

中小企業の事業承継対策と相続・贈与問題

1 事業承継計画の重要性

高齢化社会が進展する中、企業経営者の高齢化も進み、年間の廃業社数約29万社のうち約7万社、24%が後継者不在のために事業継続を断念し、雇用と技術・ノウハウが企業ごと失われている。

特に、オーナー色の強い中小企業においては、企業の承継・存続には、一族による経営権の維持や相続等の多くの問題が伴うが、円滑に事業承継を進めることは、地域産業、地域雇用の維持と発展に不可欠ともいえる。

しかし、経営者がいつか死ぬことは事実でも、死を前提として対策を進めることには、本人、あるいは親族、従業員等には抵抗感・遠慮もあり、結局、対処が後手に回ってしまう可能性も高い。

そのため、できるだけ早期から、計画的に事業承継への準備に取り組み、円滑な経営移譲と、その後の企業発展を目指す必要がある。

2 事業承継の視点と方法

具体的に事業承継計画を進めるにあたっては、まず、承継方法として、①親族による承継、②従業員等による引継ぎや外部からの招へいによる引継ぎ、③M&A（事業の売却・譲渡）、の3つ方法でどれが最も適切かといった検討に入る。

また、それらには、様々なメリット、デメリットもあることから、その具体的な承継方法の策定にあたっては、①経営者教育、②経営権の承継、③財産権の承継、といった3つの視点を持つことが重要である。

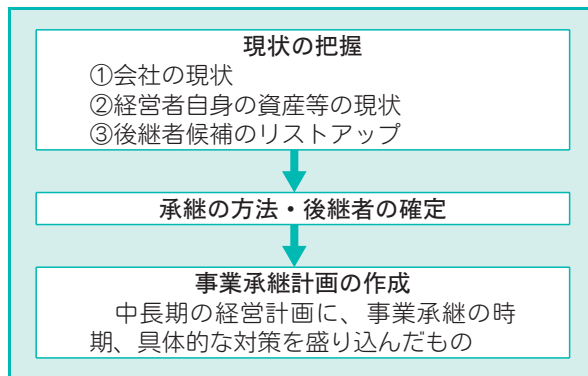
（1）親族への承継

【メリット】

- ①オーナー経営色の強い中小企業にとっては、社会通念上も、また、心情的にも受け入れやすい。
- ②相続による「財産権」の承継ができるので、複雑な作業やコストが少なく済む。
- ③通常、後継者を早い内から決定でき、比較的長期の準備期間を確保できる。
- ④財産権と経営の分離を回避でき、無用な対立や配当収入の不確実性といったリスクが小さい。

事業承継の手順

ステップ① 事業承継計画の立案



ステップ② 具体的対策の実行

親族内承継	1. 関係者の理解 ①事業承継計画の公表 ②経営体制の整備
	2. 後継者教育 ①社内での教育 ②社外教育・セミナー
	3. 株式・財産の分配 ①株式保有状況の把握 ②財産分配方針の決定 ③生前贈与の検討 ④遺言の活用 ⑤会社法の活用 ⑥その他手法の検討
従業員等や外部者への承継	1. 関係者の理解 ①事業承継計画の公表 ②現経営者の親族の理解 ③経営体制の整備
	2. 後継者教育 ①社内での教育 ②社外教育・セミナー
	3. 株式・財産の分配 ①後継者への経営権集中 ②種類株式の活用 ③MBOの検討
	4. 個人保証・担保の処理
M&A	1. M&Aに対する理解 2. 仲介機関への相談 3. 会社売却価格の算定と会社の実力磨き上げ 4. M&Aの実行 5. ポストM&A

資料：「事業承継ガイドライン」（中小企業庁）

【デメリットや問題点】

- ①心情的に、経営者としての資質に乏しい後継者に承継する可能性もある。
- ②兄弟間など、一族で対立する可能性がある。
- ③企業の将来性などへの不安から、承継を辞退される可能性がある。

【対 策】

- ①企業経営を近代化・高度化し、魅力ある企業とすることが大前提である。
- ②後継予定者に対する経営者教育を早期から計画的に行う。
- ③相続税納税資金の準備、自社株式の分散防止、また、種類株式の発行などにより、経営権の集中対策、相続対策に早期に取り組む。
- ④現経営者が一定の影響力を残し、サポート体制を構築する。

(2) 従業員等への承継

【メリット】

- ①自社役員や従業員など後継者候補の数が増え、より適切な人材への承継が可能となる。
- ②自社の業務に精通した人材に承継が可能となり、社内外の安心感を得やすい。
- ③同業他社を始めとした、外部からのヘッドハンティングも一つの候補となる。

【デメリットや問題点】

- ①従業員としての資質と、経営者としての資質のギャップに心配が残る。
- ②後継者候補に、会社の株式を買い取るだけの資力が無い場合が多い。
- ③現経営者の個人保証が引き継げない場合や、個人保証を代替できる資力が後継者に無い場合、金融機関等の理解が得られない可能性が高い。

【対 策】

- ①後継者候補への権限委譲や、責任の明確化を図ったり、重要な任務を与えるなど、経営感覚を向上させる経営者教育を行う。
- ②自社株式の買い取り条件を緩やかなものとする。
- ③金融機関との間において、個人保証の要件緩和や個人保証の代替を交渉する。
- ④後継候補者の報酬を引き上げ、自社株買い取りを支援する。
- ⑤種類株式の発行により、現経営者の関与する可能性を残し、関係者が心情的に受け入れやすい環境をつくる。

(3) M&A

【メリット】

- ①現経営者は、企業価値を向上させるほど、多額の現金を手にすることができる。

- ②広範囲から、より適切な会社を選択できる。
- ③事業範囲が広がり、相乗効果で、一層の発展が期待できる。

【デメリットや問題点】

- ①売り手買い手双方の条件を満たすことが難しい。
- ②役員解任の可能性がある。
- ③仲介会社への報酬支払が必要となる。

【対 策】

- ①事業の高付加価値化等やコスト構造の見直し等による企業価値の向上を図る。
- ②秘密保持の徹底による無用の混乱や妨害の防止を図る。
- ③守秘義務を遵守できる信頼性の高い仲介機関等による情報収集。

(4) 事業承継をめぐる3つの視点

①経営者教育：

後継経営者としての資質の向上、また、後継経営者を支える社内体制の整備に努める。

②経営権の円滑な承継：

自社株（議決権）の後継者への円滑な集中。また、現経営者が、後継者への承継後もしばらくは自分の影響力を確保したい場合は、経営権の一部確保を図る。

③財産権の円滑な承継：

贈与・相続に関する、親族間の係争の予防と、納税資金の確保を図る。

3

親族内承継の留意点

事業承継における中心的な方法は、親族内承継が全体の約6割を占め、また、現経営者の子息・子女に承継されるケースは、親族内承継のうち約3分の2に上っており、そのため、次のような点に留意し、早い内からの対策が必要である。

(1) 関係者の理解

- ①後継者が複数いる場合、意思疎通を行い、なるべく早く後継者を決定する。
- ②社内や取引先・金融機関に対し、事業承継計画の公表を行っておく。
- ③将来の役員人事を視野に入れ、役員・従業員の世代交代を準備する。

(2) 後継者教育

特集

①社内での教育

- ・自社業務各分野のローテーションを行う。
- ・責任ある地位に就けて権限委譲する。

②社外での教育

- ・他社勤務などを通じて、人脈形成と経営手法の習得に努める。
- ・外部セミナーや勉強会への積極的な参加。

(3) 株式・財産等の配分

①後継者への株式等事業用資産の集中

- ・後継者及びその友好的な株主への株式の集中（株主総会での重要事項を決議するために必要な2/3以上の議決権が望ましい）。

②後継者の企業への貢献に対しては、贈与・相続ではなく、会社からの報酬が有効

③自社株贈与・相続により税負担が大きくなりがちなため、後継者の負担を抑えるための対策や納税資金対策

④後継者以外の相続人の遺留分対策として、生前の協議が必要

* 遺留分：遺言等にかかわらず、民法により定められた、相続人の最低限の取り分。遺留分は相続財産全体の1/2（相続人が直系尊属のみの場合には1/3）となる。

4

贈与・相続時の留意点

(1) 経営権の確保

後継者が事業承継後も、円滑に事業を営むため、株主議決権の集中と事業用財産の集中による経営権の確保が必要であり、事前の対策が重要である。

(1) 新しい「定款」の作成

オーナー色の強い中小企業においては、経営者の権限が強力なため、特に「定款」が形骸化し、定型的なもので済まされているケースが多い。そのため、定款の見直しを行い、後々の事業承継を視野に入れた定款にしておく必要がある。

また、新会社法の施行により、中小企業が独自の定款を定め易くなった。

(2) 譲渡制限株式・株券不発行

昭和41年以前の時点では、株式に譲渡制限を付すことができなかったが、現在でもそのまま放置されている場合、株式が、第三者に譲渡され、分散化する可能性がある。

また、現在では株券は不発行が原則となったが、既存の定款に「株式発行」が謳われている場合、株主から「発行請求」があり、さらに、譲渡制限条項があっても、有価証券である株券現物を第三者に譲渡されれば有効となってしまう。

(3) 取締役会・監査役を設置

非公開会社の場合、取締役会の設置は任意であるが、承継者が100%の株式を確保できず、第三者株主がいる場合には、取締役会、さらには監査役を置かないと、株主の監視権が強くなり、経営混乱を招く根源ともなる。

(4) 少数株主対策

株主代表訴訟が簡素化され、少額でできるようになってからは、社会的に話題にならないだけで、訴訟の約80%は中小企業で起こされている。

少数株主といえども、経営に大きな影響力を持っており、円滑な事業承継においては、非友好的な、あるいは将来的に非友好的になりうる少数株主の排除や議決権の制限等、何らかの事前の対策が必要である。

(5) 会社法（種類株式）の活用

(a) 議決権制限株式

配当は受け取れても、議決権は制限された株式。後継者には議決権株式を、後継者以外には議決権制限株式を付与することで、経営権の集中が可能となる。

(b) 拒否権付種類株式（黄金株）

特定の決議事項に対して、拒否権を有する株式。前経営者等が重要事項について拒否権を保持することで、事業承継後も後継者の独断専行を阻止し、一定の影響力を維持できる。教育的な監視などに効果を持つ。

(c) 相続人に対する売り渡し請求権

譲渡制限株式の発行会社であれば、死亡した株主の所有していた株式を相続した相続人に対し、会社がそれを売り渡すように請求できる。

つまり、少数株主が相当数いる中小企業において、株式のさらなる分散を防ぐことができるもの。

株主総会の特別決議による定款変更手続きが必要で、総議決権の3分の2以上の賛成が必要。

(d) 自己株取得による金庫株

現経営者や後継者以外の株主が所有する株式を

なるべく少なくするように、会社が自社株を買い取るもの。議決権や配当を受ける権利は無い。

オーナーや後継者に買い取る資力が無くても、会社が買い取ることで株式分散を防止できる。

(6) 遺言の活用

遺言を作成することで、現経営者が死亡した場合、株式や会社用不動産などの事業用資産を事業承継者に集中できる。

「自筆証書遺言」「公正証書遺言」「遺言信託」などがあり、それぞれ、手間や費用、効力の面の問題等が異なり、後々のトラブルの可能性もある。

また、民法で最低限保証された遺留分の問題は完全に排除できず、事前の協議により、事業承継者以外の「遺留分放棄」を行ったり、少数株主対策を行っておくことも必要。

(2) 相続と会社株式の評価

事業承継における財産権の承継の中心が自社株であり、その評価価額が、譲与についての所得税、また、贈与税・相続税を規定する。そのため、評価価額について早期の対策が必要となる。

自社株の評価には、「類似業種比準方式」「純資産価額方式」「配当還元方式」の3方式がある。

どの方式を使うかは、中小企業の大部分である同族会社の場合、

- ①同族かどうかの株主区分により分類。
- ②「総資産価額および従業員数」と「取引金額(年商)」「業種」の3つに基づいて、「大会社」「中会社」「小会社」に分類され、また「中会社」は、さらに大・中・小に分類。
- ③従業員数が100人以上の会社は大会社。

この点から分類され、次表の評価方式を適用する。

同族株主等の評価方式	
会社の規模	適用する評価方式
大会社	類似業種比準価額
中会社	大 類似業種比準価額×0.90+純資産価額×0.10
	中 類似業種比準価額×0.75+純資産価額×0.25
	小 類似業種比準価額×0.60+純資産価額×0.40
小会社	純資産価額 または(選択可) 類似業種比準価額×0.50+純資産価額×0.50

その他、

- ①非同族株主等については「配当還元方式」
- ②総資産に占める株式ないしは不動産の価額が一定以上に上る「特定の評価会社」の同族株主等は原則として「純資産価額方式」

が適用される。

【評価方式の計算式等】

【1】「純資産価額方式」の計算式

$$1 \text{株当りの純資産価額} = \frac{\text{相続税評価額による純資産価額} - \left[\begin{array}{l} \text{負債の合計額} \\ \text{評価差額の法人税相当額} (\ast 1) \end{array} \right]}{\text{発行済株式数} (\text{注} 1)}$$

(※1) 評価差額の法人税相当額
{(相続税評価額による資産価額-負債の合計額)
-(帳簿価額による資産価額-負債の合計額)}×42%
(注1) 自社保有の自己株式を除く

【2】「配当還元方式」の計算式

$$\text{配当還元価格} = \frac{\text{年配当金額}}{10\%} \times \frac{1 \text{株当たり資本金額}}{50 \text{円}}$$

【3】「類似業種比準価額方式」の計算式

$$A \times \frac{\text{類似業種 株価} \times \text{配当} + \text{利益} \times \text{純資産} \times \text{斟酌率}}{5 (\ast)} \times \text{斟酌率}$$

(*) 評価会社の利益がゼロの場合は分母を3とする

b c d は評価会社の1株当り価額
B C D は類似業種の1株当り価額
斟酌率：小会社：0.5 中会社：0.6 大会社：0.7
A：類似業種の株価（前3ヶ月間の各月平均額及び前年平均額うち、いずれか低い金額）
B：類似業種の1株当り年配当金額
C：類似業種の1株当り年利益金額
D：類似業種の1株当り純資産価額（簿価純資産価額）
b：評価会社の直前期及び直前前期における1株当りの配当金額の平均額
c：評価会社の直前期以前1年間または、2年間の年平均における1株当りの利益金額のいずれか低い金額
d：評価会社の直前期末における1株当りの純資産価額（帳簿価額による金額）

5 自社株式等の相続対策

事業承継において「経営権」と「財産権」双方の中心となるものが自社株である。円滑な承継に向けて、4では株式の分散防止と集中という「株数対策」をみてきた。

それに加え、資金負担や税負担の削減を図る「株価対策」「納税対策」も同様に重要であることから、まず、上記の同族会社等における自社株価額の計算式を基として「株価対策」を、そして、会社用地などの事業用資産についての留意点をみてる。

(1) 会社規模の調整

優良な中小企業の場合、通常は「類似業種比準価額」の方が「純資産価額」より低いことから、

- ①不動産保有が多いことから特定会社となり「純資産価額」が適用される場合、不動産保有を減少させ「類似業種比準価額」の適用を図る。
- ②「類似業種比準価額」が適用される「大会社」となるように、従業員数や取引高の拡大を図る。
- ③区分上の業種の転換、例えば小売業から卸売業へ、などを図り、「中会社」から「大会社」へ会社規模を転換する。(ただし、不必要に人員増加を図ることは人件費などの面で問題を生む)
- ④企業規模を変更するため、借入金を増やして総資産価額を増大させ、類似価格が適用される比率の高くなるよう、企業規模を大きくする。

(2) 類似業種株価の引き下げ

- ①類似業種は、主たる事業を適用することから、類似業種株価の低い業種の業務分野を増やすなど、適用業種を転換し株価を引き下げる。
- ②合併や営業譲渡、一定の事業部門の別会社化などで適用業種の転換を図る。

(3) 類似業種比準方式の計算式に基づく調整

類似業種比準方式の計算式における分子部分、すなわち、配当、および1株当たり利益の縮小を図る。

(4) 純資産価額の引き下げ

- ①時価と相続税評価価額の差がある資産の取得(不動産等)。
- ②損失の計上(役員賞与の増額等)、特に、事業承継者か社内の役員に就任している等の場合、

報酬・賞与等の増額により、自社株購入資金等に充当するとともに、純資産の減少を図る。

(5) 特定の評価会社の対策

- ①土地保有特定会社については、会社の資産構成を調整し一般の評価会社への転換を図る。(ただし、課税期直前に合理的な理由が無く変動させると、税当局から更正される可能性があり、早期の対策が必要)

- ・土地や建物を現物出資して子会社を設立し、土地の保有割合を引き下げる。
- ・事業譲り受けや合併等、あるいは借入金による現預金の増加等により、土地の保有割合を引き下げる。

- ②株式保有特定会社についても、同様の考え方で一般の評価会社への転換を図る。

(6) 小規模宅地の80%評価減の活用

事業用の土地について、最大400㎡の部分について、相続時の評価減の措置を受けられるもので、特に、事業をそのまま親族が引き継ぐようなケースには80%減額され、適用される面積は大きくはないものの、評価の減額率は大きい。

	用途	最大面積	評価減
事業用地	特定事業用 特定同族会社事業用 国営事業用	400㎡	▲80%
	その他事業用	200㎡	▲50%
	特定居住用	240㎡	▲80%
居住用地	その他居住用	200㎡	▲50%
	不動産貸付用	200㎡	▲50%

※上記の特定とは、概ね、被相続人が居住しないしは事業に供していた用地を親族が引き続き同目的に使用するため相続するケースをいう。

(7) デッド・エクイティ・スワップ (DES)

中小企業の場合、オーナーが会社に対して個人貸付を行っているケースが多々見られる。

しかし、相続が発生した場合、会社の財務内容にかかわらず貸付金は額面で評価され、また、オーナー個人の相続財産としても評価されることから、「DES」により、オーナーからの会社の負債を資本金に転換し、オーナーに株式を交付することで、実質的な相続財産の評価額低減を図る。

ただ、節税対策としてのみ「DES」を行った

場合、租税回避行為として否認され、額面金額で評価される可能性もあるので、税理士等の専門家と詳細に相談する必要がある。

6 後継者への生前贈与

後継者への財産権移転につき、最も確実な方法が生前贈与である。その留意点については、

- ① 経営者からの贈与ではなく、会社の報酬として財産の移転（自社株式や事業用資産買い取りのための資金）を早期から行うことが、相続問題等では最も効果的。
- ② 税務面で、「暦年贈与」「相続時精算課税」でどちらが有利かを検討。

■ 暦年贈与

暦年ごとに、その年中に贈与された価額に課税されるもの。税率は、10%から50%の累進税率だが、毎年110万円の基礎控除があることから、これを節税に生かす。

■ 相続時精算課税

将来は相続関係に入る親から子への贈与について、選択制により、贈与時に軽減された贈与税を納付し、相続時に相続税で清算する制度。2,500万円の特別控除があり、それを超える分について20%の税率を適用。ただ、相続時に2,500万円も含め、相続財産として課税、清算される。

節税対策としての効果は詳細な検討が必要だが、相続時の課税価額が贈与時の価額を引き継ぐため、将来的に価値向上が見込まれる自社株を早い内に承継しておく場合や、早期に自主株の大半を譲っておきたい場合などに利用される。

7 MBOやM&Aと、近年の事業承継関連の法整備

後継者がいない場合、やむなく事業の清算を図ることとなれば、資産については解散価値・時価で評価されるため、在庫や設備機械等で資産が簿価を下回る可能性が高く、また、従業員退職金などで、現金・預金も減少する。

税制面では、企業に対しては清算所得への法人税や事業税等の課税、個人に対しては、配当所得への課税が行われ、株主手取額は一層減少する可

能性も高い。

さらには、従業員は全て解雇され、再就職に多大な苦労が強いられることとなる。

そのため、近年は、「三角合併」や「株式交換」、「持ち株会社」などの手法に関して法整備され、MBO（Management Buy-Out：会社の経営陣が買い取る）やM&A（合併・買収）といった手法が注目されている。

これらの場合、企業は存続することから、従業員の大部分はそのまま雇用が継続される可能性が高く、株主の手取金額も清算に比して多い。

また、先月及び今月の本誌「トピックス」で概説している通り、事業承継に関する法制度や支援制度の整備が平成20年度に大きく進展する。

税制面では、平成20年10月施行予定の「事業継続円滑法」（仮称）に則して、非上場株式会社等（中小企業の自社株等）にかかる軽減措置において、80%納税猶予に大幅に拡充されることとなった。

また、民法上の遺留分制度への対応や、「事業承継支援センター」の設立後継者問題への予算措置・制度融資が拡充される予定である。

事業承継問題については、先送りを繰り返し、さらには経営意欲も減退する状況が進めば、ますます企業価値が低下し、経営者、後継者、従業員の皆が不幸に見舞われることとなる。

そのため、早期の計画的な承継対策の実行と支援が官民を挙げての課題となっている。

（山城 満）

（注）本稿は、事業承継における一般的な留意点等についての概説を主旨としており、実際の承継にあたっては、さらに詳細な検討が必要となってきます。

<参考文献>

- 「中小企業白書 2006年版」 中小企業庁
「中堅・中小企業のためのM&Aハンドブック」 大阪商工会議所
「事業承継ガイドライン」 中小企業庁
「FP技能検定教本1級4分冊 相続・事業承継」
（社）金融財政事情研究会監修 きんざい
「中小企業の事業承継」 牧口晴一・齋藤孝一著 清文社
「企業承継の考え方と実務」 企業再建・承継コンサルタント協同組合編著 ダイアモンド社
「あなたの会社を永続させる方法」 久野康成著 あさ出版
「会社法における事業承継とM&A・株式制度の活用」 太田達也著 税務研究会出版局