

## 第4講

# 事業承継を成功させる アクション【後半】

平成29年10月7日(土)

ひょうご税理士法人



代表社員税理士  
公認会計士 妹尾 芳郎  
代表社員行政書士

# 第4講

後継者の選び方・教育方法

事業承継で必要になるお金

債務整理・個人保証への対応

M&Aによる事業承継

事業主の事業承継

これまでの4回シリーズの総まとめ

# 後継者の選び方・教育方法

## 1 中小企業の後継者選びの実情

### 多くの中小企業が後継者問題で廃業する可能性

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

### 親族外承継が増加傾向

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

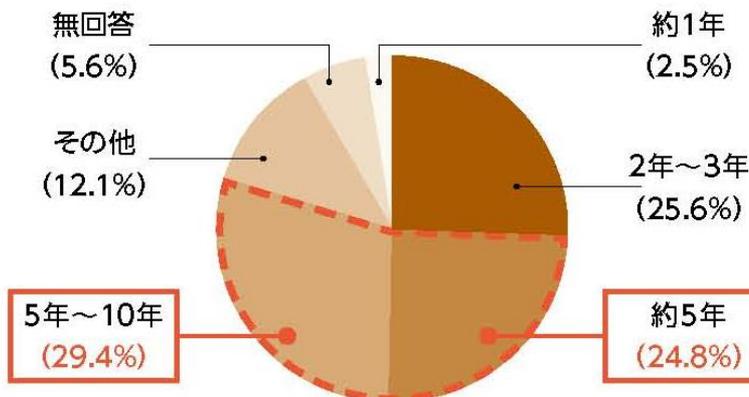
なぜ？

どうして!?

### 子どもはなぜ事業を継がないの？

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

### ■ 後継者の育成に必要な期間



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

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

## 2 後継者を決める際のポイント

### 事業を継続・成長させていける人材を選ぶ

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

#### ■ 後継者を選ぶ際の視点

経営  
ビジョン

覚悟

意欲

実務能力

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



#### ポイント ▶ 経営者の「目の黒いうち」に後継者選びの道筋を付けておく

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

#### ■ 後継者を選定する際のケースと留意点

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

ケース	留意点
事業を継ぐ意思がないと言っていた子どもや親族が突然、「事業を継ぎたい」と言い出す	後継者を選ぶ際は、親族の意向をよく確認しておく！
親族外承継では、実務に精通した役員や従業員の中から後継者を選定したが、リーダー的性格ではなかった	他の従業員、取引先からの人望が厚い人を選ぶ！

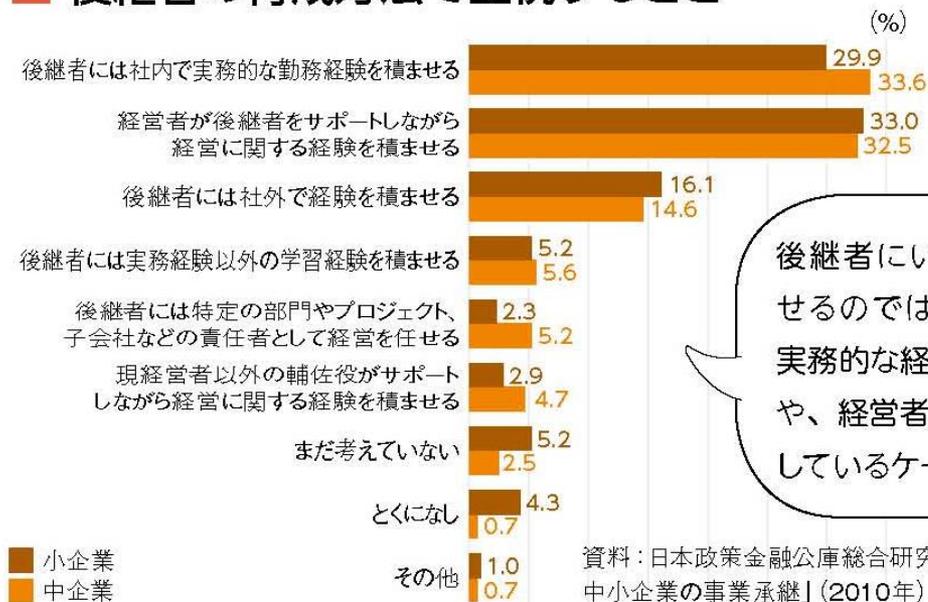
### 3 後継者の教育方法

#### 経営実務のみならず、企業理念や経営方針もしっかり学ぶ

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

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

#### ■ 後継者の育成方法で重視すること



後継者にふさわしい人材を育てることも経営者の役目の一つです。

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



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

## ■ 社内での教育方法

### 教育例

### 効果

#### 各部門をローテーションさせる

#### 経験と知識の習得

各部門(営業・財務・経営企画等)をローテーションさせることにより、会社全般の経験と必要な知識を習得させます。

#### 責任ある地位に就ける

#### 経営に対する自覚が生まれる

役員等の責任ある地位に就けて権限を委譲し、重要な意思決定やリーダーシップを発揮する機会を与えます。

#### 経営者による指導

#### 経営理念の引継ぎ

経営者の指導により経営上のノウハウ、業界事情にとどまらず、経営理念を承継します。

## ■ 社外での教育方法

### 教育例

### 効果

他社での勤務を経験させる

人脈の形成・新しい経営手法の習得

人脈の形成や新しい経営手法の習得が期待でき、業界の傾向を知り、広い視野で自社を客観的にみることができる。

子会社・関連会社等の経営を任せる

責任感の醸成・資質の確認

後継者に一定程度実力が備わった段階で、子会社・関連会社等の経営を任せることにより、経営者としての責任感を持たせるとともに、資質を確認します。

セミナー等の活用

知識の習得、幅広い視野を育成

後継者を対象とした外部機関によるセミナーがあります。経営者に必要とされる知識全般を習得でき、後継者を自社内に置きつつ、後継者の視野を広げることができます。

## 事業承継後に後継者が求められるスキル

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

## 事例

### 効果的な後継者教育を行った事例

#### 社内外で経験を積み、視野が広がった



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

## 事例

### 後継者教育の実践による事業承継の成功事例

#### 〆営業畑、一筋から経営スキルを猛勉強



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

後継者に宿題を与える

経営課題の  
洗い出しと改善

後継者に宿題。専門家の  
アドバイスを受けながら取り組む

経営スキルの習得

財務

税務

労務

## 後継者の「強み」発見チェックリスト

あなたの回答  
コメント

1	直観的な思考が得意か、論理的な思考が得意か	
2	営業・開発・製造・設計・管理などで、自分に向いていると思われる部門は何か(他人から言われても自分ではそう思わない場合は除外)	
3	過去の業務経験から「時間を忘れて没頭できる業務・作業」は何か	
4	昔から友人や知り合い、現在の関係者から言われた、あなたへの褒め言葉は何か	
5	自社の好きな商品、好きな顧客は何か(なぜ好きなのか、その理由が強み)	
6	この分野・この商品だったら自分が責任者になって開発・製造から販売までプロジェクトマネジメントしたいものは何か	
7	顧客に説得力がある話ができる自身の経験や知識・ノウハウは何か	
8	様々なタイプの顧客の中で、自身が一番得意な顧客層や顧客属性は何か(こんな顧客なら提案もしたいし、自社の優位性を伝えられる)	
9	社内や同業他社も見て、この分野においては自分がトップレベルと思っていることは何か	
10	自社の今の経営資源(ヒト・モノ・カネ・カンリ)や歴史的に培ってきた要素の中で、理屈抜きに好きな要素、これからも大事にしたいことは何か	
11	「この分野なら自分でマニュアルをつくれる」と自負している実務作業や職務能力は何か	
12	社内の業務改善で得意な分野は何か	
13	社内の誰もが反対しても、これだけは絶対やりたいと思っているビジネス(商品開発や事業開発等)は何か	
14	最近の新たな市場の変化から、このマーケット(ニッチ)なら、自社に可能性がありそうな分野はどこか	
15	自分の子どもに継がせようとしたら、どの分野を強化したいか	

# 資金調達

## 1 事業承継にはお金がかかる

### 事業承継後に資金繰りが厳しくなるケースも

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

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

### ■ 事業承継で必要となるお金の例

事業承継前に会社の磨き上げに投資

経営者からの自社株式や事業用資産の買取り

相続で分散した自社株式や事業用資産の買取り

自社株式や事業用資産にかかる相続税の支払い

事業承継後に経営改善や経営革新を図るための投資



## 2 親族外承継での資金調達

### 自社株式等を取得するための資金調達が課題

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

### 経営者の親族と事前の合意形成が重要になる

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

なぜ？

どうして!?

### 従業員後継者が直面する問題

従業員は、経営者と比べて会社経営に対する覚悟や責任感が大きく異なるといわれています。従業員に「自身の責任で会社を経営する」という覚悟を持ってもらうことが重要です。

経営者の親族等が従業員後継者による会社経営に協力的であるよう、経営者による親族、そして従業員後継者の配偶者とのコミュニケーションも重要です。

### プラスα

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

## 資金調達の成否が事業承継のカギを握る

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

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

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

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



### 3 経営承継円滑化法による金融支援

#### 事業承継に必要な資金を融資

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

#### ■ 事業承継で利用できる金融支援制度

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

#### Column

#### 生命保険を活用して事業承継資金を確保する

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

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

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

## 事業承継時の幅広い資金ニーズに対応

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

### ■ 経営承継円滑化法に基づく金融支援の流れ

#### 経営の承継における課題

##### ① 多額の資金需要の発生

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

##### ② 信用状態の低下

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

#### 都道府県知事の認定

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

会社（個人事業主を含む）の資金需要に対応

#### 中小企業信用保険法の特例

##### 信用保険の拡大（別枠化）を措置

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

##### 通常

普通保険  
(2億円)  
無担保保険  
(8,000万円)  
特別小口保険  
(1,250万円)

+

##### 拡大（別枠化）

普通保険  
(2億円)  
無担保保険  
(8,000万円)  
特別小口保険  
(1,250万円)

会社（個人事業主を含む）及び代表者個人の  
資金需要に対応

#### 株式会社日本政策金融公庫法及び 沖縄振興開発金融公庫法の特例

##### 代表者個人に対する融資を実施

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

# 債務や個人保証への対応

## 1 債務や保証、担保等の承継

### 経営者個人の債権・債務

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

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

### 自己所有の不動産を担保に提供している場合

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

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

### ■ 経営者の債権や保証債務を相続した場合の取り扱い



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



原則として保証債務は債務控除の対象とならない



## 経営者の貸付金は法定相続分で分割される

### 経営者貸付金が相続後にトラブルになった事例

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

### 【対策】

- (1) DES
- (2) 債権贈与
- (3) 繰越欠損金の活用

## 2 事業承継時における経営者保証に関するガイドラインの活用

### 円滑な事業承継をすすめるために

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

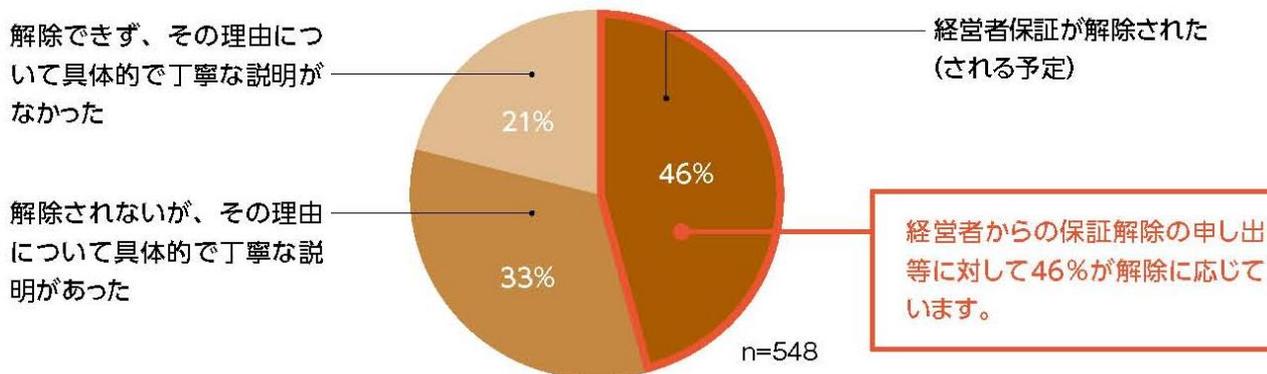
しかし、経営者保証がスムーズな事業承継を阻害する要因の一つとなっていることなどを受けて、日本商工会議所と一般社団法人全国銀行協会が設置した「経営者保証に関するガイドライン研究会」によって「経営者保証に関するガイドライン(以下、「経営者保証ガイドライン」という)」が策定されました。経営者保証ガイドラインでは、金融機関に対しても、事業承継時の現経営者との保証契約の解除、あるいは後継者との保証契約の必要性等について改めて検討することを求めています。

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

### DATAでナットク!

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

### ■ 金融機関に経営者保証の解除の申し出・相談を行った結果



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

## ■ 中小企業等に求められる経営状況

### ① 会社と経営者との関係の明確な区分・分離(一体性の解消)

- 資産の分離 ●経理・家計の分離

例) 会社から経営者への貸付等による資金流出の防止など

### ② 財務基盤の強化

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

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

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

## 事例

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



#### ・主債務者及び保証人の状況、事案の背景等

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

#### ・保証契約の見直しの具体的内容

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

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

出典：金融庁「経営者保証に関するガイドライン」の活用に係る参考事例集

## 事例

### 事業承継に際し、前経営者の保証を解除した事例



#### ・主債務者及び保証人の状況、事案の背景等

当社は、不動産賃貸業者であり、当行のメインの取引先である。

元社長は高齢で経営の一線からは退いているが、筆頭株主で取締役ということもあり、配偶者である現社長と共に保証を提供していた。

このような状況の下、社長から取締役である長男への事業承継について相談があり、既に実質的な経営者である長男に対し、社長から保有する自社株を譲渡したいとの意向が示された。

#### ・保証契約の見直しの具体的内容

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

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

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

出典：全融庁「経営者保証に関するガイドライン」の活用に係る参考事例集

# 社外への引継(M & A等)

## 1 社外への引継ぎ(M&A等)の目的

### 社外の第三者への譲渡による事業存続を目指す

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

## 2 M&Aの準備

### 企業価値を高めて有利な条件で譲渡する

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

## 3 M&Aの代表的な手法

### 株式譲渡と事業譲渡によるM&Aが一般的

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

## M&Aで用いられる手法

### 株式を第三者に 譲渡する

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

### 事業全体を 譲渡する

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

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

### 特定の事業を 譲渡する

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

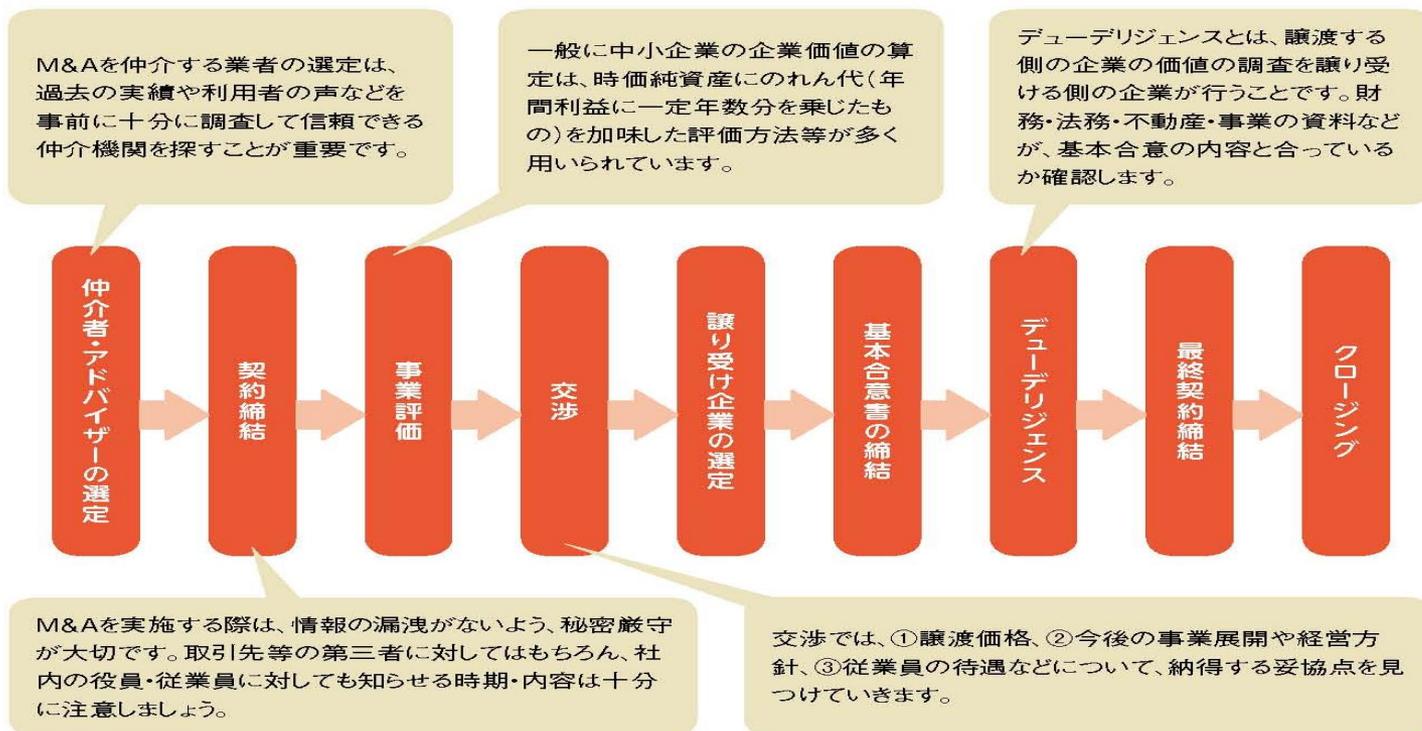
M&Aは、専門的なノウハウが必要とされます。そのため、一般に専門の民間業者、金融機関、士業等専門家などのサポートを受けながら進めます。

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

### 譲渡の条件を明確にする

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

### ■ M&Aのマッチングに向けた流れ



### 譲受け先とのシナジー効果を発揮できる事業発展のチャンス

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

#### ポイント ▶ 譲渡側の経営者がM&A後に新会社に残るメリット

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

## 4 企業価値の算定方法

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

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

### ■ 純資産価額とのれん代による企業評価の算定事例

$$\text{時価純資産} + \text{のれん代} = \text{企業価値}$$

<事例>

#### ① 時価純資産

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

#### ② のれん代

損益計算書から	
売上高	500
経常(営業)利益	30

➡ 経常利益の2年分(30×2年分)をのれん代60として計上

#### ③ 企業価値の算出

$$\text{時価純資産 } 160 + \text{のれん代 } 60 = \text{企業価値 } 220$$

### ポイント ▶ 評価算定の結果と実際の譲渡価格は別

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

# 個人事業主の事業承継

## 1 個人事業主の事業承継の課題

### 取引先との関係をどう維持していくかが事業継続のカギ

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

### 事業承継に伴い改めて提出が必要な届出も

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

## ■ 個人事業主の事業承継「3つの要素」と留意点

### 人(経営)の承継

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

### 資産の承継

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

### 知的資産の承継

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

## ■ 後継者人材バンクによるマッチングサポート



# これまでの 4回の総まとめ

事業承継の本来の目的

事業の継続・発展

事業価値の源泉の継続

事業を生み出す  
付加価値の源泉

事業承継の3つの要素

経営の見える化

人（経営）

- 経営権
- 後継者の選定・育成
- 後継者との対話
- 後継者教育

資産

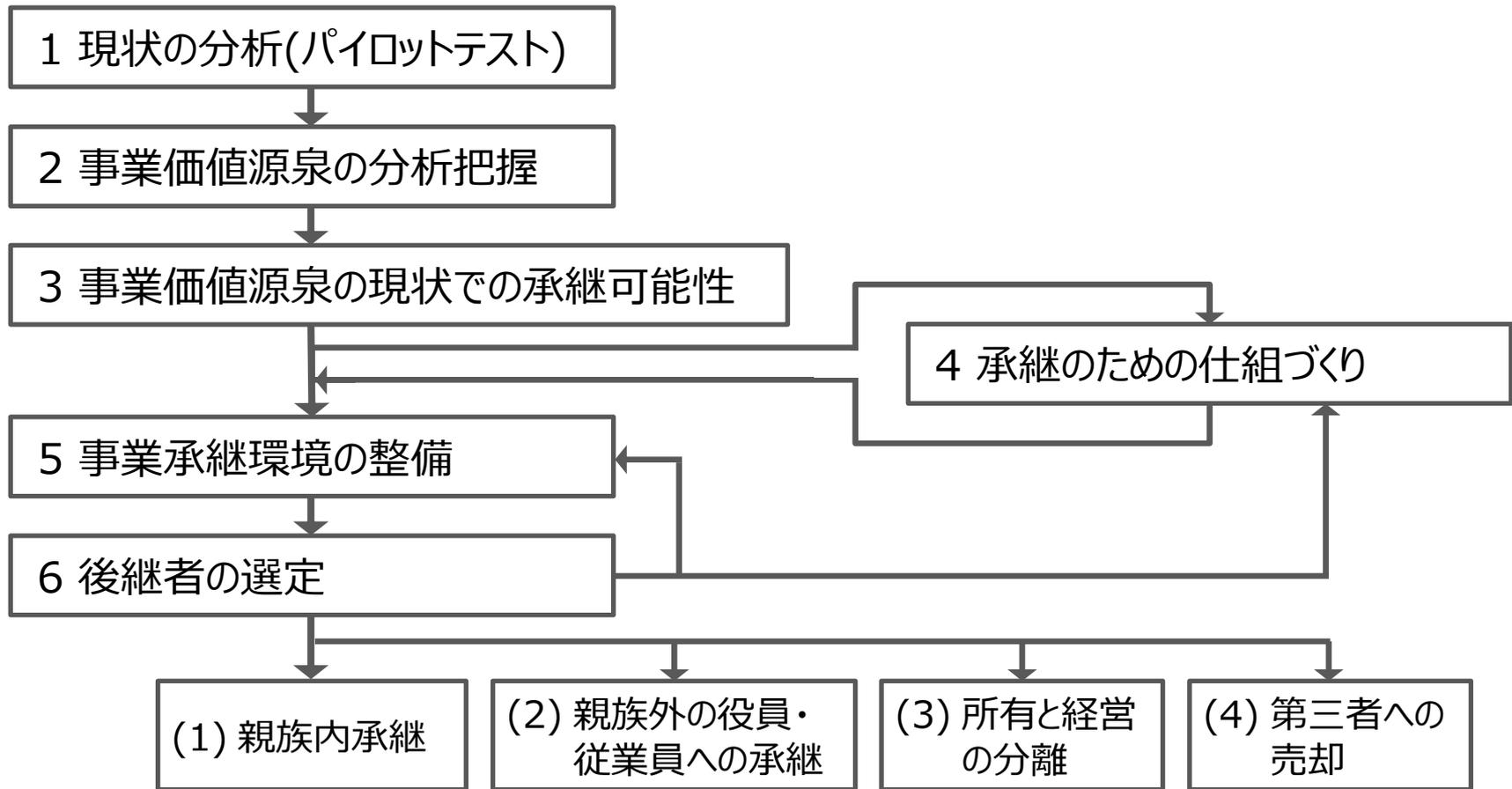
- 株式
- 事業用資産(設備・不動産)
- 資金(運転資金・借入金)

知的資産

- 経営理念
- 経営力の信用・経営手腕・リーダーシップ
- 取引先との人脈
- 従業員の技術・ノウハウ
- 営業力・顧客情報
- 許認可
- 組織力

事業承継の方法を決定するためのフローチャート

# 事業承継の方法を決定するためのフローチャート



事業再生 …… 第二会社方式

廃業

流		目	的
1	現状の分析 (パイロットテスト)	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 会社の役員構成や財務状況、経営者個人の財産状況および親族内の後継者候補の有無の把握</li> <li>② 相続税等の事業承継に必要な資金を把握</li> <li>③ 会社の財務状況および個人の資産状況を調査して、事業承継資金の確保の確認</li> </ul>	
2	事業価値源泉の 分析把握	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 会社の主力商品の市場環境等外部的な環境の把握と自社の客観的分析</li> <li>② 自社の強み・弱みを認識し、事業価値源泉の把握と定量的分析による裏付け</li> <li>③ 経営者と後継者が自社の事業価値の源泉を納得するまで話し合う</li> </ul>	
3	事業価値源泉の 現状での 承継可能性	<p>事業価値の源泉の承継が容易か否かを評価</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>① 事業価値源泉の個人能力への依存度</li> <li>② 事業価値源泉の存続性</li> </ul> <p>現在の事業価値源泉が事業価値の増大にどれだけ長時間貢献できるかの分析把握</p>	
4	承継のための 仕組づくり	<p>後継者が現経営者と同様の資質を持たない等、現状のままで事業承継が困難な場合</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>① 組織的な経営への転換</li> <li>② 経営理念を明確にし、必要な人材の育成と権限の委譲</li> </ul>	
5	事業承継環境 の整備	<p>把握された事業価値源泉を前提に、</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>① 事業承継の対象となる会社の状況</li> <li>② 現経営者自身の状況</li> <li>③ 事業承継の関係者の状況</li> </ul> <p>を分析し、事業承継における阻害要因を排除し、円滑な事業承継に向けて環境整備</p>	
6	後継者の選定	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 後継候補者の有無</li> <li>② 複数の候補者の選定ポイント</li> </ul> <p>事業承継の方法を決めるためには、後継候補者の中から経営者にふさわしい人物が不可欠</p>	

# 1. 現状の分析(パイロットテスト)

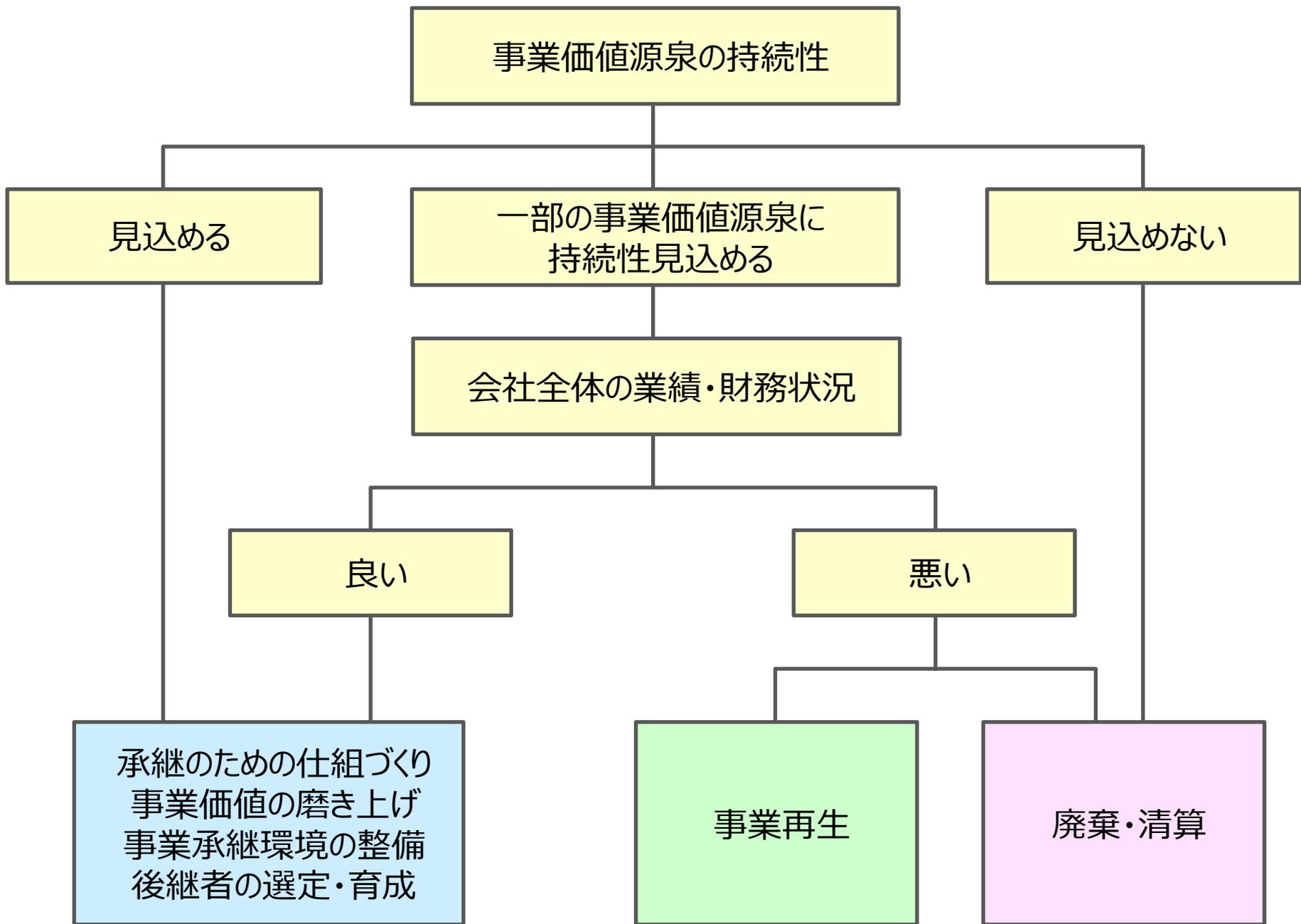
(1)経営資源の状況	(2)経営リスクの状況	(3)株主等の状況	(4)定款の状況	(5)社内規定の状況
① 会社の競争力の状況と将来の見通し ② 経営組織、役員構成の状況 ③ 従業員の人数、年齢、能力等の状況 ④ 主な資産の内容、帳簿価額および時価評価額 ⑤ C/Fの状況と将来(今後5年間)の見通し	① 主な負債の内容、帳簿価額等の状況 ② 金融機関からの借入状況と返済能力の状況 ③ 借入金に対する担保提供および経営者の個人保証等の状況 ④ 簿外債務、債務保証の有無の状況 ⑤ 将来予想される従業員の退職金等の潜在的債務の状況 ⑥ 生命保険・損害保険の加入状況と保障額の状況 ⑦ 会社の人事・労務に関するリスクの状況	① 株主構成の状況と将来の見通し ② 従業員持株会の活用 ③ 会社に影響を与える法律等の改正の動向	① 定款の状況 ② 会社法の活用 ア) 株式譲渡制限の設置 イ) 相続人等に対する売渡請求条項の設置 ウ) 種類株式の活用 エ) 株主ごとに異なる取扱をする規定の活用	① 組織 ② 役員 ③ 人事・給与 ④ 経理 ⑤ 総務 ⑥ 販売・製造・購買 ⑦ 基本契約書

## 2. 事業価値源泉の分析把握

(1)戦略分析ツール	(2)経営者自らによる 定性的分析	(3)客観性を担保する 定量分析	留意点
<ul style="list-style-type: none"> <li>①SWOTクロス分析</li> <li>②3C分析</li> <li>③バリューチェーン分析</li> <li>④VRIO分析</li> <li>⑤PEST分析</li> <li>⑥ファイブフォース分析</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①経営者能力</li> <li>②業界</li> <li>③製品開発力</li> <li>④販売力</li> <li>⑤銀行取引</li> <li>⑥ディスクローズ姿勢</li> <li>⑦損益見込</li> <li>⑧ネガティブチェック</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①収益性の分析</li> <li>②チェック項目               <ul style="list-style-type: none"> <li>•自己資本比率等</li> </ul> </li> <li>③総合的な指標               <ul style="list-style-type: none"> <li>•ROA(総資本経常利益率)</li> <li>•売上高経常利益率 ×総資本回転率</li> </ul> </li> <li>④損益分岐点分析</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●事業価値の源泉は一つではないこと</li> <li>●事業価値の源泉は不変ではないこと</li> </ul>

### 3. 事業価値源泉の現状での承継可能性

(1)事業価値源泉の持続性	(2)経営理念の普遍性	(3)事業価値源泉の持続性を伸ばすための計画的な取組
<ul style="list-style-type: none"><li>① 継続的なキャッシュフローの確保</li><li>② 付加価値を生み出している事業の市場分析</li><li>③ 事業価値源泉そのものの持続性</li><li>④ 事業価値源泉の持続性を把握するための定量分析</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>① すべてのステークホルダーに対する配慮</li><li>② 付加価値の各ステークホルダーに対する適正な配分</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>① 内部環境の分析</li><li>② 外部環境の分析</li><li>③ 事業価値の源泉を正しく認識</li><li>④ 認識された事業価値の源泉に基づき事業承継の方法を決定</li><li>⑤ 事業承継の基本方針と課題</li><li>⑥ 解決するための実行プランのタイムスケジュールと事業承継計画の策定</li><li>⑦ 相続税の納税資金対策</li><li>⑧ 事業価値源泉の持続性が短いと判断された場合には新たな事業価値源泉を創出し、事業承継計画に織り込む</li></ul>



# 事業価値の磨き上げ

経営理念の  
確立と浸透

経営理念を  
体現できる  
人材の育成

事業規模の  
適正化

企業体質の強化

経営の効率化

別添  
「業務改善で働楽改革」

資金力の強化

個人資産と  
会社資産との  
明確な区別

各種社内  
マニュアル  
諸規定の整備

## 4. 承継のための仕組づくり

(1)個人能力への 依存度の把握	(2)事業価値を会社 組織で維持できる 仕組づくり	(3)経営の組織化に必要な 経営理念の確立・浸透 および人材の育成
<p>① 経営者個人の経営力</p> <p>② 経営者個人の営業力</p> <p>③ 特定の個人の技術・ノウハウ</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• 経営者等の特定の個人が経営に関与しない場合を想定してみたか</li></ul>	<p>経営の組織化</p> <p>① 意思決定を組織で行うようなシステム化づくり</p> <p>② 会社組織の確立</p> <p>③ 事務分業の明確化</p>	<p>① 権限委譲した場合の判断基準となる経営理念は確立されており、全社に浸透しているか</p> <p>② 経営理念を体現できる人材の育成は行われているか</p>

## 5. 事業承継環境の整備

(1)事業承継の対象となる会社の状況	(2)経営者自身の状況	(3)事業承継に関わる関係者の状況
1. 現状の分析(パイロットテスト)を基に事業承継における阻害要因の排除	<ul style="list-style-type: none"><li>① 現経営者の事業承継に対する考えの把握</li><li>② 財産の保有状況、権利関係の状況の確認</li><li>③ 事業用資産の所有形態の検討</li><li>④ 財産の評価と相続税額の試算</li><li>⑤ 問題点の洗い出しと優先順位づくり</li><li>⑥ 相続発生時に予想される問題点への対応</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>① 現経営者の家族(後継者以外の相続人)</li><li>② 会社の役員・従業員</li><li>③ 取引先企業</li><li>④ 金融機関</li><li>⑤ 相談者・補佐役</li><li>⑥ 社外経営ブレーン</li></ul>

## 6. 後継者の選定

(1)現経営者および後継者の意思の確認		(2)後継者を選定する際の条件	
<ul style="list-style-type: none"> <li>① 現経営者の意思の確認</li> <li>② 後継者の意思の確認</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>① 従業員に対するリーダーシップ</li> <li>② 金融機関との関係を良好に維持する能力</li> <li>③ 取引先との関係を良好に維持、発展する能力</li> <li>④ 事業を承継しなかった家族への配慮</li> </ul>	
(3)後継者が経営者になるための必須事項の分析			(4)事業承継時期の決定
その1 経営そのものの承継	その2 自社株・事業用資産の承継		
<ul style="list-style-type: none"> <li>① 経営理念の承継</li> <li>② 経営ノウハウの承継</li> <li>③ 関係者の理解と協力</li> <li>④ 社内体制の整備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 後継者への生前贈与</li> <li>② 遺言や死因贈与の活用</li> <li>③ 自社株式の再集中策</li> <li>④ 自社株式の分散防止と会社法制の活用</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>① 現経営者の意向</li> <li>② 現経営者の健康状況と判断力</li> <li>③ 後継者の諸状況</li> <li>④ 会社の受け入れ態勢</li> </ul>

# 事業承継の方法

## (1) 親族内承継

対 策		経営承継法
その1 経営そのものの承継	その2 会社支配権・事業用資産の承継における法的な課題	
<ul style="list-style-type: none"> <li>① 経営理念の承継</li> <li>② 経営者としての自覚の醸成と能力の開発</li> <li>③ 関係者の理解と協力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 会社支配権(議決権)や事業用資産の確保と他の相続人への配慮</li> <li>② 自社株式の後継者への集中的承継</li> <li>③ 会社法の活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 遺留分に関する民法の特例</li> <li>② 金融支援</li> <li>③ 贈与税の納税猶予制度</li> <li>④ 相続税の納税猶予制度</li> <li>⑤ 贈与税の納税猶予から相続税の納税猶予</li> </ul>
相続時精算課税制度		納税資金対策
<ul style="list-style-type: none"> <li>① 歴年制度との比較</li> <li>② 贈与税納税猶予との併用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 納税資金の不足原因とその対応</li> <li>② 延納制度</li> <li>③ 物納制度</li> <li>④ 金庫株</li> <li>⑤ 相続財産を譲渡した場合の取得費の特例</li> </ul>	

## (2) 親族外の役員・従業員への承継

① 後継者教育と環境整備	親族内承継と同様 ただし、後継者が親族でない点に対する配慮
② 買収資金の調達	A) SPCの設立 1) 金融機関からの融資 2) オーナーから買い取る I) 合併
③ 流動性のない自社株式の換金	相続税の納税資金 遺産分割
④ オーナー個人所有の事業用資産や個人保証、担保の処理	整理が難しい

### (3) 所有と経営の分離

メリット	後継者として有能な経営者の登用可能性が高まる	
問題点	① オーナー	経営を任せた役員の経営判断の結果として、オーナーの個人財産が毀損する可能性
	② 機動性の低下	重要な意思決定はオーナーの同意をとらざるを得ないケース 素早い意思決定が難しいため、無難な選択をしてしまいがち
	③ 経営者や従業員のモチベーション	経営者が受け取る利益は役員報酬のみで、獲得した利益をどう分配するかは、オーナー次第である 事業資金調達のために個人保証を求められる経営者の立場を考えると、モチベーションは高まらない
	④ 相続の発生	納税資金確保のために金庫株の買取りで、会社の資金繰りに影響 また、第三者に株式を移転されるリスク

## (4) 第三者への売却

メリット	課題
<p>① 事業継続による雇用の確保</p> <p>② 広い範囲から後継候補者を選択できる</p> <p>③ 流動性のない自社株式の換金</p>	<p>① 経営理念の承継が難しい</p> <p>② M&amp;Aは簡単には成功しない</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● 事業価値</li><li>● 企業文化・組織図</li><li>● 従業員のモチベーション</li><li>● シナジー効果</li><li>● 承継後の経営体制</li></ul>