



## YouTubeで「事業承継セミナー」動画配信 円滑な事業承継の取り組み

福岡県信用保証協会  
保証統括部 経営支援統括課 課長 原田 英紀

### 1. はじめに

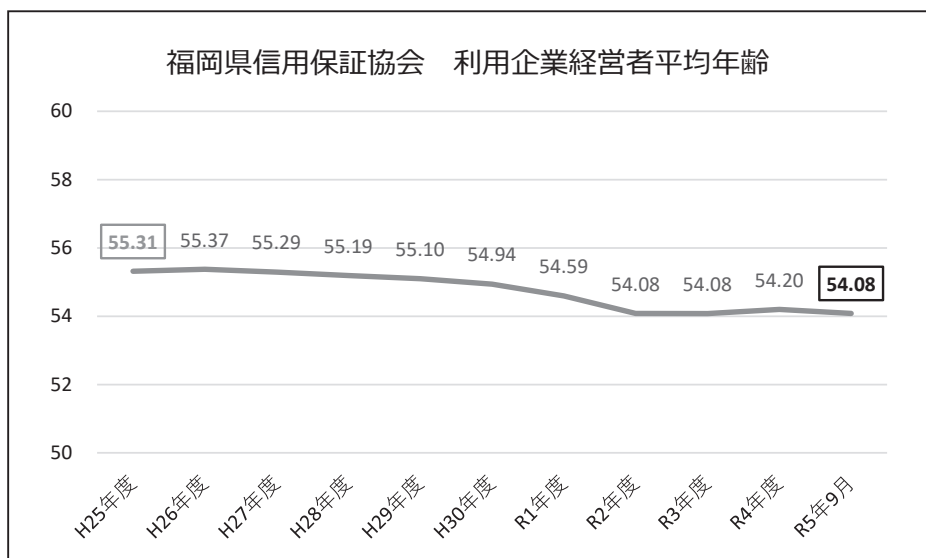
福岡県は人口510万人、玄界灘、周防灘、有明海に面する地形で、中国大陸や朝鮮半島などアジアとの交流拠点としての歴史がある。県内は大きく4つの地域に分かれており、県北部に位置し鉄鋼、化学などの基礎素材産業、自動車、先端半導体、ロボットなどの加工組立型産業が集積する北九州地域、県西部に位置し、商業の中心地である福岡市を有する福岡地域、県中央部に位置し理工系大学を中心にベンチャー企業や研究機関が集積する筑豊地域、県南部に位置し農林水産業が盛んな筑後地域といずれも特色のある地域である。

県内の中小企業・小規模事業者（以下、「中

小企業者等」という。）は135,000者であり、令和5年3月末時点で76,760者（保証債務残高1兆5,582億円）に当協会をご利用いただいている。当協会の保証利用度は56.8%と、全国でも高水準となっている。

当協会を利用している経営者の平均年齢は、令和5年9月末時点で54.08歳であり、10年前の平成25年度末時点の55.31歳に比べて1.23歳若返っている（図1）。福岡県は全国的にも開業率が高く、当協会においても創業支援に注力しており、30代から40代の比較的若い経営者の保証利用が増加していることが、経営者年齢が若返っている一因とみている。しかしながら、後継者がおらず、やむを得ず事業を閉じる経営者が一定数いることも事実であり、事業承継は大きな課題の1つとなっている。

【図1】



## 2. 事業承継支援の体制

当協会では、事業承継の場面に限らず、中小企業者等の業況と経営課題を幅広く把握するため、従前から企業訪問や面談などの対話に力を入れてきた。コロナ禍においては、対面接触の制限やゼロゼロ融資などの金融支援をスピーディに取り組んだこともあり、中小企業者等との対話の数は一時的に減少したが、現在ではコロナ禍前並みの対話に取り組んでいる。この対話によって把握した経営課題は、保証付融資や条件変更などの金融支援、当協会が実施する専門家派遣事業や支援機関の活用提案などの経営支援により、課題解決に向けた支援を行っている。

例えば事業承継に関する経営課題を把握した場合、資金ニーズに対しては事業承継保証などの金融支援を行い、現状分析や助言、承継計画の作成などの支援ニーズに対しては事業承継にかかる専門家派遣事業や福岡県事業承継・引継ぎ支援センター（以下、「引継ぎ支援センター」という。）へのつなぎなどの経営支援を検討、提案、実施することで、円滑な事業承継を後押ししている。

## 3. YouTube での動画配信

### (1) 動画制作のきっかけ

前述のような支援体制を整えているものの、支援のニーズを把握できなければ支援に繋げることはできない。以前は企業訪問などによる中小企業者等との対話や対面のセミナーによって、事業承継への意識醸成や支援ニーズの把握に取り組んできたが、コロナ禍においては対面での接触が制限され、自粛を余儀なくされた。また、対面で行うセミナーは、講師と受講者の双方向の意思疎通により理解が深まるといったメリットがある一方で、時間と場所が指定されることから、予定が入っている、セミナー会場までが遠いなどの理由で受講できないといったデメリットもある。

これらの問題を解決するため、YouTubeによ

るセミナー動画配信を検討した。動画であればコロナ禍の対面接触の問題は解決できることに加え、受講者の好きな時間に好きな場所で繰り返し受講でき、時間的、地理的制約も解決できる。不幸中の幸いではあるが、コロナ禍によってWebによる会議やセミナーなどが世間一般に浸透したことも動画によるセミナー配信を行う追い風になった。また、YouTubeを活用することで、スマートフォンなどの身近な端末で気軽に受講してもらえるのではないかと考えた。

このようなきっかけでとりかかった事業承継セミナーの動画配信であるが、実際に制作に入ると一筋縄ではいかず、さまざまな苦労があった。

### (2) 動画制作の裏話

#### ① スケジュール管理

セミナー動画を配信するにあたっては、複数の支援機関や関係協力先との連携が必要不可欠である。具体的には講師としてセミナーに出演していただいた引継ぎ支援センターや福岡県中小企業診断士協会を母体に創設された福岡事業承継・M&Aセンター（以下、「M&Aセンター」という。）、セミナーのパンフレットを制作発送する業者、動画を制作編集する業者、当協会のシステム部門などが挙げられる。

動画の制作に要した約3か月間は、当協会が主体となり各取引先と度重なる打ち合わせを実施し、動画やパンフレット内容の確認及び調整などを繰り返した。また、当協会の担当者は動画配信に関する業務のみ行っていたわけではなく、当協会の専門家派遣事業への同行や中小企業活性化協議会のバンクミーティングへの出席などの日常業務も並行して行ったため、スケジュールの管理や調整に最も苦勞した。

#### ② 資料作成と動画撮影

セミナー動画では、当協会が説明を行うパートを設けた。セミナー受講者がなるべく分かりやすいように図表や活用例などを用い、簡潔かつ丁寧な資料作りを心がけた。また、動画視聴型のデメリットである非双方向性をなるべく排除するため、動画内では分かりやすい言葉で説明や補足することを意識した。

しかしながら実際に撮影に臨むと、対面セミナーでは受講者の顔を見ながら理解度をうかがうことができたが、動画セミナーではそれができず、無機質なカメラに向かって話す難しさを感じた。この点については令和5年度に制作した経営支援セミナー動画において、講師とナビゲーターの二人による会話形式のセミナーにする、全体を3つのチャプターに分け1チャプター10分程度の動画とする、必要に応じてテロップを入れるなど、より受講者が見やすい、理解しやすい動画となるよう更なる改善を図っている。

### ③動画内容の確認

動画撮影後は、編集による動画の繋がり、説明内容、画面の構図、背景・BGMなどさまざまな要素を確認する必要があったため、何度も見返した。修正が必要な箇所については、動画制作業者と何度もやりとりを重ね、動画の完成に至った。

## 4. 事業承継セミナーの概要

前述のとおり事業承継セミナーは、引継ぎ支援センター、M&Aセンターと連携して配信し、引継ぎ支援センターには親族承継について（図2）、M&Aセンターには従業員承継と第三者承継について（図3）分かりやすく解説いただいた。また、当協会からは事業承継時の資金ニーズに対応できる事業承継保証制度について利用例を交えながら説明した（図4）。

セミナー時間は100分と長時間ながらも、配信期間中の視聴回数はコロナ禍前に行った対面セミナーの参加者数に比べて3.7倍となった。セミナー受講者からは「初めてのことばかりで参考になった。」「現代表者が高齢であり、迅速な承継を構築していきたい。」といった声もいただき、事業承継への意識醸成に微力ではあるが貢献できたのではないかと感じている。

### 【事業承継セミナー パンフレット】

期間中、いつでも何度でも視聴可能

福岡県信用保証協会 主催

# 事業承継セミナー

経営者の方にとって悩ましいのが後継者問題。  
本セミナーでは事業承継のポイントや進め方をわかりやすく解説します。  
自社の将来のことを一緒に考えてみませんか？

いつかは必ず訪れる  
事業承継を詳しく解説！

**配信日程** 令和4年8月頃

**受講料** 無料      **定員** 制限なし  
(事前申込必須)

本年度のセミナーは  
動画配信のみでの  
開催となります！

セミナー内容	
<p>《第一部》</p> <p>1 親族承継について ～親族承継を進めるために～ 30分</p> <p>親族承継に関する課題と進め方について解説いたします。</p> <p>福岡県事業承継・引継ぎ支援センター サブマネージャー 廣門 和久 氏</p>	<p>2 従業員承継とM&amp;Aについて ～今なら間に合う事業承継 (従業員承継・外部承継編)～ 40分</p> <p>近年、急増している中小企業における従業員承継・外部承継(M&amp;A)の現状と進め方について解説いたします。</p> <p>福岡県中小企業診断士協会 福岡事業承継・M&amp;Aセンター 代表 安部 欽也 氏</p>
<p>《第二部》</p> <p>1 引継ぎ支援センターの説明 10分</p> <p>2 診断士協会の説明 10分</p> <p>3 保証協会からの説明 10分</p>	
<p>配信方法 <b>YouTube限定公開</b> お手持ちのPC・スマートフォン・タブレット等でご視聴可能です。 <small>※視聴にはインターネット接続環境が必要です。</small></p> <p>お申込み方法 裏面申込書に必要事項をご記入の上、FAXまたは郵送にて(詳細は裏面をご覧ください)</p> <p>対象者 保証協会をご利用中で、事業承継を考えている経営者・後継者(予定者)の方</p>	

(主催) 福岡県信用保証協会      (後援) 福岡県中小企業診断士協会 福岡事業承継・M&Aセンター

【図2 福岡県事業承継・引継ぎ支援センター 廣門和久 サブマネージャー】



### 事業承継を成功に導くための基礎

▶ 現経営者から後継者へ何をバトンタッチするのか

<b>ヒト（経営）の承継</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 経営権</li> <li>◆ 後継者の選定</li> <li>◆ 後継者教育</li> <li>◆ 後継者との対話</li> </ul>	<b>モノ・カネ（目に見える資産）の承継</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 自社の株式</li> <li>◆ 事業用資産（設備、不動産等）</li> <li>◆ 資金（運転資金、借入金等）</li> <li>◆ 経営者保証</li> </ul>
個人資産	
<b>目に見えにくい経営資源（知的資産）の承継</b> <ul style="list-style-type: none"> <li style="width: 50%;">◆ 経営理念</li> <li style="width: 50%;">◆ 顧客情報</li> <li style="width: 50%;">◆ 経営者の信用</li> <li style="width: 50%;">◆ 営業秘密</li> <li style="width: 50%;">◆ 取引先との人脈</li> <li style="width: 50%;">◆ 企業ブランド</li> <li style="width: 50%;">◆ 従業員の技術・ノウハウ</li> <li style="width: 50%;">◆ チームワーク</li> </ul>	

重要

相続税対策は一部

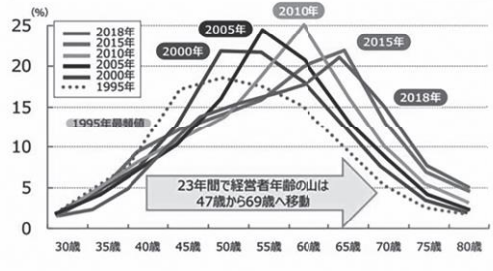
【図3 福岡県中小企業診断士協会 福岡事業承継・M&A センター 安部欽也 代表】

### 1. 事業承継の現状・動向



① 事業承継を取り巻く環境

b. 進む経営者の高齢化 ～23年間で22歳高齢化が進む～

#### 中小企業の経営者年齢の分布（年代別）



出典：FACTBOOK 報道用基礎資料 2020/09/18 日本M&Aセンター  
Copyright 2020 福岡事業承継・M&Aセンター All rights reserved.


【図4 当協会の説明】

### 2-1. 事業承継に係る資金のご利用例①

**利用例1 親族内〔ご子息〕での事業承継**


**事業用不動産（工場）の買取資金**

- 製造業を営む個人事業主Aさんは、高齢のため、後継者として働いている息子のBさんへ事業承継を検討。
- Bさんは、事業承継に必要なAさん名義の工場の買取資金について、金融機関と保証協会に相談。
- Bさんは保証協会の「特定経営承継準備関連保証」を利用して金融機関から資金を調達し、Aさん名義の工場を買い取りすることで事業を承継。





息子に事業を引き継ぎたい

→ 工場の譲渡 →



個人事業主Aさん      Aさんの息子Bさん

## 【事業承継セミナー 講師陣】



## 5. 事業承継に関する取り組みの事例

当協会では事業承継セミナーの動画配信をはじめ、事業承継に関するさまざまな取り組みを行っており、その事例を3つ紹介したい。

### (1) セミナー受講をきっかけに専門家派遣を実施した事例

建設業を営むA社は、高齢である経営者が3年前に体調を崩したことをきっかけに事業承継を意識するようになりセミナーを受講。その後、今後の事業承継に向けた相談を希望されたため、経営者、メイン金融機関、当協会の三者で協議した。経営者からヒアリングを行う中で、今後の承継に向けて現状分析と課題整理が必要と判断。当協会の専門家派遣事業を活用し、今後の事業承継に向けて段階的に取り組む課題を整理した。また、企業価値の向上も課題の1つであったことから、同じ専門家を派遣し、経営改善計画の策定支援を実施した。

現在は、事業承継に向けて企業価値の向上を図るべく策定した経営改善計画に基づき定期的なフォローアップを実施している。A社からは、「具体的に進展がなかった事業承継に関して、取り組むべきことが明確化されたことで、モチベーションの向上に繋がり、事業承継に向けた行動に着手できた。」というお言葉をいただいた。

### (2) 廃業の相談を受け、引継ぎ支援センターへつないだ事例

建設資材の卸売業を営むB社は、会社組織ではあるものの、経営者夫婦とパート1名で事業を営む小規模な会社である。そんなB社から、「息子はいるがサラリーマンとして勤めており、以前事業承継を打診したものの承継する意思はなかった。ほかに後継者もないことから、できるだけ早期に廃業したいと考えている。しかしながら、今廃業しても、借入金の全額返済はできない状況にあり、どうしたら良いだろうか。」という電話相談があった。

当協会職員が面談にて詳しく現状や経営者の意向をヒアリングする中、廃業の前に第三者承継(M&A)を検討できないかと考え、引継ぎ支援センターの活用を提案した。後日、経営者と当該職員が引継ぎ支援センターを訪問し、相談を行った。同日、引継ぎ支援センターのデータベースに売り手企業として登録し、買い手企業からの連絡を待つこととなった。1年が経過した現在までに、興味を持った買い手企業2~3社を紹介され、面談・条件交渉を行ったものの、成約には至らなかった。

しかしながら、買い手企業との交渉を重ねた経験を活かして、経営者が独自に得意先(設備工事業者)へ第三者承継を打診したところ、事業を引き受けてくれることとなり、事業譲渡の対価によって借入金の完済が見込めるようになった。B社からは「第三者承継が実現したことで、将来への不安が取り除かれた。結果的に引継ぎ支援センターから紹介された企業ではなく、得意先への承継となったが、買い手候補の企業と交渉を重ねた経験があったおかげで成約に至ったと感じており、感謝している。」というお言葉をいただいた。

### (3) 将来の事業承継に向けて、金融機関と連携して経営者保証を解除した事例

和菓子製造業を営むC社は、工場取得後にリーマンショックの影響を受けて返済緩和を行っていた。当協会職員がC社を訪問し、現状や経営課題をヒアリングする中、課題解決のためには経営改善計画の策定支援が必要と判断。

当協会の専門家派遣事業により経営改善計画を策定し、その着実な実行によって業績が改善した。

業績の改善に伴い事業承継が新たな課題となり、経営者は経営者保証の解除を希望された。経営者保証の解除に向けて、当協会職員がC社を訪問し経営者にヒアリングを重ねた。足元の業績は改善しているが、原材料価格の高騰や人手不足など厳しい外部環境の中で継続的に好調を維持できるのか、もう少し様子を見たほうが良いのではないかなど慎重な意見もあったものの、当該職員と経営者が連携し、当協会と金融機関の意見をすり合わせることで、経営者保証を不要とする取り扱い（金融機関連携型）を活用し経営者保証の解除を実施した。

C社からは「数字を計画書に落とし込めたことで目標が明確になり、また振り返る際にも何が良くて、何が悪かったのかが把握できるようになった。今後は事業承継に取り組んでいきたいが、経営者の業務は多岐にわたっており、一朝一夕に承継させることは難しい。後継者の育成を計画的に行い、5年後を目途に事業承継を完了させることが現在の目標である。派遣された専門家からは現在も定期的に支援を受けており、良い専門家と巡り合えた。また、信用保証協会や金融機関に金融面の支援も行っていただいたことが成長に繋がり、大変ありがたかった。」というお言葉をいただいた。

## 6. おわりに

わが国の高齢化の進展に伴い、経営者の高齢化も進む中で中小企業者等が事業承継に取り組むこと、また、金融機関や信用保証協会、各支援機関がその支援を行うことが重要であるということはおそらく共通の認識であろう。親族承継、従業員承継、第三者承継など承継の形はさまざまだが、中小企業者等が培ってきた価値ある「事業」を次世代に承継していくことが重要である。

私自身は、会社を経営したことがないため、事業承継という課題があると認識しながらも、

支援者としてどういったことに取り組んでいけば良いのか腹落ちした答えを持ち合わせていなかった。しかしながら、事業承継セミナーで語られた内容を聞きながら、事業承継は人事異動の際の業務の引継ぎに似ていると感じた。例えば、私与えられた業務を私自身でこなしていく限りにおいては、自身のやりやすいやり方で実施していけば問題なく業務を遂行できる。しかしながら、その業務を後任に引継ぐ際には、何の目的で、どのようにまとめるのか、業務遂行上の留意点は何かなどを正確に伝えなければならない。そうしなければ、後任者は一からその業務のやり方を確立していかなければならず、無駄に時間と労力を費やすことになるからである。いわゆる個人の感覚やイメージといった暗黙知をマニュアルや引継書といった形式知に変換して引継いでいくことになるのであるが、これを経営者に置き換えるとまさに事業承継にあたるのではないかと思う。

私の限定された業務の範囲であれば数日もあれば引継ぎできるが、経営者の場合はそう簡単にはいかない。自社の提供する商品・サービスや取引先との関係といった事業面はもちろんのこと、財務、税務、法務、労務など幅広い分野での引継ぎが必要となってくる。そのため、後継者を定め、一定の引継ぎ（後継者の育成）期間が必要となるのだが、引継ぎにかかる期間は一般的に5年から10年といわれており、スムーズな承継のためには、早期に取りかかる必要がある。

冒頭に述べたように、当協会を利用いただいている中小企業者等の経営者の平均年齢は54.08歳であり、引継ぎ期間を10年と考えると、事業承継に課題を持つ先は少なくないとみている。引き続き、支援が必要な先に、必要な情報をタイムリーに届けることで中小企業者等の意識醸成を図り、金融機関や支援機関と連携しながら、1者でも多くの事業承継を後押ししていきたい。