

中堅・中小企業の事業承継対策

第6回 事業承継のまとめ

—「事業承継計画」の作成例と各種チェックリスト—

今まで述べてきたとおり、何時かは必ず訪れるのが事業承継問題です。また、後継者教育、経営体制の整備、計画的な経営権の委譲、事業承継に向けた債務の圧縮、会社の実力の「磨き上げ」など、事業承継対策には長い期間を要することが通常です。このことを考えると、今すぐにも事業承継計画の作成に向けた検討を始め、対策を実施していくべきでしょう。今回は具体的に「事業承継計画」の作成例や各種チェックリストをご紹介しますので参考にしてください。

今回も資料等の出所は、「事業承継協議会」がまとめた「事業承継ガイドライン」及び「事業継承ガイドライン20問20答」に基づいています。

1. 事業承継計画の作成例

事例：製造業T社の社長である中小太郎は、この度将来のことを考え、事業承継計画を立てることを思い立ちました。太郎が事業承継に係る関係者の整理、現状認識を行ったところ次のとおりでした。

(1) 事業承継に係る関係者の状況

【中小家の親族関係】			
氏名	年齢	続柄	備考
中小太郎	60歳	本人	T社の創業者(代表取締役社長)
中小花子	58歳	妻	T社の常務取締役
中小学	30歳	長男	T社の従業員
中小梅子	28歳	長女	公務員(T社とは無関係)

【その他の関係者】		
氏名	年齢	備考
A	63歳	T社の専務取締役(太郎の右腕だが、最近は病気がち)
B	35歳	T社の若手で、将来の役員候補
C	70歳	以前T社の取締役を勤めていたが、数年前に退社

(2) 事業承継に係る現状認識

【経営者自身の個人資産の状況】		
相続財産	評価額	備考
T社株式	1億6千万円	T社の80%分
不動産(自宅)	1億円	
預貯金	1億円	
合計	3億6千万円	

(注)株式の評価は、太郎の相続発生時には、会社の業績向上を反映して2億円程度まで上昇することが見込まれる。

【T社の経営資源・リスクの状況】		
項目	数値	備考
社員数	30名	役員・従業員総数
総資産	8億円	
自己資本	2億円	内部留保が蓄積
売上高	8億円	
経常利益	3千万円	当期は業績好調

(注)T社の主力商品のマーケットシェアは、ライバルのU社と拮抗しており、取引先企業S社との取引をより一層強化することがマーケットシェアの拡大にとって必要な状況。

【後継者候補に関する状況】

後継者候補は長男の「学」。学は経営の意欲はあるが、最近まで取引先S社に勤務していたこともあり、T社勤務の経験が浅く社内での認知度が低い。また、経営に必要な知識も不十分。

【相続発生時に予想される問題】

- ①太郎の法定相続人は、妻の花子、長男の学、長女の梅子の3人。
- ②T社株式は、太郎が80%を保有し、花子が10%、Aが5%を保有し、残りの5%は数年前に退職したCが保有。なお、T社の定款には株式譲渡制限規定が定めてあるが、相続人に対する売渡請求の定めはない。

T社社長中小太郎の事業承継計画作成のための整理

1. 事業承継の概要

現 営 者	中小 太郎 (60歳)
後 継 者	中小 学 (30歳) : 太郎の長男 (現在、T社従業員)
承 継 方 法	親族内承継
承 継 時 期	7年目に社長交代

2. 経営理念、事業の中長期目標

経 営 理 念	適正規模で、全員参加の、高品質経営。		
事業の方向性 (経営ビジョン)	<ul style="list-style-type: none"> ●三つ (雇用・設備・債務) の適正規模化を図る。 ●現在の主力商品のマーケットシェアを一層拡大する。 		
将来の数値目標	【現状】	【5年後】	【10年後】
	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

3. 事業承継を円滑に行うための対策・実施時期

(1) 関係者の理解

- ①家族会議で、学を後継者とすることを決定 (実施済)。
- ②社内の役員・従業員に学を後継者とする旨を公表し、事業承継計画を公表 (2年目)。
- ③金融機関・取引先企業 (S社等) に学を後継者とする旨を告知 (5年目)。
- ④学を、取締役 (1年目)、常務 (3年目)、専務 (5年目)、副社長 (6年目) とし、段階的に権限委譲。
- ⑤Bを取締役に抜擢し、Aに引退してもらうことで役員世代交代を図る (3年目)。
- ⑥学の社長就任後、太郎は会長 (7年目)、相談役 (9年目) としてサポートを実施。10年目に完全に引退。

(2) 後継者教育

- ①S社での他社勤務 (実施済)。
- ②社内での配置: Y工場 (1年目)、Z工場 (3年目)、本社営業 (5年目)、本社管理 (6年目)。
- ③商工会議所・商工会の「経営革新塾」への参加 (2年目)。

(3) 株式・財産の分配

(イ) 基本方針

- ①後継者以外の相続人の遺留分は、花子: 4分の1、梅子: 8分の1
株式価値の上昇を見込んで相続開始時の相続財産を4億円と仮定 (前ページ参照) し、花子に自宅 (1億円) を、梅子に預貯金5千万円分を相続させることとし、株式 (2億円) 及び預貯金5千万円分は学に取得させる。
- ②会社法の規定を活用し、株式の分散防止に向けた制度整備を行う。

(ロ) 具体的な対策

- ①相続人に対する売渡請求に関する定款変更を行う (1年目)。
- ②財産の分配方法を記載した公正証書遺言を作成する (1年目)。
- ③学に取得させる株式 (80%) のうち、60%分は生前贈与する。具体的には、暦年課税制度 (1~6年目、5%ずつ) 及び相続時精算課税制度 (7年目、30%) を組み合わせて実施する。
- ④学が過半数の株式を保有する7年目に、重要事項の拒否権を有する「黄金株」を発行して太郎に割り当てる (7年目)。当該「黄金株」は、太郎が引退する10年目に会社が取得し、消却する。
- ⑤会社による自己株式の取得: Cの株式5% (2年目)、Aの株式5% (Aが引退する3年目)。

(4) その他

- ①信頼のおける弁護士のD氏と任意後見契約を結んでおく (5年目)。

T 社社長中小太郎の事業承継計画表

- 【基本方針】**
- ① 中小太郎から、長男学への親族内承継。
 - ② 7年目に社長交代。(代表権を学に譲り、太郎は会長へ就任。10年目に完全に引退。)
 - ③ 10年間のアドバイザーを弁護士D氏と税理士E氏に依頼する。

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	Cから金庫株取得	Aから金庫株取得				黄金株の発行			黄金株の取得・消却		
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	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	役員の刷新(注1)			取引先・金融機関に紹介						
	株式・財産の分配		公正証書遺言の作成(注2)						黄金株の取得			黄金株の会社への売却		
	持株(%) (※)		80%	75%	70%	65%	60%	55%	50%	20%+黄金株	20%+黄金株	20%+黄金株	20%	
			→ 暦年課税制度【贈与】							→ 相続時精算課税制度【贈与】				
	その他							任意後見契約						
後継者(中小学)	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	→	専務	副社長	社長	→				
	後継者教育	社内	Y工場	→			Z工場	→	本社営業	本社管理	総括責任	→		
		社外			経営革新塾									
	持株(%) (※)		0%	5%	10%	15%	20%	25%	30%	60%	60%	60%	60%	
		→ 暦年課税制度【贈与】							→ 相続時精算課税制度【贈与】					
補足	(注1) Aが退任し、Bが取締役に就任。 (注2) 株式及び預貯金(5千万円)を学に、自宅を花子に、預貯金(5千万円)を梅子に相続させる旨を記載。													

(※)上記の例では、現経営者及び後継者の持株割合は、議決権割合ではなく、発行済株式総数に対する保有株式数の割合を示しています。

2. 各種チェックリスト

チェックリスト1 事業承継計画の作成

1. 現状の把握

- ①会社の現状について把握しましたか。(資産、従業員の数・年齢構成、資金繰り、負債、業界での競争力等)
- ②経営者である自分の状況について把握しましたか。(保有自社株式、その他個人資産の価値、負債、個人保証等)
- ③後継者候補をリストアップしましたか。
 - ・親族内、社内、社外それぞれに後継者となり得るものがあるかどうか
 - ・それぞれの後継者候補に、能力・適性があるかどうか(統率力、意思疎通能力、視野の広さ、忍耐力、行動力、柔軟性、経営能力等)
 - ・それぞれの後継者候補の属性はどうなっているか(年齢、経歴、会社経営に対する意欲の有無、親族・役職員との人間関係等)
- ④相続発生時に予想される問題点の把握、解決方法の検討をしましたか。
 - ・法定相続人について、相互の人間関係・株式保有状況はどうなっているか
 - ・相続財産の特定、相続税額の試算、納税方法の検討

2. 関係者との意思疎通

- ①事業承継について、後継者候補にそれぞれ意思の確認をしましたか。
- ②事業承継について、親族や幹部役員の意見を聞きましたか。

3. 承継の方法、後継者の確定

- ①親族内承継、従業員等への承継、M&Aそれぞれの特徴、メリット・デメリットを把握しましたか。
- ②以上を踏まえ、承継の方法、後継者を確定しましたか。

4. 事業承継計画の作成

- ①経営理念の明文化、社内への浸透に向けた取組を行いましたか。
- ②中長期の経営計画を作成しましたか。
 - ・会社の現状の詳細な分析、今後の環境変化の予測
 - ・中長期的な方向性(=経営ビジョン)の決定
 - ・売上高、利益等の具体的数値目標の設定
- ③事業承継の具体的な時期を検討しましたか。
- ④次ページ以降のチェックリストも参考にして、承継方法ごとの課題を整理しましたか。
- ⑤中長期の経営計画に、事業承継の時期、課題の解決策を実施する時期を盛り込んだ「事業承継計画」を作成しましたか。

チェックリスト2 親族内で承継する場合の対策

1. 関係者の理解に向けた環境整備

- ①事業承継計画を社内や取引先企業、金融機関等に公表しましたか。
- ②後継者を重要なポストに就けて権限の一部を委譲し、関係者と意思疎通する機会を与えましたか。
- ③役員・従業員の理解を得つつ、後継者を助ける将来の役員陣の組成を始めましたか。

2. 後継者教育

- ①社内での現場のローテーションや、責任ある地位に就けて自覚を促しましたか。
- ②他社勤務を通じて、幅広い人脈の形成や経営手法の習得をさせましたか。
- ③セミナーへの参加を通じて必要な知識を修得させましたか。

3. 株式・財産の分配

- 専門家に相談しつつ、以下の事項を検討してみましたか。
- ①株式の保有状況を把握し、必要な対策を検討しましたか。
 - ・株主構成の確認、株式譲渡制限規定の有無の確認
 - ・既に株式が分散している場合は、個人または会社による買取りの検討
 - ・従業員持株会、中小企業投資育成会社を利用した増資等の安定株主対策
- ②財産分配の方針を決定しましたか。
 - ・後継者の円滑な経営のための株式等の集中、他の相続人への配慮
 - ・資産の把握・評価、納税方法の検討
- ③後継者への生前贈与を検討しましたか。
 - ・遺留分等民法の規定の理解と必要な対策の実施
 - ・暦年課税制度と相続時精算課税制度の比較、最適な手法の選択
- ④遺言の活用を検討してみましたか。
 - ・遺言のメリット及び活用上の注意点の理解
 - ・他の相続人の遺留分や遺言執行者の指定等、遺言作成上のポイントの理解
 - ・相続紛争防止に効果的な公正証書遺言の活用を検討
 - ・自筆証書遺言の注意点を把握した上での活用の検討
 - ・遺言信託のメリット・デメリットを把握し、活用を検討
- ⑤会社法の各種制度の活用を検討してみましたか。

- ・株式譲渡制限規定がない場合には、規定の新設を検討
- ・相続人に対する売渡請求の規定を置くことの検討
- ・議決権制限株式を活用した後継者への経営権集中策についての検討
- ・拒否権付種類株式（黄金株）を利用した後継者への経営権の委譲促進の検討
- ⑥生命保険の活用を検討してみましたか。
- ⑦任意後見制度の活用を検討してみましたか。

チェックリスト 3 従業員等への承継・外部から後継者を雇い入れる場合の対策

1. 関係者の理解に向けた環境整備

- ①後継者候補を事前に一定期間役員等として活動させることを検討しましたか。
- ②事業承継計画を社内や取引先、金融機関等に公表しましたか。
- ③現経営者である自分の親族の意向の確認を常にしていますか。
- ④役員・従業員の理解を得つつ、後継者を助ける将来の役員陣の組成を始めましたか。
- ⑤事業承継後も、会長職から後継者である社長をサポートすることも検討しましたか。

2. 後継者教育

- ①社内での現場のローテーションや、責任ある地位に就けて自覚を促しましたか。
- ②他社勤務を通じて、幅広い人脈の形成や経営手法の習得をさせましたか。
- ③セミナーへの参加を通じて必要な知識を修得させましたか。

3. 株式・財産の分配

専門家に相談しつつ、以下の事項を検討してみましたか。

- ①株式等の経営権を一定程度後継者に集中させることについて検討しましたか。
- ②必要に応じて、種類株式を活用することを検討しましたか。
 - ・議決権制限株式を活用した後継者への経営権集中策についての検討
 - ・拒否権付種類株式（黄金株）を利用した後継者への経営権の委譲促進の検討
- ③MBOの手法を理解し、必要に応じて自社での活用を検討してみましたか。

4. 個人（債務）保証・担保の処理

- ①事業承継に向けて、債務の圧縮を図りましたか。
- ②後継者の債務保証を減らすべく、金融機関と交渉しましたか。
- ③後継者の負担に見合った報酬を確保する措置を取りましたか。

チェックリスト 4 M&Aを検討する場合の対策

1. 総論

- ①M&Aには様々な方法があり、必要に応じて使い分けられることを理解しましたか。（会社全部を譲渡する場合と一部を譲渡する場合に大別）

2. M&Aの手続

- ①M&A手続のおおまかな流れ・注意点を理解しましたか。
 - ・準備、実行、ポストM&Aという手順の理解
 - ・M&Aの準備段階では、秘密が外部へ漏洩することに最も注意すべきことの理解
- ②M&A仲介機関に相談してみましたか。
 - ・取引先金融機関、税理士、弁護士、商工会議所・商工会、M&A専門業者等への相談の検討
 - ・売却の要望内容については、早めにはっきりと仲介機関に伝え、自社の要望にあったM&Aの方法について相談
- ③会社の実力の「磨きあげ」を行いましたか。
 - ・業績の改善・伸長、無駄な経費支出の削減
 - ・貸借対照表のスリム化（事業に必要な資産の処分等）
 - ・セールスポイントとなる会社の「強み」を作ること
 - ・計画的に役職員への業務の権限委譲を進めること
 - ・オーナーと企業との線引きの明確化（資産の賃借、ゴルフ会員権、自家用車、交際費など）
 - ・各種社内マニュアル・規程類の整備
 - ・株主の事前整理
- ④M&Aを実行しましたか。
 - ・秘密保持契約書、基本合意書、売買契約書を順次締結
 - ・デューデリジェンスの際に問題が発生しないよう、「隠し事をしない」という姿勢で臨むことの重要性の理解
- ⑤M&A完了後の経営統合にも気を配りましたか。（ポストM&A）

3. 会社売却価格の算定

- ①簡易自己診断を用いて、自社株式の売却価格の目安を算定してみましたか。
- ②算定結果を目安として、企業価値改善（会社の実力の磨きあげ）を検討しましたか。

3. 事業承継をサポートする各種機関

1. 弁護士	<p>弁護士は事業承継に関するサポートをはじめとして、あらゆる分野で中小企業の皆様のお役に立つサービスを提供します。</p> <p>☑日本弁護士連合会 ☎03-3580-9841 http://www.nichibenren.or.jp</p>
2. 税理士	<p>税理士は、顧問税理士等として中小企業との関わりが深く、税務面はもちろん、企業経営に関する総合的なサポートを行っています。</p> <p>☑日本税理士会連合会 ☎03-5435-0931 http://www.nichizeiren.or.jp</p>
3. 公認会計士	<p>公認会計士は、経営・管理・財務面でのサポートを行っています。</p> <p>☑日本公認会計士協会 ☎03-3515-1160 http://www.jicpa.or.jp</p>
4. その他士業	<p>中小企業診断士</p> <p>中小企業診断士は、中小企業が経営課題に対応するためのコンサルティング、助言等を行っています。</p> <p>☑社中小企業診断協会 ☎03-3563-0851 http://www.j-smeca.jp</p>
	<p>司法書士</p> <p>司法書士は、商業・法人登記手続のほか中小企業の顧問・アドバイザーとして企業法務等に関する情報提供・書面作成に関するアドバイスを行っています。</p> <p>☑日本司法書士連合会 ☎03-3359-4171(代) http://www.shiho-shoshi.or.jp</p>
	<p>行政書士</p> <p>行政書士は、許認可の承継など事業承継に必要な行政手続をサポートします。</p> <p>☑日本行政書士会連合会 ☎03-3476-0031(代) http://www.gyosei.or.jp</p>
5. 金融機関	<p>金融機関は、資金面をはじめとする総合的なサポートを行い、中小企業の経営課題や事業承継全般に関する様々な助言等を行っています。</p> <p>☑武蔵野銀行営業統括部 FP 営業推進室 ☎048-641-6111(代) http://www.musashinobank.co.jp</p> <p>☑ぶぎん地域経済研究所コンサルティング事業部 ☎048-641-6111(代) http://www.bugin-eri.co.jp</p>
6. 商工会議所・商工会・中央会	<p>商工会議所・商工会・中央会などの中小企業関係団体は、中小・小規模企業の経営に関する総合的な相談・指導、各種セミナーの実施、中小企業関連施策に関する情報提供等を行っています。</p> <p>☑埼玉県商工会議所連合会 http://www.cci-saitama.or.jp</p> <p>☑埼玉県商工会連合会 ☎048-641-3617 http://www.shokokai.or.jp</p> <p>※埼玉県商工会連合会の連絡先は全国商工会連合会のHPから検索できます。</p> <p>☑埼玉県中小企業団体中央会 ☎048-641-1315 http://www.saikumi.or.jp</p>
7. (独)中小企業基盤整備機構	<p>(独)中小企業基盤整備機構は、次のような取組により、中小企業の事業承継を総合的にサポートしています。</p> <ul style="list-style-type: none"> ●各支部における事業承継関連無料相談の受付 ●中小企業大学校における後継者教育等の各種研修プログラムの実施等 ●事業承継協議会事務局を担当 <p>☑(独)中小企業基盤整備機構事業承継知的資産経営支援室 ☎03-5470-1576 http://www.smrj.go.jp</p> <p>☑事業承継協議会事務局 ☎03-5470-1576 http://jcbshp.com</p>

※中堅・中小企業の事業承継対策は終了となります。長い間ありがとうございました。