

# 会社を残すという選択を！ 事業承継支援の現場から

経営者の高齢化が進む中、事業承継は企業や事業存続に欠かせない重要なテーマとなっています。当所が経済産業省から受託し運営している福岡県事業承継・引継ぎ支援センターでは、~~親族承継・社員承継・第三者承継(M&A)~~など様々なケースに対応しながら、経営者の悩みに寄り添った支援を行っています。本特集では、センターの担当者へのインタビューを通じて事業承継の現状と課題、そして未来への可能性を探ります。

## 事業承継支援の現場から ～福岡県事業承継・引継ぎ支援センターに話を伺いました～



サブマネージャー  
(中小企業診断士)  
傳田 潤一 氏

統括責任者  
松岡 守昭 氏

サブマネージャー  
(弁護士)  
安東 翔太 氏

サブマネージャー  
(宅地建物取引士)  
川原 雅章 氏

【略歴】酒類メーカーに33年間勤務。「中小企業の価値向上に貢献し続ける」をミッションに掲げ、経営者のお悩みを起点として、企業に寄り添った支援を行う。

【略歴】福岡商工会議所の職員として中小企業支援に従事し、平成23年より7年間、当センターを所管する責任者として直接運営に関与。令和4年10月より統括責任者に就任。商工会議所で培ったネットワークや幅広い知識と経験をもとに業務を行う。

【略歴】司法試験合格後、福岡市内の法律事務所に所属する。主に小規模事業者や中小企業からの法律相談を中心に、取引交渉、事業承継、労務、相続、破産再生等、多種多様な案件を担当する。また、福岡県弁護士会中小企業法律支援センターに所属し、中小企業の法的支援活動を積極的に行う。

【略歴】地元金融機関に勤務。数多くの小規模事業者や中小企業からの経営課題に関する相談に対応してきた実績があり、ソリューション部門において事業承継支援、不動産活用・ICTのコンサルなどを経験し、幅広い知識と見識を備えている。

### —センターにはどのようなご相談が多いですか？

**松岡** センターでは、経営者の配偶者や子等に引継ぐ「親族承継」、従業員に引継ぐ「社員承継」、マッチングにより第三者に引継ぐ「第三者承継(M&A)」等、事業承継に関する相談にワンストップで対応しています。相談件数、成約件数は、ともに年々増加しています。(図1)業種や企業規模にかかわらず多種多様ですが、民間のM&A仲介会社と比較すると、小規模の事業者や債務超過の事業者から寄せられる相談の割合が高いのではないかと推察しています。

**安東** 相談内容は、後継者や譲渡先を探したいというご相談と、後継者や譲渡先が決まっていて承継の方法や手順に関するご相談に大別されます。

後継者や譲渡先を探したいという方には、具体的な後継者や譲渡先探しをご支援しています。センターには多数の譲受候補者が登録しており、かつ全国の実業承継・引継ぎ支援センターとのネットワークもあります。さらにご相談があれば民間の支援機関とも連携し

後継者や譲渡先のご支援が可能です。後継者や譲渡先を探すにあたっては、事前にセンターとともに条件を設定し、できる限りご希望に沿う条件で譲渡先が見つかるよう支援しています。

後継者や譲渡先が決まっているケースは、具体的な

図1 福岡県事業承継・引継ぎ支援センターの実績



(提供:福岡県事業承継・引継ぎ支援センター)

承継プランや条件、手続きを整理していくことがポイントです。例えば、決算書等を見ながら、会社の資産や価値はどのくらいか、借入金はどうするのか、従業員にどう説明するか等、引継ぐにあたって整理すべき事項をまとめていきます。事業承継の方法や譲渡の進め方、条件の整理の方法等を丁寧に助言させていただきますので、相手が決まっているが進め方が分からないという方にもぜひご相談に来ていただきたいと思っています。いずれの場合も、**弁護士、税理士、公認会計士、中小企業診断士、元銀行員等の専門家が事業承継にあたる課題を整理し、トラブルを未然に防ぐよう努めています。**

**川原** 私たちは公的支援機関ですので、よく「経営状況や財務情報を行政や金融機関、その他に知られるのでは」と心配する方もいらっしゃいますが、**センターは“秘密厳守”**で対応していますので、情報が漏れることはありません。ぜひ安心してご相談ください。

## 赤字・債務超過の会社でも M&Aという選択肢を 自社の社会的価値に気づいてほしい

—**第三者承継(M&A)**という**大企業が行うイメージがあります。**

**松岡** 近年、スモールM&Aという言葉が話題になっているように、中小・小規模企業間でもM&Aが活発に活用されています。当センターでも、親族承継のご相談が進めていくうちにM&Aになったという事例もあり、M&Aへの垣根が低くなってきたと感じています。また、会社や事業を買いたいというご相談も増加しています。当センターには買手候補として1,648社(個人含む・6月24日現在)が登録し、全国各地のセンターに登録された情報もあわせると買手候補は約38,000社にも上ります。

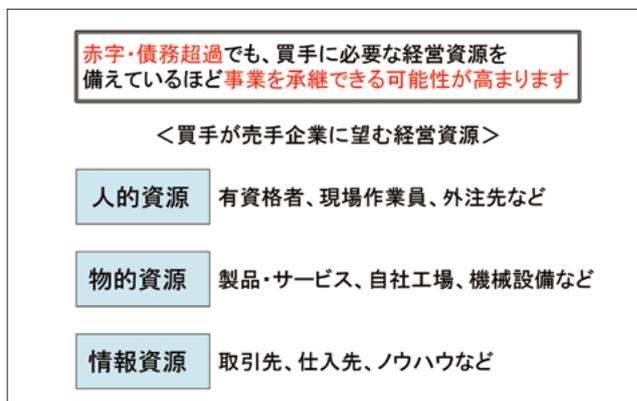
—**赤字や債務超過の会社もM&Aを考えてよいのでしょうか。**

**安東** 会社の価値は資産や利益といった数字だけで計ることはできません。目に見えない部分、数字に表れない部分に価値を見出している買手もいらっしゃいます。

長年培われた技術やノウハウ、取引先との信頼関係など無形の資産に価値を見出したり、工場や設備等の物的資源に価値を見出すこともあります。許認可や従業員が持っている資格なども重要な資産です。**赤字や債務超過の会社でも、それらの資源に経済的価値を見出してもらうことができれば、事業承継は十分に**

**立する可能性があります。**(図2) もちろん、必ず譲渡先が見つかるわけではありませんが、経営者の皆様には**廃業という選択肢だけではなく、事業承継で第三者に経営資源を引継ぐという選択肢をぜひ検討いただきたい**です。

図2 買手が売手企業に望む経営資源



(提供:福岡県事業承継・引継ぎ支援センター)

—**周囲の方や取引先から見て残ってほしい、続いてほしい会社もたくさんあります。**

**松岡** 取引先や常連客にとって欠かせない会社は数多くありますが、多くの経営者は、自社では当たり前だと思っている事業や経営資源が、実は第三者から高く評価される価値を持っていることに気づいていないように思います。売上や利益、企業規模に関係なく、地域社会にとって重要な役割を果たしている会社が静かに姿を消してしまうのは、地域全体にとって大きな損失になります。私たちは、その社会的価値について経営者の理解を高めるとともに、それが買手にも伝わるように支援していきます。

## 承継後も働き続けるという選択も 多様な承継方法で描く未来

—**自身がまだ働くことができる状態での事業承継に躊躇する経営者もいらっしゃるのでは？**

**松岡** 健康寿命が長くなり、70代、80代まで働きたいという経営者が多くいらっしゃいます。自分の“命”のような会社に非常に強い思い入れを持っておられ、生涯現役を掲げる方も少なくありません。そうした状況が承継を先延ばしにする理由にもなっています。

**川原** “まだまだ働きたい”という理由もありますが、「会社や事業を辞めても年金だけでは暮らせない」という**“働かざるを得ない”**という問題もあると感じています。実際に、「体のことを考えると事業承継すべきなのはわかっているけど、生活のためには…」と二の

足を踏む方は多い印象です。

その結果として事業承継の準備が遅れてしまい、残念ながら承継困難となるケースも見受けられます。

**安東** 規模の大きい会社のM&Aでは、会社を譲渡した後に売手側が会社に関わることはあまりありません。しかし、中小企業の場合は、先代経営者の力やノウハウで事業が成り立っている会社が多く、事業承継後も一定期間、顧問や従業員として会社に残り、引き続き働きながら承継していくというケースもあります。

もし、承継後も仕事を続けることをご希望であれば承継後の一定期間の継続雇用を条件に買手を募集することも可能です。

**川原** 継続雇用の条件は、買手側との交渉が必要ですが、経営者の皆様には、**承継後も会社に残れる可能性がある**ことをぜひ知ってほしいですね。

## 一会社すべてを譲らずとも、事業の一部を譲る方法もあると伺いました。

**安東** そうですね、M&Aには事業の一部を譲渡する方法もあります。複数の事業部門や店舗を持っている会社がその一部のみを譲渡する方法です。

働き続けたい、あるいは収入面が不安な経営者の方が、事業の一部を譲渡し、残る事業は自身で継続して行っていくということも可能です。

**川原** 最近では、“人手不足”が原因で事業の一部を譲渡したいという方もいらっしゃいます。例えば、多店舗展開をしていて、店長候補の従業員が辞めてしまった。オーナーだけでは手が回らないし、次なる候補の人材確保も難しいので、一部店舗だけ譲渡したいというケースです。逆に、買手側が人材不足を補う目的で事業買収する場合があります。事業承継というと0か100かとイメージしがちですが、実際には様々な選択肢や方法があります。

## 親子の対話が承継の第一歩 センターをそのきっかけづくりに

### 一親族承継に関してはいかがですか？

**傳田** 親族承継に関して、センターでは「事業承継計画」の策定の支援として、承継するにはどんな課題があるのかを「見える化」し、承継に向けた方向性を家族で共有するお手伝いをしています。親族承継を成功させるためには、先代である親と後継者である子の間で双方の希望をすり合わせることも重要です。

もっとも、親子間だからこそ上手く話せていないと

いう相談も多い印象です。

**川原** **まずは親子で同じテーブルに着いてもらう**というのがかなり重要で、大きな第一歩です。最初は少々参加されるときもありますが、話し合いを進めるうちにお互い納得するケースが多いです。そのきっかけとしてセンターを活用していただきたいと考えています。

**安東** 私が同席した案件では、後継者である息子さんから「現経営者の父が一向に引継いでくれない。事業承継計画は作ったが、それでも父が全然動かない。」というご相談がありました。そのときはお互いの考えや承継が進まない理由についてそれぞれから話をお聞きし、条件や希望が一致していない部分を整理しました。

**傳田** **事業承継計画の策定は、現状を把握する意味でも重要です。** 取組みや行動のリミットを設定することで、現状と理想の乖離を確認することができます。また、定期的にご相談に来ていただければ、私たちが間に入り双方から話を聞きつつ客観的に現状を整理し、承継に向けて何をすべきか改めてアドバイスすることもできます。



事業承継に関するあらゆるご相談に様々な専門家が対応します。

## 事業承継は社会全体の課題 経営者は会社の未来を見据えた選択を

### 一最後に経営者の皆様にメッセージを。

**安東** 経営者の皆様には、常に事業承継の選択肢を頭の片隅に持っていただきたいです。ご自身で会社を続けるか、事業を終了するかの二択だけでなく、後継者や第三者に承継するという選択肢を加えることで、皆様の可能性が広がるのではないかと思います。結果的にどのような道を選ばれるにしても、事業承継という選択肢を理解しておくことは、より納得のいく判断につながると思います。ぜひセンターまでお気軽にご相談に来ていただければ幸いです。

**川原** 経営者の人生には限りがありますが、会社の歩みは続いていきます。自分が立ち上げた会社が100年先、200年先も残ることはすごいことです。会社が

歩み続けるための経営プロセスの一環として「事業承継」が当たり前の取組みになるようにしていきたいと思っています。

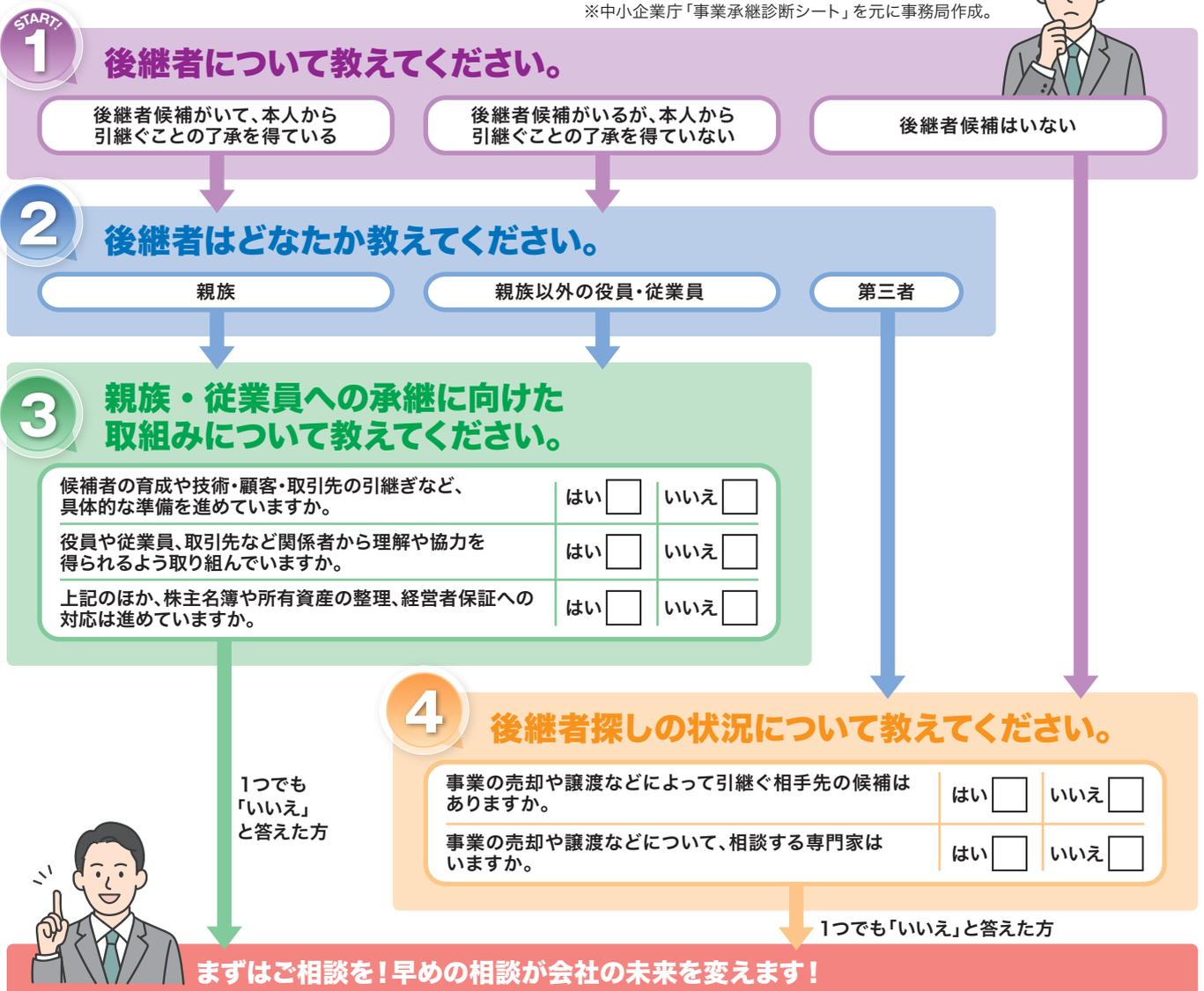
**傳田** せっかくここまで築き上げてきた会社を自分の代で終わらせるのはもったいないです。ピーター・ドラッカーは「事業承継は偉大なる経営者と呼ばれるための最後のテストである」という言葉を残しています。ぜひ会社が後世まで続くよう、経営者の最後の大仕事に取り組んでいただき、私たちもお手伝いできたらと考えてます。

**松岡** 事業承継は、単に一社が消えるという問題ではなく、社会全体の問題として捉えなければならなくなっ

てきています。まさに今、団塊の世代が75歳以上となる2025年問題に直面する中で、私たちは事業承継という台風の目の中にいます。台風が通り過ぎた後は、承継が進み会社や地域が変わらずに繁栄しているのかは、経営者の皆様や私たち支援者の行動によることも大きいのではないかと考えています。せっかく皆さんが人生を賭けて作り上げてきた会社を、何かしらの形で残せるようにお手伝いしたいというのが、我々の思いです。そのためにも、皆さんには、とにかく早めに、そして気軽にご相談にきていただきたいと思っています。

## 自社の事業承継は大丈夫？ さっそくチェックしてみましょう！

※中小企業庁「事業承継診断シート」を元に事務局作成。



福岡県事業承継・引継ぎ支援センターと連携して、ご相談をお受けします。当所の担当職員または各オフィスにご連絡ください。

東区・博多区・中央区の方 ▶ 東部オフィス・中央オフィス TEL:092-441-2161

南区の方 ▶ 南部オフィス TEL:092-562-4117

城南区・早良区・西区の方 ▶ 西部オフィス TEL:092-831-4151

センターHP



本誌面に関するお問い合わせ / 福岡県事業承継・引継ぎ支援センター TEL:092-441-6922