連載第８回

「上手くいく事業承継のコツと陥りやすい誤解」

中小企業基盤整備機構
北海道支部 事業承継コーディネータ
吉川　孝

第五章　承継の流れ
最初に退任時期と方法を特定

事業承継のプロセスをフローチャートにしました（図1）。

繰り返しになりますが、スタートは社長本人が意志を固めるところ。「いつでも引退する」と言いつつ本当は迷っている場合は、事業承継がまだ始まっていません。

まず最初にしなければならないのは退任の時期と方法を特定すること。経営者自身が「いつどのように退くか」を決めなければ、事業承継計画は動き出しません。

意志決定をしたら次は事業承継の価値を見極めます。これにより経営的判断が①会社を清算する②承継する③経営改善・経営革新を行い承継価値を磨く―の３つに分かれます。

承継すると決めた場合は社長の気持ちの中で後継者を仮に特定します。この段階ではまだ公にしません。

続いて現在の経営状態を検討・分析します。信頼できる幹部や外部関係者の意見を聞きながら、次の社長が信任される環境を整えるのと同時に方向性や問題点をハッキリさせます。ここまではタップリと時間をかけてください。

事業承継の方針と課題が明確になったところで、いよいよ事業承継の柱である経営の承継へ。後継者を社内外にオープンにし信任を得ます。就任したばかりで実績がありませんから信頼はありません。「あいつならいいだろう」と非常に情緒的です。そこで根回しが必要になります。これは先代経営者がしなくてはならない大事な仕事。

先代と旧幹部、次期社長のトライアングルの中で具体的な承継プランを作り、具体化し動かす時に第三者であり高度な専門知識や経験を持つ専門家の出番となります。

外部承継は売買と同じ

経営を誰に承継するかによって経営支配権や財産の承継の手法が変わってきます。

経営承継には①親族内での承継②社内の人材による承継③社外の人材による承継④合併買収（M&A）による承継―の４つの方向性があります。

親族に承継する場合と社内の人に承継する場合を、私は内部承継といいます。経営者の哲学や思い、会社への愛情が次の世代に伝わりやすいというメリットがあります。

それ以外は全て外部承継。外部の人が次の経営者になる場合は「人と人の取引」ですが、先代の理念やビジョンがそのまま受け継がれるとは限りません。その意味で会社を売るのと同じと考えるべきです。信頼関係を築くのにも相当な努力と時間が必要です。

M&Aは企業同士の取引。実質的に会社が消滅します。

それぞれ全く性質の違うものであることをしっかり認識していないと、自分の思いと裏腹な手法を選び、心外な結果を招くことがあります。

経営承継を完成させるには財産承継が必要です。この２つはペアになっていますが、経営承継の手法によって財産承継の観点も考え方も法律もがあります。

のれん分け的承継の盲点

従業員が後継者となるケースは、経営承継の段階では親族が継ぐ場合と似ていますが、財産承継に入ったとたん、全く違うものになります。

長年勤務してきた専務や常務に承継しようとする経営者を見て、いつも思うのは「みなさん優しいな」ということ。ほとんどは「今まで会社のために尽くしてくれたんだから、少しでも経営しやすいように取り計らってあげよう」という温かい気持ちが感じられます。

「のれん分け」に似た日本的な発想ですが、株式を引き継ぐ時などは注意しないと先代の思いやりが仇となることがあります。

例えば、資本金１００万円の会社を専務が継ぐことになったとします。株式は払込み価格１株１万円ですが、税理士が相続税法に基づいて評価したところ７倍の７万円。しかし先代は後継者を気づかい「株は旧額面でいいよ。足りない分は退職金か役員報酬で貰えばいいから」と言ってしまいました。どういうことが起きるでしょうか。

相続税法に「みなし贈与」という規定があります。この例では定額譲渡の場合の１万円と７万円の差額６万円×株数＝６０００万円の贈与があったと見なされ、３０００万円近くの贈与税を納めなくてはなりません。

財産承継や移転の方法、当事者の関係や立場によって財産評価の考え方や使う法律も変わってきます。

経営承継に合った財産承継の方法を選んだ上で専門家と相談しながら、どの法律や制度を用いるかを検討します。

株式承継は３分の２以上

株式には経営権と財産権という２つの側面があります。

後継者が経営権を維持するには過半数、出来れば３分の２以上の株式を集中させる安定株主対策が必要です。①株主構成や持株割合②後継者に株を移転する時期と方法③譲渡・贈与・相続のいずれを選ぶか④資金の調達方法―を決めた上で相続税・贈与税対策や納税資金対策を選択します。

会社法の規定を活用して議決権を制限・強化したり、分散の制限などを行っていい場合もありますが、どんな方法を選ぶにせよ、自社に適しているかどうかを十分吟味することが大切です。

事業承継は経営の相談と違って同じケースは１つもありません。会社によってそれぞれ事情が異なります。事業承継の方針やプランも違ってくるのが当たり前です。

退いた後の会社を作る

株式の承継もきちんとプランを立ててからのぞまないと、思い通りに事が運ばないばかりか、金銭的なトラブルに発展したり納税額が増えたりすることがあります。

顧問先に経営者の甥が後継者となった会社がありました。「株は高いから甥に全部あげられないけど、娘も息子も経営に口を挟むつもりはないと言っている。ウチはみんな仲がいいんだ。モメる心配はない」と社長。しかし私は一抹の不安を覚えました。

経営に全く興味のない人が相続税のかかる高い株式を相続したがるでしょうか。それよりもお金が欲しいはず。実際に先代社長が亡くなってから経営に関心のない親族が「株を買ってもらえませんか」と会社に申し出た事例を見ました。大事な資産が外部に流出する可能性もあります。

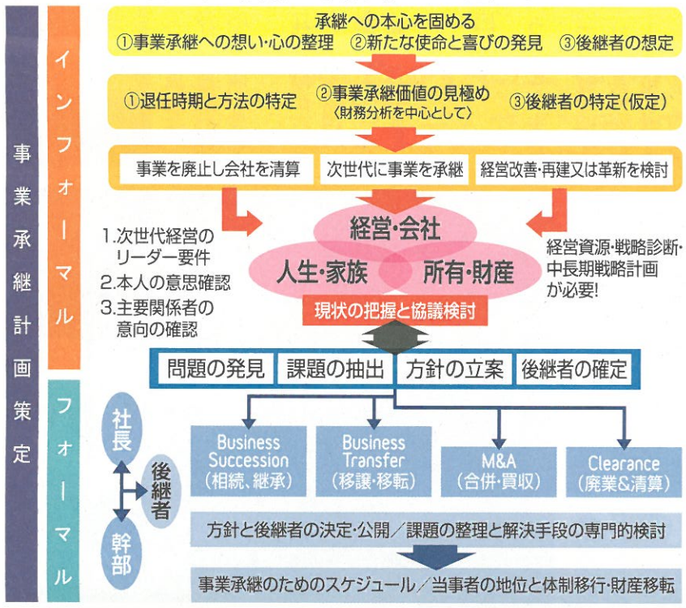
自社株の相続税対策に自己株式の取得、いわゆる金庫株方式を採用するケースもありますが、非上場の株式は市場価格がありません。取引相手と事情によって評価方法が異なり、評価方法によって価格が変わってきます。自己株式の取得は所得税法の考え方で査定しますから相続税法の基準を用いる場合より通常は高くなり、安易な個人から法人への低額譲渡では税負担が増加発生します。課税環境を複雑にしないよう十分な注意が必要です。

平成20年から経営承継円滑化法が施行されました。この法律には①非上場株式等についての相続税・贈与税の納税猶予（事業承継税制）②遺留分に関する民法特例③事業承継時の金融支援措置が盛り込まれています。

従来の相続税法の特例措置と違い、経営者が亡くなる前に計画的に事業承継に取り組んでいる旨の申請をしなければ活用できない税制です。ぜひ顧問税理士さんと一緒に検討してみてください。

（終わり）

図1・私の推奨する事業承継フローチャート



財産承継の手法と比較検討

区分	方法	メリット	問題点・注意点	事業承継税制等の特例適用
生前実現型	譲渡（売買）	1. 遺留分侵害の懸念なし 2. 当事者間の契約で完了できる	1. 譲渡対価とみなし贈与に配慮が必要 2. 譲渡所得税の負担がある 3. 譲り受け人の資金の調達と負担の問題がある	▶経営承継円滑化法による金融の特例
	生前贈与	1. 後継者に資金負担がない 2. 当事者間の契約で完了できる	1. 負担がないことによって自覚を促す効果が期待できない 2. 贈与税の納税負担がある 3. 遺留分侵害に配慮が必要	▶親族間であれば贈与税の納税猶予制度 ▶直系尊属からの贈与であれば相続時精算課税贈与 ▶経営承継円滑化法による民法特例
生前準備型	死因贈与	1. 単独で作成可能 2. 様式・要件が厳格でない 3. 生前に撤回も可能	1. 遺留分侵害に配慮が必要 2. 執行者を契約上指定できる 3. 公正証書が望ましい 4. 特定の者への特定の財産について契約できる	▶親族間であれば相続税の納税猶予制度
	遺言（公正証書遺言）	1. 方式や内容不備を回避でき、変造や紛失の懸念がない 2. 検認続きが要らない 3. 生前に撤回も可能	1. 遺留分侵害に配慮が必要 2. 証人2名と費用が必要 3. 推定相続人が認識していなければ後のトラブルとなる 4. 遺産全部について具体的かつ正確な記述が必要	▶親族間であれば相続税の納税猶予制度 ▶事業承継時特例を適用するための、経済産業大臣の確認手続きが不要

◆お知らせ◆

中小企業基盤整備機構北海道支部では、事業承継コーディネータによる事業承継の無料相談を行っています。

■場所　札幌市中央区北２条西１丁目1-7 ＯＲＥビル６階
■日時　毎週水曜日の午後１時～午後５時
■予約・連絡先（経営支援課）
☎011-210-7471・FAX011-210-7481
E-Mail hokkaido5@smrj.go.jp