

令和6年度中小企業診断士
第1次試験(前編)
経済学・経済政策／財務・会計

ゴルフ用品卸売業のコンサルティング
中小企業診断士試験 実戦! 練成問題集

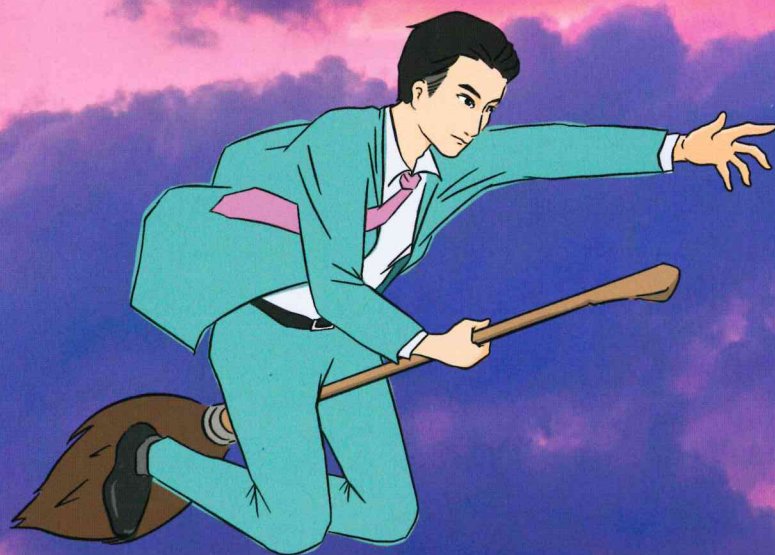
コンサルティング実務／診断士受験情報

企業診断

K I G Y O S H I N D A N

10

ステージ別に見る 独立診断士の 仕事獲得法



令和6年度2次試験 超直前対策

すべての後継者候補に断られた ——最大の障壁は加齢による力関係の逆転

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

連載 実録
事業承継Scene of business
succession

の現場

「事業承継は準備をできるかぎり早く始めることが大事だ」と言われる。しかし、頭ではわかっていても、日ごろの仕事に追われ、準備が後回しになってしまうケースは多い。時の流れとともに、自身の年齢は確実に重ねていく。忘れがちなのは、年を取るの自分だけではなく、周りの人も同様だということである。

今回は、自身の信念を実現するために寝食を忘れて働いてきた経営者の事例を紹介する。

1. 理想を追い求め走り続けた人生だった

(1) 事業を始めたきっかけは感動

メイクアップアーティストを養成するスクールを運営している創業20年の会社である。現代表は75歳の女性であり、55歳の時に創業した。

事業を始めたきっかけは、50歳で大病をして入院したことである。病床で落ち込んでいた時、たまたま訪れたメイクアップアーティストにメイクをしてもらった。鏡で自分の顔を見た瞬間、気分が明るくなった。前向きな気持ちになった。心が感動で揺れた！ その感動を伝えたいと思い、退院後、メイクアップの技術を学び、メイクアップ

アーティストとなって仕事を始めた。これが、53歳の頃である。

仕事が軌道に乗り始めると、もっと多くの人にメイクアップが持つ人の心を明るくする力を伝えたいと考えた。そして、自身がインストラクターになってメイクアップアーティストを育てたほうがよいのではないかという思いに至った。

そこからの行動は速かった。55歳の時、個人事業を法人化して、メイクアップアーティスト養成スクールを開始。さらに、養成スクールの生徒から有志を募り、一定レベル以上の技術を持つ人にインストラクターの称号を与え、より多くのメイクアップアーティストを育てる環境を整えた。

75歳までの20年間で教えたメイクアップアーティストは1,000人を超え、インストラクターは15人に上った。

(2) 事業承継の必要性に気づいた時は75歳

75歳になったある日、自宅でつまづいて手を床についた。軽く手をついただけのつもりだったが、痛みがとれず病院に行ったところ、骨折しており、手術のために数日間入院した。この骨折がきっかけで、事業承継を考えるようになった。

しかし、仕事に夢中で駆け抜けてきたため、何から始めたらよいかわからない。顧問税理士に相談したところ、事業承継士でもある中小企業診断士を紹介された。

2. 後継者探しの旅が始まる

(1) すぐに見つかるだろうという思いこみ

それから、後継者探しの旅が始まる。代表は当初、後継者はすぐに見つかるだろうと簡単に考えていた。

理由は2つある。1つは、メイクアップアーティストは素晴らしい仕事である、という自負である。もう1つは、育ててきたインストラクターやアーティストの数である。「この中に、私の思いを継いでくれる人は必ずいる」と考えていた。

(2) 声をかけるも断られ続ける……

最初に声をかけたのは、代表が最も信頼を置いていたインストラクターのA氏である。A氏はメイクアップアーティストとインストラクターの両方で活躍しつつ、アロマセラピーのサロンを友人と共同で開設していた。また、あんまや鍼などの国家資格も保有している。

ところが、面談の結果はNGだった。A氏は個人事業主として活動しており、当社を継ぐまでの気持ちはなかった。「アロマセラピーのサロンと一緒に運営している友人に迷惑をかけたくない。自分は経営者になるよりも施術者として活動したい」と断られた。

次に声をかけたのは、能力が高いと代表が評価していたインストラクターのB氏である。しかし、こちらからも断られた。B氏曰く、「自宅の近くで開業したい。父母を介護しているので自宅から離れることができない。時間もない」。両親の介護という障壁があった。

その後、数人のインストラクターやアーティストに声をかけたが、ことごとく断られてしまった。理由は2つに集約された。

「個人事業の範囲で仕事をしたい」（経営者になるよりも施術者として活躍したい）

「家庭の事情（介護や子育て）で難しい」

後継者候補との面談が終わった後、代表は疲れた顔でこう言った。

「私は自分の思いを継いでほしいだけなのに、会社を継いでもらうことは難しいですね……」

3. 事業承継支援でチェックすべきこと

(1) チェックすべきこと

ここで、法人の事業承継支援においてチェックすべきことを整理しておこう。

【事業承継支援でチェックすべきこと】

①株主と株価

株主は誰で、株価は概算でいくらか

②借入金

- ・金融機関からの借入金の額と返済状況
- ・経営者の個人保証の有無
- ・経営者借入金の有無と金額

③事業用資産

主に会社が使っている土地や建物

④利害関係者

家系図で把握

(2) 当社の場合

①株主と株価

株主は現代表本人と夫、息子の3人である。株式の所有は、本人が80%、夫と息子がそれぞれ10%の比率である。

株価は500万円程度と推定された。現代表曰く

「夫も息子も株式を譲ることに同意している。株価については、出資額をいただけるのであれば嬉しいが、それより安くても構わない」。

株式の移転に障害はないようだった。

②借入金

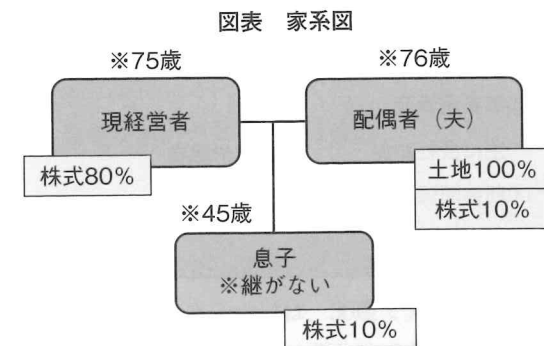
金融機関からの借入はなかった。当然、個人保証の問題もない。ただし、代表本人から会社に貸している、いわゆる「経営者借入金」が1,000万円あり、その処理をしなければならなかった。夫と息子も了解済みとのことなので、債権放棄をしてもらうことにした。債務免除益が発生したが、当社には欠損金があったので利益と相殺し、残りは会社の定期預金を取り崩して納税した。

③事業用資産

当社が所有する事業用資産はスクールに必要な備品程度であり、スクールの教室と事務所として使っている土地と建物は、現代表の夫の所有物であった。

④利害関係者

利害関係者（図表）は現代表本人のほか、夫と息子である。利害関係者が少なく、その全員が事業承継に賛成している。



4. 継ぎたいという人が現れるが決裂！

(1) 第三者承継が成立か？

参加したメイク関係のワークショップで知り合

ったキャリアコンサルタントのC氏に声をかけたところ、興味があるとの返答があった。

彼女は「女性のキャリアアップのためには、メイクアップが不可欠である」という信念を持っており、現代表の信念と合致したのである。事業承継士である中小企業診断士に間に入ってもらいながら、事業承継の交渉が始まった。

(2) 交渉決裂とその経緯

だが、交渉は決裂した。当スクールの運営には教室という場所が必要になる。メイクの技術を教えるための実習の場が必要だからだ。教室は、現在の場所（代表の夫が所有している不動産）を使用する予定だったが、C氏が「家賃を払うことが不安」と言ってきた。賃料は月10万円。これを払えないと言う。固定費を払い続けることに抵抗があるというのである。

物件のオーナーである現代表の夫とC氏、不動産屋の3者で、複数回にわたって話し合いが持たれた。不動産屋は賃料の相場は15万円程度であり、10万円は破格に安いという意見であった。C氏はどれほど頑張っても月5万円が支払える上限であると言った。オーナーである夫は、妻の事業承継を応援したいという気持ちから月7万円ではよいと譲歩した。しかし、C氏が譲歩しなかった。「賃料が希望の額まで下がらないなら自宅の近くにあるレンタルサロンを必要な時だけ時間単位で借りたい」と言い、不動産賃貸契約は成立しなかった。

その交渉を横で見ていた現代表は、C氏への不信感が募っていった。「教室を借りるコストを負担する覚悟もないのか？」「時間貸しのレンタルサロンでは生徒が不安に思うのではないか？」等々。事業承継士兼中小企業診断士に相談したところ、「C氏とこのまま交渉を続けても合意点は見いだせないですよ」と助言された。夫からも「C氏に貸すことはできない」という結論が出さ

れ、事業承継の交渉は決裂した。

ワークショップで知り合ってから、交渉をやめるという決断をするまでに5ヵ月が経過していた。最初にA氏に声をかけてから1年である。

(3) 利害関係者は当人同士に限らない

事業承継支援で忘れてはならないのは、渡す側と受け取る側の当事者同士だけで交渉が完結するわけではないことである。本ケースを振り返ると、不動産のオーナーである現代表の夫が利害関係者だった。夫が「貸さない」と言えば、事業承継は進まない。よって、事業承継支援の最初の段階から夫の考えを聞く必要があり、夫も交えて事業承継の条件を設定すべきであった。

(4) 当事者の年齢がもう一つの障壁になる

次に、当事者の年齢も見逃せない要素である。本ケースでは渡す側の現代表は75歳、受け取る側は教え子になるため、20歳程度離れていることが多く、後継者候補は50歳代が多かった。

すると、どうなるか。①子育てが終わっていない人がいる、②親の介護が始まっている人がいる、③自身の人生のキャリアがある程度、固まってきた（やりたいことが決まっている）……という状況になる。

また、後継者候補の年齢が上がるほど、渡す側はその分だけ年をとるため、対人的な力は弱くなる。力関係が逆転しやすいのだ。

もし、10年前に事業承継の準備を始めていれば、後継者になる人が見つかったかもしれない。後継者を育てる時間もあつたはずだ。

5. 経営者の悲哀

C氏との交渉が決裂した後、現代表は事業承継士兼中小企業診断士にこう言った。

「とても疲れました。特にC氏と交渉した5ヵ月間は、そのことで頭がいっぱいでしたから、その交渉が決裂して、目標も失ったように感じられて空っぽになった気分です。夫も当事者であることをつくづく感じさせられました。私の事業は今後、どうしたらいいのですかね。先が見えなくなってしまいました。孤独を感じます……」

事業に懸ける思いは素晴らしい。やってきたことも立派である。ただ、事業承継に取り掛かるのが少し遅かった。

事業承継士兼中小企業診断士は、現経営者に対して第三者承継やM&Aを提案した。しかし、現経営者からの回答は「否」であった。「私の思いを理解してくれる人に継いでもらいたい。体力が続く限り、細々と事業は継続していきます」。現代表の顔には寂しさが表れた。

事業承継士兼中小企業診断士は「代表が仕事を続けるのなら、とことんサポートします。あきらめずに後継者を探しましょう」と言った。

「メイクアップアーティストとインストラクターの名簿をもう一度見直しましょう。承継の条件も見直しましょう」

生涯現役を覚悟してもらいながら、当社に対する事業承継の支援は継続している。代表の体力と気力が尽きる前に、後継者を見つけたい。

事業承継支援においては、まずは準備を早く始めることが重要である。支援者は、それを経営者に促す必要がある。自分が年を取れば、後継者候補も年を取る。時間がたてば、対人的な力関係は逆転する。また、後継者候補にも自分の人生があるからだ。

そして、事業承継を進めるうえで、現代表と後継者以外の利害関係者にも配慮することが重要である。家系図で把握し、支援の初期段階から利害関係者をケアできるようにしたい。