

第2回

廃業希望の企業を事業承継に導く —— 先の見えない道を切り開く支援の手順

内藤 博

一般社団法人事業承継協会 代表理事
事業承継士／中小企業診断士連載 実録
事業承継Scene of business
succession

season 3

の現場

今や「廃業」という言葉を聞いても驚きは少ない。それが時代の要請であるかのように、新陳代謝&イノベーションの源泉として、廃業をポジティブにとらえる向きもある。

しかし、本当にそれでよいのか。利益が出ている黒字の企業までやめてしまって社会が保つのか。後継者がいないという理由だけで――。

本稿では、廃業を希望する企業を事業承継へと導いた事例をもとに、その支援のプロセスとポイントを整理する。

1. 黒字でも廃業? 「必要とされる事業」存続の問い

(1) 廃業理由は後継者不在だから?

中小企業の経営者が廃業を選ぶ理由として、「後継者が不在」、「経営者として体力・気力の限界」などが挙げられる(図表1)。

だが、「廃業したい」という言葉は、しばしば「どうしたらよいか、わからない」という「経営者のSOS」の表れでもある。疲弊した経営者は、課題を一人で抱え込み、選択肢を見誤っている場合が多い。

図表1 中小企業の経営者が「廃業」を選ぶ理由
(複数回答)

経営者マインド	割合 (%)
後継者が不在	66.1
経営者として体力・気力の限界	54.2
事業の将来性に不安	38.7
利益が出ていない	31.4
家族には継がせたくない	12.5

出所：中小企業庁「2019年版 中小企業白書」(2019)より筆者加工

実際にヒアリングを重ねると、「本当は事業を続けたい」、「従業員の雇用を守りたい」という想いが表面化してくる。

(2) あきらめと失意の経営者に伴走する

先代から引き継いできたモノもあるだろうし、先祖伝来の資産や「見えない価値」をつないできた努力もあるだろう。

その心理状態に送るアドバイスは、事実の確認だ。人の死亡率は100%である。それならば、元気に動ける間に、すべきことを仕上げて、安心できる第二の人生を目指すように、経営者の話を傾聴することから始めよう。

(3) 廃業希望=本心ではない可能性

「後継者がいない」という企業を訪問すると、幹部社員の中に後継者らしき人物を見かけることが多い。しかし、現社長は「まだ若い」と任せられる相手ではないと否定する。とりわけ、従業員幹部は頼りなく見えるのだろう。

以下、支援のプロセスを述べる。

①支援プロセスの全体像

- ・傾聴と信頼関係の構築
- ・廃業理由の見える化と整理
- ・事業価値の棚卸し
- ・承継スキームの提示と調整
- ・支援体制と連携(士業・金融機関など)
- ・後継者への伴走支援

はじめに時間をかけて経営者の気持ちに寄り添い、重苦しい胸の内を聴きとり、共感する傾聴を実行する。「廃業」以外の道もあり得ることを、時間をかけて伝えることが第一歩である。単なる感情論ではなく、「なぜ廃業したいのか」を掘り下げ、数字で示す。ここで重要なのは、感情と事実を分けてモヤモヤした心を整理することだ。

経営者の言葉から、課題の本質を探り当て、対応可能性を提案する(図表2)。

図表2 経営者の言葉と課題の本質

経営者の言葉	課題の本質	対応可能性
後継者がいない	探し方を知らない	○(マッチング)
利益が出ない	コストに課題	△(経営改善)
高齢で限界	現場作業の負担	○(第三者承継)

たとえ赤字であったとしても、「地域密着のブランド」、「特定技能を持つ社員」、「優良取引先」など、他社にとって価値のある「無形資産」が眠っていることも多い。第三者の視点で「無形の経営資産」を再発見し、事業承継<事業譲渡>の可能性を再考する。

出口支援の体制は整っている(図表3)。

図表3 支援における関係者の役割

支援における関係者の役割整理	
支援主体	主な役割
中小企業診断士	全体調整・経営診断・棚卸し
事業承継士	
税理士・会計士	財務評価・株式評価・節税策
弁護士・司法書士	契約・法的整備・トラブル対応
金融機関	資金調達・M&A 紹介
行政・支援機関	マッチング・補助金活用

課題は経営者にとって、その必要性を理解させ、相談の現場に引き込む実行力である。

②廃業するには惜しいと気がついたら

当社の真の経営資源が見える化したら、「これを欲しがっている人がいるはずである」という仮説から、お見合い相手を探し始める。

一番に可能性が高いのは、仕事を一緒に経験してきた従業員幹部である。その次には同じ業界、同じビジネス内容を理解できる近隣業種に声をかけることになるが、経営者の胸の内には「あの人の人なら、あの会社なら」という淡い期待があるはずだ。

その希望の灯を現実化できるか。外部の仲介斡旋業者では無理な場合も多く、企業の状況を知り抜いた中小企業診断士が、仲を取り持つことも考えよう。

2. 第三者承継こそ解決策の最右翼

親族に継ぐ者が見当たらない。経営マインドも折れて、気力もない。こうした結論が見えているなら、まずは社内の従業員・役員から後継者を探そう。

人材不足の中小企業では、全社員が現場で働いて、事務所にいるのは経営者のみというところも多い。長年勤めてくれた幹部社員は、仕事をこなす実力はある。不足しているのは、財務の知識とお金に対するリテラシーの欠如である場合も多い。

(1) 従業員に譲ろうとしたら、断られた！

従業員に事業承継を断られると、一気に絶望してしまう場合もあるが、本当は別の回答がある場合も多い。

- ・従業員が承継しない場合は、第三者承継（M&A）や外部人材の招聘なども検討可能。
- ・社長には「誰も継がない＝終わり」ではないという視野を持ってもらう。
- ・全株譲渡以外に法人を残しつつ、仕事だけを引き継ぐ「事業譲渡」も考えよう。

従業員が事業承継を拒否する理由と対応例を以下に示す（図表4）。

図表4 従業員が事業承継を拒否する理由と対応例

従業員が承継を拒否する主な理由と対応例		
理由	背景	専門家の対応例
責任が重い	自信がない	事業計画や支援体制の提示
経営経験がない	未知への不安	後継者塾や研修の提案
報酬が少ない	将来の生活が不安	報酬・待遇設計の見直し支援
家族の反対	私生活との両立懸念	柔軟な役割移行や段階的承継

サラリーマン生活を続けてきた社員に、いきなり経営責任を押しつけるというのは厳しいだろう。わかりやすく説明して、互いのメリットを見える化することで、独立開業にも似た形で事業譲渡を実現できる事例も多い。

(2) 事例1：長年連れ添った役員に会社を譲渡する

当社は水道工事業者である。最近は受注額が上がり、利益が倍増したものの、人手不足で頭打ちとなっていた。社長は高齢で、新規の案件を取りに行く気力がない。そこで社内の実力者、営業部長に会社を任せようとしたが、「お金がない」の一言で断られた。そこで中小企業診断士に助けを求めた。

診断士は、後継者の悩みを財務不安と見抜き、経営計画と決算の両面から運転資金の確保には心配のないことを伝え、手慣れた営業面から会社の全体像を述べた（図表5）。

図表5 後継者の不安と背景

不安の内容	背景の要因
株を買い取る資金がない	「買収資金が必要」と誤解
借金を背負うのが怖い	財務知識不足／個人保証
運転資金の確保が不安	銀行交渉の経験不足

そして、いち早く地元信用金庫の支店長との面談をセットし、手厚い支援が可能であることを説明した。

最後に残ったのが、後継者の家族の説得である。サラリーマン家庭では妻に同意を得ることが重要で、そのための説得材料の準備や、わかりやすい資料も作成する。そして、最後は「男の夢、一国一城の主になる」ことを強調した。

安定した給料生活者から、リスクを背負う経営者になるには、大きな溝がある。そこを飛び越える勇気を与える伴走支援が必要である。

(3) 事例2：個人経営の動物病院を譲渡する～医師には定年がない

経営者本人に健康不安がない限り、生涯現役を

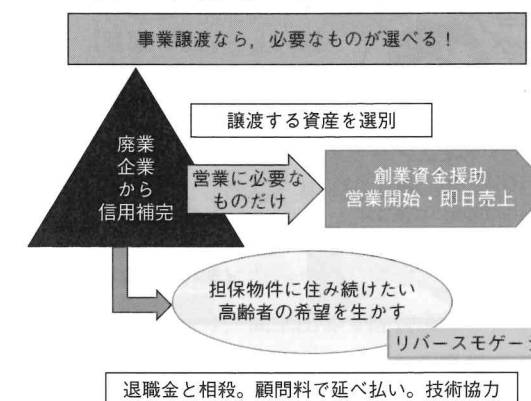
目指す場合も多い。しかし、現実には体力の衰えが業績悪化の引き金となり、赤字転落のリスクを抱えている。

本件は、筆者のペットの掛かり付け医からの依頼を受け、廃業支援を行った事例である。

当院はコロナ禍で来訪者が激減したことと、院長が80歳を超えて視力が衰え、手術ができなくなったことをきっかけに、院長の妻から廃業相談が持ち込まれた。そこで、単なる廃業ではなく、賃貸物件を生かすためにも事業譲渡を計画した。

個人事業の場合、株式譲渡ではなく、仕事に必要なものを売買することで、事業を継続することができる（図表6）。

図表6 事業譲渡なら必要なものを選ぶ



先代が廃業するのと同時に、後継者がその場所で開業する。後継者も獣医師免許保持者なので、探索は容易だった。お互いを引き合わせ、売買契約書を作成して、手続き申請で完了かと思われたが、課題は事務局機能の承継にあった。

新院長の妻は事務と看護師を兼務する予定だったが、パソコンは触ったこともなかった。会計ソフトと薬剤のレセプトを管理できるシステムの運用まで、すべて研修して身につけてもらうまでに約6ヵ月間の伴走支援を要した。



個人経営の動物病院を事業譲渡して、経営資源を引き継いだ

こうして廃業コストを防ぎ、カルテ2,700頭分の経営資源をしっかりと引き継ぐことができた。

3. 廃業支援は中小企業診断士の腕の見せどころ

廃業の相談を受けたときこそ、中小企業診断士の腕の見せどころである。

目の前の経営者は、絶望の暗闇の中にいる。そのとき、見えない未来を照らす役割を果たせるのは、冷静な視点と多角的な支援スキルを持つ我々、中小企業診断士なのだ（図表7）。

図表7 事業承継の専門家として求められること

- 事業承継の専門家が必要！
1. 相談相手⇒コンサルタント業務
 2. 専門家への橋渡し役⇒コーディネーター
 3. 後継者の指導⇒教育者
 4. 廃業を減らし、企業の存続で地域に貢献を！
- ↓
- ・黒字企業は、そのまま継続
 - ・経営に問題がある場合は、経営改善⇒第二創業
 - ・代表の若返りで＝経営革新に挑戦
 - ・生きがい＝職場を維持＝地域と雇用維持

「もう無理だ」と語る経営者に、「まだ道はあります」と伝えられる存在でありたい。