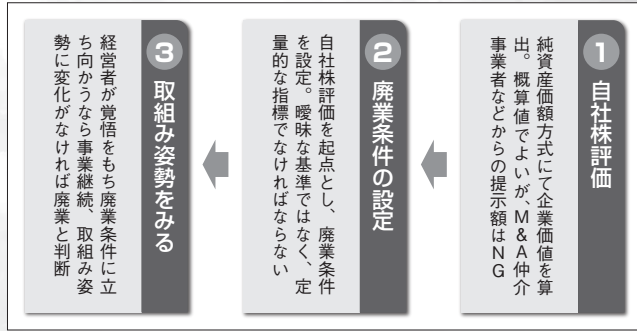


●業況が悪い取引先の事業継続や廃業を見極める流れ



(出所) 筆者作成

不動産を多数所有している場合などは少々手間だが、この時点では概算値で構わないことを伝えておけば、つまずくこともないだろう。

なお、ここで知りたいのは

1 自社株評価
純資産価額方式にて企業価値を算出。概算値でよいが、M&A仲介事業者などからの提示額はNG

2 廃業条件の設定
自社株評価を起点とし、廃業条件を設定。曖昧な基準ではなく、定量的な指標でなければならぬ

3 取組み姿勢をみる
経営者が覚悟をもち廃業条件に立ち向かうなら事業継続、取組み姿勢に変化がなければ廃業と判断

廃業か否かの判断基準であるから、M&A仲介事業者などから提示された金額では代用できない点に注意だ。

M&Aの価格には、実現するかどうか分らなかつたり、相手や状況次第で変わる要素が多く含まれている。そうした要素込みで上振れした評価は、時に経営者の目を曇らせ判断を鈍らせてしまう。曖昧な根拠に基づいて判断を先延ばしした挙句、状況が一段と悪化するの避けよう。

② 廃業条件の設定
会社の現在価値が分かつたら、その経営状態を起点に「さらに悪いAという状態に陥ったら」、あるいは「いつまでにBを達成できなければ」と詳しく条件を設定し、その条件を満たせなければ廃業すると決めてもらう。

ポイントとは、明確に言い逃れる余地のないほど具体的で定量的な指標を条件とすること。ここで曖昧な基準を設定したり、判断を先延ばししたりするようでは何もしないのと変わらないからだ。

本筋に廃業したくないのなら、その条件を回避するよういまから行動すればよいだけの話である。

③ 経営者の覚悟をみる
続く業績悪化、日に日に現実味を増す廃業に立ち向かうには、何よりも経営者の強い意志が必要だ。①②とステップを踏む中で事業継続への明確な意志がみられなければ、業況の好転は考えにくい。

POINT

- ▶ 業況が悪化している先には事業継続への意思を確認
- ▶ 定量的な廃業条件を定め、それを起点として経営者の覚悟を見極めよう

例えばいつになっても自社株評価が出てこないような状況なら、その取引先は廃業も避けられないとみるべきだ。経営者本人の言質は取れなくても、自行庫内部では「事業継続の意思はない」と判断しておくのが賢明だ。

一方で、経営者が目標達成への明確な覚悟をみせるようならば、経営改善への支援と併せて事業承継への準備についても伴走していこう。詳しくは次項で解説していく。

廃業も視野に！ 業績悪化先への 事業承継支援はこう行う！！

荒谷司聖 プラスパートナーズ
代表取締役/中小企業診断士

業績が悪い取引先へはまず事業継続への意思の見極めが必要だ。判断の基準や、具体的な支援方法をみていく。

1 廃業すべきか否かの見極め方 自社株評価から始めて 廃業の条件を設定し 経営者の意思を確認する

事 業承継は企業活動の未来に関わる選択であるだけに、業績が悪化している取引先についてはまず継続（事業承継）か廃業かを判断してもらい必要がある。

本来ならどちらの道をたどるか経営者が前もって判断し、そこへ計画的に向かうことがあるべき姿だが、決断できないまま経営者や従業員の高齢化が進んでしまうケースが多いのが実情だ。

もし業績回復の見込みがないのなら廃業の決断は早いほどよい。問題はそれをいつ決断するかだが、「匙を投げた」とも受け取られかねない廃業の決断は借入れの負目もある

る経営者には大変難しく、金融機関側が待っているだけでは通常何も進展しない。

決断を促すのは金融機関にとっても苦渋の対応だが、「可能性があるうちは保留しておこう」という気持ちに流されてもいけないのである。

ここは経営者の心情に寄り添いつつ、冷静に「廃業の条件設定」をしていきながら、事業承継支援への前段階として、事業継続なのか廃業なのか、経営者の決断を引き出したい。

明確な目標を立てて 経営者の覚悟をみる

それでは、業況が悪化して

いる取引先について事業継続の意思があるかを確認するためにはどうすればよいだろうか。次の3つのステップを踏まえるとうい。

① 自社株評価

まず事業継続の判断のための基準として活用したいのが、自社株評価だ。特に中小企業における株式評価の中心になる純資産価額方式は、会社が解散した場合の価値に着目した評価方法であるため、その時点での会社の価値を把握するのに適している。

大まかに言えば、簿価を時価に引き直す、つまり不良在庫、不良債権、土地などの再評価が中心になる。担当者は自分だけで高度な提案をする必要はなく、経営者へひと言「御社の将来を考えると、まず税理士さんへお願いして自社株を評価してみたいかがですか？」と声かけすればよい。