

「事業承継ガイドライン」対応

中小企業・小規模事業者 向け

- 後継者の育成
- 経営の「見える化」
- 会社の「磨き上げ」
- 事業承継計画の策定
- 特例制度の活用



何をすれば  
いいの？

本書で  
分かりやすく  
解説します！



- 会社の「10年先」を考える
- 事業承継計画のつくりかた
- 事業承継の課題に対応するアクション
- 経営者の皆様をサポートする体制

# 経営者のための 事業承継 マニュアル

# 10年先を見据えた 事業の持続的な発展のために

中小企業・小規模事業者の経営者のうち、65歳以上の経営者は全体の約4割を占め、今後数年で、多くの中小企業が事業承継のタイミングを迎えるとみられています。

これら中小企業・小規模事業者は、雇用の創出や新しい技術の開発など、地域経済のけん引役として、わが国の経済・社会において重要な役割を果たしています。

取引先とのつながり、経営に関するさまざまなノウハウ、従業員など経営資源を守りながら、中小企業・小規模事業者が社会基盤の担い手として活躍していくためには、将来を見据えた計画的な事業運営が欠かせません。中小企業・小規模事業者が今後も事業を継続・発展させていくために、次世代へスムーズに「事業承継」を進めることが求められているのです。

中小企業・小規模事業者が今後も事業を継続・発展させていくために、次世代へスムーズに「事業承継」を進めることが求められているのです。

中小企業庁では2016年12月、中小企業・小規模事業者の円滑な事業承継を実現するための指針である「事業承継ガイドライン」を10年ぶりに改訂しました。

同ガイドラインには、事業承継に向けた準備を早期に始めていただくことの重要性や、事業承継をめぐるさまざまな課題への対策、経営承継円滑化法をはじめとする支援制度、事業承継をサポートする体制の紹介など、円滑な事業承継を実現する上で必要な最新の情報が盛り込まれています。

本書は、同ガイドラインに沿って、経営者が事業承継を進める上でのポイントとして、事業承継計画の立て方や後継者教育、税負担や経営権の分散リスク、資金調達といった具体的な課題への対策など、事業承継を進める上での基本的な事柄が把握できるように構成しています。

経営者の皆さまが円滑な事業承継を実現され、価値ある事業が次世代に渡って受け継がれていく上で、本書をご活用いただければ幸いです。

2017年3月  
中小企業庁

## ナビゲーター



磨木上男 先生

多くの経営者を顧客に抱えるベテラン税理士。中小企業・個人事業主の事業承継サポートを長年手がけており、後継者の育成にも親身にアドバイスしている。



見江ルカ 先生

経営者の相続問題に詳しい中小企業診断士。事業用資産の相続・贈与に係る税務アドバイス、経営権の分散リスクに対する種類株式の活用など実務的なサポートには定評がある。

## 第1章 アウトライン

- 1 ビジュアルでみる事業承継 ..... P.4
  - 経営者の平均引退年齢 ●経営者高齢化の背景に後継者不足 ●事業承継への取組を先送りしている
- 2 事業承継の構成要素 対話を通じた「想い」の承継 ..... P.6
  - 後継者に託す3つの要素 ●対話を通じた経営理念・想いの承継
- 3 事業承継を実行するまでの「5つのステップ」 ..... P.8
  - 事業承継の準備から計画の策定、実行まで5つのステップ

## 第2章 事業承継計画

- 1 事業承継計画とは ..... P.10
  - 事業承継計画とは何か? ●「これまでの歩み」を振り返りながら計画を作る
- 2 事業承継計画の策定方法 ..... P.12
  - 会社の中長期目標を設定する ●事業承継に向けた経営者の行動を設定する
  - 事業承継に向けた後継者の行動を設定する ●事業承継に向けた会社の行動を設定する
  - 関係者と事業承継計画を共有する ○事業承継計画(様式) ○事業承継計画の記入例(親族内承継)

## 第3章 事業承継を成功させるアクション

- 1 事業承継に伴うさまざまな課題とその対策 ..... P.18
- 2 後継者の選び方・教育方法 ..... P.20
  - 中小企業の後継者選びの実情 ●後継者を決める際のポイント ●後継者の教育方法
  - 外部機関による後継者向けのセミナーがあります ○事例
- 3 経営権の分散防止 ..... P.24
  - 事業承継に伴う経営権の分散リスク ●自社株式の生前贈与 ●安定株主(役員・従業員持株会など)の導入
  - 遺言を作成する ●遺留分減殺請求を踏まえた生前対策 ●種類株式の発行 ●信託の活用
  - 持株会社の設立 ●自社株買いに関するみなし配当の特例 ●相続人等に対する売渡請求(会社法第174条)
  - 特別支配株主による株式等売渡請求(会社法第179条) ●名義株、所在不明株主の整理
- 4 事業承継に伴う税負担と対策 ..... P.30
  - 事業承継での資産取得に係る税負担 ●贈与税の概要 ●相続税の概要
  - 事業承継税制(非上場株式等についての相続税および贈与税の納税猶予・免税制度)
  - 平成29年度税制改正のポイント ●小規模宅地等の特例 ●死亡退職金に対する相続税の非課税枠
  - 死亡保険金に対する相続税の非課税枠 ○事業承継を円滑にする税務上の特例
- 5 資金調達 ..... P.36
  - 事業承継にはお金がかかる ●親族外承継での資金調達 ●経営承継円滑化法による金融支援
- 6 債務や個人保証への対応 ..... P.39
  - 債務や保証、担保等の承継 ●事業承継時における経営者保証に関するガイドラインの活用 ○事例
- 7 社外への引継ぎ(M&A等) ..... P.42
  - 社外への引継ぎ(M&A等)の目的 ●M&Aの準備 ●M&Aの代表的な手法
  - 企業価値の算定方法 ●相談先(国のM&A支援機関)の紹介
- 8 個人事業主の事業承継 ..... P.45
  - 個人事業主の事業承継の課題 ○事例

## 第4章 中小企業の事業承継をサポートする取組

- 1 事業承継の支援体制 ..... P.46
  - 経営者にとって身近な相談相手 ○支援機関のご案内
  - 事業承継に関する具体的な悩みの相談先

- 付録 事業承継自己診断チェックシート ..... P.50

※本冊子は平成29年3月現在の法令に則って作成しています。

# 第1章

## アウトライン

業績に問題はないのに、後継者の不在を理由に廃業するケースが少なからずあります。事業を将来に向けて維持、成長させていくためには、後継者の確保を含む事業承継に向けた早めの準備着手が肝要です。

### 1

## ビジュアルでみる事業承継

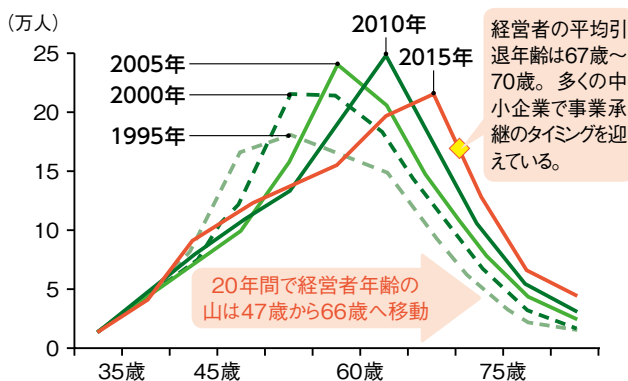
### 1 経営者の平均引退年齢

#### 延び続ける中小企業の経営者年齢

中小企業の経営者の引退年齢は、会社の規模や業種にもよりますが、平均すると67歳～70歳。現在の経営者の年齢分布を踏まえると、今後5年程度で多くの中小企業が事業承継のタイミングを迎えると予想されます。

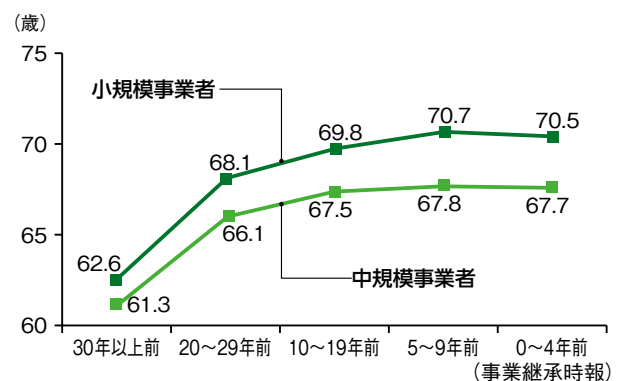
中小企業がこれまでの経営基盤を損なわないように、事業承継に向けた取組をスムーズに進めることが、経営者と後継者のみならず、日本のこれからを左右する重要な課題なのです。

#### ■ 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



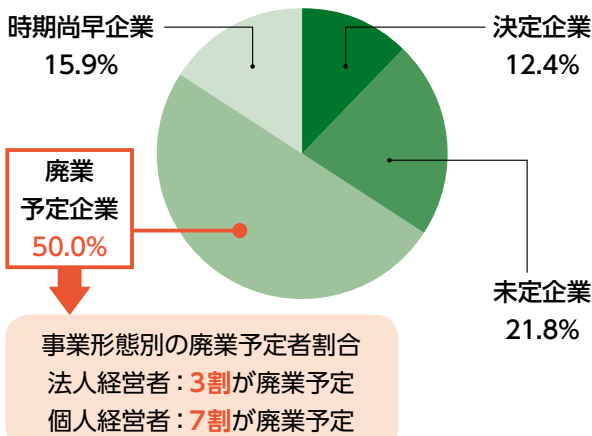
資料：中小企業庁委託調査「中小企業の事業承継に関するアンケート調査」(2012年11月、(株)野村総合研究所)

### 2 経営者高齢化の背景に後継者不足

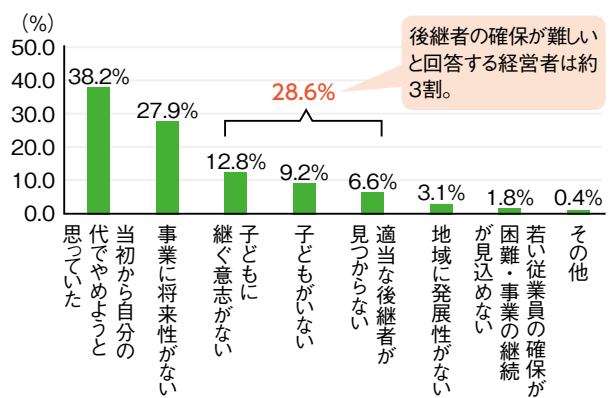
#### 廃業を考える経営者の3割が「後継者がいない」

全国約4000の中小企業の経営者に対して行ったインターネット調査では、60歳以上の経営者の50%が「廃業を予定している」と回答しています。廃業する理由について最も多かった回答は「当初から自分の代でやめようと思っていた」(38.2%)というものですが、「子どもに継ぐ意思がない」(12.8%)、「子どもがいない」(9.2%)、「適当な後継者が見つからない」(6.6%)と、後継者が確保できないことを挙げる回答が3割近くに上っています。

### ■ 後継者の決定状況



### ■ 廃業を予定している理由



資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」(2016年2月)再編加工

### ポイント 事業の継続は可能なのに後継者がいない

廃業を予定していると回答した中小企業のうち、4割を超える企業が「今後10年間の事業の将来性について、事業の維持、成長が可能」と回答しています。事業は継続できるにも関わらず、後継者の確保ができずに廃業を選択せざるを得ない状況に陥っている実態があります。廃業になると、これまでの事業運営で培ってきた貴重な経営資源が失われてしまうことになります。

## 3 事業承継への取組を先送りしている

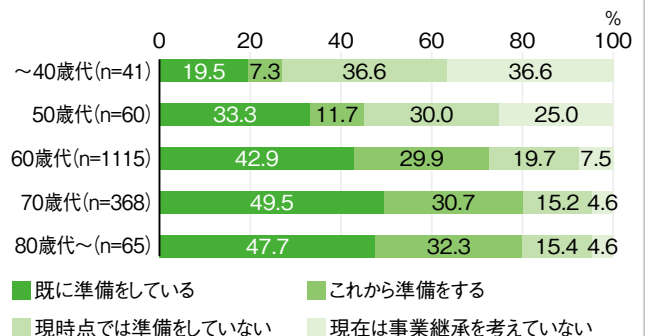
### 事業承継には5年から10年もかかる

会社としてこれからも存続できるにも関わらず、事業承継の進め方、実情に対する認識が不足しており、事業承継への着手を先送りしたために後継者を確保できなかったというケースもあります。後継者の育成期間を含めれば、事業承継には5年～10年を要するものと考えられます。

### ■ 事業承継を先送りしてしまう背景



### ■ 事業承継の準備状況(年齢別)



資料：(株)帝国データバンク「中小企業における事業承継に関するアンケート・ヒアリング調査」(2016年2月)再編加工

### プラスα

経営者の平均引退年齢は70歳前後。後継者の育成期間を踏まえると60歳ごろには事業承継の準備をスタートしたいところです。

## 2

# 事業承継の構成要素 対話を通じた「想い」の承継

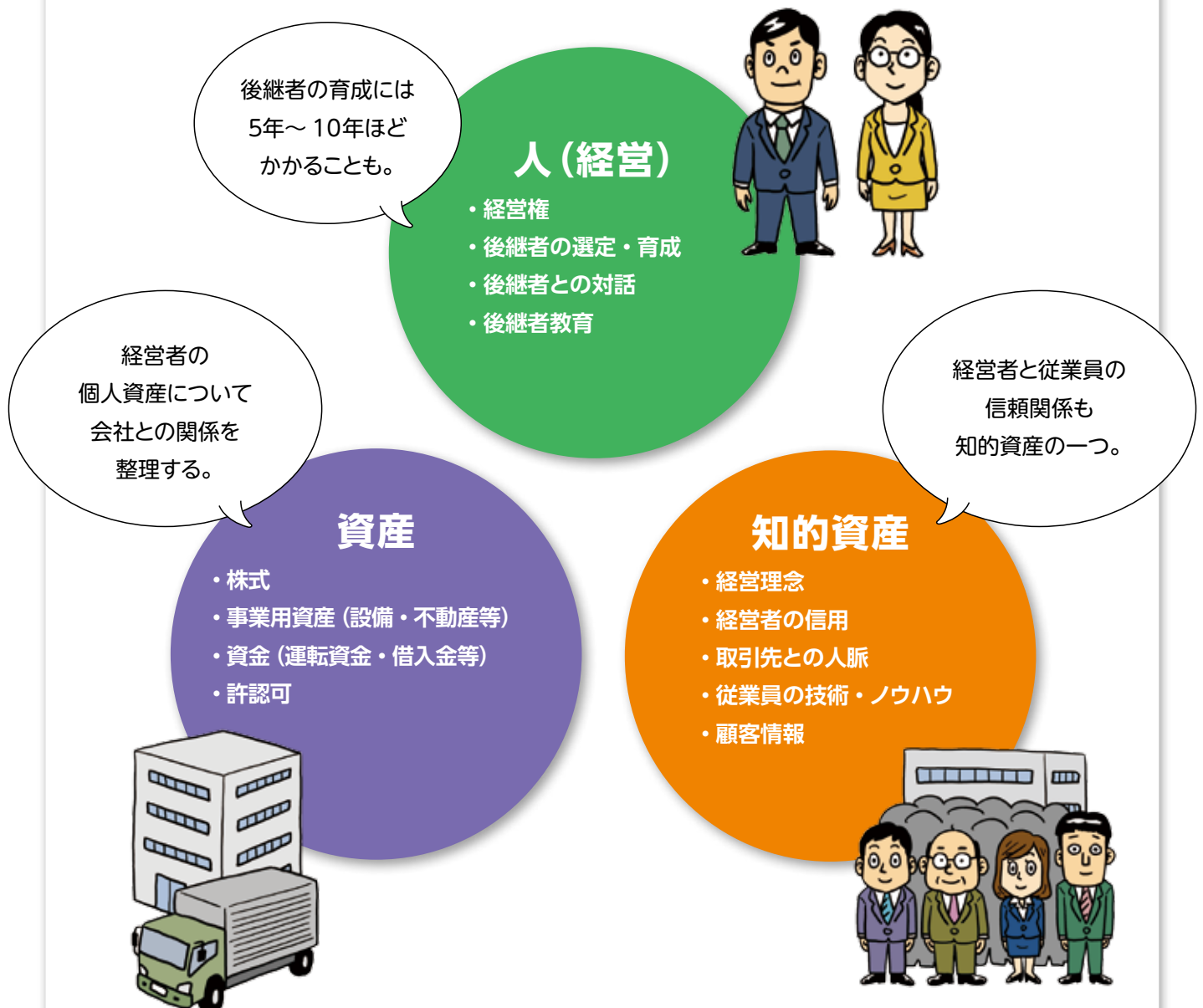
## 1 後継者に託す3つの要素

### 事業承継に伴う課題に対応しながら計画的に引き継いでいく

事業承継では、後継者教育などを進めながら経営権を引き継ぐ「人(経営)」の承継、自社株式・事業用資産、債権や債務など「資産」の承継、経営理念や取引先との人脈、技術・技能といった「知的資産」の承継を、計画的に着実に進める必要があります。

事業承継をスムーズに進めるためには、自社株式の取得に伴う相続税や贈与税の負担、経営権の分散リスク、事業承継後の資金繰りなど、さまざまな課題に対応していくことが求められます。

### ■ 事業承継の構成要素



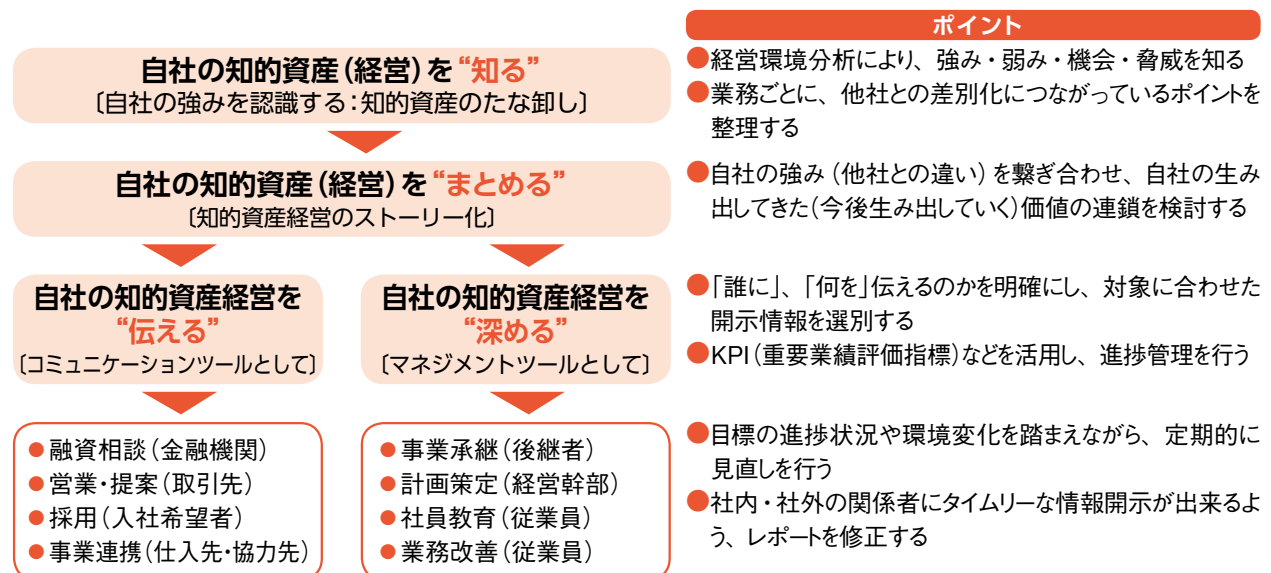
## 2 対話を通じた経営理念・想いの承継

事業承継の根幹のひとつとして、自社の経営理念を承継することの重要性を忘れてはなりません。いわゆる老舗企業では、時代が変わっても受け継いでいく想いを大切にしている例が多く見られます。このことは、資産や経営権のみならず、会社の理念や経営者の想いを伝承することの重要性を示しています。その意味でも、事業承継を見据えて、経営者が過去から現在までを振り返りながら、経営に対する想い、価値観、信条を再確認するプロセスは、事業承継の本質といえます。可能であれば明文化し、後継者や従業員と共有しておけば、事業承継後もブレることのない強さを維持できるでしょう。

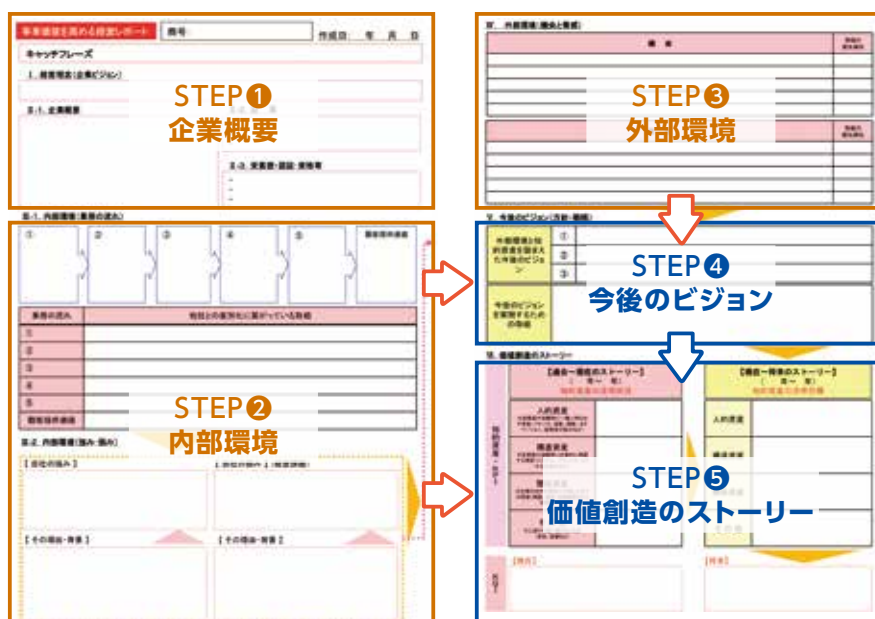
### ■ 知的資産経営報告書の活用

現経営者の想いや経営理念、これらを含む知的資産を後継者にしっかりと伝える上で、「知的資産経営報告書」や「事業価値を高める経営レポート」の作成は非常に有効です。現経営者と後継者が一緒に作成することで、事業の意義や自社の強み、現経営者の想いを後継者と共有しましょう。

### ■ 知的資産経営実践の流れ～作成目的を明確にする



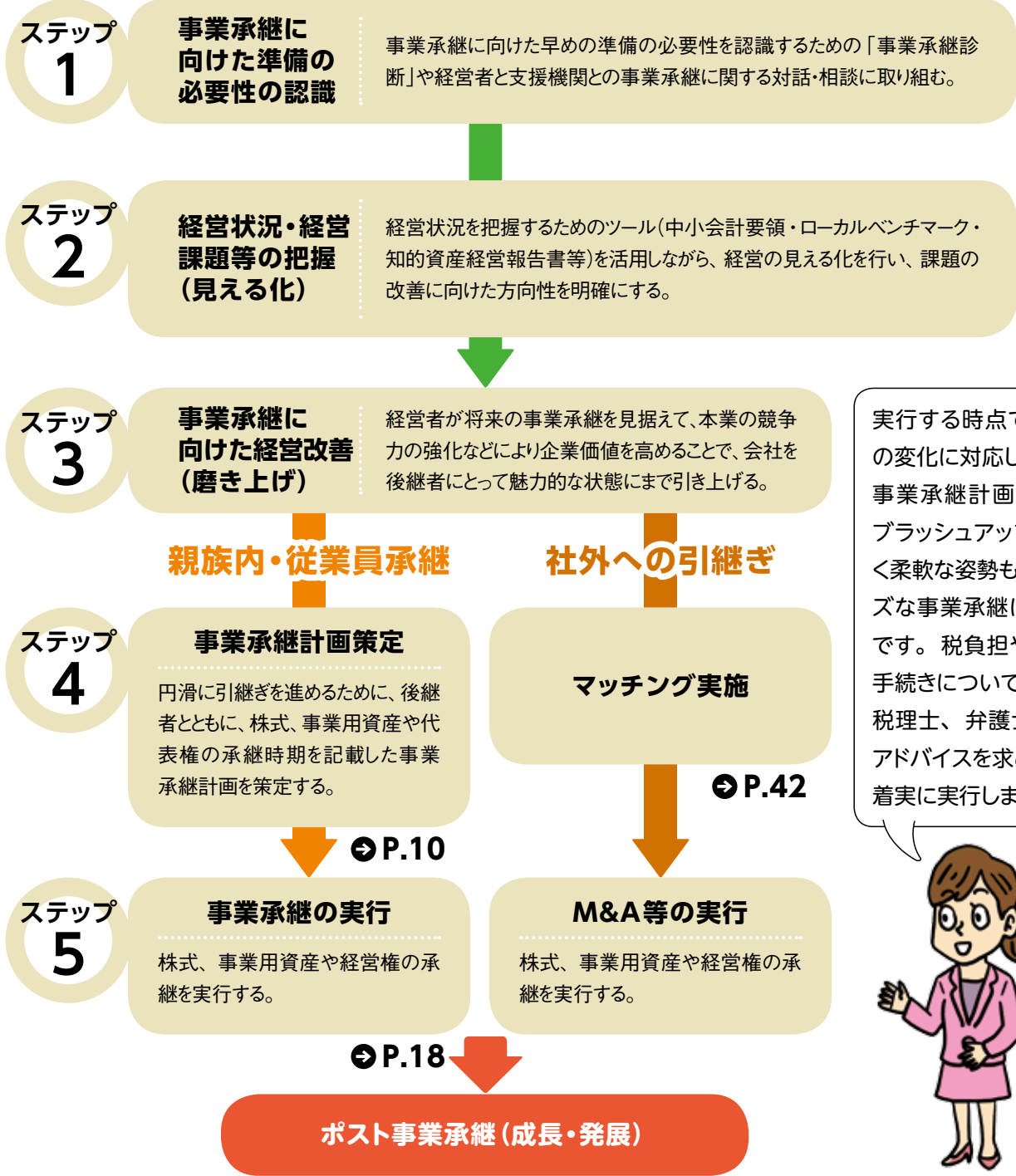
### ■ 「事業価値を高める経営レポート」の構成



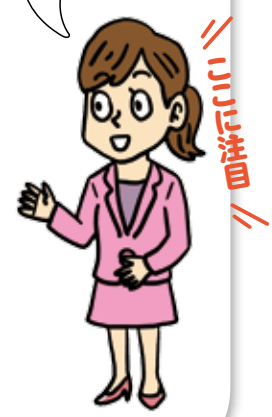
「事業価値を高める経営レポート」は、図のような5つのステップで構成しています。これら流れで見ると、STEP①「企業概要」・STEP②「内部環境(業務の流れ)」・STEP③「外部環境」までが、自社の分析であり、STEP④「今後のビジョン」・STEP⑤「価値創造のストーリー」が、分析結果の展開となります。いずれのステップにおいても、「自社の知的資産を知る」視点、そして「自社の知的資産をまとめる」視点を繰り返し検討し、深めていくことが重要です。

# 3 事業承継を実行するまでの「5つのステップ」

## ■ 事業承継の準備から計画の策定、実行まで5つのステップ



実行する時点での状況の変化に対応しながら、事業承継計画を修正・ブラッシュアップしていく柔軟な姿勢も、スムーズな事業承継には大切です。税負担や法的な手続きについても随時、税理士、弁護士などにアドバイスを求めながら着実に実行しましょう。



**ポイント** ▶ **早めに準備を進めるメリット**  
事業承継の準備を早めにスタートするメリットの一つは、事業を承継できる体制を早い段階で整えることで、会社の業績、市場の動向を踏まえてベストのタイミングで事業承継を実行に移せることです。また、後継者の手腕、適性をじっくり見極めることもできます。



## ステップ① 事業承継の準備の必要性を認識

従業員の雇用や、取引先との信頼関係など、会社が周囲にあたえる影響は小さいものではありません。引継ぎといっても経営者の身内だけの問題ではないことをあらためて理解しておく必要があります。後継者を次期経営者として必要な能力を備えた人物として育成することは、一朝一夕ではできません。また、事業用資産や経営資源の承継も十分な時間を取って計画的に進めていく必要があります。事業承継を着実に進めるためには、早めの着手が肝要です。

## ステップ② 経営状況・課題を「見える化」

未来に向けて経営方針を定める必要があります。その最初の一步は、会社の経営状況を把握することです。事業をこれからも維持・成長させていくために、利益を確保できる仕組みになっているか、商品やサービスの内容は他社と比べて競争力を持っているかなどを点検しましょう。

### 事業の見える化のメリット

事業の将来性の分析や会社の経営体質の確認を行い、会社の強み・弱みを再認識。これにより**取り組むべき課題**を洗い出す。

### 資産の見える化のメリット

経営者の個人資産について会社との貸借関係などを確認する。後継者に残せる経営資源を明確にできれば、**後継者の不安も解消**される。

### 財務の見える化のメリット

適切な会計処理を通じて、客観的な財務状況を明らかにする。これにより**銀行や取引先からの信用度も上がり**、資金調達・取引の円滑化にもつながる。

## ステップ③ 事業承継に向けて会社を「磨き上げ」

企業価値の高い魅力的な会社とは、どのようなものでしょうか。一つは、他社に負けない「強み」を持った会社。もう一つは、業務の流れに無駄がない、効率的な組織体制を構築した会社です。自社が強みを有する分野の業務を拡大していくとともに、各部署の権限、役割を明確にして業務がスムーズに進行する事業の運営体制を整備しましょう。

### 磨き上げ事例①

#### 従業員との情報共有で生産体制強化

月次での会計処理を行い従業員にも公開し、実績と目標を共有化。従業員の意識向上により製品ロスの減少と品質の安定化が図られ、生産体制の強化に繋がった。

### 磨き上げ事例②

#### 弱みを強みに変えて受注アップ

旧型設備での小ロット生産は弱みかと思っていたが、その機動性を逆手にとって経営資源を集中。大手企業では対応できない小ロット案件の受注が増加した。

### 磨き上げ事例③

#### 従業員の経営参加でモチベーション向上

従業員が全員参加する会議で会社の将来について自由に議論し、実際に経営計画に盛り込む。従業員が主体性を持てるようになり、モチベーションも向上。

## ステップ④～⑤ 事業承継の計画策定から実行まで

経営の「見える化」、会社の「磨き上げ」を進める過程で明らかになった経営上の課題を解消しながら、後継者と二人三脚で策定した事業承継計画、あるいは希望に合った相手とのマッチング条件に沿って、資産の移転、経営権の移譲を進めていきます。早めに専門家に相談することも有効です。

# 第 2 章

## 事業承継計画

事業承継計画の策定にあたっては、まず会社・事業の現状を把握し、会社の中長期的な経営方針や目標を設定します。その上で、事業承継の実行に向けて会社・経営者・後継者それぞれの具体的な行動を盛り込んでいきます。

### 1 事業承継計画とは

#### 1 事業承継計画とは何か？

##### 事業承継の具体的な進め方を定めた計画を策定する

自社を取り巻く状況を踏まえて、事業承継を着実に進めていくために、具体的な「事業承継計画」を策定します。事業承継計画は、経営者が一人だけで考えるものではありません。後継者や親族などと一緒に、取引先や従業員、金融機関等との関係などを考慮しながら、策定します。

##### 中長期的な経営方針や目標を設定する

事業承継計画では、自社の中長期的な経営方針、方向性、目標などを設定しながら、その中に事業承継の行動計画を盛り込んでいきます。

事業承継後に事業運営を担うのは後継者ですので、後継者抜きの計画策定は基本的にありえません。後継者が実行できる取組まで事業承継後の目標として織り込むことができれば、経営者交代があっても、切れ目のない一貫した事業展開が期待できます。

経営の状況と会社の磨き上げを実行したら、いよいよ事業承継の具体的なアクションを設定した計画を策定します。



#### 要注意！

事業承継計画の策定は、「計画書」を作ることが目的ではありません。経営者と後継者とが「事業承継」という共通の目的意識をもって計画を策定するプロセスも事業承継を着実に進めていくための土台になります。

#### ■ 会社の10年後を見据えて事業承継計画を策定

##### 10年先の経営方針

- 事業の維持・拡大
- 事業領域を堅守する
- 新事業に挑戦
- 組織体制の在り方
- 必要な設備投資計画
- 売上や利益、シェア



##### 事業承継の行動計画

- いつ？
- 何を？
- 誰に？
- どのように？

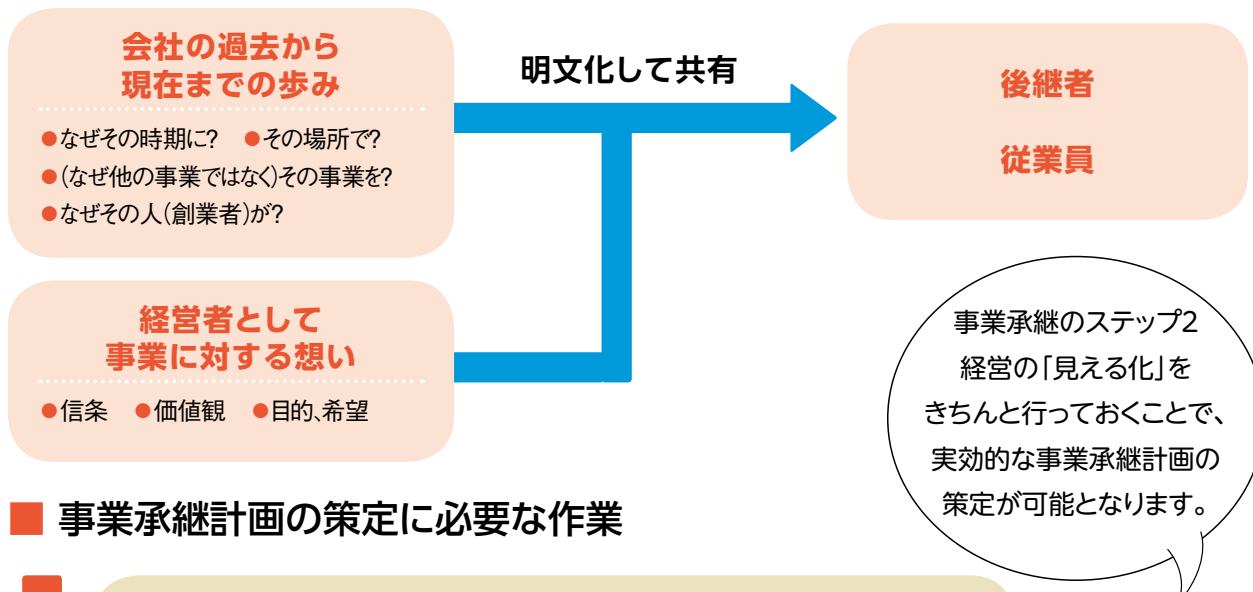
## 2 「これまでの歩み」を振り返りながら計画を作る

### 事業を続けてきた経営者の想いを整理する

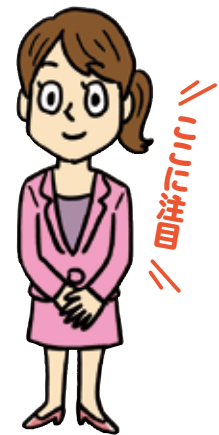
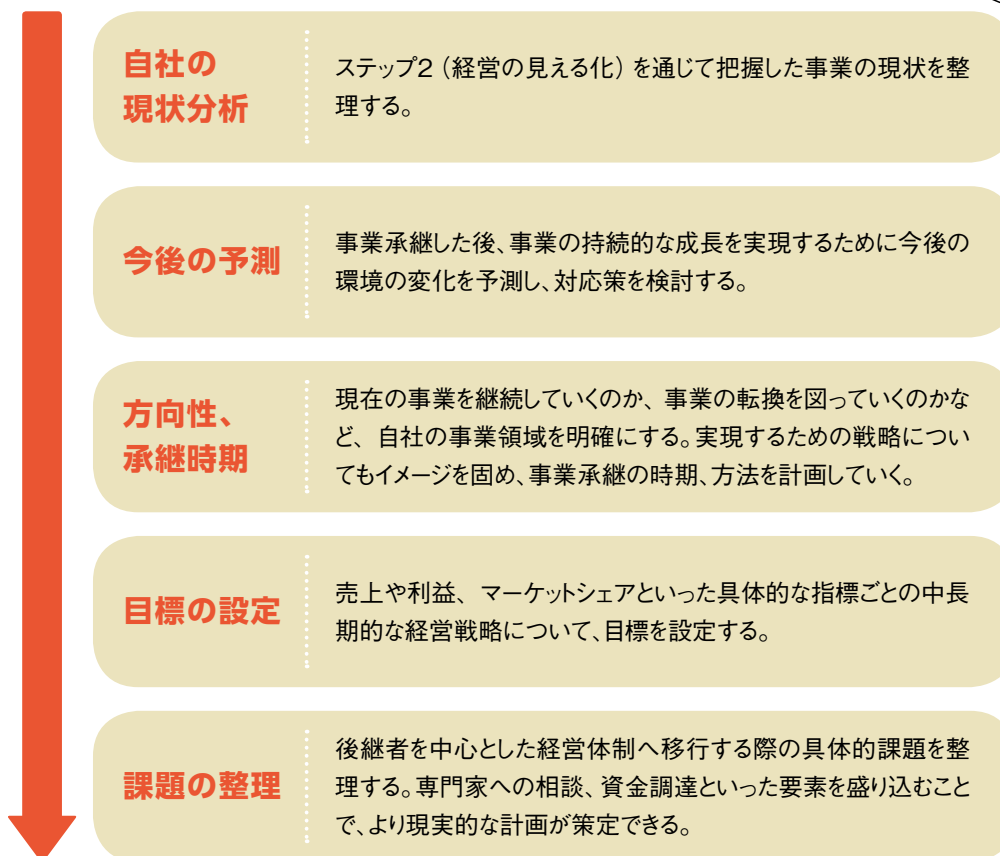
承継作業のスケジュールとは別に、会社の経営理念や経営者の想いを後継者・従業員へつなげていくことで、事業承継後もブレることのない事業運営、会社の強みを維持できます。

将来に向けた計画を策定する前に、まず経営者が現在に至るまでの過去を振り返り、創業時の状況、これまで事業を運営してきた歩み、転機を再確認してみましょう。

### ■ 再確認しておきたいこれまでの歩み



### ■ 事業承継計画の策定に必要な作業



## 2

## 事業承継計画の策定方法

●親族内承継をモデルケースとして、事業承継計画をどのように策定するのか、経営者、後継者、会社——それぞれの具体的な行動の設定とその目的について説明します。

## 例：〔親族内承継を計画している中小株式会社〕

## ■ 事業承継に向けた基本方針

製造業を営む中小太郎社長は60歳を迎えたことから、今後10年間で長男・一郎への事業承継を進めることにしました。

## ■ 会社の概要

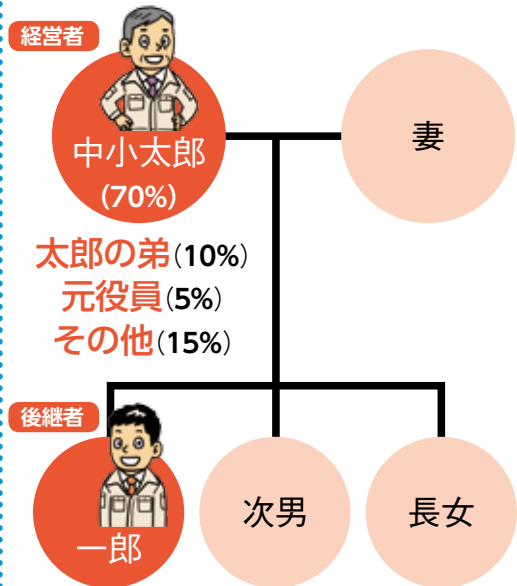
創業者は太郎の祖父。現在創業80年。長男の一郎は大学卒業後、製薬会社を経て、入社。現在は工場責任者を務めています。

- 資本金2,500万円
- 売上高8億円
- 経常利益3,000万円
- 役員4人 従業員40人

## ■ 個人財産の状況(太郎名義)

- 会社の株式=1億7,500万円(3万5,000株)
- 不動産(自宅)=7,500万円(財産評価額)
- 現預金=5,000万円

## ■ 家族、株主関係(株式の保有割合)



## 1 会社の中長期目標を設定する

## 現状を把握した上でこれからの経営計画を作成する

経営の「見える化」、会社の「磨き上げ」などを行い、会社の現状把握と課題の解決策を進めながら、会社の将来に向けた中長期的な経営計画、経営ビジョンを策定します。会社の事業規模、事業の方向性、売上高や経常利益など具体的な数値目標を設定します。この中長期的な経営計画を踏まえて事業承継の実行計画を重ねていきます。

## ■ 中小株式会社の中長期目標(事業計画)

|         |   |         |         |         |
|---------|---|---------|---------|---------|
| 経営理念    | 時代のニーズを迅速に捉えるスピード経営   |         |         |         |
| 事業の方向性  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 既存の取引先を重視した堅実路線を維持。</li> <li>● 過剰な設備投資は行わないが、商品力を確保するための開発費を毎年一定額以上、確保する。</li> <li>● 不要な債務は計画的に圧縮し、財務体質の健全化を図る。</li> </ul> |         |         |         |
| 将来の利益目標 |   | 現状      | 5年後     | 10年後    |
|         | 売上高   | 8億円     | 9億円     | 12億円    |
|         | 経常利益  | 3,000万円 | 3,500万円 | 5,000万円 |

## 2 事業承継に向けた経営者の行動を設定する

### 事業承継は経営者のアクションから始まる

経営者のアクションが事業承継に向けた第一歩となります。経営者の具体的な行動としては、後継者の選定に始まり、税理士などの専門家のサポートを受けながら、自社株式をはじめとする事業用資産の承継を計画的に進めます。後継者の育成も経営者の大事な役目の一つです。



### ■ 人の承継に関する太郎の行動

#### 後継者を選定する

- 太郎には子どもが3人いるが、長男の一郎を後継者に決定
- 子どもたちへの資産の分配に関して本人たちから了解を取り付ける

#### 専門家への相談

- 税理士、弁護士とアドバイザー契約を締結
- 事業承継の進め方や留意点、活用できる税制上の特例、会社法、民法の制度の活用の可否、実施時期などについて随時アドバイスを受ける

#### 関係者への周知(計画の公表)

- 社内の役員、従業員に後継者を発表
- 社外には一郎の後継者教育を実施してから発表

#### 後継者への段階的な権限委譲

- 一郎に社内での現場経験を積みませながら、取締役、専務と昇格させて、5年目に経営権を譲る

### 経営者の生前対策がトラブル防止に効果的

後継者に自社株式を集中的に承継することで経営権の分散リスクに備えることができます。そのためには、後継者を早期に選定し、経営者が計画的に生前贈与を進めていくことが望まれます。相続トラブルを防ぐためにも遺言を作成しておくことが理想的です。遺留分や後継者以外の相続人の心情にも配慮しましょう。



### ■ 資産・知的資産の承継に関する太郎の行動

#### 自社株式の生前贈与(暦年贈与の活用)

- 贈与税の暦年課税制度として年間110万円までの非課税枠を活用しながら計画的に自社株式を贈与

#### 遺言の作成(遺留分への配慮)

- 妻には自宅などの不動産と現預金、一郎には自社株式、二男・長女には遺留分に配慮して現預金を分配
- 遺留分を侵害する内容やあいまいな表現などはトラブルのもと。法的な有効性を備えた公正証書遺言で作成することが望ましい

#### 後継者との綿密なコミュニケーション

- 自分の仕事への同伴や、対話を通じて経営者として振る舞い方を学ばせる
- 経営方針の根底にある企業理念、事業の意義を伝える
- 取引先や従業員との信頼構築など、数字には表れない経営資源の重要性を教える

### 3 事業承継に向けた後継者の行動を設定する

#### 次期経営者という自覚を持って意欲的に行動する

社内外の関係者に「次期経営者として認めてもらう」という立場で、自社の経営を取り巻く環境に対する理解、経営に必要な実務能力を高めることを心がけた行動計画を設定します。企業理念や経営方針、経営者としての覚悟、振る舞いについても、経営者とコミュニケーションを図りながら身に付けていくことが大切です。



#### ■ 後継者・一郎の行動

##### 社内研修

- 工場の現場責任者から営業部門で取引先との渉外業務、続いて本社管理部門で財務責任者

##### 社外での実務経験

- 大学卒業後3年間、製菓会社でサラリーマン経験

##### 外部研修

- 商工会議所の「経営革新塾」に参加し、経営戦略や組織マネジメントに関する基礎知識、ノウハウを習得

#### 経営承継円滑化法の活用で事業承継に伴う負担を軽減できる

経営承継円滑化法による中小企業の事業承継を支援する措置があります。同法に規定する要件を満たすことで、遺留分減殺請求を防止する民法上の特例、自社株式の贈与・相続に係る税負担を軽減する事業承継税制といったサポートを受けることができます。

#### ■ 経営承継円滑化法の適用で受けられる支援

##### 遺留分に関する民法特例

一郎の社長就任のタイミングに合わせて、ほかの兄弟(二男、長女)との間で、自社株式の評価額をあらかじめ固定する「固定合意」を実施。一郎の努力によって株価が上昇した場合は、そのまま一郎の成果になるので、経営意欲も向上

状況に応じて事業承継計画に設定

##### 事業承継税制の活用

- 自社株式の一括贈与に合わせて贈与税の納税猶予制度を適用する
- 贈与した太郎は、適用要件を満たすまでの5年間、会長として事業の継続を見届けてから引退

状況に応じて事業承継計画に設定

##### 金融支援

自社株式や事業用資産の買取り資金、事業承継後の運転資金、相続税の納税資金、遺留分減殺請求への対応資金など、幅広い資金ニーズに対応する

状況に応じて事業承継計画に設定

ただし  
事前準備が必要

- 太郎は保有株式を原則、一括贈与する
- 贈与の時点で一郎は役員に就任して3年以上経過
- 贈与の時点で一郎は代表権を有する
- 贈与以後、太郎は代表者ではない(役員として残留することは可能)

## 4 事業承継に向けた会社の行動を設定する

### 経営権の分散リスクに備えた体制作りを進める

会社の行動は、自社株式の分散を防止するための行動が中心となります。経営者が経営権を掌握している事業承継計画の早い段階で、定款の変更などを行います。また、経営者交代のタイミングで経営者に対する退職金の支給があるので、原資を確保するための資金プランも考える必要があります。



### ■ 会社の行動

#### 定款の変更

- 相続人に対する売渡請求ができるようにあらかじめ定款を変更しておく
- 後継者以外の株主による売渡請求にも注意が必要

#### 経営者への退職金支給

- 太郎の社長退任に伴い退職金を支給する
- 退職金の原資を確保するために生命保険契約などの資金プランも早めに進める

#### 議決権の集約

- 一郎に経営権を集中させるため、親族が保有する株式を配当優先の無議決権株式化
- 名義株の把握、買戻しも進める

## 5 関係者と事業承継計画を共有する

### 作り上げた事業承継計画は、関係者とも共有する

事業承継計画を関係者と共有しておくことで、後継者、従業員のノウハウ習得、会社組織の再構築など、経営者交代に伴う体制作りを進めることに対する理解や協力が得られやすくなります。また、事業承継後の信頼関係の維持にもつながります。一方で、後継者が関係者に認知されるかどうかは、事業承継の成否に関わる重要なポイントです。社内外の経営環境を踏まえながら、計画的に対策を実施していくことが求められます。

### ポイント 後継者の公表のタイミングは？

会社の利害関係者が後継者に求める条件として、経営に関する能力や知識、コミュニケーション能力を持っていることなどが挙げられます。後継者として認知してもらうためには、このような条件を満たすようになったタイミングで公表することが理想的ですが、これを理由にいつまでも公表を先延ばしすることのないよう注意も必要です。

### ■ 後継者に対する関係者からの認知

経営者



後継者



- 後継者が関係者の求める水準に達しない場合は、補佐役やサポート体制の整備などの補完策を検討する

実務能力・  
意思の疎通

社内  
(役員・幹部・社員)

正しい経営決断が  
できるかな？

コミュニケーション  
・現場での実績

取引先

誠実に対応して  
くれるかな？

経営に関する  
正確な情報共有

金融機関

信頼できる  
人物か？

## 事業承継計画

(様式)

| 社名   |                           | 後継者 |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |
|------|---------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|
|      |                           | 親族内 |     |     |     |     | 親族外 |     |     |     |     |      |
| 基本方針 |                           |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |
|      | 項目                        | 現在  | 1年目 | 2年目 | 3年目 | 4年目 | 5年目 | 6年目 | 7年目 | 8年目 | 9年目 | 10年目 |
| 事業計画 | 売上高                       |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |
|      | 経常利益                      |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |
| 会社   | 定款<br>・<br>株式<br>・<br>その他 |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |
| 現経営者 | 年齢                        |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |
|      | 役職                        |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |
|      | 関係者の理解                    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |
|      | 後継者教育                     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |
|      | 株式・財産の分配                  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |
|      | 持株(%)                     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |
| 後継者  | 年齢                        |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |
|      | 役職                        |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |
|      | 後継者教育                     | 社内  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |
|      |                           | 社外  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |
|      | 持株(%)                     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |
| 補足   |                           |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |

【注意】計画の実行にあたっては専門家と十分に協議した上で行ってください。

※この様式は、独立行政法人中小企業基盤整備機構のホームページ  
<http://www.smrj.go.jp/keiei/jigyoshokei/057111.html>からダウンロードできます。



## 事業承継計画

(記入例)

| 社名   |   | 中小株式会社  |                |      |             |      | 後継者       |      | 親族内                |     | 親族外   |      |     |
|------|---|---|----------------|------|-------------|------|-----------|------|--------------------|-----|-------|------|-----|
| 基本方針 | ①中小太郎から、長男一郎への親族内承継。<br>②5年目に社長交代。(代表権を一郎に譲り、太郎は会長へ就任し、10年目には完全に引退)<br>③10年間のアドバイザーを弁護士と税理士に依頼                      |   |                |      |             |      |           |      |                    |     |       |      |     |
|      | 項目  | 現在  | 1年目            | 2年目  | 3年目         | 4年目  | 5年目       | 6年目  | 7年目                | 8年目 | 9年目   | 10年目 |     |
| 事業計画 | 売上高   | 8億円   |                |      |             |      | 9億円       |      |                    |     |       | 12億円 |     |
|      | 経常利益  | 3千万円  |                |      |             |      | 3千5百万円    |      |                    |     |       | 5千万円 |     |
| 会社   | 定款・株式・その他   |   | 相続人に対する売渡請求の導入 |      |             |      |           |      | 親族保有株式を配当優先無議決権株式化 |     |       |      |     |
| 現経営者 | 年齢  | 60歳   | 61歳            | 62歳  | 63歳         | 64歳  | 65歳       | 66歳  | 67歳                | 68歳 | 69歳   | 70歳  |     |
|      | 役職  | 社長  |                |      |             |      |           | → 会長 |                    |     | → 相談役 |      |     |
|      | 関係者の理解  | 家族会議  | 社内へ計画発表        |      | 取引先・金融機関に紹介 |      | 役員の刷新     |      |                    |     |       |      |     |
|      | 後継者教育   | → 後継者とコミュニケーションをとり、経営理念、ノウハウ、ネットワーク等の自社の強みを承継 |                |      |             |      |           |      |                    |     |       |      |     |
|      | 株式・財産の分配  |   |                |      |             |      | 公正証書遺言の作成 |      |                    |     |       |      |     |
|      | 持株(%)   | 70%   | 65%            | 60%  | 55%         | 50%  | 0%        | 0%   | 0%                 | 0%  | 0%    | 0%   | 0%  |
|      |   | → 毎年贈与(暦年課税制度)                                |                |      |             |      | 事業承継税制    |      |                    |     |       |      |     |
| 後継者  | 年齢  | 33歳   | 34歳            | 35歳  | 36歳         | 37歳  | 38歳       | 39歳  | 40歳                | 41歳 | 42歳   | 43歳  |     |
|      | 役職  |   | 取締役            | → 専務 |             | → 社長 |           |      |                    |     |       |      |     |
|      | 後継者教育   | 社内  | 工場             | 営業部門 | 本社管理部門      |      |           |      |                    |     |       |      |     |
|      |   | → 経営者とコミュニケーションをとり、経営理念、ノウハウ、ネットワーク等の自社の強みを承継 |                |      |             |      |           |      |                    |     |       |      |     |
|      | 社外  | 外部の研修受講                                       | 経営革新塾          | →    |             |      |           |      |                    |     |       |      |     |
|      | 持株(%)   | 0%  | 5%             | 10%  | 15%         | 20%  | 70%       | 70%  | 70%                | 70% | 70%   | 70%  | 70% |
|      |   | → 毎年贈与(暦年課税制度)                                |                |      |             |      | 事業承継税制    |      | → 納税猶予             |     |       |      |     |
| 補足   | ・5年目の贈与時に事業承継税制の活用を検討。<br>・遺留分に配慮して遺言書を作成(配偶者へは自宅不動産と現預金、次男・長女へは現預金を配分)。<br>・一郎以外の株主(次男・長女)の保有株式を配当優先株式化することで均衡を図る。 |   |                |      |             |      |           |      |                    |     |       |      |     |

【注意】計画の実行にあたっては専門家と十分に協議した上で行ってください。

# 事業承継を成功させる アクション

事業承継は、経営者、後継者はもちろん、従業員や取引先など関係者に大きな影響を及ぼす作業です。支援制度の活用など事前の準備、対策を進めながら、事業承継の課題を解消し、計画的に実行する必要があります。

## 1

### 事業承継に伴うさまざまな課題とその対策

後継者を決められない。  
どのように教育したら  
いいのかもわからない。



後継者が  
決まらない場合は、  
M&Aも考えている。

#### 2 後継者の選び方・教育方法

後継者はいつまでに  
決めればいいのか? ➡ P.20

後継者選びでは、どのような  
点に注意すればいい? ➡ P.20

後継者に対してどのような  
教育を行う必要があるのか? ➡ P.21

3

#### 7 8 M&Aによる事業承継

M&Aにはどのような手法が  
ある? ➡ P.42

M&Aの手順、流れを知りたい ➡ P.43

企業価値の算定方法は? ➡ P.44

個人事業主の事業承継 ➡ P.45

事業承継は早めに準備を始め  
るほどうまくいきます。まずは  
経営者が行動をはじめること  
です!





後継者は決まったが、  
後継者に自社株式を  
集中させて経営権の  
分散リスクに備えたい。

### 3 経営権の分散防止

後継者に経営権を  
集中させるには? ➡ P.24

遺言書を残す際の  
注意点は? ➡ P.25

遺留分って何? ➡ P.26

種類株式で何が  
できる? ➡ P.26

### 4 税金負担対策

生前贈与を行う場合は  
どのような課税が発生するの? ➡ P.30

相続税や贈与税って  
どのくらい納めるの? ➡ P.30

事業承継税制を活用すれば  
どんなメリットがある? ➡ P.32



自社株式の  
取得に伴う  
相続税・贈与税の  
負担を軽減したい。



納税資金や  
自社株式の買取り  
資金を確保したい。

### 5 事業承継で必要になるお金

MBOによる資金調達とは? ➡ P.37

経営承継円滑化法を活用すれば  
どんな金融支援が受けられる? ➡ P.37

### 6 債務整理・個人保証への対応

債務を残した承継は何が問題? ➡ P.39

経営者保証ガイドライン  
による整理 ➡ P.40

後継者に  
負担をかけないよう  
債務整理を  
進めたい。



# 2

## 後継者の選び方・教育方法

### 1 中小企業の後継者選びの実情

#### 多くの中小企業が後継者問題で廃業する可能性

中小企業の約5割が、事業を自分の代で廃業しようと考えている、というアンケートデータもあります。廃業予定企業のうち約3割は、廃業理由として後継者問題を挙げています。

#### 親族外承継が増加傾向

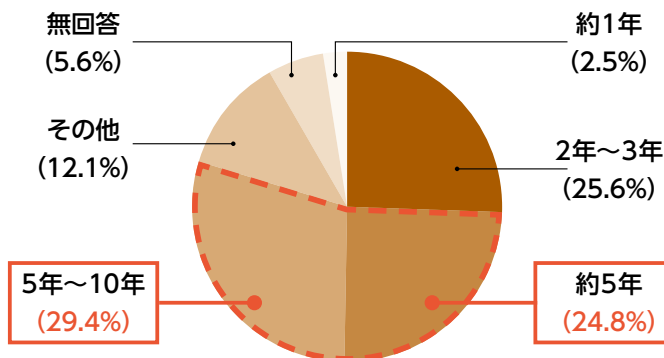
かつては、経営者の子や親族などに事業を承継する「親族内承継」がほとんどでしたが、親族内での後継者確保が困難になっていることなどを背景に、経営者と親族関係にない役員や従業員を後継者にする親族外承継、社外の第三者に会社や事業を譲渡するM&Aの割合が増えています。

なぜ?  
どうして!?

#### 子どもはなぜ事業を継がないの?

経営者が子どもの職業選択の自由を尊重する風潮や、自社の事業の魅力、事業承継に伴うリスクに対する不安などが指摘されています。

#### 後継者の育成に必要な期間



後継者の育成に必要な期間について、「約5年」「5年～10年」と回答した経営者は全体の半数以上に上ります。事業運営を承継できる後継者を確保するには時間がかかるので、将来を見据えて後継者の選定、育成を進める必要があります。

資料：中小企業基盤整備機構「事業承継実態調査報告書」(2011年3月)再編加工

### 2 後継者を決める際のポイント

#### 事業を継続・成長させていける人材を選ぶ

後継者を決める際には、次期経営者として資質のある人を選ぶ必要があります。以前は、経営者の長男が事業を承継するケースが多くみられましたが、現在では、従来の常識にとらわれずに、経営を取り巻く環境変化に対応しながら、事業を継続・成長させていくことができる人物を後継者として選定することが望まれます。

#### 後継者を選ぶ際の視点



後継者候補が複数いる場合は、判定基準を示して選定を進めることが、後継者争いなどのトラブル防止になります。

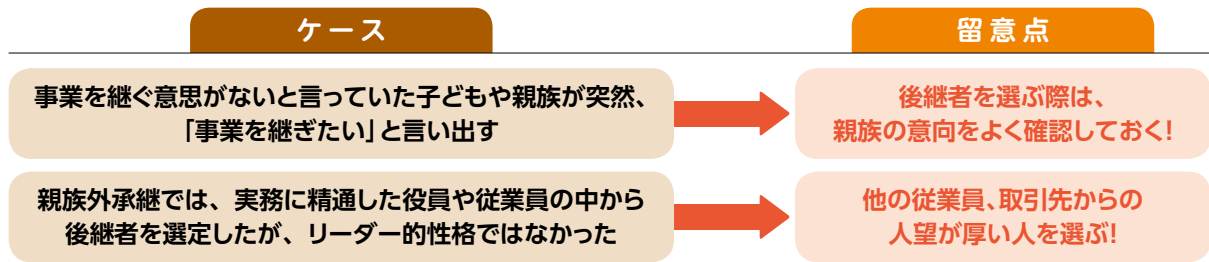


**ポイント** 経営者の「目の黒いうち」に後継者選びの道筋を付けておく

後継者の決定は、経営者に発言権や決定権のあるうちに行うことが理想的です。後継者を社長に、経営者は会長に就任して、以後段階的に権限を後継者に委譲していく方法もあります。

**後継者を選定する際のケースと留意点**

後継者選びは、対話を重ね、相手の真意をしっかりと確認することが重要です。時間がかかるので早めに取り組む必要がありますが、後継者を社内外の関係者と共有することで安心感につながります。次のようなケースでも慌てずに後継者選びをすすめてみましょう。



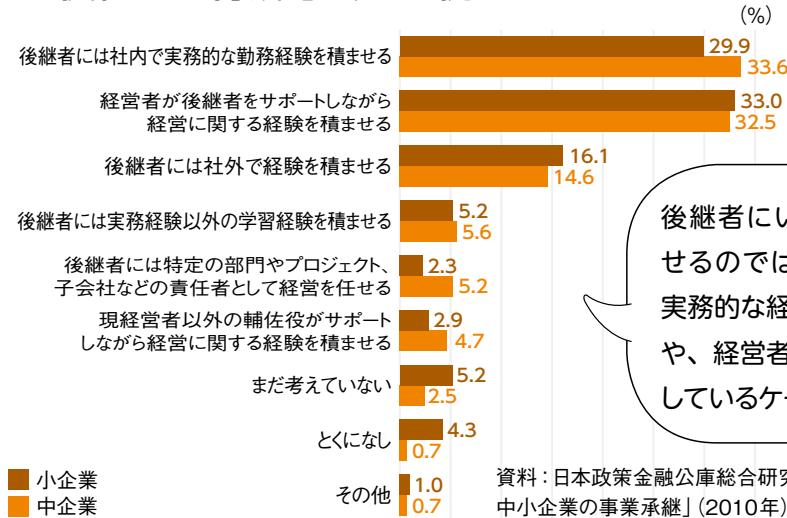
**3 後継者の教育方法**

**経営実務のみならず、企業理念や経営方針もしっかり学ぶ**

後継者を選定した後は、後継者が次期経営者として必要な実務能力、心構えを習得するための教育を行います。業種や業態によって後継者教育の内容は異なりますが、事業承継をスムーズに実行するためには、後継者本人が意欲的に、経営に関する知識、実務経験の習得に取り組むことが欠かせません。

環境の変化に対応する経営実務だけでなく、企業理念や経営方針も事業承継に伴い喪失してはならない知的資産です。事業の承継では、「以心伝心」や「阿吽の呼吸」だけでは、後継者に本当に経営者の想いが伝わるのか、心許ない部分もあります。後継者に次の経営者となることをよりはっきり自覚してもらうためにも、綿密なコミュニケーションが欠かせません。

**後継者の育成方法で重視すること**



後継者にふさわしい人材を育てることも経営者の役目の一つです。

後継者にいきなり経営を任せるのではなく、社内での実務的な経験を積ませることや、経営者のサポートを重視しているケースが多い。



資料：日本政策金融公庫総合研究所「日本公庫総研レポート 中小企業の事業承継」(2010年)

## ■ 社内での教育方法

| 教育例  | 効果            |
|--|---------------|
| 各部門をローテーションさせる   | 経験と知識の習得      |
| 各部門(営業・財務・経営企画等)をローテーションさせることにより、会社全般の経験と必要な知識を習得させます。 |               |
| 責任ある地位に就ける   | 経営に対する自覚が生まれる |
| 役員等の責任ある地位に就けて権限を委譲し、重要な意思決定やリーダーシップを発揮する機会を与えます。      |               |
| 経営者による指導   | 経営理念の引継ぎ      |
| 経営者の指導により経営上のノウハウ、業界事情にとどまらず、経営理念を承継します。               |               |

## ■ 社外での教育方法

| 教育例   | 効果               |
|---|------------------|
| 他社での勤務を経験させる  | 人脈の形成・新しい経営手法の習得 |
| 人脈の形成や新しい経営手法の習得が期待でき、業界の傾向を知り、広い視野で自社を客観的にみることができる。                          |                  |
| 子会社・関連会社等の経営を任せる  | 責任感の醸成・資質の確認     |
| 後継者に一定程度実力が備わった段階で、子会社・関連会社等の経営を任せることにより、経営者としての責任感を持たせるとともに、資質を確認します。        |                  |
| セミナー等の活用  | 知識の習得、幅広い視野を育成   |
| 後継者を対象とした外部機関によるセミナーがあります。経営者に必要とされる知識全般を習得でき、後継者を自社内に置きつつ、後継者の視野を広げることができます。 |                  |

### 事業承継後に後継者が求められるスキル

後継者が事業承継後、確実に求められるスキルとしては、事業を運営していくために財務や法務を含めた実務的な経営ノウハウが挙げられます。将来に向けて、会社・事業を維持・成長させていくためには、経営戦略やマーケティング、第二創業の可能性の分析などを含めた自社の分析能力が必要となります。

## ■ 後継者が習得したい次期経営者としてのスキル

### 事業運営に必要な実務スキル

- 決算書の見方など財務に関する知識
- 企業経営、事業承継に必要な税金の知識
- 企業法務の知識
- 人事・労務の知識
- コンプライアンス

### 企業存続に必要な分析・判断能力

- 業界の動向、見通しなどを踏まえた自社の経営環境の分析
- 経営戦略・マーケティング分析
- 第二創業プランの策定
- リスクマネジメント
- 利益・資金計画策定

外部機関による後継者向けのセミナーがあります

| セミナー    | 実施機関         | 内容   | 参加費   |
|---------|--------------|--|---|
| 経営革新塾   | 商工会・商工会議所    | <ul style="list-style-type: none"> <li>●新事業展開等を目指す若手後継者などを対象に経営戦略、組織マネジメント等の知識・ノウハウ等、経営革新に役立つ知識を約20～30時間で習得する講座。</li> <li>●経営革新の必要性とその進め方、経営革新成功事例研究、経営環境分析、事業戦略構築、経営革新のための戦略プラン作成など、経営革新に必要な実践的内容について、経営コンサルタント、中小企業診断士、専門家による講義・演習を行います。</li> </ul>                            | 5,000円程度  |
| 経営後継者研修 | 中小企業大学校(東京校) | <ul style="list-style-type: none"> <li>●次代の経営者を目指す経営後継者に必要な基本的能力や知識を実践的に習得できます。例年10月第1週から翌年7月第4週目までの10ヵ月間、全日制のカリキュラムを実施しています。</li> <li>●自社分析を軸に座学で習得した知識や知識を応用する演習、実習から得た現場の知恵などをもとに、あらゆる角度から自社を徹底的に見つめ直します。また、各自社分析の結果を踏まえて、自社および自身の将来構想とそのアクションプランを描くゼミナール論文を作成します。</li> </ul> | 平成29年10月開講コース<br>126万円(教材費・税込)<br>※土日祝日・年末年始等を除き毎日研修を実施。<br>午前9時40分～午後4時40分 |

事例

効果的な後継者教育を行った事例

社内外で経験を積み、視野が広がった



現経営者は、他社での勤務経験を経て中途入社。その後、営業現場から経営企画まで、会社の主要部門を経験して将来の事業承継に備えた。社内での経験にとどまらず、地域の異業種交流会に参加したり、中小企業大学校での経営者研修に参加するなど、視野を広げるための経験を積んだ。このような後継者教育を先代社長が60歳の頃から始めたこともあり、事業承継後も安定して事業を継続している。

事例

後継者教育の実践による事業承継の成功事例

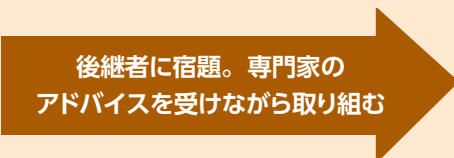
〆営業畑、一筋から経営スキルを猛勉強



中小同族会社の創業者Aは息子Bに事業承継を考えていたが、Bは営業に専念してきたこともあって、経営に求められる財務や税務、労務などに関する知識がまったくなかった。そこでAは、後継者教育の宿題としてBに自社の経営課題の分析を指示。Bは、公認会計士や社会保険労務士からアドバイスを受けながら、自社の管理上の問題の洗い出しと解決策の実施にまい進。その過程で、B自身も決算書の読み方などの財務分析、労務関連の法律に関する知識など、事業運営に必要な経営スキルを身に付けることができた。現在では、Bが社長に就任し、会社のさらなる発展に向けた取り組みを進めている。

後継者に宿題を与える

経営スキルの習得



## 3

## 経営権の分散防止

## 1 事業承継に伴う経営権の分散リスク

## 事業承継で自社株式の保有者が分散

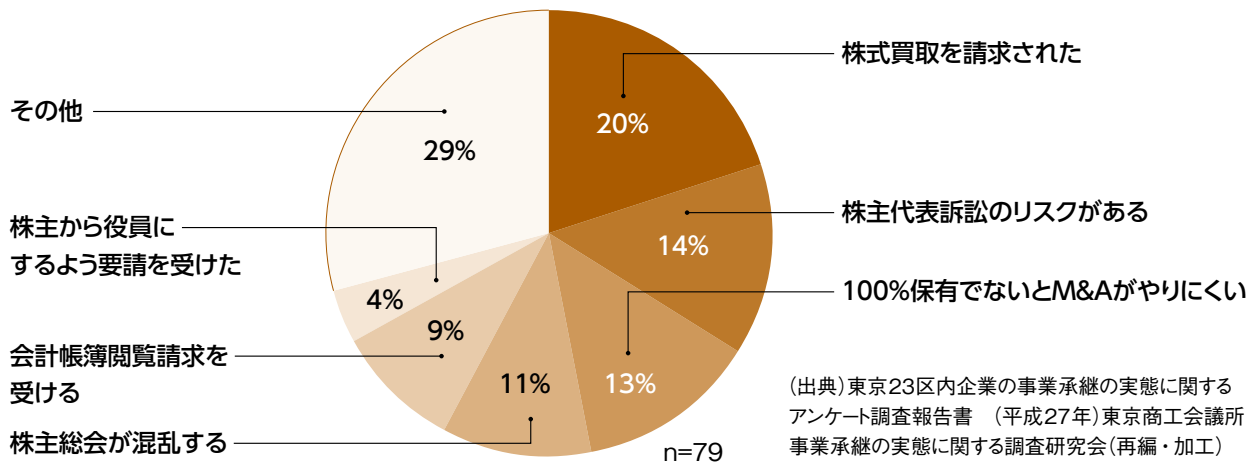
会社の経営権を安定させるためには、後継者に集中的に自社株式を承継することが望ましいですが、遺産分割協議の結果やほかの相続人からの遺留分減殺の請求によって、自社株式の保有者が分散してしまうリスクがあります。また、個人事業主では、事業用資産について分散リスクがあります。

## 経営者が生きているうちの事前の対策が望ましい

先代経営者の生前に、後継者に集中的に自社株式を譲渡するといった事前の対策が理想的です。自社株式を後継者に集中させる道筋を付けておかないと、相続発生後は、遺産分割が終了するまで遺産は相続人で共有されるので、遺産分割協議に時間を要した場合などは事業承継の実行が長期化するリスクがあります。

一方で、自社株式が分散してしまった場合の対策としては、自社株式の買取りに係る特例措置の活用などがあります。

## ■ 少数株主の存在で経営上困ることがあると答えた人の回答の内訳



## 2 自社株式の生前贈与

## 生前の対策で確実に承継

自社株式の分散を防止するための最もシンプルな方法は、経営者が生きているうちに後継者へ承継を進めておくことです。

スムーズな事業承継には早期かつ計画的な取組が欠かせませんが、自社株式や事業用資産の生前贈与は経営者の意思で確実に実行できます。

## 生前ならば税金対策も豊富にある

自社株式や事業用資産の生前贈与には贈与税が課税されますが、年間110万円の基礎控除がある暦年課税制度や、生前贈与時に軽減された贈与税を納付し、相続時に相続税で精算する相続時精算課税制度、贈与税の納税が猶予・免除される事業承継税制を活用することで、贈与税の負担軽減を図ることが可能です。



### 3 安定株主（役員・従業員持株会など）の導入

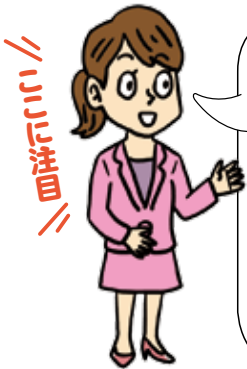
#### 安定株主の導入が株式の円滑な承継に有効

自社株式が分散するケースとして、後継者がすべての株式を取得することは税負担の問題で難しいため、ほかの相続人等に承継させることがあります。

この場合、経営者のほかに安定株主を導入する方法が有効です。安定株主が一定割合の株式を保有する場合、経営者は、安定株主の保有株式を合計して安定多数の議決権割合を確保でき、経営を安定化することができます。また、後継者が承継する株式の数も減らすことができます。

#### 用語解説

**【安定株主】**…安定株主とは、基本的に現経営者の経営方針に賛同し、長期間にわたって保有を継続してくれる株主のことです。安定株主の候補としては、役員・従業員持株会、中小企業投資育成株式会社、金融機関、取引先などがあります。



1963年に法律に基づいて設立された政策実施機関「中小企業投資育成株式会社」は、これまで5,000社超の中小企業に投資を行っており、長期安定株主としてスムーズな事業承継を支援しています。

- 投資・育成事業**
- ①株式会社の設立に際して発行される株式の引受け
  - ②増資に際して発行される株式の引受け
  - ③新株予約権の引受け
  - ④新株予約権付社債の引受け  
※必要に応じて、企業が保有する自己株式の取得や追加投資も可能
  - ⑤コンサルティング

※基本的に業種は問いませんが、公序良俗に反する事業や投機的な事業は対象外となります。

### 4 遺言を作成する

#### 遺言はスムーズな事業承継に役立つ

先代経営者が遺言を残しておくことは、相続争いや遺産分割トラブルを回避することに有効です。後継者には株式や事業用資産、ほかの相続人には事業に関係のない資産や現金などを相続させるというように、経営者の意思に合った相続が期待できます。

遺言がない場合、遺産の配分は相続人たちの遺産分割協議を経て決定するので、結果として自社株式や事業用資産が分散してしまったり、協議がまとまらずに相続争いに発展してしまったりするケースもあります。

なぜ?  
どうして!?

#### 遺言が法律上、無効となるケースも

遺言には、自筆証書遺言、公正証書遺言などの方式があります。自筆証書遺言は自分一人で作成できるので、いつでも容易に作成できる一方、定められた形式を備えていない場合は、法的に無効となります。公正証書遺言は、法的な有効性を備えた遺言として公証役場で保管されますが、証人が2人以上必要となるなど手続きに煩雑な面があります。

#### ■ 遺言書を作成する際の留意点

##### 全財産の相続人を指定する

遺言にすべての財産について相続人が指定されていれば遺産分割協議の必要がなくなります。最後に、「その他一切の財産は〇〇に相続させる」という一文を入れることで、記載漏れがなくなります。

##### 遺留分を考慮した内容

遺留分を侵害する内容は、相続人の遺留分減殺請求の原因となります。相続させる財産に差をつける場合、その理由を書きおくことで、相続人が受け入れやすくなるケースもあります。

##### あいまいな表現は避ける

表現があいまいだと、いろいろな解釈ができるので、トラブルの原因となります。登記簿などを確認しながら、明確な表現で遺言書を作りましょう。

## 5 遺留分減殺請求を踏まえた生前対策

### 相続人には相続財産の一定割合を相続する権利がある

相続人(配偶者、子、直系尊属)には法律上、相続財産の一定の割合を相続する遺留分の権利が認められています。後継者だけにすべての財産を相続させて、それ以外の相続人には一切残さないというような、遺留分への配慮を無視した贈与遺言などは、ほかの相続人からの遺留分減殺請求を招く一因となります。

#### ■ 遺留分として相続人が最低限、受け取ることができる遺産割合の例

相続人が妻と子の場合

相続人が妻と被相続人の兄弟の場合

遺留分

遺留分

相続人全員で遺産の1/2

妻が遺産の1/2

### 遺留分に関する民法の特例で経営者の生前に対策を実施

将来の紛争防止のために、経営承継円滑化法に基づく遺留分に関する民法の特例が設けられています。後継者を含めた推定相続人全員の合意の上で、先代経営者から後継者に贈与等された自社株式について、一定の要件を満たしていることを条件に、遺留分の算定の基礎となる相続財産から除外するなどの取り決めが可能です。これにより、後継者が確実に自社株式を承継することができます。

#### ■ 経営承継円滑化法に基づく遺留分に関する民法の特例

##### 除外合意

経営者の生前に、後継者がほかの推定相続人全員と「後継者に贈与された自社株式等」について、遺留分の算定の基礎となる相続財産から除外することを合意します。

##### 固定合意

経営者の生前に、後継者がほかの推定相続人全員と「後継者に贈与された自社株式等の評価額」について、遺留分の算定では合意時の株式等の評価額で固定することを合意します。

##### <除外合意のイメージ>

経営者から後継者に自社株式1億円を生前贈与

遺留分の対象

除外合意

自社株式以外の  
財産1億円

自社株式1億円

↓ 経営者の死亡までに  
株価上昇

遺留分の対象

除外合意

除外合意しているので株価上昇後も遺留分は変わらず

## 6 種類株式の発行

### 「議決権がない」株式も発行できる

会社法により、会社の個別的なニーズに対応した様々な種類株式が発行できるようになりました。事業承継での経営権の分散リスクを防止するために種類株式を活用するケースも広がっています。

経営者の相続財産の大部分を株式が占める場合、後継者に株式を集中させると、他の相続人から遺留分の主張が行われる可能性があります。そこで、後継者には普通株式を相続させ、他の相続人には無議決権株式を相続させることで、遺留分減殺請求による株式(議決権)分散リスクの低減を図ることができます。

### 後継者以外の株主には無議決権株式を

後継者以外の株主が保有する株式は議決権を持たない無議決権株式にしておくことで、株主総会での発言権がなくなり、会社の意思決定がスムーズになります。また、後継者以外の株主に相続が発生した場合には、相続後に保有する議決権割合が5%未満ならば、株価評価で配当還元方式を適用でき、相続税評価額の軽減が期待できる場合があります。

## ■ 事業承継に向けた種類株式の導入例

|           |   |
|-----------|---|
| 議決権制限種類株式 | 株式の議決権を制限します。<br>後継者には議決権のある普通株式、後継者以外の相続人には無議決権株式を相続させることで、遺留分減殺請求による株式(議決権)分散リスクの低減を図ります。               |
| 取得条項付種類株式 | 株式の取得条項を付します。<br>「株主の死亡」を取得条項としておくことで、株主が死亡した場合には会社がこれを買取ることで、株式の散逸を防止することができます。                          |
| 譲渡制限株式    | 株式の譲渡について会社の承認を必要とします。<br>会社にとっては望ましくない第三者に売却しようとした場合、会社(株主総会や取締役会)はこれを承認しない判断をすることにより、株式の分散を防止することができます。 |

## 7 信託の活用

### 経営者の意思をその死後も確実に実現できる

信託は、信託契約の定め方によって自由な設計が可能です。事業承継に対する経営者の意思、希望をその死後も反映させることができます。

中でも、事業承継に活用される信託として「遺言代用信託」があります。これは、経営者が死亡した場合の株式の承継について定めることができるので、遺言と同様の効果が得られます。

### 認知症への対策としても有効

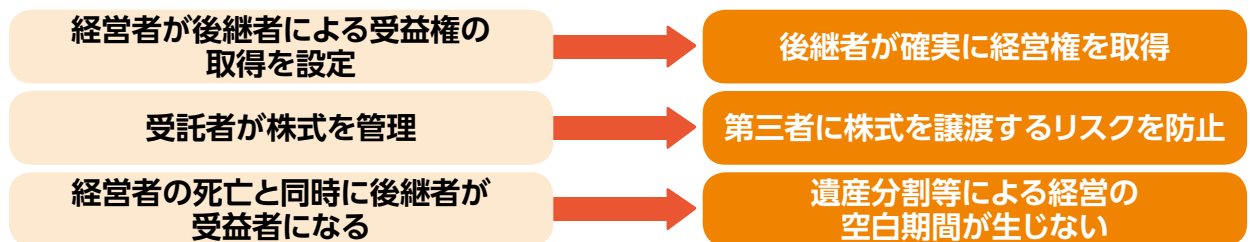
経営者が認知症等になった場合に信託の管理権限を後継者(受託者)などに移転することとしておけば、そのような場合となったときは、自社株式等の信託財産は契約に基づいて管理されるため、経営者の意思を確実に実現できます。

信託や種類株式(属人的株式)は、認知症等で経営者の判断能力が低下した場合の対策としても注目されています。

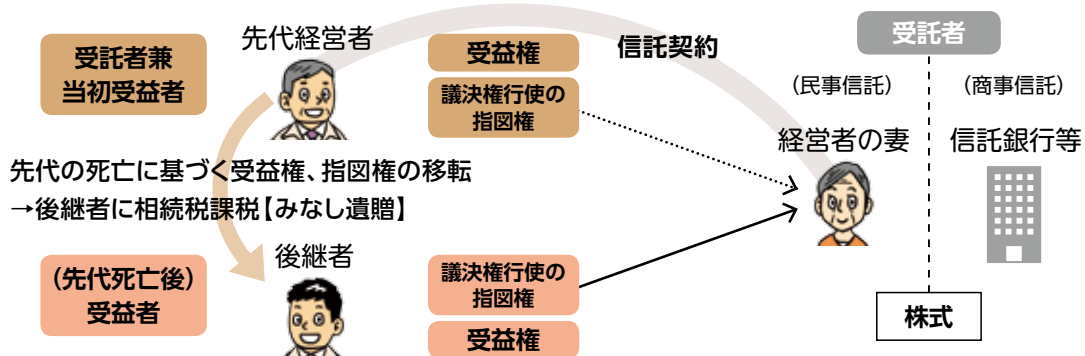


アドバイス

## ■ 事業承継に遺言代用信託を活用するメリット



## ■ 遺言代用信託の活用イメージ



## 8 持株会社の設立

### 遺産分割に伴う自社株式の分散リスクを防止

後継者が持株会社を設立し、事業会社からの配当による返済を前提に金融機関から自社株式の買取資金の融資を受けます。持株会社は事業会社の株主となり、経営者には自社株式の譲渡の対価として、現金が残ります。相続では、相続財産は自社株式ではなく現金となるため、遺産分割での自社株式の分散を防止できます。

#### ■ 持株会社による子会社化



注意：借入金の負担が増えることも十分理解しておきましょう。

**ポイントその1** 経営者は株式を手放すかわりに現金を得ることができる（後継者は持株会社を通じて債務を負う）。

**ポイントその2** 相続では遺産に株式が含まれないので、後継者は株式の分散リスクを回避できる。

## 9 自社株買いに関するみなし配当の特例

### 相続により取得した自社株式の自社への譲渡は課税が軽減される

自社株式（非上場株式）を相続した後継者以外の相続人が「相続税の申告期限から3年以内」に自社に株式を譲渡した場合、みなし配当課税（最高税率55.945%）を適用せず、自社株式の譲渡所得について譲渡所得課税（税率20.42%）がなされます。

#### ■ 譲渡所得課税が適用され相続人の負担を軽減



## 10 相続人等に対する売渡請求（会社法第174条）

### 相続人等に対して自社株式の売渡しを請求できる

あらかじめ定款に定めておくことで、自社株式が相続や合併等で移転した場合、会社は自社株式の新たな所有者に対し、会社へ自社株式を売り渡すよう請求することができます。

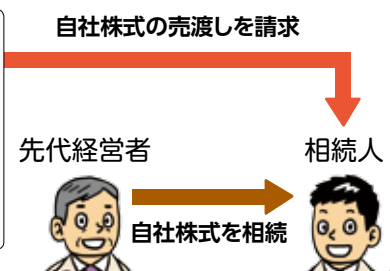
#### 要注意!

売渡請求は、後継者以外の株主が後継者に対しても行うことができます。

売渡請求をうけた株主（後継者）は利害関係者として、売渡請求にかかる事項については株主総会で議決権を行使することができません。後継者が自社株式を相続するときに、会社の経営権の獲得を狙って売渡請求を行う株主が現れる危険性があります。

#### ■ 相続した株式を会社に売渡すよう請求

定款  
第〇条  
当社は、相続等により当社の株式を取得した者に対し、株式を当社に売り渡すことを請求できる。

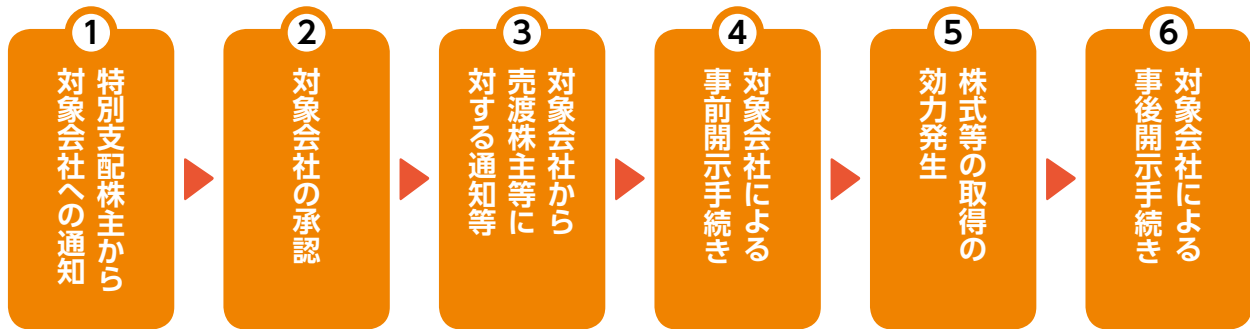


## 11 特別支配株主による株式等売渡請求(会社法第179条)

### 議決権90%以上を保有していれば売渡請求ができる

株式会社の総株主の議決権の90%以上を有する株主は、他の株主の全員に対し、その保有するその会社の株式の全部を自己に売り渡すことを請求できます。

#### ■ 手続きの流れ



## 12 名義株・所在不明株主の整理

### 経営者が存在を知らない株主

平成2年の商法改正前までは、株式会社を設立するためには最低7人の発起人が必要でした。各発起人は1株以上の株式を引き受けなければならなかったため、当時設立された株式会社では設立当初から株式の分散は一般的でした。

この商法の規定等を背景に、他人名義を用いて取得された、いわゆる名義株が存在する中小企業は少なくありません。名義株主が権利を主張し、会社の経営者との間で紛争となることがあります。株主名簿の整理を行い、名義株が存在する場合には、名義株主との間で権利関係を明確にしておきましょう。

### M&Aの交渉で不利になることも

株主名簿上の株主の所在が不明となっているケースがあります。所在不明株主の存在は、株主権が突然主張されるリスクがあるほか、M&Aでは、すべての株式を譲渡先に譲渡することができないため、譲渡条件が不利になることもあります。全株主の同意が必要な行為や株主総会の招集通知等の手続きを行うためにも、株主の所在を把握しておくことが必要です。

### ■ 存在すら忘れていた株主が突然権利を主張してトラブルになるケースもある

後継者には協力しない。  
どうしてもというなら  
株式を高く買ってくれ。

株主



M&Aには  
断固反対です。

株主



困ったなあ……

後継者



### ポイント 5年以上所在不明の株主の株式は処分できる

5年以上継続して会社からの通知が到達しない株主が所有する株式は、公告・通知といった会社法上の手続きを経て、会社が処分(競売・売却・自社株買い)することができます(会社法第197条)。手続きについては弁護士等に相談の上、実施しましょう。

## 4

## 事業承継に伴う税負担と対策

## 1 事業承継での資産取得に係る税負担

## 税負担への対策は計画的に

事業承継では、後継者が経営者から自社株式や事業用資産を取得することに伴い、贈与税や相続税が発生します。贈与税や相続税の納税猶予・免除制度など、事業承継の際に活用できる特例があるので、しっかりと把握しておきたいところです。

## 要注意!

税負担の軽減につながる制度を適用する場合、適用を受けるための条件が定められているケースが少なくありません。相続発生後など事後的に対応できる制度は限られるので、税理士などに相談しながら、経営者の生前から対策を進めることが重要です。

## 2 贈与税の概要

## 年間110万円までの贈与ならば税金はかからない

自社株式などの財産を生前贈与する場合は、贈与税が課税されます。ただし贈与税は、暦年課税として年間110万円の基礎控除を受けることができ、基礎控除額までの贈与については贈与税は課税されません。基礎控除額を超えた部分については10%～55%の累進税率で課税されます。また、相続開始前3年以内に贈与を受けた財産については相続財産に加算されます。

## ■ 贈与税の税率

## 一般贈与財産用(一般税率)

※兄弟間、夫婦間、親子間で子が未成年者の場合等に適用される。

| 基礎控除後の課税価格 | 200万円以下 | 300万円以下 | 400万円以下 | 600万円以下 | 1,000万円以下 | 1,500万円以下 | 3,000万円以下 | 3,000万円超 |
|------------|---------|---------|---------|---------|-----------|-----------|-----------|----------|
| 税率         | 10%     | 15%     | 20%     | 30%     | 40%       | 45%       | 50%       | 55%      |
| 控除額        | —       | 10万円    | 25万円    | 65万円    | 125万円     | 175万円     | 250万円     | 400万円    |

## 特例贈与財産用(特例税率)

※直系尊属(祖父母や父母など)から、その年の1月1日において20歳以上の者(子孫など)への贈与税の計算に適用される。

| 基礎控除後の課税価格 | 200万円以下 | 400万円以下 | 600万円以下 | 1,000万円以下 | 1,500万円以下 | 3,000万円以下 | 4,500万円以下 | 4,500万円超 |
|------------|---------|---------|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|
| 税率         | 10%     | 15%     | 20%     | 30%       | 40%       | 45%       | 50%       | 55%      |
| 控除額        | —       | 10万円    | 30万円    | 90万円      | 190万円     | 265万円     | 415万円     | 640万円    |

## 生前贈与した財産について相続時に相続財産に合算する制度も

贈与税の課税方式には、暦年課税のほかに相続時精算課税制度があります。60歳以上の父母又は祖母から20歳以上の子又は孫に対し財産を贈与した場合に選択することができます。この制度を選択した贈与財産については、特別控除額2,500万円の範囲内の金額には贈与税が課税されません。特別控除額を超える部分については、一律20%の税率で課税されます。将来、贈与者が死亡して相続が発生したときは、贈与財産を相続財産に合算して相続税額を計算し、すでに支払った贈与税相当額を相続税額から控除することができます。

## プラスα

相続時精算課税制度で相続時に合算される贈与財産の価額は、「贈与時の価額」です。そのため、課税される価額という点では、相続時に贈与時より価額が上昇している場合は有利となりますので、将来値上がりが予想される財産について適用すると効果的です。

### 3 相続税の概要

#### 被相続人の財産を取得した場合に課税される

相続税は、被相続人（死亡した人）の財産を相続や遺贈、相続時精算課税制度にかかる贈与などによって取得した場合に、その取得した財産の価額に基づいて課税されます。ただし、相続税はすべての人に課税されるのではなく、課税遺産総額が相続税の基礎控除額を超えると課税されます。相続税の基礎控除額は、「3,000万円+（600万円×法定相続人の数）」で求められます。つまり、相続税が課税されるか否かは、課税遺産総額と法定相続人の数によって決まります。

#### 相続税額の計算例

（事例） 相続財産1億円を法定相続人である子（AとB。いずれも成人）  
2人で相続（Aは8,000万円、Bは2,000万円）をするケースのそれぞれの相続税額。

相続財産は



#### 手順1 相続税の課税価格を計算する

$$\text{課税価格} = \begin{matrix} \bullet \text{各相続人等が取得} \\ \text{した財産の価額} \\ \bullet \text{生命保険金} \\ \bullet \text{死亡保険金} \end{matrix} - \begin{matrix} \text{被相続人の} \\ \text{債務・葬式} \\ \text{費用} \end{matrix} + \begin{matrix} \text{相続等により財産を取} \\ \text{得した人が、相続開始} \\ \text{前3年以内に被相続} \\ \text{人から受けた贈与財産} \end{matrix} + \begin{matrix} \text{相続時精算} \\ \text{課税制度の} \\ \text{適用を受けた} \\ \text{贈与財産} \end{matrix}$$

#### 手順2 課税価格から遺産にかかる基礎控除額を差し引いて課税遺産総額を求める

$$\text{課税遺産総額} = \text{課税価格の合計額} - \begin{matrix} \text{遺産にかかる基礎控除額} \\ (3,000万円 + 600万円 \times \text{法定相続人の数}) \end{matrix}$$

（事例） 課税遺産総額=1億円-（3,000万円+600万円×2）=5,800万円

#### 手順3 相続税の総額を求める

$$\begin{matrix} \text{各人の算出税額} \\ \text{相続税の総額} \end{matrix} = \begin{matrix} \text{各人の法定相続分に} \\ \text{応ずる取得金額} \\ (\text{課税遺産総額} \times \text{法定相続分}) \\ \text{各人の算出税額の合計} \end{matrix} \times \begin{matrix} \text{相続税率} \\ \text{各人の算出税額の合計} \end{matrix} - \begin{matrix} \text{控除額} \end{matrix}$$

（事例） 各人の法定相続分に応ずる取得金額=5,800万円×1/2=2,900万円  
各人の算出税額（1人分の相続税額）=2,900万円×15%-50万円=385万円  
相続税の総額=385万円×2人=770万円

※相続税の税率と控除額は、法定相続分に応ずる取得金額により異なります。

#### 手順4 各人の相続税の納付税額

3年以内贈与分の贈与税額の控除額、相続時精算課税分の贈与税額の控除額などをここから差し引きます。

$$\text{各人の相続税の納付すべき税額} = \text{相続税の総額} \times \text{実際の取得金額の割合}$$

Aの相続税額=770万円×8,000万円/1億円=616万円  
Bの相続税額=770万円×2,000万円/1億円=154万円

相続税額は



## 4 事業承継税制 (非上場株式等についての相続税および贈与税の納税猶予・免除制度)

### 事業承継に伴う相続税・贈与税の負担を軽減

後継者が相続や贈与によって取得した自社株式等について、後継者の事業継続などを要件として相続税・贈与税の納税が猶予・免除される制度です。子や親族に限らず、親族外承継でも適用できます。

#### ■ 事業承継税制を適用するメリット



自社株式の相続・贈与



**事業承継税制を適用すれば  
自社株式にかかる相続税の80%を猶予**  
※ 贈与の場合は自社株式にかかる贈与税の全額猶予

**適用しなければ、  
後継者は相続税の納付義務**

※ 相続・贈与前から後継者が既に保有していた議決権株式等を含め、発行済議決権株式総数の2/3に達するまでの部分に限ります。

ラクラク

### DATAでナットク!

事業承継税制を活用した自社株式の相続にかかる納税額の軽減効果は、相続人が子2人で、相続財産10億円のうち自社株式7億円を後継者に、残りの財産を非後継者に相続させたケースで、後継者について相続税約2億4,000万円が納税猶予されます。

#### ■ 事業承継税制を活用した場合の税負担の軽減効果 (相続税の場合)

自社株式 7億円 → 後継者Aが取得  
 その他財産 3億円 → 非後継者Bが取得  
 合計 10億円

(注) 相続人は、子2人(後継者Aと非後継者B)とする。

#### 後継者Aの納付税額

納税猶予の適用を受けない場合  
約2億8,000万円

納税猶予の適用を受ける場合  
約4,000万円  
(納税猶予税額: 約2億4,000万円)

#### 事業承継税制を適用した場合の後継者Aの相続税の納付税額の計算

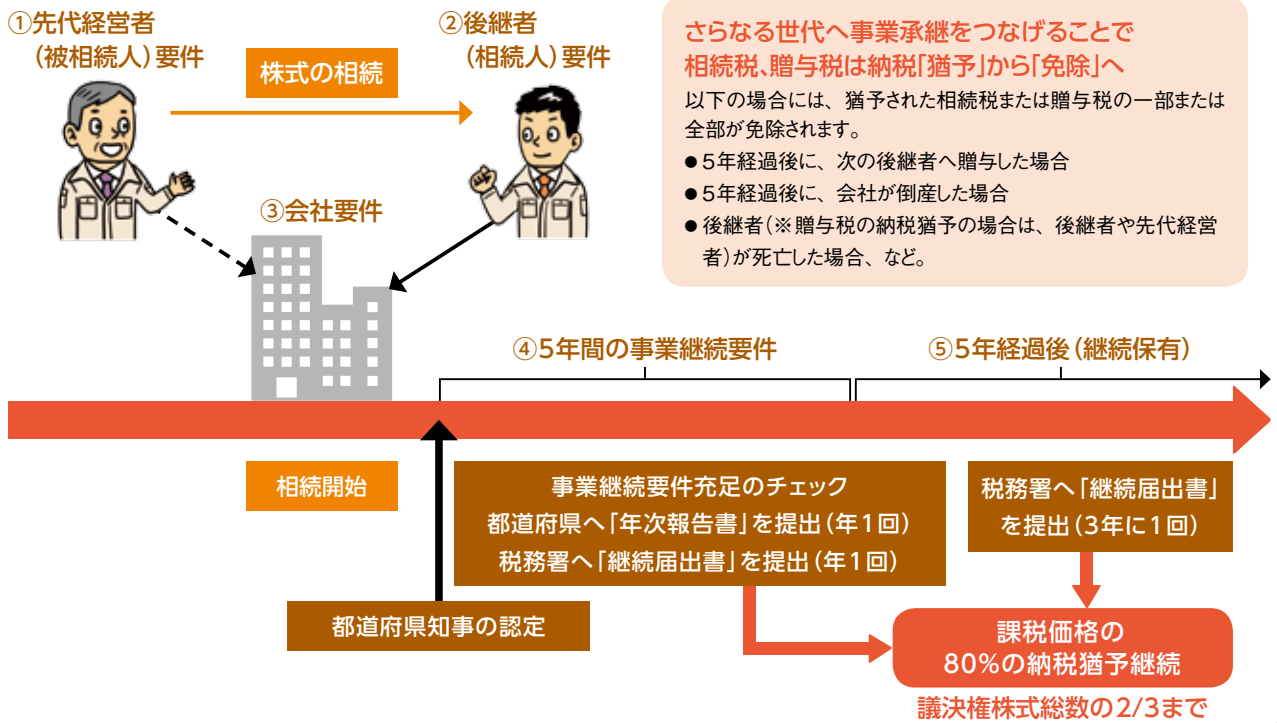
- ① 相続税の課税価格=Aの課税価格7億円×事業承継税制(1-0.8)+Bの課税価格3億円=4億4,000万円
- ② 課税遺産総額=相続税の課税価格4億4,000万円-基礎控除額4,200万円=3億9,800万円
- ③ 相続税の総額=(法定相続分による取得金額1億9,900万円×相続税率40%-1,700万円)×2人=1億2,520万円
- ④ Aが納付する相続税額=1億2,520万円×1億4,000万円/4億4,000万円≒3,983万円

#### ■ 事業承継税制を適用するための要件

| 要件              | 内容   |
|-----------------|--|
| ① 先代経営者(被相続人)要件 | 会社の代表者であったこと等  |
| ② 後継者(相続人)要件    | 相続開始の直前において対象会社の役員であること等(先代経営者の親族以外にも適用される)贈与の場合は贈与の3年前から引き続き役員に就任していること |
| ③ 会社要件          | 中小対象企業であること等 ※上場会社、資産管理会社、風俗関連事業を行う会社に該当しないこと                            |
| ④ 雇用維持要件        | 雇用の8割以上を5年間平均で維持すること等  |



## ■ 事業承継税制の流れ



## 平成29年度税制改正のポイント

- 従業員5人未満の会社の場合、従業員が1人減っても納税猶予を受け続けられます。**  
例えば…従業員4人の会社であれば、5年間平均で3人以上いればOK!  
※従業員1人の会社が従業員ゼロになった場合は、要件を満たしません。
- 相続時精算課税制度との併用が出来るようになりました。**  
つまり…相続時精算課税制度を併用することで、万が一、贈与税の納税猶予が取り消された場合の納税額が抑えられるようになりました。
- 災害や取引先の倒産などが発生した場合の雇用要件等を緩和!**  
例えば…災害により事業用資産の3割以上が損壊した場合には、雇用要件が免除されます。

### 要注意!

平成29年3月31日までは必要書類の提出や手続きのご相談は経済産業局でしたが、平成29年4月1日以降、受付先は申請企業の主たる事務所が所在している都道府県の担当課宛に変更になりました。

### Column

## 暦年課税、相続時精算課税、事業承継税制の使い分け方(生前贈与の場合)

**暦年課税**：会社の株価が安定しており、急激な上昇が見込まれない場合で、相続開始までに時間的余裕があると見込まれるケースや後継者が決まっていないケースなど

**相続時精算課税**：会社の株価が上昇傾向にあり、かつ、後継者は決まっているが、相続税の納税が見込まれないケースなど

**事業承継税制**：会社の株価が上昇傾向にあり、かつ、後継者が決まっており、事業承継の時期に来ているケースなど

※平成29年1月1日以後の贈与から、相続時精算課税と事業承継税制が併用できるようになりました。

## 5 小規模宅地等の特例

### 宅地等の相続があった場合の特例措置

相続開始の直前まで先代経営者(被相続人)または生計を一にしていた親族の事業用や居住用として使用されていた宅地等(借地権を含む)を相続した場合は、相続税の課税価格から一定の割合が減額されます。

事業用の宅地等については、申告期限まで事業を継続すること等の条件を満たした場合、400㎡(居住用宅地と併せて最大730㎡)まで、評価額の80%が減額されます。

### ■ 小規模宅地等の課税の特例の概要

| 宅地等                         |               | 減額される割合 | 適用対象限度面積 |
|-----------------------------|---------------|---------|----------|
| 被相続人等の事業の用に供されていた宅地等        | 特定事業用(貸付事業以外) | 80%     | 400㎡     |
|                             | 特定同族会社事業用     | 80%     | 400㎡     |
|                             | 貸付事業用         | 50%     | 200㎡     |
| 被相続人等の居住の用に供されていた宅地等(特定居住用) |               | 80%     | 330㎡     |

## 6 死亡退職金に対する相続税の非課税枠

### 死亡後3年以内の退職金は相続税の課税対象

退職金には通常、所得税が課税されますが、経営者(被相続人)の死亡後3年以内に支給が確定した退職金(死亡退職金)は、相続財産とみなされ相続税の課税対象となります。

死亡退職金については、経営者(被相続人)のすべての相続人(相続を放棄した人や相続権を失った人は含まれません)が取得した退職金の合計額が次の非課税限度額以下であれば、相続税は課税されません。

### ■ 死亡退職金の相続税の非課税限度額

$$500万円 \times \text{法定相続人の数} = \text{非課税限度額}$$

死亡退職金や死亡保険金は、非課税枠の範囲内で課税価格の圧縮ができますので、相続税の負担軽減につながります。



## 7 死亡保険金に対する相続税の非課税枠

### 一定の死亡保険金は相続税の課税対象

経営者(被相続人)の死亡によって取得した生命保険金や損害保険金で、その保険料の全部または一部を被相続人が負担していたものは、相続税の課税対象となります。

死亡保険金については、経営者(被相続人)のすべての相続人(相続を放棄した人や相続権を失った人は含まれません)が受け取った保険金の合計額が次の非課税限度額以下であれば、相続税は課税されません。

### ■ 死亡保険金の相続税の非課税限度額

$$500万円 \times \text{法定相続人の数} = \text{非課税限度額}$$

## 事業承継を円滑にする税務上の特例

将来、後継者が負担する相続税を少しでも軽減したい

後継者に事業用資産を計画的に生前贈与したい

暦年課税では時間がかかるので、後継者や将来の相続人にまとまった財産を生前贈与したい

会社の業績が伸びているので自社株式の評価額が上がらないうちに、後継者に生前贈与したい

後継者として自社株式を相続したいが、税負担によって十分な株式を相続できないため納税を猶予してほしい

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

相続財産に先代経営者（被相続人）が所有していた自宅の宅地が含まれている

相続財産に先代経営者（被相続人）が所有していた工場の敷地がある

先代経営者が突然亡くなり、その後、退職金の支給額が決まった

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

### 贈与税の暦年課税

年間110万円までの贈与が非課税

### 相続時精算課税制度

特別控除額2,500万円を超える部分について、20%の贈与税。  
将来、相続財産に合算して相続税を計算

### 事業承継税制

非上場株式（自社株式）の贈与税・相続税の納税を猶予および免除

### 小規模宅地等の特例

事業用や居住用の宅地の課税価格を最大8割軽減

### 死亡退職金に対する相続税の非課税枠

### 死亡保険金に対する相続税の非課税枠

## 5

## 資金調達

## 1 事業承継にはお金がかかる

## 事業承継後に資金繰りが厳しくなるケースも

事業承継を行うにあたり、自社株式・事業用資産にかかる相続税や贈与税の納税資金を始め、事業承継後の安定した経営のためには、さまざまなお金が必要となります。

一方で、経営者の交代を機に、金融機関が融資審査を厳しくしたり、取引先から支払条件の見直しを迫られることがあります。経営者が事前に、金融機関等との間で事業承継に伴う資金ニーズにかかる協力を取り付けておくことが望まれます。

## ■ 事業承継で必要となるお金の例

事業承継前に会社の磨き上げに投資

経営者からの自社株式や事業用資産の買取り

相続で分散した自社株式や事業用資産の買取り

自社株式や事業用資産にかかる相続税の支払い

事業承継後に経営改善や経営革新を図るための投資



## 2 親族外承継での資金調達

## 自社株式等を取得するための資金調達が課題

自社株式・事業用資産を相続や贈与によって取得する親族内承継と比べて、役員・従業員への親族外承継の場合、自社株式などを経営者から有償で譲渡されるケースが多く、その取得資金を確保することが課題の一つといえます。

## 経営者の親族と事前の合意形成が重要になる

経営者から遺贈や贈与によって株式・事業用資産を承継する場合、相続税・贈与税の課税を受けることになります。この場合、経営者の子や親族との合意形成が極めて重要です。経営者は、事業承継する役員・従業員の経営環境を整備することが求められます。

なぜ?  
どうして!?

## 従業員後継者が直面する問題

従業員は、経営者と比べて会社経営に対する覚悟や責任感が大きく異なるといわれています。従業員に「自身の責任で会社を経営する」という覚悟を持ってもらうことが重要です。経営者の親族等が従業員後継者による会社経営に協力的であるよう、経営者による親族、そして従業員後継者の配偶者とのコミュニケーションも重要です。

## プラスα

役員・従業員の後継者と経営者親族との関係を調整するために、無議決権株式や配当優先株式等を活用して自社株式を相続人等に分配する手法もあります。専門家への相談も有効です。

## 資金調達の成否が事業承継のカギを握る

MBO（役員による株式取得：Management Buy-Out）、EBO（従業員による株式取得：Employee Buy-Out）では、株式を取得するための資金をどのように調達できるかが、事業承継の成否を決めます。

資金調達の手法としては、金融機関からの借入れや後継者候補の役員報酬の引き上げなどが一般的です。経営承継円滑化法に基づく金融支援は、親族内承継に限らず、親族外承継でも利用できるため、積極的に活用したいところです。

比較的規模の大きい中小企業の事業承継では、後継者の能力や事業の将来性を見込んだファンドやベンチャーキャピタルなどからの投資によって、MBO・EBOを実行するケースも増えてきています。

### ■ ファンドやベンチャーキャピタルからの投資によるMBO・EBOのスキーム



## 3 経営承継円滑化法による金融支援

### 事業承継に必要な資金を融資

経営承継円滑化法に基づく都道府県知事の認定を条件に、事業承継時に金融支援が受けられます。

### ■ 事業承継で利用できる金融支援制度

| 支援機関  | 株式会社日本政策金融公庫   | 信用保証協会   |
|-------|--|--|
| 融資の内容 | 経営承継円滑化法における都道府県知事の認定を前提に、後継者個人の株式取得資金の融資が可能。個人は通常、公庫の融資対象ではありませんが、特例的な措置です。 | 経営承継円滑化法における都道府県知事の認定を前提に、事業承継にかかる資金は通常の保証枠と別枠で信用保証を行うことが可能。 |

Column

### 生命保険を活用して事業承継資金を確保する

死亡保険金について受取人（後継者）が指定されている場合、その死亡保険金は原則として遺産分割の対象とならず、遺留分算定基礎財産にも含まれません。後継者は、死亡保険金を確実に受け取ることができるので、事業承継に伴う納税資金、自社株式・事業用資産の買取資金として活用することができます。

経営者の死亡に伴い、会社は死亡退職金の支払い、自社株買取資金等を準備する必要があります。死亡保険金の受取人を会社とすることで、その資金を確保することができます。

死亡保険金は速やかに受取人に支払われるため、相続発生直後の資金需要に活用できるというメリットがあります。

## 事業承継時の幅広い資金ニーズに対応

経営者の死亡などに伴い必要となる中小企業者の資金調達をサポートします。親族外承継や個人事業主の事業承継を含め、株式・事業用資産の取得資金、信用力の低下時の運転資金、相続税の納税資金など幅広い資金ニーズに対応します。

### ■ 経営承継円滑化法に基づく金融支援の流れ

#### 経営の承継における課題

##### ① 多額の資金需要の発生

- 相続に伴い分散した株式や事業用資産の買取り等に多額の資金が必要となる。
- 株式や事業用資産の相続に伴い、多額の相続税納税資金が必要となる。
- 親族外承継の場合には、先代経営者からの株式等の買取りに多額の資金が必要となる。

##### ② 信用状態の低下

- 経営者の交代により信用状態が悪化し、銀行の借入条件や取引先の支払条件が厳しくなる。

#### 都道府県知事の認定

事業活動の継続に支障が生じている中小企業者（非上場会社及び個人事業主）を都道府県知事が認定

会社（個人事業主を含む）の資金需要に対応

会社（個人事業主を含む）及び代表者個人の資金需要に対応

#### 中小企業信用保険法の特例

##### 信用保険の拡大（別枠化）を措置

- 株式、事業用資産等の買取り資金
- 一定期間の運転資金等の資金調達を支援

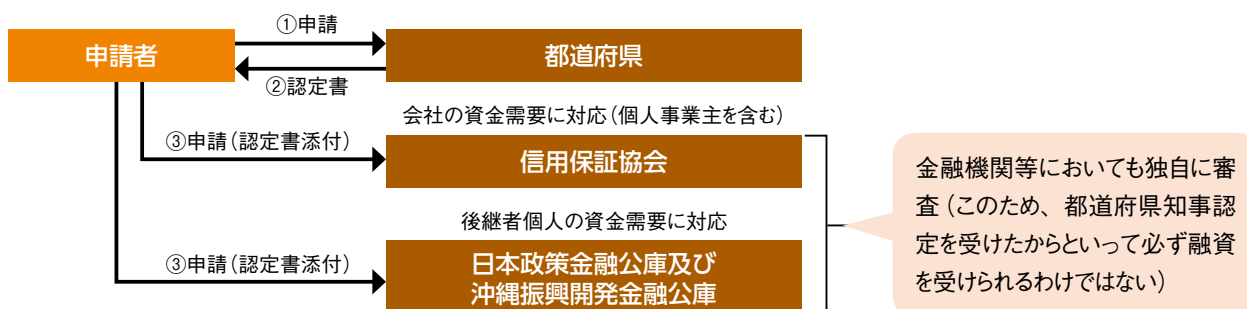
|                     |   |                     |
|---------------------|---|---------------------|
| <b>通常</b>           |   | <b>拡大（別枠化）</b>      |
| 普通保険<br>(2億円)       |   | 普通保険<br>(2億円)       |
| 無担保保険<br>(8,000万円)  | + | 無担保保険<br>(8,000万円)  |
| 特別小口保険<br>(1,250万円) |   | 特別小口保険<br>(1,250万円) |

#### 株式会社日本政策金融公庫法及び 沖縄振興開発金融公庫法の特例

##### 代表者個人に対する融資を実施

- 株式、事業用資産等の買取り資金
- 相続税、遺留分減殺請求への対応資金等の資金調達を支援

### ■ 金融支援の申請方法（参考）



## 6

## 債務や個人保証への対応

## 1 債務や保証、担保等の承継

## 経営者個人の債権・債務

事業承継の際には、現経営者が負っている債務(経営者個人が借り入れている事業用資金)の承継に配慮する必要があります。経営者が会社に対して貸付を行っているような場合もあり、こうした場合には、その間の債権・債務関係に注意して準備を進める必要があります。なお、経営者の相続時には、経営者個人の債務を相続人の間でどのように相続するのかという問題も生じます。

また、事業承継に伴い、前経営者の保証を解除するにあたり、金融機関等の債権者の同意を取り付ける必要があります。

## 自己所有の不動産を担保に提供している場合

例えば複数の相続人がいる場合に処理をしないまま相続が発生した場合には、担保に供している事業用資産が複数人に相続され、円滑な経営に支障を来す可能性もあります。

債務の圧縮を図りながら、経営改善への取組など、金融機関との信頼関係を構築することが重要です。

## ■ 経営者の債権や保証債務を相続した場合の取り扱い



経営者

## 貸付金



自社が債務超過の状態にあっても、経営者の会社に対する貸付債権は相続財産として課税対象に



自社



経営者

## 会社の債務を個人保証



原則として保証債務は債務控除の対象とならない



自社

## Column

## 経営者の貸付金は法定相続分で分割される

## 経営者貸付金が相続後にトラブルになった事例

経営者Aは自分の会社Y社に対して3,000万円を貸し付けていました。Aの生前、貸付金は「ある時払いの催促なし」で、実質的に会社は返済の必要に迫られていませんでしたが、Aの死亡後、貸付金は相続財産として、Aの後継者Bとそのほかの相続人C、Dの3人で1,000万円ずつ均等に分割されました。後継者BはAと同様、会社に対して貸付金の返済を催促しませんでした。CとDは会社に貸付金2,000万円の返済を要求。Y社の返済を要する負債として現実化しました。

## 2 事業承継時における経営者保証に関するガイドラインの活用

### 円滑な事業承継をすすめるために

事業承継では、後継者の経験やノウハウが乏しいことが少なくないため、金融機関は、事業承継時の経営者保証の解除に対しては消極的であることが一般的でした。

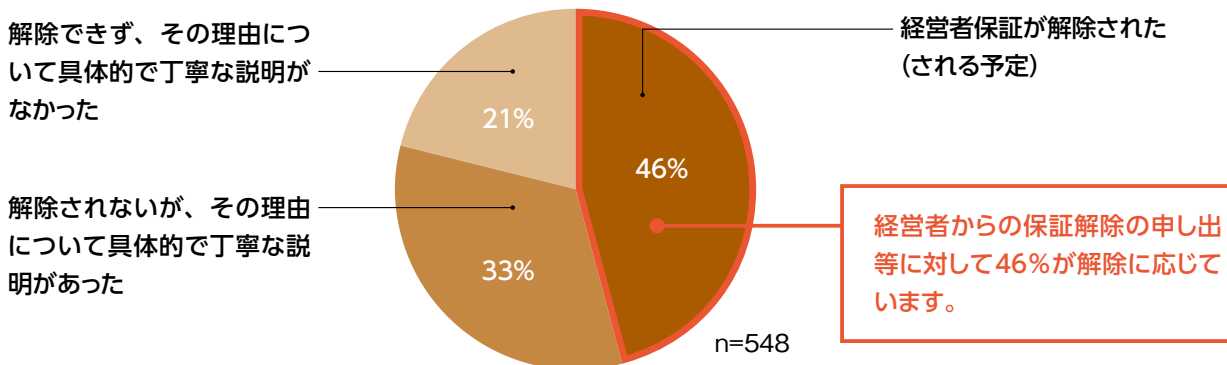
しかし、経営者保証がスムーズな事業承継を阻害する要因の一つとなっていることなどを受けて、日本商工会議所と一般社団法人全国銀行協会が設置した「経営者保証に関するガイドライン研究会」によって「経営者保証に関するガイドライン(以下、「経営者保証ガイドライン」という)」が策定されました。経営者保証ガイドラインでは、金融機関に対しても、事業承継時の現経営者との保証契約の解除、あるいは後継者との保証契約の必要性等について改めて検討することを求めています。

経営者保証ガイドラインに沿って事業者が財務基盤の強化などの取組を進めることで、金融機関が経営者の個人保証の解除に応じる場合があります。

### DATAでナットク!

かつては、金融機関は、経営者保証の解除に消極的でしたが経営者保証ガイドラインの公表後は、申し出や相談の結果、経営者保証の解除や保証にかかる具体的な理由の説明を受けることができたなど、個人保証の問題解消につながる動きがあります。

#### ■ 金融機関に経営者保証の解除の申し出・相談を行った結果



資料：(株)東京商工リサーチ「経営者保証に関するガイドライン認知度アンケート報告書」(2016年2月)再編加工

#### ■ 中小企業等に求められる経営状況

##### ①会社と経営者との関係の明確な区分・分離(一体性の解消)

- 資産の分離 ●経理・家計の分離

例)会社から経営者への貸付等による資金流出の防止など

##### ②財務基盤の強化

例)会社の資産や収益力で借入金の返済が可能と判断できる財務状況および経営成績が期待されている

##### ③財務状況の正確な把握、適時適切な情報開示等による経営の透明性の確保

※経営者および後継者は、金融機関からの情報開示の要請に対して適切に対応する必要があります。具体的には、年1回の決算報告(貸借対照表、損益計算書、勘定科目明細等)や、試算表・資金繰り表などの定期的な報告などです。



## 事例

経営者の交替に際し、前経営者の保証を解除し、  
新経営者から保証を求めなかった事例

## ・主債務者及び保証人の状況、事案の背景等

当社は、自動車用品卸売業者であり、ガソリンスタンドを主な販売先とし、業況は堅調に推移している。今般、当社から経営者の交替の連絡を受けた際に、当行において「経営者保証に関するガイドライン」に基づく保証契約の適切な見直しが必要な状況に該当するものと判断し、当社にその旨を説明したところ、前経営者の保証の解除とともに、新経営者からの保証も可能であれば提供せず取引を継続したい旨の意向が示された。

## ・保証契約の見直しの具体的内容

当社の意向を受けて、当行において検討したところ、以下のような点から、法人と経営者との関係の区分・分離が図られていること等を勘案し、前経営者の保証を解除するとともに、新経営者に対しても新たな保証を求めないこととした。

- ①事業用資産は全て法人所有であること
- ②法人から役員への貸付がないこと
- ③当社の代表者は内部昇進での登用が中心であり、その親族は取締役役に就任しておらず、取締役会には顧問税理士が監査役として参加しているなど、一定の牽制機能の発揮による社内管理態勢の整備が認められること
- ④法人単体の収益力により、将来に亘って、借入金の返済が可能であると判断できること
- ⑤財務諸表のほか当行が求める詳細な資料（試算表等）の提出にも協力的であること

出典：金融庁「経営者保証に関するガイドライン」の活用に係る参考事例集

## 事例

## 事業承継に際し、前経営者の保証を解除した事例



## ・主債務者及び保証人の状況、事案の背景等

当社は、不動産賃貸業者であり、当行のメインの取引先である。元社長は高齢で経営の一線からは退いているが、筆頭株主で取締役ということもあり、配偶者である現社長と共に保証を提供していた。このような状況の下、社長から取締役である長男への事業承継について相談があり、既に実質的な経営者である長男に対し、社長から保有する自社株を譲渡したいとの意向が示された。

## ・保証契約の見直しの具体的内容

社長からの相談を受け、当行の営業店において「経営者保証に関するガイドライン」の事業承継時の対応に則して、今回の事業承継を機に元社長の保証を解除する可能性を検討したが、当行所定のチェックシートでは、法人と経営者との関係の区分・分離が不十分なため、引き続き保証を求める可能性を検討することとなった。

しかしながら、これまでの返済状況や担保による債権の保全状況に全く問題がなかったことから、前経営者の実質的な経営権・支配権、既存債権の保全状況、法人の資産・収益力を勘案し、ガイドラインの趣旨に則して、元社長の保証を解除することを営業店の方針とし、保証解除の稟議を本部に申請した。また、元社長との面談時にガイドラインについての説明を行い、元社長の保証解除を検討する用意がある旨を伝えた。

後日、正式に当社から元社長の保証解除の依頼があったところ、本部において稟議も承認され、元社長の保証を解除することとした。

出典：金融庁「経営者保証に関するガイドライン」の活用に係る参考事例集

## 7

## 社外への引継ぎ (M&amp;A等)

## 1 社外への引継ぎ (M&amp;A等) の目的

## 社外の第三者への譲渡による事業存続を目指す

後継者が親族内、あるいは社内の役員・従業員にいない場合は、社外の第三者への引継ぎ (M&A等) による事業存続の道があります。これまでM&Aに対しては、かつては、「身売り」、「マネーゲーム」といったマイナスイメージがありましたが、近年では、M&Aによる事業の維持、譲受け先の事業との融合による飛躍などプラス面が注目され、事業承継の一つの在り方として認知されています。

## 2 M&amp;Aの準備

## 企業価値を高めて有利な条件で譲渡する

M&Aで事業を引き継ぐための準備の一つに「磨き上げ」があります。磨き上げは、事業の競争力向上や内部統制の構築など、企業価値を高める取組のことです。企業価値を高めることで、より良い譲受け先が見つかる可能性や、譲渡価格が上がる可能性が高まります。

## 3 M&amp;Aの代表的な手法

## 株式譲渡と事業譲渡によるM&amp;Aが一般的

中小企業のM&Aは、株式譲渡 (自社株式を他の会社や個人に譲渡) と事業譲渡 (会社・個人事業主の事業を他の会社や個人事業主に譲渡) のいずれかで行われることが一般的です。

## M&amp;Aで用いられる手法

## 株式を第三者に譲渡する

株主が譲受け先の会社や個人に変わるのみで、従業員、取引先・金融機関との関係は変化しない。事業承継後も円滑に事業を継続しやすい反面、簿外債務や経営者が認識していない債務等も承継される。

## 事業全体を譲渡する

個別の資産ではなく、設備、知的財産権、顧客など、事業に必要なものを譲渡する。譲渡資産を特定するので、譲受け先は簿外債務等を承継するリスクが少ない。

## 特定の事業を譲渡する

譲渡の対象資産が選別される。譲受け先を見つけやすい事業・資産を譲渡したり、手元に残したい事業を選別することができ、柔軟性の高いM&Aが可能。ただし、事業全体の承継が完了するわけではない。

個人事業主が起業家に承継するケース (個人への引継ぎ) でもよく行われています。

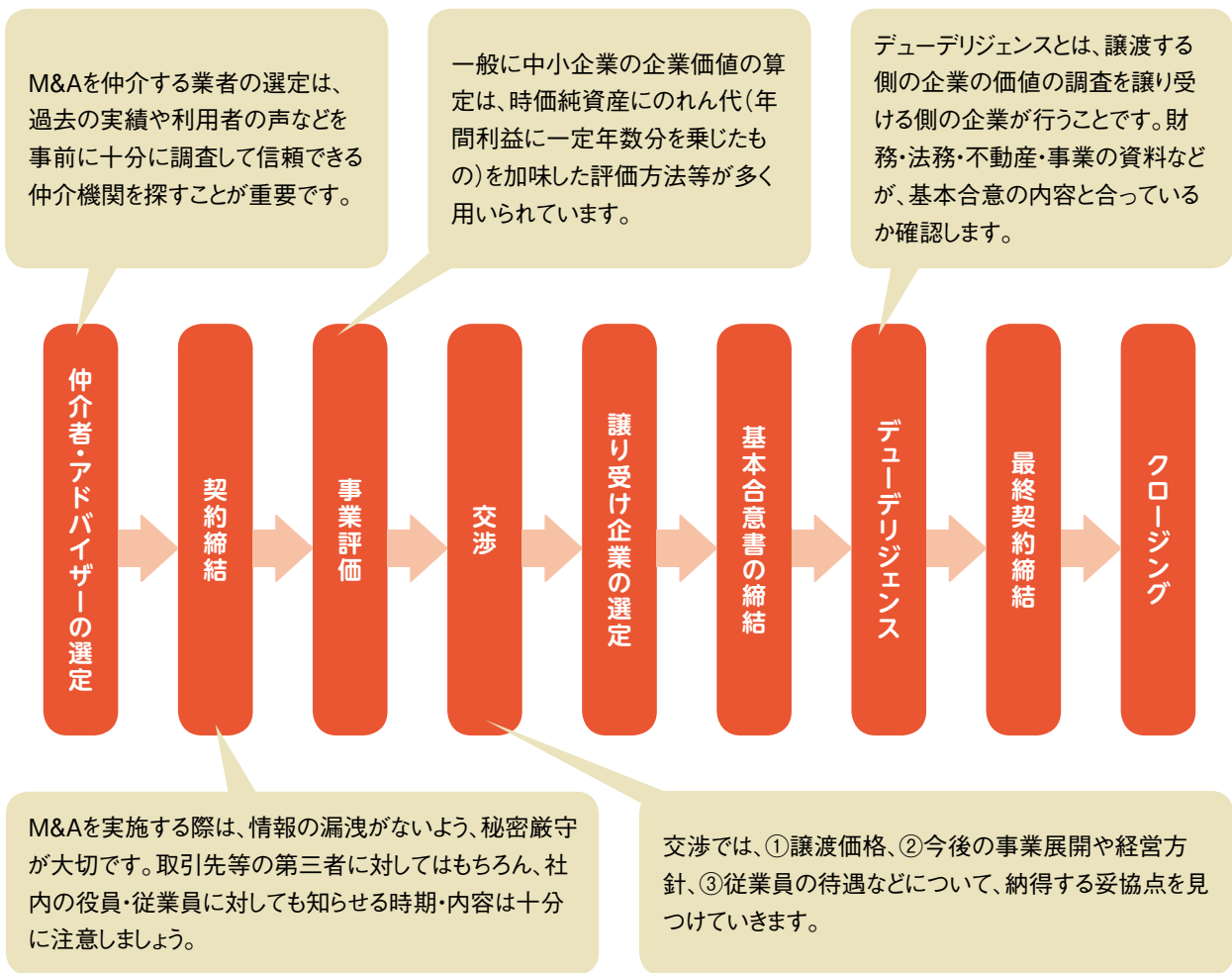
M&Aは、専門的なノウハウが必要とされます。そのため、一般に専門の民間業者、金融機関、士業等専門家などのサポートを受けながら進めます。

なお、中小企業のM&Aの仲介を専門に取り扱う民間の会社がありますが、得意分野や業務の範囲、報酬体系などがそれぞれ異なります。事業承継のセミナーに参加したり、顧問税理士などに相談したりしながら自社にあった仲介機関を選定しましょう。

### 譲渡の条件を明確にする

M&Aでは、どのような手法、内容で事業を譲渡したいのか、経営者自身が考えを明確にしておく必要があります。その上で、希望に適った事業の譲受け先を探すことになります。

#### ■ M&Aのマッチングに向けた流れ



### 譲受け先とのシナジー効果を発揮できる事業発展のチャンス

M&Aでは、その実行を最終目的とするのではなく、M&A後の譲受け先の会社との経営統合をいかに円滑に進め、統合の効果を最大化するかという視点が重要です。

#### ポイント 譲渡側の経営者がM&A後に新会社に残るメリット

自社の強みや知的資産を譲受け先が確実に承継し、活用していくためにはM&Aを行った双方の合意のもとに、譲渡側企業の旧経営者が一定期間、顧問などとして会社に残ることも有効です。

## 4 企業価値の算定方法

M&Aでの会社の企業価値は、最終的には譲受け先との交渉を経て合意に至った価格ですが、①資産・負債の状況、②収益やキャッシュフローの状況、③市場相場の状況などが企業価値を算定する目安となります。

一般に中小企業のM&Aの場合は、時価純資産にのれん代(年間利益に一定年数分を乗じたもの)を加味した評価方法が用いられることが多くなっています。

### ■ 純資産価額とのれん代による企業評価の算定事例

時価純資産

+

のれん代

=

企業価値

<事例>

#### ① 時価純資産

|                |     |
|----------------|-----|
| 簿価純資産(貸借対照表から) | 200 |
| 土地の含み損         | ▲30 |
| 保険の解約返戻金       | 10  |
| 退職給付引当金の未計上    | ▲20 |
| 合計             | 160 |

#### ② のれん代

| 損益計算書から  |     |
|----------|-----|
| 売上高      | 500 |
| 経常(営業)利益 | 30  |

➡ 経常利益の2年分(30×2年分)をのれん代60として計上

#### ③ 企業価値の算出

**時価純資産 160 + のれん代 60 = 企業価値 220**

### ポイント ▶ 評価算定の結果と実際の譲渡価格は別

企業価値は、業種や事業規模、競合相手の有無、市場の成長性といった要因も算定に加味されます。そして、実際の譲渡価格は、譲受け先の資産状況、M&Aに対する緊急度などにも左右されるので、企業価値の評価の結果は、あくまでも目安の一つと考えておく必要があります。

## 5 相談先(国のM&A支援機関)の紹介

### 国のM&A支援機関「事業引継ぎ支援センター」

M&Aの相談先として、国の運営する「事業引継ぎ支援センター」が全国47都道府県に設置されており、社外への引継ぎに関する窓口相談、マッチング支援などの事業を行っています。

窓口では事業引継ぎに精通した専門家が秘密厳守のうえで相談対応を行っています。

<相談事例>

- 後継者がいないため、廃業するしかないのでしょうか。従業員の生活も守らなければいけないし、何か良い方法はないでしょうか。
- 会社を譲渡したいが、どのように進めていけばよいでしょうか。
- 知り合いが引き継いでくれると言っています。どんな手続きが必要なのでしょうか。
- 会社を買収したいが、どのように取り組めばよいでしょうか。

## 8

## 個人事業主の事業承継

## 1 個人事業主の事業承継の課題

## 取引先との関係をどう維持していくかが事業継続のカギ

個人事業の事業承継に係る課題として、「取引先や顧客との関係をいかに維持するか」ということがあります。取引先や顧客は、事業主との個人契約によってつながっているため、事業主が死亡した場合、取引先などは「もはや誰のお客さんでもない」という状況が発生します。経営者の生前に後継者を決めておく、取引先・顧客にも紹介しておくといった対策が重要です。

## 事業承継に伴い改めて提出が必要な届出も

相続により事業承継した後継者が、引き続き所得税の青色申告制度や消費税の簡易課税制度の適用を受けたい場合は、税務署に改めて申請書などを提出します。

## ■ 個人事業主の事業承継「3つの要素」と留意点

## 人(経営)の承継

早期に親族内の後継者を確保することが重要。後継者候補が「事業を承継したい」と思えるような経営状態を確保することが不可欠。

## 資産の承継

事業用資産の分散は事業運営に支障をきたすケースが多い。生前贈与による早期の承継、遺言等の適切な活用が望まれる。

## 知的資産の承継

事業遂行に必要な許認可等を後継者が取得し直したり、取引先等との関係を引き継いだりする必要がある。

## ■ 後継者人材バンクによるマッチングサポート

## 後継者不在事業主等

後継者人材バンクでは、後継者不在の事業者と創業を志す個人起業家をマッチングし、店舗や機械装置等の引継ぎをサポートします。

後継者人材バンク  
(事業引継ぎ支援センター内)

## 起業家

## マッチング支援の実施

事業引継ぎ  
実現

## 事例

## 後継者人材バンクを活用したマッチング事例

## 地域に親しまれた焼き肉店の経営を若い起業家にバトンタッチ



地元で10年以上焼き肉店を営む中小企業の社長A(60代)は、加齢とともに、体調面に不安を感じていたが、後継者がいなかったため、商工会議所に今後の対応を相談した。一方、起業家B(20代)は、地元で中華料理店を創業するため、商工会議所が主催する創業セミナーを受講し、開業の準備を進めていた。Bは、商工会議所から、Aが後継者を探しているとの情報を得て関心を持ち、事業引継ぎ支援センターの「後継者人材バンク」の活用を勧められたことから登録。その後、複数回の面談の場もたれ、事業引継ぎが実現。Aは、従業員や常連客、関係者に迷惑をかけずに済んだことに安堵して引退が出来た。現在、同店は、若い店主に替わり、店内の一部改装や中華料理のエッセンスを加えた新メニューの開発により、学生をはじめとする若年層の顧客も増えてきている。

# 中小企業の事業承継をサポートする取組

中小企業の事業承継については、商工会議所・商工会などの支援団体、金融機関、税理士などの専門家、事業引継ぎ支援センター等の公的機関で支援を行っているので、まずはご相談ください。

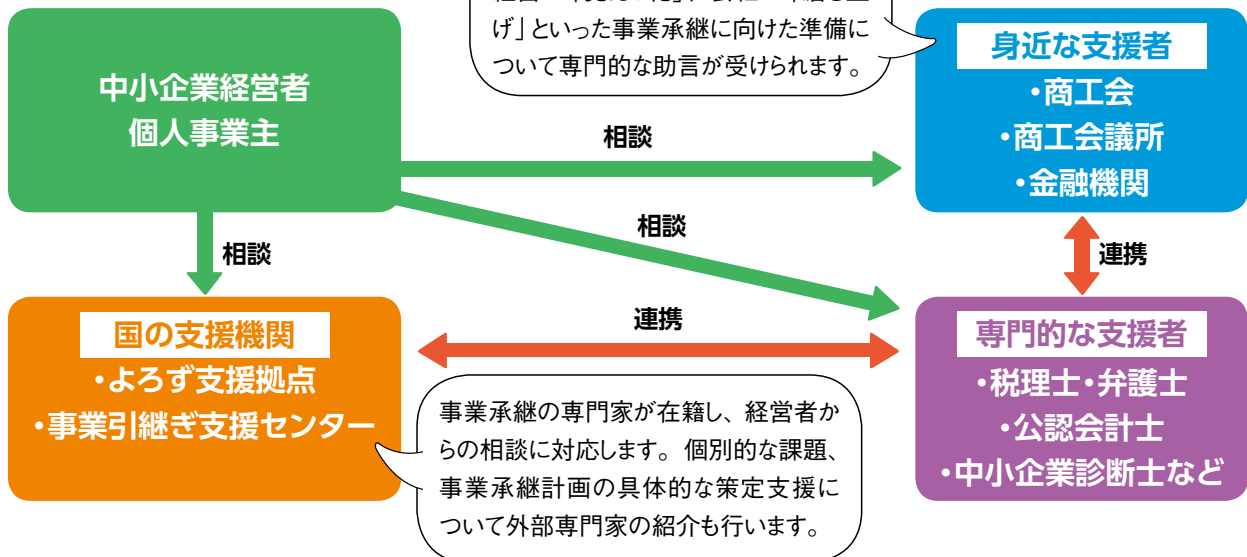
## 1 事業承継の支援体制

### 1 経営者にとって身近な相談相手

#### 事業承継に関する専門的なアドバイスやサポートが受けられる

中小企業の経営者が事業承継に関する専門的なアドバイスを受けたい場合、日ごろ経営相談や税務申告の相談などでサポートを受けている商工会・商工会議所などの中小企業団体、金融機関、顧問の税理士・弁護士・公認会計士などが身近な相談先といえます。公的な支援機関としては、事業承継に関する相談対応を行っている「事業引継ぎ支援センター」、総合的なアドバイスを受けられる「よろず支援拠点」があります。

#### ■ 事業承継の相談先のイメージ



#### ポイント 事業承継診断で自社の取組状況を簡単チェック!

「事業承継診断」は、自社の事業承継に向けた取組の状況が把握できるツールです。後継者の選定、経営の「見える化」、会社の「磨き上げ」、事業承継計画の策定、M&Aの検討など、経営者がこれからやるべきことが簡単にチェックできます。事業承継診断では、担当者の質問に答えながら、10分程度で診断を受けることができるほか、自己診断用の診断票もあります。自己診断用は付録として本冊子に収録されています(P50)。

## ■ 支援機関のご案内

### ● 事業引継ぎ支援センター

後継者不在の中小企業の事業引継ぎを支援するため、平成23年度に設置された事業引継ぎの専門の支援機関です。全国の事業引継ぎ支援センターでは、事業承継に関する幅広いご相談への対応やM&Aのマッチング支援を行っています。

【連絡先】

事業引継ぎ支援センター一覧 <http://shoukei.smrj.go.jp/>

### ● 中小企業再生支援協議会

事業再生を目指す中小企業を支援するための専門機関です。財務上の問題解決、事業の収益性向上など事業再生に係るご相談への対応、再生計画の策定サポートなど事業再生支援を行っています。

【連絡先】

中小企業再生支援協議会一覧

<http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/leaflet/l-2015/05saiseiall.pdf>

### ● 中小企業基盤整備機構(中小機構)

経済産業省所管の独立行政法人で、国の中小企業施策の総合的な実施機関です。

【連絡先】

中小企業基盤整備機構 TEL: 03-3433-8811 <http://www.smrj.go.jp/index.html>

### ● よろず支援拠点

中小企業・小規模事業者の経営に関するご相談に対して専門的な見地からアドバイスを行う「ワンストップ相談窓口」として、平成26年度に全国の都道府県に設置されました。

【連絡先】

よろず支援拠点一覧 <http://www.smrj.go.jp/yorozu/087939.html>

### ● 中小企業庁、経済産業局

中小企業庁、経済産業局は、地域の支援機関や自治体等と連携しながら、事業承継支援施策の普及・啓発等をはじめ、中小企業・個人事業主の事業承継の円滑化のための総合的な施策を進めています。

【連絡先】

中小企業庁 TEL: 03-3501-1511(代) <http://www.chusho.meti.go.jp/>

経済産業局 <http://www.meti.go.jp/intro/data/a240001j.html>

### ● 商工会議所・商工会

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

【連絡先】

全国の商工会議所 <http://www5.cin.or.jp/ccilist>

日本商工会議所 TEL: 03-3283-7917 <http://www.jcci.or.jp/>

都道府県商工会連合会 [http://www.shokokai.or.jp/?page\\_id=1754](http://www.shokokai.or.jp/?page_id=1754)

全国商工会連合会 TEL: 03-6268-0088 <http://www.shokokai.or.jp/>

### ● 金融機関

金融機関は、中小企業に日常的に接して経営状況を把握しており、中小企業に対してきめ細やかな経営支援等を実施します。セミナー等による情報提供、事業承継に係る専門家の紹介、M&Aマッチングの実施、資金需要への対応などを行います。

## ■ 支援機関のご案内

### ● 税理士

税理士は、中小企業、個人事業主の税務支援などを通じて、日常的に関わりが深い税金の専門家です。相続税に関する助言や株価の評価、生前贈与のやり方や種類株式の発行に関する助言、中小企業会計要領・中小企業会計指針の導入支援等、事業承継に関係する幅広いサポートが受けられます。全国に15の税理士会があります。

#### 【連絡先】

日本税理士会連合会 TEL: 03-5435-0931 (代) <http://www.nichizeiren.or.jp>

### ● 弁護士

弁護士は、民法や会社法、税法など法律のスペシャリストです。経営者の代理人として、金融機関や株主、従業員等の利害関係者への説明・交渉や調整を行います。M&Aでは、法律面全般の検討と課題の洗い出し、それらを踏まえたスキーム全体の設計、契約書をはじめとする各種書面の作成といった支援を行います。身近に相談できる弁護士がいない方は、中小企業に関する相談受付窓口の「ひまわりほっとダイヤル」にお電話ください。最寄りの弁護士会の弁護士を紹介いたします。相談料は原則初回30分無料(一部地域を除く)です。

#### 【連絡先】

日本弁護士連合会 TEL: 03-3580-9841 (代) <http://www.nichibenren.or.jp>

#### 【中小企業に関する相談受付窓口】

ひまわりほっとダイヤル TEL: 0570-001-240 <http://www.nichibenren.or.jp/ja/sme/>

### ● 公認会計士

公認会計士は、監査および会計の専門家として、財務書類の監査証明業務のほか、財務に関する調査や相談に応じています。経営の見える化、磨き上げといったプレ承継のサポートをはじめ、株式評価、M&Aでの売却価格試算、経営者の個人保証の解除、中小企業会計要領や中小会計指針など会計制度の導入に係る支援が受けられます。

#### 【連絡先】

日本公認会計士協会 自主規制・業務本部 中小事務所・租税・経営グループ  
TEL: 03-3515-1160 <http://www.hp.jicpa.or.jp>

### ● 中小企業診断士

中小企業診断士は、中小企業支援法に基づき、中小企業のホームドクターとして、様々な経営課題への対応や経営診断等を行います。事業承継診断やプレ承継支援、事業承継計画の策定支援、後継者教育支援、磨き上げ支援、ポスト承継支援のほか、M&A等に関わるサポートなども行います。

#### 【連絡先】

中小企業診断協会 TEL: 03-3563-0851 (代) <http://www.j-smeca.jp>

### ● 全国中小企業団体中央会

全国中小企業団体中央会は、会員数2万7,000を超える同業種組合です。事業承継に関するセミナーの開催等を通じて、経営者への情報提供、後継者がいない中小企業への支援機関の紹介などを行っています。

#### 【連絡先】

全国中小企業団体中央会 TEL: 03-3523-4901 (代) <http://www.chuokai.or.jp/>

### ● 経営革新等支援機関認定

中小企業等経営強化法に基づき、専門性の高い中小企業支援を行うために認定された支援機関です。税理士・弁護士、金融機関、商工会・商工会議所、民間企業などがその担い手となっています。税務、財務、資金に関する支援を中心に、経営の見える化、磨き上げなどをサポートします。

#### 【連絡先】

経営革新等支援機関認定一覧 <http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/kakushin/nintei/kyoku/ichiran.htm>



## ■ 事業承継に関する具体的なお悩みの相談先

### 承継準備を始めるには？

〔相談先〕

商工会・商工会議所、中央会、金融機関、  
士業等専門家、よろず支援拠点 等

承継診断の進め方のアドバイスや専門家の紹介をします。

### 承継前の総点検をするには？

〔相談先〕

商工会・商工会議所、中央会、士業等専門家、  
よろず支援拠点 等

経営の可視化、磨き上げの支援を行います。

### 後継者に対する教育は？

〔相談先〕

中小企業大学校 等

後継者教育を実施します。

### 相続税・贈与税の相談がしたい！

〔相談先〕

税理士 等

税法上の株価算定や事業承継税制の活用等、相続税に関  
するアドバイスをします。

### 株価に関する相談がしたい！

〔相談先〕

士業等専門家 等

株式譲渡等に係る株価算定等に関するアドバイスをします。

### 資金調達(株買取)を相談したい！

〔相談先〕

金融機関、信用保証協会 等

承継時に必要な事業資金の供給に関する相談に対応します。

### 個人保証を外すには？

〔相談先〕

金融機関、中小機構 等

経営者保証ガイドラインに基づく対応に関する相談に対応します。

### 債務を整理するには？

〔相談先〕

金融機関、中小企業再生支援協議会、  
弁護士 等

リファイナンス、事業再生支援、特定調停等の相談に対応します。

### 承継後の事業見直しをするには？

〔相談先〕

商工会・商工会議所、中央会、士業等専門家、  
よろず支援拠点 等

後継者による経営革新等に対する支援を行います。

### 後継者を探したい！

〔相談先〕

事業引継ぎ支援センター

M&A相談、後継者マッチング等の相談に対応します。

### 円滑に廃業するには？

〔相談先〕

士業等専門家、商工会・商工会議所、  
よろず支援拠点 等

廃業に向けた手続き等のアドバイスをします。

専門の機関や  
スタッフの力を  
うまく活用して  
いきましょう。



## 事業承継自己診断チェックシート

Q.1

事業承継計画を策定し、中長期的な目標やビジョンを設定して経営を行っていますか？

はい いいえ

Q.2

経営上の悩みや課題について、身近に相談できる専門家はいますか？

はい いいえ

### 【以下の中から、当てはまる設問へお進みください】

- ・私には後継者がいる(子ども、親族、従業員)・・・★へ
- ・私には後継者にしたい候補がいる(子ども、親族、従業員)・・・Q.6～Q.7へ
- ・私には後継者がいない・・・Q.8～Q.9へ

★後継者に対し将来会社を託すことを明確に伝え、後継者として事業を引き継ぐ意思を確認しましたか？

「はい」・・・Q.3～Q.5へ 「いいえ」・・・Q.6～Q.7へ

Q.3

後継者に対する教育・育成、人脈や技術などの引継ぎ等の具体的な準備を進めていますか？

はい いいえ

Q.4

役員や従業員、取引先など社外の関係者の理解や協力が得られるよう取り組んでいますか？

はい いいえ

Q.5

法務面や税務面、資金面などについて将来の承継を見据えた対策を進めていますか？

はい いいえ

Q.6

後継者の正式決定や育成、ご自身の退任時期の決定など、計画的な事業承継を進めるために必要な準備期間は十分にありますか？

はい いいえ

Q.7

後継者候補に承継の意思について打診をする時期や、ご自身がまだ打診をしていない理由は明確ですか？  
(候補者が若く、打診するには早すぎる 等)

はい いいえ

Q.8

第三者に事業を引き継ぐ場合(企業売却・事業譲渡等)の相手先の候補はありますか？

はい いいえ

Q.9

企業売却・事業譲渡等の進め方についてご存知ですか？

はい いいえ

## 診断結果

### Q.1 Q.2 で、1つ以上「いいえ」と回答した方

事業承継を円滑に進めるには長い時間を要します。早期着手の重要性を理解し、事業承継に向けて現状の把握を進めましょう。

### Q.3 Q.4 Q.5 で、1つ以上「いいえ」と回答した方

円滑に事業承継を進めていくために、事業承継計画の策定による計画的な取組が求められます。

### Q.6 Q.7 で、1つ以上「いいえ」と回答した方

企業の存続に向けて、具体的に事業承継についての課題の整理や方向性の検討を行う必要があります。

### Q.8 Q.9 で、1つ以上「いいえ」と回答した方

「事業引継ぎ支援センター」(P47参照)にご相談ください。

事業承継に向けた  
準備はOK?

## 「プレ承継」対策テスト

合計 点 / 100点

事業承継を実施する準備「プレ承継」で経営者が取り組むべき具体的なアクションについて実施状況を採点します。各問10点。合計80点以上を目指しましょう。

### ●経営の「見える化」

- 問1 経営の状況と課題を把握してこれからの経営方針を定めている。
- 問2 税理士などの専門家や金融機関などから財務諸表に基づいた経営上のアドバイスを受けている。
- 問3 「中小企業要領」など会計制度を活用している。
- 問4 ローカルベンチマークなどの経営分析ツールを使ったことがある。
- 問5 会社の持つ知的財産を列挙したり、価値を考えたことがある。

計 点 / 50点

※30点以下の場合は、P9をチェックして行動を開始しましょう。

### ●会社の「磨き上げ」

- 問1 過度な負債の解消、事業に不必要な資産の処分など経営のスリム化を進めている。
- 問2 税金対策に偏らず、金融機関や取引先など第三者からみた企業価値を意識した経営体質の健全化を進めている。
- 問3 事業の品質向上、コストダウンなど競争力向上を進めている。
- 問4 事業上のトラブル、訴訟問題などの解消を進めている。
- 問5 業務が効率よく流れるように組織体制の整備を行っている。

計 点 / 50点

※30点以下の場合は、P9をチェックして行動を開始しましょう。

## 中小企業庁

〒100-8912 東京都千代田区霞ヶ関1-3-1

財務課 TEL:03-3501-5803 FAX:03-3501-6868

中小企業庁ホームページ <http://www.chusho.meti.go.jp/>

Eメールアドレス [qqocbh@meti.go.jp](mailto:qqocbh@meti.go.jp)

2017年3月

