

# 中小企業事業承継の5つのステップと 戦略的廃業概念

成川正晃  
加藤恵一郎

## 1. はじめに

2016年、2015年のデータ（中小企業庁2019）によると、わが国における中小企業<sup>1)</sup>は、全体に対して、企業数で99.7%、従業者数で68.8%および売上高で44.1%を占めており、そのプレゼンスは決して低いものではない（成川2019, 5；成川2020, 448）。

このような状況の中、近年、中小企業についての事業承継が課題として取り上げられることが多い。例えば、中小企業庁は2016年に「事業承継ガイドライン」<sup>2)</sup>を策定し、2017年には「経営者のための事業承継マニュアル」も策定してきた。これには様々な理由があるが、事業承継ガイドラインによると、「経営者の年齢のピークは66歳に達し、今後5年から10年間の間に、多くの中小企業が事業承継のタイミングを迎えようとしています。今こそ中小企業・小規模事業者の円滑な事業承継を図ることが肝要である」（中小企業庁2016, 1）と指摘している。2016年当時から見て「今後5年から10年」というのは、2021年から2026年にかけてということである。そこで、更なる施策として「中小企業の事業承継の促進のための中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律等の一部を改正する法律」（中小企業成長促進法）が2020年10月1日から施行されている。事業承継が円滑におこなわれないと、中小企業数は一段と減少するし、中小企業で確保されている雇用も減少する。また中小企業の売上高も減少し、引いては、中小企業の多くがその営業基盤としている地域経済にも大きな影響を与えることから、喫緊の課題として、中小企業の事業承継が考えられていることがわかる。

一方で、2006年に中小企業庁から、「中小企業BCP<sup>3)</sup>策定運用指針」が公表された。これは、自然災害の増加という要因もあるが、災害復旧支援という事後対策だけでなく「事前の備えを支援するため」（中小企業庁2006）であった。このような取り組みにもかかわらず、企業、とりわけ中小企業におけるBCPの認識は高いものではなかった。しかし、2011年の東日本大震災以降の大規模災害リスクに関する懸念の高まりから、「防災」及び「緊急時における事業継続」の重要性が再認識（中小企業庁2012a）され、BCPに関する関心も高まってきたといえる。BCPについてはISO（International Organization for Standardization）

による定義もあるが、本稿では、中小企業向けに出された定義を元に検討を進める<sup>4)</sup>。ここでは「企業が自然災害、大火災、テロ攻撃などの緊急事態に遭遇した場合において、事業資産の損害を最小限にとどめつつ、中核となる事業<sup>5)</sup>の継続あるいは早期復旧を可能とするために、平常時に行うべき活動や緊急時における事業継続のための方法、手段などを取り決めておく計画のこと」(中小企業庁 2012b)であるとされている。BCPを緊急時の計画という側面からだけで捉えるのではなく、平常時に行うべき活動も視野に入れるべきであるという視点から、木村・吉川・工藤・鹿嶋(2018)や、吉川・工藤・木村・望月(2019)などの先行研究がある。これらの研究では、BCPやBCM<sup>6)</sup>と定常的なMCS<sup>7)</sup>との関係性について明らかにされている。また、佐々木(2020, 64)では、「リスクとして認識するとは、イレギュラーな事象を減多に起こらないレギュラーな事象として想定することといえる」と明らかにしている。事業は、いつかは必ず承継しなければならない。それゆえ事業の承継は、イレギュラーではなく、まさしくレギュラーな事象である。また、事業の停止を伴う、倒産・廃業も減多におこらないものの、レギュラーな事象として検討の範囲に含めるべきである。

本稿では、緊急時だけでなく、平常時の重要性をこれらの先行研究により確認した上で、中小企業庁のBCPの定義に見える、「事業資産」の損害という点に着目して、損害からの復旧だけを念頭に置くのではなく、場合によっては損害を受け入れつつ、廃業に新しい概念を付加して提唱するのが目的である。

事業資産の損害が甚大であれば、中核となる事業継続が困難になったり、早期復旧が困難になったりする。また、資産が将来獲得するキャッシュ・フローの源泉にもなるという点を考慮すると、将来キャッシュ・フローが、事業承継やBCPを検討する際の一つの鍵になる。そこで、企業が事業承継計画を策定したり、BCPを策定したりするときに、廃業も選択肢の一つに入るのではないかと、というのが我々の主張である。廃業というと、マーケットからの撤退を意味し、ネガティブな印象があるが、全ての廃業がネガティブではないという意味から、戦略的<sup>8)</sup>廃業という概念を提唱したいというのが本稿の具体的目標である。

事業承継にしろ、BCPにしろ、その議論の根底には、「事業の継続」がある。2020年のわが国では、COVID-19の感染が終息せずに、組織体の活動に様々な影響が出ている。事業継続の危機である。例えば帝国データバンクの調査(帝国データバンク 2020)によると、「新型コロナウイルスの影響を受けた倒産<sup>9)</sup>(法的整理または事業停止、負債100万円未満・個人事業者含む)は、全国に537件(法的整理460件(破産430件、民事再生法30件)、事業停止77件)確認されている」とのことである。すなわち、企業であれば事業が継続されない事態に陥ってしまったという事である。ここで、注目すべきは、次のような推計である。日本経済新聞によると、東京商工リサーチのデータを引用しつつ、20年の倒産合計は7年ぶりに1万件を超えると推計している。その上で、「支払いの遅れなどがなくまま事業をたたむ休廃業や解散」は、2020年には2019年比15%増の5万件に膨らむと推計している

(日本経済新聞 2020年5月31日朝刊, 5ページ)。すなわち, 倒産件数を約5倍上回る休廃業や解散が見込まれている<sup>10)</sup>。果たして, これらの廃業は, 悪い廃業であったのか, あるいは支払いの遅れ等がなくて, 廃業できたのは, 良い廃業であったのかというのが, われわれのそもそもの問題意識である。

本稿の問題意識<sup>11)</sup>は, 倒産とは至らないまでも, 自主的に事業継続を行わないという選択肢があり得るのではないかと考えている。最初に事業承継ありき, でもないであろうし, BCPにより事業継続が至上命題でもないのではないかとという素朴な疑問がある。廃業を選択した方が, 無理をして事業に突き進むより良い結果をもたらす場合があることも念頭に置いておきたい。環境によって, 良い廃業と悪い廃業とがあるとするれば, どのような違いがあるのかについて判断基準を含めて言及しておこうとするのが, 本稿の具体的目標である。この検討を通して, 事業承継やBCPの場面において, 戦略的廃業が重要な選択肢となる点を明らかにしたい。

## 2. 事業承継の5つのステップと戦略的廃業

「経営者のための事業承継マニュアル」では, 5つのステップが紹介されている。それぞれのステップにおいて事業承継を進めていく上で, 課題となる事項が明示されている。

ステップ1では, 「事業承継に向けた準備の必要性の認識」である。準備ができていれば円滑に事業承継が進むということである。手遅れにならないように事前に準備をしておくことが必要であり, その点について経営者が認識しておくべきであるという点を指摘している。

ステップ2「経営状況・経営課題等の把握(見える化)」では, 経営状況や経営課題, 経営資源を見える化し, 現状を正確に把握することを求めている。

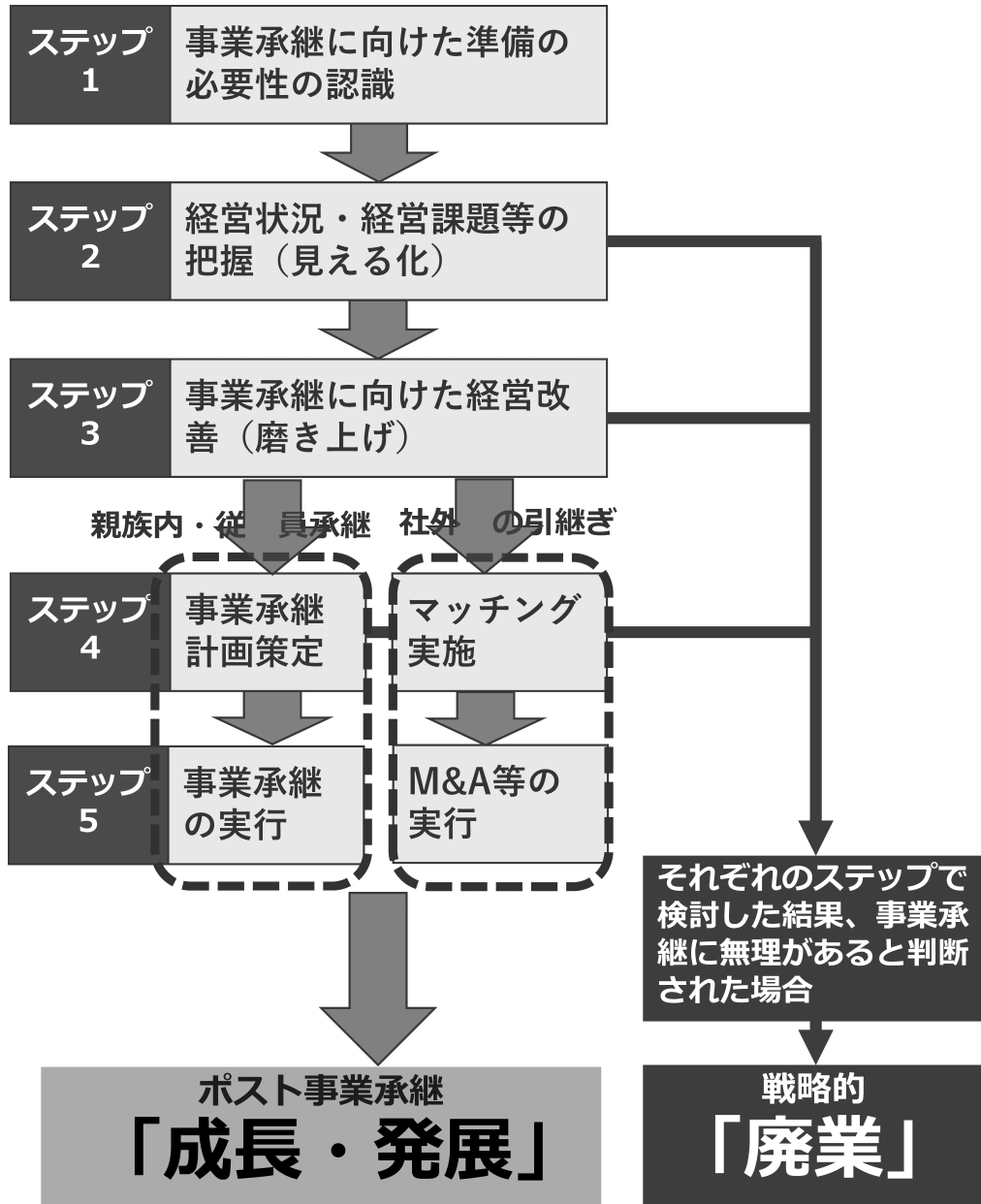
ステップ3「事業承継に向けた経営改善(磨き上げ)」では, 承継前に経営改善を行い, 後継者候補となる者が後を継ぎたくなるような経営状態まで引き上げておくことや, 魅力作りが大切である点を指摘している。

ステップ4「事業承継計画の策定」で親族内・従業員承継の場合では, 自社や自社を取り巻く環境を整理した上で, いつ, どのように, 何を, 誰に承継するのかについて, 具体的な計画の立案をしなければならないと指摘している。また, 社外への引き継ぎでは, M&A仲介機関の選定と売却条件の検討の重要性が指摘されている。

上記の1~4のステップを経て, ステップ5で事業承継が実行され, M&Aが実行されていく。

本稿の問題意識に基づく提案は, 次の図表に示したように, それぞれのステップにおいて, 「事業承継に無理がある」のかどうかについて, 絶えず検討判断しなければならない。場合によっては, 廃業も重要な選択肢になるという指摘である。これは, 災害等が発生した時に

図表 1 事業承継の5つのステップと戦略的廃業



(出所) 中小企業庁 (2017, 8) を一部改変して作成

もいえる。BCPを策定していたからといって、無理をして事業の継続に進むだけが選択肢ではないはずである。

ルメルト（2011，訳書108）によると，良い戦略は，基本構造を持っており，診断，基本方針および行動の3つから構成されている。「経営者のための事業承継マニュアル」でのステップ2，3，4は，戦略的廃業が良い戦略であるための「診断」に相当する。定性的な診断も重要なケースはあるであろうが，特にステップ2における会計情報を用いた経営状況の把握は，定量的な情報であるがゆえに客観性もあり，良い戦略の鍵となる。

### 3. 自主廃業と戦略的廃業

クルイヴァー・ピアースの定義するところによると，「戦略とは持続的競争優位性（sustainable competitive advantage）を達成するためのポジショニング（positioning）を構築することである」（Kluyver, Pearce 2003, 訳書17）。したがって戦略的とは，ポジティブな意味合いを有しており，廃業という用語と本来相入れない<sup>12)</sup>。しかし，本稿では，自主廃業の概念の中に，戦略的廃業という新しい概念を用いることにする。

ここで，自主廃業とは，事業を継続しないことを自主的に決定することを意味する。自主廃業できるということは，破産や特別清算，民事再生や会社更生といった法的整理や私的整理の対象ではない状態の中小企業という意味で債務超過ではない中小企業が想定されている。すなわち，現在は債務超過ではないものの，種々の環境を考慮して，自主的な廃業を選択する場合を自主廃業とする。

この自主廃業の範疇に，廃業後の経営者の活動を支えていこうという考えを入れるのが「戦略的廃業」の思考である。廃業する経営者がしあわせな引退（A Happy Retirement）と思えることが重要である。すなわち，戦略的廃業とは，廃業手続きが全て終了した時点で，ある一定程度の資産残高<sup>13)</sup>を有する状態を意味する。したがって自主廃業と戦略的廃業は包含関係にあるといえる。

事業の継続を考えつつも，廃業を視野に入れていく場合には，さまざまケースが考えられる。すなわち，廃業すべきかどうかの意思決定は，多面的な要素の複合的な意思決定となる。

例えば，次のようなケースが想定される。

- ・事業承継に伴う事業の磨き上げの段階で将来に対して十分な業績の改善や施策の効果が見込めない場合
- ・事業承継の過程で，更なる業績の悪化に陥る可能性のある場合
- ・事業承継の過程で，協力的な従業員が現れず，退職者が増加してしまい，事業継続が危ぶまれる場合
- ・事業承継の過程で，金融機関等から十分な資金の調達が困難と見込まれる場合

図表2 自主廃業と戦略的廃業



等々である。これらはいずれも将来の見通しに関するものであり、相当程度の不確実性が含まれている。

廃業の際には、借入金、仕入債務および労務債務等の清算が必要なために、ある程度の資金がなければならないといわれている。場合によっては、廃業しようとしても、法的な整理しか方法がないようなケースも生じるであろう。一方で、現時点では債務超過に陥っていないため、今なら自主廃業できるというケースもある。しかし、単に自主廃業し、その後の経営者はどう行動すべきか、という点では経営者の幸せな廃業、従業員にとっての幸せな廃業になるのだろうか。このような場合には、廃業に至る意思決定の根拠が欲しいところである。また、今廃業すべきなのか、いつ廃業すべきなのかの指針、目安も欲しいものである。このような側面をとらえると、将来のキャッシュ・フローを現在に割り引いて、現時点での意思決定にかすという発想ができる。会計情報としての投資意思決定の手法を援用して会計的なエビデンスを使いつつ、戦略的廃業を選択すべきである。

廃業が戦略的かどうかということが、廃業後に一定額の資産を残し、廃業した経営者のその後の生活が安定するとか、別事業の起業のための資金が残るとかということを想定している。

#### 4. 会計的視点からの戦略的廃業

中小企業の事業承継を進めていくか、あるいは廃業を決定するのかということを決めるのは、複雑に絡み合う経営上の意思決定であり、何か1つの事象だけを原因として決定されるわけではないかもしれない。例えば、COVID-19による売上の減少が今後も続くと予想するのであれば、将来を予測して意思決定を行うということになる。

このように意思決定論の文脈で考えると、中小企業にも簡便で適用可能な手法を用いて、

一定の指標で意思決定の一助にすることが求められるであろう。投資案件の将来の不確実性を十分に捉えることができなくても、ある一定程度のもので、判断の基礎にできるという理解である。

会計学の世界で馴染みの深い、DCF (Discounted Cash Flow) 法に基づく NPV 法 (Net Present Value method: 正味現在価値法) が一つの示唆を与えてくれる。事業承継を全社的投資案件として、投資意思決定がどの程度プラスになるか、あるいは、いつマイナスになるかを、判断の基礎としようとするものである<sup>14)</sup>。

NPV 法は、以下の算式で計算できる。

$$NPV = CF_0 + \sum_{t=1}^n \frac{NCF_t}{(1+r)^t}$$

$CF_0$  は初投資期時点での正味キャッシュ・フローである。今、全ての負債を返済し、全ての資産を換金したらいくらであるかを把握する。この時、退職者に割増の退職金を支払うなら、ここからその分 (割増退職金) が差し引かれるし、経営者が事業清算後の生活資金としていくらか必要であるとか、新しい事業展開を考え起業に必要な資金があれば、それらを引いていく。したがって、多額の資金を残して廃業したいと考えるなら、現状で債務超過でなくとも、 $CF_0$  がマイナスになることもある。

$NCF_t$  は、 $t$  期の正味キャッシュ・フローである。 $r$  は資本コストである。

すなわち、NPV は、事業承継時もしくは災害時の初期投資額と将来に渡る正味キャッシュ・フローの割引現在価値の合計額である。

経済合理性を求めると、貨幣の時間価値を考慮して上記のような NPV 法の算定式になるが、年度ごとの計算の結果ではなく、自然災害等で事業を継続するか、廃業するか意思決定を1カ月ごとの数字で確認すると、 $t$  を1月、 $r=1$  で問題ないであろう。すなわち、 $CF_0$  で企業が何カ月維持できるのかをすぐに計算できる。NPV 法は、初期投資時点の正味キャッシュ・フローを推計すること、また資本コストを推計することも必要である。この NPV 法の意義は、幾つかあるが、会計情報を用いて計算できる点で、実務との親和性が高い点が挙げられる。また、シンプルであり、モデルの意味が分かりやすい点が意義として挙げられる。さらに貨幣の時間価値も考慮されており、経済合理性が高い点も評価される (篠田 2005, 76-77)。なお、事業を継続するかどうかは、時間の経過とともに環境は変化し意思決定も変化するものであろう。環境変化等を織り込む手法としてリアル・オプション法がある。NPV 法が、意思決定時点で正味キャッシュ・フローや資本コストが全て確定しているとの仮定に基づいている点は欠点といえる。ある意味、静的な分析である。それゆえ、変わりゆく状況を勘案するリアル・オプションは動的な分析であり、有効性は高い。しかしながら、本稿では、事業承継を投資案件と捉え、対象を中小企業としていることから、NPV 法で十分であるとの理解である<sup>15)</sup>。

## 5. むすび

本稿では、事業承継や自然災害等で、中小企業が事業の継続を検討するときに、必ずしも事業の継続だけが選択肢ではないことを指摘した。なぜならば、事業承継や災害からの復旧を目指して、事業を継続することで、かえって企業価値を損なっていく、必ずしも関係者がしあわせになったとはいえないケースに遭遇してきたからである。その上で仮に廃業を選ぶとしても、その廃業には、将来を見越しての廃業、すなわち本稿でいうところの「戦略的廃業」といえるものがあることを示した。

この戦略的廃業の指標となりうるものの1つがNPV法を利用した投資意思決定の考え方の採用である。初期投資額を清算価値とみなしているのは、資金の使い途が事業活動から離れているからである。

NPV法にも欠陥はあるものの、中小企業でも使いやすいという点を考慮して利用を考えてみるということが、我々が主張したい点である。戦略的廃業が事業承継時、BCP時の1つの選択肢になりうる点を指摘したい。

付記：本稿は東京経済大学個人研究助成費（研究課題番号20-21）の成果の一部である。

### 注

- 1) 本稿において、中小企業とは、中小企業基本法第2条第1項の規定に基づく「中小企業者」をいう。なお、引用文献においては異なる区分で中小企業を規定している場合がある。
- 2) 2016年に公表された「事業承継ガイドライン」は、2006年に事業承継協議会より公表された「事業承継ガイドライン」を、当時10年ぶりに見直し、中小企業庁が公表したものである。
- 3) BCPとは、事業継続計画（Business Continuity Plan）のことである。
- 4) 本稿では、中小企業を対象に検討しているため、中小企業庁が公表しているBCPの定義に沿って議論を進める。また、中小企業庁による定義には、「事業資産の損害」や「平常時」のように、特徴的な文言も検討対象とするためである。
- 5) 中小企業の場合、事業の多角化が行われている企業は、大企業ほど多くないことが想定される。したがって、中核となる事業そのものが中小企業の事業であることが多いものと考えられる。
- 6) BCMとは、事業継続マネジメント（Business Continuity Management）のことである。
- 7) MCSとは、マネジメントコントロールシステム（Management Control System）のことである。
- 8) 戦略とは、そもそも軍事用語である。ドラッカー（Drucker）が『戦略とは何か』の前文「本書の刊行に寄せて」の中で示しているように、アメリカのケネディ（Kennedy）、ジョンソン（Johnson）両大統領時の国防長官（1961-1968）であるマクナマラ（McNamara）氏のもと国防総省で働いていた専門家たちが、ビジネス界や学術界に転身した際に戦略という言葉を持ち込み、瞬く間に広がったとのことである。さまざまな分野で用いられてきている「戦略」とは、比較的新しい概念であり、軍事用語以外で用いられる場合には多義的である。

本稿において、「戦略とは持続的競争優位性（sustainable competitive advantage）を達成す



るためのポジショニング (positioning) を構築することである」と理解した上で、「どのように資源を配分するかなどの選択をすることこそが戦略である」(Kluyver, Pearce 2003, 17) という文脈で「戦略的」と用いている。

- 9) 帝国データバンク (2020, 3) では「『新型コロナウイルスの影響を受けた倒産』とは、新型コロナウイルスが倒産の要因 (主因または一要因) となったことを当事者または代理人 (弁護士) が認め、法的整理または事業停止 (弁護士に事後処理を一任) となったケースを対象としている (帝国データバンク 2020, 3)。なお、集計期間は、2020年2月より2020年9月18日の16時までのデータである。
- 10) 休業の例として、山形市の漬物店「丸八やたら漬」と、うどんすきで知られる料亭「東京美々卯」が紹介されている。
- 11) 問題意識は、共著者間で共有している。なお、問題意識の根底にあるのは、税理士・公認会計士として中小企業支援の現場を永く経験してきた共著者の一人である加藤恵一郎の経験によるところが大きい。加藤は、事業承継のスキームの主人公である「事業を委ねる人」が「しあわせな引退 (A Happy Retirement)」ができて、「事業を引き継ぐ人」が「しあわせな事業引き継ぎ (A Happy Business Succession)」ができることが必要であると認識している。この両者の幸せがあって初めて承継スキームは成功だといえるという考え方が重要である点について、共著者間で理解を共有している。
- 12) 廃業を失敗ととらえないという見方で、例えば、丹下・金子 (2015) では、中小企業の海外事業からの撤退を失敗としてとらえるのではなく、撤退を国際戦略の1つとして位置付けて分析している。本稿でいう「戦略的」と同様の意味合いを有している研究例の1つである。
- 13) 経営者が廃業後に自由にできる資産額を確保しておくことだけがHappyであるわけではないが、1つの指標になりうる。
- 14) 通常は、以下の式からNPV法がプラスになれば、当該投資案は採択され、NPV法がマイナスになれば投資案は棄却される。なお、Iは投資額である。
 
$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{NCF_t}{(1+r)^t} - I$$
- 15) 不確実性のある情報を取り扱うための手法として、確率分布を用いて、繰り返しての入力と繰り返しての出力から、アウトプットとしての全体分布を把握していく、モンテカルロ・シミュレーションが知られている。

#### 参 考 文 献

- Kluyver, Cornelis A., John A. Pearce. 2003, *Strategy: A View from the Top*, Prentice Hall (大柳正子訳, 2004, 『戦略とは何か』東洋経済新報社).
- Rumelt, Richard P. *Good Strategy, Bad Strategy*, Profile Books (村井章子訳『良い戦略, 悪い戦略』日本経済新聞出版社).
- 木村真美・吉川晃司・工藤栄一郎・鹿嶋洋. 2018. 「災害復興を考えた事業継続計画 (BCP) と事業継続マネジメント (BCM)」『粉体技術』日本粉体工業技術協会: 610-616.
- 佐々木郁子. 2020. 「イレギュラーなことがおきたときに会計は何ができるか」『企業会計』Vol. 72, No. 7: 61-64.

## 中小企業事業承継の5つのステップと戦略的廃業概念

- 篠田朝也. 2005. 「投資意思決定会計へのシミュレーション分析の適用における意義と問題点」『滋賀大学経済学部研究年報』Vol. 12 : 73-92.
- 丹下英明・金子昌弘. 2015. 「中小企業による海外撤退の実態—戦略的撤退と撤退経験の活用—」『日本政策金融公庫論集』日本政策金融公庫総合研究所, 26号 : 15-34.
- 帝国データバンク. 2020. 「特別企画 : 「新型コロナウイルス関連倒産」同行調査 (9月18日 (木) 16時現在判明分)」 <https://www.tdb.co.jp/tosan/covid19/pdf/tosan.pdf> (2020年9月22日アクセス).
- 中小企業庁. 2006. 「「中小企業 BCP 策定運用指針」の公開にあたって」  
[https://www.chusho.meti.go.jp/bcp/contents/level\\_a/bcpgl\\_00.html](https://www.chusho.meti.go.jp/bcp/contents/level_a/bcpgl_00.html) (2020年9月26日アクセス).
- 中小企業庁. 2012a. 「中小企業 BCP 策定運用指針 (第2版) について」  
<https://www.chusho.meti.go.jp/bcp/download/bcpgl/bessi5.pdf> (2020年9月26日アクセス).
- 中小企業庁. 2012b. 「中小企業 BCP 策定運用指針「用語集」」  
[https://www.chusho.meti.go.jp/bcp/contents/bcpgl\\_09\\_p.html](https://www.chusho.meti.go.jp/bcp/contents/bcpgl_09_p.html) (2020年9月26日アクセス).
- 中小企業庁. 2016. 「事業承継ガイドライン」中小企業庁.
- 中小企業庁. 2017. 「経営者のための事業承継マニュアル」中小企業庁.
- 中小企業庁. 2019. 『中小企業白書 2019年版 令和時代の中小企業の活躍に向けて』中小企業庁.
- 成川正晃. 2019. 「中小企業会計の必要性—小規模事業者に思いを馳せて」『企業会計』Vol. 71, No. 4 : 4-5.
- 成川正晃. 2020. 「中小企業会計教育における課題と展望」河崎照行編著『会計研究の挑戦』中央経済社 : 447-462.
- 吉川晃史・工藤栄一郎・木村眞実・望月信幸. 2019. 「災害対応リスクマネジメントと定常対応マネジメント・コントロールの相互作用」『会計専門職紀要』Vol. 10 : 47-57.