

中堅・中小企業の事業承継対策

第4回 事業承継方法ごとの具体的な対策の実行

—従業員等への承継又は外部から後継者を雇い入れる場合—

事業承継というと、中小企業においては親族内承継が大半と考えられがちですが、現実には4割近くの企業が親族以外から後継者を選んでいきます（ぶぎんレポート6月号、第1回「図表3」参照）。今回は従業員等への承継又は外部から後継者を雇い入れる場合のポイントを見ていきます。

今回も資料等の出所は、「事業承継協議会」がまとめた「事業承継ガイドライン」及び「事業継承ガイドライン20問20答」に基づいています。

（事例4：典型的な従業員承継成功のケース）

オーナー社長には親族の後継者がいなかったが、社内に有能な人材が育っていた。

当人は製造部門の中心人物だったが、事業の引継ぎをにらんで、社内の業務改善の責任者を命じるとともに、営業も担当させ、数年かけて経営全般を理解させるようにした。

各部門に習熟するにつれ、会社内外から後継者の有力候補として認知されるようになり、社長の親族も、既成事実として承継を認知するようになった。

当人も、経営者としての身分の安定を確保するために一定量の株式を取得することと、従来からの借入金の連帯保証を免除すること（事業承継後の借入れについては経営者として連帯保証することに異議は無かった。）を条件として後継者となることを承諾した。

株式の取得については、必要資金を自己資金のほか、役員報酬の引き上げ等によりまかなうことができたが、借入金の連帯保証については、一部の金融機関の了解が取れず、交渉の末、当分の間、オーナー社長が「財務担当の会長」として、連帯保証を継続することで決着した。

現在では、会長となったオーナー社長が連帯保証している借入金の残高はほとんど無くなり、事実上全ての承継が完了しようとしている。

1. 関係者の理解

(1) 後継者の選定

社内の後継者候補者としては、①共同創業者、②専務等の番頭格の役員、③優秀な若手経営陣、④工場長等の従業員、等が上げられます。

外部からの後継者を雇い入れる場合の候補者は、取引先の企業や金融機関などから人を招くこととなりますが、社内に基盤のない者が後継者になることには、従業員等からの反発も予想されるため、その選定にはより慎重を要すると考えられます。

これらの候補者選定における失敗のリスクを軽減させるため、現場での働きぶりや取引先としての付き合いを見るだけでなく、特に、事前に役員として会社の経営に参画してもらい、人

望があるかどうか、後を任せられる人物かどうかを観察し、冷静に判断する「お見合い期間」を経ることが重要です。

(2) 関係者の理解

ア. 社内（役員・従業員）の理解

後継者の選定後は、まず、社内の役員・従業員に認知してもらうよう勤めることが必要です。そのためには、事前に後継者の発表を行うことに加えて、後継者が一定の期間社内で役員等として活動する機会を設けることにより、全社員と直接に十分な意思疎通を図れるよう配慮が必要です。番頭格の役員など社内のものが後継者となる場合もさることながら、特に外部から後継者を雇い入れる場合は、このような機会の提供が重要と考えられます。

また、事業承継に先立って、自社の経営理念や経営計画を明確化しつつ社内に公表・浸透させておくとともに、それらを後継者に引き継いでおくといった取り組みも有効と考えられます。これらの取り組みは、従業員から見て「開かれた経営」に他ならず、社長交代後も大きな方針転換なく事業の継続性を保てるという利点があります。

イ. 取引先・金融機関の理解

販売先、仕入先、外注先等の取引先や金融機関からすれば、取引の継続性、安定性が最も重要な事項です。事業承継の方針が決定したら、なるべく早く後継者を各取引先に紹介して了解を得ておく必要があります。このためにも上記の経営計画の明確化・公表をしておくことが効果的となります。

ウ. 現経営者の親族の理解

親族外の後継者が決定した後で親族内から「会社を継ぎたい」と言い出すことがないように、経営者は後継者の選定の段階において、自らの親族の意向を十分に確認しておく必要があります。

また、後継者の経営安定化を図る観点から、現経営者の親族に集中している株式保有を改め、後継者に議決権を集中させる必要もありますので、自らの親族の理解を得ておくことが重要です。

エ. 経営体制の整備

事業承継を行う際には、次期社長を育てるということだけでなく、次期経営幹部を育てるという視点も必要です。経営幹部の交代は時間をかけて順次進めていく必要があります。

経営陣の世代交代という観点から、古参役員を退任させる必要が生じることもありますが、その処遇の仕方には十分注意すべきでしょう。特に、優秀な古参役員については、後継者のお目付役を期待する意味でも、ある程度の期間会社に残ってもらった方がよい場合もあります。

また、事業承継が実施され、後継者が社長となるに際して、前経営者が完全に退任するのではなく、例えば会社経営をコントロールできる権限の一部を保有した状態で会長に就任し、後継者には業務執行部分を中心に任せて会長がサポートしつつ、順次権限を委譲していくといった方法もあります。権限委譲期間は社長である後継者との二人三脚、共同経営期間であり、後継者が経営に不慣れな従業員等である場合には有効な方法と言えます。ただ、この共同経営期

間があまりに長いと、社長である後継者が飾り物で実質的な経営者は未だ会長であると見られる恐れがあります。例えば、共同経営期間は代表取締役会長として就任し、その後取締役会長、さらに会長、顧問というように順次肩書きを変更することにより、周囲からも権限が委譲されていることがわかるようにするなどの工夫が必要です。

2. 後継者教育

親族内承継の後継者教育（ぶぎんレポート8・9月号、第3回「2. 後継者教育」参照）と基本的には同様であり、必要に応じて社内でのローテーションや経営幹部としての経営参画、他社勤務、セミナーの参加等を実施していくことが有効と考えられます。

3. 株式・財産の分配

(1) 資本政策

経営者が、自社の役職員や外部から招聘した人物に事業を承継する決断をした場合、親族を含めて経営者がその大半を保有していることの多い自社株式の承継が大きな問題となります。後継者の経営に配慮するならば、株式等経営権についても一定程度後継者に集中させることが必要でしょう。

社長の座を譲ったにもかかわらず、いつまで経っても株式の大半を元経営者が保有し続けた場合、後継者の迅速な意思決定に不都合が生じる場合もあるでしょうし、取引先金融機関も、会社の実権者は社長にはないと対応することにもなりかねません。このような状態は、後継者を不安定な状態に置くことにもなりかねませんので注意が必要です。

(2) 種類株式の活用

上記のように後継者に株式を集中させることが重要ですが、経営者の親族に自社株式を資産としてある程度残しておきたい場合や、経営者に重要事項についての拒否権を残しておきたいなどの要請もあるでしょう。そのような場合には、親族内承継で紹介した**種類株式**を活用して、以下の方法を取ることが考えられます。

- **議決権制限株式**……………議決権のある普通株式を後継者に取得させて経営権を集中しつつ、議決権制限株式を経営者の親族に相続させて財産を残す。
- **拒否権付種類株式(黄金株)**……拒否権付株式を発行して重要事項についての拒否権を経営者が保持しつつ、後継者に株式の大部分を譲渡する。

(3) MBO (マネージメント・バイ・アウト) の活用

自社の役職員が後継者となる場合、経営者やその親族が保有する自社株式買取の資力が無いことが障害となる場合があります。むしろ、サラリーマンである役職員には、相応の規模・業績にある企業の株式を買い取るだけの資力が無いのが一般的といった方がよいかもしれません。こうした場合に、**MBO (Management Buy Out : マネージメント・バイ・アウト)** という手法が利用できる場合があります。MBO は、会社の経営陣 (マネージメント) が事業の継続を前提として、所有者から株式を取得して経営権を取得することを指します。

株式買取資金は、経営陣が持ち寄る資金の他、会社自身の財産や会社の将来の収益を担保とした、金融機関からの融資や投資会社からの出資によっても補うことが考えられます。経営陣の能力と事業の将来性次第では、少ない元手で MBO を実施することも可能となります。MBO を成功させるためには、会社の実力の「磨き上げ」を行っておくことが重要となりますので、十分な期間を取って準備を行うとよいでしょう。

(事例 5 : MBO により役員出身社長が株式を買い取った例)

甲社の創業者である会長 A (60歳) は、健康面の不安を抱え、事業承継対策の検討を始めた。A には 2 人の子息がいるが、両名とも A の後を継いで甲社を経営していく意思はなかった。

A は事業承継専門のコンサルタント会社に相談、M&A (会社売却) も検討したが、従業員や取引先等のためにも現在の形で会社を残したいとの判断に至った。

一方、既に経営実務を任されていた役員出身の社長 B (40歳) は、A がその大半を保有している会社株式を譲り受け、所有と経営を一致させる形での事業承継を希望していたところ、コンサルタント会社から MBO が提案され、実行に移すこととなった。

B の株式買取資金については、B の経営能力と甲社の将来性を評価した X 銀行の融資を受けることが出来た。おかげで、B は役職員とともに、会社の議決権の 2/3 を超える株式を取得することができた。

X 銀行からの借入金は、会社が保有していた預金によりその約 6 割を繰上げ償還。残りは業績好調な会社が生み出す収益により、5 年程度で分割償還できる見通しである。

(本事例のポイント)

- ・後継者の経営能力と会社の将来性が評価され、金融機関の融資を受けることが出来たことで、MBO を実施することが出来た事例。

(4) 個人保証・担保の処理

ア. 債務圧縮に向けた努力

自社の役職員や外部から招いた者が、事業を承継するに当たって対応すべき問題の一つに、当該企業の金融機関からの借入に対して行っている、経営者による個人（債務）保証及び物的担保提供の取り扱いがあります。

金融機関は、経営者の個人資産だけでなく、その経営能力を評価して融資を行い、連帯保証を求めたとの事情があること、形式的に代表権を有しているかどうかよりも、実質的な会社経営の責任者は誰かを重視することから、一般的には、単に社長が交替したからといって、経営者の連帯保証がすんなりと解除されることは少なく、そればかりか、これまでの経営者に加えて、後継者も連帯保証人に加わることを求められるのが通常です。

また、経営者が会社の借入に対して提供している自宅等の個人資産の物的担保については、他に十分な担保があるような場合以外、その解除は困難になります。

自社の役職員や外部から招いた者が事業を承継するに当たって、このように個人（債務）保証・担保の処理は非常に厄介な問題であり、経営者・後継者双方にとって相当の負担となりますので、まずは事業承継に向けて債務の圧縮を図ることが重要となるでしょう。

イ. 後継者の報酬の確保等の配慮

債務の圧縮を図ったとしても、完全に個人（債務）保証・担保を処理することは困難でしょう。残った債務保証等については、これまでの経営者に加えて、後継者も連帯保証を求められることが多いと考えられますが、親族内承継と違い個人資産を承継する立場にない親族後の後継者にとっては、会社の債務を保証することは精神的な面を含めて大きな負担となります。経営者の役割として、後継者の債務保証を少しでも軽減できるよう金融機関と粘り強く交渉することが必要です。

また、将来的には、後継者単独での保証に移行するためにも、後継者の負担に見合った一定程度の報酬を確保する措置を取って置くこと等、相当の配慮が必要と考えられます。

***次回は「事業承継方法ごとの具体的な対策の実行—M&Aを検討する場合—」についてのポイントを確認していきます。**