

図表1 事業承継診断シートのサンプル

Q 1	後継者について教えてください	いずれかに ☑		次の質問
	①後継者候補がいて、本人から引き継ぐことの了承を得ている	はい	いいえ	Q 2
	②後継者候補はいるが、本人から引き継ぐことの了承を得ていない	はい	いいえ	Q 2
	③後継者候補はいない	はい	いいえ	Q 4
Q 2	後継者はどなたか教えてください	いずれかに ☑		次の質問
	①親族	はい	いいえ	Q 3
	②親族以外の役員・従業員	はい	いいえ	
	③第三者	はい	いいえ	Q 4 ②
Q 3	親族・従業員への承継に向けた取組みについて教えてください	いずれかに ☑		ご案内
	①候補者の育成や技術・顧客・取引先の引継ぎなど、具体的な準備を進めていますか	はい	いいえ	1つでもいいえを答えた方は、P 3の「親族内・従業員承継」をご覧ください※
	②役員や従業員、取引先など関係者から理解や協力を得られるよう取り組んでいますか	はい	いいえ	
	③上記のほか、株主名簿や所有資産の整理、経営者保証への対応は進めていますか	はい	いいえ	
Q 4	後継者探しの状況について教えてください	いずれかに ☑		ご案内
	①事業の売却や譲渡などによって引継ぐ相手先の候補はありますか	はい	いいえ	1つでもいいえを答えた方は、P 3の「社外への引継ぎ」をご覧ください※
	②事業の売却や譲渡などについて、相談する専門家はいますか	はい	いいえ	
		はい	いいえ	
		はい	いいえ	

※ここでは割愛（事業承継診断シート参照のこと）
（出所）中小企業庁の「事業承継特設サイト」より一部抜粋

が後継者であると感じさせる効果がある。そのため、決算報告は面談をセッティングする場として最適なのだ。

最後に、継がせたい人はいらぬものの後継者が事業承継を拒否している場合だ。主な理由としては、業績が芳しくない、多額の経営者保証を引き継ぎたくない、親子や家族間でのトラブルがある、株式の買取りがあり多額の資金が発生するなどが考えられる。

業績が芳しくない企業については、405事業を使い経営改善計画の策定を促し、業績回復に専念させることが重要である。

経営者保証については、各行庫の経営者保証ガイドライン資格要件確認シートなどを使い、経営者保証ガイドラインの3要件の充足度合いを見て経営者保証を見直すことも検討しよう（図表2）。親子や家族間でのトラブルには、

後継者候補を交えた面談のセッティングは、現経営者からはなかなか言い出しにくい場合もあるため、その仲介を果たす必要がある。

事業承継の話は、通常の業

務を行っている中では、なかなかタイミングが見いだせない。そこで現経営者には、金融機関への決算報告の場に後継者候補を同席させることを促してみよう。

決算報告では自社の事業や金融機関とのつながり、今後の事業方針から借入れ・資金繰りの話まで、すべてが理解できる。後継者候補を同席させることで、それとなく自身

1 後継者不在や育成に悩む取引先へのアプローチ

一般的に後継者には、親族や社内の有能な生え抜き従業員、社外からのスカウト人材などが考えられる。社内に後継者候補がいるかを事前に調査したうえで、図表1の中小企業庁「事業承継診断シート」に基づき、「後継者候補について教えてください」と聞いてみよう。

社長の回答により、次の3つのケースが考えられる。

①後継者候補がいて本人から引き継ぐ了承を得ている

②後継者候補はいるが、本人から引き継ぐ了承を得てい

ない

③後継者候補はいるが、本人が引き継ぐことを拒否している

後継者候補がいて本人も了承している場合、後継者候補は親族なのか、親族以外の役員・従業員なのか、第三者なのかを確認したうえで後継者育成に入っていく。後継者候補は、属性に応じて見方が少し異なる。親族内承継は社内外からの理解を得やすく、後継者育成に時間をかけられることもあり、スムーズに進むケースが多い。

一方で親族外承継は、社内をよく知る役員・従業員であれば、経営方針などの文化を含めて引き継ぐというメリットがある。第三者承継は、様々な条件面での取り決めを行う必要があるというデメリットがある。

面談のセッティングは決算報告の場が最適

後継者の了解を得ている場合は後継者育成に入るが、了解を得ていない場合は、後継者候補を交えた面談のセッティングをする必要がある。

事業承継の悩みはこのように深掘りして支援につなげよう

ここでは、三つの課題に悩む取引先を深掘りし、それぞれどのようにアプローチしていくかを解説する。

1 黒木正人

行政書士事務所長／岐阜県よろず支援拠点チーフコーディネーター

2 小峰俊雄

栃木県よろず支援拠点コーディネーター／中小企業診断士

3 阿部正暢

中小企業診断士