

第1日目 第1セッション (14時00分～15時00分)

事業承継を成功するための心得術

～中小企業における事業承継のあり方～

2020年10月12日

久田 章

中小企業診断士

一般社団法人事業承継コンサルティンググループ 代表理事
㈱関西マネジメント・クリエーション 代表取締役会長



講師Profile



久田 章 (ひさだ あきら)

株式会社 関西マネジメント・クリエーション 代表取締役

中小企業診断士

<http://www.kmc-kansai.co.jp>

a-hisada@kmc-kansai.co.jp

1983年中小企業診断士の資格取得。翌年、大手会計事務所にて経営コンサルティング会社を設立、責任者としてプロの経営コンサルタント業に専任する。在任中は、クライアントの経営改善指導と事業承継に携わった。この時代は、戦後創業した経営者の2世へのバトンタッチの時期と資産バブル時代が重なった、「日本の第1次の事業承継時代」でした。親族内承継が多く、特に自社株の評価は発行時の数十倍（1,000万円の株式が3億円とか4億円になる）になるのはざらで、特に資産税に強くないと対応できないものでした。会計事務所の子会社の経営コンサルタント会社であることが幸いしました。

51歳の時に難病を患い（幸いにして、今は完治）、「これからは中小企業のために・・・」と自覚し、独立する。1年半の「久田総合経営」（個人事業）を経て、「㈱関西マネジメント・クリエーション」を設立。その当時所属していた団体のおかげで、15年間の経営革新事業の推進において、多くの中小企業との接触ができました。思えば、中小企業経営者とともに、中小企業経営を学ばせて頂いた37年でした。感謝！ お陰様で、中小企業の総合医として活動させて頂いています。（実績約250社）

（所属・登録団体）

一般社団法人事業承継コンサルティンググループ（JCG） 代表理事

一般社団法人中小企業診断協会 大阪支部 所属

ミラサポ 専門家登録

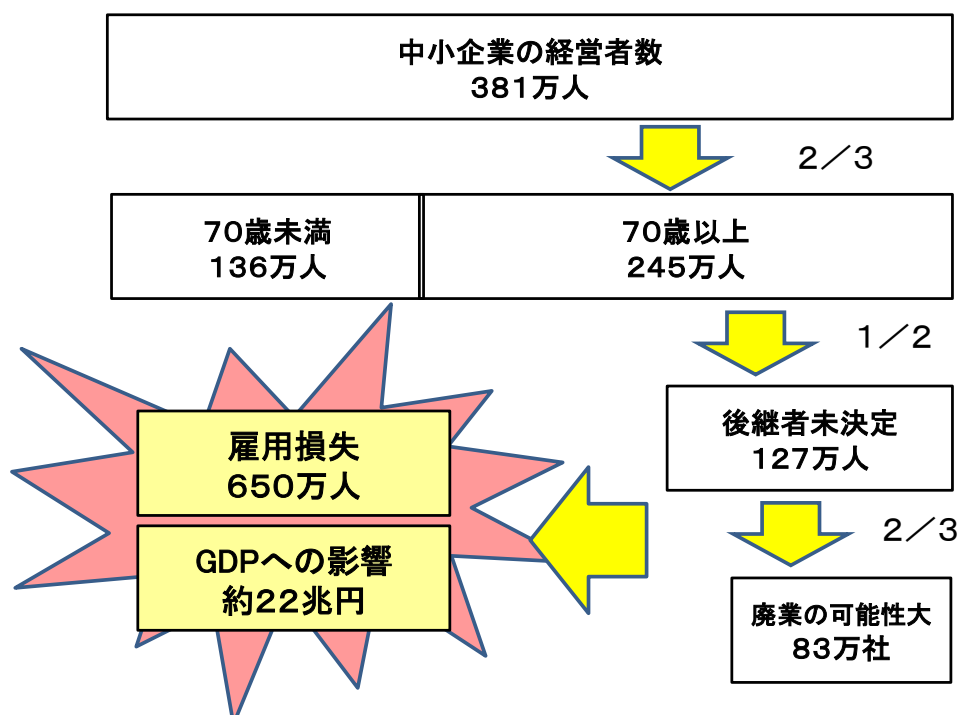
（支援業務） ①事業承継支援 ②経営革新支援業務 ③創業・新事業支援

◇ 本日の内容

1. 中小企業の2025年問題をご存知ですか？
(中小企業の事業承継の現状を見てみると…)
2. 事業承継の主なパターン
3. 親族内承継の進め方とそのポイント
4. 社内承継の進め方とそのポイント
5. M&A(第三者への承継)のポイント

1 中小企業の2025年問題をご存知ですか？

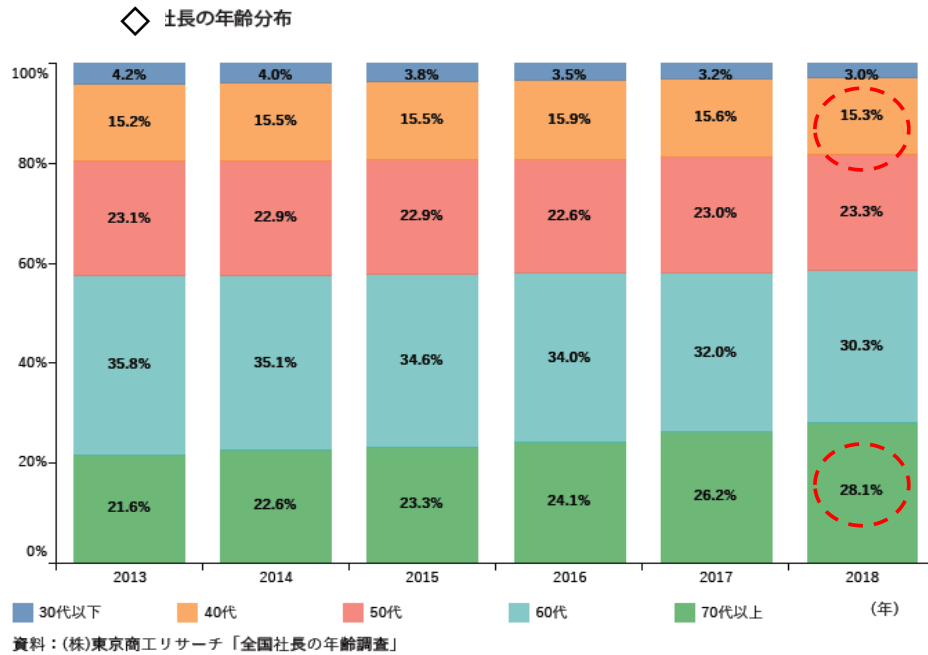
1-1 この新型コロナ禍でさらに深刻化…



(中小企業の事業承継の現状をしてみると・・・)

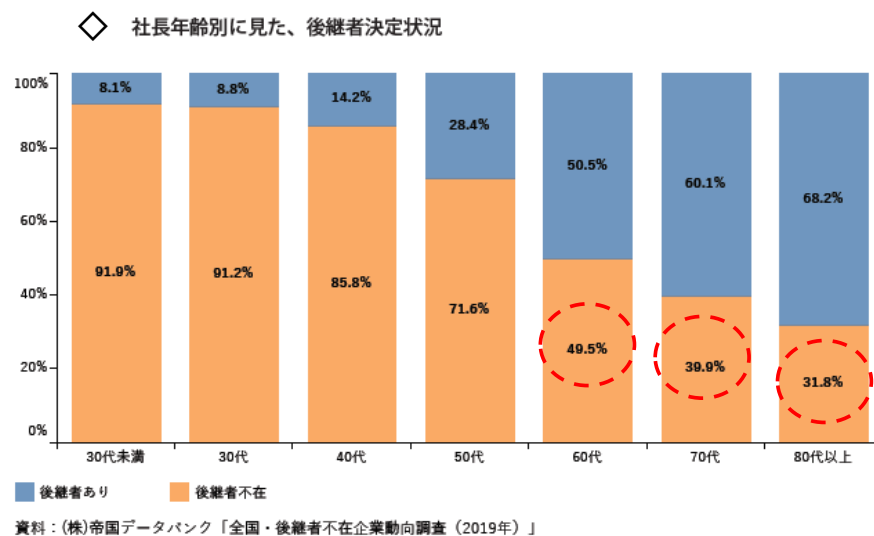
1-2 社長の年齢分布

- 「70代以上」の占める割合が年々増加している
- 逆に「40代以下」が減少傾向にある



1-3 社長の年齢別に見た、後継者決定状況

- 60代では約半分、70代は約4割、80代は3割で後継者不在

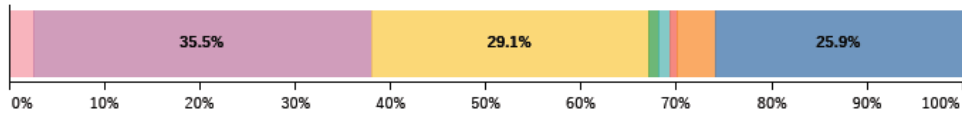


1-4 事業承継の意向別割合

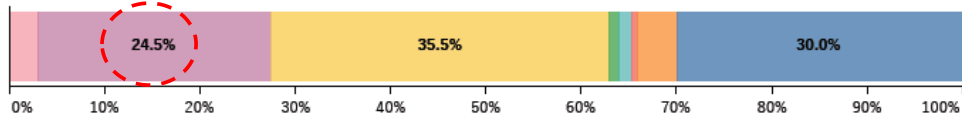
●60代以上で約4分の1が「今はまだ事業承継について考えていない」となっている

◇ 事業承継の意向別の割合

①全体



②60代以上

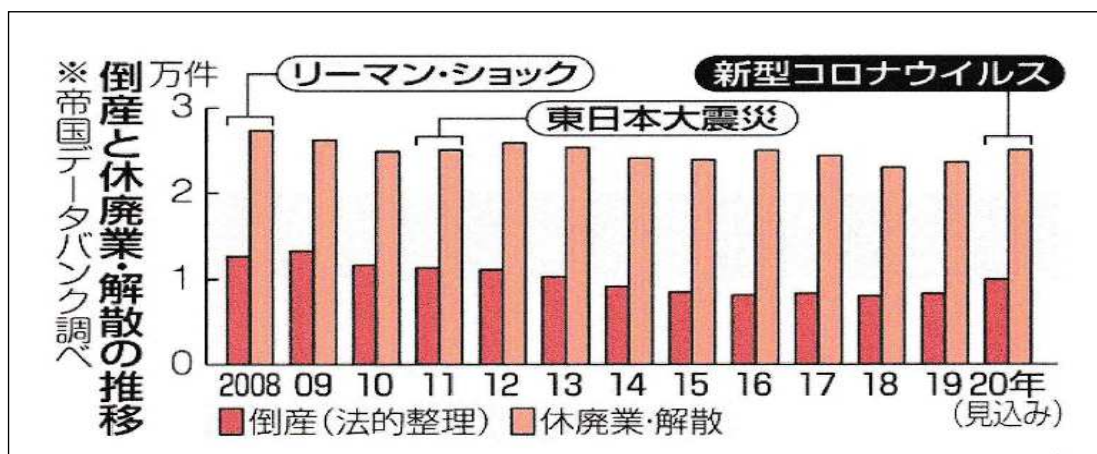


- 1.親族内承継を考えている
- 2.役員・従業員承継を考えている
- 3.会社への引継ぎを考えている
- 4.個人への引継ぎを考えている
- 5.上記1.～4.以外の方法による事業承継を考えている
- 6.現在の事業を継続するつもりはない
- 7.今はまだ事業承継について考えていない
- 8.その他

資料：中小企業庁「中小企業実態基本調査」

1-5 休廃業・解散件数の推移

●2018年46,724件、2019年43,348件と4万件台で推移するも、2020年はリーマンショック超えの5万件台かも？

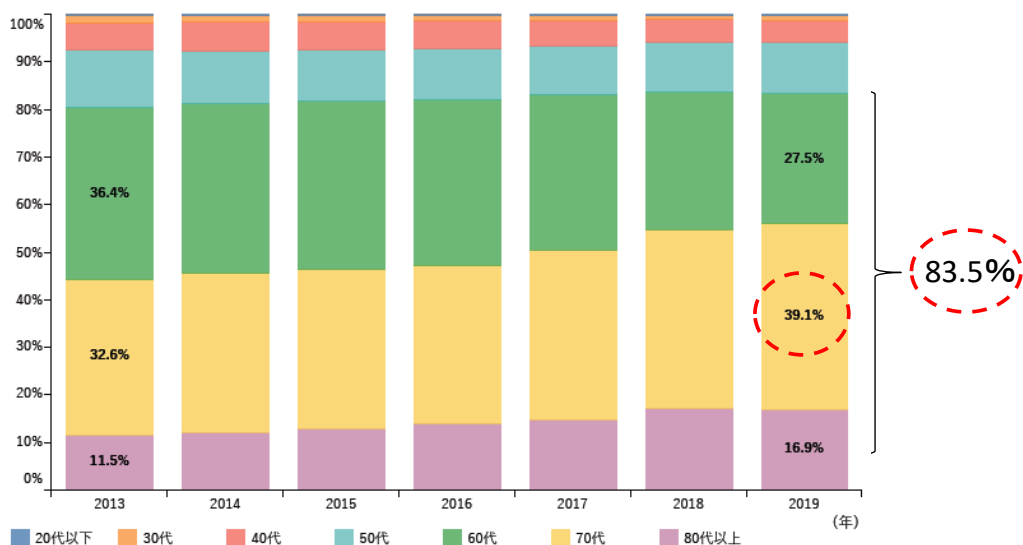


1-6 休廃業・解散企業の代表者年齢の構成比

●70代で最も多く39.1%

●60代以上で占める割合は増加傾向、83.5%を占めている

◇ 休廃業・解散企業の代表者年齢の構成比

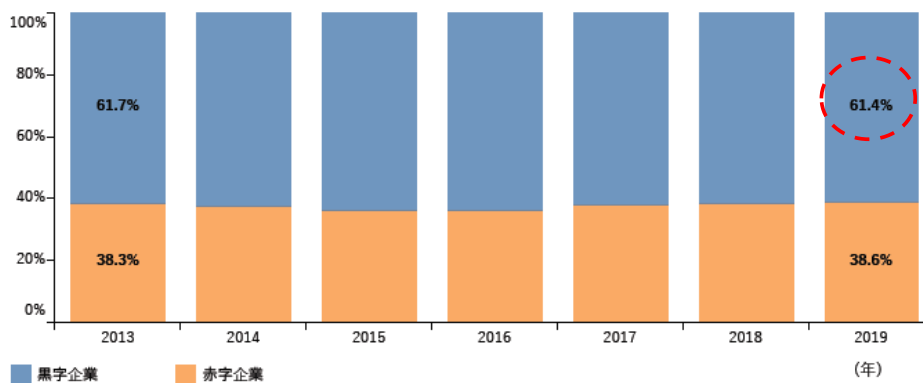


資料：(株)東京商工リサーチ「2019年「休廃業・解散企業」動向調査」

1-7 休廃業・解散企業の損益別構成比

●休廃業・解散する企業の約6割は黒字企業である

◇ 休廃業・解散企業の損益別構成比



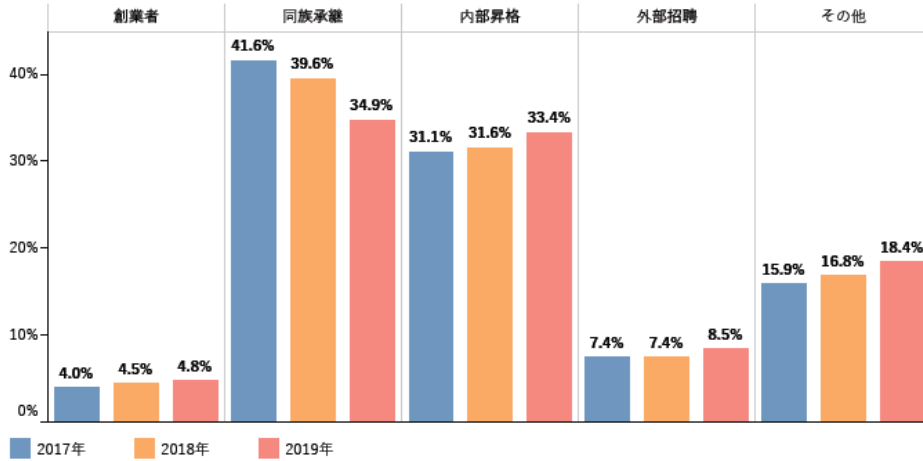
資料：(株)東京商工リサーチ「2019年「休廃業・解散企業」動向調査」

(注)損益は休廃業・解散する直前期の決算の当期純利益に基づいている。なお、ここでいう直前期の決算は休廃業・解散から最大2年の業績データを選び、最新のものを採用している。

1-8 事業を承継した社長の先代経営者との関係 (事業承継のパターン)

- 「同族承継」の割合が最も多いが、減少傾向にある
- 「内部昇格」は「同族承継」と同程度に、その後も増加傾向

◇ 事業を承継した社長の先代経営者との関係

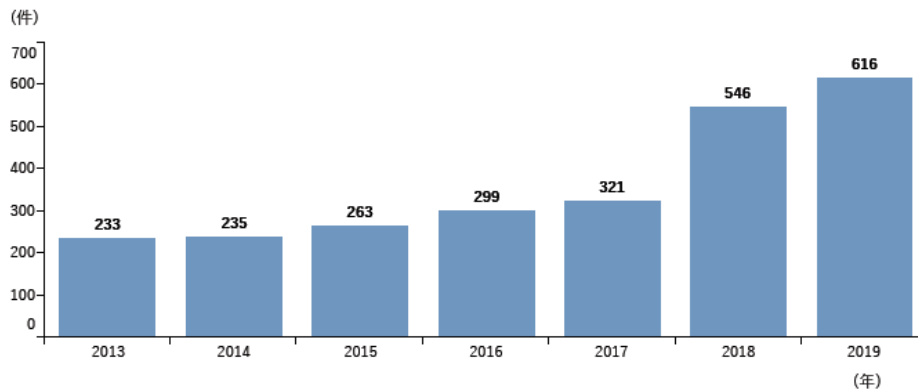


資料：(株)帝国データバンク「全国・後継者不在企業動向調査（2019年）」

1-9 事業承継系M&Aの推移

- 今までは、大企業が一般的であった
- 比較的低コストのスマールM&Aが増加しつつある

◇ 事業承継系M&Aの推移



資料：株式会社レコフ調べ

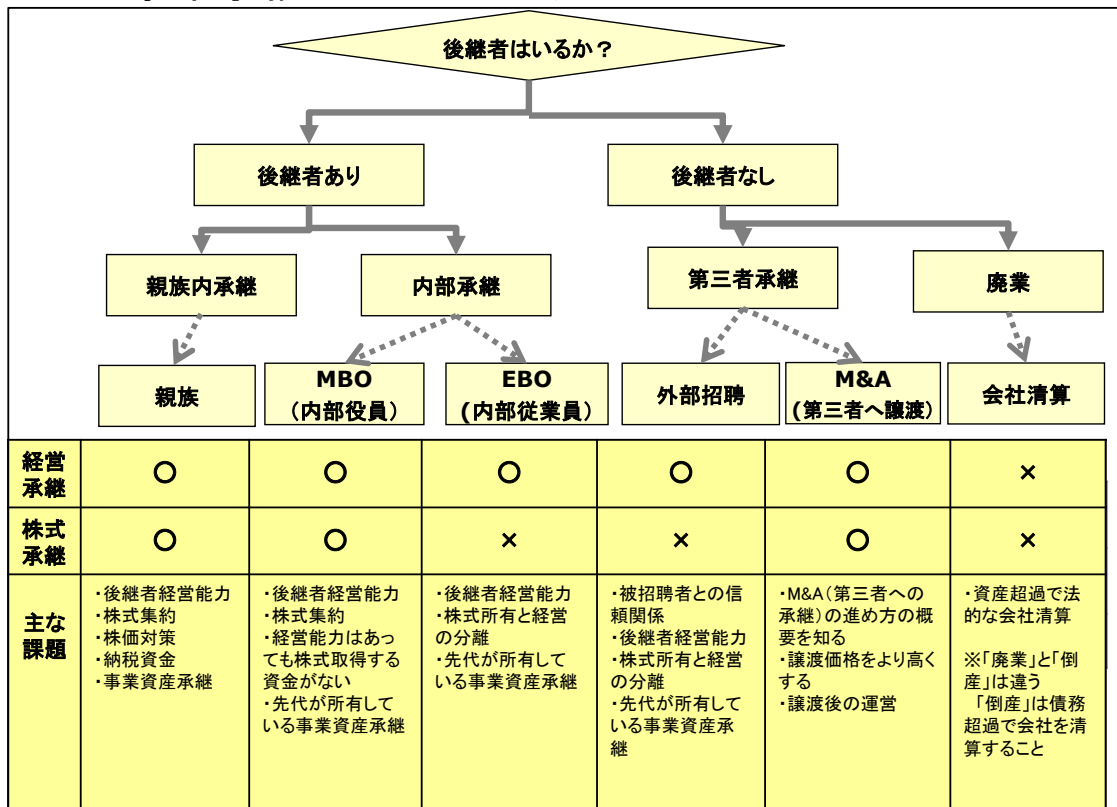
(注)ここでいう事業承継系(オーナー、経営者、個人による売却)M&Aとは、オーナーや社長などが一定程度の株式を売却することと定義されている。

いよいよここから事業承継の具体的な取り組みです！

- 中小企業の事業承継のパターンを知る
- 代表的な事業承継の進め方とそのポイントを理解する
 1. 親族内承継
 2. 内部承継(内部役員、内部従業員)
 3. M&A(第3者への譲渡)

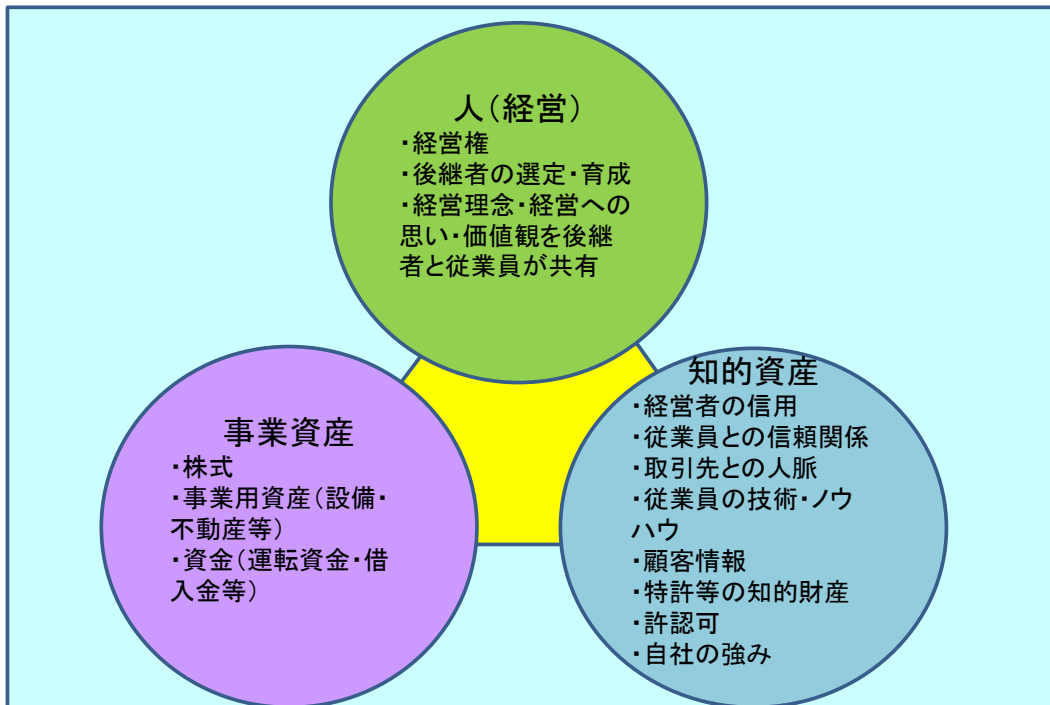
2 事業承継の主なパターン

- 事業承継のパターンは大きくは4つ

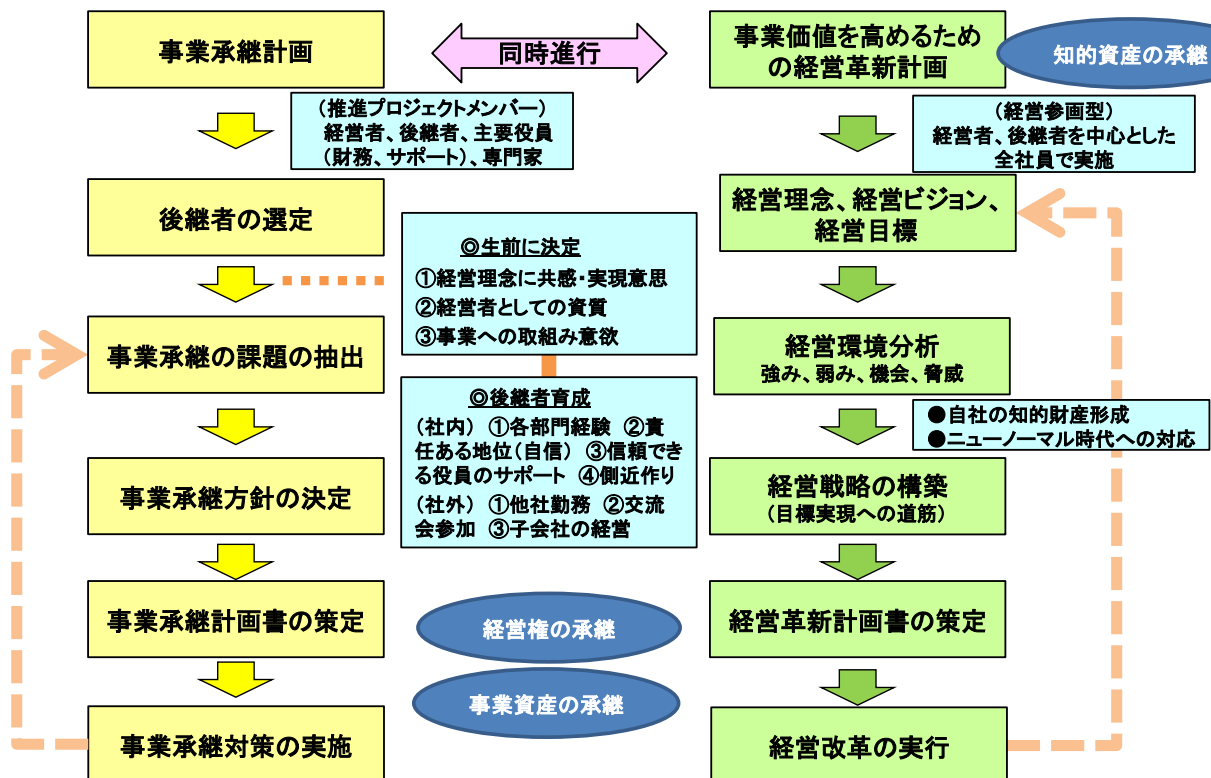


3 親族内承継の進め方とそのポイント

3-1 後継者に承継するのは大きく3つ(3大要素)



3-2 親族内事業承継の具体的な進め方



3-3 事業承継計画書とは

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中小太部から、長男一郎への親族内承継。 ②5年目に社長文化。(代表権を一部に譲り、太部は会長へ就任し、10年目には完全に引退) ③10年間のアドバイザーを弁護士と税理士に依頼																																																																																												
事業計画 <table border="1"> <tr> <th>項目</th> <th>現在</th> <th>1年目</th> <th>2年目</th> <th>3年目</th> <th>4年目</th> <th>5年目</th> <th>6年目</th> <th>7年目</th> <th>8年目</th> <th>9年目</th> <th>10年目</th> </tr> <tr> <td>売上高</td> <td>9億円</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>9億円</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>12億円</td> </tr> <tr> <td>経常利益</td> <td>3千万円</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>3千5百万円</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>5千万円</td> </tr> </table>											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	売上高	9億円					9億円					12億円	経常利益	3千万円					3千5百万円					5千万円																																														
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																																																																																	
売上高	9億円					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 <table border="1"> <tr> <td>定款・株式・その他</td> <td colspan="5">相続人に対する充て済みの導入</td> <td colspan="5">親族保有株式を配当優先無議決権株式化</td> </tr> <tr> <td>年齢</td> <td>60歳</td> <td>61歳</td> <td>62歳</td> <td>63歳</td> <td>64歳</td> <td>65歳</td> <td>66歳</td> <td>67歳</td> <td>68歳</td> <td>69歳</td> <td>70歳</td> </tr> <tr> <td>役職</td> <td>社長</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>会長</td> <td></td> <td></td> <td>相談役</td> <td></td> <td>引退</td> </tr> <tr> <td>関係者の理解</td> <td>家族会議</td> <td>社内へ計画発表</td> <td></td> <td>取引先・金融機関に紹介</td> <td></td> <td>役員刷新</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>											定款・株式・その他	相続人に対する充て済みの導入					親族保有株式を配当優先無議決権株式化					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		引退	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		役員刷新																																								
定款・株式・その他	相続人に対する充て済みの導入					親族保有株式を配当優先無議決権株式化																																																																																						
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		引退																																																																																	
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		役員刷新																																																																																						
現経営者 <table border="1"> <tr> <td>後継者教育</td> <td colspan="10">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</td> </tr> <tr> <td>株式・財産の分配</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>公正証書遺言の作成</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>持株(%)</td> <td>70%</td> <td>65%</td> <td>60%</td> <td>55%</td> <td>50%</td> <td>0%</td> <td>0%</td> <td>0%</td> <td>0%</td> <td>0%</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td></td> <td colspan="5">毎年贈与(贈与課税制度)</td> <td colspan="5">事業承継税制</td> </tr> </table>											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%		毎年贈与(贈与課税制度)					事業承継税制																																								
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%																																																																																	
	毎年贈与(贈与課税制度)					事業承継税制																																																																																						
後継者 <table border="1"> <tr> <td>年齢</td> <td>33歳</td> <td>34歳</td> <td>35歳</td> <td>36歳</td> <td>37歳</td> <td>38歳</td> <td>39歳</td> <td>40歳</td> <td>41歳</td> <td>42歳</td> <td>43歳</td> </tr> <tr> <td>役職</td> <td></td> <td>取締役</td> <td></td> <td>専務</td> <td></td> <td>社長</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>後継者教育</td> <td>社内</td> <td colspan="10">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</td> </tr> <tr> <td></td> <td>社外</td> <td>外部の研修受講</td> <td>経営革新塾</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>持株(%)</td> <td>0%</td> <td>5%</td> <td>10%</td> <td>15%</td> <td>20%</td> <td>70%</td> <td>70%</td> <td>70%</td> <td>70%</td> <td>70%</td> <td>70%</td> </tr> <tr> <td></td> <td colspan="5">毎年贈与(贈与課税制度)</td> <td colspan="5">事業承継税制</td> </tr> <tr> <td>補足</td> <td colspan="10"> ・5年目の贈与時に事業承継税制の活用を検討。 ・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)。 ・一部以外の株主(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。 </td> </tr> </table>											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%		毎年贈与(贈与課税制度)					事業承継税制					補足	・5年目の贈与時に事業承継税制の活用を検討。 ・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)。 ・一部以外の株主(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。									
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%																																																																																	
	毎年贈与(贈与課税制度)					事業承継税制																																																																																						
補足	・5年目の贈与時に事業承継税制の活用を検討。 ・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)。 ・一部以外の株主(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。																																																																																											

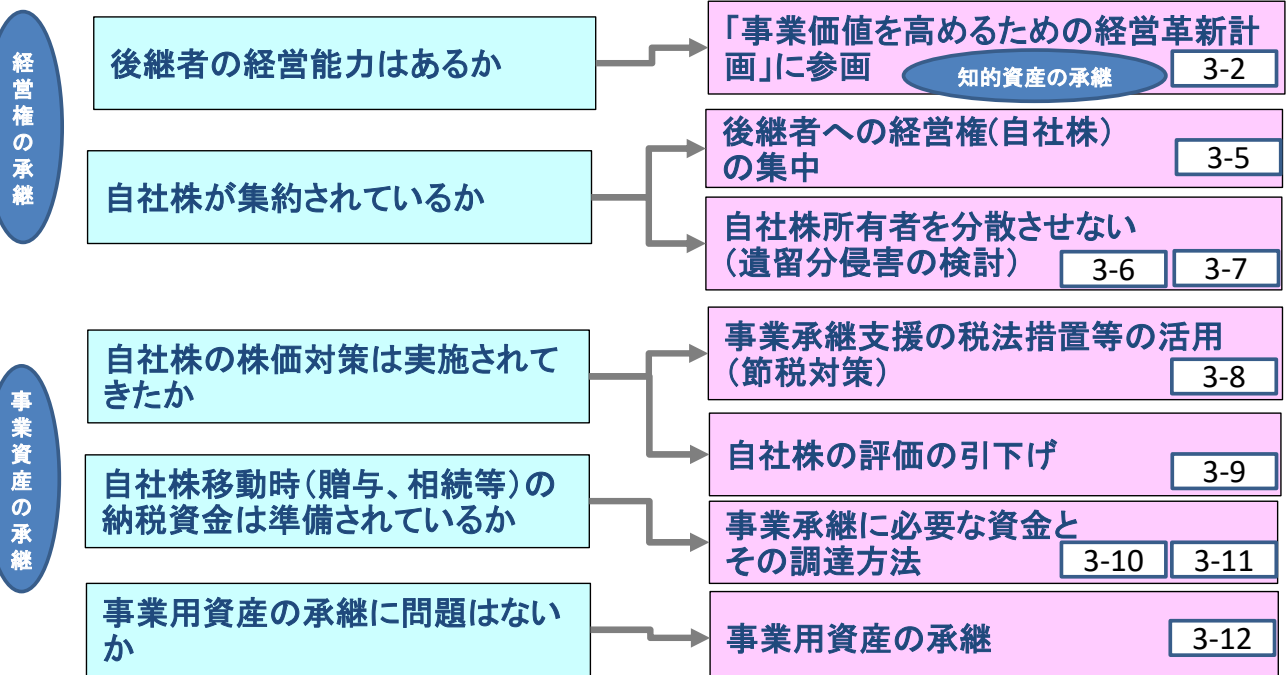
【注意】計画の実行にあたっては専門家と十分に協議の上で行ってください。

3-4 親族内承継の主な課題とその対策

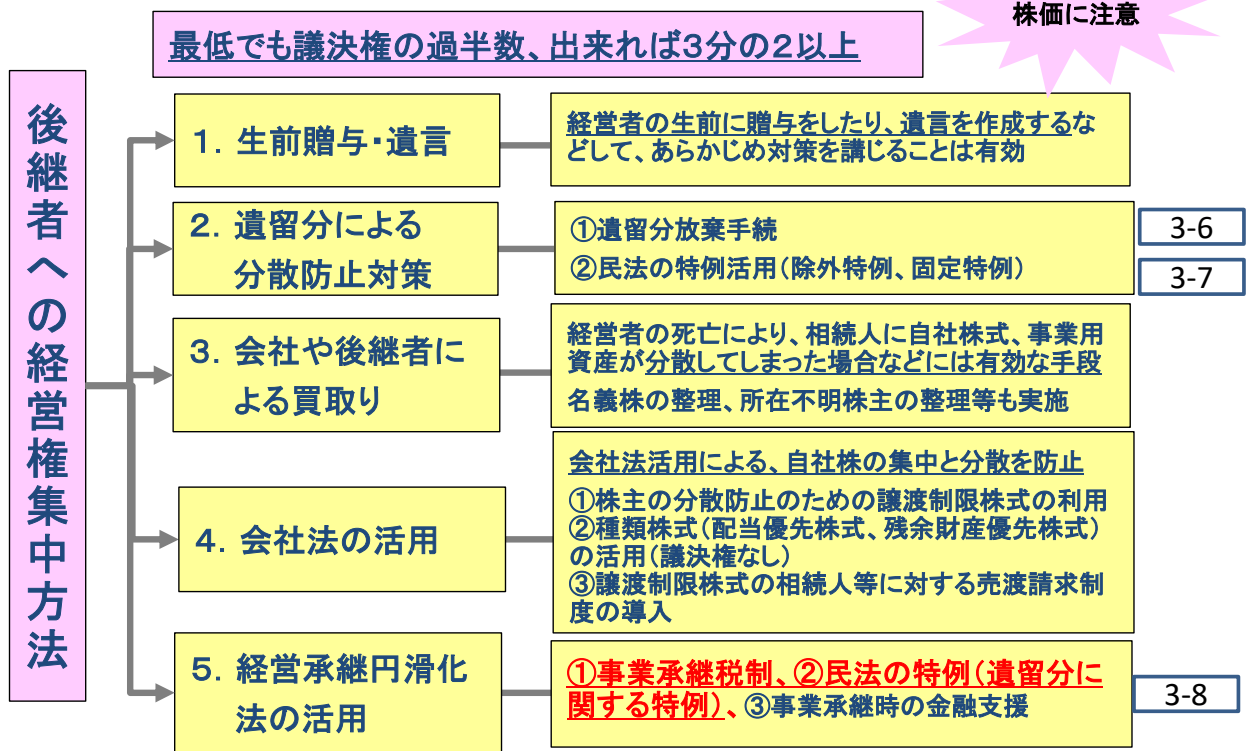
● 経営権をスムーズに、いかに節税して継がせるかが鍵となる

<主な課題>

<その対策>

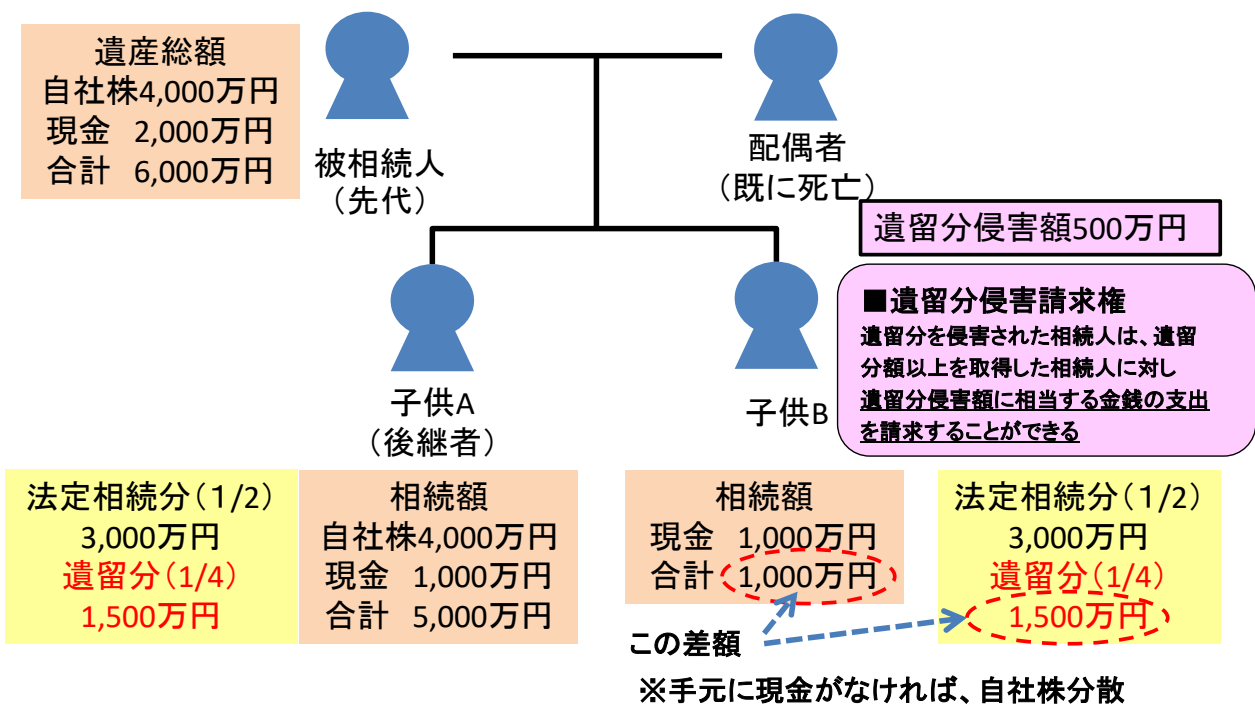


3-5 後継者への経営権(自社株)の集中



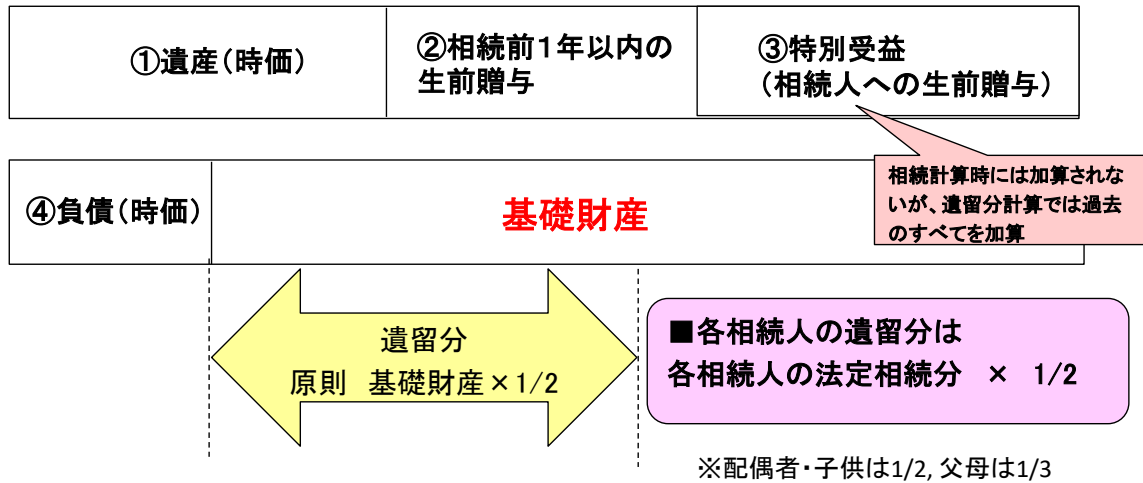
3-6 相続時の遺留分侵害額とは？

民法は、遺族の生活安定や最低限度の相続人間の平等を確保するために、相続人(兄弟姉妹は除く)に最低限の相続の権利を保障(遺留分)
相続財産の大半が自社株の場合、遺留分問題が発生する

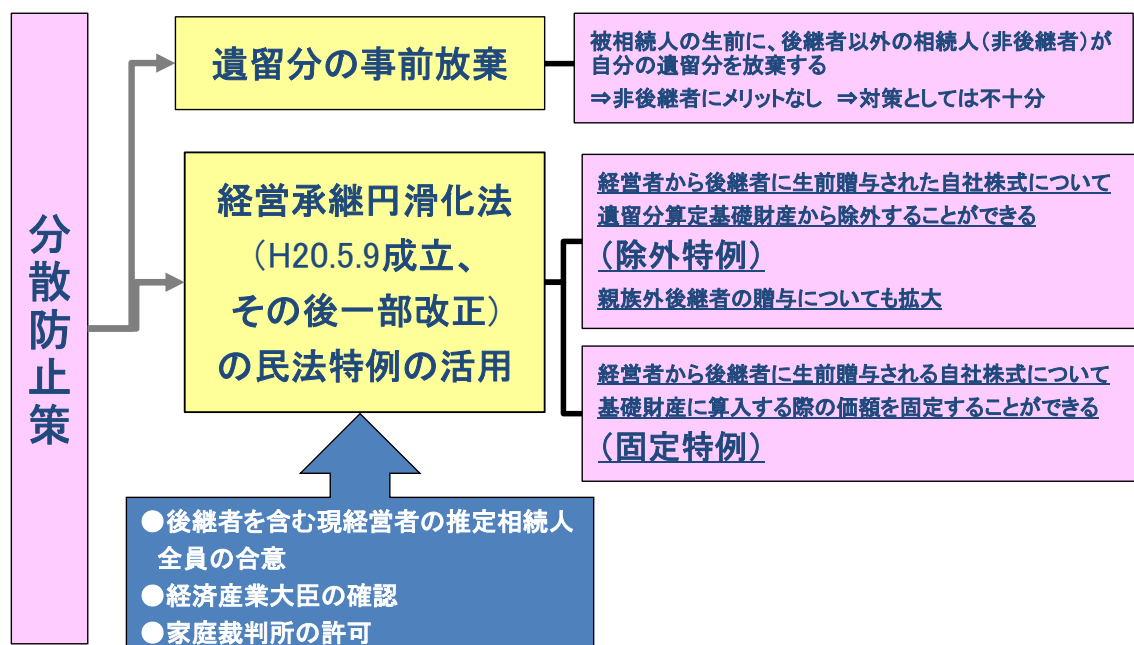


◇ 遺留分算定のための基礎財産とは？

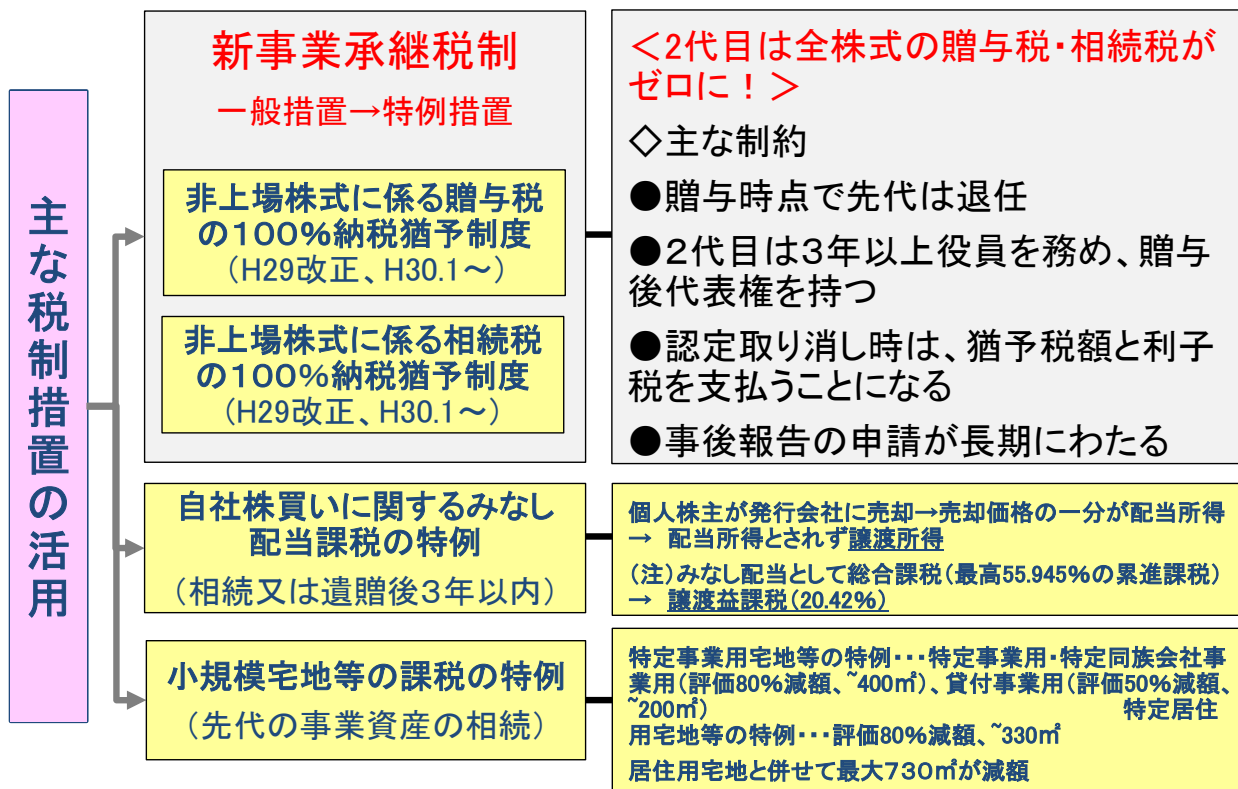
- ★遺留分算定のための基礎財産は**時価で算定する**
- ★**特別受益は相続開始時点での評価となる**(遺留分が増える可能性)



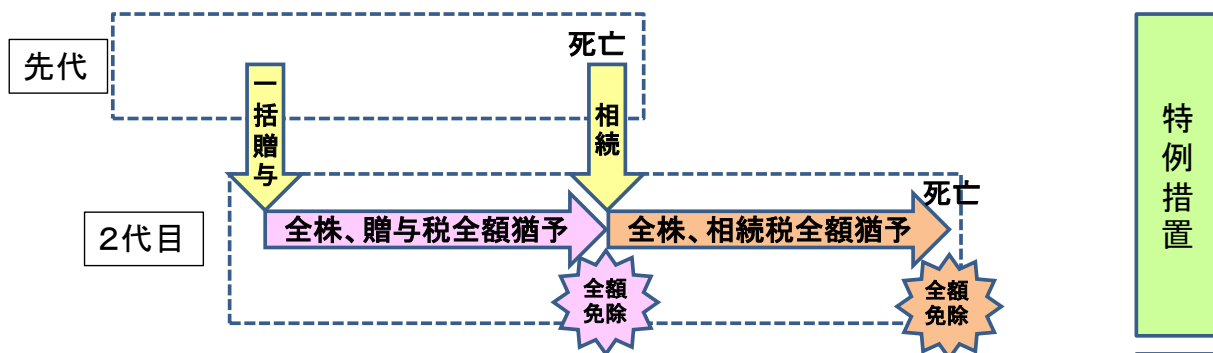
3-7 遺留分による分散防止対策



3-8 事業承継支援の税制措置の活用(節税対策)



◇新事業承継税制のあらまし (2代目は全株式の贈与税・相続税がゼロに)



	特例措置	一般措置(原則)
事前の計画策定	特例承認計画提出 ~2023年3月31日	不要
適用期限	10年以内の贈与・相続 ~2027年12月31日	なし
対象株式数	全株式	最大2/3まで
納税猶予割合	100%	贈与100%、相続80%
後継者	最大3人	1人
雇用確保	弾力化	5年間8割雇用維持

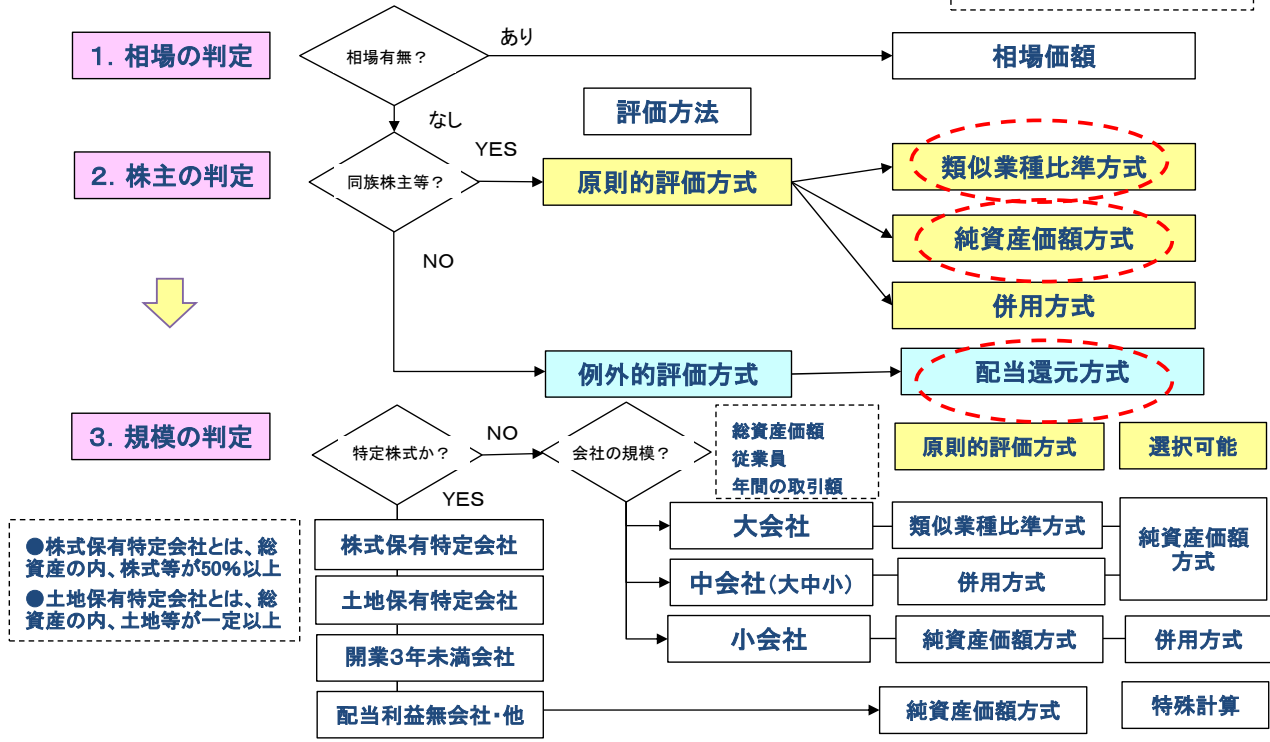
3代目以降
対象となる株式は2/3、猶予額は贈与100%、相続80%

※適用条件に注意

3-9 自社株の評価の引下げ

(1) 相場・株主・会社規模で評価方式が異なる

●同族(親族)・・・配偶者、6親等内の血族、3親等内の姻族
 ●同族株主等・・・同族株主、同族株主のいない会社の株式で、議決権15%以上のグループに属する株主



(2) 類似業種比準方式の算定方法

- 上場している類似業種と自社を比較して株価を算定する
- 株価が引き下げるポイントは配当、利益、純資産の減額

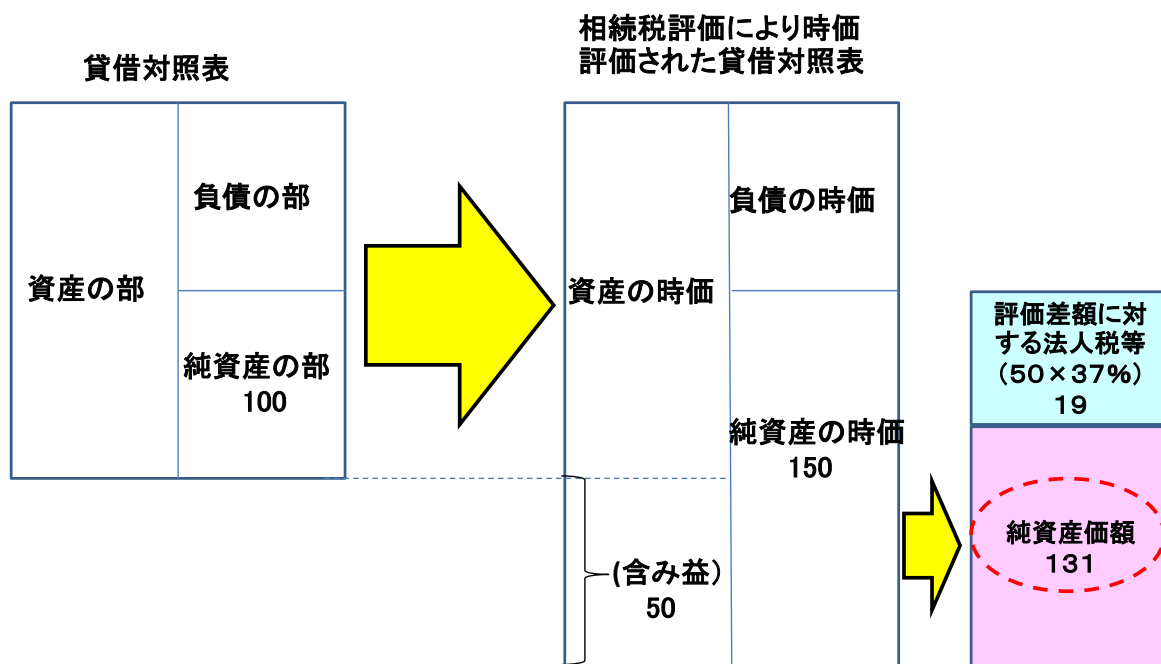
利益の少ない時は承継のチャンス！

$$\begin{aligned}
 & \frac{\text{1株当たり配当金}}{\text{1株当たり類似業種配当金}} + \frac{\text{1株当たり利益}}{\text{1株当たり類似業種利益}} + \frac{\text{1株当たり純資産価格}}{\text{1株当たり類似業種純資産価格}} \\
 & \times \frac{\text{1株当たり類似業種比準価額}}{\text{類似業種の株価}} \times \begin{matrix} 0.7(\text{大会社}) \\ 0.6(\text{中会社}) \\ 0.5(\text{小会社}) \end{matrix} \times \frac{\text{1株当たり資本金}}{50\text{円}}
 \end{aligned}$$

3

(3) 純資産価額方式の算定方法

- 資産・負債を相続税評価により時価を算定して純資産価額を算定する
- 土地等の含む益を持っていると株価は高くなる



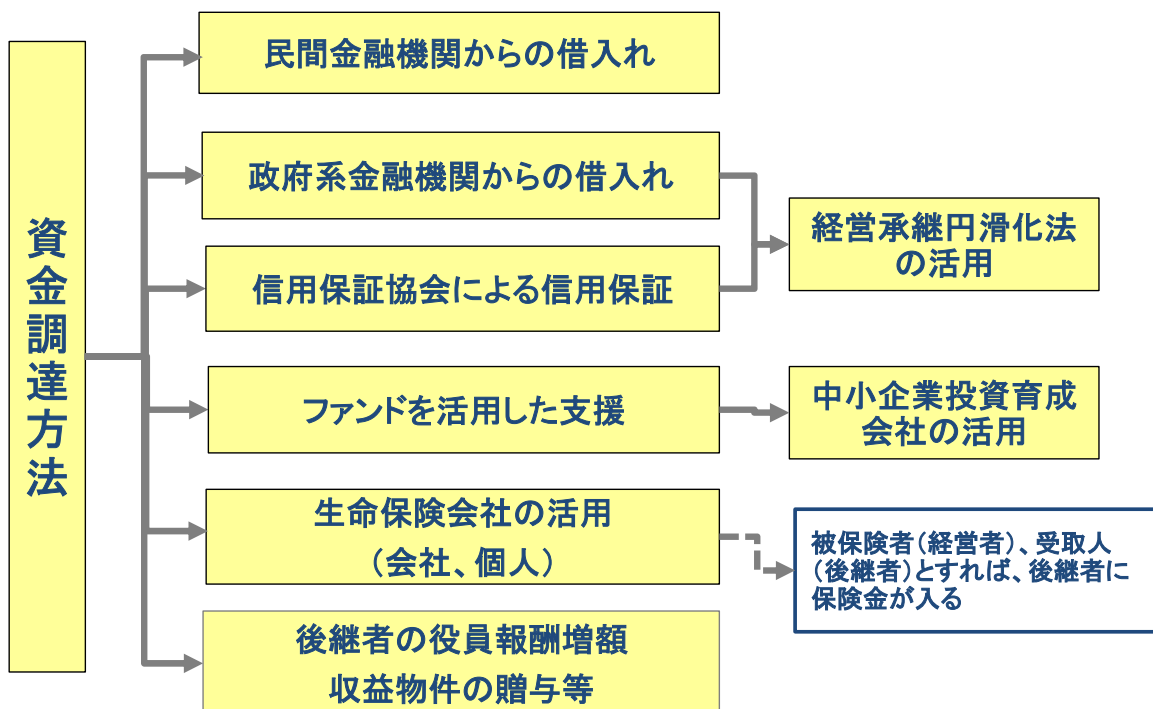
(4) 自社株の取り扱いで注意したいこと

- ① 不動産を持っている企業、剰余金(過去の利益の繰越)が多い企業は、株価が数十倍になることもある。(5万円株が30倍になり150万円になることもよくある。)
自社株の評価は、必ず専門家に毎年依頼すること！
- ② 取得する株主によって自社株の評価方法が変わり、株価も変わる。
安易に株主の名義を変えると、贈与の問題が発生するので要注意！
- ③ 自社株の引下げ策は
 - ◇ 相対的に 純資産評価額 > 類似業種比準価額
 - 会社の規模を変更し(小→大)、類似業種比準方式のウェイト高めると、通常評価額は引下げられる
 - 特定会社(株式保有、土地保有等)に該当すれば、原則 純資産評価額となる、非該当を検討
 - ◇ 各評価の引下げポイント
 - 類似業種比準価額を引下げるとは、計算要素となる **配当、利益(所得)、純資産の減額**
 - 純資産価額を引下げるとは、**時価と相続税評価額**とが乖離する資産の取得、損失の計上、生前退職金、社員持株会 etc

3-10 事業承継に必要な資金

	会社	後継者
①経営者の退職時	●経営者への退職金	
②事業資産の承継時	●経営者からの自社株の買取資金 ●経営者からの事業用資産の買取資金	●贈与税・相続税の納税資金 ●経営者からの自社株の買取資金 ●経営者からの事業用資産の買取資金
③その他	●分散株式の買取資金	●分散株式の買取資金 ●他の相続人への代償分割資金

3-11 事業承継に必要な資金の調達方法



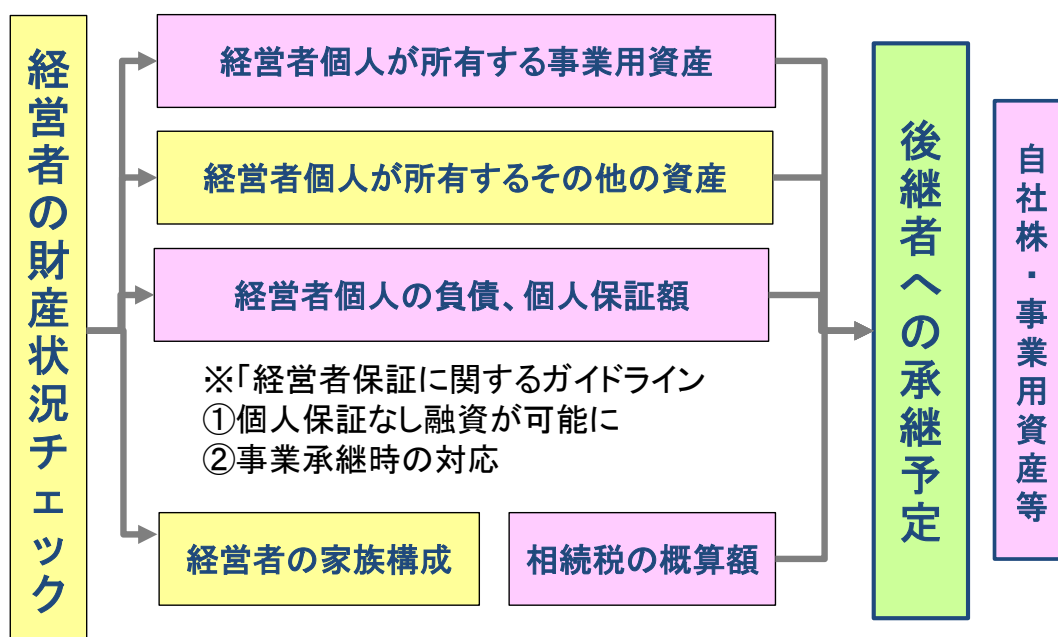
◇ 生命保険の契約のしかたで税金の種類が変わる

契約の形		父を被保険者とする			税金の種類
		契約者	被保険者	受取人	
A	契約者と被保険者が同一	父	父	母	相続税
		父	父	子	
B	契約者と受取人が同一	母	父	母	一時所得 (所得税 住民税)
		子	父	子	
C	契約者、被保険者、受取人の三者が異なる	母	父	子	贈与税
		子	父	母	

※1 課税される一時所得 = (受取保険金 - 払込保険料 - 50万円) × 1/2

※2 Bの契約者に被保険者が保険料を贈与すれば、相続対策にもなる。

3-12 事業資産の承継

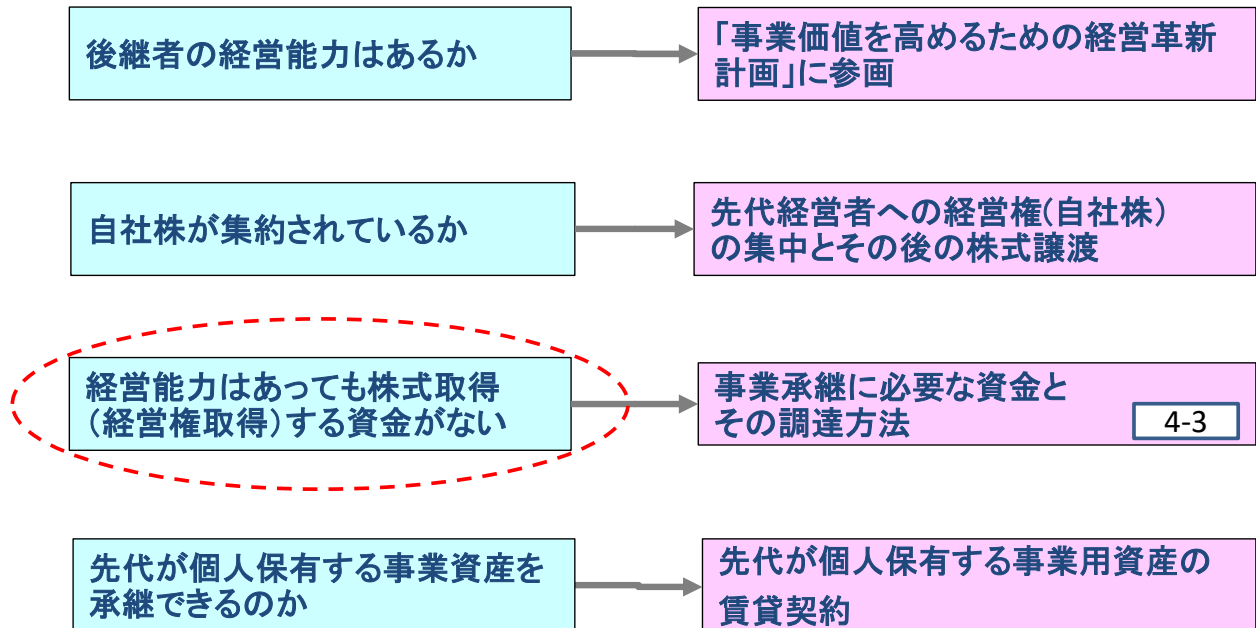


4 社内承継の進め方とそのポイント

4-1 社内承継(内部役員)の主な課題とその対策

<主な課題>

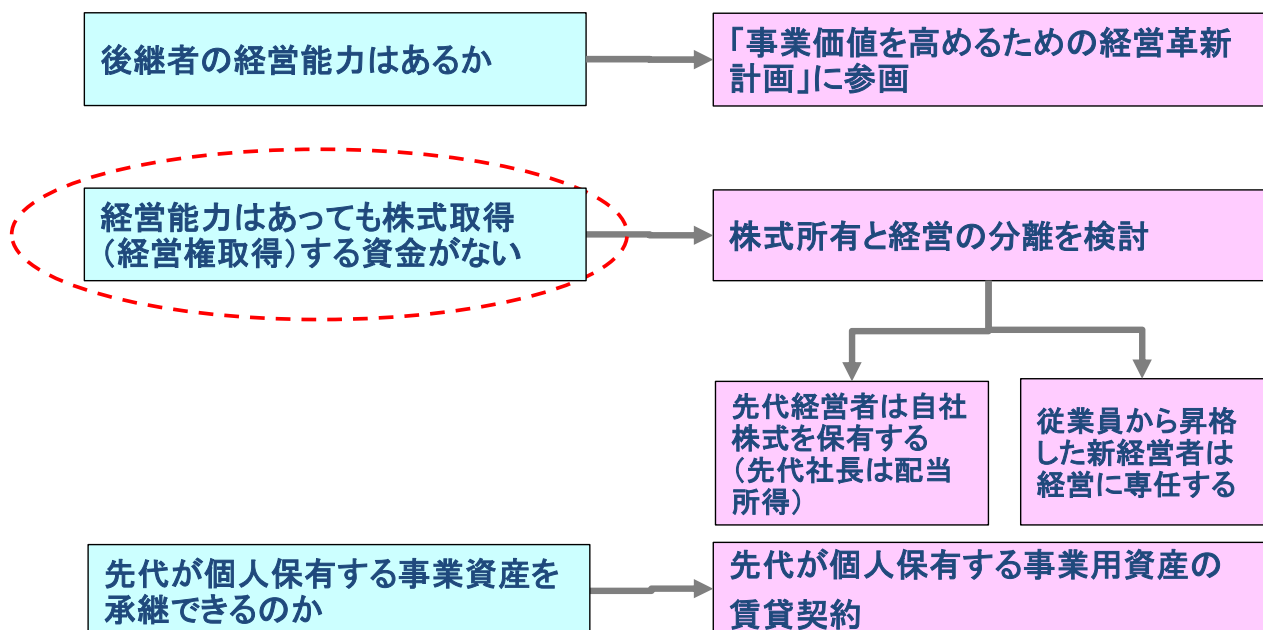
<その対策>



4-2 社内承継(内部従業員)の主な課題とその対策

<主な課題>

<その対策>

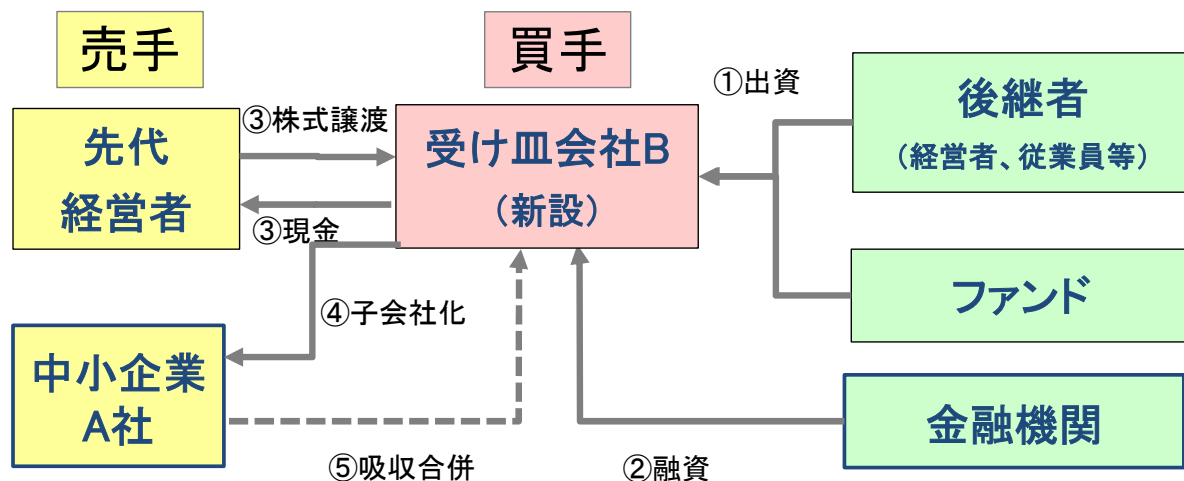


4-3「内部役員・従業員への事業承継(MBO,EBO)」のスキーム

MBO(Management Buy-Out) … 内部役員への承継

EBO(Employee Buy-Out) … 内部従業員への承継

後継者となる会社の経営者又は従業員が、オーナー経営者等の保有する株式を買い取って経営権を取得する手法

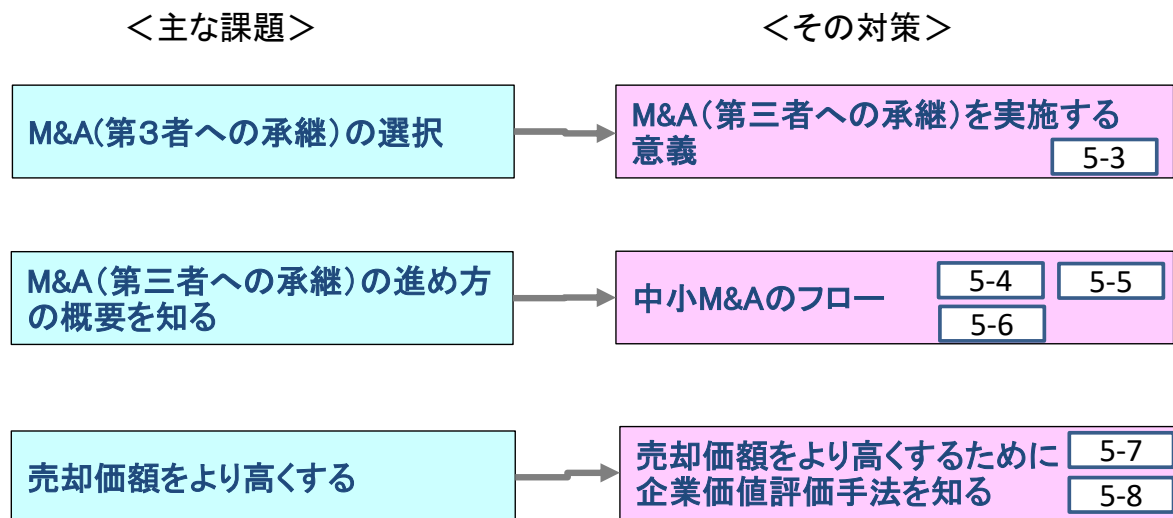


5 M&A(第三者への承継)のポイント

5-1 中小企業のM&Aの環境が変わった！

1. 今までは、大企業のM&Aが主流
仲介業も大手で、仲介手数料も高かった
2. M&Aプラットフォームが多く出現
中小プラットフォームが活躍し、取扱い案件も小さく、仲介手数料も安くなった
3. このような環境で、国としての政策も浸透
「事業引継ぎセンター」という国の推進機関もサポート
4. 自社も極み手を磨き、中小M&A市場に参入するチャンスは広がった
気軽にアタックしてみてもいい！

5-2 M&A(第三者への承継)の主な課題とその対策



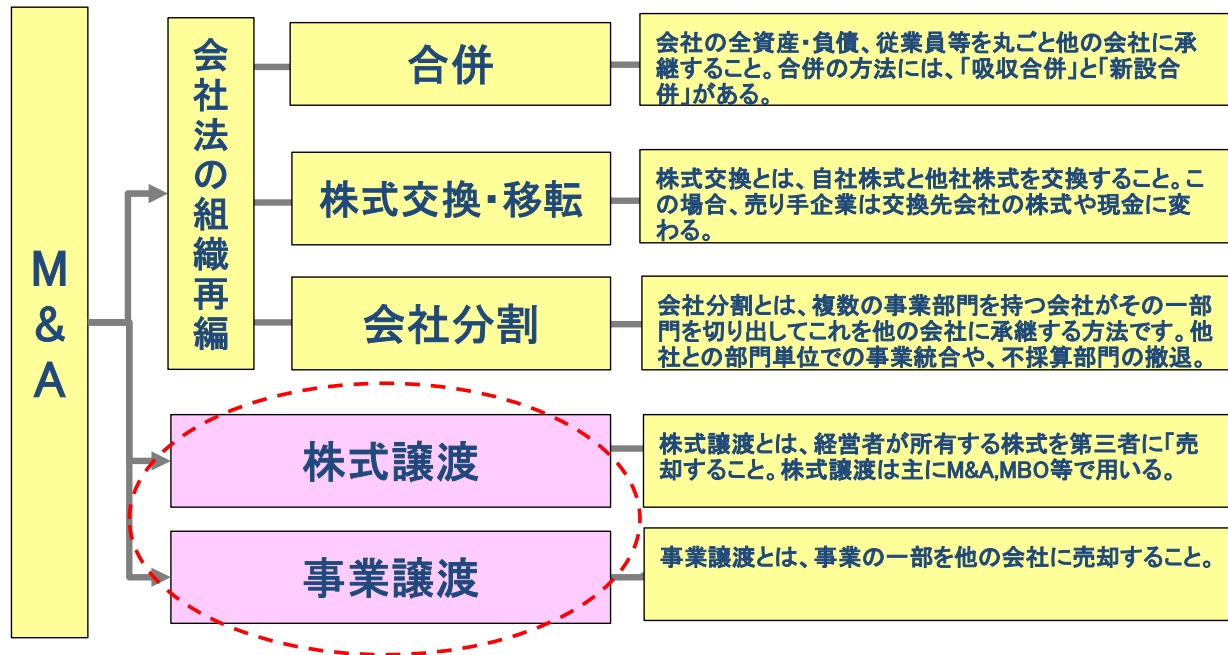
5-3 M&A「第三者への承継」を実施する意義

後継者がいなくても、M&Aへの道を選択すれば・・・

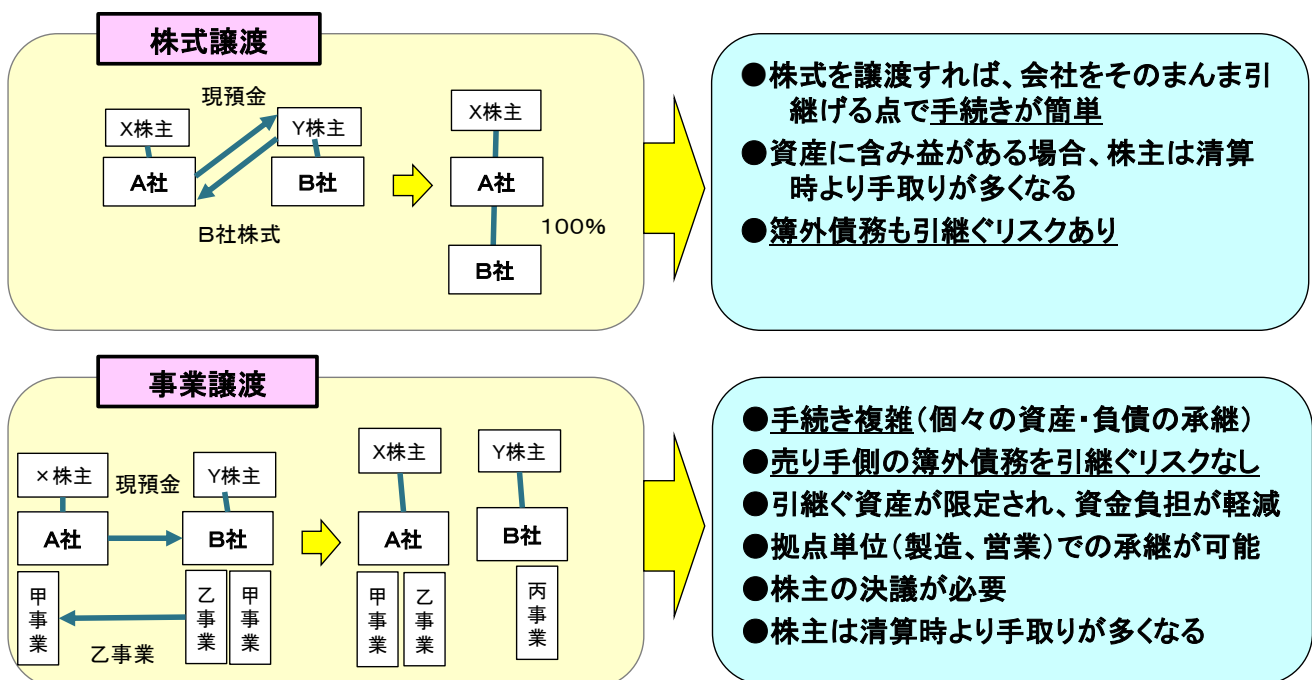
- ◎ 事業を存続することで、従業員の雇用が確保できる
- ◎ 取引先との関係も維持できる
- ◎ 地域のサプライチェーンの維持も図れる
- ◎ 企業が持つ事業価値(社会的資源)も存続できる

5-4 中小企業のM&A Mergers(合併)and Acquisitions(買収)

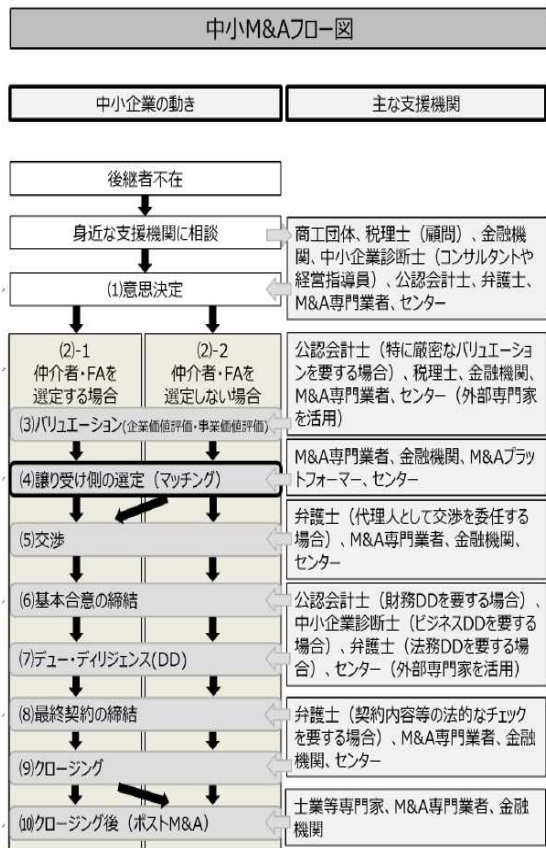
中小M&Aは事業売却は「株式譲渡」か「事業譲渡」



5-5 株式譲渡・事業譲渡の概要



5-6 中小企業のM&Aの流れ (10のSTEPと主な支援機関)



※1 「中小M&Aガイドライン」(中小企業庁)より
2015制定→2020.3改訂

※2 支援機関

- M&A専門業者(プラネット・フォーマー)・・・インターネット上のシステムを活用し、譲渡側と譲受側をマッチングする業者
- センター・・・「事業引継ぎセンター」で国の機関
- 仲介業者・・・譲渡側と譲受側の双方と契約
- FA(ファイナンシャル・アドバイザー)・・・譲渡側又は譲受側の一方と契約

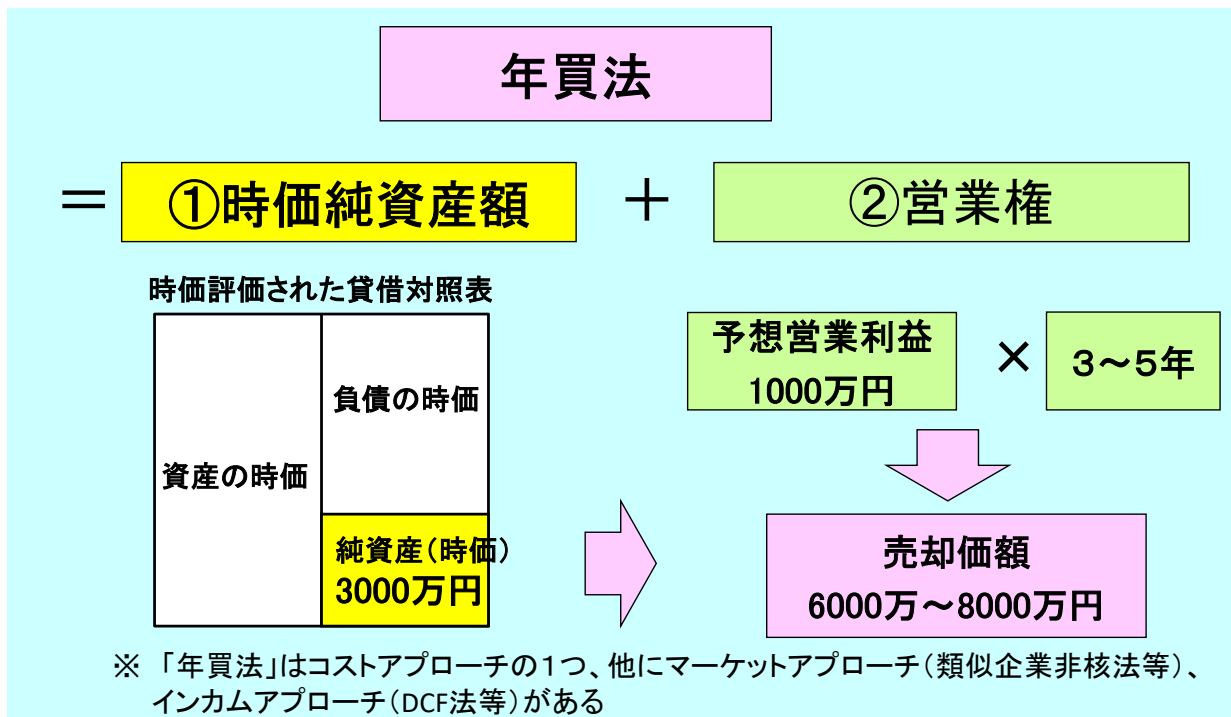
※3 事業承継推進のための補助金

- 「経営資源引き継ぎ補助金」
 - ・買手・売手ともに提供
 - ・補助率2/3
 - ・補助上限は 100～650万円
- 「事業承継補助金」
 - ・引継ぎ後の新たな取り組みや新商品開発の補助

5-7 企業価値評価手法を知る

●**売却価額をより高くするために**

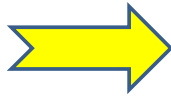
●中小企業・個人事業の価値算定は「年買法」が主流



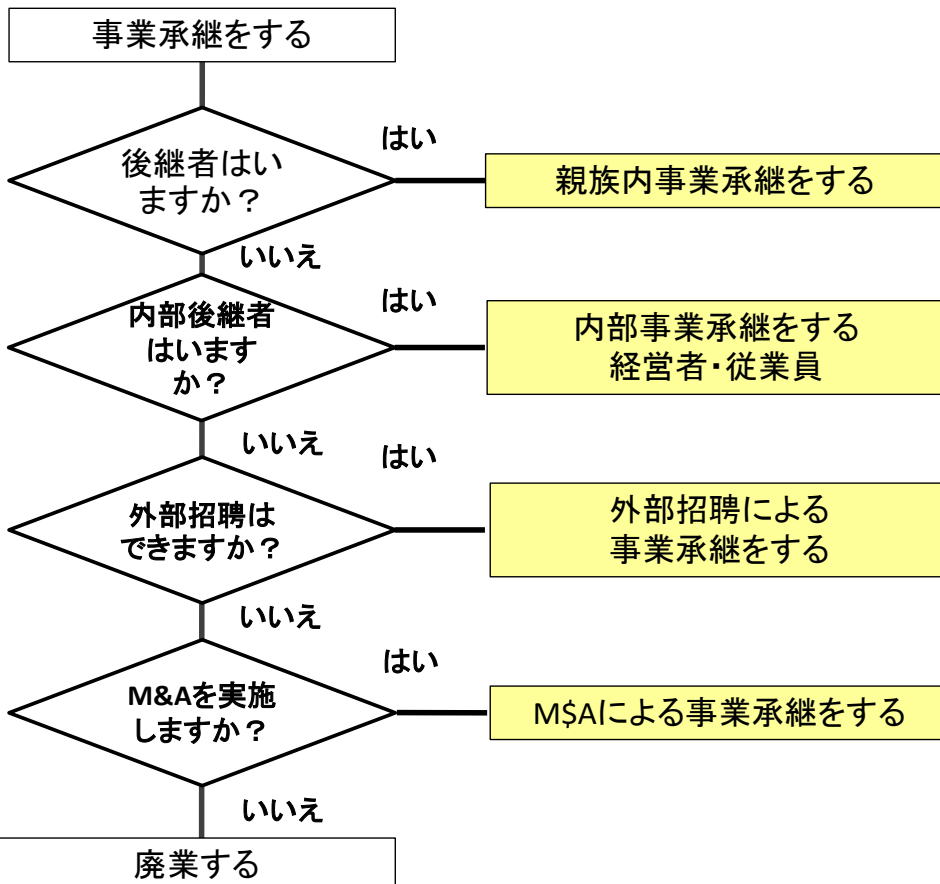
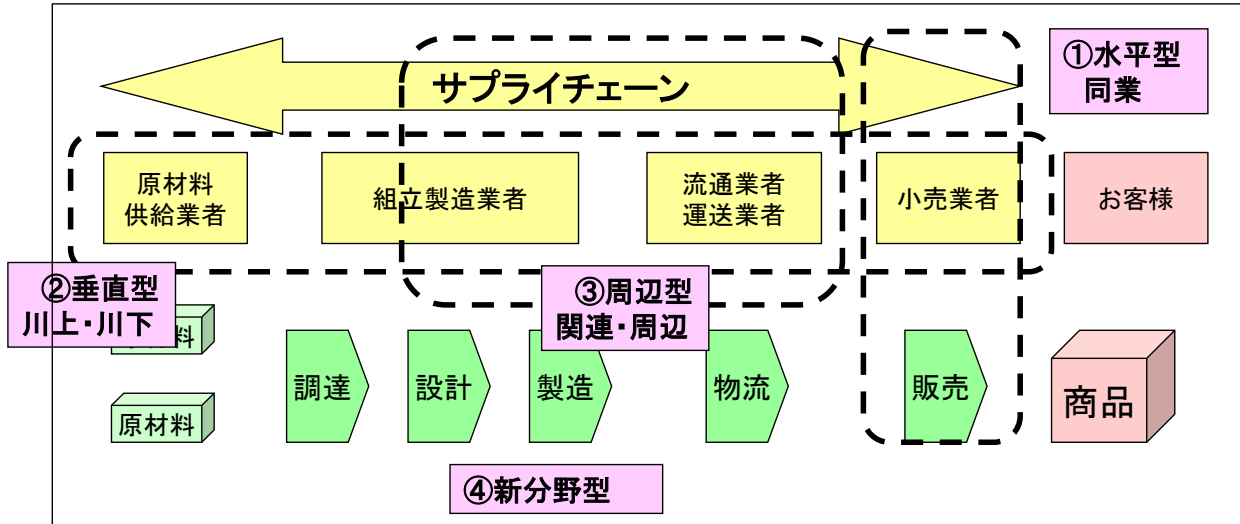
5-8 売却価額は買手側が決める

<買手側のニーズ>

- ①水平型、②垂直型、③周辺型、④新分野型の買収
- ◎買手側は、自社にない、人材、ノウハウ、販売先、取引先、技術、営業拠点、生産拠点、知的資産、許認可等、将来の利益を生み出す源泉を求めている



売手側は、高い事業価値を持つ企業に！



最後に、
事業承継を実施するには相当の時間を要します。
早急に着手されますように！

- **ご清聴有り難うございました。**