

## 事業承継と M&A

### 第 4 回 社外から個人の後継者を見つける その2

前回に続いて社外から個人の後継者を見つけるケースについて説明します。今回は、筆者が関わったケースで気づかされた点を示しておきたいと思います。

#### 1. 100%の株を売るのが最善策

後継者が個人か法人かを問わず、一般に後継者には株式を譲渡し、経営権を譲ります。ところが、個人の場合、法人に比べて資金調達力がなく、売主が株式を譲ってもよいと思えるだけの資金を用意できないことがよくあります。

後継者が 40%の株を買う資金しか用意できないという場合はどうすべきか。まず 40%だけ売って、経営者として今後お金を貯めてもらい、数年後に残りの株を売るという契約も可能です。しかし、筆者は、一部の株を残して、解決を将来に持ち越す方法はやめたほうがよいと思います。多くのケースで、株主（元オーナー）と後継者との間に軋轢が生じてしまうのです。40%の株を譲った時点では、株主（元オーナー）と買主である後継者とが協力してよい会社にしていこうと合意します。しかし、後に経営方針を巡って揉めることがよくあるのです。株主と後継者とが揉めると、問題が大変難しくなります。売却した 40%を元のオーナーが買い戻すというケースもあります。当人達だけで解決できず、弁護士を入れて解決するケースもあります。こうした問題が起きるのを避けるためにも、後継者に 100%の株を売りきること、これを最善策として目指して戴きたいと思います。

#### 2. 後継者は全株買える資金調達を目指す

後継者は、100%の株式を買うために、死に物狂いで必要な資金を調達することです。資金調達する先としては、銀行、投資家、ファンドなどがあります。後継者には、銀行や投資家に説明して、相手に納得してもらい、この人であれば資金を出してみようか、と思わせるだけの力量が必要です。具体的には、会社の実力やポテンシャルを正しく把握し、それに基づいて事業計画書を作り、相手に訴えて資金を調達します。こうしたことができる人こそが後継者に値するといえます。資金調達ができないような人を後継者として選ばないことは、会社の将来にとって悪くないでしょう。企業の創業者の多くは、皆さんこうした壁を乗り越えています。壁を乗り越えた人こそが、企業を存続させているのです。

資金調達のできた人は、将来起きるかもしれない会社の危機への対応力が備わっている人だといえるかもしれません。こうした方に会社を引き継ぐことができれば安心です。

余談ですが、筆者がお手伝いしたあるケースでは、筆者も協力して銀行に買収後 5 年間の予

想損益計算書と貸借対照表を示し、借入金の返済が間違いないことを理解してもらい、1億円の資金調達に成功し、1億円を超える値段で社外の後継者が全株を買いました。いま、後継者は銀行とよい関係を築いています。

### 3. それでは次策、次々策はないのか？

100%の株式の売買が理想ですが、どうしても後継者が満額の資金調達ができないケースもありますので、その際の次策、次々策について考えてみたいと思います。

株式会社の意思決定は、決議事項の重要度に応じて、大きくは普通決議（特則普通決議含む）と特別決議（特殊決議、特別特殊決議含む）の2つがあり、普通決議は過半数（51%）以上、特別決議は2/3（67%）以上の株式を保有すれば意思決定権限を持つことになります。普通決議事項は役員報酬や剰余金の配当、役員選・解任など、特別決議事項は定款変更や組織再編、減資、監査役解任などです。

従って、次策としては特別決議権限を握る67%以上、次々策は51%以上の株式を買取ることになります。その際には株主（元オーナー）と、その後の段階的な株式移転計画について十分協議し、了承を得ておくことが大切です。

（次回に続く）