

経営Q&A

回答者

株式会社日本財産コンサルタンツ

代表取締役社長 和田 壮司

事業承継対策のポイントと具体的手法

～ 円滑な事業承継を実現するために必要な対策 ～

第2回：事業承継対策の進め方とそのサポート体制

Question

【相談者：機械部品製造販売事業 従業員12名 代表取締役 TS氏 60歳】

当社は、約25年前に創業した機械部品製造販売事業を営む会社です。都内で大手商社に勤務する娘が一人おりますが、そろそろ事業承継対策を検討しようと思っています。後継者を娘にするべきか、それとも社員から後継者を選定するか、今後の進め方で悩んでおります。事業承継対策はどのように進めたらよろしいのでしょうか。また、そのサポート体制があれば教えてください。

Answer

事業承継とは、現社長から後継者に経営権や財産権を引き継ぎバトンタッチをする一連のプロセスです。したがって、事業承継対策は、後継者に引き継ぐための準備段階のみならず、それを実行するための経営体制の構築や新中期経営計画の策定など、新経営体制が軌道に乗ることまでを含みます。

後継者に引き継ぐための準備段階でまず行うべきことは、「事業承継計画」を策定することです。「事業承継計画」は、自社の現状把握により抽出した課題やリスクへの対応を踏まえて、事業承継対策を策定します。しかし、何よりも大切なことは、後継者を選定することであり、自社の現状や将来像を想定し時間をかけて総合的に判断することが必要です。

同時に、外部支援機関への依頼や支援制度の活用など、事業承継のサポート体制を活用することも事業承継を円滑に進めるために必要です。

今回は、事業承継対策の進め方とそのサポート体制を解説します。

1. 事業承継計画の策定

後継者に引き継ぐための準備段階で、まず行うべきことは「事業承継計画」を策定することです。これは、社長と後継者との間で事業承継に向けた具体的な内容やスケジュール感等を確認し合い、意思疎通を図ることが最大の目的です。したがって、事業承継計画は、実行していく過程において会社の外部・内部環境の変化に応じて柔軟に修正することが必要となります。

「事業承継計画」は、現状把握と具体的な事業承継対策を検討して作成します。現状把握では、『経営』の承継と『資産』の承継それぞれの側面から、顕在化している課題と将来起こりうる潜在的なリスクを想定し、事業承継の方向性を決める判断材料にします。そして、事業承継対策の検討では、現状把握を行うことで抽出された事業承継の課題とリスクに対して、『経営』の承継対策や『資産』の承継対策を検討し、バトンタッチを進めていく具体的なアクションプランを策定します。

(1) 現状把握

(ア) 『経営』の現状把握

事業承継においては、現社長が自社の将来的な展望をどのように見据えているのか再確認することが大切です。つまり、現社長の考える自社の事業規模や利益水準、人員規模など、後継者と共有する内容を把握しておく必要があります。

その上で、『経営』の現状把握については、自社の経営活動の総括を行い将来に向けた**経営上の課題やリスク**を抽出します。例えば、既に策定している中期経営計画がある、もしくは作成する予定があれば、その中で SWOT 分析（外部環境や内部環境を強み (Strengths)、弱み (Weaknesses)、機会 (Opportunities)、脅威 (Threats) の 4 つのカテゴリーで要因分析し、事業環境の変化に対応して経営資源の最適活用を図る経営戦略策定方法）など、自社の分析ツールを用いて課題やリスクの把握を行います。

また、現行の経営体制の特徴を把握することにより、**経営体制上の課題やリスクと組織マネジメント上の課題やリスク**をそれぞれ把握しておく必要があります。

(イ) 『資産』の現状把握

一方、『資産』の現状把握については、自社株式の分析が重要です。自社株式の現状評価や将来評価の方向性を確認し、**自社株式承継上の課題やリスク**とともに現社長の相続財産の一部となる自社株式について**相続上の課題やリスク**を把握しておく必要があります。

以上のような現状把握により、最終的に子息・子女等に承継する親族内承継にするか、自社の生え抜き社員等に承継する親族外承継にするか、または第三者への承継（M&A 等）にするか、事業承継の方向付けを総合的に行います。

事業承継の方向付けが出来れば、具体的に事業承継対策を検討し、実行段階へ向けたプロセスを進めていくことができます。逆に言えば、事業承継対策の具体的な内容はその選択肢によって異なるため、方向付けは時間をかけて行わなければなりません。したがって、**まず**

は現状把握により総合的に判断して後継者を確定し、その後次のような事業承継対策を検討していくといった手順を進めると良いでしょう。

(2) 事業承継対策

(ア) 『経営』の承継対策

(1)の現状把握で明らかになった3つ（経営体制上、組織マネジメント上、経営上）の課題やリスクを踏まえて検討することになります。詳細は、次回詳しく解説します。

- 経営体制上の課題やリスクを踏まえた対策

新経営体制における対策としては、後継者の選定、育成計画や経営移行スケジュールの策定など、後継者準備の対策を検討し、また、新経営体制の構想、新役員や幹部の確保と育成、新経営体制への移行スケジュールの策定など、新経営体制の整備を検討します。

- 組織マネジメント上の課題やリスクを踏まえた対策

新組織マネジメントにおける対策としては、自社の経営サイクル（PDCA）の整備、共通の価値観・基準・ルールの明確化、チェック機能の整備などを検討し、内部管理体制の充実を図ることで、指揮命令系統の混乱や意思決定スピードの低下といった不具合が起きないようにしておくことが重要です。

- 経営上の課題やリスクを踏まえた対策

経営実務の引継ぎにおける対策としては、経営理念やビジョン、中長期経営計画の策定、これまでの経営上の申し送り事項などを検討し、後継者へ引き継ぐ経営実務上の重要な事項について共有を図ることが重要です。

(イ) 『資産』の承継対策

(1)の現状把握で明らかになった2つ（自社株式承継上、相続上）の課題やリスクを踏まえて検討することになります。詳細は、第4回にて詳しく解説します。

- 自社株式を含めた相続財産の承継対策

自社株式には経営権の側面と財産権の側面があります。経営権については、事業承継の方向や新経営体制における対策が確定していることを前提として、経営権の集中化や安定化を考慮した承継や経営判断（議決権など）を実行するための株主構成（資本政策）を考慮した承継が重要です。また、財産権については、現社長の個人資産である自社株式のみならず、土地建物、金融資産などの他の相続財産と合わせて、相続上の課題やリスクを踏まえて検討することが重要です。

- 節税対策（タックスプランニング）

自社株式の評価は、自社の業績に影響を受けるため将来的に大きく変化する可能性があります。したがって、想定外の高額税負担による納税資金確保といったリスクに対応するため、自社株式や土地建物等の不動産に対する優遇税制の活用など一定の節税対策が必要です。

- 納税資金対策

相続財産の中には、自社株式や事業用の土地建物等の不動産など、換金性が低く現実的に売却することが困難な資産が多く含まれていることが想定されます。したがって、将来予想される税負担に備えて納税原資を確保することが重要です。

具体的な内容は次回以降になりますが、以上のように自社の現状把握と事業承継対策を策定することにより事業承継計画を策定し、その後の新経営体制完全移行に向けた準備を整えていきます。

2. 事業承継対策のサポート体制

事業承継は、現社長の心情的な面や親族関係特有の難しさなどがあり、円滑に進めることが現実には難しいとされています。そのため、外部機関のサポート体制を活用することも必要です。

(1) 外部支援機関の活用

事業承継は、上述したように『経営』の承継と『資産』の承継に分けられ、検討分野は税金・会計・法律・人事・組織・営業（マーケティング）・経営管理全般など多面的な要素を含んでいます。したがって、事業承継において外部サポートを利用する場合には、期待する役割に応じて支援機関を使い分けることや、必要に応じてセカンドオピニオンを準備しておくことが賢明です。また、事業承継を専門にしてワンストップでサービスを提供するコンサルティング会社に総合窓口として依頼することもできます。

外部支援機関	主な支援内容
税理士	主に『資産』の承継の側面から各種節税対策、相続対策等を得意とする
弁護士	主に『資産』の承継の側面から相続問題対応、会社法各種制度活用等を得意とする
公認会計士	主に『経営』の承継の側面から内部管理体制強化、中期経営計画策定等を得意とする
コンサルタント	主に『経営』の承継の側面から後継者支援、人事制度設計等を得意とする
金融機関	資金面を始めとする総合的なサポートで、経営課題等に関する助言を行う
(独)中小企業基盤整備機構	中小企業総合支援センターでの無料相談や後継者教育研修プログラム等の実施
商工会議所・商工会	総合窓口相談・指導・外部専門家派遣・事業承継マッチング・セミナー開催等の実施

資料：中小企業庁 事業承継ガイドライン 20問20答

(2) 支援制度の活用

事業承継におけるサポート体制の充実として、中小企業の事業承継を円滑に進めることを目的として平成 20 年 5 月に「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、「円滑化法）」が制定されています。遺留分に関する民法の特例（以下、「民法特例」）、非上場株式等の相続税・贈与税の納税猶予制度（以下、「事業承継税制」）、事業承継に関する資金の融資制度、の3つの支援制度があります。

民法特例は、遺留分を侵害された相続人が遺留分の減殺請求手続きを行うことにより、財産の返還を余儀なくされ、その結果自社株式が分散してしまうような場合を想定していきま
す。遺留分権利者の合意と一定の要件のもと、遺留分から自社株式の除外を可能とする除外
合意や、遺留分算定基礎財産の自社株式評価を合意時の時価に固定する固定合意が可能とな
りました。

事業承継税制は、平成 25 年度税制改正により平成 27 年 1 月 1 日以降に相続等で取得す
る非上場株式等について、相続税および贈与税の納税猶予の適用要件が緩和され、手続の簡
素化が行われました。詳細は、第 4 回にて詳しく解説します。

最後に、事業承継においては、相続で分散した自社株式や事業用資産を後継者が買い取る
ための資金や、相続や贈与によって自社株式や事業用資産を取得した場合の納税資金など、
資金が必要となる場面が想定されます。事業承継に関する資金の融資制度として、経済産業
大臣の認定を受けた会社もしくは個人事業主は、日本政策金融公庫法の特例と中小企業信用
保険法の特例が適用されることとなります。日本政策金融公庫法の特例は、基準利率よりも
低い特別利率が適用される制度であり、中小企業信用保険法の特例は、信用保証協会の通常
の保証枠とは別枠が用意されることにより資金調達が行いやすくなっています。

【参考文献・資料】

中小企業庁 事業承継ガイドライン 20 問 20 答

中小企業白書 2014

みずほ総合研究所編者 『オーナー社長と後継者のための事業承継入門』

TOMA コンサルタントグループ著者 『ヒト・モノ・コトを次代へつなぐ 事業承継の教科書』

《執筆者紹介》

和田壮司 / Takeshi Wada

公認会計士、税理士、行政書士、経営学修士（慶応ビジネススクール MBA）

株式会社日本財産コンサルタンツ 代表取締役（<http://nzc.co.jp/>）

株式会社 audience 代表取締役（<http://www.audinet.co.jp/>）

中央青山監査法人（現、新日本有限責任監査法人）にて、上場企業会計監査、内部統制監査、上
場準備サポートに従事した後、PwC アドバイザリー株式会社（現、プライスウォーターハウスク
ーパス株式会社）や株式会社 KPMG FAS にて、事業再生・金融機関交渉・M&A アドバイザ
リー業務に従事。また、ベンチャー企業に役員として参画し、財務・管理会計の基礎、規程等の
作成、内部統制や資金繰り管理など内部管理体制構築に携わる。

2012 年に株式会社日本財産コンサルタンツ（不動産コンサルティングを柱としたコンサルティ
ング会社）の代表取締役就任と同時に、株式会社 audience（クラウドソーシング型アドバイ
ザリー会社）を設立し、創業・事業拡大・事業再生・事業承継など企業の各ステージをワンスト
ップでサポートする職業専門家集団を運営する。その他、複数社の顧問や上場会社の社外取締役を
務める。



日本政策金融公庫
国民生活事業