

再チャレンジ支援・事業承継支援に関する地域ワークショップ

事業承継の実務における諸問題

～債務超過企業のケース、従業員承継のケースなど

2018. 2. 5 日本銀行那覇支店

高井総合法律事務所
弁護士 高井章光

東京都港区西新橋1-15-5内幸町ケイズビル9階 03(3519)7800



目次

1. 債務超過企業の場合の事業承継における問題点
2. 従業員承継における問題点
3. 新しい経営者による事業改善・事業再編へ

【1. 債務超過企業の場合の事業承継における問題点】

1. 親族による承継

- 株式譲渡により過大負債を承継するケースが多い
- 経営破綻を来す危険があるケースの対応（少なくない）
 - ⇒ そのまま承継となることが少なくないが、先に負債処理を行った上での承継が持続性に寄与する
 - ～ 何らかの私的整理（中小企業再生支援協議会における抜本再生、特定調停、そのほかの手續）を検討
 - ⇒ 同時に保証債務を処理（経営者保証GL 7項、6項）

2. 従業員による承継

- 株式譲渡により過大負債を承継するケースは稀れ
- 経営破綻を来すようなケースの対応（少なくない）
 - ⇒ そのままではなかなか従業員は承継しない
 - よって、何らかの私的整理により負債を適正にした上で承継

3. 第三者による承継

- のれん（営業権）を評価して過大負債を承継（多くはない）
 - ⇒ 中小企業のM&Aは簡易なDDにて株式譲渡のケースが多い
 - のれん（営業権）を評価して一定範囲の負債は承継する

（事例①）老舗北関東地方の酒造販売業者

若干の債務超過ではあったが、老舗であり優良な商権を持っていた。急な廃業を準備していたところ、取引先の紹介にて同業者に約一ヶ月間の手続で株式譲渡。メインバンクが同じであったこともあり、支援を受けてすべての金融負債の保証債務を解消した。

- 債務超過が大きい場合
 - ⇒ 事業のみを承継するケースがほとんど

(事例②) 東海地方漁業法人

家族経営で生け簀によるマスの飼育を行っていたが、社長が病気により経営ができず、廃業を決意。メインバンクが施設譲渡先（同業者）を紹介してくれたため、施設を売却し、売買代金をもって負債整理資金（特定調停により整理）とした。保証人については経営者保証ガイドラインにより会社と一体で特定調停で免除を受けた。同金融機関は施設買取資金を融資。

本件手続の効果

- 事業者は、破産とならずソフトランディングにて廃業。保証債務の免除も受けた
- 取引業者のほとんどは、手続の中で弁済を受けた
同業者が同じ施設を利用するため新たな取引需要
- 事業協同組合は同業者の新規加入により組合員減少を食い止めた
- 金融機関（メインバンク）は、担保不動産を同業者が購入したことによって、適正な回収を得た。また、同業者との取引もあるため、購入資金の新たな融資ができた。さらに、事業協同組合の解散の危機を回避することで、地域産業を維持し、取引顧客を維持できた。

第三者承継における諸問題

- (1) 事業用資産が故人名義で遺産分割未了
 - 弁護士対応／家庭裁判所調停の活用
- (2) 株主名簿がない
 - ア 株主が誰であるかはわかるが名簿がなく説明できない
 - できる限りの説明・資料提出と表明保証による対応
 - イ 株主が正確に誰であるかわからない
 - 会社法の規定による対応
 - ・ 5年以上通知が届かない株主への通知省略（196条）
 - ・ 株式の競売制度（197条）
 - ウ 株券に関する問題（215条4項、223条〔株券喪失登録〕）
- (3) 反対株主への対応（179条）
 - 特別支配株主（議決権額の10分の9以上）による株式売渡請求
- (4) 事業譲渡等による場合、負債超過なため保証責任が残る
 - 経営者保証に関するガイドライン

債務超過企業の事業承継手続の流れ

債務超過の
見極め
実質債務超過
か？

実質債務超過；
負債圧縮の判断
負債圧縮は可能か？

負債処理手続
の選択
私的整理か？
法的整理か？

保証債務処理
経営者保証GLを
活用できるか？

実態B/S
の作成

形式債務超過・実態資産超過ケース

(事例③) 中国地方製造業 (オーナー経営)

社長一族にて経営していたが、子供は娘で他の仕事についており、また主力従業員も高齢が理由で退社し、社内での事業承継が難しい状況である。他方、近年、材料相場が高騰したことから、1億強の赤字が出ており、貸借対照表においても3億円くらいの債務超過となっている。しかし、不動産の簿価が実勢価格より安価であり、相場と思われる価格であれば、逆に5億円の資産超過と考えられるが、工業団地内の敷地なため、購入希望者によって価格の差が大きい。

平成25年売上高	51億円	経常損失	5億円
平成26年売上高	68億円	経常損失	1億円
平成27年売上高	60億円	経常損失	1億円

- 事業を同業者へ譲渡しようと考えているが、寡占状態で淘汰されている業界であり魅力がなく、負債が5億円残るリスクがある。
- BSにおいて約9億円の債務超過であるが、不動産の含み益(?)、投資商品の回収(約6億円)により資産と負債はバランスする可能性がある

→事業停止して固定費圧縮した上で、施設を賃貸して賃料収入により長期弁済計画を策定

債務超過企業の事業承継手続の流れ

債務超過の
見極め
実質債務超過
か？

実質債務超過；
負債圧縮の判断
負債圧縮は可能か？

負債処理手続
の選択
私的整理か？
法的整理か？

保証債務処理
経営者保証GLを
活用できるか？

債権の性質・金
額等により判断

負債圧縮の可否についての判断ポイント

1. 負債の内容（性質・金額・債権者数）

交渉によって対応できる金額・性質の負債であるのか否か

- ・ 取引負債か（交渉可）
- ・ 金融負債か（手続処理可）
- ・ 租税公課か（対応不可）

2. 取引負債の処理方針

➤ 1対1の個別交渉により減額合意

➤ 弁護士による集団的私的整理 → 少ない程対応可能。30社が限度か？

（例）30%を一括弁済に合意してもらえれば、合意書に署名捺印して欲しい。

3. 租税公課の処理

⇒ 減額は困難 地方税の延滞税減免（地方税法64③他）が限界

4. 金融負債の処理

⇒ 私的整理手続等

債務超過企業の事業承継手続の流れ

債務超過の
見極め
実質債務超過
か？

実質債務超過；
負債圧縮の判断
負債圧縮は可能か？

負債処理手続
の選択
私的整理か？
法的整理か？

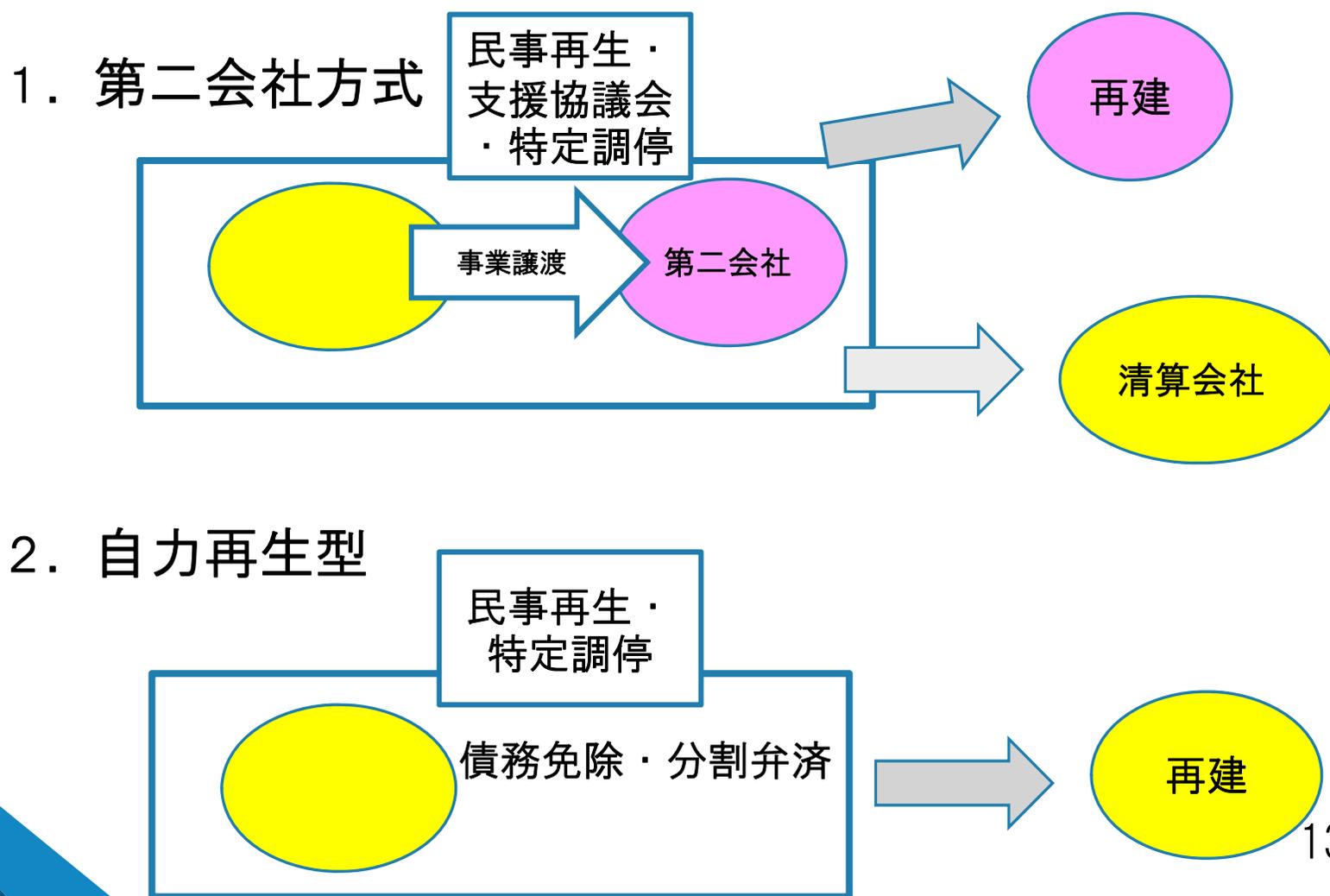
保証債務処理
経営者保証GLを
活用できるか？

金融機関の意向、
会社や保証人の状
況・意向等で判断

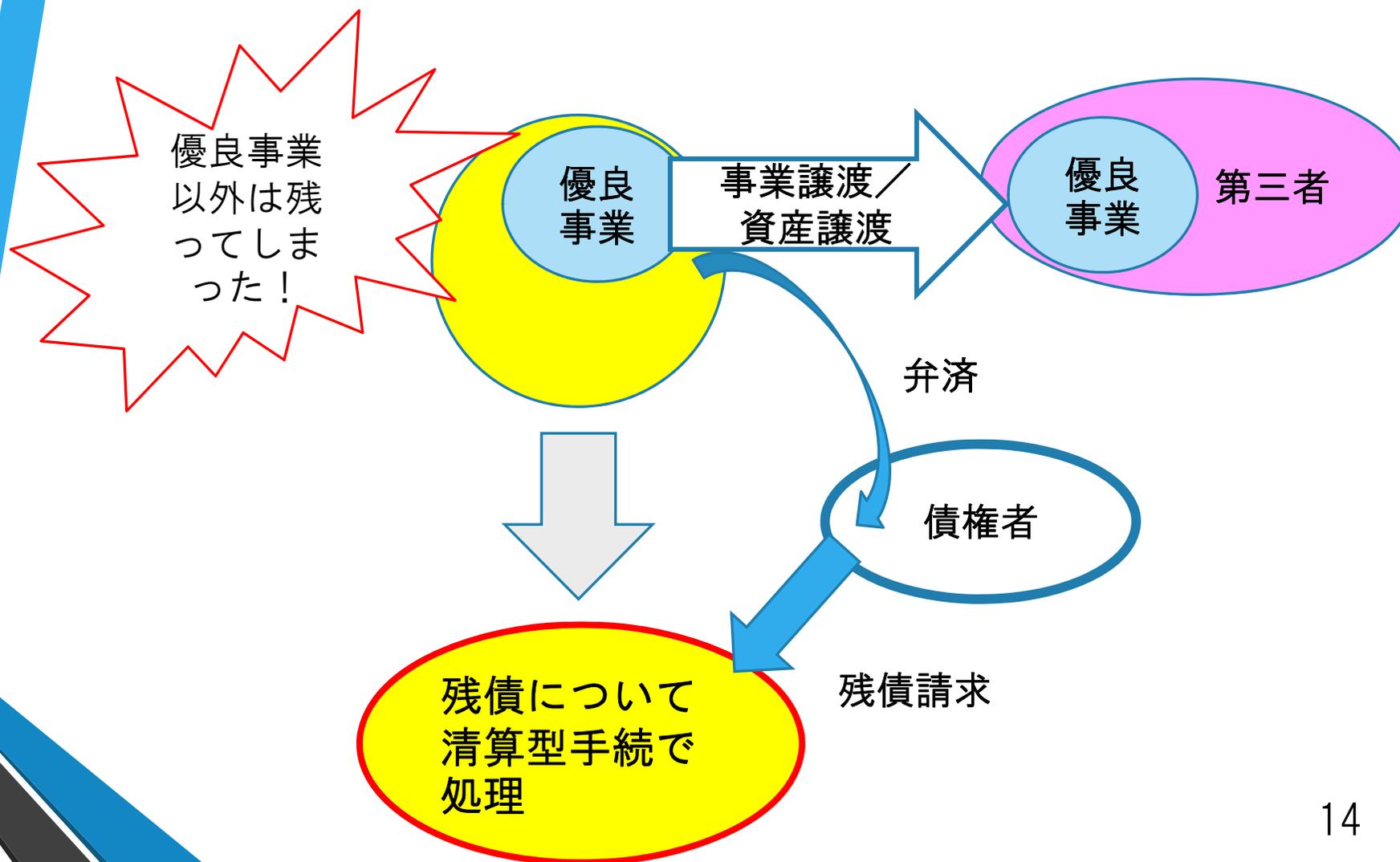
再建型手続

企業規模（負債総額）	主な私的再生手続	主な法的再生手続
50億円以上	事業再生ADR 地域経済活性化支援機構（REVIC） 私的整理ガイドライン 特定調停手続（東京地裁民事8部など）	会社更生手続 民事再生手続
10億円～50億円	中小企業再生支援協議会 地域経済活性化支援機構（REVIC） 特定調停手続	民事再生手続
1億円～10億円	中小企業再生支援協議会 特定調停手続	民事再生手続
1億円以下	弁護士主導の債務整理 特定調停手続	

法人再生におけるスキーム



清算型手続を活用した第三者承継



債務超過企業の事業承継手続の流れ

債務超過の
見極め
実質債務超過
か？

実質債務超過；
負債圧縮の判断
負債圧縮は可能か？

負債処理手続
の選択
私的整理か？
法的整理か？

保証債務処理
経営者保証GLを
活用できるか？

金融機関の意向、
会社や保証人の状
況・意向等で判断

保証債務処理

経営者保証に関するガイドライン（概要）

- ア 2013年12月制定・2014年2月から実施
中小企業団体及び金融機関団体共通の自主的自律的な準則
日本商工会議所と全国銀行協会が設置した研究会によるもの
- イ 3つの場面での保証の取扱い
経営者保証の契約時の対象債権者の対応
既存の保証契約の適切な見直し（事業承継の場合を含む）【第6項】
保証債務の整理【第7項】
- ウ 保証債務の整理における保証人のメリット
破産せずとも自由財産を確保、インセンティブ資産を確保
- エ 準則型私的整理手続の利用（原則）
特定調停、中小企業再生支援協議会、地域経済活性化支援機構

「経営者保証に関するガイドライン」活用実態

活用実績 金融庁「『経営者保証に関するガイドライン』の活動実績について」

(平成29年12月27日公表)

【平成29年4月～9月 (平成28年度)】

- ① 新規に無保証で融資した件数 284,926件 (503,707件)
- ② 経営者保証の代替的な融資手法を活用した件数 304件 (532件)
- ③ 保証契約を解除した件数 27,820件 (42,725件)
- ④ 保証金額を減額した件数 8,995件 (16,665件)
- ⑤ メイン行としてガイドラインに基づく保証債務整理を成立させた件数133件(234件)
- ⑥ 代表者の交代時における対応 平成29年4月～9月(平成28年10月～29年3月)
 - i) 旧経営者との保証契約を解除し、かつ、新経営者との保証契約を締結しなかった件数
2,586件 (1,838件)
 - ii) 旧経営者との保証契約を解除する一方、新経営者との保証契約を締結した件数
8,630件 (6,257件)
 - iii) 旧経営者との保証契約は解除しなかったが、新経営者との保証契約は締結しなかった件数
6,492件 (4,397件)
 - iv) 旧経営者との保証契約を解除せず、かつ、新経営者との保証契約を締結した件数
11,059件 (11,236件)

「事業整理局面における経営者保証に関するガイドライン」

債務超過案件の場合には、「事業承継局面における経営者保証ガイドライン」（第6項）は要件を充たさない



債務超過案件の場合には、「事業整理局面における経営者保証ガイドライン」（第7項）にて保証債務免除を求めていく

→ 企業が再生型の場合

…企業が清算した場合よりも多額の回収がある

ことを条件に、保証債務免除（自由財産＋自宅等資産残存）

→ 企業が清算型の場合

…企業が漫然と3年経過した後に清算した場合

よりも多額の回収があることを条件に、保証債務免除（自由財産＋自宅等資産残存）

会社再生・清算時における保証免除

～金融庁ホームページ「『経営者保証に関するガイドライン』の活用に係る参考事例集」平成27年12月改訂版より

IV. 保証債務の整理に関する事例

事例36. 中小企業再生支援協議会を活用して保証債務を整理した事例(5)

(地域銀行)

1. 整理の申し出を行うに至った経緯・状況等
<ul style="list-style-type: none">・スポーツ施設を運営している当社は、大規模なスポーツ施設建設のため多額の借入を行ったことに加え、長引く景気の低迷や競技人口の減少が続いたことから経営環境が悪化。・取引各行は、元金償還の停止等、金融支援を続けたが再生の目途が立たず、債権放棄を含む抜本的な再生計画に取り組むため、中小企業再生支援協議会に相談し、主たる債務については、スポンサーの出資により設立される新会社を受け皿会社とする第二会社方式での再建を目指すこととした。・保証人は、代表者、取締役(同族)2名、前代表者(同族外)の4名。
2. 当該整理の具体的内容
①主たる債務の整理の概要
<ul style="list-style-type: none">・取引各行は、以下のような事情を勘案して事業再生計画に同意。<ul style="list-style-type: none">－従業員の雇用が確保されること－スポーツ施設が維持されること－法的清算手続きと比べて回収見込額が増加すると判断できたこと
②経営者の経営責任
<ul style="list-style-type: none">・取締役は全員退任。ただし、代表者については、当社の経営悪化後に代表に就任し、就任後間もなく、窮境原因との関連性が薄いことに加え、今後の事業存続に必要不可欠な人材であることから、新会社の従業員として留めることとした。
③保証債務の整理の概要
<ul style="list-style-type: none">・早期再生に伴う回収見込額の増加額は258百万円。・保証人は資産内容を開示し、その正確性について表明保証(弁護士が適正性を確認)。・保証人4名のうち3名については、高齢であることを勘案し、それぞれ4百万円(破産手続における自由財産及び一定期間の生計費等)を残存資産とした。他の1名については、更に介護の負担を負っていることを勘案し、14百万円を残存資産とし、残りの保証債務は全額免除した。

金融庁ホームページより

IV. 保証債務の整理に関する事例

事例39. 特定調停を活用して保証債務を整理した事例(1)

(地域銀行)

1. 整理の申し出を行うに至った経緯・状況等

- ・ 建築業者である当社は、取引先からの受注低迷で事業の継続が困難な状況となっていたが、経営者とその配偶者（旧取締役）が多額の保証を行っていたため、事業の整理を決断することができずにいた。
- ・ 当行から、「経営者保証に関するガイドライン」を活用した場合、「早期に債務整理に着手した場合は一定期間の生計費等が残存資産に含まれる可能性があること」や「履行請求額には基準日以降の収入が含まれないこと」等を説明したところ、ガイドラインを活用したいとの申し出あり。

2. 当該整理の具体的内容

- ・ 主債務の早期整理と同時にガイドラインに基づく保証債務の整理に着手した結果、配当見込額が増加し、保証人に資産を残せることとなった。保証債務の整理は特定調停手続を活用した。
- ・ 保証債務の整理の概要は以下の通り。
 - 主債務者は、破産申立により整理を行った。将来的に破産を申し立てた場合の配当見込額は0であるところ、早期に整理を行うことにより30百万円の破産配当が行われることとなり、債権者にとっての経済合理性が認められた。
 - 経営者は、資産を保有しておらず、保証債務全額を免除することとした。
 - 経営者の配偶者は、4百万円の資産のうち自家用自動車1百万円相当と生計費2百万円、計3百万円を残存資産とし、残額1百万円を弁済し、残存する保証債務について債務免除を受けることとなった。
 - 経営者および配偶者は保有する資産の内容を開示し、その正確性についての表明保証を行い、支援専門家である弁護士はその適正性についての確認を行っている。

【2. 従業員承継における問題点】

1 親族に適任者がいない以上、第一選択は幹部従業員

(1) 雇われ社長のケース

➤保証引継問題 ～経営者保証ガイドライン第6項

➤オーナーまたは株主との折り合い

～しばしば対立が生じうる・内紛に発展することも

⇒株式買取による対応など（プロキシファイトとなる場合も）

➤株式買取価格の評価が問題

⇒譲渡制限株式の売買価格決定（会社法144条）

〔事前対策〕相続人に対する売渡し請求（会社法174条）

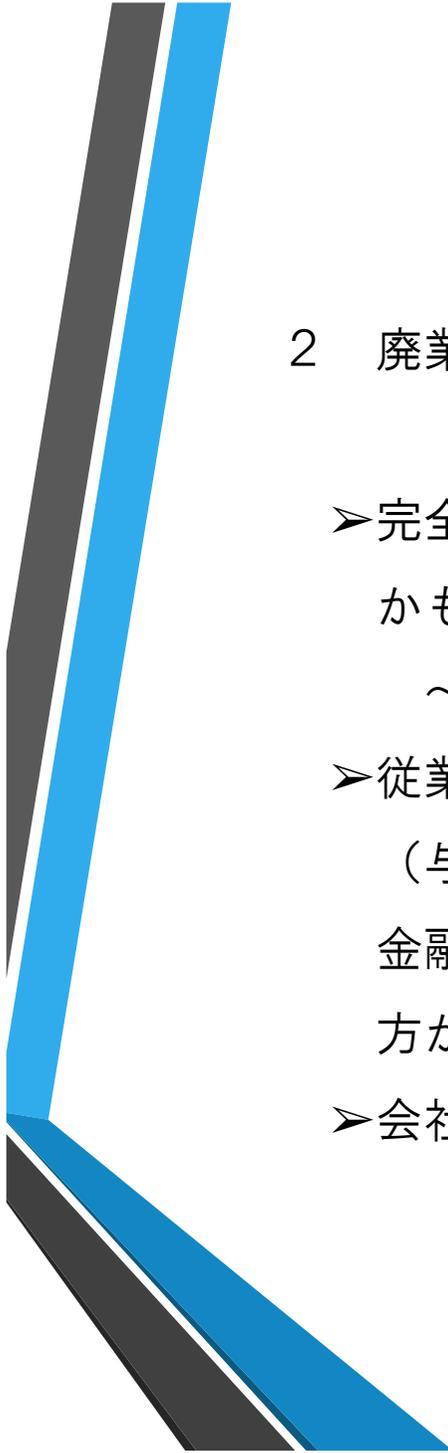
〔事後対応〕特別支配株主による株式売渡し請求（同179条）

(2) 株式移転のケース

➤購入資金調達方法が問題

←融資（株式や会社資産を担保に従業員に融資／持株会社に融資）

➤しばしば税務問題



2 廃業予定から従業員承継へ

- 完全廃業の場合よりオーナーにとって取得できる一時金は少ないかもしれないが、継続的に株式配当・顧問報酬を得る余地が生じる
～オーナーとしてのメリット
- 従業員は新たに集まって起業しようとしても個人としての信用（与信）しかない。取引先との取引においても、資金支援を得る金融機関との関係においても従前の会社の信用（与信）を利用する方が効果的
- 会社は廃業するとしても新会社を設立して事業譲渡を実施する

「事業承継局面における経営者保証に関するガイドライン」

6. 既存の保証契約の適切な見直し

(1) 保証契約の見直しの申入れ時の対応

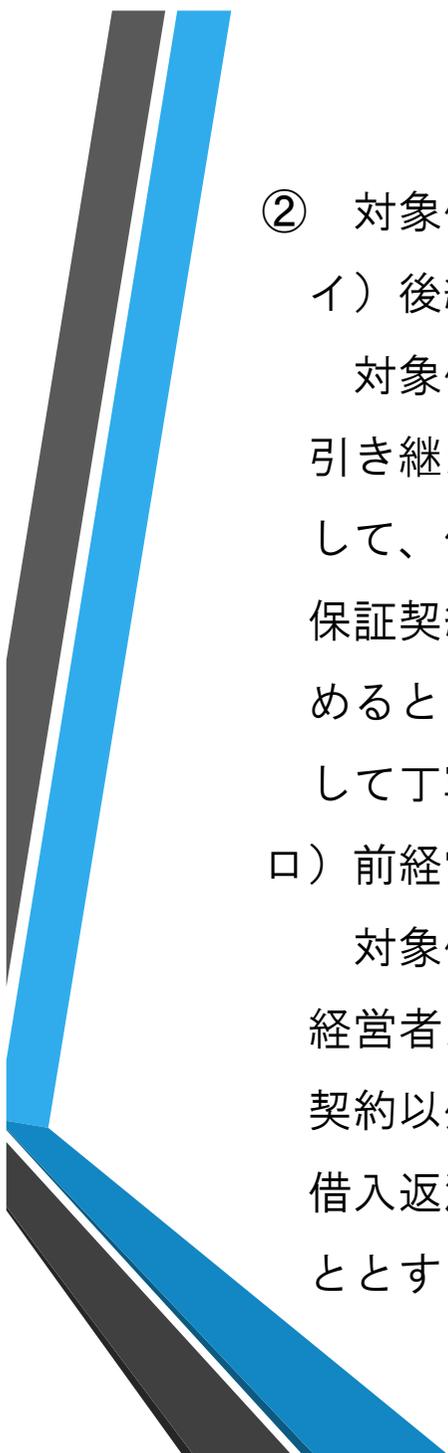
- ① 主たる債務者及び保証人における対応
- ② 対象債権者における対応

(2) 事業承継時の対応

① 主たる債務者及び後継者における対応

イ) 主たる債務者及び後継者は、対象債権者からの情報開示の要請に対し適時適切に対応する。特に、経営者の交代により経営方針や事業計画等に変更が生じる場合には、その点についてより誠実かつ丁寧に、対象債権者に対して説明を行う。

ロ) 主たる債務者が、後継者による個人保証を提供することなしに、対象債権者から新たに資金調達することを希望する場合には、主たる債務者及び後継者は第4項(1)に掲げる経営状況であることが求められる。



② 対象債権者における対応

イ) 後継者との保証契約の締結について

対象債権者は、前経営者が負担する保証債務について、後継者に当然に引き継がせるのではなく、必要な情報開示を得た上で、第4項(2)に即して、保証契約の必要性等について改めて検討するとともに、その結果、保証契約を締結する場合には第5項に即して、適切な保証金額の設定に努めるとともに、保証契約の必要性等について主たる債務者及び後継者に対して丁寧かつ具体的に説明することとする。

ロ) 前経営者との保証契約の解除について

対象債権者は、前経営者から保証契約の解除を求められた場合には、前経営者が引き続き実質的な経営権・支配権を有しているか否か、当該保証契約以外の手段による既存債権の保全の状況、法人の資産・収益力による借入返済能力等を勘案しつつ、保証契約の解除について適切に判断することとする。

事業承継時の代表者交代による保証免除

Ⅲ. 既存の保証契約の適切な見直しに関する事例

事例30. 当社との関係がなくなった前経営者の保証を解除した事例

(信用金庫)

1. 主債務者及び保証人の状況、事案の背景等

- ・当社は、建設業者として高い施工技術を持ち、一定の経営基盤や収益環境を構築している。
- ・平成25年10月期決算は、公共工事の減少により売上は事業計画を下回ったものの、コスト削減により事業計画を上回る経常利益を確保するなど、財務内容の改善に向けた取組みが見られた。
- ・こうした中、健康上の理由により前経営者が平成25年10月に退任したが、既存の借入金について前経営者が提供していた保証の解除は行わず、新経営者とともに保証の提供を引き続き受けていた。
- ・今般、当金庫から、「経営者保証に関するガイドライン」の説明を行ったところ、前経営者が当社の株式を譲渡するなど、当社と全く関係のない立場となったことから、前経営者による保証の解除について当金庫に相談があった。

2. 保証契約の見直しの具体的内容

- ・当社からの相談を受け、前経営者と当社の現在の関係を確認したところ、前経営者が保有していた当社の株式は全て譲渡され、前経営者は経営にも全く参画しておらず、実質的にも当社と関係のない立場にあることが確認できたため、「経営者以外の第三者の個人連帯保証を求めないことを原則とする」監督指針の趣旨を踏まえ、前経営者との保証契約の見直しを検討することとした。
- ・当金庫において検討を行ったところ、新経営者から保証の提供を受けていることや業況回復への当社の取組状況を勘案し、前経営者の保証を解除することとした。
- ・当金庫は、メインバンクとして当社との信頼関係を維持するため、本件保証契約の見直しに取り組んだところ、当社からは当金庫の対応を高く評価され、リレーションシップの強化を図ることができた。

金融庁ホームページより

Ⅲ. 既存の保証契約の適切な見直しに関する事例

事例3 1. ガイドラインに基づき制度融資の保証人に関する要件の見直しが行われた事例

(地域銀行)

1. 主債務者及び保証人の状況、事案の背景等

- ・当社は、市内中心地区の活性化・商業環境づくりを目的に共通駐車券発行事業や中心地区の商業ビルの管理運営等の事業を行っている地場企業である。地域活性化を目的としていることから、地区で商業を営む複数の企業のほか、市も出資参加している。
- ・既存の証書貸付は、商業ビルの購入資金で、政府系金融機関を含む3行による協調融資総額5億円（残高3.8億円）。その内、当行は、県制度融資による貸出で、当初融資額1億円（残高0.8億円）。当該制度融資は、代表者1名以上の保証が利用要件となっており、当社社長が経営者保証を提供していた。
- ・今般、当社社長から高齢を理由とした代表者交代の申出があり、その際、「経営者保証に関するガイドライン」に基づき保証契約の見直しの申出があった。

2. 保証契約の見直しの具体的内容

- ・保証契約の見直しについて検討を行ったところ、以下のとおり法人・個人が明確に分離されていることが確認できたことから、旧社長の保証を解除し、新社長に対しても保証を求めないこととした。
 - ① 当社は、市内中心地区の活性化を目的に複数の企業の出資により設立された企業であり、所有と経営が分離されていること
 - ② 営業資産はすべて法人の所有であり、社長への貸付も一切ないこと
 - ③ 市が出資するとともに経営にも関与し、適切に組織運営が行われていること
- ・ただし、利用している制度融資では代表者1名の保証が要件とされていたため、県に対してガイドラインに則して保証人要件の見直しについて相談したところ、制度改正を検討しているとの回答があった。制度改正に対する県の迅速な対応により、必ずしも保証人を必要とすることとはしない旨の見直しが行われ、これにより、旧社長の保証解除および新社長の保証を求めない対応を行うことができた。

金融庁ホームページより



【3. 新しい経営者による事業改善・事業再編へ】

事業承継の先の取引（融資機会の拡大）へ

（1）M&Aによる拡大

（2）不採算事業の廃業による本業強化へ