

# K 企業診断

コンサルティング実務/診断士受験情報  
KIGYO SHINDAN

1

January  
2021 vol.68

## |特集1|

# 令和3年度の2次対策

—令和2年度試験から読み解く

## |特集2|

# 中小企業経営のデジタル化

講座 中小企業診断士試験 実戦! 錬成問題集

レポート 中小企業支援の現場「参謀ドットコム」

小規模事業コンサル日記

新連載 ふぞろい流合格ゼミ 2021  
1次試験編/2次試験編

新シリーズ 私はこうして診断士をやめました

Umano! #32



東京大学大学院  
経済学研究科 教授

柳川 範之 さん

## 新春インタビュー



早稲田大学ビジネススクール  
入山章栄教授に聞く

2021年, 世界標準の経営理論  
コロナの時代こそ経営理論を使って「変えていく」

## Interview



明治大学文学部 教授  
齋藤 孝 さん



株式会社オリイ研究所 代表取締役CEO  
吉藤 健太郎 さん

# 2021年、事業承継事情

——緊急対応の増加と新たな後継者支援の在り方

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・事業承継プランナー／中小企業診断士

事業承継の支援は、最初にその事業の将来性の評価から始まる。

未来に向かって成長余力はあるか？

生き残れる事業環境なのか？

逆に、思い切った経営の転換が必要なのか？

中小企業診断士には、先見性と慎重な判断力、そしてアドバイス能力が求められる。

今回は、2021年の事業承継事情と支援者の在り方について述べたい。

## 1. 「コロナ廃業」企業の増加

廃業件数を抑えていた大きな社会的圧力に、「世間の眼」があった。「世間の眼」が無言の圧力で代表取締役に対して、会社の廃業を「悪いもの」として見つめていたのだ。

しかし、コロナ・ショックが世間の眼の風向きを変えてしまった。「無理しないで辞めるのも一つの選択肢」であるとして、「仕方ないね」と廃業が受け入れられるようになった。「コロナ」が自分と周りを説得する廃業への免罪符ようになってきた。

2021年、「コロナ廃業」企業は間違いなく増加する。診断士は企業のリサイクルを考え、簡単に廃業を決めずに事業を残せないか、使えるところだけでも営業譲渡できないか、再考しよう。

## 2. 「緊急対応」の増加

2020年は相談中に現社長が倒れたり、亡くなられたりするケースが増えた。社長の急逝で、一族の後継者候補が突然の呼び出しを受け、実家に戻って継ぐことになるなど、まさに青天の霹靂といった緊急事態が起きている。

現社長が在籍中に、代表取締役のまま亡くなると、会社の運営は大きなリスクにさらされる。最高意思決定者の不在は、従業員や取引先を大きな不安の中に突き落とす。そのような現場に立ち会うことになっても、中小企業診断士はしっかりとしたアドバイスを繰り返し、経営を維持し、会社を守らなければならない。

### (1) 営業を止めさせてはいけない

金融機関の口座がロックされることもある。キャッシュフローが狂わないよう、かつ円滑に回っていくように手元資金を増やし、資金繰り表の作り替えを行うように指導する。日々の営業活動を一日たりとも止めない覚悟が、後継者には必要だ。

### (2) 代表取締役の代役を立てる

代行者をすぐに決め、執行役社長を立てる。取締役の登記は後でもできるが、代表取締役の印鑑

の行使や、契約の実行は待たないで行わねばならない。また、取引先に不安要素を与えないよう、従業員には安心して業務に取り組めるよう、それぞれに事業承継の説明をしなければならない。

### (3) 株主の処遇には要注意

大株主と先代社長が同一人物であれば、株式は配偶者といった相続人へと移り、会社に近い関係者が、引き続き株主となることも予想できる。しかし、株主が第三者に代わり、当社と縁もゆかりもない人物が登場すると、問題は顕在化する。

株式を持たない代表取締役は、厳しいリスク環境の下、経営者の立場で業務を執行しなければならない。そうなるに少しでも早く、代表取締役の責任に見合うだけの株式を所有したいと焦るものだ。

支援者としても新社長に株式の所有可能なスキームを設計しなければならないが、先代が亡くなっていると、株主の横暴は起きやすい傾向にある。

株式の掌握には、巨額の資金が必要なケースもある。その場合は大株主、金融機関やファンドといった外部までを応援団にして、安定株主構想を立案する覚悟を持たなければならない。

## 3. 事業承継支援＝後継者支援

事業承継支援において、今後は後継者支援が重要なテーマとなる。

後継者支援とは、一言でいえば、「経営者になり切れない後継者」を伴走支援することになる。

コロナ禍によって、未来はより不確定になった。不確定な未来におびえ、自分を過小評価し、代表取締役の責任の重さを前に一歩も踏み出せない後継者が増えてくるだろう。そうした後継者に寄り添い、一緒に経営を考える専門家が必要である。

また、中小企業診断士にとっては、会社を運営するための幹部社員の選抜と教育も大きな支援テーマとなる。組織的な研修も必要となるだろう。

## 4. 「不可逆性」に「リスキリング」で対応

2021年、後継者やその支援者にとって最重要となるキーワードは「不可逆性」だ。社会の流れの中で、一度、物事が閾値を超えて変わってしまったら、そのまま固定化され、以前のように戻らなくなってしまう現象がある。これが「不可逆性」だ。

これからの経営には、「いつか景気が良くなって元どおりになる」という甘い未来予測よりも、「変化に対応し、未来を先取り」して経営を行うために、新しい知識を身につけることが重要だ。

この考え方を「リスキリング」(RESKILLING)という。もとは「従業員の再訓練」の意味で使われていたが、コロナ禍以降、別の意味で使われるようになった。

新時代に必要とされる「新しい知識」を体系的に後継者に教育し、一緒に経営計画を構築する。場合によっては祖業を捨てて、新分野への転換を図る「経営革新」が求められる。

中小企業診断士にとっても状況は同じで、この考え方を取り入れて、自身の能力アップのためにも、これからの戦い抜く本当の武器になる知識を身につけなければならない。

今後のビジネスでは、「在宅勤務」、「通信販売」、「巣ごもり」などがキーワードとなる。

2021年以降、事業承継の支援を実行する場合には、今まで以上にビジネス感覚が求められる。「事業として成り立つ収益性があるか」、「未来においてもニッチトップのような立場を守るのか」といったビジネスモデルへの洞察力が求められる。後継者と共に「10年先の会社の未来」を考えられるだけの知見とデータを持たなければならない。

逆に、引退する経営者に寄り添うなら、時代の断層に逆流する考えを止めさせ、後継者に任せる度量を持たせるアドバイスが必要となるだろう。