

事業承継を成功させる 進め方とポイント

保存版



兵庫県信用保証協会
CREDIT GUARANTEE CORPORATION OF HYOGO-KEN

CONTENTS

目次

第1章

本気で「事業承継」を考えよう

02 ポストコロナを見据えた事業承継を考える

神戸大学大学院 経営学研究科 教授 忽那 憲治氏

06 専門家に学ぶ事業承継の進め方と相談事例

日本公認会計士協会 兵庫会 会員 瀧元 一氏

10 体験談に学ぶ事業承継成功のポイント

姫路ハウスサービス株式会社 代表取締役 西田 俊一氏

第2章

事業承継の第一歩を踏み出そう

13 事業承継の基本

15 事業承継の進め方

25 後継者の選定

27 親族内承継における課題と対応

29 従業員承継における課題と対応

31 第三者承継における課題と対応

第3章

事業承継に関する支援施策の紹介

36 知っておきたい法律問題

兵庫県弁護士会 会員 弁護士 高島 浩氏

40 知っておきたい税金問題

近畿税理士会 中小企業対策部 副部長 和田 泰裕氏

44 ～参考～法人版事業承継税制(特例措置)の概要

46 主な支援施策

48 保証制度による支援

51 支援に関する相談先

第1章

本気で 「事業承継」を考えよう

02 ポストコロナを見据えた事業承継を考える

神戸大学大学院 経営学研究科 教授 忽那 憲治氏

06 専門家に学ぶ事業承継の進め方と相談事例

日本公認会計士協会 兵庫会 会員 瀧元 一氏

10 体験談に学ぶ事業承継成功のポイント

姫路ハウスサービス株式会社 代表取締役 西田 俊一氏



ポストコロナを見据えた 事業承継を考える

(令和3年1月寄稿)

神戸大学大学院 経営学研究科 教授 忽那 憲治氏

1 儲ける力の低下と ビジネスモデル再構築の必要性

日本の零細・中小企業の収益性は低い。図1に示すように、財務省の「法人企業統計」によれば、金融を除く全産業ベースで見ると、2019年度の総資本営業利益率は、零細企業(資本金1000万円未満)で1.6%、中小企業(1000万円以上1億円未満)で2.4%、中堅企業(1億円以上10億円未満)で4.5%、大企業(10億円以上)で3.3%である。儲ける力を失ったビジネスモデルの再構築は、多くの零細・中小企業にとって企業の存続をかけた重要かつ喫緊の課題として経営者に突きつけられている。

儲ける力を回復し利益率を向上するには、成熟した既存事業(コア事業)の再構築だけでは弱く、今後の成長事業へと育つ可能性のある新規事業を生み出していくことが求められている。しかし、既存事業のビジネスモデルの再構築や新規事業の設計という取り組みは、当然のこと

ながらリスクが高く、大きなチャレンジを伴う。

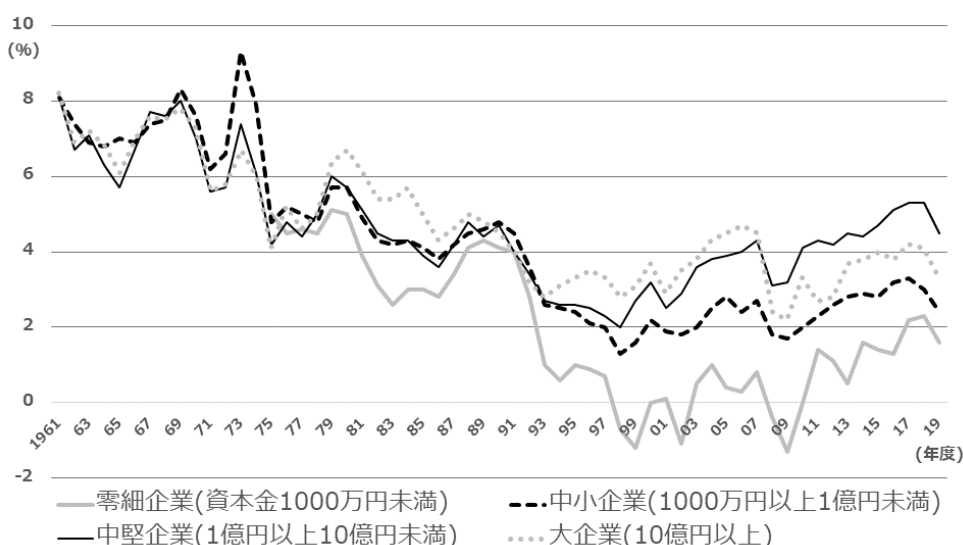
零細・中小企業が既存事業のビジネスモデルの再構築や新規事業の設計を実践し、持続的な成長に向けた事業承継をするには、モノに関する戦略設計(事業戦略)だけではなく、カネに関する戦略設計(財務戦略)とヒトに関する戦略設計(人材・組織戦略)を総合的に行う必要がある。しかし、もちろん例外はあろうが、多くの零細・中小企業は資金と人材の両面で制約を抱えているのがむしろ普通である。

資金面について現状を概観すると、財務省の「法人企業統計」によれば、2019年度の総資本に対して金融機関借入が占める比率は、零細企業で40.6%、中小企業で24.9%、中堅企業で13.1%、大企業で16.4%となっている。一方、同年の自己資本比率は、零細企業で19.3%、中小企業で41.2%、中堅企業で42.0%、大企業で45.5%となっている。財務的に見れば、自己資本は企業にとってリスクを

許容できる資金である一方で、金融機関借入は定期的な返済を求められる負債であり、リスクを許容することが難しい資金である。零細企業は金融機関からの借入に40%程度を依存しており、リスクが許容できる自己資本はわずか20%程度を占めるにすぎない。

さらに、コロナ禍は、零細・中小企業の経営の将来に対して、財務的に厳しい試練を与える。コロナ禍での緊急的、救済的な金融機関他からの資金の調達が行われていることで、

図1 わが国企業の総資産営業利益率の推移(1961-2019年度)



※出所:財務省「法人企業統計調査」より作成



Profile

忽那 憲治

1964年愛媛県生まれ。
大阪市立大学大学院経営学研究科後期博士課程修了。博士(商学)。
神戸大学大学院経営学研究科助教授を経て、2005年より現職。
専門は、アントレプレナーファイナンス、ファミリービジネスなど。

零細・中小企業において金融機関借入比率の大幅な上昇が予想される。内部留保を取り崩すなどの対応は、自己資本の厚みを一層低下させるであろう。つまり、コロナ禍は、零細・中小企業、とりわけ零細企業に対して、リスクがとりにくい財務体質の元で、既存事業のビジネスモデルの再構築や新規事業の創出というリスクの高い取り組みを強いている状況である。

経営者やアトツギは、制約される財務状況や人材のもとで、本業での儲ける力を高めるためのビジネスモデルの変革をどう実現すればよいのか。持続的な成長を実現するための柱となる新規事業をどのように生み出し、育てていけばよいのか。

2 持続的成長の実現における 両利きの経営の重要性

本節では、チャールズ・A・オライリー、マイケル・L・タッ

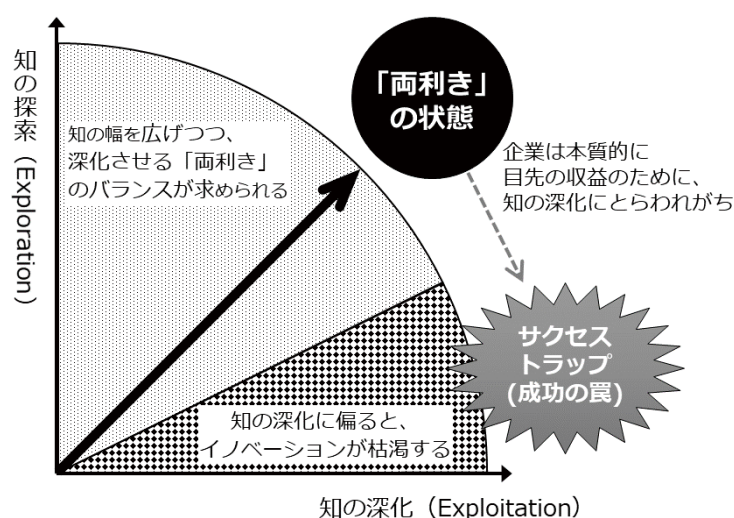
シュマン『両利きの経営 「二兎を追う」戦略が未来を切り拓く』(東洋経済新報社、2019年)の指摘している重要なポイントを紹介しながら、零細・中小企業のポストコロナを見据えた経営のあり方について考えることにしよう。

図2に示す横軸が「知の深化」であり、自身・自社の持つ一定分野の知を継続して深掘りし、磨き込んでいく行為を意味する。一方、縦軸は「知の探索」であり、自身・自社の既存の認知の範囲を超えて、遠くに認知を広げていこうとする行為を意味する。これら2つの行為をバランス良く両利きの状態で経営が行えている企業ほどイノベーションが起き、パフォーマンスが高くなる傾向にあるというのが彼らの研究からの指摘である。活動が知の深化に偏り、知の探索に取り組みまない企業は、変化に直面したときに破綻する可能性が大きい。伝統のある優良な企業ほど最も脆弱であり、既存の事業で一定の成功を収めたがゆえに、サクセストラップに陥る可能性が高いと指摘している。企業が急速に変化する環境に対応するためには、内外の

コンピテンシーを統合、構築、再構成する能力(ダイナミック・ケイパビリティ)が求められる。ポストコロナを考えたときに、まさに企業に求められる重要な能力と言える。

同書では、両利きの経営に成功している企業の共通点として、下記の点が指摘されている。第1に、探索ユニットを大組織から分離させる。第2に、探索ユニットが大組織の資産を活用できる。第3に、探索ユニットが、深化ユニットで学んだことを競争優位につなげる形で活かせる。第4に、経営の上位層が支援する。第5に、新規事業と成熟事業の間のインターフェイスを管理して、対立を解決する。以上の指摘は、探索ユニットは深化ユニットから

図2 知の探索と知の深化による両利きの経営



※出所:チャールズ・A・オライリー、マイケル・L・タッシュマン
『両利きの経営「二兎を追う」戦略が未来を切り拓く』東洋経済新報社、2019年。
入山章栄氏作成

ポストコロナを見据えた事業承継を考える

独立させながらも孤立させることなく、深化ユニットの資産を活かせるように両ユニットの融合を図る必要があることを意味する。

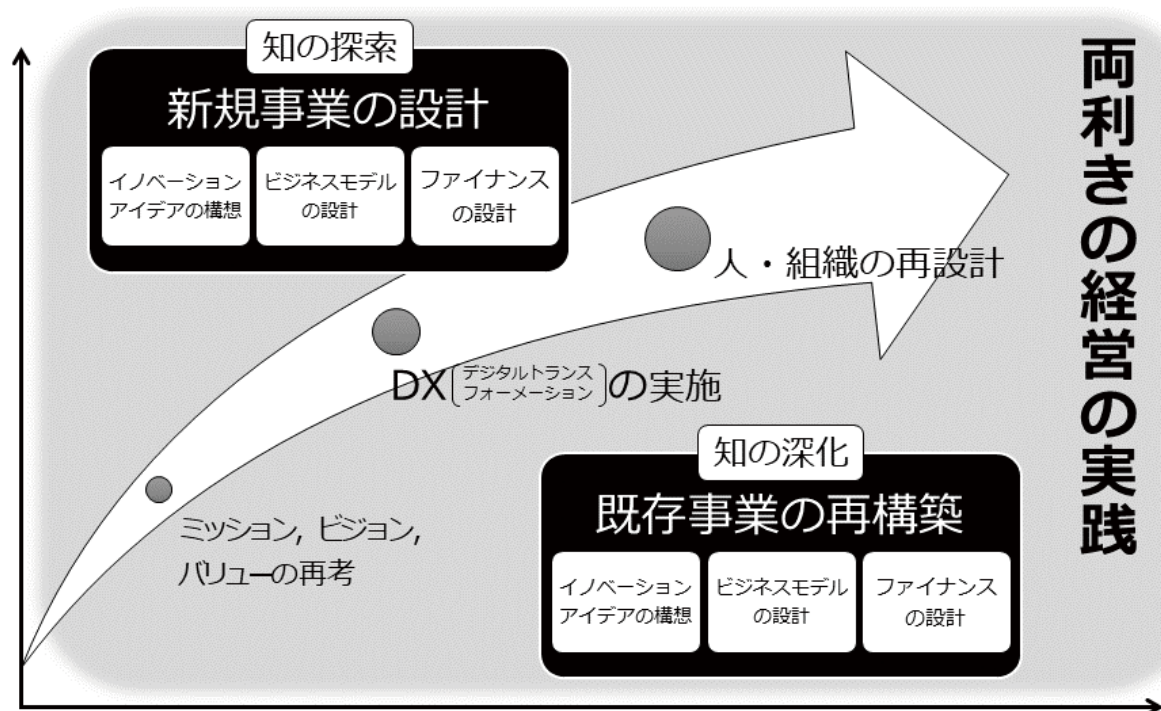
そのためには、両利きの経営の要件として、以下の4点が重要である。第1に、探索と深化の両者が必要であることを正当化する明確な戦略的意図である。第2に、ベンチャー育成と資金供給に経営陣が関与し、監督し、こうした取り組みの芽を摘もうとする人々から保護する、経営陣の関与・支援である。第3に、探索型事業は深化型事業から十分な距離を置くが、成熟部門が持つ資産や組織能力を活用できるように組織的なインターフェイスを設計することである。第4に、2つのユニットに共通のアイデンティティをもたらしビジョン、価値観、文化を生み出すことである。

3 両利きの経営の実践に向けてのアプローチ

零細・中小企業が両利きの経営をどのように実践するかについてのアプローチをまとめたのが図3である。両利きの経営における知の深化は既存事業（コア事業）の再構築、知の探索は新規事業の設計をいかに実践するかを意味する。既存事業であろうと新規事業であろうと、顧客が抱える課題を解決するために自社の強みを活かせるイノベーション・アイデアを構想し、そのアイデアを整合性のとれた戦略に落とし込むべく、事業戦略、財務戦略、人材・組織戦略などの主要な戦略の設計を行い、実践するしかない。

実践するための十分な資金が現状ないのであれば、いかにそれを内部から生み出すか、もしくは外部からいかに調達するかファイナンスを設計することが求められる。零細・中小企業の利益率の低下傾向や現在直面しているコロナ禍の影響を考えると、小手先の改善や微修正で乗り越えることが

図3 両利きの経営の実践に向けてのアプローチ



※出所：筆者作成

できるようなレベルの試練ではないことを経営者やアトツギが直視し、その課題に取り組む覚悟を固める必要がある。目的地への楽なショートカットはなく、両利きの経営の実践を通じて乗り越えていくしかない。

筆者は、図3の真ん中に矢印の流れで示した3つのステップでの取り組みが必要であると考えている。

第1に、ミッション、ビジョン、バリューの再考である。これは、両利きの経営の要件として前節で指摘した第1と第4の点に関連する。探索と深化の両者が必要であることを正当化する戦略的意図を明確化したり、2つのユニットに共通のアイデンティティを生み出すためには、ミッション、ビジョン、バリューの再考が実践へのスタート地点において必要不可欠である。

第2に、DX(デジタルトランスフォーメーション)の実施である。既存事業の再構築と新規事業の設計の両者において、デジタルの活用を基礎に置くビジネスモデル全体の設計なくして、持続可能な経営の将来像をイメージすることは難しい。さらに、デジタルの活用を通じて既存事業を効率化することによって、新しい取り組みを可能とする資金や人材を企業の中から生み出す必要もある。資金や人材を外部調達することを想定した取り組みは、実現性の上で絵に描いた餅に終わる可能性が高い。

第3が人・組織の再設計である。第1と第2のプロセスが実現可能になってきた時点で、両利きの経営の実践を視野に入れた人・組織を再設計することが重要である。この点は、両利きの経営の要件として上で指摘した第2と第3の点に関連する。ベンチャー育成と資金供給に経営陣が関与し、監督し、探索ユニットの活動の芽を摘もうとする人々から保護するような経営陣の関与・支援が得られる形を組織としてとる必要がある。また、探索型事業については深化型事業から十分な距離を置くが、成熟部門が持つ資産や組織能力を活用できるように組織的なインターフェイスを設計する必要がある。こうした人・組織の再設計は、採用、育成、評価、そして組織で働く社員のエンゲージ

メント、モチベーションにも大きな変革が急務である。

4 両利きの経営の実践を促す シード・アクセラレーション

零細・中小企業が両利きの経営を実践できるように、彼らの取り組みを様々な視点からサポートするシード・アクセラレーションの役割が重要である。筆者の関わる取り組みとしては、2018年に神戸大学発ベンチャーとして株式会社イノベーション・アクセル(<https://www.innovation-accel.jp>)を設立し、零細・中小企業の経営者やアトツギが「学び、繋がり、実践する」コミュニティを作ることによって、両利きの経営による事業承継を可能とするためのプログラムを提供している。

「学び」に関しては、良質な理論は良質な実践を生み出すという考えに基づき、質の高い理論的・実践的なアントレプレナーシップ教育の提供を通じて、会員の知識レベルの向上を目指している。具体的には、図3に示すプロセスを前に進めるために、イノベーションアイデア構想実践塾、ビジネスプランニング実践塾、アントレプレナーファイナンス実践塾、DXアカデミー実践塾の4つの教育プログラムを提供している。「繋がり」に関しては、多様性に富む会員のネットワークの構築と、質の高いメンターの育成がイノベーション創出への取り組みの基盤となる。「実践する」に関しては、ヒト・モノ・カネ・情報に関する戦略を総合的に構築する必要があり、メンターチームの組成やビジネスプランの壁打ちを通じて、持続的成長の実現に有効なプロジェクトの立ち上げと実践に取り組んでいる。

零細・中小企業の経営者やアトツギの意識改革とリスクテイキングが求められていることは言うまでもないが、両利きの経営の実践を促すためのシード・アクセラレーションの機能を充実させ、ポストコロナを見据えた事業承継を考え実践するコミュニティの育成を図っていくことが不可欠である。



専門家に学ぶ事業承継の進め方と相談事例

創業者の父、そして母から子へ 創業者の想いを引継ぎ、従業員と団結 して取り組んだ事業承継

父から母への事業承継

～父の死亡によって、経理担当から代表者へ～

瀧元: 平成19年に現在の大久保社長の父(当時の代表者であり創業者。以下、「創業者」)が58歳で亡くなりました。大久保社長は当時31歳であったこともあり、先代の貴代江さん(現社長の大久保社長の母。以下、「先代」)が8年間代表を務められました。先代は突然代表者になりましたが、当時はどうのような心境でしたか？

先代: 創業者の病気も徐々に進行していたので覚悟はしていましたが、長年経理を務めており、表に出ていなかったのが不安はありました。創業者の時代から、従業員に対して「売上重視ではなく利益重視」で考える習慣を身につけることを教えており、また「会社の中で求められている立場を自分で考える」といったことを学ぶ研修などを行っていました。私が代表者になってからもこのような取組を継続して行い、従業員全員に知ってもらうことを意識しました。また、当時は借入金が多かったのを、経理面でも出来るだけ負債を減らして、均衡のとれた財務にしようと努めました。従業員がよく理解し、協力してくれました。

瀧元: 円滑な事業承継を行うには、従業員と信頼関係を構築しておくことが重要です。御社の場合は創業者の時から従業員の育成に力を入れておられ、従業員と十分なコミュニケーションがとれていたようですね。なお、当時の業況はどうでしたか？

大久保: 創業者が病気になる前から徐々に業況は向上していました。私は、母が代表者になってからは、番頭格の専務取締役のもとで常務取締役として現場を見ながら自身で営業も行っていました。途中からは現場を離れ、経営にシフトしていき、「目指せ幸福集団」と掲げ“正直者が損をしない会社づくり”を一人ひとりが意識して頑張ってきたことで、業況も少しずつよくなっていました。

母親から息子への事業承継

～常務として様々な経験を積み、40歳を機に代表者に就任～

瀧元: 先代はいつ頃代表者を息子である大久保社長に交代するつもりでしたか。

先代: 息子が40歳になれば譲るつもりでした。あまり急激に

公認会計士

日本公認会計士協会
兵庫会 会員
瀧元 一さん

日本公認会計士協会兵庫会所属。大学卒業後、メーカーでエンジニアとして勤務。監査法人での勤務経験を経て、平成23年に瀧元一公認会計士事務所を開業。中小企業の事業再生サポート及び税務、会計、経営コンサルティング、事業承継支援業務などを行っている。



株式会社ビジネスサービスは、フルカラーコピーや複合機等の事務機器全般を取り扱う卸売会社。昭和50年、現社長の父が個人創業。昭和55年に法人成りするなど、順調に会社を成長させてきたが、平成19年に創業者である父が死亡する。長年、父を支えてきた母が2代目として事業を引き継ぎ、その後、息子が3代目の代表者に就任している。父から母へ、そして母から息子へ事業を引き継いだ体験談を、顧問会計士である瀧元氏が伺った。(令和3年1月取材)

立場が変わるのも大変だと思いましたが、常務取締役として少しずつ経験をさせて、周りの方とも交流を深めてもらいました。

大久保:代表者へ就任する前から経営面でも先代といろいろ相談しながらやっていましたが、姫路青年会議所の卒業を機に代表者に就任しました。

瀧元:代表者の人脈に依存した取引形態の場合、代表者が変わると取引先が離れてしまうケースも多いのですが、御社はそういう形ではなかったですね。

先代:そうですね。創業者と一緒にやってきた従業員がたくさんおり、創業者が亡くなった後も一致団結して助けてくれたことが本当に大きかったです。

大久保:みんな助けてくれたね。

瀧元:御社は社長の人脈や限られた取引先に依存していないし、多くの取引先から売上を積み上げていくビジネスモデルであったことも大きかったですね。

大久保:異業種交流会や姫路青年会議所で経営者同士の繋がりができていました。創業者が亡くなったときには相談にも乗ってもらいましたし、助けてもらいましたね。異業種の経営者とのつながりが事業にもプラスになりました。

先代:創業者も会に所属していましたし、周りの方々にはかなり応援してもらいました。

瀧元:御社は販売先の業種が多岐にわたるので、異業種の経営者とのつながりも大切になってきますね。

ところで、親族内承継では、経営者と後継者のケンカや揉め事が少なくありません。争いごとを避けるためには、例えば親子間の場合、親は「経営に口出ししたいが、子に任せる」、子は「自らの意思を大事にしつつ、親の意見にも耳を傾ける」というように、それぞれの折り合いが必要となる場合があります。先代から大久保社長に移行されたときはどうでしたか？

先代:息子には常務取締役として営業を頑張ってもらっていました。少しずつ権限などを息子に移行し、息子に任せていこうという意思がありました。また、創業者が元気だった頃から将来的な事業承継を見据え、創業者と一緒に取引先に顔つなぎをしていました。出来るだけいろいろな場面で息子にも一緒に話を聞いてもらうようにしてきたため、息子も創業者の経営方針を十分に理解してくれていました。

瀧元:経営者と後継者が十分なコミュニケーションをとることや、後継者に様々な部署や役職を経験させることは非常に重要です。取引先への顔つなぎをしておくことも、円滑に事業



株式会社ビジネスサービス
代表取締役
大久保 謙さん

大学卒業後、事務機器メーカーで2年間営業として勤務。25歳で当社に入社し、平成15年常務取締役に就任。母である2代目・大久保 貴代江さんの後を受け、平成27年7月より代表取締役を務める。

経営者

承継を進めるポイントになります。

大久保社長はいつ頃から事業を引き継ごうと考え始めましたか。

大久保: 創業者から継いで欲しいという声を掛けられたことはありませんでした。しかし、自分では学生の頃から漠然と「継ごうかな」と考えていました。大学卒業前、進路を考えていた時に、創業者からは「事務機器メーカーに就職してほしい」と言われました。卒業後は事務機器メーカーに入社し、約2年間事務機器の営業をしていました。

先代: 創業者も事務機器メーカーで経験を積み、開業しました。創業者は、息子にまず事務機器メーカーで将来のための経験を積んでほしいと考えていたようです。

大久保: 事業承継を本気で意識したのは、実家に戻ってきて2年ほどした時です。事務機器メーカーを退職後、25歳で帰ってきて当社に入りましたが、その時は創業者も元気にはしていました。しかし、2年程して創業者の病気が見つかり、余命半年と言われました。入院や治療をしながらも、出社していましたし、約4年頑張ってくれましたが、私もこの頃から将来代表者になることを強く意識するようになりました。創業者は車いすで一緒に外部の会議にも出席し、顔つなぎをしてくれましたので、従業員も取引先も状況を徐々に受け入れてくれました。

代表者就任前後の取組

～資産・負債の承継、従業員教育など～

瀧元: 大久保社長は代表者へ就任後、新たな取組をされましたか？

大久保: 管理者の育成ですね。以前はトップダウン形式でしたが、各課のトップにはマネージャーとしていろいろ考えてもらうようにしました。「管理者って何だ」という研修を受けてもらいました。「なぜこれを言われたのかを考え、部下に伝える」ことを徹底しています。また、前月の反省点・今月の方針などを毎月検討し、私からもフィードバックする機会も設けています。

瀧元先生にもいろいろ相談に乗ってもらっています。事業承継についても代表者に就任する前に当社に来てもらってアドバイスをもらいました。

瀧元: 職場で発生する問題を解決し、従業員のやる気を引き出し、まわりを巻き込みながら組織の力を引き出せる管理者

を育成することは大切です。

御社は、財務状態が良くなっていましたので、先代が取締役を辞任される際、退職金を支給し、ゴルフ会員権などの含み損がある資産を処分していきました。退職金は所得税の面で控除額も通常の給与より多く有利になります。

創業者が亡くなられた際、自社株式の承継はどうされましたか？

先代: 当時は負債も多く、株式の価値はあまりありませんでした。

大久保: あまり知識がなかったので、創業者の持っていた自社株を私や私の妻などに移動したぐらいでした。先代が持つ株式もその時に私に移しておくべきだったと思っています。瀧元先生に教えていただき、現在は、贈与契約書に基づいて先代の株式を私に移しています。株式価値が上がってきているので、少しずつ移しています。親族以外に分散している株式も、徐々に集約しているところです。

瀧元: 相続において、非上場株式や遊休土地など、換金性が低いものの価値があり、相続税がかかる資産の承継は、事業承継において課題になっています。また、贈与についてですが、年間(1月1日から12月31日)の贈与の合計額が110万円以下であれば贈与税は課されません。制度のメリットを活用し、生前から後継者へ自社株式を移していくこともできます。

大久保: 瀧元先生にいろいろ教えてもらいながら、徐々に改善していこうと思っています。

瀧元: 以前は資本金や株主数の要件もありましたので、業歴が長い会社は株主が分散しているケースが多いです。

借入金の経営者保証は承継されましたか？

大久保: 代表者に就任した際には経営者保証は引継ぎましたが、業績もよくなっていましたので、金融機関に経営者保証が不要な融資で借り換えさせていただきました。

瀧元: 御社は経費管理レベルも非常に高く、堅実に経営されています。売上・利益を伸ばすとともに、出来るだけ負債を減





左から、先代の大久保貴代江氏、
代表取締役の大久保謙氏、公認会計士の瀧元氏



本社社屋

らして、均衡のとれた財務にするなど会社の「磨き上げ」を行ったことで、金融機関との信頼関係も深まりました。

また、御社は創業当初からシャープの代理店をされ、優秀な成績を残されていますね。事業承継後も取引が継続されていることは、磨き上げが上手く行えている証しといえます。

大久保:そうですね。シャープとの取引は長く、今では姫路市で1番大きな販売代理店になりました。表彰もいただいており、シンガポールや台湾など海外での表彰式に参加したこともあります。

これからの事業展開について ～事業承継を経験して考えること～

瀧元:事業承継を経験されて、今後、どのように会社を発展させていくか、またそのためにどのように従業員と関わっていると考えていますか？

大久保:各従業員には、コスト意識を持ってもらうようにしています。また、数値目標とは別に「価値の向上」を強く意識するように言っています。価値とは、「人財の価値」、「会社の価値」です。社員には「自分を安く見せない」ように言っています。ボランティアではないので、「自分が動く価値」をお客さんにもわかってもらえるように意識させています。従業員一人ひとりの価値を上げることができれば「会社の価値」も向上すると考えています。この業界はスピードが速く、「ヒト、モノ、カネ」という経営資源に限られた中小企業でもあることから、どのように外部環境に適応していくかが課題です。近年では様々な分野の取引先を増やすことができました。その次の展開を検討していきたいです。

当社の強みの1つは、ソフトの設定なども含めて自社で対応

できることが多く、利益率が高いことです。こうした自社の強みも活かしていきたいです。

瀧元:限られた経営資源を活用して、収益の拡大を図るには経営の方向性を従業員と共有することも大切です。また後継者は、前社長が長年やってきた事業が「現在の外部環境に適応できているのか」、「将来性があるのか」等を検討し、場合によっては新たな事業展開を行っていくことも必要になります。事業承継が業態転換や事業構造の見直しのきっかけになることもあります。国による「事業再構築補助金」も新設されるので、新分野展開や業態転換などに意欲のある事業者は本補助金の活用を検討しても良いでしょう。

瀧元:最後になりますが、事業承継を経験された社長から見て、事業承継を進めるうえで大事なことは何だと思えますか？

大久保:いろいろな方のアドバイスを聞くことですね。私には瀧元先生や経営者仲間などいろいろな方から意見を聴いて、相談できる環境がありました。専門家やいろいろな経営者に意見を聴ける環境を作り、自社に合った事業承継はどのような方法なのかを考えていくことが大切だと思いますね。

COMPANY INFORMATION

株式会社ビジネスサービス

〒670-0061

姫路市西今宿2-4-6

<http://www.bs1000.co.jp/index.html>

ホームページはこちらから ▶



💡 体験談に学ぶ事業承継成功のポイント

こんないい会社を終わらせてはいけない 資産の『見える化』で気付いたこと

プレハブ・ユニット建築を手がける姫路ハウスサービス株式会社(1977年創業)。創業者が高齢となり、2009年から事業承継の検討がはじまる。M&Aも視野に入れていたが、2019年、創業者を支えてきた西田現社長が親族外承継することに。「相当悩みました」というが、決心できた理由は何だったのだろうか。(令和3年1月取材)

ターニングポイントとなった 知的資産経営報告書の作成

—まずは会社の歴史と、事業承継にいたる経緯について教えてください。

姫路ハウスサービスは、1977年に先代の中島弘堂氏が創業しました。80年代から90年代のバブル経済の絶頂と崩壊を経験し、95年には、阪神淡路大震災によるプレハブ特需がありました。この年の業績は、いまでも超えられない歴代1位の売上です。その後はデフレ等の影響で、低迷期が続きました。そんな中、2009年に当時62歳となり引退を覚悟するようになった前社長が、10年計画の事業承継懇談会をはじめました。

—10年もの年月をかけるのですね。事業承継懇談会ではどのような話し合いがあったのでしょうか。

前社長は、それくらい時間をかけないと承継は難しいと考え

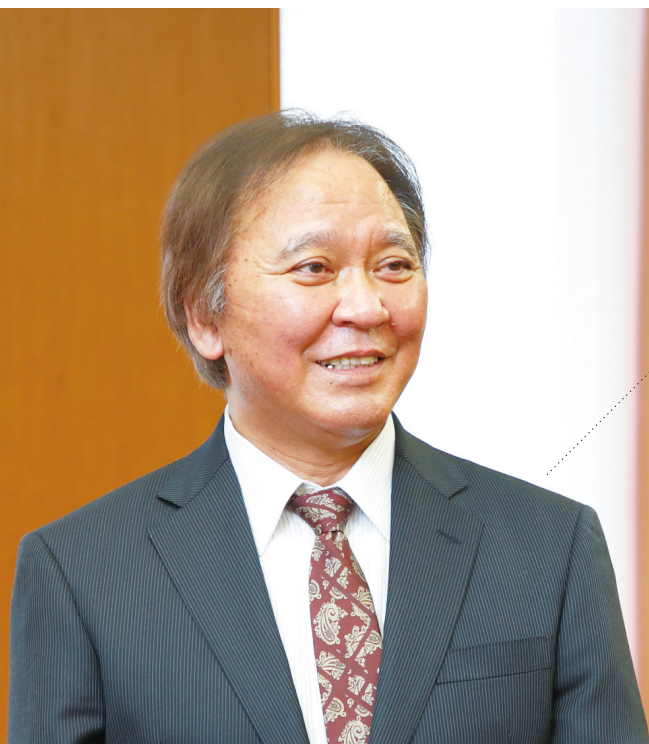
ていました。いま自分が当時の前社長の年齢になってみて、ようやくその真意が理解できるようになりました。ひとくちに事業承継といっても、単なる社長の交代ではありません。資産や人、株式、社風や知的資産など様々なものを受け継ぐ必要があるため、長い時間をかけた準備が必要です。

事業承継懇談会には、役員や各部門長、営業所長などが出席し、従業員承継やM&A等の事業承継方法などを話し合いました。時を同じくして、私たちが取り組んだのが、知的資産経営報告書の作成です。但陽信用金庫様からのお誘いで作るようになりました。

いま振り返れば、これが大きなターニングポイントだったかと思っています。

—知的資産とは、どのようなものなのでしょうか。

知的資産とは、決算書や試算表に記載されている資産以外の目に見えない資産のことであり、企業における競争力の源



姫路ハウスサービス株式会社
代表取締役

西田 俊一さん

日本国有鉄道(現:JR)に入社。
1990年に㈱トータルリース(現・
姫路ハウスサービス㈱)に入社。
現場仕事で経験を積み、98年取
締役工事部長、2006年常務取締
役、14年専務取締役を経て、19年
11月に現職。

常務取締役の天野伸之さんは「この人しかいない」と
西田社長（当時は常務取締役）を後継者に推薦

泉（人財、技術、技能、組織力、理念、顧客とのネットワーク等）
であります。実はこの目に見えない知的資産こそが、会社を支
える「強み」であり価値の源泉であります。私たちはこの知的資
産経営報告書の作成を通して当社独自の強みを見つけ出して
「見える化」することができました。



おおむね2年ごとに作成する知的
資産経営報告書。「（作成を）継続
することが大事」と西田社長

見える化された強みを残していくための事業承継

—会社の強みは、どのようにして見つけることができたのでしょ
うか。

まずは全社員総出でポストイットに、会社の強みや弱みを書
き出すワークを行いました。書き出したポストイットを似ている
内容ごとに壁に貼ってグルーピングしてみると、5つに区分けで
きました。各々の強みを率直に一言で表してみると、団結力、連
携力、迅速力、施工力、責任感という言葉に当てはめることが
でき、それらを当社の強みとして「ファイブパワー」と名付けまし
た。このワークによって得られた成果の一つは、経営側と社員
との相互理解ができたことです。それ以降、当社では経営計画
書創りに全社員が参画しています。事前に社員アンケートを取
り、個人的な目標や夢も反映・記載されているので、生きた経
営計画書になっていると思います。

—知的資産経営報告書の作成を経て、2014年には次期社長
ポストである専務取締役に、2019年には正式に社長に就任さ
れました。就任にあたって、葛藤などはありませんでしたか。

M&Aという選択肢もありましたが、いまま常務取締役として尽
力してくれている天野などからの推薦もあり、結果的には満場一
致で私が引き継ぐことになりました。決心する前は「社員を路頭
に迷わせてしまわないか」などと悩むこともありましたが、しかし、
会社の資産が見える化されたこともあり、「こんないい会社を終
わらせてはいけない」という強い思いから決断しました。

経営者自身が自社の価値に気付いてほしい

—就任後、取り組んだ改革などがありますか。

主に3つのことに取り組みました。

①WLB：ワーク
ライフバランス
（仕事と生活の
調和）推進・宣
言企業、認定企

業を経て“令和2年度「ひょうご仕事と生活のバランス企業表
彰」受賞”（一例・・・半休までだった有給休暇を1時間単位有給
取得制度の確立等）

②健康経営：令和2年「わが社の健康宣言」登録事業所として
認定

③「未来ビジョンプロジェクト翌檜会」を発進（100年企業を目
指すために、次世代の事業承継を見据えた人財育成チーム）

—経営者保証についてお聞かせください。事業承継にあたっ
て、前代表の保証債務の連帯保証人にならなくてはいけない
ケースがあります。これは事業承継の障壁にもなりますが、問
題はありませんでしたか。

それについては、前社長が事前に連帯保証がつかない融資
に借り換えたり、計画して返済したりしてくれていました。その
ための10年計画でもあったと思います。現在は、経営者保証が
必要な融資は受けていません。気が早いですが、これも次の承
継を見据えた上でのことです。

—最後に、いま事業承継を考えている人に向けてメッセージを
いただけますか。

どんな会社であっても、社会に存在しているということは、必
ず存在価値があるはずだと思います。「こんな会社なんか」とな
らずに経営者自身が自社の価値を再認識していただきたい。
どんな中小企業でも技術や強みがあるはずですよ。こういったも
のを日本の未来のためにも時代を超えて承継していかないと
いけないという強い意志と気持ちを大事にしてもらえたらと思
います。

社員一人ひとりの強みを発見することで、自社の強みが発
見できて、会社の価値の源泉が明確化します。その価値を繋い
でいこうとする意識から、事業承継の道は拓けると思います。

COMPANY INFORMATION

姫路ハウスサービス株式会社

〒670-0952

姫路市南条1-133

<https://www.himejhouse.co.jp/>

ホームページは
こちらから▶



第2章

事業承継の 第一歩を踏み出そう

- 13 事業承継の基本
- 15 事業承継の進め方
- 25 後継者の選定
- 27 親族内承継における課題と対応
- 29 従業員承継における課題と対応
- 31 第三者承継における課題と対応



事業承継の基本

事業承継とは

事業承継とは、“事業を現経営者から後継者にバトンタッチ”することです。企業がこれまで生み出し、積み重ねてきた経営資源（人・物・金・知的資産）を上手に引き継ぐことが、承継後の経営を安定させることにつながります。

近年、事業承継を実施する目処が立たずに休廃業に追い込まれる中小企業・小規模事業者が増加しているなど、

事業承継は大きな課題となっています。事業承継を成功させるためには、後継者の選定など難しい課題を乗り越えなければなりません。本書を通じて、事業承継を成功させるための考えを整理したうえで、事業承継に向けた一歩を踏み出していただければと願っています。

承継すべき経営資源

後継者に承継すべき経営資源を大きく3つに分けると、「人（経営）」、「資産（物・金）」、「知的資産（強み）」になります。「資産」だけで事業を進められるわけではありませんし、「人」、「知的資産」だけを承継しても「資産」がなければ行き詰まります。事業承継は、「人」、「資産」、「知的資産」を後継者へ円滑に引き継ぐことが必要です。

人（経営）の承継

- 後継者の選定、育成
- 後継者の意思確認

資産（物・金）の承継

- 自社株式
- 事業用資産（設備、不動産等）
- 資金（運転資金等）
- 経営者保証

個人の資産
相続税対策も重要です

知的資産（強み）の承継

- 経営理念
- 経営者の持つ信用
- 営業秘密
- 特許・ノウハウ
- 人材
- 従業員の技術
- 顧客とのネットワーク
- 顧客情報
- 許可・認可・認証

※出典（図）：「中小企業経営者のための事業承継対策」のP10（中小機構）を加工して作成

①人(経営)の承継

【人】後継者の選定、育成など

人の承継とは、後継者への経営権の承継を指します。誰に会社(経営)を承継させるのかという後継者の選定は、事業承継の成否を決する極めて重要な問題です。

親族内承継や従業員承継において、後継者候補を選び、経営に必要な能力が身につくまで育成し、また知的資産などを引き継いでいくには一般的に5年から10年程度の準備期間が必要とされています。

中小企業・小規模事業者は、ノウハウや取引関係等が経営者個人に集中しているケースが多く、後継者を選定せずに経営を続けることはリスクがあります。後継者の選定、育成に十分な時間を割くためにも、後継者候補の選定はできるだけ早期に開始し、計画的に進めていくことが大切です。後継者の選定については、P25～P26をご参照ください。

②資産(物・金)の承継

【物】土地、建物、生産設備など

【金】現金・預金、資金(借入金・運転資金)、自社株式、経営者保証など

資産の承継とは、事業を行うために必要な資産の承継を指します。会社形態では、会社所有の事業用資産を包括する自社株式の承継が基本となります。個人事業主は、設備や不動産などの事業用資産を現経営者個人が所有していることが多いため、個々の資産を承継する必要があります。

資産の承継に際して考慮すべきポイントは、法務的な事項や税務的な事項など専門的で多岐にわたるため、早期に弁護士や税理士、公認会計士等の専門家に相談することをお勧めします。

③知的資産(強み)の承継

【知的資産】人材、従業員の技術、特許・ノウハウ、経営理念、顧客とのネットワークなど

知的資産とは、人材や技術、顧客とのネットワークなど、財務諸表には表れてこない目に見えにくい経営資源を指します。

知的資産こそが「会社の強み」であり、「企業価値の源泉」といえます。後継者が「経営」を承継するには、この会社の強みとなる源泉を把握することが不可欠です。まずは、自社の知的資産を知ること、そして認識した自社の知的資産を整理し“見える化”することから始めましょう。詳しくは、P18～P19をご参照ください。

事業承継の進め方

事業承継の類型

事業承継は、現経営者の子供をはじめとした親族へ承継する「**親族内承継**」、親族以外の役員・従業員へ承継する「**従業員承継**」、株式譲渡や事業譲渡等（以下、「M&A」）により社外へ引き継ぐ「**第三者承継**」の3パターンに分

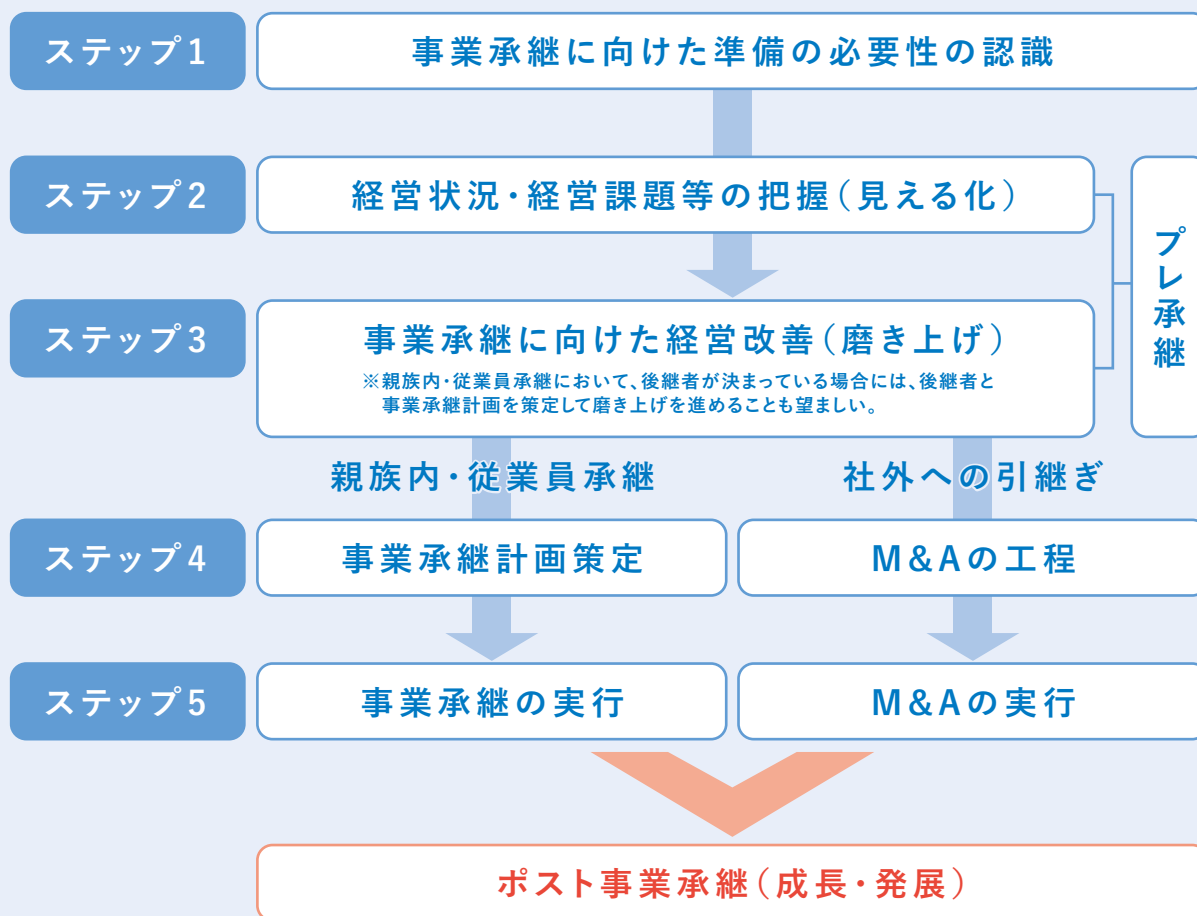
けられます。M&Aで用いられる主な手法は、株式譲渡と事業譲渡ですが、他にも会社分割や合併等の手法が採用されることがあります。それぞれの課題と対応については、P27～P34をご参照ください。

事業承継に向けたステップ

事業承継を進めていくには5年から10年程度の準備期間が必要であり、早めの着手が必要です。身近な専門家や信用保証協会、金融機関等支援機関（P51～P54参照）の協力を得ながら、着実に進めていく必要があります。

ここでは、事業承継について考え始めてから承継を実行するまでのプロセスを5つのステップに分けてお伝えします。

事業承継に向けたステップ



※出典（図）：「事業承継ガイドライン」P31（中小企業庁）

ステップ
1事業承継に向けた準備の
必要性の認識

円滑に事業承継を行うためには、早めの着手が重要です。中小企業・小規模事業者における事業承継問題は、親族内の課題として捉えられがちですが、専門的な支援を受けていくことが大切です。身近な専門家や金融機関などの支援機関を活用して、事業承継に向けた準備に着手しましょう。

事業承継について考え、事業承継に対する現状や今後の方向性を確認するにあたっては、次ページ掲載の「事業承継診断票(相対用)」を活用してください。専門家や金融機関等支援機関との会話のきっかけとなります。

事業承継の準備を行わないリスクについて

事業承継の準備をおろそかにすると、以下のようなトラブルが発生するリスクがあります。

●想定外の事態に戸惑う

中小企業・小規模事業者の経営は、経営者に大きく依存している場合があります。何の準備もない中で経営者に万一のこと(死亡・判断能力の低下等)があれば、経営に大きな影響を及ぼす恐れがあります。しっかり準備をしておけば、従業員だけではなく、取引先にも安心感を与えることができます。

●想定外の税金負担

後継者が経営者から自社株式や事業用資産を取得すると、贈与税や相続税などが発生します。準備をおろそかにすると、予想以上の税金支払いにより事業継続が危うくなることもあります。事業承継税制の特例(P44～P45参照)もあるので、必要に応じて税理士等の専門家に相談するなどの準備を行いましょう。

●後継者の準備(育成)不足

例えば、「現場のことは熟知しているが、財務状況は把握していない」あるいは「金融機関と交渉したことがない」などといった状態で経営者になってしまうと、経営のことがわからず業況が悪化、といった事態に陥りかねません。後継者が経営知識や実務経験の習得に取り組む時間を十分に確保するとともに、経営者が持っている知識と経験を丁寧に教えましょう。

●後継者候補間での争い

現経営者が後継者の選定や後継者候補に対しての明確な意思確認を行わずにいと、後継者候補間で争いに発展することがあります。特に親族間で経営を支えているような場合には深刻な事態につながる可能性があります。

<事業承継診断票（相対用）>一部抜粋

事業承継診断シート

[構成機関名]

この事業承継診断シートは、事業承継・引継ぎ支援事業として[〇〇県]事業承継・引継ぎ支援センターによる相談対応、専門家利用等の支援（経営者保証支援を含む）のため、その他、支援施策等に関する情報提供のために実施するものです。また、提供いただいた情報（裏面の事業承継計画書を同時作成する場合はその内容を含みます）は、[認定支援機関名]、[〇〇県]事業承継・引継ぎ支援センター、経済産業省、独立行政法人中小企業基盤整備機構と共有します。

相談者（私）は、上記実施目的及び情報共有について確認・同意し、事業承継に関する情報を提供します。

（太線内自署）

日 付：	
会社名：	
氏 名：	(歳)

業 種：	
売上高：	(千円) 従業員数： (名)

（質問）

はい いいえ
どちらかに✓

Q1 会社の10年後の将来像について語り合える後継者候補がいますか。

「はい」：それは誰ですか【 】⇒Q2へお進みください

「いいえ」：Q7にお進みください

Q2 候補者本人に対して、会社を託す意思があることを明確に伝えましたか。

「はい」：Q3～Q6にお答えください 「いいえ」：Q8～Q9にお答えください

Q3 候補者に対する経営者教育や、人脈・技術などの引継ぎ等、具体的な準備を進めていますか。

Q4 役員や従業員、取引先など関係者の理解や協力が得られるよう取組んでいますか。

Q5 事業承継に向けた準備（財務、税務、人事等の総点検）に取りかかっていますか。

Q6 事業承継の準備を相談する先がありますか。

「はい」：それは誰ですか【 】

Q7 親族内や役員・従業員等の中で後継者候補にしたい人材はいますか。

「はい」：Q8～Q9をお答えください 「いいえ」：Q10～Q11へお進みください

Q8 事業承継を行うためには、候補者を説得し、合意を得た後、後継者教育や引継ぎなどを行う準備期間が必要ですが、その時間を十分にとることができますか。

Q9 未だに後継者に承継の打診をしていない理由が明確ですか。（後継者がまだ若すぎるなど）

Q10 事業を売却や譲渡などによって引継ぐ相手先の候補はありますか。

Q11 事業の売却や譲渡などについて、相談する専門家はいますか。実際に相談を行っていますか。

「はい」：それは誰ですか【 】

Q12 他に事業承継に関して気になっていること（経営者保証、廃業検討等）はありますか。

- Q3～Q6で1つ以上「いいえ」： 円滑な事業承継に向け、事業承継計画の策定等をご検討ください。
- Q8～Q9で1つ以上「いいえ」： 事業の継続に向け、事業承継に関する課題の整理や方向性をご検討ください。
- Q10～Q11で1つ以上「いいえ」： 事業の継続に向け、第三者への事業引継ぎをご検討ください。
- Q12で「具体的にある」： 事業承継に関するさまざまなご相談を承ります。

ステップ 2

経営状況・経営課題等の把握 (見える化)

事業を後継者に円滑に承継するプロセスは、自社の経営状況や経営課題等を見える化し、現状を的確に把握することから始まります。把握した経営状況・経営課題等をもとに、事業を継続・成長させていくために利益を確保できる仕組みになっているか、商品力・開発力の有無はどうなのか等を再度見直して自社の強みと弱みを知り、経営課題の改善に向けた方向性を整理しましょう。現状把握は、身近な専門家や信用保証協会、金融機関等支援機関(P51～P54参照)に相談し、客観的なアドバイスを求めることをお勧めします。

会社の経営状況・経営課題等の見える化

会社を取り巻く環境変化や経営リスクを正確に把握するためには、例えば商工会・商工会議所等支援機関が主催する勉強会に参加し、業界動向等について情報収集することも大切です。

また、経営資源には、財務諸表には表れてこない知的資産が含まれることも留意しましょう。知的資産の見える化を行うことで、事業の全体像を理解し、あらためて見つめなおすことができます。

会社の経営状況・経営課題等の見える化の具体的な取組例

経営者所有の不動産で、
事業に利用しているものの有無、
当該不動産に対する会社借入に係る
担保設定などの確認

「中小企業の会計に関する基本要領」等を
活用した正確で適正な
決算処理を行っているかの点検

保有する自社株式数の確認と株価評価

商品の部門別損益を分析し、
稼げ頭商品の把握

在庫の売れ筋、不良在庫の把握

P19の「事業価値を高める経営レポート」や
「知的資産経営報告書」などを活用し、
自社の強みとなる源泉(知的資産)の把握

事業承継課題の見える化

事業承継を円滑に行うために、会社の経営状況のみならず、事業承継についての課題も把握し、早期の対応につなげることが大切です。

事業承継課題の見える化の基本的な取組例

後継者候補の有無を確認する。

候補がいる場合は、承継に係る意思確認の時期や、後継者に相応しいかどうかの検討を行う。

候補がいない場合は、社内外における候補者についての検討を行う。

後継者候補に対して、

親族内株主や取引先等から異論が出る

可能性がある場合は、対応策の検討をする。

親族内承継の場合は、将来の相続も

視野に入れて、税金問題の検討をする。

事業価値を高める経営レポート

商号:

作成日: 年 月 日

キャッチフレーズ

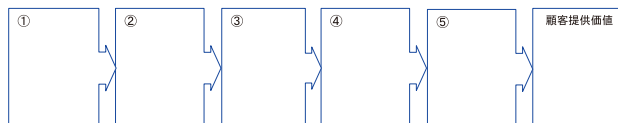
I. 経営理念(企業ビジョン)

II-1. 企業概要

II-2. 沿革

II-3. 受賞歴・認証・資格等

III-1. 内部環境(業務の流れ)



業務の流れ	他社との差別化に繋がっている取組
①	
②	
③	
④	
⑤	
顧客提供価値	

III-2. 内部環境(強み・弱み)

【自社の強み】

【自社の弱み】(経営課題)

【その理由・背景】

【その理由・背景】

IV. 外部環境(機会と脅威)

機会	取組の優先順位
脅威	取組の優先順位

V. 今後のビジョン(方針・戦略)

外部環境と知的資産を踏まえた今後のビジョン	①	②	③
今後のビジョンを実現するための取組			

VI. 価値創造のストーリー

【過去～現在のストーリー】 (年～年) 知的資産の活用状況	【現在】
人的資産 (※従業員が退職時に一緒に持ち出す資産(ノウハウ、技能、経験、モチベーション、経営者の能力など))	
構造資産 (※従業員が退職時に企業内に残留する資産(システム、ブランド力、ノウハウなど))	
関係資産 (※企業間の対外的関係に付随した全ての資産(顧客、取引先、金融機関などとの関係など))	
その他 (※上記3つに属さないもの(資金、設備など))	
【現在～将来のストーリー】 (年～年) 知的資産の活用目標	【将来】
人的資産	
構造資産	
関係資産	
その他	

※出典:「事業価値を高める経営レポート」(中小機構) https://www.smrj.go.jp/tool/supporter/soft_asset1/index.html

ステップ
3事業承継に向けた経営改善
(磨き上げ)

経営者が将来の事業承継を見据え、本業の競争力強化や社内の運営体制整備等の経営改善を行い、企業価値を高めます。後継者が事業を継ぎたくないような経営状態へ引き上げを行っていきます。

磨き上げの対象は、業績改善や経費削減以外に、従業員の技術、特許・ノウハウ、顧客とのネットワークなどを含み、これらのいわゆる知的資産が「強み」となります。

「親族内承継」や「従業員承継」の場合だけでなく、「第三者承継」を考える場合でも磨き上げを行い、企業価値を高めることが重要です。

磨き上げの具体的な取組例

●本業の競争力強化

自社の「強み」を作り、「弱み」を改善します。

●経営体制の総点検

後継者が経営しやすいように、事業承継前に経営体制の総点検を行います。

ガバナンスや内部統制の向上に取り組みます。

●経営強化に資する取組

財務状況をタイムリーかつ正確に把握し、適切な経営判断ができるようにします。

磨き上げは、経営者自ら実施することもできますが、身近な専門家や信用保証協会、金融機関等支援機関(P51～P54参照)に相談し、客観的なアドバイスを求めることをお勧めします。

第三者承継の場合

「売れる」会社になるためには、「企業価値」を高めることが大切です。売上高・収益性の向上に取り組むことで、「企業価値」が高まり譲渡価格が上がる可能性があります。現時点での譲渡価格の目安を試算してみましょう(企業価値の算出方法の一例については、P34をご参照ください)。

「企業価値」を高めるポイント

- 会社の強みである「知的資産」の把握、見える化とその活用
- 業績の改善、無駄な経費の削減
- 顧客の開拓

ステップ 4-1

事業承継計画策定 (親族内・従業員承継の場合)

後継者の承継後における事業状態を考え、中長期的な方向性・目標の設定と、具体的な行動計画(いつ・どのように・何を・誰に承継するのか)を立案します。後継者や親族と一緒に、取引先や従業員、取引金融機関等との関係を考慮して事業承継計画を策定します。事業承継計画の記入例は、P22をご参照ください。

計画年数	● 一般的な事業承継計画は10年です。ステップ2の「見える化」とステップ3の「磨き上げ」で明らかになった自社の強み・弱みをもとに、未来を展望しましょう。
中長期目標	● 10年後に向けて、現在の事業を維持していくのか、拡大していくのか、または新事業に挑戦するのか、あるいは撤退するのか、といった今後の経営方針を決めましょう。 ● この方針に基づいて、経営体制のあり方や、必要な設備投資等を検討し、売上高や経常利益といった具体的な数値目標を設定します。
人の承継	● 後継者は、親族ですか?それとも親族以外の役員、従業員ですか?早い段階から後継者探しを行いましょう。 ● いつ後継者にバトンタッチしますか?会社の強みである知的資産(経営理念、従業員の技術、ノウハウ、顧客とのネットワーク等)は目に見えない資産なので、それを承継する取組が重要であり、時間をかけて後継者に伝えていく必要があります。 ● 社内での教育に加え、社外での教育も重要です。社外研修を受講することも有効な手段です。
資産の承継	● 保有自社株式、土地・建物、借入金、経営者保証の状況などを整理しましょう。 ● 後継者が安定した経営を行うには、後継者に自社株式を集中できることが理想です。自社株式の生前贈与や遺留分に配慮した遺言の作成などの検討が必要なケースもあります。 ● 事業を行うために必要な資産をどのように後継者に承継させていくか、税務リスクもある取組ですので、税理士等の専門家と相談しながら進めていくことをお勧めします。
関係者の理解	● 円滑な事業承継を行うには、親族及び役員・従業員等の社内の理解に加え、顧客や金融機関といった社外関係者の理解も不可欠です。 ● 関係者にいつ、どのように対応していくのかを考えましょう。
基本方針・補足	● 基本方針には、これまで検討した中で、特に大事な事項を記載します。 ● 補足には、計画を進めていく中での留意点などを記載しましょう。

事業承継計画の記入例

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

【注意】計画の実行にあたっては専門家と十分に協議した上で行ってください。

事業承継計画の様式は、中小機構のホームページからダウンロードできます。

<https://www.smrj.go.jp/tool/supporter/succession1/index.html>

※出典:「経営者のための事業承継マニュアル」P17(中小企業庁)

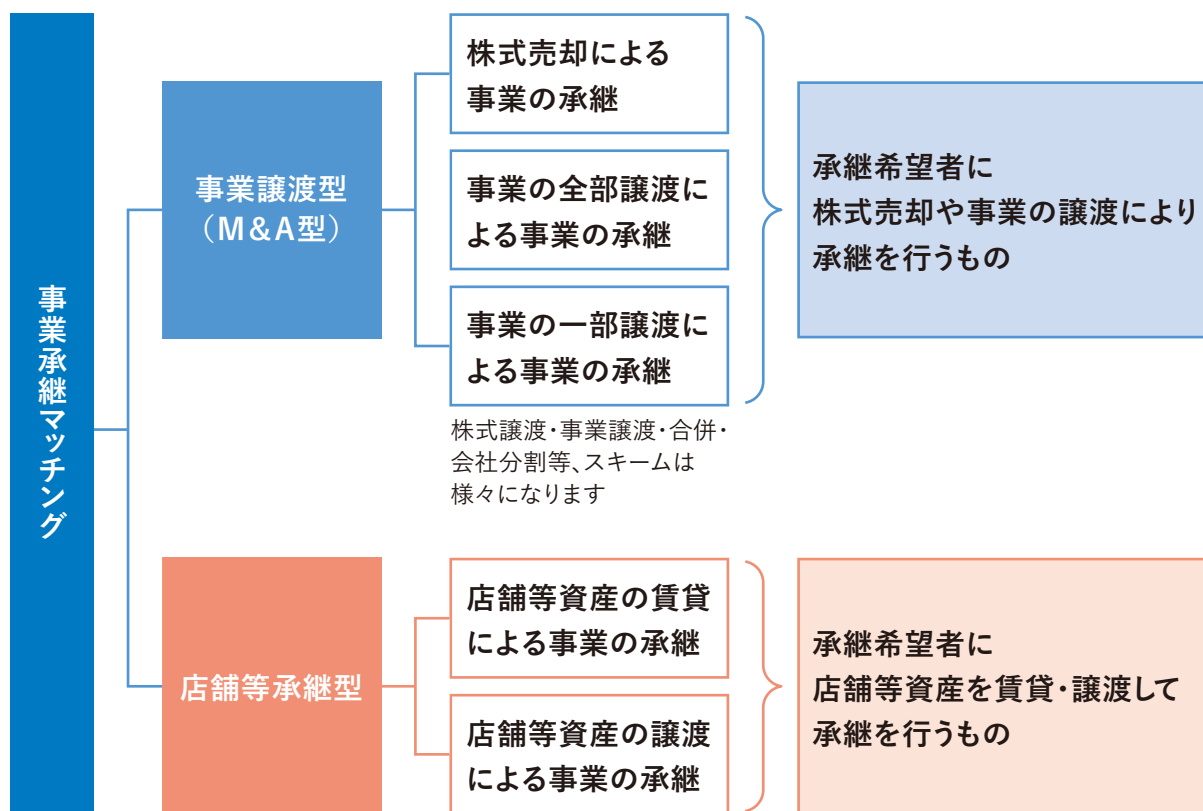
ステップ
4-2M&Aの工程の実施
(社外への引継ぎの場合)

後継者不在の中小企業・小規模事業者が親族や従業員以外の第三者に事業を引き継ぐ(M&A)場合は、金融機関や専門家に相談しながら引継ぎ先を探すとともに、引継ぎの条件を検討します。

マッチングとは、「事業を譲り渡したい」と考える側と、創業や事業拡大に向けて「事業を譲り受けたい」と考える側が接触することをいいます。通常、譲り渡し側と譲り受け側の交渉は、マッチング後に開始することになります。

事業承継のマッチングを分類すると、以下のようになります。

事業承継マッチングの類型



※出典(図):「事業承継支援マニュアル令和4年度版」P54(中小機構)

事業承継マッチング支援について

令和3年4月1日に全国47都道府県に設置された事業承継・引継ぎ支援センターでは、事業の引継ぎ先企業とのマッチング、契約締結に向けた支援を行っています。兵庫県事業承継・引継ぎ支援センターについては、P51をご参照ください。

ステップ 5

事業承継の実行、 M&Aの実行

ステップ1～4を踏まえて、明らかになった経営上の課題を解消しながら、事業承継計画やM&Aの手続きに沿って株式、事業用資産の移転や経営権の承継等を実行します。

税負担や法的手続きなど、専門家のサポートが必要なところは、課題に応じて弁護士、税理士、公認会計士等の専門家の協力を得ながら進めると効果的です。

	自社で取り組む課題	留意点(相談すべき専門家など)
事業承継計画策定	基本方針の策定	ポストコロナの外部環境を踏まえ、 自社の強み・弱みを認識した計画作り (税理士等)
後継者教育実施	現経営者からの直接指導 各部門のローテーション 責任のある役職に就ける	社外教育による経営者マインド、 経営能力の拡充 後継者育成に関するセミナー (商工会、商工会議所等)
関係者への対応	家族や親族との話し合い 役員・従業員、金融機関、 取引先への説明	適切なタイミングでの説明、情報開示 (中小企業診断士等)
事業資金の調達	設備資金、運転資金の計画	金融機関との連携 (金融機関、信用保証協会)
株式の承継	承継の時期、承継資金 希望株価	税金問題の検討 事業承継税制の活用 (税理士、公認会計士)
事業用資産の承継	個人が所有する不動産や機械などの 事業用資産につき、会社への売却か 賃貸の方向性協議	税金問題の検討 (税理士、公認会計士)
事業承継関連 支援施策の活用	支援ニーズの洗い出し	自社に合った支援施策の選択 (商工会、商工会議所等)
M&Aの実行 (社外への引継ぎ)	M&Aに取り組む際の 売却条件の検討	情報開示、M&Aの仲介、財務を詳しく 調査する(デュー・ディリジェンス)、 契約などに関する法律問題の検討 (弁護士、公認会計士等)

必要に応じて事業承継計画をチェックして見直しましょう

後継者の選定

後継者の選定にあたって

かつては、経営者の子供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、最近では、従業員や第三者への承継など他の承継先が増加し、後継者の選定は多様化しています。

後継者の選定は、事業承継に向けた第一歩です。後継者を決めずに経営を続けることは経営上の大きなリスクであり、事業を継続するために経営者として相応しい後継者を選定することは経営者の責任です。

親族内承継の場合

後継者には、人間性と経営者としての能力が相応しい人物を親族内で選定します。選定した親族が事業承継を行う意思があるかを確認しましょう。

また、自社株式が親族間で分散所有されている場合は、早期に親族会議などを行い、対話を図りながら、他の親族との調整を行うことが大切です。

▶ P27「親族内承継における課題と対応」も参考にしてください。

従業員承継の場合

番頭格の役員、営業部長・総務部長など優秀な業績を収めている従業員でも、優秀な経営者になれるわけではありません。経営者としての能力を有した人物であるかどうかを見極めることが重要です。

従業員承継の場合、親族内承継以上に関係者への説明と理解が必要となります。現経営者に子供がいる場合、子供があとから事業を承継したいと言うケースも発生します。親族の意向を十分に確認しておくことも重要です。

▶ P29「従業員承継における課題と対応」も参考にしてください。

第三者承継の場合

親族、従業員への承継が難しい場合は、第三者に会社や事業を譲渡するM&Aという方法があり、広く候補者を外部に求めることができます。

第三者承継は、希望の条件（従業員の雇用、譲渡価格等）を満たす買い手を見つけるのに時間がかかるケースもありますが、事業の維持、譲り受け先の事業との融合による飛躍などプラス面が注目され、事業承継のひとつのあり方として注目されています。事業に魅力がある場合は、承継を考える前に買いたい企業からアプローチされることもあります。

▶ P31「第三者承継における課題と対応」も参考にしてください。

後継者を決める際のポイント

後継者を決める際には、次期経営者としての資質がある人を選ぶ必要があります。以前は、先に述べたとおり親族内承継がほとんどで、経営者の子供が事業を承継するケースが多くみられました。現在では、経営を取り巻く環境変化に対応しながら、経営課題の解決を行い、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。

後継者に必要な適性

●経営者としての潜在能力がある人

経営者には、必要な情報を収集し適切なタイミングで後悔をしない経営判断を行う判断力、従業員・役員を引っ張るリーダーシップ、環境変化を早期に捉えて、それに対応できる先見性が求められます。

●覚悟がある人

従業員と役員・代表者とは、日常の業務遂行において、考え方や見方が大きく異なります。代表者の役割、責任などを十分に理解した上で、後継者となる覚悟が必要です。

●意欲がある人

意欲がない人を後継者にしても、本人が「後継者にならされた」と感じていれば、積極的な経営は期待できません。後継者には、経営を全うするという意欲が必要です。

●実務能力がある人

多くの会社ではトップセールスや人脈形成という営業力が経営者に求められます。また、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スキルも求められます。経営者が全ての実務を行う必要はありませんが、基本的な実務を理解し、遂行できる能力が必要です。

親族内承継における課題と対応

親族内承継は、割合が低下しているものの、現在でも事業承継の多くを占めているといわれており、現経営者の子供や配偶者が後継者となるケースや、甥・姪や子供の配偶者が後継者となるケースなどがあります。他の類型（従業員承継、第三者承継）と比較すると、税負担への対応や株式・事業用資産の分散防止への対応に関して特に大きな課題が発生しやすいといった特徴があります。

後継者の育成

親族への承継、特に子供への承継の場合は、従業員などへの親族外承継と異なり、後継者候補が限られており、数少ない後継者候補を経営者に育て上げる姿勢がとても重要です。経営に必要な能力・知識を習得するために、社内・社外での教育を実施し、経験を積ませることが大切です。

社内での教育

- 現経営者からの直接指導
- 各部門のローテーション
- 責任ある役職に就ける

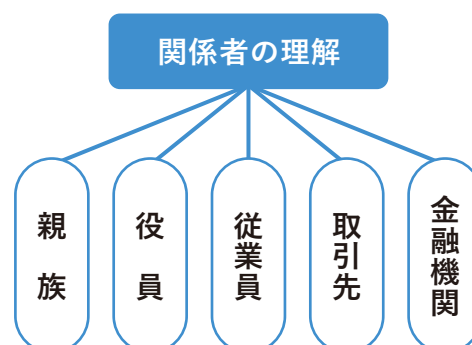
社外での教育

- 商工会、商工会議所等が実施している後継者向けセミナー等への参加
- 他社での勤務経験、子会社や関連会社の経営

関係者の理解

円滑な事業承継を行うには、後継者候補と対話を行い、事業を承継する意思を確認することはもちろん、現経営者と後継者それぞれの家族の理解も必要です。また、親族及び役員や従業員などの社内の理解に加え、取引先や金融機関といった社外関係者などの理解も必要です。このために、以下の取組などが求められます。

- 後継者候補が複数いる場合の親族間での調整
- 現経営者と後継者による事業承継計画の作成と、社内や取引先、金融機関に対しての公表
- 社内経営体制の整備
- 取引先、金融機関との関係構築



株式・財産の分配

後継者が安定的に経営していくためには、相続財産全体を把握したうえで、後継者に自社株式や事業用資産を集中的に承継させることが理想です。また、相続に関して、親族間での争いを避けるために後継者以外の相続人への配慮を同時に行うことが求められます。このため、以下の2つの観点から検討することが必要です。

後継者への自社株式、事業用資産の集中

株式を承継する方法には、相続、贈与、売買の3つの手法があります。自社株式については、株主総会で重要事項を決議するために必要な3分の2以上の議決権の確保を目安にしましょう。

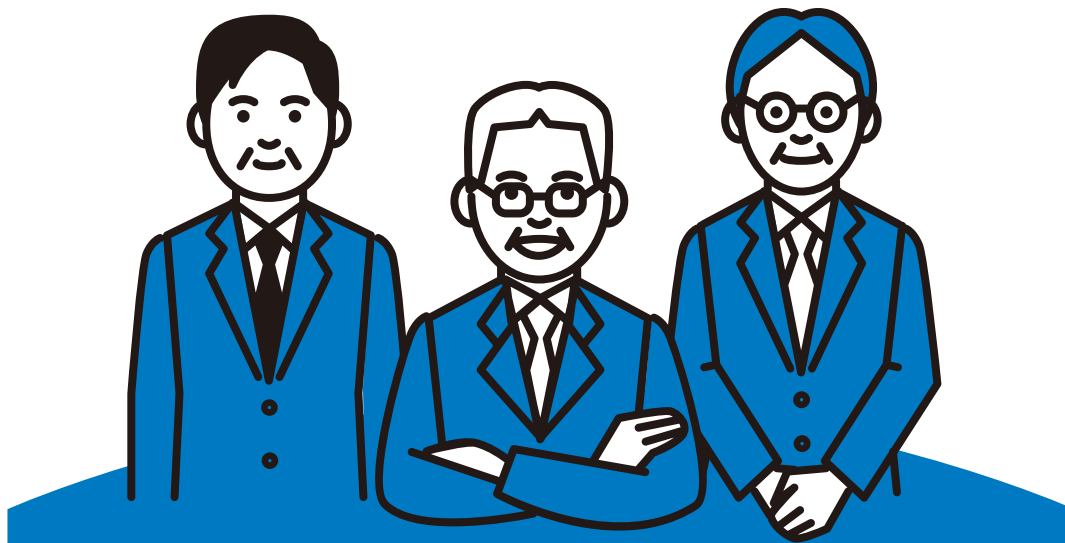
事業用資産は経営者の相続財産に占める割合が高く、後継者に集中的に承継させるために、後継者や会社は、自社株式や事業用資産の買い取りや相続税の納付のため多額の資金が必要になるケースがあります。税理士等の専門家によく相談のうえ、自社に合った対策を検討することをお勧めします。兵庫県信用保証協会では、自社株式や事業用資産の買取資金の調達などに利用できる保証制度をご用意しています。制度の概要については、P48～P49をご参照ください。

後継者以外の相続人への配慮

遺産相続をめぐる相続人間で争いが起きることがないように、相続財産全体から見た後継者以外の相続人への配慮を行い、遺留分[※]を意識した財産の分配を行う必要があります。

生前贈与や遺言を用いる場合でも、後継者以外の相続人の遺留分への配慮が必要です。

※遺留分：兄弟姉妹以外の相続人に対して遺産の最低限度の資産承継の権利を保障するための制度です。



従業員承継における課題と対応

従業員承継の多くは、番頭格の役員、営業部長・総務部長などの従業員が後継者候補となります。後継者の株式買取資金や、経営者保証の引継ぎ等が承継のネックとなるケースが少なくありません。

従業員承継の場合は、親族内承継以上に関係者への説明と理解が大切です。特に現経営者に子供がいる場合は、従業員に承継した明確な理由を求められる場合もあります。

後継者の選定

自社の役員や従業員の中から、候補者の適性をよく見極める必要があります。後継者として難しい場合は、第三者承継等、他の手法での検討が必要になります。

また、従業員は経営者になることを意識していないことも多く、早めにアナウンスを行い、本人の意思を確認することが大切です。

後継者になることの受諾

現経営者が後継者となってほしいと考えていても、その従業員が必ず受け入れてくれるわけではありません。

後継者となる場合、株式などの買取り資金を確保するための個人の多額の借金や、代表者就任後に自社の借入金に対する金融機関への経営者保証を求められる場合があります。他にも経営者として求められる義務・権利などがあります。これらを十分説明して、引き継いでもらえるかどうかを確認しましょう。

後継者の育成、関係者の理解

育成方法は、基本的には親族内承継の場合と同様ですが、親子などの親族の場合と比較し、従業員との接触は入社してから勤務時間に限られるため、コミュニケーションを従来以上に多く取るなどの工夫が必要です。

また、金融機関や取引先などの社外関係者、他の従業員、株式の保有や事業に関係する親族、子供などから現経営者が理解を得ることが、承継する従業員のために必要です。

現経営者の親族の意向や、後継者候補の経営方針は、十分に確認しておくべきでしょう。

事業用資産とそれ以外の資産の分離

中小企業・小規模事業者では、経営者個人が所有する土地の上に工場等事業用の建物があったり、店舗が経営者の自宅と併用されている場合があります。また、経営者が会社に対して貸付を行っている場合や、経営者が会社から借入している場合などもあります。

親族以外へ承継する場合は、資産や債権・債務関係に注意して準備を進める必要があります、これらを事前に整理することが求められます。

株式・財産の分配

後継者へ株式や事業用資産を譲渡するにあたり、まず、その価格を算定する必要があります。譲渡益が出た場合は現経営者に所得税が発生しますが、算定した適正価格より低額で譲渡した場合は、後継者に贈与税などの税金が発生する場合があります。引退後の生活に必要な資金、従業員が支払える金額、税金などを考慮した譲渡価格を検討する必要がありますので、税理士等の専門家によく相談するなど、対策を検討することをお勧めします。

なお、兵庫県信用保証協会では、自社株式や事業用資産の買取資金の調達などに利用できる保証制度をご用意しています。制度の概要については、P48～P49をご参照ください。



第三者承継における課題と対応

後継者が親族内、あるいは従業員にいない場合は、社外の第三者への引継ぎによる事業存続の道があります。第三者への承継には、外部から経営者を招へいする方法と第三者に会社や事業を譲渡するM&Aによる方法がありますが、ここではM&Aによる事業承継の課題と対応についてまとめました。

M & Aのメリット

M&Aは、身近に後継者がいない場合でも承継先を幅広く探すことができます。事業を継続でき、事業に関わる従業員や取引先等に迷惑を掛けないという観点でも、M&Aは有効な手段です。

また、「自社の事業を譲り受けてくれるような買い手はいないだろう」と考え、M&Aを躊躇する経営者もありますが、売り手の「収支・財務状況」「高い技術力や優良な顧客とのネットワーク」「地域内における知名度」などに買い手が事業の価値を認めるケースがあります。事業に価値がある場合、オーナーは譲渡益を得ることができます。

その他評価の対象となる例

● 事業規模や所有不動産

● 優秀な従業員

● 業歴

● 業界内シェア

● 店舗網

● 知的財産(特許権)やノウハウ

● 事業分野の将来性

● 許可・認可・認証 など

会社の磨き上げ

事業に価値がある「売れる」会社になるためには、「会社の魅力」の磨き上げが重要です。この磨き上げ(例:売上高・収益性の向上に取り組む)を行うことで、よりよい条件で譲渡できる可能性があるからです。磨き上げの手法等は、P20をご参照ください。

M & Aの進め方

M&Aは、専門的なノウハウが必要となりますので、金融機関や弁護士・公認会計士等専門家などのサポートを受けながら進めることをお勧めします。一般的なM&Aの流れについては、P32～P33をご参照ください。

なお、兵庫県信用保証協会では、後継者不在等の企業をM&Aにより取得するための資金の調達などに利用できる保証制度をご用意しています。制度の概要については、P48～P49をご参照ください。

M & Aの流れ

M&Aの流れは以下のとおりとなります。

A バリュエーション (企業価値評価・事業価値評価)

事例ごとに適切な方法は異なります。相談先の支援機関に相談の上、各事例において適切な方法を選択することが望ましいです。

B 買い手の選定(マッチング)

M&Aを進める上で、「相手探し」であるマッチングは、特に重要な工程です。信頼できるM&A専門業者や金融機関などにマッチング支援を依頼して進めることも有用と思われます。

C 交渉

交渉の進め方は事例ごとに様々です。

売り手・買い手の経営者同士の面談(トップ面談)は、お互いの信頼関係が築ける相手かどうかを確かめるために重要です。

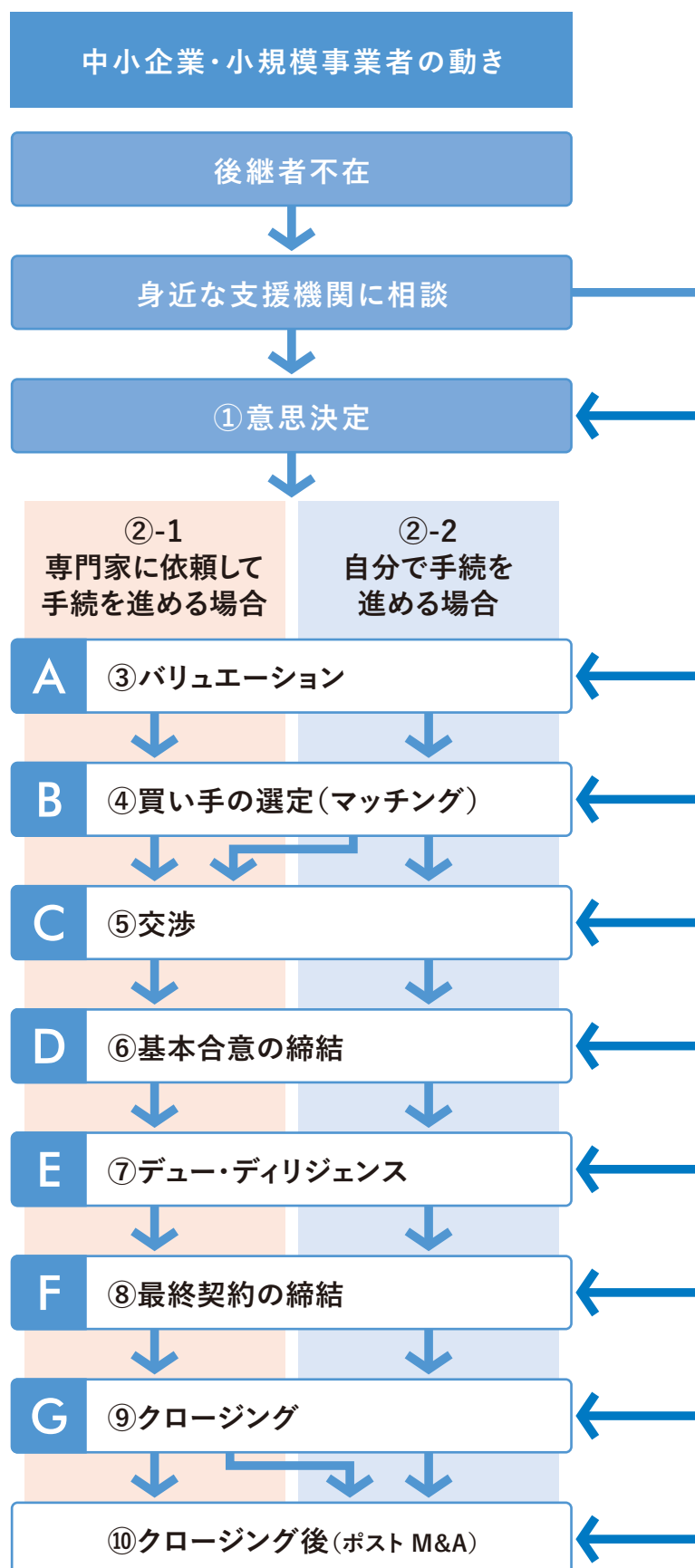
D 基本合意の締結

基本合意は、その時点における売り手・買い手の主な了解事項を確認する目的で締結します。

E デュー・ディリジェンス(DD)

主に買い手が、売り手の財務・法務・ビジネス(事業)・税務などの実態について、士業等専門家(弁護士・税理士・公認会計士等)などを活用して詳しく調査する工程です。

通常、買い手が士業等専門家などに調査の実施を依頼します。



主に、顧問である士業等専門家、取引金融機関、センターは、上記フロー図にかかわらず、上記

主な支援機関

商工団体、税理士（顧問）、金融機関、中小企業診断士（コンサルタントや経営指導員）、公認会計士、弁護士、M&A専門業者、センター

公認会計士（特に厳密なバリュエーションを要する場合）、税理士、金融機関、M&A専門業者、センター（外部専門家を活用）

M&A専門業者、金融機関、M&Aプラットフォーム、センター

弁護士（代理人として交渉を委任する場合）、M&A専門業者、金融機関、センター

公認会計士（財務DDを要する場合）、中小企業診断士（事業DDを要する場合）、弁護士（法務DDを要する場合）、センター（外部専門家を活用）

弁護士（契約内容等の法的なチェックを要する場合）、M&A専門業者、金融機関、センター

士業等専門家、M&A専門業者、金融機関

仲介契約・FA契約締結後のM&A専門業者、
工程全般における一次的な相談に対応が可能

F 最終契約の締結

デュー・ディリジェンス（DD）で発見された点や基本合意で留保していた事項について再交渉を行い、最終的な契約を締結する工程です。主に株式譲渡（売り手の株主が、買い手に対して、売り手の株式を譲渡する手法）か事業譲渡（売り手が、買い手に対して、自身の事業を譲渡する手法）が用いられることが多いです。

G クロージング

M&Aの最終段階です。株式や事業の譲渡、譲渡代金の支払などを行い、M&Aの手続は完了します。

※以上の工程はあくまで一般的な流れであり、全てのM&Aにおいて厳格にこの全ての手続を実施することが求められるわけではありません。

※以上の工程は自分で行うこともできますし、支援機関に依頼して行うこともできます。

セカンド・オピニオン

セカンド・オピニオンとは、M&Aを進めるにあたり支援機関と契約を締結する際や、支援機関から受けた助言の内容が本当に妥当であるのか検証したい場合などに、他の支援機関から意見を求めることをいいます。

こういったセカンド・オピニオンは、より妥当な判断を行うため、あるいは自ら納得できる判断を行うため、M&Aのいずれの工程においても有用ですが、希望する場合には、事前にその旨を元の支援機関に伝えておきましょう。

※事業承継・引継ぎ支援センターは「センター」と記載している

※出典：「中小M&Aハンドブック」P17～P18（中小企業庁、経済産業省）を加工して作成

譲渡先探しと交渉時のポイント

譲渡先を探す場合、希望条件すべてを満たすことは難しいため、優先順位を付ける必要があります。その際、譲渡価格をより高くするというだけでなく、現在行っている事業を継続させるための条件について合意できるかが重要となります。検討すべきポイントを以下に記載します。

譲渡先探しにおいて検討すべきポイント

- 会社や事業に関する経営理念、方針
 - 従業員などの雇用
 - 企業価値に関する考え方 など
- 企業風土
 - 当社と買い手企業とのシナジー効果

M&A交渉において検討すべきポイント

- 情報の漏えい防止
 - 買い手企業と当社の企業価値(譲渡額)に関する調整
- 譲渡のタイミング
 - 金融機関、取引先の理解 など

企業価値の算出方法

M&Aでの会社の企業価値は、①時価純資産に着目したもの②収益やキャッシュ・フローに着目したもの③市場相場に着目したもの等があげられます。一般に中小企業のM&Aの場合は、時価純資産にのれん代(年間収益に一定年数分を乗じたもの)を加味した評価方法を用いることが多くなっています。

時価純資産価額とのれん代による企業評価の算定事例

時価純資産

+

のれん代

=

企業価値

〈事例〉

①時価純資産

簿価純資産(貸借対照表から)	200
土地の含み損	▲40
保険の解約返戻金	10
退職給付引当金の未計上	▲30
合計	140

②のれん代

損益計算書から	
売上高	500
経常(営業)利益	30

▶ 経常利益の2年分(30×2年分)をのれん代60として計上

③企業価値の算出

時価純資産 140

+

のれん代 60

=

企業価値 200

※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。

第3章

事業承継に関する 支援施策の紹介

36 知っておきたい法律問題

兵庫県弁護士会 会員 弁護士 高島 浩氏

40 知っておきたい税金問題

近畿税理士会 中小企業対策部 副部長 和田 泰裕氏

44 ～参考～法人版事業承継税制(特例措置)の概要

46 主な支援施策

48 保証制度による支援

51 支援に関する相談先



no.1

知っておきたい法律問題

(令和3年2月寄稿)

兵庫県弁護士会 会員 弁護士 高島 浩氏 (弁護士法人神戸シティ法律事務所)

はじめに

会社を経営されている方は、日々会社を発展させ、役職員が幸福となることを目指しながらも、常に後継者の育成と事業の承継を見据えておられると思います。

しかし、いざ後継者が決まってから経営権を移転しようとしても、思わぬ課題が顕在化して承継が頓挫することも少なくありません。

ここでは、経営権の移転、すなわち株式の譲渡の際に顕在化することの多い法律問題をご紹介します。実務ではかなり高い確率で現れる問題点ですので、お心当たりがあればできるだけ早く対策を講じていただく必要があります。

問題点①:株主が特定できない問題

経営株主が、その保有する株式を遺言等によって法定相続人である子へ承継させようとする場合には、株主特定の問題が顕在化することはあまりありません。

しかし、親族関係にない第三者に株式を譲渡する場合、譲受人である第三者が行う法務調査によって、「株主が特定できない」という問題が顕在化することが多くあります。経営株主が「自分が株主である」と信じていたとしても、法的にそのとおり認められるとは限らないのです。

以下、X社(対象会社)を例に具体的に見ていきましょう。

S63:A(初代代表者)がX社を設立。株式100株を発行。

H19:AからB(娘婿)へ事業を継承。50株をBに、残る50株をX社(自己株式)にそれぞれ譲渡。Aは退任してBが代表者に就任。

現在:Y社(スポンサー)がX社の経営権取得を検討。Bもこれに同意し、Bが保有するX社の株式50株をY社に譲渡しようと考えている。

X社の発行済み株式を買受けるY社としては、果たしてBがX社の株主であるかを確認するとともに、株式を買受けることに伴うリスクがないかを確認します。チェックのポイントは様々ですが、主な着眼点は次のとおりです。

(1)名義株主が存在するケース

X社は昭和63年に設立されていますので、当時の商法に基づいて発起人は少なくとも7人いたはずで、A自身が発起人の一人であり出資金額の全額を負担していたとしても、残る発起人もX社の設立時の株主名簿に名を連ねていますので(名義株主)、株主名簿が更新されていなければ、会社は株主名簿に記載された者を株主として取り扱わなければなりません。

株式会社の確定申告書の別表二の株主一覧は更新されていることが通常ですが、これを株主名簿と同視することはできません。もしX社が株主名簿を手元で作成しておらず、作成していたとしても会社設立後の名義貸しの解消が反映されていない場合(A以外の発起人が株主名簿に載ったままの場合)、Aは、他の発起人が名義を貸しただけで実質的な株主ではないことを証明する資料を探さなくてはなりません。

これらの資料がない場合、現時点で株式の売主が取り得る方策としては

①今から他の発起人(亡くなっている場合はその相続人)に連絡を取って、「自分は名義を貸しただけでX社の株主ではない」旨の確認書を取得する

②他の発起人が株主として権利行使してくる可能性は低いとして、このリスクは無視する

という方法のいずれかとなります。①は、いわゆる寝た子を起こす事にもなりかねないため、実務では②を選択せざるを得ない場合もあります。慎重な譲受人であれば、この時点で株式の買取を断念することもあります。

(2)株券発行会社において、株券が発行されないまま株式譲渡が行われてきたケース

名義株の問題が解消されており、株主名簿の更新が適時に行われている場合、X社の株主名簿には表1のとおり記載されていると思われます。

X社が保有する自己株式には議決権がありませんので、Bが保有する50株を確実に譲り受けることができれば、Y社はX社の経営権を完全に取得することになります。

しかし、株主名簿が更新されていても、その記載が正しいとは限らないため、経営権の取得を目的とするY社としては株式の異動を過去にさかのぼって調査することになります。

旧商法下では株式会社は株券を発行することが

原則でしたので、会社法が制定された平成18年当時の株式会社の定款に「当社は株券を発行しない」旨の記載がない会社は、株券を発行する旨の定めがあるものとみなされ、その旨が登記されます(整備法76条4項、136条12項)。

株券を発行する会社の株式の譲渡は、株券を交付しなければ効力を生じません。このためX社においても、AがBとX社に対して株式を譲渡するまでに「株券を発行しない」旨の定款変更が行われていない場合、株式の譲受人としてはAがBとX社へ株券を交付しているかどうかを確認しなければなりません。もし、譲渡契約書を作成し、株主名簿の書換を行うなどの体裁が整っていたとしても、株券が交付されていなければBはX社の株主ではないのです。

(3)譲渡承認決議が行われていないケース

株式譲渡の際に株券が交付され、または株券を発行しない旨の定款変更後に株式譲渡が行われていたとしても、X社内で株式譲渡に必要な手続が取られていない場合は、株式を譲り受けたY社は、X社に対して自らが株主であると主張できません。

多くの株式会社の定款では、「当会社の株式を譲渡により取得するには取締役会の承認を要する」といった譲渡制限規定が設けられています。今回Y社がBから株式を取得する場面では、当然ながらBからY社への株式譲渡を承認する旨のX社の取締役

表1 株式会社X 株主名簿

株主の氏名又は名称	住 所	株式数	取得日
B	兵庫県*市*町1-1	50株	平成19年〇月〇日
株式会社X	兵庫県*市*町2-2	50株	平成19年〇月〇日
	合計	100株	

no.1

会決議を求めますが、過去にBやX社が先代のAから株式を取得した際に取締役会決議が行われているかどうかチェックする必要があります。

なお、株式譲渡を承認する取締役会決議においては、株主の譲渡当事者（売主と買主）である取締役は決議に参加することができません。例えば、AがBに対して株式を譲渡する際、AとBがともにX社の取締役である場合は、この二人を除いた取締役で取締役会決議が行われていなければなりません（このとき当該議案についてA、Bは取締役会の定足数に含まれません）。

本事例のようにAが全株式を保有する場合は、全株主が株式の譲渡に同意していることになりしますので、別途取締役会を開催することは不要と考えることもできますが、売買当事者以外にも株主が存在する会社においては、過去に行われた株式譲渡について改めて取締役会の承認決議を行うなどの対応が必要となります。

問題点②：株式が分散している問題

上記の例とは異なり、役員や従業員のモチベーションを高めることを目的として多数の者に株式を与えていたり、株主の遺産分割に伴って複数の相続人に株式が分散していたりすることもあります。

同族承継の場合もそうですが、特に第三者が事業を承継する場合には、株式が多数の者に分散していることは株式譲渡の支障となります。株式が分散している場合、仮に51%の議決権を取得したとしても、見ず知らずの他の株主に株主総会招集通知を送らなければならない、特別決議を要する議題については協力を得なければならない、事業が軌道に乗って株価が上昇した後で株式を買い取るときには高額

な対価を支払わなければならないからです。

事業の承継が視野に入った場合、分散した株式を集約しておくことが、承継希望者を広く募集するためのポイントとなります。

問題点③：株主総会・取締役会が開催されていない問題

実務で顕在化する問題のひとつに、株主総会や取締役会の議事録が過去に遡って揃っていないという点があります。また、法務調査のヒアリングの過程で、議事録は作成しているものの実際に会議は開かれておらず、代表者が株主や取締役から預かっている印鑑を押して作成しただけであることが判明することもあります。

中小企業においては珍しくないケースですが、当然のことながら過去の株主総会や取締役会の決議は無効であり、現在の取締役も適法に選任された者ではないことになります。株式の買受人であるY社にとっても、株式譲渡を承認する取締役会が、適法に選任された取締役で構成されていないリスクがある以上、株式の買取について二の足を踏むかもしれません。

この場合、株主全員（過去に株主であった者を含む）から、過去の決議は全て追認して異議を述べない旨の確認書を取得してリスクを低減させていくことになります（過去の決議がすべて有効となるわけではありません）。

問題点④：労務管理が徹底されていない問題

Y社が無事にX社の株式を取得して経営権を握っ

知っておきたい法律問題

兵庫県弁護士会 会員 弁護士
高島 浩氏

たとしても、後日、X社に多額の簿外債務が存在することが判明すれば、Y社は大きな損害を被ってしまいます。

このため、株式譲渡に伴い行われる法務調査では、簿外債務のリスクが無いかも確認を行います。簿外債務となり得るものとしては、係属中の訴訟の敗訴リスク、加入する保険によってカバーされない事故や製品の欠陥等による損失、経営者が交代することにより取引先から取引を打ち切られて被る損害などが考えられますが、高い確率で見受けられるのが労務管理の不完全さから生じる未払残業代リスクです。

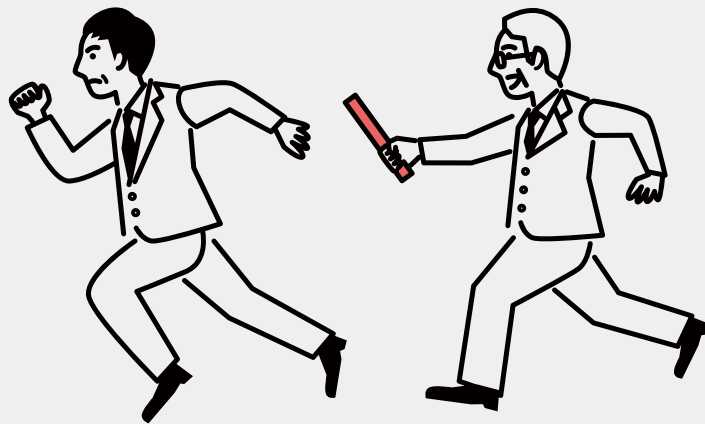
「うちは裁量労働制だから大丈夫」「うちは残業を許可制にしているから大丈夫」「うちは固定残業代を支払っているから大丈夫」「うちは部長と課長を管理職扱いにしているから残業代は発生しない」と安心しておられる経営者の方もおられますが、それぞれの制度は要件が厳格であり、残業代の支払を免

れるケースは稀といっても過言ではありません。

株式を買受けるY社としては、将来において未払残業代等の請求を受けるリスクを織り込んで株式の買取価格を算定せざるを得ませんので、労務管理が不完全な会社の株式の買取価格は、必然的に低下することになります。

おわりに

以上、事業承継の手段として行われることが多い株式譲渡の現場で頻繁に問題となる法律問題をご紹介します。これらの問題が存在することにより、承継希望者が株式の買取を断念することもありますし、承継希望者に買取資金を融資する金融機関が難色を示すこともあります。事業承継を円滑に進めるためには、これらの問題点を事前に解消しておくことが重要です。



no.2

知っておきたい税金問題

(令和3年2月寄稿。法改正により、令和5年3月時点の情報にて一部修正)

近畿税理士会 中小企業対策部 副部長 和田 泰裕氏

1. 事業承継と税金

事業承継の局面においては、事業承継に伴う税務、事業承継税制、株価算出など、税金に伴う問題があります。これから事業承継について考えたい中小企業・個人事業の経営者および後継予定者の皆様に知っておいていただきたい税金問題を解説いたします。

事業承継は、承継後に後継者が安定した経営を行うために、現経営者が培ってきたあらゆる経営資源を承継する必要があることはもちろん、後継者が「経営者としての地位」および「自社株式・事業用資産」を承継することが大きな成立要件といえます。後述の事業承継税制においてもこれらの成立が適用要件に反映されています。

会社形態であれば、会社が保有する資産の価値は株式(会社を支配する権利)に包含されるため、自社株式の承継が基本となります。個人事業であれば、機械設備や不動産等の事業用資産を現経営者が個人で所有していることが多いため、個々の資産の承継が基本となります。承継を受ける後継者に相続税などが発生して大きな負担となり、承継を阻害してしまう場合があるため、税負担への対応を含めた早期の計画や準備が必要です。

2. 事業承継の類型と税金

事業承継は①「親族内承継」②「役員又は従業員等への承継(企業内承継)」③「第三者への承継(M&Aなどによる社外への引継ぎ)」の3つに区分される話がありました。どの類型においても承継の手法は一つではなく、ケースに応じて税金

も異なります。

①「親族内承継」では、現経営者から後継者に対し、自社株式や事業用資産を贈与や相続により移転する方法が一般的です。この場合、もらう側である後継者に贈与税・相続税等の税負担が生じるため「納税資金を確保できるか？」が問題となります。承継直後の後継者には資金力が不足していることが多く、場合によっては会社財産が後継者の納税資金に充てられ、会社に多額の資金負担が生じて大きな障害となることがあります。

後継者が自社株式の買い取り資金を用意できるならば、贈与や相続によらず売却する方法もあります。この場合は、現経営者の売却益に譲渡所得税が発生し、また、親族間では売買価額を低くするといった調整が可能となってしまうため「みなし贈与」という思わぬ税負担が後継者に生じる問題があり、税務上の適正価額による売買が求められます。

②「役員又は従業員等への承継」では、経営者の地位のみを承継する方法や、経営者の地位および自社株式・事業用資産の両方を承継する方法があります。自社株式や事業用資産の承継は売却によりなされることが多く、相続税対策は不要となるものの、買い取り資金の確保や現経営者および親族との合意形成の問題が絡みます。また、遺贈や贈与によって承継する場合は、相続税・贈与税の課税や法定相続人の遺留分といった問題があります。

③「第三者への承継」では、株式譲渡や事業譲渡など多様なM&Aの手法に応じて税金が生じます。

3. 法人は自社の株価の把握から

会社形態で親族内承継の場合、株式の承継に伴い贈与税や相続税がどのくらいになるかを把握しておくために、まずは「自社の株価はいくら？」を算出することから始めましょう。非上場会社の株価は、国税庁が定める「取引相場のない株式の評価方法」に基づき算出をします。計算は様々な要素（日経平均株価、配当、利益、純資産、会社所有の不動産や株式等の含み益など）を盛り込むため、複雑な面がありますので、専門家である税理士のサポートを受けてください。株価に株式数を乗じたものを評価額とし、現経営者が他に所有する財産の価額と合わせた合計額をもって相続税を試算します。

試算額を見て、先に後継者へ自社株式を贈与する場合は、株価が低ければ贈与税の「暦年課税」を活用します。株価が高い、これから株価が上昇する見込みであるならば、株価を引き下げる工夫や「相続時精算課税」の選択、後述の「事業承継税制」の利用を検討します。株価は通常、決算ごとに変動するため毎年算出を行います。贈与は現経営者および後継者がお互いの意思によりそのタイミングを選択できるといえますが、突然の死亡によって生ずる相続などは有利なタイミングを選択できないことに留意すべきです。

※贈与税の計算は？

原則の「暦年課税」では、年間110万円の基礎控除が活用できます。1月1日から12月31日までの間に、自社株式以外に別の贈与財産がある場合や別の方からの贈与財産がある場合には、それらの全てを合計して基礎控除110万円を見るためご注意ください。税率は10%から55%の累進課税となっております。

り、株価が高いと贈与税も高額になります。

「相続時精算課税」は、年齢等の要件を満たせば、受贈者の選択により適用することができます。自社株式などの贈与財産の合計額から2,500万円の特別控除額（一生の累計額で複数年利用可）を控除し、2,500万円を超えた部分に対しては一律20%の税率により課税されます。その後、贈与者が死亡して相続税を計算する際に、すでに贈与をした自社株式などの贈与財産の贈与時の評価額と他の相続財産の評価額を合計し、贈与時に納付した贈与税を控除して相続税を計算します。自社株式の評価は贈与時点の評価額なので、株価が低い時に贈与しておけば将来相続税の計算をする時には贈与時点の低い価額が使えるといえます。ただし、いったん精算課税を選択すると、同一の贈与者からの贈与は精算課税が強制適用されて暦年課税には戻れない決まりがあるため、精算課税の選択を行う際には慎重な判断が必要です。

以上の贈与税の計算は、個人事業において事業用資産を贈与する場合も同様です。

4. 中小企業の事業承継税制 ～特例承継計画の期限が迫る～

「事業承継税制」は、これまでの内容も含めた広い意味での税制を含みますが、特に現在10年間の時限措置として設けられている「法人版特例事業承継税制（特例措置）」および「個人版事業承継税制」のことを指します。

法人版の事業承継税制は、非上場会社の株式等を後継者が先代経営者から贈与又は相続により取得した場合に、一定の要件を満たすことにより、その株式等にかかる贈与税・相続税の納税が後継者

no.2

の死亡の日等まで猶予されるという制度です。「猶予」とは、税金が免除されて払わなくてよくなるのではなく「支払いを先延ばしにする」という意味です。

適用にあたっては多くの要件があり、「株式の移動とともに、代表者の地位と支配株主の地位を承継すること」「株式・事業の承継後5年は代表者として事業に従事し、贈与・相続時の雇用を維持すること」「5年経過後は、事業実態の維持と株式の保有を継続すること」といった骨子になっています。従来から猶予制度は存在しておりましたが、対象株数等の制限や適用要件の厳しさもあり、あまり利用がされてきませんでした。従来からの制度を「一般措置」と呼び、今回の特例を「特例措置」と呼びます。

「特例措置」は、総株数の全体が対象、納税猶予割合は100%、雇用確保要件などの諸条件も緩和され、「一般措置」と比べ、使い勝手が大幅に向上された制度となっています。

例を挙げると、「現経営者(1代目)から後継者(2代目)へ自社株式を贈与する際、贈与税の納税猶予を受ける」→「1代目死去により贈与税の猶予税額は免除、その株式は相続により取得したものとみなして贈与時の評価額で相続税の計算に取り込まれる」→「一定の要件を満たしたうえで、切替確認という手続きを行い、相続税の納税猶予を受ける」というふうにすれば、いわば無税で承継ができる仕組みになっています。

ただし、特例措置の適用を受けるためには大前提があり、**事前に「特例承継計画」※を策定し、認定経営革新等支援機関が所見を記載のうえ、令和6年(2024年)3月31日までに都道府県知事に提出し、確認を受けておく必要があります。**特例承継計画を提出したからといって、後に特例措置の適用が強制されるわけではなく、適用を受けるかどうかは任意です。しかし、特例措置を適用するためには必ず提出

【一般措置と特例措置の比較】

	一般措置	特例措置
事前の計画策定等	不要	特例承継計画の提出 令和6年(2024年)3月31日まで
適用期限(最初の取得)	なし	令和9年(2027年)12月31日までの 贈与・相続等
対象株数	総株式数の最大3分の2まで	全株式
納税猶予割合	贈与:100%、相続:80%	100%
承継パターン	複数の株主から1人の後継者	複数の株主から最大3人の後継者
雇用確保要件	承継後5年間 平均8割の雇用維持が必要	弾力化
事業の継続が困難な 事由が生じた場合の免除	なし (猶予税額を納付)	あり

知っておきたい税金問題

近畿税理士会 中小企業対策部
副部長 和田 泰裕氏

しておく必要があります。

※特例承継計画…中小企業庁ホームページに様式(様式第21)が掲載されています。

注意をいただきたいのは、特例承継計画の確認を受けたことのみを持って納税猶予にはならないということです。令和9年(2027年)12月31日までに贈与の実行・相続の発生があった場合が適用対象となり、いずれも贈与・相続後、期限内に「経営承継円滑化法の認定申請」を行い、認定を受けるという要件があります。

また、事業を承継して納税猶予を受けた後に、一定の事由により要件を満たさなくなった場合には、猶予が打ち切られてしまい、その時点で後継者が贈与税・相続税を利子税とあわせて納税する必要があります。将来にわたって要件を満たしていく大変さがありますが、事業承継の選択の幅を広げておくためにも特例承継計画は提出しておくべきでしょう。現在のコロナ禍においては目の前の経営難を乗り越える方が最優先ではあると思いますが、特例措置には期限がありますので、少しでも将来に特例措置を使う可能性があるならば、早めに税理士に相談をして特例の内容や計画策定等について話し合うようにしましょう。

次のページには「法人版事業承継税制(特例措置)の概要」を掲載していますのでご覧ください。

5. 個人版事業承継税制

～個人事業承継計画の期限が迫る～

一定の事業用資産の承継に係る贈与税・相続税の100%が納税猶予される制度が、令和元年度に創設されました。こちらも10年間の時限措置であり、適用のための手続き等は法人版と似ています。納税

猶予の対象資産は、先代事業者の事業の用に供されていた宅地等、建物、減価償却資産など(特定事業用資産と呼びます)で、先代事業者の贈与又は相続開始の年の前年分の事業所得に係る青色申告書の貸借対照表に計上されているものです。個人版も、適用を受ける大前提として、**事前に「個人事業承継計画」※を策定し、認定経営革新等支援機関が所見を記載のうえ、令和6年(2024年)3月31日までに都道府県知事に提出し、確認を受けておく必要があります。**個人事業承継計画の期限も、法人の特例措置における特例承継計画の期限と同じになっています。

個人事業者の事業用土地は、従来の「小規模宅地等の特例」を使って評価額を減額することが可能ですが、この納税猶予との併用はできないため、選択適用の検討もあります。

※個人事業承継計画…中小企業庁ホームページに様式(様式第21の3)が掲載されています。

(参考文献)

「事業承継の安心手引 2020年度版」

辻・本郷 税理士法人 アール・シップ

「これならわかる 新しい事業承継の税務と対策」

さくら総合事務所 日本実業出版社

「事業承継が0からわかる本」

半田 道 中央経済社

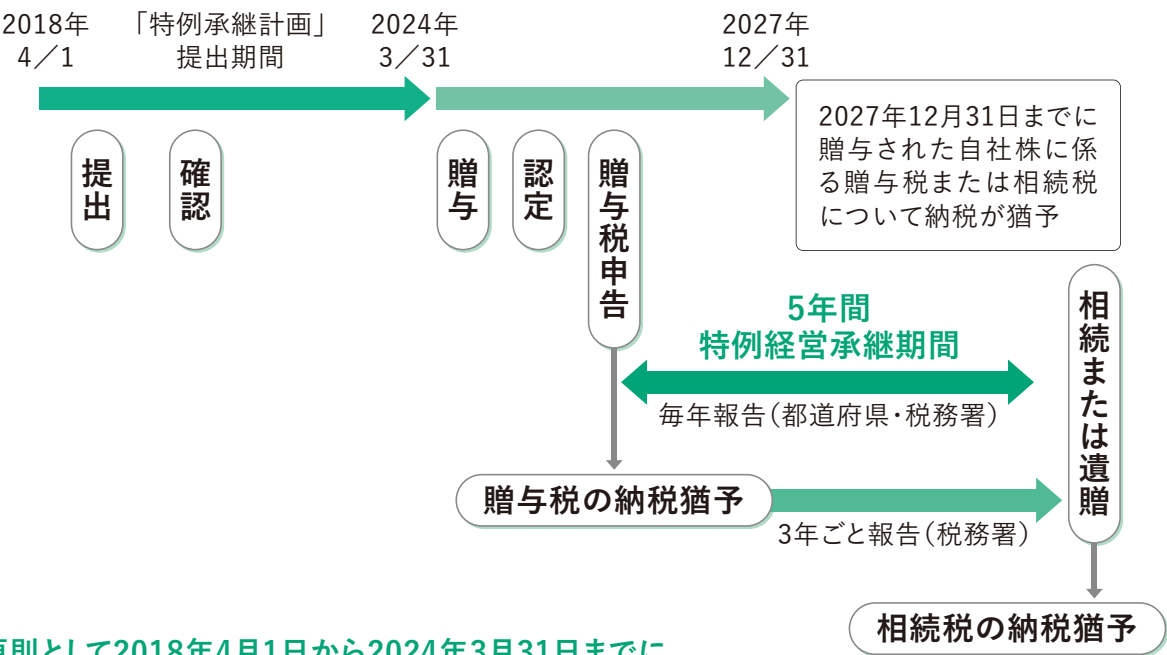
～参考～

法人版事業承継税制(特例措置)の概要

法人版事業承継税制とは、後継者が都道府県知事の認定を受けた非上場会社の株式等を先代経営者から相続または贈与により取得した場合において、一定の要件を満たすと相続・贈与税の納税が猶予される制度です。

特例措置の適用を受けた場合は、先代経営者から相続または贈与により取得した全株式にかかる相続税額または贈与税額の100%が猶予されます。

基本的な適用の流れ



【1】原則として2018年4月1日から2024年3月31日までに「特例承継計画」を都道府県庁に提出しましょう

適用を受けようとする会社が認定経営革新等支援機関の指導・助言を受けて作成した「特例承継計画」を都道府県の担当部局に提出し、都道府県知事の認定を受けた場合に限り適用することができます。

【2】これらの要件を満たしていますか？

① 会社	● 中小企業である ● 風俗営業をしていない ● 資産管理会社(一部除外あり)でないこと
② 先代経営者	● 代表者であった時点と贈与または相続の時点両方で「同族関係者で発行済み議決権株式総数の過半数の議決権を有し、かつ同族関係者の間で筆頭株主でなければならない」
③ 後継者	● 贈与時に18歳以上(令和4年3月31日以前の贈与は20歳以上)でかつ役員に就任後3年以上経過 ● 贈与時に代表権を有していること

【3】その後2027年12月31日までに自社株を贈与しましょう

2024年3月31日までに特例承継計画を提出したのち、2027年12月31日までに自社株を後継者に贈与した場合に特例事業承継税制の適用を受けることができます。もしこの期間に先代経営者が贈与前に死亡しても相続税の納税猶予の適用を受けることができます。

その後の流れ

【1】先代経営者が死亡したときは相続税（贈与株式部分）が猶予されます

先代経営者が死亡したとき、猶予されていた贈与税は免除された上で、贈与时点での評価額が相続財産とみなされ課税対象となります。その際、切替確認が認められるとその部分に対応する相続税の全額が猶予されます。

【2】もし期限（2024年3月31日）までに「特例承継計画」を提出しないまま先代経営者が死亡してしまったら？

- 2024年3月31日までの死亡

死亡後8ヶ月以内に一定の手続きをすることによって適用可能。

- 2024年4月1日以後の死亡

法人版事業承継税制（特例措置）の適用は不可ですが、左記「基本的な適用の流れ」【2】の要件をすべて満たしていれば一般の事業承継税制が適用可能（発行済議決権株式総数の2/3まで贈与税納税猶予）。しかし、相続税については自社株の評価額の80%に対応する相続税のみが猶予され、残り部分は相続税が課税されます。

【3】「特例承継計画」に変更があった場合も書き換え可能

2024年3月31日までに提出した「特例承継計画」について、贈与または相続もしくは遺贈までに、後継者変更、後継者人数変更など重要な変更があった場合は変更計画を作成し、認定経営革新等支援機関のチェックを受け、都道府県に認定申請を行います。

【4】後継者は複数でも可能

後継者は最大3名まで贈与可能、親族以外の後継者でも適用可。

【5】認定取消には要注意

特例経営承継期間中に報告・届出を怠ったり、その他一定の場合は認定取消となります。

※参考：「事業承継のすすめ」P17～P18（兵庫県商工会連合会）

主な支援施策

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）

相続税・贈与税の納税猶予制度、民法特例（除外合意、固定合意）、金融支援について定められています。

相続税・贈与税の納税猶予制度は、一定の条件のもと事業を継続している場合、後継者が相続や贈与で取得した株式にかかる相続税、または贈与税の納税が一定範囲内で猶予されます。法人版事業承継税制（特例措置）については、P44～P45をご参照ください。

民法特例は、複数の相続人がいる場合で、後継者が遺留分権利者全員との合意及び所要の手続を経ることを前提に、会社の株式を遺留分算定基礎財産から除外（除外合意）、または、株式の評価額を相続時の評価額ではなく予め合意時の評価額で固定化（固定合意）できます（除外合意と固定合意を組み合わせることも可能です）。

金融支援は、経営承継円滑化法に基づく認定後に、信用保証協会における保証枠の拡大や日本政策金融公庫の中小企業者の代表者等に対する株式や事業用資産取得資金などへの融資があります。信用保証協会の保証制度については、P48～P49をご参照ください。

債務、経営者保証への対応

後継者候補が経営者保証を嫌い、事業承継を躊躇することがあります。「経営者保証に関するガイドライン」では、対象者が定められた条件や求められる経営状況を満たした場合、経営者保証なしの新規融資や、既存の経営者保証を解除できる可能性が示されています。

経営者保証解除に向けた新しい支援制度について

①事業承継に焦点をあてた「経営者保証に関するガイドライン」の特則の適用

「経営者保証に関するガイドライン」を補完するものとして、事業承継時に焦点をあてた特則が策定され、令和2年4月から適用開始されています。

特則では、事業承継時に、原則として、前経営者・後継者の双方から二重に保証を求めないとされています。事務手続完了後に前経営者等の保証解除が予定されている場合など、例外的に二重に保証を求めることが必要なケースは、保証を求める理由や保証が適用されないケースの融資条件等について、金融機関より前経営者、後継者の双方に十分に説明し理解を得ることとされています。

②一定要件のもと事業承継時に経営者保証を不要とする新たな保証制度を創設

令和2年度に事業承継特別保証制度と経営承継借換関連保証が創設されました。中小企業活性化協議会及び事業承継・引継ぎ支援センターによる支援・確認を受けた場合に保証料が軽減されます。

※保証制度の概要については、P48～P49をご参照ください

事業承継に関連する補助金

事業承継に関連する補助金

国の補助金として事業承継・引継ぎ補助金があるほか、独自の補助金を設けている自治体もあります。補助金の対象となる条件、募集期間、申込方法、金額などはそれぞれ異なりますので経営相談窓口や各自治体での確認が必要です。

事業承継・引継ぎ補助金

事業承継・M&Aなどをきっかけとした、新しい取組（設備投資・販路開拓等）、経営資源を譲渡した事業者の廃業にかかる費用、M&A時の専門家の活用費用（仲介手数料、デュー・ディリジェンス費用等）の一部補助が受けられます。

申請類型		補助上限額	補助率
①経営革新事業	創業支援型	600～800万円	1/2～2/3
	経営者交代型		
	M&A型		
②専門家活用事業	買い手支援型	600万円	1/2～2/3
	売り手支援型		
③廃業・再チャレンジ事業		150万円	1/2～2/3

※出典(図): 中小企業庁「令和4年度第2次補正予算 事業承継・引継ぎ補助金」
https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/yosan/r4/r4_shoukei.pdf

保証制度による支援

兵庫県信用保証協会では、事業承継の様々な局面での資金需要にお応えする多様な保証制度や経営支援メニューをご用意しています。各制度は、その他条件等がありますので、詳細については、HPをご覧くださいか、経営支援部(078-393-4024)までお問い合わせください。

	経営承継関連保証	特定経営承継関連保証	経営承継準備関連保証
保証対象者	事業を営む会社 ^(※2) または個人	事業を営む会社を 承継した代表者個人	事業を営む会社 ^(※2) または個人
認定を受ける方 ^(※1)	同上	会社	同上
対象資金	● 株式取得資金 ● 事業用資産等の取得資金など	● 株式取得資金 ● 事業用資産等の取得資金など	● 株式取得資金 ^(※3) ● 事業用資産等の取得資金
保証限度額	2億8000万円(別枠)	2億8000万円	2億8000万円(別枠)
保証期間	● 運転資金:10年以内 (据置期間なし) ● 設備資金:15年以内 (据置期間なし)	● 運転資金:10年以内 (据置期間1年以内) ● 設備資金:15年以内 (据置期間1年以内)	● 運転資金:10年以内 (据置期間1年以内) ● 設備資金:15年以内 (据置期間1年以内)
保証料率	0.45%～1.90%	0.45%～1.90%	0.45%～1.90%

	特定経営承継準備関連保証	事業承継特別保証制度	経営承継借換関連保証
保証対象者	事業を営んでいない個人	一定の要件 ^(※4) を 満たす法人	一定の要件 ^(※4) を満たす 事業を営む会社 ^(※2)
認定を受ける方 ^(※1)	同上	不要	同上
対象資金	● 株式取得資金 ^(※3) ● 事業用資産等の取得資金	● 株式取得資金 ● 事業用資産等の取得資金 ● 借換資金 など	借換資金
保証限度額	2億8000万円	2億8000万円	2億8000万円(別枠)
保証期間	● 運転資金:10年以内 (据置期間1年以内) ● 設備資金:15年以内 (据置期間1年以内)	10年以内 (据置期間1年以内)	10年以内 (据置期間1年以内)
保証料率	1.15%	0.45%～1.90%(通常) または 0.20%～1.15%(軽減) ^(※5)	0.45%～1.90%(通常) または 0.20%～1.15%(軽減) ^(※5)

- ※1…経営承継円滑化法に基づく経済産業大臣(窓口:都道府県知事)の認定
 ※2…会社法の株式会社、特例有限会社、合名会社、合資会社または合同会社に限る
 ※3…発行済議決権株式総数の2分の1超を取得する場合に限る
 ※4…①一定の財務要件を満たす
 ②法人・個人の分離がなされている
 ③返済緩和をしている借入金がない
 ※5…中小企業活性化協議会及び事業承継・引継ぎ支援センターの確認を受けた場合、軽減された保証料率を適用する

兵庫県信用保証協会独自の保証商品

事業承継・M&A保証「リレー」

事業承継にかかる多様な資金需要に対応します。保証期間は最長20年に設定でき、余裕のある返済計画が可能です。

①	対象者	● 事業承継計画を策定している、または事業承継後の中小企業・小規模事業者
	対象資金	● 事業用資産の取得資金 ● 役員退職金支払資金 ● 自己株式の取得資金 ● 被事業承継者の保証付き借入金の借換資金 など
②	対象者	● 被事業承継会社から発行済議決権株式取得によるM&Aでの事業承継計画を策定している中小企業・小規模事業者
	対象資金	● 株式会社である被事業承継者の発行済議決権株式総数の3分の2以上を一括取得する資金及び同株式取得の附帯費用の支払資金 など
③	対象者	● 事業承継のために設立した持株会社(純粋持株会社、事業持株会社)
	対象資金	● 被後継者(現経営者)が保有する事業会社の発行済議決権株式総数の3分の2以上を一括取得する資金及び同株式取得の附帯費用の支払資金 ● 事業会社の代表者が所有する事業用不動産の取得資金
保証限度額		2億8000万円
保証期間		20年以内(据置期間2年以内)
保証料率		0.31%～1.70%(保証料率は通常より平均20%割引)



当協会ホームページに主な保証制度のご案内を掲載しております。
<https://www.hosyokyokai-hyogo.or.jp/system/>

外部専門家派遣制度

兵庫県信用保証協会では、事業承継等の経営課題の解決に向け、弁護士、税理士、公認会計士、中小企業診断士等の専門家を無料で派遣しています。

事業承継に向けた経営改善(磨き上げ)支援や法律・税金問題にかかるアドバイスのほか、新事業展開や販路拡大へのアドバイスなど様々な経営課題の解決に向け派遣を行っていますので、ぜひご活用ください。

対象となる方	経営改善に意欲があり、当協会をご利用中の方、 または当協会のご利用を検討している方 ※派遣の可否は当協会が決定いたします
派遣する専門家	弁護士、税理士、公認会計士、中小企業診断士、社会保険労務士
派遣回数	最大8回 ※派遣対象となる方の経営課題によって異なります

売上を伸ばしたい!

経営改善を図りたい

人事や労務関係について相談したい...

事業承継について悩んでいる

経営課題を抱えていませんか?



当協会ホームページに制度のご案内を掲載しております。

https://www.hosyokyokai-hyogo.or.jp/upfile/gaibusenmonkahaken_202206.pdf

支援に関する相談先

兵庫県内の公的支援機関のご紹介

兵庫県内には事業承継支援に関する様々な公的支援機関があります。専門知識が必要となることも多いため、課題に応じて支援機関を活用しましょう。

● 兵庫県事業承継・引継ぎ支援センター

親族内承継や第三者承継にかかる支援をワンストップで行います。事業承継の情報や知識の提供、事業承継計画の策定の支援、手続き方法のアドバイスなどをはじめ、M&A等のマッチング支援などを実施しています。

連絡先 | 神戸市中央区港島中町6丁目1 神戸商工会議所会館8階
TEL:078-303-2299
HP:<https://www.hyogo-hikitsugi.jp/>



● 兵庫県よろず支援拠点

多様な分野に精通した専門家が在籍している公的なワンストップ相談窓口です。中小企業・小規模事業者に対して、様々な経営課題に一步踏み込んだ専門的な助言を行います。

在籍する事業承継の専門家が相談対応を行うほか、より専門性の高い課題や事業承継計画の策定事業等に関しては、外部専門家の紹介も行っています。

連絡先 | 神戸市中央区東川崎町1丁目8-4 神戸市産業振興センター1階
TEL:078-977-9085
HP:<https://web.hyogo-iic.ne.jp/keiei/yorozu>



● 公益財団法人神戸市産業振興財団

「100年経営支援事業」では、事業承継に課題を抱えると想定される中小企業にKOBÉあつぎサポートチームの専門家による訪問支援を行っています。また、後継者不在の中小企業等には起業家など後継者候補とのマッチングを実施します。

連絡先 神戸市中央区東川崎町1丁目8-4（神戸ハーバーランド内）
TEL:078-360-3220
HP:<https://www.kobe-ipc.or.jp/>



中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律の規定による認定窓口

● 兵庫県

事業承継税制の適用、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）による金融支援（信用保証と融資）を受けるために必要な認定を行います。

連絡先 神戸市中央区下山手通5丁目10-1
兵庫県 産業労働部 地域経済課
TEL:078-362-3313
HP:<https://web.pref.hyogo.lg.jp/org/keieishogyo/index.html>



その他支援機関のご案内

● 弁護士

株式の承継における自社株や遺留分の対策、会社債務・経営者保証等に関する金融機関との調整・交渉、M&Aを実施する場合の法律面全般の対応を行います。

連絡先 兵庫県弁護士会
TEL:078-341-7061
HP:<http://www.hyogoben.or.jp/>
【中小企業に関する相談受付窓口】ひまわりほっとダイヤル TEL:0570-001-240



● 税理士

事業承継ニーズの掘り起こし、相続税に関するアドバイスや株価の算定、生前贈与のやり方に関するアドバイス、事業承継税制の検討等、事業承継に関する幅広いサポートが受けられます。

連絡先 近畿税理士会
TEL:06-6941-6886
HP:<https://www.kinzei.or.jp/>



● 公認会計士

経営課題の把握(見える化)や経営改善(磨き上げ)といったプレ承継でのアドバイス、非上場株式の評価、M&Aにおける現状分析やスケジュール立案、譲渡価格試算等を行っています。

連絡先 日本公認会計士協会 兵庫会
TEL:078-252-3281
HP:<http://www.jicpa-hyogo.jp/>



● 中小企業診断士

事業承継診断や事業承継計画の策定及び実行支援、後継者教育支援、事業承継後の経営支援などを行います。

連絡先 一般社団法人 兵庫県中小企業診断士協会
TEL:078-362-6000
HP:<https://www.shindan-hg.com/>



● 司法書士

役員変更、種類株式、組織再編等の会社法に関する手続、事業承継に伴う生前贈与、遺言、信託、相続手続及びそれらに関連する会社登記や不動産登記などを行います。

連絡先 | 兵庫県司法書士会
TEL:078-341-2755
HP:<https://www.shihohyo.or.jp/>



● 商工会・商工会議所

経営指導員が巡回指導等を通じて、中小企業・小規模事業者の経営サポートを実施しています。事業承継施策にかかる情報提供、外部専門家の紹介なども行っています。

連絡先 | 兵庫県商工会連合会
TEL:078-371-1261
HP:<https://www.shokoren.or.jp/>

事業所所在地の商工会議所(県内18ヵ所)
HP:https://web.pref.hyogo.lg.jp/sr07/ie04_000000006.html



● 金融機関

セミナー等による情報提供、事業承継にかかる専門家の紹介、M&Aマッチングの実施、資金調達の相談などを行います。お近くの金融機関にご相談ください。

● 兵庫県中小企業団体中央会

セミナーの開催等による情報提供、後継者がいない中小企業・小規模事業者を支援機関に紹介することなどを行っています。

連絡先 | TEL:078-331-2045
HP:<https://www.chuokai.com/>



● 兵庫県中小企業活性化協議会

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

連絡先 | TEL:078-303-5852
HP:<https://rev.kobe-cci.or.jp/>



参考文献（第2章、第3章P44～P54）

- 経済産業省
<https://www.meti.go.jp>
- 中小企業庁：財務サポート「事業承継」
<https://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/index.html>
- 独立行政法人 中小企業基盤整備機構（略称：中小機構）
<https://www.smrj.go.jp/>
- 中小企業庁「事業承継ガイドライン」（2022年3月）
https://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/download/shoukei_guideline.pdf
- 中小企業庁「経営者のための事業承継マニュアル」（2017年3月）
<https://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/2017/170410shoukei.pdf>
- 経済産業省 中小企業庁「中小M&Aハンドブック」（2020年9月）
<https://www.meti.go.jp/press/2020/09/20200904001/20200904001-2.pdf>
- 独立行政法人 中小企業基盤整備機構「事業承継支援マニュアル」令和4年度版（2022年11月）
https://www.smrj.go.jp/ebook/2022_syokei_shiensa/
- 独立行政法人 中小企業基盤整備機構「中小企業経営者のための事業承継対策」令和4年度版（2022年9月）
https://www.smrj.go.jp/ebook/2022_zigyosyokei/
- 独立行政法人 中小企業基盤整備機構「事業価値を高める経営レポート作成マニュアル改訂版」（2019年1月改訂）
https://www.smrj.go.jp/ebook/zigyokachi_manual/html5.html
- 東京都商工会連合会 多摩・島しょ経営支援拠点「事業承継支援ガイド」（2018年1月）
https://t2base.tokyo/gaidbook/inheritance_support.pdf
- 兵庫県商工会連合会「事業承継のすすめ」（2019年3月）

発 行

兵庫県信用保証協会 経営支援部

〒651-0195 兵庫県神戸市中央区浪花町62-1

TEL 078-393-3920 FAX 078-393-3980

Email keieisien@hosyokyokai-hyogo.or.jp

令和3年3月発行（令和5年4月一部改訂）

