

2019年3月

社内承継一序論、親族内承継との違い

中小企業庁が策定した「事業承継ガイドライン」（平成28年12月全面改訂）（以下「事業承継ガイドライン」といいます。）では、事業承継を、親族内承継、役員・従業員（社内）承継、社外への引継ぎ（M&A等）の3類型に区分して、各類型ごとの課題や対応策等が解説されています。

本ニューズレターにおいても、前号までにおいて、親族内承継という切り口から事業承継の手法と法律上の問題点、税制等について解説してきました。本号からは、役員・従業員（社内）承継（以下「社内承継」といいます。なお、中小企業庁が策定した各種ガイドラインにおいては「従業員承継」と表記されています。）という切り口から、事業承継の手法等について解説します。

まず、本号では、親族内承継と社内承継との違いや社内承継の留意点の概要について解説し、次号以降で、具体的な課題や対応策等について解説します。

1 序論

社内承継とは、親族以外の役員・従業員に事業を承継する手法です。社内承継は、経営者が、能力ある人材を見極めて後継者を選出することが可能であることや、長期間働いてきた役員・従業員であれば、経営方針等の一貫性を保ちやすいことがメリットとして挙げられます¹。また、近年、後継者確保の困難等の影響から親族内承継の割合が減少して社内承継を含む親族外への承継が増加しており²、社内承継のニーズが高まっているといわれています。

社内承継の場合、現経営者の親族ではない者に対して事業を承継するという点が、親族内承継との最大の違いであるところ、その違いから、どのように後継者を選び、教育していくのかという点で違いが生じます。また、後継者を決めるにあたり、現経営者の親族や、取引先、従業員、後

継者である従業員の配偶者などといった関係者の理解を得るのに時間を要することもあり、親族内承継の場合に比して、関係者への説明をより重視する必要があります。さらに、親族内承継の場合、株式・事業用資産は、贈与や相続等により無償で承継されることがほとんどですが、社内承継の場合、有償譲渡により承継されることが基本になります。この場合、親族内承継と異なり贈与税・相続税対策は不要となるものの、買取資金の調達や現経営者や親族との合意形成が極めて重要となります。

以下では、これらの点について、その概要を解説します。

2 後継者の経営環境の整備

「事業承継ガイドライン」³では、社内承継においては、親族株主の了解を得ることを重要なポイントとして挙げており、現経営者のリーダーシップのもとで早期に現経営者の親族等の関係者に適切な説明を行い、関係者全員の同意と協力を取り付けることで、事業承継の道筋をつけ、後継者の経営環境を整備することが重要となります。現経営者の親族の他に説明を行うべき関係者としては、会社の取引先、メインバンク、従業員等社内の関係者、株主、後継者の親族⁴等が考えられます⁵。

関係者への説明にあたっては、代表者の保証債務の引継ぎ等の法的な説明が必要となり、弁護士等の専門家から説明を行った方がいい場合があります。他方、当初段階では、関係者に過度の刺激や誤解を与えないよう、関係者に対する説明の際は、弁護士等が携わる場合であっても、現経営者も立ち会う方が良いと考えられます。

3 後継者への経営の承継

(1) 後継者の選び方

後継者には、経営を取り巻く環境の変化に対応しながら、事業を継続・成長させていくことができる人物を選定することが望まれます⁶。

従業員が後継者となる場合、社内で一定の経験を積み、

【事業承継WG/本号監修・執筆者（弁護士）】

中森 巨 (wnakamori@kitahama.or.jp)

川田 由貴 (ykawata@kitahama.or.jp)

磯野 賢士 (tisono@kitahama.or.jp)

加藤 駿征 (skato@kitahama.or.jp)

角川 博美 (hkakugawa@kitahama.or.jp)

◆本ニューズレターは法的助言を目的するものではなく、個別の案件については当該案件の個別の状況に応じ、弁護士の助言を求めて頂く必要があります。また、本稿に記載の見解は執筆担当者の個人的見解であり、当事務所又は当事務所のクライアントの見解ではありません。本稿の内容、テキスト等の無断転載・無断引用を禁止します。

◆本ニューズレターに関する一般的なお問合せは、下記までご連絡ください。

北浜法律事務所・外国法共同事業 ニューズレター係
(TEL: 06-6202-1088 E-mail: newsletter@kitahama.or.jp)

〔大阪〕北浜法律事務所・外国法共同事業
〒541-0041 大阪市中央区北浜 1-8-16 大阪証券取引所ビル
TEL 06-6202-1088(代)/FAX 06-6202-1080

〔東京〕弁護士法人北浜法律事務所東京事務所
〒100-0005 東京都千代田区丸の内 1-7-12 サピアタワー14F
TEL 03-5219-5151(代)/FAX 03-5219-5155

〔福岡〕弁護士法人北浜法律事務所福岡事務所
〒812-0018 福岡市博多区住吉 1-2-25
キャナルシティ・ビジネスセンタービル4F
TEL 092-263-9990/FAX 092-263-9991

<http://www.kitahama.or.jp/>

経営に近い役割を担ってきた従業員、いわゆる「番頭さん」が後継者となる例が多く見られます。「番頭さん」は他の従業員との信頼関係を構築できているため、会社の一体感などを事業承継後も維持しやすいといったメリットがあります⁷。

後継者候補を選定し、経営に必要な能力を身につけさせ、また後述する知的資産を含めて受け継いでいくには5年から10年以上の準備期間が必要とされ、これらの取組に十分な時間を割くためにも、後継者候補の選定は出来る限り早期に開始すべきです⁸。

(2) 後継者の教育方法⁹

中小企業の経営者に習得が求められる知見は、大きく次の3つです。

- ① 確実に必要となるスキル
：財務や法務を含めた実務的な経営ノウハウ
- ② 将来の事業の維持・成長に必要なスキル
：経営戦略やマーケティング、第二創業の可能性の分析などを含めた自社の分析能力
- ③ 事業承継に伴い喪失してはならない知的資産
：企業理念や経営方針の理解

実務的な経営ノウハウや自社の分析能力（前記①・②）を習得させるためには、社内外において必要な教育を受ける必要があります。社内での教育方法としては、各部門をローテーションさせること、責任ある地位に就けること、経営者による指導を受けることが挙げられます。また、社外での教育方法としては、他社での勤務を経験させること、子会社・関連会社等の経営を任せること、セミナー等を活用すること（商工会議所等の外部機関による後継者向けのセミナーが開催されています。）が挙げられます¹⁰。

また、企業理念や経営方針（前記③）は事業承継に伴い喪失してはならない知的資産であり、現経営者との綿密なコミュニケーションが必要となります¹¹。

これらの能力を短期間で習得することは不可能であるため、後継者教育には十分な期間を準備し、必要な経験を積ませる必要があります¹²。

4 事業承継資金の準備

後継者による経営を安定させるためには、一定数の株式や事業用資産を後継者候補が取得することで、後継者候補が経営権も承継して掌握する必要があります。

しかしながら、社内承継の場合、現経営者から株式や事業用資産を無償で承継することを期待しやすい親族内承継と異なり、有償譲渡となる場合が大半であるところ（このように、役員・従業員が、株式の買取りにより、会社の経営権を取得することをMBO（Management Buy-Out）・EBO（Employee Buy-Out）といいます。）、その買取資金の調達、後継者が役員クラスであっても困難である場合が多

く、役員ではない従業員クラスでは、一層困難となります。このように、社内承継の場合、株式や事業用資産を取得するための資金調達の可否が非常に重要となります。

MBO/EBOにおける資金調達の手法としては、金融機関からの借入れや後継者候補の役員報酬の引き上げ等により後継者候補自らが資金調達を行うことが考えられます。また、近年は、一定の規模を有する中小企業の事業承継において、後継者の能力や事業の将来性を見込んで、特別目的会社（SPC）を設立し、金融機関からの当該SPCに対する貸付や、ファンドやベンチャーキャピタル（VC）等からのSPCに対する出資によって買取資金を調達し、MBO/EBOを実行する事例が増えてきています。資金調達の手法については、次回以降、詳述いたします。

また、資金調達が完全ではない場合は、株式や事業用資産の購入代金を分割払いで合意するとか、100%の株式を集められない中でも、当面、51%の持ち株比率を確保することや、持株会を活用するなどの工夫が必要であり、資金力やリスクなどを勘案して方策を決定することが必要です。

株式の評価に関して、事業承継時に会社を無借金状態にすると、自社株式の評価が高くなり、その分、購入資金が高額になってしまいます。他方、あえて自社株式の評価を下げるために借金を増やすことは、将来の企業経営に影響を及ぼすことも想定されます。そのため、株価対策を行う際は、過剰なリスクを背負い込むことにならないかを専門家と協議することが重要です。

一 次号では、MBO/EBOの仕組み等について解説する予定です。

以上

¹ 中小企業庁『事業承継ガイドライン』（平成28年12月）・16頁。

² 中小企業庁・前掲注1・11頁。

³ 中小企業庁・前掲注1・16頁。

⁴ 中小企業庁・前掲注1・61頁では、説明を行うべき関係者の例として、後継者の配偶者を挙げていますが、これは現実に事業承継にあたって後継者の配偶者等が経済的な不安などから反対することが多いことを意識しているものと考えられます。

⁵ 各関係者への説明に当たったの詳細は、日本弁護士連合会=日弁連中小企業法律支援センター編著『経営者のための事業承継マニュアル』・129頁以下に詳しく記載されているため、本稿では割愛します。

⁶ 中小企業庁・前掲注1・20頁。

⁷ 中小企業庁・前掲注1・60～61頁。

⁸ 中小企業庁・前掲注1・18頁。

⁹ 中小企業庁『経営者のための事業承継マニュアル』（平成29年3月）・21～23頁。

¹⁰ 中小企業庁・前掲注9・21～23頁。

¹¹ 中小企業庁・前掲注9・21頁。

¹² 中小企業庁・前掲注1・38頁。