

# 改訂ガイドラインに基づく 事業承継支援の段取りを押さえよう

大山 雅己

ジュービター・コンサルティング株式会社  
代表取締役

事業承継ガイドラインで示されたステップに基づき、大まかな支援の流れとポイントを解説する。

**中** 小企業経営者の高齢化が進展し、今後5年から10年程度で、多くの中小企業が事業承継のタイミングを迎える。事業承継の核心は、文字どおり

「事業」の「承継」。創業から事業を営む中で培われ、中小企業の「ひと」「しくみ」「つながり」の中に蓄積された様々な技術やノウハウ、ビジネスモデルといった価値の源泉を改めて認識し、しっかりと次世代に引き継ぐことだ。世代交代をきっかけに、事業環境の変化への対応、新たな取組みなどによる事業の活性化を実現するた

**STEP1** 事業承継に向けた準備の必要性の認識  
事業承継に向けた早めの準備の必要性を認識するための「事業承継診断」や、経営者と支援機関（地域金融機関や商工団体等）との事業承継に関する対話・相談に取り組み。

**Point** 営業店担当者の動き方  
事業承継支援における担当者の最大の役割が、経営者の意識喚起。事業承継の準備に早いうちから取り組むことこそ取引先のメリットになる旨を伝え、事業承継税制など国の制度も整ってきていることを説明しつつ、必要性を認識してもらおう

**STEP2** 経営状況・経営課題等の把握（見える化）  
経営状況を把握するためのツール（中小会計要領、ローカルベンチマーク、知的資産経営報告書等）を活用しながら、経営の「見える化」を行い、課題の発見と改善に向けた方向性を明確にする。

実行までに必要となる**5**ステップ

**STEP3** 事業承継に向けた経営改善（磨き上げ）  
経営者が将来の事業承継を見据えて、本業の競争力の強化などにより企業価値を高めることで、会社を後継者にとって「魅力的な状態」にまで引き上げる。

親族内・従業員承継  
社外への引継ぎ

**STEP4** 事業承継計画の策定  
円滑に引継ぎを進めるために、「見える化」等を踏まえて策定した中長期的な事業計画に基づき、計画を策定。知的資産の承継に向けた取組み（経営力の発揮のための取組み）のほか、現経営者と後継者の年齢推移や、株式、事業用資産、代表権の承継時期等を記載する。

**マッチングの実施**  
【社外への引継ぎ（M&A等の目的）】  
社外の第三者への譲渡による事業存続を目指す  
【M&Aの準備】  
企業価値を高めて有利な条件で譲渡する  
【M&Aの代表的な手法】  
・株式を第三者に譲渡する  
・事業全体を譲渡する  
・特定の事業を譲渡する

**STEP5** 事業承継の実行  
株式、事業用資産や経営権の承継を実行する。

**M&A等の実行**  
株式、事業用資産や経営権の譲渡を実行する。

**Point** 承継後も、前経営者の個人取引（リタイアメント相談）や現経営者の経営相談対応などは担当者の重要な役割

**Point** 後継者候補が決まったら、本部と連携して事業承継計画の策定を支援。円滑な譲渡のための準備も必要。企業価値を高めるSTEP3の取組みは、ここでも重要になる。マッチング先を見つけるため、外部支援機関の活用も案内してみよう

**Point** 強みや課題が把握できたら、本業の強化や課題の解決を目指す。よろず支援拠点などの専門家派遣制度や経営力向上計画の活用を提案してみよう

**Point** 円滑な事業承継の実現は、取引先の現状を見つめ直すことから始まる。事業性評価などを踏まえた面談から、事業・資産・財務における強みや課題を明らかにしていこう

## 1 中小企業が直面している事業承継に関する課題

中小企業経営者の高齢化が進み、経営者の年齢分布を見ると、1995年には47歳であったポリウムゾーンが、15年には66歳までスライドしてきている。この層には、いわゆる団塊世代（17年現在で68～70歳）の経営者が含まれる。団塊世代の経営者がすでに中小企業経営者の平均引退年齢の70歳に到達していることを勘案すると、今後5年から10年の間に、団塊世代を含む経営者の「大量引退」が予想される。

「2016年後継者問題に関する企業の実態調査」（帝国データバンク）によれば、後継者不在率の全国平均は66・1%。地域金融機関の主要取引先である中小企業は、平均以上の割合で後継者不在問題を抱えているなど、将来に向けた事業の持続的成長に課題があることが想定される。

ここで、営業店担当者の読者は自店の、本部担当の読者は自行庫の取引中小企業数（法人・個人事業主）と、自身が担当する先数を数えてみてほしい。担当先企業の大半が事業承継期の到来を迎えている状況は、取引先のバリエー

め、事業承継の円滑化は喫緊の課題となっている。

個々の中小企業においては、事業承継に向けた準備は必ずしも十分に進んでいない。背景には、経営者の「まだ先の話」「相続税などの税務や株式の問題はないので承継に関して課題はない」といった誤解、「どう準備すればよいのか、誰に相談すればよいのか分からない」といった悩みがある。

こうした壁を乗り越えるうえで、中小企業経営者の身近なパートナーとして、融資関係にとどまらない日常的な経営支援や情報提供を行うべき存在が金融機関だ。特に地域と密接な関係を有する地域金融機関は、最適な支援者である。本稿では、改訂ガイドラインで示された事業承継のステップに沿って、ステップにおける関わり方、地域金融機関に期待される役割について解説する。