

## これで万全! 経営承継・虎の巻

第20回

# 第二会社方式による経営承継

経営承継研究会

中小企業診断士 長谷川 勇

### Question

私は62歳で、創業30年の印刷会社の経営者です。中堅出版社との長期契約を機に設備投資をしたところ、出版不況で業容が大幅に縮小し、過剰設備・過大借入・債務超過の状態です。次男は産業デザイン科卒業・広告会社7年勤務の後、8年前に入社しました。前職の経験を活かして、印刷とインターネットの融合を目指したデジタルコンテンツ部門を担当し黒字を維持しています。借入金の返済見通しはなく、次男への経営承継は忍びがたい状態です。次男の努力に報いる方法はあるでしょうか？

### 1 後継者の生きる道

現状の事業承継税制は、業績の良い企業の資産をいかに円滑に承継させるかに重点が置かれており、負の遺産は相続を辞退するしかありません。親子が別々の職業を歩み、子は自立的に生活している場合は、負の遺産の相続を放棄することで解決します。

しかしながら、後継者が親の会社に勤務している場合は、相続を放棄するだけでは解決しません。会社を清算すれば、収入の道を絶たれるだけでなく、倒産の烙印を押されてのマイナスからの再出発となります。

債務超過の原因は、親の経営判断の誤りにあり、後継者が開拓したデジタルコンテンツ事業（以下コンテンツ事業）は黒字を維持しているだけに、後継者の将来を会社の運命とともにさせることに忍びがたい心情は、十分に理解できます。その打開策の一つとして、第二会社方式があります。

#### (1) 第二会社方式とは

基本的な考え方は、債務超過に陥った会社全体の再生を断念し、黒字を維持している健

全な事業の再生を図ることです。上記の事例に当てはめると、健全な経営を維持しているコンテンツ事業を活かして、窮境原因である印刷事業の再生は断念し清算することです。後継者のこれまでの経営努力に報い、将来の生きる道を第二会社に求めることは、狭き門ではありますが模索する価値はあります。

#### (2) コンテンツ事業の黒字を検証する

窮境原因が、印刷事業の過大債務・過剰設備にあることは理解できます。しかし、印刷事業とコンテンツ事業の経費がドンブリ勘定では、コンテンツ事業が自立できる状況にあることを債権者に納得させることは不可能です。

最初に、印刷事業とコンテンツ事業の収益状況を仮の貸借対照表と損益計算書に分解し、印刷事業の赤字と、コンテンツ事業の黒字の現状を把握します。

#### (3) コンテンツ事業の経営計画を作成する

コンテンツ事業によって自立した経営ができるか否かを判断するために、中期経営計画を作成します。中期経営計画の作成は同時に、後継者が独立した経営者として自立できるか

**これで万全! 経営承継・虎の巻**

否かを疑似体験する場でもあります。後継者と後継者を支える次期幹部候補生を中心に、計画を策定します。計画策定に際しては、コンテンツ事業に影響を及ぼす外部環境を把握するためのPEST（政治・経済・社会・技術）分析、競争環境を理解するための5フォース（5つの要因）分析をします。それらを踏まえたSWOT分析をして経営戦略を策定し、中期経営計画に反映させます。客観的に現状を把握するために、経営コンサルタントを参画させます。

経営計画の策定をとおして、後継者はコンテンツ事業がおかれている環境を客観的に理解し、次期経営者としての意識を醸成することが可能になります。中期経営計画の策定は、後継者や次期幹部候補生の人材育成の場でもあります。

**(4) メインバンクに相談する**

コンテンツ事業が自立的に経営できる見通しが得られた場合、第二会社方式でコンテンツ事業の再生を進めたい旨をメインバンクに伝え、協力を要請します。第二会社方式の詳細は後述しますが、債権者であるメインバンクの納得と協力が前提条件となります。メインバンクを通して、中小企業再生支援協議会に支援を要請します。

第二会社方式とは、既存の印刷会社からコンテンツ事業を切り出し、第二会社としてコンテンツ事業を存続させ、第二会社の経営者として後継者の活躍の場を確保することです。

**2 第二会社方式の認定要件**

「産業活力の再生及び産業活動の革新に關する特別措置法」(産活法)が、平成21年6月に施行され、「中小企業承継事業再生計画」(再生計画)の認定制度が創設されました。再生計画の認定要件は次のとおりです。

**再生計画の認定要件**

**(1) 会社の財務状況悪化**

旧会社（特定中小企業者＝印刷会社）の財務状況が悪化していること。財務状況の悪化とは、過大な負債を負っており、計画申請時点で「有利子負債／キャッシュフロー>20」の状況にあること。

**(2) 再生計画の数値目標**

中小企業承継事業の対象である事業（コンテンツ事業）が再生計画によって強化されることにより、計画終了時点で、「有利子負債／キャッシュフロー≤10」、かつ「経常収支≥0」を達成できること。

**(3) 事業再生の実施方法**

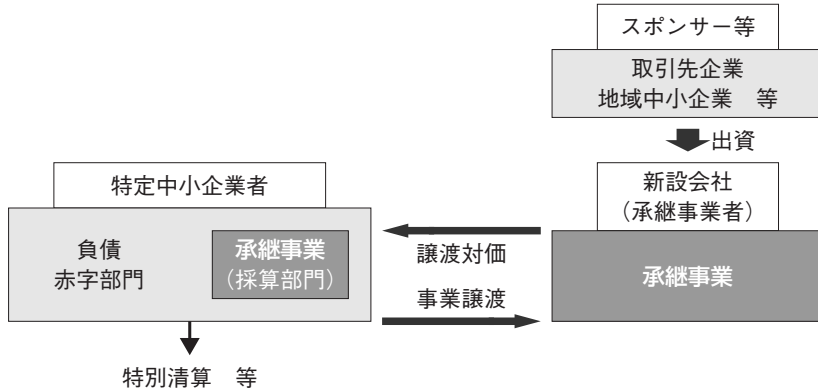
再生計画は、既存又は新設の第二会社への事業譲渡又は吸収分割、新設分割により特定中小企業者（印刷会社）から承継事業者へコンテンツ事業を承継し、事業の承継後に特定中小企業者は特別清算手続又は破産手続により清算すること。

**(4) 再生計画の円滑かつ確実な実施**

再生計画の円滑かつ確実な実施が見込めること。そのためには、再生計画が次の要件を満たすこと。

- ① 第二会社の営業に許認可が必要な場合、許認可を取得済みあるいは取得の見込みがあること
  - ② 第二会社の再生計画の実行に必要な、資金調達計画が適切に作成されていること
  - ③ 公正な債権者との調整手続（例えば、中小企業再生支援協議会や事業再生ADRの利用等）で公正性が担保されるプロセスを踏んでいること
- (5) 経営資源の著しい損失防止**  
再生計画に係わる経営資源の著しい損失

図表-1 新設譲渡型



をしないこと（例えば、①第二会社が承継する事業に従事する従業員の80%以上の雇用を確保すること、②第二会社は従事する従業員の雇用の安定に努めること、③旧会社が所有している設備のうち、第二会社の事業に不可欠な重要な設備を取得すること等）。

(6) 従業員の地位の保護

事業再生のために、安易に従業員の解雇をしないこと。承継する事業の労働組合と十分に協議をして、雇用の安定に配慮し説明責任を果たすこと。

(7) 取引先の利益

再生計画により、旧会社の承継事業に係わる取引先の、旧会社に対して有する売掛債権は、原則として旧会社から第二会社に承継されること。

譲渡します。承継事業者は、譲り受けた事業の価値に見合う譲渡対価を支払う方法（対価支払）と、譲り受けた事業価値に見合う負債を引き受ける方法（借入引受け）があります。残債は、特別清算により実質的に債務免除となります（図表-1）。

既存譲渡型は、スポンサー等が自ら承継事業者になり、コンテンツ事業を承継します。譲渡対価の支払や債務の引き受け、債務免除は、新設譲渡型と同じです（次頁図表-2）。

#### 4 債権放棄と後継者

第二会社方式の採用は、金融機関にとっては実質的な債権放棄を意味します。その場合、現経営者は、債権放棄により生ずるモラルハザードを防止するために経営者責任を問われることも考慮する必要があります。

(1) 金融機関との調整

第二会社方式は、利益を維持しているコンテンツ事業を切り出し、第二会社として事業再生を目指し、印刷部門を含む旧会社は清算することが前提です。したがって、結果的に金融機関は債権放棄に応じることになります。複数の金融機関と取引している場合は、利害の異なる金融機関との調整が必要になります。金融機関との調整を円滑に進めるためにも、

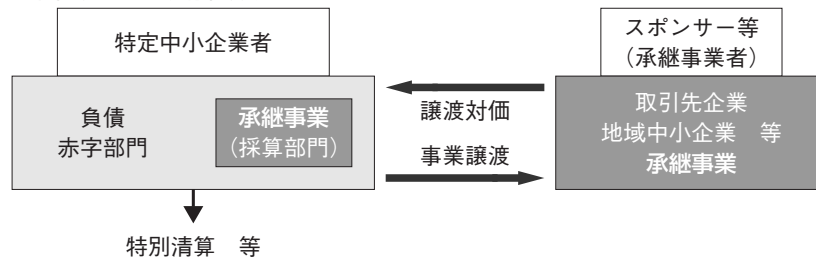
### 3 第二会社方式のパターン

第二会社方式にはいくつかのパターンが考えられますが、典型的な例として新設譲渡型と既存譲渡型を紹介します。

新設譲渡型とは、スポンサー等の資金提供により承継事業者を新設し、当該承継事業者が承継事業（黒字であるコンテンツ事業）を

これで万全! 経営承継・虎の巻

図表-2 既存譲渡型



第三者機関としての中小企業再生支援協議会の活用を勧めます。中小企業再生支援協議会は、外部専門家としての中小企業診断士と税理士や公認会計士の支援を受けて再生計画を作成し、中立的な機関として利害の異なる金融機関との調整に当たります。

(2) 債権放棄の二つの方法

① 直接放棄

金融機関等が、債務者に対して有する金銭債権を直接に放棄することです。金融支援は、債権放棄の衡平性や経済合理性の説明責任を問われます。窮境原因の状況によっては、経営者責任や株主責任、保証責任等が問題になります。

② 実質放棄

特定中小企業者が、承継事業を切り出した後に特別清算をすることで、金融機関は実質的に債権を放棄することになります。第二会社方式とは、債務者や金融機関側に生じる債権放棄に伴う債務免除益や贈与等の税務関連の問題点を解決するために、事業譲渡と会社分割、特別清算を組み合わせた方式です。

(3) 第二会社における後継者

第二会社方式は、金融機関にとり債権放棄を伴いますので、運用を誤りますとモラルハザードを生じかねません。そのために、会社を救うより事業を救う、経営者を救うより従業員や取引先を救うのが目的になります。第

二会社のスポンサーが誰になるかにより、後継者の位置付けが変わります。経営上の窮境原因は、状況から察して現経営者の投資判断の誤りにあり、後継者の経営能力は問われな

いでしょう。後継者の場合は、過去の経営者責任問題ではなく、経営者としての将来への信頼感を持つことができるか否かが課題です。コンテンツ事業をゼロから立ち上げ黒字を確保している点を強調することで、後継者に経営を任せ

**成功のポイント**

- ① 企業の再生をあきらめて、事業の再生と後継者・従業員の将来を優先する。
- ② 債務カットを伴うので、金融機関には誠意を尽くし、事業の将来性を計画にする。
- ③ 従業員の信頼を確保するため、真摯に対話をし、過度な負担を強くない。
- ④ 後継者の経営能力は、過去の実績と承継事業再生計画で証明する。