

事業承継合意形成マネジメント

県立広島大学経営管理研究科

学籍番号 1935021

氏名 三宅史記

目次

1. どのような関心からか.....	1
2. 事業承継支援の課題とステークホルダーとの合意形成支援の必要性.....	3
1) 広島県の事業承継の現状.....	3
2) 「事業承継ガイドライン」における事業承継支援の課題.....	4
(1) 「事業承継ガイドライン」による事業承継の構成要素.....	4
(2) 「事業承継ガイドライン」の事業承継に向けたステップ.....	5
3) 事業承継支援の現状と課題.....	6
(1) 士業における事業承継支援.....	7
(2) 金融機関における事業承継支援.....	8
(3) 行政における事業承継支援.....	8
(4) 事業承継支援の課題.....	9
3. ステークホルダーとの合意形成支援～事業承継合意形成マネジメント～.....	11
1) 課題の特定.....	11
(1) ヒトに関する課題.....	11
(2) モノに関する課題.....	12
(3) カネに関する課題.....	13
2) ステークホルダー分析.....	15
(1) ステークホルダーの特定と利害関係の把握.....	15
(2) ステークホルダーとの合意可能性の評価.....	17
(3) 合意形成上のポイントと受任可否の判断.....	20
3) 対話プロセスの設計.....	20
(1) 対話メンバーの選定.....	20
(2) 招集機会.....	20
(3) 招集方法.....	21
(4) 参加できないステークホルダーとのコミュニケーション.....	21

(5)	空間の設計	21
(6)	対話方法の設計～事業承継コンセンサスモデル～	21
(7)	合意項目の文書化.....	23
(8)	合意項目の実行スケジュールの策定	23
(9)	合意形成プロセスのリスク評価とその対応	23
4.	事業承継合意形成マネジメントの運営チーム	24
1)	プロジェクトマネージャー.....	24
2)	ファシリテーター	24
3)	弁護士	24
4)	税理士	24
5)	司法書士.....	24
5.	事業承継合意形成マネジメントの再現性.....	25
1)	事業承継合意形成マネジメントツール	25
(1)	課題チェックシート	25
(2)	ステークホルダー特定表.....	25
(3)	ステークホルダー分析表.....	25
(4)	合意形成プロセスのデザイン	25
(5)	事業承継コンセンサスモデル	25
(6)	合意文書ひな形	25
2)	事業承継合意形成マネジメントチームの育成プログラム	26
(1)	法務研修	26
(2)	税務研修	26
(3)	財務研修	26
(4)	ファシリテーター研修	26
(5)	プロジェクトマネジメント研修.....	26
6.	マーケティング戦略.....	27
1)	体験セミナーによる集客	27

2)	ビジネスパートナーの紹介から依頼を受ける顧客	27
3)	口コミのより依頼を受ける顧客	27
4)	書籍やメディアによる集客.....	28
7.	組織体制.....	28
8.	収支計画.....	29
9.	今後の展望について.....	30
10.	最後に	30
11.	参考文献	31

1. どのような関心からか

最初に本ビジネスプランがどのような関心から成り立つに至ったかの経緯について述べることにしたい。

私は2013年に父が癌の治療のために入院したことをきっかけに、東京にある監査法人を退職し、父の経営する税理士事務所に就職した。父の事務所に入社して早々「地域社会、地域経済の課題解決に寄与する会計事務所」をつくろうと目標を打ち立てた。そのため、「事業承継支援、M&A支援、廃業支援」を支援できる能力を身につけようと、従業員の前で決意表明をした。しかし、この決意表明を現実のものにしようとすればするほど、私と従業員との関係は悪化し、結果として、私は父の経営する税理士事務所を退社した。何が問題だったのか。一つは、私が従業員と信頼関係を構築できなかったことにある。当時の私は「なぜ従業員は私の打ちだした理念を理解してくれないのか」さっぱりわからず、理解がないほうがおかしいと距離を置くようになってしまった。私は従業員というステークホルダーとの合意形成に失敗した。

私は、父の事務所を退職してからは地域金融機関に在籍し、地域企業に対して事業承継コンサルティングを行っていた。年間50件程度の事業承継案件に触れる中で、事業承継が進まない会社や、事業承継時に紛争が発生する会社の特徴が、分かってきた。事業承継が、円滑かつ発展的になされる会社の特徴は、先代や後継者、その他親族株主といったステークホルダーが、相互に性格や生活をよく理解しているものであった。反対に事業承継が進まない、又は紛争が発生する会社の特徴は、ステークホルダー間の理解の程度が低いことや、コミュニケーションがとられていないことであった。事業承継に関する法務・税務・財務の課題を解決するストラクチャーを構築しても、ステークホルダーの誰か一人でもストラクチャーに合意しなければ、事業承継は進まないことが多い。ステークホルダーの合意なきままに、事業承継対策を強引に進めれば紛争が生じることもしばしば見受けられた。

こんな事例があった。会社を5社経営する社長から事業承継に関する支援依頼だった。各社の株式の50%超を社長の親が保有していた。5社の内、主要な1社を親会社、その他4社を子会社とする組織再編成を行ったうえで、社長の親から社長に株式を承継するストラクチャーを組んでいた。当該組織再編成の是非を決議する株主総会に際して、事前に、社長の父の議決権は、社長に委任することで合意されていた。しかし、株主総会直前になって、私は社長の父に相談したいことがあると、個別に自宅に呼び出された。私は、社長の父が株主総会で反対票を投じるのではないかと心配した。相談とは、すべての事業を子に承継すると決めているが、これまでの会社の成り立ちや経緯を聞いてもらいたいとのことだった。社長の父は、後継者に面と向かって話しにくいことや、後継者が聞く耳を持たないのではとの危惧から躊躇してきたのだが後継者に事業を譲る前に誰かに伝えなければ、夜も眠れないとのことだった。私は、社長の父から会

社の成り立ちや経緯を聞き取り、後日、社長に伝達した。私は、事業承継が円滑になされるためには、関係者間の対話プロセスが必要なポイントになると感じた。

本ビジネスプランは、事業承継時のステークホルダーとの合意形成プロセスを研究し、円滑な事業承継を実現するためのステークホルダーとの合意形成支援を事業化することを目的としている。また、社会的合意形成を専門とする百武ひろ子教授からの助言もあり、円滑な事業承継の実現だけでなく、事業承継を機にステークホルダーと発展的な関係構築を支援する合意形成の在り方を模索することになった。

本論においては、第一に現状の事業承継支援の課題とステークホルダーとの合意形成の必要性について述べる、第二にステークホルダーとの合意形成を図る方法論（以下、「事業承継合意形成マネジメント」という。）について述べる。第三にどのようなチームによって事業承継合意形成マネジメントを支援するのかについて述べ、以降、マーケティング戦略や収支計画、今後の展望について述べる。

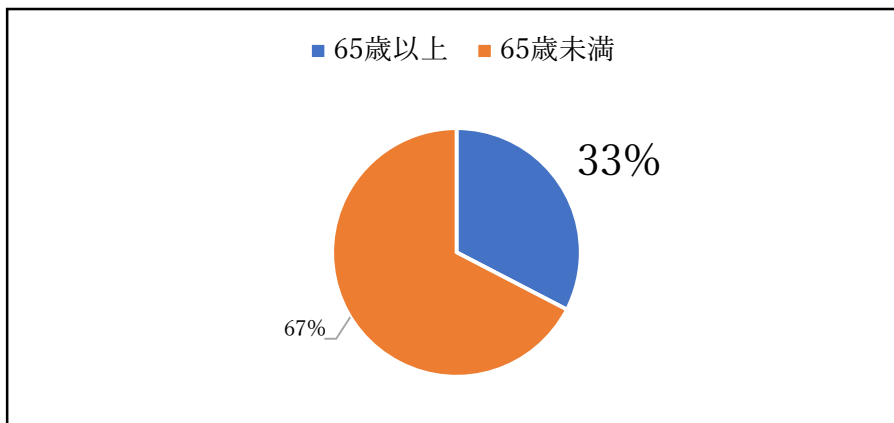
2. 事業承継支援の課題とステークホルダーとの合意形成支援の必要性

1) 広島県の事業承継の現状

図1のとおり、広島県の65歳以上経営者の割合は約32.59%である。65歳以上の経営者が経営する企業数は、広島県における法人税申告会社数56,531社に32.59%を乗じた18,423社ほどがあると推計できる。

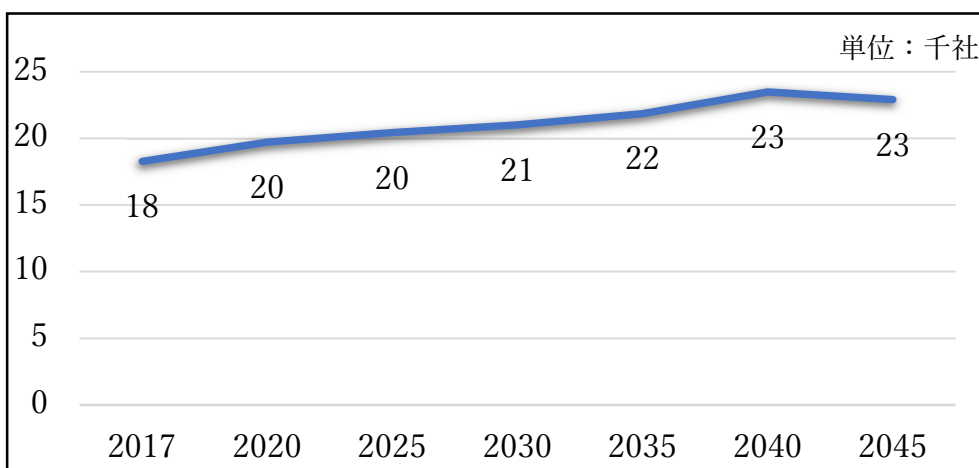
また、図2のとおり、65歳以上経営者数が、人口推計に比例すると仮定すれば、事業承継件数は2040年まで増加傾向にあると考える。

図1：2017年度の広島県内企業の65歳以上経営者の割合



帝国データバンク特別企画 2017年広島県後継者問題に関する企業の実態調査及び平成29年度広島国税局統計データ法人税を参考に著者が作成

図2：広島県の65歳以上経営者の経営する企業数（会社等）の推移



帝国データバンク特別企画 2017年広島県後継者問題に関する企業の実態調査及び平成29年度広島国税局統計データ法人税、国立社会保障・人口問題研究所日本の地域別将来推計人口（平成30年推計）を基に著者が作成

2) 「事業承継ガイドライン」における事業承継支援の課題

「事業承継ガイドライン」とは、「中小企業・小規模事業者の経営者の方に事業承継の課題を知っていただくこと（中略）中小企業・小規模事業者の支援を行う機関・団体、金融機関、自治体関係者、士業等の専門家の方に、日々の業務の中で、事業承継支援のスタンダードとして、ご活用いただくこと」（引用：平成28年12月中小企業庁公表「事業承継ガイドライン」はじめに）を目的として、平成28年12月に中小企業庁から公表されたものである。

(1) 「事業承継ガイドライン」による事業承継の構成要素

「事業承継ガイドライン」によると、事業承継において承継する経営資源は、経営の承継、資産の承継、知的資産の承継の3つに大別される（図3を参照）。経営の承継は、代表者の交代など経営陣の交代を意味している。資産の承継は、株式や事業財産の承継を意味している。知的資産の承継は、貸借対照表に計上されていない経営理念などの無形の資産の承継を意味している。

経営理念や経営者の信用、取引先との人脈などの知的資産の承継について、「事業承継ガイドライン」には、次のような記載がある。「事業を承継するということは、後継者の人生に大きな影響を与える難しい決断である。後継者に、事業を受け継ぐ者としての自覚を持たせ、事業承継に向けて経営者と二人三脚で準備を進めてもらう必要がある。そのためにも、早い段階から後継者との対話を重ね、事業の実態とともに、現経営者の想いや経営理念を共有していくプロセスが重要である。『以心伝心』や『阿吽の呼吸』と言えば聞こえはいいものの、何よりも『現経営者と後継者の対話』、これを通じた『事業についての認識の共有』を重ねていくことが重要である。」（引用、平成28年12月中小企業庁公表「事業承継ガイドライン」P.37）

この点、「事業承継ガイドライン」では後継者と対話の重要性を主張しつつも、どのように対話すべきかに関する記載はなかった。

図3：事業承継の構成要素



出典：平成 28 年 12 月中小企業庁公表「事業承継ガイドライン」

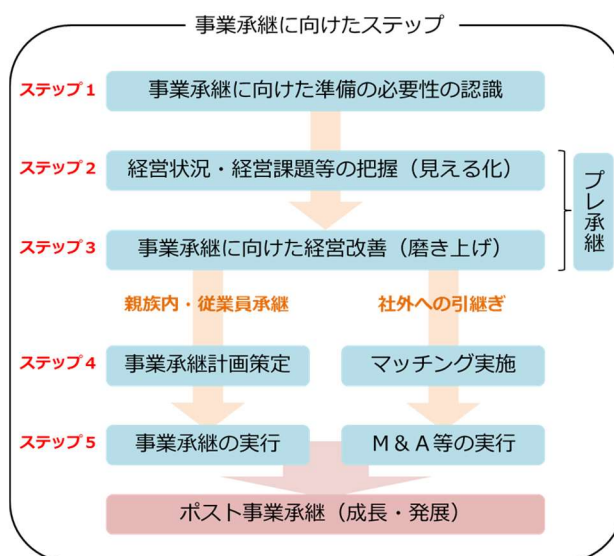
(2) 「事業承継ガイドライン」の事業承継に向けたステップ

「事業承継ガイドライン」では、事業承継の準備として、図4のような5ステップで考えることを提案している。5ステップの内、ステップ2及びステップ3ではステークホルダーとの紛争が生じやすい局面がある。先代の経営において、使途不明金など表に出せない問題点を抱えていることは、どの会社でもあることである。また、先代が理論的にはこうすべきと分かっていることについても、業界の慣習やなれ合いによって変革できない課題もある。このような問題に対して、後継者があるべき論を主張し、先代の経営を否定するようなことがあっては、後継者と先代の間に対立が発生する。このような対立は、取引先や従業員を巻き込んで、深刻化する場合もある。

また、ステップ4及びステップ5における事業承継計画は、株主や債権者、取引先の利害に影響を及ぼすことが多い。事業承継計画がステークホルダーから理解を得られないような場合、事業承継計画は実行不全に陥る可能性がある。実行不全に陥った事業承継計画は再度、検討する必要がある。また、ステークホルダーの合意なしに事業承継計画を実行すると、株主から株式の買取請求や取引先から取引条件の変更を迫られるなどの反発を受ける可能性がある。

上述の通り「事業承継ガイドライン」の事業承継に向けたステップでは、随所にステークホルダーと対立が生じる場面が想定できるが、ステークホルダーとの対立を回避し、事業承継計画を円滑に遂行するための方法については一切の記載がない。

図4：事業承継にむけたステップ



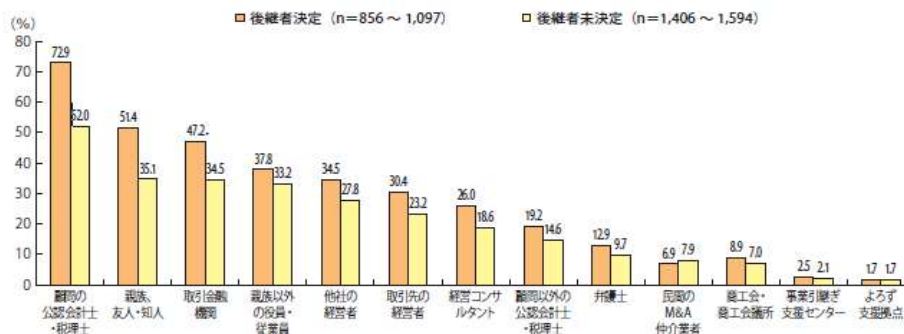
出典：平成28年12月中小企業庁公表「事業承継ガイドライン」

3) 事業承継支援の現状と課題

事業承継支援機関は、公認会計士や税理士、取引先金融機関、経営コンサルタント、事業引継支援センターやよろず支援拠点などがあげられる。中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)によると、事業承継の相談先として最も多かったのが、顧問の公認会計士や税理士で、次いで親族や友人知人であり、この次に取引先金融機関となる。

事業承継支援機関の内、金融機関、公認会計士等の士業、事業引継支援センターなどの行政機関について支援における特徴を検討する。

図5：事業承継に関する過去の相談相手



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)
 (注)1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
 2. ここでいう「経営コンサルタント」とは、中小企業診断士、司法書士、行政書士を含む。
 3. それぞれの項目について、「相談して参考になった」、「相談したが参考にならなかった」と回答した者を集計している。

(1) 士業における事業承継支援

税理士は、地域企業の最初の相談先として地域企業に最も身近な存在である。しかし、多くの税理士は、法人税申告の効率化を高め顧問料を引き下げる事で顧客の獲得を目指した結果、法人税申告に特化した事務所運営となっている。そのため、顧客の事業承継等の相談にかかる時間を捻出できず、また、事業承継支援に必要な民法（主に相続法）や会社法、資産税実務の知識の習得ができていない。この結果、顧問先企業の事業承継について十分な支援ができていない状況にある。ただし、税理士にも事業承継支援の必要性が認識されてきており、税理士会主催の事業承継研修は増加し、税理士の民法（主に相続法）や会社法、資産税に関する能力は、発展途上にあるといえる。

日本税理士会連合会が「担い手探しナビ」を立ち上げ後継者のいない会社の担い手をマッチングするためのデータベースを立ち上げたことは、その好例である。（http://www.nichizei.or.jp/m_and_a/index.html）

顧問先の企業規模別に税理士の性質をみると、中小零細企業の顧問税理士は事業承継支援を含め、あらゆる課題に対応しようとするが、規模の大きい会社の顧問税理士ほど専門領域を明確にしている場合が多い。例えば、規模の大きい企業では公認会計士が経営及び法人税申告の対応を行い、国際税務に関しては国際税務専門の税理士、事業承継や相続税の対応に関しては資産税専門の税理士が、各々専門分野を明確にして対応している場合がある。一方、規模の小さい企業ほど、多くの専門家に依頼する資金力がないため、法人税対応の税理士に、すべての領域を依頼する傾向にあるといえる。税理士サイドにおいても、中小零細企業をターゲットにする税理士はそのニーズにこたえようとし、あらゆる領域の顧客ニーズの応えようとする傾向がある。

士業のなかでも弁護士の事業承継支援は、主に相続や遺言、株式の承継に関する遺留分減殺請求の対応、債務保証の関する金融機関との交渉などの業務が中心となっている。弁護士の事業承継支援は、主に民法や会社法の観点からの支援であり、税務的及び財務的な支援を不得意としている。ただし、森・濱田松本法律事務所（<http://www.mhmjapan.com/ja/practices/>）など一部の大手弁護士法人のなかには、グループ内に相続・事業承継チームを作り実務経験豊富な税理士等をヘッドハンティングして、顧客の事業承継ニーズに対応する事務所も出てきている。

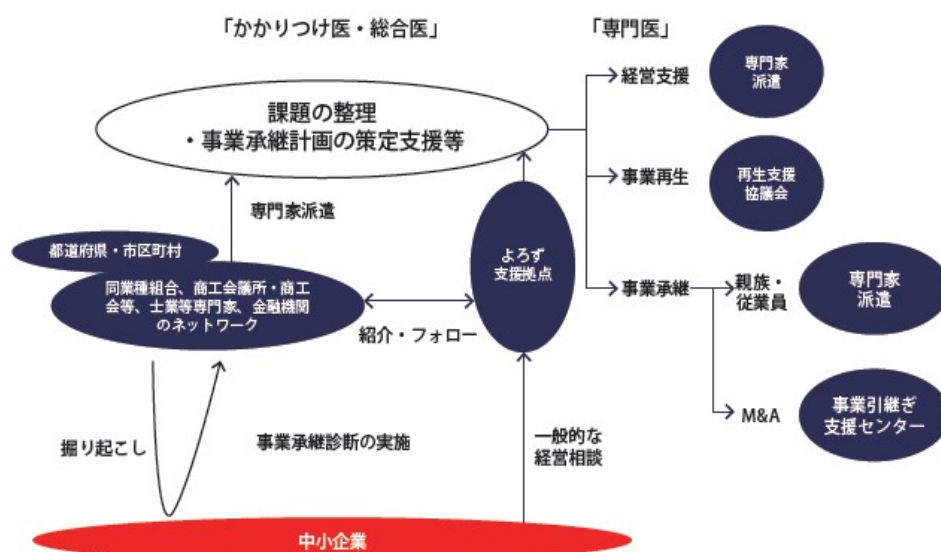
(2) 金融機関における事業承継支援

金融機関には、プライベートバンカーと呼ばれる富裕層顧客の財務的な課題解決を業務とした専門部署が設置されている場合がある。プライベートバンカーは、ファイナンシャルプランナー技能士1級を取得しており、国税庁が定める財産評価基本通達上の株式評価や不動産評価、相続税法や法人税法、民法、会社法について一定の知識を有している。株式承継にかかる財務的な課題解決を得意とするが、税理士や弁護士のように顧客の税務や法務に対する責任を負うことができないという弱点がある。プライベートバンカーのミッションは、富裕層顧客のリレーション強化と株式承継にかかる費用の融資、株式売却などで得た金銭の資産運用、遺言信託などの信託商品、コンサルティング報酬の獲得である。そのため、事業承継におけるプライベートバンカーのターゲットは、案件単位の収益が多額になる上位顧客であり、一般的には個人保有財産額3億円以上、会社の売上高10億円以上または、純資産額3億円以上がメインターゲットとなる（地域金融機関やメガバンク、大手証券会社のプライベートバンカーからのヒアリングに基づく）。

(3) 行政における事業承継支援

図6のとおり、行政は、中小企業を対象としたよろず支援拠点を全国に配置し、事業承継支援や後継者不在企業のM&A支援を行っている。後継者不在企業のM&A支援を行っている事業引継支援センターは全国47都道府県に設置され、地域企業の事業承継や後継者がいない会社のM&A案件の仲介などを業務としている。広島県の事業引継支援センターにヒアリングを行ったところ、広島県の事業引継支援センターに相談に来る顧客は、零細企業が多くそのほとんどが、今後の業績見通しがネガティブとのことである。事業引継支援センターの支援は、会社代表者へのヒアリング結果に応じて、事業引継支援センターに登録されている民間支援事業者を紹介する方法である。親族内事業承継の支援についても、事業承継ネットワークに登録された公認家計士や税理士等の専門家派遣支援を行っている。専門家や外部支援事業者に支払うコストは、実費負担となり支援依頼者と外部支援機関との料金について、コストが合わない場合もある。

図6：よろず支援拠点と事業引継ぎセンターの関係



出典：2017 年度中小企業白書

(4) 事業承継支援の課題

図7のように、事業承継支援機関は、各支援機関は特徴をもって、地域企業の事業承継を支援している。しかし、各支援機関の連携はほとんどなく、また、ステークホルダーとの関係構築支援を行っている支援機関は見受けられなかった。

事業承継は、ステークホルダーの利害に影響を及ぼす事象であるにもかかわらず、ステークホルダーとの合意形成に関する支援は、これまで注目されていなかった。事業承継が、ステークホルダーに与える利害とは、例えば次のようなことがある。

株主にとっての利益は、配当や株式の売却益である。後継者が、従前の配当方針や株主構成の見直しを行う場合は、既存株主にとって損失を被る可能性がある。また、役員にとっては、後継者の経営方針により、役員を解任される可能性や役員報酬・役員退職金に関する方針の変更が行われる可能性がある。取引先においては、従前の取引の見直しを図られる可能性がある。後継者は、これらのステークホルダーとの合意を得ないままに、事業承継を実行するとステークホルダーから思わぬ権利行使を受ける場合がある。その結果、事業経営に悪影響を及ぼし、事業承継を機に会社の業績が悪化する可能性がある。

高級家具販売で有名な大塚家具は、財務、税務、法務において十分な対策が取られていた。しかし、後継者は後継者の経営方針について、先代経営者をはじめとする親族及び取引先や従業員と合意を得られなかったことが、起因と

なり、様々な問題が発生したものと私は考えている。

また、厚布でできた頒布カバンで有名な一澤帆布は、遺言により、長男が会社株式を引き継いだ。長男に反発した三男及び社内の職人が店をでて「信三郎帆布」を立ち上げた。株式を引き継いだ長男が、三男や職人の関係性が構築できなかったことに原因が起因するものと私は考える。

これらの事例からわかるように、事業承継においてステークホルダーとの合意形成は、円滑な事業承継を成功させるための重要な検討事項である。

図7：事業承継支援機関の構造と課題

	承継資本	財務支援	税務支援	法務支援	マッチング支援
貨幣的資本	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 株式 ➢ 事業用財産 ➢ 運転資金 ➢ 借入債務 ➢ 個人保証 	金融機関	公認会計士 税理士	弁護士 司法書士	事業引継支援センター 金融機関
		コンサルティング会社			
のれん資本	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 経営理念 ➢ 取引先からの信頼 ➢ 従業員からの信頼 ➢ 株主からの理解 	支援なし			

(参考：各支援機関の取り組み)

<メガバンク>

<http://www.bk.mufg.jp/houjin/senryaku/shoukei/index.html>

https://www.smbc.co.jp/hojin/sonota/jigyo_syoukei/

https://www.mizuhobank.co.jp/corporate/b_support/financial/index.html

<証券会社>

<https://www.nomuraholdings.com/jp/company/group/niep/>

<大手税理士法人>

https://www.yamada-partners.gr.jp/services/business_succession/

http://www.ht-tax.or.jp/services/legal_person/succession/

<地域の税理士、弁護士>

https://www.godo.gr.jp/souken/business/business_6.html

<地域金融機関>

http://www.hirogin.co.jp/corporation/biz_stage/shokei.html

<http://www.hiroshin.co.jp/houjin/support/succession.html>

<https://www.ymcs.co.jp/consulting/inheritance.html>

<事業引継支援センター>

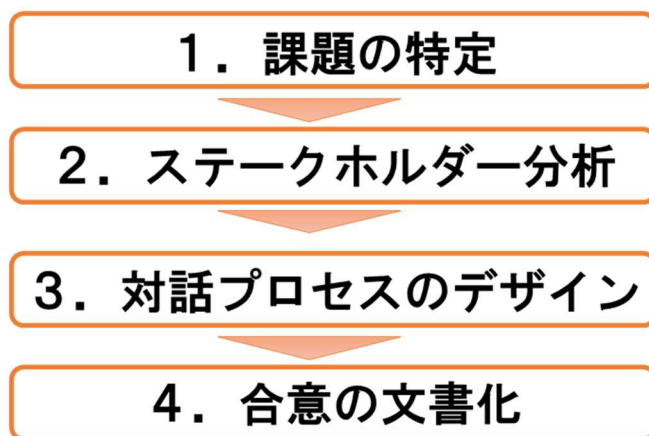
http://www.jigyo-hikitsugi.jp/about_us/purpose/

3. ステークホルダーとの合意形成支援～事業承継合意形成マネジメント～

円滑で発展的な事業承継を行うためには、ステークホルダーとの関係構築が必要不可欠である。ステークホルダーとの発展的な関係構築をどのようなプロセスで行うべきかについて考察していく。

事業承継合意形成マネジメントは、図8とおおり、4つのステップにより、事業承継におけるステークホルダーとの合意形成を支援する。

(図8：事業承継合意形成マネジメントフロー)



1) 課題の特定

事業承継合意形成マネジメントは、事業承継における課題の特定から始まる。初めに事業承継の課題を把握するのは、事業承継における課題を一挙に把握し、考えられる解決策と解決策により影響を受けるステークホルダーとの合意について、一定の仮説を設けるためである。

課題の特定は以下の項目について、①現状認識②将来ビジョン③制約条件の順序で明確化していく。なお、以下の分類は、切り口としての分類であり、現実には横断的に課題が発生している。

(1) ヒトに関する課題

人に関する課題は、事項のステークホルダー分析で詳細を説明する。ここで

は、どのようなステークホルダーが存在し、どのような利害関係があるかを簡単に説明する。

① 株主

株主は主に配当や株式の売却益を期待する。

② 経営陣

経営陣は、主に役員報酬と役員退職金を期待する。

③ 推定相続人

推定相続人は法定相続分の財産の承継を期待する。

④ 推定相続人の推定相続人

推定相続人の推定相続人は推定相続人が相続取得した財産の相続を期待する。

⑤ 事業財産の所有者

事業財産の所有者は、会社からの賃貸収入や事業財産の売却益を期待する。

⑥ 会社への債権者

会社への債権者は利息や債権回収を期待する。

⑦ 従業員

従業員は後継者と良好な関係を構築し安定的な給与所得を期待する。

⑧ 取引先

取引先は後継者との良好な関係構築を期待する。

(2) モノに関する課題

モノに関する課題は、事業財産の親族が所有する事業財産を特定し、会社との契約関係を把握する。また、将来理想とする親族の所有する事業財産と会社との契約関係を明確にする。

親族が所有する事業財産とは、例えば、本社の敷地が会社に貸し付けられている場合などがある。本社敷地などが親族の所有である場合は、会社の借入債務を目的とする抵当権が設定されてあることが多い。抵当権が設定されてある土地等について遺産分割協議が整わない場合は、新たな融資を受けることが困難となる場合があり、会社の資金繰りに影響を及ぼす場合がある。また、親族所有の土地で会社に貸し付けられている場合は、借地権が発生しているなど、契約の内容等によっては、法人税や相続税に影響を及ぼすことがある。したがって、親族所有の事業財産を把握し、会社との契約関係を把握し、会社経営に影響を及ぼさないかについて検討する必要がある。また、先代経営者から後継者に会社代表者が交代した場合でも、親族から借り入れている事業財産の契約関係に影響が生じないかを検討する必要がある。

(3) カネに関する課題

事業承継におけるカネの問題は、主に資本の承継にかかるコストと会社借入債務に関する保証の承継である。以下、詳細に説明する。

① 株価評価

現状の株価を把握し、株式承継時の株価をシミュレーションする。事業承継にかかるコストで高い割合を占めるのは株式の承継にかかるコストである。株式の承継にかかるコストは株価が高いほど高くなる場合が多い。

② 相続税試算

現状の財産評価を行い、相続税や遺留分の試算を行う。現時点で先代の相続に備えて納税資金や遺留分減殺請求に対応する資金に問題がないか確認する。

③ 事業承継にかかる費用の試算

事業承継にかかる費用を試算し、費用対効果を検討する。事業財産の承継方法は生前贈与、相続、売買の3パターンである。生前贈与は株価対策を行った上で生前に承継することができるが、相続税に比べて税率が急こう配のため納税資金が多額になりやすい。この点、一定の要件を満たせば、相続時精算課税贈与や事業承継税制の特例措置が用意されている。

相続により承継する場合は、株価対策を相続発生に合わせてタイミングよく行うことが困難である。しかし、贈与税に比べて相続税率が低くなりやすいため、納税資金の負担額が少なくなる場合が多い。

売買は、後継者が購入資金を準備する必要がある点と先代に譲渡所得が発生し、所得税の納税義務が発生する場合がある。そのため、総合的に資金負担が多額なる場合が多い。しかし、贈与や相続と異なり、他の共同相続人から遺留分減殺請求を受ける場合の遺留分計算基礎に、株式が参入されない利点もある。

以上の様に、どの承継方法を選択することが最適かは、先代及び後継者が置かれている状況により異なるため、十分な検討が必要である。

④ 納税資金の確保

納税資金確保に問題がある場合は、納税資金を捻出する財務ストラクチャーを設計する。多くの場合は事業財産を会社に売却する（自己株式の取得を含む）方法により資金確保することが有効である。必要資金額が少額である場合は、金融機関や会社からの借入金で対応することが有効で

ある。資金調達方法の選択により、後継者の税負担総額に多額の影響が出るため、専門家にアドバイスを求めるかどうかを判断する必要がある。

⑤ 退職金の設計

納税資金確保や株価引き下げ対策、遺留分対応に応じて適切な退職金額を設計する。退職金の設計は、生前退職金か死亡退職金か、株価引き下げ効果の程度、納税資金や遺留分対応資金確保の程度、相続税非課税枠や法人税過大役員退職金否認の程度を考慮しながら設計する必要がある。

⑥ 会社の借入債務に関する個人保証

個人保証は、金融機関が会社債権を保全するために伝統的に提供を求めてきた保証債務である。会社と会社経営者は一体と考え、貸付金が不当に会社経営者に流出することを保全するためである。保証債務は、相続において相続人に承継される債務である。したがって、後継者が会社代表者となった場合でも、先代経営者の個人保証が解除されない場合は、後継者以外の相続人に保証債務が及ぶ可能性がある。保証債務の引継ぎと解除に関して金融機関と協議の上、適切な時期に先代経営者の個人保証を解除する必要がある。

⑦ 遺言の設計

納税資金の確保や遺留分対応を含めて財産承継を設計する。後継者とその他の共同相続人への配分を検討する。遺留分侵害がないか、遺留分侵害をしていたとしても、遺留分減殺請求に対応するプランを用意しているか。遺言は被相続人の自由な意思で決めることができるが、後継者や他の相続人の合意の上で遺言を作成することが望ましい。事業経営に最適な遺産分割と他の相続人の期待する相続財産の利害を、関係者全員が納得する形を根気強く模索することが、後々親族間の関係を良好にするために必要である。

⑧ 遺留分対応の設計

遺留分侵害を前提とした事業承継を行う場合は、遺留分減殺請求を受けた場合の対応策を設計する。被相続人を契約者兼被保険者、保険金受取人を後継者とする生命保険に加入し、相続財産を減少しかつ資金確保を行う方法や孫への生前贈与を行うことで、相続財産を減少させる方法がある。しかし、いずれも過去の判例で、過度な生命保険や孫への贈与についても遺留分の算定基礎に算入すべきとした判例があるため、注意が必

要である。

2) ステークホルダー分析

ステークホルダー分析を行う目的は、ステークホルダー間の対立や紛争の構造を分析することにより、紛争が顕在化するリスク（以下、「紛争リスク」という）を評価し、紛争リスクを低減する対応策や合意の可能性を評価することにある。

ステークホルダー分析では、最初に（１）ステークホルダーの特定と利害関係を把握する。次に（２）ステークホルダーとの合意可能性について評価する。最後に（３）ステークホルダーとの合意形成上のポイントを把握するとともに、事業承継合意形成マネジメントの受任可否について検討する。

(1) ステークホルダーの特定と利害関係の把握

ステークホルダーの利害関係を把握するためには、利害関係の構造分析にとどまらず、ステークホルダーへのヒアリングなどあらゆる情報収集を行い、利害関係の背景にある事情（例えば、家族の状況や健康状態、価値観や信条など）を理解することが重要である。

図9は、ステークホルダーを把握するために用いるステークホルダーの構造分析の一例である。

① 親族株主経営者

多くの非上場会社の経営者は図9の①に分類される。図9の①では、先代経営者と後継者が①に分類されるものとして例示している。図9の①は、株主であり同族であり経営者である立場を有している。したがって、他の株主や経営陣、親族との利害関係を共有しており、比較的バランスの良い経営判断を行うことが多い。

② 親族株主

親族株主は、親族であり株主であるが、会社経営には関与していない者で図9の②に分類される。図9の②では、後継者の姉が②に分類されるものとして例示している。図9の②の親族株主は、株主として配当金や株式売却益を期待し、親族として株式の相続又は株式に見合う財産の相続を期待する。他方で、経営陣との対話が不十分の場合は、経営陣が役員報酬を取りすぎているのではないかと疑う可能性があり、場合によっては株主の権利や遺留分を主張する場合がある。

③ 親族経営者

親族経営者は図9の③に分類される。図9の③では、後継者のいとこが③に分類されるものとして例示している。図9の③の親族経営者は、会社代表者と親族で経営に関与しているが、株式を所有していない。親族経営者は、配当や株式の売却益には関心がなく、役員報酬や役員退職金、株式の相続または、株式に見合う財産の相続を期待する。

④ 親族

親族は、図9の④に分類される。図9の④では、後継者の姉が④に分類されるものとして例示している。親族は、会社代表者の親族であるが、株式を所有せず会社経営にも関与しない。親族は、もっぱら相続による財産の取得に関心があり、しばしば後継者と対立し、遺留分減殺請求を主張することがある。

⑤ 株主

図9の⑤に分類される株主は、会社経営者の親族でもなく会社経営に関与しない株主である。図9の⑤では、取引先や退職した元従業員が⑤に分類されるものとして例示している。このほか、設立当初の名義株主などが株主に分類される。株主は、しばしば株式の譲渡承認や買取請求を主張することがある。会社経営者は、当該株主を放置すると相続等により、会社経営に理解がなく株式買取請求を主張する株主が増加し、会社経営に悪影響が生じる可能性がある。

⑥ 経営陣

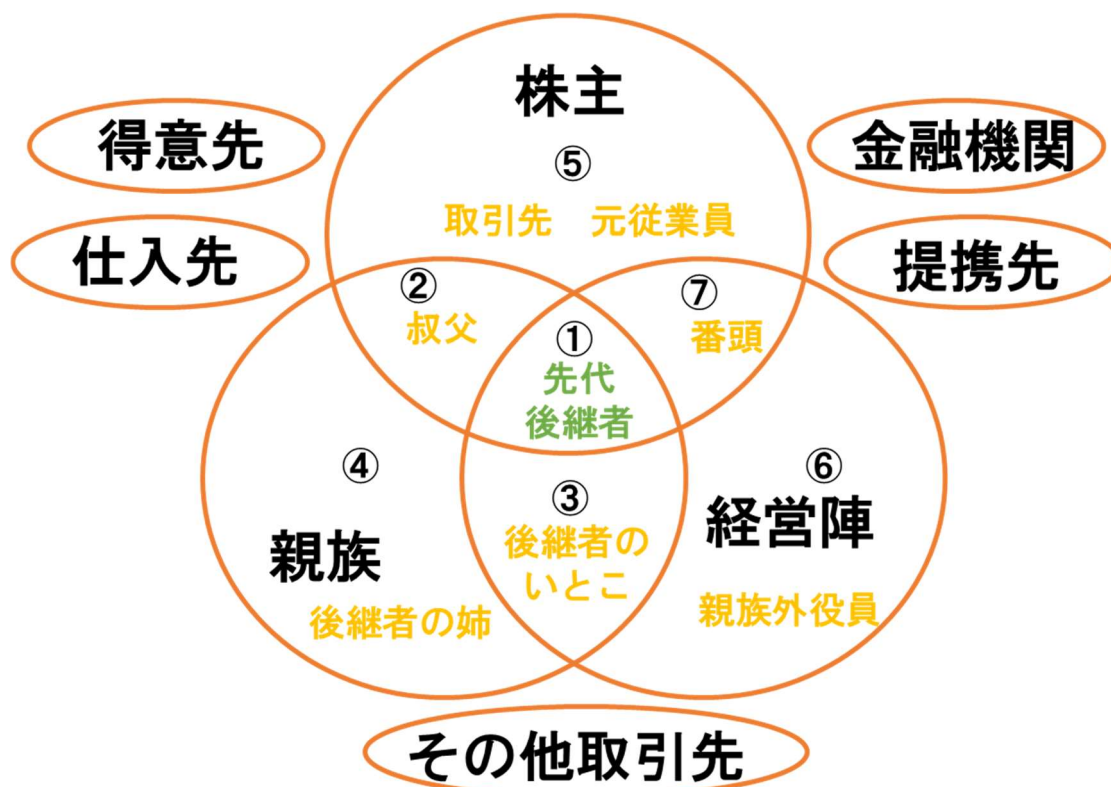
図9の⑥に分類される経営陣は、会社代表者の親族でもなく株主でもない取締役などの会社幹部である。経営陣は、もっぱら安定的な役員報酬の獲得や役員退職金が中心的な利害となる。経営陣は先代経営者に登用され、先代経営者に献身的に使えた者が多い。そのため、後継者と対立することが多く、後継者が先代経営者と対立するような場合は、あからさまに後継者に対して反抗する場合がある。

⑦ 株主経営陣

図9の⑦に分類される株主経営陣は、会社代表者と親族関係にないが株式を所有し、会社経営に関与している者である。図9の⑦では、番頭が⑦に分類されるものとして例示している。株主経営陣は、後継者候補になることが多く、親族後継者と対立もしくは協力関係を築こうとする。株主

経営陣の関心は、会社代表者の相続により株式が誰に承継されるかである。場合によっては、株主経営陣が株式を買い取り従業員承継を模索する場合がある。この場合は、オーナー家との交渉により合意された価額で売買されることが多い。まれに株主経営陣は、会社代表者から贈与又は遺贈により株式を取得する場合があり、この場合はオーナー家との対立が予想されるため、会社経営に悪影響が出ないように対応策を検討する必要がある。

図9：事業承継におけるステークホルダーの構造（例）



(2) ステークホルダーとの合意可能性の評価

ステークホルダーの特定と利害関係を把握した上で、どのような合意となりうるかについて、仮説を立て、その仮説が受け入れられるかどうか、再度ステークホルダー分析を行い、最終的にすべてのステークホルダーに受け入れられる仮説を設定する。この過程で、合意形成上のポイントを明らかにするとともに、合意可能性を評価する。合意可能性が低いと判断される場合は、合意形成支援ではなく権利行使支援に切り替えるなど、本ビジネスプランにおけるリスクマネジメントを行う。

① 後継者候補

後継者候補をステークホルダーが受け入れられるかの評価は、事業承継合意形成マネジメントにおいて最も重要な論点である。なぜなら、後継者の属性、将来ビジョン、経営戦略によってステークホルダーに与える利害関係を変質させるからである。また、後継者が親族か親族外かによって株式の承継方法が異なる場合が多いため、財務的な準備に与える影響も大きい。

② 将来ビジョンと経営戦略

後継者の属性など後継者自身について、ステークホルダーから受け入れられたとしても、後継者の描く将来ビジョンと将来ビジョンの実現に向けた経営戦略について、ステークホルダーから受け入れられなければ、ステークホルダーからの反発が予想される。後継者候補がどのような将来ビジョンと経営戦略を描いているかについて、ステークホルダーと分け隔てなく話し合える環境を作ることが重要である。将来ビジョンや経営戦略について、先代と後継者の間で対立が生じることが多々あるが、先代と後継者の将来ビジョンと経営戦略の統合、または事業の分割を図ることが重要である。当人同士の対話だけでは対立が深まる場合は、公平な第三者を立ち合わせることや複数の関係者を巻き込む工夫が必要になる。また、専門性の高い議論になる場合は専門家をアドバイザーに向かい入れることによって、誤認識による無用な対立を回避することができる。

③ 株主構成

現状の株主構成と将来理想とする株主構成を明確にする。先代が理想とした株主構成と後継者が理想とする株主構成は同じであることはほとんどない。先代が求めた株主構成は、先代の人脈によって形成された株主構成であることが多い。そのため、株主もまた先代と同様に、年を重ね現役を引退する局面をむかえていることが多い。株主の承継者が、必ずしも後継者と良好な関係を構築できる株主であるとは限らない。また、多くの場合は、株主の承継者と後継者は、関係性が希薄である。したがって、事業承継を機に後継者にとって最適な株主構成を改めて再考する必要がある。

④ 経営幹部との関係

現状の経営幹部との関係性について、現状の経営幹部の任期などの期間や将来における経営幹部の人的配置を検討する。現状の経営陣は、先代との相性の良さなどから選別された経営陣である。したがって、現状の経営陣が、後継者の属性や将来ビジョン、経営戦略と相性が良いとは限らない。そのため、事業承継を機に後継者にとって最適な経営陣を再考する必要がある。この点、現状の経営陣は、先代のために尽力した人々であるため、労に報いることをおろそかにする場合は反発が発生する。また、新たに就任する経営陣にも悪影響を与える可能性がある。なぜなら、後継者を支える新たな経営陣は、先代に使えた経営陣に対する対応を将来の自分ごとのように見ているからである。先代を支えた経営陣に対して後継者がどのような対応を取るかによって、新しい経営陣の後継者への献身の度合いに影響を与える。

⑤ 取引先との関係

現状の取引先との関係を把握し、将来の取引先との関係を明確にする。現状の取引先との関係を事細かく把握することは、先代から後継者に事業承継がなされた後も取引先と取引を継続できるか否かを見極める重要な判断材料となる。会社の多くは、社長の人柄や人望で取引を獲得し継続していることが多い。先代が築いてきた人脈を後継者が引き継いで行けるか、反対に、不健全な癒着を断ち切っていけるか、先代の取引先との関係性を細かく分析することは、将来の経営戦略上、重要なポイントとなる。取引先との関係について、先代は後継者に分け隔てなく説明することが望ましい。後継者もまた、先代からの情報開示を他言無用とし双方に信頼関係を構築することが必要である。

⑥ 従業員との関係

現状の従業員との関係性について、従業員の定年退職までの期限や将来の従業員の配置を明確にする。現状の従業員のうち、主要ポストの配属されている従業員の退職までの期限を把握し、必要に応じて引き継ぎ等を検討する。主要なポストについている従業員の中には後継者の新しい戦略に従わないものも多くいる。後継者は、指示に従わない従業員を安易に冷遇すると他の従業員が委縮する場合がある。そのため、後継者は必要に応じて、先代の協力を仰ぎながら従業員に指示するなどの対応が必要になる。

(3) 合意形成上のポイントと受任可否の判断

上述の(2)までのステークホルダー分析において、合意形成上のポイントを明らかにし、当該ポイントに対して、3)以降で合意形成上のリスクとリスクへの対応策を模索する。ステークホルダー分析の結果、ステークホルダーとの合意可能性が著しく低い場合は、事業承継合意形成マネジメントの受任を断念する必要がある。この場合、事業承継合意形成マネジメントとしての受任ではなく、権利行使支援に対応を切り替えることを検討する。

3) 対話プロセスの設計

ステークホルダー分析によって、ステークホルダーとの合意について、仮説を設定した後は、ステークホルダーとの対話プロセスを設計する。対話プロセスは、ステークホルダー分析において、合意形成上のポイントとして設定した事項に関するリスクとリスクへの対応を検討し、対話プロセスを組み立てていく。対話プロセスは、以下の事項について設計し、全体を統合して組み立てる。

(1) 対話メンバーの選定

ステークホルダーとの対話プロセスの設計に先立ち、対話するメンバーの選定を行う。対話に参加するメンバーのいかんによって、紛争リスクや合意内容の質は大きな影響をうける。そのため、対話に参加するメンバーの選定は、合意形成プロセスの設計に重要なポイントとなる。

対話メンバーは、利害関係が大きい者のみでは紛争が生じやすい。そのため、利害関係が希薄な者を対話メンバーに選定し、紛争を俯瞰的に観察する者をあえて選定することもポイントの一つである。例えば、先代経営者と後継者、さらに株式を保有する後継者の叔父が存在する場合で対話を当事者にみで行う場合は対立が激化することが多い。このような場合は、先代経営者の配偶者や後継者の子、後継者のいとこなど、利害関係が比較的希薄な者を対話メンバーに選定することが紛争リスクを低減する場合がある。

また、法務や税務などの専門的な知識が対話メンバーに不足している場合は、弁護士や税理士などのアドバイザーを対話メンバーに参加させることが、合意内容の質を向上させるために必要となる。

(2) 招集機会

対話プロセスは株主総会のような機会を利用することや正月やお盆の親族が集まるときを利用することもある。場合によっては年に数回、家族会を提案し、近況報告を含めた会合をあえて行う場合もある。

(3) 招集方法

招集方法は、はがきや手紙、電話や電子メール、声掛けや訪問などステークホルダーとの対話のきっかけを作る最初のフェーズである。ステークホルダーが対話に参加したくなるような招集方法を設計する必要がある。

(4) 参加できないステークホルダーとのコミュニケーション

対話に参加できないステークホルダーに対して、どのようなコミュニケーションをとるのかを事前に検討する必要がある。対話に参加できないステークホルダーには、事前に内容を説明し、そのような意見があるかについて聞き取り、対話の場においてファシリテーターが代理で説明するなど、事前の対応が重要となる。また、対話の結果について、適時に伝達するなど、事後的な対応も重要となる。

(5) 空間の設計

会社の会議室やホテルの会議室、自宅、弁護士事務所や税理士事務所などステークホルダーが発言しやすい場を選択する。

(6) 対話方法の設計～事業承継コンセンサスモデル～

対話方法の設計について、事業承継コンセンサスモデルを提案する。事業承継コンセンサスモデルは 5 ステップによる合意形成のためのファシリテーションモデルである。本モデルはステークホルダー相互の立場の理解促進と将来ビジョン共有を中心的に行う。

① 学習プログラム

ステークホルダーの事業承継における知識レベルはばらつきがある。知識レベルが一定程度なければ効果的な対話ができないため、ステークホルダーに対して事業承継に関する基本知識を提供する学習プログラムを実施する。

② 社歴の振り返り

実際にステークホルダーとの対話を行う場合は、まず最初に社歴の振り返りを行う。創業時の苦労話やその時の社会情勢、会社の転換期、後継者が誕生したとき、取引先との関係構築の話など社歴を振り返ることでステークホルダーがどのように会社と関係性を構築してきたのかについて各々が相互の理解をする時を与えることができる。

③ 将来ビジョン

社歴の振り返りによりステークホルダーの会社との関係性を相互に理解した後に、会社の将来について各々がどのように会社と関係性を構築していただきたいかを明確にし、その背景にある事情を相互に理解する。

④ 合意形成～バックキャストイング～

将来ビジョンを相互に共有した後に、それらの実現に向けて、ステークホルダーがどのような行動をすべきかを明確にしていく。ここで生じる対立については、双方が納得できる解決策を見出せるまで、アイデアを出し合っていくことが重要になる。このプロセスは、対立に対して、円滑な解決策を見出すこと、及び、ステークホルダーが相互に協力して対話することを目的としている。事業承継において、一方のステークホルダーの利害がマイナスとなっても、事業承継以外の機会に、他のステークホルダーから、マイナスとなった部分の補填が、期待できる場合もある。重要なのは対立から発展的な解決策を相互に努力しあったというプロセスである。

このプロセスにより、ステークホルダー間の将来ビジョンが共有され、将来に向けた発展的な関係性を構築することができる。

⑤ 対話の継続

対話の継続では、合意された事項の実行に向けて、進捗状況を確認し、合意事項を確実に実行に移すために、定期的に対話を行うものである。

(図10：事業承継コンセンサスマodel)



(7) 合意項目の文書化

ステークホルダー間で合意できた項目については文書化し、ステークホルダーの確認を行う。ステークホルダーとの合意事項について、文書化を行うことは、ステークホルダーとの権利義務を明らかにするとともに、議論が後戻りしないために重要な要素となる。合意文書の種類は次のようなものがあり、専門的な文書となる。

- ① 株式売買契約書
- ② 株式贈与契約書
- ③ 遺言
- ④ 遺贈契約書
- ⑤ 信託契約書
- ⑥ 組織再編成に関する契約書
- ⑦ 種類株式の内容に関する定款
- ⑧ 属人的株主の設計に関する定款
- ⑨ 株式譲渡承認の設計に関する定款
- ⑩ 相続人への株式売渡請求に関する定款
- ⑪ 名義株式であることの確認書
- ⑫ 民法特例における固定合意
- ⑬ 民法特例における除外合意
- ⑭ その他合意文書

(8) 合意項目の実行スケジュールの策定

ステークホルダー間で成立した合意事項の具体的な実行スケジュールを作成する。ステークホルダー間で合意が成立した場合でも、実行に向けた具体的スケジュールを作成しなければ合意は実現できない。

(9) 合意形成プロセスのリスク評価とその対応

合意形成プロセス全体を通して紛争が生じるリスクを評価しその対応策を検討する。仮に紛争が生じた場合の対応策も用意しておく。

4. 事業承継合意形成マネジメントの運営チーム

事業承継合意形成マネジメントは、全体をマネジメントするプロジェクトマネージャーと、対話の場を運営するファシリテーター、改題の特定や解決方法を提案する弁護士や税理士といった専門家、必要に応じて取引先金融機関や M&A マッチング業者をパートナーしたチームで運営する。合意文書が専門的なものとなることを想定しているため、あらかじめ弁護士や公認会計士、税理士がチームメンバーに参画する。

1) プロジェクトマネージャー

プロジェクトマネージャーは、事業承継合意形成マネジメント全体を管理することを業務とする。具体的には、顧客との契約締結、リスクマネジメント、人員の配置、案件の進捗管理、リスクへの対応、成果物の品質管理である。顧客とのコミュニケーション能力や各専門業務を理解する能力、全体をマネジメントする能力が求められる。

2) ファシリテーター

事業承継特有の論点を理解し、「聞き」「構造化」し、「場に投げかける」能力が必要となる。事業承継支援を行ってきた専門家やコンサルタントをベースにファシリテーション研修を行い養成を行う。

3) 弁護士

事業承継における法務上の課題に精通し、最終成果物の合意文書を作成できる能力が求められる。また、法務以外の事業承継課題に対する理解と統合的な課題解決を模索できる柔軟性が求められる。

4) 税理士

株式評価や相続税、贈与性に関する資産税に関する知識が基本能力として求められる。そのうえで、民法や会社法などの関連法令に関する知識と税務以外の事業承継課題に対する理解、及び統合的な課題解決を模索できる柔軟性が求められる。

5) 司法書士

株主総会の手続きなど手続き上の瑕疵に十分理解のある知識とスケジュール管理能力が求められる。

(図1 1：事業承継合意形成マネジメントチーム)



5. 事業承継合意形成マネジメントの再現性

事業承継合意形成マネジメントの再現性を高めるために、ツールの作成と人材育成プログラムを準備する。

1) 事業承継合意形成マネジメントツール

事業承継合意形成マネジメントツールは以下のツールから構成される。実際のツールは参考資料に添付している。

- (1) 課題チェックシート
- (2) ステークホルダー特定表
- (3) ステークホルダー分析表
- (4) 合意形成プロセスのデザイン
- (5) 事業承継コンセンサスモデル
- (6) 合意文書ひな形

2) 事業承継合意形成マネジメントチームの育成プログラム

事業承継合意形成マネジメントを担える人員を育成するために、次の研修プロフェッショナルを務め、専門家間の交流の頻度を高めていく。

(1) 法務研修

主に、会社法の株主権や株式の譲渡、組織再編成に関する法務の研修を行う。

(2) 税務研修

主に相続税や財産評価などの資産税に関する研修を行う。

(3) 財務研修

事業承継における抵当権や個人保証に関する領域と事業承継コストの融資に関する研修を行う。

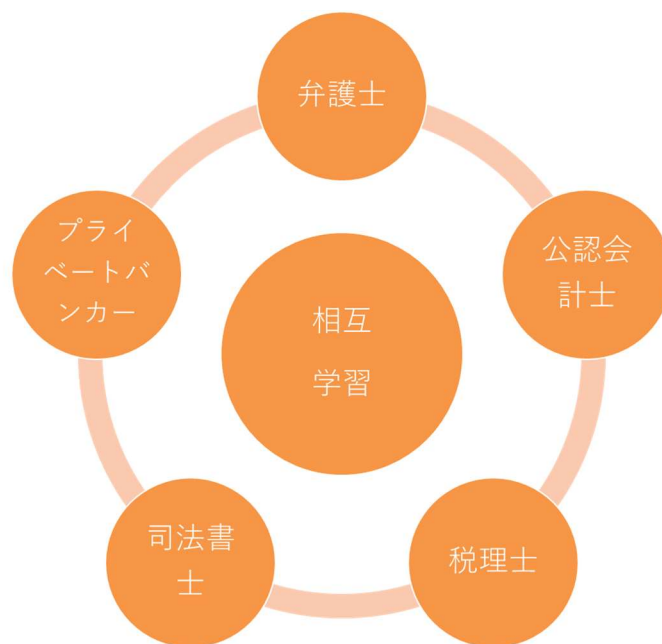
(4) ファシリテーター研修

ステークホルダーとの合意形成を運営するファシリテーター研修を行う。

(5) プロジェクトマネジメント研修

事業承継合意形成マネジメント全体を管理する研修を行う。

(図12：相互学習)



6. マーケティング戦略

本ビジネスプランのターゲットは、親族内承継又は従業員承継を検討している地域企業である。顧客獲得までに、図13のチャネルを検討している。

1) 体験セミナーによる集客

図13の顧客Aは、体験型セミナーなど当社の営業活動から直接依頼を受ける顧客である。セミナーの開催や顧客の集客などにコストがかかるため、金融機関が開催するセミナーのプログラムに参加させてもらうなどの工夫が必要である。

2) ビジネスパートナーの紹介から依頼を受ける顧客

図13の顧客Bは、ビジネスパートナーからの紹介により依頼を受ける顧客である。ビジネスパートナーは次のチャネルを検討している。

(1) 弁護士

企業法務や相続を取り扱っている弁護士と連携を図る。

(2) 司法書士

商業登記や遺言、相続登記を取り扱っている司法書士と連携を図る。

(3) 銀行

法人営業部やプライベートバンキング部との連携を図る。

(4) 証券会社

ファイナンシャルアドバイザー部との連携を図る。

(5) 保険会社

事業保険を中心に取り扱っている部署と連携を図る

(6) メディア

広島経済レポート、中国新聞、日経新聞、HP、SNS

3) 口コミのより依頼を受ける顧客

図13の顧客Cは、顧客A及び顧客Bの口コミから依頼を受ける顧客である。顧客Cは、営業による埋没原価がなく、また、当初から当社への信頼を寄せている顧客の為、良質な顧客といえる。顧客Cの拡大を目指すことをマーケティング上の最高位の目標とする。

4) 書籍やメディアによる集客

図 13 の顧客Dは、書籍やWEBなどのメディアから依頼を受ける顧客である。顧客Dは、本サービスに関心を持っているもののサービスに対する誤解やコスト意識が高い顧客が含まれているため、顧客Dとの接触に埋没原価が発生する可能性がある。顧客Dに関しては、なるべくビジネスパートナーを通して接触を図るようにする。

図 13：顧客獲得のルート



7. 組織体制

本ビジネスプランは、平成 30 年 10 月 1 日に設立した ORYA CONSULTING 株式会社（以下、「オリザ・コンサルティング」という）にて、サービスを取り扱う。オリザ・コンサルティングでは、事業承継合意形成マネジメントチームを組成しやすい組織体系に設計している。マネージャーが、事業承継案件の全体管理を行うとともに、事業承継合意形成マネジメントのファシリテーターを兼務する。パートナーは各専門家により構成され、専門家としてのアドバイザーとアソシエイト育成を主な業務とする。各人員に求められるスキルと適正は、図 14 の通りである。

図 1 4：組織体制

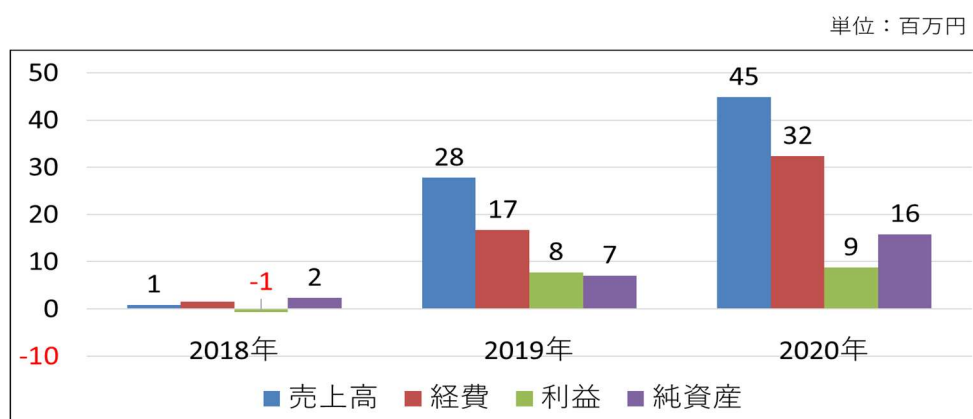
共通価値	戦略	組織	システム	スタッフ	スキル	スタイル
対話による課題解決	ステークホルダーと連携	取締役	経営会議 リスク管理 内部統制	3名	MBA 会計 法務	好意的
	対話量を増やす	パートナー	持ち回り勉強会 顧客管理 マネジャー管理 アソシエイツ管理	弁護士、司法書士、公認会計士、税理士、社労士	専門知識 実務経験	高度な専門性 協力的
	顧客コミュニケーション	マネージャー	プロジェクト管理	FP1級取得者 金融機関経験者	プロジェクト 管理能力	管理能力 顧客コミュニケーション
	早い成長 (面談と業務の割り当て)	アソシエイト	アサイン、仕事の明確化、成果物の評価	若手専門家	専門知識	専門知識 献身的
	皆と仲良く	サポートスタッフ	不正・誤謬がない 内部統制	金融機関出身者 など	総務	献身的

8. 収支計画

図 15 のとおり、収支計画を作成した。

広島県の 65 歳以上経営者の企業数は、約 1 万 8 千社あり、その内、純資産の額が 3 億円以上の会社は、9 百社程度である。事業承継支援の一社当たりの平均報酬額は 500 万円程度であるため、今後 20 年間の事業承継支援市場は、45 億円程度となる。一年間当たりの支援件数は 50 社程度であるため、必要な事業承継合意形成マネジメントチームは 10 チームほどである。1 チーム当たり年間売上高は、5 千万円程度となる。2019 年は試行期間として 5 件程度の事業承継合意形成マネジメントを提供する。2020 年には事業承継合意形成マネジメントチームを成熟させ、一年間当たり 10 件の事業承継合意形成マネジメントを提供する。2021 年以降は、社内社外を問わず事業承継合意形成マネジメントチームの育成に注力していく。

図 1 5：収支計画



9. 今後の展望について

広島県内に事業承継合意形成マネジメントチームを社内外問わず10チームほど作り、広島県の事業承継支援に貢献する。事業承継合意形成マネジメントチームを組成する過程で、金融機関や弁護士などの専門家に対して、ファシリテーション研修を提供するサービスを実地する。合意形成マネジメントは、企業連携にも役立つツールと考えるため、「企業連携合意形成マネジメント」を研究開発し、地域企業へ展開したい。

また、ステークホルダー分析は、M&Aなどの交換取引の交渉に役立つと考えられるため、交換取引のマネジメントツールへの展開を検討する。

10. 最後に

アダムスミスの「道徳的感情論」は次の一文から始まる。

「人間というものをどれほど利己的とみなすとしても、その生まれ持った性質の中には他の人のことを心にかけてはいられない何らかの働きがあり、他人の幸福を目にする快さ以外に何も得るものがなくとも、その人たちの幸福を自分にとってなくてはならないと感じさせる。他人の不幸を目のあたりにしたり、状況を生々しく聞き知ったときに感じる憐憫や同情も、同じ種類のものである。」

「国富論」において、交換経済の動機は、人間の利己心のみと主張したアダムスミスであるが、「道徳的感情論」では、人間の行動を人間の感情的な動機から説明している。資本主義経済システムのみでは、社会システムが円滑に機能しない場合があることは、多くの学者が論じているところである。宇沢弘文の著書「人間の経済」では、社会が豊かであるために、経済がどのようにあるべきかについての視点から、市場原理主義を批判し、社会的共通資本の存在と管理方法について、わかりやすく説明がなされている。

事業承継は、資本を次世代に承継する行為である。資本の主たる構成は、株式や不動産である。株式や不動産は、現在の法整備では、貨幣的価値に換算可能かつ所有権によって区分できるため、交換取引が可能なものとして取り扱われている。したがって、株式や不動産は、交換経済のメカニズムの範囲内で取引がなされる。交換の動機が人間の利己心のみで行われるならば、事業承継もまた、人間の利己心のみで取引を行うことになる。しかし、事業承継において、利己心のみを動機とした交換取引を行ってしまうと、多くの事業承継において紛争が生じることは容易に想像できる。事業承継は、単に貨幣的価値の承継だけではなく、信頼や理念を含めた価値の承継である。事業承継は、交換経済の範囲内であると同時に、交換経済を超えた取引であり、決して人間の利己的な動機のみでマネジメントできるものではない。したがって、事業承継には、ステークホルダーとの合意形成という価値観の共有プロセスが必要不可欠である。

本ビジネスプランにおける合意形成マネジメント手法が、実経済における交換経済

を補完する新たなマネジメントツールとして発展できるように、研究を続けていきたい。

11. 参考文献

- 1) 安宅和人,2010,イシューから始めよ-知的生産の「シンプルな本質」-,英治出版
- 2) アダムスミス (訳者:村上章子、北川知子),2014,道徳的感情論,日経 BP 社
- 3) 五十嵐敬喜,2014,現在総論序説,ブックエンド
- 4) 宇沢弘文,2017,人間の経済,新潮社
- 5) 宇沢弘文,2000,社会的共通資本,岩波書店
- 6) 宇沢弘文、茂木愛一郎,1994,社会的共通資本-コモンズと都市-,東京大学出版会
- 7) 小沢富夫,1985,家訓,講談社
- 8) 小和田哲夫,2017,家訓で読む戦国,NHK 出版
- 9) 楠木健,2010,ストーリーとしての競争戦略,東洋経済新報社
- 10) 桑子敏雄,2016,社会的合意形成のプロジェクトマネジメント,コロナ社
- 11) 斎藤崇,2014,最強の家訓-仕事と人生に効く言葉-,詳伝社
- 12) ジェレミー・リフキン (訳者:柴田裕之),2015,限界費用ゼロ社会-<モノのインターネット>と共有型経済の台頭-,NHK 出版
- 13) ジョン・P・コッター (訳者:DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部、黒田由貴子、有賀裕子),2012,第 2 版リーダーシップ論-人と組織を動かす能力-,ダイヤモンド社
- 14) D・カーネギー (訳者:山口博),1981,人を動かす,創元社
- 15) ダニエル・ゴードマン、リチャードボヤツィス、アニー・マッキー (訳者:土屋京子),2002,EQ リーダーシップ-成功する人の「こころの知能指数」の活かし方-,日本経済新聞出版社
- 16) ティム・ブラウン (訳者:千葉敏生),2014,デザイン思考が世界を変える-イノベーションを導く新しい考え方-,早川書房
- 17) ピーター・M・センゲ (訳者:枝廣淳子、小田理一郎、中小路佳代子),2011,学習する組織-システム思考で未来を想像する-,英治出版
- 18) ピーター・M・センゲ (監訳者:柴田昌治/スコラコンサルト、訳者:牧野元三),2003,フィールドブック学習する組織「5つの能力」-企業変革をチームで進める最強ツール-,日本経済新聞社
- 19) ピーター・M・センゲ (監訳者:柴田昌治/スコラコンサルト、訳者:牧野元三),2004,フィールドブック学習する組織「10の変革課題」-なぜ全社改革は失敗するのか-,日本経済新聞社
- 20) 堀公俊,2004,ファシリテーション入門,日本経済新聞出版社
- 21) 堀公俊,2008,ワークショップ入門,日本経済新聞社

- 22) 三菱UFJリサーチ&コンサルティング,2017,2018年日本はこうなる,東洋経済新報社
- 23) 宮本弘之,2013,プライベートバンキング戦略,東洋経済新報社
- 24) 宮本弘之,2015,なぜ、日本人の金融行動がこれから大きく変わるのか?,東洋経済新報社
- 25) 宮本弘之,2010,お金持ちのお金はなぜ無くならないの?,東洋経済新報社
- 26) 安岡重明,2004,三井財閥の人びと-家族と経営-,同文館出版
- 27) 安岡重明,1998,近世商家の経営理念・制度・雇用,晃洋書房
- 28) 山口秀範,2015,名家の家訓人生を開く「処世の言葉」,三笠書房
- 29) 山本眞功,2001,家訓集,平凡社
- 30) 横山禎徳,2012,循環思考,東洋経済新報社
- 31) 2015,史料が語る三井のあゆみ-越後屋から三井財閥-,公益財団法人三井文庫