

中堅・中小企業の事業承継対策

第1回 事業承継対策の必要性

はじめに

中堅・中小企業の経営者の高齢化が進展している現在、事業承継は避けて通れない重要な問題となっています。年間約7万社が後継者不在のため事業継続を断念していると言われてい

ます。そこで本稿では、こうした課題に対処できればと、中小企業庁が中心となって設立した事業承継協議会が編纂した「事業承継ガイドライン」に基づいて中堅・中小企業の事業承継に関する以下の点について検討を加えていく予定です。

第1回 事業承継対策の必要性

第2回 事業承継方法の決定と計画の立案

第3回 事業承継方法ごとの具体的な対策の実行
親族内で承継する場合

第4回 事業承継方法ごとの具体的な対策の実行
従業員等への承継又は外部から後継者を雇い入れる場合

第5回 事業承継方法ごとの具体的な対策の実行
M&Aを検討する場合

第6回 まとめ

1. 事業承継の着眼点

わが国における中堅・中小企業のほとんどが同族会社（注1）であるとされています。つまり、多くの中堅・中小企業においては所有と経営が一致していることとなります。そこで、事業承継の着眼点として後継者対策（経営）と自社株等物的承継対策（所有）の二つの側面から捉える必要があります。

（注1）国税庁によれば、株主等の3人以下及びこれらの同族関係者（個人及び法人）が有する株式の総数又は出資金額の合計が、その法人の発行済株式数の又は出資金額の50%以上に相当する法人をいう。

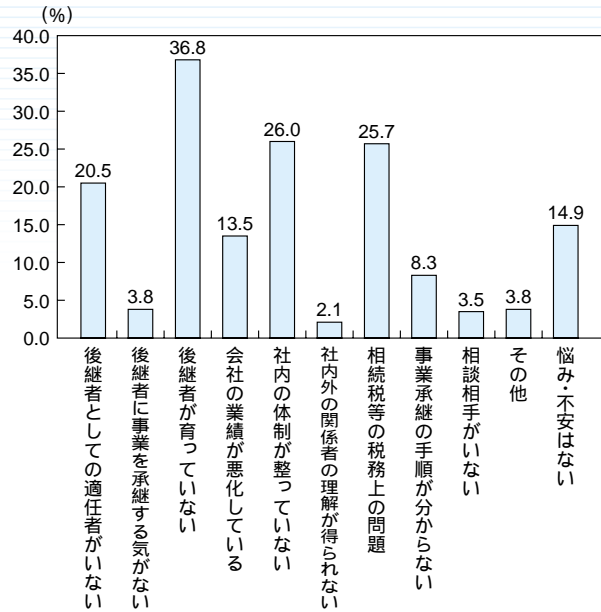
2. 後継者対策の問題点

まず後継者対策（経営）ですが、財団法人埼玉県中小企業振興公社の「中小企業の事業承継アンケート調査」（平成19年6月）によれば、事業承継における悩み・不安は「後継者が育っていない」（36.6%）、「後継者としての適任者がいない」（20.5%）、「後継者に事業を承継する気がない」（3.8%）と後継者に関するものが多くなっています。（図表1）

また、わが国の平均年齢が高齢化し、経営者の平均年齢も60歳に手が届きつつある中、後継者を選定することは喫緊の課題となっています。後継者の決定状況に関する調査結果では、「後継者を既に決めている」と回答した企業は全体の約37%にとどまっています。（図表2）

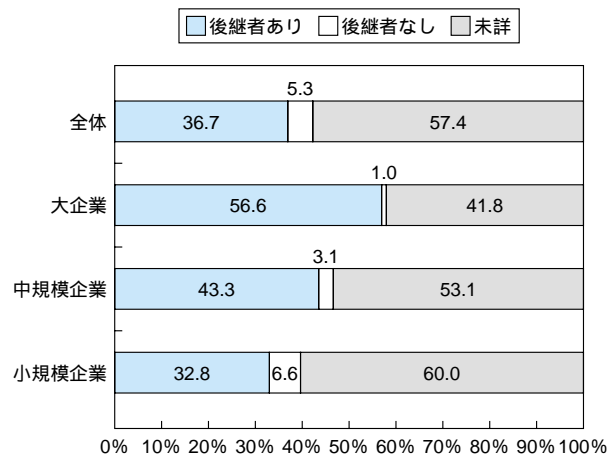
また一方、最近の傾向として後継者を子息・子女として事業承継している企業は、20年前の約半分、全体でいえば約4割の企業まで減少しつつあり、その他の親族を含めても全体の約6割にまで減少しています。（図表3）

図表1 事業承継の悩み・不安（複数回答）



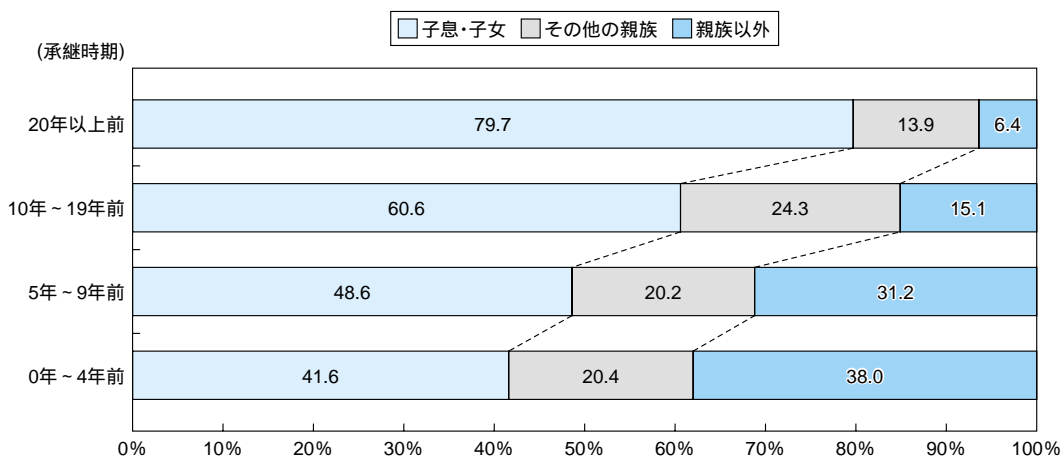
出所：(財)埼玉県中小企業振興公社が平成19年6月に実施した「中小企業の事業承継アンケート調査」

図表2 後継者の決定状況



出所：中小企業庁「2007年版中小企業白書」

図表3 先代経営者との関係の変化



出所：(株)東京商工リサーチ「後継者教育に関する実態調査」(2003年)

3. 自社株等物的承継の問題点

つぎに後継者策がうまくいっても、自社株等物的承継をいかに計画的に行うかが大きな課題となります。

無事に首尾よく親族の中から後継者を選ぶことが出来たとしても、当該後継者に相続・移転させる株式については、均分相続や遺留分（注2）などの他の相続人が有する民法上の権利によって、相当程度の制約を受け、分散せざるを得ない場合があります。

（注2）配偶者や子供等の法定相続人に最低限度の資産承継する権利を保障することをいう。遺留分を超えた生前贈与や遺言による財産分配の指定は、遺留分権利者が一定の方法で請求することによって効力を失ってしまいます。

参考1 遺留分の例

相続人の構成	法定相続分	遺留分
配偶者、子供2人	配偶者： 1 / 2 子供：各 1 / 4	配偶者： 1 / 4 子供：各 1 / 8
子供3人（配偶者他界）	子供：各 1 / 3	子供：各 1 / 6

具体例として先代経営者が自社株の承継対策を全くとってこなかったために、先代経営者の保有株式が事業に関係のない相続人に分散するなどして、会社経営に混乱をきたしたケースを例示しておきます。（事例1）

（事例1：相続によって株式が事業に関係のない相続人に分散したケース）

機械部品のメーカーである甲社は、株主が社長A（発行済株式の80%）とその弟で専務のB（同20%）のみの非公開会社である。

社長Aには妻Cとの間に2人の娘（D, E）がいるが、C, D, Eは事業には全く携わっていない。

社長Aは、数年前から体調を崩したため、事業を専務Bに任せることとしたが、株式については格別の手当てをしていなかった。

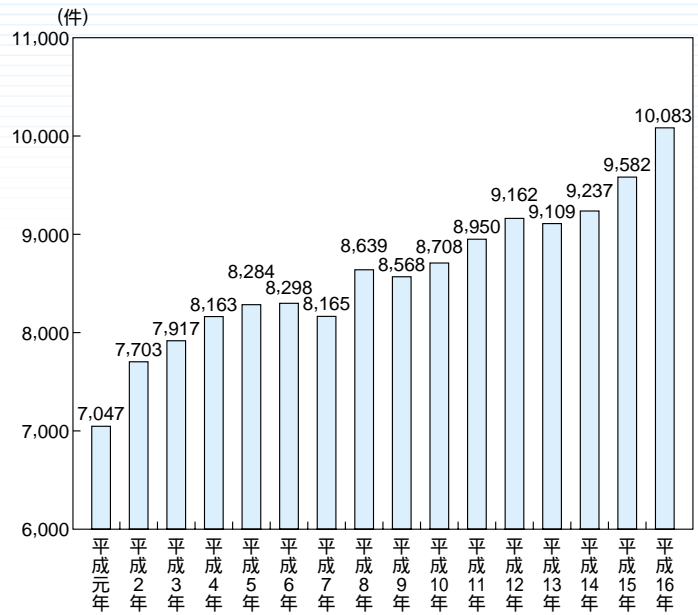
先年、社長Aは死亡し、その保有する株式（80%）は、妻Cと娘D, Eが各々法定相続分に応じて取得した。

C, D, Eは、相続税の納税資金を確保する目的もあって、株式を専務Bや幹部従業員に対し売却したいと申し出ているが、Bや幹部従業員には全株式を買い取るだけの資金力がないため、C, D, Eは株式の一部を第三者に売却しようとしている。Bや幹部従業員は、敵対的意図を持った第三者が過半数の株式を取得するのではないかと不安で、業務に専念できず、業績は下降している。

（本事例のポイント）

- ・社長Aが、生前に、贈与や遺言の作成を行い、専務Bへの株式の集中を行うことを検討しておくべきであった
- ・上記のような場合の対策として、会社法を活用して会社が「相続人に対する売渡請求」が可能な旨を定款に定めておくことも考えられる

図表4 全国の家庭裁判所に持ち込まれた遺産分割調停件数



出所：司法統計年報（最高裁）

事例1のような事態を避けるため、後継者以外の相続人への自社株の分散を防ごうとするためには、現金等の多額の個人資産を用意してそれを自社株等の代わりに相続させることが必要となりますが、相続発生時に経営者がそのような現金等の資産を保有していないケースも多いと考えられます。

会社の自社株等物的承継対策としては、後継者の目から見て、誰に自

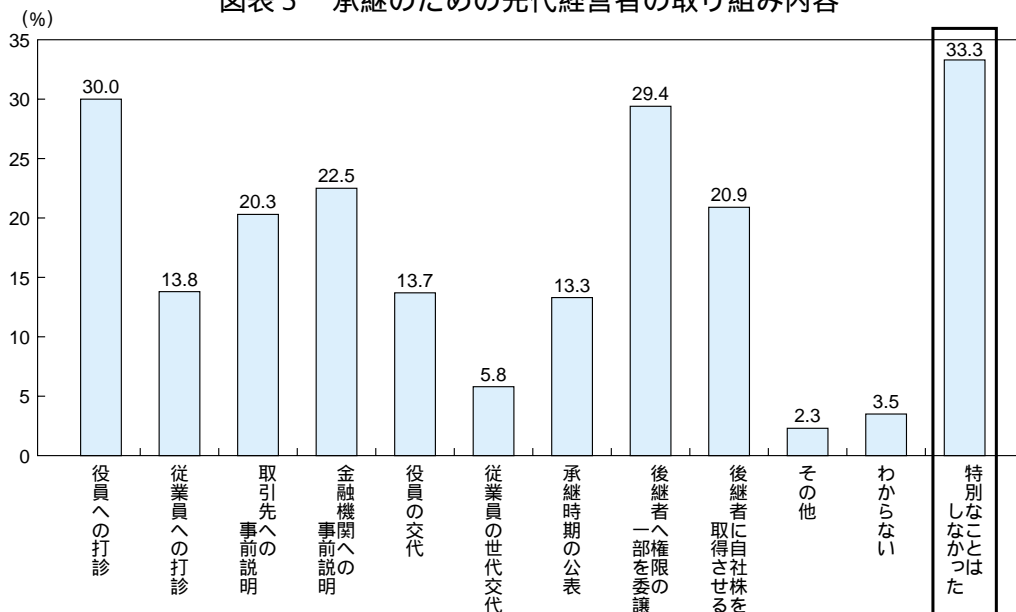
社株を含めて相続資産をどの位持たせるのか、を決めなければなりません。最大決定権者であり、仲裁者でもある先代経営者の死と、親族内での自社株の分散という事態から、経営方針等の食違いに端を発して親族内での争いが激化することも珍しいことではありません。(図表4)

4. 事業承継におけるその他の問題

(1) 積極的に取り組むきっかけや動機が欠けている問題

事業承継問題が大切な問題であることが認識されているにもかかわらず、多くの企業で事業

図表5 承継のための先代経営者の取り組み内容



出所：(株)東京商工リサーチ「後継者教育に関する実態調査」(2003年)

(注)1. 現在の経営者に対して先代経営者の取組について質問しているため「わからない」という回答が存在する。
2. 複数回答のため、合計は100を超える。

承継に向けた計画的準備がなされていないというのもまた事実です。

例えば、事業承継に係わる取り組みに関する調査結果において、「特別なことはしなかった」とする回答の割合が3割強を占めています。(図表5)

また、別のアンケート調査において「後継者を決めている」と回答した経営者に対して、事業承継の準備状況を調査したところ、「十分に準備している」と回答した企業はそのうちの2割弱にとどまっています。

これらの調査結果の背景には、少なくとも自分が元気なうちには発生しないという事業承継の特殊性があると考えられます。目の前に発生している問題であればともかく、将来に発生する「可能性のある」問題に対しては、前向きになりにくいものです。このように、事業承継対策は現経営者が積極的に取り組むだけのきっかけや動機がかけられているという側面もあるのです。

(2) 周りから言い出しにくい問題

事業承継対策は、現経営者が自発的に取り組むことが難しいこと以上に、周囲からその取り組みを促すことも期待しにくいことが、より問題を難しくしています。同族会社であれば、事業承継という場合によっては「社長の死」を想起させるような話題を家庭内で正面から取り上げて議論することは憚られるでしょうし、そうすることによって新たなトラブルが生ずる場合すらあるでしょう。

5. 事業承継計画の必要性

(1) 何時かは訪れる事業承継問題

前述のように経営者の平均年齢が60歳に手が届きつつある現在、いつ訪れるのかわからないが、確実に発生する事業承継までに計画的対策を、早い時期から着実に準備していくことが必要です。

親族内に事業承継する人がいるならば、その人物に社内業務を理解してもらうなどの後継者教育も必要でしょう。そして、自社株等物的資産(主に資本政策)をどうするのか、これと家族内の相続の問題とどう融和させるのかを話し合っていかなければなりません。

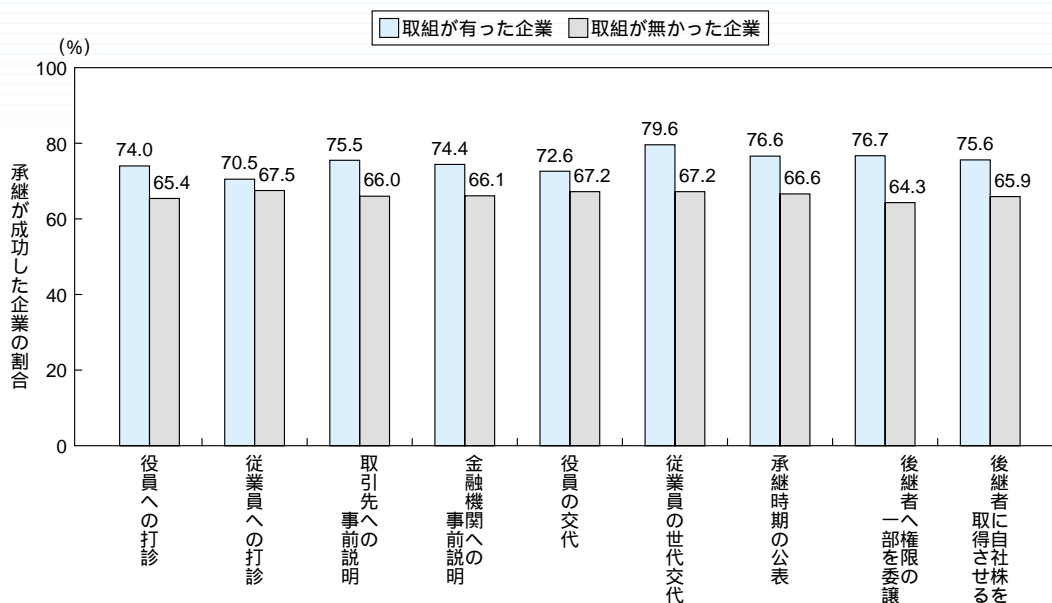
親族内で事業承継する人がいない場合には、もっと深刻です。社内又は外部から事業承継者を選ぶ場合には、その選定と社内融和から始めなければなりません。M&A等会社の売却というのであれば、その売り先を見つけるのも簡単ではありません。十分な準備期間をとって、着実に進めていくことが必要です。

(2) 十分な事前計画で成功する事業承継

十分な準備期間を取って着実に進める事業承継は、その成否を大きく左右します。事例1で紹介したように無計画な事業承継は業績の低下につながり、下手をすると事業の存続自体を危ういものにしかねません。

調査では、事業承継に関する事前取り組みの有無によって、事業承継が「成功」する割合が

図表6 承継前の先代経営者の取り組みと承継が成功した企業の割合



出所：(株)東京商工リサーチ「後継者教育に関する実態調査」(2003年)

高くなる結果となっています。(図表6)

(3) 事業承継に向けた様々な方策の存在

次回以降に詳しく触れますが、事業承継の多様な要請に対応して、近年様々な方策が整備されてきています。

例えば、平成18年5月に施行された「会社法」では、活用の幅が広がった種類株式を利用して、生前に議決権制限株式を発行したり、自社株式の内容を変更しておき、経営者の死後、事業の後継者には普通株式を、事業に関係のない相続人には議決権制限株式を相続させることによって、遺留分等民法上の権利に配慮しつつ議決権の分散を防ぐ方策も実施することが出来るようになりました。

また、公正証書遺言を活用することによって、生前には経営者自らが自社株を保有しつつ、経営者の死後に、事業に必要な資産を後継者に取得させるといったことも可能です。

(4) 事業承継計画は「第二創業」を考える機会

事業承継は実は「第二創業」とも言われています。過去の事業モデルをそのまま承継できるかどうかを検討しなければなりません。従って、事業承継計画には人的対策と物的対策と同時に、将来にわたって事業を永続させていくために、自社の強み・弱みを分析するとともに、経営理念や中長期目標を後継者と伴に共感しながら策定していくことも必要となるのです。いわば事業の将来像を描いて、「第二創業」を行っていく必要があります。この点からも事業承継計画は必須のものとなっています。

*** 次回は「事業承継方法の決定と計画の立案」について検討していきます。**