

名古屋税理士会名古屋東支部 様

事業承継の現状と支援事例 および支援の関わり方

令和5年12月7日(木)

独立行政法人中小企業基盤整備機構 中部本部
中小企業アドバイザー

中部本部の支援体制（中小企業事業承継円滑化支援事業）

中小企業・小規模事業者

＜事業承継に関する支援に取り組む支援機関＞

商工会・商工会連合会

商工会議所

中小企業団体中央会

信用組合

信用金庫

地方銀行

中小企業診断士協会

税理士会

公認会計士協会

弁護士会

中小企業支援センター

よろこび支援拠点

中小企業活性化協議会

事業承継・引継ぎ支援センター

地方自治体

窓口相談・専門家派遣

巡回訪問

講習

セミナー
講師派遣

個別相談への
協力

案件支援

事例研究会

定例会議

横連携の支援

中小企業基盤整備機構 中部本部

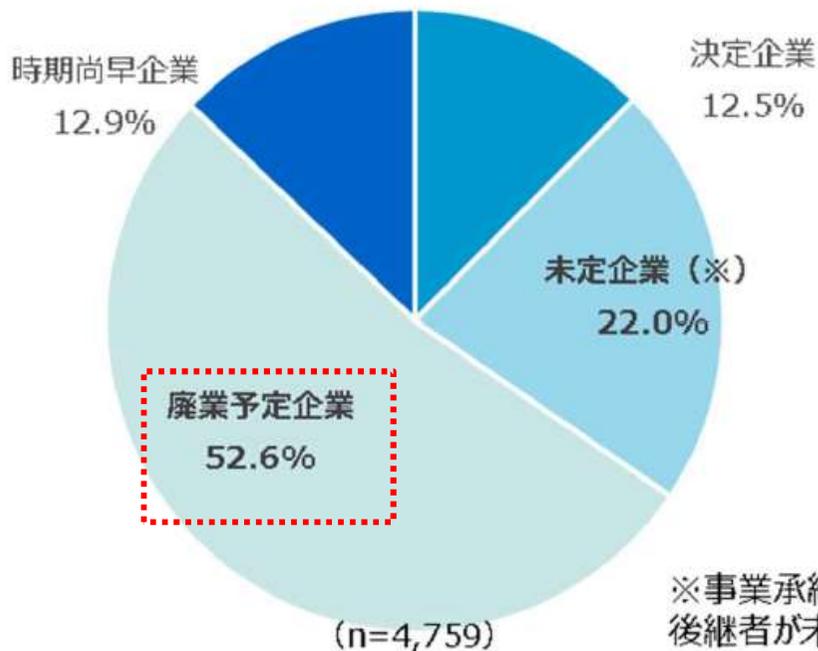
- ①情報提供
- ②支援ノウハウ提供
- ③支援能力向上
- ④支援体制構築
- ⑤ネットワーク構築

I . 事業承継の現状

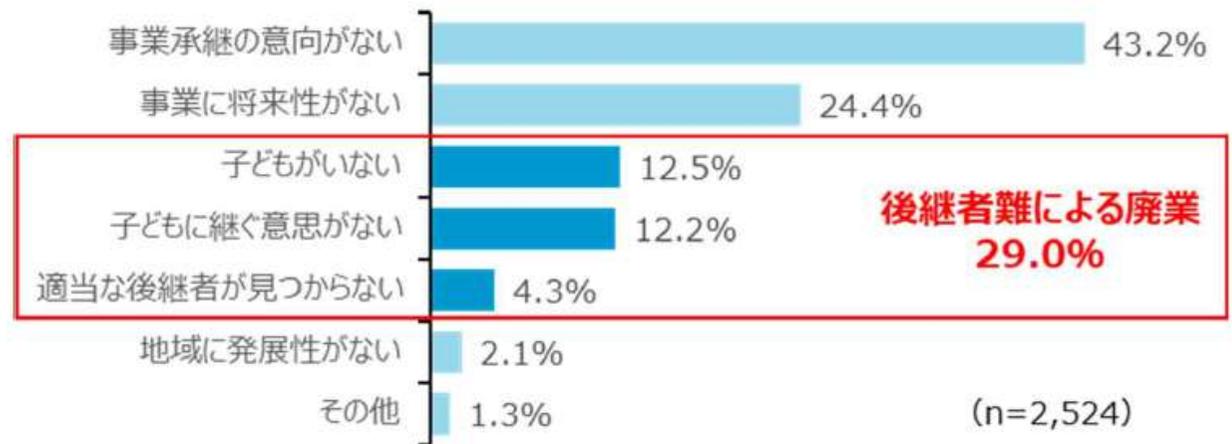
I - 1. 経営者確保の困難化

日本政策金融公庫総合研究所が2020年に公表した調査によれば、調査回答企業4,759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。その廃業予定企業に理由を聞いたところ、**後継者難を挙げる経営者が合計で29.0%**に達した。

後継者の決定状況



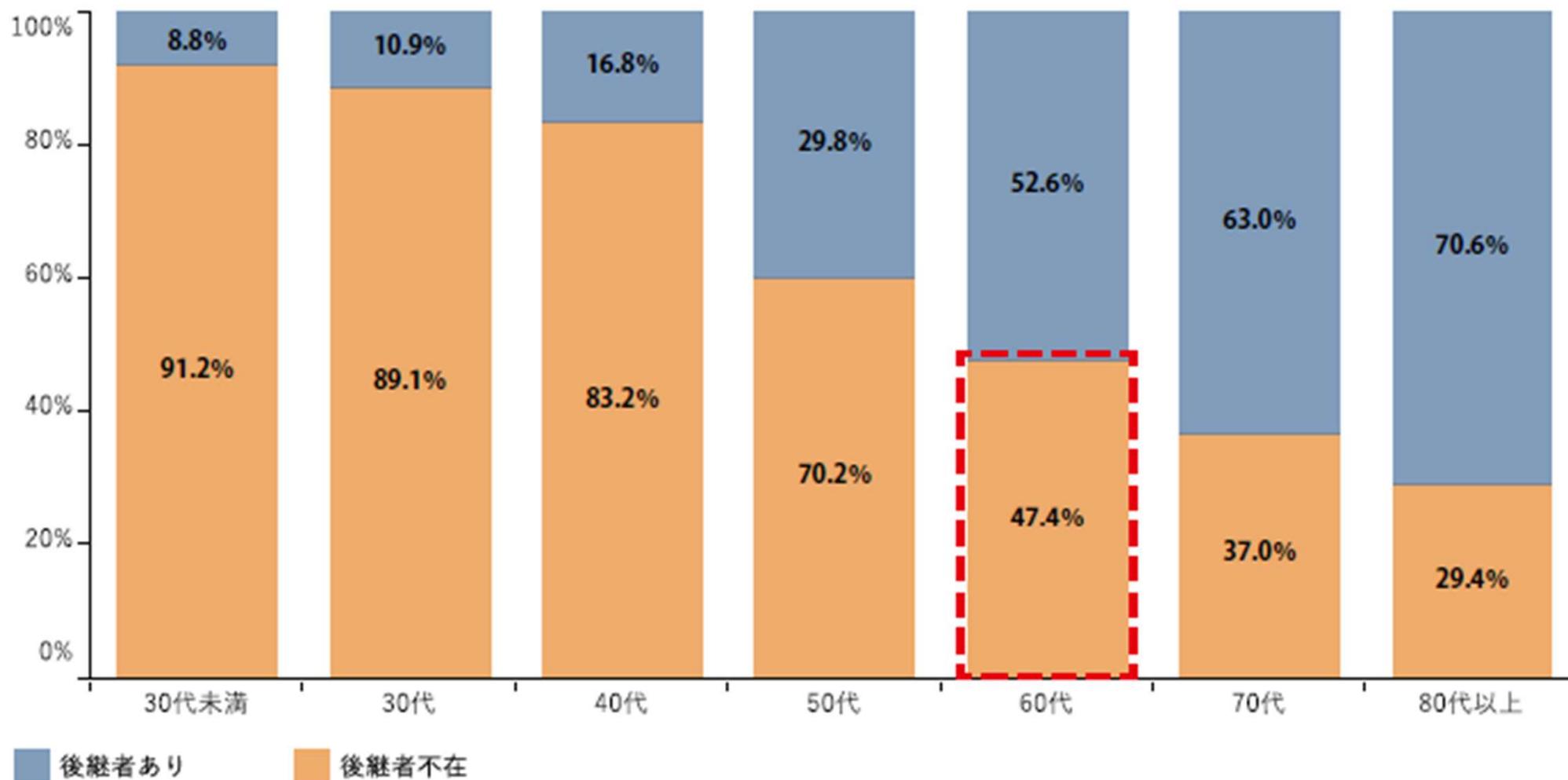
廃業予定企業の廃業理由



I - 2. 経営者年齢別の後継者不在率

- ・経営者が60代以上の企業のうち、約半数は後継者が不在。

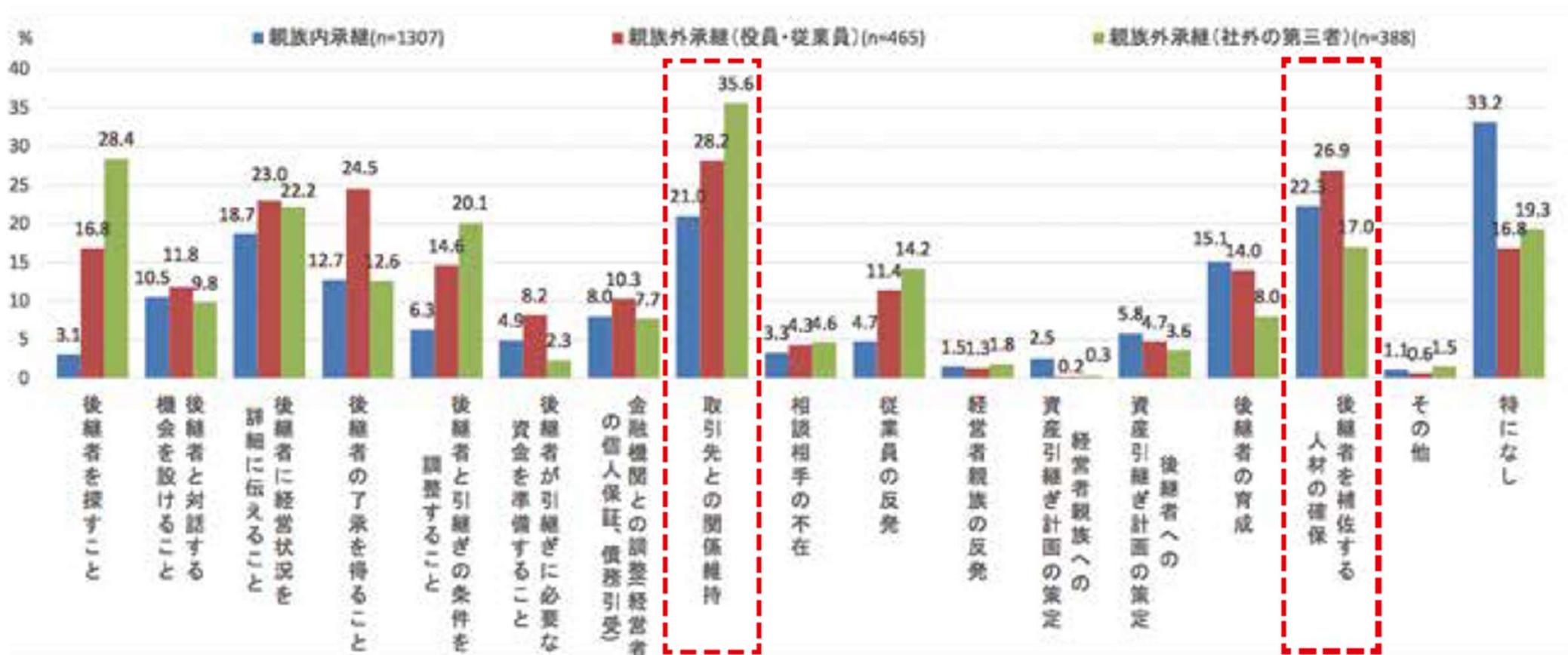
社長年齢別に見た、後継者決定状況



I - 3. 本当の問題は後継者を決定してから・・・

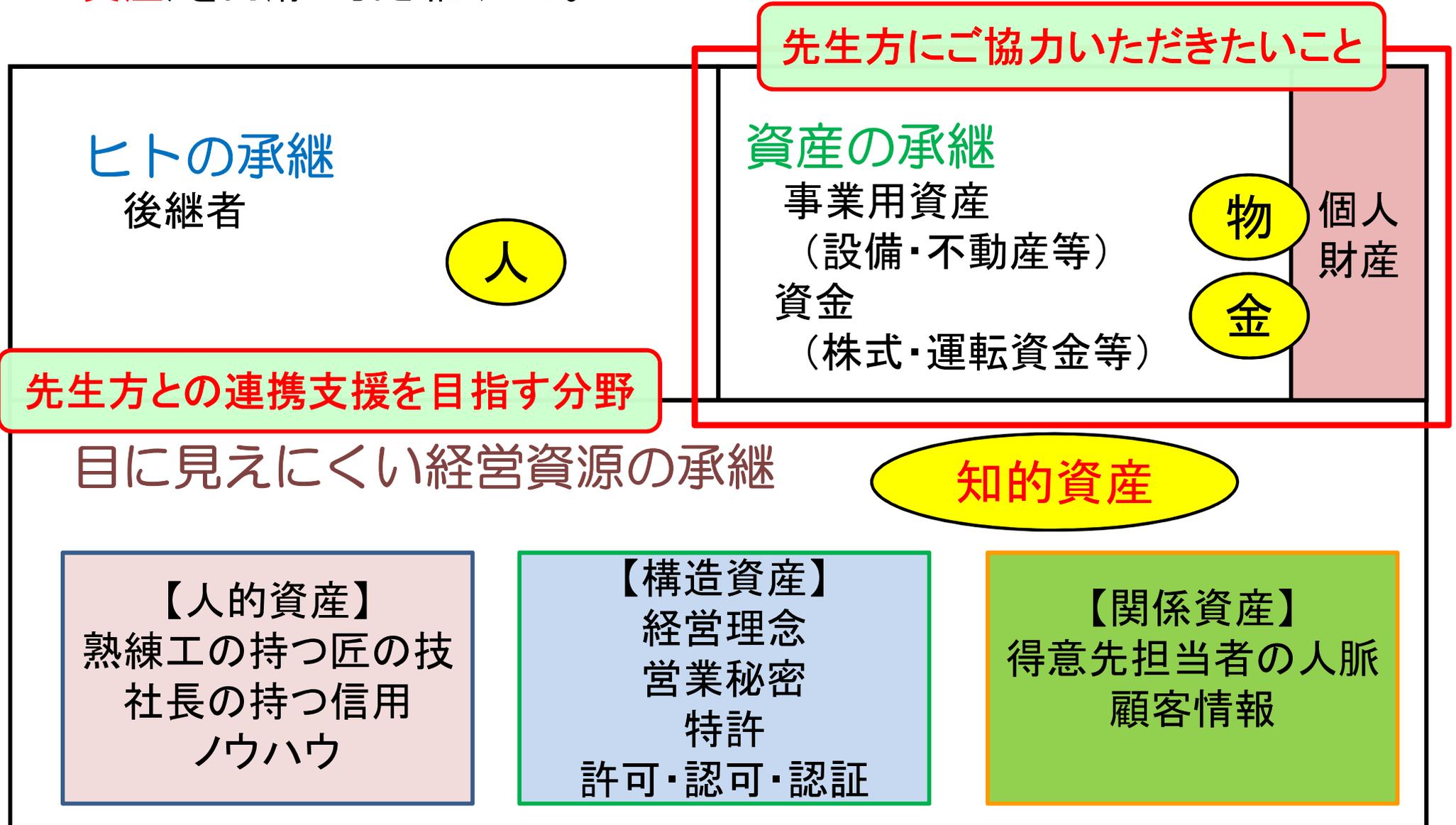
後継者を決定し、事業を引き継ぐ上で苦労した点として、親族内承継では、「取引先との関係維持」や「補佐する人材の確保」が多く、承継前に後継者に引き継ぐための取組や教育に支援を要する。

後継者への事業引継ぎで苦労した点



I - 4. 事業承継の3要素

「事業承継」とは、企業がこれまで培ってきたさまざまな財産（人・物・金・知的資産）を円滑に引き継ぐこと。



I - 5. 知的資産の見える化による事業承継計画策定

「知的資産」の見える化により、具体的な事業承継計画の策定が可能となる。

作成にあたってのポイント

経営者と後継者で対話を重ねながら作成してください。対話を重ねることで、相互理解が深まります。

ポイント 1

知的資産の棚卸

目に見えにくい経営資源(知的資産:人材、技術、技能、顧客とのネットワーク等)の棚卸が大切です。

ポイント 2

会社の魅力の磨き上げ

他社に負けない強みを生かす事業展開、弱みを改善する業務改善など、これからの事業方針を含めて検討、共有することが大切です。

ポイント 3

時期の明確化

事業承継に必要な事項、時期を明確化することで、何をいつまでにどのようにすればよいかを共有することが大切です。

(事業承継計画の見える化の例)

前または現経営者氏名: 中小太郎 後継者氏名: 中小一郎

| I 経営理念(企業ビジョン) | |
|---------------------------|--|
| 「物と心を大切に」、「迅速な配達」をモットーとする | |
| 「質の良いサービス」の提供を通じ、 | |
| 物流の力で世の中を良くする。 | |

| II-1 企業概要 | II-2 沿革 | II-3 受取商 |
|--|--|--------------|
| 会社名 株式会社〇〇運輸 資本金 8 億円 従業員 36名 業種 運送業 事業内容 中距離運送 代表者 社長、妻、息子2人 | ・1988年4月に理事長が「株式会社〇〇運輸」を創業 ・1995年10月 国内4ヶ所に営業所を設立 ・中距離運送開始 | 一般貨物自動車運送業許可 |

| II 両者の認知(両経営者・後継者が共有しておくべきこと) | |
|---|--|
| 【自社の強み】 | 【自社の弱み】(経営課題) |
| ・従業員によるサービスの高さ ・高速道路の入口、港に近い立地の良さ ・長年の顧客との信頼関係 | ・営業力 ・運転手の人材不足 ・財務管理 ・効率の悪さ |
| 【事業機会】 | 【事業脅威】 |
| ・首都圏における大規模イベント、再開祭による運送資材需要の高まり ・オンラインショッピングの需要の高まり | ・燃費コストの上昇 ・人材確保が難しくなっている ・固定顧客への依存度が高い |

経営者と後継者が想いを共有

| IV 事業承継における課題の整理 | | | |
|------------------|--|--------------------------|------------------|
| | 課題 | 解決の担い手 | 優先度 |
| 会社 | ・従業員確保と人材育成 ・理念の承継 | ・経営者・後継者 ・従業員 | ・継続的実施 ・継続的実施 |
| 経営者 | ・株式譲渡移管計画策定 ・円滑な相続対策 | ・税理士と弁護士に相談 ・家族も交えて相談 | ・継続的検討 ・継続的実施 |
| 後継者 | ・効率性改善のための具体策策定と推進 ・人材、信用力の蓄積の継受け入れ能力形成 | ・後継者・経営者 | ・継続的実施 |

| V 円滑な事業承継への骨子 | |
|--------------------|---|
| ① 長期存続のための自社の強みの強化 | ・業務改善による経営改善を通して、黒字の定着を図る ・自社の強みの売出し強化 |
| ② 財産承継計画の策定 | ・株式および引当金等の今後の配分、承継先、承継時期について決め、家族で合意する |
| ③ 後継者への承継 | ・経営者は会長となり、実務経営。業務改善を後継者中心に行い、財産面の承継を進める |

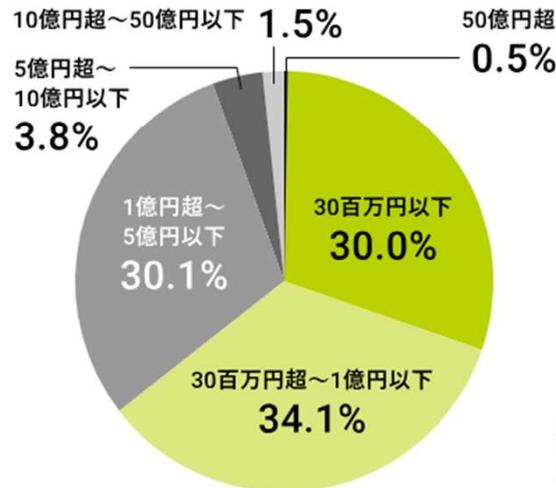
| VI 示談カレンダール | | H31 年度 | R2 年度 | R3 年度 | R4 年度 | R5 年度 |
|-------------|------|--------|-------|-------|-------|-------|
| 企業 | 年商 | 280 | 290 | 290 | 300 | 300 |
| | 経利率 | 0.5 | 1.0 | 1.0 | 1.1 | 1.5 |
| | その他 | | | | | |
| 現社員 | 年齢 | 70 | 71 | 72 | 73 | 74 |
| | 役職 | 社長 | 社長 | 会長 | 会長 | 会長 |
| | 持株割合 | 100% | 70% | 10% | 10% | 10% |
| 後継者 | 年齢 | 35 | 36 | 37 | 38 | 39 |
| | 役職 | 専務 | 専務 | 社長 | 社長 | 社長 |
| | 持株割合 | 0% | 30% | 90% | 90% | 90% |

単位: 億円(千円)

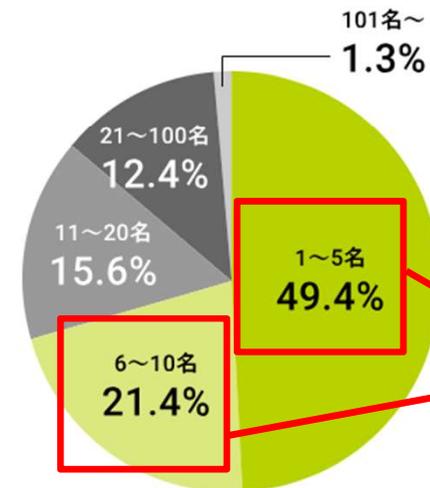
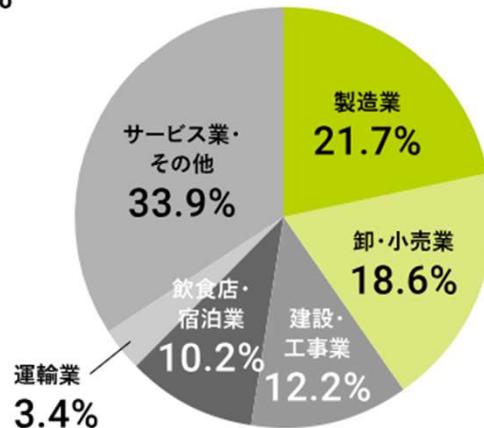
I - 6. スモールM&A支援が伸長（事業承継・引継ぎ支援センター）



譲渡側企業の7割が小規模事業者という独自性があり、相談件数は81,000件超、に達し、事業引継ぎ件数は6,400件超に達する。



譲渡側企業の概要



小規模事業者が7割

グラフ3点とも令和3年度実績

Ⅱ. 事業承継の支援施策

Ⅱ-1. 事業承継税制(特例措置) 令和6年3月までに特例承継計画を提出

事業承継の際の贈与税・相続税の負担を軽減する

「事業承継税制」が、今後10年間に限って大きく拡充されます!

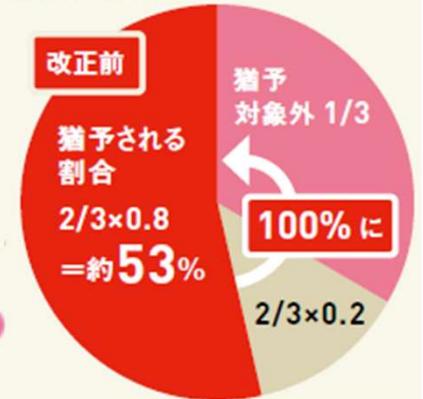
※平成30年1月1日から令和9年12月31日までの間の贈与・相続について適用されます。



ここが変わる

- 1 対象株式数の上限を撤廃(2/3→3/3)し、猶予割合を100%に拡大することで、承継時の贈与税・相続税の現金負担をゼロにします。
- 2 親族外を含む複数の株主から、代表者である後継者(最大3人)への承継も対象に。中小企業経営の実状に合わせた、多様な事業承継を支援します。
- 3 制度利用を躊躇する要因となっている雇用要件(事業承継後5年間平均で、雇用の8割を維持)を抜本的に見直すことにより、雇用維持要件を満たせなかった場合でも納税猶予を継続可能にします。 ※経営悪化等が理由の場合、認定支援機関の指導助言が必要です。
- 4 売却額や廃業時の評価額を基に納税額を再計算し、事業承継時の株価を基に計算された納税額との差額を減免することで、経営環境の変化による将来の不安を軽減します。

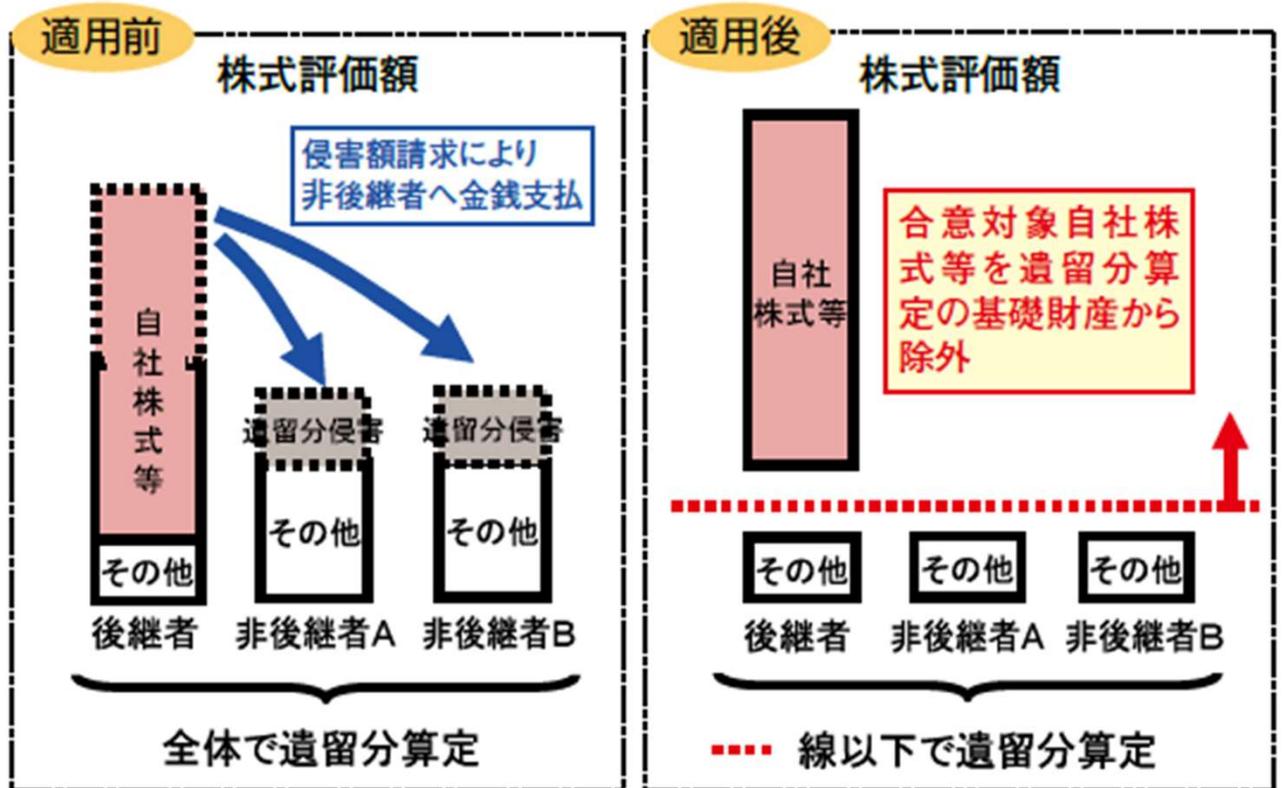
※相続税の場合



Ⅱ-2. 民法の特例

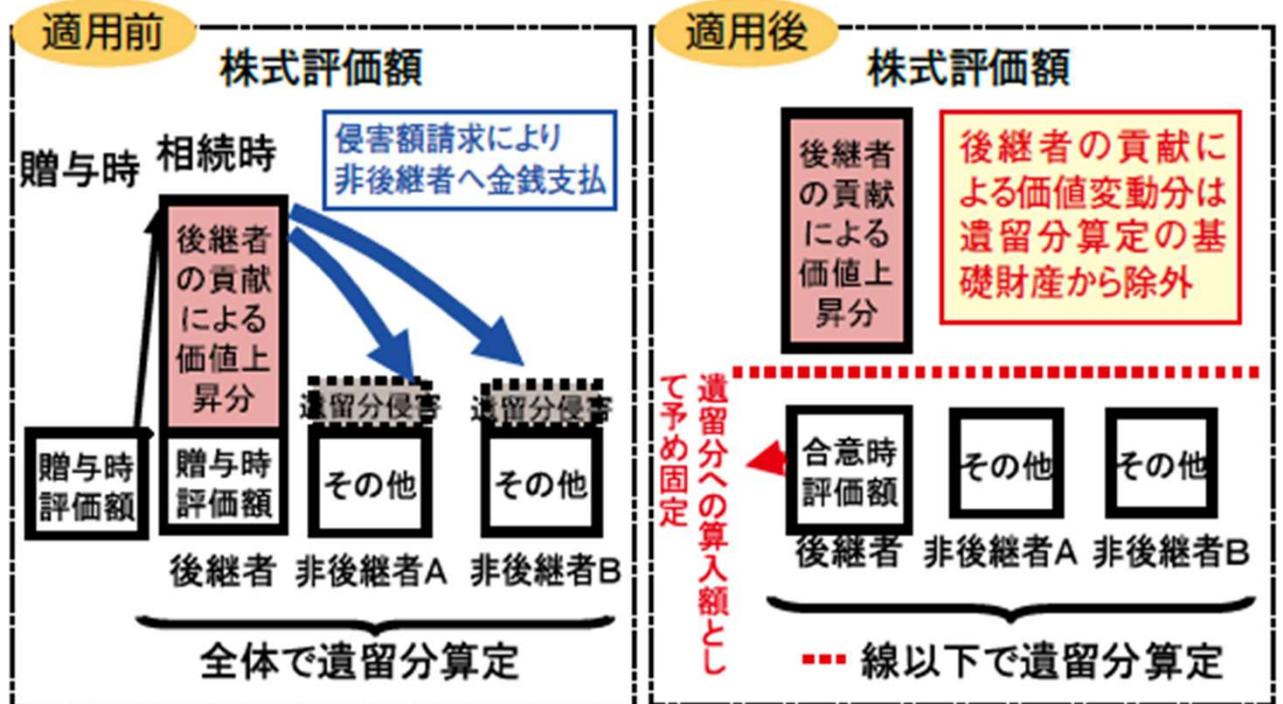
除外合意

自社株式を遺留分算定の基礎財産から除外する。



固定合意

自社株式のうち、後継者の貢献による価値変動分を遺留分算定の基礎財産から除外する。



出所: 令和5年度版
「中小企業経営者のための事業承継対策」
(独) 中小企業基盤整備機構

Ⅱ-3. 会社法の特例

経営承継円滑化法に基づく認定を受けることで、所在不明株主の株式の取得に要する手続の時間を短縮することが可能です！

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

現行制度（会社法）



特例（認定を受けた場合）



Ⅱ-4. 事業承継・引継ぎ補助金 ①条件・補助額

経営革新

| 条件 | 賃上げ | 補助上限額 | 補助額 | 補助率 |
|---|------|-------|----------------------|-------|
| ①小規模企業者 ②営業利益率低下 ③赤字 ④再生事業者等 のいずれかに該当 | 実施 | 800万円 | 600万円超～ 800万円相当部分 | 1/2以内 |
| | 実施せず | 600万円 | ～600万円相当部分 | 2/3以内 |
| 上記①～④ 該当なし | 実施 | 800万円 | - | 1/2以内 |
| | 実施せず | 600万円 | | |

専門家
活用

| 類型 | 補助率 | 補助下限額 | 補助上限額 | 上乗せ額 (廃業費) |
|------------|----------------|-------|-------------|---------------|
| 買い手 支援型 | 2/3以内 | 50万円 | 600万円 以内 | +150万円 以内 |
| 売り手 支援型 | 1/2又は 2/3以内 | | | |

廃業・
再チャレ
ンジ

| 対象となる経費 | 補助率 | 補助下限額 | 補助上限額 |
|---------|-------|-------|---------|
| 廃業支援費等 | 2/3以内 | 50万円 | 150万円以内 |

Ⅱ-4. 事業承継・引継ぎ補助金 ②経営革新の類型と対象経費

類型

創業支援型(Ⅰ型)

創業を契機として、引き継いだ経営資源を活用して経営革新等に取り組む者を支援する類型

対象

- 事業承継対象期間内*に法人の設立又は個人事業主としての開業を行う場合
 - 創業にあたって、廃業を予定している者等から、有機的・一体的な経営資源を引き継ぐ場合
- *2017年4月1日から2024年1月22日

経営者交代型(Ⅱ型)

親族内承継や従業員承継等の事業承継を契機として、経営革新等に取り組む者を支援する類型

対象

- 個人事業主への事業譲渡
- 同一法人内での代表者交代

M&A型(Ⅲ型)

事業再編・事業統合等のM&Aを契機として、経営革新等に取り組む者を支援する類型

対象

- 株式譲渡や事業譲渡、吸収分割等によりM&Aを実施する場合*
- *親族内承継は対象外

対象経費

店舗等借入費

設備費

謝金

外注費

廃業費

産業財産権等関連経費

原材料費

旅費

委託費

廃業支援費、在庫廃棄費、解体費、原状回復費、リースの解約費、移転・移設費用

マーケティング調査費

会場借料費

広報費

廃業費

Ⅱ-4. 事業承継・引継ぎ補助金 ③活用事例のHP紹介



1. 専門家活用 × 買い手支援型

No.1 卸売業・小売業A社（売上高：1億円未満）

2. 専門家活用 × 売り手支援型

No.2 建設業B社（売上高：3億円～5億円）

No.3 サービス業C社（売上高：1億円未満）

3. 経営革新 × 経営者交代型

No.4 松徳工業所（売上高：10億円～20億円）

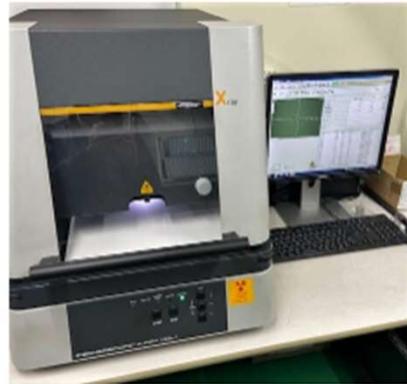
No.5 アイケイ自動車（売上高：5億円～10億円）

No.6 まつうら電器（売上高：1億円未満）

詳細ページへ



事業承継・引継ぎ補助金ポータルサイトには、事例集が豊富に掲載されている。

| 引継ぎに係る取組の内容 | | |
|--|-------------|-------------|
| 被承継者年齢 | 承継者年齢 | 承継者と被承継者の関係 |
| 72歳 | 47歳 | 親子 |
| 経営資源の引継ぎの実施目的・経緯 | | |
| <ul style="list-style-type: none"> 前任代表取締役の高齢化による退任意向に対し、取締役を務めていた事もあり、会社経営陣の若返りと経営革新の為、代表取締役を交代した。その後、前任代表取締役は、取締役として経営に参画している。 前任代表取締役の高齢化による退任意向に対し、取締役を務めていた事もあり、増引先に対しての金属熱処理の経験と従業員の雇用経験のために金属熱処理業の事業継承を行ったために事業承継を実施した。 | | |
| 引継ぎの形態 | 被承継者を見つけた方法 | 条件 |
| 同一法人 | 親族・知人 | - |
| 引継ぎにあたり実施した事項 | | |
| <ul style="list-style-type: none"> 金属熱処理は、本社に真空金属設備が2台、会員工場に炉式金属設備が1台あるが、会員工場は一部の品質評価を本社の設備で行う等、特に品質評価体制が不十分で、金属熱処理設備の稼働率が低い状態にある。金属熱処理の【品質革新】を実行し販売増を図る為に、本事業で最新式の品質評価設備（真空炉式炉形測定器）の導入を計画し、2021年12月に導入を完了した。 | | |
|  | | |

Ⅱ-5. 事業承継・引継ぎ支援センター ①概要

・国の運営する「**事業承継・引継ぎ支援センター**」は、全国47都道府県に相談窓口が設置されており、**親族内承継支援**、**第三者承継支援**、**後継者人材バンク**、**経営者保証**(令和5年4月に中小企業活性化協議会に移管)に関する支援を行っている。



事業承継・引継ぎポータルサイト

[トップ](#) | [センター相談窓口](#) | [最新ニュース](#) | [支援内容](#) | [「事業承継・引継ぎ」事例紹介](#) | [TIPS BOX](#)

第三者承継支援

後継者が不在の場合など、相談から、譲受企業のご紹介、成約に至るまで、第三者への事業引継ぎをサポートします。

[詳しく見る](#) 

親族内承継支援

親族や従業員にスムーズに承継できるように、事業承継計画策定等の支援を行います。

[詳しく見る](#) 

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します。

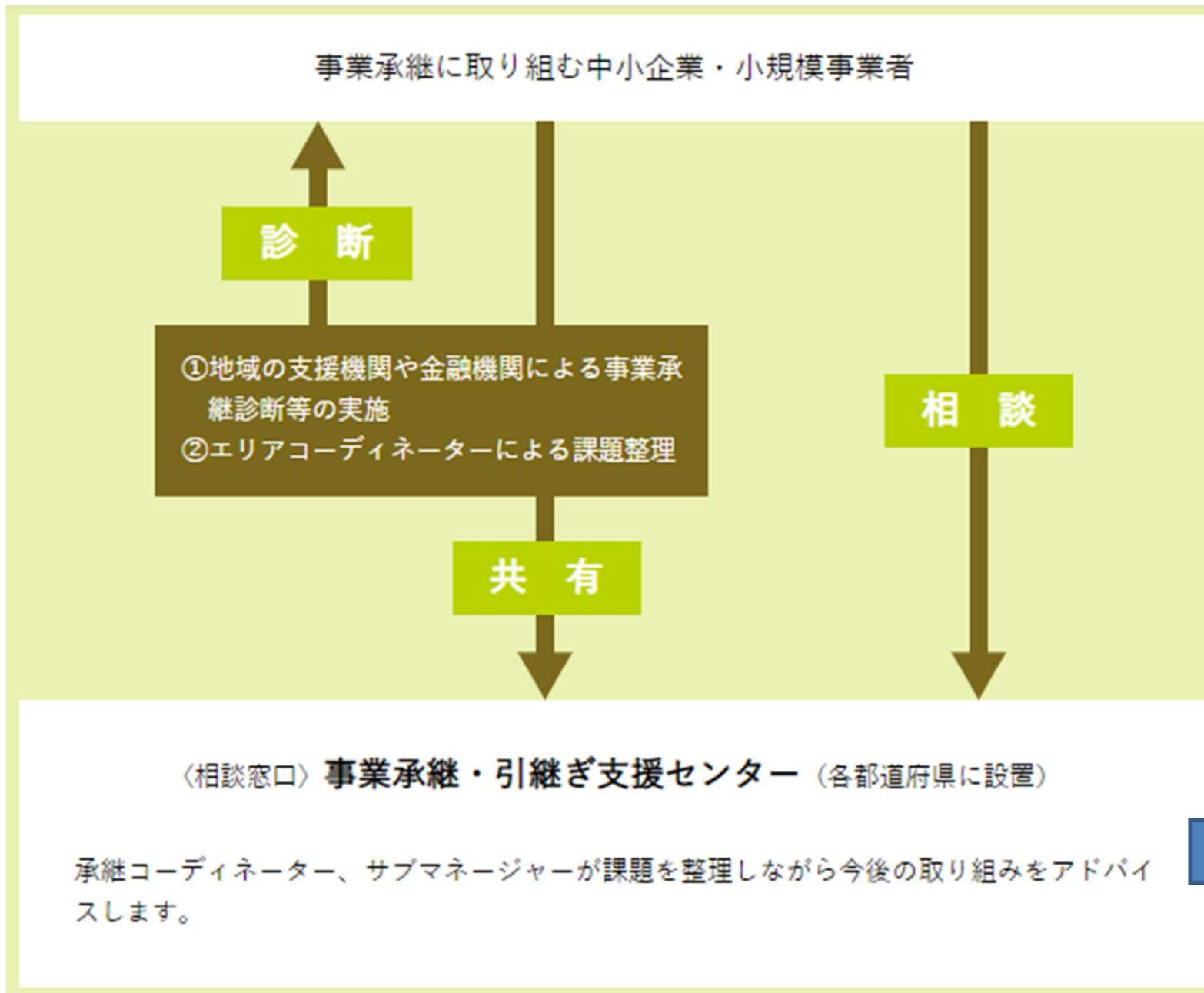
[詳しく見る](#) 

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た支援を行います。

[詳しく見る](#) 

Ⅱ-5. 事業承継・引継ぎ支援センター ②親族内承継 専門家派遣



中小企業・小規模事業者に事業承継の取り組みをアドバイス

〈支援〉

中小企業診断士等の外部専門家と連携し、「事業承継計画」策定の支援を無料で行います。

Ⅱ-5. 事業承継・引継ぎ支援センター ③第三者承継・マッチング

・第三者の事業引継ぎに関する、あらゆる相談に対応している。

1

民間業者、
金融機関等につなぐ



「事業承継・引継ぎ支援センター」に登録された民間M&A仲介業者、金融機関等を紹介。紹介を受けた登録支援機関が、譲渡企業にマッチした譲受企業を紹介し、マッチング及び譲渡契約成約までを実施します。

2

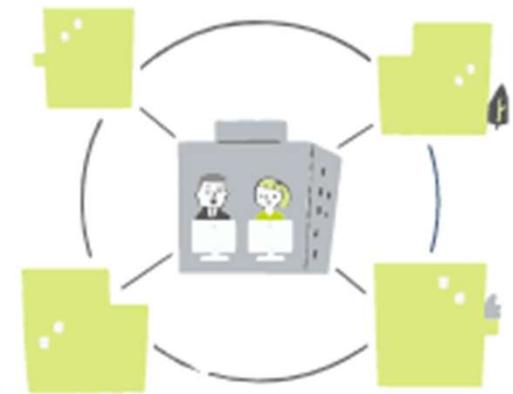
マッチングを
直接コーディネート



「事業承継・引継ぎ支援センター」が、中小企業の方の依頼にお応えして、譲渡の進め方のアドバイスや譲渡先の紹介、譲渡条件等のすり合わせの他、各種書類作成などに必要な専門家を紹介します。

3

後継者人材バンクを
活用



「事業承継・引継ぎ支援センター」と商工会議所等の創業支援機関が連携し、後継者不在の企業と起業を希望する人材とのマッチングを行い、成約にいたるまで支援します。

Ⅲ. 事業承継の制度活用・連携支援事例

Ⅲ- 1. 事業承継支援事例① 資金繰り支援 事例内容

・これまで経営者夫婦のみで曖昧な資金繰り管理をしていたが、有事に関係者で共有・明瞭化して打開を図ることにより、経営者と後継者(候補)の「**結束**」「**相互理解**」「**信頼**」が生まれ、その過程で、企業と後継者(候補)が成長する。

コロナ関連融資を金融機関に打診したが、融資実行日までに資金ショートが避けられなくなり、経営者は既に会社に投入できる自己資金が枯渇していた。

メイン金融機関は、**長男・次男を含む親族に「つなぎ資金」の提供を依頼するよう打診するも、経営者は首を縦に振らなかった。**

経営者と経理(妻)は、後継者(次男)にも、会社を継ぐ意向のない社外の長男にも資金ショートの可能性を伝えず、経営者夫妻は廃業を覚悟した。

動向を自然と察知した息子兄弟が、資金提供と事業継続を訴え、これを機に、経営者夫妻が**未熟だと思っていた後継者が急速に成長し、事業承継計画が進展した。**

Ⅲ- 1. 事業承継支援事例① 資金繰り支援 検証

企業からの相談

資金繰りの実態を知りたい息子兄弟は、資金提供して救いたいので情報が欲しいと顧問税理士に電話をしています。あなたなら、どうしますか？

役割の明確化

- 自らできる支援 …… 今後の資金繰り明瞭化には協力できると回答。
つなぐべき支援 …… 親族協議を含め、いかに引き継ぐかは、
商工団体か事業承継・引継ぎ支援センターへ。
資金ショート回避、改善計画策定は、
金融機関に加え、中小企業活性化協議会へ。
- 連絡は本人にさせる。

持続的な連携

顧問企業を廃業で失うことなく、息子兄弟への資金繰り管理の協力は継続。
事業承継計画を策定した連携支援先と共に、進捗を見守り、情報共有する。

Ⅲ- 2. 事業承継支援事例② 株式承継支援 事例内容

・コロナ禍で純資産が減少し、かつ、新事業進出のための投資を伴えば、株価低減材料が重なり、**株式移転**と**新事業進出を機会とした経営機能移転**を同時進行させることで、事業承継計画に落とし込みやすくなる。

プラスチック製品削減の潮流に対応し、生分解性素材を活用した製品開発の準備を進めていたところに、コロナ禍の到来で赤字を余儀なくされ、**純資産も減少**した。

上記の新事業進出は**コロナ禍で延期できない生命線**であったため、**金融機関の協力**を得て**大型投資**をグループ2社で敢行し、新たな生産体制を構築した。

株式移転の好機となり、展示会出展など**新分野の販路開拓**を後継者に任せて、営業面から経営機能移転を図る「経営」「財産」同時進行型の事業承継計画を策定した。

株式移転後、上記投資を補助金で回収し、財務基盤は、承継スケジュールで設定した「後継者の返済負担が少ない水準」に回復する見込となり、**事業承継を本格化**した。

Ⅲ- 2. 事業承継支援事例② 株式承継支援 検証

企業からの相談

経営者は、新事業進出を機に、株式の後継者移転と補助金活用をグループ2社で進めたいと顧問税理士に相談しています。あなたなら、どうしますか？

役割の明確化

- 自らできる支援 …… 株式評価と移転、事業承継税制(特例計画)を指南。
つなぐべき支援 …… 承継の進め方を含む事業計画策定は、
商工団体か事業承継・引継ぎ支援センターへ。
補助金活用を含む資金計画策定は、
金融機関、および連携する専門認定支援機関へ。
- グループ2社で
スケジュール化

持続的な連携

通常支援以外の報酬を得たことに加え、後継者の代まで顧問契約が継続。
事業計画を策定した連携支援機関と共に、進捗を見守り、情報共有する。

Ⅲ- 3. 事業承継支援事例③ 改善計画策定支援 事例内容

・5～10年程度の数値計画を作成することで**キャッシュフロー**を明らかにして、コロナ禍に追加で背負った債務の返済が「いつまでに」「いくら」進むかを見える化し、後継者が**引き継ぎをためらう心理的負担を軽くする**。

直営店、ターミナル施設向けの土産菓子を製造していたが、コロナ禍で激減したまま長期間停滞したため、財務内容が大幅に悪化して、**緊急融資**で凌ぐことになった。

通常返済分も**リスケジュール**せざるを得ず、**将来の返済負担**が重くのしかかり、経営者は、債務返済の目途が立たなければ、**後継者に承継できない**と考えた。

営業企画経験を蓄積した後継者は、直営店、ターミナル施設以外の**新販売チャンネル**に対し、パッケージを工夫した**外製品**も新分野商品として流通させ始めていた。

直営店一部閉鎖と売却、人件費削減により、内製品から外製品への転換、販売チャンネルの転換を図ることで、**10年計画で返済目途**をつけ、承継計画を定めた。

Ⅲ- 3. 事業承継支援事例③ 改善計画策定支援 返済計画

・ビジネスモデル転換合意→黒字化、債務超過解消に目途を付け、3年後承継。

(単位:百万円)

| | 2024年前 | 2024年初 | 今期 | 1年後 | 2年後 | 3年後 | 4年後 | 5年後 | 6年後 | 7年後 | 8年後 | 9年後 | |
|--------------|--------|--------|-----|-----|-----|-----|------|------|------|-----|-----|-------|-----|
| 売上高 | 850 | 650 | 480 | 580 | 680 | 780 | 840 | 880 | 910 | 940 | 970 | 1,000 | |
| 商品 | 内製品 | 670 | 490 | 330 | 340 | 360 | 390 | 400 | 410 | 420 | 430 | 440 | 450 |
| | 外製品 | 180 | 160 | 150 | 240 | 320 | 390 | 440 | 470 | 490 | 510 | 530 | 550 |
| 販路 | 直営店 | 400 | 311 | 260 | 270 | 280 | 290 | 295 | 299 | 303 | 309 | 315 | 322 |
| | ターミナル | 200 | 120 | 9 | 18 | 37 | 66 | 80 | 85 | 90 | 93 | 96 | 98 |
| | 量販店 | 150 | 140 | 180 | 250 | 310 | 360 | 390 | 410 | 425 | 440 | 455 | 470 |
| | 外商 | 90 | 70 | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 |
| | EC | 10 | 9 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 |
| 売上総利益 | 295 | 204 | 135 | 159 | 188 | 215 | 229 | 240 | 251 | 261 | 272 | 283 | |
| 商品 | 内製品 | 268 | 181 | 116 | 126 | 140 | 156 | 162 | 168 | 174 | 181 | 187 | 194 |
| | 外製品 | 27 | 22 | 20 | 34 | 48 | 59 | 67 | 72 | 76 | 81 | 85 | 89 |
| 販管費 | 275 | 285 | 225 | 228 | 230 | 231 | 232 | 233 | 234 | 234 | 235 | 235 | |
| 営業利益 | 20 | -81 | -90 | -69 | -42 | -17 | -3 | 7 | 17 | 27 | 37 | 48 | |
| 支払利息 | 7 | 7 | 9 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 9 | 8 | 7 | |
| 経常利益 | 13 | -88 | -99 | -79 | -52 | -27 | -13 | -2 | 8 | 18 | 29 | 40 | |
| 固定資産売却益 | | | | | 30 | | | | | | | | |
| 当期純利益 | 12 | -89 | -99 | -79 | -22 | -27 | -13 | -3 | 7 | 18 | 29 | 40 | |
| 減価償却費 | 25 | 25 | 25 | 22 | 20 | 20 | 20 | 22 | 24 | 26 | 28 | 30 | |
| FCF | 37 | -64 | -74 | -57 | -2 | -7 | 7 | 19 | 31 | 44 | 57 | 70 | |
| 純資産 | 250 | 162 | 63 | -16 | -38 | -65 | -78 | -80 | -73 | -55 | -27 | 13 | |
| 借入金 | 280 | 280 | 400 | 400 | 400 | 400 | 400 | 395 | 379 | 354 | 319 | 274 | |
| 債務償還年数 | 7.6 | * | * | * | * | * | 59.9 | 20.4 | 12.1 | 8.1 | 5.6 | 3.9 | |
| 返済額(FCF*80%) | | | | | | | | 5 | 15 | 25 | 35 | 45 | |
| 現預金残高 | 150 | 87 | 133 | 76 | 74 | 68 | 74 | 88 | 104 | 123 | 144 | 169 | |

Ⅲ- 3. 事業承継支援事例③ 改善計画策定支援 検証

金融機関の打診

金融機関は改善計画策定にあたり、事業DDを診断士に要請する一方で、**財務DDは顧問税理士**の資料提出による費用低減を希望しています。

財務DDの実施

資産整理 … 売却可否の判断材料としての資産明細の作成に協力。
支援機関の横連携 … **事業DDの内容をふまえる**ことで進めなければ、上記の資産整理の方向性は見えてこない。
金融機関が招集する **DD報告会**を通じて、情報共し、打ち出された方向性に財務DDを合わせる。

405事業の
補助金活用

持続的な連携

顧問税理士として、改善計画策定後の**モニタリング会議**に**参画**し、経営再建に**物件売却等**で**税務面から意見して関与**することで、企業の信頼が高まる。

Ⅲ- 4. M&A支援事例 失敗するケース 事例内容

・M&Aは関係者間のコミュニケーションを円滑にする必要があるが、業況が厳しいと**企業の体力・余裕を奪う**が故に、経営者の「**焦り**」「**先走り**」を招く。

コロナ禍で経営状態が悪化し、事業譲渡を視野に入れて、経営者は各方面に奔走。

金融機関を通じ、M&A仲介業者と専属契約を結んで進める方向で合意。

事前に、資金繰りの詳細確認も含め、企業価値を最大化して譲渡するため、事業と財務のデューデリジェンスに着手へ。

取引先との不測の事態が生じ、経営状態がさらに一段悪化し、**簿外債務**も発覚して混乱。

奔走していた経営者とつながった仲介業者から、主要な保有設備に興味を示す業者が紹介され、関係者相談前に翻意。

経営者は仲介業者側を頼ったが、興味は「企業の魅力」ではなく、「企業の資産」であったため頓挫し、その後、廃業へ。

経営者は余裕がなく、必死だった…。

仲介業者の目指すゴールが、「**売買**」か「**企業の成長**」かの差が如実に出てしまった。

目の前の話にすがりたい思いが強まる…。

重要テーマのはずが、中身を詰めることなく…。

Ⅲ- 4. M&A支援事例 失敗するケース 問題点検証

費用負担

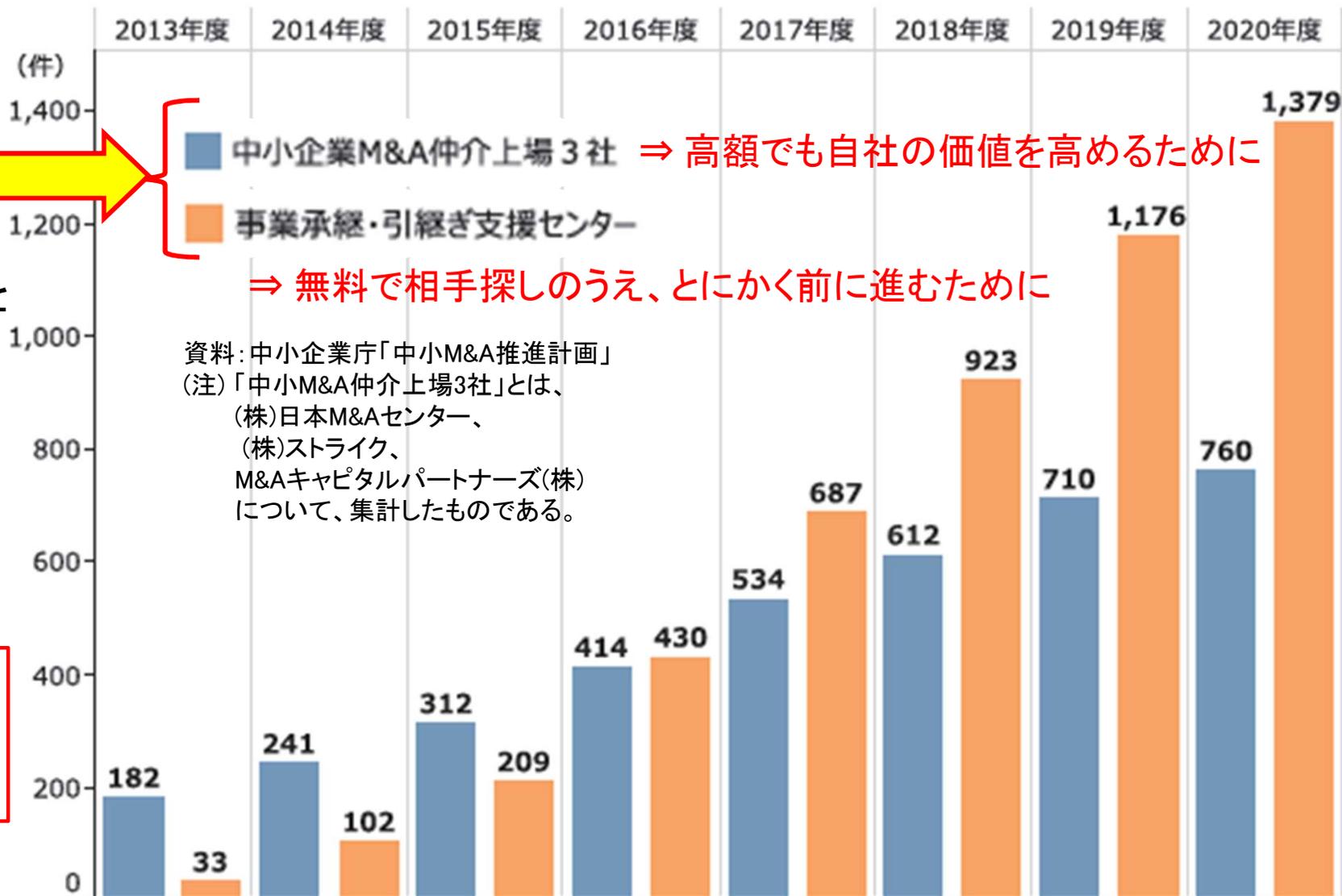
支援機関の信用

マッチング機会提供

M&A件数の推移

後述

前術・後述



相談を受けた場合にできるとすれば、状況をふまえ、選択を検討できるよう、情報提供すること。

特に簿外債務があるなら、なおさら・・・

資料：中小企業庁「中小M&A推進計画」
 (注)「中小M&A仲介上場3社」とは、
 (株)日本M&Aセンター、
 (株)ストライク、
 M&Aキャピタルパートナーズ(株)
 について、集計したものである。

⇒ 高額でも自社の価値を高めるために
 ⇒ 無料で相手探しのうえ、とにかく前に進むために

<参考> M&A支援機関登録制度（信用の証として）

- ・中小企業が安心してM&Aに取り組める基盤を構築するため、「M&A支援機関登録制度」が設けられた。

登録制度について（主な内容）

1. 登録制度の対象

- ✓ M&A支援機関のうち、ファイナンシャルアドバイザー（FA）業務又は仲介業務を行う方が対象となります。

2. 登録の要件

- ✓ 「中小M&Aガイドライン」の遵守の宣言を行うこと等が登録の要件です。
 - ・「中小M&Aガイドライン」の各記載事項について、その規定により求める強度が異なることを踏まえ、登録要件の取り扱いに差を設けながら遵守を求めます。

3. 登録後の対応等

- ✓ 登録FA・仲介業者は次の対応を行う必要があります。
 - ①要件を充足している旨を自社HPで掲載
 - ②要件を充足している旨を顧客に事前説明
 - ③毎年度実績報告を提出

※上記の他、登録制度の詳細は必ずM&A支援機関登録事務局のホームページ及び公募要領をご確認ください。

<参考> 担い手探しナビ（税理士会のマッチングツール）



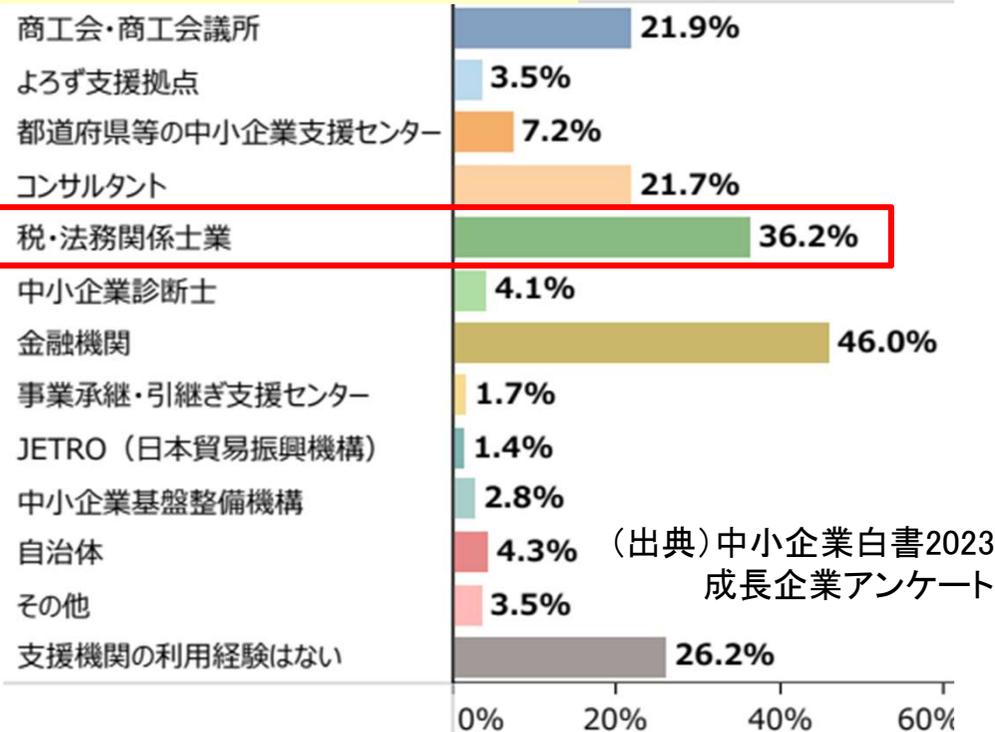
- 1 税理士が無料で登録し、利用することができるサイトです。
- 2 税理士には守秘義務がありますので、企業情報が守られます。
- 3 経営者が自ら出向いて事業内容を説明する必要がありません。登録内容については企業情報を熟知した税理士が相談の上、登録します。
- 4 事業所名は表示されず、簡易な情報でも登録することができます。気になる案件があれば、詳細内容については税理士が相手方の税理士に問い合わせます。
- 5 法人・個人、規模の大小を問わず、案件を登録することができます。
- 6 承継期間に相当の余裕のあるものまで登録することができます。
- 7 譲渡し希望、譲受け希望、どちらでも登録することができます。
- 8 担い手探しナビは、多くの事業所に関与している税理士が閲覧するため、マッチングの機会が増えます。
- 9 必要に応じて、税理士会で連携している事業引継ぎ支援センター、中小企業再生支援協議会、弁護士会、金融機関等の支援を受けることができます。 ※連携状況は税理士会により異なります。

前述の事業承継・引継ぎ支援センターのマッチング機能に加え、日本政策金融公庫などもマッチングに力を入れている

IV. 事業承継における連携支援の在り方

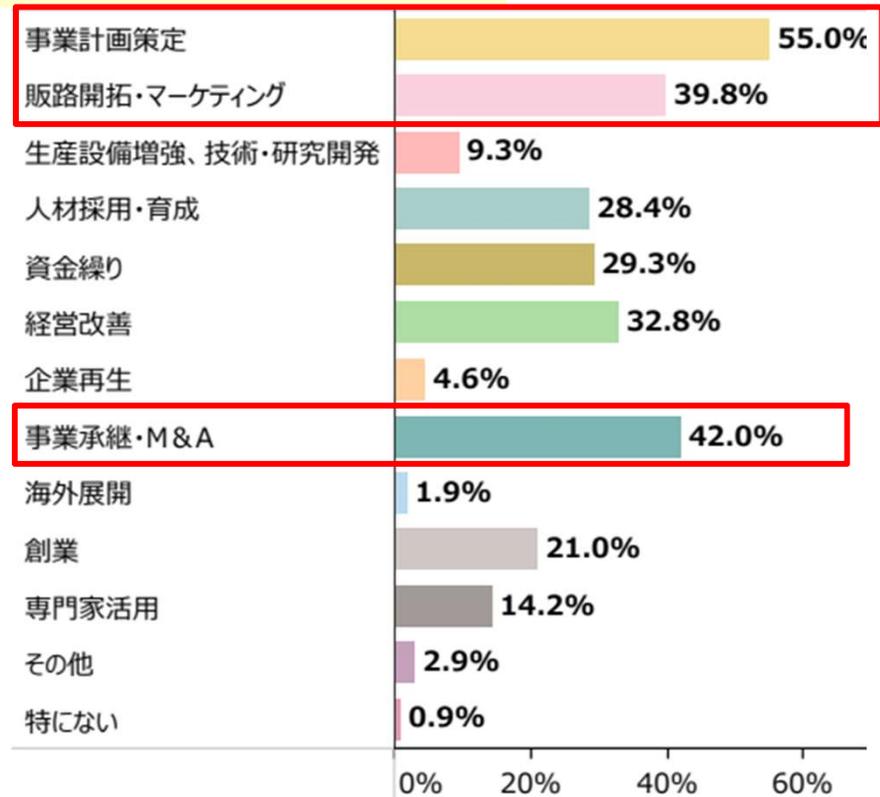
IV- 1. 高まる連携支援の必要性

事業者満足度の高い支援機関



事業者の**税理士への信頼は厚い**。その一方で、重要性が高まったと回答している「**事業承継・M&A**」「**事業計画策定**」「**販路開拓・マーケティング**」の支援においては、**他支援機関との連携が必須**となる。

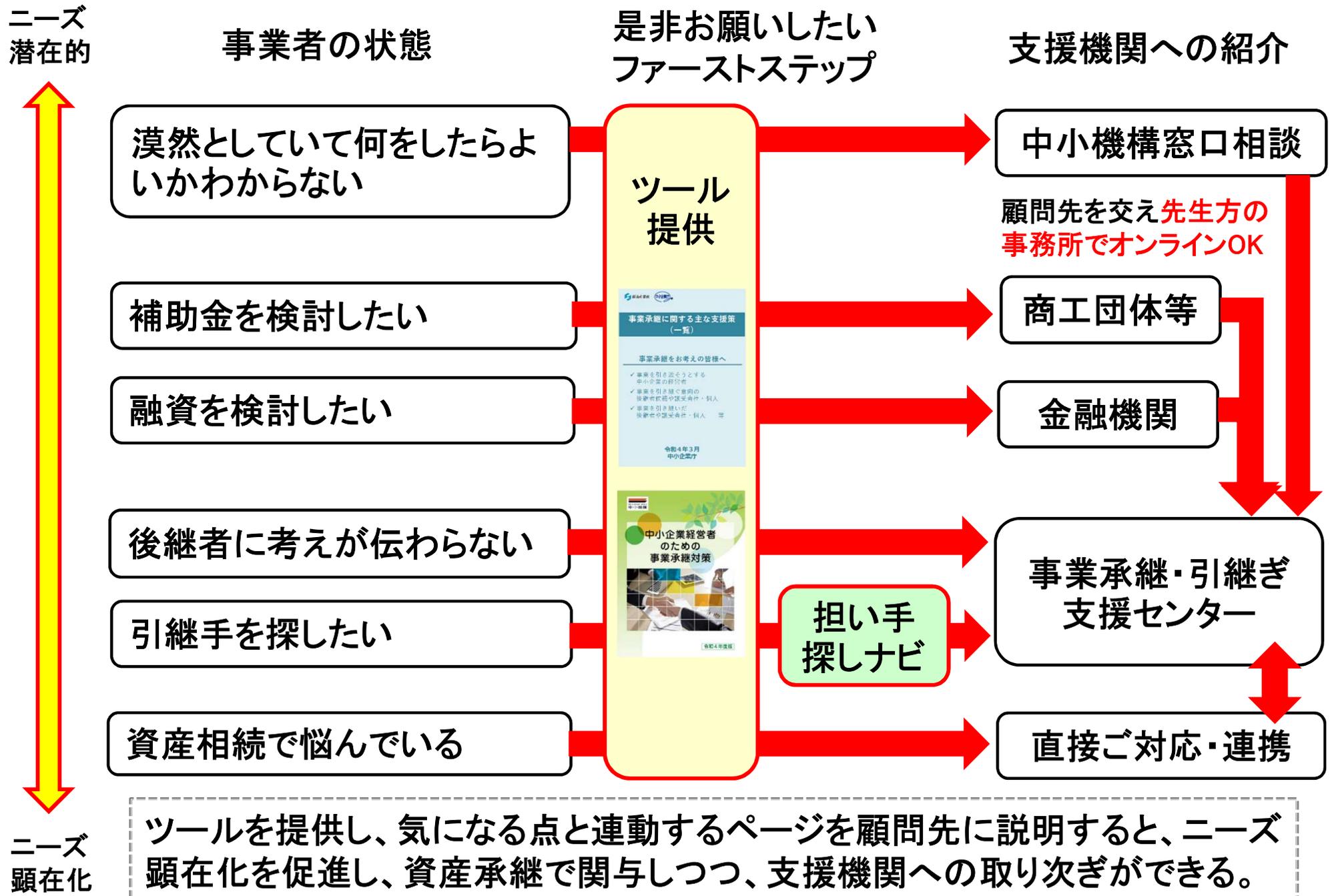
重要性が高まった経営課題



単独対応できる経営課題(税・法務関係士業)



IV- 2. 連携支援の段階別対応イメージ



IV- 3. 事業承継支援ツール① 中小企業庁パンフレット

「中小企業庁 事業承継支援策」
で検索



事業承継に関する主な支援策 (一覧)

事業承継をお考えの皆様へ

- ✓ 事業を引き渡そうとする中小企業の経営者
- ✓ 事業を引き継ぐ意向の後継者候補や譲受会社・個人
- ✓ 事業を引き継いだ後継者や譲受会社・個人 等

令和4年3月
中小企業庁

親族内承継に関する支援策一覧

| 引継ぎの準備 | 引継ぎ後の経営革新等 |
|--|---|
| 現経営者 ○経営状況を確認したい ローカルベンチマーク (P14の20参照) 経営デザインシート (P14の21参照) ○承継に向けて課題を把握したい 事業承継診断 (P14の19参照) ○今後の取組を相談したい 事業承継・引継ぎ支援センター (P5の1参照) ○後継者候補を育成したい 中小企業大学校 (P15の22参照) | 後継者候補 ○事業承継時の資金を調達したい 公庫融資・信用保証の特例 (金融支援) (P10の10参照) 小規模企業共済 (P16の23参照) ○株式等を承継したい 法人版・個人版事業承継税 遺留分に関する民法の特 所在不明株主に関する会社法 ○経営者保証を解除したい 経営者保証ガイドライン 事業承継時の経営者保証 ○承継後の生活資金を積み立てたい 小規模企業共済 (P16の23参照) |

段階別・
立場別に
参照箇所
を明示

3. 事業承継・引継ぎ補助金

●事業承継・引継ぎ (M&A) 後の設備投資や販路開拓等を支援するとともに、事業引継ぎ時の専門家活用費用等を支援します。

事業引継ぎ時に係る費用を補助

＜対象経費の例＞
 ・M&A仲介業者やFAへの手数料※
 ※M&A支援機関登録制度に登録されたFA・M&A仲介業者が提供するものが補助対象
 ・システム・プリンター等の費用
 ・去明保証保険料

承継・引継ぎ後の取組に係る費用を補助

＜対象経費の例＞
 ・(事業に従事する従業員)の人件費
 ・新築・改築工事費用
 ・機械装置の調達費用

産業・再チャレンジに係る費用を補助

＜対象経費の例＞
 ・産業登記費、在庫処分費、解体費、原状回復費

令和3年度補正予算

| 支援の種類 | 補助率 | 補助額 |
|------------------------------------|-------|-----------------------------|
| ①事業承継・引継ぎを契機とする新たな取組に係る費用の補助 | 2/3以内 | 400万円以内 |
| ②経営資源引継ぎ時の士業専門家等の活用に係る費用の補助 | 1/2以内 | 400万円～600万円以内 ^{※1} |
| ③事業引継ぎ時の士業専門家等の活用に係る費用の補助 | 2/3以内 | 600万円以内 ^{※2} |
| ④事業引継ぎ時や事業承継・引継ぎ後の新たな取組に係る産業雇用等の補助 | 2/3以内 | 150万円以内 |

令和4年度当初予算

| 支援の種類 | 補助率 | 補助額 |
|------------------------------------|-----|---------------------------|
| ①事業承継・引継ぎを契機とする新たな取組に係る費用の補助 | 1/2 | 300万円以内 |
| ②経営資源引継ぎ時の士業専門家等の活用に係る費用の補助 | 1/2 | 300～600万円以内 ^{※1} |
| ③事業引継ぎ時や事業承継・引継ぎ後の新たな取組に係る産業雇用等の補助 | 1/2 | 400万円以内 ^{※2} |
| ④産業・再チャレンジ ^{※3} | 1/2 | 150万円以内 |

※1 「親族内承継」、「M&A」、「創業」の類型が存在
 ※2 先験的に上乗せする要件を満たした場合に補助対象が上乗せ
 ※3 M&Aが未成の場合は補助対象外
 ※4 経営者または専任役員に併用可

【お問い合わせ先】
 中小企業庁事業承継部財務課 (03-3501-5803)

1. 事業承継・引継ぎ支援センター

●全国47都道府県に設置する公的相談窓口として、中小企業の実業承継に関するあらゆる相談に対応します。

(1) 親族内承継支援
 親族や従業員に円滑に承継できるように、事業承継計画策定等を支援

(2) 第三者承継 (M&A) 支援
 後継者が不在の場合など、相談から、譲受企業の紹介、成約に至るまで、第三者への事業引継ぎを支援

(3) 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 (P10の11も参照)

よくあるご相談

- ✓ そもそも何から始めるのかわからないのか?
- ✓ 会社の株式をどう後継者へ渡せばいいのかわからないのか?
- ✓ 後継者がいないがどうしたらいいのかわからないのか?
- ✓ M&Aの相手を探してほしい

【お問い合わせ先】
 最寄りの事業承継・引継ぎ支援センターへお問い合わせ下さい
<https://shoukei.smrj.go.jp/index.html#top>

2. 後継者人材バンク

●「創業希望者」と「後継者不在の事業者」とをマッチングさせる支援を行う。

創業希望者 → 後継者人材バンク (中小企業庁) → マッチング成立

【お問い合わせ先】
 最寄りの事業承継・引継ぎ支援センターへお問い合わせ下さい
<https://shoukei.smrj.go.jp/index.html#top>

QRコード
で詳細を
確認可能

6. 法人版事業承継税制 (一般措置・特例措置)

●後継者が、経営承継円滑化法の認定を受けて、非上場会社の株式等を贈与又は相続等により取得した場合において、その非上場株式等に係る贈与税・相続税の納税を猶予等します。

●平成30年度税制改正において、この事業承継税制について、これまでの措置に加え、10年間の特例措置として、贈与税・相続税の全額を猶予等しています。

| | 特例措置 | 一般措置 |
|-------------------|--|------------------------|
| 事前の計画策定 | 特例承認計画の提出 2018年4月1日から 2024年3月31日まで | 不要 |
| 適用期間 | 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 |
| 対象株式数 | 全株式 | 総株式数の最大3分の2まで |
| 納税猶予割合 | 100% | 贈与:100% 相続:80% |
| 承継パターン | 譲取の株主から 最大3人の後継者 | 譲取の株主から 1人の後継者 |
| 雇用確保要件 | 弾力化 | 承継後5年間 平均8割の雇用維持が必要 |
| 経営環境変化 に対応した免除 | あり | なし |

【お問い合わせ先】
 主たる事務所が所在している都道府県庁へお問い合わせ下さい
https://www.chusho.meti.go.jp/aimu/shoukei/shoukei_ankatsu_souyu_souzoku/shoukei_zeisei_madozuchi.pdf

7. 個人版事業承継税制

●後継者が、経営承継円滑化法の認定を受け、特定事業用資産[※]を贈与又は相続等により取得した場合において、平成31年度税制改正において、10年間の特例措置として、その特定事業用資産に係る贈与税・相続税の全額を猶予等しています。

※ 事業用の土地、建物、機械・器具備品等

【お問い合わせ先】
 主たる事務所が所在している都道府県庁へお問い合わせ下さい
https://www.chusho.meti.go.jp/aimu/shoukei/2019/190_40ishoukeizeiseimadozuchi.pdf

IV- 3. 事業承継支援ツール② 中小機構事業承継ポータルサイト

「中小機構 事業承継ポータル」で検索

疑問に
答える情報
を網羅。

事業承継フォーラム | テキスト・冊子 | 事業承継のいろは | 支援機関の皆様へ | 経営後継者研修 | ご相談窓口 | ご案内

中小機構の事業承継円滑化支援事業では、『中小企業・小規模事業者の皆様』『支援機関の皆様』に各種コンテンツや情報提供、専門家による講習会や相談対応等（支援機関の皆様向け）、中小企業の円滑な事業承継に向けて様々なサポートを行っています。

事業承継を経験した経営者や後継者の声や国の最新施策等

詳しくみる

中小企業事業承継円滑化支援事業について

事業承継・引継ぎ支援センター

「事業承継・引継ぎ支援センター」は、国が設置する公的相談窓口です。親族内への承継も、第三者への引継ぎも、中小企業の事業承継に関するあらゆるご相談に対応します。

各都道府県をクリックすると詳細をご覧ください。

事業承継・引継ぎ支援センターサイトにもつながる。

事業承継のいろは

入船亭扇治

事業承継の流れを軽快な「落語」と「イラスト」で紹介

経営後継者研修

中小企業大学校 東京校

中小企業大学校での後継者を育成するための研修

テキスト・冊子

事業承継や経営価値を高めるためのマニュアルやレポート

IV- 3. 事業承継支援ツール③ 中小機構の冊子

「中小機構事業承継ポータル」
からダウンロードが可能。
資料請求(無料)も可能。

Get a Great Start
中小機構

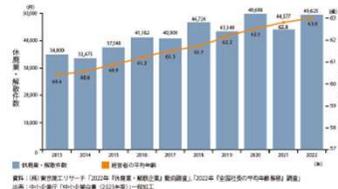
中小企業経営者のための事業承継対策

令和4年度版

1 事業承継の現状は？

中小企業の休業業・解散件数は、近年約4万件を超える数で推移しており、経営者の高齢化もより一層進展しています(図表1)。また、休業業・解散企業の代表者の年齢は60歳以上が増加傾向にあります(図表2)。これらのことから日本経済を支える中小企業・小規模事業者の雇用や技術の喪失といった観点も含め、事業承継の問題がクローズアップされています。

図表1: 休業業・解散件数と経営者平均年齢の推移



図表2: 休業業・解散企業の代表者年齢の構成比



1 事業承継とは？

事業承継とは、“現経営者から後継者へ事業のバトンタッチ”を行うことで、企業がこれまで培ってきたさまざまな財産(人・物・金・知的資産)を上手に引き継ぎ、承継後の経営を安定させるために重要です。

| | | |
|--|--|------------------------|
| ヒトの承継 ◆後継者の選定、育成 ◆後継者の意思確認 | 資産の承継 ◆自社株式 ◆事業用資産(設備・不動産等) ◆資金(運転資金等) ◆経営者保証 | 個人の財産 物 金 |
| 目に見えにくい経営資源(強み)の承継 ◆経営理念 ◆熟練工の持つ匠の技 ◆経営者の持つ信用 ◆得意先担当者の人脈 ◆営業秘密 ◆顧客情報 ◆特許・ノウハウ ◆許可・認可・認証 | | |

相続税対策は一部

「事業承継=相続税対策」と見られがちですが、相続税対策は事業承継の取り組みの一部に過ぎません。

知的資産: 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・ブランド等)、組織力、経営理念、顧客とのネットワーク等、貸借対照表には表れてこない目に見えにくい経営資源の総称。
知的資産を把握し、伝えることで、融資を引き出したり、市場にアピールすることができます。

3 計画的に事業承継に取り組みないと...

計画的に事業承継に取り組みないと、様々な理由で経営が不安定になり、事業の継続に支障が出る場合があります。代表的なケースを紹介します。

【ケース1】高齢の会長が実権を握り、社長への経営委譲が進まないケース

A: 会社の創業者で、現在は会長職、55歳。
B: Aの長男で、現在は社長職、60歳。社長就任後10年程度経過したが、株式保有比率は10%程度。経営権を委譲して欲しいと思っているが、なかなか思い通りにいかない。

ある日、BはAを決してメインバンクを訪れ、Aが保有する株式の計画的な売却のための説明を依頼。ところが、逆にAは、Bとの経営方針対立等を理由に、会社売却の意向を示すという事態に陥ってしまった。

ポイント
 ・中小企業経営者が、長男を社長にしたいにも関わらず、なかなか経営権を委譲しなかった事例。
 ・経営権の委譲は現経営者が行うべき。後継者から経営権の委譲について言い出すのは困難であり、言い出すことで、逆にトラブルが起きる場合もある。

【ケース2】事業承継の準備をしないまま経営者の判断能力が低下したケース

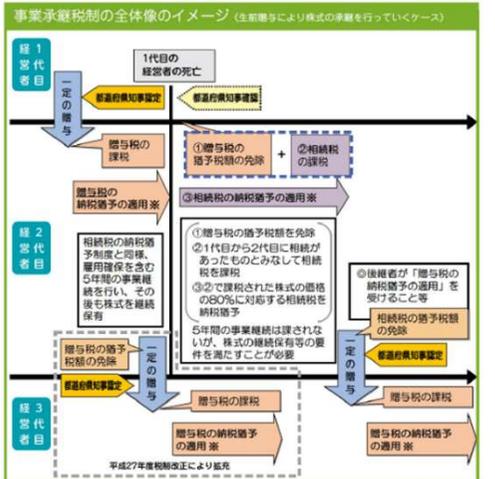
C: 食品製造・販売業の創業者。25年前から健康を衰し、Dに代表権を委譲した。
D: Cの次男で、現在は代表取締役。15年前に立ち上げた健康食品部門を、会社の中心事業に成長させたが、株式の80%以上及び多くの不動産を親から多額の融資を受けて設備投資を行い、負債を拡大。

数年前からCは判断能力が低下。Dも体調を崩し事業の一端から退きたいと考えているが、親族内に適当な後継者候補はいない。
 近年では会社の業績は悪化。一方、Dが融資を受ける際に連帯保証人となっていたCは、連帯保証債務が個人資産を上回る状態となり、相続が発生すればCの相続人に多額の債務が承継される恐れがある。事業承継どころか、事業が継続すら危ぶまれる状況に陥った。

ポイント
 ・創業者が、事業承継に関して何の取り組みも行わなかったため、事業が継続すら危ぶまれる事態に陥った事例。
 ・親族内に後継者候補がない場合、早めに親族外承継を検討する必要がある。

2 事業承継税制

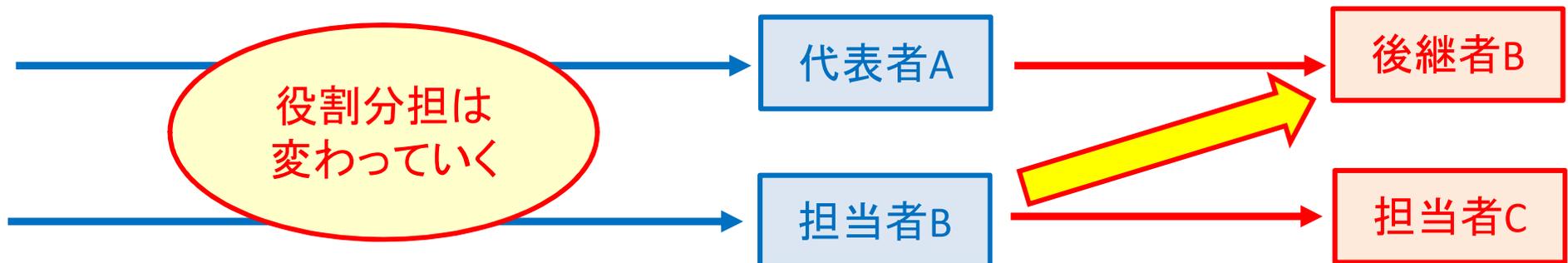
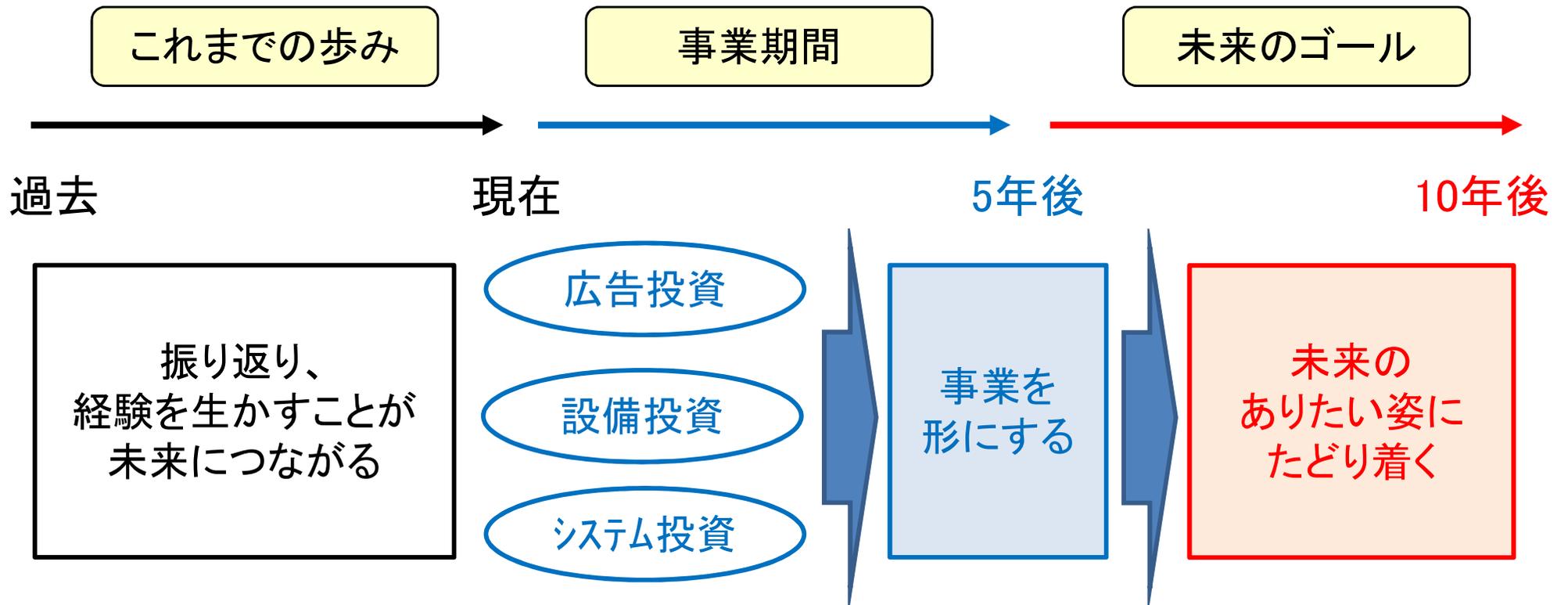
事業承継税制では、相続税及び贈与税の納税猶予制度を組み合わせることで、相続のみならず生前贈与による株式の承継に伴う税負担を軽減することができ、将来にわたって、円滑な事業承継が可能となります。また、平成27年度税制改正により、平成27年4月1日以後、初代経営者が存命中に2代目経営者が3代目経営者に対して再贈与を行う場合も、贈与税の納税義務が生じないように、税制が拡充されました。さらに、平成30年度税制改正により、特例措置が講じられています(38ページ参照)。



※事業承継税制の対象となる株式の上限は、発行済決議株式総数の2/3(後継者が相続、贈与前から既に保有していた株式を含む)ですが、平成30年度税制改正により制定された特例措置では上限が撤廃されています。また、相続税の納税猶予割合は80%ですが、100%に拡大されています(38ページ参照)。

IV- 4. 補助金申請や融資の事業計画は「事業承継の視点」が必要

新事業の取り組み期間を5年とすれば、その先の未来のゴールは？



IV- 5. 中小機構中部本部の支援 ～ 定例窓口相談 ～

Be a Great Small.
中小機構

中小機構 中部本部

経営者の方へ

支援機関の方へ

起業家の方へ

アクセス

中部本部について

ホーム > 地域本部 > 中部本部

『 中小機構中部本部 』で検索

中部本部



| 経営に関する相談 ⊙

⊙ [経営アドバイス](#)

⊙ [アドバイザー一覧](#)

お問い合わせ（中部本部）

企業支援課 Tel: 052-220-0516

| 新事業創出 ⊙

⊙ [農商工等連携に関する相談](#)

お問い合わせ（中部本部）

企業支援課 Tel: 052-220-0516

| [海外展開に関する相談](#) ⊙

中部本部



▷ [経営者の方へ](#)

▷ [支援機関の方へ](#)

| ものづくり支援 ⊙

⊙ [ものづくり中小企業支援](#)

お問い合わせ（中部本部）

企業支援課（ものづくり担当） Tel: 052-220-0516

| 事業承継 ⊙

⊙ [事業承継相談](#)

お問い合わせ（中部本部）

地域・連携支援課 Tel: 052-201-3009

| [事業継続力強化支援事業](#) ⊙

その他の支援
メニューもご活
用ください。

中小企業経営者向けの
窓口相談を毎月1回実施

先生同席で事務所で
オンライン相談が可能

ご清聴ありがとうございました。

中小機構中部本部の窓口相談等のコンテンツを是非、ご活用ください。

独立行政法人

中小企業基盤整備機構中部本部(中小機構中部本部)

〒460-0003 名古屋市中区錦2-2-13 名古屋センタービル4階

地域・連携支援部 地域・連携推進課 電話 052-201-3009(直通)

URL http://www.smrj.go.jp/regional_hq/chubu/index.html