### 福島県よろず支援拠点 支援機関様向けセミナー

# 事業承継の最新動向

~事例から見る事業承継のポイント~

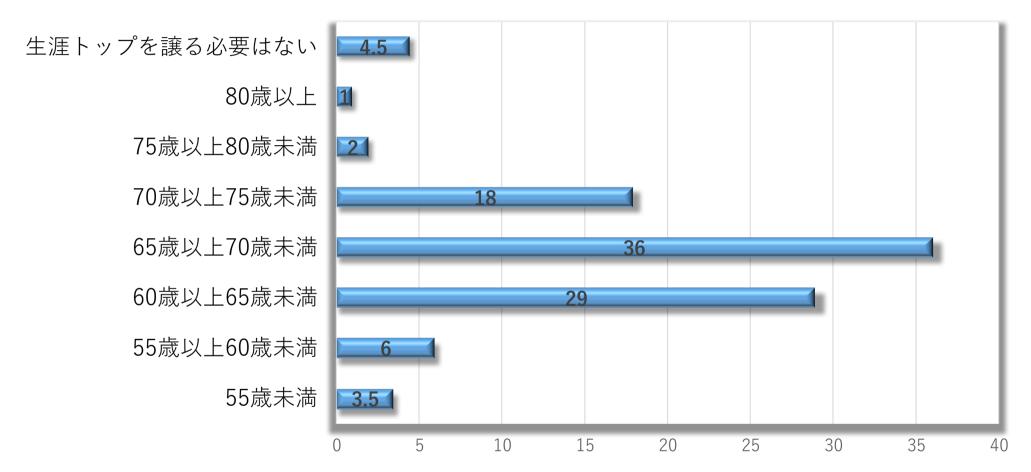


平成28年6月17日(金) コラッセふくしま 福島県よろず支援拠点 コーディネーター 税理士・中小企業診断士 移川 康輔

# 第1章 統計から見る事業承継

# カリスマ退任で"トップの引き際"緊急アンケート①

### Q 代表権のあるトップの座は何歳までに譲るべきと考えますか?

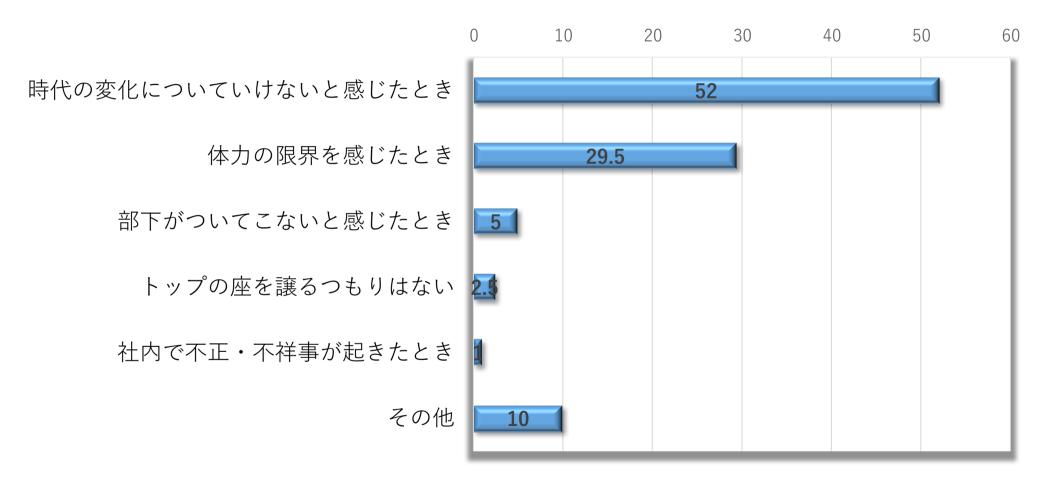


#### 【アンケート調査概要】

社員数300人未満の企業を経営する社長を対象にインターネットによる調査を実施した。2016年4月12~14日に調査を実施し、回答数は200。市場調査会社エコンテのサービスを利用した 出所:日経トップリーダー

# カリスマ退任で"トップの引き際"緊急アンケート②

### Q どんな状況になったら経営トップの座を後継者に譲るべきと考えていますか?



#### 【アンケート調査概要】

社員数300人未満の企業を経営する社長を対象にインターネットによる調査を実施した。2016年4月12~14日 に調査を実施し、回答数は200。市場調査会社エコンテのサービスを利用した 出所:日経トップリーダー

## こんなことに気づいたら引退を意識

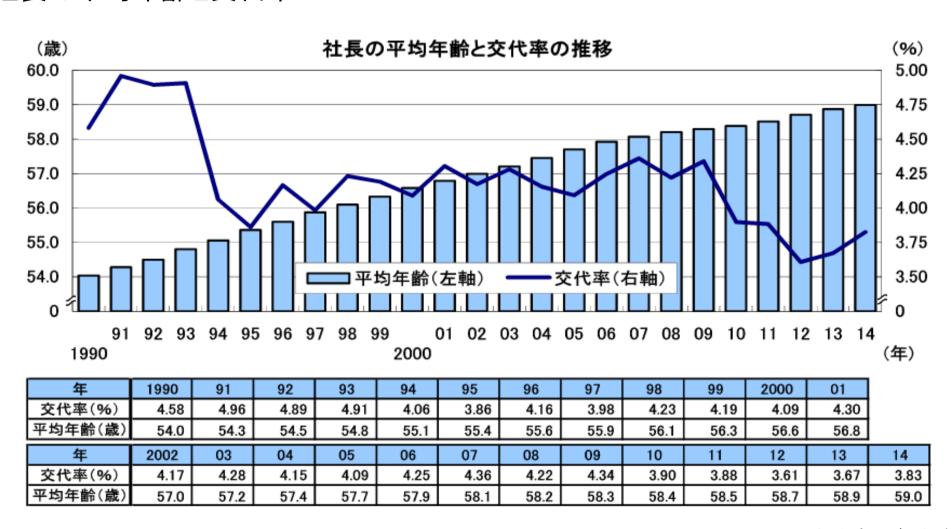
### 引き際を考えるべき10の兆候

- □会社の成長を追い求める情熱が薄れた
- □経営判断を迷うことが多いと感じる
- □部下へのグリップが利かなくなった
- □自分のやり方にこだわり過ぎ、下とぶつかることが増えた
- □時代の変化についていけなくなった
- □土壇場で頑張り通す体力がなくなった
- □事業が成長しており、後継者に任せたい環境だ
- □周囲に"茶坊主"が増えて現場が遠くなった
- □社内で縦割りの度合いが強まった
- □現場が自分を怖がるようになった

出所:日経トップリーダー

### 社長の高齢化が進む

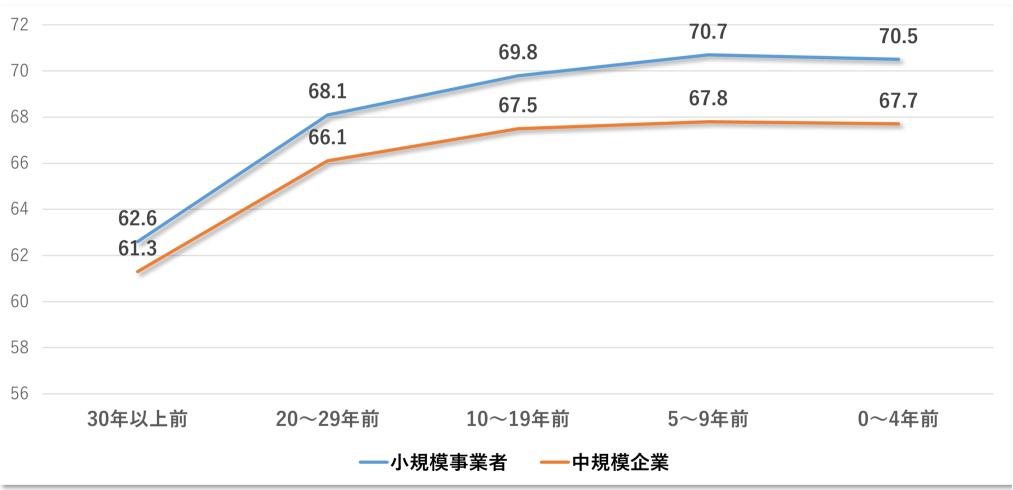
### 社長の平均年齢と交代率



出所:帝国データバンク

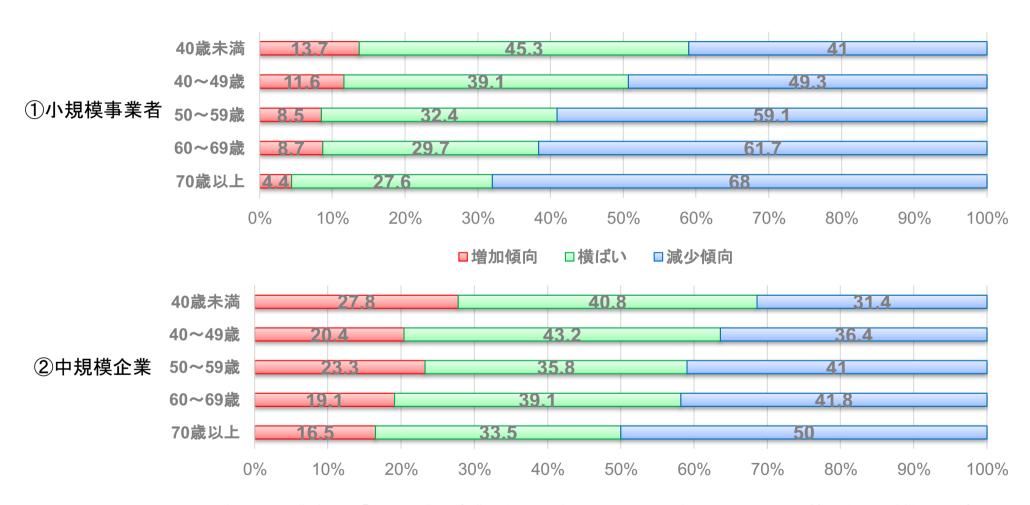
# 経営者の平均引退年齢は上昇している

### 規模別・事業承継時期別の経営者の平均引退年齢の推移



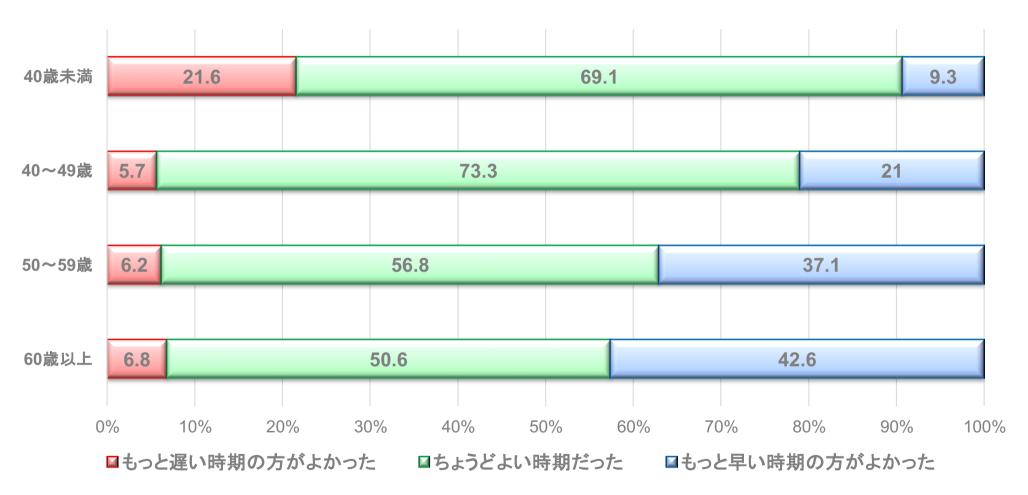
# 経営者の年齢上昇に伴い業績は低下する

### 規模別・経営者年齢別の経常利益の状況



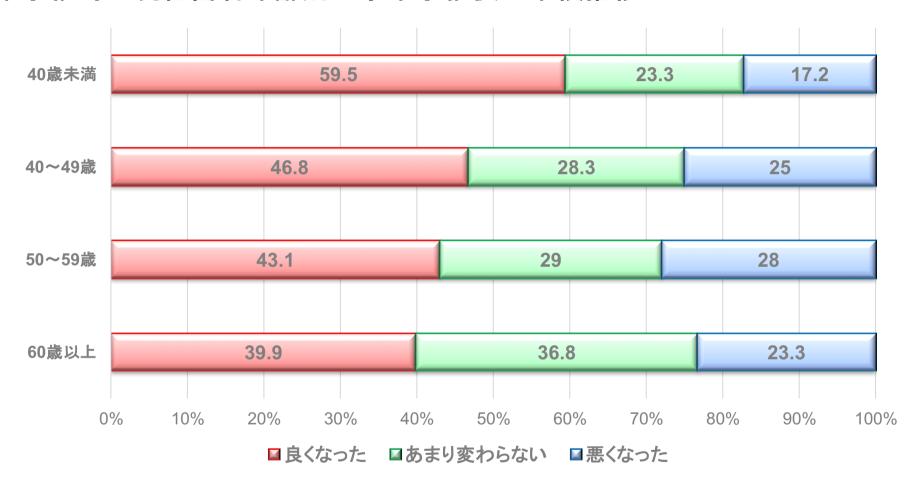
# 事業承継のタイミングは早い時期がいい

### 事業承継時の現経営者年齢別の事業承継のタイミング



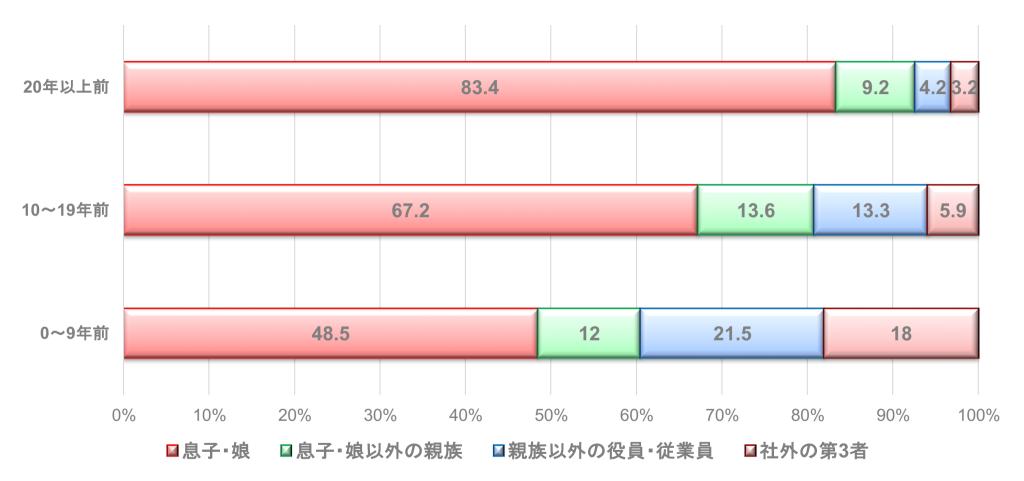
# 事業承継のタイミングは早い時期がいい

### 事業承継時の現経営者年齢別の事業承継後の業績推移



# 直近10年で親族外承継が大きく増加している

### 事業承継時期別の現経営者と先代経営者との関係



(出典)中小企業庁委託調査「中小企業の事業承継に関する調査に係る委託事業報告書」(2012年11月) 株式会社野村総合研究所 再編加工

出所:中小企業庁「事業承継等に関する現状と課題について(平成26年3月)」

# 第2章 事業承継対策手法

## 後継者の選定及びその課題と対策

### 親族への承継

【課

・マネジメントスキル面を中心とする承継者としての資質

題】

・相続人が複数いる場合の、経営権の集中と相続争い

・所得税、贈与税などの発生に伴う資金計画の作成

【対

策】

・他の会社へ一度勤務させ、別の視点で経営を学ばせる

・一部門(支店・営業所・事業部)の責任者に据える

・分散している株式の買い取り

・事業用資産の整理

• 節税対策

### 経営幹部への承継

【課

・後継者となる経営幹部の選定・教育・育成には時間を要する

・自社株式買取のための資力の有無

題】

【対

- ・早い段階から、複数名の後継者を選定し育成する
- ・早い段階から株価への対応策を実施する

策】

# 後継者の選定及びその課題と対策

### 外部からの経営者招聘

【課

・マインド面を中心とする承継者としての資質

・既存の従業員との良好且つ発展的な関係性の構築

題】

・自社株式買取のための資力の有無

【対

策】

・日任体式貝取りだめの賃力の有無

・以下のような人材を人選の条件とする 現社長の経営理念を理解し、承継を進めていくことができる 自分の判断について誰に対してもフェアに説明責任を果たそう という

姿勢がある

未経験の領域であっても臆さずに実行できる経営能力がある に価への対応策を実施する

### 第三者への承継

【課

- ・会社の売却金額の決定
- ・現従業員の処遇

題】

• 売却後も経営者個人に保証債務が残存する場合がある

【対

・売却金額などは交渉次第となる側面が強いので、知識と経験のある

策】

専門家と協力を深めるilma Yorozu Shien. All rights reserved

### 株価への対応策

#### 生命保険の活用

会社が保険契約者及び保険金受取人となり、役員が被保険者となる保険を使い、株式評価額上昇を抑制し、会社が受け取る保険金は退職金に充当することによって、納税資金を確保することができる。

#### 含み損のある資産の売却

スクラップアンドビルドにより、老朽化した建物や設備の含み損失を計上し、株式評価額を軽減する方法。含み損のある土地を保有している場合には、時価で譲渡することによって含み損が顕在化し、株式評価額が軽減される。

#### 役員退職金等の活用

臨時的な損失は年利益金額から差し引くことができるので、役員退職金として損失を計上し、株式評価額を軽減する方法がある。

### 株価への対応策

#### 償却資産の取得(大型設備投資、オペレーティングリース等)

償却資産を取得し、利益を圧縮する方法が考えられる。償却額は大きいほど利益を圧縮する効果があるが、会社運営に支障をきたさないような配慮が必要である。さらにオペレーティングリースにより、大型の償却資産を取得した場合と同様の効果を得て利益を圧縮することも可能である。

#### 高収益部門の分離

事業部門のうち、高収益部門を会社分割により別会社として独立させる。建物を別会社に賃貸すれば、純資産価額の株式の評価において建物を貸家評価に、土地を貸家建物付地評価とすることができる。既存会社には低収益部門が残るため、利益が減少し、このことから株式評価額は軽減される。

#### 組織再編の活用

合併、会社分割、株式交換等を使い、株式評価額を軽減する方法がある。

#### 個人間売買

株価が将来も引き続き上昇し続けることが予想される場合、現在の評価額でオーナーから後継者に譲渡することにより、後継者にとっての評価額を固定することが可能となり、将来の評価額上昇リスクを軽減することができる。

#### 生前贈与(暦年贈与)

株価が高い場合は、贈与税負担が重く、思い切った後継者への贈与は難しいが、業績が順調な場合、株価は年々高くなるので、少しずつでも確実に贈与を行うことが大切である。贈与の相手は、多くした方が贈与税の負担が小さくなるが、分散に注意を要する。

#### 相続時精算課税制度

相続時精算課税制度とは、受贈者が自らの選択により、贈与者から一定の金額を超えて贈与を受けた時にその贈与財産に対する贈与税を支払い、その後の相続時にその贈与財産と相続財産を合算した価額を基に計算した相続税から既に支払った贈与税を控除する制度である。相続時精算課税は、贈与の価額をもって相続評価額となる。従って、株価が将来も引き続き上昇すると想定される場合は、有効である。

#### 資産管理会社(後継者所有)での株式取得

後継者が評価会社の株式を直接買い取る代わりに、後継者を主要株主とする経営管理・ 資金管理を担う資産管理会社を新たに設立し、その資産管理会社に評価会社の株式を取 得させる方法が考えられる。

#### 事業承継税制の活用

平成21年度税制改正により、非上場株式等に係る贈与税及び相続税の納税猶予制度が 創設された。これにより、一定条件を満たす非上場株式等については、受贈時及び相続 時の納税負担が緩和され、後継者の経営権を確保しながら事業承継を行いやすくなった。 平成25年度にも改正あり(要件緩和)。

#### 従業員持株会への譲渡(売買または贈与)

従業員に対して、配当還元価格で株式を譲渡することにより、オーナー一族の相続財産を減らすことができる。ただし、株式の散逸を防止するため、退職時には株式を譲渡させる等のルールを明確にしておく必要がある。

#### 経営陣等による株式の買い取り(MBO)

創業一族の経営陣、あるいは非創業一族の経営陣が、分散した株式を買い集めて経営権を掌握することをマネジメントバイアウト (MBO)という。これによって、経営権を1か所に集中させ、経営陣からの株式の散逸を防ぐことができる。

#### 自己株式の取得(金庫株)

自己株式の取得(金庫株)とは、自社が発行した株式を取得することである。平成13年度の商法改正に伴う金庫株の創設により、取得目的に関係なく、会社の意思で自己株式を自由に取得・保有してよいことになり、さらに平成18年5月1日施行の会社法で制度の拡充が行われた。自己株式の取得は、相続納税資金を会社が負担することを意味する。

#### 種類株式の活用

剰余金配当優先株式、議決権制限株式、全部取得条項付株式、拒否権付株式(黄金株)などが事業承継に活用できる種類株式の例である。

#### 第三者による株式の買い取り(M&A)

M&Aとは、合併(Merger)と買収(Acquisition)の英単語の頭文字からできた言葉であり、簡単に言えば、会社や事業の売買を意味する言葉。合併・株式の売却・株式交換・会社分割・事業譲渡などの種類がある。

# 第3章 事業承継実践事例

### 親族内承継の事例

### 会社概要

甲建設㈱は中堅規模の建設会社で、震災前まで長引く建設不況のなか、業績不振が続き、倒産寸前の状況にあった(グループ会社に乙運送㈱があったが、甲建設㈱からの受注が大半であったため、業況連動)。

震災後、復旧事業と除染事業により大きく業績を回復し、平成24年には借入残 高が震災前の半分程度にまで圧縮し、さらに債務超過も脱する見込みとなった。

後継者は社長の長男であり、直近10年以上にわたり業務執行責任者として経営参画しているものの、社長自身が業界団体の要職に就いていることもあり、代表権を譲るには時間を要する。

債務超過を脱し、さらに好況が続くことが予想されたため、早急な財産承継(自 社株の移動)の検討が必要となった。

# 親族内承継の事例

甲建設㈱		H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24予測	H25
経常利益		<b>▲</b> 100M	<b>▲</b> 100M	<b>▲</b> 50M	<b>▲</b> 50M	OM	50M	150M	200
純資産額			<b>▲</b> 100M	<b>▲</b> 150M	<b>▲</b> 200M	<b>▲</b> 200M	▲150M	OM	200
乙運送㈱		H18	H19	H20	H21	H22	H23		
純資産額		OM	<b>▲</b> 10M	<b>▲</b> 20M	<b>▲</b> 30M	<b>▲</b> 40M	<b>▲</b> 50M		
社長(70歳)	持株割合	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	
	評価額	OM	OM	OM	OM	OM	OM	OM	
社長夫人(68歳)	持株割合	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	
	評価額	0M	OM	0M	OM	0M	0M	0M	
長男(47歳)	持株割合	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	
	評価額	OM	OM	OM	OM	OM	0M	OM	
<b>三田士 ( / 50 場)</b>	持株割合								
長男夫人(50歳)	評価額								

### 顧客のニーズ

社長:自社株移動は進めたいが、経営に関する発言権だけは維持したい

長男:自社株移動にお金をかけたくない(法人・個人のタックスプランニング)

## 親族内承継の事例

甲建設(株)	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27
経常利益	<b>▲</b> 100M	<b>▲</b> 100M	<b>▲</b> 50M	<b>▲</b> 50M	OM	50M	150M	200M	200M	150M
純資産額	OM	<b>▲</b> 100M	<b>▲</b> 150M	<b>▲</b> 200M	<b>▲</b> 200M	<b>▲</b> 150M	<b> ★ 50</b> M	150M	350M	500M

#### ※乙運送㈱吸収合併による純資産額引継▲50M

社長(73歳)	持株割合	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	5%	5%	5%
<b>社技(/3</b> 威 <i>)</i>	評価額	OM	OM	OM	0M	OM	OM	OM	7.5M	17.5M	25M
社長夫人(71歳)	持株割合	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	10%	10%	5%
位长大人(八成)	評価額	OM	OM	OM	0M	OM	OM	OM	15M	35M	25M
長男(50歳)	持株割合	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	75%	75%	75%
交为(30成)	評価額	OM	112.5M	262.5M	375M						
長男夫人(53歳)	持株割合								10%	10%	10%
交为人人(33歳)	評価額								15M	35M	50M
自己株式(金庫株)	持株割合										5%
口口不凡(亚俾怀)	評価額										25M

#### 承継手法

- ①平成24年・・・甲建設㈱と乙運送㈱の吸収合併(経営合理化)
- ②平成25年・・・後継者である長男及び長男夫人に自社株の無償譲渡(贈与)
- ③平成25年・・・株式譲渡後の社長保有株式のうち一株を種類株式(黄金株)とした
- ④平成27年・・・既退職の社長夫人保有株式のうち一部を自己株式(金庫株)とした
- ※平成25年以降は、保険加入やオペレーティングリース等の活用により、課税の繰り延べも実施

### 第三者承継の事例

### 会社概要

(株) 丙ダイニングは創業10年、イタリア料理店を中心として3店舗展開をしていた 飲食業であるが、人材不足・業績不振を理由に1店舗を閉鎖したところである。

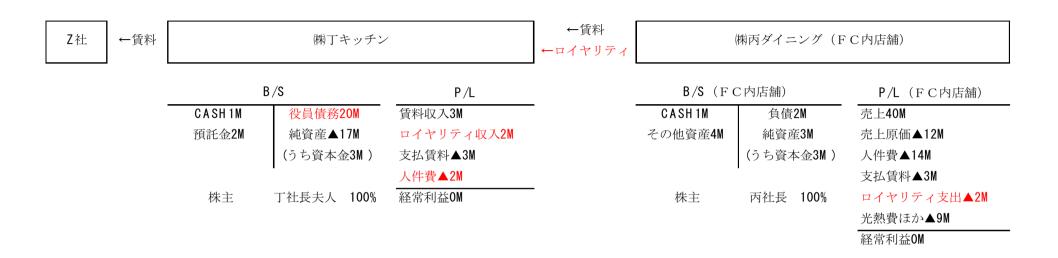
残る2店舗のうち、1店舗は個店で本格イタリア料理を提供し、もう1店舗は大型 商業施設フードコート内で比較的リーズナブルなイタリア料理を提供している。

フードコート内店舗は、以前㈱丁キッチンが運営していたが、㈱丁キッチン社長の体調不良を理由に、8年前に㈱丙ダイニングが運営を引き継いだ。

(株)丁キッチンの店舗の知名度は高く、店舗屋号を継続使用するためにロイヤリティを支払うこと、また、引き継ぎ手続の簡素化のため転貸により運営を引き継ぐことを、(株)丙ダイニング側から提案し、双方合意。

ロイヤリティは年間2百万円であり、当該店舗の収益を圧迫していた。

### 第三者承継の事例

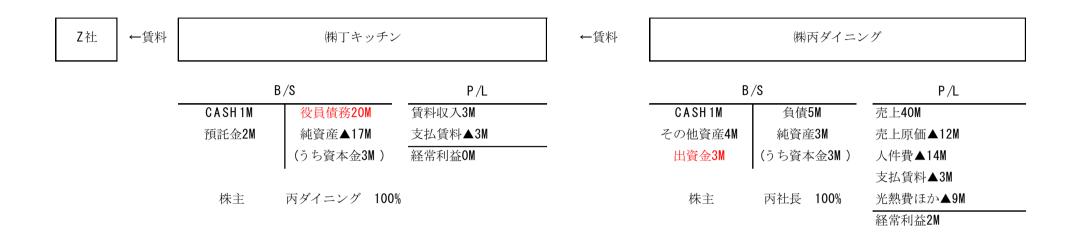


#### 顧客のニーズ

丙ダイニング:屋号を継続して利用したいが、ロイヤリティ支出は抑えたい(できれば止めたい) 財務状況は分からないが、丁キッチン(株)の株式を買い取ることも視野に入れている 事業意欲旺盛で数年毎に新規店舗を開店させていきたい

丁キッチン :屋号は継続して利用してもらいたい 後継者である長男は別事業をしており、丁キッチンとして飲食業を再開する見込みはない 人件費分の収入があるとはいえ、事務手数もかかり、会社継続意欲はない

### 第三者承継の事例



#### 承継手法

- ①丁社長夫人保有の㈱丁キッチン株式を㈱丙ダイニングが3Mで買い取り(買取資金は借入)
- ②丁社長夫人保有の㈱丁キッチンに対する債権20Mを丙社長が20kで買い取り(第三者間の債権譲渡)
- ③屋号は継続利用している
- ④現在、㈱丁キッチンは代表取締役丁社長夫人、取締役丙社長の体制で運営され、次の定時株主総会で代表交代を予定している
- ※今後多店舗展開・多事業展開を進め、持株会社化を図っていく

# 後継者4類型と事業承継スキーム事例のまとめ

親族への承継〈甲建設〉	<ul><li>生命保険の活用</li><li>組織再編の活用(合併)</li><li>自己株式の取得(金庫株)</li></ul>	・償却資産の取得 ・生前贈与(暦年贈与) ・種類株式の活用(黄金株)
経営幹部への承継 〈事務機卸売業A社〉	<ul><li>・役員退職金の活用</li><li>・経営陣等による株式買取(I</li><li>・従業員持株会の活用(役員</li><li>・種類株式の活用(配当優先</li></ul>	持株会の2階建て)
外部からの経営者招聘 〈菓子製造業B社〉	<ul><li>生命保険の活用</li><li>生前贈与(暦年贈与)</li><li>償却資産の取得(店舗兼工</li></ul>	・養子縁組 ・相続時精算課税制度 :場の改築)
第三者への承継(M&A) 〈丙ダイニング〉	<ul><li>・第三者による株式の買取(I</li><li>・債権譲渡(第三者間の時価・持株会社化</li></ul>	

## 終わりに

- ●経営者の高年齢化及び後継者不足が深刻な問題となっている中小企業に おいて、事業承継に対する課題は複雑多岐にわたります。
- ●法改正の都度、その解決手法も拡がりを見せており、事業承継関係者に最大のメリットを与えるためには、さまざまなスペシャリストの英知を結集しなければならない時代となりました。
- ●事業を受け渡す側と引き継ぐ側、財産を受け渡す側と引き継ぐ側のニーズと 徹底的に向き合いながら、スペシャリスト集団(チーム)で最適解を導き出すこ とが支援機関に求められています。

# ご清聴ありがとうございました

