

特集：2017年を振り返る

第3章

大廃業時代を乗り越えろ

——事業承継ガイドラインの改訂と診断士の役割



鯉沼 和久

茨城県中小企業診断士協会／東京都中小企業診断士協会中央支部

2016年12月に、事業承継ガイドラインが初版から10年を経て改訂された。本章では初版ガイドラインと改訂版の差から、今何が問題とされているのかを確認する。また、弁護士や税理士と並び、中小企業診断士が事業承継問題の支援機関として明記された。その果たすべき役割を改めて考察したい。

1. 事業承継をとりまく環境

2017年10月6日の日本経済新聞朝刊1面に「大廃業時代の足音」という記事が掲載された。そこにはまさに、改訂版ガイドラインが取り上げる「経常黒字にもかかわらず廃業する企業」の実態が書かれていた。黒字企業が廃業する主な理由は、後継者の不在なのだ。

2016年時点で、中小企業経営者の最も多くを占める年齢は66歳である。また、平均年齢を見ると、企業規模が小さいほど高齢化の傾向が強い。そして、年商500億円以上の企業においては横ばいかむしろ若返りの傾向を示している*1。経営者の高齢化傾向は、企業の規模によって二極化が進んでいるのだ。

中小企業経営者の高齢化が進む中、その平均引退年齢は70歳前後で高止まりしている。そして、それは現在66歳である中小企業経営者のボリュームゾーンが、2020年前後に一気に引退時期へ突入することを意味している。その一方、経営者が60歳代以上である企業において、事業承継の準備が済んでいる割合は

半分にも満たない。大量の経営者の引退が見込まれる一方、事業承継の準備は進んでいない。極めて深刻な状況であるといえる。

その状況と連動するように、休廃業する企業の経営者もまた高齢化が進んでいる。初版ガイドラインが発行された2006年では3割程度であった70歳以上の経営者の割合が、2016年では4割を超えている。60歳代を含めれば、7割を大きく超える状況である。

そして、廃業時点の財務状況が債務超過であった企業は全体の2割程度である傍ら、経常黒字企業が4割以上を占めていることがわかっている*2。業績の悪くない企業が、後継者不在でやむなく廃業するケースが相当数あり、今後も増加することが予想される。

2. 改訂版ガイドラインの特徴

大廃業時代を目前に改訂されたガイドラインの特徴はどのようなものであろうか。ガイドラインが挙げている3つの改訂ポイントを中心にまとめる。

(1) 事業承継に向けた5つのステップ

1つ目のポイントは、初版ガイドラインではフローチャートとして書かれていた事業承継の流れを見直すと同時に、事業承継の5つのステップを明確に定義したことである。

以下に初版ガイドラインの事業承継フローチャートとの違いを列挙する。

相違点①：事業承継準備の早期着手を強調

ステップ1として「事業承継に向けた準備の必要性の認識」が追加された。これは、この10年間さまざまな施策を実施したにもかかわらず、経営者の事業承継に対する意識や取組み姿勢が十分に改善されていないことへの危機感の表れだろう。

相違点②：経営改善（磨き上げ）を承継方法共通のステップとして明確に定義

事業承継フローチャートでは、「経営改善（会社の磨き上げ）」をM&Aの「具体的対策の実行」の1項目として記述していたが、今回は親族内・外承継、M&Aの承継方法の共通ステップとして明記されている。M&Aに限らず経営改善を進めることで、後継者に魅力的と思われる企業にすることが、事業承継の重要な要素であることが強調されている。

相違点③：事業承継を「企業が継続的に発展するための契機」として位置づけた

事業承継を実現するための5つのステップの最後に、「ポスト事業承継（成長・発展）」を追加した。事業承継を、その企業の強みを

生かして新たな成長ステージに向かう格好の契機とし、承継後を見据えた長期経営計画の策定が重要であることを示している。

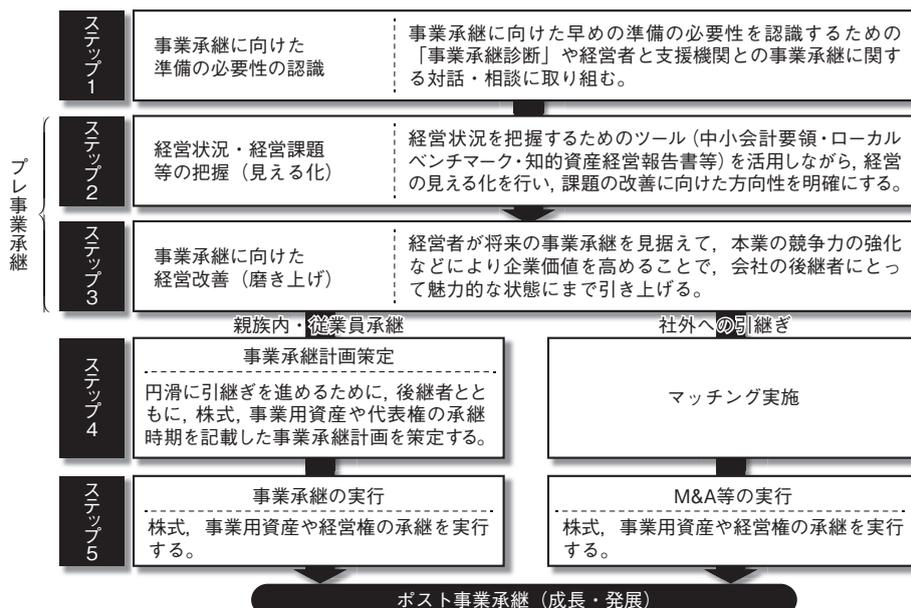
(2) 事業承継に向けた早期取組みの重要性（事業承継診断の実施）

事業承継の早期取組みへの具体的な推進施策として、経営者と支援者が会話のきっかけとして利用できる簡易な「診断票」を作成・導入した。支援者が経営者と会話をしながら利用することを想定したものと、経営者が自己診断できるものが用意されている。

(3) 地域における事業承継支援体制の強化の必要性

事業承継に関する地域の支援体制は、この10年間で整備され浸透してきた。力のある企業の廃業を避けるために事業引継ぎ支援センターを設立するなど、環境変化への対応も行われた。しかし、改訂版ガイドラインでは、それらの取組みは中小企業の個別の要請に応える単発的支援の色合いが濃いとされている。

図表1 事業承継の5つのステップ



出典：『経営者のための事業承継マニュアル』（2017年）をもとに作成

そして今後は、金融機関や商工会・商工会議所などの経営者に身近な支援者、よろず支援拠点などの国の支援機関、そして診断士や税理士などの専門的な支援者がお互いに連携し合い、事業承継の5ステップを切れ目なく遂行するための支援が必要と述べている。

具体的には、経営者自らが気づき、支援窓口にやってくるのを「待つ」だけではなく、(2)のような事業承継診断を身近な支援者が能動的に実施し、ニーズの掘り起こしや支援機関への取り次ぎなどを行う取組みが考えられる。そしてこれは、「事業承継ネットワーク構築事業」として平成29年度予算に計上され、すでに19の県で事業が立ち上がっている。

3. 改訂版ガイドラインから見えること

信託銀行勤務時代から長年にわたり中小企業の事業承継支援に携わってきた佐々木文安氏（株式会社エビス経営代表取締役・中小企業診断士）へのインタビューを行った。



エビス経営代表取締役の佐々木文安氏は、事業承継支援の専門家育成にも力を注いでいる。

——改訂版ガイドラインを読まれたときの印象はいかがでしたか。

初版ガイドラインは経営の承継と財産の承継の構成がしっかりしており、内容もシンプルで矛盾がありません。事業承継の骨格を理解するのに今なお非常に優れた資料といえます。しかし、廃業や知的資産のように、最新の状況については改訂版を参照しなければわかりません。支援者の方には改訂版だけではなく、両方を読み込んでいただきたいです。

——改訂版の適用で留意点はありますか。

たとえば、従来、事業承継の要素は「経営の承継」と「財産の承継」に分けられていました。しかし、改訂版ではそれを「人（経営）の承継」と「資産の承継」、そして「知的資産の承継」に再分類しています。近年、知的資産経営の体系化が進み、その考え方を事業承継に組み入れることは大変良いことです。しかし、改訂版ガイドライン（p.18）に書かれているとおり「中小企業ではノウハウや取引関係などが経営者個人に集中している」わけです。「人（経営）の承継」と「知的資産の承継」は強いつながりがあります。他方、「資産の承継」は別ものです。

これらを説明する際には、従来の考え方である「経営の承継」と「財産の承継」の分類を用いて、「経営の承継」に「人（経営）の承継」と「知的資産の承継」が含まれるという構造で伝えると、わかりやすいと思います。

——今回、事業承継の開始時期として60歳という具体的な数字が出ました。

事業承継の早期着手という方向性は正しい。ただ、「60歳から着手すればいい」と誤解されてしまうことを懸念しています。改訂版ガイドラインは経営者の平均引退年齢が70歳であり、後継者育成に要する10年を考慮して60歳から事業承継の準備に着手すべきと述べています（p.12）。しかし、後継者候補を探し検討する時間、企業価値を高める経営改善に要する期間、そして後継者育成が失敗するリスクも考慮する必要があります。現場の感覚としては、50歳代になったら取組みを開始すべきと考えます。ただ今回、具体的な年齢をあえて書いたことで、事業承継の早期着手の必要性を訴える強い意思を感じました。

——改訂版ガイドラインで強調されている廃業対策に関する考えを聞かせてください。

2014年度の中小企業白書が廃業問題を大きく取り上げました。黒字企業が後継者難で廃業する状況を危機的に感じて、改訂版ガイド

ラインでは多くのページを割いたのでしょう。廃業は、経営者のその後の人生も踏まえて余裕をもって、また、経営改善にも取り組み資産超過の状態で行えるようにすることが大切です。

——M&Aの活用はさらに進むのでしょうか。

赤字でない会社はM&Aの対象になり得るという意見もありますが、小規模零細企業にはM&A仲介会社が興味を示さないことが多いです。同業で売却先を探すことになりませんが、対象企業もまた事業承継問題を抱えています。ただ、M&Aの受け皿として事業引継ぎ支援センターが機能し始めています。早期に事業承継の着手を進めて、より多くの選択肢がある状況を生み出すことが重要です。

——「事業承継に資するべき手法」などテクニカル面で踏み込んだ記述が増えました。

最近の傾向を含めて記述が増えましたが、慎重に読まなくてはならない箇所もあります。たとえば、私は、事業承継における信託の活用は未確立だと思っています。遺留分に関する裁判なども実際にあり、詳しい弁護士は遺言と信託の併用を行っています。その状況で、ガイドラインが「信託の活用」とタイトルをつけ、「遺言の代替手法として注目されている」と記述すると、推奨しているように受け止められてしまうことを懸念しています。

また、生命保険は、経営者死亡時の遺族の生活費への活用や納税対策などを中心に記述されています。これは経営者個人の生命保険の活用法です。事業承継での経営者の生命保険の活用は、それだけではありません。むしろ、経営者の退職金支払いに向けた資金の準備として会社が契約することの重要性について、もっと記述してもよいのではと思います。

テクニカルな面は初版ガイドラインで触れているレベルの理解でよいと思います。大切なことは診断士が要となり、すぐにテクニカルな面の答えを求めず、その場面で適切な士業、専門家と連携し対策を練ることです。

——事業承継ガイドラインから見える診断士の活躍場所や役割を教えてください。

改訂版ガイドラインに事業承継のサポート機関として診断士の紹介がありますが、果たしている役割に比べて紹介が小さいと感じます。これは私たちのPR不足ということでしょう。

事業承継のパターンによらず、経営者や後継者を支援して経営改善に取り組んでいくことは極めて重要です。改訂版ガイドラインのp.19には「知的資産を自社の強みとして整理していくにあたっては、社長や後継者が自ら整理すべき」とあります。しかし、これでは時間もかかりますし、内容的にも限界があります。私は、専門家を活用して「長期経営計画」を社長・後継者と一緒に策定することが経営承継の手段であり、経営力を高めるプロセスだと思っています。そして、そこで専門家として必要とされ活躍できるのが、ほかでもない私たち診断士だと思っています。

おわりに

冒頭の日本経済新聞記事は「黒字廃業を放置すれば2025年までに650万人の雇用と22兆円のGDPが失われる」と続いている。この時代に診断士として活動できる重要性を認識し、事業承継へ取り組み、大廃業時代の回避に貢献していきたい。

〈参考文献〉

- ※1 帝国データバンク『全国社長分析（2017年）』p.3
- ※2 『2014年版 中小企業白書』

鯉沼 和久

（こいぬま かずひさ）

早稲田大学理工学部卒業後、NEC、日本オラクルにて生産管理やサプライチェーン・マネジメントシステムの提案・構築に従事。2017年に独立し、事業承継、事業再生およびITによる経営改善を中心に活動する。2010年中小企業診断士登録。事業承継士・ITストラテジスト。

