

第11回 製造業の事業承継の進め方①

御堂筋税理士法人 税理士 香取 圭



■はじめに

皆さん、こんにちは。御堂筋税理士法人の香取です。そこで今月から2回にわたり事業承継の進め方についてお話させていただきます。

事業承継については平成29年12月8日閣議決定された新しい経済政策パッケージの中で事業承継の集中支援が掲げられております。2025年までに70歳を超える中小企業・小規模事業者の経営者は245万人になり、約半数127万人が後継者未定ということで、現状を放置し中小企業が廃業となると10年間の累計で650万人の雇用約22兆円のGDPが失われるおそれがあるそうです。中小企業・小規模事業者の円滑な世代交代を通じた生産性向上を図るため今後10年間程度を事業承継の集中期間として取り組みを強化していくようです。

事業承継は、上記のように政府の今後の重点項目であり、対象となるお社は、本業の業績向上とあわせて事業承継の対策を検討していかなければなりません。1回目は事業承継の進め方について2回目は先日平成30年税制改正大綱でも盛り込まれた事業承継税制も含め事業承継に関連する税制についてお話させていただきます。

■事業承継の進め方

中小企業の事業承継対策の具体的な進め方について、以下の9つのステップでお話しさせていただきます。

1. 事業承継の基本方針
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. 事業承継の基本方針

事業承継を考える上で重要となるのは、現在のうちに経済環境の変化が速くなっている中で長期的な視点で継続的な付加価値が提供可能かどうかを検証することが必要です。

まず、長期計画において、会社の損益、資金、役

員構成、従業員の数、自己資本等がどのように推移していくかということを中心に、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を把握でき、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

最重要になるのは後継者の選定です。事業の付加価値の源泉が現経営者個人の資質に依存している場合、後継者が事業を引き継ぐことが可能となるような仕組み作りや組織的な経営へ転換し準備をしていかなければなりません。そのためには現経営者の意志を表した経営理念を明確にし、必要な人材採用・育成を図り権限委譲する必要があります。

親族および親族外の役員・従業員に適切な後継者候補が見当たらない場合はM&Aという方法で事業から退き、株式を売却しキャピタルゲインを得ることになりますが、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う場合は、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がなかなか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はじ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

- 議決権確保に問題はないか
- 問題となる株主がいる場合の対策を検討して

いるか

- 直系以外が承継する時オーナー権をどのようにするか
- 後継体制が不安な時に影響力の確保を検討しているか

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、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かを意思決定することがポイントです。経営権の確保をする主な手法は、以下の2つになります。

(1) 持株比率により経営権を確保する

経営権を確保するための持ち株の所有割合は1/2超、2/3超が検討する目安になると思います。所有割合が高ければ安定的な支配権確保が可能ですが、一定の株数が必要となるため、株式の評価額(1株当たりの評価額×株数)が高くなるという点が問題です。支配権確保をクリアした後の残りの株式については、従業員持株会その他安定株主となる第三者を株主とすることも検討のひとつでしょう。(2) 種類株式を活用する

会社法上、普通株式とは別に「権利の内容が異なる株式」を発行することができます。これを「種類株式」といいます。事業承継における株式対策で活用される種類株式には「議決権制限種類株式」と「拒否権付種類株式」があります。

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

*平成30年税制改正大綱では、緩和の方向性で検討されている。

4. 株式のスムーズな承継対策

親族内承継の場合、中小企業経営者の多くは、個人資産の大半が事業性資産で構成されているため、事業承継を検討する上で相続問題は不可避となります。そこで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には遺留分に配慮することも必要です。

5. 株式のスムーズな承継対策

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。

活用事例としては、後継者以外が所有する株式を「無議決権株式」とし、後継者の支配権を確保する方法や、黄金株といわれる「拒否権付種類株式」を先代経営者が保有することにより、後継者の経営をサポートする方法があります。

「種類株式」により会社の支配権を確保する場合には、経営権と株式の財産価値を切り離すことができますので、少ない株数でも安定した経営を維持することが可能となります。

ただし、新たに「種類株式」を発行するには、株主総会の決議による定款変更が必要ですし、既存の普通株式を「種類株式」に変更する場合には、株主総会での決議及び全株主の同意が必要となります。

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と上がっていきます。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。(下図参照)

【後継者の学び10カ条】

- ① 専門分野でNo1になる。
- 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。
- 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。
- 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かと決め、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

後継者を育成するの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さまざま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ります。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. 第三者への売却

事業を存続させるためには、さまざまな方法があります。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。(下図参照)

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さまざまなパターンによる事業承継がすすめられています。

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ねが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してあげる
もらう側は財産をいただけたら望外の幸せだと思ふこと
- 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。