しいのかわからないお客様は、それで満足してしまっているのです。結果的に事業承継に伴う本質的な問題が解決せず、その問題が後から顕在化し、トラブルが発生することとなります。

それゆえ、正しい支援者の姿は、お客様が抱える問題を正確かつ網羅的に把握す

ことです。問題を漏れなく発見することが最大の支援策となります。自分が販売している商品・サービスに誘導してはいけません。

しかし、事業承継に係る問題の範囲はとても広く、その専門家と称される人たちであっても、それらを網羅的に把握することは著しく困難でしょう。

この問題点を正しく把握するには、お客様の考え方や気持ちを理解し、お客様の立場になって考えることが必要です。

そのためには、お客様との会話を通じて、お客様に共感して相互の信頼関係を築き、お客様の心の底にあるものを掘り起こさなければいけません。また、相談に来られたお客様だけでなく、そのご家族や会社の従業員、顧問税理士などの関係者にヒアリングして、可能な限り多くの情報を収集しなければいけません。

事業承継の問題は、大別しますと、事業そのものの問題、当事者のメンタルな問題、経営資源の移転手続きの問題、この3つに大別されます。支援者は、これら3つの分野のすべてにおいて問題点の有無を調査しなければいけません。

つまり、提案すべき問題は3つあるのです。

たとえば、後継者に対する教育やキャリア・カウンセリング（後継者論）の専門家であっても、M&Aの譲渡手続き（手続き論）を説明しなければいけません。資産税（手続き論）を専門とする税理士であっても、組織の経営管理手法の問題点（企業経営論）を指摘できなければいけません。

3つの側面のうち1つの側面でも見落としていてはいけないです。

## II

# 事業承継支援が求められる3つの側面

事業承継は、**企業経営者（社長）の交代**であるとともに、**経営者の地位を裏付ける財産（株式）を移転すること**でもあります。その前提として、経営者が交代しても事業が存続・成長することが必要です。

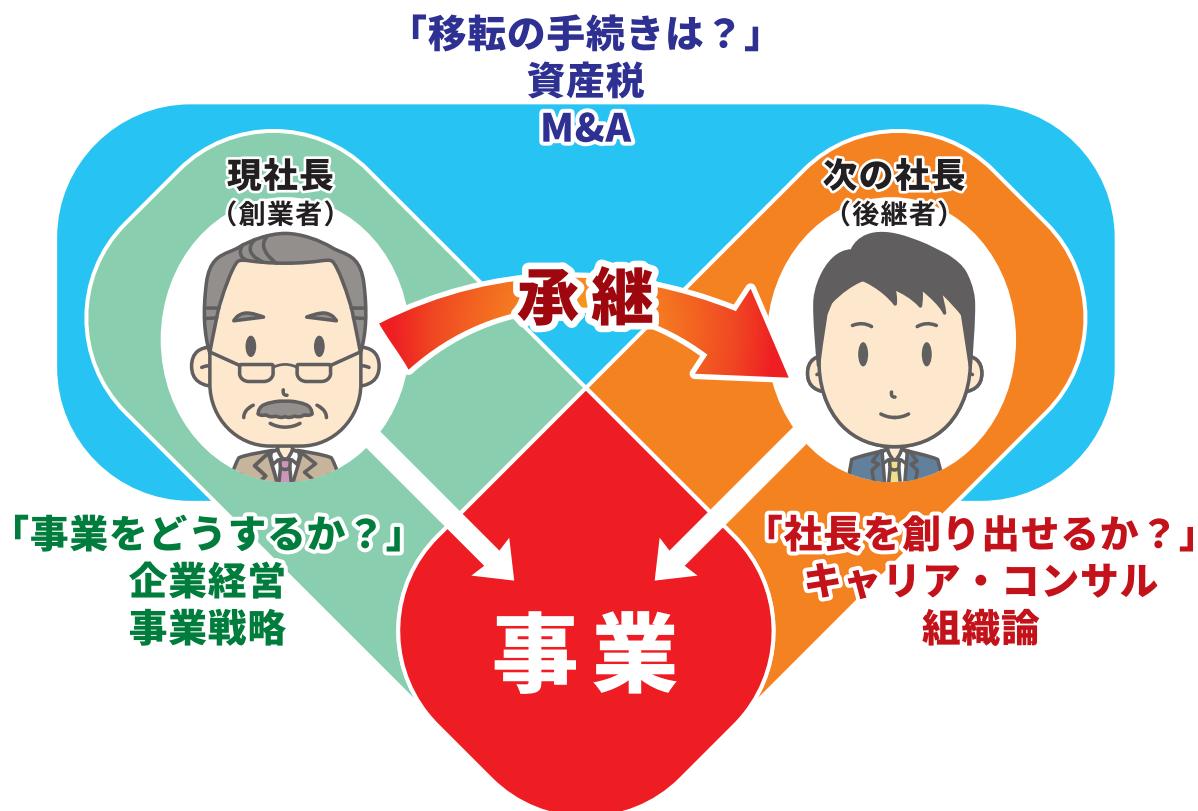
これらを支援するということは、**事業性評価**を前提として、先代経営者から後継者に対する**経営の承継と個人財産の承継**という3つの側面から支援しなければならないということです。

そのためには、企業経営を理解し、事業性を評価し、その事業の存続・成長を導かなければなりません。

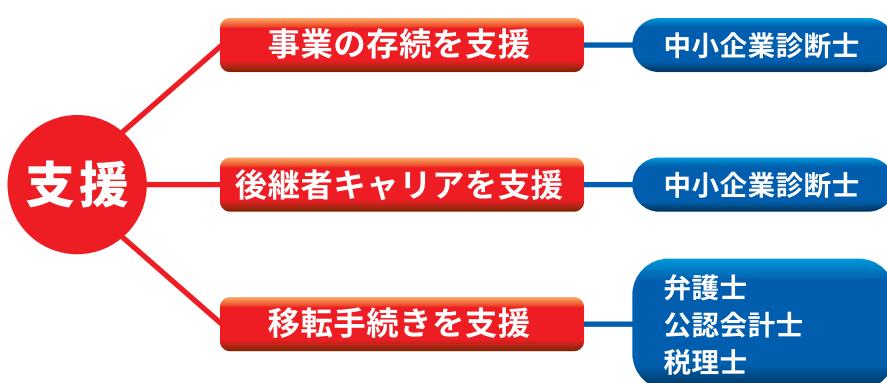
また、経営者から引退する現経営者、これから経営者になろうとする後継者の気持ちを理解し、そのキャリア・プランの選択を促したうえで、「社長を引退する」「社長になる」という人生最大の意思決定をサポートしなければなりません。

同時に、株式や事業用資産という個人財産の移転の手続きやそれに伴う法律や税負担を考える必要があります。さらに、従業員や第三者への承継の場合は、株式の買取りという手続きになるため、M&Aや資金調達という**財務の問題**も絡んできます。

つまり、事業承継支援には、「事業をどうするか？」という企業経営の問題、「次の社長へ交代できるか」という個人のキャリアおよびライフプランや後継者教育の問題、「移転手続きはどうするか？」という法律・税務・財務の問題という3つの問題が問われるのです。



このようにパズルのような様々な問題を解きほぐすためには、各分野の専門家がその専門知識と経験を結集しなければなりません。そこでは、士業連携を行うことが効果的です。



例えば、事業面と後継者キャリア面では中小企業診断士の役割が期待されますが、移転手続き面では弁護士や公認会計士の役割が期待されます。

### III

## 事業承継支援の3つの提案

事業を承継する相手先には、3つの方向（親族内、従業員、第三者）があります。いずれの後継者であっても、発生する課題は3つの側面（企業経営論、後継者論、手続き論）に切り分けることができます。

これらをマトリックス形式で表示したものが、事業承継フレームワークです。

事業承継に伴って発生する課題は非常に多いため、すべてを把握するのは困難です。また、一つの課題を見つけて解決できたとしても、他の課題の把握が漏れてしまうこともあるでしょう。そこで、課題を漏れなく発見するために、全体像を整理してみましょう。

【図 事業承継フレームワークのマトリックス】



事業承継問題は、課題を発見するフェーズと課題を解決するフェーズに大別することができます。

前半戦の**課題発見フェーズ**では、現経営者は事業承継の必要性を認識していな

いか、多少は認識しているとしても何をすればよいかわからず悩んでいる状況にあります。

これに対して求められる支援は、事業承継の必要性を認識させること、すなわち「気づき」を与えることです。つまり、現経営者が「引退しよう」と決意し、後継者が「私が事業を引き継いでいるぞ、任せておけ！」という心の状態に至ることです。

具体的な手段は、現経営者との『対話』です。『対話』の目的は二つあります。一つは、現経営者の頭の中にある知的資産を後継者に伝達することです。もう一つは、現経営者が現在の事業のことを後継者へ話すことによって、後継者が自ら事業性評価を行い、事業そのものの存続・成長のために何をすべきか考えることです。

それゆえ、事業承継の3つの側面で見ますと、主たる課題は**「企業経営論」**であり、①知的資産の把握と②事業戦略の立案に分けて考えます。

### 【提案 1】

近年は経営環境の変化が激しくなっており、ビジネス・モデルの変更が必要となるケースが多いようです。私が、外部の経営環境と内部の経営資源を把握し、今後の事業戦略についてアドバイスさせていただきますが、いかがでしょうか？

①知的資産の把握は、顧客関係、営業力、技術・ノウハウ、許認可といった競争力の源泉、他社との差別化要因となる目に見えにくい資産を把握するということです。これは経営革新の成否を分ける重要な経営資源となるはずです。

一方、②事業戦略の立案とは、現経営者によってこれまで経営してきた事業をどのように存続・成長させるかということです。新製品・サービスを開発すること、組織構造を再構築すること、新しい情報システムや機械設備を導入するといった経営効率化で済むことであれば、既存事業を廃止して新規事業を開始するといった大胆な経営革新が求められることもあります。

次に、3つの側面における**「後継者論」**は、③個人のキャリア形成（現経営者のセカンドライフと後継者のキャリア選択）、④後継者のリーダーシップ、⑤経営管理体制の3つに分けて考えます。

③個人のキャリア形成の課題は、現経営者が引退後（老後）どのように生きるか、後継者がサラリーマンや起業家など他のキャリア選択肢を捨てて、親の事業の経営者になるという決意をして覚悟を決めることができるかという課題です。

一度、現経営者から後継者へ支配権を移転してしまうと、後戻りできなくなるため、先行して解決すべき課題となります。

### 【提案 2】

若い後継者が社長に就任するときには、古い従業員に対するリーダーシップの発揮、経営管理能力の習得などで苦労されるケースが多いようです。社長もその点が心配でしょう。私が、後継者の方を教育し、サポートさせていただきますが、いかがでしょうか？

これに対して、**課題解決フェーズ**では、現経営者および後継者は、事業承継すると決定したものの、それを実行するための具体的手続きがわからない状況にあります。

これに対して求められる支援は、実務手続き（税務・法務・財務）を教えること、その実行を外注する専門家（公認会計士・税理士・弁護士）を選任することです。つまり、後継者が「この解決策を使おう！」という心の状態に至ることです。

3つの側面から見ますと、後継者論の後半部分である④後継者のリーダーシップ、⑤経営管理体制が課題となります。

④リーダーシップの課題とは、後継者が社長として組織・従業員を率いることに関して、リーダーシップを発揮できるかという課題です。先代経営者によって雇われた従業員は、長年にわたり先代経営者の部下として働いてきたため、突然現れた若い社長（後継者）のために働くなどとは思わないでしょう。この状況を変革し、経営者としての求心力を創出するためには、新しい経営環境に適合する新しい経営理念・経営戦略を打ち出すことが必要となります。

一方、⑤組織の効率的な運営を続けるための経営管理（マネジメント）の課題があります。事業戦略が変われば、組織体制や人事制度も変えなければなりません。後継者は、組織との関係において、リーダーシップとマネジメントの両面から自ら

の地位を確保しなければならないのです。

最後に解決すべきものは、「**手続き論**」で、⑥支配権移転と⑦債務移転に分けて考えます。これらの手続き論のほとんどは、税務と法務および財務に関わるもので

す。  
⑥支配権移転の課題は、個人事業における不動産、法人における株式など事業用資産を現経営者から後継者に移転する手続きのことです。

親子の場合は無償で移転しますので、相続税や贈与税をどのように軽減するかという課題が伴います。従業員の場合は有償で移転することになるため、買取資金をどのように調達するかという課題が伴います。

また、親族内承継の場合は、後継者である子供以外にもその兄弟（将来の相続人）が存在しているため、現経営者の相続時の遺産分割を考えておくことも必要となるでしょう。

一方、⑦債務移転の課題は、銀行借入金や個人保証という債務（マイナスの事業用資産）を引き継ぐか否かという課題です。資産というプラスの個人財産と債務というマイナスの個人財産があります。両面から検討しましょう。

### 【提案 3】（親族内承継の場合）

後継者に株式を承継するときは、贈与税負担が問題となります。連携する税理士が、税務をアドバイスさせていただきますが、いかがでしょうか？

### 【提案 3】（従業員承継の場合）

従業員に株式を承継するときは、買取り資金の調達が問題となります。私が、日本政策金融公庫からの融資をアドバイスさせていただきますが、いかがでしょうか？

## 【図 課題発見フェーズと課題解決フェーズ】



このように課題発見と課題解決の2つのフェーズに分けて考えてみましたが、前半の課題発見フェーズのほうが重要です。こちらは、現経営者と後継者が「よし、事業承継を進めるぞ！」というメンタルの問題であり、人間の感情のコントロールは難しいからです。ここで失敗して廃業に至るケースが多く見られます。

課題発見フェーズにおける支援者の機能は、お客様が課題を発見できるように、メンタルに働きかけるサポートを行うことです。現経営者が引退しても幸せに生活できるようなライフプランを対話すること、後継者が社長になるという決意と覚悟を決めることができるように対話すること、いずれもじっくり対話してメンタルに働きかけることが不可欠です。人間的な仕事となります。

後半の課題発見フェーズは事務手続きの話であり、適切な士業がサポートすれば、誰がやっても同じことです。

事業承継の専門家となるには、このプロセスの全体像を理解し、3つの側面を漏れなくサポートできる能力と経験を獲得することが必要なのです。

事業承継支援コンサルティング研究会  
「実務に役立つ！事業承継支援の3つの提案」  
© 2021 事業承継コンサルティング株式会社 all rights reserved

【お問い合わせ】

事業承継コンサルティング株式会社  
〒101-0031 東京都千代田区東神田 1-15-9 セントピア東神田ビル

【Tel】 03-4570-0810  
【Web】 <https://jigyo-hikitsugi.com/>  
【Email】 [info@jigyo-hikitsugi.com](mailto:info@jigyo-hikitsugi.com)