

中小企業の事業承継のポイントと 留意点

～孫まで続ける中小企業経営の極意とは～



税理士法人近藤まこと事務所

PURE HEART SURE BUSINESS

近 藤 信

(中小企業診断士・税理士)



中小企業の事業承継のポイントと留意点

～孫まで続ける中小企業経営の極意とは～ 目次

- 1-①～③ まずは外部環境を正しく見極めよう！
- 2. 商売は・・・「儲けて」「続けて」そして「しっかり残して」なんぼ！
- 3. 事業承継は、「ヒトの承継」と「モノの承継」に分類して考える
- 4. 事業承継計画は、「物心両面」で最低5年！？
- 5. 計画のポイントは、ヒトの引継と役員退職金支給、株式移動、連帯保証引継ぎ、をいつ行うのか
- 6. 後継者の「資力」と「視力」は大丈夫か？先代の否定・肯定の前にしっかり自社を見極めよ！
- 7. 決算書は経営者の経営能力の移し鏡！貸借対照表を括目せよ！
- 8. 資本の部(時価)と資本金はどちらが多い？
- 9. 多額な役員貸付金と役員借入金に注意！
- 10. 引き継ぐのはプラスの資産だけではない！
- 11. よくある！？事業承継の問題点とその対策
- 12. 事業承継における「3つの現実的な選択肢」とは！？
- 新潟県のある事例 その1～その3

1-① 震災から3年経ったいま、新潟県人として新潟県の経営者とともに考えること・・・

- 自分の生まれた、育まれた新潟で経営(仕事)のできることの喜びを感じよう！
- 本当の地域貢献とは・・・
- 「雇用と納税」の大切さをいま一度考えよう！
- いまになって、「**Business Continuity Plan**」という考え方の重要性が身に染みる・・・人には絶対的な寿命があるが、会社は残せる！
- 地域の間人(企業・金融機関・外部協力者)が三位一体となって、「雇用と納税の実現」を目指す時代

1-② いまの経済環境は・・・「釣れない釣り堀」にお客が殺到しているだけ！？



いつしか、需要<供給に・・・



1-③ いったい我々は「アベノミクス」で何が変わり何を求められるのだろうか？

- 自立～当事者意識～自己責任～リスク・テーク
- お金を使う人には優しいという「古くて新しい政策」
- 特徴は、法人優遇税制、ヒトとモノへの助成金、そして、異常なまでの個人増税(+_+)
- 経営者は、「昇給なしは、実質、減給」である現在の経営環境を理解できるか
- じつは、投資～回収～再投資までの時間がない！？
- 税制トレンドは**経営者の必修科目！** 同じ家族でも個人の立場で税金が増減してしまう時代！？
⇒**法人減税、個人増税(金持ち受難)、付加価値課税**

2. 商売は・・・「儲けて」「続けて」そして「しっかり残して」なんぼ！

- 商売は、理屈よりも結果が全てである
- 経営者の本当の使命は、雇用と納税そして・・・「後継者が継ぎたいと思える良い会社」を創ること！
- 「雇用と納税」を繰り返ししっかり地域に貢献したら
→最後はスマートに引き継ぐことが大切！
- 「想い」と「お金」を大切に！余計な負担は「承継計画の早期策定」で最小限に抑えよう！
- ポイントは、決算書を通して自らを知り、準備を徹底し様々な負担(費用・ストレス)を減らすこと！
- 「ヒト＝代表の座」と「カネ＝十と一のお金」をどう引き継ぐか？

3. 事業承継は、「ヒトの承継」と「モノの承継」 に分類して考える 相続税改正で計画は前倒しに・・・

□ ヒトの承継・・・代表権

- ・候補者
- ・時期
- ・継続性
- ・信用(個人保証)

□ モノの承継・・・株式(所有権)

- ・移転先候補
- ・時期
- ・税負担 ⇔ 換金性のない自社株で納税って((+_+))

4. 事業承継計画は、「物心両面」で最低5年！？

項目		現在	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	6年目	7年目	8年目	9年目	10年目		
事業の計画	売上高	8億円	→					9億円	→					10億円
	経常利益	3千万円	→					3千5百万円	→					4千万円
会社	定款・株式・その他		相続人に対する売渡請求の導入	Cから金庫株取得	Aから金庫株取得				黄金株の発行			黄金株の取得・消却		
	年齢	60歳	61歳	62歳	63歳	64歳	65歳	66歳	67歳	68歳	69歳	70歳		
現経営者(中小太郎)	役職	社長	→						会長	→		相談役	引退	
	関係者の理解	家族会儀		社内へ計画発表	役員のリフレッシュ(注1)		取引先・金融機関に紹介							
	株式・財産の分配		公正証書遺言の作成(注2)						黄金株の取得			黄金株の会社への売却		
	持株(%) (※)	80%	75%	70%	65%	60%	55%	50%	20%+黄金株	20%+黄金株	20%+黄金株	20%		
	その他						任意後見契約							
	暦年課税制度【贈与】		→						相続時精算課税制度【贈与】					
後継者(中小学)	年齢	30歳	31歳	32歳	33歳	34歳	35歳	36歳	37歳	38歳	39歳	40歳		
	役職	従業員	取締役	→		常務	→		専務	副社長	社長	→		
	後継者教育	社内	Y工場	→			Z工場	→		本社営業	本社管理	総括責任	→	
		社外			経営革新塾									
持株(%) (※)	0%	5%	10%	15%	20%	25%	30%	60%	60%	60%	60%			
暦年課税制度【贈与】		→						相続時精算課税制度【贈与】						
補足	(注1) Aが退任し、Bが取締役に就任。 (注2) 株式及び預貯金(5千万円)を学に、自宅を花子に、預貯金(5千万円)を梅子に相続させる旨を記載。													

(※) 上記の例では、現経営者及び後継者の持株割合は、議決権割合ではなく、発行済株式総数に対する保有株式数の割合を示しています。

5. 事業承継計画のポイントは、役員退職金支給、株式移動、連帯保証引継ぎ、をいつ行うのか！

- 役員退職金支給・・・今までの儲けの蓄積の精算⇔株価引き下げ効果
- 株式移動・・・先代が影響力を行使できる所有数を維持しては退職したことにならない！？できるだけ税負担の少ない方法を考えること
- 連帯保証引継ぎ・・・引き継げる信用と資力はあるか？
- 株価が〇〇倍にもなっている場合は・・・
- (代取)役員退職金支給⇒株式移動(相続時精算課税)⇒(平取)役員退職金支給で隠居がベスト！？

6. 後継者の「資力」と「視力」は大丈夫か？

先代の否定・肯定の前にしっかり自社を見極めよ！

- 後継者は担保価値のある資産を所有しているか？
→通常は所有していない・・・役員報酬はそれなりに
- お金に対する「知性」はあるか？
→金遣いは絶対に× 遺伝○伝染するものである
- ヒトを見る目はあるか？
→先代の人遣いは正しかったのだろうか？
- モノ(ウリモノ&ハコモノ)を見る目はあるか？
→不要資産や不採算商品はないか？
- ノウハウ(経営能力・専門能力)はもっているか？

7. 決算書は経営者の経営能力の移し鏡！ 貸借対照表を括目せよ！

- 「モノ」をどんな原資で買ったかを示す書類！？
- 貸借対照表は、「起業～現在の社長の通知表」

貸借対照表

資産	負債
	自己資本

お金＋お金に将来変わるモノ(ウリモノ・ハコモノ・・・)

投資と消費は全く違います！

・モノを買うために他人から借りたお金(借りモノ)
・御社の借金は何年で無くなりますか？

元手(資本金)＋いままでの儲け
＝会社の本当の体力！
(どうしたら増やせるのか？)

8. 資本の部（時価）と資本金はどちらが多い？

- 資本金 > 資本の部の場合・・・
- 資本の部 > 0の場合・・・
- 自社の株式評価を毎年行う
- 株式の移動をまず考えよ！
- 個人資産とあわせてトータルで考えることが大切！
- そもそも相続税は課税されるのか？
来年度からは一般的な税金に！？
- 役員退職金の支給の検討
最終月額（平均月額）× 在任年数 × 功績倍率

9. 多額な役員貸付金と役員借入金に注意！

- 多額な役員貸付金がある場合
 - ・役員退職金／役員貸付金 × × ×
 - ・金融機関の代位弁済スキームを検討する
 - ・会社が債権放棄する！？⇒危険！
- 多額な役員借入金がある場合
 - ・債務免除してもらおう
 - ・金融機関に肩代わり融資を依頼する
 - ・DESを行う・・・受贈益課税に注意！
 - ・業績を好転させて返済する

10. 引き継ぐのはプラスの資産だけではない！ 連帯保証は引継がないに越したことはないが・・・

- 普段からの金融機関とのコミュニケーションが重要！
- 債務保証額はいくらなのかわかっていない社長が多いぞ！
- 後継者が債務保証の意味＝実質的に無限責任であることを理解しているか？
- すべてを納得させてから社長の地位を譲ること
- 準備もできていないのに「いきなり保証人」は危険！
- まずは二人で代表権が無難！？

1 1. よくある！？事業承継の問題点とその対策

- 身内と社内に跡継ぎがない場合は・・・
- まずは、自社と先代(家族)をよく知ることから
- 代表者交代時の社内周知の**タイミング**と**コンセンサス獲得**に手間をかけよ！
- 金融機関債務が過剰にある場合
- 跡継ぎに**お金に対する知性**がない場合
- 前社長のしがらみやトラブル履歴を整理せよ！
- 代表者の会社との貸し借りを精算せよ！
- 名義株式を整理せよ！・・・証拠を保全せよ！
- 自社株評価引き下げ策は、短期・長期に分けておこなうこと！ **直前2～3年がチャンスでした((+_+))**

12. 事業承継における「3つの現実的な選択肢」とは！？

□ 親族で承継

⇒親の悪口は絶対に口にしてはならない

□ 従業員に承継

⇒所有権(株式)まで渡してしまうのか！？

□ M&Aで事業は残して承継

⇒なりふりかまわず残す大義名分はあるか

新潟県のある事例[その1]

- 会社概要：製造業 年商3億円 借入金2.5億円
- 前経営者 65歳 後継者38歳
- 債務過多のため、金融機関と抜本的な金融スキームを構築する必要があった
- 渋る後継者、焦る代表者
- 公的支援機関の活用
- 綿密な再生計画の策定
- DDS・バルクセールで実質的金融債務を圧縮
- その後、後継者の連帯保証を履行
- 格付アップ・毎年返済額を上回るCF創出

新潟県のある事例[その2]

- 会社概要:小売業 年商25億円 借入金8億円
- 前経営者 70歳 後継者58歳
- 業績はなんとなく順調
- 創業家の跡継ぎがない
- 不良在庫の償却
- 株式の移動でひと悶着
- 金融機関の厳しい統制
- 他人事意識が蔓延した会社の空気

新潟県のある事例[その3]

- 会社概要：食品製造業
年商1.5億円 借入金0.6億円
- 前経営者 65歳 後継者なし
- 環境変化に対応できずにギリ貧に・・・
- 経営者は責任転嫁しか浮かばない心理状態
- 逃げ出したいが、残したい
- こねくり回して、M&A話に飛びついた！
- 経営者の意向は果たされたが・・・

ご静聴ありがとうございました。



税理士法人近藤まこと事務所

PURE HEART SURE BUSINESS

課題解決型経営相談・事業承継・経営再建支援・成長志向型企业支援に
こだわりのある事務所です！

中小企業診断士・税理士 近藤 信

〒950-1101 新潟市西区山田3081番地6 Pure Heart Bldg.

TEL 025-378-4075 FAX 025-378-4077

e-mail m-kondo@tkcnf.or.jp <http://charisma-z.com> ←new

Copyright(C)2014 Makoto Kondo Tax Office All rights reserved.

★本資料の内容に関しては、H26. 7月現在の法制等に基づいております。また、本資料の情報に基づき行われた事象の結果について当方は責任を負いかねます。何卒ご理解いただけますようお願いいたします。