

中小トラック運送事業者のための
事業承継ハンドブック
－会社の10年先を考えて－



目次

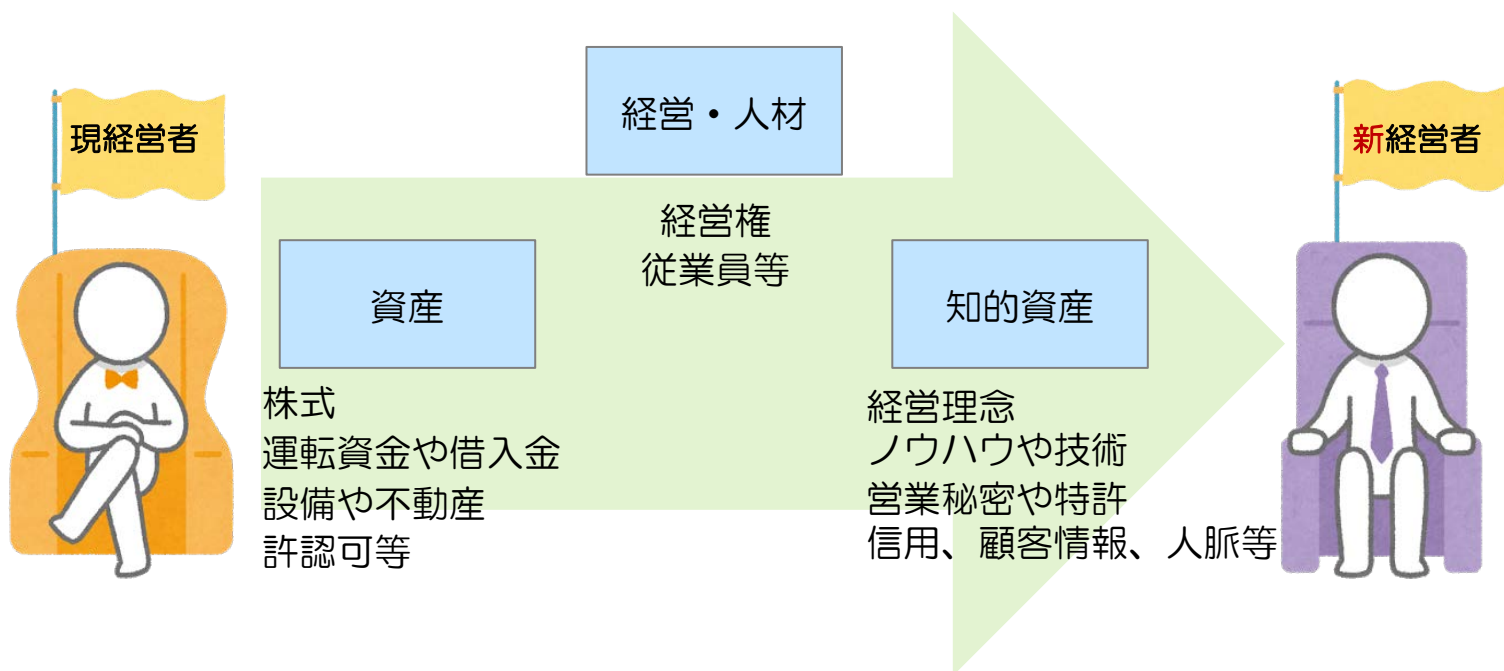
I	事業承継をどうするか？	・・・	1
II	事業承継の進め方	・・・	5
III	トラック運送事業の事業承継 成功事例	・・・	25
IV	事業承継の実行	・・・	29
V	税金負担を軽減するための対策	・・・	41
VI	事業承継のための資金調達	・・・	47
VII	債務・個人保証への対処方策	・・・	48
VIII	事業承継に関する相談先	・・・	49

I 事業承継をどうするか？

1 事業承継の概要

何を引継ぐのか

事業承継とは、会社の資産や人材など、会社の経営を後継者に引継ぐことである。主に「経営」「資産」「知的資産」を次期経営者に引継ぐことになる。



どのような方法があるのか

事業承継には、「親族内承継」「親族外承継」「M&A」の3つの方法があるが、最適な方法は、事業者の財務内容、資産規模、資産額、後継者等の状況によって異なる。

親族内承継

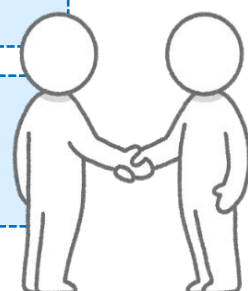
(現経営者の妻、子ども、子どもの配偶者、兄弟姉妹 等)

親族外承継 (EBO等)

(共同創業者、役員、優秀な若手従業員 等)

M&A

(親族や自社従業員以外の第三者による企業合併・買収)



今なぜ事業承継なのか

現在、中小のトラック運送事業者では経営者の高齢化が進んでいるものの、事業承継対策が適切に実施されていないケースが多いため、事業継続の困難化、または廃業となるケースがみられる。

事業承継をした場合

- 経営が途切れなく進む
- 従業員の雇用が確保される
- 取引先との信頼関係を維持できる
- 事業が発展する

事業承継をしなかった場合

- 経営権の損失や株式の分散
- 従業員の不安、退職
- 取引先との関係悪化
- 最悪の場合は廃業

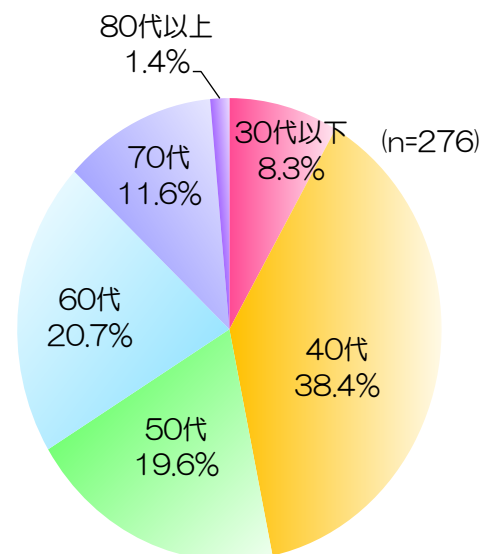


調査結果

○ トラック運送事業者における高齢化問題

トラック運送業では、過去10年間で経営者の数が10万人から7万人に減少している（総務省統計局「労働力調査」）。

経営者の高齢化が進み、60代以上の経営者は全体の3割以上となっている。10年後の会社の未来のためにも、50代後半になったら事業承継の準備に取り組む必要がある。



2 事業承継を円滑に実施するための対策

事業承継を成功させるために何をするか？

事業承継を成功させるためには、「明確な方針」「後継者（承継先）」「後継者（承継先）との信頼関係」「早めの準備」が重要である。

成功へのポイント ①

事業承継の方針を明確にする

- **いつ**事業承継するのか
- **誰に**事業承継するのか
- **どのように**事業承継するのか

成功へのポイント ②

最適な後継者（承継先）を選ぶ

- 引継いだ会社を発展させていこうとする**強い意思やモチベーション**を持っている**人材や企業**に引継ぐことが重要となる。

成功へのポイント ③

後継者や承継先との信頼関係を構築する

- 先代経営者が安心して任せられる**信頼関係**を、後継者あるいは承継先と構築しておくことが必要である。

成功へのポイント ④

早めの準備に取り掛かる

- 後継者・承継先の決定、人材育成、法務や税務対策等、事業承継には時間を要するため、なるべく早めの準備に取り掛かる。事業承継完了から**10年さかのぼって**準備を進めておくと安心である。

円滑な事業承継に向けて早めの準備をしよう！

「毎日の仕事が忙しい」「自分はまだまだ元気」「後継者がいない」などの理由で、事業承継を先延ばしにする経営者は少なくありません。対策を怠ると突然の不測の事態に直面する場合も多いため、早めの準備が欠かせません。

倒産・廃業

会社をいつ、誰に、どのように引継ぐのかが決まっておらず、相続問題が「親族間の**争族問題**」に発展。事業継続が困難になり、廃業という結果になりかねない。



経営難

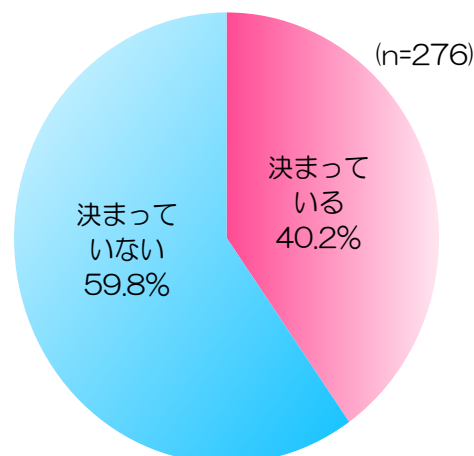
経営者が自社株を全て保有したまま亡くなるケースでは、節税できなかったはずの多額の税金が会社の負担としてのし掛かり、経営難になることもある。



調査結果

○トラック運送事業者における事業承継の見通し

事業承継を検討する経営者のうち、「後継者が決まっていない」とする約6割と、事業承継の見通しがたっていないケースが多い。



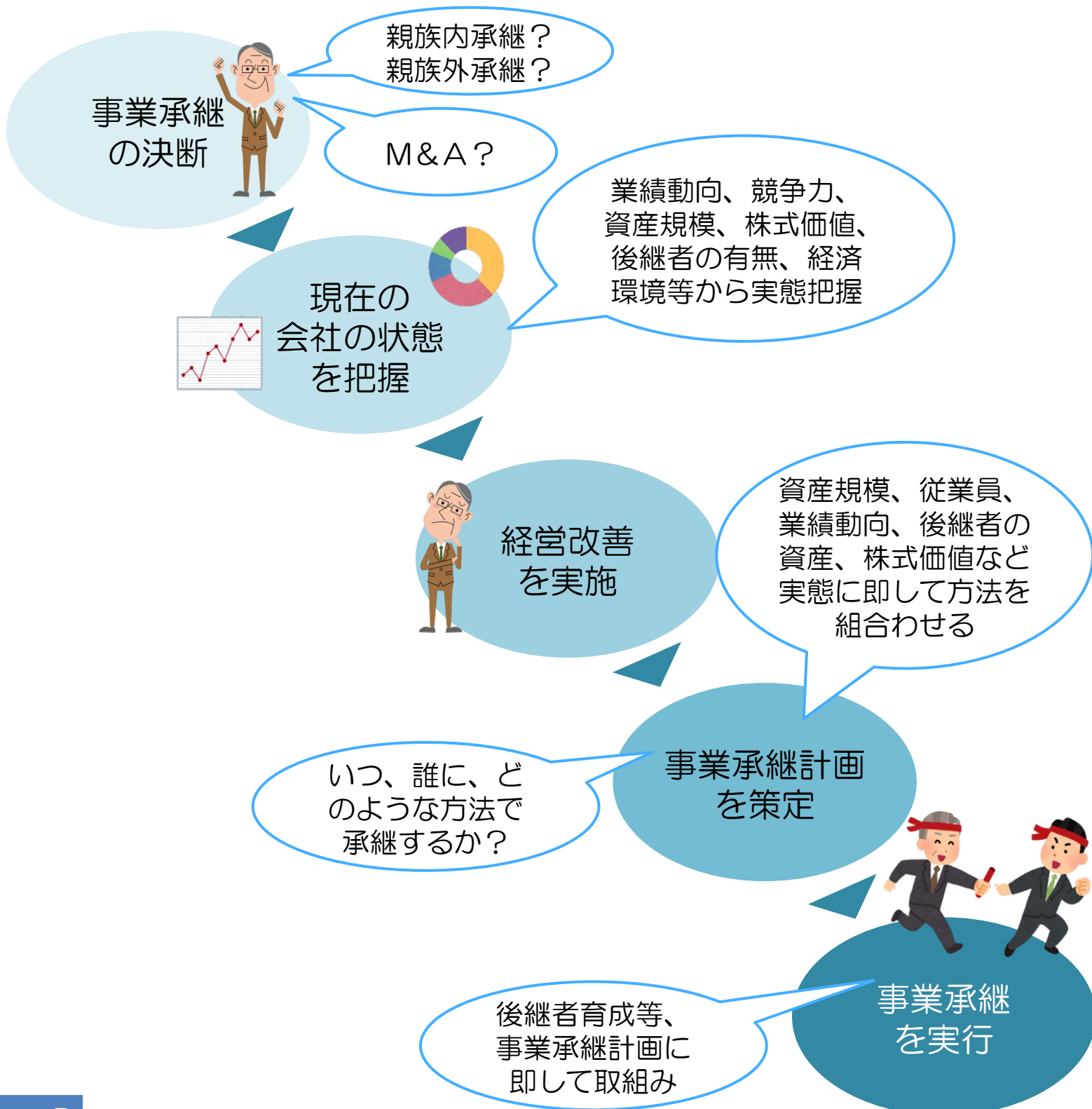
出典：(公社)全日本トラック協会 青年部会「トラック運送業界における事業承継に関する実態調査(H29)」

Ⅱ 事業承継の進め方

1 事業承継の進め方

5つのステップ

「いざ、事業承継！」と思い立っても、直ちに取組めるものではないため、段階的なステップにより、早めに事業承継の準備を進めることが重要である。



各ステップでの取組

それぞれのステップにおいて、取組むことを整理する。

ステップ 1

事業承継を決断・・・方向性を決め、準備に取り掛かる

- 事業承継を円滑に行うため、「事業承継診断」や相談機関等を利用する。

ステップ 2

現在の会社の状態を把握

- 中小会計要領、ローカルベンチマーク※、知的資産経営報告書等を活用し、経営状況や課題改善に向けた対策を把握する。

※ ローカルベンチマークとは、企業の経営者等や金融機関・支援機関等が、企業の状態を把握し、双方が同じ目線で対話を行うために活用する企業の経営状態の健康診断ツール。

ステップ 3

経営改善を実施

- 事業の競争力を強化し、企業価値を高め、会社を後継者にとって魅力あるものにする。

親族内承継
親族外承継

社外へ引継ぎ
(M&A)

ステップ 4

事業承継計画書を策定

- 後継者とともに、株式、事業用資産、代表権の承継時期を記載した事業承継計画書を作る。

M&A（企業合併・買収）

- 事業を承継できる適切な「買い手」とマッチングする

ステップ 5

事業承継を実行

- 自社株式、事業用資産、経営権を承継する。

M&Aを実行する

- 株式または事業を売却することで、事業用資産、経営権等を譲渡する。

Step1：事業承継を決断 方向性を決め、準備に取り掛かる

事業承継の方向性を検討

事業承継の「目的」、「タイミング」、「後継者」、「方法」等について整理し、大まかな方向性を決める。

1. 事業承継の趣旨

高齢の経営者に代わり、後継者が会社のかじ取りを行い事業を存続する。先代が築いた企業価値を引継ぎつつ新たな価値を創造し、さらなる発展を目指す。

2. 事業承継のタイミング

決断した時から約10年後が一般的である（準備期間は約10年間が目安）。

3. 関係者

事業承継には後継者、経営者、従業員、親族、取引先、金融機関等が関係する。

4. 事業承継の方法

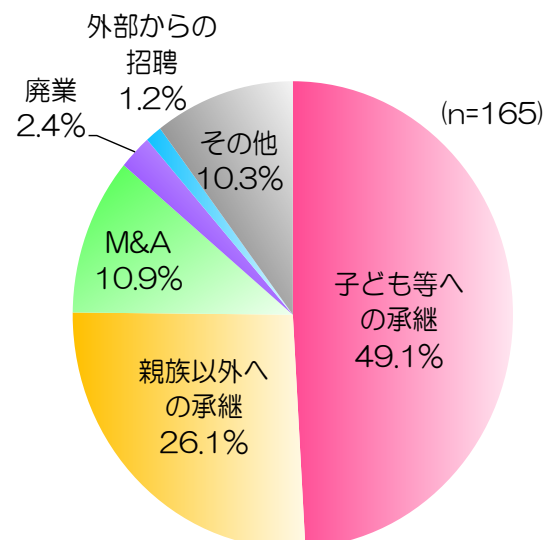
事業承継の各方法の特徴、留意点（課題）等を踏まえ、事業承継の方法、スケジュール等について検討する。



調査結果

○ 後継者候補には「子ども等」が半数

トラック運送事業経営者の半数が、「後継者候補は子ども等」と回答。次に多いのが「親族以外」で2割強。M&A（企業合併・買収）は1割程度。



出典：（公社）全日本トラック協会 青年部会「トラック運送業界における事業承継に関する実態調査（H29）」

事業承継の各方法の特徴・留意点（課題）

「親族内承継」「親族外承継」「M&A（企業合併・買収）」の特徴、留意点（課題）等を考慮し、自社にとって最適な事業承継方法を選択することが重要。

親族への承継

特徴

税制面の制度が充実

所有と経営を一体的に引継ぎできる

従業員の納得感を引出しやすい

留意点 (課題)

親族間の争いに発展する可能性あり

株式が分散化するリスクあり

経営者としての適性・能力等が充分でない
後継者を選定せざるを得ない場合あり

親族以外の 役員・従業員 等への承継

特徴

後継者を能力本位で選定が可能

後継者は過去に捉われにくい

役員・従業員等のやる気を引出せる

留意点 (課題)

株式を取得するための資金調達

税制面を踏まえた十分な準備が必要

準備不足で株式が分散化するリスクあり

社外への 引継ぎ (M&A)

特徴

後継者を広く求めることができる

従業員の雇用、取引関係等を維持可能

売却する経営者側の手間が少ない

留意点 (課題)

税金の負担が大きい

仲介手数料が割高

株式が100%保有されているなど条件
が整備されている必要がある

3 Step 2 : 現在の会社の状態を把握

「会社の状態を把握する」とは

「経営状態」「経営リスク」「候補となる人材」「相続時の問題」に関する現在の状態を把握する。事業承継は大きなプロジェクトであり、プロジェクト成功のためには、現在の会社の状態をしっかりと把握しておくことが重要である。

1. 経営状態を把握する

1

人材

従業員や取引先

事業承継後、経営を維持できるだけの従業員と取引先は期待できるか



2

資金

財務状態

事業承継後、経営を維持できるだけの財務能力はあるか



3

財産

株式や土地

株や不動産等の保有状況はどうなっているか



2. 経営上のリスクを把握する

会社の
負債

- 会社の収益性、キャッシュフロー、支払能力など、資金繰りの安全性はどうなっているか。

会社の
債務保証

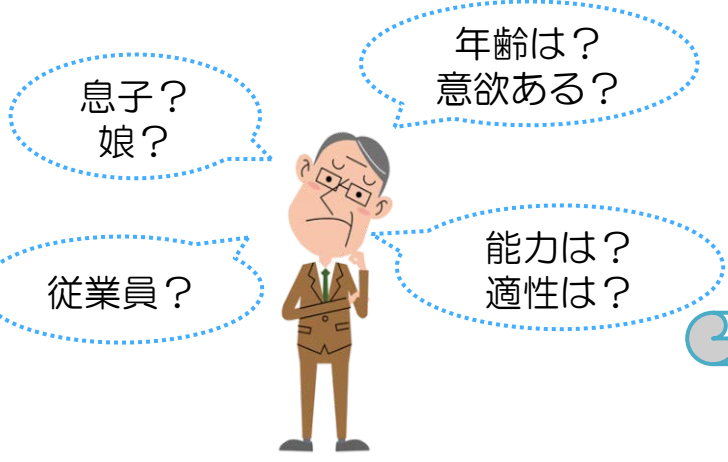
- 事業承継後、後継者が個人保証に耐えうるだけの財務能力が、現在の会社にあるか。

将来性

- 会社を取り巻く業況は、経営を継続するのに充分か。継続して利益を上げられる将来性が業界にあるか。

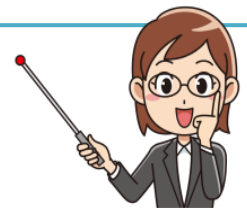
3. 適任となる後継者を決める

経営者としての能力は経験から学んでいく後天的なものであるため、後継者教育の中で鍛えていけば良いが、継いだ会社を存続し発展させようとする意欲が必要である。



後継者が持つべき経営者としての適性

- ① 様々な変化に対応する柔軟性
- ② 客観的で冷静な判断力
- ③ 従業員からの信頼と強いリーダーシップ
- ④ 困難を乗り越え、諦めずやり抜く力



4. 相続時に問題は発生しないか

相続人の問題

- 相続人は誰になるのか。相続人同士の関係は良好か（相続トラブルの可能性がある場合は遺言書（公正証書）の作成も視野に入れる）。

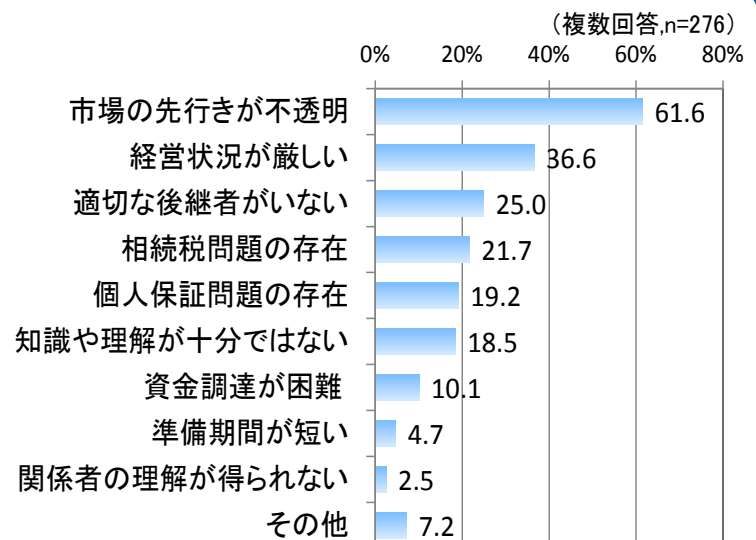
株主の問題

- 現在の株主の状況を把握し、後継者が将来議決権割合を保有できるように、対策を検討する。また、相続税の納付が可能かどうか、検証する。

調査結果

○ 事業承継の課題

市場の先行きや経営上の問題が上位を占め、後継者不足や相続税の問題などが課題とする意見も全体の2割以上。



出典：（公社）全日本トラック協会 青年部会「トラック運送業界における事業承継に関する実態調査（H29）」

4 Step 3 : 経営改善を実施

健全な経営を後継者に引継ぐ

経営改善を実施しない場合、後継者は「不採算部門や負債を引継いでしまった」、あるいは「事業承継自体が困難になってしまった」といった状態に陥るリスクがある。そのため、会社の組織体制を整備し、経営を健全なものに改善しておくことが、スムーズな事業承継には重要である。

赤字の縮小化

不採算部門の整理による
赤字の縮小化

税

相続・税金の対策

経営に必要な株式や資産を後継者に移転する（生前贈与や遺言書、会社法等の活用）
その他親族へは他の財産を配分するなどの配慮が必要

競争力の強化

自社の強みを活かした経営資源で事業拡大や新規顧客の拡大を狙う

後継者の育成

後継者に、次期経営者として必要な実務能力を社内・外で習得させる



1

A社：赤字の縮小化

原価計算や原価管理を適切に行い、赤字を出している荷主や車両を洗い出した。燃費や配送ルートを見直し、荷主に運賃アップを申し入れた。原価を数字で「見える化」して交渉した結果、運賃アップにこぎつけた。少しずつではあるが、黒字化に向かっている。

2

K社：相続・税金の対策

先代の経営者は、事業承継を決断した後「自分の目の黒いうちに」と、自社株を後継者に集中。事業承継税制を活用し、後継者に自社株を生前贈与したことで、相続税や贈与税を軽減できた。事業承継後の会社の負担もなく、経営は円滑に進んでいる。

3

T社：競争力の強化

「組織は人である」が経営者のモットー。自社ホームページで情報を発信し、若手や女性など多様な人材を採用、事業拡大を狙う。教育制度、評価制度、賃金体系を見直し、会社の組織力改善と業界での競争力強化に力を注いでいる。

4

Y社：後継者の育成

長男を後継者に決めた社長は、以前から取引関係のあった同業他社に息子を預かってくれと依頼。長男はその取引先で一般社員として入社。他社での業務経験を積み、組織運営のノウハウを学ばせた後、自社での幹部候補として迎え入れるつもりだ。



コラム

○ 税金や資産対策は、現経営者が元気うちに

自社株式の分散リスクを回避するには、生前贈与が有効である。暦年課税制度や相続時精算課税制度、事業承継税制の活用により、贈与税の負担が軽減できる。

事業承継計画書とは

現経営者と後継者が、事業承継に向けて目的意識を共にし、一緒に作成、事業承継を着実に進めていくためのものである。

事業承継計画書の作成により、事業承継を成功に導くための問題・課題が見える化し、具体的な対応方策を明らかに！



計画書策定のポイント

会社の現状把握

- 従業員は何人？
- 資産はどれくらい？
- 株式の保有状況は？

事業承継の方針の検討

- いつ承継する？
- 誰に継がせる？



会社の方向性の検討

- 経営理念、方針は？
- 将来の目標は？

具体的な対策の検討

- 現経営者は何をすべき？
- 後継者の取組は？

検討内容の例

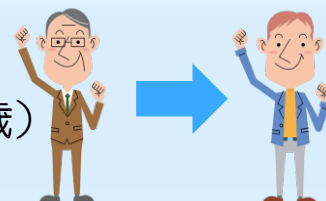
○ 会社の現状

- ・ 社長60歳。長男（30歳）は隣町で食品卸会社に勤務している。
- ・ 資本金は2,800万円で、現在の売上高は3億円。
- ・ 車両保有台数は18台、従業員数は25人。
- ・ 自社株は社長が75%、社長の弟が15%、役員が10%保有している。



○ 事業承継の方針

- ・ 承継者：社長の長男（承継時40歳）
- ・ 事業承継の時期：10年後を目途に社長交代（承継時70歳）



○ 会社の理念や方向性

- ・ 地域性を活かした高品質な輸送サービスの提供。
- ・ 顧客、取引先、株主、従業員を大切にし、地域の物流の発展に貢献する。
- ・ 若手人材や女性ドライバーの育成に取り組む。
- ・ 負債は計画的に削減し、経営改善を図る。
- ・ 売上高を毎年2,000万円、増加させ、10年後には5億円。

○ 具体的な対策

■ 社長の取組

- ・ 社長保有の自社株式は、計画的な生前贈与を行う。
- ・ 妻に自宅、預貯金、長男に自社株式、次男と長女に貯金を公平に分配。
- ・ 相続については遺言書を作成し、無用なトラブルを回避する。

■ 後継者の取組

- ・ 食品卸会社を退社し、父の会社に従業員として入社する。
- ・ ドライバーからスタートし、現場感覚を身につけながら、外部研修などで経営のノウハウを習得していく。

事業承継計画書の項目を整理する

事業承継の方針、具体的な方向性と対策が決まったら、項目ごとに整理しながら、計画を策定する準備に取り組む。

重要項目の整理 記入例

① 事業承継の概要について記入

現経営者名	鈴木 太郎	①親族内承継、②親族外承継、③M&A（企業合併・買収）のいずれかを記入
後継者名	鈴木 一郎	
承継方法	親族内承継	
承継時期	2028年	

経営権の委譲時期

② 経営理念、事業の中長期目標について記入

経営理念	顧客や従業員を大切にし、日本の物流の発展に貢献する
事業の方向性	地域性を活かした高品質な輸送サービスの提供
将来の数値目標	売上高を毎年2,000万円、増加させ、10年後には5億円！
重点取組	輸送効率の向上、人材の定着率の向上

③ 事業承継に向けた対策・実施時期を記入

関係者の理解	株主や家族への株式の買取りや財産分与に関する理解促進
後継者教育	現場教育と経営者教育
株式・財産分配 (基本方針)	株式は長男に、妻には不動産や預貯金、次男と長女には預貯金を公平に分配
株式・財産分配 (対策)	株式については生前贈与を活用し、不動産や預貯金については遺言書を活用した相続
その他	(任意後見人の活用、個人保証・担保の処理、経営改善の方法や時期等) 税理士、信用保証協会に早めに相談する

事業承継計画書の記入例

【基本方針】

- 輸送効率、輸送品質を向上させ、他社と差別化が実現できる仕組みづくりを実施する。
- 運転者など、従業員の理解を得て、コミュニケーションを取りながら、社内体制を整備する。
- 後継者に対しては、社長業を適切に伝授する。
- 当期利益率を向上させ、企業価値の向上に努める。

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	
会社	売上高	3億円	3.2億円	3.4億円	3.6億円	3.8億円	4.0億円	4.2億円	4.4億円	4.6億円	4.8億円	5.0億円	
	経常利益	300万円	→				800万円	→					1000万円
	定款 株式 その他												
現経営者	年齢												
	役職	代表取締役 社長	代表取締役 社長	代表取締役 社長	代表取締役 社長	代表取締役 社長	代表取締役 社長	代表取締役 社長	代表取締役 社長	代表取締役 社長	代表取締役 社長	取締役 会長	
	関係者の理解	家族会議	社内周知	取引先・金融機関へ周知									
	株式・財産の分配	暦年贈与	→									生前贈与	
	持株 (%)	100%	99%	98%	97%	96%	95%	94%	93%	92%	0%	0%	
後継者	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	運転者	運行管理者	営業	総務・経理	A営業所長	B営業所長	営業部長	取締役	常務取締役	代表取締役 専務	代表取締役 社長	
	後継者教育	社内	A営業所				B営業所		本社営業所				
		社外	物流経営士	中小企業大学校	トラック協会 セミナー								
	持株 (%)	0%	1%	2%	3%	4%	5%	6%	7%	8%	100%	100%	
<div style="text-align: center;"> → 暦年課税制度(贈与) → </div>											<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> 事業承継税制による猶予制度活用 </div>		

20年、30年先も継続する会社を誰に任せるか

後継者の選定は、事業承継の第一歩。選定にあたっては、経営者が一人で候補者の見当をつけておくだけでは充分でない。事業承継は後継者候補にとっても人生に大きな影響を与えるため、後継者と日頃から十分な話し合いをして、事業承継の後継者候補者としての同意を得て、次期経営者として必要な育成を進めていく必要がある。

一方で、後継者となる候補者が社内にはいない場合には、企業や個人などの第三者に事業を譲渡するM&A（企業合併・買収）による対応策もある。

事業承継にあたっては、以下のような3類型から選定して、実行する。

事業承継の方法

親族への承継

- 事業承継を決めたら、可能な限り早く現在の経営者と後継者により、事業承継に向けた準備を開始する。
- 経営者の考え方、経営理念、経営方針など、経営の考え方を共有することが極めて重要である。
- 子や親族への事業承継は、所有と経営を一体的に承継しやすいため、早期取組により円滑な事業承継が可能となる。

親族以外の
役員・従業員等
への承継

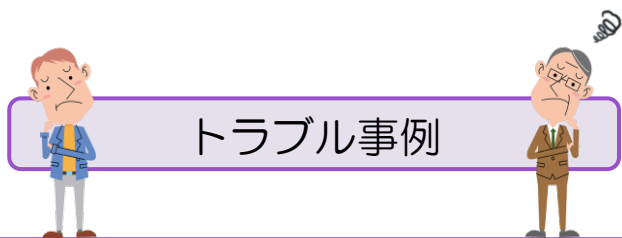
- 親族内に後継者がいない、親族以外の後継者のほうが期待できるなど、様々な状況があるが、親族への承継とは相違する課題があるため、早い段階からの準備が必要である。
- 役員・従業員等が後継者となる場合、経営者に近い場所で経営に関与してきた、先代経営者の右腕となる立場の方に事業承継するケースが多い。

社外への引継ぎ
(M&A)

- 後継者を確保できない場合、他の企業・個人などの第三者に対して、会社・事業を引継ぐ方法（M&A（企業合併・買収）等）がある。
- トラック運送事業ではM&A（企業合併・買収）に馴染みやすく、事業承継の方法として有効である。

事業承継のトラブルと対策

事業承継に係るトラブル事例と対応策を整理する。



トラブル事例

先代社長と経営方針で対立。親子関係にも悪影響が出た。

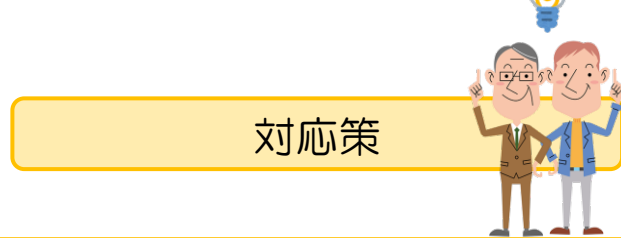
後継者が改革を急ぎ過ぎたため、社員の間で不満や反感が生じた。

後継者が社長になった途端、事業をよく知らない株主（家族・親戚）が口出し。株主総会で議決権が分散し、事業が円滑に進まない。

新社長が進める改革に、古参社員が反発。先代と同年代、しかも右腕だった存在。新社長やその周辺も対応に苦慮している。

新社長がプレッシャーに耐えきれず、最近「辞めたい」と家族に漏らしている。

弟が後継者として親（社長）の会社に勤務してきたが、社長が死亡後、定年間際の兄が社長になりたいと言い出してきた。



対応策

親子であっても考え方が異なるのは当然。会社にとって何が重要か、客観的視野に立ち、お互い冷静に対応しよう。

焦りは禁物。最初は、現場の社員との信頼関係を構築することが最重要。信頼関係がないところに、事業承継は円滑にできない。

株式の分散はよくあるケース。事業承継の際、先代経営者が、分散した株式を整理しておくことが重要。

先代社長が間に入ることが重要。良い関係を作れるよう両者に促すか、最悪の場合は古参社員に辞めてもらうという選択肢も。

会社を継ぐという「本物の覚悟」ができていないことも。本人に任せきりにせず、先代経営者や古参の社員が積極的にサポートすることが重要。

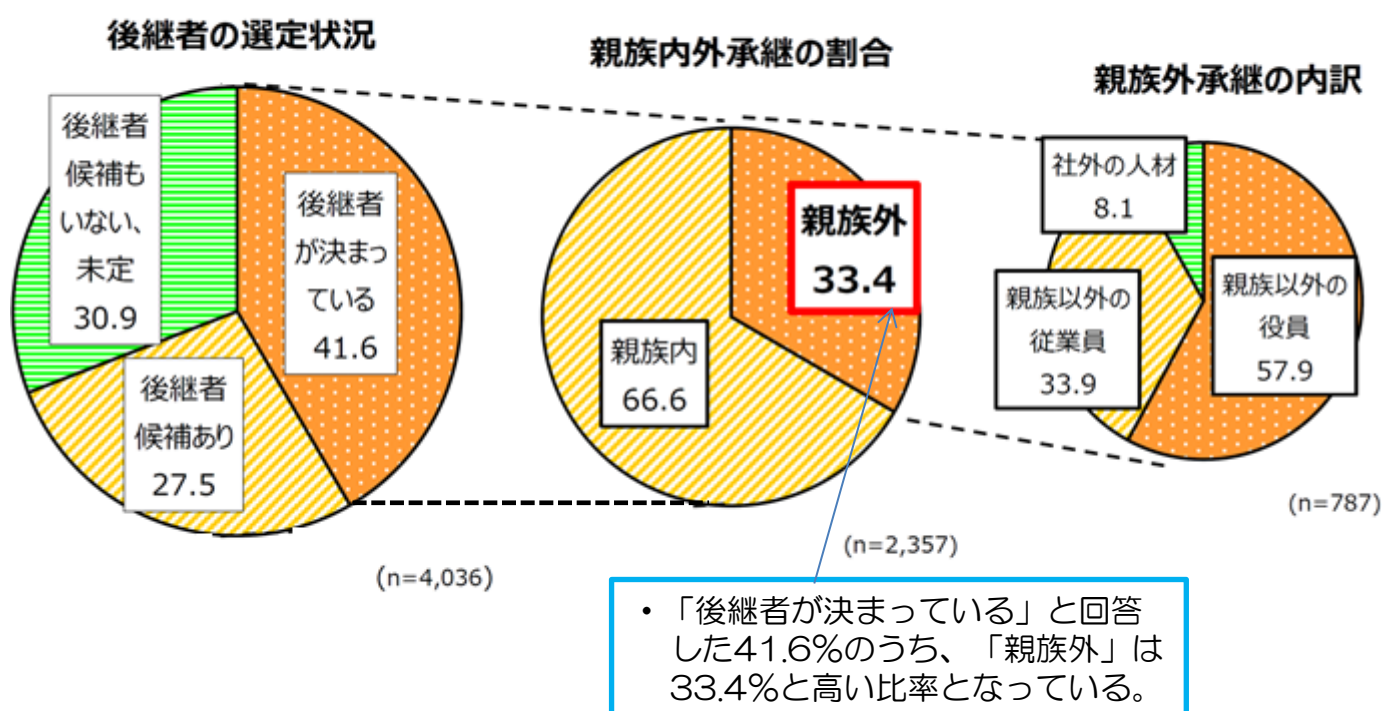
先代社長の死亡後、兄弟間のトラブルがないように、遺言書の作成、遺留分の生前対策を実施しよう。

トラック運送事業のM&A（企業合併・買収）

1 社外への引継ぎ（M&A（企業合併・買収）等）の動向

- 近年は息子や娘などではなく、親族外の第三者への事業承継も約3割程度存在している。また、事業引継ぎ支援センターによる親族外承継の実績も年々増加しており、首都圏のみならず、地方においても中小企業の事業承継を端緒とした社外への引継ぎ（M&A（企業合併・買収）等）が活発化してきている。
- 現状を放置すれば、後継者難による廃業の急増により、サプライチェーンの維持などが困難になり、地域経済・雇用に深刻な打撃を与える恐れがある中、中小企業の社外への引継ぎ（M&A（企業合併・買収）等）を通じた事業統合により、事業の効率化や規模の拡大などの生産性向上に向けた取組は急務である。

後継者選定状況・親族外承継の現状



・「後継者が決まっている」と回答した41.6%のうち、「親族外」は33.4%と高い比率となっている。

2 社外への引継ぎ（M&A（企業合併・買収）等）の目的

- 後継者が親族、会社内の役員・従業員等に適任となる者がいない場合、他の会社、他の個人などの「社外の第三者」に対して、株式または事業を譲渡することにより事業存続を目指すものである。
- M&A（企業合併・買収）は「買収・合併」を意味するが、M&A（企業合併・買収）による事業継続、譲受先の事業との相乗効果による事業の一段の成長が期待されている。

3 M&A（企業合併・買収）の具体的方法

- 中小企業のM&A（企業合併・買収）の具体的方法には、以下の2種類があげられる。
 - ①株式譲渡（自社株式を他の会社や個人に譲渡）
 - ②事業譲渡（事業の一部または全部を他の会社等に譲渡）

株式譲渡・事業譲渡：方法・特徴・留意点（課題）

株式譲渡

- 方** **法**：現経営者が所有している株式を第三者に売却する方法。会社を丸ごと譲渡するイメージ。
- 特** **徴**：株主が現経営者から買い手である第三者に変わるだけで、従業員との雇用関係、取引先・金融機関との関係等にも変更がないため、事業承継後も円滑に事業を継続できる。
- 留意点（課題）**：簿外債務や現経営者が認識していない偶発債務等も含めて承継される点、株式の売却価格が時価と比較して著しく低い場合、時価で売却されたとみなされて譲渡所得課税（みなし譲渡）を受ける可能性がある。

事業譲渡（全部）

- 方** **法**：会社や個人事業主の事業全体を売却（主として対価は現金）する方法。個人事業主の事業承継で活用されるケースが多い。
- 特** **徴**：車両、運転者、車庫、倉庫、取引先など、事業を成立させるために必要なものを対象とする。株式譲渡と異なり、譲渡する対象資産等を特定できる。そのため、買手には予期しない簿外債務等を承継するリスクを低減できる。
- 留意点（課題）**：帳簿、台帳等の統合作業。譲渡し側は借入金が残る場合がある。

事業譲渡（一部）

- 方** **法**：事業全体のうち、個別の事業を売却（対価は現金）する方法。運送業と倉庫業の会社から、運送業だけを切り出して譲渡を受けるイメージ。
- 特** **徴**：株式譲渡等と比較すると、譲渡の対象資産が選別されるため、従業員との雇用関係、不要な資産は引取りしないケースがあるが、買い手の見つけやすい事業・資産を選別することや、現経営者が手元に残したい事業・資産を選別することが可能であり、柔軟性の高い方法。
- 留意点（課題）**：譲渡しない事業は、現経営者に残るため、事業承継が完了しない。

4 M&A（企業合併・買収）の手順

M&A（企業合併・買収）は、株式譲渡（自社株式を他の会社や個人に譲渡）、または事業譲渡（会社・個人事業主の事業を他の会社や個人事業主に譲渡）により実施される。実施には、専門的なノウハウが必要なため、専門業者、金融機関、専門家等のサポートが必要となる。

M&A（企業合併・買収）の手順

① 仲介業者を選択

第三者機関として、M&A（企業合併・買収）の実務支援やアドバイスを提供してくれる仲介業者を選択する。

② 希望譲渡価格を決定

仲介業者と協議し、希望譲渡価格を決定。この価格が一般的に割高過ぎる場合、譲渡先を見つけるのは困難となる。

③ 買収候補企業と交渉

仲介業者を介して買手候補先に打診。相手が興味を示した場合は秘密保持契約を締結し、基本合意の交渉を行う。

④ 基本合意を締結

仲介業者と密に連絡しあいながら、買手候補と価格や方法などの条件に合意できた時点で、基本合意を締結。

⑤ 買収監査の実施

対象企業の財務、法務、事業、人事労務について、調査・評価を行う「買収監査」を実施する。

⑥ 最終契約

買収監査後の条件見直しや再調整を経て、最終合意に至り、最終契約の締結を行う。

5 M&A（企業合併・買収）成功のポイント

① 自社にあった仲介業者を探す

M&A（企業合併・買収）の売買価格の規模が自社に合っていること、財務、税務、法律などの専門知識を持っていること、報酬体系がわかりやすいなどの要素を考慮して仲介業者を選ぶ。（参考：p49・50）

② 業績を向上させる

買収相手は、業績や成長の可能性を考慮し価格を検討するため、業績を上げておくことにより、譲渡価格が上昇する場合がある。

③ 円滑な組織運営の体制を整える

ワンマン体制では、現経営者がいなくなった後に会社自体が機能しなくなると恐れ、買収に躊躇されるケースもある。規程を整備し、業務をマニュアル化するなど、「組織で動く体制」を整備しておくことが重要。

④ 財務状態を改善させる

財務内容が良い企業は、買収相手にとって魅力的である。業績を伸ばし、無駄な経費を削減することにより、利益率を向上させることが重要である。借入金を減らすことも必要である。

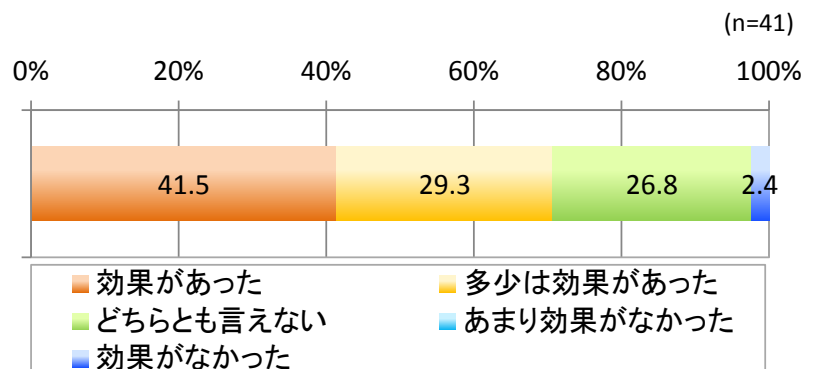
⑤ 株主を整理する

一般的に、買収相手は株式の100%取得か、あるいは最低でも60%以上の取得を前提とする。株式が複数に分散している場合は、事前に整理しておくことが重要である。

調査結果

○ M&A（企業合併・買収）の効果

M&A（企業合併・買収）を実施した回答者のうち約7割は、M&Aにより輸送の効率化、スケールメリットによりコスト削減等の「効果があった」と回答している（「多少は効果があった」を含む）。



出典：（公社）全日本トラック協会 青年部会「トラック運送業界における事業承継に関する実態調査（H29）」



トラック運送業引継ぎの際の書類

トラック運送業の事業承継の際には、下記の資料、物品等の引継ぎを実施する。自社の場合にはいかなる資料、物品等が必要か、日頃から整理する。

全体の売上状況に関する資料

- 月次試算表
- 損益計算書
- 貸借対照表
- 事業計画実績表

➡ 売上収益状況、事業価値、事業計画の進捗状況等について、引継ぎ資料

会社に関する資料、物品

- 顧客情報（住所、管理者、売上、経費の額、利益率 等）
- 社員情報（履歴書、氏名、住所、資格、血液型、家族の状況）
- 車両情報（社号、番号、年式、形式、寸法、取得年、保険、自動車税 等）
- 銀行等取引先情報（住所、担当者、取引金額 等）
- 権利関係、資産に関する物品（財産目録、各資産の権利関係一覧表、土地等の権利証、登記簿謄本、実印、印鑑証明書、商業登記簿謄本、株主名簿等）
- 定款、各種規程、各種帳簿・台帳等

資産・負債、収支に関する資料

- 減価償却表（建物、車両、設備、機器・備品 等）
- 借入金返済表（借入日、金額、用途、月返済額、期間 等）
- リースに関する情報（契約日、金額、用途、期間 等）
- 運転者別収支表
- 経費管理表

管理に関する資料

- 請求書（取引先ごと）
- 車両別燃費、走行距離一覧表
- 車両管理台帳

安全、環境対策に関する資料

- 環境改善計画書及び進捗管理書
- 交通事故に関する管理表
- 取引先別 貨物事故の管理表
- 運転日報

会社の資金に関する物品

- 金融機関の通帳、銀行印、WEBバンキングのID、パスワード 等



コラム

○ 一般貨物自動車運送事業の営業を継続するには？

【親族内・親族外承継】

- 法人の場合：役員の変更届を提出し、代表者を変更
- 個人の場合：「事業の譲渡し・譲受け」の認可を受ける

【M&A（企業合併・買収）】

- 一般貨物自動車運送事業における事業の譲渡し、譲受け、合併、分割には国土交通大臣の認可を受ける（特定貨物自動車運送事業では届出で足りる）

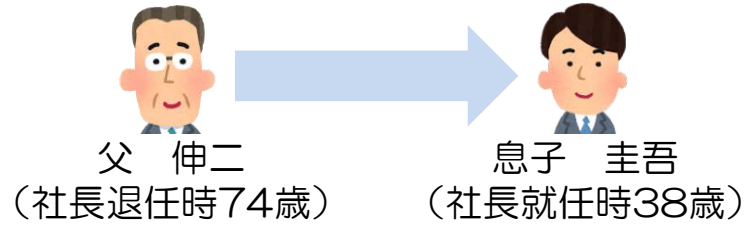
【相続（個人事業主）】・・・一般貨物自動車運送事業の相続の認可

- 相続人が一般貨物自動車運送事業を引き続き経営しようとする場合は、先代が亡くなってから60日以内に国土交通大臣の認可を受ける（貨物自動車運送事業法第31条第1項）

Ⅲ トラック運送事業の事業承継 成功事例

CASE1：親族内承継

息子を次期後継者として
事業承継したT社



事業承継を決意したきっかけ

T社は地元では老舗の運送業者。事業拡大を狙っていた矢先、社長の伸二が病気で倒れた。幸い大事には至らず業務に復帰したが、会社の将来が案ぜられ、事業承継が必要という結論に達した。

息子が入社するまでの経緯

近郊の大都市でIT企業に勤めていた息子の圭吾。運送業にはあまり興味はなかったが、父の説得と「自分の代で会社をなくすわけにはいかない」との思いから、継ぐことを決意。25歳でIT企業を退職し、父の会社に入社した。

運送業での息子のキャリア形成

運送業未経験だった圭吾は、集荷と配達からスタートした。トラック協会のセミナーや会合にも参加し、他の運送事業者とも積極的に交流した。約10年かけ、会社のさまざまな業務を経験、リーダーとしての役割も担いながら、35歳で専務に昇格した。

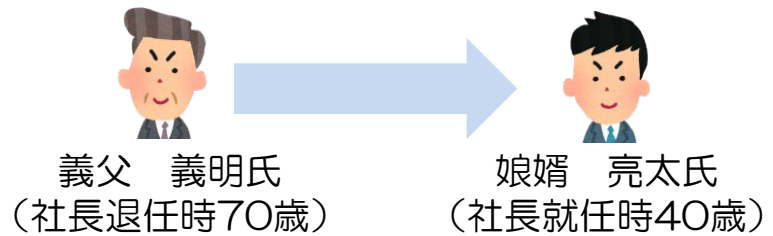
次期経営者への道のり

父親の右腕だったベテラン社員から、経営者としての教育を受けた。信頼できる他人から教育を受けたことで、「甘えを捨て学ぶことができた」と圭吾は振り返る。この頃には社内の職務の大部分を担っていたため、父が遂に決断。取引先へのあいさつや社長交代に係る手続きを経て、38歳の時、晴れて新社長に就任した。今は、自分の右腕となる人材育成に重きを置いている。

※ 個人名は仮名

CASE 2：親族内承継

娘婿を次期後継者として
事業承継したM社



事業承継の経緯

社長の義明は、父親から運送会社を継いだ2代目。父の遺してくれた会社を存続し事業拡大を狙っていた。自分の年齢が気になっていたが、実子である娘は家業に興味はなかった。ある日一般企業に勤めていた娘婿の亮太に「うちの仕事に興味があるか」と聞いたところ、「やってみたい」との返答が。そこで、義明は娘婿を後継者候補として入社させた。

ゼロからのスタート

後継者 亮太には運送会社の知識が全くなかったため、運送業の仕事をゼロから学ぶこととなった。まずはドライバーとしてスタートし、営業の現場などで経験を積んだ。

次期経営者と中核人材の同時育成

運送業の仕事を覚える傍ら、亮太は同年代の若い社員とともに、将来の経営者や幹部育成を目的とした外部セミナーに参加。この若い社員は、将来の社長を支える中核人材候補であった。これらのセミナーを通して、社長のみならず将来の幹部候補を育て、会社の経営基盤を強化していった。

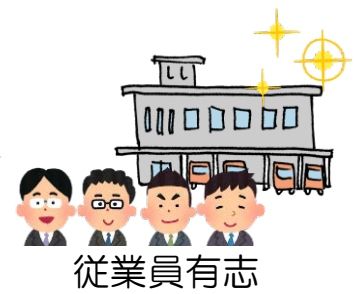
準備期間の大切さ

亮太が入社して10年経った時、義明は社長の座を譲った。義明は70歳、亮太は40歳であった。10年に渡り、入念に計画を立て準備を行ったおかげで、亮太は次期経営者として立派に成長できたと、義明は考えている。若い経営体制に生まれ変わったことで競争力も高まった。現在、同社では次の未来を見越し、若手人材育成のためのさらなる取組が進められている。

※ 個人名は仮名

CASE 3 : EBO

従業員が親会社から株式を取得して事業を承継



事業承継をめぐる問題

M運送は、Mグループ内で輸送を担っていたが、親会社の事業再編に伴い親会社から離れることとなった。この決定にあたり問題となったのが、これまで親会社が100%保有していた自社株式を、誰が引き受けるかということであった。

従業員による株式買入（EBO）の実施

協議の結果、従業員が親会社から株式を取得し会社の経営権を持つEBOという形を採用することとなった。当時の管理者4人が株式を引き受け出資者になることで、グループからの独立が実現することとなった。

従業員による株式買入（EBO）後の準備

従業員による株式取得を行い、既存の運輸会社グループから独立して事業を継続するため、以下の手続を行った。

- ・ 代表者、役員に関する変更（商業登記）
- ・ 役員変更届（国土交通省） 他

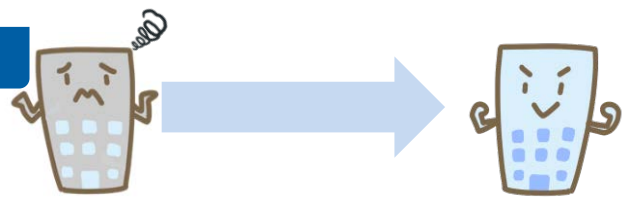
従業員による株式取得により、「これからはグループから独立した会社として自律的に事業展開するために、会社を盛り立てる！」という意識が、従業員の中に芽生えていった。

経営のバトンをつなぐ

株式を保有する者は会社に在籍する役職者のみであり、退職時点で株式は後任者に譲渡するというルールを徹底し、経営のバトンをつないでいる。EBOという決断は、社員の当事者意識を芽生えさせ事業の発展に貢献したと、現経営者は考えている。

CASE 4 : M&A (企業合併・買収)

後継者不在となったU社の株式を取得し、経営を引継いだS社



後継者不在のU社

U社と取引のあったS社

M&A (企業合併・買収) に至るまでの背景

U社はメーカーの製品輸送に携わってきた運送事業者、S社は長年U社の下請運送業務に従事してきた。ある日、S社の社長は、高齢となったU社の社長から「我社には後継者がいないので、事業を引継いでくれないか」と打診された。

荷主と相談、子会社化で決着

U社との合併はS社にとってチャンスであったが、荷主の意向が懸念され、S社社長は直接荷主に相談することにした。その結果、経営はS社に移行するがU社の名前は残すという方法を採用。U社の株式を取得し、子会社化した。

事業承継に向けた取組

M&A (企業合併・買収) に向け、まずはU社の事業評価を行い、S社の財務上への影響について検討した。さらに両社の支出体系を洗い出し、経営コストや業務上の違いがあった場合は平準化し、効率化を図った。U社に在籍していたドライバーについては、経営譲渡後もU社に残るかどうかの聞き取り調査を行い、個々の意向に添うよう対応した。

M&A (企業合併・買収) 後の課題と解決

M&A (企業合併・買収) 後の課題はU社の経営安定化であると、S社では考えている。両者の強みを活かしたビジネスモデルを展開し補い合うことで、両者の売上アップを目指している。経営方針や業務遂行については、基本的にS社の方法を踏襲する一方で、U社のドライバーとのコミュニケーションを密に図りながら、両社が共存し成長できる道を探っているところだ。

Ⅳ 事業承継の実行

1 経営者人材の承継

○これまでは経営者の子、親族等に事業を承継する親族内承継が主流であったが、「親族内に後継者がいない、確保できない」ことが背景となり、経営者とは親族関係にない役員・従業員等を後継者とする親族外承継、社外の第三者に会社・事業を譲渡（売却）するM&A（企業合併・買収）が増加傾向にある。

○トラック運送業は製造業と相違して、事務所、車両、運転者等があれば、多様な運送形態に対応できる特徴があることから、M&A（企業合併・買収）に馴染みやすく、借入金の問題がなければ、容易にM&A（企業合併・買収）による事業承継が実現可能。

Step1

後継者を決める

○経営者は後継者の候補者を定め、後継者を選定

○親族内承継では、後継者は限られるが、経営者の死後において親族間で争いにならないように、経営者に発言権、決定権があるうちに道筋をつけておくことが必要。経営者は「会長」に就任し、段階的に育成、権限譲渡しながら会社経営を委譲する。

○役員・従業員等への承継でも、早期に候補者を定め選定し、社内の関係者にも十分な説明を実施し、育成し権限移譲する。

Step2

後継者を育成・教育する

○親族内承継では、運転者から経験をさせ、現場の厳しさを学ぶケースが多い。さらに経営者としての考え方を身に付けることが最も重要。

○運送会社では運転者から経験させることも多いが、後継者は経営者としての考え方、知識、経験を持たなければ、社長業はできない。社長業ができるようになるためには、各部門の実務（経理・財務・総務、原価管理、運行管理、営業等）を経験し、責任のあるポジションに就け、経営に対する自覚を引出す。

○関連会社の社長の経験、他社での勤務経験を蓄積し、経営を学ぶことも有用。

○トラック協会のセミナー、物流経営士（東京、愛知）講座、中小企業大学校等の外部セミナーを受講する。経営に必要な専門知識の理解、実務活用が極めて重要。

Step3

後継者に任せる

○後継者に権限移譲し、後継者が自ら考え、経営者として対応できるように先代経営者はコーチングする。

後継者して何が必要か？

後継者として必要な事項は以下の通りである。

1

現場の仕事

現場感覚を身に付ける

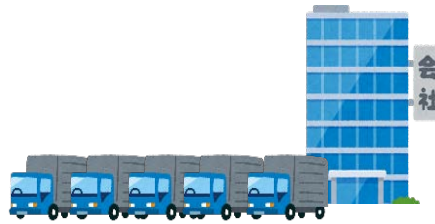
中小企業の経営者は、誰よりも現場感覚を持っていることが重要。一番早く入社し、遅くまで働くことで、「偉ぶらず、一生懸命やっている」などと、現場の社員の評価も高くなる。

2

経験・人脈

他社で経験を積む

他社で業務経験を積み、人脈を広げる。このような経験は、後継者自身の力を高めることにつながる。



3

キャリアアップ

段階ごとに、かつ一般社員の2倍のスピードで

主任→係長→課長→部長→役員など、段階を踏み、各役職を経験する。一般社員の2倍のスピードで仕事を覚える。



4

組織運営

PDCA力や数字で判断する習慣を身に付ける

収益や効率等をデータで判断し分析する力や、PDCA力等の組織運営力を見につけよう。



5

リーダーシップ

後継体制の基盤を作る

業務改善や生産性向上を目的としたプロジェクトチームを立ち上げ、実行しよう。リーダーシップを磨くことはもちろん、この時のチームは、次期経営者を支える重要な人材になるかもしれない。

6

人材育成

社員一人ひとりの「考える力」を育てる

創業者の強いリーダーシップは、後継者の良きモデルとはなりにくい。問題提起しやすい職場の雰囲気や、社員に現場を任せるといった信頼関係を作り、社員の学びと成長の機会を提供しよう。

後継者は、次期経営者として経験を積む

次期経営者として経験を積むことが必要であり、自社、あるいは他社で経験を積む方法があるが、それぞれの特徴と留意点（課題）を踏まえ検討する必要がある。

後継者育成方法の特徴と留意点（課題）

① 自社で経験を積む

○ 将来継ぐ会社に新卒で入社。さまざまな職種、役職を担当し経験を積む

特徴

自社の慣習や仕事のやり方に早く慣れることができる

早い段階で、他の従業員に受け入れられやすい

留意点 (課題)

自社の慣習や仕事のやり方にとらわれる傾向がある

考え方や行動が保守的になりやすい

外での経験を積んでいないため、社会的常識が充分でない傾向がある

② 他社で経験を積む

○ 自社に入社する前に、他社で経験を積む（同業が望ましい）

特徴

外の世界の価値観を学び自社に持ち込むことができる

自社を外部からの眼で、客観的に見ることができる

外の世界に広くネットワークを構築できる

留意点 (課題)

自社の幹部や従業員との間で、価値観のズレが生じやすい

自社の慣習や仕事のやり方を軽視しやすい

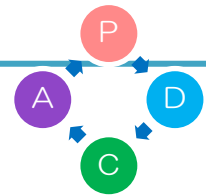
価値観のズレや自社への軽視は、円滑な業務遂行の悪影響となる

次期経営者として、経営改善と体制移行の準備

次期経営者として組織運営力を培い、現経営者の協力の下、自分自身が経営しやすい組織体制、人材配置等に取り組む必要がある。

① 分析力やPDCA力を培う

- 業績や課題を感覚で処理するのではなく、指標などで分析する「数字を読み解く力」を強化する。
- **計画と目標設定 (PLAN)**、**実行 (DO)**、**評価・検証 (CHECK)**、**改善 (ACT)** を実践することで、個人レベルに留まらず、組織レベルでの運用力を習得できる。



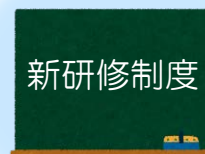
② 社員を育成する

- 経営者一人では会社はきりもりできない。信頼でき、右腕となって活躍してくれる相談相手、パートナーの発掘と育成が重要である。
- 風通しの良い組織、一人ひとりの考える力やチームワークを育成する。現場に飛び込んで運転者としてしっかりとコミュニケーションを図ることが必要である。

③ 運営しやすい組織体制を作る

- 業界の環境は日々変化している。必要であれば、下記の項目を見直すことを検討する。

- ✓ 経営ビジョンや戦略
- ✓ 業務や管理の手順
- ✓ 賃金・報酬体系
- ✓ 等級・評価制度
- ✓ 教育・研修制度 等



1 株式の相続等による株式の分散リスク

- 株式の相続にあたり、遺産分割、遺留分減殺請求等の結果次第で、株式が多く相続人に分散ケースがある。株式が分散すると、株主総会の運営等、株主管理コストが高まるだけでなく、議決権を行使され、経営にも影響力を持つケースがある。また株式買取を請求されるなど、トラブルが発生することも想定される。
- 先代経営者の相続発生の前、つまり「生きている間」に事前準備と対策が極めて重要となる。仮に、株式が分散している場合には、速やかに株式に関する対策を講ずることが望まれる。

2 株式が分散化することによる問題

株式が分散することで、以下のような問題が発生する。

- 株式の買取請求された
- 株式売却（M&A（企業合併・買収））する場合、自社株式を100%保有していないと売却できない
- 株主総会の決議事項が否決された
- 会計帳簿閲覧請求を受ける
- 高額な配当金を求められた
- 株主から自分を役員に就任させるよう要請を受けた
- 株主代表訴訟のリスクを感じる
- 詳細な事業報告を求められ、配当金を上げるように要請を受けた
- 他の運送会社と合併するよう提案を受けた
- 先代経営者の配偶者と兄が連携して保有する株式の議決権を持ち、先代経営者が育成してきた後継者を社長から退任させ、兄が社長に就任した

経営権の分散を阻止する方法

後継者に株式を確実に承継	自社株式の生前贈与	<ul style="list-style-type: none"> • 経営者が生存している間に、後継者に対して自社株式を贈与する
	持株会社の設立	<ul style="list-style-type: none"> • 後継者は持株会社を設立し、持株会社が資金調達し、株式を保有する役割を果たす
	遺言書の作成 (公正証書)	<ul style="list-style-type: none"> • 後継者に株式、事業用資産を相続できるように遺言書を作成する
	遺留分減殺請求を踏まえた生前対策	<ul style="list-style-type: none"> • 推定相続人全員の合意の上で、遺留分の算定基礎となる相続財産から除外する取り決めが可能
	信託の活用	<ul style="list-style-type: none"> • 「遺言代用信託」により、株式承継を定めることが可能
議決権を確保	安定株主（役員・従業員持株会など）の導入	<ul style="list-style-type: none"> • 後継者に全ての株式取得が困難であれば、安定株主を導入する
	種類株式の発行	<ul style="list-style-type: none"> • 後継者には議決権のある普通株式を相続させ、他の相続人は無議決権株式を相続させる
他株主から株式を取得（事後対応）	相続人等に対する売渡請求 (会社法第174条)	<ul style="list-style-type: none"> • 定款に定めることで、新たな保有者に対して、会社に対して自社株式を売渡請求できる
	特別支配株主による株式等売渡請求 (会社法第179条)	<ul style="list-style-type: none"> • 総株主の9割以上の議決権を有する株主は、他の株主に対して保有する株式を自分に対して売渡請求できる
	自社株買いに関するみなし配当の特例	<ul style="list-style-type: none"> • 後継者以外の相続人が相続税申告期限から3年以内に譲渡すれば譲渡に係る税率が軽減される
	名義株・所在不明株主の整理	<ul style="list-style-type: none"> • 5年以上所在不明の株主の株式を処分することができる

3 自社株式の生前贈与

- 株式・事業用資産の分散は、先代経営者の相続発生を見据えた対策がなされていなかったことに起因して発生するケースが極めて多い。
- 株式の分散を防ぐための有効な対策として、先代経営者が生きている間（相続発生前）に、先代経営者から後継者へ株式・事業用資産の「生前贈与」を行うことが最も有効である。遺言書、信託等よりも、確実に後継者に株式を譲渡することが可能となる。
- 生前贈与は先代経営者の意思に基づいて、確実に事業承継を進めることができる方法である。確実性の高い事業承継の方法であるため、極めて有用である。

4 持株会社設立

- 後継者が持株会社を設立し、株式取得の融資を金融機関から受け、現経営者から株式を買い取り、会社からの配当金収入により借入金を返済するものである。
- 後継者は持株会社の株主であり、持株会社は事業会社の株主となる。現経営者には株式売却した現金が渡される。持株会社を活用すると、先代経営者が死亡した際には株式を換金した現金が相続されるため、株式分散を阻止することができる。

5 遺言書の作成

- 現経営者が「遺言書」（公正証書）を作成し、どの財産を誰に承継するかを明確にすることで、相続人間の相続争い、遺産分割協議を回避し、後継者に対して確実に株式や事業用資産を承継することができる。
- 遺言書がないと、遺産分割の内容は遺産分割協議を経て決定することとなり、結果として自社株式や事業用資産が分散するケースがある。また、遺産分割協議がまとまらずに、相続紛争に発展し調停、審判での解決となるケースもある。

6 遺留分減殺請求を踏まえた生前対策

- 民法上、遺族の生活の安定や最低限度の相続人間の平等を確保するために、相続人（兄弟姉妹及びその子を除く。）に最低限の相続の権利を保障しており、これを遺留分という。推定相続人が複数いる場合、後継者に自社株式を集中して承継させようとしても、遺留分を侵害された相続人から遺留分に相当する財産の返還を求められた結果、自社株式が分散してしまうなど、後継者による安定的な事業の継続に支障が生ずるリスクがある。
- 将来の紛争防止のため経営承継円滑化法に基づく遺留分に関する民法の特例を活用すると、**後継者を含めた先代経営者の推定相続人全員の合意の上で**、先代経営者から後継者に贈与等された非上場株式について、一定の要件を満たしていることを条件に、以下のいずれかの合意ができる。
 - ①**遺留分算定基礎財産から除外**（除外合意）
 - ②**遺留分算定基礎財産に算入する価額を合意時の時価に固定**（固定合意）

7 信託活用

- 信託は信託契約次第で、設計が柔軟にできる。経営者の意思を死後も反映させることができる。事業承継に活用できる信託には、「遺言代用信託」があり、経営者が死亡した場合の株式の承継について定めることができるので、遺言と同様の効果が得られる。
- 信託は事業承継スキームの1つとしてあるが、現実には信託の活用は少ない実態がある。
- 第三者に信託として仲介に入ってもらった必要性が高いケース以外は、信託の活用は現実的ではない。

8 株式の管理・・・種類株式、名義株の整理、安定株主等

自社株が分散していると後継者の円滑な経営に支障が出たり、経営権が買収されたりするなどのリスクがあるため、自社株の分散を回避する対策が必要である。

1 株式の譲渡を制限

株式を譲渡する場合には、会社の承認を必要とすることを定款で定めておく。
※ 定款変更の場合株主総会で議決権の3分の2以上の賛成が必要。

2 株式の売渡請求を導入

株式を相続した株主に対して、会社が売渡を請求できるよう定款を変更する。

3 議決権制限株式を取得

株主総会における「議決権」の全て、あるいは一部制限されている株式を導入し、後継者に対しては「議決権付株式」、後継者以外の者に対しては「議決権制限株式」を取得させて、後継者に対して議決権を集中させる。

4 拒否権付株式を付与

拒否権付株式を後継者に与えておく。

※ 「拒否権付株式」とは、株主総会において重要議案を否決できる権利を与えられた特別な種類株式のこと。

5 後継者が株式の所有者から買取

後継者が株主と直接交渉し、株式を買い取る。

6 会社が株式の所有者から買取

会社は株主から株式を買い取る。この場合、株主総会での特別決議が必要となる。

7 会社が新株を発行し後継者に割当

会社が株式を発行し、後継者に割当てて。定款に株式の譲渡に関する制限を設けている場合は、株主総会での特別決議が必要となる。

8 名義株の整理

事業承継に先立ち、株主名簿の整理を行って株主を確定し、名義株が存在する場合には、名義上の株主との間で合意を結ぶなど、権利関係を明確にしておくべきである。

9 所在不明株主の整理

5年以上継続して会社からの通知が到達しない株主が所有する株式は、一定の手続きを経て会社が処分（競売・売却・自社株買い）することができるが、公告・通知という会社法上の手続をする必要がある。

10 安定株主の導入

安定株主の導入（役員・従業員持株会、投資育成会社、金融機関、取引先等）することで、議決権を確保する

11 自社株買いに関するみなし配当の特例を活用

非上場株式を相続した個人が、相続税の申告期限の翌日から3年を経過する日までに発行会社に相続株式を売却した場合、みなし配当課税（最高55.945%の累進課税）でなく、譲渡益全体について譲渡益課税20.315%が適用される旨の特例が設けられている。

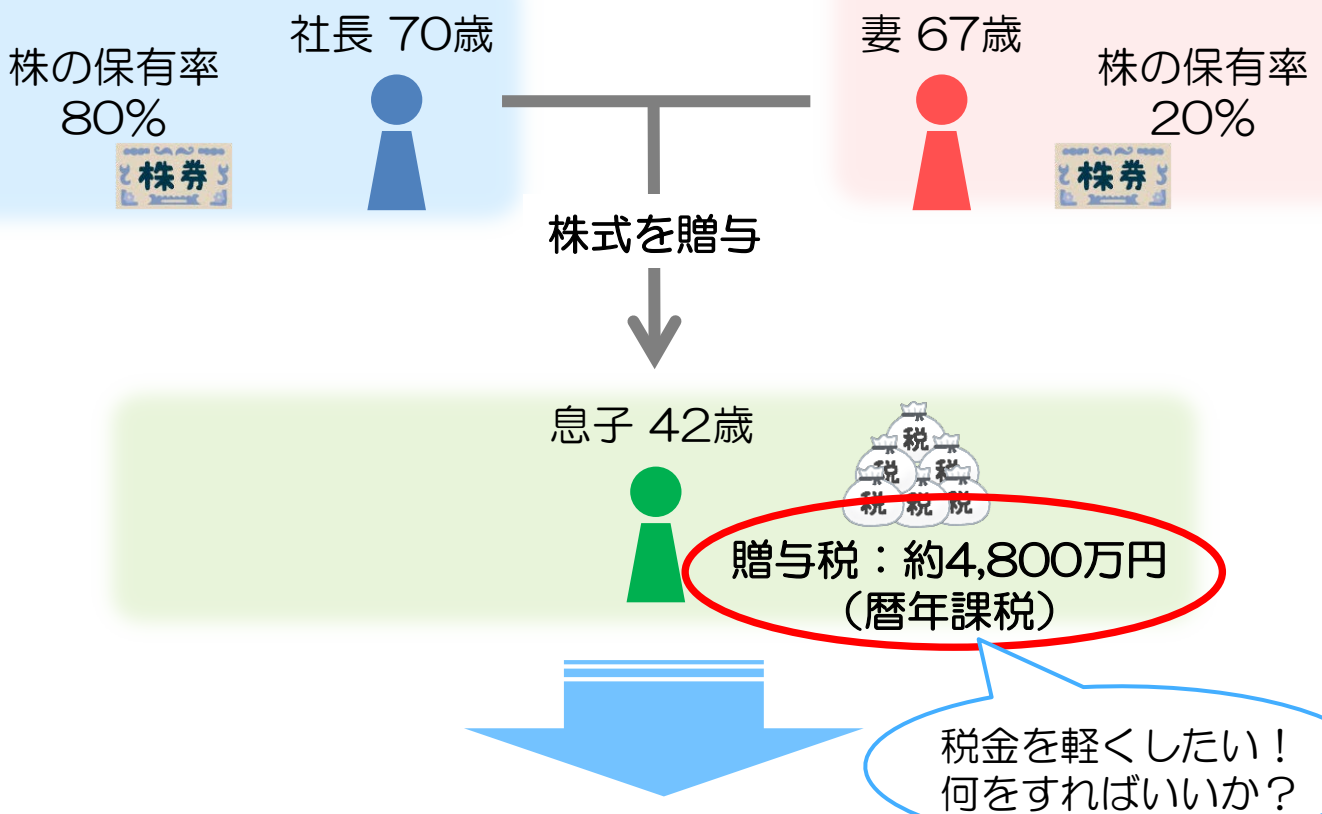
3

自社株の評価額を管理 →評価額を下げることで節税

高額な自社株は事業承継を困難にする

長年事業を営んでいると、事業実績から来る内部留保、不動産、有価証券等の含み益が多額になり、企業の自社株の評価額も高くなってしまう。その場合、多額の贈与税が課税され事業承継自体が難しくなるため、対策が必要である。

自社株評価額が「1億円」ある場合



対策①：役員に退職金を払う

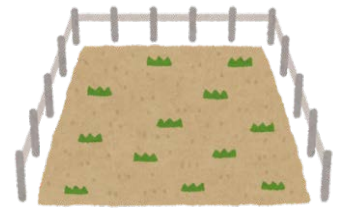
- 社長に1億5,000万円の退職金を支払うことで、会社の利益が圧縮され、資産が減少し、株価も下がる。



退職金の相場額＝最終月額報酬×勤続年数×功績倍率（2～3倍）

対策②：含み損のある不動産を売却

- 株価を純資産価額により評価する場合、含み損のある不動産については、売却することで、損失を計上し、株価を引下げることができる。



対策③：株式配当金の引下げ

- 類似業種比準価額方式により、株価計算をする場合、1株当たりの配当金額は、課税時期（株価計算時）の直前期末前2年間の1株当たりの平均配当金で計算するため、配当金の引下げを行う。

対策④：不良債権の処理

- 債権等の貸倒損失を活用することで、1株当たりの年間の利益額を圧縮でき、法人税の課税所得を低く抑えることが可能。

対策⑤：不動産の購入

- 土地を購入する場合、時価に対しておおよそ80%程度で評価（路線価）されるため、純資産額を圧縮することが可能。



コラム

○ 株式の評価方法

類似業種比準価額方式

評価する会社と同業種の上場企業の株価を基準にする方法。「1株あたりの年配当金額」「1株あたりの年利益金額」「1株あたりの純資産価額」を比較し算定する。

純資産価額方式

会社が解散した場合の価値に着目し、貸借対照表の側面から評価する方法。評価時点における貸借対照表の総資産と総負債を相続税法上の評価額に評価し直した上で、資産の価額から負債の価額及び評価差額（含み益）に対する法人税等を差し引いた純資産により評価する。

配当還元方式

株主に利益の分配を行うとしたらいくら出せるか（配当還元価格）を計算する方法。純資産価額方式と異なり、「配当金」という一部分で評価を行うため、評価額は低く算出される。

V 税金負担を軽減するための対策

1 株式、事業用資産の譲受に伴う税金の負担

○事業承継に伴う税金については、猶予制度、免除制度など、活用できる特例があるため、生前から計画的に活用する必要がある。

円滑な事業承継のための税制

後継者が負担する
「**相続税**」を軽減したい

後継者に事業用資産を
計画的に**生前贈与**したい

後継者にまとまった財産を
生前贈与したい

自社株式の評価額が上がるが見込まれるため、評価額が低いうちに後継者に
生前贈与したい

相続財産に先代経営者（被相続人）
が所有していた**自宅宅地**がある

相続財産に先代経営者（被相続人）
が所有していた**車庫、倉庫等の敷地**がある

先代経営者が突然亡くなり、その後、
退職金の支給額が決まった

後継者が事業の運転資金や納税資金に困らないよう、自分（経営者）の死後、後継者に**確実に渡せる資金**を確保したい

後継者として自社株式を**相続**したいが、
税負担で十分な株式を相続できないため、
納税を猶予してほしい

従業員を後継者に決めたいが、自社株式の取得にかかる**贈与税の納税資金**が準備できないので、**納税を猶予**してほしい

贈与税の暦年課税
(年間110万円)

相続時精算課税制度
特別控除額2,500万円を超過する
部分には20%の贈与税が課税
将来、相続財産に合算して相続税を計算

小規模宅地等の特例
事業用や居住用の宅地の
課税価格を最大8割軽減

死亡退職金に対する
相続税の非課税枠

死亡保険金に対する
相続税の非課税枠

事業承継税制
非上場株式（自社株式）の贈与税・
相続税の納税を猶予および免除

2 贈与税と相続時精算課税制度

「年間110万円」までの贈与額であれば、贈与税はゼロ

- 自社株式、事業用資産等の資産を生前贈与すると、贈与税が課税。ただし贈与税は、暦年課税として「年間110万円」の基礎控除を受けられることができるため、基礎控除額までの贈与については贈与税は課税されない。
- 計画的に生前贈与すれば、10年間で「1100万円」の税負担なしで贈与可能。
- 基礎控除額を超える部分は「10%～55%の累進税率」で課税。相続開始前3年以内に贈与を受けた財産については相続財産に加算。

生前贈与した財産 → 相続時に相続財産に合算可能

- 贈与税の課税方式には、暦年課税、「**相続時精算課税制度**」もある。
- 60歳以上の父母又は祖父母から20歳以上の子又は孫に対し財産を贈与した場合に**選択**できる。さらに、**事業承継税制の適用**を受ける場合、**60歳以上の贈与者から、20歳以上の後継者への贈与**を相続時精算課税制度の対象。（贈与者の子や孫でない場合でも適用可能）
- 相続時精算課税制度を選択すると、贈与された財産は、特別控除額2,500万円の範囲内の金額には贈与税が課税されない。特別控除額を超える部分は、一律20%の税率で課税。
- 贈与者が死亡後、相続発生時において、贈与財産を相続財産に合算して相続税額を計算し、既に支払った贈与税相当額を相続税額から控除することが可能。

活用できる状況

後継者に対して計画的な資産移転ができる

親族内承継

- ・主に親族内承継での活用が期待される

親族外承継

- ・平成30年度税制改正で、親族外承継にも相続時精算課税制度が利用可能になった

生前贈与

- ・後継者に対して、計画的に株式、事業用資産を譲渡することができる

3 小規模宅地等の評価減（特例）

宅地等の相続における特例措置 → 資産評価を低くできる

- 相続開始の直前まで先代経営者（被相続人）または生計を同じにしていた親により居住用・事業用として使用されていた宅地等（借地権を含む）を相続した場合は、相続税の課税価格から一定の割合が減額される制度。
- 所有については、会社ではなく、先代経営者となっている宅地等。
- 事業用宅地等は申告期限まで事業継続を条件に400㎡（居住用宅地と併せて最大730㎡）まで評価額の80%が減額。（特定事業用宅地等の特例）

活用できる状況

先代経営者が所有する宅地等について、評価を減することができる

親族内
承継

- ・先代経営者が所有する事業用の土地等の評価額を低くできる

相続

- ・相続では遺産分割の対象となるため、事業承継に必要な土地であれば、予め計画的に移転させる方策もある
- ・遺言書により後継者に確実に相続されるように準備する

4 死亡退職金に対する相続税の非課税枠

先代経営者の死亡後3年以内の退職金は相続税の課税対象となる

- 退職金は先代経営者（被相続人）の死亡後3年以内に支給が確定した退職金（死亡退職金）は、相続財産とみなされ相続税の課税対象となる。
- 死亡退職金の非課税枠は、「500万円×法定相続人の人数」の額となり、これ以下の死亡退職金であれば、相続税は課税されない。

小規模企業共済は、第1順位の請求権者が配偶者（事実婚を含む）であるため、後継者に確実に渡したい場合には事前に解約し、死亡保険金により対応する方法がある

5 死亡保険金に対する相続税の非課税枠

死亡保険金の非課税枠を活用する

- 先代経営者（被相続人）の死亡により、取得した生命保険金や損害保険金で、その保険料の全部または一部を被相続人が負担していた場合、相続税の課税対象。
- 死亡保険金の非課税枠は、「500万円×法定相続人の人数」の額となり、これ以下の死亡退職金であれば、相続税は課税されない。
- これを相続税負担の軽減に活用でき、受け取った保険金を納税資金に充てることもできる。

死亡保険金のメリットを活用する

- 指定された死亡保険金受取人が受取った死亡保険金は原則として遺産分割の対象とならず、遺留分算定基礎財産にも含まれないメリットがある。
- 後継者は死亡保険金を確実に受け取ることができ、これを納税資金や株式・事業用資産の買取資金として活用することができる。
- 生命保険は、納税負担や遺産分割、遺留分といった課題に対応するための方法として有効に活用することができる。



- 死亡保険金は、遺産分割の対象資産から除外されるため、後継者を受取人とした生命保険契約を締結しておくことで、事業承継の資金として活用できる。
- 親族内の事業承継において、死亡保険金を計画的に活用することが望まれる。

6 事業承継税制（平成30年度改正）

- 事業承継の際の贈与税・相続税の納税を猶予する「事業承継税制」については、今後5年以内（期限：平成35年3月31日まで）に「承継計画」を提出し、10年以内（期限：平成39年12月31日まで）に実際に承継を行う者を対象とする。

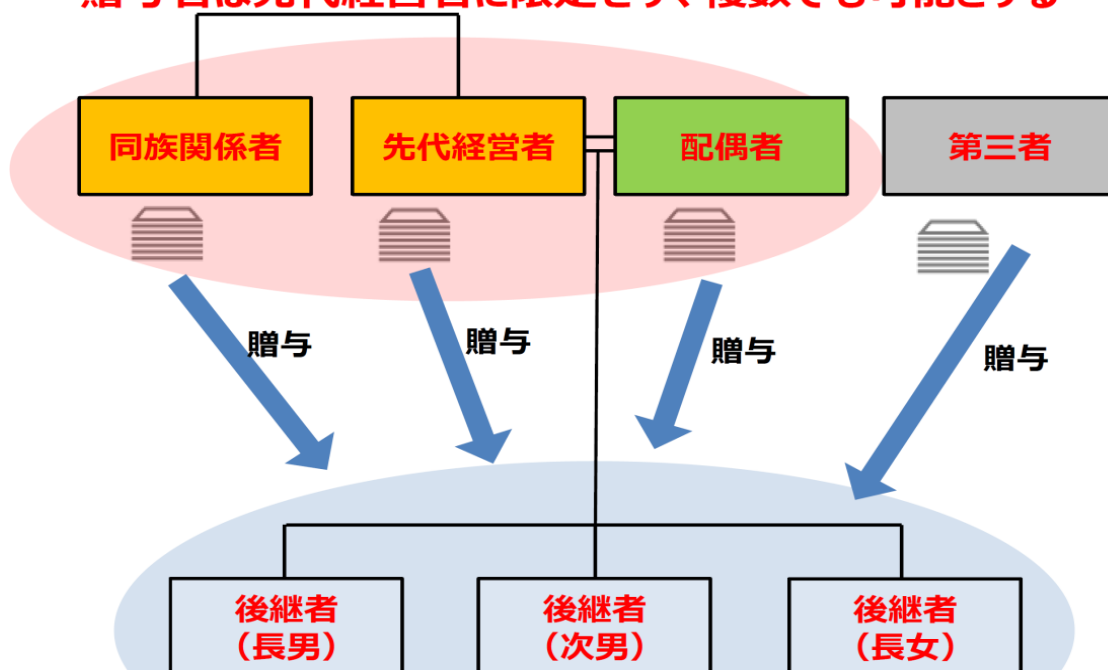
事業承継に係る負担が最小化 → 事業承継時の税負担ゼロ！

- 対象株式数の上限はなく、**全株式を適用可能**。
- **納税猶予割合は株式100%まで拡大、事業承継時の税負担は実質ゼロ**。
- 複数の株主（親族外も含む）から、後継者（最大3人）への承継も対象。中小企業経営の実態に合わせた、多様な事業承継ができる。

税制適用後のリスクを軽減

- 売却額や廃業時の評価額を基に納税額を計算し、承継時の株価を基に計算された納税額との差額が減免される。
- 経営環境の変化による将来の不安を軽減。
- 5年間で平均8割以上の雇用要件を未達成の場合でも、猶予を継続可能になった（経営悪化等が理由の場合、認定支援機関の指導助言が必要）。

贈与者は先代経営者に限定せず、複数でも可能とする



複数の後継者(最大三人)を対象とする

※代表権を有しているものに限る

※複数人で承継する場合、議決権割合の10%以上を有し、かつ、議決権保有割合上位3位までの同族関係者に限る。

ポイント

対象となる株式

- 対象株式数の上限を撤廃
- 議決権株式の全てを猶予対象
- 事業承継に係る金銭負担はゼロ

雇用要件

- 5年間の雇用人員の平均が8割未達でも猶予は継続
- 5年平均で8割を満たせなかった場合、理由報告が必要
- 経営悪化が原因の場合、認定支援機関による指導助言の必要

経営環境変化に応じた減免

- 売却額や廃業時の評価額を基に納税額を再計算し、事業承継時の株価を基に計算された納税額との差額を減免。
- 経営環境の変化による将来の不安を軽減。

対象の拡大

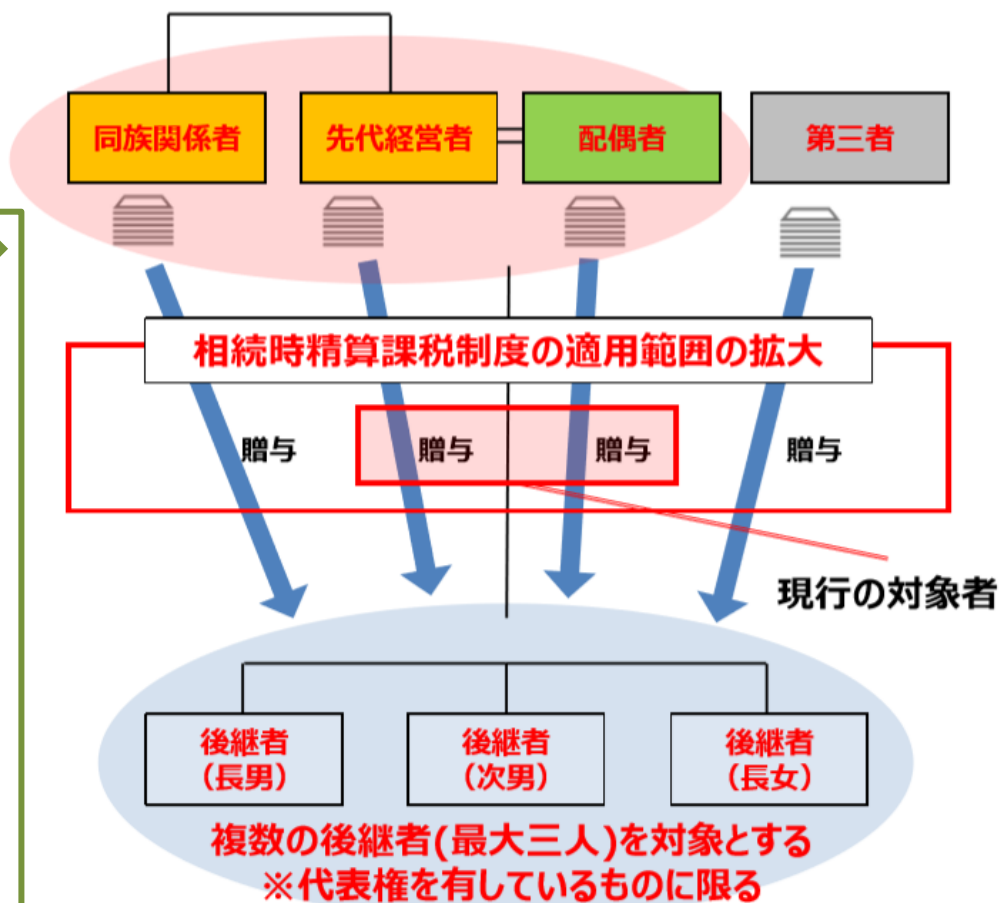
- 親族外を含む複数の株主から、代表者である後継者（最大3人）への承継も対象。
- 中小企業経営の実状に合わせた、多様な事業承継を支援。

相続時精算課税制度の一部改正

対象者の拡大

○ 事業承継税制の適用を受ける場合、60歳以上の贈与者から20歳以上の後継者への贈与を相続時精算課税制度の対象とする。

→ 贈与者の子や孫でない場合でも適用可能



Ⅵ 事業承継のための資金調達

1 親族外承継（役員・従業員等）での資金調達

- 株式・事業用資産を相続や贈与により取得する親族内承継は資金調達の必要性は低い傾向にある。一方で、役員・従業員等への親族外承継の場合、自社株式などを経営者から有償で譲渡されるケースが多く、その取得資金を確保することが重要となる。
- 親族外承継（役員・従業員等）で、遺贈、贈与により株式・事業用資産を承継する場合には、経営者の子や親族との合意形成が極めて重要。贈与税、相続税については、親族外承継でも事業承継税制を活用し、納税が猶予されるため、資金調達は必要ないケースもある。

2 親族内承継（子、親族）での資金調達

- 死亡保険金で、受取人に後継者を指定しておくことで、後継者は納税資金など、現金を獲得できる。後継者は死亡保険金を確実に受取できるため、先代経営者は計画的に生命保険契約を締結し、受取人に後継者を指定する方法が活用できる。

3 経営承継円滑化法による金融支援

- MBO（役員による株式取得）、EBO（従業員による株式取得）では、株式取得資金の調達では、金融機関借入、後継者候補の役員報酬の上げが良く実施されている。なお、経営承継円滑化法に基づく金融支援は、親族内承継に限らず、親族外承継でも利用可能。
- 経営承継円滑化法による金融支援は、最初に「事業活動の継続に支障が生じている中小企業者を都道府県知事が認定」した上で、会社の信用保険枠の拡大、または後継者への貸付として日本政策金融公庫法及び沖縄振興開発金融公庫法の特例を活用できる。
- 資金使途は、株式、事業用資産等の買取り資金、相続税、遺留分減殺請求への対応資金等の資金調達を支援があるが、早い段階から相談しておくことが重要である。

VII 債務・個人保証への対処方策

1 債務や保証、担保等の承継

- 事業承継の際には、先代経営者個人名義の借入事業用資金、先代経営者による会社に対する貸付金がある場合、権利関係を整理する必要がある。前経営者の金融機関等への個人保証解除では、金融機関等の同意が必要である。
- 金融機関からの融資に、先代経営者の自己所有の不動産を担保に提供している場合、担保提供する事業用資産が複数人に相続され、円滑な経営に支障を来す可能性もあることから、早期に不動産担保、権利関係についても調整を図る必要がある。

2 先代経営者の個人保証の解除を金融機関に相談する

- 事業承継では、後継者の経験やノウハウが乏しいことあるため、金融機関では事業承継時の経営者保証の解除には消極的でしたが、経営者保証の解除が困難な状況にあることが、円滑な事業承継の阻害要因となっていたため、「経営者保証に関するガイドライン」が策定。
- 経営者保証ガイドラインに沿って事業者が財務基盤の強化などの取組を進めることで、金融機関が経営者の個人保証の解除に応じる場合がある。この点も早い段階から、金融機関に対して相談し、対応を協議することが極めて重要。

3 金融機関と信頼関係を構築する

- トラック運送業では、金融機関等からの借入比率が高い事業者が多く、既存の借入金をどうするかが大きな問題となっており、事業承継が円滑に進まない原因となっている。
- 先代経営者の個人資産を担保に借入ができており、個人保証の解除、不動産担保の抵当権等の抹消に応じてくれないケースが多い。その場合には、経営承継円滑化法に基づく信用枠の拡大（別枠化）を活用できる。普通保証 2億円、無担保保証 8,000万円、特別小口保証 1,250万円を通常枠とは別枠にて設定される。

VIII 事業承継に関する相談先



■ 支援機関のご案内

● 事業引継ぎ支援センター

- ・後継者不在の中小企業の事業引継ぎを支援するため、事業引継ぎの専門の支援機関。
- ・事業引継ぎ支援センターは事業承継に関する幅広い相談対応、M&Aの買い手・売り手のマッチング支援を実施。

● 中小企業再生支援協議会

- ・事業再生を目指す中小企業を支援するための専門機関。
- ・財務上の問題解決、事業の収益性向上など事業再生に対する相談対応、再生計画の策定サポートなど事業再生に関する支援を実施。

● よろず支援拠点

- ・中小企業・小規模事業者の経営に関する相談に対し、専門的なアドバイスを実施する「ワンストップ相談窓口」として、全国都道府県に設置。

● 商工会議所・商工会

- ・経営指導員が巡回指導等を通じて中小企業・個人事業主の経営サポートを実施。

● 全国中小企業団体中央会

- ・全国中小企業団体中央会は同業種組合であり、地域によっては事業承継に関するセミナーの開催等を通じて、経営者への情報提供を実施。後継者がいない中小企業への支援機関の紹介などを実施。

● 経営革新等支援機関

- ・中小企業等経営強化法に基づき、専門性の高い中小企業支援を行うために認定された支援機関。税理士・弁護士、金融機関、商工会・商工会議所、民間企業等が税務、財務、資金に関する支援を行い、経営の見える化、磨き上げなどをサポートする。

● 金融機関

- ・金融機関は、事業承継に係る専門家の紹介、M&Aマッチングの実施、資金需要への対応などを行います。しかし、金融機関によっても、事業承継のアドバイスにほとんど対応できないところもあるため、留意が必要である。

● 士業専門家（税理士、弁護士、公認会計士、中小企業診断士）

- ・士業専門家には、分野により専門家となる士業がわかれている。
- ・例えば、税理士では「事業承継」に関して実務的に全く経験も実績もない者から、豊富な経験と実績に基づき、極めて深い知見を有する者までいるため、士業専門家のなかでも、事業承継に数多くの実績・経験を有する者に相談しなければ、悩み事の解決は進まない。そのため、士業専門家に相談する際には、事業承継についてのくらの実績と経験を有するか確認する必要がある。



中小トラック運送事業者のための事業承継ハンドブック －会社の10年先を考えて－

発行年月 平成30年3月

発行 公益社団法人全日本トラック協会

東京都新宿区四谷三丁目2番5号

T E L 03-3354-1009（代表） F A X 03-3354-1019

U R L <http://www.jta.or.jp>

禁無断転載