



強い会社をつくる！製造業の戦略的な会計と税務

第11回 中小企業の事業承継対策はこう進める！！

皆さん、こんにちは。御堂筋税理士法人の松本と申します。中小企業の事業承継について第8回からお話しさせていただいておりますが、今回は中小企業の事業承継対策の具体的な進め方について9つのステップでお話しさせていただきます。

1. 将来の基本方針
2. 株式をめぐる基本方針と経営権対策
3. 株式のスムーズな承継対策
4. 相続方針と相続税
5. 後継者の準備と成長・育成
6. 次世代幹部の育成
7. 経営者・後継者の資産形成
8. 事業売却やM&A
9. 事業承継における心がまえとアドバイス

1. 将来の基本方針

事業承継を検討する上で自社の将来の基本方針を、事業の長期計画を視野に入れながら考えます。

長期の計画においては、会社の損益、資金、従業員の数、役員構成、自己資本等がどのように推移していくかということも明らかになります。将来の数値を時系列でみることによって、自社の株価のおおよその推移も把握でき、承継のタイミングについても検討することができます。

事業承継の基本的な方針を考える際には、以下のような内容について検証していきます。

- 事業の将来性があるのか
- 後継者はいるのか
- 後継者は親族かそれ以外か
- 資本を持ち続けるのか売却するのか
- 売却する場合、売却先が親族か他人か

M&Aのように完全に事業から退き影響力を持たない場合は、売却金額だけの問題になりますが、事業に愛着がある場合や子孫が経営できるまでの年齢に達しておらず、中継ぎとして親戚や社員が経営を行っていく場合は、引き続き経営をサポートしていく必要があります。その場合は規約や運営方法を決めファミリー委員会などを組織することもあります。このように所有と経営が分離してしまうと組織運営には工夫が必要になります。

後継者が子供である場合でも、事業承継についてお互いの想いを伝える機会をなかなかもてないというケースが多く、まずはお互いの事業承継についての考えを知るためのコミュニケーションから始める必要があります。後継者としては、会社の内容を教えてもらっていない、父親がどう考えているかわからない、父親の世代の幹部陣は引退してほしい、院政をしかないでほしい、いつ社長にしてくれるのかなど様々な思いを抱えています。

事業承継計画も含めた事業の長期計画をお互いに共有し、立案するのがスムーズな承継への一歩となります。

2. 株式をめぐる基本方針と経営権対策

以下2. 3. 4. については以前お話ししておりますので詳細はそちらをご参照いただければと思いますが、自社株をめぐる問題で多いのが、評価額が高すぎる、後継者への株式の委譲が進んでいない、株式が分散している、株式の持株関係が複雑である、株式の移転防御策が打たれていないといったことがあげられます。

株式の問題は、経営権を確保するという観点からとても重要になります。そのためには、株式の所有割合による株主の権利を理解し、どの程度ま

で株を保有するのかを意思決定することがポイントです。

経営権確保策の一例は以下になります。

- ① 持株比率を高め経営権を確保する。
- ② 種類株式を使い議決権で支配権を確保する。
- ③ 安定株主を活用し支配権を確保する。
- ④ 定款による「属人的定め」を使って、議決権に差をつける。

3. 株式のスムーズな承継対策

中小企業の株式は上場株式と違い純資産の蓄積が株価に影響を与えるケースがほとんどであり、その場合、株価は放っておくとどんどん上がっていきます。誰にどのように移転していくかのプランを策定し、スケジュールにそって株式のスムーズな移転を行えるようにしておかなければなりません。

決算期ごとに自社の株価を算定し、以下に掲げるような方法で承継をすすめていきます。各々のケースに応じてベストな方法を選択し、税金の負担は最小限におさえるようにします。

| 対策パターン | 特長・欠点・ポイント |
|-----------|---|
| 毎年贈与する | ・毎年110万円づつ ・長期にわたる |
| 特定年度で一括贈与 | ・不況時、赤字年度、退職金支払年度に合わせて実施 |
| 相続時精算課税 | ・各種条件があるが値上がりが見込める場合効果が高い |
| 納税猶予 | ・要件が厳しく活用は少ない ・納税資金を銀行から借りるのであればその利息との比較で検討も可能 |

4. 相続方針と相続税

中小企業のオーナーの場合、相続の基本方針として事業関連資産は後継者へそれ以外の資産はその他の相続人へ相続させることで後継者は安定した経営ができます。特に自社株が分散していると将来的に問題が起こる可能性が高くなります。遺産分割を検討する際には遺留分に配慮することも必要です。

【立場による相続財産】

| | |
|----------|--|
| 後継者 | ・自社株 ・事業の基礎になっている個人所有の不動産 ・事業の担保になっている金融資産 |
| 妻 | ・自宅不動産 ・自分の死後、妻の生活資金 ・子、孫を援助するに足る余裕のお金 |
| 後継者以外の息子 | ・マイホームの不動産あるいはお金 ・孫の進学資金 |
| 後継者以外の娘 | ・お金 ・孫の進学資金 ・離婚している場合には今後の生活安定資金あるいは安定資金のファンドとなる収益を生む資産あるいは立場（取締役など） |

5. 後継者の準備と成長・育成

事業を承継するに際しては、経営者としての素養も必要になってきます。そのためには幼少時代から帝王学を学び、社会にでてどのような教育を行うか計画を立てておくことも有効です。

【後継者の学び10カ条】

| | |
|------------------------------|-----|
| ① 専門分野でNo.1になる | 仕事力 |
| ② 営業マインドを身につける | |
| ③ 人脈を作る | |
| ④ 数字と思考力を身につける | 経営力 |
| ⑤ 経営計画中心の経営を行う | |
| ⑥ マネジメントを身につける | |
| ⑦ コミュニケーション力を磨きリーダーシップを身につける | 人間力 |
| ⑧ 信頼される行動を身につける | |
| ⑨ 生産性を高めるよき習慣を身につける | |
| ⑩ 自らの人生の価値観を確立する | |

また現経営者はリタイアの時期とその準備をしていくことになります。リタイアの時期は退職する年齢以外に明確な基準がなく、それ以外を基準としてしまうと、いつまでも経営権を渡すことができなくなってしまいます。ですので、どの年齢で引退しようと決め、5年程度かけて徐々に経営

実務に投下する時間を減らし、余った時間でリタイア後の準備と後継者がスムーズに事業を引き継げるようにサポート役としてコーチングを行うことをお勧めいたします。

6. 次世代幹部の育成

後継者の育成と同じくらい重要なことは、後継者をサポートする経営幹部を育成することです。

経営幹部の育成方法は、経営計画を立て実行管理のためのPDCAサイクルによるマネジメントを実践していくことです。

そのために必要なマネジメントスキルの習得を組織として推進し、彼らが外部交流の場に参加し情報交換をしながら様々な学びを得る必要があります。部下の人材育成についても自己成長のよい機会になります。

7. 経営者・後継者の資産形成

経営者・後継者はなぜ資産形成する必要があるかということですが、やはり会社が万が一の時に資金を融通する必要があるからです。また借入の際に代表者の個人保証をする必要性も出てきます。そしてなによりリタイア後の人生についても考えなければなりません。そのために引退までの資産形成計画を作成し毎年の役員報酬をどのようにするか、退職金をどの程度取るのかなども検討する必要があります。また、お金だけでなくどのような老後の人生を歩んでいくかなどのライフプランも考えておかれることをお勧めいたします。

8. 事業売却やM&A

事業を存続させるためには、様々な方法があります。その方法をいくつかのパターンにわけてご紹介いたします。

| パターン | ポイント |
|----------------------------|--|
| 子供に引き継ぐまでの中継ぎとしての幹部による承継 | 経営者の処遇条件 経営者の個人保証 |
| 幹部による経営の承継(株式は保有しておく) | 経営者の処遇条件 経営者の個人保証 オーナー家の口出し権限と報酬などのルール |
| 外部からの経営者招聘(経営のみで株式は保有しておく) | 上記と同じ いかに経営者を探すか |
| 幹部への売却(EBO) | 買収資金をどう調達してくるのか |
| 外部からの経営者を招聘し売却(MBO) | いかに経営者を探すか |

最近では、実際に上記のようなパターンによる事業承継が進められています。

中小企業におけるM&A市場は、後継者不足もあり、一つの選択肢として認知されてきており、マッチングの機会も多くなってきています。

9. 事業承継における心がまえとアドバイス

中小企業の事業承継対策のまとめになりますが、経営の承継は常なるテーマであり経営者も社員もその家族も企業に願うことは会社の永続です。よき経営者が経営したとき、企業は繁栄していきます。よき経営者を育てるため常に経営承継のことを考え、事業承継計画の中に経営者の育成そして幹部の育成計画を組み込んでおく必要があります。また経営者育成のためには経営の引退時期を決めバトンタッチのタイミングを明確にしておくことも重要になります。

【事業承継の10カ条】

- ①会社の健全性維持が大前提
- ②常に事業承継の一局面であることを忘れない
- ③長期プランをつくり、早めに着手する
- ④ポイントは出口戦略
- ⑤外部専門家を交えて家族でよく話し合う
- ⑥子供に継がせる場合、株式は集中させる
- ⑦相続について大切な考え方を忘れない
美田を残さず→最も価値ある遺産は教育である。
争続対策→家族の個々の状況を配慮する。
もらう側は財産をいただけたら望外の幸せだということ。
- ⑧後継者の育成を計画的に行なう
- ⑨幹部人材を育成する
- ⑩お金をためる

ここまで4回にわたり中小企業の事業承継をお話ししてまいりました。次回からは『高業績企業になる製造業の業績管理法』についてお話しさせていただきます。

※後継者の準備・育成計画表

| | テーマ | 目標 | 取り組むべき課題 |
|--------|--------|----------------------------|---|
| 少年時代 | 刷り込み | ・仕事場見分 ・人脈が作れる学校へ進学 | ・仕事場を見せる ・社長業に打ち込む姿勢を見せる ・仕事を継ぐのだと刷り込む |
| 学生時代 | 社会の厳しさ | ・客商売の厳しさを理解 ・ビジネスマナーの体得 | ・接客アルバイトをする ・同じ立場の子がいる学校を選ぶ ・パソコンに慣れさせる ・外国で1人暮らしをさせる |
| 承継準備期 | 丁稚奉公 | ・仕事を覚える ・リーダーとなるための勉強 | ・他人の飯を食う ・自社の足跡を顧みる ・特定分野のNo.1になる ・数字に強くなる ・価値観学習を始める |
| 経営移行期 | 社長の練習 | ・社長の座に就く(30代を目安) | ・マネジメントスキルを学ぶ ・経理/財務を担当する ・経営企画 ・コミュニケーション術 ・右腕/左腕を作る ・番頭/プレーンとの関係作り |
| 経営確立期 | 社長となる | ・社長としての経営権確立 | ・リーダーシップ確立 ・幹部の世代交代と新幹部育成 ・経営計画体制の確立 ・組織変革と学習組織作り |
| 経営充実期 | 社長の活躍 | ・なすべきことを成就させる | ・価値観の完成 ・社員と共に学び成長する ・経営の充実に努める ・次世代幹部の育成 |
| 次世代移行期 | バトンタッチ | ・次世代へ事業を引き継ぐ | ・次世代の右腕/左腕を配置 ・後継者の育成 ・プランの実行 |

御堂筋税理士法人

高業績企業をめざす中小オーナー企業の、経営のワンストップソリューションを標榜する税理士コンサルタント集団。会計がわかっているという強みをベースに、経営計画→実行管理→幹部育成→事業承継を一気通貫で進める。経営者によりそった問題解決(Solution&Accompany)をめざすスタッフ17名のうち、10名が税理士。日々実践と訓練にいそしむ。製造業、工務店、会計事務所などの業種に特に強い。

所在地；大阪市中央区今橋 4-1-1
淀屋橋三井ビルディング 4F

