

Meinan Management Review

1

特集 これからの事業承継のカタチ ～事業を継続していく武器を持つ～

- 永井晶也のトップインタビュー
- 事業再生ガイドラインの理解と実践
- 事業承継としてのMBO
- ワンポイントアドバイス
- 今後のセミナー案内

企業永続を実現するための最大課題

「自社は、この先十年後も確実に存続している」と言い切れる経営者は、どれほどいらっしゃるでしょうか。市場環境の激変、人材不足、後継者問題―。企業を取り巻く不確実性が高まる今、改めて問われているのが“企業永続”というテーマです。

ゴーイングコンサーン（Going Concern：継続企業の前提）という言葉をご存じでしょうか。企業が将来にわたり無期限に事業を継続するという、企業会計における大前提の概念です。企業の会計処理や制度設計は、企業が存続し続けることを前提に組み立てられています。つまり企業とは、本来「永続する存在」として社会の中に位置づけられているのです。経営学者ピーター・F・ドラッカーは「すべての企業は環境適応業である」と述べました。企業は市場や技術、社会の変化に適応し続けることで存続していきます。言い換えれば、企業は環境変化に対応しながら成長し続けることを宿命づけられた存在だといえるでしょう。

しかし、その企業を率いる経営者は永遠ではありません。どれほど優れた経営者であっても、いずれ次の世代へバトンを渡す時が訪れます。気力や体力の衰え、あるいは世代交代のタイミングを迎えたときに経営の役割を次の担い手へ引き継がなければなりません。もしその準備が整っていなければ、企業の永続性はそこで途切れてしまう可能性があります。

こう考えると、事業承継は単なる人事の問題ではありません。企業永続を実現するための、極めて重要な経営課題であるといえるでしょう。そして現在、この事業承継の意味合いは大きく変わりつつあります。従来は「誰に継がせるか」という後継者選びが中心でしたが、これからは「企業価値をいかに次世代へ引き継ぐか」という視点で捉える必要があります。事業承継は企業の将来を設計する戦略テーマとして考えるべき時代になっているのです。

承継は“守り”か、“攻め”か

近年、事業承継の形は大きく多様化しています。従来型の親族内への承継に加え、役員や社員への承継（MBO）、第三者への株式譲渡（M&A）、さらには外部からプロ経営者を招聘するケースも増えていきます。企業の状況に応じて、さまざまな選択肢を検討できる時代になりました。かつてM&Aは「身売り」と受け止められることも少なくありませんでした。しかし現在では、企業の成長や事業拡大を目的とした戦略的手段として広く認識されています。特に中

小企業の第三者承継は年々増加しており、事業承継の有力な選択肢として定着しつつあります。

ここで重要なのは、承継の手段を「状況」で選ぶのか、「目的」で選ぶのかという点です。後継者がいないからM&Aを選ぶという状況対応も一つの現実ですが、本来は企業の将来像を描いた上で最適な承継方法を選択することが望ましいといえるでしょう。

承継を単なる世代交代として捉えるのか、それとも経営革新の機会として捉えるのか。ここに経営者の視点の違いが表れます。DXの進展、脱炭素への対応、人材確保の難しさなど、企業を取り巻く環境は急速に変化しています。承継のタイミングは、事業構造を見直し、新たな成長戦略を描く好機でもあります。承継は「守りの経営」ではなく、「次の成長をつくる経営」の出発点になり得るのです。

成否を分けるのは“準備期間”

事業承継を成功させるために最も重要なのは、十分な準備期間を確保することです。一般的には、五年から十年程度の計画期間を設けることが望ましいとされています。株式の移転、経営権の委譲、取引先や金融機関との関係の引き継ぎなどは、一朝一夕に進むものではありません。時間をかけて段階的に進めることが重要です。

特に中小企業では、経営者個人に信用や人脈が集中しているケースが多く見られます。そのため、属人的な経営から組織的な経営へ移行するプロセスが欠かせません。ガバナンス体制の整備や管理会計の高度化、経営理念の言語化などは、承継後の安定経営を支える重要な基盤となります。

また、地域企業にとって事業承継は地域経済とも密接に関わっています。企業は単なる収益主体ではなく、雇用を生み、地域社会を支える存在でもあります。企業の廃業は地域経済に大きな影響を及ぼします。その意味で、事業承継は企業単体の問題ではなく、地域の持続性にも関わるテーマであるといえるでしょう。

事業承継は、避けられない「終わり」ではありません。それは企業にとって、新たな成長の「始まり」です。経営者が早い段階から課題を認識し、計画的に準備を進めていくことで、企業は世代を超えて発展していくことができます。企業を未来へつなぐ意思決定は、他でもない、今この瞬間の経営判断にかかっているのです。

名南コンサルティングネットワーク

永井晶也

✓ 事業再生ガイドラインの理解と実践

新型コロナウイルスの感染拡大による大幅な景気後退を受けて、事業再生等に向けた取り組みの方向性を示した「中小企業の事業再生等に関するガイドライン」（通称、事業再生ガイドライン）は、2022年4月の施行以来、活用件数が増加しています（資料1）。その中でも昨今は、廃業型や債務減免を含む再生型が急激に増加していることがわかります。

コロナ禍以降の円安や人手不足などにより、あらゆるモノやサービスの価格、人件費などが上昇し、企業収益を圧迫しています。さらに、銀行金利の引き上げにより、借入金の多い企業には支払利息の負担が重くのしかかってきます。国や自治体による物価高対策の給付金や補助金、支援金などを活用してもあくまでも一時しのぎにしかならず、抜本的な改善を図らなければ、いずれ資金が底をついてしまいます。通常は借入金の借り換え（リファイナンス）による返済金額の低減や、条件変更（リスケジュール）などの金融支援が主ですが、事業再生ガイドラインに基づいて、さらに踏み込んだ債務免除（借入金の一部カット）によって、元本返済と支払利息の負担が軽減される、抜本的なスキームが採用されるケースが増えており、再生の可能性が格段に上がりました。もちろん、すべてがうまくいくわけではありませんが、資金繰りが行き詰まり「倒産」という決断を下す前に、事業再生ガイドラインの活用を検討してはいかがでしょうか。なお、事業再生等の具体的な手続きに関しては、右の「資料2」をご参照下さい。

✓ 事業承継としてのMBO

MBO（マネジメント・バイアウト）とは、企業の経営陣が自社の株式や事業を買い取ることで経営権を取得する手法を指します。経営陣が主体となって企業の支配権を握り、経営の自由度を高めることが目的です。上場会社のMBOは、経営陣が株式を買い取り非公開化することで、短期的な収益を求める株主の影響を受けず、中長期的な経営戦略を実行しやすくなります。また、上場維持にかかるコスト削減も期待でき、最近はこの手法による非公開化が新聞などで取り上げられることも増えています。一方で非上場会社におけるMBOは、事業承継の方法の一つとして利用されています。事業承継は主に「親族内承継」「役員・社員承継」「第三者承継」に分かれますが、MBOは役員や社員への承継に用いられるスキームの一つです。信頼できる役員や社員に承継したいという経営者の思いと「今の会社を引き継いで経営したい」という役員や社員の双方の思いを実現することができます。具体的には、役員や社員が特別目的会社（SPC）を設立し、SPCが金融機関から資金調達をして対象会社の株式や事業を取得します。取得後、SPCが対象会社と合併することが一般的です。

注意すべき点は、MBOでは多額の資金調達が必要となるため、十分な資金計画が不可欠だということです。資金計画が不十分だと返済困難に陥るリスクがあります。また、手続きが複雑であることから、専門家と連携し慎重に進める必要があります。これら注意点さえ押さえれば、MBOは上場・非上場を問わず、経営権取得や事業承継における有効な手段の一つと言えるでしょう。

【資料1】事業再生ガイドラインの活用実績

■事業再生計画成立件数

	2022年度	2023年度	2024年度	合計
再生型	19	75	97	191
債務減免を含む	11	45	80	136
債務減免を含まない	8	30	17	55
廃業型	9	58	120	187
合計	28	133	217	378

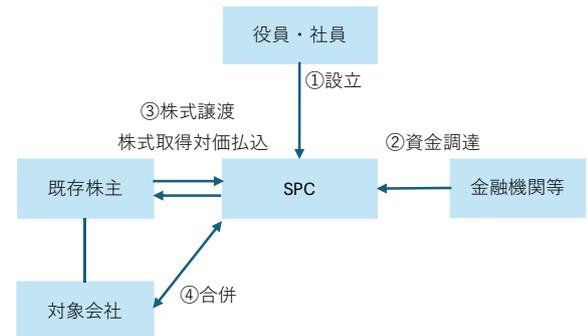
（出典）令和7年7月18日 金融庁 報道発表資料

【資料2】事業再生等の手続き

ステップ	内容
1. 経営課題の早期把握	財務状況や資金繰りの現状を把握し、問題点を早期に認識
2. 支援機関へ相談	中小企業活性化協議会や金融機関、再生コンサルタント等の支援機関に相談し、助言や支援を受ける
3. 再生計画の策定	債務減免や返済条件変更を含む具体的な経営改善計画を作成
4. 債権者との協議	主要債権者と返済条件見直しや債務減免について交渉
5. 合意形成・契約締結	債権者の同意を得て返済条件を変更し、合意内容を文書化
6. 再生計画の実行とモニタリング	合意内容に基づき返済と経営改善を実施。支援機関が進捗をフォロー

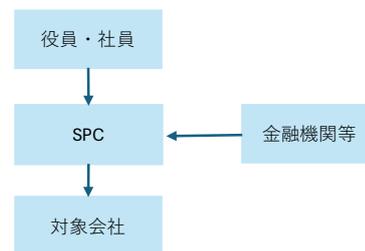
（出典）「中小企業の事業再生等に関するガイドライン」
中小企業の事業再生等に関する研究会

【資料3】MBOスキーム



- ①役員・社員がSPC(特別目的会社)設立
- ②SPCが金融機関やファンドから資金調達を実施
- ③SPCが既存株主から株式を取得し、株式取得対価を払込
- ④SPCが対象会社と合併する

【資料4】MBO後の関係性



Value Information

4

✓ ワンポイントアドバイス

管理者研修のご案内

事業を継続していく上で必ず乗り越えなければいけないのが、自社を取り巻く環境の変化です。

経営者に求められるのは、こうした変化を捉え、適切な戦略を描くことですが、実際に戦略を実行していくには、経営者1人の力では不十分です。そこで重要なのが、経営者よりも現場に近い管理者の活躍です。

管理者は現場社員の代表ではありません。経営者の価値観を理解し、自分の言葉で部下に伝えることで、経営者の描く戦略を実行していくという役割があります。管理者の能力が高いほど、より確実かつスピーディーに戦略を実行することができます。

そのためには、正しい理論や考え方を学び、自身の経験と結びつける必要があります。また、社外の人材と交流し、他社の風土や他業界の常識を学ぶことで、幅広い知識や価値観を身に付けることも重要です。

弊社で開催する管理者パワーアッププログラムは、座学とグループワークを通して、管理者としての能力向上をご支援します。毎講座終了時に次回までの宿題を自らに課し、日々取組んで頂くことで、「研修を受けて終わり」ではなく、半年間常に研修プログラムに取組んで頂く状態とします。そのため半年後には、より高い視座で、実行力のある人材に育てあげることが可能となっております。

4月～6月 Webセミナー配信予定のご案内

弊社では、2026年1月より、最新の経営トレンド情報や経営者・管理者なら知っておきたい知識や理論についてWebミニセミナーの配信を開始しております。

4月から6月にかけては以下のミニセミナーを配信致します。

- ・ 4月20日(月) 配信
『5分で分かる「エンゲージメント」』
- ・ 5月20日(水) 配信
『あなたの会社の何を見ている？
金融機関の視点と準備のポイント』
- ・ 6月20日(土) 配信
『5分で分かる「経営者大学」』

人事・組織分野で高い注目を浴びる「エンゲージメント」や、関税や財政政策などの影響で経済の不安定さが増す中で知っておきたい「金融機関の視点」など引き続き役立つ情報をお届けします。

右記ご案内よりご登録いただくと、配信日にメールが届き、ミニセミナーをご視聴いただけるようになります。是非ご登録ください。

視聴登録はこちら



✓ 今後のセミナー案内

今後予定されているイベント

詳細、お申し込みはこちら⇒



【有料研修】

- 4月2日(木)・3(金)
2026年度新入社員研修 前期A日程
(基礎習得コース・個別指導コース)
- 4月6日(月)・7(火)
2026年度新入社員研修 前期B日程(基礎習得コース)
- 4月8日(水)
第29回管理会計力認定講座 3級・2級
- 4月21日(火)
管理者パワーアッププログラム 第1講
- 5月13日(水)
第29回管理会計力認定講座 1級

【無料セミナー】

- 4月22日(水)
労働力不足をチャンスに変える
AIとグローバル人材が切り拓く次世代型業務改善
- 5月22日(金)
【WEBセミナー】
基礎から学ぶPULL型営業入門セミナー
眠っている名刺が商談を生む！
- 6月3日(水)
～人手不足時代を乗り切る～
中小企業が取り組むべきエンゲージメント戦略
- 6月26日(金)
【WEBセミナー】
ムリなく続く、中小企業のための見込客獲得の仕組み
無理なく始めて着実に成果を出す顧客獲得メソッド

【無料相談会】

- 4月20日(月) / 5月20日(水)
プライバシーマーク/ISMS 取得更新無料相談会
- 4月16日(木) / 6月18日(木)
営業DX個別無料相談会2026
AIとの共存時代における売れる仕組みを構築する

Meinan Management Review Vol.145

令和8年3月19日発行(通巻第145号)

発行人:永井晶也 編集:水谷マミ

執筆:永井晶也、木島知也、水落優、高木智彦、川口真司

名南コンサルティングネットワーク

マネジメントコンサルティング事業部

〒450-6334

名古屋市中村区名駅一丁目1番1号

JPタワー名古屋34階

TEL 052(589)2784 FAX 052(589)2781