

中小企業者のための事業承継

～円滑な事業承継の進め方と基礎知識～

中小企業経営者の 『後継者への事業引き継ぎ』について



平成 21 年 10 月

江塚経営研究所

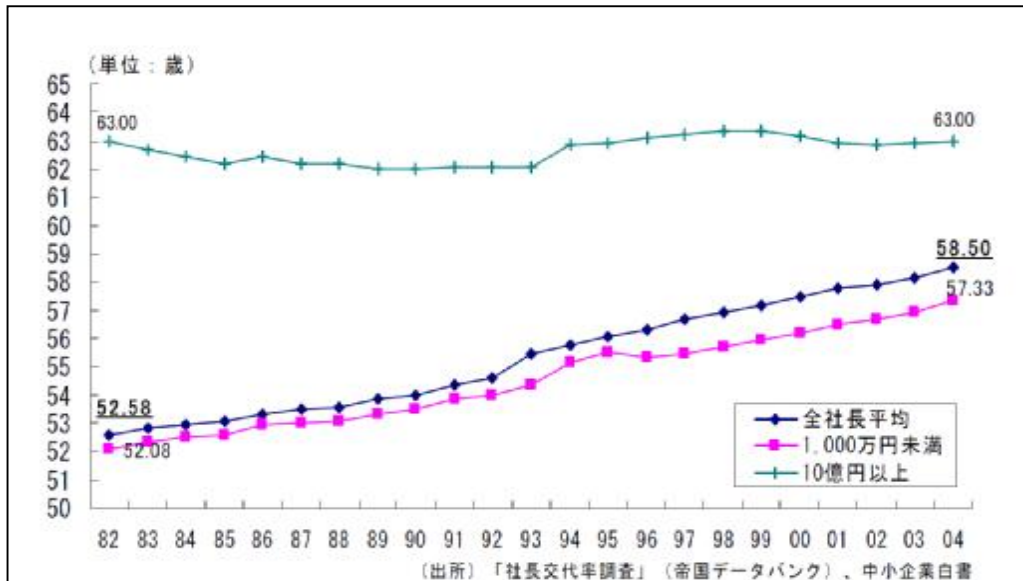
I. 我国の事業承継の実態 ⇒ あなたの会社は後継者を考えていますか？

1. 「先送り」されている「後継者」の決定

我国の経営者は、このところ「高齢化」が顕著になってきました。この20年間でじつに6歳も高齢化しています。

表1 我国企業経営者の平均年齢

(単位 歳)

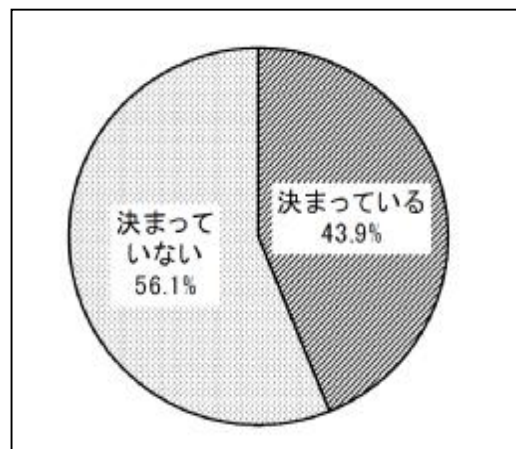


このように高齢化が進んでいるにもかかわらず、いざ自社の事業承継となると

- ① 経営者にとって 遠い将来の話である、
- ② 経営者が影響力を維持したい、
- ③ 「死亡という不幸」を連想させる問題である、

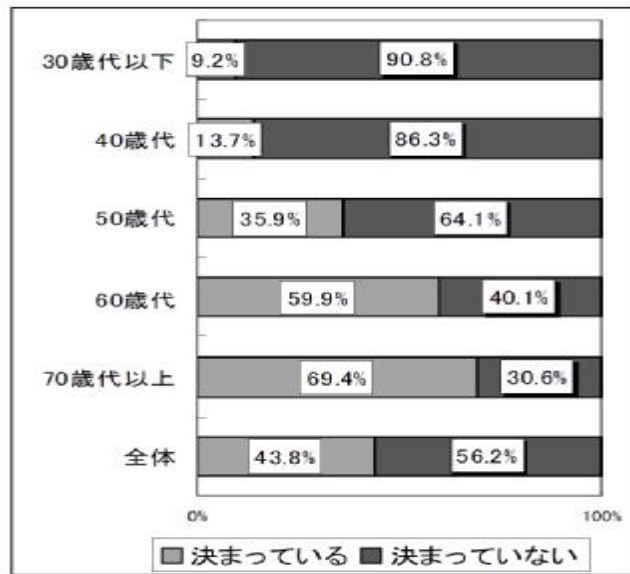
などを理由にしてその対策は先送りされがちです。実際に、企業の半数近くが後継者選定に目処を立てていません。

表2 中小企業の後継者の決定状況



この状況を、経営者の年齢別に見ると右表のとおりです。

表3 中小企業の
後継者の決定状況
(代表者年代別状況)

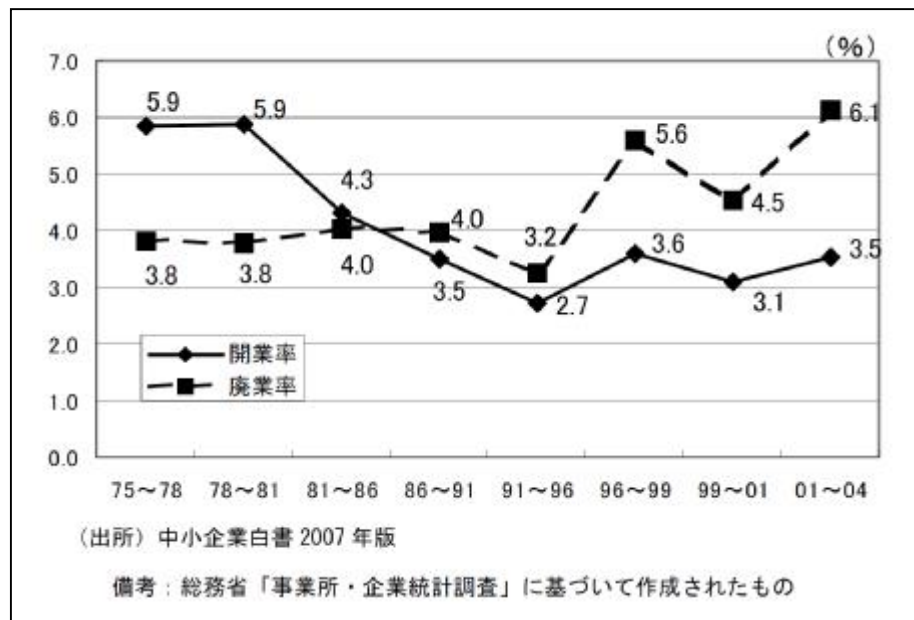


2. その結果、廃業が急増しています！

企業経営者の高齢化は、我国では企業の廃業に直接つながってきます。下記のグラフは、30年間の開業—廃業の推移表です。バブル期が終了してから、廃業率が4%前後から5~6%に上昇しています。

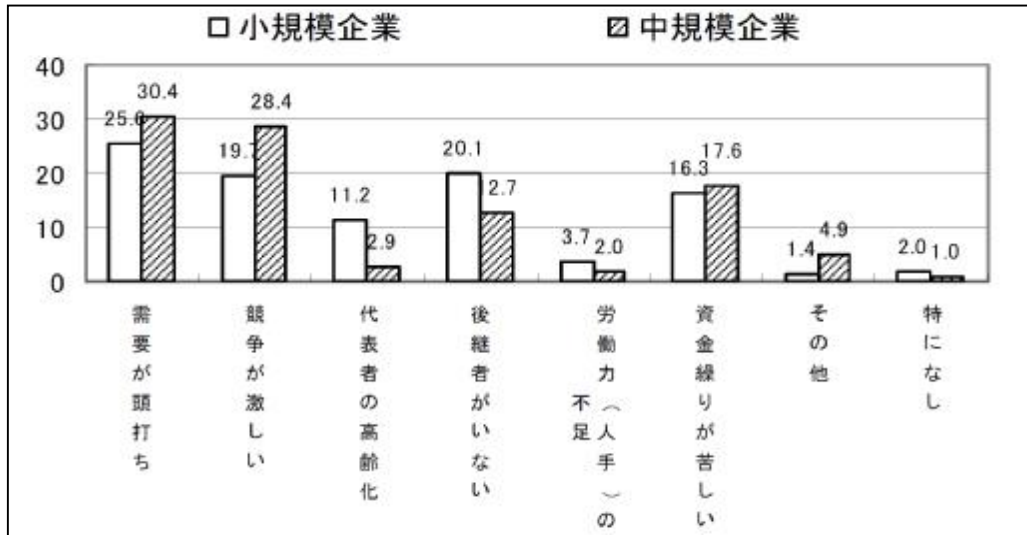
一方で、安定成長期に入ったこともあって開業率は低下基調です。

表4 企業の開業
廃業 推移



廃業理由については、経営環境激変という理由も大きいものがありますが、一方で特に零細企業では、「代表者の高齢化」「後継者がいない」という理由が大きなウエイトを占めています。

表5 中小企業の廃業の理由



Ⅱ. 「後継者対策」とは、どのようなものでしょうか？

1. 2つの側面 ⇒ 「経営そのもの」、「自社株式、事業資産」の引き継ぎ

我国の中小企業は、大半の企業が経営者による「オーナーシップ経営」です。強いリーダーシップのもと、経営者の「経営そのもの」と「資産」を重要な2つの要素として、事業性が成立し、商売をしているのです。

このことは、ご自身の会社を考えてみてご理解いただけるでしょう。

- ㊦ 1つ目の要素である「経営そのもの」については、まさに経営者の「個性」であり、事業かじ取りのノウハウや、人脈、業界経験などです。
- ㊦ 要素2つ目は、自社株式や経営者が提供している「経営者資産」（例えば本社底地など）や 「銀行への連帯保証」 などの、「事業用資産」です。

『後継者対策』を立案する時、2つの要素をしっかりと承継することの検討が必要になります。それでは、この2つの要素について、考えてみましょう。

2. 経営そのものの引き継ぎ・・・経営者の「個性」の引き継ぎ

選定した後継者に対して、現経営者が持っている「経営ノウハウ」や「経営のコツ」を円滑に承継させる必要があります。

U 経営理念など、会社の重要な目的、位置づけ、基本方針などの承継

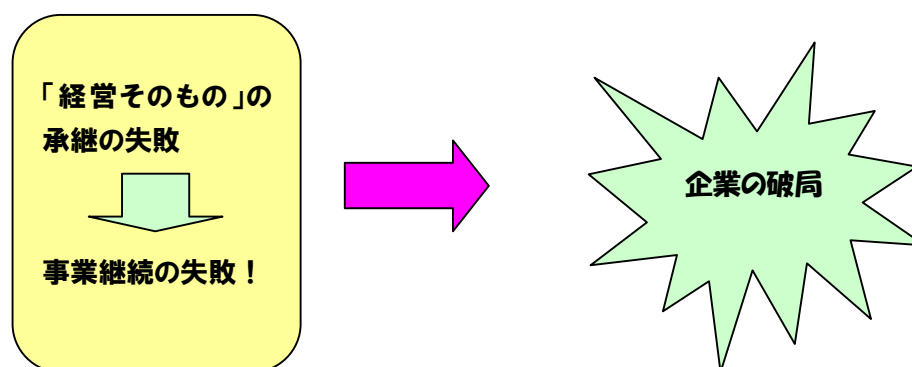
会社は、経営者や社員など一部の「ひとの交代」だけで大きな変化をさせてはいけません。「継続性の原則」もあって、一定の 基本コンセプトや企業理念などは、過去からのバトンをしっかりと引き継いでいくこと が重要です。

経営理念、創業の志、社是、社訓、全員の誓い、など会社の中脈々と引き継がれている「価値観」や「信条」などは、後継者に対してしっかりと伝えていくことが求められます。

U 経営ノウハウやコツの承継

後継者には、現経営者が長年苦勞して積み上げてきた 取引先、リーダーシップ、経営ノウハウ、人脈、業務知識・経験、販売ノウハウなどを、可能な限り多く吸収させることが求められています。

現経営者が、手塩にかけて作り上げてきた会社の仕組みを、後継者への不十分な引き継ぎで あつという間に「ぶち壊し」されることを回避しなければなりません。



そのためには、早期に後継者を決定して、社内外の理解を得ながら「後継者教育」を行いながら「経営の継承」を実施 していきます。

3. 自社株式、経営資産についての引き継ぎ

「経営の引き継ぎ」だけで、「バトンタッチOK」というわけにはいきません。

経営者のリーダーシップの背景にあるのは、自社株式による支配であり、また経営者が会社に貸与する資産等があるからで、「何も持たない経営者」は、社内において経営の支配権を司ることができないからです。

この点はしっかりと理解しないと、事業の承継は失敗します。

具体的には、以下の2つの対策が必要になります。

- ❏ 自社株式、事業用資産の「後継者への集中」（親族承継の場合は、「遺留分対策＝相続対策」も）

現経営者と同様の「安定的な経営」をしていくためには、経営者が持っている「自社株式や事業への供出資産」を新しい経営者（後継者）に集中的に承継させることが求められます。

親族承継の場合、経営者に複数の子息がいるケースも多いと思われます。

複数の子息がいるとき、後継者以外の子息に対する「遺留分」（原則基礎財産の半分）とのバランス、相続紛争がない納得性のある資産承継を進めていくことが重要になります。



- ❏ 必要な資金の確保

新しい後継者に経営上の株式や資産を集中する過程で、新たにそのための資金が必要となる場合があります。

遺留分や相続のために後継者以外に渡った株式や事業用資産について、場合によっては後継者あるいは会社を買取する場合があります。

また、多額の「相続税」が発生するケースもあります。

このように、事業承継に際しては後継者あるいは会社は自社株式や事業用資産の買い取りや相続税納付のために、多額の資金が必要となる場合を想定して、早めに準備をしておく必要があります。

Ⅲ. 後継者の選び方と準備するポイント、および 新しい「事業承継支援策」

1. 誰を後継者とすることができるのでしょうか

事業の承継する方法としては、現在は中小企業の 60%前後が親族によるものとなっています。

この他に、親族以外の社内人材や外部から招聘するケース、また経営者の持ち株を他社に売却するあるいは会社事業を他社に譲渡する、など様々なケースがあります。

大別すると、次のとおりです

- (1) 親族（子息など）に承継する
- (2) 社内の幹部や社員に承継する
- (3) 外部の取引先などに 会社を売却する

2. 親族（子息など）に承継するケース

最も一般的なケースです。

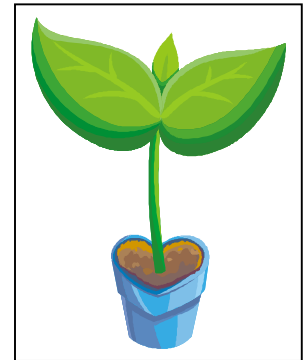
その他の継承方式と比較しても、社内紛争も少なくスムーズな承継が可能です。

オーナー企業の場合、現経営者の親族 とくに子息を選定すると、会社の関係者の納得性が最も高い、と考えられます。

この時に、子息に資質と自覚があればもっと理解を得やすいでしょう。

子息に経営者としての資質がないと判断する場合や、子息に引き継ぐ意思がない時は、他の親族 例えば「甥」、「子息の配偶者」などを後継者に指名することも考えられます。

なお、親族に会社を承継するときは、場合によっては「多額の税金が必要」（課題 1）、「相続紛争が心配」（課題 2）など資産を承継する様々な課題が発生します。



U 課題 その1 相続税、贈与税対策

(1) 事前の贈与税による対策

「早い段階から後継者に自社株や事業用資産を承継しておくこと」、
がポイントです。

高年齢になればなるほど、節税する機会や余裕が少なくなります。

また、自社株を「安く」承継すること、また移転する機会（チャンス）を
創出することなど、工夫や研究も 有効な対策につながります。

<毎年の贈与> 計画的に株式を後継者に贈与していく方法です。毎年の贈
与税の基礎控除額（110万円）を活用して、税額を節約して後継者に少しづ
つ資産を承継します。

<相続時精算課税制度> 「相続時に相続税で清算する」ということを前提
に、特別控除額が、**2,500**万円となる制度です。

（65歳以上の親と20歳以上の相続人）

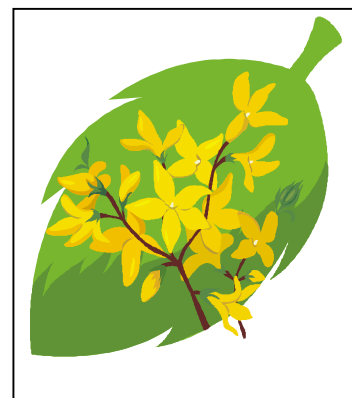
一度本制度を利用した場合は、毎年の贈与控除は使用できなくなり、通算
して相続時に清算する仕組みです。

(2) 事業承継を支援する相続時の特例措置がスタートしました

スムーズな事業承継を税制面で支援するために、
今年度から 相続時に特例措置が設けられるよう
になりました。「相続税および贈与税 **80%**納税猶予
制度」です。

<相続税の **80%**納税猶予制度> 発行済み株式総
数の **3分の2**までの自社株式の **80%**までを相続対象
額から減額する制度です。

（ただし、納税猶予であり「要件」がある。要件を
逸脱すると納税復活）



例えば、評価額 **6**億円の株式の **3分の2**は **4**億円であり、その **80%**、**3.2**
億円の株式は減額され、**3分の1**の **2**億円と **20%**の **8**千万円分の株式につい
てのみ相続税が課税されます。

「6億円」⇒「2.8億円分への課税」と、大幅に課税対象額が小さくなりま
す。

U 課題 その2 後継者に事業資産集中するときの相続紛争防止策

円滑な事業承継を行い、経営を早期に安定させるためには、後継者に対して自社株や事業性資産を集中させる必要があります。

しかし、経営者の相続人は後継者ばかりではありません。子息も複数いる場合もありますし、その際「相続紛争」になる可能性も高いと思われます。

相続人全員とのバランスをとりながら事業承継をスムーズに進めていくには、十分な準備と全員の認識統一が必要です。

相続人全員の了解のもとで、しっかりと後継者に事業用株式や資産を集中させていくことを進めてください。

(1) 生前贈与、遺言の活用

生前に、何も対策をしないままに経営者が死亡して相続が始まると、後継者が「他の親族の同意」を求めて「事業用株式や資産を集中」させることが難しくなります。

従って、経営者は事業の安定的な承継のためにも、生前に贈与をする、あるいは遺言を作成して予め準備・対策を講じておくことが重要 です。

(2) 新法「民法特例」（経営承継円滑化法）の活用

昨年5月に成立し、すでに施行されている「経営承継円滑化法」による民法特例の活用も可能 です。

今の法律では、「遺留分」といって相続基礎財産の2分の1は最低限の権利として相続人全員による確保ができる制度になっています。

(基礎財産 ⇒ 生前贈与された自社株式も、現在価格で算入される)

ところが、生前贈与された事業用株式を相続基礎財産に加えて遺留分として分配すると、後継者に十分な資産継承ができず、経営安定への基盤が脆弱になる心配 があります。

そこで、相続人が事前に「合意」をして、契約をしておけば相続基礎財産から事業用の株式を一部「除外」することが可能 になりました。

内容は、経営者が生前に贈与した自社株式について、遺留分算定の基礎財産から除外する「除外特例」と、遺留分算定の基礎財産への株式価格を予め固定する「固定特例」の二つがあります。

(3) 会社や後継者による事前の買い取り、相続後の買い取り

株式を中心とした事業用資産を後継者に集中する時、事前に「売買」にて確保することも選択肢として有効です。売買ですので、将来的に相続基礎財産にも算入されませんし、他の相続人にも極めて合理的です。

しかし、買い取り費用（資金＝借入れ？）の問題や受け取り側の税金の問題が発生しますので、そのような余裕がある場合に限定されます。

相続発生後、「分割」が避けられなくなった場合、分散された事業用資産を後継者か会社が他の相続人から買い取りする方法もあります。ただし、極めて非効率であり、回避したい方法です。

(4) 会社法の活用

新しい「会社法」では、「種類株式」という概念があります。

このうち「議決権制限株式」を利用して、後継者への議決権集中を図る方法もあります。

後継者には議決権株式を相続させ、経営に携わらない相続人には議決権制限株式を渡して後継者に経営を集中できる体制を作る方法です。

この方法も、とても専門的ですので、もしご希望ある場合は商工会議所などの専門家に相談しましょう。

3. 後継者を社内から選定する、あるいは外部から経営者を招聘する

親族に適当な後継者人材がない場合、社内（社員）のなかから選抜するか、あるいは 外部の方に入社してもらって継承してもらおうというケースが考えられます。

オーナー企業でも、株式の一部を社員が保有しているケース、役員になっているケースでは、社内の社員納得性＝理解は高いものと思われれます。

- u 「経営そのもの」の承継については、あまり問題がなくスムーズに引き継ぎができる 場合が多いでしょう。
- u その一方で、「資産の引き継ぎ」がまったく無視されると、経営を進める基盤である株式や事業用資産というバックアップがない「不安定な経営」を余儀なくされます。

資産の引き継ぎは、とても厄介な問題です。親族ではありませんので相続対象でもありません。贈与するというわけにもいきませんので、後継者に意欲があっても 実際は後継できない場合が大半になります。

事業用の資産、具体的には株式、経営者提供資産になるわけですが、後継者に現金がある場合は、買い取りすれば良いので問題がありません。

しかし、後継者に現金や資産がない場合は、銀行から借入れことが考えられますが、調達できるかどうかは難しい問題です。

MBO（マネジメントバイアウト）といって、株式を譲渡してもらい、その株式を担保に借入れを起こすことも一つの方法です。

経営者が、親族以外の経営者に「ある程度資金的支援」をする覚悟がある場合は、外部から「経営希望者」や「経営専門家」を招聘して経営者になってもらう、という方式もでてきました。

このために、全国の「事業承継支援センター」によって、後継者不在企業と開業希望者のマッチング（あっせん）を行っています。

4. 外部の取引先などに会社を売却するケース

親族にも社内にも適当な後継者がいない場合は、選択肢は二つになります。会社を外部の取引先や同業者などに引き取ってもらう方法、または廃業です。

㊦ 外部の企業などに引き取ってもらう方法

世間で いわゆる **M&A** と呼ばれている方法です。経営者の保有株式の価格を評価して、外部の取引先や同業者あるいは別の法人に株式売却を通して、企業を売却するものです。

また、株式ではなく営業権や不動産という形にして「事業として売却」するケースも考えられます。

しかし、この **M&A** 方式は、世間で騒がれるほど簡単ではありません。買い手がないのです。中小企業 **100** 社あって、この方式で成功するのは **1** 社あれば良い方でしょう。

地域内の同業者に頼み込んで、会社を引き取ってもらう、あるいは数社が連携して「一つの会社」になって事業を継続する、など日常の「生活の知恵」がない限り、この方式はまず成立しません。

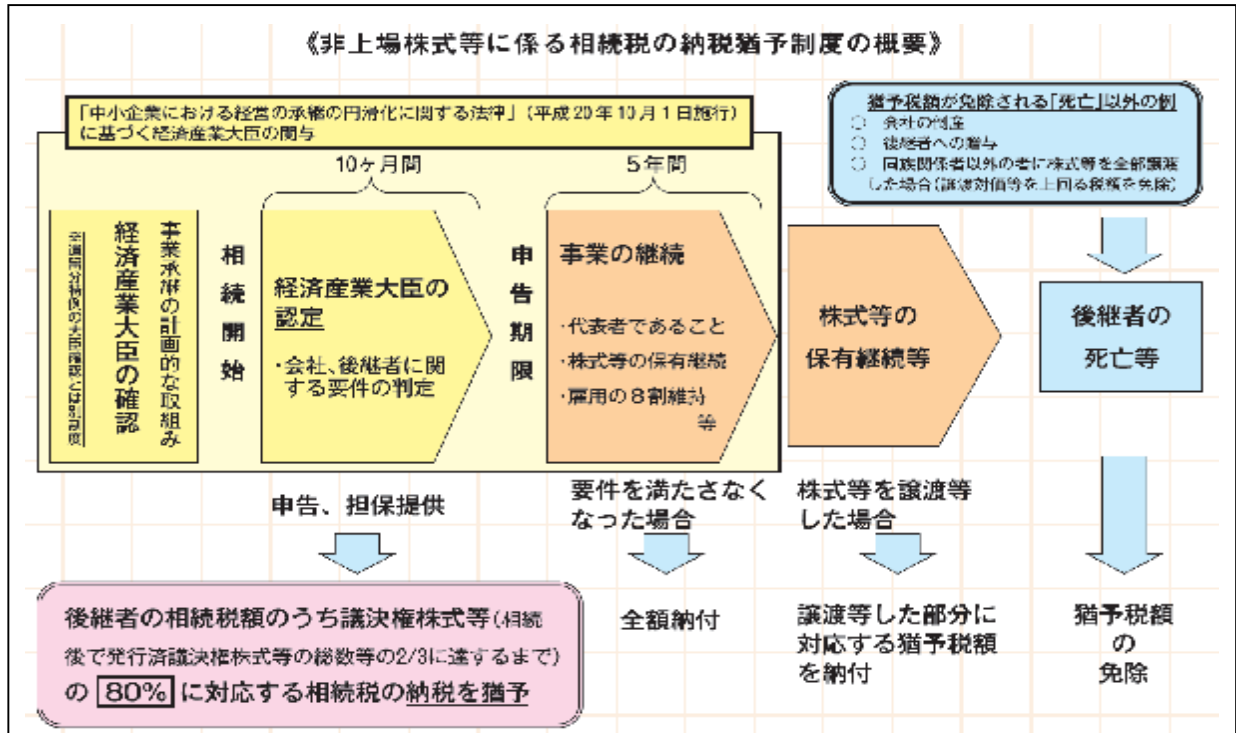
㊦ 廃業

会社を清算する方式です。この場合は、せっかくの事業は終局を迎えます。

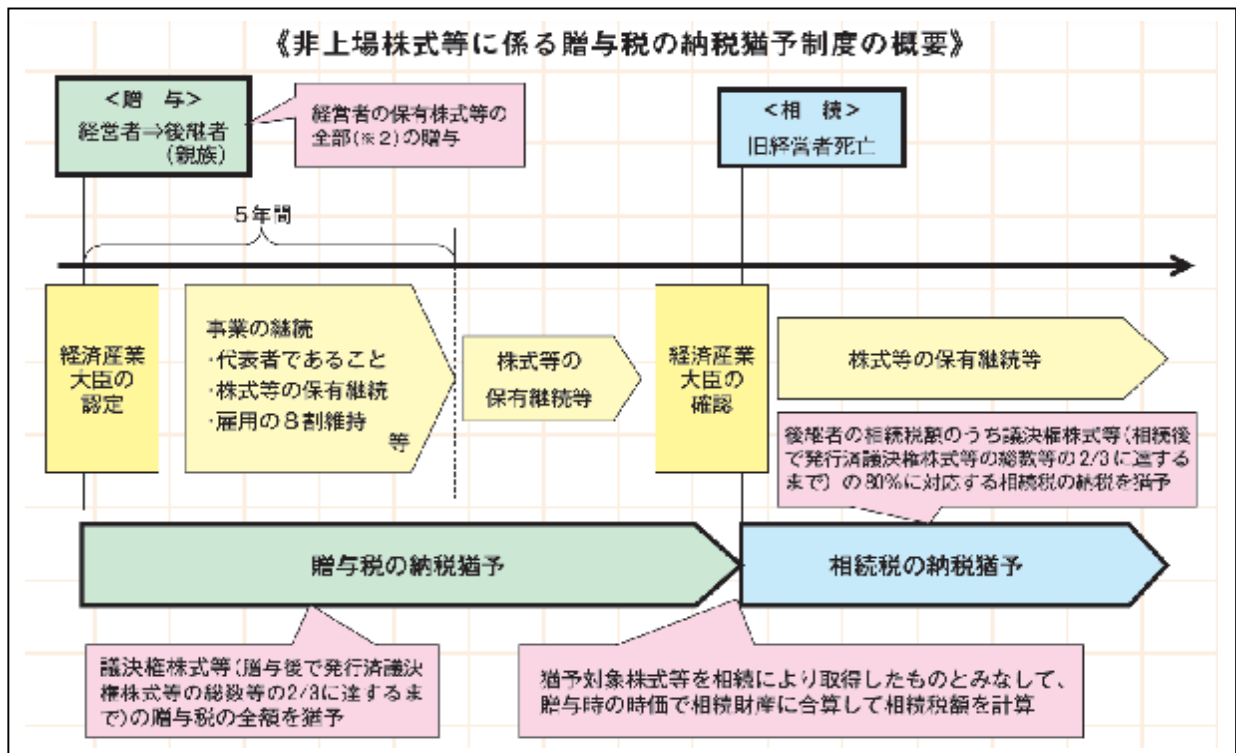
5. 新しい事業承継支援策（納税猶予制度および経営承継円滑化法）

(1) 21年度税制で、事業承継に関わる「後継者の相続税、生前贈与の贈与税」について、80%の納税猶予制度がスタートしました。

《非上場株式等に係る相続税の納税猶予制度の概要》



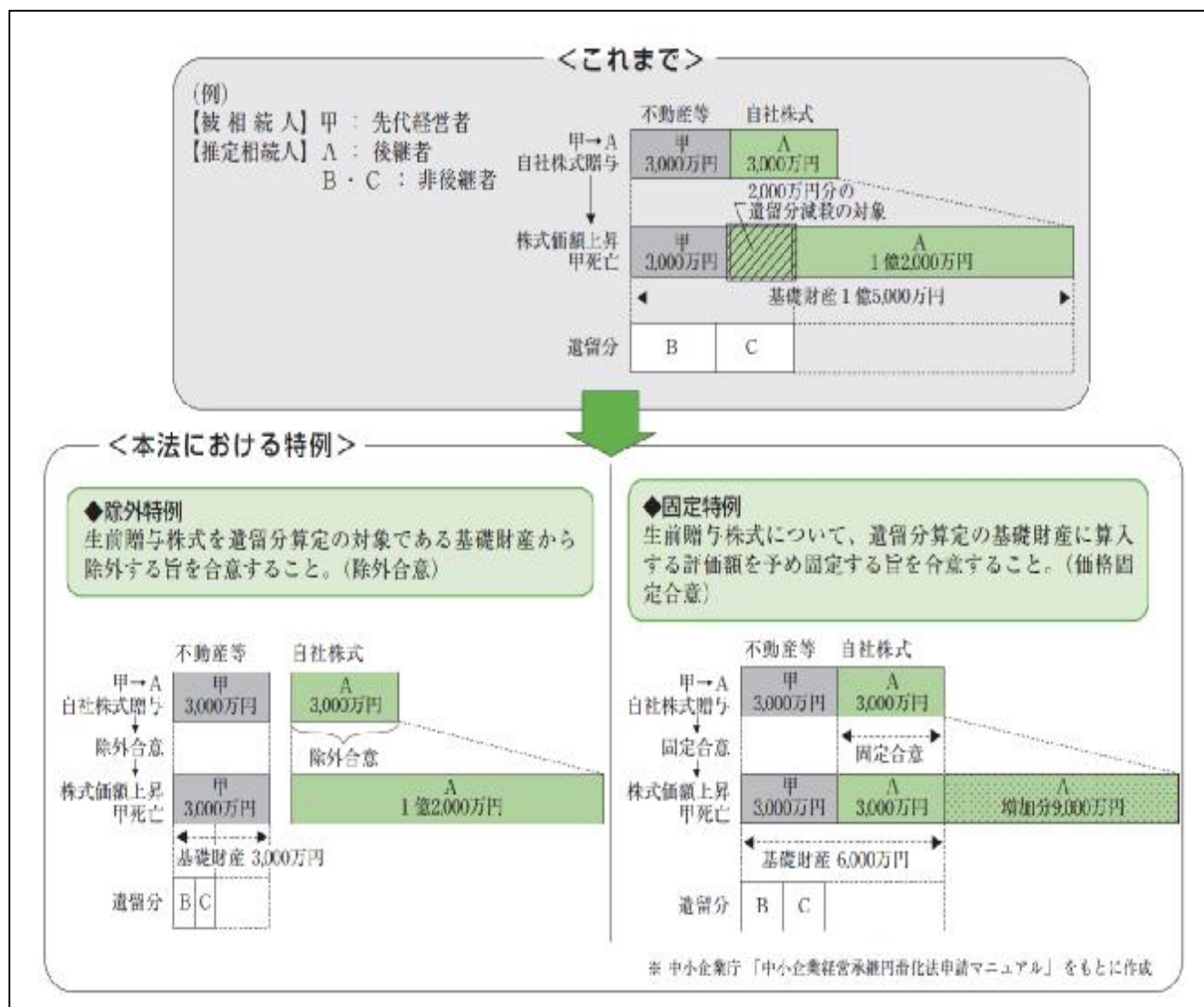
《非上場株式等に係る贈与税の納税猶予制度の概要》



(2) 昨年10月に施行された「中小企業経営承継円滑化法」では、「遺留分に関する民法の特例」によって、後継者への自社株式の集中が容易になりました。

《経営承継円滑化法による遺留分の特例 概要》

除外特例 および 固定特例



遺留分は、相続財産の一定部分を法定相続人に対して保証する制度

- 直系尊属のみが相続人である場合 ⇒ 被相続人財産の 1 / 3
- それ以外の場合 ⇒ 被相続人財産の 1 / 2

IV. 後継者への引継ぎ、育成の留意点

1. 事業承継において経営引き継ぎが成功するポイント

後継者が世代交代後に、経営力を発揮し社内を安定的に指導していく「成功の秘訣・ポイント」は、次の3つになります。

㊦ 先代経営者による経営力伝授 ⇒ 計画的に後継者を育成していく

先代経営者の強いリーダーシップで 後継者に「経営経験の共有」を推し進めさせることであり、次のような場合は、後継者の経営力促進の面で 大きな効果があります。

- 2 営業体制変更など「社内体制整備」を後継者ととともに実施します
- 2 資金繰りタイトなど「業況が厳しいとき」に共に体験します
- 2 後継者に「背中」を見せます ⇒ 後継者に通常業務を間近に見せ、先代経営者の経営振りを見せます、あるいは一緒に議論します

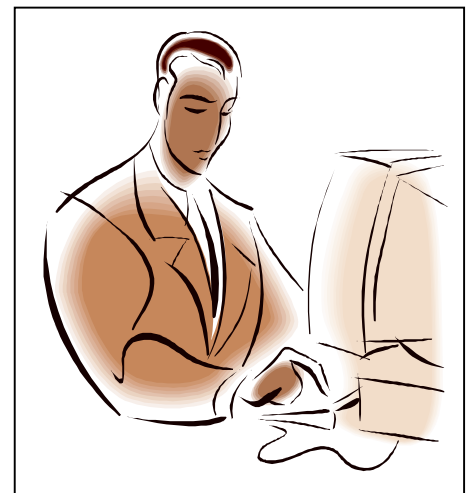
㊦ 後継者自身の独自の経営力獲得努力が重要

- 2 後継者が独自に問題意識の醸成を図る努力をすることです。先代の良さを引き継ぎながら、自らが問題意識を高める取り組みでもあります。
- 2 社内経験の蓄積を図ることであり、入社後に幅広い社内経験を蓄積することで経営力が身に付きます
- 2 社外における経験であり、他社経験、後継者独自の経営力がつきます

㊦ 組織の全面的バックアップ

とくに、社内での思い切った権限委譲は効果が高いと思われます。その時の会社内部のバックアップが欠かせません。

早い段階で、後継者に重要な経営判断を任せることが後継者の計画的育成にとって重要でしょう。例えば、大きな裁量を与える、あるいは重要なポストを経験させるなどにより成功している例は多いと思われます。



2. 後継者決定のときに一緒に「経営革新計画」にチャレンジすると改善効果が高い

現経営者が長く経営を担当してきた企業では、経営が安定的に見えても環境変化に十分な対応ができていないままの状態が多い、と考えられます。

このような企業において、環境変化への早期の対応、すなわち会社改革や「経営革新」を、着任直後の後継者がひとりですぐには着手できない、ということは明白でしょう。

後継者が決定し、引き継ぎがスタートした段階で、ともに企業の将来ビジョンを討議しあい、経営の刷新や改革に向けて一緒になって「経営革新計画」づくりに邁進することにより、環境への対応や新しい経営スタイルが生まれる絶好の契機になります。

「経営革新制度」、法律で中小企業を支援するとても良い制度があります。

現在の経営を少しでも変革する「計画」を千葉県に提出して承認されますと、低利融資や減価償却減税、利子補給などの支援を受けられます。



また、事業承継を契機に経営革新制度への取り組みを特集した冊子が中小公庫(現日本政策金融公庫)からレポートされています。

「事業承継を契機とした経営革新」 2008年5月レポート



V. あなたの会社も早期の決断が重要です！ 外部支援組織活用も便利！

1. 事業の継承対策、早期のスタートが肝心！

今までいろいろとお話ししてきたように、事業承継を検討して実施開始するまでには、手間がかかるし時間を要します。

しかも、他人や社員にも相談できないために、どうしても「先送り」しがちで、あっという間に経営者が高齢化してしまいます。

ご自身の事業を、次世代に引き継ぎたい、あるいは 社会のため 社員のために「引き継がねばならない」という場合は、決心を早めましょう！

2. ご相談は、事業承継支援センター、あるいは 商工会議所が便利です！

U 松戸商工会議所などの公的支援組織が便利です

各地の商工会議所にある中小企業相談所では、事業承継に関するご相談をはじめ、高度で専門的な相談に対応できるよう、中小企業診断士、税理士、弁護士、社会保険労務士、行政書士、公認会計士、商業施設士の方々による無料相談会を開催しております。

なお、会議所では会社機密は 厳重に管理いたしますのでご安心して相談ください。

U より詳しいご相談は「事業承継支援センター」へ

(松戸会議所で取り次ぎします)

千葉県では、「千葉商工会議所」内に設置されています。

電話 043-227-4103

以上