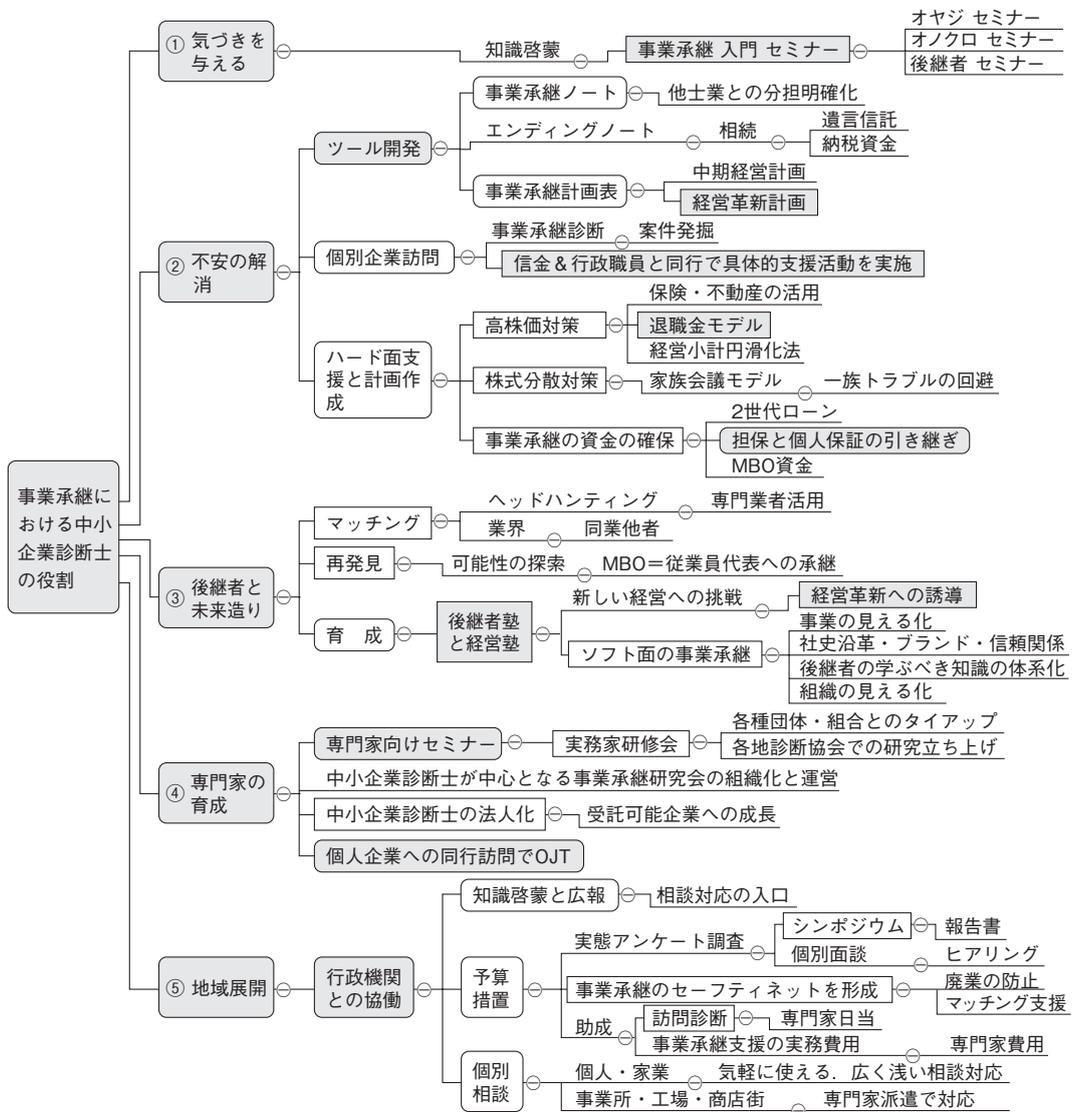


多様な事業承継を支援する 中小企業診断士の実態を見える化



内藤 博

一般社団法人東京都中小企業診断士協会



事業承継における中小企業診断士の役割

広範な経営支援の中でも事業承継はテーマが多岐にわたり、個人的な事情も異なることから、単純化による解決への道筋の提示が難しいと言われてきたが、私どもの7年にわたる事業承継専門家としての活動と、中小企業診断士の行うべき事業承継の支援について、一表に体系化し「見える化」することができたので、発表させていただくこととした。

私ども中小企業診断士が事業承継センター株式会社を集い、実務支援の現場で磨かれながら開発したノウハウと情報を開示し、少しでも多くの中小企業診断士と専門家、企業経営者、そして地域の支援機関に役立つことを願い、この論文を作成した。

中小企業診断士だから可能な「経営革新のための事業承継」支援

「事業承継は経営革新のための最高のタイミング」である。経営者の交代と同時に旧来型の経営から脱却し、新時代の経営へと「挑戦する後継者を支援」することが、中小企業診断士の責務である。人により添う事業承継支援が、新経営者の経営革新には必要である。

今までの事業承継支援では、贈与税と相続税は税理士の専門分野、「争族」となれば弁護士が現れるように、「専門分野に特化した部分最適」になりがちな支援が多かった。

ところが、実際の相談現場では、自分の領域だけを主張する専門家への不満が多く、経営者や後継者が事業承継の全体像がつかめずに、何から着手するべきか迷うことが多い。

不況業種なら、事業としての将来性・継続性に悩み、親世代の残した借金問題もある。

また業績が好調であれば、いつ譲れば良いのか、あるいはどうやって継げば良いのか、株価対策や納税問題など、とにかく迷いは千差万別だ。

これらの多種多様な経営者と支援者の迷いに応え、的確な相談対応を行えるのは中小企業診断士である。広範囲にわたる知識とノウハウ、実務経験が相談対応に最適なのである。

ディレクターとしてコーディネーターとして、

リーダーシップを発揮することが求められている。そして中小企業診断士の行う最大の支援、それは人造りと言える。後継者の育成、研修の仕組み作り、ツール開発とOJTを中心とする事業承継専門家の養成である。

1. 社会に対して事業承継の気づきを与える

支援の第一歩は、各種支援機関が行う無料セミナーや無料相談会に参加させることだ。

一日も早い着手が、事業承継の成功への近道なのだが、相談を受けた時点では手遅れの案件も多い。また、有効な決算対策や退職金の支払いによる株価引き下げなど、具体的な支援には最低限、決算2期分の時間が必要になる。

そこで私どもは「事業承継入門セミナー」を「事業承継ノート」を活用して行っている。

年間の実施回数は40回を超え、会場内での相談依頼も非常に多くなっている。

2. 経営者に対して事業承継の不安を解消する

事業承継相談会では、相談者の疑問の切り分け「問題の整理と見える化」、「重篤な案件の発見」と「専門家への橋渡し」が、中小企業診断士の最初の役割である。そこでは、中小企業診断士の目利きにより、「法人の事業承継」と「個人の相続」がハッキリと区分され「問題点が見える化」され、課題が抽出されていく。

モヤモヤとした将来不安が解消し、事業承継へ向けて、やるべきことが見えてくる。

とくに地域金融機関との連携は重要で、退職金の活用による株価の圧縮や、担保・債務保証の解除、2世代ローンの設定など、資金ニーズへの多様な対応力を問われる。

多くの相談内容は、おおむね以下の3点の課題に集約されている。

- ① 株式、お金の配分や債務、借入金、不動産などの金銭的・具体的な対策
- ② 後継者に関する、人材的な悩みの具体的な対策
- ③ 一族・世代間の軋轢、家族のトラブル等の個人的な人間関係の整理

①金融機関担当者と税理士・弁護士などの専門家による課題解決チームによる集中的な討議を経て、中小企業診断士のリードによる対応策が検討される。

②後継者の教育不足への解決策は中小企業診断士の独壇場で、後継者塾を中心に支援実績を上げている。従業員からの人材の再発見や、MBO手続の支援は特に重要だ。

③一族のトラブルは「家族会議」を株主総会に代える意思決定機関として位置づけ、経営承継円滑化法の要件となる「法定遺留分の除外合意書」を取り交わすことによって、事前のトラブル防止を具体化している。

家族会議の開催ノウハウや式次第、必要帳票もテンプレートでの準備が完了している。

これらに対する具体的な解決策としては、複数の中小企業診断士による支援チームとの顧問契約による、付き添い型のオンハンド支援が行われている。

3. 後継者を明確化させ、今後の事業展開を支援する

親族に後継者がいる場合が、事業承継全体の60%程度である。しかし経営者としての実力不足が露呈することも多い。原因は、便利な従業員として現場で使い込まれてしまい、経営者としての勉強が全く遅れているからだ。とくに財務管理、労務、法務においては顕著である。そこで、後継者塾・経営者勉強会を開催して、人材育成にあたっている。

さらに、現経営者の妻が会計担当というケースでは、会計の引き継ぎが遅れ、いつまでも辞められず、結果として母親が会社に居座るという事例もある。

もう一つの問題は、「後継者が居ない」というケースだ。その原因のひとつは、身近な従業員を後継者候補から見落としており、お膝元の社内からの、後継者立ち上げが少なすぎることだ。人材的には適任な例も多く、再発見の努力と育成計画、資金計画の支援が、同時進行で必要となる。それでも見当たらない場合は、専門的なヘッドハント企業や人材紹介に頼ることになる。また、自力で探すには、同業者や取引先などからの可能性を追求することも必要だ。最終的にはM & Aだが、

中小企業の場合は、ほとんどが不調に終わっている。

ここでも中小企業診断士なら、人材のマッチング、企業間の仲立ちが可能である。

顧問先や相談者から人材発見の可能性もあり、業界団体の幹部との面識や中小企業診断士協会の人脈も生きてくる。また、後継者塾の開催依頼には、コンテンツの提供と講師の派遣や、開催そのものの丸ごと受託で応えている。今後も増加するニーズに応えるため、塾の専門講師の養成も行っている。DVDの「Eラーニング後継者塾講座」も開発した。

4. 専門家を育成し、円滑な事業承継展開を加速させる

また「各種団体」向けのセミナーも活況だ。対象は各種士業の勉強会・保険代理店会・電器店組合・建築業組合・縫製工業組合・産業廃棄物処理組合・自動車整備業組合など、多数の要望に応えている。地域金融機関や税理士向けの専門家育成セミナーも開催が激増している。特に相談対応の手法やツール、コンサルティングへの誘導方法、課題発見から解決への道筋を見つけ出す「事業承継の診断技法」が求められている。

5. 地域展開と行政機関の業務受託

地域における事業承継の課題は深刻である。シャッター通り商店街。地域の担い手となる二世の不在。こうした問題点に対応するために、行政が本格的に支援を開始した。その業務の実施主体として専門的知識と実務ノウハウ、具体的な解決手法を有する、受託団体が必要だ。そのためにも中小企業診断士の法人化が必要である。また「中小企業経営力強化支援法における経営革新等支援機関としての登録」も積極的に行うべきである。

6. まとめ

(1) われわれ中小企業診断士の事業承継ミッション

私が代表を務める「事業承継センター株式会社」は、東京商工会議所中小企業相談センターで協働する中小企業診断士4名が取締役を務め、中小企業診断士を活かすための事業体である。パートナーには、専門や世代の異なる中小企業診断士

を集め、弁護士、税理士、不動産鑑定士等の連携体を構築し、ワンストップでの問題解決をはかる体制ができあがった。

経営理念は「事業承継の失敗を防止し、ハッピータイヤを実現し、次世代経営者と共に経営革新へと導く事」である。そこで、顧問先への支援には、後継者を支援する若手と現経営者対応のベテランの2名体制で支援し、高評価を得ている。

(2) その結果、連鎖反応が起きた！

単独ではできない、個人の頭の中に混在するノウハウを体系化、あるいはツール化した。そして役員4名が事業承継支援のできる専門家になる。まさに事業承継支援のツールと知恵の共有化が実現した。従来のように一匹狼の中小企業診断士が1社ずつ支援しても、対応できる数には限りがある。だが私たちが作り上げたメソッドにしたがえば、たとえば後継者塾で今年60社の優秀な後継者が育成できれば、1年間で60社が支援できることになる。より広域で、より多くの企業に対して、短期間で事業承継支援を行えるようになったのである。その結果、公的機関や地方自治体などからの業務委託の引き合いが増加した。すでに調布市、横浜市、東京商工会議所文京支部で実施中だ。

(3) 税理士事務所とのコラボレーション

対峙する場合も多い税理士からの支援依頼が増えている。税理士事務所の職員向けに、事業承継の事例研究会や経営承継円滑化法の勉強会も開催しているが、最大の問題点は、高齢化が進み、事業承継が遅れている税理士自身の事業承継である。

現在も中小企業では事業承継の準備が遅れている。その解消には、中小企業診断士が研鑽の場を増やし、地域の実情に合った支援体制を構築しなければならない。そのためには、知恵の共有化が不可欠である。そこで、一般社団法人東京都中小企業診断士協会では、事業承継研究会<鈴木勇吉会長>を開催し、多くの中小企業診断士と各種士業による熱心な実務研修を行っている。また、事業承継センター株式会社では、ホームページやメールマガジンを通じて、事業承継支援ツールやノウハウの開示を行い、社会的なニーズに応じている。