

令和3年度事業承継セミナー

令和3年10月13日

中小企業の事業承継の取組み方

～事業承継を円滑に行うために～

株式会社エビス経営

中小企業診断士 佐々木 文安

小田原箱根商工会議所

目次

1. はじめに

2. 中小企業の事業承継の現状

3. 事業承継の取組み方

3-1 事業承継計画書の立案

- 現状の把握
- 長期経営計画書の作成
- 承継時期の決定
- 後継者の選定と育成
- 社内体制の整備
- 自社株式・事業用資産の承継

3-2 事業承継計画書の実行

4. 事業承継税制の仕組みと活用方法

5. 公的な事業承継支援制度について

6. まとめ

1. はじめに

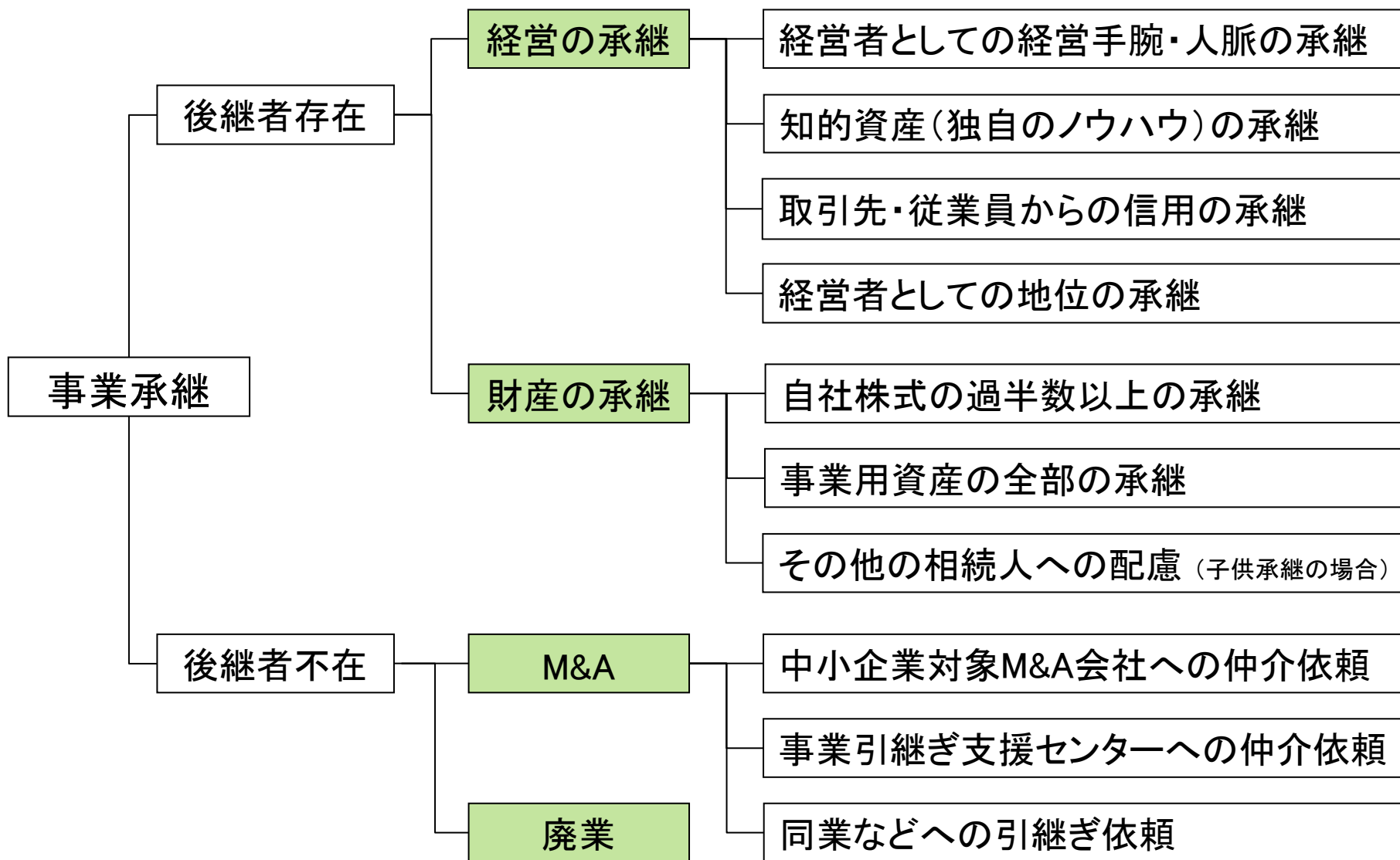
●事業承継とは何か

- ☛ 経営者から後継者に経営を承継すること
- ☛ しかし、承継に失敗すれば経営危機などに至ることから、万全な対策が必要とされる
- ☛ 事業承継の目的は「事業の継続ならびに成長・発展」
… 「自社株式の評価額圧縮」が目的ではない

●事業承継の取組み方

- ☛ 企業規模により取組み方が異なる
「大企業」か「中規模企業」か「小規模事業者」か
- ☛ 経営者並びに後継者の立場により、取組み方が異なる
経営者は、「創業者」か「2代目」あるいは「3代目」か
後継者は、「子供」か「従業員」か「外部」か
- ☛ 従って、個別企業毎に事業承継の取組み方が異なる

● 中小企業の事業承継の全体像

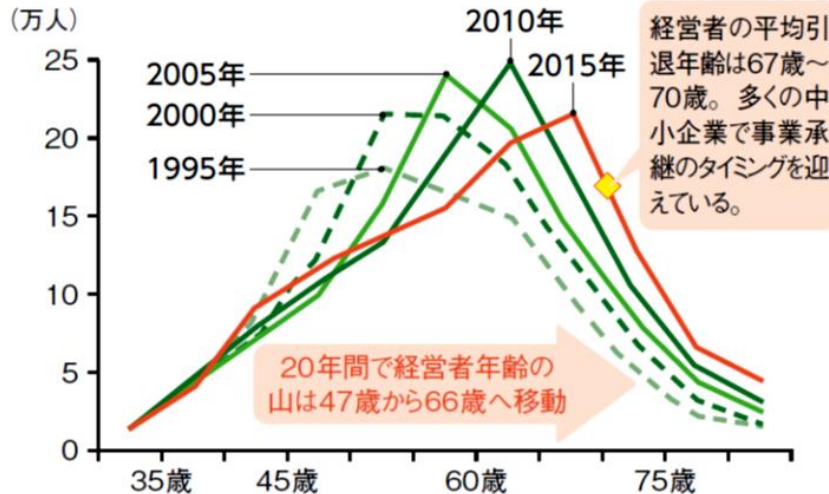


2. 中小企業の事業承継の現状

経営者の年齢は高齢化している

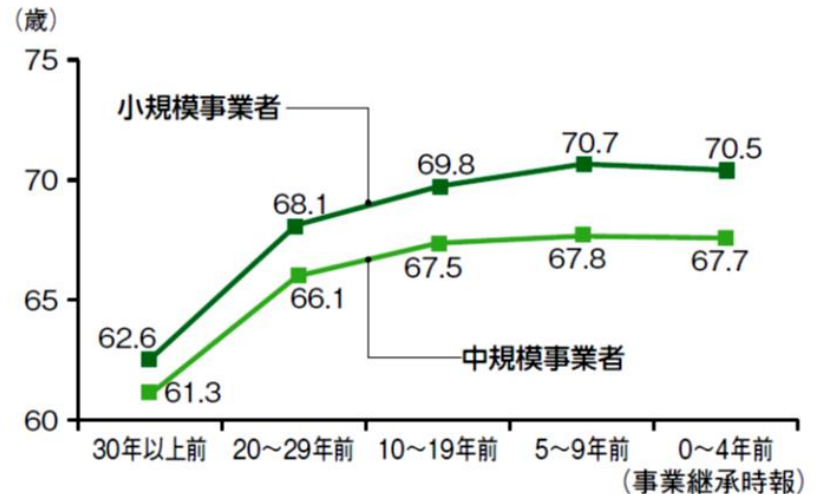
- 中小企業の経営者年齢のピークは66歳に達し、平均引退年齢は小規模事業者で70歳と高止まりしている。
- この結果、企業活力が損なわれ、中小企業の廃業や倒産が年々増加する傾向にある。
(2012年385.3万者⇒2016年357.8万者と、4年間で27.5万者(▲7.1%)減少)

■ 中小企業の経営者年齢の分布(年代別)



資料：中小企業庁委託調査「中小企業の成長と投資行動に関するアンケート調査」(2015年12月、(株)帝国データバンク)、(株)帝国データバンク「COSMOS1 企業単独財務ファイル」、「COSMOS2 企業概要ファイル」再編加工

■ 中小企業の平均引退年齢の推移



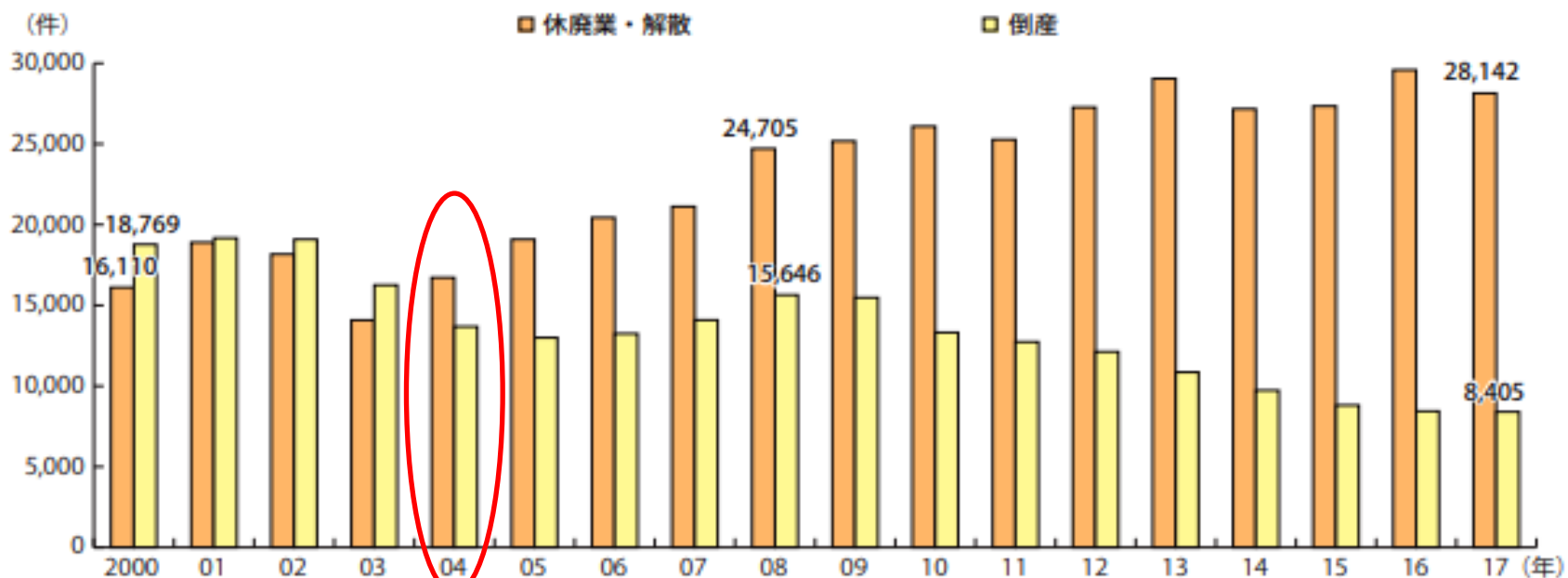
資料：中小企業庁委託調査「中小企業の事業承継に関するアンケート調査」(2012年11月、(株)野村総合研究所)

休廃業が倒産を上回っている

- 中小企業経営者の平均引退年齢が高止まりするなかで、(株)東京商工リサーチの調査によると、2004年頃より企業の休廃業・解散件数が倒産件数を上回る状態に入り、近年はその差が顕著になっている。

第1-2-5図 休廃業・解散件数、倒産件数の推移

2018年版中小企業白書から引用



資料：(株)東京商工リサーチ「2017年「休廃業・解散企業」動向調査」

(注) 1. 休廃業とは、特段の手続きをとらず、資産が負債を上回る資産超過状態で事業を停止すること。

2. 解散とは、事業を停止し、企業の法人格を消滅させるために必要な清算手続きに入った状態になること。基本的には、資産超過状態だが、解散後に債務超過状態であることが判明し、倒産として再集計されることもある。

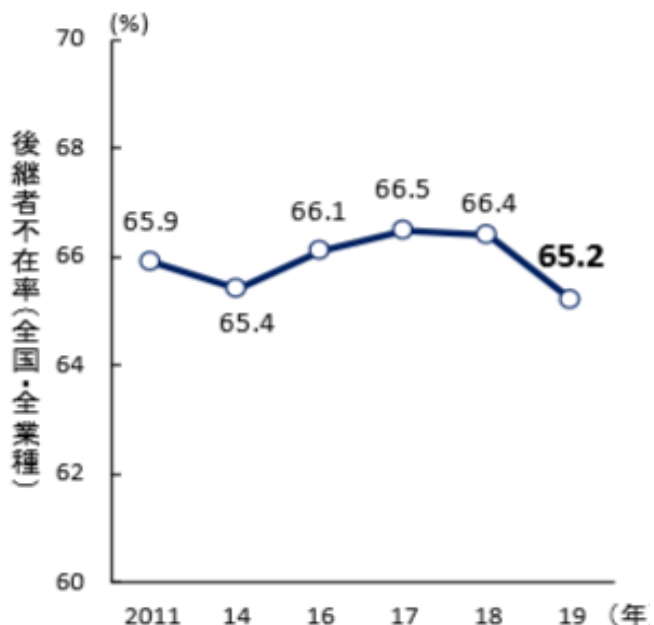
3. 倒産とは、企業が債務の支払不能に陥ったり、経済活動を続けることが困難になった状態となること。私的整理(取引停止処分、内整理)も倒産に含まれる。

後継者不在率が高止まりしている

- 後継者不在企業は年々増加しており、事業継続に支障を来している。帝国データバンクの調査によると、全国・全業種で65.2%の企業が不在となっている。年齢別で見ると、事業承継適齢期の60歳代で、はじめて不在率が50%を下回った。
- 企業が事業継続を確実にを行うためには、後継者確保が絶対条件であり、「どうにかなる」という安易な考え方を改めて、早期に着手することが必要不可欠である。

出典：帝国データバンク「全国・後継者不在企業動向調査（2019年）」

図：後継者不在率



図：年代別 後継者不在率

年代別	年別						経年比較	
	2011	2014	2016	2017	2018	2019	対5年前 (2014年比)	対前年 (2018年比)
	(%)						(pt)	
30代未満	88.8	92.9	94.5	92.1	94.1	91.9	▲ 1.0	▲ 2.2
30代	89.6	90.7	91.3	92.4	92.7	91.2	0.5	▲ 1.5
40代	85.9	87.4	88.0	88.1	88.2	85.8	▲ 1.6	▲ 2.4
50代	72.9	74.3	75.7	74.8	74.8	71.6	▲ 2.7	▲ 3.2
60代	54.5	53.9	54.3	53.1	52.3	49.5	▲ 4.4	▲ 2.8
70代	42.7	42.6	43.3	42.3	42.0	39.9	▲ 2.7	▲ 2.1
80代以上	34.1	34.2	34.7	34.2	33.2	31.8	▲ 2.4	▲ 1.4
全国平均 推移	65.9	65.4	66.1	66.5	66.4	65.2	▲ 0.2	▲ 1.2

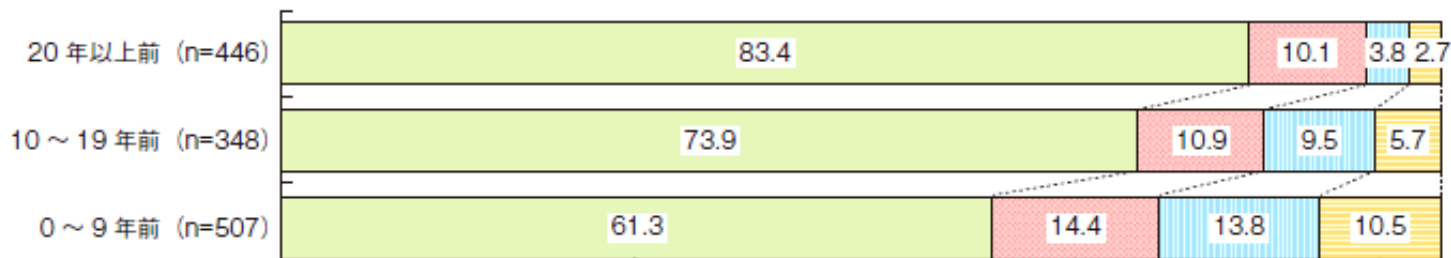
[注]網掛けは前年比上昇を示す

後継者は親族以外が増加している

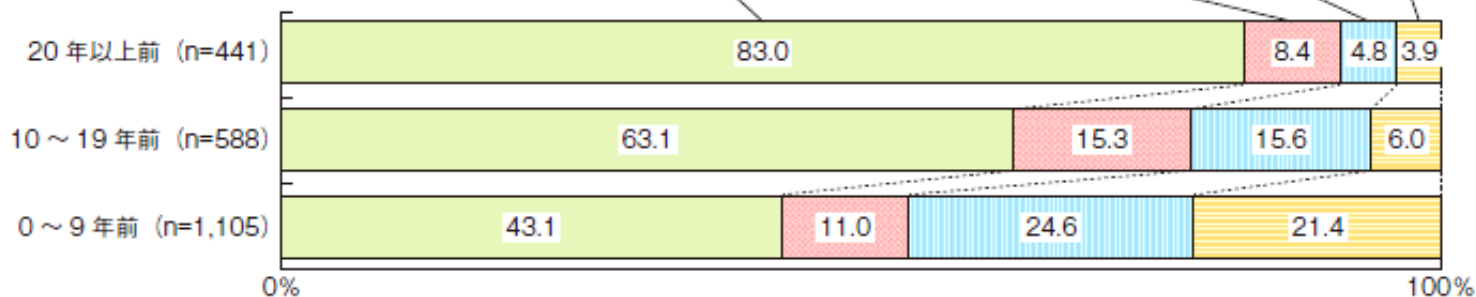
- 後継者については、20年以上前は「息子・娘」への承継が80%以上占めたが、時代を経るごとに減少し、「親族以外の役員・従業員」、「社外の第三者」への承継が増加している。特に、中規模企業においては、その傾向が顕著になっている。
- 後継者を確保するうえで重要なことは、親族に拘ることなく、後継候補者を早期に決めて、時間をかけて育成を図っていくことである。

図：規模別・事業承継時期別の現経営者と先代経営者の関係

①小規模事業者



②中規模企業



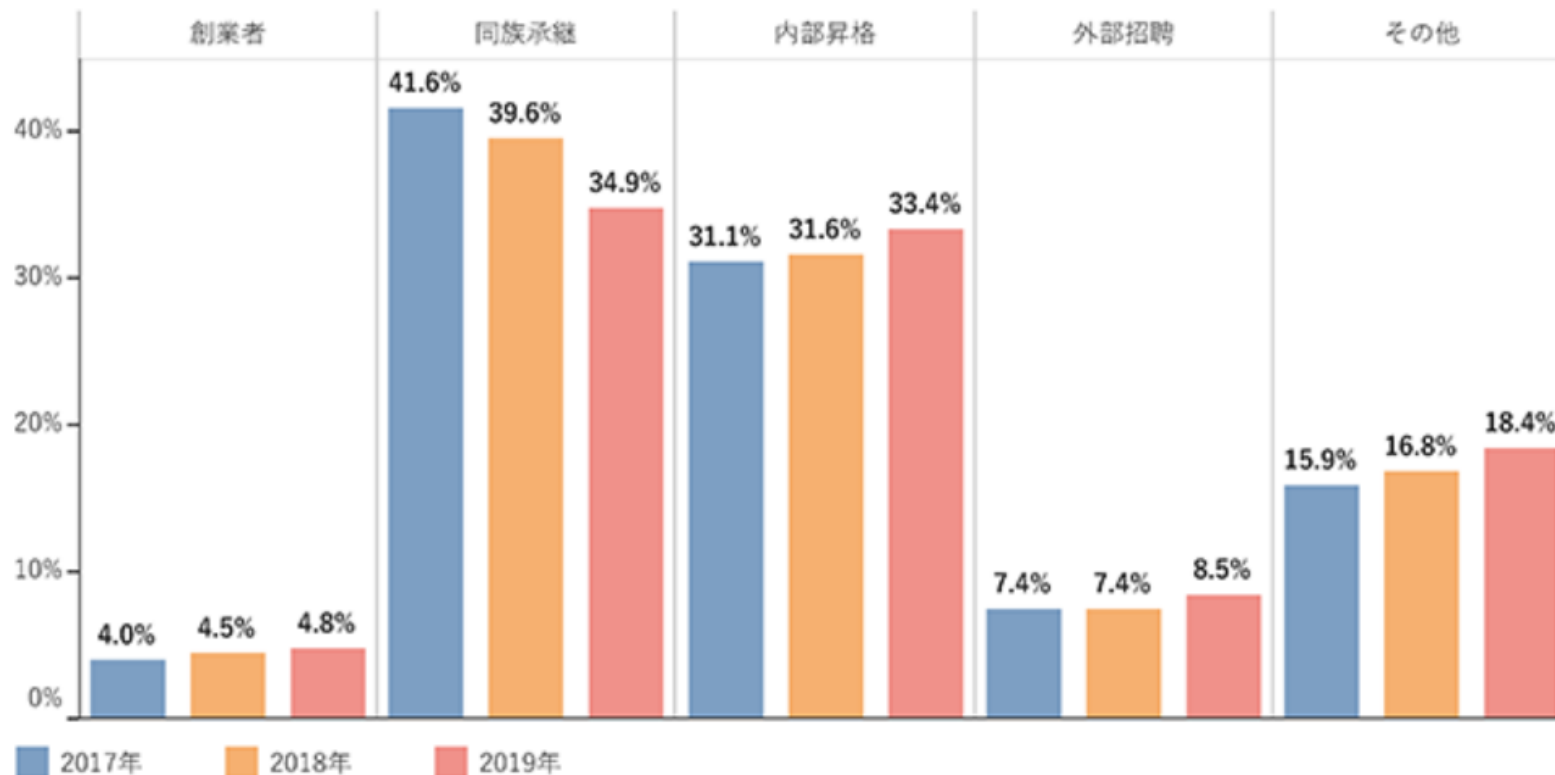
出典：「2013年版中小企業白書」

後継者は従業員昇格が増加している

- 最近の帝国データバンクの調査によると、同族承継が減少傾向にあり、他方従業員など内部昇格が増加傾向にあることから、承継割合はいずれ逆転するものと思われる。

出典：「2020年度版中小企業白書」

第1-3-32図 事業を承継した社長の先代経営者との関係



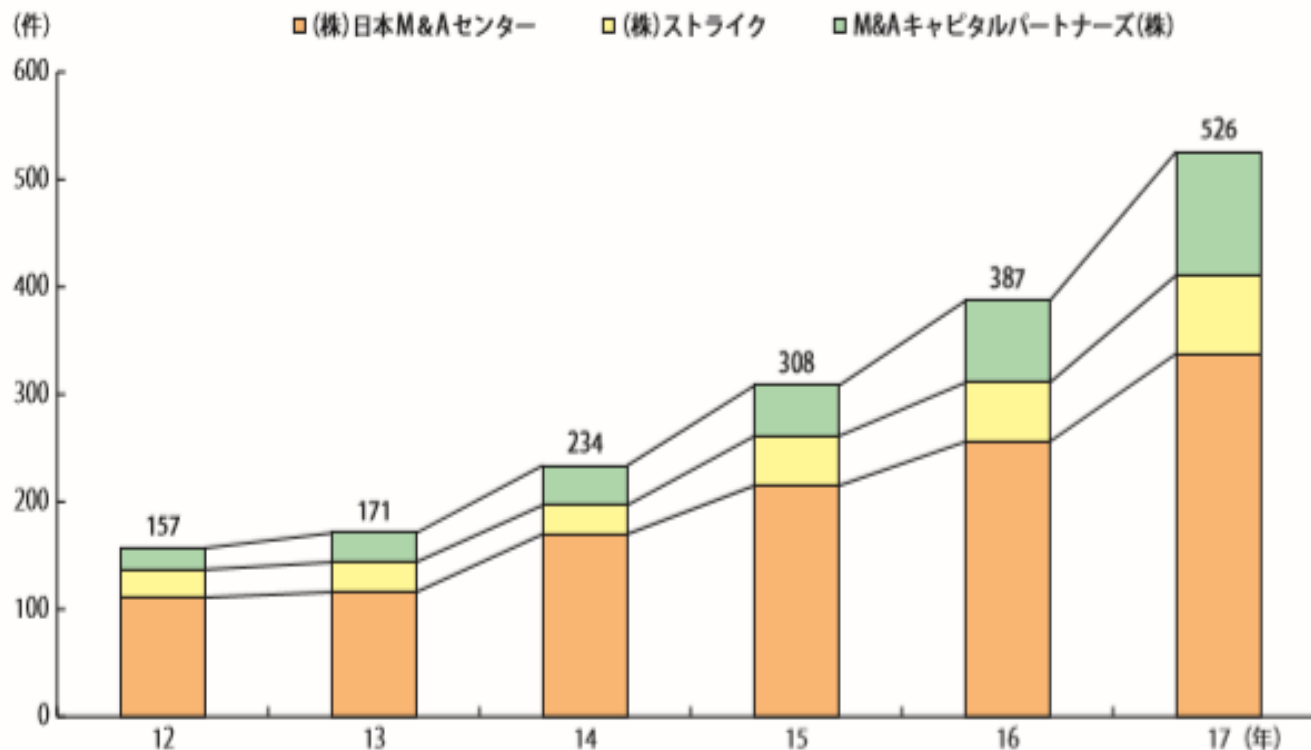
資料：(株)帝国データバンク「全国・後継者不在企業動向調査（2019年）」

事業承継でM&Aが増加している

- 平成18年6月の「事業承継ガイドライン」では、中小企業のM&Aのデメリットとして「希望条件(従業員の雇用、価格など)を満たすのは困難」としていたが、この10年間で仲介会社が急増し、取組み件数も急増している。

2018年版中小企業白書から引用




第2-6-7図 中小企業のM&A仲介を手掛ける上場3社の成約組数



資料：東証1部上場の中小企業向けM&A仲介企業3社の公表値等より中小企業庁作成

3. 事業承継の取組み方

事業承継の取組み方のフロー

<p>1. 現状の把握</p> 	<p>(1) 会社の概要 ①株主 ②役員 ③事業内容 ④業績 ⑤主要な取引先 ⑥組織・体制 ⑦後継者 ⇒ 会社の課題の抽出</p> <p>(2) 経営者の概要 ①経営者 ②家族 ③自社株式 ④事業用資産 ⑤その他の財産 ⑥債務保証 ⇒ 経営者の課題の抽出</p>
<p>2. 長期経営計画書の作成</p> 	<p>(1) 経営理念の確認と行動指針・経営ビジョンの構築 (2) 経営環境分析(SWOT分析など)と課題の発掘 (3) 長期経営計画(計数計画)作成と経営戦略の設定 (4) 単年度経営計画作成</p>
<p>3. 事業承継計画書の作成</p> 	<p>(1) 承継時期の決定 (2) 後継者の選定 (3) 後継者の育成 (4) 組織体制の整備 (5) 自社株式・事業用資産の承継</p>
<p>4. 計画の実行</p>	<p>(1) 実行支援項目の作成 (2) 関係者出席の定例会議の開催(PDCA管理を行う)</p>

* 計画とは、将来実現しようとする目標と、この目標に到達するための主要な手段または段階とを組合せたもの

現状把握のポイント

1. 会社の概要

(1) 株主の状況	・一族のシェア ・名義株
(2) 役員の状況	・一族、外部役員の状況 ・名ばかり役員
(3) 事業の内容	・業種、 ・ビジネスモデル
(4) 業績推移	・売上高 & 利益 ・純資産の部 ・借入残高
(5) 主要な取引先	・大口販売先 ・大口仕入先
(6) 組織・体制	・組織、規程類の整備 ・役員退職金積立
(7) 後継者	・有～親族or従業員or外部 ・無～これから探す or M&A

2. 経営者の概要

(1) 経営者の状況	・健康 ・公的な役職 ・その他の問題
(2) 家族(相続人)の状況	・相続関係者の年齢、仕事、婚姻 ・健康
(3) 自社株式	・経営者の保有割合 ・相続税評価額
(4) 事業用資産	・物件の特定 ・相続税評価額
(5) その他の財産	・不動産、上場有価証券など ・相続税評価額
(6) 負債・債務保証	・経営者個人の負債額 & 債務保証額

長期経営計画書の作成のポイント

- 長期経営計画は、企業の将来のあるべき姿を具体的に示したもので、企業の目標(目的)と、経営の基本方針で構成される。長期経営計画は、激変する経済・社会環境のもとで、企業活動の拠り所となるものである。
- 事業承継での長期経営計画書の立案と実行は、「経営の承継」そのものとなる。また、**関係者間のコミュニケーションのツール、後継者のリーダーシップ発揮の場**ともなる。

■ 長期経営計画書作成のフローと押さえるべきポイント

(1) 経営理念の確認と行動指針・経営ビジョンの構築・・・経営活動のバックボーン

- ①会社の存在理由、経営姿勢、行動原理などの明確化
- ②事業領域の明確化
- ③企業風土(文化)の明確化
- ④経営目標(定量、定性)の明確化

(2) 外部環境・内部環境の分析・予測と経営課題の発掘・・・SWOT分析の活用

- ①市場環境・競合環境の分析
- ②自社経営状況・経営資源の分析と課題の発掘

(3) 長期経営計画書作成と経営戦略の立案・・・ポジショニング分析の活用

- ①長期計数計画の策定
- ②経営基本戦略の立案
- ③要素別事業戦略の立案

(4) 短期経営計画書作成・・・経営ビジョン実現の一里塚

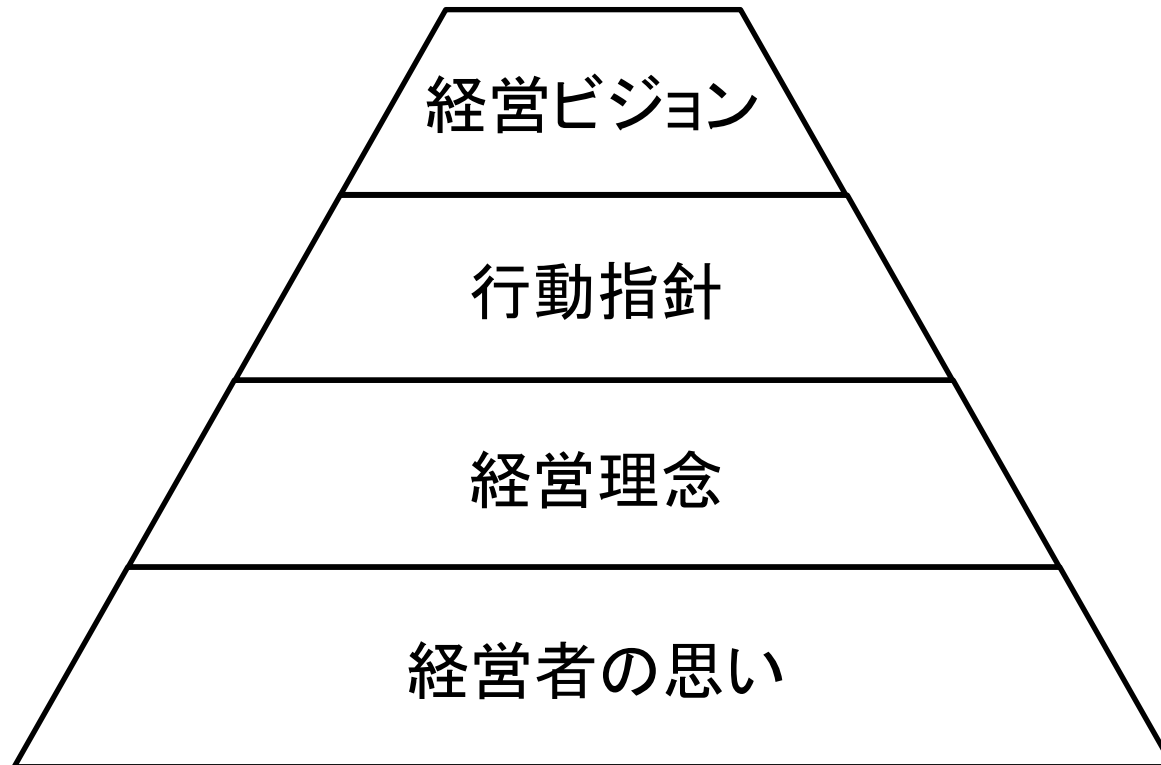
- ①数値目標(月別)の作成
- ②実行計画書の作成
- という順番で作成する

長期経営計画書の作成例

項目	具体的内容																				
1. 経営理念	1. 安全・安心の追求 2. 誠実と信頼 3. 社会への貢献																				
2. 行動指針	1. 私たちは、安全・安心な商品の提供に努めます。 2. 私たちは、誠実に行動し社会から信頼されるように努めます。 3. 私たちは、よき企業市民として社会の発展に貢献します。																				
3. 経営ビジョン	1. 10年後に、売上高4億円、重要取引先数15社を目指す。 2. ○○業界において、変革の担い手になる。																				
4. 数値目標 (経営目標)	<table border="0"> <tr> <td>1. 財務目標</td> <td>【現在】</td> <td>【5年後】</td> <td>【10年後】</td> <td></td> </tr> <tr> <td>・売上高</td> <td>200</td> <td>→ 250</td> <td>→ 300</td> <td>百万円</td> </tr> <tr> <td>2. その他数値目標</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>・重要取引先数</td> <td>10</td> <td>→ 12</td> <td>→ 15</td> <td>社</td> </tr> </table>	1. 財務目標	【現在】	【5年後】	【10年後】		・売上高	200	→ 250	→ 300	百万円	2. その他数値目標					・重要取引先数	10	→ 12	→ 15	社
1. 財務目標	【現在】	【5年後】	【10年後】																		
・売上高	200	→ 250	→ 300	百万円																	
2. その他数値目標																					
・重要取引先数	10	→ 12	→ 15	社																	
5. 経営基本戦略	1. 付加価値の高い商品・サービスを提供する。 2. 強固な財務体質を作る。 3. 少数精鋭主義に徹する。																				
6. 実行計画	1. ABランク取引先で取引深耕を図る。 2. 新商品開発を行う。 3. 新規先開拓を行う。 4. 5S活動に取り組む。 5. 仕事の改善を行う 6. 利益率を向上させる。7. 働き方改革を進める。8. 従業員満足度を高める																				

長期経営計画書作成での留意点

■ 経営者の思い、経営理念、行動指針、経営ビジョンの関係



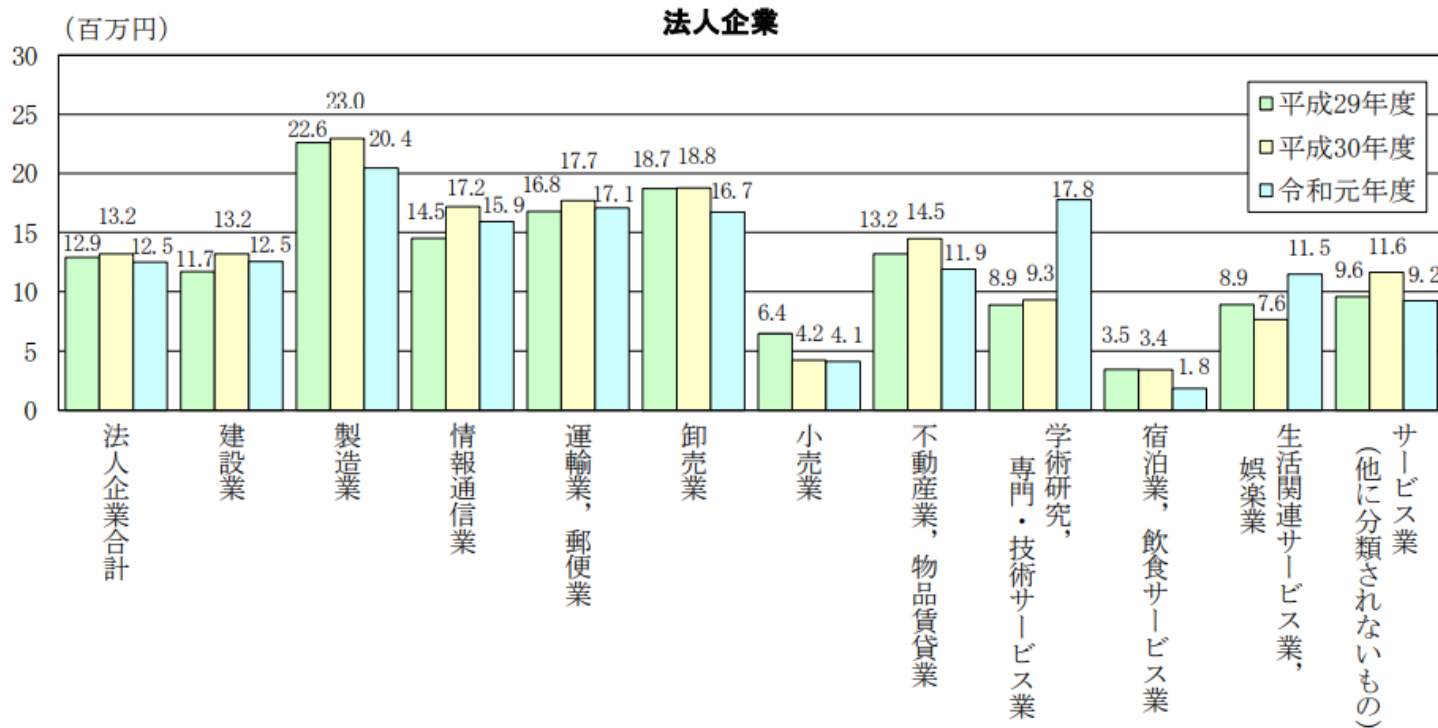
- 👉 経営者の思いは、企業経営の根幹をなしている事業承継においては、欠かしてはならない項目

利益率の改善

■ 中小企業の業種別利益率の現状

○令和2年中小企業実態基本調査速報(要旨)(令和元年度決算実績)

第3-4図 中小企業(法人企業・個人企業別)の1企業当たりの経常利益(産業大分類別)



利益率の改善

■ 経営改善による利益率の向上

1. 付加価値を高める(=品質を高める)
売上高の増加につながる
 - ☛ 新商品の開発、既存商品の改良
2. 仕入原価(変動費)を削減する
売上総利益の増加につながる
 - ☛ 3社見積もり2社購買、ネットでの調査
3. 固定費を削減する
営業利益、経常利益の増加につながる
 - ☛ ムダな固定費の見直し
4. 生産性を向上する(効率を上げる)
売上総利益、営業利益の増加につながる
 - ☛ 5S、仕事の改善の推進

職場満足度の向上

■ 従業員の職場満足度の向上

- 従業員の職場満足度とは何か
 - 職場環境や社内の人間関係、働きがい、福利厚生、給与などの要素で計測される従業員の満足度のこと
- 従業員の満足度を上げることによって得られるメリットは何か
 - 生産性が向上する
 - 人材の流出を防ぐことが出来て、人材の確保もできる
 - 顧客満足度が向上する
- 従業員の満足度を向上させる取り組みについて
 - 企業のビジョンを共有すること
 - 職場環境を整えること
 - 福利厚生を充実させること

ワーク・ライフ・バランスの実現

■ 働き方改革によるワーク・ライフ・バランスの実現

- なぜワーク・ライフ・バランスが必要か
 - 1) 働き方の多様化を進めないと優秀な人材の確保は困難
 - ・優秀な人材とは～生産性高く、仕事を効率的に行う人間
 - 長時間働く人間ではない
 - 2) 長時間労働は弊害が大きい
 - ・身体と精神に悪影響がでて、休みや退職が多くなる
- ワーク・ライフ・バランス推進による効果
 - 1) 企業のイメージが高まり、優秀な人材が採用できる
 - 2) 生産性が向上し、長時間労働も削減され、業績も向上する
 - 3) 企業内の優秀な人材の流出を防ぐことができる
 - 4) 従業員の仕事に対するモチベーションが高まる

事業承継計画書の作成

- 事業承継計画は、長期経営計画に、①事業承継の時期、②後継者の選定、③後継者の育成、④社内体制の整備、⑤自社株式の移転(贈与)等の対策を具体的に盛り込んだものである

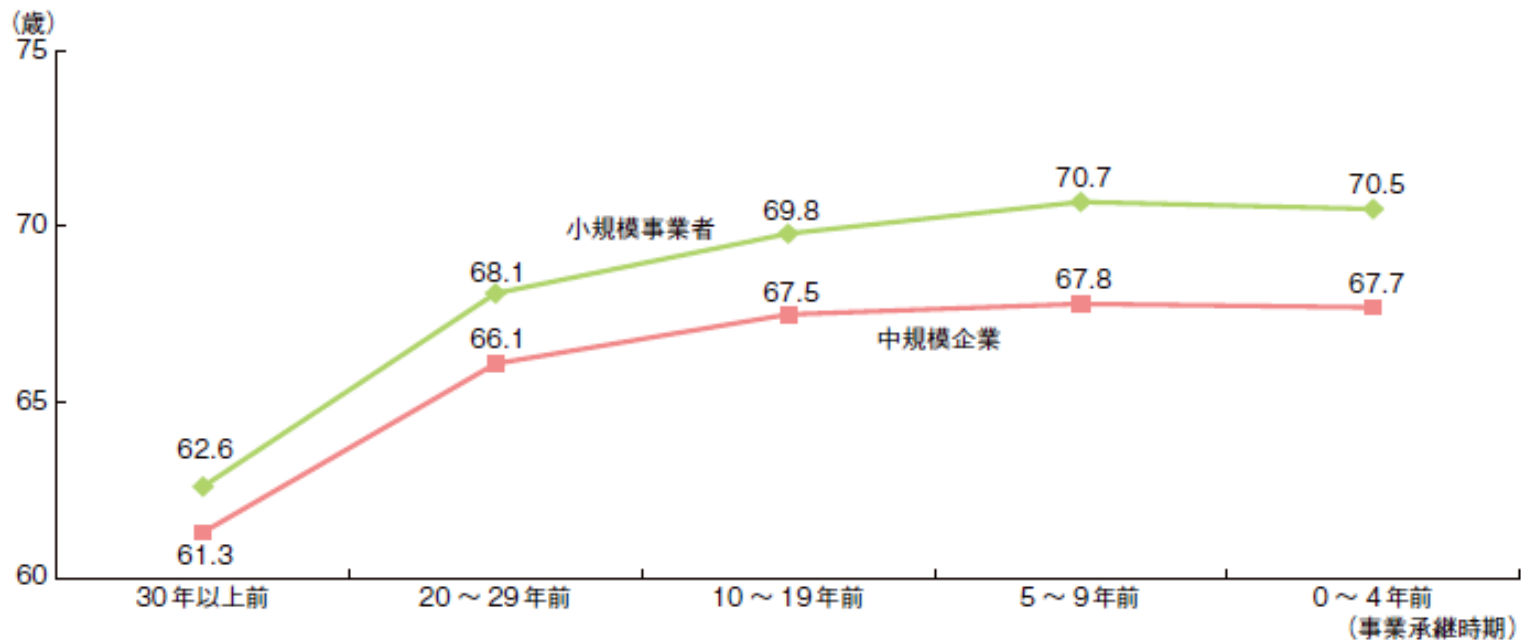
1. 承継時期の決定	(1) 事業承継の時期を決定 (2) 経営者の承継後の役割の検討 (3) 経営者の引退後の生活設計をイメージ
2. 後継者の選定	(1) 承継方法の選定 (2) 経営者に相応しい資質の判定 (3) 後継者選定に際しての留意事項(自社株式等)
3. 後継者の育成	(1) 社内での育成 (2) 社外での育成。 子供の場合は学生時代から
4. 社内体制の整備	(1) 組織的な整備 (2) 人的な整備 (経営幹部の処遇、後継者を支える人材の採用・育成)
5. 自社株式・事業用資産の承継	(1) 自社株式などの配分と譲渡方法、譲渡時期 (2) 後継者以外の相続人に対する配慮

承継時期の決定

- 事業承継計画は、経営者が事業承継する時期を決めなければ立案をスタートさせることができないので、**最初に承継時期を決めなければならない**。
- 承継時期を決めるポイントは経営者の体力・気力である。経営に支障を出さないこと、後継者を支援し、また第2の人生を楽しむことを考えると70歳までに交代するのが望ましい。

図：規模別・事業承継時期別の経営者の平均引退年齢の推移

出典：「2013年度版中小企業白書」

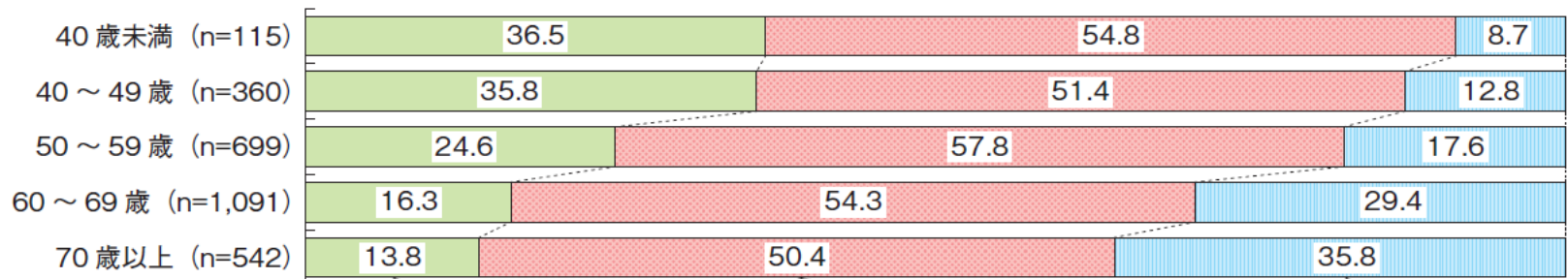


承継時期の決定

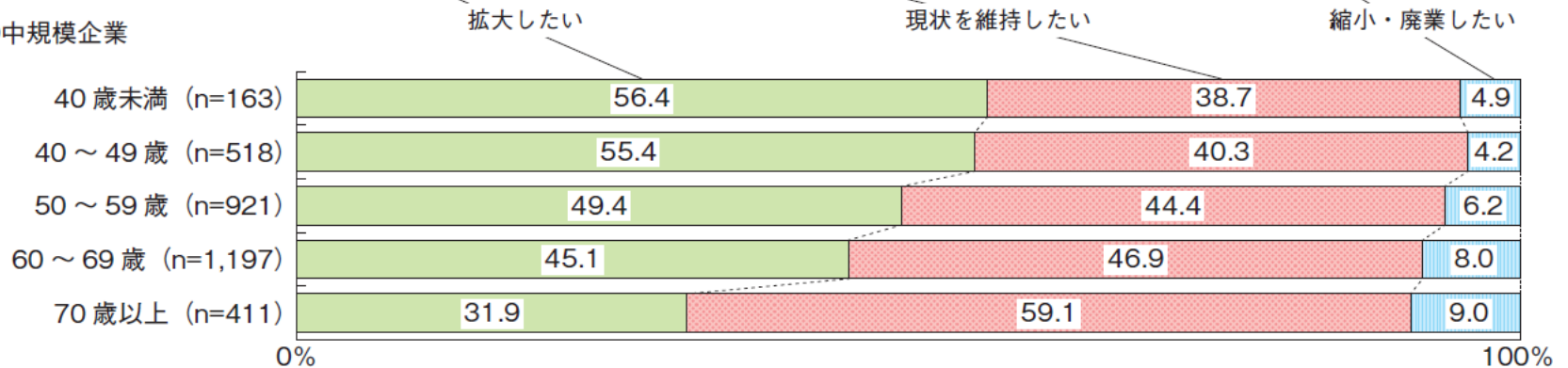
図：規模別・経営者年齢別の今後の事業運営方針

出典：「2013年度版中小企業白書」

①小規模事業者



②中規模企業



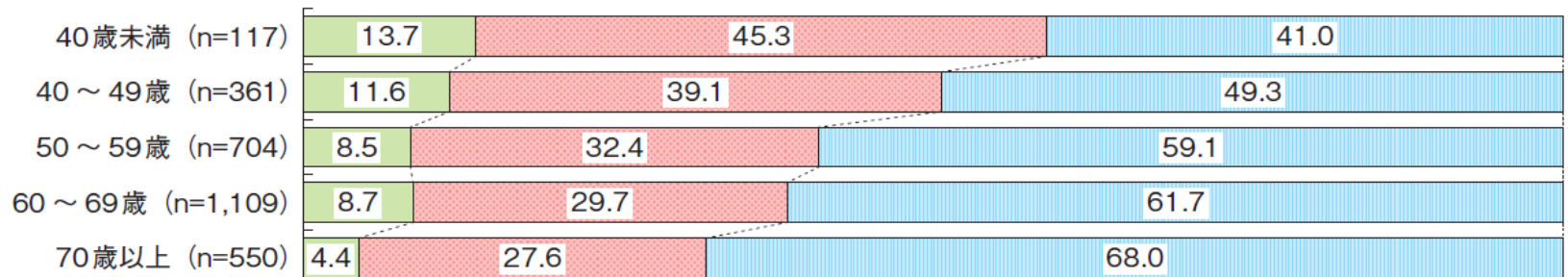
資料：中小企業庁委託「中小企業の事業承継に関するアンケート調査」（2012年11月、(株)野村総合研究所）

承継時期の決定

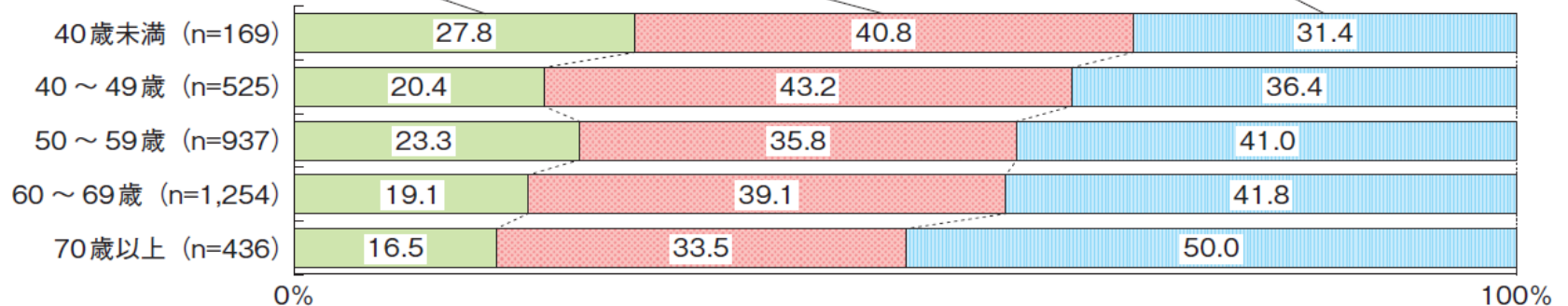
図：規模別・経営者年齢別の経常利益の状況

出典：「2013年度版中小企業白書」

①小規模事業者



②中規模企業



資料：中小企業庁委託「中小企業の事業承継に関するアンケート調査」（2012年11月、（株）野村総合研究所）

（注）最近5年間の経常利益（個人企業の場合は事業所得。）の状況についての回答。

後継者の選定

■承継方法の選択

- 後継者の選定にあたっては、**親族内⇒従業員⇒外部招聘の順番で検討**するのが適切である。後継者がどうしても見つからない場合は、**M&Aや廃業**を考える。

親族内承継

〈メリット〉

- 一般的に内外の関係者から心情的に受け入れられやすい。
- 一般的に後継者を早期に決定し、長期の準備期間を確保できる。
- 他の方法と比べて、所有と経営の分離を回避できる可能性が高い。

〈デメリット〉

- 親族内に、経営能力と意欲がある者がいるとは限らない。
- 相続人が複数いる場合の後継者の決定・経営権の集中が困難。

従業員等への承継 外部から雇い入れ

〈メリット〉

- 親族内に後継者に適任な者がいない場合でも、会社の内外から広く候補者を求めることができる。
- 従業員に承継する場合は、経営の一体性を保ちやすい。

〈デメリット〉

- 親族内承継と比べて、関係者から心情的に受け入れられにくい場合がある。
- 後継者候補者に株式取得等の資金力が無い場合が多い。
- 個人債務保証の引き継ぎ等の問題。

M&A

〈メリット〉

- 身近に後継者に適任な者がいない場合でも、広く候補者を外部に求めることができる。
- 現オーナー経営者が会社売却の利益を獲得できる。

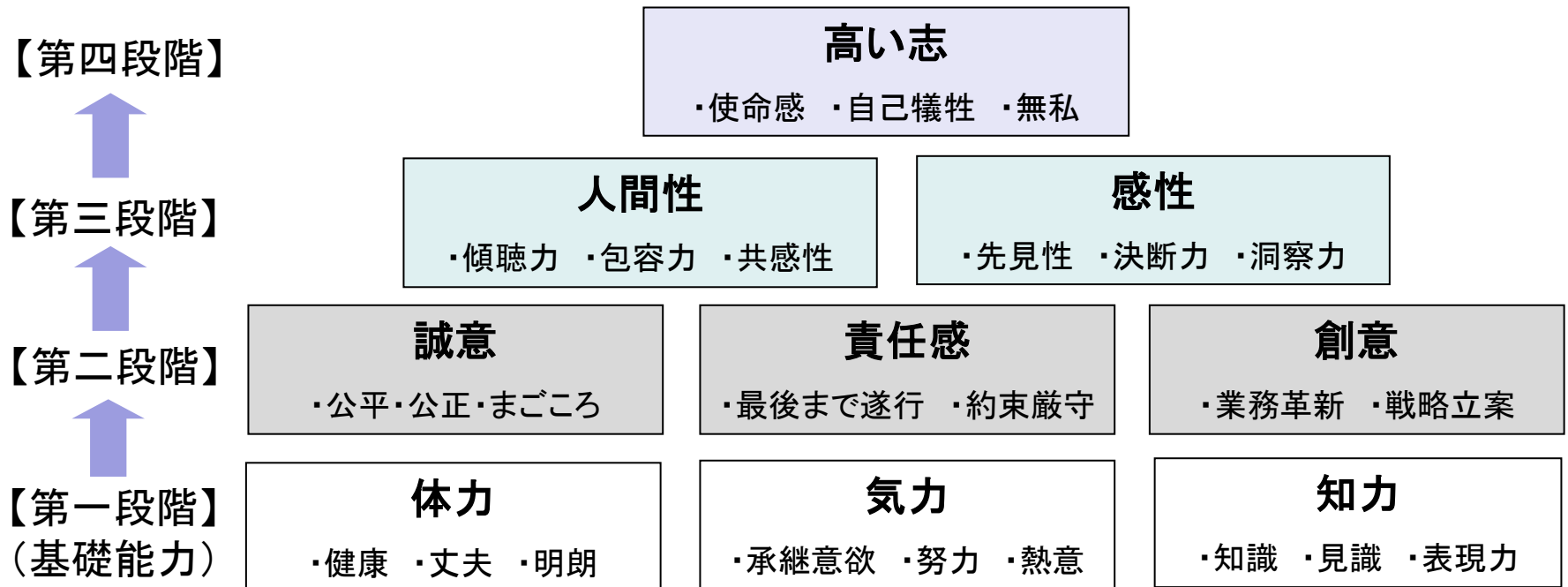
〈デメリット〉

- 希望の条件(従業員の雇用、価格等)を満たす買い手を見つけるのが困難。
- 経営の一体性を保つのが困難。

後継者の選定

■ 後継者の選定基準:「経営者に相応しい資質」の検討

- 「経営者に相応しい資質」を持つ者とは、**コンセプチュアル・スキル(洞察力・決断力・人間力など)**を備えることができる人物のことである。
- コンセプチュアル・スキルは後天的に取得することが可能。従って、後継者を早い段階で選定する場合は、「基礎能力」のレベルで判断し、その上で「いかに育成するか」を大きな課題とすべきである(従業員から選定も同じ)。



■後継者選定に際しての関係者の同意

- 後継者を選定する際に、**当該企業や相続財産の利害関係者の理解**を得ておくことは、無用な争いを避け、円滑に事業承継を進める上で重要なことである。
- 利害関係者の理解を得る上で、事業承継計画を作成しておくことは効果的である。

主な関係者	理由
1. 親族	親族で承継する場合、同じ権利を有する者の理解と同意を得ておくことは、「無用な争い」を避ける上で必要不可欠である。
2. 主要株主	同族・非同族に拘わらず、主要な株主の理解と同意を得ておくことが、経営権の安定につながる。
3. 役員・従業員	企業業績は、役員・従業員の「やる気」によって大きく左右されるので、後継者選定に際して十分に配慮する必要がある。
4. 主要な取引先企業	企業業績を大きく左右する取引先がある場合は、事前に理解を得ておくことが、良好な関係を続ける上で重要である。
5. 主要な金融機関	メイン銀行がある場合、その銀行の理解を得ておくことが、良好な関係を続ける上で極めて重要である。

■従業員等からの後継者の場合の留意事項

- 親族内からの選定を諦め、今後永続的に従業員等から選定する場合には、親族側と後継者側との間で、**自社株式と経営者保証**について、明確にしておく必要がある。
- 純粹に外部選定の場合は、一定期間社員として雇用し、資質を見極める必要がある。

■親族側での課題

① 自社株式の 継続保有か放出か	<ul style="list-style-type: none">● 継続保有の場合、経営統治の観点から役員会の定例化を図り、非常勤役員として出席する。自社株式の分散化は避ける。● 放出の場合は後継者の負担を考え、後継者及び役員・従業員等に時間をかけて分散化を進める。M&Aも選択の一つ。
② 経営者保証からの 脱退	<ul style="list-style-type: none">● 会社の担保だけで信用補完できるよう経営体質を作る。● または、旧債分について残し、新債を後継者が保証する。

■後継者側での課題

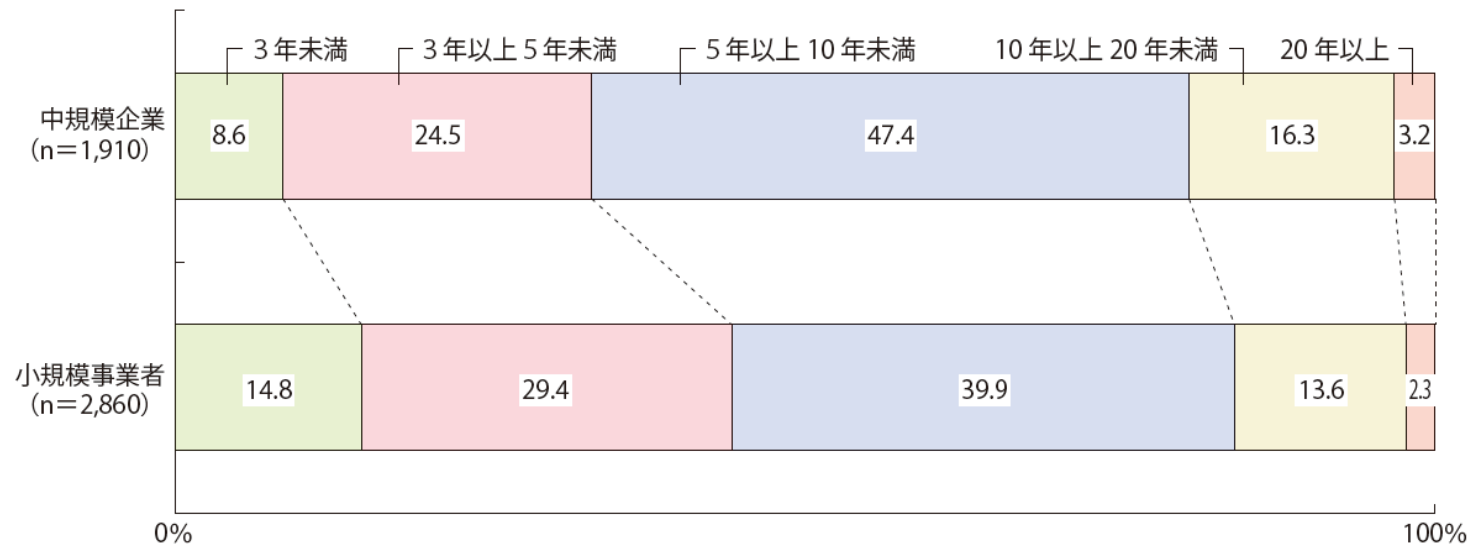
① 自社株式の 買取資金	<ul style="list-style-type: none">● 株式取得で、全株買取り不可であれば、筆頭株主を目指す。● 買取資金については、公的資金の借入を考える。
② 経営者保証の加入	<ul style="list-style-type: none">● 前経営者が株式放出の場合、加入はほぼ不可避。覚悟必要。

■後継者の決定時期

- 後継者決定の時期は、早ければ早いほど良いが、親族以外の場合は資質と能力の見極めがあることから、そう早くは決められない。しかし、経営者としての育成に時間がかかるので、理想的には、**経営者が交代を予定している時期の10年ぐらい前まで、遅くとも5年ぐらい前までには決める必要がある。**

図：後継者の育成期間

出典：「2014年度版中小企業白書」



資料：(株)日本政策金融公庫「中小企業の事業承継」

(注) 1. (株)日本政策金融公庫の融資先を対象とした調査。

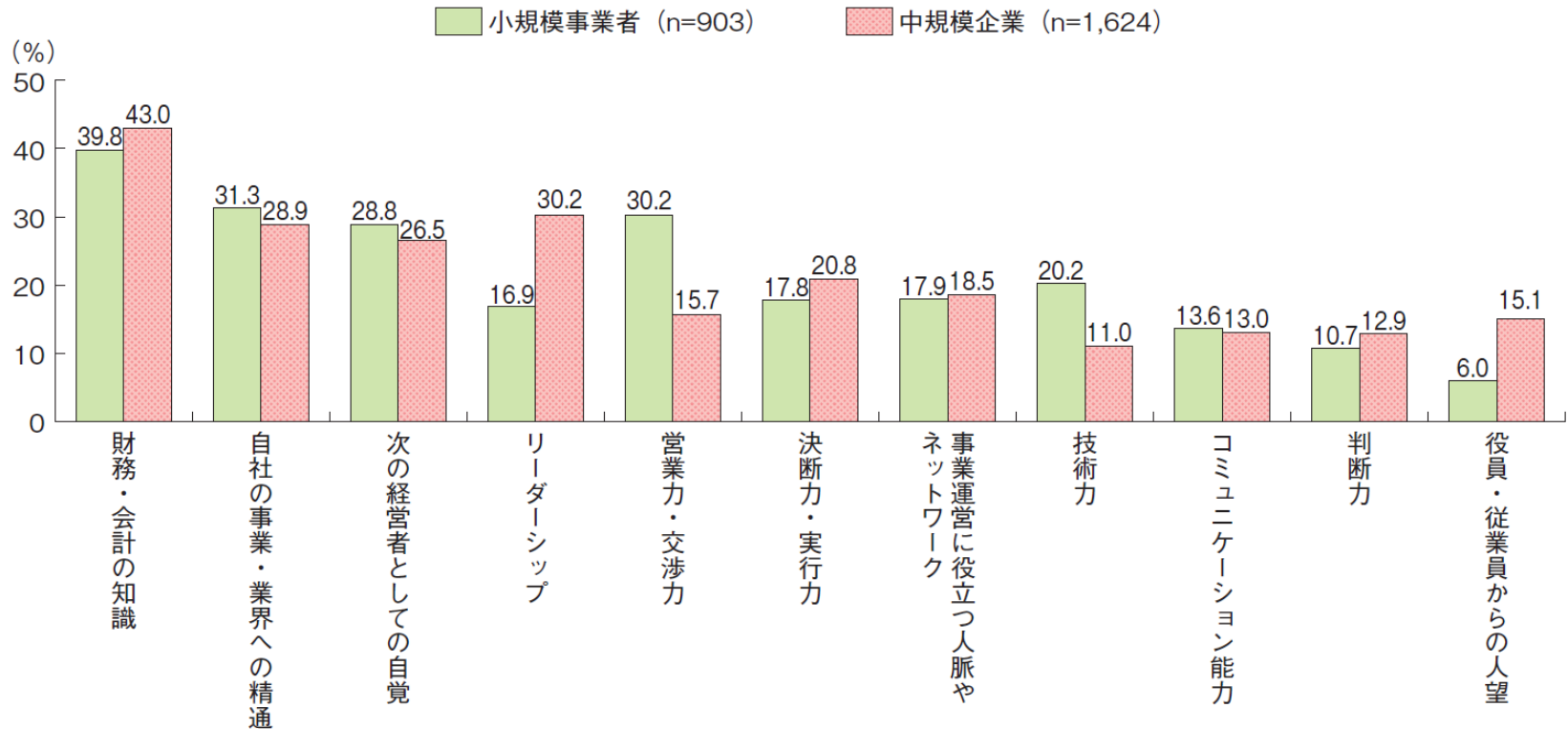
2. ここでいう小規模事業者は従業員19人以下の企業、中規模企業は従業員20人以上の中小企業をいう。

3. 後継者を決定した者、未定の者の回答を集計している。

後継者の育成

出典:「2013年版中小企業白書」

■ 規模別の後継者に不足している能力等



資料：中小企業庁委託「中小企業の事業承継に関するアンケート調査」（2012年11月、(株)野村総合研究所)

- (注)
1. 最大3項目までの複数回答。
 2. 小規模事業者については、常用従業員数1人以上の事業者を集計している。
 3. 「その他」は表示していない。
 4. 後継者には、後継者候補を含む。

後継者の育成

- 中小企業経営者は、**高度な経営判断**とともに、**直接現場を取り仕切るための多面的な能力や知識**も要求される。このような能力は短期間で習得することが不可能であることから、育成計画を事業承継計画に盛り込み、長期的に取り組む必要がある。

(1) 社内での育成

「事業承継ガイドライン20問20答」を参考に筆者が作成

育成例	期待する効果
①各部門を経験させる(ローテーション) (特に現場、営業、経理を一通り)	・ 経験と知識の習得。特に経理は経営そのものであり、損益と資金繰りの判断力を養成
②早い段階で責任ある地位につける 役員会への出席(ジュニアボード等)	・ 管理者としての経験の習得 ・ 経営に対する自覚と責任感を醸成
③現経営者による直接指導	・ 経営理念、経営哲学の引き継ぎ、勘の伝授

(2) 社外での育成

①他社で勤務経験をさせる	・ 視野の拡大、人脈の形成、人間洞察力の醸成
②関連会社の経営を任せる	・ 経営感覚の醸成、責任感・資質の確認
③経営塾などに入れる	・ 経営知識の習得、ネットワーク構築、意識改革

※子息・子女の場合は、学生時代から育成を考えることが大事である。

後継者の育成

■ 経営者に求められる後継者育成の心構え

心構え	理由
①後継者として選定した以上、徹底的に信頼し、ぶれてはいけない。	• 後継者に疑心暗鬼を起こさせては、育成にマイナス。「信頼」して「褒めて」育てるのが基本。
②後継者の仕事上の小さな失敗に目くじらを立てない、叱ってはいけない。	• 人間は失敗を重ねながら成長していくものであり、失敗をいちいち叱ると後継者は萎縮する。
③創業経営者と二代目経営者の資質は違うことを理解し、自分と比較して後継者を見ない。	• 創業経営者はオールマイティであるが、二代目はサラリーマンの延長上にある。比較するのは間違い。
④後継者が経営者に相談しやすい環境・雰囲気を作る。	• 親子であれば尚のこと衝突する場面が多い。 • 経営計画書の立案と実行を話題の中心に据えるのが良い。
⑤後継者に相談相手をつける。	• 経営者が全て教育・育成できるわけではないので、良い指導者やコーチをつければ、育成が早まる。

社内体制の整備

- 企業経営を安定的に成長・発展させていくためには、社内体制整備は必要不可欠である。事業承継においては、**組織的な整備**(新しい部署の設置、権限移譲など)と、**人的な整備**(現古参幹部の処遇、後継者の補佐の選定など)とに分けて、取り組んでいくことが求められる。

1. 組織的な整備

- (1) 新しい部署の設置: 組織的経営を行うために必要。営業部、経理部など。
- (2) 権限の委譲: 管理職の自主性を発揮させ、組織で仕事をするために必要。
- (3) 定款・就業規則・役員退職金規程などの整備: 規則に基づく組織運営に必要。
- (4) 人事評価システムなどの整備: 公正・公平な評価でやる気を醸成するために必要。

2. 人的な整備

- (1) 現古参幹部の処遇
組織で業務遂行をする体制を作り、経験を活かす。
組織を乱す場合は、規則に基づいて対処する。
- (2) 後継者の補佐の選定と育成
後継者よりも若く、誠実な人材を選定する。
将来の番頭候補と位置付けて育成する。

自社株式・事業用資産の承継

- 自社株式・事業用資産は、安定した経営支配の根幹をなすものであり、**できるだけ後継者に集中**する必要がある。
- これらは均等相続が難しいことから、争いが起きないように遺言書の作成が必要である。

1. 自社株式・事業用資産の後継者への集中

- (1) 自社株式は、後継者に全部か、無理なら2 / 3以上、最低でも過半数以上配分する
 - ・ 後継者が2 / 3以上保有すれば、特別決議が単独で可能
 - ・ 後継者が1 / 2超を保有すれば、役員を単独で選任可能
- (2) 自社株式は、事業に関係ない者には配分しないこと
 - ・ 事業に関係のない者にとっての自社株式は、交換価値のない不自由な資産
 - ・ 将来会社に対して買取請求が予想され、経営の混乱要因となりかねない
- (3) 事業用資産は、後継者に全部配分すること
 - ・ 事業に関係ない者に配分すると、買取請求が予想され経営の混乱要因になる

2. 自社株式の後継者への譲渡時期

- (1) 自社株式の後継者への譲渡は、後継者が明確に意思表示してから行う
 - ・ 後継者候補者が後継しなかった場合、自社株式を戻すのにトラブルとなる
 - ・ また、再譲渡に伴うコストも二重にかかることになる

自社株式・事業用資産の承継

3. 自社株式の後継者への譲渡方法の選択

- (1) 自社株式の後継者への譲渡方法は、コストとリスクをよく検討して選択すること
- ・コストとは、税金と取得のための借入金などの負担および手間のことである
 - ・リスクとは、譲渡価格の否認と他の利害関係者からの訴訟などのことである
 - ・譲渡方法の選択並びにコスト圧縮は、税理士などのプロと相談して行う

(譲渡方法例)

- ・売買
- ・相続(通常の相続、事業承継税制活用の相続)
- ・贈与(暦年、相続時精算課税制度、事業承継税制活用)
- ・信託の活用

4. その他の相続人に対する配慮

- (1) 自社株式などを承継させない相続人には、他の資産で十分配慮すること
- ・子供の相続人には遺留分があり、侵害した場合訴訟になる危険性がある
 - ・他の資産の形成には、早くから取組む必要がある

自社株式・事業用資産の承継

5. 自社株式の相続に伴うコスト圧縮の方法

(1) 純資産価額方式の計算要素の引き下げ

- ・役員退職金の活用、不良資産処分による純資産の圧縮

(2) 類似業種比準価額方式の計算要素の引下げ

- ・利益の圧縮 ・配当の引き下げ ・純資産の圧縮(含み損の顕在化)

(3) 会社の規模による評価区分の引き上げ

- ・小会社から中会社へ引き上げ、純資産価額方式より類似業種比準価格方式へ
- ・中会社の中でも、「小」から「中」、「中」から「大」への引き上げ

(4) 第3者割当増資の活用

- ・投資育成会社への割当増資

(5) 企業再編税制の活用

- ・合併、分割などにより業種と規模の変更

(6) 事業承継税制の活用

事業承継計画書の作成

- 事業承継計画は、長期経営計画をもとに①事業承継の時期、②後継者の育成、③自社株式の移転(贈与)等の対策を具体的に立案したものである。

【事業承継計画の概略(親族承継の場合)】

項目		現在	1年目	2年目	3年目	5年目	10年目	
事業計画 売上高		200百万円				250百万円	300百万円	
経常利益		10百万円				12.5百万円	15百万円	
現 経 営 者	年齢	60歳	61歳	62歳	63歳	65歳	70歳	
	役職	社長				会長	引退	
	関係者	家族会議	社内公表		社外紹介			
	持株% 譲渡方法	80%	80%	80%	80%	0%	0%	
		新事業承継税制もしくは相続時精算課税制度により贈与						
後 継 者	年齢	33歳	34歳	35歳	36歳	38歳	40歳	
	役職	取締役	常務	常務	専務	社長		
	後継者 教育	社内	経理部長	営業部長兼務				
		社外	外部研修	経営塾				
持株%	新事業承継税制もしくは相続時精算課税制度により受贈					80%		

事業承継計画書の実行

- 計画立案と計画実行は、**まったく違う能力が必要**とされることから、計画実行に際しては、意識を切り替えて取り組まなければならない。
また、計画実行には5年から10年かかるので、相互信頼を深めて、粘り強く取り組むことが求められる。

(1) 計画実行項目の一覧表作成

- 実行が必要な項目を抜き出して一覧表を作成する
 - ・項目ごとに、いつまでにどこまでやるかを明確にする
 - ・項目ごとに、誰が責任をもってやるかを明確する

(2) 定例会議開催によるチェックと対策立案

- 定例会議を開催して取組み状況をチェックし、未達部分に対策を練る
 - ・参加メンバーを決める(経営者、後継者、税理士、中小企業診断士など)
 - ・項目ごとに進捗状況を確認し、問題がある場合は徹底的に究明する
 - ・外部環境も社内環境も変化するので、最低1年ごと見直しを行う
＜PDCAマネジメントサイクル活用＞

■ 事業承継取組状況一覧表(例)

取組項目		責任者	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
1.長期経営計画の進捗状況							
	・売上高・経常利益は計画通りか						
	・新規取引先の開拓は進んでいるか						
	・組織・規程類整備は計画通りか(3年以内)						
2.事業承継計画の進捗状況							
	・後継者選定は終了しているか						
	・後継者選定で関係者の理解を得たか						
	・後継者への承継時期は計画通りか(5年後)						
	・後継者の育成状況は計画通りか						
	・自社株式移動は計画通りか(5年以内)						
	・経営者への退職金準備は計画通りか						

◎完了 ○取組中 △難航 ×取り止め

■ 事業承継計画書の作成と実行の留意点

(1) 専門家の活用

- ・経営者は経営のプロだが事業承継では素人。この分野の専門家を活用して慎重に取り組むことが必要。事業承継に失敗は許されない
- ・専門家は、経営の承継と財産の承継とに分けて活用するのがベター

(2) 計画の定期的な見直し

- ・外部環境も社内環境も変化するので、最低1年ごとに見直しが必要
(特に税制は、毎年変わる可能性がある)
- ・PDCAマネジメントサイクルを活用して管理する
会議は、経営者、後継者、税理士、外部の経営コンサルタントで開催する

(3) 経営者と後継者の粘り強い取組み

- ・事業承継は10年20年単位の取組みであることから、相互信頼と粘り強さが必要
- ・相互信頼と粘り強さを失い取組みを諦めると、企業の存続が危ぶまれる

4.事業承継税制の仕組みと 活用の方法

事業承継税制の仕組みと活用

- 【参考】事業承継税制の新制度は、平成30年1月1日から平成39年12月31日までの間に、贈与、相続又は遺贈により取得する財産に係る贈与税又は相続税に適用する。
- 但し、今後5年以内に特例承継計画を提出し、10年以内に実際に承継することが前提

		現行制度	新制度(平成30年創設)
対象株式		発行済議決権株式の2/3	2/3の上限を撤廃
猶予割合	贈与税	100%	100%
	相続税	80%	100%
後継者		1人	最大3人(注1)
承継者		先代経営者1人	先代経営者を含む複数承継者
雇用要件		5年平均8割維持	雇用要件を取り消し事由から除外(注2)
減免		経営承継期間(5年)経過後で、「譲渡額又は譲与时価<猶予税額」の差額を免除	会社を譲与(M&A)、合併、解散等した場合には、その時点の株式価値(注3)で税額を再計算して差額を免除
相続時精算課税		20歳以上の直系卑属である推定相続人又は孫	直系尊属以外からの贈与にも適用可能

(注1) 総議決権数の10%以上を有する者に限る。

(注2) 満たせない理由を記載した書類(認定経営革新等支援機関の意見が必要)を都道府県に提出。その理由が、経営状況の悪化である場合等には、認定経営革新等支援機関から指導及び助言を受けて、その書類にその内容を記載しなければならない。

(注3) 譲渡・合併の場合はその時点の相続税評価額の50%を下限とする。

事業承継税制の仕組みと活用

【参考】「特例承継計画」の様式（様式21）

1 会社について

主たる事業内容	
資本金額又は出資の総額	円
常時使用する従業員の数	人

2 特例代表者について

特例代表者の氏名	
代表権の有無	<input type="checkbox"/> 有 <input type="checkbox"/> 無（退任日 年 月 日）

3 特例後継者について

特例後継者の氏名（1）	
特例後継者の氏名（2）	
特例後継者の氏名（3）	

4 特例代表者が有する株式等を特例後継者が取得するまでの期間における経営の計画について

株式を承継する時期（予定）	年 月 ～ 年 月
当該時期までの経営上の課題	
当該課題への対応	

5 特例後継者が株式等を承継した後5年間の経営計画

実施時期	具体的な内容						
1年目							
2年目							
3年目	<p style="text-align: center;">認定経営革新等支援機関による所見等</p> <p>1 認定経営革新等支援機関の名称等</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>認定経営革新等支援機関の名称</td> <td style="text-align: right;">印</td> </tr> <tr> <td colspan="2">（機関が法人の場合）代表者の氏名</td> </tr> <tr> <td>住所又は所在地</td> <td></td> </tr> </table> <p>2 指導・助言を行った年月日 年 月 日</p> <p>3 認定経営革新等支援機関による指導・助言の内容</p> <div style="border: 1px solid black; height: 100px; width: 100%;"></div>	認定経営革新等支援機関の名称	印	（機関が法人の場合）代表者の氏名		住所又は所在地	
認定経営革新等支援機関の名称		印					
（機関が法人の場合）代表者の氏名							
住所又は所在地							
4年目							
5年目							

※中小企業庁パブリックコメントの説明(抜粋)

当該特例承継計画に重大な変更(後継者の変更、後継者の人数の変更、事業特例承継計画の大幅な変更等)がある場合には、変更後の特例承継計画について認定経営革新等支援機関の指導及び助言を受けたうえで、変更申請を行うものとする。

- 今年度、事業承継税制が抜本的に拡充されたことにより、法人向けの事業承継税制の認定申請件数は飛躍的に増加（※）。
- 個人事業者についても、円滑な世代交代を通じた事業の持続的な発展の確保が喫緊の課題となっていることを踏まえ、**個人事業者の事業承継を促進するため、10年間限定で、多様な事業用資産の承継に係る相続税・贈与税を100%納税猶予する「個人版事業承継税制」を創設**する。

※拡充前の事業承継税制の平成29年度における認定件数は年間400件程度であったが、拡充後の事業承継税制の足元における申請件数は年間6000件に迫る勢い。

改正概要

① 多様な事業用資産が対象

事業を行うために必要な多様な事業用資産が対象

○ **土地・建物**（土地は400㎡、建物は800㎡まで）

○ **機械・器具備品**

（例）工作機械・パワーショベル・診療機器 等

○ **車両・運搬具**

○ **生物**（乳牛等、果樹等）

○ **無形償却資産**（特許権等）
等

【工作機械】



【診療機器】



② 相続税だけでなく贈与税も対象

生前贈与による早期の事業承継準備を支援

③ 納税額の全額（100%）が納税猶予

後継者の承継時の現金負担をゼロに

④ 10年間の時限措置

平成31年1月1日～平成40年12月31日の間
に行われる相続・贈与が対象

注1：制度を活用するためには、①経営承継円滑化法に基づく認定が必要
②平成31年度から5年以内に、予め承継計画を提出することが必要

注2：既存の事業用小規模宅地特例との選択制

事業承継税制の仕組みと活用

●新事業承継税制のメリット

1. 対象株式の贈与税・相続税の猶予
(後継者の相続発生など、一定の事由により免除)

●新事業承継税制のデメリット

1. 煩雑な事務手続き
2. 非常に複雑な制度
3. 納税猶予の取消リスク
(取消しになると猶予税額の全額と利息を支払う)

●活用する際の留意点

1. 資産税に強い税理士に相談をする
2. デメリットを上回るメリットがあるか確認する

5.公的な事業承継支援制度について

- 事業承継・引継ぎ補助金(経営革新)・・・経済産業省
【Ⅱ型】経営者交代型・・・事業承継を契機として、経営革新等に取り組む者であること。
 - ☛補助率:2/3 補助上限:400～800万円(上乗せ額:200万円)
- 事業承継・引継ぎ補助金(専門家活用)・・・経済産業省
事業承継やM&Aを契機とした経営革新等(事業再構築、設備投資、販路開拓等)への挑戦に要する費用を補助
 - ☛補助率:2/3 補助上限:400万円(上乗せ額:200万円)
- 神奈川県事業承継・引継ぎ支援センター
・・・(公財)神奈川産業振興センター(KIP)が運営
事業承継に関する各種相談対応を行っている

6. まとめ

事業承継は経営の総仕上げとなる、経営者にとって最後の最も重要な経営課題です。

早くから専門家に相談して、計画的に取り組むことが成功のコツです。

以上

講師紹介

● 佐々木 文安 中小企業診断士、1級ファイナンシャルプランナー

【経歴】

- 1973年 3月 東北大学経済学部 卒業
- 4月 住友信託銀行入社。本店営業部、東京融資部、総務部など経て
- 2000年 6月 新潟支店長
- 2002年 6月 ホールセール企画部上級主席財務コンサルタント
(主に企業オーナーの事業承継相談に対応)
- 2004年 6月 住友信託銀行退社
- 7月 中小企業診断士として独立
- 2010年 7月 株式会社エビス経営 代表取締役

【専門分野】

オーナー企業への事業承継支援(経営の承継及び財産の承継、後継者の育成)
破綻懸念先企業への事業再生支援

【著書】

- 「中小企業経営改善支援マニュアル」共著 金融ブックス(株)
- 「中小企業診断士のための事業承継支援ノート」共著 事業承継研究会
- 「中小企業診断士のための事業承継支援マニュアル」共著 事業承継研究会 など

【支援理念】

経営者・経営幹部の良き相談相手となり、企業の成長・発展に寄与すること