

# Asahi Business Letter

発行：

朝日信用金庫  
お客さまサポート部

## 自社株式の「値段」を知っていますか？

### (1) 出資は自社株式として相続財産になる

非上場会社の株式を所有している場合には、基本的にその株式に何らかの金銭的価値があるため、その株主の相続時には相続財産として、相続税が課される可能性があります。

### (2) 自社株式の相続税法上の「値段」とは

上場会社の株式と違って、非上場会社の株式には自由に取引ができるような市場がありません。そのため、自社株式の「値段」=「時価」をどのように評価するのかが問題となります。そこで、国税庁は、「こういった計算方法で時価を出していれば、相続税評価額として認めますよ」という取扱いを公表しています。「取引相場のない株式の評価」と呼ばれるもので、国税庁のホームページでも確認できます。非常に複雑な計算式を用いますので、実務では税理士が申告書ソフトを使って計算しています。

### (3) 自社株式の評価方法

自社株式を相続や贈与で承継する場合には、時価を「取引相場のない株式の評価」に従って算定した金額（相続税評価額）にその他の財産を足し合わせ、税率をかけて税額を出します。自社株式を譲渡する場合は、原則相続税評価額に準じて金額を算定します。なお、M&Aの場合はまったく別の評価方法を採用することが多いのでご注意ください。

### (4) 自社株式の評価額が高い場合の問題点

自社株式を評価した結果、株価が高い場合に

は、承継時に多額の税負担が生じます。

仮に、現経営者から後継者へ株式を生前に贈与する場合、後継者が受け取るのは自社株式ですが、贈与税が課されます。株価算定を税理士に依頼したところ、株価が高額で納税資金がなく、株式承継を見送ったという事例も実務上みられます。自社の株価はいくらなのか、高額な場合納税資金は確保できているのか、ない場合は資金も贈与するのか、保険などで納税資金を手当てするのか、事業承継税制は使えるのかなど、検討しておく必要があります。

### (5) 自社株式は評価不要な場合も

自社株式の算定が必要なのは、『評価をして株価がつく場合』です。したがって、そもそも評価の必要がない場合もあります。具体的には債務超過の会社では、株価がつかない可能性があります。純資産が0円以下であれば株価も基本的に0円で、株式承継による税負担は生じません。図らずも債務超過の場合、税負担の面では株式承継によいタイミングともいえます。

ただし、債務超過でも帳簿価額と時価が大きく乖離する資産を所有している場合は注意が必要です。法人所有の資産は相続税法の基準で時価評価したうえで株価を出しますので、例えば戦後まもなく取得した不動産などは株価算定に大きな影響を与えることがあります。

自社の「値段」、株価算定の必要性を考慮のうえ、株式承継を進めてください。

### (1) 自社株式の株価を把握しよう

1面では自社株式の評価額が高い場合の問題点について述べました。事が起こってから対応するのでは、時間も費用も余分にかかります。

そこで本稿では、中小企業の経営者の皆様が積極的な事業承継をする場合の自社株式の相続対策についてお伝えします。(注) なお、ここでは相続対策が重要となる親族内での承継を前提とします。

### (2) 自社株式の承継方針を決定する

「事業承継の節税をしたい」と相談に来られたときに困るのが、後継者が決まっていない、自社株式をいつ、どのように承継するかという方針が決まっていないケースです。自社株式の相続対策の第一歩は、後継者候補のリストアップと打診・育成、自社の株主の属性（後継者候補と一致させるのか・させないのか）などの承継方針を話し合いのうえで決定することです。プランが複数考えられる場合は、全てのパターンごとに検討します。

### (3) 自社株式の評価額の把握

おおむね承継方針が決まったら、移転時の税負担把握のため、自社株式の評価を顧問税理士に依頼します。顧問税理士が受け付けていない場合は他の税理士を探す必要があります。評価額を出した結果、高額で納税が難しそうなときは、「株価が高額になっている理由」を把握したうえで対応を検討します。高額になる理由と対応の一例を示すと以下のとおりです。

#### ①特定の評価会社に該当している場合

資産構成で土地や株式が一定割合を超えている会社や、配当していない3期連続赤字の会社については、一般の評価会社よりも株価が高く算出されることがあります。一時的なケースもありますので、理由を把握したうえで、タイミングを見定める必要があります。

#### ②純資産が大きい場合

社歴が長く内部留保が多くなっているような、いわゆる「優良企業」は、株価が高くなります。その場合は、事業承継に伴う役員退職金の支給や保有資産の見直し、持株会社設立により、株価が下がることがあります。

#### ③利益が大きい場合

少ない資本で利益率が高い業種・業態の場合、相続税法上の「営業権」が純資産にプラスして評価され、株価が高くなる場合があります。高額な役員報酬が支払われている場合に営業権はより高く算出される計算式になっていますので注意が必要です。

### (4) 納税資金の確保と遺言書の作成

株価と共にその他個人財産の把握もしておく必要があります。相続税は相続財産の総額に対して累進税率をかけて計算します。個人財産が多くなるほど、税率が高くなります。問題なのは、万が一のことが今あった場合の納税資金が手元にない場合です。相続税のために廃業することのないよう、納税資金が確保されていなければ、財産の一部を流動性の高い資産に代えておく、保険で手当てするなどの対策を取っておきましょう。

株式承継をする後継者が決まっており、すぐに株式移転が難しい場合は、経営安定化のために自社株式を後継者に相続させる旨の遺言をしておくことも有効です。相続財産の大部分が自社株式である場合は、遺留分にも配慮する必要があります。(注) 遺留分とは、相続人の生活の安定や最低限度の相続人間の平等確保を目的とした民法上の権利。

### (5) 自社株の相続対策で攻めの事業承継を

早期に、計画的に自社株式の相続対策に取り組むことで、事業承継時のリスクが軽減されます。中小企業の経営者の皆様には、攻めの事業承継を進めていただけたらと思います。

## 原価上昇時代の価格戦略とリブランディング

今、モノの値段がどんどん上がっています。帝国データバンクによると、今年は食品だけで2万種類以上の商品が値上げされる見込みとのこと。食品に限らずどの事業者も、原材料や燃料の高騰、人件費や配送費の上昇で価格変更を実施または検討しているのではないのでしょうか。そこで、今回は「価格戦略とリブランディング」について解説します。

### ●価格戦略とは

商品やサービスの価格を決める際、製造原価や仕入れ値に利益を上乘せする手法が一般的です。原価を割り込むような価格設定をすれば当然赤字になりますので、価格を決める上で原価を意識することはとても重要です。

さらに、「競合他社の価格はいくらか」「消費者が選択・購入してくれるか」の2点が価格設定時のポイントです。原価・競合・消費者という3つの観点から、自社の商品やサービスに

#### ■代表的な価格戦略

スキミング プライシング戦略	商品やサービスの当初価格を高めに設定して、開発に投下した費用を短期間で回収する戦略。商品に明確な新規性や差別化要素がある場合や、競合の参入までに期間を要する場合には、大きな収益を確保できるメリットがあります。
ペネトレーション プライシング戦略	スキミングプライシングとは逆に、当初価格を割安に設定して、コストの回収よりもシェア獲得を優先させる戦略。時間経過とともにコストを低下させて中長期的な目線で利益を確保します。そのため、大量生産でコストダウンできる商品や、市場が成熟途中でシェア拡大が見込まれる場合に有効です。
高価格戦略	商品やサービスの品質を高めたり、希少性や特別感を付加したりして、高い価格を設定し利益を得る価格戦略。価格に見合う価値があることを消費者に評価されれば、ブランディング効果も期待できます。そのため、品質を維持し続ける努力や価値を理解してもらえるような広告宣伝の工夫が重要です。
コストリーダー シップ戦略	自社の優位性を価格面で確立する戦略。競合他社より安く商品を提供して、かつ利益を確保するためには、製造方法や仕入れ方法、提供内容を改善してムダを削減する工夫が必要です。「エブリデイ・ロープライス」のために、持続的にコストを削減しないと、中長期的な収益が見込めなくなります。十分な勝算のある計画を立てることが重要です。

にとって最も良いポジションを確保することが価格戦略です。

様々な中小企業をひと括りに論じるのは少し乱暴ですが、経営資源の切り口で大企業と比較した場合、中小企業は資金調達力や設備投資金額に限界があり、莫大な仕入れや広告宣伝が必要な戦略や、長期間の値下げで自社の体力が消耗されるような戦略には無理があるでしょう。現在の原価上昇トレンドでは、外的要因で予定していた利益が吹き飛んでしまうことも少なくありません。その意味では、品質を中心とした自社の強みを明確にして、より多くのファン顧客を獲得できるような経営戦略の中に位置づけられた価格設定を行うことが求められます。

### ●リブランディング

また、昨今の経済状況を踏まえて値上げを行う企業も多いでしょう。その際に意識したいのは、「価格変更は、自社や商品の思いを伝えるチャンスである」という視点です。これは「リブランディング」と呼ばれ、商品やサービスの価値をもう一度整理して、アピールポイントを明確にして消費者に訴えることを指します。

長期間、伝統的に生産していた商品ほど、時代に合わせた小さな変化や作り手のノウハウの蓄積が増えていき、商品・サービスそのものの価値が高くなっている場合が多いです。モノへの思いや、利用者に感じてほしいサービスの便益を改めて説明し、商品やサービスの価値を理解してもらう。価格変更は、そのような事業者の思いを伝える絶好の機会です。ご自身の事業にあった価格戦略が取れているか、もう一度振り返ってみてください。

#### 今月のチェックポイント

- ・現在の原価上昇時代では、自社の強みを反映した価格戦略が重要
- ・値上げはリブランディングのチャンス



# 競争から「協奏」を模索し リサイクル社会に貢献する資源処理機械メーカー

達栄工業 株式会社 (行徳駅前支店お取引先)

今回ご紹介するのは資源処理機械の製造販売を行っている達栄工業株式会社（社長：佐藤健児氏、本社：千葉県市川市、資本金：1,000 万円、従業員：6 名）です。資源処理機械とは、工場などで出る鉄スクラップやビニールなどの廃棄物を圧縮し減容する機械、ビンや缶などを選別する機械などのような資源再活用を効率化する機械のことで、圧縮梱包機、切断機、粉碎機などがあります。同社の特徴は、これら機械の設計から製造・販売だけでなく、工場に合わせたプラントエンジニアリングまでトータルで行うことができる点にあります。

## (1) 現場ベースの後継者教育が奏功

当社は 1977 年の創業です。現社長の父である佐藤達児氏は、日本の資源処理機械業界の黎明期から続くメーカーで働いていたのですが、この会社が倒産したため、自ら会社を興したのです。前職で培った人の繋がりがあったため、創業当初から、資源処理プラント工事の案件なども獲得でき、前職の仕事仲間や技術者などと協力しながら機械を製造・販売するなどして事業を拡大していったとのこと。当社の工場が本社から離れた茨城県下妻市にある理由も、職人さんが多く住むエリアに設置したいという、仲間との繋がりを重視した先代の思いにあります。

2 代目となる佐藤健児氏は入社後、機械が壊れ



▲リサイクルの前処理機械

ている現場に送り込まれることがよくあったそうです。お客さまがいるその場で必死に機械を修理することで、知識や技術を身につけさせることが先代の狙いだったのでしょうか。こうした後継者教育のおかげで、現社長は腕を磨

いていきました。

「現場対応」は、当社の経営にも良い影響を与えています。例えば、容器包装リサイクル法に対応した新製品としてチャレンジしたペットボトルの圧縮梱包機械の製造案件では、初号機となる機械が納品先で動かないというトラブルに見舞われましたが、現社長は何カ月も現場で改善施策を主導し、機械の順調な稼働を実現しました。その後、この機械はトラブルもなく 20 年間稼働し、リプレースの追加注文に繋がりました。

また、現社長が現場で一緒に苦労した人が経営者となってきており、その時の繋がりで、機械に関する各種相談が寄せられることもあるそうです。

## (2) 業界を「縁」で支える心意気

当社は展示会等にも出展していますが、目的は販売だけにはとどまりません。

最近では、お客さまからの相談内容が多様化しているため、取り扱う機械の種類や品目の幅を広げる必要があるのですが、自社で全てを賄うのではなく、機械ごとに得意な会社と組んで事業を実施することが増えてきています。そのため、展示会の場で同業界のライバルとも交流を深め、案件に応じて、仕事も一緒に取り組むことができるような「縁」を意識して作るようにしているのです。事業エリアや製品ジャンルが異なっていれば、相互に協力して良い製品をお客さまに紹介するという、「競争」ではなく「協奏」が可能というのが現社長の考えです。

お客さまのために競争相手も仲間に変え、不安定な時代でも規模を追求しないという姿勢は、事業継続の 1 つの道ではないかと思います。

### 社長から読者の皆さまへ

障がいを抱えつつも会社を運営してきた先代の力に恥じぬよう、これからもリサイクル社会に貢献する会社であり続けるつもりです。

(アップスマート(株)代表取締役 中小企業診断士 西村 公志)

・掲載内容につきまして、ご意見・ご要望がございましたら、ご遠慮なくお申し付けください。

・バックナンバーは当金庫ホームページ (<https://www.asahi-shinkin.co.jp/hojin/asahinews.html>) からご覧いただけます。

街の鼓動に敏感です



朝日信用金庫

お客さまサポート部  
TEL.03-3862-0668