

【中小企業の事業再生のポイントシリーズ】

事業再生と事業承継

1. 事業承継への注目

中小企業では団塊の世代の経営者が起業した法人の数は多く、その経営者が一般的に引退する年齢を迎える中で、事業承継が大きな課題となっています。

問題点は企業によって様々ですが、社会問題化してきたこともあり、中小企業庁でも2016年12月に事業承継ガイドラインが纏められています。

こちらのガイドラインや一般的なところから、問題点と事業再生との関連について説明していきます。



2. 主要な問題点

(1) 経営の問題

事業承継するにも事業自体に問題があると続けるべきかということになります。会社が儲かっていない場合のほか、儲かってはいるものの何かしらの事情で多額の債務があり、事業を引き継ぐことが大きなリスクになることから後継者が二の足を踏むということもあります

(2) 人的問題

最も多い理由としては、後継者がいないという場合でしょう。

ただ、理由は様々で、身内や従業員に適当な後継者がいない場合や、上記(1)のように後継者になりたいような会社でないから後継者がいないということもあります。

(3) 金銭的な問題

主要な財産を引き継ぐに当たって、取得や取得の際に発生した税金の支払いなど、ある程度の資金が必要な場合があります。

動くともうそういった資金が必要になってしまうため、とりあえず経営者は据え置かれているという場合もあります。



3. 事業承継と事業再生

上記の問題点のうち、金銭的な問題については、事業承継税制や資金調達など従来より手当てがされており、また、多くは経営の問題ではないと思いますので、この部分は別の機会に説明させていただければと思います。

事業再生との兼ね合いで説明しますと、大きく分けて次の3つに分類されるかと思います。



(1) 事業再生のための経営者交代

経営状況が悪く、会社を改善するためには代表者に問題がある場合、又は、経営責任をとって、後継者に引き継ぐ場合です。

この場合には、事業承継よりはまさしく事業再生そのもので、スピードも重要であることから選択肢は限られてきます。

注意点としては、事業を承継して経営が改善すると、従来の経営者が株主の場合、面白くないところもあることから、株主としての権利を濫用する可能性があります。

株式を保有することで株主責任も発生してしまうので難しいところかもしれませんが、株式をあらかじめ引き取ったり、何かしら牽制することは必要になります。

(2) 事業を継ぐ後継者がいない場合

上記(1)の場合とは少し違い、現経営者を交代させるほどではないものの、経営に何かしら問題があり、後継者が継ぎたくない場合です。

経営面に問題がある場合

この場合には、事業再生となりますが、単に業績を良くするというのではなく、後継者が事業を承継したいと思うような会社にする必要があります。

後継者の意向に沿わない場合

業績が良ければ少なくとも M&A 等で買い取ってくれる会社は現れる可能性が高いですが、特定の後継者に引き継がせたいという場合には、その後継者の要望等を加味した改善を行う必要があります。

(3) 後継者が事業転換を行う場合

今までの業績が悪かったわけではないものの、経営者が変わったことで事業内容を変更することなどが考えられます(例: 青果店から果物ジュース店への転換)。

事業が悪いわけではないですが、広義の事業再生とは言えるでしょう。

この場合には、綿密な事業計画はもちろんですが、別会社で始めるかなど、事業を承継するという形が良いのかという事が問題となります。



4. 最初の対応


上記3を鑑みますと、次の2点を確認する必要があります。

現状の事業に将来性があるのか

後継者はこういった要望を持っているのか。

上記 については、ヒアリングからとなりますが、後継者としても会社の状況を把握しなければ何とも言えないと思いますので、まずは事業の分析を行うこととなります。



 事業の分析としては、中小企業庁のガイドラインでは主に次のようなことが考えられています。

- ・会社と個人との関係を明確化するため、不動産の利用状況や担保や保証の状況を整理する。
- ・「中小企業の会計に関する指針」や「中小企業の会計に関する基本要領」等を活用した場合の決算書に見直す。
- ・自社株の保有状況の確認及び評価を行う。
- ・部門別損益による稼ぎ頭を確認する。
- ・不良在庫の発生や在庫の確認による問題点を把握する。
- ・事業価値を高める経営レポート（知的資産経営報告書等）を活用して自社の無形の経営資源を見える化する。
- ・ローカルベンチマークを活用して自社の業界内における位置付けを客観評価するとともに、経営課題を整理する。



その上で、事業承継に向けて、後継者の有無や実際に引き継いだ場合の問題点、相続の試算等を行います。



5. まずは現状確認を

最終的な対策については、金融機関に対する債務で苦しいような場合には事業再生のために金融機関との手続きが必要になったり、経営が上手く言っていれば相続対策が必要になったりと高度なものにはなりません。

ただ、上記 4 のような確認は比較的簡単にできますので、会計事務所と一緒に一度ご作成してみてもそれほどお手間はかからないと思います。

