



花桃

ワイズ経営ニュース

編集 発行人

ワイズコンサルティング
株式会社

〒104-0061
東京都中央区銀座1-8-21
中央ビル5F

TEL 03 (3567) 3072
FAX 03 (3567) 3075

4月

(卯月) APRIL

29日・昭和の日

日	月	火	水	木	金	土
.	.	1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30	.	.	.

ワンポイント 会計年度と暦年、事務年度

4月から新しい年度に入ります。4月～3月の1年間は予算収支の期間として会計年度と呼ばれるのに対し、1～12月は暦年と呼ばれ、所得税の税率などは1月から見直されます。なお、国税の事務運営に関しては、定期異動が7月に行われる関係からか、会計年度とは別に事務年度(7月～6月)も採用されています。

4月の税務と労務

- 国 税 / 3月分源泉所得税の納付 4月10日
- 国 税 / 2月決算法人の確定申告(法人税・消費税等) 4月30日
- 国 税 / 8月決算法人の中間申告 4月30日
- 国 税 / 5月、8月、11月決算法人の消費税の中間申告(年3回の場合) 4月30日
- 地方税 / 給与支払報告に係る給与所得者異動届の提出 4月15日
- 地方税 / 固定資産税(都市計画税)の第1期分の納付
4月中において市町村の条例で定める日
- 地方税 / 土地・家屋価格等縦覧帳簿の縦覧
4月1日～4月20日
または最初の納期限のいずれが早い日以後の日まで
- 地方税 / 軽自動車税の納付
4月中において市町村の条例で定める日
- 労 務 / 労働者死傷病報告(1月～3月分) 4月30日

事業承継

事業承継の現状

日本経済を支える中小企業では、経営者の高齢化が進行する一方で、後継者の確保が困難な状況になってきています。

また、事業承継に失敗して紛争が生じたり、会社の業績が悪化するケースも多くなっています。中小企業経営者の平均年齢は約五九歳で、経営者の引退予想年齢は平均六八歳のようにです。経営者の子供が事業承継する割合は四一％と二十年前の半分に減少しています。後継者が既に決まっている企業は全体の約四三％程です。後継者がいないことによる理由の廃業は、全体の二四％にのぼります。

中小企業経営者が事業承継を行う上では、さまざまな問題があります。

例えば、後継者が負担する相続税の問題です。経営者の相続人が後継者となる場合、先代経営者の相続に際して、自社株式や事業用不動産等について多額の相続税負担が発生し、事業継続が困難になっている実態があります。

民法上の問題もあります。中小企業経営者が、事業用資産や自社株式を後継者へ集中的に承継する場合、民法上の法定遺留分により一定の制約を受けます。このことが後継者の安定的経営に悪影響を与える場合もあります。

事業承継の手順

事業承継の手順としては、事業承継計画の立案と具体的対策の立案、の二つのステップに分けられます。

事業承継計画の立案

まず、会社の現状認識が必要です。会社の経営資源の状況、会社のリスク、経営者自身の状況、後継者候補、相続発生時に予想される問題点、を検討し事業承継計画を作成します（図参照）。

具体的対策の立案

事業承継の方法は、親族内承継、

役員・従業員等外部からの承継、M & Aの三つの方法があり、メリット、デメリットを把握し承継方法を選別しましょう。

1 親族内承継

親族内での承継では、関係者の理解、後継者教育、株式・財産の分配について注意が必要です。

(1) 関係者の理解

後継者候補との意思疎通、社内、取引先、金融機関への事業承継計画の公表、将来の経営陣を考慮しての役員・従業員の世代交代を準備

(2) 後継者教育

社内、社外での教育。

(3) 株式・財産の分配

株式・財産の分配においては、後継者への株式等事業用資産の集中、後継者以外の相続人への配慮、という二つの視点からの検討が必要です。

では、後継者及びその友好的な株主に株式の相当数の集中が望ましく、目安としては、株主総会で重要事項を決議するための三分の二以上の議決権です。

では、生前贈与や遺言をずる場合も、他の相続人の遺留分による制限があります。

現時点で既に株式が分散している場合は、可能な限り買収等を実施することが必要です。

生前贈与は、オーナー経営者の生前に権利が確定するため最も確実な方法であり、暦年課税制度と相続時精算課税制度の二つの方法があります。

遺言を作成し、後継者に株式等を集中することも可能です。遺言は「自筆証書遺言」と「公正証書遺言」の二種類があります。会社法を活用し、後継者や友好的な株主に株式等を集中させることができます。

イ 株式の集中及び分散防止

会社法の方策を用いて、後継者へ株式を集中させるとともに、好ましくない者への株式の分散を防止することができます。

分散した株式の買収

経営者・後継者個人による買収のほか、会社による自社株式の取得（金庫株）も可能。

株式譲渡制限条項の設置

会社にとって好ましくない者への株式の譲渡売却を制限することが可能。

相続人に対する売渡請求条項の設置
株式を相続した者が会社にと

【事業承継計画】 現経営者から長男への親族内承継(7年目に代表権を長男に譲り、10年目に完全に引退)

項目	現在	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	6年目	7年目	8年目	9年目	10年目	
事業計画	売上高	8億円				9億円					10億円	
	経常利益	3千万円				3千6百万円					4千万円	
会社	定款・株式・その他		相続人に対する売渡請求の導入	取締役Cから金庫株取得	取締役Aから金庫株取得			黄金株の発行			黄金株の取得・消却	
	年齢	60歳	61歳	62歳	63歳	64歳	65歳	66歳	67歳	68歳	69歳	70歳
現経営者	役職	社長						会長		相談役	引退	
	関係者の理解	親族会議	社内への計画発表				取引先・金融機関に紹介					
	株式・財産の分配			公正証書遺言の作成(注)				黄金株の取得			黄金株の会社への売却	
	持株(%)	80%	75%	70%	65%	60%	55%	50%	20%+黄金株	20%+黄金株	20%+黄金株	20%
		暦年課税制度【贈与】						相続時精算課税制度【贈与】				
後継者(長男)	年齢	30歳	31歳	32歳	33歳	34歳	35歳	36歳	37歳	38歳	39歳	40歳
	役職	従業員	取締役		常務		専務	副社長	社長			
	社内	Y工場			Z工場		本社営業	本社管理	総括責任			
	社外			経営革新塾								
	持株(%)	0%	5%	10%	15%	20%	25%	30%	60%	60%	60%	60%
	暦年課税制度【贈与】						相続時精算課税制度【贈与】					

(注)株式及び預貯金(5千万円)を長男に、自宅を長女に、預貯金(5千万円)を次女に相続させる旨を記載。

口 種類株式の活用
 議決権制限株式の発行
 議決権制限株式とは、株主総会での特定の議決権が制限された株式。後継者以外には議決権制限株式を相続させ、後継者に議決権を集中させることが可能。
 拒否権付種類株式(黄金株)の発行
 この株式は、株主総会の特定の決議事項について、拒否権を有する株式。現経営者が一定期間黄金株を所有し、後継者の経営に睨みをきかせることが可能。
 八 会社法を活用する上での注意点
 a 会社法の制度活用のためには、議決権の三分の二以上の賛成による定款変更が必要
 b 株式の取得や売渡請求を行うためには、会社又は個人に十分な資金が必要
 c 種類株式の発行には専門知識が必要
 2 従業員への承継
 従業員への承継としては、主に次の二つのパターンがあります。なお、将来子息等への承継の中継ぎとして、従業員が一時的に承継する場合もあります。

- (1) 役員・従業員等社内での承継
 自社の役員等が後継者となる場合、経営者やその親族が保有している自社株式買取の資力が足りない場合が多くなっています。このような場合に、承継する会社の資産を担保にして金融機関から買取資金を調達する方法があります。
- (2) 取引先・金融機関等外部から後継者を雇い入れる場合
 内部の反発がある場合もあり、よくコミュニケーションをとり慎重に選定することが必要です。親族内承継と同様に関係者の理解、後継者教育、株式・財産の分配に配慮する必要があります。
 【個人(債務)保証・担保の処理】
 事業承継に先立ってできるだけ債務の圧縮を図る
 後継者の債務保証を軽減できるように金融機関と交渉する
 個人保証・担保が完全に処理しきれない場合は、負担に見合った報酬を後継者に確保しておく
 後継者候補がない場合はM&Aで会社を売却することも可能です。

事業に失敗する理由

お弁当の仕出しサービス業・T社の会社概要は、昭和40年4月設立。年間売上80億円、1日約7万食、従業員800人（パート・アルバイトを含む）。

T社の“事業に成功するコツ”とは、

(1) 原価率を高くすること

T社の日替り弁当は430円、原価率50%、通常のお弁当屋さんも値段はこの位ですが、原価率は30%位。T社は材料費をかけるため、それ以外の経費は徹底的に省きます。

例えば7万食を扱っていると70人の営業マンが必要という業界認識に対し、T社は配達員が営業を兼ねるので0人。

また、お弁当の種類を1日に1種類とし、例えば、コロッケを7万個仕入れるので1個は10円（他社は30円かかる）という具合です。

(2) 多くの人件費をかけること

T社で大学卒業者は社長のTさん1人、他は高校を中退したといった勉強の嫌いな集団。

Tさんは商売をしていて、何よりも従業員の成長が一番楽しい、と言います。

この様な成功の反対に、Tさんが指摘する“事業に失敗する理由”とは、

旧来の方法が一番良いと信じていること
餅は餅屋だとうぬぼれていること
暇がないとって本を読まぬこと
どうにかなると考えていること
稼ぐに追いつく貧乏なしとむやみやたらに骨を折ること

良いものはだまっても売れると安心してしていること

高い給料は出せないとって人を安く使うこと

支払いは延ばすほうが得だといって、なるべく支払わぬ工夫をすること

機械は高いとって人を使うこと

お客様はわがまますぎると考えること

商売人に人情は禁物だと考えること

そんなことはできないと改善せぬこと

を挙げています。

認識

A商店会長・Sさんは、A市・子供剣道連盟の役員です。

Sさんは、剣道連盟の子供達に“今年一年は感謝の気持ちを持って”と呼びかけました。

すると、子供は何かにつけ「ありがとう」を連発。

そのことが、子供達の家庭の円満さや、小学校のクラスでの人気者へと、思わぬ効果が現れ、Sさんはビックリしたそうです。

Sさんは、これを機会にA商店会で強調しました。

“売上げを増やすには、新聞・雑誌を読み、経営セミナー等の参加により時流を捉え、商品構成を考えよう。また、大型店にはないサービスを考えていこう”

しかし、子供たちとは対照的に商店主の反応が鈍かったことからSさんは、勉強すること、実行することの大切さを「認識するかしないかだ」と断定しています。

女性の仕事と子育て

大企業の方が中小企業に比べ福利厚生が良いので、女性が子育てと仕事を両立しやすいのではないかと考えている方が多いと思います。

現実とはまったく逆で、中小企業の方がうまく両立できているのです。その理由は、

- (1) 一定期間の休業を取っても長期的に昇進・昇格に影響が少ない。また、育児休業したからといってその人の本来の能力が落ちると思わないと、経営者が判断している。
- (2) 中小企業の方が大企業よりも通勤時間が短い。つまり、家の近くで勤められる方が子育てしやすい。
- (3) 最近、企業内託児所といったものもあるが、大企業といえども作りづらい。一方、中小企業はこのような制度はないものの臨機応変に経営者が対応している。
- (4) 中小企業の方が、女性が経営者・管理者として活用されている。その結果、女性の上司が多い会社ほど子育てに対する理解がある。