

# K 企業診断

コンサルティング実務／診断士受験情報

## KIGYO SHINDAN

4

April  
2021 vol.68

| 特集1 |

## 2021年の事業承継支援

| 特集2 |

## 事例 I 必勝の攻略

シリーズ

販売促進コンサルタントが行く！  
私はこうして診断士をやめました  
私の愛した診断士受験  
経士会 PRESENTS 2次の研究

講座

中小企業診断士試験 実戦！ 錬成問題集

Umano! #35



世界的な起業家組織  
EO Tokyo Central 会長  
内藤 真一郎 さん

Interview



社是は理念を込めた羅針盤  
伊那食品工業株式会社 最高顧問  
塚越 寛 さん

## 特集1 2021年の事業承継支援

## 第1章 近年の重要知識総点検

### — 関連制度の活用法と「三種の神器」

金子一徳

一般社団法人事業承継協会 理事/事業承継センター株式会社 代表取締役  
事業承継士/FP技能士1級/中小企業診断士

#### 1 事業継続力強化計画の認定を勧めよう

##### — 中小企業強靱化法の活用法

2019年7月16日、中小企業の災害対応力を高めるとともに、円滑な事業承継を促進するための通称「中小企業強靱化法」が施行された。

当時は、「コロナ」という言葉すらなかった。だが、まるでそれを先回りするように、「事業継続のため、日頃からBCP（事業継続計画）を意識した経営を中小企業もするべき」、ひいては「事業承継も事業継続には極めて大切だ」という視点に立った法律だ。2020年に入ると、コロナ禍でBCPを策定する企業が増えたのは記憶に新しい。

事業承継も自然災害も、たしかに近い将来に起きることではある。だが、事業承継のほうが確実に、かつおおよそ来る時期の予測ができる点で違いがある。逆に言えば、災害は来ないかもしれないが、明日来るかもしれない、ということだ。

これを逆手に取って、「だから、まだ事業承継を考えるタイミングではないよ」と顧客から言われたら、返しトークとして「明日、交通事故に遭うかもしれませんし、1ヵ月後にガン宣告されるかもしれませんよね」と伝えることで、事業承継も事業継続も対策を打ったほうが良いというロジ

ックは持っておくべきだろう。

ただ、事業継続の中でも、BCP策定にはコストと時間がかかる。中小企業診断士の皆さんは、まずは国が推奨する「事業継続力強化計画」の認定を勧めよう。申請書は7～8ページ程度で、トータル10時間もあれば書ける。自社のことをよく知る機会としては最高だと思われるので、後継者にプロジェクトリーダーになってもらい、皆さんがアドバイスしながら、策定を行うことを提案したい。

後継者はコア事業の理解を通じ、自社のことを改めて知る機会になる。たとえば、災害発生時の緊急連絡網を整備する中で、「会社の近隣に住む従業員は誰で、独身だからすぐに応援に来てもらえる」とか、「ご家族があるから自宅待機でリモートで対応してもらおう」とか、プライベートなことを知りながらコミュニケーションを取っていくチャンスにもなる。しかも、新規事業や新商品開発と違い、失敗がない。だから、後継者がプロジェクトリーダーになるのが、ふさわしいのだ。

事業継続力強化計画を策定する具体的なメリットとしては、①ものづくり補助金の加点要素になる、②保証協会や政府系金融機関の金利優遇（条件によって金利は異なる）、③税制優遇（特別償却20%）、なども伝えよう。

#### 2 連帯保証人制度は支援の中でも高難度

##### — 中小企業成長促進法の活用法

連帯保証人制度は先進国の中で唯一、日本にだけ残った制度だ。もちろん、この制度があったからこそ、中小零細企業が借入をおこなうことができ、事業が継続できたというプラスの面はある。一方で、倒産した場合には個人まで責任が及ぶ、一度失敗した経営者の再起が難しいというマイナス面があったことも見逃せない。

この連帯保証人制度に関する改正案が、中小企業成長促進法に盛り込まれて2020年6月12日に国会を通過したのは記憶に新しいところだ（同年10月1日施行）。これが普及すれば、連帯保証人を社長が個人で差し入れる必要がなくなり、より自由な経済活動が行われるようになるだろう。

連帯保証人制度は民法から見ると、れっきとした相続財産になる。たとえば、長男が後継者で、次男は他社でサラリーマンをしていたとする。社長が亡くなってしまうと、遺言で長男だけが連帯保証人を相続しても、金融機関は法定相続どおりに相続したと見なして、次男にも請求できるのだ。

だが、こうした民法上の理不尽な制度は、逆手にも取れる。なかなか事業承継をしない社長に対して、「今すぐ相続が起きたら、会社経営に関係ない次男も連帯保証から逃れることができないのは可哀そうですね。連帯保証人の地位を長男に早く譲って、次男を解放してあげましょう」と説き伏せる機会になることを覚えておこう。

税制の観点からも見てみよう。社長に正の財産が2億円、負の財産（つまり借金）が1億円あったとする。この場合、長男と次男は下記のとおり財産を相続したとして相続税が課される。

$\{(2\text{億円} - 1\text{億円}) - (3,000\text{万円} + 600\text{万円} \times 2 (\text{法定相続人の数}))\} \times 1/2 = 2,900\text{万円}$

①長男・次男それぞれの納税額：385万円（計算省略）

②長男・次男それぞれの手取り額： $(2\text{億円} - 1\text{億円}) \times 1/2 - 385\text{万円} = 4,615\text{万円}$

では、この借金が連帯保証人という形だったとしよう。すると、長男と次男はそれぞれ下記の通りの財産を相続したとして相続税が課される。

$\{(2\text{億円} - (3,000\text{万円} + 600\text{万円} \times 2 (\text{法定相続人の数}))\} \times 1/2 = 7,900\text{万円}$

①長男・次男それぞれの納税額：1,670万円（計算省略）

②相続後に会社が破綻して、連帯保証債務1億円が顕在化し、これを2人で平等に負担したと仮定すると、長男・次男それぞれの手取り額： $2\text{億円} \times 1/2 - 1,670\text{万円} - 1\text{億円} \times 1/2 = 3,330\text{万円}$

……となるので、先に相続税をたくさん納税した分、手取りが減ってしまうことがわかるだろう。これが、負債額の確定がない相続の恐ろしさなのだ。

そこで診断士の皆さんは、税理士も弁護士もあまりアドバイスしない「免責的債務引受契約」を覚えておこう。これは金融機関との契約が前提となるが、法定相続分と異なる負担割合にすること（上記のケースでは長男だけが返済義務を負うように変更すること）を認めてもらうという契約だ。

ただし、この契約は引受け者（上記のケースの場合は長男）の返済能力、つまり会社の返済能力を金融機関が個別に判断するほか、返済期間までのキャッシュフロー表の作成など専門性が高い分野なので、事業承継士をチームに加えたほうが良いだろう。

結論としては、社長が元気なうちに社長交代を宣言し、その過程で金融機関と交渉し、連帯保証人を代表取締役から次の後継者に差し替えるのがベターであり、連帯保証制度そのものを解除できるのならば、それがベストだろう。そのためにも、社長交代を見込んだ「事業承継計画書」を作成し、それを内外に示しながら着々と準備するのがセオリーだ。

### 3 M&Aガイドラインで広がる支援の可能性

2020年3月に発表された「中小M&Aガイドライン」は、経済産業省が2015年3月に策定した「事業引継ぎガイドライン」を改訂したものである。改訂に至ったのは、事業承継が期待どおりに進まないどころか、後継者不在を筆頭とした理由から廃業が増えてしまったからだ。

その一方で、M&A業界には支援機関が続々と新規参入し、市場が活性化したことも事実である。しかしながら、参入障壁、法規制がないため、高額の手数料が問題になったり、中には着手金だけ取って紹介しないで逃げる詐欺のような事業者も現れた。

そこで、中小企業にM&Aの注意点を教示する手引きとして、また事業承継を解決するために、選択肢の一つとして、より積極的にM&Aを検討する指針として「中小M&Aガイドライン」を出したわけだが、多忙な経営者が目を通すのは難しいと思われる。そこで、漫画などでわかりやすくまとめた『中小M&Aハンドブック』（全24ページ）を手に入れることをお勧めする。



「中小M&Aハンドブック」<https://www.meti.go.jp/press/2020/09/20200904001/20200904001-2.pdf>

診断士は本書を常に持ち歩き、適宜、顧客に渡して説明するなど、M&Aにも積極的に携わるべきだと考えている。もっと言えば、“売り案件”（“買い案件”ではない！）も常に複数持ち歩いて紹介できるようになれば鬼に金棒だ。

顧客に対して「会社をM&Aで売却しませんか？」とは言いにくくても、「こんな会社があるんですけど、M&Aで買いませんか？」と言えば、話に乗りやすい。具体的な案件を見せることで、実際にどのような会社が売りに出ているかも体感できる。「こんな会社でも売りに出しているのなら、俺のところも売れるかもしれない」と、M&Aで会社を売却する話に自然な流れで誘導もできる。

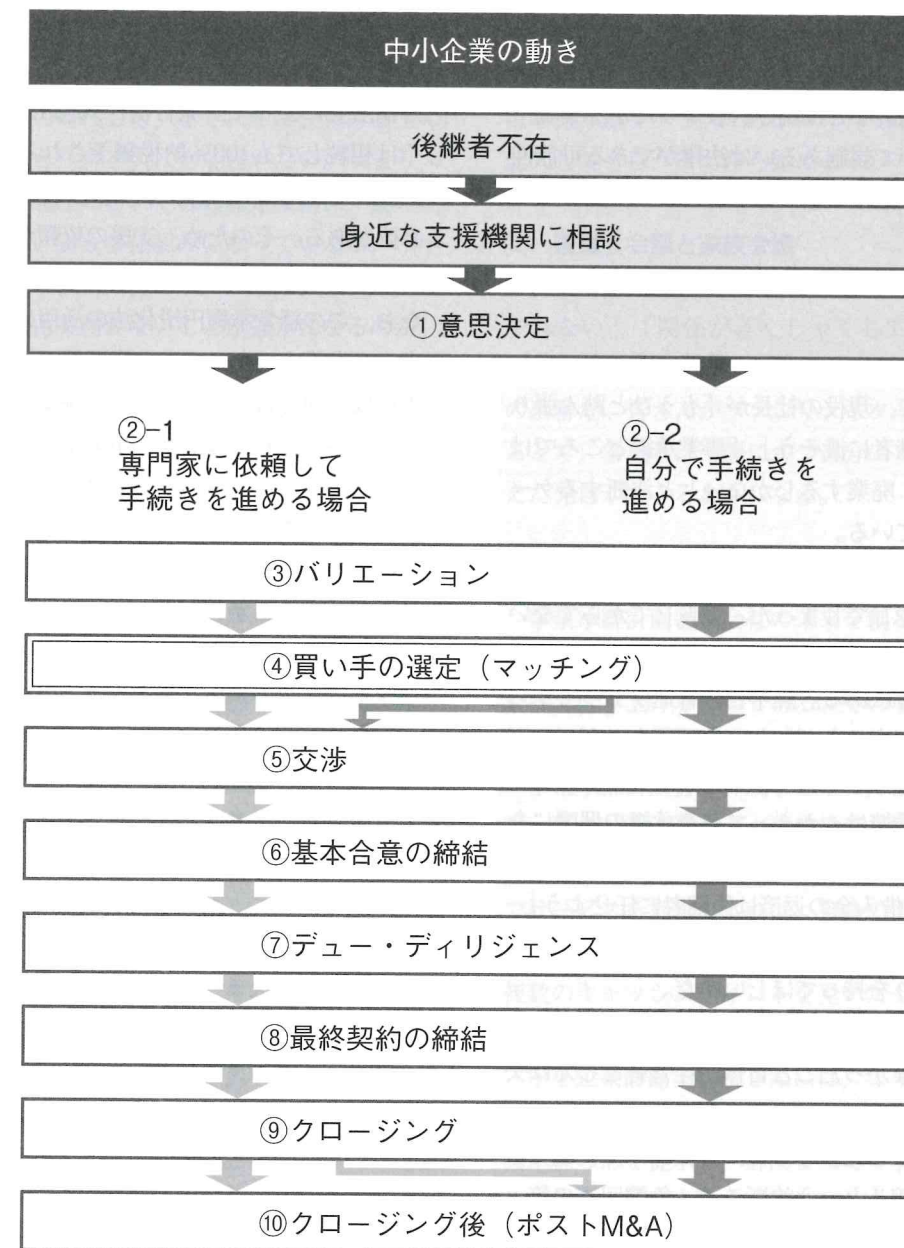
実際にM&Aを検討して動き出そうとした時に、診断士はどのような立ち位置で関わるべきか。図表で言えば、まずは上から3つ目の「身近な支援機関に相談」を担うべきだと考えている。

M&Aが成立するまでは、M&A仲介会社、公認会計士、弁護士、税理士など、さまざまな専門家が関わることになるが、中小企業診断士はこうした専門家をコーディネートする立場がふさわしいと考える。専門家と同じ土俵に立つのではなく、経営者と同じ目線で参謀として傍につくの。この立場として一番ふさわしい形態が、FA（フィナンシャルアドバイザー）という役割になるだろう。

M&Aを検討し始めると、取引先の金融機関は「買われた後にメインバンクを外されては困る」、顧問税理士は「買われた後に合併されたら顧問を切られる」、株主は「なるべく高く買って欲しないと協力しない」、従業員は「買われるなら待遇面の良い大きな会社がいい」などと、利害対立する者がたくさん出てくる。社長の味方がいなくなってしまうため、FA＝参謀の役割が重要なのだ。

なお、中小企業診断士の中には、「④買い手の選定→⑤交渉」を自ら行う者もいる。たしかに買い手をマッチングさせることができれば多額の仲介手数料が入るだろう。交渉により売却価格を吊り上げられれば、成功報酬も期待できるだろう。

図表 M&Aのプロセス



出所：「中小M&Aハンドブック」p.17の図表を一部加工

だが、そもそも買い手企業のデータベースがなければマッチングすらできないし、交渉は弁護士ではない限り、グレーな領域でもある。売り手と買い手の要望が完全にマッチングする率は極めて低く、個人でつなげることは極めて難しい。そも

そも、売買の仲介と言いながらも、「実際は条件交渉しているのではないか？」という疑念があり、下手をすると代理行為であり、弁護士資格がない者が行うと非弁行為に相当する可能性もあるのだ。したがって、どちらから一方の立場にたったFA

契約が中小企業診断士の場合には望ましいといえる。

今回の「中小M&Aガイドライン」では手数料についての指針などは出されなかったが、早晚、手数料について規制あるいは法律ができる可能性もあるので注意すべきだろう。

#### 4 コロナは事業承継を加速させるか

コロナ発生により、会社の業績が悪くなってしまったことで、現役の社長が「もうひと踏ん張りしてから後継者に渡そう」、「事業承継どころではなくなった。廃業するしかない」と決断するケースが続発している。

創業社長によくあるタイプだが、「借入金をコロナ禍で増やしてしまった。減らしてからでないと申し訳ない」、「コロナ禍で赤字転落してしまった責任は自分にある。黒字化の目途が立ってから譲らないと可哀そうだ」という理屈からだ。

しかし、私はこうした創業社長の責任感の強さ、後継者への愛情は、かえって事業承継の邪魔になると思っている。一見、無責任に思われるかもしれないが、「借入金の返済は後継者に任せよう」、「黒字化の打開策も後継者が見つければいい」という割り切りを持ってほしいのだ。

なぜなら、そもそもコロナという未曾有の事態に備えてこなかったこと自体が経営者としては失格だし、ましてや政府や自治体のせいにするなど言語道断だからだ。ならば、このタイミングで潔く社長職を譲るといふ決断こそ、危機回避の第一歩である。

ちなみに、金融機関はコロナ禍での緊急融資の効力がなくなってきて追加融資（通称“おかわり”）をしても、融資が焦げつきそうなら追加融資はしないというスタンスを取るのには自明の理だ。自治体は、2020年はコロナ対策予算を拡充させたが、いつまでも後ろ向きな対策に費用をかけている余裕はない。

以上の流れを逆にチャンスと捉え、中小企業診断士は活動していくべきだ。

事業承継の起爆剤として改正された「経営承継円滑化法」によって、発行済株式100%を贈与もしくは相続しても100%納税猶予される特例措置は2023年3月31日までに特例承継計画を提出する必要がある。そのため、支援の依頼が集中的に発生すると予想している。

なお、この経営承継円滑化法の活用については、税理士や弁護士であっても適用要件のクリア、申請書作成、同意書のための家族会議など手を焼くことが多い。診断士は、ぜひ事業承継士の取得を通じて、こうしたノウハウとテクニックを学んでほしいと考えている。

今後、コロナ禍を生き抜いた会社は、「これから先も何が起きるかわからない。早めに計画を立てて、先手先手で動かなければいけない」と考え、事業承継計画書の作成、事業継続力強化計画の策定、事業承継関連保険への加入など、準備とリスクヘッジの動きが加速する。そこで、こうした営業活動をすることで、顧客を獲得するチャンスが生まれるのだ。

この話をすると、天変地異が来るたびに危機意識を持って、「喉元過ぎれば熱さを忘れるのではないか？」と決まり文句のように指摘される。だが、今回のコロナは一時の危機ではなく、今後も途切れずにリスクとして抱えていかなければならないのが最大の違いということ忘れてはいけない。

リモート会議、リモート営業が進む中で、ITリテラシーの低い経営者の地位が社内で低下していくことになる。さらには、追い打ちをかけるように、システム導入によるグループウェア、ペーパーレス決裁、生産管理システム、ITを使ったマーケティング活動、などを後継者が提案していくことで、激変した経営環境についていけなくなり、自らの引退を悟る経営者が増えていくだろう。

#### 5 事業承継「三種の神器」

これからの時代こそ、まさに中小企業診断士の時代になると、声を大にして言いたい。つまり、税理士や弁護士のそれぞれの特定業務は、他の士業ができないような仕組みになっているが、中小企業診断士は独占業務がないからだ。

なぜ、独占業務がないことが強みになるのか。他の士業は、①自分は〇〇士である→②〇〇士は□□が得意→③□□は〇〇士の独占業務→④□□を強みにして商売しよう→⑤□□なら自分に任せてください……というプロダクトアウトの発想から抜け出せないからだ。

製造業の世界では、随分と前からマーケットインの考え方をしているにもかかわらず、企業に対してコンサルティングを教える立場の中小企業診断士がプロダクトアウトの発想では、これからの世の中、相手にしてもらえない。

最後に、私が事業承継士に口酸っぱく言っている「三種の神器」（遺言書、後継者会議と家族会議、事業承継計画書）を診断士の皆さんも武器にしてほしい。

##### (1) 遺言書

以下は実話である。社長が長年育ててきた従業員を、自分の娘の夫（婿）にし、「株式をすべて渡すので事業を引き継いでほしい。婿に全権を任せる」と口頭で常々伝えていた。ところがつい先日、大病を患い、この社長は急逝した。

社長が遺言書を書いていなければ、妻も娘も婿に株式が渡ることに合意していたとしても、それは故人の遺志ではないとみなされ、妻と娘がいったん相続した後で婿に贈与するなど、二度手間に加えて納税も2回（相続税と贈与税）、発生してしまう。また、仮に娘が後継者だったとしても、遺言がなく、妻が反対して遺産分割協議で揉めてしまえば、今度は経営承継円滑化法も使えない。

だからこそ、遺言書を書くように誘導すること、これこそが万が一へのリスクヘッジになる。遺言書を書いきなり書くのはハードルが高いので、まずは事業承継ノート<sup>\*</sup>にあるエンディングノートに記入してもらうことから始めよう。

##### (2) 後継者会談と家族会議

『後継者会談』も『家族会議』も恥ずかしくてやれない、「関係がぎくしゃくしていてできない」という場合は、第三者である中小企業診断士の出番だ。皆さんがファシリテーターとして入ることで、参加者は冷静にかつ自分の立場をわきまえた発言ができるようになる。

##### (3) 事業承継計画書

事業承継計画書は会社の未来を創るために、後継者と経営者がキャッチボールしながら、一体となって作り上げるものである。その場合、何をどう作っていくかを診断士が指導してはどうか。

事業承継計画書を作成する中で、後継者教育計画、資金計画、IT導入／設備投資計画などが自然に盛り込まれるので、診断士が必要なタイミングでサービスを提供できれば、自身の価値が上がり同時に、紹介料や付随するビジネスフィーなど複数のキャッシュポイントを見いだせるはずだ。

中小企業診断士の皆さんには、こうして三種の神器を組み合わせ提供することで、好ましい事業承継の形を提示し、計画を立てて事業承継をすることの大切さを説いてほしい。もし、その手順がわからなければ、事業承継士の資格取得講座の受講をお勧めしたい。

コロナは中小企業診断士にとって大チャンス。このことを肝に銘じて日々の活動に励んでほしい。

<sup>\*</sup>事業承継ノートは以下のサイトから購入できる。

[https://www.jigyousyoukei.co.jp/intro/jigyousyoukei\\_note/](https://www.jigyousyoukei.co.jp/intro/jigyousyoukei_note/)

特集1 2021年の事業承継支援

第2章 経営承継円滑化法の支援ポイント  
— 顧客獲得のキラーコンテンツを理解する

石井 照之

事業承継センター株式会社 取締役/事業承継士/中小企業診断士

1 診断士のキラーコンテンツとなる理由

経営承継円滑化法とは、2008年に制定された法律で、事業承継税制（納税猶予）、遺留分に関する民法の特例、事業承継時の金融支援措置の3本の柱から成り立っている。改正のたびに要件が少しずつ緩和され、対象が拡充されてきた。

最も新しい改正は2018年である。事業承継税制が特例として拡充され、先代経営者から後継者に会社の株式を実質100%、納税を繰り延べて渡すことができるようになった。納税猶予はインパクトがあり、経営承継円滑化法という事業承継税制を想起されることが多い。

この経営承継円滑化法は、中小企業診断士にとって顧客獲得のためのキラーコンテンツとなる。事業承継税制を活用することで、納税の繰り延べという金銭的かつ直接的なメリットを顧客に提供できるからだ。競合は顧問税理士である。多くのケースで顧問税理士とバッティングする。

ただ、競合したとしても、診断士にとってキラーコンテンツとなる明確かつ強力な理由が3点ある。①納税猶予して終わりではない、②事業承継計画書という計画作成が不可欠、③後継者育成が必要だからだ。以下、それぞれを見てみよう。

(1) 納税猶予して終わりではない

株式を贈与した際に贈与税の納税を繰り延べた場合は、いずれ相続税に切り替わる。その時に問題になるのが遺留分だ。

後継者に兄弟姉妹がいた場合、後継者は兄弟姉妹から遺留分の侵害額請求を受ける可能性がある。侵害額請求は相続時の株価を基に計算されるため、株式を受け取った後に後継者が会社の収益を伸ばした場合は、「自分が頑張ったことで上がった株価に対して、遺留分の侵害額請求を受けるのは納得がいかない」ということになる。

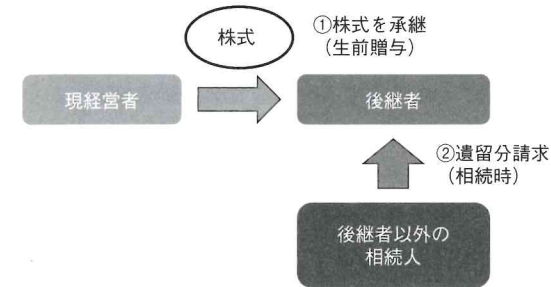
そこで、経営承継円滑化法は2本目の柱として「遺留分に関する民法特例」を設けている。これは、相続人全員が合意すれば、遺留分の財産の計算から会社の株式を除外できる制度である（株価を固定できる制度もあるが、利用される場面は少ないので割愛する）。

納税猶予制度は民法特例とセットで利用しないと意味がない。納税を猶予できたとしても、数年後に遺留分侵害額請求を受けるリスクが残るからである。株価が高ければ高いほど、後継者のリスクは高まる（図表）。

相続人全員の合意を得るには、家族間の調整が必要になる。これは手間と時間がかかり、コストパフォーマンスはよくない。高度なコミュニケー

ション能力が求められるため、他の士業もあまり手を出してこない。一方で、ベテランで経験豊富な診断士にとって家族間の調整は、真骨頂を最も発揮できる分野である。若手で経験が少なかったとしても、専門知識が求められるわけではないから能力を発揮できる。

図表 株式に関する遺留分



(2) 事業承継計画書という計画作成が不可欠

事業承継はプロジェクトである。やるべきことを決めて進捗を管理しなければ、なかなか進まない。日常の仕事が忙しくて事業承継は後回しになるからである。

進捗管理をするためには、事業承継計画書が最適である。経営承継円滑化法の納税猶予制度を使うのであれば、株式をいつ譲渡するかを決め、納税猶予制度の要件を満たすように準備を進める。株式が分散されていれば現代表者に集約させておきたい。家族会議を開き、後継者に株式を渡すことを現経営者が説明し、家族全員の納得を得ておくなくてはならない。後継者を取締役に登記する必要もある。従業員を雇用して事業実態を作る必要もあるかもしれない。事業承継税制は思い立った時にすぐに使えるものではなく、使えるようにするために準備がいる。

事業承継ではやるべきことも多岐にわたる。現経営者が築き上げてきたノウハウや経験など、目に見えないものも渡す必要がある。経営者と後継者のコミュニケーションが鍵を握る。ノウハウや

経験を目に見えるものに換えて引き継ぐには、時間がかかる。これらすべてを盛り込んだ計画を作る必要がある。経営革新計画や補助金の申請書作成に慣れている診断士は力を発揮しやすい。

事業承継計画書を作成することで、事業承継税制の特例を活用するための要件の一つである「特例承継計画」も一緒に作ることができる。まさに、一石二鳥である。

(3) 後継者育成が必要

後継者が一人前に育つまでに、5年以上の時間が必要だと言われる。後継者候補から後継者に成長し、後継者から経営者に成長するという2段階の成長を経て後継者は経営者になっていく。「誰が後継者の成長をサポートするのか?」、「後継者の右腕を含めた将来の幹部候補の教育を誰が行うのか?」。教育のノウハウを持った専門家が必要になるが、研修講師やセミナー講師として活躍している診断士はその役割にふさわしい。

2 不安なく支援するチェックポイント

中小企業診断士は、経営承継円滑化法の支援者として最もふさわしいと述べてきた。だが、これから支援を行う診断士は、納税猶予が万が一、うまくできなかった時の不安とリスクを抱えている。この不安とリスクを少なくするには、見た目ではなく会社の実態を確認することである。それには、最初に定款を見るべきである。

(1) 株券の発行

株券の発行を行う旨が書かれているかを確認する。株券を発行している場合は、株券を担保として提供する必要がある。

(2) 代表取締役の人数

代表取締役を2名置くと定められていると、先代経営者は代表を降りているように見えても、実

質は代表取締役就任のままという可能性がある。納税猶予制度を活用するためには、先代経営者は代表を降りていなければならないので、土壇場で代表辞任と、新しい代表の就任の手続きを取らなければならない。

### (3) 従業員数

定款ではないが、厚生年金保険の標準報酬月額決定通知書などを最初に確認することも大切だ。納税猶予制度の要件の1つに、「常時使用する従業員が一人以上」がある。今働いている人は、本当に当社の従業員であるかを確認しよう。

#### 【私の失敗事例】

その会社は従業員が十数人いた（いるように見えた）ため、従業員の要件はクリアしていると思い込んでしまった。

ところが、添付書類を集めた段階で、従業員が1人もいないことが判明した。真相は、関連会社に人材派遣会社があり、従業員は全員、派遣社員だったのだ。納税猶予制度の活用は、1年遅らせることになってしまった。

もう一つ大切なチェックポイントは、顧問税理士と良好な関係を築くことである。納税猶予の申請手続きを当方で行うことを社長との間で合意していたにもかかわらず、顧問税理士から反対を受けて納税猶予制度を使わなくなったり、顧問税理士が自分で申請手続きを行ったりすることがある。顧問税理士の立場で考えると、顧問先に自分以外の税務の専門家が関与するのは嫌なものである。反対されるのが当然と考えて対応すべきである。

具体的には初めから協力を依頼するとよい。株価算定や認定後の報告業務などをお願いするのだから初めから味方にしてしまおう。「私はスポット的に納税猶予と遺留分特例に関与するだけであり、あなたの税務顧問の立場は奪いません」とい

う気持ちを表明することが大切である。

## 3 診断士ならではのキーポイント

### (1) 家族会議の開催

「遺留分に関する民法特例」に関して、家族間の調整が必要だと述べた。実際には家族会議を開催する。診断士は司会進行役、オブザーバーとして参加し、第三者の立場から家族会議が首尾よく進むようにサポートする。会社株式に関する遺留分を請求しない旨の合意を、法定相続人全員から得ることが目的である。

家族会議は準備が何より大切である。シナリオを作り、経営者とすり合わせながらシミュレーションを複数回繰り返す。合意書や後継者の誓約書を用意する等、入念に対策を行う。事前に社長から個々の相続人に根回してもらうことも重要だ。根回しの場に同席することもある。この根回しと準備を怠ると、「遺留分を放棄する」旨の合意を得られず、後継者が遺留分侵害額請求を受けるリスクが残る。慎重かつ確実に進めねばならない。

#### 【私の失敗事例】

創業社長である現経営者から長男への事業承継であった。経営承継円滑化法の納税猶予制度を活用して、株式を贈与で後継者に渡した。後継者の妹は3人おり、全員が結婚して家を出ていた。遺留分に関する民法特例をセットで行おうと合意書を作ったものの、丁寧な説明と根回しが十分ではない状態で合意書を妹たちへ郵送してしまった。

結局、家族会議は開かず、合意は得られなかった。「合意書にはハンコを押したくありません。子供のころから父は会社のことになると頑なで、私たちの意見は聞いてくれなかった。今回、実家から書類が送られてきて子供のころのことを思い出した」というのが理由である。

家族全員とコミュニケーションを取りながら、それぞれの主張に耳を傾け、社長の意向実現のために調整役を務めるのは、診断士にしかできない。税理士分野ではないし、弁護士は争いごとの解決が主たる業務であり、争い前の調整は専門分野ではない。ここにこそ、診断士が求められる役割がある。

以下に、私が家族会議の開催のために用意した資料を参考にまで紹介する。

#### 【家族会議の開催のために用意した資料】

- ・事業承継センターの会社案内
- ・当方の名刺
- ・進行シミュレーション（台本）
- ・後継者の誓約書
- ・経営承継円滑化法（納税猶予制度）資料
- ・経営承継円滑化法（民法特例）資料
- ・議事録

### (2) 事業承継計画書の作成

事業承継計画書は、株式といった形のある資産の渡し方と、経営ノウハウといった形のない資産の渡し方の2つを盛り込む。

事業承継時によく見られるのは、経営者と後継者のコミュニケーションがうまくできていないことである。会社のことを冷静に話し合うべきなのに、親子の立場から発言して互いに反発したり、逆に遠慮して本音を言わずに心の中にしまったり、「わかっているだろう」という希望的観測で大事なことを伝えていなかったりすることが多い。

本人同士では感情が先に出てしまうので、コミュニケーションの問題を解決することは難しい。このような経営者と後継者の間に入って、それぞれの本音を適切な言葉で伝えるファシリテーター的な役割が必要である。この役割こそ、診断士が能力を発揮できる分野である。

## 4 顧問契約につなげる

経営承継円滑化法の納税猶予制度は、納税の繰り延べという直接的メリットを企業に与えることができるため、顧問契約のきっかけになる。納税猶予制度の書類作成支援を通して経営者の信頼を得て、本格的な顧問契約を提案する。

将来の幹部候補を含めた社内研修、事業承継補助金やものづくり補助金等補助金申請の手伝い、社外取締役として後継者の育成とガバナンスの担当、労務人事コンサル、退職金の原資づくりの提案、資金調達支援等々、診断士にとって活躍できる土壌は広がっている。自身の得意分野を提案すればよい。

## 5 事業承継における「第三者」の役割

私は「事業承継士」という資格を2016年に取得した。事業承継支援では、経営者と折衝するだけではなく、その家族など利害関係者とも折衝する。それぞれ異なる利害を持っているので一筋縄ではいかない。放っておけば経営者が亡くなった時に争族になるような案件も、社長が元気なうちに家族会議を開いて道筋を作っておけば、家族皆が協力して会社を盛り立てられる。そんなことを多く見てきた。経営者もその家族もわかっているのに、感情があるためにできないのだ。

事業承継支援では、間に入る第三者が本当に必要である。放っておいたら事業承継はうまくいかない。丁寧に利害関係者の気持ちを慮って、説明しながら進めなければならない。診断士こそできる役割である。

中小企業診断士である皆さんが経営者と後継者の間に入ることで、事業承継は確実に進むだろう。「あなたのおかげで事業承継が進んで良かったよ。ありがとう」

経営者のそんな言葉があふれる世の中にしたい。

特集1 2021年の事業承継支援

# 第3章 コロナ禍の緊急対応事例

## — 冷静に対処する支援のポイント

内藤 博

一般社団法人事業承継協会 代表理事/事業承継センター株式会社 取締役会長  
事業承継士/中小企業診断士

### 1 コロナ禍に発生した3つの事例

コロナ禍の2020年に私が携わった事例承継支援の中で、注目すべき事例は以下の3つである。

- ① 第三者へ継ぐ途上で現社長が亡くなった
- ② 赤字の動物病院の廃業支援はスピード第一
- ③ ワンマン社長が倒れて2人の子供が戻された

本章では、これらの事例を紹介し、事業承継支援のポイントを再確認していきたい。

#### (1) 現社長が急死したとき

金融機関からの紹介で、その金属加工会社への支援が始まったのは、コロナ騒ぎの前だった。

後継者は工場長で、20年来の実務経験があり、CADやNCマシンの扱いにも習熟している現場の実務家である。同社の年商は2億円弱、特定の発注先を持たないため大きなリスクはないものの、事業の見通しが立てにくい。現場のキャパいっぱいまで仕事を取り込み、納期に追われている時期も多いが、反面、取引先の都合でまったく仕事がない時もある。

こうした業務の繁閑を平準化し、働き方改革に従って現場の改善を進めたいと後継者は願っている。そのためには、ドンブリ勘定で行われてきた

財務管理が見える化することが不可欠で、個別原価管理とともに、経理事務のパソコン処理が待たなしの状況である。

それまで社長夫妻が行ってきた経営は、まさしくドンブリ勘定で、儲けがあるかどうかは半年先までわからない状況であった。顧問税理士は数ヶ月分の帳票を記帳代行し、試算表を見せにくるが、経営指導は行っていなかった。

こうして30年間も会社は続いてきたが、社長が病気で入院し、経営は現場任せとなっていく。さらにコロナの感染拡大で社長との面会は謝絶となり、数週間後に社長は亡くなってしまった。

代表取締役が不在では会社は回らない。とりあえず、後継者に代表取締役に就任してもらい、事業の継続を確保した。

経理担当を務めていた元社長の妻は、潤沢な手元資金と当座貸し越しを活用して、最低限の銀行借り入れで決算を乗り越えてきた。

後継者は資金の回し方が見えておらず、入金ベースでの支払いも、自振りの手形もリスクに感じている。元社長の妻とのコミュニケーションは難しく、事業承継も棚上げとなりそうな状況だ。

しかし、当期決算までにやらねばならないことがある。退職慰労金の支払いだ。これで会社の現金を減らし、不足分は借り入れて、結果として株

価評価を下げ、従業員でも買いやすい状況を作り出す計画だった。

後継者は会社の運転資金から株式購入代金を社内融資で調達し、株式を購入する。役員報酬を増額し、長期割賦で会社に代金を返済していく(図表1)。

図表1 資金繰りを整理するための表

◆いつ、いくら必要になるか。その資金の調達方法は？

資金の内容	必要時期	金額	調達方法
退職金			
株式の購入資金			
事業用資産の購入			
経営者借入金の精算			
未払金の精算			
運転資金			

このスキームを実行するには、社長の相続で株式が配偶者に一括相続され、まとめて売却が可能となるように計画した。

しかし、元社長の妻から株式売却の実行を受けるには、しばらくの時間が必要とされてしまった。

後継者は株式という裏づけを持たないまま、代表取締役に就任して業務にあたっている。コロナによって事業承継計画の根本が崩れてしまった。

#### (2) 個人経営の医院を廃業するとき

その動物病院の院長の妻が相談に訪ねてきたときは、すでに緊急事態宣言に入っていた。

彼女は会計と看護師の二足のわらじで、20年の開業実績を誇る病院を支えていた。だが、例年なら春先は予防接種があり、多忙であるはずなのに、コロナのせいで売上が上がらず、月次は完璧な赤字となって落ち込んでいた。本来なら利益をたたき出す時期に足止めされたのは、大きな痛手だった。これといった対策を何ら打てないまま、病院

は閑古鳥が鳴く状態が続いた。

夫婦仲は徐々に陰悪となり、妻は愚痴をこぼす相手を探していた。私が事業承継士として相談担当にあたったタイミングで、彼女は軽いうつ病と言われていた。

一方、院長は糖尿病を患っており、高齢でもあることから辞めどきを探っていた。だが、2,700頭ものカルテを見ると、社会的責任から簡単にはいかないと頭を抱えていた。

診察代の値上げもできないうちに、病院の赤字はさらに積み上がっていく。とうとう定期預金の取り崩しで穴埋めをする日が続き、妻のうつはさらにひどくなった。院長のほうは学術書を読んだり、医師会へ行って飲んだり、それなりに楽しく過ごしていた。

そんな日常に、私が事業承継の専門家として登場することになった。数字の見える化を行い、数ヶ月後には大変な状況になることを説明すると、楽天的な院長もさすがに顔が青ざめてしまった。

廃業の手順は、「廃業コストが見える化する」ことから始める。賃貸物件の原状復帰費用と、医療機器の廃棄費用が巨額になり、差し入れ保証金の返却分を上回っていた。辞めるだけでお金がかかる状況を見て、院長は当方の提案であるM&A、営業譲渡プランを受け入れることになった。

さっそく、私は院長の出身学校である大学に連絡を取り、後継者候補を探索した。1ヶ月後に、非常勤講師から「引き受けても良い」と返事がきた。この人はすでに病院を開業しており、第2院を地元で開業したいと物件を探していたところだった。

まさに、渡りに船となった。院長は病院が継続することを喜び、後継者と手を握った。マイナスであった事業が譲渡できて、何がしかのお金が残ることになり、妻の不安は解消された。

個人経営の廃業支援は増加すると考えられる。個人経営の医院(歯科含む)は日本全国で9万6千件。そのうちの2万件程度が事業承継で待った

なしの状況にあると言われている（出所：医療施設動態調査・厚生労働省）。

### (3) ワンマン社長が倒れたとき

夜遅くに携帯電話に着信があった。事業承継士からだ。嫌な予感がした。

「社長をしている父が倒れたので、代表取締役になってほしいと息から言われたが、何から手を付ければ良いかわからない」という。

コロナという緊急時を迎えて、何のリスクヘッジもされていない経営者が多いのには心底驚く。コロナが悪いのではない。

不測の事態に備え、最低限の準備を行うことは、経営トップの最大の仕事である。「そのうちにやろう」、「今はまだ早い」と、目の前にあるリスクを直視せず、現場に逃げている経営者のなんと多いことか！

支援に取りかかるにあたって、まずは現社長の意思を尊重したい。しかし、コロナで入院中の社長とは面会ができない。時間は迫ってくる。議事録を作成し、持ち回り決議で株主総会を経て新代表者を選出し、登記簿謄本への記載を実行することにした。

代表印の行使から、取引先への通知、従業員の不安解消……。新社長のやるべきことは山積している。

そのような中で、味方のはずの家族でもめごとが発生する。両親が元気な時に、争いごとを起こす子供は少ない。

しかし、何もかも自分一人で決めて会社を運営してきた父親が風前の灯となった時、後継者とそれ以外の子供たちは対立軸を鮮明にしていく。退職金、現物資産となる土地建物を吟味して、遺産総額を把握し、自分に有利な遺産分割協議を作り上げようと躍起になる。

この場合、配偶者がキーポイントになるが、社長の看病で身動きが取れない。介護疲れで気持ちが暗くなり、やがて夫婦のきずなが切れる頃、緩

和ケア病棟への転院となる。この頃には面会の許しが出ても、すでに意思決定能力のない要介護の状況となっていることが多い。

その間、株式がまるで動いていないので、兄弟の後継者闘争は熾烈になっていく。現社長が亡くなり、代表権の争いに加えて、経営紛争が続く頃、大株主となった母親をどちらの側が困り込むのか、身柄の奪い合いへと発展した。

やがて、法律家を間に入れると言い出せば、個別具体的な話し合いは、もはやできなくなる。そして、すべてのことを法定代理人である弁護士にいったん委ねて、代理交渉を行ってもらうことになる。とんでもない時間と費用の浪費が始まるのだ。

## 2 各事例における支援のポイント

ここまで、コロナ禍に発生した3つの事例を見てきた。

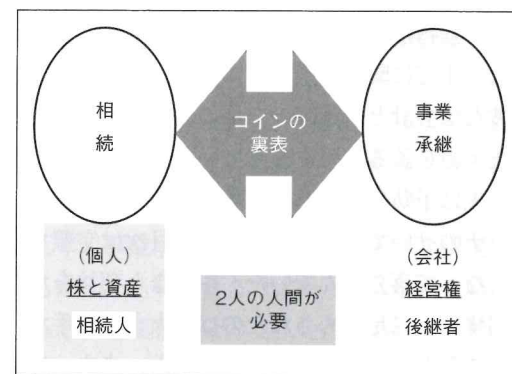
以下に、各事例における支援のポイントを整理したい。

### (1) 後継者に寄り添って支援する

第三者を後継者にする場合は、2人以上の人材が必要となる。

中小企業診断士は相続のトラブルを回避することよりも、事業の継続発展を優先し、後継者に寄り添って支援することが重要である（図表2）。

図表2 第三者を後継者にするとき



### (2) 赤字対策＝営業譲渡の10カ条

赤字対策と営業譲渡のうえで重要な点は、次にまとめられる（図表3）。何よりも意思決定を急ぐことだ。

図表3 赤字対策＝営業譲渡の10カ条

1. 議論より実行
2. スピード第一
3. 意思決定から始める
4. スケジュール表を作る
5. 専門家と相談
6. 現実の数字を再確認
7. まずは家族をまとめる
8. 外部への発表は慎重に
9. 銀行の借金は無理に返さない
10. 営業免許には要注意

### (3) 事業承継とは会社と人を分けること

事業承継にあたって法律家が登場したら、私たちは手を引くことが多い。中小企業診断士のコンサルタント能力を超える法廷闘争が始まるからだ。

診断士の本来の役割は、会社の経営安定だが、会社というものを動かすのは人である。人は感情で動き、気持ちが伝わらなくなれば、兄弟といえども他人以上に争うようになる。

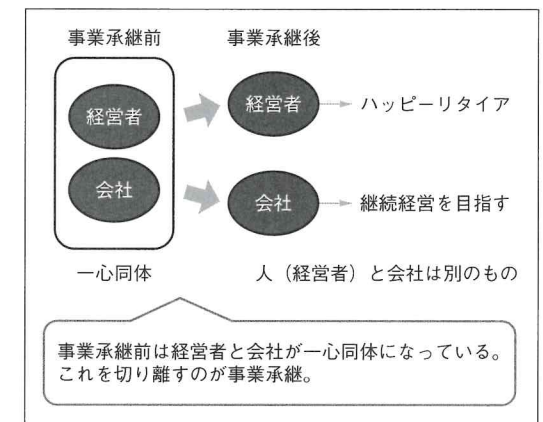
事業承継の現場では多くの時間を費やして、人間関係を調整しなくてはならない。それは、人間は「人生の終わり」を迎えるのが必定であることと、「企業は永遠」を目指すのも可能であることとの時間軸の違いからくる誤解だ。互いの時計が違っているのだから、会社と人間はどこかで決別しなければならない。

創業者として会社を作り、育て上げてきた現社長にとって、後継者が勝手な動きをしたり、いきなり改革に挑戦したりすることは、我慢ならない。

人の心模様を理解し、痛み寄り添うことが、事業承継の専門家に求められる最も重要な姿勢となる。辞めていく社長とは一緒にハッピーリタイアの夢を描き、後継者となる若者には経営革新を

達成して大きく成長する会社の未来が見える化しなければならない（図表4）。

図表4 事業承継とは会社と人を分けること



## 3 事業承継の完了とは

事業承継の完了とは、どのような状態に会社と利害関係者を導くことであろうか。

とりわけ後継者にとっては、自分の人生とともに家族も大きなリスクに導くことが懸念され、事業承継の入り口で躊躇することも多い。

後継者に寄り添って支援を継続するのが、後継者世代の若手診断士の役割である。事業承継のコンサルティングには、ベテランと若手の2人組で臨む必要がある。

今回の事例を参考にして、自分の周囲を見渡してほしい。「未来の会社をどうするか」という観点から、事業承継を支援していただきたい。

企業内診断士の皆さんには、特に自社の外注や取引先の中小企業をしっかりとウォッチしてほしい。大企業の存立は、下請組織の円満な事業承継なしには継続していけないという事実をかみしめてほしい。

事業承継は難しい。だが、手順を熟知して、後継者の手を引いていけば荒波は超えていける。中小企業診断士の活躍の場は増えているのだ。



## 第4章 広がる女性診断士の活躍の場 — 診断士1年目からできること

源田 繭子

事業承継センター株式会社 コンサルタント/事業承継士/中小企業診断士

### 1 「身近な支援者」として

私は中小企業診断士の試験に合格後、2020年4月から事業承継に特化したコンサルティングの会社に転職し、中小企業の事業承継支援の仕事にスタートした。

事業承継支援については、経営に熟知したベテラン専門家の領域というイメージがあるかもしれない。しかし、現実には、経営者だけではなく、若い後継者、配偶者や子などの家族、株主、従業員、金融機関など、会社にはさまざまな人が関わってくる。

特に中小企業は、会社と個人が一体のケースが多く、必要であれば家族会議に同席するなど、会社のことのみならず、プライベート面でのサポートも求められる。多岐にわたる相談対応が必要となり、後継者や家族と同じ視点を理解し、悩みを一緒に考えられる身近な支援者という役割も重宝される。事業承継支援に実際に関わる機会を得るにつれて、私のような駆け出しの女性診断士にも、支援の役割を担う場が増えてきていると感じる。

以下、私の実際の体験を例に挙げながら、女性の役割を發揮できる3つの視点から捉えてみたい。同時に、診断士1年目の私が携わった主な業務に

ついても紹介しながら、事業承継支援における女性診断士・駆け出し診断士が果たせる役割について考えてみたい。

### 2 女性の役割を發揮できる3つの視点

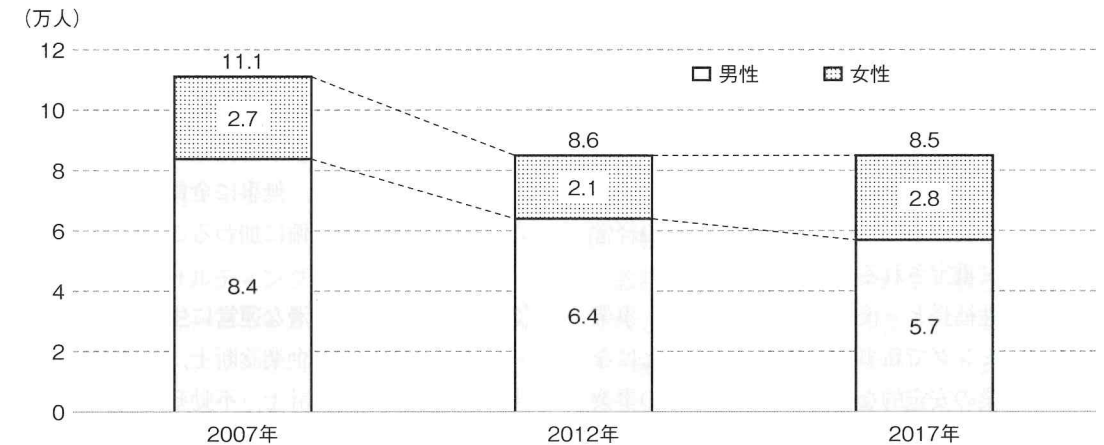
#### (1) 女性の経営者や後継者に生かすべき視点

日本の女性経営者はまだまだ少ないとはいえ、女性社長の比率は1990年の4.5%から、2020年には8.0%と増加傾向にある(帝国データバンク「全国『女性社長』分析」2020年)。とりわけ、年商5,000万円未満の企業では11.4%と、中小零細企業で女性社長が増えている。

また、『2019年版 中小企業白書』での事業承継の担い手に関する分析によると、男女別に見た後継経営者の推移は、2007年は全体の約4分の1だった女性が、2017年には約3分の1にまで増加している(図表)。後継者の全体数は下げ止まっている一方で、女性後継者の占める割合が高くなっているのがわかる。

さらに、先の「全国『女性社長』分析」における就任経緯をみると、「同族承継」の割合は男性が約4割であるのに対して、女性は約5割と高い。つまり、先代社長の妻や娘が事業を引き継ぐ受動的なケースが少なくないと考えられる。

図表 男女別に見た後継経営者の推移



出所：『2019年版 中小企業白書』第2-2-13図より筆者作成

後継者不足が叫ばれる一方で、実に後継者の3人に1人が女性であり、会社の経営を担うことができます。期待されながらも、受動的で不安を抱える女性後継者が多いと考えられる。女性の支援者は、同性として親しみやすい相談相手になり得るのではないだろうか。

事業承継の半分以上を占める親族内承継では、女性後継者は大きく2つに分けられる。社長の妻が引き継ぐケースと、社長の娘が引き継ぐケースである。弊社の事業承継相談でも、「夫が急死して、株を相続することになった」、「父が病気で仕事への復帰が難しく、娘である自分が突然、家業を継ぐことになった」など、事業を急きょ引き継ぐことになったと、訪ねてくることもある。

このような時に發揮できるのが、同性ならではの「共感力」である。女性の脳は、共感欲求が非常に高いと言われている。共感によって不安やストレスが軽減され、専門家のアドバイスに自然と耳を傾ける心の準備ができると考える。特に母親、妻、娘としての悩みなどに対して、女性の視点で共感できるため、自然と本音で話ができ、信頼関係を築けるようになる。

事業承継は、株やお金、経営資源の移動を最適化するだけでは進まない。人の気持ち動かさな

ければ、円滑に進めることはできない。女性支援者ならではの共感力で、信頼関係をよりスムーズに構築し、一緒になって進めることができるのではないだろうか。

私が同席した支援の場で、長年、経理を担当してきたA社社長の妻(70代)と、経理の仕事を手伝う娘(30代)が2人で相談にみえた時の言葉が印象的だった。コロナショックによる影響でA社は財務的に厳しい状況だが、仕事が大好きな社長から今後どうすれば事業承継できるかという相談だった。

2時間ほどの相談後、重くのしかかっていた悩みが少し軽くなって安心したのか、社長の妻は「相談して本当に良かった。最初は、私は怒られるのではないかと思ったのです。専門家というから緊張しちゃってね」と言われたのだ。

不安を抱きながら相談に来る方には、女性の物腰の柔らかさであったり、相づちであったり、そういった雰囲気づくりは重要なかもしれない。事業承継支援は、会社の悩みだけではなく、家族のプライベートについても伺うことが多い。「こんなことを話しても良いのだろうか……」と、最初は戸惑う相談者も少なくない。だからこそ、女性支援者の「柔らかさ」や「和らぎ」は、警戒心

を解き、緊張をほぐすことができると思う。

## (2) 男性の社長や後継者に生かすべき視点

事業承継の現場で活躍している中小企業診断士は多い。そして、診断士の世界と同様に、事業承継支援の現場も女性の支援者は少数である。そのため、女性の視点ならではの意見が、男性の経営者や後継者に重宝されることもある。

B社の男性社長と、後継者である息子が、事業承継のタイミングで新事業を立ち上げることになった。新事業の安定的な継続こそが、B社の事業承継の成功の鍵を握るため、社長と息子は早急に取り組みたいと考えていた。新事業は娘のアイデアによるビジネスで、新たに娘を従業員として迎え入れ、協力してもらうことがその成功には欠かせなかった。

父親である社長は、結婚して子育てで忙しい娘を、会社の都合で巻き込んでしまうこと、そして、それを妻はどう思うかと心配した。息子も新事業のサポートに尽力し、最終的な責任は自身が負うことを覚悟しているが、その一方で自分が大株主として会社を継ぐことを、妹はどう感じるのか不安に思っていた。

男性も女性も、仕事と家族に対して、それぞれの視点を持っている。B社の社長や後継者は、会社の新事業のビジョンを共有するには、娘の「仕事」と「家族」の両方に対する視点が重要であり、その気持ちを理解したいと思ったのではないだろうか。

社長をずっと支えながらも、子供を平等に思う妻の気持ち。家庭と両立させながら、仕事でも自己実現を目指す女性の気持ち。父親の仕事をそばで見て育ち、関心のあったビジネスにチャレンジしたい娘の気持ち。女性支援者は同性として、「妻や娘は、会社や家族の未来に対して、こんなことを思うのでは？」と考えられる気持ちを伝えることで、社長や後継者は今後の方向性が少し見えてくるかもしれない。些細な言葉が、事業承継

に向けて、一歩前に進むきっかけになるかもしれない。

B社は家族全員の賛同を確実に得るために、家族の一人ひとりの気持ちを丁寧に考えて、準備を進めた。そして、家族会議の当日、社長の言葉で新事業について伝え、無事に全員の協力が得られた。娘も新事業の準備に加わるようになった。

## (3) 支援チームの円滑な運営に生かすべき視点

事業承継は、中小企業診断士、税理士、行政書士、弁護士、公認会計士、不動産鑑定士、ファイナンシャルプランナーなどのさまざまな国家資格を保有する専門家が、事業承継を切り口として専門分野で支援しているケースが多い。そして、より複雑で高度な専門性を必要とした支援の場合には、各士業がチームとなって連携して取り組む。その際には、個々の複雑な情報を取り扱うため、チームワークは大変重要になってくる。

男性士業の支援者は、どちらかという和一匹狼として独立し、活躍している人が多い。一匹狼が集まってチームを作るよりは、そこに女性支援者が入り、「協調性」を発揮して一緒に進めることで、チームのコミュニケーションがさらに円滑になっていく。チームワークの向上によって、きめ細やかな提案と高いパフォーマンスを生み出し、結果として顧客満足度の高いサービス提供につながると考える。

また、事業承継の支援の現場は、2名体制で行うことが多い。経営者の相談役として1名、後継者の相談役として1名である。前者はベテラン支援者が、後者は後継者と年代の近い支援者が担当する。

私は相談役というには、まだまだ力不足だが、OJTの意味も兼ねて、ベテラン男性支援者とペアで支援に臨んでいる。特に女性後継者の場合は、役割を発揮しやすいため声をかけていただくことも多い。実務経験を積めるため、自分自身のブラッシュアップにもつながっている。

## 3 診断士1年目に携わった業務

事業承継支援には、どのような業務があるのか。診断士1年目の私が携わった主な業務（補佐役を含め）について紹介する。

### (1) 企業のコンサルティング

事業承継支援を行っている会社や団体などの組織に属したり、ベテラン専門家と一緒に連携したりすることで、コンサルティングの経験を積むことができる。事業承継計画書を活用しながら、顧客のそれぞれの悩みや課題に応じたメニューを提案し、事業承継を進めていく。さまざまな人が関わり、個々に応じたコンサルティングが必要になるため、少数派の女性支援者の視点が求められる場合もある。

### (2) 後継者塾のサブ講師

弊社が展開する後継者塾は、座学だけではなく、ワークショップやグループワークを毎回取り入れ、「考える」、「手を動かす」、「対話する」場をつくり、課題解決の思考力を身につけている。

サブ講師には、グループワークにおいて後継者の意見を引き出すファシリテーションのスキルが必要になる。女性後継者の参加も年々増加し、女性支援者は同じ年代の後継者たちと同じ目線で考え、気づきや示唆に富んだアドバイスをすることができる。

### (3) 自治体の専門家派遣、相談窓口

地に優良な企業が継続することで、その土地に雇用や活気、収益（納税）が創出できる。事業承継の支援サービスとして、専門家を派遣して無料の訪問相談を行っている自治体がある。

利用する相談者は、会社を引き継ぐ際の具体的な悩みがある方、誰かに悩みをとにかく相談して気持ちが楽になりたい方、補助金や助成金の申請

相談に来る方など、さまざまである。

そのため、専門家としての聞く力や、カウンセリングの役割、問題を整理する力、適切な支援への橋渡しの力などが必要になってくる。公的機関の相談窓口で活躍する女性支援者も多い。

### (4) 執筆の仕事

診断士の世界で必要とされる、診る・話す・書くの3つのスキルの中の「書く」仕事である。事業承継というテーマで、メールマガジンの作成や、雑誌の原稿執筆の仕事に取り組んでいる。

### (5) セミナーや講演

弊社では、金融機関や自治体が主催する中小企業者向けの事業承継セミナーを受託している。新型コロナウイルス感染症の影響で、オンライン開催や動画配信で行う場合も多くなり、リアルとオンラインのいずれにも対応するスキルが必須となってきている。

## 4 自らの活躍できる場を見いだして

事業承継支援において、女性支援者が1年目から発揮できる役割について挙げてきた。さらに、「女性だから」、「男性だから」といった視点だけではなく、自分の役割を多角的に見つけるのが良いと考える。世の中の価値観やニーズが多様化しているように、事業承継支援の現場もさまざまである。個々の会社で、悩みや課題、進むべき未来、関係する人々の思いは異なっている。私たち中小企業診断士は、それらを全体最適化しながら支援を進めるのが重要になってくる。

同時に、自分の得意なスキルや知識、活用できるネットワーク、蓄積した経験、得られるチャンスなどの分類で分析し、自らの活躍できる場を見いだしていくことである。女性はもちろん、駆け出しの診断士も臆せず、この事業承継支援の現場に飛び込んでほしい。果たせる役割は必ずある。