

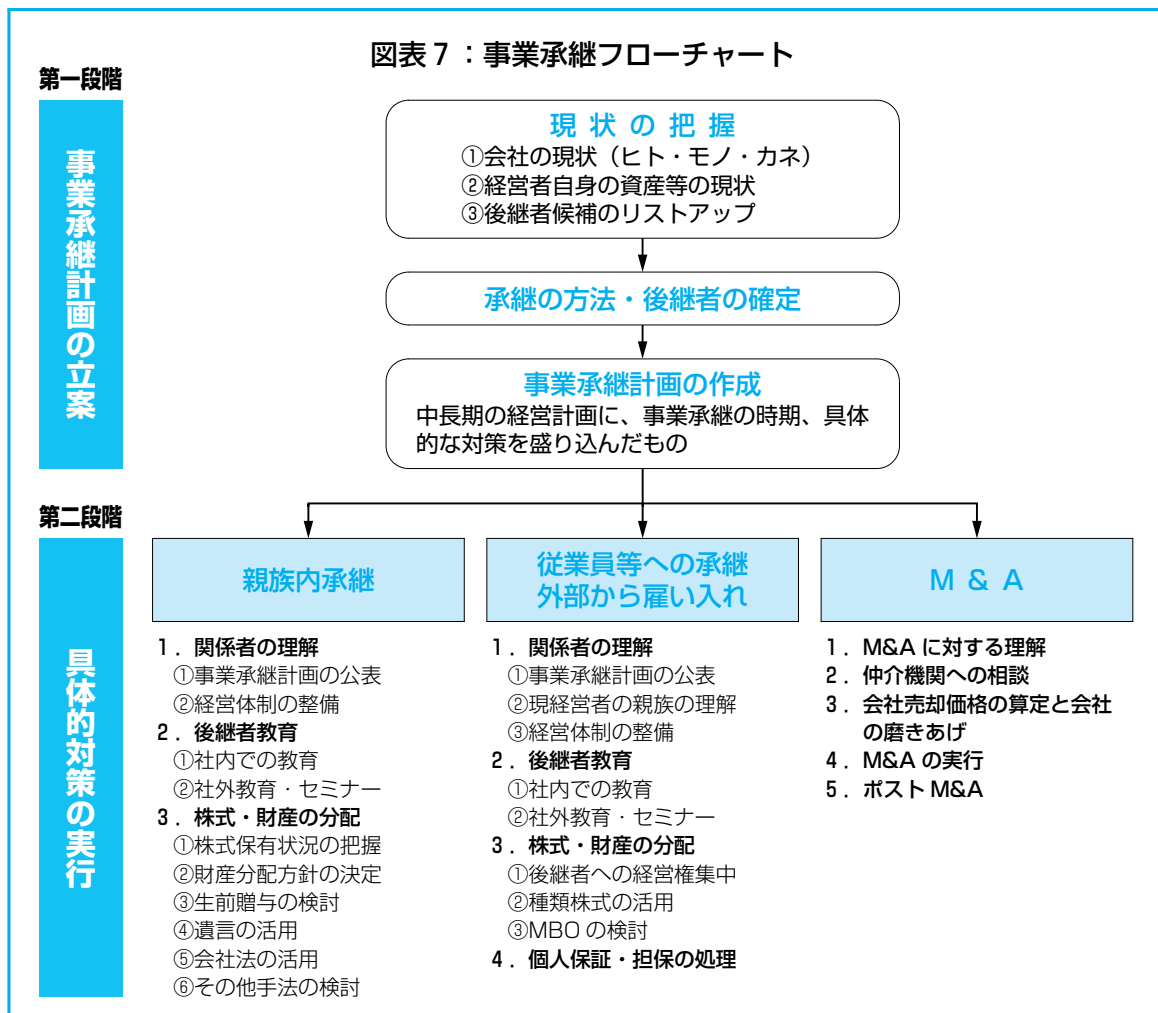
# 中堅・中小企業の事業承継対策

## 第2回 事業承継方法の決定と計画の立案

### 1. 事業承継フローチャート

前回は中堅・中小企業の事業承継における後継者対策と自社株等物的対策とその各々について問題点を例示し、スムーズな事業承継を行うためには事前の準備・計画が必要であることをお話しました。

そこで今回は具体的に事業承継のフローチャートをご紹介します、事前準備におけるポイントなどについて検討を加えていきます。資料等の出所は、前回同様に「事業承継協議会」がまとめた「事業承継ガイドライン」に基づいています。



### 2. 事業承継方法の決定と計画の立案

事業承継を進める際は、「事業承継フローチャート」（図表7）で示したように、①事業承継計画の立案、②具体的対策の実行の2つの段階に分かれます。

## (1) 会社を取り巻く各状況の把握

第一段階で事業承継計画を立案するにあたり、まずは会社を取り巻く各状況を正確に把握することが必要です。具体的には次の事項などです。

図表 8：会社を取り巻く各状況の把握

### ①会社の経営資源の状況

- ・従業員の数、年齢
- ・資産の額及び内容
- ・キャッシュ・フロー等の現状と将来見込み等

### ②会社の経営リスクの状況

- ・会社の負債状況
- ・会社の競争力についての現状と将来見込み等

### ③経営者の所有資産及び負債の状況

- ・保有自社株式
- ・個人名義の土地・建物
- ・個人保証等の状況等

### ④後継者候補の状況

- ・親族内（子息・子女）で後継者となり得る者がいるかどうか
- ・社内や取引先等に後継者となり得る者がいるかどうか
- ・後継者候補の能力・適性（統率力、意思疎通能力、広い視野、忍耐力、行動力、柔軟性が備わっているかどうか）
- ・後継者候補の年齢、経歴、会社経営に対する意欲等

### ⑤相続発生時に予想される問題点と解決方法の有無の状況

- ・相続紛争予防に向けた法定相続人及び相互の人間関係・株式保有状況等の確認
- ・相続財産の特定、相続税額の試算、納税方法の検討等

以上の点などについて現状把握を十分に行わなければ、関係者との意思疎通や事業承継の方法の確定もうまくはいかず、ひいては事業承継計画も策定できなくなることが想定されます。以下に相続税納付方法の検討を怠った事例を紹介します。（事例 2）

### （事例 2：相続税負担額を認識していなかったために、納税資金が確保できなかったケース）

C社は創業30年の美容関係製品の販売会社であるが、10年ほど前から急成長し、株式の評価額も業績に連動して上昇した。社長甲が死亡する直前期には、株式の相続税評価額は1株あたり約250万円になっていたが、甲もその相続人（妻乙、長男丙、長女丁）もそのような知識はなかった。長男丙が事業を承継することは自他ともに認めるところであったが、相続税申告の段になって、多額の相続税が発生することが判った。甲の相続財産は、自宅と預貯金のほかはC社株式（甲が100%にあたる800株を所有）のみであり、その相続税評価額は、自宅と預貯金で約2億円、C社株式が約20億円となっていた。

配偶者控除を利用しても、相続税の総額は数億円に昇り、金銭一括納付は不可能。物納や延納も事実上困難であり、長男丙としては、相続した自社株の相当割合を第三者に処分しなければならないが、適当な処分先がない。

### （本事例のポイント）

- ・関係人全員が自社株の評価額についての知識を持たなかったために生じたケースで、最悪の場合は社業の存続すら危ぶまれる事態となる。社長が自ら自社株の評価や相続税について関心を持ち、株式の生前贈与などの対策を講じることが望まれる。

## (2) 関係者との意思疎通

上記(1)の現状把握に基づいて事業承継の具体的な計画を立案し、実行に移していくこととなりますが、その際に重要なことは、リストアップした後継者候補のほか、親族、幹部役員など事業に関係する者の意向を聴取するとともに、経営者の考え方を説明し、相互に意思疎通を図っていくことです。事業承継によって影響を受ける出来る限り多くの方々に経営者の意向や考え方を事前に説明し、理解を得ておくことも重要なポイントになります。

事業承継には、図表7の第二段階で示したとおり、①親族内への承継、②従業員や外部への承継、③M&A に大別されますが、後継者及びその関係者も多様となってきます。ただ、いずれの場合であっても、後継者候補や会社の幹部役員などに、経営者の意向を伝えておく必要があります。これを怠ると、思わぬトラブルが生じ、事業承継計画が崩壊することにもなりかねません。

以下に従業員を中継ぎに長男を後継者と想定していたケースでトラブルとなった事例を紹介します。(事例3)

### (事例3：従業員を中継ぎ的に代表者としようとしたが、意思疎通が不十分だったためにトラブルに発展したケース)

創業から40年の社歴のあるA社は、従業員80名ほどの工作機械メーカーで、創業者甲とその親族が株式の100%を保有する同族会社である。

甲は、体調が悪化した5年ほど前に事業承継を考えはじめ、その長男である乙を後継者として想定した。しかし、乙は当時まだ30才で、上場会社に勤務していたため、直ちに経営を委任することは困難な状況にあった。そこで、甲は、長男乙を養成する間、A社の幹部社員であったYをいわば中継ぎとして代表者とした。

それから5年あまりが経過し、長男に経営権を委譲しようとしたが、代表者となったYは、A社の従業員はそのほとんどを自らが掌握していることを理由として、代表者の地位を長男乙に譲ろうとせず、しかも、経営上の必要があるとして甲に相当数の株式の譲渡を要求してきた。

このようなYの態度に危機を感じた甲は、Yを解任することを決意したが、これに対しYは、A社の多くの従業員を引き連れて独立し、別会社を起す旨を宣言した。

このような状況に陥ったA社は、事業承継どころか、日々の業務にも支障が生じ、その存続すら危ぶまれている。

#### (本事例のポイント)

- ・中継ぎ的に経営を委ねた者との間で意思の疎通を欠いたために、経営者の意向が理解されずトラブルが生じた事例。
- ・一般従業員の多くに経営者の考え方が伝達されていなかったことも問題を大きくした。

## (3) 事業承継の方法と後継者の確定

事業承継の方法としての①親族内承継、②従業員や外部への承継、③M&A について、それぞれのメリット・デメリットをご紹介します。(図表9)

図表9：各事業承継方法のメリット・デメリット

	メリット	デメリット
親族内承継	<ul style="list-style-type: none"> <li>・一般的に、内外関係者から心情的に受け入れられやすい。</li> <li>・後継者を早期に決定し、後継者教育等のための長期間の準備期間を確保することも可能である。</li> <li>・相続等により財産や株式を後継者に移転できるため、所有と経営の分離を回避できる可能性が高い。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・親族内に、経営の資質と意欲を併せ持つ後継者候補がいるとは限らない。</li> <li>・相続人が複数いる場合、後継者の決定・経営権の集中が難しい。 (後継者以外の相続人への配慮が必要)</li> </ul>
従業員等への承継	<ul style="list-style-type: none"> <li>・親族内だけでなく、会社の内外から広く候補者を求めることができる。</li> <li>・特に社内で長期間勤務している従業員に承継する場合、経営の一貫性を保ちやすい。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・親族内承継の場合以上に、後継者候補が経営への強い意志を有していることが重要となるが、適任者がいないおそれがある。</li> <li>・後継者候補に株式取得等の資金力が無い場合が多い。</li> <li>・個人債務保証の引継ぎ等に問題が多い。</li> </ul>
M&A	<ul style="list-style-type: none"> <li>・身近に後継者適任者がいない場合でも、広く候補者を外部に求めることができる。</li> <li>・現経営者が会社売却の利益を得ることができる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・希望の条件（従業員の雇用、売却価格等）を満たす買い手を見つけることが困難である。</li> <li>・経営の一体性を保つことが困難である。</li> </ul>

#### (4) 会社将来像（経営理念等）の共有化

事業承継の方法及び後継者が決定しても、それだけで事業承継の成功が保証されたわけではありません。実際には、事業承継を含む中長期の経営計画を立てて、着実に準備を進めていくことが重要です。この計画を立てることで、経営者と後継者が経営理念等を共有化し、会社の将来像に向けてのやるべきことを整理・再確認することができますし、顧客、金融機関、関係取引先との信頼関係を築くことができます。さらに、後継者の社内業務全般の理解や経営幹部等への認知など、後継者の育成や基盤作りを行うことができます。

#### (5) 事業承継計画の策定のステップ

事業承継の具体化は次のステップで進めるとよいでしょう。できればこの計画の策定を、経営者と後継者が共同で行うことで、さらに実効性が高まると考えられます。

図表10：事業承継計画策定のステップ

ステップ1：自社の強み弱み
<p>図表7や図表8で見えてきた「会社を取り巻く各状況を把握」することに加え、特に、現行の事業がどれくらい持続し、成長するのか、商品力・開発力の有無はどうか、利益を確保する仕組みになっているかを再度見直し、自社の強みと弱みを把握、いかに強みを伸ばすか、不十分な点はどのように改善していくかの方向性を見出すことも必要です。</p>



**ステップ2：今後の環境変化の予測と対応策・課題の検討**

事業承継後も持続的に会社を成長・発展させていくためには、変化する環境をいち早く掴むこと、今後新たに生ずる変化を予測し、将来の自社の方向性を考えること、それに対する適切な対応策を打ち出し重点的に取り組むべき課題を検討することが必要です。

**ステップ3：事業承継の時期・方法を盛り込んだ事業の方向性の検討**

自社の現状分析と環境変化を予測・検討し、自社の対応方針が明らかになったら、これを基に中長期的な方向性＝経営ビジョンを固めます。現在の事業を継続するのか、それとも事業の幅を広げていくのかなど、自社の事業領域を明確にしていきます。さらに、それを実現していくための組織体制や企業規模・形態、設備投資などについても具体的なイメージを示していきます。その中長期の方向性には、事業承継の時期や方法を盛り込んでいきます。

**ステップ4：具体的な中長期目標の設定**

上記で中長期の方向性が固まれば、今度は具体的な中長期目標として設定します。例えば、売上高、経常利益、マーケットシェア、設備投資、店舗数などの設定や、商品・事業・組織の施策などの体質強化の目標、新事業や新市場などの先行投資の目標なども設定するとよいでしょう。これらを前提として、会社の各部門方針を立てるのも有効です。

**ステップ5：円滑な事業承継に向けた課題の整理**

後継者を中心とした新経営体制へ移行する際の具体的な課題を整理します。その中で特に注意が必要なものは、後継者を含めた経営体制の刷新・教育、経営権の集中に向けた方策、税務対策などです。実際には、事業承継の方法によって取り組むべき内容も異なってきますので、詳しくは次回以降で説明します。

**ステップ6：事業承継計画の作成**

具体的な数値目標を設定した中長期的な会社の経営計画に、事業承継の時期や、事業承継の課題の解決に向けた対策の実施時期等を盛り込んだ「事業承継計画」を作成します。

**(6) 事業承継計画の実効性**

最後に、事業承継計画の実効性を上げるための心得をご紹介します。終わりとします。

- ・ 経営者と後継者とが、できるだけ長く一緒に働ける場を作り、双方の共通体験などを通じて事業や会社への想いや志、方向性の共有を図る努力をする。
- ・ 経営者と後継者、幹部役員などの事業承継計画などを通じて、社内の意思疎通を円滑化し、一体感を醸成する。
- ・ 事業承継は時間がかかることを認識し、じっくり着実に準備する。
- ・ 後継者が経営しやすい環境整備を第一に考えて計画を立案する。
- ・ 後継者以外の相続人や先代から仕えた古参役員などにも、十分な配慮をし、後継者に問題を残さないようにする。
- ・ 事業承継に係わるアドバイザーや調整役として専門家を上手に活用する

\* 次回は「事業承継方法ごとの具体的な対策の実行」について検討していきます。