

2019年9月

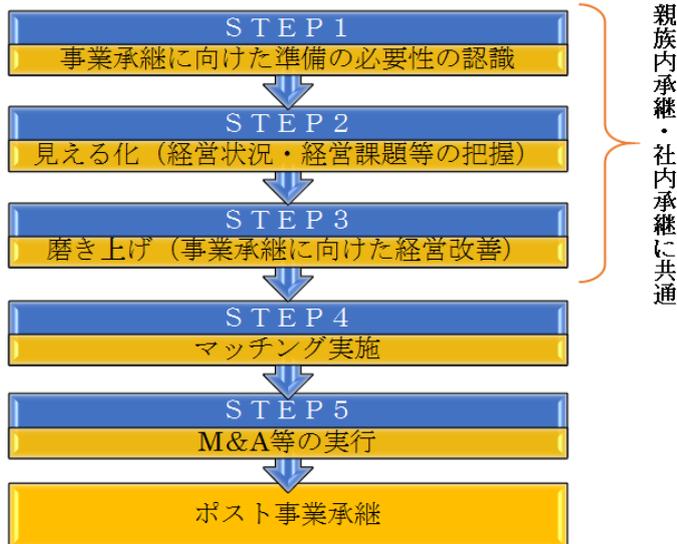
社外承継—社外への承継の手続き（総論）

前号（Vol.13～14）までにおいて、社外への承継についての総論及びその手法について解説しました。

社外への承継の手続きは、大きく分けると、計画・調査等の準備の段階、実行の段階、実行後の段階（ポスト事業承継）の3つの段階に分けることができます。本号では、社外への承継における各手続きについて、留意点や専門家の関与の仕方に関する説明を交えつつ、順を追って解説します。

1 概説

「事業承継ガイドライン」¹では、社外への承継における事業承継に向けたステップを、5つの段階とポスト事業承継に分け²、それぞれの段階における留意点等について解説がなされています。



なお、親族内承継及び社内承継の場合、ステップ1からステップ3までは、社外への承継手続きと共通していますが、親族内承継及び社内承継と社外への承継とは、後述のとおり、ステップ4及びステップ5で違いが生じてきます。

以下では、社外への承継がどのように進んでいくかのイメージをつかんでいただくため、前記「事業承継ガイドライン」の分類に従い、事業承継一般の準備段階（ステップ1～3）、社外への承継を行う場合の実行段階（ステップ4・5）及び実行後の段階（ポスト事業承継）に分けて、それぞれの段階における手続きの概要及び留意点について説明します。

2 準備の段階（ステップ1～3）

(1) ステップ1：事業承継に向けた準備の必要性の認識

事業承継にあたって、まずは、事業承継の準備に取りかかる必要性を認識することが出発点です。

もっとも、事業承継の具体的な手順や所要期間をイメージしづらいこともあり、必要性を認識するのが遅れてしまいがちです。また、現経営者が健在のうち、事業承継を行う緊急性もないため、事業承継の必要性を認識していても、着手が後回しになっている例も多く見られます。

着手が遅れた結果、事業承継の必要性に迫られた段階で、期待していた後継者候補に後継の意思と覚悟がないことが発覚して結果的に後継者が見つからないまま廃業に至る例や、経営者以外の株主（親族等）が保有している株式を後継者に集中させる前に、当該株主の相続が開始する等の理由で株式がより広範囲に分散してしまい、後継者への経営権（株式）の集中が困難となってしまう例も多く見られます。

このような事態を避けるためには、後継者教育を含め、事業承継の完了までには長期間を要することを考慮して、経営者が概ね60歳に達した頃には、事業承継の準備に取りかかることが望ましいとされます³。特に、社外への承

【事業承継WG/本号監修・執筆者（弁護士）】

- 中森 亘 (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)
- 大滝 晴香 (hotaki@kitahama.or.jp)
- 角川 博美 (hkakugawa@kitahama.or.jp)

◆本ニュース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。

◆本ニュース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 ニュースレター係

(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

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

継の場合は、買い手候補の探索に時間を要する場合がございますことを認識しておくべきです。事業承継の準備の第一歩として、弁護士・税理士等の専門家や金融機関等の支援機関に相談して、会社の現状を把握し、事業承継の見通しを立てることをお勧めします。

(2) ステップ 2：経営状況・経営課題等の把握（見える化）

事業承継を円滑に行うためには、会社の経営状況及び事業承継を行うにあたっての課題を「見える化」し、早期の対応につなげる必要があります。「見える化」の取り組みの例として、以下のような事項が挙げられます⁴。

《会社の経営状況の「見える化」》

①会社と経営者個人の関係の明確化

経営者所有の不動産で事業に利用しているものの有無、当該不動産に対する会社借入に係る担保設定の有無、経営者と会社間の賃貸借関係の有無、経営者保証の有無等について把握する。

②株式の現状把握

経営者が保有する自社株式の数や、株主構成・各株主の保有株式数等について確認するとともに、株価評価を行う。

③商品・製造工程毎の強み・課題の把握

商品ごとの月次の売上・費用（部門別損益）の分析を通じた自社の稼ぎ頭商品の把握や、製造工程毎の不良品の発生状況の調査等を通じた製造ラインの課題の把握、在庫の売れ筋・不良の把握や鑑定評価の実施等を行う。

《事業承継課題の「見える化」》

①後継者候補の検討

後継者候補の有無を確認し、候補がいる場合は、承継に係る意思確認の時期や、候補者の能力、適性、年齢、意欲等を踏まえ、後継者に相応しいかどうかを検討する。後継者候補がいない場合は、社内外における候補者の可能性について検討する。

②社内外の異論に対する対応策の検討

後継者候補（社外における候補者を含む。）に関して、親族内株主や取引先等から異論が生じる可能性がある場合は、その対応策を事前に検討する。

(3) ステップ 3：事業承継に向けた経営改善（磨き上げ）

社外への事業承継を実現させるためには、事業承継前に経営改善を行って、買い手企業が買収したくなるような、魅力ある会社に「磨き上げ」しておくことが大切です。また、「磨き上げ」により、企業価値を高め、買収価格を上げることにもつながります。

「磨き上げ」の対象は、業績改善や経費削減にとどまらず、商品やブランドイメージ、優良な顧客、金融機関や株主との良好な関係、優秀な人材、知的財産権や営業上のノウハウ、法令遵守体制など、多岐にわたります。

なお、業績が悪化した中小企業における事業承継の場合、これを放置しては、買い手が見つからない可能性が高まります。この意味で、事業承継のタイミングは事業再生を行う契機ともいえ、ステップ 2 における経営状況の見える化により事業再生が必要と判断した場合には、中小企業の個別の事情に応じた適切な再生スキームの選択や金融機関等との交渉方針について、弁護士等の専門家の助言を得ることが有益です。金融機関等からの任意の協力を望めない場合は、財務状況にもよりますが、いわゆる再生プロセスを経るべき場合も少なくありません。再生プロセスの具体的な手段として、以下のようなものがあります。

①裁判所の関与のもと行われる「法的整理」

一般の中小企業に適した手続として、民事再生手続があります。民事再生手続とは、民事再生法に基づき、裁判所や監督委員の監督のもと、債務者自身が主体的に手続に関与し、企業の再建を図る手続です。

②裁判所が関与しない「私的整理」

法的整理のような手続きのルールはないものの、一般的には、債務者の申出により債務の支払いを一旦停止し、交渉により債務免除等に関する債権者の同意を得ていくものです。特定調停⁵、中小企業再生支援協議会による調整⁶、事業再生 ADR⁷等があります。

いずれの手段をとる場合であっても、適切な債務整理手続を選択し、円滑に手続を実行するため、早めに弁護士等の専門家に相談することが不可欠です。

2 実行の段階（ステップ 4・5）

(1) 親族内承継・社内承継と社外への承継の違い

事業承継に向けた経営改善（磨き上げ）を行った後の手続きは、親族内承継・社内承継と社外への承継とで異なります。親族内承継・社内承継の場合は、事業承継計画を策定し（ステップ 4）、これに基づき、事業承継を実行していくこととなります（ステップ 5）。他方で、社外への承継の場合は、事業承継に向けた経営改善（磨き上げ）を行った後、承継先である買い手候補者とのマッチングをして（ステップ 4）、その後、M&A を実施していくこととなります（ステップ 5）。

以下では、社外への承継の場合のマッチング（ステップ 4）及び M&A 等の実行（ステップ 5）の手続きについて詳しく解説します。

(2) ステップ 4：マッチング実施

後継者不在等により社外の第三者への事業承継を検討する場合、承継先である買い手候補者とのマッチングを実施することになります。取引先等の身近な存在から、承継意欲があり、かつ信頼のおける買い手候補を探索することは容易ではないため、M&A 仲介機関を利用し、買い手候補者とのマッチングを行う場合が多いです。マッチングの流れは、以下のとおりです⁸。

ア. M&A 仲介機関の選定

社外への承継を選択する場合、自力で一連の作業を行うことが困難である場合が多いため、専門的なノウハウを有する仲介機関に相談を行う必要性が高いといえます。仲介機関の候補としては、M&A 専門業者や取引金融機関のほか、公的機関である事業引継ぎ支援センター⁹を活用することも考えられます。また、個人事業主については、事業引継ぎ支援センターにおいて実施されている、起業家とのマッチングを支援する「後継者人材バンク」事業を利用することも考えられます。「後継者人材バンク」では、登録申込み後、専門家との面談を経て、ノンネーム¹⁰での登録を行い、買い手側はノンネームシートを参考に、M&A の候補を選ぶこととなります。

イ. 売却条件の検討

現経営者の満足のいく形で事業承継を実現するためには、売却条件についても検討しておく必要があります。すなわち、「会社全体をそのまま引き継いでもらいたい」、「一部の事業だけ残したい」、「従業員の雇用・処遇を現状のまま維持したい」、「社名を残したい」等、「どのような形での承継を望むのか」について、経営者自身の意向（売却条件）を明確にし、仲介機関に事前に伝えることで、条件に合った相手先を見つけてもらうことが重要です。

(3) ステップ5：M&A 等の実行

ステップ4で後継先候補者と合意に至った場合には、ステップ1～4によって把握された課題を解消しつつ、M&A 手続に沿って資産の移転や経営権の移譲を実行していきます。このステップでは、企業価値の評価に基づく買収価格の算定や、承継により生じる税負担の検討、株式譲渡契約書の締結など法的な手続きが問題となるため、弁護士、税理士、公認会計士等の専門家の協力を仰ぎながら実行することが望ましいといえます。

3. ポスト事業承継（成長・発展）

事業承継は中小企業の成長・発展の契機であり、M&A による事業承継を行うことで、統合先の会社の事業とのシナジーが発揮されることもあります¹¹。これらの取組を実行的に行い、シナジーの発揮を期待するには、事業承継前に中長期目標を策定する過程で、事業承継後についてイメージを持っておく必要があります。

また、近年は、事業承継を契機として2以上の会社が統合し、経営資源の集中や管理機能の集約、マーケットの集約を通じた競争力の強化等を行うことで経営の効率化を図り、さらに強い会社として生まれ変わる事例も報告されています。このような形の事業承継に際しては、存続する会社において統合後の商圏等の確認や統合後の事業計画の検証、顧客との関係等の知的資産を確実に承継すること等の準備を入念に行うことが不可欠です¹²。

事業承継の実現に向けては多くの課題を整理する必要があるため、事業再編の計画策定については中小企業診断士、再編スキームの設計については弁護士・税理士・公認会計士等の専門家を活用することが有益です。

一 次号では、本号でご紹介した5段階のうち、事業承継の実行の段階（ステップ4・5）について、詳細に解説する予定です。

以上

¹ 中小企業庁『事業承継ガイドライン』（平成28年12月）

² 中小企業庁・前掲注1・20頁

³ 中小企業庁・前掲注1・21頁

⁴ 中小企業庁・前掲注1・22～23頁参照

⁵ 債務者が主体的に関与する中で、裁判所が債権者、債務者その他の利害関係人との債務の調整を仲介し、企業の再生を図るものです。小規模な中小企業にとって使いやすい手続といえます。

⁶ 各都道府県に設置された中小企業再生支援協議会が公正中立な第三者としての立場から、中小企業の事業面、財務面の詳細な調査分析を実施し、かつ当該企業が窮境に陥った原因の分析等を行った上で、債務者が同協議会の支援を受けて策定した再生計画案を金融機関に提示し、調整を行う手続です。

⁷ 企業の早期事業再生を支援するため、中立な立場の専門家が、金融機関等の債権者と債務者との間の調整を実施する手続です。その際、双方の税負担を軽減し、債務者に対するつなぎ融資の円滑化等を図ります。

⁸ 中小企業庁・前掲注1・30頁

⁹ 中小企業の事業の存続や承継に関する悩みに対応するため、近畿では、各府県に設置されています。詳細は、経済産業省近畿経済産業局HPをご参照ください。

¹⁰ ノンネームとは、M&A の際に買い手側が候補を選ぶための基本的な情報のことであり、売り手を特定できる情報ではありません。

¹¹ 中小企業庁・前掲注1・31～32頁

¹² 中小企業庁・前掲注1・32～33頁