

増加する 親族外事業承継の ポイント

第1回 親族外事業承継の増加と、 そのメリット・デメリット

大磯経営会計事務所 代表
公認会計士、税理士、中小企業診断士

大磯 毅

URL <http://www.oiso-ac.jp/>
E-mail info@oiso-ac.jp

事業承継を取り巻く環境

我が国には400万社近くの中
小企業が存在しますが、その数は
ここ10年で2割程度減少している
という統計があります。

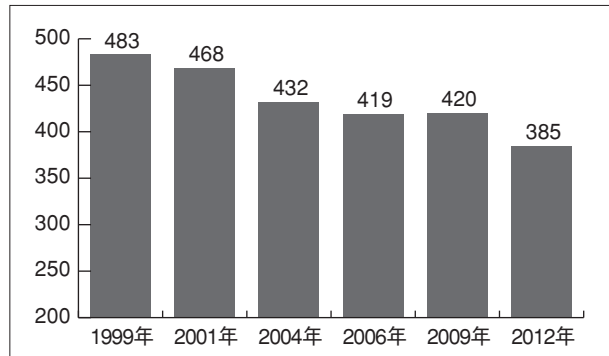
その理由として、景気の低迷に
よる倒産に加えて「事業の将来性
がない」「後継者がいない」
などの要因により、企業の事業承
継が進んでいないことが挙げられ
ます。

そして昨今、後者の後継者問題
は、従来、親族中心に行われてき
た事業承継だけでなく、親族以外
に事業を承継するケースも増加し
ています。本連載は、この「親族
外事業承継」をテーマに話を進め
ていきます。

ご存知の通り、日本の人口は少
子高齢化によって減少傾向にあり
ます。しかし、経済界での「人口」
といえる企業数は人口をはるかに
上回るペースで減少しています。

図1のグラフは、日本の中小企
業数の推移を示したものです。1999
年の約483万社から2012年の約
385万社に減少しています。直近の3
年間で約20%、直近の3年間で約
10%程度減少しています。では、
この企業数の減少の要因は何でし
ょうか？リーマンショックによる景
気の

図1 中小企業数の推移（万社）



出典：中小企業庁発表（平成25年12月）「中小企業・小規模事業者の数」をもとに作成

低迷など、日本経済全体が好調と
は言えない中、経済の裾野である
中小企業が疲弊し倒産や廃業が増
加しています。その理由は色々考
えられます。外部環境の変化に
より事業の将来性が無くなり、自
主的に廃業を選択するケースも多
いでしょう。また、それに匹敵し
て、会社や事業を残したいもの
やむを得ず廃業に至るケース、す
なわち「事業承継がスムーズに進

まない」ケースも多くあるのでは
ないでしょうか。
事業承継と一口に言っても、単
純に「この会社、あなたに任せま
すから宜しく」で済む問題ではな
く、そこには様々な阻害要因が発
生します。

事業承継にあたり 留意する基本ポイント

第一に、その事業が現在・将来
の事業環境と経済情勢に照らし合
わせて、社会から必要とされる競
争力のある事業（魅力があり継続
性のある事業）なのか、否かが最
も重要です。そのためには、自社
を取り巻く環境の変化を客観的に
分析し、自社の事業が今後生き残
っていく余地があるかを冷静に判
断することが必要でしょう。

付随して、事業承継により経営
者が交代することで、既存事業の
強み（ヒト・モノ・カネの内部資
源）を活かした事業の転換や成長
が達成されるケースも数多くある
はずです。後継者とも充分協議し、

増加する親族外事業承継のポイント

図2 事業承継にあたって留意するポイント

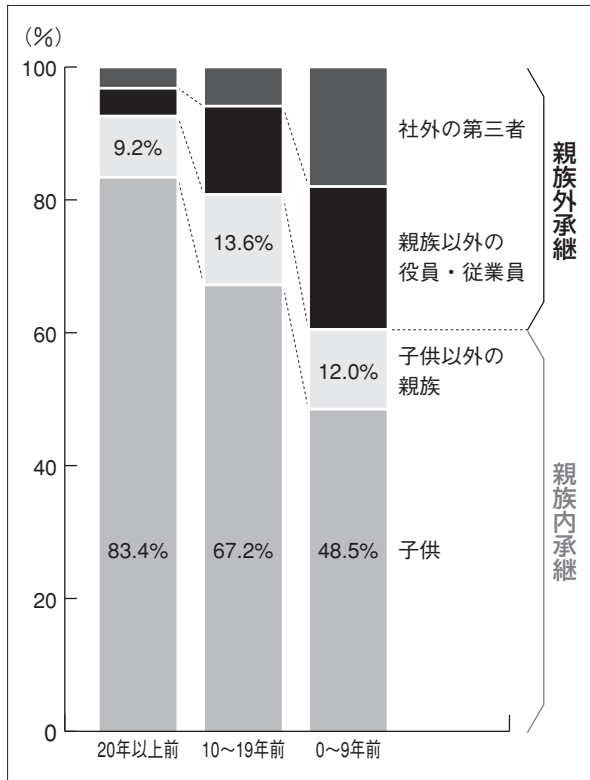
ポイント	内 容
事業	事業に将来性はあるか、また事業転換等による成長の余地はあるか
株価・相続	株価はいくらか、相続税の支払いや「争族」にいたる懸念はないか
後継者	適切な後継者が存在するか、後継する意思・熱意があるか

納得感のある見極めを行うことが肝要です。
 第二に、事業が堅調であればあるほど障害になるのが、株価の問題およびそれに付随する相続(税)の問題です。
 非上場会社の税務上の株価(相続税の基礎となる株価)は、純資産価額や類似業種比準価額とい

「経営者としての資質を持ち、外部あるいは企業内部で十分な育成を受け、何よりその企業を継ぐ意思と熱意とビジョンを持っている」と胸を張って言い切れる経営者は

た方法によって算出されますが、利益が出ている会社、内部留保が厚い会社は、当然、株価も高く計算されてしまいます。
 また、非上場株式は、通常は換金可能な財産ではないので、非上場株式の価額が相続税の対象となり、相続税が課せられたものの税金の支払原資に事欠くという現象が生じることもあります。
 付随して、好調な会社のオーナーの親族には「その財産を相続したい」という意向が働くので、遺留分の問題などを通して親族間に亀裂が生じ、いわゆる「争族」状態に陥る可能性があります。
 第三に、これも根本的な問題で、本連載で取り上げる重要事項の「後継者」についてです。
 親族、特に子息がいた場合ですが、その後継者候補が、

図3 事業承継先の推移



出典：事業承継等に関する現状と課題について（中小企業庁、平成26年3月）

どの程度いるでしょうか。
 そして、少子高齢化、核家族化、地方経済の疲弊という社会情勢の中では、そもそも親族に適切な後継者候補がいらないというケースも非常に増加しています(図2)。
親族外事業承継の増加
 図3のグラフは、事業承継を行った企業の事業承継先(後継者)の属性の変化を表しています。20年以上前は親族内への事業承継が

90%以上を占めていたのに対して、現在では40%ほどが親族以外への事業承継となっています。
 この統計では、親族内の内訳として「親族以外の役員・従業員」と「社外の第三者」が挙げられています。
 「親族以外の役員・従業員」とは、内部昇格パターンで、代表的な例が創業社長の後を継ぐというケースなどです。
 「社外の第三者」とは、銀行や取

図4 親族内承継と親族外承継の問題点

■ 親族内事業承継の問題点	
経営者としての資質・能力の不足	41.1%
相続税、贈与税の負担	25.6%
経営における公私混同	17.0%
本人から承諾が得られない	10.2%
役員・従業員の士気低下	8.2%
親族間での争い	6.6%
その他	1.6%
特にない	30.7%
■ 親族外事業承継の問題点	
借入金の個人保証の引継ぎが困難	23.7%
後継者による自社株式の買取りが困難	23.6%
後継者による事業用資産の買取りが困難	17.0%
金融機関との関係を維持しにくい	9.9%
計画的に後継者を養成することが難しい	9.7%
本人から承諾が得られない	8.1%
役員・従業員の士気低下	7.7%
取引先との関係を維持しにくい	6.6%
役員・従業員から理解を得にくい	6.0%
自社の株主から理解を得にくい	5.6%
その他	1.7%
特にない	37.5%

注：複数回答のため合計は100%にはならない
 出典：野村総合研究所、平成24年度中小企業の事業承継に関する調査に係る委託事業作業報告書

引先などから後継者を招聘（ヘッドハンティング）するケースもあれば、最近増加している中小企業の事業売却（M&A）もこれに含まれます。

このように、親族外の事業承継が増加している背景としては、少子化による適切な後継者親族が不在であることが想定されます。

また、資質的には後継者になり得る親族がいたとしても、事業の成長性や企業の財務状況などに疑問符がつくため、本人に事業を承継させたくないという現社長の思いや、承継したくないという当人の意思が親族内承継の障害となっているのでしよう。

とはいえ、企業には従業員や取

引先を始めとする数多くの利害関係者（ステークホルダー）がいるため、簡単に「廃業します」とは言いづらいことは確かです。長年苦業を共にして頑張ってきた仲間たちという意識のある経営者ほど、そのマインドになるのは間違いないことでしょう。

このようなケースでは、「親族に後継者候補がおらずとも会社の存続が最優先で、親族外でも構わないので事業を残したい」という現社長の想いが、親族外承継の増加につながっているのです。

ただし、親族内承継と親族外承継を比較すると、共にメリット・デメリットが存在します。では以下に、その詳細を解説してみましよう（M&Aは除く）。

親族内と親族外 メリット・デメリット考察

●後継者の資質と育成

まずは、親族内承継と親族外承継のそれぞれにおいて、経営者が問題であると認識している事項を

確認してみましよう（図4）。これらの回答結果を精査すると、非常に興味深い傾向が見取れます。

まず、親族内承継で最も懸念されている点が、「経営者としての資質・能力の不足」で41%も占めます。くわえて、「経営における公私混同」も17%になります。それに対し、親族外承継ではそのような項目は問題点として認識されていません。

資質・能力については当然の結果かもしれませんが、後継者を親族、特に子どもに絞ってしまうと限られた人数の中から適正のある人間を選抜しなければいけません。それを親族外に的を広げれば経営者としての能力・資質のある人材を多くの人間の中から探すことが可能になります。

育成という観点では、親族外承継については、社内で育成・選抜された幹部役員や従業員の内部昇格が多く見受けられます。彼らについては、後継者になった時点で資質・能力というハードルはクリアされていると考えられます。

増加する親族外事業承継のポイント

公私混同については言わずもがなですが、一方で親族内承継のメリットもあります。後継者候補が比較的早い段階で決まった場合は、中長期での計画的な育成が図れるという点が、親族内承継の優位性ではないでしょうか。

●相続税・贈与税の負担

次に、親族内承継の問題で2番目に回答の多かった「相続税・贈与税の負担」です。

経営権、つまり株式を後継者に移動させる際の手続コストについて言及したのですが、親族外承継では「後継者による自社株式の買取りが困難」「後継者による事業用資産※の買取りが困難」が問題点と、上位2位・3位を占めています。

- ・親族内承継における株式の相続
- ・親族外承継における株式の譲渡

これらは一見すると同じような内容に感じますが、実情は大きく異なります。

※ここでの事業用資産とは、会社が事業に使用しているが個人（オーナー家）名義となっている財産のこと

- ・親族内承継
現社長保有株式を相続で「無償で」取得し、その取得財産に対して税金を支払う。

- ・親族外承継
現社長保有株式を「有償で」買い取る（譲り受ける）。

また、親族内承継の場合は、オーナー家として過去の事業の成果としての株式以外に、ある程度の資産の裏付けが見込まれます。それに対し、内部昇格の親族外承継の後継者は、元々はサラリーマンです。そのような資産の裏付けがないケースがほとんどで、株式の買取り資金を工面するのが困難ということになります。

さらに、このような過去の事業の成果としての資産の裏付けがない（資金がない）親族外の後継者については、借入金の個人保証の問題も大きくなってしまいます。実際、「借入金個人保証の引継が困難」という問題点が、親族外承継の問題点の最上位に挙げられ

ています。

日本の中小企業の場合、金融機関から借入をする際に代表者（社長）が、連帯保証をするケースが非常に多いです。最近では保証債務ガイドラインが発表され、個人保証を極力減らす方向に舵は切られています。依然として代表者が保証をする慣行が続いている以上、事業承継にはこの保証の問題は避けられません。

内部昇格を前提とすれば、今までサラリーマンでいた後継者が、「事業の失敗」多くはない自分の財産を失う」という覚悟をしきれませんが、親族外承継のデメリットになります。

親族外承継のメリット・デメリットを図5にまとめてみました。ご参照ください。

今回は、実際に増加している親族外承継の手法、特に本稿で親族外承継のデメリットとして挙げた「経営権の承継コスト」をおさえる手法について、重点的に解説します。

図5 親族外承継のメリット・デメリット

	メリット	デメリット
経営者の資質・能力	・幹部役員・従業員を始め、多数の人材の中から資質・能力のある後継者を選抜できる	・後継者を早期に決定することが難しいため、長期的な育成が困難
経営権の承継コスト	—	・株式等を相続ではなく基本的には譲渡（買取）で取得するため多額の資金が必要 ・役員・従業員からの昇格の場合は特に、買取り資金を工面できない
借入金の個人保証	—	・オーナー家のように資産を持っていないにもかかわらず借入の個人保証をしなくてはならない