

第1回

season 3

中小企業診断士が AI に勝てる仕事、事業承継支援のススメ

金子 一徳

事業承継センター株式会社 代表取締役／一般社団法人事業承継協会 理事
事業承継士／FP 技能士 1 級／中小企業診断士

新連載 実録
事業承継

Scene of business succession の現場

企業の倒産や休業・解散により、日本全体の企業数は、2014年の382万者から2021年度には337万者まで激減している（中小企業庁 Web サイト）。企業数、特に中小企業の数が減ることは、中小企業診断士の市場が縮小することを意味する。

そのような環境の中、中小企業診断士が勝ち残っていくためには、ある分野に特化したサービスを提供する必要がある。ここでは、その一例として、事業承継支援の仕事をおすすめしたい。なぜなら、事業承継支援は非定型業務＝感情を操る業務、人間対人間の業務であり、AI にやすやすと代替できるような仕事ではないからだ。本稿を読めば、それをきっと理解してもらえらるだろう。

1. 中小企業の事業承継の現況

中小企業の事業承継については、1990年代から政策支援が行われてきた。その結果、後継者不足の問題は改善傾向を見せており、経営者の若返りに一定の効果がみられるようになった（図表1）。

また、M&A による事業承継も増加している。特に、親族内承継が減少し、内部昇格や M&A を通じた承継が増加している点は、事業承継の選択

肢が広がっていることを示唆している（図表2）。

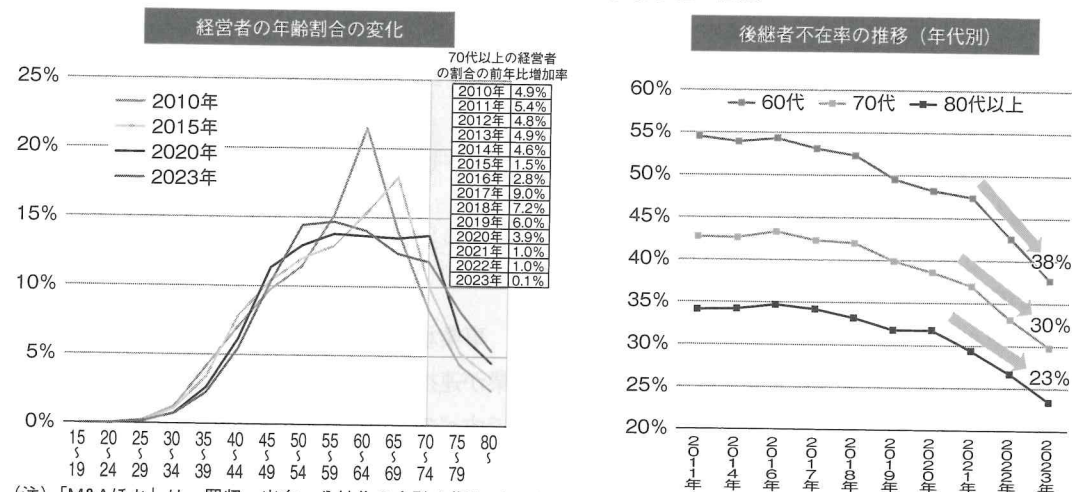
しかし、70歳代以上の経営者の割合は依然として高く、大都市圏から離れた地域では小規模事業者の事業承継が遅れている。これは、地域経済の維持という観点からは無視のできないリスクだ。

さらに、M&A の普及に伴い不適切な事例やトラブルも報告されており、中小企業が安心してプロセスを進められる環境整備が急務となっている。M&A 後の PMI（Post Merger Integration：統合プロセス）の重要性も認識されつつあるが、その支援体制はまだ十分とはいえない状況だ。

これらの現状を踏まえ、政府は事業承継税制の活用促進、後継者支援の強化、中小企業のグループ化推進、PMI 支援の充実、地域における支援機関の連携強化、そして M&A 環境の整備など、多岐にわたる施策を進めている。

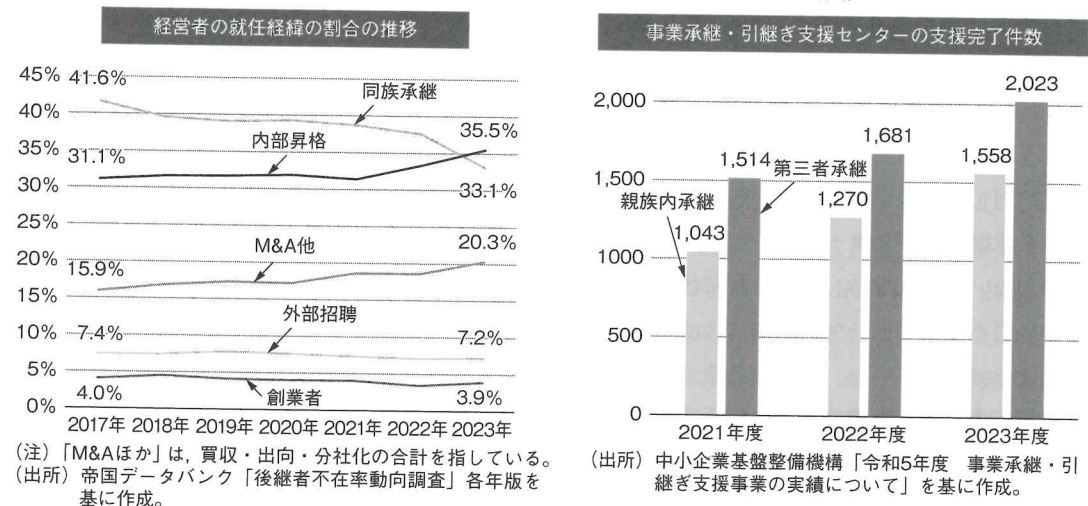
このように、中小企業の事業承継は一定の進展を見せつつも、高齢化、地域特性、M&A の質の確保といった複合的な課題に直面している。これらの課題を乗り越え、中小企業が持続的に発展していくためには、政策的な支援に加え、専門家によるきめ細やかなサポートが不可欠だ。

図表1 経営者の高齢化と事業承継の進展



（注）「M&Aほか」は、買収・出向・分社化の合計を指している。
（出所）「2023年度版中小企業白書」、帝国データバンク「全国企業『後継者不在率』動向調査」（2023年）を基に作成。
出所：中小企業庁「事業承継・M&Aに関する現状分析と今後の取組の方向性について」2024年

図表2 親族内承継と従業員承継・第三者承継の割合の推移



（注）「M&Aほか」は、買収・出向・分社化の合計を指している。
（出所）帝国データバンク「後継者不在率動向調査」各年版を基に作成。
出所：中小企業庁「事業承継・M&Aに関する現状分析と今後の取組の方向性について」2024年

2. 事業承継支援の心得

(1) 後継者と仲良くなる

コンサルティングの仕事のオーダー主は、経営者である。総務や担当役員がオーダーを出しているわけではない。事業承継が行われれば社長が交代し、オーダー主が変わることになる。

だからこそ、次のオーダー主である後継者と仲良くしておかなければならない。しかし、これがなかなか難しい。皆、いまのオーダー主のほうばかりを向いて仕事をする。これは顧問業だけではなく、従業員も取引先もメインバンクも同じである。

しかし、あなたも同じ行動を取ってはいけない。後継者と名刺交換をし、仲良くなって、未

来の経営について一緒に語り、いよいよそのタイミングが来たところで、経営者に事業承継を提案していく。そして、後継者が事業承継しやすいように、環境を整える。こうすれば、新社長となった後継者は、三顧の礼を持って、あなたをあらためて顧問として迎えてくれるだろう。

(2) 思い切って仕掛ける

経営者に事業承継を提案するのは、いささか勇気がいる。なぜなら、コンサルタントをはじめとする顧問業にとって一番いい（お金を稼ぎ続けられる）のは、いまの経営者に死ぬまで経営者でいてもらうことだからである。

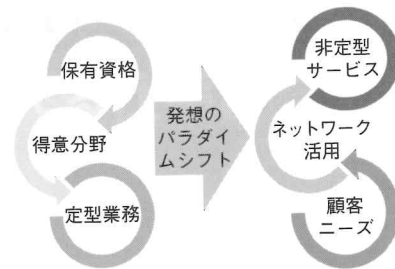
しかし、現代では、インターネットを活用すればいくらでも情報が入ってくるし、まわりからも、「事業承継は早目に」、「事業承継は計画を持って」などと、アドバイスを受けるだろう。実際に会社売却の話を持ちかけられているかもしれない。そのような中、顧問だけがその話題に触れないのは不自然だし、不親切だと思われる。それに、実際に事業承継支援がスタートするとき、顧問を外されかねない。それなら、こちらから仕掛けたほうがいいだろう。

(3) 支援のあり方を転換する

一般に、士業は持っている資格の領域で勝負し、特化したサービスを提供するが、それ以外の業務は行わない。これは正に、プロダクトアウトの考え方である（図表3左側）。

しかし、これからの士業には、まず顧客がどのようなサービスを求めているかを考え、ネットワークを活用して自分の領域以外の分野まで取り込み、非定型サービスを顧客に提供することが求められる。こうしたワンストップサービス、マーケットインの考え方こそ、士業の生き残る道だろう（図表3右側）。

図表3 支援のあり方の転換



事業承継支援においても、税務・法務等、各士業が連携し、チームを形成すれば、ワンストップですべて対応できる。顧客にとっては、使い勝手がいいし、本当の意味で全体最適の提案とアドバイスが受けられる。

3. 中小企業診断士と事業承継支援

事業承継士である私の目から見て、数ある士業の中で、中小企業診断士が最も事業承継支援に適している。その理由は、以下の3つである。

- ①既得権益のない士業だからこそ、柔軟な発想でアドバイスと実行支援ができる。
- ②事業承継支援は総合的なコンサルティング力が問われる難易度の高い分野であり、そのポテンシャルを持っている。
- ③最後は前経営者と新経営者をどうつなぐかという極めて人間力を問われる仕事であり、これを得意とする人が多い。

中小企業診断士には、こうした特性を生かして事業承継支援を行うとともに、士業が連携して事業承継支援をする際には、チームの要となって活躍することが期待される。

4. M&A による事業承継とその支援

最近まで、M&A 業界には規制・規則などがなかったため、仲介業者・FA 業者の中には、やり

たい放題で業界を荒らす者がいた。

国もようやくそうした事態を鑑みて、M&A ガイドラインを策定し、このほど第3版を出すに至った。

今回、新たに追加された主な項目は、以下のとおりである。

- ①手数料とその内訳のプロセスごとの明示
- ②広告営業の自粛
- ③利益相反に関わる禁止事項の具体化
- ④ネームクリアに関する規律
- ⑤リスク事項の具体的説明

M&A においては、企業を「売った」、「買った」で終わるのではなく、M&A 後にいかにシナジー効果を高め、業績を伸ばせるかといったPMIの考え方が重要視されるようになっている。これは、中小企業診断士が能力を発揮できる領域であり、こうした流れを見ると、中小企業診断士がM&Aの仲介やFA業務に関わる意義はますます大きくなったと考えられる。もちろん、M&A 前に行われる事業デューデリジェンスや企業概要書の作成などでも、支援は可能である。

親族内承継や従業員承継だけでなく、M&A の分野まで守備範囲にできれば、中小企業診断士はかなり注目され、地位も向上するだろう。

5. 政策・制度・補助金の活用

(1) タイムリミットが迫る経営承継円滑化法の特例措置

2008年に施行された経営承継円滑化法は、2018年に大改正され、特例措置という大胆な事業承継対策が生まれた。簡単にいえば、先代経営者が100%保有する株式を後継者に一括で贈与しても贈与税を繰り延べる、つまり、1円も納税しなくても株式移転が可能になるという画期的な措置である。

ただし、この特例措置は、2027年末で終了することになっており、特例承継計画を2026年3月までに都道府県に提出し、認定してもらわないと措置が受けられないため、いま、駆け込みラッシュの時期を迎えようとしている。

そこで、中小企業診断士の皆さんは、数年以内に事業承継を考えている経営者に対して、特例承継計画作成の営業をかけてみてはどうだろうか。実は、この特例承継計画、中小企業診断士の基礎的な素養が備わっていれば、事業承継士のような資格がなくても作成できてしまうくらい簡易なものなのである（もちろん、実際に事業承継が始まったときには、いろいろと難しいことが出てくるのだが……）。

(2) 事業承継・M&A 補助金の活用

中小企業診断士が最も好み、フィーにも直結する仕事として、補助金というジャンルがある。事業承継絡みの補助金として、令和6年度の「事業承継・引継ぎ補助金」が対象範囲を広げ、令和7年度、「事業承継・M&A 補助金」に生まれ変わった。通常の事業承継・M&A に加え、PMI 関連の費用も補助の範囲に含まれることになったのである。中小企業診断士は、ぜひこの補助金を活用しながら事業承継支援に取り組んでみてほしい。

事業承継支援は、国の重要施策である。事業承継士のようなプロはまだまだ少ないが、中小企業診断士こそ、その最も近いところにいると確信している。その証拠に、事業承継士資格取得講座は、国家資格13士業にのみ受講要件を認めているが、その中でも中小企業診断士が最も多いのである。

中小企業診断士が事業承継を支援し、一社でも多くの会社が文化・理念・商品サービス・ブランド・歴史・人を次世代に残していくことが、日本の経済力の底上げにつながると信じている。