

公的支援としての 事業承継・再生支援

小規模事業再生・承継の現場では事業の分析と同程度の比重で経営者やステークホルダーにフォーカスし、高度なインタビュー・コンサルティングを行うことが求められる。本連載では(財)東京都中小企業振興公社の取り組みを例に、小規模企業の再生・承継につき考えていきたい。

財団法人 東京都中小企業振興公社

総合支援部 総合支援課 須崎 数正

shokei@tokyo-kosha.or.jp

<http://www.tokyo-kosha.or.jp>

また、事業の分析と同程度に経営者やステークホルダー（家族、従業員、取引先、金融機関等）の営み（いわゆる「人」の営み）にフォーカスしなければ、十分な支援方針が立てられない。企業経営のみならず、多くの課題を抱えた経営者に対して、問題の整理を行い、関係者間のバランスにも配慮した解決策を提示していくことが重要である。

相談の担当職員は総勢7名である。企業と直接面談するのは職員2名であるが、面談後全ての案件について全員で討議し、案件の確

認や支援の方向性等についてベクトル合わせをしている。地味ではあるが、こうしたプロセスは支援の的確性を保持するとともに職員の支援技術のレベルアップにも繋がる重要な作業である。

この事業を通して公社が学んだことは、支援に際しては、マニュアル化された解決策や杓子定規な手法では効果的な企業再生に繋がらないということである。公社では一社一社真摯に企業と向き合い、“手づくり”の支援を実施している。

1. 中小企業リバイバル支援事業 について

財団法人東京都中小企業振興公社（以下、公社）では、平成17年度から平成19年度までの3年間、中小企業リバイバル支援事業（以下、リバイバル支援）という名称で、中小企業の事業再生支援を中心に事業を行ってきた。リバイバル支援を開始した当時は、長く続いたバブル崩壊の後遺症により、累積債務等に悩む中小企業が少なくないことから、東京都が中小企業の事業再生支援に乗り出すこととなり、事業実施を公社が担ったものである。

リバイバル支援では、528社の中小企業からの相談に応じたが、相談企業の6割が従業員9名以下の小規模事業者である。

事業開始当初、公社には再生支援そのものの知識・ノウハウが乏しく、進め方も手探りといった状態からの出発であった。

相談件数を重ねて分かったことは、M&Aやデューデリジェンスなどの本格的な再生手法は小規模企業には馴染まないということだ。むしろキャッシュが回っているか、旧態化したビジネスモデルをどのようにして立て直すかといった経営改善を優先する方が、現実的な再生支援策に繋がる。

2. 事業承継・再生支援事業について

リバイバル支援の事業開始から3年が経過し、今年度からリバイバル支援を「事業承継・再生支援事業（以下、本事業）」として再構築し、都からの受託事業として実施することとなった。なお本事業は、東京都の重点支援事業に位置づけられている。

本来、本事業は事業承継と事業再生との2本柱で行う支援事業であるが、本稿では事業承継の支援を中心に解説を行う。

(1) 本事業実施の背景

幾多の荒波を乗り越え、昭和の時代から頑張ってきた多くの経営者が代替わりの時期に差しかか

っている。

多くの中小企業が、経営が継続可能な状態であるにも関わらず、後継者が決まっていななど潜在的に事業承継の問題を抱えている。こうした中小企業の状況を見過ごせば、いずれ地域経済の存立基盤の崩壊、雇用喪失といった危惧が生じる。地域経済に密着し、担い手である多くの中小企業が廃業となれば、社会的な問題となりかねない。

(2) 本事業の狙い

公社は“次世代へのバトンタッチ”である事業承継を、会社の事業に磨きをかけ、円滑に後継者へ引き継ぐための経営戦略支援として捉えている。中小企業にとって、早期からの戦略的な事業承継への取り組みが重要であるという認識に立ち、多くの中小企業に向けて普及している。

(3) 案件の見方

従来、事業承継というと、固定資産や税務の問題が先行する傾向にあった。中小企業にとって、これらの問題は生活に密着したテーマであり、公社でも重要な項目として認識している。

しかしながら、本事業の開始にあたっては、経営支援を得意とする公的機関の公社は、以下について支援している。つまり、後継者候補にとって承継しやすい環境にするため、売上が上がり、報酬が大きく、借入金が少ないといったポジティブな状況を作り上げる。企業の魅力度UPや企業価値の向上に軸足を置き、円滑な事業承継のサポートを行っているのである。

このため、公社の相談現場では、支援スタッフが、インタビュー能力とコンサルティング能力を駆使し、相談企業のビジネスモデルやコアコンピタンス、経営資源、財務等の分析を行うとともに、資産・税等の悩みについても、合わせて相談に乗っている。

(4) 相談体制

公社は、公的支援機関として、秘密を厳守し、公正中立な第三者の立場から、経営支援を中心として円滑な「事業承継」へ向けた相談体制を構築している。相談については、実務経験豊富な人材が、専門の支援スタッフとして常駐している。

相談に際しては、本格的な承継計画の提示へ取り組む前に、まず整理すべき課題の優先順位、目指すべき経営の方向性について、相談企業との間でベクトル合わせを行っている。そして、整理すべき課題の優先順位、目指すべき経営の方向性を明らかにした上で、相談企業の経営の転機や難局である「事業承継」へ至る経営支援を行い、相談企業の自助努力による事業承継計画の提示と実行支援を行っている。

このように、本事業は、相談企業へのコンサルティングによるアドバイス等の相談対応が主体であるため、専門家と経営者が一体となって立て直す、大企業や金融機関向けの支援と比べると、経営者の一層の自助努力を要する事業であるといえる。

そこで、自助努力をバックアップすることを目的として、公社では支援計画の策定と支援の方向性をチェックするための二つの機能を有している。一つは内部チェック機能で、毎週1回、支援スタッフと事務局が案件1件ごとに、支援状況を精査するというものである。二つ目は外部チェッ

■ 図表 公社オリジナルの支援スキーム



ク機能となり、全て外部の有識者から構成される委員会に対して、公社から複合的な支援を要する仮説を提起し、客観的な助言を求めるというものである。

なお、委員会へ提起した案件を中心に、モニタリングを実施し、提示した支援計画の経過観察も行っている。

(5) 顧問事務所との連携

公社では支援計画を提示するにあたり、「経営戦略」「事業再生」「法務」の各分野でトップクラスのスペシャリストが所属する事務所とアドバイザリー契約を締結している。相談企業が抱える問題の複雑性や緊急性が顕著な場合などには、顧問事務所のスペシャリストへ繋ぎ、公社経営支援が及ばない点をカバーしつつ、早期の実行支援を促進している。

(6) 承継支援を推進する三つの事業

円滑な事業承継を進めるためには、企業価値向上に向けた学習や後継者育成教育等も重要となってくる。公社では、下記三つの事業により、さらに取り組みやすい事業承継の支援を行っている。

① 戦略的事業承継セミナー

中小企業が事業承継を検討するにあたり、自社の事業を見つめ直し、改めて早期の戦略的な取り組みの必要性を喚起する。平成20年度は、事業承継に必要な経営戦略の基盤作りについて、実務家を講師として迎え、都内各地でセミナーを開催する。

② 事業承継研究倶楽部

事業承継に関する経営上の悩みを抱える中小企業の経営者や後継者をグループ化し、参加した中小企業が様々なジャンルの悩みを勉強会的な雰囲気を通じて共有することで、着実な事業承継への取り組みを支援していく。

③ 事業承継塾

現在、事業承継に直面している中小企業の経営者や後継者に対し、事業承継に必要な経営戦略や税務の関係といった知見の習得を、

塾形式で支援する。

3. 相談する環境が少ない中小企業経営者の実態

中小企業は、規模が大きくないゆえに、相談するという行為そのものにも制約が多い。経営者自体が相談時間を確保することが難しく、社内での存在感が大きいため、経営上やそれ以外の課題についても、外部の有識者に相談し客観的なアドバイスを得る機会も少ない。相談できたとしても、ごく少数の関係者などに限られる傾向にあるため情報が偏りやすく、それが事業承継など経営上の大きな判断である場合は、抱えている課題が大きくなり、選択肢も狭まり、手に負えなくなってしまいう状況に追い込まれることも少なくない。また、そうした状況が業績不振の遠因と考えられるケースも多々見受けられる。

しかし、これまで数多くの試練を乗り越え、会社を引っ張ってきた多くの中小企業経営者達にとって、悩んだ時、困った時に相談できる“街の総合医院”、また“赤ひげ先生”的な存在で気軽に足を運べる数少ない窓口として、公社は本事業へ取り組んでいる。

4. これからの支援課題

本事業は、まだ緒についたばかりで、中小企業の「事業承継」を軌道に乗せるためには、まだまだ課題が山積している。例えば、債務保証、生産性の向上、幹部人材の確保、サービス部門の充実といった個別企業の問題に加え、構造不況業種対策といった問題も現実に存在している。

「事業再生」を遂行してから、「事業承継」への取り組みを開始しなければならない企業も少なくない。

* * *

次回からは、2回にわたり、より具体的な公社支援の実情を紹介していきたい。