

中小企業の事業承継対策① (事業承継に向けての留意ポイント)

1. 円滑な事業承継に向けて

多くの中小企業においては、経営者自身が大部分の自社株式や事業用資産を保有し、強いリーダーシップにより事業を統括している。しかし、経営者の高齢化に伴い、いずれは次世代に引き継ぐべき時が到来する。

中小企業の事業承継対策を考える場合、「経営そのものの承継」と「自社株式・事業用資産の承継」への両面の配慮が求められる。早いうちから余裕を持って、後継者への経営ノウハウの伝授、円滑な相続、取引先・従業員の信頼醸成に向けた準備が必要である。

事業承継は、現経営者の「死」が前提になる場合も多いことから、一種タブー視されるが、対策をせずに放置していると、いずれ訪れる事業承継という時に混乱し、最悪の場合、廃業に至ってしまい、新経営者、従業員と家族、取引先、そして地域経済にも不幸な結果をもたらす。

そのようなことにならないためにも、安定的な企業存続に向けて、事前に後継者候補を見つけ、育成し、徐々に経営権を移していくといった計画的な取組みが重要である。

また、平成20年5月に「経営承継円滑化法(中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律)」が成立し、平成21年4月には経営承継円滑化法改正施行規則、改正税法などが施行されるなど、現在、事業承継税制の抜本拡充を始めとする事業承継円滑化に向けた総合的支援策が実施されており、相続税・贈与税の納税猶予制度(事業承継税制)、民法の遺留分に関する特例、金融支援など支援策の充実が着実に図られている。

本稿では、事業承継を取り巻く税制や制度、問題点と対応策、さらに、組織改編を伴う事業再構築などについてシリーズでみていきたい。

(1) いきなりの承継はリスクが高い

①親族への承継

かつては、長男が跡を継ぐことは当然視されたが、近年は、子女が継ぐといえども、いきなり経営者の座に就くことは、社内的にも社外的にも納得が得られないケースも多く、異議をとなえる者が現れないとも限らない。

そのため、子女が承継する場合でも、社内において営業、製造、財務、労務等々の業務を一通り経験し、少なくとも、業務知識を身につけることが望ましいといえる。

また、いわゆる「他人の釜の飯を食う」経験も大きい。社外人脈の形成、自社には無い経営手法の習得、従業員の気持ちを理解するなど、客観的に自社や経営というものを見つめる機会となる。

②親族外承継

親族に後継者がいない場合、共同創業者、幹部従業員、優秀な従業員、取引先・金融機関職員などから後継者を選ぶ必要がある。

ただ、経営のプロフェッショナルとして承継するわけであり、経営に参画するポストに就かせ、それにふさわしい能力を持つかを見極める期間を設けることが必要といえる。

(2)「経営」と「株式」の承継

後継者は、自社の命令系統、責任の所在、仕事のキーポイントなど、企業の経営体系を全体的に理解することを求められる。

そのため、管理職、役員と、段階的に処遇することで準備期間を設けることは重要といえる。さらに、その中で、創業者あるいは先代経営者の経営を身近で経験することで経営理念を理解することができる。

また、法律的には、会社の最大権力者は株主であり、経営権の承継には、株主の立場も承継しな

ければ完全とはいえない。

所有権の移転は、相続、生前贈与、譲渡など様々な手法があるが、多大な税金がかかるケースが多く、実情に即した最善の方法を取る必要がある。

(3) 「経営体制」の承継

業務の円滑な運営のためには、経営体制の承継も重要で、役員、従業員、取引先、金融機関などの理解を得ておかなければならない。

さらに、金融機関借入に対して、個人資産の担保差し入れや、個人保証を行っている場合、変更も必要となる。

その他、社長の高齢化とともに、古参社員の幹部も高齢化しており、次世代を視野に入れた幹部構成への移行も準備しなければならない。

(4) 金融機関との関係

個人保証や個人資産の担保差し入れについては、親族、特に子女が承継する場合には、遺産を相続するケースも多いことから、比較的問題も起こりにくいといえる。また、個人保証についても、現経営者が生存中はそのまま、死亡時、あるいは完全引退時にはずすということにも抵抗感は少ない。

ただ、担保資産が後継者以外の親族に相続される場合には、会社関連の資産を後継者に集中させ経営を円滑に行うため、遺産分割に配慮が必要となる。

親族からの担保解除要求や資産の買い取り要求に応える必要があり、また、後継者に担保資産を集中できない場合に備えて、保険等を活用した非担保資産の準備や、担保資産の代替資産を後継者が準備する必要がある。

(5) 親族外承継の場合

個人保証や個人資産の担保差し入れについては、個人保証能力に乏しいケースが多く、また、前経営者からの贈与や相続も考えづらい。

しかし、前経営者の個人保証、個人担保差し入れを解消しないことには承継したとはいえないことから、前経営者が健在なうちに整理しておく必要がある。

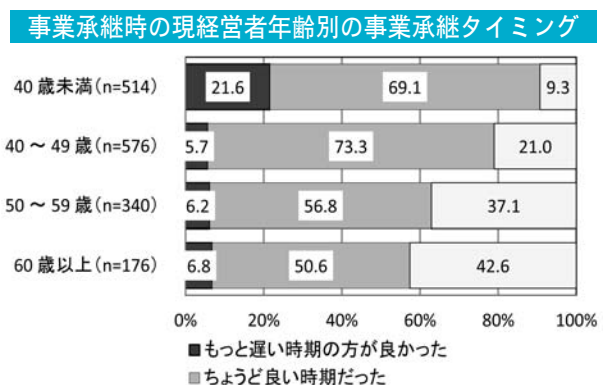
個人担保等については、長年の取引関係のなかで、十分に把握できていない場合もあり、まずは個人保証、個人担保の実情を把握しなければならない。

また、会社に資産が薄く、オーナー経営者に資産が集中しているケースでは、親族外承継は難しい。そのため、債務を圧縮する、あるいは、事前に後継者の報酬を増額することで後継者に保証能力を持たせる、担保個人資産を会社に売却することにより会社に担保力を持たせるなどの対応を行うておく必要性が高い。

これらの点は、相続が発生してからの対処では、難航が予想され、事前に協議しておくべき事項である。

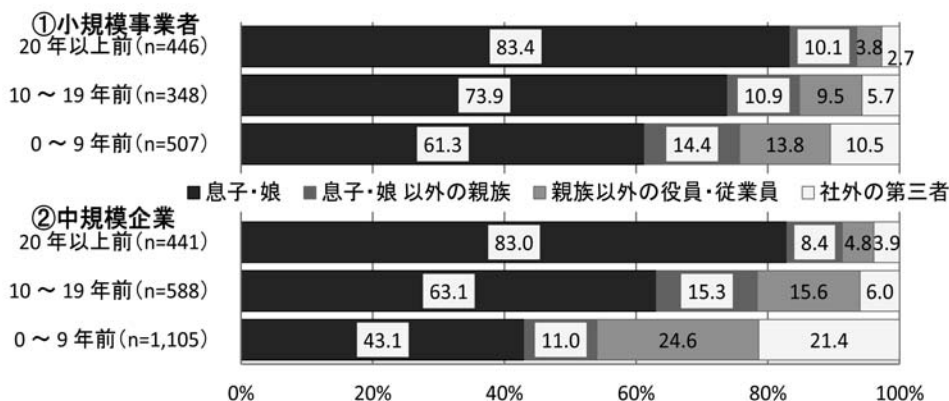
2. 国内企業における事業承継の状況

事業承継の準備については早くから取り掛かるに越したことはないが、それでは、国内企業における事業承継の実態はどのようなものであろうか。「中小企業白書 2013 年版」の現経営者に対する



資料：中小企業白書 2013 年版「中小企業の事業承継に関するアンケート調査」
(2012 年 11 月)

事業承継時期別の現経営者と先代経営者の関係



資料：中小企業白書 2013年版「中小企業の事業承継に関するアンケート調査」(2012年11月)

アンケートによると、後継者が事業を承継するのに最適な年齢として、「ちょうど良い時期だった」と回答する割合が最も高い年齢層は40～49歳で、承継時の平均年齢は43.7歳となる。

50歳を超えると「もっと早い時期の方がよかった」とする回答が一気に高まり、もっとも気力・体力に充実した40歳代が最適な年代といえよう。

また、後継者と先代経営者の関係を見ると、20年以上前には「息子・娘」が、小規模事業所、中規模事業所ともに80%を超える水準であったが、近年は大きく低下し、特に、中規模事業所では「親族以外の役員・従業員」が約4分の1の水準に達している。

これらを見ると、先代経営者が健在なうちに承継がなされるのが最適といえ、また、親族外の承継の急増を見ると、早期から事業承継の体制を整備しておくこともますます重要化している。

3. 自社株（経営権）の相続と贈与

(1) 自社株式贈与を巡る諸問題

事業承継においては、議決権を持つ自社株の少なくとも過半数を承継することが安定的な経営権承継の基本といえる。

しかし、個人資産の分割の問題や、贈与税・相続税の納税など、多岐に渡る問題もあり、早い時期からの事業承継計画の策定が重要である。

① 株式贈与の意義

(i) 生前に贈与をすることで、会社に現経営者の目が届くうちに、一定の株を承継させることで

後継者の経営権を安定させやすくする。

(ii) 贈与により、当然、贈与税が課税されるものの、税控除枠や低税率枠を活用することで、将来的に予想される相続税を軽減する。

② 贈与にかかる税金

贈与税の税率（暦年課税）		
基礎控除後の課税価格 (基礎控除 110万円)	税率	控除額
200万円以下	10%	—
300万円以下	15%	10万円
400万円以下	20%	25万円
600万円以下	30%	65万円
1,000万円以下	40%	125万円
1,000万円超	50%	225万円

贈与は年毎の申告で、その際、年間110万円までは税金がかからない基礎控除がある。

これを利用して、例えば、毎年110万円の贈与を10年間続けると、1,100万円が無税で財産移転ができる。

さらに、将来的に想定される相続税の税率を勘案し、それよりも低い税率の範囲内で少しずつ期間をかけて贈与することも得策であるといえよう。

例えば、基礎控除後の贈与額 200 万円までは 10 %と税率も低いことから、基礎控除分を合わせて 310 万円の贈与をした場合、10 年間で 3,100 万円の財産移転を行える。

③贈与における問題点

(a) 株価の変動

自社の株価は、資産、利益、配当金、あるいは類似業種の株価等により変動することも勘案しなければならない。

つまり、株価が贈与後上昇すればメリットはあるといえるが、逆に下落した場合にはデメリットともいえる。

(b) 相続開始前 3 年以内の贈与

相続開始前 3 年以内の贈与、つまり、現経営者が亡くなった場合、亡くなる日（相続開始日）前 3 年以内に贈与された財産についても相続税の対象となる。贈与のときの贈与財産価額が贈与を受けている人の相続税の正味の遺産額に加算される。

(c) 自社株の評価コスト

贈与する場合の株価の算定方法は、国税庁の通達で定められており、適正な価額で贈与しないと、差額が贈与にみなされるなどの問題が生じる。

そのため、専門家（顧問税理士・会計士）に依頼することがベストといえるが、別途の報酬が必要となるケースも多い。

(d) 特別受益財産として相続財産に加算も

贈与株式は、税法上は上記の通り 3 年以上経てば相続財産から外れるが、民法上では、経過年数に関わらず特別受益財産として相続財産に加算される。

つまり、遺産分割においては、生前に後継者に贈与されていたとしても遺産分割の際には相続財産への加算対象になるということである。さらに、その評価額も贈与された時の金額でなく、相続発

生時の金額となる。

例えば、遺産分割時の話し合いで、生前に贈与された自社株式も、遺産分割の時に相続発生時の時価で「持ち戻し」になり、法定相続分や遺留分に影響するケースも多々ある。

ただ、被相続人が遺言などで、事業承継者に贈与した自社株式（特別受益）は除外して遺産分割を行うように指示している場合や、相続人全体の合意で現状の相続財産のみについて遺産分割を行う旨の合意がある場合には、他の共同相続人の遺留分を侵害しない限り、その特別受益を相続財産に含めて遺産分割を行う必要はない。

(e) 暦年課税贈与と相続時精算課税贈与

贈与の方法は、暦年課税贈与と相続時精算課税贈与がある（自社株に関しては、後述の納税猶予制度もある）。基本は、毎年 110 万円まで非課税の暦年贈与だが、相続時精算贈与は、選択できる特例的なものとして利用される。

相続時精算贈与は、贈与時の選択により 2,500 万円までは非課税となるが、将来相続が発生すると贈与時の価額で相続財産に加算される。

2,500 万円を超えた分は、20%の贈与税がかかるが、相続時に既に支払った贈与税分が相続税額から控除される。

先の特別受益財産に関しては相続発生時の時価で「持ち戻し」されるが、相続時精算贈与は贈与時の価額で「持ち戻し」されるのが特徴である。

(2) 相続税・贈与税の納税猶予制度

円滑な事業承継を支援するために、平成 20 年に相続税、さらに 21 年に贈与税について自社株の承継にかかる税制の特例（納税猶予）が施行された。

<相続税・贈与税の納税猶予制度>

①相続税・贈与税の納税猶予

(a) 相続税の納税猶予

現経営者の相続又は遺贈により、その親族である後継者が取得した自社株式の80%部分の相続税の納税が猶予される。

(b) 贈与税の納税猶予

現経営者からの贈与により、その親族である後継者が取得した自社株式に対応する贈与税の納税が猶予される。

(注1) 親族とは、6親等内の血族、配偶者、3親等内の姻族（娘婿等）。

(注2) 納税猶予の対象となる自社株式は、後継者が相続・贈与前から既に保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までの部分。

②適用企業の要件

- (a) 中小企業者であること。
- (b) 上場会社、風俗営業会社でないこと。
- (c) 従業員が1人以上であること。
- (d) 資産管理会社^(*)に該当しないこと。

(*) 総資産に占める非事業用資産の割合が70%以上の会社、及び、総収入金額に占める非事業用資産の運用収入の割合が75%以上の会社をいう。

ただし、常時使用従業員が5名以上いるなど、事業実態があるものとして一定の要件を満たす場合には資産管理会社には該当しないものとされる。

③現経営者の主な要件

- (a) 会社の代表者であったこと。
- (b) 相続開始直前において、現経営者とその親族などと総議決権数の過半数を保有し、かつこれらの者の中で筆頭株主であったこと。

※贈与税の納税猶予の場合には、贈与時に役員を退任していることが必要。

④後継者の主な要件

- (a) 現経営者の親族であること。
- (b) 相続開始の直前において役員であり、相続開始から5カ月後に代表者であること。

※贈与税の納税猶予の場合には、贈与日に20

歳以上で、贈与の直前3年以上役員であったことが必要。

- (c) 相続開始時において、後継者とその親族などと総議決権数の過半数を保有し、かつこれらの者の中で筆頭株主であること。

⑤納税猶予の継続要件

納税猶予を続けるためには次の主な要件を満たし、管轄税務署に継続申請が必要であり、満たせなかった場合には、納税猶予額の全額あるいは一部の納付が必要となるので注意を要する。

【申告期限後5年間】

主な要件【相続税・贈与税共通】

- ・後継者が会社の代表者である。
- ・雇用の8割以上を維持している。
- ・後継者が筆頭株主である。
- ・上場会社、風俗営業会社に該当しない。
- ・猶予対象株式を継続保有している。
- ・資産管理会社に該当しない。

【5年経過以後】

- ・猶予対象株式を継続保有している。
- ・資産管理会社に該当しない。

4. 自社株の評価

自社株式の承継が行われるのは、相続、あるいは贈与か譲渡（売買）だが、オーナー経営者の持つ自社株式は、上場株のような取引相場がないことから、課税上の評価額算出が必要となる。

課税価額は時価を基にして計算し、相続、贈与の場合は相続税法、譲渡の場合は所得税法により評価方法が定められている。

その際、同族株主のいる会社においては原則的評価方法として次の2つの評価方法があり、多くの場合、併用して評価が行われる。

純資産価額の算出

資産	負債	純資産価額
	純資産	
含み益	含み資産	→ 法人税相当額
	税金相当額	

類似業種比準方式

$$\text{類似業種株価} \times \left[\frac{\text{自社1株当たり配当金} + \text{類似業種1株当たり配当金} + 3 \times \left(\frac{\text{自社1株当たり利益金}}{\text{類似業種1株当たり利益金}} \times \frac{\text{自社1株当たり純資産価額}}{\text{類似業種1株当たり純資産価額}} \right)}{5} \right] \times \text{※ 斟酌率}$$

※斟酌率：大会社は0.7、中会社は0.6、小会社は0.5

①純資産価額方式

貸借対照表を元に実質純資産を算出する方法で、簿価と時価の差額である含み益・含み損がある資産も時価に算定し直して算出する。

ただ、含み益がある場合については留意が必要で、含み益が実現したとすると法人税が課税されることから、その分を差引かねばならず、税率は42%と定められている。

純資産総額を算出した後、発行株式数で割ると一株あたりの株価となる。

②類似業種比準価額方式

類似業種比準価額方式は、業種の類似する大会社（上場企業）の平均株価に比準させて、評価会社の株式価格を求める方式で、比準要素は、1株当たりの配当金額、1株当たりの利益金額、1株当たりの純資産価額（帳簿価額）の3要素となっている。

特に、利益金額が他の要素よりも3倍（×3）の影響があるとされる。この場合の利益は、損益計算書ではなく法人税の申告所得を使い、非経常的な利益を除外するなど調整が必要である。

また、純資産価額は、含み益・含み損を勘案しない帳簿価額を用いる。

基本は純資産価額であるが、通常、類似業種比準価額の方が低い評価になることが多く、会社の規模により類似業種比準価額のウェイトを加味し

て純資産価額と併用し評価額を求める。

5. 金庫株による納税資金確保

金庫株とは、発行会社自身が取得した自社株式のことをいうが、自社株式の承継という面で考えた場合、多額の相続税の納税資金の確保という意味で合理的な機能を持っている。

この自社株式の買い取りについては、以前は限られた目的以外では禁止され、金庫株として保有する期間も厳格に規制されていたが、平成13年の商法改正以降、目的を問わず、かつ保有する期限もなくなり、永久に金庫株のままにしておくことも可能となった。

相続においては、現金等の金融資産が納税資金としては不足するケースも多く、事業承継者にとって、十分な現金を相続できない場合には納税資金に困ることが事業承継の問題点の一つである。

金融機関からの借入も一つの手段であるが、会社に資金があれば、後継者が持つ自社株式を会社が買い取る金庫株制度の利用も合理的な対策といえる。

会社による自社株式取得は、実質的に減資していると考えればわかり易く、買い戻した自社株は議決権などの権利はなく、決算書には「自社株」として純資産の部分にマイナスで表示される。

後継者は、相続した自社株を相続税支払い分

け会社に売却し、実質的に相続税の支払を会社に肩代わりさせられるというものである。また、金庫株には議決権はないことから、経営権を脅かされる危険性も小さい。

相続税支払い資金を会社から引き出す方法は他にもあり、後継者が、会社から報酬として受け取り相続税に当てるという事も考えられるが、この場合は報酬に対して通常の所得税・住民税が課税され、累進課税で高額な税金がかかることとなる。

会社から貸し付けを受けるという方法もあるが、当然返済が必要であり、結局後継者の負担は大きく、この場合には、会社に対して金利だけを払い、将来的に退職金を受け取るときに相殺するなどの、別の方策を併せることが必要となってくる。

<みなし配当課税>

後継者が自社株を会社に売却するにあたっては、みなし配当課税の発生に留意が必要である。

これは、非上場株式を発行会社に売却した場合に、売却価額がその株式に対応する1株当たり資本金等（資本金＋資本積立金）の金額を超える部分については、社内留保金の流出としてみなし配当所得とされ、最高税率が所得税40.84%（復興特別所得税含む）、住民税10%の総合課税（配当の税額控除が所得税5%、住民税1.4%認められる）の対象となる。

また、その株式に対応した資本金等の金額と取得価額との差額は株式譲渡損益とみなされ、20.315%（復興特別所得税を含む所得税15.315%、住民税5%）の申告分離課税の対象となる。つまり、一取引の中に、みなし配当課税と株式譲渡所得課税の2つが混在する。

<みなし配当課税についての特例>

非上場株式は上場株式と異なり換金が難しいため、発行会社に譲渡する以外に相続税の納税資金

を捻出できない場合が多々ある。また、相続した非上場株式を譲渡した場合に、所得税と相続税が両方課されることとなり過重な税負担ともなる。

このような税負担を軽減し、また、非上場株式の発行会社への譲渡によって納税資金を確保しやすくするため、相続又は遺贈により非上場株式を取得した場合には以下の特例が認められている。

①譲渡対価の全額を譲渡所得の収入とする特例

相続又は遺贈により非上場株式を取得し、相続の開始があった日の翌日から相続税の申告書の提出期限の翌日以後3年を経過する日までの間に、その相続税の課税対象となった非上場株式を発行会社に譲渡した場合は、受け取った金銭等はすべて株式の譲渡収入とすることができる。

この特例を受けるためには、譲渡する前に当該特例に関する届出書を、発行会社に提出する必要があるが、交付金額がすべて譲渡収入となるため、当該譲渡収入から譲渡した非上場株式の取得費及び譲渡に要した費用を控除して計算した譲渡所得金額はすべて20.315%の申告分離課税の対象となり、高額納税者にとっては税軽減となる。

②相続税の取得費加算の特例

相続人が相続又は遺贈により取得した非上場株式の取得費は、原則として被相続人の当初の取得費をそのまま引き継ぐ、又は相続人の取得費が不明の場合は売却代金の5%相当額とすることができる。

しかし、相続税に関する書類を添付した確定申告書を提出することで、取得した非上場株式を発行会社に譲渡する際の譲渡所得金額計算するにあたっては、相続人が課された相続税額のうち、その株式に対応する部分の金額を取得費に加算することができる。

6. 種類株式と事業承継

種類株式は、平成18年5月1日の会社法の施行にともないより自由な取り扱いができるようになった。

株式を保有する株主の権利は、「配当」「財産与」「議決」の3つで、これらを普通に備えるものが普通株式で、種類株式はこの3つの権利を制限したり拡大したりしたものといえる。

種類株式については、会社法は特に厳密には規定しておらず、「剰余金の配当その他の権利の内容が異なる2種類以上の株式を発行した場合、その各株式」として述べるにとどまるが、大きく分けて下記の9種類があり、さらに組み合わせにより多種多様な種類株式が発行できる。

- <1>剰余金の配当（配当を多くすることなど）
- <2>残余財産の分配（会社の精算財産の分配）
- <3>議決権制限株式（決議参加可能事項を制限）
- <4>譲渡制限株式（取得に会社の承認を要する）
- <5>取得請求権付株式（株主がこの株式の取得を会社へ請求することができる）
- <6>取得条項付株式（一定の事由が生じたときに会社がこの株式を取得できる）
- <7>全部取得条項付株式（株主総会の決議で会社がこの株式をすべて取得できる）
- <8>株主の拒否権付株式（いわゆる黄金株。特定の事項につき株主に拒否権を持たせる）
- <9>取締役・監査役選任権付株式（この株式を持つ株主から取締役や監査役を選任できる）

事業承継においては、できるだけ後継者に議決権を集中させておいた方がトラブルになりにくい。そこで、普通株式の一部を無議決権株式に変更し、後継者には普通株式、その他の相続人には無議決権株式を贈与すると、多くの資産を次代に移転できるとともに、議決権は後継者のみに引き継ぐこ

とができる。

また、譲渡制限株式等への変更は、社内混乱を招きかねない第三者等への不用意な譲渡を防ぐことができる。

その他、株主総会において重要議案を否決できる権利を与えられた拒否権付株式、いわゆる黄金株は、会社の経営安定を図るために開発されたもので、敵対的買収に対する防衛策として用いられている。また、会社創業者などが会社の重要事項に係る意思決定に関与することにより会社支配を維持するために利用されることもある。

（山城 満）

<次回は、税対策や融資制度、保険の活用、また、経営における諸問題、組織変更等についてみていきます>

※本稿は、事業承継にかかる法制度や税務、諸制度、また、それに関連するスキーム等に関する紹介や解説を行ったものであり、実際の事業承継においては個別の状況により対応が異なることから、専門家（税理士・会計士・弁護士等）にご相談が必要です。

【参考文献】

- 中小企業白書 2013年版 中小企業庁
- 金融機関と専門家による相続・事業承継支援入門 甲田義典著 近代セールス社
- 現役銀行マンが語る事業承継の勘所 平田統久著 ㈱きんざい
- 合格テキストFP技能士1級 TAC出版
- ゼロからわかる事業承継型M&A
- 日本M&Aセンター編著（一財）金融財政事情研究会
- 中小企業M&A 34の真実 藤井一郎著 東洋経済新報社
- 組織再編による事業承継対策 佐藤信祐・岡田貴子著 清文社
- 中小企業庁・事業承継に関する支援策リーフレット
- 『大切な会社の将来のために』円滑な事業の承継に向けて
- 『事業承継における融資・保証制度』
- 『事業承継の際の相続税・贈与税の納税猶予制度』
- 事業承継ハンドブック～これだけは知っておきたいポイント 29問29答～ 中小企業庁