

F B M 実践セミナー

会社⇔個人、社長⇔後継者をうまく
切り分けるのが事業承継士の仕事」
～会社法と民法と税法とが複雑に絡むからこそ“
全体最適”が必要だ！～

講師 事業承継センター株式会社 代表取締役
一般社団法人事業承継協会 理事
金子一徳



事業承継センター®

思いを明日へ、託し受け継ぐ

講師の紹介

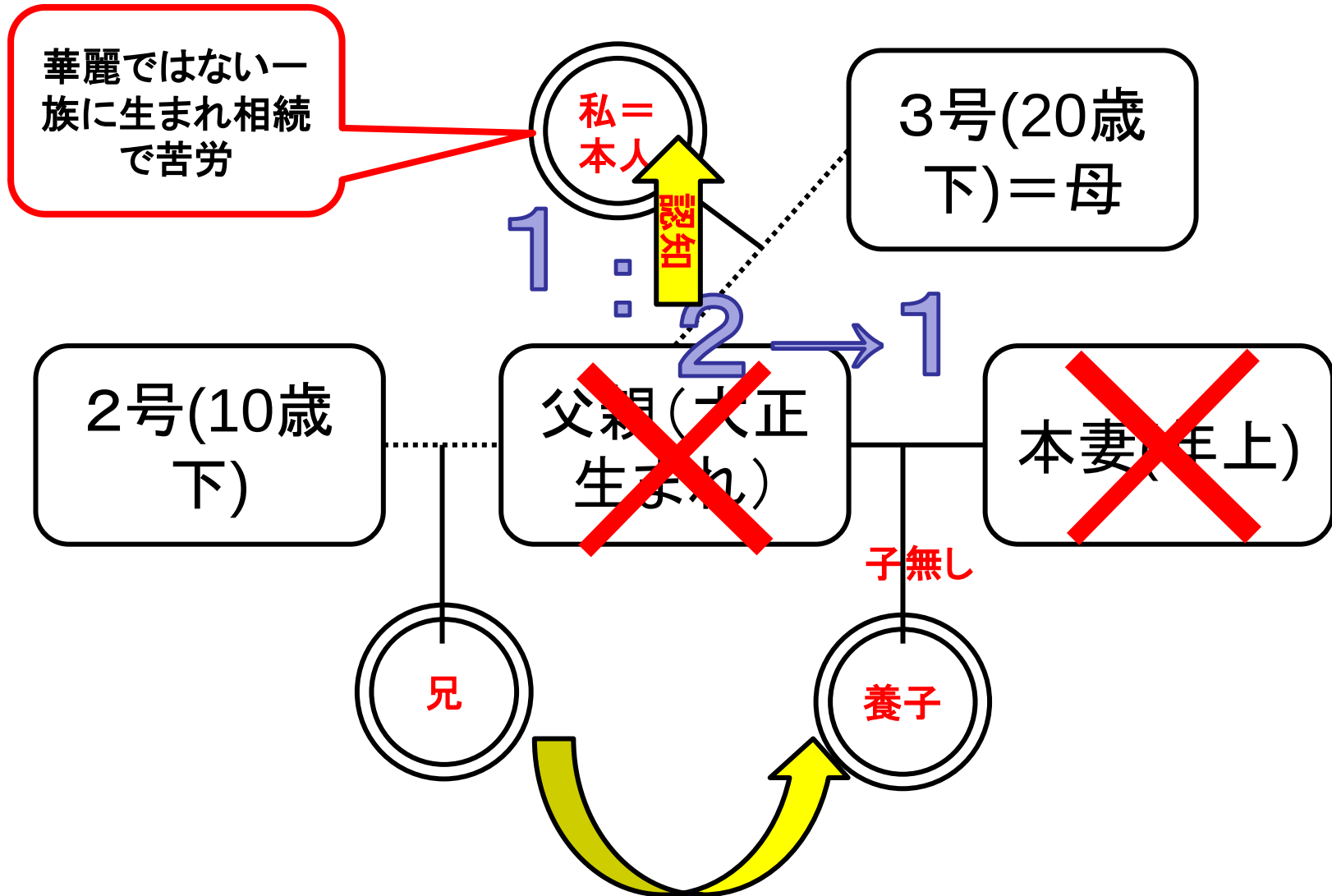
■ 名前：金子一徳（かねこかずのり）

■ 資格：事業承継士、事業承継プランナー、中小企業診断士、FP技能士1級

■ 経歴：

- ・日本で一番古いVCである東京中小企業投資育成に入社し事業承継問題に直面。本屋や先輩、知人、などにあたるがその道の専門家／プロがいない・専門書がないことに奮起
- ・2011年に事業承継センター株式会社を内藤（現会長）と共同創業
- ・2015年に一般社団法人事業承継協会を設立し理事に就任
- ・2018年に事業承継センター株式会社にて社長交代を行い、代表取締役就任

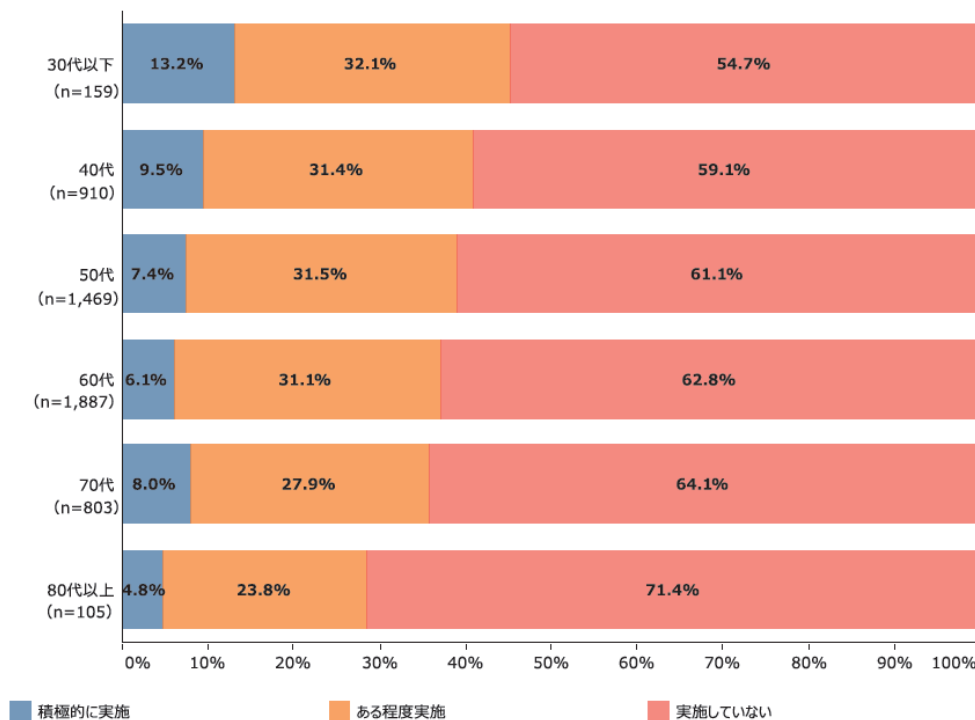
講師の紹介（パーソナルな部分）



最新のデータから紐解く！

<第 2-3-12 図>

経営者年齢別、新事業分野への進出の状況（2017年～2019年）



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

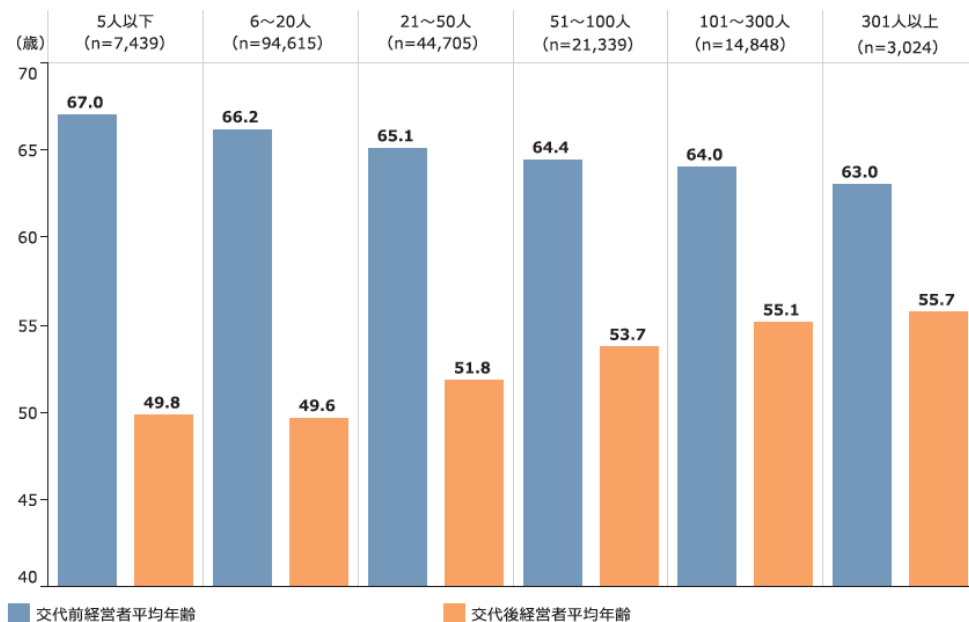
（注）新型コロナウイルス感染症流行前（2017年～2019年）の新事業分野への進出の状況について確認したもの。

・経営者が若いほど設備投資した企業の割合が高い！

最新のデータから紐解く！

<第 2-3-17 図>

従業員規模別、経営者交代による経営者年齢の変化



資料：(株)東京商工リサーチ「企業情報ファイル」再編加工

(注)1. (株)東京商工リサーチが保有する企業情報のうち、経営者氏名(漢字)、経営者氏名(カナ)、経営者生年月日のうち、二つ以上が前年と変化していた場合に経営者交代とみなしている。

2. 2007年から2019年の間に経営者交代があった中小企業を分析している。

3. 2年続けて経営者交代を行っている場合は分析対象外としている。

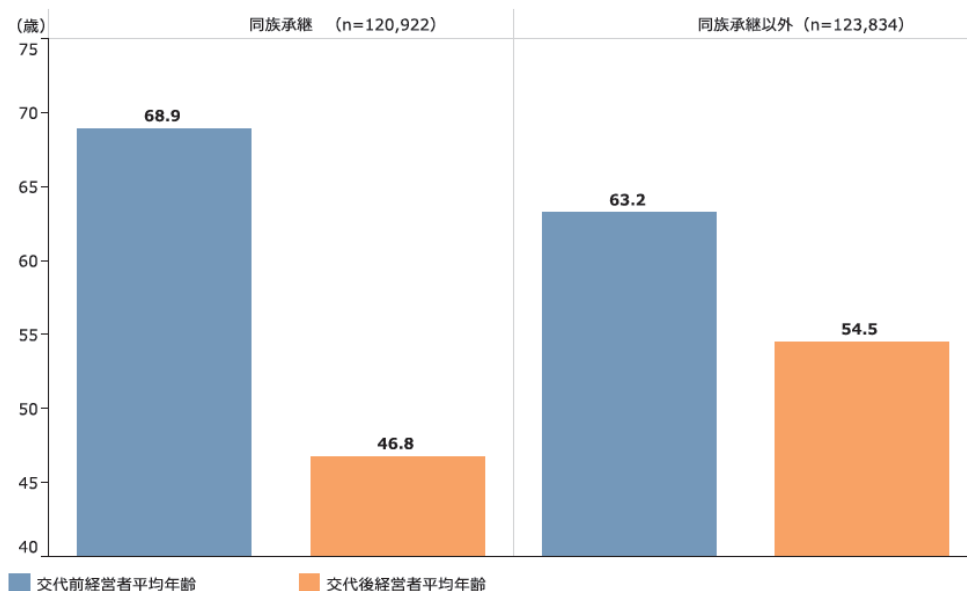
4. 「交代前経営者平均年齢」は経営者交代が観察された企業の交代前年の経営者平均年齢、「交代後経営者平均年齢」は経営者交代が観察された企業の交代年の経営者平均年齢である。

- ・規模が小さいほど交代前の社長年齢は高い
- ・一方、規模が小さいほど交代後の社長年齢は低い

最新のデータから紐解く！

<第 2-3-18 図>

承継方法別、経営者交代による経営者年齢の変化



資料：(株)東京商工リサーチ「企業情報ファイル」再編加工

(注)1. (株)東京商工リサーチが保有する企業情報のうち、経営者氏名(漢字)、経営者氏名(カナ)、経営者生年月日のうち、二つ以上が前年と変化していた場合に経営者交代とみなしている。

2. ここでいう「同族承継」は、同一の名字(漢字)で生年月日の異なる人物に経営者交代した場合とし、「同族承継以外」は、名字(漢字)が異なり、かつ生年月日が異なる人物に経営者交代した場合としている。

3. 「交代前経営者平均年齢」は経営者交代が観察された企業の交代前年の経営者平均年齢、「交代後経営者平均年齢」は経営者交代が観察された企業の交代年の経営者平均年齢である。

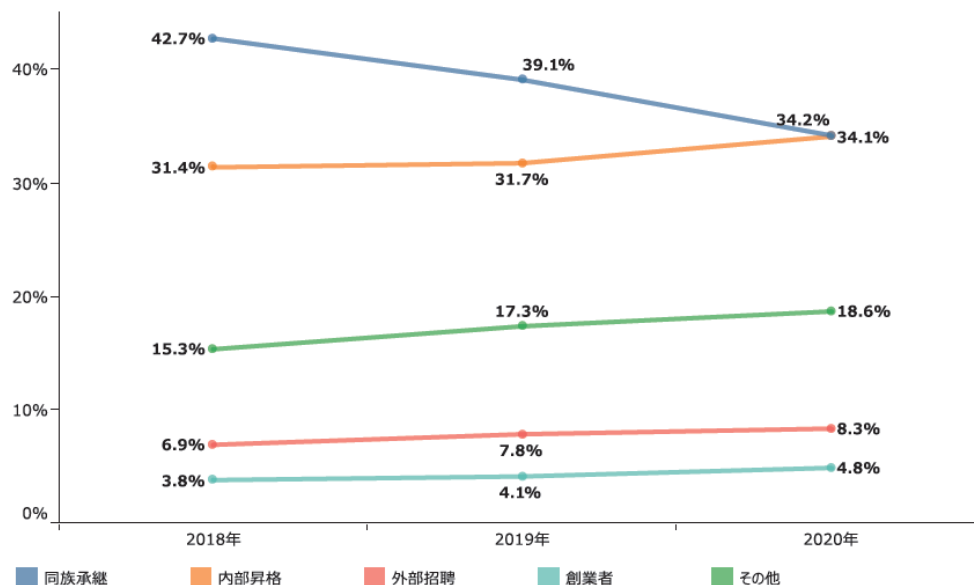
4. 2年続けて経営者交代を行っている場合は分析対象外としている。

- ・同族承継では交代前の経営者の年齢が高くなる傾向に
- ・一方で同族承継は交代後の経営者の年齢は低い傾向に

最新のデータから紐解く！

<第 2-3-20 図>

近年事業承継をした経営者の就任経緯



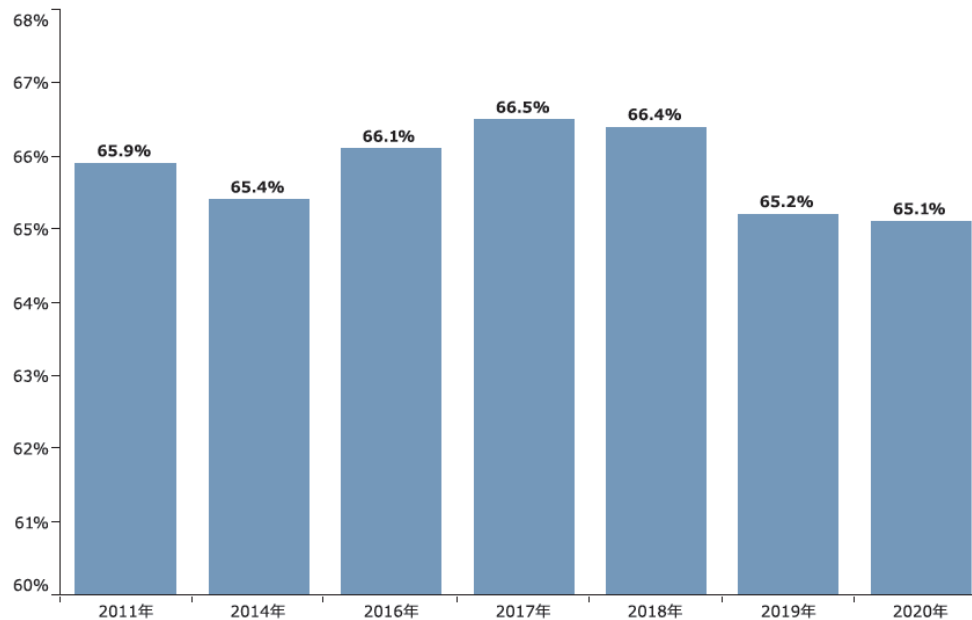
資料：（株）帝国データバンク「全国企業「後継者不在率」動向調査（2020年）」
（注）「その他」は、買収・出向・分社化の合計値。

- ・同族承継と内部昇格が同率に並んだ！
- ・やがて内部昇格が追い抜くことは明白

最新のデータから紐解く！

<第 2-3-21 図>

後継者不在率の推移



資料：(株) 帝国データバンク「全国企業「後継者不在率」動向調査（2020 年）」

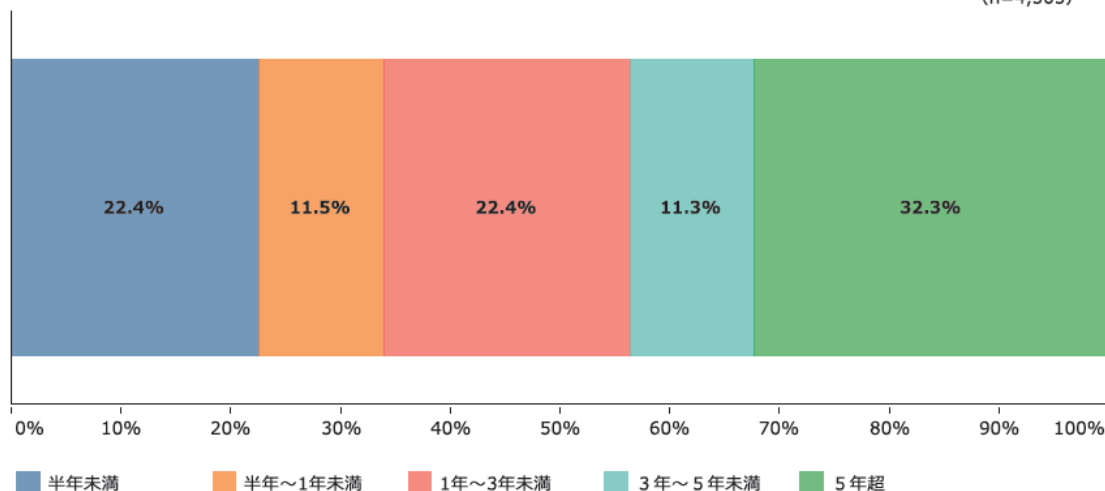
・後継者不在率は相変わらず高い
(業種業態で違いはほとんどない)
(後継者がいる企業の方が売上高成長率が高い)

最新のデータから紐解く！

<第 2-3-30 図>

事業承継の意思を伝えられてから経営者に就任するまでの期間

(n=4,505)



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)経営者になった経緯について、「創業者」と回答した者以外に対する質問。

- ・3年未満までが全体の55%を占める
- ・承継パターン別では、親族内承継＝5年超、社内昇格は1～3年、外部招聘は半年未満が最も多い

最新のデータから紐解く！

事例紹介

事例 2-3-2：株式会社山尾工作所

「取引先から事業承継について指摘されたことをきっかけに、
事業承継計画を策定し、承継を果たした企業」

・所在地：兵庫県稲美町 ・従業員数：20名 ・資本金：1,000万円

・事業内容：その他の生産用機械・同部分品製造業

事業承継への懸念から取引停止の危機に

兵庫県稲美町の株式会社山尾工作所は、金型の設計・製造、金属部品のプレス加工を中心とした金属製品製造を営む企業である。1950年、現専務の山尾和子氏の父が創業。1990年、和子氏の夫である現会長の山尾輝勝氏が同社を引き継いだ。単発型金型によるプレス加工や、順送金型プレス加工と自動機による各種加工を組み合わせた自社開発装置を駆使し、複雑な金属加工を得意とする。主要取引先はバイクメーカーや給湯器メーカーである。輝勝氏の年齢が60代後半に入った2008年頃、主要取引先の担当者が来社し、事業承継の見通しについての質問を受けた。その時点では明確な回答は避け、前年に入社し製造現場の見習中だった子息、直孝氏を紹介するにとどまった。その後、担当者から来社の折、「輝勝氏が75歳頃に事業承継をできると良い。」と話されたが、日頃の業務に追われる中、体力の衰えを感じつつも、承継問題は先送りになっていた。2018年6月、ついに同取引先から早急に事業承継の計画書を提出し実行に移すよう強い要望があった。輝勝氏は、直孝氏にもう少しの期間、金型製作の技術習得に専念させたい思いもあったが、自身の年齢を考慮し、社長交代を決意した。しかし、何から手を付けるべきか思案していた。

商工会の支援を受け、事業承継計画を策定

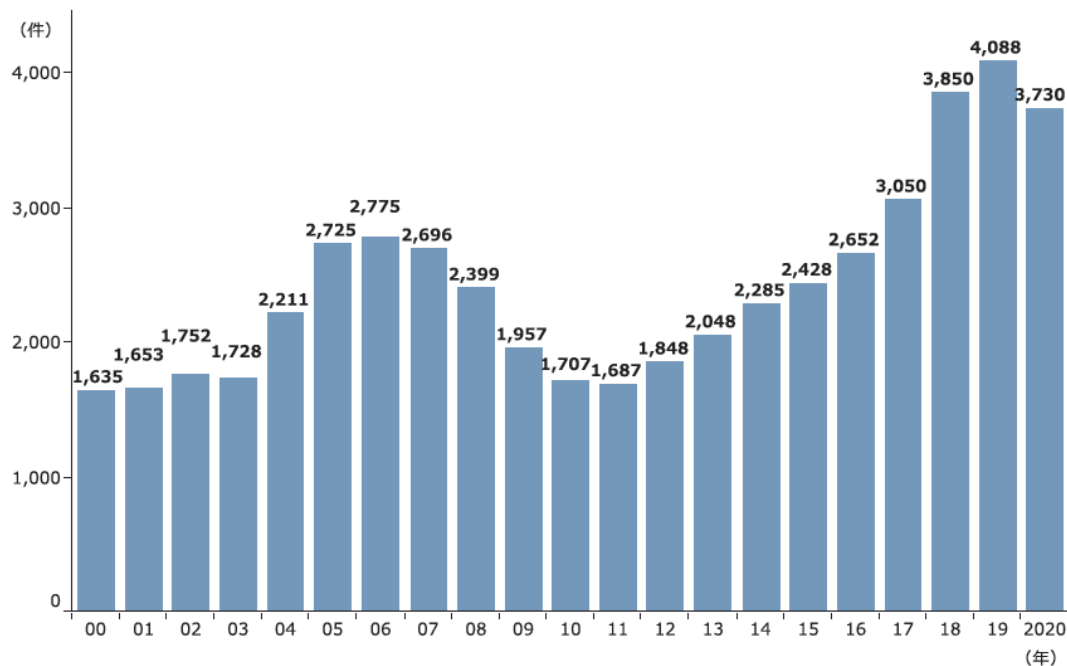
そんな折に、稲美町商工会主催の「事業承継セミナー」のチラシを見掛け、ちょうど良い機会と考え、7月の同セミナーに参加した。セミナーでは事業承継に向けて必要な基礎知識を学んだ。セミナー後、同商工会の専門家派遣制度を活用し、中小企業診断士、税理士、社会保険労務士と1回約2時間の面談を合計9回実施、事業承継計画に必要な自社の情報を整理した。この作業の中で、自社の強みや課題を洗い出し、自社の現状を客観的に評価、分析できたことも収穫であった。同年9月、5年間で事業承継を完了するための計画書をまとめ、10月に取引先へ提出。事業承継問題を指摘された取引先からは、「これからも頑張るように」と激励され、「完成度の高い事業承継計画書」と評価を受けた。

・この後、社長が重篤な病気になるも、事業承継計画を実行し、後継者が社長に就任
・経営革新を行い増収基調へ

最新のデータから紐解く！

<第 2-3-51 図>

M&A件数の推移



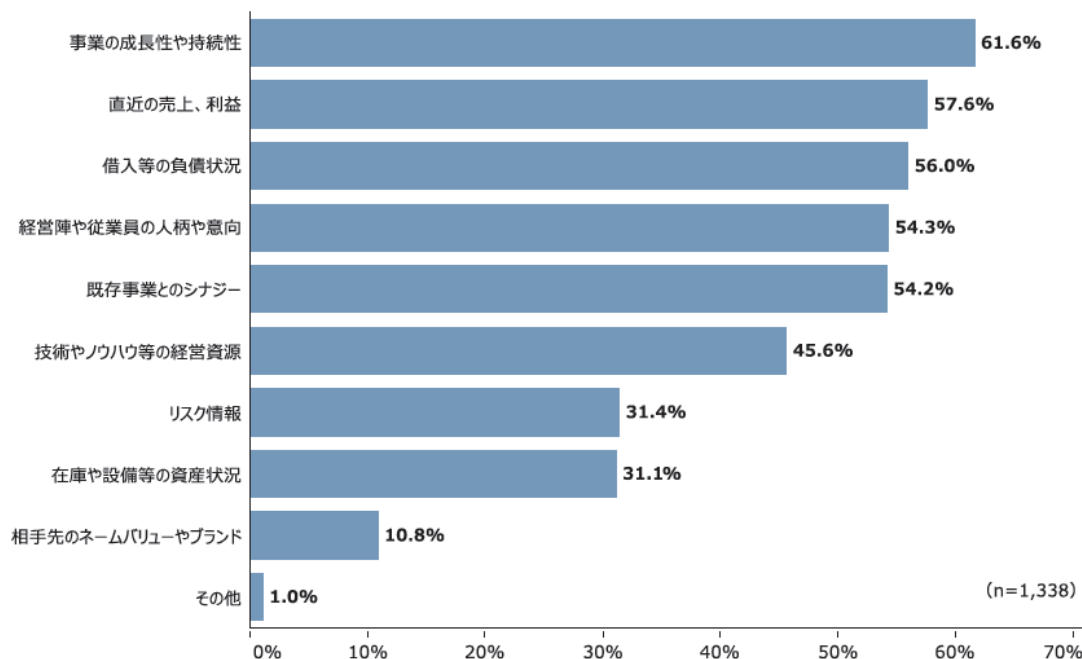
資料：(株)レコフデータ調べ

- ・M&Aが活発化する傾向にある
- ・M&Aに対するプラスのイメージは年々増加
- ・売り手から見た場合は、他業種／他地域／自社より大きな企業が最も多い

最新のデータから紐解く！

<第 2-3-70 図>

買い手としてM&Aを実施する際に重視する確認事項



・売り手は、
事業の成長
性／利益率を
見られる
・負債状況も
重視している

資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

（注）1. M&Aの実施意向について、「買い手として意向あり」、「買い手・売り手とともに意向あり」と回答した者に対する質問。

2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。



最新のデータから紐解く！

中小企業のM&Aに対する関心が高まる中、M&Aにおいては、予期せぬ簿外債務や偶発債務を引き継ぐことや、期待していた事業シナジーを生み出すことができず、業績が悪化するおそれもあることから、例えば、M&Aの実施前にデューデリジェンス（以下、「DD」という。）を行い、事前にリスクを可能な限り特定するなど、リスクに備えた取組を行うことが重要である。

こうしたM&Aの際のリスク回避の取組を支援するため、「事業承継・引継ぎ補助金」（令和2年度第3次補正予算及び令和3年度当初予算）では、DD費用などのM&A実施時の専門家活用にかかる費用を補助することとしている。DD費用を直接補助することで、中小企業のM&Aにおいても、DDを実施しやすい環境を整備している（コラム2-3-5①図）。

・M&Aに対する補助金が拡充

<コラム2-3-5①図>

「事業承継・引継ぎ補助金」（専門家活用型）の概要

補助対象経費

仲介手数料、デューデリジェンス費用、企業概要書作成費用等
廃業費（廃業登記費、在庫処分費、解体費、原状回復費等）

経営資源の譲渡を検討している方／着手している方

補助率：2/3 補助上限額：400万円 廃業費用：200万円

経営資源の譲受けを検討している方／着手している方

補助率：2/3 補助上限額：400万円 廃業費用：－

※上記は補正予算案について。当初予算案については、補助率「2/3」→「1/2」、補助上限額「400万円」→「250万円」、「800万円」→「500万円」

最新のデータから紐解く！

<コラム 2-3-5②図>

中小企業の経営資源の集約化に資する税制の概要

①M&Aの効果を高める設備投資減税

投資額の**10%を税額控除** 又は **全額即時償却**。

※資本金3000万円超の中小企業者等の税額控除率は7%

(参考) 具体的な取組例

- 自社と取得した技術を組み合わせた新製品を製造する設備投資
- 原材料の仕入れ・製品販売に係る共通システムの導入

②雇用確保を促す税制

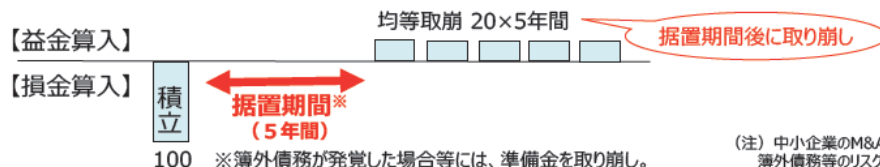
買収企業がM&Aに伴い、新たに雇用を増加させること等によって、給与等支給総額を対前年比で2.5%以上引き上げた場合、**給与等支給総額の増加額の25%を税額控除**。(1.5%以上の引上げは15%の税額控除)

(参考) 具体的な取組例

- 取得した販路で更なる販売促進を行うために必要な要員の確保

③準備金の積立 (リスクの軽減)

M&A実施後に発生し得るリスク(簿外債務等)に備えるため、据置期間付(5年間)の準備金を措置。
M&A実施時に、**投資額の70%以下の金額を損金算入**。



(注) 中小企業のM&Aには、大別して「株式譲渡」と「事業譲渡」のケースがあるが、簿外債務等のリスクをヘッジできない「株式譲渡」について、準備金制度を措置。

・DD実施してもなおリスクが残るため、税制面でバックアップ
・設備投資／雇用確保も税制面でバックアップ

最新のデータから紐解く！

<コラム 2-3-5③図>

中小企業におけるM & A 向けの表明保証保険の例

国内M&A保険（東京海上日動）の特徴

（１）国内M&A保険（定型タイプ）
中小企業のM&Aを対象とした商品。東京海上日動が定める「標準表明保証」を補償対象とした、中小規模においても活用しやすい保険料水準を実現。

補償金額	制限なし	対象案件	制限なし
------	------	------	------

補償対象となる項目	対象会社の株式等、株式に対する権利、重要な契約、労務、訴訟・紛争、計算書類、公租公課等、情報開示
-----------	--

（２）M&A Batonz
中小・零細企業や事業のリスク発見に特化した調査パッケージであるバトンズDD(簡易DD)を利用すると、追加費用なしで自動的に「M&A Batonz（ベーシック）」が付帯される。

補償金額	300万円	対象案件	譲渡金額1億円以下を想定
------	-------	------	--------------

補償対象となる項目	・ 財務、労務（M&A Batonz(アドバンス)は株式、税務も対象）
-----------	-------------------------------------

（※）上記の定型化された保険である「ベーシック」に加えてニーズに合わせて補償額等を個別にカスタマイズできるM&A Batonz（アドバンス）も存在。

シンプル表明保証（損保ジャパン）の特徴

1. シンプルでわかりやすい選べる2つの補償内容

	ベーシックプラン	ワイドプラン
対象項目	①財務諸表 ②会計帳簿 ③公租公課 ④人事労務	左記①～④＋ ⑤対象会社の株式等 ⑥訴訟 ⑦動産 ⑧債権 ⑨資産 ⑩契約等

2. 簡易なヒアリング事項

概算保険料の見積りに必要な書類は以下の3つのみ

①ヒアリングシート②暫定DDLレポート③暫定株式譲渡契約書

3. 対象となるディール（※他にも条件はあります）

①日本語で交わされる株式譲渡契約書による買収契約

②譲渡金額が5000万円～100億円以内

③DDが第三者によりなされるM&A など

（注）本保険は現状金融機関チャネルを通しての販売のみ

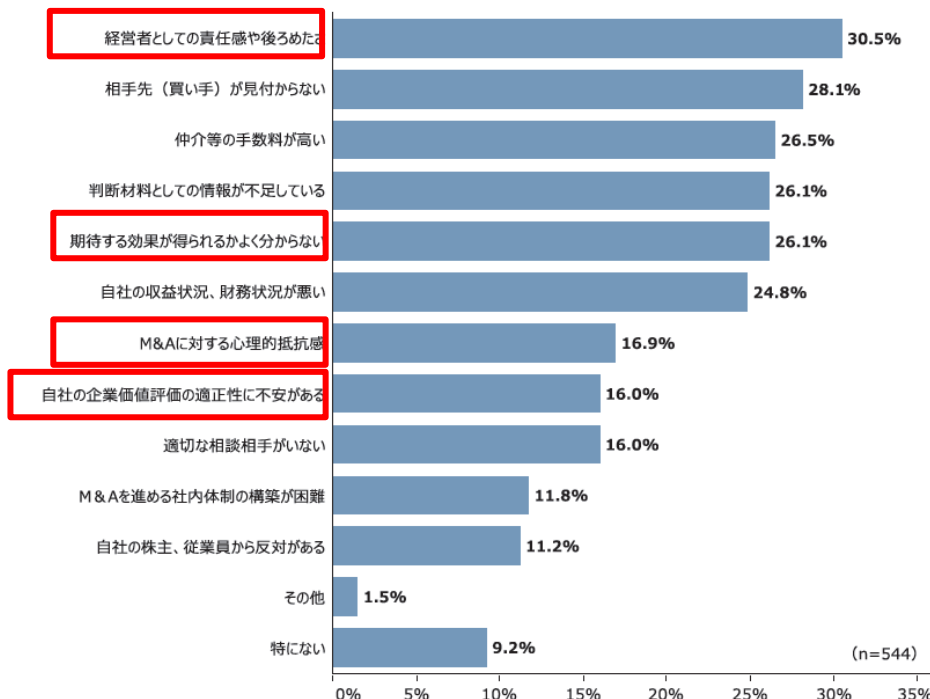
・想定外のリスクに対応する保険が出現

・今後、続々と新しい保険が出てくる予定

最新のデータから紐解く！

< 第 2-3-81 図 >

売り手としてM&Aを実施する際の障壁



・理由で多いのは、不安／不明／未知といった心理面
・「手数料が高い」も上位に食い込む

資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

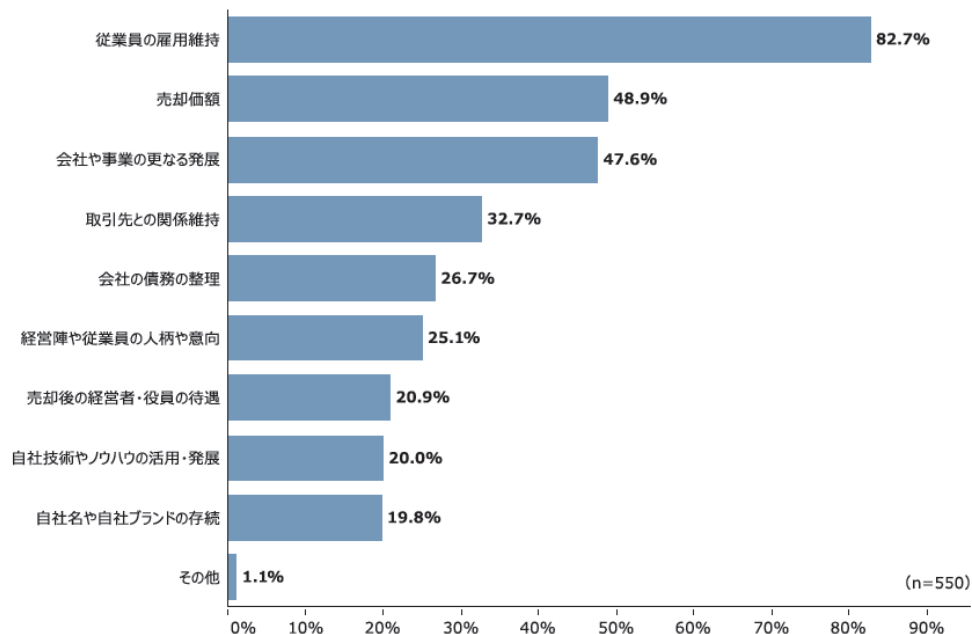
（注）1. M&Aの実施意向について「売り手として意向あり」、「買い手・売り手ともに意向あり」と回答した者に対する質問。

2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

最新のデータから紐解く！

<第 2-3-79 図>

売り手としてM&Aを実施する際に重視する確認事項



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

(注)1. M&Aの実施意向について「売り手として意向あり」、「買い手・売り手ともに意向あり」と回答した者に対する質問。

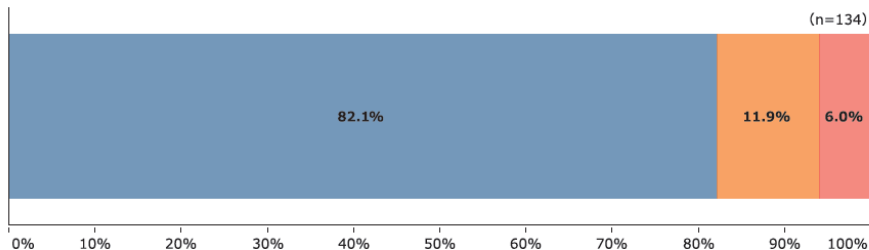
2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

・ほとんどの
経営者は従
業員の雇用
維持を重要視
している

最新のデータから紐解く！

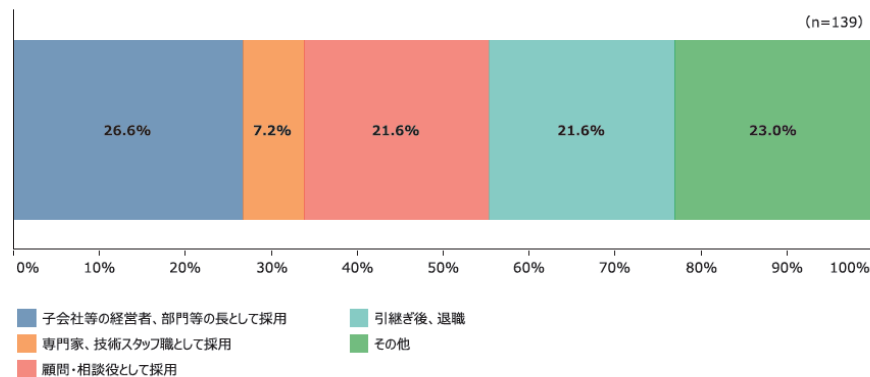
<第 2-3-82 図>

M&A実施後、譲渡企業の従業員の雇用継続の状況



<第 2-3-83 図>

M&A実施後、譲渡企業の経営者の処遇



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業のM & Aに関するアンケート調査」

（注）M&Aの実施について「2015年以降にM&Aを実施したことがある」と回答した者に対する質問。

- ・経営者の心配とは反対に実際は雇用継続される
- ・経営者も何等かの形で関与するケースが大半

事業承継の業界で起きていること

■ 10年間で法制度が様変わりした！（株式分散、利益圧縮、少しずつ贈与、それって正しい方法ですか？）

⇒情報を正しく伝えることで、気付きを与えることが出来る

■ 誰が後継者になっても経営が安泰の時代は終わった！（後継者の顔がわからないのは、恥ずかしい）

⇒後継者をどのように育てるのか？に対する回答を持つ必要がある

■ 2社に1社が他人承継の時代を迎えた！

⇒利害対立を調整できるのは誰かを考えてみよう

事業承継は何が起きるのか？

(1) 人の出入り

⇒従業員が辞める、取引先がなくなる、など

(2) 顧問の交代または解任

⇒オーダー主が変わるタイミングで(事業承継の要請に応えられない場合は特に)

(3) メインバンクの入れ替わり

⇒事業承継のタイミングで力になれば、社長が代わっても引き続きメインバンクの地位は安泰

なぜ事業承継支援が叫ばれるのか？

- ・社長の全国平均年齢72歳で事業承継は待ったなしの時代
→高齢でも使える法制度が整備された。特に『**経営承継円滑化法**』を知らずして事業承継支援はできない。

- ・約6割の企業が後継者不在
→後継者は探すから**見つけて育てる時代**へ『**後継者塾**』※1による集団研修の必要性

- ・事業承継計画書の推進が各所で始まっている！
→事業承継期間は最短3年でやり切る。『**事業承継ノート**』※2を活用しましょう

※1、※2ともに弊社のHPを参照ください

事業承継支援で求められること、役割

- ・事業承継は場当たりにやっているのが現状

→『事業承継計画書』(※商標を取得予定)を立てるのがスタンダード

- ・株価／節税よりも大事なこと

→事業の中身そのもの、経営理念、知的資産をどのように継ぐかが本筋！

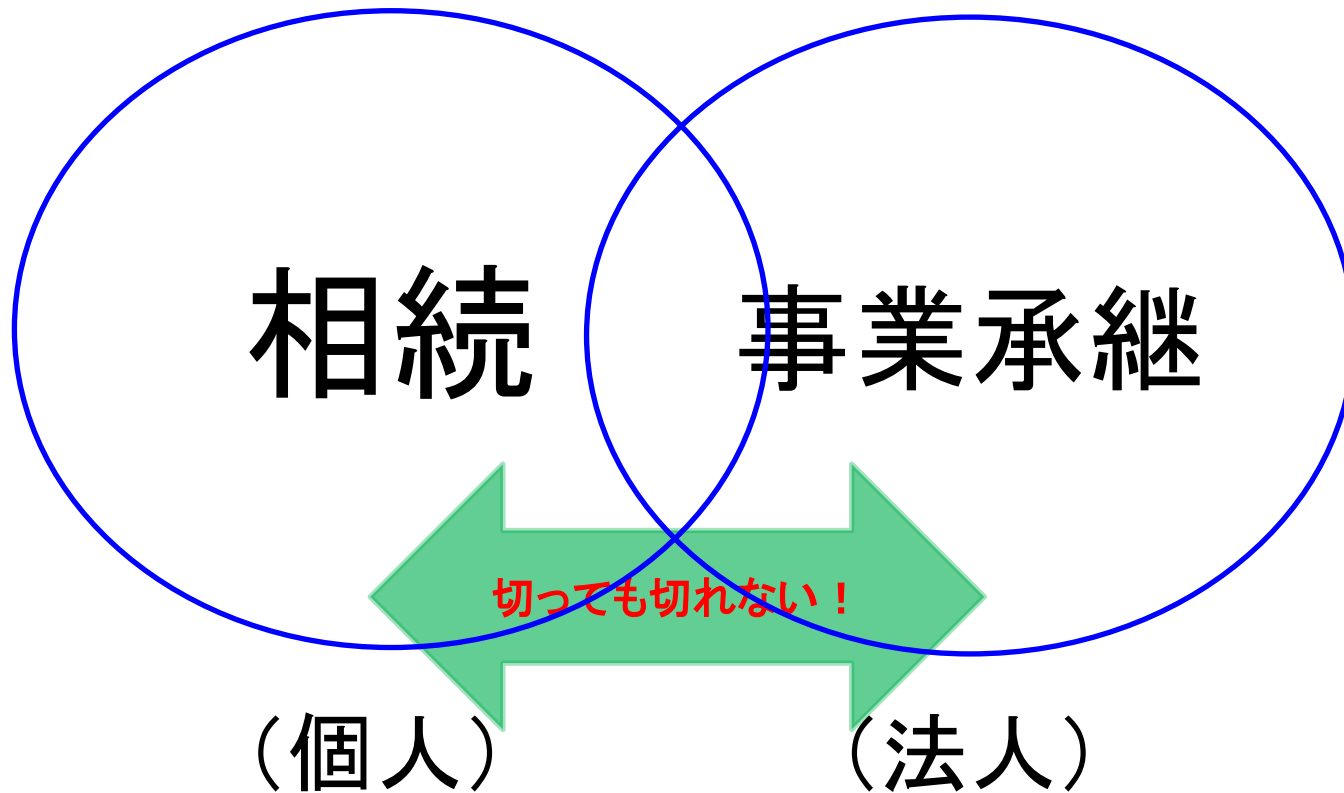
- ・経営者と後継者、会社と個人をつなぐ役割が世の中にな

→事業承継士は、中立公正な立場から経営者と後継者の両者を取り持つ仕事。会社と個人を冷静に切り分けるという大事な役割を担う

士業・コンサルタントに求められること

- ・AI／ネット／新サービスの出現で士業・コンサルタントは戦国時代へ
→生き残る分野はアナログでかつ人間の感情や意思を扱う分野。事業承継はその最前線。
- ・自分の領域にこだわっている士業・コンサルタントは仕事を奪われる
→自分の持つ資格の範囲で顧客サービスを考えていないか？
- ・士業は自分の得意分野を活かしながら高度な専門性を磨く
→国家資格13士業すべての分野が事業承継支援では必要。足りない専門分野はネットワークで対応

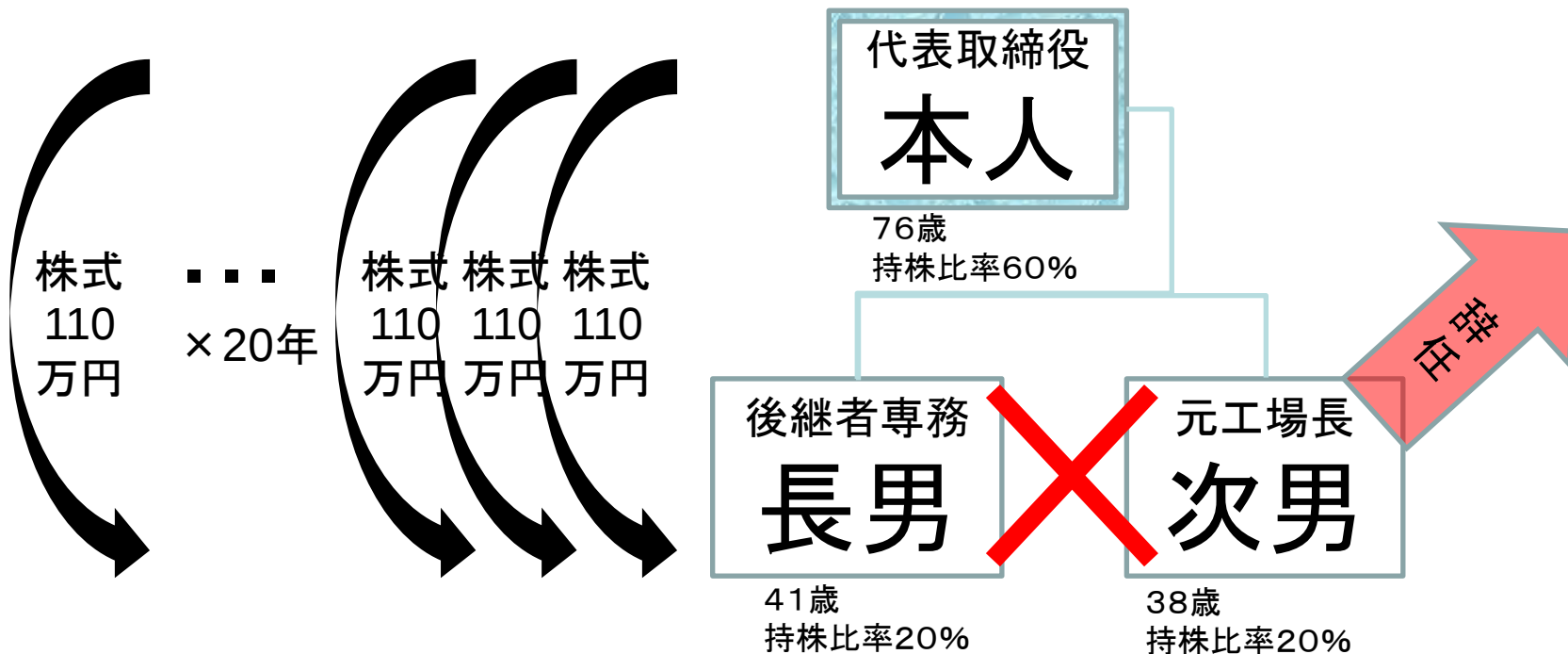
中小企業の事業承継の特徴



中小企業の事業承継の特徴



事業承継は税務・法律・制度が複雑



特別受益(民法)、贈与不成立(会社法)、
贈与税(税法)の3つが混在

事業承継とはつまるところ何か？

1. **財産** (土地・建物・設備・工具備品・車両・材料・商品・など)
2. **権利** (議決権＝株式、業務執行権＝取締役の地位、義務＝連帯保証人の地位、など)
3. **知的資産** (顧客基盤、技術力、従業員スキル、信用力、儲かる仕組み、社歴、ブランド、など)

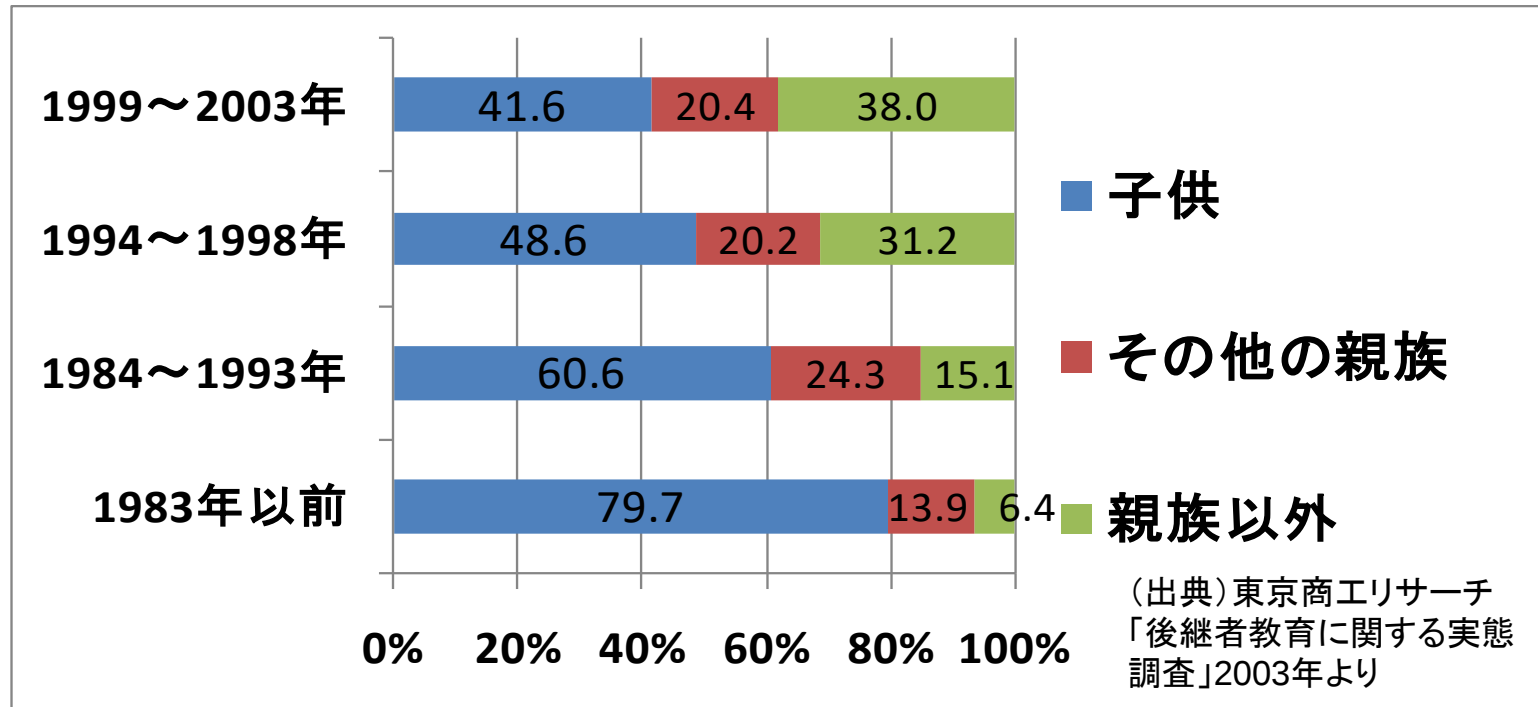
経営者は1 ↓ から考え、後継者は3 ↑ から考える。双方の特性を理解した上で事業承継を理解させてあげよう！

事業承継業界の法律・制度

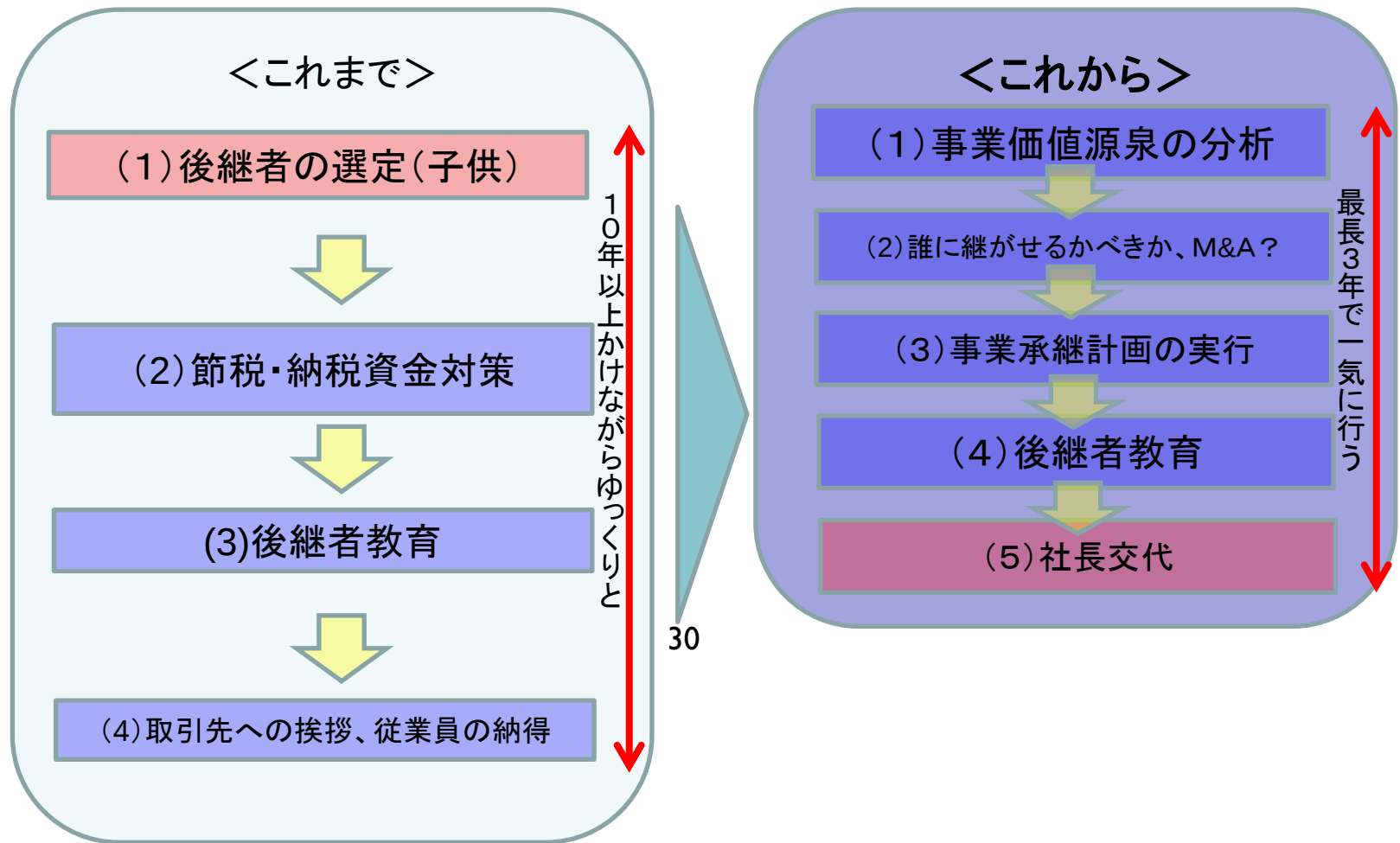
1. 相続を取り巻く税制改正が2015年からスタート！
2. 経営承継円滑化法が**2018年に大改正**さらに**2019年から個人版事業承継税制**がスタート。
3. 会社法(2006年5月施行)を使えば、経営権をコントロールすることが出来る
4. 民法：**2019年から改正民法**が順次施行
5. 信託業法(2004年12月施行)さらに信託法(2007年9月施行)の改正：例⇒民事信託が可能に
6. 保険業界に2019年**バレンタインデーショック**が広がる
7. 銀行法の一部改正により(2019年)、**子会社を通じて5年間株式保有**が可能に(5%ルールの特例)
8. **中小企業強靱化法**(2019年)、**中小企業成長促進法**(2020年)など続々と事業承継関連法が施行

直系への事業承継は少なる傾向

1. 子供の数が少ない⇒親は**選択の余地がない**
2. 情報化社会が進展⇒なりたい職業に**目移りする時代**
3. 業績右肩上がりは過去の幻想、会社経営がシビアに⇒**能力主義**へ



これからの事業承継の進め方



事業承継センター®

思いを明日へ、託し受け継ぐ

事業承継課題の分類

1. 株式問題
2. 後継者問題
3. 人間関係

大別するとこれしかない！

後継者会談の重要性 続き

ほとんどの経営者は後継者会談をやったことがありません・・・

①「普段やっているよ」という経営者には
→仕事の話ではない⇒A:将来のこと。B:経営理念や方針のこと、C:現状の課題とそれにどう対処するかなど。

②何を話せばよいかわからない
→事業承継ノートを参考にしながら、オリジナルを作ってみてください。

③1:1で会談するのは気が引ける
→皆さんがファシリテーターになってあげてください。中立公正で、親身に考えてあげられるのは皆様のポジションが適しています。

家族会議の重要性

- 1. メンバー選定
- 2. 議事録の有無
- 3. 財産目録作成

家族会議

定例化、議事録化
が大事！

役割分担

家長としての役割

後継者の心構え

財産分割

財産の持つ価値と意味の説明

誰に何を遺すのか

将来の在り方

家族の将来展望

妻への援助、家族の助け合い

各人の思い

感謝の気持ちと要望の表明

不平不満を聞く



事業承継センター®

思いを明日へ、託し受け継ぐ

家族会議の重要性 続き

ほとんどの経営者は家族会議をやったことはありません・・・

①「騙されたと思ってやってみてください」

→コツは2点⇒A:嫁は入れないこと。B:元気なうちにやること。

②何を話せばよいかわからない

→タブー(痴呆になった時の対処、延命治療、脳死など)、これまで避けてきたこと(嫁姑の確執、絶縁状態の家族、隠し子など)を話してみてください

③自分が音頭を取るのは恥ずかしい

→皆さんがファシリテーターになってあげてください。中立公正で、親身に考えてあげられるのは皆様のポジションが適しています。

事業承継士が求められる訳

1. 事業承継士はカウンセリングの能力が身に付く
⇒自分の持つ資格と合わせ技で独自領域を持てる！
2. 事業承継士は制度・法律・税務の専門的な知識が身に付く
⇒法人／個人、大企業／中小企業、製造業／サービス小売業へ転用が自由自在にきく
3. 事業承継のタイミングで顧問契約を変更させられるリスクを防止
⇒逆に顧客を獲得できるツールになる。契約維持も可能
4. 後継者と非後継者、経営者と後継者、会社と個人、収益力と株価などあらゆる局面でバランス感覚が重要になる！
⇒全体最適の解を持つのは事業承継士だけ。
5. 事業承継は複数の専門家の領域にまたがることが多い
⇒専門家をコーディネートする役割を担うことができる。(例：民法と税務の違い)

事業承継士が求められる訳



事業承継士

<https://www.jigyousyoukei.co.jp/shoukeishi/>

株式/代表権だけでなく、経営理念/儲かる仕組み/ノウハウ/企業文化の承継を支援出来る**唯一の資格**です。

国家資格13士業が受講資格であり、**30時間の研修**と**試験をクリアし**、**経験を経た真の事業承継支援者**です

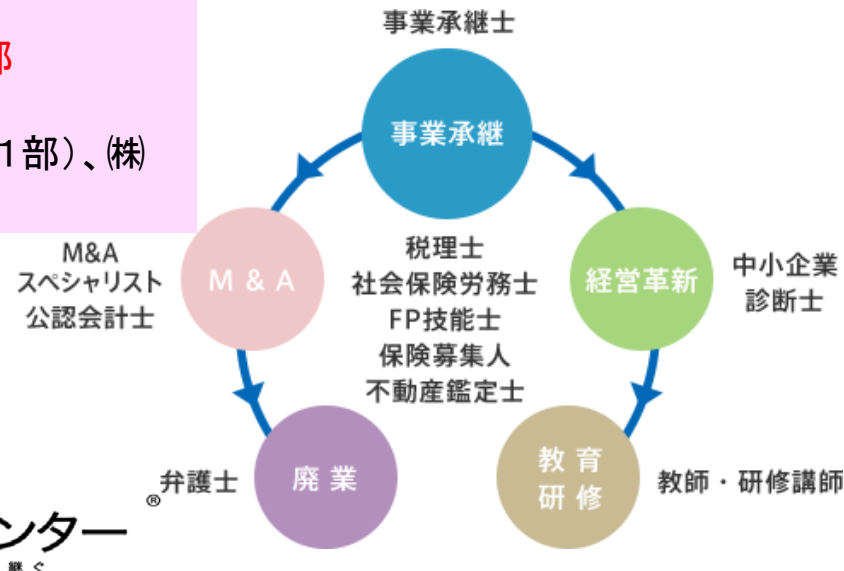
◇受講生: **801名**

◇支部: 埼玉/新潟/神奈川/千葉/愛知/東京など **11支部**

◇賛助会員

(株)コスモスイニシア(東証JQS)、エン・ジャパン(株)(東証1部)、(株)ストライク(東証1部)など **5社**

事業承継士になって日本の
経済再興を果たそう！



事業承継センター

思いを明日へ、託し受け継ぐ

最後にメッセージ

1. 面談は付加価値の高いビジネスであることを認識してもらう。(ZOOM面談を標準に考える発想の転換)
2. セミナーは、録画・録音・COPYのリスクに備えよ！単価交渉には、別の手立てを考えるべし。
3. 既得権にこだわらず、自由な発想を！コーディネート、参謀役を目指せ！
4. 創業、ベンチャー支援から事業承継、事業継続、M&A、廃業などへ支援の重点先が変わってきた。つまりOld企業へどう対応していくかを考えるべし
5. Webを中心としたSNS・ビデオ・などを使ったブランディング、宣伝広告は積極的に取り入れるべき！