

事業承継ガイドライン（要約版）

～中小企業の円滑な事業承継のための手引き～

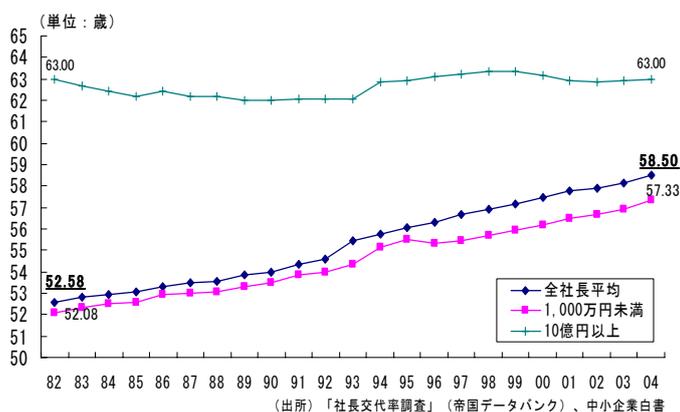
事業承継ガイドライン検討委員会

【事業承継協議会 <http://jcbshp.com>】

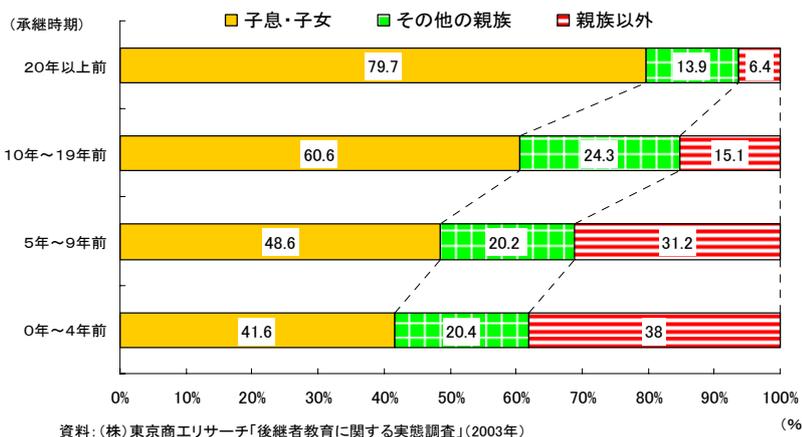
第一章 事業承継対策の大切さ

- 日本経済を支える中小企業では、近年、経営者の高齢化が進行する一方で（図表1）、後継者が既に決まっている企業は全体の約4割にとどまり、特に親族内での後継者の確保はますます困難になっている（図表2）。
- 事業承継に失敗して相続紛争が生じたり、業績が悪化するケースも多く存在。
- 我が国経済にとって中小企業の事業承継円滑化は喫緊の課題。

図表1：資本金規模別の代表者の平均年齢の推移



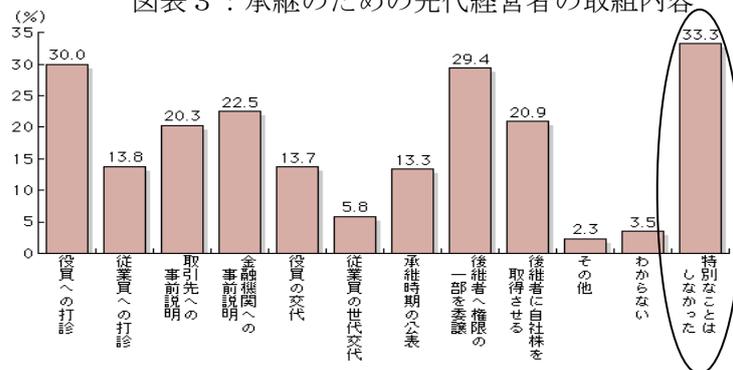
図表2：先代経営者との関係の変化



第二章 中小企業の事業承継に潜む問題点

- 中小企業の多くを占める同族会社では、決定権者であり仲裁者でもあるオーナー経営者の死とともに、親族内での争いが激化するケースが珍しくない。
- 事業承継問題は、経営者にとって遠い将来の話と思われがちなことや、周りの者が言い出しにくいこともあり、事前の取組が十分進んでいない（図表3）。

図表3：承継のための先代経営者の取組内容

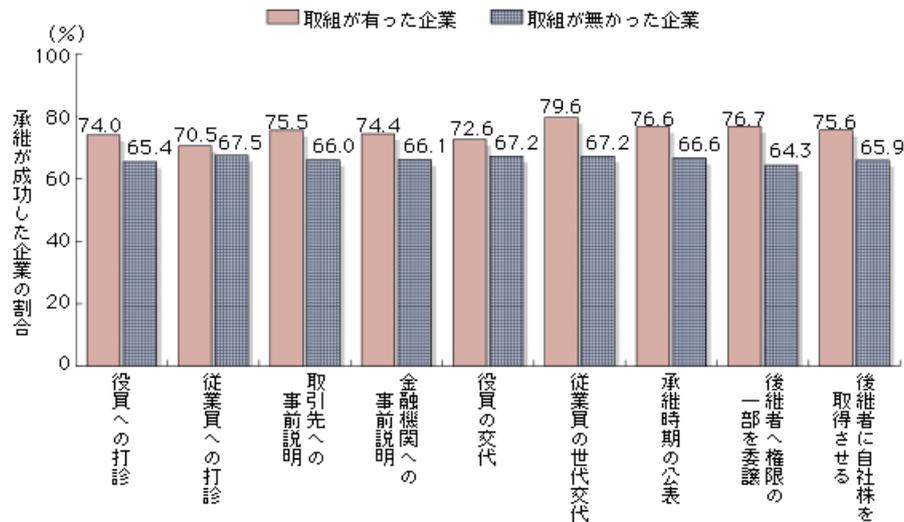


資料：(株)東京商工リサーチ「後継者教育に関する実態調査」(2003年)
 (注) 1. 現在の経営者に対して先代経営者の取組について質問しているので「わからない」という回答が存在する
 2. 複数回答のため、合計は100を超える。

第三章 事業承継計画の必要性

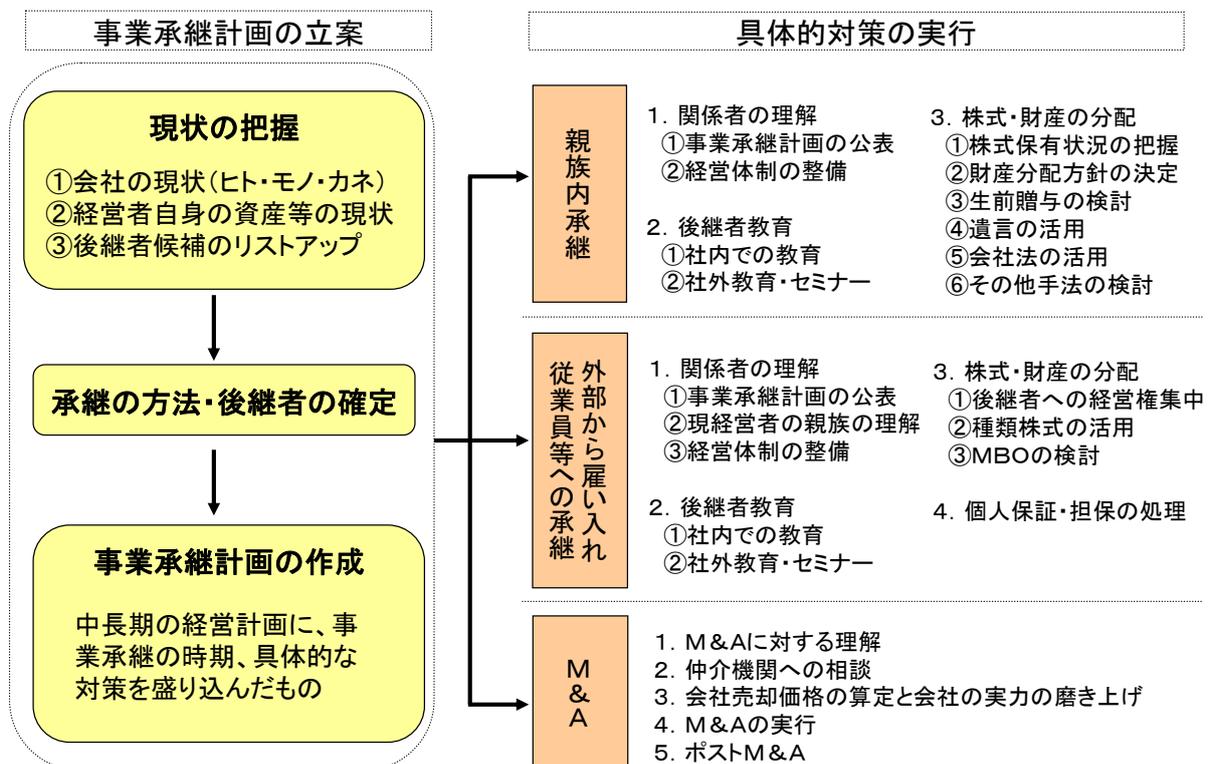
・ **事業承継は、いつかは必ず訪れる問題。** 事前準備の取組を行う程成功する確立が高くなるという結果も出ている（図表4）。円滑な事業承継のためには、十分時間をかけた計画の立案と着実な対策の実行が重要。

図表4：承継前の先代経営者の取組と承継が成功した企業の割合



資料：(株)東京商工リサーチ「後継者教育に関する実態調査」(2003年)
 (注) 経営者の交代が上手くできたかどうかの質問に対して「上手くできた」と回答していた企業を承継が成功した企業としている。

事業承継フローチャート (各項目の内容については、P3～7に記載)



第四章 事業承継を円滑に進めるためのステップ

1. 承継方法の決定と計画の立案

<現状の把握>

・会社をとりまく各状況の認識。

- ① 会社の経営資源の状況（従業員、資産やキャッシュフローの現状と見込み）
- ② 会社の経営リスクの状況（負債や会社の競争力の現状と見込み）
- ③ 経営者自身の状況（保有株式、個人名義の土地・建物、負債、個人保証の状況）
- ④ 後継者候補の状況（親族内や社内に後継者候補がいるか、各後継者候補の能力・適性、年齢・経歴・会社経営に対する意欲）
- ⑤ 相続発生時に予想される問題点（法定相続人及び相互の人間関係・株式保有状況等の確認、相続財産の特定・相続税額の試算・納税方法の検討）

<承継の方法と後継者の確定>

・関係者との意思疎通を行い、各承継方法のメリット・デメリットを把握した上で、承継方法と後継者を確定。

親族内承継	従業員等への承継 外部から雇い入れ	M&A
<p><メリット></p> <ul style="list-style-type: none"> ・一般的に内外の関係者から心情的に受け入れられやすい。 ・一般的に後継者を早期に決定し、長期の準備期間を確保できる。 ・他の方法と比べて、所有と経営の分離を回避できる可能性が高い。 <p><デメリット></p> <ul style="list-style-type: none"> ・親族内に、経営能力と意欲がある者がいるとは限らない。 ・相続人が複数いる場合の、後継者の決定・経営権の集中の困難性。 	<p><メリット></p> <ul style="list-style-type: none"> ・親族内に後継者に適任な者がいない場合でも、会社の内外から広く候補者を求めることができる。 ・従業員に承継する場合は、経営の一体性を保ちやすい。 <p><デメリット></p> <ul style="list-style-type: none"> ・親族内承継と比べて、関係者から心情的に受け入れられにくい場合がある。 ・後継候補者に株式取得等の資金力が無い場合が多い。 ・個人債務保証の引き継ぎ等の問題。 	<p><メリット></p> <ul style="list-style-type: none"> ・身近に後継者に適任な者がいない場合でも、広く候補者を外部に求めることができる。 ・現オーナー経営者が会社売却の利益を獲得できる。 <p><デメリット></p> <ul style="list-style-type: none"> ・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。 ・経営の一体性を保つのが困難。

<事業承継計画の作成>

・後継者と協力して、以下の手順で事業承継計画を作成。

- ① 経営理念の共有化（経営に対する価値観・信条等の明文化、社内への浸透）
- ② 中長期の経営計画の作成（会社の現状の詳細な分析、中長期的な方向性（経営ビジョン）の決定、売上高・利益等の数値目標設定）
- ③ 事業承継の具体的な時期の検討
- ④ 円滑な事業承継に向けた課題の整理
- ⑤ 中長期の経営計画に、事業承継の時期、課題の解決策を盛り込んだ「事業承継計画」の作成

2. 承継方法ごとの具体的な対策の実行

(1)親族内で承継する場合

<親族内承継の特徴>

- ・親族内承継は、近年比率は低下しているものの、全体の6割を占めており、依然として事業承継の中心的位置を占めている（前出図表2）。

●親族内承継のパターン

現オーナー経営者の子息・子女が後継者となるケースが典型的（事業承継全体の約4割、親族内承継全体の約2/3を占める）。その他にも、オーナー経営者の甥や娘婿、配偶者が後継者となるケースなどがある。

<関係者の理解>

- ・後継者候補が複数いる場合は、意思疎通を行い、なるべく早期に後継者を決定。
- ・社内や取引先・金融機関に対して、事業承継計画の公表を行っておくことが有効。
- ・将来の役員陣の構成を視野に入れて、役員・従業員の世代交代を準備。

<後継者教育>

- ・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。

①社内での教育（経営者による直接指導が可能）

- ・自社の各分野（営業・財務・労務など）のローテーション
- ・経営幹部等責任ある地位に就けて権限を委譲

②社外での教育

- ・他社勤務を通じて、幅広い人脈の形成や経営手法を習得
- ・中小企業関係団体、金融機関、中小企業大学校等のセミナーへの参加

<株式・財産等の分配（総論）>

- ・株式・財産等の分配においては、①後継者への株式等事業用資産の集中、②後継者以外の相続人への配慮、という2つの観点からの検討が必要。
- ・現時点で既に株式が分散している場合には、可能な限り買取り等を実施。

①後継者への株式等事業用資産の集中

- ・後継者及びその友好的な株主への、株式の相当数（目安としては、株主総会で重要事項を決議するために必要な2/3以上の議決権）の集中が望ましい。
- ・企業価値向上に貢献した後継者への経済的配慮は、個人間の贈与等でなく、遺留分問題が生じないように、会社から報酬を与えるのが有効。
- ・後継者の相続税負担が大きくなり得るため、専門家と相談して対策の実行。

②後継者以外の相続人への配慮

- ・生前贈与や遺言を用いる場合でも、他の相続人の遺留分（※）による制限あり。
（※）兄弟姉妹以外の法定相続人に対して最低限度の資産承継の権利を保障するための制度。相続人が妻及び子供二人の場合、妻が1/4、子供がそれぞれ1/8の割合の遺留分を有し、その割合を超えた贈与や遺贈は減殺請求により効力を失う。

<後継者への生前贈与>

- ・**生前贈与**は、後継者への財産移転の方法のうち、権利が確定されるため最も確実。
- ・**遺留分等民法上の問題**については、十分注意することが必要。
- ・**税務面**では、暦年課税制度と相続時精算課税制度による税負担を比較し、どちらの制度が有利であるかを判断。

①遺留分等民法上の問題

生前贈与で分け与えた財産については、他の相続人の遺留分による制約を受けるため、財産配分方針を決定した上で計画的に行うことが必要。

②暦年課税制度と相続時精算課税制度

暦年課税制度・・・暦年毎にその年中に贈与された価額の合計に対して贈与税を課税。110万円の基礎控除があるが、税率は10%～50%の累進税率。

相続時精算課税制度・・・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、相続時に相続税で精算する制度。2,500万円の特別控除があり、それを超えた額については一律20%の税率を適用。

<遺言の活用>

- ・**遺言を作成**することで、後継者に株式等事業用資産を集中することが可能。ただし、遺言はいつでも撤回できるため生前贈与ほど後継者の権利が確実でないことに加え、遺留分の問題や遺言の有効性をめぐるトラブルが起こることもある。
- ・各種遺言の中でも、**公正証書遺言が自筆証書遺言に比べて有効**。
- ・確実に遺言内容が実行されるという観点では、**遺言信託の活用**も選択肢の一つ。

- ①**自筆証書遺言**・・・遺言作成者が全文を自筆で作成。手間や費用はかからないが、形式不備での無効や、偽造・紛失のおそれがある。
- ②**公正証書遺言**・・・公証人という専門家や2名の証人が作成に関与する遺言。手間やコストがかかるが、無効となる可能性が低く、**信頼性が高い**。
- ③**遺言信託**・・・主に信託銀行が取り扱う業務で、遺言作成・保管・執行に関与。コストは高いが、**遺言内容の確実な実現が期待できる**。

<会社法の活用>

- ・これ以上株式を分散させないために、**譲渡制限規定**を置くことが必要。
- ・「会社法」で活用の幅が拡大されている**議決権制限株式、拒否権付種類株式（黄金株）、相続人に対する売渡請求**等の活用も有効。

- ①**議決権制限株式**・・・株主総会での議決権が制限されている株式。後継者には議決権のある株式を、後継者以外の相続人には議決権制限株式を与えることで、後継者に経営権を集中することが可能。
- ②**拒否権付種類株式（黄金株）**・・・特定の決議事項について拒否権を有する株式。オーナー経営者が重要事項についてのみ拒否権を有する株式を保持することで、後継者の独断専行経営を行うといった事態を防ぐことが可能。
- ③**相続人に対する売渡請求**・・・相続によって株式を取得した者に対して、会社が株式の売渡請求を行うことができる制度。

(2)従業員等への承継・外部から後継者を雇い入れる場合

<従業員等への承継・外部からの雇い入れの特徴>

- ・親族外承継（全体の4割）のうちの多くを占めると考えられる従業員等への承継では、後継者の株式買取資金や、個人保証等が障害となる。

①従業員等への承継のパターン

共同創業者、専務等番頭格の役員、優秀な若手経営陣、工場長等の従業員、等が後継者候補。将来のオーナー経営者の子息等への中継ぎとして、一時的に従業員へ承継されることもある。

②外部からの雇い入れのパターン

取引先の企業や金融機関から後継者を招く場合が多い。

<関係者の理解・後継者教育>

- ・基本的には親族内承継の場合と同様だが、関係者の理解により多くの時間がかかる可能性もあるため、注意が必要。
- ・現オーナー経営者の親族や中継ぎ的な経営者の意向は特に確認しておくべき。

●関係者の理解に向けた有効な方策

- ・事業の継続性を保つため、事前に経営理念や経営計画を明確化し、社内公表
- ・後継者候補が事前に一定期間役員等として社内で活動
- ・事業承継後も、現オーナー経営者が会長職から一定期間後継者をサポート

<株式・財産等の分配>

- ・後継者には、現オーナー経営者が保有する株式を買い取る資力がないことが多いが、後継者の経営に配慮し、一定程度の株式を後継者に集中すべき。
- ・現オーナー経営者の要請に応じて、前出の会社法の各種手法が活用可能。
- ・後継者に株式買取資金がない場合でも、MBOが利用できる場合がある。

①会社法の各種手法の活用例

- ・拒否権付種類株式（黄金株）を発行して重要事項についての拒否権を現オーナー経営者が保持しつつ、後継者に株式の大部分を贈与・譲渡する。
- ・議決権のある普通株式を後継者に取得させて経営権を集中しつつ、議決権制限株式を経営者の親族に相続させて配当等の財産権を残す。

②MBO（Management Buy-Out：マネージメント・バイ・アウト）

会社の経営陣（マネージメント）が、株式を取得して経営権を取得する手法。株式買取資金については、経営陣の能力や事業の将来性を担保として、金融機関の融資や投資会社の出資等を受けられる場合もある。

<個人保証・担保の処理>

- ・現オーナー経営者の個人保証について、後継者も連帯保証人に加わることを求められる場合がある。
- ・現経営者は、事業承継に向けて債務の圧縮に努めるとともに、金融機関との交渉や、後継者の負担に見合った報酬の確保の措置等の配慮が必要。

第五章 社会的に経営者をサポートする仕組み

・事業承継対策には様々な方策があり、各種専門知識が必要となることも多い。**必要に応じて、以下の実務家等に相談**することが有効。

①弁護士 【日本弁護士連合会 <http://www.nichibenren.or.jp>】

- ・後継者に経営権を集中しつつ、他の相続人の遺留分にも配慮した事業承継対策
- ・生前贈与や遺言、任意後見制度を活用した相続紛争防止
- ・議決権制限株式や相続人に対する売渡請求など、会社法の各種制度の利用 等

②税理士 【日本税理士会連合会 <http://www.nichizeiren.or.jp>】

- ・現時点で相続が発生した場合の相続税額の試算
- ・納税資金を確保するための自己株式の取得（金庫株）
- ・暦年課税制度や相続時精算課税制度を利用した計画的な生前贈与 等

③公認会計士 【日本公認会計士協会 <http://www.jicpa.or.jp>】

- ・既存株主からの株式買取り価格の算定
- ・M&Aによる会社売却価額の試算、会社の実力の「磨きあげ」のための助言 等

④その他士業

●司法書士 【日本司法書士会連合会 <http://www.shiho-shoshi.or.jp>】

戸籍等の調査、贈与・遺言等相続に関する不動産登記、商業登記 等

●中小企業診断士 【(社) 中小企業診断協会 <http://www.j-smeca.or.jp>】

後継者教育に関する助言、経営計画の策定支援 等

⑤金融機関等

- ・株式買取りや納税資金調達のための融資
- ・M&AやMBOに関する助言、ファンドの活用
- ・遺言信託に関する助言、安定株主を増やす形での増資に関する助言 等

⑥商工会議所・商工会 【日本商工会議所 <http://www.jcci.or.jp>】

【全国商工会連合会 <http://www.shokokai.or.jp>】

- ・事業承継全般に関する助言、専門家の紹介、情報の提供
- ・後継者育成等に関するセミナーの実施 等

⑦(独) 中小企業基盤整備機構 【<http://www.smrj.go.jp>】

- ・事業承継協議会事務局を担当
- ・中小企業・ベンチャー総合支援センターにおける相談の受け付け
- ・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

⑧中小企業庁 【<http://www.chusho.meti.go.jp>】

- ・中小企業に関する施策の企画・立案・実施、各種制度に関する情報提供
- ・事業承継にも関連する税制や会社法についてのパンフレットの作成・配布 等

第六章 おわりに

・中小企業にとって、円滑な事業承継が非常に重要。
・事業承継対策には様々な手法があるが、準備に期間を要するため、**すぐにでも事業承継計画策定に向けた検討を開始すべき。**

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（事業の必要のない資産の処分など）
 - ・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
 - ・デューディ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。