

ゲストスピーチ：秋田県事業継承・引継ぎ支援センター

総括責任者 河田 匡人 様

テーマ：「事業承継のススメ」

皆さん こんにちは

ご紹介いただきました 事業承継の支援をしている河田と申します。

よろしくお願いします。

今日は、日頃から お世話になっております 中小企業診断士の渡部 信子先生から紹介で、この様な機会をいただきました。

また、私も びっくりしましたが、私の名前 漢字が 辻会長と同じ という不思議な ご縁も感じているところです。

名前の由来などについても お話したいところですが、時間もありませんのでその件に関しましては、またの機会に ということで早速 本題の事業承継の話をさせて いただきたいと思います。

まず、私どものセンター名ですが 頭に 秋田県 とついています。県の事業ではなく 国の事業 経済産業省 中小企業庁の事業ということになります。

国から秋田商工会議所が委託を受けた 委託事業ということでして 現在 全国各都道府県に 地元の商工会議所等が委託を受けて センターが設置されております。

スタートしたのは東京都のセンターが 2011年に設置されたのが始まりで秋田県センターは2014年4月に 全国で11番目 という比較的 早い時期に設置されました。今年度で開設以来 節目の10年目を迎えております。

私も開設以来 この任務について10年目 そろそろ 私自身の後継者というか事業承継問題も考えなければならない時期が来ている と感じておりますが

なぜ、全国で11番目という 比較的早い時期に設置されたかといいますと背景としては、秋田県が10年前の当時も今と変わらず 人口減少や高齢化は全国に先んじて進んでいる 経営者の平均年齢 あるいは 後継者がいない という割合も全国平均より はるかに高い という状況で 他の県にも増して深刻な課題を抱えていたこともあって、県が事務局となって、商工団体、金融機関がメンバーとなっている 県の事業承継 WG という組織がありますが、そこで議論を重ねた結果 早めに 事業承継を専門的に支援するセンターを設置すべき ということで 国に要望して設置されました。

因みに民間の信用調査会社によりますと、現在も秋田県の経営者の平均年齢は全国一高齢（62.3歳） 後継者不在率も69.9%で全国ワースト3位となっております。

また、少し古いデータになりますが、県内の中小企業数も2009年から2016年の7年間で約7,000先 減少しております・

さて、センターへの相談件数ですが、毎年 約300件ほどの ご相談を
いただいております。

内訳は親族内承継の相談、後継者が不在で事業・会社を第三者に譲渡したいという
相談、あるいは逆に他の会社を買収したい という相談が 3 分の 1 ずつ 各々
100 件ほどの相談を受けております。

初回の相談は 2時間以上になることも珍しくありません。

事業承継単独の相談というよりは 経営全般にわたる相談 あるいは人生相談
になるケースが多いです。時には 家族や隣近所への不満 隣や向かいの家が
雪かきしない といった愚痴を聞いたりするケースもあります。

私どもも 初回の相談では スタンスとして なるべく聞き役に徹して
できるだけ 想いの丈を話してもらうようにしています。

誰にも悩みを話すことができず 悶々としていた中で 悩みを話すことができた
話を聞いてくれた というだけで 凄く満足して 気持ちが すっきり
感謝してくださる方も多いです。

もちろん 我々も 単に話を聞くだけでなく 話を聞きながらアドバイスもします
が、誰にも相談できず 事業承継について悩んでいる方が如何に多いかということ
を感じております。

さて、そもそも 事業承継とは何ぞや ということですが
手続き的には 例えば 株式会社であれば 代表者の変更登記を行なう
もう一つは、現在の経営者が保有しているであろう 大半の株式を後継者に移転する
いわゆる 会社の経営権と所有権を移す ということによって終了しますが、
果たして その事業承継が上手くいったかどうか 成功したかどうか
ということになると 別問題で 親族であれ従業員であれ役員であれ あるいは
第三者であっても 引き受けた後継者が 安定した経営を続ける あるいは
さらなる成長 発展をさせていくことができ 初めて成功ということが言えるかと
思います。

そのためには、単に財産の承継 相続税対策だけではなく、知的資産の承継
というものが 最も重要になります。

特許 商標などは知的財産権とも表現されていますが、知的資産というのは
もう少し広い 例えば 経営理念であったり 技術力 匠の技 お客様の情報
営業基盤 信用力など 企業の持っている様々な強み ということになります。

これを上手に後継者が引き継ぐことが大事になります。

私も最初は この点についてはピンとこなかったんですが、

10年間 この仕事に携わってきた中で、やはり この知的資産の承継 商売のコツ 経営の仕方 経営力の引継ぎ ということになりますが これを上手に引き継ぐことができず 引き受けてから 親族であれ 従業員・役員であれ あるいは第三者 M&Aの場合であっても 後継者が経営に苦労しているというケースを少なからず見てきましたので やはり この点は 本当に大切な一と感じております。

親族内承継の相談の場合は、センターの対応としては 専門家の先生を派遣して 事業承継計画書の作成を支援させていただいております。

他県のセンターでは、どちらかというと 税理士を派遣して財産の承継に重点を置いて作成するケースが多いですが、秋田センターでは中小企業診断士の先生を派遣して、知的資産の承継に重点を置いて作成しています。

渡部先生にも 多くの案件 作成支援をしていただいておりますが 経営者と後継者が対話を重ね、自社の強み 弱み 課題を認識してもらい 後継者が将来 経営者になって 会社を経営していくうえでの 準備期間 自社の状況を良く把握してもらう ということになります。

大体 1回 3時間 宿題も与えて 後継者にも色々と考えてもらい 間隔をおいて 4回～5回 診断士の先生と協議を重ねて 作成しております。

本来は、経営者と後継者が対話しながら作成するものですが、やはり専門家の先生が慣れていきますので、上手にまとめて書面に落とし込んで できあがった計画書を 経営者・後継者にも確認してもらい 納得してもらったうえで 確認のサインを 双方からいただいております。

もちろん 計画は計画で そのとおりに進むとは限りませんが、一つの道筋として 活用していただいております。

親族内承継の場合は、親子間の会話がないケースが多いです。あるいは 事業承継や会社のことを話すと 意見が対立する 口論になるケースも多いです。

経営者の奥さん 後継者の子供の お母さんですが 見るに見かねて悩んだ結果 センターに相談に来るケースも多いです。

当事者 家族だけでは 事業承継が なかなか進まないケースが多い中で 第三者 専門家 あるいはセンターが同席することで

もっとも同席しても その場で ケンカ腰 言い合いになるケースもありましたが お互いの考えを出し合い 落としどころ というわけではありませんが 互いに納得できる形で計画書を作成しております。

親子であればこそ 話しづらい 互いに自分のことを認めてくれない

親というか経営者は 長年会社を経営してきた中で、業績の浮き沈み 商売が順調な時もあれば 経営危機もあったり 様々な修羅場を乗り越えてきている経験もあるため、後継者候補が 物足りなく見える というケースは 良くあります。

あるいは、親は堅実経営 あまり事業を拡大して失敗したくない という経営方針がある一方で、子供は 売上が伸び悩んでいる ジリ貧傾向にある このままではいけない 将来も考えて何か手を打たなければならない 場合によっては 借金をして設備投資を考える。

その結果、経営方針が噛み合わず 周りには うちの息子は何を考えているか 分からない 子供は子供で、うちの親は考えが古い というふうになるケースも多いですが、センターで個別に話を聞くと 実は、ある部分では 相手の考えを認めていて それを直接相手に言えない 照れくさい というケースも結構あります。

センターや専門家の先生が調整役になりながら 円滑な事業承継に向けて支援を行っているところです。

この様な 親族内承継の支援は お陰様で 相談者からも評判が良くて 満足度も高いと認識しております。

家族だけの協議では絶対に事業承継は進まなかった センターに相談して良かった というふうに 感謝されることも多いです。

是非、こういった支援も行っている ということを ご理解いただければと思います。

さて、今度は 後継者がいない場合の相談です。

後継者がいない場合の 事業承継の方法として いわゆる M&A があります。

M&A 日本語では（合併と買収）と表現されていますが、昔の NHK のドラマ ハゲタカ の影響で 敵対的な買収 マイナスのイメージを持っている経営者も多いです。ただ、国の考えとしては、大企業同士の敵対的な M&A ではなく 地方の中小企業の後継者不在問題を解決する切り札として 友好的な M&A で 事業承継を行い 雇用の維持を図る 失業者を減らす という方針を掲げ 予算もつけて 積極的に支援を行っているところです。

M&A は 良く お見合いに例えて 説明されることが多いです。

センターが仲人になって お見合いの場を設けますが、なかなか すんなりと 婚約 結婚成立までには至りません。

これまでも 全国的にも秋田センターでも同じですが 譲りたい人と

引き受けたい人 双方を引き合わせして 例えば10回 違う相手との
お見合いの場を設けて 初めて1件 マッチングが成立する
確率 約1割 という状況です。

M&Aの場合も お見合いと一緒に お互いの相性 古い言い方になりますが
フィーリングも大事でして

例えば10回 他の人と お見合いすると 半分は 初回のお見合い 面談で
片方から あるいは双方から 思っていた相手と違う 合わない ということで
ブレイクします。

残りの半分は、じゃー お互い もう少し お付き合いをしてみましようか
ということになって 引継ぎ条件の摺合わせなどを 行っていますが
進んでいく中で やっぱり 合わない ということでブレイク。

ようやく最後の1件が マッチングが成立する といった状況です。

私も マッチング成立まで9合目まで達しながら ブレイクしたケースも
何件か経験があります。

第三者承継というのは やはり一筋縄ではいかない と感じております。

因みに 自虐ネタになってしまいますが 笑いがとれるか分かりませんが
実は私自身も 若い頃 何度か 10回以上は お見合いをしましたが、
未だ独身でして 何度 お見合いしても上手くいかない 私の場合は M&A以上に
確率が低かった ということになります。

さて、M&Aを行う目的としては、
売手側は

後継者不在 雇用の継続 取引先に迷惑を掛けたくない(これが結構、理由として多い)
選択と集中 不採算事業からの撤退 ハッピーリタイア などが挙げられます。

買手側は

商圏拡大 業容拡大 新しい事業・分野への進出 人手の確保
技術・資格のある人材確保、許認可取得目的 などが挙げられます。

それから

弱い立場にあるのは後継者がいない売手の方ですが、

一方で リスクのあるのは買手側

お金を払って投資して採算が合うか 引き受けてから自分の会社と相乗効果
シナジー効果があるか ということも検討したうえで 決断する

ということになります。

マッチング成立のポイントですが、

売手（譲る側）は あまり金銭的なことを含め高望みをしない

買手（引き受ける側）は 上から目線にならない ということが挙げられます
が 何れにしても やはり最後は、

この人に託したい この人が しっかりと経営してきた事業を引き受けたい

双方の経営者の信頼関係が マッチングに向けての重要なポイントになると思います。

さて、先ほど話したとおり M&A に対するマイナスのイメージは 一昔前と
比べて かなり 経営者から見ても マイナスのイメージが払拭されてきた
という調査結果も公表されていますが、

先日 ある経営者と話す機会がありましたが、秋田県では まだまだ マイナス
のイメージに捉えられている 経営者だけでなく 一般の人も含めて という話を
伺いました。

我々も できるだけマッチング事例を公表しようと 当事者に お願いしますが
買手側は抵抗がない場合が多いですが 売手側は、なかなかマスコミの取材を
受けたがらない もう譲った立場だし あまり 表に出たくない というケースが
多いです。心情的にも理解できます。

そして 実際に、マスコミで紹介されると
実は、あそこの会社 かなり経営状態が悪かったらしい 助けてもらったらしい
従業員を見捨てた 会社を売って かなり お金を手に入れたらしい
という 噂が 実際に聞こえてきます。

決して そういったことではなく 雇用の継続 取引先にも迷惑もかけず
ということで 悩んだ結果 第三者承継を選択しています。

M&A の成立件数は 秋田センターでは 最近では 毎年 25 件程度で推移
していますが、東北の中では一番ですが 全国を地域的に見ますと
他の地域と比べて 東北地域は かなり見劣りしている状況です。

M&A に取り組む風土というか 文化が まだまだ醸成されていない という
気もしますが、

私も 機会あるごとに マイナスのイメージを払拭するよう
こういった 講演の機会 あるいはマスコミの取材の際などにも 話しながら
さらなるマッチングの増加を図っていきたいと考えております。

さて、また 例え話になりますが、結婚していない私が話すのも変かもしれませんが、新婚生活を送る中で 実は こんなはずじゃなかった 当初 思い描いていた 甘い生活とは違った 相手の 粗 というか 本性が見えたきた ということが 多分 あるのではないかと思います。

実は、M&A の場合も同じで、マッチングが成立して 買収してから 合併してから 経営統合してから 買手 引き受けた方から見て 実は こんなはずじゃなかった 当初期待していた相乗効果 シナジー効果が まだ十分に発揮されていない というケースは少なからずあります。

大失敗ではないけど 大成功とも言えない

M&A は、買手から見ると 本来はデューデリー 買収監査を事前に しっかりと 行ったうえで 買収後もメリットがあると判断して 買収を決めているはずですが、もちろん その判断が甘かったというケースもありますが、

M&A は 通常は 秘密が社内外に漏れないよう 経営者 もしくは ごく一部の幹部役員だけで 秘密裡に進めることが通常です。また、デューデリーも書類ベースや社長、役員へのヒアリングベースで確認している ケースが多いです。

したがって、細かいところ 日々の業務のオペレーション どの様に実務的な業務運営を行っているか どこに どういった課題を抱えているかは 実際に買収 一緒になってからでないと 良く分からなかった というケースも多いです。

この点については、国も問題意識を持っており、昨年から実証事業として PMI（Post Merger Integration）引き継いだ事業の継続・成長に向けた統合作業の支援を行っております。

この作業の支援を行う専門家となりますと 中小企業診断士 社会保険労務士さんが 適任ということになりますが、昨年度は全国 5 つのセンターで 今年度は 9 つのセンターで 各県の中小企業診断協会と連携しながら対応しています。

秋田県センターも昨年度、今年度 実証事業の対象になっております。

今年度から国の補助金の対象になりましたが、昨年 私からも県に働きかけて 秋田県 M&A 支援事業補助金 これまでは M&A のプロセス 手続きを行う中での 専門家や仲介業者に支払う費用が対象となっていました。今年度から この PMI に係る専門家への費用も補助金の対象にも追加いただきました。

もし、ご興味 ご関心がある方が いらっしゃれば 後日 センターに

お問い合わせしていただければと思います。

まだまだ、センターの成果は十分とは言えない状況ですが、今後も様々な支援策を考えながら 秋田県の事業承継問題解決に向けて 取り組みしていきたいと考えております。

一所懸命に商売をしてきて 会社を経営してきて 60代 70代になって はたと気づいたら 後継者がいない ということで 相談に来られるケースは 多いですし、それは それで やむを得ない 当然かと思いますが、

一方で 私自身の経験から言いますと 50歳前後の時 事業承継は まだ先の話 経営者として油が乗っている 将来のことは全然頭にない という状況だと思いますが、その年齢の頃に 10年先の会社の将来を 漠然とではなく 真剣に 考えてみる ということが必要なのでは？ と思います。

子供が継がない 親族内承継を諦めるのか
子供が継ぎやすいように経営体制を整えておく

あるいは うちの従業員は経営者としては無理 と諦めずに 10年かけて教育 していく だとか

それも難しければ 将来は第三者承継を念頭に自社の強み 磨き上げを図って 買手がつきやすいようにしておく

50歳ぐらいの時が あるいは もう少し若い年齢の時が 実は 将来の 事業承継に向けたターニングポイントではないかと 思っております。

実際、センターにも50歳 40代の方でも 最近 事業承継のことが 話題になっている 早めの準備が必要だって聞いたけど 何を準備したら いいのか知りたい ということで 相談に来られる方も いらっしゃいます。

そういった方は、将来 事業承継の時期が来た時に 円滑に承継できるのではないかと 思っております。

我々のセンターについては、これまでも支援事例を含め マスコミで取り上げて いただいたり、各種セミナー 講演活動など PRをしてきたつもりですが、

見たこと 聞いたことはあったけど 実際に どの様な支援を受けられるか 分からなかった という声は まだまだ聞こえてきます。

皆様 ご自身 あるいは 周囲の方で 事業承継問題に お悩みの方が

いらっしゃれば あまり構えなくて結構ですので 気軽な気持ちで
相談したからと言って 必ずしも すぐに 会社を譲渡する ということではなく
まずは予備知識を身につけたい 悩みを聞いてもらいたい 何でも結構ですので
センターを活用していただければ幸いです。

以上で 私からの お話を終了とさせていただきます。
ご清聴 ありがとうございました。