



## 中小企業の円滑な事業承継について ～事業承継の課題と対策 その1～



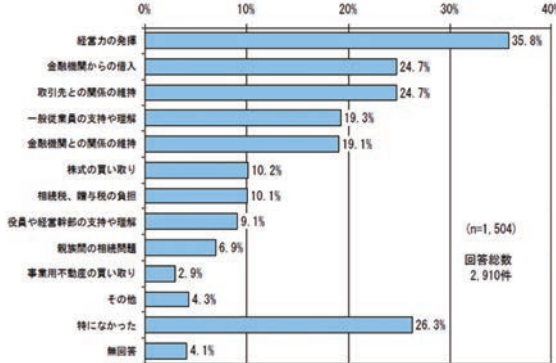
中小企業診断士  
園田 恭久

事業承継の重要さはわかっていても、目先の業務が優先され、事業承継の準備や具体的な実行が進んでいない中小企業が多いと思われる。そのような時期にある中小企業に焦点を当て、事業承継の課題を整理し、課題ごとにどのように対策を進めるべきかについて纏めてみる。今回はその1として、“事業承継課題”をどのように考えるか、その中でも経営者の決断、誰に引き継ぐか、資産(物・金)の承継および税金についての課題や対応策を考えてみよう。

まずは、「【図表1】先代経営者から事業を引き継いだときに苦労した点」をご覧ください。先代から事業を引き継いだときに苦労した点、つまり“事業承継の課題”についてどのようなものがあるか、まずは俯瞰してみよう。

【図表1】

先代経営者から事業を引き継いだときに苦労した点



「経営力の発揮」を挙げた経営者が最も多く、以下、「金融機関の借入金・関係」、「取引先との関係」「従業員・役員等の支持や理解」、「株式」、「相続税・贈与税」、「相続問題」などのキーワードが挙げられている。以下、これらをふまえて“事業承継課題”を整理する。

### 事業承継課題を考える4つの切り口

事業承継を進める上で、ステージごとに整理すると概ね次のようなポイントで整理することができる。

#### ■経営者の決断、誰に引き継ぐか

まずは経営者が引退の決意をするとともに、それはいつ頃に行うかを定めることである。事業承継のすべてはここからの議論になる。あわせて誰に引き継ぐかを定めることである。

#### ■資産(物・金)の承継

自社株式や事業用の資産をどのように引継ぐか、つまり“物・金に関する承継”をどう進めて行くかである。併せて代表権の移転、それに伴う資金や贈与税・相続税への対応が必要となる。

#### ■事業(経営そのもの)の承継

物・金の承継が終われば事業承継全体が終わるというものではない。事業環境が厳しい状況の中で事業を引き継いでいくには、“経営そのものの承継”をどのように進めるかに着目した課題対応が必要となっている。

#### ■後継者育成

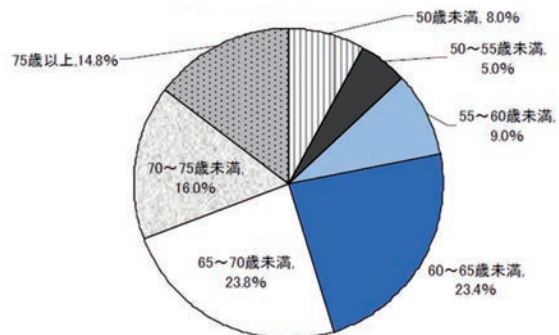
上記の“経営そのものの承継”を進める上で大きな要素なのが“後継者育成”である。後継者が経営の現状をしっかりと把握し、強みや弱みを整理し、事業の継続や発展・成長に繋げる能力を高めていく必要があろう。

### 経営者の決断、誰に引き継ぐか

#### 1. 経営者の決断

【図表2】

事業承継を行った時点での前経営者の年齢

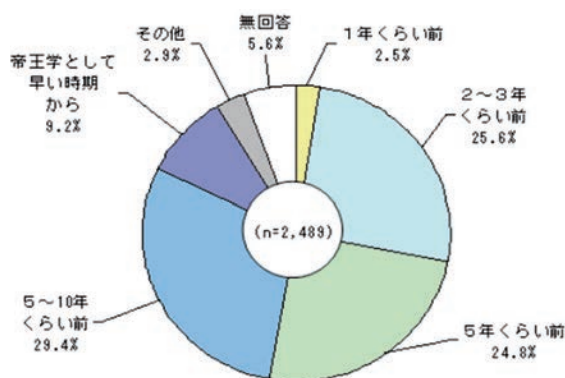




まずは「【図表2】事業承継を行った時点での前経営者の年齢」をご覧いただきたい。中小企業経営者の事業承継時期が年々遅れる傾向にあり、現在では65歳以上が過半数であり、さらには70歳以上が3割を超える状況となっている。ちなみに皆さんは“2017年問題”をご存じだろうか。2017年はいわゆる団塊の世代の方々が一斉に70歳になる年であり、事業承継的にとらえると、その中には中小企業の経営者も多く含まれており、とりわけ創業者の方が相当数存在すると思われる。創業者は事業承継の経験がないため、一般的に承継のタイミングが遅れる傾向にあるといわれている。今以上に一気に事業承継年齢が高まることが懸念されている。また、一般に事業承継をスムーズに行うためには、少なくとも5年前後の引継ぎ期間が必要といわれ

ている「【図表3】現経営者が考える後継者の育成に必要な期間」を参照。まずは現経営者の早めの決断が何よりも重要といわざるを得ない。

【図表3】  
現経営者が考える後継者の育成に必要な期間



【図表4】事業承継方法のメリット・デメリットの比較表

	メリット	デメリット	留意点
親族内	<ul style="list-style-type: none"> <li>一般的に社内外の関係者から心情的に受け入れられやすい。</li> <li>一般的に後継者を早期に決定し、長期の準備期間を確保できる。</li> <li>他の方法と比べて、所有と経営の分離を回避できる可能性が高い。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>少子化の傾向にあることで、親族内に経営能力と意欲がある者がいるとは限らない。</li> <li>相続人が複数居る場合、後継者の決定・経営権の集中が困難。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>学校卒業後に他社に就職し、一定のポジションに就いている等の場合を含め、家業であっても、早めにアナウンスをして本人の了解を明示的にとりつける取り組みが必要である。</li> </ul>
社内の従業員等	<ul style="list-style-type: none"> <li>親族内に後継者として適任者がいない場合でも、候補者を確保しやすい。</li> <li>業務に精通しているため、他の従業員などの理解を得やすい。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>親族内承継と比べて、関係者から心情的に受け入れられにくい場合がある。</li> <li>後継者候補に株式取得等の資金力がない場合が多い。</li> <li>個人債務保証の引き継ぎ等の問題。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員は経営リスクをとる覚悟で入社、就業してきておらず、白羽の矢を立てた幹部等従業員が、経営者となる覚悟を得るためには、早めのアナウンスと本人の了解と配偶者等の家族の理解を明示的にとりつける取り組みが必要である。</li> </ul>
社外の第三者	<ul style="list-style-type: none"> <li>身近に後継者として適任者がいない場合でも、広く候補者を外部に求めることができる。</li> <li>現オーナー経営者が会社売却の利益を獲得できる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>希望の条件(従業員の雇用、価格等)を満たす買い手を見つけるのが困難。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>会社内に後継者がいない場合、検討することを先延ばしにしてしまいがちであるが、早めに近くの事業引継ぎ支援センター等の支援機関に相談することをお奨めする。</li> </ul>

## 2. 誰に引き継ぐか

併せて、誰に引き継ぐかの選定も急ぐべきである。「【図表4】事業承継方法のメリット・デメリットの比較表」をご覧いただきたい。一般には親族内(子息・子女・その他の親族)、社内の従業員等、社外の第三者へ引き継ぐ3つのパターンで考えられるが、特にメリット・デメリット・留意点を改めて確認する必要がある。その上で誰に引き継ぐかで対応の進め方が随分違って来るのである。以下、簡単な例で説明を行う。現経営者の保有する“自社株式の評価”は事業承継では大きな要素となる。評価が高いと取得(引継ぎ)時に多くの資金を必要とすることや贈与税および相続税も発生する可能性が出てくる。したがって親族内承継では株式の評価は低くする方向で対応策を進めていくが、第三者承継ではむしろ高くする(事業価値を高める)方向で対応策を進めるのが一般的である。従業員等が引き継ぐ場合は、その両方の要素が考えられ、これらとはまた違う形の対応策が進められることになるであろう。

## 3. 後継者がいない場合

親族内にも社内にも後継者がいない場合、第三者による承継を選ぶか、廃業を選択するかで悩むことになるケースも多い。ただ、仮に第三者による承継を望んでも中小企業の場合はこれまで現実的には引き受け手(企業や個人)を探すことが難しかった。そこで、対応策として有効なのが、国の施策である事業引継ぎ支援事業である。福岡県では福岡商工会議所のビル内に、“福岡県事業引継ぎ支援センター”が設置されており、第三者承継に係る相談対応や支援を行っている。

## 資産(物・金)の承継

事業承継を進める際に、自社株式や事業用資産に関する課題は多いと思われる。以下、主な課題とその対策について説明を行う。

### 1. 株式・財産の分配と集中

まず、歴史のある中小企業で多いのが、“株式の分散”である。すでに会社に関わりが無くなった方が株主であったり、場合によっては相続で全く関係の無い方が株主である場合も少なくない。そのような場合は、なるべく早く会社

が買い取るか(“金庫株”化)、事業承継を期に後継者が買い取ることが望ましい。

その上で、後継者への“自社株式、事業用資産の集中”について確認する必要がある。後継者が安定的に経営していくためには、自社株式を過半数以上(普通決議)、あるいは2/3以上(特別決議)を考慮した保有割合を検討したい。一方、株式は現経営者個人の資産(財産)であることから、ともすれば親族内での財産争いの対象になりかねない。対策としては、後継者へは株式を集中的に承継することが必要である。併せて後継者以外の利害関係者(兄弟等の推定相続人)には応分の財産(現金や固定資産等)の分配を検討し、配慮する必要がある。

その際、“会社法”の活用が有効である。“議決権制限株式”の活用、“拒否権付種類株式”の活用、“相続人に対する売渡請求”の制度を活用することで、株式の分散化の防止や後継者への経営権の集中させることが可能となる。

あわせて、“中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律(以下、経営承継円滑化法)”の“民法の特例”(後継者が生前に前経営者から自社の株式の贈与を受け、後に株式の評価が高くなった時点で前経営者に相続が発生した場合に発生する、“遺留分”に係る紛争を未然に防止するために、経済産業大臣の認定を受けることで解決する制度)を活用して、“遺留分”の対応を図ることで、後継者への経営権の集中化が可能となる。

※“会社法”や“経営承継円滑化法”等の法律的な対応については、法務の専門家(弁護士や司法書士等)の支援を受けることをお奨めする

## 2. 税金対策

親族内承継における自社株式の承継は、一般的に、①後継者が買い取るパターン、②現経営者が生前に後継者に贈与するパターン、③現経営者が亡くなって後継者が相続を受けるパターンの3種類に分かれる。株価の評価が高い場合、②と③のパターンでは、相当程度の贈与税あるいは相続税が発生する場合がある。株式の承継に係る税金の対策には次のような内容が考えられる。

### (1) 贈与税の課税制度の活用

#### ① 暦年課税制度

毎年110万円までの非課税制度を活用し、株式を少しずつ贈与する方法

## ②相続時精算課税制度

60歳以上の親から20歳以上の子（又は孫）への贈与について、2,500万円の基礎控除の範囲で贈与税が課税されない制度。ただし相続時に相続税で精算する制度

### (2) 経営承継円滑化法の活用

経済産業大臣の認定を受けた中小企業の株式の相続税および贈与税の納税を猶予する制度。相続税および贈与税の納税猶予制度を組み合わせることで、相続のみならず生前贈与による自社株式の承継に伴う税負担を軽減することができ、将来にわたって、円滑な事業承継が可能となる。平成27年度税制改正により事業承継税制が拡充され、さらに活用しやすくなった。

※“贈与税・相続税”や“経営承継円滑化法”等の法律的な対応については、税務の専門家（税理士等）の支援を受けることをお奨めする

## 3. 資金調達

事業承継に係る資金が必要な場合、次のような制度が活用できる。

### (1) 制度融資

日本政策金融公庫では、事業承継に関する資金ニーズ（事業用資産の取得を行う個人事業主の後継者など）に応じる。

### (2) 経営承継円滑化法の活用

経済産業大臣の認定を受けた中小企業が、相続に伴い分散した自社株式や事業用資産の買取りや相続税納税資金が必要な場合に活用できる。次の2つの特例がある。

#### ①中小企業信用保険法の特例

民間金融機関が行ういわゆる“保証付き融資”を一般枠とは別の枠を設けるもの。自社株式・事業用資産の買取り資金や一定期間の運転資金等の資金調達を支援する

#### ②日本政策金融公庫法の特例

日本政策金融公庫が中小企業（法人）の代表者個人に対する融資を実施するもの。自社株式・事業用資産の買取り資金、相続税や遺留分減殺請求への対応資金等の資金調達を支援する

※“資金調達”の対応については、政府系金融機関（日本政策金融公庫等）や民間金融機関に事前相談を受けることをお奨めする

## 4. 遺言の活用

後継者へ自社株式や事業用資産の集中させる

手段として、“遺言書の作成”がある。ただし、遺言書は相続発生後に開示されることになるため、当事者の意思と異なり相続後の事業運営に支障をきたすことがあることや、遺言はいつでも撤回できるため、生前贈与と比べて後継者の地位が不安定になり、“遺留分の問題”や遺言書の有効性をめぐるトラブルが起こることもある。

一般的には、“自筆証書遺言”が知られている。これは遺言を残す人が「自分で全文を自筆で書き」、「日付」と「氏名を署名」して「押印」をするものである。費用も掛からず、手軽に作成できるメリットがある。ただし、記載漏れやミスがあると効力を無くなったり、紛失や偽造の恐れもある。この方法に比べ“公正証書遺言”が有効とされている。これは、2人以上の証人の立ち合いのもとで、遺言者が口述して公証人が筆記し、内容が適正であることを確認して各自が署名押印するものである。遺言書の原本は公証人役場に保管されるので、紛失したり改ざんされる心配がないのがメリットである。

※“遺言書の作成”は、法務の専門家（弁護士や司法書士等）の支援を受けることをお奨めする

## 5. 個人保証・担保の処理

現オーナー経営者が金融機関からの借入金に伴う個人保証について、後継者も連帯保証人に加わることを求められる場合がある。またや担保の提供についても同様の対応を求められる場合もある。現経営者は、事業承継に向けて債務の圧縮に努めるとともに、“経営者保証ガイドライン”にもとづいた金融機関との交渉や、後継者の負担に見合った報酬の設定等の配慮が必要である。

以上、今回は事業承継の課題と対策その1として、経営者の決断、誰に引き継ぐか、資産（物・金）の承継および税金について纏めた。次回は、事業（経営そのもの）の承継および後継者育成について纏めるので、引き続きご覧いただきたい。

### 引用資料

- ・「中小企業経営者のための事業承継対策（平成27年度版）」（中小企業基盤整備機構）
- ・「事業承継実態調査（平成23年3月実施）」（中小企業基盤整備機構）
- ・「事業承継を実施した中小企業の実態調査（平成25年6月発表）」（帝国データバンク）