

事業承継より、 まずは事業継続が最優先!



長谷川俊明法律事務所
弁護士
長谷川 俊明

はじめに

「中小企業の事業承継」をテーマに連載してきましたが、新型コロナウイルスの感染拡大を受け、今年4月7日には政府から緊急事態宣言が出され、中小企業をとりまく状況が一変しました。

多くの中小企業にとって、円滑な事業承継を目指すよりも、差し迫った廃業や倒産のリスクを避け、どうやって“生き残り”をはかるかが喫緊の課題になったからです。

言ってみれば、事業承継どころではない状況が突如生まれたと言ってもよいでしょう。例えば、親族に5年後を目処に事業を承継させようと計画を進めてきた企業が、“道半ば”でこの事態に見舞われたとします。現経営者としては、この状況下でも何とか事業を継続させることを最優先に考えるべきでしょう。それは、事業の継続ができてこそ、その承継も可能になるからにほかなりません。

「言うは易く、行は難し」を承知のうえで、あえて企業として何をすべきかを考えてみます。と言うのも、元来、事業承継を何年かかけて実現する過程の中では、様々な困難を乗り越えなくてはなりません。新型コロナウイルス禍は、未曾有の事態とはいえ、多くの企業にとって事業承継計画の過程の中で生じた、一大危機管理課題でもあるからです。

公的支援策などを最大限活用して極力事業継続に努める

ある調査によると、今年4月の企業倒産件数は743件で、前年同月比で15%増え、5ヵ月連続の2桁増はリーマン危機時の

4ヵ月連続を上回りました。コロナによる影響を受けた倒産は6月8日時点で227件、5月は倒産件数全体の3割を占めるに至ったそうです。

注目すべきは、倒産件数とは別に、事業継続を諦めて廃業する“隠れ倒産”がより多くの数であるだろう、ということです。

内閣府が今年の4月13日に発表した景気ウォッチャー調査によりますと、景気の現状判断指数(DI)は、3月・4月の2ヵ月続けて過去最悪となりました。6月8日付で公表の同調査結果によりますと、5月の指数はやや持ち直していますが、この“出口の見通せない”事態下で、自ら事業継続を断念する企業がかなりの数に上ります。

廃業しますと、既に述べたとおり、事業の承継はできなくなりますので、とにかく事業継続に努めなくてはなりません。一般の緊急事態宣言に関しては、外出自粛要請の直撃を受けた宿泊や飲食を含むサービス業を中心に、各種金融支援の動きが広がっています。

金融庁は、リーマン危機後に導入した中小企業金融円滑化法の仕組みを復活させ、融資返済条件変更の依頼にできるだけ応じるよう金融機関に求めています。ま

た、全国銀行協会も中小企業が決済手段として使っている手形につき、「不渡り」処分を猶予する特例措置を始めています。

このように、中小企業が相次いで連鎖倒産することだけは避けようと、様々な公的支援策が打ち出されています。なるべくこれらの支援策をフル活用し、生き残りを図るべきは言うまでもありません。ただ、新型コロナウイルス禍との闘いは、長期化するとも見られています。そのため、新たな借入れよりも、まずはいかに従来の発想にはない“生き残り策”を捻出するかが、究極の課題になっていきます。

今般のコロナウイルス禍では、未曾有の危機的状況が発生したわけですから、いわゆる危機管理対応として、予めBCP(事業継続計画)を策定してあればこれに沿い、もし未策定でも、事業継続を最優先に取り組むべきです。

大企業によるサプライチェーン寸断回避策に対応する

事業承継計画も、当初の予定通りには進まないことを覚悟すべきです。むしろ、状況に応じて計画を変更する柔軟な姿勢も必要となります。当初は、親族や現経営陣・従業員など、“身内”への事業承継を希望していたとしても、大企業へのM&

Aでの売却に方針を切り替えることも検討すべきかもしれません。と言うのも、今回の経済危機の悪影響は、中小企業に限らず大企業にも広く及んでいます。特に大企業は今、製造業を中心にサプライチェーン(SC:製造から販売まで工程)の寸断リスクに直面しており、これを構成するいくつかの企業による事業中断を何とかして避けようと動いています。これは、サプライチェーンマネジメント(SCM)といいますが、一つの企業だけではなく、サプライチェーンを構成するすべての企業で、BCPを構築する必要があるとの考えが背後にあります。

つまり、このSCMの実践にとつて最大の障害が、SCを構成する企業の廃業・倒産なのです。とりわけ、倒産するまでもなく、自主的に廃業を決断する前に、「事前に関連企業(主メーカー)などに相談すれば対策もあろう」かもしれません。

また対策の一つに、M&Aによる子会社化・事業承継があります。もし、事業承継を進めたい中小企業がメーカーのSCを構成しているとしたら、メーカーに株式を譲渡する形での事業承継を検討すべきです。

窮地に陥った中で、いわば“足元を見られ”安く過少評価されるのが心配になるかもしれませんが、困っているのは大企業も同じで、SCが寸断し製造ラインをストップさせるリスクの回避を重視している可能性も高いのです。M&Aを仲介する事業者を通じてでも、働きかけてみる価値はあります。

このSCMのための事業承継は、大企業と中小企業の双方にとって大きなメリットがあります。よって、差し迫った危機的状況下において、公的な支援の手が差し伸べられる可能性も大です。

「コロナ危機」の発生する以前から、この問題は、例えば中小企業庁の「事業承継5ヵ年計画」(2017年)などでも取り上げていました。「SCMとしての事業承継支援」のテーマの下で、「中小企業基盤整備機構・事業引継ぎ支援センターと業界団体との連携を強化」することを目指したからです。

アフターコロナ(終息)に向けて、このテーマは差し迫った重要課題として改めて浮上しています。極端にいえば、経済危機脱出の鍵を握る問題だからです。「公的な支援策」は、緊急的に次々と拡



充されていくことでしよう。

親族や役員・社員以外の“第三者”に事業を承継するには、M&Aによるのが普通です。M&Aとは、merger「吸収合併」とacquisition「(それ以外の)取得」をまとめた略称で、広く「企業買収」として日本でも認知されています。

SCのいわば上流に位置する企業が事業を買収してくれるのであれば、M&A市場で買い手を探す必要はありません。それ以外の場合には、買い手を探し出し売買を仲介する専門業者に間に入ってもらう必要があります。

M&Aを「企業買収」といいますが、企業＝事業を丸ごと買い取る“大きな買い物”にほかなりません。

買い物で、最も重要なファクターは価格です。手に入れたと望んでも、適正価格をはるかに超えた高過ぎる買い物は、ビジネスの世界では、厳に慎まなくてはなりません。

とはいえ、対象は眼に見える物とは違い、事業を行っている企業体です。その“価値”を正しく把握、評価し価格に反映させるのは容易ではありません。

企業価値の最大の要素は、“人”であり、価値への反映を難しくしています。立派な本社ビルを持っている企業が高く売れるわけではありません。極端なことを言えば、経営者が号令をかけても、従業員が皆やめてしまったら、企業活動はたちまち止まってしまいます。

アフターコロナでは、失業対策としての企業による雇用確保が、大きな社会的要請になっています。“人”の面を含め、スムーズなM&Aによる事業承継を、官民あげて支援することが最も求められているのです。

役員・従業員への事業承継とアフターコロナ

親族への事業承継ができれば、それが最も望ましいと考える中小企業の経営者が大半です。ただ、本連載の第1回目、第2回目で解説したように、親族内承継にもクリアなくてはならない課題が少なくありません。

親族への承継が叫びたいときは、親族外に事業を承継させる必要があります。“買い手”候補には、親族ではない経営陣や従業員、それ以外の会社や個人が考えられます。

広い意味のM&Aには、現経営陣や従業員が会社の支配権を

取得し引き継ぐ場合が含まれます。現経営陣が引き継ぐ場合をMBO(マネジメントバイアウト)、従業員が引き継ぐ場合をEBO(エンプロイーバイアウト)とします。

親族以外への承継には、役員や従業員といった、いわば“身内”に事業を承継させる場合と、完全に“社外”に事業を承継させる場合があります。それぞれ法的検討のポイントは異なります。

MBOやEBOの“買い手”は、個人を想定しています。個人は企業を買収するための資金を持たないことが多く、外部の金融機関やファンドから資金の供与を受ける必要があります。

通常の場合であれば、MBOやEBOは、外部の金融機関やファンドが、会社資産の担保価値をどれだけ評価していくら融資・投資をしてくれるかで成否が決まります。言い換えれば、事業承継・M&Aで最も重要な作業となる事前のデューデリジェンス(買収のための調査)を、承継予定者に代わってプロの眼でしっかり見てくれます。

MBOやEBOで、役員や従業員に事業承継できるのは、ある程度の規模や資産価値をもった企業に限られます。その意味でそれらは、親族内承継と社外者によるM&Aとの中間的性格を持っていますが、第三者による厳しいチェックが入る点、M&Aに近い承継手法といえます。

事業承継を後継者のある、なしなどで分類すると、下図のようになります。

まとめ

倒産ではなく「早めの廃業が従業員や取引先の迷惑にならない」といった保守的な考え方もありますが、事業を自ら止め、廃業してしまえば承継は完全に不可能です。経営者として挑戦ができるなら、事業をどこまで継続させる中で、承継の可能性を探る選択もあるでしょう。

それは、日本企業の大多数を占める中小企業の事業継続が、日本経済浮上の前提と捉えられる今、むしろ事業承継の革新的な好機とみることができるからです。

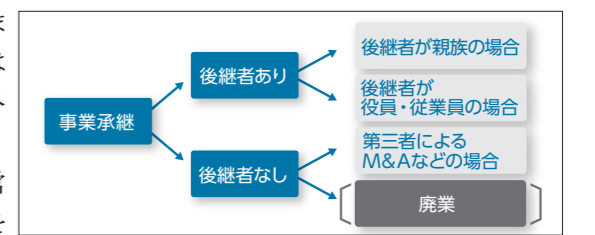


図 事業承継の分類