

## 政策・制度解説コーナー ③④

## 家族・親族以外の者に対する事業承継

金属労協政策企画局次長／浅井 茂利

金属労協では、2012年4月に策定した「2012～2013年政策・制度課題」の中で、中小企業を対象に、「同業他社や従業員への承継など、親族以外の者に対して、安心して事業の引き継ぎを行える政策パッケージ」を構築するよう主張、経済産業省などに働きかけを行ってきた。

すでに2008年には、経営承継円滑化法が施行されていたが、加えて2013年度税制改正では、非上場株式に関する相続税・贈与税の納税猶予措置について、経営していた者の親族を対象とする要件が撤廃される(2015年)とともに、今年6月に閣議決定された「日本再興戦略」では、全国8カ所に国が設置している「事業引

継ぎ支援センター」を全国展開することが打ち出されるなど、状況は前進しつつある。

本稿では、金属労協が行った関係方面へのヒアリング等を踏まえ、事業承継支援の必要性と、円滑な承継を進める上での課題について、ご紹介することとした。

## これから深刻化する事業承継問題

2009年時点で全国には、一次産業と個人事業所を除く中小企業(常用雇用者300人以下、卸売業・サービス業は100人以下、小売業・飲食店は50人以下、または資本金3億円以下、卸売業は1億円以下、小売業・飲食店・サービス

業は5千万円以下)が178万社あり、そのうち136万社が、小規模企業(常用雇用者20人以下、卸売業・小売業・飲食店・サービス業は5人以下)となっている。

2011年に中小企業基盤整備機構が行った「事業承継実態調査」によれば、48・5%の中小企業で事業承継の時期を10年以内と考えており、単純に計算すれば、86万社以上で近々に事業承継が発生することになる。

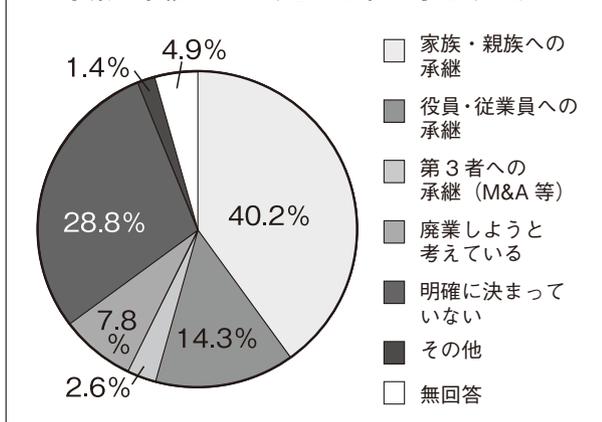
後継者が決まっているかどうかを経営者の年齢別に見ると、60歳代で32・0%、70歳代18・8%、80

歳代以上10・6%の企業で決まっておらず、事業承継が深刻な問題となることが予想される。

一方、事業承継先については、「家族・親族への承継」を考えている経営者が40・2%、「役員・従業員への承継」が14・3%、「第三者への承継(M&A等)」が2・6%、「廃業しようと考えている」が7・8%、「明確に決まっていない」が28・8%となっている。

廃業という選択は、経営状況からしてやむを得ない場合もあるだろうが、そうではなく、単に子どもが後を継がないので廃業、とい

事業の承継についてどのように考えているか



資料出所：中小企業基盤整備機構「事業承継実態調査」2011年1～2月実施

うようなことであれば、企業の雇用責任という点から見過ごせない問題である。その企業を持つ技術・技能、ノウハウなどが消滅することになれば、社会的にも大きな損失である。

中小企業、とりわけ小規模企業の事業承継というと、息子、娘といった家族・親族への承継が一般的のように思われるが、

- ① 適齢の家族・親族がいる。
- ② 本人に承継の意欲と能力がある。
- ③ すべての相続人が納得する。

という条件をすべてクリアすることが必要になるので、ハードルは思いのほか高い。

大企業でも決して安泰とは言えないが、それでも、息子・娘が大企業で活躍していれば、実家の後を継ぐ可能性は低くなるだろう。2003年とかなり古いですが、東京商工リサーチの調査によれば、先代経営者と現経営者の関係は、1980年代以前に承継した場合には、9割が家族・親族だったのが、2000年代には6割に低下しているということである。

## 家族・親族が承継しない場合

家族・親族に適当な承継者がい

なかったり、跡を継いで欲しい家族・親族が別の人生を選択した場合に、

- ① 従業員に承継する、② 第三者に承継する、③ 廃業する、という選択肢になる。

ある程度の規模の中小企業であれば、従来の経営者一族が大株主を続け、従業員に経営を委ねるといふ、所有と経営の分離でやっていくことも可能であろう。従来の経営者一族には、事業に精通した者に経営を委ねられるというメリットがあるし、新しく経営者になる従業員にとつても、株式購入が最小限で済むので、資金負担があまり大きくならないということになる。

しかしながら企業規模が小さい場合には、所有と経営の分離は、従来の経営者一族にとつてリスクが大きすぎる。売れるものなら株式を売って現金に換えたい、事業用の土地も手放して現金にしたい、更地にしてアパートを建てたい、というような意向があれば、承継する従業員が用意しなくてはならない資金は、かなりの高額となります。

第三者への承継については、「事業承継実態調査」において、第三者を考えている経営者は2・6%

に過ぎないが、一方で、事業売却に抵抗感が「ない」という経営者も45・9%に達しているので、条件が整えば、第三者承継の事例が増えてくる可能性がある。

「第三者」と言っても2種類あり、ひとつは同業他社、もうひとつは、事業の幅を広げようとしている異業種企業である。前者の場合は、昨日までのライバル企業に設備とノウハウと顧客だけとられ、結局、従業員は追い出されてしまうのではないかと、といった不安があるし、後者の場合は、売り手と買い手のマッチングの難しさ、双方とも相手企業の状況がよくわからない、という問題がある。

従って、小規模企業において家族・親族以外への承継を行う場合には、資金の手当てと調査能力の補完が、重要な課題ということになる。

## 事業引継ぎ支援センター

事業承継に関わる資金の手当て、煩雑な手続きや不安を軽減するためのサポートは、基本的には金融機関や民間のM&A支援会社などの仕事である。しかしながら、その手数料は、1千万円程度はかかる（それくらいの手数料が見込めな

ければ、引き受けてくれない）とのことである。株式買い取りなど直接の費用とは別に、この手数料がかかるわけで、小規模企業では支払いはかなり困難である。

国は委託事業として、全国8カ所（北海道、宮城、東京、静岡、愛知、大阪、松山、福岡）に「事業引継ぎ支援センター」を設置している。もともと、M&Aに関する無料の相談とM&A支援会社の紹介を業務としているが、支援会社を利用できない企業が多いことから、東京商工会議所が受託している東京都事業引継ぎ支援センターでは、相談・紹介だけでなく、直接の支援サービスを行っている。費用は、弁護士や税理士に関する費用など実費のみということなので、ハードルはだいぶ低くなっている。サービスをはじめて1年で約30件の直接支援を行っており、2013年3月末現在で3件の承継がすでに成立しているとのことである。これは、東京の支援センターが4名のM&A専門家を擁しているの、直接的な支援サービスが可能となっているからである。

この「事業引継ぎ支援センター」については、安倍内閣の「日本再興戦略」において、全国に展開することになっており、それ自体は

結構なことである。ただし、M & Aの実務は、企業の本社が集中する東京のようなところでないと思いつぎづらいので、地方で専門家を確保しようとしても、なかなか困難なようである。事業引継ぎ支援センターの全国展開とともに、小規模企業に対する直接支援サービスが提供できる体制づくりが必要と言えるだろう。

## 資金面の問題

前述のとおり、企業を従業員に承継する場合、資金面での手当てが何よりも問題となる。

制度的枠組みとしては、日本政策金融公庫の事業承継支援資金という制度融資がある。国民生活事業と中小企業事業というふたつの枠組みがあり、小規模企業を対象とする前者は、融資限度7200万円、融資期間は設備資金15年以内、運転資金7年以内である。中小企業庁のホームページによれば、事業承継支援資金は株式の買い取り資金にも使えるということになっているが、日本政策金融公庫のホームページでは、使いみちは設備資金と運転資金とされて

いる。中小企業庁と公庫にそれぞれ確認したところ、株式買い取りにも使えるということなので、ぜひはつきり表示して欲しいところである。

また日本政策金融公庫では、「企業再建・事業承継支援資金」という名称になっており、事業承継だけでなく、企業再建のための融資とひと括りにされているのも、分りにくさにつながっている。

ちなみに、2012年度の融資実績（国民生活事業）は、企業再建・事業承継をあわせて、わずか75件、12億4100万円にすぎず、136万社の小規模企業の数からすれば、実績はきわめて少ない。このうち、事業承継の融資はどのくらいなのか、申し込みが少ないので融資実績が少ないのか、申し込んでも融資がおりにくいのかについて公庫に質問したが、回答は得られなかった。もし要件が厳しく、経営者としての実績のない個人が融資を受けることがかなり困難ということであれば、小規模企業における事業承継の実態に即した、多くの承継者が利用できる融資制度に見直していくことが必要であろう。

## 債務カットなどが必要な場合

対象企業が債務超過の場合、従業員や第三者への事業承継は、より困難になるだろう。とはいえず、経営再建で経営者が残って債務カットをするよりも、事業承継により、経営者が交替して債務カットをするほうが筋のよい話なので、債務カットや返済繰り延べによって、事業承継が円滑に進むようにしていくことは、きわめて重要である。

東京都事業引継ぎ支援センターでは、中小企業再生支援協議会と共同で金融機関と交渉し、債務カットや返済繰り延べをしてもらい、事業承継をするというスキームを検討しているとのことである。

## 早期の準備が不可欠

事業承継の制度整備が進んだとしても、経営者に取り組む意欲がなければ、どうすることもできない。中小企業の創業者の中には、会社はすべて自分のもの、という感覚の人もあるかもしれない。心

情的にはわからないでもないが、1人でも人を雇っていれば、経営者には、従業員の雇用を守る責任がある。割増退職金を支払って終わり、というものではないはずである。

経営者が従業員や第三者への承継を決断しても、経営者の相続人や、その会社で働いている家族・親族がいる場合には、一族の合意形成にかなり時間がかかるのとこのことである。政府が事業承継を支援しているのは、あくまで事業と従業員と顧客を守るためであって、経営者一族に財産を残すためではない、ということを納得してもらわなくてはならない。

家族・親族の合意ができたとしても、承継先の選定、お互いの調査（デューデリジエンス）、資金の手当て、債務に関する金融機関との交渉など、さまざまな作業、手続きが必要となってくる。早期に準備を進めることが、経営者、家族・親族、従業員、承継者など、すべての関係者にとって、よい事業承継を実現するために不可欠な要素である。

## 【中小企業のための事業承継対策】

### 親族外承継（第三者）

親族外承継（第三者）とは、親族や従業員など身近なところに後継者候補がない場合などに検討されるもので、マッチングにより招聘する外部人材や事業譲渡先企業を選定するものです。

#### 1 M & A の手続きと注意点

- ・M&Aの検討においては、社内・社外に対する秘密保持が最も重要です。一方、自社に都合の悪いことでも、買い手企業に対しては、「隠し事をしない」ことが大切です。
- ・M & A は、交渉次第で企業の評価が大きく異なりますので、専門の仲介業者に相談してみることも有効です。

#### 【M&Aとは】

M&Aとは、合併(Merger)と買収(Acquisition)を意味する言葉で、会社全部を譲渡する場合や一部を譲渡する場合など、さまざまな形態があります。近年は、中小企業におけるM&Aの件数は増加しています。

### 親族外承継（従業員等）

親族外承継のうちの多くを占めると考えられる共同創業者、専務等番頭格の役員、優秀な若手従業員、工場長等の従業員が後継者候補となる承継では、後継者の株式買取資金や、個人保証等が障害となります。

将来のオーナー経営者の子息等への中継ぎとして、一時的に親族外承継（従業員等）が行われることもあります。

#### 1 関係者の理解・後継者教育

- ・基本的には親族内承継の場合と同様ですが、関係者の理解を得るまでにより多くの時間がかかることもあるため、注意が必要です。
- ・現経営者の親族の意向や後継者候補の経営方針は、十分に確認しておくべきです。

#### 【関係者の理解を深める為のポイント】

- ・事業の継続性を保つため、事前に経営理念や経営計画を明確にし、社内に公表します。
- ・後継者候補が事前に一定期間役員等として社内で活動します。
- ・事業承継後も、現オーナー経営者が一定期間後継者をサポートすることが有効な場合もあります。

#### 2 株式・財産等の分配

- ・一般的には、オーナー経営者の親族でない経営陣や従業員には株式を買い取るほどの資金がないケースが多いですが、後継者の能力や事業の将来性を担保としてMBO（マネジメント・バイ・アウト）が利用できる場合があります。

#### ①会社法の活用

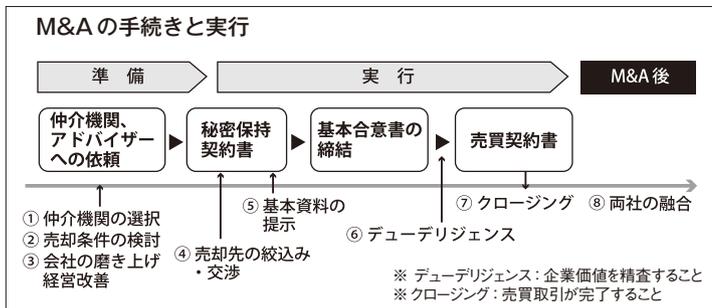
- ・拒否権付種類株式（黄金株）を発行して、重要事項についての拒否権を現オーナー経営者が保持しつつ、後継者に株式の大部分を贈与・譲渡する手法があります。
- ・議決権のある普通株式を後継者に取得させて経営権を集中しつつ、配当を優先させた議決権制限株式を後継者以外の親族に相続させてバランスをとることも考えられます。

#### ②事業承継のための資金調達

- ・株式買取資金については、経営陣の能力や事業の将来性を担保として、金融機関の融資や投資会社の出資等を受けられる場合もあります。
- 例えば、経営承継円滑化法に基づき、経済産業大臣の認定を前提に、株式会社日本政策金融公庫による後継者個人への融資が活用できる場合もあります。
- ・MBO（マネジメント・バイ・アウト）  
 会社の経営陣（マネジメント）が、株式を取得して経営権を取得する手法です。株式は、経営陣が個人として取得する方法があるほか、株式を取得するための受け皿会社「SPC：特別目的会社」を設立し、これが買取する方法もあります。

#### 3 個人保証・担保の処理

- ・現オーナー経営者の個人保証について、後継者も連帯保証人に加わることを求められる場合があります。
- ・現経営者は、事業承継に向けて債務の圧縮に努めるとともに、金融機関との交渉や、後継者の負担に見合った報酬の設定等の配慮が必要でしょう。



#### 2 会社の魅力の「磨きあげ」

- ・「売れる」会社になるためには、会社の魅力の「磨きあげ」が重要です。
- ・現時点で会社を売却した場合の価格の目安を試算し、企業価値を向上するための指標とすることが有益となります。

#### 【会社の魅力の「磨きあげ」を行う際のポイント】

- ・業績の改善、無駄な経費支出の削減
- ・貸借対照表のスリム化、オーナーと企業との線引きの明確化
- ・セールスポイントとなる会社の「強み」を作る
- ・知的資産の重要性（優良な顧客、ブランド価値やイメージ等）

#### 3 各種支援策の活用

「事業引継ぎ支援センター」では、事業の引継ぎ先企業との引き合わせ（マッチング）、契約締結に向けた支援を行っています。

- ・中小機構では、民間の投資会社や金融機関等と共に、事業継続ファンドを組成しています。
- ・株式会社日本政策金融公庫では、後継者不在等の企業をM&A等により取得するための資金について融資を行う制度があります。

資料出所： 中小企業基盤整備機構  
 「中小企業経営者のための事業承継対策」