

事業承継と事業再生の接点

藤井敏央

(公認会計士・税理士)

要 約

近年、中小企業円滑化法の期限切れを迎え、中小企業の事業再生、経営改善が進んでいる。従前より、中小企業の再生局面では、事業会社の債務整理の中で、経営者の経営責任が明確化される。具体的には、事業再生に至った責任として経営者は退任し、個人資産を私財提供する。また、中小企業では所有と経営が一致していることが多いため、出資者責任として経営者は減資等を行い、資本が再構築される。

しかし、その過程で、社外から専門的な経営者を招聘するケースは少なく、実際には経営改善を行いつつ、債務整理を行う中で、経営者の親族に経営権が承継されている。

債権放棄を伴う事業再生においては、金融機関の既存債権に対する債権放棄等（DES、DDSを含む）の金融調整が行われる。このため、金融機関としては、現状の会社を清算した場合に回収できる金額以上に、事業再生計画の中で債権回収できる前提で債権放棄を行うため、経営者責任や株主責任を含めたファミリー企業の利害関係者全員を含んだ包括的な調整プロセスが行われる。

本稿においては、この事業再生時の包括的な調整プロセスによって、事業承継における7つの課題（①現経営者の課題、②後継者の問題、③組織プロセスとしての事業承継、④環境コンテキストと事業承継の関係、⑤世代間の連鎖性、⑥事業承継の法制・税制上の問題、⑦経営者保証の問題）の解決の可能性と、解決できない場合の課題について考察を行う。

Intersection of Business Succession and Business Revitalization

FUJII, Toshio

CPA, Certified Public Tax Accountant

Abstract

In recent years, following the expiration of the SME Finance Facilitation Act, the business revitalization and management improvement of small and medium-size enterprises are in progress. Conventionally, in the revitalization phase of small and medium-size enterprises, the management responsibility of the executives has been clarified through the business corporation's adjustment of debts. Specifically, the management resign to take the responsibility for business revitalization, while providing their private property. Moreover, since ownership and management are all of one piece in small and medium-size enterprises, capital reduction, etc. is performed as the investor responsibility, while conducting the reconstruction of capital. In few cases, professional management is invited from outside of the company, and the management right is succeeded to management's relatives, while performing the management improvement in the phase of the adjustment of debts. In the business revitalization involving debt restructuring, financial adjustments are performed including debt waiver, debt equity swap) of existing claims, etc. of financial institutions. For this reason, at present, financial institutions will accept the debt waiver on the assumption that they can collect more claims than the amount that they may collect when a company is liquidated. Accordingly, they will conduct a comprehensive adjustment process including all the interested parties of the family company as well as the executive responsibility or the shareholder responsibility. In this paper, through the comprehensive adjustment process at the time of this business revitalization, we will consider the possibility of solution and the problem in case of being unsolvable concerning the following seven issues in business succession: (1) The issue of the present management (2) The issue of successors (3) The business succession as organization process (4) The relationship between the environmental context and the business succession (5) The linkage among generations (6) The problem of the legislation and tax system of business succession (7) The problem of management guarantee.

keywords : 事業承継, 事業再生, 経営者保証, ファミリービジネス, 金融調整

business succession, business revitalization, management guarantee, family business,
financial adjustments

I はじめに

近年、中小企業円滑化法の期限切れを受け、中小企業の事業再生、経営改善が進んでいる。従前より、中小企業の再生局面では、事業会社の債務整理の中で、経営者の経営責任が明確化される。具体的には、事業再生に至った責任として経営者は退任し個人資産を私財提供する。また、中小企業では所有と経営が一致していることが多いため、出資者責任として、経営者は減資等を行い、資本が再構築される。

しかし、現実の再生場面では、社外から専門的な経営者を招聘するケースは少なく、実際には経営改善を行いつつ、債務整理を行う中で、経営者はその親族に経営権が承継されている。

そこで、実際の中小企業の再生の実例を分析することで、円滑に事業承継できるかを以下で考察する。なお、平成 26 年 2 月に経営者保証ガイドライン（以下、経営者保証 GL）が施行されており、これを踏まえた今後の実務への影響についても検

討する。

日本においては、中小企業者数は、2012 年において、法人・個人事業主を含めると約 385 万人であり、そのうち、小規模企業（常用雇用者 20 人以下）の企業は 99.7% である（図 1）。一方で、社長の平均年齢の推移は一貫して上昇を続けており、2013 年には 58.9 歳と過去最高齢を更新している。また、社長交代率の推移は、2013 年は 3.67% と、依然として低水準が続いている（図 2）。

ファミリー内承継において、特に相続が中心の事業用資産の引継ぎは、中小企業経営への影響が大きいにも関わらずどの企業でも対応が遅れる（事業承継ガイドライン（2006）、以下、事業承継 GL という）。事業用資産の中でも、事業用不動産の相続は、事業承継者に集中移転させるため、事業承継者以外の相続人への配慮が必要である。

II 事業承継の意義付けと過去の先行研究

1 ファミリービジネスの課題

ファミリービジネスとは、ファミリー、ビジネス、オーナーシップという 3 つのサブシステムが有機的に絡み合いながら営まれる（Gersick et al 1997）とされており、それぞれのサブシステム間の利害調整が行われる組織体である。

ファミリービジネスの事業承継とは、「オーナー経営者からファミリーメンバーもしくは専門家である非ファミリーメンバーへの経営権の承継」である（Beckhard&Burke 1983）。その場合の課題として、(1) 現経営者の課題、(2) 後継者の課題、(3) 組織プロセスとしての事業承継、(4) 環境・コンテキストと事業承継の関係、(5) 世代間の連鎖というテーマがある（落合 2014）。

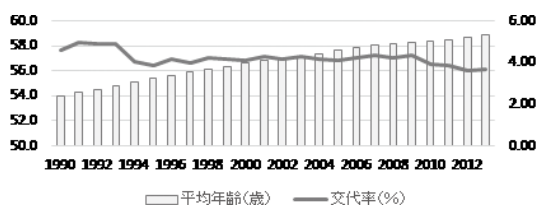
以下においてそれぞれについて記述する。

図 1 中小企業者数

	2009 年	2012 年	増減数（増減率）
中小企業・小規模事業者	420 万者	385 万者	35 万者（▲8.3%）
企業全体に占める割合	99.70%	99.70%	

資料：中小企業・小規模事業者の数（2012 年 2 月時点）（中小企業庁）

図 2 平均年齢及び交代率



資料：2014年全国社長分析（株式会社帝国データバンク）

(1) 現経営者の課題

現経営者の課題として、まず、内部昇進や外部招聘による後継者選抜と比較して、ファミリービジネスの経営者が親族を後継者に選ぶ場合は、その後継者が専門的な能力を欠く可能性がある（後藤 2012）。また、承継を躊躇する傾向にある現経営者から、如何に後継者に権力移譲していくかという問題もあり（Barnes & Herson 1976）、自分自身や事業との一体感の認識や引退への恐れなど複合的な事業承継の阻害要因がある（Handler & Kram 1988）。

このため、事業承継を行うトリガーとなる事象が生じることが必要である。このトリガーとなる事象として後述する事業再生がある。

また、後継者を親族内から探す場合には、後継者探しに関する諸問題があり、一方で、後継者が親族内で発見できない場合は、第三者への事業売却に関わる諸問題が生じる。

①後継者探しに関する諸問題

事業承継 GL においては、中小企業においては、大企業と異なり優秀な人材が社会全体から集まることは少なく、閉じられた親族以外に人材が見あたらないというケースも多い。また、経営者が個人財産を事業のために提供しており、銀行との関係では個人保証を行い、一族の財産が企業経営の中に組み込まれている。よって、構造的に後継者は親族内から選択せざるを得ない。したがって、創業者一族と無関係で後継者が決まることはないとしている。

また、ファミリービジネスにおいては、リーダーシップが所有並びに、経営という2次元で構成されており（Barry 1975）経営権の承継と所有に関する株主としての権利の承継を同時に進めることが示唆されている。

②第三者への事業売却に関わる諸問題

中小企業においても、親族内に事業承継を行う

以外に、第三者に事業譲渡を考える場合もある。しかし、経営者にとって、第三者へ事業譲渡の抵抗感は強く、特に、80歳以上の経営者において、58%が抵抗あると答えており（事業承継実態調査報告書 平成23年3月（独）中小企業基盤整備機構）第三者への事業譲渡を簡単に進めることが難しい状態にある。

(2) 後継者の課題

後継者の選抜や訓練を含む事業承継の準備は重要であり（Danco 1980, Schein 1985）、後継者はその過程の中で親世代から自立をする必要がある。また、後継者の事業承継適用プロセスとして、後継者が組織文化に応じた思考様式を受け入れ、周囲からの支持及び信頼を獲得し、将来の経営者としての正当性を認められる（Brach et al 1988）必要がある。特に、逆境は大胆な変革のきっかけとなり、後継者にとっては自立のステップとなる（三井編 2002）。

(3) 組織プロセスとしての事業承継

承継プロセスは、現経営者から後継者への世代間重なり合いの視点から、4つのプロセスを経る。4つのステップには、①オーナー経営者が事業を単独支配する段階（第一段階）、②後継者の訓練育成段階（第二段階）、③オーナーの子弟がファミリービジネスに入社して事業経験を積んでオーナー経営者との協働を学ぶ段階（第三段階）、④突然又は計画的に、後継者へ経営上の影響力や責任を移行する段階（第四段階）がある（Handler 1994）。

(4) 環境・コンテキストと事業承継の関係

環境・コンテキストからの相互作用の論点の中で、ファミリービジネスの現経営者が社内起業家を育むことは、ファミリービジネスの存続、収益

性成長にとって重要であり、後継者による事業の活性化や再創業が必要である (Jaffe&Lane 2004)。

(5) 世代間の連鎖性

創業経営者と二代目以降の経営者の関係において、相互依存的、安定的、伝統的等という側面があるが、それらに加えて、革新性、進取性、リスク志向性などの起業家志向性の相互作用があればファミリービジネスの経営を活性化し世代を超えた価値創造が行われる (Zellweger 2012)。

2 事業承継の難しさ

中小企業の事業承継は、ファミリービジネスの課題は、「II 1 (1) 現経営者の課題」で述べた①後継者探しに関する諸問題、②第三者への事業売却に関わる諸問題、③引退者と後継者の心理的な問題以外に、④事業承継の法制・税制上の問題があるとしている (亀井 2013)。その他事業承継においては、資産の承継問題と、経営者の行う保証の問題が存在している。

(1) 事業承継の法制・税制上の問題

事業承継には多種多様な利害関係者が関与している (Handler 1994)。また、相続人が複数存在する場合は、誰を後継者とするか明確に決定されていないと、親族内での紛争につながる恐れがある (事業承継 GL)。特に、承継事業に事業価値があり、創業経営者が多額の私財を保有している場合は、相続人の利害調整が困難になり、事業承継を遅延させる要因となる。

また、経営の承継と所有承継の不整合の問題 (後藤 2012) があり、事業承継に要する時間が長くなる (後藤 2012) という問題がある。

(2) 経営者の保証の問題

ファミリーによる承継を主としてきた中小企業では、経営者の個人保証や職住一体のため、なかなかファミリー以外への承継が進展しない状況である (石川 2013:51) ここで経営者の保証の機能には①保全機能、②シグナリング機能、③モニタリング機能の3つがある (小出 2007, 小野 2010, 津島 2014)。

①保全機能は、債権回収を目的とした保全機能であり、②シグナリング機能は、債権者に主債務者の情報の正確性を確信させるもの、③モニタリング機能は、保証人を債権者と同様の利害関係を有する立場に置き、主債務者が債権者を害するような行為を行わないようにするものである。しかし、一方で、この経営者保証は、後継者への事業承継が阻害される要因ともなっている。

経営者保証 GL は、平成 25 年 12 月 9 日に、日本商工会議所と一般社団法人全国銀行協会より公表されたものであり、中小企業・小規模事業者等の経営者による個人保証の契約時と履行時等における課題を解決するために作られた指針であり、経営者保証に関する中小企業、経営者及び金融機関による対応についての自主的かつ自律的な準則である経営者保証 GL とそれに関する Q&A になるものである。本経営者保証 GL においては、保証契約時等の対応として、①中小企業が経営者保証を提供することなく資金調達を希望する場合に必要な経営状況とそれを踏まえた債権者の対応、②やむを得ず保証契約を締結する際の保証の必要性等の説明や適切な保証金額の設定に関する債権者の努力義務、③事業承継時等における既存の保証契約の適切な見直し等が規定されている。

一方で、本経営者保証 GL において保証債務の整理の際の対応として、①経営者の経営責任の在り方、②保証人の手元に残す資産の範囲についての考え方、③保証債務の一部履行後に残った保証

債務の取扱いに関する考え方等についても規定されている。

本稿においては、事業再生時を前提としているため、本稿における経営者保証 GL は、後段の保証債務の整理の際の保証債務の取扱いが関連する。

3 ファミリービジネスにおける事業再生

事業再生とは、ビジネスリカバーという英語訳となり、日本では、会社更生法や民事再生法等の法的整理を中心に発達してきている。一方で、事業再生の新たな動きとして、私的整理ガイドラインや産業再生機構を経て、事業再生 ADR、中小企業再生支援協議会、企業再生支援機構（現、地域経済活性化支援機構）、個人版私的整理ガイドライン等の制度も発達している。

この中で、本稿で検討を行っている中小企業ファミリービジネスの事業再生については、上記の私的整理を前提とした「経営者保証が行われている中小企業の債権放棄が行われた事例」における事業再生と事業承継との関係を整理する。

上記のように事業再生と事業承継の関係について限定して記述するには以下のような理由がある。

(1) 近年、日本における「ファミリービジネス」の再生が、私的整理の中心となっている。ここで、地域経済への影響の大きい企業の場合や債権放棄等を伴う場合は、中小企業再生支援協議会や地域経済活性化支援機構等の中立機関が関与するケースが増えている。一方で、条件変更のみの金融支援の場合、中小企業庁による経営改善計画策定支援事業等の補助制度や、商工会又は商工会議所による経営発達支援計画等が利用される。

(2) ファミリービジネスと本稿の対象とする中小企業との関係については、帝国データバンクの「特別企画：長寿企業の実態調査」によると、創業か

ら 100 年以上が経過した「長寿企業」（個人営業、各種法人含む）は、全国に 2 万 6,144 社存在しており、そのうち、2,933 社（11.2%）が個人経営であり、残りは法人である。また、年商別では 21,430 社（82.0%）が 10 億円未満である（帝国データバンク 2013）。このため、長寿企業の大半が、中小企業であるといえ、その範囲で整理する。

(3) 債権放棄を前提として議論を進めるのは、本稿の中心テーマである「事業再生時の包括的な調整プロセス」が機能するのは、対象企業の取引金融機関債権の最も厳しい利害調整がされる債権放棄を伴うケースとなるためである。

4 事業再生における数値基準と債権放棄

ここでは、債権放棄を含む事業再生計画と私的整理における規律である数値基準について触れる。例えば、中小企業再生支援協議会の事業実施基本要領（以下、「実施基本要領」という）の中で、「6. (5) 再生計画案の内容」では、事業再生計画における 3 つの数値基準を設置している。

具体的には以下①～③である。

①実質的に債務超過である場合は、再生計画成立後最初に到来する事業年度開始の日から 5 年以内を目処に実質的な債務超過を解消する内容とする。（企業の業種特性や固有の事情等に応じた合理的な理由がある場合には、これを超える期間を要する計画を排除しない。）

②経常利益が赤字である場合は、再生計画成立後最初に到来する事業年度開始の日から概ね 3 年以内を目処に黒字に転換する内容とする。（企業の業種特性や固有の事情等に応じた合理的な理由がある場合には、これを超える期間を要する計画を排除しない。）

③再生計画の終了年度（原則として実質的な債務超過を解消する年度）における有利子負債の対キャッシュフロー比率が概ね 10 倍以下となる内

容とする。(企業の業種特性や固有の事情等に応じた合理的な理由がある場合には、これを超える比率となる計画を排除しない。)

このうち、①は再生計画の計画期間が終了する時点で債務超過を解消することを求める基準であり、②は再生計画成立後の3年以内に黒字化を求める基準である。この数値基準に合わせて債務整理が行われ債権放棄額が決定され再生計画に織り込まれることとなる。

また、債権放棄を行う場合、保証人である経営者の保証債務が顕在化してしまうため、保証債務の履行の範囲を限定して経営者が自己破産せずに保証債務の放棄ができるような仕組みを議論することも必要となる。

ここで、「実施基本要領」の「6. (5) 再生計画案の内容」において、事業再生計画における4つの実質的な基準を設置している。

具体的には以下①～④である。

- ①対象債権者に対して金融支援を要請する場合には、経営者責任の明確化を図る内容とする。
- ②金融支援の内容として債権放棄等を要請する場合には、株主責任の明確化も盛り込んだ内容とする。
- ③再生計画案における権利関係の調整は、債権者間で平等であることを旨とし、債権者間の負担割合については、衡平性の観点から、個別に検討する。
- ④債権放棄等を要請する内容を含む再生計画案である場合にあっては、破産手続による債権額の回収の見込みよりも多くの回収を得られる見込みが確実であるなど、対象債権者にとって経済的な合理性が期待できることを内容とする。

このうち、ファミリービジネスとの関係では、①及び②の観点が重要な項目となる。

①は、経営者責任を明確化する規定であり、②は、株主責任を明確化する規定である。全ての再

生手続において、過去の財務数値を用いて経営が窮境に陥った要因分析を行うこととなる。この結果として、経営を窮境に至らしめた経営者の責任の有無の判別が行われる。歴史的には、経営責任は、原則的に負わなければならないとされていたが(私的整理ガイドラインや事業再生ADR等)、昨今、中小企業において、厳格な経営責任の追及を行ってしまうと、従前より経営に関与していた経営者やその親族以外で、事業を支えることのできる者がいないにも関わらず、事業の再生ができなくなってしまう。このため、実施基本要領や経営保証GLでは、経営者の責任は明確化するという文言にとどまっている。また、経営者保証GL7. (3) ②においては、「対象債権者は、中小企業の経営者の経営責任について、法的債務整理手続の考え方との整合性に留意し、結果的に私的整理に至った事実のみをもって、一律かつ形式的に経営者の交代を求めないこと」としており、事業再生時にできるだけ、経営者を事業から追い出さないような配慮がなされている。

次に、株主責任の明確化である。株主責任の取り扱いについては、他の私的整理制度である私的整理ガイドラインや事業再生ADRにおいても取り扱いは変わらない。

ここにおける前提として、債権放棄等の対象となる債務は、法的には資本に比して優越性があり、他の債務の弁済に劣後する仕組みとなっている。

このため、債権放棄等が要請される場合には、その権利の一部又は全部の消滅を行うこととなっている。また多くの中小企業における実質的債権放棄を伴う案件では、第二会社方式が活用されており、そのスキームの中では、旧会社における株主資本は、特別清算手続や破産手続の中で100%消滅することとなる。

なお、③は、取引先の金融機関の間の債権放棄等を行う場合の衡平性を規定したものであり、④は、

破産手続きをおこなった以上の債権額の回収の見込みにより、金融機関における経済合理性を確保する規定である。

Ⅲ 事業再生における事業承継の検証事項

1 事業承継時に解決すべき7つの課題

まず、事業承継上で生じる課題として以下の7つの論点（「1 現経営者の課題」「2 後継者の問題」「3 組織プロセスとしての事業承継」「4 環境コンテキストと事業承継の関係」「5 世代間の連鎖性」「6 事業承継の法制・税制上の問題」「7 経営者保証の問題」）について整理する。

2 事業再生時の包括的な調整プロセス

債権放棄を伴う事業再生においては、金融機関の既存債権に対する債権放棄等（DES、DDS）を含む金融調整が行われる。このため、金融機関としては、現状、会社を清算した場合に回収できる金額以上に、事業再生計画の中で、債権回収できる前提で債権放棄を行うため、経営者責任や株主責任を含めたファミリー企業の利害関係者全員を含んだ包括的な調整プロセスが行われる。

3 本稿における検討

本稿の後段においては、Ⅱ2で記載した「事業再生時の包括的な調整プロセス」を経ることにより、「Ⅱ1事業承継時における解決すべき7つの課題」の論点の課題解決が何処まで進むかということについて、事例の中で検証を行い、解決できる課題及び解決ができない課題に対する対応について、検討を行う。

Ⅳ 事業再生時に事業承継が行われた事例

事業再生時に事業承継を行う一例として、自主

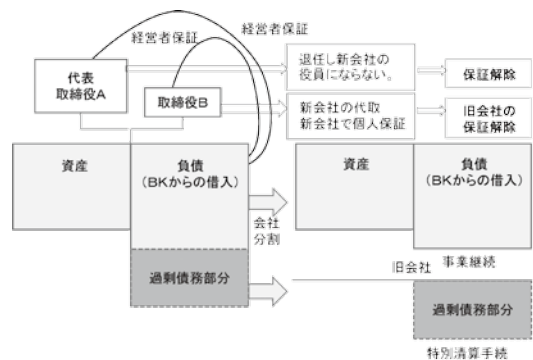
再建型による事業再生スキームの事例を用いて、「Ⅱ1事業承継時における解決すべき7つの課題」が、「Ⅱ2ファミリー企業の利害関係者全員を含んだ包括的な調整プロセス」において解決しているか否かについて分析検証する。

1 事案の概要

A社¹⁾は、土産製造販売業（年商：約300万円）であり、不動産事業への多額投資による過剰債務（負債総額：約400万円）による金利負担増加に加え、管理体制の脆弱さもあり、収益力の低下のため、直近連続して赤字となり、債務超過（実質債務超過額：約150万円）となった（図3）。

そこで、当社は、中立的機関に支援を申し出、実質的な債権放棄を伴う再生計画を策定することとなり、併せて、保証人は、経営者保証に関するガイドラインに基づき保証債務の整理を行った。

図3 A社スキームの概要



(1) 案件スキームの選択

A社は、「Ⅱ4」の数値基準（「再生計画の終了時点での債務超過解消、再生計画成立後の概ね3年以内に黒字化」を満たす前提で、取引金融機関の債権放棄を行う事業再生計画案となり、再生スキームは第二会社方式を選択している。第二会社方式とは、会社分割や事業譲渡により良い事業の

みを新会社へ切り出し、債務者たる旧会社については特別清算等の手続によって生産する再生スキームである（事業再生実務家協会編 2015）。この A 社が再生スキームとして第二会社方式を選択した主たる理由は、事業再生後の新しいビジネスにおいて、過去の不透明取引に債務処理や、潜在的な簿外債務からのリスク遮断である。具体的には、A 社の過去の財務状況の調査の結果、過去に販売した取引先への不良債権（100 万円）と役員である代表取締役 A の知人への貸付金（30 万円）があり、その他に簿外債務が存在していた。

（2）事業性改善のための諸施策

事業改善の諸施策として、大きく「売上増強」、「原価低減策」及び「費用削減策」を盛り込んだものとなっている。売上増強策としては、土産店舗のコンセプトの明確化とギフト商品の設置を主としている。また、原価低減策は原材料の購入先の一元化、費用削減は、役員報酬の減額等を中心としたものである。

（3）株主責任

事業再生においては、資本は債務に劣後しているが、金融機関等の債権者の債権放棄を求める関係で、株主責任の履行の一環として、「事業譲渡後、裁判所に対して特別清算を申し立てる予定であり、特別清算手続において、株主に対する残余財産の分配がされる見込みはなく、株主は清算終了ともに、株主たる地位を喪失する」としている。

これにより、株主の権利の全部又は一部を消滅させることで株主責任を果たすこととなる。第二会社方式による事業再生では、旧会社の特別清算手続による株主の地位の消滅と共に、新会社の株主構成の形成が行われる。

本説例においては、経営者の親族である B 取締役の経営する会社が 55% の株式を保有し、残り

の 45% は主要得意先が株式保有することすることで、株式の所有に関する事業承継を行っている。

（4）経営責任

代表取締役 A は、特別清算手続に伴い代表取締役の地位を解任すると共に金融債権の担保となっている事業用不動産を売却し、金融債権への弁済に充てる。一方で、取締役 B は、経営の窮境要因となった時期の経営に関与しておらず、新会社における円滑な事業運営の観点から、新会社における代表取締役として就任する。また、社外から当該事業に精通している社外取締役を招聘する。

（5）保証債務の整理

本事例における代表取締役 A 及び取締役 B については、株式会社に融資を行っている各金融機関との間の金銭消費貸借契約に対する債務保証を行っており、この債務保証の整理については、経営者保証 GL に従い処理がされた（図 4）。

・代表取締役 A に対する保証債務の処理

代表取締役 A の個人資産には、現預金 35 万円、非事業用不動産 200 万円、事業用不動産 900 万円の表明保証した資産を保有していた。

このうち、事業用不動産 900 万円は売却して金融債権の弁済に充当して、現預金 35 万円と非事業用資産 200 万円については、破産法における自由財産に相当する 99 万円にインセンティブ部分に相当する 136 万円の合計 235 万円範囲内のため事業再生後の残存資産とした。なお、インセンティブ資産 136 万円は、一定期間の生計費の相当額 264 万円（雇用保険料推定で計算 33 万円 × 8 か月）以下であり、全額残存資産として認められた。

・取締役 B に対する保証債務の処理

取締役 B の個人資産は、現預金 20 万円の表明保証をした資産を保有している。この個人資産

20万円は、破産法における自由財産に相当する99万円以下であり、全額残存資産として認められた。

2 事業承継時に解決すべき7つの課題の検証

本稿における主題である「事業再生時の包括的な調整プロセス」により事業承継時に解決すべき課題等が解消されるかという点についての検証である。

(1) 現経営者の問題

ファミリービジネスの事業承継において、現経営者は自分の影響力を維持できるような後継者を選抜する結果、その後継者は専門的な能力を欠く可能性があるという課題である。

再生計画の作り込みの際、公認会計士や中小企業診断士等の事業の専門家の関与の中で、事業計画に織り込んで事業プランが実行可能な主体として経営陣の選択が行われる。

本事例においては、経営陣として、代表取締役Aの親族である従前の会社の取締役Bが代表取締役として就任している。

ファミリービジネスである中小企業においては、親族以外から経営者を招聘することは難しく、既存事業の継続の観点から従前の役員についても新事業に関与することが一般的である。

また、承継を躊躇する傾向にある創業経営者から、如何に後継者に権力移譲していくかという問題があるがこの点についても、事業計画が策定される過程の金融調整の中で、関係者が納得する形で、先代経営者から後継者への権限移譲がなされているといえる。

これに加えて、主要金融機関から事業改善の実行可能性を担保するために、社外から同事業に精通している社外取締役を招聘することで、後継者の専門的能力のない部分の補完が行われている。

この結果、事業再生時の包括的な調整プロセスが機能することで、現経営者から後継者へのスムーズな権限委譲と専門能力が不足した後継者を選任する問題への解決を行っている。

(2) 後継者の問題

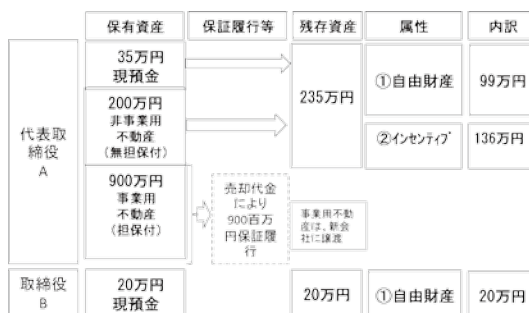
後継者の問題としては、後継者の自立するタイミングの問題と後継者の正当性獲得の問題が存在している。

本事例では事業再生のタイミングにおいて、従前の経営陣の入れ替えがなされ、その際に後継者の経営陣への関与が決められる。

事業再生時には、事業再生計画が成立するまでに、今までの事業の問題点が財務及び事業、法務の詳細調査（デュー・デリジェンス）で棚卸が行われ、事業改善のポイントが明示される。そして、債権放棄を伴う場合は、経営責任の明確化と共に、事業実行可能な役員の選任がゼロベースで行われ、社外人材を含めての役員選定がされる。

その意味で、利害関係を有する金融機関、外部専門家及び中立機関によりスクリーニングが行われることにより、後継者としての正当性を獲得できるタイミングといえる。また、新経営陣としての将来的な革新に向けた強いビジョンを、事業計画案に踏まえ、周囲に情報発信する最初のタイミングでもある。

図4 保証債務の処理



この結果、事業再生時の包括的な調整プロセスが機能することで、後継者の自立が進みまた、後継者が将来の後継者としての正当性を確保する過程にもなっているといえる。

(3) 組織プロセスとしての事業承継

Handler の承継プロセスの4段階では、本事例は第4段階の「影響力の移行段階として突然又は計画的に、後継者へ経営上の影響力や責任を移行する段階」に相当する。この点、事業再生は、過剰債務に伴う資金繰り難から始まるのが通常である。

本事例では、4段階目に移行しつつも、後継者になる準備不足と専門能力の不足があった。このため、社外から同事業に精通している社外取締役を招聘することで、後継者の専門的能力のない部分の補完が行われている。

この結果、事業再生時の包括的な調整プロセスが機能する中で、承継プロセスのステップを行う準備と能力が十分でない場合においても、事業承継に向けた補完的な手当てが柔軟に行われている。

なお、一般的に、事業再生のタイミングでは経営者の意思による調整ができる余地があるものの、一方で事業再生は、主要金融機関の債務処理が進むという側面があるため事業承継のための十分な準備ができないことも生じる。特に、急激な業績の低下のために、事前の承継プロセスの十分な準備が行われない場合もあり得る。例えば、プロセスの3段階目である「子弟がファミリービジネスに入社して事業経験を積んでオーナー経営者と協働を学ぶ段階」を経ずに事業再生局面となることもあり得る。なお、この場合は、事業再生後の会社における新しい経営者に後継者を指名しておき、従前の経営者は、企業を窮境要因に至らしめた経営責任により法的な役員から引退し、企業

の相談役、会長として、後継者のサポートを担うことで、不足していた第3段階を疑似的に事業再生計画案に織り込むことが可能である。

(4) 環境コンテキストと事業承継の関係

ここでは、事業再生後の後継者がファミリービジネスの存続・収益性の改善に必要な事業の活性化や再創業が可能であるかという点が論点となる(Jaffe&Lane 2004)。

本事例では、事業再生のプロセスの中で、収益性改善のための事業改善の諸施策が、外部専門家と取引金融機関の関与のもと作られており、また、一定期間(3年~5年)のモニタリングを行うことで、計画された諸施策の実効性確保と計画未達の場合の計画修正のための手当てがなされている。

この意味で、事業再生時の包括的な調整プロセスが機能することで、事業計画に収益性改善のための事業の活性化や再創業が確保される仕組みが具備される。

(5) 世代間の連鎖性

創業経営者と二代目以降の経営者の関係において、相互依存性、安定的、伝統的等という側面があるが、それらに加えて、革新性、進取性、リスク志向性などの起業家志向性の相互作用による世代間の連鎖があるとされている。

本事例は、上記で取り上げたとおり、策定された事業再生は、事業再生後の収益性の向上のための事業の活性化や再創業の要素が織り込まれたものである。一方で、事業再生以前におけるビジネスモデルを前提とした事業計画の作り込みであり、過去における事業の窮境要因を除去しつつ、そこに収益性向上のための諸施策を織り込み、複数の金融機関の同意を得て策定したものである。

この意味で、事業再生時の包括的な調整プロセ

スが機能することで、策定される事業計画案は、過去の相互依存的、安定的、伝統的等という側面を承継するものとなる。

(6) 事業承継の法制・税制上の問題

Handler は、事業承継には多種多様な利害関係者が関与しており、事業再生においては、「事業再生時の包括的な調整プロセス」が働くため効率的に利害関係者の調整がなされると述べている。特に、新しい会社のガバナンスに参加する経営者は、事業再生に関与した利害関係者の中で決定するため、一般的な事業承継と異なり、明確に決定される。

また、債権放棄等を伴う抜本的な事業再生の場合は、会社の財産状態は債務超過となっているため、経営者の個人の相続財産が、非課税金額を超えることはめったになく、相続に伴う税金問題が生じることはない。このため、後継者が不明確なことによる親族内での紛争が生じることもない。

本事例では、後継者は取締役 B として明確に決定しており、また、既存会社の債務免除益課税問題についても特別清算の中で期限切れ欠損金との相殺により非課税化され、また、債権放棄に伴う金融機関の放棄額は、旧会社の特別清算に伴い損金処理（法人税法 9-6-1）扱いとなる。

また、本事例では、経営者は保有資産を工場用地として事業資産（主要金融機関の担保）に提供していた。このため、事業再生計画の中で、当該資産を換金して主要金融機関への弁済に充当することとなっている。これにより、経営者個人の資産が会社に提供されているという捻じれた法律関係が解消されている。

その意味として、「事業再生時の包括的な調整プロセス」は、現経営者の親族と既存会社の複雑な関係を明確に整理し、事業承継に向けた手当ができる絶好の機会となっている。

(7) 経営者保証の問題

経営者保証は、後継者への事業承継が阻害される要因となっている。特に、先代の経営者にとっては、会社の清算や事業再生を行うタイミングで、全ての個人財産を提供することを金融機関から求められたり、懲罰的な自己破産が求められるケースがあるため、事業再生を伴う事業承継を行うことを躊躇する原因となっていた。

本事例においては、A 代表取締役及び B 取締役は自己破産をすることなく、経営者保証の解除がなされている。特に、A 代表取締役は、残存資産として、自由財産に相当する 99 万円以上に加えて、インセンティブ資産 136 万円を残している。

この残存資産とする金額については、金融機関の債権回収の観点からは自己破産における自由財産の 99 万円以下とすることが金融機関として経済合理的であるものの、早期に事業再生を行うことで増加する回収可能金額の範囲で決定することになり、従前の会社及び経営者が金融機関と誠実に付き合っていたかどうかで残存資産が決定されることとなる。

しかし、経営者保証 GL において、一定期間の生計費の例示が記載されていることから、自由財産 99 万に雇用保険により計算された一定期間の生計費程度の残存資産とする実例が増えている（例えば保証人の年齢が 60 歳以上 65 歳未満の場合、給付期間の最大は 240 日のため 264 万円に自由財産 99 万円を加算した金額 363 万円）。

その理由として、「事業再生時の包括的な調整プロセス」は、経営者保証がある場合に、経営者保証ガイドラインに従った、自己破産を前提としない経営者保証の解除に寄与しており、必要に応じて、自己破産時に保全する自由財産（99 万円）以上のインセンティブ資産を残存資産に残すことに貢献しているといえる。

Ⅳ 考察から導かれる課題

本事例の中で検証した通り、事業再生時においては、事業承継時に抱える7つの課題を、「事業再生時の包括的な調整プロセス」により対処しようとする努力が、関係金融機関、関与する専門家（公認会計士や弁護士）、中立金融機関により行われる。このため、多くの事業承継時に抱える課題が解決される。

しかし、一方で、全ての事業承継における課題を解決することはできるわけではない。例えば、Handlerの承継プロセスの4段階を経ていない場合においては、社外からの外部専門家が取締役就任することや、先代の経営者が会長や相談役に就任することで、新会社の後継者をアシストすることができると考えられる。

また、そもそも会社の事業が自力で再生できず、第三者である、事業スポンサーや再生ファンドが出資者として関与することがある。この際、新会社の株主や役員に旧会社の経営者の親族が関与しない場合は、事業引継ぎとなってしまう。一方で、事業スポンサー等が新会社への出資を行うことで事業を立て直しつつ、旧会社の親族が将来の後継者として会社の株主や役員として関与する場合、事業承継が長期的に行われることとなる。

再生ファンドの場合は、投資額を将来的に回収することになるが、会社を上場させて証券市場で売却することは現実的ではない。このため、保有する株式を償還条件付きの種類株式として設計することや、後継者に株式売却することを予定とする計画が作られることになる。

さらに昨今、債権放棄等の抜本再生が行われないうちに暫定リスクがなされることがある。暫定リスクとは、実質債務超過年数等の数値基準を満たすことができない案件であっても、営業改善計

画を立案し経営者の意思改善等による事業改善実績を確認するために、リスケジュールによる3年程度の期間を設ける暫定計画である（畑中他監修 2013:1184）。

その効果としては、自力再生に向けた経営者の自覚醸成、本格的な再生に向けた時間の確保、最適ソリューションを視野に入れた金融機関側の準備を期待したものである。この暫定リスケの中で、現時点で事業承継ができない企業についても、次の事業再生のタイミングで、事業承継を行う準備をすることが望まれている。

注

- 1) 企業機密や個人情報プライバシーの保護の観点から匿名としている。

参考文献

- 石川和男（2013）「中小企業におけるファミリーによる事業承継の現状」一般社団法人事業承継学会『事業承継』第2号 P40-52
- 落合康裕（2014）「ファミリービジネスの事業承継研究の系譜」一般社団法人事業承継学会『事業承継』第3号 P55-66
- 株式会社帝国データバンク（2014）「特別企画：2014年全国社長分析」
<http://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p140106.pdf>
- 亀井克之（2013）「フランスにおける中小企業の事業承継研究」一般社団法人事業承継学会『事業承継』第2号 P68-74
- 小出篤（2007）「中小企業金融における人的保証の機能」『企業法の理論（下巻）』株式会社商事法務 P487-540
- 後藤俊夫（2012）「ファミリービジネス論における事業承継」一般社団法人事業承継学会『事業承継』第1号 P46-53
- 事業再生実務家協会編（2015）『事業再生 ADR のすべて』株式会社商事法務
- 事業承継協議会（2006）「事業承継ガイドライン～中小企業の円滑な事業承継のための手引き～」
- 中小企業庁（2013）「中小企業・小規模事業者の数（2012年2月時点）の集計結果を公表します」
<http://www.meti.go.jp/press/2013/12/20131226006/20131226006.pdf>
- 津島晃一（2014）「中小企業の個人保証への対処－事業承継の観点からの分析－」一般社団法人事業承継学会『事業承継』第3号 P40-54
- 畑中龍太郎他監修（2013）『銀行窓口の法務対策 4500 講－回収・担保権の実行・事業再生編』きんざい
- 三井逸友・高橋美樹・塩見正洋（2002）『中小企業における世代交代と次世代経営者の育成』社団法人中小企業研究センター調査研究報告書 No.109

- Barach, J.A., Gantisky, J., Carson, J.A., and Cochran, B.A. (1988) "Entry of the Next Generation: Strategic Challenge for Family Business", *Journal of Business Management*, 26(2), 49-56
- Barley, S. (1988) "Succession in Family Firm: The Inheritor's View", *Journal of Small Business Management*, 24(3), 36
- Barnes, L.B., and Hershey, S.A. (1976) "Transferring Power in the Family Business", *Harvard Business Review*, 54(4), 105-114
- Beckhard, R., and Burke, W. (1983) "Preface", *Organizational Dynamics*, 12, 12
- Danco, L. (1980) *Inside the Family Business*, Cleveland: The University Press.
- Gersick, K.E., Davis, J.A., Hampton, M.M., and Lansberg, I.S. (1997) *Generation to Generation : Life Cycles of the Family Business*, Harvard Business School Press (大飼みずほ・岡田靖訳「オーナー経営の存続と経営」流通科学大学出版)
- Handler, W.C. and Kram, K.E. (1988) "Succession in Family Firms: The Problem of Resistance", *Family Business Reviews*, 1(4), 361-381
- Handler, W.C. (1994) "Succession in Family Business: A Review of Research", *Family Business Reviews*, 7(2), 133-157
- Jaffe, D. and Lane, S. (2004) "Sustain a Family Dynasty: Key Issues Facing Complex Multigenerational Business and Investment-owning Families", *Family Business Reviews*, 17(1), 81-98
- Zellweger, T.M., Nason, R.S. and Nordqvist, M. (2012) "From Longevity of Firms to Transgenerational Entrepreneurial Orientation", *Family Business Reviews*, 25(2), 136-155