

15のポイントで失敗しない事業承継

2022年11月17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
(株)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 代表取締役会長

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、34歳で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、「株関西マネジメント・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約40年でした。感謝！ お蔭様で、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

（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. 中小企業の事業承継が円滑に進める必要性を知ろう！
2. 中小企業の事業承継のあり方
3. 親族内事業承継の進め方(事業承継計画)
4. 親族内事業承継での課題とその対応策のポイント

4-1 自社株(支配権)の承継

事業承継 ポイント1~11

4-2 事業用資産の承継(現経営者個人が所有する事業用資産)

事業承継 ポイント12

4-3 知的資産の承継(高い事業価値・承継後の成長)

事業承継 ポイント13

5. 社内承継の進め方とそのポイント

事業承継 ポイント14

6. M&A(第三者への承継)のポイント

事業承継 ポイント15

1 中小企業の事業承継が円滑に進める必要性を知ろう！

1-1 中小企業の2025年問題をご存知ですか？

中小企業の経営者数(中小企業+個人事業)
381万人(2014年) (→ 358万人(2016年) △23万人)



70歳未満 136万人	70歳以上 245万人
----------------	----------------



後継者未決定
127万人



廃業の可能性大
83万社

△14%
雇用喪失
650万人

△4%
GDPへの影響
約22兆円

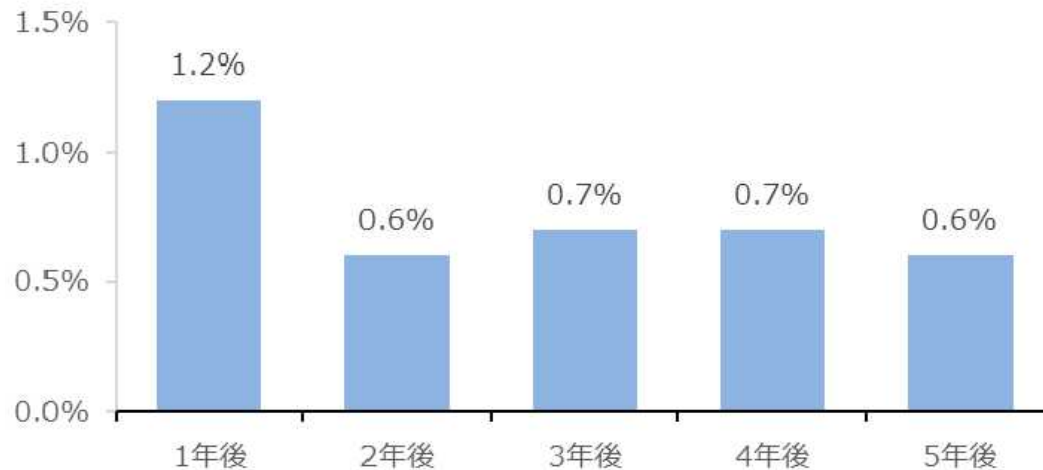
我が国の経済・社会において中小企業の役割は

- 雇用の確保
- 技術・ノウハウを次世代へ

※ 中小企業庁 黒字は2020年発表データ
赤字は2022年発表データ

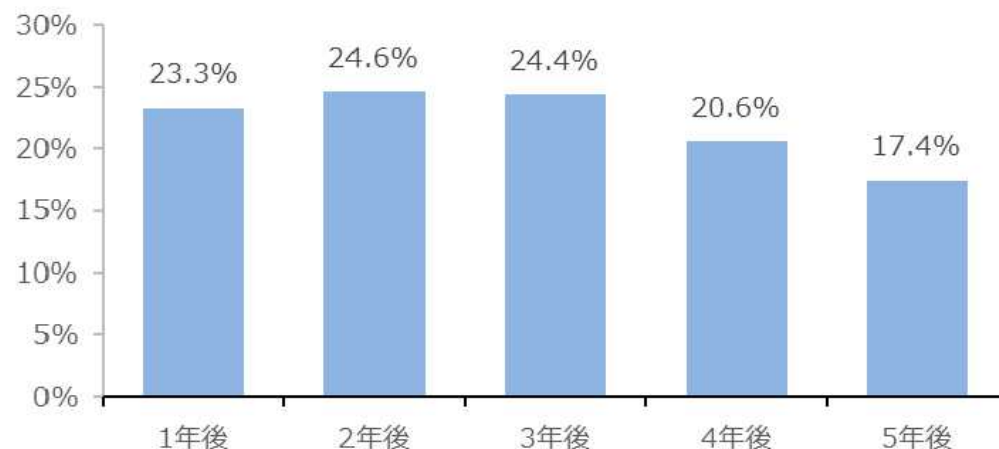
1-2 事業承継後の売上高と当期純利益は下降している

事業承継実施企業の承継後の売上高の成長率
(同業種平均値との差分)



売上高の成長率は下降傾向
当期純利益の成長率も下降傾向

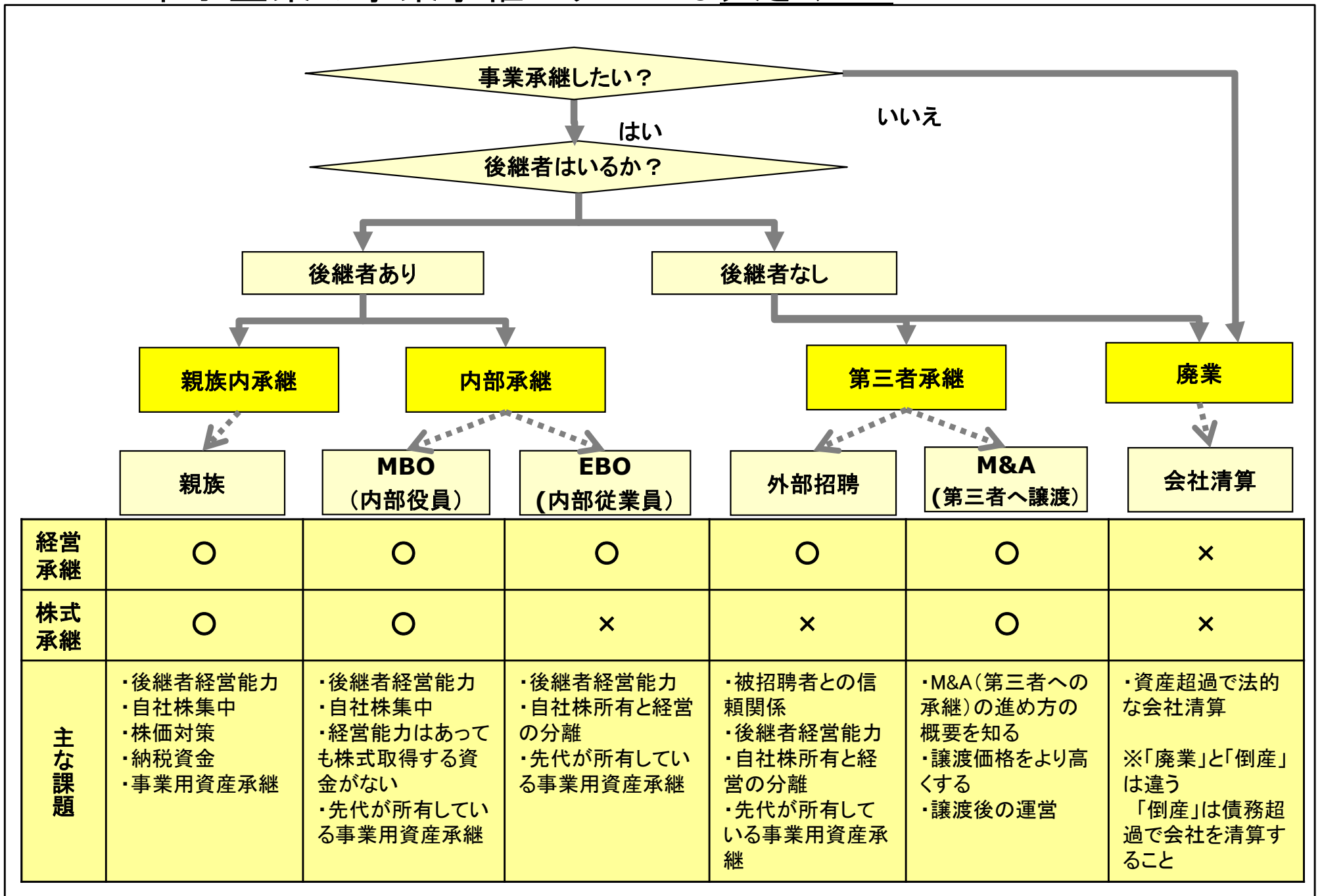
事業承継実施企業の承継後の当期純利益の成長率
(同業種平均値との差分)



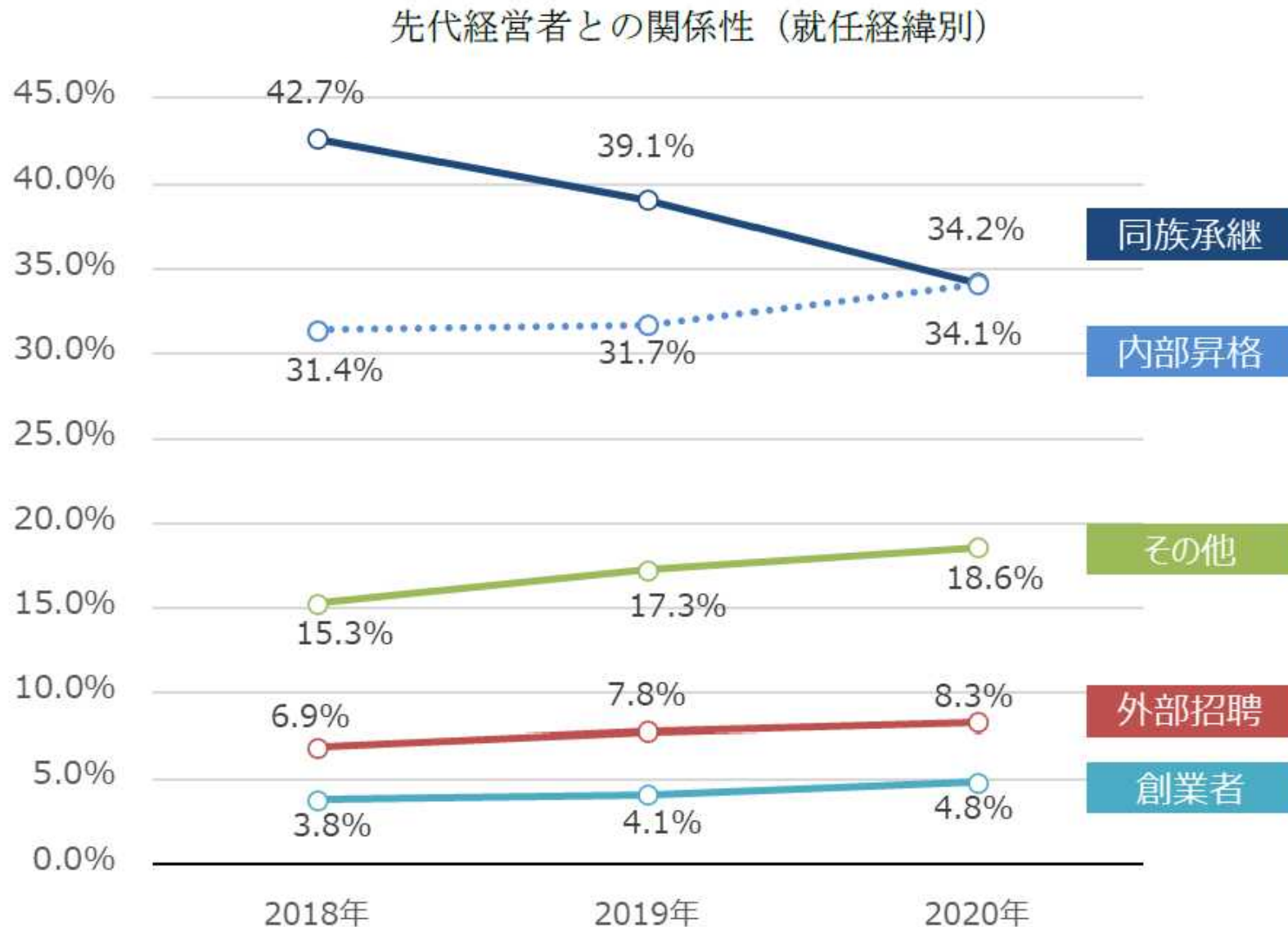
経営革新計画策定と実行が必要

2 中小企業の事業承継のあり方

2-1 中小企業の事業承継パターンは大きく4つ

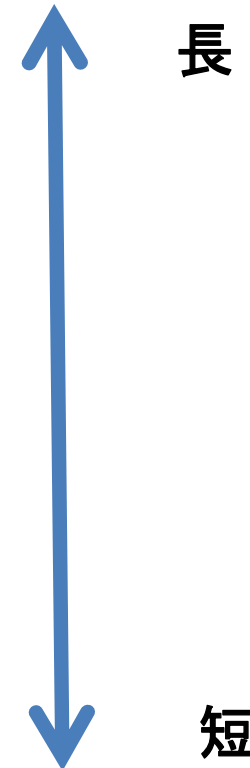


2-2 中小企業の事業承継パターンの傾向は？

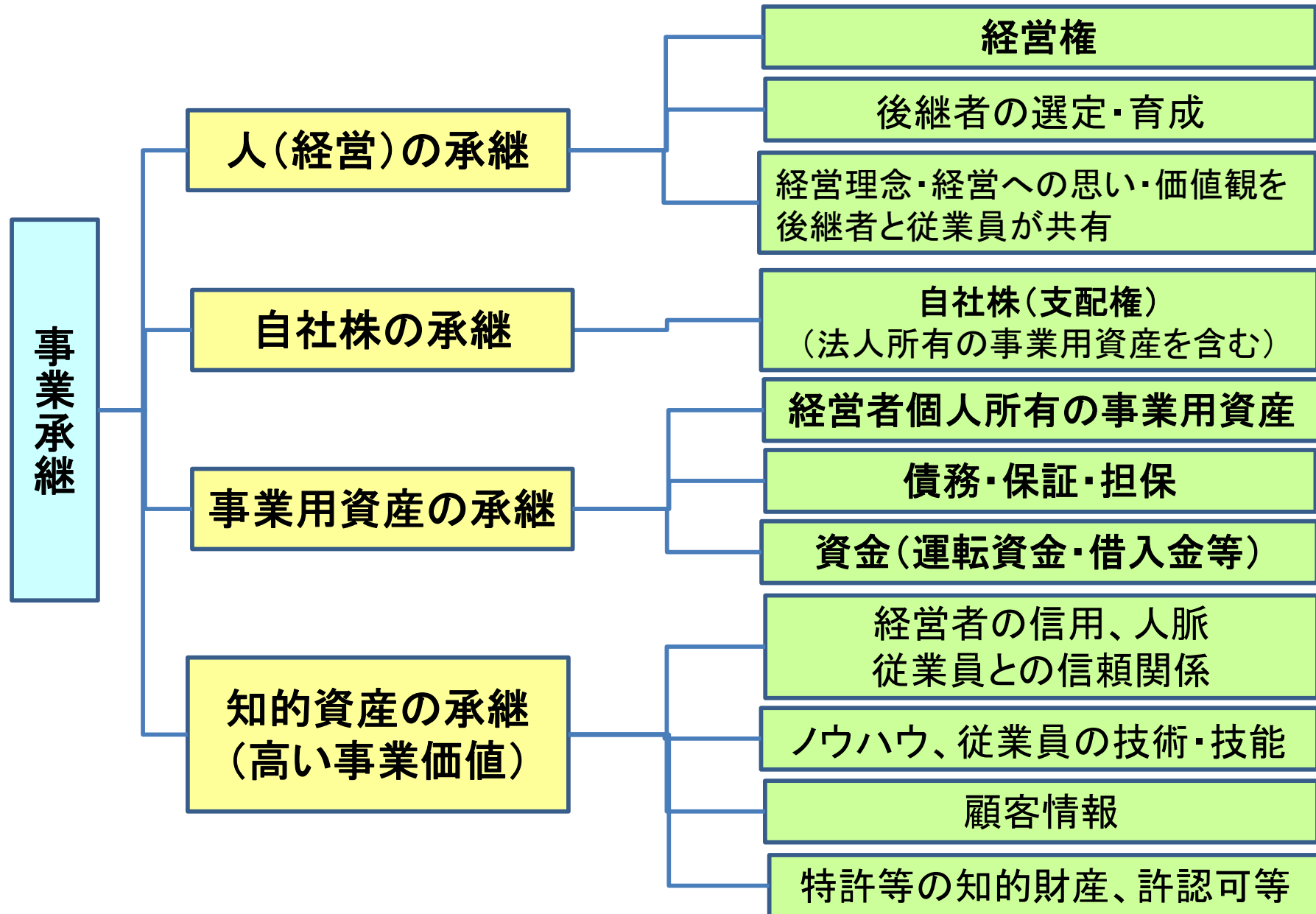


2-3 事業承継にはどのくらいの期間が必要か？

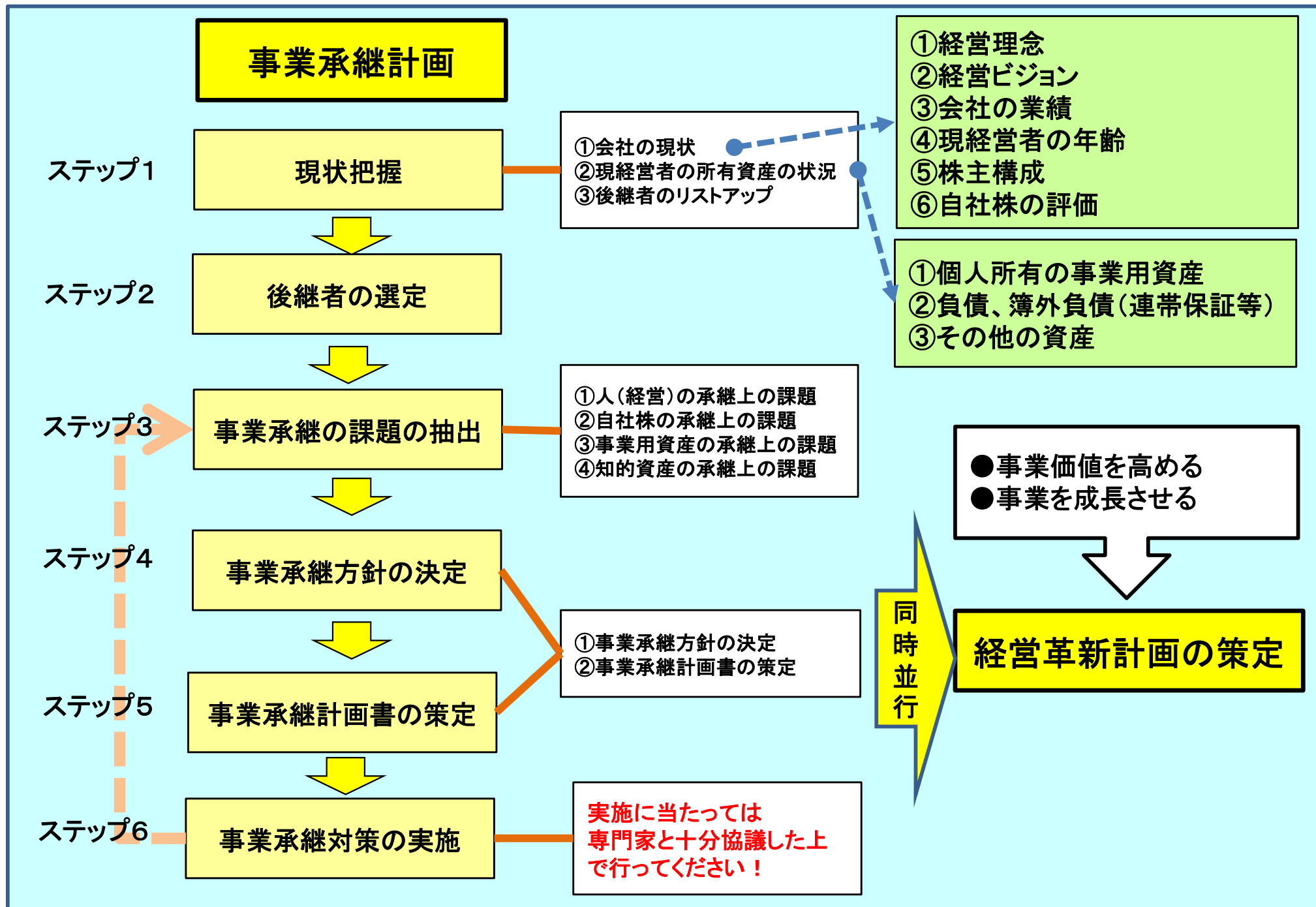
事業承継の方法		承継期間
親族内承継	社外から	7～10年
	社内から	3～5年
内部承継(内部役員、内部従業員)		3～5年
M&A(第三者への承継)		1年以内



2-4 何を事業承継するのか（事業承継の構成要素）



3 親族内事業承継の進め方(事業承継計画)



3-2 事業承継計画書とは

<5カ年版事業承継計画（記入例）>

(1)基本方針

(2)事業計画

(3)会社

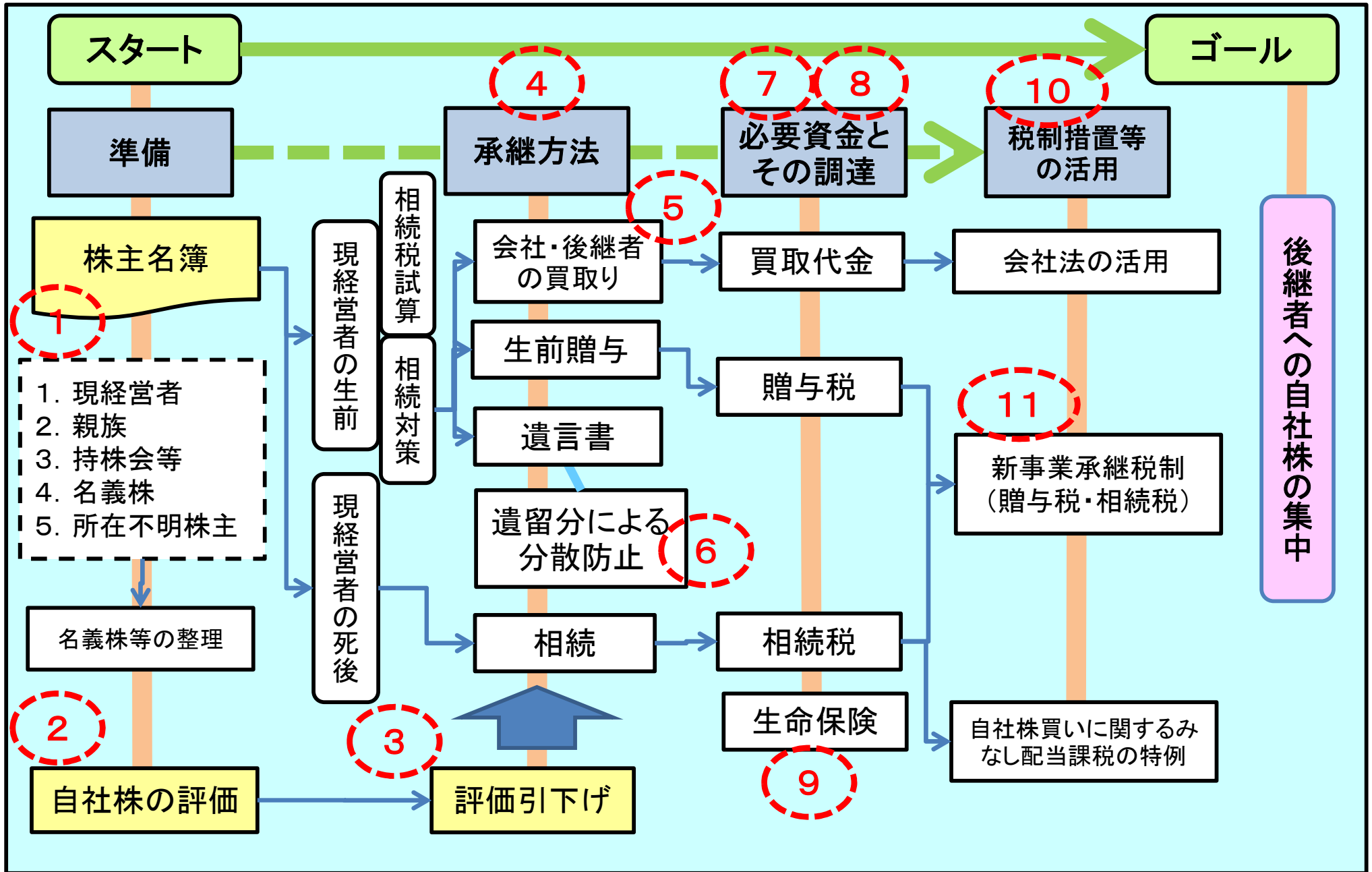
(4)現経営者

(5)後継者

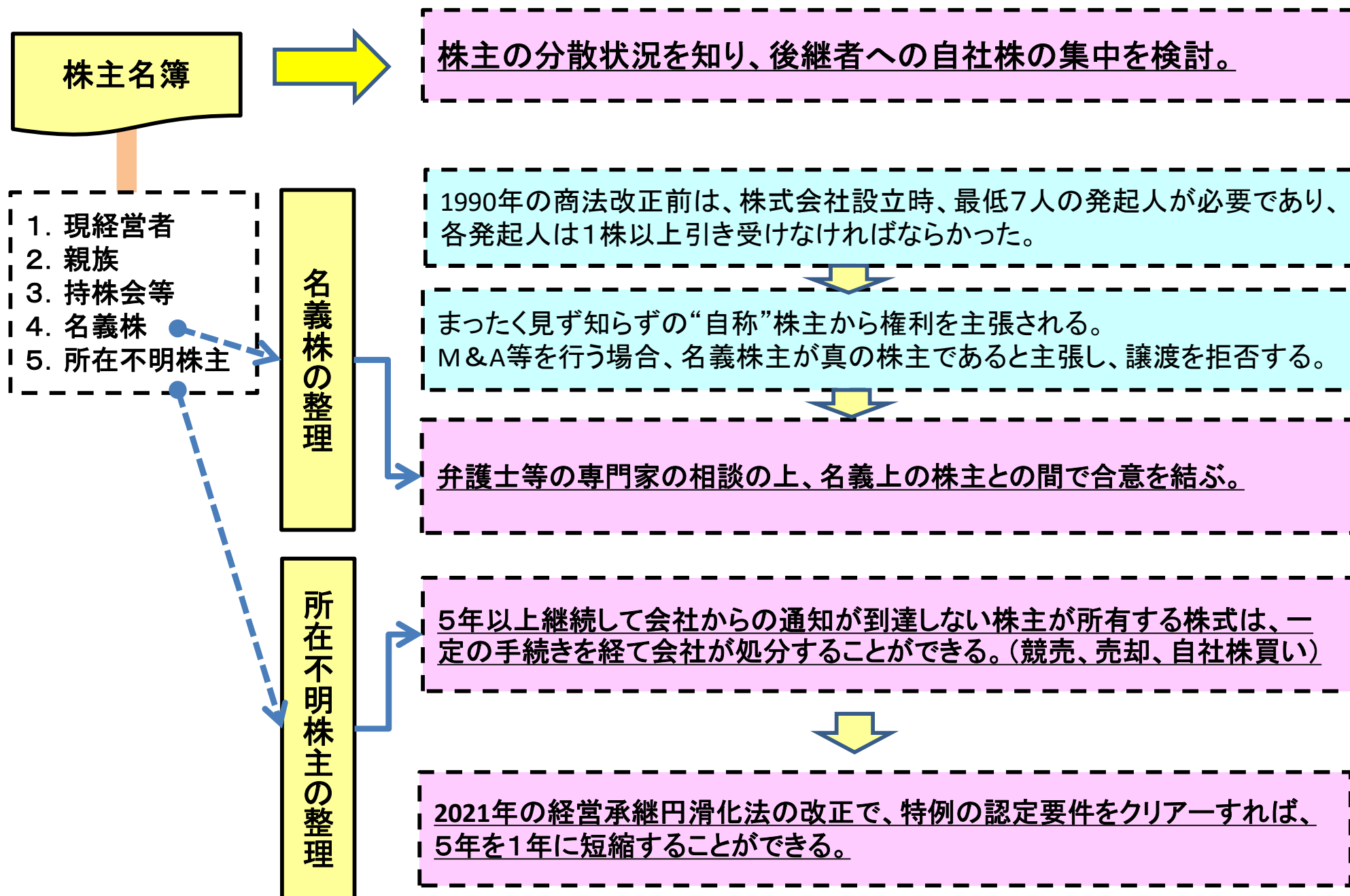
社名		中小株式会社			後継者	親族内・親族外		
基本方針	[基本方針] ① 中小太郎から、長男一郎へ親族内承継。 ② 3年目に社長交代。（代表権を一郎に譲り、太郎は会長に就任。5年目に完全に引退。） ③ 5年間のアドバイザーを弁護士と税理士に依頼する。							
	項目	現在	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	
事業計画	売上高	8億円			8億5千万円		9億円	
	経常利益	3千万円			3千2百万円		3千5百万円	
会社	定款・株式・その他		相続人に対する売り渡し請求の導入				他の親族から金庫株取得	
	年齢	60歳	61歳	62歳	63歳	64歳	65歳	
現経営者	役職	社長	→			会長	相談役	引退
	関係者の理解		家族会議 社内への計画発表	取引先・ 金融機関に紹介	役員の刷新（注1）			
	後継者教育	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						
	個人財産の分配				公正証書 遺言作成			
	持株（%）		70%	60%	50%	0%	0%	0%
			暦年贈与（暦年課税制度）					
	年齢		33歳	34歳	35歳	36歳	37歳	38歳
役職		取締役	専務		社長			
後継者教育	社内	工場	本社管理部門 営業					
	社外	外部の研修受講	経営革新塾			→		
持株（%）		0%	10%	20%	70%	100%	100%	
		暦年贈与（暦年課税制度）				事業承継税制	納税猶予	
補足	・3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）。 ・一郎以外の株主（次男・長女）の保有株式を金庫株取得することで均衡を図る。							

4-1 自社株(支配権)の承継

4-1-1 自社株承継のフロー



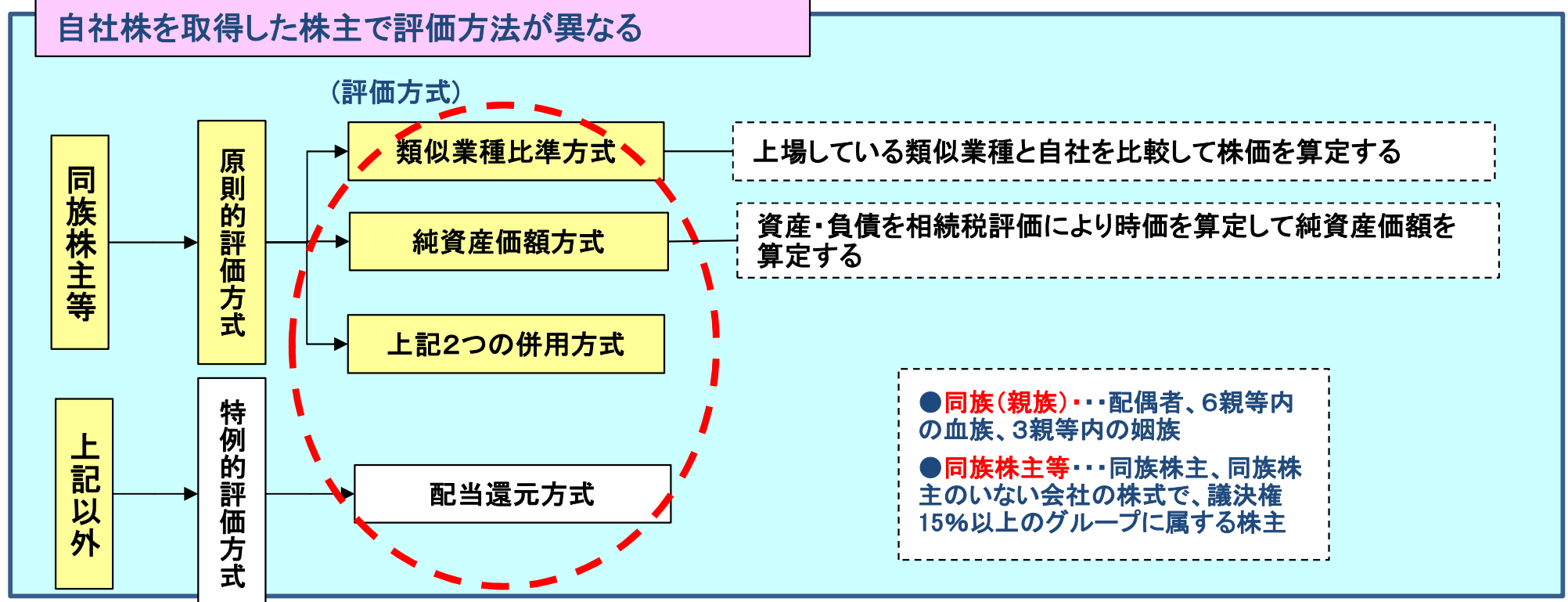
4-1-2 株主の分散状況を知る 名義株・所在不明株主の整理



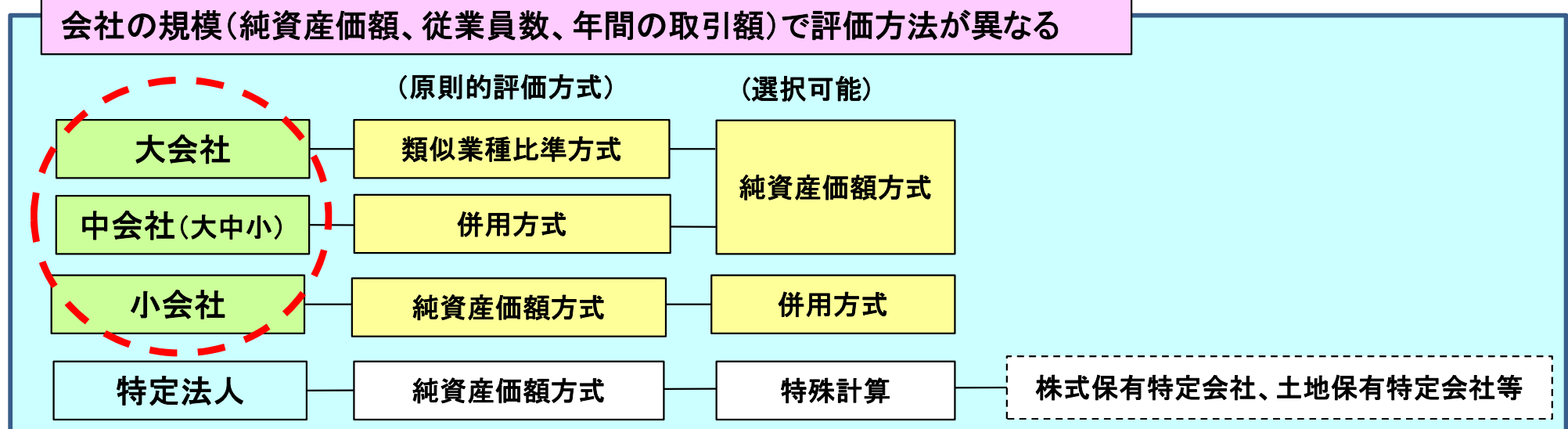
4-1-3 自社株の評価と引下げ

(1) 非上場の自社株は株主・会社規模で評価方式が異なる

自社株を取得した株主で評価方法が異なる



会社の規模(純資産価額、従業員数、年間の取引額)で評価方法が異なる



(2) 類似業種比準方式の算定方法

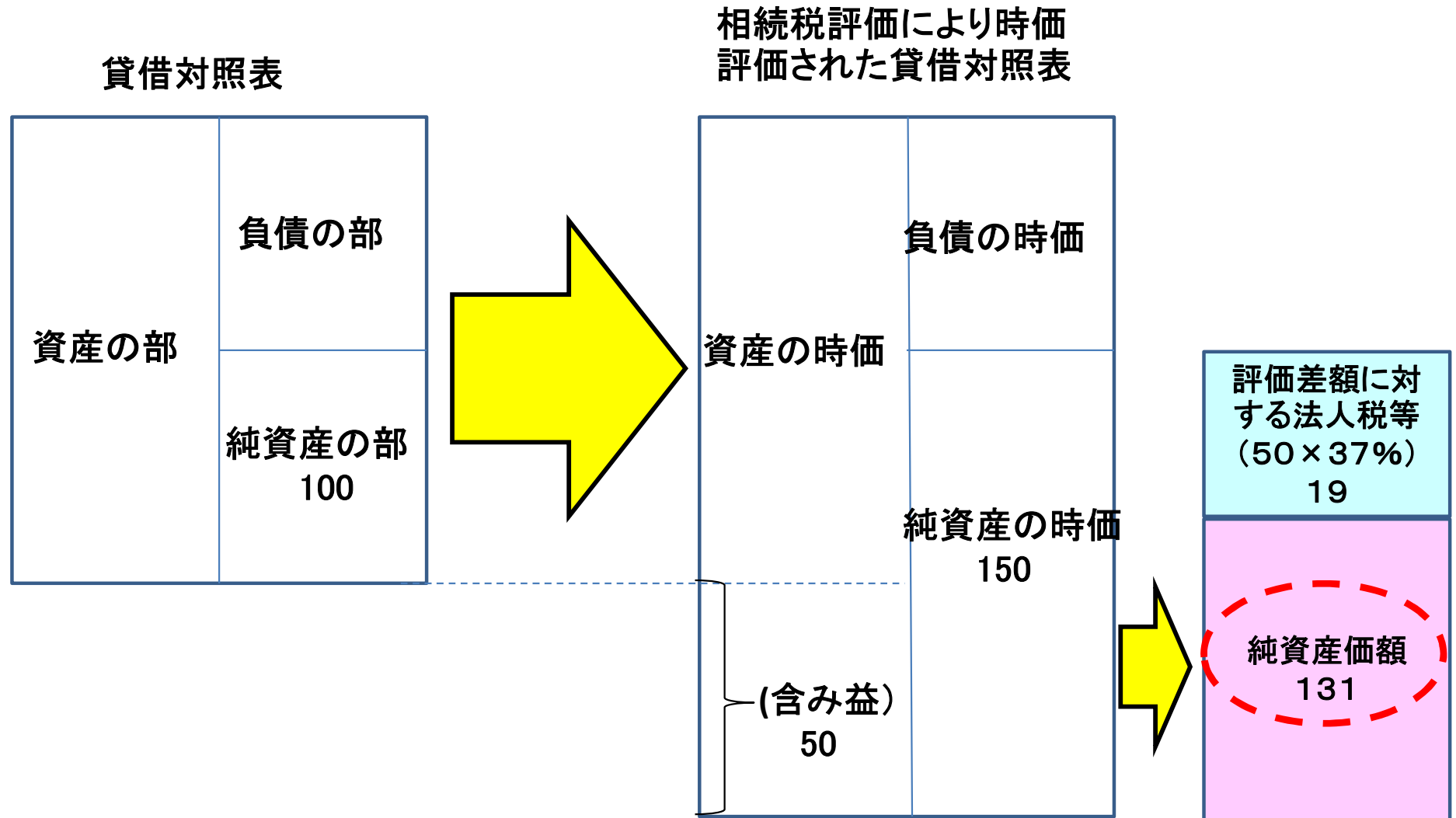
- 上場している類似業種と自社を比較して株価を算定する
- 株価が引き下げるポイントは配当、利益、純資産の減額

利益の少ない時は承継のチャンス！

$$\begin{array}{c} \text{1株当たり} \\ \text{類似業種} \\ \text{比準価額} \end{array} = \begin{array}{c} \text{1株当たり} \\ \text{類似業種} \\ \text{の株価} \end{array} \times \frac{\begin{array}{c} \text{1株当たり} \\ \text{類似業種} \\ \text{配当金} \end{array} + \begin{array}{c} \text{1株当たり} \\ \text{類似業種} \\ \text{利益} \end{array} + \begin{array}{c} \text{1株当たり} \\ \text{類似業種} \\ \text{純資産価額} \end{array}}{3} \times \begin{array}{c} 0.7(\text{大会社}) \\ 0.6(\text{中会社}) \\ 0.5(\text{小会社}) \end{array} \times \frac{\text{1株当たり} \\ \text{資本金}}{50\text{円}}$$

(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資産、利益剰余金が多いと株価は高くなる



(4) 自社株評価の例示

◇ 卸販売業

1. 現経営者から後継者への138株(額面5万円)を贈与したとすれば
(新事業承継制度を活用)

「取得した株主は同族株主等」 → 原則的評価方式

2. 会社の規模は、純資産価額、従業員数、年間の取引額より判定し、
「中会社の小」 → 原則的評価方式(純資産額方式)
又は 併用方式

● 純資産額方式

1株当たり 86万円

● 併用方式

$79万円 \times 0.25 + 86万円 \times 0.75 = \underline{84.25万円}$

(2018年度、現在は 0.25→0.6 0.75→0.4)

類似業種比準方式 1株当たり 79万円



1株当たり 84.25万円

贈与額は $84.25万円 \times 138株 = \underline{\text{約}11600万円}$
贈与税額 $\underline{\text{約} 5700万円}$

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エイト高めると、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、非該当を検討する。

◇ 各評価の引下げポイント

- 類似業種比準価額を引下げるポイントは、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ポイントは、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

自社株の取り扱いに注意

- 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！

自社株の承継方法

1. 会社や後継者による買取り

●分散されている自社株、事業用資産を会社や後継者が買取る。買主が個人と法人では適正価額が違う。
個人→個人 相続税評価額
個人→法人 時価(法人税基本通達)

2. 生前贈与

●下記のどちらか選択する必要がある。
①暦年課税贈与(年間110万円の基礎控除)
②相続税精算課税贈与(2500万円まで課税なし、2500万円超は一律20%の贈与税、相続時相続財産に加算され清算される。)

3. 遺言書の作成

●相続紛争や遺産分割協議を回避できる。
●公正証書遺言がベター。

4. 遺留分による分散防止対策

(事前対策)
●遺言書で相続させると、後継者外の相続人の遺留分を侵害し、自社株の分散に繋がることがある。
①遺留分放棄手続
②民法の特例活用(除外特例、固定特例)
(事後対策)
●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(同第179条)

5. 相続

●遺言書がない場合、遺産の分割は遺産分割協議を経て決定する。下記の協議ができればベター。
・ 自社株、事業用財産 ⇒ 後継者
・ その他の財産 ⇒ 後継者以外の相続人



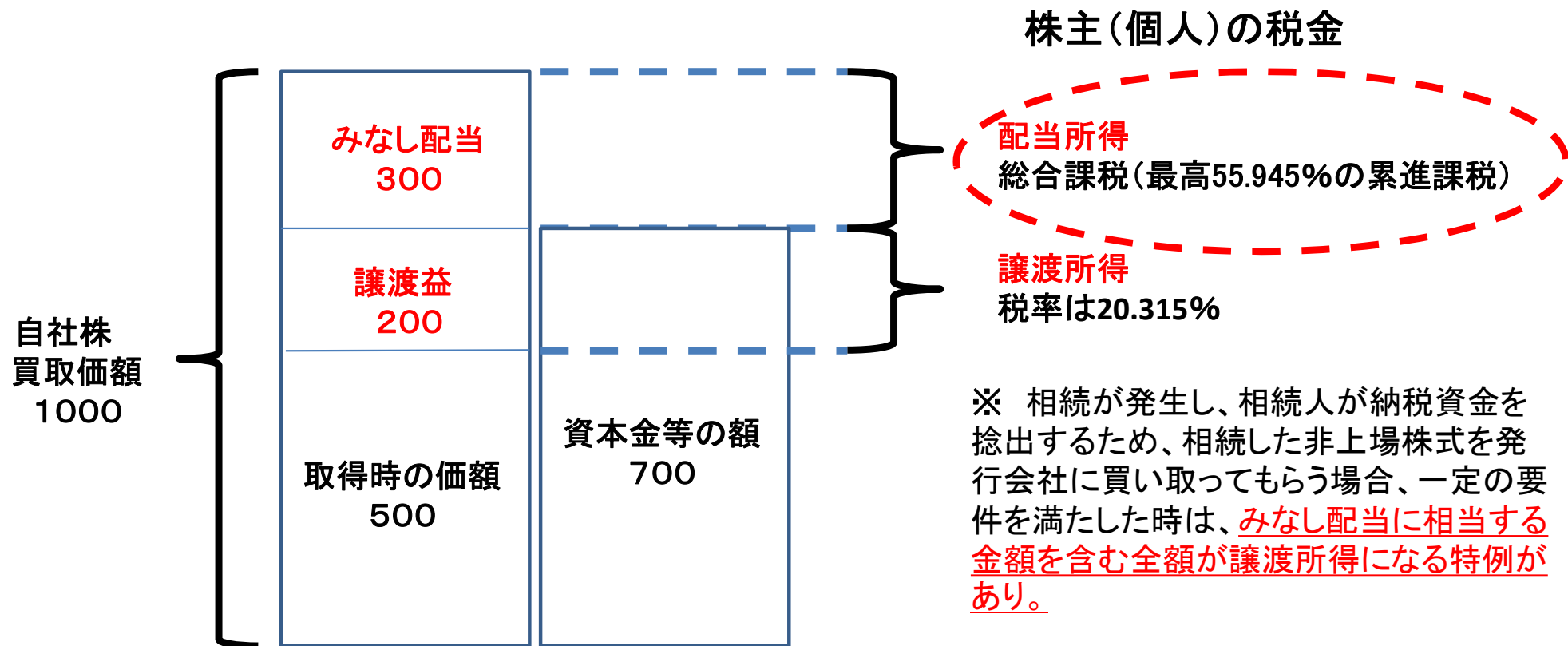
後継者は最低でも議決権の過半数、出来れば3分の2以上取得

4-1-5 会社や後継者による買取り(自社株、事業用資産)

事業承継 ポイント5

5

(1) 自社株が株主(個人)から法人へ譲渡された時の税金



(2) 自社株を低額又は高額で譲渡した場合の税金

※買主が個人と法人では適正価額が違う

個人→個人 相続税評価額

個人→法人 時価(法人税基本通達)

◇ 低額で譲渡した場合の税金は？

譲渡形態	売主	買主
個人→個人	●譲渡益に20.315%の税金	● <u>適正時価との差額に贈与税</u>
個人→法人	●譲渡益に20.315%の税金 ※適正時価の1/2未満で譲渡した場合には、時価で譲渡したとみなして所得税を計算	● <u>適正時価との差額が、受贈益</u>

◇ 高額で譲渡した場合の税金は？

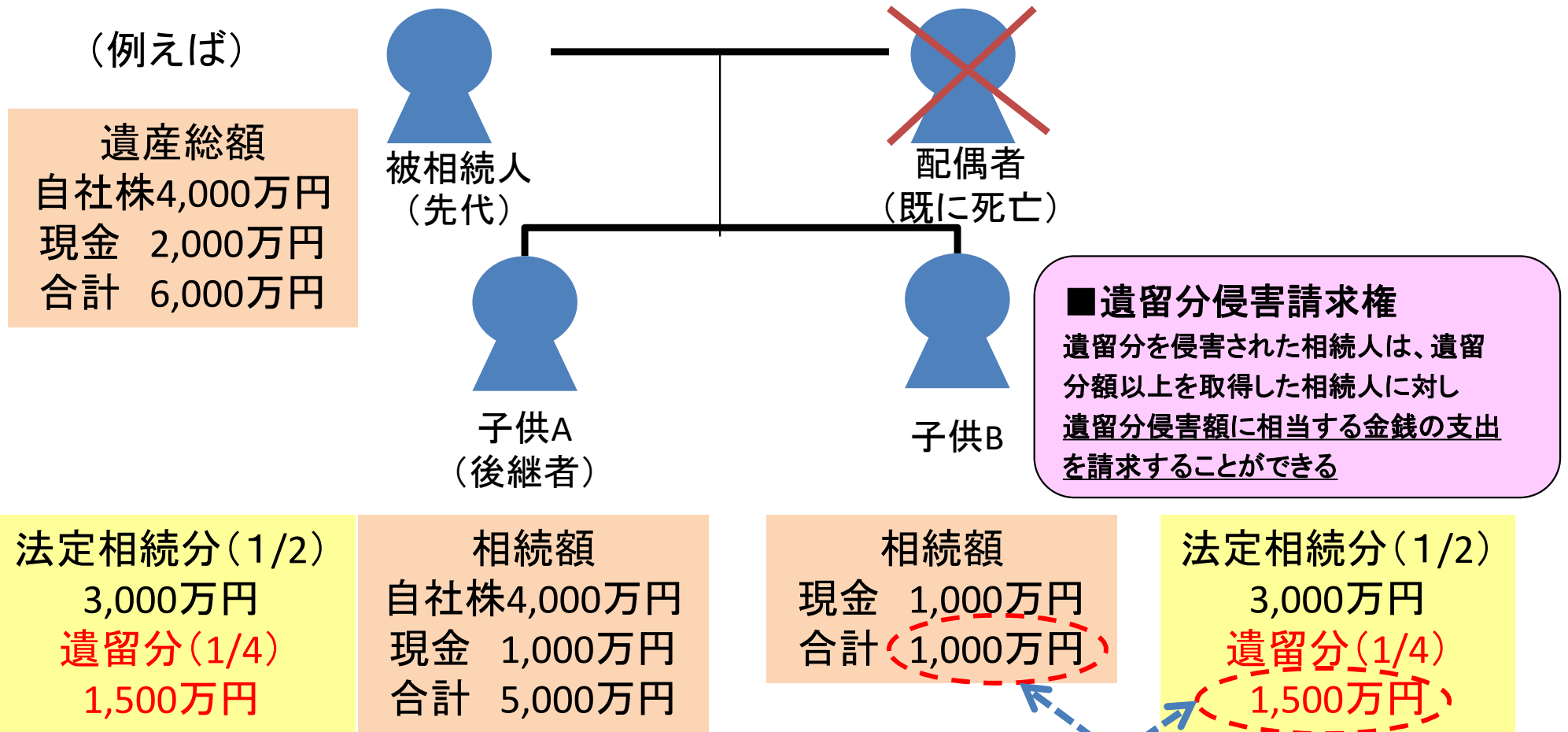
譲渡形態	売主	買主
個人→個人	●適正時価で売買したものとして譲渡益を計算し、20.315%の税金 ● <u>また、時価と実際の譲渡価額との差額は、買主から贈与があったものとして、贈与税が課税</u>	●課税はなし
個人→法人	●適正時価で売買したものとして譲渡益を計算し、20.315%の税金 ● <u>また、時価と実際の譲渡価額との差額は、一時所得(売主が買主(法人)の役員・従業員である場合は給与所得)</u>	● <u>適正時価との差額は、売主への寄付金(売主が買主(法人)の役員・従業員である場合は役員賞与・賞与)</u>

4-1-6 遺留分による分散防止対策

(1) 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
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)している
相続財産の大半が自社株の場合、遺留分問題が発生する

(例えば)



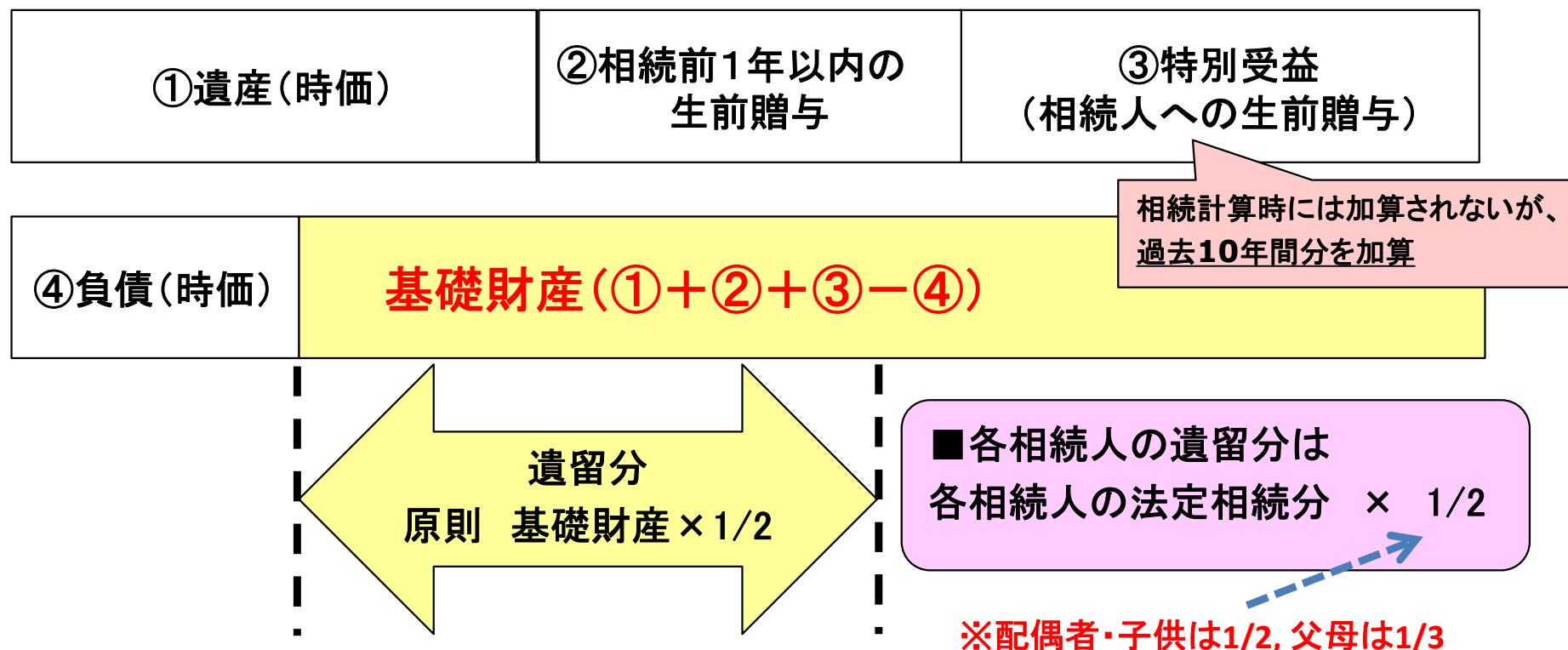
※手元に現金がなければ、自社株分散する

この差額が遺留分侵害額(500万円)

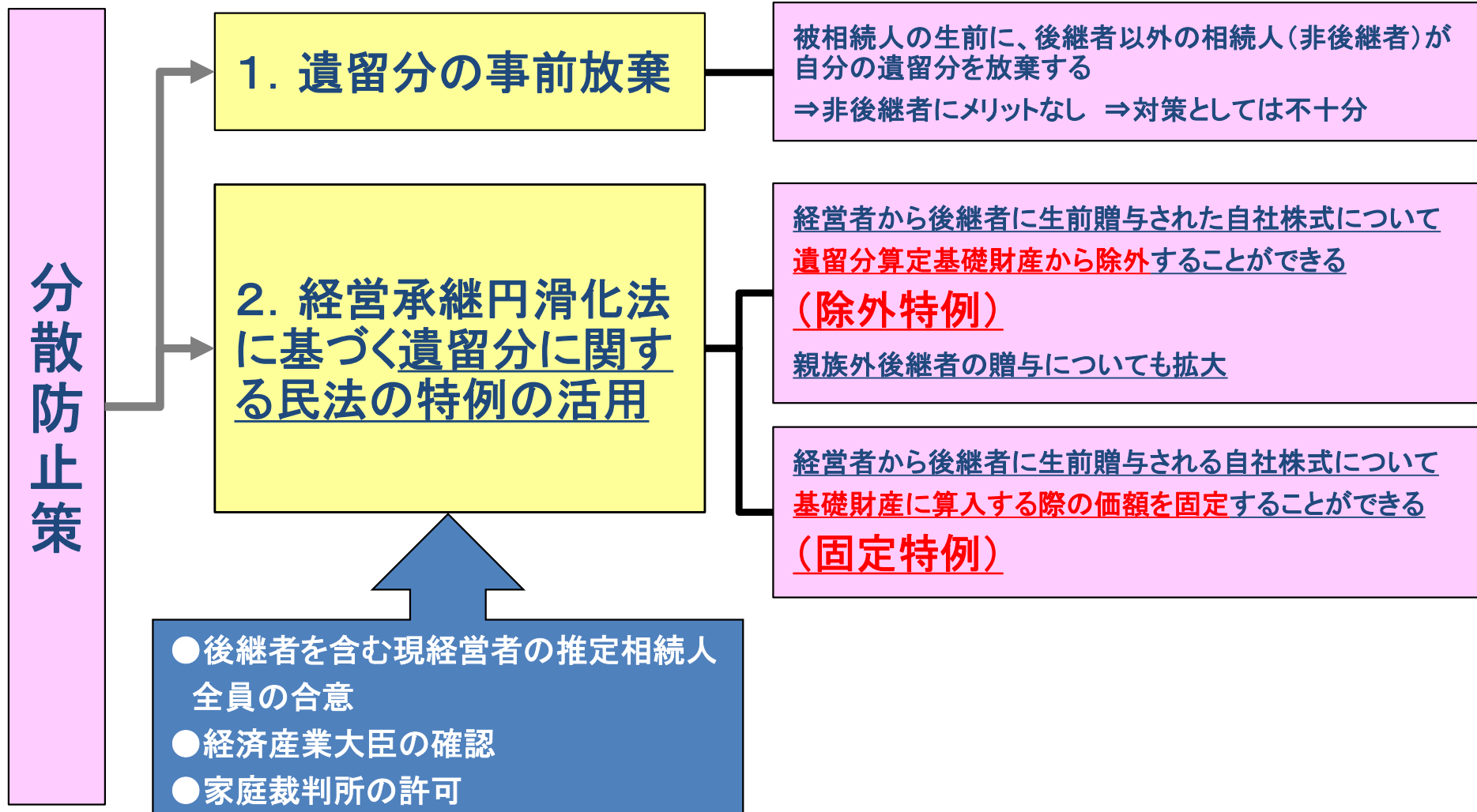
(2) 遺留分算定のための基礎財産とは？

★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）



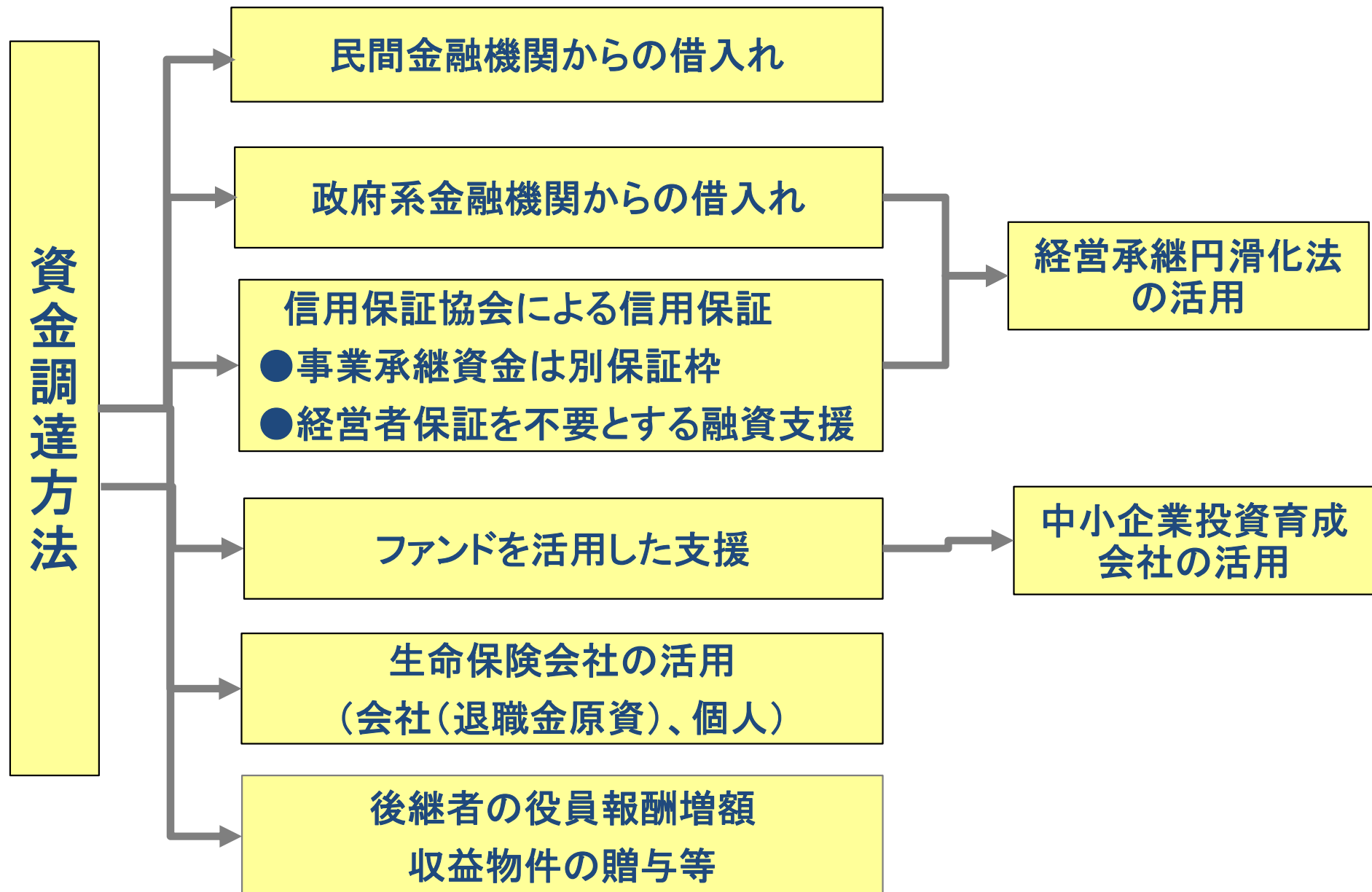
(3) 遺留分による分散防止対策



4-1-7 事業承継に必要な資金

	会社	後継者
①現経営者の退職時の退職時	<ul style="list-style-type: none">●現経営者への退職金	
②自社株事業用資産の承継時	<ul style="list-style-type: none">●現経営者からの自社株の買取資金●現経営者からの事業用資産の買取資金	<ul style="list-style-type: none">●現経営者からの自社株の買取資金●現経営者からの事業用資産の買取資金●贈与税の納税資金●相続税の納税資金
③その他	<ul style="list-style-type: none">●分散株式の買取資金●事業価値を高めるための資金	<ul style="list-style-type: none">●分散株式の買取資金●相続時の遺留分侵害額資金●相続人への代償分割資金

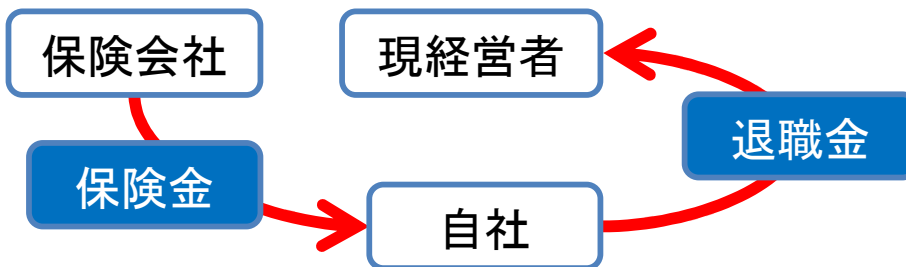
4-1-8 事業承継に必要な資金の調達方法



退職金準備

① 満期/解約(死亡時)→生存退職金(死亡退職金)

契約形態

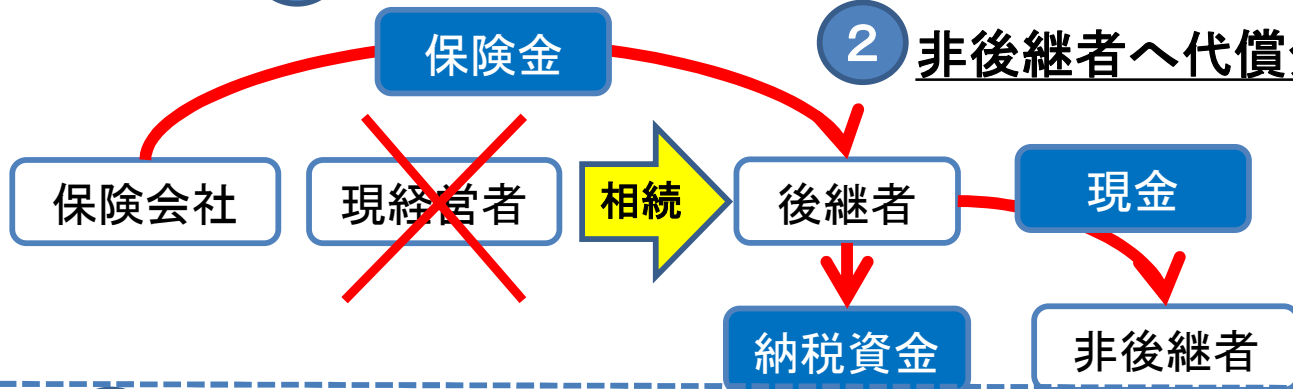


契約者...自社
被保険者...現経営者
受取人...自社

納税資金確保
遺留分対策

① 相続発生

② 非後継者へ代償分割



契約者...現経営者
被保険者...現経営者
受取人...後継者

その他

① 相続発生→分散株の買取り

② 非後継者へ代償分割



契約者...後継者
被保険者...現経営者
受取人...後継者

4-1-10 生命保険の契約のしかたで税金の種類が変わる

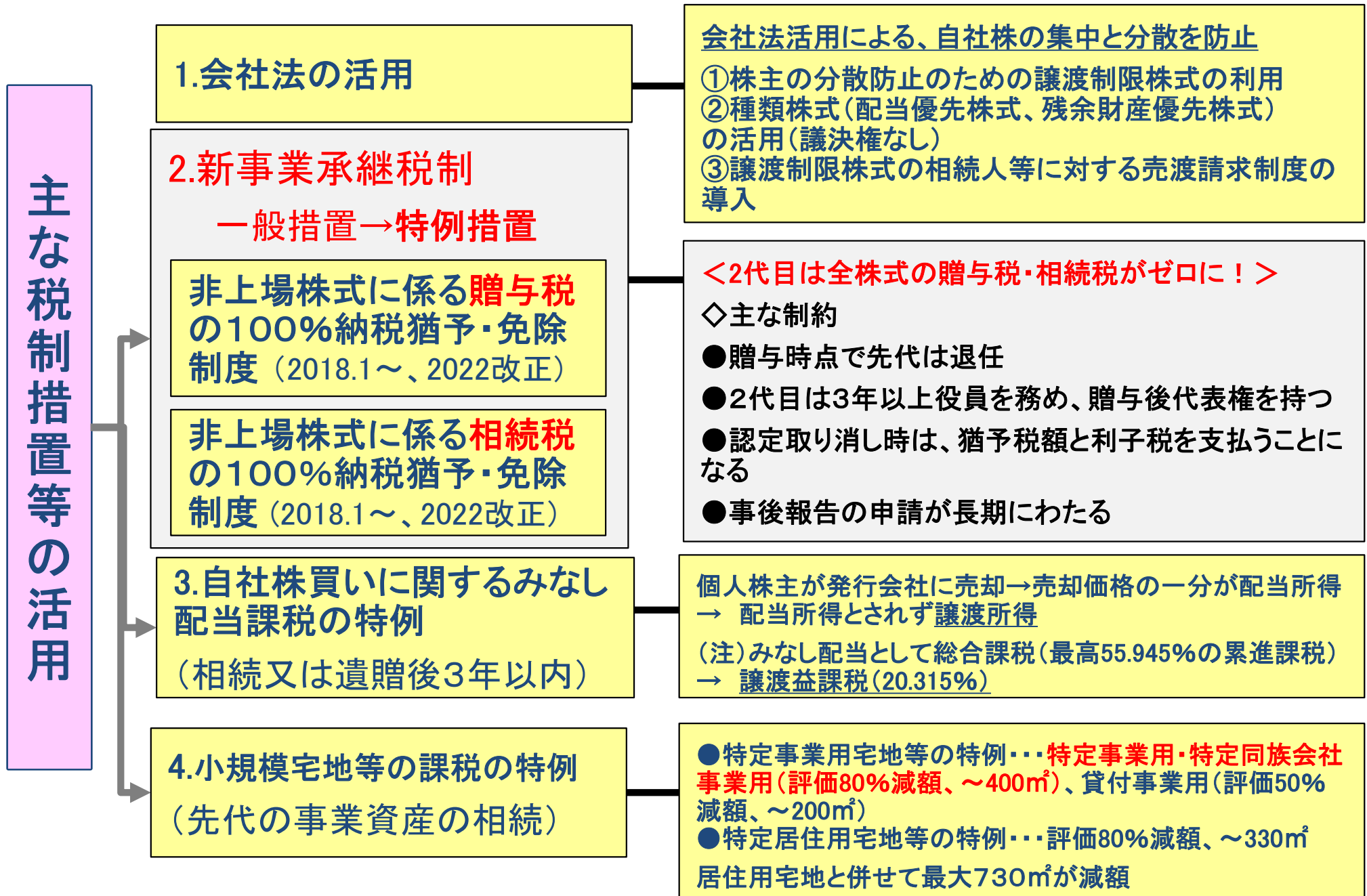
契約の形		父を被保険者とする			税金の種類
		契約者	被保険者	受取人	
A	契約者と被保険者が同一	父	父	母	相続税
		父	父	子	
B	契約者と受取人が同一(法人)	会社	父	会社	法人税
C	契約者と受取人が同一	母	父	母	一時所得 (所得税 住民税)
		子	父	子	
D	契約者、被保険者、受取人の三者が異なる	母	父	子	贈与税
		子	父	母	

※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 法人契約で法人受取だと雑収入、これを退職金に充てる。

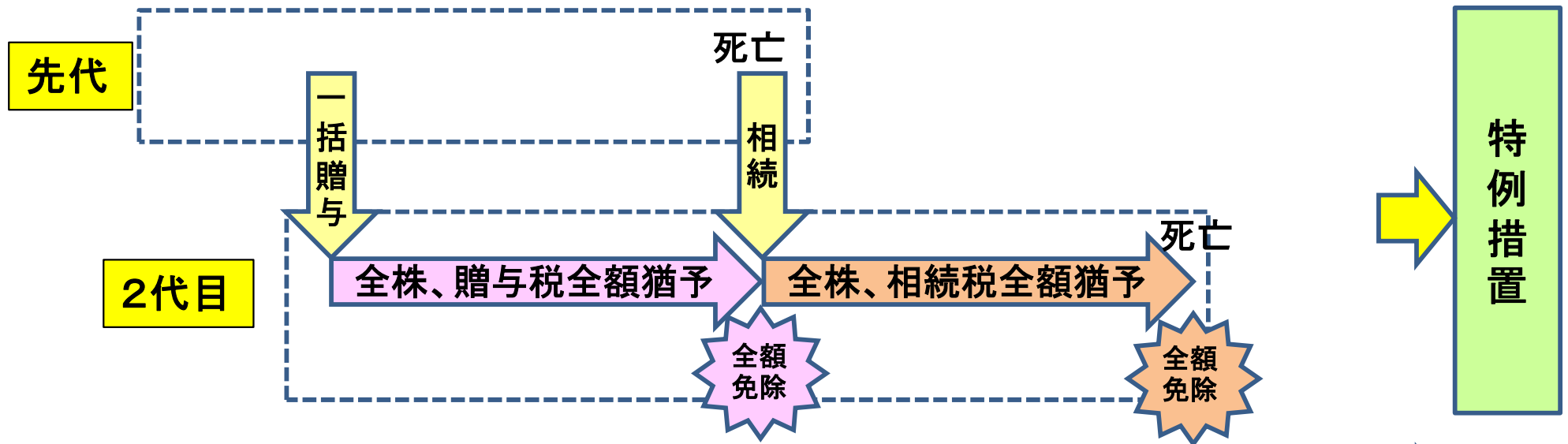
※3 Cの契約者に被保険者が保険料を贈与すれば、相続対策にもなる。

4-1-11 事業承継支援の税制措置等の活用(節税対策等)



4-1-12 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 ~2024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%

一般措置

※適用条件に注意

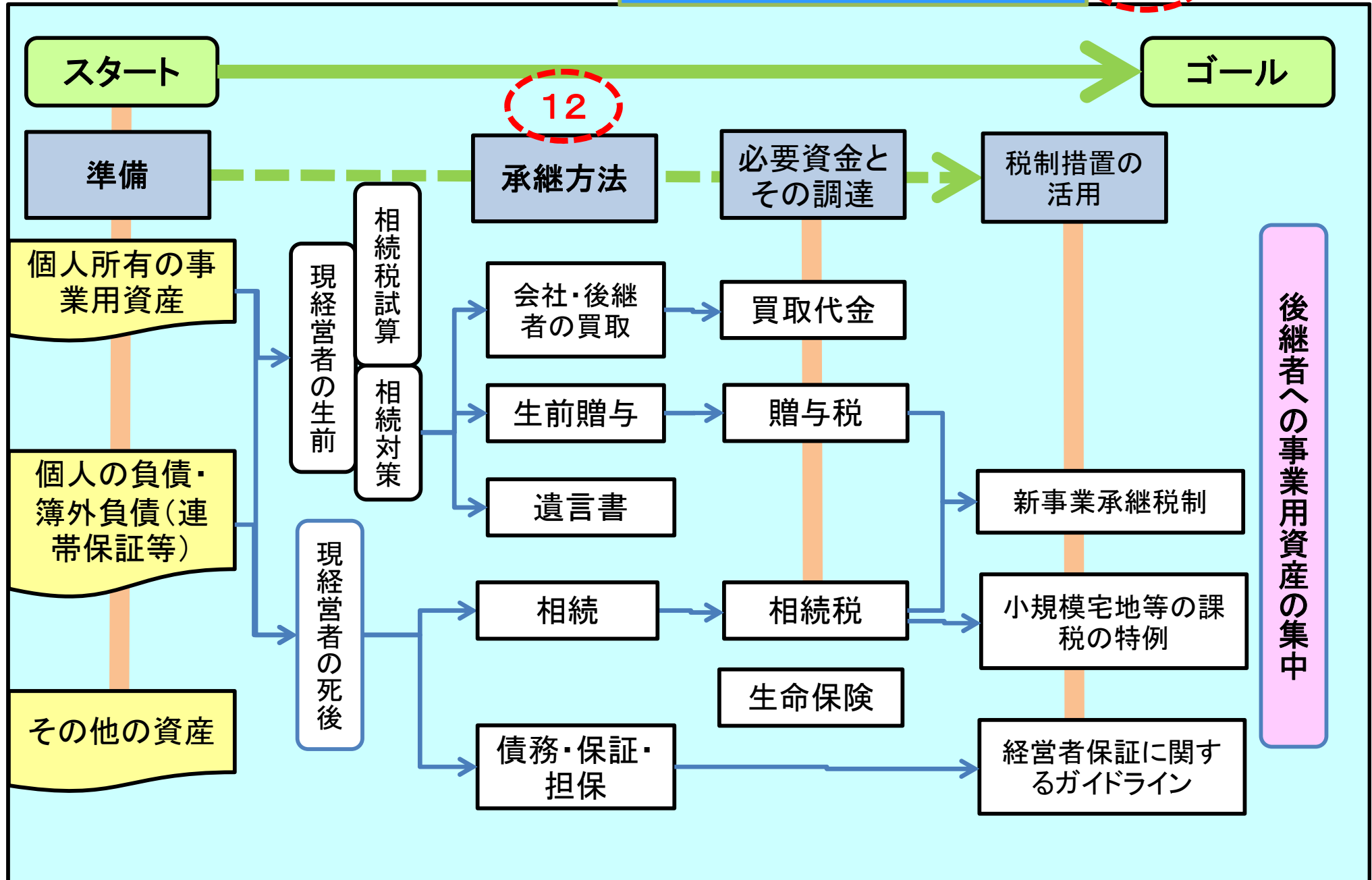
(注)令和4年度税制改正により、特例承継計画の提出期限は1年延長

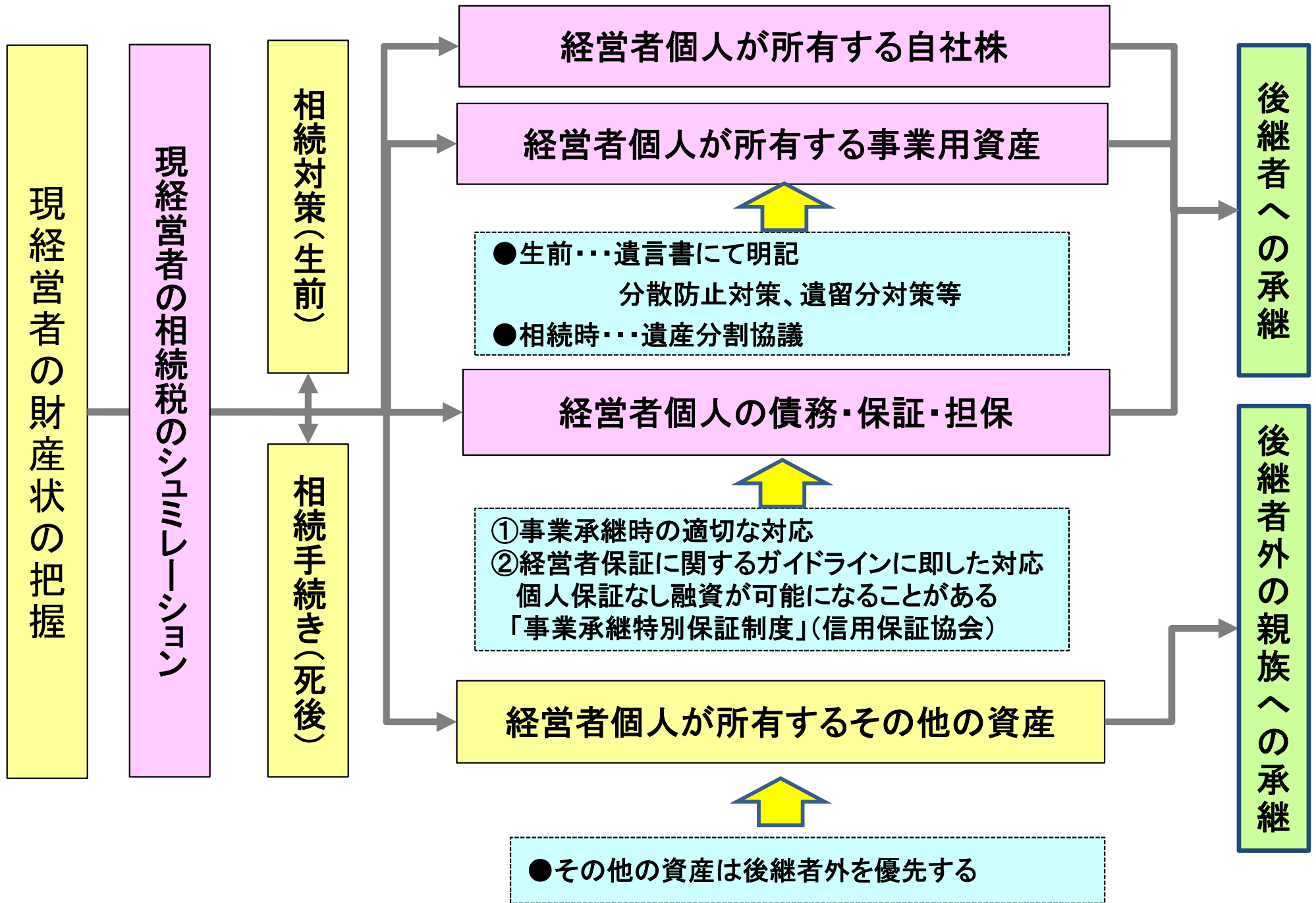
4-2 事業用資産の承継(現経営者個人が所有する事業用資産)

4-2-1 事業用資産の承継の流れ

事業承継 ポイント12

12





4-3 知的資産の承継(高い事業価値・承継後の成長)

事業価値を高めるための経営革新計画の策定

事業承継 ポイント13

13

ステップ1

現状把握

ステップ2

経営コンセプト

- ①経営理念(ミッション)・・・企業が果たそうとしている役割
- ②経営ビジョン・・・経営理念を実現するための構想
- ③経営目標・・・経営ビジョンが実現を目指す成果目標

ステップ3

経営環境分析
強み、弱み、機会、脅威

- ①経営外部環境分析(機会、脅威)
- ②経営内部環境分析(強み、弱み)

- ①SWOT分析
- ②事業ドメイン分析

ステップ4

経営戦略の構築
(目標実現への道筋)

- ①経営戦略課題の抽出
- ②重要成功要因(CSF)の選択と優先順位の設定
- ③ビジネスモデル(戦略マップ)策定(BSCの4つの視点)

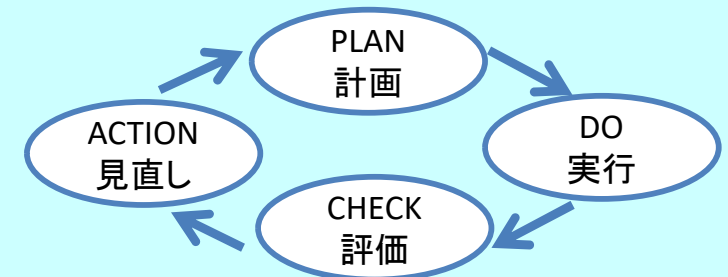
ステップ5

経営革新計画書の策定

ステップ6

経営改革の実行

マネジメントサイクル



5 社内承継の進め方とそのポイント

5-1 社内承継(内部役員・内部従業員)の主な課題とその対策

<主な課題>

<その対策>

後継者の経営能力はあるか

「事業価値を高めるための経営革新計画」に参画

自社株が集約されているか

先代経営者への経営権(自社株)の集中
その後に株式譲渡

(資金調達ができる場合)

経営能力はあっても株式取得(経営権取得)する資金がない

事業承継に必要な資金とその調達方法

5-2

(資金調達ができない場合)

株式所有と経営の分離を検討

先代経営者は自社株式を保有する
(先代社長は配当所得)

後継者は経営に専任する

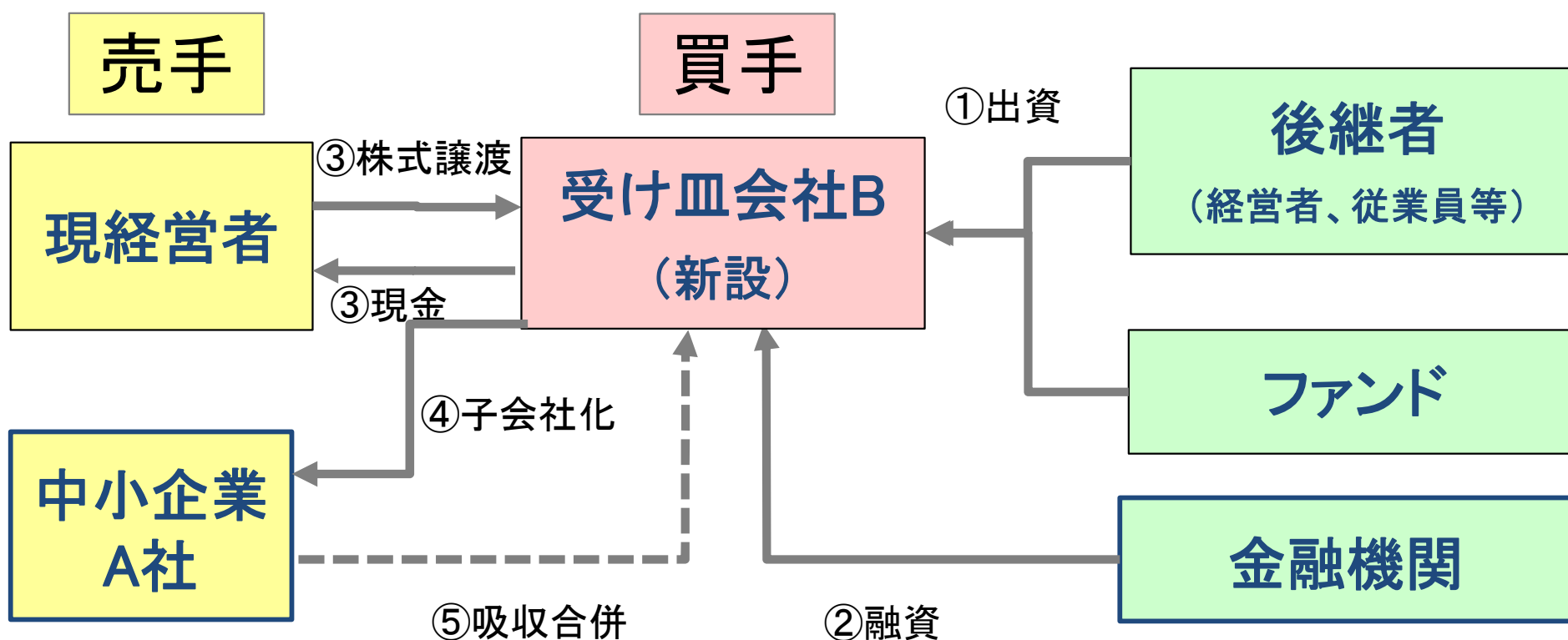
先代が個人保有する事業資産を承継できるのか

先代が個人保有する事業用資産の賃貸契約

5-2 「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



6 M&A(第三者への承継)のポイント

6-1 M&Aの環境の変化と実施する意義

◇ 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が主流で、仲介業者も大手で、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で、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し、「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。

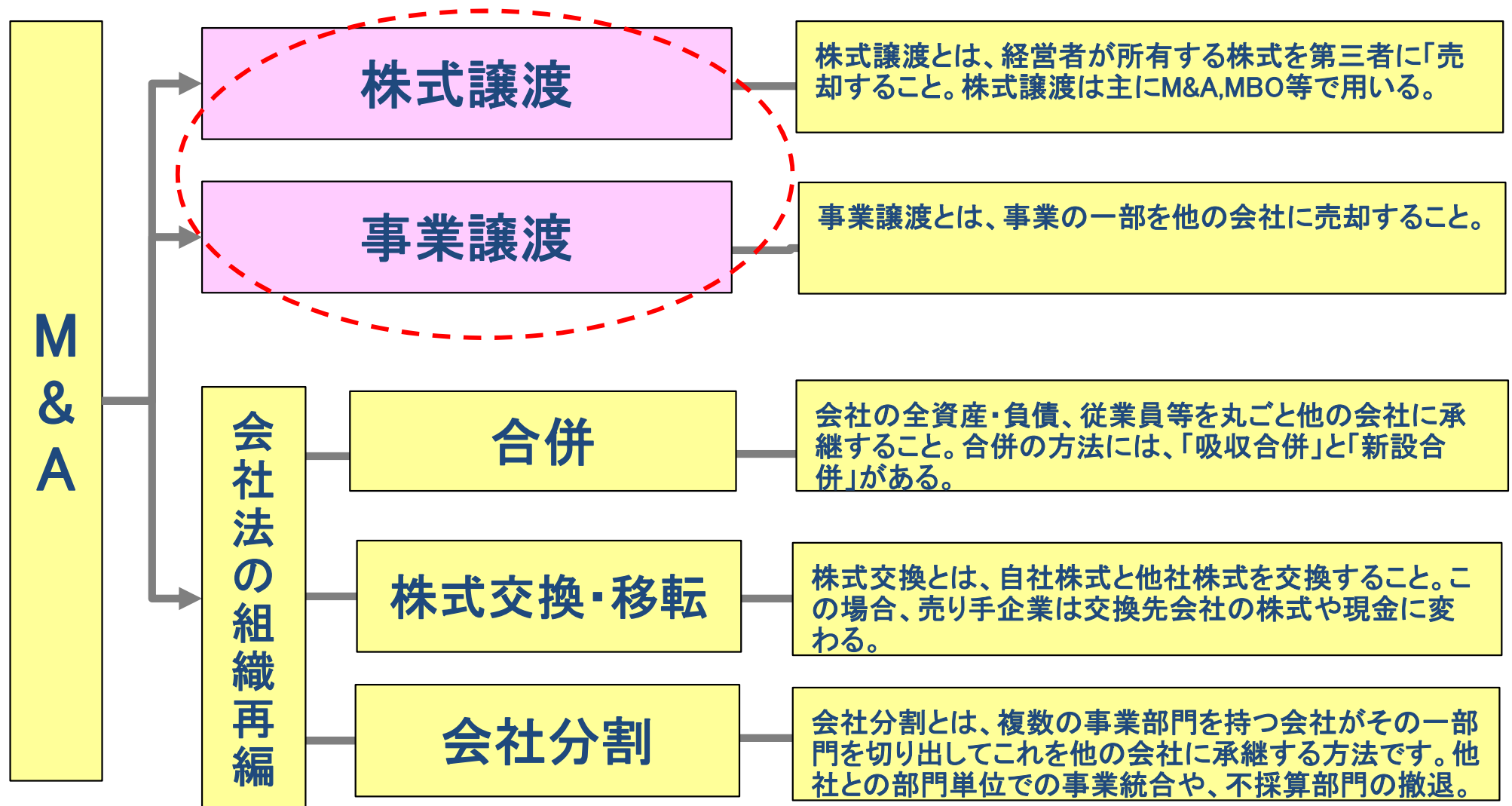
◇ M&A「第三者への承継」を実施する意義

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。

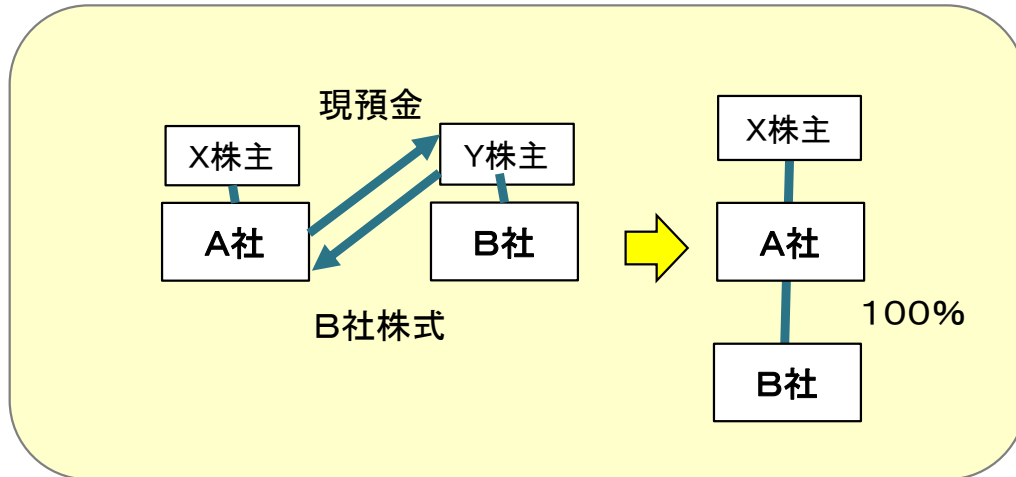
6-2 中小企業のM&A Mergers(合併)and Acquisitions(買収)

事業売却は「株式譲渡」か「事業譲渡」が主流



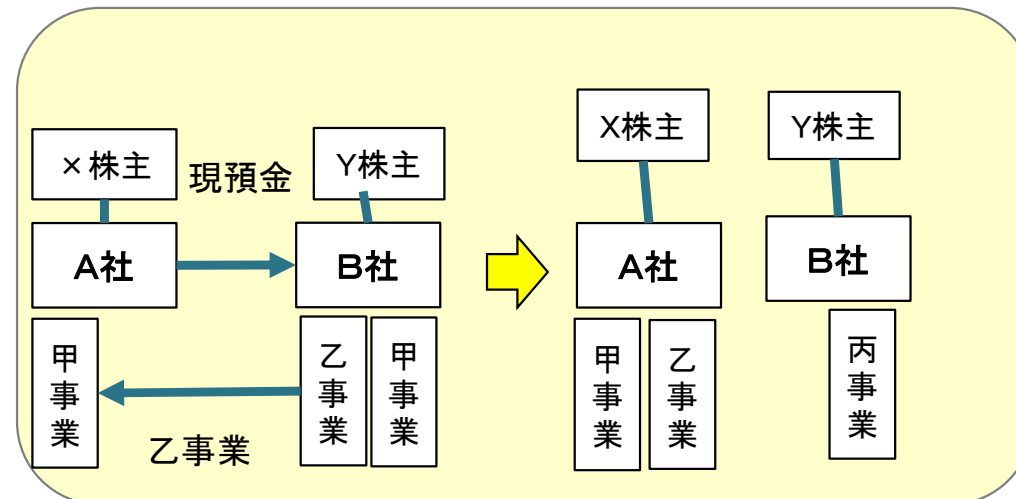
6-3 株式譲渡・事業譲渡の概要

株式譲渡



- 株式を譲渡すれば、会社をそのまま引継げる点で手続きが簡単
- 資産に含み益がある場合、株主は清算時より手取りが多くなる
- 簿外債務も引継ぐリスクあり

事業譲渡



- 手続き複雑(個々の資産・負債の承継)
- 売り手側の簿外債務を引継ぐリスクなし
- 引継ぐ資産が限定され、資金負担が軽減
- 拠点単位(製造、営業)での承継が可能
- 株主の決議が必要
- 株主は清算時より手取りが多くなる

6-4 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

年買法

$$= \text{①時価純資産額} + \text{②営業権}$$

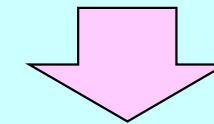
時価評価された貸借対照表

資産の時価	負債の時価
	純資産(時価) 3000万円

予想営業利益
1000万円

×

3~5年



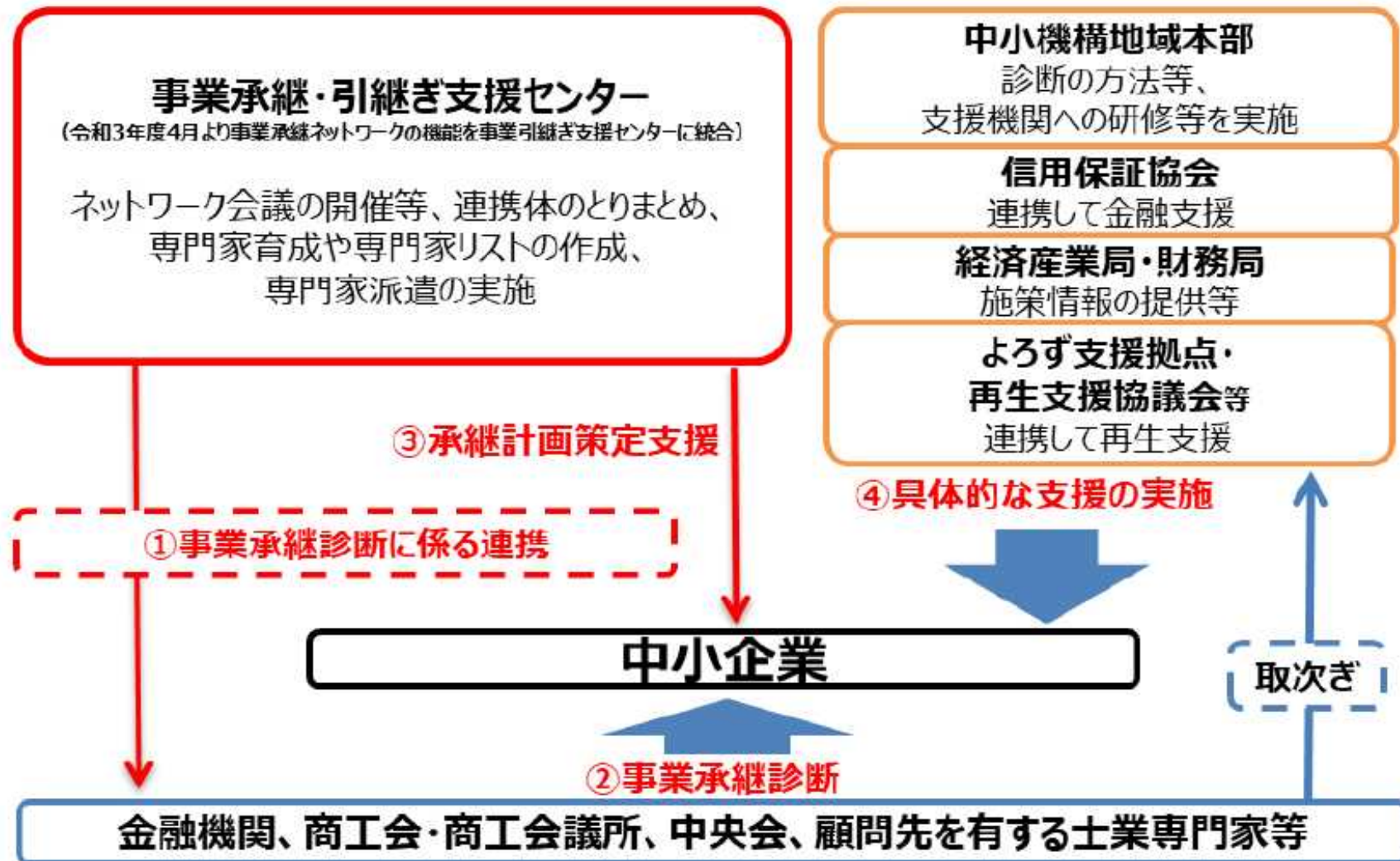
売却価額

6000万~8000万円

※ 「年買法」はコストアプローチの1つ、他にマーケットアプローチ(類似企業非核法等)、
インカムアプローチ(DCF法等)がある

6-5 中小企業の事業承継をサポートする仕組み

事業承継ネットワークの構成メンバーと支援スキーム



※この金融機関等が、事業承継診断を行った中小企業に対して、必要に応じて直接支援を行う。

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。