事業承継セミナー

コロナ禍における事業承継の取組

馬渕　智幸（まぶち　ともゆき）
中小企業診断士／MBA（経営学修士）

【主催】
岐阜商工会議所
【共催】
岐阜県商工会連合会 プッシュ型事業承継支援高度化事業

自己紹介

馬渕　智幸（まぶち　ともゆき）

中小企業診断士 ／ MBA（経営学修士） ／ 事業性評価士
馬渕中小企業診断士事務所（経営革新等支援機関）　所長
〇プッシュ型事業承継支援高度化事業　ブロックCO
〇ぎふしスタートアップ相談窓口　相談員
〇岐阜県知財総合支援窓口　相談対応者
〇岐阜県中小企業診断士協会　理事

1975年（昭和50年）生まれ。大学卒業後、地元中小企業者の役に立てる仕事を希望し金融機関に就職。経営コンサルティング会社・会計事務所を経て、2019年独立開業。
会計事務所・銀行・コンサルの三者の視点から企業の決算書を分析したうえで、企業の課題を抽出し、事業発展・事業継続につなげるコンサルティングを行う。

エキスパートバンク専門家（商工会・商工会議所）
創業サポート事業専門家（岐阜県信用保証協会）
中小企業庁ミラサポ専門家
登録アドバイザー（岐阜県産業経済振興センター）

事業承継セミナー内容

１．コロナ禍における事業承継の現状（10分）

２．事業承継の傾向と対策（20分）

３．事業承継の法務と税務（30分）

４．経営者保証解除（20分）

５．廃業とそれに伴う経営資源の引継ぎ（40分）

事業承継セミナー内容

1．コロナ禍における事業承継の現状（10分）

2．事業承継の傾向と対策（20分）

3．事業承継の法務と税務（30分）

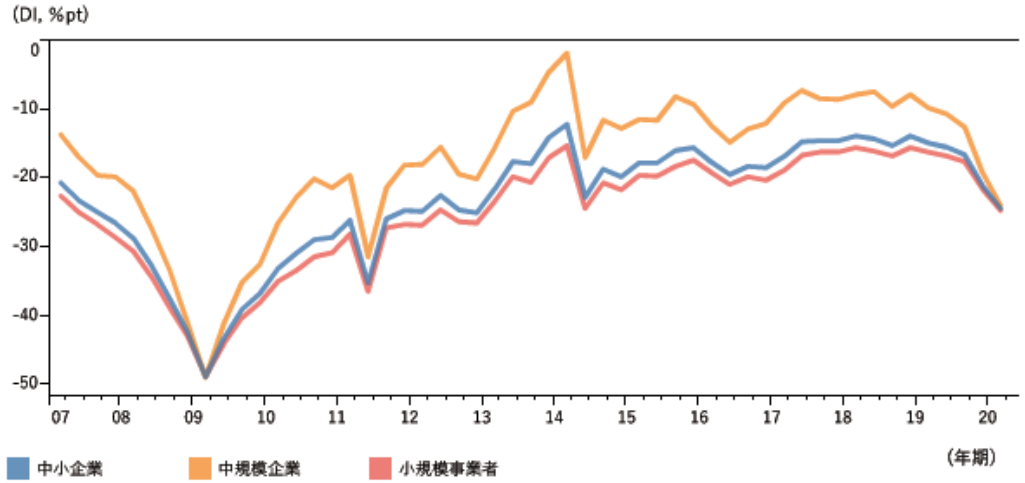
4．経営者保証解除（20分）

5．廃業とそれに伴う経営資源の引継ぎ（40分）

1．コロナ禍における事業承継の現状

中小企業の業況

1．企業規模別業況判断DIの推移



資料：中小企業庁・(独)中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」
(注)1.景況調査の業況判断DIは、前期に比べて、業況が「好転」と答えた企業の割合(%)から、「悪化」と答えた企業の割合(%)を引いたもの。
2.ここでは、中小企業とは中小企業基本法第2条第1項の規定に基づく「中小企業者」、小規模事業者とは中小企業基本法第2条第5項の規定に基づく「小規模企業者」、中規模企業とは中小企業から小規模事業者を除いた企業をいう。

リーマンショック後に大きく落ち込み、東日本大震災や2014年4月の消費税率引上げの影響で落ち込みはあるものの、総じて緩やかな回復基調で推移してきた。

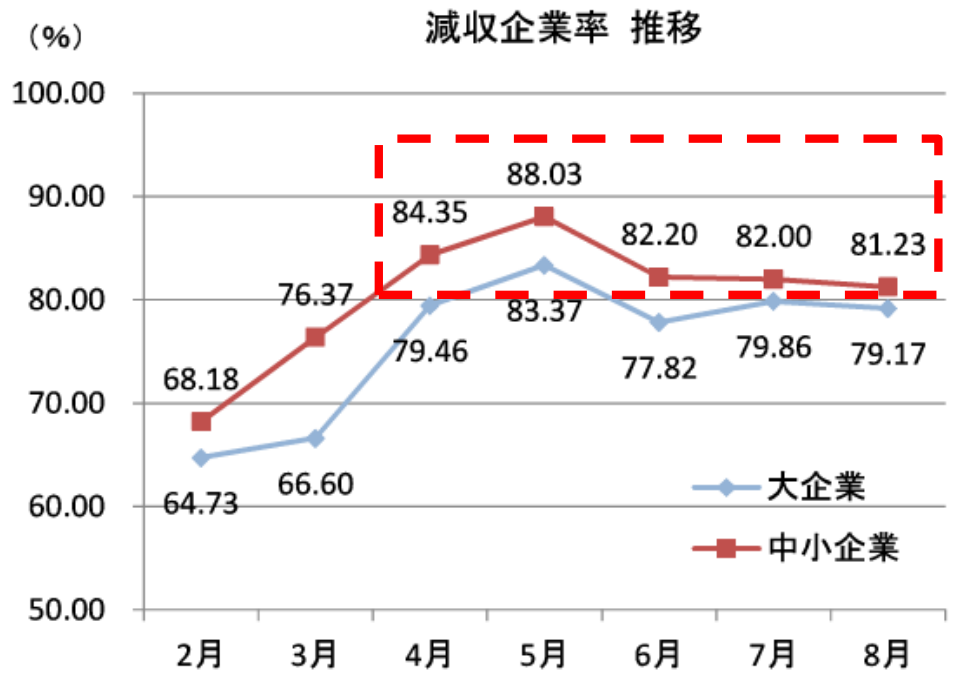
2019年に入ると、米中貿易摩擦の影響による外需の落ち込みや、10月の消費税率引き上げに伴う一定程度の駆け込み需要の反動減に加え、台風や暖冬等の影響もある中で、業況判断DIの低下が続いている。

出典：中小企業庁「中小企業白書」（2020年版）

1．コロナ禍における事業承継の現状

中小企業の業況

2．減収企業率の推移



新型コロナウイルス感染症により、2月以降売上高にどのような影響があったかを調査した結果が上図である。

4月以降、中小企業は5カ月連続で80%を上回っている。

単月売上高は季節要因や特需等の要素が絡まりあうが異常事態が常態化していることを物語っている。

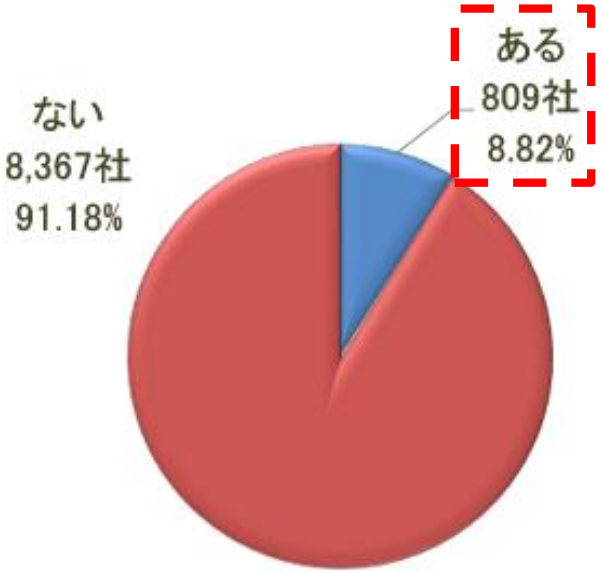
出典：㈱東京商工リサーチ「第8回新型コロナウイルスに関するアンケート調査」（2020年9月15日）

1．コロナ禍における事業承継の現状

中小企業の業況

3．中小企業の「廃業検討率」

（資本金1億円未満 9,176社）



（）内は構成比

	中小企業		大企業		全企業	
1カ月以内	2社	(0.25%)	0社	(0.00%)	2社	(0.24%)
2～3カ月	36社	(4.46%)	1社	(4.35%)	37社	(4.45%)
4～6カ月	109社	(13.49%)	3社	(13.04%)	112社	(13.48%)
7～12カ月	212社	(26.24%)	11社	(47.83%)	223社	(26.84%)
13～24カ月	294社	(36.39%)	3社	(13.04%)	297社	(35.74%)
25カ月以上	155社	(19.18%)	5社	(21.74%)	160社	(19.25%)
合計	808社	(100.00%)	23社	(100.00%)	831社	(100.00%)

コロナ禍の収束が長引いた場合、中小企業の8.8%が「廃業」を検討する可能性があると答えている。その中で「1年以内」と答えたのは、44.4%だった。

検討率が高い業種は、融資や助成金、金融債務のリスケで、足もとの資金繰り破綻をとりあえず回避し、倒産の抑制につなげている。

企業の持続可能性の改善には至っておらず、企業ごとの対策が必要である。

出典：㈱東京商工リサーチ「第8回新型コロナウイルスに関するアンケート調査」（2020年9月15日）

１．コロナ禍における事業承継の現状

プッシュ型事業承継支援高度化事業への相談

４．事業承継支援の現状（2020年4月～9月）

①事業承継の相談事業所数は増加

事業所件数…162件
相談件数　…231件

②事業承継の相談は身近な支援機関が増加

商工会議所…70件
商工会　　…76件
金融機関　…76件
（地銀…7件、信用金庫…58件、信用組合…7件、保証協会…4件）
岐阜県事業引継ぎ支援センター…9件

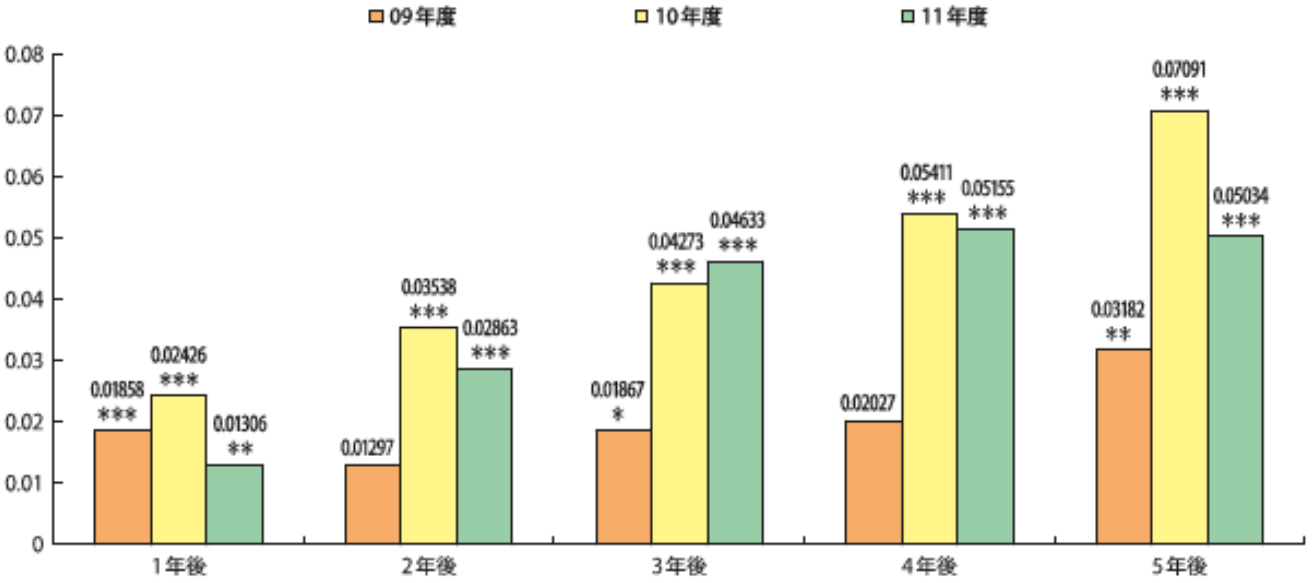
③中小企業M&A希望者は売り手が増加

売り手…23件（74件）
（飲食業…8件、製造業…8件、建設業…3件、その他…4件）
買い手…4件（26件）
（事業拡大…2件（13件）、創業者…2件（13件））

1．コロナ禍における事業承継の現状

経営者交代と企業のパフォーマンス

5．事業承継が売上高に与える効果



資料：一般社団法人CRD協会「平成30年度財務情報に基づく中小企業の実態調査に係る委託事業」（2019年3月）
（注）1. グラフは、対数化した売上高について対照群と処置群の変化の差を示している。
2. グラフ上のアスタリスクは統計上の有意水準を示しており＊…10%有意＊＊…5%有意＊＊＊…1%有意となっている。

事業承継した企業は、承継の翌年から5年後までの間、事業承継していない企業と比較して成長率が高く、概ね統計的に優位な差が確認された。

また事業承継から年が経つにつれてその差が拡大しているため、事業承継後に売上高が成長することが多いと考えられる。

コロナ禍の経営環境に対応するための対策の一つが事業承継かもしれない。

出典：中小企業庁「中小企業白書」（2019年）

事業承継セミナー内容

1．コロナ禍における事業承継の現状（10分）

2．事業承継の傾向と対策（20分）

3．事業承継の法務と税務（30分）

4．経営者保証解除（20分）

5．廃業とそれに伴う経営資源の引継ぎ（40分）

2．事業承継の傾向と対策

事業承継とはどのようなものか

1．事業承継の類型

親族内承継

メリット

・社内外の関係者から心情的に受け入れやすい
・後継者を早期に決定し、準備期間を確保できる
・所有と経営の分離を回避できる可能性が高い

デメリット

・経営能力と意欲がある者がいるとは限らない
・相続人が複数いる場合、後継者の決定や経営権の集中が困難

役員・従業員承継

メリット

・親族内に後継者として適任者がいない場合でも、候補者を確保しやすい
・事業をよく知っているので引継ぎ易い

デメリット

・経営者としての資質が問題になる
・株式取得等の資金力がない場合が多い
・個人債務保証の引継ぎが問題となる可能性がある

社外への引継ぎ

メリット

・広く候補者を外部に求めることができる
・会社売却の利益を確保できる

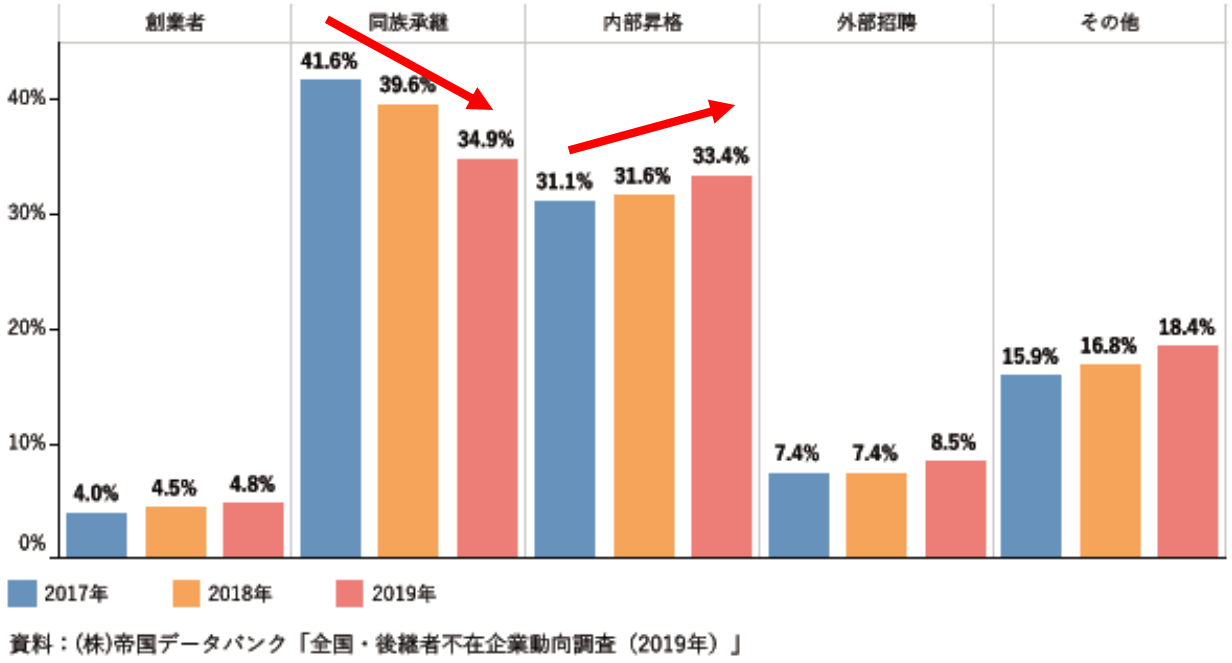
デメリット

・希望の条件（従業員の雇用、価格等）を満たす買い手を見つけるのが困難
・心情的に受け入れられにくい場合がある
・仲介会社への報酬負担が必要となる

2．事業承継の傾向と対策

事業承継の実態

2．事業を承継した社長と先代経営者との関係



資料：(株)帝国データバンク「全国・後継者不在企業動向調査（2019年）」

「同族承継」の割合が最も多いが、全体に占める割合は年々減少している。

他方「内部昇格」による事業承継は増加傾向にあり、2019年における全体に占める割合は「同族承継」と同程度となっている。

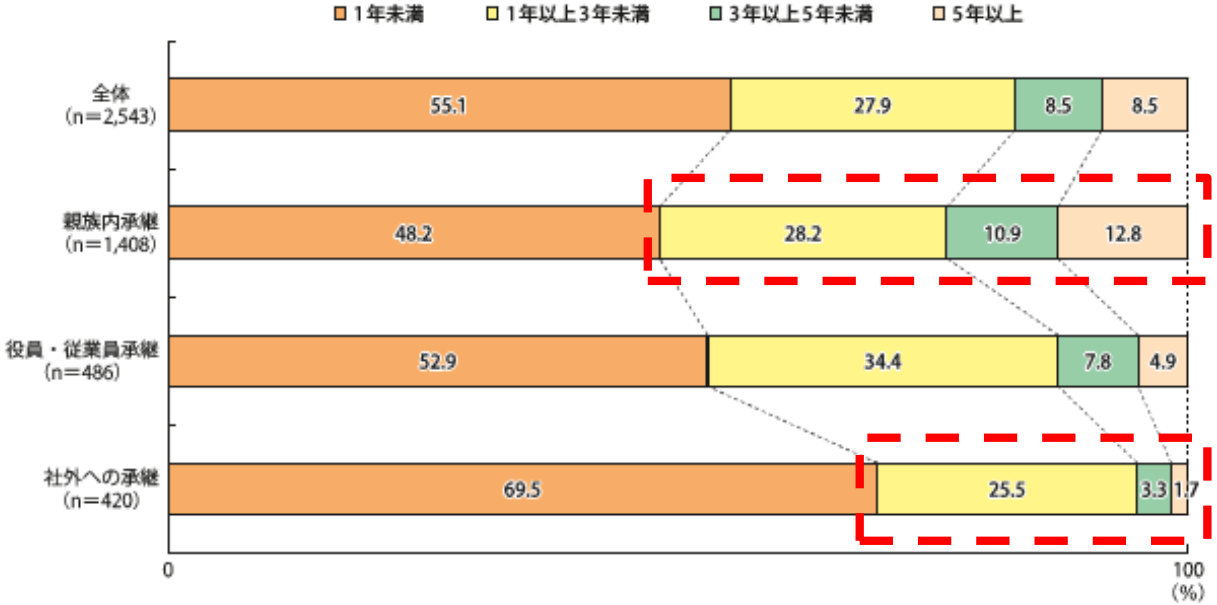
また、「外部招聘」も増加傾向にあるなど、親族外承継が事業承継の有力な選択肢となっている。

出典：中小企業庁「中小企業白書」（2020年版）

2．事業承継の傾向と対策

事業承継の実態

3．事業承継の類型別、事業承継までの期間



資料：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「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答した者について集計している。
2.「全体」には、後継者との関係について「その他」と回答した者も含まれる。

上図は、事業承継の類型別に、後継者を決定して実際に引き継ぐまでの期間を示したものである。親族内承継の場合、長い期間をかけて引き継ぐ傾向にあるが、社外への承継でも、約3割は引継ぎに1年以上の時間をかけている。

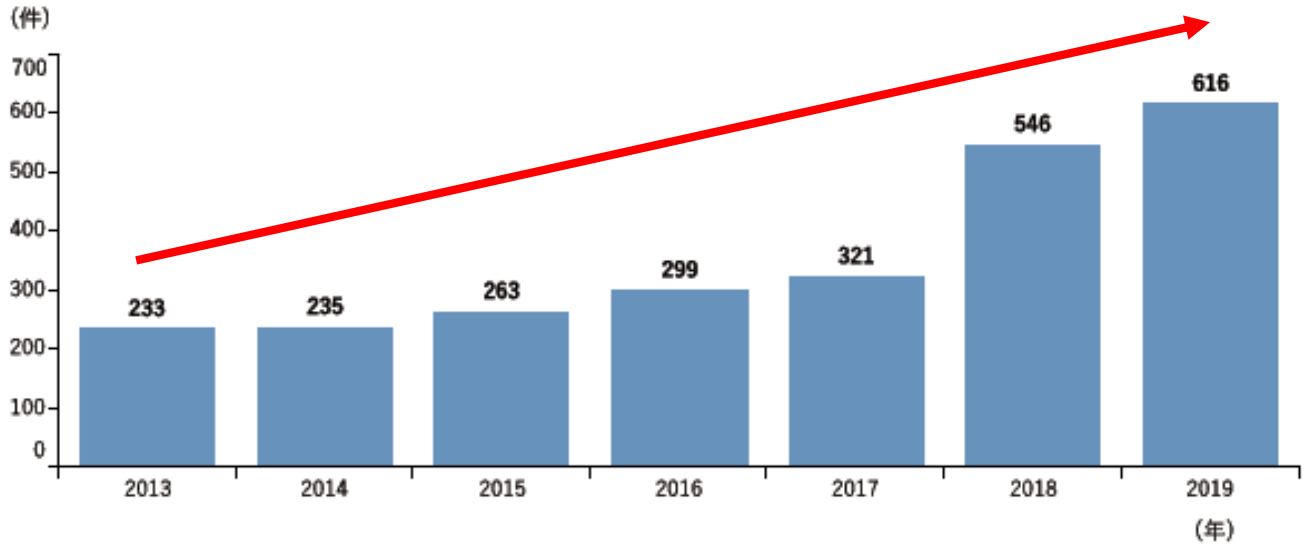
事業承継は長い期間を要する取組であり、経営者が高齢になるほど時間的な猶予は限られるため、早めに検討を始めることが重要である。

出典：中小企業庁「中小企業白書」（2019年版）

2．事業承継の傾向と対策

事業承継の実態

４．事業承継に関するM&Aの推移



資料：株式会社レコフ調べ
(注)ここでいう事業承継系(オーナー、経営者、個人による売却)M&Aとは、オーナーや社長などが一定程度の株式を売却することと定義されている。

事業承継に関するM&Aの件数は年々増加していることが見て取れる。

比較的低コストで中小企業も活用できるサービスとして、オンラインでのM&Aマッチングサービスなどが登場している。

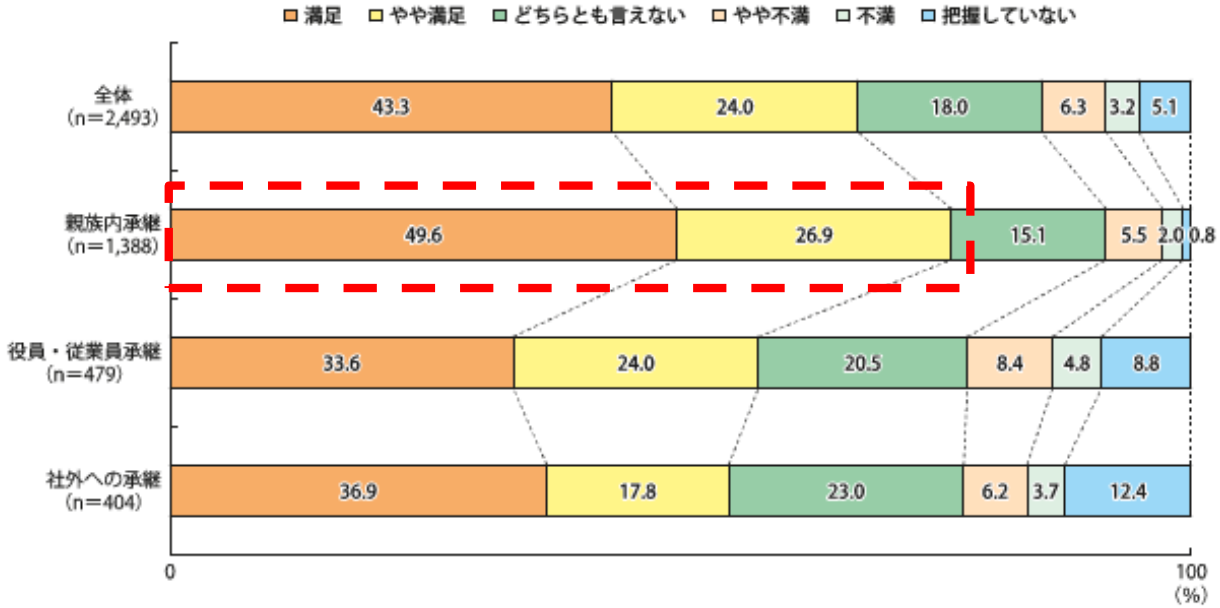
経営者の高齢化や後継者不足が深刻化する中、事業を継続する手段としてM&Aが活用されている状況がうかがえる。

出典：中小企業庁「中小企業白書」（2020年版）

2．事業承継の傾向と対策

親族内承継の傾向と対策

5．働きぶりに対する満足度



資料：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「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答した者について集計している。
2.「全体」には、後継者との関係について「その他」と回答した者も含まれる。

親族内承継は、後継者の働きぶりに対する満足度が、他の承継の類型に比べ高い。

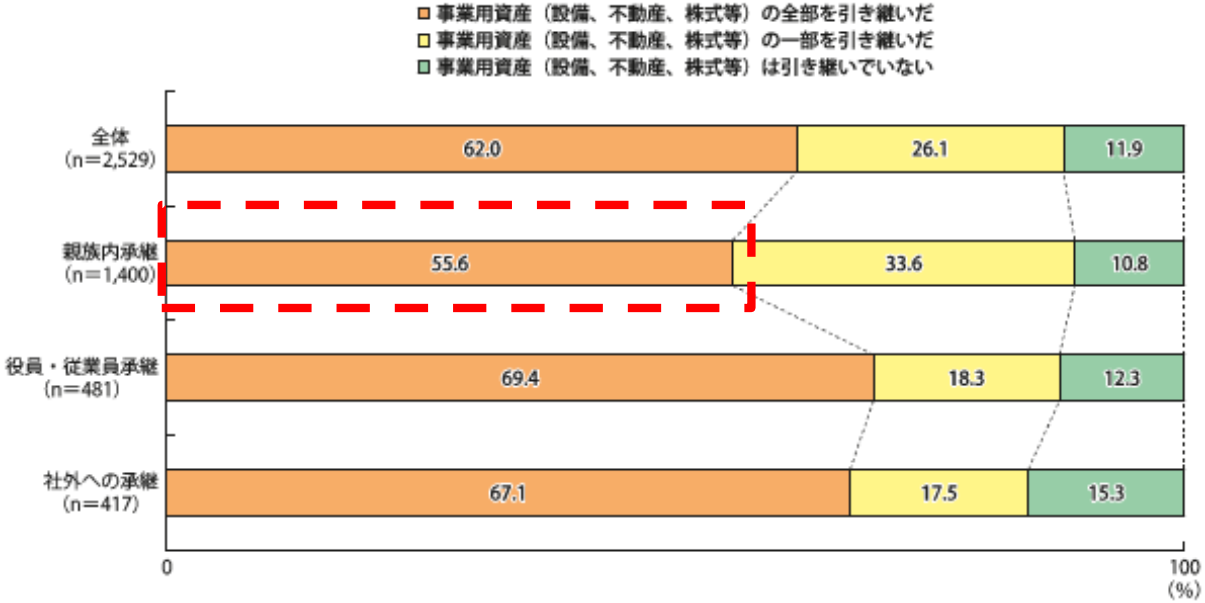
業務に関する専門知識、実務経験、人脈や経営に対する意欲・覚悟を重視するならば親族内承継が一番満足度が高まる可能性がある。

出典：中小企業庁「中小企業白書」（2019年版）

2．事業承継の傾向と対策

親族内承継の傾向と対策

6．事業用資産の引継ぎの実態



資料：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「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答した者について集計している。
2.「全体」には、後継者との関係について「その他」と回答した者も含まれる。

事業承継の類型別に、事業用資産の引継ぎの状況を見ると、全体では約6割が「事業用資産の全部を引き継いだ」と回答している。

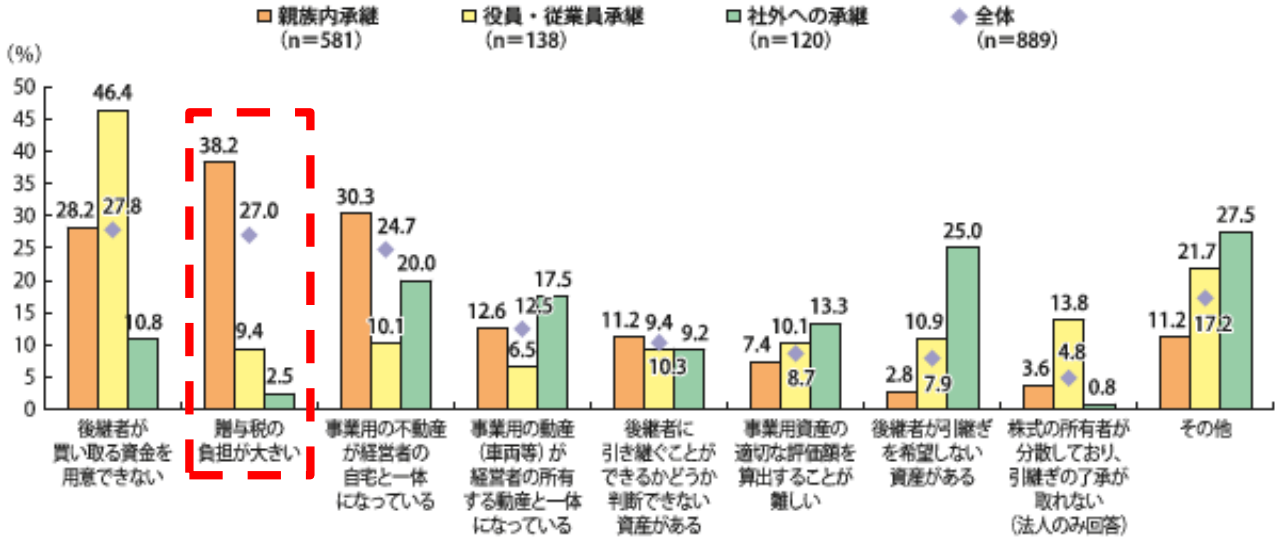
親族内承継では、他の類型に比べて、「事業用資産の全部を引き継いだ」割合が低いことが分かる。

出典：中小企業庁「中小企業白書」（2019年版）

2．事業承継の傾向と対策

親族内承継の傾向と対策

7．事業用資産を引継いでいない理由



資料：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「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答し、かつ、現在までに後継者に引き継いだ事業用資産について「事業用資産（設備、不動産、株式等）の一部を引き継いだ」、「事業用資産（設備、不動産、株式等）は引き継いでいない」と回答した者について集計している。
2.「全体」には、後継者との関係について「その他」と回答した者も含まれる。
3. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

親族内承継では、「贈与税の負担が大きい」と回答した割合が高い。

親族内承継では無償で引き継ぐことが多く、生前贈与に当たって税負担が課題になっていると考えられる。

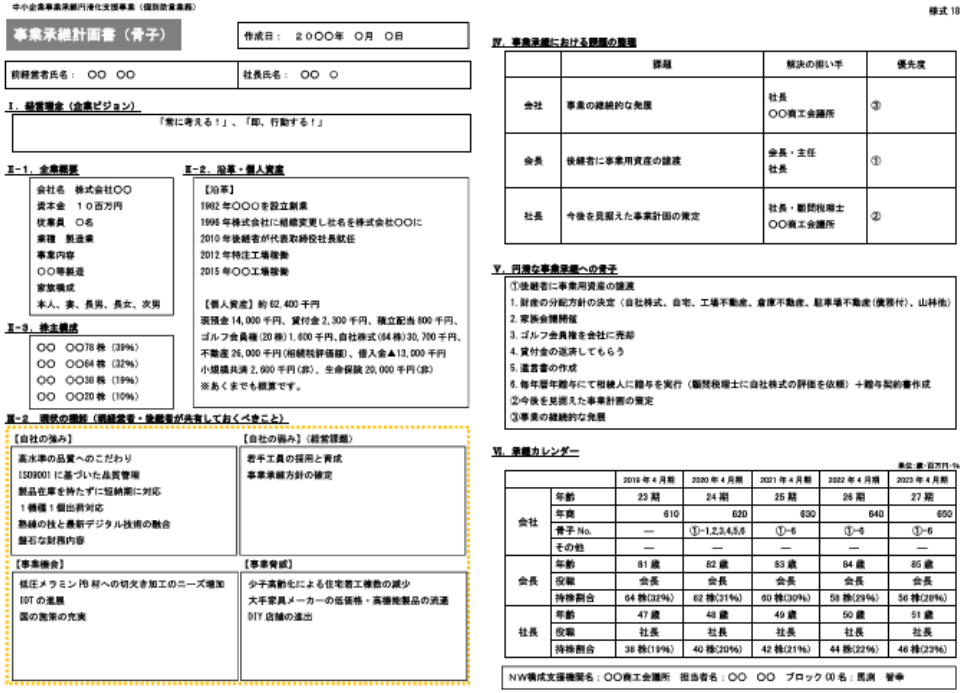
2018・2019年度に事業承継税制の特例措置が創設されているため、経営者として早めに意思決定を行い、その旨を後継者に伝えることが必要である。

出典：中小企業庁「中小企業白書」（2019年版）

2．事業承継の傾向と対策

親族内承継の傾向と対策

8．親族内承継の対策



事業承継計画書（骨子）

作成日：　２０００年　０月　０日

前経営者氏名：　〇〇　〇〇　　社長氏名：　〇〇　〇

Ⅰ．経営理念（企業ビジョン）

「常に考える！」、「即、行動する！」

Ⅱ-1．企業概要

会社名　株式会社〇〇
資本金　１０百万円
従業員　〇名
業種　製造業
事業内容
〇〇等製造
家族構成
本人、妻、長男、長女、次男

Ⅱ-2．沿革・個人資産

【沿革】
1982 年〇〇〇を設立創業
1995 年株式会社に組織変更し社名を株式会社〇〇に
2010 年後継者が代表取締役社長就任
2012 年特注工場稼働
2015 年〇〇工場稼働

【個人資産】約 62,400 千円
現預金 14,000 千円、貸付金 2,300 千円、積立配当 800 千円、ゴルフ会員権（20 株）1,600 千円、自社株式（64 株）30,700 千円、不動産 26,000 千円（相続税評価額）、借入金▲13,000 千円
小規模共済 2,900 千円（銀）、生命保険 20,000 千円（銀）
※あくまでも概算です。

Ⅱ-3．株主構成

〇〇　〇〇78 株（39%）
〇〇　〇〇64 株（32%）
〇〇　〇〇38 株（19%）
〇〇　〇〇20 株（10%）

Ⅱ-4．現状の強み（現経営者・後継者が共有しておくべきこと）

【自社の強み】
高水準の品質へのこだわり
ISO9001 に基づいた品質管理
製品在庫を持たずに短納期に対応
1 機種 1 個出荷対応
熟練の技と最新デジタル技術の融合
盤石な財務内容

【自社の弱み】（経営課題）
若手工員の採用と育成
事業承継方針の確定

【事業機会】
低圧メラミン PB 材への切欠き加工のニーズ増加
IOT の進展
国の施策の充実

【事業脅威】
少子高齢化による住宅着工棟数の減少
大手家具メーカーの低価格・高機能製品の流通
DIY 店舗の進出

様式 18

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	事業の継続的な発展	社長 〇〇商工会議所	③
会長	後継者に事業用資産の譲渡	会長・主任 社長	①
社長	今後を見据えた事業計画の策定	社長・顧問税理士 〇〇商工会議所	②

Ⅴ．円滑な事業承継への骨子

①後継者に事業用資産の譲渡
1. 財産の分配方針の決定（自社株式、自宅、工場不動産、倉庫不動産、駐車場不動産（債務付）、山林他）
2. 家族会議開催
3. ゴルフ会員権を会社に売却
4. 貸付金の返済してもらう
5. 遺言書の作成
6. 毎年暦年贈与にて相続人に贈与を実行（顧問税理士に自社株式の評価を依頼）＋贈与契約書作成
②今後を見据えた事業計画の策定
③事業の継続的な発展

Ⅵ．承継カレンダー

単位：歳／百万円・%

		2019 年 4 月期	2020 年 4 月期	2021 年 4 月期	2022 年 4 月期	2023 年 4 月期
会社	年齢	23 期	24 期	25 期	26 期	27 期
	年商	610	620	630	640	650
	骨子 No.	—	①-1,2,3,4,5,6	①-6	①-6	①-6
	その他	—	—	—	—	—
会長	年齢	81 歳	82 歳	83 歳	84 歳	85 歳
	役職	会長	会長	会長	会長	会長
	持株割合	64 株(32%)	62 株(31%)	60 株(30%)	58 株(29%)	56 株(28%)
社長	年齢	47 歳	48 歳	49 歳	50 歳	51 歳
	役職	社長	社長	社長	社長	社長
	持株割合	38 株(19%)	40 株(20%)	42 株(21%)	44 株(22%)	46 株(23%)

NW構成支援機関名：〇〇商工会議所　担当者名：〇〇　〇〇　ブロック 00 名：馬渕　管申

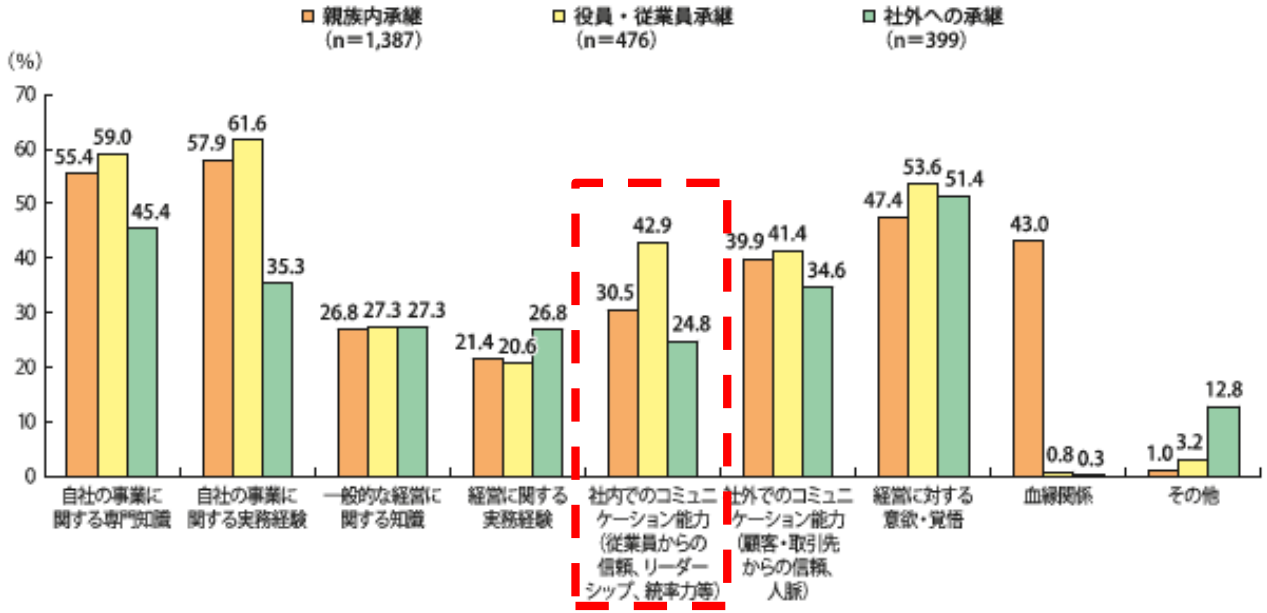
　これまで、親族内承継においては相続税対策のみを行えば足りるかのように捉えられてきたが、後継者にとって「引き継ぐに値する企業であるか」を現経営者には問われているということを認識する必要がある。

　自らの引退時期を定め、後継者の育成に必要な期間を逆算し、後継者教育に計画的に取り組むことが大切である。

2．事業承継の傾向と対策

役員・従業員承継の傾向と対策

９．重視した資質・能力



資料：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「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答した者について集計している。
2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

他の類型と比べ、「社内でのコミュニケーション能力」と回答した割合が高い。役員・従業員から経営者となる場合、将来のビジョンを打ち出す力や、組織のマネジメント能力、信頼に足る人格を有するかどうかを重視していると考えられる。

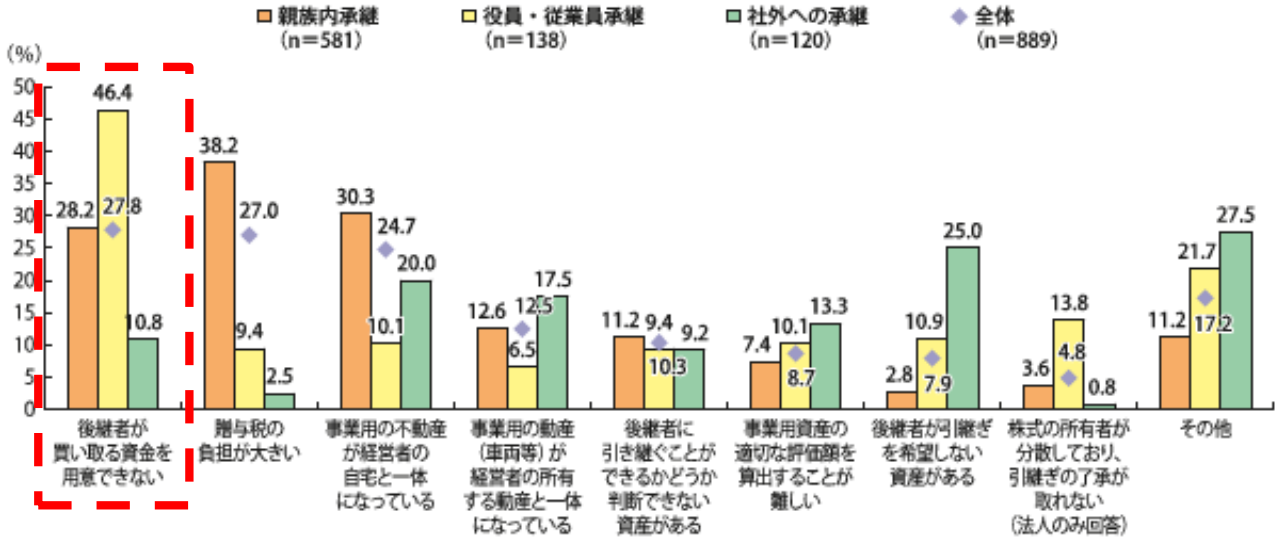
役員・従業員承継は、自社の事業に関する専門知識や実務経験を含め、経営について意識的に教育することができる。

出典：中小企業庁「中小企業白書」（2019年版）

2．事業承継の傾向と対策

役員・従業員承継の傾向と対策

10．役員・従業員承継の対策



資料：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「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答し、かつ、現在までに後継者に引き継いだ事業用資産について「事業用資産（設備、不動産、株式等）の一部を引き継いだ」、「事業用資産（設備、不動産、株式等）は引き継いでいない」と回答した者について集計している。
2.「全体」には、後継者との関係について「その他」と回答した者も含まれる。
3. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

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、種類株式など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の対象に加えられたこと、経営者保証を不要とする「事業承継特別保証制度」の創設により実施しやすい環境が整いつつある。

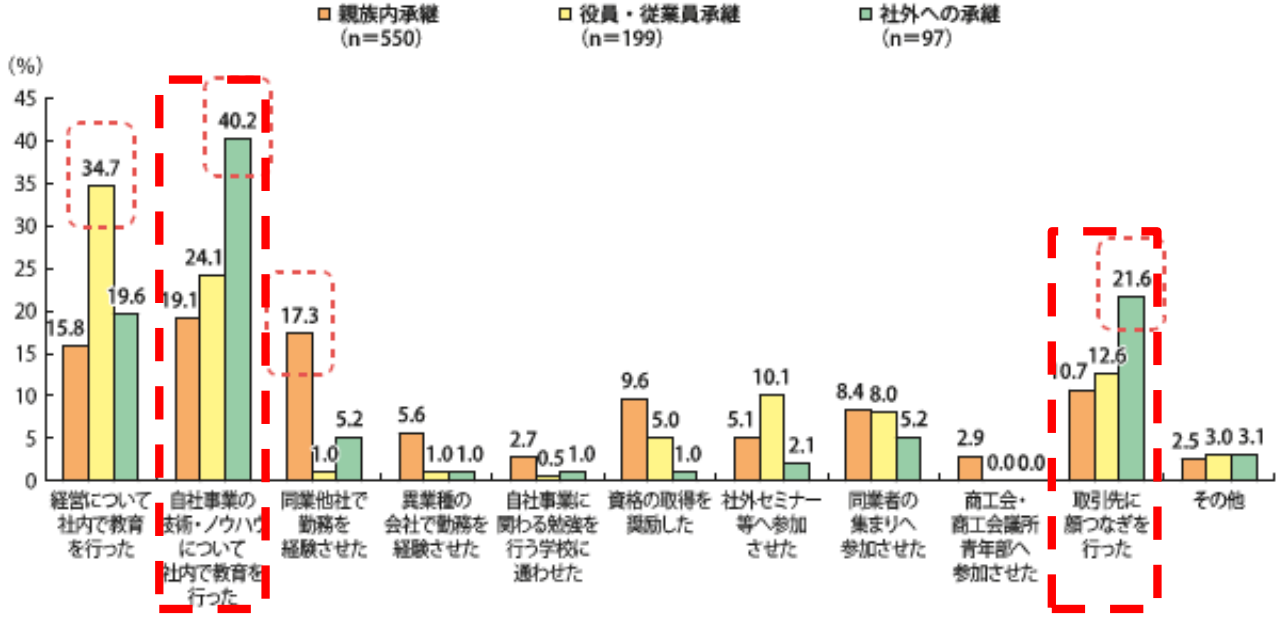
法務・税務・金融と幅広い知識が必要なので早めに相談することが大切である。

出典：中小企業庁「中小企業白書」（2019年版）

2．事業承継の傾向と対策

社外への引継ぎの傾向と対策

11．最も有効だった後継者教育の内容



資料：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）引退後の事業継続について「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答し、かつ、意識的な後継者教育の有無について「行った」と回答した者について集計している。

社外への承継では、「自社事業の技術・ノウハウについて社内で教育を行った」、「取引先に顔つなぎを行った」ことを最も有効だった後継者教育とした割合が高かった。

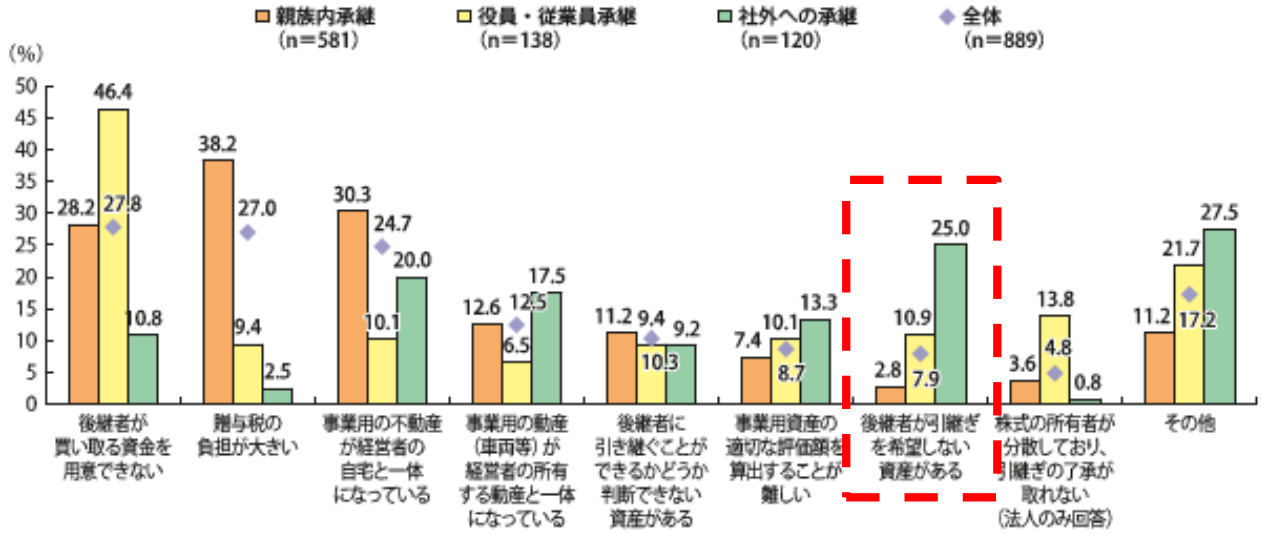
社外の人材に関しては、直接自社の事業に関わる内容の教育が効果的だったと考える経営者が多い。

出典：中小企業庁「中小企業白書」（2019年版）

2．事業承継の傾向と対策

社外への引継ぎの傾向と対策

12．社外への引継ぎの対策



資料：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「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答し、かつ、現在までに後継者に引き継いだ事業用資産について「事業用資産（設備、不動産、株式等）の一部を引き継いだ」、「事業用資産（設備、不動産、株式等）は引き継いでいない」と回答した者について集計している。
2.「全体」には、後継者との関係について「その他」と回答した者も含まれる。
3. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

社外への承継では、「後継者が引継ぎを希望しない資産がある」と回答した割合が高い。後継者が今後の経営方針を検討する上で、引き継ぐ事業用資産を選択していると推察される。

社外への引継ぎを成功させるためには、企業価値を十分に高めておく必要があることから、企業価値の向上に着手することが望まれる。

出典：中小企業庁「中小企業白書」（2019年版）

２．事業承継の傾向と対策

事業承継の傾向と対策

◎まとめ

①事業承継の類型は大きく分けると３つ

親族内承継
役員・従業員承継
社外への引継ぎ

②事業承継の対策の手順

自社の見える化（事業用資産・知的資産など）
企業価値の向上（磨き上げ）
後継者の選定・教育

③事業承継支援施策の活用

種類株式を活用したスキーム（法務）
事業承継税制（税務）
事業承継特別保証（金融）

事業承継セミナー内容

1．コロナ禍における事業承継の現状（10分）

2．事業承継の傾向と対策（20分）

3．事業承継の法務と税務（30分）

4．経営者保証解除（20分）

5．廃業とそれに伴う経営資源の引継ぎ（40分）

3．事業承継の法務と税務

事業承継の構成要素

1．事業承継の構成要素

　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。

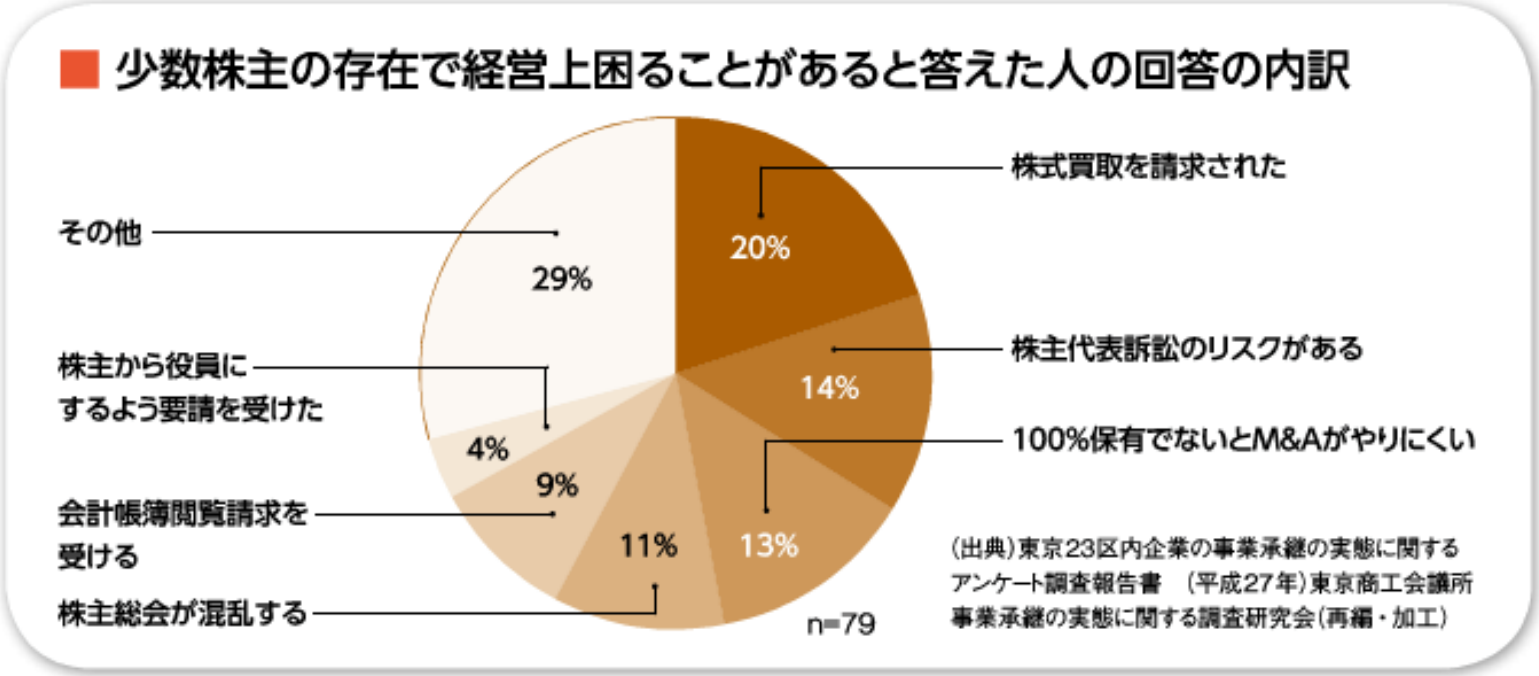
　後継者に承継するべき経営資源は多岐にわたるが、「人（経営）」、「資産」、「知的資産」の3要素に大別される。

出典：中小企業庁「事業承継ガイドライン」（2016年12月）

3．事業承継の法務と税務

経営権の分散防止

2．事業承継に伴う経営権の分散リスク



会社の経営を安定させるためには、後継者に集中的に自社株式を承継することが望ましいが、遺産分割協議書の結果や他の相続人からの遺留分減殺の請求によって、自社株式の保有者が分散してしまうリスクがある。

個人事業主では、事業用資産について分散リスクがある。

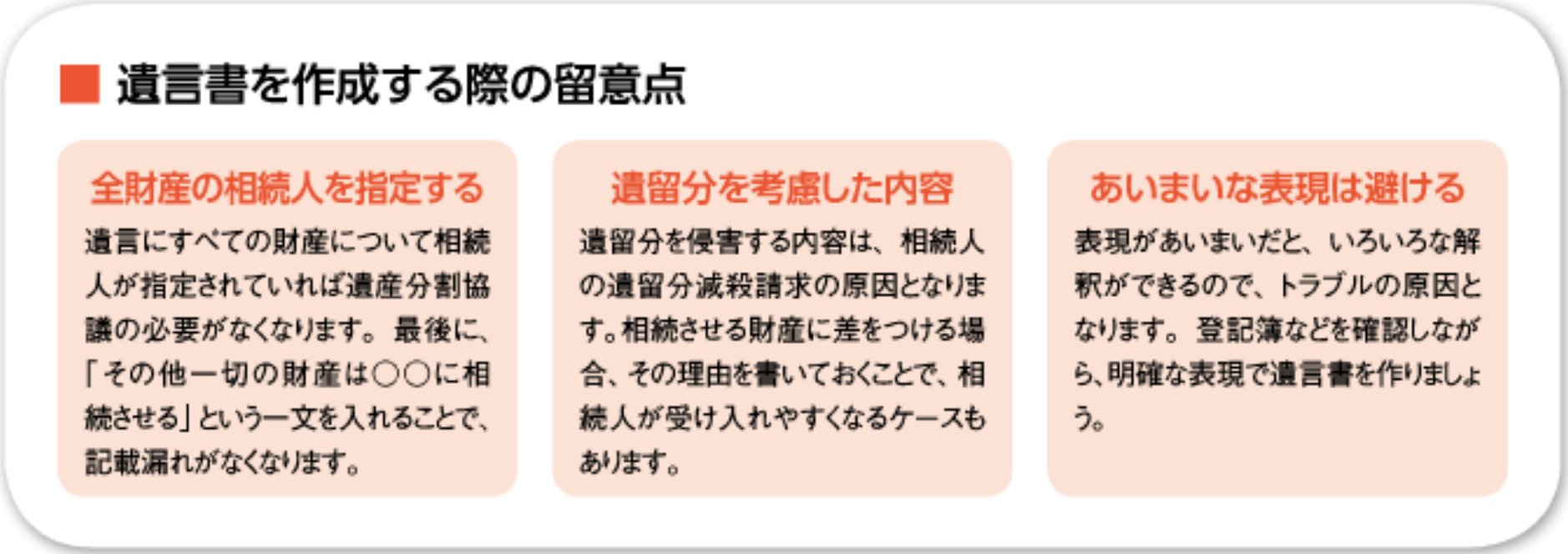
現経営者の生前に、後継者に集中的に事業用資産を譲渡することが理想である。

出典：中小企業庁「経営者のための事業承継マニュアル」（2017年3月）

３．事業承継の法務と税務

経営権の分散防止

３．遺言書の作成



　現経営者が遺言を残しておくことは、相続争いや遺産分割トラブルを回避するために有効である。

　後継者には株式や事業用資産、他の相続人には事業に関係のない資産や現金などを相続させるというように、経営者の意思に適った相続が期待できる。

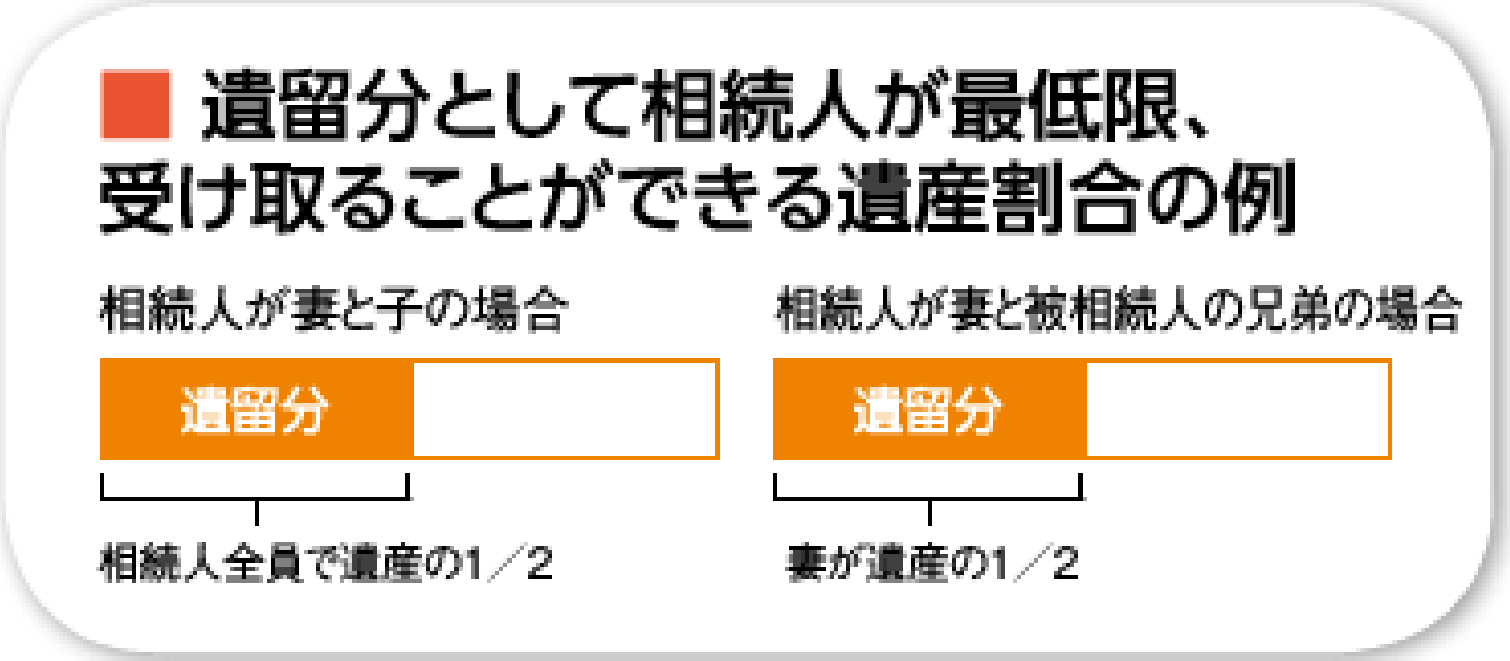
　遺言がない場合、結果として株式や事業用資産が分散してしまうこともある。

出典：中小企業庁「経営者のための事業承継マニュアル」（2017年3月）

３．事業承継の法務と税務

経営権の分散防止

４．相続財産の一定割合を相続する権利



相続人（配偶者、子、直系尊属）には法律上、相続財産の一定の割合を相続する遺留分の権利が認められている。

後継者だけにすべての財産を相続させて、それ以外の相続人には一切残さないというような、遺留分への配慮を無視した贈与遺言等は、他の相続人からの遺留分減殺請求を招く一因となる。

出典：中小企業庁「経営者のための事業承継マニュアル」（2017年3月）

３．事業承継の法務と税務

経営権の分散防止

５．種類株式の発行

■ 事業承継に向けた種類株式の導入例

議決権制限種類株式	株式の議決権を制限します。 後継者には議決権のある普通株式、後継者以外の相続人には無議決権株式を相続させることで、遺留分減殺請求による株式（議決権）分散リスクの低減を図ります。
取得条項付種類株式	株式の取得条項を付します。 「株主の死亡」を取得条項としておくことで、株主が死亡した場合には会社がこれを買い取ることとし、株式の散逸を防止することができます。
譲渡制限株式	株式の譲渡について会社の承認を必要とします。 会社にとっては望ましくない第三者に売却しようとした場合、会社（株主総会や取締役会）はこれを承認しない判断をすることにより、株式の分散を防止することができます。

　会社法改正により、会社の個別ニーズに対応した様々な種類株式が発行できるようになった。

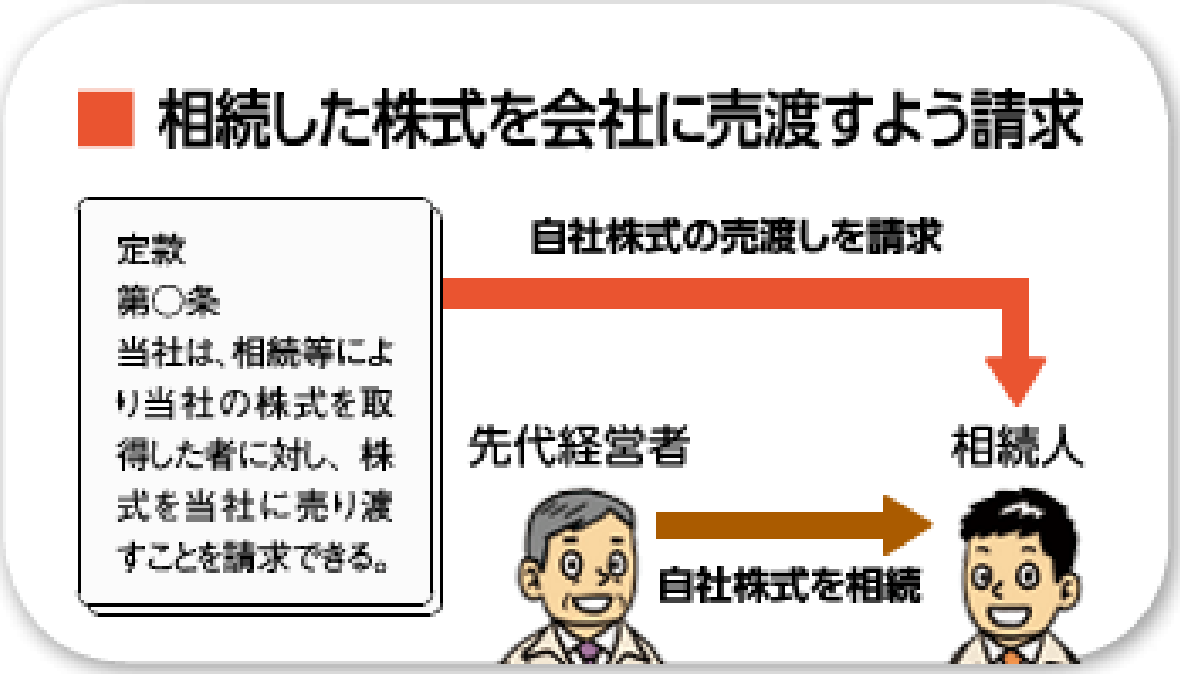
　経営者の相続財産の大部分を株式が占める場合、後継者に株式を集中させると、他の相続人から遺留分の主張が行われる可能性があるため、後継者には普通株式を相続させ、他の相続人には無議決権株式を相続させる方法もある。

出典：中小企業庁「経営者のための事業承継マニュアル」（2017年3月）

３．事業承継の法務と税務

経営権の分散防止

６．相続人等に対する売渡請求（会社法第174条）



あらかじめ定款に定めておくことで、自社株式が相続や合併等で移転した場合、会社は自社株式を新たな所有者に対し、会社へ自社株式を売り渡すように請求することができる。

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。

出典：中小企業庁「経営者のための事業承継マニュアル」（2017年3月）

3．事業承継の法務と税務

事業承継に伴う税負担と対策

7．贈与税の概要

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の場合等に適用される。

基礎控除後の課税価格	200万円以下	300万円以下	400万円以下	600万円以下	1,000万円以下	1,500万円以下	3,000万円以下	3,000万円超
税率	10%	15%	20%	30%	40%	45%	50%	55%
控除額	－	10万円	25万円	65万円	125万円	175万円	250万円	400万円

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20歳以上の者（子・孫など）への贈与税の計算に適用される。

基礎控除後の課税価格	200万円以下	400万円以下	600万円以下	1,000万円以下	1,500万円以下	3,000万円以下	4,500万円以下	4,500万円超
税率	10%	15%	20%	30%	40%	45%	50%	55%
控除額	－	10万円	30万円	90万円	190万円	265万円	415万円	640万円

事業承継では、後継者が経営者から自社株式や事業用資産を取得することに伴い、贈与税や相続税が発生する。

贈与税は、歴年課税として年間110万円の基礎控除を受けることができ、基礎控除額までの贈与については贈与税は課税されないため、計画的に自社株式や事業用資産を贈与することで税負担を軽減することができる。

出典：中小企業庁「経営者のための事業承継マニュアル」（2017年3月）

３．事業承継の法務と税務

事業承継に伴う税負担と対策

８．相続時精算課税制度

60歳以上の父母又は祖父母から20歳以上の子又は孫に対し財産を贈与した場合に選択することができる。

この制度を選択した贈与財産については、特別控除額2,500万円の範囲内の金額には贈与税が課税されない。

特別控除額を超える部分については、一律20%の税率で課税される。

将来、贈与者が死亡して相続が発生したときは、贈与財産を相続財産に合算して相続税額を計算し、すでに支払った贈与税相当額を相続税額から控除することができる。

プラスα

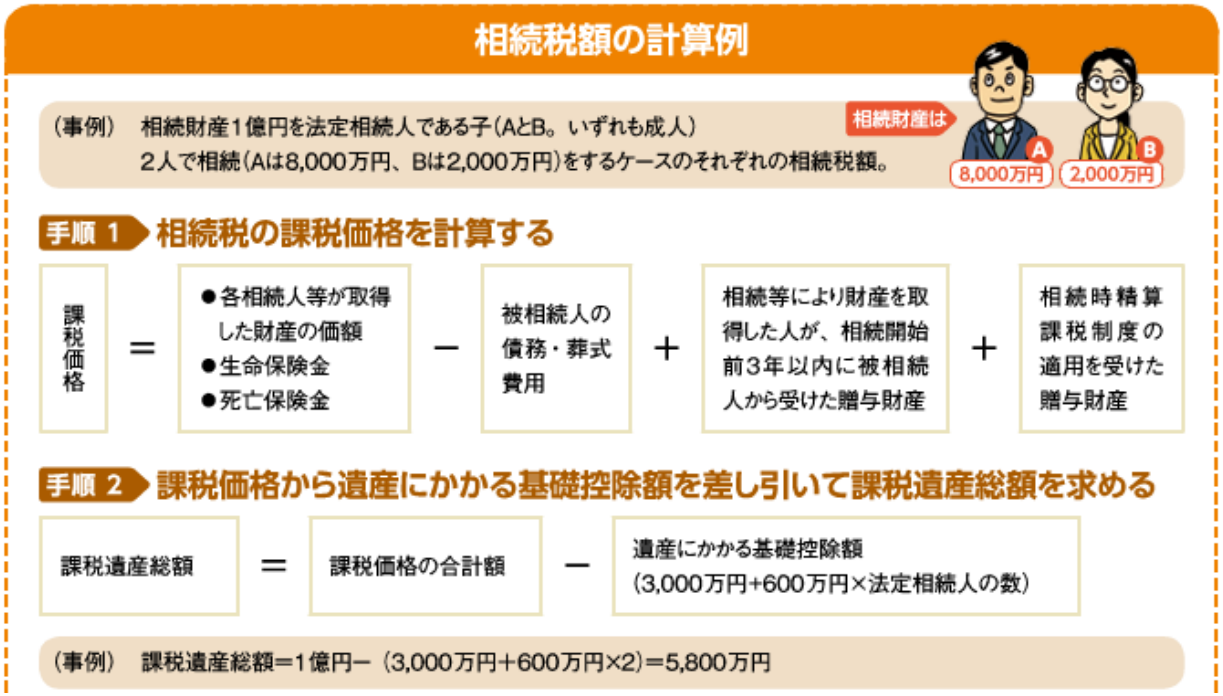
相続時精算課税制度で相続時に合算される贈与財産の価額は、「贈与時の価額」です。そのため、課税される価額という点では、相続時に贈与時より価額が上昇している場合は有利となりますので、将来値上がりが予想される財産について適用すると効果的です。

出典：中小企業庁「経営者のための事業承継マニュアル」（2017年3月）

3．事業承継の法務と税務

事業承継に伴う税負担と対策

9．相続税の概要①



　相続税はすべての人に課税されるのではなく、課税遺産総額が相続税の基礎控除額を超えるときに課税される。

　相続税の基礎控除額は、［3,000万円＋（600万円×法定相続人の数）］で求められる。

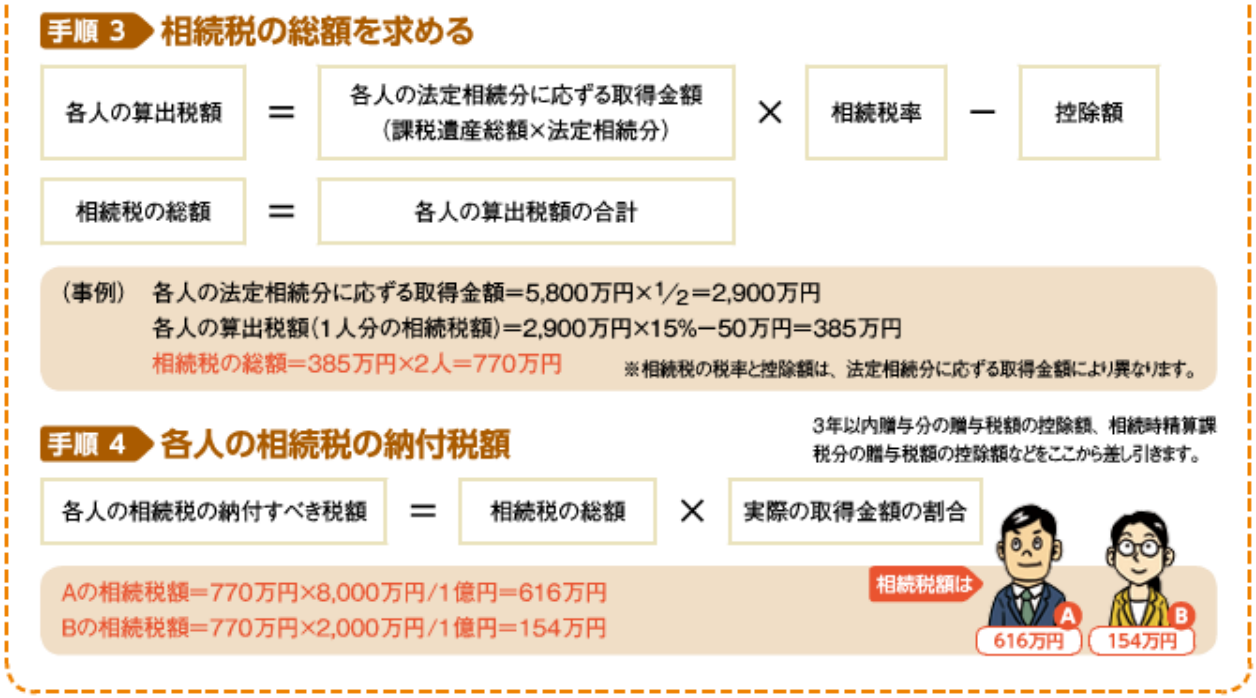
　相続税が課税されるかは、課税遺産総額と法定相続人の人数によって決まる。

出典：中小企業庁「経営者のための事業承継マニュアル」（2017年3月）

3．事業承継の法務と税務

事業承継に伴う税負担と対策

10．相続税の概要②



　相続税の税率が仮に30%で、現経営者が高齢の場合は、贈与税の税率20%かかってでも贈与したほうがいい場合もある。

　そのため事業承継対策と同時に現経営者個人の相続税対策も行っていく必要がある。

出典：中小企業庁「経営者のための事業承継マニュアル」（2017年3月）

3．事業承継の法務と税務

事業承継に伴う税負担と対策

11．事業承継税制

	特例措置	一般措置
事前の計画策定	5年以内の特例承継計画の提出 （2018年4月1日から 2023年3月31日まで）	不要
適用期限	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	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
相続時精算課税の適用	60歳以上の者から20歳以上の者への贈与	60歳以上の者から20歳以上の推定相続人・孫への贈与

事業承継税制は、後継者である受贈者・相続人等が、円滑化法の認定を受けている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・相続税について、一定の要件のもと、その納税を猶予し、後継者等の死亡等により、納税が猶予している贈与税・相続税の納付が免除される制度である。

出典：中小企業庁「-経営承継円滑化法-申請マニュアル」（2019年4月）

3．事業承継の法務と税務

事業承継に伴う税負担と対策

12．小規模宅地等の特例

相続開始の直前における宅地等の利用区分				要件	限度面積	減額される割合
被相続人等の事業の用に供されていた宅地等	貸付事業以外の事業用の宅地等		①	**特定事業用宅地等**に該当する宅地等	400㎡	80%
	貸付事業用の宅地等	一定の法人に貸し付けられ、その法人の事業(貸付事業を除く)用の宅地等	②	**特定同族会社事業用宅地等**に該当する宅地等	400㎡	80%
			③	**貸付事業用宅地等**に該当する宅地等	200㎡	50%
		一定の法人に貸し付けられ、その法人の貸付事業用の宅地等	④	**貸付事業用宅地等**に該当する宅地等	200㎡	50%
		被相続人等の貸付事業用の宅地等	⑤	**貸付事業用宅地等**に該当する宅地等	200㎡	50%
被相続人等の居住の用に供されていた宅地等			⑥	**特定居住用宅地等**に該当する宅地等	330㎡	80%

先代経営者等の事業用や居住用として使用されていた宅地等を相続した場合は、相続税の課税価格から一定の割合が軽減される。

事業用の宅地等については、一定の条件を満たした場合、400㎡まで、評価額の80%が減額される。

出典：国税庁HP　タックスアンサー「No.4124相続した事業の用や居住の用の宅地等の価額の特例（小規模宅地の特例）」

3．事業承継の法務と税務

事業承継に伴う税負担と対策

13．死亡退職金・保険金に対する相続税

退職金は通常、所得税が課税されるが、経営者（被相続人）の死亡後3年以内に支給が確定した退職金（死亡退職金）は、相続財産とみなされ相続税の課税対象となる。

死亡退職金については、経営者（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次の非課税限度額以下であれば、相続税は課税されない。

500万円×法定相続人の数=非課税限度額

また死亡保険金については、経営者（被相続人）のすべての相続人が受け取った保険金の合計額が次の非課税限度額以下であれば、相続税は課税されない。

500万円×法定相続人の数=非課税限度額

Column

暦年課税、相続時精算課税、事業承継税制の使い分け方（生前贈与の場合）

暦年課税：会社の株価が安定しており、急激な上昇が見込まれない場合で、相続開始までに時間的余裕があると見込まれるケースや後継者が決まっていないケースなど

相続時精算課税：会社の株価が上昇傾向にあり、かつ、後継者は決まっているが、相続税の納税が見込まれないケースなど

事業承継税制：会社の株価が上昇傾向にあり、かつ、後継者が決まっており、事業承継の時期に来ているケースなど

※平成29年1月1日以後の贈与から、相続時精算課税と事業承継税制が併用できるようになりました。

出典：中小企業庁「経営者のための事業承継マニュアル」（2017年3月）

３．事業承継の法務と税務

事業承継の法務と税務

◎まとめ

①経営権の分散防止対策

生前に遺言書を作成（自社株式や事業用資産を後継者に）
種類株式の活用（無議決権株式を後継者以外に）
売渡請求で分散防止

②贈与税・相続税の税負担対策

相続財産の洗い出しと相続税額の試算
歴年課税・相続時精算課税・事業承継税制の検討
できる限り早い対策と実行を

③法務・税務を踏まえた事業承継対策

事業承継対策は前裁きが必要（商工会議所などを活用）
弁護士や税理士などの専門家に適切な助言を仰ぐべき
法務・税務以外にも対策が必要

事業承継セミナー内容

1．コロナ禍における事業承継の現状（10分）

2．事業承継の傾向と対策（20分）

3．事業承継の法務と税務（30分）

4．経営者保証解除（20分）

5．廃業とそれに伴う経営資源の引継ぎ（40分）

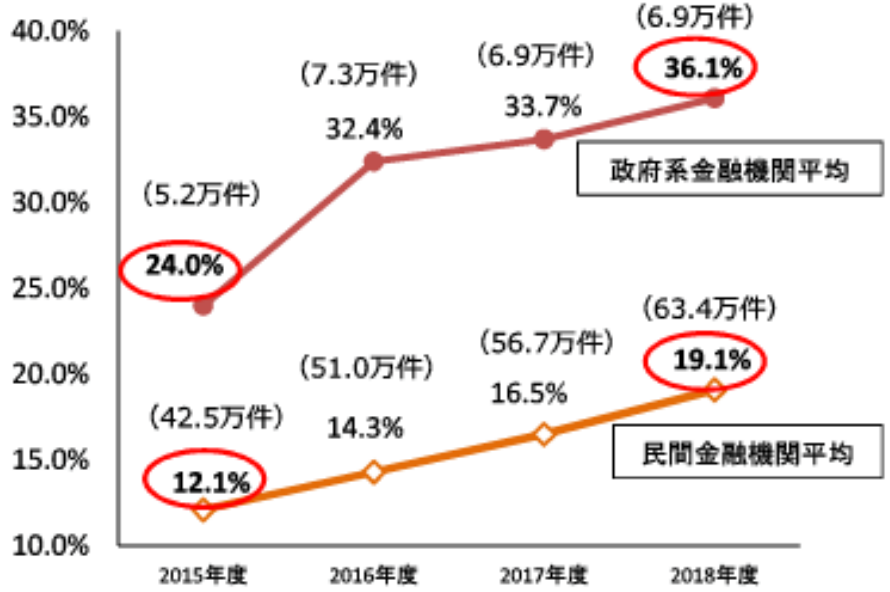
４．経営者保証解除

経営者保証の現状

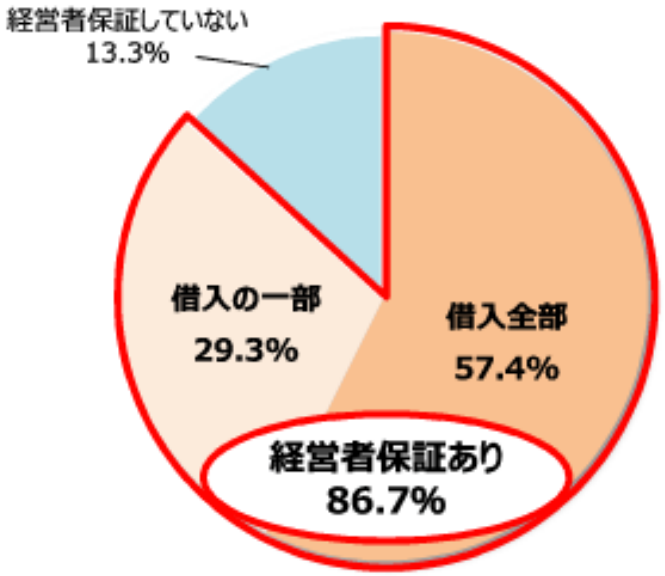
１．融資全体の約9割は経営者保証付き

新規融資のうち経営者保証していない比率

（金融庁、中企庁調べ）



融資を受ける際に経営者保証しているか



2014年2月に「経営者保証に関するガイドライン」を施行。

経営者保証のない新規融資は徐々に増加しているものの、融資全体の約9割は経営者保証付きのままである。

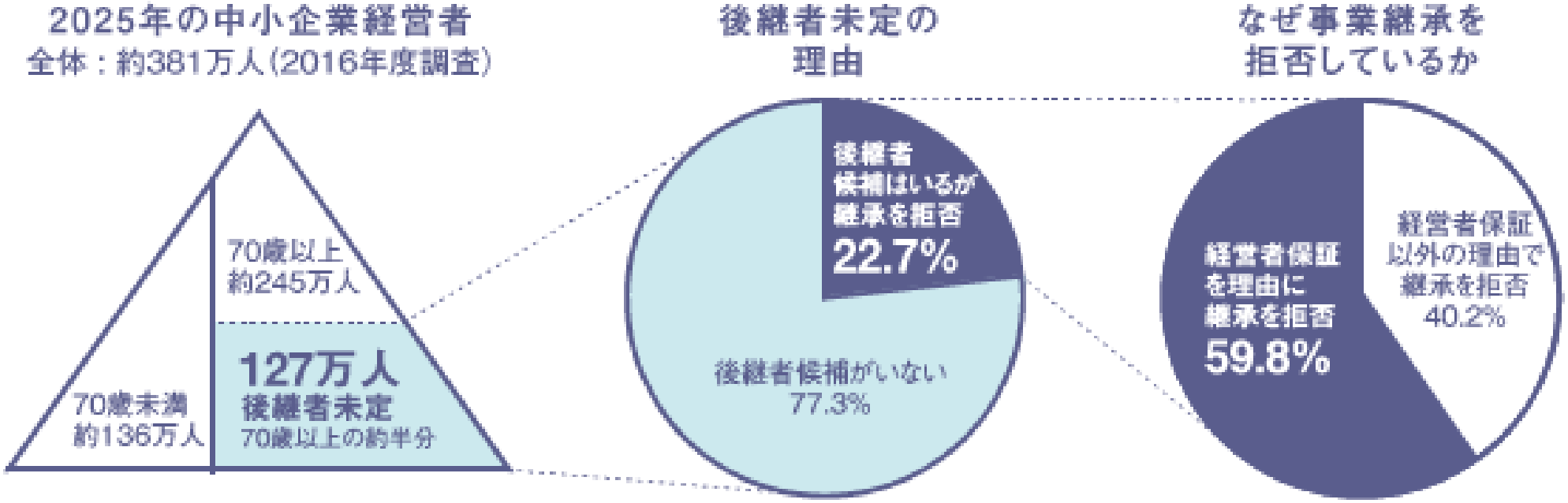
経営者保証解除に向けた取り組みが、なかなか進んでいないのが実態となっている。

出典：中小企業庁「事業承継時の経営者保証解除に向けた総合的な対策について」

４．経営者保証解除

経営者保証の現状

２．経営者保証が大きな障害



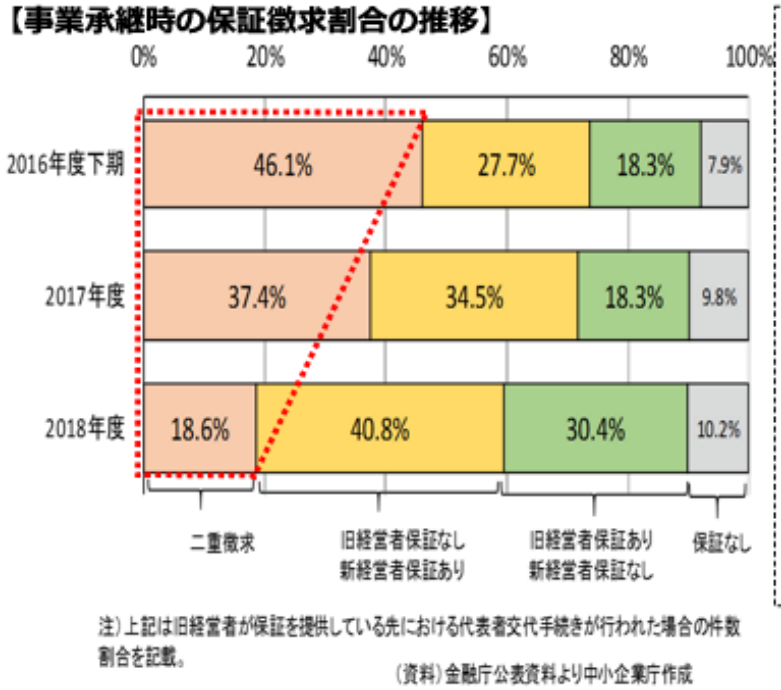
　70歳以上の中小企業経営者の約半分の127万人が後継者未定の状況である。
　そのうちの22.7%は後継者候補はいるが、後継者が事業承継を拒否しており、その59.8%が経営者保証を理由に事業承継を拒否している。
　もしこのまま廃業が急増すると2025年までに650万人の雇用と22兆円のGDPが失われる可能性がある。

出典：中小企業庁「事業承継時の経営者保証解除に向けた総合的な対策について」

４．経営者保証解除

経営者保証の現状

３．保証徴求割合の推移



【中小企業の声】

①ガイドラインの要件明確化

- どのような条件が成就すれば、保証解除となるといった**客観的で明確な基準が欲しい**。（不動産業、従業員11～20名）
- 詳細な内容が書いてある**ガイドブックがあれば、良い判断材料になる。**（サービス業、従業員5名以下）

②金融機関の現場の対応

- **ガイドラインが出来ても、各金融機関の現場には届いていない。**取引行（民間）４行のうち、保証なしは１行のみで、銀行によっては、話も受付けないところもある。（不動産業、従業員11～20名）
- **専門家と経営者とが一緒に金融機関に申し出・相談しないと、金融機関は具体的に検討してくれないと感じる。**（製造業、従業員6～10名）

現経営者の保証を残し、後継者からも保証を取る「二重徴求」は2割弱。
後継者が保証を提供するケースは、「二重徴求」を含め6割弱。
経営者保証によって、将来的に多額の債務を負う可能性があることが後継者確保のネックの一つとなっている。

出典：中小企業庁「事業承継時の経営者保証解除に向けた総合的な対策について」

４．経営者保証解除

経営者保証に関するガイドライン

４．経営者保証を解除するために求められる条件

■ 中小企業等に求められる経営状況

①会社と経営者との関係の明確な区分・分離（一体性の解消）

●資産の分離　●経理・家計の分離

例）会社から経営者への貸付等による資金流出の防止など

②財務基盤の強化

例）会社の資産や収益力で借入金の返済が可能と判断できる財務状況および経営成績が期待されている

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

※経営者および後継者は、金融機関からの情報開示の要請に対して適切に対応する必要があります。具体的には、年1回の決算報告（貸借対照表、損益計算書、勘定科目明細等）や、試算表・資金繰り表などの定期的な報告などです。

法人個人の一体性の解消、財務基盤の強化、適時適切な情報開示等、経営改善や債権者との信頼関係の構築が求められる。

事業承継時に役員報酬を受け取らないなど形式的にも実質的にも経営から退くことや役員貸付金を返済することによって前経営者の保証が解除される可能性が高まる。

出典：中小企業庁「経営者のための事業承継マニュアル」（2017年3月）

４．経営者保証解除

事業承継特別保証

５．経営者保証を不要とする融資

お申込み資格	●保証申込受け付け日から3年以内に事業承継を予定する事業承継計画を有する法人 ●令和2年1月1日～令和7年3月31日までに事業承継を実施した法人であって、事業承継日から3年を経過していないもの ●資産超過である　●返済緩和中の借入金がないこと ●EBITDA有利子負債倍率10倍以内であること　●法人と経営者の分離がなされている
お申込み方法	●与信取引のある金融機関経由のみ
保証限度額	●2億8千万円（組合等の場合は4億8千万円）責任共有制度（8割保証）の対象
保証限度額	●一括返済の場合1年以内　●分割返済の場合10年（据置期間は1年以内）
対象資金	●事業承継時までに必要な事業資金。既存のプロパー借入金（個人保証あり）の本制度による借り換えも可能（ただし、一定期間内に事業承継を実施した法人に対しては、事業承継前の借入金に係る借換資金に限る）
保証料率	●0.45%～1.90%（経営者保証コーディネーターによる確認を受けた場合、0.20%～1.15%）

　金融機関による更なる経営者保証の解除を後押しするため、一定の要件を満たす企業について経営者保証を解除することを前提に、金融機関にとって使いやすい新たな信用保証制度を創設（2020年4月から開始）。

　経営者保証コーディネーターの確認を得た場合、保証料も大幅に引き下がるため中小企業にも利用しやすい制度である。

出典：中小企業庁「事業承継時の経営者保証解除に向けた総合的な対策について」

４．経営者保証解除

事業承継特別保証

６．経営者保証コーディネーターのチェック項目

事業承継時判断材料チェックシートの主要確認項目

必須書類	説明ポイント
事業承継計画書	事業承継に取り組む中小企業・小規模事業者であること　※書式は任意
決算書	●税務署に申告した財務情報と同一の情報が金融機関に適切に開示されていること ●経営者が法人の事業活動に必要な本社・工場・営業車等の資産を所有していないこと ●法人から経営者等への資金流用がないこと ●法人と経営者の間の資金のやり取りが社会通念上適切な範囲を超えていないこと ●法人のみの資産・収益力で借入返済が可能と説明できること
試算表	金融機関からの求めに応じて財務情報を適時適切に提供できる体制が整っており、継続的に提供する意思があること
資金繰り表	●試算表と共に資金繰り表を提出し、金融機関に財務情報を提供する体制が整っていること ●資金繰り表より、当面の資金繰りに資金不足が生じていないこと

　経営者保証に関するガイドラインを充足しているかを確認するために上記の書類が必要になる。

　プッシュ型事業承継支援高度化事業のブロックコーディネーターが事業承継計画書の作成を支援したり、経営者保証コーディネーターが取引先金融機関と経営者保証解除に向けて目線合わせ（交渉）を実施したりしている。

出典：中小企業庁「事業承継時の経営者保証解除に向けた総合的な対策について」

４．経営者保証解除

事業承継特別保証

７．経営者保証の解除に向けた3段階の支援

（ステップ１）経営者保証コーディネーターによる「経営者保証ガイドライン」充足状況等の確認（＝見える化）

→ 充足しているとの確認を受けた企業は、新たな信用保証制度の保証料を大幅軽減

（ステップ２）既存の公的支援施策を活用した「経理の透明性」「財務内容の強化」の支援（＝磨き上げ）

→ ガイドラインを充足していない企業に対する専門家による支援

（ステップ３）経営者保証解除に向け専門家が金融機関との交渉支援（＝保証解除）

→ 金融機関との交渉に同席し、専門的アドバイスなどを実施

経営者保証の解除を目指す中小企業に対して、専門家が3段階の支援を実施する。

相談窓口は、事業承継ネットワークとなっている商工会議所が行っており、中小企業の相談内容に応じて、事業承継ネットワーク事務局に支援を要請する。

出典：中小企業庁「事業承継時の経営者保証解除に向けた総合的な対策について」

４．経営者保証解除

経営者保証解除

◎まとめ

①経営者保証解除による事業承継の促進

親族内承継、役員・従業員承継に有効（後継者が連帯保証人とならない）
現経営者も事業承継を機に経営者保証を解除
既存借入金の借換と一緒に新規融資の可能性もある

②経営者保証に関するガイドライン

法人と経営者の関係の明確な分離を
EBITDA【（借入金－現預金）÷（営業利益＋減価償却費）】10倍以内を
試算表・資金繰り表で経営状況を迅速に把握できる体制を

③事業承継特別保証の活用

専門家と一緒に事業承継計画を作成（三年以内の事業承継を見据えて）
経営者保証コーディネーターが金融機関への対応に同行
後継者とともに共同代表として経営に関与することも可能

事業承継セミナー内容

1．コロナ禍における事業承継の現状（10分）

2．事業承継の傾向と対策（20分）

3．事業承継の法務と税務（30分）

4．経営者保証解除（20分）

5．廃業とそれに伴う経営資源の引継ぎ（40分）

5．廃業とそれに伴う経営資源の引継ぎ

廃業の実態

1．廃業率の推移（全国・岐阜県）

年　　度		H24	H25	H26	H27	H28
全国	廃業率(%)	3.8	4.0	3.7	3.8	3.5
	消滅事業所数	78,173	83,394	77,254	79,873	75,307
岐阜県	廃業率(%)	4.0	4.1	3.4	3.7	3.3
	消滅事業所数	1,313	1,375	1,127	1,240	1,132

注意）厚生労働省「雇用保険事業年報・月報」

2012（平成24）年度から2016（平成28）年度の岐阜県の廃業率を見ると、3%台前半から4%台前半の間で、全国と同様の推移を示している。

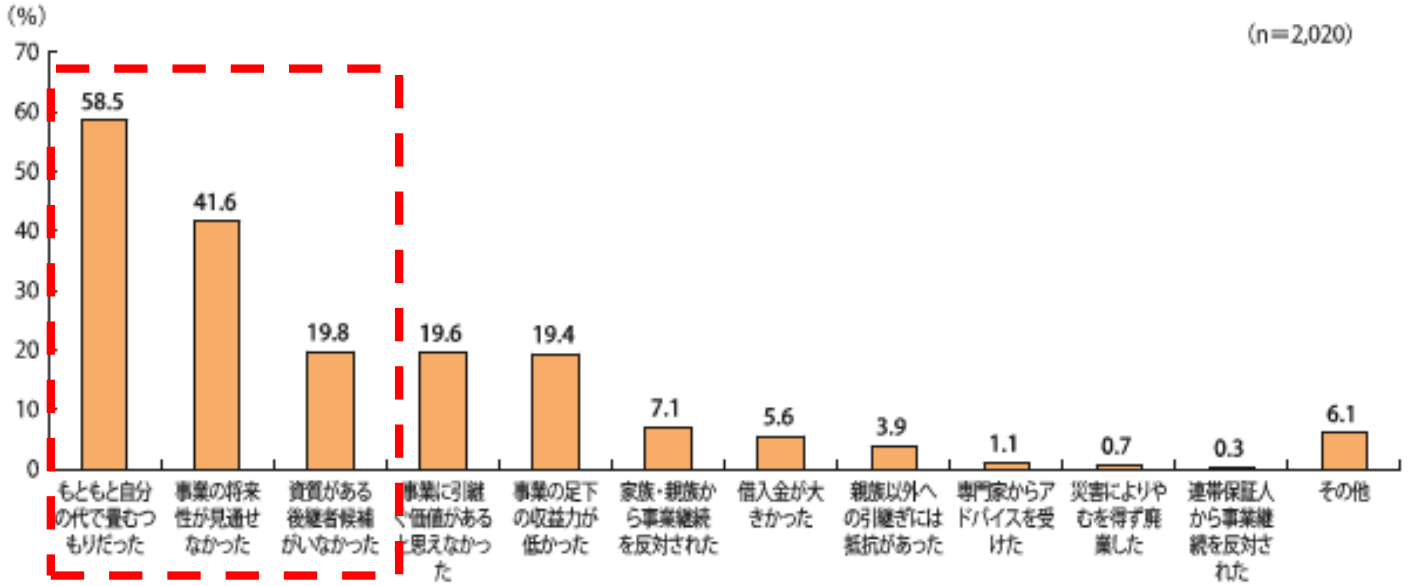
廃業により貴重な技術・技能やノウハウ等が喪失したり、地場産業における分業構造の崩壊が進展したりしているので、地域経済の発展、地域産業の維持のために、廃業及びこれに伴う雇用や技術・技能、ノウハウ等の喪失を防止することが必要である。

出典：岐阜県産業経済振興センター「岐阜県事業承継方針」（2017年7月）

5．廃業とそれに伴う経営資源の引継ぎ

廃業した企業からの経営資源の引継ぎの実態

2．事業を継続しなかった理由



資料：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. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

事業を継続しなかった理由としては、「もともと自分の代で畳むつもりだった」が最も多い。

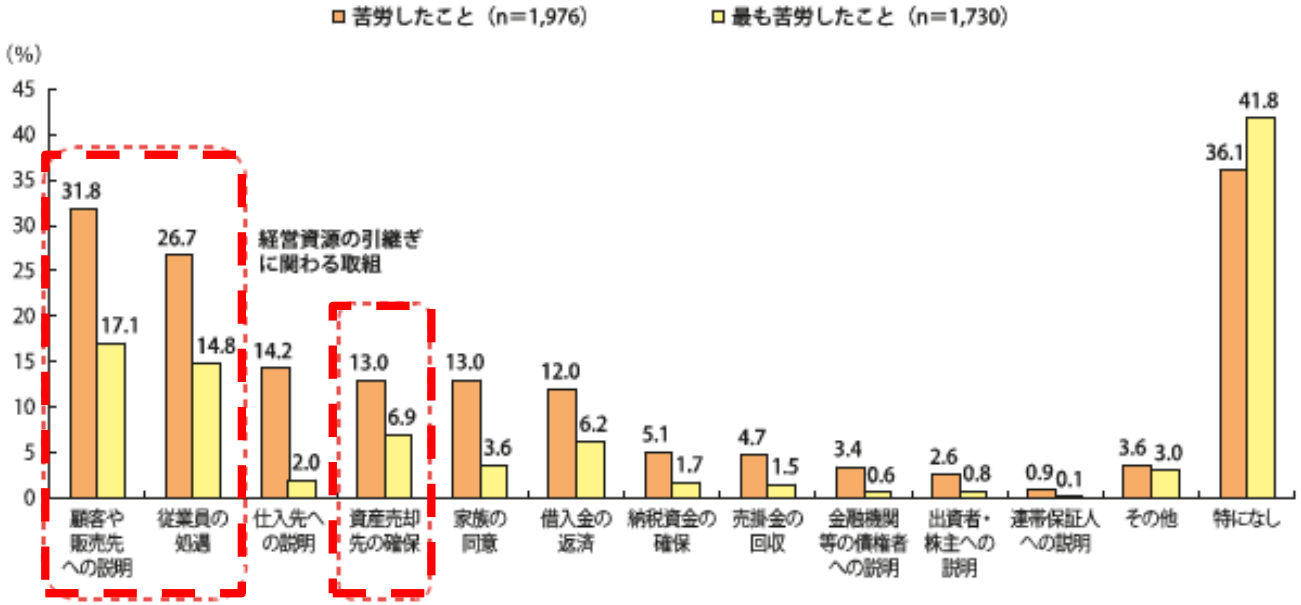
次いで、「事業の将来性が見通せなかった」、「資質がある後継者候補がいなかった」とする回答が多いが、早期の経営改善の取組や後継者探し・育成の取組、M&Aの可能性を模索していれば、事業を引継ぐ選択肢があった可能性もある。

出典：中小企業庁「中小企業白書」（2019年版）

5．廃業とそれに伴う経営資源の引継ぎ

廃業した企業からの経営資源の引継ぎの実態

3．廃業に向けた取組の中での苦労



資料：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.「苦労したこと」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。

「顧客や販売先への説明」、「従業員の処遇」、「資産売却先の確保」に苦労したとする回答が多い。

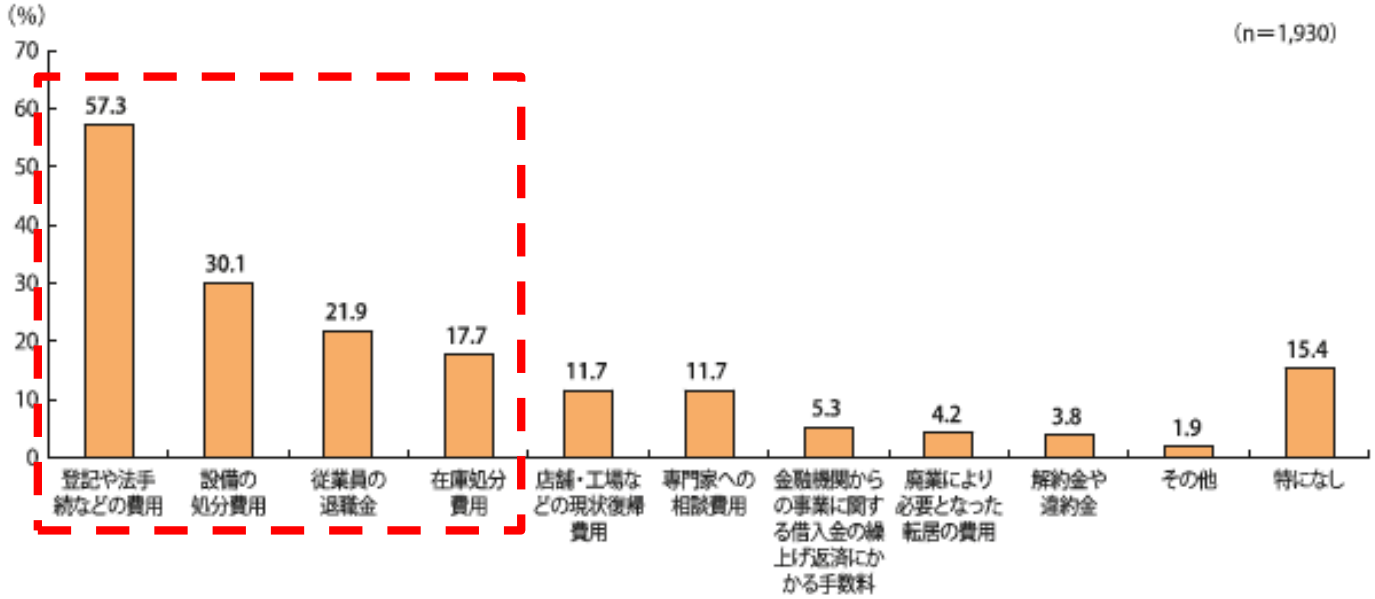
これら「顧客・販売先」、「従業員」、「資産」などは、廃業時にも個別に他社へ引継ぐことができる経営資源である。

出典：中小企業庁「中小企業白書」（2019年版）

5．廃業とそれに伴う経営資源の引継ぎ

廃業した企業からの経営資源の引継ぎの実態

４．廃業のために必要となった費用



資料：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. 複数回答（高額なもの上位3つまで）のため、合計は必ずしも100%にはならない。

経営資源の引継ぎを有償で行えば、廃業時の費用を賄ったりすることもできる。

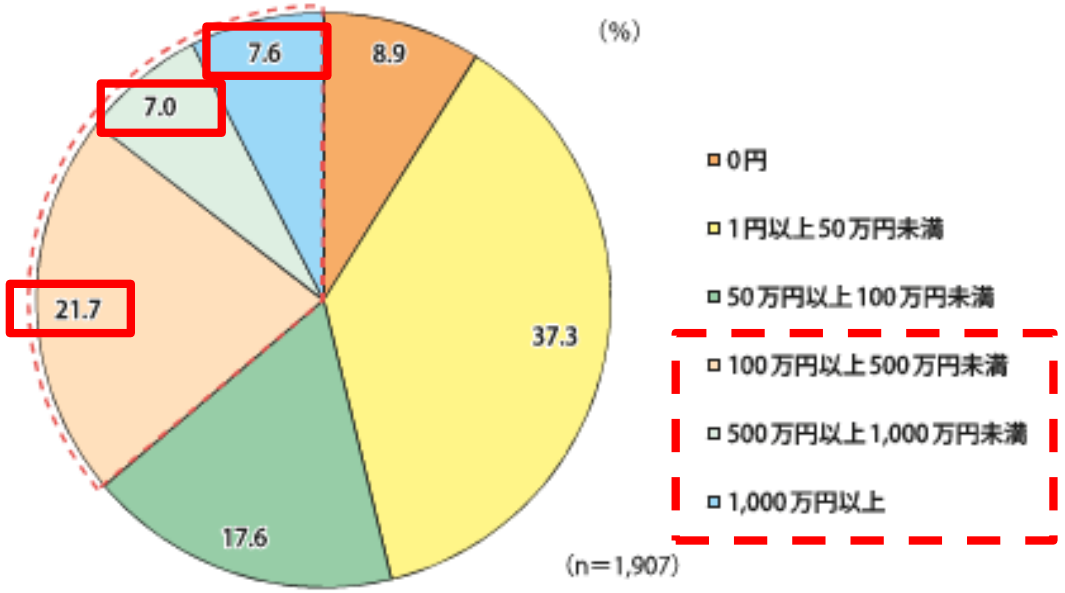
「登記や法手続などの費用」が最も多く、「設備の処分費用」、「従業員の退職金」、「在庫処分費用」の順となっており、廃業に当たって様々な費用が発生することが分かる。

出典：中小企業庁「中小企業白書」（2019年版）

５．廃業とそれに伴う経営資源の引継ぎ

廃業した企業からの経営資源の引継ぎの実態

５．廃業費用の総額



資料：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）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。

廃業に当たって様々な費用が発生するが、その発生した廃業の費用総額について見たものが上図である。

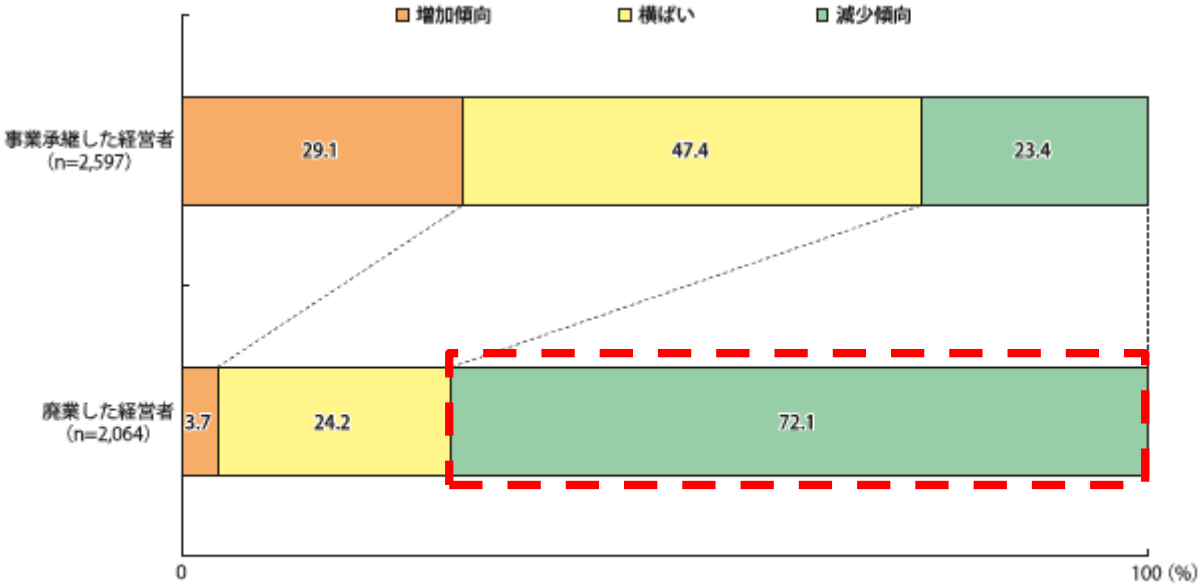
36.3%が廃業に当たり、100万円以上の費用がかかっていることがわかる。

出典：中小企業庁「中小企業白書」（2019年版）

5．廃業とそれに伴う経営資源の引継ぎ

経営者引退の実態

6．経営者引退決断前3年間の売上高の傾向



資料：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. ここでいう「事業承継した経営者」とは、引退後の事業継続について「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答した者をいう。
2. ここでいう「廃業した経営者」とは、引退後の事業継続について「継続していない」と回答した者をいう。

事業承継を選択した企業では増加又は横ばいと回答した経営者の割合が3/4を超えている。

一方、廃業した経営者の7割以上が、売上高が減少傾向の中で、経営者引退を決断している。

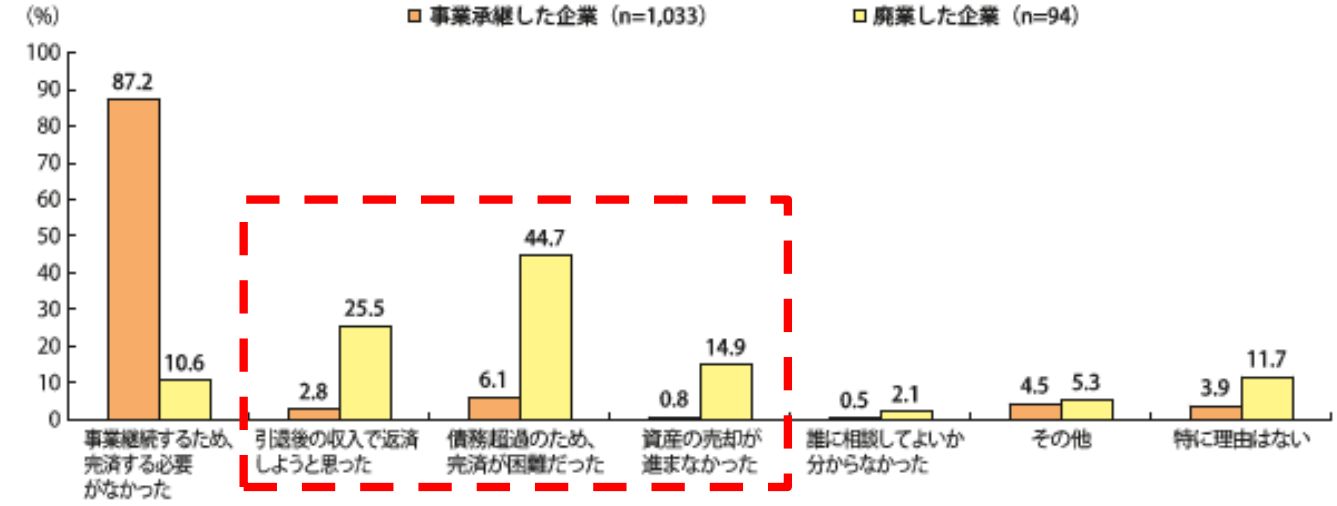
営業利益に関しても同様の傾向が見られる。

出典：中小企業庁「中小企業白書」（2019年版）

5．廃業とそれに伴う経営資源の引継ぎ

経営者引退の実態

7．借入金を完済しなかった理由



資料：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. ここでいう「事業承継した企業」とは、引退後の事業継続について「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答した者をいう。
2. ここでいう「廃業した企業」とは、引退後の事業継続について「継続していない」と回答した者をいう。
3. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
4. 経営者引退時点の、事業に関する金融機関からの借入金について「有り」と回答した者について集計している。
5. 法人企業のみを集計している。

経営者引退時点で、事業に関する金融機関からの借入金を完済しなかった理由として、廃業した企業においては、「債務超過のため、完済が困難だった」、「引退後の収入で完済しようと思った」、「資産の売却が進まなかった」とする回答が多い。

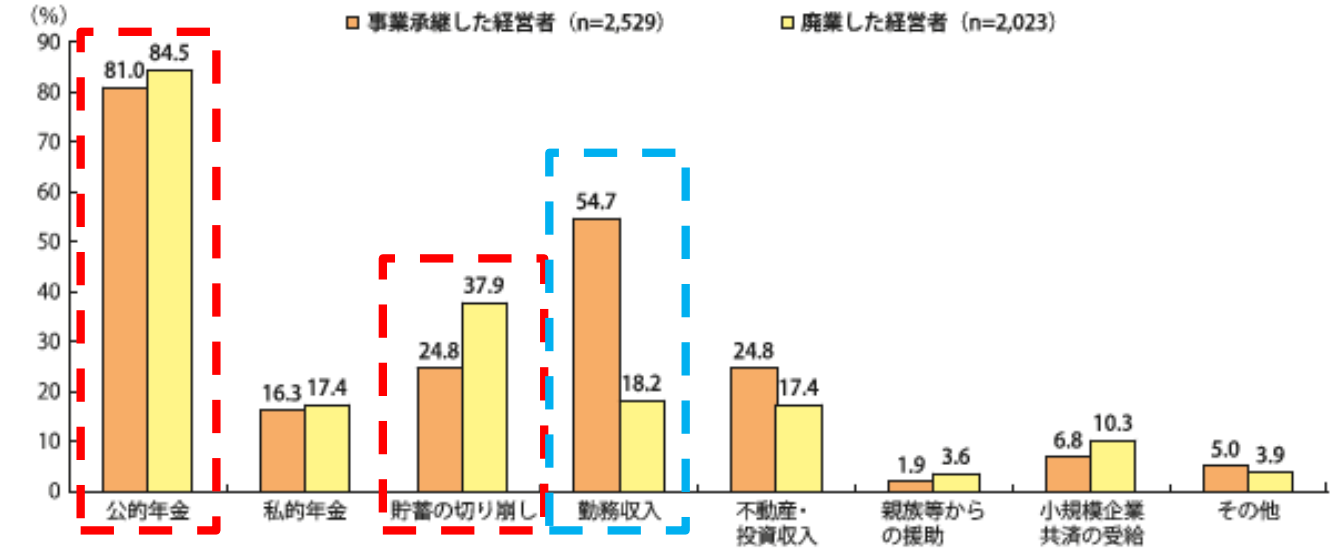
廃業時には、廃業費用以外にも借入金の完済手段も考慮しなければならない。

出典：中小企業庁「中小企業白書」（2019年版）

5．廃業とそれに伴う経営資源の引継ぎ

経営者引退後の生活

8．引退後の生活資金



資料：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. ここでいう「事業承継した経営者」とは、引退後の事業継続について「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答した者をいう。
2. ここでいう「廃業した経営者」とは、引退後の事業継続について「継続していない」と回答した者をいう。
3. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

事業承継した経営者、廃業した経営者ともに、公的年金を生活資金としている割合が高い。

事業承継した経営者においては、勤務収入を得ている者も半数以上いる。

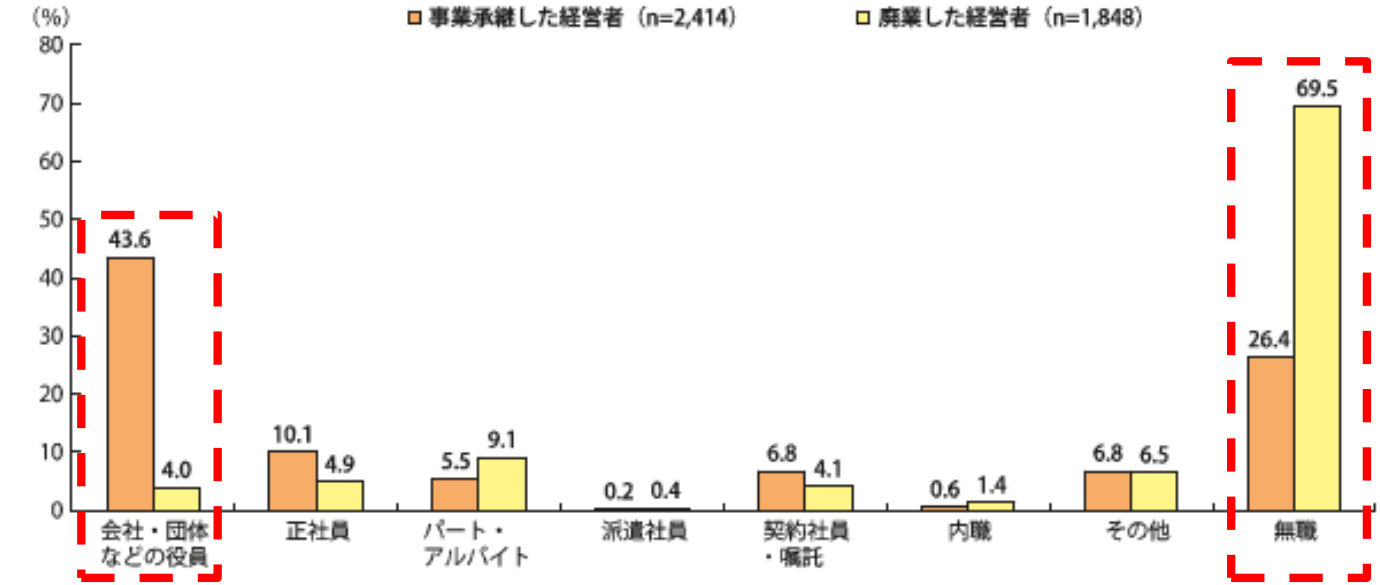
廃業した経営者は貯蓄を切り崩して生活資金としている割合も高くなっている。

出典：中小企業庁「中小企業白書」（2019年版）

5．廃業とそれに伴う経営資源の引継ぎ

経営者引退後の生活

９．引退後の雇用形態



資料：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. ここでいう「事業承継した経営者」とは、引退後の事業継続について「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答した者をいう。
2. ここでいう「廃業した経営者」とは、引退後の事業継続について「継続していない」と回答した者をいう。

事業承継した経営者は、「会社・団体などの役員」が最も多い。

法人企業では、経営していた企業の代表を退いた後も、役員として在籍している場合が一定数いると推察される。

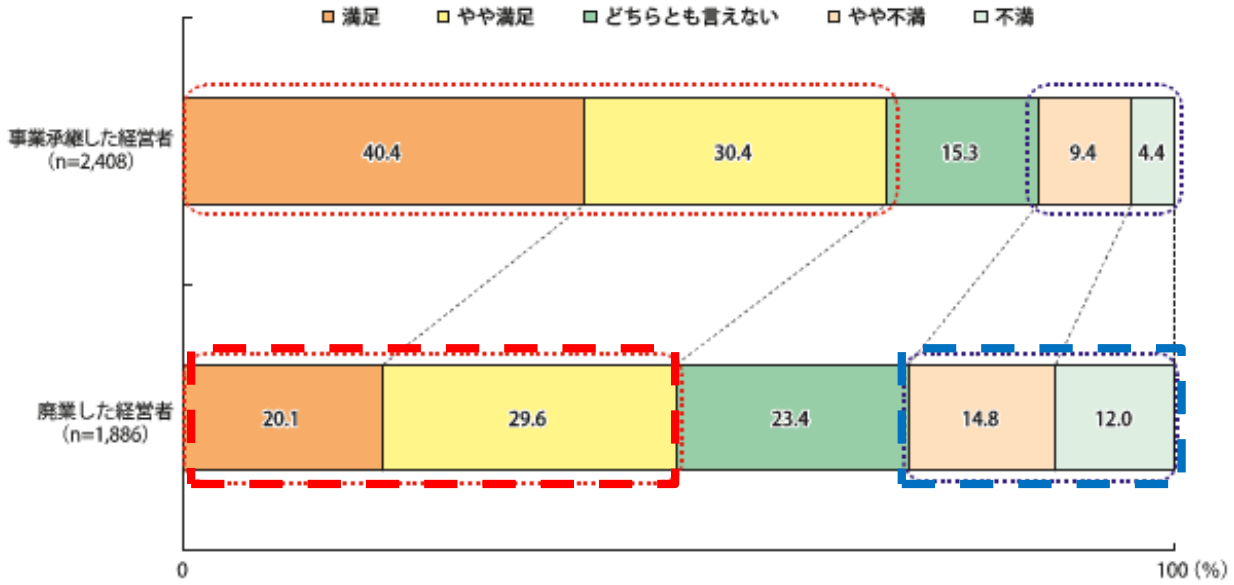
廃業した経営者は、約7割が無職となっており、年金生活が主になっていると考えられる。

出典：中小企業庁「中小企業白書」（2019年版）

5．廃業とそれに伴う経営資源の引継ぎ

経営者引退後の生活

10．引退後の生活の満足度



資料：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. ここでいう「事業承継した経営者」とは、引退後の事業継続について「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答した者をいう。
2. ここでいう「廃業した経営者」とは、引退後の事業継続について「継続していない」と回答した者をいう。

事業承継した経営者は、現在の生活について「満足」、「やや満足」とする割合が70.8%と大半を占めている。

廃業した経営者についても「満足」、「やや満足」が約半数となっている。

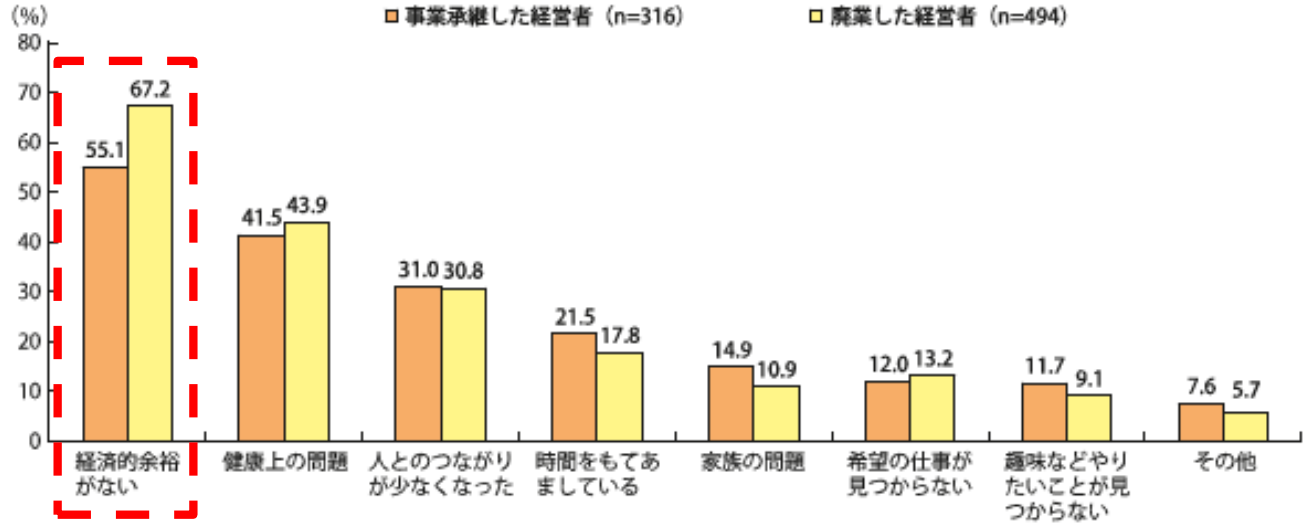
しかし、事業承継した経営者と比較すると廃業した経営者の満足度は低く、不満足度は高い回答となっている。

出典：中小企業庁「中小企業白書」（2019年版）

5．廃業とそれに伴う経営資源の引継ぎ

経営者引退後の生活

11．引退後の生活が不満足な理由



資料：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. ここでいう「事業承継した経営者」とは、引退後の事業継続について「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答した者をいう。
2. ここでいう「廃業した経営者」とは、引退後の事業継続について「継続していない」と回答した者をいう。
3. 現在の生活満足度について「やや不満」、「不満」と回答した者について集計している。
4. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

事業承継した経営者、廃業した経営者ともに「経済的余裕がない」、健康上の問題」を理由とする割合が高い。

特に、廃業した経営者の2/3は「経済的余裕がない」と感じている。

出典：中小企業庁「中小企業白書」（2019年版）

5．廃業とそれに伴う経営資源の引継ぎ

中小M&Aの事例

12．中小M&Aが成立した事例①

①小規模企業において成立した事例

＜事例の概要＞

- ◆ 譲り渡し側：A 社
  - ・業種：計測機器の製造
  - ・売上高：3000万円
  - ・従業員：3名
  - ・業歴：40年
- ◆ 譲り受け側：B 社
  - ・業種：計測機器の施工・メンテナンス
  - ・売上高：5億円
- ◆ 関与した支援機関：地元信用金庫、事業引継ぎ支援センター

出典：中小企業庁「中小M&Aガイドライン（参考資料４）」（2020年3月）

5．廃業とそれに伴う経営資源の引継ぎ

中小M&Aの事例

12．中小M&Aが成立した事例①

＜中小 M&A の経緯等＞

【意思決定に至るまでの経緯】

○10年前に先代経営者の他界に伴い、当時既に65歳を超えていた佐伯友彦（仮）がＡ社の社長に就任した。その後、業績は伸び悩み従業員の高齢化も進んだため廃業を検討したが、取引先に迷惑を掛けられないと、事業の継続を決断した。
○地元信用金庫に相談をしたところ、M&A の公的機関として事業引継ぎ支援センターを紹介された。佐伯は自社の事業規模や財務状況から M&A は難しいと考えていたが、同センターでの相談は無料と聞いたため、取りあえず相談した。

【成立に至った経緯】

○佐伯の予想に反し、事業引継ぎ支援センターから4社の紹介を受け、うち2社と面談し、A 社の技術力や商圏を高く評価した B 社への事業譲渡実行に至った。

【成立に至った後の経緯】

○A 社の製品は熟練の技術が必要であるため、A 社の従業員は引き続き雇用され、また取引先との関係から佐伯は顧問として B 社の事業拡大に貢献している。

出典：中小企業庁「中小M&Aガイドライン（参考資料４）」（2020年3月）

5．廃業とそれに伴う経営資源の引継ぎ

中小M&Aの事例

12．中小M&Aが成立した事例②

②個人事業主において成立した事例

＜事例の概要＞

- ◆ 譲り渡し側：田中和夫（仮）
  - ・業種：靴小売業
  - ・売上高：4000万円
  - ・従業員：3名
  - ・業歴：50年
- ◆ 譲り受け側：佐藤八郎（仮）
  - ・業種：創業希望者
- ◆ 関与した支援機関：地元信用金庫、日本政策金融公庫、事業引継ぎ支援センター、弁護士、商工会、商工会議所等

出典：中小企業庁「中小M&Aガイドライン（参考資料４）」（2020年3月）

5．廃業とそれに伴う経営資源の引継ぎ

中小M&Aの事例

12．中小M&Aが成立した事例②

＜中小 M&A の経緯等＞

【意思決定に至るまでの経緯】

○田中は、靴の小売店を営む72歳の個人事業主で引退したいと考えていたが、親族に継ぐ者はおらず自分の代で廃業せざるを得ないのかと悩んでいた。
○懇意にしていた商工会の経営指導員より、事業承継の個別説明会を案内され、そこで、個人事業主でも、M&A で事業を譲り渡した例が多くあるという話を聞いた。
○自分が育てた事業を、意欲のある人に引き継いでもらえるならありがたいと感じ、M&A を決意し、事業引継ぎ支援センターにて譲り受け相手を探すこととなった。

【成立に至った経緯】

○田中は、同センターから靴店の創業を希望する佐藤を紹介され、意気投合した。
○なお、代金について、佐藤の自己資金が不足していたことから、複数の金融機関が協調融資を実施し、更に同センターは弁護士を紹介し契約のサポートをする等、支援機関が一丸となった支援が行われ、事業譲渡実行に至った。

【成立に至った後の経緯】

○事業譲渡実行後、佐藤は事業承継補助金の交付を受け、新たなチャレンジを行う等、精力的な事業拡大に乗り出した。また、田中も引き続き従業員として、佐藤を支えている。

出典：中小企業庁「中小M&Aガイドライン（参考資料４）」（2020年3月）

5．廃業とそれに伴う経営資源の引継ぎ

中小M&Aの事例

12．中小M&Aが成立した事例③

③家業的経営（家族経営）である中小企業において成立した事例

＜事例の概要＞

- ◆ 譲り渡し側：A 社
  - ・業種：寿司・懐石料理店
  - ・売上高：3500万円
  - ・従業員：5名（うち家族3名）
  - ・業歴：30年
- ◆ 譲り受け側：B 社
  - ・業種：レジャー業
  - ・売上高：50億円
- ◆ 関与した支援機関：地元信用金庫

出典：中小企業庁「中小M&Aガイドライン（参考資料４）」（2020年3月）

5．廃業とそれに伴う経営資源の引継ぎ

中小M&Aの事例

12．中小M&Aが成立した事例③

＜中小 M&A の経緯等＞

【意思決定に至るまでの経緯】

○地元で寿司・懐石料理店を営む宇田川大輔（仮）は、多数の地元常連客に愛されていたが、厨房設備等が老朽化したことに伴い、設備の更新を検討していた。
○しかし、多額の費用を要することが分かり、自身の年齢から多額の借入を負うことに抵抗があり、また家族からも反対されたことから、廃業を考えていた。
○お店の常連でもあった地元信用金庫の担当者に相談したところ、飲食業への参入を検討していた B 社をスポンサーとして紹介された。

【成立に至った経緯】

○家族経営を行ってきた宇田川は、当初は第三者がスポンサーとなることに抵抗があったが、B 社社長の加藤裕三（仮）と面談を重ねる中で、信頼関係を構築した。
○宇田川は家族経営の維持を条件に、B 社から資金援助を受けるのと引換えに飲食店経営のノウハウを B 社に提供するという業務提携の合意に至った。

【成立に至った後の経緯】

○A 社は、宇田川の希望通り、家族経営を継続したまま、B 社からの支援により、老朽化した店舗設備を更新し、内装等も新装することができた。
○また、B 社と協働してグルメサイト等による PR を行った結果、新規顧客やインバウンド需要による外国人観光客の獲得にも成功している。

出典：中小企業庁「中小M&Aガイドライン（参考資料４）」（2020年3月）

5．廃業とそれに伴う経営資源の引継ぎ

中小M&Aの事例

12．中小M&Aが成立した事例④

①事業の一部を中小 M&A により譲渡し、廃業費用を捻出した事例

＜事例の概要＞

- ◆ 譲り渡し側：A 社
  - ・業種：製造業・小売業
  - ・売上高：8億円
  - ・従業員：30名
  - ・業歴：30年
- ◆ 譲り受け側：B 社
  - ・業種：製造業
  - ・売上高：10億円
- ◆ 関与した支援機関：（顧問）税理士

出典：中小企業庁「中小M&Aガイドライン（参考資料４）」（2020年3月）

5．廃業とそれに伴う経営資源の引継ぎ

中小M&Aの事例

12．中小M&Aが成立した事例④

＜中小 M&A の経緯等＞

【意思決定に至るまでの経緯】

〇A社は、製造業・小売業の2つの事業を営んでいた。小売業は黒字で採算がとれている一方、製造業は常に大幅な赤字で不採算であった。しかし、製造業のみに利用している工場の閉鎖には、数千万円単位の廃業費用が見込まれており、A 社の代表者である伊藤博（仮）は、製造業の部門の閉鎖を決断できずにいた。
〇そのような状況で、伊藤は70歳となり、後継者候補もいないことから、顧問税理士に中小 M&A の相談をしたところ、その関与先である B 社を紹介された。

【成立に至った経緯】

〇B 社は、A 社の小売業部門の独自性・流通網に大きな魅力を感じる一方、製造業部門は不採算部門として認識し、小売業部門のみの譲り受けを希望した。そのため、A 社は、B 社に対し、小売業部門のみを一部事業譲渡した。

【成立に至った後の経緯】

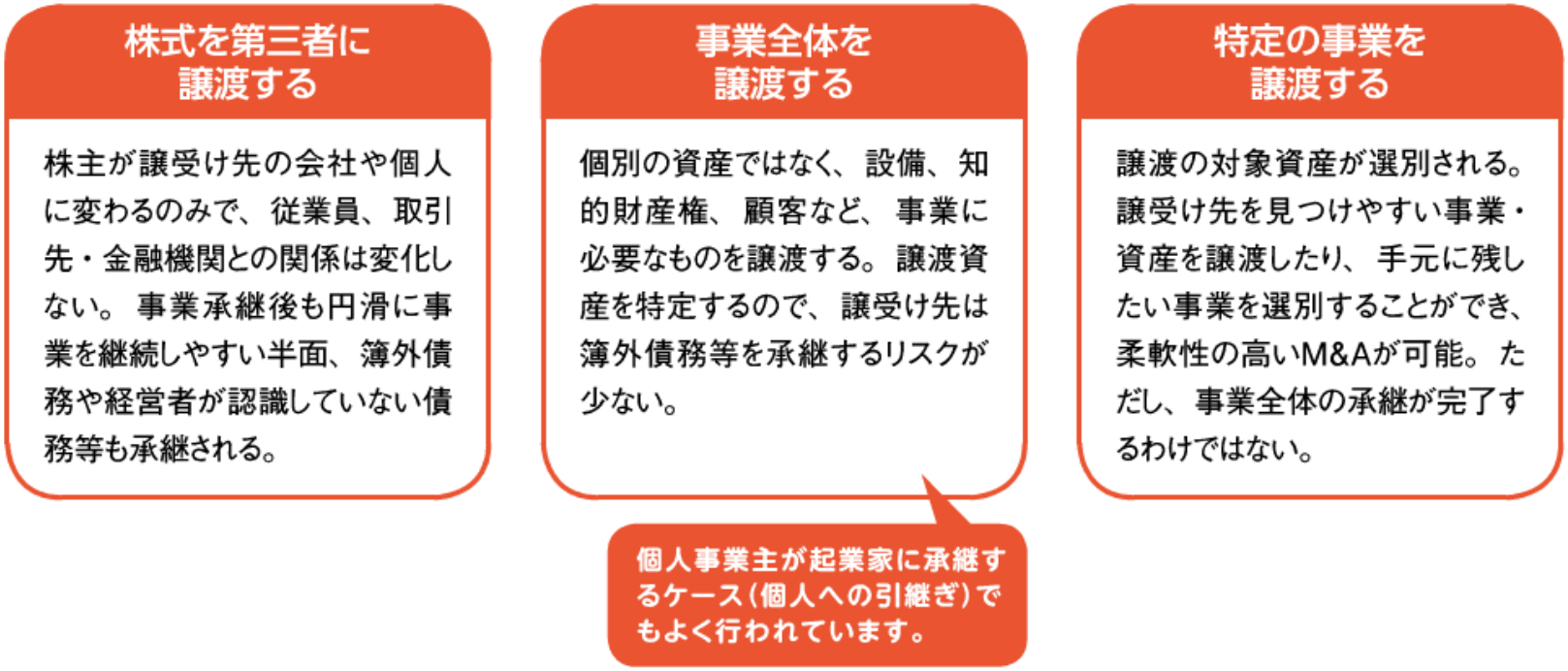
〇A 社は、B 社から受け取った事業譲渡対価から、製造業部門の廃業費用を捻出することができたため、伊藤は A 社を解散・清算して無事に閉じることができた。

出典：中小企業庁「中小M&Aガイドライン（参考資料４）」（2020年3月）

5．廃業とそれに伴う経営資源の引継ぎ

M&Aの代表的な手法

13．株式譲渡と事業譲渡によるM&Aが一般的



中小企業のM&Aは、株式譲渡（自社株式を他の会社や個人に譲渡）と事業譲渡（会社・個人事業主の事業を他の会社や個人に譲渡）のいずれかで行われることが一般的である。

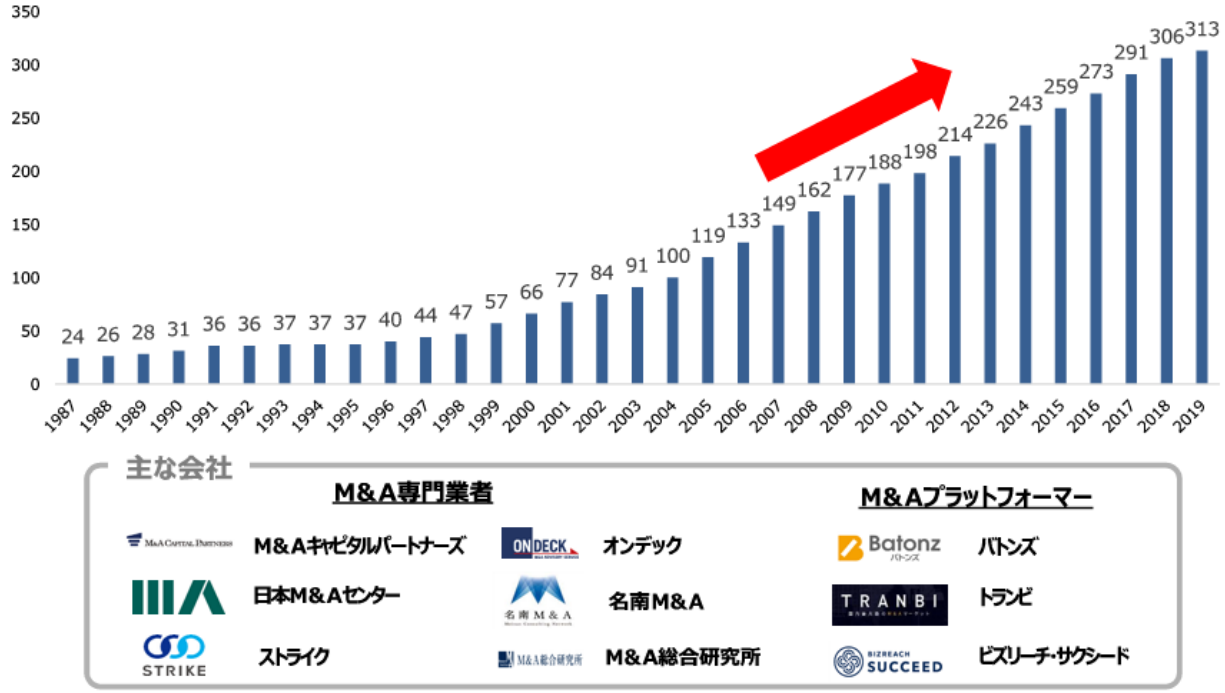
企業価値を高めることでより良い譲受け先が見つかる可能性や譲渡価格が上がる可能性が高まる。

出典：中小企業庁「経営者のための事業承継マニュアル」（2017年3月）

5．廃業とそれに伴う経営資源の引継ぎ

M&A業務を営む会社

14．M&A業務を営む会社の推移



M&Aは専門的なノウハウが必要とされ、一般的に専門の民間業者、金融機関、士業等専門家などのサポートを受けながら進める。

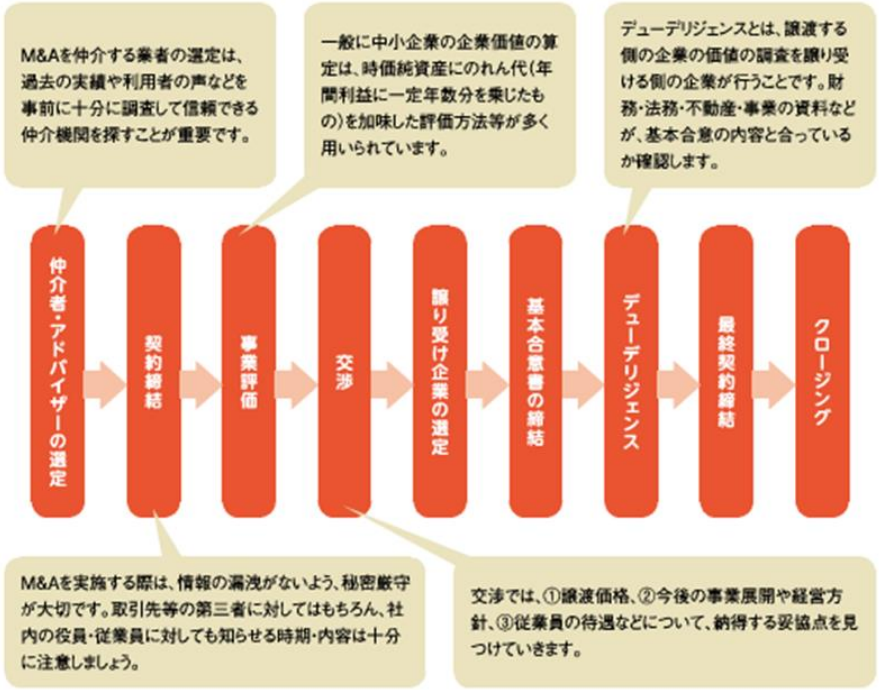
中小企業のM&Aの仲介を専門に取り扱う民間会社は、得意分野や業務の範囲、報酬体系などがそれぞれ異なるため、事業承継のセミナーに参加したり、顧問税理士などに相談したりしながら自社にあった仲介機関を選定する必要がある。

出典：中小企業庁「中小M&Aガイドラインについて」（2020年3月）

5．廃業とそれに伴う経営資源の引継ぎ

中小M&Aの進め方

15．M&Aのマッチングに向けた流れ



M&Aではどのような手法、内容で事業を譲渡したいのかを明確にしておく必要がある。

その実行を最終目的とするのではなく、M&A後の譲受け先の会社との経営統合をいかに円滑に進め、統合の効果を最大化するかという視点が重要である。

また現経営者が一定期間、顧問などとして会社に残ることも有効である。

出典：中小企業庁「経営者のための事業承継マニュアル」（2017年3月）

5．廃業とそれに伴う経営資源の引継ぎ

企業価値の算定方法

16. 企業評価の算定事例

時価純資産 ＋ のれん代 ＝ 企業価値

<事例>

① 時価純資産

簿価純資産（貸借対照表から）	200
土地の含み損	▲30
保険の解約返戻金	10
退職給付引当金の未計上	▲20
合計	160

② のれん代

損益計算書から	
売上高	500
経常（営業）利益	30

➡ 経常利益の2年分（30×2年分）を
のれん代60として計上

③ 企業価値の算出

時価純資産 160 ＋ のれん代 60 ＝ 企業価値 220

最終的に譲受け先との交渉を経て合意に至った価格が企業価値であるが、①資産・負債の状況、②収益やキャッシュフローの状況、③市場相場の状況などが企業価値を算定する目安となる。

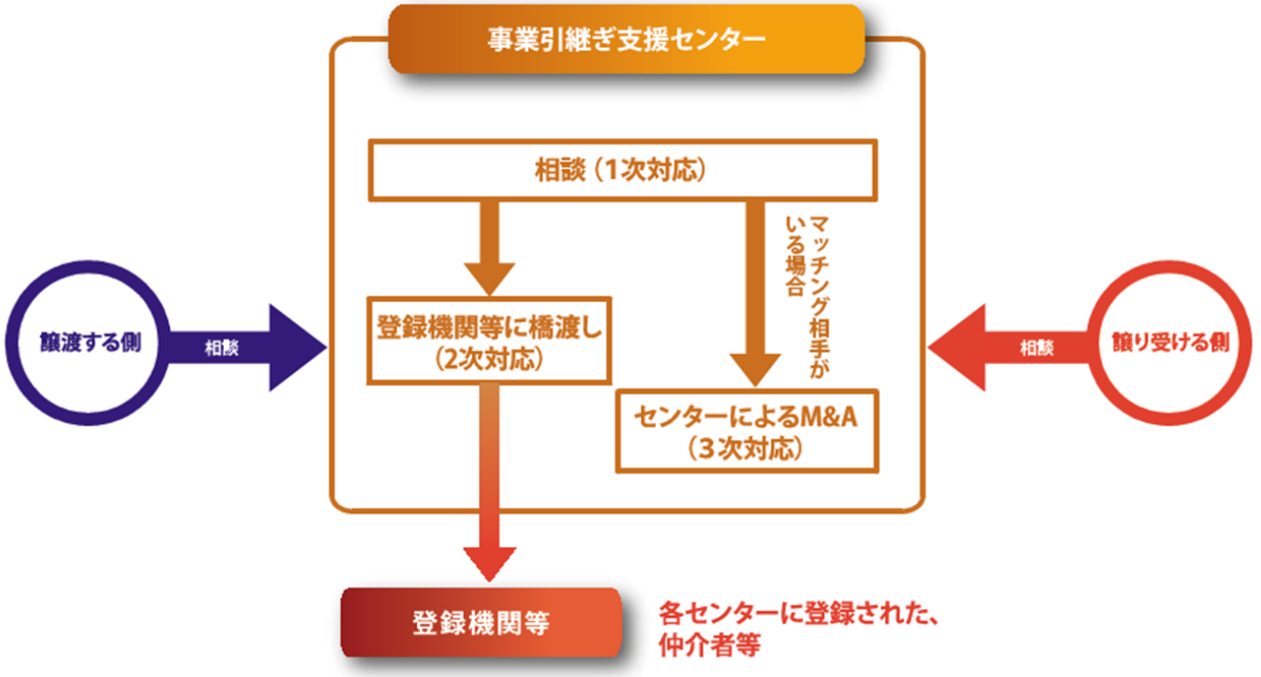
実際の譲渡価格は、譲受け先の資産状況、M&Aに対する緊急度などにも左右されるので、企業価値の評価の結果は、目安の一つと考えておく必要がある。

出典：中小企業庁「経営者のための事業承継マニュアル」（2017年3月）

5．廃業とそれに伴う経営資源の引継ぎ

国のM&A支援機関

17．岐阜県事業引継ぎ支援センター



M&Aの相談先として、国の運営する「事業引継ぎ支援センター」が全国47都道府県に設置されており、社外への引継ぎに関する窓口相談、マッチング支援などを行っている（岐阜県は岐阜商工会議所内に設置）。

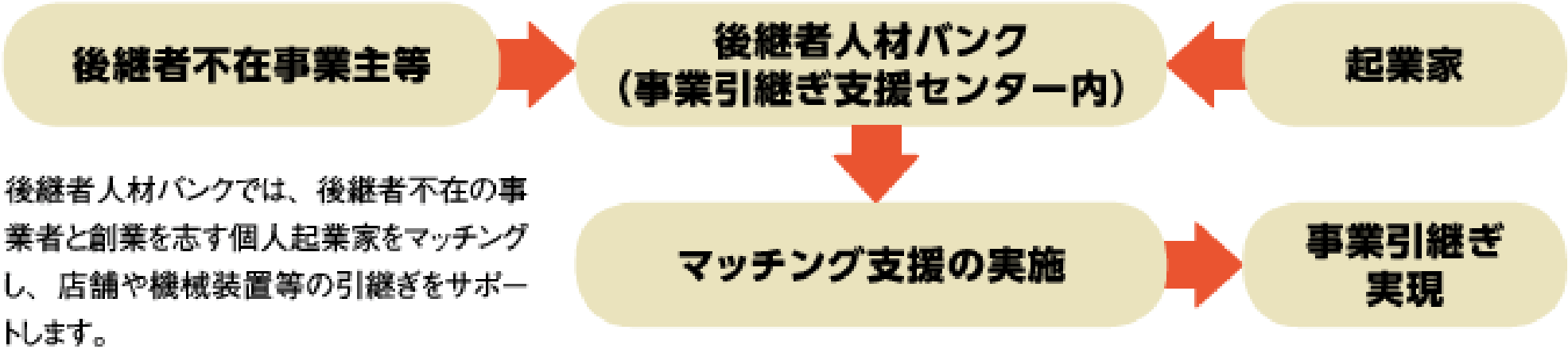
窓口では事業引継ぎに精通した専門家が秘密厳守のうえで相談対応を行っている。

出典：中小企業庁「事業引継ぎハンドブック」（2017年4月）

5．廃業とそれに伴う経営資源の引継ぎ

国のM&A支援機関

18．後継者人材バンクによるマッチング支援



岐阜県事業引継ぎ支援センターでは、後継者不在の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に「後継者人材バンク」事業も行われている。

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継ぐものである。

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っている。

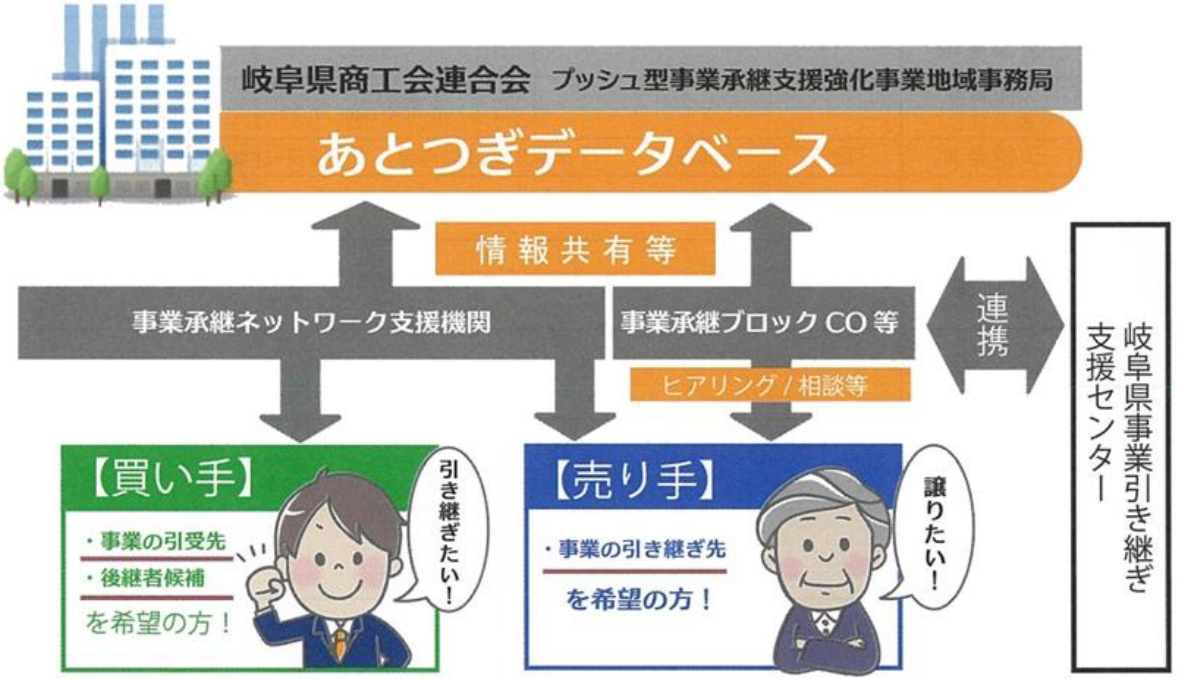
経営資源を引継ぐため、ゼロからの起業よりリスクを低減させることができる。

出典：中小企業庁「経営者のための事業承継マニュアル」（2017年3月）

5．廃業とそれに伴う経営資源の引継ぎ

国の事業承継支援機関

19．プッシュ型事業承継支援高度化事業



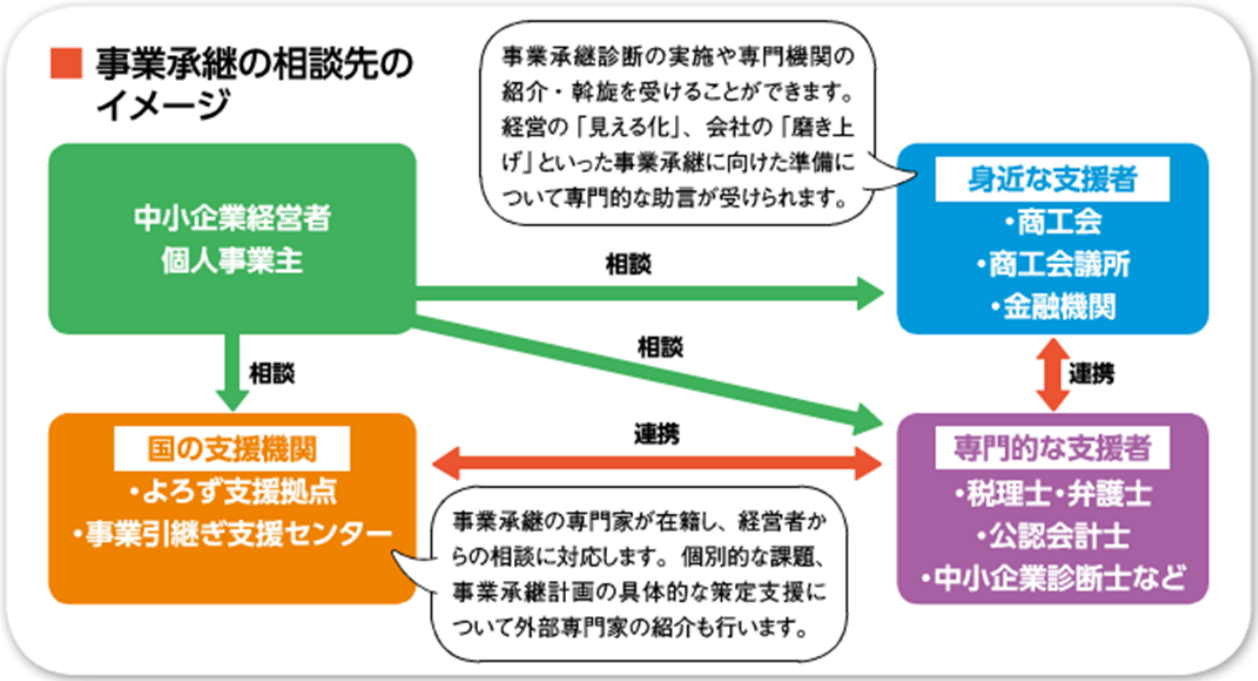
「岐阜県事業引継ぎ支援センター」と連携して「プッシュ型事業承継支援高度化事業」でも事業承継に関する相談、マッチング支援（岐阜県内のみ）などを行っている。

弁護士、公認会計士、中小企業診断士、社会保険労務士などの専門家が事業者の事業承継の相談に当たっている。

5．廃業とそれに伴う経営資源の引継ぎ

廃業とそれに伴う経営資源の引継ぎ

◎まとめ



事業承継は、すべての経営者にとって初めて取り組む最後の経営課題である。

後継者教育や法務・税務・金融など様々な問題が絡んでくるため、それぞれの企業で直面する問題は千差万別である。

まだ早いと思わずに身近な支援機関に相談することが事業承継対策の第一歩である。

出典：中小企業庁「事業承継マニュアル」（2017年3月）

おわりに

個別相談（フォローアップ）のご案内

☆事業承継に関する個別無料相談を実施

・事業承継セミナーの内容を相談したい。
・事業承継計画を作りたい。
・後継者教育について相談したい。
・事業承継に関する法務・税務・金融について相談したい。
・廃業の前に事業引継ぎの相談をしたい。
・事業承継補助金の相談をしたい。

etc.

※岐阜商工会議所に
お気軽にお問い合わせください。

ご清聴ありがとうございました。