

小規模石油販売業者の経営継続
(事業承継・自主廃業)に関するQ&A

2011年2月

全国石油商業組合連合会
経営部会
経営継続問題WG

目 次

はじめに.....	5
第1章 事例調査概要.....	6
第2章 事業承継事例.....	7
(1)ヒアリング対象企業の概要.....	7
(2)ヒアリング結果の概要.....	8
(3)P社のケース.....	10
(4)Q社のケース.....	14
(5)R社のケース.....	16
第3章 事業承継Q&A.....	20
(1)事業承継のステップ.....	20
Q1. 経営継続の検討について.....	20
Q2. 事業承継の考え方について.....	22
Q3. 事業承継対策に着手するタイミングについて.....	24
Q4. 事業承継の大まかな手順について.....	25
Q5. 事業承継の相談先について.....	27
(2)経営の承継.....	29
Q6. 経営の承継のポイントについて.....	29
Q7. 後継者の選定・育成について.....	31
Q8. 経営体制の引き継ぎ方について.....	33
Q9. 従業員への対応について.....	35
Q10. 経営方針や事業戦略について.....	36
(3)ステークホルダー(利害関係者)対応.....	37
Q11. 顧客・元売・取引先・金融機関への対応について.....	37

(4) 資産の承継.....	38
Q12. 自社株の承継について(考え方)	38
Q13. 自社株の承継について(方法)	40
Q14. 自社株の評価方法について.....	43
Q15. 自社株以外の資産承継について	44
Q16. 中小企業経営承継円滑化法について.....	46
Q17. 事業承継税制について.....	48
Q18. 相続税の計算について.....	50
Q19. 事業承継に備えて計画的に贈与を行う方法について.....	53
第4章 自主廃業事例.....	55
(1)ヒアリング対象企業の概要.....	55
(2)ヒアリング結果の概要.....	56
(3)S社のケース.....	58
(4)T社のケース.....	65
(5)U社のケース.....	71
(6)V社のケース.....	72
(7)W社のケース.....	79
第5章 自主廃業Q&A	88
(1)自主廃業のステップ.....	88
Q20. SSを自主廃業した事業者の廃業理由について	88
Q21. 自主廃業の準備期間について	89
Q22. 自主廃業の大まかな手順について	90
Q23. 自主廃業の相談先について	92
Q24. 自主廃業と倒産の違いについて.....	94
Q25. 倒産について	96
Q26. 債務超過の場合の対応について	98
Q27. 自主廃業の決断の基準について	101

Q28. 自主廃業の要件について.....	103
(2)ステークホルダー(利害関係者)対応.....	105
Q29. 廃業に当たり対応すべき関係者について.....	105
Q30. お客様への対応について.....	106
Q31. 株主・出資者への対応について.....	109
Q32. 取引先への対応について.....	111
Q33. 元売への対応について.....	113
Q34. 金融機関への対応について.....	114
Q35. 従業員への対応について.....	115
Q36. 家族への対応について.....	117
(3)資産・負債処理.....	119
Q37. 土地・建物の処分方法について.....	119
Q38. SSが借地の場合の対応について.....	121
Q39. 洗車機や計量機の処分について.....	123
Q40. リース途中の洗車機や計量機の処分について.....	125
Q41. 在庫商品の処分について.....	127
Q42. 借入金の処理について.....	129
Q43. 廃業に掛かる費用について.....	130
(4)税金・社会保険関係.....	132
Q44. 個人事業主が資産を売却した場合の税金の処理について.....	132
Q45. 退職金の処理について.....	134
Q46. 会社を清算したときの税金の処理について.....	136
Q47. 株主が残余財産の分配を受けた場合の税金の処理について.....	138
(5)諸手続き.....	139
Q48. SS廃業に関連する法手続きについて.....	139

Q49. 消防法の手続きについて	141
Q50. 品確法・備蓄法の手続きについて	143
Q51. 軽油引取税の手続きについて	146
Q52. 解散・清算する手続きについて	148
Q53. 解散手続き中に債務超過が分かった場合について	151
(6)環境対応	153
Q54. SS撤去工事の手順について	153
Q55. 廃業時のSS関連環境手続きについて	155
Q56. 廃業時の環境対策資金補助制度について	156
(7)廃業後の諸問題	158
Q57. SS跡地の有効活用方法について	158
Q58. 不動産賃貸の手順について	159
Q59. テナントの探し方について	160
Q60. 賃貸用建物の建設資金調達について	161
Q61. 異業種進出の支援制度について	163
Q62. 廃業後の健康保険手続きについて	164
Q63. 廃業後の厚生年金手続きについて	167
Q64. 廃業の場合の組合の脱退手続きについて	168

以上

はじめに

ご承知の通り、全国の給油所数・石油製品販売事業者数は、近時急速に減少している。また、本会がH20年度に実施した「SS過疎地対策調査」によると、市町村内にSS数が3ヶ所以下の地域におけるSS経営者の約40%が60歳以上であるという結果からも、給油所経営の健全化及び後継者の確保が石油製品販売業界の喫緊の課題になっていると思われる。このような状況下において、親族または第三者への事業承継が適切かつ円滑に行われることは、過疎地のみならず全国的なSS減少の抑止につながり、津々浦々で石油製品の安定供給に寄与することになると考えられる。

その一方で、諸般の事情により事業承継が困難で、廃業せざるを得ない小規模事業者も増加しており、自主廃業の手順・タイミングについての相談が多数に上っている事実がある。

そこで、事業承継と自主廃業の事例調査を実施し、その内容を参考に、事業承継並びに自主廃業の検討課題や必要な手続き等について、小規模の組合員企業にわかりやすい形で提供することが求められていると判断した。

組合員の方々が、石油製品販売業の経営継続について検討するに当たり、関係者を始めそれぞれの専門家に相談する前に、問題の所在を掌握するために本書を参考にいただければ幸甚である。

なお、本書の取りまとめに当たり、石油販売業界のために快くヒアリングにご協力いただいた方々、またご紹介の労をお取りいただいた関係石油組合に感謝の意を表します。

第1章 事例調査概要

(1) 企業ヒアリング

調査対象先は、各地の石油商業組合に、①事業承継を行ったあるいは行おうとしている事業者、及び②SS部門を廃業したあるいは廃業しようとしている事業者、の紹介を依頼し、応じてくれた石油販売事業者からヒアリングを行った。そのため、SS事業部門から撤退してもSS以外の事業を継続するため会社が存続している事業者を含んでいることにご留意いただきたい。ヒアリング対象事業者は以下の8社である。

①事業承継のヒアリング企業…3社

②自主廃業のヒアリング企業…5社

(2) 調査時期等

① 調査時期 : 平成21年11月～平成22年3月

② 調査委託 : みずほ総合研究所株式会社

第2章 事業承継事例

(1) ヒアリング対象企業の概要

	P社	Q社	R社
創業	昭和 41 年	平成 4 年	昭和 39 年
事業内容	SS LP ガス販売	SS 中古車販売	SS 専業
二者・三者の別	三者	三者	三者
地域	関東	関東	関東
SS 数	2	1	1
正社員数	10 名	1 名	なし
販売量	500kℓ(全油種)	ガソリン軽油 40kℓ 灯油 30kℓ	80kℓ(全油種)

(注) 数値はいずれも調査時点のもの。正社員数は家族従業員を除く。

(2) ヒアリング結果の概要

		P社	Q社	R社
企業概要	SS数	2	1	1
	販売量／月	500kℓ(全油種)	ガソリン軽油 40kℓ 灯油 30kℓ	80kℓ(全油種)
	経営形態	株式会社	個人	有限会社
承継状況	承継時期	6年前	未実施	未実施
	承継者	長男	長男の予定	長男の予定
	親族構成(子)	妹との2人きょうだい	妹との2人きょうだい	姉との2人きょうだい
経営面の承継	承継までのステップ	大学卒業後、1年他社に就職。その後当社に入社。	当社と一緒に勤務中。時期をみて経営を譲るつもり。	長男は当社入社前の3年間、元売の子弟教育制度を利用。元売子会社でSSの実務を学んだ。
	後継者選定方針、育成策	早い時期から長男が継ぐ方針が決まっていた	長男に継がせる予定	長男に継がせる予定
	組織体制の移行・世代交代	特に変更なし。 自分が新卒採用した社員が育ってきている		
	従業員の処遇	特になし		
	経営方針・懸案など	以前から自分(現社長)が経営に携わっていたので、特段の変更はない。	日常業務はすでに息子中心でやっている。	地下タンクの更新を実施。自分の代のうちにやるつもりだった

	顧客・元売・取引 先への対応	ふだん、顔を合わせる 機会がないので社長 就任祝いを開いた。	周囲は息子が継ぐと思っ ている。銀行にはよく頼んでお くつもり。組合活動は現経 営者が対応中	特に話はしていない。 息子が引き継ぐと考 えていると思う。 組合活動は社長が 対応
	諸手続	代表者変更のみ		
資 産 面 の 承 継	承継前株主	先代社長が 100%株 主	個人事業なので株式なし	現社長、妻、長男
	承継後株主	現社長が 100%株主		
	自社株の承継策	譲渡(贈与)		
	相続対策	不明	検討中	検討中
	所要資金	不明		
相談者	顧問税理士			
継承後の計画	先代は今も取締役と して会社の仕事に参 画。 自分もすでに 56 歳で あり、60 歳には第一 線から退きたい。	特に考えていない	現在 73 歳で、75 歳 を第一線から退く一 応のメドと考えてい る。	
アドバイス	まず本業をしっかりや ること。 自分が確実に歳を取 っていくことを自覚す ること。 地下タンクの更新をす ること。			

(3) P社のケース

①企業概要

1)事業内容

- ・SS経営(販売店)、LPガス販売

2)SSの状況

- ・2SS運営(新日本石油系)

3)社員数

- ・正社員 10 名、非正社員 4 名

②事業承継の概要

1)承継者

- ・当社は先代(実父、現在 84 歳)が昭和 41 年に創業。
- ・6年前に先代から社長を引き継ぎ、就任。

2)親族構成

- ・現社長は先代の長男。先代の子供は、他に妹が一人いる。

3)株主の異動

- ・株式は 100%先代が所有していた。これを自分がすべて譲り受けた。現在、現社長が会社の 100%株主となっている。

③事業承継時の経営の状況

1) 販売量

- ・販売量は数年前から横ばい。月 500kl(全油種)。
- ・ガソリンの販売量はASSの方が多い。本社はLPガスの販売も手がける。

2) 売上

- ・約5億円/年

3) 収益

- ・収益はとんとん。

4) 営業状況

- ・フルサービスで営業しているが、最近はセルフに客足が流れる。
- ・SS立地地区は一時競合店が次々に開店し、苦しくなった。そのため、店頭販売に依存せず、外販

(配送)やLPガス販売を開拓していった。しかし、最近当時の競合店が次々に閉店。昔取られた客が戻ってきた。

- ・ASS(2店目)は14年前に出店した。地元でもあり、順調に顧客を増やすことができた。
- ・観光地なので夏場は個人が多いが、一見客なので地元の固定客作りに力を入れている。
- ・近隣に仕入先である同一元売のSSがある。

5) 施設の状況

a. ASS

- ・土地:借地
- ・建物:自社所有

b. BSS(本店)

- ・土地・建物とも自社所有

④事業承継のステップ

- ・息子は自分一人であり、高校生の頃から実家の事業を継ぐことは意識していた。父も以前からそのように言っていた。
- ・大学卒業後、1年他社に就職してから当社に戻ってきた。実は大学に研究者として残る進路もあり、その時は父と一時やりあったこともあったが、最終的には事業を継ぐために戻った。
- ・他社に就職していた時に、仕事の関連でLPガスの工事に必要な免許を取った。これが後々、事業の発展に役立った。
- ・当時は会社の規模も今より小さかったので、とにかく売上を伸ばそうと、若い頃から顧客開拓、LPガス事業拡大を行ってきた。
- ・14年前、2店目(ASS)の出店も自分が中心となって実施した。立地がよく、周囲の開発が進んだこともあり、おかげさまで順調に営業している。近くに仕入先のSSがあるが、そちらより販売量は多い。
- ・社長就任は6年前(当時50歳)。先代が78歳のとき。
- ・早くから経営に関わってきたので、改めて「承継」という実感はない。周囲も、自分を実質的に経営者として見ていたようだ。

⑤経営面の承継

1) 後継者の選定・後継者育成策・経営体制

- ・父は組合の役員などで忙しく、経営の実務は実質的に自分がやっていた。

- ・父からも早く社長をやれとは言われていたが、父自身も組合の役員をしていたこともあり、社長という肩書きがあった方がよいという事情もあった。こんな小さな会社で「会長」と名乗るのも気恥ずかしい。

2) 組織体制

- ・ASSは自分が見ているが、本店のBSSは信頼のできるベテラン店長を置いて、任せている。LPガス事業も専任者に任せている。要するに、できる社員を本店に集めている。

3) 従業員への対応

- ・特にない。
- ・ようやく、人材も育ってきたと感じている。
- ・なぜかと考えたら、新卒採用した人間が一人前になってきたためである。新卒社員が育ってくると、会社は安定する。中途採用はなかなか定着しない。
- ・モニターチェック(CS)も手応えを感じている。

⑥事業方針について

- ・父とは同居しているので、あらゆる情報は即座に共有。組合の情報も父から聞いていた。
- ・父は組合(県石商組合副理事長)活動が忙しく、自然と経営のことは自分が引き受けるようになっていた。したがって、承継で事業方針が転換したということはない。

⑦事業戦略について

- ・近くに競合店が次々に出店、経営が厳しくなった。
- ・SS店頭の売上では食べていけない。そこで、外販の営業に力を入れることを考えた。スタンドを新たに作るのは大変だが、配達なら、ローリー車を購入しても投資は安く済む。幸い、地元でもあり顧客の獲得に成功している。

⑧顧客・元売等への対応

- ・社長就任祝いを開いた。早くから経営の仕事をしており、今さらという気もしたが、皆に集まってもらう機会はなかなかないので、顔合わせの意味も含めて社長就任の会を開いた。やってよかったと思っている。

⑨諸手続

- ・代表者変更のみ。

⑩資産承継

- ・承継前…100%先代社長が保有
- ・承継後…100%後継社長が保有

⑪株式承継方法

- ・譲渡(贈与)だったと思うが、父が税理士に一任したのでよくわからない。

⑫相談者

- ・顧問の税理士に相談。
- ・その他の支援策などは利用していない。

⑬先代社長の生活

- ・今も取締役として会社の仕事に参画してもらっている。
- ・石商の仕事は引退。

⑭自分(二代目)の今後のプラン

- ・60歳には仕事をやめたいという希望がある。やめるといっても、完全リタイアは無理だろうが、第一線からは退きたい。
- ・息子が2人いる。長男は仕事を手伝っており、一応後継者として考えている。だが、あまりこの仕事は継がせたくないという気もする。次男は就職。

⑮アドバイス、心がけていること

- ・まず本業をしっかりやること。石油販売を真剣にやっていたら、業界動向もよく見えるようになるし、先々のことも知恵が働くようになる。
- ・自分が確実に年を取っていくことを自覚すること。やりたいことはいろいろ出てくるが、その時自分がいくつになっているかをよく考えること。あれもこれもできない。
- ・タンクの更新ができるかどうかは重要。タンクが古いと、経営をやめようということになる。当社でも経営面で一番気になっていたのが汚染リスクである。地元なので、近所に迷惑をかけられないという思いがあった。父から引き継いだのが古いタンクだったので、一昨年、タンクを二重殻に更新した。これで精神的に楽になった。

- ・また、いつでもセルフに切り替えられるよう、配管なども工事している。設備投資も、将来を見据えて少しずつ実施している。

(4) Q社のケース

①企業概要

1) 事業内容

- ・SS経営、中古車販売、整備・車検
- ・18年前に開業

2) SS数

- ・1店舗のみ。キグナス系列。

3) 従業員数

- ・従業員は店主と息子ともう一人。

②事業承継の概要

1) 承継者、親族構成

- ・長男に承継予定。店主の子供は長男のほか、長女(妹)が一人。

2) 経営体制の変更

- ・特になし。

③経営の状況

1) 販売量

- ・ガソリン・軽油 40kℓ…昨年比1割減。
- ・灯油 30kℓ。2kℓローリー車で配送。

2) 売上

- ・1.4億円/年

3) 利益

- ・黒字だが、粗利1~2%の状況。しかも減少傾向。マージン減少の影響が大きい。

4) 競合状況

- ・セルフ、PB-SSと競合。セルフとは5~6円の価格差がある。ガソリンの店頭給油だけの人はどうしても価格差でセルフに行ってしまう。

5) 施設保有状況

- ・土地(230坪)・建物とも所有(以前は借地だったが買い取った)。計量機も所有。

④事業承継の具体的施策・手順

- ・特別、何かをしたということはない。何歳で引退ということも決めていないが、自分の身体が動くうちは一緒に働き、働けなくなったら後は頼んだぞという気持ちである。
- ・経営は息子の思うようにやってくれればいい。自分がいなくなっても事業を続けられるよう、自分はそのバックアップやアドバイスをしていくつもり。
- ・日常業務自体はすでに息子が中心になってやっており、会社の実印も息子に持たせている。
- ・ただ、財務はまだ自分がやっている。事業の財務面を把握することはきわめて重要であり、経営者は数字に強くないといけないというのが持論。ここはまだ承継できていないので、今後息子に指導をしていくつもりである。
- ・自分が健康なうちに事業を譲ることが大事だと思っている。
- ・(息子)小さい頃から親の働く姿を見て育ってきたので、この仕事を継ぐものだと思っていた。
- ・(息子)父は数字に強い。経理は父に学んでいきたい。

⑤経営面の承継について

1)経営体制

- ・長男に継承する予定。従業員が一人いるが、特に体制面の変更はない。

2)経営方針

3)SS事業の方向性(拡大・維持・縮小)、SSの営業戦略

- ・SS事業は現在の店を維持していく。
- ・ガソリン販売は収益の2割程度であり、中古車販売、整備・車検で稼ぐという方針。現在、息子がこれらの事業に力を入れている。タイヤ販売も今までは収益に寄与していたが、ここに来て厳しくなった。
- ・法人客(掛売)の比率は2割ぐらい。主要顧客であるホテル・旅館の売上が落ちており、厳しい状況である。

4)SS以外の事業方針

- ・上記以外の事業をやる予定はない。

5)その他経営面での変更

- ・特になし。

6)顧客・元売(仕入先)・取引先・株主・金融機関・地元への対応

- ・特に、改めて挨拶や申し入れなどしたことはない。以前から息子と二人でやっているの、顧客や仕入先、元売も、やがては息子さんが引き継ぐのだろうと思っている。
- ・銀行とのつき合いは自分が長年やってきて、信頼関係ができているので、息子のこともよく頼んでおくつもり。
- ・石商組合や、消防署など対外的なつき合いは今までのつながりもあるので、自分がやっている。

④保有資産の承継について

- ・個人事業なので、株式等の承継はない。

⑤相談者、利用した支援策等

- ・相談者は特にいないが、本を読んだり、講演を聴いたりしている。

⑥これから事業承継を考えるSS事業者に対するアドバイス

- ・各社とも、2代目から3代目の経営者に代わりつつある。若い経営者に言いたいのは、もっと勉強せよということ。忙しいからと組合の会合に出てこない人がいるが、出て人と話をすれば、必ず得るものはある。自分もいろいろと学ばせてもらった。
- ・(息子)事業を承継する側から言わせてもらうと、親が生き生きと仕事をしているかどうかポイントだ。子供の目から見て、先代の仕事ぶりが魅力的に映らないと、継承したいとは思わない。

(5) R社のケース

①企業概要

1) 事業内容

- ・SS専業。
- ・昭和39年から現在地で営業。もともとは農家で、現敷地は自宅だったが、当時有望な事業ということで自宅を近くの畑に移転し、SSを開業した。

2) SS数

- ・1店舗、出光系列
- ・地下タンクは3年前に更新。補助金は使っていない。

3) 従業員数

- ・社長、妻、社長の弟、長男の4人で経営。
- ・社長は73歳、息子は41歳。

②事業承継の概要

1)承継者・承継方法、親族構成

- ・長男に承継予定。
- ・子供は2人で、長男の他に長女が一人。

2)株主(出資者)の異動

- ・なし。

3) 経営体制・事業内容の変更

- ・なし。

③経営の状況

1) 販売量

- ・全油種で80klほど。うち、ガソリンは30kl程度。この1～2年で急減し、厳しい。
- ・近隣のセルフとの価格差が急激に開いてきた。
- ・灯油の配送も行っているが、灯油の需要がこの1～2年で大きく減少しつつある。

2) ②売上

- ・約1億円/年

3) 競合

- ・セルフの進出で販売量は減少傾向。

4)施設保有状況

- ・土地・建物とも社長の個人資産。
- ・洗車場(隣地)は息子名義にしてある。洗車機は買取。
- ・計量機の更新時に資金を借り入れた。

④事業承継の具体的施策・手順

- ・早くから息子に事業を継がせるつもりでいたし、本人もそのつもりで卒業してすぐ出光の訓練所に入所。

- ・また、出光で3年ほど子弟教育制度を受けた。出光の販売子会社に入社し、SS業務のOJT研修を行うもの。集合研修の他、SSで実地訓練を受ける。さらに、出光の中央訓練所で危険物取扱者、整備士などの資格を取るようなプログラムになっている。
- ・息子は車については全くの素人だったが、この3年間でSS実務の一通りは学べた。
- ・出光で基礎業務を習得した上で、当社に入った。

⑤経営面の承継について

1) 後継者選定方針、育成策

- ・息子が一人だったこともあり、早くから後継者として考えていた。
- ・当社に入る前に、出光で3年間子弟教育を受けた。

2) 組織体制の移行

- ・特になし。

3) 従業員の処遇

- ・家族従業員のみであり、特にない。

⑥経営方針

1) SSの設備更新投資

- ・セルフ化か、タンクの更新のどちらかを行って息子に引き継ごうと思っていた。検討の結果、セルフ化は敷地が狭いこと、投資費用が予想以上にかかることから断念。タンクの更新を実施した。
- ・タンクの更新だけはやりたいと思っていたので、ほっとしている。
- ・古いタンクの撤去は費用がかかるため、新タンクを新たに埋設し、古いタンクは撤去せずに水を入れている。将来、SSをやめる時には掘り出さないといけないが。
- ・ただ、更新した3年前は、ここまで販売量が落ち込むとは想定していなかった。
- ・また、計量機の更新も行った。とりあえずこうした大きな投資は済んだので、やってよかったと思っている。
- ・ガソリン販売が期待できないので、洗車やカーケアなどを重点にしていきたいが、ハイブリッド車などは簡単にいじれなくなっている。今後の課題。

⑦今後について

- ・息子の思う通りにやってほしい。

⑧顧客・元売・取引先等への対応

- ・特に話はしていないが、日々一緒に仕事をしており、やがて継ぐと思っているのだろう。
- ・組合活動は社長が行っている。

⑨保有資産の承継

1)出資状況

- ・有限会社の出資者(株主)は社長、妻、長男の3人。

2) 自社株の承継策等

- ・特に出資割合は変えていない。

⑩相談者

- ・資産関係は税理士に相談している。
- ・親が亡くなったときの相続なども相談してきた先生であり、信頼している。

⑪事業承継後の生活

- ・今、73歳なので、75歳を第一線から退く一つのメドと考えている。
- ・ひまができれば園芸(花づくり)、旅行がしたい。

⑫これからの事業者へのアドバイス

- ・今後、SS事業の将来が気になる。
- ・最近、急激に経営環境が厳しくなった。ここまで厳しくなると、息子に継承せず、自分の代で閉めてしまう方がよいのではないかと思う時もある。

第3章 事業承継Q&A

(1) 事業承継のステップ

Q1. 経営継続の検討について

⇒⇒⇒ 経営状況、後継者の有無を踏まえて継続可能性を考えます

今、SS経営について多くの経営者が悩んでいます。愛着のあるSS事業をわが子に継いでもらいたいと思う経営者は少なくないでしょう。しかし、それ以上に、このままSSの経営を続けていけるのか、将来のために転廃業を検討した方がよいのではないかとといったことに頭を悩ませている経営者の方も多いのではないのでしょうか。「事業承継」をしてしまった後で、後継者に思わぬ苦労をかけないために、現経営者が経営の方向性について責任をもって考える必要があります。

1. 現状を正しく把握することが第一歩

経営の方向性を考えるうえでの第一歩は、現状を正しく把握することです。現状把握は、①会社の財務状況と、②事業状況(事業環境、収益等)の2つの面から検討します。

①財務状況については、借入が過大でないかどうか、債務超過でないかがポイントになります。現状面で大きな課題があるのなら、まずは経営の立て直しが先決です。負債が膨らみ、債務超過になると事業の継続はもちろん、廃業も困難になるので注意が必要です。

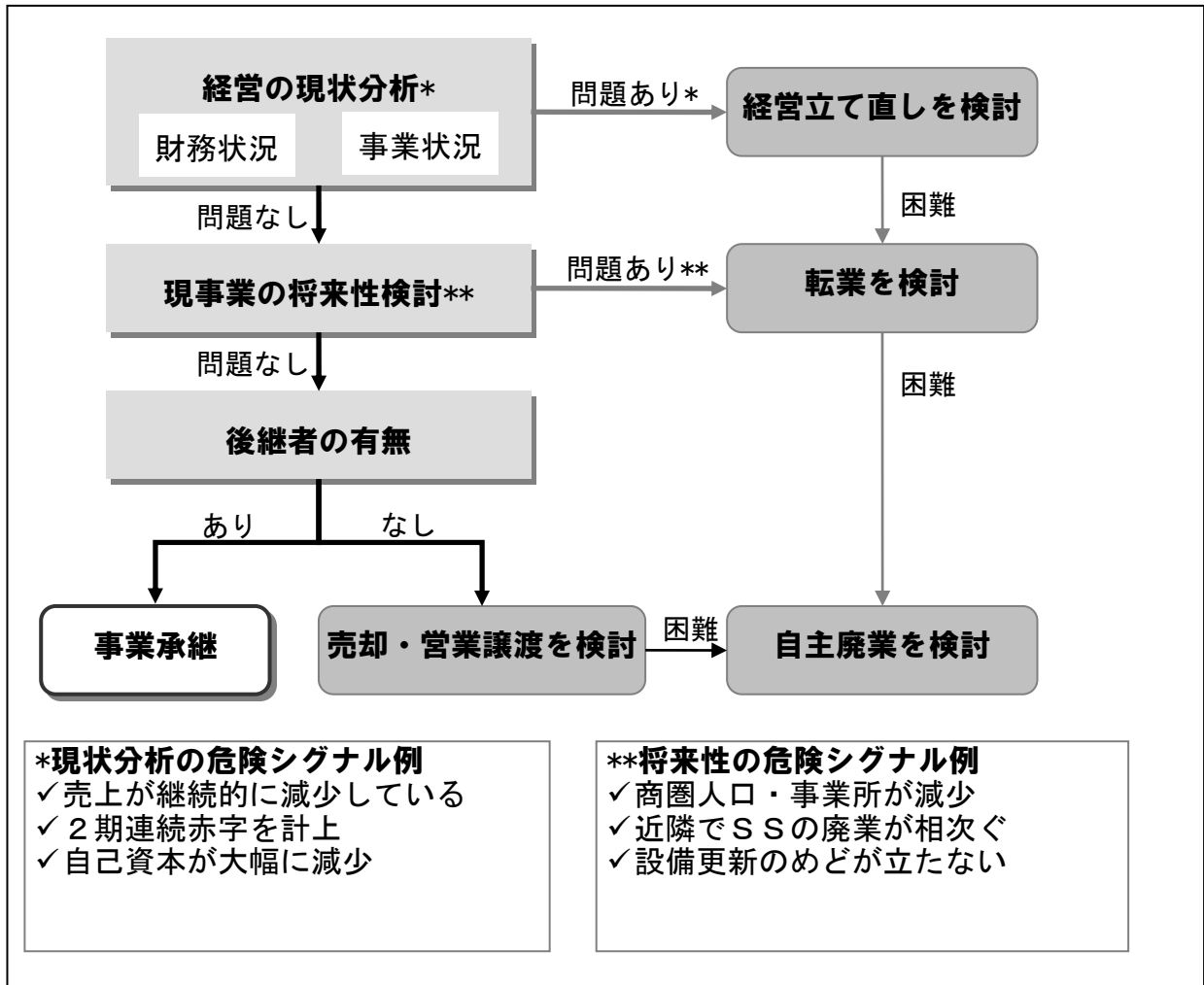
②事業状況については、事業の今後の将来性についても検討します。SSを取り巻く環境は非常に厳しくなっています。自社の経営の持続可能性、再投資可能性について慎重・冷静に検討することが必要です。経営の将来展望が見えない場合は、他事業への進出や転業が検討課題になります。

2. 事業承継と他の選択肢の検討

以上を踏まえて、事業承継の是非を検討します。現状・将来とも経営継続可能で、後継者もいる場合は事業承継を具体的に検討していきます。

事業は問題ないが後継者がいないという場合は、会社売却や営業譲渡が選択肢として考えられますが、売却や営業譲渡が現実的でない場合は、最終的に自主廃業を検討することになります。

【事業承継を含めた経営オプションの考え方】



Q2. 事業承継の考え方について

⇒⇒⇒ 事業承継とは「経営」と「資産」の承継です

1. 事業承継とは

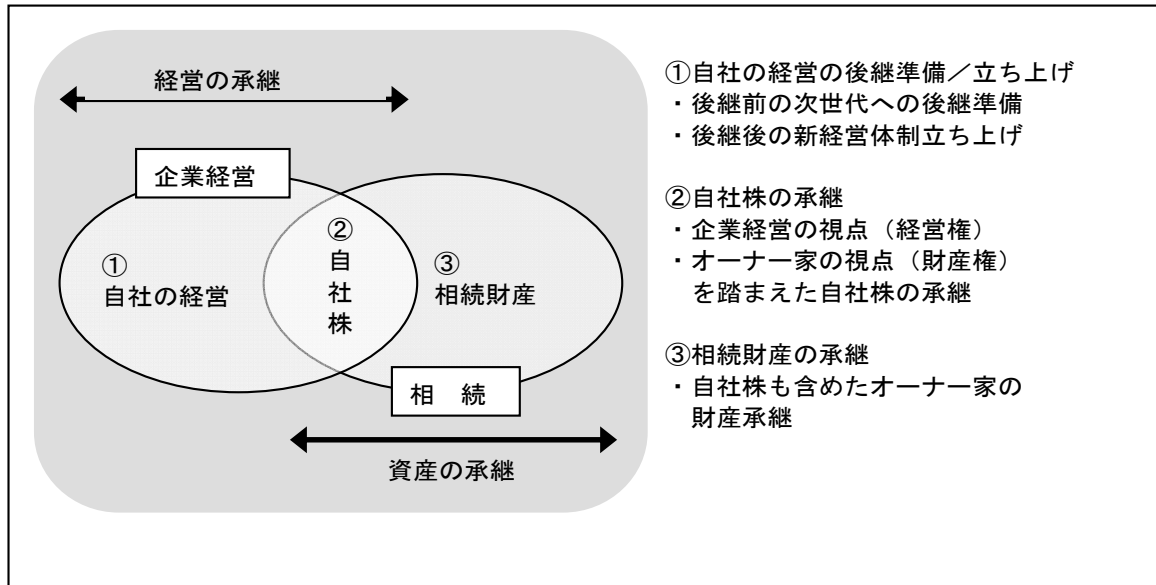
事業承継とは「現在の経営者が次の世代へ経営を引き継ぐこと」を意味します。「何を指すのか」と「何を引き継ぐのか」という視点から考えると、SS経営者の事業承継とは「SSの存続とさらなる発展」と「SSの経営者家族・従業員のさらなる繁栄」の両立に向けて、「経営の承継」と「資産の承継」を行うことと理解しておくことが適切です。資産面だけでなく、経営面の引き継ぎもとても重要なのです。

2. 経営と資産の承継

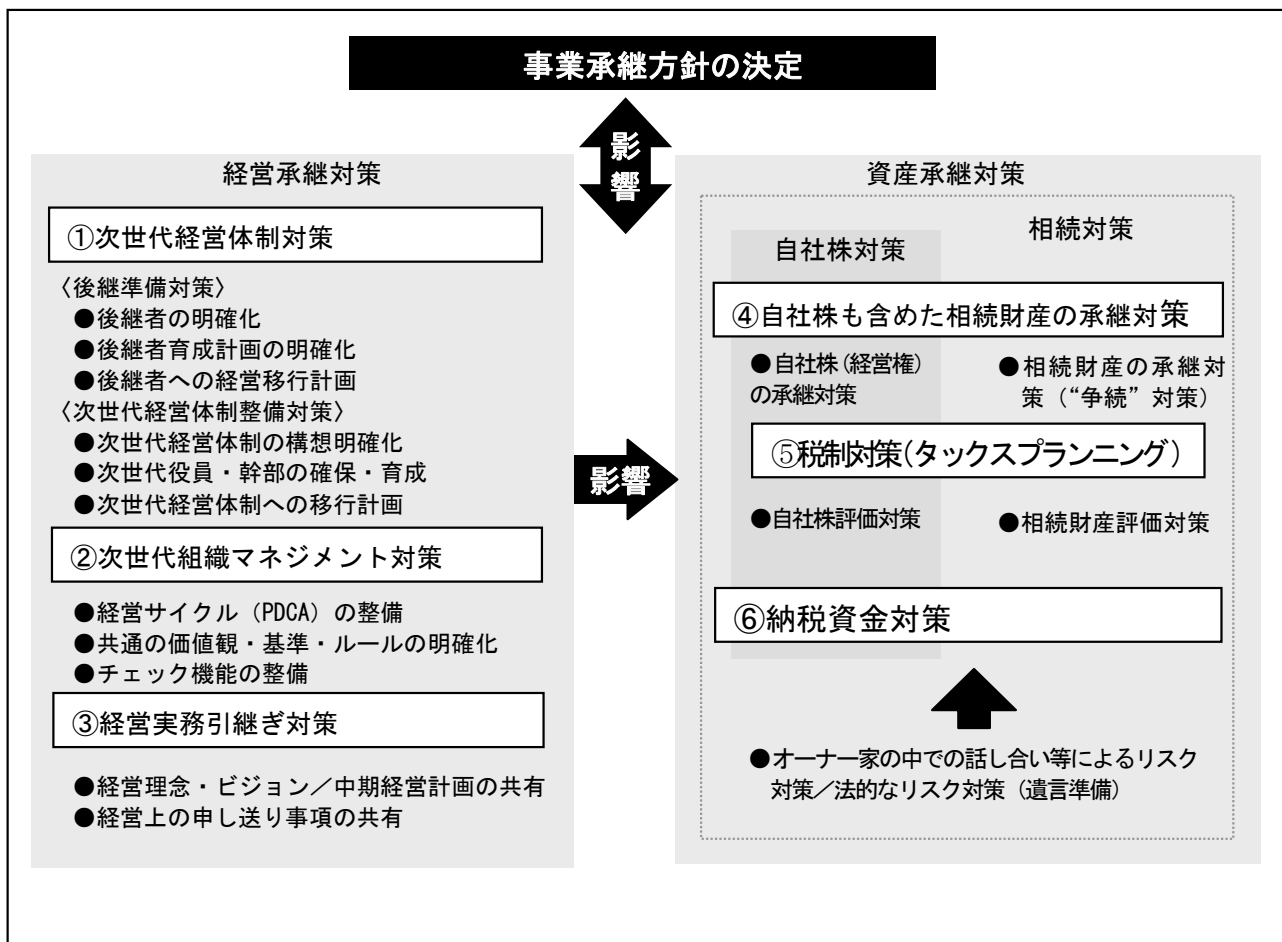
次図にあるように、経営の承継とは自社の経営を引き継ぐこと(図表の①)、資産の承継とは相続財産を円滑に引き継ぐこと(同③)を意味します。そして、オーナー企業の場合、「自社株の承継」(同②)が経営・資産の双方の承継において重要な意味をもってきます。オーナー企業の経営者は、非オーナー企業の経営者と違って自社株を多く保有しています。このため、自社の経営を引き継ぐ(同①)だけでなく、自社株(経営権)を引き継ぐ(同②)必要があります。また、自社株は財産権としての意味をもち、SSオーナーの個人資産の一部となっているため、複数の子供がいる場合には自社株を含む個人資産(相続財産)をいかに公平に承継していくか(同③)を考える必要も生じます。つまり、「SSの存続とさらなる発展」と「SSの経営者家族のさらなる繁栄」の両立を図らなくてはならないのです。

オーナー企業における昨今の事業承継対策が資産承継対策に偏っている背景には、こうしたオーナー企業特有の事業承継の難しさがあるのかも知れません。しかし、事業承継を進めていく際には、経営と資産の両方の側面から対策を講じることがとても大切です。

【事業継承の全体像】



【事業承継対策の具体的内容】



Q3. 事業承継対策に着手するタイミングについて

⇒⇒⇒ 承継時期を想定し早めに着手しましょう

1. 着手のタイミング

世の中のオーナー社長の平均的な意識としては、60歳代で引退を望み、後継準備に3～6年程度の時間をかけたいと考えている方が多いようです。事業承継対策の着手時期に決まりがあるわけではないですが、経営承継対策や資産承継対策を講じていくと3～6年程度の年月がかかるのが普通ですし、後継者の育成や選定までを含めて考えると10年越しの長期的な目線で進めていくことも場合によっては必要となります。このような点をふまえ、事業承継計画を作成するなどして、後継のタイミングから時期を逆算して計画的に準備を進めていくことが望ましいといえます。

可能な限り経営トップとして頑張っていきたいと考える経営者にとっても、なるべく早い段階から事業承継対策に着手した方がよいでしょう。60歳を過ぎたあたりから急に生存率が下がるというデータがありますし、また実際に、経営者の急逝等によって十分な準備もないまま後継者が社長に就任し、非常に苦労しているケースが多くみられるからです。

2. 早めの着手

中小企業の親族内承継を支援するために、一定の要件を満たせば事業の後継者を対象に取引相場のない株式に関する相続税と贈与税の納税が猶予される事業承継税制では経営者が、60歳未満で死亡した時には無条件で支援の認定を受けられますが、経営者が60歳以上の場合には、「後継者を確定している」「事業用資産の承継に関する計画が定められている」などの要件を満たす必要があり、事業承継対策に着手していないと、こうした税制上の支援策を受けることができないのです。

承継をどのタイミングで行うかは個々の経営者の考えがあるとしても、「世代を重ねて会社(SS)を存続・発展させたい」と願うのであれば、経営者が現役で気力と体力も十分なうちから事業承継対策に着手しておいた方がよいでしょう。

Q4. 事業承継の大まかな手順について

⇒⇒⇒ 準備および新体制立ち上げの2ステップが基本です

1. 事業承継のステップ

次頁に示しているように、事業承継は、現社長から後継者にバトンタッチするタイミングを境に、①次世代への後継準備段階と②新経営体制立ち上げ段階に大別することができます。事業承継というと、後継準備段階に焦点が当たりがちですが、①準備段階で行った対策の効果は、次の②立ち上げ段階で事業承継トラブルの有無(または程度)として現れてきます。したがって、事業承継が本当の意味で完了したかどうかは、後継社長のもとで新経営体制が軌道に乗ったかどうか、すなわち、完全移行したかどうかで決まるといえます。

2. 次世代への後継準備段階

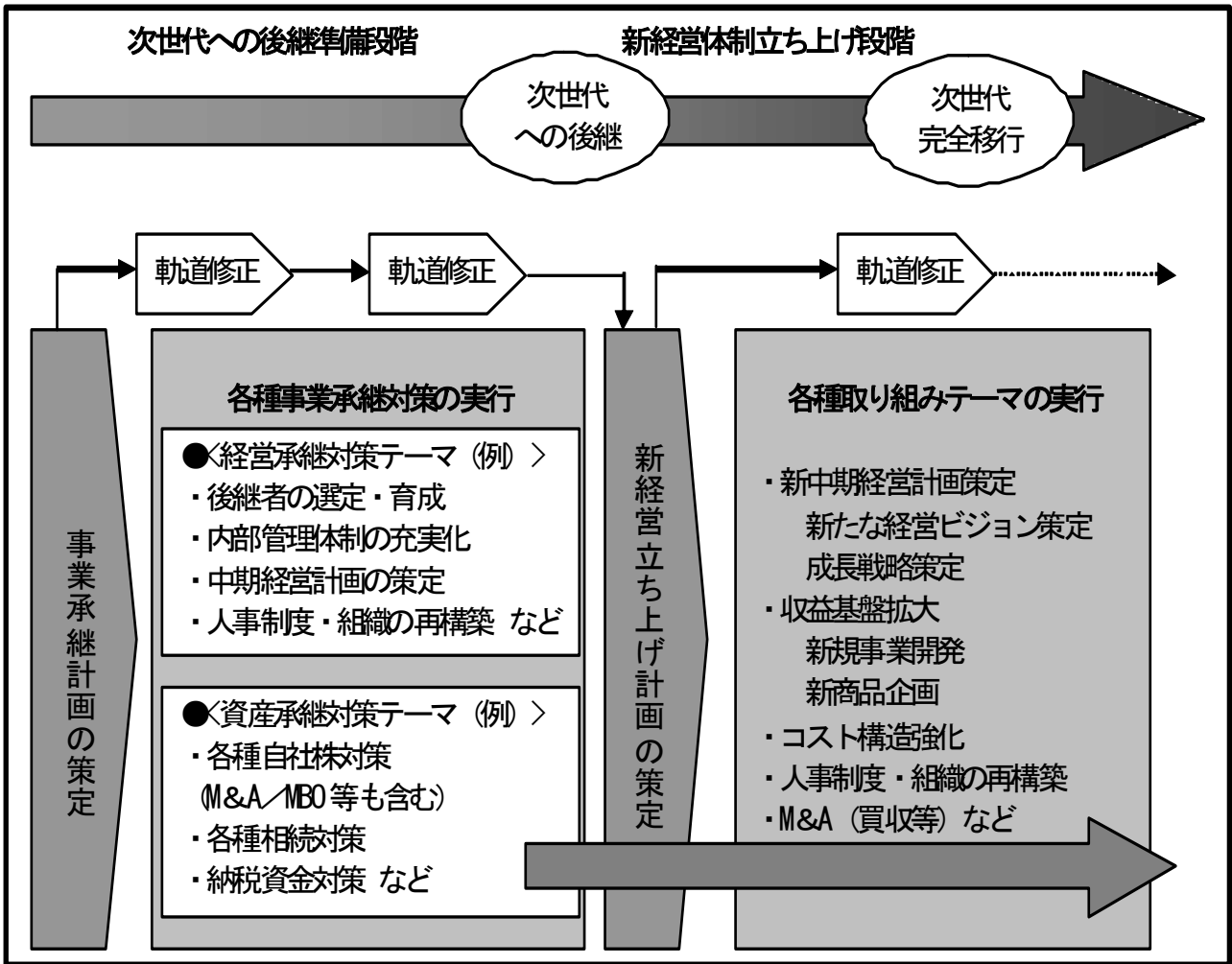
後継準備段階でまずやるべきことは、「事業承継計画」の策定を通じて、どのような事業承継対策を、どのようなスケジュールで準備していくのかといった点について、現社長と後継者の間でしっかりと意思の疎通を図ることです。事業承継計画のなかでは、事業承継対策のスケジュールのイメージまで書き出しておくことをお勧めします。また、長期間にわたる後継準備は、経営環境の変化等をうけて必ずしも当初の予定どおりに進むとは限らないので、適宜、軌道修正をしましょう。

3. 新経営体制立ち上げ段階

新経営体制立ち上げ段階になると、今度は後継者が主役となります。後継社長は、先代からのバトンタッチを受け、新経営体制を軌道に乗せることが当面の目標となりますが、新体制の立ち上げ当初には色々と改善すべき点に気づくものです。後継社長が気づいた改善点や新経営体制を軌道に乗せていくための留意点等を取りまとめ、これを先代社長と共有して意思疎通を図っていくことが大事です。

なお、資産承継対策については、自社株の承継をはじめ、後継社長の就任後も継続して進めていくケースが多いと思われます。こちらは、承継が完了するまでは長い目で考えていくことになります。

【事業承継のステップ】



Q5. 事業承継の相談先について

⇒⇒⇒ テーマに応じて外部の専門家を活用しましょう

1. 外部専門家の活用

子供に経営を引き継がせたいと思う経営者は多いでしょうが、とりわけ親子の間では、なかなか冷静に判断を下せないことも多いはず。「とっくにSSを廃業していてもおかしくないのに、子供を巻き込んだために廃業することもできない、家業を継がせるべきではなかった」といった声は、SSの業界に限らず、親族内での事業承継では少なくありません。

その場合、外部の専門家、例えば、日常的に付き合いのある税理士や中小企業診断士、あるいは、経営コンサルタントなどに相談することもよいでしょう。事業承継計画を作り、着実に実行していくためには税制をはじめとする専門的な経営知識は不可欠です。後に述べる事業承継への取組みを支援するさまざまな制度についても、それ自体を知らなかったり、制度を正しく理解できていなかったりすると、せっかくの優遇策を有効に活用できないこともあります。

2. 外部専門家

①税理士

…税金のエキスパートとして、主に資産承継の面からの支援が期待できます。ただし、税理士も得意分野があります。相続税の申告実績が少ない税理士もいますので、事業承継を得意としているかどうかは確認しておいた方がよいでしょう。

②弁護士

…資産承継の中でも相続、株式(会社法)など法律面の助言や指導が期待できます。弁護士も得意分野が分かれており、相談したい内容を明確にして、適切な弁護士に相談することが大切です。

③金融機関

…資金・財務面の相談の他、幅広いネットワークで各種専門家を紹介してもらうことができます。また、取引先向けに事業承継のセミナーや経営相談、コンサルティングを実施しているところもありますが、サービス内容や料金はそれぞれ異なるので、よく確認して利用することが大切です。

④商工会議所・商工会

…全国の商工会議所や商工会では、経営全般に関する総合的な支援を行っており、その一環として事業承継に関する相談を受け付け、各種の支援策を実施しています。詳しくは最寄の商工会議所・商工会へお問合せのうえ、支援内容をよく確認して利用する必要があります。

⑤中小企業基盤整備機構

…中小企業基盤整備機構の支部に設置されている中小企業・ベンチャー支援センターでは、各種専門家による事業承継関連の無料相談を受け付けています。

その他、ホームページには事業承継ポータルサイトを設けるなど事業承継に関する内容が充実していますので、下記URLを参考にしてください。

中小企業基盤整備機構ホームページ <http://www.smrj.go.jp/>

⑥中小企業応援センター

…経済産業省の委託事業として、全国約 100 箇所に中小企業応援センター（商工会議所、県産業振興センター、金融機関等）が設置され、中小企業の事業承継に関する相談や専門家派遣などの支援策を行っています。（平成22年度）

(2) 経営の承継

Q6. 経営の承継のポイントについて

⇒⇒⇒ 計画的な承継、不安要素の解消、次世代体制の立ち上げがポイントです

1. 計画的な承継とセーフティ・ネット

まず、現社長がいかに計画的に承継し、かつ、後継後にセーフティ・ネット(安全網)の役割を果たせるかという点です。ここでいう計画的とは、例えば「後継をX年後の〇〇のタイミングを目標とする」などというように明確に設定しているということです。これにより、後継準備の具体的な目標時期が設定されることになり、後継者の心構え(覚悟)も変わってきます。

また、後継後、先代社長は速やかに後見役になることが大切です。後見役とは、経営の一線からは基本的に退き、後継社長から相談があった時に助言する役割を指します。先代が実質的な経営者であり続けると、後継社長の成長が妨げられたり、指揮命令系統の混乱を招いたり、マイナスの影響が強くなります。

2. 人的不安要素の解消

次に、後継前に人的不安要素をいかに解消しておけるかという点です。古参の役員やスタッフが新経営体制を立ち上げていく際の強力なサポーターとなってくれば後継社長にとって心強い限りです。現社長は後継者や古参スタッフ等の性格を把握したうえで、後継前の段階から時間をかけて後継社長のサポーターを育てることが大切です。

3. 次世代経営体制の早期立ち上げ

多くのSSでは、経営の執行を任せられる人材には限りがあり、また業歴の長い会社では人材の高齢化が進んでいる場合もあるため、次世代経営体制の確保と育成が重要な課題となります。たとえ小規模組織であっても、後継前の段階から、後継社長を支えてくれる人材の確保や組織作りに取り組んでおくことはとても重要です。

【後継後の先代社長としての経営関与の度合】

経営への関与（大）



（小）

院政	会長職などとして、経営の主導権を手元に残しつつ、少しずつ権限を移譲しているような状態
共同経営	会長職などとして、例えば「業界団体等の対外活動は会長、自社の経営は後継社長」とするなど、大きく役割分担を行い、部分的に権限を移譲しているような状態
半・後見役	会長職などの役職にはあるものの、経営の一線からは基本的に退き、重要な意思決定を中心に関与しているような状態
後見役	会長職や相談役などの役職で、経営の一線からは基本的に退き、後継社長から相談があったときだけ助言しているような状態
完全引退	名誉職として、自社の経営から完全に退き、経営に関与していない状態。自社の事業とはまったく異なる事業に新たにチャレンジしたり、奉仕活動やプライベートに従事しているような状態

Q7. 後継者の選定・育成策について

⇒⇒⇒ 選定の理由を明確にし、育成は計画的に

1. 後継者の資質と選び方

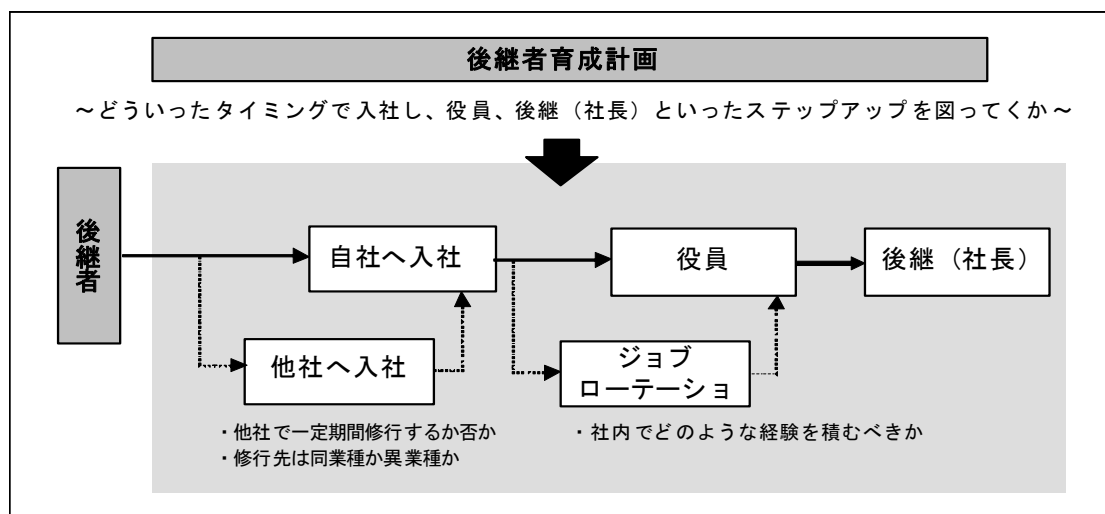
後継者を明確にしていくためには、経営者の資質と選定基準をどのように考えるかを明らかにしておかなければなりません。資質を考える際には、まず「自社に求められる経営者の役割」を定義することが重要です。そのうえで、「それぞれの役割を担うための重要な要件として、自社の経営者として求められる資質」を考えます。これらの資質を満たす候補者が複数いる場合には、「厳しい困難を打開した経験の有無」や「従業員からの信頼の厚さ」といった資質以外の側面（選定基準）にも着目するとよいでしょう。

2. 後継者育成計画をつくる

後継予定者が確定し、次期経営者として育成したい場合は「後継者育成計画」を決めておくといでしょう。後継者育成計画は、まず「後継の目安となる時期を設定すること」から始めます。後継目安時期を設定することにより、そこから逆算していつまでにどのような準備をすべきか擦り合わせ、後継者（後継予定者）に良好な危機感をもたせることができます。

後継者育成計画として、具体的にどのような経験を後継者に積ませていくべきかについては、絶対的な正解はありません。図のように「他社で一定期間修行後に入社→ジョブローテーション→役員→後継社長」という大きな流れはありますが、この過程でどのような経験を積むべきかについてはさまざまです。

【後継までのルートをどのように考えるか】



【求められる“経営者の役割・資質”】

求められる経営者の役割 (例)	求められる経営者の資質(例)
自社の進むべき方向(経営戦略)や目標(経営目標)を明示する	<input type="checkbox"/> 直感的、大局的、先見的な思考ができること <input type="checkbox"/> ビジョン・戦略策定能力があること
誰に何を任せるのか、いくらお金をかけるのか、といった経営資源の配分を行う	<input type="checkbox"/> 権限委譲能力(エンパワメント力)があること <input type="checkbox"/> 決断力があること
顧客、取引先、金融機関、地域社会など、ステークホルダーとの良好な関係づくりを行う	<input type="checkbox"/> 外部(顧客・取引先)との良好な関係構築力があること <input type="checkbox"/> 明るく(ネアカ)・社会的であること
日々、発生する経営課題に対して、適切な方向付けを行う	<input type="checkbox"/> 洞察力(問題分析・課題設定力)があること <input type="checkbox"/> 決断力があること
定期的に経営活動を振り返り、進むべき方向の軌道修正や業務の改革・改善を指揮する	<input type="checkbox"/> 組織・業務変革力があること <input type="checkbox"/> 統率・指導力があること
組織や人事制度・ルールの改革・改善によって、社内の結束を図る	<input type="checkbox"/> 組織・業務変革力があること <input type="checkbox"/> 結束力・チームワーク力を高める力があること
誠実に生き、見本を示して指導する	<input type="checkbox"/> 誠実・謙虚であること <input type="checkbox"/> 素直であること <input type="checkbox"/> 率先垂範で行動するタイプであること

Q8. 経営体制の引き継ぎ方について

⇒⇒⇒ 計画的な引き継ぎが大切です

後継者育成計画(後継準備)がある程度完了し、そろそろ後継者への経営の承継をスケジュールも含めて具体的に考えるタイミングになったところで、「経営移行計画」を検討します。

1. 経営移行計画

経営移行計画とは、経営の主導権(経営トップのバトン)を後継者へ移行させていく段取りやスケジュール等を定めた計画のことです。後継者への経営トップのバトンタッチを正式に行う、いわゆる後継式(お披露目の場)をいつにするかをまず決めて、これを基準に前後のスケジュールを組むと良いでしょう。ちなみに、後継式は「創業〇周年」や「社長〇歳」、「〇〇達成」等の記念日に合わせて設定されることが多いようです。

2. 後継者への経営移行計画

後継者に対して会社の内外からの納得が得られないと、組織の大小にかかわらず、「新体制にはついていけない(求心力低下)」「この先どうなるのだろう(先行き不安)」「取引先や提携先などの事業パートナー離れ(信用低下)」といった深刻な問題が生じるおそれがあります。これらを防止するために、経営移行計画では、①後継前の「周知方法の段取り」と、②後継後の「新体制の経営方針」について決めておきます。

①については、社内外のステークホルダー(利害関係者)に対してどのような順番で、どのように後継者を知らせていくかの段取りを決めます。②については、後継後の先代社長の役割分担や決裁権限、ポスト移行計画などを決めます。

3. 次世代経営体制への移行計画

後継者だけではなく、経営体制全体の代替わりまで視野に入れて検討します。

- ①次世代経営体制構想の明確化
- ②次世代役員の育成等
- ③役員退職金規程や支払原資の準備等

【経営承継トラブル・チェックリスト】
～スムーズな移行計画のために～

社長と後継者(後継者候補)の関係	社長と後継者の間に心理的な距離がある
	必要なとき以外、コミュニケーションをとる機会があまりない
	コミュニケーションは必要事項が中心で、互いの私的な話や雑談はあまりない
後継準備	社長は可能な限り現役でいたいという気持ち強い
	社長は後継者に対して、「経営者の資質がまだまだ不十分」という気持ち強い
	後継者はいるが、営業一筋など業務経験に偏りがある
次世代経営体制整備	役員に親族がいる、または番頭が親族である
	役員と後継者との間に心理的な距離がある
	次世代役員／幹部候補の構想が明確でなく、人材確保・育成の取り組みも不十分
経営実務	経営理念やビジョン、中長期的な経営の方向性が見える形になっていない
	かつての成功体験に基づいた社長独自の経営ポリシーがある
	書類や伝票に残らない口頭でのやりとりが多い
組織マネジメント方法	社長は業務の仕組みというより、カリスマ性で組織を引っ張っていくタイプだ
	社長は決裁権限や稟議制度などのルールを整備するよりも、自ら指示を出していくタイプだ
	社長は管理会計や IT(情報システム)に頼らず、自らの経験・勘で判断していくタイプだ

Q9. 従業員への対応について

⇒⇒⇒ 経営承継を円滑に行うために、きちんと説明し、信頼関係を築きます

1. 周知徹底すること

社内への周知方法について、まずは役員に対して先に説明を行い、理解を得てから、幹部、一般従業員と順番に降ろしていくような段取りを考えていきます。

また、後継者を育成する場合、「現場担当者としての経験が長すぎる」ことには気をつけたいところです。現場の経験は非常によいことですが、現場の上司と後継者との上下関係が固定してしまい、後継後に元上司への対応に苦慮することもあり得ます。

2. 社内における人心掌握の難しさ

年齢の若い後継者が社長に就任すると、従業員は後継社長の一挙手一投足に注目します。そして、その後の後継社長とのさまざまな対話を通じて、従業員の間で「お手並み拝見→信用→信頼」というようなプロセスで求心力が高まっていくのです。

このプロセスでは、後継社長に対して「まだ若い」「力みすぎ」「現場がわかっていない」「ちょっと強引すぎるのではないか」といった厳しい指摘が出ることも少なくありません。これらを「どんな後継社長でも共通してうける指摘」として受け止め、「謙虚に・誠実に」「わからないことは聞く」「自分は自分(先代と同じようにできるわけではない)」といったような心構えで少しずつ信頼を勝ち取っていくこと(人心掌握)が、後継社長にとって重要であるといえます。

Q10. 経営方針や事業戦略について

⇒⇒⇒ 中期経営計画を作り、後継者と経営方針を共有します

1. 経営方針の共有

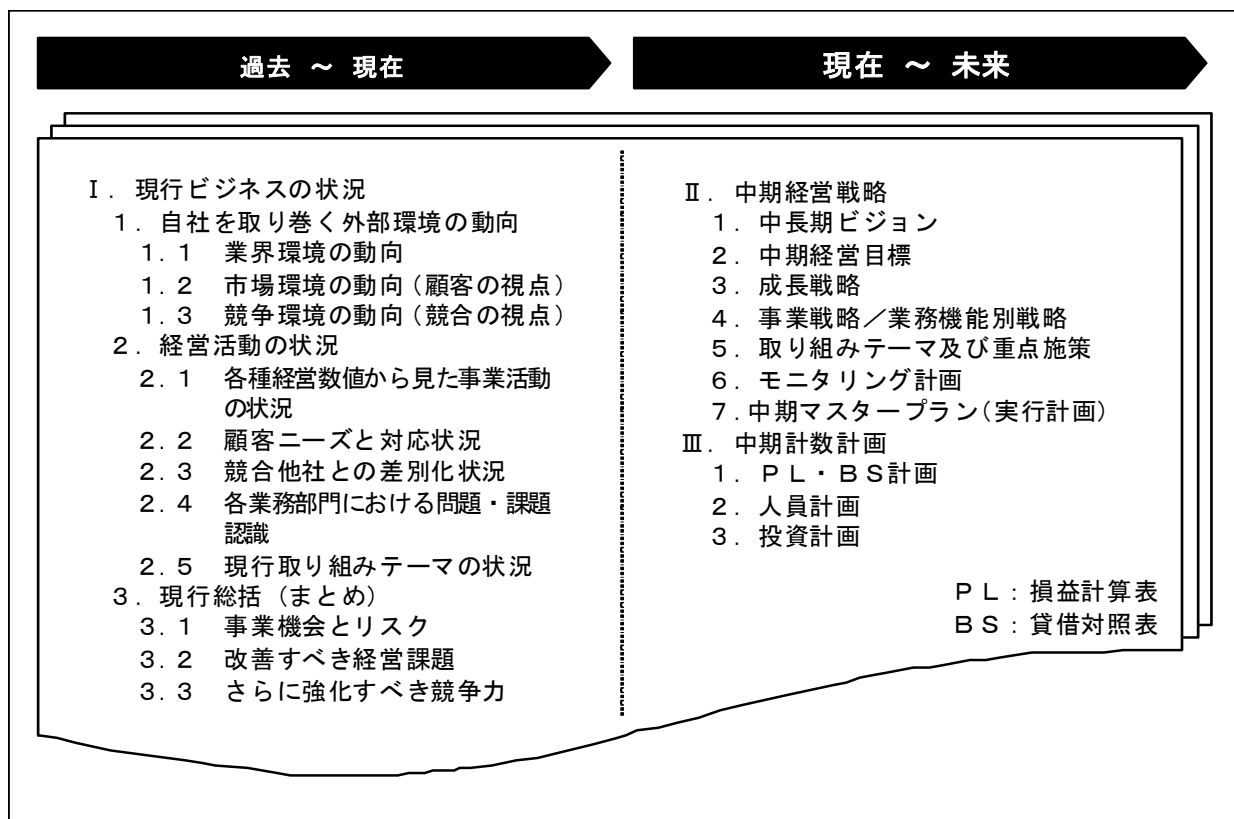
後継前に、後継者が自社(現社長)の経営理念やビジョンをしっかりと共有しておくことは大変重要です。後継後、後継社長が経営トップとして会社をまとめていくためにも、経営理念やビジョンにどのような思いが込められているかをしておくことはとても大切です。

2. 中期経営計画の共有

事業戦略を具体的な目標数値に落とし込んだ「中期経営計画」を作成することをお勧めします。中期経営計画は、大まかには①現状の総括(過去～現在)と②今後の戦略・計画(現在～未来)から構成されます。実行スケジュールや計数計画といった具体的な部分まで明確になっていると、より好ましいでしょう。

こうした計画が明確に策定されていると、後述する資産承継対策における先々の株価算定の根拠数値にできます。

【中期経営計画の記載項目(例)】



(3) ステークホルダー(利害関係者)対応

Q11. 顧客・元売・取引先・金融機関への対応について

⇒⇒⇒ 事前に、後継者の存在を認識してもらうように説明します

1. 留意点

例えば、「経営機能不全」は創業者から二代目への後継においてよくみられる特徴的なトラブルです。カリスマ的で強力なリーダーシップを発揮していた創業者がある日突然引退し、十分な準備もないまま若い後継者が新社長に就任したときに、社内の指揮命令系統は混乱し、意思決定スピードの低下は避けられず、後継社長の求心力低下の影響は社外の顧客や取引先等にまで波及するトラブルがよく見られます。

2. 早めの告知

SSのオーナー社長の多くは、顧客や元売、取引先や金融機関といったステークホルダー(利害関係者)と良好な関係(人的財産)を築いているはずですが、しかし、先代の人的財産をそっくり自分のものにできるわけではありません。そうした変化を避けるためにも、「経営移行計画」に沿って、ステークホルダーに対して事前に後継者を知らせていくことが重要です。

(4) 資産の承継

Q12. 自社株の承継について(考え方)

⇒⇒⇒ 後継者の経営権(議決権)の確保が何よりも大切です

1. 留意点

資産承継対策として重要なことは、オーナー家の自社株をはじめとする相続財産のベストな承継です。このためには、後継者が経営体制を確立・維持できるだけの経営権(議決権)の確保を図るとともに、株式問題や財産の相続問題などで、トラブルになる事態を避けることが重要です。

2. 自社株の承継対策

自社株に関する資産承継の目的は、後継者が円滑に経営を遂行できるように議決権のある株式を後継者に集中することです。先代が亡くなるとともに議決権をもつ兄弟間での利害の対立が、経営に悪影響を与えるケースも少なくありません。後継社長にどれくらいの株式を集中(保有)しておくおよびかについては、株主総会での決議事項と議決権の保有割合の関係から検討するとよいでしょう。

3. 節税対策の落とし穴

相続税対策の一環として、オーナー社長が保有する自社株を家族に生前贈与してオーナー社長の資産を減少させることはごく一般的に行われてきました。しかし、自社株の分散は資産分配だけでなく、経営権の分散をも意味するのです。節税対策ではなく、資産承継対策に取り組むことが大切です。

【議決権の保有割合と株主総会における決議事項】

決議種類	定足数と決議要件	主な決議事項
普通決議	議決権を行使しうる株主の議決権の過半数(定款により変更可能)が出席し、その出席株主の議決権の過半数の賛成による	<ul style="list-style-type: none"> ・取締役、監査役、会計参与の選任 ・取締役、会計参与の解任 ・計算書類の承認 ・役員報酬、剰余金の配当の承認
特別決議	議決権を行使しうる株主の議決権の過半数(定款により3分の1まで引下げ可能)が出席し、その出席株主の議決権の3分の2以上の賛成による ^(注)	<ul style="list-style-type: none"> ・定款の変更 ・監査役の解任 ・特定株主からの自己株式の有償取得 ・譲渡制限株式を取得した相続人等への売渡し請求 ・合併、会社分割など組織再編決議
特殊決議1	議決権を行使しうる株主の半数以上かつその株主の議決権の3分の2以上の賛成による ^(注)	<ul style="list-style-type: none"> ・全部の株式に譲渡制限を付けるための定款の変更 ・合併等により公開会社である消滅会社等の株主が譲渡制限株式を取得する場合
特殊決議2	総株主の半数以上かつ総株主の議決権の4分の3以上の賛成による ^(注)	<ul style="list-style-type: none"> ・特定の株主に対し、財産権(配当や残余財産処分)、議決権につき特別扱いする定款変更
特殊決議3	総株主の賛成による	<ul style="list-style-type: none"> ・取締役、監査役、会計監査人などの責任免除

(注)いずれも定款により要件を引き上げることができる

Q13. 自社株の承継について(方法)

⇒⇒⇒ 売買、贈与、遺贈、遺産分割協議の4つの方法があります

1. 自社株の承継方法

- (1) 先代が保有する自社株を後継者が取得する方法には、①売買、②贈与(生前贈与)、③遺贈(遺言による贈与)、④遺産分割協議の4つがあります。それぞれの方法による特徴と長所及び短所をまとめたのが後掲の表です。なお、自社株以外の資産についてもこの表の記述があてはまります。
- (2) 売買、贈与、遺贈は、先代の生前における意思に基づいて実行されます。他方、相続時の遺産分割協議は、先代の死後に相続人間の協議によって行われるため、先代の意思は反映されません。
- (3) 後継者が取得する権利の確実さという点からみると、①売買と②贈与は生前に権利が移転するため確実です。③遺贈については遺言がいつでも撤回できることや、場合によっては遺言の有効性を巡ってトラブルが生じる可能性もあり、売買や贈与に比べて、後継者が自社株を確実に取得しているわけではありません。

2. 遺留分

- (1) ③贈与と④遺贈では、遺留分の問題が生じる可能性があります。遺留分とは、配偶者や子供に保障された最低限の資産承継の権利です。被相続人(先代社長)が②生前贈与や③遺贈を通じて財産を処分したことにより遺留分を侵された相続人(後継者以外の子供等)は、遺留分減殺請求を行うことで財産の返還や金銭による弁償がうけられます。
- (2) 後継者に対して集中的に自社株を生前贈与や遺贈する場合、後継者以外の相続人から遺留分減殺請求をうけるリスクがないとはいえません。加えて、遺留分の算定にあたっては、生前贈与された株式が先代の死亡時点で評価され、贈与後の後継者の努力によって株価が上昇した場合に上昇分が遺留分の評価に加算されるため、後継者の経営意欲にマイナスの影響を与えるといった問題もあります。
- (3) 遺留分に関する問題の解決を図り、中小企業の円滑な事業承継を支援するために、後掲の「中小企業経営承継円滑化法」が施行されています。

【売買、贈与、遺贈、遺産分割協議による特徴と長所・短所(個人間の場合)】

	売買	贈与	遺贈(遺言による贈与)	遺産分割協議
いつ	任意 (次期を選べる)	任意 (次期を選べる)	作成は随時、効力発生 は遺贈者の死亡時	不明 (次期を選べず)
だれに	だれでも	だれでも	だれでも	相続人に限る
対象となる財産	一部を選べる	一部を選べる	一部を選べる 遺言に記載されていない 財産については、相続人 間の遺産分割の対象	すべての財産 (資産・負債)
関連税目税率と 税負担	所得税 自社株や不動産の 場合は申告分離(定 率)	贈与税 暦年贈与の場合:超 過累進税率(高い) 相続時精算課税の 場合:定率	相続税 超過累進税率 (低い) 基礎控除額等の各種優 遇措置がある	相続税 超過累進税率 (低い) 基礎控除額等の各種 優遇措置がある
取得者の資金負 担	譲渡資産を選択でき るが、譲渡代金を支 払うため資金負担額 は大きい。	税率は相続税に比 べ高いが、贈与資産 を選択できるため負 担額を調整できる。 売買と異なり税金の みの負担となる。	相続税が適用されるた め、負担する税率は一 番低い。 相続人以外が取得する 場合は、加算がある。	負担する率が一番低 いが、全資産を承継 するため、絶対額とし ては一時的に大きな 負担となる。
譲渡者等の手元 現金等	譲渡代金を受け取る ため、①納税には困 らない、②非後継相 続人に分割するため の金銭が残る。譲渡 代金が入るため、争 続対策には有効であ るが、節税対策とは なりにくい。	譲渡と異なり株式が 一方的に移転するだ けで、贈与者には、 見合いの資産が入ら ない。 暦年贈与の場合 は、相続時の財産が 減少するため、節税 対策としては有効。	一方的に資産が移転す る。	同左

<p>特別受益等の問題</p>	<p>相続人を害することを知って意図的に低い値段で売買した場合を除き、一般的には、特別受益の問題は生じない。</p>	<p>自社株等事業用資産の贈与を受けた場合は、特別受益として遺留分等の問題が生じる可能性がある。</p>	<p>遺贈された財産は原則として特別受益となり、遺留分等の問題が生じる可能性がある。</p>	<p>特別受益等の問題は生じない。</p>
<p>権利の確定時期等</p>	<p>権利関係は、譲渡時に確定する。</p>	<p>権利関係は、贈与時に確定するが、特別受益の場合は、遺留分等の問題が生じる可能性がある。</p>	<p>権利関係は、遺贈者の死亡時に確定するが、遺留分等の問題が生じる可能性がある。</p>	<p>権利問題は、相続人間の協議等により確定する。被相続人の意思は反映されない。</p>

Q14. 自社株の評価方法について

⇒⇒⇒ 会社規模で評価方法が異なります

1. 基本的な自社株の評価方法について

取引相場のない株式の発行会社といっても、大企業から個人事業と大差のない会社まで様々あり、会社の規模によって評価方法が異なります。取引相場のない株式の評価方式には、①配当、利益、純資産の3要素について上場会社等と比較をする「類似業種比準方式」と、②会社の純資産(清算価値)を算出する「純資産価額方式」があります。

従業員数や総資産価額、売上額等によって、大会社、中会社、小会社に区分し、規模が大きくなるほど類似業種比準方式による価額に、小さくなるほど純資産価額方式による価額にウエイトをおいた株価を算定します。なお、納税者に有利となるように、類似業種比準価額よりも純資産価額が低い場合は、どの会社も純資産価額を選択できます。

【純資産価額方式の計算方法】

$$\begin{array}{c} \boxed{\text{1株当たりの純資産額}} = \frac{\boxed{\text{課税時期}^{(\ast 1)} \text{の資産総額 (相続税評価額)}^{(\ast 2)}} - \boxed{\text{課税時期}^{(\ast 1)} \text{の負債金額の合計額}} - \boxed{\text{評価差額に対する法人税額等相当額}^{(\ast 3)}}}{\boxed{\text{課税時期}^{(\ast 1)} \text{における発行済株式数}}} \end{array}$$

(※1)課税時期とは、相続または贈与により株式を取得した日をいいます。

(※2)会社保有資産は、原則として相続税評価額により評価します。ただし、課税時期開始前3年以内に取得または新築した土地等家屋等の価額は、課税時期における通常の取引価額相当額(帳簿価額が通常の取引価額に該当する場合は帳簿価額)で評価します。

(※3)評価差額に対する法人税額等相当額とは、課税時期に発行会社が清算した場合に課せられる法人税等に相当する金額です。

具体的には、相続税評価額による純資産価額(総資産価額—負債金額)と帳簿価額による純資産価額の差額(評価差額)に42%を乗じて計算した金額をいいます。

Q15. 自社株以外の資産承継について

⇒⇒⇒ 財産目録を作って、承継しましょう

1. 財産目録の作成

自社株以外の土地等の事業用資産、個人資産・負債も含め全て整理して財産目録を作成するなど、万一に際して後継者を含む相続人が困らないようにしておくことが大切です。預金通帳・所有株式・遺言等の大切な書類は一括して保管しましょう。また、会社との貸借関係を明確にし、場合によっては精算しておくことが望まれます。例えば、過去に先代社長が会社に補てんした金銭がある場合には、それが寄付金なのか貸付金なのかを明確にしておいた方がよいでしょう。

2. 遺言書保管の留意点

公正証書により作成した遺言は、原本が公証役場に保管されます。1989年以降に作成されたものは、遺言者の死後であれば最寄りの公証役場でオンライン検索によってその存否を確認できますが、自筆証書遺言はその存在すら相続人が知らない可能性もあります。個人的な貸付金や借入金・保証は、口約束だけでなくきちんとした契約書にしましょう。借名預金(家族や他人名義で作った預金)もきちんと整理しておきます。

3. 不動産の承継についての留意点

不動産の承継についても、基本的に自社株と同様に遺留分の問題が発生する可能性があります。例えばSSの敷地を後継者に贈与・遺贈する場合は注意が必要です(その他、自主廃業編Q37、Q38も参照してください)。土地保有の代表的な節税対策として、借入をして賃貸マンションなどの賃貸用建物を建設するという手法があります。借入金は相続財産から控除でき、賃貸用不動産は財産の評価額が下がることを利用したのですが、不動産経営は入居者・テナントの確保や賃料交渉など、維持管理に多大な手間がかかります。また、十分な賃料が得られなければ、相続後に借入の返済が困難になるリスクもあります。

4. 個人資産の棚卸表

以上の観点をふまえて、次に掲載する個人資産の棚卸表(財産の構成と相続税額)を使って先代の資産と負債の棚卸しを行ってみることをお勧めします。この棚卸表の「純資産」の部分は、先代の資産と負債を総括しているとともに、配偶者、後継者及び非後継相続人への資産等の分配を示しています。

【個人資産の棚卸表(財産の構成と相続税額)】

種類	内容	合計	内訳(誰に何を)		
			配偶者	後継者	非後継相続人
預貯金					
有価証券	公社債・投資信託				
	株式				
ゴルフ会員権					
生命保険金					
退職金					
その他					
金融資産等の小計①					
土地	自宅				
	事業用				
	賃宅地				
	借地権				
家屋	自用				
	貸家				
不動産の小計②					
事業用 資産	自社株				
	会社への貸付金				
	その他の事業用資産				
事業用資産の小計③					
相続時精算課税適用財産④					
資産合計①+②+③+④=⑤					
借入金					
会社からの借入金					
負債合計⑥					
純資産⑤-⑥					
(相続税額)					

Q16. 中小企業経営承継円滑化法について

⇒⇒⇒ 2つの特例を設けて事業承継を助けます

1. 制定

相続時の遺産分割のトラブルを回避し、後継者が経営権を集約できるようにするため、また、事業承継に際して生じる資金需要に対応するために、2008年10月に「中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律(中小企業経営承継円滑化法)」が制定されました。

2. 特例

- (1)この法律では、3年以上継続して事業を行っている非上場の中小企業を対象に、相続時の遺産分割に際して生じる可能性がある民法の遺留分にかかわる問題点を回避するため、2つの特例を設けています。
- (2)一つは、相続に伴い非後継相続人へ株式が分散することを未然に防止するため、先代社長が後継者に生前贈与した株式を遺留分の対象から除外すること(除外合意)が認められています。
- (3)二つ目は、後継者の経営意欲が阻害される問題を解消するため、後継者の貢献による株式の価値上昇分が遺留分減殺請求の対象外となり、生前贈与株式の評価額を予め固定する(固定合意)ことが認められています。また、除外合意や固定合意については、両方の合意を行うことも、いずれか一方の合意を行うこともできます。
- (4)特例を受ける手続きとしては、①合意後1ヵ月以内に経済産業大臣の確認をうけ、②その確認後1ヵ月以内に家庭裁判所の許可をうける必要があります。これらの申請と申し立ては、後継者が単独で行うことができます。家庭裁判所は、後継者からの申し立てをうけて、合意が当事者全員の真意によるものであることを確認して許可します。

3. 金融支援

事業承継に伴い、自社株取得資金や納税資金が必要な場合、経済産業大臣の認定を受けることで、日本政策金融公庫の特例融資や、信用保証協会の別枠保証を受けることができます。

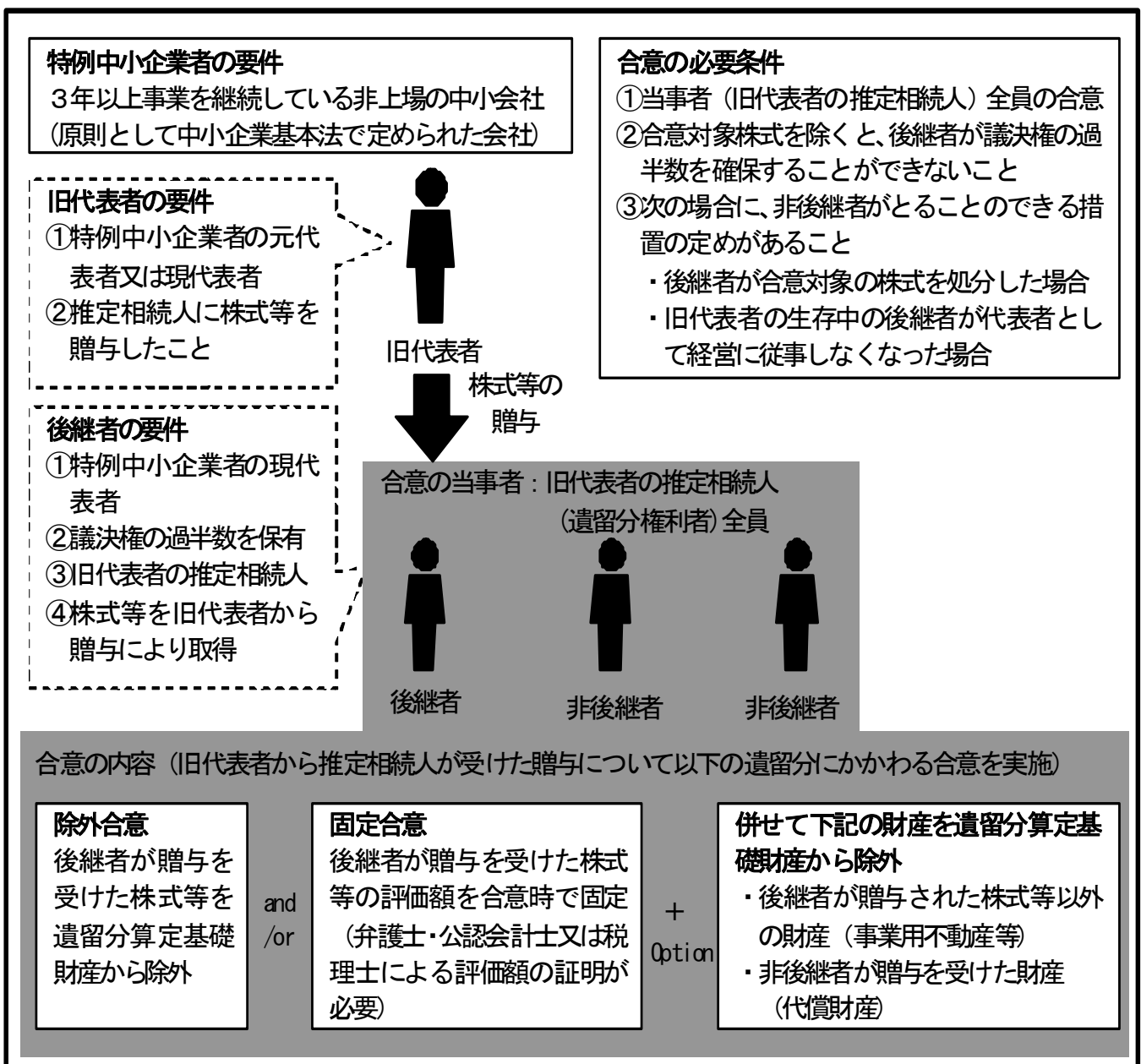
【総合的支援策の対象となる中小企業と支援の要件】

業種	製造業その他※	卸売業	小売業	サービス業※
資本金	3億円以下	1億円以下	5000万円以下	5000万円以下
従業員	300人以下	100人以下	50人以下	100人以下

(注) 資本金と従業員について、いずれかの要件を満たす会社が対象。

※ただし、次の業種は以下のように要件が緩和されている。

業種	ゴム製品製造業	ソフトウェア業・情報処理サービス業	旅館業
資本金	3億円以下	3億円以下	5000万円以下
従業員	900人以下	300人以下	200人以下



Q17. 事業承継税制について

⇒⇒⇒ 2009年度の税制改正で「事業承継税制」が創設され、納税が猶予される制度です

1. 相続または遺贈の場合

非上場株式等に係る贈与税と相続税の納税猶予制度です。経営承継相続人（非相続人の親族のうち事業を承継する人）が、非上場会社を経営していた非相続人から相続や遺贈により会社の株式を取得してその会社を経営していく場合には、経営承継相続人が納付すべき相続税額のうち、相続等により取得した議決権株式にかかる課税価格の80%に対応する相続税の納税が猶予されます。対象となる経営承継相続人と被相続人は、それぞれ次図にあるような要件を満たす必要があります。

また、この制度の適用をうけるためには、後継者を確定し、自社株を含む事業用資産の承継について、相続前の段階で経済産業大臣の確認をうけておくことが必要です。なお、例外として60歳以前に先代社長が死亡した場合は、この確認がなくても支援をうけられます。

その他の要件としては、原則として納税猶予の対象株式を全て担保に供すること等があります。

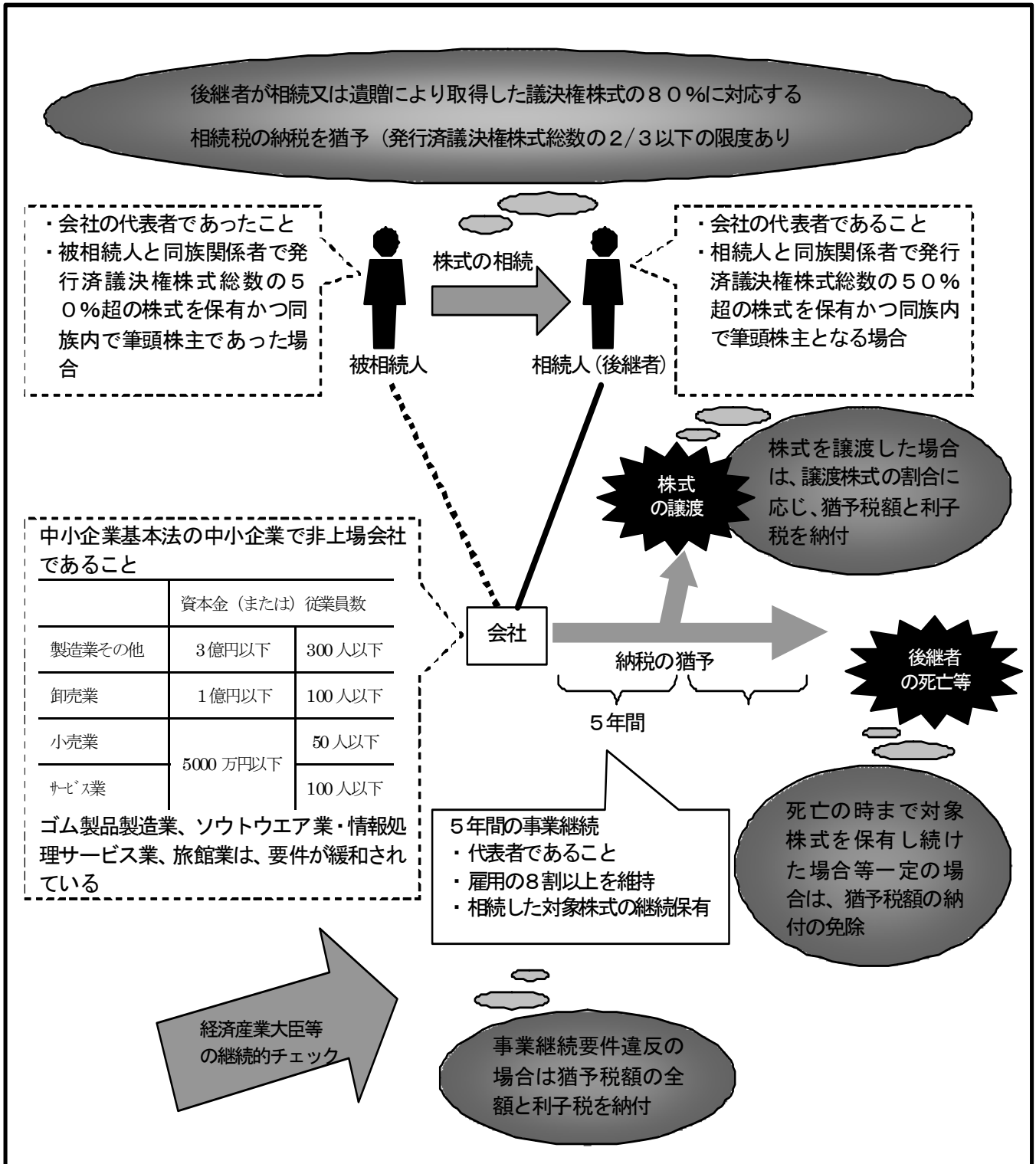
2. 贈与の場合

取引相場のない非上場株式の（生前）贈与についても、贈与税の納税猶予制度も創設されています。後継者が、親族の経営者から保有株式の全部（贈与前からすでに後継者が保有していたものを含めて、発行済議決権株式総数の3分の2が上限）を贈与によって取得する場合には、この株式にかかわる贈与税の全額が納税猶予されます。

その後、贈与者が死亡した時には、この株式を相続によって取得したものとみなして、贈与時の時価で評価し、さらに他の相続財産と合算して相続税額を計算します。その際、相続税の納税猶予の適用をうけることもできます。

相続等の場合と同じく、制度を利用するためには、経済産業大臣の認定や確認をうける必要があります。

【猶予納税制度の要件】



Q18. 相続税の計算について

⇒⇒⇒ 法定相続分を基に相続税の総額を計算し、各相続人の相続財産取得割合で按分します

1. 相続財産と相続税

事業主（非相続人）が死亡し、その事業主の財産を相続または遺贈によって取得した場合には、相続税がかかることがあります。

2. 相続税額を算定するまでの流れ

相続税額を算出するには、まず、課税遺産総額（A表参照）を法定相続分どおりに分けたものとして、法定相続人ごとにB表にしたがって税額を計算します。この税額を合計したものが相続税の総額となります。

続いてこの総額を、具体的に財産を相続した方別に実際の相続割合で按分します。この按分した額が各人の相続税額となり、ここから各種の控除をした金額が、実際に納付する税金となります。

3. 課税遺産総額の計算

遺産に係る基礎控除額は、5000万円＋1000万円×法定相続人の数となります。

なお、法定相続人とは、民法で規定された相続する権利をもつ人をいい、その範囲は配偶者、子、直系尊属（父母・祖父母）、兄弟姉妹などが該当します。但し、被相続人に子供がいる場合は、直系尊属や兄弟姉妹は法定相続人とはなれません。

【A表：課税遺産総額の計算方法（平成22年度現在）】

課税価格	=	<ul style="list-style-type: none"> ・各相続人等が取得した財産の価額 ・生命保険金 ・死亡退職金 	-	被相続人の債務・葬式費用	+	相続等により財産を取得した人が相続開始前3年以内に被相続人から受けた贈与財産	+	相続時精算課税制度の適用を受けた贈与財産
課税遺産総額	=	課税価格の合計額		-	遺産に係る基礎控除額 (5000万円＋1000万円×法定相続人の数)			

【B表：相続税率（平成 22 年度現在）】

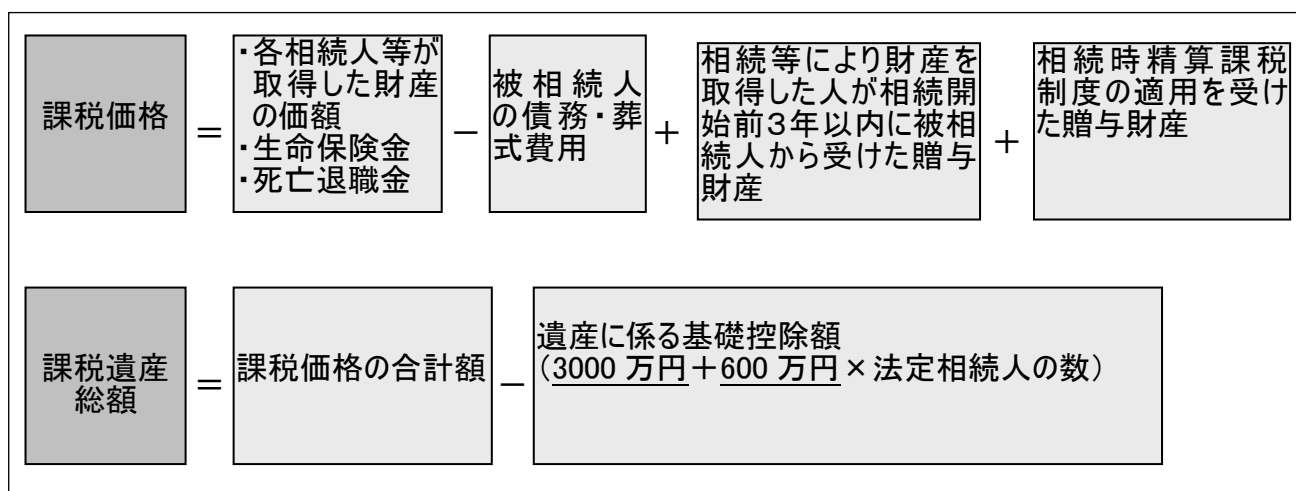
法定相続分による取得金額	相続税率	控除額
1,000 万円以下	10%	—
3,000 万円以下	15%	50 万円
5,000 万円以下	20%	200 万円
1 億円以下	30%	700 万円
3 億円以下	40%	1,700 万円
3 億円超	50%	4,700 万円

4. 平成23年度税制改正の内容

平成23年度税制改正大綱では、相続税については基礎控除の引き下げ、税率の引き上げ等が決められました。通常国会で成立すると、平成23年4月1日以降の相続について適用され、大幅な増税となります。なお、上記の表を改正後に当てはめると次の通りとなります。

【課税遺産総額の計算方法（平成 23 年度税制改正案）】

※下線部が改正予定



【相続税率（平成 23 年度税制改正案）】

※下線部が改正予定

法定相続分による取得金額	相続税率	控除額
1,000 万円以下	10%	—
3,000 万円以下	15%	50 万円
5,000 万円以下	20%	200 万円
1 億円以下	30%	700 万円
2 億円以下	40%	1,700 万円
<u>3 億円以下</u>	<u>45%</u>	<u>2,700 万円</u>
<u>6 億円以下</u>	<u>50%</u>	<u>4,200 万円</u>
<u>6 億円超</u>	<u>55%</u>	<u>7,200 万円</u>

Q19. 事業承継に備えて計画的に贈与を行う方法について

⇒⇒⇒ 2つの方法があり、それぞれに利点があります

計画的に贈与を行う方法として、①暦年課税制度を利用する方法と、②相続時精算課税制度を利用する方法があります。どちらの課税方法を取るかによって納付税額等が異なりますので、両者の特徴を理解したうえで、選定するようにしてください。

1. 暦年課税制度と相続時精算課税制度

- ①暦年課税制度は、その年の1月1日から12月31日までの1年間に個人から贈与された合計金額をもとに贈与税額を算出する制度で、1年間につき110万円以下の贈与には贈与税がかかりません。
- ②相続時精算課税制度は、贈与をうけた時に贈与税を納付し、贈与者がなくなった時にその贈与をうけた財産と相続財産とを合計した価額をもとに相続税額を計算し、すでに納めた贈与税額を控除するものです。具体的には、この制度を利用すると、生涯で2,500万円までの贈与については申告することにより贈与税はかかりません。2,500万円を超える部分の贈与については、その金額に20%の贈与税がかかります。先に納付した贈与税額が最終的に相続税額よりも多くなった場合、相続時に申告することにより還付を受けられます。

2. 相続時精算課税制度の上手な利用方法

暦年課税制度において生前贈与によって資産を移転すると贈与税負担が生じるケースでも、相続時精算課税制度では、非課税枠2,500万円以内の生前贈与については税負担が発生しません。また、相続時精算課税制度には、相続をまたなくても生前贈与によって資産を子供に渡したい時に渡せるというメリットがあります。

3. 暦年課税制度と相続時精算課税制度の特徴比較

	暦年課税制度	相続時精算課税制度
贈与者	誰でも可能	65歳以上の親
受贈者	誰でも可能	20歳以上の子(推定相続人)
選択の届出	不要	必要
控除	基礎控除額は(毎年)110万円。	非課税枠は2,500万円。 (限度額までは複数年に渡っての適用が可能)
税率	10～50%の累進税率	一律20%
適用手続	贈与税の申告期間内に申告書を提出。	贈与税の申告期間内に「相続時精算課税選択届出書」等一定の書類を申告書に添付して提出。 (この制度を選択すると、相続時まで継続適用される)
相続時精算	相続税とは切り離して計算する。ただし、相続開始前3年以内の贈与は相続財産に加算される。	相続税の計算時に精算される。

4. 贈与税の申告方法

贈与税は、贈与を受けた年の翌年2月1日から3月15日までに、税務署に申告書等を提出します。

5. 相続時精算課税制度を選択した場合の必要書類

- ①相続時精算課税選択届出書
- ②子の戸籍謄本(抄本)
- ③戸籍の付表の写し
- ④親の住民票の写し
- ⑤相続時精算課税の適用を受ける財産の贈与を受けたことを明らかにする書類等

第4章 自主廃業ヒアリング

(1) ヒアリング対象企業の概要

	S社	T社	U社	V社	W社
創業	昭和 33 年	昭和 48 年	昭和 57 年	昭和 40 年	昭和 22 年
事業内容	SS 専業	SS LP ガス販売 コインランドリー	SS LP ガス販売	SS 不動産賃貸 中古車販売	SS 太陽光発電システム の販売 中古車販売
二者・三者 の別	二者	二者	三者	二者	二者
地域	関東	関東	関東	関東	関東
SS 数	1	2	1	3 (セルフ2店)	1 (最大 15 店)
正社員数	1名	3名	なし	7名	76 名
販売量/月	100k ℓ (全油 種)	ガソリン 100kℓ 軽油 50kℓ 灯油 50～60k ℓ	50kℓ(全油種)	ガソリン 1100kℓ 軽油 100～150kℓ 灯油 なし	50kℓ(全油種) (順次閉店した最 終店)

(注) 数値はいずれもSS撤退時点のもの。但し、U社はSS撤退予定のため、調査時点のデータである。

(2) ヒアリング結果の概要

		S社	T社	U社	V社	W社
企業概要	SS数	1	2	1	3	1
	販売量/月	100kℓ(全油種)	ガソリン 100kℓ 軽油 50kℓ 灯油 50~60kℓ	50kℓ(全油種)	ガソリン 1,100kℓ 軽油 100~150kℓ 灯油 なし	100kℓ(全油種) ピーク時は 1200~1300kℓ
	廃業の事由	①先行きに見切り ②設備老朽化 ③社員の転職年齢がギリギリ	①異業種参入による競争激化 ②設備老朽化 ③周辺立地の変化	①販売量の激減 ②設備老朽化 ③後継者不在	①連続赤字で経営困難 ②価格競争の激化 ③承継は考えず	①赤字化 ②販売量減少 ③新規事業に人材投入のため
廃業の決断	廃業決断時期	10ヶ月前	2年前	2年前	2~3年前	10年間段階的に
	最初にしたこと	創業者に了解を得る	廃業後の事業の検討		不採算 SS の整理に着手	不採算かつ賃借 SS から返還
	留意したこと	従業員の処遇	売掛金の回収(現金回収に切替) 従業員の処遇	新たな設備投資を控えた	掛売の整理(カード・現金に誘導)	銀行に対する説明
廃業の手順	2年前		廃業後の事業検討 売掛金対策着手		今後の戦略検討 SS の整理開始	
	1年前		従業員に通知 銀行に相談 地主に相談		セルフ化	
	10ヶ月前	創業者に相談 顧問税理士に相談				

	6ヶ月前	コンビニと交渉 従業員に通知	地元根回し			
	3ヶ月前	元売に通知 建設業者と相談 解体補助金申請	顧客、取引先に 通知	法人（有限会 社）を解散、個人 事業に	販売店に通知	
	2ヶ月前	顧客、取引先に 通知			顧客に通知 従業員に通知	
	1ヶ月前			顧客に案内予定	銀行に通知	
利害関係者への対応	顧客	挨拶状を発送 灯油の配達先を 考慮し、シーズン 前の10月に廃業	近隣のSSを紹 介 タイヤの預かりが あるため、春まで 待つて廃業	まだ知らせていな い	得意先は元売に 引き継ぐ	元売、同業者等 に引き継ぎ
	元売／仕入 先	担当者には内々 相談。処分品の 売却先を探してく れた	2年前から打診。 引き留められず。	まだ知らせていな い	元売には相談せ ず。担当者が個 人的にアドバイ スしてくれた	あっさり了承され た。
	取引先等	タイヤの在庫は8 掛けで引き取っ てもらった	地主にSSからの 用途変更の了承 を得る。	商品在庫等の処 分はない。	販売店の仕入先 は元売子会社に 引き継いでもら った	販売店の仕入先 は燃料卸と元売 子会社を紹介し た。
	金融機関	既存借入なし。 賃貸物件の建設 資金を借入	既存借入を全額 一括返済し、新 規事業資金を借 入。	借入なし。	返済猶予と返済 計画を交渉	一時的に損が出 て赤字化する 旨、事前に説明
	従業員（家 族除く）	正社員1名が退 職。中退共掛金 で退職金支払い	正社員3名。LP ガス販売事業に 配置転換	正社員なし	正社員7名。元 売子会社に転籍	新規事業への転 換、退職

(注)U社はSS撤退予定中の先。

(3) S社のケース

①企業概要

- ・所在地＝関東
- ・創業＝1958年(昭和33年)

②廃業に至った経緯

- ・先代が創業以来、1ヶ店で経営してきたが、もう少しやれるかなという思いもあり、東京の都心部に賃借(他の特約店から営業を引き継ぐ形)で2店目を新店出した。本社の地元地区はそれなりに利益が出ていたが、新規出店した地区は非常に価格競争が厳しい。とても個人レベルでは利益が出ないと実感した。この経験から、SS経営の将来の困難さを思い知ることもなり、廃業の決断に至る契機になった。

③経営の状況

- ・今まで黒字経営を維持してきたが、廃業の時点で本店はほぼ損益トントン、若干赤字が出た状態だった。今後は間違いなく先細りになると予想。新規出店のSSは赤字になり、1年で撤退した。
- ・販売量:100kℓ/月前後
- ・売上:1.7億円/年
- ・利益:ほぼトントン・若干の赤字

④他のオプションの検討

- ・転籍(マーク替え)を考えたことがある。某元売からマーク替えについて打診があった。知人の転籍経験者等、何人かにそれとなく相談したところ、一時的には優遇されるかもしれないが、長続きしないのでやめた方がいいと言われた。
- ・また、今の立地では狭く、他の元売にとってもそれほど魅力がないのではないかと考えた。
- ・さらに、ちょうど仕入の値決めが市況連動型に移行する時期であり、マーク替えの優遇措置はそれほど得られないだろうという読みもあった。
- ・これらの点から、マーク替えはしなかった。

⑤廃業の具体的施策・手順

1) 廃業の意思決定

転籍なども考えたが、以下の理由から最終的に廃業を決断した。

a) .収益が好転する見込みがないと考えた。

今まではサービスで価格差は埋められると考えていたが、2店目の経営をやってみて、今後は間違いなく価格競争になると実感。先行き、経営の展望が見えなくなった。

b) .設備更新の時期

地下タンクは5年前に内部コーティングを実施したものの、建物が雨漏りするなど老朽化し、設備更新の時期になっていた。しかし多額の設備投資をしても回収できるのは難しいと考えた。

c) .社員の将来

店長(正社員)が当時 38 歳で、再就職にはギリギリの年齢だった。このまま経営を続け、転職できない年齢になってしまってから廃業するわけにはいかないと考えた。

2) 意思決定後の手順

・まず、創業者に廃業したい旨相談に行った。もう少しやれるのでは、という意見だったが、上記の状況を説明し、理解してもらった。

・また、従業員(店長)に廃業の計画を話し、今後について意思確認をした。大きな企業ならともかく、当社の規模であれば、早めに率直に話した方がいいと考えた。

3) 廃業後の事業の検討

・次に、跡地転用の用途を検討した。

・外食産業かコンビニエンスストアへの賃貸と考えていたが、敷地は 140 坪で、それほど広い土地ではない。そこで、コンビニの方が向いていると判断。どうせやってもらうなら上位のコンビニフランチャイザーにと思い、Z社に打診したら、先方が乗り気になって話がトントン拍子で進んだ。

・相談して、1ヶ月後には出店が決まった。

・話がスムーズに進んだのは、

a) 前面道路がバス通りで、今後交通量の増加が見込めたこと。

b) 周囲にコンビニ(特にZ社)があまりない立地だったこと。

c) 都心では珍しく駐車場付きの店舗にできる(6台駐車可能)という強みがあったこと(A区では、駐車場付きの店はここが唯一と聞いている)。

等の利点があったためである。このため、Z社側も積極的になった。

・もとより自分でオーナーになる気はなく、当初から賃貸を前提としていたので、オーナーはZ社が連れてきた。現在、営業状況はいいようだ。

4)時系列での手順の流れ

- a) 2年前
 - ・2店目を出店
- b) 1年前
 - ・2店目撤退を決断
- c) 9ヶ月前
 - ・2店目の撤退(別の特約店に引継ぎ)
 - ・廃業を決断
 - ・創業者に相談
 - ・税理士に相談
- d) 7～6ヶ月前
 - ・コンビニエンスストアに打診
 - ・従業員(店長)に廃業の意向を伝える
- e) 4ヶ月前
 - ・元売に正式に通知(打診は以前から)
- f) 3ヶ月前
 - ・建築業者に相談、見積
 - ・タンク撤去の補助金の申請
- g) 2ヶ月前
 - ・取引先、顧客に通知

⑥保有資産・負債の処理

- ・資産・設備の状況
- ・建物…会社所有
- ・土地…個人所有
- ・計量機…買取
- ・POS、洗車機…リース
- ・建物は築35年の物件であり、取り壊した。
- ・リース物件の処理が意外と大変だった。特に、洗車機の売り先がなかなか見つからなかった。
- ・リースの処理については、リースをそのまま他所に引き継いでもらうか、残債を買い取った上で(自社所有

にした上で) 物件を売る、という2つの方法がある。リースをそのまま引き継いでくれるなら費用はかからないが、実際にはリースを引き継ぐところはなかなかない。普通なら、新品を新たにリースしたいと考えるからだ。

- ・結局、一旦残債を買い取り、転売したが、洗車機、POSとも売却損が出た。
- ・POSについては、更新直後だったのでかなり損をした。元売から、新型に切り替えないとPOSがなくなると言われ、廃業直前だったが、やむを得ず新型に更新した。しかし、実際には旧型でも問題なく使用できた。新品価格は200万円で、3ヶ月使っただけだが100万円でしか売れなかった。元売には文句を言ったが、自分も見通しが甘かったと反省。
- ・計量機は2台売却。売却先は元売の紹介。計量機は償却が済んでいたもので逆に売却益が出た

⑦顧客・元売・取引先・株主・金融機関・地元への対応

1) 顧客

- ・掛売4割、クレジット3割、現金3割という顧客状況。
- ・法人(掛売先)には2ヶ月前に通知した。書状を作って発送。
- ・希望する顧客には近隣のSSを紹介して引き継いだ。
- ・先代以来の個人の得意先には、30軒ぐらい菓子折を持って挨拶に行った。
- ・気をつけたのは、灯油の配達である。ホームタンクを持っているところも何件かあり、配達がなくなると困ってしまう人がいる。
- ・冬のシーズン途中でやめるとお客に迷惑がかかると創業者に助言され、冬が来る前にやめることにした。しかし、それでも、廃業してからも配達してほしいと何件か電話がかかってきた。
- ・また、スタッドレスタイヤの購入客に対して、タイヤの預かりをしていたので、返せる先には返し、返せない先は新たな預け先を探し、引き継いだ。

2) 元売

- ・約4ヶ月前に通知した。担当者にはその以前から内々に相談はしていた。
- ・残念だが仕方がないという反応。
- ・その後の対応についてはいろいろと協力してくれ、機器類の売却先などを探してくれた。

3) 金融機関

- ・借入はなかったので、特に問題はなかった。賃貸用物件の建設資金調達についても相談に乗ってくれた。

4) 取引先

- ・2ヶ月前に通知。
- ・油外商品の在庫の処理を相談した。引き取れるものは引き取ってもらい、そうでないものは販売先の紹介をお願いした。
- ・タイヤは半分販売委託、半分仕入であった。仕入れたものは八掛けで引き取ってくれた。
- ・バッテリーは引き取れないと言われて、別のSSに販売した。

⑧従業員への対応

- ・中小企業退職金共済組合の積立をしていたので、退職金が出せた。
- ・また、以前から従業員の積立(給料天引きの貯金)をしていたので、それを解約して渡した。こうしたことから、円満に退職してもらったと思う。
- ・なお、2店目の社員は、もともと前の運営会社にいた人で、いわば居抜きで雇用した形。次の運営会社に引き継ぐ際、転籍することもできたが、最終的には退職し、SS以外の業界に転職

⑨会社手続

- ・会社は存続しており、定款変更等もない。
- ・従業員がいなくなることで、源泉徴収の手続き(特別徴収に切り替え)、雇用保険の解約、社会保険関係の手続きなどを行った。

⑩法手続

- ・消防法…廃止届を提出。前もって消防署に相談、打ち合わせていた。消防署からやってきて、今までの許認可証はすべて抜いていった。
書類が揃っていないと手続きが面倒になる。したがって、さまざまな変更届、地下タンクの図面、変更工事書類などなど、一式揃えておく必要がある。
手続き上の問題だけでなく、工事業者も、過去の図面がないと安全に工事ができない。ずさんな工事で油の漏洩事故が起きたりすると面倒なことになる。
- ・品確法…廃業届を提出。
- ・備蓄法…よく覚えていない。
- ・軽油引取税関係…都税事務所に廃業届を届出。残油の確認に、都税事務所から点検に来た。還付金は半年先となるため、半年先の住所を聞かれた。

- ・PRTR 制度…東京都では、SSは特定業者として届出の対象になる。手続きのためA区役所に行った。

⑪環境対策

- ・ボーリングして土壤汚染がないことを確認しないと壊せないの、検査をしてもらった。もし、ベンゼン、トルエン等の物質が出ると浄化しないと壊せない。
- ・もともと日常チェックをしており、配管の交換もしていたので心配はしていなかったが、鉛の残留だけは気になった。鉛は除去が難しいと聞いた。鉛は日常点検ではわからないし、昔はどのような扱い方をしていたかもわからない。
- ・廃油の地下タンクは汚染が心配だったので以前からやめて、ドラム缶に入れていたので問題はなかった。
- ・仮に汚染物質が出たら、数千万円かかるといわれていた。そうなると事業計画が大きく狂うことになる。
- ・汚染除去のため、何メートル四方の土壤を入れ替える。また、時間もかかる。土壤改質には数ヶ月かかるといわれ、工事の遅れはその後の開業の遅れにつながる。月100万円の賃貸収入が半年単位でなくなることになる。
- ・ふだんからきちんとやっておくことが大切であると感じた。

⑫廃業に係るコスト

- 1) 解体費用…800万円(地下タンクも含めて)
 - ・組合から地下タンク撤去費用として45%補助金が出た。これは助かった。
 - ・工事業者も信頼おけるところに依頼することが大切。SS専門の業者は減っている。
 - ・SSは計量機の位置や配管が変更になっていることが多い。古い配管など、掘ってみないとわからないという場合もある。
 - ・以前埋設した配管を残すと補助金が出ないといわれた。条件が厳しいので、注意がいる。
- 2) リース物件の処分…洗車機、POS、100万円ずつの売却損になった。
- 3) 店長退職金…中退金に上乗せをした。
- 4) その他、案内状や近隣対策として数十万円
- 5) 会計上の評価損(特別損失)…150万円
- 6) 登記費用(滅失登記)
 - ・諸費用は手持ち現金で支払いをした。
 - ・行き詰まって従業員に何も出せないのではよくないと思っていたので、余力があるうちにやめようと思って

いた。

- ・リース物件の処分にはお金がかかる。これは予想外だった。
- ・もし土壤汚染が出たら、賃貸事業にはせず、数千万円かけてでも処理した上で土地は売却したと思う。

⑬相談者、公的支援策

- ・顧問税理士にいろいろと助言してもらった。この税理士は先代が亡くなるときの事業承継でも世話になった。当社のことを長年見てきている人なので、その助言は信頼できる。日常の相談相手があったのは大きい。
- ・労務関係は社労士に相談した。
- ・元売の担当者から、個人的なアドバイスとして、今のままでは難しい、転業した方がいいと助言された。
- ・同業者への相談については、人にもよる。マーク替えに関しては経験者に実態を聞くことは意味があったが、廃業に関しては、自分で決断すべきだと思う。

⑭廃業後の事業について

- ・跡地に賃貸用建物を建て、不動産賃貸業を行っている。
- ・1階はコンビニ、2階は住居(当初賃貸予定だが入居者が決まらず自己住居予定)
- ・駐車場付きで3階建てまでは建てられた。しかし、あえて2階建てにした。理由は2つあり、一つは、借入のリスクを考えた。3階建てにすると、部屋数は増やせるが、建設コストも増え、賃貸が埋まらないリスクが出てくる。周辺の空室率は5割近いので、借入の返済リスクが増加する可能性がある。
- ・もう一つは、近隣住民のリスクである。SSは日頃周囲の住民からいい印象を持たれていない。3階建て(10m以上)だと周辺住民に説明会を開く必要があり、反対運動などのトラブルを避けるという意味もあり、あえて2階建てにした。
- ・現在の不動産収入は月100万円(コンビニ)。
- ・今後、新たな事業を始めるかどうか検討中。

⑮アドバイス

- ・不動産賃貸にするなら、テナント(小売・飲食業等)はできるだけ自分で探し、交渉すること。仲介業者を介しても、お金の無駄である。SSをやめてコンビニに貸している人を知っていたので、その人にZ社を紹介してもらった。

(4) T社のケース

①企業概要

所在地＝関東

創業＝1973年(昭和48年)

②廃業に至った経緯

T社は1973年創業、関東の中核都市でコスモ石油の特約店としてSSを数ヶ店経営してきた。しかし、下記の事情によりSS事業から撤退した。

1) 異業種参入による競合の激化

市郊外に大規模複合施設群の開発が進行。その中に2004年、核店舗として大手ホームセンターがSS併設で出店した。この影響で、市内のガソリン価格が5円程度下落。採算が一気に厳しくなった。

2) 施設の老朽化

開業して30年以上経過し、施設が老朽化してきた。市場環境が悪化する中で、借入して設備を更新しても今の収益では返済出来ないと考えた。

3) 周辺立地環境の変化

周辺でまちづくり(区画整理)が進行し、SS前の道路の交通量が激減。長年の固定客も多く、また油外の売上が多かったため、売上高はそれほど落ちなかったが、むしろ影響があったのは近隣に800、1000坪の大型店が続々と出店し、競合が厳しくなったことである。大手特約店が出店した時には販売量はかなり落ちた。これも廃業の理由の一つ。

・大規模複合商業施設の開発が進んでいる時から大手ホームセンターが出店するという話があり、もしそうならば廃業しようと考えていた。実際には地元の反対などがあり、出店が遅れた。

③廃業時の経営状況

- ・以前はSS数ヶ店を経営してきたが次第に縮小し、廃業時には市内(本店)と近隣市内の支店2店を経営。本店…土地は賃借、建物は自社所有。支店…土地・建物とも自社所有
- ・ピーク時はガソリン150kl、軽油70kl、灯油100klを販売していた。最終的にはガソリン100kl、軽油50kl、灯油50～60klにまで落ちた(本店)。
- ・マージンも、以前は13円/ℓほどあったが、廃業時には7～8円/ℓに減少。このため、このままでは経営を維持できないと考えた。
- ・一応、黒字でやめることができたのは成功と考えている。SS経営が健全なうちに多角化を図り、20年前

からプロパンガス販売事業を立ち上げた。結果的にはこの事業が育ったおかげで、不安なく廃業することができた。

④事業承継の検討の有無

- ・SSは見切りをつけ自分の代で廃業することにしたが、プロパンガス販売事業は息子に継がせるつもりである。現在、取引先に勤務しているが、今春には退職し、当社の事業を継いでくれることになっている。

⑤廃業の具体的施策・手順

1) 事業の持続可能性の検討

- ・まず、SS事業がこの先やっていけるかどうかを検討。
- ・最初から廃業を考えたわけではなく、当初、経営継続を前提にSSのリフォームを考えた。タンク更新なども業者から見積をとり、かなり具体的に考えたが、採算が合わないと判断。
- ・その後大手ホームセンターなどの競合先が出現することで、事業の将来性はないと思い、廃業を真剣に考えるようになった。
- ・廃業すると決めて最初に考えたのは、売掛金の回収と従業員の処遇である。また、洗車機などの新規投資は控えるようにした。

2) 廃業後の事業の検討

- ・廃業の2年前頃から、廃業後、何をやるかを模索していた。
- ・以前からコインランドリーを5ヶ所ほど営業していたこともあり、コイン洗車場を候補として考えた。
- ・妻の遠縁の親戚が近隣の市でコイン洗車場を3ヶ所ほど経営しており、経営面についていろいろと教えてもらった。マーケット調査を行い、商圈も競合しないことから、跡地ビジネスとして決断した。

3) 時系列での手順の流れ

a) 2年前

- ・廃業後の事業の模索…情報収集、異業種交流などを積極的に行う。
- ・売掛金対策…売掛不良先の現金取引化を開始。

b) 1年前

- ・従業員に廃業の計画を話す(後記、(4)従業員対応の項参照)
- ・銀行に相談

SS事業の借入の全額返済を条件として、SSを止めてコイン洗車場にしたいと話したところ、支

援を約束してくれた。コイン洗車場については銀行側も融資実績があまりなく、色々調べたようだ。

・地主に相談

SSとしての条件で借地しており、条件変更の相談をした。

もしSS以外なら貸さないと言われたらあきらめるつもりだったが、コイン洗車場に転換することに理解をしてもらい、そのまま継続して借りることができた。

30年以上借りており、滞納などはなかったため、地主も好意的だった。

地主側も、他にもアパートを持っており、新たにアパートなどを建てるよりはそのまま借りてくれる方がいいと考えていたようだ。

c) 6ヶ月前

・地元への根回し

自治会長に廃業とその後の事業(コイン洗車場)について話をした。

d) 3ヶ月前

・取引先への通知は一斉に行った。

4) 廃業時期について

・大手ホームセンターオープンが10月。直後に廃業を決断、最初は年内12月にも閉めようと思ったが、冬場は灯油が売れることと、スノータイヤに履き替える顧客の夏タイヤを預かっており、再び夏タイヤに替える5月まで待つて廃業。

・翌6月には取り壊し、7月には新規事業であるコイン洗車場をオープンさせた。

5) 資産

a) 本店

・土地…借地。借地だったことも廃業の決断ができた理由の一つ。自分の土地だったらもう少しやってみようと思ったかも知れない。

・建物…自社所有。取り壊し。

・計量機…自社所有。売却等はせず、スクラップにした。

・洗車機…もともとリースだったが廃業を考えていたので新型に更新せず、そのまま使っていた。

b) 支店

・土地・建物とも自社所有である。

・こちらは勤務していた所長が独立してやりたいというので営業を引き継いでもらい、そのまま施設を賃貸している。

c) 売掛金の回収

- ・法人は長年の優良取引先ばかりだったので売掛回収の問題はなかった。たまに売掛での新規取引の申し出があったが、そういうのはあまりいい会社ではなく、新規取引は現金を条件としてきた。
- ・個人の顧客で不良先があったので、現金回収に切り替えるなどの準備をしてきた。そのため、廃業時にはスムーズに回収できた。

6) 負債

- ・借入…約1千万円あったが、預金や有価証券で返済。その上で、新規事業で改めて借入をした。
- ・リース…POS システム。残り2年ほどあり、約 50 万円で清算。洗車機のリースは終了済。

7) 元売

- ・2年前から打診。廃業については引き留められなかった。いざとなると冷たいものだった。また、元売子会社で引き取るといった話も出なかった。

8) 顧客

- ・得意先、店頭客とも同時だった。
- ・法人顧客は近隣の同業者を紹介。同業者とは普段から付き合いがあったのでスムーズにできた。引継には同行した。

9) 金融機関(銀行)

上述の通り。

10) 地主

上述の通り。

11) 地元

上述の通り。

12) 従業員への対応

- ・廃業当時、正社員3名、アルバイト3名。
- ・正社員は25年以上勤務して、年齢も45歳以上となっており、転職も難しい年代。
- ・会社に残ってプロパンガスの配送、検針の仕事をやってもらうか、退職するか、選択肢を示して話し合ったところ、会社に残ってガスの仕事をする事で納得してくれた。

13) 会社手続

- ・引き続き事業を行うため、会社の清算・解散はしていない。定款変更で、新事業のコイン洗車場を追加した程度である。

14) 法手続関係

- ・元売が事務手続きを代行してくれたので、ほとんどハンコを押すだけで済んだ(どんな書類かは覚えて

いないが、それほど多くはなかったと思う)。

・地元の石油組合にもお世話になった。

15) 環境対策

・土壌汚染などの問題はなし。以前から検査をやっていて、漏洩などがなかったことを確認していた。

16) 廃業に係るコスト

・解体工事…300万円。鉄くずが高騰した時期だったので、工事費用と差し引き300万円ぐらいで工事できた。地下タンク工事の補助金はもらっていない。解体業者も補助金を知っており、かえって見積が高くなる。旧知の業者に依頼したので、補助金なしで安くやってもらうことができた。また、すぐに洗車事業を始めたかったので、補助金を申請すると手続きに時間がかかる点も考慮した。

・借入返済…1000万円

・リース清算…50万円

・退職金等…従業員は引き続き雇用しているので退職金等は発生していない。

⑥利用した公的支援策、相談者

・公的制度は、廃業関係での利用はなし。

・新規事業として、コイン洗車場開業にあたりSS異業種転換の利子補給を受けている。これはかなり助かっている。

⑦廃業後の事業、生活設計

a) 現在の事業

・現在の収入は、プロパンガス販売事業と、コインランドリー(5店)、跡地で始めたコイン洗車場、元支店の賃貸収入である。

・トータルの収入はSS時代とそれほど変わらない。

・ただし、コイン洗車場は主力事業にするには力不足。あくまで、プロパンガス事業がメインと考えている。

b) 跡地のコイン洗車場事業について

・洗車事業は専門業者から設備を購入。工事は別の業者(SSの取引先)に依頼。

・設備投資費用

設備…3500万円

工事…1500万円

- ・工期は約1ヶ月。
 - ・費用は全額銀行から借入した。
 - ・コイン洗車場は無人ビジネスで人件費はなし。警備会社と契約している。3年間、今まで盗難などのトラブルはない。
- c) その他の事業検討
- ・コンビニは近くに出店した店が3年ほどでつぶれたので、跡地での事業には向いていないと判断。また、長時間労働になるのも嫌だった。
- d) 廃業後の事業・生活について
- ・SSが儲かっていた時代にプロパンガス事業に投資し、その事業が育ったおかげでSS経営が苦しくなってきた時に撤退することができた。
 - ・プロパンガス販売事業は利益率も高く、安定している。新興住宅地は都市ガスの比率が低く、プロパンガスの契約が伸びた。一旦契約すれば安定して収入が入るビジネスといえる。今では市内でも上位の売上となっている。

⑧廃業時の課題・アドバイス

- 1) 社会の流れ、立地条件、競合などの視点から、自社SSが今後も必要とされているか冷静に考えること。
- 2) 速い決断。
- 3) 日頃から次の事業について考えること。
 - ・今までは、SSは規制の中のビジネスだった。しかし規制緩和で環境が激変。今まではいい商売だったが、競争が激化し、非常に厳しくなった。
 - ・SSに限らず、今後は自営業で成り立つビジネスは減っていくだろう。
 - ・以前からいろいろな自営業者と交流しているが、そこで感じたのは、その道のプロでないと、自営業は生き残れないということである。
 - ・SS事業については、開業時から次の展開を模索してきた。
 - ・二級整備士の資格も持っており、SS開業当初は整備工場を併設したカーライフのトータルビジネスを構想していたが、当時SSと整備工場の兼営は認められておらず(火気が発生するという理由)、断念した。宮崎県では許可されており、消防署とずいぶん掛け合ったがだめだった。その当時認められていたら、整備工場を兼業し、SSはセルフにして従業員は整備工場に移ってもらったと思う。
 - ・その後規制緩和が行われたが、自分も年をとり、プロパンガス販売事業が成長してきたので、今さら

整備工場はいいか、という感じになったが、とにかくいろいろ考えることが大切だと思う。

(5) U社のケース

①企業概要

1) 所在地＝関東

創業＝1982年(昭和57年)

2) 事業内容

・SS、LPガス販売。

・この仕事に携わって46年になる。当初は勤めていたが、勤務先の経営者が亡くなり、引き継ぐ形で昭和57年、独立開業した。平成5年に法人にした。

・代表と妻の家族経営。

3) SS数

・1カ店。

②廃業を決断した経緯(廃業検討中)

1) 安売り店の台頭で販売量が激減したこと。灯油など、ホームセンターの価格には太刀打ちできない。

2) 設備が老朽化したが、もはや再投資できない状況になった。後継者もいないので(娘二人。すでに嫁いでいる)、潮時と考えた。

③経営の状況

・販売量は全油種で50kℓ(冬場)、ピーク時の半分以下となっている。

・かつては灯油だけでシーズンは月50kℓ売れた。ホームタンクに配送。

④廃業の具体的施策・手順

1) 決断した時期

・2年前。少しずつ準備をしていこうと考えた。

2) 実施したこと

・まず、新たな設備投資はしないことを決めた。

・次に、法人(有限会社)を解散し個人事業形態に切り替えた。廃業時、個人事業の方が諸手続きが楽なため。

3) 土地・建物

- ・自己所有。
- ・土地は自宅を含めて 600 坪、うちSSの 200 坪は分筆しており、更地にすれば農地転用が可能だといふ。具体的な用途はこれから考える。
- ・洗車機、計量機などの設備も所有(買取)。
- ・POS…中古品を譲り受けた。

4) 在庫等

- ・特になし。

5) 借入

- ・ない。もし借入があったら簡単にはやめられない。その点はよかったと思う。

⑤顧客・元売等への対応

- ・元売・仕入先にはまだ知らせていない。
- ・顧客…廃業1ヶ月前をめぐりに案内を出す予定。
- ・組合には昨年 12 月に相談。

⑥法手続

- ・今書類を調べているところ。

⑦環境対応

- ・今まで、検査でも問題はない。
- ・タンク撤去の補助金申請をするつもり。

⑧今後

- ・ガスの検針事業は続けるつもり。灯油だけなら、配達できないことはないが。
- ・それ以外の仕事の予定はない。

(6) V社のケース

①企業概要

所在地＝関東

②廃業に至った経緯

- ・経常赤字が続き、金融機関の借入が困難になったことが最大の理由である。
- ・その背景にあるのは仕切価格差。元売子会社、フリート系、大手特約店との差はいかんともしがたく、常に3～5円の差があった。これは市場競争というより元売、大手商社の方針であり、再編シナリオの下に打ち出されたものなので、挽回は不可能である。
- ・地域にとっても割高な価格で販売するSSは存在意義がないのではないかと考えるに至った。

③廃業時の経営状況

1) 販売量

- ・従前と横ばいであった。
ガソリン…1000kl程度
軽油…100～150klである。
- ・販売量が横ばいなのは、2店をセルフに切り替えたためである。セルフ化した時は 200kl→500～600klに増えた。セルフ化した当初は元売からの支援があるが、それがなくなった時は収益的には非常に厳しくなった。元売の支援がなくなった時に、これはダメだと感じた。

2) 店舗数

- ・直営店は、最盛期は8ヶ所あった。最終的に廃業する時点では3ヶ所となっていた。
- ・販売店は最盛期には 10ヶ所あったが、廃業やマーク替えなどがあり、最終時は5ヶ所である。

3) 売上高

- ・最終時、12～13 億円/年である。赤字状態が続いていた。

④事業承継の検討有無

- ・息子(現在 23 歳)がいるが、事業承継は先行きの展望が見えないことから一切考えなかった。息子にもそのように言い渡していた。
- ・経営が順調であれば別だが、無理矢理継がせて、あとで苦労させるのはかわいそうだと思った。これは子どもの人生にとっても非常に大きな問題であり、冷静に考えるべきだと思う。

⑤廃業の具体的施策・手順

1) 廃業までのステップ

具体的に考えたのは廃業の2～3年前である。

2) 方針の検討

- ・金融機関や元売から見捨てられないような戦略が必要だと考えた。いかに元売を引きつけながら廃業するかが勝負である。

3) SSの整理

- ・まず、営業を継続するSSと、閉鎖するSSに分けた。
- ・不振店は閉鎖し、流通業などに賃貸する。
- ・3店は存続させることとし、うち2店は元売が引き継ぎやすいように、セルフにして販売量を増加させる方法を考えた。しかし、1店は古い市街地という立地状況を考え、フルサービスのまま残した。この店の販売量はガソリンが60～70kℓ、軽油20～30kℓ程度。収益はとんとんであるが、償却も終わっている店だったので、ランニングコストだけ出せばいいという考えである。
- ・閉鎖SSは、2ヶ所以外は自社所有土地だったので、更地にして各種賃貸用地にした。
- ・一部のSSは自社所有の土地の上に、元売に建物を建ててもらっていた。これは、廃業した際に、元売に引き継いでもらうことを意図して行ったものである。400坪程度で、現在年間5百万円程度の賃料収入がある。

4) 掛売の整理

- ・次に考えたのは掛売の整理である。セルフ化と同時に掛売をやめ、カードまたは現金に切り替えた。
- ・しかし取引先にただ掛売をやめてほしいというわけにはいかない。長年の顧客に非礼な形で撤退はできない。地域で付き合いも続く。
- ・そこで、セルフにする際に価格を8円下げることとし、その代わりにカードまたは現金払いにしてほしいと要請した。顧客にもメリットのある形で条件交渉したため、快く受け入れてくれた。
- ・顧客にとっては、信販会社からの回収に変わるだけであり、不便はない。当方にとっても貸し倒れのリスクがなくなるというメリットがある。
- ・社長の自分が全ての先を回り、1ヶ月で終えた。
- ・価格メリットがあるということで、取引をすべて当社に切り替えてくれる先もあり、結果的に売上増にも寄与した。
- ・マージンは厳しかったが、撤退を前提とした量販店化であり、やむを得ない。今まで、周辺より多少割高なマージンを取っていたので、正味5円程度のマージン減である。

5) 資産

a) 土地

- ・ほとんどが自社または個人所有である。

売却は2ヶ所実施した。売却したのは、借入の返済のためである。売却物件、売却時期も「中小企業再生支援協議会」(後述)のスケジュールに組み込まれていた。有効活用できる土地は売却せず、賃貸している。

- ・SS跡地を不動産賃貸にする際に重要なのは、貸す先を見つけてから事業をやめることである。(貸し店舗などの)立て札など立てたら、足元を見られてしまう。
- ・また、不動産業者などあてにせず、自分で探した方がいい。流通や飲食の大手チェーンなら、開発部などがあり、直接話を持ち込んでも相談に乗ってくれる。

b) SSの利用状況

- ・元売所有 2ヶ所
- ・自社所有 6ヶ所
- うち 売却2ヶ所
- 保有4ヶ所
- うち SSに賃貸2ヶ所
- メガネ店に賃貸1ヶ所

c) 在庫品

- ・タイヤなどはあまり処分できずに、除却損を計上した。1店舗あたり200万円程度である。オイルなど、元売SSに引き継いでもらったものもある。

6) 負債

a) 借入

2.5億円の借入があった。この対応については後述(金融機関の欄参照)。

b) リース

- ・洗車機や中古車販売端末などである。
- ・中古車販売事業を手がけており、その端末がリース物件として残っている。今も年100万円リース料を支払っている。
- ・洗車機は、コイン洗車場に転用した。コイン洗車場は3ヶ所経営しており、年間売上2400万円である。

c) プリペイドカード

- ・元売(関東鉱油)に引き継いだ。精算方法がややこしかった記憶がある。

d) 退職金

退職者はいないので、なし。

⑥顧客・取引先・金融機関・地元への対応

1) 元売

- ・元売の担当者が、元売としてではなく、担当者個人としての立場で、「今のうちに撤退した方がいい」と率直に助言してくれた。信頼していた担当者だったので、廃業を真剣に考えるようになった。この担当者の存在が、非常に大きかった。
- ・元売に正式に伝えたのはもっと後であるが、担当者とは意思疎通が十分できていたので、問題なく進められた。シナリオも入念に考えることができた。

2) 顧客

- ・廃業の約1～2ヶ月前に通知。顧客から特にクレームはなかった。元売に引き継いだSSも、ほとんど客離れは起きていない。
- ・灯油の配達も以前から止めていたので、影響はなかった。

3) 販売店

- ・3ヶ月前に通知。
- ・元売と協議し、仕入先は同系列の他の特約店に引き継ぐことを販売店に説明。了解を得た。むしろ仕入価格が3円安くなり、販売店も喜んでしたが、複雑な思いである。
- ・販売店は以前から社長の自分がすべて担当していたので、長年の信頼関係があり、問題なかった。店長などに対応させず、社長が自分で説明に回るべきである。
- ・販売店では担保の問題があった。当社では従来、担保を取っていなかった。新会社の取引では担保差し入れが条件である。これについては、現金担保や現金仕入れなど、販売店の事情に応じて柔軟に対応してくれた。

4) 株主関係

- ・オーナー企業であり、株主は身内だけだったので問題なかった。

5) 金融機関

- ・取引銀行(地銀)から当時 2.5 億円の借入があった。条件変更し、一部返済猶予などの対応をしてもらっている。
- ・金融機関には直前まで一切相談しなかった。銀行に相談したら貸し剥がしで身ぐるみ持って行かれるという恐怖があった。だから、従業員にも銀行には一切しゃべるなど言ってあった。
- ・しかし、廃業して収入がなくなれば勝ち目はない。以前から、SSの転用、不動産活用を徐々に進めていて、不動産収入が6500万円あった。したがって、ある程度交渉の材料をつくっていたので、銀行も無茶はできないだろうという読みがあった。

- ・支店の長年の優良顧客だったので、いろいろと助けてくれた。
- ・懇意にしていた銀行の担当者から、「県中小企業再生支援協議会」の利用について提案があった。これは、3年間にわたり経営指導を受けつつ返済猶予、返済計画づくりなどを行うものである。指導を受けられれば、その間は銀行もつぶしたりはできない。但し、指導を受けるには事業の公共性、必要性などの審査がある。
- ・キャッシュフロー重視で資金繰りをみていく。1年1年、計画に従って返済していくと、悪い中でも実績ができ、銀行にも信用されるようになる。
- ・取引銀行の担当者に恵まれたと思う。銀行とは人間関係をしっかり築いておくことが大切だと思う。

6) 従業員への対応

- ・正社員が7名いたが、全員元売子会社に引き継いでもらった。従業員に廃業のことを話したのは約2ヶ月前。全員、このまま新会社で仕事を続けると言ってくれた。
- ・転職しようかという社員もいたが、とにかく新会社で仕事を続けてみろと言った。
- ・元売子会社の方が給料がよくなり、ボーナスが出るようになるなど、従業員にとってもよかったのではない(複雑な気持ちではあるが)。

⑦会社手続

- ・会社は存続しており、手続等は特にない。

⑧法手続

1) 消防法

- ・廃止届を提出。紙一枚の簡単なものだった。今までの許可証の副本を返却せよという話はなかった。

2) 業法関係

- ・元売が手続きを代行してくれた。

⑨環境対策

- ・土壌汚染関係も問題なかった。信頼できる業者を見つけておくことが大切。

⑩廃業に係るコスト

1) 在庫・固定資産除却損

- ・500万円ぐらい。

2) 撤去工事費用

- ・600万円ぐらい。坪2万円。組合からの補助金が2ヶ店出た。

⑪利用した公的支援策、相談者

1) 県中小企業再生支援協議会(上述)

公認会計士やコンサルタントの人件費など、年間400万円相当の支援を無料で受けられる。

2) 石商組合

工事費の補助

3) 相談者

- ・むやみに相談しないことである。相談する場合は相手を選んで相談することが大切。
- ・元売、銀行は自分の利害がある。下手に相談すると、弱みをさらすことになりかねない。ただし、たとえ元売や銀行の担当者であっても、本当に信頼できると見込んだ相手には、腹を割って相談した。先方もあくまでも個人としてアドバイスしてくれた。銀行の担当者は非常にできる男で、その後すぐに支店長に昇進した。今でも時々連絡をくれる。
- ・同業者にも聞いたり話したりはしていない。落ちぶれたように見られるのが嫌だった。

⑫廃業時の課題・アドバイス

- ・重要なのは、やめてからではなく、次の土地活用方法、事業を考えてから物事を進めること。
- ・SSの多くは立地条件のいいところにあるが、SSの経営に失敗した経営者が異業種に手を出してもうまくいくとは思えない。SSとして元売に引き取ってもらうか、不動産賃貸にするのが基本である。
- ・借金がある場合、更地にすると銀行に取られてしまうので、収益物件として残す必要がある。
- ・信頼できるパートナーを見つけることが大切。人間だから、誠心誠意やる姿勢を見せればいろいろと考えてくれる。
- ・先手必勝。自分で動くこと。

a) 建物を建てて賃貸する方式の場合の注意点

- ・コンビニエンスストア X社

建設資金に3000万円かかる。これを建設協力金、敷金で半々ずつ調達するというスキーム。開店時には閉店など想定していなかったが、2年ぐらいで出て行くことになり、敷金を返還する必要が出てきた。これはまったく想定外だった。こうしたこともあまり考えずに契約したが、法的な問題は事前に専門家のアドバイスを得ておくべきである。

・コンビニエンスストア Y社

建設協力金だけである。敷金返還の問題は生じないが、駆体部分以外の内装設備等は持ち込み資産としてすべて撤去していく。したがって、居抜きで次の借り手を探すことはできない。

c) 役に立ったこと

・組合活動の中で知り得た知恵が役に立った。それを生かすことが大切である。組合を活用せよ、と言いたい。

(7) W社のケース

①企業概要

1) 所在地＝関東

創業＝1947年(昭和22年)

2) 事業内容

・従来はSSを幅広く展開していたが、現在はすべて撤退し、中古車販売事業(大手チェーンのFC事業)、陽光発電システムの販売がメインとなっている。

3) 従業員数

・76名(平成20年度)

4) SS数

・最大15店を有していた。

②廃業を決断した経緯

・SSの最大の撤退理由は、事業が恒常的に赤字化し、しかも需要構造や競合など経営環境を考慮すると好転の見込みが極めて低いと判断したからである。簡単に言うと我々には勝ち目がなくなったということである。(図表1)

・セルフSSの解禁で、元売は直営志向を強めたように思える。元売(子会社)が直営で展開するSSとは、仕入価格も2～3円は違う。

・我々の商売の利益は売上の1%単位で勝負している。それが、2～3円のハンディがあるのでは話にならない。

・これは、もはや我々特約店の存在価値がないということの意味する。フルサービス時代は、特約店という仕組みはそれなりに合理的な存在だったが、流通構造が大きく変わってしまった。

図表 1 SS業撤退理由

主な理由	備考
① 損益が赤字になった。 黒字化する可能性が低い。	儲かる SS は利益が少なく、損する SS は損失が大きい。
② 販売量が減少傾向にあった。	セルフ SS の進出により現金客の流出。販売量は年々減少傾向。特に、近くにセルフ SS 出店の場合激しい。
③ 新規事業に優秀な人材を投入した。	優秀な店長、従業員を SS から抜くと、その SS の油外収益が減少する。自動車用品専門店の攻勢に対抗出来なかった。(タイヤ、オイル、車内用品)
④ セルフ解禁にあたり SS をスクラップアンドビルド(S&B)すべきだが、資本力(資金力)がなかった。 又、投下資本の回収には計算上 10 年を超え、投資効率が悪いと判断した。	セルフは生産性でフルよりもはるかに優れている。出店したいが有望立地で大規模 SS は資本的に無理。回収のメドが見つからない。元売会社よりの委託運営は、賃借料仕入価格を勘案して、採算が取れないと判断した。 当社のような 200~500 坪の SS のセルフへの S&B は競争力が弱いと断念した。
⑤ セルフ解禁により、特約店の存在価値が希薄になった。	元売会社の SS 直営志向が明らかであった。
⑥ SS 業は既に衰退期に入っている。 需要は年々減少の見込み。 (小型化、ハイブリッド、電気自動車)	少ないパイの取り合いが激しくなり、価格競争が収まらず、 ω 当りの口銭は、低下傾向の見込み。 残り物に福は？

(資料)W社

- ・SSの競争力を企業規模、業態別に検討したのが次表である。(図表 2)
- ・当社のような中小企業のフルサービスSSは、相対的に競争力がとぼしく、しかも需要家がSSを選ぶ上で重視する項目が特に弱い。これでは、今後の事業継続の可能性は低いと言わざるを得ない。
- ・このようなことから、SSの撤退を決断し、当時参入した中古車販売のFC事業を中核事業にすることとした。現在は競合店も増えてきたが、当時はニッチ産業で有望業種であり、収益もSSの2～3倍はあった。そこで、SSを徐々に閉め、人材を移していった。
- ・また、平成 19 年、卸売業(販売店への供給)から撤退した。
- ・卸部門は最盛期で 2000klの販売量があった。口銭は 3～3.5 円/リットル程度である。
- ・しかし、販売店の撤退や販売量減少などで、最終的には 500klに激減。マージンも減り、事業としてやっていく意味がなくなった。

図表 2 SSの収支、可能性、競争力の検討

企業規模	中小企業		元売、商社、スーパーディーラー		PB	需要家の SS を選ぶ基準
	フルサービス	セルフ給油オンリー	セルフ給油オンリー	セルフ給油外収益併用		
サービス	◎	○	○	○	○	○
ブランド(品質)	◎	◎	◎	◎	△	○ JIS 差は無い
立地	○	◎	◎	◎	◎	◎ 便利な場所
規模	○	○	○	◎	◎	○ 安全、出入りが容易
営業時間	△	◎	◎	◎	◎	◎?
価格	△	○	○	◎	◎	◎ プライスリーダーは PB が多い
仕入	△	○	○	◎	◎	◎
給油生産性	△	◎	◎	◎	◎	◎

油外生産性	◎	△	◎?	△	◎?	△	不況により需要家負担能力減少
評価	△	○	◎?	◎	◎	◎?	—
コメント	店主又は店長能力に依存、複数SS運営は赤字リスクが高い	立地、市況に左右される	油外売を上げる業員の育成が出来るか	市況に左右される	店長以下従業員が油外収益に真剣に取り組んでいるSS	プライスリーダーである店(市況をコントロール)資本力が充実していること	

(資料)W社

損益＝営業総利益－総経費

営業総利益＝給油量×マージン(リッター当たり)＋油外収益

総経費＝物件費＋人件費＋管理費(本社経費)

人件費の30%を本社経費として見込む。

フルサービスの場合、お客ニーズとミスマッチが起きる。

(注) ◎＝良い ○＝普通 △＝悪い (「需要家のSSを選ぶ基準」は、◎＝重視する)

④廃業の具体的施策・手順

1) 最初に検討したこと

- ・撤退の前に、既存店のコスト削減努力をした。以前は正社員中心で営業していたが、これを次第にアルバイトに切り替え、正社員は店長のみとした。しかし、基本的にマージンが薄く、これ以上コスト削減をやっても赤字の脱却はできないことがわかった。それなら早くやめた方がよいという判断をした。
- ・ただ、撤退費用もかかり、一度にはできないので、10年をかけ徐々に閉鎖していった。

2) 廃業時の営業の状況(販売量)

- ・販売量は、最大の15店営業時で1200～1300kℓ／月程度だった。SSあたり平均80kℓぐらいになる。最終撤退時、最後に残ったSSは50kℓ程度であった。

3) 撤退の順序

- ・撤退を決断した時点で 12 店を経営していた。だいたい年に1～2店のペースで撤退を進めていった。
- ・撤退に際しては、
 - 第一に、「収支が悪いSS」、
 - 第二に、「元売からの賃借SS」から撤退を始めた。
- ・元売からの賃借SSを優先して閉めた理由は、賃料(営業料)が高いからである。月間 100kℓ程度のSSで賃料が 70 万円となると、リッター6～7 円に相当する。これではよほど高い価格でないと商売が成立しない。

4) 撤退の詳細(図表 3)

- ・No.1～4 はSS単体で赤字、かつ元売からの賃借だったので、最初に撤退する候補となった。
- ・平成 14 年までに撤退した7SSのうち、No.1～4、6～7 の6SSが元売からの賃借物件である。このうち、元売がSSの営業を継続しているのは2ヶ店で、あとの4ヶ店はその後元売が土地を売却・返還してしまったようだ。
- ・自社物件は、No.5、8、11 の3店。No.5 は自社事業の中古車販売店に転換した。No.8 は元売にSSのまま賃貸している。No.11 は土地を売却した。
- ・No.9、10 は一般の地主からの賃借である。もともと販売店が営業していたSSを引き取ったものだが、老朽化が激しく経営継続には設備投資が必要なため、撤退することにした。No.9 は 150kℓ／月程度の販売量であったが、地代が月 70 万円以上するため採算がとれない。地代の値下げを交渉したが認めてもらえず、返還した。返還後はコンビニエンスストアに転換したようだ。
- ・No.10 は唯一、黒字のSSであったのでSSの立地としては悪くない物件であった。最大で 300kℓ／月程度の販売量があったが、返還時には 200kℓ／月程度になっていた。現在は他系列の特約店がセルフSSとして営業している。

図表 3 閉鎖SS一覧

SS No.	閉鎖年	オープン・引継時	閉鎖時の収支	形態	その後の状況 (現状)
1	平成 8 年	平成5年	×	元売より賃借	元売系ディーラー継続営業(セルフ)
2	10 年	昭和 46 年	×	元売より賃借	土地売却(店舗)

3	11年	昭和41年	×	元売より賃借	土地売却(事務所)
4	12年	平成2年	×	元売より賃借	元売直営継続営業(セルフ)
5	13年	平成7年	△	自社物件	中古車販売店(自社事業)に転換
6	14年	昭和26年	△	元売より賃借	元売が借地を返還(更地)
7	14年	昭和41年	△	元売より賃借	土地売却
8	15年	平成6年	△	自社物件	元売に賃貸(セルフ)
9	16年	昭和51年	×	賃借	返還(コンビニエンスストア)
10	16年	平成7年	◎	賃借	返還(他社ディーラーがセルフ運営)
11	17年	平成10年	○	自社物件	土地売却(住宅)
12	19年	昭和39年	○	元売より賃借	燃料商社が運営継続

(資料)W社

(注) ×=SS単体赤字

△=SS単体収支±0、本社経費を入れると赤字

○=SS単体黒字、本社経費を入れると±0

◎=SS単体黒字、本社経費を入れても黒字

⑤保有資産・負債の処理

1) 元売所有SSの返還

- ・元売所有SSについては、3年ごとの賃借(的)契約になっている。
- ・しかし、返還するときは意外にすんなり返せるものだった。普通の不動産賃貸借のように中途解約は困るとは言われない。「そうですね、いつ閉鎖しますか」、といった感じで拍子抜けしたものである。
- ・予告期間として3ヶ月前ぐらいでも問題なかった。基本的に現金取引であり、保証金等の差し入れはなかったので、清算事務もない。

2) リース物件の処理

- ・リースは残債を全額支払って清算(契約解除)した。
- ・SSのまま賃貸する所では、そのまま洗車機のリースを引き継いでもらった場合もある。
- ・また、販売店に無償譲渡したものもある。

- ・洗車機は、中古ではまず売れない。更地にする場合は廃棄するしかない。
- ・計量機は常時油を通さないと錆びるため、放置すると使えなくなる。もったいないが処分せざるを得ない。

3) 売掛金の回収

- ・売掛金は、それほど心配していなかった。閉店するといえば払ってくれる。
- ・支払の良くない先は取引自体をやめていた。
- ・ダメなところ(不良債権先)はもともとダメなのであって、廃業するから回収できないという問題ではない。

⑥顧客・取引先・金融機関・地元への対応

1) 顧客

- ・店頭客に対しては、SS店頭での掲示等で十分である。
- ・大口顧客には、引き継いでくれるSSと一緒に挨拶に行った。
- ・顧客関係については、撤退時の問題はなかった。

2) 販売店

- ・今後の仕入先として、燃料卸と、元売系子会社を紹介し、どちらかを選んでもらった。
- ・販売店からは保証金などはとっていなかったのも、特に清算手続もない。

3) 金融機関

- ・SSを閉鎖することは損が出るということである。決算上、赤字が出るため、銀行に事前に相談しておく必要がある。赤字が出てからでは融資が受けられず、資金繰りが止まる可能性がある。事前に話をしておけば、収支構造改善のための赤字なので、銀行も理解してくれると思う。

4) 元売

- ・上述のように、3ヶ月程度前に連絡すれば、対応してくれる。

⑦従業員への対応

- ・閉鎖する店舗の社員に対しては、辞めるか社内の他事業に異動するか意向を聞いた。
- ・SSの引受先に転籍した場合もある。
- ・しかし、他事業に異動しても仕事の内容が違うので勤まらないことが少なくない。可能であれば、退職金の割増を払っても辞めてもらうのが正解だと思う。

⑧環境関連

1) 土壌汚染について

- ・土壌汚染の検査はしている。
- ・No.7(元売の賃借物件)は汚染があり、元売が処理をした。
- ・当社で汚染処理をしたものはない。

2) 地下タンクの撤去について

- ・自社事業で敷地を使用している場合は、撤去せずタンク内に土を詰めてそのままにしているものもある。
- ・ほとんど二重殻にしているので、汚染の心配はほとんどない。

⑨廃業に係るコスト

1) 建物・土間の解体撤去費

- ・だいたい、800万円～1000万円程度である。そのうち約半分は補助金が出た。
- ・会計上の損失もある。タンクの二重殻などに投資したものは損も増える。
- ・No.9の物件は撤去で2500万円程度の損が出た。
- ・No.10(借地)は、施設をそのまま置いてきたが、追加工事の投資をしていたので1000万円程度損が出た。
- ・店舗を閉鎖すると、その都度損失が出る。会社全体の決算にも響くので、あまり一度にはできない。

2) 設備類の処理費用

- ・洗車機の廃棄費用は20万円程度かかった。
- ・廃棄するには完全に解体処分した証拠を提出する必要がある。

⑩廃業後の事業展開について

- ・SSと違い、中古車販売、太陽光発電パネル販売とも、社員の営業力が重要になる。
- ・現在は自前の研修施設を持ち、半年間教育している。
- ・太陽光発電パネル販売事業は、当初、SSの従業員を配置転換で回したが、訪問販売という仕事であり、商売の質が全く違う。SSのスタッフでは対応できないということがわかり、新規採用を中心に切り替えた。

⑪今後の廃業者へのアドバイス

1) 「収益トントンでも撤退する勇気を」

- ・SSの撤退は、その都度赤字が出る。しかし、先延ばしするともっと苦しくなる。その辺が難しいが、引くに引けなくなってからでは遅い。収益トントンの段階で撤退する勇気が要る。

2) 「本業にする覚悟で新規事業に取り組むべし」

- ・新規事業は、すでに他の会社が事業を行っているところに乗り込むわけだから、簡単にはいかない。特に中小企業は並の覚悟ではだめである。
- ・トップの人材を新規事業に投入できるかどうか勝負になる。

⑫その他(SS事業と他事業の比較など)

- ・最初、SSの隣で中古車販売事業を始めたが、SSの来店客だけでは絶対数が少なすぎ、商売は無理だと悟った。しかも、採算に乗せるには月10台売る必要があるが、SSをやりながらの片手間ではとても売れない。
- ・そこで、SS併設型はやめ、完全な新規事業として展開した。
- ・SSの顧客はロイヤリティが高い。それがいい面と悪い面がある。
- ・それに最初に気がついたのは、SSでコンビニエンスストアを兼業した時である。ふだん使わないSSに入るのに抵抗があるのか、来店客が非常に少なく、商売にならなかった。
- ・油外売上についても同じことがいえる。
- ・たとえば月販120klのSSだと、1台60リットル給油として月に2千台の来店。
- ・この来店客に油外商品がどのくらい売れるか。オイル交換は年2回程度であり、月にオイル交換100台は難しい。しかしこれではオートバックスなどの量販店には対抗できない。
- ・その点、油外の中で一番来店頻度が期待できるのは洗車である。洗車は、あまりライバルがいなかったという面もあるが、最近はコイン洗車場が増えている。
- ・車検については、自分のふだん行くSS以外のSSにわざわざ車検は申し込まない。つまり、他店SS客は取れない。見込み客の総数が少ないということである。
- ・当社では油外売上に力を入れ、がんばって20~25円/ℓ売ったが、これでようやく採算トントン。SSの来店客だけでは、これ以上の売上は望めない。これではやっていけないと痛感した。
- ・結局、油外の売上を増やすためには、安売りで来店客数(見込み客数)を増やすしかない、ということになる。これでは、油外で売上を増やしても本体のガソリン販売の採算が悪化し、あまり展望は見えてこない。これも、廃業に踏み切った理由の一つである。

第5章 自主廃業Q&A

(1) 自主廃業のステップ

Q20. SSを自主廃業した事業者の廃業理由について

⇒⇒⇒ SSはガソリン需要が減少する中で収益が悪化し、老朽化した施設に再投資できないことが廃業の主な理由です

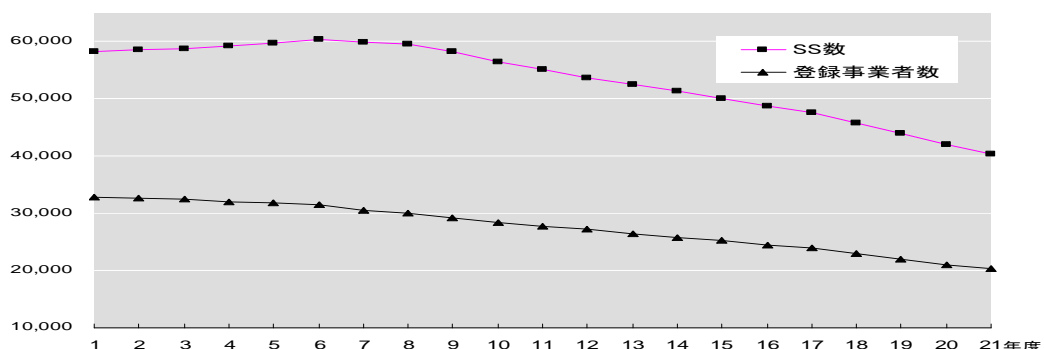
1. SS自主廃業の要因

SSを自主廃業した事業者は、①競合激化による収益の悪化と、②施設の老朽化を、廃業を決断した要因として挙げています。市場全体が右肩下がりに転じつつある中で、SSの競争環境はますます厳しさを増しています。廃業した事業者の事例でも、自社SS周辺の競合激化により販売量が減少・激減したことに加え、安値競争からガソリンマージンも減少し、SSの事業採算が急速に悪化したことが、廃業決断の要因となっています。

2. 再投資が困難

廃業を検討しているSS事業者の多くは高度成長期の昭和30～40年代に創業しています。この頃営業を開始したSSは、施設の築年数が40年以上となり、建て替えや大規模改修が必要な時期にさしかかっています。また、消防法の規制強化に伴う地下タンクの入替え、改修も大きな問題となっています。事業の収益性が急速に悪化する中で、再投資が困難な状況となってきたことが廃業を検討した理由になっています。

【全国のSS数と石油販売事業者数の推移】



(出所) 資源エネルギー庁

Q21. 自主廃業の準備期間について

⇒⇒⇒ 1～2年間の準備期間を持つことが望ましいといえます

1. 準備の開始

SSをスムーズに自主廃業した事例では、多くは廃業の約2年前、遅くとも1年前には意思決定し、準備を開始しています。①自主廃業にはその後の事業をどうするかといった問題や、②従業員の処遇の問題など、対応に時間のかかる事柄も多くあります。じっくりと時間をかけて考える時間を持つことが大切です。

2. SS跡地利用の検討

廃業後、跡地で新たな事業や不動産賃貸を行う場合は、事業の適性を検討したり、立地調査を行ったりすることが必要になります。適当な事業や業態が見つからない場合は検討に時間がかかることもあります。

3. 従業員の処遇

廃業では従業員の解雇が必要になる場合もありますが、従業員の年齢やキャリアによっては新たな就職先を見つけるのが困難なことも少なくなく、再就職のあっせんなどが必要になってくることもあります。

Q22. 自主廃業の大まかな手順について

⇒⇒⇒ 経営全体に関わること、ステークホルダー(利害関係者)に関わること、資産・負債に関わること、手続に関することの順に対応していきます

1. 経営全体に関わること

- ①自主廃業に関する意思決定…以下のような要素を検討し、自主廃業すべきかどうかの判断を行います。
 - ・ 経営環境…競合状況や需要動向などを勘案し、今後も事業が継続可能かどうかを検討します。
 - ・ 後継者の有無、継続意思…事業環境としては継続が可能でも、経営組織体として存続が難しい場合があります。典型的なのは後継者がいなかったり、後継候補がいても経営を引き継ぐ意思がないといった場合です。このような場合は廃業を検討することになります。
 - ・ 会社売却や合併などの選択肢が可能かどうか…後継者がいない場合、会社の売却や合併など(M&A)で他社に経営を引き継いでもらうという方法もあります。ただ、会社の売却や合併ができるためには、買い手となる会社から見てその会社に何らかの魅力がなければなりません。たとえば、ある地域でシェアを独占している、有望な顧客層を抱えている、といった場合です。
 - ・ 再投資可能性…事業を続けるためには、地下タンク更新や計量器、洗車機のリニューアルなど、一定の維持更新投資が必要になります。そうした投資資金を負担しつつ経営を継続できるかどうか大きなポイントになります。
- ②自主廃業が可能かどうか…最大のポイントは、債務超過でないか、また借入金がある場合、返済が可能かどうかです。
- ③事業をどうするか…SS廃業後、別の事業を行うかどうかを検討します。たとえば、跡地を活用して新規事業に取り組む、不動産賃貸事業を行う、などの可能性を検討します。これは経営者自身、SS廃業後、何によって生計を立てるかということでもあります。
- ④会社をどうするか…事業をまったく行わないなら解散・清算となりますが、SS廃業後も何らかの事業を行うなら、会社自体は存続させた方がいいでしょう。

2. ステークホルダー(利害関係者)に関わること

ステークホルダーは、顧客、従業員、株主、元売／仕入先、金融機関、その他の取引先、地域住民等です。ステークホルダーの中でも、従業員の処遇は最優先で考えるべき問題となります。また、掛け売りをしている場合は、売掛金に不良債権があれば、その対策を考えることも必要になります。不良債権の回収には時間がかかる場合が少なくありません。

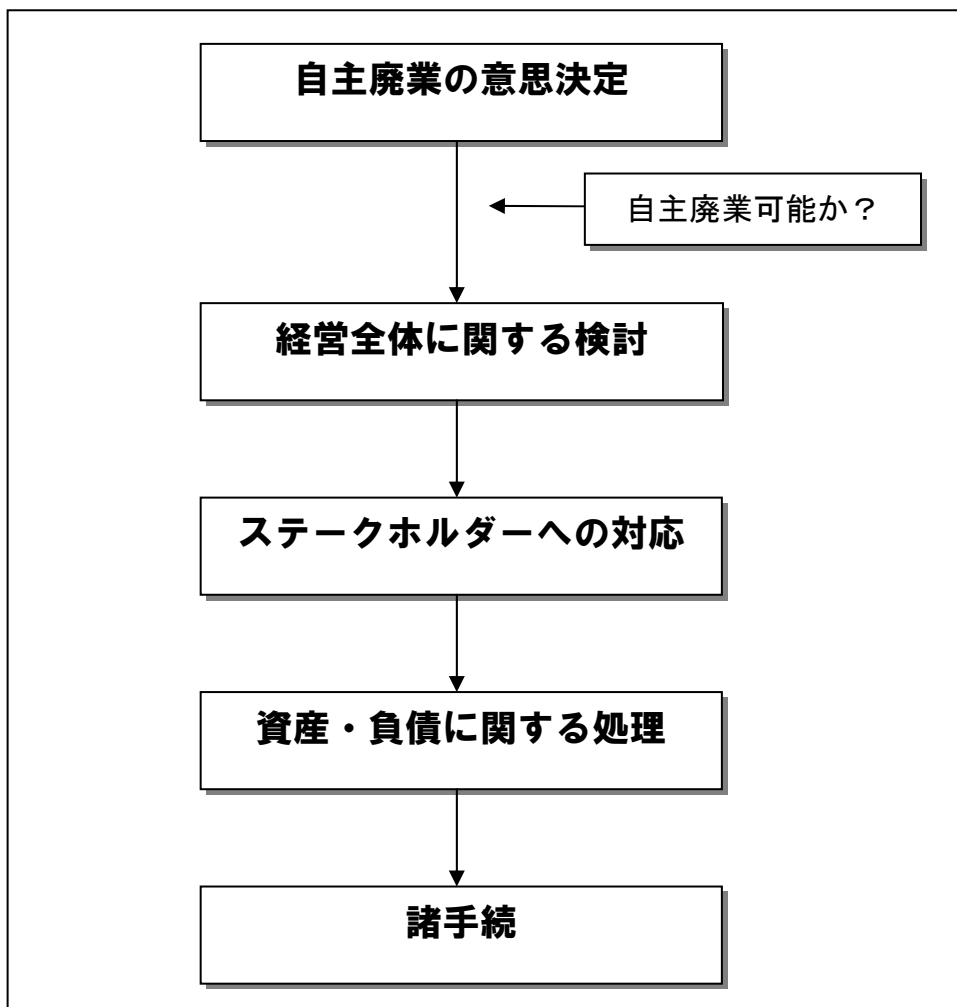
3. 資産・負債に関わること

不動産や施設・設備、在庫などの資産処分を検討します。リースは負債として考える必要があります。金融機関などに借入がある場合は、返済原資と返済計画を検討します。

4. 手続に関する事

消防法を始めとする各種法手続(後掲)に対応していきます。

【自主廃業の検討手順】



Q23. 自主廃業の相談先について

⇒⇒⇒ 本書を参考にして、わからないことはそれぞれの専門家に聞いた上で、決断は経営者が自分ですべきです

1. 留意点

事業を続けるかやめるかは、企業にとって最も大きな経営判断であり、最後は経営者が自らの考えに基づいて決断をするしかありません。しかし、経営者が決断するにあたり、専門家の意見を聞くことも重要です。

まず考えられるのは、自社の経営状態についてよく知っている顧問税理士でしょう。中小企業にとって、税理士は最も身近な相談相手でもあります。ただし、税理士は税金や経理の専門家ではありますが、経営のあらゆる問題に精通しているわけではありません。あくまでも経理・財務面からのデータに基づいた助言を受けるという前提で相談するのがよいでしょう。

2. 専門家に相談するポイント

専門家に相談する問題に応じて、適切な専門家を選ぶことが大切です。会社法などの法律問題は弁護士、労務面の問題は社会保険労務士など、各分野にはそれぞれの専門家がいます。また、一口に弁護士といっても、ある程度得意分野が決まっているのが普通です。会社の転廃業などに詳しい弁護士を選んで相談するようにしてください。専門家に相談する心構えとしては、客観的なアドバイスと専門的知識を得ることを意識するようにしてください。最終的に決断するのは経営者自身です。

3. 廃業経験者に相談するメリット・デメリット

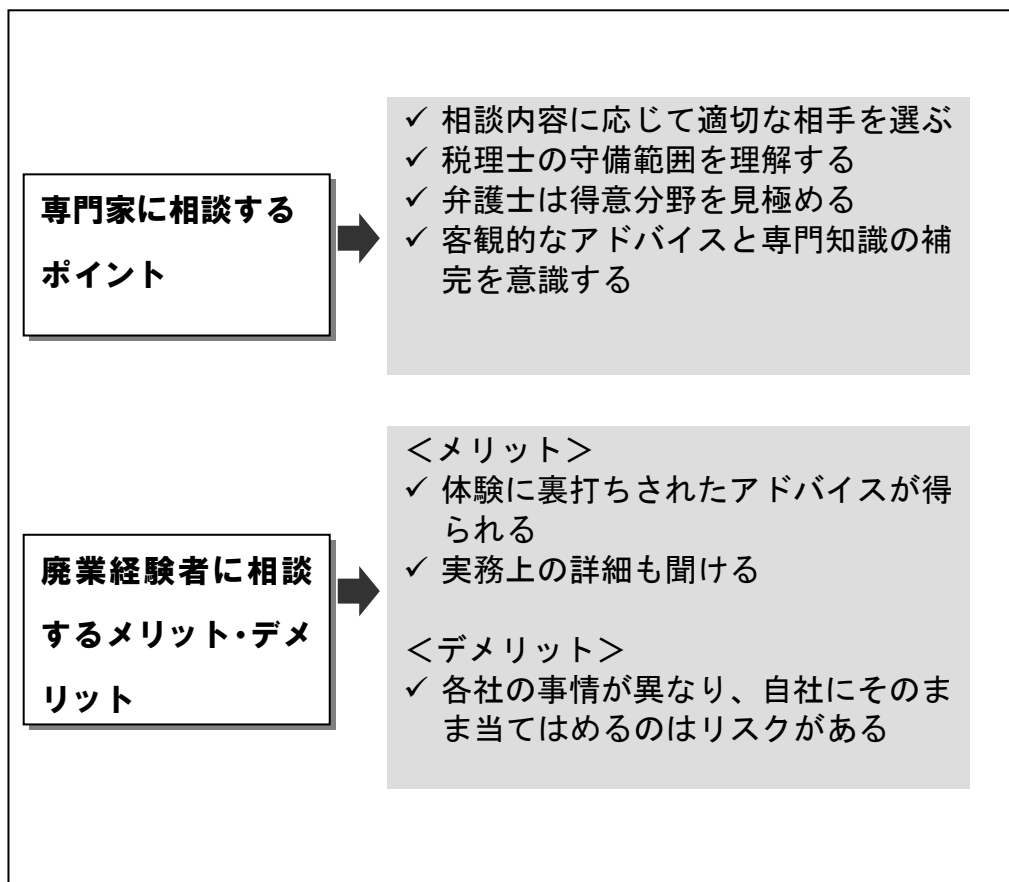
実際にSSを廃業した経験者を知っていれば、相談してみるという方法もあります。実際に廃業の決断を下し、実務も経験しているのですから、相談として得るものは大きいといえるでしょう。しかし、廃業に至る事情や経営状態はそれぞれの会社で異なります。資産状況、借金の有無、経営環境など、前提条件が全く異なる経験談をそのまま自社にあてはめると、かえって混乱のもとになる可能性もありますので注意してください。

4. 自ら納得するまで

専門家の意見を聴くことは重要ではありますが、鵜呑みにしてしまうことは良くありません。専門家によって見解が異なることも考えられます。専門家のアドバイスに納得できない場合は、納得するまで話を聴いてみ

ることが必要です。会社の経営・家族の将来等に関わることですから慎重に対応する必要があります。

【自主廃業の相談のポイント・留意点】



Q24. 自主廃業と倒産の違いについて

⇒⇒⇒ 周囲に迷惑をかけずに自主的に事業を終えるのが自主廃業、経営が破綻して事業が存続できなくなるのが倒産です

1. 自主廃業とは

自主廃業とは法律用語ではなく、正確な定義ありませんが、一般的には経営者が自主的・計画的に事業をやめることをいいます。事業活動を停止する際には、外部からの債務はすべて返済し、各種契約関係も合意の上で解除するなど、対外的な後始末をきちんと付けていることが前提です。

なお、一般的には、自主廃業は企業のあらゆる事業活動を終了させ、会社(個人事業を含む)をたたむことを指すことが多いと考えられますが、本マニュアルではSS事業の廃業を自主廃業と呼びます。したがって、SSから他の事業に転業する場合や他の既存事業を引き続き営む場合も自主廃業に含めます。

2. 倒産とは

これに対し、倒産は経営者の意思に関係なく、資金繰りが破綻して負債の返済ができなくなり、事業の継続が不可能になる状態をいいます(後掲)。倒産すると、経営者や家族はもちろん、取引先への支払ができなくなったり、従業員を路頭に迷わせることになったりと、周囲に多大な迷惑をかけることになります。

3. 会社の売却・合併・事業譲渡

自主廃業時の事業の終わらせ方はさまざまです。完全に営業を止めてしまうのではなく、会社の売却・合併(M&A)や、事業譲渡(事業譲渡も含めてM&Aという場合があります)という方法で、事業自体は存続するものの、経営を手放す場合もありえます。M&Aや事業譲渡の場合は、事業自体は存続しますので、取引先に迷惑をかけることは比較的少なく、従業員の雇用もひとまずは確保される可能性が高くなります。しかし、現在の経営環境ではSS事業の買い手を探すのは容易ではありません。

【自主廃業と倒産の違い】

	自主廃業	倒産
経営状態	正常	破綻状態
債務	返済	返済不能
債権者との関係	円満	迷惑をかける
経営者の意思	自ら決断	自らの意思に反する
従業員	影響はあるが支援可能	路頭に迷う
次のステップ	多様な選択肢	再起に時間がかかる

Q25. 倒産について

⇒⇒⇒ 経営が悪化して、債務の支払ができなくなり、事業の存続が不可能になる状態をいいます

1. 倒産も自主廃業同様、法律用語ではない

一般的には、企業経営が非常に悪化し、対外的な支払ができなくなり、事業の継続が困難になった状態を倒産といいます。ポイントは、対外的な支払ができなくなった状態であるということです。赤字企業でも、資金繰りがついて対外的な支払ができていれば倒産とは呼びません。

2. 銀行取引停止処分とは

手形を発行している企業が、資金不足のため取引先に対して発行した手形や小切手の期日支払ができないことを「不渡り」といいます。この不渡りを6ヶ月以内に2度起こすと、「銀行取引停止処分」となります。銀行取引停止処分になると、その企業は支払能力がないとみなされ、ほとんどの企業は取引に応じてくれなくなります。このため、事業の継続が不可能になり、債務の返済もできなくなります。そのため、銀行取引停止処分を受けた企業は「倒産」と見なされます。

3. 法的整理と任意整理

銀行取引停止処分を受けなくても、経営が悪化し、債務の支払ができない状態になれば、実質的な倒産状態といえます。

このような場合に陥ったら、事業を清算するか、再建に向けて努力するかのいずれかを選ぶ必要があります。この時、法に基づいて裁判所の監督下で事業の清算又は再建を目指す「法的整理」と、倒産企業と債権者間の話し合いで解決を目指す「任意整理」があります。倒産状態かどうかは企業の外部からは見えにくいので、このような処理を開始したことをもって倒産と呼ぶこともあります。任意整理を行う場合は、弁護士・司法書士等の専門家に相談することが望ましいでしょう。

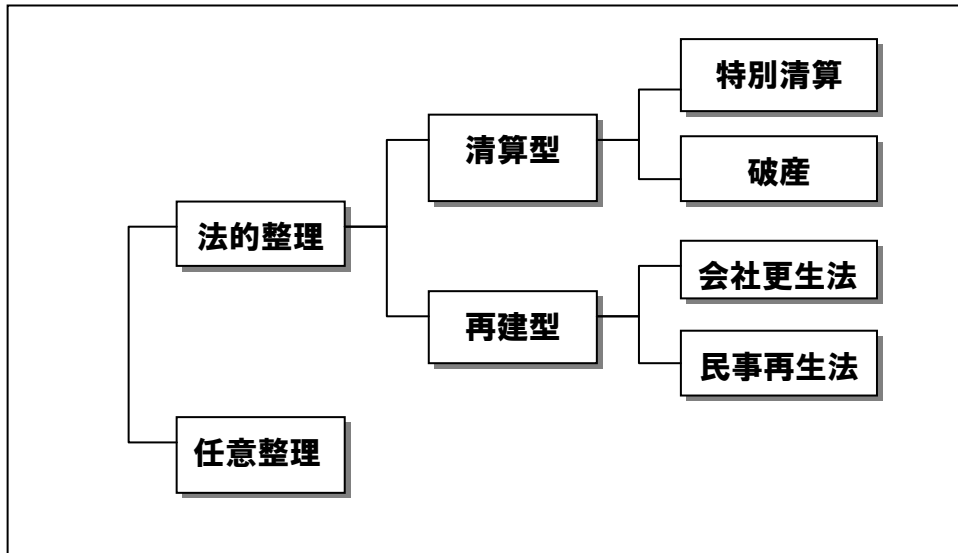
4. 再建型(法的整理)

法的整理には再建型と清算型の2種類があります。再建型の法的整理を図る法律は、「会社更生法」と「民事再生法」があります。会社更生法は大企業向け、民事再生法は中小企業向けの制度です。

5. 清算型(法的整理)

事業の清算を行う清算型は、会社法に基づく「特別清算」や破産法に基づく「破産」があります。

【倒産処理の種類】



Q26. 債務超過の場合の対応について

⇒⇒⇒ 負債を確定し、資産の時価評価を行います

1. 留意点

自主廃業に際しては、債務の完全な返済ができることが必要になります。そのためには、資産・負債の精査を行い、債務超過の状態でないかどうかを確認します。個人事業の場合も、保有資産と負債を比較し、債務をすべて返済できるかどうかを確認します。

2. 負債額の確定

現在の負債がいくらになっているかを確認します。負債は金融機関の借入金だけではなく、顧客や取引先などからの預かり保証金や、従業員の退職金も負債になります。

注意しなければならないのは簿外債務の存在です。簿外債務とは、貸借対照表上に載っていない債務のことです。たとえば、他社の債務保証をしているようなケースが相当します。連帯保証人を解除してもらうことは容易ではない場合も少なくありません。

また、リースで機器を調達している場合、原則として中途解約ができないため、違約金などの支払いが求められる場合があります。(Q40 参照)

3. 資産額の確定

一般に資産額の確定は負債額の確定よりもやっかいです。貸借対照表上の簿価と、時価が異なる場合が多いからです。しかも、この場合の時価とは単なる相場価格ではなく、実際の処分価格を念頭に置く必要があります。なぜなら、廃業に際しては帳簿上の清算ではなく、すべての債務を返済する必要があり、そのためには実際に資産処分をしなければならないからです。実際に売却するならいくらで売れるか、専門業者などに聞いて資産額を検討していきます。

資産評価の中でも一番難しいのが不動産です。土地は取得時期によっては大きな含み益を有している場合があり、表面上債務超過の状態であっても、土地の含み益を加えると実際は債務超過ではなく、廃業可能という場合もあります。しかしあまりにも含み益が大きいと、残余財産の清算時に予想外の税金を取られる可能性もあります。逆に、最近の地価下落で時価が簿価を大きく下回っている場合もあります。また、建物の地価評価は一般に低くなりがちです。

4. 資産と負債の比較

負債額と資産額が確定したら、両者を比較してみます。

①資産評価額が負債総額を上回っている場合

この場合は残余財産ありということで、すべての債務の返済ができ、自主廃業可能です。

②資産評価額が負債総額を下回っている場合

この場合は債務超過となります。

5. 債務超過の場合

まず、債務超過イコール倒産ではありません。債務超過の状態でも、資金繰り(キャッシュフロー)が回っていれば倒産することはありません。しかし、自主廃業するためには債務が完全に返済できることが必要になります。そこで、債務を完済させられるか、個人資産の処分も含め検討します。

6. 債務の返済方法を考える

債務の返済は、事業収入によるか、資産の処分のいずれかになります。現在も返済を続けていて、借入金の完済が近いのなら、まずはがんばって返済してしまうのが基本です。手元に資金があり、繰り上げ返済が可能なら、こまめに行うことで金利負担を減らせます。しかし事業収入や会社の資産で返済が困難な場合は、経営者の個人資産を充当して返済することも検討課題になります。

7. 事業を継続して債務を返済する

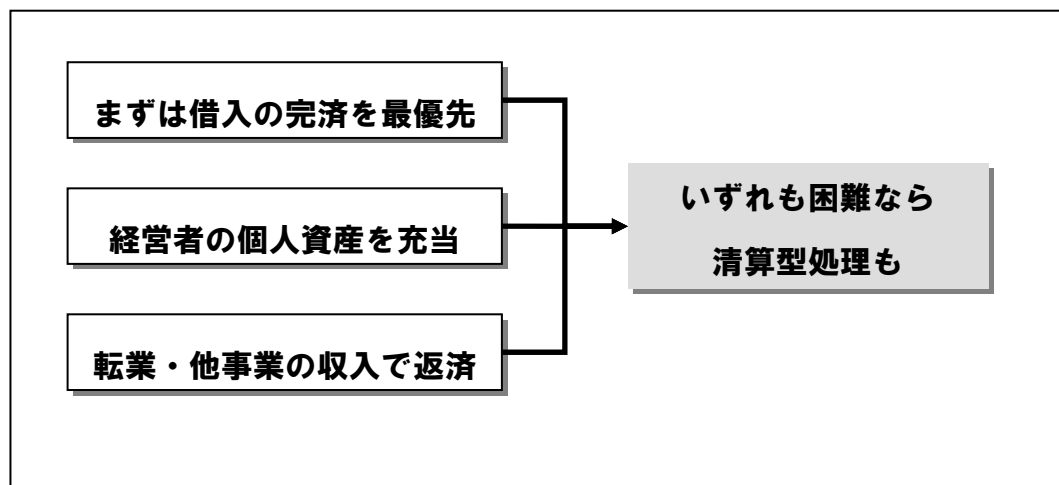
転業を想定している場合や、他の事業を兼営している場合は、SS以外の事業収入で返済ができないかを検討します。SSの収入では無理でも、不動産賃貸に転業して返済を続けている事例もあります。

一般に債務超過となった場合、金融機関からの借入は困難ですが、転業・リストラなどの事業再生を前提とした場合は、中小企業再生支援協議会などの支援により融資を受けられる可能性があります。詳しくは、取引金融機関の担当者や各地の中小企業支援機関に相談してみてください。

8. どうしてもだめなら清算型で終わらせる

いずれの方法でも債務の返済ができない場合は、特別清算や破産、あるいは任意整理などの清算型の処理で会社を終わらせることとなります。しかし、この方法では債権者に迷惑がかかる点は覚悟しなければなりません。

【債務超過の場合の対応】



Q27. 自主廃業の決断の基準について

⇒⇒⇒ 3つの判断ポイントを検討し、借入金が増加する前に決断すべきです

1. 留意点

経営環境の悪化を理由に自主廃業を検討する場合は、企業の財務状況が悪化する前に決断することが必要です。では、具体的にどのような状態の時点で決断すべきでしょうか。

ここでは、3つのポイントを提示します。

2. 2期連続で赤字を計上し黒字化のメドが立たない

2期連続赤字になると、金融機関からの新規借入が難しくなります。借入なしで事業継続が可能な場合は別ですが、運転資金などの経常的な資金調達が必要な企業では、事業の継続が困難になる可能性があります。すでに赤字を計上し、今後も黒字化のめどが立たない場合は、自主廃業を検討すべきポイントといえるでしょう。

3. 自己資本を食いつぶしている

株主の立場からすると、出資額が無事戻ってくるかどうかに関心事となります。仮に清算を行った場合、債務の返済ができて、株主に分配ができないようでは大きな迷惑をかけることになってしまいます。貸借対照表に常に注意し、自己資本に余力がなくなってきたら要注意です。

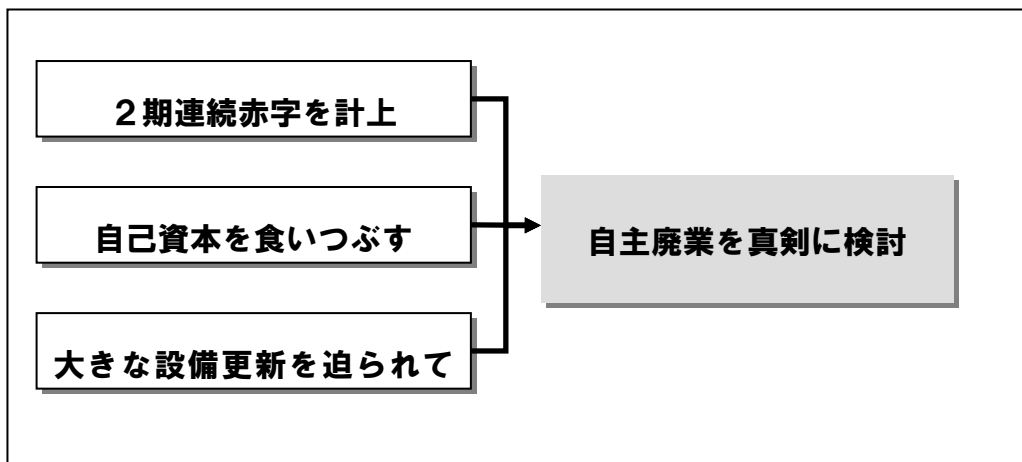
4. 大きな設備更新を迫られている

現在の経営が赤字でなくても、設備投資には注意が必要です。企業倒産の原因でも、無理な設備投資で借入の返済ができなくなったためという理由が非常に多いのです。現有する設備の更新時期がいつになるか、更新の投資が可能かどうかは常に考えておく必要があります。さしあたり、地下タンクの更新は大きな判断ポイントになります。

5. 借入金が増えらむ前に決断

2. ～4. のいずれも、そのままでは確実に借入金が増加することになります。しかし、一般にこの状態から借入金を減らしていくことは困難です。したがって、借入金が増えらむ前に決断することが必要になります。

【自主廃業決断のポイント】



Q28. 自主廃業の要件について

⇒⇒⇒ 債務超過でないことと、株主など関係者の同意が得られることです

1. 留意点

さまざまな選択肢の中で、最終的に自主廃業が有力な選択肢になった場合、自主廃業が可能かどうかの検討が必要になります。自主廃業は事業を自主的にやめるだけなので、決断すればすぐに実施できるのではないかと思われるかもしれませんが、しかし実際には、自主廃業を行うためには一定の条件が必要になります。条件は事業形態などにより異なりますが、大きくは、①債務が返済できること、②関係者の同意が得られることの2点です。自主廃業に伴い会社を解散する場合は、債務超過でないこと、株主総会での解散決議が得られることが必要になります。

2. 債務超過でないこと

会社を解散する場合は債権債務の整理を行い、すべての債務を返済することが必要になります。しかし、会社の負債が資産を上回っている場合、すなわち債務超過の場合は資産をすべて売却しても債務の返済ができないため、破産処理などの対応が必要となり、自主廃業はできません。債務超過かどうかを確認するには、会社の資産と負債を正確に把握する必要があります。

3. 株主の同意

自主廃業で会社を解散するためには、株主総会で解散の決議を行うことが必要になります。解散の決議は「特別決議」で、株主総会で3分の2以上の決議が必要となり、通常の決議よりもハードルが高くなります。経営者が100%株主である場合は問題ありませんが、親族や取引先に株式を持ってもらっている場合など、株主が分散している場合は、反対する株主がいると決議ができない可能性があります。そのようなケースでは、あらかじめ自主廃業の決断に至った背景や廃業の必要性、清算の見通しなどを株主によく説明し、確実に解散決議ができるようにしておく必要があります。

4. 会社を解散しない場合

他事業への転換などで会社を解散しない場合は、債務超過であってもそれだけで廃業ができなくなるわけではありません。しかし、SSの事業は清算せざるを得ませんから、SS事業に関する債務をどうやって返済するのが問題になります。基本的にはSS事業の資産整理で債務を返済できることが望ましいわけですが、

返済しきれない場合は別事業の収益で債務を返済しなければなりません。そのような返済が可能かどうか、資金繰りを綿密に検討することが必要となります。

5. 関係者への説明

また、会社の解散をする・しないにかかわらず、金融機関、主要な債権者に対し、廃業の理由や今後の事業計画、債務返済計画などについて十分な説明が必要となります。

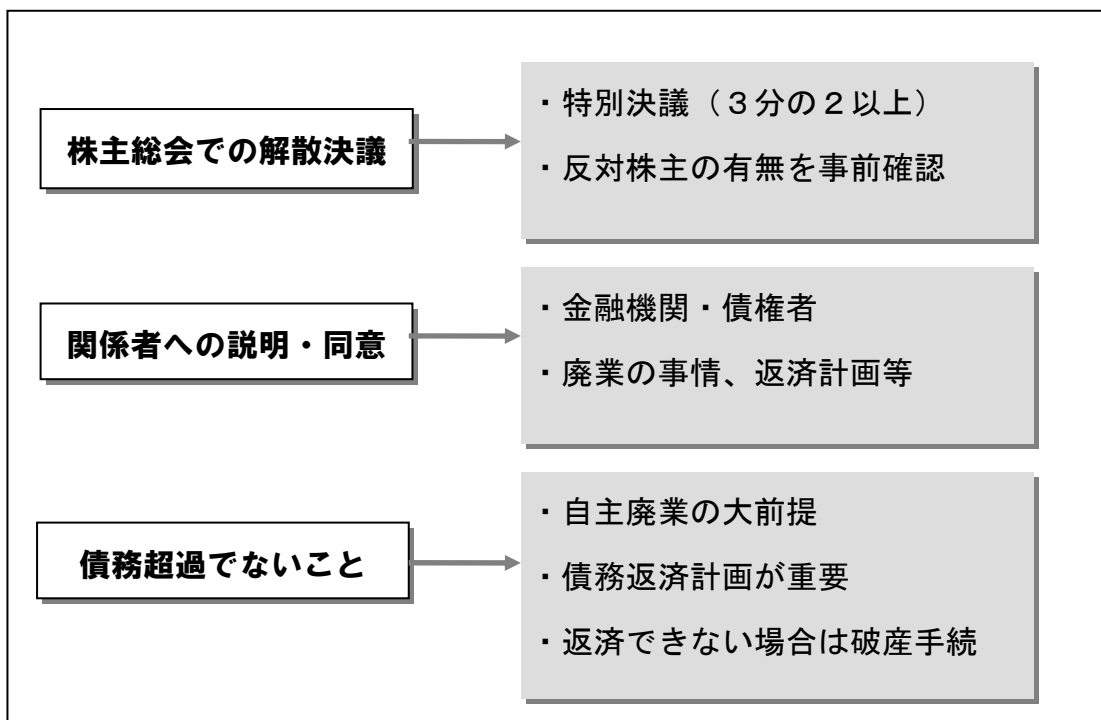
6. 個人事業の場合

個人事業の場合は会社の解散決議のような同意手続はありませんから、基本的には経営者の判断で廃業可能ですが、保有資産で債務の返済が可能かどうかの検討は同様に必要です。

7. 十分な説明を

法人か個人事業か、あるいは会社を解散する・しないにかかわらず、事業の廃業は経営者のみならず、家族や従業員、取引先等に大きな影響を及ぼします。経営者自身が十分な説明を行い、周囲の納得と了解を得ることが何よりも大切になります。

【自主廃業に必要な要件】



(2) ステークホルダー対応

Q29. 廃業にあたり対応すべき関係者について

⇒⇒⇒ 「お客様」「株主」「従業員」「元売」「取引先」「金融機関」などが主要な関係者(ステークホルダー)になります。

1. ステークホルダーとの関係

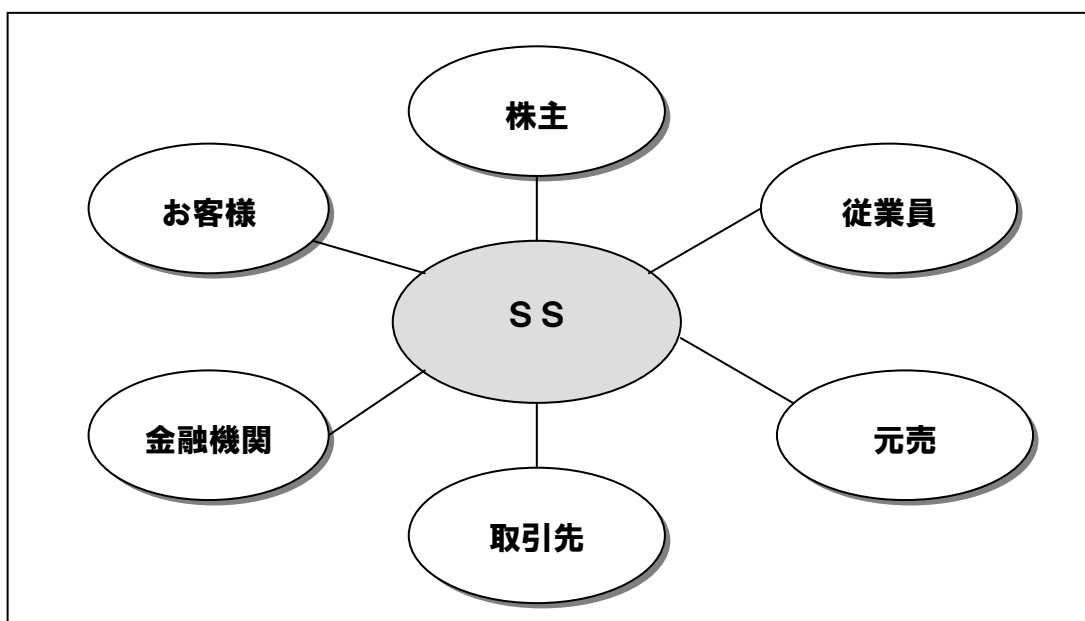
SSはさまざまな関係者に支えられて事業が成り立っています。

ガソリンや油外商品を買ってくださるお客様はもちろん、事業の出資者である会社の株主、日々の業務をこなしてくれる従業員、燃料油の供給元である元売等、さまざまな資材や役務を提供してくれる取引先、資金調達に欠かせない金融機関など、多種多様な関係者が存在しています。こうした主要な関係者のことをステークホルダーといいます。廃業に際しては、これらステークホルダーに対して、きめ細かな対応を行うことが大切です。

2. 廃業とはステークホルダーとの関係を清算するプロセス

重要なのは、これらのステークホルダーとは、それぞれ固有の債権・債務の関係があるということです。廃業とは、こうしたステークホルダーとの債権・債務の関係を清算していくプロセスでもあります。

【SSを取り巻くステークホルダー】



Q30. お客様への対応について

⇒⇒⇒ 今後のつながりも念頭に、ていねいな対応を心がけましょう

1. お得意様への対応

周辺との競争激化を背景に廃業する場合は、閉店によりガソリンや灯油を買えなくなるという事態が発生することは少ないと考えられますが、大口の配送を行っている場合等はお客様に迷惑がかからないよう近隣の同業者を紹介するなどの対応が必要となります。特に長年お世話になったお客様であれば、引継ぐ同業者と同行し、廃業の挨拶とともにその経営者を紹介するなどしてていねいな引継ぎを心がけてください。

2. 灯油の配達に配慮を

灯油の配達を行っている場合は、一人暮らしの高齢者などSSの配達に依存しているお客様もいますので十分な配慮が必要です。廃業の事例調査でも、事前に案内をしたにもかかわらず、いつまでも配達依頼の電話がかかってきたという例があります。灯油の配達をしている場合は、混乱を避けるために冬期シーズン中の廃業は避けた方が無難でしょう。

3. タイヤの預かりがある場合

スタッドレスタイヤの履き替えなどで、お客様のタイヤを預かっている場合も注意が必要です。

4. 店頭顧客等への対応

お客様に対する通知をいつにするかは慎重に検討してください。あまり早めに行ってしまうと、廃業というイメージが先行し、急速に売上が減少することがあります。大口先や配達を行っている先に対しては上記のような事前の対応が必要となりますが、店頭のお客様には閉店の案内を郵送するか、店頭での告知で対応するという形でもよいでしょう。

5. プリペイドカード等の取扱い(資金決済法の適用を受ける場合)

(1) 自社でプリペイドカードや灯油前売り券等の「自家型前払式支払手段」を発行し、「資金決済に関する法律」(資金決済法)の規定により、財務局に「自家型前払式支払手段発行者」の届出(3月末日又は9月末日の未使用残高が発行を開始して最初に1千万円を超えた時に行う届出)を行っている場合は、廃業に伴う「前払式支払手段」の発行業務の廃止の届出を行うとともに、未使用残高をプリペイ

ドカード等の保有者に払い戻さなければなりません。その場合は主に次の対応が必要となりますが、詳細については所管の財務局へお問合せください。

①次の事項を「時事に関する事項を掲載する日刊新聞紙」に公告しなければなりません。

- 1) 払戻しを行う旨
- 2) 発行者の氏名、商号又は名称
- 3) 払戻しを行う前払式支払手段の種類
- 4) 保有者は、60 日を下らない期間内に申し出をすべきこと
- 5) この申し出がない場合、払戻しの手続きから除斥されるべきこと

②上記①の事項に次の事項を加えた全ての事項を、全てのSS等営業所、事務所及び加盟店の公衆の目につきやすい場所に掲示しなければなりません。

- 6) 問合せ先
- 7) 上記①4)の申し出の方法
- 8) 払戻しの方法
- 9) その他払戻し手続きに関し参考となるべき事項

③上記①の公告をした場合や払戻しが完了したときは、地方財務局へ所定の様式により報告しなければなりません。

(2)事業譲渡等その他の理由により他者へ「自家型前払式支払手段」の承継を行う場合は、上記(1)の払戻しの必要はありません。ただし、引き継いだ相手方は、承継が行われた日の直前の3月末日又は9月末日の未使用残高が1千万円を超える場合は、「自家型前払式支払手段発行者」とみなされますので、資金決済法の適用を受けることとなり、速やかに財務局へ届出を行う必要があります。詳細については所管の財務局へお問合せください。

6. プリペイドカード等の取扱い(資金決済法の適用を受けない場合)

自社でプリペイドカードや灯油前売り券等の「前払式支払手段」を発行していても、3月末日又は9月末日時点の未使用残高が1千万円を超えたことがない場合は、資金決済法の適用は受けません。ただし、後々お客様とトラブルにならないよう、閉店の時期までに残高を使用していただくか、使用期限内のものについては残高を払戻しする等、店頭で十分な告知を行うようにしましょう。

7. お客様とのつながりは貴重な財産

油外商品を多数扱っている場合は、閉店セールで在庫一掃を狙います。閉店1～2週間前頃からセールを行い、商品在庫をできるだけさばくようにします。閉店セールの案内と兼ねて、閉店の告知をするという方法もあります。しかし、長年のSS経営で得たお客様や人脈は貴重な財産です。特に、今後も別事業を続ける場合は、有望な見込み客にもなります。今後につながる形となるよう、ていねいな対応を心がけましょう。

Q31. 株主・出資者への対応について

⇒⇒⇒ 廃業がやむを得ないことを十分に理解してもらうことが大切です

1. 会社を解散するには

- (1) 会社法では、廃業に伴い会社を解散する場合は、株主総会の特別決議を必要としています。
- (2) 特別決議は、議決権の過半数の株主が出席し、3分の2以上の賛成を得ることが必要となります。経営者自身が株式のほとんどを保有している場合は、自分の意思決定で株主総会の特別決議を行い、会社を解散することができますが、3分の2以上の株主の同意を得る必要があります。
- (3) また、事業譲渡を行う場合も特別決議の項目になります。

2. 株主に十分な説明を

会社を解散する場合はもちろん、解散しない場合でも、自主廃業をするということは、株主にとっては重大な事態です。株主の事前承認が得られない場合は、廃業の準備に入ることができません。

自主廃業に際しては、株主に対してその理由を十分に説明し、理解を得ることが必要となります。説明のポイントとしては、以下のような点が挙げられます。

① 経営環境の悪化

- ・ SSを取り巻く経営環境が悪化している点
- ・ 競合が激化する中、売上の改善が見込めない点
- ・ 今後さらに収益が悪化する可能性がある点
- ・ 赤字、さらに倒産の可能性がある点

② 出資金額の保全

- ・ このままでは倒産の可能性もある点
- ・ 倒産すると株式の出資額が戻らないが、自主廃業なら出資額その他残余財産の分配も可能である点

③ 今後の事業計画・経営者の生活設計

- ・ 転業等により、今後の事業展望がある点
- ・ 経営者にとっても、総合的に判断して自主廃業の方が望ましいと考えられる点

3. 創業者に対し十分な説明

自分の親や親族が創業したような場合は、なぜ廃業するのか、その背景、現在の経営状況などのやむを得ない事情、今後の計画などについて、納得が得られるまで説明をしましょう。創業者がすでに死亡している場合はその遺族に十分な説明を行うことも必要です。

創業者は自分が興した会社に対して人一倍の思い入れがあるのが普通です。礼を尽くして説明することが大切です。

Q32. 取引先への対応について

⇒⇒⇒ 交渉に時間のかかる取引先を優先して対応します

1. 借地なら地主との交渉を優先

廃業を決断したら、廃業スケジュール上、交渉に時間がかかることが予想される取引先や、合意を得ることが廃業上のカギとなるような取引先を優先して対応するようにします。

例えば、SSの土地を賃借している場合、通常は即座に契約解除を行うことができませんので、廃業を決断したらなるべく早く、賃貸借契約を解除したい旨を地主や不動産業者に伝え、交渉することが必要になります。一般に日数に余裕があった方が交渉は容易になります。契約更改時期や廃業後のスケジュールを検討しながら申し入れることになります。

特約店で販売店との取引がある場合も、販売店の今後の営業に支障が出ないように、なるべく早めに廃業の意思を伝えるとともに、新たな仕入先となる特約店等を紹介するようにします。取引条件をそのまま引き継げるかどうかは難しい面もありますが、長年取引してくれた販売店に報いるためにもできるだけの交渉はしましょう。

2. 廃業通知の文書を

書面の通知でも支障がない取引先に対しては、廃業の一定期間前に営業終了の通知を行います。通知の文書では、廃業の連絡だけでなく、今後の事業予定、支払の約束も伝えるようにします。

【廃業案内の例】

平成 年 月 日

各位

廃業のお知らせ

拝啓 時下ますますご清栄のこととお慶び申し上げます。

さて 弊社 株式会社〇〇石油は、××年に創業以来、××年間にわたり石油販売業として営業して参りましたが、諸般の事情により、×年×月×日をもって事業を終了することとなりました。

今後は、〇〇事業を中心に、新たな出発をめざす所存でございます。

これまで長い間、ご愛顧を賜りましたことに改めて御礼申し上げます。皆様に支えられ、今日に至るまで営業できましたことを、心より感謝申し上げます次第です。

なお、弊社の財務状況は健全であり、お取引先各位へのお支払いはすべて予定通り行って参ります。

本来ならば早速参上の上、ご挨拶申し上げるべきところでございますが、略儀ながら書面にて、廃業のご挨拶とさせていただきます。

敬具

記

お問合せ先

株式会社〇〇石油 ×× ××

電話 ××-××××-××××

以上

Q33. 元売への対応について

⇒⇒⇒ 早めに相談し、廃業の際の条件やスケジュールを確認します

1. 元売又は仕入先特約店に相談

自主廃業を決断したら、なるべく早めに元売（販売店の場合は仕入先の特約店）に相談します。廃業の具体的なスケジュールが決まっていない場合でも、担当者とは円満な関係を保つように内々の打診をしておくといでしょう。元売とは店舗や設備の返還・処理、仕入在庫の精算など実務的な折衝が多数あり、廃業のヒアリング事例でも、洗車機や計量機などの転売先を元売の担当者が探して見つけてくれた例があります。官公庁への届出事務等もわからないことは元売が相談に乗ってくれるはずで

2. 元売所有SSは返還条件を確認

SSが元売所有の場合、返還にあたりさまざまな条件が課せられている場合があります。契約形態は賃貸借契約・施設利用契約等元売によって様々なので契約書を確認し、不明な点は元売の担当者に照会しましょう。

Q34. 金融機関への対応について

⇒⇒⇒ 借入がある場合は返済計画、新規事業を予定する場合は事業計画を提示する必要があります

1. 借入の返済計画を提示

金融機関への対応は、借入がある場合とない場合では大きく異なります。借入がある場合は、廃業に伴いどのように返済を行うのか、十分な説明が必要になります。返済の計画が不十分な場合は、自主廃業そのものができなくなる可能性もあります。

2. 新規事業の計画を説明

転業や新規事業立ち上げ、既存別事業の拡大などで新たな資金が必要な場合は、事業計画書を作成した上で、どのような資金計画に基づいて資金を調達し、事業を行うのか、資金計画を説明します。取引先の転廃業は金融機関にとっては重大な関心事です。手持ち資金で新規事業が開始できる場合でも、取引金融機関には事業計画を説明するようにします。

今後、融資が必要になるかもしれませんので、金融機関とのコミュニケーションは良好にし、信用を得ておくことが大切です。

Q35. 従業員への対応について

⇒⇒⇒ 早めに取り得る選択肢を提示します。再就職の斡旋などできる限りのことをしましょう

1. 経営者の責任

経営者は従業員の生活に責任を負っています。なぜ自主廃業をしなければならないのか、十分に説明して納得してもらうことが必要です。その際、経営者の一方的な都合と受け止められると、トラブルの原因になることがあります。市場環境や経営状況など、事業継続が難しいことを客観的な事実に基づいて説明することが大切です。

2. 従業員の取り得る選択肢を整理する

会社が存続し、別事業への配置転換が可能な場合は継続して雇用できるので、会社に残るか、退職するかという選択肢を示して、従業員に選択してもらいます。

会社が解散する、あるいは勤務地や業務内容の関係で配置転換が難しい場合は、退職（解雇）ということになります。

3. 配置転換なら教育訓練も必要

別事業への配置転換に際して、必要な技能や資格等がある場合は、習得に必要な教育訓練を実施することも必要です。社内で実施できない場合は外部の研修・セミナー等を利用します。新事業での業務内容や、必要となる技能・資格等の概要については、転業の説明と併せて十分に説明をしましょう。

4. 日頃から退職金の準備を

就業規則等で退職金規程がなければ、退職金の支払い義務はありませんが、円満な退職（解雇）のためには退職金の支払いが必要となる場合があります。中小企業退職金共済事業（中退共）などを活用して、日頃から従業員の退職金の準備をしておくことをお勧めします。さらに、可能な範囲で上乗せをするなどして、会社としての誠意を示すことが望ましいといえます。

5. 再就職のあっせん

解雇が必要な場合は、再就職の口を探すなどできる限りのことをしましょう。SSを元売や別の事業者が引き継ぐ場合は、従業員も雇用してもらおうよう交渉します。SSを閉める場合でも、本人がSSの仕事の続けることを希望している場合は、元売や同業者に相談してみましょう。

6. 従業員の心理状態に注意する

文書で告知するまでの間、取引先や近隣に不用意に口外しないよう徹底します。告知後も、取引先等との想定問答を作成するなど、外部とのやりとりについては注意しましょう。

Q36. 家族への対応について

⇒⇒⇒ 家族には4つの立場があることを理解し、それぞれの立場に応じた接し方を心がけます

1. 家族の4つの立場

経営者の家族には、①経営者(役員)としての立場、②従業員としての立場、③後継者としての立場、④扶養家族としての立場、の4つの立場があります。家族がそれぞれの立場にあるのかを考えることが大切です。

2. 経営者としての立場

家族が会社の役員である場合は、対等な経営者同士という視点で話し合い、助言に耳を傾けるというスタンスが大切です。家族役員は名義だけで、ふだんは社長が一人を取り仕切っているような場合でも、家族なりに経営の有り様をよく見ていることも多いものです。経営者の視点で有益な助言をしてくれることもあります。

3. 従業員としての立場

家族が従業員として勤務している場合は、今後の職をどうするかが問題になります。廃業後に転業や既存別事業の拡大などを予定し、家族が労働力として必要な場合は、どのような仕事をするのか、今後の展望も含めた説明が必要になります。特に、今までの仕事に長年従事していればいるほど、それをやめて全く新たな仕事に取り組むのは、家族にとっても大きなチャレンジです。精神的な不安をできるだけ少なくするよう、十分な説明と、時間をかけた準備が大切です。

4. 後継者としての立場

SSは廃業するが、別事業を継続するといった場合は、家族の中に後継者となる人がいるかもしれません。その場合は事業承継としての対応が必要になります。

5. 扶養家族としての立場

自主廃業という言葉には、経営者の家族にとっては収入の途が閉ざされるというニュアンスがあります。SSが長年の家業であればあるほど、それをやめてしまうということには家族の誰もが不安を感じると思います。

特に、SSの仕事にタッチしていない家族は、そもそもなぜ廃業をするのか納得できない場合もあるでしょう。事業環境や経営状態などをできるだけ客観的・冷静に説明し、理解を得る必要があります。

6. 先代の思いにも配慮する

業歴の長い企業の場合は、現経営者の父親や祖父が創業者というケースも少なくないでしょう。自分が創業した会社が廃業になるということは、理屈としては理解できても、心情的に納得できない場合もあるかもしれません。創業経営者としての努力と功績に十分な敬意を払い、感情的なしこりが残らないように配慮します。

場合によっては、第三者的立場にある専門家から廃業の必要性について説明してもらうことも一つの方法です。たとえば、先代の信頼の厚い税理士などがいれば、説得を依頼してみてもよいでしょう。

(3) 資産・負債処理

Q37. 土地・建物の処分方法について

⇒⇒⇒ 更地にすることを前提にした処分を考えます

1. 土地・建物を自己所有している場合

ここではSSの土地・建物を自己所有していることを前提とします。

土地の利用方法は、基本的に①売却、②賃貸、③自社利用、④保有、のいずれかになります。しかし、SSとして他者に賃貸する場合は別として、まずは建物を解体処分し、一旦更地にするというプロセスが必要になります。

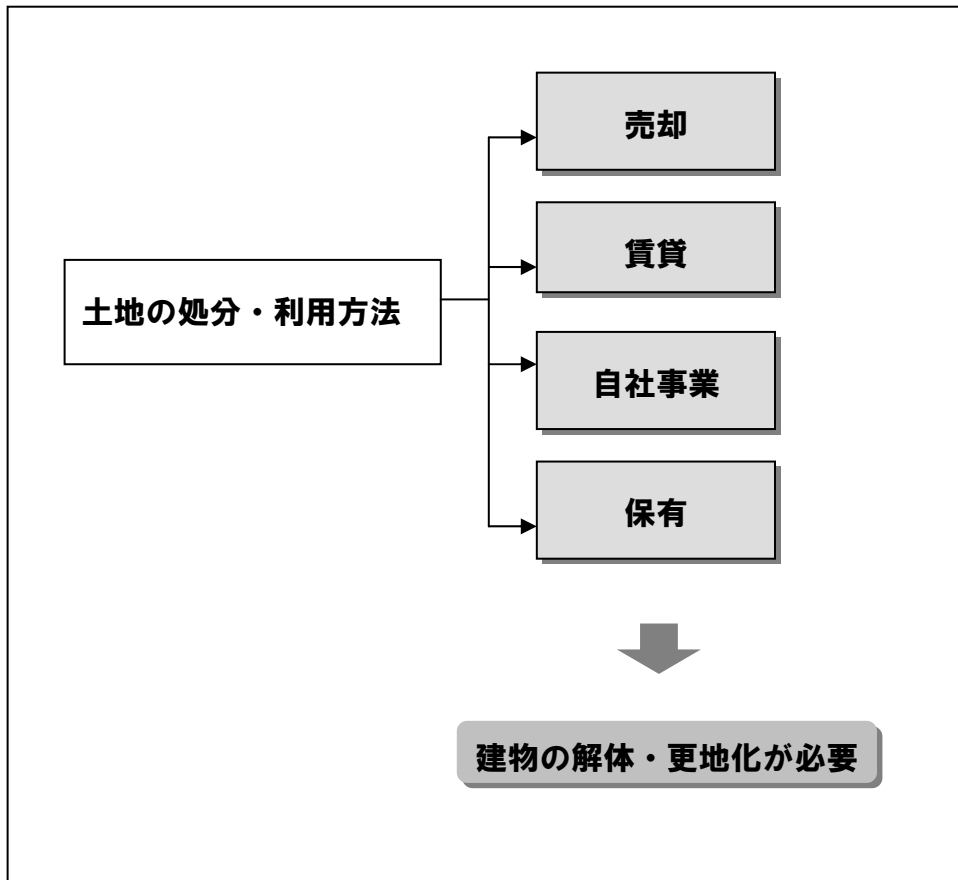
また、SSの廃業に伴い、消防法の廃止届を提出することが必要になりますが、地下タンク等は撤去するか、安全性が確保できる方法で処理を行うことが必要です。

SSは土壤汚染対策法での土壤調査などの法的義務は課せられていませんが、売却や賃貸を行う場合は、土地の買い手・借り手は土壤汚染に敏感になっています。以前SSだった土地は、法的義務とは別に、汚染されていない証明を求められることが慣例になっていますので認識しておく必要があります。

2. 土地・建物を担保として差し入れている場合

土地・建物を担保として差し入れている場合は、売却などの処分はできません。金融機関は原則として、借入の返済が終わらない限り、抵当権の設定を解除することはありませんから、まずは借入の返済が先決ということになります。ただ、廃業に際し、土地を売却すれば一括返済ができる(それ以外に方法がない)という場合は、金融機関に相談してみてください。土地の売却代金で一括返済するという条件で、担保を外して売却を認めてくれる場合があります(任意売却といいます)。

【土地の処分・利用方法】



Q38. SSが借地の場合の対応について

⇒⇒⇒ 借地を転用したい場合は地主の許可が必要になるので、できるだけ早く地主に相談します

1. 留意点

土地を賃借して事業を行ってきた場合、廃業にあたってその賃貸借契約を解約する必要がありますが、この場合、契約の内容によって解約の手続きが違ってきます。

2. 土地のみを賃借して建物を自己所有している場合

解約にあたっては契約満了時の3カ月ないし6カ月前までの通告を求めるケースが多いようです。契約内容によっては契約途中での解約が認められず、違約金等を請求されるケースもあるため注意が必要です。契約内容をよく確認してください。契約期間の明記がない場合は、期間の定めのない賃貸借契約として、基本的には任意の時期で解約の申入れが可能です。通告に際しては、後日のトラブルを避けるために、配達証明付内容証明郵便で通告を行うのも一つの方法です。

契約を解約する際には建物の撤去が求められ、解体撤去費用が必要になります。多額の解体撤去費用がかかる場合、建物の売却という方法もありますが、この場合は土地の所有者(貸主)の同意が必要になります。同意が得られない場合は、裁判所に貸主の同意に代わる許可を求めることができます。建物を用途変更しない場合は、第三者に賃貸することは可能です。

3. 借地をSSから別事業に転用したい場合

賃貸借契約では事業の目的に制限がついている場合があります。SSを廃業してその土地の上に別の建物を建てるような場合は、土地の所有者(貸主)の承諾が必要になります。早めに土地の所有者に相談してください。

4. 土地・建物とも賃借している場合

基本的な注意点は土地の賃借と同じです。SSを元売から賃借している場合は、そのまま返却という事例が多いようですが、契約途中の解約がどのような規定になっているかについては、契約書をよく確認してください。事前通告期間を切って契約の解除を申し出た場合は、違約金等が発生する可能性があります。また、貸主の保有施設の造作に手を入れた場合や、新たな施設を増設したような場合は原状回復義務が

課せられる可能性があります。ただし、貸主の承諾を得て増設したものは、施設の価値を増すと判断できれば貸主に買取を請求できる場合があります。

その他、一般的な注意事項としては、保証金の返還規定についての確認や、連帯保証人への対応等が挙げられます。差し入れた保証金は転業等の資金源として活用できますが、一定期間が経過しないと返還されなかったり、減額されたりする契約条件になっている場合もあります。保証金の返還に関するトラブルは多いので、十分に注意してください。また、廃業ではなく営業譲渡するような場合は、原則として貸主の承諾が必要になります。

不動産関係の契約は、専門的な知識も必要となりますので、困った場合は弁護士や司法書士に相談するか、各種相談窓口の利用を検討してください。

Q39. 洗車機や計量器の処分について

⇒⇒⇒ まず元売などを通じて売却先を探しますが、どうしても買い手が見つからなければ廃棄処分します

1. 洗車機はコイン洗車場での活用も可能です。

SSの廃業に際し、洗車機を自社で経営しているコイン洗車場に転用した事例があります。売却先は、なかなか見つからずに苦労することが多いようです。自分の知り合いだけでなく、元売や石商組合など、いろいろなところに相談するのがよいでしょう。従業員が独立を希望する場合は、SSと一緒に賃貸または譲渡するという方法もあります。

中古品の売却はこちらの期待した金額で売れるとは限りません。帳簿上の残価よりも低い金額でしか売れず、損失が発生する可能性もあります。

どうしても売却ができない場合は、リサイクル業者に依頼して引取りを依頼する方法もあります。しかし、老朽化してリサイクルが困難な場合は買い取ってもらえず、廃棄扱いとなることもあります。この場合、処分手数料がかかりますので注意が必要です。

なお、リースの場合はQ40を参照してください。

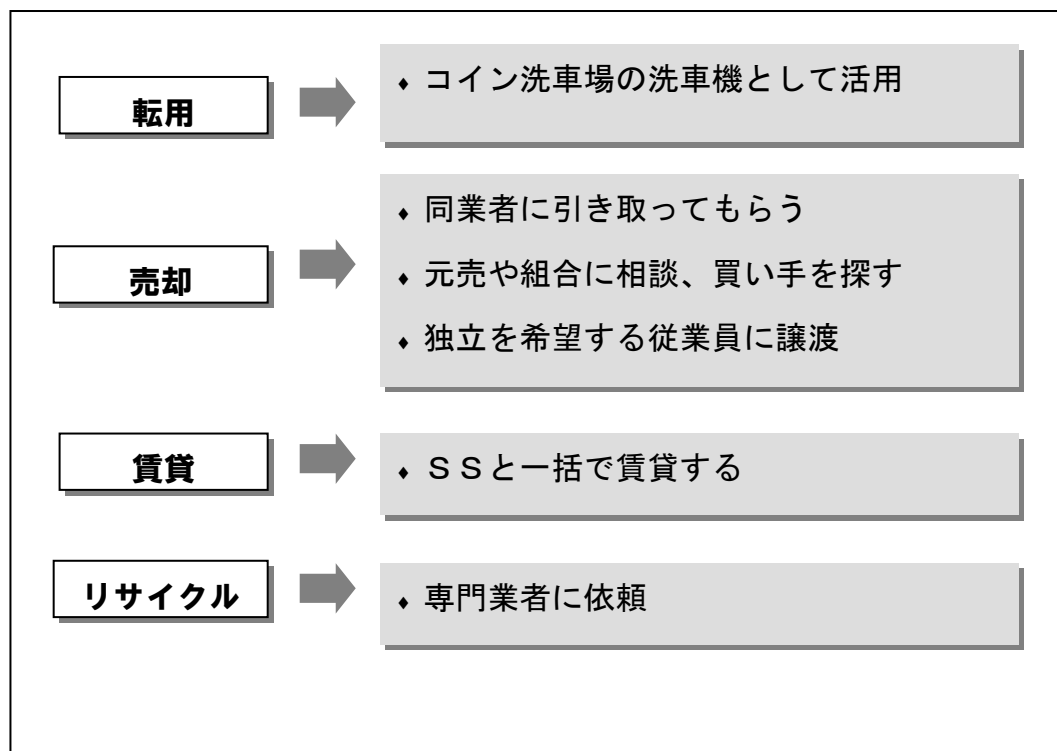
2. 解体工事には費用がかかる

洗車機には水道の配管もあるため、業者による解体工事が必要になります。工事費用は洗車機の種類や設置状況にもよりますが、廃業事例では数十万円程度はかかっているようです。

3. 計量器はメーカーや設置業者に相談を

計量器についても同様に、転売や譲渡の活用が検討できます。ただし、計量器は長期間使用しないと配管内にサビが出たりする可能性があります。廃業後の保管・撤去方法については、メーカーや設置業者に相談した方がよいでしょう。

【洗車機・計量器等の処分方法】



Q40. リース途中の洗車機や計量器の処分について

⇒⇒⇒ 残りのリース料を支払って契約を解除します

1. 原則中途解約は不可

リース物件はユーザー（賃借人）の指定でリース会社が購入し、リース期間中のリース料で購入資金や諸費用を回収する仕組みになっていますので、リース取引は原則として中途解約できません。

廃業のようにリース期間の途中で清算が必要な場合は、残りの期間のリース料に相当する額の解約損害金（リース標準契約書では「規定損害金」）を支払って、契約を解除することになります（手数料として再リース料の1～3回分程度を請求されることもあります）。

2. リース会社に相談の上処分方法を決定

リース物件は原則としてユーザー（賃借人）の費用負担で返還することになっていますが、中途解約の場合は賃借人が買い取ることもあるようです。このあたりはケース・バイ・ケースで、リース会社と相談の上で処分方法を決定する必要があります。

ただし、リース物件を引き取っても、使い途がなければ売却をする必要があります。うまく売ればリースの解約損害金の穴埋めになりますが、売却益には期待しない方がよいでしょう。

【リース契約解除の場合の規定例(リース標準契約書)】

条項	条文例
<p>契約違反</p> <p>第 19 条</p>	<p>賃借人がリース料の支払いを怠ったとき、契約条項に違反したとき、賃借人に信用不安や倒産の事実等があったとき、賃貸人は契約を解除し、賃借人は賃貸人に物件を返還し規定損害金を支払います。</p> <p>(この条文は①期限の利益喪失型、②契約解除型、③折衷型の3方式があり、②を例示した)</p>
<p>物件返還・清算</p> <p>第 22 条</p>	<p>リース期間の満了または解除により契約が終了したとき、賃借人は、賃借人の負担で賃貸人指定の場所に物件を返還します。リース期間の途中で物件が返還され、賃借人が第 19 条の支払いをしたときは、物件の価値と満了時の見積残存価値との差額を清算します。</p>

(出所)(社)リース事業協会「リース標準契約書」

Q41. 在庫商品の処分について

⇒⇒⇒ 返品、転売、セールなどで廃業日までに極力在庫を減らすようにします

1. まずは仕入先に返品を交渉

ガソリンなどの燃料油については、最終営業時点で元売と在庫量を確認の上、精算することになります。油外商品については、最終営業日をにらみ、発注量を減らしていくことが基本です。

在庫品については「返品」、「転売」、「セール」のいずれかの方法で減らしていきます。まず、返品ができるものは返品します。タイヤなどは仕入ではなく委託販売の場合もあります。その場合は事情を話して引き取ってもらうこととなります。仕入商品の場合であっても返品が可能かどうか、仕入先と交渉してみてください。多少の減額を条件に引き取ってもらえる場合があります。

次に、転売を考えます。バッテリーなどの商品は返品を拒否される場合もあります。しかし、同業者が引き取ってくれることもありますので、声をかけてみるとよいでしょう。

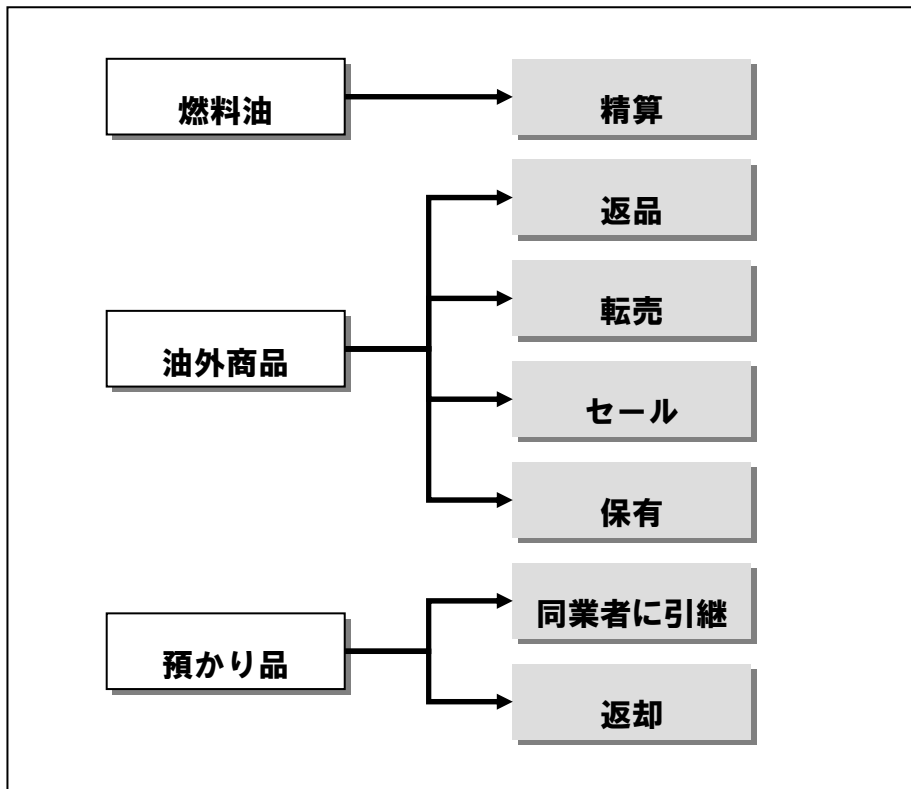
2. 閉店セールでさばく

最終営業日が決まったら、その直前に閉店セールを行い、在庫一掃を狙うのもいいでしょう。最近は廃棄するにも費用がかかります。お客様や地域への感謝もこめて、思い切った値段で販売してみてもいいでしょうか。

3. タイヤの預かりがある場合

スタッドレスタイヤを販売し、タイヤの履き替えなどでお客様のタイヤを預かっているSSもあります。この場合は、タイヤの履き替えを行う時期までに引き継いでくれる同業者を確保し、お客様に案内を出すようにします。タイヤ交換時に今後の意向を確認し、引き続き預かりを希望する場合は新たな預かり先を紹介します。新たな預かり先を希望しない場合は、預かっていたタイヤを返却します。

【商品在庫等の処分】



Q42. 借入金の処理について

⇒⇒⇒ 返済計画を立て、金融機関の担当者に説明します

1. 返済計画の策定

外部の負債を返済できない場合は自主廃業ができませんので、ここでは返済が可能という前提で説明します。

まず、自主廃業までにどのように返済を行うか、返済原資(返済の資金)を明確にし、返済計画を立てます。会社の資金だけで返済ができず、経営者の個人資産を充当することが必要な場合は、その旨きちんと金融機関に説明する必要があります。

土地の処分で最終的な返済を行うことを予定している場合は、不動産売買が不成立の場合、返済ができないということになります。確実に売却できるよう、事前に関係者と十分な準備が必要です。

2. 金融機関との信頼関係

SS撤退後、別の事業を始める場合や、既存事業を継続する場合は、今後も金融機関との取引が続くこととなります。今後の資金調達にも影響しますので、単に返済を行うだけでなく、きちんとした返済ができるという信頼感を担当者に与えるような対応が大切です。

Q43. 廃業にかかる費用について

⇒⇒⇒ 施設解体費用やリース解約費用の他、設備や在庫処分に伴う資産除却損などが発生します

1. 施設解体費用

廃業に係る費用として最も大きいのは施設解体費用です。事例調査によると、補助金を利用しているも、自己資金で数百万円から1千万円程度を要しています。また、洗車機や計量機などをリースで使用していて、期間途中で契約解除する場合は、解約損害金の支払が必要になります。事例調査では、POS 機器が約 50 万円、洗車機が約 100～200 万円(残期間2年程度)の支払となっています。

なお機器類を廃棄処分する場合は、リース会社に廃棄証明を提出することが必要になる場合があります。詳しくはリース会社に相談してください。

2. 土壌汚染への注意

注意が必要なのは、土壌汚染関係の費用で、汚染除去費用はかなりの高額になる場合があります。一例として、汚染範囲決定のためのボーリング調査で約 150 万円、土壌の入れ替え等で約 7,000 万円という事例があります。汚染状況により費用は変わりますが、相当な費用が発生するリスクがあることは念頭に置いておく必要があります。

3. 会計上の影響

施設や在庫を処分する場合、会計上資産除却損が発生します。現金の支出ではありませんが、決算に大きな影響を与えますので、注意してください。

【廃業にかかる費用】

費用項目	内容、費用の目安
施設解体費用	建物・設備解体撤去費用 地下タンク撤去費用 自己資金で数百万円から1千万円程度
リース解約費用	期間途中での解約損害金 (支払例) ・POS 機器…50 万円 ・洗車機…100～200 万円(残期間約2年) ・洗車機の廃棄費用(リースの残債務とは別に)が 20～30 万円
退職金	中退共で対応 別途上乘せが必要な場合もあり
在庫処分等	数十万円
挨拶状印刷、近隣対策、登記費用等	数十万円
土壌汚染対策費	状況により数十万円～1000 万円以上

(出所)事例調査結果等による。

(4) 税金・社会保険関係

Q44. 個人事業主が資産を売却した場合の税金の処理について

⇒⇒⇒ 事業所得と譲渡所得に分けて処理します

1. 棚卸資産の売却益は事業所得、固定資産の売却益は譲渡所得

個人事業主が廃業に伴い資産を処分する場合、資産の種類によって所得税における所得の種類が変わります。商品などの棚卸資産を売却する場合は売上として事業所得となりますが、固定資産など棚卸資産以外の資産を売却した場合は、その所得は原則として譲渡所得となります。例えば、商品配達用の車両を売却して得られた所得は事業所得ではなく、譲渡所得になります。

2. 譲渡所得の課税方法

譲渡所得に対する課税方法は、資産の内容により総合課税と分離課税に分かれます。

①土地建物等以外

器具備品など、土地建物等以外の資産を譲渡する場合は、総合課税となります。総合課税は、事業所得や給与所得等の金額と合計して税額を計算します。

②土地建物等

土地建物等を譲渡する場合は分離課税となり、他の所得金額とは分離して、別途定められた税率によって税額を計算します。

譲渡所得の計算方法は、以下のとおりとなります。

【譲渡所得の計算方法】

$$\text{譲渡所得} = \text{収入金額} - (\text{取得費} + \text{譲渡費用}) - \text{特別控除額}$$

(注)総合譲渡所得の特別控除の額は、その年の長期の譲渡益と短期の譲渡益の合計額に対して50万円です(譲渡益が50万円以下の場合はその金額まで)。土地建物の譲渡所得の特別控除についてはいくつかの特例が定められています。

3. 短期譲渡所得と長期譲渡所得

総合課税の譲渡所得は、取得したときから売ったときまでの所有期間によって短期と長期の二つに分かれます。所有期間が5年以内の場合は短期譲渡所得となり、所有期間が5年を超えている場合は長期譲渡所得となります。短期譲渡所得の金額は全額が総合課税の対象になりますが、長期譲渡所得の金額はその2分の1が総合課税の対象になります。

土地建物等分離課税の場合は、譲渡した年の1月1日において所有期間が5年以下のものを短期譲渡所得といい、譲渡した年の1月1日において所有期間が5年を超えるものを長期譲渡所得といいます。分離課税の場合は短期譲渡所得と長期譲渡所得で税率が異なります。

【総合課税と分離課税の譲渡所得】

	課税方式	譲渡した資産	所有期間
総合短期譲渡所得	総合課税	土地建物以外	5年以下
総合長期譲渡所得			5年超
分離短期譲渡所得	分離課税	土地建物	5年以下
分離長期譲渡所得			5年超

(注) 個別の税務上の判断は税理士や所轄の税務署にご確認ください。

Q45. 退職金の処理について

⇒⇒⇒ 退職所得として源泉徴収します。役員退職金は損金にならない場合があります
あり注意が必要です

1. 退職者への課税

従業員に対する退職金は、退職所得控除額を差し引いた後、その2分の1に相当する金額を退職所得とします。退職所得控除額は、個々の従業員の勤続年数によって異なります。

従業員に退職金を支払う際は、上記方法で求めた退職所得にかかる所得税額と住民税額を計算し、これらの金額を源泉徴収します。

2. 源泉徴収額の計算

退職所得は、原則として他の所得と分離して所得税額を計算します。退職金の支払の際に「退職所得の受給に関する申告書」を提出してもらい、所得税額を計算した上で、退職金の支払の際に所得税の源泉徴収を行います。「退職所得の受給に関する申告書」の提出がなかった人の場合は、退職金の支払金額の20%を源泉徴収します。退職所得の受給者は、後日確定申告を行うことにより税額の精算をします。

3. 退職金が損金不算入になる場合

退職金を支払う企業は退職金を損金として計上できますが、役員退職金については不相当に高額な場合、損金として認められないことがあります。恣意的な支払と見られないように、あらかじめ役員退職金の支払規程を制定しておく必要があります。下記に、功績倍率法による役員退職金の算出の例を示します。

なお、個人事業で事業主と生計を共にする専従の家族従業員に「退職金」を支払った場合には、必要経費に算入することは認められていません。

【退職所得の計算方法】

$$\text{退職所得} = (\text{退職金} - \text{退職所得控除額}) \times 1/2$$

【退職所得控除額の求め方】

勤続年数	退職所得控除額
勤続 20 年以下	40 万円 × 勤続年数
勤続 20 年超	70 万円 × (勤続年数 - 20 年) + 800 万円

(注1) 勤続年数に1年未満の端数があるときは、1年として計算します。

(注2) 退職所得控除額が 80 万円より少ないときは 80 万円となります。

【役員退職金の算定の考え方】

$$\text{適正退職金の金額} = \text{退職時の役員報酬月額} \times \text{役員在職年数} \times \text{功績倍率}$$

功績倍率…役員の役職に応じて設定(例、社長=3.0、取締役=2.0 等)

(注意) 個別の税務上の判断は税理士や所轄の税務署にご確認ください。

Q46. 会社を清算したときの税金の処理について

⇒⇒⇒ 清算所得にも法人税がかかります

1. 清算事業年度

会社が事業年度の途中で解散した場合は、解散の前後で事業年度を分けます。解散日までの事業年度を、解散事業年度といいます。解散日が期中であれば、解散事業年度は1年に満たないことになります。解散日の翌日から始まる事業年度は清算事業年度といいます。

2. 清算所得に対する課税

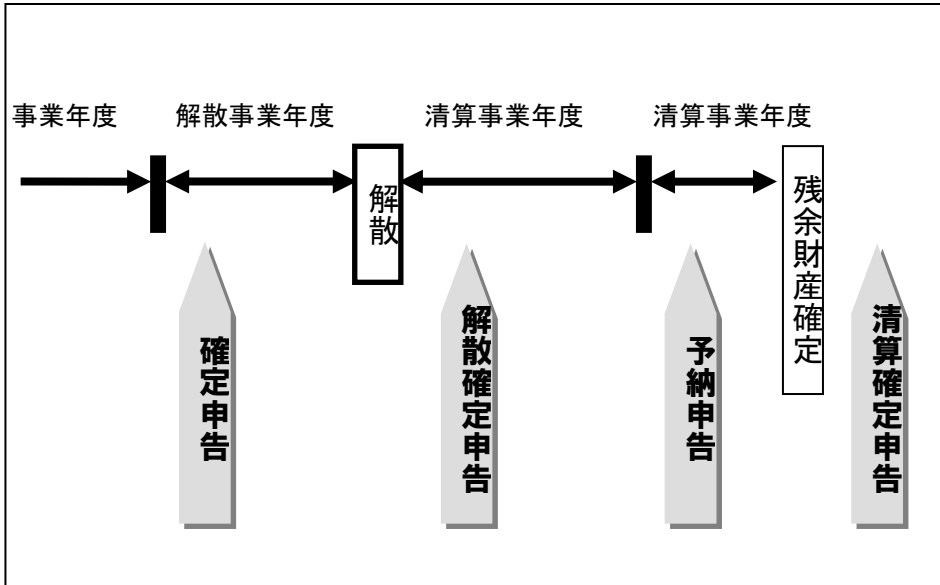
解散事業年度は通常の事業を行っていたわけですから、解散日から2ヶ月以内に通常の申告納税を行います。一方、解散日以降は、残余財産の清算による「清算所得」に対する課税に切り替わります。

3. 清算所得の求め方

清算所得は、資産を処分した価額を示す総資産から負債と清算費用(清算期間内に生じた費用で、人件費、資産処分のための諸費用等)を差し引いて残余財産の価額を算出し、そこから資本等の金額(資本金と資本積立金額)と利益積立金額等を差し引きます。

残余財産が確定した日から1ヶ月以内に清算確定申告書を提出します。清算が長期化し、複数の清算事業年度にまたがる場合は、各清算事業年度が終了した日から2ヶ月以内に予納申告書を提出します。

【解散事業年度と清算事業年度】



【清算所得の計算方法】

清算所得金額＝残余財産の価額－（解散時の資本等の金額＋利益積立金等）

（注）残余財産の価額＝総資産－（負債＋清算費用）

（注）個別の税務上の判断は税理士や所轄の税務署にご確認ください。

Q47. 株主が残余財産の分配を受けた場合の税金の処理について

⇒⇒⇒ みなし配当として課税されることがあります。

1. みなし配当への課税

清算所得の中から法人税と法人住民税、事業税を支払い、最終的に会社に残った財産は出資比率に応じて株主に分配されますが、これを残余財産分配額といいます。残余財産分配額のうち、資本金等の額を超える部分がある場合には、実質的には剰余金の配当と変わらないことから、「みなし配当」として課税対象となります。

2. みなし配当の算出

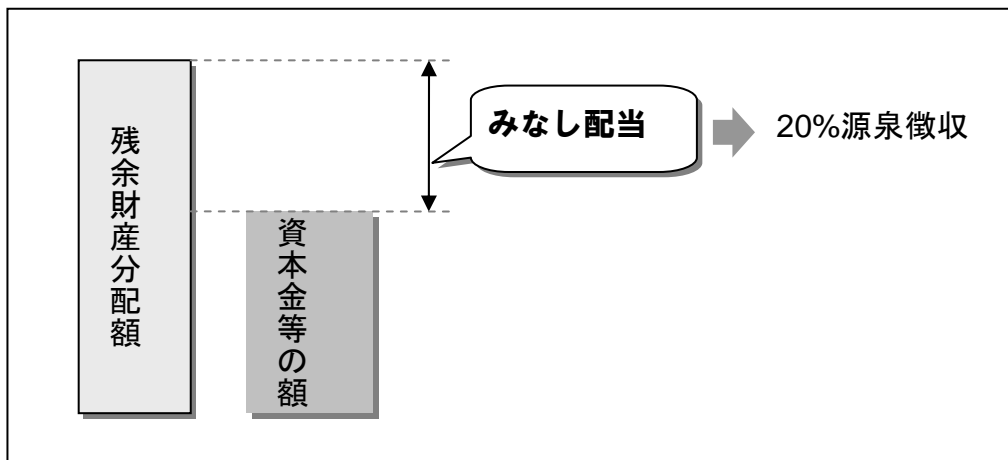
みなし配当は、残余財産分配額から各株主の所有株式に対応する資本金等の額（分配額に対応する資本等の金額に株式所有比率を掛けたもの）を引いたものとなります。残余財産分配額が、分配額に対応する資本等の金額以下の場合には、みなし配当はなく、残余財産分配額に対する課税はありません。

他方、残余財産分配額が、分配額に対応する資本等の金額を超える場合は、超えた金額がみなし配当となり、20%の源泉徴収の対象となります。

【みなし配当の求め方】

みなし配当所得＝残余財産分配額－分配額に対応する資本等の金額×

（払戻しを受ける株主が直前に所有していた当該払戻しに係る株式数÷発行済み株式総数）



(注意) 個別の税務上の判断は税理士や所轄の税務署にご確認ください。

(5) 諸手続

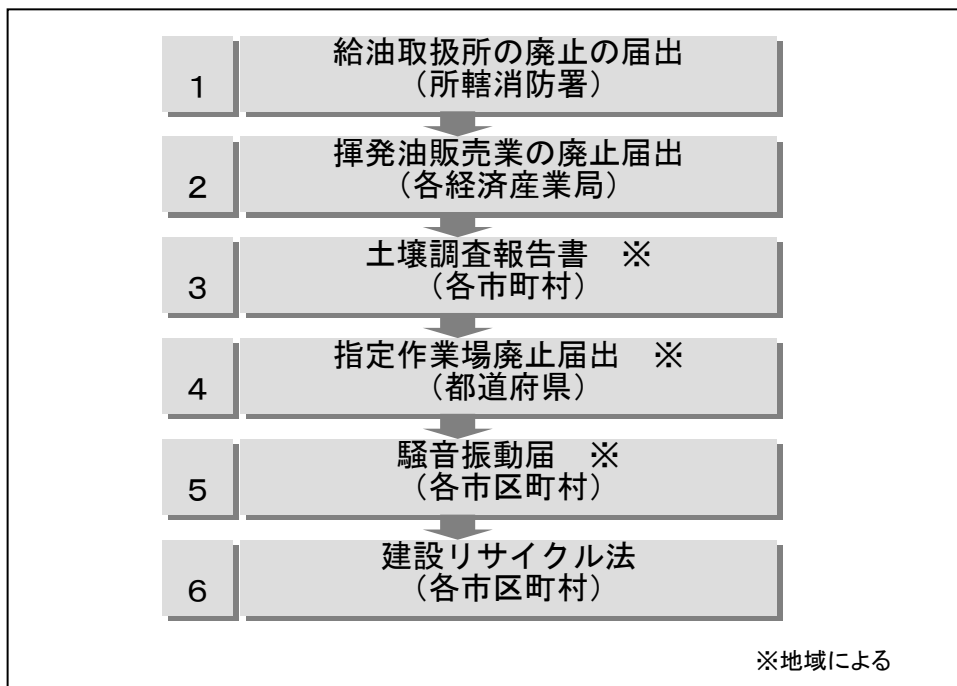
Q48. SS廃業に関連する法手続について

⇒⇒⇒ 消防法、品確法、備蓄法などがあり、自治体によっては環境関連の条例に関する手続きも必要です

SSを廃業するにあたり、関連する法令としては、消防法、品確法（揮発油等の品質の確保等に関する法律）、備蓄法（石油の備蓄の確保等に関する法律）が主なものです。また、軽油引取税の特別徴収義務者になっている場合は、廃止届出を行う必要があります。

最近では環境関連の規制が強化されています。関連する法律としては土壌汚染対策法があります。土壌汚染対策法では有害物質使用特定施設が廃止する場合などに土壌汚染の調査を義務づけていますが、SSは指定施設ではないため、廃業時の土壌調査は法的義務ではありません。しかし、東京都など一部の自治体では条例で廃業時の土壌汚染検査を義務づけているので、注意してください。詳細は各自治体にお問い合わせください。

【給油所の廃止に伴う手続き】



1. (消防法第 12 条の6)

機器…計量機(配管との縁切、シートで巻く等の処理)等

タンク…タンク内の残油処理(水、中和剤等)等

安全対策…給油所周りのフェンス等

書類…設置、変更にかかわる許可等申請書を添付。解体等の計画書も必要。

2. (揮発油等に品質の確保等に関する法律第9条届出書の提出)

(石油の備蓄の確保等に関する法律第 24 条)…届出書の提出

3. (土壤汚染対策法第3条)

(特定有害物質使用地に係る土壤調査報告(神奈川・東京等)等条例)

ベンゼン、鉛等汚染対策物質 26 物質の土壤、水質に準じる調査(ベンゼン 0.01mg/l 以下 等)

4. (環境確保条例(東京都)等)…廃止後 30 日以内

廃止時に土壤の調査、対策が必要の可能性あり

5. (騒音、振動規制法または、条例に基づいた届)

工事の7日前迄に届出書を提出

6. (建設工事に係る資材の再資源化等に関する法律第 10 条)…工事の7日前迄

届出書、解体の計画書、廃棄物の種別発生見込量の提出

Q49. 消防法の手続きについて

⇒⇒⇒ 「危険物取扱所廃止届出書」を提出します。

1. 留意点

消防法第 12 条の6 「製造所、貯蔵所又は取扱所の所有者、管理者又は占有者は、当該製造所、貯蔵所又は取扱所の用途を廃止したときは、遅滞なくその旨を市町村長等に届け出なければならない。」の規定に基づき、所轄消防署に「危険物取扱所廃止届出書」(様式第17)を提出してください。

2. 過去の設置、変更等の許可証の返還を求められることもある

所轄消防署によっては、今までに交付した設置や変更に関する許可証、申請書(副本)を廃止届出書と一緒に提出するよう求められることもあります。過去の書類を紛失した場合は廃止届出書が受理されず、紛失届などの手続が必要になる場合もありますので、注意してください。過去の届出書類を整理して、一覧できるようにしておくことをお勧めします。

また、施設解体等の計画書提出を要求される場合もあります。

3. SSは安全の確保が求められる

廃止届により、SSは消防法上の危険物取扱所でなくなります。しかし、今まで危険物を取り扱っていた場所ですので、施設の安全性を確保するための対応を求められます。具体的には、

- ・計量機は配管と縁切を行い、シートで巻く等の処理を行います。
- ・タンクは、タンク内の残油を抜き取り、水や中和剤を充填する処理を行います。
- ・敷地内に不用意に人が入ってこないように、周囲をフェンスで囲うなどの処置を行います。

必要な処理の詳細は、計量機業者などに相談するとよいでしょう。

【危険物取扱所廃止届出書】

様式第17（第8条関係）

製造所
危険物貯蔵所廃止届出書
取扱所

年 月 日			
殿			
届出者			
住所 _____			(電話 _____)
氏名 _____ ⑩			
設置者	住所	電話	
	氏名		
設置場所			
設置の許可年月日 及び許可番号		年 月 日 第	号
設置の完成検査年月日 及び検査番号		年 月 日 第	号
製造所等の別		貯蔵所又は 取扱所の区分	
危険物の類、品名 (指定数量)、最大数量		指定数量 の倍数	
廃止年月日			
廃止の理由			
残存危険物の処置			
※受付欄		※経過欄	

- 備考
- 1 この用紙の大きさは、日本工業規格A4とすること。
 - 2 法人にあっては、その名称、代表者氏名及び主たる事務所の所在地を記入すること。
 - 3 品名（指定数量）の記載については、当該危険物の指定数量が品名の記載のみでは明確でない場合に（ ）内に該当する指定数量を記載すること。
 - 4 ※印の欄は、記入しないこと。

Q50. 品確法・備蓄法手続について

⇒⇒⇒ 「揮発油販売業廃止届出書」を提出します。備蓄法では、「石油販売業廃止届出書」を提出します

1. 品確法の手続き

「揮発油等の品質の確保等に関する法律」(品確法)第9条では、「揮発油販売業者は、揮発油販売業を廃止したときは、遅滞なく、その旨を経済産業大臣に届け出なければならない。」と規定しています。

所管の経済産業局に「揮発油販売業廃止届出書」(様式第8)を提出します。

2. 譲渡する場合

個人または法人が相続や合併により事業全部を承継する場合も、承継の手続きをする必要があります。経済産業局長宛に「揮発油販売業承継届出書」(様式第3)、事業譲渡の場合は「揮発油販売業事業譲渡証明書」(様式第3の2)を提出します。

なお、承継・譲渡の届出を行う場合は、承継や譲渡の事実を証明する各種証明書が必要となります。詳細は各経済産業局にお問い合わせください。

【揮発油販売業廃止届出書】

様式第8

× 整理番号	
× 受理年月日	年 月 日

揮発油販売業廃止届出書

年 月 日

経済産業局長 殿

氏名又は名称及び法人に
あつてはその代表者の氏名
住 所

印

揮発油等の品質の確保等に関する法律第9条の規定により、次のとおり届け出ます。

- 1 登録年月日及び登録番号
- 2 事業を廃止した年月日
- 3 事業を廃止した理由

(備考) 1 この用紙の大きさは、日本工業規格A4とすること。

2 ×印の項は、記載しないこと。

3. 備蓄法の手続き

「石油の備蓄の確保等に関する法律」(備蓄法)第 23 条3項では、「石油精製業者は、その事業を廃止したときは、遅滞なく、その旨を経済産業大臣に届け出なければならない。」とあり、この規定は第 24 条3項で石油販売業者にも準用されます。所管の経済産業局に「石油販売業廃止届出書」(様式第 19)を提出します。

なお、一部廃止の場合は「変更届」または「廃止届」のどちらかを提出します。

【石油販売業廃止届出書】

様式第 19 (第 33 条関係)

届出番号

石油販売業廃止届出書

年 月 日

経済産業大臣 殿

届出者 商号、名称
氏 名 印
(法人にあつては、代表者の氏名)
住 所

(特定) 石油販売業を廃止したので、石油の備蓄の確保等に関する法律第 24 条第 3 項において準用する第 23 条第 3 項の規定により届け出ます。

営業所の所在地	
名 称	所 在 地
	(郵便番号) 電話番号 () -
廃止年月日	
廃止の理由	
設備の処分に関する事項	

備考 用紙の大きさは、日本工業規格 A 4 とする。

Q51. 軽油引取税の手続きについて

⇒⇒⇒ 「事業廃止届出書」、「消除申請書」を提出します。

1. 留意点

軽油引取税の特別徴収義務者になっている事業者は、廃止届出を行う必要があります。提出が必要な書類は、「事業廃止届出書」と「軽油引取税特別徴収義務者登録消除申請書」です。届出先は、本社所在地の都道府県税事務所となります。ただし、複数の都道府県にまたがって営業している場合は、各都道府県税事務所に届出をする必要になる場合があるので、各事務所に確認してください。

また、複数のSSの全部ではなく、一部だけ廃止するような場合は、「軽油引取税特別徴収義務者登録等申請書」の提出となります。

2. 廃業後の納税について

軽油引取税は前月の税金を翌月末までに申告納税するようになっています。月中で廃業した場合も、翌月に申告納税が必要なので注意が必要です。

3. 交付金の支払いについて

特別徴収義務者に対しては、前年1年分の徴収について年1回、交付金の支払いがあります。たとえば都税事務所の場合は例年10月頃となっています。廃業等で事務所を閉鎖する場合は、振込時に連絡が取れるようにしておく必要があります。経営者の自宅や、携帯電話番号を連絡先として届けておくといでしょう。

4. 現地確認について

廃業時には都道府県税事務所の担当者が残油確認をする場合があります。これは、未課税の油量がどの程度あるかを確認するとともに、残った軽油をどうするのか(すべて売り切る、元売に返却する、転売する…)を確認するためです。

ただし、現地確認はSSの箇所数、事務所からの距離にもよります。SS数が多い場合や遠隔地の場合は、現地確認を省略する場合もあるようです。詳細は事務所と相談してください。

【一例：事業廃止届出書(東京都)】

事業の開廃等の届出書

第十六号の三十五様式(第八条の四十五関係)

受付印 平成 年 月 日 都税事務所長 殿	※処理事項	事業者コード	事務所コード	処理区分	予備	整理番号				
		異動年月日								
	区分	元・特・販・製								
元売業者、特約業者、石油製品販売業者又は軽油製造業者等	フリガナ									
	氏名又は名称	Ⓜ								
	フリガナ									
	法人にあっては代表者の氏名	Ⓜ								
	フリガナ									
	住所又は所在地	(電話)								
下記のとおり地方税法 第144条の34第1項 第144条の34第3項 の規定により届け出ます。										
事務所又は事業所	フリガナ									
	名称									
	フリガナ									
	所在地	(電話)								
事業の開始、廃止又は休止の年月日等	開始年月日	平成	年	月	日	廃止年月日	平成	年	月	日
	休 止 期 間									
	平成 年 月 日 から平成 年 月 日まで									
事業の廃止又は休止の理由										
上記の事務所又は事業所の営業区域										
その他参考となるべき事項										
					異動年月日	平成	年	月	日	

Q52. 解散・清算する手続きについて

⇒⇒⇒ 株主総会で解散決議を行い、清算人による清算事務を行います。

1. 解散と清算

会社の解散とは、会社が事業活動を停止して、残務・財産の整理を行い、会社の法人格を消滅させることをいいます。株式会社の解散は、大きく2つのステップに分かれています。第一のステップは株主総会による解散の決議を行うこと、第二のステップは債権・債務の整理を行う清算手続です。株主総会の解散決議だけでは会社は消滅せず、清算を終了させることが必要です。会社はいったん解散すると、営業活動を行うことができなくなり、清算の手続のみを続けていくことになります。

なお、有限会社は新会社法で株式会社に準じることになっていますので、株式会社の手続を適宜読み替えてください。

2. 解散手続

株式会社の解散事由は会社法で定められています。自主廃業で株式会社を解散するには、株主総会を開催し、解散決議を行うことが必要です。解散決議は特別決議となり、過半数の議決権の株主が出席した上で、3分の2以上の決議が必要となります。解散の効力は解散決議が成立した時から発生します。

解散すると営業活動は一切できなくなり、ただちに清算に移行しますので、株主総会の開催前日までには会社の通常業務を完全に終えておくことが必要になります。

3. 清算と清算人

解散した会社の債権・債務を整理し、残余財産を株主に分配する手続が清算です。

会社の解散と同時に、取締役・代表取締役は退任し、清算を行う者として清算人・代表清算人が選任されます。清算人は1人以上いればよく、代表清算人の選任も任意です。清算人になる者は、定款で定める者、定款で定める者がいないときは株主総会で選任された者、株主総会で清算人が選任されなかったときは、解散時の取締役全員が清算人となり、代表取締役があればその者が代表清算人となるように定められています。一般的には代表取締役が(代表)清算人になることが多いようです。清算人の職務は、清算会社の現務の決了・債権の取立および債務の弁済・残余財産の分配となっています。

4. 清算手続

(1) 財産目録の作成

清算人は、就任後遅滞なく清算株式会社の財産の現況を調査し、解散日における財産目録および貸借対照表を作成し、株主総会で承認を受けなければなりません。

(2) 債権者に対する公告

解散後遅滞なく、2ヶ月以上の期間を定めてその期間内に債権者に対して債権の申出をする旨を公告し、かつ知れている債権者には、各別に催告をしなければなりません。

(3) 債務の弁済

清算人は会社の債務の弁済をする職務を行わなければなりません。債権者に対する公告・催告の期間内は、債務の弁済はできません。

(4) 残余財産の分配

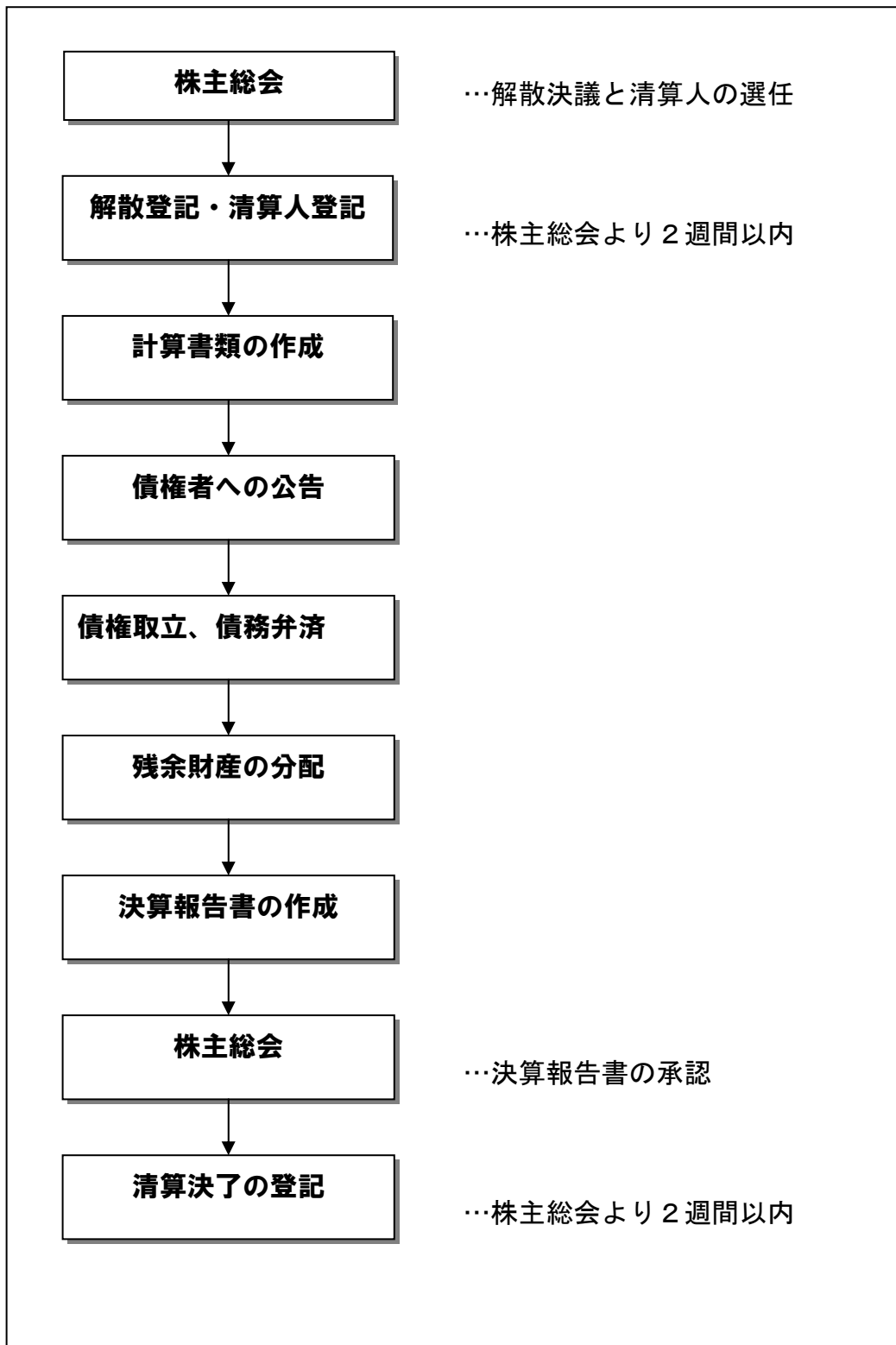
会社の債務の弁済後、残った財産(残余財産)を株主に分配します。

5. 解散の登記と清算人の登記

株主総会での解散決議後、清算人は2週間以内に解散の登記をしなければなりません。また、解散によって清算人となった者も2週間以内に清算人の登記をしなければなりません。

会社が債務超過となった場合はQ53を参照してください。

【解散から清算決了までの主な流れ】



Q53. 解散手続き中に債務超過が分かった場合について

⇒⇒⇒ 特別清算、破産手続きのいずれかの対応となります

1. 清算が債務超過となったら

解散後の清算を進めていくうちに、債権回収が難航したり、資産の売却が予想を下回ったりして、残余財産が生じるどころか最終的に債務超過になってしまう場合もあります。このような場合、通常の清算業務（普通清算）を行うことはできなくなり、特別清算に移行します。

2. 特別清算

清算人は、清算株式会社に債務超過の疑いが生じたときには、裁判所に特別清算開始の申立てを行わなければなりません。裁判所は特別清算開始の申立てを受けると、特別清算開始の命令を出します。ただし、①特別清算の手続の費用の予納がないとき、②特別清算によっても清算を完了する見込みがないことが明らかであるとき、③特別清算によることが債権者の一般の利益に反することが明らかであるときなどは、特別清算開始の命令は出されません。

特別清算は、債権者の多数決に基づいて定められる「協定」に基づいて債務の弁済を行うことができますが、債権者の合意が得られない場合など、特別清算による清算完了が困難と考えられる場合は、破産手続を行うことになります。

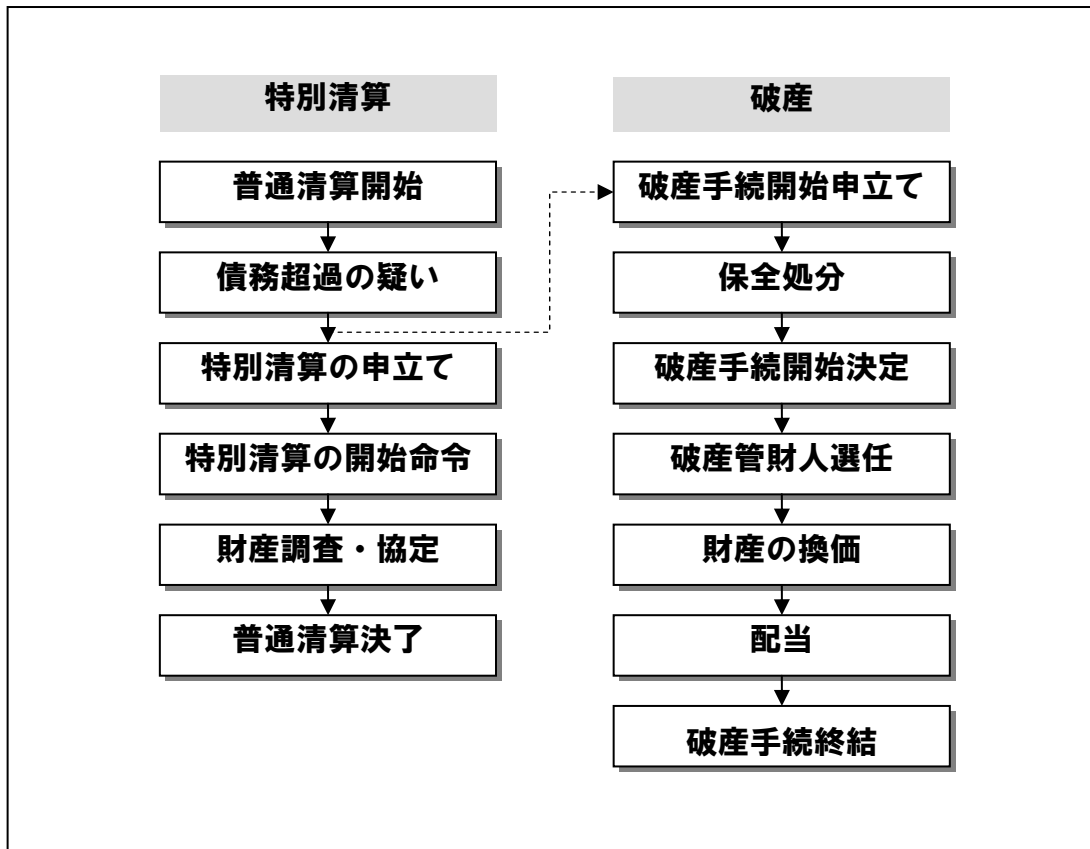
3. 破産手続

破産とは、会社または個人が債務超過などにより債務の支払い不能となったときに、裁判所の選任した破産管財人により、会社の財産を処分して債権者に公平に配当する手続をいいます。

破産は、債務者または債権者の破産手続開始の申立てにより開始されます。裁判所は、破産手続開始の申立てがあった場合には、債務者の財産に関し、その財産の処分禁止の仮処分その他の必要な保全処分を講じます。これは、個々の債権者が早い者勝ちで債務者の財産を処分してしまうのを防ぐためです。その後、裁判所が破産手続開始の原因となる事実を確認し、破産手続開始の決定を行います。

破産処理は裁判所が選任する破産管財人によって行われます。破産管財人は破産者の財産状況の調査、債権の調査・確定等を行い、最後に債権者に公平な配当を行います。配当が終了すると、破産管財人は計算報告書を裁判所に提出します。裁判所が破産手続終結の決定を行うことで破産手続は終了します。

【特別清算と破産手続の流れ】



(6) 環境対策

Q54. SS撤去工事の手順について

⇒⇒⇒ 諸届を行った上で工事に着手します。自治体によっては最初に土壌調査を行うことが必要になります

SSの解体撤去工事の流れは次図のようになります。

いきなり工事に着手するのではなく、事前に消防法他の諸届が必要になります。また、自治体によっては事前に土壌調査が必要になる場合もありますので注意してください。

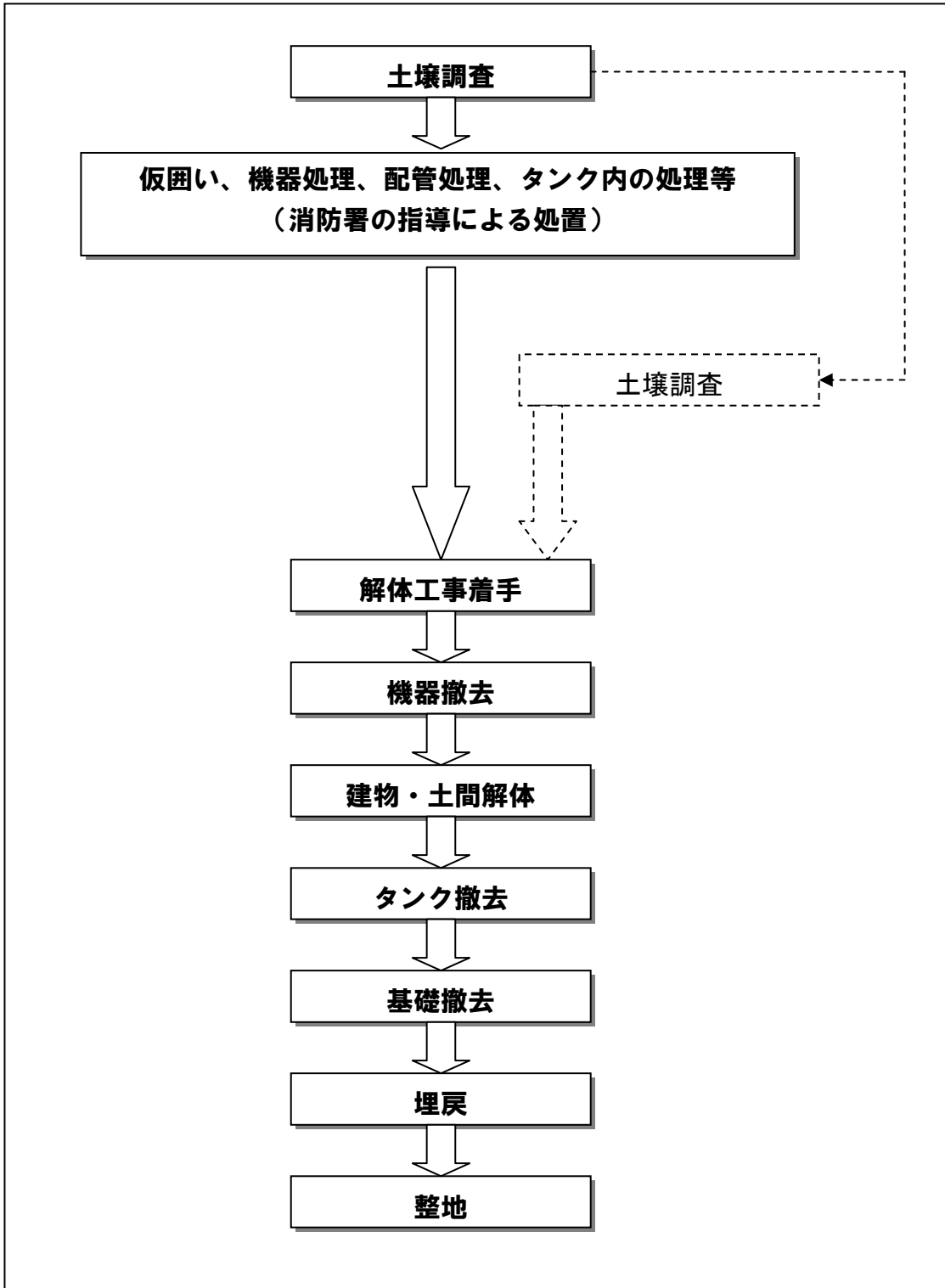
解体工事は、最初に施設の仮囲いを行い、機器類の破損を防ぐ養生を行います。また、タンク内の下作業を行います。これは所轄消防署の指導に従います。

続いて解体工事に着手します。まず計量機や洗車機等の機器類を撤去し、続いて建物・土間の解体を行います。次に地下タンクを掘り起こし撤去します。

最後に基礎を撤去し、埋め戻しを行い、整地します。

なお、地下タンク撤去工事等の各種補助金を活用する場合は、事前申請が前提となります。補助金申請の要件も年ごとに改定される場合がありますので、まずは工事の計画段階で各補助金の申請要件を確認することが必要です。

【給油所の廃止工事の流れ】



Q55. 廃業時のSS関連環境手続きについて

⇒⇒⇒ 一部の自治体では廃業時の土壌汚染検査が義務づけられています

1. 条例に基づく対応

土壌汚染対策法では有害物質使用特定施設が廃止する場合などに土壌汚染の調査を義務づけています。SSは指定施設ではないため、廃業時の調査は法的義務ではありません。しかし、東京都など一部の自治体では条例で廃業時の土壌汚染検査を義務づけています。

また、そのような自治体以外でも、SSの跡地を売却するような場合、重要事項の説明として土壌汚染リスクがないことを証明する必要があり、事実上土壌汚染調査が必要になる場合があります。

2. 東京都の例

「特定有害物質使用地に係る土壌調査報告等条例」により、ベンゼン、鉛等汚染対策物質26物質の土壌、水質基準に準じる調査を行い、「土壌調査報告書」を提出する必要があります(たとえば汚染基準は、ベンゼンでは0.01mg/リットル以下)。

また、「環境確保条例」により、指定作業場の廃止の場合は「指定作業場廃止届出」の提出が必要になります。この際、廃止時に土壌の調査・対策が求められる可能性があります。

Q56. 廃業時の環境対策資金補助制度について

⇒⇒⇒ 地下タンク撤去の補助金や、土壌汚染の検査費用の補助金があります
(平成 22 年度)

1. 「地域エネルギー供給拠点整備事業」

給油所を閉鎖する際、地下タンクの放置を防止する目的で、地下タンク等の撤去費用について補助金が支給されます。補助率は2/3、補助の上限は 1,000 万円です(平成 22 年度)。

2. 「環境対応型石油製品販売業支援事業」

給油所周辺地域の土壌の環境保全、環境負荷を低減するため、土壌汚染の検査に対して費用の補助が出ます。

対象要件は次のとおりです。

【地域エネルギー供給拠点整備事業】(平成 22 年度)

地域における石油製品の安全かつ効率的な安全供給体制の確保を目指すため、給油所撤退における地下タンク等の放置を防止するとともに、石油製品の供給不安地域において給油所が事業継続を行えるよう支援する。

①補助対象要件

給油所閉鎖時における地下タンク等の撤去に係る工事費用を支援。

②補助率2/3

③補助上限 1,000 万円

【環境対応型石油製品販売業支援事業】(平成 22 年度)

給油所周辺地域の土壌の環境保全、環境負荷を低減するため、土壌汚染の有無を検知する検査事業等の環境保全対策に対して支援を行う。

①補助対象要件

・土壌汚染検知検査補助事業

地下タンク・配管からの油漏れを早期に発見するためのガス圧検査などの検査に対し補助。

・地下埋設タンク・配管二次検査補助事業

土壌汚染検知検査を実施した結果、異常が認められた地下埋設タンク、配管について、その異常個所を特定するための検査に対し補助。

・漏えい検査管採取物調査補助事業

漏えい検査管から採取した試料に含まれるベンゼン、鉛、及び油分の含有量等を分析する調査に対し補助。

・ボーリング調査補助事業

ボーリング方式により採取した試料に含まれるベンゼン、鉛及び油分の含有量等を分析する調査に対し補助。

・油含有土壌等除去補助事業

基準以上の油分が確認された土壌等について、除去及び処理等を行う作業に対し補助。

・石油製品漏えい管理設備設置補助事業

地下埋設タンクに保管されている石油製品の在庫を精密に管理することが可能な設備(精密油面計)の設置に対し補助。

②補助率1/3(石油製品漏えい管理設備設置補助事業については2/3)

③補助対象経費上限額

・検知検査:100万円/SS/年

・タンク・配管2次検査:200万円/SS/年

・検知管採取物分析:100万円/SS/年

・ボーリング分析:200万円/SS/年

・油含有土壌等除去:500万円/SS/年

・石油製品漏えい管理設備:400万円/SS/年

(7) 廃業後の諸問題

Q57. SS跡地の有効活用方法について

⇒⇒⇒ 「売却」「賃貸」「自社利用」「保有」の中から選択します

1. SS跡地の処分・利用方法

SS跡地の処分・利用方法は大きく以下の4つになります。この中で、最適な利用方法を考えていくことになります。

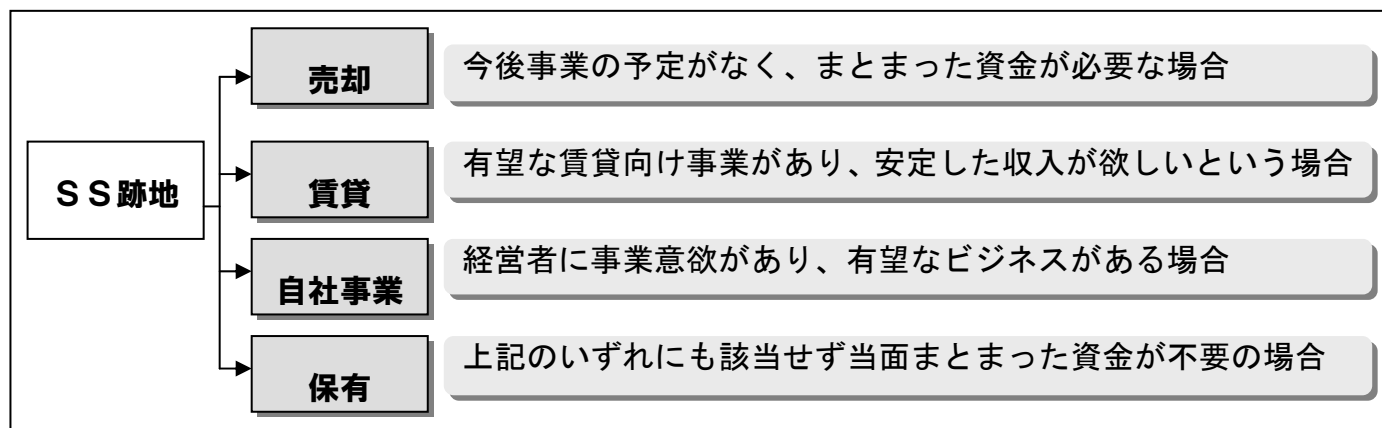
- ①「売却」は、今後事業の予定がなく、まとまった資金が必要な場合の選択肢になります。
- ②「賃貸」は、有望な賃貸向け事業があり、安定した収入が欲しいという場合に適した活用方法です。狭い意味での不動産有効活用は、この不動産賃貸を意味します。
- ③「自社利用」は、経営者に事業意欲があり、SS以外で自ら手がけたい有望なビジネスがある場合の選択肢となります。
- ④上記のいずれか決められず、当面まとまった資金も必要ない場合は「保有」という選択肢もあるでしょう。

2. 「保有」はリスクも念頭に

ただ、これからは人口減少時代を迎え、地価が右肩上がりで上昇する時代は終わりました。都心部など今後も人が集まり、さまざまなビジネス展開が有望な立地と、郊外や山間部など、今後の需要が考えにくい立地に明確に分かれていくことが予想されます。

今後は、明確なプランもなく、土地を保有し続けるのは固定資産税リスクとなり得ます。

【SS跡地の有効活用の考え方】



Q58. 不動産賃貸の手順について

⇒⇒⇒ 立地特性を調査し、有望業種の絞り込みと賃貸方式の決定をします

1. 不動産賃貸の考え方

不動産賃貸による有効活用を考える場合、まず当該立地でどんな事業が有望か、事業の絞り込みを行います。基本的にはマンション・アパートのような住居系、ロードサイドビジネスのような商業系、オフィス・工場などの業務系、あるいは駐車場（月極、コインなどいろいろあります）などが考えられます。商業系の中でも、スーパーやコンビニエンスストアのような物販系と、飲食系に大きく分かります。

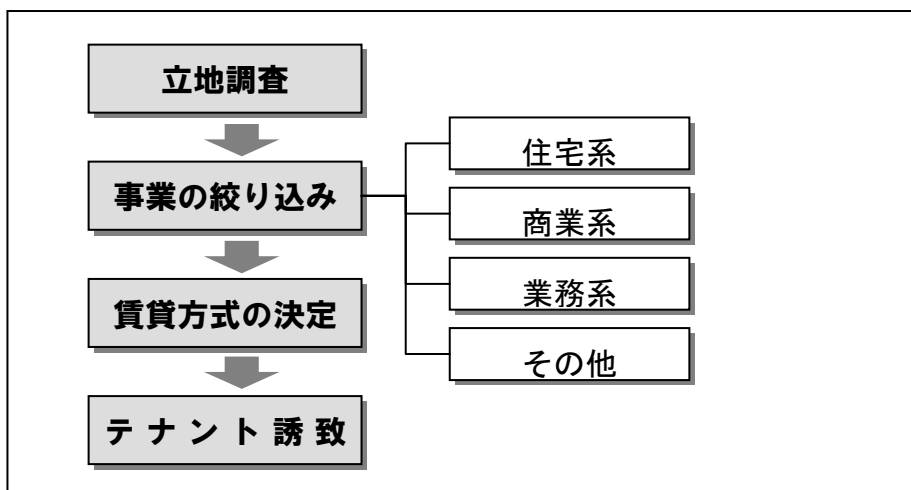
2. 賃貸方式の検討

次に、どのような形態で賃貸するかを検討します。一般に、大きな収入が得られるのは、オーナーが自分の資金で建物を建て、テナント企業に貸す、建物賃貸方式ですが、敷地だけの賃貸で、建物は借地人が建設する方法もあります。リスクと得られるリターンの組み合わせで、どのような方法が最適かを検討します。

3. 立地調査の重要性

土地を所有している方は、自分の土地に愛着があるものです。ここならどんなビジネスも有望だ、などと考
えがちですが、実際にはあらゆる事業が有望な土地というのはありません。立地に適した事業を検討する
必要があり、そのためにはいくつかの候補事業について、立地調査を行うことをお勧めします。立地調査は、想
定される商圈内の吸引力（どれだけのお客を呼べるかの指標）やライバル企業との競合状況をもとに、事業
の可能性を評価するものです。詳しくは専門のコンサルタントや調査機関に相談してください。

【不動産賃貸の手順】



Q59. テナントの探し方について

⇒⇒⇒ ロードサイドビジネスの多くは、自分で直接交渉できます

1. 留意点

不動産賃貸を考える場合、テナントをどうやって探したらいいのかわからない、という場合が少なくないと思います。一口に不動産賃貸といっても、上述のようにマンション・アパートのような住居系から、ロードサイドビジネスのような商業系、オフィス・工場などの業務系など、さまざまです。

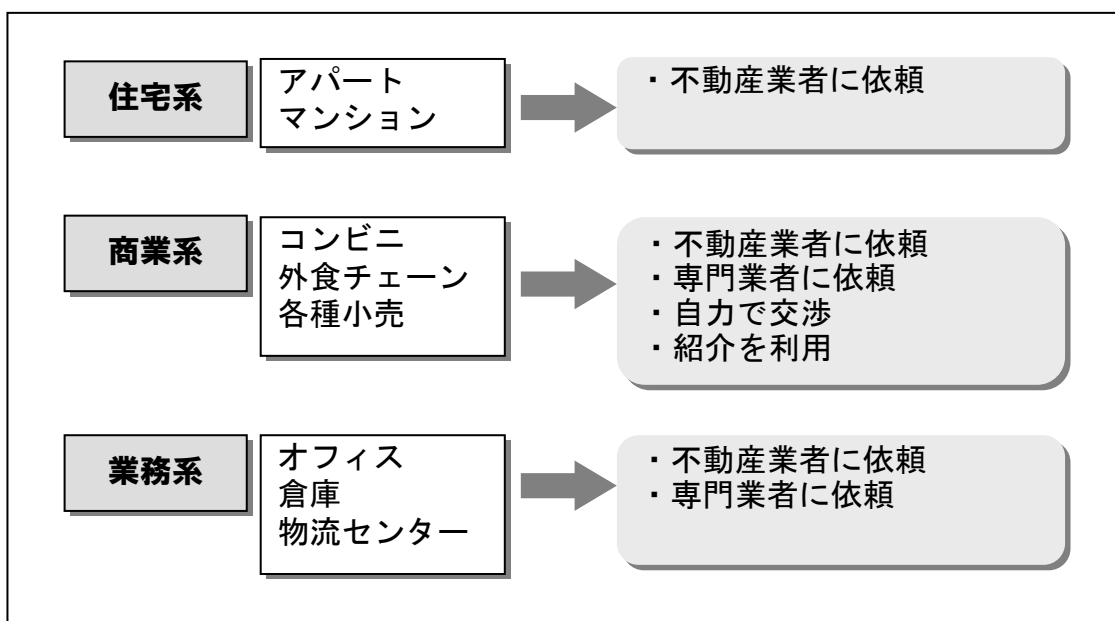
2. 住宅系の場合

賃貸住宅は自力で探すのはまず無理ですから、不動産業者に仲介してもらいましょう。

3. 商業系・業務系の場合

ロードサイドビジネスは、自力で探すのはハードルが高そうですが、事例調査ではSS経営者が自分で交渉し、テナントを獲得している例があります。たとえばコンビニエンスストアが有望だと考えたら、コンビニエンスストアの本部と直接交渉してみるのです。コンビニに限らず、物販・飲食などロードサイドビジネスをチェーン展開している企業は、新規店舗の用地を常に探しており、専門の部署があり、一般の土地所有者からの相談を受けています。ただ、いきなり飛び込みで行くよりは、SSの跡地をコンビニに貸している経営者を知っていれば、その人に本部の担当者を紹介してもらうとよいでしょう。

【テナントの探し方】



Q60. 賃貸用建物の建設資金調達について

⇒⇒⇒ 業態によっては建設協力金方式で借入の負担を軽減できます

1. 借入金による資金調達の問題点

土地所有者が自分の資金で建物を建て、店舗出店を希望する企業に建物を貸すという手法は、比較的行われている不動産活用方法です。この場合、全額自己資金で建物を建設することは少なく、建設資金の大半を金融機関などの借入金で調達するケースが多いようです。しかし、建物の建設資金に占める借入金の割合が大きくなれば、当然返済負担も大きくなり、収入が減るだけでなく、リスクも増加することになります。

2. 建設協力金による建設資金の確保

建設資金を土地所有者(貸し手)ではなく、出店を希望する会社に負担してもらう方法があります。それが「建設協力金」です。建設協力金は、ビル・店舗などの賃貸物件を建設する資金を、出店を希望するテナント(賃借人)が土地所有者(賃貸人)に差し入れる資金のことです。賃貸人は差し入れられた建設協力金を建設資金に充当します。

建設協力金は、敷金や保証金に移し替えられるのが一般的で、賃借期間に合わせ、保証金の返還(償却)という形で賃借人に返済していきます。具体的には毎月の賃料と相殺し、保証金部分の返済を差し引いた賃料を受け取ります。また、敷金に振り替えられた協力金は契約解消時に敷金として返済することになります。

3. 建設協力金方式のメリット

建設協力金方式のメリットは以下のとおりです。

- ①借手企業が資金を一部負担することで、金融機関の借入金のみで建設するよりリスクを抑えることができます。もし、建設費全額を建設協力金で充当できれば、金融機関からの借入なしで建物を建設することができます。
- ②建設協力金は金利を課さないことが多く、金利負担の軽減になります。金利がゼロであれば、市場金利が上がっても保証金の返済額は一定となります。これにより金利上昇による返済負担の増加リスクをなくすることができます。

ただし、テナントの業態・事業者によって建設協力金の取り扱いが違います。建設費全額を差し入れる

ケースもあれば、一部しか差し入れないケースもあります。また、建設協力金の返還条件もさまざまです。テナント事業者を選ぶときは、建設協力金の差し入れ条件について確認し、できるだけ有利な条件で契約できるようにすることが重要になります。

【不動産契約時に差し入れる金銭と返還の有無】

名目	返還の有無
敷金	退去時の返還が原則。ただし家賃の滞納や原状回復のために一部差引かれることがある。
保証金	退去時に一括返還される場合や、家賃と相殺して毎月返還していく方法などさまざま。
礼金	返還されない。
建設協力金	敷金や保証金に振り替えることで後日返還。

Q61. 異業種進出の支援制度について

⇒⇒⇒ 全国石油協会の「構造改善促進利子補給事業」があります
(平成 22 年度)

社団法人全国石油協会では、給油所の構造改善のために借入金の利子補給制度があります。
このうち、「揮発油販売業を廃止し、新たに石油製品販売業以外の事業を行うための資金」(下表 g. 参照)が利用可能です。これは、SSを廃業し、他事業を開始する際、その設備資金等の借入金について、利子補給をおこなうものです。

概要は以下のとおりとなっています。

【構造改善促進利子補給事業】(平成 22 年度)

〈利子補給対象〉

a～f 略

g. 揮発油販売業を廃止し、新たに石油製品販売業以外の事業を行うための資金

h～i 略

〈対象資金限度額〉

g. 設備・運転資金併せて 1 企業当たり 2 億円

ただし、運転資金は、設備資金借入が前提で設備資金の 50%以内

〈利子補給率〉

g. 借入金利または 3.0%のいずれか低い方

Q62. 廃業後の健康保険手続について

⇒⇒⇒ 会社を解散する場合は「被保険者資格喪失届」と「適用事業所全喪届」を提出します

1. 健康保険の手続

SS事業者は、石油販売事業者を対象とする健康保険組合（健保組合）か健康保険協会（協会けんぽ）の健康保険、あるいは国民健康保険のいずれかに加入していると思われます。

健保組合か協会けんぽに加入している企業が廃業して会社を解散する場合は、被保険者（従業員）の「被保険者資格喪失届」と、会社の「適用事業所全喪届」の2種類を、加入先の健保組合か協会けんぽに提出します。「適用事業所全喪届」には、廃業・解散の事実を証明できる書類（下表）を添付する必要があります。

2. 手続時の留意点

保険料に滞納があると全喪届は受理されません。滞納保険料は差し押さえの対象になります。保険料の支払いに不安がある場合は、早めに健保組合や協会けんぽに相談しましょう。

廃業後も会社を解散せず、石油販売に関連した事業を営む場合は、健保組合への残留が可能となる場合もあります。加入の健保組合にご相談ください。

3. 廃業・解散後の健康保険

「適用事業所全喪届」を提出すると、翌日から今までの健康保険は使えなくなります。廃業後の健康保険としては、国民健康保険に加入するか、健康保険の任意継続被保険者となる方法があります。また、同居家族で健康保険被保険者がいる場合は、その被扶養者になるという方法もあります。

健康保険の任意継続被保険者、健康保険被保険者の被扶養者、国民健康保険の加入者のいずれであっても、原則、自己負担割合は変わりませんが、保険料は上記のいずれに該当するかで異なります。

保険料は本人の収入（標準報酬月額）によって決まります。健保組合の任意継続被保険者の場合は、退職時の本人の標準報酬月額と、健保組合の平均標準報酬月額のいずれか低い方の保険料となります。協会けんぽの任意継続被保険者の場合は、退職時の標準報酬月額と、別途定められる上限額（平成22年度現在で28万円）のいずれか低い方の保険料となります。

なお、協会けんぽは都道府県で異なる保険料率が設定されています。健保組合または協会けんぽの任

意継続被保険者となるか、国民健康保険に加入するかは、両者の保険料を比べて決めればよいでしょう。

【適用事業所全喪届の書式】

届書コード 102	健康保険 厚生年金保険 適用事業所全喪届	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%;">所長</td> <td style="width: 20%;">次長</td> <td style="width: 20%;">課長</td> <td style="width: 20%;">係長</td> <td style="width: 20%;">係員</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	所長	次長	課長	係長	係員																																																																																
所長	次長	課長	係長	係員																																																																																			
◎記入の方法は裏面に書いてありますので「裏面」をご覧ください。 ◎「送」印は記入しない場合があります。	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width: 15%;">①事業所整理記号</th> <th style="width: 15%;">②事業所番号</th> <th style="width: 15%;">③全喪年月日</th> <th style="width: 15%;">④全喪の原因</th> <th style="width: 15%;">送</th> <th style="width: 20%;">事業所名称</th> </tr> <tr> <td> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 5%;">形</td> <td style="width: 5%;">号</td> <td style="width: 5%;">年</td> <td style="width: 5%;">月</td> <td style="width: 5%;">日</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> </td> <td></td> <td> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 5%;">年</td> <td style="width: 5%;">月</td> <td style="width: 5%;">日</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> </td> <td> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 5%;">解雇</td> <td style="width: 5%;">1</td> <td style="width: 5%;">任意退社</td> <td style="width: 5%;">2</td> <td style="width: 5%;">認可</td> <td style="width: 5%;">3</td> <td style="width: 5%;">4</td> <td style="width: 5%;">5</td> <td style="width: 5%;">6</td> <td style="width: 5%;">7</td> <td style="width: 5%;">8</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> </td> <td style="text-align: center;">送</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="3">⑤全喪後の連絡先</td> <td colspan="3">⑥全喪の事由</td> </tr> <tr> <td colspan="3"> 〒 _____ 住所 氏名 電話番号 (局) 番 </td> <td colspan="3"> _____ 事由 </td> </tr> <tr> <td colspan="3"> 事業再開見込年月日 平成 ____年 ____月 ____日 </td> <td colspan="3"> 備考 _____ </td> </tr> <tr> <td colspan="6" style="text-align: left;">平成 ____年 ____月 ____日 提出</td> </tr> <tr> <td colspan="3"> 〒 _____ 事業所所在地 事業所名称 事業主氏名 電話 (局) 番 </td> <td colspan="3" style="text-align: right;"> 受付日付印 _____ </td> </tr> <tr> <td colspan="3"></td> <td colspan="3" style="text-align: center;"> 社会保険労務士の提出代行者印 _____ </td> </tr> </table>	①事業所整理記号	②事業所番号	③全喪年月日	④全喪の原因	送	事業所名称	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 5%;">形</td> <td style="width: 5%;">号</td> <td style="width: 5%;">年</td> <td style="width: 5%;">月</td> <td style="width: 5%;">日</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	形	号	年	月	日							<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 5%;">年</td> <td style="width: 5%;">月</td> <td style="width: 5%;">日</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	年	月	日				<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 5%;">解雇</td> <td style="width: 5%;">1</td> <td style="width: 5%;">任意退社</td> <td style="width: 5%;">2</td> <td style="width: 5%;">認可</td> <td style="width: 5%;">3</td> <td style="width: 5%;">4</td> <td style="width: 5%;">5</td> <td style="width: 5%;">6</td> <td style="width: 5%;">7</td> <td style="width: 5%;">8</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	解雇	1	任意退社	2	認可	3	4	5	6	7	8												送		⑤全喪後の連絡先			⑥全喪の事由			〒 _____ 住所 氏名 電話番号 (局) 番			_____ 事由			事業再開見込年月日 平成 ____年 ____月 ____日			備考 _____			平成 ____年 ____月 ____日 提出						〒 _____ 事業所所在地 事業所名称 事業主氏名 電話 (局) 番			受付日付印 _____						社会保険労務士の提出代行者印 _____		
①事業所整理記号	②事業所番号	③全喪年月日	④全喪の原因	送	事業所名称																																																																																		
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 5%;">形</td> <td style="width: 5%;">号</td> <td style="width: 5%;">年</td> <td style="width: 5%;">月</td> <td style="width: 5%;">日</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	形	号	年	月	日							<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 5%;">年</td> <td style="width: 5%;">月</td> <td style="width: 5%;">日</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	年	月	日				<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 5%;">解雇</td> <td style="width: 5%;">1</td> <td style="width: 5%;">任意退社</td> <td style="width: 5%;">2</td> <td style="width: 5%;">認可</td> <td style="width: 5%;">3</td> <td style="width: 5%;">4</td> <td style="width: 5%;">5</td> <td style="width: 5%;">6</td> <td style="width: 5%;">7</td> <td style="width: 5%;">8</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	解雇	1	任意退社	2	認可	3	4	5	6	7	8												送																																													
形	号	年	月	日																																																																																			
年	月	日																																																																																					
解雇	1	任意退社	2	認可	3	4	5	6	7	8																																																																													
⑤全喪後の連絡先			⑥全喪の事由																																																																																				
〒 _____ 住所 氏名 電話番号 (局) 番			_____ 事由																																																																																				
事業再開見込年月日 平成 ____年 ____月 ____日			備考 _____																																																																																				
平成 ____年 ____月 ____日 提出																																																																																							
〒 _____ 事業所所在地 事業所名称 事業主氏名 電話 (局) 番			受付日付印 _____																																																																																				
			社会保険労務士の提出代行者印 _____																																																																																				

【適用事業所全喪届に添付する書類】

- ①雇用保険適用事業所廃止届(事業主控え)の写し
- ②解散登記の記載がある登記簿謄本

上記①または②の添付が困難な場合は、次のいずれかの書類を添付。

- ③合併、解散、休業等異動事項記載がある法人税・消費税異動届の移し又は給与支払事務所等の廃止届の写し
- ④休業等の確認ができる情報誌、新聞等の写し
- ⑤事業廃止などを議決した取締役会議事録の写し
- ⑥その他適用事業所に該当しなくなったことを確認できる書類

【被保険者資格喪失届の書式】

届書コード	処理区分
201	届出

健康保険 被保険者資格喪失届 厚生年金保険

所長	次長	課長	係長	係員

①事業用印欄記号

被保険者 事業用印	
--------------	--

◎記入の方法は裏面に書いてありますのでよく読んでください。

② 被保険者の氏名	③ 生年月日	④ 種別(性別)	⑤ 年金手帳の基礎年金番号	⑥ 資格喪失年月日	⑦ 資格喪失原因	⑧ 標準報酬月額	⑨ 保険料負担率	⑩ 扶養者番号	⑪ 被保険者番号	⑫ 被扶養者番号	⑬ 備考
氏名	年 月 日	種別 (性別)	基礎年金番号	年月日	原因	標準報酬月額	負担率	扶養者番号	被保険者番号	被扶養者番号	備考
(氏)	年 月 日										
(名)	年 月 日										

事業所所在地 〒 -
事業所名称
事業主氏名
電話 ()

平成 年 月 日 提出 (受付日付印)

社会保険労務士の提出代行者印

--	--

Q63. 廃業後の厚生年金手続きについて

⇒⇒⇒ 会社を解散する場合は「被保険者資格喪失届」と「適用事業所全喪届」を提出します

1. 厚生年金の手続

厚生年金の手続も、健康保険の手続と同様です。廃業して会社を解散する場合は、被保険者（従業員）の「被保険者資格喪失届」と、会社の「適用事業所全喪届」の2種類を、社会保険事務所に提出します。

「適用事業所全喪届」には、廃業・解散の事実を証明できる書類を添付する必要があります。

※「被保険者資格喪失届」、「適用事業所全喪届」は健康保険と共通様式となっています。

（Q62を参照してください）

2. 年金基金は脱退精算金に注意

石油業等の厚生年金基金に加入している企業が脱退するとき、基金の積立不足額があれば、精算金を徴収されます。従業員の数が多いとそれなりの金額になりますので、注意が必要です。

従業員一人当たりの精算金については、加入の厚生年金基金にお問い合わせ下さい。

Q64. 廃業の場合の組合の脱退手続きについて

⇒⇒⇒ 「脱退届」の提出、協同組合出資持分払い戻し手続き等が必要です

1. 組合脱退の手続

SSを廃業する場合は、加入している石油組合に「脱退届」を提出する必要があります。「脱退届」には所属支部の支部長の所見が必要な場合や、組合員情報をコンピューター登録している石油組合の場合は「変更報告書」が必要となる場合がありますので、詳しくは所属の石油組合事務局へご相談ください。

2. 協同組合出資持分払い戻し手続き

組合加入の際に、協同組合の出資金を拠出している場合は、出資持分払い戻し手続きを行う必要があります。手続きについては、組合ごとに定めた所定の書類を提出することにより行いますが、その際に「出資持分証書」を添付する必要があります。万が一紛失した場合は、「出資持分証書紛失届」を提出する必要があります。

その他、石油組合によっては他の出資金がある場合がありますので、詳しくは所属の石油組合事務局へご相談ください。

経営継続問題WG委員名簿

所属		氏名	会社名	系列
経営部会	委員長	村上 芳弘	日東石油(株)	コスモ
〃		安井 信英	(株)太洋石油店	JX
〃		渡邊 一正	渡辺商事(株)	JX
〃		松田 好民	(株)ペガサス	EM

経営部会委員名簿

	氏名	会社	系列
部会長	中村 彰一郎	(株)ナカムラ	JX
副部会長	宇佐美 三郎	(株)宇佐美鉱油	出光・JX
	四十物 祐吉	北海シェル石油(株)	昭シェル
	安井 信英	(株)太洋石油店	JX
	遠藤 靖彦	遠藤商事(株)	コスモ
	渡邊 一正	渡辺商事(株)	JX
	村上 芳弘	日東石油(株)	コスモ
	志村 武一郎	(株)志村	出光
	荒木 敬一	(株)荒木	JX
	亀井 喜久雄	(株)亀井商事	JX
	松田 好民	(株)ペガサス	EM
	平井 博武	平井石油(株)	出光
	狩野 良弘	赤澤屋(株)	JX
	岡部 憲治	関西砒油(株)	コスモ
	藤川 禎造	丸善商事(株)	コスモ
	尾越 優	東石(株)	EM・JX
	三角 清一	(株)エムロード	JX
	坪久田 正明	南国殖産(株)	EM
	棚原 実	(株)浦西石油	出光