

2024年6月 事業承継支援コンサルティング研究会 事例問題・解説

【テーマ】事業承継と経営資源引継ぎの相違点

問題

事業は、経営資源によって構成されます。経営資源とは、経営学では、ヒト・モノ・カネ・情報という4つの要素に大別されます。このうち4つ目の「情報」という経営資源の意味がわかりづらいため、中小企業庁の「事業承継ガイドライン」では、「目に見えにくい経営資源」＝「知的資産」と書き換えられていました。知的資産とは、知的財産権だけでなく、信用力・ブランド、技術・ノウハウ、顧客関係や人脈を意味しています。



「事業」とは、経営資源が組み合わせられて作られた、お金を稼ぐ仕組みです。経営資源の塊なのです。そのまま引継ぐことができれば、今すぐお金を稼ぎ続けることができます。このように経営資源を引継ぐことを「事業の引継ぎ」、すなわち「事業承継」といいます。

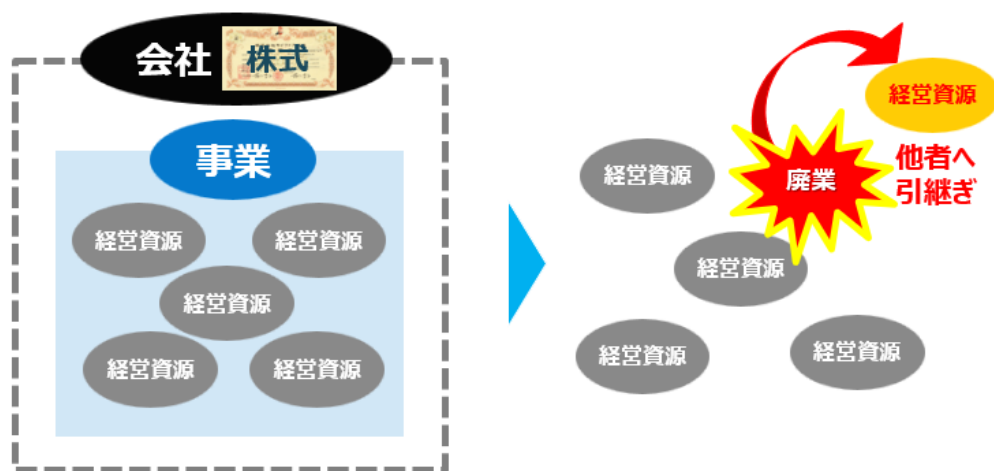


また、この経営者が事業を直接所有する形態は「個人事業」ですが、事業を法人という箱に入れてパッケージ化し、間接所有する形態があります。これが「法人（会社）」です。

しかし、後継者がいないために廃業すること、後継者がいても承継することができず廃業することもあります。事業の構成要素となっている経営資源のうち、価値のあるものを後継者へ引継ぐことができればよいからです。

中小企業の経営者が廃業するとしても、その構成要素である経営資源をバラバラにして個別に引継ぐことができます。

「廃業」というのは、「事業を継続しない」ことを意味しています。「事業を継続しない」というのは、これまでお金を稼ぎ続けてきた経営資源の組み合わせを止め、バラバラに解体することです。逆に、「事業を継続する」ことは、これまでお金を稼ぎ続けてきた経営資源の組み合わせを、他者がそのまま使い続けることを意味します。



現経営者が「廃業」した場合、何もしなければ、お金を稼ぐ機能は停止してしまいます。そして、時間がたつと、個々の経営資源は消滅してしまいます。それゆえ、経営資源の引継ぎが求められるのです。

しかし、事業という経営資源のセットをそのまま引継ごうとしても、お金

を稼ぐ力が低下していれば、相手は見つかりません。儲からない事業など、誰も欲しくないからです。

その場合、事業の構成要素をバラバラにして、その一部の経営資源だけを引継ぐのです。これが「経営資源引継ぎ」です。一般的に言われる「事業承継」というのは、経営資源の組み合わせをそのまま継続させるケースに過ぎません。つまり、「経営資源引継ぎ」には、事業を継続させるケース（事業承継）と継続させないケースの2つあるということなのです。

■ 事業承継



■ 経営資源引継ぎ



【論点】以下のケースは、「事業承継」か「経営資源引継ぎ」か、いずれに該当するか、理由とともに答えなさい。

(事例1)

複数店舗を運営する家具小売事業者が、1店舗をそのまま第三者へ譲渡した。

(事例2)

複数店舗を運営する家具小売事業者が、閉店した店舗の土地・建物、什器備品、在庫をセットで第三者へ譲渡した。

(事例3)

1 店舗を営む家電小売事業者が廃業したが、顧客関係（個人情報のデータベースと人間関係）を従業員へ引継いだ。

【論点】 経営が悪化した会社において、「経営資源引継ぎ」が行われるケースがあります。どのような状況にあるか説明しなさい。

以上