

神谷宜泰 (中小企業経営実践システム代表 中小企業診断士)

事業承継コンサルティングの視点

経営革新に向けた伴走的後継者支援の実践

同友館 2024.7. 258p.

1. はじめに

近年、日本の中小企業の事業承継は隘路に立っている。日本では中小企業の事業承継問題が再注目された1990年代末以降、日本政府による政策も含めて様々な支援が打ち出され、中小企業の事業承継が促進されてきた。結果、例えば後継者不在率はここ数年減少の傾向にあり、中小企業庁はこれを事業承継が進んだためと見ているようである。量的に見ると確かに、日本の中小企業の事業承継は進んでいる。しかし質的な面、つまり足元の中小企業の事業承継また事業承継問題の事例を見るに、事業承継が解決されているとは言えない状況があるように思う。すなわち、事業承継において障害が比較の少ない企業が支援も受けて事業承継を終わらせている一方で、障害の多い企業の事業承継が進んでいないのである。今後の中小企業の事業承継は困難なものが増えていくと考えられ、その支援も困難なものになっていくだろう。

本書はそんな事業承継のコンサルティングのあり方に焦点を当てたものである。一見すると実務本のようなようであるが、実は全くそれにとどまらない。著者である神谷宜泰先生は、長年にわたる中小企業の経営経験があり、近年は中小企業診断士として事業承継を中心としたコンサルティングを行っているだけでなく、研究者として事業承継に関する様々な学術的研究を行って

きた人物である。その研究活動は企業家研究フォーラム賞（論文の部・2019年度）を受賞するなど、高く評価されている。本書は神谷先生のこれまでの経験と研究活動を踏まえて執筆されており、学術的にも大変注目すべき著作である。

2. 本書の構成と要約

本書は以下のような全7章で構成されており、コンサルタントや支援機関を主な読者として記述されている。しかし中小企業経営や事業承継における種々のテーマに関する学術的研究についても豊富に紹介して検討しており、学術的文献としても十分に成立している。

第1章 コンサルタントに求められるもの

第1節 事業承継支援への取り組み方

第2節 コンサルティングに必要な能力

第3節 中小企業支援における制約の理解

第2章 企業における事業承継問題

第1節 事業承継に対する当事者の思い

第2節 調査・分析時の注意点

第3章 資産承継のコンサルティング

第0節 資産承継の捉え方

第1節 自社株の移転

第2節 個人と企業の分離

第3節 後継者の資金作り

第4節 先代財産の相続

第4章 経営承継のコンサルティング

第0節 経営承継の捉え方

第1節 先代の準備

第2節 先代の役割の遂行

第3節 後継者の能力形成

第4節 後継者による組織のマネジメント

第5章 知的資産承継のコンサルティング

第0節 知的資産承継の捉え方

第1節 技能の承継

第2節 製品・サービスの承継

第3節 企業文化、従業員さんとの関係性の承継

第4節 取引先等との関係性の承継

第6章 事業承継後のコンサルティング

第0節 中小企業経営への理解

第1節 組織デザイン・業務設計への支援

第2節 経営革新への支援

第3節 事業承継後のコンサルティング事例

第7章 事業承継の新たな解決策

第0節 事業承継施策の方向性

第1節 社外への引き継ぎ

第2節 企業運営と公的支援の在り方の革新

以下では本書の概要について各章ごとに説明する。

第1章では、「コンサルタントに求められるものとして、事業承継支援の捉え方や必要な能力、中小企業支援の制約などについて」（本書、iii頁）説明している。事業承継支援については中長期的な計画や視点に基づく必要があり、また人間関係を始めとする複雑な要因の影響を受けつつの支援となることを覚悟しなければならないことが指摘されている。コンサルティングに必要な能力については、専門性・コーチング能力・ネットワークを挙げている。例えば、コーチング能力に関してはGROWモデルの紹介や

「待つ」スキルの必要性を指摘している。中小企業支援における制約については、資本と人の制約、先代経営の制約、エコシステムにおける制約を挙げている。それぞれが中小企業のもつ特徴を説明しており、コンサルタントは支援の前提として理解しておくべきとしている。

第2章では、「経営者にとっての事業承継問題とは何か、企業の調査・分析時の注意点について、筆者の調査や研究をもとに説明」（本書、iii頁）している。筆者調査をもとに、中小企業における先代経営者と後継者それぞれの事業承継に対する思いを整理している。調査対象となったのは戦後生まれの企業であり、老舗企業や長く続くファミリービジネスとの違いを指摘している点が面白い。また、支援企業に関するデータの収集・分析の方法として、インタビュー調査、巡回調査、企業分析（財務分析と経営分析）、事業性評価、同族性評価を取り上げて説明している。ただ漫然と説明するのではなく、コンサルタントとして筆者が注目するポイントや主に採用している方法などに重点を置いて分かりやすく説明している。

第3章では、資産承継のコンサルティングについて具体的な課題を例に挙げてその解決策を説明している。「『自社株の移転』、『個人と企業の分離』（資産、負債関係）、『後継者の資産作り』、『先代遺産の相続（贈与）』」（本書、33頁）の4テーマに分かれて説明されている。興味深い内容として、中小企業ならではの特徴である「経営者の事業用資産の提供」（本書、44頁）を解消する方法（個人と企業の分離）が説明されている。本書が指摘するように、借入における個人保証など、事業承継の妨げとなっているとして近年とみに問題視されている特徴である。なお、第5章までの資産承継・経営承継・知的資

産承継は中小企業の事業承継がもつ3つの側面であり、これまでの事業承継に関する議論の流れに沿った区分であることが説明されている。

第4章では、経営承継のコンサルティングについて具体的な課題を例に挙げてその解決策を説明している。先代経営者における「承継方法の選択や後継者指名、個人的な承継対象の決定といった先代の準備事項」「承継プロセスの進展に応じた先代の役割の在り方」(本書, 61 頁)、後継者における「新たな経営者としての能力形成をどのように行うのか」「どのように組織づくりを行うのか」(本書, 61 頁)の4つの論点に分けて説明されている。興味深いのは、筆者が経営者として働いていた際の経験談や筆者の調査事例などを紹介しつつ、先行研究も踏まえて中小企業経営やその承継の実像を描き出しているところである。例えば、規模の小さい中小企業では「上司(経営者)が部下不在時にその業務を行う『上位互換』が一般的」(本書, 63 頁)であり、それゆえ「従業員さんから経営者、管理者としての認知を得るのに、多くの経験や実践を必要とする」(本書, 64 頁)ために「事業承継に長い年月が掛かる」(本書, 64 頁)ことが指摘されている。

第5章では、知的資産承継のコンサルティングについて具体的な課題を例に挙げてその解決策を説明している。知的資産は昨今の中小企業経営において注目されている資産であるが、その承継やまた承継支援が容易ではないことが章冒頭で示されている。知的資産の承継における方法や注意点については、知的資産を「『技能・技術』(人的資産)、『企業文化、従業員との関係性』(構造資産)『取引先等との関係性』(関係資産)」「製品・サービス」(本書, 114-115 頁)の4つに分けて説明している。興味深いのは、

承継に際して残すべき知的資産の見極めの必要性を指摘していることである。例えば技能・技術に関しては、「多くの技能は、科学の進歩や消費者のニーズの変化などによって企業経営における価値が変わる」とし(本書, 115 頁)、「承継すべき知的資産は、後継者の経営に欠くべからざるものであり」「企業に簿価以上の価値や超過収益力をもたらすものが対象になります」(本書, 115 頁)と論じている。あくまで後継者経営を前提として知的資産をデザインしていく必要があるということであろう。

第6章では、「事業承継後のコンサルティングとして後継者に求められることの多い組織変革と経営革新」(本書, iii 頁)について説明している。中小企業経営の特徴や実情等について筆者の捉え方を説明したうえで、承継後の支援として依頼の多かった「組織設計」と「経営革新」支援のコンサルティングの手法などについて説明している。特徴的なのは、経営学と中小企業経営の関係を論じているところである。「筆者の経験では、経営学で学ぶ理論や考え方が全く中小企業に適用できないのではなく、大部分の理論は適用可能という印象」(本書, 168 頁)で「適用しやすいのはある程度の数の従業員さんがいる企業であり、コンサルティングにあたっては支援企業の規模をまず斟酌する必要がある」(本書, 168 頁)とし、また「中小企業の約9割が小規模企業〜であることを考えれば、中小企業に対するほぼすべてのコンサルティングで経営学だけでは学べない考え方や手法が必要になる」(本書, 169 頁)と指摘している。

第7章では、「事業承継の新たな解決策として企業運営と公的支援の革新策について提案(本書, iii 頁)」している。事業承継の新たな選

択肢になりつつある社外への引き継ぎ、そして企業運営及び公的支援の在り方の革新（主に筆者の提案から成る）について説明している。M&Aを含めた社外への引継ぎは近年の日本政府が支援策として注力しているが、筆者は「忘れてはならないのは、中小企業は属人的な企業であり企業内の人的関係が経営の重要な要素だ」（本書、226頁）と指摘し、社外への引継ぎに関する注意点を強調している。M&Aを含む社外への引継ぎに対する過度な期待を戒めることは、評者も大いに賛同するところである。また企業運営に関する提案として、経営と資本の分離を挙げているのも興味深い。

3. 本書の特徴と評価

本章の特徴とその評価について以下述べる。

第一に、中小企業に対する深い理解に基づいた内容である。筆者は中小企業の経営経験を持ち、近年もコンサルタントを通じて中小企業経営に携わってきた。本書はそんな筆者の経験や経験を踏まえた感想と意見がふんだんに用いられており、中小企業の実像に即した内容となっている。また、中小企業の特徴や実情を、中小企業論分野を中心として学術的にも説明していて、客観的な視点を読者に上手く提供している。近年の中小企業の事業承継に対する注目の中で中小企業の事業承継を扱った論考が増加したが、内実は、ただ中小企業を調査対象としただけのものが大半であり、中小企業の特徴や実情と事業承継とを関連させて議論したものは大変少ない。本書はその点において希少性を有しており、実務はもちろん学術的にも参照すべき文献である。特に小規模企業も射程に入れた論考は事業承継研究分野では大変希少であり、本書の大きな特徴ともいえよう。

第二に、事業承継コンサルティング（支援）に特化した内容である。コンサルタントや支援機関を主な読者とし、コンサルティングの視点や方法などを指示や提案する形で文章が記述されている。実務的に参考にしやすい内容であるばかりでなく、「理由—指示（意見）」の構造が本書全体の読みやすさと理解の容易さを醸成している。また実務本にありがちな、経験則に則っただけの指示や提案が皆無であることも評価すべき点である。本書は指示や提案の際には合理的な理由も同時に説明していて、読者に状況とコンサルティング（行動）の関係性を明示している。杓子定規のコンサルティングにならないように配慮がされており、これも中小企業に対して深い理解を持った筆者ならではのといえよう。本書の内容は多岐にわたるため、これらを全てコンサルティングにて実践するというのは筆者以外には難しいであろうが、コンサルティングにおける指針や心構え、都度の注意点などの形で大変参考になる書籍であろう。

第三に、学術的な知見を豊富に取り入れた内容である。本書は随所で先行研究を紹介して検討し、学術的な知見に基づいた議論を展開している。舌を巻くのは、事業承継分野に限らず、中小企業経営や関連分野も含めて広く先行研究を整理していることである。それもただ並べて紹介するだけでなく、先に述べたコンサルティングの視点や方法などにつながる形でしっかりと検討されており、学術的文献にありがちな課題もクリアしている。この学術的な知見に基づく議論と先述の中小企業に対する深い理解が高度に融合され、本書は実務本でありながら学術的文献とも言えるという、他に類を見ない書籍となっている。

前述の通り、日本の中小企業の事業承継は隘

路に立っており、今後その支援は困難なものになっていくことが予期される。そもそも事業承継に対する支援は容易なものではなく、事業承継に関する調査と研究を生業としている評者も、事例内の要素や要因が複雑に絡み合っている様に愕然とすることがある。隘路というのは、それが今後さらに複雑になっていくということである。本書はその複雑な絡み合いを解きほぐして理解し、またその理解の下で支援を行っていくときの羅針盤ともいうべき存在になりうる。コンサルタントや支援機関だけでなく、経営者や研究者など、事業承継や中小企業経営に関わる全ての方々に本書をお薦めしたい。

(中京大学経営学部講師 浜田敦也)