

下記文書は、IFAC（国際会計士連盟）のウェブサイトから転載したものです。

<https://www.ifac.org/global-knowledge-gateway/practice-management/discussion/encouraging-successful-exit-strategies>

成功する出口戦略を奨励する-バトンを渡す

2019年6月7日

Christopher Arnold IFAC SME/SMP and Research のリーダー

Monica Foerster IFAC SMPC 委員長

「計画をたてないことは失敗するように計画していること」とは、多くの異なる状況や場面で適用される、よく使い古された表現です。それが極めて重要であるが見過ごされがちな1つの分野は、特に中小企業（SME）における、組織の後継者育成計画および事業移転戦略です。将来のための効果的な計画を立てないことは、組織の存続に影響を与えるだけでなく、地元の雇用、そしてサプライチェーン、ひいては地域経済にも深刻な影響を及ぼす可能性があります。ただし、すべての事業の閉鎖が「失敗」であるわけではなく、使用される用語が非常に重要であるということも認識されるべきです。「出口戦略」は「事業の移転」の代替となる可能性があります。

中小企業は先進国ではビジネス人口の90パーセント以上、雇用の60~70パーセント、そしてGDPの55パーセントを占めています（全世界経済財団=スモールビジネスの公表物参照）。IFACの調査「中小企業に事業支援を提供する中小事務所の役割」によると、中小企業のかなりの割合は家族経営であり、家族の関与と価値は、所有、統治及び管理にまで浸透している特徴を明らかにしました。これらの企業は、家族の統制を維持し、通常は非財務の目標（例えば、評判、イメージ、ビジネスの文化、及びワークライフバランス）をかなり重視しています。

中小企業は、正式な後継計画を相対的には有していないため、大企業よりも承継に失敗するリスクが高い傾向があります。中小企業では、潜在的な能力のある個人も少なく、オーナー経営者がビジネスに対して「ライフスタイル」のアプローチをとることができます。Family Firm Instituteが2017年に実施した調査によると、79%の家族経営企業が家族内で経営譲渡を計画していますが、これらのうち16%のみが家族への統合的な承継計画を作成しています。「2018 PWC グローバルファミリービジネスサーベイ」（53地域の2,953社）によると、今後2年間において、家族経営のための重要な課題の一つとして、「承継」は33%だけになっています（18の課題のうち12）。

中小企業の公共政策

事業の移転のための後継者育成計画と成功する環境の確保は、世界的に重要な問題です。事業の所有権の効果的な移転は、技術革新、投資、及びスキルの向上を通じて、潜在的に生産性の向上を促進する可能性があります。

特定の法域では、根拠に欠けており、「出口」と「譲渡」（移転）に関する単一のデータセットがないため、適切な政策決定を下すためには対処する必要があります。公共政策は幅広い教育的役割

を果たすだけでなく、より多くの調査を刺激し、統計データ及び収集の枠組み並びに利用可能な情報の質を改善する責任を担っています。

欧州連合（EU）の「Entrepreneurship 2020 Action Plan」によると、年間約 45 万社の中小企業がオーナーを変更し、200 万人以上の従業員に影響を及ぼしているが、これらの譲渡の最大 3 分の 1 が成功しない可能性があるとして述べています。これは、15 万の企業と 60 万人の雇用を危険に晒しています。

2018 年に、IFAC は B20 アルゼンチン中小企業開発タスクフォースのメンバーとなる特権を得て、G20 への実務的な勧告をカバーする「ポリシーペーパー」の策定にあたりインプットを提供しました。これには、「事業移転計画の重要性と複雑性に対する認識を高める」という具体的なアクションプラン（1.3）が含まれていました。同ペーパーは、「政府は、例えば贈与及び相続税の優遇措置、特別な金融支援、事業の移転のためのプラットフォームの開発、専門的仲介者及びアドバイザーへのアクセス促進などを通じて、事業の移転の条件を改善するために協力できる。全国的な意識向上キャンペーンは、パンフレット、セミナー、ウェビナーやソーシャルメディアなどの革新的なデジタルツール、そして個人的な相談を通じて、今後の起業家に情報を提供するのに役立ちます。」と記載しています。

2019 年 2 月に日本の東京で開催された（SMPC）会議では、日本の中小企業の後継者育成計画は大きな課題であるため、このトピックに関するセッションが行われました。OECD2018 ポリシーノート「中小企業の成長のための原動力として事業の移転」によると、日本では今後 5 年以内に 30 万人以上の中小企業の現職経営者が 70 歳に達することが含まれています。さらに、約 2 割の小企業は、自分の世代で事業を中止することは避けられないと考えており、事業の閉鎖が避けられないと考えるオーナー経営者の約 7 割は、事業の移転の可能性を実際に考えずにこの結論に達しました。

SMPC の会議で、日本公認会計士協会（JICPA）の常務理事である渡邊芳樹氏は、日本は高齢化社会を迎えているため、今後 10 年間で推定 380 万社のうち 80 万社において、相続人や適切な後継者がいないという、何らかの形の事業承継の問題、すなわち経営者交代の問題に直面していると述べました。渡邊氏は、事業承継が家族以外で行われる割合が増え、その多くは M&A によると指摘しました。日本は、事業承継を促進するためのインセンティブとして、非上場株式等についての贈与税・相続税の納税猶予制度（非上場株式等に係る贈与税・相続税について全額猶予する特例制度）を設ける戦略を採用しています。この特例制度は、2018 年から 2027 年の間有効です。例えば、後継者が会社の株式を贈与税の納税猶予制度により承継した場合においては、承継した株式を売却しない限り、贈与税の支払いについて猶予措置（一定の事由に該当した場合には免税措置）が適用されません。

職業会計士の役割

事業のオーナー経営者間で後継者育成計画への意識を高め、出口戦略へのアプローチにおいて受動的なものから能動的なものに移行する必要があります。事業の移転は、法律、税務及び規制に関する考慮事項、並びに事業評価とともに、関係する当事者の範囲により複雑な問題になる可能性があります。事業の移転が失敗する可能性の原因については、買い手と売り手の観点で異なる可能性があります。例えば、オーナーによる「出口」への準備不足や「手放す」ことによる心理的困難があるかもしれません。事業評価の困難性とともに、手数料も抑止力となる可能性があります。買い手の観点からは、売却対象（有形資産対無形資産の評価）についての認識が欠如している可能性があり、個人は代わりに起業家として自分の事業を始めることを好むかもしれません。

事業の移転には、十分な計画と強力なアドバイザーの能力が必要です。IFAC は、B20 勧告において、専門的な仲介者及びアドバイザーの認識について、首尾よく主導しました。職業会計士は、顧客との関係を築き、特に個々の事業の固有の状況に関連した、広範な承継及び譲渡の状況について、客観的かつ専門的な助言を提供できます。

IFAC の 2018 年グローバル SMP 調査によると、中小事務所（SMP）の 24%が、後継者育成計画や事業の移転において、事業についてのアドバイス又はコンサルタントとしてのアドバイスを提供していることがわかりました。これは、法域によって著しく異なり、例えば、北米では 58%なものの、中東では 16%でした。職業会計士によって提供されるアドバイスの 4 つの重要なテーマは、税金とオーナーシップ構成へのアドバイス、評価のアドバイス、事業開発のアドバイスと「感情面」での支援です。提供されるアドバイスは、事業の規模とそれに伴う承継プロセスの複雑性により異なります。

中小事務所の後継者育成計画

「中小事務所のための経営管理ガイド」では、後継者育成計画の策定、評価技法、パートナーシップ、統合、M&A、及び出口の検討のための選択肢など、事務所の後継者育成計画についての全体的なモジュールが含まれています。有用なチェックリストもあります。

さらに、Global Knowledge Gateway には、事務所にとって重要な要素を網羅した 8 部構成のビデオシリーズが掲載されています。

- [合併又は買収の検討？はあなたはどんな問題を解決しようとしていますか？](#)
- [中小事務所においての、買い手と売り手の観点](#)
- [合併・買収会計処理の共通のリスク](#)
- [会計士の合併と買収：タイミングと市場の状況](#)
- [合併又は買収の準備：変化を慎重に検討する](#)
- [会計事務所を評価する](#)
- [あなたとあなたの事務所は、あなたの後継者育成計画いつ始めるべきですか？](#)
- [承継する事務所の選択](#)

[Christopher Arnold](#) は、SME/ SMP and Research のリーダーです。以前はデロイトの監査マネージャーであり、ロンドンの中規模の事務所（現在 PKF-Littlejohn と呼ばれる）において、会計士の資格を得ました。Christopher は、勅許公認会計士協会（ACCA）で中小企業政策のアドバイザーとしてキャリアをスタートさせました。

[Monica Foerster](#) は国際会計士連盟（IFAC）中小事務所委員会（SMPC）で副委員長を務めた後、委員長に就任しました。フォースター氏は 2014 年に SMPC のメンバーに就任しており、連邦会計評議会（CFC）及びブラジル監査人協会（IBRACON）により推薦されました。

同氏は、ブラジルの IBRACON の中小事務所担当のディレクターでもあり、中小事務所作業グループのコーディネーターを務めています。会計評議会（CRCRS）の監査研究委員会（Comissão de Estudos de Auditoria）のコーディネーターです。ブラジルの FGV（Fundação Getúlio Vargas）財務管理、経理及び監査から経営学修士、ブラジルの UFRGS（Universidade Federal do Rio Grande do Sul）から会計学の学士の学位を取得しています。

本文書は、当初 [IFAC Global Knowledge Gateway](#) において掲載されたものです。Gateway を訪問し、会計プロフェッションに関連する様々なトピックについての追加的なコンテンツをみつけてください。

2019年6月に著作権は国際会計士連盟（IFAC）に帰属しています。すべての権利はIFACが所有しており、許可を得て使用しています。この文書の複製、保存及び転送については、permissions@ifac.org に連絡のこと。

本資料は、日本公認会計士協会（JICPA）のスタッフによる英語から日本語への仮訳です。正確な理解のためには英文原文を参照のこと。本資料の利用者は、自らの責任で利用すること。