

平成20年度マスターセンター補助事業

滋賀県における事業承継についての調査・研究報告書

平成21年1月

社団法人 中小企業診断協会 滋賀県支部

はじめに

本事業の目的と背景

近年、我が国では企業数が減り続けている。現状、企業数の減少には歯止めはかかっていない。これは活力ある経済や社会を維持していくことへの大きな障害となってきた。

個人企業と会社企業を合わせた企業の開業率と廃業率の推移をみると 1986 年までは開業率が廃業率を上回っていたが、1986～1991 年を境に廃業率が開業率を上回る傾向に転じた。非一次産業の直近のデータである 2004 年～2006 年の開業率は 5.1%、同廃業率は 6.2% を示している。

企業数でその実態をみると 1981 年迄は年平均で 10 万社以上のペースで企業数の増加があったが、1986 年以降は毎年 2 万社以上の企業が減少し続けている。総企業数も 1986 年期首に約 543 万社あった企業数が 2006 年期首には約 424 万社になり、ここ 20 年で計 119 万社の企業が減少した。

一方、我が国高度成長期に創業した多くの中小企業経営者がリタイア期に入り、事業承継が大きな問題となってきた。事業承継が円滑に実施されないとさらなる企業数の減少を招くおそれもでてきた。

そこで本年度、中小企業の事業承継円滑化の支援のための施策が幾つか講じられることになった。「中小企業経営承継円滑化法」の策定により税制措置、予算措置、事業承継支援センターの設立等が実施されている。

本報告書は滋賀県内企業の事業承継実態を調査・研究し、問題点の把握を行う。そのうえで、これから事業承継を行おうとする中小企業者や後継者、さらにそれらを支援する団体や個人に参考となる点を整理し、今後の事業承継に関する課題や対応策を探ることを目的とする。

平成 21 年 1 月
社団法人中小企業診断協会 滋賀県支部
支部長 鐘井 輝
滋賀県内事業承継調査・研究委員会

滋賀県における事業承継についての調査・研究報告書

目次

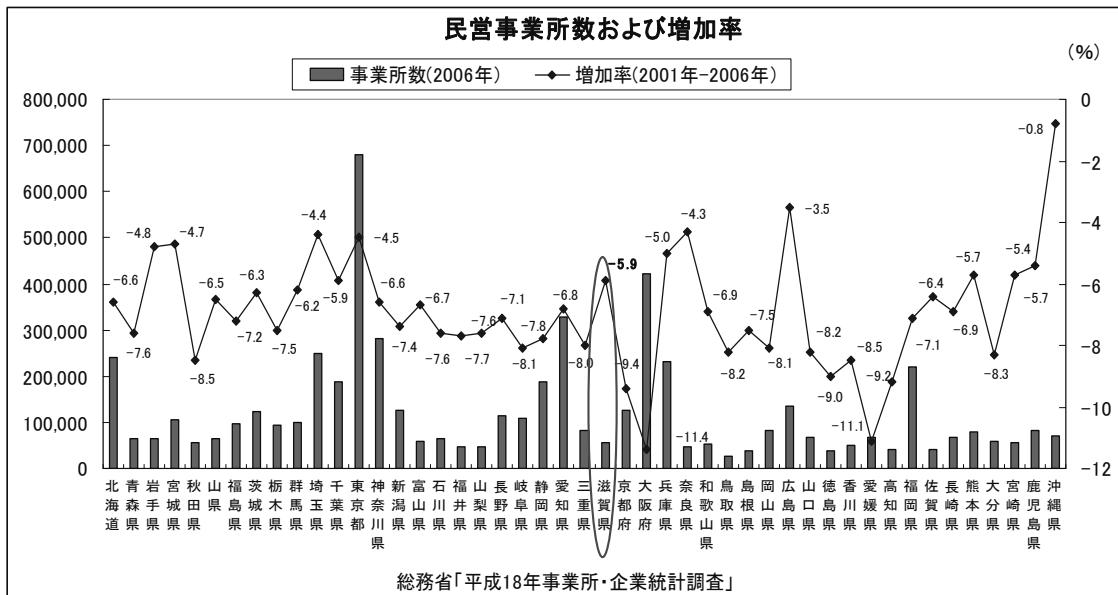
はじめに

1 滋賀県における事業承継の実態	-----	1
2 事業承継の問題点と課題	-----	11
3 事業承継課題への対応策		
① 後継者の選定と育成	-----	28
② 事業承継関連会社法と相続法	-----	39
③ 事業承継関連の税務	-----	55
④ 中小企業診断士による支援内容	-----	66
4 事業承継事例紹介	-----	68
まとめ	-----	73

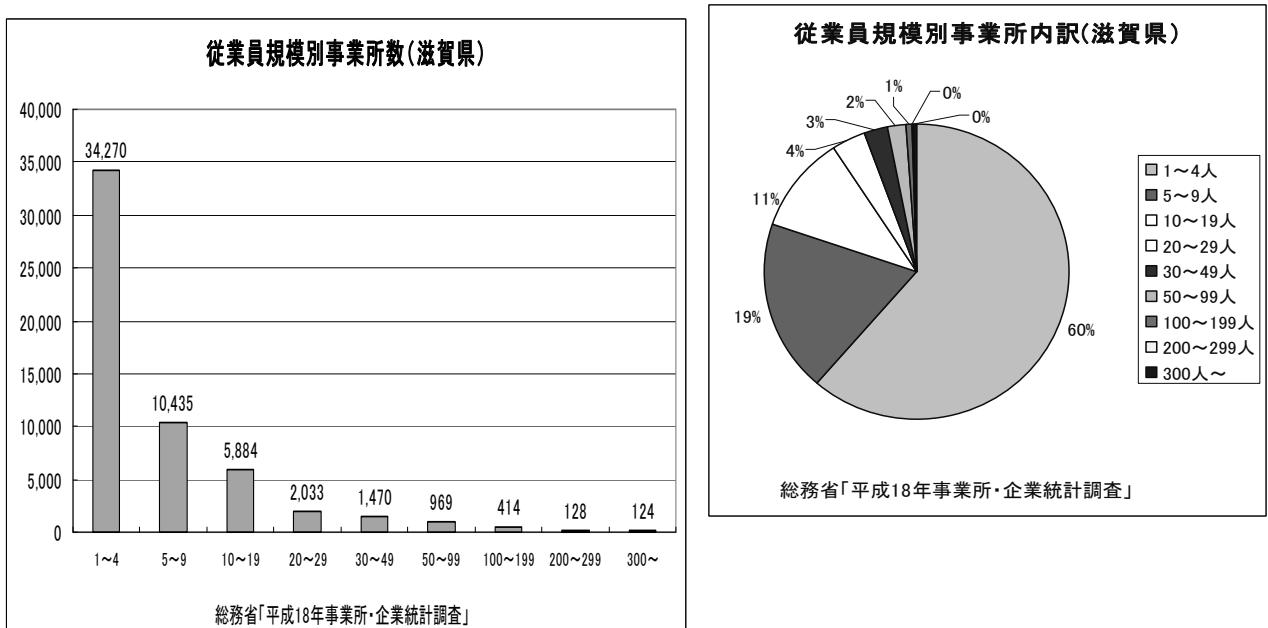
1章 滋賀県の事業承継の実態

1. 事業所数

総務省が5年おきに実施している「事業所・企業統計調査」によれば、2006年の全国の民営事業所数は5,722,559事業所で2001年に比べて6.8%の減少となった。滋賀県は55,768事業所で減少率は5.9%で全国第13位となっている。事業所数は減少しているものの、全国的にみれば、減少率は比較的少ない県であるといえる。

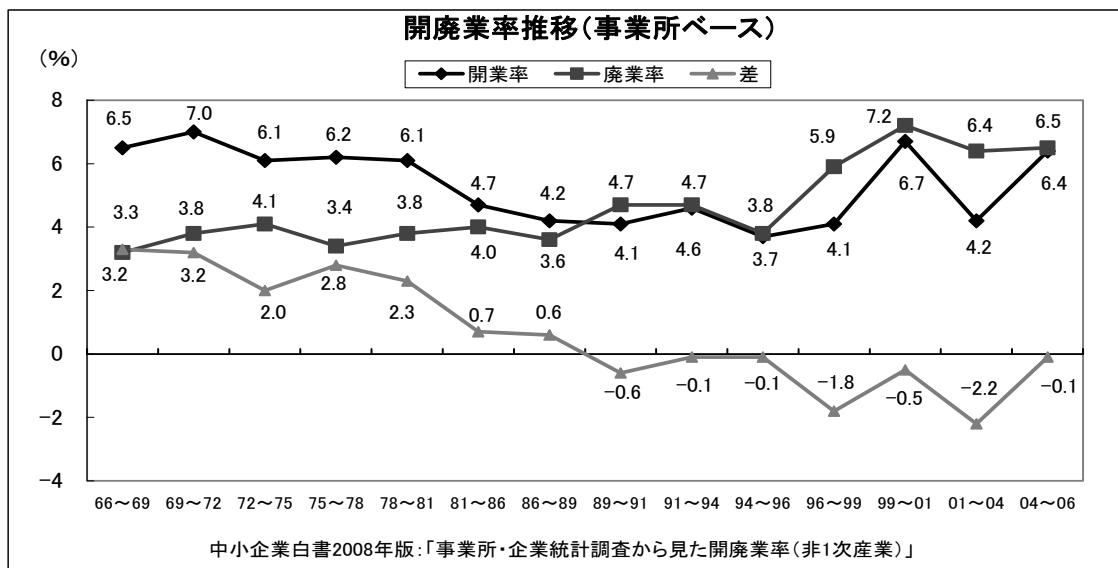


滋賀県の従業員規模別事業所数をみると、1~4人が34,270事業所で全体の60%、次いで5~9人が10,435事業所で19%、10~19人が5,884事業所で11%を占めている。この上位3区分（19人以下の事業）が全体の9割と、小規模企業が殆どを占めている。



2. 開業率・廃業率

一方、開業率、廃業率の推移をみると、1991年調査以降、廃業率が開業率を上回っている。2006年調査では、事業所ベースで開業率は6.4%、廃業率は6.5%となっており、前回調査（04年）と比べて、開業率は大きく改善し、廃業率は横ばいとなっている。



都道府県別に開廃業率をみると、全国平均では、開業率が6.4%、廃業率は6.5%でその差は▲0.1%となっている。滋賀県は開業率5.2%、廃業率5.3%でその差は全国平均と同じ▲0.1%で、全国14位となっている。

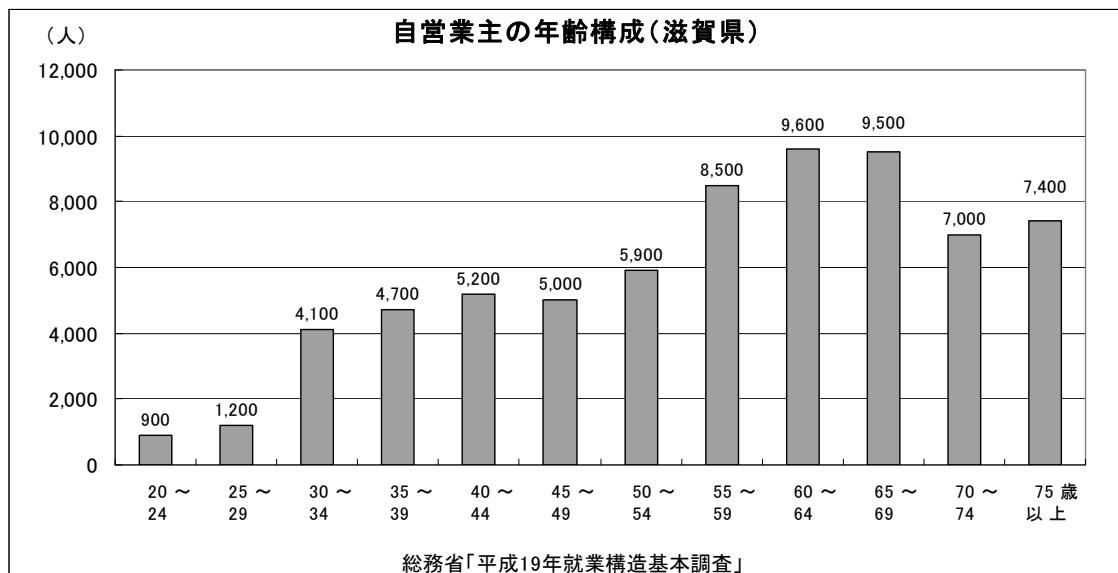
都道府県別開廃業率(非一次産業・民営事業所・2004年～2006年)

順位	都道府県	開業率	廃業率	差
1	沖縄県	10.9	8.2	2.7
2	広島県	6.9	6.3	0.6
2	埼玉県	6.6	6.0	0.6
2	千葉県	6.8	6.2	0.6
5	奈良県	6.3	5.9	0.4
6	宮城県	6.8	6.5	0.3
7	神奈川県	6.7	6.5	0.2
7	鹿児島県	6.7	6.5	0.2
9	熊本県	6.4	6.3	0.1
9	宮崎県	6.7	6.6	0.1
9	北海道	7.0	6.9	0.1
9	東京都	8.0	7.9	0.1
9	兵庫県	7.0	6.9	0.1
14	岩手県	5.7	5.8	-0.1
14	茨城県	5.5	5.6	-0.1
14	滋賀県	5.2	5.3	-0.1
-	全国	6.4	6.5	-0.1
18	青森県	6.1	6.3	-0.2
18	栃木県	5.5	5.7	-0.2
18	山梨県	5.3	5.5	-0.2
18	長野県	5.3	5.5	-0.2
18	三重県	5.2	5.4	-0.2
18	岡山県	5.5	5.7	-0.2
18	高知県	6.0	6.2	-0.2
25	福島県	5.5	5.8	-0.3
25	佐賀県	5.7	6.0	-0.3
25	大阪府	7.1	7.4	-0.3
28	大分県	5.7	6.1	-0.4
28	福井県	5.1	5.5	-0.4
28	島根県	5.3	5.7	-0.4
28	福岡県	7.0	7.4	-0.4
32	富山県	4.9	5.4	-0.5
32	愛知県	5.8	6.3	-0.5
32	京都府	5.8	6.3	-0.5
32	和歌山県	5.1	5.6	-0.5
32	鳥取県	5.6	6.1	-0.5
32	山口県	5.5	6.0	-0.5
32	徳島県	5.0	5.5	-0.5
32	香川県	5.6	6.1	-0.5
40	山形県	4.7	5.3	-0.6
40	群馬県	4.9	5.5	-0.6
40	静岡県	5.2	5.8	-0.6
40	新潟県	4.8	5.4	-0.6
40	長崎県	5.8	6.4	-0.6
45	愛媛県	5.1	5.9	-0.8
46	秋田県	5.2	6.1	-0.9
46	岐阜県	4.9	5.8	-0.9
48	石川県	4.8	5.8	-1.0

総務省「平成18年事業所・企業統計調査」

3. 自営業主

滋賀県の自営業主の年齢構成をみると、60歳～64歳が最も多い、次いで65歳～69歳、55歳～59歳と続いている。60歳以上の全体に占める割合は48.6%と約5割を占め、55歳以上では6割を超える高齢化が進んでいる。



産業別（第1次産業を除く）に自営業主の割合をみると、建設業が22.7%で最も多く、次いで不動産業の20.5%となっている。この他、サービス業（他に分類されないもの）が16.5%、飲食店・宿泊業が13.0%、教育・学習支援業が9.6%と産業平均を上回っている。

産業別自営業主の占める割合（滋賀県）

産業	総数	自営業主	比率
総数	731,000	69,000	9.4%
農業	19,500	10,700	54.9%
林業	500	100	20.0%
漁業	700	400	57.1%
鉱業	200	—	—
建設業	48,800	11,100	22.7%
製造業	208,100	8,700	4.2%
電気・ガス・熱供給・水道業	2,700	—	—
情報通信業	10,900	300	2.8%
運輸業	32,500	1,300	4.0%
卸売・小売業	116,000	10,100	8.7%
金融・保険業	14,600	700	4.8%
不動産業	8,300	1,700	20.5%
飲食店・宿泊業	32,200	4,200	13.0%
医療・福祉	64,400	1,900	3.0%
教育・学習支援業	32,400	3,100	9.6%
複合サービス事業	6,700	—	—
サービス業（他に分類されないもの）	81,400	13,400	16.5%
公務（他に分類されないもの）	23,500	—	—
分類不能の産業	27,500	1,300	4.7%

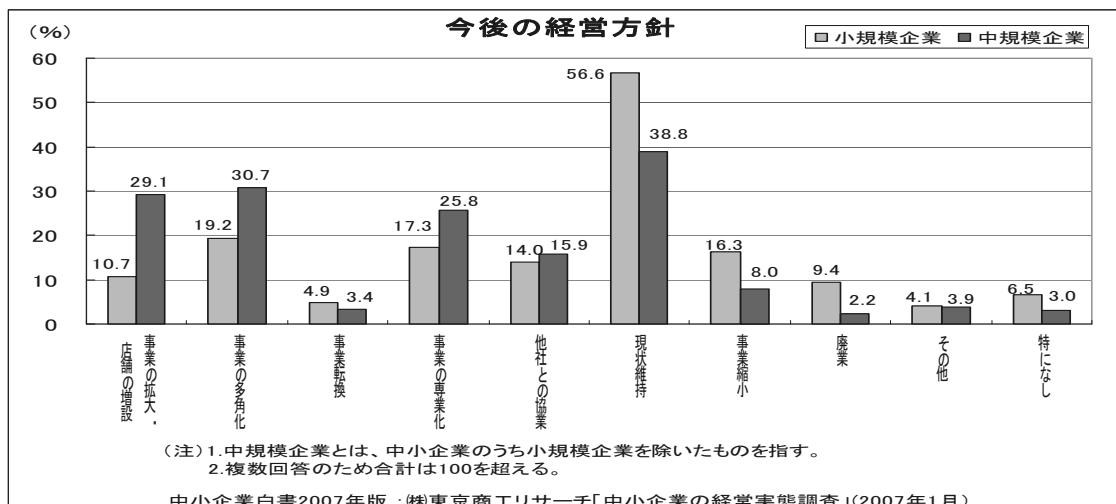
総務省「平成19年就業構造基本調査」

4. 事業承継についての調査結果

中小企業白書にもとづき、事業承継の調査結果から、その実態についてみてみたい。

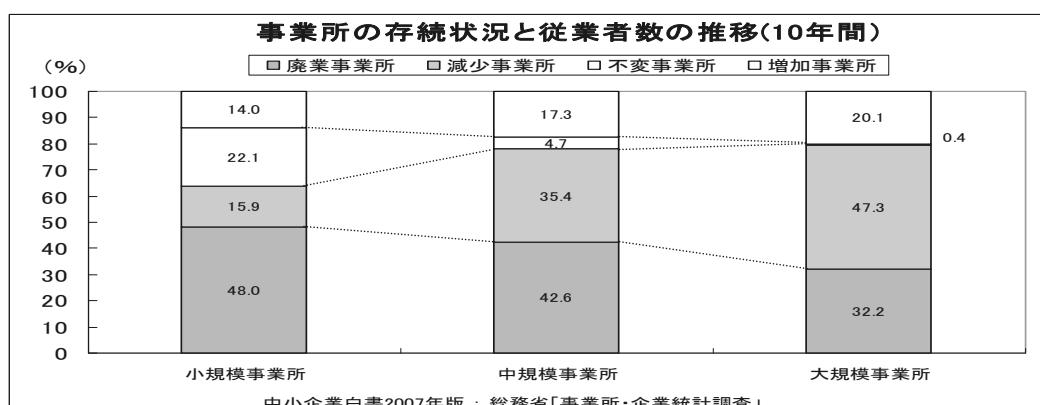
(1)今後の経営方針

小規模企業の今後の経営方針をみると、事業を拡大していきたいと考えている企業は1割程度に過ぎず、6割近い企業は現状維持で良いと考えている。また事業縮小や廃業を考える企業も約25%あり、拡大志向は少ない。



(2)10年間の事業所存続状況

事業の存続状況の10年間の推移を従業者数の事業所規模別にみると、小規模事業所は廃業事業所が48.0%と約5割を占め、以下、不变事業所、減少事業所、増加事業所と続いている。中規模事業所は廃業事業所(42.6%)、減少事業所(35.4%)と続き、以下、増加事業所、不变事業所となっている。大規模事業所は減少事業所が47.3%と5割近くを占め、以下、廃業事業所、増加事業所と続き、不变事業所はわずか0.4%となっている。規模が小さい事業所ほど廃業の比率が高まっている。



(注)1.総従業者300人以上(卸売業、サービス業は100人以上、小売業、飲食店は50人以上)の事業所を大規模事業所とした。

2.総従業者20人以下(卸売業、サービス業は5人以下)の事業所を小規模事業所とした。

3.大規模事業所、小規模事業所を除いた事業所を中規模事業所とした。

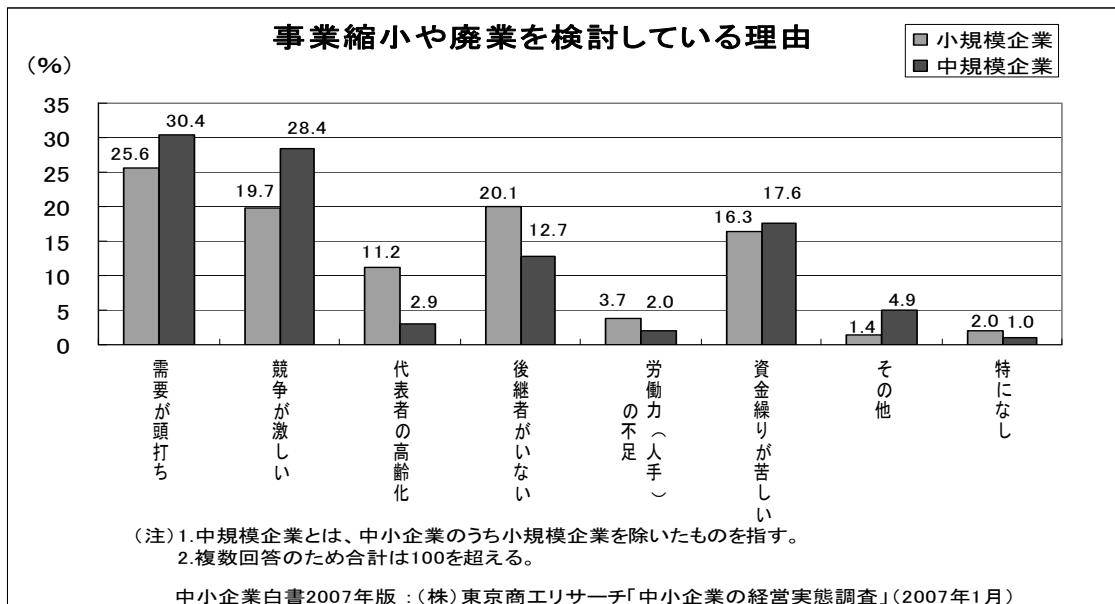
4.1994年調査時点に存在し、2004年調査時点に存在しなかった事業所を廃業事業所とする。

5.1994年調査時点と2004年調査時点で接続可能な事業所で、従業者数が増加している事業所を増加事業所、

減少している事業所を減少事業所、変化のない事業所を不变事業所とする。

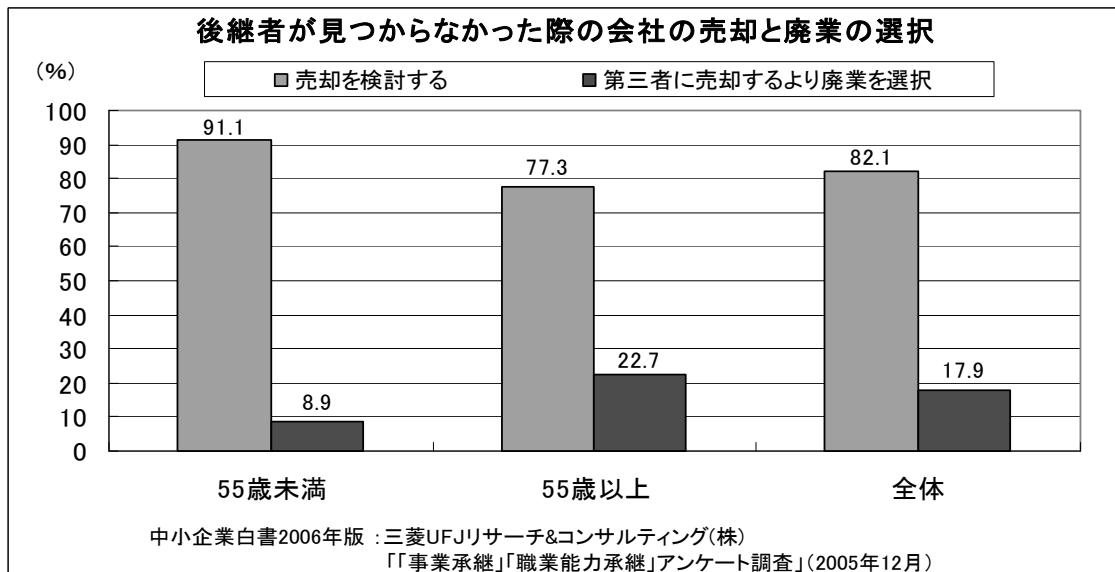
(3)事業縮小や廃業を検討する理由

事業縮小や廃業を検討している理由をみると、小規模事業所では、「需要が頭打ち」、「競争が激しい」のほかに3番目に「後継者がいない」、5番目に「代表者の高齢化」があがっている。中規模企業でも順位は下がるが4番目に「後継者がいない」、6番目に「代表者の高齢化」があがっており、代表者の高齢化、それに伴う後継者不在が大きな問題となっている。



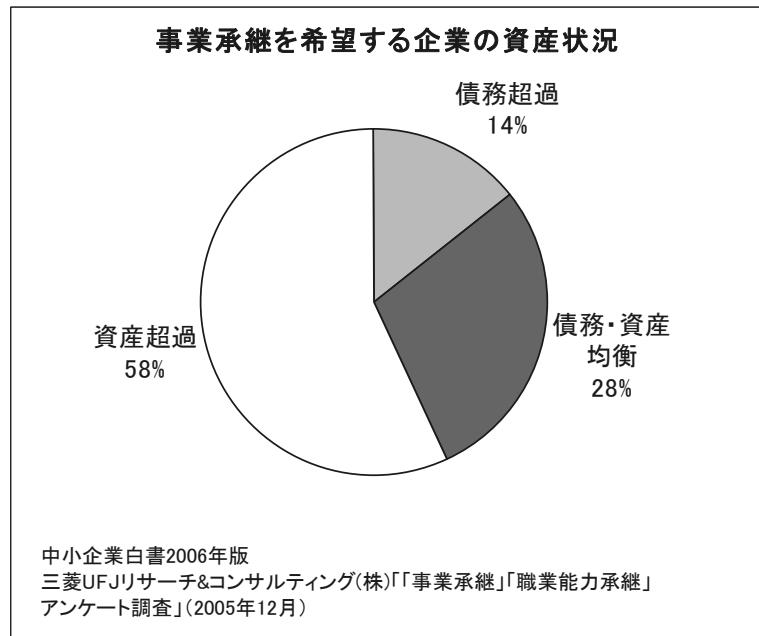
(4)後継者が見つからなかった場合の選択

事業を何らかの形で他者に引き継ぎたいが「適当な候補者がいない」としている企業で後継者選びが、上手く運ばなかった場合には、全体で8割強の経営者が売却を検討する意向を示している。



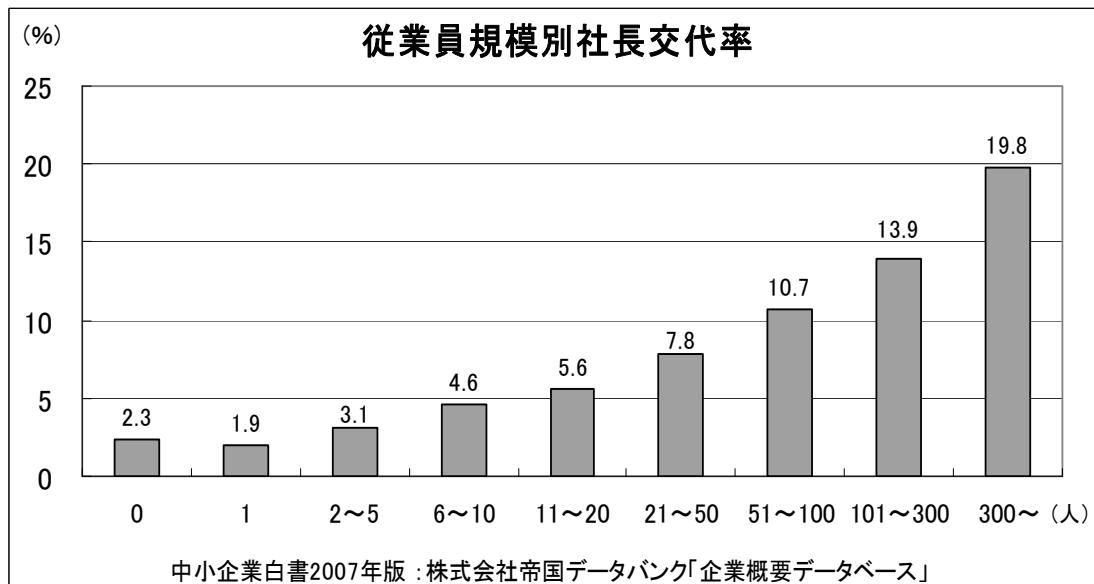
(5)事業承継希望する企業の資産状況

一方、事業承継を希望する企業について資産状況を見ると、資産超過企業が58%を占め、以下、債務・資産均衡企業(28%)、債務超過企業(14%)と続き、資産内容が良い企業ほど事業承継を望んでいる状況がうかがわれる。



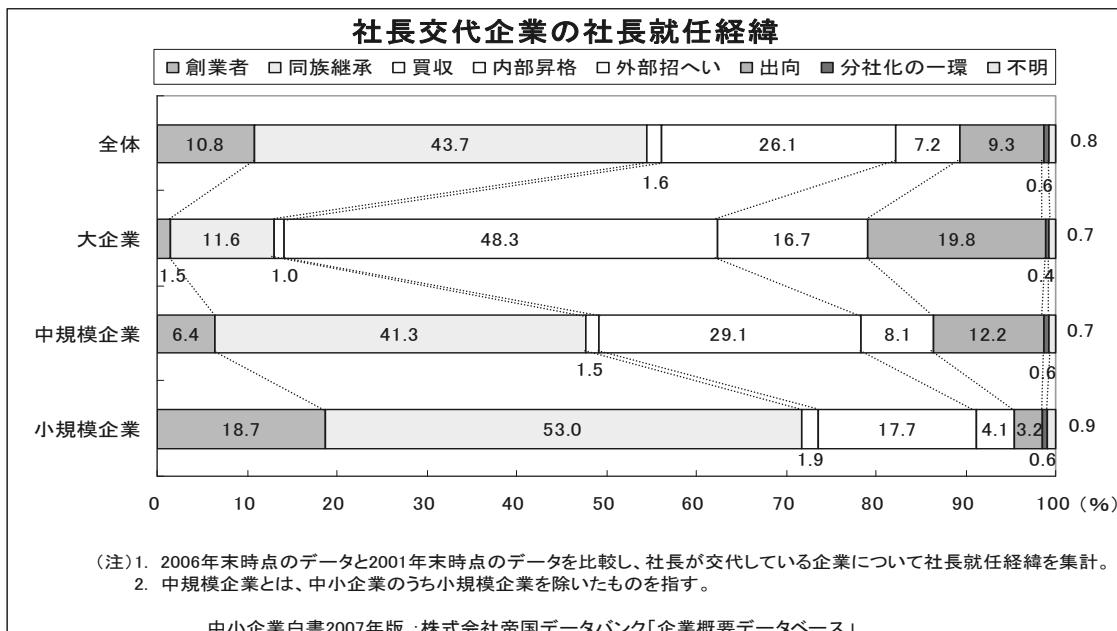
(6)従業員規模別社長交代率

社長交代率を従業員規模別にみると、規模が小さいほど社長交代率が低下する傾向にある。団塊の世代が引退時期にある中、小規模企業においては、なかなか事業承継がスムーズに進んでいないことが分かる。



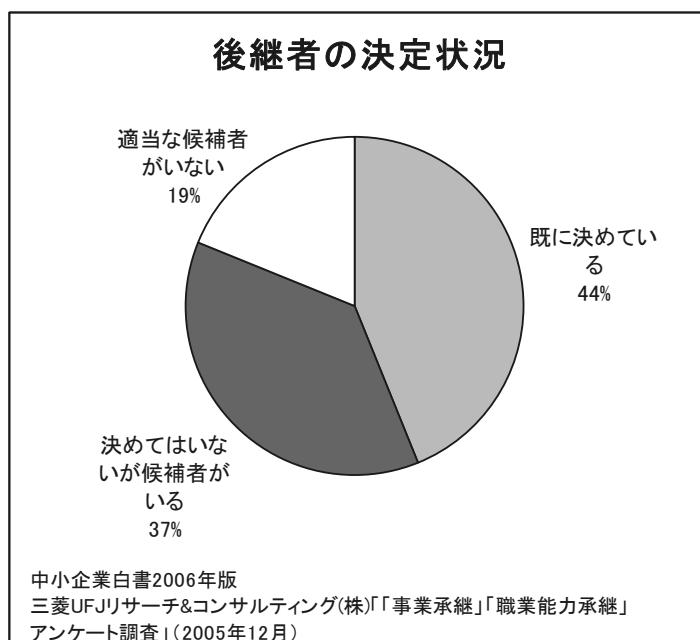
(7)社長交代企業の社長就任経緯

一方、実際に社長交代をした企業の社長就任経緯をみると、全体では同族継承が43.7%と最も多く、次いで内部昇格（26.1%）となっている。規模別でみると、規模が小さくなるほど同族継承の比率が高まり、規模が大きくなるほど内部昇格の比率が上がっている。



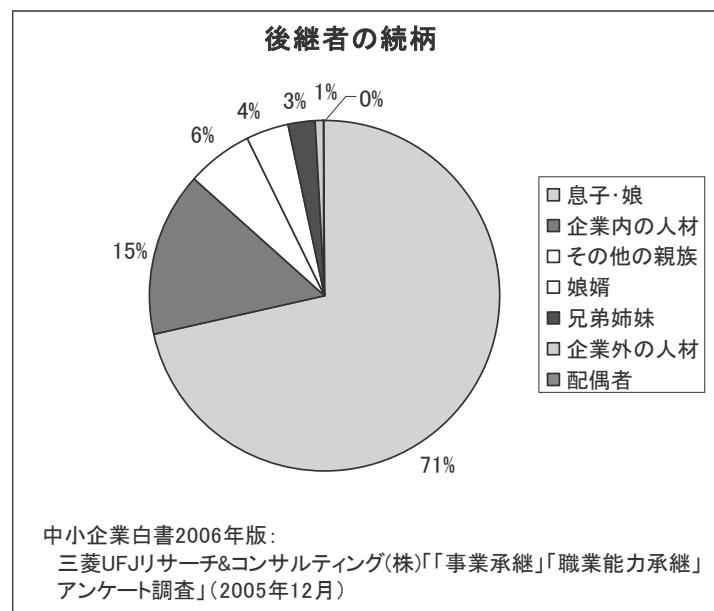
(8)後継者の決定状況

後継者の決定状況をみると、「既に決めている」が44%、「決めてはいないが候補者がいる」が37%、「適当な候補者がいない」が19%となっており、約8割の企業は候補者がいる状況となっている。



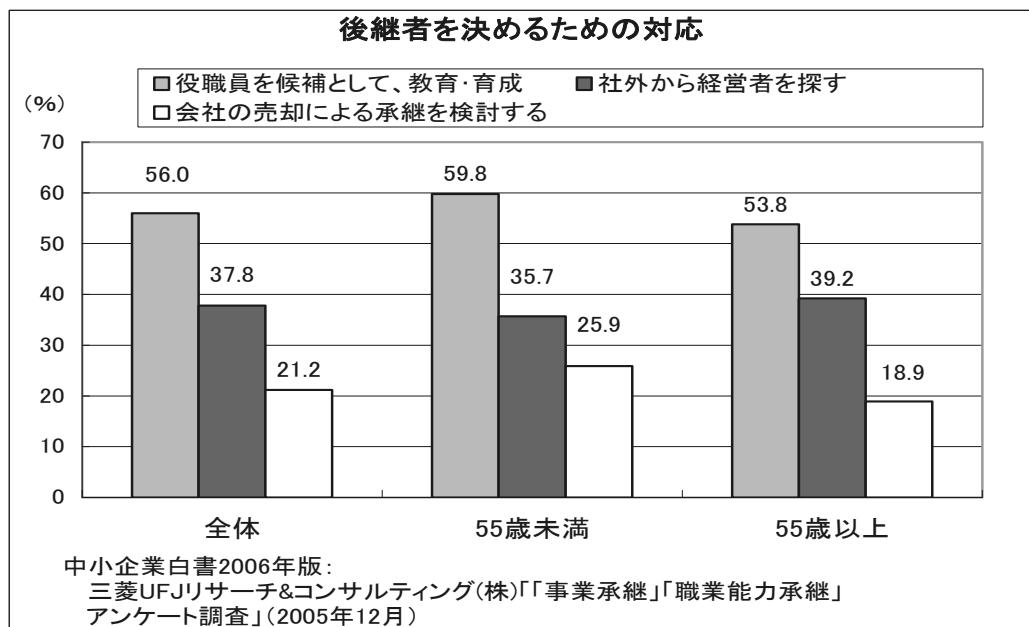
(9)後継者の続柄

既に決めている企業の後継者の続柄をみると、「企業内の人材」、「企業外の人材」併せて16%であり、8割以上が「子息・娘」(71%) や「その他親族」(6%)などを考えている。



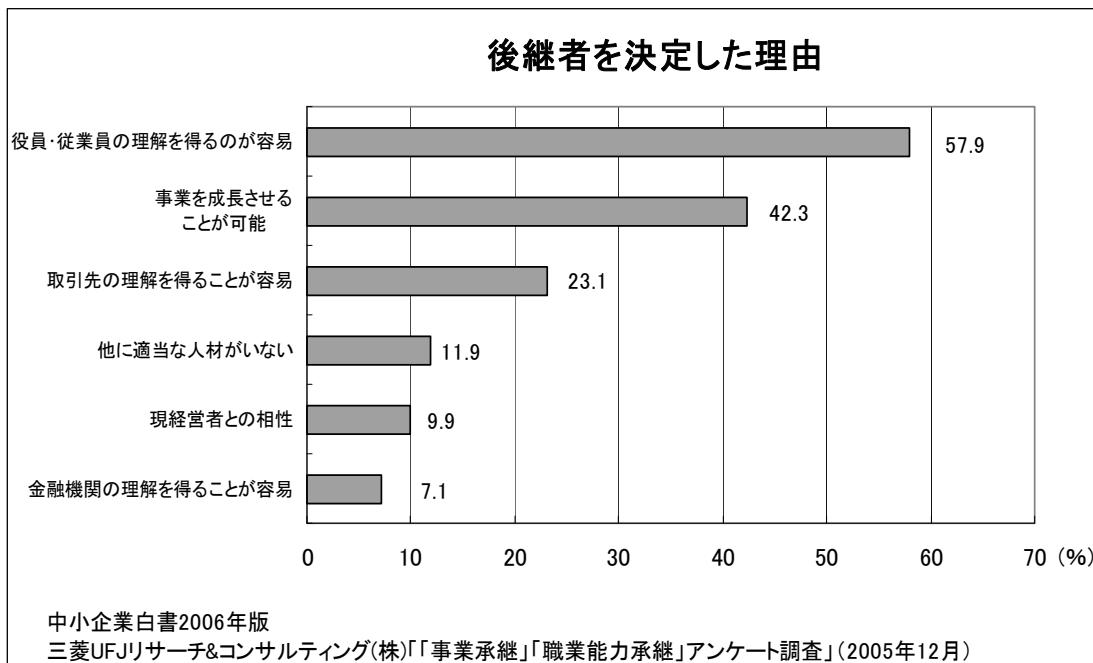
(10)後継者を決めるための対応

適当な候補者がいない企業では、後継者を決めるために「役職員を候補として、教育・育成」するが56.0%と5割を超える、次いで「社外から経営者を探す」、「会社の売却による承継を検討する」と続いている。



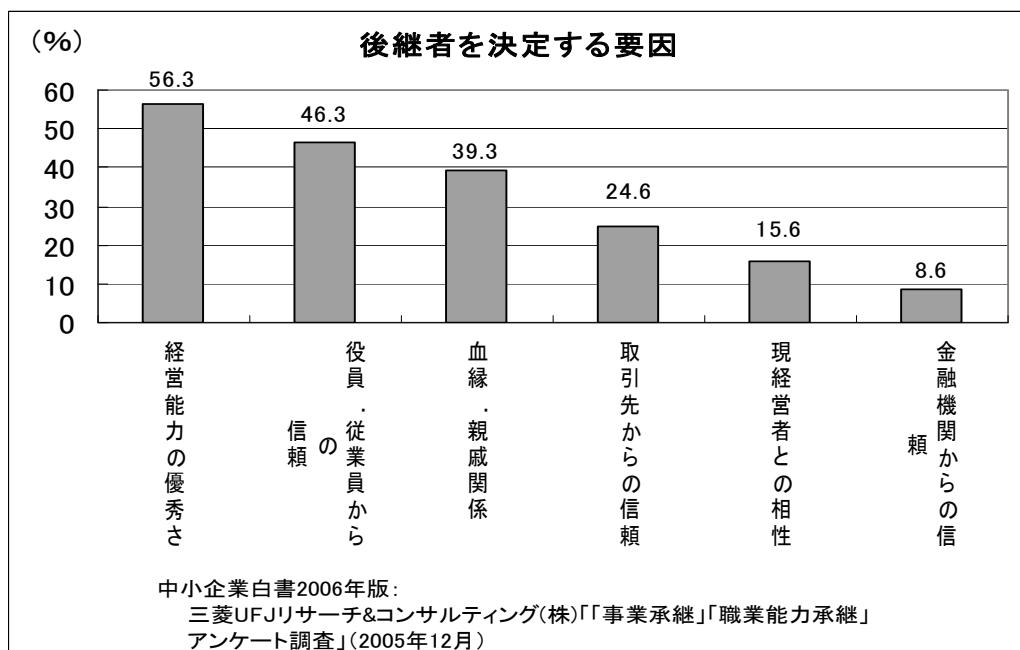
(11)後継者を決定した理由

後継者を決定した理由をみると、「役員・従業員の理解を得るのが容易」(57.9%)、次いで「事業を成長させることが可能」(42.3%)が続いている。



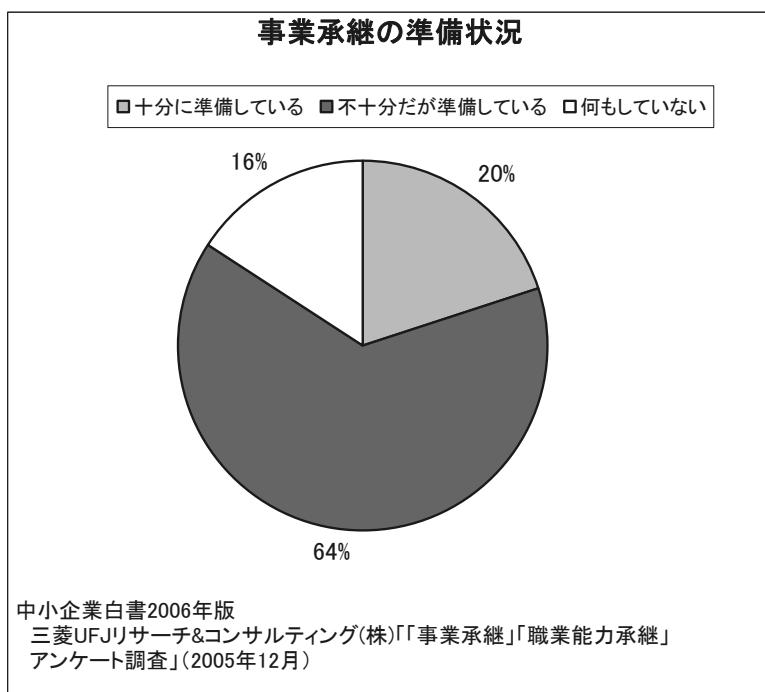
(12)後継者を決定する要因

また、後継者を決定する要因は「経営能力の優秀さ」(56.3%)、「役員・従業員からの信頼」(46.3%)、「血縁・親戚関係」(39.3%)などとなっている。



(13)事業承継の準備状況

事業承継の準備状況については、「十分に準備している」が20%、「不十分だが準備している」が64%、「何もしていない」が16%となっている。不十分、何もしていないをあわせると8割となり、事業承継の事前準備が十分進んでいない状況にある。



事業所数は、全国的に減少傾向にあり、滋賀県も同様に減少傾向にある。また、滋賀県は、19人以下の事業所が9割と、小規模企業が殆どを占めている。

開廃業率をみると、全国的には1991年以降廃業率が開業率を上回っており、事業所の減少が続いている。直近の調査でも全ての都道府県で廃業率が開業率を上回っている。

滋賀県では55歳以上の自営業主が6割を超え、自営業主の高齢化が進んでおり、産業別では、建設業、不動産業で自営業の比率が高い。

事業承継のアンケート調査結果にもこうした状況が反映され、10年間の事業存続状況は小規模事業所ほど廃業比率が高い傾向にある。事業縮小や廃業を検討する理由に後継者がいない、代表者の高齢化を挙げる企業も多い。一方、資産内容が良い企業ほど事業承継を希望する企業が多い。社長交代率は、従業員規模が小さい企業ほど交代率が低下する傾向にあり、小規模企業ほど事業承継がスムーズに進んでいない状況にある。

後継者については、5割近くが既に決めているが、続柄は息子・娘が7割を超え親族を中心に考えている。一方、後継者を決定する要因としては、血族・親戚関係よりも経営能力の優秀さをあげる企業が最も多く、現実的な考えもうかがわれる。

しかし、事業承継の事前準備は進んでいない状況にあり、事業承継を円滑に進めるためには、行政含めた総合的な支援が不可欠となっている。

2章 事業承継の問題点と課題

1. 事業承継に関するアンケート調査結果

(1) アンケート調査についての概要

滋賀県における事業承継についての調査・研究の一環として、今後の事業承継の在り方を検討するため、事業承継に関するアンケート調査を実施した。

主たる内容は調査目的に添って、回答企業属性について、事業承継の意向について、事業承継の準備について、後継者について、事業承継全般についてなどで、今後の事業承継の方向性や業種別企業の問題点や課題、事業承継の在り方等についても意見聴取に努めた。

実施時期：平成20年10月

実施方法：滋賀県大津湖南地域（大津市・草津市・守山市・栗東市）中堅・中小企業への配布・回収

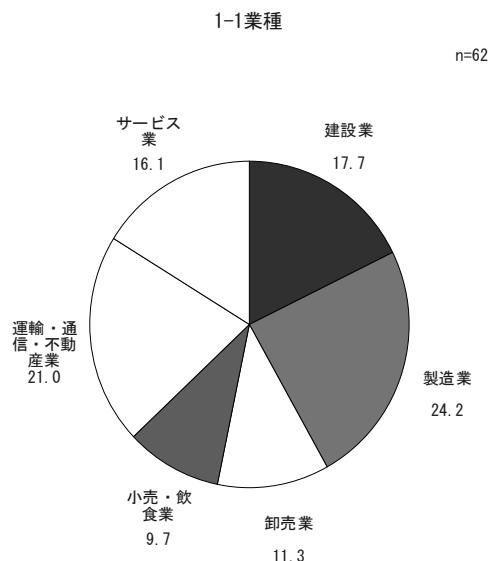
アンケート配布：65部

アンケート回収：62部（回収率95.4%、有効サンプル数62部）

(2) アンケート調査分析

《回答企業について》

①業種



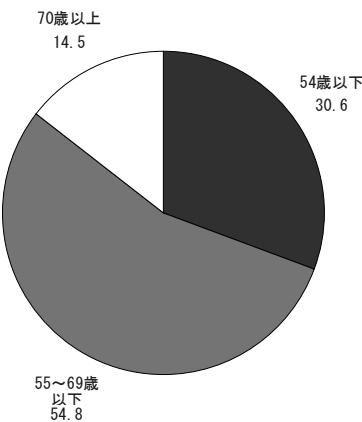
「製造業」が15社の24.2%で一番多く、「運輸・通信・不動産業」が13社の21.0%、「建設業」が11社の17.7%、「サービス業」が10社の16.1%と続く。

②経営者年齢

回答企業の経営者年齢をみると「55歳～69歳」が34社の54.8%で一番多く、「54歳以下」が19社の30.6%、「70歳以上」が9社の14.5%と続く。

1-2経営者の年齢

n=62

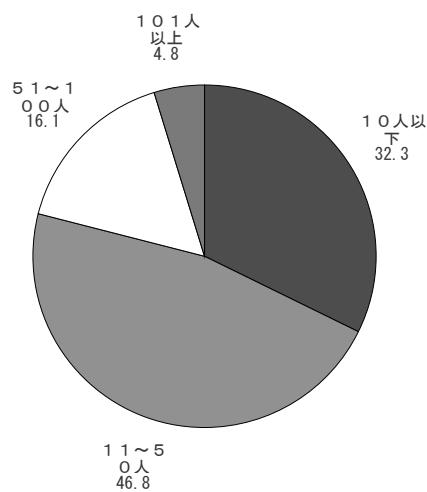


③従業員数

回答企業の従業員数をみると「11人～50人」が29社の46.8%で一番多く、「10人以下」が20社の32.3%、「51人～100人」が10社の16.1%、「101人以上」が3社の4.8%と続く。

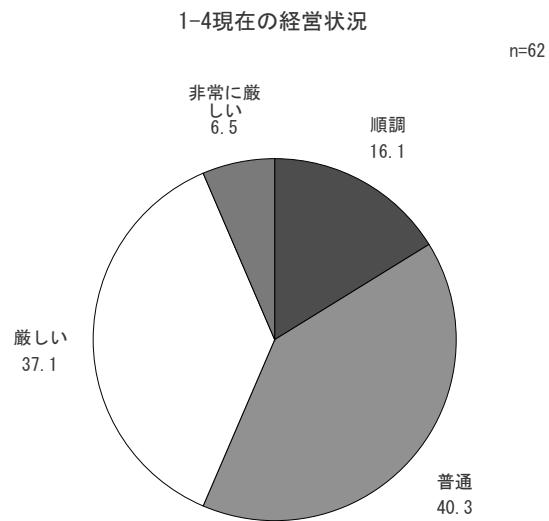
1-3現在の従業員数

n=62



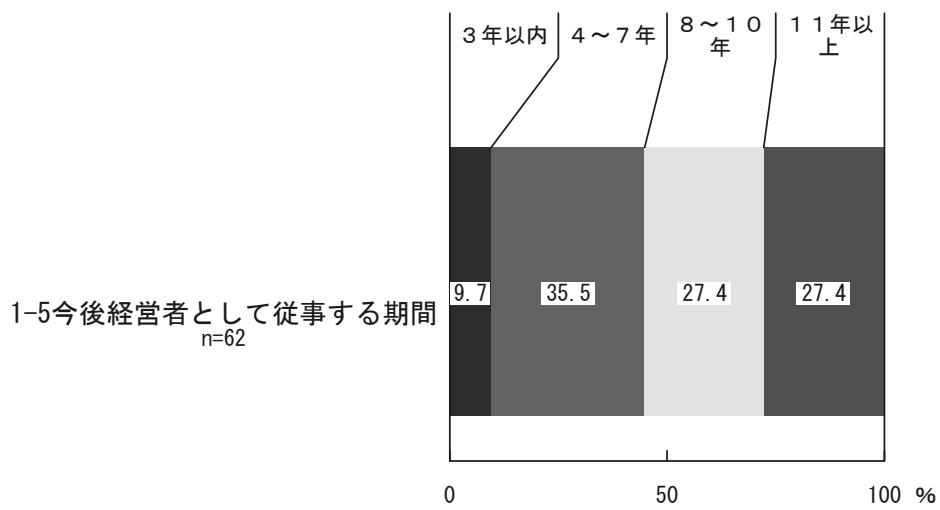
④経営状況

回答企業の経営状況をみると「普通」が25社の40.3%で一番多く、「厳しい」が23社の37.1%、「順調」が10社の16.1%、「非常に厳しい」が4社の6.5%と続く。



⑤今後経営者として従事する期間

今後経営者として従事する期間で一番多かったのが「4年～7年」で22社の35.5%、「4年～7年」と「11年以上」がそれぞれ17社の27.4%、「3年以内」は6社の9.7%あった。



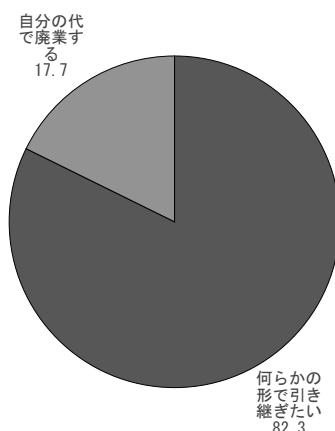
《事業承継の意向について》

①事業承継の意向

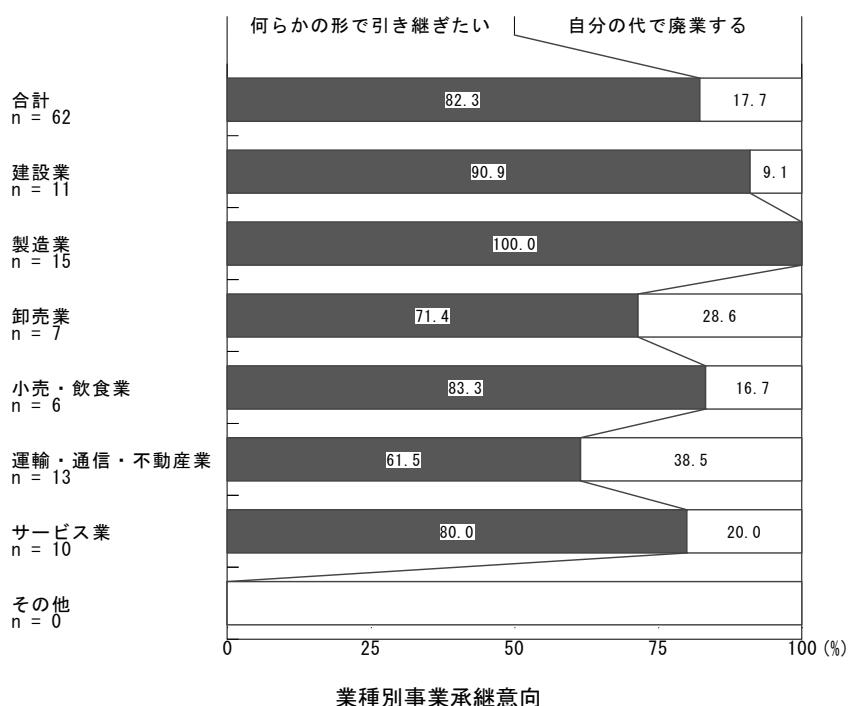
「何らかの形で引き継ぎたい」が 51 社の 82.3% で大多数を占め、「自分の代で廃業する」は 11 社の 17.7 であった。

2-1事業承継の意向

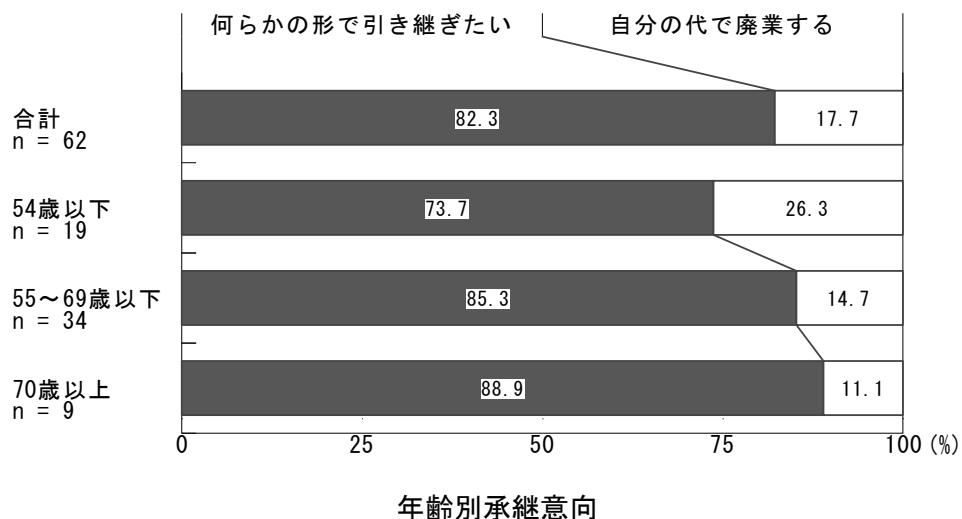
n=62



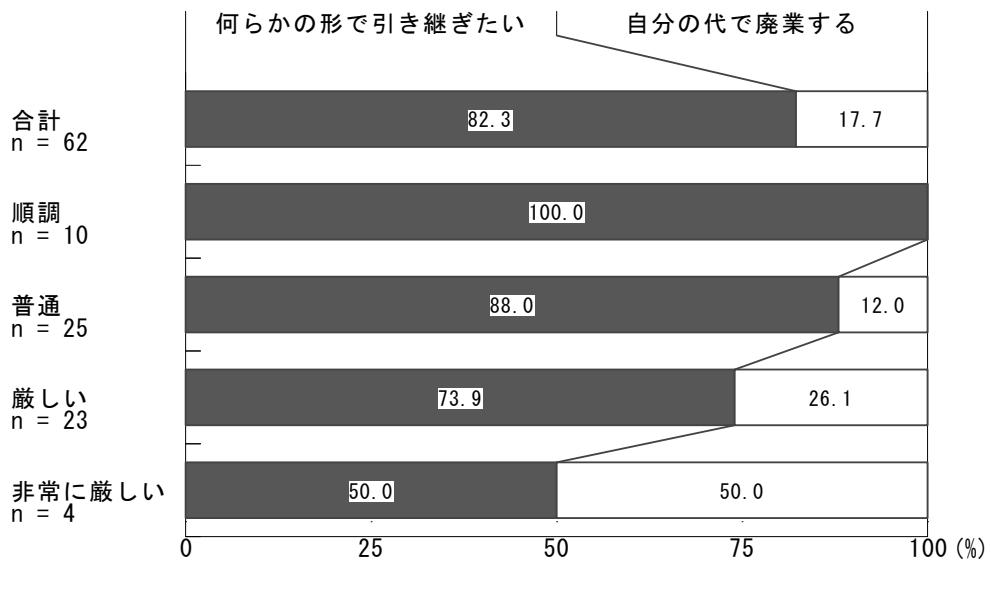
業種別に事業承継の意向について分析すると「運輸・通信・不動産業」、「卸売業」、「サービス業」で「自分の代で廃業する」と答えた企業割合は少ない。



年齢別に事業承継の意向について分析すると経営者年齢が若いほど「自分の代で廃業する」と答えた企業が多い傾向がみられる。



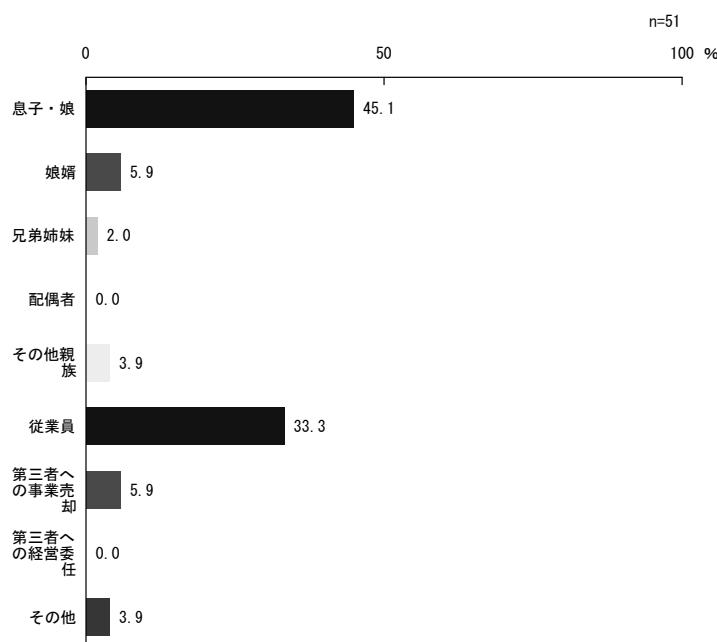
経営状況別に事業承継の意向について分析すると「経営状況が順調」と答えた10社すべてで何らかの形で引き継ぎたいと回答し、経営状況が厳しくなるほど自分の代で廃業する」と答えた企業が多い傾向がみられる。



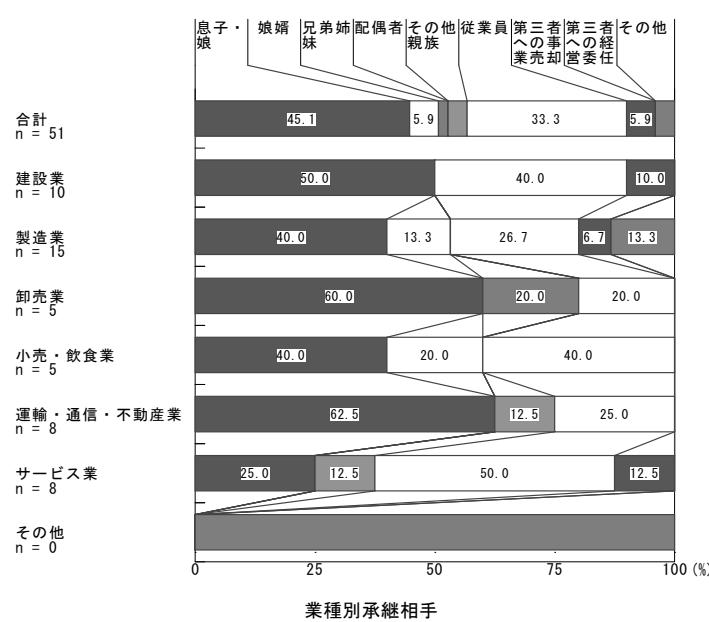
②事業を承継したい相手

事業を承継したい相手で一番多かったのが「息子・娘」で23社の45.1%、「従業員」が17社の33.3%、「娘婿」、「第三者への事業売却」がそれぞれ3社の5.9%あった。事業を承継したいその他の相手として「自社の役員」、「息子もしくは従業員」との回答があった。

2-2事業を承継したい相手



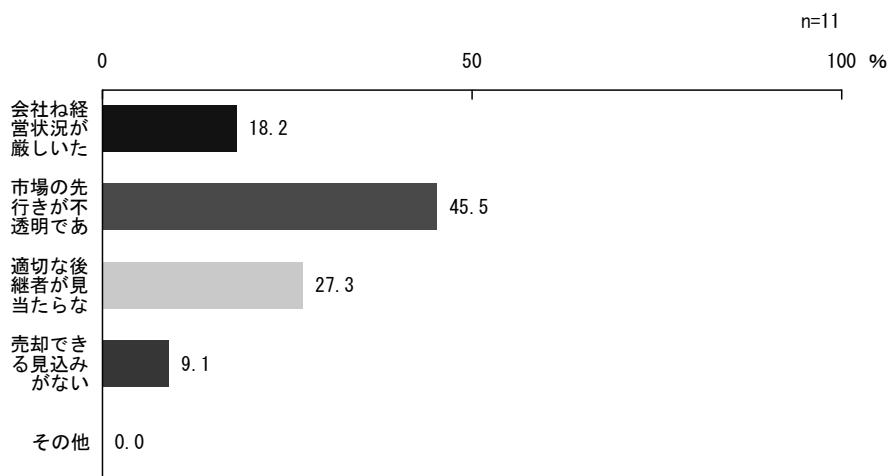
業種別に事業を承継したい相手をみると「運輸・通信・不動産業」、「卸売業」、「建設業」で過半数の企業が「息子・娘」と答えており、「サービス業」、「建設業」、「製造業」で「第三者への事業売却」のウエイトが高い。



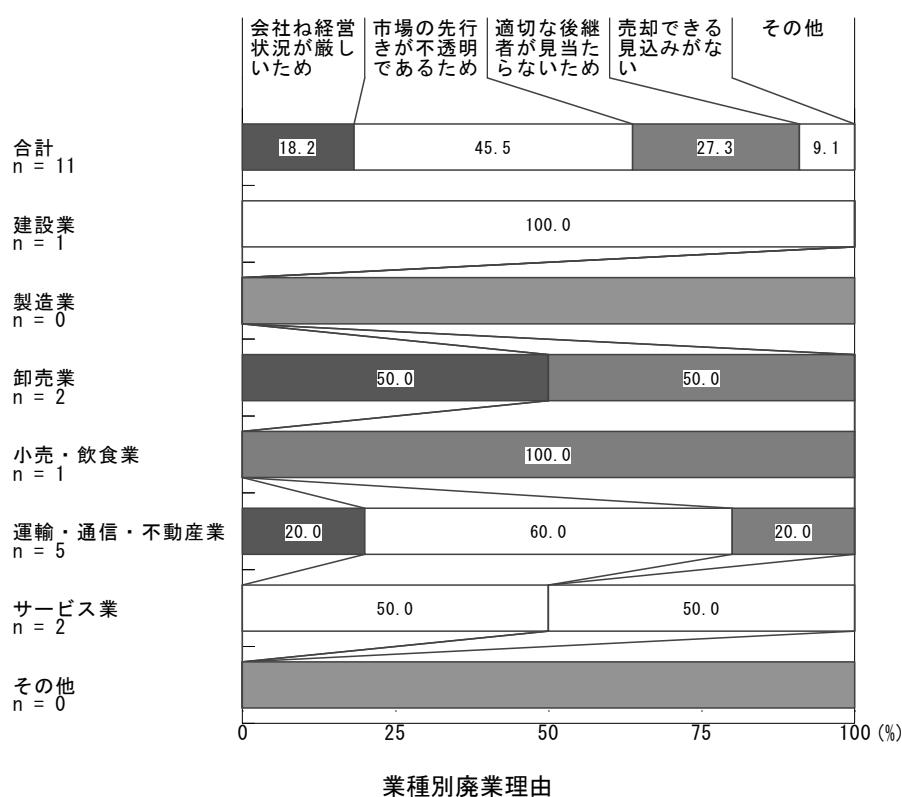
③引継ぎを考えていない理由

引継ぎを考えていない理由で一番多かったのが「市場の先行きが不透明である」で5社の45.5%、「適切な後継者見当たらない」が3社の27.3%、「会社の経営状況が厳しいため」が2社の18.2%あった。

2-3自分の代で廃業する理由



「運輸・通信・不動産業」、「卸売業」、「サービス業」で過半数の企業が「市場の先行きが不透明である」点を挙げている。

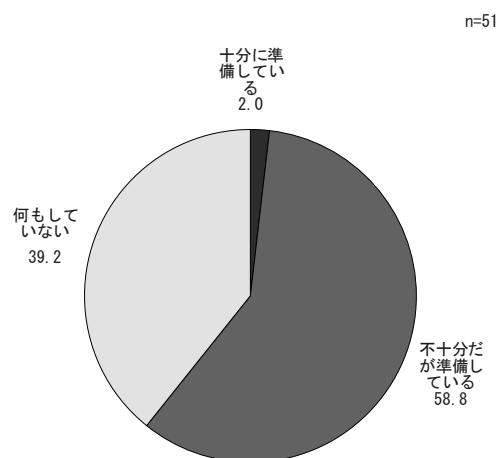


《事業承継の準備について》

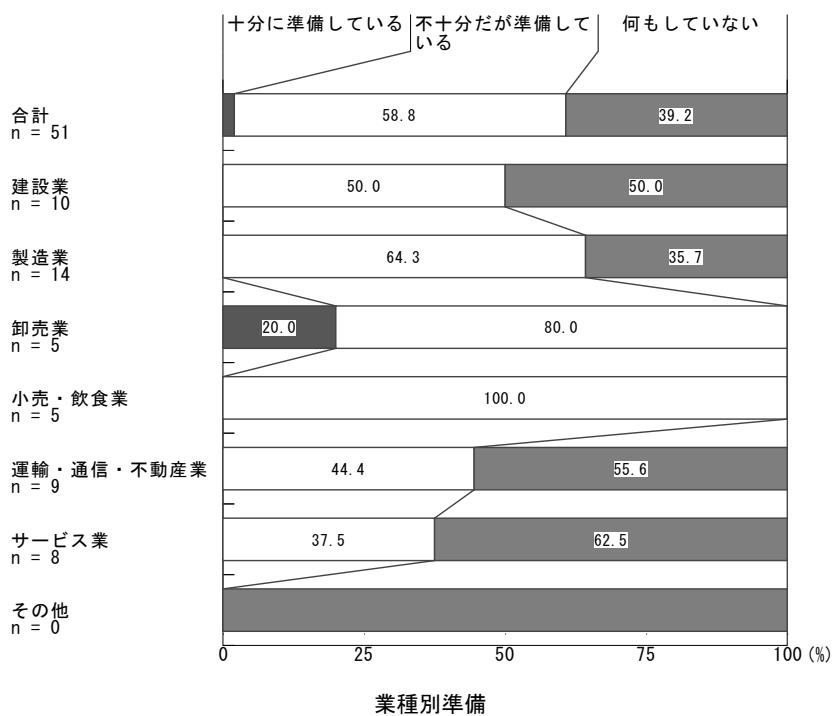
①事業承継の準備状況

「不十分だが準備している」と答えた企業が一番多く 30 社の 58.8%、「何もしていない」が 20 社の 39.2%、「十分に準備している」はわずか 1 社のみであった。

3-1事業承継の準備状況



「製造業」、「卸売業」、「小売・飲食業」で過半数の企業が何らかの形で事業承継を準備しているのに対し、「運輸・通信・不動産業」、「サービス業」の過半数企業が何もしていない。



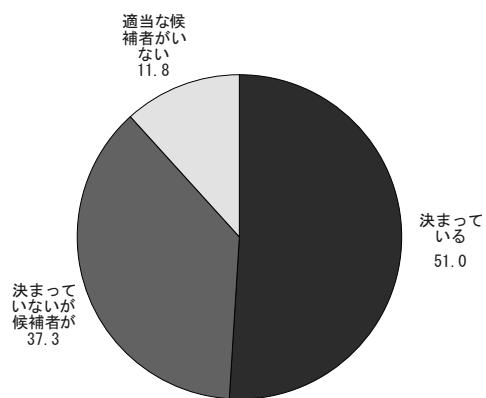
《後継者について》

①後継者決定状況

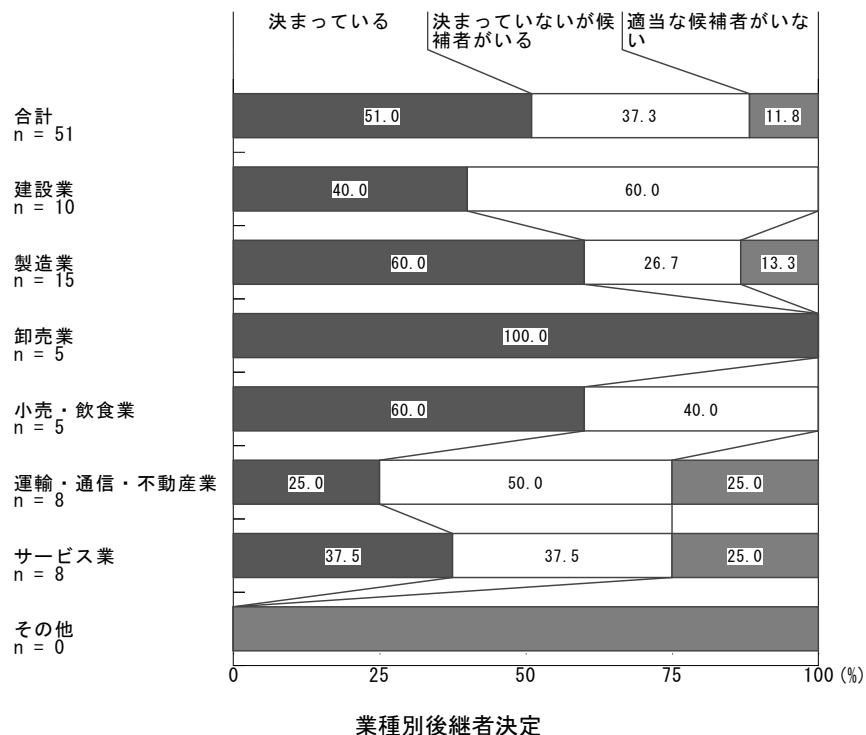
既に「決まっている」が26社の51.0%で一番多く、「決まっていないが候補者がいる」が19社の37.3%、「適当な候補者がいない」が6社の11.8%であった。

4-1後継者の決定状況

n=51



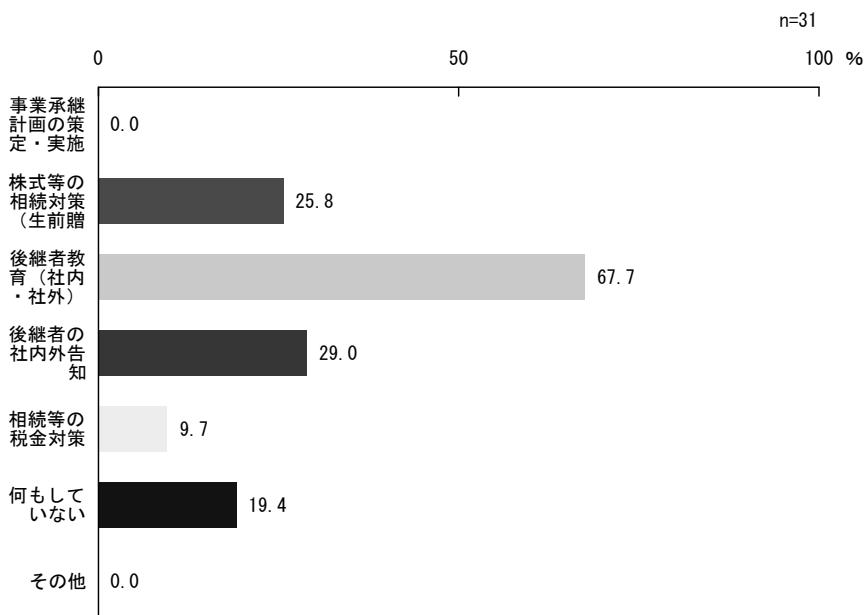
「製造業」、「運輸・通信・不動産業」、「サービス業」で「適当な候補者がいない」との回答があった。



②後継者への引継ぎ状況

既に後継者が決まっている企業では「後継者教育（社内・社外）」を21社の67.7%が実施しており、「後継者の内外への告知」は9社の29.9%、「株式等の相続対策」は8社の25.8%が実施しているが「何もしていない」企業も6社あり、「事業承継計画の策定」については1社もできていない。

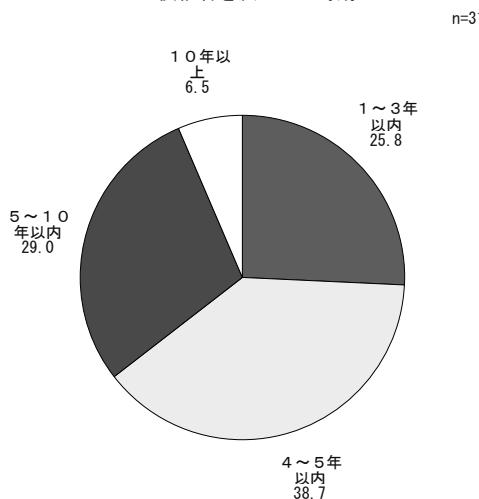
4-2後継者への引継準備状況



③後継者を決めたい時期

後継者が明確に決まっていない企業では38.7%の12社が「4年～5年以内」に決めたいと答え、29.0%の9社が「5年～10年以内」に、25.8%の9社が「1年～3年以内」に決めたいと答えている。

4-3後継者を決めたい時期



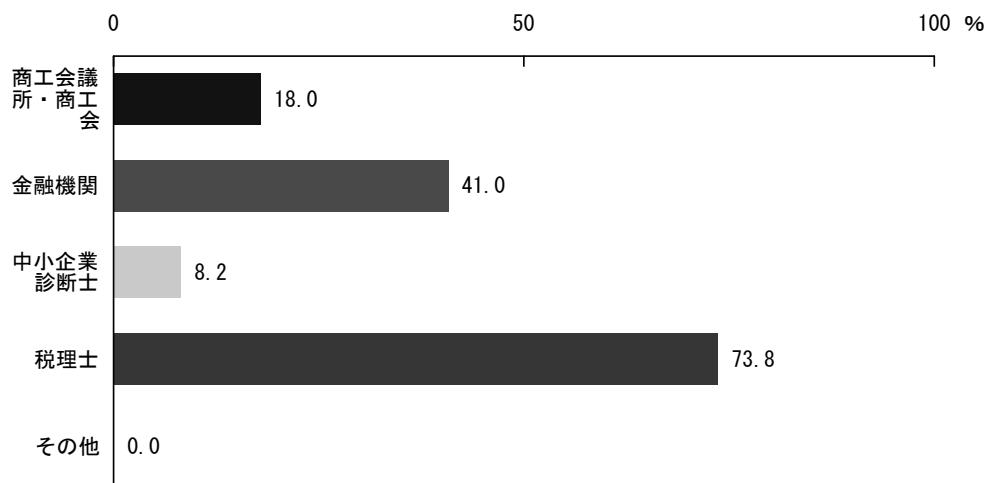
《事業承継全般について》

①事業承継に関する相談先

相談先で一番多かったのが「税理士」で45社の73.8%、「金融機関」が25社の41.0%、「商工会議所・商工会」が11社の18.0%、「中小企業診断士」が5社の8.2%であった。

5-1事業承継に関する相談先

n=61

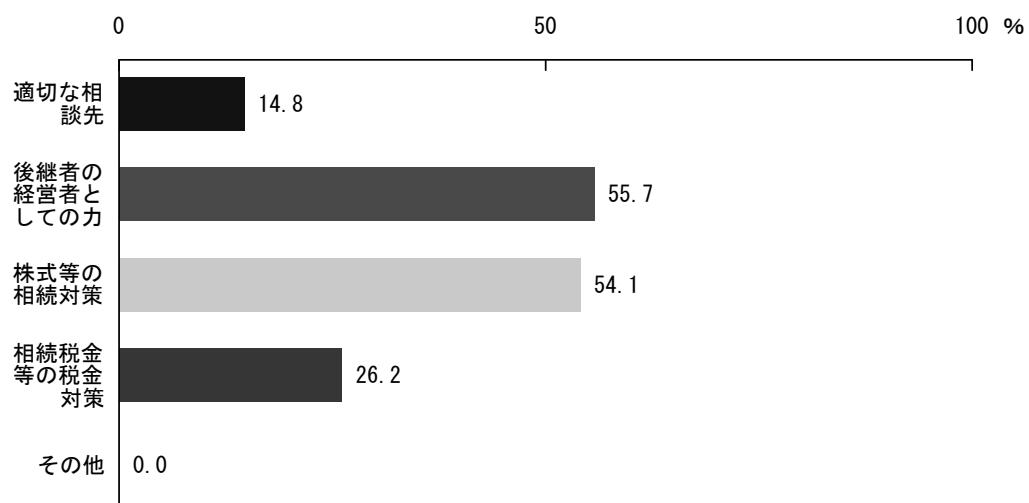


②事業承継にあたり困っていること

困っていることで一番多かったのが「後継者の経営者としての力量」で34社の55.7%、「株式等の相続対策」が33社の54.1%、「相続税等の税金対策」が16社の26.2%、「適切な相談先」が9社の14.8%であった。

5-2事業承継にあたり困っていること

n=61

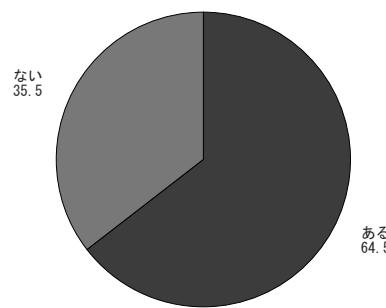


③事業売却に対する抵抗感

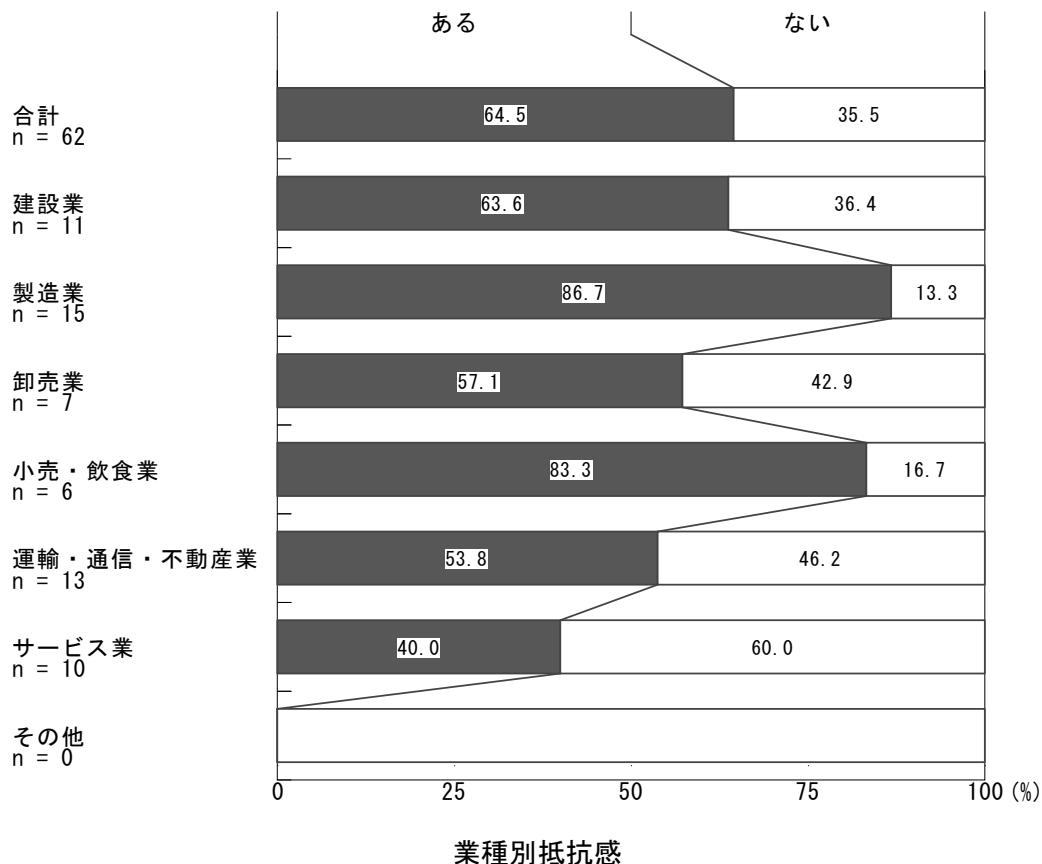
売却に対する抵抗感は3分の2強 40社 64.5%が「事業売却に対する抵抗感」があると答えている。

5-3事業売却に対する抵抗感

n=62



「事業売却に対する抵抗感」がある業種は多い順に「製造業」が 86.7%、「小売・飲食業」が 83.3%、「建設業」が 63.6%、「卸売業」が 57.1%と続く。「サービス業」では過半数の 60%が「事業売却に対する抵抗感」がない。

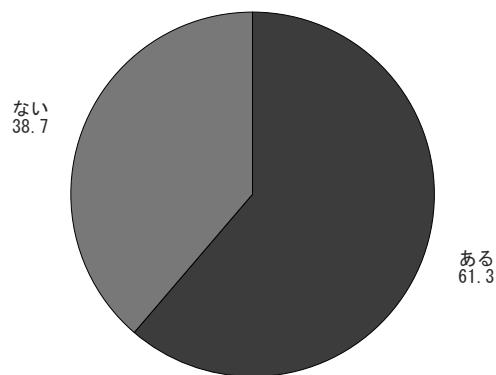


④自社を売却する場合の売却金額への関心

自社を売却する場合の売却金額への関心について「ある」と答えた企業は 38 社で過半数の 61.3% であった。

5-4自社売却金額への関心

n=62

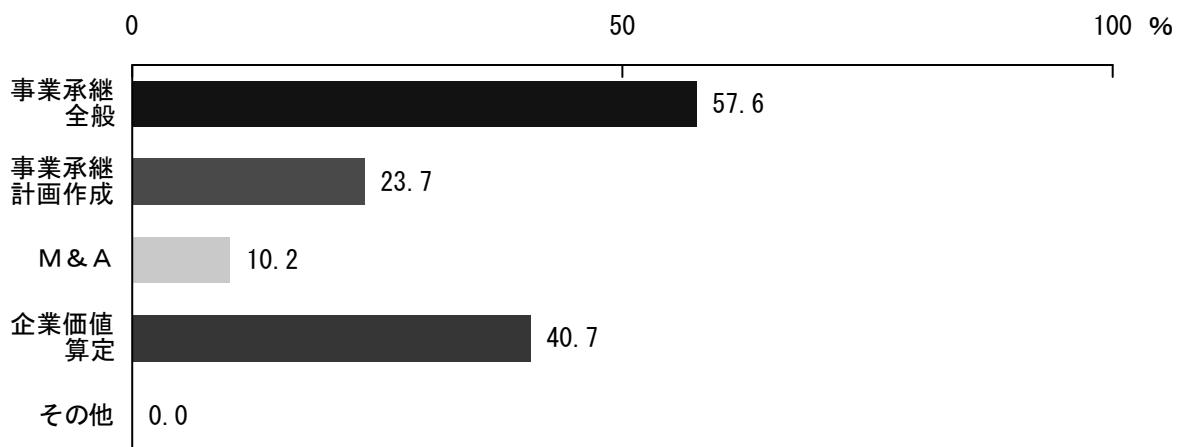


⑤関心のあるセミナーテーマ

関心のあるセミナーテーマで一番多かったのが「事業承継全般」で 35 社の 57.6%、「企業価値算定」が 24 社の 40.7%、「事業承継計画作成」が 14 社の 23.7%、「M&A」が 6 社の 10.2% であった。

5-5関心のあるセミナーテーマ

n=59



2. 事業承継に関する問題点と課題

(1) 事業承継に関する問題点

①滋賀県独自の問題点

1) 経営者の高齢化の進展

総務省「平成 19 年度就業構造基本報告（自営業種の年齢構成 滋賀県）」から、滋賀県の自営業主の年齢構成をみると、60 歳～64 歳が最も多く、次いで 65 歳～69 歳、55 歳～59 歳と続いている。60 歳以上の全体に占める割合は 48.6% と約 5 割を占め、55 歳以上でも 6 割を超える、高齢化が進んでいる。

2) 産業構成の特徴

総務省「平成 19 年度就業構造基本調査（産業別自営業主の占める割合 滋賀県）」から、産業別（第 1 次産業を除く）に自営業主の割合をみると、建設業が 22.7% で最も多く、次いで不動産業の 20.5% となっている。その他、サービス業（他に分類されないもの）が 16.5%、飲食店・宿泊業が 13.0%、教育・学習支援業が 9.6% と産業平均を上回っている。

② 事業承継時の問題点

1) 利害関係者への影響

取引先（金融機関を含む）の多くは企業との取引を継続する理由として、企業業績は当然のことながら代表者との信頼関係に基づいている場合が多い。その代表者が交代する場合には、これまで積み上げてきた信頼関係に変化があるのは当然の結果といえる。代表者の子息だからといって、代表者の築いた信頼関係をそっくりと引き継げることはないので、事業承継を行う過程または事業承継後に取引を重ねることで、じっくりと取引先との信頼関係を構築する必要がある。

企業内にも役員、社員、パートといったさまざまな関係者が存在し、それぞれに代表者との関係がある。創業期から代表者とともに企業を築いてきた役員もいれば、若手でやる気十分の営業社員もいるだろう。経営者が交代することで、それぞれの関係者に与える影響は異なる。例えば、先代経営者とともに企業を築いてきた役員から見れば、後継者と先代経営者とは当然のことながら比較される。後継者にはこうしたプレッシャーを与えられることも予想される。しかしながら、これらの役員もいずれ引退する時期が到来し、後継者を補佐する体制作りも視野に入れる必要がある。

また、株式などの移転に伴う相続の問題があり、親族に与える影響も大きい。自社株式も当然のことながら相続資産の対象であり、企業経営に関係していない親族への配慮も忘れてはならない。事業承継は、こうしたステークホルダーへ与える影響も大きいことから、関係者と十分に話し合って理解を得ることが重要になる。

2) 財務に与える影響

退職金の支払い、不動産や自社株の買取りなど、事業承継に伴い企業が資金負担を行う場合がある。

こうしたケースを想定して資金を積み立てている場合を除いては、臨時的な出費となり企業の財務に与える影響は大きい。資金を捻出するのは容易なことではない。株式を売却するという手段もあるが、商法上の経営支配権にも大きく関係するため、譲渡先も慎重に検討しなければならない。

(2) 事業承継に関する課題

①後継者の選定

事業承継を行うにあたっては、まず後継者の選定を行わなければならない。自他ともに認める後継者がいる場合には大きな問題とならないが、「後継者がいない」または「後継者候補は複数いるものの力量が不足している」といったケースも存在する。後継者の選定は、どんなに優秀な業績を収めている企業であっても、後継者の選定を誤るとあつという間に業績不振に陥る可能性があり、事業承継における最重要課題といえる。

一般的には創業者の子息が後継者候補となることが大半を占めていると思われるが、複数の子息が会社に関係している場合には、長男が引き継ぐのか、次男が引き継ぐのかといった問題もあるだろう。また、創業者の子息が事業に関係していない場合でも、企業は存続していくなければならないことから従業員（または会社役員）への承継や外部から招聘、M&Aで問題を解決しなければならない。直近のリサーチ会社の調査結果によると、近年の先代経営者との関係の変化では従業員への承継やM&A等も年々増加傾向にある。

事業承継を考える際の問題として、後継者がいないという現状も無視できない状況にある。事業の継続を望んでいるものの後継者がいない場合には、まず後継者を選ぶことが最大かつ緊急の課題となる。どうしても後継者がいない場合には外部への売却を選択することも検討しなければならない。これらの課題については後継者マッチング施策の活用、及びM&Aの可能性を検討する。

《親族内承継時の課題》

- a. 親族内に、経営の資質と意欲を併せ持つ後継者候補がいるとは限らない。
- b. 相続人が複数いる場合、後継者の決定・経営権の集中が難しい。（後継者以外の相続人への配慮が必要）

《親族外承継時の課題》

- a. 親族内承継の場合以上に、後継者候補が経営への強い意志を有していることが重要となるが、適任者がいない恐れがある。
- b. 後継者候補に株式取得などの資金力がない場合が多い。
- c. 個人債務保証の引継ぎ等に問題が多い。

《M & A時の課題》

- a. 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である。
- b. 経営の一体性を保つのが困難である。

1) 後継者がすでに決定している場合

後継者の選択と決定がすでになされている企業における課題は、その後継者を経営者として育成し、スムーズな権限委譲を行うことである。その割合は減少しつつあるとはいえた依然として後継者には親族が多い。この主な理由としては役員や従業員、取引先等の関係者の理解を得やすいというものであった。重要な課題は後継者の教育である。関係者の眞の理解、特に社外の取引先等からの信用を継続して得るために、後継者の人間性まで含めた教育が必要である。教育を実施する場合、社内教育と社外教育とに大別できるが、社

外での様々な経験を積ませてから社内へ入社させ、その後段階的に重要な役割を担わせる等計画的に教育を行うことが必要である。教育に関する課題については、教育の具体例とその実施効果が考えられる。また、公的支援機関が主催するセミナー等を紹介することも有益である。

2) 役員・従業員の協力

経営者とともに企業を支えてきたブレーンである役員の理解と協力、あるいは思い切った刷新も承継時の大きな課題となると思われる。企業を牽引する役割、あるいは後方支援を担ってきた役員が高齢化していることも考えられる。経営者の交代とともに役員を刷新することも重要な検討課題となる。

事業を継続するためには従業員の協力は欠かせない。通常、多くの経営者が従業員をまとめるに注力している。従業員には承継に関する事、特に承継後の事業計画等を適時に開示して、今までどおり安心して頑張ってもらうことを伝える必要がある。

事業承継は多くの場合経営者が若返ることであり、中小企業における熟練労働者が年齢的には先輩となることも考えられる。その場合に、若年経営者が熟年労働者の能力をこれまで通りに上手に引き出してやることができるかどうか、または、労働者の側においても前の経営者に仕えていたようにモチベーションを維持して仕事を継続することができるか、といったことも課題となる。

3) 外部とのネットワーク形成

既存のネットワークを活かしつつ、新たなネットワークの形成にも力を入れることが重要な課題となる。先代までに築かれたネットワークを維持することは承継を上手く進めるうえで非常に重要である。また、あまり好ましくない関係を承継機会にご破算にすることも検討してよい。承継というのは一つの機会でもあると捉えることもできる。新しい経営者の下で新たなネットワークを形成することは最も重要な取り組みである。変化の激しい環境下において、既存の事業を過去と同様に行っていても成長は期待できない。新たな関係から新しい需要を掘り起こす等、いわゆる経営革新への取り組みが期待できる。

② 事業用資産の承継

先代が生存されている間は課題が表面化しないが、相続の時に親族間で意見や利害の対立があった場合には、企業存続の危機に陥る可能性のある大きな課題である。

1) 所有株式の譲渡、分散防止

承継者が所有する株式については、後継者及びその友好的な株主への相当数の集中が望ましい。通常、生前贈与を活用して所有株式を計画的に後継者へ譲渡しているケースも見られる。一方、相続予定者の中に意思疎通が図れない人が存在していたにもかかわらず、

十分な生前贈与等が行われていなかったために、後継者へ株式の集中ができず事業の継続が困難になるケース等も生じている。事業承継に際しては経営に関する権限委譲だけでなく、所有株式の譲渡についても先送りすることなく計画的に取り組むことが課題である。

③ 財務上の課題

財務上の課題は各企業において個別的かつ複雑な面を備えているとも考えられる。したがって、以下のような点を課題として挙げることができる。

まず、資金繰り対策である。事業承継は行っているがすべてが引き継がれてなく、特に資金繰りについては、前代表者と共同で行っている状況がある。また、別な承継ケースに

おいては、売掛金と買掛金とのバランスなどキャッシュフローの細かい面が引き継がれてなかったため、先代の急死により資金繰り面で不安を抱えたといった例も存在する。いずれのケースも金融幾関対策は将来においても重要なポイントと認識しなければならない。また、事業承継の際、営業担当としての経験を積み、その後金融幾関との交渉、決算等の財務管理について先代から会得していったという例もある。さらには、債務の保証問題を課題として挙げている企業もある。中小企業にとっては債務の保証は大きな問題であり、避けて通れない部分である。

カネ(資金)は人間に例えると血液ともいえる。人間において血液の循環が悪いと病気になるように、企業においてもカネの循環が悪ければ、企業経営に支障を来たし、最悪の場合は倒産という事態を招くことになる。こうしたリスクを回避するためには、資金面の課題は最優先事項と認識すべきである。

④情報の共有化

事業承継を円滑に行うためには「社内の強い結束」が大切である。そのためには将来の会社の成長発展のために後継者候補にふさわしい人物であることを従業員に理解してもらい、経営目標を達成するために全面的な協力が得られるよう、後継者の選定プロセスを出来るだけ「ガラス張りにする」ことが重要である。特に同族会社における親族内の承継時には、生え抜きの従業員がモチベーションを下げないように配慮しなければならない。

事業承継には、承継時に後継者へ経営に関する全ての権限が委譲されるケースと、承継時に承継者が経営に関する一部の権限を保持し続けるケースに大別できる。現状では、後継者に代表権を与えたものの承継者が引き続き代表権を保持する場合や、後継者に事業に関する権限は完全に委譲したもの資金調達・資金繰り等財務に関する権限は引き続き承継者が持ち続ける場合など、部分的、段階的な事業承継のパターンも多い。

特に「財務状況」については権限を委譲しない場合であっても、後継者が事業承継を引き受ける際の重要な判断材料でもあり、また後継者が承継後の事業戦略を策定し、意思決定を行ううえで必要不可欠な情報となる。承継者によっては財務に関して全て他人にまかせっきりの場合、逆に承継者自身が財務に関する一切のやり繰りを行ってきたために思い入れが強い場合、または同族会社での親族内の承継の場合において後継者と十分に情報が共有されないこともあります。

したがって法人や代表者個人の債務内容、資金調達力、担保力、金融幾関との取引関係などの財務状況については、権限委譲の有無にかかわらず、承継前に後継者としっかりと情報を共有することが重要である。

⑤情報化への対応

外部環境の変化の中で特に情報化の進展への対応が企業経営に与える影響は大きい。経営に関する意思決定や業務プロセスなどに情報技術を有効に活用するか否かが自社の業績を大きく左右する場合も考えられる。中でもIT化の進展への対応の必要性を感じて承継を行ったケースがいくつかみられる。その点からも承継者自らがITの重要性に対する認識を持つとともに、後継者候補には承継前から計画的な人材育成を行うことが求められ、一定水準の情報リテラシーを保有していることも事業承継時のポイントの一つといえる。

第3章 事業承継課題への対応策

1. 後継者の選定と育成

ここでは事業承継課題への対応策として、後継者の選定と育成について概観する。

まず始めに(1)で後継者を選定する際のポイントを述べた後、「中小企業白書 2006 年版」でも示されたように、事業承継を望む企業を、(2)で後継者を既に決めているとする企業、(3)で後継者を決めてはいないが、その候補者がいる企業、(4)で適当な候補者がいない企業、の 3 つに分類し、それぞれの企業が持つ課題に対する対応策を紹介する。

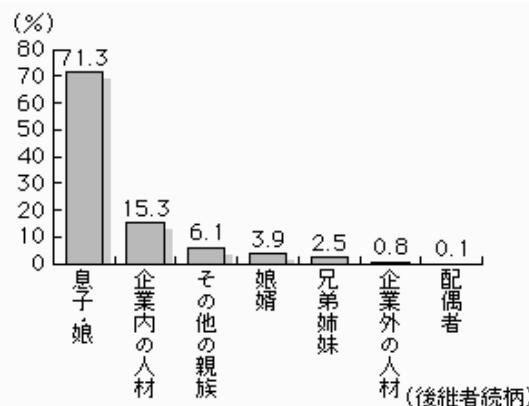
(1) 後継者を選定する際のポイント

① 親族の後継者

自分の後も何らかの形で事業を承継させたいと考えている現経営者が、後継者の候補者としてまず第一に考えるのは、多くの場合自分の子息・子女をはじめとする親族である。「中小企業白書 2006 年版」によると、具体的な後継者として自分の子息・子女が占める割合は 71.3% であり、その他の親族、娘婿、兄弟姉妹、配偶者も合わせると親族の候補者が 83.9% を占める。

後継者の続柄

～後継者が決定している企業においては、子息・子女が後継者であることが多いが、企業内の人材とする企業も一定割合ある～



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「事業承継」「職業能力承継」アンケート調査(2005年12月)

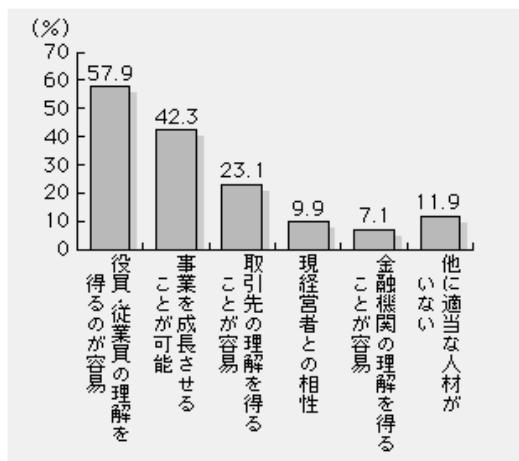
(注) 後継者について「既に決めている」と回答した企業のみ集計している。

「中小企業白書 2006 年版」より

後継者を決める際には経営者として資質のある人材を後継者に選ぶことが重要となる。以下によると、現経営者が自分の子息・子女など親族という理由だけで後継者を決定しているだけではないことも確認できる。「中小企業白書 2006 年版」によると、後継者が決定している企業の決定理由は、「役員・従業員の理解を得ることが可能」とする企業が 57.9%を占め、それに「事業を成長させることができる」とする企業の割合が 42.3%と続く。これらの理由と後継者の 71.3%が自分の子息・子女であることを併せて考えると、単に自分の子供だからというだけでなく、1) 中小企業では子息・子女など親族の方が会社内の理解を得やすい、2) 現経営者が、親として企業経営の帝王学を目の前で見せてきたことに対する期待がある、等の理由も考えることができるだろう。

後継者を決定した理由

～後継者を決定する要因としては、社内・取引先の理解を得られることや、事業を成長させる力量があることが挙げられる～



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「「事業承継」職業能力承継」アンケート調査」(2005年12月)

(注) 1. 後継者について「既に決めている」と回答した企業のみ集計している。
2. 複数回答のため合計は100を超える。

「中小企業白書 2006 年版」より

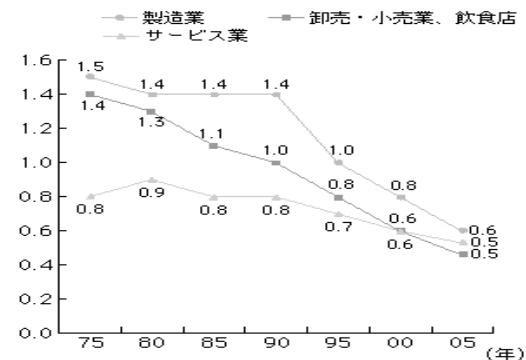
また経営者としての資質と自覚は後継者教育によって磨くことが可能であるが、これは(2)後継者を既に決めているとする企業の課題に対する対応策に後述する。

② 親族以外の後継者

自分の子息・子女など、親族に適切な後継者の候補がいない場合は、他所から候補者を選定するというのも一つの方法である。しかしながら最近では、自分の子息・子女を後継者にしたくても出来ないという傾向が強まってきている。この理由には、子息・子女が事業を継ぎたがらなくなってきたことが挙げられる。「中小企業白書 2007 年版」によると、事業者として得られる収入が雇用者収入を下回っている傾向は顕著であり、製造業における事業者対雇用者収入比率(自営業者年収／雇用者年収)は、1975 年の 1.5 から 2005

年は0.6と大幅に落ち込んでいる。

事業者対雇用者収入比率の推移 ～事業者対雇用者収入比率は低下を続けている～



資料：総務省「個人企業経済調査報告(動向編)」、厚生労働省「賃金構造基本統計調査」再編加工

(注) 1. 事業者対雇用者収入比率 = 自営業者年収/雇用者年収

2. 総務省「個人企業経済調査報告(動向編)」に合わせ、2005年の集計は新産業分類に準拠して行ったため、2000年以前の値との関係では注意が必要である。

「中小企業白書 2007年版」より

③ 現経営者の役割

事業承継に際しては、現経営者の役割も大きなポイントとなる。一般的には、後継者を新代表者として会社を承継させた後も、自ら会長職として会社に残り経営に携わって行くことが多い。事業承継後も数年間は、若くして会社を引き継いだ後継者をサポートしていくことも重要な役割である。また自らがサポートする数年間のうちに、後継者には段階的に経営に関する権限委譲を行っていくのも一つの方法である。

更に後継者を育成することも重要な役割である。会社を承継してしまえば現経営者の役割は終わるのではない。後継者を自分以上の経営者として育て上げ、自分が築いた会社以上に発展させることができ、行くは退く現経営者の最後の役割といえるのである。

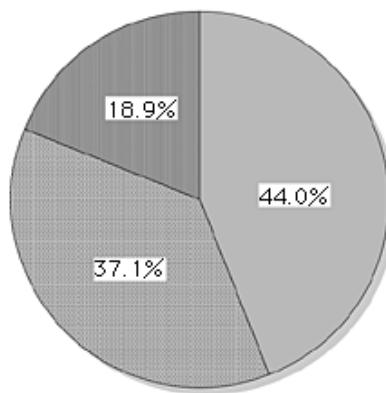
(2)後継者を既に決めているとする企業の課題に対する対応策

調査の結果によれば、自分の後も何らかの形で事業を承継させたいと考えている経営者のうち、後継者を既に決めている企業は44.0%、後継者を決めてはいないが候補者がいる企業は37.1%、後継者の適当な候補者もいない企業が18.9%となっている。

後継者の決定状況

～事業承継を希望している企業のうち、既に候補者が決まっている企業は 44.0%～

■既に決めている
■決めてはいないが候補者がいる
■適当な候補者がない



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「事業承継」「職業能力承継」アンケート調査(2005年12月)

(注) 事業を何らかの形で他者に引き継ぎたいと思っている企業のみ集計している。

「中小企業白書 2006 年版」より

後継者を既に決めているとする企業における課題は、その後継者を経営者として育成するための後継者教育を実施し、来たるべき承継に備えることである。一般的に後継者教育は社内教育と社外教育に分けられるが、「中小企業白書 2006 年版」ではこれらを後継者教育としたうえで、更に三つに分類し着目している。

後継者教育

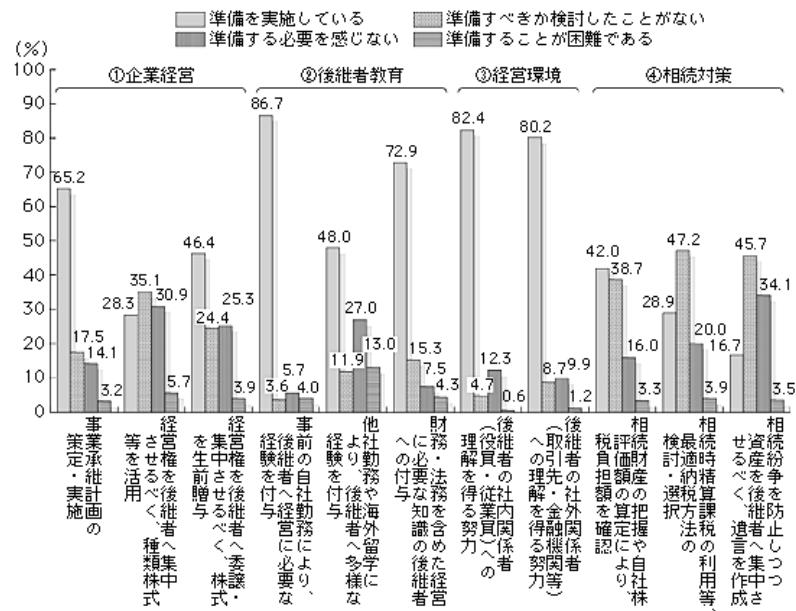
- ① 事前の自社勤務により、後継者へ経営に必要な経験を付与
- ② 他社勤務や海外留学により、後継者への多様な経験を付与
- ③ 財務・法務を含めた経営に必要な知識の後継者への付与

「中小企業白書 2006 年版」より再編加工

調査の結果によれば、これらの準備状況は、①事前の自社勤務により後継者へ経営に必要な経験を付与に対して準備を実施している企業は 86.7%、②他社勤務や海外留学により後継者への多様な経験を付与に対して準備を実施している企業は 48.0%、③財務・法務を含めた経営に必要な知識の後継者への付与に対して準備を実施している企業は 72.9% となっている。

事業承継の具体的準備内容と取組状況

～後継者教育や経営環境の整備に着手している経営者は多い一方で、企業経営や相続対策など専門知識が必要とされるものには着手できていない企業が比較的多い～



資料：三井UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「事業承継「職業能力承継」アンケート調査」(2005年12月)
(注) 事業承継の具体的な準備について「十分に準備している」「不十分だが準備している」と回答した企業のみ集計している。

「中小企業白書 2006年版」より

後継者教育について重要なことは、単なる詰め込み型、特にある特定分野のみという狭い範囲の知識教育だけで終わることなしに、経営全般の実務を対象とした幅広い分野の知識教育を行うことである。たとえば製造業であれば、後継者に対し製造に関する技術的な分野の知識だけを教育するのでなしに、経営全般を見渡して、生産管理、マーケティング、組織人事などすべてを統括するスキルや知識を教育していくべきであるといえる。

中小企業庁編「中小企業 事業承継ハンドブック」によると、内部教育および外部教育には次のような方法がある。

① 内部での教育の例

教育例	効 果
1) 各部門をローテーションさせる	⇒ 経営と知識の習得
各部門（営業・財務・労務等）をローテーションさせることにより、会社全般の経験と必要な知識を習得させます。	
2) 責任ある地位に就ける	⇒ 経営に対する自覚が生まれる
役員等の責任ある地位に就けて権限を移譲し、重要な意思決定やリーダーシップを発揮する機会を与えます。	
3) 現経営者による指導	⇒ 経営理念の引継ぎ
現経営者の指導により経営上のノウハウ、業界事情にとどまらず、経営理念を承継します。	

② 外部での教育の例

教育例	効 果
1) 他社での勤務を経験させる	⇒ 人脈の形成・新しい経営手法の習得
人脈の形成や新しい経営手法の習得が期待でき、従来の枠にとらわれず、新しいアイデアを獲得させます。	
2) 子会社・関連会社等の経営を任せる	⇒ 責任感の醸成・資質の確認
後継者に一定程度実力が備わった段階で、子会社・関連会社等の経営をまかせることにより、経営者としての責任感を植え付けるとともに、資質を確認します。	
3) セミナー等の活用	⇒ 知識の習得、幅広い視野を育成
後継者を対象とした外部機関によるセミナーがあります。経営者に必要とされる知識全般を習得でき、後継者を自社内に置きつつ、幅広い視野を育成することができます。	

「中小企業 事業承継ハンドブック」より転載

また外部機関によるセミナーには次のようなものがある。

- 経営革新塾【実施主体：全国の商工会議所・商工会】
若手後継者などを対象に、経営戦略、組織マネジメント等の知識・ノウハウを体得し、実現可能な戦略プランの策定についての実践的な知識を習得することを目的とする。平日夜または土日を中心に合計 20~30 時間程度開催。費用は一人 5,000 円。
- 経営後継者研修【実施主体：中小企業大学校】
中小企業の経営後継者候補または経営幹部候補を対象に、経営後継者に求められる様々な知識やスキルを習得できるカリキュラムに沿って学べる。
期間は 10 ヶ月間。費用は一人 1,125,000 円。

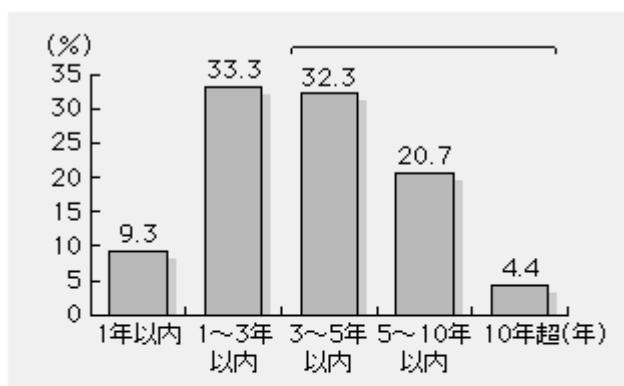
また他には、最近であれば全国各地の事業承継センターをはじめ商工会連合会などの公的機関や、金融機関をはじめコンサルティング会社などの民間機関が実施するセミナーの数も多くなっており、これらに参加してみるのも良い方法である。更には時間的にも費用的にも後継者育成に余裕があれば、国公立、私立大学のMBAコースへの派遣も、通常の大学学部教育とは異なった実践的な経営に関する知識が会得できる意味では大変有益であるといえる。

(3)後継者を決めてはいないが、その候補者がいる企業の課題に対する対応策

前掲の図より、事業承継を望む中小企業のうち、後継者を決めてはいないが、その候補者がいる企業が37.1%あることが確認できる。調査の結果によれば、このうち約6割の経営者は引退する3年前までには後継者を決定づけたいとしていることから、準備期間に数年程度の時間をかけようと考えていることがうかがえる。

後継者を決定づけたい時期

～約6割の経営者が、引退する3年前までには、後継者を決定づけたいとしている～



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「事業承継」「職業能力承継」アンケート調査(2005年12月)

- (注) 1. 後継者について「決めてはいないが候補者がいる」と回答した企業のみ集計している。
 2. 自分が引退する年齢から何年前くらいに後継者を決めたいか、という質問に対する回答である。

「中小企業白書 2006年版」より

しかしながら、環境変化のスピードが速まり、スピード経営が求められる現代において、これらの企業にとっては、出来る限り速やかに候補者の中から後継者となる人材を選ぶことが課題となる。

ここで重要なのは、会社の将来の成長発展のために、後継者候補となる人物がふさわしい人材であることを他の全従業員をはじめとする関係者に理解してもらい、スピードいで円滑な事業承継を行うためにも協力が得られるように、後継者の選定プロセスをできるだけガラス張りにすることである。特に候補者が従業員などの場合は、候補者とならなか

った経営陣の親族や、候補者以外の古参従業員、また外部取引先などの理解を求めるのに時間を要する可能性が高い。そのために関係者の理解に向けて、現経営者は後継者の選定プロセスを可能な限り内外から分かるよう工夫するとともに、会社経営自体の透明性と健全性を徹底し、経営のオープン化を進めることができ、速やかな事業承継を成功させる要件となる。

(4) 適当な後継者がいない企業の課題に対する対応策

前掲の図より、事業承継を望む中小企業のうち、現時点で適当な候補者がいないとしている企業が 18.9% あることが確認できる。これらの企業は、後継者が決まらなければそもそも事業承継ができないという深刻な事態に陥る可能性もある。したがってこれらの企業にとっては、後継者を選ぶことが緊急かつ最優先の課題となる。しかしながら現経営者の子息・子女といった親族や従業員など身边に後継者の候補がいない場合には、他所から候補者を選定せざるを得ないものの、これは非常に困難であると思われる。

① 後継者マッチング事業

この課題に対する対策として、まずは全国商工会連合会が中小企業庁の委託を受けて行う事業である「後継者マッチング事業」を紹介する。これはインターネット上に「後継者マッチング事業」のサイトを開設し、全国各地の商工会等が「後継者を探している事業者」と「後継者となることを希望する者」の情報を登録することにより、地域を越えて広く一般の人が検索・問い合わせの出来る体制を整えたものであり、セミナー等の開催や必要に応じてマッチングに関する専門家の紹介も行っている。

人材マッチングの流れ

1. 後継者を探している事業者の登録
2. 後継者となることを希望する者の登録
3. 情報を登録した事業者および後継希望者に対して、以後の調整および必要に応じて評価やアドバイスを行う専門家の紹介
4. 後継者を探している事業者と後継者となることを希望する者のマッチング
 - ・ 後継者を探している事業者に対するセミナーの開催
 - ・ 後継者となることを希望する者に対するセミナーの開催
 - ・ プレゼン交流会（事業者および後継希望者双方からのプレゼン）
 - ・ 現場視察
 - ・ 事後サポート（専門家の派遣による双方の客観評価）

「全国商工会連合会 事業実施報告書」より加工

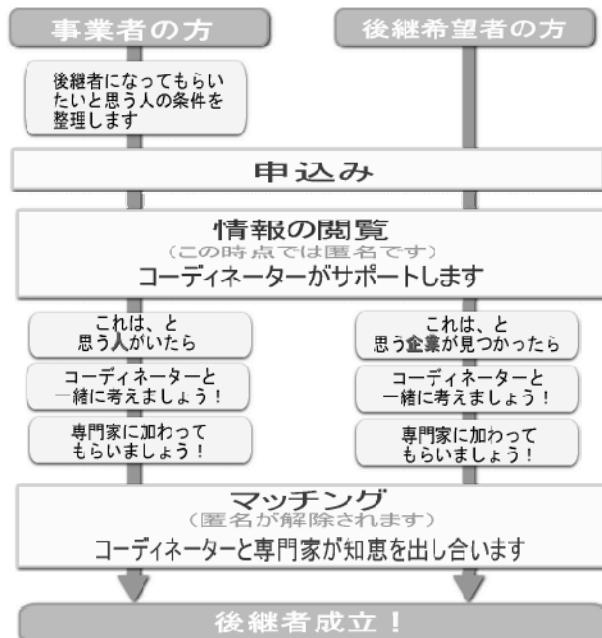
しかしながら後継者マッチング事業の運営は平成 21 年 3 月 21 日をもって終了する。以後は各地の事業承継支援センターによる「マッチング支援」に事業が引き継がれるため、

注意が必要である。

② 滋賀県商工会連合会による後継者確保育成マッチング促進事業

次は滋賀県商工会連合会による後継者確保育成マッチング促進事業「Come Onあとつぎさん」を紹介する。これは、後継者を探している事業者と後継者になることを希望する者との仲介や情報提供を行い、双方のニーズをマッチングさせ、専門のコーディネーターが中心となって双方から相談を受けながら事業承継と創業を支援していくものである。

「Come Onあとつぎさん」の流れ



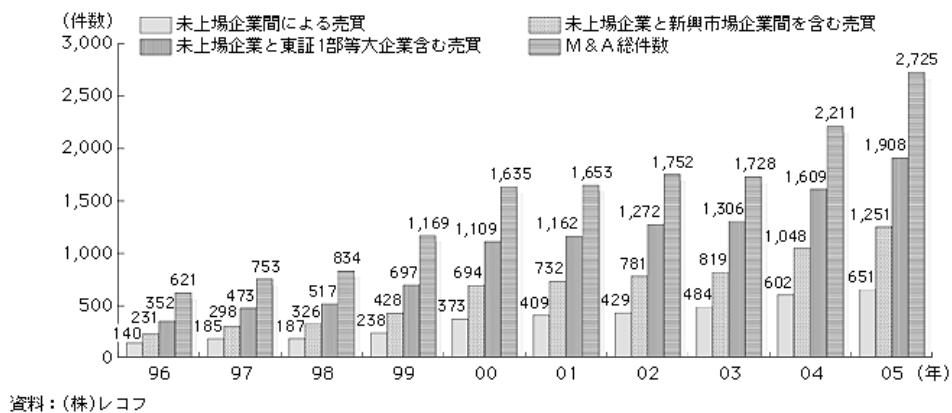
「滋賀県商工会連合会ホームページ 後継者確保育成マッチング促進事業」より

③ M&Aの検討

後継者がいない場合でも事業承継をさせたいと望む以上は、事業そのものを売却することが事業承継の有力な手段となる。M&Aというと、もっぱら大企業を中心として行われるもの、あるいは敵対的買収などとしてマスコミを賑わしている悪しきイメージとして捉えられていることが多いであろうが、近年では中小企業でもM&Aを積極的に活用しようとする経営者が増えており、調査の結果によれば中小企業においてもM&Aの実施件数は実際に増加傾向にある。

M&A 件数の推移

～M&A の件数は、未上場企業間でも年々増加傾向にある～



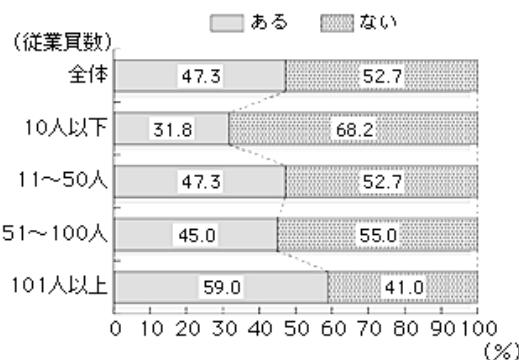
資料：(株)レコフ

「中小企業白書 2006 年版」より

また調査の結果によれば、事業売却に対して抵抗感が「ある」とする企業は 47.3%で、「ない」とする企業は 52.7%となっている。

事業売却に対する抵抗感（従業員規模別）

～従業員規模が小さい企業でも事業売却に対する抵抗感がない企業が半分以上を占める～



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「事業承継」「職業能力承継」アンケート調査(2005年12月)

(注) 事業を何らかの形で承継したいが、後継者が決まっていない企業のうち、「事業売却による承継を検討する」と回答した企業のみ集計している。

「中小企業白書 2006 年版」より

また以下にはM&Aのメリット・デメリットを示す。

＜M&Aのメリット＞

- ・2つ以上の企業が一緒になることによって、お互いの未利用の経営資源を利用しあい、成長の経済が実現される。
- ・お互いの事業が補完関係あるいは相乗効果を生み出すことによって、範囲の経済が実現される。
- ・複数の事業を組み合わせることによって、リスクの分散が図れる。
- ・企業としてのコア・コンピタンス部分があれば、売り手はスムーズにその事業継続を行うことができ、買い手は新しい事業部門を最初から立ち上げる必要がなくなり、時間を買うことができる。
- ・買い手にとっては、技術力・販売力等の無形固定資産までを一括して購入できる。
- ・既存事業の売上および利益実績があり、M&A締結後の事業計画等を比較的正確に作成可能。

＜M&Aのデメリット＞

- ・M&A締結の段階で得られる情報が限られており、締結後に売却企業の不良債権が発覚することなども散見される。
- ・M&Aによる時間を買うというメリットがある一方で、企业文化の違いにより、2つの企業を短時間で統合しようすることは難しい。
- ・売却側企業の、売却価格が算定しづらい。

資料：伊丹敬之、加護野忠男「ゼミナール経営学入門」(1996)等より作成。

「中小企業白書 2006年版」より

M&Aを活用するにあたっては、これら近年の傾向、およびメリット・デメリットなどについて、多面的な視点で検討することが重要である。しかしながらその手続きは専門的かつ複雑でかなりの時間を要することが多い。最近では身近なところで、金融機関においてもサービス事業の一つとしてM&Aに取り組むところも多くなってきており、またM&A仲介・斡旋の専門業者も多数存在するなど、M&A市場のインフラ整備も進んできていることから、これらを積極的に利用するのも効果的であるといえる。

2. 事業承継関連会社法と相続法

中小企業の事業承継においては、i) 経営安定のためには「所有と経営の一致」はやむを得ず、事業用資産（特に自社株）を後継者に集中させること。ii) 紛争・会社の信用毀損を防止するため迅速性・法的安定性をはかること。iii) 相続人間の紛争防止のため遺留分を考慮するなど後継者以外の者へ配慮すること。iv) 会社に貢献した後継者に対し正当な評価を行うことが重要である。

(1) 相続法

① 相続に関する問題点

オーナー死亡により相続が開始した場合、生前贈与や遺言書作成など事前対策を講じておかないと、共同相続人間で遺産分割により相続問題を処理することとなるが、遺産分割に要する時間、遺産の範囲の明確性等種々の問題点が存する。

1) 遺産分割における問題

- a. 法定相続による分割では事業用資産の比率が高い場合は後継者に集中できない。
- b. 遺産分割協議成立までに必要となる時間

相続人全員で協議（協議不調の場合）→家庭裁判所で調停（調停不調の場合）→家庭裁判所で審判（裁判）→確定（承継）と経ることとなるが、時間がかかりすぎる。

c. 遺産範囲の明確性

被相続人名義の財産（預金・株式など）であっても、贈与・名義借り等により遺産か否かで争いが発生すると、最終的には民事訴訟で決着せざるをえず、紛争解決の長期化は免れない。

2) 遺産共有の問題

a. 相続財産

ア. 可分債権

相続分に応じて法律上当然に分割され、各相続人は、その相続分に応じて承継する。遺産分割の対象にならない。

イ. 不可分債権

共同相続人に不可分的に帰属する。

b. 金銭債権（預貯金、会社に対する貸付金）

遺言による指示がなければ、法律上当然分割され、各共同相続人がその相続分に応じて権利を承継する。従って、判例上は、相続分に応じた金額の支払いを請求することができるとされている。ただし、実務上は、非常に困難。

遺言による指定がある場合であっても、当該相続人又は遺言執行者からの払戻し請求に對して、金融機関の態度は消極的（相続人全員の実印を押印した文書及び印鑑証明書の提出を要求される。）

会社に対する貸付金債権も相続分に応じて当然分割される。

c. 現金

遺言による指定がない場合、共同相続人の準共有となり、相続について遺産分割協議による。各共同相続人は、現金の保管者に対して、自己の相続分相当額の引渡しを請求することはできない。

現金か金銭債権かは、相続開始時において判断されるものであるから、相続開始後、銀行に預金され預金債権となつても、遺産分割の対象となる。

d. 遺産分割前の不動産の賃料

相続開始から遺産分割までの間に共同相続に係る不動産から生ずる金銭債権たる賃料債権は、各共同相続人がその相続分に応じて分割単独債権として確定的に取得し、その帰属は、後にされた遺産分割の影響を受けない（最判平成17年9月8日）。

遺留分減殺請求がされると、以後、減殺請求を行つた相続人にも遺留分に応じて帰属する。

e. 自社株式

遺言による指定がない場合、共同相続人の準共有となり、相続については遺産分割協議による。

遺産分割協議が未了の間は、共同相続人は、株主の権利を行使すべき者一人を定め、会社に通知することを要し、その権利行使者だけが株主としての権利を行使することができる（会社法第106条本文）。権利行使者の決定は、各共同相続人の相続分に応じた持分の過半数で行う（最判平成9年1月28日）。

権利行使者の指定がない場合、共同相続人全員が共同して行使する形に会社が同意した場合を除き、誰も権利を行使することができない（最判平成11年12月14日）のが原則である。ただし、会社法第106条ただし書により、権利行使者の指定がない場合に株式会社の側から一部共有者に対して共有株式全体の権利行使を認めることが可能となっている。

f. その他不可分財産

遺言による指定がない場合、原則として、共同相続人の準共有となり、相続については遺産分割協議による。遺産分割協議が未了の間は、共有物の管理に関する事項（売却、賃貸等の処分行為を含む。）は、各共同相続人の持分の価格に従い、その過半数で決する。

3) 遺留分

相続人の相続分に対する期待権を保証する制度。

被相続人による生前贈与、遺言等により遺留分を侵害された者は、相続開始後、受贈者、受遺者に対して遺留分減殺請求を行使することにより、財産の返還・金銭による価額弁償を受けることができる。

相続人に対する特別受益としての贈与は、特段の事情のない限り、すべて遺留分算定基礎財産に算入され、遺留分減殺請求の対象となる。

相続人以外の者に対する贈与については、相続開始前一年間にしたものに限り、遺留分算定基礎財産に算入される。当事者双方が遺留分権利者に損害を加えることを知つて贈与したときは、一年前の日より前に贈与したものについても算入の対象となる。

遺留分算定基礎財産に算入される財産の価額は、生前贈与財産を含め、すべて「相続開始時における価額」となっている。この点、相続税法の「相続開始前三年内贈与」や「相続時精算課税制度」による生前贈与財産を贈与時の評価額で相続財産に合算するのとは異なる。

4) 特別受益

共同相続人中に被相続人から、遺贈を受け又は婚姻若しくは養子縁組のため若しくは生

計の資本として贈与を受けた者があるときは、被相続人が相続開始の時において有した財産の価額にその贈与の価額を加えたものを相続財産とみなす制度。

推定相続人に対する生前贈与のうち、いわゆる特別受益については、特段の事情がない限り、期間に関係なく無条件に遺留分に算入される。

したがって、30年前の生前贈与であっても、特別受益については、遺留分に算入される。

5) 寄与分

共同相続人中に、被相続人の財産の維持・増加に特別の寄与・貢献をした者があるときは、遺産分割にあたって、その者に法定相続分のほか、寄与・貢献に相当する額の財産を取得させ、共同相続人間の公平を図ろうとする制度。

但し、遺留分の算定にあたっては、寄与分を考慮しない。寄与分は遺産分割の中の制度。

②事業承継の諸問題に対する具体的な対処法

1) 遺言書の作成

経営者の中には、相続に関する紛争を他人事と捉えたり、遺言することに抵抗感を持ち、遺言をしない人が多い。

遺産分割が成立するまでは、株式を含む遺産は、法定相続人の共有状態にあるので、遺産分割協議がまとまらないと、相続財産たる株式1株1株が共有状態となるため、会社の重要事項が決定できない。

後継者に対して特定の事業用資産（株式）を承継させたい場合、必ず遺言を作成するべきである。

a. 遺言の主な方式

ア. 「自筆証書遺言」

遺言者が遺言書の全文と、日付と、名前を自分で書き、印鑑を押印した遺言書。

i) 長所

・費用がかからない。

ii) 短所

・他人に破棄・変造されるおそれがある。また、紛失のおそれもある。

・遺言者死亡後に家庭裁判所へ「検認の申立て」が必要になる。

・文字が書けないと遺言できない。

・まちがえて書いたときの、訂正方法が厳格に定められている。

イ. 「公正証書遺言書」

遺言者が遺言の趣旨を公証人に伝え、これを公証人が公正証書として作成した遺言書

i) 長所

・原本が公証人役場に保管されているため、紛失・変造のおそれがなく、相続人による隠匿・破棄のおそれもない。

・家庭裁判所の検認が必要ないため、遺言者死亡後すみやかに遺言内容を執行できる。

・文字が書けなくても遺言を残すことが可能である。また、口がきけない方や耳が聞こえない方でも、公正証書遺言はできる。

ii) 短所

- ・費用がかかる。
- ・短所ではないが、証人が2人必要である。

ウ. 「秘密証書遺言」

遺言者の本文は自分で書かなくともよいが、署名捺印は自ら行い、その証書を封じて封印し、これを公証人に提出し、公証人がその存在を証明した遺言書。

※この方法は面倒なため、ほとんど利用されていない。

エ. 遺言ではないが「死因贈与」

自分が死亡したら、財産を贈与するという契約のこと。

i) 長所

- ・遺言のように決められた要式を踏む必要がない。
- ・死因贈与は、贈与を受ける者との契約であるため、贈与する者が病気であっても、代理人が贈与する者に代わって契約できる。
- ・不動産については、贈与を受ける側は、自己の将来の権利を「所有権移転の仮登記」という方法で、あらかじめ保全できる。
- ・執行者を定めることができる。

ii) 短所

- ・所有権移転登記の際の登録免許税の税率が、相続より高い。
- ・不動産取得税が課税される。

b. 遺言書作成に際しての留意点

ア. 遺言の方式に注意すること。

イ. 遺留分に留意し、場合によっては遺留分放棄の手続きも検討する。

ウ. 遺言執行事務を迅速に行うためにも遺言執行者を指定しておくこと。

エ. 遺言執行、特に不動産の登記手続きに際して障害となる記載内容の遺言書事例が見受けられるので、法律専門家（弁護士・司法書士）の助言を受けることが望ましい。

2) 売買

後継者への事業用資産の集中、法的安定性（遺留分の問題がないため）、当事者だけで早期に実現できる点ですぐれている。

ただし、評価額の低い資産を除いて、売買代金・譲渡所得税などの資金が必要となる。

3) 生前贈与

当事者だけで早期に実現できるので迅速・円滑性の点ではすぐれているが、後継者への事業用資産の集中・法的安定性に関しては、生前贈与が特別受益として遺留分による制約を受ける。

また、贈与税が課税される。

※連年贈与の問題に注意

連年贈与をすると、毎年少しづつ相続財産を減らすことができ、相続税の節約になる。

例えば、1年間に100万円を贈与し、20年かけて2000万円を贈与するとして、1年間に贈与する額が、基礎控除額の範囲である110万円以内なら贈与税は課税されない。しかし同額を毎年贈与していると、税務当局に「2000万円の贈与を単に20年に分けている」と判断される場合があり、そうなると、1年ごとに100万円の贈与を受けると考えるのではなく、有期定期金に関する権利（20年間にわたり毎年100万円ずつ

の給付を受ける権利) の贈与を受けたものとみなされ、贈与税が課税される。

③事業承継と成年後見 (判断能力低下・喪失への対策)

経営者・オーナーが病気や事故などにより判断能力が低下・喪失し、その状態が長期間続くと、経営に重大な支障をきたすこととなる。

その対策として、中小企業の事業承継において成年後見(任意後見)制度の利用が考えられる。

1) 任意後見制度

本人に判断能力があるうちに、自分の能力が不十分になった場合に備えて、あらかじめ任意後見人を指定して財産管理権などを与えておく制度。

本人の判断能力が低下した場合に家庭裁判所の決定により、任意後見人が契約で定めた事項について、任意後見監督人のもとで代理権を行使する。

2) 任意後見制度のメリット

a. 本人が任意後見人を指定できる。

・後継者など

・これに対し、法定後見においては、家庭裁判所が成年後見人を選任する。

候補者を推薦できるが、親族内で対立がある場合、第三者(司法書士・弁護士等)が選任されることもある。

b. 本人が任意後見人の権限を決定できる。

・議決権の行使など

・法定後見においても議決権行使は可能。但し、その内容はコントロールできない。

3) 留意点

a. 取締役の欠格事由

成年被後見人又は被保佐人であることは、取締役の欠格事由である(会社法第331条第1項第2号)。

これに対して、被補助人であること又は任意後見契約の効力が生じたことは、欠格事由とされていない。

したがって、任意後見制度を利用する場合には、取締役としての待遇について検討しておく必要がある。

b. 株主総会における議決権の行使

成年後見人は、法定代理人である(民法第859条第1項後段)から、成年被後見人が株式を所有している場合には、成年後見人が株主権の行使を代理することができる(会社法第310条)。

他方、保佐人、補助人又は任意後見人の代理権は、特定の法律行為等(民法第876条の4第1項、第876条の9第1項、任意後見契約に関する法律第2条第1号)についてのものであり、代理権目録に「財産の管理」とあるだけでは、株主総会における議決権の行使については代理することはできない。

自らが経営する中小企業の株式について議決権の代理行使を希望する場合には、代理権目録に「株主権の行使」と明記しておくべきである。

ただし、第三者(弁護士・司法書士等)が成年後見人等又は任意後見人に選任されてい

る場合に、その議決権の行使が当該中小企業の経営において具体的妥当性を有するか否かは、別途検討を要する問題である。

(2)会社法の活用

①視点

中小企業の事業承継とは議決権の承継である。

定款自治や種類株式の活用により、株式の再集中（株主からの株式買取りの促進）と株式の分散防止（新たな株主を生まない工夫）をはかる。

1) 株式の集中の必要性と現状

a. 現状は株式が分散

原因として、

ア. 相続税対策（遺産総額の減少が目的）

配当還元価格での譲渡が可能であるため、親族等に贈与、従業員持株会等の親族外への譲渡が行われている。

イ. 相続、再度の相続による分散。

b. 株式（議決権）の集中の必要性

会社の支配権を確保するため、後継者の株式（議決権）は、できれば3分の2以上、最低でも過半数は確保したい。

② 会社法による株式の再集中

1) 再集中の方法

a. 経営者の株式数を増加させる。

ア. 合意による買取り→売主の承諾、価格の合意、資金

イ. 会社が経営者にのみ第三者割当てによる新株発行→特別決議（会社法第199条）

b. 会社が自己株式を取得する（金庫株）ことにより、相対的に経営者の議決権割合が増加する。

ア. 譲受人を指定せずに、株主全員から譲渡の申込を受ける方法（会社法第156条）

普通決議だが必要資金、実行後の議決権割合の見通しがもちにくく。

財源規制がある。

イ. 特定の株主から買受ける方法（相対取引・会社法第160条）

売主の承諾、価格の合意、資金、特別決議、財源規制、売主追加売却請求権（しかし、実務上は、他の株主からの売却請求を受けずに特定の株主のみから自己株式を取得できると、非常に使い勝手がよい）

ウ. 定款自治等を活用して、他の株主からの売却請求を受けずに特定の株主のみから自己株式を取得する方法

i) 合併や相続等の一般承継により株式を取得した株主が、株式の発行会社である譲渡制限会社に株式の譲渡を希望し、会社が自己株式を取得するケース（会社法第162条）

ii) 特定の株主からの取得に際して、他のものの追加売却請求を認めない旨の定款の定めをおく場合（会社法第164条）＊定款変更に株主全員の同意が必要

iii) 譲渡制限会社における先買権者・買受人の指定の請求に際し、定款で会社自身を先買

権者・買受人と指定している場合（会社法第155条第2号）

iv) 相続等により譲渡制限株式を取得した者に対して、その株式を会社に売り渡すことを請求することができる旨を定款で定めている場合（会社法第174条）

基本的な分散防止策でもある。請求の都度、株主総会の特別決議が必要だが、売渡請求をされた者は議決権を行使できない。

2) 財源規制

自己株式取得においては分配可能額の範囲内で行わなければならないという規制。これを財源規制という。資本を毀損するような自己株式の取得は債権者保護の見地から法は許さない。

ただし、合併や企業分割、事業の全部譲り受けにより取得する場合や、組織再編行為に反対する株主からの株式買取請求に応じる場合などには、財源規制はかかるない。主として不利益を受ける株主保護の観点から。

③会社法による分散防止策

～事業承継関連会社法制等検討委員会検討テーマ・中間報告より～

* 株式の譲渡制限規定

* 種類株式等の活用

議決権制限株式、拒否権付種類株式、株主ごとの異なる取扱い

* 相続人に対する売渡請求

1) 株式の譲渡制限規定

株式譲渡自由の原則は株式会社にとって本質的要請であり、例外として、法律による制限及び定款による制限がある。

a. 法律による制限

ア. 時期による制限

権利株の譲渡は当事者間では有効。会社には対抗できない。

株券発行前（株券発行会社）の株式譲渡は会社との関係で効力を生じない

イ. 子会社による親会社株式の取得の制限

子会社は原則としてその親会社の株式を取得してはならない。

b. 定款による譲渡制限

その発行する全部または一部の株式を、株式の内容として、譲渡によるその株式の取得について会社の承認を要する旨の定めを設けることができ、この株式を譲渡制限株式という。

2) 種類株式等の活用

種類株式は、「定款自治の原則」の具体的な現われの一つである。

a. 種類株式の内容

株式会社は、次に掲げる事項について異なる定めをした内容の異なる2以上の種類株式を発行することができる。（会社法第108条）

ア. 剰余金の配当についての種類株式

剰余金を配当することのできる株式（普通・優先・劣後株式）

イ. 残余財産の分配についての種類株式

残余財産を株主に分配することのできる株式（普通・優先・劣後株式）

ウ. 議決権制限株式

株主総会において議決権を行使することができる事項について、全部または一部が制限される株式（無議決権株式、議決権一部制限）

エ. 貸渡制限株式

譲渡によるその種類の株式の取得について株式会社の承認を要する株式

オ. 取得請求権付株式

株主が株式会社に対してその取得を請求することができる株式

カ. 取得条項付株式

株式会社が一定の事由が生じたことを条件として、株主の同意なしに、これを取得することができる株式

キ. 全部取得条項付種類株式

種類株式発行会社において、株主総会の決議をもって、特定の種類の株式すべてを会社が取得することができる株式

ク. 拒否権付種類株式（黄金株）

あらかじめ定款に定められた事項について、取締役会、株主総会の決議のほか、その株式を所有している株主の承認を得なければならないと定められている株式

ケ. 役員選任権付種類株式

その種類株主を構成員とする種類株主総会において、取締役または監査役を選任することができる株式（委員会設置会社及び公開会社は発行できない。会社法第108条第1項但書）

b. 種類株式の発行手続

株式の内容および発行可能種類株式総数を定款に定めて登記（会社法第108条第2項、第911条第3項第7号）。

内容については定款に要綱のみ定め、種類株式を発行するまでに株主総会（または取締役会）で詳細な事項を決定できる（会社法第108条第3項）。

c. 議決権制限株式の活用

ア. 活用例

遺留分に配慮した遺言により、後継者に普通株式、その他の相続人に無議決権株式を相続させる。

無議決権株式は、配当優先株式や取得請求権付株式とし、利益の調整を図る。

イ. 議決権制限株式の発行方法

i) 議決権制限株式を新規発行し、経営者に割り当てる。（会社法第199条、第200条）

会社の資金調達と相続対策の一括実施をはかることができるが、払込資金が必要であり、少数株主への配慮が不可欠となる。

ii) 経営者の保有する株式の一部を議決権制限株式に内容変更。

新たな資金は不要であるが、株主全員の同意が必要となる。

株式100%を保有すれば有効であるが、100%でないときは議決権の低下に注意が必要である。

内容変更につき全株主の同意が必要となる。

iii) 株式の無償割当てにより、既存の全株主に議決権制限株式を割当てる。

新たな資金は不要、現状の権利関係に影響なし、他の株主の理解を得やすい。

比較的、どのようなケースでも対応できる方法である。

iv) 全部取得条項付種類株式の活用

・既存株式の全部取得条項付種類株式への内容変更

・新たな普通株式の発行

・全部取得条項付種類株式を取得し、議決権制限株式を交付（会社法第171条）

少ない資金で議決権制限株式を増加できるが、手続きが煩雑である。

反対株主に対しては買取資金が必要となる。

100%保有の場合、大多数の株主の賛成が得られる場合など、活用できる場面は限定的である。

d. 譲渡制限株式の活用法

ア. 最も基本的な株式の分散防止策

i) 全部について譲渡制限（会社法第107条第1項第1号）（譲渡制限会社＝非公開会社）

ii) 一部にのみ譲渡制限（会社法第108条第1項第4号）（種類株式発行会社・公開会社）

株主間の譲渡についても適用あり。

また、「一定の場合においては、譲渡の承認をしたものとみなす定め」が可能。

（107条②一口）

iv) 譲渡承認機関の自由設計 → 代表取締役など

イ. 譲渡制限種類株式活用例

経営者及び一族には普通株式を、一族以外の取締役、従業員、取引先等には譲渡制限株式を発行。

ウ. 譲渡制限株式の発行方法

i) 譲渡制限の定めの設定→特殊決議（会社法第309条第3項第1号）

ii) 定款で株式の一部につき譲渡制限をつける

・譲渡制限種類株式の新規発行 → 特別決議による定款変更

・既発行の種類株式を内容変更して譲渡制限株式とする

→ 特別決議による定款変更、種類株主総会の特殊決議

e. 拒否権付株式の活用方法

いわゆる「黄金株」。

株主総会の他に拒否権付株主の種類株主総会決議が必要（会社法第108条第1項第8号）

・全面的な拒否権

・特定の事項のみの拒否権

ア. 活用例

i) 遺言で後継者に承継させる。

ii) 株式の大部分を後継者に売買、贈与し、前オーナー経営者が黄金株を保有、睨みをきかす。

iii) 後見的立場の者が保有し、後継者の暴走を抑制する。

イ. 問題点

i) 後継者が通常株の過半数の議決権がなければ、後継者も過半数株主も議案を可決できない。後継者が過半数の議決権を有していれば、そもそも黄金株は不要である。

ii) 常に黄金株の株主総会が必要となれば、機動的な経営を損なうおそれがある。

f . その他：株主ごとの異なる定めの活用方法（会社法第109条第2項）

残余財産分配・議決権・配当について株主ごとに異なる取扱いが可能。

株主平等の原則の例外として、株式ではなく株主に着目。

種類株式とみなして法を適用。

ア. 活用例

i) 定款で「取締役である株主のみ議決権をもつ」と定め、後継者を取締役に選任。

ii) 1株普通株式の○倍の議決権をもつ株式を発行し、遺言で後継者に相続させる。

イ. 問題点

i) 利用実例がほとんどなく、異なる取扱いの範囲、限界が不明確。

ii) 特殊決議（総株主の半数以上かつ総株主の議決権の4分の3以上の賛成）が必要（会社法第309条第4項）

iii) 税務上の評価が不明確

3) 相続人に対する売渡請求

a . 定款例（相続人等に対する株式の売渡し請求）

「当会社は、相続その他の一般承継により当会社の株式を取得した者に対し、当該株式を当会社に売り渡すことを請求することができる。」

株主総会の特別決議によって、株主の相続人に対し売渡請求をすることが出来る。

※売渡請求の対象者は議決権を行使できないので、後継者も、相続により少数株主の決議で売渡請求を行われるおそれがある（財源規制により大量の株式に対する売渡請求は規制が働く）。

b . 活用例

経営者の相続開始時、会社が後継者以外の相続人に対して売渡請求を行うことにより、相対的に後継者の議決権割合が上昇する。

c . 問題点

ア. 後継者も売渡請求をされる可能性。少数株主の決議で可決のおそれ。

イ. 財源規制あり。相続時の決算状況に左右される。

ウ. 期限に注意する必要がある。売渡請求は、相続を知った日から1年以内。裁判所への売買価格決定の申立は、売渡請求の日から20日以内に行う。

※リスクや手続きの煩雑さ（デメリット）とメリットを比較検討する必要あり。

株主に相続が発生したことを取得条件とする取得条項付株式を活用する手もある。

④定款変更の特別決議には議決権割合は最低でも3分の2以上必要であること、資金の余裕と財源規制から会社の決算上も余裕が必要であることなどから、すでに分散している株式の再集中は、相当困難である。

3分の2以上の議決権があることが会社法活用の前提であり、分散を事前に防止する視点が必要である。

現在の損得だけを考えた目先の対策ではなく、人的つながりが濃い中小企業の特性を理解したうえでの事業承継対策が必要となる。

(3) 中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律について

①概要

遺留分に関し、民法の特例を定めるとともに、中小企業が必要とする資金の供給の円滑化等の支援措置を講ずることにより、中小企業における経営の承継の円滑化を図り、もって中小企業の事業活動の継続に資することを目的としており、平成20年5月16日公布、平成20年10月1日から施行された（ただし、民法の特例部分の施行日は、平成21年3月1日）。

1) 中小企業者の定義

業種	資本金の額又は出資の総額	常時使用する従業員の数
製造業・建設業・運輸業	3億円以下	300人以下
卸売業	1億円以下	100人以下
サービス業	5千万円以下	100人以下
小売業	5千万円以下	50人以下
政令で定める業種	政令で定める金額以下	政令で定める数以下
上記以外の業種	3億円以下	300人以下

【施行令】法第2条第5号の規定する政令で定める業種並びにその業種ごと資本金の額又は出資の総額及び従業員の数は、次の表のとおりとする。

	業種	資本金の額又は出資の総額	従業員の数
1	ゴム製品製造業（自動車又は航空機用タイヤ及びチューブ製造業並びに工業用ベルト製造業を除く。）	3億円	900人
2	ソフトウェア業又は情報処理サービス業	3億円	300人
3	旅館業	5000万円	200人

2) その他の定義

特例中小企業者（民法の特例を利用できる中小企業者）	中小企業者のうち、一定期間以上継続して事業を行っているものとして経済産業省令で定める要件に該当する「会社」
旧代表者	特例中小企業者の代表者であった者又は代表者である者であってその推定相続人のうち少なくとも1人に対して当該中小企業者の株式等の贈与をしたもの
後継者	旧代表者の推定相続人のうち、旧代表者から「株式等の贈与を受けた者」又は「贈与を受けた者から株式等を相続、遺贈若しくは贈与により取得した者」であって、特例中小企業者の総株主又は総社員の議決権の過半数を有し、かつ代表者であるもの

※民法の特例を利用できるのは「会社」のみである。

※「株式等」は、無議決権株式は除かれる。

※「後継者」は、推定相続人である必要がある。

②中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律の要点

1) 民法の特例（遺留分）

一定の要件を満たす後継者が、遺留分権利者全員と書面により合意し、所定の手続き（経済産業大臣の確認および家庭裁判所の許可）を経ることにより、民法の遺留分減殺請求権についての特例の適用が受けることができる。

a. 生前贈与株式等を遺留分の対象から除外

相続人に対する生前贈与は、特別受益として、10年前のものでも、20年前のものでも、遺留分減殺請求の対象となり得る。

円滑化法による遺留分の特例の適用を受けることにより、後継者が旧代表者からの贈与等により取得した特例中小企業者の株式等の全部又は一部について、その価額を遺留分を算定するための財産の価額に算入しないとする合意をすることができる。

b. 生前贈与株式の評価額を予め固定

遺留分を算定するための財産の価額に算入すべき価額の評価額は、「相続開始時」の評価額である。

※生前贈与の際には、相続時精算課税制度の適用を選択するケースが多いと思われるが、同制度において「贈与時」の価額で精算課税されるのとは異なる点は注意。

生前贈与後、相続開始までの間に、後継者の経営努力により株式の評価額が上昇したとしても、その上昇分が遺留分を算定するための財産の価額に算入されることになり不公平。

円滑化法による遺留分の特例の適用を受けることにより、後継者が旧代表者からの贈与等により取得した特例中小企業者の株式等の全部又は一部について、遺留分を算定するための財産の価額に算入すべき価額を合意の時における価額とする合意をすることができる。

c. 合意の内容

円滑化法に基づき合意すべき内容（法第4条乃至第6条）

ア. 後継者が旧代表者からの贈与等により取得した特例中小企業者の株式等の全部又は一部について、その価額を遺留分を算定するための財産の価額に算入しないこと。

イ. 後継者が旧代表者からの贈与等により取得した特例中小企業者の株式等の全部又は一部について、遺留分を算定するための財産の価額に算入すべき価額を当該合意の時における価額（弁護士、弁護士法人、公認会計士、監査法人、税理士又は税理士法人がその時における相当な価額として証明をしたものに限る。）とすること。

ウ. 法第4条第3項の規定による合意（後継者以外の推定相続人がとることができる措置に関する定め）

※ア及びイについて

例えば、贈与等により取得した株式等の一部につきアの合意、残りの全部又は一部につきイの合意をすることも可能。

※ ウについて

「後継者が合意の対象とした株式等を処分した場合又は当該特例中小企業者の代表者と

して経営に従事しなくなった場合」にとることができる措置であり、必須の定め。

例えば、合意を解除することができること、あるいは、後継者から他の推定相続人に対して一定の財産を交付することなどを定めることが考えられる。ただし、後継者以外の推定相続人は、当該贈与契約の当事者ではないので、当該贈与を取り消すことはできない。

ア又はイの合意をする際に併せてすることができる合意内容

エ. 後継者が旧代表者からの贈与等により取得した「株式等以外の財産」の全部又は一部について、その価額を遺留分に算定するための財産の価額に算入しないこと。

オ. 推定相続人間の衡平を誂るための措置に関する定め（後継者以外の推定相続人が旧代表者からの贈与等により取得した財産の全部又は一部について、その価額を遺留分を算定するための財産の価額に算入しない旨の定め）。

※エは、ア又はイの合意に付随してするものであり、エのみの合意はできない。すなわち、株式等を贈与することなく、例えば事業用不動産を贈与する場合には、本特例を利用することはできない。エは、いわゆる「除外の合意」のみであり、「固定の合意」はできない。

d. 経済産業大臣の確認

円滑化法による合意をした後継者は、次の各号のいずれにも該当することについて、経済産業大臣の確認を受けなければならない（法第7条第1項）。

ア. 当該合意が当該特例中小企業者の経営の承継の円滑化を図るためにされたものであること。

イ. 申請をした者が当該合意をした日において後継者であったこと。

ウ. 当該合意をした日において、当該後継者が所有する当該特定中小企業者の株式等のうち当該合意の対象とした株式等を除いたものに係る議決権の数が総株主又は総社員の議決権の100分の50以下の数であったこと。

エ. 法第4条第3項の規定による合意（後継者以外の推定相続人がとることができる措置に関する定め）をしていること。

確認の申請は、経済産業省令（施行規則案第3条）で定めるところにより、合意をした日から1か月以内に、次に掲げる書類を添付した申請書を経済産業大臣に提出してなければならない（法第7条第2項）。ただし、特例中小企業者の主たる事業所の所在地を管轄する経済産業局を経由して行うことができる（施行規則案第3条第4項）。

ア. 合意の当事者の全員の署名又は記名押印のある次に掲げる書面

ⅰ) 当該合意に関する書面

ⅱ) 当該合意の当事者の全員が当該特例中小企業者の経営の承継の円滑化を図るために当該合意をした旨の記載がある書面

イ. 法第4条第1項第2号に掲げる内容の定めをした場合においては、同号に規定する証明を記載した書面（価額に関する税理士等の証明書）

ウ. 上記ア. イ. に掲げるもののほか、経済産業省令で定める書類

経済産業大臣の確認を受ける前に、合意をした後継者が死亡したときは、その相続人は、確認を受けることができなくなる（法第7条第3項）。

また、偽りその他不正の手段によりその確認を受けたことが判明したときは、その確認

は取り消される（法第7条第4項）。

e. 家庭裁判所の許可

円滑化法に基づく合意は、経済産業大臣の確認を受けた者が当該確認を受けた日から1か月以内にした申立てにより、家庭裁判所の許可を受けたときに限り、その効力を生ずる（法第8条第1項）。

家庭裁判所は、合意が当事者の全員の真意に出たものであるとの心証を得なければ、これを許可することができない（法第8条第2項）。

ただし、この「心証」とは、遺留分放棄の許可審判手続きにおける「心証」と同程度のものと考えられるので、脅迫により合意を強制された等の事情がない限り、許可がされないことは通常は考えられないと思われる。

なお、経済産業大臣の確認を受けた者が死亡したときは、その相続人は、家庭裁判所の許可を受けることができなくなる（法第8条第3項）。

f. 合意の効力

家庭裁判所の許可があった場合には、民法第1029条第1項の規定及び同法第1044条において準用する同法第903条第1項の規定にかかわらず、合意に係る財産の価額を遺留分を算定するための財産に算入しないものとすることができます、また、遺留分を算定するための財産の価額に算入すべき価額を合意時のものに固定することができる（法第9条第1項及び第2項）。

g. 合意の効力の消滅

円滑化法に基づく合意は、次に掲げる事由が生じたときは、その効力を失う（法第10条）。

ア. 経済産業大臣の確認が取り消されたこと。

イ. 旧代表者の生存中に後継者が死亡し、又は後見開始若しくは保佐開始の審判を受けたこと。

ウ. 合意の当事者以外の者が新たに旧代表者の推定相続人となったこと。

エ. 合意の当事者の代襲者が旧代表者の養子となったこと。

※イについて、後継者の判断能力が低下した場合に、成年後見制度を利用することが困難。

※ウについて、旧代表者が再婚したり、認知をしたり、又は養子縁組をすることによって、合意は、失効する。

2) 金融支援

経済産業大臣の認定を受けた中小企業は、次のような金融支援を受けることができる。

・株式や事業用資産等の買取り資金や信用状態が低下している場合の運転資金についての保証

・代表者個人による株式・事業用資産の買取り資金や相続税・遺留分減殺請求への対応資金の融資

具体的には、信用保証協会の債務保証制度の別枠設定（普通保証、無担保保証、特別小口保証）や株式会社日本政策金融公庫および沖縄振興開発金融公庫による制度融資が整備される

a. 事業資金融資等の特例

経営者の死亡等に伴い必要となる資金の調達を支援するため、経済産業大臣の認定を受

けた中小企業者及びその代表者に対して、次の特例が設けられた。

ア. 中小企業信用保険法の特例（法第13条）

イ. 株式会社日本政策金融公庫法及び沖縄新興開発金融公庫法の特例（法第14条）

b. 指導及び助言

経済産業大臣は、代表者の死亡等に起因する経営の承継に伴い、従業員数の減少を伴う事業の縮小又は信用状態の低下等によって事業活動の継続に支障が生じることを防止するために、多様な分野における事業の展開、人材の育成及び資金の確保に計画的に取り組むことが特に必要、かつ、適切な中小企業者の経営に従事する者に対して、必要な指導及び助言を行う（法第15条）ものとされた。

c. 金融支援に係る大臣認定の要件

ア. 計画的な取組みの具体的な内容

事業継承の計画的な取り組み（後継者の確定、株式の計画的承継等）に関する経済産業大臣の確認を受けることができる（施行規則案第15条）。

イ. 相続人の要件

i) 会社の代表者であること

ii) 被相続人の親族であること

iii) 相続人及び同族関係者で発行済み株式総数（無議決権株式を除く。）の過半数の株式を所有し、かつ、当該同族関係者のうちで筆頭株主であること

ウ. 被相続人の要件

i) 会社の代表者であったこと

ii) 被相続人及び同族関係者で発行済み株式総数（無議決権株式を除く。）の過半数の株式を所有し、かつ、当該同族関係者のうちで筆頭株主（事業承継相続人を除く。）であったこと

エ. 認定対象会社の範囲

i) 中小企業基本法の中小企業であること

ii) 上場会社等又は風俗営業会社に該当しないこと

iii) 資産管理会社に該当しないこと

※「総資産に占める特定資産の合計額の割合が70%以上の会社」「総収入金額に占める特定資産の運用収入の合計額の割合が75%以上の会社」は対象外。

iv) 総収入金額がゼロの会社及び常時使用する従業員がゼロの会社は対象外。

オ. 事業継続要件

i) 代表者であること

ii) 雇用の8割以上を維持すること

iii) 相続した対象株式を継続して保有すること

カ. 経過措置

平成20年10月1日から平成22年3月31日までの間の相続については、後継者が相続前に役員に就任している等の計画的な取り組みが行われていたと認められる場合には、事前に経済産業大臣の確認を受けた者であるものとみなし、当該代表者は当該中小企業者に係る特定後継者であるものとみなされる（施行規則案附則第2条第1項）。

キ. 経済産業大臣への報告

特別認定中小企業者は、毎年1回、要件を満たしていることを経済産業大臣に報告する必要がある（施行規則案第12条）。

※「常時使用する従業員の数」には、パートや派遣社員は含まれない。8割を下回っても、その後新たに雇用し、報告時期に8割を確保していればよい。

※報告を怠ったとき、会社が倒産したときは認定が取り消される。

※不慮の事故で身体障害者に該当するような場合、代表者を退任しても認定は継続される。

※増資又は従業員数の増大により中小企業法の定める中小企業の要件から外れても認定は継続される。

※組織再編を行った場合においても、要件を充足している場合には認定は継続される（施行規則案第10条、第11条）。

3) 相続税の課税についての措置

取引相場のない株式等に係る相続税の納税猶予制度等

平成21年度税制改正法案において手当てされ、本法律の施行日（平成20年10月1日）以後に開始した相続に遡って適用される。

経済産業大臣の認定を受けた非上場中小企業の株式等を相続または遺贈により取得した事業承継相続人は、一定要件を条件に、当該株式等の課税価格の80%に対応する相続税の納税猶予を受けることができる。

a. 経済産業大臣の確認（遺留分特例の大臣確認とは別制度）

b. 経済産業大臣の認定

後継者の相続税額のうち議決権株式（相続後で発行済議決権株式の2/3に達するまで）の80%に対応する相続税の納税を猶予。担保提供（自社株式）

c. 事業の継続

d. 代表者であること

e. 株式の保有継続

f. 雇用の8割維持

g. 要件を満たさなくなった場合は全額納付+利子税

株式を譲渡等した場合 譲渡等した部分に対応する猶予税額を納付+利子税

後継者の死亡（猶予税額の免除）

3. 事業承継関連の税務

(1)自社株に係る相続税の納税猶予制度

①取引相場のない株式等に係る相続税の納税猶予制度創設の目的

日本経済の基盤となる中小企業の事業承継は、雇用の確保や地域経済活力の維持の観点から極めて重要である。したがって、事業承継の問題が表面化する相続時に生じる遺産分割や資金需要、税負担等の諸問題に対応するため、総合的な支援策が必要とされている。中小企業の経営の承継の円滑化に関する法律（以下円滑化法）の制定を踏まえ、これらを税制面から支援し、相続税負担の軽減や、円滑な事業承継を目的として、平成21年度の税制改正において事業の後継者を対象とした自社株に係る相続税の納税猶予制度が創設されることになった。

また、既に個人の事業用宅地については、課税価格の80%を減額する措置（小規模宅地等の特例）が講じられており、こちらとの均衡を図ることが適当であること、欧州諸国の事業承継税制においても事業用資産（自社株を含む）について80%程度の軽減措置が講じられていること、さらに課税の公平という観点から、事業用資産をもたない者とのバランスを踏まえる必要があることなども、納税猶予制度が採用された理由となっている。

②自社株に係る相続税の納税猶予制度の概要

後継者である長男が、会社を経営していた父から相続等により、その会社の株式を取得してその会社の経営をし、一定の要件を満たした場合には、その後継者の納付すべき相続税額のうち、相続等により取得した議決権株式に係る課税価格の80%に対応する相続税の納税が猶予される制度である。ただし、納税猶予の対象となるのは、後継者が相続等により取得した自社株のうち、その相続開始前から所有している自社株も含めて、発行済議決権株式総数の3分の2に達するまでの部分に限られる。

その後、その後継者が納税猶予の対象となった自社株を、死亡するまで保有し続けた場合には、猶予税額は免除されるが、5年間の事業継続など一定の要件を満たさないこととなった場合には、猶予された相続税額の全部または、一部に利子税を併せて納付しなければならぬので、注意が必要となる。

この納税猶予制度は平成21年税制改革で明らかになるが、平成20年10月1日の中企業の経営の承継の円滑化に関する法律の施行に伴い、同日以後に開始した相続についても納税猶予制度が遡及適用されることになっている。

③適用要件の概要

1) 適用開始時期

自社株の納税猶予制度は平成20年度税制改正の法案には盛り込まれていない。税制大綱において、平成21年度税制改正において創設することが明らかになっている。そして、その適用開始時期は、円滑化法の施行日に遡ることとしている。円滑化法の施行は平成20年10月であるため、約6ヶ月遡及して納税猶予制度の適用がされることになる。

この場合、最大6ヶ月も法改正の動きを待って申告ができない状況に陥る。そのため、申告手続の時間的余裕を作るために、経過措置として申告期限の延長の措置が、設けられ

ることが考えられる。たとえば、平成20年10月1日から平成21年3月31日までに開始した相続については、さらに6ヶ月延長して相続開始日の16ヶ月後を期限とする可能性がある。

2) 適用となる株式の範囲

この自社株の納税猶予制度の対象となるのは、議決権株式である。したがって、たとえば従業員持株会が保有する株式は、一般的には無議決権株式にしているケースが多いので、発行済議決権株式総数の分母からは除外して計算する。

また、対象となるのは、後継者が相続等により取得した議決権株式のうち、相続開始前から既に所有していた分も含めて、発行済議決権株式総数の3分の2に達するまでの部分とされているので、後継者が所有している一部については対象とならない。

この3分の2の意味は、特別決議ができる保有割合である。つまり最低でも3分の2まで保有していれば、その会社を完全にコントロールできるので、その部分までの納税猶予を認めるということである。

3) 対象会社

納税猶予制度の適用対象となる中小企業とは、非上場の同族中小企業であり、円滑化法における経済産業大臣の確認を受けた一定の中小企業を言う。一定の中小企業とは、具体的には、中小企業基本法における中小企業と同じであるとされており、対象会社の主たる業種区分に応じた資本金または従業員数で判定される。

	資本金	従業員
製造業その他	3億円以下	300人以下
卸売業	1億円以下	100人以下
小売業	5千万円以下	50人以下
サービス業	5千万円以下	100人以下

なお、特例有限会社や、合名・合資会社についても、中小企業基本法上の中小企業であれば対象となる。

この場合、合名・合資会社については株式に相当するものが、いわゆる出資となるが、出資の価額については、株式会社の株式の価額と同様に評価されるものと考えられる。

また円滑化法第3条に規定する特例中小企業者の定義によると、一定期間以上継続して事業を行っているものとして、経済産業省令で定める要件に該当する会社とあるため、事業承継に係る計画的な取り組みが、行われてきたことが求められることが考えられる。したがって税法においても、税制等の特例の適用を受けるためだけに設立された会社などは、対象外になると思われる。

また例外として一定の個人資産管理会社については、除かれる予定である。一定個人資産管理会社の定義については現在審議中だが、一定の要件を基に持株会社は対象となる方向で、一定の規模を満たさない不動産管理会社は、対象除外とする方向となる。

4) 被相続人要件

- ・会社の代表者であったこと
- ・被相続人と同族関係者で、発行済株式総数の50%超の株式を保有かつ、同族内で筆頭株主であった場合

会社の代表者とは、原則的には、文字通り当該会社の代表取締役として、商業登記簿謄本に登記されている者になる。

しかし、単に代表取締役として登記はされていたとしても、実際にその会社の職務等を全く行っていない場合などについては、会社の代表者には該当しないことになる可能性がある。

被相続人は、同族関係者の中で筆頭株主であったことが求められている。つまり、株主である同族関係者の中で、一番多くの自社株を保有していたという事実が必要である。大綱上は「であったこと」と過去形により表記されていることから、相続開始時点で、被相続人が筆頭株主である必要はないものと考えられる。

(具体例) を示してみると

(前提条件) 兄＝被相続人、子A＝兄の後継者
弟＝相続開始日に筆頭株主、子B＝弟の子

	20年前	移転	相続開始直前	持株判定	筆頭株主
兄	51%		30%	同族関係者 で100% 保有	20年前の筆頭株主は兄で あり、相続開始日では弟 (なお後継者である子Aは 判定から除かれる)
子A		21%	21%		
弟	49%		40%		
子B			9%		

この事例では、兄が被相続人であり、その子Aが後継者である。被相続人要件を判定すると、持株判定は同族関係者で過半数を保有していることから要件を満たしている。次に、筆頭株主の判定は、相続開始時点では後継者である子Aを除いて判定すると、弟が筆頭株主であり、被相続人要件を満たさないのではないかと考えられる。しかし20年前は被相続人が51%を保有していたことから、過去においては筆頭株主であった。

被相続人は過去において筆頭株主であり、大綱をそのまま解釈すると、被相続人要件を満たし、適用を受けることができる。

過去いずれかの一時点において、筆頭株主であればよいのであれば、兄弟間で株式を相互に移転しあい、どちらの相続においても要件を満たすことができてしまうおそれがある。よって筆頭株主を判定する際は、相続開始時点で判定するという解釈もありうる。するとこの事例においては、被相続人要件を満たさないこととなる。

「被相続人であった」を解釈すると、以上のように2通りの答えができる。しかし後者のような解釈では、被相続人要件を満たすことが難しくなることが予想されるため、前者のように、過去の一時点において、筆頭株主であれば、要件を満たすことになると思われる。

5) 相続人要件

- ・会社の代表者であること
- ・相続人と同族関係者で、発行済株式総数の50%超の株式を保有かつ、同族内で筆頭株主となる場合

納税猶予制度における、納税猶予の適用対象となる人は「事業承継相続人」と明記されている。さらに事業承継相続人とは、「円滑化法における、経済産業大臣の認定を受けた一定の中小企業の発行済株式について、同族関係者とあわせてその過半数を保有し、かつ、その同族関係者の中で、筆頭株主である後継者をいう」とされている。

一般的に後継者といえば、前オーナーの子であるイメージであるが、ここでは同族関係者としているのみで、特に子に限定されていない。よって、子が幼少のため、事業を承継することができないときは、配偶者が後継者となり、納税猶予制度の適用を受けることは可能と思われる。

6) 円滑化法と納税猶予制度との適用対象者の相違

円滑化法における後継者の定義は、基本的には先代経営者の配偶者や、子が対象となつておらず、兄弟姉妹等は、後継者の範囲から除かれている。

これに対し、納税猶予制度における後継者の範囲は、先代経営者の親族とされるようである。ここでいう親族とは配偶者に加え、6親等以内の血族および3親等以内の姻族がその対象となり、円滑化法では除かれている兄弟姉妹や娘婿なども適用対象者に含まれることになるようである。そして、これらの人人が相続開始の時期において相続人要件さえ満たしていれば、納税猶予制度の適用を受けられることとなる。

つまり、円滑化法の適用者の範囲と比べ、この納税猶予制度のほうが後継者の範囲が広くなるようなので、相続人でない兄弟姉妹や娘婿などに対しては、死因贈与または遺言といった方法により納税猶予制度を適用するケースも生じる可能性がある。

娘婿を対象とする趣旨は、雇用を支え、わが国経済の基盤である中小企業について、事業の円滑な継続を支援するという、円滑化法の目的から鑑みると、養子にできない娘婿を納税猶予制度から除外するのは、法の趣旨から反するとの見方がある。

また、娘婿を旧代表者と養子縁組を行い、養子となれば対象となり、養子縁組を行えなければ対象外となるということでは、不公平感が生じることとなる。

このような現状を踏まえて、娘婿も対象となる方向で検討が行われる見込みである。

その他、たとえば大学生の子を登記上の代表者にして、経営者としての実態がない場合は、制度創設の趣旨から、相続人要件を満たさないことになると考えられる。

7) 円滑化法と納税猶予制度の活用

円滑化法は民法の特例であり、会社の後継者でない者から、後継者への遺留分減殺請求が行われることによる、経営の不安定化を防ぐ制度である。

つまり、先代経営者の後継者が、他の遺留分権利者との一定の合意をして、その合意につき経済産業大臣から確認を受け、その確認に基いて家庭裁判所の許可を受けることで、次の民法の特例が受けられる。

1つは、遺留分に係る紛争を未然防止するため、後継者等への生前贈与された自社株式等を、遺留分算定基礎財産から除外できる制度である。

2つめは、後継者の貢献による株式価値上昇分を、後継者が保持できるようにするために、生前贈与株式等の評価額をあらかじめ固定できる制度である（固定合意）。いずれにせよ、自社株を贈与されるときに一定の合意をする必要があり、贈与による移転が前提である。

納税猶予制度は、相続により同族関係者とあわせて過半数を保有し、かつ同族関係者で筆頭株主となる場合には、後継者が相続等により取得した議決権株式のうち、相続開始前からすでに保有していた分を含めて、発行済議決権株式総数の3分の2に達するまでの部分の80%を納税猶予する制度であり、相続の移転が大前提である。

よってこの2つの制度をうまく活用すれば、上手な事業承継ができる可能性がある。

8) 納税猶予額の計算

猶予税額 = 自社株のみを相続するとした場合の相続税額 - 自社株の額の20%に相当する額の自社株を相続するとした場合の相続税額

猶予税額の計算方法は、自社株以外の財産は考慮せず、対象となる自社株のみを取得した場合の相続税額の80%相当額が猶予される。つまり、納付すべき相続税額は、全財産にかかる相続税額から、株式にかかる相続税額の80%相当額を控除した金額となる。

(具体例)

(前提条件) 相続財産
・A社株式 (100%を父が所有、相続税評価額15億円 (議決権制限株式なし))
・預金1億円

相続人 子1人 (後継者)のみ

*相続税の基礎控除額および超過累進税率を考慮せずに、相続税の税率を50%として相続税額および納税猶予額を試算する。

・相続税額の計算

課税価格 16億円 (15億円 + 1億円) × 50% = 8億円

・納税猶予額の計算

対象株式 15億円 × 3分の2 = 10億円 (課税価格)

・猶予税額 10億円 × 50% × 80% = 4億円 ∴ 4億円が納税猶予される。

9) 事業継続要件等

一旦納税猶予の適用を受けても、次のような場合には、納税猶予が取り消されてしまい、猶予税額を利子税と併せて納付しなければならない。

次に掲げる5年間の事業継続要件を満たさなくなったら場合

- ・代表者であること
- ・雇用の8割以上を維持すること
- ・相続等した対象株式を継続して保有すること
- ・5年経過後において、納税猶予の対象となった株式等を譲渡等した場合

この場合、納付しなければならない納税猶予額全額はもとより、利子税の納付も求められる。

利子税とは、その納税猶予期間にかかる利息に相当するものである。利子税は申告期限の翌日から納税猶予期限の日までに応じ、年6.6%の割合でかかる。ただし、各年の前年11月30日の日本銀行が定める基準割引率に4%を加算した割合が、年7.3%に満たない場合には、その年中においては、次の算式により計算した割合（0.1%未満の端数切捨て）になる。この特例割合は下記の算式で計算される。

$$\frac{6.6\% \times (\text{前年の } 11\text{月 } 30\text{日の日本銀行が定める基準割引率} + 4\%)}{7.3\%}$$

たとえば、平成20年2月末現在の基準割引率は0.75%で、上記計算式にあてはめると、特例割合は4.2%となる。5億円分の納税猶予を受けていたとした場合、4年後に事業継続要件を満たさなくなった場合に納付しなければ相続税額および利子税額の総額は、この基準割引率を適用した場合、

$$5\text{億円} + (5\text{億円} \times 4.2\% \times 4\text{年}) = 5\text{億}8,400\text{万円}$$

となるため、その全額を納付する必要がある。

また納税猶予の適用を受けた後継者が死亡した場合や、事故・病気等により経営を行うことが困難な場合などについては、5年間の事業継続要件に何らかの宥恕規定が設けられると思われる。

しかし、経営不振が続き、責任をとって辞任するというような、本人の意思において代表者ではなくなる場合においては、そのような例外適用は認められず、納税猶予の免除は取り消されると思われる。なお、5年経過後は、事業継続要件は適用されないため、5年経過後に代表者を交代するということは可能となる。

また、上記のように納税猶予が取り消された場合、後継者以外の相続人の相続税額には影響は与えない。現状の相続税の課税方式は、法定相続分課税方式を採用している。法定相続人課税方式では、被相続人の相続財産の合計額をもとに、相続税の総額を計算し、これを各相続人の取得財産額により按分して、各人の納付税額を算出する。ゆえに相続財産額に増減があった場合には、相続税の総額の計算まで遡ってやり直すことになる。したがって、修正申告などで他の相続人が取得した財産が増えた場合、課税価格の総額が増え、超過累進税率により適用される税額が高くなるため、相続税の総額が増えてしまう。その結果、たとえ自分の取得額が変わらなくても、相続税の負担額が増えてしまう。

しかし、今回の納税猶予制度の導入に伴い、後述するように、相続税の課税方式そのものが、遺産取得課税方式に変更となる予定である。この遺産取得課税方式の下では、各人が取得した財産額に対して、各人ごとに相続税が計算される。したがって、相続財産が増えても相続税額に影響があるのは、その増えた分の財産を取得した人だけであり、他の相続人にはなんら影響を及ぼさない。

また、納税猶予制度における納税猶予額は、後継者が取得した自社株のみを対象として計算される。よって、納税猶予が取り消された場合には、その後継者が猶予されていた税額を納付するだけであり、相続税の再計算は行われないため、他の相続人がこのことで新たに負担すべき税額は生じない。

次に納税猶予の適用要件である5年間の事業継続要件については、経済産業大臣によるチェックが行われることとなっているが、具体的なチェック体制については、現時点では明らかにされていない。ところで、現行制度である農地等の納税猶予制度では、農業継続性について次のような第三者機関（農業委員会）によるチェック体制がとられている。

- ・農業後継者は、農業委員会の証明書を添付した継続届出書を所轄税務署に3年ごとに提出する。
- ・農業委員会は、農地の異動を知った場合には、税務署長に通知する。（農地の権利移転・転用は農業委員会の許可等が必要）

自社株の猶予についても、農地等と同様に経済産業局長の証明書を添付した届出書を、所轄税務署に提出する等の方法で、事業継続チェックが行われるものと想定される。所轄の経済産業局長は、納税猶予の適用を受けた企業が提出する報告書や添付書類に沿って、事業継続が認められる場合には、証明書等を発行するものと想定される。ただし株式については、土地（農地）のような登記制度がないため、株式の異動について、第三者機関が独自に知ることは困難であると想定される。

よって、税務署が株式の異動を捕捉する方法として、毎年税務署に提出する法人税申告書の別表二（株主名簿）によるチェックが、あわせて行われると想定される。よって株主名簿と法人税申告書別表二との内容に、差異が生じないように、留意する必要がある。

次に、自社株の納税猶予制度の適用を受ける場合には、その相続後5年間は事業継続と雇用の8割以上の維持が必要であるが、5年経過後は事業継続も雇用の8割以上の維持の要件もなくなる。

しかし、納税猶予の適用を受けた自社株については、5年間ではなく終身、つまりその納税猶予の適用を受けた後継者が死ぬまで保有しなければならない。途中で売却した場合には、納税猶予が取り消されてしまう。

よって、相続後5年以内に自社株を譲渡した場合は、事業継続要件を満たさないため、納税猶予が全額取り消されることになる。しかし5年経過後は、納税猶予の適用を受けている自社株すべてではなく、あくまで譲渡した部分に限り納税猶予が取り消される。

このように5年間の事業継続要件を満たした後に、対象となる自社株を譲渡したときは、次の算式で示されるように、納税猶予税額のうち、その譲渡をした株式に対応する部分の金額を計算する。

$$\text{納付税額} = \frac{\text{猶予税額} \times \text{分母のうち譲渡株式の総額}}{\text{納税猶予の対象となった株式の総額}}$$

もし5年間の事業継続要件を満たした後に、株価が著しく下落した場合、納税猶予制度が中小企業の資金繩りの困難さに着目して作成された規定であることから、上記の算出式のうちの分子の部分が、分母のうち譲渡株式の売価に読み替える救済措置がとられるものと思われる。

具体的には、相続時に後継者である子が、父から自社株を1億円、預貯金を2千万円相続し、相続税額約1千万円のうち600万円を納税猶予されていたと仮定します。その後、この自社株1億円のうち半分の5千万円を譲渡したが、株価が著しく下落したため、1千万円でしか譲渡できなかったとする。この場合には、 $600\text{万円} \times 1\text{千万円} / 1\text{億円} = 6$

0万円となり、この60万円と利子税を納付することになる。

利子税は、相続税の法定申告期限を基準として計算されるため、譲渡した日がこの法定申告期限から長期間経過しているときは、利子税の金額が高額になることが予想される。よって、自社株を譲渡する予定があるときは、納税猶予制度の適用を受けることの可否についてもよく検討する必要がある。

10) 担保提供

平成20年度税制改正要綱においては、納税猶予制度を適用するにあたっては、原則として、納税猶予の対象となった株式等のすべてを担保に供さなければならないとされている。

これは、この納税猶予制度の対象となった株式については、株式継続保有要件を、まさに担保するための要請であると考えられる。

つまり、納税猶予制度の対象は取引相場のない株式であり、税制適用後の株式の譲渡等の異動については、管理することが非常に困難となることが予想されるための措置であると考えられる。

対象となる株式に担保を付けるためには、株券を発行する必要がある。平成18年4月以前の商法施行時においては、株式会社は原則として株券発行会社であり、また、定款にも発行会社である旨定められている会社が多かったが、実態としてほとんどの中小企業においては、株券が不発行の状態であった。これを受け、平成18年5月以後施行の会社法においては、株券不発行が原則となっている。この株券の発行については、定款を変更して、株券発行会社となることが可能である。納税猶予制度を受けるためには、定款を確認し、必要があれば、定款変更をして、株券を発行する必要がある。

しかし、株式を発行したからといって、その株券が担保に供されていることは、第三者からはわからないため、第三者は購入してしまう危険性もある。したがって、この株券に関して会社登記事項として、登記の必要性が出てくるのではないかとの議論もある。

(2)法定相続分課税方式から遺産取得課税方式への変更

①変更の経緯

日本では昭和22年に民法が改正されて、家督制度が廃止されるまで、長期にわたって長子相続制が続いていた。長子相続制とは、長子、特に長男がすべての遺産を相続する制度で、民法改正後も、日本では長男が優先的に財産を取得するのが当然という考えが残り、他の相続人には権利意識がさほどなかった。よって、このような状況においては、相続人全員で共同して申告する法定相続分課税方式が馴染んでいた。

しかし、時代とともに、長男以外の相続人も相続権を各自主張するという風潮になってきた。仮に遺産分割で紛争がある場合などで、他の相続人が取得した遺産を把握できない場合は、法定相続分課税方式では、相続税額が正確に計算できないという不都合がある。遺産取得課税方式になると、自己が取得した財産だけで正確な税額の計算・申告ができることになる。

また、法定相続分課税方式では、ある特定の相続人（対象となる後継者など）が受けた優遇措置が、結果として他の相続人の相続税額にまで影響を及ぼしてしまうという問題点

があったため、遺産取得課税方式への見直しが併せて行われた。

②法定相続分課税方式および遺産課税方式の概要と特色

	法定相続分課税方式	遺産取得課税方式
概要	遺産総額に対し、法定相続人が法定相続分どおりに取得したものとして、相続税の総額を算出し、それを各人の取得財産額に応じ按分して課税する方式 ⇒相続人全員で共同して申告する	相続等により遺産を取得した者を納税義務者として、その者が取得した遺産を課税物件として課税する方式 ⇒相続人が各人で申告する
特色	①自己が取得した財産だけでなく、他の相続人がすべての財産を把握しなければ、正確な税額の計算・申告ができない。 したがって、一人の相続人の申告漏れにより、他の共同相続人にも、追徴税額が発生する。	①自己が取得した財産だけで、正確な税額の計算・申告ができる。 したがって、相続人の一人の申告漏れにより、他の共同相続人に追徴税額が発生することはない。
	②相続により取得した財産の額が、同額であっても、法定相続人によって、税額が異なる。	②法定相続人の数に関係なく、同額の遺産を取得した者には、同額の税負担となる。
	③居住や事業の継続に配慮した課税価格の減額措置により、居住等の継続に無関係な、他の共同相続人の税負担まで緩和される。	③課税価格の減額措置は、居住等を継続する者のみに、減税効果が及び、他の相続人の税負担は軽減されない。

③基礎控除額の変更

遺産取得課税方式に変わることで、相続税の基礎控除額も変更になることが予想される。現状では、5千万円+1千万円×法定相続人の数となっており、たとえば法定相続人が3人の場合には、8千万円となる。これを3人で割ると、約2千6百万円だが、おそらく1人あたりの基礎控除は2千万円前後と思われる。また税率についても引き上げられる可能性があり、実質的には課税方式の変更に伴い、相続税の課税強化となる見方もある。

(法定相続分課税方式と遺産取得課税方式の具体例)

総額1億円の預金をすべて子①が相続する場合 (法定相続人は子2人とする)

(法定相続分課税方式)

預金 1億円

基礎控除 7千万円

課税価格 3千万円

財産を法定相続分 (1/2) により按分して税額を計算する

子① (1,500万円×15%) - 50万円 = 175万円

子② (1,500万円×15%) - 50万円 = 175万円

相続税の総額 350万円

子① $350\text{万円} \times 1\text{億円} / 1\text{億円} = 350\text{万円}$

子② $350\text{万円} \times 0\text{円} / 0\text{円} = 0\text{円}$

相続税の総額（350万円）を、取得した財産の金額で按分する。他に財産が発見されたときは、もう一度相続税の総額を計算しなおすため、課税価格や税率が上がり、他の相続人の税額に影響を与える仕組みとなっている。

（遺産取得課税方式）

子① $3,000\text{万円} \times 15\% - 50\text{万円} = 400\text{万円}$

子② 0円

* 基礎控除は原現行とおなじ7,000万円とする

財産を取得した人が、取得した財産に応じて課税される仕組みとなっている。相続人ごとに課税されるので、小規模宅地の減額特例を受けた場合、特例を受ける人のみがその軽減を受けることができる。また、財産隠しがあったとしても、財産を取得した人のみ課税されるため、他の相続人が調査等で追徴課税されることはない。具体的には、その隠された財産を誰が相続するのかの遺産分割協議が必要となり、その結果、その財産の一部、またはすべてを相続した相続人の相続税は、当然増えることとなる。

（3）営業権の評価方法の変更

自社株の評価を、純資産価額方式により行う場合には、財産評価基本通達165に基く営業権が資産計上される場合がある。営業権の計算式は、次のとおりとなる。

超過利益金額 = * 平均利益金額 × 0.5 - 標準企業者報酬額 - 総資産価額 × 0.05

* 平均利益金額 = (利益 + 企業者報酬額) の過去3年平均額

営業権 = 超過利益金額 × 営業権の持続年数に応ずる基準年利率による複利年金現価率

営業権は総資産価額に乘じる利率が高い場合には、評価額が算出されないという計算構造になっている。平成11年8月までは、総資産価額に乘じる利率としての基準年利率が8%に固定されていたので、営業権が算出されることは少なかったが、平成11年9月～平成15年までは4.5%～3%、さらに平成16年以降は、国債利回りに応じて利率が月ごとに設定されることとなったため（平成19年1月～11月は2.0%、12月は1.5%）、赤字会社以外は営業権が算出される結果となることが多く、非上場株式の評価額を高める要因となっていた。そこで、中小企業の事業承継における非上場株式の適正な評価に資するため、平成20年度税制改正に併せて、営業権の評価方法について次のような見直しが行われた。

①総資産価額に乘じる利率の変更

超過利益金額の計算上、総資産価額に乘じる利率が、基準年利率（国債利回りを基にした変動利率）から、企業の收益率を基にした固定利率（5%）に変更された。これに伴い、手形割引料および準備金・引当金に繰り入れた金額を、平均利益金額に加算する規定が廃止された。

②標準企業者報酬の変更

超過利益金額の計算上、控除される標準企業者報酬額が、実態調査に基いて増額改訂された。

改訂後の標準企業者報酬額

平均利益金額の区分	企業者報酬の額
10, 000万円以下	平均利益金額×0.3+1, 000万円
10, 000万円超30, 000万円以下	平均利益金額×0.2+2, 000万円
30, 000万円超50, 000万円以下	平均利益金額×0.1+5, 000万円
50, 000万円超	平均利益金額×0.05+7, 500万円

この改訂により、平均利益金額が5, 000万円以下の会社は、営業権が算出されなくなった。

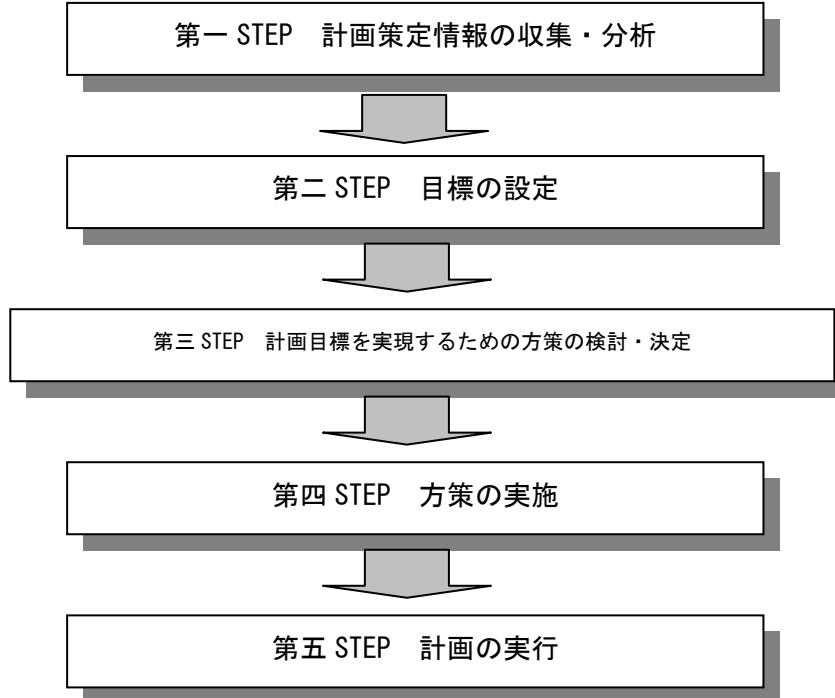
また、営業権の計算を簡素化するために、企業物価指数による調整や、企業主宰者等の所有する事業用資産を、企業の資産とみなして資産および利益に加算する取り扱いは、廃止されることとなった。また開業後10年に満たない企業は、営業権を評価しないこととされていたが、この規定も廃止されたため、注意が必要である。

4. 中小企業診断士による支援内容

事業承継を円滑にすすめていくための中小企業診断士による代表的な支援内容は中長期経営計画策定支援及び事業承継計画の策定支援である。

(1) 中長期経営計画策定支援

〔中長期経営計画策定ステップ〕



一般に計画するということは、将来の行動の予定を立てることを意味する。もう少しかみ砕いたいい方をするなら、目標の設定とそれを達成するためになにを、いつ、どこで、どのように行うべきかをあらかじめ決めることがある。個人でも、企業でも同じことであるが、将来の行動の予定をあらかじめ決めることによって活動を効果的に進めることができる。

企業における経営計画は、経営活動の遂行のための目標を設定し、それを実現するための方策を決め、方策を実行するため行動予定を決めるといえる。

現代の経営活動は、社会性をふまえた経営合理性の追求を最大の特徴としている。これは経営活動を試行錯誤的に行うのではなく、計画→実施→統制のサイクルに基づいて行うことと意味する。

計画を合理的に策定し、実行するためには、一連のステップを踏んで行う必要がある。それは、計画策定情報の収集・分析→目標の設定→計画目標を有効に実現するための方策の検討・決定→方策の実施計画の作成→計画の実行、のステップである。このようなステップを踏むことにより合理的な計画が策定でき、その計画に基づく行動は合理的になる。

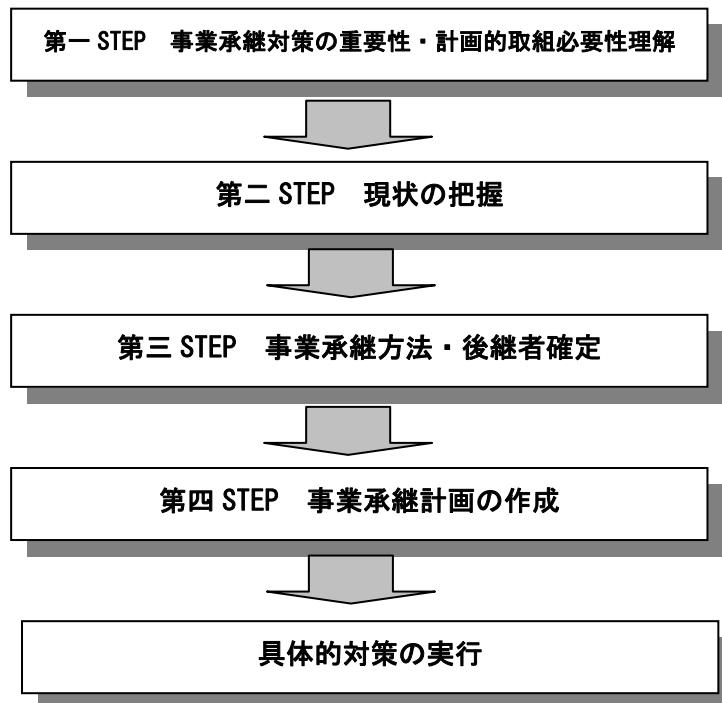
経営計画は内容や期間によって分けることができる。経営構造自体の変革を内容とする戦略計画、一定の経営構造のもとでの業務改善計画、経営活動のプロセスのいづれに関するかによって、研究開発計画、生産計画、販売計画などに分かれ、経営を構成する要素に

関して、財務計画、人事・労務計画などに区分される。期間的には長期計画や短期計画、階層的には基本方針・実施計画などに分かれる。また、新事業・新製品開発、人材確保・育成など特定課題別に将来の活動計画をまとめるプロジェクト計画もある。

実際に経営計画を策定している企業の計画内容をみると、企業実態に合わせ、いろいろ工夫している。計画策定の目的によって期間や内容が変わるからである。経営計画策定に際しては、策定目的を明確にし、それに沿ったものとすることが必要である。経営計画書を作ることが目的ではなく、企業の将来の目標とそれを実現するために何を、いつ、どのように行うかの予定を明確に決めることが重要である。

(2) 事業承継計画の策定支援

[事業承継計画策定ステップ]



まず第1ステップでは高度成長期に創業した数多くの創業者が現在いっせいにリタイヤの時期を迎えており、事業承継対策の重要性や計画的取組の必要性が求められていることを理解する。次に第2ステップではヒト・モノ・カネに代表される会社資産の現状や経営者自身の資産等の現状、後継者候補のリストアップ等現状の把握を行う。

第3ステップで事業承継方針に従って、承継の方法や後継者の確定を行う。第4ステップにおいて中長期の経営計画に連動した事業承継時期や具体的な対策を盛り込んだ事業承継計画の作成を行う。計画作成後は事業承継内容についての関係者への周知、後継者教育、株式・財産の分配などの具体策を実行していく。

上記事業承継計画に基づいた社内外での後継者教育計画支援や事業承継後の体制づくり支援、財務体質強化への助言も中小企業診断士には求められているといえる。

事例 1

【企業概要】

・ 業種	農業用機械器具卸売業
・ 従業員数	6 名
・ 資本金	1,000 万円
・ 売上高	約 4 億円

1. 事業承継の経緯と具体的な内容

同社は農機具部品、農機具用バッテリー、コンベヤベルト、農業用資材などの農業用副資材を取り扱う卸売業である。

事業が承継されたのは平成 18 年 3 月であり、前代表者の長男が事業を承継した。事業承継の時点で前代表者が 65 歳、後継者が 36 歳の時であった。事業承継に至ったきっかけは、事業承継の約 2 年前から前代表者が体調を崩して入院や手術を経ていたことである。このため同社は早めの事業承継を念頭に置き、社内で準備を進めていた。後継者は学校卒業後すぐに同社に入社している。後継者も将来は事業承継をするつもりでいたが、完全に事業承継を意識し決意を固めたのは、前代表者が体調を崩した時である。

後継者による事業承継後、前代表者は同社役員を完全に退き、療養しながらとはいへ一従業員として会社には出社している。同社は前代表者が 60% の出資比率（残り 40% は前代表者の配偶者が出資している）で興した特定同族会社であるが、事業承継後もこの株式は後継者に譲渡することなく、前代表者が所有し続けている。

2. 事業承継における問題点と課題に対する対応

事業承継については、上記のとおり後継者が比較的早期からその意思を持っていたために、後継者の選定に関する問題はなく、従業員の理解と協力もスムーズに得られた。また後継者は同社に入社後約 15 年以上の経験を積んでおり、近年は同社を代表して営業に関する重要な役割を果たしていたこともあり、取引先の理解も得られた。したがって大きな問題等の発生はなく、登記手続き関係において司法書士に相談した以外での外部専門家への相談は行わなかった。

課題としては、同社は前代表者の影響力が非常に大きく、取引先からも一目置かれる存在であり、同社の創業以来の順調な業績は前代表者の手によるところが大きかったといえるため、今後において後継者がその役割を果たせるかというところがある。これについては、前代表者が療養しながらとはいへ一従業員として会社に残り、これまで代表者として得てきたものやノウハウ等を伝えることで対応していくことにしている。

事例 2

【企業概要】

・ 業種	木造建築工事業
・ 従業員数	14 名
・ 資本金	1,000 万円
・ 売上高	約 6 億 4 千万円

1. 事業承継の経緯と具体的な内容

同社は一般木造建築を主として取り扱う木造建築工事業である。同社は地元でも優良な建設業として名を馳せている。中小企業でありながら、現代では当たり前になっている木造建築にかかるイメージやコンセプト提案の営業手法を地域でも早くから取り入れてきたりもあり、安定した受注に支えられ業績は年を追うごとに伸張してきた。

同社の事業が承継されたのは平成 19 年 6 月であり、前代表者の長男が事業を承継した。事業承継の時点で前代表者が 68 歳、後継者が 37 歳の時であった。事業承継に至ったきっかけは、前代表者は高齢に差し掛かるところであったことから、早めに自分の息子に会社を譲りたいと考えていたためである。しかしながら前代表者は、いまだに現役で活躍する意欲も旺盛であったために、同業種でありながら同社のリフォーム部門として別会社を設立し、代表取締役に就任した。リフォーム部門としての別会社は、本業である同社からの受注が大半であるとはいえ、順調な同社の業績に支えられる形で成長を続けている。同社は、前代表者の出資比率が 60% を占める特定同族会社であるが、事業承継後もこの株式は後継者に譲渡することなく前代表者が所有しており、後継者は現在のところ出資を持っていない。

2. 事業承継における問題点と課題に対する対応

同社にとっての事業承継における問題点は、前代表者の長男が持つ経営者としての資質である。長男は学校卒業後すぐに同社に入社したが、父親である前代表者や古参従業員などに大工職人としての技術はしっかりと教えこまれたものの、実際の経営にはほとんど携わってきたことがなかった。このため経営のノウハウは持っておらず、いきなり会社を引き継ぐわけにもいかない状態であった。そこで前代表者は、事業承継の約 1 年前から、後継者である長男に経営者としての教育を施すために、商工会議所主催の簿記講座（期間 6 ヶ月間）や、取引金融機関主催の経営者セミナー（期間 2 年間）などに積極的に通わせることで、経営のノウハウを身につけさせた。また前代表者自身も、別会社の運営も兼ねながら事業承継の直後は可能な限り同社に関わり、後継者に直接アドバイスをするように務めた。また同社の取締役で前代表者の妻である後継者の母親は、長らく同社の経理を担当していたが、後継者の事業承継後も同じ立場で後継者の良き助言者となっている。

事例 3

【企業概要】

・ 業種	建築材料小売業	個人事業主
・ 従業員数	1名（専従者）	
・ 売上高	約 5,400 万円	

1. 事業承継の経緯と具体的な内容

同先は、地元の土木建設業者向けに建設資材やコンクリート材料などを販売する小売業である。

事業が承継されたのは平成 20 年 1 月であり、前経営者の長男が事業を承継した。事業承継の時点で前経営者が 73 歳、後継者が 38 歳の時であった。事業承継に至ったきっかけは、前経営者が高齢となったためであり、前経営者がまだ元気なうちに事業承継を実行したいと考えたためである。同先は小規模の個人事業主として、従業員も後継者である長男が専従者として勤務しているだけであったこともあり、事業承継に関して特に障害となる点はなかった。また後継者は学校卒業後すぐに同先に専従者として従事し、経験年数も長く、多くの取引先とも信頼関係を築き上げてきていたことから、事業承継に際しての取引先からの理解も得やすかった。

2. 事業承継における問題点と課題に対する対応

同先にとっての事業承継における問題点は、個人事業主するために前経営者から後継者への資産の引継ぎに関するものであった。懸案となったのは前経営者から引き継ぐ商品在庫であった。同先は業種の性格上、比較的多額の商品在庫（約 1,400 万円）を抱えていたが、事業承継にあたってはこの商品在庫を前経営者から買い取る形を取り、取引金融機関から後継者名義で商品在庫買取資金の融資を受けた。ここで事業承継にあたり同先が相談したのは、同先の顧問税理士である。この他に大きく問題となった点はなく、顧問税理士以外の外部専門家への相談は行っていない。

事例 4

【企業概要】

・ 業種	総合建設業
・ 従業員数	15名
・ 資本金	5,000 万円
・ 売上高	約 8 億円

1. 事業承継の経緯と具体的な内容

同社は、一般木造住宅から大型ビルの建設まで扱う総合建設業である。入札による公共工事から、民間のメンテナンス工事まで幅広く手がけている。

事業が承継されるのは平成 21 年 3 月を予定しており、現代表者の長男が事業を承継する予定である。事業承継の時点では現代表者が 70 歳、後継者が 43 歳の時である。事業承継に至るきっかけは、事業承継の約 4 年前に実施した親族会議からである。同族会社である同社は現代表者、その兄弟 3 人が役員を務めていた。しかし公共工事の減少・価格競争の激化等、建設業界を取り巻く環境が悪化傾向になり、大幅なリストラを行う時期であったことから、旧の経営陣が退き、現代表者の長男・次男を後継者とする方向性を決定した。しかしすぐに承継する準備ができていないこと、長男・次男のどちらを後継者とするか決めかねていたことから、社内で様子を見ることになった。長男・次男ともに学校卒業後すぐに同社に入社しており、将来は事業承継をするつもりでいたが、どちらが後継者になるかは本人同士も相談していない状態であった。

後継者による事業承継後、現代表者は会長として同社に残る予定である。同社は現代表者が 50% の出資比率（残り 50% は現代表者の兄弟が出資している）で興した特定同族会社であるが、現状後継者 2 人ともに株式を取得していない。

2. 事業承継における問題点と課題に対する対応

事業承継については、上記のとおり後継者候補が 2 人いること、2 人の性格が正反対で意見の食い違いがあること等、問題が数多くあり、長男が後継者と決まった今でも、従業員の理解と協力が得られるのか不安な状態である。長男は同社に入社後 20 年以上の経験を積んでいるものの、営業に関する重要な役割を果たしてきたのが次男であり、取引先の信頼も次男のほうが厚い。しかし事業承継の意思は長男の方が強く、次男は長男に譲る気でいる。

したがって今後は長男の自己努力はもちろんのこと、周りの人間が長男を守り立てる体制を作ることが重要である。

また長男・次男それぞれの強み・弱みを補う形の、2 トップ体制の確立に向けて、その橋渡し役としての役割を担う支援が必要である。

事例 5

【企業概要】

・ 業種	自動車販売・整備業
・ 従業員数	14名
・ 資本金	2,000万円
・ 売上高	約5億4千万円

1. 事業承継の経緯と具体的な内容

同社は大手自動車メーカーの販売代理店として、新車・中古車の販売から、修理整備全般を行っている。同社は地元でも優良なディラーとして、他のメーカー直営店舗からも一目を置かれている。人口集中エリアに立地していることや、滋賀県の家庭事情にマッチした販売方式で業績を上げてきた。

同社の事業が承継されたのは平成18年9月であり、前代表者の長男が事業を承継した。事業承継の時点では前代表者が68歳、後継者が40歳の時であった。事業承継に至ったきっかけは、前代表者の突然の急死によるものであった。それまでにも、早めに自分の息子に会社を譲りたいと考えていたものの、前代表者は、まだまだ現役で活躍する意欲も旺盛であり、地元の名士でもあったことから、事業承継の準備をまったくしていなかった。同社は、前代表者の出資比率が80%を占める特定同族会社であるが、事業承継後はこの株式は後継者に相続により譲渡された形となった。

2. 事業承継における問題点と課題に対する対応

同社にとっての事業承継における問題点は、前代表者の長男が持つ経営者としての資質である。長男は学校卒業後すぐに同社に入社したが、自動車販売のノウハウや、自動車整備の技術はしっかりと教え込まれたものの、実際の経営にはほとんど携わってきたことがなかった。このため経営のノウハウは持っておらず、いきなり会社を引き継ぐわけにもいかない状態であった。

しかしながら前経営者の突然の急死により経営を引き継ぐことになった。そのため後継者は、経営者としてのノウハウを身につけるために、青年会議所に参加したり、取引金融機関主催の経営者セミナーなどに積極的に通うことで、経営のノウハウを身につけていった。

幸い後継者の妻が経理を担当していたため、財務面の不安はない。しかし景気後退期で消費が低迷している業界で、今後いかに経営を立て直していくのか、新規業務への参入等を含めて、顧問コンサルタントとともに戦略を検討中である。

まとめ

以上、本報告書では1章の「滋賀県における事業承継の実態」において、滋賀県内の事業承継状況と全国平均との差異について分析を行った。

2章「事業承継の問題点と課題」では種々の角度から事業承継時の問題点の整理や承継後の課題について分析を行った。

3章の「事業承継課題への対応策」において、課題への具体的対応策を提案し、中小企業診断士としての事業承継支援の在り方についての提言を行った。

4章「事業承継事例紹介」では滋賀県内の事業承継企業の実態調査を行い、これら企業から学ぶ点を探った。

通常、事業承継時に関心が集中するテーマは経営権の譲渡問題や相続対策であることが多い。しかし、今回の調査・研究を通して、経営全般に関わる中小企業診断士が窓口となり、コーディネイトすることでより円滑な承継が可能となることが確認された。

現在、事業承継を考えているより多くの経営者とのき相談相手となれることへの決意を本報告書の結びとしたい。

{執筆メンバー}

服部直幸(中小企業診断士・司法書士)

鐘井 輝(中小企業診断士)

西澤久也(中小企業診断士)

八木喜弘(中小企業診断士)

山本治広(中小企業診断士)

事業承継に関する調査

送付先 FAX番号 :

締切 : 平成 年 月 日

I : 経営されている事業について

【当てはまるものを一つだけ○で囲んでください。】

問1-1 : 経営されている主な業種

- | | | | |
|-------------|--------|------|---------|
| ①建設業 | ②製造業 | ③卸売業 | ④小売・飲食業 |
| ⑤運輸・通信・不動産業 | ⑥サービス業 | ⑦その他 | |

問1-2 : 経営者の年齢

- | | |
|--------|--------|
| ①54歳以下 | ②55歳以上 |
|--------|--------|

問1-3 : 現在の従業員数

- | | | | |
|--------|---------|----------|---------|
| ①10人以下 | ②11~50人 | ③51~100人 | ④101人以上 |
|--------|---------|----------|---------|

問1-4 : 現在の経営状況

- | | | | |
|-----|-----|------|---------|
| ①順調 | ②普通 | ③厳しい | ④非常に厳しい |
|-----|-----|------|---------|

問1-5 : 現在の資産状況

- | | | |
|-------|----------|-------|
| ①資産超過 | ②資産・債務均衡 | ③債務超過 |
|-------|----------|-------|

問1-6 : 今後経営者として従事する期間

- | | | | |
|-------|--------|---------|--------|
| ①3年以内 | ②4年~7年 | ③8年~10年 | ④10年以上 |
|-------|--------|---------|--------|

II : 事業承継の意向について

【当てはまるものを一つだけ○で囲んでください。】

問2-1 : 事業承継の意向

- | | |
|---------------|----------------|
| ①何らかの形で引き継ぎたい | ②引き継ぐことは考えていない |
|---------------|----------------|

※問2-1で①を選ばれた方にのみお尋ねします。回答後問3-1へお進み下さい。

問3-1へ

問2-2 : 事業を承継したい相手

- | | | | | |
|----------|-----------|-------|-----------|-------|
| ①息子・娘 | ②娘婿 | ③兄弟姉妹 | ④配偶者 | ⑤他の親族 |
| ⑥従業員 | ⑦第三者へ事業売却 | | ⑧第三者へ経営委任 | |
| ⑨その他 () | | | | |

※問2-1で②を選ばれた方にのみお尋ねします。回答後問5-1へお進み下さい。

問5-1へ

問2-3 : 引き継ぎを考えていない理由

- | | |
|--|---------------------------------------|
| ①会社の経営状況が厳しいため
③適切な後継者が見当たらないため
⑤その他 (| ②市場の先行きが不透明であるため
④売却できる見込みがない
) |
|--|---------------------------------------|

III : 事業承継の準備について

問3-1 : 事業承継の準備状況【当てはまるものを一つだけ○で囲んでください。】

- | | | |
|------------|--------------|----------|
| ①十分に準備している | ②不充分だが準備している | ③何もしていない |
|------------|--------------|----------|

IV : 後継者について

問4-1 : 後継者の決定状況【当てはまるものを一つだけ○で囲んでください。】

- | | | |
|---------|-----------------|-------------|
| ①決まっている | ②決まっていないが候補者がいる | ③適当な候補者がいない |
|---------|-----------------|-------------|

※問4-1で①を選ばれた方にのみお尋ねします。

問4-2 : 後継者への引継準備状況【当てはまるもの全て○で囲んでください。】

- | | |
|---|--|
| ①事業承継計画の策定・実施
③後継者教育（社内・社外研修）
⑤相続等の税金対策
⑦その他 (| ②株式等の相続対策（生前贈与や種類株式）
④後継者への社内外への告知
⑥何もしていない
) |
|---|--|

※問4-1で②か③を選ばれた方にのみお尋ねします。

問4-3 : 後継者を決めたい時期【当てはまるものを一つだけ○で囲んでください。】

- | | | |
|-------------------|-------------------|---------|
| ①1年以内
④5～10年以内 | ②1～3年以内
⑥10年以上 | ③4～5年以内 |
|-------------------|-------------------|---------|

V : 事業承継全般について

問5-1 : 事業承継に関する相談先【当てはまるもの全て○で囲んでください。】

- | | | |
|--------------------|-----------------|---------------|
| ①商工会議所・商工会
④税理士 | ②金融機関
⑤その他 (| ③中小企業診断士
) |
|--------------------|-----------------|---------------|

問5-2 : 事業承継にあたり困っていること【当てはまるもの全て○で囲んでください。】

- | | | |
|-----------------------|--------------------------|----------------|
| ①適切な相談先
④相続税等の税金対策 | ②後継者の経営者としての力量
④その他 (| ③株式等の相続対策
) |
|-----------------------|--------------------------|----------------|

問5-3 : 事業売却に対する抵抗感

- | | |
|-----|-----|
| ①ある | ②ない |
|-----|-----|

問5-4 : 仮に自社を売却する場合の売却金額（企業価値）に关心がありますか

- | | |
|-----|-----|
| ①ある | ②ない |
|-----|-----|

問5-5 : 関心のあるセミナーテーマ【当てはまるもの全て○で囲んでください。】

- | | | |
|---------|-----------|------|
| ①事業承継全般 | ②事業承継計画作成 | ③M&A |
| ④企業価値算定 | ⑤その他 () | |

問5-6：事業承継に関し、ご質問やご要望をお書きください。

--

アンケートにご協力いただき誠にありがとうございました。