

平成21年度 マスターセンター補助事業

岐阜県における中小企業の事業承継に関する
調査研究報告書

平成22年1月

社団法人 中小企業診断協会 岐阜県支部

はじめに

2008年秋の米国発の金融危機が世界規模に拡大し、わが国経済は輸出の大幅な減少等を背景に景気が悪化しました。その影響は中小企業を直撃し、生産や設備投資の抑制、雇用の抑制などが経営意欲の低下を招くとともに、消費者心理は冷え込み、個人消費の低迷が強まっています。

このような中で、企業規模にかかわらず経営者は一段と難しい舵取りを迫られるとともに、企業の存続をかけて懸命な努力を重ねて居られます。

しかし、高度成長の時期に創業した多くの経営者が高齢となり、世代交代の時期を迎えています。その事業が継続されていくためには後継者に事業がうまく引き継がれていかねばなりません。円滑に事業承継を行うには種々の問題があります。一番の問題は身近に適切な後継者がいない場合、だれに事業を引き継ぐかということですが、後継者がいる場合でも後継者の力不足や多くの問題があります。

このような状況を踏まえ、岐阜県の中小企業の事業承継の実態を調査するため、県内中小企業に事業承継についてどのように考えて居られるか、アンケート調査を行い、中小企業庁の「事業承継ガイドライン」も参考にしながら分析し、その結果をまとめたのが本報告書であります。

皆様のご高覧を賜れば幸いです。

最後になりましたが、今回の調査研究事業の実施にあたり、アンケートにご協力いただきました経営者の皆様並びに、関係機関の方々に対しまして厚く御礼申し上げます。

平成 22 年 1 月

社団法人中小企業診断協会 岐阜県支部

事業承継調査研究委員会

委員長 中小企業診断士 堀 貢

委員 中小企業診断士 安藤 重夫

委員 中小企業診断士 近藤 守邦

委員 中小企業診断士 村橋 剛史

目 次

はじめに

第1章 全国の事業承継の状況、および岐阜県の中小企業の現状の概観

- 1. 中小企業白書などにみられる全国における事業承継の特徴 1
- 2. 岐阜県の中小企業の状況 14

第2章 事業承継の問題点と課題

- 1. 事業承継に対するアンケート調査 21
- 2. アンケート調査の分析結果 41
- 3. 事業承継SWOT分析 43
- 4. 事業承継の問題点 48
- 5. 事業承継の課題 50

第3章 事業承継の課題への対応

- 1. 後継者の選定 51
- 2. 後継者の育成 55
- 3. 適切な後継者がいない企業の課題対応 57
- 4. 事業承継に関する会社法及び相続法等法的整備 74
- 5. 事業承継関連の税務 86
- 6. 中小企業診断士の事業承継支援 95

第4章 事業承継の事例 101

おわりに 107

資料：調査票

第1章 全国の事業承継の状況、および岐阜県の中小企業の現状の概観

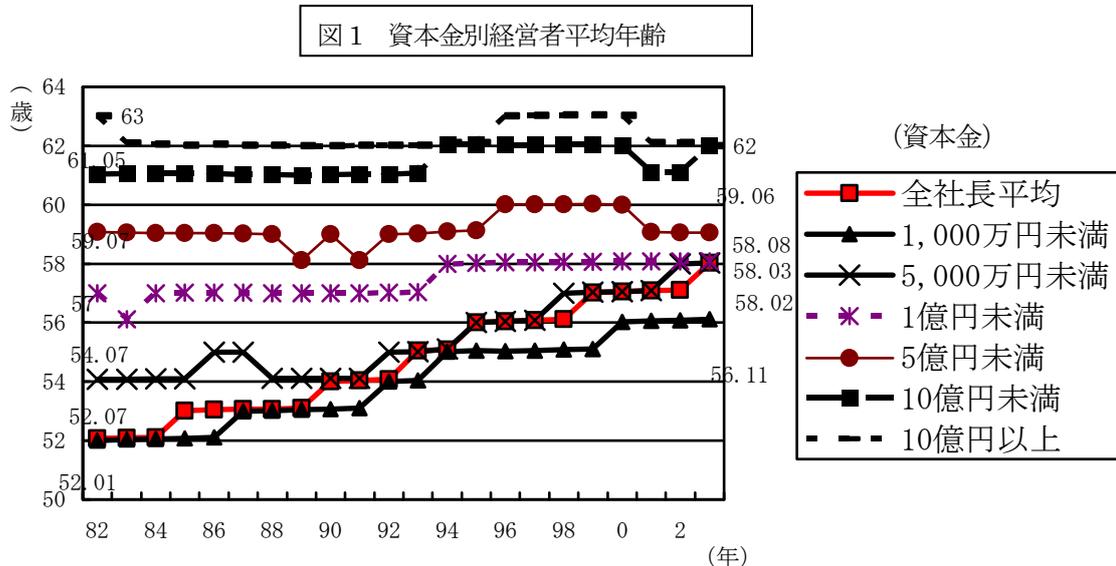
1. 中小企業白書などにみられる全国における事業承継の特徴

ここでは、中小企業白書を中心に全国の事業承継の特徴を概観し、岐阜県での中小企業の事業承継を考える上での参考としたい。

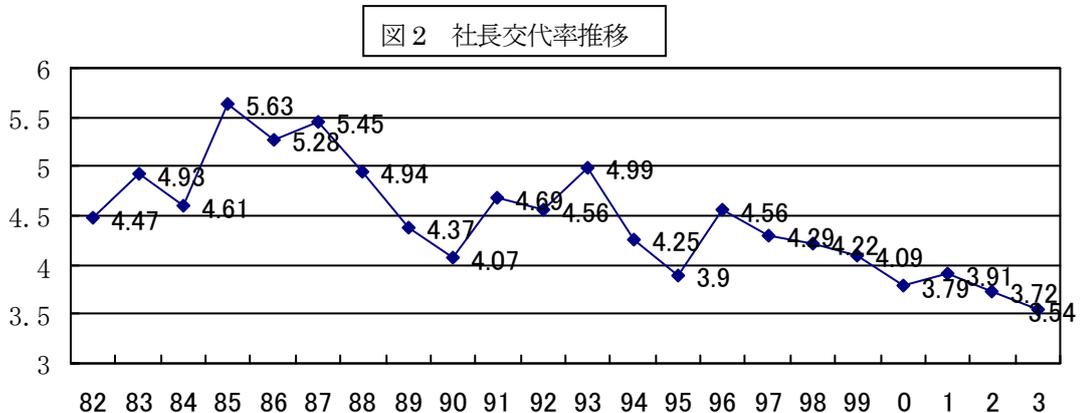
(1) 事業承継の現状

まず、事業承継が切実な問題となっている表れとして、経営者の高齢化があげられる。日本の人口全体も高齢化が進んでいるが、経営者も高齢化が進んでいる。大企業の社長の平均年齢はあまり変化がないのに対し、中小企業の経営者の高齢化が著しい。(図1)

これは、中小企業の経営者の交代率の低下が原因となっている。社長交代率の推移、および従業員別の社長交代率は図2、図3のとおりである。特に、小規模企業の交代率の低下が目立つ。

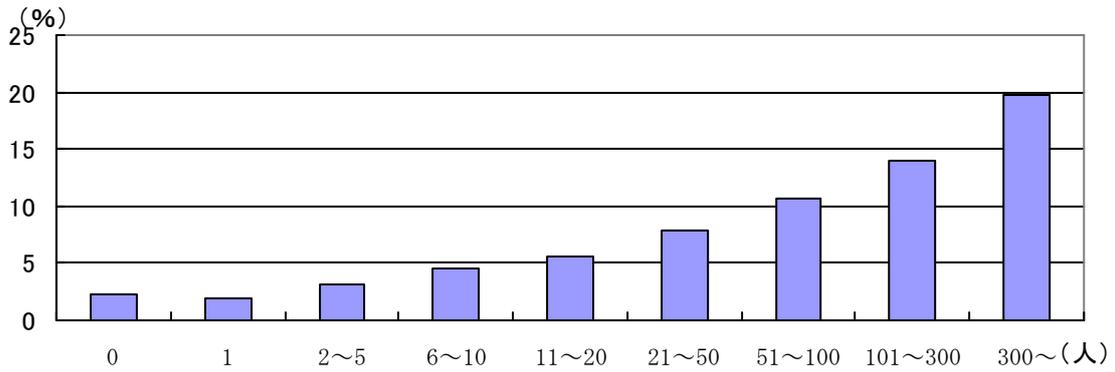


出所：2004年版中小企業白書 p.176 (株) 帝国データバンク「社長交代率調査」



出所：2004年版中小企業白書 p.172 (株) 帝国データバンク「社長交代調査」

図3 従業員数別社長交代率

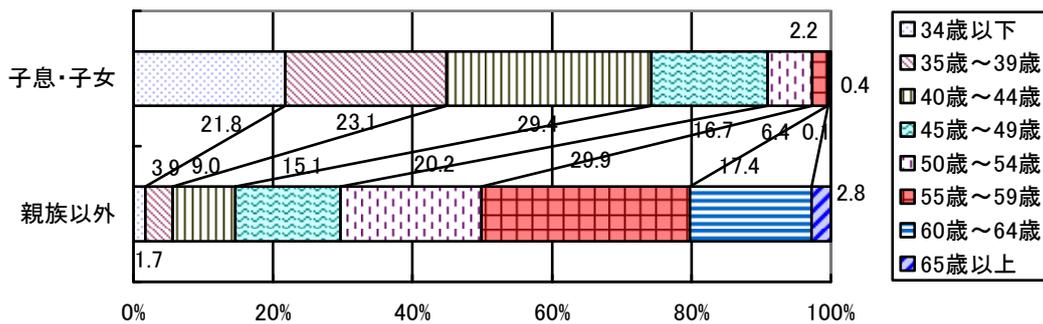


出所：2007年版中小企業白書 p.42 (株) 帝国データバンク「企業概要データベース」

このような社長交代率の低下は、事業承継が行われる時期が遅くなっているために生じている。事業承継が子に対して行われる場合でも、子が30代のときより、40代のときに承継を行う割合が多く、中には子が50代以上になって承継が行われるケースもある。(図4) さらに、子が事業を承継しない場合も増えており、その場合は適当な後継者が決まるのに時間を要する場合もあり(図5)、事業承継時期が遅くなる。親族以外の場合は、後継者が事業承継を受けるのは50代が中心で、60代の場合も20%程度ある。

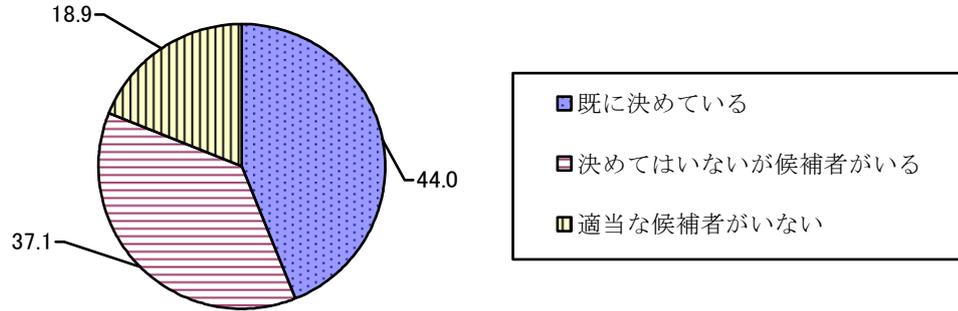
このように中小企業において経営者の交代がなかなか進まず、経営者が高齢化していることが大きな問題となっているのである。

図4 後継者が事業承継を受けた時期



出所：2004年版中小企業白書 p.200 (株) 東京商工リサーチ「後継者教育に関する実態調査(2003年)」

図5 後継者決定状況

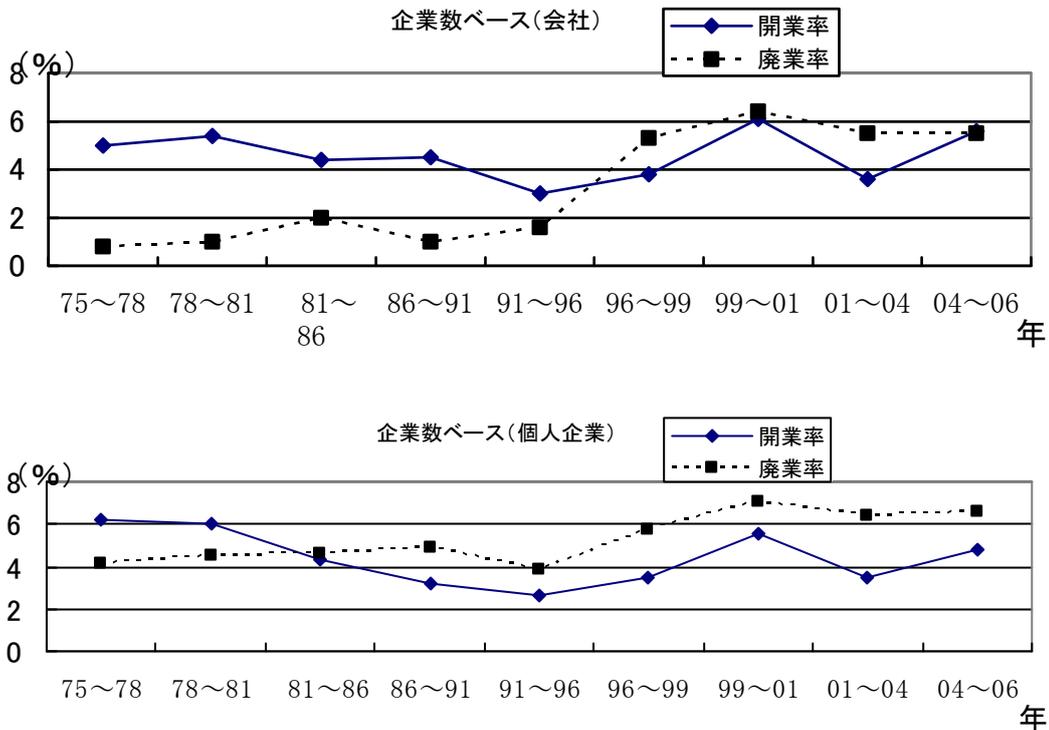


出所：2006年版中小企業白書 p.168 三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「事業承継」「職業能力承継」アンケート調査(2005年12月)」

(2) 廃業の増加と企業数の減少

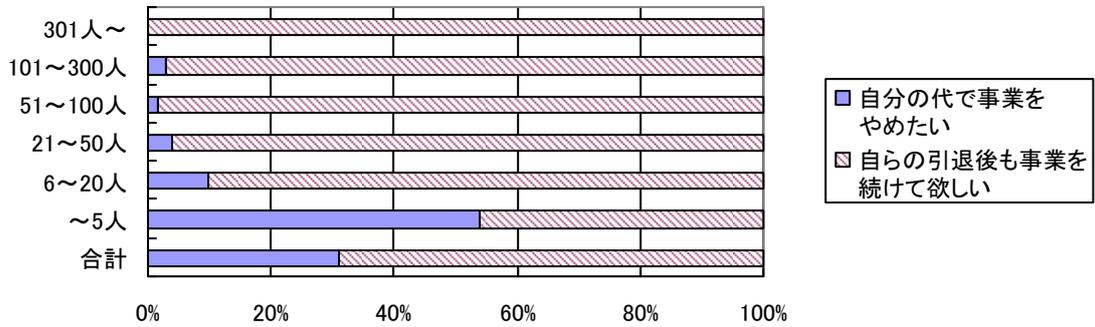
事業承継が進んでいかない中で廃業していく企業も増えている。一貫して廃業率は開業率を上回っており、特に個人事業者数が減少している。(図6) 従業員規模の小さい企業、特に従業員が5人以下の企業は事業を継続する意思がない企業も少なくない。(図7) 廃業を行う理由としては、「経営が厳しい・先行きが不透明」が68%と多いが、「後継者がいない」も24%を占めている。(図8、図9) また、業績が低迷している企業は廃業を選択する割合が高い。(図10) 後継者がいないため廃業する場合は、適切な後継者がいれば事業が引き継がれる可能性も高く、事業承継対策を行う必要が生じる。

図6 開業率・廃業率の推移



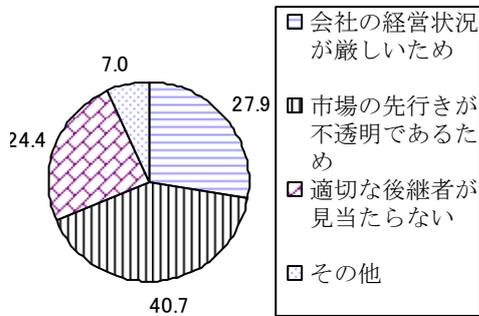
出所：2008年版中小企業白書 p.140 総務省「事業所・企業統計調査」

図7 規模別事業継続意思



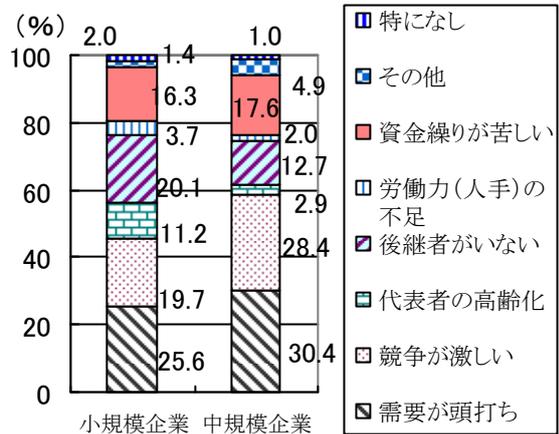
出所：2003年版中小企業白書 p.104 (財) 中小企業総合研究機構「事業承継に関する実態調査」(2002年)

図8 廃業する理由



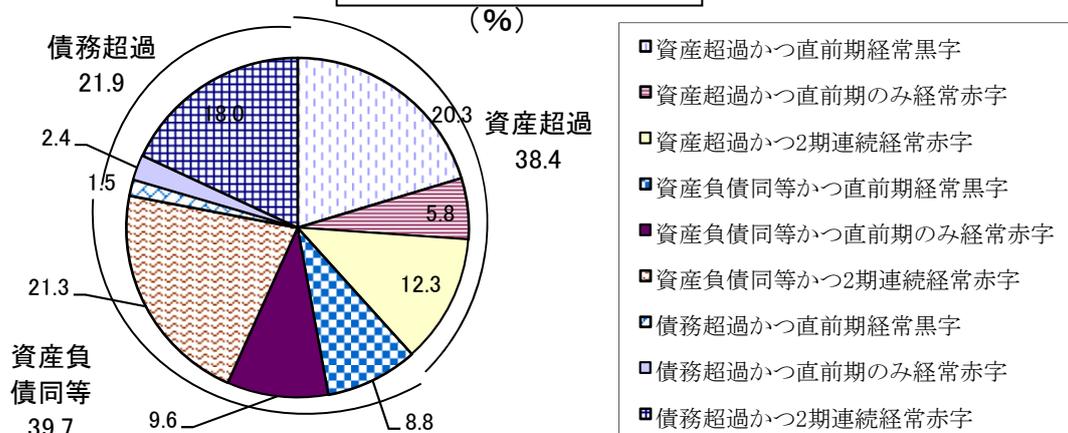
出所：2006年版中小企業白書 p.167 (三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「事業承継」「職業能力承継」アンケート調査」(2005年12月)

図9 事業縮小や廃業を検討する理由



出所：2007年版中小企業白書 p.48 (株) 東京商工リサーチ「中小企業の経営実態調査」(2007年1月)

図10 廃業者の経営状況



出所：2004年版中小企業白書 p.219 中小企業総合事業団「小規模企業経営者の引退に関する実態調査」(2003年)

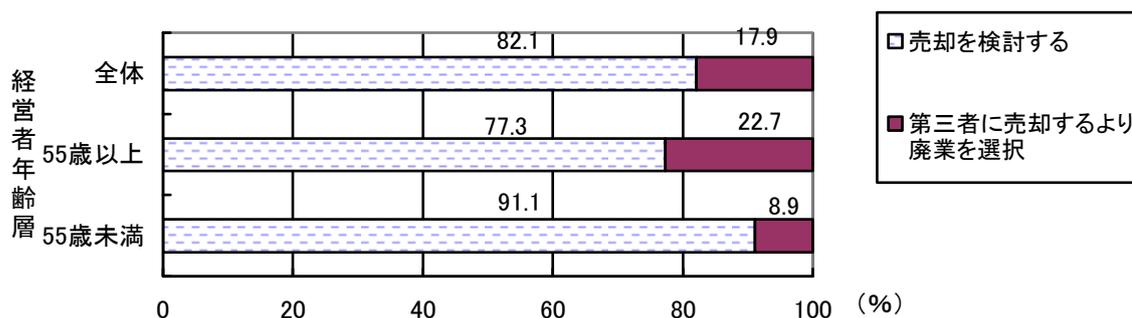
廃業となると多くの経済的損失が生じる。まず、第一に雇用が失われる。経営者もこのことは意識しており、小規模企業でも従業員の人数が比較的多い企業は、債務超過になって初めて廃業する企業の割合が増加する。第二に企業活動によって生み出されていた付加価値が提供されなくなり、またその企業が有していた取引基盤が失われることになる。これは、1企業の問題にとどまらない社会的損失であり、廃業の積み重ねが地域経済の衰退を招く。商店街の衰退はこの一つの表れである。

第三に廃業によって地域の伝統的産業の衰退を招く。地域の伝統的産業は小規模の企業が多く、経営者の職人的技術に支えられていることも少なくない。このような企業の廃業により、従来あった技術、産業が継承されないこととなるが、一旦継承されなくなったものを復活させることは非常に困難である。

また、廃業にあたっては費用が生じたり、また債務を整理したりする必要がある。負債が多く債権者への弁済が十分できなかったり法的なトラブルを抱えたりしているような場合は、事業の整理がきちんとできず、従業員や取引先に損害を与えたりする場合もある。円滑な廃業を行うことも一つの重要な課題となっている。

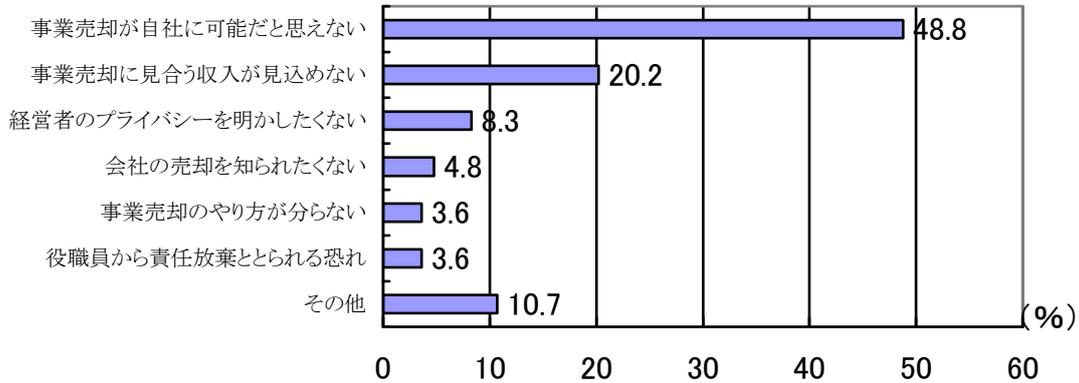
このため、適切な後継者がいない場合は廃業せずに事業を売却することも一つの選択肢となる。図11は後継者がいない企業が、事業を売却せず廃業を選択する割合である。経営者が高齢になると廃業を選択する割合が増加する。図12は廃業を選択する理由で「事業売却が困難である」と感じている経営者が多いことを示している。このように事業を売却したくても売却にはいろいろな困難があり廃業を選択している場合もある。そのため、事業売却を阻害する要因について今後対策を考えていくことが事業承継を増やすことにつながるといえる。

図11 後継者が見つからなかった場合の事業売却と廃業の選択



出所：2006年版中小企業白書 p.178 三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「事業承継」 「職業能力承継」アンケート調査(2005年12月)

図 12 会社を売却しない理由

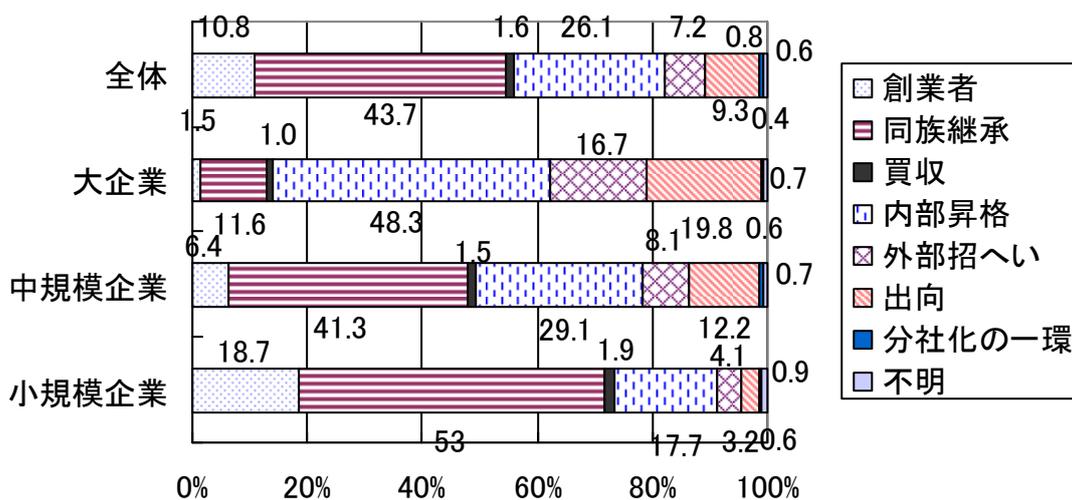


出所：2006年版中小企業白書 p.178 三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「「事業承継」「職業能力承継」アンケート調査」(2005年12月)

(3) 後継者難とその対応

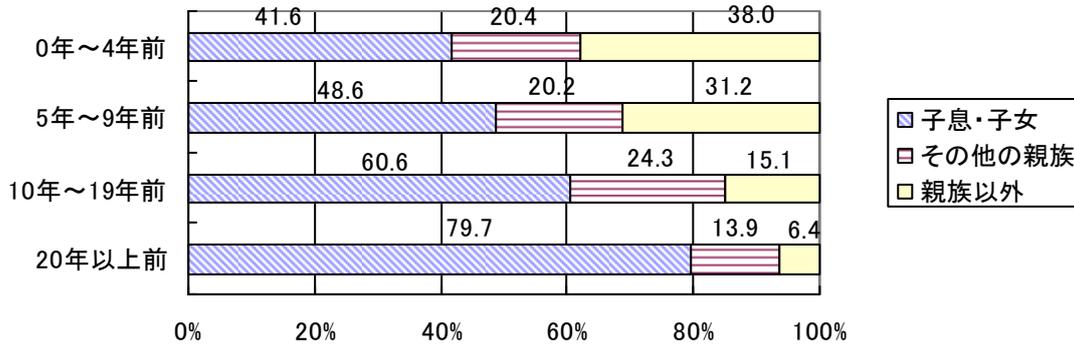
経営者の交代がなかなか進まない大きな要因に、「後継者がなかなか見つからない」ことがある。後継者が決まっている人のほとんどが自分の子どもへの承継を考えている。しかし、実際は子どもがいなかったり子どもに承継する意思がなかったりして、従業員が承継したり外部から招聘することも少なくない。子息など同族承継は中小企業でも全体の40~50%程度である。(図13)しかし、子どもがいらない、あるいは子息が後を継ぐ気がないなどの理由で後継者が見つからない企業も増加している。これを背景に企業の承継は親族以外の比率が急速に増加している。(図14)

図 13 社長交代企業の社長就任経緯



出所：2007年版中小企業白書 p.42 株式会社帝国データバンク「企業概要データベース」再編加工
2001年末から2006年末の間に社長が交代した企業

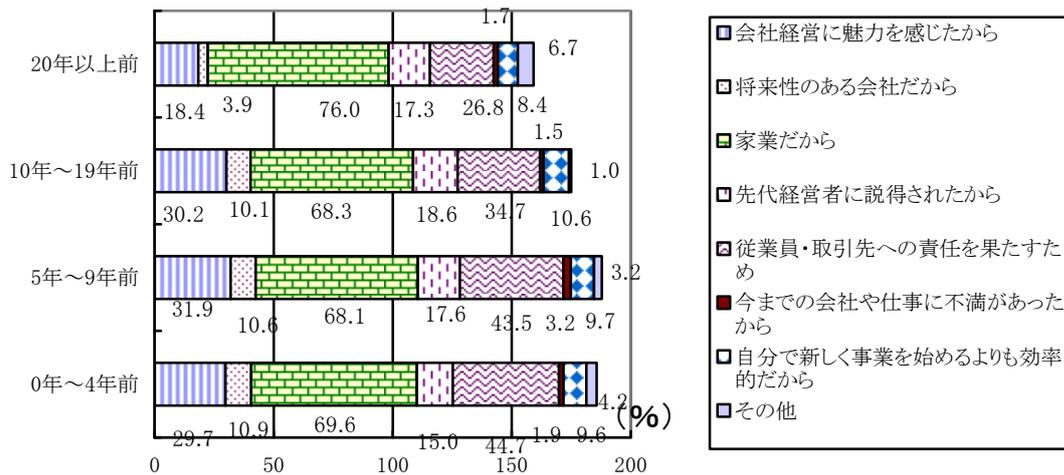
図 14 承継時期と後継者の内訳



出所：2004年版中小企業白書 p.177 (株) 東京商工リサーチ「後継者教育に関する実態調査」(2003年)

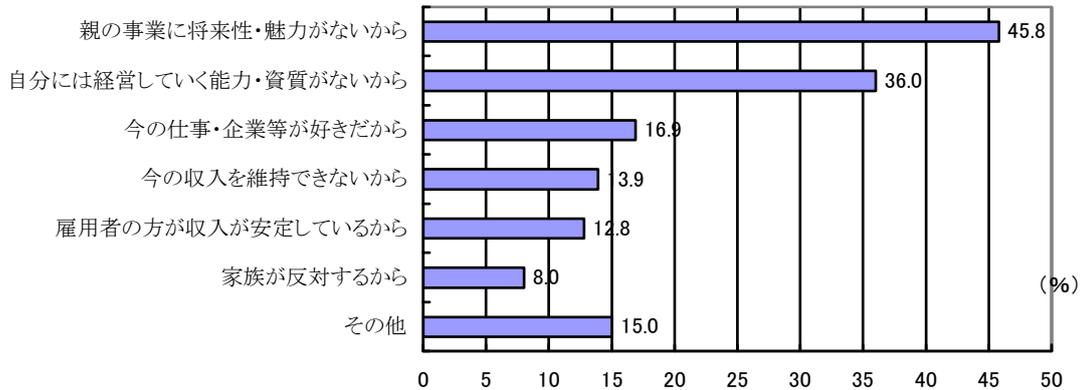
このように子息による事業の承継が減少した背景には、子どもの数が減ってきたこととともに、事業を承継する意思がない子息が増加しており、子息の意思を尊重する経営者も増えてきたことがあげられる。(図15) 子息が事業を承継しない理由は大きく二つに分けられると考えられる。一つは、自分で見つけた今の仕事に魅力を感じる一方、親の事業に魅力を感じない子息が増えているためである。もう一つは、自分の資質・能力に見切りをつけたり責任を回避したりして子息が事業を承継しようとしなかったためである。(図16) 経営環境が厳しくなるなか、経営者にはますます高い資質が必要となる一方、従業員や取引先に対する責任を果たす必要がある。後継者も高い「経営能力」をもち、「他の役員や従業員からの信頼」を得ることが重要である。(図17、18) そのため、後継者がこういった能力を持てるよう後継者の育成が重要な問題となるのである。

図 15 子息が事業を承継する理由



出所：2004年版中小企業白書 p.178 (株) 東京商工リサーチ「後継者教育に関する実態調査」(2003年) 複数回答なので合計は100%を超える

図 16 子息が事業を承継しない理由



出所：2005年版中小企業白書 p.190 (株)ニッセイ基礎研究所「働く人の就業実態・就業意識に関する調査」(2004年) 複数回答なので合計は100%を超える

図 17 後継者を選んだ理由

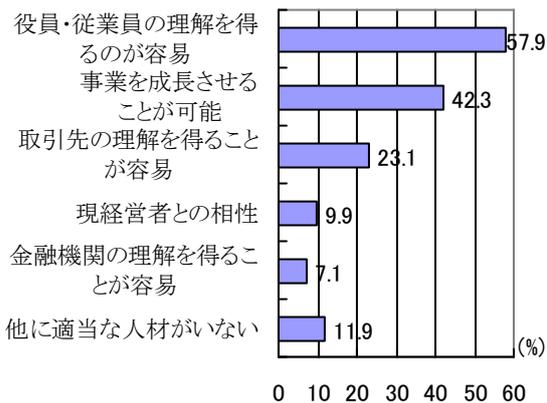
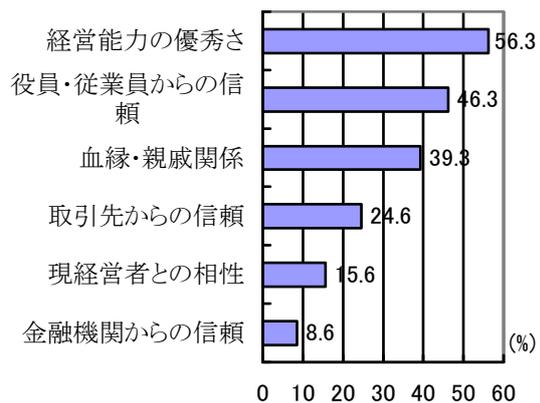


図 18 後継者に必要な素質



出所：2006年版中小企業白書 p.172,176 資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「事業承継」職業能力承継」アンケート調査(2005年12月) 図17は後継者をすでに決めている企業、図18は後継者を決めていないが候補者はいる企業。複数回答なので合計は100%を超える。

(4) 外部への事業承継

自分の子供や親族に適当な後継者がいない場合、他に後継者を探すことになる。親族以外の事業承継では、自社内の役員や従業員から候補者を育成するケースが多いが、社外から経営者を探したり、会社を売却したりする場合も少なくない。(図19、図20)

外部から人材を得る場合、自社のステークホルダー以外の人物を希望する割合が約半数となっている。(図21)しかし、このような人材を得ることは困難であり、事業承継が行われず廃業に至る可能性が高くなる。

図 19 後継者を決める対応

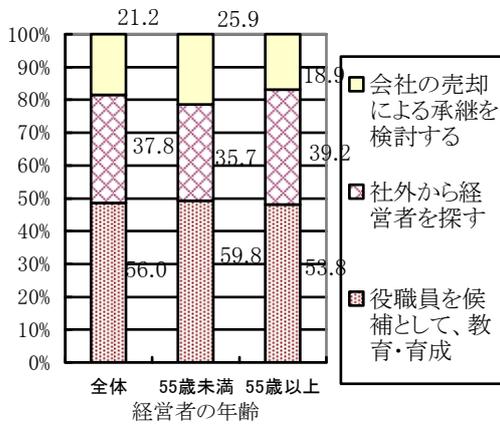
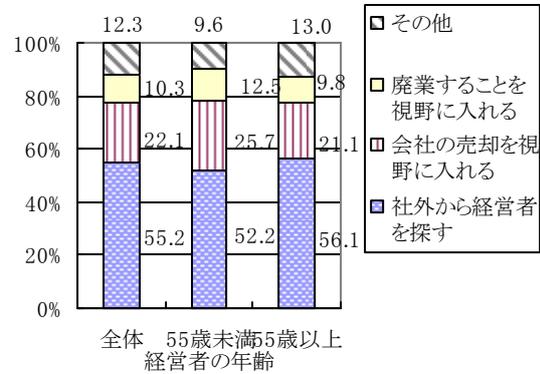
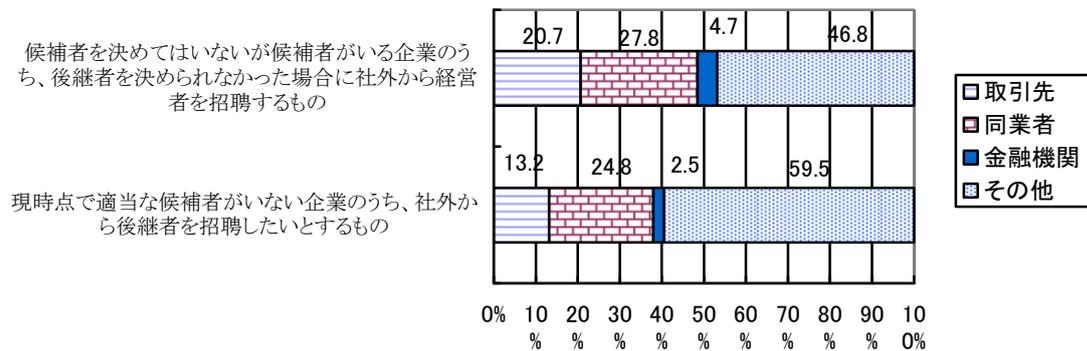


図 20 現在の候補者に決定しなかった場合の対応



出所：2006年版中小企業白書 p.176,177 資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「事業承継」「職業能力承継」アンケート調査(2005年12月) 図19は承継を希望するが後継者がいない企業、図20は後継者を決めていないが候補者はいる企業。

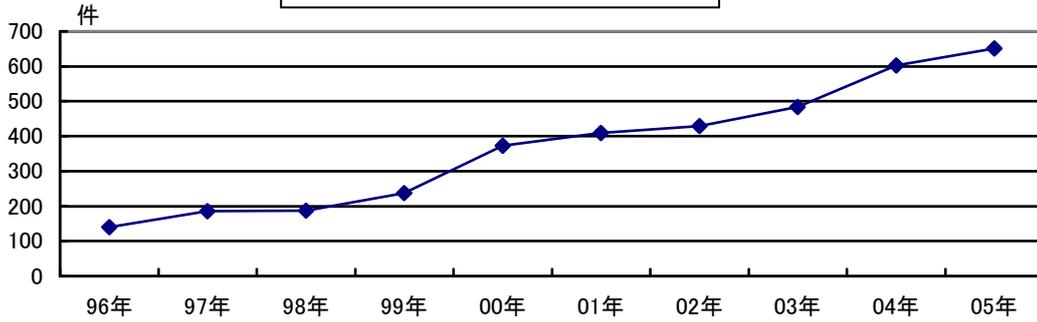
図 21 社外から経営者を探す際の招へい先



出所：2006年版中小企業白書 p.177 資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「事業承継」「職業能力承継」アンケート調査(2005年12月) 承継を希望する企業のうち、「決めてはいるが候補者がいる」、「候補者がいない」企業を対象にした調査

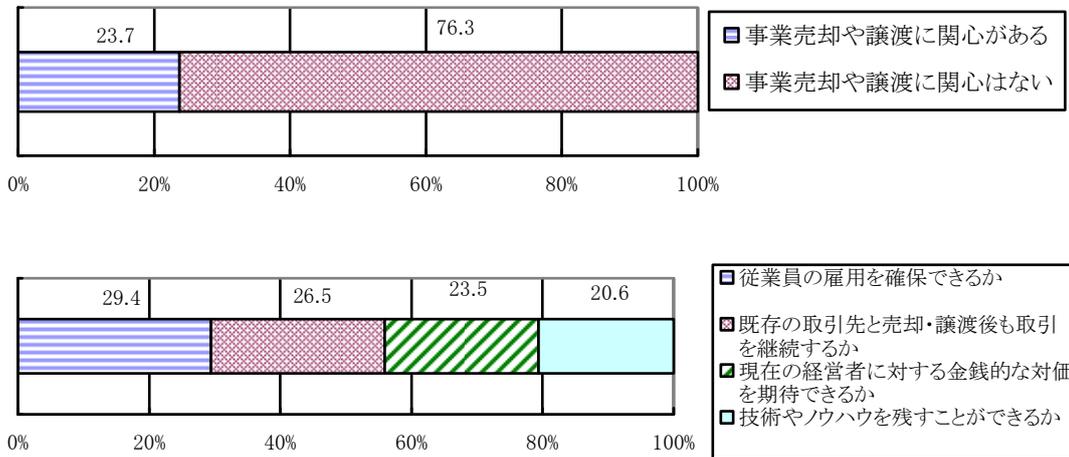
一方、M&Aなど外部への事業譲渡によって事業が引き継がれていく割合は年々増加している。(図22) 外部に事業を譲渡する場合には、事業を引き継いだ後も従業員や取引先を維持することを求める経営者が多く、事業譲渡によって得られる対価より譲渡後の事業が継続されることを望んでいることが分かる。事業譲渡にあたっては、この点について十分な対応を行うことが必要になる。(図23) また、外部への事業譲渡にあたっては、買い手を見つけることが困難であることが一番のネックであるが、情報漏えいによる信用の低下も大きな問題となっている。(図24)

図 22 未上場企業のM&A件数



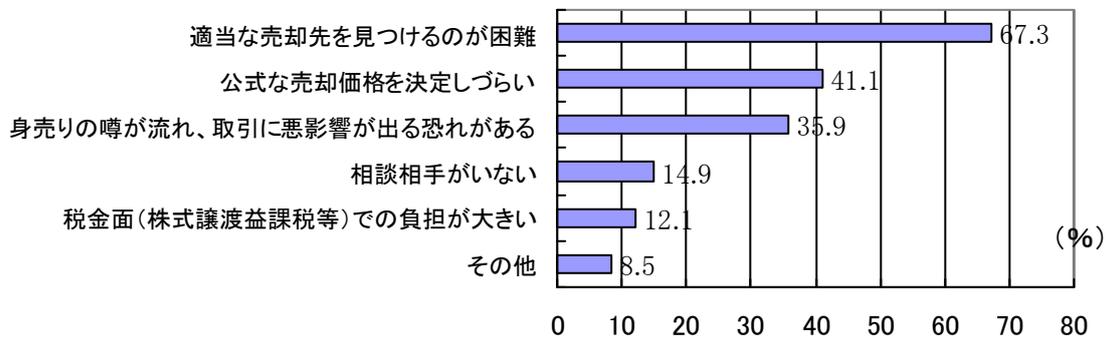
出所：2006年版中小企業白書 p.180 資料：(株)レコフ

図 23 事業譲渡や売却にあたっての関心



出所：2003年版中小企業白書 p.107 資料：(財)中小企業総合研究機構「事業承継に関する実態調査」(2002年)

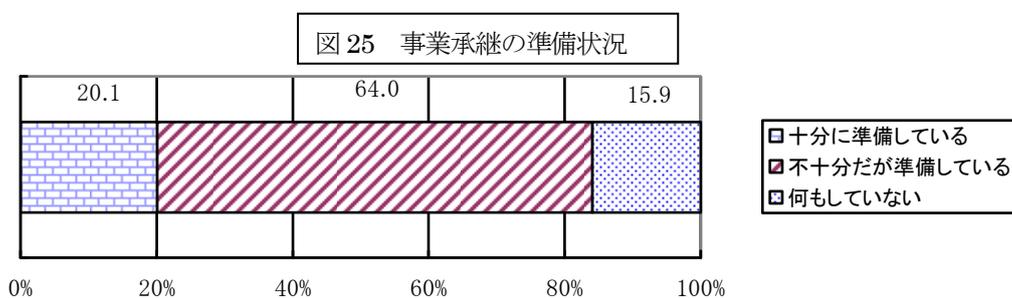
図 24 事業売却時の障壁



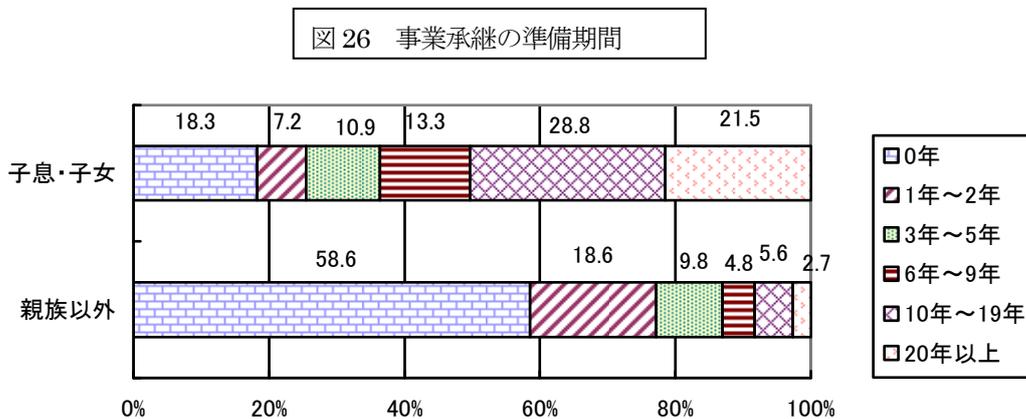
出所：2006年版中小企業白書 p.185 資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「「事業承継」「職業能力承継」アンケート調査(2005年12月) 事業承継の際、事業売却を検討している企業を対象にした調査。複数回答であり、合計は100%を超える。

(5) 事業承継の準備状況

事業承継の問題が大きいのは、必ずしも事業承継への準備ができていないためである。(図25) 事業承継は後回しになりやすい。事業承継の準備は後継者育成が最も重要である。子息に事業を譲渡する場合は長期間にわたって継続的に準備を行っていることが多いが、親族以外の場合、後継者をなかなか決められないこともあって準備期間は短い。(図26) 後継者育成にあたっては、これは、後継者に後継者育成では他社での就業経験が視野の拡大、社外との交渉、社内管理などに役立っている。(図27、図28) また、後継者が事業を承継しやすいように社内や社外への説明を事前に行うとともに権限を一部譲渡したり後継者に自社株を取得したりしているが、何もしていない企業も約1/3ある。(図29)

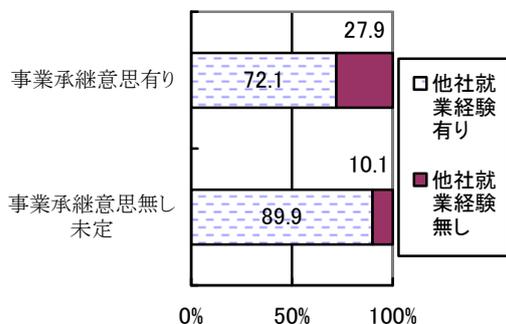


出所：2006年版中小企業白書 p.173 資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「事業承継」 「職業能力承継」アンケート調査 (2005年12月)



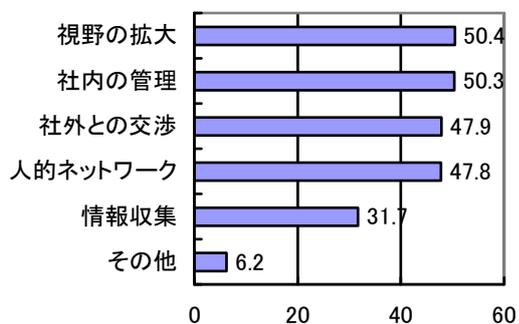
出所：2004年版中小企業白書 p.198 (株)東京商工リサーチ「後継者教育に関する実態調査」(2003)

図 27 後継者の他社での勤務状況



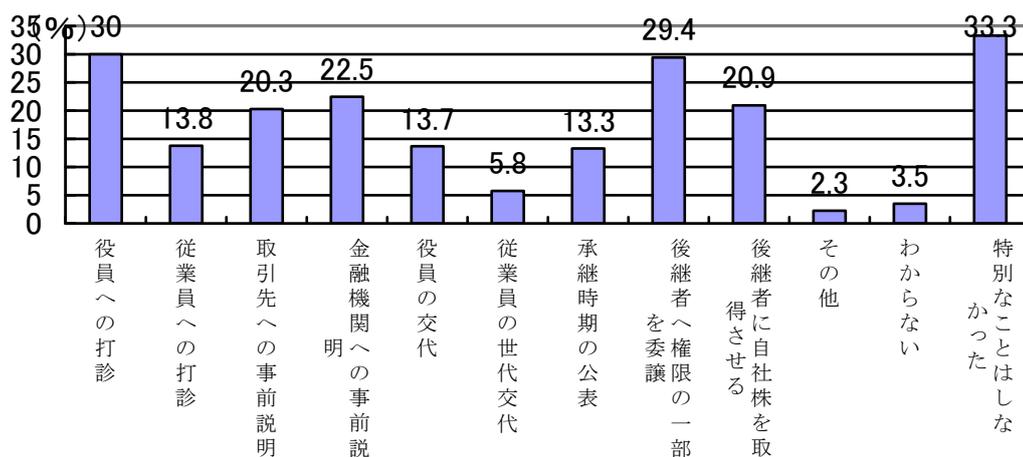
出所：2004年版中小企業白書 p.189 (株)
東京商工リサーチ「後継者教育に関する実態調査」(2003年)

図 28 他社就業が役に立っている内容



出所：2004年版中小企業白書 p.191 (株)
東京商工リサーチ「後継者教育に関する実態調査」(2003年)

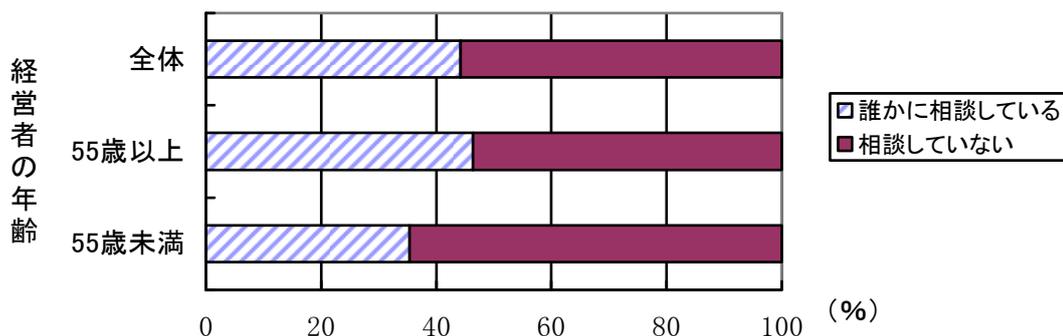
図 29 承継のための先代経営者の取り組み



出所：2004年版中小企業白書 p.195 (株) 東京商工リサーチ「後継者教育に関する実態調査」(2003)

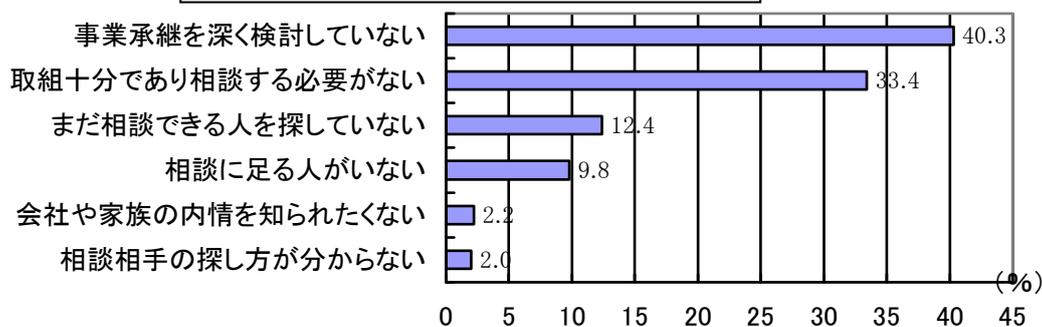
事業承継は経営者の高度な判断を必要とするが、経営者が適切な判断、準備を行うためにはしかるべき相手に相談できる体制が整っていることが重要である。しかし、現状、事業承継についての相談を行っていない経営者も過半数に上る。(図30) その理由として、取り組みが十分で相談する必要がないと答えた経営者も1/3あるが、事業承継を深く考えていないためという回答が最も多い。(図31) 相談相手は企業の財務状況に関与し身近な相談相手である税理士が最も多い(図32)が、中小企業診断士をはじめ、相談できる有効な仕組みを作ることが必要となっている。

図 30 事業承継を相談している経営者の割合



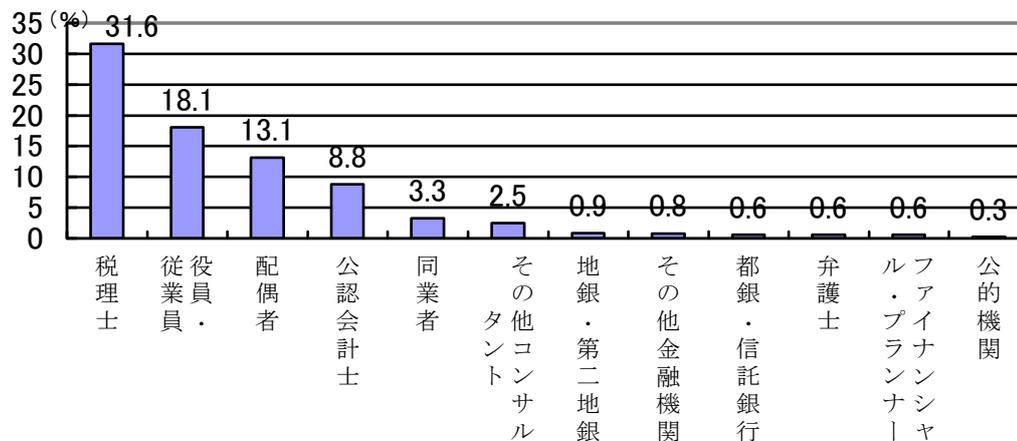
出所：2006年版中小企業白書 p.170 資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「事業承継」「職業能力承継」アンケート調査(2005年12月)

図 31 事業承継について相談しない理由



出所：2006年版中小企業白書 p.171 資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「事業承継」「職業能力承継」アンケート調査(2005年12月)

図 32 事業承継を最も親身に相談する相手

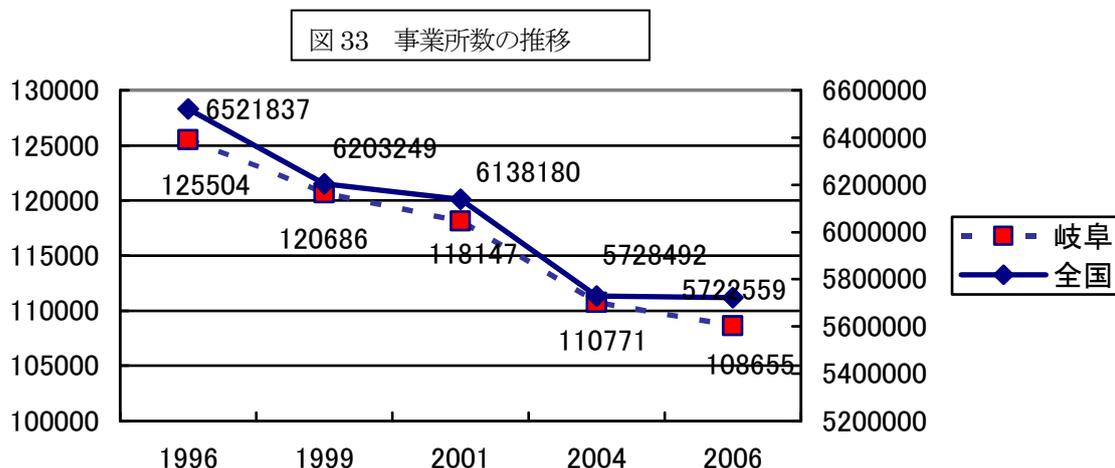


出所：2006年版中小企業白書 p.175 資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「事業承継」「職業能力承継」アンケート調査(2005年12月)

2. 岐阜県の中小企業の状況

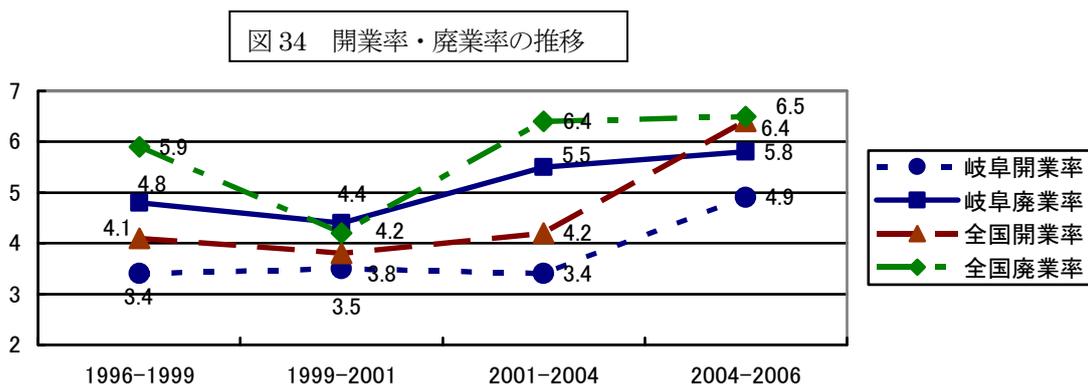
(1) 開業、廃業の状況

岐阜県の事業所数は、平成18年現在で108,655カ所となっており、5年前に比べて8.1%減少している。事業所数の推移は、下の図33のとおりである。



出所：岐阜県統計課ホームページ 資料：総務省 「事業所・企業統計調査」左目盛が岐阜県、右目盛が全国

事業所数が減少しているのは、全国と同じく廃業率が開業率を上回っているためである。平成13年から18年までの間の開業事業所は21,056カ所、廃業事業所は30,286カ所であり、廃業事業所が9,230カ所上回っている。全国平均に比べると開業率は全国平均より低い、廃業率も全国平均より低い。しかし、廃業率と開業率の差である増減率でみると、全国平均以上に減少している。(図34)



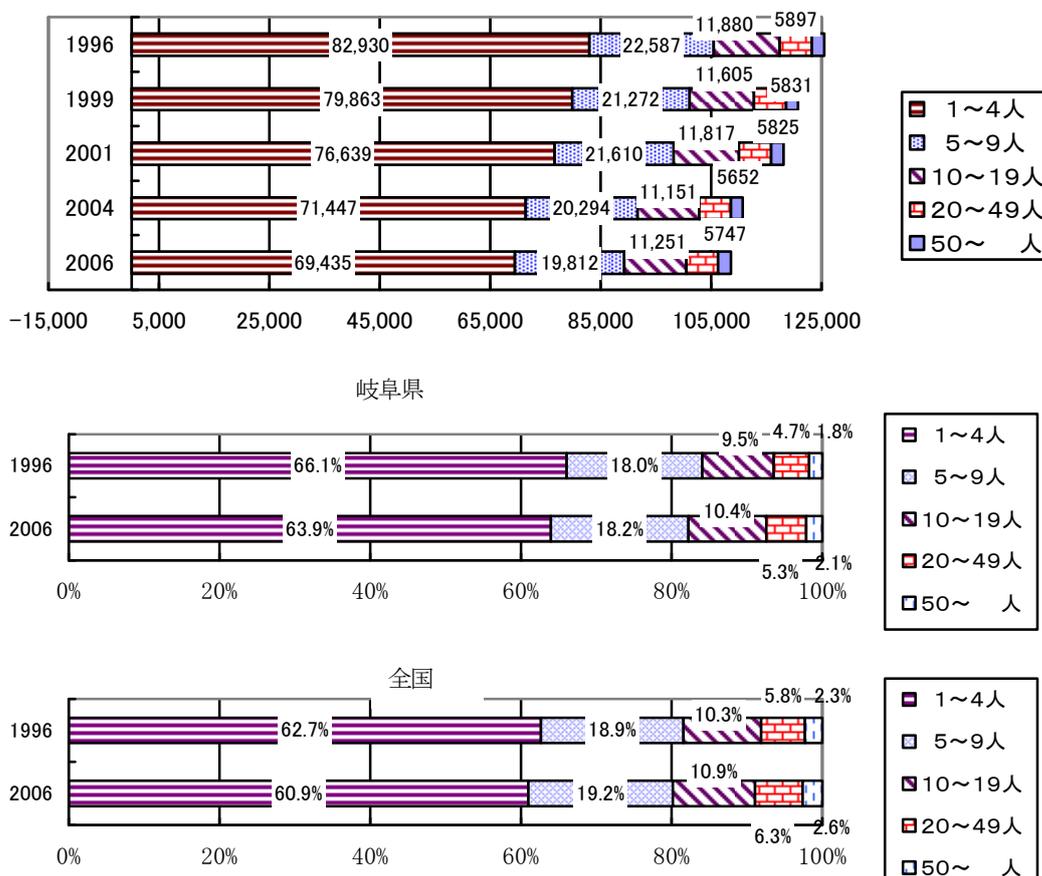
資料：総務省 「事業所・企業統計調査」、開業率・廃業率は年間値、岐阜県の1999-2001は推定値

(2) 従業員規模と事業所数

岐阜県の事業所数の推移を従業員規模別に表わすと図35のとおりである。図35の下二つは従業員規模別の事業所の比率を岐阜県と全国の両方で示したものである。従業員1～4人が63.9%、5～9人が18.2%と従業員数9人以下の事業所が80%以上を占める。岐阜県は全国平均に比べると、従業

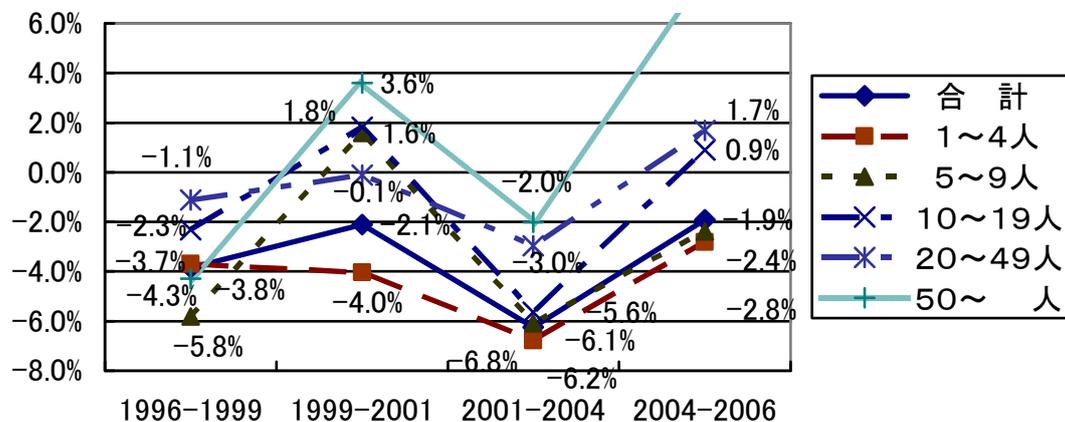
員1～4人の零細企業が多く、従業員50人以上の中・大企業は少ない。また、図36は従業員規模別に事業所数の増減を示したものである。従業員1～4人、5～9人の事業所の減少率が高く、零細企業ほど事業所数が減少していることが分かる。

図35 岐阜県の事業所数の推移



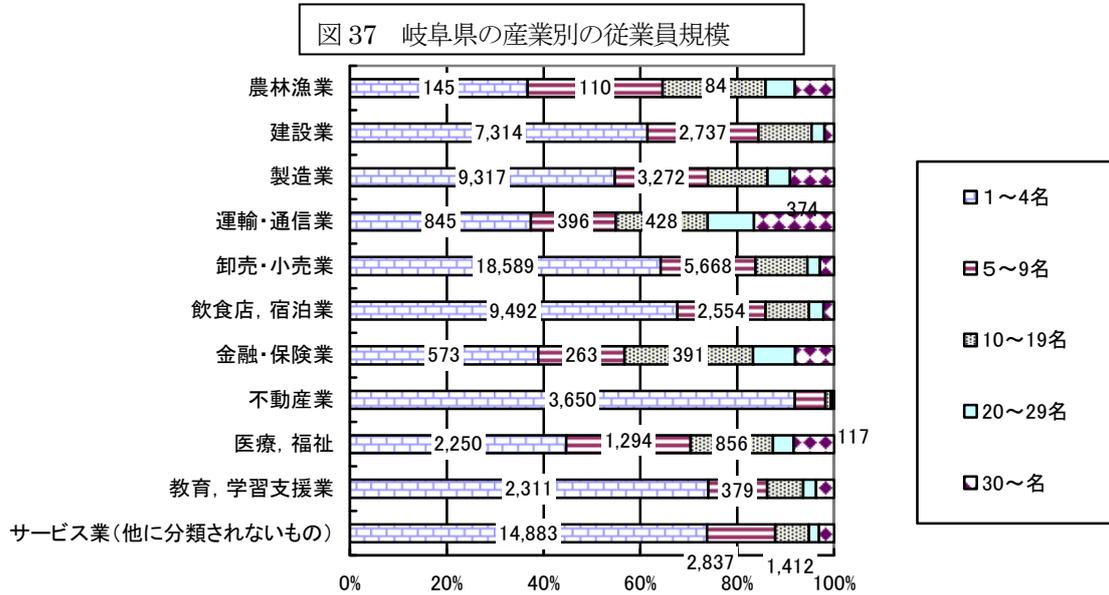
出所：岐阜県統計課ホームページ 資料：総務省 「事業所・企業統計調査」

図36 岐阜県の従業員別の事業所の増減率



出所：岐阜県統計課ホームページ 資料：総務省 「事業所・企業統計調査」

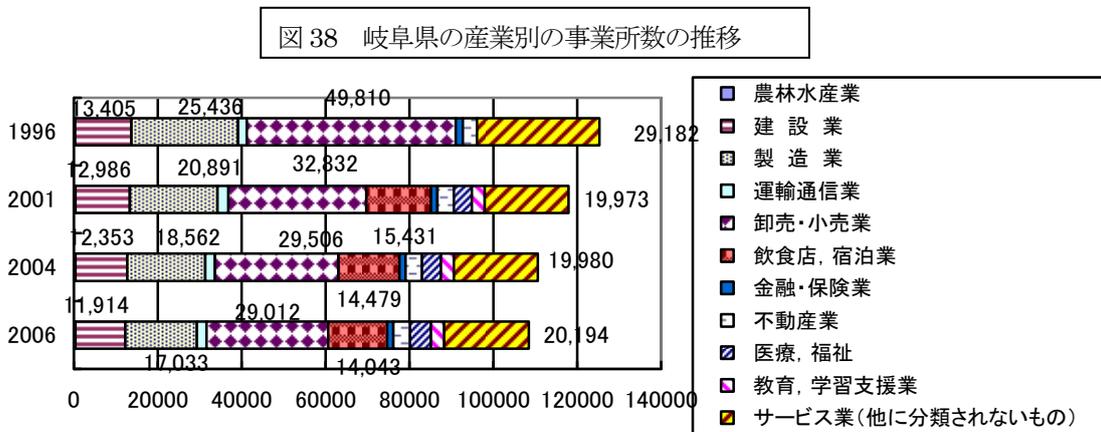
また、産業別の事業所の規模は図37のとおりである。卸売・小売業、飲食店・宿泊業、不動産業、サービス業などが従業員1～4名の企業が多いことがわかる。



出所：岐阜県統計課ホームページ 資料：総務省 「事業所・企業統計調査」

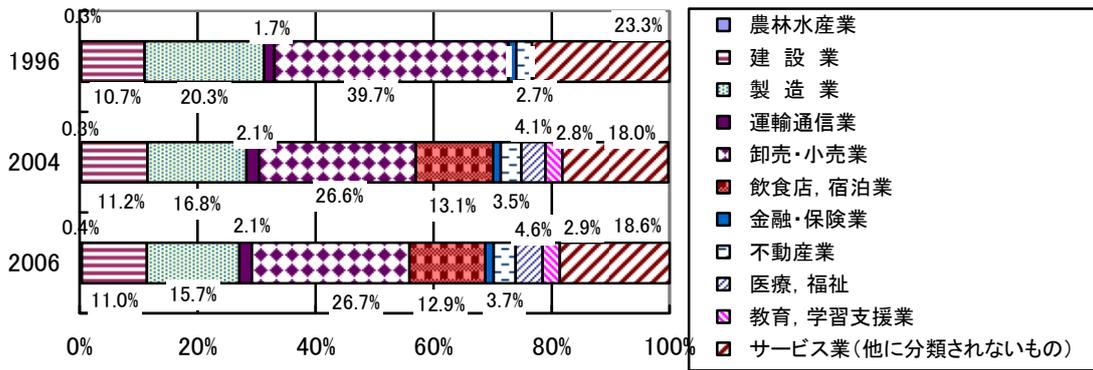
(3) 産業別動向

産業別の事業者数の推移は図38のとおりである。産業別では特に製造業において事業者数の減少が顕著であり、卸売・小売業、飲食店・宿泊業も減少幅が大きい。一方、医療・福祉、教育・学習支援業、サービス業では事業者数はむしろ増加している。図38のうち下の二つは、産業別の事業所数の比率を岐阜県と全国で比較したものである。全国平均に比べ、岐阜県では特に製造業の比率が高いが、製造業の事業所数の落ち込みが大きく、全国との差は縮小している。また、建設業、飲食店・宿泊業も比率が高い。反面、不動産業、医療福祉業、サービス業の比率は全国平均を下回る。

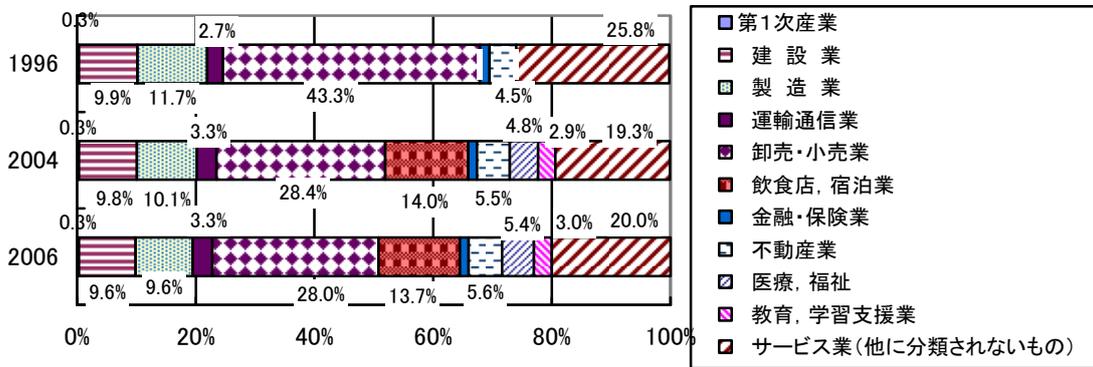


出所：岐阜県統計課ホームページ 資料：総務省 「事業所・企業統計調査」

岐阜県：比率推移



全国：比率推移

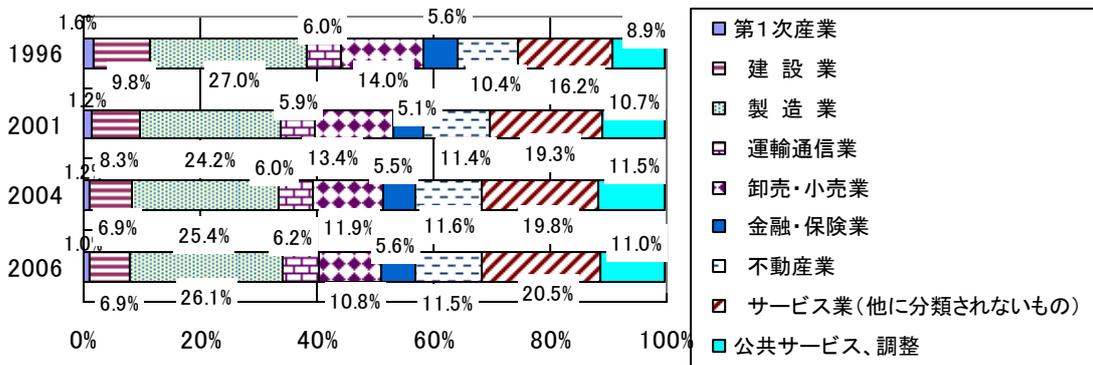


出所：岐阜県統計課ホームページ 資料：総務省 「事業所・企業統計調査」

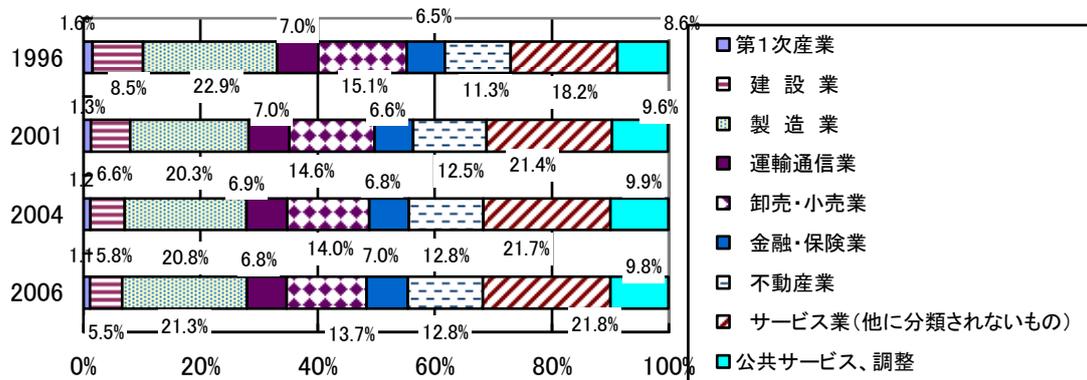
また、産業別の総生産は図39のとおりである。図38の事業所数と比較してみると、製造業は事業所数が少ない割に総生産高が高く、しかも事業所数が減少しても総生産高の割合はあまり変わらない。これは、生産性が向上するとともに、事業の集約化が進んでいることを示している。一方、卸・小売業は事業所数の割に生産高が少なく、事業所数以上に総生産高は減少しており、事業所の集約化や生産性の向上があまりみられていない。また、岐阜県、全国とも金融・保険業、不動産業は事業所数の割に総生産高が高い。

図39 岐阜県と全国の産業別の総生産高（名目、生産者生産ベース）

岐阜県：比率推移



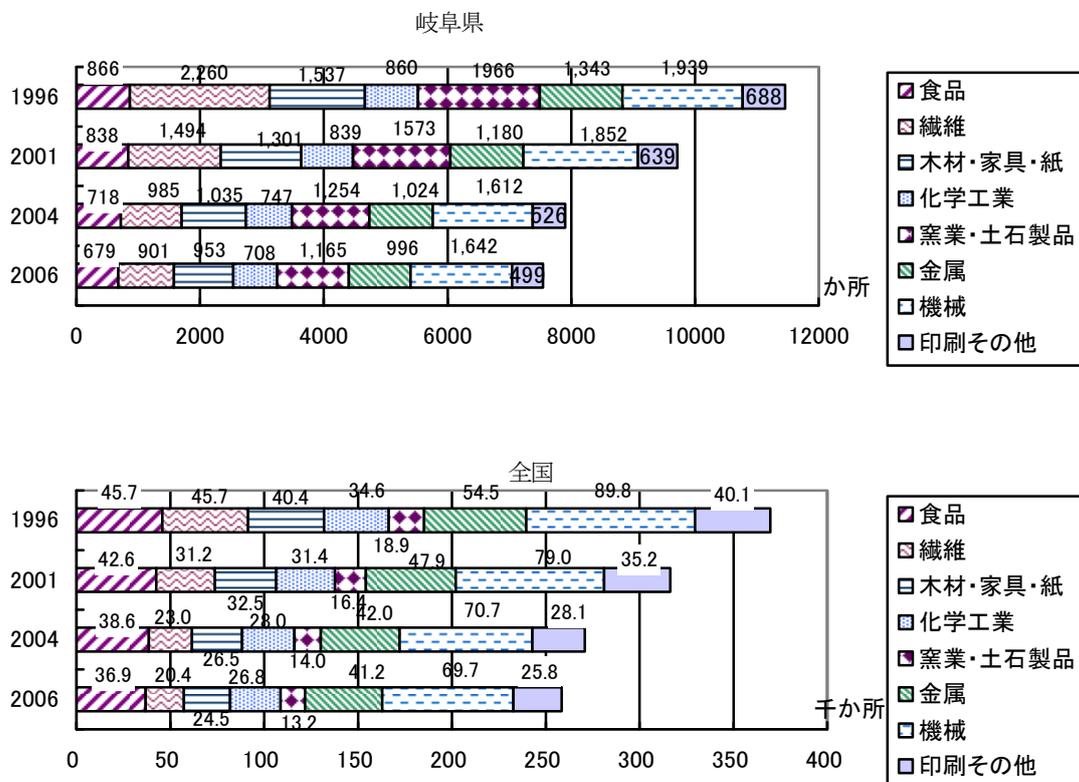
全国：比率推移



出所：岐阜県統計課ホームページ 資料：経済産業省「工業統計調査」

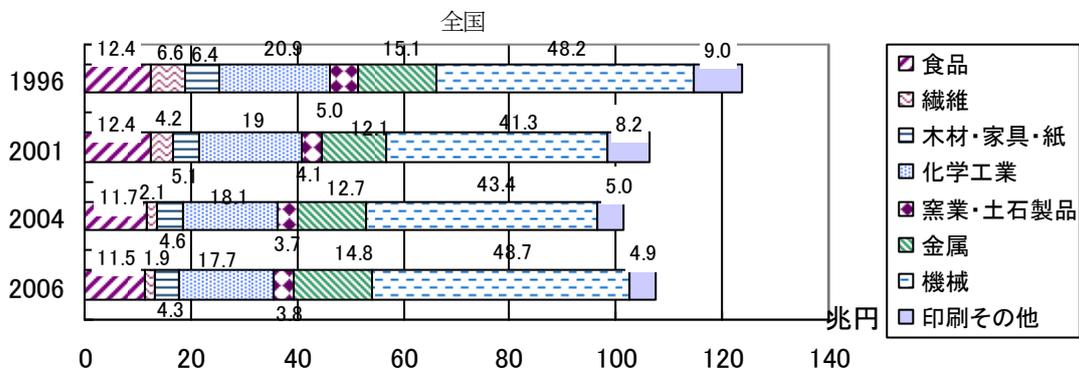
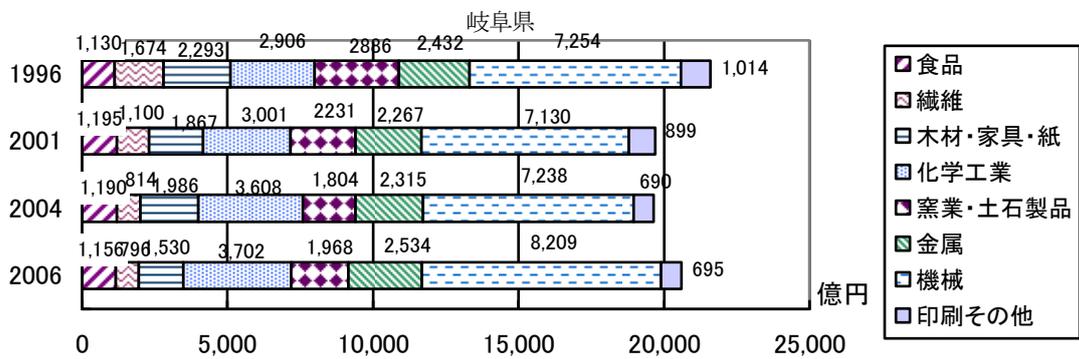
さらに製造業（従業員4人以上）の企業の業種別の事業者数の推移、付加価値（総生産高とほぼ同じ）の推移は図40、図41のとおりである。岐阜の伝統品である繊維、木材、窯業・土石業で事業者数の減少、付加価値の減少が目立っている。また、これらの産業や食品などの産業では事業者数に比べて付加価値が低く、小規模で生産性が低い企業が多いことがわかる。

図40 産業別事業者数の推移（工業）



出所：岐阜県統計課ホームページ 資料：経済産業省「工業統計調査」

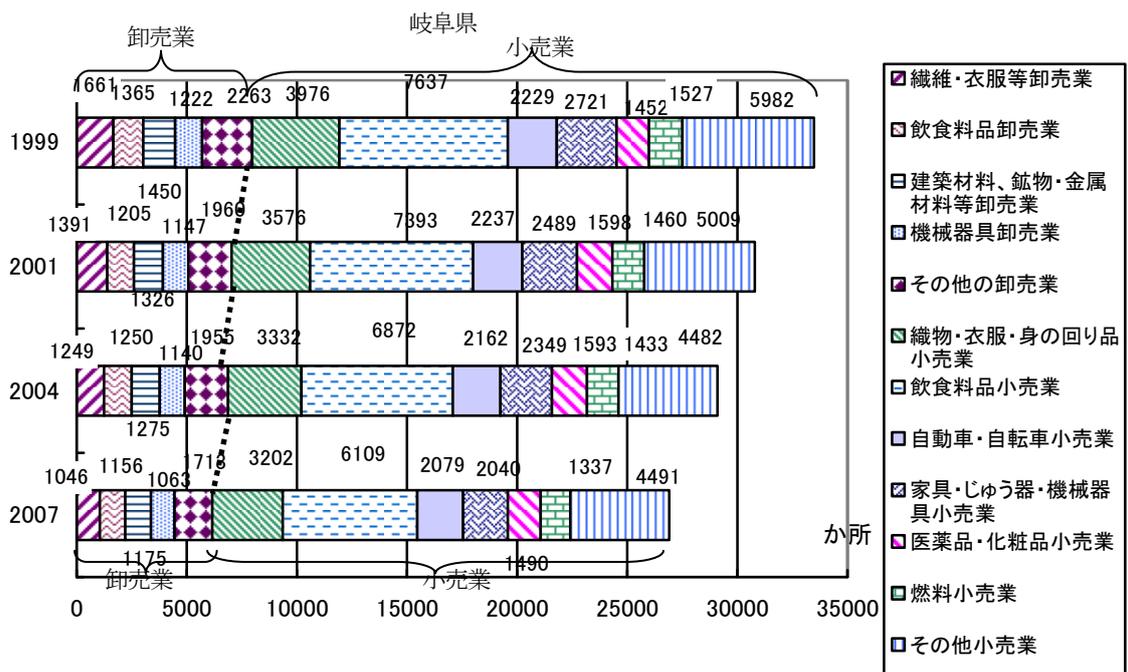
図 41 産業別付加価値額の推移（工業）

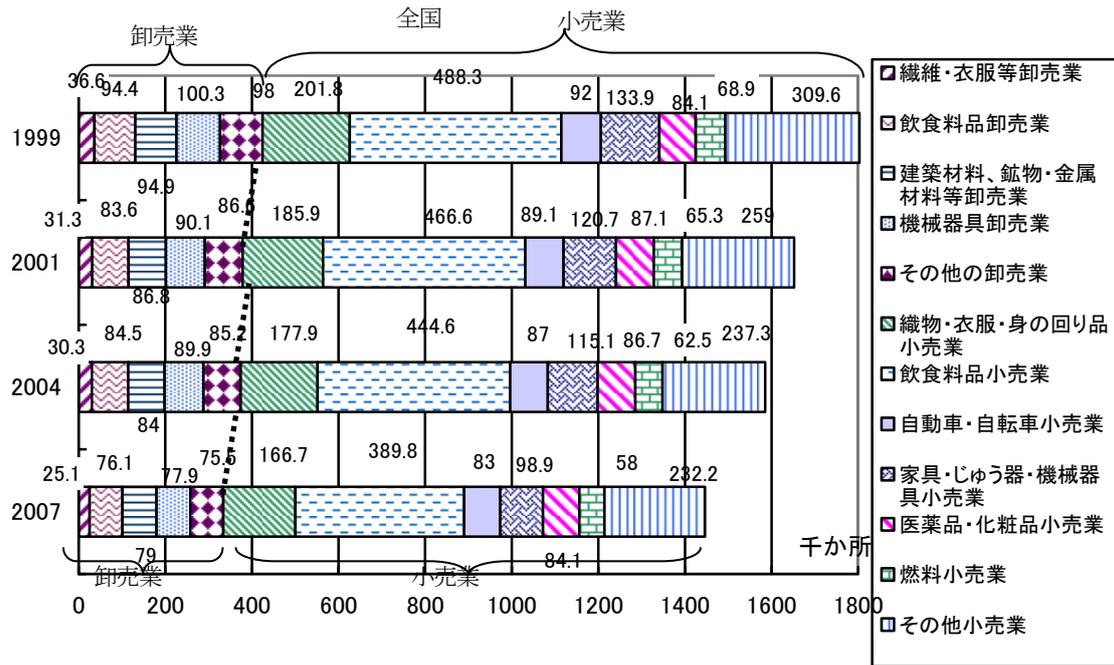


出所：岐阜県統計課ホームページ 資料：経済産業省「工業統計調査」

一方、卸売業、小売業の事業所数の推移は図 42 の通りである。全体的に減少しているが、特に飲食品小売業の減少が著しい。

図 42 産業別事業所数の推移（商業）





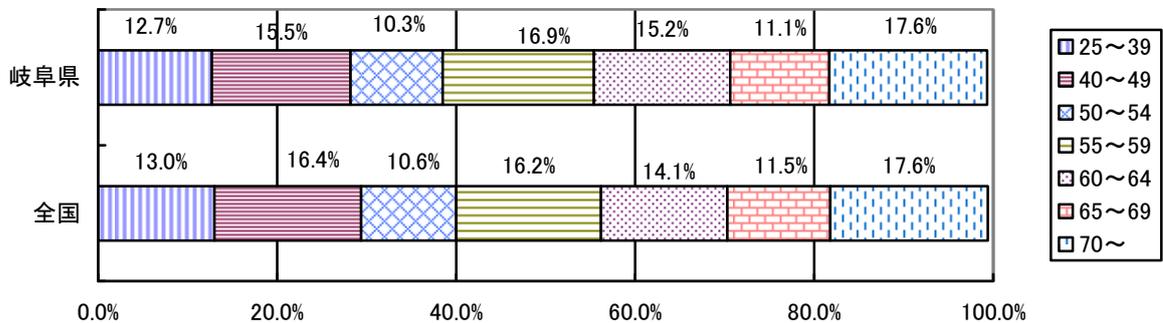
出所：岐阜県統計課ホームページ 資料：経済産業省「商業統計調査」

(4) 経営者の年齢構成

労働者のうち、経営者の占める割合は、岐阜県で 17.0%である。（全国平均 16.2%）ここで、経営者は自営業者（岐阜県で 118,700 人）と会社役員（岐阜県で 69,400 人）を含む。自営業者のうち 63%が創業者であり、会社役員のうち 37%が創業者である。

経営者の年齢別構成は図 43 のとおりである。60 歳以上が半分弱を占め、うち全体の 20%近くが 70 歳以上となっている。岐阜県、全国とも 70 歳以上の経営者のうち、75 歳以上の経営者が約半分おり、経営者の高齢化が進んでいることがうかがえる。岐阜県では全国平均に比べ経営者の平均年齢が高いが、これは 30 代、40 代の経営者が少なく、55 歳～64 歳の経営者が全国平均より多いためである。

図 43 経営者の年齢別構成



出所：総務省「平成 19 年就業構造基本調査」自営業者と会社役員を経営者としてカウントした。

以下で、中小企業診断協会岐阜県支部が実施した企業のアンケート調査の結果を踏まえて、課題を明確化し、その対応を検討する。

第2章 事業承継の問題点と課題

1. 事業承継に対するアンケート調査

(1) アンケート調査の概要

① 調査方法

アンケート票を岐阜県内の中小企業に郵送し、郵送・FAXにて回収した。

② 調査対象

岐阜県内の企業（回答者は企業の代表者である）

③ 実施時期

平成21年8月～9月

④ 回収状況

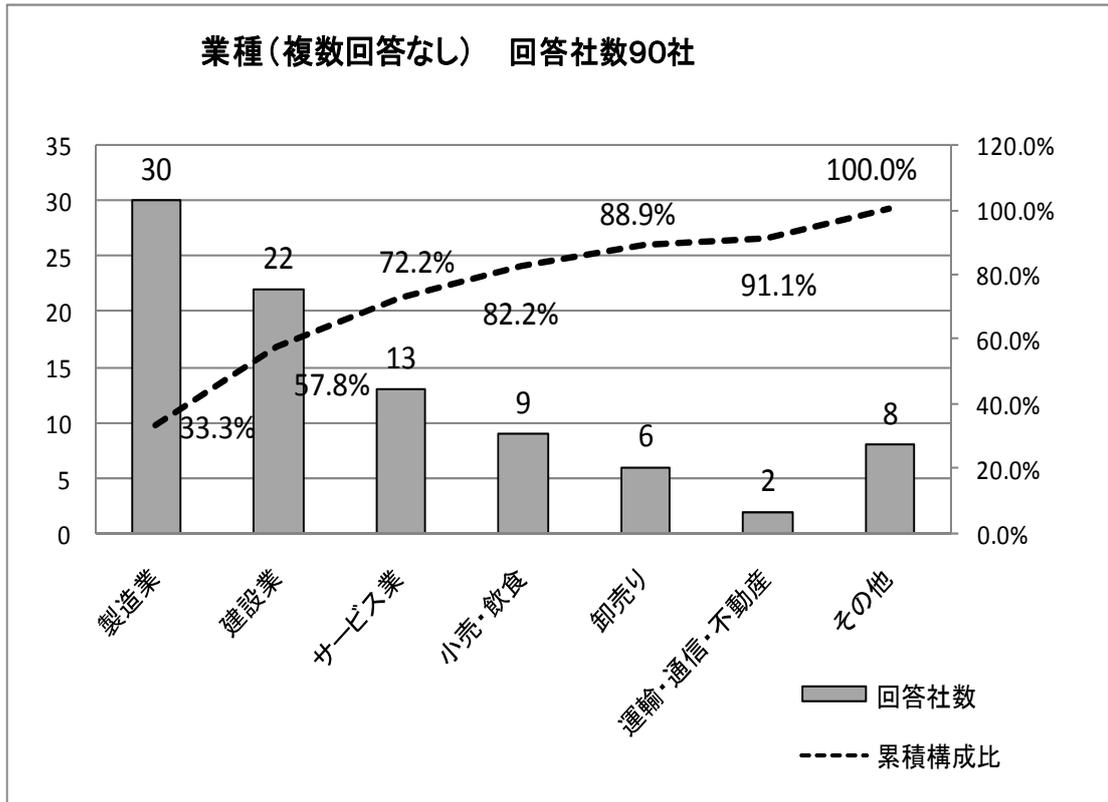
配布企業数	850
回収企業数	90
回収率	10.6%

(2) 回答企業の概要

① 業種に関する設問について

岐阜県内の90社からのアンケートの回答を得ることが出来た。製造業が全体の33%、建設業が24%と、この2業種で58%を占めた。運輸・通信・不動産が全体の2%と少なかった。

その他の業種は、施設園芸業、金融保険業、要資格業、多業種の複合企業等の回答があった。

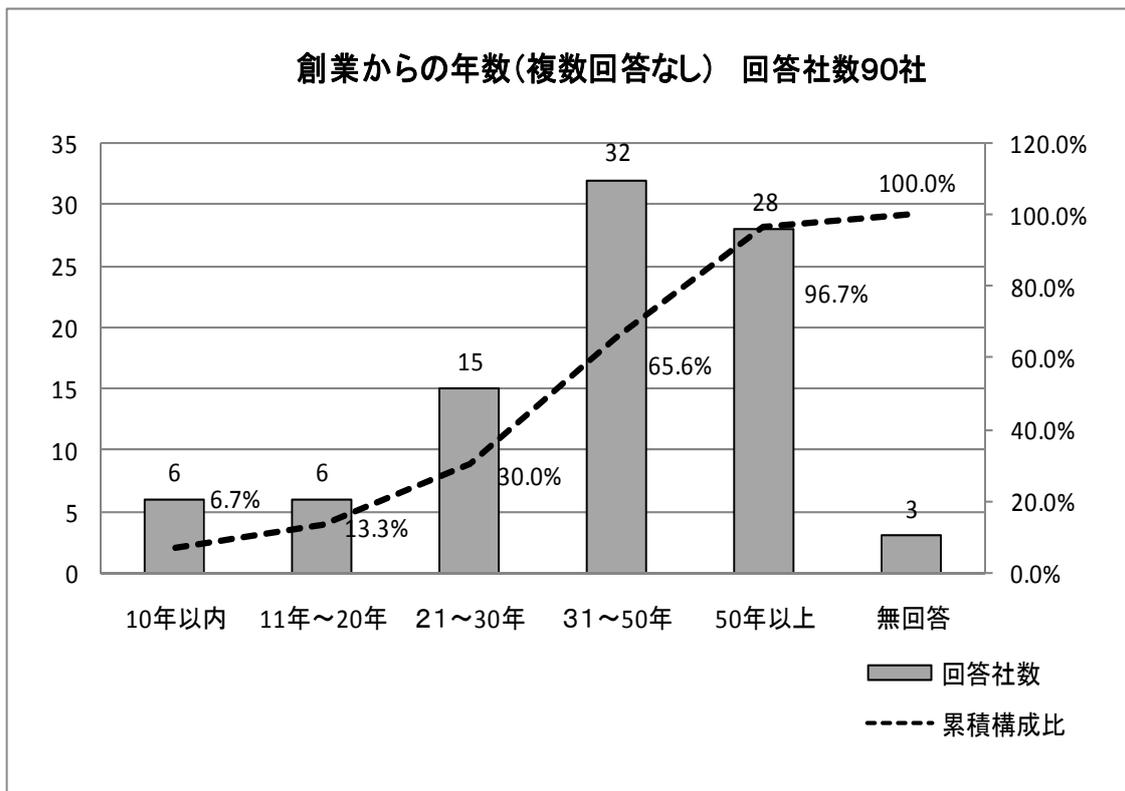


【業種別データ(複数回答なし)】			
業種	回答社数	構成比	累積構成比
製造業	30	33.3%	33.3%
建設業	22	24.4%	57.8%
サービス業	13	14.4%	72.2%
小売・飲食	9	10.0%	82.2%
卸売り	6	6.7%	88.9%
運輸・通信・不動産	2	2.2%	91.1%
その他	8	8.9%	100.0%
総計	90	100.0%	

② 創業からの年数に関する設問について

創業10年以内の企業が7%、11年～20年以内が7%、21～30年以内が17%と創業30年以内の企業が全体の30%を占め、20年以内の企業は13%と少ない。

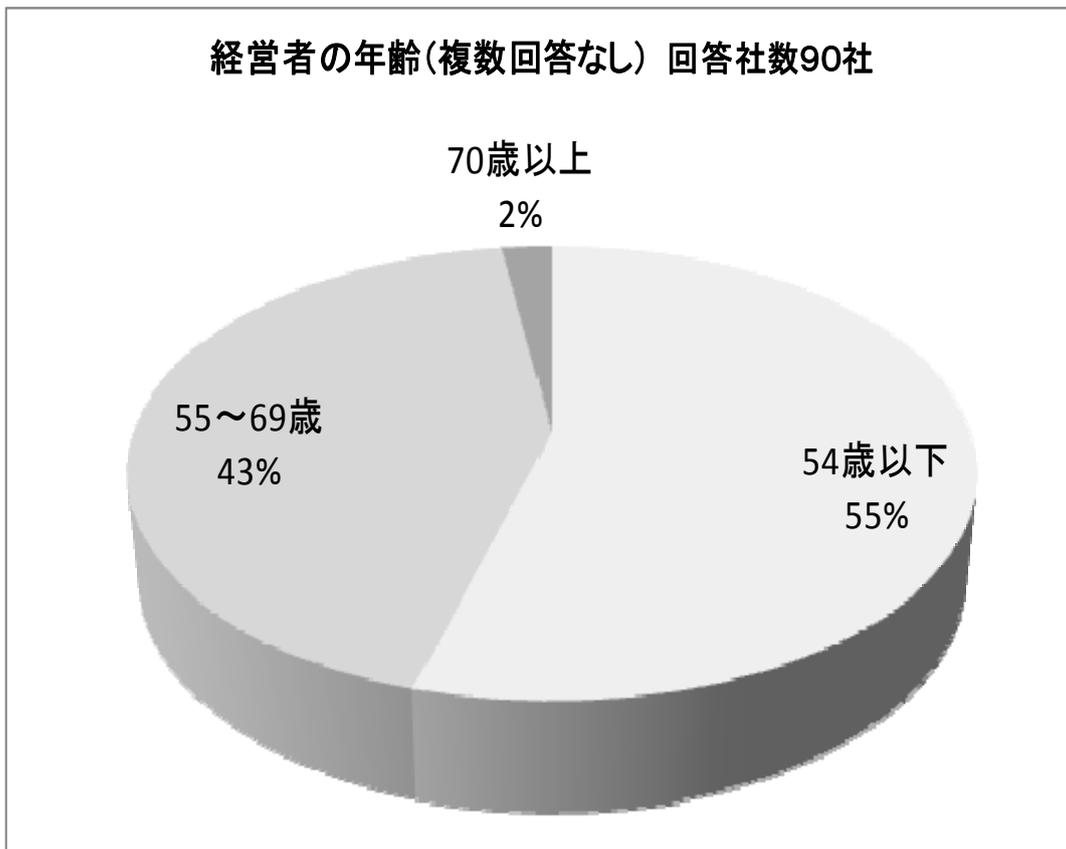
創業31年～50年以内の企業が全体の36%、50年以上の企業が31%と、31年以上の企業が全体の67%を占めた。無回答が3%あった。



【創業からの年数(複数回答なし)】			
年数	回答社数	構成比	累積構成比
10年以内	6	6.7%	6.7%
11年～20年	6	6.7%	13.3%
21～30年	15	16.7%	30.0%
31～50年	32	35.6%	65.6%
50年以上	28	31.1%	96.7%
無回答	3	3.3%	100.0%
総計	90	100.0%	

③ 経営者の年齢に関する設問について

経営者の年齢は、54歳以下が全体の55%を占めた。55歳以上69歳以下が43%を占め、70歳以上は2%と少なかった。

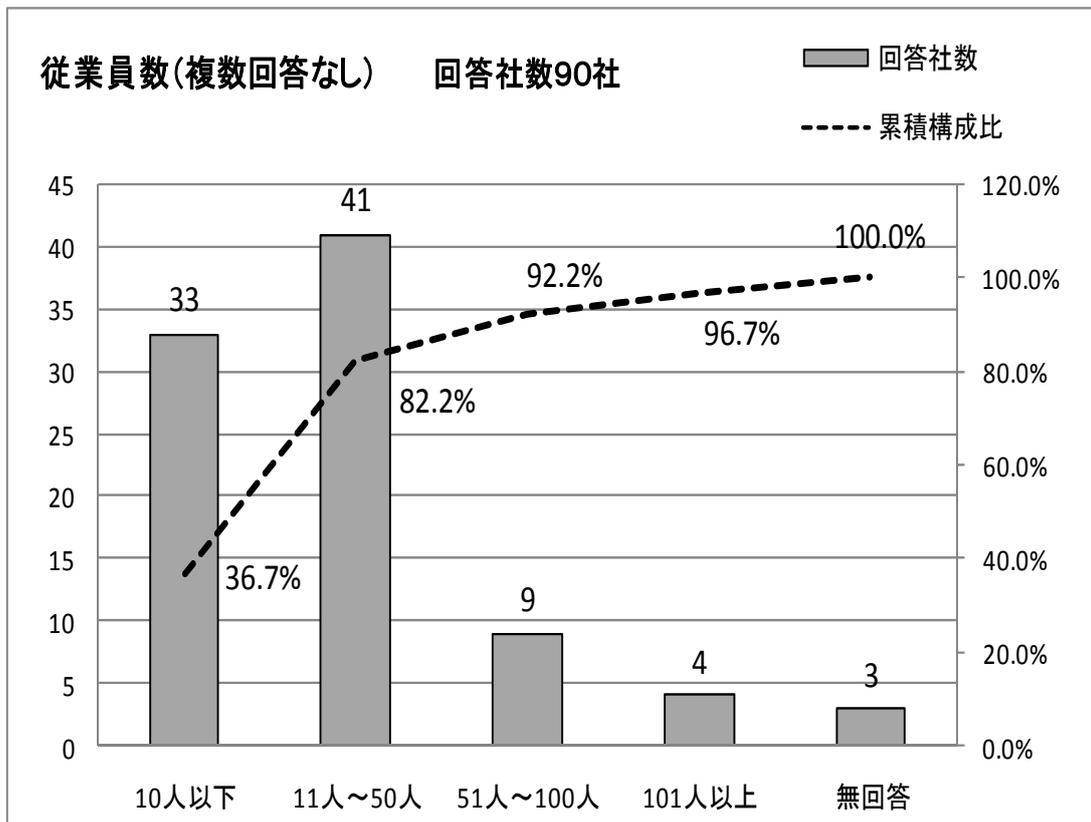


【経営者の年齢(複数回答なし)】			
年齢	回答社数	構成比	累積構成比
54歳以下	49	54.4%	54.4%
55～69歳	39	43.3%	97.8%
70歳以上	2	2.2%	100.0%
総計	90	100.0%	

④ 現在の従業員に関する設問について

現在の従業員数は、10人以下が37%、11～50人以下が、全体の46%と50人以下の企業が全体の82%を占めた。101人以上の企業は4%であった。

無回答が3社（3%）あった。

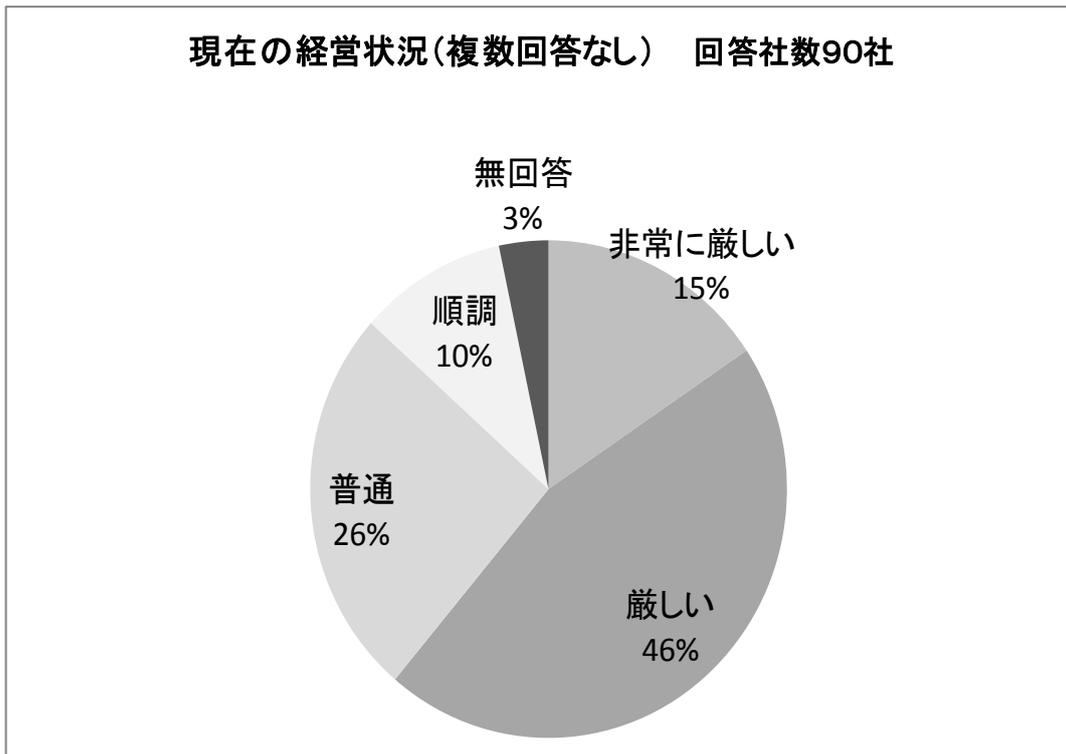


【現在の従業員数(複数回答なし)】			
従業員数	回答社数	構成比	累積構成比
10人以下	33	36.7%	36.7%
11人～50人	41	45.6%	82.2%
51人～100人	9	10.0%	92.2%
101人以上	4	4.4%	96.7%
無回答	3	3.3%	100.0%
総計	90	100.0%	

⑤ 現在の経営状況に関する設問について

「非常に厳しい」と「厳しい」で全体の61%を占めた。「普通」が26%、「順調」は10%と少ない。

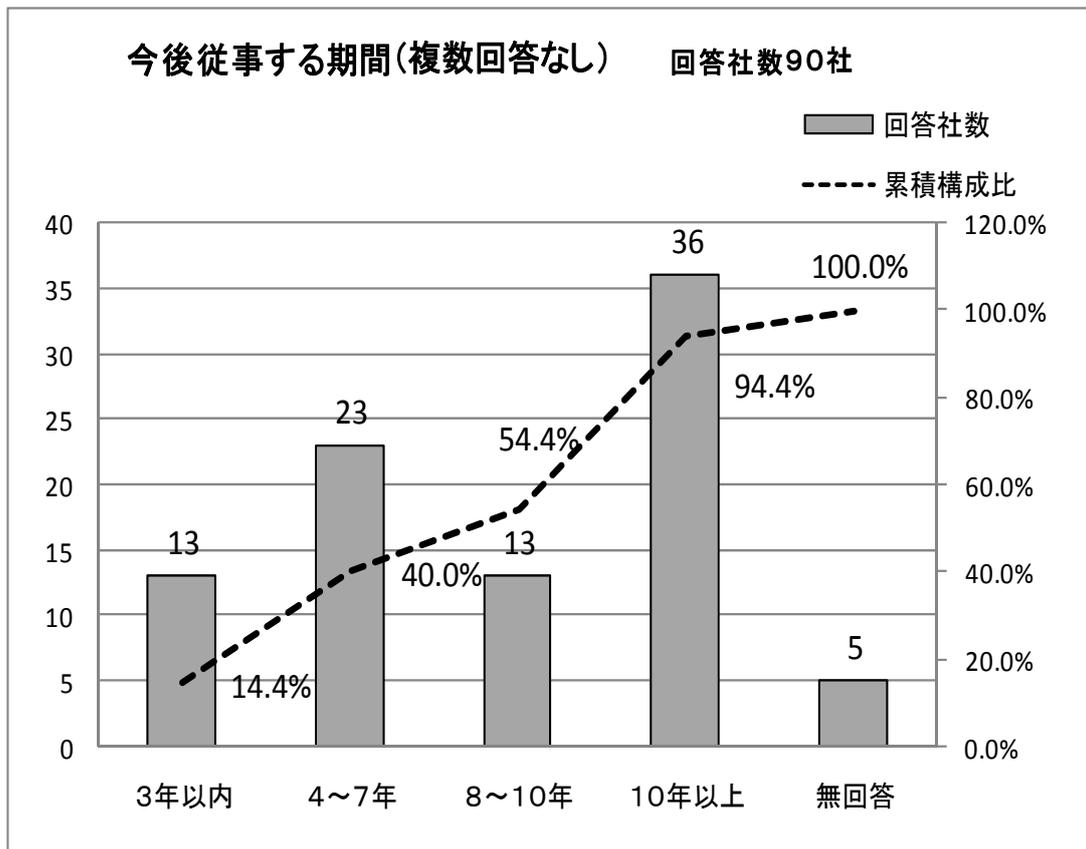
無回答が3社（3%）あった。



【現在の経営状況(複数回答なし)】			
経営状況	回答社数	構成比	累積構成比
非常に厳しい	14	15.6%	15.6%
厳しい	41	45.6%	61.1%
普通	23	25.6%	86.7%
順調	9	10.0%	96.7%
無回答	3	3.3%	100.0%
総計	90	100.0%	

⑥ 今後経営者として従事する期間に関する設問について

今後経営者として従事する期間は、10年以上が全体の40%を占めた。次いで4～7年が26%となっている。3年以内は14%と少ない。無回答の企業が5社（6%）あった。

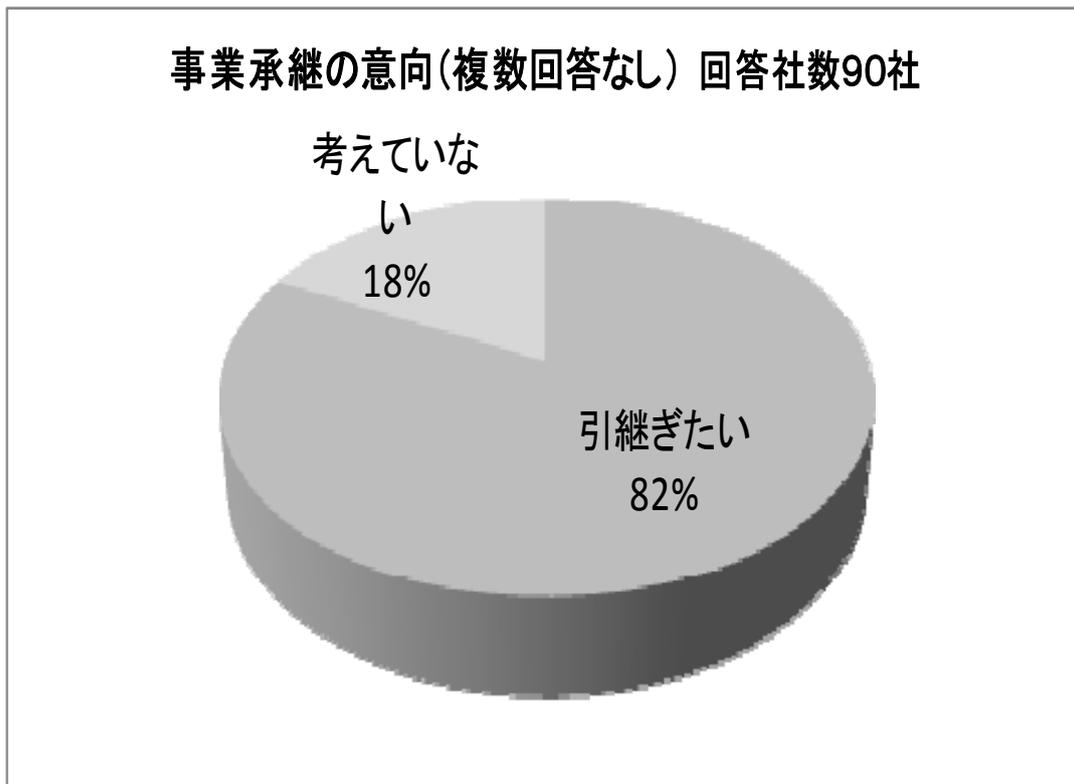


【今後経営者として従事する期間(複数回答なし)】			
従事期間	回答社数	構成比	累積構成比
3年以内	13	14.4%	14.4%
4~7年	23	25.6%	40.0%
8~10年	13	14.4%	54.4%
10年以上	36	40.0%	94.4%
無回答	5	5.6%	100.0%
総計	90	100.0%	

(3) 事業承継の意向について

① 事業承継の意向に関する設問について

全体の 82% (74 社) が「何らかの形で引き継ぎたい」と回答している。「引き継ぐことは考えていない」と回答した企業は 18% (16 社) であった。



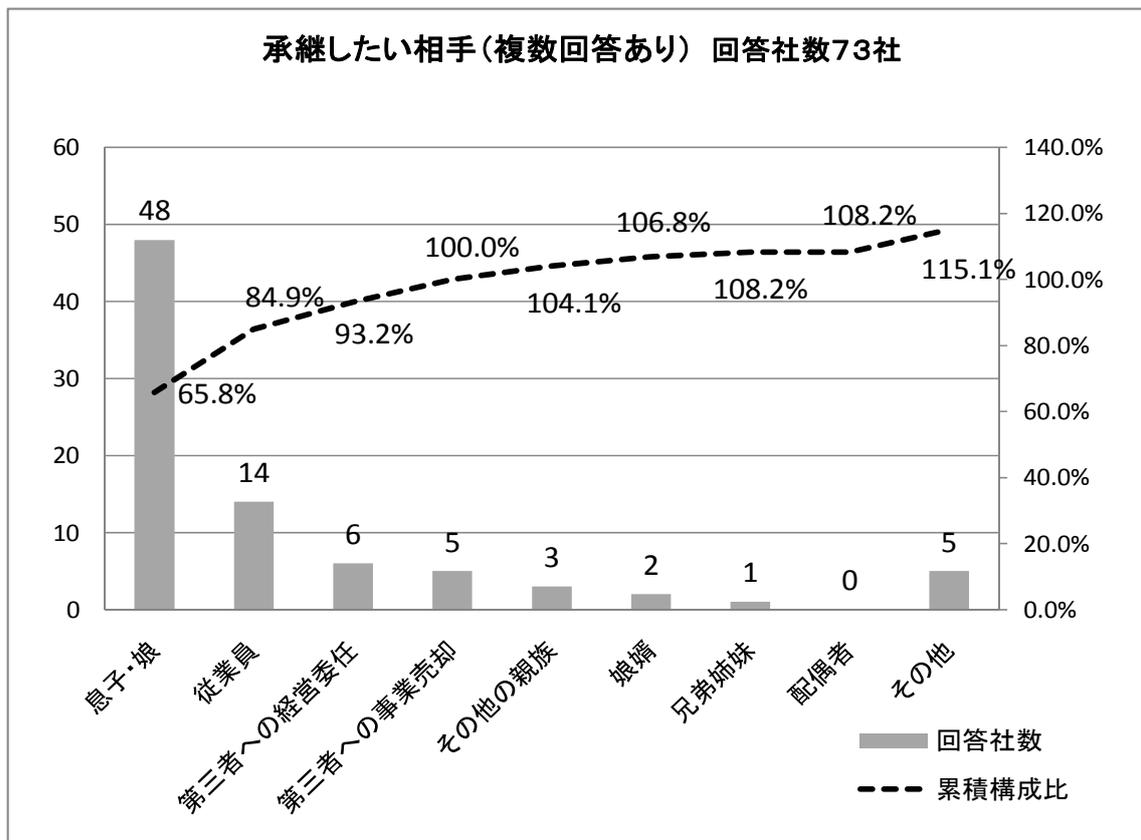
【事業承継の意向(複数回答なし)】		
事業承継の意向	回答社数	構成比
引継ぎたい	74	82.2%
考えていない	16	17.8%
総計	90	100.0%

② 事業を継承したい相手に関する設問について

事業を「何らかの形で引き継ぎたい」と回答した企業74社の内73社（99%）から84件の回答があった。よって、1社当たり平均回答数は1.15件である。

「息子・娘」が66%、次いで「従業員」が19%と、二つの回答で85%となった。「その他親族、娘婿、兄弟・姉妹、配偶者」は合計して8%であった。

また、「第三者への経営委任・第三者への事業売却」に対する回答が15%（11件）であった。



事業を承継したい相手
【複数回答あり 回答社数 73社】

承継したい相手	回答社数	構成比	累積構成比
息子・娘	48	65.8%	65.8%
従業員	14	19.2%	84.9%
第三者への経営委任	6	8.2%	93.2%
第三者への事業売却	5	6.8%	100.0%
その他の親族	3	4.1%	104.1%
娘婿	2	2.7%	106.8%
兄弟姉妹	1	1.4%	108.2%
配偶者	0	0.0%	108.2%
その他	5	6.8%	115.1%
総計	73	100.0%	

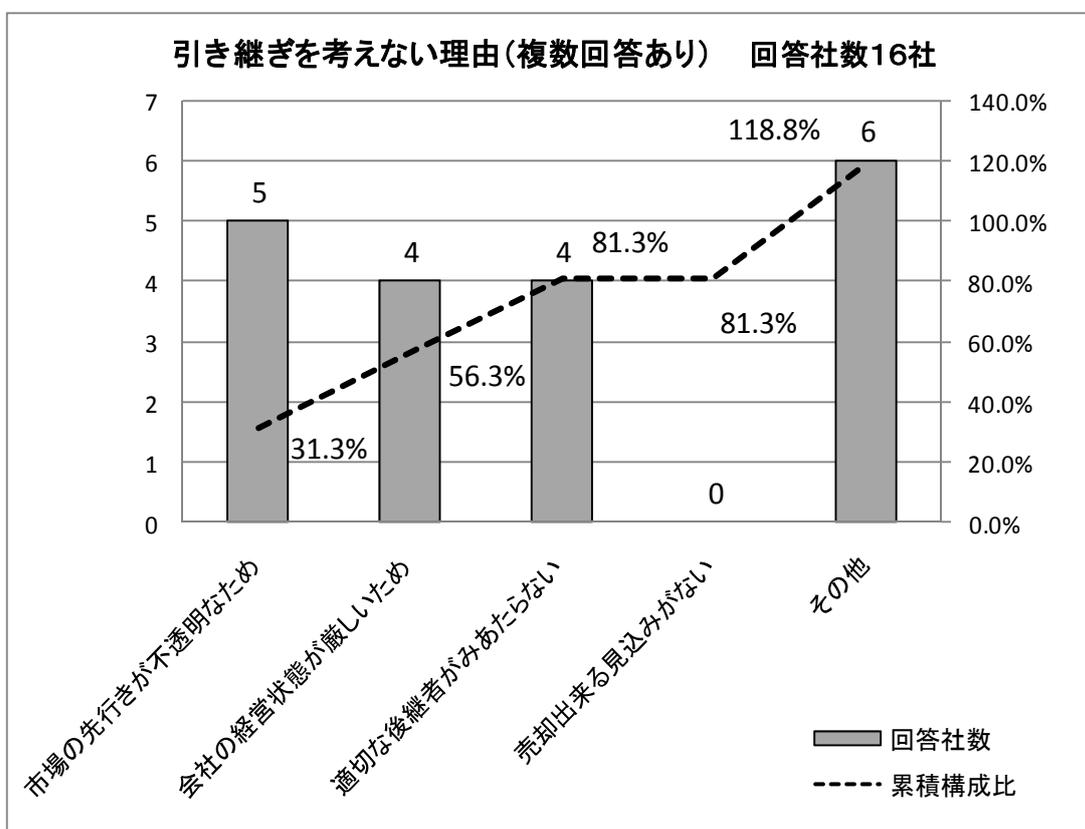
③ 引き継ぎを考えていない理由に関する設問

「引き継ぐことを考えていない」と回答した企業16社から19件の回答があった。
よって、1社あたり平均回答数は1.19件である。

「市場の先行きが不透明のため」と「会社の経営状態が厳しいため」の二つの回答で56%となった。「適切な後継者が見当たらない」は、25%であった。

その他が38%あったが、その内容は以下のとおりである。

- ・将来のない事業
- ・経営出来る年数がカウントダウン
- ・はじめから自分の代でやめるつもり
- ・子供が女性である
- ・資金繰りが苦しいため
- ・まだ発展途上であり引き継ぎを考える時期ではない
- ・子供には自分の道を進んで欲しい等



引き継ぎを考えていない理由 【複数回答あり 回答社数 16社】			
引き継ぎを考えていない理由	回答社数	構成比	累積構成比
市場の先行きが不透明なため	5	31.3%	31.3%
会社の経営状態が厳しいため	4	25.0%	56.3%
適切な後継者が見当たらない	4	25.0%	81.3%
売却出来る見込みがない	0	0.0%	81.3%
その他	6	37.5%	118.8%
総計	16	100.0%	

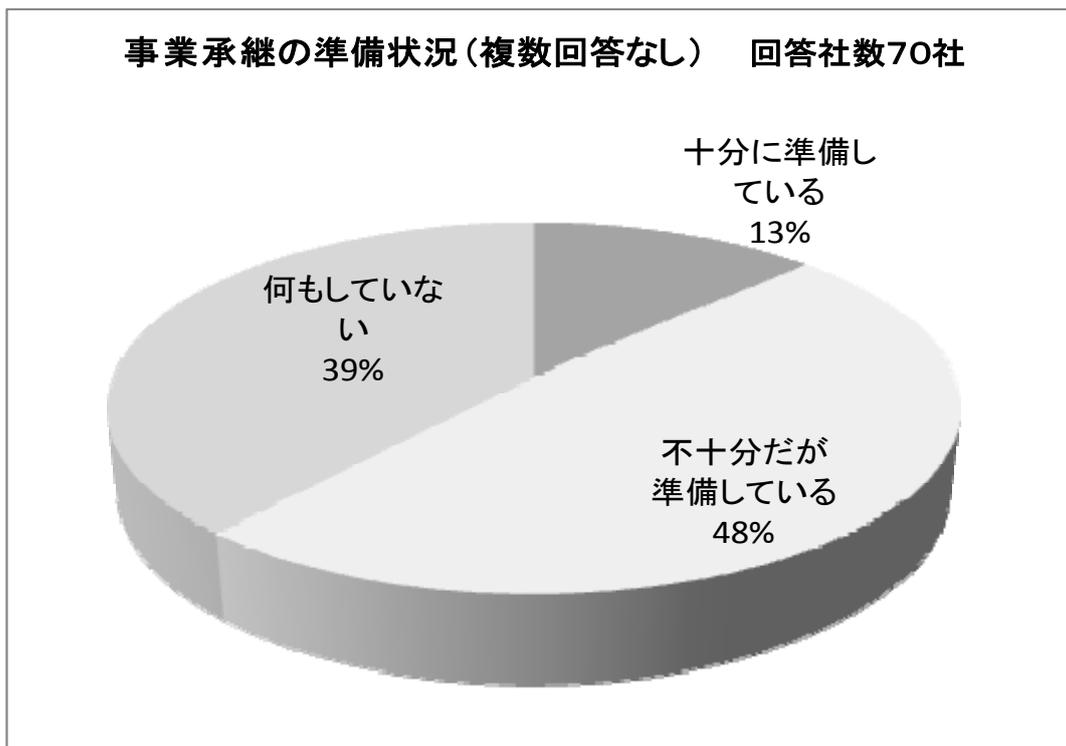
(4) 事業承継の準備について

① 事業承継の準備の状況に関する設問

事業を「何らかの形で引き継ぎたい」と回答した企業74社の内70社から回答があった。

「十分に準備している」と「不十分だが準備している」の二つの回答で61%を占めた。

「何もしていない」は、39%であった。



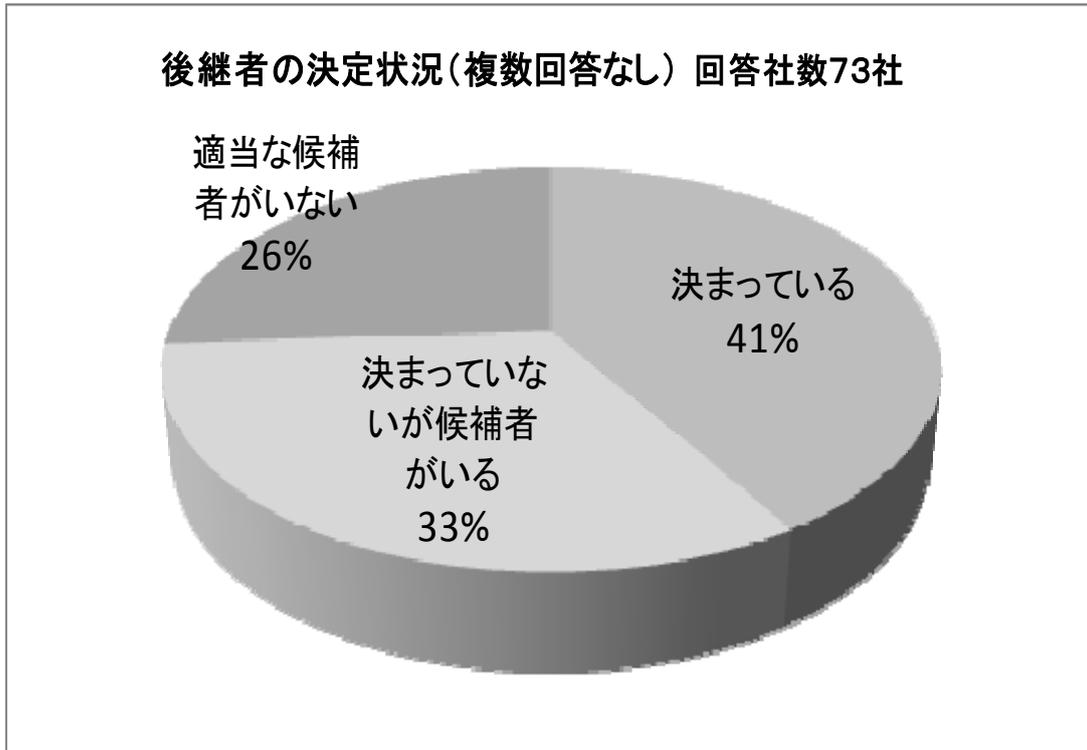
事業承継の準備の状況		
【複数回答なし 回答社数 70社】		
事業承継の準備の状況	回答社数	構成比
十分に準備している	9	12.9%
不十分だが準備している	34	48.6%
何もしていない	27	38.6%
総計	70	100.0%

(5) 後継者について

① 後継者の決定状況に関する設問について

「事業を引き継ぎたい」と回答した74社の内73社から回答があった。

「後継者が決まっている」が41%、「決まっていないが候補者がいる」が33%、二つを合わせると74%を占めた。「適当な候補者がいない」は26%である。

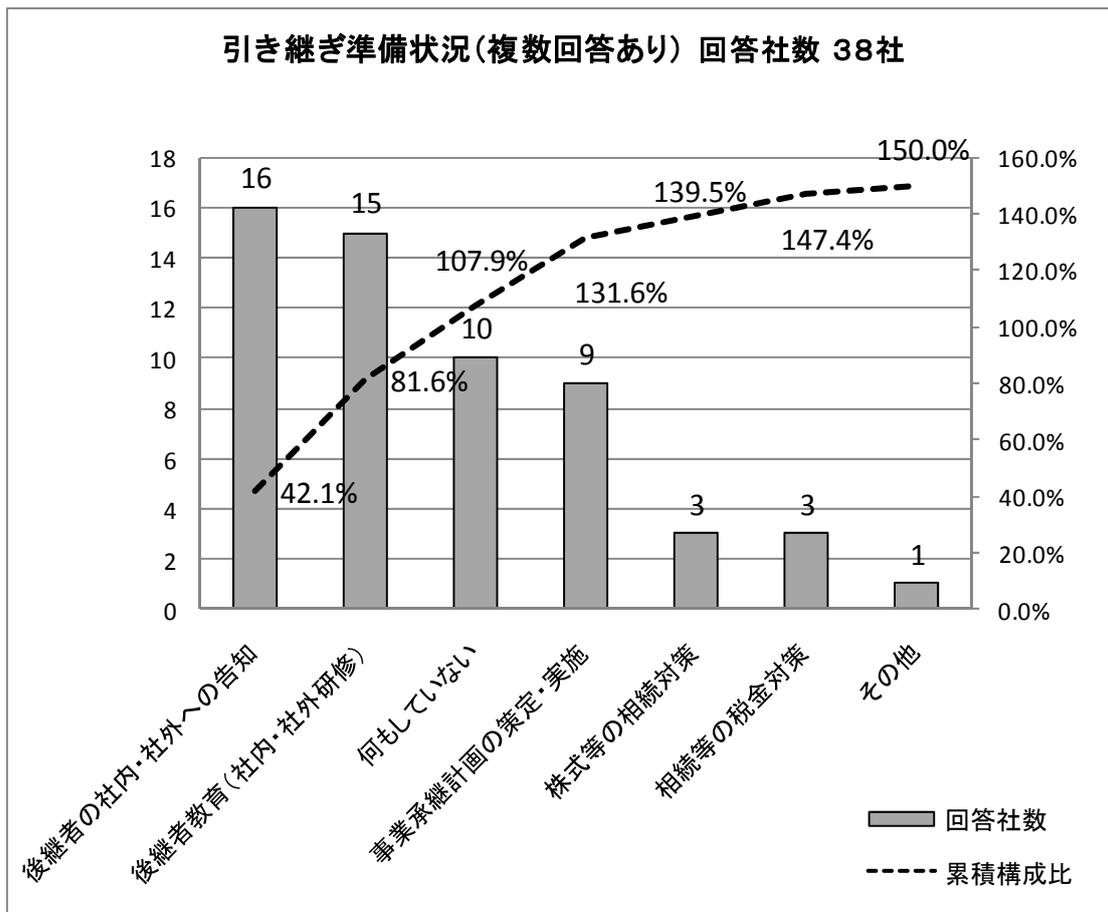


後継者の決定状況		
【複数回答なし 回答社数 73社】		
後継者の決定状況	回答社数	構成比
決まっている	30	41.1%
決まっていないが候補者がいる	24	32.9%
適当な候補者がいない	19	26.0%
総計	73	100.0%

② 後継者への引き継ぎ準備状況に関する設問について

「事業を引き継ぎたい」と回答した74社の内38社（51%）から57件の回答があった。
よって1社当たり平均回答数は1.5件である。

「後継者の社内・社外への告知」が42%、「後継者教育」が40%、「事業承継計画の策定・実施」が24%であった。「何もしていない」は26%、相続対策については16%と少なかった。



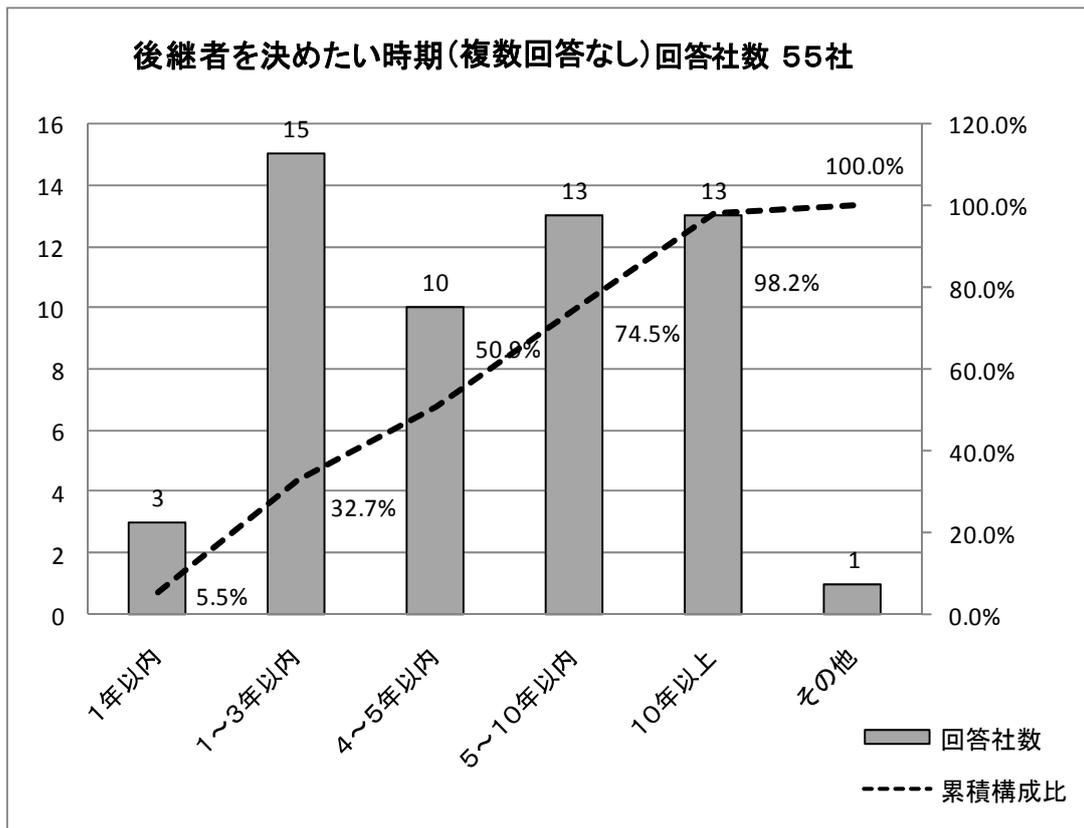
後継者への引き継ぎ準備状況 【複数回答あり 回答社数 38社】			
引継ぎ準備状況	回答社数	構成比	累積構成比
後継者の社内・社外への告知	16	42.1%	42.1%
後継者教育(社内・社外研修)	15	39.5%	81.6%
何もしていない	10	26.3%	107.9%
事業承継計画の策定・実施	9	23.7%	131.6%
株式等の相続対策	3	7.9%	139.5%
相続等の税金対策	3	7.9%	147.4%
その他	1	2.6%	150.0%
総計	38	100.0%	

③ 後継者を決めたい時期に関する設問について

「事業を引き継ぎたい」と回答した74社の内55社（74%）から回答があった。

「1～3年以内」が27%、「4～5年以内」が18%と5年以内と回答した企業が46%であった。

「5～10年以内」が24%、「10年以上」と回答した企業は24%である。



後継者を決めたい時期			
【複数回答なし 回答社数 55社】			
決めたい時期	回答社数	構成比	累積構成比
1年以内	3	5.5%	5.5%
1～3年以内	15	27.3%	32.7%
4～5年以内	10	18.2%	50.9%
5～10年以内	13	23.6%	74.5%
10年以上	13	23.6%	98.2%
その他	1	1.8%	100.0%
総計	55	100.0%	

(6) 事業承継全般について

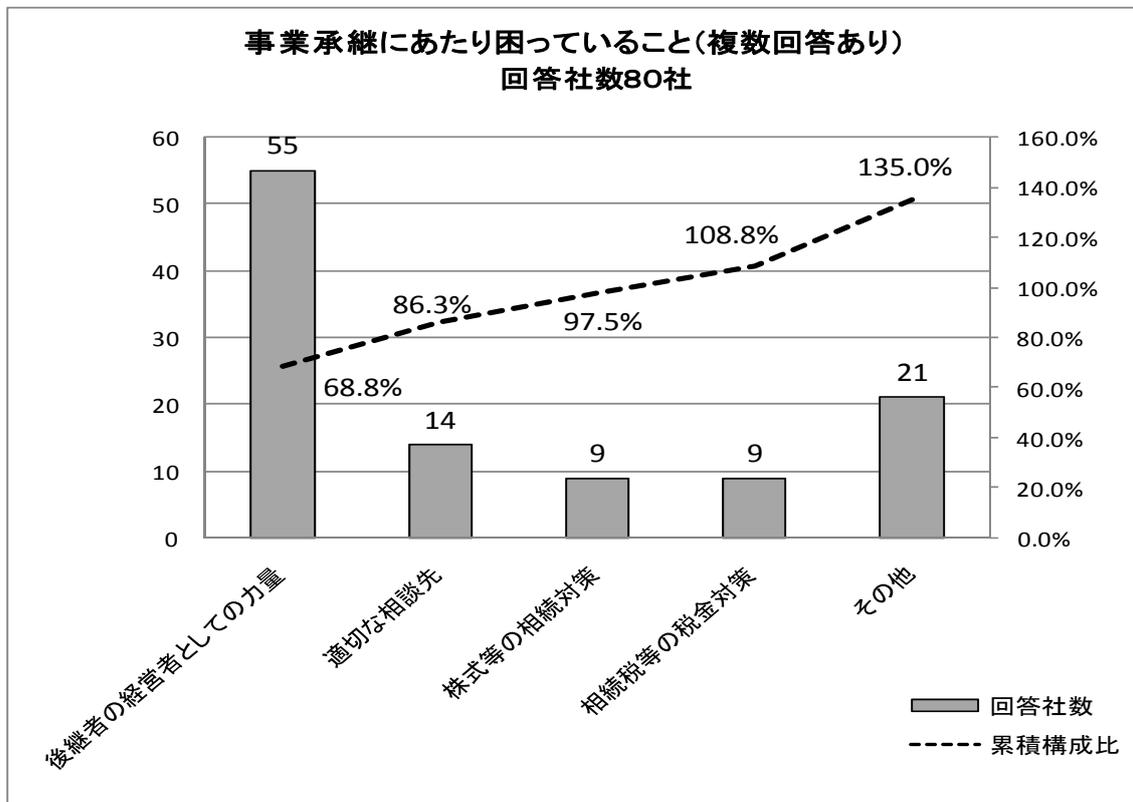
① 事業承継にあたり困っていることに関する設問について

アンケートの回答があった90社の内80社(89%)から108件の回答があった。よって1社あたり平均回答数は1.35件である。

「後継者の経営者としての力量」が69%、「適切な相談先」が18%であった。「株式等の相続対策」、「相続税の税金対策」はそれぞれ11%、二つの回答で23%である。

その他の回答内容は以下のとおりである。

- ・後継者を支える人材 ・資格の取得 ・息子の教育 ・息子の年齢(若い) ・会社の存続
- ・会社の負債 ・変革対応力 ・公共工事の減少 ・子供が女性である ・銀行との関係等



事業承継にあたり困っていること 【複数回答あり 回答社数 80社】			
	回答社数	構成比	累積構成比
後継者の経営者としての力量	55	68.8%	68.8%
適切な相談先	14	17.5%	86.3%
株式等の相続対策	9	11.3%	97.5%
相続税等の税金対策	9	11.3%	108.8%
その他	21	26.3%	135.0%
総計	80	100.0%	

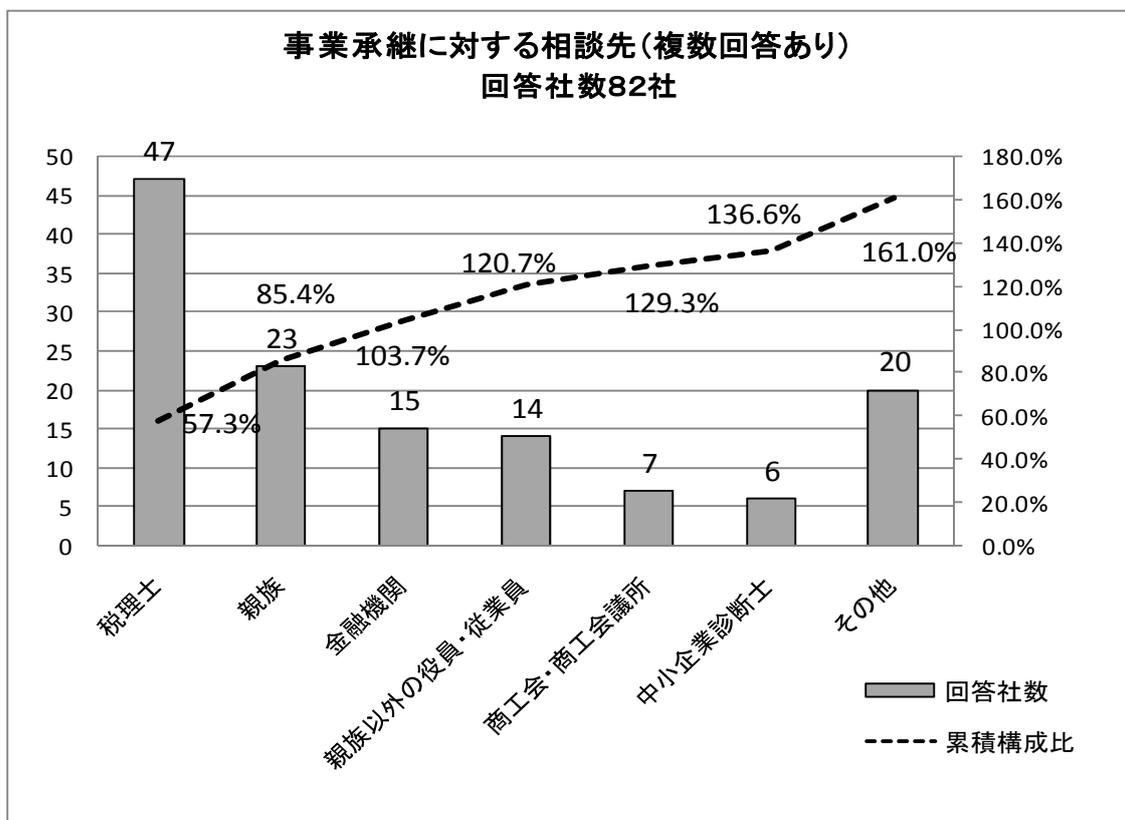
② 事業承継に対する相談先に関する設問について

アンケートの回答があった90社の内82社(91%)から132件の回答があった。よって1社あたり平均回答数は1.61件である。

相談先は「税理士」が57%、「親族」が28%、「金融機関」が18%であった。この上位3項目で104%となった。商工会・商工会議所、中小企業診断士は合計で16%である。

その他の相談先の回答内容は以下のとおりである。

- ・友人
- ・知人
- ・株主
- ・会社関係者
- ・取引先
- ・コンサルタント
- ・中小企業支援センター
- ・自己判断等



事業承継に対する相談先			
【複数回答あり 回答社数 82社】			
相談先	回答社数	構成比	累積構成比
税理士	47	57.3%	57.3%
親族	23	28.0%	85.4%
金融機関	15	18.3%	103.7%
親族以外の役員・従業員	14	17.1%	120.7%
商工会・商工会議所	7	8.5%	129.3%
中小企業診断士	6	7.3%	136.6%
その他	20	24.4%	161.0%
総計	82	100.0%	

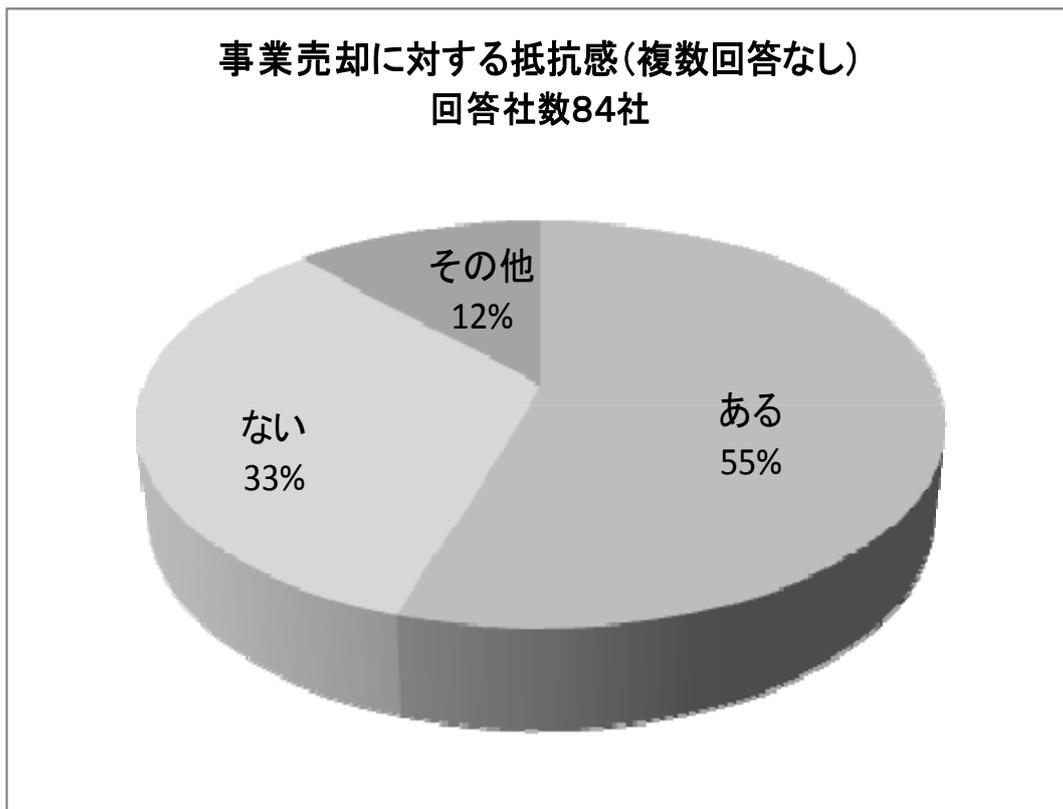
③ 事業売却に対する抵抗感に関する設問について

アンケートの回答があった90社の内84社（93%）から回答があった。

「抵抗感がある」が55%、「抵抗感がない」が33%を占めた。

その他の回答内容は以下のとおりである。

- ・相手による
- ・ケースバイケース
- ・全く考えたことがない等



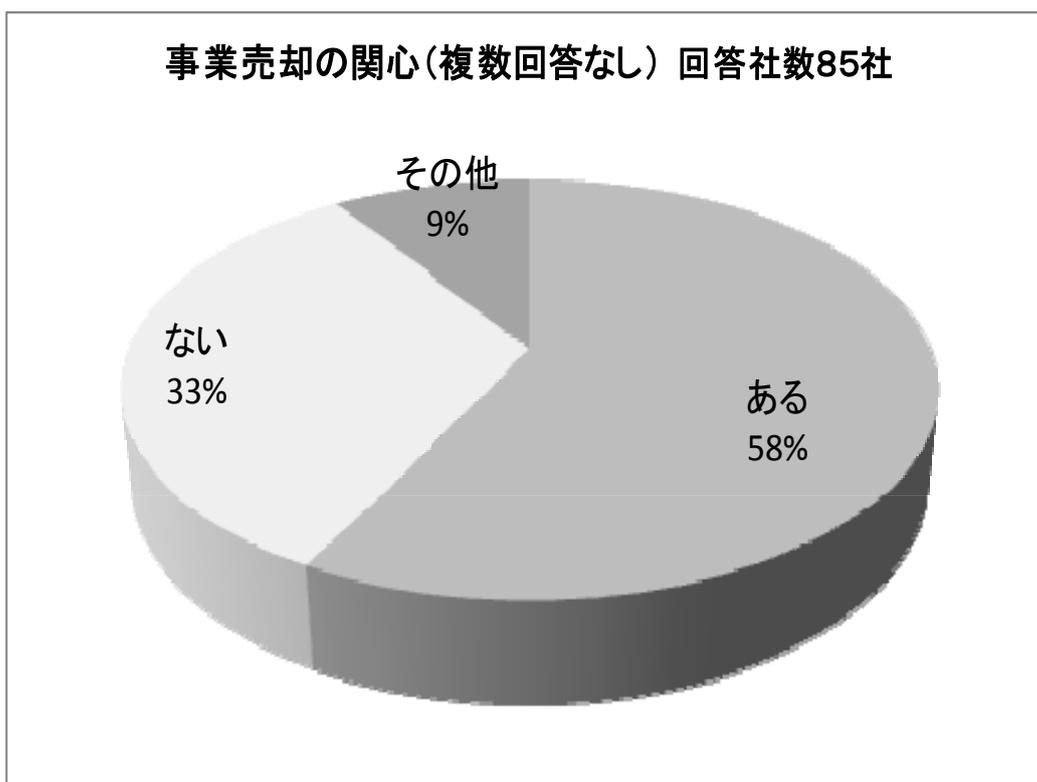
事業売却に対する抵抗感		
【複数回答あり 回答社数 84社】		
事業売却に対する抵抗感	回答社数	構成比
ある	46	54.8%
ない	28	33.3%
その他	10	11.9%
総計	84	100.0%

④ 仮に自社を売却する場合の売却金額（企業価値）に関心があるかの設問についてアンケートの回答があった90社の内85社（94%）から回答があった。

「関心がある」が58%、「関心がない」が33%を占めた。

その他の回答内容は以下のとおりである。

- ・全く考えていない
- ・考えたことがなかった等

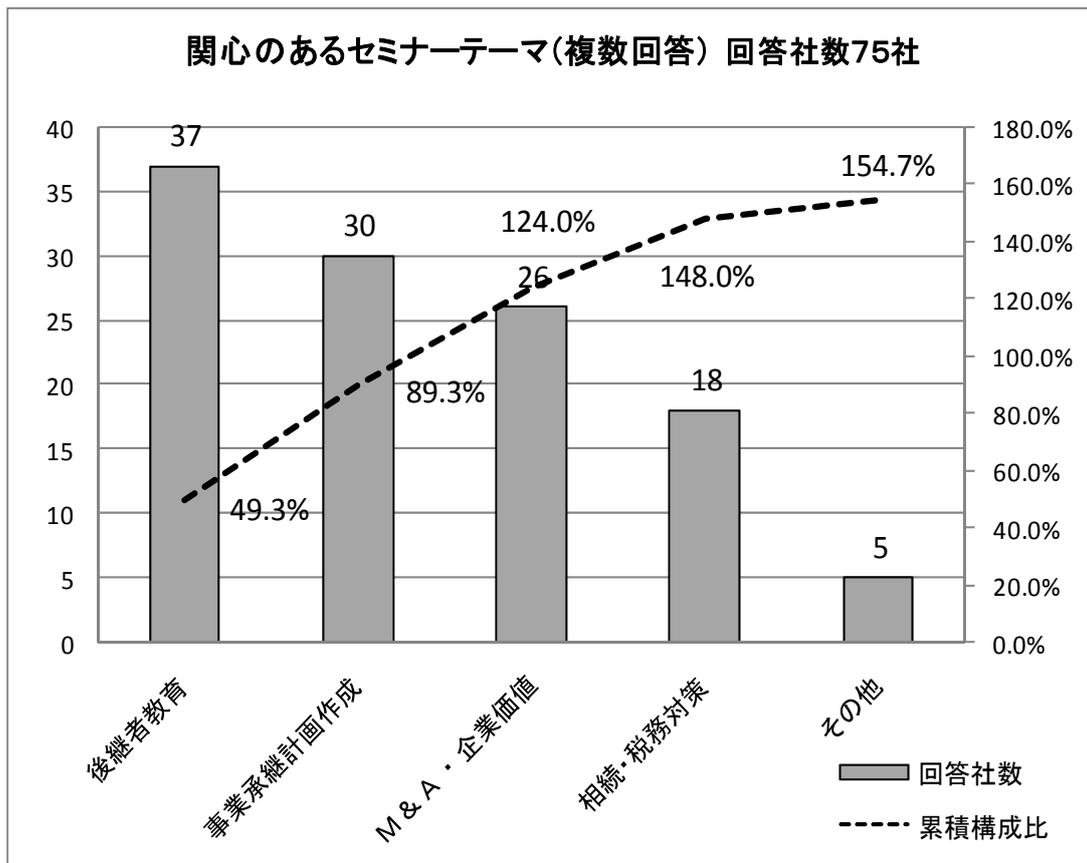


自社の売却金額(企業価値)に関心があるか		
【複数回答なし 回答社数 85社】		
事業売却金額への関心	回答社数	構成比
ある	49	57.6%
ない	28	32.9%
その他	8	9.4%
総計	85	100.0%

⑤ 関心のあるセミナーテーマに関する設問について

アンケートの回答があった90社の内75社(83%)から116件の回答があった。よって1社あたり平均回答数は1.55件である。

後継者教育49%、事業承継計画作成が40%、M&A・企業価値が35%と上位3項目で124%であった。相続・税務対策は24%である。



関心のあるセミナーテーマ			
【複数回答あり 回答社数 75社】			
セミナーテーマ	回答社数	構成比	累積構成比
後継者教育	37	49.3%	49.3%
事業承継計画作成	30	40.0%	89.3%
M&A・企業価値	26	34.7%	124.0%
相続・税務対策	18	24.0%	148.0%
その他	5	6.7%	154.7%
総計	75	100.0%	

⑥ 事業承継に対するご質問やご要望の記述に関する設問について

以下のような、ご質問やご要望等がありました。

- 1) 事業承継の研修には、税理士を講師として欲しい。
- 2) 中小企業において、資本と経営の分離は可能であろうか？
- 3) 55～59 歳（現在 52 歳）までに、後継者か適任者が現れるか、今は様子を見ている。60 歳で適任者がいなければ事業売却も考える。
- 4) 将来のない事業のため経営出来る年数がカウントダウンに入っている。新たに投資する資金もなく、全く暗い将来である。
- 5) 始めから自分の代でやめるつもりでスタートしたので、考えていない。現在は事業目標に向かっていくところである。

2. アンケート調査表の分析結果

(1) 回答企業の概要について

- ①回答企業は、製造業が33%、建設業が24%と、この2業種で58%を占めた。
 - ②創業からの年数は、31年以上の企業が67%を占めた。
 - ③経営者の年齢は、54歳以下が55%を占めた。
 - ④従業員数は、11人～50人が46%を占めた。
 - ⑤現在の経営状況は、非常に厳しいが15%、厳しいが46%、この二つで61%を占めた。
 - ⑥今後経営者として従事する期間は、10年以上が40%を占めた。また3年以内は14%であった。
- 以上の結果から、地元で長く続く中小企業の2・3代目の比較的若い経営者からの回答が多かったと推測される。また、現在の中小企業の置かれた経済環境・経営状況を色濃く反映した回答であると考えられる。

(2) 事業承継の意向について

- ①事業を引き継ぎたいと考えている企業が82%を占めた。
 - ②事業を引き継ぎたい相手は、息子・娘が66%、従業員が19%である。一方、第三者への経営委任・第三者への事業売却と回答した企業が15%あった。
 - ③事業を引き継ぐことを考えていない理由は、市場の先行き不透明が31%、経営状態が厳しいが25%に対し、適当な後継者が見当たらないが25%であった。
- 以上の結果から、事業を引き継ぐことを考えていない理由は、後継者問題より、経営問題に負う要因が高いと推測される。また、事業を引き継ぎたいと考えている企業は、第三者への経営委任・第三者への事業売却も視野に入れていると推測できる。

(3) 事業承継の準備について

- ①事業承継の準備を十分に準備しているが13%、不十分だが準備しているが48%と、何らかの準備をしている企業が61%であった。何もしていない企業が39%である。
- 以上の結果から、何もしていないと回答した企業が39%に対し、今後経営者が10年以上従事すると回答した企業が40%であり、十分に準備していると回答した企業が13%に対し、今後経営者が従事する期間が3年以内と回答した14%と、準備状況は、今後経営者が従事する期間との相関性が高いと推測される。

(4) 後継者について

- ①決まっているが41%、候補者がいるが33%、適当な候補者がいないが26%である。
- ②後継者の社内・社外への告知が42%、後継者教育が39%に対し、相続・税金対策は16%である。

以上の結果から、後継者が決まっいて、後継者の告知や後継者教育は行っているが、相続・税金対策まで準備している企業はまだ少ないと推測される。

(5) 事業承継全般について

- ①事業承継にあたり困っていることは、後継者の経営者としての力量が69%、適切な相談先が18%に対し、株式の相続対策が11%、相続税の税金対策が11%である。
- ②後継者を決めたい時期は、3年以内が33%、5～10年以内が24%、10年以上が24%である。
- ③事業承継に対する相談先は、税理士が57%、親族が28%、金融機関が18%に対し商工会・商工会議所は9%、中小企業診断士は7%であった。
- ④事業売却に対する抵抗感があると回答した企業が55%、抵抗感がないと回答した企業は33%であった。
- ⑤事業売却（企業価値）に対する関心は、58%が関心あると回答した。
- ⑥関心のあるセミナーテーマは、後継者教育49%、事業承継計画作成40%、M&A・企業価値35%に対し、相続・税務対策は24%であった。

以上の結果から、現経営者の最大の関心事である「後継者の経営者としての力量」に対して、良質な「後継者教育のセミナー」を期待していると推測される。

事業承継の相談先として、税理士・親族・金融機関が多いのは、専門的な知識や利害関係者の協力が必要な相続・税務対策のためであると推測される。

後継者教育や事業承継計画作成等の経営面での対策についての関心は高いが、まだ明確に具体化されていないように推測される。

事業売却に対する抵抗感はあるが、事業承継の一つの選択肢として、M&A・企業価値に対する関心は高いと推測される。

3. 事業承継SWOT分析

中小企業の事業承継に対する社会的環境変化について中小企業白書等の調査から、企業にとって有利な条件（O）と不利な条件（T）を導き出し、分析を行った。

また、アンケート調査からは、企業の事業承継に関して優れている点（S）と劣っている点（W）を導き出して分析を行った。

[O]

(1) 事業承継

①事業承継の条件・・・雇用の維持、地場産業の継続

②外部（親族以外）への事業承継

- ・自社内の役員・従業員の育成
- ・社外経営者探し
- ・会社売却（M&Aが行いやすい環境の形成）

条件：雇用の維持、取引先の維持（ステークホルダーに配慮した経営の譲渡）

③後継者を選んだ理由

- ・役員、従業員の理解を容易に得られる
- ・事業成長の可能性が高い
- ・取引先の理解が得られる
- ・現経営者との相性

④後継者の資質

- ・経営能力がある
- ・他の役員や従業員の信頼性がある
- ・従業員や取引先への責任を果たす
- ・先代経営者の説得

[T]

(1) 中小企業の経営者の高齢化・・・交代率の低下

岐阜県の場合、自営業者の60～64歳割合が高い。

(2) 廃業率(5.8%)が開業率(4.9%)を上回る(-0.9%)

岐阜県の開業率は全国平均より低い。

廃業の要因：厳しい経営状態、先行きが不透明、後継者がいない

廃業は、伝統の技や製品が引き継がれなくなる。雇用の喪失、債務超過を招く。

～～～課題は円滑な廃業

(3) 後継者の不在

①適切な後継者がいない

②後継者の力不足

③経営者の子息が事業承継しない理由

- ・親の事業の将来性、魅力がない
- ・自分には経営能力、資質がない
- ・今の仕事、企業等が好き
- ・今の収入を維持できない
- ・雇用者の方が収入が安定

(4) 事業売却・・・困難な場合は廃業を目指す

- ・買手を見つけることが困難である
- ・情報の漏洩による信用の低下

[S]

(1) 回答企業

- ②創業 30 年以上の企業が 67%を占める（歴史がある）。
- ③経営者の年齢が 54 歳以下が 55%、55 歳以上が 43%と比較的若い経営者が多い。
- ⑥経営者の従事期間について、10 年以上が 40%占める（事業承継問題には余裕がある）。

(2) 事業承継

- ①回答 90 社中 74 社（82%）が何らかの形で事業を引き継ぎたいと前向きである。
- ②継承相手は、「息子・娘」66%、「従業員」19%が多い。

(3) 事業承継の準備

- ①「十分準備している」、「不十分だが準備している」で 61%占める。

(4) 後継者

- ①「決まっている」41%、「決まっていないが候補者がいる」33%で 74%が後継者がいる。

②引継ぎの準備

- (a) 社内・社外への告知 42%、(b) 後継者教育 39%、(d) 事業承継計画の策定 24%、(e) 相続対策 16%

③後継者を決めたい時期

5 年以内が回答企業 55 社中 25 社で 46%、10 年以内が 13 社（24%）、10 年以上が 13 社（24%）

(5) 事業承継全般

②事業承継に対する相談先

- (a) 税理士 57% (b) 親族 28% (c) 金融機関 18% (d) 親族以外の役員・従業員 17%と日頃から関与されている身近な存在で相談のしやすさで選ばれる。

③事業売却に対する抵抗感

「抵抗感がある」 55% 「抵抗感がない」 33% 「その他」 12%

④仮に自社を売却する場合の売却金額（企業価値）に関心があるか

「関心がある」 58% 「関心がない」 33% 「その他」 9%

で「抵抗感がある」が多いものの事業承継の選択肢としてM&A・企業価値に対する関心は高い。

⑥関心のあるセミナーテーマ

- (a) 後継者教育 49% (b) 事業承継計画作成 40% (c) M&A・企業価値 35% (d) 相続・税務対策 24% と事業承継問題では後継者教育に最も関心が高くなっている。

[W]

(1) 回答企業

- ④従業員 50 人以下が全体の 82%を占める（小企業）。
- ⑤「経営が厳しい」46%、「非常に経営が厳しい」16%を合わせて 62%と厳しい企業が多い。

(2) 事業承継

- ①回答 90 社中 16 社（18%）が引継ぎを考えていない。
- ③引継ぎを考えていない理由
「市場の先行きが不透明」「会社の経営状態が厳しい」「後継者が見当たらない」13 社（14%）ある。

(3) 事業承継の準備

- ①「何もしていない」回答 70 社中 27 社（39%）と多い。

(4) 事業承継時の問題

- ①ステークホルダーの理解
- ②財務状況

(5) 後継者

- ①回答 73 社中 19 社（26%）が適当な候補者がいない。
- ②後継者への引継ぎの準備
- (c)何もしていない 26%
- ③後継者を決めたい時期
3 年以内が回答企業 55 社中 18 社で 33%を占める。

(6) 事業承継全般

- ①困っていること
(a)後継者の経営者としての力量 69%、(b)適切な相談先 18%、(c)株式等の相続対策 11%、
(d)相続税等の税金対策 11%
- ③事業売却に対する抵抗感・・・(a)ある 55%、(b)ない 33%、(c)その他 12%

事業承継のクロスSWOT分析

アンケート 社会的環境	(S) 優れている	(W) 劣っている
(O) 有利な条件	円滑な事業承継が可能 承継準備十分行っている 後継者が決まっている 後継者は経営能力がある 経営承継円滑化法の活用	事業承継は可なり厳しい 経営が厳しい 承継準備何もしていない 適切な後継者候補はいない 事業売却を考える M&Aの活用
(T) 不利な条件	事業承継はやや厳しい 経営者の高齢化 適切な後継者がいない 事業売却も考える M&Aの活用	廃業 市場の先行きが不透明 経営状態が厳しい 後継者がいない 円滑な廃業

～以上、SWOT分析の結果を受けて次のような問題点を抽出する～

4. 事業承継の問題点

(1) 岐阜県の問題点

① 経営者の高齢化

総務省「平成19年就業構造基本報告」（岐阜県の自営業種（含む役員））の年齢構成から、岐阜県の経営者の平均年齢は全国平均に比べ高い。これは30代、40代の経営者が少なく、55歳～64歳の経営者が全国平均より多いためである。

② 開業、廃業の状況

岐阜県の平成18年度事業所統計によれば平成13年から平成18年までの開業事業所は21,056カ所、廃業事業所は30,286カ所であり廃業事業所が9,230カ所上回っている。全国平均に比べると開業率は全国平均より低いが廃業率も全国平均より低い。しかし、廃業率と開業率の差である増減率でみると、全国平均以上に減少している。

事業承継アンケートの回答90社中16社（18%）が事業承継を考えないと回答しており、廃業を選択することになれば廃業率はさらに高くなる。

廃業（事業承継を考えない）を選択する理由は、「市場の先行き不透明」「経営状態が厳しい」「後継者が見当たらない」等である。

廃業は、伝統の技や製品が引き継がれなくなり、雇用の喪失や債務超過などの負の影響を及ぼすこととなり、地域経済にとって大きな問題につながる。

③ 事業承継準備

将来の事業承継に備えた承継の準備状況について、「事業承継を考えている」と回答した70社中「何もしていない」企業が27社（39%）と多くなっている。

④ 後継者について

事業承継アンケートの回答73社中19社（26%）が事業承継をしたいが「適当な候補者がいない」と回答しており、後継者不在が深刻な問題となっている。

また、後継者を1～3年以内に決めたい企業が55社中15社、1年以内を加えると18社（33%）に達しており、早急な後継者選定が必要である。

⑤ 事業承継問題

事業承継にあたり困っていることのトップは「後継者の経営者としての力量」が69%を占めており、後継者の経営能力に不安を感じていることがある。

(2) 事業承継時に発生する問題

① ステークホルダーの理解

1) 取引先

取引先の多くは企業との取引を継続するためには、企業の業績は勿論のこと代表者との信頼性が確保されていることを前提としている場合が多い。この代表者が交代するためには、これまでに努力して積み上げてきた信頼性に微妙な変化が生じてくるのはあり得ることである。

代表者の子息であることだけで、代表者が築き上げた信頼性をそのまま引き継げることにはならないので、事業の承継を行う段階かまたは事業継承の後に取引を継続することで、取引先との信頼性を維持発展させる必要がある。

2) 役員・従業員

企業の中には役員・従業員といった様々な関係者が存在しており、それぞれ代表者と関係がある。創業の時から代表者と一緒に企業を築きあげてきた役員もいれば、やる気十分な若い従業員がいることも考えられる。経営者の交代があることで、それぞれの関係者に及ぼす影響は違ってくる。

代表者と一緒に企業を築きあげてきた役員から見ると、後継者と先代経営者とはごく当り前に比較されることになり、後継者にはこのような圧力がかけられることが予想される。しかし、これらの役員もいずれ引退する時期が近づき、後継者を補佐するための組織体制をつくる必要性が生じてくるのである。

3) 相続問題

株式の移転など相続に関する問題があり、親族に与える影響も少なからずある。自社株式は当然相続の対象であり、経営に参加していない親族に対しても適切な配慮が望まれる。

事業承継に当っては、このようなステークホルダー（利害関係者）に与える影響が大であるので、関係者に対して十分なコミュニケーションを取り理解を得ておくことが重要である。

② 財務問題

会社の不動産や自社株の買取り、経営者の退職金の支払いなど事業承継に伴って企業が資金負担を迫られる場合も生ずる。

このようなことを想定して資金の積立を実施している場合は問題がないものの、そうでない場合は臨時の出費が大となり企業の財務に与える影響が大きくなる。資金の捻出は容易なことではない。例えば、株式を売却してその資金を充てる方法もあるわけであるが、商法上の経営支配権に関係するので、譲渡先も慎重に検討する必要がある。

～事業承継の問題点を受けて次の五つの課題を設定する～

5. 事業承継の課題

(1) 後継者の選定

事業承継を行うにあたっては、後継者の選定を行わなければならない。自他ともに認める後継者がいる場合には問題とならないが、「後継者がいない」または「後継者候補は複数いるものの経営者としての力量が不足している」といったケースも存在する。

(2) 後継者の育成

後継者がすでに決定している場合は、その後継者を経営者として育成し、スムーズな権限委譲を行うことである。

(3) 適切な候補者がいない企業

外部から招聘、事業承継マッチング事業、M&Aによる事業の承継

(4) 事業承継の法律的課題

中小企業では、先代経営者の死亡や退任によって後継者に経営が引き継がれる際に、株式の分散が起きたり、多額の資金が必要になったりして事業の継続が困難になる場合がある。

(5) 事業承継の税務対策

事業承継により発生する相続税、贈与税対策と経営承継円滑法による納税猶予制度の活用

第3章 事業承継の課題への対応

1. 後継者の選定

(1) 後継者選定課題の対応

事業承継を円滑に進めるためには、後継者の選定を行わなければならない。自他ともに認める後継者がいる場合は問題にならないが、アンケート調査の後継者の決定状況に関する設問によれば、「決まっていないが候補者がいる」が33%であり、「適当な後継者がいない」が26%ある。この二つを合わせると後継者が決まっていない企業が59%に達している。

中小企業の大部分が創業者の子息或いは娘など親族が後継者候補となる例が多い。しかし、複数の子息が会社に関係している場合には、長男が引き継ぐのか、次男が引き継ぐのかといった問題が生ずることもある。また、創業者の子息が事業に関係していない場合でも、企業は存続していかなければならないので、役員や従業員への承継や外部からの招聘、さらには、M&Aによって承継問題の解決を図らなければならない。

近年、中小企業における先代経営者との関係の変化では親族外承継（従業員等への承継やM&A等）の件数が増えている。

事業の承継を考える場合の問題として、後継者がいないという現状を無視するわけにはいかないが、事業の継続を望むならばまず後継者を選ぶことを最大且つ緊急課題として取り上げていかなければならない。どうしても後継者がいない場合は外部への売却も選択肢の一つとして検討しなければならない。

事業承継方法の課題

親族内承継	<ul style="list-style-type: none"> ①親族内に、経営の資質と意欲を併せ持つ後継者候補がいるとは限らない。 ②相続人が複数いる場合、後継者の決定・経営権の集中が難しい。 (後継者以外の相続人への配慮が必要)
従業員等への承継 外部からの雇入れ	<ul style="list-style-type: none"> ①親族内承継の場合以上に、後継者候補が経営への強い意志を有していることが重要となるが、適任者がいないおそれがある。 ②後継者候補に株式取得等の資金力がない場合が多い。 ③個人債務保証の引き継ぎ等の問題が多い。
M & A	<ul style="list-style-type: none"> ①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である。 ②経営の一体性を保つのが困難である。

資料：事業承継ガイドライン

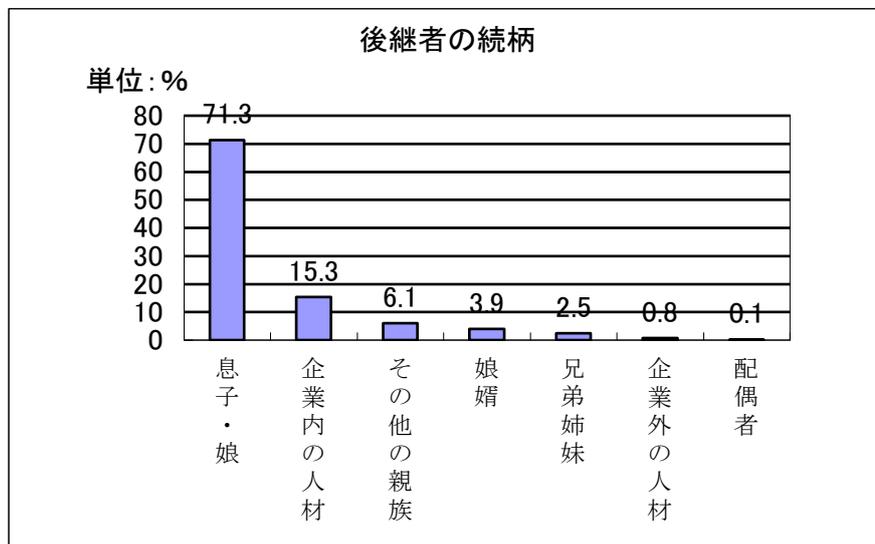
(2) 後継者の選定

① 親族の後継者

現経営者が後継者の候補者として考えるのは、第一に自分の子息・子女をはじめとする親族である。「中小企業白書 2006年版 第3-2-10図」によると、具体的な後継者として自分の子息・子女が71.3%であり、その他の親族、娘婿、兄弟姉妹、配偶者も合わせると親族の候補者が83.9%を占める。

中小企業白書 2006年版 第3-2-10図

～後継者が決定している企業においては、子息・子女が後継者であることが多いが、企業内の人材としている企業も一定の割合ある～

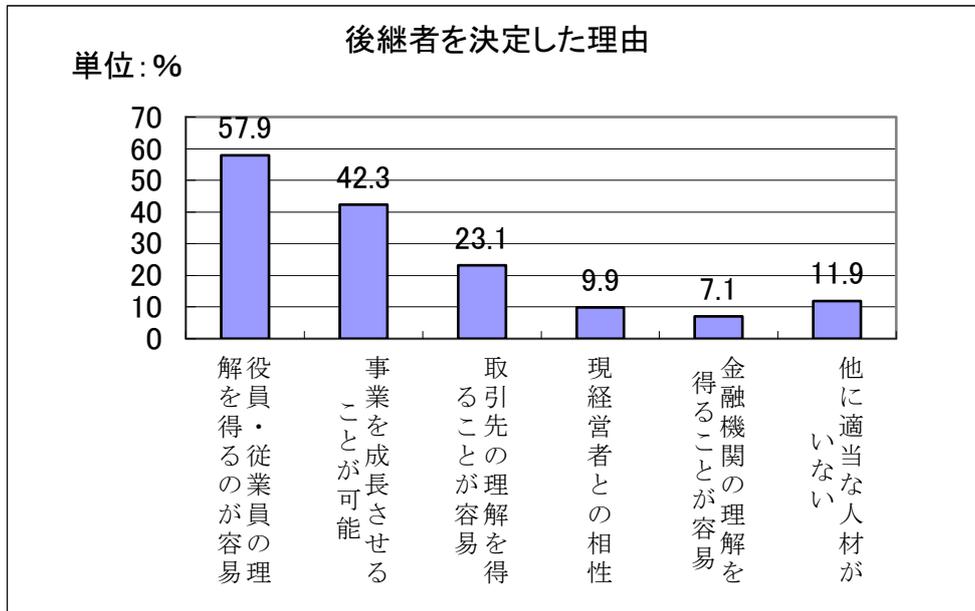


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)『「事業承継」「職業能力承継」アンケート調査』(2005年12月)

(注)後継者について「既に決めている」と回答した企業のみ集計している。

後継者を決める際には経営者として力量のある人材を後継者に選ぶことが重要である。次の「中小企業白書 2006年版 第3-2-11図」によると現経営者が自分の子息・子女など親族という理由だけで後継者を決めている訳ではないことがわかる。即ち、後継者が決定している企業の決定の理由は、「役員・従業員の理解を得ることが可能」とする企業が57.9%を占め、次に「事業を成長させることが可能」とする企業が42.3%と続いている。後継者を決定した理由と具体的に後継者の71.3%が自分の子息・子女であることを併せて考えると、単に自分の子供ということだけでなく、①中小企業では子息・子女など親族の方が会社内の理解を得やすい、②現経営者が、親として企業経営の真髄を目の前で見せてきたことに対する期待がある、等の理由があるものと考えられる。

～後継者を決定する要因としては、社内・取引先の理解が得られやすいことや、事業を成長発展させる力量があることが挙げられる～



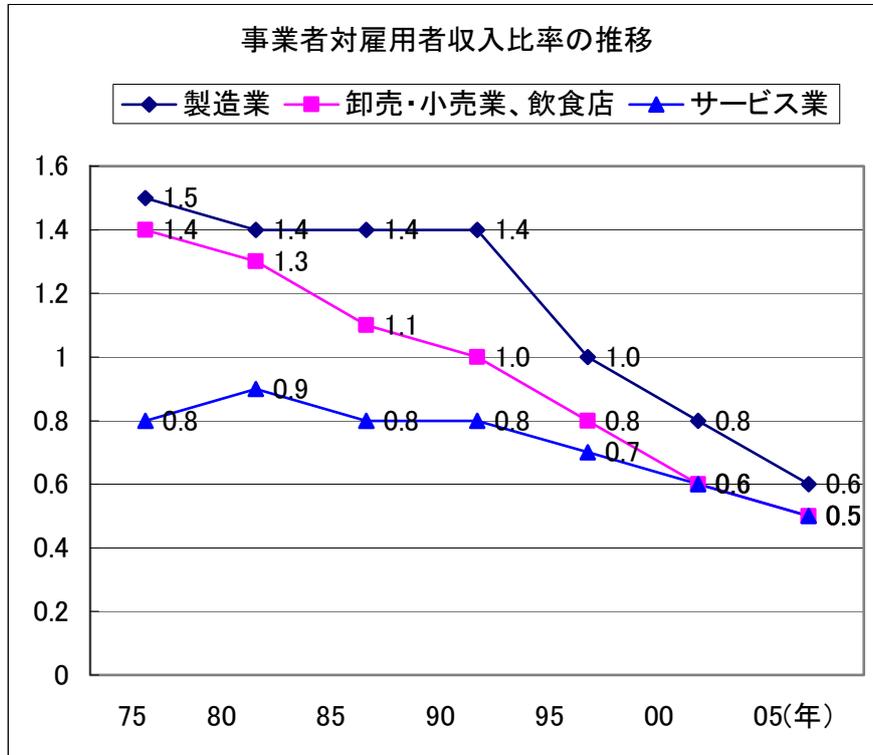
資料：三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング(株)『「事業承継」「職業能力承継」アンケート調査』
(2005年12月)

- (注) 1. 後継者について「既に決めている」と回答した企業のみ集計している。
2. 複数回答のため合計は100を超える。

② 親族以外の後継者

自分の子息・子女など、親族に適切な後継者の候補が見当たらない場合は、他所から候補者を選定するという事も選択肢としてある。しかし、最近では、自分の子息・子女を後継者にしたくてもできないという傾向が強くなってきている。その理由は、子息・子女が事業を継ごうとしなくなっていることが挙げられる。「中小企業白書 2007年版 第1-2-41図」によると、事業者として得られる収入が雇用者収入を下回っている傾向が顕著に見られ、製造業における事業者対雇用者収入比率（自営業者年収／雇用者年収）は、1975年の1.5から2005年は0.6と大幅に低下している。

～事業者対雇用者収入比率は低下を続けている～



資料：総務省「個人企業経済調査報告書(動向編)」、「厚生労働省「賃金構造基本統計調査」再編加工

- (注) 1. 事業者対被雇用者収入比率＝自営業者年収／被雇用者年収
2. 総務省「個人企業経済統計調査報告(動向編)」に合わせ、2005年の集計は新産業分類に準拠して行ったため、2000年以前の値との関係では注意が必要である。

2. 後継者の育成

後継者を決めている企業の課題は、その後継者を「経営者としての力量」ある経営者として育成するための後継者教育である。

後継者教育について「中小企業白書 2006年版」では次のように掲載されている。

- ①事前の自社勤務により、後継者へ経営に必要な経験を付与
- ②他社勤務や海外留学により、後継者への多様な経験を付与
- ③財務・法務を含めた経営に必要な知識の後継者への付与

「中小企業白書 2006年版 第3-2-15図」の後継者教育欄より転載

中小企業庁編「中小企業 事業承継ハンドブック」によると、内部教育と外部教育に次のような方法がある。

(1) 内部教育（内部での教育の例）

- ① 各部門をローテーションさせることで必要な経営知識を習得
各部門（製造・営業・財務・労務・総務等）をローテーションさせることにより、会社全般の業務を経験するとともに、情報や人材と係り経営に必要な知識を習得する。
○期待効果：経営と知識の習得
- ② 責任ある地位に就けることで自覚を促す
役員・店長等の責任ある地位に就けて権限を移譲し、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経営センスを磨いて貰う。
○期待効果：経営に対する自覚が生まれる
- ③ 現経営者による指導
現経営者のマンツーマンの指導により経営上のノウハウ、業界情報にとどまらず、経営理念や経営管理のスムーズな承継を行う。
○期待効果：経営理念・経営管理の引継ぎ

(2) 外部教育（外部での教育の例）

- ① 他社での勤務を経験させる
人脈の形成や新しい経営手法の習得が期待でき、従来の枠にとらわれず、新しいアイデアを獲得することができる。
○期待効果：人脈の形成・新しい経営手法の習得

② 子会社・関連会社等の経営を任せる

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植え付けるとともに、資質を確認するうえで最適な機会となる。

○期待効果：責任感の醸成・資質の確認

③ セミナー等の活用

後継者を対象に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、幅広い視野を育成することができる。

○期待効果：知識の習得、幅広い視野を育成

外部機関によるセミナー

経営後継者研修 【実施主体：中小企業大学校】
後継者候補や従業員等の幹部候補等を対象に、経営マインドや能力開発、経営戦略、マーケティング、財務、人的資源管理、情報化及び経営法務等を、ケーススタディや企業実地研修も取り入れながら10ヶ月かけて習得。
経営革新塾 【実施主体：全国の商工会議所・商工会】
新事業展開等を目指す若手経営者等を対象に、経営戦略、組織マネジメント等の知識・ノウハウ、成功事例研究等、経営革新に役立つ実践的な知識を約20～30時間程度で習得。

事業承継ガイドラインより転載

後継者の育成は基本的に内部教育と外部教育の最適組み合わせで実効が期待できる。

例えば、後継者は子息だと早い時期に決まっていたと仮定した場合の後継者教育の流れは、内部教育と外部教育を組み合わせた次のような手順が想定される。

- 1) 学卒と同時に他社に数年間勤務して実体験とともに、会社組織における経営手法を習得する。
- 2) その上で自社に入社し、各部門をローテーションすることにより、会社全般を経験し必要な知識を習得する。
- 3) この間に後継者を対象にした外部機関のセミナーに参加して、経営者に必要な知識を習得するとともに、受講者間で業種・業界の垣根を越えた生涯にわたっての人脈を形成することで幅広い視野の醸成が図られる。
- 4) 責任ある地位（役員・店長等）に就けることで自覚を促す。
- 5) 現経営者の指導により、経営上のノウハウや業界情報など経営理念の承継を行う。
- 6) 次に一定程度の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植え付けるとともに、資質を確認して後継者に指名する。

3. 適切な候補者がいない企業の課題対応

子などの親族、従業員などに適当な後継者がいない場合、対応は二つある。一つは外部に事業を承継する方法であり、もう一つは事業を承継しない場合である。後者は事業を廃業することになる。ここでは外部による事業の承継について経営者を招聘する場合と M&A による場合にわけて述べる。今回のアンケート調査では 15%の企業が外部による承継を予定している。

(1) 経営者の招聘

① 背景と実施状況

経営者を外部から招聘する背景としては、第一に適切な後継者を見つけにくくなっていることがあげられる。中小企業白書によれば親の事業に魅力がない、あるいは自分に経営者としての適性がないといった理由で経営者の子息が事業を承継しない場合が少なくない。

しかし、事業の承継は経営者だけの問題ではなく、従業員や取引先など企業に関わるステークホルダー全体に影響を及ぼす重大な問題である。経営者としても自分が努力して育ててきた事業をできれば継続したいと考えるのが自然な気持ちである。そこで、子息が事業を承継しない場合、適当な後継者を探すことになる。

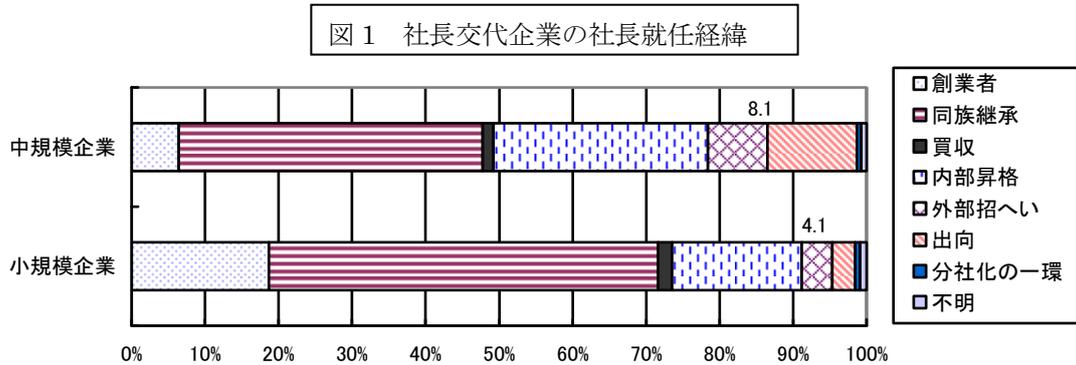
後継者としてまず考えられるのは、子息以外の親族である。特に子息以外の親族が社内にいる場合は経験もあるため候補者になるが、問題が発生すると企業の中でなく家庭を巻き込んだトラブルに発展する可能性があり、親族であるがゆえにかえって問題がこじれてしまう場合もある。特に複数の親族が企業で働いている場合は、その選択について納得が得られるように人選を行い、後継者が十分に実権をもてるような体制を作ることが必要である。

親族以外では、有能で経験がある従業員を後継者にすることが考えられる。この場合、会社の株式保有をどうするか、事業に使われている個人財産をどうするか、あるいは個人保証をどうするか、といった問題がある。また、仕事で優秀な従業員でも経営者として有能であるとは限らないという問題もある。経営者となれば、自分の仕事の能力より従業員をうまく使う能力が重要になるとともに、自分自身が最終的な決断を下し、その決断に対し全責任を負わなければならないからである。

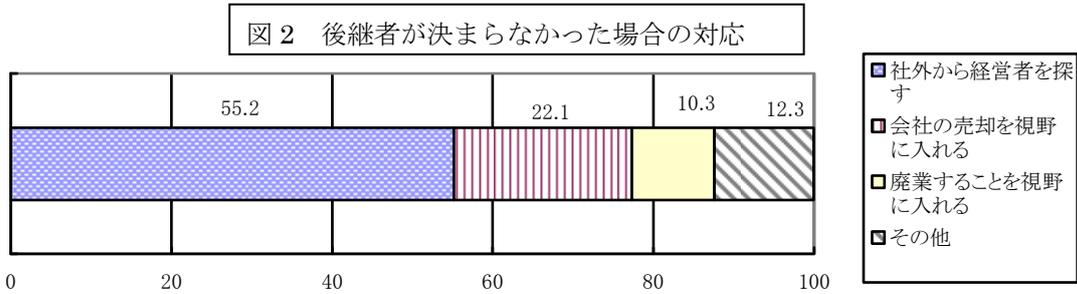
第二の背景として、外部から経営者を招聘するほうがより優秀な経営者を見つけられる可能性があるということがあげられる。現在、団塊の世代が定年になり退職する時期に差し掛かっており、比較的人材には恵まれている状況にある。有能な外部の人材を受け入れ、その後継者の力で企業をさらに発展させることができれば、経営者としての適性が必ずしも十分でない親族や従業員に承継するよりもよい結果がえられることにもなる。

現在、小規模企業の 4.1%、中規模企業の 8.1%が外部から経営者を招聘している。(図 1) また、後継者でなく候補者がいる企業では、現在の候補者に決定しなかった場合、55.2%が社

外から経営者を探したいと回答している。(図2)

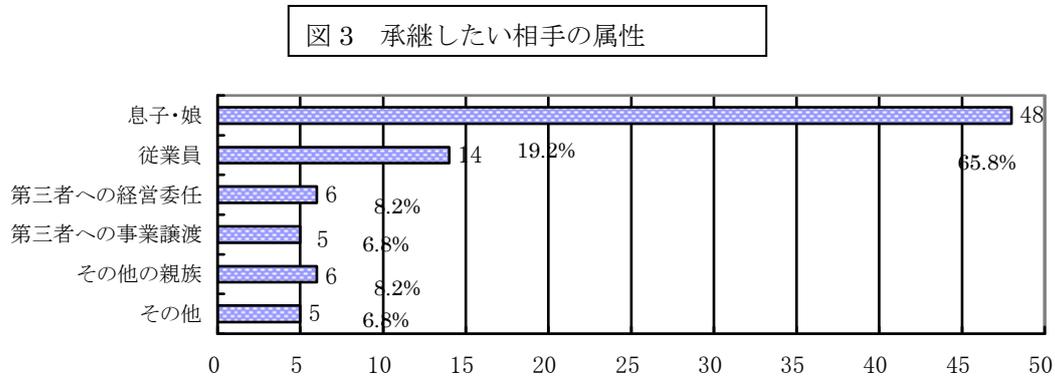


出所：2007年版中小企業白書 p.42 株式会社帝国データバンク「企業概要データベース」再編加工
 工 2001年末から2006年末の間に社長が交代した企業



出所：2006年版中小企業白書 p.176 資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「「事業承継」「職業能力承継」アンケート調査(2005年12月)

今回のアンケート調査でも 8.2%の企業が後継者として第三者への経営委任を予定している。(図3) 今後、外部からの人材を積極的に登用し事業承継を進める企業が増加することが望まれる。

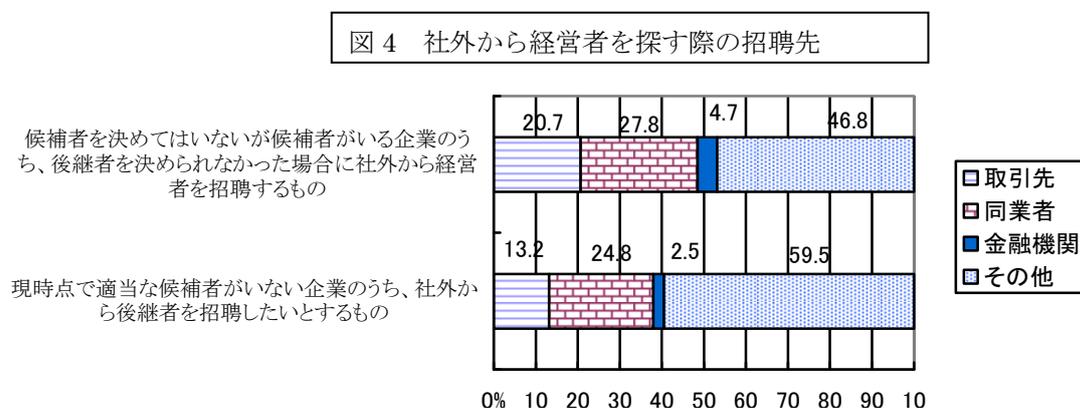


資料：今回実施したアンケート調査 解答者数=73社、複数回答

② 適切な人材の人選

外部から人材を受け入れるのは容易ではない。最大の問題は、どのようにして適切な人材を見つけるかということにある。経営者として重要なことは、経験と資質である。経験に富む候補者がいる可能性が高いのは、自社の事業内容と密接な関連している仕事をしてきた人材である。このような理由から以前は同業者や取引先、金融機関などから人材を招くケースがしばしば見られた。

しかし、現在の経営者でこういった自社のステークホルダーを希望する人は半分程度である。(図4) 取引先や同業者に適当な人材がなかなか見つからない、という事情もあるが、自分の事業の内容を関係者に知られたくないという心理が働いたり、取引上のいろいろなしがらみで招くことが困難であったりするためだと思われる。



出所：2006年版中小企業白書 p.177 資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「「事業承継」「職業能力承継」アンケート調査(2005年12月) 承継を希望する企業のうち、「決めてはいないが候補者がいる」、「候補者がいない」企業を対象にした調査

取引先や同業者、金融機関以外から適当な人材を探すことはより難しい。知り合う機会もそれほど多くなく、そういった人材を提供できる市場も育っていない。また、能力、適性に優れた人材がいても、経営者を引き受ける責任が重いため、新たにリスクを取って経営者を引き受けてくれる人物はそれほど多くない。そのため、外部から経営者を招聘するには現経営者ができるだけ早く人材のスカウトに着手し、後継者がなかなか見つからず承継が遅れてしまうという問題を回避しなければならない。

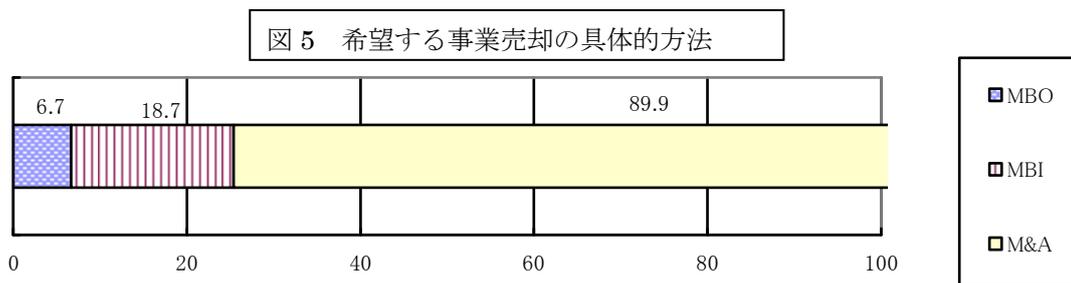
③ 所有と経営の分離の問題

外部からの人材を経営者として招聘する際には、経営者の保有している株式をどうするかということと借入に伴う個人保証をどうするかということが重要な問題となる。

中小企業においては、株式の多くを経営者が保有し、個人の財産を会社が使用するなど、企

業の経営と所有が一体となっていることが多い。経営と所有が一体化しているため、経営者が裁量権を持つ一方、最終的な全責任を負っている。

しかし、外部からの人材が経営者となったとき、このような株式や個人財産を譲り受けることは種々の困難を伴う。自由な経営権を確保すべく3分の2以上の株式を譲り受けるためには、中小企業といえども数千万円～数億円のお金が必要となり、容易に調達できる金額ではない。中小企業ではM&Aに比べ、自社のオーナーでない経営者が株式を買い取るMBOや社外の第三者が経営者となって自社を買い取ってもらうM&Iはあまり行われていない。(図5)



出所：2006年版中小企業白書 p.169 資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「「事業承継」「職業能力承継」アンケート調査(2005年12月)

対策としては、後述する種類株式の発行など会社法の規定を活用することが考えられる。しかし、経営者以外の株主の反対や株式譲渡に伴う税金の問題など障害も多く存在することから税理士などと相談し、早めの対策が必要となる。

また、経営者が個人財産を事業に提供している場合も、できるだけ速やかに解消しておくことが望ましい。基本的には会社でこういった財産を買い取り、それに伴って発生する税金などの問題に十分な計画を立てて対応することが必要である。

もう一つの選択肢として経営と所有を分離し、株式をオーナー家で保有し続ける方法も考えられる。実際、このような方法で事業承継が行われるケースも少なからず存在する。しかし、この方法は潜在的な問題を抱えやすい。オーナー家と経営者でうまく役割分担を行い意思疎通が図られているときは問題が表面化しにくいですが、オーナー家で相続が起こったりして会社と関係ない人が増えていくとオーナー家と経営者の間がうまくいかなくなって種々の問題が生じる。たとえば、会社の事情を知らないオーナー家が口出しをして経営者がその対応に苦労するとか、オーナー家内部で利害の対立が生じそれが会社の経営をやりにくくするとか、オーナー家が会社の財産を食物にしようとするとか、逆に経営者がオーナー家の意向を無視し勝手な行動に走るとか、会社全体を乗っ取ろうとするとかいうことが起こる可能性がある。

したがって、基本的には新経営者が株式も保有し所有と経営が一体化することが望ましく、株式保有と経営者が別になる場合は、オーナー家と経営者の間で明確な取り決めを行い、定期

的な見直しを行うなど事前に十分な対策を講じておくべきである。そして、経営者が外部の人材に地位を譲る場合は、信頼に足る人物を選び、基本的にはその人材に今後の企業の運営を任せ引き続きオーナーにとどまってもできるだけ口出しを行わないようにすべきである。

④ 個人保証に関する問題

中小企業の多くは銀行から借入する時に個人保証を行っている。個人保証を行うと会社が破たんした場合、経営者は会社に代わって債務を弁済する義務が生じ、非常に重い責任となる。しかも、経営者の地位から降りても個人保証が免除されるかどうかは相手の銀行次第であり、将来自分が会社に関係なくなっても責任を負い続ける可能性がある。

外部招聘で経営者となった場合でも個人保証が必要となる場合は多く、後継者となる場合はその自覚を持つ必要があるし、経営者としてもそのような責任を負ってくれる人物を後継者とすべきであろう。しかし、後継者が過度の責任を負わないように対策も講じておかなければいけない。

対策の一つとして考えられるのが、経営者は原則個人保証せず、前経営者、オーナー家が個人保証するという方法である。前経営者が株式を引き続き保有している場合にこのような方法が考えられる。しかし、相続が発生し会社と直接の関係がない親族が株式を保有したりするとオーナー家が個人保証に応じなくなってしまうというような問題が生じる。

ほかの対策としては、できるだけ個人保証をしないで借入を行うことがあげられる。個人保証が免除される制度を利用するとともに、個人保証する際にも経営者が変わったら個人保証を免除してもらうことをあらかじめ約束しておく。さらに、後継者の自衛策として生活用の財産は家族名義に変更しておき、万一のとき個人財産を守れるようにしておくことも対策となる。

⑤ 後継者によるスムーズな事業運営

経営者が後継者に事業をスムーズに承継するには、後継者が新経営者の地位に就くことに周りが十分納得できる環境を作ることが必要である。経営者のリーダーシップは事業の運営にあたって極めて重要であり、前経営者の影響力が残ると従業員の足並みが乱れてしまう。

社外からの招聘の場合、社内や社外の抵抗にあいやすく、後継者が経営に指導力を発揮するためには、社内の従業員との信頼関係を作ることと、社外の取引先との信頼関係を形成することが欠かせない。そのためには、後継者が会社に経営者になるまでの準備期間として入社し、その間に責任ある地位で仕事をして実務経験を積むこと、および前経営者が後継者に必要な教育を行うことが必要である。それとともに、後継者を社内・社外に紹介し理解を求めるなど後継者が受け入れられやすい環境づくりをしたりすることが肝要である。

親族や従業員に適当な後継者がおらず外部の人材が承継することは今後増加すると思われ、

今回のアンケート調査でも 8.2%の企業が後継者として外部からの人材招聘を予定していた。岐阜県では、都会に比べ人材を見つけにくいところもあるが、現経営者が適切なスカウト活動を行い、有能でやる気のある外部の人材に事業が承継されていくことが望まれる。

(2) M&Aによる事業の承継

① M&Aの必要性とM&Aの効果

事業承継でM&Aが注目されている。適切な後継者がおらず、外部人材の招聘も難しい場合はM&Aにより別の経営主体に事業を引き継ぐか、廃業するかを選択を迫られる。M&Aを行えば、経営主体の変更は伴うものの、事業自体は存続させることができる。

廃業が選択され、事業が継続されなくなると現在の企業が社会的に提供している価値が失われてしまう。企業独自の商品・サービスが提供されなくなるとともに、築いてきた取引関係も失われる。また、今までの技術が伝承されなくなったり、従業員の雇用が確保されなくなったりするという問題も起きる。

M&Aにより事業が承継されれば、従業員の雇用を維持し、取引先との関係も維持できる。現在の経営者は創業者利益を受けることができ、また子息を無理に後継者にするという問題も避けることができる。

廃業する場合も取引関係の解消、従業員の解雇、資産の処分と多くの残務整理が必要であり、経営者としてもいろいろな苦勞が伴う。また清算にあたって、早く換金する必要性から帳簿価格よりかなり安い価格で売却せざるを得ないことも多い。これに対し、M&Aであれば清算するよりは高い価格で売れる可能性がある、税金面でも株式の譲渡益に対する税率が配当所得などに対する税率より低いなどの理由によりM&Aのほうが有利というメリットがある。

M&Aは買い手企業にもさまざまなメリットをもたらす。まず、M&Aにより事業の拡大を図ることができる。M&Aによりすでに軌道に乗った事業を引き継ぐことになり、新規事業を自社で立ち上げるより短時間でリスクが少なく始められる。また、新規事業によってシナジー効果がえられたり、リスク分散が図れたりするメリットがある。自社と同種事業の場合もシェアの拡大や他地域への進出が可能になる。

M&Aは増加してきているが、事業承継全体に占める割合はまだ低い。中小企業白書では小企業で1.5%、中企業で1.8%であり、今回のアンケート調査でもM&Aを予定する企業は、6.8%であった。(再掲図1、図3) この理由の一つにM&Aに対する抵抗感が根強いことがあげられる。(図6)

今回のアンケート調査でも 55%はM&Aに対する抵抗を有していた。(図7) しかし、企業価値の算定に興味を持つ人は58%あり、M&Aに対する関心は増えていると考えられる。今後、M&Aによる事業承継は増加していくと思われる。

図1(再掲) 社長交代企業の社長就任経緯

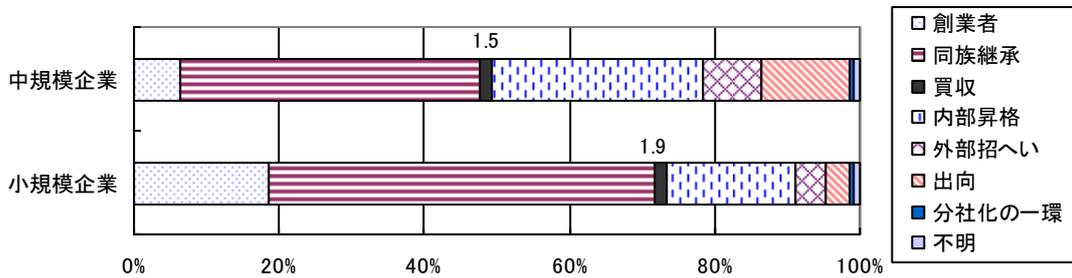


図3(再掲) 承継したい相手の属性

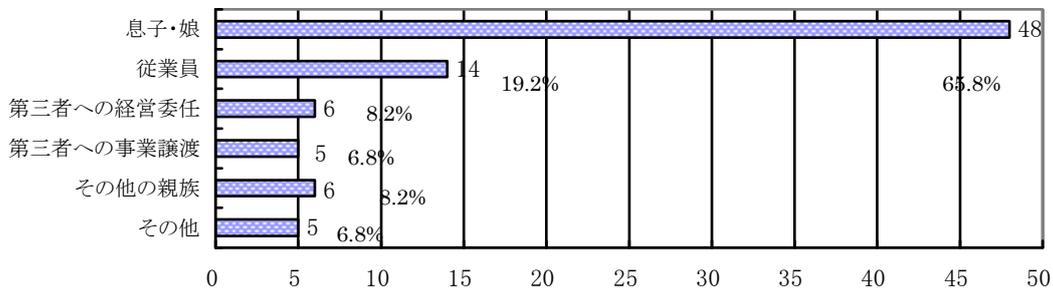
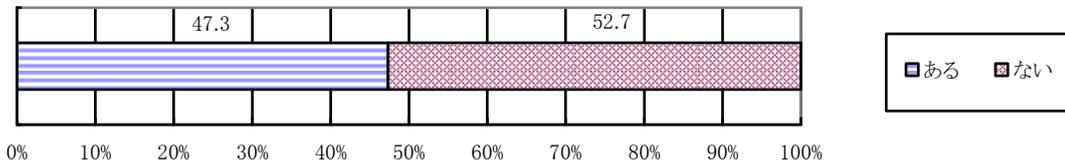
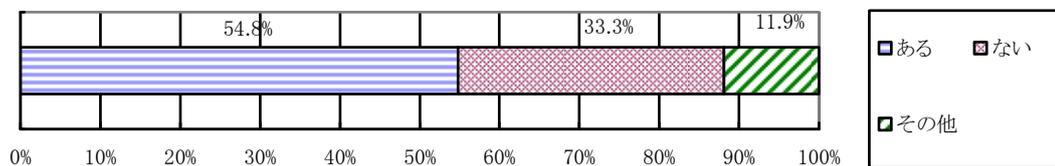


図6 事業売却に対する抵抗感 (全国)



出所：2006年版中小企業白書 p.179 資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「事業承継」「職業能力承継」アンケート調査(2005年12月)

図7 事業売却に対する抵抗感 (岐阜県)



資料：今回実施したアンケート調査 解答者数=73社、複数回答なし

② M&Aの形態

M&Aには、1)合併、2)株式譲渡、3)第三者割当増資、4)事業譲渡、5)株式交換、6)会社分割、などの方法がある。

1) 合併

今の会社を別の企業に吸収合併させる方法である。合併により、事業を譲り受ける企業が今までの企業を引き継ぎ、一つの会社として今後運営が行われる。この方法は、買い手は売り手に自社の株式を渡すことになるので、買い手に資金負担が発生しないメリットがある。

中小企業では合併によるM&Aは少ない。譲り受け会社が株式公開会社でない場合は、譲り受けた株式を簡単に処分できず売り手としては創業者利益が実現しにくい。また、合併後の社内体制の整備や企業文化の統合に手間がかかるとともに、従業員の心理的抵抗も大きい、というデメリットもある。

2) 株式譲渡

現在の経営者の持っている株式を新たな経営者が買い取る方法である。シンプルでわかりやすい方法であり、中小企業のM&Aの大部分はこの方法によっている。どのぐらいの割合の株式を買い取るかはいろいろな方法が考えられるが、買い手が前経営者の影響力を排除するとともに、売り手が創業者利益をできるだけあげられるよう中小企業では100%譲渡となることが多い。

この方法のメリットとして、事業の承継に係る手間やコストが少なくスムーズに承継できることがあげられる。株主が変わるだけで会社の実態は変わらないため、承継前と変わらず営業できるし、社員の雇用も従来通りである。そのため、従業員や取引先の抵抗も非常に少ない。もっとも、経営者は通常会社を譲り受けた側の出身者が就任し、買い手側の事業運営方法がだんだん浸透していくことが通常である。

また、売り手側にも株式譲渡の代金を手に入れることができ、創業者利益を得やすいというメリットがある。一方、買い手には資金負担が発生するというデメリットとなる。そして、その資金は創業者一族が手にするため、会社で使うことはできず、会社に必要な資金は別途調達することが必要となる。

3) 第三者割当増資

新経営者が株式を取得するのであるが、株式を譲り受けるのではなく新しい株式を発行してそれを引き受ける方法である。承継する企業に再建が必要な場合に使われる。この方法では、既存の少数株主の権利を希薄化するとともに、株式取得の資金を今後の会社の運営に使うことができる。

4) 事業譲渡

事業の一部または全部を買い手の企業に移転する方法であり、買い手の企業が直接買い取る場合もあるが、別会社を作りそこが受け皿となって譲り受けるケースが多い。現在行っている事業に関する資産、負債、従業員、技術、取引先などが包括的に引き継がれるが、手続きは個別に行う必要がある。

利点としては、事業のうち一部を切り分けて譲渡することが可能であり、柔軟な設計ができる。また、売り手の企業が簿外負債などを有していても自動的に引き継がれないため、買い手は簿外負債のリスクを避けることができる。反面、債権者や債務者に対する通知や承諾が必要など、手続きが非常に煩雑で時間がかかる。

5) 株式交換

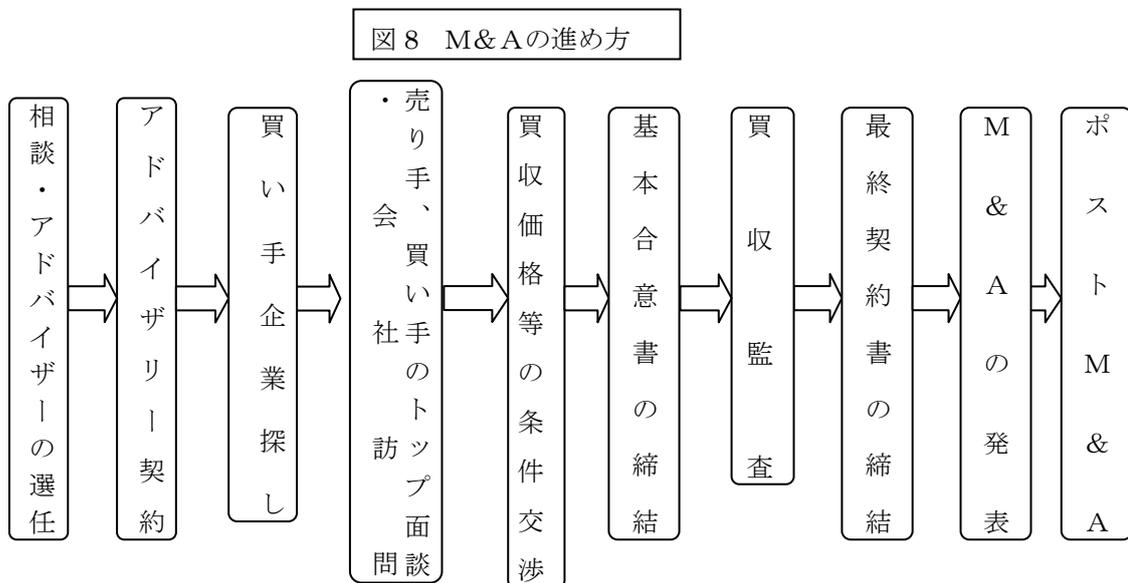
1)と2)の中間的な形態で、買い手の企業は株式を買うお金を払う代わりに、自社の株式を売り手の企業に渡す方法である。買い手は資金を用意する必要はない一方、企業は今まで通り運営できるという株式譲渡と同じメリットを受けられる。売り手側には買い手の株式をどう換金するかという合併と同じ問題が生じる。

6) 会社分割

4)と5)の中間的な形態として、会社を分割して分割した会社を買い手が購入し、買い手企業の株式を売主に交付する方法である。事業の必要な部分のみ譲り受けられる一方、包括的な承継が可能だというメリットがある。売り手企業が買い手企業の株式を保有する分社型分割と売り手企業の株式が買い手企業の株式を保有する分割型分割とがある。

③ M&Aの進め方

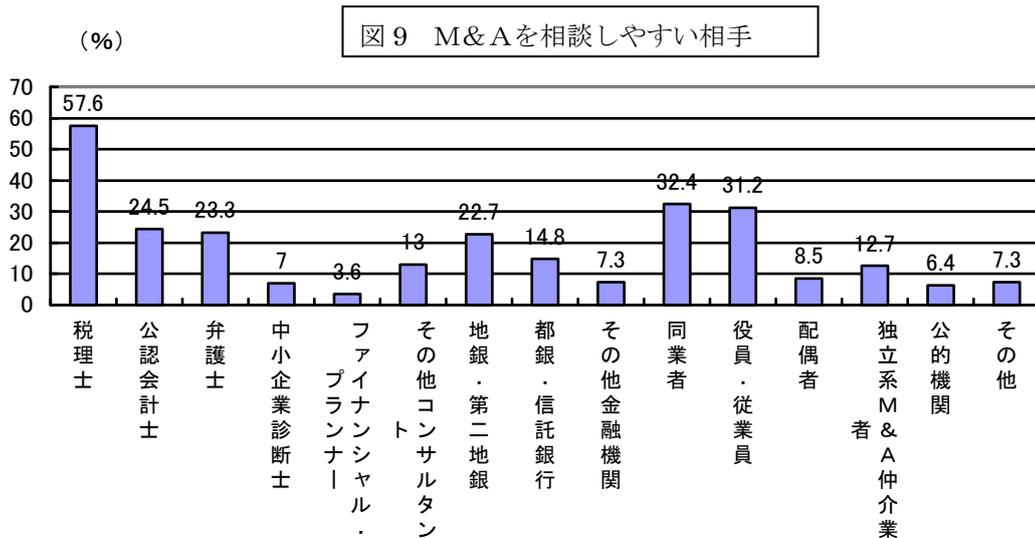
M&Aは一般的には次のような過程を進む。(図8)



出所：渡部潔「中小企業のM&A成功マニュアル」中央経済社（2008）、分林保弘「改訂版 中小企業のためのM&A徹底活用法」PHP研究所（2008）、（財）岐阜県産業経済振興センター「中堅・中小企業の事業承継とM&A」（2008）などから筆者作成

1) 相談・アドバイザーの選任

会社を譲渡するためには、会社の顧問税理士や取引先金融機関に最初に相談することが一般的である。(図9) M&A仲介専門会社や商工会議所のM&A支援の専用窓口で直接相談する方法もある。これらはお互いに相手企業探しなどで連携しあっているが、中小企業向けの実績がある機関を選んで相談を行うべきである。アドバイザーが決まれば、秘密保持契約を締結したのちに、会社の情報を開示し具体的な相談を行う。



出所：2006年版中小企業白書 p.183 資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「「事業承継」「職業能力承継」アンケート調査(2005年12月)

2) アドバイザリー(提携仲介)契約

アドバイザーから成約の見込み、契約期間、報酬などの条件の提示を受け、アドバイザー契約を締結する。アドバイザー契約締結後に、財務諸表や契約書などの詳細な資料の提出を行うとともに、アドバイザーから詳細なヒアリング調査が行われる。この際に着手金を支払うのが一般的である。着手金は50万円から300万円程度が多いが、着手金の支払いは、経営者の会社譲渡の決断の意思を明確に確認する意味もある。一般に着手金はM&Aが不成功に終わっても返却されない。

3) 買い手企業探し

アドバイザーが買い手候補の企業リストを作成し、売り手の企業と相談して買い手企業の絞り込みと優先順位を決定する。それに基づき、買い手候補の企業に打診が行われ、買い手企業が大きな関心を示した場合に、秘密保持契約を締結したうえで、売り手企業のデータが書かれた提案書を買い手企業に提出する。買い手企業がM&Aの具体的な商談を望めば、買い手企業のアドバイザーを通じ交渉を進めるが、売り手のアドバイザーが買い手企業のアドバイザーを兼ねることもある。双方のアドバイザーとなることは、アドバイザーが必ずしも

委任者の利益に沿って行動しないリスクがあり本来は望ましくないが、アドバイザーが仲介機能を果たしやすいため中小企業のM&Aではよく行われている。

4) トップ面談と会社訪問

売り手企業と買い手企業のトップ同士が面談し、商談が行われる。また、お互いの会社を訪問して会社の雰囲気を感じ取ったりして、今後いっしょにやれそうかどうかを判断する。企業文化や経営理念、仕事のやり方などのすりあわせが不十分だとM&Aが頓挫することもあり、経営主体が買い手に変わってもやっていけるかどうか十分に確認する必要がある。

5) 買収価格等の条件交渉

アドバイザーの仲介により買収価格や売り手企業の社長の処遇、ほかの役員や従業員の処遇などについての概略を話し合う。

6) 基本合意書の締結

条件がほぼ固まったら、基本合意書を締結し、買収金額、買収方法、スケジュールなどを決定する。基本合意書は仮契約のようなもので一般的には法的拘束力を持たない。基本合意書の締結の前はじっくり相手を探して条件の交渉を行い、基本合意書の締結後は途中で障害が発生しないよう速やかに手続きを進めることが重要である。

7) 買収監査（デューディリジェンス）

買い手企業が売り手企業の内容を調査する。通常は、買い手企業側の公認会計士が買い手企業のリスクを回避するために詳細に監査を行う。売り手企業には企業の内面まで見られることに抵抗があるが、買収後はどうせすべて明らかになるのであり、ここで隠しごとをすれば後に発覚した時に大きなトラブルになるため、包み隠さず監査に応じる必要がある。

8) 最終契約書の締結

買収監査結果の報告書をもとに買収金額を確定し、連帯保証や担保の扱い、会社独自の慣習、公私がはっきりしない財産の扱いなど細目に至るまで最終条件を決定する。また、簿外債務や法的問題などのリスク回避や損害賠償の金額を決定しておくことも必要になる。

9) M&Aの発表

M&Aの実行の前後に従業員や取引先などにM&Aの発表を行うが、発表の時期や方法についてはアドバイザーと相談して慎重に行う必要がある。特に、従業員への発表は今後の士気や会社への忠誠心に大きな影響を及ぼすので従業員の気持ちを十分に考えた対応が必要である。

10) ポストM&A

M&Aを行ってもすぐに売り手企業と買い手企業が一体化するわけではないので、M&A後に売り手企業の今までの企業文化を尊重しつつ、買い手企業の文化と融和するように環境を整えていく必要がある。そのため、売り手企業の旧経営者がM&A後も一定の間、顧問な

どとして会社に残り、業務の引き継ぎを行うことも多い。ただし、この期間も1年から3年程度が妥当であり長くなると旧経営者の経営への関与がたち切れずかえって問題を起こしやすくなる。

④ 中小企業におけるM&Aの特色

1) 企業評価の方法

企業評価の方法には、時価純資産価額法、割引現在価値法、類似業種比準法などがあるが、中小企業のM&Aでは時価純資産価額に営業権を加えた金額を評価額とすることが多い。時価純資産価額は、貸借対照表をベースに資産を時価評価に修正したものである。資産は売り手の取得価額で評価されているものが多いが、M&Aにあたっては買い手から見た価値が重要になり、売り手も納得できる価格は基本的に時価ということになる。

特に時価評価が必要になるものは固定資産である。土地については現在の相場による時価に修正するとともに、建物や設備などは正しく減価償却を行った価額で評価し、利用価値がない遊休資産については処分価格による評価が必要となる。在庫についても、不良品や陳腐化しているものは処分できる価格に修正する必要がある。また、売掛金や受取手形、貸付金などは回収可能性によって適宜減額評価する必要がある。一方、退職給付引当金が計上不足であればそれも計上しなければならない。

営業権は会社が持っている技術、組織、取引先、従業員などの無形の資産であり、評価についての考え方もいろいろあり定まった評価が困難である。中小企業のM&Aにあたっては、「年買法」という、最近の税引後利益の3～5年分を会社の営業権として評価することが多い。安定した事業であれば5年程度の利益、流行に左右されやすい企業やこれから衰退が見込まれる業界では3年程度の短い期間分を上乗せするのが通常である。税引後利益は年によるばらつきがあるため、最近の数カ年の平均値をとることが一般的である。

最終的には、売り手の財務状況をもとに買い手がいくら出せるかで買収金額が決まるため、金額についてはお互いに歩み寄り、双方の納得がいく買収金額にすることが肝要である。

2) 経営者の意向

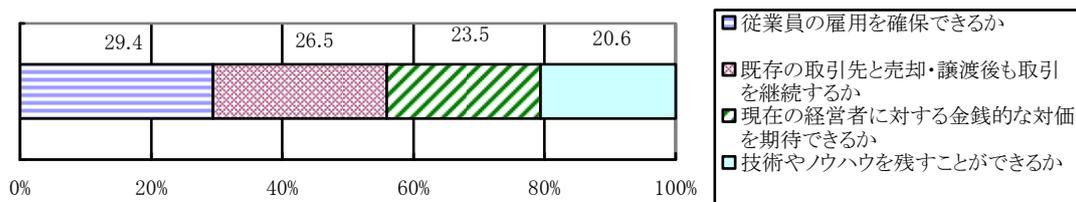
M&Aを成功させるためには、特に売り手の経営者の意向が重要である。M&Aは売り手の経営者が事業譲渡を納得できるかが大きなポイントであり、売り手の経営者の意向に沿った対応を行う必要がある。

第一に売り手の経営者には、M&Aに対する根強い抵抗感がある。M&Aを行う際には自社の内情をさらけ出す必要があるため、経営者は強い心理的抵抗を感じる。また、事業を譲渡することで従業員から責任放棄と取られる恐れや会社の信用不安につながる危険性もある。こういったこともあり、M&Aを検討する経営者も後延ばしにしがちである。

しかし、M&Aには時間がかかるため取り組みが遅いと結果的によい買い手企業が見つけれなくなりやすい。そのため、早めの相談が必要であるが、情報漏えいを恐れたり、会社の内情を話すことに抵抗があったりして相談自体を行わない会社が多い。この点については、事業を継続させるにはM&Aしかなく、M&Aによって事業が継続されることが自分の今までの努力を生かす方法だという経営者の自覚が何よりも求められる。

第二は、売り手の経営者は売却金額も重視しているが、それ以上に従業員の雇用の維持を重視する経営者が多いということである。また、従業員の雇用だけでなく現在の取引先との取引関係の維持を望む経営者も多い。(図10) 経営者は今までともに仕事をしてきた従業員や取引先に非常に責任を感じており、自分の金銭的恩恵を多少犠牲にしても雇用に最優先したいという意向を持っている。従業員の雇用維持の社会的意義は大きいですが、そのため経営者がなかなかM&Aに踏み切れなくなるという問題も生じている。

図10 事業売却で重視すること



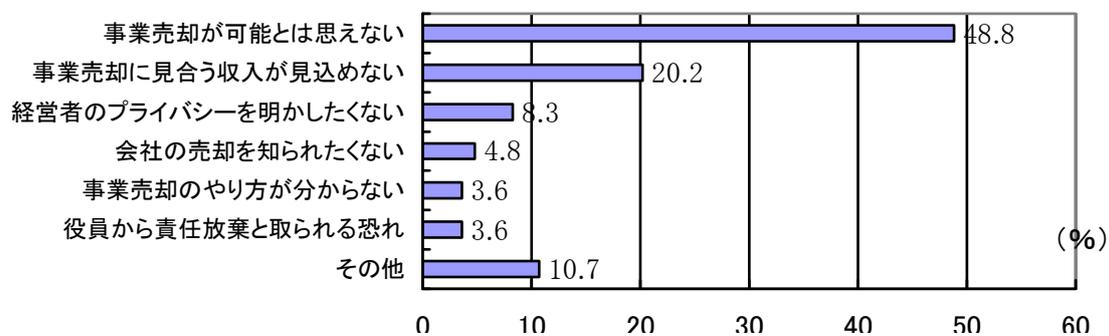
出所：2003年版中小企業白書 p.107 資料：(財) 中小企業総合研究機構「事業承継に関する実態調査」(2002年)

3) 買い手の不在

中小企業がM&Aによる事業承継を希望しても買い手を見つけることは容易ではない。経営者が事業の売却より廃業を選ぶ理由のトップに事業売却が自社に可能だと思えないという回答であり、このうち債務超過企業は約3分の1で、約4分の1は資産超過企業である。

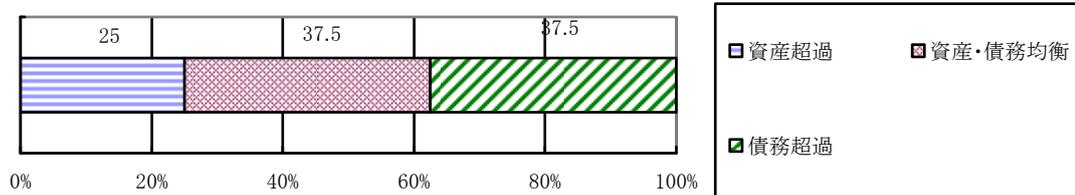
(図11、図12)

図11 売却より廃業を選ぶ理由



出所：2006年版中小企業白書 p.178 三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「事業承継」「職業能力承継」アンケート調査(2005年12月)

図 12 事業売却が可能とは思えない企業の状況



出所：2006年版中小企業白書 p.178 三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「事業承継」「職業能力承継」アンケート調査(2005年12月)

売り手として手を挙げると、ある程度自社の企業内容を開示せねばならず、自社が売れる見込みが薄い場合は経営者の心理としてM&Aに踏み切りづらい。特に、近隣の同業者が買収することについては、秘密漏えいの防止などの理由から買い手から除外してほしいという要望が売り手企業から出されることもあり、買い手を見つけることは一層困難になる。そのため、M&Aを進めるためには売り手が自社の企業内容を買い手にとって魅力あるものにしていく必要がある。M&A仲介業者も、買い手が見つかる見込みが薄い企業については初めからアドバイザー契約を断るなどの対応を行っている。

業績を上げることはもちろん、社内規定や議事録をきちんと作成するなど社内体制の整備や中堅社員を育て現経営者がいなくなっても会社が機能する仕組みを作ることが必要になる。また、バランスシート上、不必要な資産や不良化しやすい資産はM&Aの際に低く評価されやすいため、できるだけ事業に不必要な資産は整理しておく必要がある。会社と個人との権利関係についてもできるだけ整理してシンプルにしておくことが望ましい。

買い手に関しては投資ファンドから買収を打診されることもある。投資ファンドは転売による売却を狙っているため、基本的には買い手として不適切であるが、投資ファンドの資本導入により管理面強化を図り一般の事業会社への転売を図るなどという形であれば利用が可能な場合もある。

⑤ 中小企業のM&Aにおける課題

1) 費用の問題

一般にM&Aのアドバイザーに支払う手数料は高額である。中小企業のM&Aが進まない大きな理由にこの費用の問題がある。M&Aの仲介手数料はレーマン法とよばれる成約金額に応じて成約金額の一定割合を支払う方法が一般的で、大阪商工会議所の例だと2億円以下だと手数料率は8.4%となっている。ただし、通常は最低金額が1000万円程度に定められており、小規模企業の売却の場合、買収する金額に対して手数料の割合がきわめて高くなってしまふ。M&Aを行うには高度な専門知識と専門化への委託費用、多大な労力と時間が必要

であり、高額な手数料はやむをえない面もあるが、公的な相談制度の整備などが必要である。

アドバイザーへの手数料支払いを節約するために売り手と買い手と直接交渉することも考えられるが、ほとんどの場合うまくいかない。売り手企業と買い手企業とが親しい場合でもM&Aは買収価額の決定などお互いの利害が反する面が多く、アドバイザーの選任はほぼ必須である。

2) 権利関係の整理

中小企業では事業で使っている資産の中に、個人資産が混じっていることが少なくない。外車や骨とう品など個人の趣味のものを会社の資産として購入していることもある。買い手企業は事業に関連のない資産を引き継がないので、これらの資産は第三者により評価された公正な時価で売り手の経営者が買い取る必要がある。また、経営者と会社間での資金の貸し借りも清算しなければならない。これらにあたっては、経営者に資金がない場合は役員退職金と組み合わせて税金面などに配慮した方策をとることが必要となる。

事業で使っている資産に個人の不動産が混じっている場合は、会社が個人から買い取ることが望ましい。しかし、譲渡益に税金がかかるなどの問題で簡単に売却できない場合も多く、その場合でもきちんとした賃貸借契約を結ぶなど権利関係を明確にする必要がある。

また、経営者が行っている個人保証や担保提供も外してもらいが必要であり、これはM&Aの前提ともいえる条件である。経営にタッチしなくなる前経営者が保証人としての責任を負うことは不合理であり、代わりの保証人や担保提供が必要なときは買い手側が立てる必要がある。ただし、買い手のリスクを軽減するため、買収後半年から1年ぐらい経過し、買収した会社に問題がないか確認した後に個人保証や債務保証をはずすことも多い。

3) 買い手のリスク軽減

買い手はデューディリジェンスにより、買収する企業を精査するのであるがそのとき企業に存在する問題点を十分に把握し、買収に伴うリスクを軽減する。

最も重要なことは買収する先の財務内容の明確化である。中小企業では会計処理が厳密に行われておらず財務諸表が必ずしも財務状態を正確に反映していないことや不良資産があることが少なくない。デューディリジェンスの段階で不明確なものは十分に確認し、必要な修正を行っておくことが必要になる。特に不良資産については売り手と買い手との考えが乖離していることが多く、できるだけ処分を進めることが重要である。

買い手企業が最も留意しなければいけないものは、売り手企業の簿外債務である。決算書に記載されていない借入金や脱税、損害賠償などがあとで発見されても、買い手が引き継ぐことになるため、買い手は十分な調査が必要である。ただし、簿外債務が発見されても、必要な修正が行われればM&Aの障害とならない場合も少なくない。

売り手の企業が会社と個人をきちんとわけていないと、デューディリジェンスで個人の領

域に入って調査を行なうことになり、売り手企業は自分のプライバシーが侵される不快感を味わうことになる。M&A後は買い手が事業を引き継ぐので会社と個人を厳密に分けなければならないのであり、できるだけ会社と個人の間を整理しておくことが必要である。

財務内容以外では法務面のリスクが重要である。違法な営業行為をしていないか、取引先や不動産賃借などの契約面で問題はないか、所有権に係争はないかといったことがあげられる。特に重要なのは労働関係の紛争である。労働問題は問題が発生すると長期化しやすくまた買収後の従業員の士気に大きく影響するためである。それ以外に、土壌汚染などの環境問題や経営者の親族にのみ特別な優遇を行っているなどの問題がある場合もあり、これらの条項についても十分な調査を行わなければならない。

買収監査では調査内容が多岐にわたり、専門的知識が必要であるため、買い手は不明な点はアドバイザーとよく相談して問題を見落とさないことが必要である。

4)信用問題

通常、M&Aはごく一部の関係者しか知らないが、情報の管理が不十分で情報が漏えいしてしまうことがあり、その場合M&Aが頓挫することが多い。M&Aが途中で見直しとなれば、売り手の企業にはより大きな負荷が生じる。このために情報が漏えいしないよう十分な対策を行っておく必要がある。

また、M&Aで知った情報を相手が無意識的に判断に使うことは避けられないので、段階ごとに開示すべき内容を適切に選択するとともに、こういったリスクをある程度織り込んで交渉を進めなければならない。

情報の漏えいと関係することとして、売り手企業の経営者の身内で発生するトラブルがある。経営者の親族が現状に不満を持つことは多く、そういった中で社長中心にM&Aを進めると感情的な対立がこじれやすい。身内のトラブルはM&Aの売り手にとってマイナス材料となるので、相手の感情を考慮しつつアドバイザーによく相談して対応する必要がある。こういった身内は会社から退職してもらったり、株式を買い取ったりしてできるだけ事前に整理していくことが望ましい。

5)従業員の退職

売り手の経営者は従業員の雇用が今までどおり確保されることを願うため、買い手に従業員の雇用維持などの条件を要求することがある。しかし、従業員一人ひとりの力が企業の価値を作っていることが多く、買い手の経営者が今の従業員を辞めさせる可能性は少ない。

問題は、むしろM&Aによって従業員が新しい経営者を嫌がり、退職してしまうという場合である。特に、会社のキーパーソンとなる人物が退職したり、多くの従業員が退職したりしてしまうと今までの中小企業の良いところは失われてしまう。そのため、M&Aでは従業員の退職を防ぐことが重要な課題となる。

M&Aはトップシークレットであり、従業員への発表は通常最終契約締結後となる。事前に従業員に話した場合は、秘密漏えいにつながり絶対に避けるべきである。そのため、事前に行える方策は限定され、発表のときの対応が非常に重要となる。従業員の不安を取り除き、従業員が受け入れやすいような発表方法を心がけるべきである。雇用が守られることや今後現在のやり方を生かすことなどを買い手のほうから話してもらうと効果的である。

キーパーソンが退職した場合の買い手のリスクを軽減する方法として、M&A後、数カ月の間にキーパーソンが退職した場合は、株式譲渡価格を調整する方法もある。

従業員同士のトラブルもM&Aを阻害する要因となる。社内の従業員に派閥があると、新しい経営者を味方につけようとするいろいろな動きが画策され、買収後の経営に支障を生じることもある。売り手はできるだけ客観的に買い手に情報を開示しておく必要がある。

⑥ M&Aの今後

中小企業のM&Aは増加しているものの水準自体は低く、岐阜県では年間数件～数十件程度であろうと推測される。M&Aは企業に大きな変化が生じるため、後継者への承継に比べ手間がかかり、注意すべき点も多い。そのため、会社と個人の分離など事前に対策を行い、環境を整えなければいけない。また、商工会議所内の事業承継センターや商工会連合会で事業承継マッチング事業が行われ、企業を売却したいという問い合わせや相談が実際に行われるなど公的な体制も整いつつある。岐阜県では、2006年に（財）岐阜県産業経済振興センターで「中堅・中小企業の事業承継とM&A報告書」がまとめられ、中小企業のM&Aに対する関心は増大している。本文の記述も同報告書を大いに参考とさせていただいた。

M&Aの最大の問題は、経営者の心理的抵抗であろう。経営者は今まで会社と個人の活動を明確に区分せず自分の意に沿って活動できたが、今後は自分の事業を他人に公開し、自分の活動が制約を受けなければならなくなることに對して、経営者の心理的抵抗は非常に大きいと推察される。M&Aは「企業の身売り」であり経営者の力のなさを表しているというマイナスのイメージがつきまとう。特に、都会と異なり岐阜県ではM&Aが人々の格好の噂の種となり、いろいろな憶測を生みやすいことも経営者の心理的抵抗を大きくしていると思われる。

景気が低迷する中で中小企業の経営者は日々の仕事に忙殺されており、なかなか事業承継の準備を行う時間を作りにくいと思われる。しかし、適当な後継者がいなければ、経営者が事業を継続し、従業員や取引先に対する責任を果たすためには、M&Aしか選択肢はない。経営者がそのことを十分に理解し、前向きなM&Aが岐阜県で増加し、事業の承継が促進されることを切に望みたい。

4. 事業承継に関する会社法及び相続法等法的整備

(1) 中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律（経営承継円滑化法）の制定に至った経過

中小企業の事業承継に伴って、事業規模が縮小して従業員が減ったり、信用状態が悪くなって事業が続けられなくなる等の事態が起こるのを防止するためである。中小企業は沢山の雇用を確保して人々の生活を支えたり、夫々の地域の経済を盛り立てて活性化する等、経済主体として極めて重要な役割を担っている。このため、中小企業がその活力を保ちつつ事業を継続し、先代経営者から後継者へと、経営の世代交代が円滑に行なわれることは、わが国経済にとっても重要な鍵となっている。しかし、中小企業では、先代経営者の死亡や退任によって後継者に経営が引き継がれる際に、株式の分散が起きてしまったり、多額の資金が必要になってしまったりして、事業の継続が困難になる場合等がある。

事業承継には、経営の承継、経営権の承継、事業用資産の承継が問題となる。この法律は中小企業が経営者の世代交代に伴って生じる遺留分の問題や資金難の問題等をクリアして、事業承継をスムーズに進めるようにすることを目的として制定された。中小企業の経営の承継の円滑化に関する法律が平成20年5月9日に成立し、平成20年10月1日から施行された。この法律の対象は、中小企業である会社及び個人である。経営承継円滑化法は、①遺留分に関する民法の特例、②相続税の課税についての措置、③金融支援と言う三つの制度で出来ている。

① 遺留分についての民法の特例

後継者が旧代表者から贈与された自社株式が、民法の遺留分減殺請求によって分散し経営の妨げとならないように、全員の合意によって自社株式を遺留分算定から除外する制度である。

② 事業承継税制

事業承継に伴う税負担は、事業承継そのものを阻む大きな問題の一つあったので、経営承継円滑化法は、事業承継税制の大幅な拡充を実現した。（自社株式に係る相続税、贈与税の納税猶予）

③ 金融支援措置

事業承継に支障があるとして経済産業大臣が認定した中小企業者に、政府が金融支援をする制度である。

事前の準備として

円滑な事業承継のために、事前の準備を周到に行い、計画的に実施していく必要がある。株式の承継についても、事前の準備に基づいた生前贈与や遺言の活用が有効になってくる。経営の承継には、更に長期の準備や計画を要するのが一般的であり、中小企業においては、株式を経営者に集中させて、所有と経営の一致を図る事が経営の安定の為にどうしても必要である。

株式が分散すると、経営の方針や人事をめぐる争いが起きがちになるので、円滑な事業承継には、株式の集中を如何に図るかと言う事が重要である。そのためには株式や事業資産の買取り等に対して事前の長期的な準備を周到に行い計画的に実施していく必要がある。

中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律

平成20年10月1日施行（民法の特例に関する規定は平成21年3月1日施行）

1. 相続税の課税についての措置

非上場株式等に掛かる相続税の納税猶予制度の創設

平成21年度税制改正で創設 平成20年10月

1日より遡及適用 経済産業大臣の認定を受けた



非上場中小企業の株式等にかかる課税価額の80%

に対応する相続税の納税猶予（雇用確保を始めと

する5年間の事業継続が要件）

事業承継の円滑化

地域経済と雇用を支える中小企業の事業活動の継続

2. 民法の特例

・一定の要件を満たす後継者が、遺留分権利者全員との合意及び所要の手続きを経ることを前提に民法の特例を受けることが出来る。

① 生前贈与株式を遺留分の対象から除外

② 生前贈与株式の評価額を予め固定

手続きについては、後継者が単独で申し立てが出来ることがポイント

3. 金融支援

経営者の死亡等に伴い必要となる資金の調達を支援するため、経済産業大臣の認定を受けた中小企業者及びその代表者に対して特例を設ける。

中小企業信用保険法の特例（対象 中小企業者）

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（対象中小企業の代表者）

(2) 事業承継における会社法の活用

後継者が他の株主から株式を買い取って、自社株式（議決権）を集中したり、分散を防ぐ方法や後継者の持株比率を向上させる方法がある。

① 会社法による株式の集中

経営者が所有している自社株式や事業用資産を後継者に集中させる方法としては、後継者への生前贈与や遺言がある。また、株式の譲渡制限や相続人に対する売渡し請求制度（相続や合併と言った譲渡以外の事由によって移転した株式について、会社が売り渡し請求を行なう事が可能）や議決権制限等（会社が自己株式を取得する事による経営者の議決権（金庫株））の方法がある。

さらに会社が特別決議による経営者にのみに割り当て新株を発行し、後継者の持ち株比率を向上

させることが出来る。これらによって株式数の取得の増加が出来る。

② 特定の株主から買い取る方法

定款自治等を活用して、他の株主からの売却請求を受けずに特定の株主のみから自己株式を買い取る方法がある。新会社法の特徴の一つに定款自治があり、会社の運営等を会社の自主体制に任せる弾力的運営が可能となっている。事業承継後の経営権確保に関する議決権の伴った株式の保有割合について、株主決議要件を満たす株式を保有している事が必要である。譲受け人を指定しないで、株主全員から譲渡の申込を受ける事が出来る。会社に友好的であるか否かによって対処の方法が異なる。

会社による自己株式の買取りや相続により取得した非上場株式をその発行会社へ譲渡した場合には、他の所得と分離し、譲渡所得として一律 20%の税率で課税が完結する特例を受けることが出来る。この特例を使った場合、譲渡益の計算に際して、その株式の相続について相続税として納めた金額を取得費に加算出来ると言う特例を併せて受ける事が出来る。

③ 会社が新株を発行して後継者だけに割り当てる方法

1) 株式の譲渡制限規定

株式譲渡は株式会社にとっては自由であるが、例外的に法律による制限及び定款による制限（その発行する全部又は、一部の株式を株式の内容として、譲渡によるその株式の取得について会社の承認を要する旨を設けることが出来る）がある。自己株式の活用で事業承継を円滑に行なうために最も重要な事項が、後継者に株式をどのように承継させるかと言う問題である。定款で、株式を譲渡する場合に会社の承認を必要とする事により、自社株式の分散を防ぐ事が出来る。新たにこの制度を導入する定款変更のためには、株主総会の特殊決議（総株主の人数の半数以上で、かつ総株主の議決権の3分の2以上の賛成）が必要で取締役会の承認が必要となる。また、株式譲渡制限会社において、株式ではなく株主に着目し、定款の定めをもって議決権や配当について株主ごとに異なる取扱が可能になった。株式譲渡制限会社において、売渡請求をする場合にも、その都度、特別決議が必要である。経営者が死亡して自社株式を後継者が相続した場合にも、会社から売渡請求がなされる可能性があるため、注意が必要である。

株式の分散を防ぐ為に自己株式を活用する方法がある。自己株式の取得は、会社法の施行にともなって、株主総会の承認があれば、何時でも誰でも可能である。これによって創業者の議決権割合を上げて円滑な事業承継を実現出来るようになった。自己株式取得のメリットとして事業承継者の相続税の納税資金が確保出来ることである。株式譲渡制限会社において、議決権制限株式の発行限度はない。

2) 相続人等に対する株式の売り渡し請求

相続等により株式を取得した者に対して、会社はその株式を売り渡すように株主総会の決議をもって売り渡すように請求出来る旨を定款で定める事が出来る。これにより株式の分散や望まし

くない株主が入る事を未然に防ぐ事が出来る。相続による株式の移転の制限（相続による譲渡以外の事由によって移転した株式について、会社が売り渡しの請求が出来る）議決権制限株式の活用、議決権について株主ごとに異なる取扱（株式譲渡制限会社では、定款の定めにより議決権や配当について株主ごとに異なる取扱をすることが出来る）=1人1議決権 頭割り配当も可能である。また、株券の発行をしない事も定款に記載する事が出来る。

3) 種類株式

株式会社は、普通株式の他に、種類株式（剰余金の配当、議決権等の権利内容の異なる株式）を発行することが出来るが、自社株式（議決権）の集中や分散防止に活用出来るのは、議決権制限株式、拒否権付株式（黄金株）等である。

4) 種類株式の活用

事業承継を円滑に行う為の有効な手段として、種類株式を活用する方法がある。種類株式の行使や譲渡する場合の会社の承認、剰余金の配当等について、普通と異なる株式を言う。株式譲渡制限会社は議決権制限株式や無議決権株式を発行する事が出来る。これによって後継者以外に議決権制限株式を承継させる事で、後継者に議決権を集中する事が可能になった。また、株主総会の特定の決議事項について拒否権を有する株式（黄金株）を発行する事も可能である。後継者に黄金株を、後継者以外の者に普通の株式を夫々承継させる事で、事業承継後の経営の安定化を図る事が出来る。種類株式を活用すれば、同族関係者以外の者への株式の移動と言う方法も有効な事業承継の手法となる。例えば、後継者や後継者以外の同族関係者には普通の株式を承継させ、無議決権株式を同族関係者以外の者へ移動すると言う方法が考えられる。このようにすれば、同族関係者の議決権割合を低下させる事なく、事業承継を円滑に進める事が出来る。自己株式取得の決議が臨時株主総会で可能になった。議決権のある株式にのみ譲渡制限を行い、議決権制限株式には、譲渡制限を行わない等の制度設計も可能になり事業承継者以外へ相続する株式は、議決権制限株式なら安心である。手続きについては、後継者が単独で申し立てができることがポイントである（従来の遺留分放棄は、当事者全員が個別に申し立てを行なうことが必要であった）。

5) 議決権制限株式

議決権制限株式（株主総会での議決権の全部又は一部が制限されている株式）を活用して、後継者には議決権のある株式を、それ以外の相続人には議決権のない株式を、夫々取得させて、後継者に議決権を集中させることが出来る。非後継者に納得して貰うには、優先的に配当を実施するなどの配慮が必要である。但し、議決権がない点を考慮し、納税者の選択により、5%評価減し、その評価減した分を議決権株式の評価額に加算する評価方法を導入（同族株主が相続により取得した株式に限るものとし、当該株式を取得した同族株主全員の同意が条件）しなければならない。議決権制限の内容は完全無議決権株式とし特定の事項のみの議決権制限とすることである。株式譲渡制限会社においてこれまで発行株式総数の2分の1までとしていた発行制限を撤廃した。

6) 拒否権付株式（黄金株）

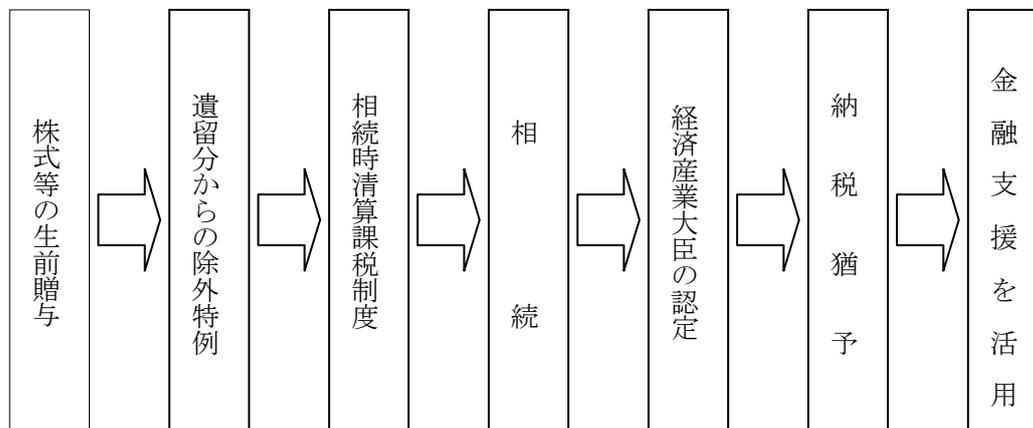
経営者が、自社株式の大部分を後継者に譲るけれども不安が残る、と言う場合には、経営者が拒否権付株式（一定の事項について、株主総会の特定の決議事項をとって、拒否権を有する株式）を保有し、信頼がおけるようになる迄後継者の経営に眼みを利かせ助言を与えられる余地を残しておくと言った方法がある。この場合の注意事項は経営者と後継者の間で意見の対立が生じると、どちらの議案も可決できない状態に陥る危険性がある。また、拒否権付株式は強い効力を有するので、万が一にも他の人の手に渡ることのないよう、出来れば前経営者の生前に消却することが必要である。

7) 定款自治の内容に含まれる種類株式は次のとおり

議 決 権 制 限 株 式	株主総会において議決権を行使することが出来る事項が制限された株式
譲 渡 制 限 株 式	譲渡によるその種類株式の取得について、承認機関の承認を要する株式
取得請求権付株式	その種類の株式について、株主がその会社に対して、その取得を請求出来る株式
取得条件付株式	その種類の株式について、会社が一定の事由が生じたことを条件として、これを取得することが出来る株式
全部取得条項付株式	その種類の株式について、株主総会の決議によって、その全部を取得出来る株式
取締役・監査役選任 解任権付種類株式	属人的株式 公開会社でない株式会社が、剰余金配当を受ける権利・残余財産の分配を受ける権利・株主総会における議決権について、株主ごとに異なる取扱を制限する種類株式

8) 所有株式の集中と少数株主対策のフロー

基本的に対象株式を買い取ってしまうこと、それが不可能な場合は議決権に制限を加えることが必要になる。買い取る場合でも、相手側が会社に友好的であるか否かによって対処の方法が異なる。



(3) 経営承継円滑化法の民法特例の活用

自社株式等の承継に関する遺留分による制約の問題に対処し、現行の遺留分の事前放棄の限界を補うため、平成20年5月9日に成立した経営承継円滑化法に基づき、遺留分に関する民法の特例が出来た。この民法特例は平成21年3月1日から施行された。この特例では、一定の要件を満たす中小企業者＝特例中小企業者（3年以上継続して事業を行っている者）の後継者が、遺留分権利者全員との合意及び所要の手続き（経済産業大臣の確認、家庭裁判所の許可）を経る事を前提に以下の民法の特例の適用を受ける事が出来る。

遺留分とは、配偶者や子などに民法上保障される最低限の資産承継の権利である。後継者への生前贈与により、被後継者が実際に得られた相続財産が「遺留分」に足りない場合に、後継者が非後継者からその足りない「遺留分」を取り戻す為の請求を受ける恐れがある。生前贈与は遺言と違って経営者は自由に撤回することは出来なくなっているため贈与契約書を作成し、名義変更の手続きを終えて置く事が必要である。

経営者から後継者に生前贈与された自社株式について、遺留分算定財産から除外することが出来る。また、経営者から後継者に生前贈与された自社株式について、基礎財産に算入する際の価額を固定する事も出来る。

一定の要件を満たす後継者が、遺留分権利者全員との合意及び所要の手続き（経済産業大臣の確認、家庭裁判所の許可）を経る事を前提に、以下の民法の特例の適用を受ける事が出来る。

① 生前贈与株式を遺留分の対象から除外

贈与株式が遺留分減殺請求の対象外となるため、相続に伴う株式分散を未然に防止することができる。公開企業は除外される。

1) 遺留分算定の基礎財産からの除外特例：生前贈与された自社株式の評価

先代経営者から後継者に自社株式で生前贈与された場合、民法上は先代経営者が亡くなって、相続が発生した場合には、その時期が何年前になされたものであってもこの「特例受益」が先代経営者の相続財産に加えられることになる。その基礎財産に加えられる金額は、贈与された時点ではなく、経営者の相続開始時点での評価による。経営承継円滑化法の民法特例で、後継者を含む経営者の推定相続人全員の合意により、経営者から生前贈与された自社株式について、遺留分算定の基礎財産から除外する特例がある。この合意の対象とした自社株式については、遺留分算定財産に算入されず、遺留分減殺の対象から外れるので、相続によって自社株式が分散することを未然に防止することが出来る。遺留分に関する民法特例によって旧代表者が生きている間に、すなわち旧代表者の生前に、推定相続人全員と合意しておけば、この自社株式の全部あるいは一部を相続時の遺留分算定の基礎財産から除外することが出来る。この特例を用いることで、事業の継続に欠かせない自社株式に対して、遺留分減殺請求が行なわれる事を未然に防止することができる。

以前は被相続人が生前に後継者に自社株を贈与していたとしても、その自社株は遺留分の対象となった。

会社の経営は、その会社の議決権のある株式を保有して、経営者が的確な判断をすることが不可欠である。したがって、いくら遺言があったとしても、その自社株についても2分の1が遺留分として請求されるケースがある。今後は、後継者単独で家庭裁判所に申し立てるため非後継者の手続きが簡素化された。

a. 対象となる方

- ・経営承継円滑化法における経済産業大臣の認定を受けた非上場中小企業の非上場株式を相続又は贈与により取得した中小企業の後継者
- ・特定小規模宅地を相続した個人事業者・中小企業の後継者

b. 措置の内容

生前贈与の株式を遺留分の対象から除外：贈与株式を遺留分減殺請求の対象外とする事で、相続に伴う株式分散を未然に防止することが出来る。公開企業は除外される。

② 生前贈与株式の評価額を予め固定

後継者の貢献又は努力によって株式評価上昇分を遺留分減殺請求の対象外とすることで、企業価値の向上を心配することなく株式の分散を未然に防ぎ経営に集中出来る。生前贈与株式は贈与された時の株価は低くても、相続開始時に株価が高くなっていけば、その高い株価で評価されることになる。これによって後継者の貢献による株式価額上昇分が遺留分減殺請求の対象外となるため、経営意欲が阻害されないと言う効果が期待される。

遺留分の計算では分割をする時の時価で行なうこととなっている。経営承継円滑化法では、一定の要件を満たせば自社株を遺留分の対象から除外することが出来るとともに、評価額を固定できる事が定められた。

1) 遺留分関係の基礎財産に算入する際の価額を固定する固定特例

合意する株式の価額は、その適正さを裏付けるために[合意の時ににおける相当な価額]であることについて、弁護士、公認会計士、税理士の証明が必要となる。この特例は、いずれも後継者を含む現経営者の推定相続人全員の合意を前提とするもので、経済産業大臣の確認と家庭裁判所の許可が必要となっているが、いずれの手続きもメリットを享受する後継者が単独で行なうことが出来るよう簡素化された。

③ その他

①と②の特例に関する合意をする際には、非後継者が経営者から生前贈与等によって取得した財産についても、遺留分算定の基礎財産に算入しないと言う合意をすることが出来る。これを活用して、後継者と非後継者の間のバランスをとって、相互に納得できる内容となる工夫をすることが重要である。

1) 遺留分の事前放棄

遺留分を有する相続人は、被相続人の生前に自分の遺留分を放棄することが出来るので、後継者以外の相続人（非後継者）が経営者の生前に遺留分を放棄することによって遺留分を巡る紛争や自社株式・事業用資産の分散を防止することが出来る。遺留分を放棄するには、放棄しようとする非後継者が自分で家庭裁判所に申し立てをして許可を受けなければならないため、放棄のメリットのない非後継者にとっては大きな負担となる。また、遺留分の放棄に付いて非後継者の了解を得るのは難しいのが実情である。

遺留分放棄についての家庭裁判所の審理は個々の申立てごとに行なわれるので、非後継者が複数いる場合には、その許可・不許可の判断がバラバラになる可能性がある。後継者以外でも「除外の合意」や「固定の合意」の際に、書面をもって合意すれば、後継者以外の推定相続人が旧代表者から贈与された財産の全部又は一部について、遺留分算定の基礎財産から除外することが出来る。

a. 適用される株式等の贈与は

特例中小企業者の代表者であった者（代表者である者を含む）であって、その推定相続人のうち少なくとも1人に対して、その特例中小企業者の株式等の贈与をした者。

株式には完全無議決権株式（株主総会において決議する事が出来る事項の全部につき議決権を行使することが出来ない株式）は含まれない。

b. 特例が適用される後継者とは

- ・旧代表者の推定相続人のうち、旧代表者から特例中小企業者の株式等の贈与を受けた者又はその贈与を受けた者からその株式等を相続、遺贈もしくは贈与により取得した者
- ・その特例中小企業者の総株主又は総社員の議決権の過半数を有し、かつ、その特例中小企業者の代表者である者

2) 相続する全員の合意が必要

a. 必ずしなければならない合意

・ 除外の合意

後継者が旧代表者から贈与等によって取得した株式等の全部又は一部について、遺留分算定の基礎財産に算入しない。

・ 固定の合意

後継者が旧代表者から贈与等によって取得した株式等の全部又は一部について、遺留分算定の基礎財産に算入する価額を、合意時の価額に固定する合意である。

これらの除外の合意と固定の合意は、併用する事が出来る。次に、この合意の当事者である推定相続人は、後継者が合意対象となった株式等を処分した場合や、旧代表者の生存中にその会社の代表者でなくなった場合に、後継者以外の推定相続人が取り得る処置について、書面で定めて

おこななければならない。

b. 任意にする事が出来る合意

・後継者のその他の財産

後継者が旧代表者から贈与された株式等以外のその他の財産の全部又は一部についても、遺留分算定の基礎財産から除外する合意

・後継者以外の推定相続人

後継者以外の推定相続人が旧代表者から贈与された財産の全部又は一部について、遺留分算定の基礎財産から除外する合意

c. 特例の手続き

遺留分に関する民法の特例を受ける手続きは、まず旧代表者から後継者への株式等の贈与から始まる。次に推定相続人全員が合意してその内容を書面に定めることが必要である。合意の手続きを進める主体は、あくまで旧代表者の推定相続人とされている。そこから先の手続きは、後継者単独で進めることになる。特例の適用対象としての形式要件を備えているかについて、経済産業大臣が審査して確認するが、合意から1カ月以内に行わなければならない。また、家庭裁判所の許可の申立てをすることが必要である。これらの合意は、平成21年3月1日以降になされたものでなければならない。

3) 経済産業大臣の確認

a. 確認の内容

- ・全員の合意が「経営の承継の円滑化」を図るためになされたものであること
- ・申請をした者が、その合意をした日において後継者であること
- ・合意をした日において後継者が所有する株式のうち、合意分を除いた物が議決権の50%以下であること
- ・後継者が株式等を処分したり、代表者を辞めたりした場合の処置について合意をしていること

b. 確認の申請書

その合意の当事者の全員の署名又は記名捺印のある次の書類

- ・その合意の当事者の全員がその特例中小企業者の経営の承継の円滑化を図るためにその合意をした旨の記載がある書面
- ・固定の合意内容の定めをした場合は、弁護士、公認会計士、税理士等の証明を記載した書面
- ・そのほか経済産業大臣令で定める書面

c. 確認の取消し

確認を受ける前に後継者が死亡した時は、その相続人は確認を受ける事が出来ないとされている。その確認を受けた者が偽りその他不正の手段により確認を受けた場合は、経済産業大臣はその確認を取り消す事ができる。

d. 家庭裁判所の許可

遺留分の算定についての合意は、経済産業大臣の確認を受けた日から1カ月以内に行なった申し立てにより、家庭裁判所の許可を受けた時に限り、効力を生ずることになっている。

家庭裁判所は、合意が全員の真意の出たものである心証を得なければ許可出来ないこととされている。許可を受ける前に後継者が死亡した時は、その相続人は許可を受けることが出来ないとされている。

4) 特例を受けた場合の遺留分の取扱

a. 遺留分算定基礎財産から除外

- ・後継者が旧代表者から贈与された株式等
- ・後継者が旧代表者から贈与されたその他の財産
- ・後継者以外の推定相続人が旧代表者から贈与された財産

b. 遺留分算定基礎財産への算入

固定の合意の対象となった株式等については、合意により固定した評価額を、遺留分算定の基礎財産として算入することになる。

c. 当事者以外の者に対する贈与等の取扱

合意は、推定相続人ではない合意当事者以外の者に対してする減殺には影響を及ぼさないこととされている。したがって、これらの者に対する贈与等については合意がないものとして民法の定めが適用される。

5) 合意の効力が消滅する場合

- ・経済産業大臣の確認が取り消された場合
- ・旧代表者の生前中に後継者が死亡、又は後見開始もしくは保佐開始の審判を受けた場合
- ・合意の当事者以外の者が新たに旧代表者の推定相続人となった場合
- ・合意の当事者の代表者の代襲者が旧代表者の養子となった場合

6) 民法特例の合意書の記載事項：必ず記載しなければならない事項

- 合意が会社の経営の承継の円滑化を図る事を目的とする事
- 後継者が経営者から贈与等により取得した自社株式について
 - ・遺留分算定の基礎財産から除外する旨
 - ・遺留分算定財産に算入すべき額を固定する旨
- 次の場合に非後継者が取り得る措置

後継者がb.の合意の対象とした自社株式を処分した場合、後継者が経営者の生存中に代表を退任した場合、非後継者は、後継者に対し、合意を解除する事が出来る。また、対象株式を、他に処分して得た金銭の一定割合に相当する額を支払うよう請求することが出来る。非後継者は、後継者に対し、一定の違約金、制裁金を請求できる。

d. 推定相続人間の衡平を図る為の措置

後継者は、非後継者に対し、一定額を支払う。後継者は、先代経営者に疾病が生じた時の医療費を負担することになる。

e. 非後継者が経営者からの贈与等により取得した財産を遺留分算定の基礎財産から除外する旨
非後継者が経営者からの贈与により取得した現預金や自宅不動産について遺留分算定の基礎財産から除外する。

(4) 金融支援

金融支援は、会社経営や個人経営の中小企業者が、代表者の死亡等に起因する経営承継に伴い、事業活動の継続に支障が生じていることについて、経済産業大臣の認定を受け家庭裁判所の許可を受けた中小企業者及びその代表者に対して次のような支援を受けることができる。このうち中小企業信用保険法の特例は、平成20年10月1日から施行されている。

① 中小企業信用保険法の特例

認定を受けた中小企業者の事業に必要な資金（信用保険の拡大(別枠化)を措置・株式・事業資産等の買取資金・一定の運転資金等の資金調整を支援）について、中小企業信用保険法に定められている普通保険、無担保保険、特別小口保険、信用保証協会の債務保証について別枠で管理されることになる。

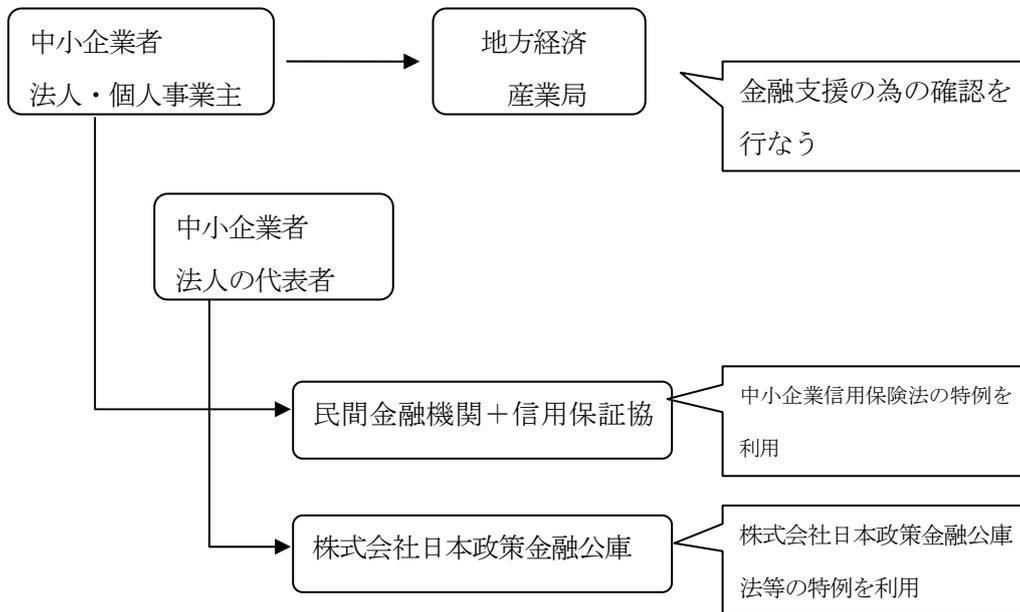
信用保険の拡大(別枠化)を措置

通常	追加	特例による追加(別枠化)
普通保険(2億円)	+	普通保険(2億円)
無担保保険(8,000万円)	+	無担保保険(8,000万円)
特別小口保険(1,250万円)	+	特別小口保険(1,250万円)

② 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

認定を受けた中小企業者の代表者が、その中小企業の事業活動に必要な資金について、融資を受けることが出来る。事業活動に必要な資金としては、株式や事業用資産の取得資金、信用力の低下時の運転資金、相続税の納付資金等がある。この制度を利用すると、通常の金利より低い特別の利率が適用される。この資金は親族外承継や個人事業主の事業承継を含め、以下のような幅広い資金ニーズに対応。株式、事業用資金の取得資金、信用力の低下時の運転資金、相続税負担に活用できる。

金融支援フローチャート



5. 事業承継関連の税務

平成21年度税制改正において抜本拡充された事業承継税制は、平成20年10月1日より遡及適用する。経済産業大臣の認定を受けた非上場中小企業の株式等に係る相続税の課税価額の80%に対応する相続税の納税猶予（雇用確保を始めとする5年間の事業継続が要件）相続税や生前贈与による株式の承継に伴う納税猶予制度の適用を受けるためには計画的な承継の為の取組を行なうことが必要である。相続開始後、8カ月以内に各地域の経済産業局へ申請を行なう必要がある。

認定取得後、相続税の申告書及び一定の書類を税務署へ提出するとともに、納税が猶予される相続税額及び利子税の額に見合う担保を提出する必要がある。適用を受ける非上場株式の全てを担保として提供した場合には、納税が猶予される相続税額及び利子税の額に見合う担保の提供があったものと見做す。

(1) 非上場株式に係る相続税の納税猶予制度

後継者が旧代表者から相続した場合に、一定の要件を満たす場合、相続等により後継者が取得した非上場株式の課税価額の80%に対応する相続税の納税が猶予される。

相続前から後継者が既に保有していた議決権株式を含め発行済完全議決権株式総数の3分の2に達する迄の部分になる。雇用確保を始めとする事業継続要件等を満たす場合に、自社株式に係る相続税や贈与税の納付が猶予される。この制度の適用を受けるためには、原則として、納税猶予の対象となった株式等の全てを担保に供しなければならない。

納税猶予制度は、平成21年度税制改正で創設され、経営承継円滑化法における経済産業大臣の認定を受けた非上場中小企業の株式等が対象になり、平成20年10月1日に遡及適用される。経営承継相続人の死亡の日まで、その納税が猶予される。

① 非上場株式に係る相続税の80%納税猶予制度

一定の要件を満たす場合、相続等により後継者が取得した非上場株式の課税価額の80%に対応する相続税の納税が猶予される。経営承継相続人の死亡の日まで、その納税が猶予される。

1) 認定を受ける為の手続き

- ・被相続人の生前における計画的な承継に掛かる取り組みについて確認
- ・被相続人の死亡時における認定
- ・被相続人の死亡後における事業継続報告（5年間毎年1回）

2) 大臣確認なしで認定される場合は

- ・施行直後（平成20年10月1日から平成22年3月31日）に死亡した場合
- ・被相続人が60歳未満で死亡した場合
- ・相続人が公正証書遺言により取得する株式を合わせると、議決権数の過半数を有する場合

3) 認定の取消事由

- ・経営承継相続人が死亡し、または代表者を退任した場合
- ・経営承継相続人の代表権に制限が加えられた場合
- ・報告基準日に常用従業員が起算日の80%を下回った場合
- ・経営承継相続人がその同族関係者と合わせて所有する議決権が、総議決権数の50%以下となった場合
- ・経営承継相続人が同族関係者内の筆頭株主でなくなった場合
- ・経営承継相続人が被相続人から相続・遺贈により取得した株式の全部又は一部を議決権制限株式に変更した場合
- ・経営承継相続人が被相続人から相続・遺贈により取得した株式の全部又は一部を譲渡した場合
- ・経営承継相続人以外の者が拒否権付株式を所有する事になった場合
- ・会社が解散した場合（合併を除く）
- ・会社が上場会社や風俗営業会社に該当した場合
- ・報告基準日に、資産保有型会社や資産運用型会社に該当した場合
- ・報告基準日の直近事業年度に、総収入金額が0であった場合
- ・特別子会社が風俗営業会社に該当した場合
- ・報告の義務違反又は虚偽報告をした場合
- ・偽りその他不正手段で認定を受けた場合
- ・資金金額を減少した場合

② 後継者が自社株式を相続した場合の相続税の軽減措置

1) 計画的な承継に係る取組

計画的な承継にかかわる取組を行なっていることについて経済産業大臣の確認を受ける必要がある。以下の場合には大臣確認が不要である。

施行直後(平成20年10月1日から平成22年3月31日) 被相続人が60歳未満の場合

2) 相続人の要件

- ・会社の代表者であること
- ・被相続人の親族であること
- ・相続人と同族関係者で発行済議決権株式総数の50%超の株式を保有かつ同族内で筆頭株主となる場合

3) 被相続人の要件

その後継者となる事業承継相続人は次のような者である事が必要である。

- ・会社の代表者であること
- ・被相続人と同族関係者で発行済議決権株式総数の50%超で筆頭株主であった場合

4) 事業継続の要件

- ・ 5年間代表者であること
- ・ 雇用の80%以上（正規雇用とは社会保険加入者を基に計算）を維持
- ・ 相続した対象株式の継続保有

5) 認定対象会社の要件

- ・ 中小企業基本法の中小企業であること
- ・ 非上場会社であること
- ・ 資産管理会社でないこと

(2) 非上場株式に係る贈与税の納税猶予制度

経営承継円滑化法の認定を受けた非上場中小企業について、その後継者が先代経営者から一括贈与により自社株式を取得した場合に、その自社株式に係る贈与税の100%の納税を猶予することが出来る。ただし、贈与前から後継者が既に保有していた議決権株式を含め発行済完全議決権株式総数の3分の2に達するまでの部分に限る。

① 計画的な承継に係る取り組み

計画的な承継に係る取り組み（後継者の確定等）に関する経済産業大臣の確認

1) 後継者の要件

- ・ 会社の代表者である事であり先代経営者の親族であること
- ・ 20歳以上であり、かつ役員就任から3年以上経過していること
- ・ 後継者と同族関係者で発行済議決権株式総数の50%超の株式を保有、かつ同族内で筆頭株主となる場合

2) 先代経営者の要件

- ・ 会社の代表者であったことと役員を退任すること
- ・ 先代経営者と同族関係者で発行済議決権株式総数の50%超の株式を保有、かつ同族内で筆頭株主であった場合

3) 事業継続要件

- ・ 5年間の事業継続、具体的には代表者であること
- ・ 雇用の80%以上を維持
- ・ 事業継続期間は毎年1回、その後は3年ごとに税務署長への届出が必要

② 非上場株式に係る10%減額特例は除外

後継者が相続等により取得した自社株式に対する相続税の課税価額が10%減額されたが、この特例は非上場株式等に係る80%納税猶予制度になった。

	適用要件の内容
株式を発行する 会社の要件	対象会社は中小企業基本法上の非上場中小企業者、株式総額要件は撤廃
被相続人の要件	代表者であり発行済株式等の総数の50%超を保有しており筆頭株主
後継者(子)の要件	会社の代表者で被相続人の親族であること。5年間以上の事業継続(毎年1回、その後は3年ごとに税務署長へ届け出)雇用の80%を維持しており相続開始から申告期限まで自社株式を継続して保有していること 申告期限を経過する時に、その会社の役員として経営に参加していること
軽減対象の自社株式	発行済株式の総数の3分の2までの部分は撤廃になり限度額なし
他の特例との選択	小規模宅地特例との併用可能(上限あり) 相続時贈与清算課税制度を選択した贈与株式についても適用可能

経営承継相続人が死亡したときは、猶予税額は免除されるが、株式を譲渡した時は、猶予税額に利子税をつけて納付することになる。

③ みなし配当課税に関する特例

個人株主が非上場中小株式を発行会社に売却した場合には、会社が自己株式を取得したことになる。この場合、個人株主に対しては、通常、売却価額の一部が配当所得とされ、総合課税の対象となる(所得税・住民税合わせて最高50%の税率により課税)。但し、個人株主が相続等により取得した非上場株式を発行会社へ売却した場合で次の要件を満たす時は配当所得とならず、譲渡所得等として、申告分離課税の対象となる(所得税・住民税合わせて20%の税率により課税される)。

この適用要件は個人が相続等により非上場株式を取得して、相続税を納付する事と相続税の申告期限の翌日から3年経過日までに、対象となる非上場株式を発行会社に売却することである。

④ 小規模宅地等の課税の特例

1) 特定事業用宅地等の特例

特定事業用宅地等(申告期限まで事業を継続する事等の条件があり)は400m²までの評価額の80%が減額される。一定の要件を満たす同族会社の事業を承継する場合も同様の減額がある。相続税の納付猶予制度と併用が可能であり夫々の上限まで利用することができる。

2) 特定住宅地等の特例

特定居住宅地等(居住を継続する場合等の条件があり)は240m²迄評価額の80%が減額される。

3) 不動産の評価

特定事業用資産についての特例

被相続人から相続等によって非上場株式（減額10%）または森林事業計画に定められた区域内の土地（減額5%）等「特定事業用資産」を取得した場合には、相続税を計算する場合に、その特定事業資産について一定額を減額できる特例が設けられている。相続税を計算する場合の不動産には、土地（宅地、田畑、山林等）と家屋があり、土地等は「路線価方式」や「倍率方式」によって計算した価額、家屋は固定資産税評価額によって評価する。小規模宅地等特例制度の適用によって、被相続人の事業を承継した場合には、その事業用の宅地について、最大400㎡まで相続税評価額の80%の減額が受けられる。被相続人等の事業に使っている宅地でも上記以外の宅地の場合は200㎡までの部分について50%の減額が受けられる。

区 分	内 容	土地等の価額の減額割合	適用対象面積
事業用宅地	事業を継続	80%	400㎡まで
	事業を継続せず	50%	200㎡まで
居住用宅地	居住を継続	80%	240㎡まで
	居住を継続せず	50%	200㎡まで
不動産貸付・駐車場等に利用されている宅地		50%	200㎡まで

土地保有特定会社

- ・大会社の場合 土地等の評価額／純資産価額 \geq 70%
- ・中会社の場合 土地等の評価額／純資産価額 \geq 90%
- ・小会社の場合 土地等の評価額／純資産価額 \geq 70～90%



純 資 産 額	土 地 保 有 割 合
① 卸売業・・・20億円～ ①以外の業種・・・10億円～	70%以上
① 卸売業・・・・・・・・・・7000万円～20億円 ② 小売・サービス業・・・4000万円～10億円 ③ ①②以外の業種・・・・・・5000万円～10億円	90%以上

⑤ 非上場の相場株式を自社に売却した場合の課税の特例（所得税）

非上場株式を相続した個人が、相続税の申告期限から3年以内に発行会社に相続株式を売却した場合（いわゆる金庫株の活用）、みなし配当課税（最高50%の累進課税）でなく、譲渡益全体につ

いて譲渡益課税（20%）が適用される。また、自社株に係る相続税の額が、会社に譲渡した自社株の発行済総数に占める比率に応じ、取得費に加算される特例が利用できる。なお、特例を受ける為には下記の手続きが必要である。

相続の開始があった事を知った日の翌日から起算して10カ月以内に、被相続人の住所地を管轄する税務署に相続税の申告を行なう。

納付は、物納や延納の手続きを行なわない限り、金銭で一時に納めなければならない。

延納は、一定の要件を満たし申告期限までに延納申請書を提出する必要がある。

経営承継円滑化法の制定にあわせて、事業承継税制も大きく見直されることになる。取引相場のない株式等を相続して経営を承継する後継者を対象に、思い切った納税猶予制度が設けられる。平成20年10月1日からの相続に遡って適用されることになる。なお、この新事業承継税制の制度化にあわせて、相続税の課税方式をこれまでの法定相続分課税方式から、いわゆる遺産取得課税方式に改められた。また、現行の特定同族会社等に係る相続税の計算の特例は、必要な経過措置を講じた上、廃止された。納税猶予制度の適用が受けられるのは、後継者となる「事業承継相続人」が非上場会社を経営していた「被相続人」から、相続等によってその会社の株式等を取得し、その会社を経営していく場合である。

⑥ 相続時清算課税制度

将来相続関係に入る親から子への贈与について、選択制により、贈与時に軽減された贈与税を納付し、相続時に相続税で清算する制度。贈与者（65歳以上の親）受贈者（20歳以上の子である推定相続人）の選択の届出が必要であるが一度選択すれば、相続時まで継続適用、控除枠2500万円（限度額まで複数年に亘り使用可）。税率は非課税枠を超えた部分に対して一律20%の税率、適用手続：選択を開始した年の翌年3月15日までに、本制度を選択する旨の届出書及び申告書を提出し、納税する。もしその会社が非上場の同族会社の場合は、特例を活用することが出来る。非上場で議決権に制限のない等の一定の要件を満たす株式を贈与した場合には、通常の相続時清算税制度の要件を拡大して適用出来る制度である。この制度は「贈与者の年齢の引き下げ（65歳→60歳）」と「非課税枠の増加（+500万円）」の2つの特例からなっている。この特例を使うと、株式の生前贈与がスムーズに行なえる。

1) 相続時清算課税制度（贈与税・相続税）

贈与税の申告時に「相続時清算課税選択届出書」など必要な書類を添付することで、下記のとおり、贈与時に軽減された贈与税を納付して相続時に相続税で清算する課税制度を選択することができる。

a. 贈与時

申告を前提に65歳以上の親から20歳以上の子への贈与に付き、2500万円の非課税枠（限度額まで複数回使用可）、これを超える部分については税率一率20%課税する。

b. 相続時

贈与時の時価で贈与財産を相続財産と合算して相続税額を計算し、清算する。

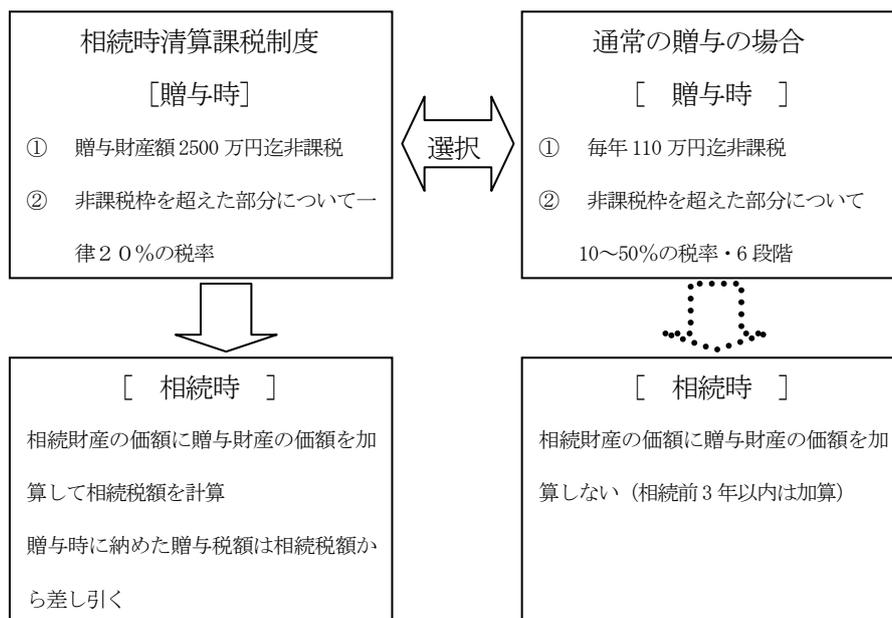
項目	相続時清算課税制度	非上場の同族会社株式等に係る特例
贈与者である親の年齢	65歳以上	60歳以上の中小オーナー経営者である親
非課税枠	2500万円	3000万円

2) 相続時清算課税制度を選択出来る場合

相続時清算課税制度との併用

相続時清算課税制度を選択して、後継者が旧代表者から生前贈与を受けた株式等についても、相続が発生した場合には、改めて相続財産として相続税の対象になっている。もちろん贈与税としてすでに納付した分は相続税から控除されることになる。このため、相続時清算課税制度により生前贈与を受けた株式等についても、相続等によって取得した株式等として納税猶予の対象になる。つまり「相続時清算課税制度」と「納税猶予制度」とは併用が出来ることになる。また、相続時清算課税制度ではなく、通常の暦年課税制度により相続開始3年以内に贈与された株式等についても、相続財産に含まれることになるので、納税猶予の対象になる。なお、相続時清算課税制度を選択すると、相続時の価額ではなく、贈与時の価額が相続税の課税価額に算入されるため、後継者の手腕による株価の上昇が見込まれる場合にはこの制度の選択が有利であり、併せて、遺留分についての「除外の特例」や「固定の特例」を用いることが得策である。

- ・財産を贈与する者 → 65歳以上の親
- ・財産の贈与を受ける者 → 20歳以上の子である推定相続人（子が亡くなっている時は、20歳以上の孫を含む）



⑦ 納税猶予の打ち切り

納税猶予の適用を受ける事業承継相続人は「法定申告期限から5年間の事業継続要件」を満たさなければならない。この事業継続要件が満たせず、経営承継円滑化法に基づく経済産業大臣の認定が取り消された場合には、納税猶予が打ち切れ、納税税額の全額を納付することになる。

5年間の事業継続要件は次のようである。

- ・代表者であること
- ・雇用の80%以上を維持すること
- ・相続した対象株式を継続保有すること

なお、5年間の期間を経過した後も、納税猶予の対象となった株式等を譲渡した時は、その時点で、納税猶予の対象となった株式に対する譲渡株式の総数等の割合に応じて猶予納税額を納付しなければならないことになっている。

⑧ 事業承継税制のまとめ

生前贈与株式の評価額の固定

新制度の特例では、旧代表者から後継者に生前贈与された自社株式について、旧代表者の生前に、推定相続人全員と合意すれば、予め評価額を固定しておいて、相続が生じた時の遺留分を算定することができるようになった。

<以前の問題点>

遺留分の制約	民法上の遺留分の制約があつて、後継者でない者に自社株式が渡ってしまう
株価の上昇	後継者が会社の業績を上昇させても、株価の上昇が遺留分の計算に跳ね返ってしまう

<遺留分に関する民法の特例>

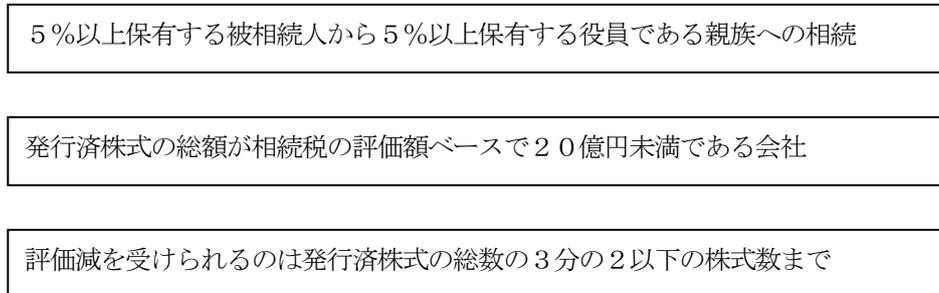
除外の特例	生前贈与株式を遺留分の対象から除外出来るようにする
固定の特例	遺留分の対象になる場合の生前贈与株式の評価を予め固定出来るようにする

⑨ 株式評価の留意点

取引相場のない株式による評価は、原則的評価方式と特例的評価方式（少数株主等のためのもの）に分けて行なう。原則的評価方式は、会社の規模に応じ「純資産価額方式（会社の帳簿から行なう）」、「類似業種比準方式（業種が類似する他社との比較により行なう）」、あるいは両者を併用する方式によって行い、特例的評価方式は「配当還元方式（会社の配当額より行なう）」によって行なう。会社の株式を5%以上保有する被相続人から同じく5%以上保有するその会社の役員である親族へ株

式が相続された場合、その株式の評価について適用される。この特例の対象となる会社は、発行済株式の総額が相続税の評価額ベースで20億円未満、減額の対象となる株式数は、発行済株式の総数の3分の2以下に限られる。

< 10%減額の要件 >



株式の評価額を10%減額

生前贈与株式についても10%の減額になる。

適用する為の要件

- ・ 贈与時から相続税の申告時までの一定期間その会社の役員であること
- ・ 贈与時に5%以上の株式等を保有しており、一定範囲の者で25%以上の株式等を保有していること

< 主 な 事 業 承 継 税 制 >

- 土地評価の減額 → 小規模宅地等特例制度による80%減額
- 株式の生前贈与 → 相続時清算課税制度の特例3000万円迄の株式贈与が無税
- 株式評価の減額 → 自社株式の10%減額措置
- 納税資金対策 → 所得税の税率を最高50%から20%に減額

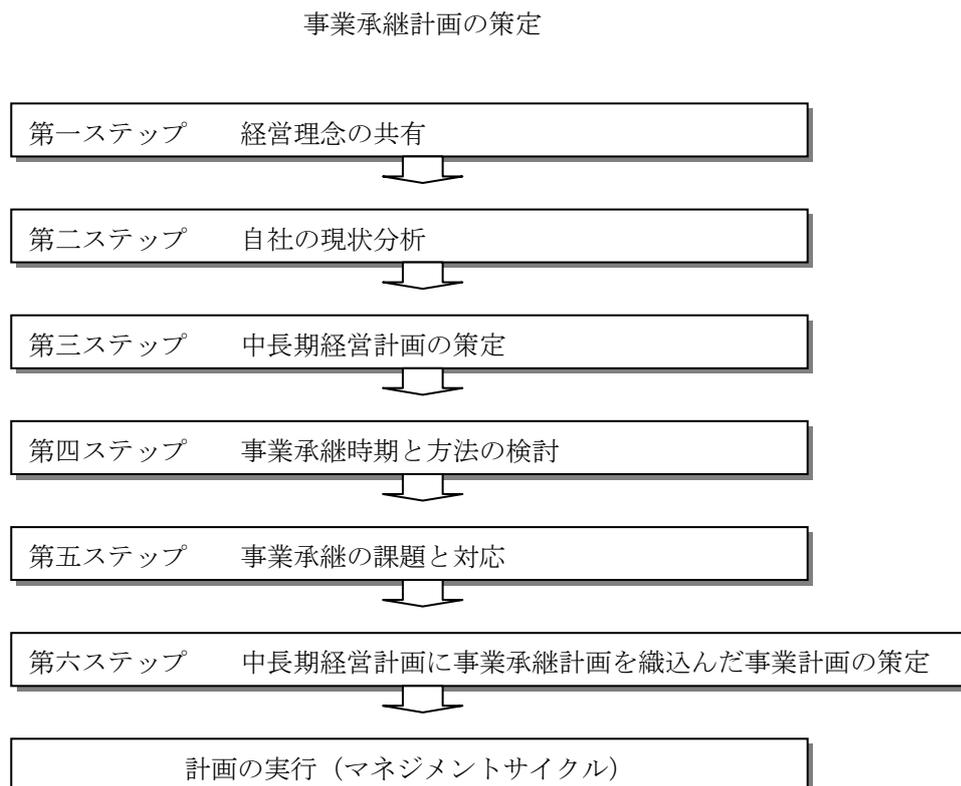
参考文献 中小企業 事業承継ハンドブック 平成21年度税制改正対応版 中小企業財務課
まると経営承継法 ひとつかみ 新日本法規出版
税制改正の改正点 早分かり セルバ出版

6. 中小企業診断士の事業承継支援

(1) 計画的事業承継

事業承継を円滑にすすめていくための中小企業診断士による支援内容は中長期経営計画の策定と事業承継計画の策定支援である。

事業承継ガイドラインを参考に事業承継計画の策定の流れをみると、次のようになる。



① 経営理念の共有

事業承継には、経営者の経営に対する想いや価値観、態度、信条などを経営理念として表し、それを後継者に伝えていくことが必要である。事業承継計画の策定にあたってはこの経営理念を後継者候補や幹部社員およびその他社員と共有し、企業の柱として認識しておく必要がある。

経営理念の共有によって、事業の承継がどのような形になっても事業運営がぶれることなく、社内が一体となって理念の達成をめざすことができる。

② 自社の現状分析

会社の経営資源（人、金、物、情報等）の現状把握によるSWOT分析、経営リスク（負債等内部リスク、競合関係等外部環境リスク）の把握と検討、経営者自身の資産等の現状把握、後継者候補のリストから候補者の把握、その他相続問題等の把握により、現状分析を行う。事

業承継計画を策定する段階では、将来の環境変化の予測や自社の競争力、成長性等の分析が重要である。

この現状分析および将来予測については、現経営者はもちろんのこと、後継者候補や経営幹部、将来の幹部候補とともに、検討することで、社内の共通認識を高める。

③ 中長期経営計画の策定

事業を承継する者にとって、その会社に魅力がなければ意欲をもって承継することはできないと思われる。別な言い方をすれば、自社の企業価値を高めることが必要である。その観点からも自社の「中長期経営計画の策定」は重要である。

中長期経営計画の策定にあたり、「経営理念の明確化」「SWOT分析」「全体戦略（事業ドメイン・基本戦略等）」「個別戦略（組織戦略・生産戦略・商品戦略・財務戦略・情報戦略・店舗戦略等）」などを立案することになる。ここでは、事業承継で重要と思われる項目をあげると、「経営理念」「SWOT分析」については前掲のとおりであるが、その中で「現経営者でなくてはならないものがどれくらい含まれているのか」を分析する必要がある。現経営者から事業の承継後にそれが失われるのであれば、その後の戦略が変わってくるからである。

「全体戦略」では、現事業の将来性ととも、新事業・新市場への展開も戦略化しておくことが望まれる。事業承継は事業を承継することであるが、ある時点で「経営者が替わる」ことでもあるので、会社内を変化させるチャンスである。この機会に「新事業・新市場への展開」を進めることができるものと思われる。

「個別戦略」については、組織戦略は将来の事業承継を見据えたものにしておくのがよい。現在の経営幹部はどのような役割を担うのか、将来の経営幹部候補に経験させた方がよいことは何か、などについて計画しておくことよい。その他の個別戦略についても、中長期経営目標を達成するために、事業承継を機会として何を課題として取り組むかを明確にしておくことが望ましい。

この中長期経営計画の策定にあたっては、現経営者だけでなく、後継者候補や経営幹部、将来の幹部候補とともに検討することが必要である。ここで策定した経営計画は社長ひとりのものではなく、将来の会社を担う者がともに策定したものになっていけば、社内の共通認識を高めることができスムーズな事業承継につなぐことができる。

④ 事業承継時期と方法の検討

現経営者および後継者候補の年齢、社内での経歴、後継候補者の実力等を勘案して事業承継の時期を決める。「現経営者の年齢が65歳になる」「3年後には社長就任30年になる」「後継者が一通りの部署を経験する」などの時期を一つの区切りとして事業承継の時期にすることが考

えられる。

事業承継の方法については、本書 51～54 ページ 「後継者の選定」を参考にして再検討を行う。

さらに、承継方法と後継者が決定していないのであれば「何時までに決定するのか」を明確にする必要があり、決定しているのであれば「事業承継の課題」が明確になってくる。

⑤ 事業承継の課題と対応

これまで検討してきた事業承継の課題を明確にし、その対応について整理しておくことが事業承継計画を策定するためには大切なことである。大きく分けると「事業承継の時期と方法」「社内新体制の構築」「現経営者と後継者の役職や株式、事業用財産の承継」「関係者に対する理解と調整」「後継者教育」などである。

⑥ 中長期経営計画に事業承継計画を織込んだ事業計画の策定

③で策定した中長期経営計画に、④事業承継時期と方法の検討、⑤事業承継の課題と対応を織込むと事業承継計画になる。特に、中長期経営計画と事業承継計画の整合性に注意する必要がある。

経営理念、経営ビジョン、経営戦略といった経営計画の策定検討に後継者が主体的に加わることは、経営の承継にとってきわめて重要なことであるとともに、経営計画の実行管理にも後継者がどのような役割を果たすかを承継計画のなかに位置づけることが必要である。

この事業承継計画を簡単に図表化すると次ページの事業承継計画表の例となる。

⑦ 計画実行のマネジメントサイクル

事業計画の実行にあたっては経営計画の実行を管理する仕組みを確立する必要がある。

P l a n（計画）→D o（実行）→C h e c k（管理）→A c t i o n（改善）のサイクル

このサイクルを確立することは、計画の実行とその過程で一つひとつの問題を計画どおり解決する仕組みづくりである。

計画に基づいて実行する。その結果をチェックする。計画どおりに進捗している場合は、なぜ計画どおりに行っているのか理由を把握する。計画未達成の場合は、未達成の原因を早期に把握し、その原因を除去する活動について検討を加える。こうした、実行、差異分析を通じて改善行動が組織される。この部分がマネジメントサイクルの要である。

事業承継計画表の例

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		
事業の計画	売上高	8億円	→				9億円	→				10億円		
	経常利益	3千万円	→				3千5百万円	→				4千万円		
会社	定款・株式・その他		相続人に対する売渡請求の導入	経済産業大臣の事前確認	A・Cからの金庫株取得	役員刷新(注1)	経済産業大臣の認定							
現経営者(中小太郎)	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	代表取締役社長	→				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									
	株式・財産の分配		公正証書遺言(注2)			株式一括贈与								
	持株(%)	60%	→				0%	→						
後継者(中小次)	年齢	30歳	31歳	32歳	33歳	34歳	35歳	36歳	37歳	38歳	39歳	40歳		
	役職	従業員	取締役	常務取締役	専務取締役	代表取締役社長	→							
	後継者教育	社内	Y工場	→	本社営業	本社管理	総括責任	→						
	持株(%)	社内			経営革新塾									
		社外												
持株(%)	0%	→				60%	→							
							贈与税の納税猶予適用	→				事業継続要件(株式継続保有・雇用維持・代表権保持、など)		
							民法特例に係る除外合意・経済産業大臣確認・家庭裁判所許可							
補足	(注1) Aが退任し、Bが取締役に就任。 (注2) 自宅不動産(7千万円)を花子に、預貯金(3千万円)を梅子に相続させる旨を記載。													

資料：平成21年中小企業事業承継ハンドブック P-9

(2) 中小企業診断士の役割

事業承継のなかで、相続、税金等の問題は弁護士、税理士、金融機関等のアドバイスが必要と思われるが、企業経営の面から見た事業承継の問題は中小企業診断士が適任であると思われる。中小企業診断士が事業承継問題を取り上げた場合その役割は次の四つであると思われる。

- 役割 ① 経営コンサルタント
② コーディネーター
③ アドバイザー
④ 後継者育成支援

① 経営コンサルタントの役割

中小企業の事業承継において財産の承継問題は大きな問題であるとともに、経営力の強化も重要な課題であり、企業価値の向上を図ることが求められている。

中小企業診断士は経営コンサルタントとして企業経営の支援を行っている。中小企業診断士が行っている企業の現状把握や現状分析、戦略の立案、問題解決などの能力が事業承継の場面でも必要とされている。

経営の承継、財産の承継等の事業承継計画を立案する場面で計画の策定を支援するとともに、その計画を実行していくための進捗管理を行う場面での計画実行の支援者としての役割を果たしていかなければならない。

中小企業自身が事業承継計画の立案から実行までを行えることが望ましいのであるが、多くの中小企業ではなかなか難しいことであり、専門家の助言等が求められる。このため、中小企業診断士は、企業の目的・目標の実現や企業価値の向上等のために、経営コンサルタントとしての役割を果たさなければならない。

② コーディネーターの役割

事業承継における各課題について、法務面、税務面等についてそれぞれの専門家に橋渡しができるコーディネーターとしての役割が中小企業診断士に求められている。

経営全般についての問題については中小企業診断士が経営コンサルタントとして支援を行うが、専門的な個別の問題については、その問題に適した専門家に実情を伝えていくことが必要である。例えば、相続や会社法等の法務面に関しては弁護士、相続税等の税務面に関しては税理士や公認会計士に、不動産や抵当権、会社関連の登記事項等に関しては司法書士に、M&A等については支援機関に、問題点や対策等を整理して報告することが求められている。

③ アドバイザーの役割

事業承継の場面では現経営者と後継者候補やその他関係者との共通認識が重要である。しかし、それぞれの当事者間だけで共通認識を図るのは難しい。そのなかで、中小企業診断士がそれぞれの意見を収集して最終的に企業価値の向上につながる対策に集約できるよう、各関係者に助言する役割を担っている。

④ 後継者育成支援の役割

事業承継の課題の一つに後継者の育成が挙げられる。後継者候補が経営を引き継ぎ、経営者として独り立ちできるよう、後継者の能力向上のために後継者の育成支援者としての役割を果たすことが求められている。

さらに、後継者が経営者として引き継いだ後も的確な経営を行っていく上で、前経営者の支援を受けながら、中小企業診断士が支援していくことが求められている。

第4章 事業承継の事例

事業承継の事例－1

所在地	岐阜県
業種	民生用加工製品の製造・販売業
従業員数	70名（パート・アルバイトを含む）
資本金	2000万円
年商	14～15億円

1. 当社の概要

当社は、戦前の家業（家内工業）の時代から続く老舗企業であり、現在の社長で4代目となる。昭和28年に2代目が当社を創立（株式会社化）し現在に至る。3代目の現会長（事業承継時68歳）が33歳の時に事業を承継し、平成20年4月に長男（現在の社長）に事業承継するまでの35年間、時代環境の変化に対応した製品開発と市場開拓により事業を拡大し、年商15億円の企業に成長した。現会長は、文系の大学を卒業した後、父親である2代目の強い意向により、理系の大学で専門知識を学び、当社の製品開発を担当してきた。

2. 事業承継の経緯

平成17年、現会長（当時社長）は、当社が今後とも成長を続けるには新分野への事業シフトを加速する必要があると考え、新工場を建設することを決定した。そして平成19年4月に新工場が稼働し、新分野への事業シフトも進み始めた平成20年4月に、副社長である長男（4代目）に事業を承継した。

現社長の承継時の年齢は40歳、理系の大学で専門知識を学び、大手専門商社での5年間の営業経験を経て当社に入社した。営業担当、営業部長、取締役事業部長を経て37歳で副社長となった。大手商社での営業経験を活かし当社の販路を拡大してきた。特に新工場の立ち上げや新分野への事業シフトに副社長として実行力を発揮してきた。

現会長は、後継者（長男）の年齢、経営者としての力量、自分自身の年齢、そして当社の現状と将来を考え、新分野への事業シフトがスタートした時点での事業承継を決意した。

3. 事業承継の課題と対策

(1) 後継者の選定と教育

早くから長男を後継者と決め、長男の大学の学部専攻や就職先の選定について、現会長の意志を強く反映した選択を行ってきた。入社後も、現会長の意志で、必要なキャリアを積み重ねてきた。

(2) 組織体制

事業承継にあたり、役員体制を一新した。現会長の親族（兄弟等）である2名の取締役は退任し、新社長の意志で従業員から若手を抜擢した。

現会長の役割は、新社長を支える若手人材の確保（ヘッドハンティング等）であると考えている。

(3) 得意先（取引先）への対応

事業承継の3年前から準備（長男が副社長に就任）してきた。

(4) 株式対策

当社の株式保有構成は、現会長とその妻、現社長の3人で57%を保有するが、現社長の保有は7%程度である。残り43%の多くは、現会長の親族（兄弟等）が保有している。

現会長の役割は、親族（兄弟等）と話し合いにより、新社長への株の集中化を図ることであると認識している。

(5) 相続問題

現会長は、顧問税理士と相談し相続対策を毎年行ってゆきたいと考えている。

事業承継の事例－2

所在地	岐阜県
業種	食品製造及び販売
従業員数	100名（製造 60人 販売 40人）パート・アルバイトを含む
資本金	2000万円
年商	7億円

1. 当社の概要

当社は会長が昭和40年に創業、昭和42年に株式会社に組織変更し、現在の社長は2代目であり、会社は順調に成長してきた。事業承継を行うまでの40年間に亘り、市場環境の変化に対応した製品開発や販売方法の改良を行ない、事業の拡大を図って年商7億円の企業に成長した。

現社長は大学卒業後20年間ほど当時の社長（現会長）と二人三脚での取引先に同行し、販売力の向上や商品力の向上に励んだところ、その甲斐があつてロコミで先方からの発注も受けられるようになるとともに、直営の小売店舗も6店舗に拡大した。

2. 事業承継の経緯

平成15年、現会長（当時社長）が当社の今後の成長を続けるには新製品・新分野への進出が必要と考え、新工場を稼働させるとともに、各地に直営販売所を開設した。

事業の承継は現在の会長が77歳、現社長が50歳の時に行なわれ、何ら問題はなかった。事業承継をするまでの25年間に亘り年々110万円の暦年贈与が行われ、社長（当時は専務）が50歳の時に事業承継を行なった。事業承継の時には会長から資金を2500万円ほど借り入れたが、現在はそれも返済し、会長からの借入金はなく個人保証もない。社長交代の時には、従業員の前で公表を行った。一方、取引先や金融機関などについては事前に相談を行うとともに、社長の交代時には会長と社長が同行して相手先を訪問し挨拶を行なっているほか、挨拶状も送付している。

今後、現社長が会長として第一線から引退する時には分社化も予定している。

現社長の子息は現在他社で研修中である。

3. 事業承継の課題と対策

(1) 後継者の選定と教育

早くから長男を後継者と決め、長男の大学卒業後は3年間ほど同業他社に修行に出し、入社後も会長の意思に必要なキャリアを積ませるとともに、取締役として、業務全般、小売部門の立ち上げに従事させた。

(2) 組織体制

事業承継にあたり、役員体制を一新した。社長の同級生を工場長として迎え加工部門の責任者と

するとともに、社長の片腕として現在に至っている。従業員との関係は上手くいっている。経理は事務長を採用して担当させている。経営会議は社長・工場長・コンサルタントを加えて随時開催している。会長は1日3時間程勤務して睨みを利かせている程度で、社長は当社の経営に対しリーダーシップを発揮している。

(3) 株主構成

社長 30% 社長夫人 24% 社長の子供 2人 各23%。

会長は会社の土地を所有し、会社へ賃貸している。

(4) 相続問題

会長の相続税対策は遺言書を作成して相続問題に対処している。

社長の弟は別に他の会社を経営しており、その会社の設立時に相続問題は解決している。

事業承継の事例－3

所在地	岐阜県
業種	サービス業
従業員	110名（パート、アルバイトを含む）
資本金	3000万円
年商	9億円

1. 当社の概要

当社は、現社長が昭和35年に創業し、翌年株式会社化した企業である。岐阜県を中心に、愛知県、三重県、滋賀県の地元企業を中心にサービスを提供している。お客様のニーズにきめ細かく対応し、お客様が希望するサービスを的確に提供することによって、事業を拡大した。この間、平成16年にISO9001を取得し、提供するサービスの品質を確保できるシステムを作っている。

また、関連する製品を販売する子会社（社長は当社の社長が兼任）を設立し、グループとして事業を行っている。

当社の強みは、お客様に対するアフターサービスにある。お客様からのクレームは担当者が上司と相談しながら速やかに解決する体制であり、お客様が安心してサービスを受けられる。またクレームはすべて役員に報告され、日々のサービス向上につなげている。

2. 事業承継の経緯

当社では事業承継はまだ行われていない。後継者は現社長の長男で現在40歳であり、当社の常務として営業にあたっている。長男は、大学卒業後5年間は流通業で主に営業を経験し、当社に入社した。当初の3年間は社内の仕事をローテーションし、その後は一貫して営業部門で働いている。最初は営業課長であったが、他県における営業開拓で実績をあげ、5年後に営業部長になり、現在では営業部門の責任者として活躍している。

3年前に取締役役に就任し、このとき家族会議で長男が後継者となることを正式に決定した。なお、長男は若手経営者の会のメンバーとして活動しており、この活動により人脈や知見を広げている。現社長は長男の経験、能力がほぼ十分に育っていると認識しており、5年以内にタイミングを見て長男に社長を譲ることを決めている。

3. 事業承継の課題と対策

(1) 後継者の選定と教育

長男は父親が苦勞して事業を行うのを見て育ち、漠然と将来は親の仕事承継するという意識があった。社長は長男の将来は長男の意思に任せていたが、当社に入社後はいろいろな仕事を体験させ、後継者としての準備を進めた。

長男は責任ある仕事を体験させることで育てており、相談を受けた時にアドバイスするのみで口

出しを控えている。経営者としての仕事は引き継ぎ時に教育する予定である。

(2) 社内体制

現社長のワンマン体制であるが、創業以来のメンバーが社長を補佐している。後継者の補佐役となる人材は、長男と同年代の社員から有能な人材を引き上げたい意向である。

長男の実績は社員も認めており、また自分の意見にこだわらず社員の意見を取り入れて仕事をするなど社員と良好な関係を築いている。

(3) 取引先との対応

長男がずっと営業担当で取引先と親しく、取引先も長男を後継者として受け入れている。ただし、銀行との交渉はまだほとんど社長が行っており、その引き継ぎは今後の課題である。

(4) 株式対策

株式の約60%を現社長が保有しており、残りを社長の妻、社長の子、社長の兄弟で保有している。長男の持ち株比率は15%であり、会社の業績が好調であり株価は高い評価であるため、長男への移転は進んでいない。今後、自社株評価を下げ、長男に株式を譲渡する方策を検討中である。

(5) 事業承継の相談

相談は株式の移転を中心に、主に当社の税理士と行っている。

お わ り に

中小企業の円滑な事業承継は非常に重要なことであります。企業が存続する限り必ず経験しなければならない身近な出来事で、すべての経営者に何時かは訪れる問題であります。

何も対策を立てないままに事業承継が発生（例えば代表者の死亡など）してしまうと、後継者がいる場合でも、その後継者や会社で働く役員・従業員にとって大きな負担が生じることになります。また、相続財産の分配をめぐる、親族内での争いに発展する場合もあるかもしれません。

計画的な経営権の移譲、後継者の教育、経営体制の整備、相続問題、納税対策など事業承継対策は長い期間が必要となるため、早い時期から計画的に事業承継対策を行うことが重要であります。

今回の調査研究において、事業承継がわが国の経済にとって重要な課題であることを再認識するとともに、具体的に現状分析や問題点を抽出することで、「経営の承継」という視点で、中小企業診断士が経営コンサルタントとしての役割を果たしていくことができるものと思います。

これを機に、県内の中小企業が計画的に事業承継対策を実行し、円滑な事業承継を実現し、今後も発展していかれることを祈念します。

社団法人中小企業診断協会 岐阜県支部
事業承継調査研究委員会

資料

Ⅲ. 後継者について

問 3-1：後継者の決定状況 《当てはまる項目の番号に○印を記入してください。》

①決まっている ②決まっていないが候補者がいる ③適当な候補者がいない

◎問 3-1 で①を選ばれた方のみにお尋ねします。

問 3-2：後継者への引継ぎ準備状況 《当てはまるもの全て○印を記入してください。》

①後継者教育（社内・社外研修） ②事業承継計画の策定・実施
③後継者の社内・社外への告知 ④株式等の相続対策（生前贈与や種類株式）
⑤相続等の税金対策 ⑥何もしていない
⑦その他（ ）

◎問 3-1 で②か③を選ばれた方のみにお尋ねします。

問 3-3：後継者を決めたい時期 《当てはまるもの一つだけ○印を記入してください。》

①1年以内 ②1～3年以内 ③4～5年以内
④5～10年以内 ⑤10年以上 ⑥その他（ ）

Ⅳ. 事業承継全般について

問 4-1：事業承継にあたり困っていること

《当てはまるもの全て○印を記入してください。》

①後継者の経営者としての力量 ②適切な相談先 ③株式等の相続対策
④相続税等の税金対策 ⑤その他（ ）

問 4-2：事業承継に対する相談先 《当てはまるもの全て○印を記入してください。》

①商工会・商工会議所 ②金融機関 ③中小企業診断士 ④税理士
⑤親族 ⑥親族以外の役員・従業員 ⑦その他（ ）

問 4-3：事業売却に対する抵抗感

①ある ②ない ③その他（ ）

問 4-4：仮に自社を売却する場合の売却金額（企業価値）に関心がありますか

①ある ②ない ③その他（ ）

問 4-5：関心のあるセミナーテーマ 《当てはまるもの全て○印を記入してください。》

①後継者教育 ②事業承継計画作成 ③M&A・企業価値算定
④相続・税務対策 ⑤その他（ ）

< 3 ページにつづく >

問4-6：事業承継に対するご質問やご要望をお書きください。

--

V. 経営されている事業について

《当てはまるものを一つだけ○印を記入してください。》

問5-1：経営されている主な業種

- | | | | |
|-------------|--------|-------|---------|
| ①建設業 | ②製造業 | ③卸売業 | ④小売・飲食業 |
| ⑤運輸・通信・不動産業 | ⑥サービス業 | ⑦その他（ | ） |

問5-2：創業からの年数

- | | | | | |
|--------|--------|--------|--------|--------|
| ①10年以内 | ②20年以内 | ③30年以内 | ④50年以内 | ⑤50年以上 |
|--------|--------|--------|--------|--------|

問5-3：経営者の年齢

- | | | |
|--------|-------------|--------|
| ①54歳以下 | ②55歳以上69歳以下 | ③70歳以上 |
|--------|-------------|--------|

問5-4：現在の従業員数

- | | | | |
|--------|---------|----------|---------|
| ①10人以下 | ②11～50人 | ③51～100人 | ④101人以上 |
|--------|---------|----------|---------|

問5-5：現在の経営状況

- | | | | | | |
|-----|-----|------|---------|-------|---|
| ①順調 | ②普通 | ③厳しい | ④非常に厳しい | ⑤その他（ | ） |
|-----|-----|------|---------|-------|---|

問5-6：今後経営者として従事する期間

- | | | | |
|-------|-------|--------|--------|
| ①3年以内 | ②4～7年 | ③8～10年 | ④10年以上 |
|-------|-------|--------|--------|

アンケートにご協力いただき誠にありがとうございました。

当アンケートは事業承継調査のみに使用させていただき他には使用いたしません