

これで万全! 経営承継・虎の巻

第11回

中小企業施策を活用した経営承継

事業承継研究会

中小企業診断士 門脇 研一

Question

私は、化粧品の卸販売業を営んでいます。今年で55歳となり、そろそろ後継者の選定をはじめとする事業承継対策へ着手しなければと考えています。先日、知人の経営コンサルタントが開催した事業承継セミナーに参加しました。事業承継といえば、相続対策というイメージが強かったのですが、それ以前に、後継者への負担を軽減するために自社の経営を磨きあげることの重要性を強く感じました。過去に制度融資、助成金、補助金などの公的施策を活用し、そのメリットの大きさを実感しました。事業承継においても活用できる公的施策があれば教えてください。

1 平成21年度の事業承継支援策

平成16年に「事業承継ガイドライン」が作成され、平成20年10月に施行された経営承継円滑化法により、中小企業の事業承継における円滑化のための総合的な支援策が一層、整備されました。平成21年度の中小企業施策において、「事業承継円滑化支援事業」は重点項目として掲げられています。その内容は図表-1のようになっています。

(1) 経営承継円滑化法

事業承継は経営の承継と資産の承継の二面性を持っています。経営承継円滑化法は、資産の承継に重点が置かれており、遺留分に関する民法の特例、金融支援、納税猶予の三つの内容からなっています。

① 遺留分の特例

遺留分に関する民法の特例は、後継者が先代からの贈与等により取得した株式等について、▽遺留分を算定するための財産から除外ができる点、▽評価額をあらかじめ固定でき

図表-1 事業承継円滑化支援事業

経営承継円滑化法による事業承継円滑化に向けた総合支援
①遺留分に関する民法の特例 ②金融支援 ③事業承継税制の基本的枠組み
事業承継円滑化のための税制措置
①非上場株式に係る相続税の納税猶予制度 ②非上場株式に係る贈与税の納税猶予制度 ③特定小規模住宅地の減額 ④非上場株式を自社に売却した場合の課税の特例 ⑤相続時精算課税制度
事業承継支援資金
○企業再建・事業承継支援資金
事業継続ファンド
○事業継続ファンド
事業承継支援センター
①窓口・巡回相談 ②専門家派遣 ③セミナー開催 ④開廃業マッチング
事業承継シンポジウムなどの開催
事業承継に関するパンフレットなどの作成

(出典) 中小企業施策利用ガイドブックより
筆者作成

る点——といった特徴があります。一定の要件を満たす後継者が、遺留分の権利者全員から合意を獲得し、経済産業大臣の確認、家庭裁判所の許可を経ることが、この特例を利用する前提条件になります。この特例を利用する最大の難関は、「遺留分の権利者全員の合意」を獲得するところにあります。遺留分の権利を持つ者全員との合意は、親族すべて(特に兄弟間)の会社を継続することへの強い協力ができず、「誰が後継者となるのか」「会社株式をどうするのか」について、現経営者が生前から関係者全員に対し説得しておく必要があります。

② 金融支援

経営者の死亡等による事業の承継に伴い、事業活動の継続に支障が生じていると経済産業大臣の認定を受けた中小企業者は、事業承継に関する資金(株式や事業用資産等の買取資金、信用状態が低下している中小企業者の運転資金)について信用保証協会の別枠保証を利用することが可能となります。また、日本政策金融公庫等から代表者個人への直接融資を受けることも可能となります。信用保証協会の別枠保証は、通常の信用保証協会の融資の拡大であり、必ず融資が得られるというわけではありません。融資を得るには、取引金融機関との日々の関係性を良好にしておく必要があります。取引金融機関をはじめとする多くの関係者と良好な関係を構築するという経営承継におけるプロセスが、重要な役割を果たすこととなってきます。

③ 納税猶予

相続又は遺贈により取得した取引相場のない株式等の価額の80%に相当する部分の納税を猶予することが可能となります。この制

度を利用するには、一定の期間、事業の継続の要件(代表者であり、雇用を確保し、株式を保有する)を満たす必要があります。変化の激しい経営環境の中、このような要件を満たさなければならないことは、中小企業にとって非常にハードルが高いといえます。

先日、ある政令指定都市の商工会議所の事業承継の担当者から「10月に法律が施行されてから、納税猶予に関する申請の依頼が1件あった」と聞きました。この制度を利用するには、環境の変化に柔軟に対応できる経営基盤を作り上げていく必要があります。例えば、特定の業種、特定の顧客、特定の取引先などに依存しないようなポートフォリオを構成し、リスク分散を図っていくといった方法があります。

④ 経営承継円滑化法の問題点

第1条に「代表者の死亡等に起因する経営の承継がその事業活動の継続に影響を及ぼすことをかんがみ……」とあり、すでに後継者が存在していることを前提とした法律となっています。中小企業の事業承継における最大の課題である「後継者の確保」には対応されておらず、法の効果は限られた一部の中小企業者に限定されるのではと思われます。

(2) 企業再生貸付制度

企業再生貸付制度(企業再建・事業承継支援資金)は、①親族内後継者の不在等により事業継続が困難となっている企業から、事業の譲渡、株式の譲渡、合併等により事業を承継する者に対する融資、②自己株式、事業用資産の取得等を行う法人に対する融資、③事業用資産の取得等を行う個人事業主の後継者に対する融資、④経営承継円滑化法の認定を受けた中小企業の代表者に対する融資等、事

これで万全! 経営承継・虎の巻

業承継に関する融資を行っています。後継者の確保が困難な中小企業の事業承継において、役員や従業員への承継、M&Aによる承継等、親族以外への承継における活用が期待できます。

(3) 事業継続ファンド

事業継続ファンドは、中小企業基盤整備機構(中小機構)が出資するファンドの一つで「がんばれ中小企業ファンド」の一形態として創設されました。中小機構が民間の投資会社などとともに投資ファンドを組織し、ファンド総額の2分の1を上限に出資します。事業承継において後継者不在等の問題を抱え、新製品の開発や新規事業への展開が困難となっている中小企業(又は、その事業を承継するために設立される企業)が投資対象となります。

オーナー経営者から経営権を確保するための株式取得資金や事業資金を提供していくことで、「後継者不在」という事業承継問題の解決を支援します。現在、事業継続ファンドは五つ組成されています(図表-2)。ファンドへの積極的な情報開示を通し、創業者の強力なリーダーシップによる集権型のワンマン経営からオープン経営に切り替わっていくきっかけとなることも期待できます。ファンドを利用するには、ファンドによるモニタリングやチェックに対応できるよう、事業の将来性、財務の透明性、経営の透明性など、経営基盤を整備しておくことが求められます。

(4) 事業承継支援センター

事業承継支援センターは、後継者問題、相続問題など事業承継のあらゆるニーズに対応するワンストップサービスを提供する機関です。地域力連携拠点の一部として商工会議所

図表-2 事業継続ファンドの実績

ファンド名	ファンド総額
九州・リレーションシップ1号投資事業有限責任組合	30億円
住宅関連産業中小企業事業継続ファンド投資事業有限責任組合	50億円
九州事業継続ブリッジ投資事業有限責任組合	49億円
投資事業有限責任組合夢承継ファンド	60億円
ジャパン・フード・ネットワーク1号投資事業有限責任組合	41億円

(出典) 中小企業基盤整備機構 HP より筆者作成

や商工会など全国103か所の中小企業支援機関に事業承継支援センターが設置されており、身近な存在となっています。窓口での相談業務、法律、税務、経営などの専門家の派遣、後継者がいない企業と開業を希望する者とのマッチング支援、後継者等を対象にしたセミナーの開催など、活動内容は多岐にわたっています。現在、中小機構のホームページに、支援の経緯や支援のポイントなど事業承継支援センターの活動内容が支援事例集として掲載されています。

(5) 中小企業投資育成株式会社による投資

中小企業投資育成株式会社では、株式、新株予約権、新株予約権付社債の引受けによる出資を通じ、長期安定株主として、次世代の経営者の経営体制をバックアップし、後継者への円滑な事業承継を支援しています。株式が分散し、後継者の持株比率が低い場合でも、中小企業投資育成株式会社が長期安定株主として後継者を支援していきます。例えば、親族外承継等において、資力の少ない後継者の経営権を安定的に確保するのに有効な手段となります。また、後継者、補佐役の教育等を

通じ組織体制の強化も支援しています。外部の資本が加わることにより、コーポレートガバナンスが機能することも期待できます。

(6) 後継者育成研修

後継者育成は OJT だけでは限界があります。外部の研修などを利用した OFF-JT(職場外研修)を実施することで、より効果的な後継者の育成が可能となります。実践で身につけた知識が体系的に整理できたり、座学で学んだ知識を実践に活用できたりするなどの効果が期待できます。

後継者を育成する研修は、中小企業大学校で実施している「経営後継者研修」、各商工会議所などが行っている「経営革新塾」などがあります。

① 経営後継者研修

経営後継者研修は、後継者候補や経営幹部候補を対象とし、後継者に求められるさまざまな知識やスキルを体系的に習得します。後継者が、経営環境の変化に柔軟に適応した、将来の方向性を描き、その実現に向けて主体的に行動していくための能力を習得していくことを支援しています。

② 経営革新塾

経営革新塾は、新規事業展開を目指す若手経営者等を対象とし、経営戦略や組織マネジメントなどの知識やノウハウを習得します。経営環境分析と事業構造分析、事業戦略の構築、第二創業のための戦略プラン作成など、後継者に必要な実践的内容について、経営コンサルタント、中小企業診断士などの専門家による講義・演習が行われています。

2 事業承継施策の活用と限界

事業継続ファンドや投資育成株式会社等の

図表-3 中小企業の戦略

戦略	対象
選択と集中	顧客、市場、製品、技術、サービス等
新市場への参入	ニッチ市場、高成長市場、模倣困難な市場等
ITの活用	コスト削減、生産性向上、ノウハウ蓄積等

外部資本を活用する際には、環境変化に対応できる経営基盤を築き、企業価値を高めていくことが必須条件となります。継続的に高収益を上げている中小企業がとっている戦略の特徴として、「選択と集中」、「新市場への参入」、「ITの活用」があります(図表-3)。さらに、これらの戦略に「競争優位性」、「人材活用」、「組織風土」といった観点を加えることで、より収益性が高く安定した経営基盤を築くことが可能となります。

現在の事業承継支援施策は、相続や資金調達など資産の承継に関する施策が中心となっています。「資産の承継」だけでは円滑な事業承継は実現しません。後継者の育成や組織環境の整備、関係者の理解などの「経営の承継」による事前準備が必要不可欠となります。

成功のポイント

- ① 遺留分の特例を活用するには、十分な説明と関係者全員の協力が必要となる。
- ② 事業承継資金の調達は、金融機関との良好な関係構築が大きく影響する。
- ③ 外部の資本が加わることで、企業の健全性が高まる。
- ④ 経営の承継と資産の承継によって円滑な承継を実現する。