

# 事業承継ガイドライン

## (第3版)

令和4年3月改訂  
中小企業庁

## はじめに

中小企業・小規模事業者は雇用の担い手、多様な技術・技能の担い手として我が国の経済・社会において重要な役割を果たしています。将来にわたり、その活力を維持していくためには、円滑な事業承継によって事業価値をしっかりと次世代に引き継ぎ、事業活動の活性化を実現することが不可欠といえます。

他方、事業承継の準備が十分でなかったために、円滑な事業承継ができずに不本意な結果になってしまう例もあります。また、事業承継は家族内の問題という考えから、適切な専門家の相談を受けられずに、ひとり悩んでいる中小企業経営者も少なくありません。

足下では長引く新型コロナウイルス感染症の影響等の厳しい経営環境の中で事業承継は後回しにされる傾向も見られますが、いわゆる団塊の世代の方全員が75歳以上となる2025年を目前に控え、事業承継はいよいよ待ったなしの状況です。また、事業承継の形態も、これまで中心であった親族内承継だけでなく、従業員承継や第三者承継(M&A)も増加しつつあり、必ずしもこれまでの常識で事業承継の取組を進められない状況となっています。こうした状況を踏まえ、現経営者、後継者候補、そして支援機関の方が事業承継の取組を着実に進められるよう、事業承継に関する最新の実務慣行等を反映、より詳細な説明とするなど、今回改訂を行いました。

本改訂では、本ガイドラインの基本的な構成は変えず、

- ・事業承継に向けた早期取組の重要性（事業承継診断の実施）
- ・事業承継に向けて踏むべき5つのステップ
- ・地域における事業承継支援体制の強化の必要性

の3点を中心として、中小企業・小規模事業者における円滑な事業承継のために必要な取組、活用すべきツール、注意すべきポイント等を紹介しています。

このガイドラインは、中小企業・小規模事業者の経営者の方に事業承継の課題を知っていただくことを目的としています。他方で、中小企業・小規模事業者の支援を行う機関・団体、金融機関、自治体関係者、士業等専門家の方に、日々の業務の中で、事業承継支援のスタンダードとして、ご活用いただくことを想定し、かなり実務的で詳細な内容を盛り込んでいます（特に第3章、第4章）。また、本ガイドラインは、すべての中小企業・小規模事業者を対象とするものですが、個々の企業の実情に応じて、必要な対応や留意点は異なりますので、必要な箇所を参照してください。

中小企業・小規模事業者の経営者の皆様、その支援に携わる皆様には、本ガイドラインを大いに活用していただき、円滑な事業承継を成し遂げ、世代を超えて事業の継続・発展を図られることを願っています。

中小企業庁

## 目次

はじめに .....	1
第一章 事業承継の重要性 .....	4
1. 中小企業の事業承継を取り巻く現状 .....	4
(1) 中小企業の重要性 .....	4
(2) 経営者の高齢化 .....	5
(3) 中小企業における事業承継の現状 .....	9
(4) 早期取組の重要性 .....	13
(5) 企業の更なる成長・発展の機会としての事業承継 .....	18
(6) 地域や業種等によって異なる事業承継の取組の進捗 .....	20
2. 事業承継とはどのようなものか .....	25
(1) 事業承継の種類 .....	25
(2) 事業承継の構成要素 .....	27
第二章 事業承継に向けた準備の進め方 .....	31
1. 事業承継に向けた準備について .....	31
2. 事業承継に向けた5ステップの進め方 .....	32
ステップ1：事業承継に向けた準備の必要性の認識 .....	32
ステップ2：経営状況・経営課題等の把握（見える化） .....	32
ステップ3：事業承継に向けた経営改善（磨き上げ） .....	36
ステップ4-1：事業承継計画の策定（親族内・従業員承継の場合） .....	42
(1) 事業承継計画策定の重要性 .....	42
(2) 事業承継計画策定の前に .....	42
(3) 事業承継計画の策定 .....	43
ステップ4-2：M&Aの工程の実施（社外への引継ぎの場合） .....	44
ステップ5：事業承継・M&Aの実行 .....	46
3. ポスト事業承継（成長・発展） .....	46
(1) 事業承継を契機とした新たな取組 .....	46
(2) 経営者の年齢と経営の特徴 .....	47
(3) 事業承継を契機として事業の再編を図る場合 .....	48
4. 廃業を検討する場合 .....	50
(1) 廃業という選択肢について .....	50
(2) 廃業時に生じ得る諸問題 .....	50
(3) 円滑な廃業に向けた事前準備 .....	51
(4) 廃業や廃業後の生活をサポートする仕組み .....	51
第三章 事業承継の種類ごとの課題と対応策 .....	54
1. 親族内承継における課題と対応策 .....	54
(1) 人（経営）の承継 .....	54
(2) 財産の承継－税負担への対応 .....	61

(3) 財産の承継—株式・事業用資産の分散防止 .....	71
(4) 債務・保証・担保の承継 .....	82
(5) 資金調達 .....	87
2. 従業員承継における課題と対応策 .....	88
(1) 従業員承継における課題 .....	88
(2) 人（経営）の承継 .....	89
(3) 後継者による資金調達（MBO・EBO） .....	95
(4) 株式の分散の防止 .....	96
(5) 債務・保証・担保の承継 .....	96
3. 社外への引継ぎ（M&A）の手法と留意点 .....	98
(1) 譲渡側にとっての留意点 .....	98
(2) M&Aの手続 .....	99
(3) 社外への引継ぎ（M&A）の代表的な手法 .....	101
(4) 支援機関への相談 .....	103
(5) 譲受側による資金調達 .....	103
第四章 事業承継の円滑化に資する手法 .....	104
1. 種類株式の活用 .....	104
(1) 種類株式の概要 .....	104
(2) 事業承継における種類株式の主な活用方法 .....	105
(3) 種類株式の導入手続 .....	106
2. 信託の活用 .....	107
(1) 信託の概要 .....	107
(2) 信託の種類と事業承継における機能 .....	108
(3) 信託の利用方法 .....	109
3. 生命保険の活用 .....	110
(1) 事業承継における生命保険の活用 .....	110
(2) 資産の承継における生命保険金の活用 .....	110
(3) 生命保険のその他の活用方法 .....	110
4. 持株会社の活用 .....	111
第五章 個人事業主の事業承継 .....	113
1. 個人事業主の事業承継における課題と対応 .....	113
(1) 人（経営）の承継 .....	113
(2) 資産の承継 .....	114
(3) 知的資産の承継 .....	116
(4) 個人事業主における社外への引継ぎ（M&A） .....	116
第六章 中小企業の事業承継をサポートする仕組み .....	118
1. 中小企業を取り巻く事業承継支援体制 .....	118
2. 事業承継診断の実施 .....	123
3. 創業・事業再生との連携 .....	124

(1) 創業との連携.....	124
(2) 事業再生との連携 .....	124
4. 事業承継のサポート機関.....	125
(1) 主な士業等専門家 .....	125
(2) 金融機関.....	127
(3) 商工会議所・商工会.....	128
(4) 中小企業団体中央会.....	128
(5) 認定経営革新等支援機関 .....	128
(6) 登録M&A支援機関.....	129
(7) 公的機関.....	129
おわりに .....	132
<事業承継診断票（相対用）>一部抜粋.....	133
<事業承継診断票（自己診断用）>一部抜粋.....	134
<10カ年版事業承継計画（様式）> .....	135
<10カ年版事業承継計画（記入例）> .....	136
<5カ年版事業承継計画（様式）> .....	137
<5カ年版事業承継計画（記入例）> .....	138

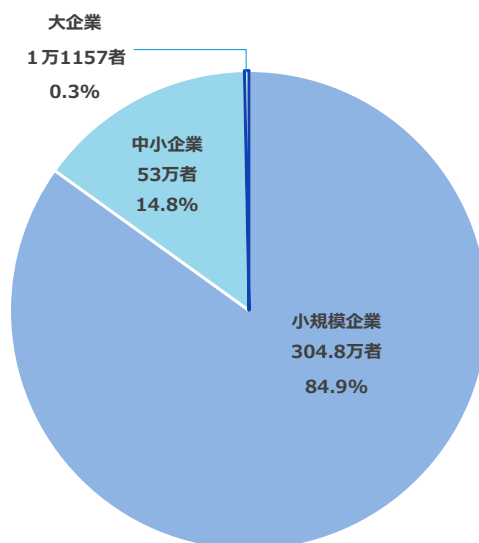
## 第一章 事業承継の重要性

### 1. 中小企業の事業承継を取り巻く現状

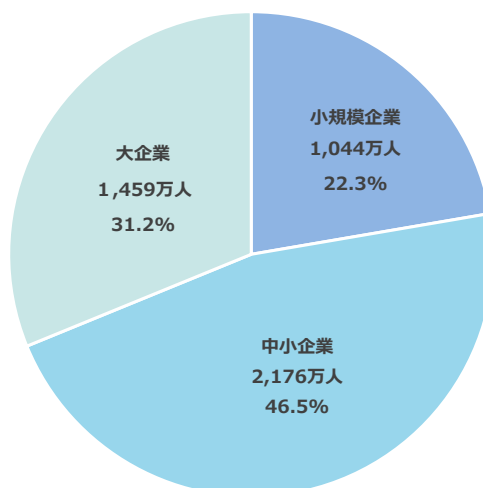
#### (1) 中小企業の重要性

中小企業が我が国経済・社会の基盤を支える存在であることは、改めて指摘するまでもない。中小企業は我が国企業数の約 99%（小規模事業者は約 85%）、従業員数の約 69%（小規模事業者は約 22%）を占めており、地域経済・社会を支える存在として、また雇用の受け皿として極めて重要な役割を担っている（図表 1、2）。

図表 1：企業数の内訳<sup>1</sup>



図表 2：従業員数の内訳<sup>2</sup>



<sup>1</sup> (出典) 中小企業庁「中小企業・小規模事業者の数 (2016年6月時点)」

(注) 中小企業・小規模事業者の区分には、中小企業基本法以外の中小企業関連法令において中小企業又は小規模企業として扱われる企業が反映されている。

<sup>2</sup> 同上

また、中小企業・小規模事業者は、極めて多様な存在である。中小企業白書（2021年版）によれば、中小企業・小規模事業者に期待される役割・機能は、「グローバル展開をする企業（グローバル型）」「サプライチェーンでの中核ポジションを確保する企業（サプライチェーン型）」、「地域資源の活用等により立地地域外でも活動する企業（地域資源型）」、「地域の生活・コミュニティを下支えする企業（生活インフラ関連型）」の四つの類型に分類できる。

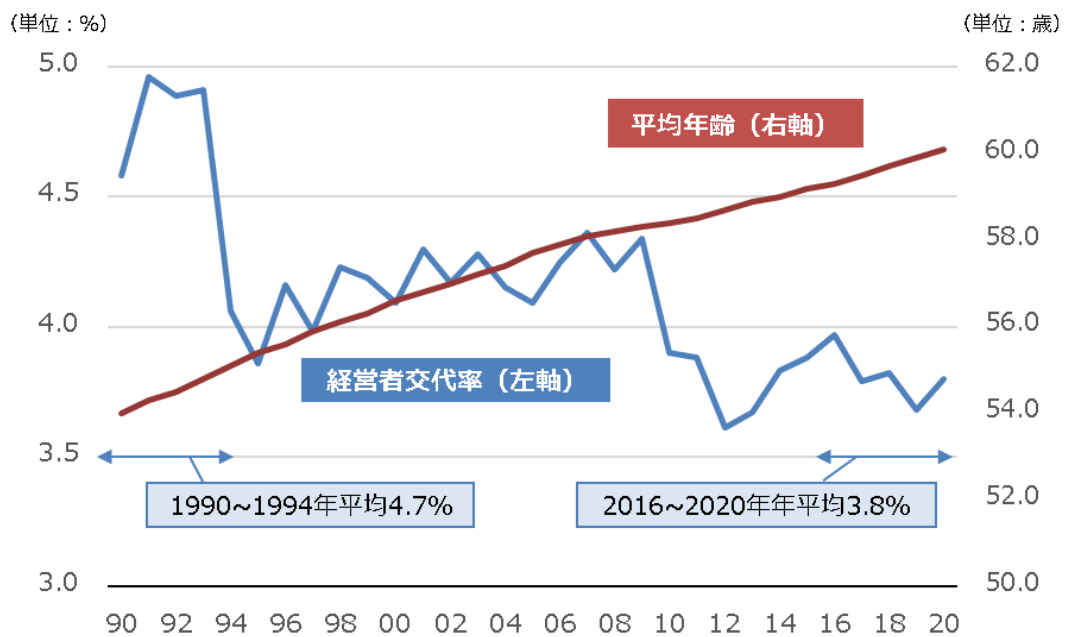
そして、グローバル型・サプライチェーン型の企業については、おおむね、企業規模が大きく、規模拡大・成長志向にある。このため、中堅企業への成長を通じて海外で競争できる企業を増やすという観点からの支援が必要である。一方、地域資源型・地域コミュニティ型の企業については、人口密度の低い地方ほど、商店街の衰退、働き手・働く場所の不足、地場産業の衰退などの地域課題の解決に当たって、地域の持続性確保の観点から中心的な役割を担うことが期待されている。このため、事業者による生産性向上の取組や、地域資源を最大限活用した域外需要の取り込み等への支援が必要である。

国として、このような多様な役割・機能が期待される中小企業の成長を後押しし未来に承継していくことは、日本経済が持続的な発展を続けていくために必要不可欠な取組である。

## （2）経営者の高齢化

1990年代前半に平均4.7%であった経営者交代率は長期にわたって低下傾向にあり、本ガイドラインが前回改訂された2016年以降も大きな変動はなく、足下5年間の平均では3.8%となっている。これに伴い全国の経営者の平均年齢も、1990年の54.0歳から一貫して上昇を続け、2020年には初めて60歳を超えた（図表3）。

図表 3：経営者の平均年齢と交代率<sup>3</sup>

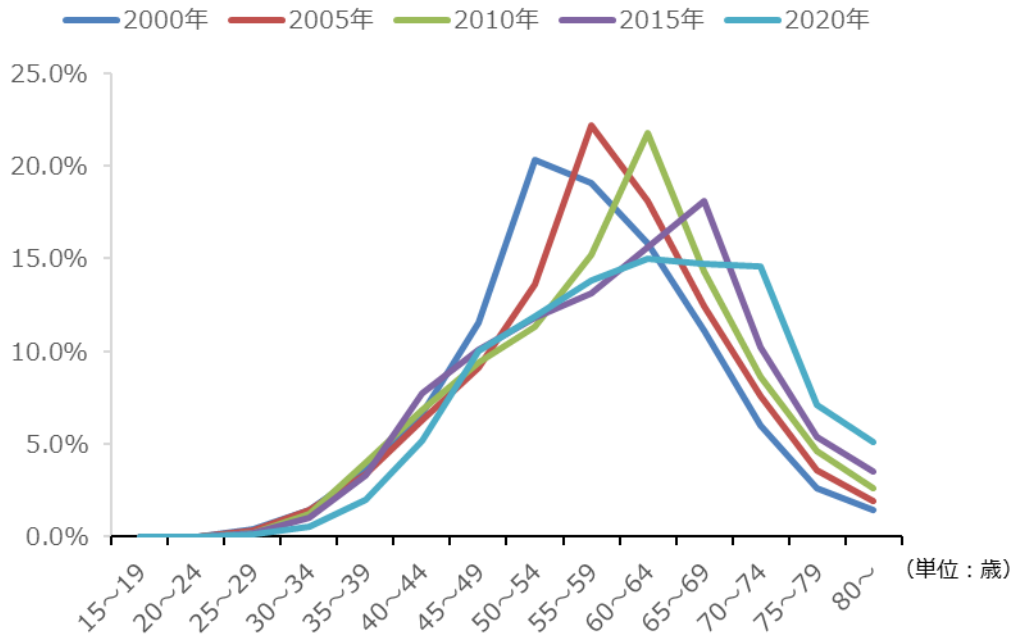


経営者交代率が長期にわたり下落傾向にあることは、多くの企業において経営者の交代が起こっていないことを示している。その結果として、2000年に経営者年齢のピーク（最も多い層）が「50歳～54歳」であったのに対して、2015年には経営者年齢のピークは「65歳～69歳」となっており、経営者年齢の高齢化が進んできたことが分かる（図表4）。

<sup>3</sup> （出典）（株）帝国データバンク「全国社長年齢分析」（2021年）再編加工



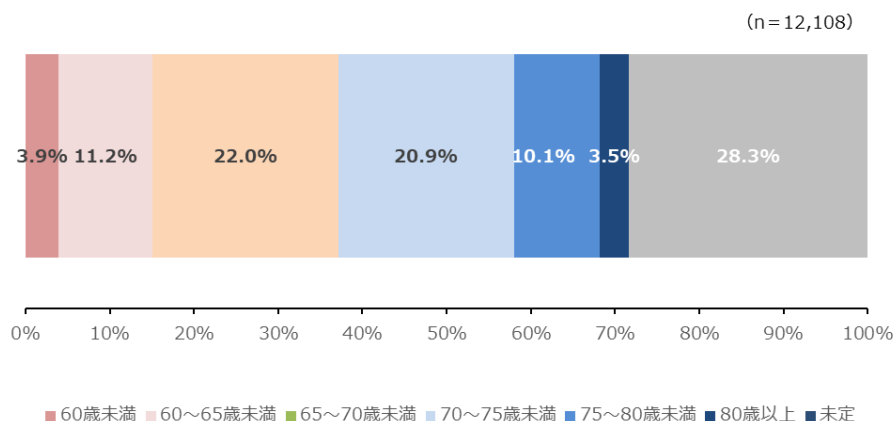
図表 4：中小企業の経営者年齢の分布（年代別）<sup>4</sup>



足下の 2020 年を見ると、経営者年齢の多い層が「60 歳～64 歳」、「65 歳～69 歳」、「70 歳～74 歳」に分散している（図表 4）。経営者の事業承継・廃業の予定年齢では、4 割以上の経営者が 65 歳から 75 歳未満の間に事業承継・廃業を予定していることも踏まえると（図表 5）、これまでピークを形成していた団塊世代の経営者が事業承継や廃業などにより経営者を引退していることが示唆される。一方で、70 歳以上の経営者の割合は 2020 年も高まっていることから、経営者年齢の上昇に伴い事業承継を実施した企業と実施していない企業に二極化している様子が見て取れる。

<sup>4</sup>（出典）中小企業庁「中小企業白書」（2021 年版、（株）東京商工リサーチ「企業情報ファイル」再編加工）

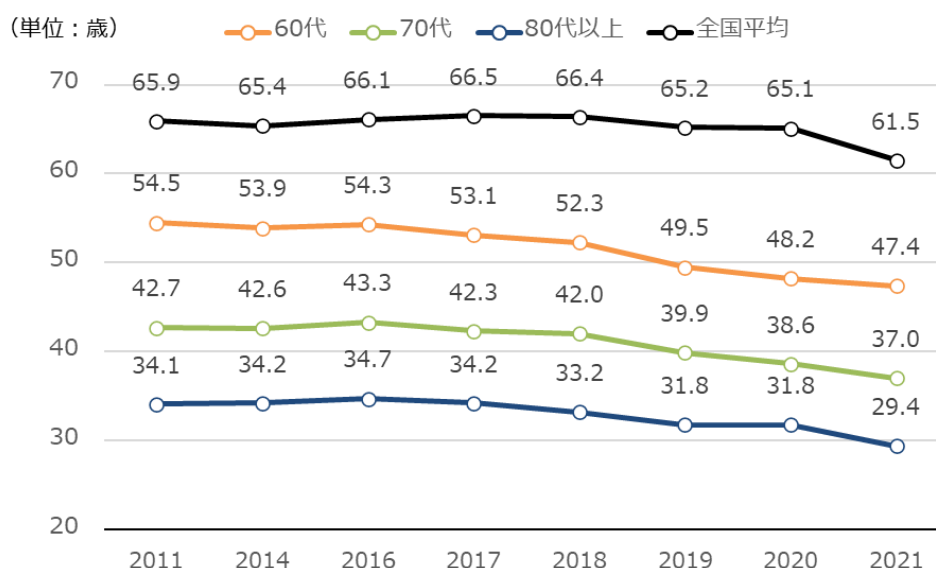
図表 5：事業承継(譲渡等を含む)・廃業の予定年齢<sup>5</sup>



後継者不在率が改善傾向にある一方で（図表 6）、廃業件数が増加傾向にあることから（図表 7）、事業承継の取組状況が二極化しつつあることがうかがえる。

このような状況を踏まえると、中小企業の活力の維持・向上のため、事業承継の円滑化に向けた取組は中小企業経営者や支援機関<sup>6</sup>、国・自治体等、すべての当事者にとってもはや待ったなしの課題であると言える。

図表 6：経営者の年齢別にみた後継者不在率<sup>7</sup>

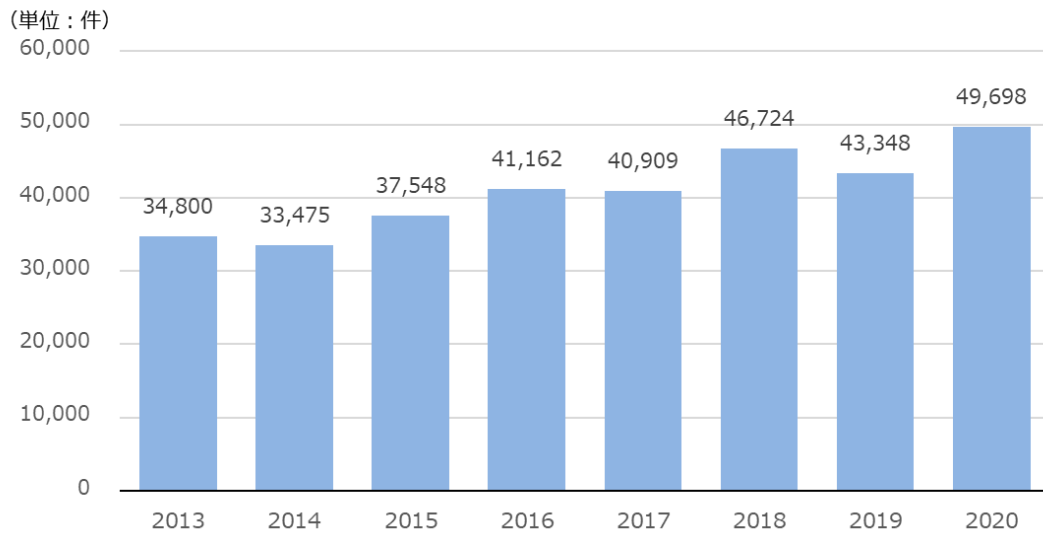


<sup>5</sup> (出典) 中小企業庁「中小企業白書」(2021年版、大同生命保険(株)「中小企業経営者アンケート「大同生命サーベイ」(2020年))

<sup>6</sup> 以下、特記ない限り、主に事業承継・引継ぎ支援センター、商工会・商工会議所、金融機関、士業等専門家、中央会・同業種組合をいう。

<sup>7</sup> (出典) (株)帝国データバンク「全国企業『後継者不在率』動向調査」(2020年)

図表 7：休廃業・解散件数<sup>8</sup>



### (3) 中小企業における事業承継の現状

#### ① 後継者確保の困難化

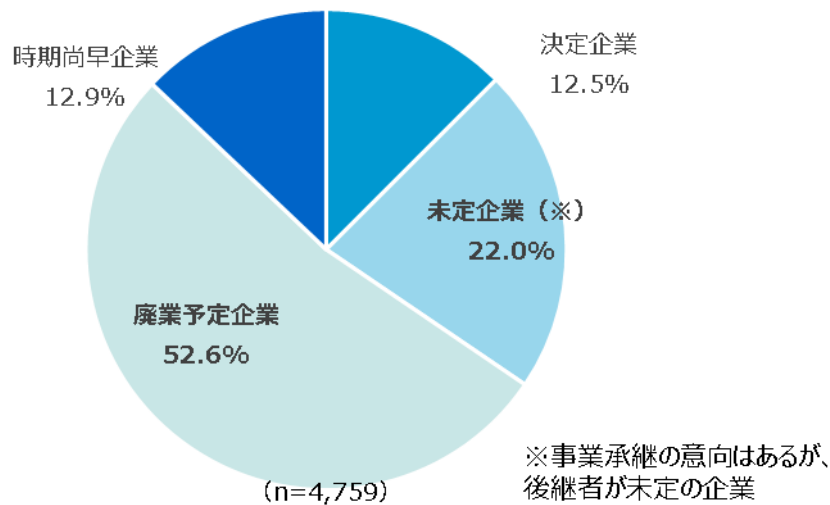
日本政策金融公庫総合研究所が 2020 年に公表した調査<sup>9</sup>によれば、調査回答企業 4759 社のうち経営者の半数以上が廃業を予定していると回答している(図表 8)。そのうち廃業を予定している企業に廃業理由を聞いたところ、「そもそも誰かに継いでもらいたいと思っていない」(43.2%)、「事業に将来性がない」(24.4%)に続いて、「子供がいない」「子供に継ぐ意思がない」「適当な後継者が見つからない」といった後継者難を挙げる経営者が合計で 29.0%に達した(図表 9)。

この背景には、近年の息子・娘の職業選択の自由をより尊重する考え方の広がりや、足下の業績から予測される自社の将来性が不透明であること等、事業承継に伴うリスクに対する不安の増大等の事情があると指摘されている。

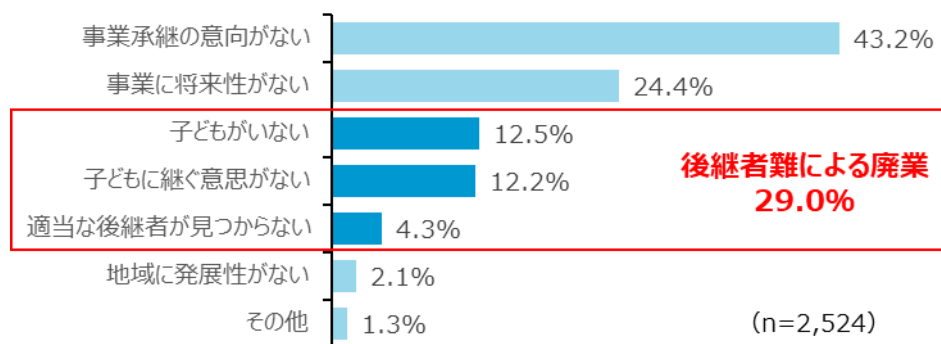
<sup>8</sup> (出典) 中小企業庁「中小企業白書」(2021年版)、(株)東京商工リサーチ『「休廃業・解散企業」動向調査」(2020年)』

<sup>9</sup> 同上

図表 8：後継者の決定状況<sup>10</sup>



図表 9：廃業予定企業の廃業理由<sup>11</sup>

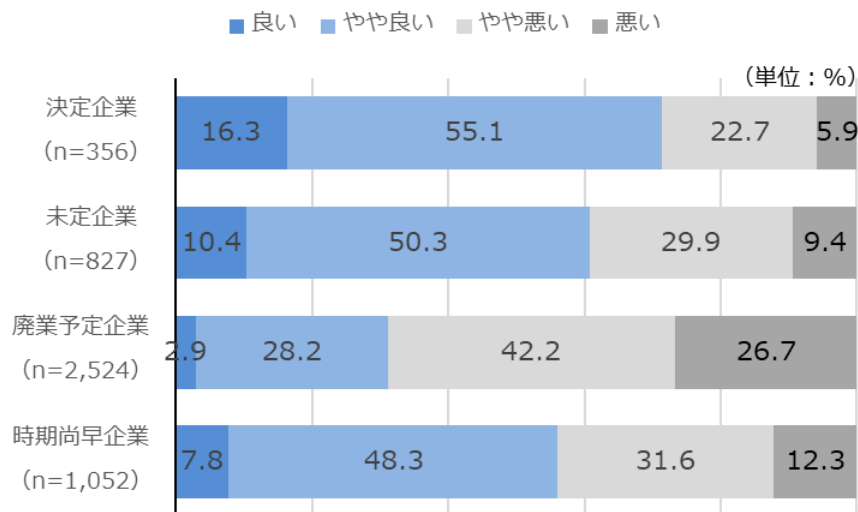


なお、この調査では、廃業予定企業であっても、約 3 割の経営者が、同業他社よりも良い業績を上げていると回答し（図表 10）、今後 10 年間の将来性についても約 4 割の経営者が少なくとも現状維持は可能と回答している（図表 11）。このことは、廃業予定企業が必ずしも業績悪化や将来性の問題のみから廃業を選択しているわけではないことを示している。

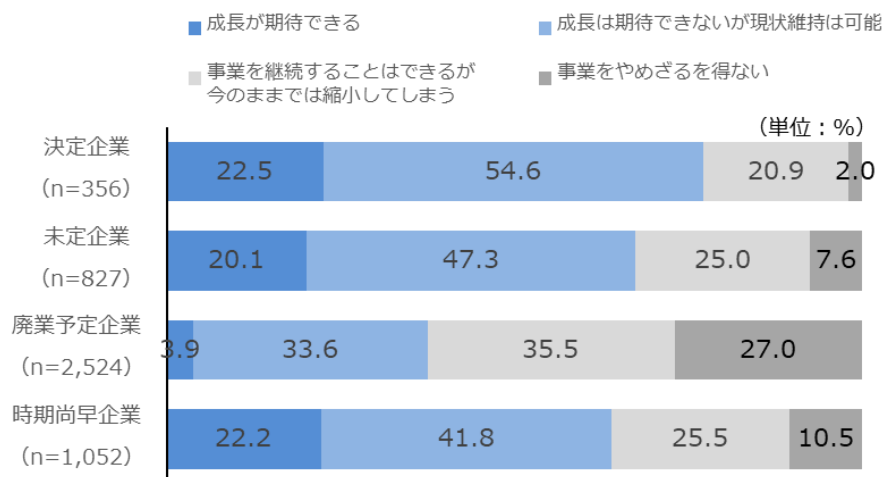
<sup>10</sup> （出典）日本政策金融公庫総合研究所 「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」（2019 年）再編加工

<sup>11</sup> 同上

図表 10：同業他社と比べた業績<sup>12</sup>



図表 11：今後 10 年間の事業の将来性<sup>13</sup>



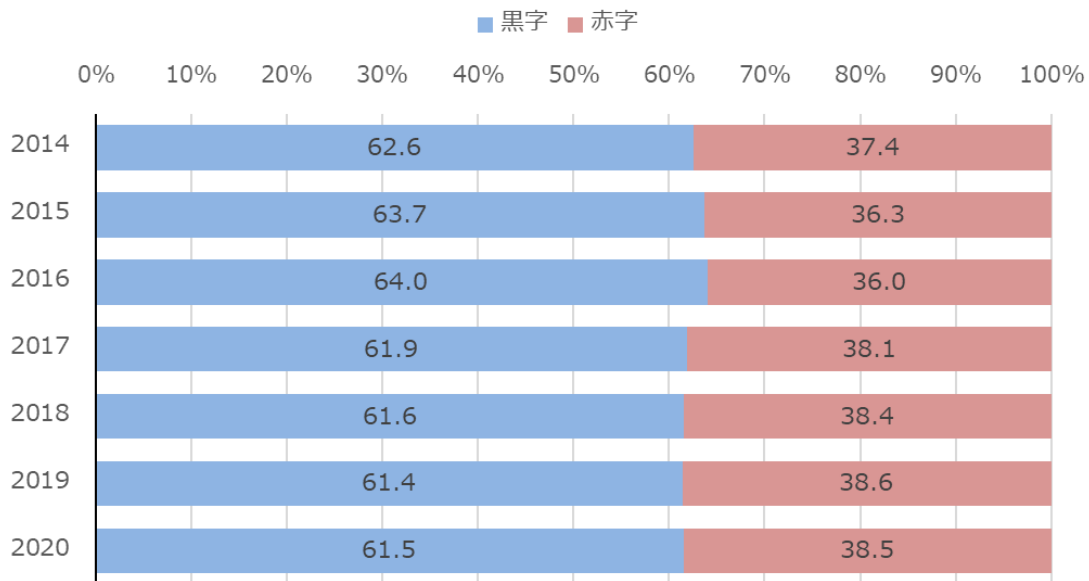
実際、休廃業・解散する直前期の決算で当期損益が黒字であった、いわゆる黒字廃業の割合が廃業の約 6 割を占める状況が続いている（図表 12）。

こうした企業が円滑に事業承継を行うことができれば、次世代に技術やノウハウを確実に引き継ぐとともに、雇用を確保し、地域における経済活動への貢献を続けることにもつながる。

<sup>12</sup> （出典）日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」（2019 年）

<sup>13</sup> 同上

図表 12：損益別にみた休廃業・解散<sup>14</sup>



## ② 親族外承継の増加

後継者確保の困難化等の影響から、近年、親族内承継の割合の減少と親族外承継の割合の増加が生じている。

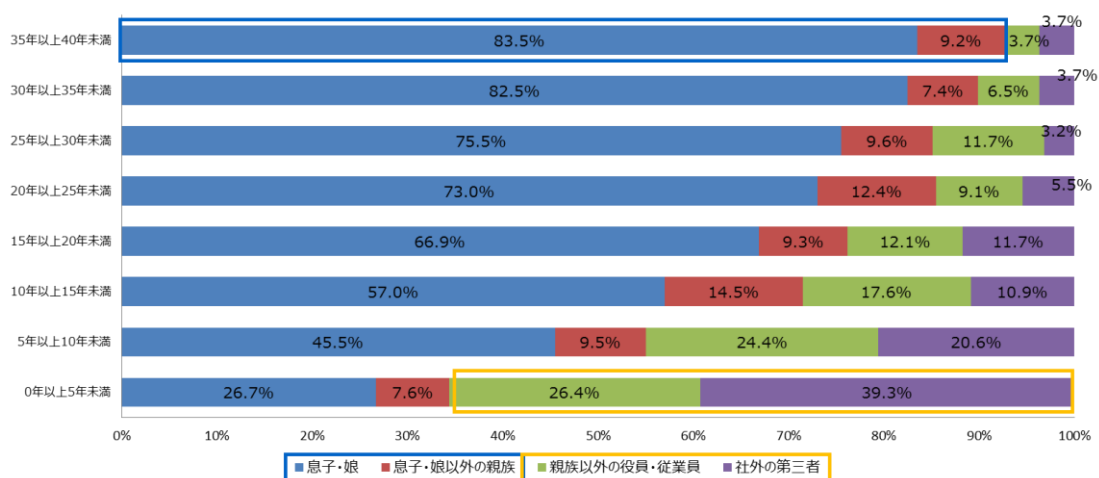
2015年に中小企業庁が実施した調査<sup>15</sup>によれば、在任期間が35年以上40年未満（現経営者が事業を承継してから35年から40年経過している）の層では9割以上が親族内承継、すなわち現経営者は先代経営者の息子・娘その他の親族であると回答している。一方、この調査では在任期間が短いほど親族内承継の割合の減少と従業員や社外の第三者による承継の増加傾向が見られ、特に直近5年間では親族内承継の割合が全体の約35%にまで減少し、親族外承継が65%以上に達しているとの結果が示されている（図表13）。

この大きな傾向は直近でも変わっておらず、引き続き、親族内承継の割合が減少傾向にある一方、従業員承継（内部昇格）やM&Aの割合が増加傾向にある（図表14）。

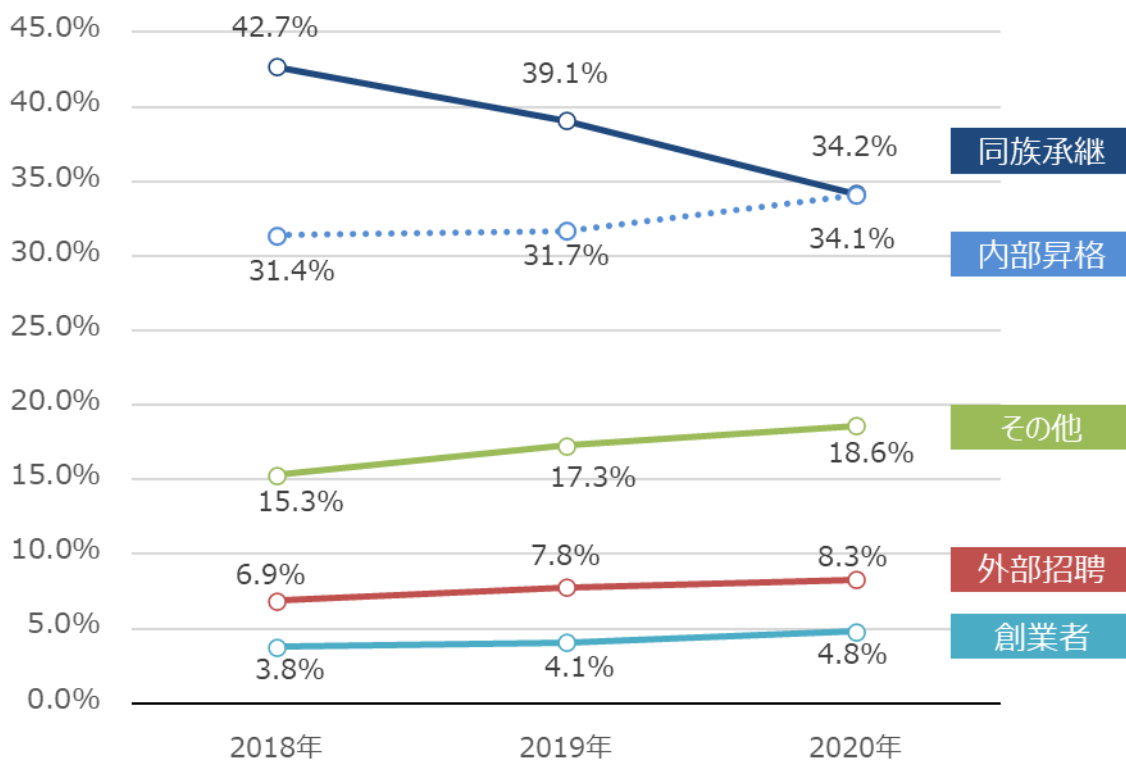
<sup>14</sup> （出典）中小企業庁「中小企業白書」（2021年版）、（株）東京商工リサーチ『休廃業・解散企業』動向調査（2020年）再編加工

<sup>15</sup> （出典）みずほ総合研究所（株）「中小企業の資金調達に関する調査」（2015年12月）

図表 13：経営者の在任期間別の現経営者と先代経営者との関係<sup>16</sup>



図表 14：先代経営者との関係性（就任経緯別）<sup>17</sup>



#### （４）早期取組の重要性

前記（３）で紹介したように、必ずしも業績に問題のない中小企業が廃業の道を選んでしまう実態が存在する。そのような中小企業がやむを得ない廃業に至

<sup>16</sup> （出典）みずほ総合研究所（株）「中小企業の資金調達に関する調査」（2015年12月）

<sup>17</sup> （出典）中小企業庁「中小企業白書」（2021年版）、（株）帝国データバンク「企業情報ファイル」再編加工

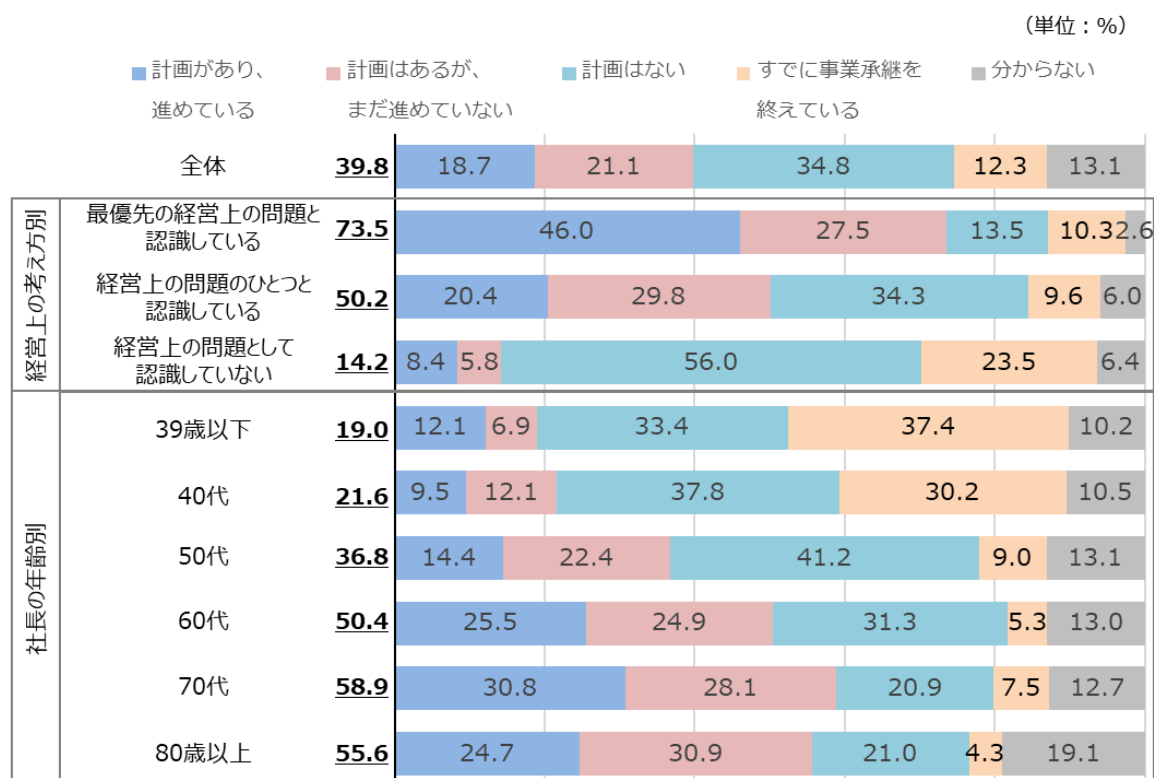
ることなく、円滑な事業承継を実現するためには、早期に事業承継の計画を立て、後継者の確保を含む準備に着手することが不可欠である。

現に、中小企業経営者の高齢化が進んでいる状況の中、60代以上の経営者においては、事業承継計画を策定済みの割合は半数を超えている一方で、計画を進めていなかったり、そもそも計画を策定していない割合も半数程度となっている（図表15）。準備に着手していない中小企業の中には、様々な事情から実際的な取組に移ることができていない中小企業のほか、そもそも事業承継に向けた準備の重要性を十分に認識していない中小企業も多数存在しているものと考えられる。

後継者を決めてから事業承継が完了するまでの後継者への移行期間（後継者の育成期間を含む）は、3年以上を要する割合が半数を上回り、10年以上を要する割合も少なくない（図表16）。平均引退年齢が70歳前後であることを踏まえると（図表5）、概ね60歳頃には事業承継に向けた準備に着手することが望ましい。既に60歳を超えている場合には速やかに身近な支援機関に相談すべきであり、特に70歳を超えている場合にはすぐにでも事業承継に向けた準備に着手すべきである。事業承継に向けた準備を先延ばしにすることで、例えば、後継者・譲受側の選定に時間をかけるなど、時間的余裕があれば採り得た選択肢が徐々に失われていくことも踏まえ、早めに事業承継に向けた準備を行う必要がある。

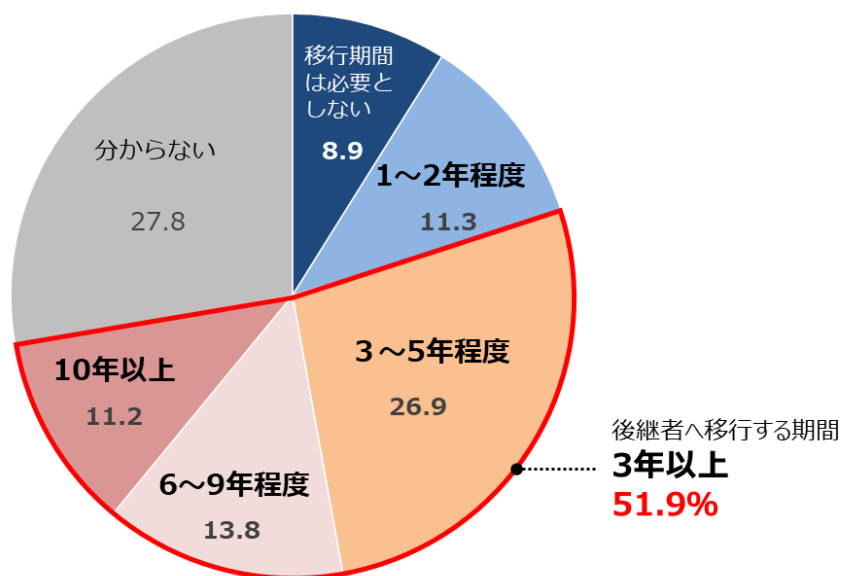


図表 15：事業承継に関する計画の有無・経営上の考え方別・社長の年齢別-18



注1：母数は有効回答企業1万2,000社。「社長の年齢別」の母数は、社長年齢が判明している企業1万731社  
 注2：下線の数字は「事業承継の計画がある（「計画があり、進めている」「計画はあるが、まだ進めていない」の合計）の割合

図表 16：後継者への移行にかかる期間<sup>19</sup>

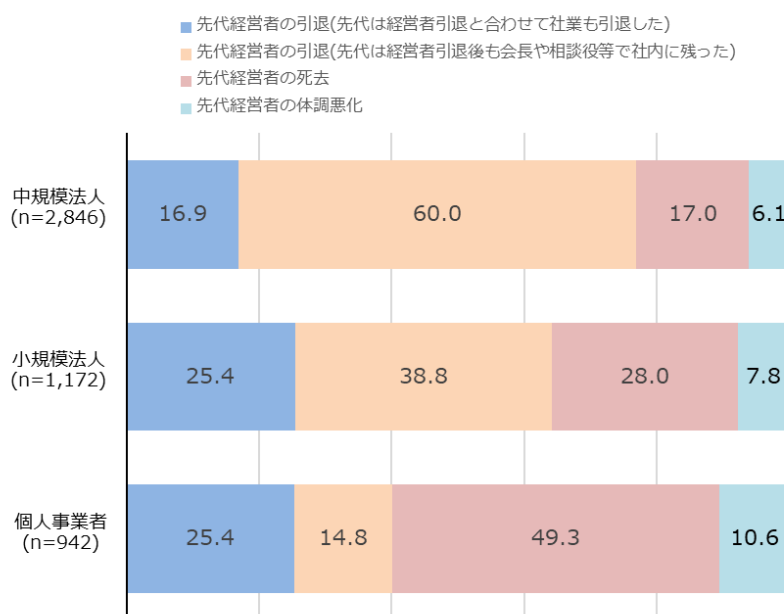


18 (出典) (株) 帝国データバンク「事業承継に関する企業の意識調査」(2020年)再編加工

19 (出典) (株) 帝国データバンク「事業承継に関する企業の意識調査」(2021年8月)  
 (注) 母数は有効回答企業1万1,170社

事業承継には明確な期限がないことから、差し迫った理由、例えば健康上の問題等がなければ、日々の多忙さに紛れ、対応を後回しにしてしまうことはやむを得ない側面もある。しかし、「先代経営者の死去」や「先代経営者の体調悪化」といった突発的な事情によって事業承継が行われているケースも少なくなく、個人事業者ではこのような突発的な事情による事業承継が約 6 割を占める（図表 17）。このように事業承継の準備が不十分な場合には、事業承継がうまくいかずに事業の継続自体も危ぶまれる可能性がある。

図表 17：事業を引き継いだきっかけ<sup>20</sup>



また、後継者の側にとって最適な事業承継の時期を考慮することも重要である。事業を引き継いだ後継者が経営者に就任する年齢は概ね 50 歳程度である一方（図表 18）、事業を承継した経営者の多くは、40 代前半頃を事業承継の時期としてちょうどよい時期だったと評価している（図表 19）。

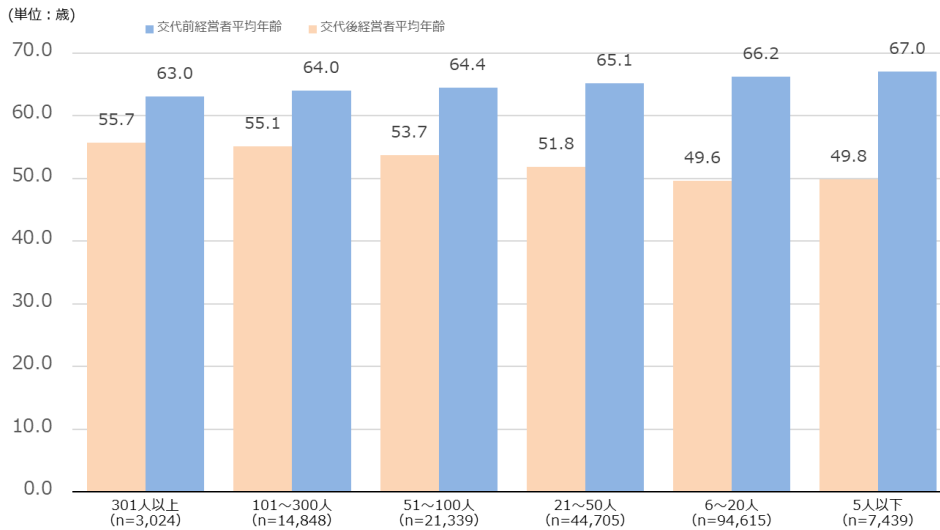
現在行われている事業承継の時期は、後継者にとっては遅いと評価されている可能性があることを認識し、早め早めに事業承継を進めることが大切である。

<sup>20</sup> （出典）中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016 年 11 月、(株)東京商工リサーチ）

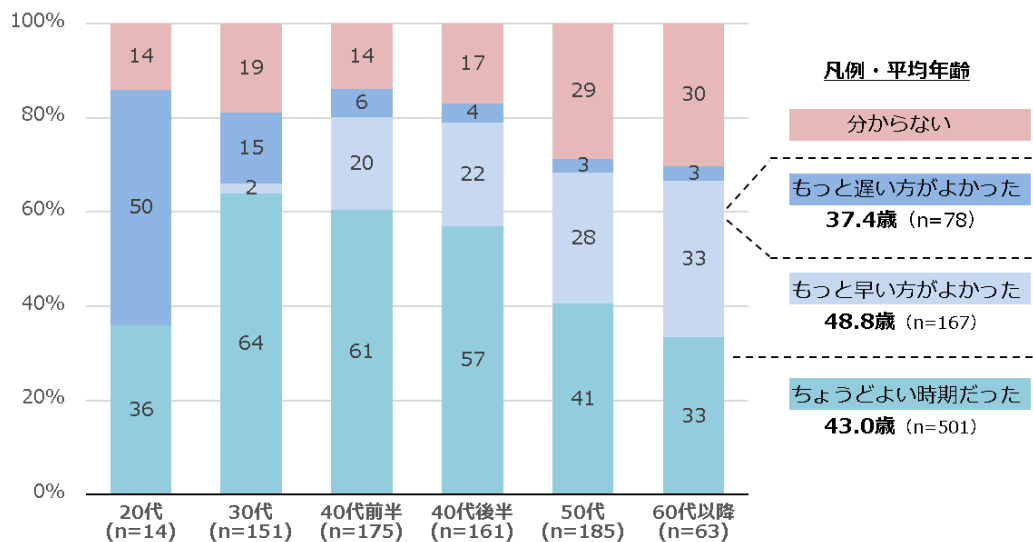
（注）

1. 「中規模法人」は中規模法人向け調査を集計、「小規模法人」、「個人事業者」は小規模事業者向け調査を集計している。
2. 2 代目以降の経営者と回答した者を集計している。

図表 18：従業員規模別にみた経営者交代による経営者年齢の変化<sup>21</sup>



図表 19：事業を引き継いだ年齢別にみた事業承継のタイミングの評価<sup>22</sup>



中小企業経営者が、自身の経営者としての責任において向き合わざるを得な

<sup>21</sup> (出典) 中小企業庁「中小企業白書」(2021年版)、(株)東京商工リサーチ「企業情報ファイル」再編加工)

(注)

1. (株)東京商工リサーチが保有する企業情報のうち、経営者氏名(漢字)、経営者氏名(カナ)、経営者生年月日のうち、二つ以上が前年と変化していた場合に経営者交代とみなしている。
2. 2007年から2019年の間に経営者交代があった中小企業を分析している。
3. 2年続けて経営者交代を行っている場合は分析対象外としている。
4. 「交代前経営者平均年齢」は経営者交代が観察された企業の交代前年の経営者平均年齢、「交代後経営者平均年齢」は経営者交代が観察された企業の交代年の経営者平均年齢である。

<sup>22</sup> (出典) 東京商工会議所「事業承継の実態に関するアンケート調査」(2018年1月)

い課題が事業承継なのである。

そこで、身近に相談できる者がおらず悩んでいる経営者や、日々の業務に追われ、セミナーや相談窓口を訪問するための十分な時間をとれない経営者に対しては、身近な支援機関等が日々のつながりの中で、事業の将来を見据えた積極的な対話を通して、事業承継に向けた早期・計画的な取組を促すことが大切である<sup>23</sup>。

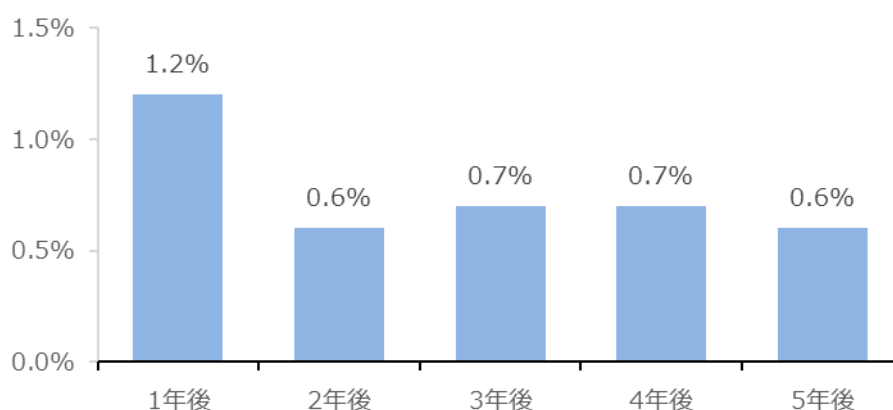
この点、地域の支援機関等で構成される事業承継ネットワークが「事業承継診断」等による事業承継の早期・計画的な準備の働きかけを行うとともに、公的機関である事業承継・引継ぎ支援センターでは、「事業承継計画」策定支援を通じ、事業承継に関する悩みや課題解決のサポートを行っている。

### （5）企業の更なる成長・発展の機会としての事業承継

経営者の交代があった中小企業において、交代のなかった中小企業よりも売上高や利益の成長率が高いとの報告もあり（図表 20、21）、事業承継を円滑に行うことができれば事業の成長の契機となる。さらに、事業承継時の年齢が若いほど成長率が高い傾向にあることも報告されている（図表 22、23）。

中小企業経営者や後継者は、事業承継が単なる経営者交代の機会ではなく、企業の更なる成長・発展の機会であることを認識した上で、事業承継に向けた準備や承継後の経営に臨むことも重要である。

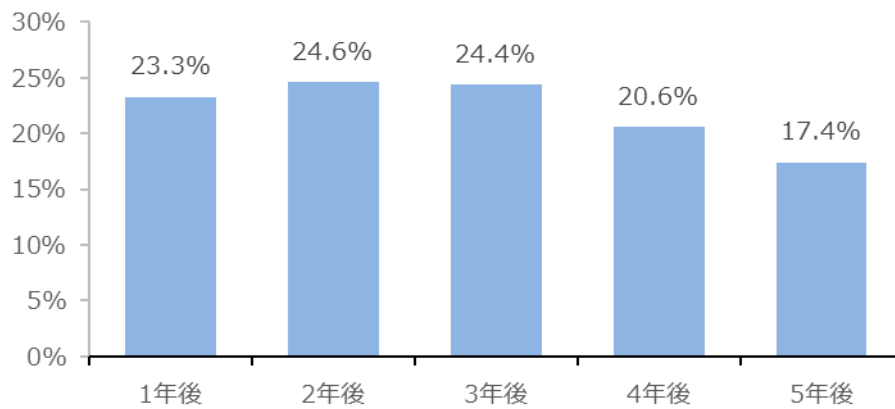
図表 20：事業承継実施企業の承継後の売上高の成長率  
（同業種平均値との差分）<sup>24</sup>



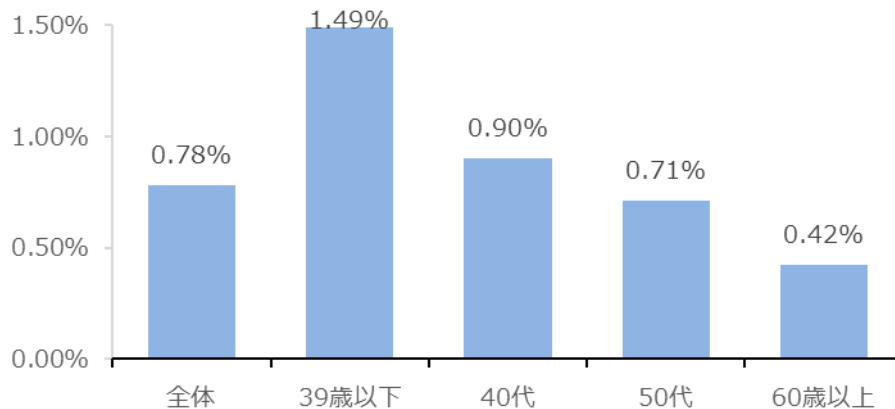
<sup>23</sup> その際、事業承継は経営者個人や親族の財産や相続にかかわるセンシティブな問題であることへの配慮を欠くことのないよう、注意すべきである。

<sup>24</sup> （出典）中小企業庁「中小企業白書」（2021 版、（株）東京商工リサーチ「企業情報ファイル」再編加工）

図表 21：事業承継実施企業の承継後の当期純利益の成長率  
(同業種平均値との差分) <sup>25</sup>



図表 22：事業承継時の年齢別、事業承継実施企業の  
売上高成長率 (同業種平均値との差分) <sup>26</sup>



<sup>25</sup> (出典) 中小企業庁「中小企業白書」(2021 版、(株) 東京商工リサーチ「企業情報ファイル」再編加工)

<sup>26</sup> 同上

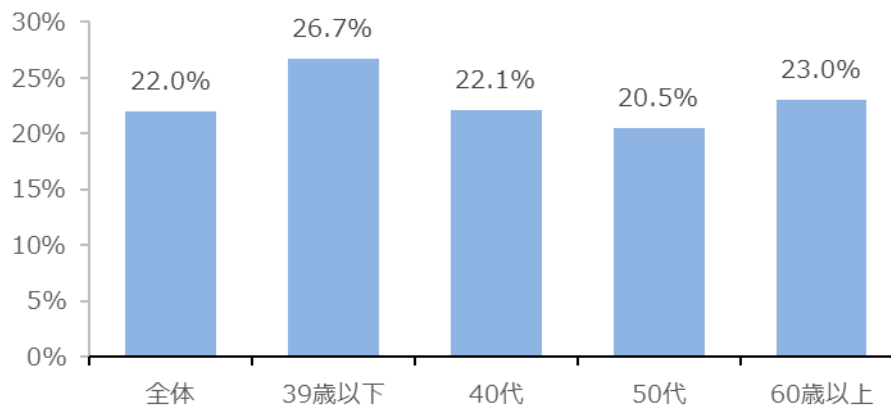
(注)

1.2010 年～2015 年に経営者交代を 1 回行っており、経営者交代からその後 5 年間の売上高、当期純利益の数値が観測できる企業を分析対象としている。

2.成長率の数値は、マクロ経済の影響を取り除くため、経営者交代を行った企業の成長率の平均値と同分類産業の成長率の平均値との差分である。また、事業承継後 5 年間の平均値を算出している。

3.売上高成長率、当期純利益成長率が 95 パーセント以上または 5 パーセント以下の観測値は外れ値として除外している。

図表 23：事業承継時の年齢別、事業承継実施企業の  
当期純利益成長率（同業種平均値との差分）<sup>27</sup>



#### （6）地域や業種等によって異なる事業承継の取組の進捗

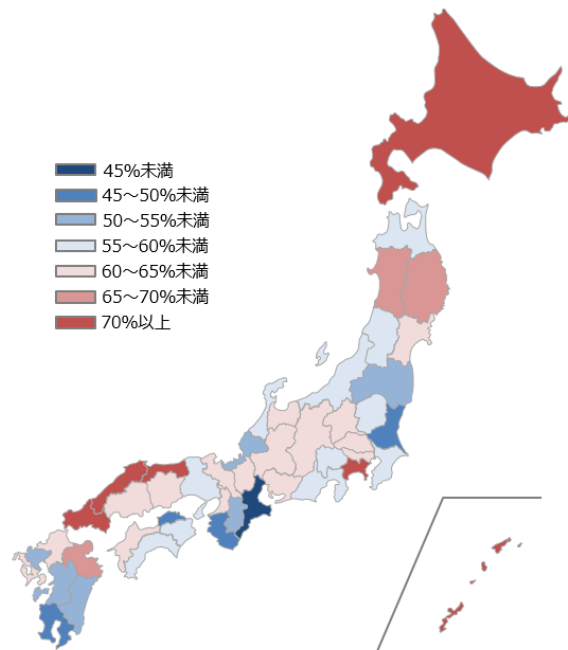
健康寿命が延伸していることや、M&Aの形態（事業譲渡等）によっては企業数自体は減少すること、非上場企業が多い中小企業では経営者交代の事実の把握が困難であること等を踏まえると、経営者年齢や企業数の推移等によって事業承継の取組状況を推計又は評価することは容易ではない。一方、既述のとおり後継者不在率は改善傾向にあり、2020年度の事業承継・引継ぎ支援センターの事業引継ぎ成約数は過去最高となるなど、徐々に事業承継は進みつつあることが示唆される。

しかしながら、事業承継の取組状況は地域や業種等によって大きく異なることに留意する必要がある。つまり、経営者は、一般に同一又は近隣の地域に所在する事業者や、同業の事業者又は取引先等との接点は多く、その限りにおいて事業承継の取組状況を含め地域や業界の動向等に関する情報がある程度把握していると考えられるが、その認識は日本全国の場合とは必ずしも一致しない可能性がある。

例えば、2021年の都道府県別の後継者不在率を見ると、最も水準が低い三重県と、最も水準が高い鳥取県との間で39.1ポイントもの差がある（図表24）。

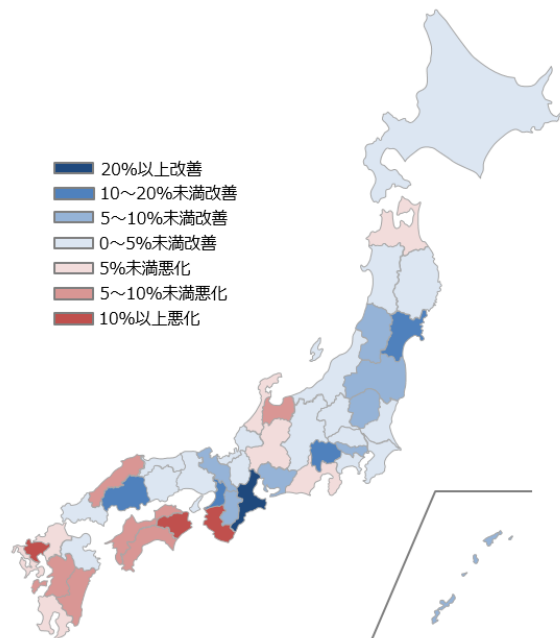
<sup>27</sup>（出典）中小企業庁「中小企業白書」（2021版）、（株）東京商工リサーチ「企業情報ファイル」再編加工

図表 24 : 都道府県別の後継者不在率 (2021 年) <sup>28</sup>



なお、この 10 年間における後継者不在率の変化だと、三重県では 31.3 ポイントも改善している一方で、状況が悪化している地域も 17 県存在する (図表 25)。

図表 25 : 都道府県別後継者不在率の変化 (2011→21 年) <sup>29</sup>



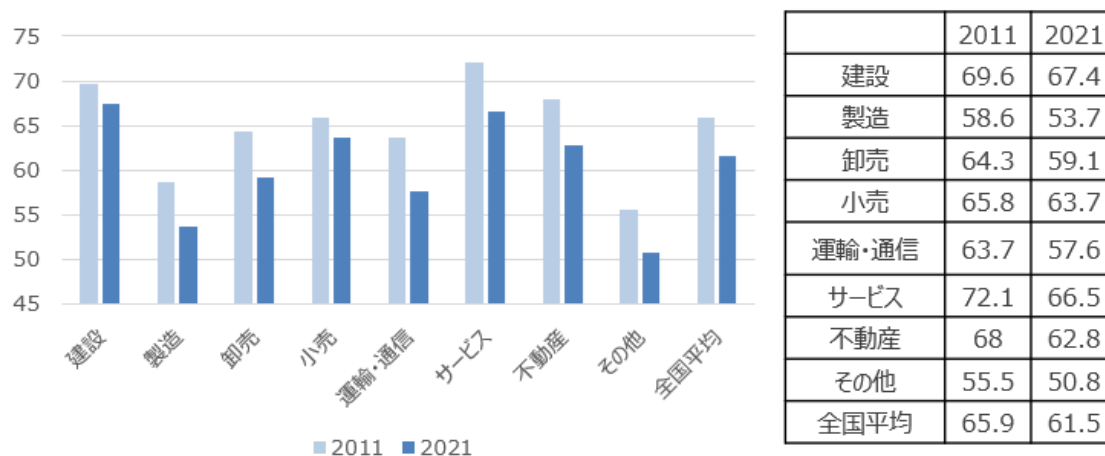
<sup>28</sup> (出典) (株) 帝国データバンク「全国企業『後継者不在率』動向調査」(2021 年)

<sup>29</sup> 同上

同様に、この10年間における後継者不在率の変化を業種別に見ると、「運輸・通信」や「製造」などは比較的改善が進んでおり、水準も低い一方で、「建設」や「小売」などは比較的改善が進んでおらず、水準も依然として高い。(図表 26)。

図表 26：業種別後継者不在率の変化（2011→21年）<sup>30</sup>

(単位：%)



周囲の事業承継の取組状況に左右されることなく、自社の置かれた個別の状況等を踏まえて、適切な時期に事業承継を検討、実行することが重要である。

<sup>30</sup> (出典) (株) 帝国データバンク「全国企業『後継者不在率』動向調査」(2021年)



### 【事例1】計画的な取組による事業承継の成功事例

(事業承継計画の策定等を行い、子への円滑な承継を実現したケース)

中小同族会社の創業者である社長A（72歳）は、後継者である子Bに社長職を譲った上で引退することを考えていた。株式保有比率は、Aが80%、Aの妻が20%で、今後段階的にBに対して譲渡していくことにしていた。

Bは後継者として将来社長職に就くことを了解していたが、営業担当者として営業活動に従事していたものの、経営管理に関する知識に乏しく、実務にも携わっていなかった。Aは社長職をBに譲ることはまだしも、株式を譲渡することにより会社運営の決定権を渡すことは絶対できないとして悩んでいた。

その後、相談に赴いた事業承継・引継ぎ支援センターの助言も踏まえ、AはBを含む家族内で話し合いを行い、解決のためには事業承継を進めるための事前準備を行う必要があるとの結論に至った。そして、社長交代や株式譲渡の時期、後継者教育などについて、今後数年間をかけて徐々に進めていくために事業承継計画を策定することとした。

税理士等の支援機関の支援を得ながら計画を策定する中で、以前からBが経営管理業務の習得を望んでいたことが判明したため、社内での実務習得に加え、社外の研修等を受講し始めた。こうした行動の変化に安心したAは、3年後に社長職をBに譲り、5年後までに全株式をBに集中することを盛り込んだ事業承継計画をBとともに策定した。策定した計画については、主要取引先や金融機関などにも開示し、その賛同を得ている。

現在AとBは、社長業の引継ぎを行うと同時に、Bを中心として事業承継計画に盛り込んだ新規事業に着手するなど、二人三脚で事業承継計画を実行に移しており、業績も順調に推移している。

### 【事例2】早期・計画的な取組ができなかった失敗事例

(対策を講じないまま子に社長職を譲り、社長解任に至ったケース)

業績が低迷していた中小同族会社の社長A（76歳）は、高齢を理由に後継者である子Bに社長職を譲り代表権のある会長に就任した。しかし、会社の実権を渡すのは時期尚早として、株式については継続してAが100%保有していた。

新社長に就任したBは、株式はいずれ譲渡してもらえばよいと考え、社長交代に際して株式の譲渡時期といった具体的な取り決めを行わなかった。

社長交代以降、Bが主導して急速な経営改革を断行し、新規顧客の開拓や利益率の改善、経費圧縮等により会社の業績は回復。単年度収益の黒字転換を果たすことが出来たことに加え、若手従業員のモチベーションも向上していた。

しかし、Aは会社運営に関する相談をほとんど持ちかけられなかったことから内心面白くなく、加えて一部の古参従業員から不満をぶつけられたこともあり、臨時株主総会を開催してBを解任してしまった。

社長に返り咲いたAを中心に事業は続けられているが、社内の不和を主因と

して赤字に転落。取引先からは不自然な社長交代に関する問い合わせが相次ぎ、取引継続に関する不安が高まっていた。

このような状況のもと、BはなんとかAを説得して再度社長に復帰して業績回復を実現したいとしているが、Aの了解が得られず膠着状態が続いている。

**【事例3】事業承継によって企業の成長・発展につなげた成功事例  
(高付加価値の新ブランドや新たな販売経路を獲得したケース)**

しょうゆ等の製造を営む中小同族会社の社長 A には、大手しょうゆメーカーに5年間勤務し、その後、社長付きとして同社に入社した子 B がいた。

B は大手しょうゆメーカーでの勤務経験を通して、地場の中小企業が生き残っていくためには、価格競争に巻き込まれない商品の価値が必要だとの思いを強く持っていた。

入社後、B は前職時代から問題意識を持っていた高付加価値の商品開発を行うため、製造部長等の協力を得て、調味料の高付加価値化に取り組んだ。その結果、地元の素材にこだわった新ブランドを立ち上げ、大手メーカーとの差別化を目指した。

他方、新ブランドは材料にこだわっていたため、新ブランドのしょうゆは、大手メーカーの価格以上に高価格となり、A や従業員からは心配された。しかしながら、B が価格以上の価値があると信じ、営業を続けた結果、新ブランドは観光客のお土産や地元客の贈答品として注目を集めることとなった。

新ブランド開発は、これを通じて B の後継者としての理解を広げる契機になったとともに、高い利益率の新ブランドの構築や新たな販売経路の開拓にもつながることとなった。

## 2. 事業承継とはどのようなものか

### (1) 事業承継の種類

本ガイドラインでは、事業承継を後述のとおり親族内承継、従業員承継、社外への引継ぎ（M&A）の3つの類型に区分した。まず、類型毎の主な特徴、近年の傾向及び主な留意点を簡潔に紹介する。

#### ① 親族内承継

##### ア) 主な特徴

現経営者の子をはじめとした親族に承継させる方法である。一般的に他の方法と比べて、内外の関係者から心情的に受け入れられやすいこと、後継者の早期決定により長期の準備期間の確保が可能であること、相続等により財産や株式を後継者に移転できるため所有と経営の一体的な承継が期待できるといったメリットがある。

##### イ) 近年の傾向

前述のとおり、事業承継全体に占める親族内承継の割合が急激に落ち込んでいる。これには、子どもがいる場合であっても、事業の将来性や経営の安定性等に対する不安の高まりや、家業にとらわれない職業の選択、リスクの少ない安定した生活の追求等、子ども側の多様な価値観の影響も少なからず関係しているものと思われる。

##### ウ) 主な留意点

これまで、親族内承継においては相続税対策のみを行えば足りるかのようにつえられてきたが、現下の中小企業の経営環境を踏まえると、後継者は、引き継ぐこととなる事業はどのような状況にあるのか、将来に向けて継続していくための準備が行われているか、あるいは準備を進められる状況にあるのか等に関心がある。言い換えると、後継者にとって「引き継ぐに値する企業であるか」を現経営者は問われているということを認識する必要がある。

その意味で、現経営者には、事業承継を行う前に、経営力の向上に努め、経営基盤を強化することにより、後継者が安心して引き継ぐことができる経営状態まで引き上げることが求められている。

また、事業承継を円滑に進めるためには、現経営者が自らの引退時期を定め、そこから後継者の育成に必要な期間を逆算し、十分な準備期間を設けて、後継者教育（技術やノウハウ、営業基盤の引継ぎを含む）に計画的に取り組むことが大切である。

以上のほか、後継者にとっては、経営者保証等が事業承継時の課題や障害になり得るといふ点にも留意が必要である。

#### ② 従業員承継

## ア) 主な特徴

「親族以外」の役員・従業員に承継させる方法である（以下「従業員承継」という。）。経営者としての能力のある人材を見極めて承継させることができること、社内で長期間働いてきた従業員であれば経営方針等の一貫性を保ちやすいといったメリットがある。

## イ) 近年の傾向

親族内承継の減少を補うように、従業員承継の割合は近年、増加している。

これまで従業員承継における大きな課題であった資金力問題については、種類株式や持株会社、従業員持株会を活用するスキームの浸透や、親族外の後継者も事業承継税制<sup>31</sup>の対象に加えられたこと等も相まって、より実施しやすい環境が整いつつある。

## ウ) 主な留意点

従業員承継を行う場合の重要なポイントとして、親族株主の了解を得ることが挙げられる。現経営者のリーダーシップのもとで早期に親族間の調整を行い、関係者全員の同意と協力を取り付け、事後に紛争が生じないようにしっかりと道筋を付けておくことが大切である。また、前述の資金力問題のほか、他の役員・従業員との関係性や経営者保証等にも留意が必要である。

## ③ 社外への引継ぎ (M&A)

### ア) 主な特徴

株式譲渡や事業譲渡等により社外の第三者に引き継がせる方法（以下「M&A」という。）である。親族や社内に適任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、また、現経営者は会社売却の利益を得ることができる等のメリットがある。さらに、M&Aが企業改革の好機となり、更なる成長の推進力となることもある。

### イ) 近年の傾向

M&Aを活用して事業承継を行う事例は、中小企業における後継者確保の困難化等の影響も受け、企業規模の大小を問わず、法人だけでなく、個人事業主においても近年増加傾向にある。後継者難のほか、中小企業のM&Aを専門に扱う民間のM&A支援機関が増えてきたことや、国の事業承継・引継ぎ支援センターが全国に設置されたことからM&Aの認知が高まったことも一因となっているものと考えられる。

### ウ) 主な留意点

---

<sup>31</sup> 非上場株式等についての相続税及び贈与税の納税猶予・免除制度（63頁以下参照）

社外への引継ぎを成功させるためには、本業の強化やガバナンス・内部統制体制の構築により、企業価値を十分に高めておく必要があることから、現経営者にはできるだけ早期に支援機関に相談を行い、企業価値の向上（磨き上げ）に着手することが望まれる。

M&Aによって最適なマッチング候補を見つけるまでの期間は、M&A対象企業の特性や時々の経済環境等に大きく左右され、個別の事案によって幅がある。また、相手が見つかった後も数度のトップ面談等の交渉を経て、最終的に相手側との合意がなされなければM&Aは成立しない。このため、M&Aを実施する場合は、十分な時間的余裕をもって臨むことが大切である。

## （2）事業承継の構成要素

事業承継は単に「株式の承継」＋「代表者の交代」と考えられることがあり、事業承継対策といっても、例えば親族内承継であれば一時的に利益を減らして株価を下げて贈与すればよい、M&Aであれば株価の評価を高め売却益を確保すれば良いといった手法の議論に終始してしまう傾向があることが指摘されている。

しかし、事業承継とは文字通り「事業」そのものを「承継」する取組であり、事業承継後に後継者が安定した経営を行うためには、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。後継者に承継すべき経営資源は多岐にわたるが、「人（経営）」、「資産」、「知的資産」の3要素に大別される（図表27）。

図表 27：事業承継の構成要素

<p style="text-align: center;"><b>人（経営）の承継</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営権</li> <li>・ 後継者の選定</li> <li>・ 後継者教育 等</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>資産の承継</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 株式</li> <li>・ 事業用資産 (設備・不動産等)</li> <li>・ 資金 (運転資金・借入等)</li> </ul>
<p><b>知的資産の承継</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li style="width: 30%;">・ 経営理念</li> <li style="width: 30%;">・ 従業員の技術や技能</li> <li style="width: 30%;">・ ノウハウ</li> <li style="width: 30%;">・ 経営者の信用</li> <li style="width: 30%;">・ 取引先との人脈</li> <li style="width: 30%;">・ 顧客情報</li> <li style="width: 30%;">・ 知的財産権（特許等）</li> <li style="width: 30%;">・ 許認可 等</li> </ul>	

円滑な事業承継を実現するためには、上記の各経営資源を適切に後継者に承

継させていく必要がある。冒頭で例に挙げた株式の承継も、事業承継に当たっては重要な事項ではあるが、事業承継の取組全体の中では資産の承継の一部に過ぎない。

このように事業承継に向けた取組において検討すべき事項は人（経営）・資産・知的資産と多面的であり、事業承継に向けた取組は一見大変な作業のように思われるが、「事業」そのものを「承継」する取組を中心に、取り組むべき課題を明確にすれば、日々の事業運営の中で取り組むことができることも多い。しかし、一般に事業承継には時間を要することから、十分な準備期間をもってこれらの作業を着実に進めていくという認識が、円滑な事業承継には不可欠である。

以下では、上記の三要素の承継のエッセンスを紹介する。

### ① 人（経営）の承継

人（経営）の承継とは、後継者への経営権の承継を指す。会社形態であれば代表取締役の交代、個人事業主であれば現経営者の廃業・後継者の開業によるものと考えられる。現経営者が維持・成長させてきた事業を誰の手に委ねるべきか、適切な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ある。特に、中小企業においてはノウハウや取引関係等が経営者個人に集中していることが多いため、事業の円滑な運営や業績が経営者の資質に大きく左右される傾向がある。

親族内承継や従業員承継において、後継者候補を選定し、経営に必要な能力を身につけさせ、また後述する知的資産を含めて受け継いでいくには一定の準備期間が必要とされ、これらの取組に十分な時間を割くためにも、後継者候補の選定は出来るだけ早期に開始すべきである。

また、中小企業における事業承継の現状でも触れたとおり、近年は親族の中から後継者候補を見つけることが困難な企業も増加してきている。このような場合において、会社や事業の社外への引継ぎ（M&A）が、事業承継の有力な選択肢の一つとして認識されてきている。事業承継の検討に際しては親族内・従業員承継に向けて後継者の選定を行うだけでなく、状況によってはM&Aによる外部の第三者への事業承継の可能性も視野に入れて検討を進めるべきである。

### ② 資産の承継

資産の承継とは、事業を行うために必要な資産（設備や不動産などの事業用資産、債権、債務であり、株式会社であれば会社所有の事業用資産を包含する自社株式である。）の承継を指す。会社形態であれば、会社所有の資産の価値は株式に包含されるので、株式の承継が基本となる。他方、個人事業主の場合は、機械設備や不動産等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る。

また、株式・事業用資産を贈与・相続により承継する場合、資産の状況によっては多額の贈与税・相続税が発生することがある。後継者に資金力がなければ、

税負担を回避するために株式・事業用資産を分散して承継し、事業承継後の経営の安定が危ぶまれる等の可能性もある。そのため税負担に配慮した承継方法を検討しなければならない。

さらに、例えば親族内承継においては株式・事業用資産以外の個人財産の承継や他の推定相続人との関係も視野に入れる必要があり、また類型にかかわらず、現経営者個人の負債や保証関係の整理・承継を行う必要があるなど、資産の承継に際して考慮すべきポイントは専門的かつ多岐にわたる。そのため、資産の承継に向けた準備に着手する段階で、早期に税理士等の支援機関に相談することが有益である。

### ③ 知的資産の承継

#### ア) 知的資産とは何か

知的資産とは、「従来の貸借対照表上に記載されている資産以外の無形の資産であり、企業における競争力の源泉である、人材、技術、技能、知的財産（特許・ブランドなど）、組織力、経営理念、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の総称」である。

どのような規模、どのような状況の会社であっても、その会社から製品・商品・サービスを選び、購入してくれる顧客がある限り、それぞれの会社にとっての知的資産があり、事業運営に活用されている。

例えば、中小企業においては経営者と従業員の信頼関係が事業の円滑な運営において大きな比重を占めていることが多い。そのため、経営者の交代に伴ってかかる信頼関係が喪失することで、従業員の大量退職に至った事例も存在する。このような事態を防ぐためには、自社の強み・価値の源泉が経営者と従業員の信頼関係にあることを後継者が深く理解し、従業員との信頼関係構築に向けた取組を行う必要がある。

#### イ) 知的資産の承継のために

上記のように、知的資産こそが会社の「強み」・「価値の源泉」であることから、知的資産を次の世代に承継することができなければ、その企業は競争力を失い、将来的には事業の継続すら危ぶまれる事態に陥ることも考えられる。

そこで、事業承継に際しては、自社の強み・価値の源泉がどこにあるのかを現経営者が理解し、これを後継者に承継するための取組が極めて重要である。

知的資産の承継に当たっては、「事業価値を高める経営レポート」や「知的資産経営報告書」、「経営デザインシート」等の枠組み・着眼点に沿って自社が保有する知的資産に気付くこと（知的資産の棚卸し）から始め、その「見える化」を行うことが大切である。この見える化の過程においては、アウトプットとしてのレポートの作成を目的とするのではなく、現経営者自ら自社の沿革や取組を振り返りつつ、自社の強み・価値の源泉を「自ら整理」した上で、後継者等の関係者との「対話」を通じて認識を共有することが不可欠である。

また、現経営者や後継者は、必要に応じて中小企業診断士や弁理士等の支援機関の支援を受けることも有用であるが、第三者である支援機関に形式的にレポートや報告書等の作成を求めるだけでは、必ずしも円滑な事業承継にはつながらないことに留意すべきである。他方で、支援機関は、あくまで現経営者や後継者が自ら整理するに当たっての「聞き出し役・引き出し役」に徹することが重要である。



## 第二章 事業承継に向けた準備の進め方

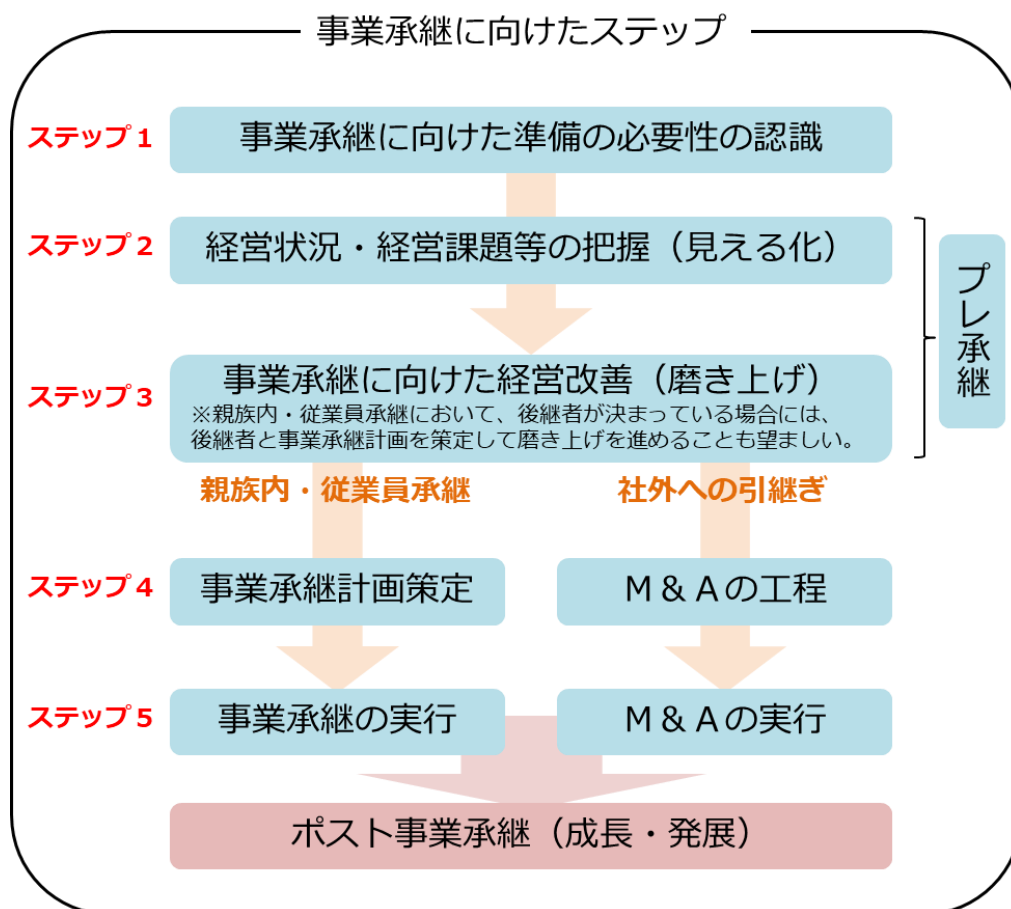
### 1. 事業承継に向けた準備について

ここまでに述べたとおり、事業承継の円滑化のためには、早期に準備に着手し、支援機関の協力を得ながら、事業承継の実行、さらには自社の事業の10年後をも見据えて、着実に行動を重ねていく必要がある。

どのような経営者であっても、まずは事業承継に向けた準備の必要性・重要性をしっかりと認識しなければ、準備に着手することはできない。次に、経営状況や経営課題等を把握し、これを踏まえて事業承継に向けた経営改善に取り組む。ここまでの、事業承継に向けて中小企業の足腰を固めることができる。

その後、親族内・従業員承継の場合には、後継者とともに事業計画や資産の移転計画を含む事業承継計画を策定し、事業承継の実行に至る。他方、社外への引継ぎを行う場合には、引継ぎ先を選定するためのマッチング等の工程を実施し、合意に至ればM&Aを実行することとなる。

さらに、事業承継実行後（経営交代後の取組＝「ポスト事業承継」）には、後継者による中小企業の成長・発展に向けた新たな取組の実行が期待される。



## 2. 事業承継に向けた5ステップの進め方

(親族内・従業員承継、社外への引継ぎに共通)

### ステップ1：事業承継に向けた準備の必要性の認識

一般的に、事業承継問題は、家族内の課題として捉えられがちであり、気軽に外部に相談できないとする経営者も少なくない。このため、やっとな事業承継の準備に着手し、支援機関のもとを訪れたときには、従前から抱えていた課題が更に深刻な状態になっていたという事例も少なからず見受けられる。

このため、後継者教育等の準備に要する期間を考慮し、経営者が概ね60歳に達した頃には事業承継の準備に取りかかることが望ましく、またそのような社会的な認識を醸成することが大切である。他方で、60歳を超えてなお経営に携わっている経営者も多数存在するが、そのような場合は、すぐにでも身近な支援機関に相談し、事業承継に向けた準備に着手すべきである。

他方、支援機関側にとっても、事業承継問題は、広範かつ専門的な知識・経験を必要とすることに加え、プライベートな領域にも踏み込まざるを得ない側面を有していることから、相談を待つといった受け身の姿勢になりがちである。

もちろん、早期・計画的な事業承継への取組は、一義的には経営者本人の自覚に委ねられるが、日常の多忙さ等から対応が後手に回りがちなため、国や自治体、支援機関が概ね60歳を迎えた経営者に対して承継準備に取り組むきっかけを提供していくことが重要である。

このため、全都道府県において支援機関のネットワーク（事業承継ネットワーク）を構築し、事業承継に向けた準備状況の確認や、次に行うべきことの提案等、事業承継に関する対話のきっかけとなる「事業承継診断」をプッシュ型で実施している（詳細は第六章「中小企業の事業承継をサポートする仕組み」参照）。

(親族内・従業員承継、社外への引継ぎに共通)

### 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ためのプロセスは、経営状況や経営課題、経営資源等を見える化し、現状を正確に把握することから始まる。

把握した自社の経営状況・経営課題等をもとに、現在の事業がどれくらい持続し成長するのか、商品力・開発力の有無はどうか、利益を確保する仕組みになっているか等を再度見直して自社の強みと弱みを把握し、強みをいかに伸ばすか、弱みをいかに改善するかの方向性を見出すことが必要である。

現状把握は、経営者自ら取り組むことも可能であるが、身近な士業等専門家や金融機関等に協力を求めた方がより効率的に取り組むことができる。また、個人事業主についても同様な観点を持つことが望まれる。

## ① 会社の経営状況の見える化

経営状況の把握は、会社を取り巻く環境変化やそれに伴う経営リスク等も合わせて把握する必要があるため、例えば、業種団体・中小企業支援団体等が主催する業界動向等に関する勉強会等に参加し、情報収集を行うことも有益である。また、経営資源には、貸借対照表に計上される資産のみならず、知的資産等の目に見えない資産も含まれることに留意が必要である。

「経営状況の見える化」の目的は、経営者自らの理解促進に留まらず、関係者に対して自社の状態を開示することでもあるため、先代経営者は嘘偽りなく情報を開示する必要があるとともに、見える化に係る評価基準が標準化されていなければならない。このため、正確で適正な決算書の作成や業界内における地位の確認、知的資産等の適切な評価などにも取り組む必要がある。

会社の経営状況の見える化に資する主な取組を以下に紹介する。

- ・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、経営者と会社間の貸借関係、経営者保証の有無等、会社と個人の関係の明確化を図る。
- ・「中小企業の会計に関する指針」や「中小企業の会計に関する基本要領」等を活用した適正な決算処理が行われているかを点検する。
- ・保有する自社株式の数を確認するとともに株価評価を行う。
- ・商品毎の月次の売上・費用（部門別損益）の分析を通じた自社の稼ぎ頭商品の把握や、製造工程毎の不良品の発生状況の調査を通じた製造ラインの課題の把握、在庫の売れ筋・不良の把握や鑑定評価の実施等を行い、適切な「磨き上げ」に繋げる。
- ・「事業価値を高める経営レポート」や「知的資産経営報告書」、「経営デザインシート」等の枠組みや着眼点を活用し、自社の知的資産について、他社ではなく、なぜ、自社が取引先に選ばれているのか等という観点から自社の事業価値の源泉について適切に認識する。
- ・「ローカルベンチマーク」を活用して自社の業界内における位置付け等を客観評価する。なお、人材育成、コスト管理等のマネジメントの向上や設備投資など、中小企業の経営力向上を図る「経営力向上計画」や、同計画に基づく支援措置を内容とする「中小企業等経営強化法」の活用も検討すべきである。同計画の策定に当たっての「現状認識」の方法の一つとして、上記「ローカルベンチマーク」の活用が想定されている。
- ・そこで把握された現状を基に、「経営デザインシート」を活用して、将来を構想する。環境変化に耐え抜き持続的成長をするために、自社や事業の存在意義を意識した上で、長期的な視点で「これから」の在りたい姿を構想する。「これまで」を把握した上で、それに向けて今から何をすべきか戦略を策定するための方法の一つとして、上記「経営デザインシート」の活用が想定されている。

## ② 事業承継課題の見える化

事業承継を円滑に行うためには、会社の経営状況のみならず、事業承継を行うに当たっての課題を見える化し、早期の対応につなげる必要がある。

以下に基本的な取組を掲げるが、いずれも極めて重要である。

- ・ 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、候補者の能力、適性、年齢、意欲等を踏まえ、後継者に相応しいかどうかを検討する。後継者候補がない場合は、社内外における候補者の可能性について検討する。
- ・ 後継者候補に対して、親族内株主や取引先等から異論が生じる可能性がある場合は、その対応策を事前に検討する。
- ・ 親族内承継の場合は、将来の相続発生も見据えて、相続財産を特定し、相続税額の試算、納税方法等を検討する。

(参考①) 「中小企業の会計に関する指針」「中小企業の会計に関する基本要領」

### a. 中小企業の会計に関する指針<sup>32</sup>

中小企業が、計算書類の作成に当たり、拠ることが望ましい会計処理や注記等を示す指針。とりわけ会計参与が取締役と共同して計算書類を作成するに当たって拠ることが適当な会計のあり方を示すものとなっている。

### b. 中小企業の会計に関する基本要領<sup>33</sup>

「中小企業の会計に関する指針」に比べ、簡便な会計処理をすることが適当と考えられる中小企業を対象とした要領。以下の観点から作成された。

- ・ 中小企業の経営者が活用しようと思えるよう、理解しやすく、自社の経営状況の把握に役立つ
- ・ 中小企業の利害関係者（金融機関、取引先、株主等）への情報提供に資する
- ・ 中小企業の実務における会計慣行を十分考慮し、会計と税制の調和を図った上で、会社計算規則に準拠した会計
- ・ 計算書類等の作成負担は最小限に留め、中小企業に過重な負担を課さない

(参考②) ローカルベンチマーク<sup>34</sup>

企業の経営者と支援機関等が同じ目線で経営に関する対話を行うことができるよう作成されたツール。具体的には、「財務情報」（6つの指標※1）と「非財

<sup>32</sup> 企業会計基準委員会（2021年8月改訂時点）ホームページ参照

([https://www.asb.or.jp/jp/accounting\\_standards/misc/misc\\_others/2021-0816.html](https://www.asb.or.jp/jp/accounting_standards/misc/misc_others/2021-0816.html))

<sup>33</sup> 中小企業庁ホームページ参照

(<https://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/youryou/>)

<sup>34</sup> 経済産業省ホームページ参照

([https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei\\_innovation/sangyokinyu/locaben/](https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/sangyokinyu/locaben/))

務情報」(商流・業務フロー、4つの視点など※2)に関する情報から構成される。事業承継支援においては、自社の強みと弱みを把握するため、財務情報のみならず、自社の商流・業務の流れなどの定性情報も活用することで、自社の「稼ぐ力」の源泉を見える化し、事業承継後の成長につなげていくことが重要である。なお、企業又は支援機関がローカルベンチマークを利用する際には、それぞれに対応したガイドブック(※3)を活用することが有効である。

(※1) 6つの指標：

- ①売上増加率、②営業利益率、③労働生産性、④EBITDA 有利子負債倍率、⑤営業運転資本回転期間、⑥自己資本比率

(※2) 4つの視点：

- ①経営者への着目、②事業への着目、③関係者への着目、④内部管理体制等への着目

(※3) ローカルベンチマークガイドブック

(企業編)

[https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei\\_innovation/sangyokinyu/locaben/pdf/locaben\\_guidebook\\_kigyuu.pdf](https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/sangyokinyu/locaben/pdf/locaben_guidebook_kigyuu.pdf)

(支援機関編)

[https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei\\_innovation/sangyokinyu/locaben/pdf/locaben\\_guidebook\\_shien.pdf](https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/sangyokinyu/locaben/pdf/locaben_guidebook_shien.pdf)

(参考③) 事業価値を高める経営レポート(知的資産経営報告書)<sup>35</sup>

自社の強みである知的資産を「見える化」し、企業の内部・外部における経営活動に活かしていくための視点から、自社らしさや事業価値の源泉について再認識するための様式。

活用方法としては、経営者の頭の中にある経営方針や経営戦略、自社の強み・弱みをドキュメント化することで、企業の価値創造のストーリーを明確にすることができる。また、外部コミュニケーションツールとして、各利害関係者への開示により信頼性を高めることに繋げることができる。

(参考④) 経営デザインシート

将来を構想するための思考補助ツール(フレームワーク)。

環境変化に耐え抜き持続的成長をするために、自社や事業の存在意義を意識した上で、「これまで」を把握し、長期的な視点で「これから」の在りたい姿を構想する。それに向けて今から何をすべきか戦略を策定するための方法の一つとして、上記「経営デザインシート」の活用が想定されている。

<sup>35</sup> 経済産業省ホームページ「知的資産経営ポータル」参照  
([https://www.meti.go.jp/policy/intellectual\\_assets/](https://www.meti.go.jp/policy/intellectual_assets/))

(親族内・従業員承継、社外への引継ぎに共通)

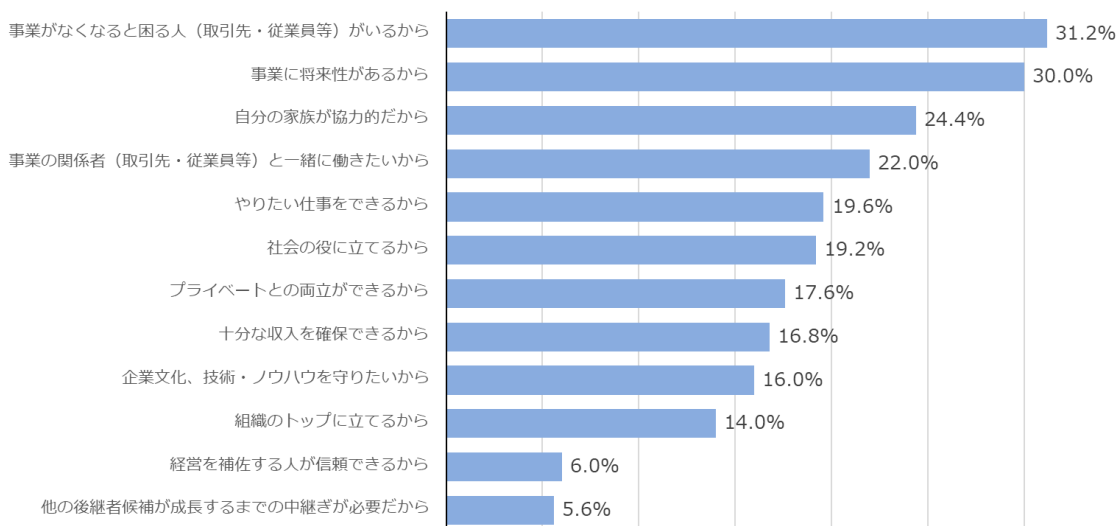
### ステップ3：事業承継に向けた経営改善（磨き上げ）

親族内承継においては、相続税対策に重点が置かれすぎるあまり、事業とは無関係な資産の購入や、節税を目的とした持株会社の設立等により株価を意図的に低下させるなど、中小企業の事業継続・発展にそぐわない手法が用いられる場合があるとの指摘がなされている。

しかし、事業承継は、経営者交代を機に飛躍的に事業を発展させる絶好の機会であること、経営者は、次世代にバトンを渡すまで、事業の維持・発展に努め続けなければならないこと等を考慮すると、親族内に後継者がいる場合であっても、現経営者は経営改善に努め、より良い状態で後継者に事業を引き継ぐ姿勢を持つことが望まれる。

近年の親族内承継の大幅な減少の背景には、事業の将来や経営の安定について、親族内の後継者候補が懐疑的になっていることなどが挙げられている。2019年に中小企業庁が実施した調査によれば、後継者候補は、事業を継ぎたい・継いでもよい理由として、「事業がなくなると困る人（取引先・従業員等）がいるから」、「事業に将来性があるから」と回答した者が多い一方、事業を継ぐことに前向きでない理由として、「事業の将来性」と回答した者が「自身の能力の不足」の次に多い（図表28、29）。こうしたことから承継前に経営改善を行い、後継者候補となる者が後を継ぎたくくなるような経営状態まで引き上げておくことや、魅力作りが大切である。

図表28：事業を継ぎたい・継いでもよい理由<sup>36</sup>



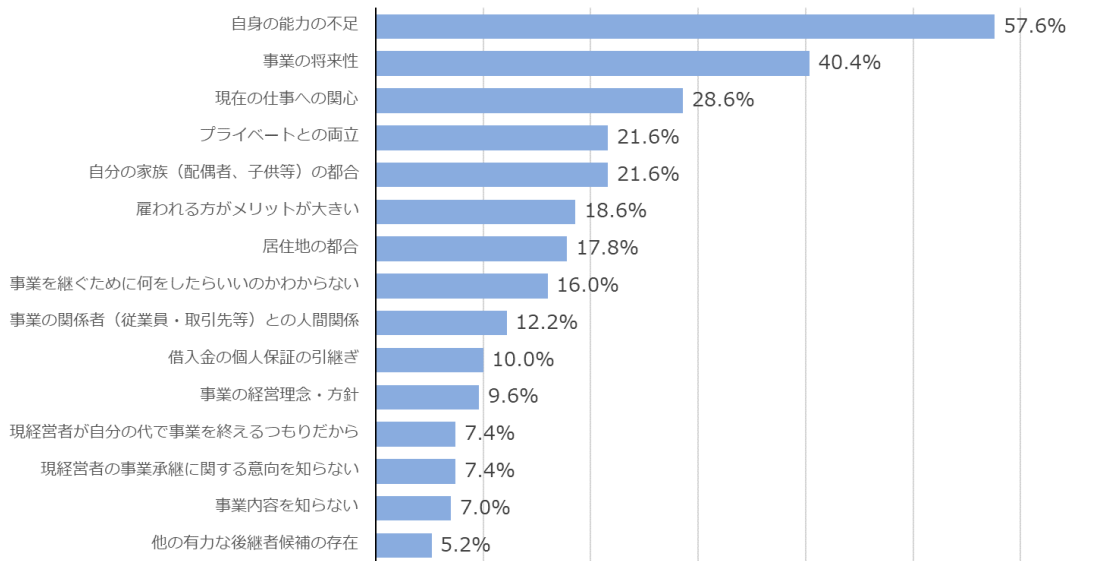
<sup>36</sup>（出典）中小企業庁「中小企業白書」（2019年版、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」（2018年12月）

（注）

- 1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
- 2.「その他」の項目は表示していない。



図表 29：事業を継ぐことに前向きでない理由<sup>37</sup>



「磨き上げ」の対象は、業績改善や経費削減にとどまらず、商品やブランドイメージ、優良な顧客、金融機関や株主との良好な関係、優秀な人材、知的財産権や営業上のノウハウ、法令遵守体制などを含み、これらのいわゆる知的資産が「強み」となることも多い。また、「磨き上げ」は、自ら実施することも可能であるが、対応が多岐にわたるため、効率的に進めるために土業等専門家や金融機関等の助言を得ることも有益である。

### ① 本業の競争力強化

本業の競争力を強化するためには「強み」を作り、「弱み」を改善する取組が必要となる。例えば、自社のシェアの高い商品・サービス、ニッチ市場における商品・サービス等の拡充、技術力を活かした製品の高精度化・短納期化、人材育成や新規採用等を通じた人的資源の強化などがあげられる。また、取引先やマーケットに偏りが見られる場合は、これを是正し、事業リスクの分散を図ることも大切である。

なお、本業の競争力を強化するためには、「中小企業等経営強化法」に基づく「経営力向上計画」を策定・実行することが有効である。「中小企業等経営強化法」は、人材育成、コスト管理等のマネジメントの向上や設備投資など、自社の経営力を向上するための「経営力向上計画」を作成・申請し、国から認定を受けることで支援措置が受けられる制度である。この申請書の「現状認識」において、財務状況の分析ツールである「ローカルベンチマーク」の活用が想定されている。

<sup>37</sup> （出典）中小企業庁「中小企業白書」（2019年版、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」（2018年12月）

#### 【事例4】本業の競争力強化による事業承継の成功事例

(新規事業開発を通じた業容拡大により、後継者が戻ってきたケース)

電化製品の小売業を営んでいた中小同族会社の社長A（70歳）には、後継者候補として大都市圏の大学を卒業し、そのまま同地の同業者に就職した子Bがいた。Bは自社の将来性を悲観しており、現在の勤務先を退職して地元に戻るのではなく、そのまま大都市圏に住み続けることを決めていた。

そろそろ事業承継の話をするべき時期だと感じたAがBに承継を打診したところ、会社を継ぐ意志のなかったBからあっさり断られてしまった。事業の存続をあきらめきれなかったAは、一念発起して後継者が継ぎたくなるような会社にしようと自社の磨き上げに着手した。

これまでは電化製品の小売のみで事業収益性が低かったことから、大型製品の販売から据付工事まで一貫した対応を開始したところ、引き合いが増加。丁寧なアフターフォローが評判となり、今ではこれまでの数倍の売上高や従業員数を誇るまでに至った。

帰省した際に自社の変貌ぶりに驚いたBは、自分が関与することにより事業拡大の可能性が高いことを実感した。こうした経緯からBは地元に戻ってくることを選択し、今では二代目経営者として自社の事業拡大に尽力している。

本業の競争力強化については、現経営者が自分自身の責任として全てを抱え込んで行う必要は必ずしもない。後継者候補と協力して行うことも当然にあり得る。

現経営者はこれまで苦勞して事業を立ち上げ、事業を維持・成長させてきた自負があり、それ故にこれまでの成功体験を捨て切れず、大胆な経営革新に踏み込めないことも多い。こうした状況において、将来的な事業承継を見越して、事業承継を行う以前から、後継者候補の若い感性や発想等も活用しつつ、現経営者と後継者候補とが協力して本業の競争力強化に取り組む、ないしは一定程度後継者に裁量を与えて主体的に取り組ませることで、経営革新を実現できることも少なくない。

さらに、後継者候補が、先代から受け継ぐ有形・無形の経営資源をもとにリスクや障壁に果敢に立ち向かいながら、新規事業、業態転換、新市場参入など新たな領域に挑戦することで永続的な経営をめざし社会に新たな価値を生み出す、「ベンチャー型事業承継」の取組の輪も広がりつつある。

#### 【事例5】先代経営者と後継者により本業の競争力強化を実現した成功事例

(後継者が、祖業の技術を他の分野に転用して競争力強化を実現したケース)

当社は表具（掛軸や屏風、額装など）を祖業としており、展示や装飾、美術品の修復や抗菌（カビ）メンテナンスといった事業を展開する創業100年の企業。



代々33年間で事業を承継している歴史から、先代経営者A自身が代表33年目までに、後継者Bへ事業承継するという前提で、早くから関係者に周知して、準備を重ね、代表交代を実現。

Bは家業に入る前に4年間建築士として建設会社での勤務経験があり、まだ後継者候補だった際から、日本の住宅から和室がなくなり、当社の本業である表具の市場が縮小傾向にある点に危機感を抱いていた。このため、創業依頼培ってきた技術を使って、異分野での用途開発を模索。そうした中、取引先の美術館から空間全体の抗菌に関する相談がなされたことをきっかけとして、空間の抗菌技術の開発を開始した。

今般、新型コロナウイルス感染症の影響が拡大し、美術館が閉鎖するなど、当社の経営環境も激変する中、空間の抗菌サービスの異分野転用を本格的に開始。特定のウイルスや細菌を持続的に減少・抑制させる効果が認められ、鉄道車両への導入や空港内での搭乗手続きカウンター等の抗菌にも用いられる事業へと成長。この空間抗菌技術を実現できたのは、家業が培ってきた技術とB氏が家業に戻る前に建築士として空間に携わるキャリアと積んできたことによるもの。

これらの、技術開発や新サービスの展開について、先代経営者は「自分と同じことはさせない」という思いから、顧客から受けた本業以外の要望を全て後継者に一任させる。また、自身の活動や経験を書籍化することで、当社の技術・ストーリーを見える形に残し、後継者が担う次世代の事業計画の基盤を整えるという点で後方から支援しており、先代経営者と後継者により、家業の強みを発展させて競争力強化を実現。

## ② 経営体制の総点検

事業承継後に後継者が円滑に事業運営を行うことができるよう、事業承継前に経営体制の総点検を行う必要がある。

例えば、社内の風通しを良くし社員のやる気を向上させる、役員・従業員の職制、職務権限を明確にすると同時に業務権限を段階的に委譲する、各種規程類、マニュアルを整備し、業務が効率良く流れる体制を作るなどガバナンス・内部統制の向上に取り組むことが大切である。

また、事業に必要なない資産や滞留在庫の処分や、余剰負債の返済を行うなど経営資源のスリム化に取り組むことも重要である。

## ③ 経営強化に資する取組

足下の財務状況をタイムリーかつ正確に把握することが適切な経営判断に繋がり（財務経営力の強化）、財務情報を経営者自らが利害関係者（金融機関、取引先等）に説明することで、信用力の獲得につながる（資金調達力の強化、取引拡大の可能性）。

#### ④ 業績が悪化した中小企業における事業承継

中小企業の財務状態を改善することは、円滑に事業承継を行うために極めて重要である。債務整理等の事業再生を行う必要がある中小企業において、これを放置しておいては、後継者を確保することもままならず、事業承継を行ったとしても、後継者が苦勞するであろうことは明らかである。この意味で、事業承継のタイミングは事業再生を行う契機であり、事業承継を円滑に行うためにも、早期に事業再生に着手する必要がある。

事業再生が必要な場合、まずは弁護士等の士業等専門家等に相談することが重要である。中小企業の個別の事情に応じた適切な再生スキームの選択や取引金融機関等との交渉方針について士業等専門家等の助言を得ることが有益である。

また、個々の具体的な事情によって、取引金融機関の任意の協力がある場合や、これを望めない場合も当然あり得る。財務状況にもよるが、いわゆる再生プロセスを経るべき場合も少なくない。このような場合に中小企業の採り得る事業再生の方法は、裁判所の関与の有無によって二つに大別される。裁判所が関与するものを法的整理、関与しないものを私的整理と呼ぶ。

それぞれ、代表的な方法は、以下のとおりである。

##### ○法的整理

###### ・民事再生手続

一民事再生法に基づき、裁判所や監督委員の監督のもと、債務者自身が主体的に手続に関与し、企業の再建を図るもの。対象とする債務者は個人及び法人の両方であり、一般の中小企業に適した手続である。

###### ・会社更生手続

一会社更生法に基づき、裁判所の監督のもと、裁判所が選任する更生管財人により企業の再建を図るもの。対象とする債務者は株式会社であり、主に大企業に適した手続である。

※以上のほか、法的整理に分類される手続として破産や特別清算がある。

##### ○私的整理

法的整理のような手続のルールはないものの、一般的には、債務者の申出により債務の支払を一旦停止し、交渉により債務免除等に関する債権者の同意を得ていくもの。事業譲渡や会社分割、第二会社方式等の手法が併せてとられることが多い。主な手法は以下のとおり。

###### ・特定調停

一債務者が主体的に関与する中で、裁判所が債権者その他の利害関係人との債務の調整を仲介し、企業の再生を図るもの。小規模な中小企業にとって使いやすい手続である。

###### ・中小企業再生支援協議会（※）

一各都道府県に設置された中小企業再生支援協議会が公正中立な第三者としての立場から、中小企業の事業面、財務面の詳細な調査分析を実施し、かつ当該企業が窮境に陥った原因の分析等を行った上で、債務者が同協議会の支援を受けて策定した再生計画案を金融機関に提示し、調整を行うもの。

※ 中小企業再生支援協議会と経営改善支援センターを統合し、2022年4月1日から中小企業の収益力改善・事業再生・再チャレンジを一元的に支援する「中小企業活性化協議会」を設置。

・中小企業の事業再生等のための私的整理手続（中小企業版私的整理手続）

一増大する債務に苦しむ中小企業の円滑な事業再生等を一層支援するため、関係者間の共通認識を醸成し、一体となって取組を進めるべく、「中小企業の事業再生等に関するガイドライン」を策定（2022年4月15日適用開始予定）。同ガイドラインに基づき、独立・公平な立場の専門家（第三者支援専門家）が事業再生計画案の調査報告書の策定等を行い、円滑な事業再生等までのプロセスを支援。

・事業再生ADR

一企業の早期事業再生を支援するため、中立な立場の専門家が、金融機関等の債権者と債務者との間の調整を実施するもの。その際、双方の税負担を軽減し、債務者に対するつなぎ融資の円滑化等を図る。

いずれの方法をとる場合であっても、適切な債務整理手続を選択し、円滑に手続を実行するため、早めに弁護士等の士業等専門家や金融機関などに相談することが不可欠である。

なお、事業再生に伴い、経営者保証に係る保証債務の整理が問題となることもあるが、「経営者保証に関するガイドライン」（82頁）の活用により、保証債務の履行時に返済しきれない債務残額の免除等が可能となることもあるため、この点も含めて相談することが望ましい。

#### 【事例6】事業再生を経た事業承継の成功事例

（財務リストラ等の計画を立案した結果、後継者が承継を決断したケース）

機械部品の加工を営む中小同族会社の社長A（77歳）には、後継者候補として自社工場の生産責任者として働く子Bがいた。

当社の業績は、東日本大震災や円高に伴う取引先の海外生産シフトを主因に低迷しており、収支についてはコストダウンや生産工程の改善等により回復傾向にあったものの、一時期増加した借入金の返済が進んでいないため、特に財務面について改善が必要な状況に陥っていた。

このような状況下、AはBに対して社長交代を打診したものの、工場内の生産現場をあまり離れることがなく、自社の経営実態を表面的にしか知らないBの

了解を得ることが出来なかった。

自分の子であるBに会社を継いで欲しいAは、自社の抜本的事業再生への取り組みを開始することを決断。一層のコストダウンに取り組んで黒字化に目処をつけるとともに、借入金的大幅圧縮にも着手した。

経営改善に取り組む父親の必死な姿を目にしたBは、経営を引き継ぐことを決意し、会社経営全般に関する知識の習得にも着手。今では経営者親子が協力し、更なる会社の磨き上げに取り組んでいる。

## ステップ4-1：事業承継計画の策定（親族内・従業員承継の場合）

### （1）事業承継計画策定の重要性

前記ステップ2、ステップ3記載のとおり、まずは自社を知り、そして自社を強くすることが、事業承継の準備においては重要である。

一方、具体的に事業承継（資産の承継・経営権の承継）を進めていくに当たっては、自社や自社を取り巻く状況を整理した上で、会社の将来（例えば10年後）を見据え、いつ、どのように、何を、誰に承継するのかについて、具体的な計画を立案しなければならない。この計画が、事業承継計画である<sup>38</sup>。

事業承継計画は、後継者や親族と共同で、取引先や従業員、取引金融機関等との関係を念頭に置いて策定し、策定後は、これらの関係者と共有しておくことが望ましい。こうすることで、関係者の協力も得られやすく、関係者との信頼関係維持にも資するものである。さらに、後継者や従業員が事業承継に向けて必要なノウハウの習得や組織体制の整備などの準備を行うことができるなど、様々な利点がある。

なお、事業承継計画の策定に当たっては、成果物としての計画書を作成すること自体は最終的な目的ではないという点に留意すべきである。現経営者と後継者が事業承継に向けて共通の目的意識のもと対話しながら計画を策定するプロセスや、計画の活用による円滑な事業承継の実現といった点にこそ、意味があるものである。また、後継者を誰にするかという問題は、経営者の親族にとっても強い関心事であるため、事業承継計画の策定に当たっては、早期に家族会議・親族会議を開催し、親族との対話を図るなどして、親族の同意を得ておくことが極めて重要である。その際には、必要に応じて身近な支援機関に相談することが望ましい。

### （2）事業承継計画策定の前に

事業承継計画は、上記のとおり、資産や経営権をどのように承継するかを基本

<sup>38</sup> 状況に応じて、見える化や磨き上げから事業計画、事業承継の実行までを含んだ事業承継計画を策定する場合も想定される。

とするものである。しかし、事業承継の根幹のひとつとして、自社の経営理念を承継することの重要性を忘れてはならない。いわゆる老舗企業において、時代が変わっても受け継いでいく想いを大切にしている例が多いことから、資産や経営権のみならず、会社の理念や経営者の想いの伝承の重要さが示されている。

その意味でも、事業承継計画の策定に先立ち、経営者が過去から現在までを振り返りながら、経営に対する想い、価値観、信条を再確認するプロセスは、事業承継の本質といえる。可能であれば明文化し、後継者のほか、従業員や取引先といった関係者と共有しておけば、その理解や協力を得る上でも有用であり、また事業承継後の経営においてもブレることのない強さを維持できるだろう。

なお、事業承継「計画」を策定するというイメージから、現在から将来に向かっての計画のみを考えるものと認識されがちである。しかし、経営理念の承継の重要性を踏まえると、そもそも創業者は「なぜその時期に」「なぜその場所で」「なぜその事業を」始めたのか、その時の事業状況・外部環境がどうであったのか、その後の変遷の中で転機となることがらが生じた状況がどうであったか、といった振り返りから始めることが有効である。

### **(3) 事業承継計画の策定**

#### **① 中長期目標の設定**

自社の現状とリスク等の把握を経て、これらを基に中長期的な方向性・目標を設定する。

例えば、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。現在の事業領域にとどまるのか、新事業に挑戦するのか、といったイメージを描くことが必要である。この方向性に基づいて組織体制のあり方や、必要な設備投資計画等を検討し、さらに、売上や利益、マーケットシェアといった具体的な指標に落とし込む。

この過程においては、中長期目標において想定している期間の中で、いつ事業承継を実行するのかを織り込む必要がある。当然、事業承継後に目標達成にコミットするのは後継者であるから、後継者とともに目標設定を行うことが望ましい。その際、事業承継後（ポスト承継）に後継者が行う取組についても中長期目標に織り込むことができれば、事業承継を契機とした再成長も期待できる。

このような中長期目標の設定においては、将来を構想するための思考補助ツールである「経営デザインシート」の活用も想定されている。

#### **② 事業承継計画の策定**

設定した中長期目標を踏まえ、資産・経営の承継の時期を盛り込んだ事業承継計画を策定する。

具体的な策定プロセスの概要は以下のとおりであるが、成果物としての事業承継計画書の作成自体を目的とするのではなく、策定プロセスにおいて現経営

者と後継者、従業員等の関係者間で意識の共有化を図ることに重きをおくことが重要である。また、事業承継計画書の策定段階において、後継者が決まっている場合には、後継者と事業承継計画を策定して、磨き上げを進めることも望ましい。

加えて、ステップ2（経営状況・経営課題等の把握（見える化））を十分に実施することが、実効的な事業承継計画の策定の前提となることに留意すべきである。

なお、具体的な事業承継計画のイメージについては、末尾に収録したひな形・記入例を参照されたい。

#### **ア) 自社の現状分析**

ステップ2（経営状況・経営課題等の把握（見える化））を通じて把握した自社の現状をもとに、次世代に向けた改善点や方向性を整理する。

#### **イ) 今後の環境変化の予測と対応策・課題の検討**

事業承継後の持続的な成長のためには、変化する環境を的確に把握し、今後の変化を予測して適切な対応策を整理することが望ましい。

#### **ウ) 事業承継の時期等を盛り込んだ事業の方向性の検討**

自社の現状分析、環境変化の予測を踏まえ、現在の事業を継続していくのか、あるいは事業の転換を図っていくのか等、事業領域の明確化を行う。さらに、それを実現するためのプロセスについても具体的なイメージを固めていく。その中には、前述のとおり事業承継の時期や方法を盛り込む。

#### **エ) 具体的な目標の設定**

前述の中長期目標の内容について、売上や利益、マーケットシェアといった具体的な指標ごとの目標を設定する。

#### **オ) 円滑な事業承継に向けた課題の整理**

以上の分析・整理を踏まえ、後継者を中心とした経営体制へ移行する際の具体的な課題を整理する。ここでは、第三章以下で詳述する課題・対応策を参考に、考え得る必要なアクション（例えば、支援機関への相談や、資金調達）についても盛り込んでおくと、より実効的な計画策定が期待できる。

### **ステップ4-2：M&Aの工程の実施（社外への引継ぎの場合）**

後継者不在等のため、親族や従業員以外の第三者に事業引継ぎを行う場合、譲渡側は1～3のステップを経た後、M&Aの工程に移行する。

以下では、M&Aの実行に向けた工程（一部、M&Aの実行も含む。）に簡単

に触れるが、手続の詳細については、中小企業庁が2020年3月に公表した「中小M&Aガイドライン」を参照されたい。

#### ① 意思決定

必要に応じて支援機関に相談しつつ、M&Aを実行すべきかどうかについての意思決定を行う。

#### ② 仲介者・FAの選定

マッチング等について、支援機関である仲介者（譲渡側・譲受側の双方と契約を締結する。）・FA（フィナンシャル・アドバイザー。譲渡側又は譲受側の一方とのみ契約を締結する。）を選定する場合と、選定せずに工程の多くの部分を自ら行う場合があり得る。

公的機関である事業承継・引継ぎ支援センターを活用することや、「中小M&Aガイドライン」の遵守等を登録要件とする「M&A支援機関登録制度」に登録済みの仲介者・FAを選定すること等が考えられる。

#### ③ バリュエーション（企業価値評価・事業価値評価）

仲介者・FAや士業等専門家が、譲渡側経営者との面談や提出資料、現地調査等に基づいて譲渡側の企業・事業の評価を行う。事例ごとに適切な方法は異なるため、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。なお、M&Aにおけるバリュエーションにおいては、相続税等を計算するための株価評価とは異なる金額となることが一般的であり、また算出された金額が必ずそのままM&Aの譲渡額となるわけではなく、交渉等の結果、当事者同士が最終的に合意した金額が譲渡額となる点は、注意を要する。

#### ④ 譲受側の選定（マッチング）

M&Aにおいて、「相手探し」であるマッチングは、特に重要な工程である。

#### ⑤ 交渉

交渉の進め方は事例ごとに様々であるが、特に譲渡側・譲受側の経営者同士の面談（トップ面談）は、譲受側の経営理念・企業文化や経営者の人間性等を直接確認するための場であり、その後の円滑な交渉のためにも重要な機会である。

#### ⑥ 基本合意の締結

その時点における譲渡側・譲受側の主な了解事項を確認する目的で、基本合意を締結する。

#### ⑦ デュー・ディリジェンス（DD）

主に譲受側が、譲渡側の財務・法務・ビジネス（事業）・税務等の実態につい

て、士業等専門家等を活用して調査する。

#### ⑧ 最終契約の締結

デュー・ディリジェンス（DD）で発見された点等について再交渉を行い、最終的な契約を締結する。主に株式譲渡か事業譲渡が用いられることが多い。

#### ⑨ クロージング

M&Aの実行段階である。株式や事業の譲渡、譲渡代金の支払等を行う。

### ステップ5：事業承継・M&Aの実行

ステップ1～4を踏まえ、把握された課題を解消しつつ、事業承継計画やM&A手続等に沿って資産の移転や経営権の移譲を実行していく。

実行段階においては、状況の変化等を踏まえて随時事業承継計画を修正・ブラッシュアップする意識も必要である。なお、この時点で税負担や法的な手続が必要となる場合が多いため、弁護士、税理士、公認会計士等の士業等専門家等の協力を仰ぎながら実行することが望ましい。

## 3. ポスト事業承継（成長・発展）

### （1）事業承継を契機とした新たな取組

昨今の社会経済が大きく変化する状況下においては、先代が営んできた事業をそのままの形で承継することにこだわることは必ずしも正しい承継方法ではない。

事業承継実行後（経営交代実行後）には、後継者が新たな視点をもって従来の事業の見直しを行い、中小企業が新たな成長ステージに入ることが期待される。

例えば、事業承継を機に、先代経営者が行ってきた既存の事業を活かしつつ、自社の知的資産や事業環境を踏まえて、新分野（例：青果店→新鮮な果物の仕入ルートを活かしたカフェを併設）など、新しい形での承継の姿も見られるようになってきている。また、事業承継を契機に、デジタル化の推進を起点として成長を目指していくことも必要である。その際には、生産性向上に資するITツールを提供するスマートSMEサポーターを活用することが考えられる。

これらの取組を実効的に行うためには、事業承継前に中長期目標を策定する過程で、事業承継後の取組についてもイメージを持つておくべきである。

#### 【スマートSMEサポーター（認定情報処理支援機関）】

中小企業の生産性向上に資するITツールを提供するITベンダー等を情報処理支援機関（スマートSMEサポーター）として認定する制度である。以下の検索サイトで、業種やフリーワード等から最適な中小企業向けのITベンダー



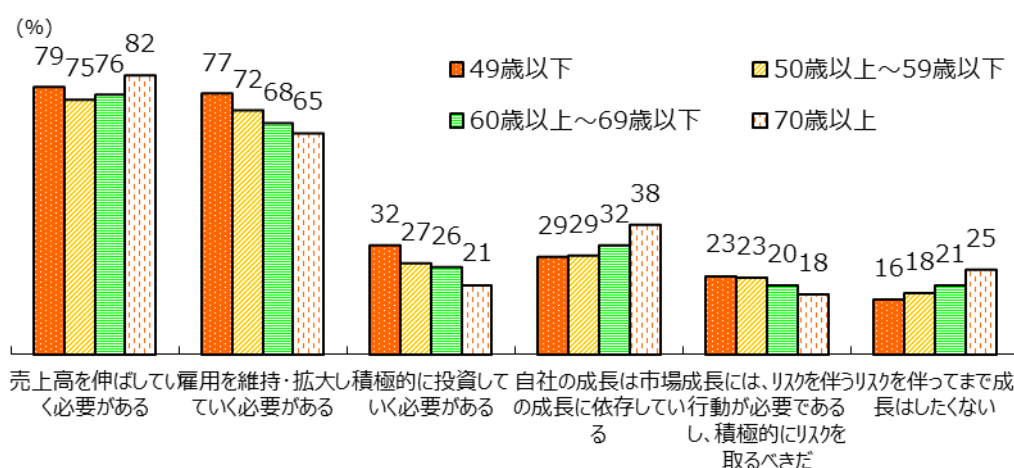
等を検索できる<sup>39</sup>。

## (2) 経営者の年齢と経営の特徴

中小企業庁の実施した調査によると、経営者年齢が上がるほど、投資意欲は低下し、リスク回避性向が高まることが明らかとなった（図表 30、31、32）。また前述のとおり、経営者の交代があった中小企業において、交代のなかった中小企業よりも売上高や利益の成長率が高いとの報告もある（図表 20、21）。

これらのことから、中小企業において早期に事業承継を実現することは、中小企業の事業活動の活性化に寄与するものと考えられる。したがって、地域経済の活力維持・向上のためにも、事業承継に向けた早期の取組を推進していく必要がある。

図表 30：経営者の年代別に見た成長への意識<sup>40</sup>

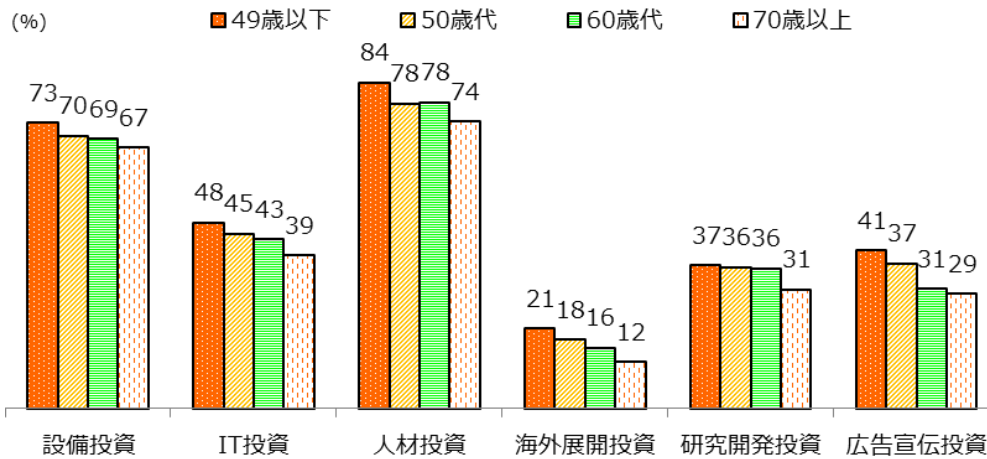


<sup>39</sup> 情報処理支援機関検索（スマート SME サポーター検索サイト）

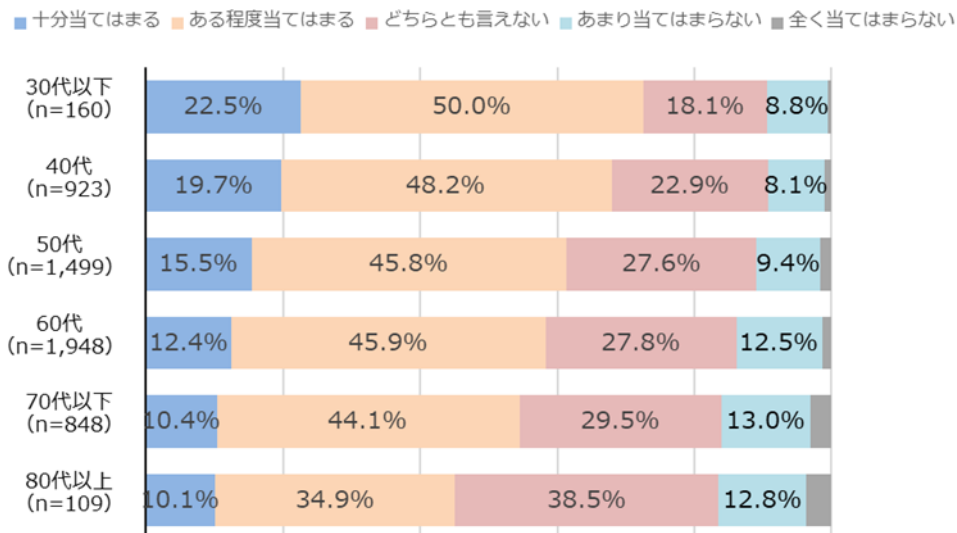
<https://smartsme.secure.force.com/smartsmesearch/>

<sup>40</sup> （出典）（株）帝国データバンク「中小企業の成長と投資行動に関するアンケート調査」（2015年12月）

図表 31：経営者の年代別に見た今後3年間の投資意欲<sup>41</sup>



図表 32：経営者の年代別に見た試行錯誤を許容する組織の風土の有無<sup>42</sup>



### (3) 事業承継を契機として事業の再編を図る場合

前述のとおり、事業承継は中小企業の成長・発展の契機である。親族内の後継者が承継した場合に、後継者が新しい視点から新しい取組に挑戦することもあれば、M&Aによる事業承継を行った場合に、統合先の会社の事業とのシナジーが発揮されることもある。

さらに近年は、事業承継を契機として2以上の会社が統合し、経営資源の集中や管理機能の集約、マーケットの集約を通じた競争力の強化等を行うことで

<sup>41</sup> (出典) (株) 帝国データバンク「中小企業の成長と投資行動に関するアンケート調査」(2015年12月)

<sup>42</sup> (出典) 中小企業庁「中小企業白書」(2021年版、(株) 東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」)

経営の効率化を図り、さらに強い会社として生まれ変わる事例も報告されている。

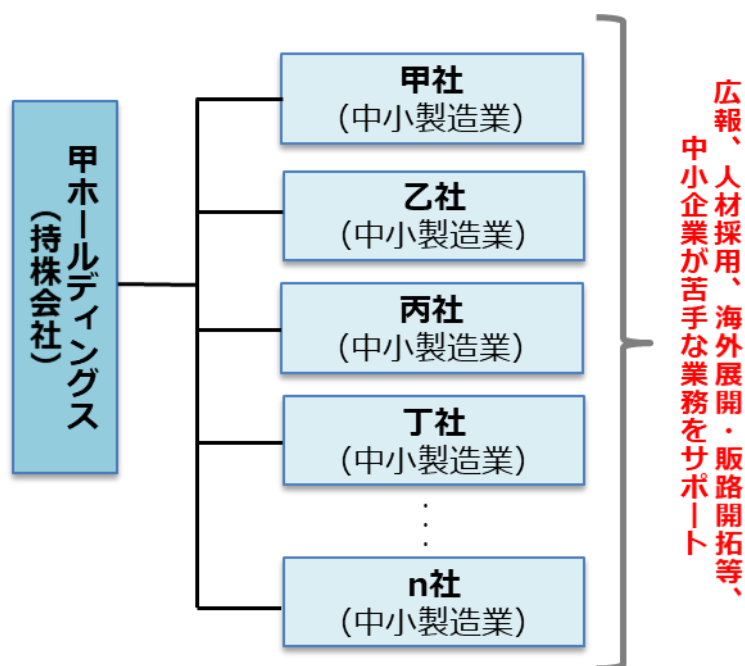
【事例7】事業承継を契機にグループ化による競争力強化を実現した成功事例  
(一般事業会社が核となりグループ化を推進するケース)

精密加工等を営む中小企業である甲社の社長 A は、日本の中小製造業が持つ優れた技術の消滅を防ぎたいという思いから、同社で培ってきたノウハウを他の中小製造業に提供することを目指して、甲ホールディングスを設立した。

甲ホールディングスは、製造業を営む中小企業数社の株式を譲り受けることにより、甲社を筆頭とする子会社数社を傘下に有する持株会社の形態である。甲ホールディングスは、中小企業の集合体を作ることによって、中小企業単独では保有できないような共通の経営インフラや、広報、人材採用、海外展開・販路開拓等の機能を充実させることとし、グループ内の各子会社は甲社で培ったノウハウを活用しつつ技術開発や製造に集中できるようにした。

このように、一般事業会社が核となりグループ化を推進するケースが見られる。

図表 33：グループ化のイメージ図



このような形の事業承継に際しては、存続する会社において統合後の商圏等の確認や統合後の事業計画の検証、顧客との関係等の知的資産を確実に承継すること等の準備を入念に行うことが不可欠である。このような取組なくして、事業再編後の更なる成長は期待できない。

実現に向けては多くの課題を整理する必要があるため、事業再編のスキーム設計や計画策定に当たっては、士業等専門家等からそれぞれの専門分野に応じた支援を受けることが有益である。

いずれにしても、事業承継を契機とした事業再編といった先進的な取組は、事業承継の円滑化と中小企業の発展の両面から、更なる拡大が望まれる。

#### 4. 廃業を検討する場合

##### (1) 廃業という選択肢について

事業の継続性に不安がある場合にも、見える化・磨き上げや事業再生手続の活用等により、事業承継が可能となる場合もある。特に、従業員・取引先との関係や地域住民の暮らし等において必要不可欠な事業を担う事業者は、事業継続が望まれるケースもあり、本ガイドラインの該当箇所を参考に具体的な検討を行い、事業継続の可能性を探ることが望ましい。

また、支援機関においても、中小企業経営者から廃業の相談を受けたからといってすぐに廃業手続を進めるのではなく、まずは経営者とともにステップ2（経営状況・経営課題等の把握（見える化））から順に検討すべきである。

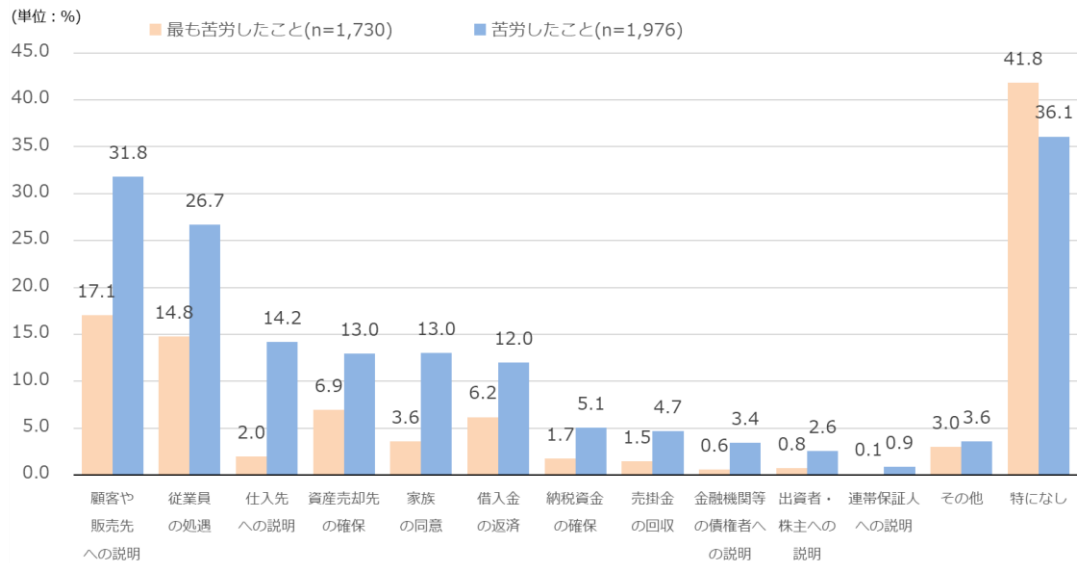
しかしながら、やむを得ず事業承継を断念することとなった場合には、円滑な廃業（積極的に廃業することを促すものではなく、廃業を決断した経営者が、債務超過等に追い込まれて倒産することがないように、ある程度経営余力のあるうちに、計画的に事業を終了すること）に向けた準備を行っておくことが望ましい。

なお、過剰債務や経営者保証が廃業時のハードルになる例もみられるところ、これらの点については弁護士等の士業等専門家等とも協議の上、「中小企業の事業再生等に関するガイドライン」（41頁）における「廃業型私的整理手続」に関連する部分や廃業時における「経営者保証に関するガイドライン」の基本的考え方（86頁）も参照されたい。

##### (2) 廃業時に生じ得る諸問題

中小企業庁の実施したアンケート調査によると、中小企業経営者が廃業時に直面した課題としては、「顧客や販売先への説明」（31.8%）や「従業員の処遇」（26.7%）、「資産売却先の確保」（13.0%）が上位に挙げられた（図表34）。

図表 34：廃業に向けた取組の中で苦勞したこと<sup>43</sup>



### (3) 円滑な廃業に向けた事前準備

廃業に当たっては、上記のとおり多くの問題への対応が必要である。よって、廃業を決断した場合には、円滑な廃業を実現するためにも、以下の取組を計画的に実施する必要がある。

- ・財務状況の把握
- ・早期の債務整理（借入金の返済、債務整理手続の活用等）
- ・廃業資金の確保
- ・取引先、金融機関、従業員への説明

### (4) 廃業や廃業後の生活をサポートする仕組み

#### ① 小規模企業共済制度（退職金制度）

廃業した中小企業経営者へのアンケート調査によると、廃業後に生活が苦しくなると回答した者が一定数存在する。そのため、「廃業後の生活資金の確保」についても、適切な対応が必要である。

この課題に対しては、小規模企業経営者向けの退職金制度である「小規模企業共済制度」がある。同制度は、小規模企業において、廃業や共同経営者の退任、

<sup>43</sup> (出典) 中小企業庁「中小企業白書」(2019年版、みずほ情報総研(株)「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」(2018年12月))

(注)

- 1.引退後の事業継続について「継続していない」と回答した者について集計している。
- 2.「苦勞したこと」については複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

会社等の解散等の場合において、経営者が第一線を退いたときの生活資金をあらかじめ準備しておくための共済制度である。

独立行政法人中小企業基盤整備機構が運営しており、同制度に加入後 6 ヶ月以上経過し、加入者に上記のような事態が生じた場合に、掛金の額と納付月数に応じて、共済金が支払われる。

## ② 廃業コスト負担への対応（自主廃業支援保証等）

設備を廃棄する等のコストも、企業にとって大きな負担である。廃業コストに対して、信用保証協会では、事業譲渡や経営者交代などによる事業継続が見込めず、自ら廃業を選択する事業者に対して、廃業計画を策定しその実施に必要な資金について支援する「自主廃業支援保証」を取り扱っている。

また、一部の民間金融機関では廃業を支援するための特別なローンを取り扱っているところもある。当該ローンは、先行き不透明な経営環境下で今後の事業展望が描きづらく、業績不振からの脱却が困難であると判断せざるを得ない企業や、後継者不在等で事業承継対策ができない企業に対し、廃業に至るまでの事業資金を融資するものである。

さらに、中小企業再生支援協議会（※）では、事業再生に取り組んだものの、事業再生が困難と見込まれた事業者に対し専門家を紹介し、円滑な廃業を支援する再チャレンジ支援を行っている。

※ 中小企業再生支援協議会と経営改善支援センターを統合し、2022年4月1日から中小企業の収益力改善・事業再生・再チャレンジを一元的に支援する「中小企業活性化協議会」を設置。

## ③ 廃業にかかる相談窓口

廃業を含む、様々な経営課題に関する相談に対応するワンストップ相談窓口として、中小企業庁が各都道府県に「よろず支援拠点」を設置している。また、商工会議所や都道府県商工会連合会が「経営安定特別相談室」を設置し、廃業を検討する事業者に対して士業等専門家が各種法的手続に関するアドバイスを行っている。加えて、事業承継・引継ぎ支援センターでは、廃業の選択肢しかないと考えている相談者に対して、M&Aや経営資源引継ぎの可能性を探るほか、これらが困難と見込まれる場合には廃業についての相談対応を行っている。また、廃業するに当たって、これまで事業を営む上で利用されていた設備等を処分することが考えられるが、これらの設備等は、高い技術力や取引先との人脈・商流、従業員や許認可など、他の要素とあわせて評価することで、経営資源として引継ぎの対象となり得る。このため、廃業予定の経営者にとって自明であるが故に気付きにくい魅力を発掘するという意味でも、早期に支援機関へ相談することが望ましい。その他、第六章（118頁）で紹介する事業承継のサポート機関に対し、早めに相談を行うことが重要である。

## 【事例8】円滑な廃業の成功事例

(創業者の決断により、債務整理を行った上で廃業したケース)

食品製造業を営む中小同族会社の創業者である社長A（78歳）は、後継者候補が身内にいないため会社を存続させる対策について悩んでおり、商工会議所経由で事業承継・引継ぎ支援センターに相談を持ちかけた。

当社は、長期間赤字が続いていたため金融機関からの新規借入れが困難であり、Aの個人資産を取り崩して運転資金に充当するなど、資金繰りが苦しい状態であった。また、顧問税理士からは以前より廃業を勧められていたが、自分が設立した会社を何とか残したいとするAの強い意志により、事業をこれまで継続してきた。

このような状態の会社から相談を受付けたセンターでは、財務内容をまずチェックしたところ大幅債務超過であり、収支についても黒字化の目処が立たないことが判明。加えて建物や製造設備の老朽化が激しく、事業を継続するためには工場の立て直しが必要であることがわかった。

親族に加えて従業員の中にも後継者候補がないことを確認した上で、M&Aによる引継ぎ先の確保が困難であることを、Aに対して丁寧に説明。Aも廃業することが最善の選択肢である事を理解した。

廃業を決断したAは商工会議所の支援を受け、弁護士に相談。従業員を全員解雇した上で、個人資産の処分による金融機関借入の返済等の債務整理に着手。最終的には、従業員や取引先などに迷惑をかけることなく、自分が設立した会社の整理、廃業を行うことが出来た。

### 第三章 事業承継の類型ごとの課題と対応策

実際に事業承継の取組を進めていく際には、自社の業績や財務状況、さらには経営者及び後継者の経営権や個人資産といったことも考慮に入れる必要があるが、考慮すべきポイント、対応策については事業承継の類型毎に、異なる部分があることから、本章では事業承継の類型ごとに課題と対応策を整理していく。

ただし、どの類型であっても企業と個人に関係する多くの者の思惑と利害が複雑にからむ多面的な要素を持った問題であることには変わりがなく、できるだけ経営者自身が健康であるうちに関係者との間で十分な意思の疎通を図っておくことが望ましい。

#### 1. 親族内承継における課題と対応策

親族内承継について、人（経営）、資産、知的資産の三要素、さらに資産の中でも債務の承継や、後継者による資金調達といった側面から、課題と対応策を紹介する。他の類型と比較すると、税負担への対応や株式・事業用資産の分散防止、債務の承継への対応に関して特に大きな課題が発生しやすいという特徴を有する。

##### (1) 人（経営）の承継

###### ① 後継者の選定・育成

後継者の選定は事業承継に向けた第一歩であり、事業承継の成否を決する重要な取組である。しかし、経営者が胸の中で後継者候補の見当をつけておけばよいというものではない。事業承継について後継者候補の同意を得た上で、必要な育成を行いつつ、親族や従業員、取引先等の関係者との対話を進める必要がある。これらは一朝一夕で成しえるものではなく、時間をかけて慎重に取り組まなければならない。

###### ア) 後継者候補との対話

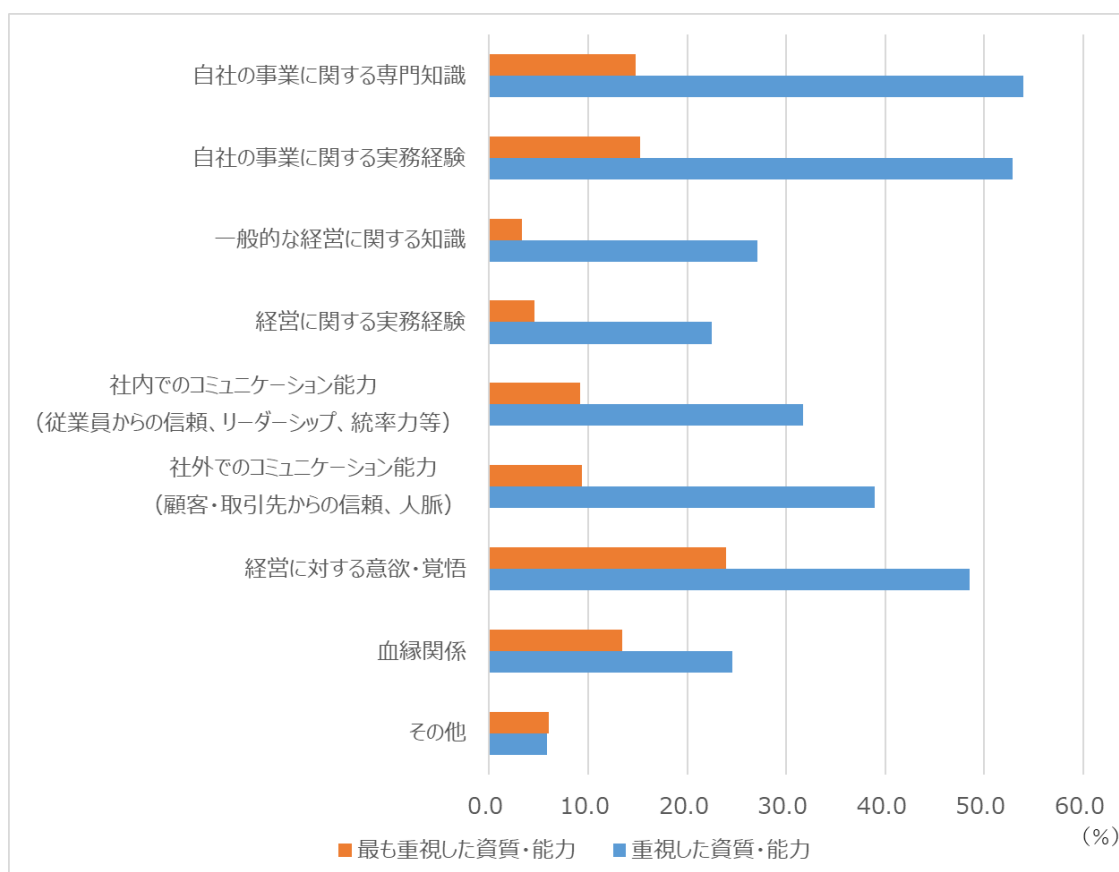
事業を承継するという事は、後継者の人生に大きな影響を与える難しい決断である。後継者に、事業を受け継ぐ者としての自覚を持たせ、事業承継に向けて経営者と二人三脚で準備を進めてもらう必要がある。そのためにも、早い段階から後継者との対話を重ね、事業の実態とともに、現経営者の想いや経営理念を共有していくプロセスが重要である。「以心伝心」や「阿吽の呼吸」と言えば聞こえはいいものの、何よりも「現経営者と後継者の対話」、これを通じた「事業についての認識の共有」を重ねていくことが重要である。他方で、後継者候補としては、自身の家業に抱く将来像を現経営者とすり合わせて、現経営者の想いや経営理念を理解するとともに、後継者としての自覚を持つことが重要である。また、承継に当たっては、信頼関係を構築すべく、現経営者とも付き合いのある従業員や取引先等とも対話を重ねていくことも重要である。



## イ) 後継者教育

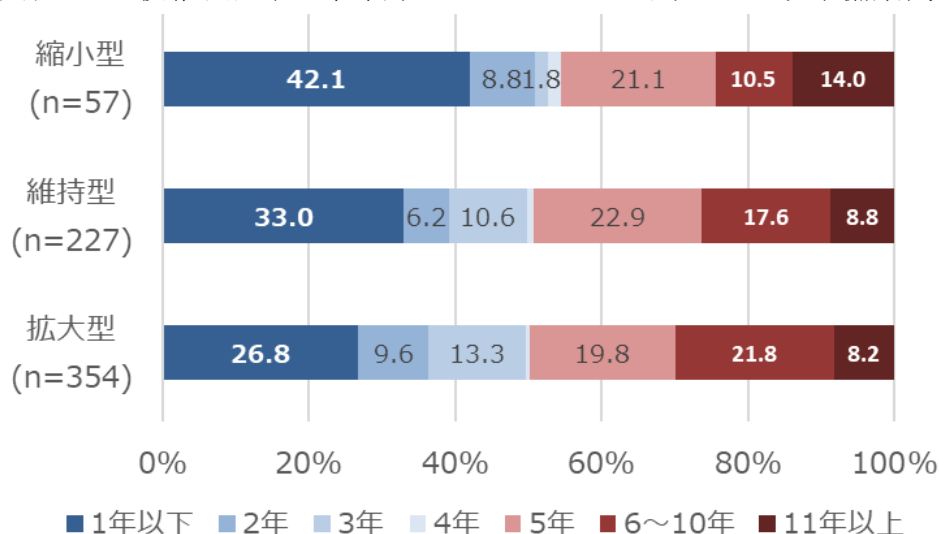
中小企業の経営者には、事業運営に関する現場の知見はもちろん、営業、財務、労務等の経営管理に関する幅広い知見も必要である。実際、現経営者が後継者を決定する上で重視した資質・能力としては、「経営に対する意欲・覚悟」に加え、「自社の事業に関する専門知識」や「自社の事業に関する実務経験」の割合が高く、知識や経験が重視されている（図表 35）。このような能力を短期間で習得することは不可能であるから、後継者教育には十分な期間を準備し、必要な経験を積ませる必要がある。事業を引き継ぐことが決定している後継者候補が経営者になるために必要だと思う準備期間は、「1年以下」の短期も少なくない一方で、5年以上との回答が約5割を占める（図表 36）。

図表 35：後継者を決定する上で重視した資質・能力<sup>44</sup>



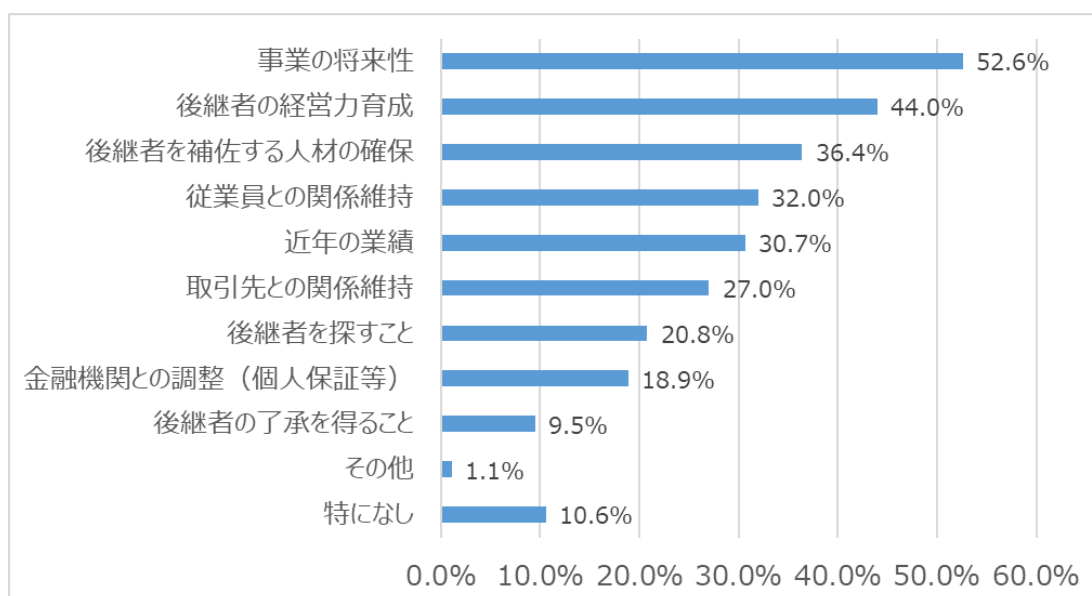
<sup>44</sup> (出典) 中小企業庁「中小企業白書」(2019年版)、みずほ情報総研(株)「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」(2018年12月)

図表 36：後継決定者が経営者になるために必要だと思う準備期間<sup>45</sup>



このように、後継者が必要な能力を習得できるかが事業承継に当たっての大きな課題となる。実際、現経営者のうち、事業承継に対する課題として「後継者の経営力育成」を挙げる者は、「事業の将来性」に次いで多く、4割強を占める（図表 37）。後継者候補の側も同様の問題意識であり、事業を継ぐことに前向きでない理由として「自身の能力の不足」を挙げる者が 57.6%と最も多い（図表 26）。

図表 37：現経営者にとっての事業承継の課題<sup>46</sup>



<sup>45</sup> （出典）中小企業庁「中小企業白書」（2019年版）、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」（2018年12月）再編加工

<sup>46</sup> （出典）中小企業庁「中小企業白書」（2021年版）、(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

したがって、後継者候補が決まり、近い将来に事業承継を行う予定であれば、その時期に合わせて、社内教育と社外教育をうまく組み合わせ（図表 38 参照）、後継者教育を計画的に行っていくべきである。

図表 38：後継者教育の例<sup>47</sup>



### i 社内教育

社内での教育には、現場に関する知見や会社特有の運営方法を学ぶことができ、また他の従業員等との信頼関係や一体感を築くことができるなどのメリットがある。また、現経営者の目の届く場所で、経営理念を含めて経営者としての振る舞いや働き方を直接受け継ぐことができる点も重要である。

具体的には、営業や製造の現場、総務、財務、労務といった各分野を一通り経験できるようなローテーションを組むことが考えられる。併せて、経営企画といった経営の中核を担ってもらうことで、事業全体に対する理解を促しつつ重要な意思決定やリーダーシップを発揮する機会を与え、経営者としての自覚を育てることも検討すべきである。

<sup>47</sup> (出典) 中小企業庁「中小企業事業承継ハンドブック」(2011年11月)

## ii 社外教育

社外での教育には、他社での勤務経験を積むことと、セミナー等で体系的な教育を受けることの二つの方法がある。

取引先や同業種等の他社で勤務させることで、経営手法や技術、会社のあり方について多様な経験を積むことができる。その経験が従来自社の中で通常とされていたことを客観的視点から見つめ直す力となり、自社の改革の原動力となることが期待される。また、商工会・商工会議所や金融機関等が主催する「後継者塾」や「経営革新塾」等へ参加させることや、中小企業大学校や大学等の教育機関で学ぶこと等を通じても、経営に関する広範かつ体系的な知識を得ることが期待できる。

多様なツールを最大限活用し、後継者の資質や個性、中小企業の実情に適した育成方法を選択することが望ましい。

### 【事例 9】後継者教育の実践による事業承継の成功事例

(段階的に仕事を任せることで後継者の成長を促したケース)

型枠工事の中小企業の 2 代目社長である A は、娘婿となった B を従業員として迎え入れた。B は以前勤めていた建設会社では現場監督の経験しかなかったため、A は B に、まずは現場の型枠工としてのノウハウを学ばせた。その後、公共事業の減少等により、売上高はピーク時の半分以下に落ち込んだ。A は、この経営危機を打破するため、将来の事業承継を見据え、この難局を乗り越えることで、B に後継者として成長してもらいたいという狙いから、B を専務に昇格させ経営改革に専念させた。

B は、取引先や従業員と一体で、様々な経営改革を実施した。売상을安定させる取組としては、同業の若手経営者らと連携し、互いの繁閑に応じて仕事を紹介し合うことにした。業務効率化の取組としては、これまで 1 つの現場に全員で対応して手待ち時間が発生することが多かったところ、大・小の工事をバランスよく受注することで、複数の現場を同時に対応できるようにした。技術向上の取組としては、熟練技術者が若手技術者に指導する体制を整備した。

また、どんぶり勘定だった資金繰りを細やかに管理することで、業務の改善点の洗い出しや経営計画の策定を行うことができるようになり、前述の経営改革を効果的に実施できた。経営改革は、受注増加や従業員の働きやすさにつながり、売上高は以前の水準を超え、従業員も取組前から倍増した。

その後、B は入社から 11 年目に新しく社長になったが、その時点で経営に関わる業務のほとんどを経験しており、また経営を好転させた実績などから従業員からの信用も厚く、円滑な事業承継を実行できた。

### 【事例 10】後継者教育の実践による事業承継の成功事例

(営業に注力してきた後継者が、内部管理等のスキルアップに努めたケース)

中小同族会社の創業者である社長A（71歳）は、後継者である子Bに社長職を譲った上で引退することを考えていたが、Bの経営者としての知識や経験が十分ではないと常々感じていた。

70歳を超えたことを機に本格的に事業承継に取り組むことを決意したAは、Bに経営者としての経験を積ませるため、自社の経営課題と解決策について取りまとめるように指示した。これまで営業責任者として営業のみに邁進してきたこともあって独力では対応できないと感じたBは、（事業承継・引継ぎ支援センターへの相談を通じて）公認会計士に支援を依頼し、課題抽出と対応策の立案に着手した。

公認会計士による調査の結果、営業面については青年会議所等で活躍してきたBの人脈活用や営業力により、同業他社と比較しても優秀であることが判明。一方、内部管理面については旧態依然たる状況で、大幅な改善が必要であることが分かった。

特に経理財務および人事労務に関して改善が必要であったため、公認会計士および社会保険労務士の指導を受けながらBが責任者として対応することを決定。自社の課題解決を進めると同時に、Bは決算書の読み方や財務分析に関するスキルアップ、労務関連規程の整備や労務管理手法の習得に努め、社内を掌握出来るまでに成長した。

このような活動を通じた社内体制整備の進展を実感したAは、経営者としてのBの成長を認め社長交代を決意。現在ではBが社長に就任し、会社の更なる成長に向けた取組を行っている。

## ② 親族等との調整

後継者を誰にするかという問題は、経営者個人が誰に事業を承継するかという問題にとどまらず、子や配偶者をはじめとする親族にとっても強い関心事である。これは、株式が親族内で分散していれば、株主たる親族としての関心であり、経営者の推定相続人にとっては、自身が将来的にどのような財産を相続するかという関心でもある。また、事業承継後に親族等の協力を得ることは、後継者による円滑な事業運営にとっても不可欠な要素である。

そこで、経営者のリーダーシップのもと、早期に家族会議・親族会議を開催し、親族との対話を図るなどして、経営者の事業承継に向けた想いを伝え、親族の同意を得ておくことが極めて重要である。

## ③ 関係者との事前協議

### ア) 従業員との事前協議

日常的に経営者と接し、当該中小企業においてその生活の糧を得ている従業員にとって、誰が後継者であり、どのような計画で事業承継が行われるかを知ることが、言うまでもなく重要である。

従業員にとってみれば、後継者候補の存在を知らなければ会社の将来性に対する不安が募り、士気にも関わる。後継者との信頼関係を構築するためにも、早期に後継者候補や事業承継計画を周知しておくべきである。

#### イ) 取引先や金融機関との事前協議

また、当該中小企業と取引を行っている取引先や金融機関にとっても、事業承継は重要な問題である。

取引先や金融機関に対して、事業承継の話題を持ち出すこと自体が信用問題につながると考え、避けてしまう経営者も存在すると言われている。取引先や金融機関にとって、経営者が高齢であるのに事業承継の計画が明示されないよりは、後継者候補の紹介を受け、事業承継に向けた計画を明示されたほうが、将来にわたって取引関係を継続していく上でも有益であることは明らかである。仮に事業承継に当たっての課題があるのであれば、金融機関が提供する事業承継サービスの利用を検討することも、有用な選択肢であると思われる。また、金融機関との関係性については事業承継時に先代経営者の個人保証の処理が問題となる場合もあるため、「経営者保証に関するガイドライン」(82頁)を踏まえた対応を行うことも有益である。

このため、自社の後継者候補や事業承継計画について、取引先や金融機関からの理解・協力を得られるよう、早期に説明を行うべきである。

#### ④ 経営の承継の実行

後継者の確保・育成や関係者との調整を経て、実際に事業を後継者に承継する段階を迎える。

会社形態であれば、代表取締役の交代による経営権の承継と、株式の移転による支配権(議決権)の承継を行うこととなる。経営権については、現経営者が代表取締役を辞任し、後継者が代表取締役に就任するための会社法上の手続を踏まなければならない。この際、後継者が既に取締役就任していたとしても、別途、取締役会設置会社においては取締役会決議が、取締役会非設置会社においては定款の定めに従った手続が原則として必要となる。株式については、贈与等の方法によって株主たる地位を後継者に承継させる際、会社の株主名簿の名義書換や、贈与であれば贈与税の申告等の手続が必要となる。

個人事業主の場合には、ある事業の代表者を示す客観的な概念が存在しないため、一般的には現経営者が税務署に対して「廃業届」を提出し(この届に、後継者の名称を記載することができる)、後継者は「開業届」を提出することとなる。

いずれの形態であっても、これらの手続を法律面・税務面からも円滑に実行するため、弁護士・司法書士や税理士等の士業等専門家等への相談・依頼を行うことが有用である。

## (2) 財産の承継—税負担への対応

親族内承継においては、先代経営者から後継者に対し、株式や事業用資産を贈与・相続により移転する方法が一般に用いられている。この場合、贈与税・相続税の負担が発生するが、事業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ることもある。この場合、事業承継直後の会社に多額の資金負担が生じることとなり、事業承継の大きな障害となっている。

以下では、事業承継に向けた準備を進める経営者・後継者や支援機関が知っておくべき基本的な制度等について、概括的に紹介する。いずれの手法も一長一短があり、個別具体的な事案において最も適合的な手法を採用する必要があることは言うまでもない。また、手法によっては前もっての準備が必要な場合もある。

したがって、可能な限り速やかに、税務面に関しては税理士に、資金調達については金融機関等に対して相談するなど、支援機関の適切な助言を仰ぐべきである。

### ① 暦年課税贈与

想定される利用者	会社・個人事業主
----------	----------

財産を生前贈与する場合、贈与税が課税される。いわゆる暦年課税贈与を活用する場合、年間110万円の基礎控除を受けることができる。一方、税率は10%～55%の累進課税であるため、株式の評価額が高い場合には贈与税も非常に高額となり、後継者に多くの株式を贈与することが困難となる場合がある。

＜参考＞贈与税の税率

○一般贈与財産用（一般税率）


※兄弟間、夫婦間、親子間で子が未成年者<sup>48</sup>の場合等に適用される。

○特例贈与財産用（特例税率）


※直系尊属（祖父母や父母など）から、その年の1月1日において18歳以上<sup>49</sup>の者（子・孫など）への贈与税の計算に適用される。

## ② 相続時精算課税贈与

想定される利用者	会社・個人事業主
----------	----------

生前贈与を行う場合、上記①の暦年課税贈与によることが原則であるが、受贈者の選択により、「相続時精算課税制度」の適用を受けることができる。同制度の概要は以下のとおり。

- ・相続時精算課税を選択できるのは（年齢は贈与の年の1月1日現在のもの）、贈与者が60歳以上の父母又は祖父母であり、受贈者が18歳以上<sup>50</sup>かつ贈与者の推定相続人である子又は孫に該当する場合。
- ・贈与税は特別控除により累積で2500万円までは課税されない。
- ・贈与額が2500万円を超えた場合、その超えた部分については一律20%の贈与税が課税される。
- ・贈与財産の価額は、贈与者について相続発生時に、相続財産の価額に合算され、相続税において精算される（贈与時に贈与税を納付していた場合、納付すべき相続税額から控除される。）。

ただし、一旦相続時精算課税制度を選択すると、その後同一の贈与者からの贈与については同制度が強制適用され、暦年課税制度によることができないため、

<sup>48</sup> 2018年の民法改正により、2022年4月1日より成年年齢が20歳から18歳に引き下げられた。

本改正は、2022年4月1日以後の贈与について適用され、同日前の贈与については改正前民法（20歳）が適用される。

<sup>49</sup> 同上

<sup>50</sup> 同上



注意すべきである。また、贈与者の相続時には、贈与財産の贈与時の価額が相続財産に合算されるため、贈与財産の価額が相続時に上昇した場合には有利に、下落した場合には不利に働く。したがって、暦年課税制度と相続時精算課税制度のいずれによるかは、贈与が可能な期間や所有財産の価額の動向を勘案して慎重に選択する必要がある。

<参考> 暦年課税制度と相続時精算課税制度の比較

相続時精算課税を選択できる場合(年齢は贈与の年の1月1日現在のもの)  
 ・財産を贈与した人 → 60歳以上の父母又は祖父母  
 (贈与者) (住宅取得等資金の贈与の場合には特例がある。)  
 ・財産の贈与を受けた人 → 18歳以上の者のうち、贈与者の推定相続人である子又は孫  
 (受贈者)



<相続時精算課税制度> 【贈与時】

[贈与税]  
 (1) 贈与財産の価額から控除する金額  
 特別控除額2,500万円  
 なお、前年までに特別控除額を使用した場合には、2,500万円から既に使用した額を控除した金額が特別控除額となる。  
 (2) 税額  
 特別控除額を超えた部分に対して一律20%

<暦年課税制度>

[贈与税]  
 (1) 贈与財産の価額から控除する金額  
 基礎控除額 毎年110万円  
 (2) 税額  
 課税価格に応じ贈与税率を適用

【相続時】

[相続税]  
 贈与者が亡くなった時の相続税の計算上、相続財産の価額に相続時精算課税を適用した贈与財産の価額(贈与時の価額)を加算して相続税額を計算。  
 その際、既に支払った贈与税相当額を相続税額から控除。なお、控除しきれない金額は還付を受けることができる。

[相続税]  
 贈与者が亡くなった時の相続税の計算上、原則として、相続財産の価額に贈与財産の価額を加算する必要はない。  
 ただし、相続又は遺贈により財産を取得した者が、相続開始前3年以内に贈与を受けた財産の価額(贈与時の価格)は加算しなければならない。

③ 非上場株式等についての相続税及び贈与税の納税猶予・免除制度(法人版事業承継税制)

想定される利用者	会社
----------	----

2008年に成立した「中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律」(以

下「経営承継円滑化法」という。) <sup>51</sup>に基づき、平成 21 年度税制改正により、「非上場株式等についての相続税及び贈与税の納税猶予・免除制度」(事業承継税制)が創設された。事業承継税制は、事業承継に伴って発生する相続税・贈与税の負担により事業継続に支障が生ずることを防止するため、一定の要件のもと、その納税を猶予・免除する制度である。

また、平成 30 年度税制改正では、この事業承継税制について、これまでの措置(以下「一般措置」という。)に加え、10 年間の措置として、納税猶予の対象となる非上場株式等の制限(総株式数の最大 3 分の 2 まで)の撤廃や、納税猶予割合の引上げ(80%から 100%)等がされた特例措置(以下「特例措置」という。)が創設された。

事業承継税制を利用した場合、株式の承継に伴う大きな税負担の軽減効果が期待できる。事業承継税制では、相続税と贈与税の納税猶予及び免除制度を組み合わせることで、相続のみならず生前贈与による株式の承継に伴う税負担を軽減することができ、将来にわたる円滑な事業承継が可能となる。

なお、後述するように、特例措置は 10 年間という時限措置であるため、活用の可能性がある場合には、速やかに検討することが望ましい。

### 【非上場株式等についての相続税の納税猶予・免除制度(一般措置)】

本制度は、後継者が相続又は遺贈により取得した株式(ただし、相続開始前から後継者が既に保有していた完全議決権株式を含めて会社の発行済完全議決権株式の総数の 3 分の 2 が上限)に係る相続税の 80%の納税が猶予される制度である。

本制度の適用を受けるためには、経営承継円滑化法に基づく都道府県知事の「認定」を受け、5 年間平均 8 割の雇用維持等の要件を満たす必要がある。要件を満たせなかった場合には、猶予中の税額を納付しなければならない。

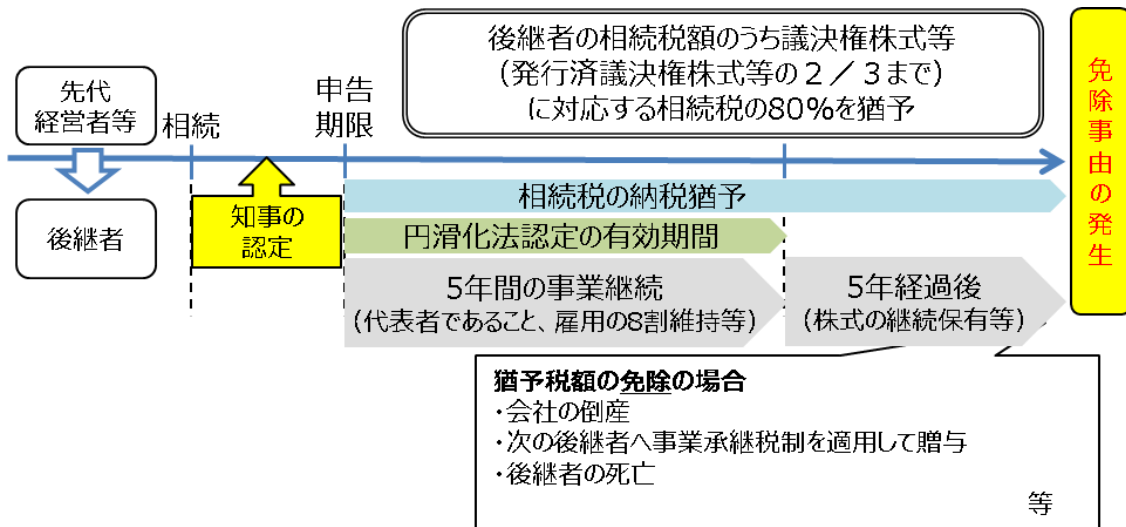
また、主に以下の場合に、猶予された相続税の一部又は全部が免除される。

- ①後継者が死亡した場合
- ②会社が倒産した場合
- ③後継者が次の後継者へ事業承継税制を適用して贈与を行った場合
- ④同族関係者以外に株式を全部譲渡した場合  
(譲渡額が猶予額に満たない場合)

---

<sup>51</sup> (出典) 中小企業庁ホームページ「経営承継円滑化法による支援」  
([https://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/shoukei\\_enkatsu.htm](https://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/shoukei_enkatsu.htm))

<参考>相続税の納税猶予・免除制度（一般措置）

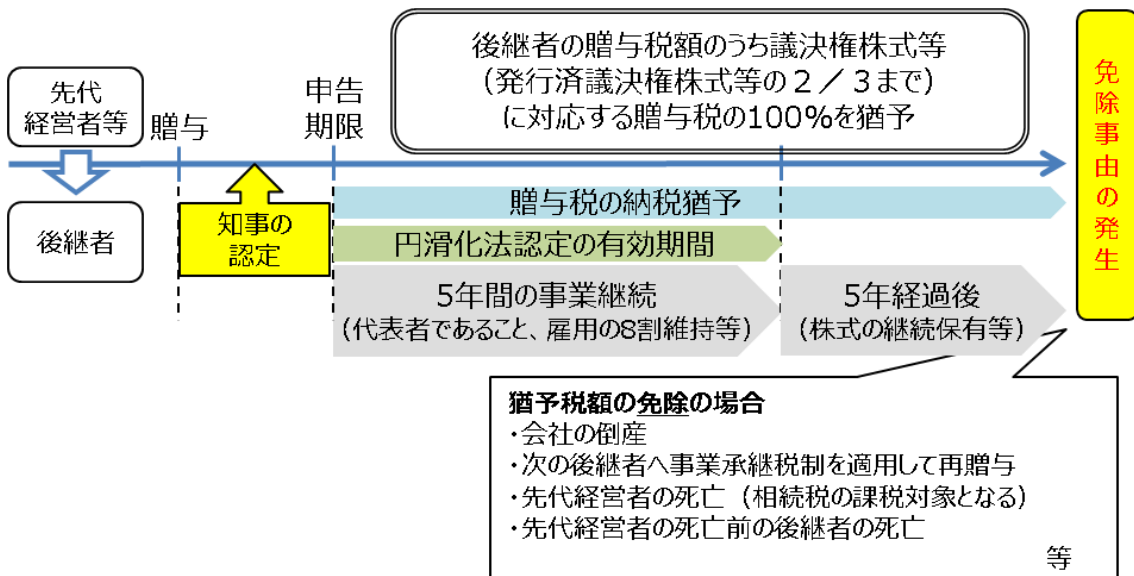


【非上場株式等についての贈与税の納税猶予・免除制度（一般措置）】

後継者が贈与により取得した株式（ただし、贈与前から後継者が既に保有していた完全議決権株式を含めて会社の発行済完全議決権株式の総数の3分の2が上限）に係る贈与税の100%の納税が猶予される。

要件及び効果については、【相続税の納税猶予・免除制度】と概ね同様である。

<参考>贈与税の納税猶予・免除制度（一般措置）



【贈与税の納税猶予中に先代経営者が死亡した場合】

【贈与税の納税猶予・免除制度】の適用を受けている間に、先代経営者等（贈与者）が死亡した場合には、後継者の猶予されていた贈与税は免除され、代わりに相続税が課税されることとなる。ただし、一定の手続（切替確認）を受けると、

上記の【相続税の納税猶予・免除制度】に移行することとなる。

以上のとおり、事業承継税制では、相続税と贈与税の納税猶予及び免除制度を組み合わせて活用することで、相続のみならず生前贈与による株式の承継に伴う税負担を軽減することができ、将来にわたる円滑な事業承継が可能となる。

### 【非上場株式等についての贈与税・相続税の納税猶予・免除制度（特例措置）】

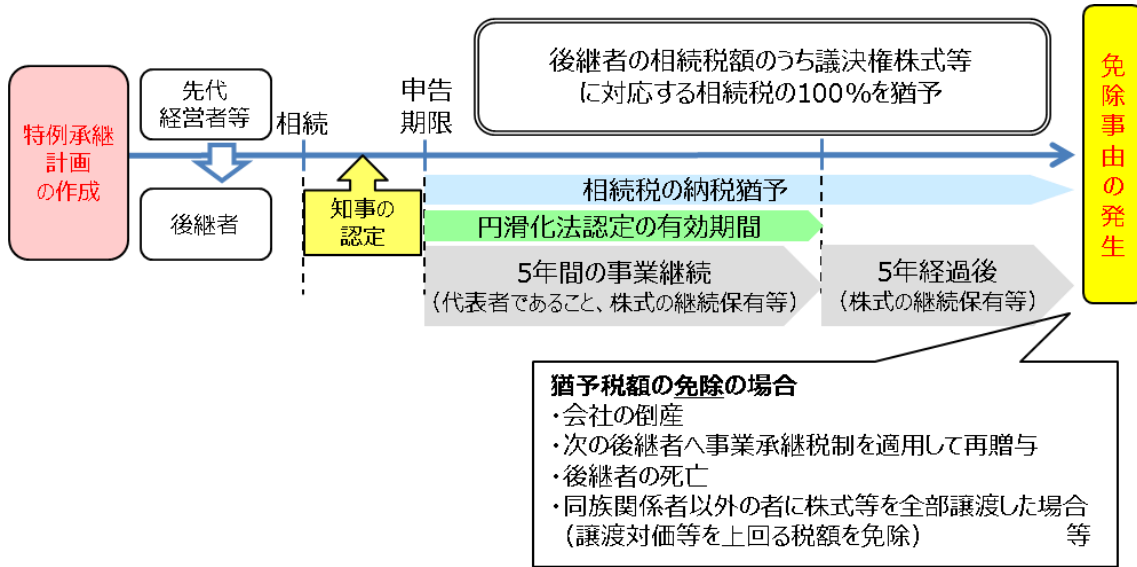
中小企業の円滑な世代交代を集中的に促進し、生産性向上に資する観点から、10年間の贈与・相続に適用される時限措置として特例措置が創設され、抜本的に拡充された。

一般措置と特例措置も納税の猶予という基本的な仕組みは同様であるが、制度上、主として以下の表のような違いがある。

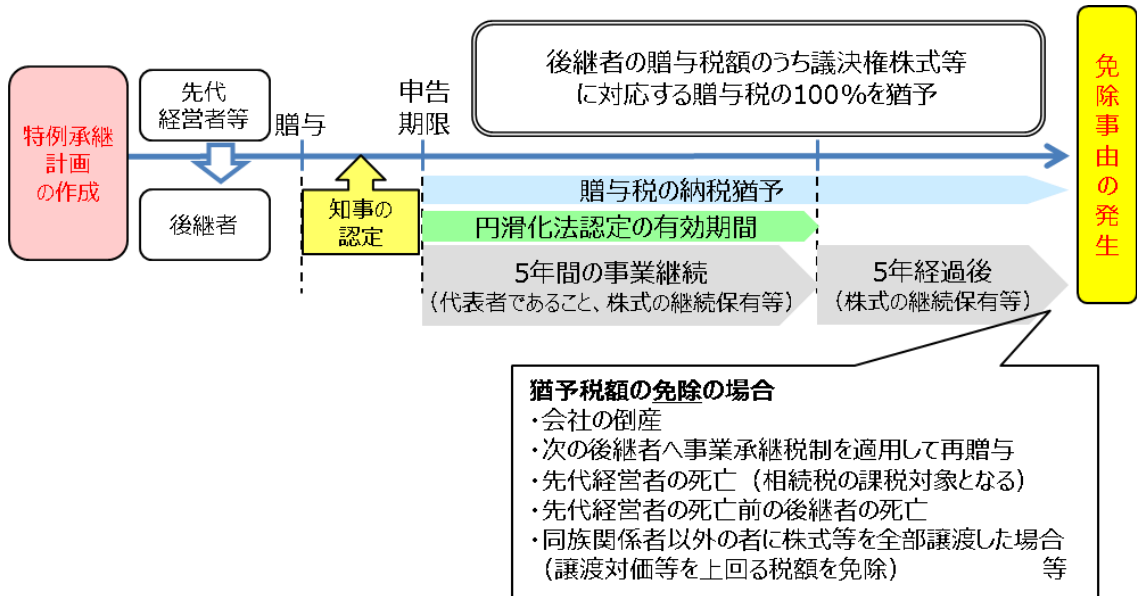
	特例措置	一般措置
事前の計画策定等	6年以内の特例承継計画の提出 〔2018年4月1日から 2024年3月31日まで(注)〕	不要
適用期限 (最初の取得)	10年以内の贈与・相続等 〔2018年1月1日から 2027年12月31日まで〕	なし
対象株式	発行済完全議決権株式等のすべて	発行済完全議決権株式等の最大3分の2まで
納税猶予割合	100%	相続：80%、贈与：100%
承継パターン	複数の株主から 最大3人の後継者	複数の株主から 1人の後継者
雇用確保要件	弾力的	承継後5年間 平均8割の雇用維持が必要
事業の継続が困難な事由が生じた場合の免除	譲渡対価の額等に基づき再計算した猶予税額を納付し、従前の猶予税額との差額を免除	なし (猶予税額を納付)

(注)令和4年度税制改正により、特例承継計画の提出期限は1年延長(予定)。

<参考> 相続税の納税猶予・免除制度（特例措置）



<参考> 贈与税の納税猶予・免除制度（特例措置）



④ 小規模宅地等の特例

想定される利用者	個人事業主 (会社経営者の個人資産を含む)
----------	--------------------------

一定の宅地等（相続の開始の直前において被相続人等の事業の用に供されていた宅地等又は被相続人等の居住の用に供されていた宅地等をいい、借地権も含まれる。）を相続した場合には、相続税の課税価格から一定の割合を減額する制度である。

宅地等の用途ごとの評価額の減額割合、適用対象となる土地面積の上限は以

下のとおりである。

宅地等		減額される割合	適用対象 限度面積
被相続人等の事業の用に供されていた宅地等	特定事業用 (貸付事業以外)	80%	400㎡
	特定同族会社事業用	80%	400㎡
	貸付事業用	50%	200㎡
被相続人の居住の用に供されていた宅地等		80%	330㎡

なお、相続開始前 3 年以内に新たに事業の用に供された一定の宅地等は、特定事業用宅地等及び貸付事業用宅地等の対象から除外されることになった。

・ 特定事業用宅地等の特例

特定事業用宅地等（被相続人等の事業の用に供されていた宅地等）は、申告期限まで事業を継続すること等の条件を満たした場合、400 ㎡まで評価額の 80% が減額される。この制度は、土地を事業用に利用している個人事業主にとって、非常に有用な制度であるといえる。

例えば、500 ㎡、総額 1 億円の土地、相続人が子供 1 人の場合の計算例は以下のとおり。

【減額される額】  $1 \text{ 億円} \times 400 \text{ ㎡} / 500 \text{ ㎡} \times 80\% = 6,400 \text{ 万円}$

【相続税の課税価格】  $1 \text{ 億円} - 6,400 \text{ 万円} = 3,600 \text{ 万円}$

【課税遺産総額】  $3,600 \text{ 万円} - 3,600 \text{ 万円 (基礎控除額)} = 0 \text{ 円}$

なお、一定の要件を満たす同族会社の事業を承継する場合についても同様の減額がある（特定同族会社事業用宅地等の特例）。この制度は、経営者個人の所有する土地を自社の事業に利用している会社経営者による利用が想定される。

⑤ 個人事業主の事業用資産に係る相続税及び贈与税の納税猶予・免除制度（個人版事業承継税制）

想定される利用者	個人事業主
----------	-------

平成 31 年度税制改正により、個人事業者が一定の事業用資産の承継に伴って課される相続税・贈与税を、青色申告に係る事業の継続等一定の要件の下、その全額の納税を猶予・免除する個人版事業承継税制が、10 年間の措置として創設された。

個人版事業承継税制は、法人版事業承継税制と類似の制度設計となっており、2019 年 4 月 1 日から 2024 年 3 月 31 日までの 5 年以内に経営承継円滑化

法に基づく個人事業承継計画を都道府県知事に提出した上で、2019年1月1日から2028年12月31日までの10年間に行われた一定の事業用資産の贈与・相続が対象となる。

この制度の対象となる「特定事業用資産」とは、先代事業者（贈与者・被相続人）の事業の用に供されていた次の資産で、贈与又は相続等の日の属する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たものをいう。

ア) 宅地等（400㎡まで）

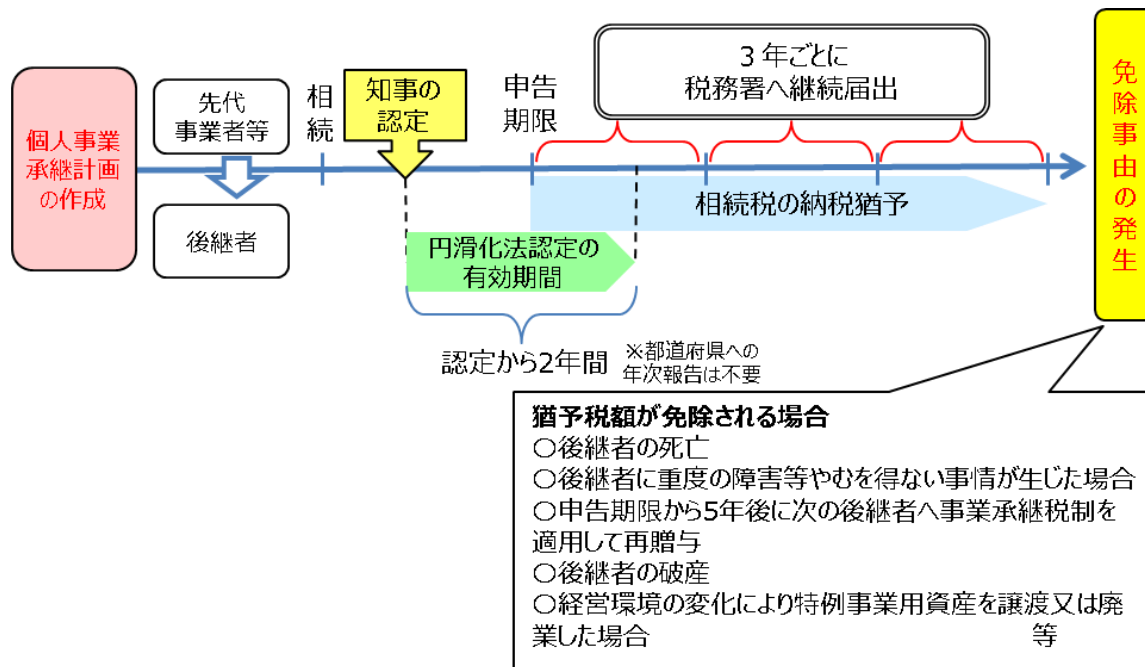
イ) 建物（床面積800㎡まで）

ウ) イ) 以外の減価償却資産で次のもの

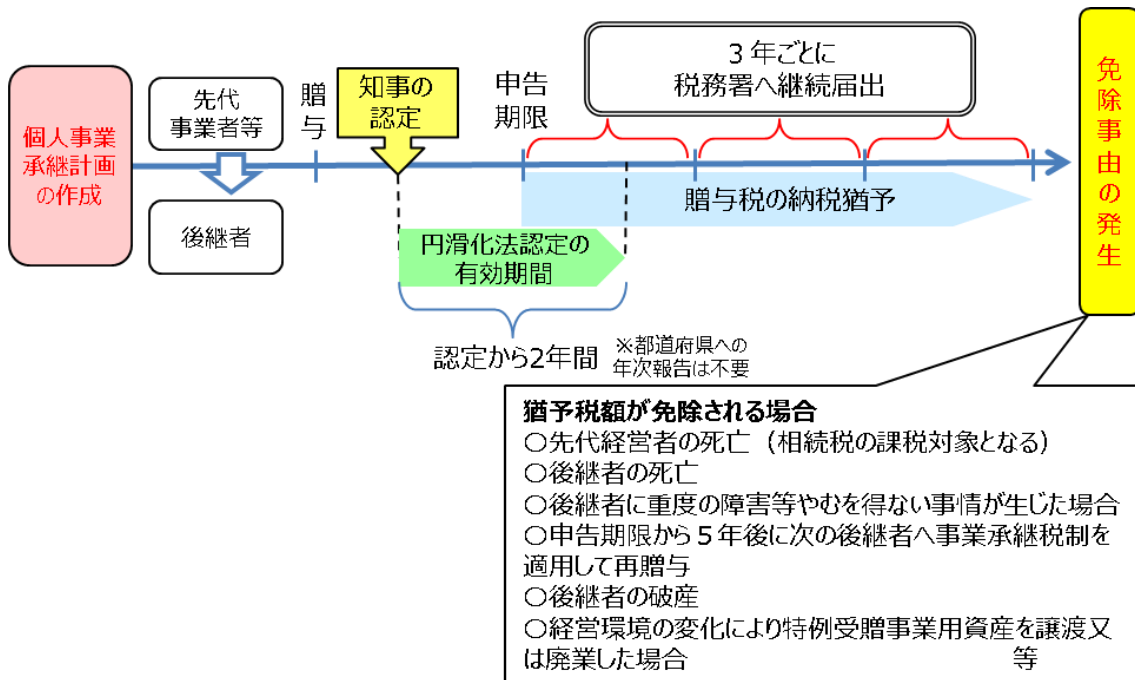
- ・固定資産税の課税対象とされているもの
- ・自動車税・軽自動車税の営業用の標準税率が適用されるもの
- ・その他一定のもの（一定の貨物運送用及び乗用自動車、乳牛・果樹等の生物、特許権等の無形固定資産）

なお、個人版事業承継税制と特定事業用宅地等の小規模宅地等の特例の併用はできず、選択適用となる。

<参考> 相続税の納税猶予・免除制度（個人版）



<参考> 贈与税の納税猶予・免除制度（個人版）



⑥ 退職金

想定される利用者	会社・個人事業主
----------	----------

一般に、退職金はその支給を受けた人の所得税等の課税対象となるが、被相続人の死亡後3年以内に支給が確定した退職金、いわゆる死亡退職金（死亡後に確定した生前退職金も含む）は、相続税の課税対象となる。

死亡退職金のうち、被相続人のすべての相続人が取得した退職金の合計額が、下記の非課税限度額の枠内であれば、課税されない（限度額を超えた部分について課税される。）。

（非課税限度額）

$$500 \text{ 万円} \times \text{法定相続人の数} = \text{非課税限度額}$$

すべての相続人が受け取った退職金の合計額が非課税限度額を超えた場合、ある相続人が課税される退職金の金額は、次の計算式によって計算する。

$$\text{その相続人が受け取った退職金の額} - (\text{非課税限度額}) \times \frac{\text{その相続人が受け取った退職金の額}}{\text{すべての相続人が受け取った退職金の合計額}} = \text{その相続人の課税される退職金の額}$$

なお、個人事業主であれば、前述の小規模企業共済制度の活用により、会社における退職金と同様のメリットを受けることができる。



### (3) 財産の承継—株式・事業用資産の分散防止

株式の相続に際し、遺産分割等の結果によっては、株式が多数の相続人に分散してしまう場合がある。株式が分散した場合、株主総会の運営等をはじめとする株主管理コストが増加し、場合によっては株式の買取りを請求され会社の資金流出が生ずるといったトラブルが発生し、事業の円滑な承継が阻害される可能性がある。

そのため、先代経営者の相続発生に先立つ事前の対策が重要であり、既に分散してしまった場合にも、事後的な対策をとることが望ましい。

個人事業主においても、その事業用資産の承継に際して同様の問題が生ずるが、採り得る選択肢に違いがあるため、各項の説明、及び第五章（113頁）を参照されたい。

なお、遺留分を侵害する贈与や遺贈については、従前、遺留分権利者による権利行使によって当然に無効となるものとされていたが、相続法制の見直しを行った2018年の民法改正により上記規律が改められ、遺留分権利者がその権利を行使した場合には、贈与や遺贈の一部が無効となるのではなく、遺留分侵害額に相当する金銭債権が生ずることとされたため、遺留分権利者の権利行使による株式や事業用資産の分散は生じなくなった点等には注意を要する。

また、2021年の民法等改正（施行日は原則として2023年4月1日）により、共有制度に関する見直し（例えば、所在等不明共有者がいる場合等においても裁判を得て円滑に共有物の変更や管理を行うことができる仕組みの創設）等が行われていることから、相続により株式の準共有状態が生じる場合等、事業承継局面にも影響が及ぶ可能性があるため、今後の動向については注視を要する。

以下では、株式・事業用資産の分散を防止するための事前の対策及びこれらが分散した場合の事後の対策について説明する。主に親族内承継に向けたものであるが、従業員承継やM&Aにおいても共通する部分については参照されたい。

#### 【株式・事業用資産の分散を防止するための事前の対策】

##### ① 生前贈与

想定される利用者	会社・個人事業主
----------	----------

株式・事業用資産の分散は、先代経営者の相続発生を見据えた対策がなされていなかったことに起因して発生することが多い。

したがって、分散を防止する最もシンプルな対策は、相続発生前に、先代経営者から後継者へ株式・事業用資産の生前贈与を行うことである。第一章で詳しく述べたとおり、事業承継の円滑化のためには早期・計画的に事業承継に向けた準備を行うことが重要であるところ、生前贈与は先代経営者の意思に基づき、確実に事業承継を進めることができる手法であるため、円滑な事業承継実現の観点から極めて有用である。

一方、一定額以上の株式や事業用資産を贈与する場合、当然贈与税を課税されることとなるため、前述のとおり、暦年課税制度、相続時精算課税制度、事業承継税制を活用することにより、贈与税の軽減策を検討することが不可欠である。

なお、生前贈与は、株式や事業用資産の分散防止のほか、先代経営者が健在のうちに、その支援や助言を受けながら後継者へ計画的に事業承継を行うことができ、「知的資産の承継」に必要な伴走期間を確保することができるというメリットもある。

## ② 安定株主の導入（役員・従業員持株会、投資育成会社、金融機関、取引先等）

想定される利用者	会社
----------	----

株式の分散は、後継者が株式を承継しようとする際に、その納税負担等に耐えられず、他の相続人等に承継させることなどによって発生する。このような事情に起因する株式分散を防止する手法として、経営者以外の安定株主を導入する方法が用いられている。ここでいう安定株主とは、基本的には現経営者の経営方針に賛同し、長期間にわたって保有を継続してくれる株主をいう。

安定株主が一定割合の株式を保有する場合、経営者は当該安定株主の保有株式と合計して安定多数の議決権割合を確保すればよいため、承継すべき株式の数は相対的に低下する。また、総株式数から安定株主の保有株式を控除した部分が承継の対象となるため、相続が発生した場合の相続財産の総額が減少する。

なお、安定株主導入の副次的な効果として、中小企業の経営に第三者の立場として参画することで、客観的な視点からの助言や、中小企業経営者が持っていない知見に基づく助言を受けられるといったメリットもある。

## ③ 遺言の活用

想定される利用者	会社・個人事業主
----------	----------

先代経営者が遺言において、どの財産を誰に承継するかを明確にすることによって、相続紛争や遺産分割協議を回避し、後継者に株式や事業用資産を集中させることができる。

仮に遺言がない場合、後継者による財産の承継に支障が生じることがある。例えば、遺産の分割方法は遺産分割協議を経て決定することとなり、結果として自社株式や事業用資産が分散してしまったり、協議がまとまらずに相続紛争に発展してしまったりする事例も見られる。他方で、相続人不存在のときには、家庭裁判所が選任した相続財産管理人から、後継者が株式や事業用資産の買取り等を行う必要がある事例も見られる。

なお、遺言が民法上定められた形式を満たさない場合や、遺言作成に足りる判断能力がない状態で作成された場合など、無効とされてしまう可能性もあるため、注意が必要である。この問題は自筆証書遺言の方式によった場合に顕著であ

るため、まずは公正証書遺言の作成を検討すべきである。また、自筆証書遺言の方式による遺言書を法務局において保管する「自筆証書遺言書保管制度」が2020年7月10日に開始しているところ、同制度を利用すれば、法務局において、遺言書が民法上定められた形式を満たしているかについて外形的な確認を受けることができる。同制度の詳細は後述の法務省のホームページ<sup>52</sup>を参照されたい。

遺言はあくまでも「事後」に関係者に表面化するものであり、生前贈与等の早期の承継の次善策にとどまることや、遺留分への配慮が必要であること等にも留意が必要である。

遺言のほか、死因贈与によることも同様の効果があるので、適切な手法や手続等について、弁護士や司法書士等の士業等専門家等に相談することが有益である。

#### <参考> 自筆証書遺言書のイメージ

### 遺言書

遺言者中小太郎は、次のとおり遺言する。

- 1 私の所有する次の財産を長男A(昭和××年××月××日生)に相続させる。  
(1) 甲株式会社の普通株式 600株  
(2) 別紙財産目録1記載の不動産
- 2 私の所有する別紙財産目録2記載の預貯金を長女B(昭和××年××月××日生)に相続させる。
- 3 私の所有する××株式会社の普通株式(××証券××支店扱い)5,000株をC(昭和××年××月××日生)に遺贈する。
- 4 以上に定める財産以外のすべての財産を妻D(昭和××年××月××日生)に相続させる。
- 5 この遺言の執行者として、 $\alpha$ (住所 ××市××町×丁目×番、昭和××年××月××日生)を指定する。
- 6 遺言執行者 $\alpha$ に対して、本遺言執行のための預貯金等の名義変更、解約及び換金等一切の処分を行う権限を付与する。

令和××年××月××日

××県××市××町×丁目×番×号

遺言者 中小 太郎 印

➤ 本文については、全文・日付・氏名の自書と押印が必要である。

<sup>52</sup> (出典) 法務省ホームページ「自筆証書遺言書保管制度」  
([https://www.moj.go.jp/MINJI/minji03\\_00051.html](https://www.moj.go.jp/MINJI/minji03_00051.html))

### 別紙財産目録 1

- 1 土地  
所在地 ××市××町×丁目  
地番 ××番×  
地目 宅地  
地積 ××平方メートル
  
- 2 建物  
所在地 ××市××町×丁目××番地×  
家屋番号 ××番×  
種類 居宅  
構造 木造瓦葺 2階建  
床面積 1階 ××平方メートル  
2階 ××平方メートル

中小 太郎 印

### 別紙財産目録 2

- 1 ××銀行 ××支店  
普通預金 口座番号 ×××××××

中小 太郎 印

- 財産目録については、自書は不要であり、印字（パソコンによる作成等）、代筆や、各種資料（例えば、別紙財産目録 1 では不動産（土地・建物）の登記事項証明書の一部やコピー、別紙財産目録 2 では通帳のコピー等）の添付も可能であるが、その場合は各ページに署名と押印が必要である。

※実際に作成する際は、弁護士や司法書士等の士業等専門家等に相談されたい。

#### ④ 遺留分に関する民法特例

想定される利用者	会社・個人事業主
----------	----------

##### ア) 遺留分に関する民法特例の概要

民法上、遺族の生活の安定や最低限度の相続人間の平等を確保するために、法定相続人（兄弟姉妹及びその子を除く。）に最低限の相続の権利を保障しており、これを遺留分という。

推定相続人が複数いる場合、後継者に自社株式（会社の経営の承継の場合）や事業用資産（個人事業の経営の承継の場合）を集中して承継させようとしても、遺留分を侵害された相続人から、その遺留分の侵害額に相当する金銭の支払を

求められた結果、その支払のために後継者が承継した自社株式や事業用資産を売却せざるを得ない事態が生ずるなど、後継者による安定的な事業の継続に支障が生ずるおそれがある。

そこで、将来の紛争防止のため経営承継円滑化法に基づく遺留分に関する民法の特例を活用すると、後継者を含めた先代経営者の推定相続人全員の合意の上で、一定の要件を満たしていることを条件に、先代経営者から後継者に贈与等された非上場株式や事業用資産について、

①その価額を遺留分を算定するための財産の価額から除外する旨の合意  
(除外合意)

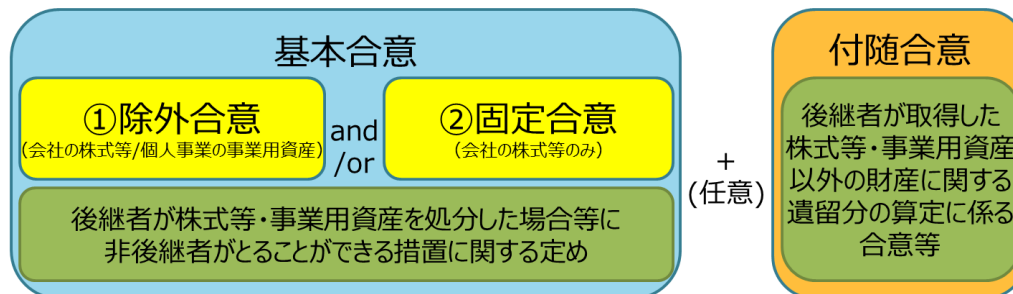
又は

②遺留分を算定するための財産の価額に算入する価額を合意時の時価に固定する旨の合意(固定合意)

をすることができる(ただし、②は会社の経営の承継の場合のみ利用可能。)

なお、これらの合意に加えて、後継者が株式等や事業用資産を処分した場合等に非後継者がとることができる措置に関する定めをする必要がある。また、これらの合意(基本合意)に付随して、後継者が取得した株式等・事業用資産以外の財産に関する遺留分の算定に係る合意等(付随合意)を任意で行うこともできる。

<参考>各合意のイメージ



本制度については、事業承継時点における関係者の合意に法的な効力を付与することが可能であり、将来にわたり株式に関する紛争の危険性を低下させることが期待できることから、事業承継税制の活用の有無にかかわらず(親族外であっても)、積極的に活用を検討していくべきである。

固定合意の基礎となる株式が非上場の株式である場合の評価方法については、2009年2月に中小企業庁が発表した「経営承継法における非上場株式等評価ガイドライン」等を参照・活用することも有益である。

なお、本特例が制定された当初は、贈与の時期にかかわらず、遺留分の算定の基礎となる財産に参入する必要があったが、2018年の民法改正により、価額の算入を要する贈与は、原則として相続開始前10年以内のものに限定されることとなった。同改正民法の施行日である2019年7月1日以降に開始した相続については、施行前にされた贈与についても、同様である。

また、従前は会社の経営の承継の場合における株式等についてのみ特例の対象とされていたところ、2019年の経営承継円滑化法改正により、個人事業の経営の承継の場合における事業用資産についても特例の対象とされた。

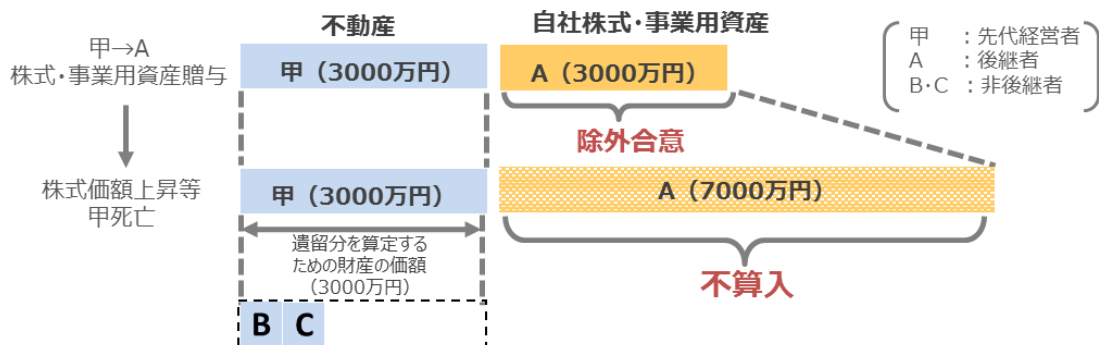
### イ) 除外合意

贈与等された株式等や事業用資産について、その価額を遺留分を算定するための財産の価額から除外する旨の合意である。

先代経営者の生前に、経済産業大臣の確認を受けた後継者が、遺留分権利者全員との合意内容について家庭裁判所の許可を受けることで、先代経営者から後継者へ贈与等された自社株式や事業用資産その他一定の財産について、その価額を遺留分を算定するための財産の価額から除外することができる。

これにより、事業継続に不可欠な自社株式や事業用資産の贈与等に起因する遺留分侵害額請求や、当該請求に係る支払のために後継者が承継した自社株式や事業用資産を売却せざるを得ない事態等を未然に防止することができる。

#### <参考> 除外合意の概要



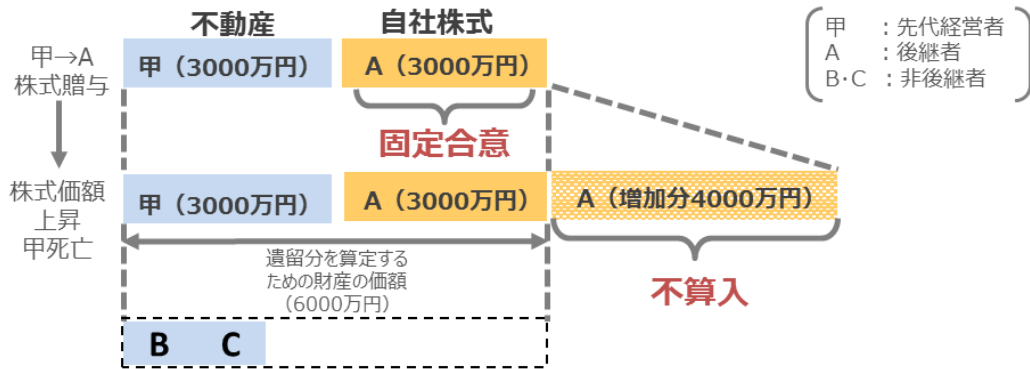
### ウ) 固定合意

贈与等された株式等について、遺留分を算定するための財産の価額に算入する価額を合意時の時価に固定する旨の合意である。

生前贈与後に、後継者の貢献により株式価値が上昇した場合でも、遺留分の算定に際しては相続開始時点の上昇後の評価で計算される。このため、経済産業大臣の確認を受けた後継者が、遺留分権利者全員との合意内容について家庭裁判所の許可を受けることで、遺留分の算定に際して、生前贈与株式の価額を当該合意時の評価額で予め固定することができる。

これにより、後継者が他の遺留分権利者の遺留分の侵害を懸念することなく株式価値の上昇分を保持できることとなり、経営意欲の阻害要因が排除されるものと考えられる。

<参考> 固定合意の概要



**【株式・事業用資産が分散した場合の事後の対策】**

① 買取資金等の調達

想定される利用者	会社・個人
----------	-------

相続などにより分散した株式や事業用資産の買取り（会社に対する貸付金や未収金の弁済を含む。）を行う場合、その取得資金や、これらの資産に係る贈与税や相続税の納税のために多額の資金ニーズが発生する場合があります。

後継者に手元資金が不足している場合、借入れによる資金調達を行うことが考えられるが、経営者の交代による信用状態の低下等により、金融機関から借入れをする際に金利等の条件を厳しくされる場合や、十分な額の借入れを行うことができない場合があります。

このような場合、経営承継円滑化法の金融支援（87 頁）を活用すると、日本政策金融公庫等から低利で融資を受けることや、信用保証協会の通常の保証枠とは別枠の保証を利用すること等ができる。

同制度を利用するためには一定の要件を満たす必要があるため、詳細については、最寄りの経済産業局や税理士等の士業等専門家、金融機関へ相談を行うことが有益である。

② 自社株買いに関するみなし配当の特例

想定される利用者	会社
----------	----

上記のとおり、株式や事業用資産の集約の方法としては、後継者や中小企業による買取りを行うことが一般的である。しかし、従来、非上場株式を発行会社に譲渡した場合、譲渡対価のうち発行会社の資本金等の額を除く部分（利益積立金相当）について、譲渡益の額や他の所得の額に応じ、みなし配当課税（最高55.945%の累進課税）がかかるため、売主の手取り額が減少し、集約が進まないといった課題があった。また、後継者以外の相続人にとって、発行会社への売却による相続税納税資金の調達が困難であるとの指摘もあった。

そこで、非上場株式を相続した個人が、相続税の申告期限の翌日から 3 年を



経過する日までに発行会社に相続株式を売却した場合（いわゆる金庫株の活用）、みなし配当課税（最高 55.945%の累進課税）でなく、譲渡益全体について譲渡益課税（20.315%）が適用される旨の特例が設けられている。

また、自社株式に係る相続税の額が、相続した財産のうちに占める譲渡した自社株式の割合に応じ、取得費に加算される特例も利用できる。

### ③ 会社法上の制度の活用

分散してしまった株式を再度集約する方法として、会社又は後継者が株主から株式の買取りを行うのが通常である。その際、通常の売買契約によるのであるから、株主と交渉の上、任意に買取りを行わざるを得ない（もちろん、株主が売却を拒絶することもあり得る。）。

このような任意の買取り以外の対応策として、主に次の三つの方法が考えられる。いずれの方法を選択すべきかは、弁護士等の士業等専門家等に相談の上、株主構成や少数株主との関係性等を総合的に考慮して判断する必要があるが、まずは円満に株式の集約を進めるべく任意の買取りを検討することが望ましいケースが多い。

#### ア) 相続人等に対する売渡請求（会社法第 174 条）

想定される利用者	会社
----------	----

定款に定めておくことにより、相続等で株式が移転した場合、会社が当該株式の相続人に対し、会社へ売り渡すよう請求することができる制度である（法人である株主の合併により株式が承継された場合等を含む）。

この制度を利用するに当たっては、主に以下の点に留意すべきである。

#### ・請求期限

相続等があったことを知った日から 1 年以内に、株主総会の特別決議を経て請求する必要がある。

#### ・売買価格

株式の売買価格は当事者間の協議によるが、協議が調わない場合、裁判所に売買価格決定の申立てをすることができる（申立ては売渡請求の日から 20 日以内に行わなければならない。）。

#### ・財源規制

会社の純資産から資本金及び法定準備金等を控除した額（分配可能額）の範囲内でのみ株式の買取りを行うことができる（会社法第 461 条）。

#### ・後継者に対する買取請求の可能性

現経営者について相続が発生し、その株式を後継者が取得した場合、非支配株主が主導して会社から買取請求が行われる可能性がある。このとき、買取請求を行うか否かを決する株主総会において、当該後継者は利害関係株主として議決権を行使することができない（もともと所有してい



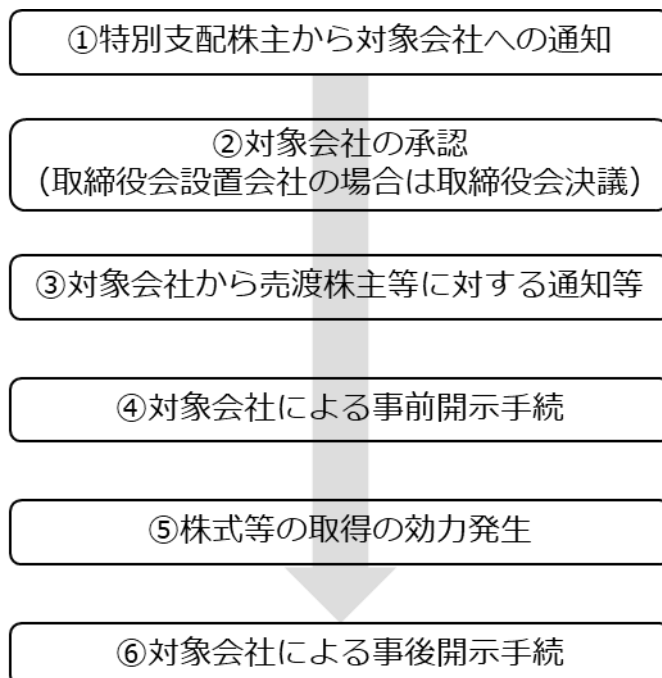
た株式に係る議決権についても行使することができない。) ため、請求するか否かは後継者以外の株主による議決に委ねられる。結果として、後継者が取得した株式について買取請求が行われ、支配権を失ってしまうおそれがある (当然、財源規制による制限はある。)

#### イ) 特別支配株主による株式等売渡請求 (会社法第 179 条)

想定される利用者	会社
----------	----

株式会社の総株主の議決権の 90%以上を有する株主は、他の株主の全員に対し、その保有するその会社の株式の全部を自己に売り渡すことを請求することができる。

手続の大まかな流れは、以下のとおりである。



この方法を採用するためには経営者が単独で 90%以上の株式 (議決権) を保有している必要があるものの、この要件を満たす場合には、経営の安定化の観点から有用な手法であると言える。

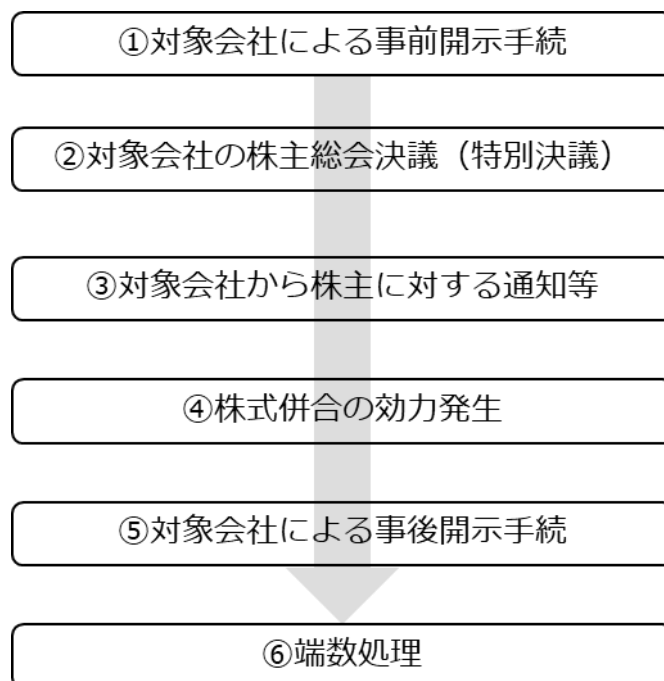
#### ウ) 株式併合 (会社法第 180 条) 及び端数処理

想定される利用者	会社
----------	----

株式併合は、少数株主の排除を目的とする制度ではないものの、株式併合により少数株主の有する株式の数が 1 未満 (端数) となる場合に、その端数に応じて少数株主に金銭を交付すること等 (端数処理) により、株式がその他の株主に集約されるケースがある。

株式併合においては、前述の特別支配株主による株式等売渡請求とは異なり、株主総会の特別決議が必要となる。

手続の大まかな流れは、以下のとおりである。



なお、株式併合により端数が生じる場合、反対株主は、会社に対して自己の有する株式のうち端数となるものの全部を公正な価格で買い取ることを請求することができる。

#### ④ 名義株の整理

1990年の商法改正前においては、株式会社を設立するためには最低7人の発起人が必要であり、各発起人は1株以上の株式を引き受けねばならなかった。そのため、当時設立された株式会社にあつては、設立当時から株主が7人以上存在し、その後株式の分散が進んでいることが一般的であった。

上記の商法の規定等に起因して、他人の承諾を得て、他人名義を用いて株式の引受けや取得がされることがあり、名義上の株主と実質的な株主が異なる、いわゆる名義株が多く発生した。

このような状況を放置しておく、まったく見ず知らずの“自称”株主から、突然株主の権利が主張され、実質的な株主との間で紛争となることがある。また、将来的にM&A等を行おうとした場合、名義株主が真の株主であることを主張して譲渡を拒否する、あるいは対価を要求する等、様々な問題が生じ得る。

そのため、事業承継に先立ち、株主名簿の整理を行って株主を確定し、名義株が存在する場合には、弁護士等の士業等専門家等に相談の上、名義上の株主との間で合意を結ぶなど、権利関係を明確にしておくべきである。

なお、名義株の株主については判例上、「名義人すなわち名義貸与者ではなく、実質上の引受人すなわち名義借用者がその株主となるものと解するのが相当」として、形式的な名義ではなく、実質的な株主を基準に判断するものとしている（最判昭和42年11月17日民集21巻9号2448頁）。その判断においては、出資等に係る金銭の支出の経緯等も含む様々な要素を考慮する必要があるという点には注意を要する。

### ⑤ 所在不明株主の整理

想定される利用者	会社
----------	----

上記④のような過程で株式が分散し、さらに相続が発生するなどして人間関係が希薄化したため、株主名簿上の株主の所在が不明になってしまう事例が頻発している。

所在不明株主が存在する場合、突然株主権が主張される事態が想定されるほか、株式譲渡の方法で会社を売却しようとする場合に、全株式を譲渡することができないため、譲受側にとっては全株を取得できず、いつ株主権を主張されるかわからない、というリスクを負うことになる。その結果、会社を売却することができないという事態も想定される。

また、全株主の同意が必要な行為をする場合や、株主総会の招集等の手続を行うためにも、株主の所在を把握しておく必要があることは当然である。

そのため、現時点での株主を確定し、その所在地や連絡手段を確保しておく必要がある。

この点、5年以上継続して会社からの通知が到達しない株主が所有する株式は、一定の手続を経て会社が処分（競売・売却・自社株買い）することができる（会社法第197条）。この手段をとるには公告及び催告といった会社法上の手続を行わなければならないため、速やかに弁護士等の士業専門家等に相談すべきである。

他方で、「5年」という期間の長さが、事業承継の際の手続のハードルになっているという指摘もなされていた。そこで、この点を踏まえ、2021年の経営承継円滑化法改正により、非上場の中小企業者のうち、事業承継ニーズの高い株式会社会社に限り、都道府県知事の認定を受けることと一定の手続保障（事前の公告及び催告）を前提に、この「5年」を「1年」に短縮する特例（所在不明株主に関する会社法の特例）が創設された。同特例の認定要件は、①申請者の代表者が年齢、健康状態その他の事情により、継続的かつ安定的に経営を行うことが困難であるため、会社の事業活動の継続に支障が生じている場合であること（経営困難要件）、及び、②一部株主の所在が不明であることにより、その経営を当該代表者以外の者（株式会社事業後継者）に円滑に承継させることが困難であること（円滑承継困難要件）の2つである。同特例利用の際は、これらの要件を満たす旨、中小企業者の主たる事務所の所在地の都道府県に申請する必要がある。

< 手続の例：株式会社が所在不明株主から非上場株式を買い取る場合 >



#### （４）債務・保証・担保の承継

##### ① 対応の必要性

中小企業経営者においては、事業承継を行うにあたり、債務、保証、担保等の円滑な承継にも留意が必要である。会社が負っている債務は事業承継にかかわらず会社が負い続けるものの、経営者個人が借入れを行って会社に貸し付けている場合や、会社の借入れについて現経営者が個人（連帯）保証を提供している場合、自己所有の不動産等を担保に提供している場合等には、これらの処理を検討しなければならない。

適切な対応を行わない場合、事業承継後も現経営者がそれらの負担を負い続けることとなり、相続が発生した場合には債務を相続人間でどのように負担するのかという困難な問題が生ずることとなる。例えば、現経営者が個人で事業用資金を借り入れており、当該借入債務を相続した際に後継者が単独で免責的に引き受けようとしても、これには金融機関等の債権者との契約又はその承諾が必要となる。したがって、将来の相続時のリスクを回避するため、事業承継時に現経営者から後継者へ、事業用資金の借入債務や担保に供している事業用資産も併せて承継しておく必要がある。

債務、保証、担保等については、その処理を確実に行わなければ、円滑な事業承継の実現が困難となるばかりか、かかる負担が重荷となり、後継者が承継を断念するおそれすらある。

事業承継に向けて、経営改善等を通じた資金繰りの改善により債務の圧縮を図りながら、金融機関との信頼関係を構築することが重要となる。

##### ② 経営者保証に関するガイドラインに即した対応

###### ア) 経営者保証に関するガイドライン

想定される利用者	会社
----------	----

従来、金融機関は、経営への規律付けや信用補完の観点から、経営者に連帯保証を求めることが多く、その際には、当然経営者の経営能力に対する評価が前提とされている。事業承継においては、一般に経験やノウハウに乏しい後継者が事業を承継するため、事業承継時の保証の解除に対しては消極的であった。

前述のとおり、保証及び担保の承継は事業承継時の大きな課題のひとつであるが、経営者保証の課題や弊害を解消するため、日本商工会議所と一般社団法人全国銀行協会を事務局とする「経営者保証に関するガイドライン研究会」により、2013年12月に「経営者保証に関するガイドライン」（以下、適宜「経営者保証ガイドライン」という。）が策定された。

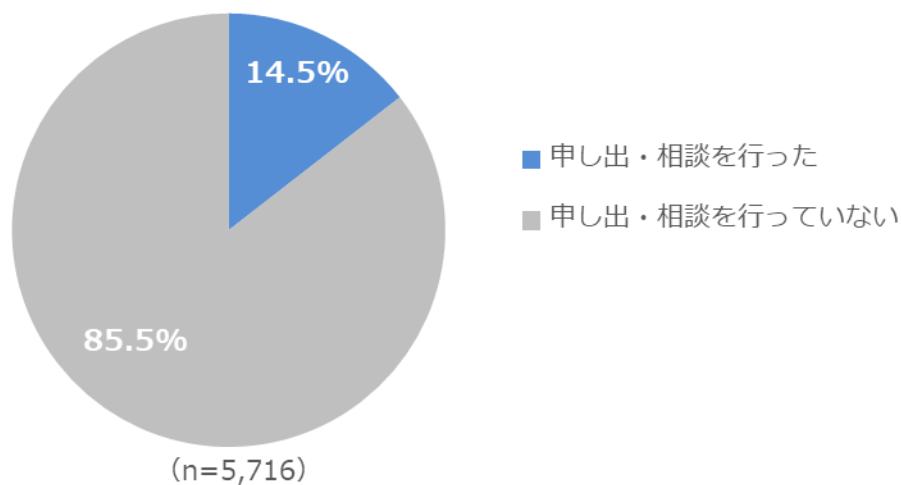
中小企業の経営者保証に関する契約時及び履行時等における中小企業、経営者及び金融機関それぞれの対応についての中小企業団体及び金融機関団体共通の自主的・自律的な準則である経営者保証ガイドラインには、保証契約締結時の主たる債務者、保証人及び債権者の対応と並んで既存の保証契約の適切な見直しについて記載され、その中で、事業承継時における経営者の個人保証（経営者保証）の取扱いについて記載している。そこでは、事業承継に際し、中小企業による情報開示や金融機関（債権者）による保証契約の必要性等に関する検討など、同ガイドラインに沿った対応が求められている。

経営者保証ガイドラインの策定後、独立行政法人中小企業基盤整備機構の実施したアンケートによれば、経営者保証を解除したいと考えている中小企業経営者のうち、金融機関に対して経営者保証の解除を申し出・相談を行った経営者は全体の14.5%にとどまり、その多くは自社から申し出・相談を行っている（図表39）。そして、金融機関に対して経営者保証の解除の申し出・相談を行った中小企業経営者のうち、4割の経営者が経営者保証が解除されたと回答している（図表40）。

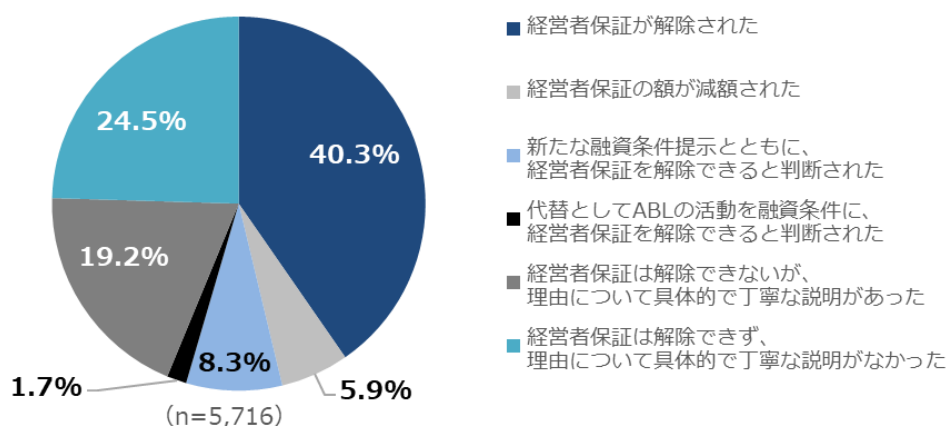
一般に、自ら経営者保証の解除を申し出る中小企業は、その申し出の際には経営者保証ガイドラインに即した対応（詳細は後述）を行っている、もしくはその努力を行っている事業者であると考えられ、未だ必ずしも多いとは言えないものの、申し出や相談の結果、多くの経営者が、経営者保証の解除や解除困難な理由の丁寧な説明を受けられるなど、一定の効果を得られている。

このように、経営者保証ガイドラインは中小企業経営者の個人保証の問題に関し、新しい動きを生み出しているものと言え、更なる浸透が期待される。

図表 39：金融機関に対する経営者保証の解除の申し出・相談の有無<sup>53</sup>



図表 40：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<sup>54</sup>



### 【中小企業側に求められる対応について】

第一に、経営者保証（後継者による個人保証を含む。）に依存しない資金調達を希望する中小企業経営者には、以下の対応が求められる。これらの対応は、事業承継に向けた準備段階の「見える化」（32 頁）、「磨き上げ」（36 頁）とも関連するものである。例えば、中小企業会計要領を活用した経営状況の見える化や、本業の競争力強化（磨き上げ）による財務基盤の強化等は、結果として経営者保証ガイドラインの求める対応につながるものと考えられる。

<sup>53</sup> （出典）中小企業基盤整備機構「経営者保証ガイドラインアンケート結果」（2017）

<sup>54</sup> 同上

- ①法人と経営者との関係の明確な区分・分離
- ②財務基盤の強化
- 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

第二に、事業承継時の対応として、現経営者及び後継者は、対象債権者からの情報開示の要請に対して適時適切に対応する必要がある。特に、経営者の交代により経営方針や事業計画等に変更が生じる場合には、その点についてより誠実かつ丁寧に、対象債権者に対して説明を行うことが必要である。

### 【金融機関側に求められる対応について】

経営者保証ガイドラインでは、金融機関は前述の対応を図る中小企業経営者に対して、中小企業側の経営状況、資金使途、回収可能性等を総合的に判断する中で経営者保証を求めない可能性、その他代替的な融資方法を活用する可能性について、主たる債務者の意向も踏まえた上で、検討する必要がある。

また、上記の中小企業経営者に対して、経営者保証を求めることがやむを得ないと判断されたとき等には、金融機関としては、債務者及び保証人に対する丁寧な説明及び適切な保証金額の設定を行うことが求められる。

さらに、事業承継時には、現経営者との保証契約の解除や後継者との保証契約の締結に関し、実質的な支配権の所在や既存債権の保全状況、企業の資産や収益力による借入金返済能力等を勘案し、必要な情報開示を得た上で、保証契約の必要性等について改めて検討することが求められる。

(参考)「経営者保証ガイドライン」について

2014年2月より適用を開始している経営者保証ガイドラインでは、経営者の個人保証について、

- ①法人と経営者との関係が明確に分離されている場合などに、経営者の個人保証を求めないことなどを検討すること<sup>55</sup>
- ②多額の個人保証を行っていても、早期に事業再生や廃業を決断した際に一定の生活費等（破産手続を行った場合に経営者の手元に残すことができる自由財産 99 万円に加え、年齢等に応じて 100 万円～360 万円）を残すことや、「華美でない」自宅に住み続けられることなどを検討すること
- ③保証債務の履行時に返済しきれない債務残額は原則として免除することなどを定めている。

第三者保証人についても、上記については経営者本人と同様の取扱いとなる。

なお、経営者保証ガイドライン本文及びQ&Aの詳細は、日本商工会議所及び全国銀行協会のホームページに記載されている。

<sup>55</sup> 日本公認会計士協会が、『「経営者保証に関するガイドライン」における法人と経営者との関係の明確な区分等に関する手続等について』を策定（2014年9月3日）

日本商工会議所：<https://www.jcci.or.jp/sme/assurance.html>

全国銀行協会：<https://www.zenginkyo.or.jp/adr/sme/guideline/>

また、経営者保証ガイドライン等金融に関する相談については、全国の商工会・商工会議所をはじめ、第六章で紹介するサポート機関において受け付けている。

#### イ) 事業承継時の経営者保証解除に向けた総合的な対策

想定される利用者	会社
----------	----

事業承継時に後継者の経営者保証を可能な限り解除していくため、2019年に、金融機関と中小企業者の双方の取組を促す、「事業承継時の経営者保証解除に向けた総合的な対策」を打ち出した。具体的には、以下のとおりである。

- a) 2019年12月に策定され、2020年4月から運用開始されている事業承継時に焦点を当てた「経営者保証に関するガイドライン」の特則において、新旧経営者からの二重徴求を原則禁止している。
- b) 2020年4月より、全国の事業承継・引継ぎ支援センターに経営者保証コーディネーターを設置。経営者保証の解除に向け、「経営者保証に関するガイドライン」における解除要件の充足状況確認や金融機関との目線合わせをサポートしている。金融機関との目線合わせでは、無料で専門家派遣を利用できる。
- c) 2020年4月、信用保証協会において、事業承継時に経営者保証を不要とする「事業承継特別保証」を創設。制度の利用にあたり、「経営者保証に関するガイドライン」の充足状況について経営者保証コーディネーターによる確認を受けた場合は、保証料を大幅に軽減（最大ゼロに）する。
- d) 商工中金においては、「経営者保証に関するガイドライン」を徹底することにより、2020年1月から、一定の条件を満たす企業に対して、原則無保証で融資することとしている。
- e) 金融機関の経営者保証に依存しない融資の実績（KPI）について、政府系金融機関は2018年度分から、民間銀行は2019年下期分から公表している。

#### ウ) 廃業時における「経営者保証に関するガイドライン」の基本的考え方

中小企業の廃業時に焦点を当て、中小企業の経営規律の確保に配慮しつつ、現行の「経営者保証に関するガイドライン」の趣旨・内容を明確化し、同ガイドラインに基づく保証債務整理の進め方を整理するとともに、主たる債務者・保証人、対象債権者及び弁護士等の支援専門家について、中小企業の廃業時における同ガイドライン活用の観点から求められる対応を明記した



ものとして、2022年3月に、廃業時における「経営者保証に関するガイドライン」の基本的考え方を打ち出した（運用は同年4月15日開始）。

なお、これは、同ガイドラインの趣旨・内容について、変更を加えるものではない。

### ③その他の留意点

以上のほか、将来現経営者について相続が発生した場合、

- ・現経営者の会社に対する貸付けについては、たとえ債務超過であったとしても、当該貸付債権は相続財産として原則として相続税の課税対象になること
- ・現経営者が会社の債務について連帯保証しており、債務超過のため保証債務の履行を求められる可能性があったとしても、その不確実性のために相続財産について債務控除の対象にならない場合が多いこと

等についても、留意が必要である。

## （5）資金調達

### ① 事業承継時にかかる資金の必要性について

事業承継を行うに当たっては、以下に例示する一定の資金が必要となる一方、多額の資金が必要になることや、経営者交代に伴い信用状態が悪化して金融機関からの借入条件や取引先の支払条件が厳しくなること等が懸念される。

（例）事業承継において必要な資金

- ・事業承継前に自社の磨き上げのためにかかる投資資金
- ・先代経営者からの株式や事業用資産の買取資金
- ・相続に伴い分散した株式や事業用資産の買取資金
- ・先代経営者の株式や事業用資産にかかる相続税・贈与税の納税資金
- ・事業承継後に経営改善や経営革新を図るための投資資金

事業承継を行うに当たっては、各段階の資金ニーズに応じた円滑な資金調達を行う必要があることから、取引金融機関等との間で事業承継計画や課題、資金ニーズについての認識を共有しておくことが重要である。

### ② 事業承継時の金融支援（経営承継円滑化法）について

想定される利用者	会社・個人
----------	-------

前述のとおり、事業承継においては取引金融機関との十分な連携が重要であるが、他方で、事業承継時の融資は、民間の金融機関では対応困難な場合も想定されることから、経営承継円滑化法において、以下の金融支援を整備している。なお、いずれにおいても、2018年の経営承継円滑化法改正により、（これから他

の中小企業者の経営を承継しようとする) 事業を営んでいない個人を対象とする支援措置が追加されている。

#### ○株式会社日本政策金融公庫の融資

- ・中小企業・小規模事業者向けの政府系金融機関。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。

#### ○信用保証協会の保証枠の別枠整備等

- ・中小企業が金融機関から事業資金を調達する際に「信用保証」を行う機関。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(会社の代表者、事業を営んでいない個人に対しては、通常の保証枠)で信用保証を行うことが可能。
- ・なお、2018年の経営承継円滑化法改正により、これから他の中小企業者の経営を承継するにあたり必要となる資金(例えば、これからM&Aにより他社の株式や事業用資産を買い取るための資金)についての支援措置が、2020年の経営承継円滑化法改正により、経営者保証が付されている融資を経営者保証を不要とする融資として借り換えるための資金についての支援措置が、それぞれ追加されている。

また、上記の支援のほか、前述の両機関やその他公的機関等(株式会社商工組合中央金庫、中小企業投資育成株式会社など)において、円滑な事業承継における資金調達支援を実施している。

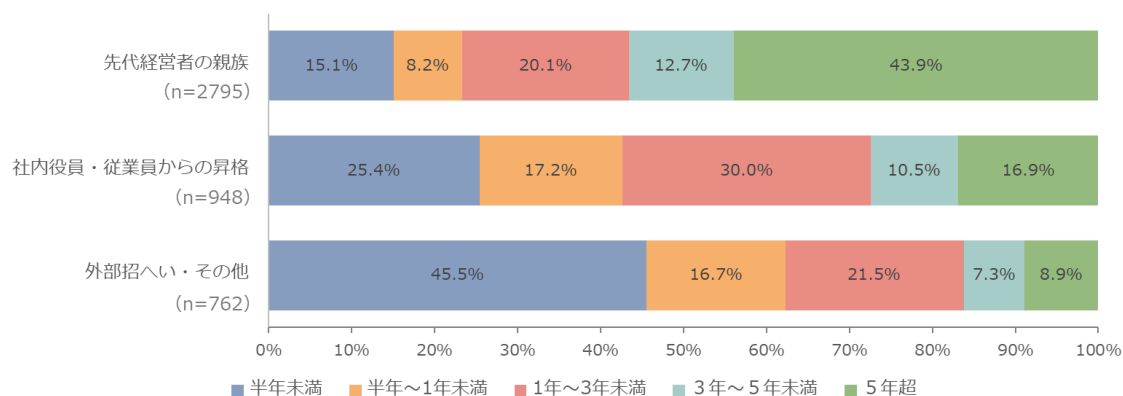
## 2. 従業員承継における課題と対応策

### (1) 従業員承継における課題

従業員承継については、一般的に後継者が将来経営者になることについての認識が弱いこと、後継者である従業員の家族や、現経営者の親族といった関係者の理解を得ることが容易ではないこと、株式や事業用資産を有償譲渡する場合の買取資金の調達が容易ではないことなど、特有の困難な課題があるため、時間を掛けて進めていたにもかかわらず、最後の段階で頓挫してしまうことも少なくない。

従業員承継の場合、後継者が現経営者から事業承継の意思を伝えられてから経営者に就任するまでの期間は親族内承継と比べて短い傾向にあるが(図表41)、事前に生じ得る課題を把握した上で早めに準備に着手することが重要である。

図表 41：事業承継の意思を伝えられてから経営者に就任するまでの期間<sup>56</sup>



(注) 1. 経営者になった経緯について、「創業者」に回答した者以外に対する質問。  
2. 「外部招へい・その他」は「外部招聘」、「取引先・親会社からの派遣」、「その他」の合計。

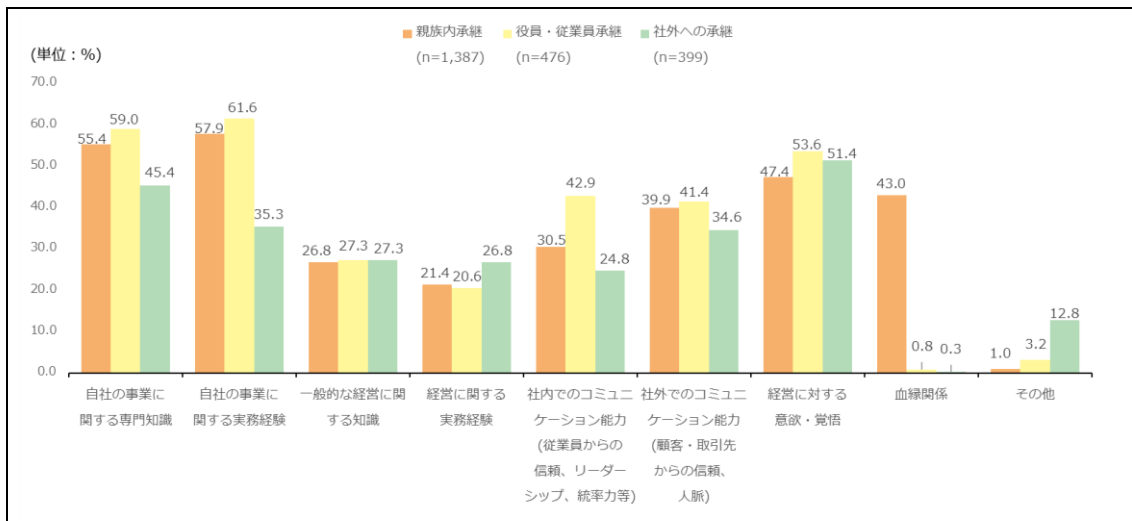
## (2) 人（経営）の承継

### ① 後継者の選定・育成

従業員承継のメリットの一つは、既に述べたとおり、経営者としての能力のある人材を見極めて承継させることができることである。実際、従業員承継においては、後継者を決定する上で、親族内承継と同様、「自社の事業に関する実務経験」や「自社の事業に関する専門知識」、「社内外のコミュニケーション能力」といった資質・能力が重視されている（図表 42）。

<sup>56</sup>（出典）中小企業庁「中小企業白書」（2021年版）、（株）東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

図表 42：事業承継の形態別、後継者を決定する上で重視した資質・能力<sup>57</sup>



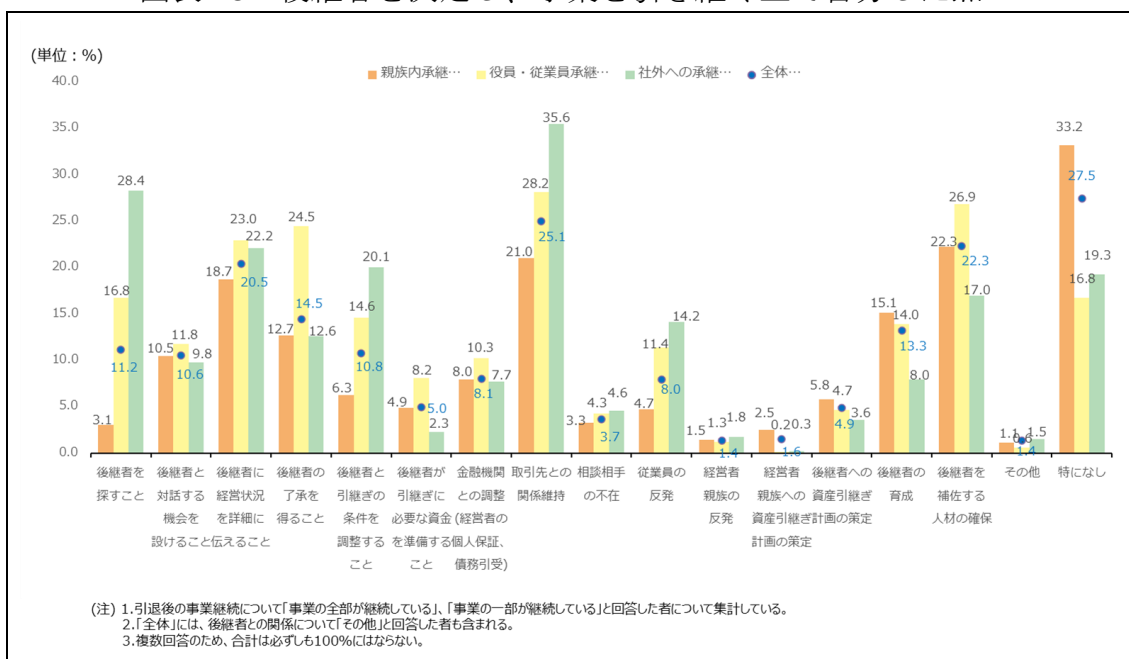
このため、従業員承継の後継者の属性は多様であり、年齢層は幅広く、直前の役職も専務等番頭格の役員・従業員から、優秀な若手経営陣、工場長等と幅広い。更に、社内の役員・従業員に適任者が見当たらない場合には、取引先の企業等の外部から人を招くこと（以下「外部招へい」という。）もある。

#### ア) 後継者候補との対話（後継者候補の家族の理解を含む）

従業員と経営者で大きく異なるのが、会社を経営することに対する覚悟や責任感であると言われており、実際、従業員承継の場合、後継者を決定し、事業を引き継ぐ上で苦労した点としては、「後継者の了承を得ること」が多い(図表 43)。

<sup>57</sup> (出典) 中小企業庁「中小企業白書」(2019年版)、みずほ情報総研(株)「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」(2018年12月)

図表 43：後継者を決定し、事業を引き継ぐ上で苦勞した点<sup>58</sup>



後継者候補である従業員の多くは、「事業の将来性」や「自分の家族（配偶者、子供等）の都合」といった不安を抱えている（図表 29）。後継者候補との対話を早くから行うことで、後継者候補の不安の所在を明確化し、打ち手となる取組を進めることが重要である。

事業承継の意思を後継者に伝えた後は、後継者が家族の理解を得られるよう、家族からの疑問点や不安点に応える情報を提供する等、現経営者が円滑な事業承継に向けて協力を惜しまない姿勢を示すことが重要である。また、後継者の家族は株式取得の資金負担や債務保証等に対して不安を覚えることがあるが、この場合は、現経営者は当該資金負担を軽減するような譲歩や債務を削減する努力を行うこと等が有益となることがある。

【事例 11】 後継者の家族との調整を経た従業員承継の成功事例  
（後継者の家族が承継に反対だったが、説得に成功したケース）

建設業を営む X 社の社長 A は親族等に後継者候補がいなかったため、有資格者で営業にも長けている従業員に事業を譲る意向を早い段階で固めていた。従業員 B は当該要件を満たしており、後継者候補として有力視されていたところ、30代後半で取締役となり、工事案件の採算性の検討や対外的な折衝等の主要な業務を担当していた。

その後、B は 40 代後半で代表権を譲り受けることになったが、同社の業績

<sup>58</sup>（出典）中小企業庁「中小企業白書」（2019年版、みずほ情報総研(株)「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）

は芳しくなく、銀行から B の個人保証付きで融資を受け入れる決意をした。しかしながら、B がこのことを家族に説明したところ、家族、特に配偶者から心配の声が上がった。その際、B は、家族に対して、自らが事業承継をしないと廃業を選択せざるを得ず、他の仕事を探さざるを得ないこと、事業承継を行うことで社歴や取引先を引き継ぐことが可能であり、新たに仕事を探す場合に比べて、有利に事業を展開することができること、さらには自分が代表者になることで会社全体の売上を増加させることができることといった利点を説明した。

最終的には家族も B の意志を尊重し、B が X 社を引き継ぐこととなった。

### イ) 後継者教育

親族内承継と異なり、従業員承継では、将来経営者になることを、後継者が早い段階から意識していることは多くない。このため、従業員承継を検討する場合には、後継者候補となり得る人材を早い段階から育成していくことが必要になる。

具体的には、①経理、総務、営業から経営企画に至るまで幅広い業務を経験させること、②後継者塾や経営者会合等に参加させること、③社内の重要プロジェクトを遂行させることなどが考えられる。こうした取組を通じて、後継者候補が、事業の将来性や会社を運営すること等を理解すること、他の役員・従業員や取引先をはじめとする関係者からの信頼を得ることなどにつながる効果も期待できる。

#### 【事例 12】時間を掛けて後継者教育を実施した従業員承継の成功事例 (早めに従業員へ引き継ぐ方針を決め、後継者教育を実施したケース)

製造業を営む X 社の創業者 A は 50 代半ばとなり、同社の将来を見据えて、事業承継について考え始めたが、自分の親族に承継の意思があるものがいなかったため、従業員へ引き継ぐ従業員承継を検討し始めた。そこで、A は従業員のうち指導力に長けている従業員 B に後継者になるように打診した。しかしながら、B は技術者として働きたい、他に適任者がいるのではないかという思いから、辞退した。このため、A は B にまずは経営に触れてもらうため、取締役候補に抜擢することから始めた。その後、A は B の右腕となる人材として経理を担当していた C を取締役に登用し、B を支える社内の体制を整備した。B が取締役に就任してから 7 年後、X 社は中小企業診断士の支援のもと、自社の強み等をまとめた報告書を作成することで、従業員全員が自社の強みの源泉などを認識し、会社をより良くするための知恵を出し合える体制を構築した。その結果として、X 社は売上高、収益の向上を実現するに至った。このように、時間をかけて従業員承継に向けた準備を行ったことで、B が自社の将来性や会社を運営することを理解することにつながり、後継者候補を早い段

階から育成することに成功した。

#### ウ) 他の役員・従業員の理解、協力

従業員承継の後継者は、誰を後継者とする場合であっても、親族内承継の後継者と比べると通念上の承継の正統性が弱いため、後継者の選定は、他の役員・従業員が納得できるものとするよう慎重に行うことが重要である。実際、従業員承継では、後継者を決定する上で、「社内でのコミュニケーション能力（従業員からの信頼、リーダーシップ、統率力等）」といった資質・能力が、他の事業承継の類型と比べて顕著に重視されている（図表 39）。これに失敗すると、他の役員・従業員の士気を低下させたり、反発した他の役員・従業員が得意先を持って独立してしまったりするような事態を引き起こすおそれもある。外部招へいの場合には、役員・従業員から反発されるおそれがあるため、特に慎重に判断する必要がある。

また、こうした事態を回避するため、後継者である役員・従業員が引き継ぎやすい環境づくりを進めることも重要である（図表 44）。

図表 44：後継者である役員・従業員が引き継ぎやすい環境づくりの取組例

- 若い後継者を快く思わず、協力的でない年配の取締役に対して、当該後継者を選定するに至った考えを説明したり、当該取締役に対する期待を説明する。
- 後継者が事業承継後の経営を進めやすくなるよう、経営陣の体制を変更する。
- 外部招へいの後継者が、就任後すぐに全従業員を集めて経営方針を説明する機会を設ける。
- 役員・従業員に対してアンケートを実施して後継者を選定する。
- 後継者に周囲から一目を置かれるような業務経験や特殊技能の習得の機会を与える。
- 事業承継後も、会長等として後継者を支える立場となり、経営判断に関する助言や社内外において摩擦等が発生した際の助言を行う。

#### エ) 現経営者の親族や取引先等の理解、協力

現経営者の親族や取引先等が事業承継後の従業員後継者による会社経営に協力していけるよう、現経営者による関係者との対話も重要である。特に現経営者の親族が株主でもある場合には、現経営者のリーダーシップのもとで早期に親族間の調整を行い、事後に会社の支配権に関する紛争が生じないよう手当をしておく必要がある。

## オ) 種類株式の活用

従業員承継に向けて、従業員後継者と関係者の調整等のために、議決権制限種類株式、配当優先種類株式や拒否権付種類株式等の種類株式を活用するケースも見られ、会社法や商業登記を踏まえた設計という観点から弁護士や司法書士等の士業等専門家等への相談を行うことも有用である。後継者育成の観点から種類株式と従業員持株会とを併用するケース等もある（事例 13）。

### 【事例 13】 従業員持株会を利用した事業承継における種類株式の活用事例 （従業員持株会を介して配当優先・議決権制限種類株式を保有させるケース）

海外向け製品の加工・販売を営む中小同族会社である甲社は、その社長 A（55 歳）が創業した中堅企業である。A の子をはじめ親族はいずれも甲社の後継者となることを望んでおらず、また、甲社内にも現時点では会社経営を任せられるような後継者候補が見当たらない状況であった。しかし、A は、甲社を社外の第三者に譲渡するよりも、甲社内で育った人材に今後の甲社の経営を任せたいという強い気持ちがあった。

そこで、A は、従業員持株会を介して従業員に株式を保有させることによって従業員の福利厚生を増進を図るとともに、従業員に成長へのモチベーションを与え、経営への参画意識を高めることとした。そして、従業員の中から優秀な人材が育つことを待つこととした。他方で、A は現時点では株主として甲社の重要事項を決定する権限は自ら保有し、後継者候補が確定した時点で承継できるようにしておきたいと考えた。

このような A の考えのもと、甲社は、甲社に生じた利益を従業員に対して一定程度まで優先的に配当する一方、その議決権を当面は制限するべく、従業員持株会を介して従業員に配当優先・議決権制限種類株式を保有させることとした。

こういった、会社の支配権を維持しつつ従業員の貢献に報いる内容の資本政策により、甲社では順調に従業員が育っており、A が後継者候補として着目する従業員も何名か現れてきている。

#### （参考①）「中小 PMI ガイドライン」

M&A の譲受側が M&A 後に適切に経営統合を行うために必要な取組を整理したもの。このうち特に基礎編については、従業員承継の場合にも参考にすることが有効と考えられる。



### (3) 後継者による資金調達 (MBO・EBO)

後継者の経営を安定させるためには一定数の株式や事業用資産の取得が必要だが、いわゆるMBO (役員による株式取得: Management Buy-Out) やEBO (従業員による株式取得: Employee Buy-Out) に代表されるように、有償の譲渡により株式や事業用資産の承継が行われることが多い。

しかしながら、現経営者の親族外の役員や従業員は、現経営者から株式や事業用資産以外の資産の取得が期待できないことなどから、買取価額が高額となる場合、資金調達が困難となることが多い。そのため、円滑な従業員承継を実現するためには、資金調達の成否が非常に重要であると同時に、従業員承継の実現を阻む高いハードルとなっている。

資金調達の手法としては、①金融機関からの借入れ、②後継者候補の役員報酬の引上げ、③会社からの借入れ (ただし、取締役の利益相反取引に関する会社法の規制や、役員報酬として認定される税務リスク、「経営者保証に関するガイドライン」において求める「法人と経営者との関係の明確な区分・分離」に反するおそれ等には留意する必要がある。) などが一般的である。その際、親族内承継の説明箇所述べた経営承継円滑化法に基づく金融支援 (87 頁) は親族外の後継者にも利用が可能であるため、積極的な活用が期待される。

従来は、上記のとおり金融機関からの融資によって株式や事業用資産の取得資金を調達することが多かったが、近年は、一定の規模を有する中小企業の事業承継において、後継者の能力や事業の将来性を見込んで、ファンドやベンチャーキャピタル (VC) 等からの投資によってMBOやEBOを実行する事例も見られる。そのスキームの流れは概ね以下のとおりであり、円滑な従業員承継を実現する環境が整ってきているといえる。

- ①後継者 (役員・従業員) が、自己資金や金融機関からの借入れにより対象会社の株式を取得する特別目的会社 (SPC) を設立し、ファンドやVCがSPCに出資。
- ②SPCが、自己資金の不足分を金融機関から借入れ。
- ③SPCが現経営者から対象会社株式を買い取り、対象会社を子会社化。  
※SPCが対象会社を吸収合併することもある。
- ④対象会社からSPCへの配当等により、金融機関からの借入れを返済。

#### 【事例 14】 ファンドを活用し、株式の買取資金を調達した成功事例 (ファンドを通じ、株式の買取資金を調達し、経営支援を受けたケース)

中小企業である甲社の先代経営者 A は、甲社の全株式を保有していた。当初、A は甲社の全株式を従業員後継者 B に承継させようとしたものの、B がそのために必要な資金を調達することが困難だったため、B には全株式のうち 6 割のみ譲渡し、残る 4 割は事業承継をサポートするファンド乙に譲渡することにした。

乙は、甲社に役員を派遣して、毎月の取締役会に参加して意見を述べるだけでなく、販路拡大や業務改善のためのサポートも行い、Bを伴走支援した。Aが急遽体調不良で甲社の代表者を退いたため、Bは十分な後継者教育を受けることができなかったが、乙から派遣された役員から経営のノウハウを吸収することで、無事に事業を軌道に乗せることができた。

5年後、乙が甲社に関与する際に取り決めた財務状態にまで成長することができたため、甲社は事前に取り決めた価額で乙から自己株式の取得を行い、乙は経営から退いた。

#### (参考②) 所有と経営の分離

親族外後継者が代表権（経営）のみを先行で承継し、株式や事業用資産の所有権（所有）の承継は事後的に行うという意味で、いわゆる所有と経営の分離が生じる形の従業員承継が見受けられる。

所有と経営の分離が生じている場合、経営者に対して、経営者ではない株主からの監視が強くなり及ぶことで経営の透明性が高まるという考え方がある一方、従業員後継者の経営の安定性が保たれないことや、経営に意見する先代経営者に委縮しないしは反発した従業員後継者が退任してしまうことがある等といった指摘がある。

所有と経営の分離の適否については、先代経営者と後継者が協議の上、慎重に判断する必要がある。

#### (4) 株式の分散の防止

親族内承継に関して示した株式・事業用資産の分散を防止するための事前の対策（71頁）及びこれらが分散した場合の対策（77頁）は、基本的に従業員承継においても共通するため、必要に応じて参照されたい。

なお、事業承継税制、遺留分に関する民法の特例や、所在不明株主に関する会社法の特例といった経営承継円滑化法に基づく支援措置は、適用要件を満たす場合であれば親族外の後継者による利用も制限していないため、従業員承継においても、後継者が将来にわたり安定的な経営を行うための手法として活用が進むことが期待される。

#### (5) 債務・保証・担保の承継

従業員に承継を行う場合、現経営者による個人保証の処理方法が問題になることが多い。後継者が十分な資金力を有していれば、個人保証を引き継ぐということも考えられるが、これについて、後継者の家族等が反対したために事業承継自体を断念したケースなども存在する。

支援機関の助言等を得ながら、親族内承継の説明箇所（82頁）で述べたような債務整理の実施や、経営者保証ガイドラインの活用等を通じて、現経営者、後

継者、その他の関係者が納得できる処理方法を検討することが望ましい。

**【事例 15】 経営者保証コーディネーターへの相談による従業員承継の成功事例  
(支援機関への相談を経て、すべての経営者保証が解除されたケース)**

建築業を営む中小企業の社長 A (70 歳) は、高齢を理由に引退することを考えていた。他方で A の親族に後継者候補がいなかったため、信頼の厚い従業員 B (39 歳、当時常務取締役) による事業承継 (従業員承継) を検討していた。B に事業承継を打診するにあたり、A としては経営者保証の解除を実現した上で事業を引き継がせたいとの意向があったため、取引金融機関及び事業承継・引継ぎ支援センターに相談することとした。事業承継・引継ぎ支援センターの経営者保証コーディネーターが同社を訪問し、決算書等を確認したところ、「経営者保証に関するガイドライン」に定める要件を充足していることが確認でき、取引金融機関からも、経営者保証の解除について前向きな反応が得られた。結果として、長期貸付すべての経営者保証が解除されることとなり、円滑に B による従業員承継を実施することができた。

**【事例 16】 債権者との調整を経た従業員承継の成功事例  
(債務超過であったが、弁護士の支援で金融機関との調整に成功したケース)**

オーナー社長は 80 歳近くと高齢であるが親族等の後継者候補はおらず、他方で従業員は事業を続ける士気が高く、社長自身も従業員への事業承継の必要性は認識していた。ただし、大きなネックとなったのは、金融機関からの借入金が会社の収益力に比して過大であり、これを返済しながら事業を続けるのは酷であること、オーナー社長は家族と居住する無担保の自宅不動産 (妻と 2 分の 1 ずつで共有していた) を所有していたが、会社の金融機関からの借入金の連帯保証をしていたため、その連帯保証債務の履行を求められた場合には自宅不動産を手放さざるを得ないおそれがあることであった。

事業承継の進め方に関しては、オーナー社長、幹部従業員、弁護士が鋭意協議を重ね、とりあえずは幹部従業員が出資する新会社に事業を承継させることとした。その際には弁護士が旧会社と社長の代理人として予め全金融機関 (なお、融資の大部分は信用保証協会付融資) と鋭意協議を重ね、結果的に全金融機関の同意を得て、新会社が対金融機関負債を収益力に見合った範囲で一部を承継し、社長が旧会社の資産を換価することを条件に、金融機関に対する旧会社の借入債務とオーナー社長の連帯保証債務の免除を受けることができた。債務免除に当たっては、近時新たな運用が始まり案件が増え始めていることで注目を集めていた特定調停手続を活用した。また、「経営者保証に関するガイドライン」の適用を受けて、社長に自宅不動産の共有持分を残すこともできた。

事業承継後の新会社は、旧会社の幹部従業員であった新経営者の下、経営改善

を着々と進め、1期目から営業黒字を上げて業績は堅調である。

### 3. 社外への引継ぎ（M&A）の手法と留意点

以下では、社外への引継ぎ（M&A）について、主に後継者不在の中小企業（譲渡側）の目線から簡単に解説することとする。手続の詳細等については「中小M&Aガイドライン」を参照されたい。

#### （1）譲渡側にとっての留意点

##### ① 早期判断の重要性

M&Aをより早期に検討し実現することにより、従業員の雇用を確保し地域のサプライチェーンを維持することが可能となり、譲渡側経営者自身にとっても手元に残る代金（譲渡対価）の金額が多くなるケースもある。

個別のケースにより異なるが、通常、希望する譲受側とのマッチングには、数か月～1年程度の時間を要することが見込まれることから、早期に判断して動き出すことが重要である。

M&Aについての判断は、日頃の繁忙等に追われることで後ろ倒しになりがちであるが、決断が遅れば遅れるほどM&Aの選択肢は狭まる傾向にある。特に業績が良くない場合には、資金繰りが尽きてしまい廃業費用すら捻出できない状況に陥るケースもあるので、経営者は、早期に判断し、対応を見極めることが重要である。

##### ② 秘密保持の徹底

M&Aに関する手続の全般にわたり、秘密を厳守し情報の漏えいを防ぐことは極めて重要である。外部はもちろん、親戚や友人、社内の役員・従業員に対しても、知らせる時期や内容には十分注意する必要がある。M&Aの最終契約締結前に、極秘に親族や幹部役員等のごく一部の関係者にのみ知らせることもあるが、それ以外の関係者に対しては、原則として可能な限りクロージング後（早くとも最終契約締結後）に知らせるべきである。取引先や従業員に意図せず情報が伝わってしまったり、経営者が不用意な一言を発したりしたせいでトラブルとなり、M&Aが頓挫してしまうケースも見受けられる。この点には、初期から注意しておく必要がある。譲渡側が自ら譲受側を探す場合に、取引先や同一地域内の同業者等に打診するときにも、同様に注意が必要である。M&Aに関する情報を関係者に知らせる時期については、まず譲渡側・譲受側双方において協議されたい。

### ③ M&A手続進行上の留意点

M&Aの手続は、後述の中小M&Aフロー図に記載の各工程を踏まえて進むことが多いが、対象となる譲渡側の事業規模が特に小規模な場合には、より簡易な形で実施することが現実的なケースも多く見られる。

むしろ、譲渡側は、譲受側及び支援機関との信頼関係を築いた上で、譲受側の意向に誠実に対応することがM&Aの手続の円滑な進行のために必要であることを理解されたい。

## (2) M&Aの手続

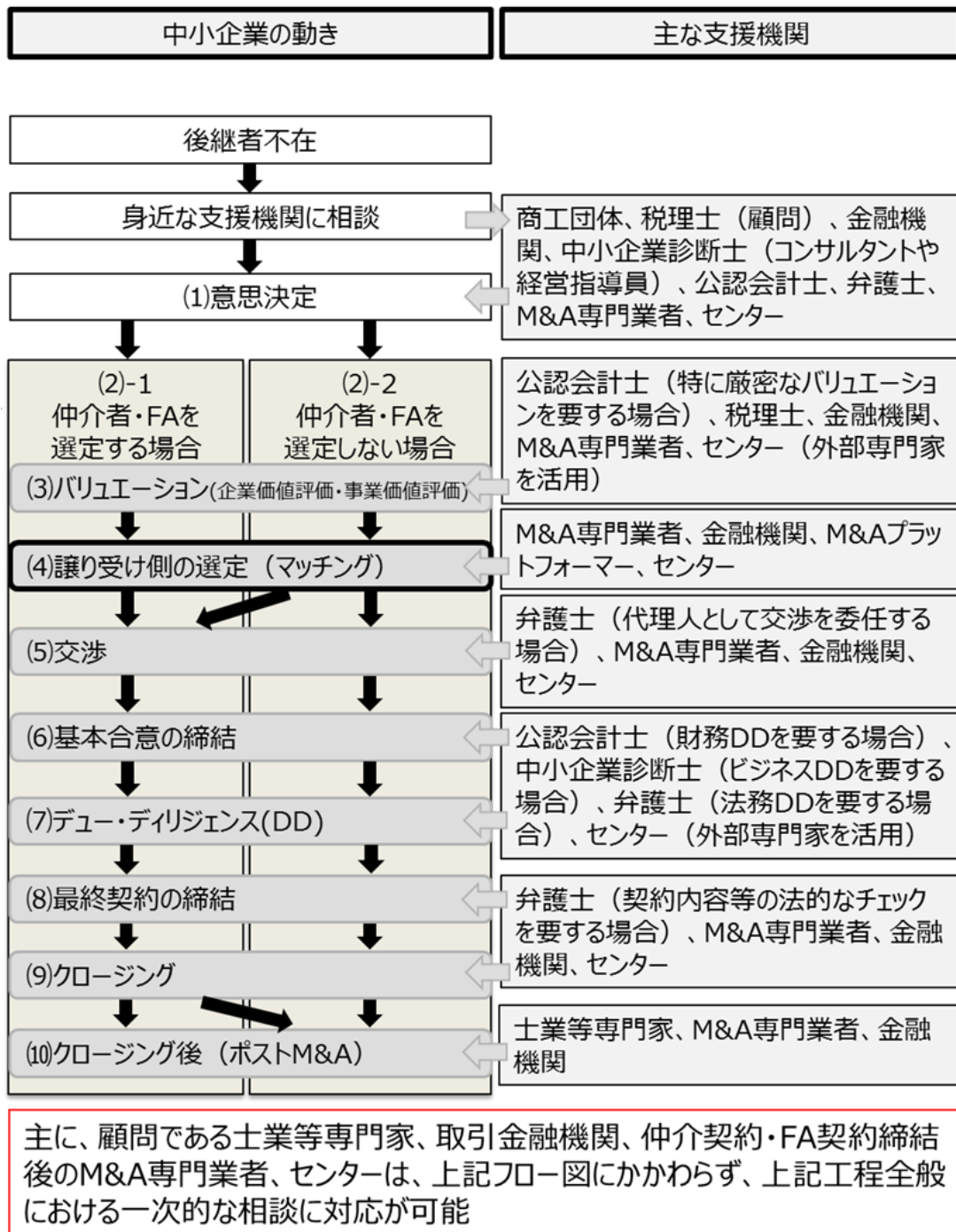
M&Aの手続は、事前準備（見える化、磨き上げ）の段階、実行までの段階、M&A後（ポストM&A）という3段階に分かれる。事前準備の段階の着眼点については、第二章において説明をしたとおりであるが、その過程で株式の整理・集約を行う際には、必要に応じて、会社法上の制度の活用等があり得るほか、経営承継円滑化法に基づく所在不明株主に関する会社法特例（81頁）の積極的な活用が期待される。

以下では、実行までの段階、M&A後（ポストM&A）の段階について触れることとする。

### ① M&Aの実行までの段階

ここでは、簡単なフロー図（図表45）を紹介することとするが、具体的なフロー及びその着眼点については前述の「中小M&Aガイドライン」を参照されたい。

図表 45：中小M&Aフロー図  
 (「中小M&Aガイドライン」本文 26 頁より抜粋)



※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。

## ② M&A後（ポストM&A）

M&Aにおいては、その実行を最終目的とするのではなく、その後、いかに経営統合（PMI）を円滑に進め、事業の継続性を確保し、M&Aにより得られる相乗効果（＝シナジー）を最大化できるか等といった視点が重要である。

PMI は特に譲受側において重要な課題となるところ、その具体的な進め方については、「中小 PMI ガイドライン」を参照されたい。

### (3) 社外への引継ぎ (M&A) の代表的な手法

事業承継に際して事業を社外に引き継ぐ場合、以下の株式譲渡か事業譲渡の手法が選択されることが多い。いずれの手法においても全部譲渡は必須ではなく、一部譲渡のケースもあるが、その点は譲渡側・譲受側の協議・交渉によって決定されることになる。

#### ① 株式譲渡

株式譲渡とは、譲渡側の株主が、保有している発行済株式を譲受側に譲渡する手法であり、(譲受側も会社の場合には)譲渡側を譲受側の子会社とするイメージである。

譲渡側の株主が変わるだけで、会社組織はそのまま引き継ぐ形となり、会社の資産、負債、従業員や社外の第三者との契約、許認可等は原則存続する。また、手続も他の手法に比べて相対的に簡便であると言える。

ただし、未払残業代等、貸借対照表上の数字には表れない簿外債務や、紛争に関する損害賠償債務等、現時点では未発生だが将来的に発生し得る偶発債務もそのまま引き継ぐことになる。

#### ② 事業譲渡

事業譲渡とは、譲渡側が有する事業の全部又は一部(土地、建物、機械設備等の資産や負債に加え、ノウハウや知的財産権等も含む。)を、譲受側に譲渡する手法である。

資産、負債、契約及び許認可等を個別に移転させるため、債権債務、雇用関係を含む契約関係を、一つ一つ、債権者や従業員の同意を取り付けて切り替えていかなければならず、譲渡する資産の中に不動産を含むような場合には登記手続も必要となる。株式譲渡に比べて手続が煩雑になることが一般的である。

譲受側にとっては、特定の事業・財産のみを譲り受けることができるため、簿外債務・偶発債務のリスクを遮断しやすいというメリットがある。

なお、個人事業主のM&Aは、事業譲渡の手法を用いることが通常である。

#### <参考>M&Aで用いられるその他の手法

M&Aにおいては、株式譲渡や事業譲渡のほか、以下のような手法が用いられることもある。これらの手法において、譲渡側の現経営者(株主)が譲受側の株式を取得する方式を選択する場合には、当該株式の換価のために別途株式譲渡等の手法を要することがある点に留意すべきである。

### ③ 合併

合併とは、会社法が定める組織再編の手続の1つであり、譲渡側である会社の権利義務の全部（会社の全ての資産、負債、契約等）を譲受側である他の会社（又は合併に伴い新たに設立する会社）に包括的に承継させ、譲渡側である会社は消滅する手続である。

### ④ 会社分割

会社分割とは、会社法が定める組織再編の手続の1つであり、譲渡側である会社の事業に関して有する権利義務の全部又は一部を分割し、譲受側である他の会社（又は分割に伴い新たに設立する会社）に包括的に承継させる手続である。

※ 以上のほか、会社法上の組織再編の手続である株式交換、株式移転や株式交付といった手法に加え、各種手法を組み合わせることもあり得るが、ここでは主に利用される手法のみの紹介に留めることとする。

#### <参考> 許認可等の承継

M&Aで用いる手法等によっては、譲渡側の事業の運営に必要な許認可等の承継が課題となることがある。

例えば、株式譲渡等の手法を用いる場合には、譲渡側の許認可等は同一人格である譲渡側において原則として継続する。これに対し、事業譲渡や合併、会社分割等の手法を用いる場合には、譲渡側とは別人格である譲受側において承継された事業が継続される場所、譲渡側の許認可等は当然には譲受側に承継されず、原則として個別の根拠法の定めがあるとき（特定の許認可等を対象に、相続、合併又は会社分割の際に承継を認める形式や、これらに加え事業譲渡の際にも承継を認める形式等がある。）に限り、譲受側において承継が可能となる。なお、譲受側の既存事業について許認可等を引き続き利用するとき、例えば、吸収合併の手法を用いる際に、吸収合併消滅会社（譲渡側）ではなく吸収合併存続会社（譲受側）が有していた許認可等を既存事業について引き続き利用するケースにおいては、このような課題は基本的には生じない。

許認可等の承継ができないときには、実務では例えば、譲受側において許認可等を先行して新規取得した上で事業譲渡等を実行するといった対応策がとられる。ただし、譲受側において人的・物的体制等に係る要件を満たせず新規取得できないケースもある。

このように、M&Aで用いる手法や許認可等に応じて、許認可等の継続についての対応方法が異なるという点には、注意が必要である。



#### (4) 支援機関への相談

譲渡側経営者がM&Aの意思決定を行うに当たっては、様々なポイントを検討することになる。しかしながら、譲渡側経営者が単独で検討していても、日々の業務への対処等が優先してしまい、なかなか検討が進まないことが多い。また、専門的な知見を有しない中で検討を続けることで誤った判断を行うおそれもある。

そのため、譲渡側経営者がまず行うべきことは、身近な支援機関への相談である。具体的には、商工団体（商工会・商工会議所等）、士業等専門家（公認会計士・税理士・中小企業診断士・弁護士等）、金融機関、M&A専門業者のほか、事業承継・引継ぎ支援センターといった公的機関があり、まずはこういった支援機関に相談することが望まれる。

その他、近年、急速に普及しつつあるM&Aプラットフォーム（インターネット上のシステムを活用し、オンラインで譲渡側・譲受側のマッチングの場を提供するウェブサイト）を活用することも考えられる。

なお、中小企業庁が2021年に策定した「中小M&A推進計画」に関連して、民間の支援機関に向けた新たな取組も見られる。例えば、仲介者又はFA（フィナンシャル・アドバイザー）としてマッチング支援等を行う民間のM&A専門業者等については、「中小M&Aガイドライン」の遵守等を登録要件とする「M&A支援機関登録制度」を中小企業庁が創設した。また、M&A仲介業の健全な発達を図るための民間の自主規制団体として、「中小M&Aガイドライン」を含む適正な取引ルールの徹底等の活動を行う「一般社団法人M&A仲介協会」が設立された。このような民間の支援機関に向けた取組については、今後の動向にも注意を要する。

#### (5) 譲受側による資金調達

譲渡側の事業を引き継ぐ譲受側は、M&Aの工程において譲渡側（その株主も含む。）に対して支払う株式や事業用資産の買取資金、仲介者やFAに支払うマッチング等に関する手数料、士業等専門家等に支払うバリュエーション費用やDD費用のほか、PMIの工程において必要となる各種費用（支援機関に支払う支援費用を含む。）等、その経営判断に応じて各種の資金を必要とする。

資金調達の手法としては、金融機関からの借入れ等が一般的である。その際、親族内承継の説明箇所ですべて述べた経営承継円滑化法に基づく金融支援(87頁)は、これからM&Aにより他社の株式や事業用資産を買い取るための資金についても利用が可能であるため、積極的な活用が期待される。

## 第四章 事業承継の円滑化に資する手法

### 1. 種類株式の活用

想定される利用者	会社
----------	----

#### (1) 種類株式の概要

2006年に施行された現行会社法によって、種類株式を活用するメニューが大きく広がった。会社の多様なニーズに対応して、様々な活用方法が考えられる。近年、事業承継の円滑化を目的とした種類株式の活用が広がってきており、目的に即した有効活用が望まれる。

種類株式とは、定款によってその種類ごとに異なる内容を定めた株式であるが、会社法では、以下の事項について異なる内容を定めることができるとされている（会社法第108条）。

異なる内容を定める事項	例
剰余金の配当	普通株式よりも優先して一定の剰余金の配当を受けられることができる優先株式、劣後する劣後株式など
残余財産の分配	会社が破産又は清算した時の残余財産について、普通株式よりも優先して分配を受けられることができる優先株式、劣後する劣後株式など
議決権を行使することができる事項	議決権を全く持たない無議決権株式や、取締役の選任についてのみ議決権を有する株式など
譲渡による当該種類株式の取得	株式の譲渡について会社の承認を必要とする譲渡制限種類株式
株主から会社への取得請求権	株主が会社に対し、当該株主の保有する株式の買取りを請求することができる取得請求権付種類株式
会社による取得条項	株主が保有する種類株式について、一定の事由が生じたことを条件として、会社が強制的に当該株式を買い取ることができる取得条項付種類株式
株主総会特別決議による当該種類の株式全部の強制取得	株主総会特別決議により、強制的に当該種類の株式全部を会社が取得できる全部取得条項付種類株式
株主総会決議事項等に関する拒否権	株主総会や取締役会の決議事項について、当該種類の種類株主総会における承認決議を必要とする拒否権付種類株式など

種類株主総会での取締役等の選解任	種類株主総会において取締役、監査役等を選解任することができる選解任権付種類株式など
------------------	---

また、種類株式とは異なる制度として、公開会社<sup>59</sup>でない株式会社（いわゆる非公開会社）は、一定の事項（剰余金の配当を受ける権利、残余財産の分配を受ける権利、株主総会における議決権）について、株主ごとに異なる取扱いを行う旨を定款で定めることができる（会社法第109条第2項及び第3項、第105条第1項各号）。

株主ごとの異なる取扱い（※種類株式ではない）	ある特定の株主についてのみ、1株1議決権の原則の例外を定めることなど（A株主が所有している株式については1株100議決権とする、など）
------------------------	---

以上の「株主ごとの異なる取扱い」については、近年、認知症等により現経営者の判断能力が低下した場合への対応策としても注目されている。

具体的には、例えば株式の大半を後継者に生前贈与し、先代経営者は1株だけ保有している状態において、先代経営者が株主である限りは議決権を100個とする、としておき、さらに「（先代経営者）が後見開始の審判を受けた場合においては、議決権は1個となる」旨を定めておけば、会社の意思決定に空白期間が生ずることを防止することができる。

なお、「株主ごとの異なる取扱い」は種類株式と異なって登記されないため、外部からその存在や内容を知られることがないという特徴がある。

## （2）事業承継における種類株式の主な活用方法

### ① 議決権制限種類株式

先代経営者の相続財産の大部分を株式が占める場合、後継者に株式を集中させると、他の相続人から遺留分侵害額請求の主張が行われる可能性があり、当該請求に係る支払のために後継者が承継した自社株式を売却せざるを得ない事態等も生じうる。そのため、後継者には普通株式を承継させ、他の相続人には無議決権株式を承継させることで、遺留分に関する紛争や議決権の分散のリスクの低減等を図り、ひいては会社経営の安定化を目指すことが考えられる。

### ② 配当優先種類株式

後継者以外の相続人に①の議決権制限種類株式を取得させる場合、当該相続

<sup>59</sup> 公開会社は「その発行する全部又は一部の株式の内容として譲渡による当該株式の取得について株式会社の承認を要する旨の定款の定めを設けていない株式会社」をいう（会社法第2条第5号）。株式会社である中小企業の多くが非公開会社に該当するとされる。

人から不満が出ないようにバランスをとるために、議決権が制限される種類株式に配当優先条項を加える等の工夫をすることが考えられる。

### ③ 取得条項付種類株式

一般に、経営者以外の株主が死亡した場合、相続により株式が分散してしまうことがある。そこで、「株主の死亡」を取得条項における条件としておくことで、株主が死亡した場合には会社がこれを買取ることとし、株式の散逸を防止することができる。

ただし、取得対価は分配可能額による財源規制を受けるため、注意が必要である。

### ④ 拒否権付種類株式

例えば、後継者が成長して単独で経営に関する意思決定を適切に行えるようになるまでの間、先代経営者が一定の重要な決議事項（例えば、取締役や監査役の選任・解任や報酬の決定、多額の投資、事業譲渡や合併といったM&A、重要な資産の譲渡等）について拒否権を保有し、後継者による会社経営を監督できるようにする場合等に活用することが考えられる。

## （3）種類株式の導入手続

株主総会の特別決議による定款変更が必要である。一例として、②配当優先種類株式を発行する場合の定款記載例を紹介する。

#### （剰余金の配当）

第〇条 当社は、剰余金の配当を行うときは、B種類株式を有する株主（以下「B種優先株主」という。）又はB種類株式の登録質権者（以下「B種優先登録質権者」という。）に対し、A種類株式を有する株主又はA種類株式の登録質権者に先立ち、B種類株式1株につき年〇〇円の剰余金（以下「優先配当金」という。）を配当する。

2 ある事業年度においてB種優先株主又はB種優先登録質権者に対して支払う配当金の額が、優先配当金の額に達しないときは、その不足額は、翌事業年度以降に累積しない。

3 B種優先株主又はB種優先登録質権者に対しては、優先配当金を超えて配当は行わない。

なお、既発行の普通株式を種類株式に転換することも可能ではあるが、登記実務上、当該株主との合意と、他の株主の利益を害するおそれがある場合には当該他の株主の同意が必要であるという取扱いである。

種類株式の活用にあたっては、自社の状況や経営者の希望、株主の利益に配慮した適切な設計と慎重な導入手続が不可欠である。希望する種類株式の内容が会社法上適法か否か、そして登記可能か否かの問題があり、また、種類株式の承継等に関する税務上の取扱いが明確でない部分も存在するため、早期に弁護士、司法書士、税理士等の士業等専門家等に相談すべきである。

なお、当面の経営者の選任に係る議決権行使の内容等について、種類株式として定款変更や登記手続を経ることなく、株主間や株主・会社間で締結する契約（株主間契約）により規定することもあるが、そのような場合であっても弁護士等の士業等専門家等に相談すべきである。

## 2. 信託の活用

想定される利用者	会社（・個人事業主）
----------	------------

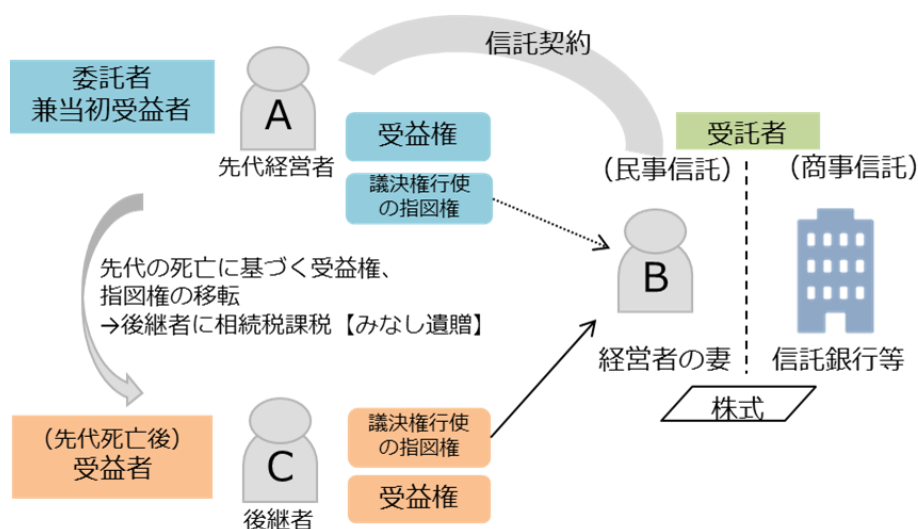
※以下、会社についてのみ説明

### (1) 信託の概要

2006年の信託法改正により、事業承継において信託を活用できる幅が大きく広がった。信託は、信託契約の定め方によって自由な設計が可能であるところとその特徴があるため、事業承継に際しても、先代経営者や後継者の希望に沿った財産の移転が可能となった。

事業承継に際して活用される信託の典型として、「遺言代用信託」がある。これは、先代経営者が死亡した場合の株式の承継について定めるもので、その名のとおり、遺言の作成に代わる手法として注目されている（図表46）。

図表46：遺言代用信託のイメージ



なお、前述した「株主ごとの異なる取扱い」のほか、信託も、認知症等による

経営者の判断能力低下への対応策として注目されている。

具体的には、先代経営者の意思が確かなうちに、自社株式等についての信託契約を締結し、その管理権限を受託者（上記図表においては経営者の妻）に移転しておくことによって、本人が認知症等になった場合の財産管理への影響を低減するものである。この場合、信託財産は契約に基づいて管理されるため、先代経営者の意思が尊重されることにも特徴がある。

## （２）信託の種類と事業承継における機能

### ① 民事信託と商事信託

信託は、伝統的解釈として、その性質が非営業であるか、営業であるかによって、民事信託（家族信託と呼称されることもある。）と商事信託の二つに大別することができる。非営業の性質を有する民事信託の場合、司法書士や弁護士等は、営利（営業）を目的としているため、受託者となることはできないものと考えられており、現在の民事信託の主流は、委託者の親族が受託者となる「家族型」のものが多い状況にある。他方、営業の性質を有する商事信託においては、法律による制限があり、信託業法による厳格な規制を受ける信託会社（信託を業として行う者であり、内閣総理大臣の免許又は登録を受ける必要がある。）や、金融機関の信託業務の兼営等に関する法律（兼営法）により信託業務兼営の認可を得た信託銀行等のみが受託者となることができる。

### ② 遺言代用（型）信託

遺言代用信託とは、事業承継における典型例としては、経営者がその生前に、自社株式を対象に信託を設定（親族等の後継者等に信託的に譲渡）し、信託契約を受託者（後継者等）との間で締結することとなる。その信託契約の内容としては、経営者自らを当初の受益者とし、後継者（候補者）等を受託者と定め、更に、後継者に経営者としての資質が備わるまでの間は、委託者たる経営者自らが議決権行使指図権を行使することにより、直ちに経営者が、経営から離脱して会社内に混乱が生じないようにするための措置が図られる場合が多い。その後、委託者兼受益者たる経営者が死亡した際には、信託は、遺言的な機能を発揮し（遺言代用信託と言われるゆえんである。）、後継者たる受託者（又は、当初の受託者が後継者ではない場合には、別の「後継者となるべき者」の場合もある。）へ、自社株式が確定的に承継され、信託が終了することとなる。

これにより、①経営者が生前に後継者たる子を、信託の帰属権利者として定めることにより、後継者が確実に経営権を取得することができる、②受託者による株主の管理を通じて、先代経営者に法的判断能力の減退が生じたとしても、第三者に対し、不本意に株式を処分してしまうリスク等を防止することができる、③先代経営者の死亡と同時に後継者が先代経営者の有する株式の所有者となることから、遺産分割等による経営の空白期間が生じない、といったメリットを享受

することができる」と指摘されている。

### ③ 他益信託と自益信託

他益信託とは、信託設定当初において、委託者と受益者が同一ではない場合の信託類型をいい、自益信託とは、信託設定当初において、委託者と受益者が同一である場合の信託類型をいう。日本における信託税務では、他益信託による場合は、信託設定と同時に贈与税が課税されることとなるため、事業承継のための信託の利用のスタート場面である信託設定時においては、経営者である委託者イコール当初の受益者となるケース（自益信託）が多い。そして信託設定後に受益権を生前に贈与する事例（他益信託）も増えてきており、信託を活用する際は、課税上の取扱いも含めて、士業等専門家等と十分に協議をして設計することが重要である。

### ④ 議決権行使指図権

経営者が、信託契約において、後継者等を受託者と定めつつ、議決権行使の指図権については経営者が保持する旨を定めるものである。

これにより、経営者は、議決権行使の指図権を引き続き保持することにより経営の実権を、当面の間は握りつつ、後継者の地位を確立させることができ、また議決権行使の指図権の移転事由などについて、経営者の意向に応じた柔軟なスキーム構築が可能である。

### ⑤ 後継ぎ遺贈型受益者連続信託

後継ぎ遺贈型受益者連続信託とは、2006年の信託法改正により新しく認められた制度であり、経営者が、自社株式を対象に信託を設定し、信託契約において、当初の受益者を経営者自身（自益信託）として、経営者死亡後は、第二次受益者を後継者と定めつつ、そこで信託を終了させることなく、当該第二次受益者たる後継者が死亡した場合には、その受益権が消滅し、次の後継者が新たに受益権を取得する旨を定めるものである。

これにより、先代経営者は後継者の次の後継者についても定めておくことができ、遺言では果たすことができない、柔軟な事業承継を実現することができる。

## （3）信託の利用方法

民事信託又は商事信託のいずれを採用するかによっても異なるが、いずれにしても法務及び税務両面からの具体的な検討を、事前に行うことが不可欠である。また、民法、不動産登記法その他の法令との関係や税務上の取扱いが明確でない部分も存在するため、早期に司法書士、弁護士、税理士等の士業等専門家や、信託会社の窓口等に相談すべきである。

経営者の高齢化も進み、超高齢社会に突入した日本においては、財産の管理及

び承継の制度としての事業承継制度の検討だけでなく、経営者やその家族のための権利擁護も見据えた法的制度も検討する必要がある。例えば、成年後見制度や、とりわけ本人の意思が最も尊重されるとされる「任意後見制度」、遺言の活用との比較検討や併用なども含め、多様な視点で、経営者の意思決定を支援していくような信託の利用が望まれるといえよう。

### 3. 生命保険の活用

想定される利用者	会社・個人事業主
----------	----------

#### (1) 事業承継における生命保険の活用

前述のとおり、事業承継に際しては納税負担や引退後の生活資金の確保等の課題に直面することとなる。近時、これらの課題への対応策として、生命保険の活用が注目されている。

生命保険の活用方法は主に以下のとおりであるが、ここまでに述べた各手法と組み合わせることで、事業承継における課題への柔軟な対応が可能となる。他方で、契約者や被保険者、保険料の支払方法や保険金の受取方法の定め方によって得られる効果が異なってくるため、生命保険を活用する目的に応じた適切な保険契約を締結する必要がある。長期間の保険料の支払を前提とする場合もあるため、早期に支援機関等へ相談すべきである。なお、保険に関する税制上の取り扱いは変更されることがあり、課税上の取扱いについては保険契約締結時や保険期間中に十分に留意すべきである。

#### (2) 資産の承継における生命保険金の活用

まず、先代経営者が死亡した場合に支払われる死亡保険金には、相続税の計算上一定の非課税枠があるため、これを相続税負担の軽減に活用することが考えられ、受け取った保険金を納税資金に充てることもできる。

また、指定された死亡保険金受取人が受け取った死亡保険金は原則として遺産分割の対象とならず、その価額について遺留分を算定するための財産の価額にも含まれないというメリットもある。これにより、後継者は死亡保険金を確実に受け取ることができ、これを納税資金や株式・事業用資産の買取資金等として活用することができる。

このように生命保険は、納税負担や遺産分割、遺留分といった課題に対応するための手法として活用することができる。

#### (3) 生命保険のその他の活用方法

まず、事業承継時に現経営者が直前する課題として、現経営者の引退後の生活



資金の確保が挙げられる。例えば年金型の生命保険を活用することによって、かかる課題を一定程度解消することが考えられる。

一方、会社においても、現経営者の死亡に伴い、死亡退職金の支払や自社株買取資金等を準備する必要がある。このような事業承継に伴う資金需要についても、会社を死亡保険金の受取人とした生命保険を活用することによって対応することが可能である。

さらに、後継者等の相続人にとっては、たとえ死亡した先代経営者が現預金等の流動資産を保有していたとしても、相続発生直後に現預金等を上記の資金需要に充てることは、遺産分割等との関係で困難である場合が多い。この点、死亡保険金は速やかに保険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る。

#### 4. 持株会社の活用

想定される利用者	会社
----------	----

##### ① 主に親族内承継で活用される事例

近年、事業承継に際して持株会社を利用したスキームが用いられる事例が多くなってきている。

このスキームは、後継者が株主となる持株会社を設立し、事業会社からの配当による返済を前提として金融機関から融資を受け、この資金によって現経営者から株式を買い取るといった手法である。この場合、持株会社が事業会社の株主となり、現経営者のもとには株式売却の対価として現金が残ることとなる。

同スキームを活用すると、先代経営者が死亡した際には株式ではなく現金が相続されるため、遺産分割対策として、株式の分散を防止できるといったメリットがあると言われている。

一方、現経営者が株式を持株会社に譲渡する際、譲渡所得税等の課税を受ける可能性があり、さらに、譲渡所得税等を差し引いた現金について後継者への相続時に相続税の課税を受けることになるため、持株会社スキームでは相続税の軽減効果は期待できないとの指摘がある。

また、事業会社から持株会社への配当を金融機関への返済原資に充てることを前提としているため、事業会社の業績悪化等により分配可能額<sup>60</sup>が必要な配当額を割り込んだ場合、返済が滞ってしまうリスクがあることにも留意すべきである。

また近時は、必ずしも当事者の個別の状況に適さない持株会社スキームが利

<sup>60</sup> 会社法上、剰余金の配当や自己株式の取得は、分配可能額の範囲内でのみ行うことができる（会社法第 461 条）。決算日における剰余金（資産の額に自己株式の帳簿価額を加え、負債の額と資本金および準備金の額、その他法務省令で定める各勘定科目に計上した額の合計額を控除した額。なお、資本剰余金と利益剰余金の合計額である。）をベースに、期中の剰余金の増減を反映した額。

用された結果、後日資金繰りに問題が発生する、課税上疑義があるといった事例が報告されている。当然、持株会社を活用した事業承継が一般的に問題であるということではないが、同スキームに内在するリスクに留意の上、弁護士、税理士等の士業等専門家への相談等を通じて真に当事者にとって有益な手法を選択すべきである。

## ② 主に M&A で活用される事例

最近では、主に M&A において、中小企業の経営資源集約化等のために持株会社形態を活用する事例（いわゆるホールディングス会社を活用したグループ化の事例）も増えつつあると言われる。その中には、日本の中小製造業が持つ優れた技術の消滅を防ぐべく自社のノウハウを提供することを目指して、グループ化を推進するケースもあるとされる（事例 7 参照）。

このようなグループ化の事例においては、具体的には、株式譲渡等の手法により他の複数の中小企業の株式を取得した持株会社（核となる一般事業会社やコンサルティング会社等が自ら持株会社となるケースもあれば、別法人を持株会社とするケースもある。）が、投資先子会社である当該中小企業に対して経営・技術支援を行うほか、複数の投資先子会社に共通の経営基盤（管理機能等）を持株会社に集約していく等、グループ全体の発展と最適化に向けた取組を行うことがあるとされる。

なお、合併等による同一法人化を行わず、複数の投資先子会社を併存させておくことにより、各社のリスク分散等を図るという観点から、持株会社形態を選択する例もあるとされる。

主に親族内承継での活用を念頭に議論されてきた従前の持株会社とは異なる事例として、今後の展開には注視を要する。

## 第五章 個人事業主の事業承継

### 1. 個人事業主の事業承継における課題と対応

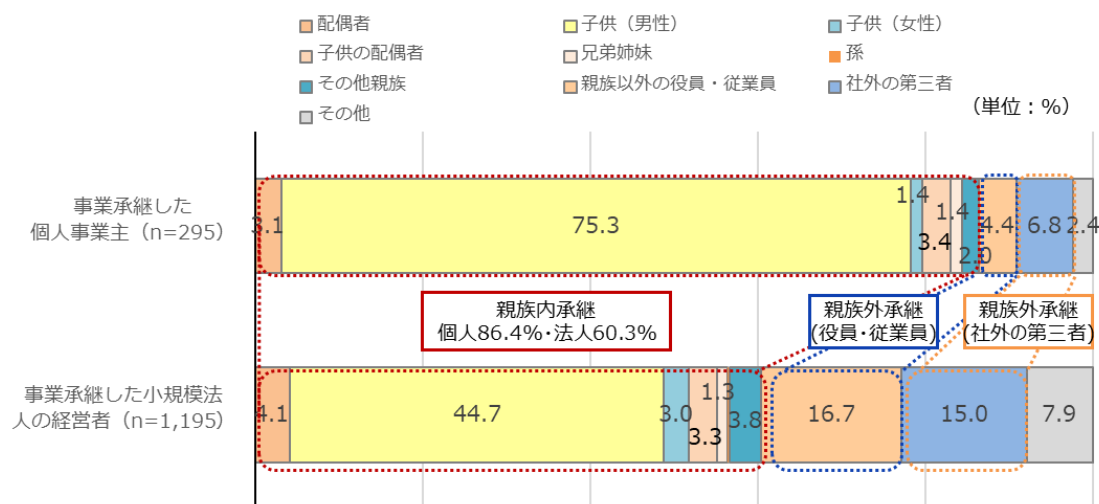
個人事業主であっても、その承継に際しては、会社形態の場合と概ね同様の課題が存在する。

ただし、個人事業主の場合、経営者が「その名」において事業を行い、取引先や顧客との契約関係を持ち、事業用資産を「自ら」所有していることに、「経営権」の本質があると考えられる。したがって、真に経営の承継を実行するには、前述のとおり形式的に「開業届」「廃業届」を提出するにとどまらず、それら契約関係・所有関係の承継が不可欠なのである。この意味で、個人事業主においては「人（経営）の承継」と「資産の承継」が表裏の関係にあるといえる。

#### (1) 人（経営）の承継

個人事業主と先代経営者の関係について、中小企業庁の実施した調査によれば、先代経営者の子であるとの回答が 75.3%を占めるなど、親族内承継が約 9割に達した（図表 47）。会社形態の中小企業における近時の状況と比較すると、親族内承継の割合の高さが顕著である。

図表 47：個人事業主と先代の関係<sup>61</sup>

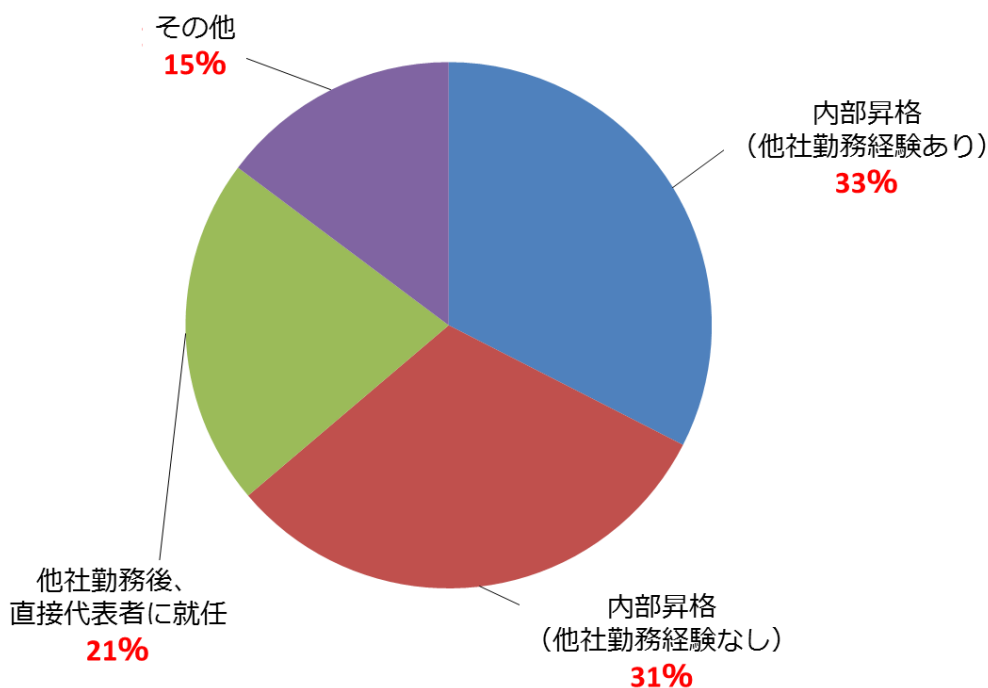


このような実態を踏まえると、個人事業主においては、早期に「親族内」の後継者を確保することが重要であり、後継者候補が「事業を承継したい」と思えるような経営状態を確保することが不可欠であると考えられる。

<sup>61</sup>（出典）中小企業庁「小規模企業白書」（2019年版、みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）

後継者育成の手法としては、自社内で経験を積む内部昇格のパターンが 64% と多く、他社経験を経るパターンも 54% 存在する（図表 48）。業種等の事情に応じて、適切な経験を積ませる必要があるものと考えられる。

図表 48：個人事業主の就任経緯<sup>62</sup>



以上のほか、親族や取引先等の関係者との早期・丁寧な調整や対話が必要不可欠であることは、会社形態の場合と同様である。

## （2）資産の承継

### ① 個人事業主の保有する事業用資産

個人事業主においては、事業用資産は経営者個人の所有に属しており（又は経営者個人が賃借）、事業の継続に必要な資産について、個々に後継者へ承継する必要がある。

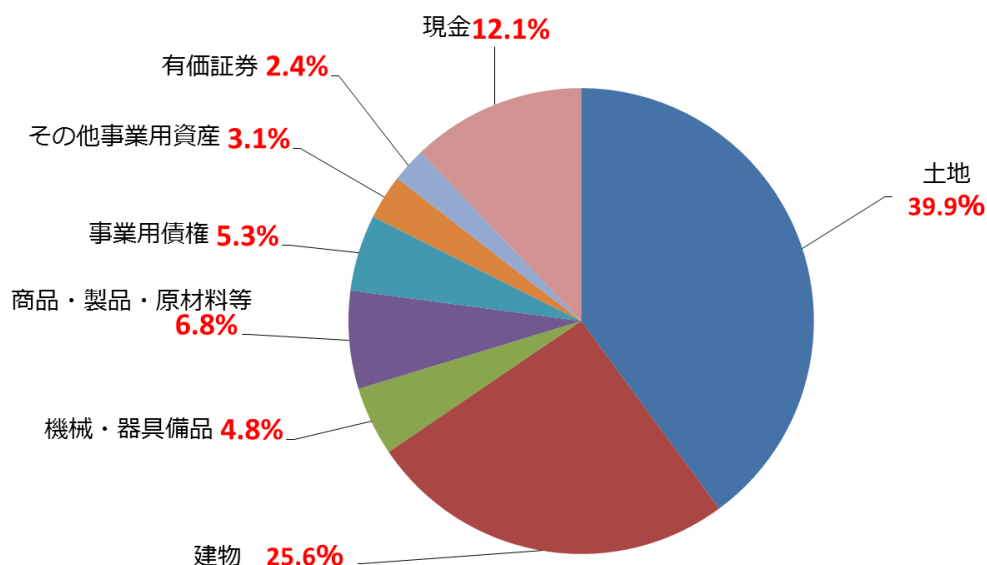
個人事業主が保有する事業用資産の構成は下記グラフのとおりであり、土地・建物の不動産で 6 割超を占める（図表 49）。この土地・建物について、例えば店舗兼住宅といった形で経営者個人の用と事業の用という二つの用途に用いられている資産もあるため、事業用資産の承継のみならず、現経営者の個人資産の承

<sup>62</sup> （出典）（株）帝国データバンク「中小企業における事業承継に関するアンケート・ヒアリング調査」（2015 年 2 月）再編加工

継についても同時に準備しなければならないことが多い。

図表 49：純資産 4,800 万円※超の個人事業主が所有する事業用資産の構成<sup>63</sup>

※4,800 万円：相続人が配偶者と子 2 人の場合の相続税の基礎控除額



## ② 税負担への対応・分散の防止

事業用資産の承継に当たっては、上記のとおり親族内承継が大半を占めていることから、相続・贈与による場合が多いものと考えられる。したがって、相続税・贈与税の負担への配慮が重要であり、対応策としては会社形態の場合と同様である。

特に、個人事業主の所有する事業用資産のうち土地が大きな比重を占めていることから、小規模宅地等の特例（詳細は 67 頁参照）が多く活用されている。加えて、前述の通り平成 31 年度税制改正により、個人版事業承継税制が 10 年限定の措置として創設された（詳細は 68 頁参照）。

また、事業用資産が分散してしまった場合の影響は、会社形態の中小企業において株式が分散してしまった場合よりも表面化しやすい特徴がある。例えば、先代経営者の死亡等により事業用資産である土地や建物、器具備品等が相続人間で共有状態に陥ってしまった場合、後継者は当該資産の処分を伴う設備の更新や業態転換等を自由に行うことが困難となる。

このような事態を回避するため、遺留分に配慮した生前贈与による早期の承継や、遺言等の適切な活用を検討すべきである。

<sup>63</sup> （出典）(株) 帝国データバンク「中小企業における事業承継に関するアンケート・ヒアリング調査」（2015 年 2 月）再編加工

なお、近年は個人事業主においても社外の第三者へ事業承継を行うケースが増えてきているとの指摘がある。その際は、事業譲渡の手法が活用されている（社外への引継ぎ（M&A）の手法と留意点は98頁以下、うち事業譲渡に関する詳細は101頁参照）。

### （3）知的資産の承継

個人事業主においても、事業の強みの源泉である知的資産を承継することは、事業承継の成否を決する極めて重要な取組である。

特筆すべきは、会社形態で様式を承継する場合のように事業承継前後で法人格が維持されるわけではないため、事業遂行に必要な許認可等を後継者が取得し直したり、取引先等との契約関係を引き継いだりする必要がある点である。事業承継の準備段階から、支援機関の助言を得て、後継者による許認可等の取得に向けた準備を行っておくことが、円滑な事業承継の観点からも有益である。

### （4）個人事業主における社外への引継ぎ（M&A）

#### ① M&A支援機関

従来、マッチングのために支援機関に相当額の手数料等を支払う資力のない個人事業主は、M&Aによる引継ぎが困難であった。しかしながら、近年、個人事業主も対象に、安価に支援を行う民間のM&A支援機関が登場し始めており、近い将来に廃業することを検討している個人事業主であっても、廃業以外の選択肢が現実的にあり得るとの認識の下、M&Aによる引継ぎを積極的に検討することが望まれる。

特に近年、オンラインのM&Aプラットフォームが急速に普及しつつあり、インターネット上のシステムを活用し、オンラインで譲渡側と譲受側とがマッチングできる場を提供している。こうしたM&Aプラットフォームの中には、特に譲渡側については無料で登録できるものも相当数存在する。

#### ② 後継者人材バンク

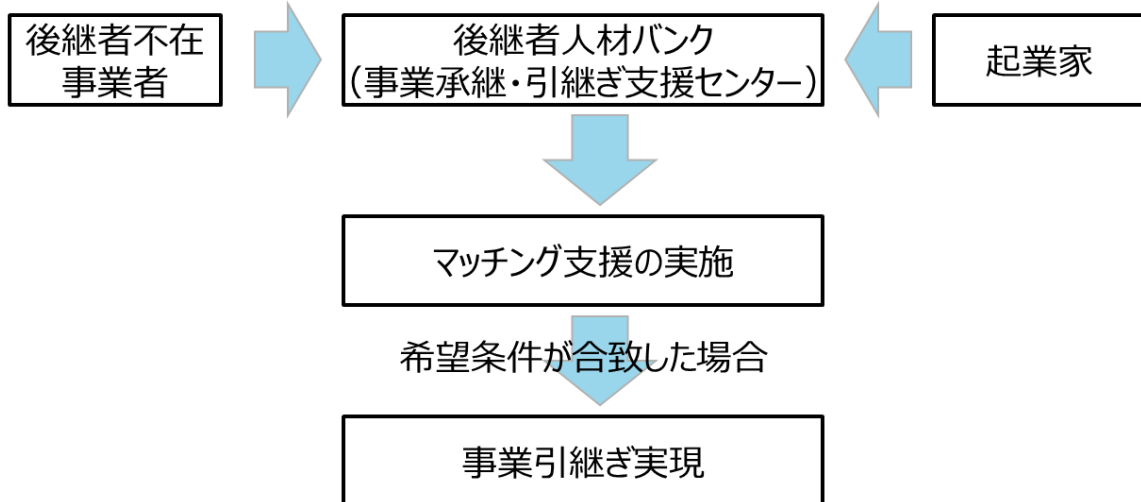
事業承継・引継ぎ支援センターにおいては、個人事業主を含め、後継者不在の中小企業である譲渡側と譲受側のマッチングを支援している。特に個人事業主が営む事業の第三者への承継を支援するため「後継者人材バンク」事業が行われている。これは個人事業主の後継者問題の解決と同時に創業の促進を図るものである。

事業スキームは、後継者不在の小規模事業者（主として個人事業主）と創業を志す個人起業家をマッチングし、店舗や機械装置等を引き継ぐものである（図表50）。マッチング後の一定期間は起業家と先代経営者が共同経営を行うことによって、経営理念や蓄積されたノウハウ・技術等を引き継ぐとともに、地域の顧客

や仕入先、取引金融機関等との顔つなぎも併せて行うこととしている。

後継者人材バンクは、有形・無形の経営資源を引き継ぐため、ゼロから起業する場合に比べ、大幅に創業リスクを低減させることができるという特徴を有している。

図表 50：後継者人材バンクのスキーム図



【事例 17】後継者人材バンクを活用した事業承継の成功事例

(地域の飲食店が「後継者人材バンク」を活用して若者に引き継がれたケース)

地元で10年以上焼き肉店を営む中小企業の社長A（60歳）は、加齢とともに、体調面に不安を感じはじめていた。後継者がいなかったため、商工会議所に今後の対応を相談した。

一方、起業家B（22歳）は、地元で中華料理店を創業するため、商工会議所が主催する創業セミナーを受講し、開業の準備を進めていた。

Bは、商工会議所から、Aが後継者を探しているとの情報を得て関心を持ち、事業承継・引継ぎ支援センターの「後継者人材バンク」の活用を勧められたことから登録を行った。

その後、複数回の面談の場がもたれ、双方が基本合意に達したことから、税理士や商工会議所の支援により事業承継計画が策定され、株式譲渡による事業引継ぎが実施された。

Aは、従業員や常連客、関係者に迷惑をかけずに済んだことに安堵して引退した。

現在、同店は、若い店主に替わり、店内の一部改装や中華料理のエッセンスを加えた新メニューの開発により、地元企業を中心とする常連客に加えて、学生をはじめとする若年層の顧客も増えてきている。

## 第六章 中小企業の事業承継をサポートする仕組み

### 1. 中小企業を取り巻く事業承継支援体制

これまで述べてきたように、概ね 60 歳以上の経営者に対して事業承継に向けた早期・計画的な承継準備を促し、円滑な事業承継を実現することが喫緊の課題となっている。このような状況を踏まえ、国における支援制度の整備と歩調を合わせるように、各支援機関において、中小企業の事業承継を支援しようとする取組が浸透してきている。

商工会議所・商工会の経営指導員、金融機関等の身近な支援機関をはじめ、税理士・弁護士・公認会計士等の士業等専門家や、事業承継・引継ぎ支援センター等の公的・専門的な支援機関が、それぞれの立場から支援業務に関与し、その役割を担っている。また、M&Aの譲渡側と譲受側のマッチング等については、仲介者やFA（フィナンシャル・アドバイザー）、M&Aプラットフォームも支援業務を行っている。

このように、中小企業経営者の周囲には、身近な支援機関から専門的な支援機関まで、多様な支援機関が存在しているのである。中小企業経営者としては、まずは金融機関や商工会・商工会議所の経営指導員をはじめ、顧問税理士・顧問弁護士など、身近な支援機関に声を掛けてみるのが、事業承継に向けた準備の第一歩となる。例えば、事業承継を希望する現経営者や、承継後間もない経営者に対して、支援機関が伴走支援を行うことで、事業承継の準備に早期に着手すべき必要性や、後継者候補を確保するために取り組むべき課題、承継後の事業・組織改革等について、気づきを提供し、円滑な事業承継の実現につなげる事等が考えられる。

このような支援に当たっては、「経営力再構築伴走支援モデル」が有効と考えられることから、これも一つの参考に支援機関による支援が行われることが期待される。

#### <参考> 「経営力再構築伴走支援モデル」に基づく事業承継支援

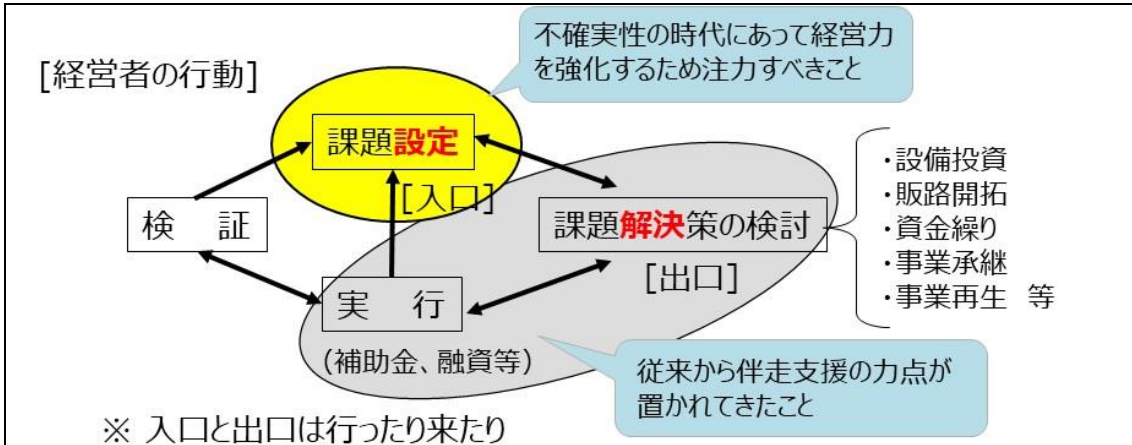
「経営力再構築伴走支援モデル」とは、2022年3月に「伴走支援の在り方検討会」（中小企業庁長官の私的検討会）報告書において提示されたもので、経営環境が激変する今の時代においてあるべき中小企業伴走支援の姿を整理したものである。

経営力再構築伴走支援モデルの基本的なフレームワークは以下の通り。

#### 【フレームワーク 1】課題「設定」のための支援を強化すること

従来の支援は、政府等の支援ツールを届ける課題「解決」型に力点が置かれてきた傾向があるが、不確実性が高まる時代においては、「経営力そのもの」が問われるため、何を課題として認識・把握するかという、課題「設定」型の伴走支援の重要性が増す。

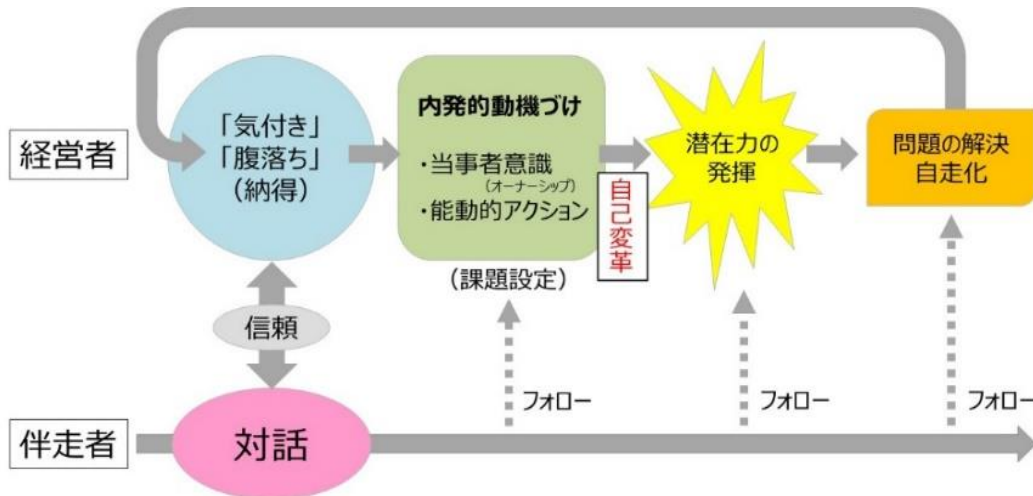




**【フレームワーク 2】対話を通じて経営者の「腹落ち」を促し、潜在力を引き出し自走化に導くこと**

課題「設定」に際し、経営者にとっての本質的課題を掘り下げ、経営者自らが「腹落ち」することが重要である。経営者の内発的動機付けが得られれば、経営者自らが課題解決に向かい、自走化する力が生まれる。

そのためには、支援者と経営者との間の信頼関係に基づく対話が重要となる。



支援受入れの潜在的ニーズが高いと考えられる分野として、「事業承継 (M&A を含む。)」が掲げられており、支援機関が中小企業における事業承継支援を行う場合に参考にすべきと考えられる。

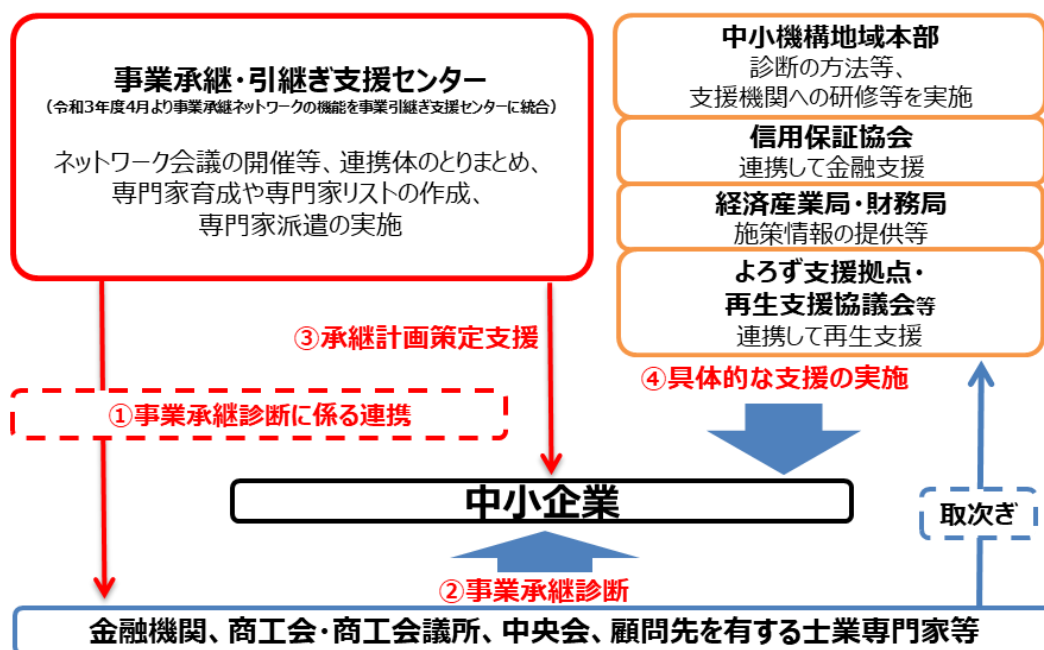
詳細は、「中小企業伴走支援モデルの再構築について」

(<https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/kenkyukai/bansou/report/report.pdf>) に記載されている。

また、各々の支援機関は自らの専門分野に責任をもって取り組むだけでなく、支援機関相互の連携を図りつつ、第二章で述べた、より良い事業承継の実現に向けたステップ毎の支援を切れ目無く行う体制が、あらゆる種類の事業承継に対する支援をワンストップで行う事業承継・引継ぎ支援センターを中心に構築されつつある。

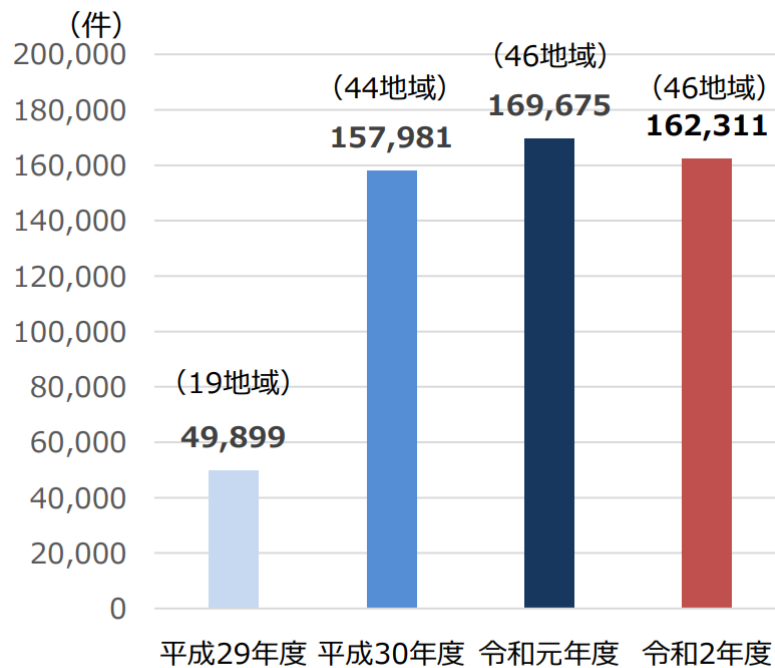
具体的には、全都道府県に、商工会・商工会議所、金融機関等の身近な支援機関から構成される事業承継ネットワークが構築され(図表 51)、直近では年間 16 万件超のプッシュ型の事業承継診断により、課題やニーズの早期の掘り起こしが行われている(図表 52)。各道府県に設置されたネットワークにおいては、今後の事業承継支援の方向性や参画する関係機関との連携体制などを事業方針として策定し、重点的な支援を行っており、各地方における円滑な事業承継支援を進めるに当たって、地方公共団体による率先した取組みも重要である。また、事業承継・引継ぎ支援センターでは、診断結果に基づき、事業承継計画の策定支援を行っている(図表 53)。

図表 51：事業承継ネットワークの構成メンバーと支援スキーム



※この金融機関等が、事業承継診断を行った中小企業に対して、必要に応じて直接支援を行う。

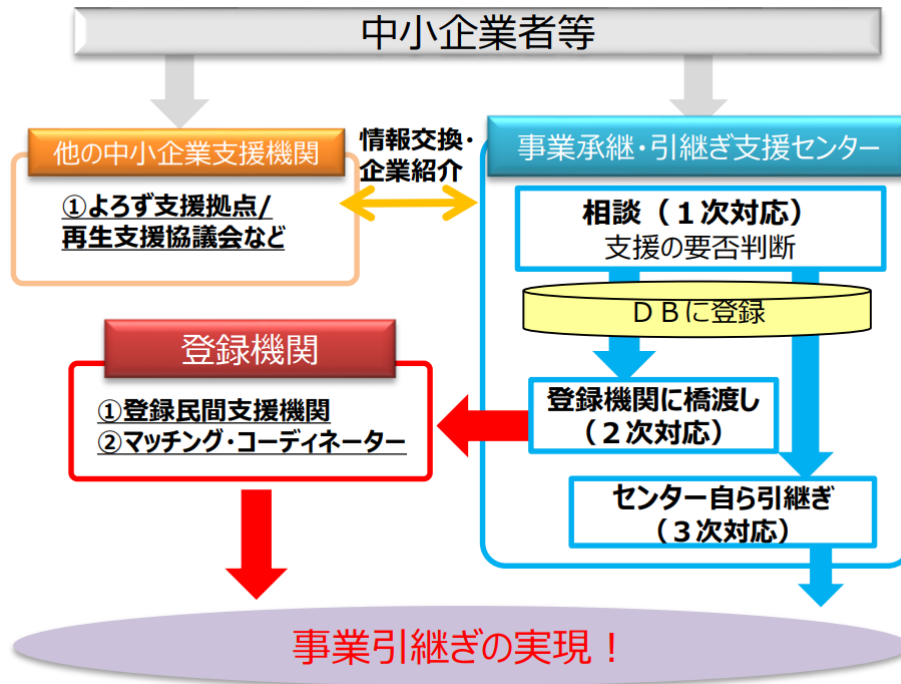
図表 52：事業承継診断の実績



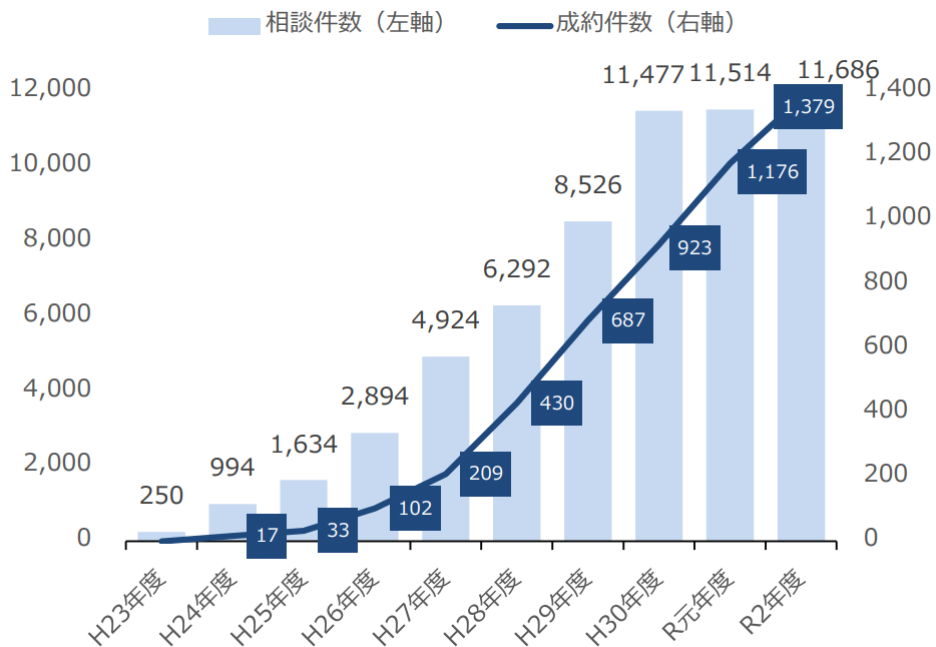
(注) 東京都は独自の支援体制を構築しているため含まず。

また、全国 47 都道府県に設置されている事業承継・引継ぎ支援センターは、後継者不在の中小企業のM&Aにおける譲渡側と譲受側のマッチングについても、①中小企業者等からの相談対応（一次対応）、②M&A候補案件の登録機関への橋渡し（二次対応）、③登録機関で対応できない案件等の引継ぎ支援（三次対応）を実施している（図表 50）。その相談件数・成約件数ともに増加傾向で、2020 年度には相談件数が 11,686 件、成約件数が 1,379 件に達している（図表 54）。

図表 53：事業承継・引継ぎ支援センターの支援スキーム



図表 54：事業承継・引継ぎ支援センターの支援実績



(注) 令和2年度までは、統合前の事業引継ぎ支援センターの実績

なお、事業承継支援を行うに当たって、中小企業に顧問の税理士、弁護士、公認会計士等がいる場合、これらの士業等専門家は専門的な知識を持つだけでなく、中小企業の経営実態や沿革、社内・親族間の人間関係等にも精通しているため、事業承継に向けた準備を実効的・効率的に進めるに当たって貴重な存在とな

り得る。したがって、顧問である士業等専門家等と協力し、その支援を得ながら支援を提供することは、円滑な事業承継を実現する上で有益なプロセスであると言える。

## 2. 事業承継診断の実施

多くの中小企業経営者が、事業承継や後継者問題について相談する予定がない、相談相手がいないと考えていることを踏まえると、潜在的な事業承継ニーズの掘り起こしのためには、支援機関からの積極的なアプローチが不可欠である。他方で、支援機関においても、現経営者のプライベートな領域に踏み込むといった難しさがあることは既述のとおりである。

そこで、支援機関において事業承継診断を活用し、経営者に対して積極的なアプローチが行われている。

事業承継診断とは、主に金融機関の営業担当者や商工会・商工会議所等の担当者が顧客企業等を訪問する際、診断票に基づく対話を通じ、経営者に対して事業承継に向けた準備のきっかけを提供する取組である。

なお、事業承継診断の実施に当たっては、経営者の潜在ニーズを拾い上げるために行われることから、対象となる経営者は膨大な数にのぼると見込まれること、診断のために時間を割くのではなく、日頃の支援活動の中で実施することなどから、可能な限り簡潔に、短時間で実施できる方法がとられている。

例えば、経営者にとって身近な支援機関においては、日常の経営者との関わりの中で、経営者に対し、事業承継診断票（相対用）に基づいて、対面で診断を実施することが基本とされている（所要 10 分程度）。

### 事業承継診断（相対用）の項目イメージ

- Q1.会社の10年後の夢について語り合える後継者候補がいますか。
- 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。
- Q3.後継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り組んでいますか。
- 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。

※末尾に診断票を収録

支援機関は、診断結果を踏まえ、経営者が次の支援ステップ（見える化、磨き上げ、事業承継計画の策定、M&A等）に進むことができるよう、最適な士業等専門家の相談窓口や、支援施策等の紹介を行うことが望ましい。

また、よろず支援拠点においては、経営相談等に来訪した概ね 60 歳以上の事

業者に対して診断を行うこととし、適切な支援サービスの提供や支援機関の紹介を行う。

### 3. 創業・事業再生との連携

これまで事業承継のあり方、手法等について論じてきたが、企業のライフサイクルである創業、事業再生、事業承継の各ステージは、互いに密接に関連しており、これらを一体として支援することで、より大きな効果が得られるものと期待される。

中小企業・小規模事業者数の減少に歯止めをかけ、我が国の経済・社会基盤を将来にわたって強固なものにするため、従前の事業承継支援に加え、事業承継と創業、事業承継と事業再生の連携強化を推進していくことが必要となっている。

#### (1) 創業との連携

現在、多くの市区町村が雇用の拡大や地域経済の活性化・成長・発展等を目的として積極的に創業支援に取り組んでいる。

一方、必ずしも業況が悪くないにも関わらず、後継者不在により廃業を余儀なくされる小規模事業者が多数存在する。

このため、創業希望者と後継者不在の小規模事業者をマッチングさせることによって、経営資源の有効活用に加え、地域の創業率を向上させ、中小企業の減少に歯止めをかけることが可能となる。

具体的には、先に述べた「後継者人材バンク」を活用して、起業家情報を有する市区町村及び創業支援機関と各地の事業承継・引継ぎ支援センターが連携を深めることで、地域経済の活性化に大きく貢献することが期待される。

#### (2) 事業再生との連携

一般的に債務超過に陥っている中小企業は、後継者候補がいる場合であっても過剰債務への不安等から敬遠され、事業承継が進まない状態になっている場合が多い。他方、こうした中小企業の中にも、突出した技術力や特許・ノウハウ等を有し、ニッチなマーケットで相当なシェアを有している等の魅力を有する中小企業が一定程度存在する。

こういった中小企業については、資金繰りをはじめ個別の事情を踏まえて事業再生の方針等を検討する必要があるところ、事案によっては、M&Aによりその事業を引き継いだ譲受側（スポンサー）のもとでの事業継続を実現すること（いわゆるスポンサー型事業再生）が可能なケースもある。

その際には、中小企業再生支援協議会（※）を利用した私的整理手続（「④業績が悪化した中小企業における事業承継」について 40 頁参照）と並行して事業承継・引継ぎ支援センターを利用したスポンサー選定手続を進める手法等もあ



り得ることから、両機関は、支援対象となる中小企業の秘密情報の取扱い等に留意しつつ、更に相互の連携を強化していく必要がある。

※ 中小企業再生支援協議会と経営改善支援センターを統合し、令和4年4月1日から中小企業の収益力改善・事業再生・再チャレンジを一元的に支援する「中小企業活性化協議会」を設置。

#### 4. 事業承継のサポート機関

##### (1) 主な士業等専門家

###### ① 公認会計士

公認会計士は、監査及び会計の専門家として、財務書類の監査証明業務のほか、財務に関する調査や相談に応じており、事業承継の様々な場面で、広い見識に基づく支援が期待できる。特に、経営状況・課題の把握（見える化）や経営改善（磨き上げ）といったプレ承継をはじめ、非上場株式の評価・M&Aにおける売却価格試算等の複雑な状況での公正な評価（「企業価値評価ガイドライン」等参照）、経営者の個人保証の解除、適正な会計（中小企業会計要領や中小会計指針ほか）の導入支援といった、将来の事業展開も踏まえた幅広い助言が期待できる。

また、日本公認会計士協会では2014年に中小企業施策調査会を発足し、中小企業支援活動を組織的に開始した。2015年には、事業承継支援専門部会が設置され、事業承継支援に積極的に取り組んでいく。

###### 【連絡先】

日本公認会計士協会 業務本部 TEL：03-3515-1160

<https://jicpa.or.jp/>

地域会（全国16箇所にある、各都道府県に単位会あり）

###### ② 司法書士

司法書士は、商業登記、不動産登記等の実務家として、事業承継における株式及び事業用不動産の承継、M&A、種類株式及び民事信託の活用、担保権の処遇等についてサポートしている。

また、日本司法書士会連合会においては、商業登記・企業法務対策部、民事信託等財産管理業務対策部等を設置して事業承継に関する支援事業を行っている。

###### 【連絡先】

最寄りの司法書士会（各都道府県に1箇所と北海道に4箇所にある）

又は 日本司法書士会連合会

日本司法書士会連合会 TEL：03-3359-4171

<https://www.shiho-shoshi.or.jp/>

###### ③ 税理士

税理士は、顧問契約を通じて日常的に中小企業経営者との関わりが深く、決算

支援等を通じ経営にも深く関与している。経営者向けアンケートにおいても、事業承継の相談先のトップに位置している。また、日本税理士会連合会にて構築した顧問税理士同士によるマッチングサイト「担い手探しナビ」の利用等を通じ、多くの税理士が、後継者不在の中小企業に対するM&A支援に着手するなど積極的な事業承継支援を行っており、主体的な関与が期待される。今後も、経営者に最も近い存在として、事業承継ニーズの掘り起こしのほか、相続税に関する助言や株価の評価、生前贈与のやり方や種類株式の発行に関する助言、中小企業会計要領・中小企業会計指針の活用支援等、事業承継に係る幅広い領域にわたる支援が期待される。

#### 【連絡先】

最寄りの税理士会（全国 15 箇所）に所在）又は日本税理士会連合会  
日本税理士会連合会 TEL：03-5435-0931（代）

<https://www.nichizeiren.or.jp>

#### ④ 中小企業診断士

中小企業診断士は、「中小企業支援法」に基づき、中小企業のホームドクターとして、様々な経営課題への対応や経営診断等に取り組んでいる。

事業承継に関しては、事業承継診断やプレ承継支援（事業承継計画の策定支援、後継者教育支援、磨き上げ支援等）、ポスト承継支援のほか、M&A等に関わる支援も期待される。

#### 【連絡先】

最寄りの都道府県中小企業診断（士）協会又は（一社）中小企業診断協会  
（一社）中小企業診断協会 TEL：03-3563-0851（代）

<https://www.j-smeca.or.jp>

#### ⑤ 弁護士

弁護士は、中小企業や経営者の代理人として、事業承継を進めるにあたり、経営者と共に金融機関や株主、従業員等の利害関係者への説明・説得を行い、円滑な事業承継を進める役割を担う。

とりわけ、株主関係が複雑な場合や、会社債務・経営者保証等に関する金融機関との調整・交渉が必要な場合、M&Aを活用する場合等においては、法律面全般の検討と課題の洗い出し、それらを踏まえたスキーム全体の設計、契約書をはじめとする各種書面の作成といった支援が期待される。

また、日本弁護士連合会は、事業承継に関するプロジェクトチームを設置し、中小企業の事業承継に関する課題分析と改善策の検討、有用なスキーム・事例の周知活動、具体的な相談体制の整備等に取り組んでいる。

#### 【連絡先】

最寄りの弁護士会（各都道府県に所在）又は日本弁護士連合会  
日本弁護士連合会 TEL：03-3580-9841



<https://www.nichibenren.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 ※初回 30 分無料（一部都道府県を除く）

TEL : 0570-001-240

<https://www.nichibenren.or.jp/ja/sme/index.html>

**（２）金融機関**

金融機関は、中小企業に日常的に接して経営状況を把握しており、中小企業に対してきめ細やかな経営支援等を実施し得る立場にある。

また、金融機関が取引先企業の事業実態を理解し、そのニーズや課題を把握し、経営課題に対する支援を組織的・継続的に実施することは、取引先企業の価値向上、ひいては我が国経済の持続的成長につながるとともに、金融機関自身の経営の安定にも寄与するものである。

このような観点から、金融機関は取引先中小企業の事業承継問題に対しても積極的な支援を実施することが期待される。金融庁が 2021 年 8 月に公表した『企業アンケート調査の結果』によれば、事業者は数ある悩みや課題を有しており、中でも事業承継問題を抱えている人は多く、その悩みや課題もそれぞれである。金融機関がこの問題に注力し、顧客の声に耳を傾け対応することは、極めて重要である。

また、経営者保証に関するガイドライン研究会（事務局：日本商工会議所・一般社団法人全国銀行協会）は、円滑な事業承継の阻害要因となり得る事業承継時の経営者保証の取扱いを明確化するため、「事業承継時に焦点を当てた『経営者保証に関するガイドライン』の特則」を取りまとめ、2020 年 4 月から適用を開始している。本特則において、金融機関には、原則として前経営者、後継者の双方から二重には保証を求めないこと、例外的に二重に保証を求めることが真に必要な場合には、その理由や保証が提供されない場合の融資条件等について、前経営者、後継者の双方に十分説明し、理解を得ることなどが求められている。

以上のとおり、取引先中小企業の事業承継支援など本業支援・企業のライフステージに応じたソリューションの提供は金融機関が実施することが期待される取組であり、今後はさらに充実していくものと考えられる。

具体的には、地域経済の活性化の視点を踏まえ、日々の渉外活動の中で、経営者に対して事業承継に向けた準備を促すことが望ましい。さらに進んで、セミナー・訪問等による情報提供や専門家の紹介、M&A マッチングの実施、株式の取得や後継者による新しい取組等に必要な資金需要への対応といった、個々の中小企業の具体的な事情・事業承継の段階に応じた支援を行うことが期待される。

**【連絡先】**

各金融機関のホームページ参照

### (3) 商工会議所・商工会

商工会議所・商工会は、経営指導員の日々の巡回指導等を通じて中小企業経営者との間に信頼関係を構築している身近な存在である。このため、事業承継ニーズの掘り起こしのほか、事業承継セミナーの開催や事業承継施策に関する情報提供、専門家の紹介、事業承継・引継ぎ支援センターとの連携等が期待される。

#### 【連絡先】

地区内の商工会議所（全国 515 箇所）又は日本商工会議所、最寄りの商工会（全国 1,648 箇所）・都道府県商工会連合会（各都道府県に所在）又は全国商工会連合会  
全国の商工会議所

<https://www5.cin.or.jp/ccilist>

日本商工会議所 TEL：03-3283-7917

<https://www.jcci.or.jp/>

全国の商工会・都道府県商工会連合会

[https://www.shokokai.or.jp/?page\\_id=1754](https://www.shokokai.or.jp/?page_id=1754)

全国商工会連合会 TEL：03-6268-0088

<https://www.shokokai.or.jp/>

### (4) 中小企業団体中央会

中小企業団体中央会は、全国に 27,000 を超える中小企業等協同組合法又は中小企業団体の組織に関する法律に基づく組合の設立から運営までの支援等を行っている。これら組合のネットワークを通じ、事業承継セミナーの開催等の情報提供や、組合内の後継者不在の中小企業を支援機関に紹介する役割が期待される。

#### 【連絡先】

都道府県中小企業団体中央会

<https://www.chuokai.or.jp/link/link-01.htm>

全国中小企業団体中央会 TEL：03-3523-4901（代）

<https://www.chuokai.or.jp/>

### (5) 認定経営革新等支援機関

「中小企業等経営強化法」に基づき、専門性の高い中小企業支援を行うために認定された支援機関（士業等専門家、金融機関、商工会・商工会議所、民間企業など）。経営革新又は経営力向上を行おうとする中小企業等の経営資源の内容、財務内容その他経営の状況の分析等に係る支援を実施している。

「中小企業等の経営強化に関する基本方針」の中では、以下のような事業承継

に係る記載がある。認定経営革新等支援機関には、経営革新等支援業務の実施に当たり、本ガイドライン及び「中小M&Aガイドライン」を踏まえ、事業承継に向けた取組促進の役割が期待されている。

・経営革新等支援業務の実施に当たって配慮すべき事項

認定経営革新等支援機関は、経営革新等支援業務の実施に当たって、「事業承継ガイドライン」及び「中小M&Aガイドライン」を踏まえて、中小企業等に対してM&Aを通じた第三者への事業引継ぎを含む計画的な事業承継に向けた取組を促すことにより、中小企業等の事業承継を契機とした経営力向上を支援すること。

中小企業等の経営強化に関する基本方針 一部抜粋

**【連絡先】**

認定経営革新等支援機関検索システム

[https://ninteishien.force.com/NSK\\_CertificationArea](https://ninteishien.force.com/NSK_CertificationArea)

**(6) 登録M&A支援機関**

中小企業のM&Aにおいて仲介又はFA業務を行う支援機関のうち、「中小M&Aガイドライン」の遵守等を登録要件とする「M&A支援機関登録制度」に登録された者。事業承継・引継ぎ補助金（専門家活用型）において、M&A支援機関の活用に係る費用のうち仲介又はFAに係るものに対する補助については、予め登録された支援機関の提供する支援に係るものだけが対象となる。

**【連絡先】**

登録機関データベース

<https://ma-shienkikan.go.jp/search>

**(7) 公的機関**

**① 事業承継・引継ぎ支援センター**

全国の事業承継・引継ぎ支援センターにおいて、事業承継に関するワンストップ窓口として、幅広い支援を実施している。

・親族内承継支援

親族等にスムーズに承継できるように、事業承継計画策定等を支援

・第三者承継支援

後継者が不在の場合など、相談から、譲渡側と譲受側のマッチング、成約に至るまで、第三者への事業引継ぎを支援

・後継者人材バンク

創業を目指す起業家と、後継者不在の会社や個人事業主を引き合わせ、創業と事業引継ぎを支援

・経営者保証に関する支援

事業承継の障害となる経営者保証解除に向けて支援

**【連絡先】**

事業承継・引継ぎ支援センター一覧

<https://shoukei.smri.go.jp/>

**② 中小企業再生支援協議会（※）**

中小企業再生支援協議会は、借入金返済等の課題を抱えた中小企業の経営再建に向けた取り組みを支援する、国が設置する公正中立な機関である。併設する経営改善支援センターとの連携により改善から再生まで、経営状況に応じた継ぎ目のない支援を行っている。また、必要に応じて関係支援機関や支援策を紹介している。

協議会による再生支援が困難な場合に、企業の早期清算や協議会以外による事業再生及び経営者の再チャレンジに向けた債務整理を目的として、相談企業（経営者）への助言や代理人弁護士の紹介を実施する（再チャレンジ支援）。

また、企業の法的整理等により保証債務が顕在化した経営者や保証人に対し、経営者保証に関するガイドライン（単独型）による保証債務の整理を支援している。

※ 中小企業再生支援協議会と経営改善支援センターを統合し、2022年4月1日から中小企業の収益力改善・事業再生・再チャレンジを一元的に支援する「中小企業活性化協議会」を設置。

**【連絡先】**

中小企業再生支援協議会一覧（令和4年度より中小企業活性化協議会）一覧

[https://seido-navi.mirasapo-plus.go.jp/contact\\_lists/16](https://seido-navi.mirasapo-plus.go.jp/contact_lists/16)

**③ よろず支援拠点**

中小企業・小規模事業者が抱える様々な経営課題に、地域の支援機関と連携しながら無料で対応するワンストップ相談窓口として、2014年から各都道府県に「よろず支援拠点」を設置。

よろず支援拠点においては、在籍する専門家が事業承継等の相談対応を行うほか、専門性の高い事業承継計画の策定支援等に関しては、事業承継・引継ぎ支援センター等の的確な支援機関への紹介も行っている。

**【連絡先】**

よろず支援拠点一覧

<https://yorozu.smri.go.jp/base/>

**④ 独立行政法人中小企業基盤整備機構**

中小企業の支援機関が、事業承継の支援体制を構築していくにあたり、必要な助言や、支援機関の課題解決に資する講習会を開催している。また、経営者向けセミナー、フォーラムの開催、中小企業大学校における後継者研修等を通じて、

中小企業経営者（後継者）の意識喚起や支援制度の周知・広報、後継者教育を行っている。さらに、事業承継・引継ぎ支援センターやよろず支援拠点、中小企業再生支援協議会（※）の全国本部を設置している。

※ 中小企業再生支援協議会と経営改善支援センターを統合し、令和4年4月1日から中小企業の収益力改善・事業再生・再チャレンジを一元的に支援する「中小企業活性化協議会」を設置。

#### 【連絡先】

（独）中小企業基盤整備機構 TEL：03-3433-8811

<https://www.smri.go.jp/index.html>

#### ⑤ 中小企業庁・経済産業局

中小企業庁では、経営承継円滑化法に基づく遺留分に関する民法の特例、金融支援、事業承継税制、所在不明株主に関する会社法の特例といった基盤的な制度の整備や、事業承継に関するワンストップ支援を行う事業承継・引継ぎ支援事業、支援施策等の普及・啓発等、事業承継の円滑化のための総合的な施策を講じている。

また、経済産業局においても、地域の支援機関や自治体等との連携のもと、事業承継の円滑化に資する施策を講じている。

・ 中小企業の事業承継の円滑化に向けた環境整備

国は、中小企業等が事業承継を契機として経営力向上に向けた取組を行うことができるよう、中小企業等が事業承継を円滑に行うことができる環境を整備するとともに、円滑な廃業に向けた環境整備を行うものとする。

「中小企業等経営強化法」基本方針 一部抜粋

#### 【連絡先】

中小企業庁 TEL：03-3501-1511（代）

<https://www.chusho.meti.go.jp/>

経済産業局 <https://www.meti.go.jp/intro/data/a240001j.html>

なお、2017年4月から、事業承継税制等に関する認定事務が都道府県に移譲されている。

## おわりに

ここまで、中小企業における事業承継の円滑化に向けて、早期・計画的な取組の重要性や、課題に対応するためのツール、支援体制のあり方など、多岐にわたる課題や方策を紹介いたしました。

中小企業経営者の方には、このガイドラインが、事業承継に関する課題を認識し、個社の事情に応じて必要な準備・対応に着手するための「道しるべ」となることを期待しています。また中小企業支援機関の方には、本ガイドラインの内容を事業承継支援の「スタンダード」として、日々の支援業務の強化に役立てていただけるようお願いしたいと思います。

最も重要なのは、中小企業は雇用や地域経済を支える大切な公器であり、その事業承継は、経営者のみならず、支援機関を含むすべての関係者にとっての「共通課題」とであると認識することです。

そのためにも、「事業承継診断」の実施などを通じ、経営者と支援機関、現経営者と後継者の間での対話を促進することで、各当事者の意識を喚起し、具体的な取組に繋げていかなければなりません。

本ガイドラインが、全国の中小企業で事業承継に向けた準備を始めるきっかけとなること、また、地域の支援体制の強化につながることを強く期待しています。

## ＜事業承継診断票（相対用）＞一部抜粋

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。

（太線内自署）

日 付： -----
会社名： -----
氏 名： -----

--

（質問）

はい	いいえ
どちらかに✓	

--	--	--

--	--	--

--	--	--

--	--	--

--	--	--

--	--	--

--	--	--

--	--	--

--	--	--

--	--	--

--	--	--

--	--	--

--



## 事業承継自己診断チェックシート

以下の設問について、「いいえ」という回答があった方は、次ページをご覧ください。

Q1	事業計画を策定し、中長期的な目標やビジョンを設定して経営を行っていますか。	はい	いいえ
Q2	経営上の悩みや課題について、身近に相談できる専門家はいますか。	はい	いいえ
<p>【以下の中から、当てはまる設問へお進みください】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・私には後継者がいる【子ども、親族、従業員】・・・☆へ</li> <li>・私には後継者にしたい人材がいる【子ども、親族、従業員】・・・Q6～Q7へ</li> <li>・私には後継者がいない・・・Q8～Q9へ</li> </ul>			
<p>☆後継者に対し将来会社を託すことを明確に伝え、後継者として事業を引継ぐ意思を確認しましたか。</p> <p>※「はい」の方はQ3～Q5を回答してください。 「いいえ」の方はQ6～Q7を回答してください。</p>			
Q3	後継者に対する教育・育成、人脈や技術などの引継ぎ等の具体的な準備を進めていますか。	はい	いいえ
Q4	役員や従業員、取引先など社内外の関係者の理解や協力が得られるよう取組んでいますか。	はい	いいえ
Q5	法務面や税務面、資金面などについて将来の承継を見据えた対策を進めていますか。	はい	いいえ
Q6	後継者の正式決定や育成、ご自身の退任時期の決定など、計画的な事業承継を進めるために必要な準備期間は十分にありますか。	はい	いいえ
Q7	後継者候補に承継の意向について打診をする時期や、ご自身がまだ打診をしていない理由は明確ですか。 (後継者候補が若く、打診するには早すぎる 等)	はい	いいえ
Q8	第三者に事業を引継ぐ（企業売却・事業譲渡等）場合の相手候補先はありますか。	はい	いいえ
Q9	企業売却・事業譲渡等の進め方についてご存知ですか。	はい	いいえ



<10 力年版事業承継計画（様式）>64







事業承継ガイドライン改訂検討会 委員名簿  
(敬称略)

【座長】

山本 昌弘 明治大学 教授

【委員】

池田 安弘 一般社団法人東京都中小企業診断士協会城東支部 顧問  
伊藤 泰丈 株式会社北洋銀行 ソリューション部 副部長  
加藤 正敏 日本商工会議所 中小企業振興部 部長  
嶋田 和恵 日本税理士会連合会 中小企業対策部長  
河原 万千子 公認会計士・税理士  
篠田 康人 名南M&A株式会社 代表取締役社長  
清水 至亮 静岡県事業承継・引継ぎ支援センター 統括責任者  
高井 章光 日本弁護士連合会 日弁連中小企業法律支援センター 副本部長  
内藤 卓 日本司法書士会連合会 理事  
中沢 孝雄 独立行政法人中小企業基盤整備機構 事業承継・再生支援部長  
中山 隆宏 株式会社千葉銀行 経営承継コンサルティング部 副部長  
菫澤 賢一 信金キャピタル株式会社 コンサルティング部 担当部長  
菱沼 貴裕 全国中小企業団体中央会 政策推進部 部長  
廣田 実 全国商工会連合会 政策推進部長  
松中 学 名古屋大学 教授  
三宅 卓 株式会社日本 M&A センター 代表取締役社長  
安原 徹 日本公認会計士協会 常務理事 (中小企業支援担当)  
山野 千枝 一般社団法人ベンチャー型事業承継 代表理事

<事務局>

経済産業省 中小企業庁 事業環境部 財務課  
(事務委託先 PwC コンサルティング合同会社)