

東京プロコン塾のプレゼン大会で入賞

中小企業診断士資格を持つ弁護士が教える 事業承継の成功戦略

令和元年 6 月 3 日
事業承継支援研究会

弁護士・中小企業診断士 松井 智

自己紹介

- 2011年1月 弁護士登録（東京弁護士会）、榎本峰夫法律事務所入所
- 2015年4月 上智大学法科大学院非常勤講師就任（現職）
- 2017年9月 中小企業診断士登録（中央支部）
- 2019年5月 榎本・松井法律事務所 パートナー就任
- **取扱業務**
 - 企業関係（上場企業・中小企業）、刑事・少年・家事事件
- **所属会等**
 - 東京弁護士会会社法部
 - 事業承継支援研究会、東京プロコン塾第12期生
- **講演**
 - 「事業承継における『見える化』の重要性」2018年 東京税理士会
 - 「データで読む最近の株主総会」2018年 東京弁護士会



本日の内容（目次）

内容	スライド番号
1. 総論	4 – 6
2. 株式集約の重要性	7 – 26
3. 事業承継の特殊性	27 – 29
4. その他気を付けるべきこと	30

到達目標

1

株式集約の重要性を
理解・実感する

事業承継における
信頼関係構築の
重要性を認識する

2

弁護士の視点から
診断士に
求められるものを知る

3

「事業承継」の変化

	これまでの考え方	最近の考え方
承継の対象	「財産」（株式含む）の承継	「事業そのもの」 経営権、財産、知的資産*
基本的な考え方	相続対策	社長のライフプランと 会社の成長・発展
中心となる作業	税額の試算、遺言・生前贈与の活用による財産の引継ぎ	財産の引継ぎ（左記） + 事業そのものの改善
イメージ	「その場しのぎ」	「将来を見据えたもの」

*経営理念、取引先等の人脈、ノウハウなど（事業承継ガイドライン）

事業承継における「成功」とは？

社長が後継者に
交代すること

M&Aが成立
すること

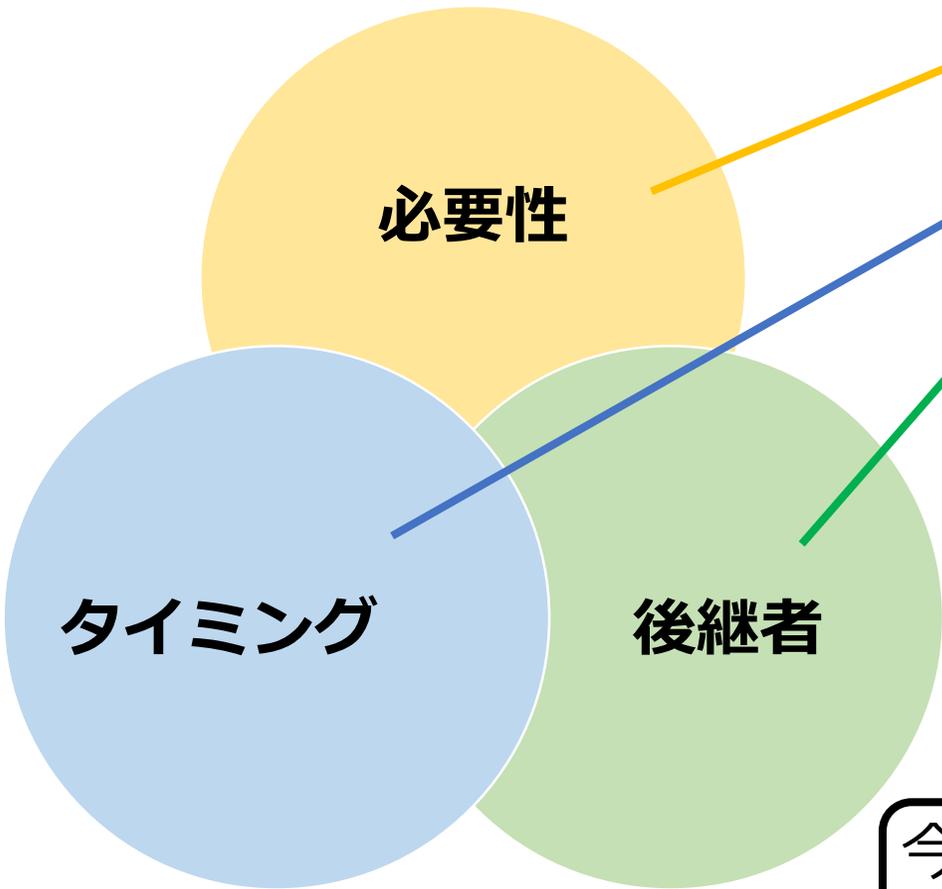
承継後の企業が成長
・発展していくこと

社長の望む

ライフプランの実現

成功

事業承継時に株式集約に取り組むべき理由



「経営権」の承継には集約が必須

「経営権をどうするか」を真剣に考える良い機会

後継者の経営リスクを減らす + 自覚を促す

うちは俺が全部決めちゃうから、株主総会とかやってないんだよねー

今のところ大丈夫だし、次の代でも問題ないでしょ



事業承継における位置づけ

事業承継に向けたステップ

ステップ 1

事業承継に向けた準備の必要性の認識

ステップ 2

見える化：経営状況・経営課題等の把握

ステップ 3

磨き上げ：事業承継に向けた経営改善

ステップ 4

親族内・従業員承継

事業承継計画策定

社外への引継ぎ

マッチング実施

ステップ 5

事業承継の実行

M&A等の実行

ポスト事業承継（成長・発展）

株主構成の把握

プレ承継

株式の集約

※事業承継ガイドラインを参考に作成

持株比率ごとの特徴

全部

100%

理想

- ・株主総会で決められることなら全て決定可能
- ・他に株主がいない = 経営を妨害されない

3分の2超

67%

できればここまで

- ・重要事項（合併、定款の変更等）を決定可能
- ・株式の強制取得に必要な割合

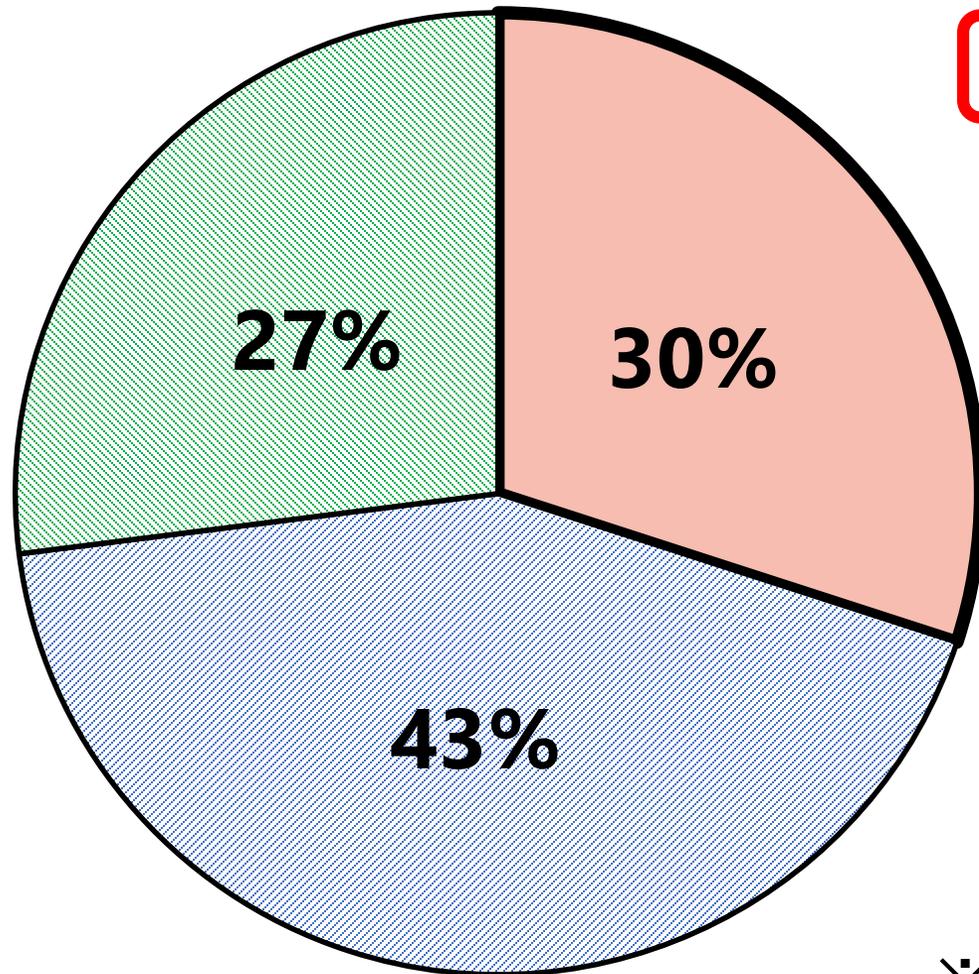
過半数

51%

最低ライン

- ・基本事項：取締役の選任、配当の決定（有無・金額）等
- ・これすらないと経営が非常に不安定に

中小企業における持株比率の実情



■ オーナー経営企業*(外部株主なし)

■ オーナー経営企業(外部株主あり)

■ 非オーナー経営企業

*ここでは、創業者や創業グループメンバー、創業家の血縁者、大株主個人が代表者などの形で経営の第一線に立つ、または、議決権比率と実質的な支配権を握っている企業をいう。

※平成30年度中小企業白書図1-4-4を参考に作成

事例 1 嫌がらせ

事例

- A (X社10%株主、経営には関与せず) はX社の社長の弟だが、兄弟仲が悪化
- Aは、**株主としての地位**を利用し、X社の帳簿の閲覧請求や訴訟の提起などの「嫌がらせ」行為を繰り返している

対応

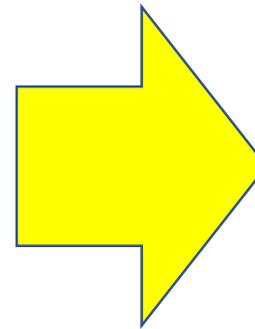
- X社としては、Aに対応せざるを得ない
- **時間的コスト**、**弁護士費用**などの**金銭的コスト**を負担
- 弁護士費用は数百万円に及ぶことも

持株比率が低くてもさまざまな「嫌がらせ」が可能

対処・予防方法

100%の株式を持っておく

- 少しでも株式を持っていると、株主としての地位に基づいて、いろいろなことができる
 - 計算書類閲覧請求
 - 検査役選任請求
 - 株主総会への出席...etc
- 株式がなければ、「やりようがない」とあきらめることも多い



**100%の株式の
保有が安定的な経営
につながる**

事例 2 法外な請求

事例

- Y社は事業承継のために早急にM&Aにより会社を売却をしたい
- 買い手から株式が100%でないで購入しない、と条件提示
- 現社長の兄Bが5%の株式を保有しているが**出資の事実はなく名義のみ**
- 株式の売却を求めたところ、**出資があったことを前提とした金額**の提示

対応

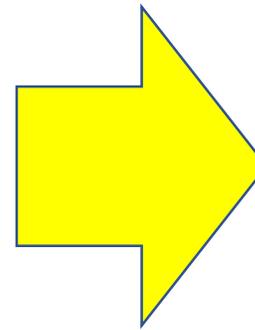
- 出資がなかったことを証明する明確な証拠なし
- 粘り強く交渉をしたかったが、M&Aを進めるために早期の決着が必要だった
- 仕方なく、**出資額相当額（資本金×株式比率）**を支払い、株式の譲渡を受けた

「足元」をみられると余計なコストがかかってしまう

対処・予防方法

株式の集約に早めに着手する

- 交渉を有利に進めるためには、「**足元**」を見られないようにする必要
- Y社は、Bから株式を取得しなければならない、という状況になってから購入を希望したので「足元」を見られてしまい、余計なコストがかかった



**早めに対処して
おけば交渉を有利に
進められる**

事例3 株式の散逸による経営の停滞

事例

- Z社設立時の株主構成は、社長60%、社長の妻10%、**社長のいとこ30%**
- 社長のいとこが死亡し、その**息子Cが相続**
- 息子Cはこれまで社長らとの交流がなかったが、株主としてZ社の経営に口を出し始め、無理な要求をするようになり、適正な会社運営ができなくなってしまった

対応

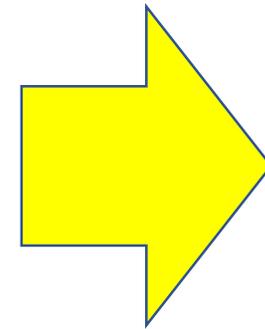
- Cに直接買取を求め交渉
→失敗
- 直接買取をあきらめ、結局、法律的手段を用いて強制的に取得（株式併合によるスクイーズアウト）
- 手続きが終わるまでの間、**会社の経営が停滞**
- その間に取引先が離れ、**重要な経営判断もできず**

株式が敵対的な人物に取得されないような対策が必要

対処・予防方法

相続人等に対する売渡請求

- 相続により、当初の株主以外の者が株主になることを防止しておく必要
- 何も対策をしないと、相続があるたびにどんどん無関係な人の関与が生じる
- 会社法上、定款で定めれば、相続時に相続人に対して、**株式の売渡請求**ができる



**適切な法的手段を
取っておけば
紛争は防げる**

※相続クーデターに注意！

Cf. 「専門家のための事業承継入門」 186頁

経営権争いが会社に与えるインパクト



金銭的成本

弁護士費用
株式取得費用...etc



時間的成本

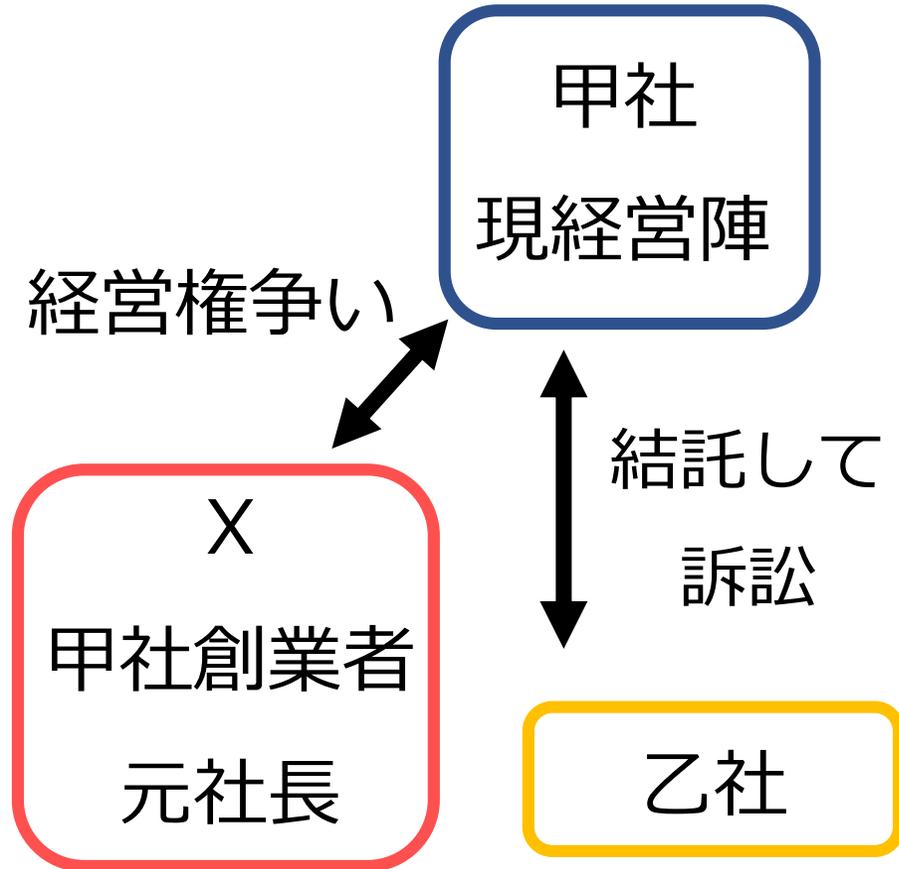
「キーマン」が通常業務に集中できない
経営の停滞



レピュテーションリスク

「あの会社、もめてるんでしょ？」

最高裁平成25年11月21日決定



- Xは、甲社の創業者で前社長。
- 甲社の現経営陣との経営権争いが生じ、社長を解任された。
- Xは、甲社の新株予約権を持っていたので、行使し、持ち株比率を高めた（H23.2）。
- 甲社現経営陣は、旧知の仲である乙社に依頼し、秘密裏に甲社を被告として、Xが新株予約権を行使して取得した株式の無効確認訴訟を提起させた。
- 甲社と乙社はほとんど争うこともなかったため、Xの取得した株式を無効とする判決が出された。
- Xは上記判決が出されたことを知り、甲社と乙社との間の裁判の再審を求めて提訴。

名義株

出資
議決権の行使
配当金の受領

甲野太郎



名義のみ

乙野次郎



1990年（平成2年）以前の商法
では、「会社を設立するときは
最低7人の発起人が必要」とさ
れていた。

→設立年月日のチェックが重要

株主構成のチェックの際の注意点

× 書類*の確認で終わり

* 同族会社の判定に関する明細書や会社作成の株主名簿等

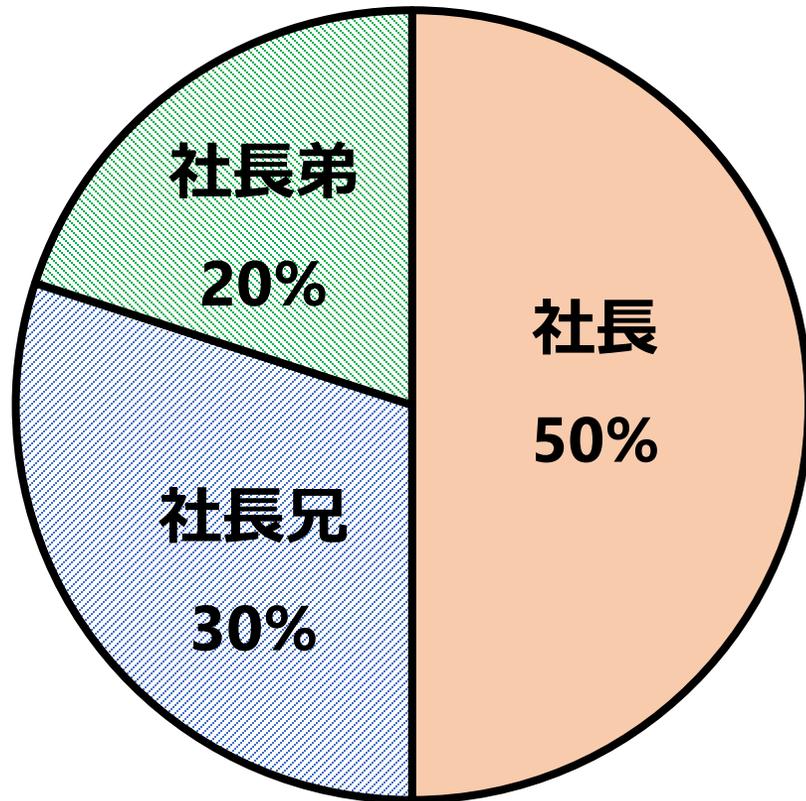
○ ヒアリング



- 法は「実質」を重視
- ※名義株
- 結局わからないままのこと...
- 場合によってはスキーム変更の必要性

株式集約の方法－例

株主構成



発行済株式数：100

① 社長弟と交渉

- ・ 妥当な価格で話がついて直接購入
- ・ 社長：50%→70%

② 社長兄と交渉

- ・ 値段を吊り上げられて交渉不成立
- ・ 社長：70%→70%

③ 強制取得※

- ・ 社長：70%→100%
- ※50株を一株とする株式併合手続

価格の決め方

直接購入

交渉 = なんでもあり

- 名義株：ハンコ代（数万円程度の場合も）
- それ以外：出資額そのまま等
- 強制取得と同じ考え方もありうる

強制取得

法律的な手続 = ある程度限定

- 最終的には裁判所による価格決定
- ※収益還元法（DCF法）、時価純資産法、配当還元法（実質的配当還元法）

共通

会社の財産状況・業績が良い = 高い

株主構成をコントロールする手段

事前対策	種類株式の活用	<ul style="list-style-type: none">• 無議決権株式• 拒否権付株式• 譲渡制限株式• 取得条項付株式...etc.
	信託の活用	<ul style="list-style-type: none">• 遺言代用信託...etc.
	定款の変更	<ul style="list-style-type: none">• 相続人売渡請求
	個別契約	<ul style="list-style-type: none">• 株主間合意
事後的手段	強制取得 • 少数株主の締め出し (スクイズアウト)	<ul style="list-style-type: none">• 株式併合• 特別支配株主による売渡請求• 新会社設立 + 事業譲渡• 会社分割...etc.
	交渉による取得	<ul style="list-style-type: none">• 相対取引による取得

本当に100%必要なの？

現実的な問題

- ・ 株価が高すぎて買い取れない！
- ・ 資金がなくて法的手段も無理！

非100%のメリット

- ・ 外部株主の存在による緊張感ある経営
- ・ 従業員持株会の活用（福利厚生等）

会社の状況に応じて、適切な株主構成は異なるが...



基本的には100%を推奨

なぜ100%を目標にすべきか

100%保有のメリット = 経営の安定化



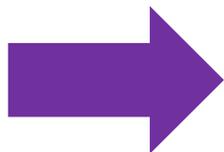
株主構成をコントロールできれば100%でなくても...?



コントロールのための事前対策・事後的な強制取得
⇒ **株主総会決議・他の株主の保護などが必要**



一旦100%にしてしまえば**導入が容易**



十分に対策ができていれば、100%でなくてよい。

※スライド23の各手段は、67%を必要とするものが多い
→少なくとも67%はあるとよい

ここまでのまとめ

基本は100%

1株でも紛争は生じる

67%の確保

強制取得できるように

早めの対策

足元を見られないように

法的手段活用

株主構成をコントロールできるように

経営権争いの危険性

大きな損失

去る山田、~~そして~~福本

去る山田、**残る**福本

事業承継の特殊性～頭ではわかっているても...

ビジネス

民事事件
(代金請求他)

事業承継

家事事件
(離婚・相続他)

プライベート

ビジネス = 「経済的合理性」
(「頭」の問題) だけでなく
プライベート = 「気持ち」
(「心」の問題) も

「心」の整理のために～気を付けるべきポイント

信頼関係の構築

- 急がば回れ

真意を汲み取る

- 本音は言わない

聞き方の工夫

- オープンクエスチョンとクローズドクエスチョン

その他

診断士に求められるもの

- 法的・税務的な知識よりも問題点への「気づき」と専門家への「橋渡し」

弁護士との付き合い方

- 報酬の問題（弁護士職務基本規程・弁護士法）
- 「〇〇専門」の罫

本日のまとめ～事業承継を成功させるポイント

株式集約の重要性

- 経営の安定化

事業承継の特殊性

- 信頼関係をしっかりと構築すること

その他

- 診断士は良きコーディネーターに
- 良い弁護士とお付き合いを

ご清聴ありがとうございました

榎本・松井法律事務所

弁護士・中小企業診断士 松井 智

TEL : 03-5212-3213

E-mail : matsui@eno-law.jp