

2019年2月6日

資料 3

# 中小企業の事業承継と経営者保証

公認会計士 柳澤 義一

# 目次

## 1. ポイント

### 2. 事例紹介①

「親族外承継で経営者保証ガイドラインの会社と経営者の分離を適用した事例」

### 事例紹介②

「個人保証するなら離婚！事例」

### 事例紹介③

(1) 同族経営の事業承継を考える～星野リゾートの例～

(2) 経営者の個人保証を考える～星野社長とのやり取りから～

## 3. 日本公認会計士協会の活動

## 4. 公認会計士の使命

# 1. ポイント

- ・**後継者の教育・・・後継者(経営者)を一人ぼっちにしない環境整備**
  - ・**金融機関の理解・・・会社のパートナーという意識、姿勢**
  - ・**中小企業(会社側)のガバナンスの整備・・・ガバナンスコードは中小企業こそ**
  - ・**エスコートランナーとしての公認会計士等の専門家の活用・・・社外役員に専門家の登用**
  - ・**経営者保証ガイドラインの活用・・・金融機関、会社(経営者)双方に気づきをもたらす指標**
- ◎**会社が自ら、事業計画を立て、その実現に向けて、皆で応援し、支え、見守いながら、そして経営者の個人保証が外れていく道筋を明確にする!**

## 2. 事例紹介①

### 「親族外承継で経営者保証ガイドラインの会社と経営者の分離を適用した事例」

- 当社は、社内外の取引先に多くの親族の関与する典型的な同族会社で、長年、家業として小売販売業を営んでいた。
- 先代の社長(株式の過半を保有)は辣腕であったが、多角化した事業の多くに失敗し、50億の売上げがあった本業の収益を食いつぶし、順調であった家業も赤字転落を余儀なくされた。

- 当時のメイン行を中心に、社長の業績悪化の責任を求める声が噴出。メイン銀行や取引先で出資者であった商社等から、顧問会計事務所とともに決算説明に来るように求められる状況となった。
- このような中、先代経営者の体調が悪化。先代の後始末に奔走していた、40歳前後と若い親族外の役員に、事実上経営をゆだねざるを得ない状況となった。
- この役員は、先代が新規事業に夢中になる中、本業の経営をほぼ一人で行っていたものの、個人で独立してやっていける技能も持っていた。そこで、個人保証の承継をしてまで、経営者となる気は、当初はなかった。しかし、このような事態となったため、また、他の親族等の株式を比較的安価に取得できたこともあり、事業承継を前向きに考え始めた。

- 多角化した事業を切り捨てて建て直し、業績が急回復していく中、トプラインの増加もあって財務的には安定した体勢となった。貸出残高を大きく減らしたメイン行に代わって準メイン行が取引を拡大し、新規融資が検討された。
- 準メイン行は、経営者交代を条件に個人保証なしでも応諾したいが、先代の個人保証は残すことで概ね了解が得られた。そこで、会計事務所が決算説明時に経営者保証ガイドラインに触れると、その後銀行側から、「財務状況が好転しており、本業の収益力は継続的に良かったことの報告」、「中期事業計画をまとめること」及び「経営者保証ガイドラインの個人と企業の分離(これは先代経営者との分離でもあった)に関する報告」を求められた。

- 結果、担保設定料や為替スワップ等のアップフロントフィー等を条件に固定金利の上昇なく、また、既に入っていた監査法人のレビュー結果の提出、毎期の決算説明等を条件に融資残高が大幅に増やされ、事実上メイン行の交代となった。

 **経営者保証ガイドラインを使って、解消！！**

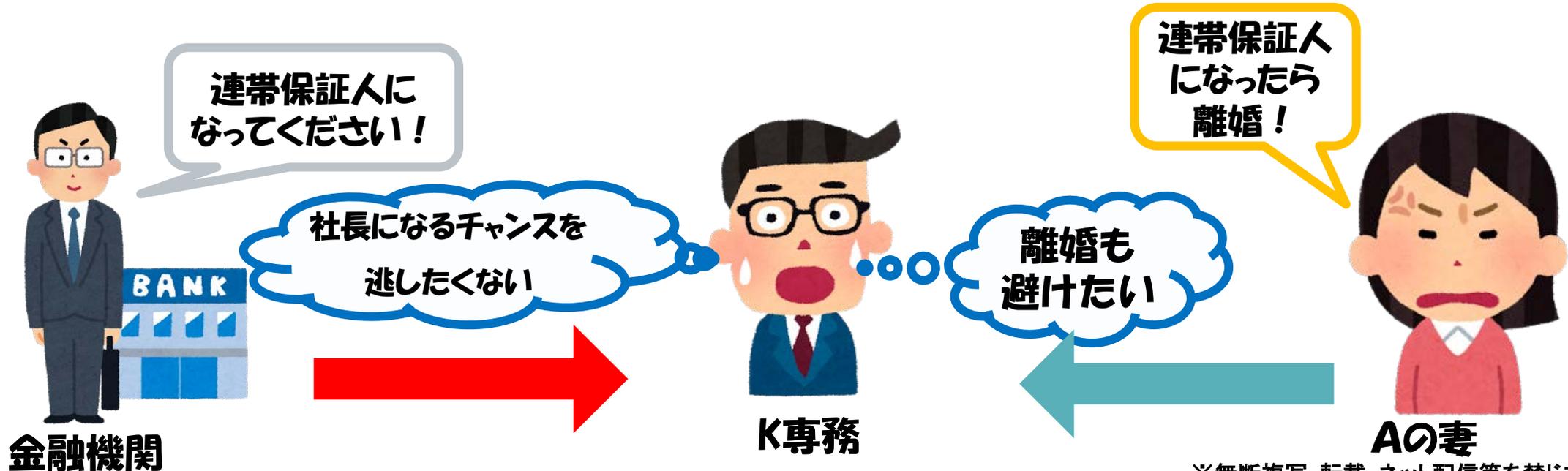
## 2. 事例紹介②

### 「個人保証するなら離婚！事例」 ー概要ー

いよいよ来年からA社長は退職金をもらい「取締役でない会長職」に就き、K専務は代表取締役社長に就任する予定となった時のことである。

メインの金融機関から、「会社の借入金の個人保証についてK専務にも行ってほしい、また、しばらくの間はA社長もそのまま個人保証してもらいたい。」旨の申出があった。

数日後、K専務があわててA社長の所に来て「妻が会社の連帯保証人になるのなら離婚する！と言っています。どうしたらよいでしょうか？」と、相談に来た。



## 2. 事例紹介②

### 「個人保証するなら離婚！事例」 会社と金融機関の主張

#### 「経営者の個人保証」解除への交渉スタート！

##### 会社側（〇〇建設）の主張



- 今まで借入金の返済に滞ったことがない。
- 会社の財務内容も健全である。
- そのため、A社長の個人保証を解除してもらいたい。
- またK専務が社長になる場合も、個人保証をなくして欲しい。

##### 金融機関側の主張



- A社長は高齢であり、K専務の経営者としての資質も未知数なので、両者の個人保証は当分の間必要と考える。
- 返済を滞ったことはないが、経常利益がマイナスの期もあった。
- 〇〇建設には安定的な収益力と企業体質の充実が必要である。



両者協議の結果、今後は経営者保証を外すことを目標に以下のことに取り組むこととした。

- ① 経営者保証ガイドラインに沿って、今後会社は「経営改善計画」を作成し実行する。
- ② 毎期、経営改善計画の実績を金融機関に報告し、金融機関と協調して会社の財務の透明性を高める。
- ③ 金融機関と会社との財務情報の見える化について、顧問会計士が関与する。

## 2. 事例紹介②

### 「個人保証するなら離婚！事例」 経営者保証解除に向けて

#### 「財務基盤の強化」に関する点

会社において「5年間の経営改善計画書」を作成し、特に次の事項を達成する。

- 当社の収益力で借入金の返済が十分可能であるような利益目標を設定する。  
→債務償還年数8年以内、借入金月商倍率6ヶ月以内を達成する。
- 内部留保を充実させ、企業体質の強化を図る。  
→自己資本比率40%以上を達成する。
- 5年間連続黒字ベースの決算を行う。  
→売上高経常利益率2%以上を達成する。

(注) 以上についての進捗状況については、顧問会計士が立ち会いのもと、定期的に金融機関に報告する。

#### 「財務状況の正確な把握、適時適切な情報開示等による経営の透明性確保」に関する点

- 今後は毎期、定時株主総会を開催する。

(注) 金融機関にオブザーバーとして立ち会いを求める。

- 中小企業では作成が任意となり「事業報告」を、決算における特殊事情や来期の経営課題等について、社長自らが作成し、金融機関に提出する。
- 「月次試算表」と「3ヶ月先までの資金繰り予実算表」を作成し、金融機関の求めに応じていつでも提出できるようにする。
- 中小企業庁の中小企業会計ツールに基づく様式で、キャッシュフロー計算書を作成し、定期的に金融機関に提出する。

(注) 以上についての進捗状況については、顧問会計士が立ち会いのもと、経営改善計画に基づき社内会議において、必要に応じて金融機関担当者の臨席を求める。

## 2. 事例紹介②

「個人保証するなら離婚！事例」 協議終了・合意！

### 協議終了後における金融機関の合意事項

会社側	金融機関側
<p>① 会社の経営改善計画の今後の実行状況を見守りながら、<u>両者の協議を継続する。</u></p> <p>② 後継者(K専務)の個人保証は当面の間、保留にする。</p> <p>③ <u>経営改善計画通りに</u>会社の財務状況等が改善された場合には、K専務のみならず、A社長の個人保証も必要がなくなる。</p> <p>④ 金融機関として既存の融資については、経営者保証の解除が難しいので、融資の更新時期に、新規の融資案件から個人保証なしの融資に切り替える。</p> <p>⑤ <u>顧問会計士が積極的に</u>経営改善計画の実績報告に関与する。</p>	

## 2. 事例紹介③

### (1) 同族経営の事業承継を考える ～星野リゾートの例～ 父親からの承継

以下、柳澤と星野リゾートの星野佳路社長との対談から一部抜粋

#### 同族会社の難しさ

星野:コーネル大学のホテル経営大学院を卒業して実家に戻って大変革なんてやっていたら、同族会社から追い出されました(笑)。2年後に復帰するときは、自分一人では荷が重過ぎるとわかっていたので、公認会計士の弟に「一緒にやろう」と言って、それで柳澤先生に監査役をお願いしたんですよね。

柳澤:前社長の親父さんとの世代交代が大変でしたね。

星野:同族会社の引き継ぎは、世代間の違いや価値観の違いがあって本当に大変です。

柳澤:なかなか厳しい親父さんで、「おまえらみたいに夢物語を言ってもだめだ！ 文句言っていないで手伝え」って感じでしたものね。ですが、ちよくちよく「あいつらは大丈夫か、いい時ばかりじゃない」と心配されて、電話やメールをいただきましたよ。

星野:その節はお世話になりました。同族会社には良い面と悪い面があって、良い面は自分の孫子の時代にどうやっていくかと長期の経営ビジョンを持っていることです。でも悪い面は公私混同なんです。お金もどんぶり勘定だし、一族が組織の中で特権階級になっている。これが僕から見た最大の問題点でした。それを正すという、一族は猛反発ですから乱暴な方法にならざるを得なかった。でも先生にはスピードダウンしていただいたと思います。株主問題もうまくおさめていただきました。

## 2. 事例紹介③

### (1) 同族経営の事業承継を考える ～星野リゾートの例～星野リゾートの成長・専門家の利用

#### 星野リゾートの成長期 ～星野社長(兄)と公認会計士でもある星野専務(弟)とともに～

柳澤: 星野社長は91年に社長に就任されたときから、温泉旅館ではなくて一流のリゾートにするんだとおっしゃっていましたね。

星野: 僕はコーネルに留学するまで、親父の温泉旅館は格好悪いと思っていたんです。ハワイのリゾートのほうが格好良く見えたんですね。でもコーネルでは50人ぐらいいる中で日本人は僕一人で、たとえば大きなレセプションがあるときは、みんな自分の国の民族衣装を着てくるわけです。僕がスーツでいると、「おまえは千何百年の歴史を持つ日本から来たのに、何でイギリス人のまねをしているんだ」と茶化すんですよ。そのときに僕は、彼らが日本のリゾートを見たとき「日本には京都や奈良があってすごいのに、何で西洋のまねをしているんだ。西洋ホテルに泊まりに来たんじゃないよ」と言うだろうと思えたんです。だから格好悪いという事実はあるんだけど、それを格好良くする以外に僕らの道はないなと思いました。

柳澤: いろいろ悩みながら「星のや」のコンセプトまでいきましたよね。

星野: 軽井沢は西洋文化ですし、うちも教会があってブライダルが収益の柱でしたから、そこからの意識の脱却は時間がかかりました。軽井沢の星のやができたのが2005年ですから、14年かかっています。

～中略～

#### 「一緒に考える」ことで深まる信頼関係

～中略～

星野: そういう「一緒に考えてくれる」ところが公認会計士に対する安心感になっていると思います。ぎりぎりのクリエイティビティを含めた創造性と知識を持って考えてくれる安心感、ここが駄目と言え、本当に駄目なんだと信じられる安心感です。「前例がないから駄目です」と言われるのとは大きな差があります。

## 2. 事例紹介③

### (2) 経営者の個人保証を考える ～星野社長とのやり取りから～ ①

#### (その1) 星野佳路社長からの経営者の個人保証に関するコメント

父から事業を引き継いだ時に、金融機関から個人保証を要求され、個人保証を行なっておりました。当時は、「株式会社になっているのに無限責任となる個人保証を取るのは変である」と思っておりましたが、それをしないと融資を失うので仕方なく行なっておりました。それがその後も続き、個人保証が完全になくなったのは星野リゾート・リート上場の機会でした。

おかしいと思いつつも金融機関の立場になって考えると、日本のローンは使い道についてオープンであり、融資する側のリスクが大きいのも事実です。融資時の説明と違った内容に資金が流れても(例えば経営者に対する不当に高い給与など)、それを阻止することが金融機関側からはできません。そして勝手に倒産されてしまえば損失となる上に、実際に報酬で流れた経営者を訴求できません。

海外では融資時の用途を限定した契約が一般的であると感じており、契約と違った用途があった時には、法的に訴求できる手段が金融機関側にあるのだと思います。私たちもリゾナーレ八ヶ岳の買収の際の融資では、ノンリコースローンにすることができたので、このローン時には膨大な契約書が来ました。ですから、今でもやろうと思えばできるのだと思いますが、それが中小企業や地方の金融機関の間でまだ一般的に理解されていないのだと思います。

今回の件で考えてみると、国際的に通用する商習慣に修正し、例えば、海外の若者が日本で起業できるようにしていくためにも個人保証は止めるべきと考えますが、そのためには、金融機関のリスクを限定するようなガバナンス制度、または契約慣習をセットで導入する必要があると考えます。

## 2. 事例紹介③

### (2) 経営者の個人保証を考える ～星野社長とのやり取りから～ ②

#### (その2) 柳澤からの返信

まずは実感のこもった貴重なご意見ありがとうございます。

私も全く同感で、借りる側の都合だけで個人保証を外せというのではなく、借りる側のガバナンスの強化、それが不可欠で、そのためには経営者の財務会計に関する知見のレベルアップは欠かせません。

星野リゾートの場合、佳路社長の経営に対する卓越した知見はもちろん、しっかりとした理念(tone at the top)が早くから確立しており、今、新聞等で拝見する社長のコメントは成功したから言っていることではなく、昔から変わっていないよな、と感じる次第です。

佳路社長のような卓越した優秀な経営者を後継者に迎えることは、とても難しい(ほぼ不可能)かと思いますが、制度、しくみとしてきちんとした経営者を育成し、正しい経営をする仕組み、ガバナンスの整備、それに呼応する金融制度が必要なのだと思いますし、そのためにはエスコートランナーとなる公認会計士のような専門家の存在も欠かせないと思います。

星野リゾートの場合は、公認会計士である星野究道専務という優れモノがいたことも大きいですね。

ちなみに、下記の意見は星野社長の意見として紹介してよいですか。

※星野究道 専務・・・社長の弟で公認会計士

#### (その3) 星野社長からの返信

コメントありがとうございます。光栄です。

確かに、今はいろいろな媒体に扱っていただけるようになりましたが、1990年代から私と究道が何を考えていたかを知っているのは柳澤先生だけだと思います。

個人保証に関する私のコメントは、私の意見としてご自由に使っていただいて構いません。

### 3. 日本公認会計士協会の活動①

#### ◇中小企業支援コンベンション

中小企業支援に関する関係諸団体との連携の現状や今後の展望及び課題について理解を深めるとともに、関係諸団体等の連携を一層強化し、中小企業支援を通じた地域経済化と公認会計士の業務拡充を図ることを目的に年に一度開催している。

#### ◇税務業務部会のネットワークの活用

- ・税務業務を行う会員に対する業務支援のため、全国の税理士登録をしている約9,000人もネットワークが存在。
- ・国税局単位で全国に分会を組織し、かつ全ての都道府県に正副分会長のいずれかをおき、きめ細かい支援体制の構築。

#### ◇出版公表物(一部)

- ・事業承継支援マニュアル改訂版(2017/10/20)
- ・中小企業のための事業承継ハンドブック(2016/4/22)



## 3. 日本公認会計士協会の活動②

# 研究報告

### 第1号 『経営者保証に関するガイドライン』における公認会計士等が実施する合意された手続に関する手続等及び関連する書面の文例について

経営者保証ガイドラインに関連して主たる債務者が開示することとされている「法人と経営者との関係の明確な区分・分離」に関する情報の信頼性を向上することに資するために公認会計士等が合意された手続の業務を行う際の手続を例示するもの

### 第2号 従業員承継の支援手法について

従業員承継に焦点を絞り、従業員承継における一般的な検討・考慮すべき事項や想定されるトラブルを事前に列挙することで、公認会計士として相談企業の事業承継支援に資する情報を提供しようとするもの

### 第3号 事業継続・廃業に対する早期判断とその支援手法について

①廃業を決めた経営者に対しても一部事業継続の道はないかを考える余地があることを示している。②廃業支援の重要性が増す中で、多様な手続を紹介(廃業回避に向けた)早期段階における事業性評価の進め方を中心にまとめている。ローカルベンチマークを活用して現状分析を行い事業継続・廃業を検討する事の必要性に気付く機会を通し、経営が悪化する前から支援できるようになる「早期経営支援」を広げたい。

### 第4号 「保証人の資力に関する情報」における公認会計士による実務について

経営者保証ガイドラインに関連して保証人が表明保証することとされている保証人の資力に関する情報の信頼性の向上に資するために、合意された手続の業務を行う際の手続等を例示するもの

## 4. 公認会計士の使命

### 公認会計士の使命 『情報の信頼性を確保する』

公認会計士は、監査及び会計の専門家として、独立した立場において、財務書類その他の財務に関する**情報の信頼性を確保する**ことにより、会社等の公正な事業活動、投資者及び債権者の保護等を図り、もつて国民経済の健全な発展に寄与することを使命とする。（公認会計士法 第1条）