

# 経営者のための 事業承継ガイドブック



あなたの企業の一員に

京都信用保証協会

CREDIT GUARANTEE CORPORATION OF KYOTO

## はじめに

中小企業・小規模事業者は、地域経済・社会の基盤を支えるとても重要な役割を果たしています。一方で、経営者の平均引退年齢が67歳（※注）、経営者年齢のピークが66歳（※注）となっており、多くの企業で事業承継のタイミングを迎えています。そうしたなかで、円滑な事業承継の実現には、計画的な取組みを推進することが欠かせません。

しかし、事業承継に関する問題は、置かれている立場や状況により様々です。京都信用保証協会では、そうした様々な問題に対して各分野の専門家と連携し、事業承継に関する事例を紹介するとともに、当協会が講じる事業承継支援について本紙にまとめました。本紙を通して事業承継のイメージを深めていただければ幸いです。

※注（出典）中小企業庁「事業承継ガイドライン」（平成28年12月）

# 経営者のための事業承継ガイドブック

## 目次

終盤編		序盤編	登場人物紹介
京都府事業引継ぎ支援センター編	44	中小企業診断士編	2
	40	公認会計士編	3
弁護士編	36	税理士編	20
行政書士編	32	社会保険労務士編	24
司法書士編	28		

京都信用保証協会

# 登場人物紹介

京都信用保証協会  
経営支援課

ふるかわ  
せいきち  
**古川 清吉**



株式会社平安酒造 社長

へいあん  
よしお  
**平安 義雄**



年齢65歳、第一線でバリバリ働いている社長。体調も良く、あと20年は現役でやっていけると思っているので事業承継についてはまったく考えていない。

後継者(息子)

へいあん  
あきら  
**平安 輝**

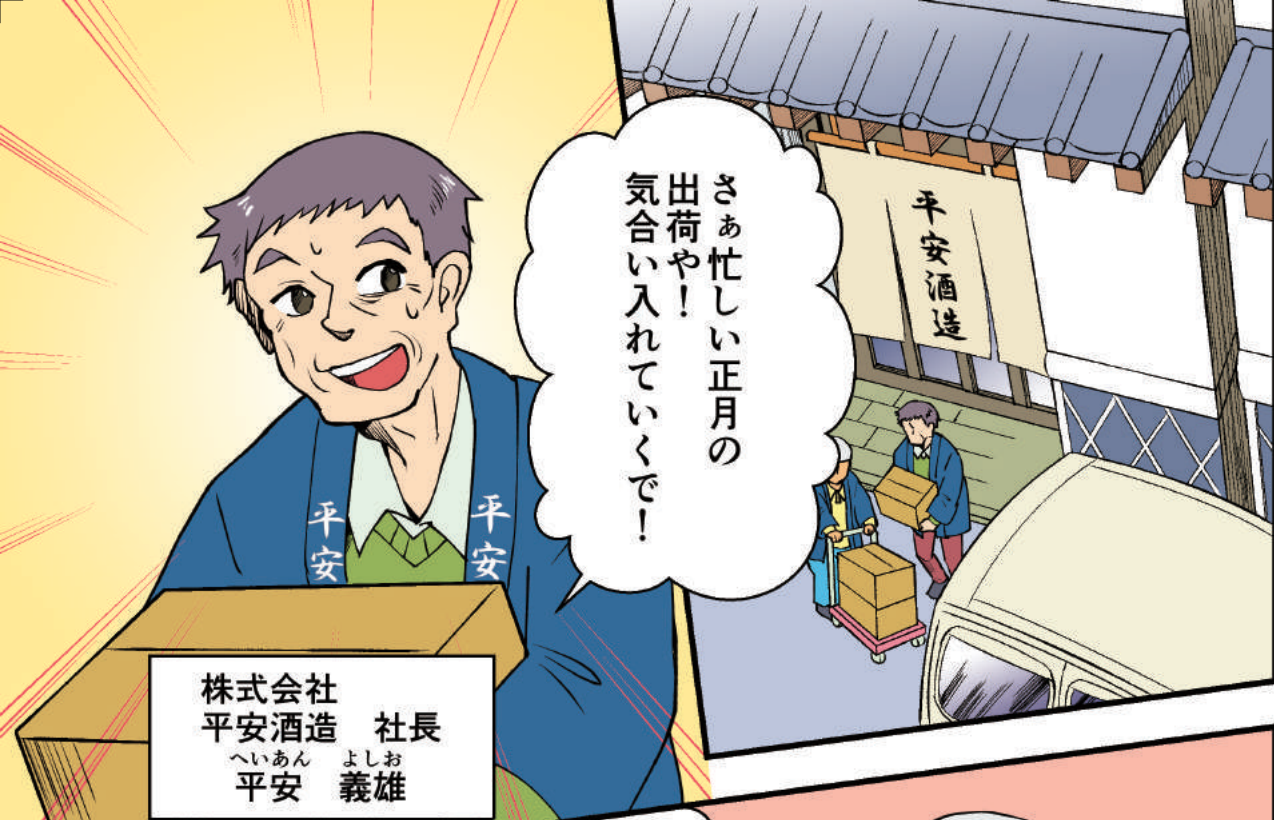


年齢35歳、30歳から家業に入り5年目。ようやく家業にも慣れ、現在は社長の右腕となっている。しかし、経営方針や経理などには携わっていない。

## 専門家

事業承継に悩む経営者の強い味方





さあ忙しい正月の  
出荷や！  
気合い入れていくで！

株式会社  
平安酒造 社長  
へいあん よしお  
平安 義雄

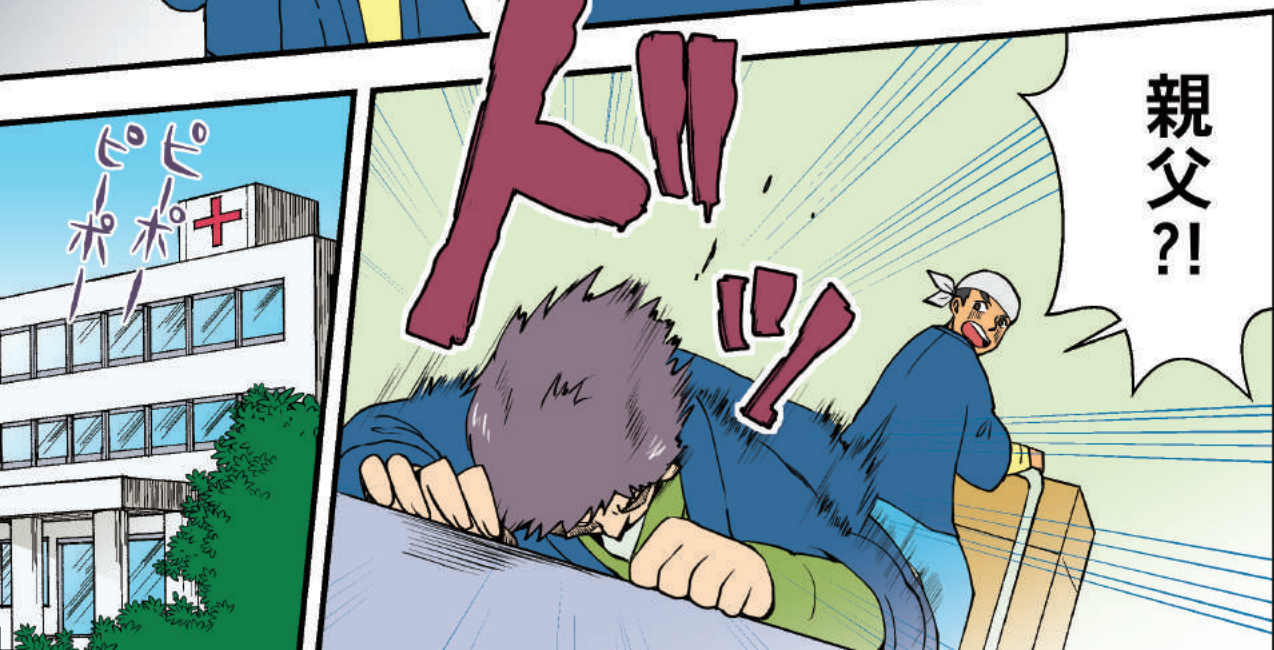


あんまり  
無茶するなや  
親父

息子  
へいあん あきら  
平安 輝

年末から  
ほとんど  
寝てへんや  
ないか…

う…



親父?!

ドドド  
ドドド



ほっ

……

一週間ほど入院すれば良くなりますよ

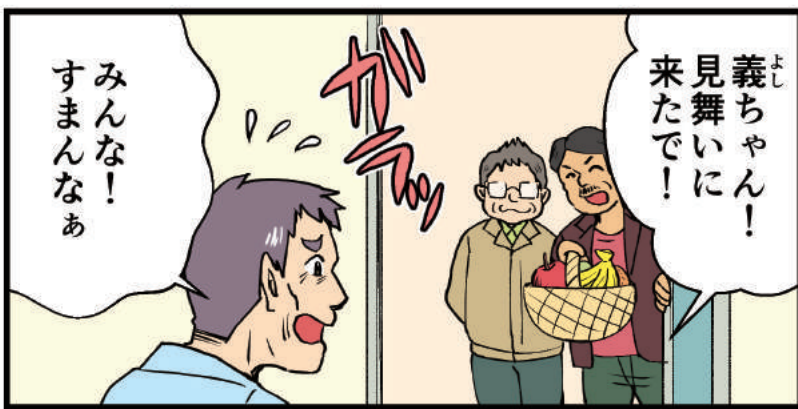
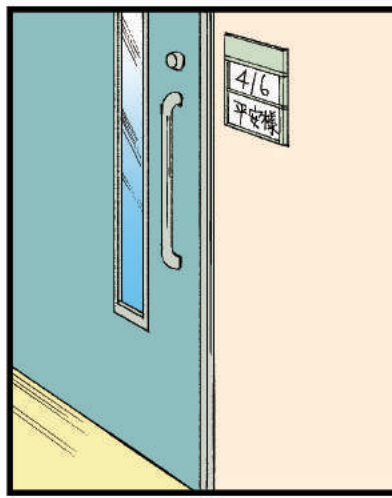


疲労…ですか



体力には自信があつたんやけどなあ…

とん…ん



みんな! すまんなあ

よ 義ちゃん! 見舞いに来たで!

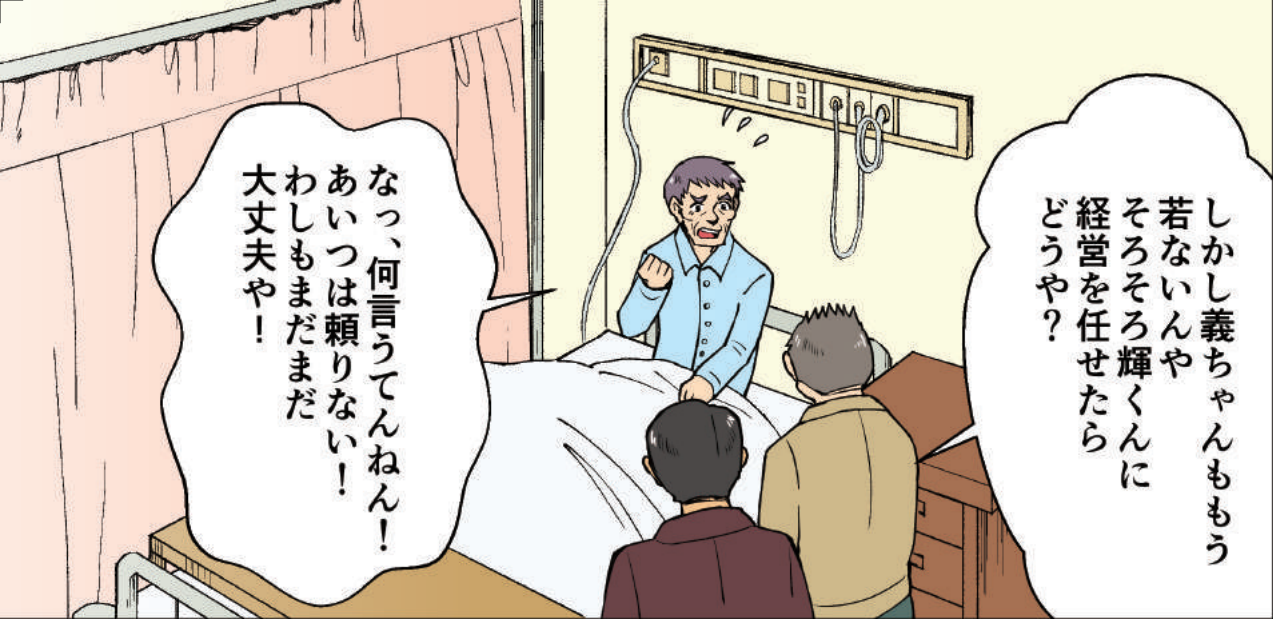
かっ



ただでさえ今は大変な時期…こんな所で寝てる場合やないのに…!!

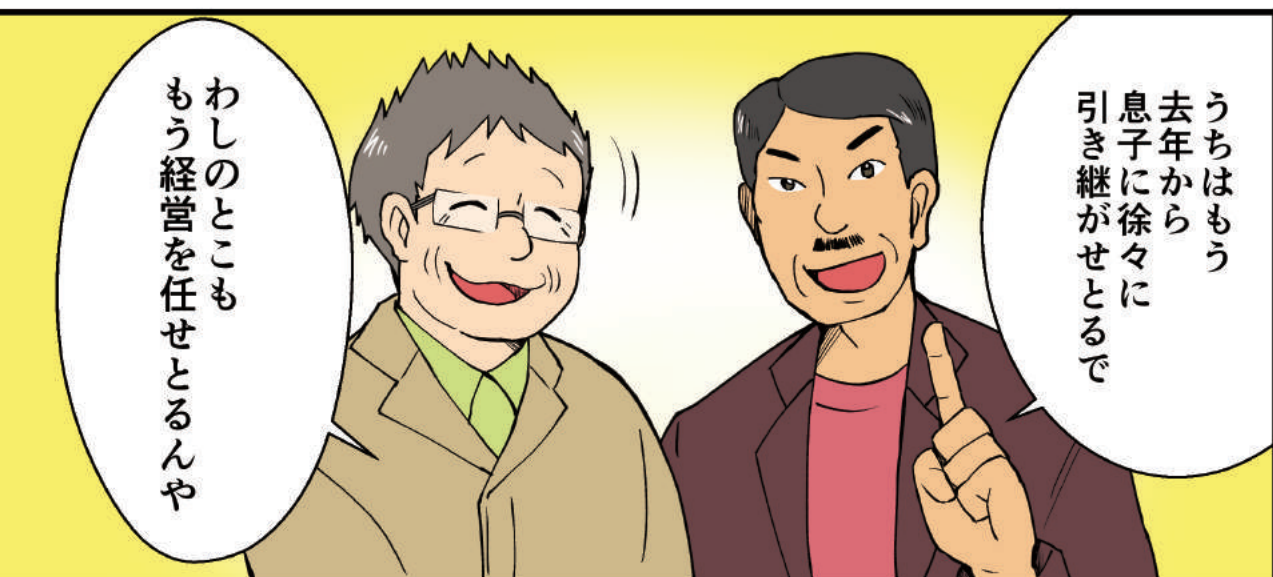


なーに 同業者の よしみや ないか!



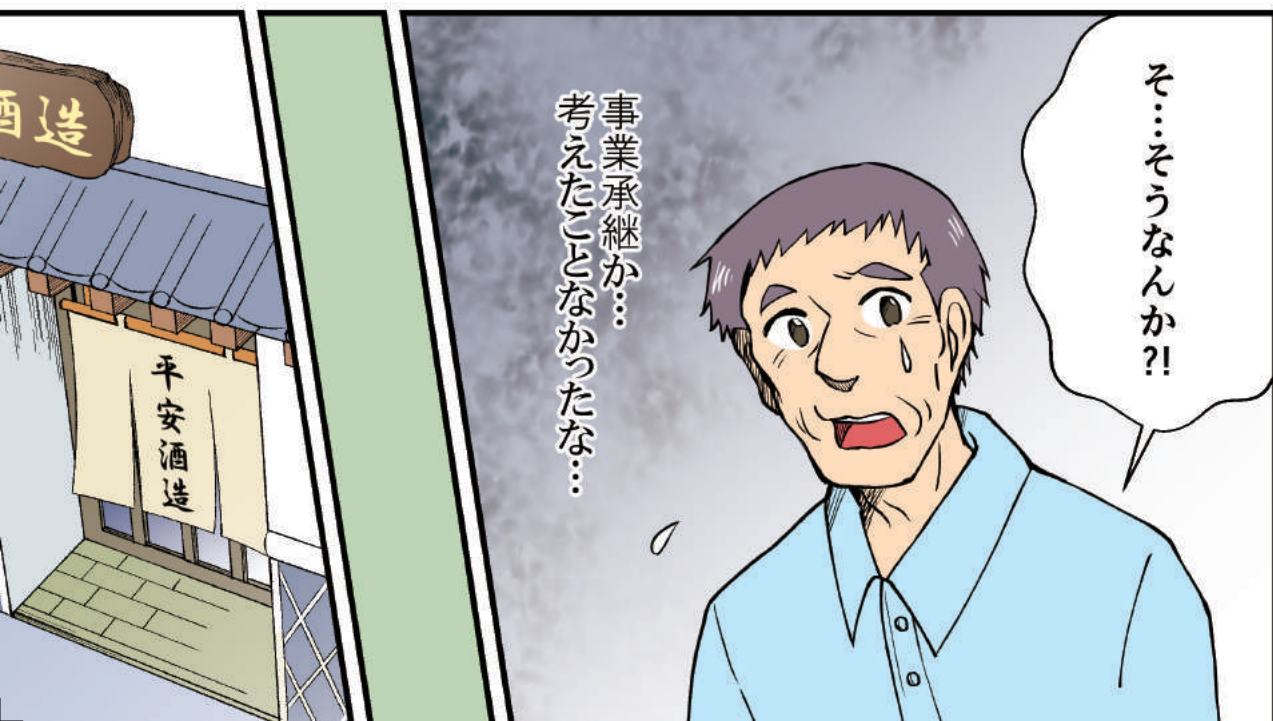
なっ、何言うてんねん！  
あいつは頼りない！  
わしもまだまだ  
大丈夫や！

しかし義ちゃんももう  
若ないんや  
そろそろ輝くん  
に経営を任せたら  
どうや？



わしのところも  
もう経営を任せとるんや

うちはもう  
去年から  
息子に徐々に  
引き継がせとるで



事業承継か…  
考えたことなかったな…

そ…そうなんか？！



この酒はもっと  
米を長いこと  
水に浸けなあかん



社長！もう  
大丈夫  
なんですか？！

あ…ああ…  
さっそく遅れた分の  
仕事を…



水の温度にも  
注意して…

輝…



次の酒の仕込みは  
バッチリや！  
新商品のアイデアも  
考えたんやで！  
後で聞いてや！



親父！  
待ったで！



もう会社を  
任せてもいい時期  
なんかもしれんな…



確かに…



京都信用  
保証協会です！

京都信用保証協会  
経営支援課  
ふるかわ せいきち  
古川 清吉

ごめん  
ください！

しかし それを機に  
事業承継について  
悩むようになっ  
てしまった……

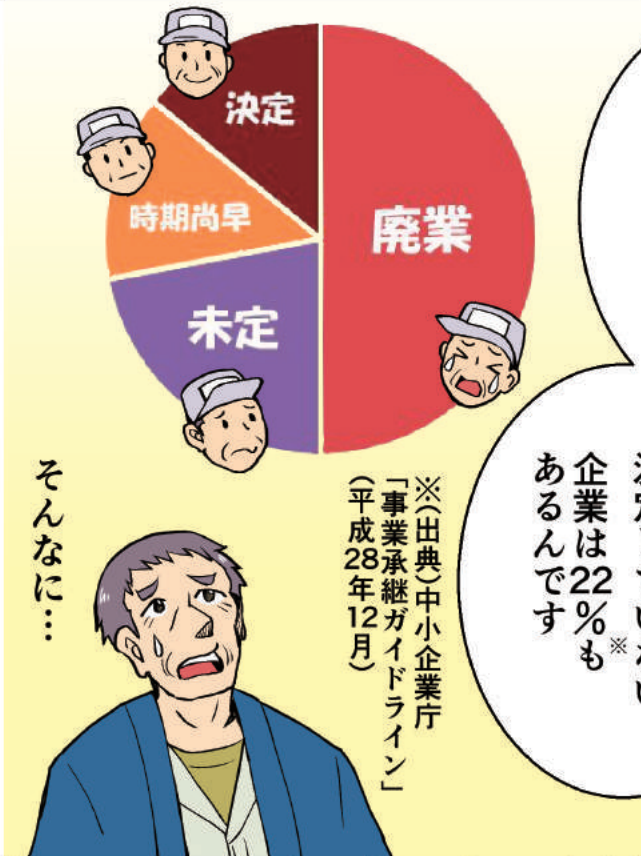
どうされました？  
なんだか顔色が  
優れないようですが……

古川さん……  
いつもお世話に  
なっております

ええっ  
入院？！

いや  
ちよっとした  
疲労ですわ

平安酒造

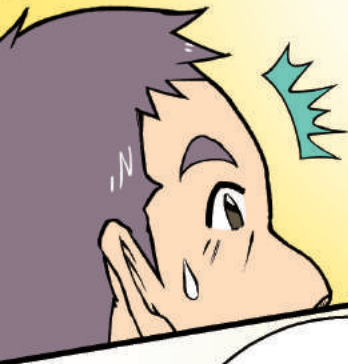




大丈夫！  
そのために  
私達がいます！

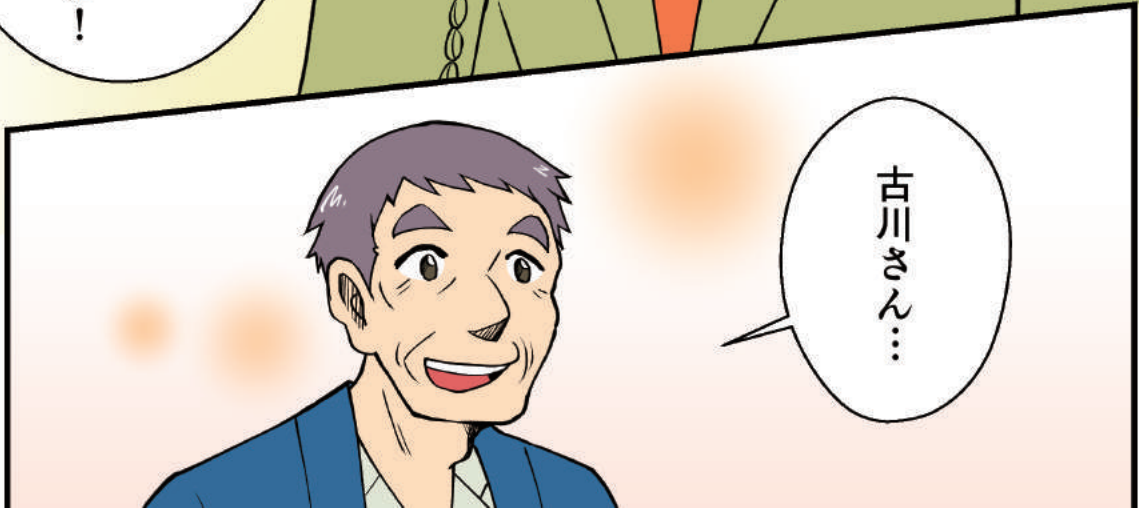


そんなに深刻な  
ことは…  
ちゃんと  
事業承継  
できるのか  
不安になって  
きました…



中小企業の  
活力の維持  
向上は我々の  
使命です！

ぜひ  
お手伝い  
させてください！



古川さん…



えっ！

もし良ければ  
一緒に専門家の  
先生を訪ねて  
回ってみませんか？



とはいえ：  
事業承継の  
様々な問題を  
一度整理する  
必要があります



経営については  
中小企業診断士  
財務については  
公認会計士：

それぞれの先生が  
どんな問題を解決して  
こられたのか伺います

また後継者がいない場合の  
相談窓口も  
訪問してみましょう



大歓迎です！  
いつでも  
いらしてください！



では先生に  
ご連絡を…

ぜ…ぜひよろしく  
お願いします！



はいっ！

それではさっそく  
参りましょう！！

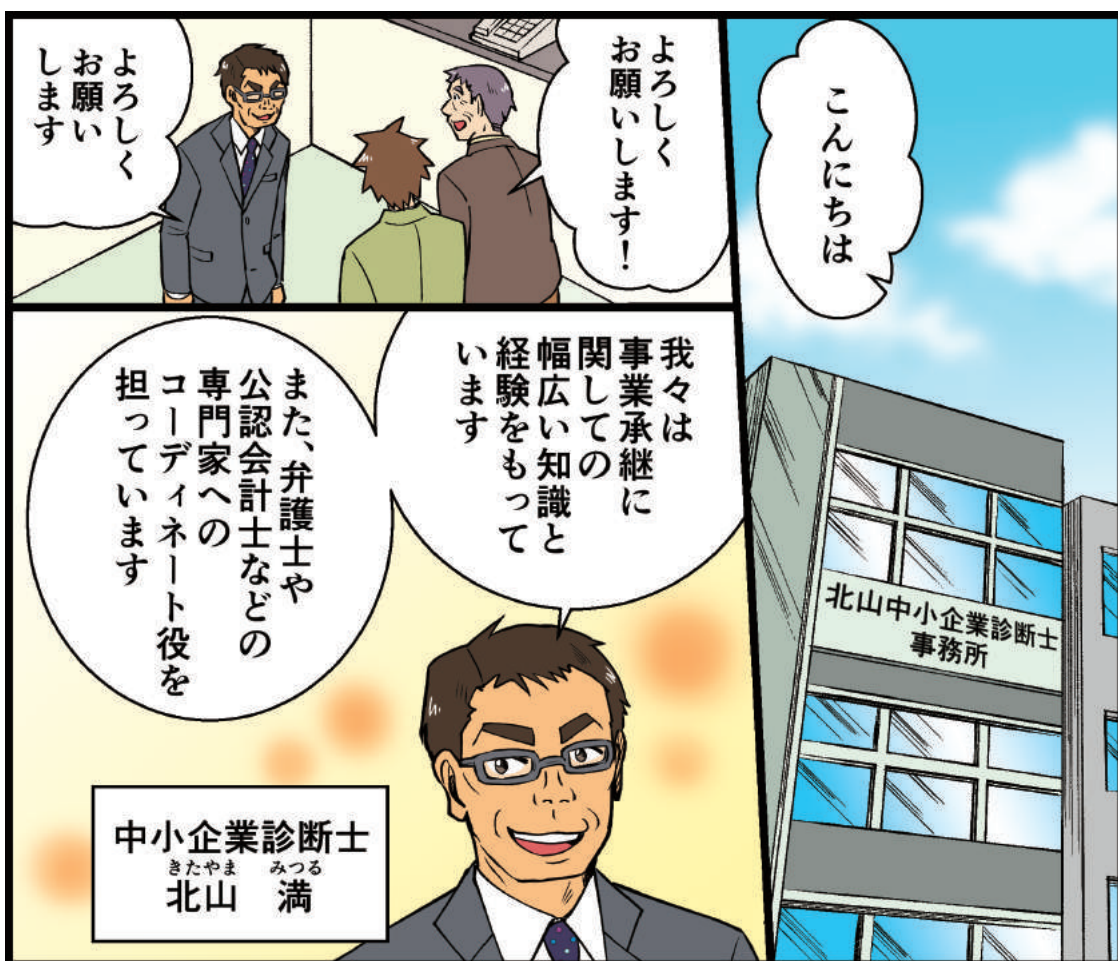
# 中小企業診断士編

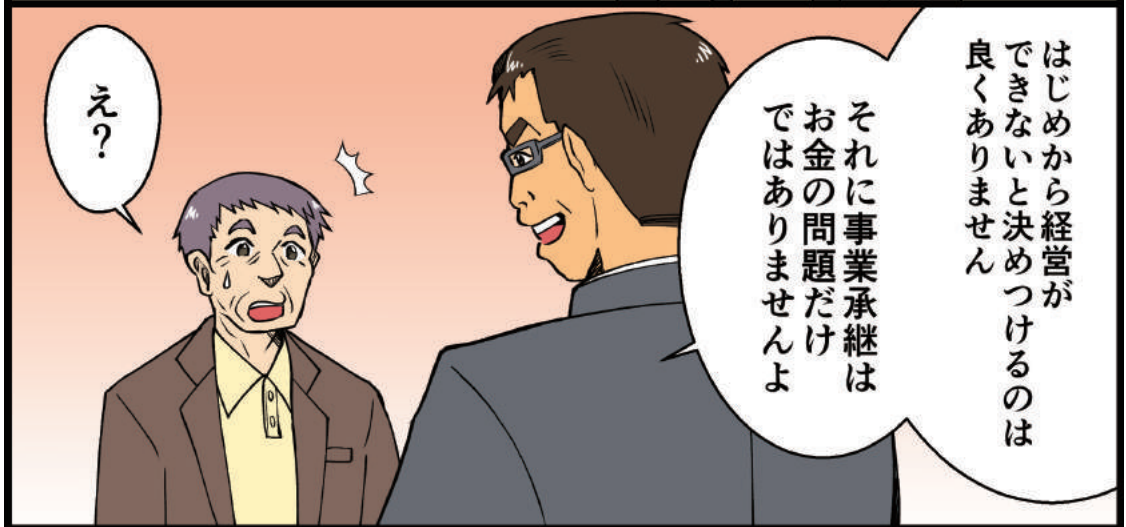
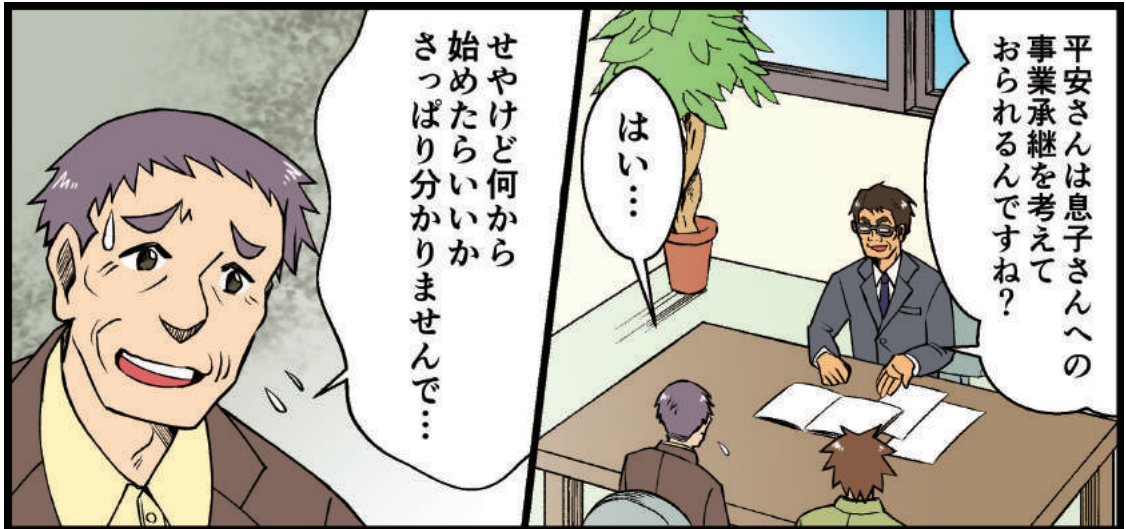
専門家別  
ストーリー

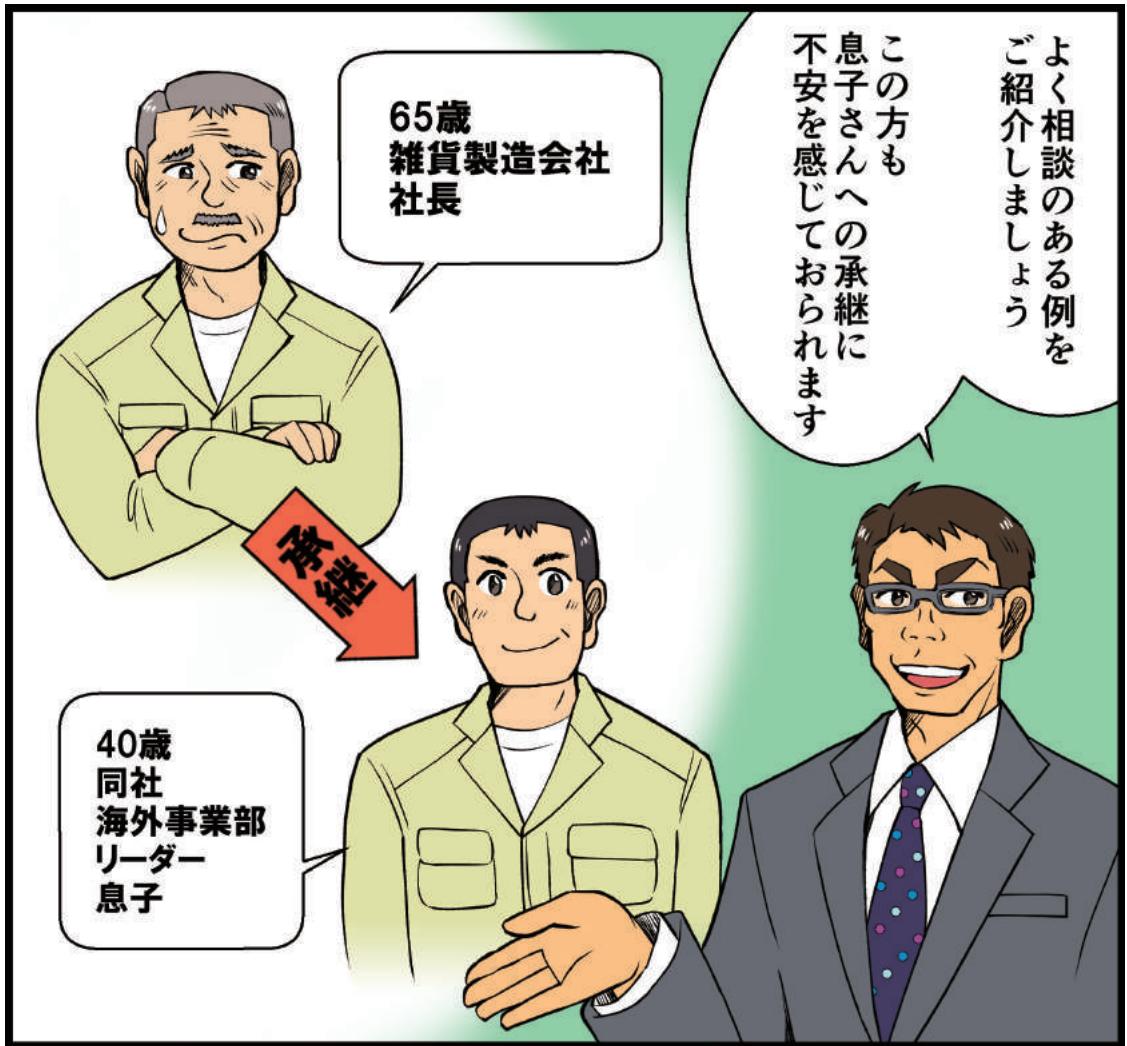
## 専門家の特徴、事業承継における関わり方

中小企業診断士は、中小企業支援法に基づき、中小企業者が抱える様々な経営課題への対応や経営診断などに取り組み、経営者のパートナーであり良き相談役です。

事業承継に関しては、後継者・社員の教育（ひと）、製造・マーケティング（もの・サービス）、資金・財務（かね）、IT（情報）などに関する幅広い知識と実務経験を持っています。また、それぞれの専門家である弁護士や公認会計士などへのコーディネート役としての役割を担っています。







# Q

## 具体的な相談例

私は、あと5年で創業100年の節目を迎える雑貨製造会社の社長です。もうすぐ65歳です。これを機会に社長を息子(40歳)に譲ろうと思っています。息子は海外事業部のリーダーとして頑張ってくれています。私自身は社長業に必死で、これまで事業承継についてあまり意識してきませんでした。事業承継は、いったい何から始めればよいのでしょうか。

特に最近は若い社員が増えて、職場に活気が出てきたと喜んでいますが、創業からの当社の理念がきちんと伝わっているのか、心配なところがあります。息子は営業の知識が豊富で、実績を上げていますが、組織をまとめるリーダーシップの力量がいかほどのものか気になっています。そして、息子を支える若いスタッフの幹部教育も十分ではないように思えます。どうすればよいのでしょうか。



# A 相談に対する 専門家のアドバイス

事業承継という資産承継のことを考えがちですが、経営に必要な資源（ひと、もの、かね、情報など）をいかに引き継ぐか、まずは考えるべきです。なぜなら、当社の存在理由である経営理念を引き継ぐことなしに、この後、会社の存続はあり得ないからです。また当社の大事な強みを残し、その経営理念と強みを活かしてくれる社員がいなければ、企業は続かないからです。

そこで、これらの経営資源をいかに引き継ぐかが事業承継のカギとなります。しかしよく考えてください。ここに挙げた経営資源は息子さんが作るのではなく、すでに創業以来95年間企業の中で醸成され、今まさに社長が活用しているものです。経営理念を実践し、当社の強みを発揮する社長の姿を社員に見せること、まさに「背中を見せる」ことこそが重要なのです。今日から意識して行動してみてください。あなたのDNAは確実に引き継がれます。



ここが  
ポイント!

## 事業承継を考えておられる 皆様へ

事業承継は社長が就任された時から始まっているのです。事業を長く続けるためには3つの秘訣があります。これを実践すれば事業承継を意識しなくても、自然に理念は承継され、企業の強みは活かされ、そして社員（後継者を含む）は育ち、企業は永続するのです。その3つを列挙します。

①残すべきものと変えるべきものを明確に区分する。②将来のビジョンを示し、そのビジョン達成のために必要な人材を経営者自ら育てる。③売り手よし、買い手よし、世間もつとよし。（世間とは地域社会と社員の両方を指し、特にこの両者に企業が貢献することが重要）

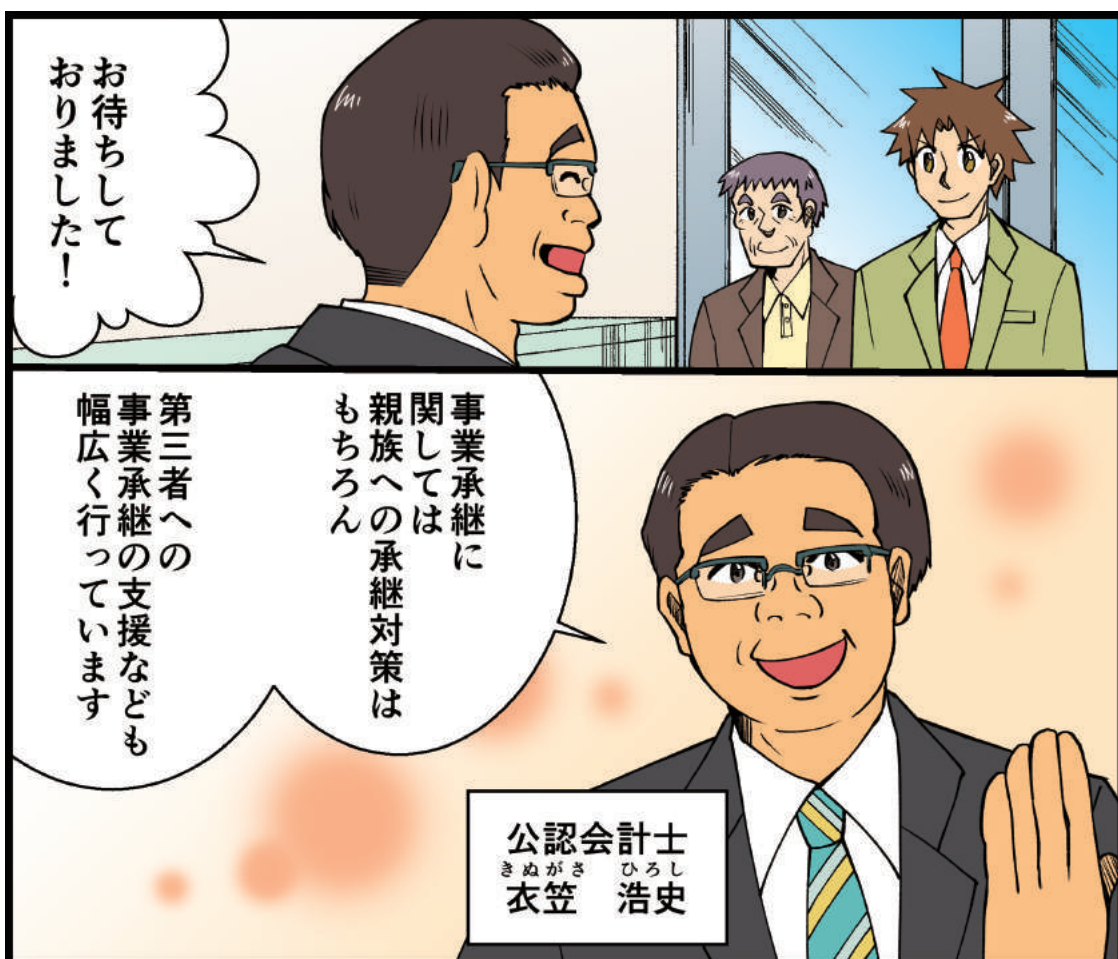
なぜこの3つが秘訣かと言いますと、京都に長く存在し、今なお元氣な老舗の共通項だからです。

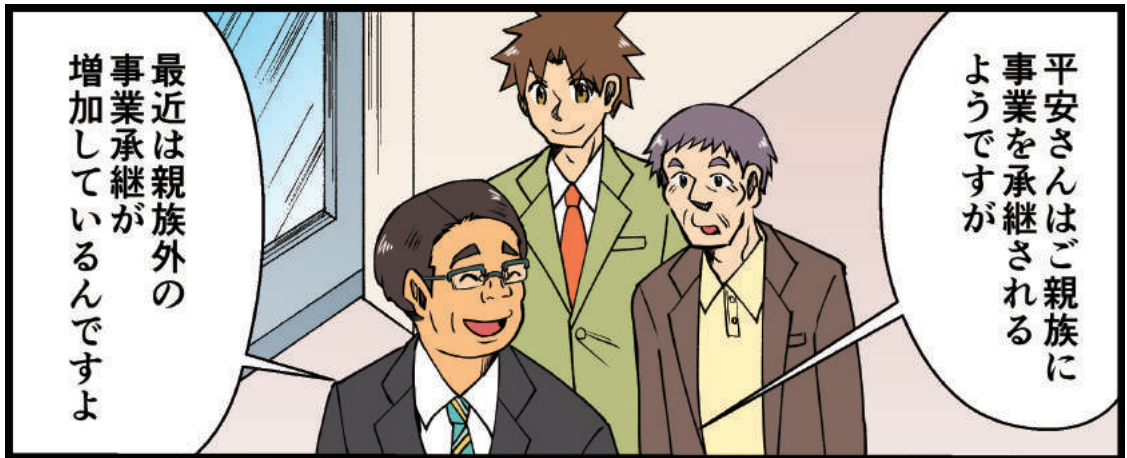


### 専門家の特徴、事業承継における関わり方

公認会計士は、会計・監査及び経営に関する専門的知識を活かし、企業が作成した財務諸表の監査を行い、独立した立場から監査意見を表明し、その情報の信頼性を確保しています。また、税務業務や経営コンサルティング業務も行います。

事業承継に関しては、親族への事業承継対策、第三者に事業を承継するための現状分析やスケジュール立案、事業承継先の選定、事業承継先との交渉、株式譲渡の他、幅広い場面で支援を行っています。



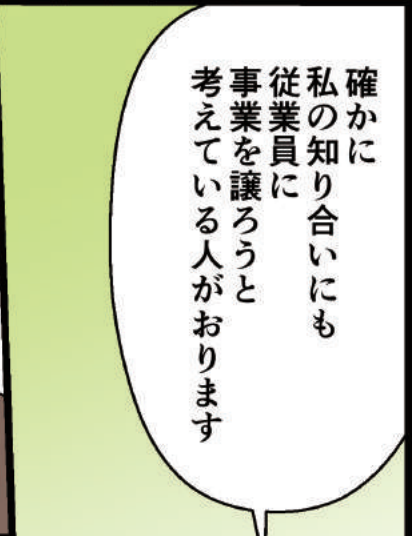


平安さんはご親族に  
事業を承継される  
ようですが

最近は親族外の  
事業承継が  
増加しているんですよ



株式の譲渡や  
資金の問題に  
頭を抱えていました



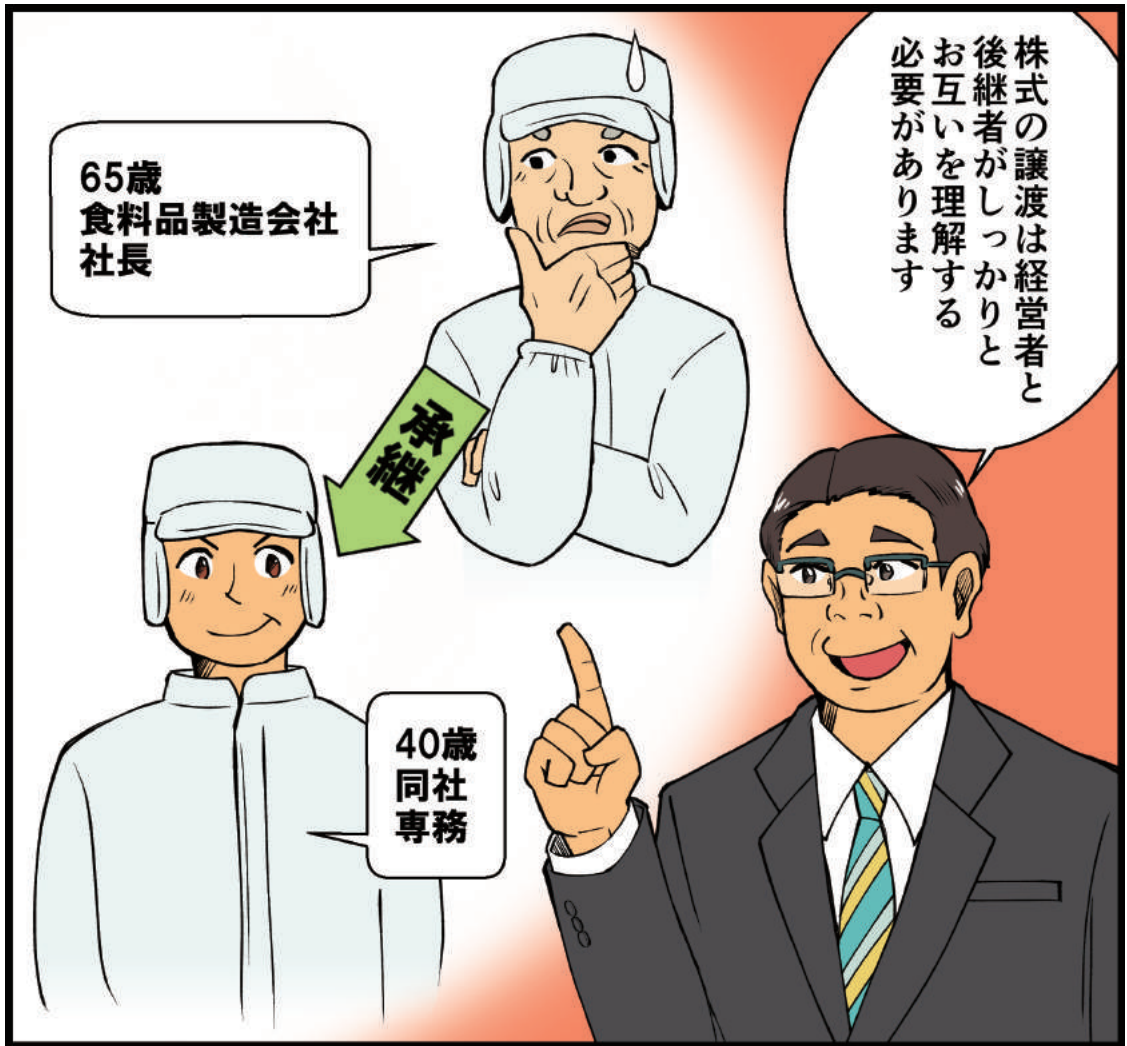
確かに  
私の知り合いにも  
従業員に  
事業を譲ろうと  
考えている人がおります



彼の代わりに  
アドバイスを  
いただいても  
ええですか？

もちろん！





# Q

## 具体的な相談例

私は、食品の製造会社を運営しています。65歳を契機に経営から退く決意をしましたが、40歳になる娘は教職に就いており、事業を引き継ぐ意思はありません。また、社内に私の親族はおりません。

私が一代で創業した会社ですが、従業員もいるため廃業せず誰かにバトンタッチしたいと考えました。第三者へのM&A※進も検討しましたが、やはり当社の経営理念を理解している専務に社長を譲ることにしました。専務は40歳という若さですが、社歴は20年で社内外からの人望は厚く、社長として十分やっていきけると評価しています。

私が社長を退いた後、経営に一切口を出すつもりはありません。専務には、経営者として経営リスクと経営責任を背負って欲しいと考え、株式もすべて渡すつもりです。専務に意向を確認したところ、専務もそれを望んでいます。今後、株式の承継をどのように進めていったらいいのでしょうか。

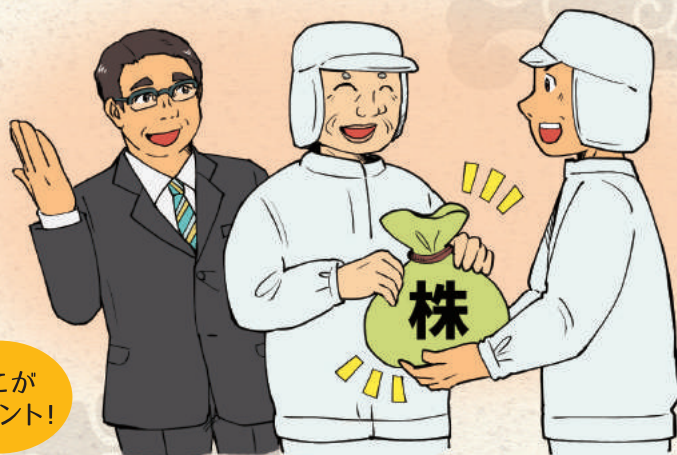
※注 M&A : Mergers (合併) and Acquisitions (買収) の略。企業の合併買収のこと。

# A 相談に対する 専門家のアドバイス

後継者に株式を譲渡する場合、まず価格が問題になります。非上場の株式の場合、取引相場が無く当事者である社長と後継者で売買価格を決めます。しかし、価格を決めるといっても公認会計士などの専門家に依頼して参考価格を入手するのが一般的です。

次に後継者が株式の購入代金を準備する必要があります。自己資金が無い場合、金融機関から融資を受け、報酬などから融資金を返済します。後継者が設立した持株会社で株式購入資金の融資を受け、事業会社からの配当金で返済を行うなどの方法もあります。<sup>※注1</sup>

株式の譲渡先について、後継者だけでなく従業員や取引先の持株会<sup>※注2</sup>活用も検討します。社長が後継者に株式を無償で譲渡つまり贈与する場合でも、後継者に贈与税<sup>※注3</sup>が発生し納税資金が必要となります。「中小企業経営承継円滑化法<sup>※注4</sup>」には、後継者が自社株式を買い取る際の融資制度や、贈与税の納税を猶予する制度があります。これらの制度をフルに活用して事業承継を進めていきましょう。



ここがポイント!

## 事業承継を考えておられる皆様へ

多くの中小企業の社長は、「経営者」であると同時に会社の株主、つまり「所有者」です。社長は経営者を引退した後も株式を保有し続けて、取締役の選任や解任、役員報酬の決定などにより経営に関与することも可能です。この場合、後継者にとっては経営の制約になります。また、優良企業の場合、株式の評価額が高く、単に株式を持ち続けるだけでも相続時に多額の相続税の支払いが発生します。一方、株式を譲渡する場合には後継者に購入資金が必要になり、株価が高額な場合にはその資金調達が後継者の負担となります。

いずれにしても経営者と後継者が十分話し合い、理解して、承継後の「所有と経営」の形を決定する必要があります。



※注1 47ページ図参照

※注2 持株会：持株制度のことで、従業員や取引先が株式を購入し、保有する制度。

※注3 贈与税：相手から贈与（無償）で受け取った財産に課せられる国税のこと。財産を受ける側に納税義務がある。

※注4 中小企業経営承継円滑化法：中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律のことで、事業承継を円滑にするために各種制度が設けられている。

# 税理士編

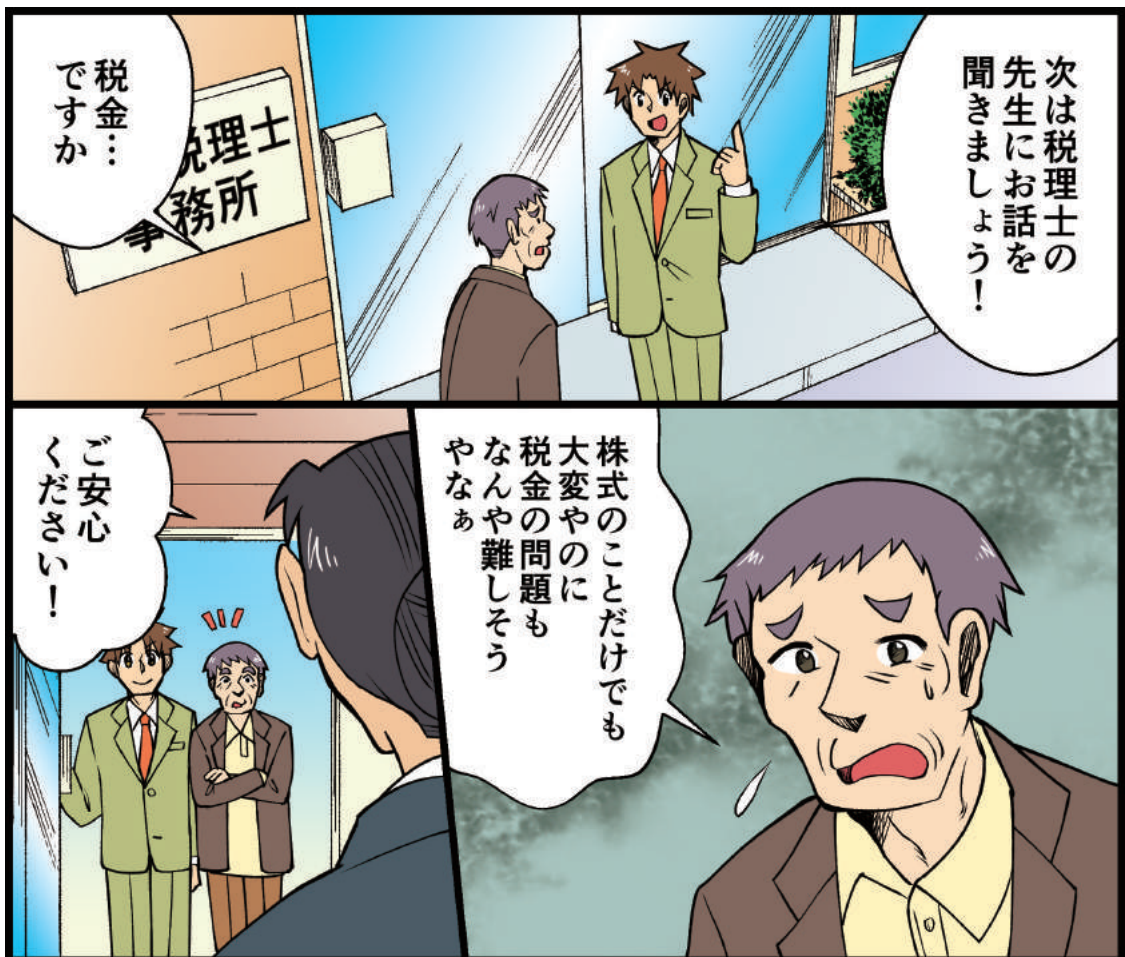
専門家別  
ストーリー

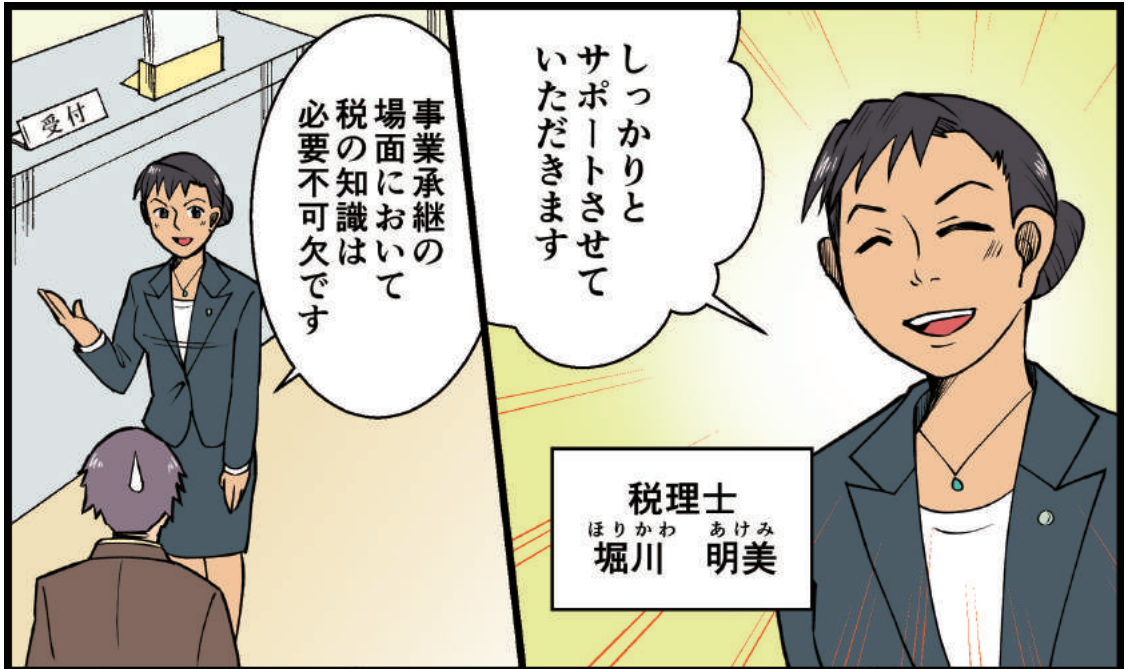
## 専門家の特徴、事業承継における関わり方

税理士は税に関する専門家として、独立・公正な立場で、申告納税制度の理念(※注)にそって納税義務者の信頼に応え、租税に関する法令に規定された納税義務の適正な実現を図ることを使命とし、日々業務を行っています。

事業承継・相続の場面において、税の知識は無くしてはならないものです。税を正しく理解し、円滑に事業承継を行うための支援をしています。

※注 申告納税制度の理念：税法に従って、正しい申告と納税を行う基礎的な理念





事業承継の  
場面において  
税の知識は  
必要不可欠です

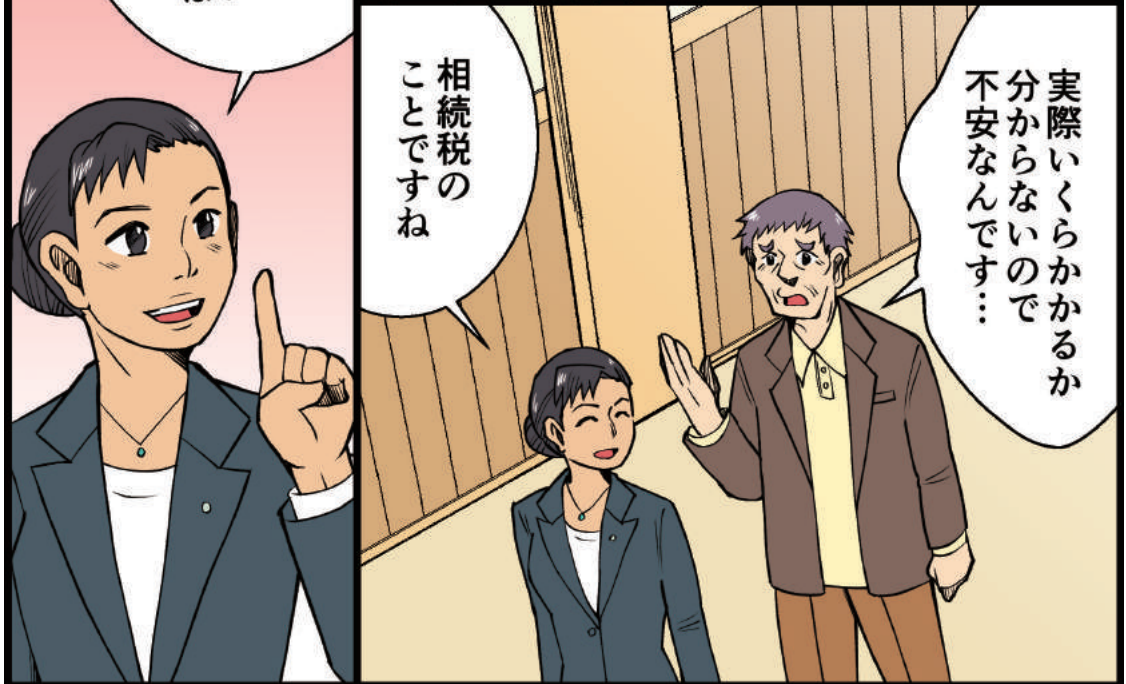
しっかりと  
サポートさせて  
いただきます

税理士  
ほりかわ あけみ  
堀川 明美



他の税金と比べて  
馴染みがない分  
内容が把握できない  
という経営者の方は  
多いです

承継の時に  
税金がかかる  
というのは  
知ってる  
んですが…



実際のくらかかるか  
分らないので  
不安なんです…

相続税の  
ことですね



# Q

## 具体的な相談例

私は建設業を経営しています。70歳を迎えましたので、そろそろ後継者である息子に会社を譲ろうと考えています。

会社の株式は、まだ100%私の名義です。不動産は、自宅の土地と建物、会社が入るビルとその敷地があり、すべて個人の名義になっています。その他に、個人資産として銀行や証券会社に預けてある預金、有価証券などがあります。仲良くしている銀行担当者に話を聞いたところ、「何か対策をしておかないと、多額の相続税(※注)を支払う必要があるかもしれないので、早く専門家に相談した方がいいのでは」と言われました。

私はこの話を聞いてから、事業承継と相続について不安でいっぱいです。息子に会社を譲るには、今からどんな準備・対策をすればいいのでしょうか。そして、税金はどれくらい支払うことになるのでしょうか。

※注 相続税：亡くなった方の相続財産を相続や遺言で受け継いだ場合に発生する国税。



# A 相談に対する 専門家のアドバイス

事業承継と相続税についてのご質問ですね。法人税や消費税については毎年計算するので知っているけれど、事業承継や相続に関しては分からないことだらけ、とおっしゃる方も多く、ご心配のことと思います。

その心配を解消するために、まずは財産の棚卸し、つまり整理をしてみましょう。会社の株式の評価額を算出し、また、所有不動産、預貯金、有価証券などについても相続税評価額(※注1)で計算し、全て合算します。そして、そこから、住宅ローンなどマイナスの財産を控除すれば、課税遺産総額(※注2)を算出することができます。あとは遺産に係る基礎控除(※注3)(3000万円+600万円×法定相続人の数)を控除し、税率を掛ければ相続税額が算定できます。

それを確認した上で、事業承継対策、相続対策が必要なのか、必要だとすれば何をすれば良いのかを考えていきましょう。大丈夫です、共に考えていきましょう。

$$\text{(課税遺産総額 - 基礎控除)} \times \text{税率} = \text{相続税額}$$



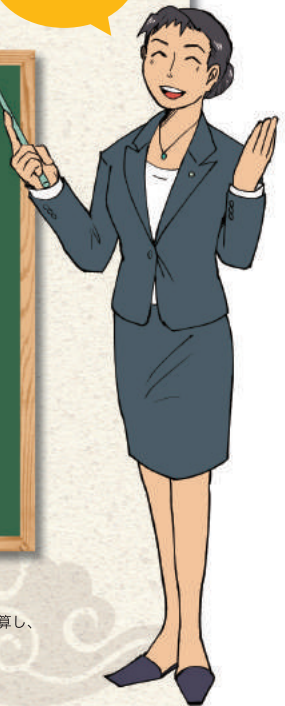
ここがポイント!

## 事業承継を考えておられる皆様へ

事業承継や相続といった言葉は新聞・雑誌などで度々取り上げられますが、内容はよく分からないという方が多いですね。

相続税は高い、事業承継は難しいという思い込みがあるかもしれません。しかし、相続税法は遺族である相続人を守るため、色んな特例を用意しています。例えば、配偶者について法定相続分もしくは一定金額まで相続税を軽減する制度、マイホームや事業用建物の敷地について、評価額を一定面積まで80%評価減とする制度があります。ご相談のように後継者への事業承継について、株式を生前贈与(※注4)してもその贈与税を猶予する制度もあります。

税の専門家である税理士を活用し、事業承継や相続を正しく理解し、後悔しないよう対策を早めに考えることが必要です。



- ※注1 相続税評価額：相続財産の価値のこと。各資産により計算方法が異なる。
- ※注2 課税遺産総額：相続税の課税対象となる財産の総額のこと。課税遺産総額は現預金や不動産、生命保険金等を合算し、住宅ローンの債務や葬式費用、基礎控除額等を除いて算出する。
- ※注3 基礎控除：税額を計算する時に、一律の金額を課税金額から控除できる制度。
- ※注4 生前贈与：相続対策を目的とし、生前に個人から別の個人へ贈与すること。

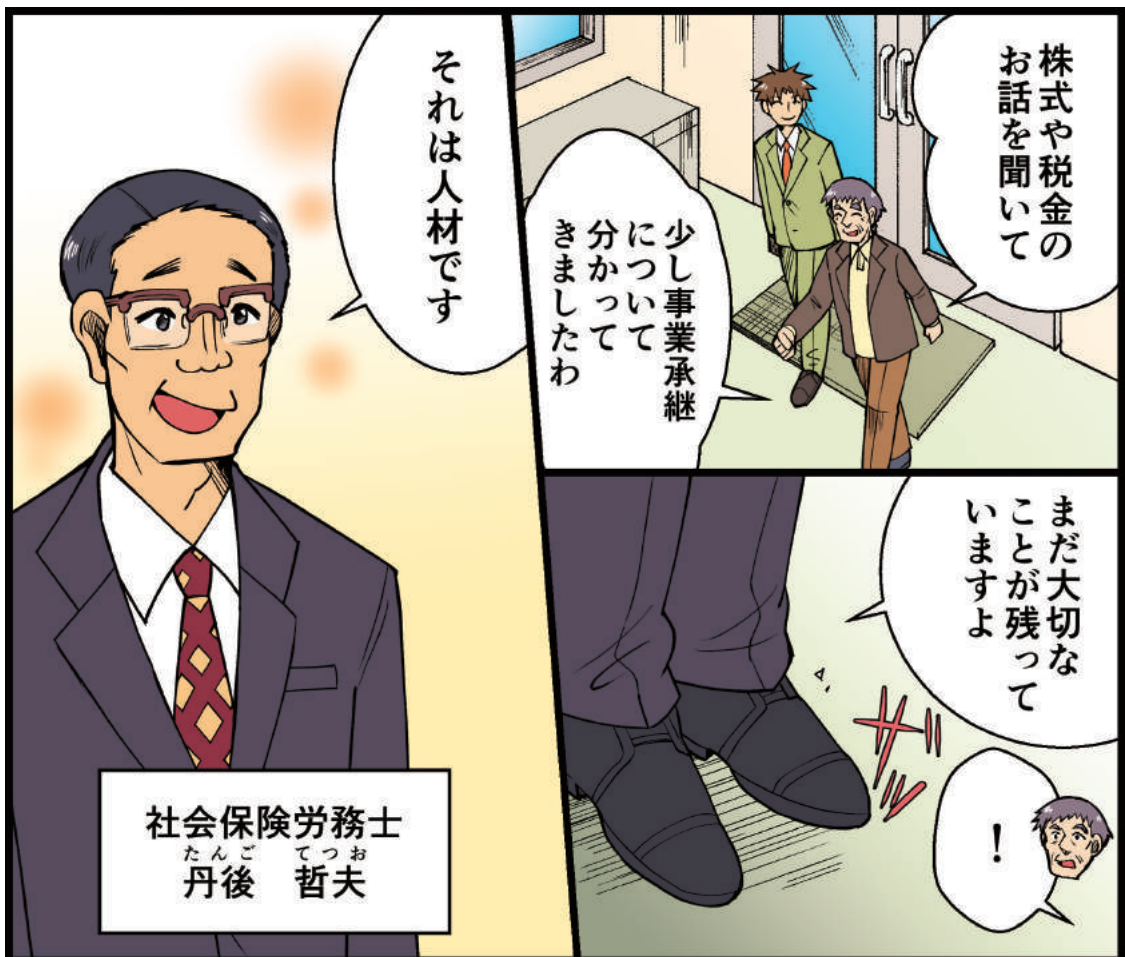
# 社会保険労務士編

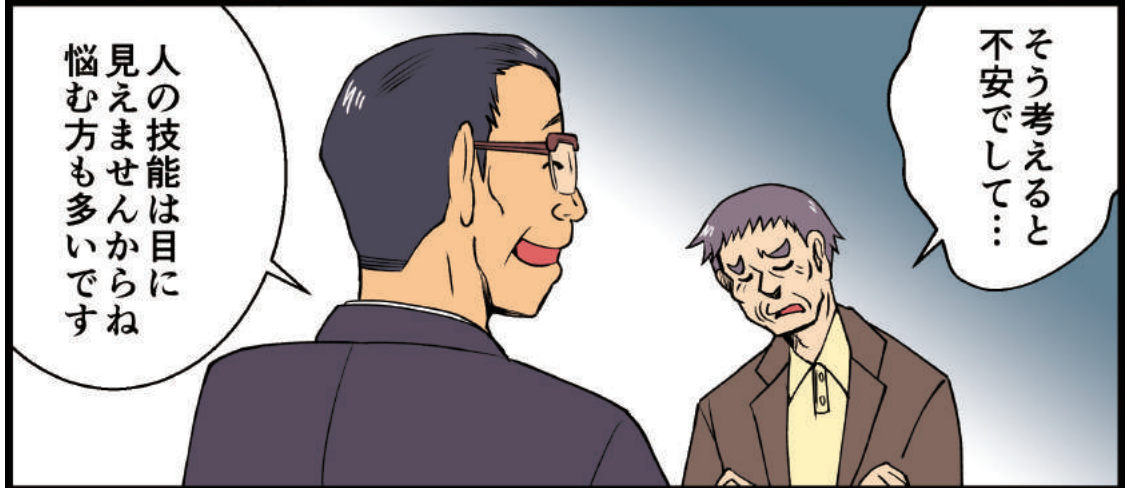
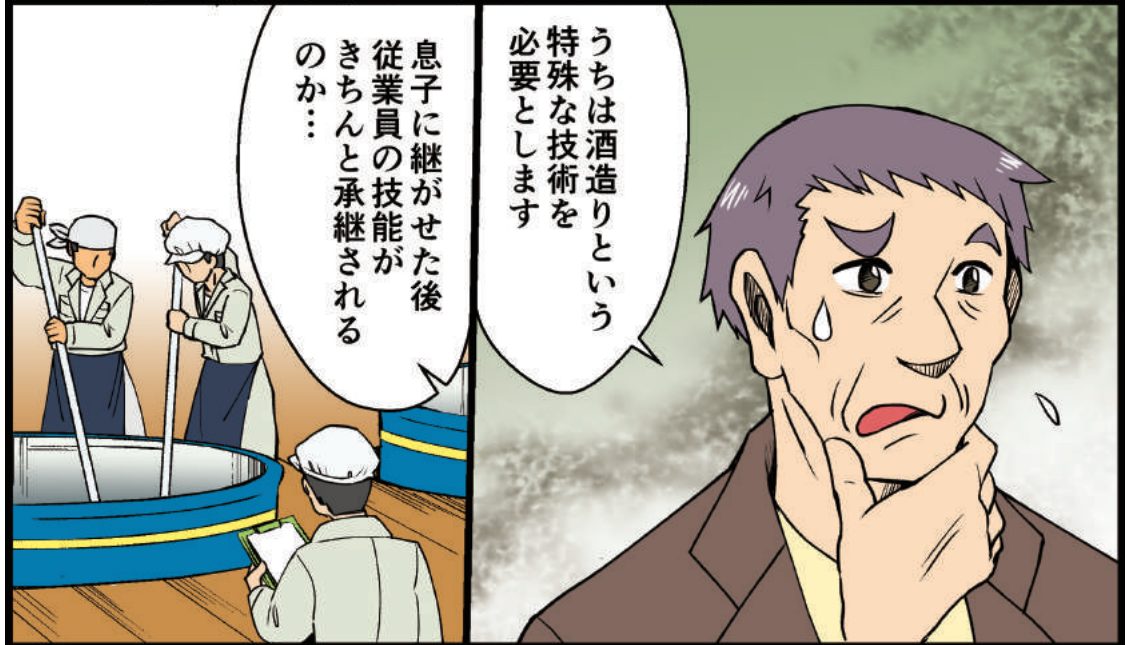
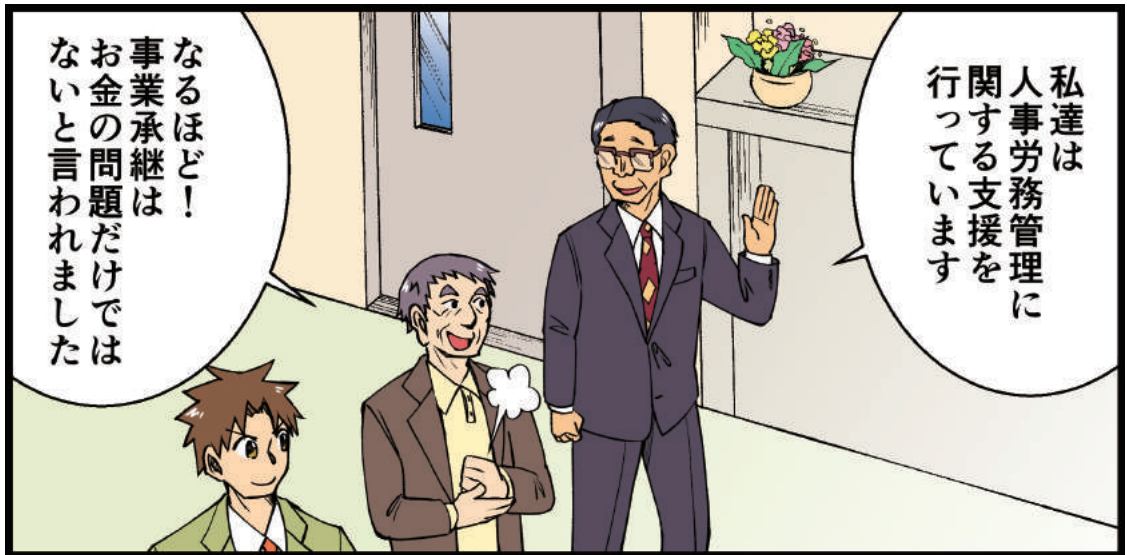
専門家別  
ストーリー

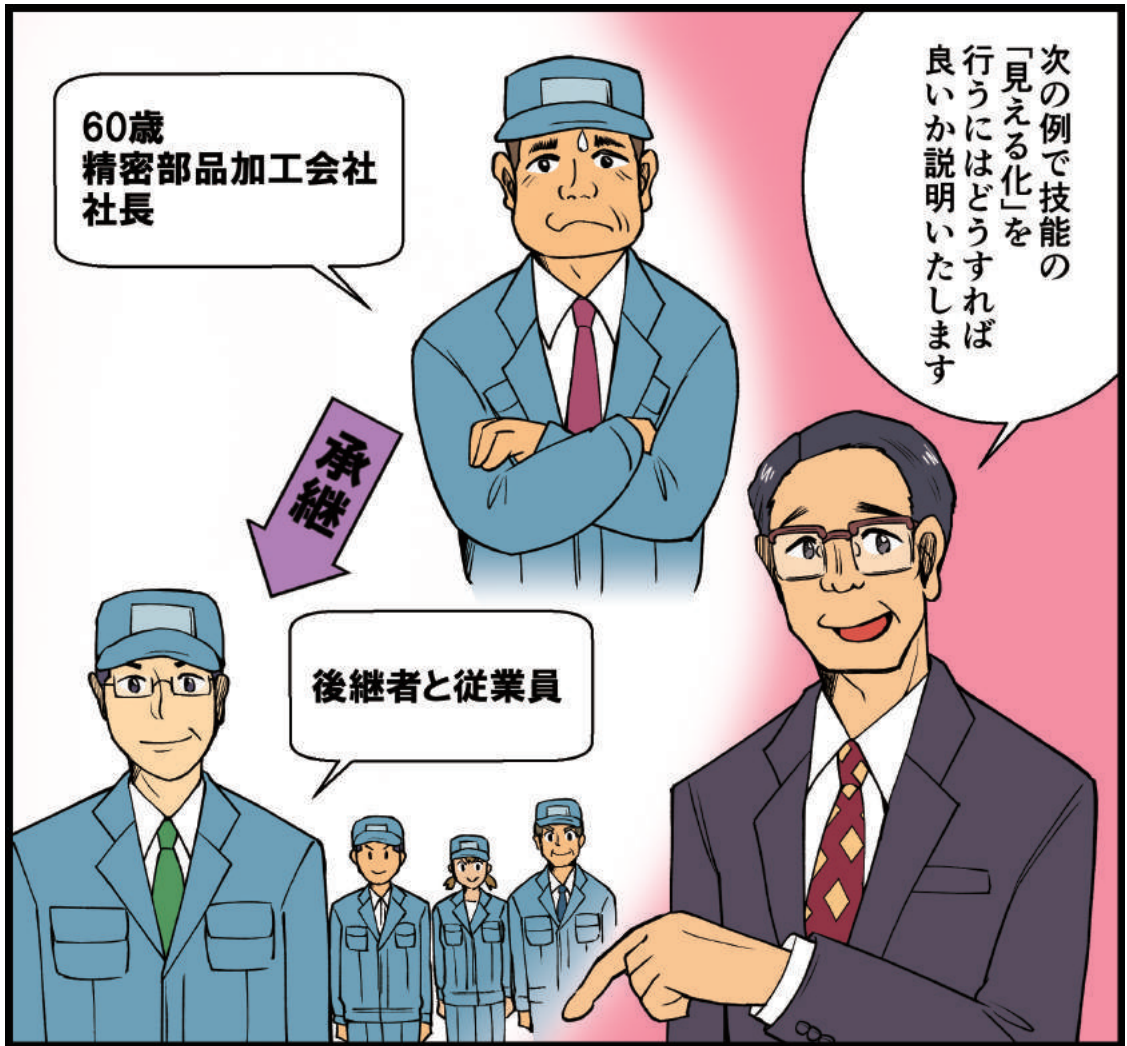
## 専門家の特徴、事業承継における関わり方

企業の成長には人材が重要とされており、社会保険労務士はその人材に関する専門家です。労働及び社会保険に関する法令の円滑な実施に寄与するとともに、事業の健全な発達と労働者等の福祉の向上に資することを目的に活動しています。

事業承継に関しては、人事労務管理に関する支援が主体です。働き方改革など社会情勢の変化に対し、事業承継を契機にこれに対応した労務管理方法の見直し、就業規則の改定などの支援を行っています。







Q

具体的な相談例

当社は精密部品の加工をしており、業歴は約50年です。私も60歳を過ぎ、事業承継の準備を始めたところです。後継者の決定、経営状態の把握、財務・資産状況の確認、経営権の引継ぎ、今後の方向性など、金融機関、商工会議所、顧問税理士などにも相談しながら、少しずつ考えを整理しています。

日々の業務については、作業マニュアルを整備したこともあり、従業員がそれぞれの技能を発揮しながら円滑に運営できています。しかし、従業員の持つ技能というのは、人に関するものなので、ノウハウ・スキルがはっきりと見える状態ではありません。私から後継者へ事業承継をした後、従業員の持つ技能についても承継がうまくいくかどうか、不安を感じています。業務遂行に必要な技能の「見える化」、従業員の技能承継というのは、どのようにしたらいいのでしょうか。

# A 相談に対する 専門家のアドバイス

技能の「見える化」について、まず仕事を進める手順書「マニュアル」の整備が必要ですが、マニュアルはすでに整備済みですので、次の段階として「業務能力評価基準」を作成するといでしょう。

業務能力評価基準とは、業務を行うために必要とされる業務能力要件を明確化したもので、①どんな基礎知識を持つておくべきか、②どんなことができないといけないのか、③どのような判断基準を持つことが求められるのかなど、業務に関して能力評価の見極めとなる典型的な業務行動例を列挙したものです。例えば「加工不良の原因を究明し、独力で対策することができる」、「新人など経験の少ない者に教育ができる」などで、難易度により初級・初歩的、中級：一人前、上級：熟達、に区分します。

これにより業務能力が「見える化」、つまり優れている点、不足している点が明確になりますので、人の能力の承継に役立つことでしょう。



## 事業承継を考えておられる 皆様へ

社会保険労務士は、社会保険料や労働条件、雇用契約など働き方に関する人事労務分野で企業の成長を支援しています。

事業承継では、特に就業規則の見直しが重要です。就業規則は、事業場における職場規律や労働条件を定めたもので、法令改正への対応がきちんとできていない場合があります。昨今、働き方改革の動きの中、非正規雇用の処遇改善、長時間労働の是正、テレワーク（※注）など柔軟な働き方がしやすい環境整備、病気の治療、子育て・介護と仕事の両立などが重要なテーマとなっています。

現社長のうちに法令改正への対応を適切に行い、諸規定を整備しておくことが労務管理上の円滑な事業承継につながるのです。

※注 テレワーク

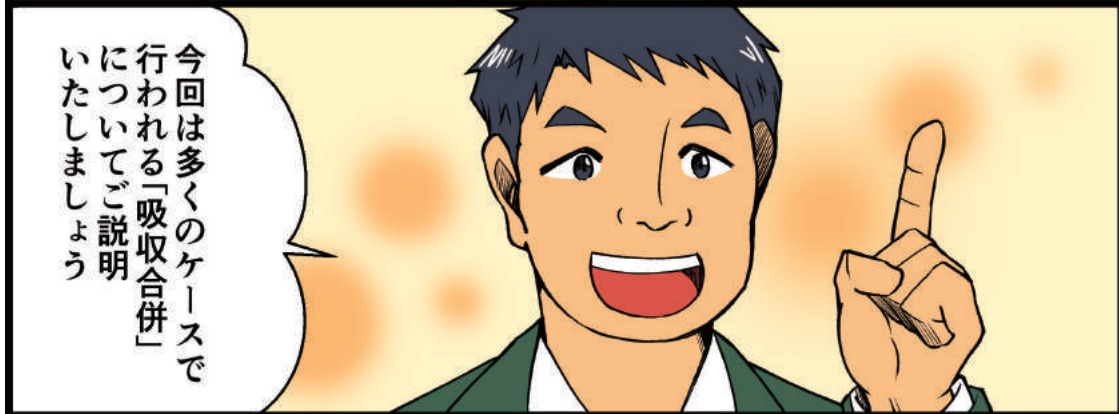
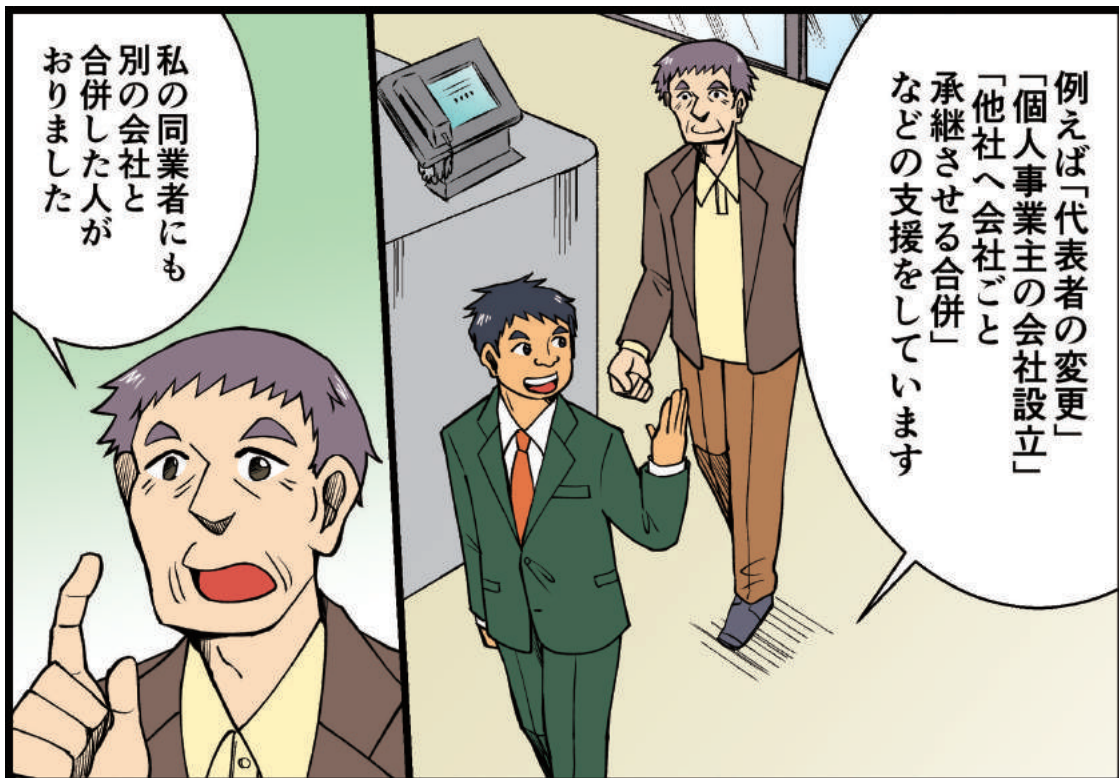
tele(離れた場所で) work(働く)の造語。在宅勤務のことで、インターネットを活用し、場所や時間にとらわれない柔軟な働き方。

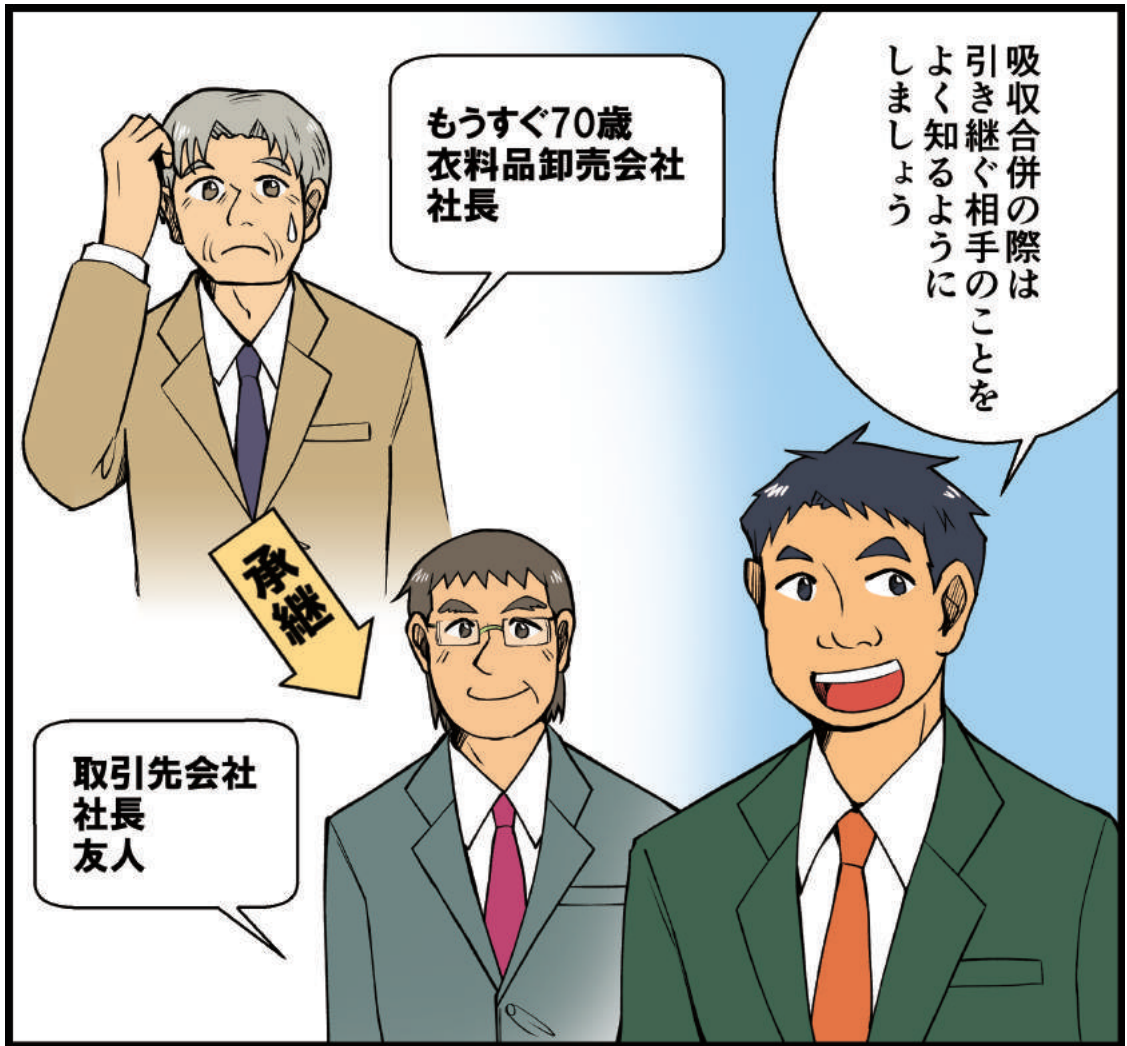
### 専門家の特徴、事業承継における関わり方

司法書士は、主に法務局、裁判所、検察庁に提出する書類を作成し、不動産登記、会社の登記手続きについて代理する業務を行っています。また、依頼者の財産、権利を守るため、トラブルを未然に防止する支援もしています。

事業承継に関しては、代表者の変更、個人事業主の会社設立、他社へ会社ごと承継させる合併など、様々な場面でスムーズに事業の引継ぎができるよう提案をしています。







Q

具体的な相談例

私は、創業社長として衣料品などの卸売会社を経営しています。もうすぐ70歳になりますので、経営は誰かに任せてリタイヤしたいと思いましたが、私の子供たちは別の仕事に就いており、事業を引き継ぐ気持ちはないとのことでした。従業員の中には営業などで優秀な人はいるのですが、経営まで任せられる人はいません。取引先や従業員のことを考えると簡単に会社を畳むわけにはいかず、友人でもある取引先の社長に当社の社長を引き受けられないか頼んでみました。

友人は自分でも会社を経営しているため、さらに別会社の社長まで引き受けるのは難しいとの回答でした。

しかし、友人の会社としても、当社がなくなるという新たな取引先を探さなくてはならず、廃業してもらっては困ることでした。廃業せずに円滑に当社の事業を引き継いでもらう方法はないのでしょうか。



# A 相談に対する 専門家のアドバイス

ご友人は新たに社長まで引き受けるのは難しいということですね。その場合、1つの解決策として当社を消滅会社、ご友人の会社を承継会社とする「吸収合併」という方法があります。

「吸収合併」とは、個人でいう相続と同じように、当社の権利義務すべてを友人の会社が承継するというものです。権利も義務も包括的に承継するため、プラスの財産のみならず、潜在的な負債を含めたマイナスの財産も承継しますし、従業員についても引き継ぐこととなります。そのため、引き継ぐ相手のことをよく分かっていないと危険です。また、税務上の問題もありますので、顧問税理士など税の専門家にも相談するといいでしよう。

また、合併は会社法(※注1)に所定の手続きが定められています。一定(数ヶ月)の日数、両社の株主や債権者を保護するため  
の公告(※注2)などの手続きが必要となりますので、専門家と相談しながら計画的に進めていくといいでしよう。



ここが  
ポイント!

## 事業承継を考慮えられる 皆様へ

事業承継と言っても、親族、従業員、第三者(会社)など誰に承継するかによって、メリット・デメリット、手続きの違いは様々です。また、会社から、個人事業主からなど誰から承継するかによっても異なります。誰から誰に事業を承継するか、この点を意識することが大切です。

会社の場合、後継者が決まっても新代表者の役員変更のみならず、株式の移転、債務保証(※注3)の引継ぎなど手続きは多岐に及びます。個人事業主の場合でも、事業承継しやすくするために法人化するの、個人として生前贈与などにより財産を承継させていくのか、それぞれでメリット・デメリットがあります。

税務、雇用、資産、手続きについて、各専門家のアドバイスを総合し、事業承継を考慮するといいでしよう。



- ※注1 会社法：会社を対象とする法律で、会社の設立や解散、株式の発行、組織運営等について定めた法律。  
 ※注2 公告：公告は官報(国の広報紙)や新聞への文書又はインターネットなどの電磁的方法により行われ、広く一般に知らせること。  
 ※注3 債務保証：借入を行う時に、返済を第三者が保証する行為。

# 行政書士編

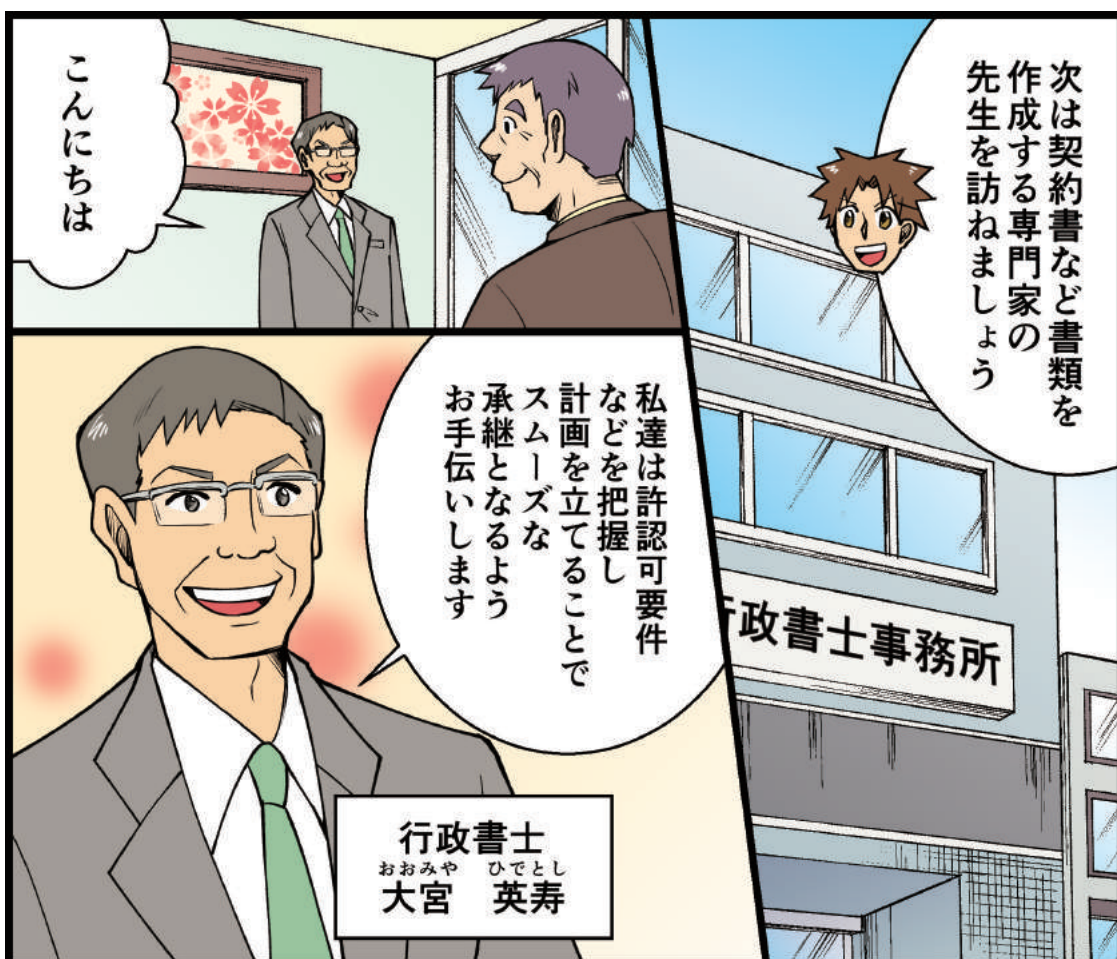
専門家別  
ストーリー

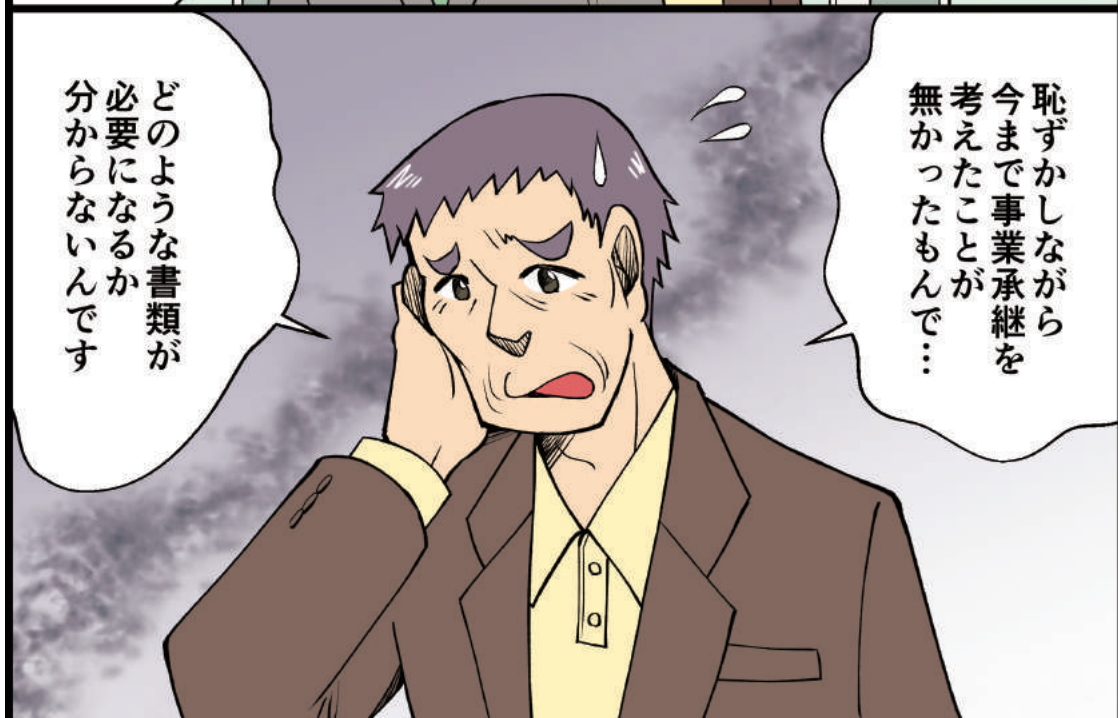
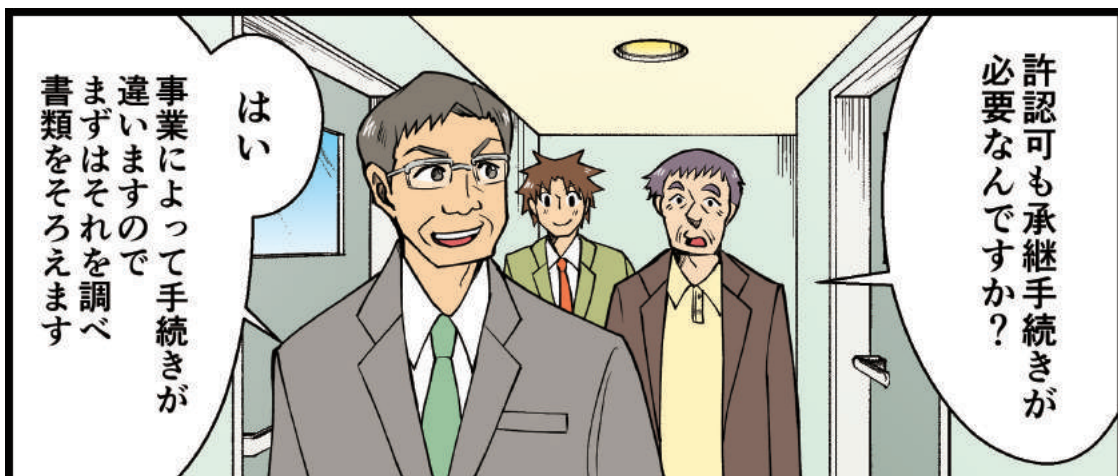
## 専門家の特徴、事業承継における関わり方

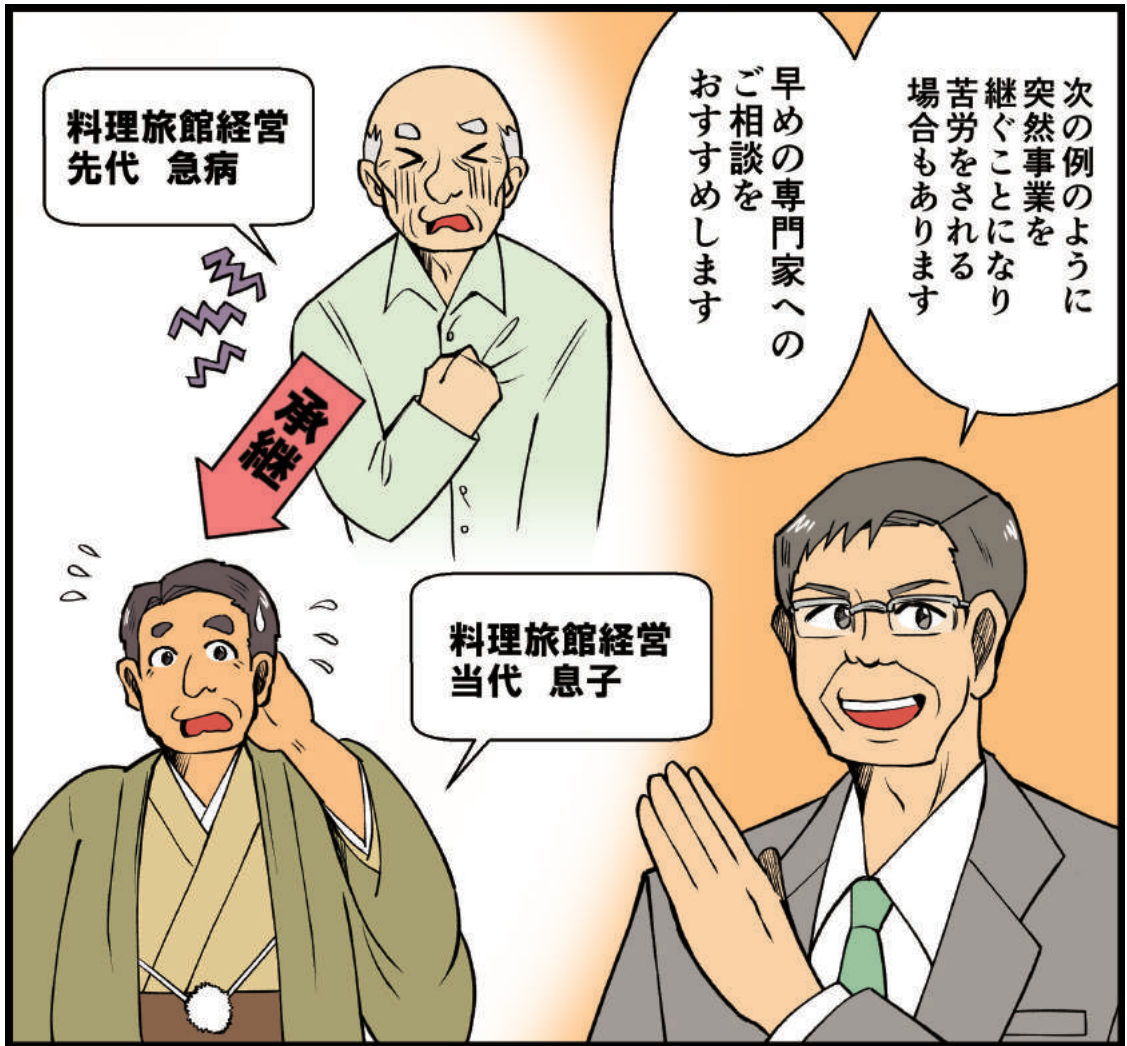
行政書士は、官公署への提出書類、その他権利義務または事実証明に関する書類、それに関わる契約書などの作成手続きをしています。

事業承継に関しては、トラブルを未然に防止するため、契約書や公正証書の作成、車両の名義変更など、様々な手続きをサポートしています。また、人材(人的承継)・財産(物的承継)・知的財産の許認可要件(※注)などを把握し、事業承継計画を立てることでスムーズな承継となるようお手伝いをしています。

※注 許認可：事業内容により、事前に行政機関への届け出や許認可を得る手続きが必要。







# Q

## 具体的な相談例

私は祖父の代から続く料理旅館を個人で経営しています。最近まで関東地方のホテルに勤務していたのですが、先代の急病により、実家へ戻り急遽家業を継ぐことになりました。後継者として同じ業界で修業をしていましたが、経営そのものを誰かに教わったことはありません。先代の仕事振りを見てはいたものの、取引先や金融機関との交渉、資金繰り管理など、実際にやるとなると分からないことばかりです。

先日も顧問税理士に資金繰りのことで相談していたのですが、許可について承継手続きが終わっているか聞かれました。もし、承継手続きをせずそのままにしておくと、許可によっては新規で取り直すことになる場合があります。時間と費用もさることながら、営業においても多大なマイナスが生じる恐れがあると指摘されました。

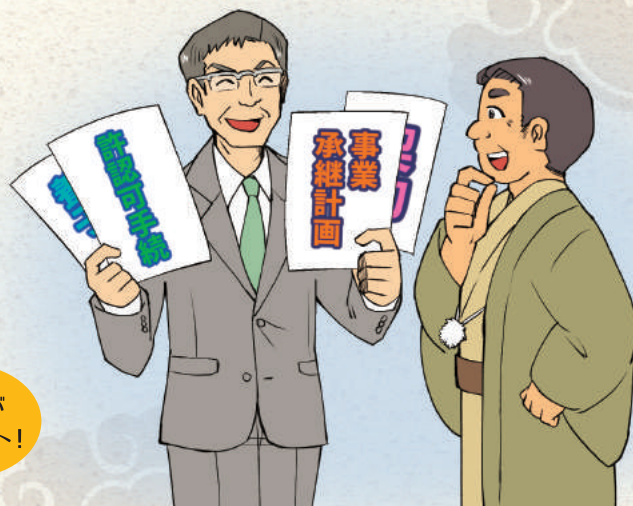
許可についても事業承継の届出など手続きは必要なのでしょうか。

# A 相談に対する 専門家のアドバイス

事業承継のご相談をよくお受けしますが、共通していることは事前準備が必要ということです。ご相談のように急に事業を引き継いだ場合、準備不足のため後継者が戸惑うことも多いようです。

許認可については承継手続きが必要で、許認可はそれぞれ行政官庁があり、要件・種類も多種多様ですので手続きを確認しておくといでしょう。

事業承継は、人材（人的承継）・財産（物的承継）・知的財産など総合的に検討した事業承継計画書を作成し、後継者の育成を進めておくことが肝要です。また、契約書、遺言書、生前贈与、養子縁組などを利用・活用し、トラブルを回避することも重要です。初期投資と同じく、諸経費を出し惜しみするとマイナスに働くこともありますので注意が必要です。



ここが  
ポイント!



## 事業承継を考えておられる 皆様へ

人材（人的承継）面では、後継者の選出・育成、経営ノウハウ・技術の承継、組織体制の構築、取引先関係の引き継ぎ、許認可要件などを検討します。また、財産（物的承継）面では、株式・不動産・動産（※注・現預金・自動車・リース契約などを把握しておくことも大切です）。

今ある許認可を新たに取得しようとしても、許認可要件の変更や、環境の違いなどから新たに許認可自体がとれない可能性があり、許認可の承継手続きはとても大切なことです。

事業承継は、今日決めて明日からやることはできません。「悩みの種から花が咲く」と言われるように、事業承継をすると決めたその段階で各専門家に相談するなど行動を起こすことが大切です。

※注 動産：不動産以外の現金、商品等の財産。

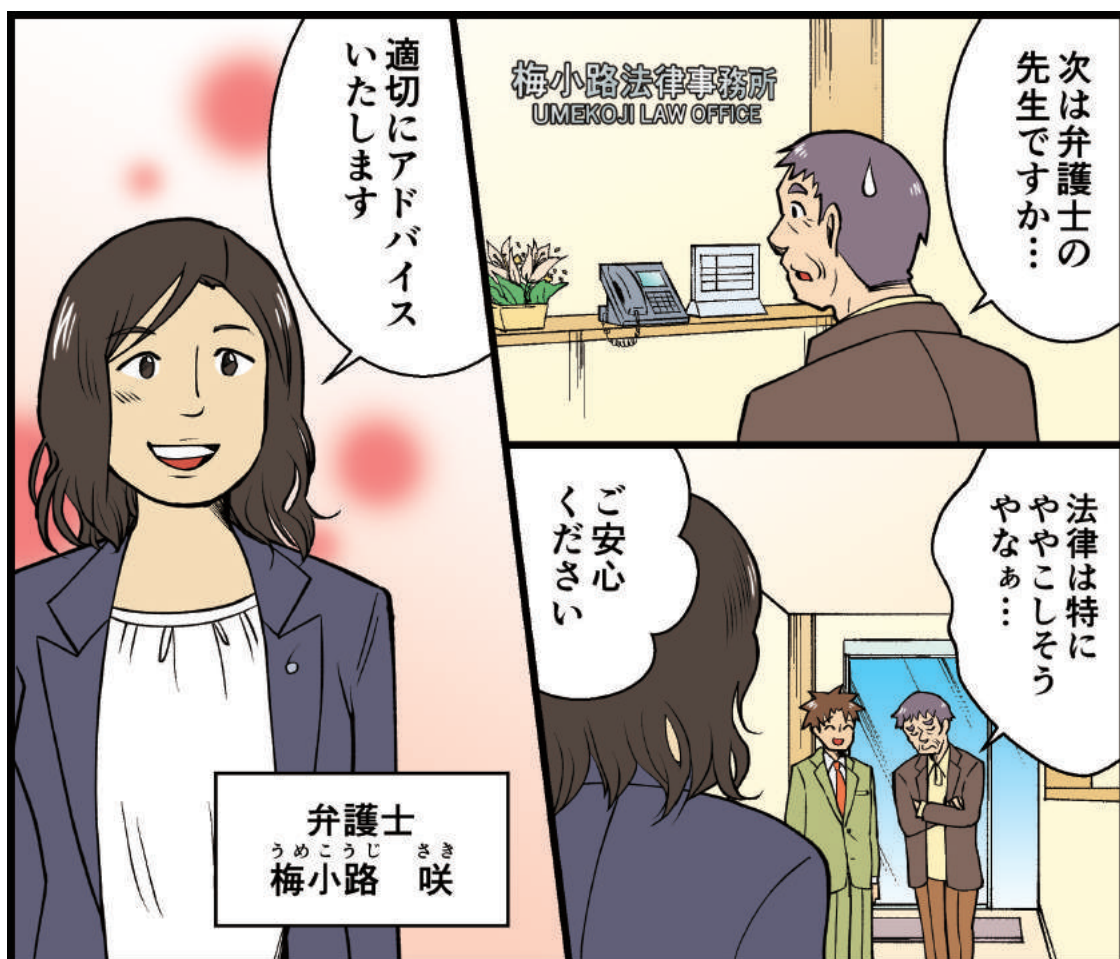
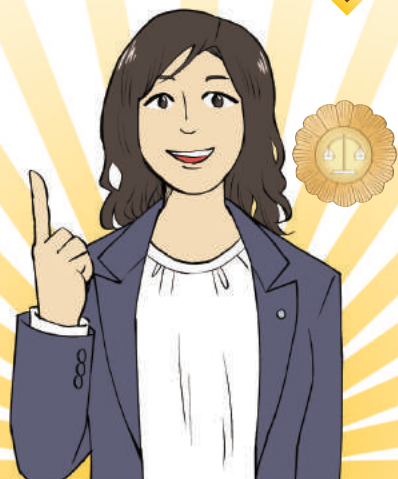
# 弁護士編

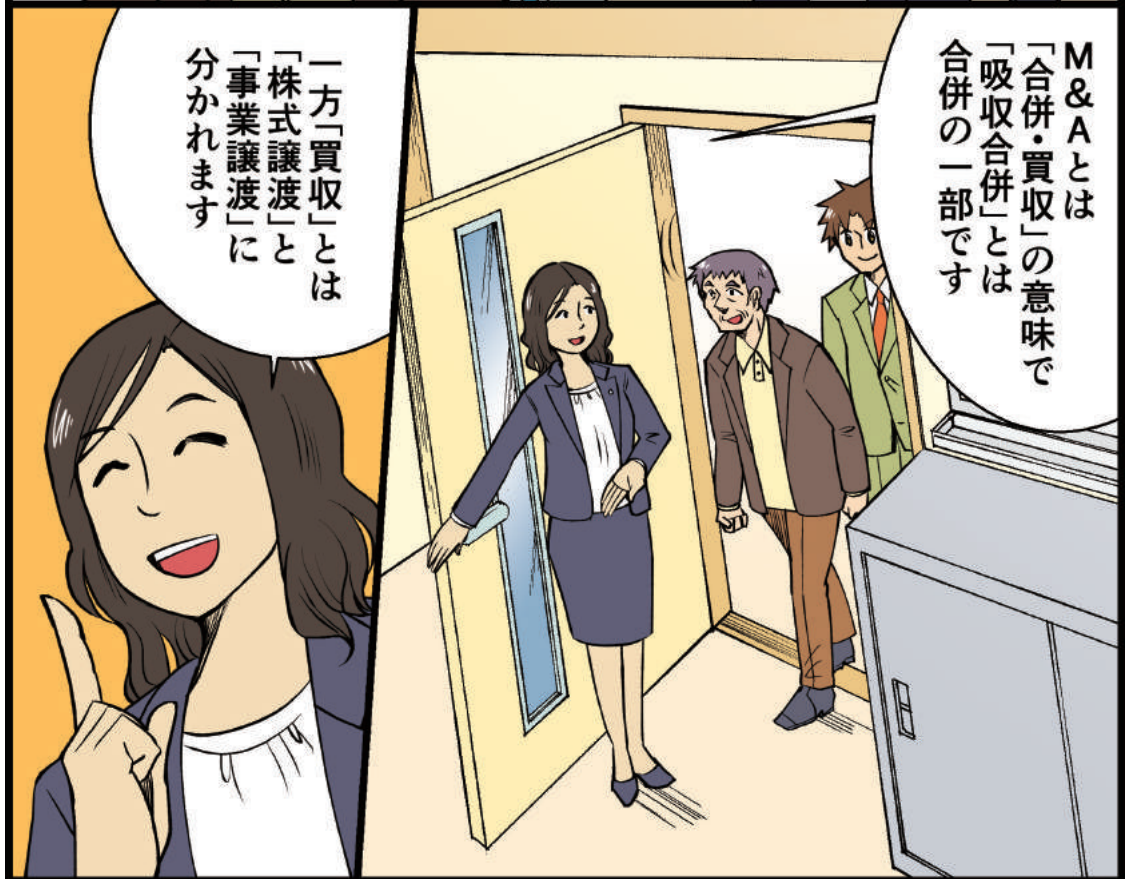
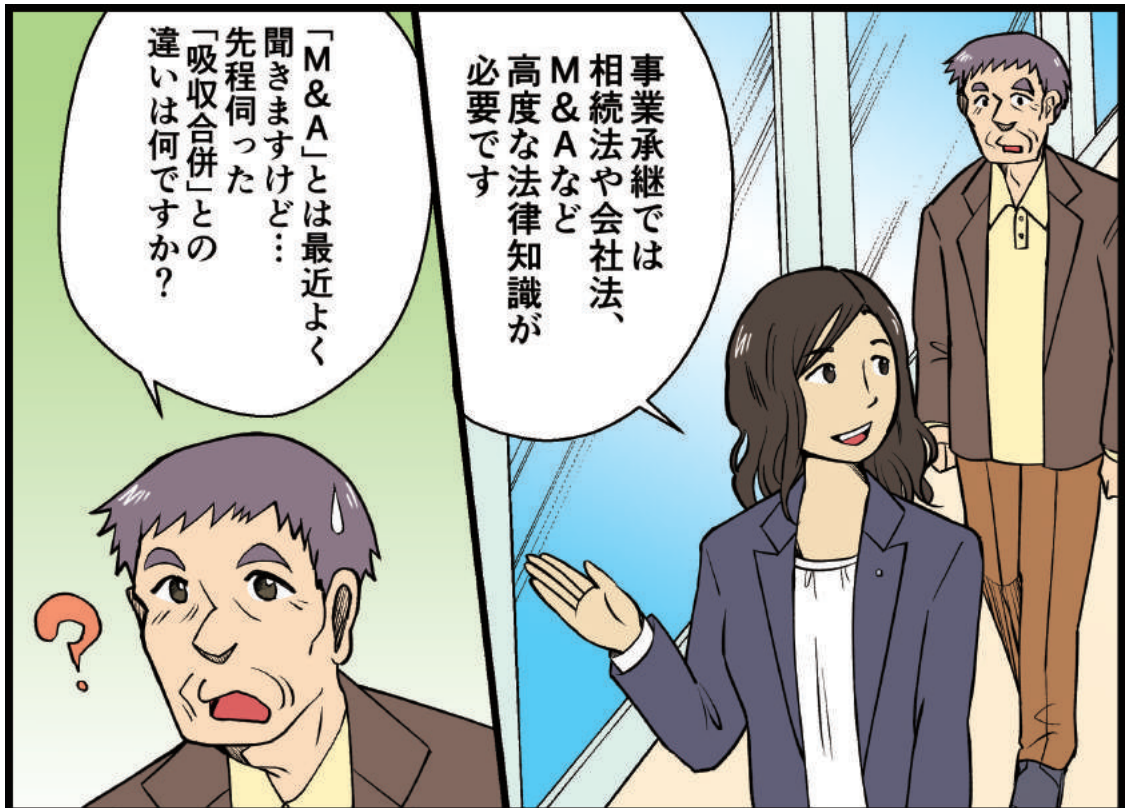
専門家別  
ストーリー

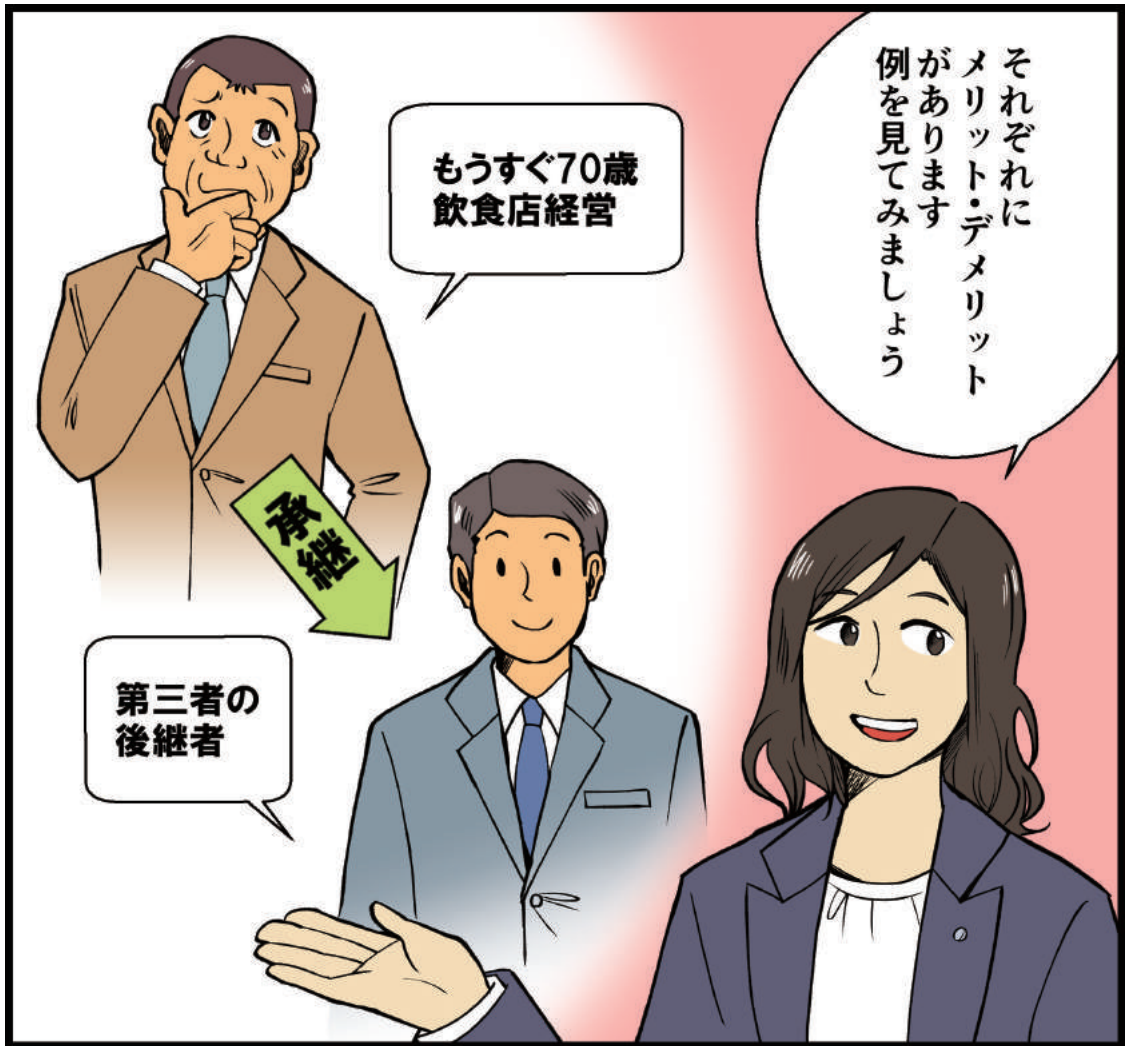
## 専門家の特徴、事業承継における関わり方

弁護士は、法律の専門家として、会社や個人事業主の方が事業を運営していく中で生じる事件や紛争について、適切な予防方法や対処方法、解決策をアドバイスします。

事業承継では、相続法や会社法の遵守・活用、M&A、金融機関との交渉など、高度な法律知識や複雑な利害関係の調整が必要となります。弁護士は、法律の面から、円滑、迅速、安定的な事業承継を支援します。







# Q

## 具体的な相談例

私は飲食店を数店舗経営しています。もうすぐ70歳ですが、まだまだ経営の第一線でやっていける自信があります。しかし、最近体調が思わしくなくもあり、事業承継について取り組むことになりましたが、親族や従業員の中に適当な後継者がいない状況です。そこで、金融機関や顧問税理士、商工会議所、事業引継ぎ支援センターなどへ相談し、社外の第三者で当社の事業を引き継いでくれる方（会社）がないかどうか、いわゆるM&Aを検討してみました。

事業を売却するといっても初めてのことで、ですので、実際に行うとなると、どのような手法があるのか、手法によってどのようなメリット、デメリットがあるのかが分かりません。M&Aを行うにあたって、円滑な事業承継を行うためには、事前にどのようなことを準備しておくべきなのでしょう。



# A 相談に対する 専門家のアドバイス

中小企業が事業承継に用いる方法として、株式譲渡と事業譲渡が多いと思われま

す。株式譲渡は、譲渡会社の株式を後継者または後継者が株主の法人に譲渡する方法です。メリットは、譲渡会社の株主が交替しても、譲渡会社が締結済の雇用契約や賃貸借契約、各種取引契約をそのまま引き継げること、新たに許認可を取得する必要がないことが挙げられます。また、株式譲渡契約自体には、株主総会決議などの手続きは不要ですので、簡易かつ円滑に行うことができます。他方、譲渡会社の簿外債務<sup>※注1</sup>、潜在的な紛争リスクなどを承継してしまうデメリットがあります。事業譲渡は、譲渡会社の事業の全部または一部を譲受会社に譲渡する方法です。株式譲渡とは異なり、承継される対象（財産、権利、契約関係、従業員など）を特定することで、譲受会社が簿外債務などを承継してしまうリスクを避けることができます。また、会社法で要求される債権者保護手続き<sup>※注2</sup>が不要であることや、全株主の同意がなくても株主

総会の特別決議<sup>※注3</sup>で承認を受けなければならないことから、比較的簡易な手続きとされています。他方、譲渡会社が保有する許認可をそのまま承継できないことや、既存の賃貸借契約や各種取引契約の契約上の地位を譲受会社に承継する手続きや費用が発生することがデメリットとして挙げられます。また、個々の財産についても、登記や登録の名義変更が必要となります。



## 事業承継を考えておられる皆様へ

株式譲渡の場合、簿外債務の存在がしばしば問題となり、よくあるのは未払残業代です。また、株式譲渡は、株主が契約主体ですが、株主名簿がなくて誰が株主かわからないとか、譲渡制限付株式<sup>※注4</sup>の譲渡において取締役会の承認がないという瑕疵<sup>※注5</sup>が見つかることもあります。

事業譲渡の場合、契約関係を個別に承継するにあたり、譲渡が禁止されていたり、相手の事前承諾を求める条項の存在も多いので、契約書の確認が必要です。また、譲渡対象財産などの帰属が、会社なのか代表者なのか明確でない場合、権利関係の整理が必要となります。

売却先から指摘を受けて慌てることがないように、問題点を洗い出し、対応策の検討を早い段階から行うことが重要です。

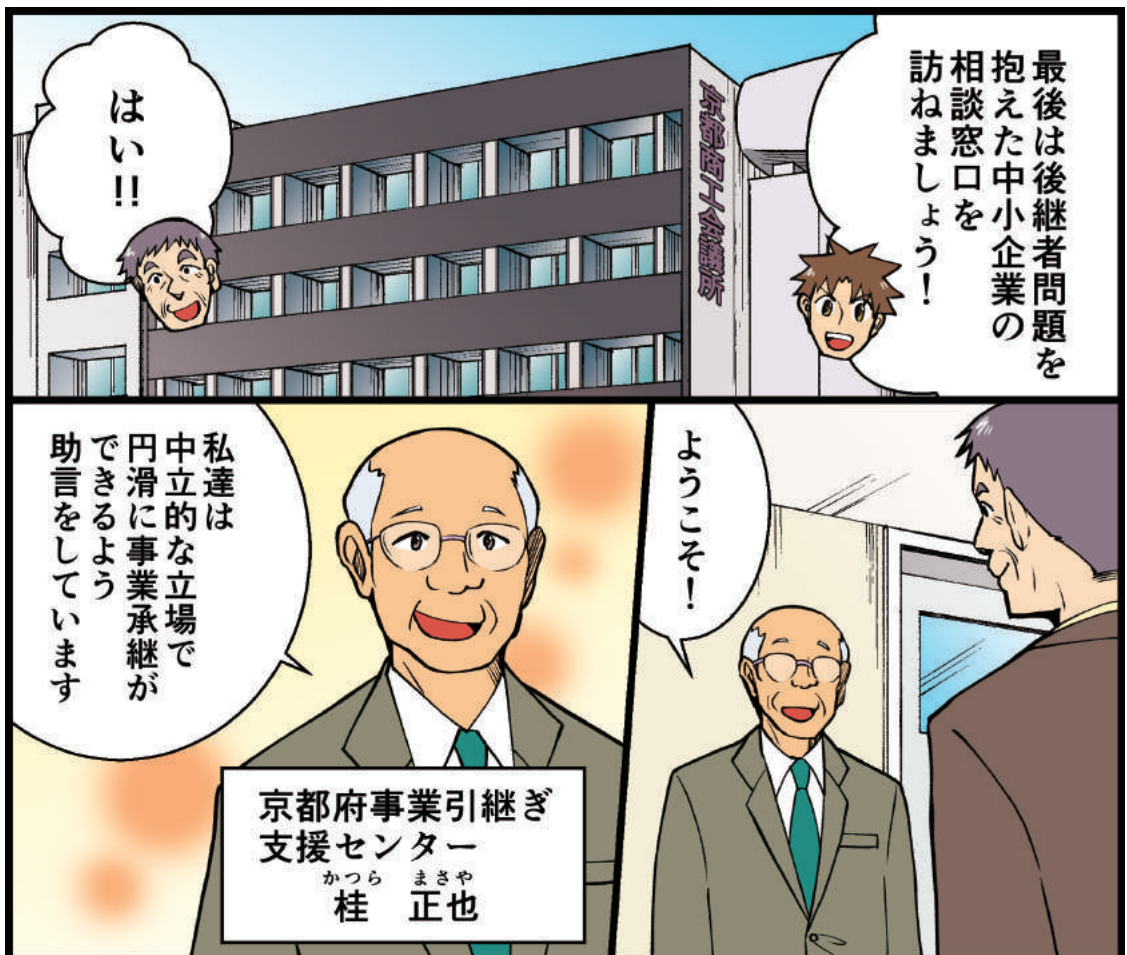


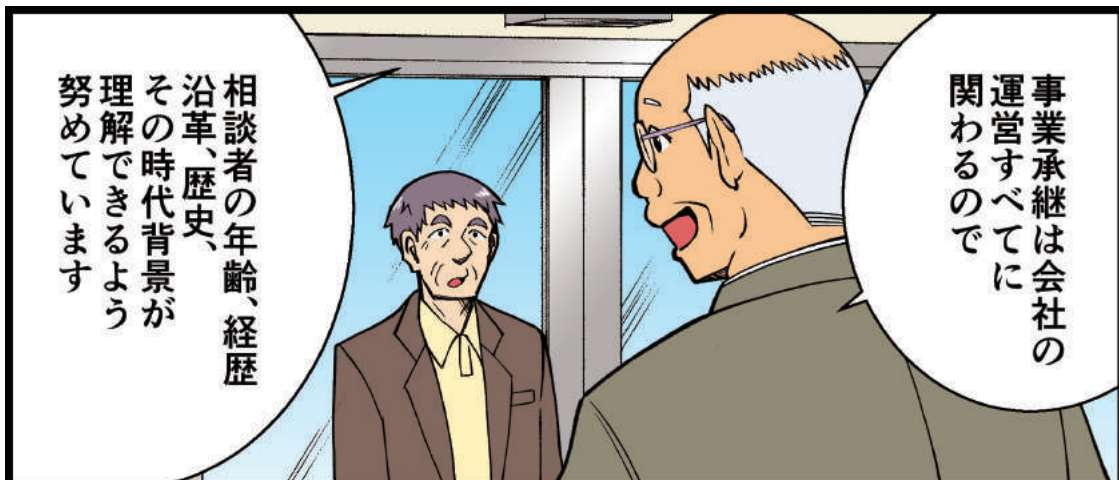
※注1 簿外債務：貸借対照表に記載されていない債務のこと。保証債務や未払残業代等。 ※注2 債権者保護手続き：会社法による債権者を保護する制度。会社が資本金の減少や組織再編（会社の分割・合併等）を行う場合に、会社は債権者に対して公告を行う必要があり、債権者は異議申し立てをすることができる。 ※注3 特別決議：株主総会での決議方法。会社の合併や経営の根本にかかわる議案について、出席株主の議決権の3分の2以上の賛成によって成立する。 ※注4 譲渡制限付株式：株式を譲渡する時に取締役会や株主総会の承認を必要とする株式。譲渡制限は定款で規定され、会社の経営に望ましくない者が株主となることを防ぐために制限を行う。 ※注5 瑕疵：かし。欠点や欠陥のこと。

### 専門家の特徴、事業承継における関わり方

当センターは、後継者問題に悩みを抱える中小企業の相談窓口として、国が全国各都道府県に設置した公的機関です。事業承継の豊富な経験を持つ専門家が常駐し、中立的な立場で円滑に事業承継できるよう助言をしています。

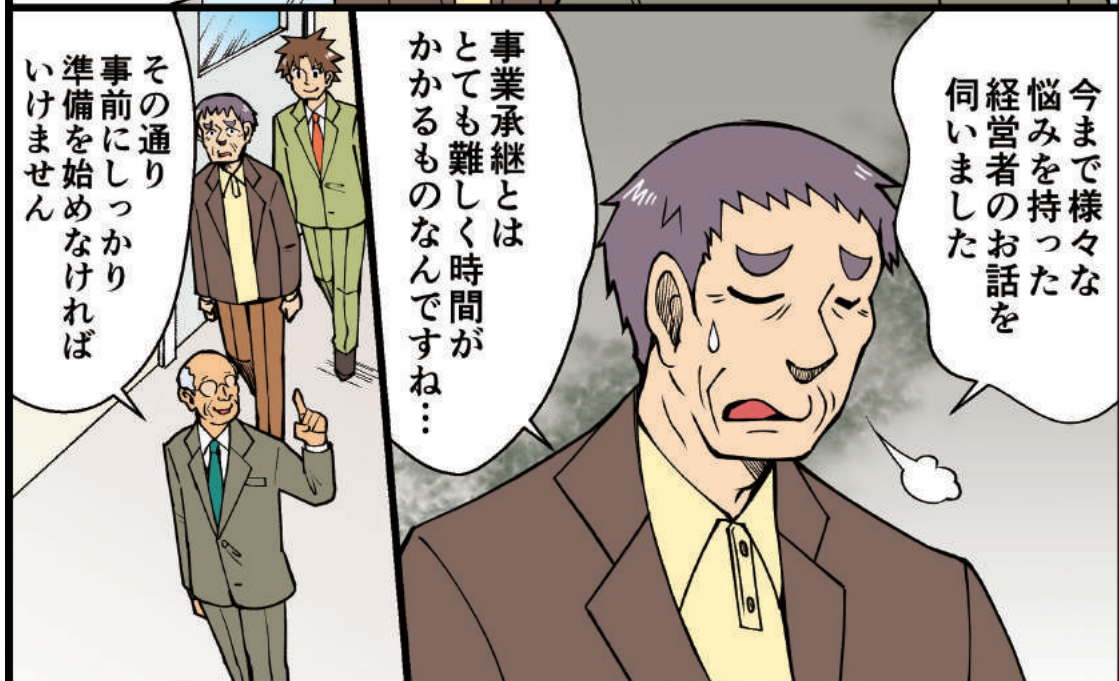
事業承継のアドバイスは、単におカネのことに限らず、組織、財務、事業、経営など、おおよそ会社運営のすべてに関わるので、相談者の年齢、経歴や、沿革、歴史、その時代背景などが理解できるよう努めています。





事業承継は会社の  
運営すべてに  
関わるので

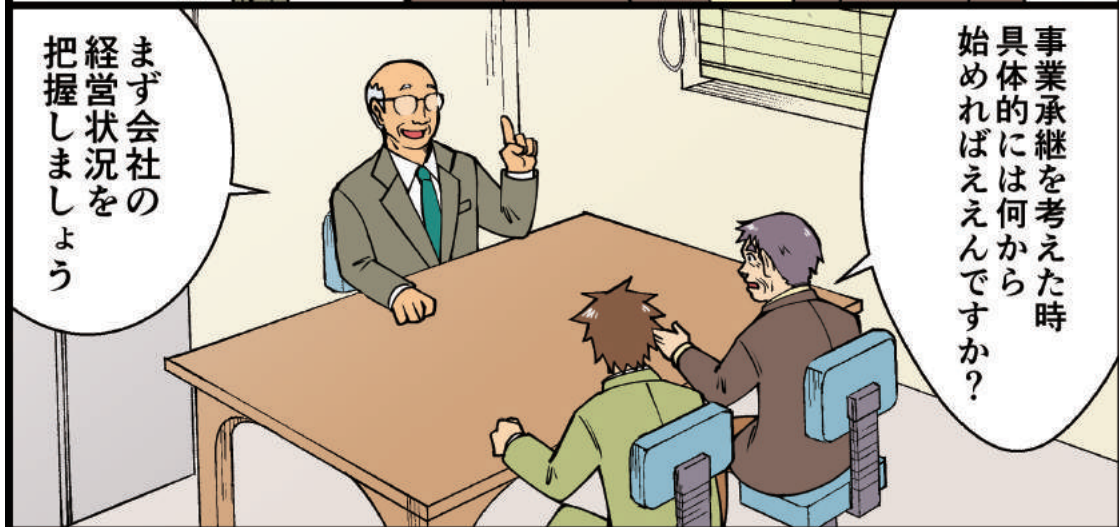
相談者の年齢、経歴  
沿革、歴史、  
その時代背景が  
理解できるよう  
努めています



今まで様々な  
悩みを持った  
経営者のお話を  
伺いました

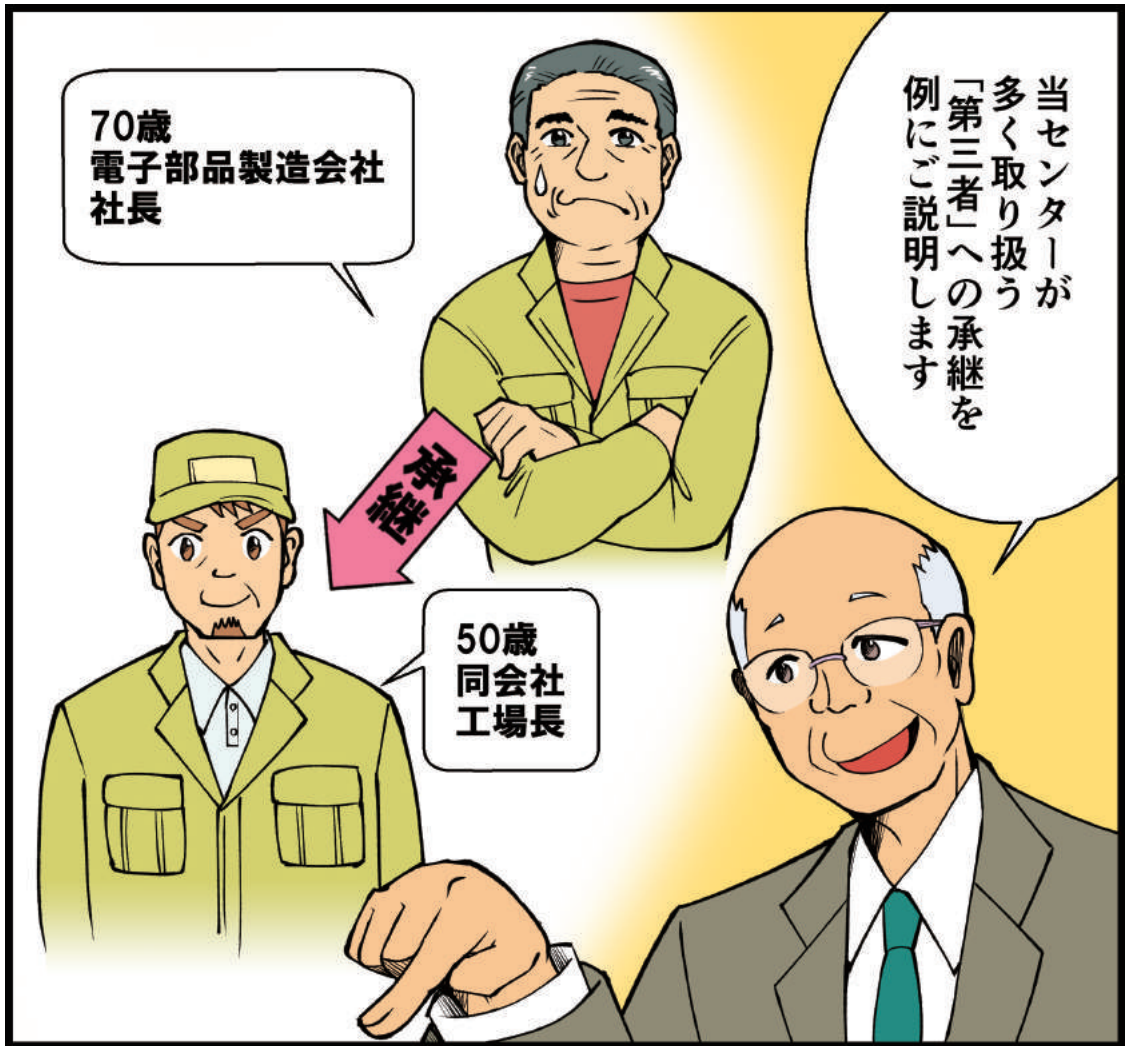
事業承継とは  
とても難しく時間が  
かかるものなんです…

その通り  
事前にしっかり  
準備を始めなければ  
いきません



事業承継を考えた時  
具体的には何から  
始めればええんですか？

まず会社の  
経営状況を  
把握しましょう



# Q

## 具体的な相談例

私は、電子部品の製造会社を経営しており、業歴は30年になります。40歳のときに個人創業、3年後に株式会社を設立して法人化し、現在に至っています。株式は代表者である私が80%、妻が20%を出資しました。創業時は個人事業でしたので、会社の土地と建物は私の個人名義になっています。私も高齢ですのでも、そろそろ永年勤務してくれている50歳の工場長に事業を承継したいと思っています。

会社の業績は比較的順調で、この30年間で赤字になったのは数回しかありません。資本金1000万円でスタートした会社ですが、現在では純資産額が約1億円になっています。総資産は約3億円、毎年の売上高も3億円前後です。現在、従業員は20名在籍しており、平均年齢は40歳です。今期の利益は、税引き後で500万円くらいを見込んでいます。

従業員である工場長へ事業承継するにあたり、どのような点に気をつけて、何から進めていったらいいでしょうか。

# A 相談に対する 専門家のアドバイス

従業員など第三者へ事業承継する場合、企業価値の算出から始まります。まずは決算書を用意して下さい。貸借対照表の資産から負債を引いた額が純資産ですが、その資産と負債を現在価値に評価し直します。例えば、土地は取得価格のまま計上されていますので時価で再評価します。棚卸資産などの流動資産も、同様に現在価値に換算し直します。

時価評価した純資産額に、税引き後利益に減価償却費を加算した金額の3年分を加えます。この額がおおよその企業価値で、株式価値です。ただし、税引き後利益は、後継者が運営した場合、現経営者と同様に出せる利益か、慎重に検討する必要があります。

後継者が円滑に事業運営するには、最低3分の2以上の株式保有が望ましく、この株式数を買取れるかがポイントとなります。株価が高い場合、現代表者に退職金を払い、純資産額を減らす株価対策※注も解決策の一つです。このあたりは公認会計士や税理士ともよく相談するといでしょう。



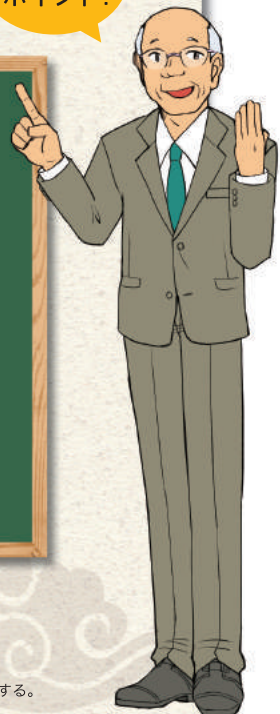
ここが  
ポイント!

## 事業承継を考えておられる 皆様へ

ご自身が創業者か、あるいは過去に事業承継を受けた経験のある方かどうかで、事業承継に対する認識は全く異なります。

ご自身が創業者の場合、事業承継を受けた経験がないため、後継者（親族を含め親族以外にも）へ事業承継をするイメージがありません。経験がないのは仕方がないことですが、準備の仕方や手順も分からず、誰に相談したらいいのか悩んでしまいます。そういう経営者の方々が、65歳から70歳くらいになり、ある日突然事業をパトロンタッチする人がいないことに気付き、愕然とすることが多いのです。

事業承継については準備が必要です。金融機関や支援機関、専門家などへ早めに相談をすることが大切です。



※注 株価対策

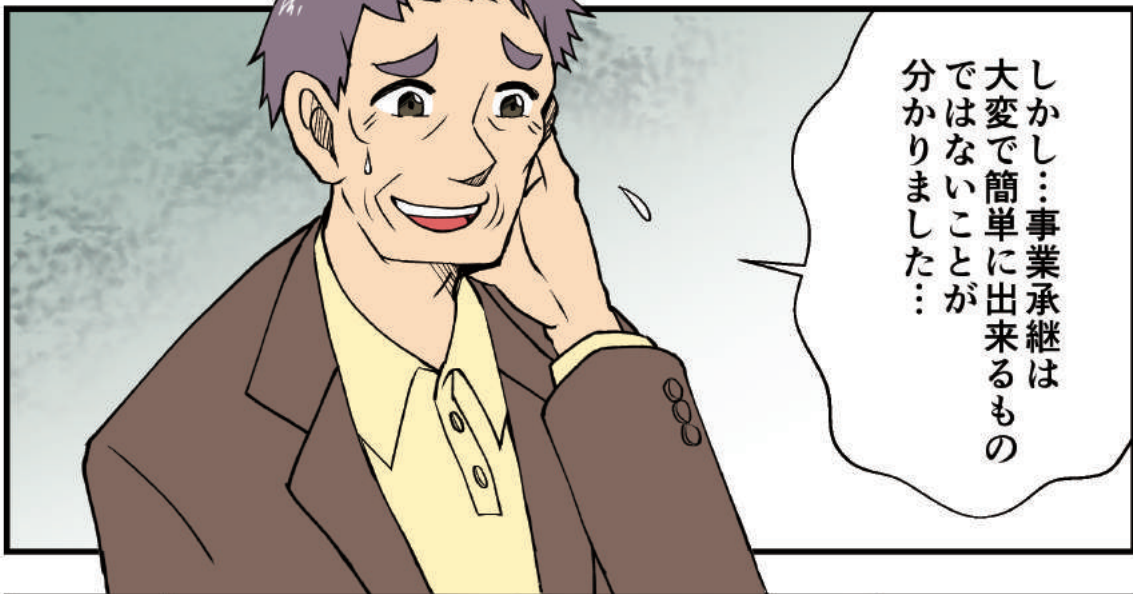
株価の評価は利益や純資産の額により計算されるため、計画的に費用を発生させて純資産額を減らすことで株価は減少する。



いやあほんまに勉強になりました!

いかがでしたか

平安酒造



しかし：事業承継は大変で簡単には出来ないことが分かりました：



ご安心ください

聞いたお話を参考にさっそく計画を作りたいと思うのですが、どうにも不安で：



具体的には  
どんな支援を  
してはるんですか？



よろしければ当協会の  
サポートを受けながら  
計画を作りませんか？

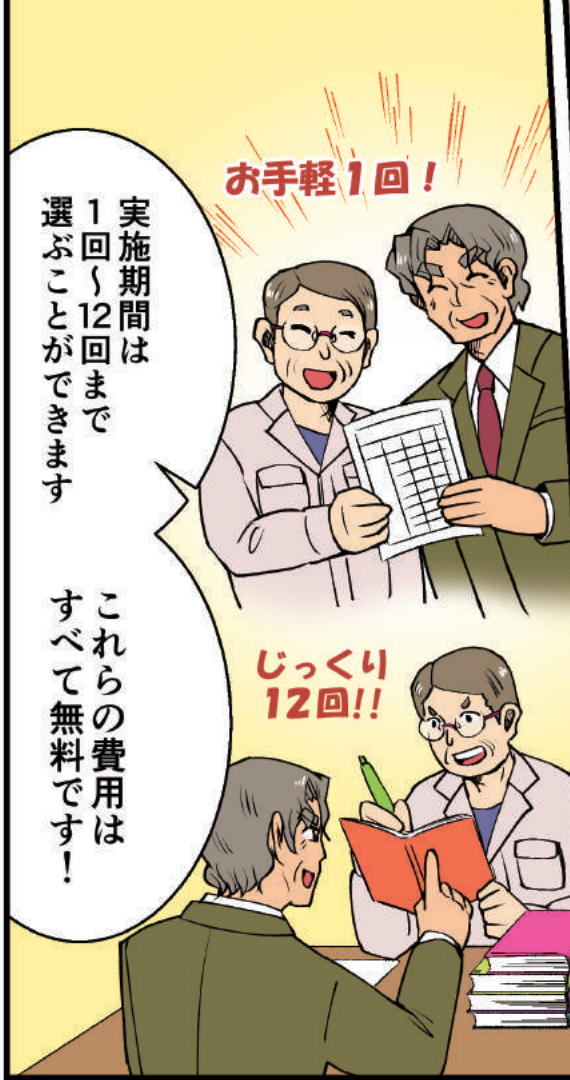
京都信用保証協会による中小企業・小規模事業者向けの  
**事業承継支援**  
あなたの悩みを3つのメニューで解決します！  
京都信用保証協会の3つの事業承継支援メニュー  
1 専門家派遣事業による支援  
2 関係機関との連携支援  
3 事業承継専門の保証制度による支援  
京都信用保証協会



1つ目は  
専門家派遣事業  
(京都バリエーションアップ  
サポート)です！



我々は事業承継に  
関して3つの  
サポートを展開  
しています



お手軽1回!

実施期間は  
1回〜12回まで  
選ぶことができます

これらの費用は  
すべて無料です!

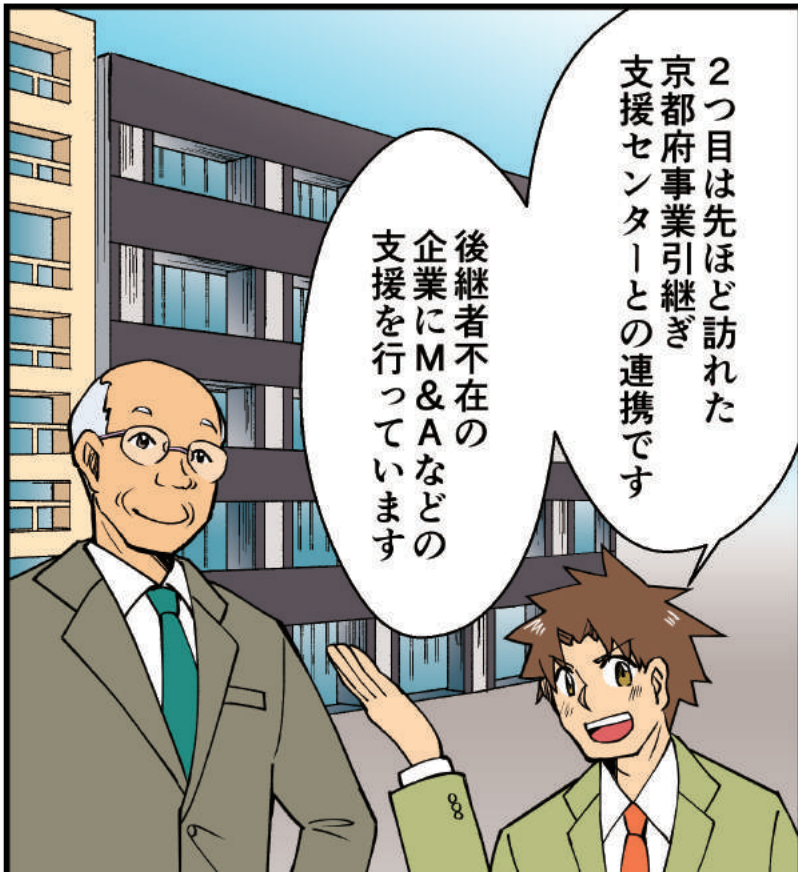
じっくり  
12回!!



事業承継問題を  
抱える中小企業者に  
専門家を派遣し



アドバイスをを  
行いつつ  
計画作成の  
ご支援をします



2つ目は先ほど訪れた  
京都府事業引継ぎ  
支援センターとの連携です

後継者不在の  
企業にM&Aなどの  
支援を行っています



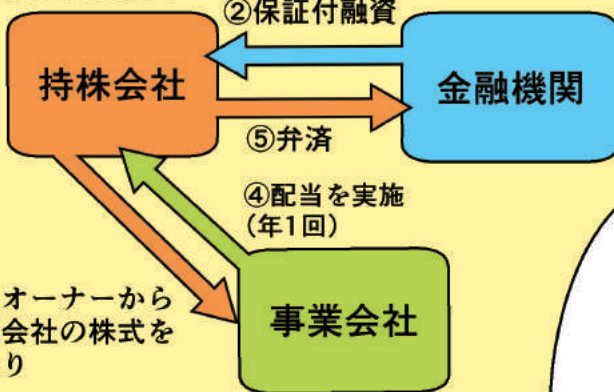
そして派遣終了後も  
協会がしっかり  
サポートしていきます





後継者がいない  
または従業員である  
場合はセンターを  
活用します

①後継者が株式を  
保有する  
持株会社を設立

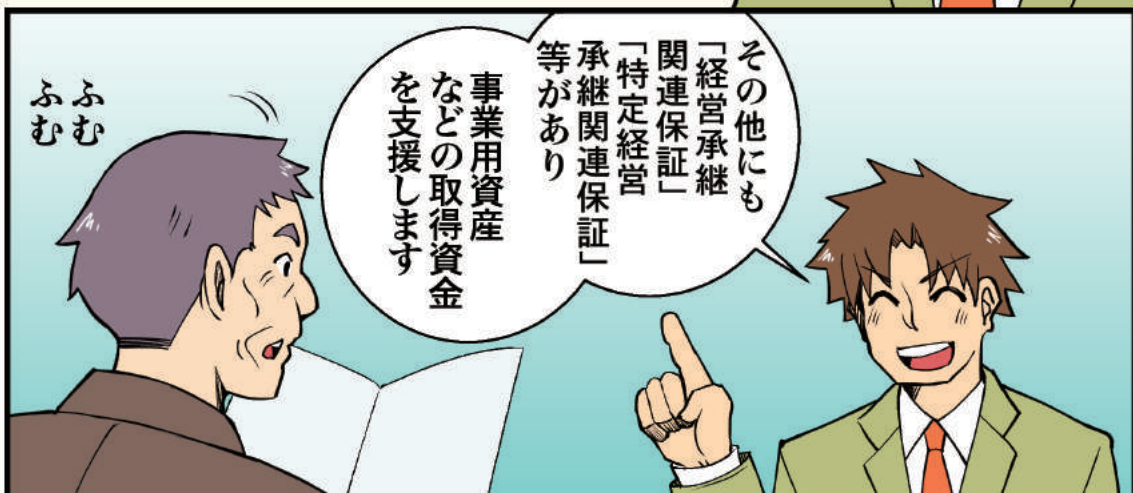


③現オーナーから  
事業会社の株式を  
買取り

3つ目は  
事業承継専用の  
保証制度による  
支援です

まずは  
「事業承継サポート保証」

- ・保証期間最大15年で余裕のある返済計画が可能
- ・現経営者の保有株式を現金化することで退任後の生活が安定
- ・売買により後継者に株式を移転させることで、相続の問題が解消



その他にも  
「経営承継  
関連保証」  
「特定経営  
承継関連保証」  
等があり  
事業用資産  
などの取得資金  
を支援します

ふむ  
ふむ



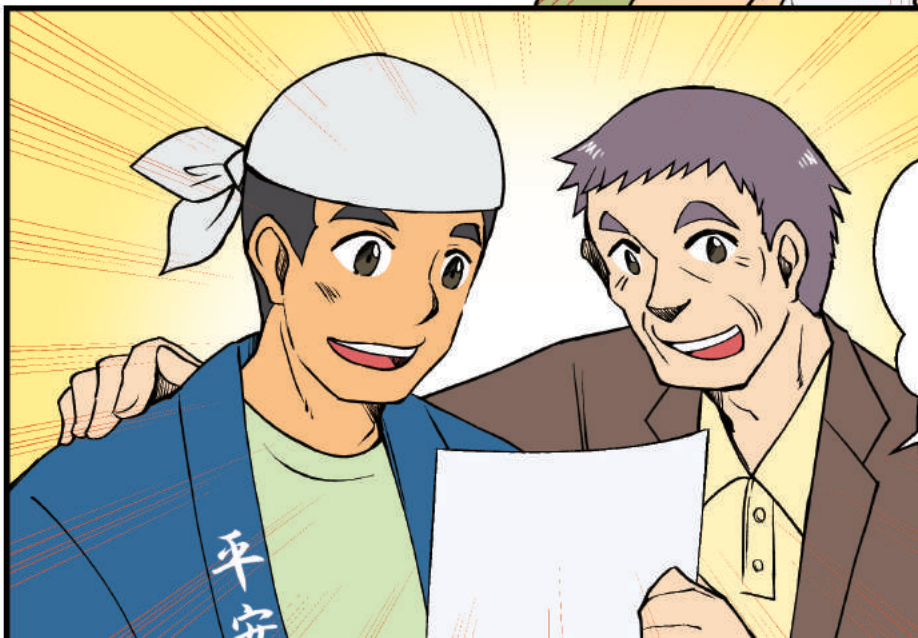
まずは  
京都バリエーションアップ  
レポートを使って  
計画作成支援を  
お願いします！

そうですね…

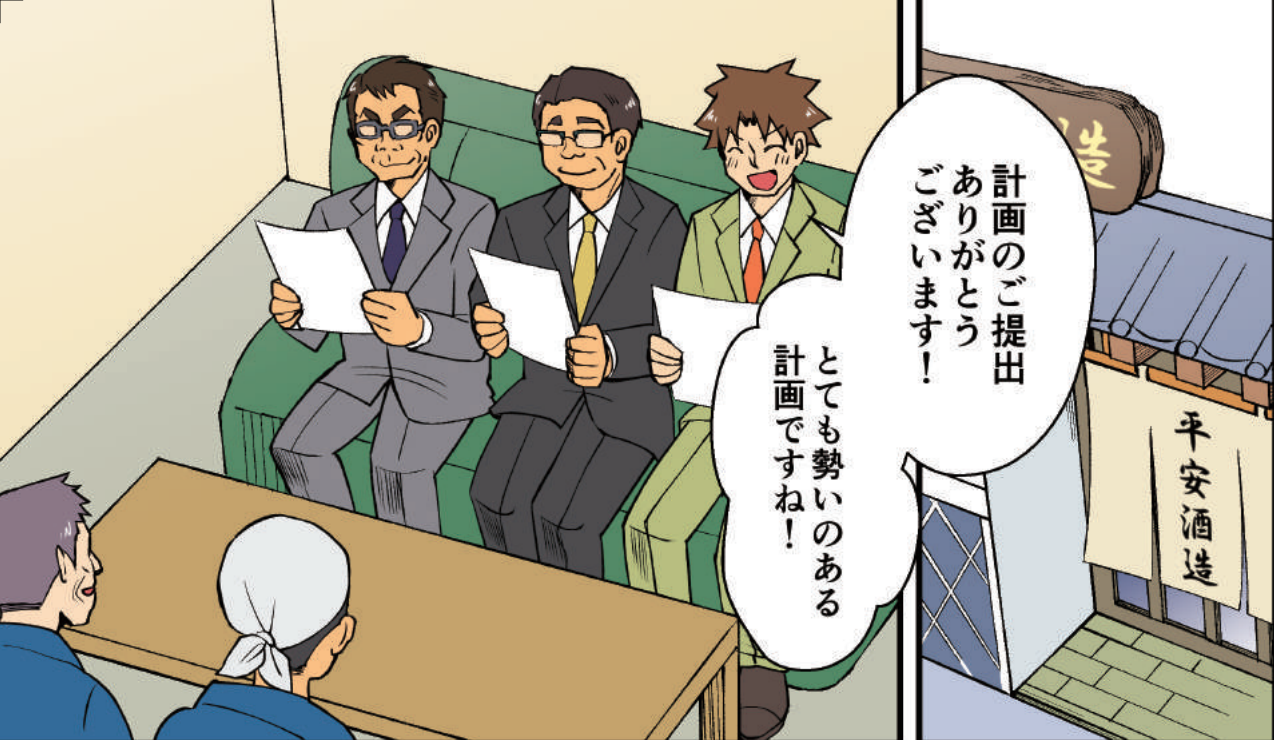


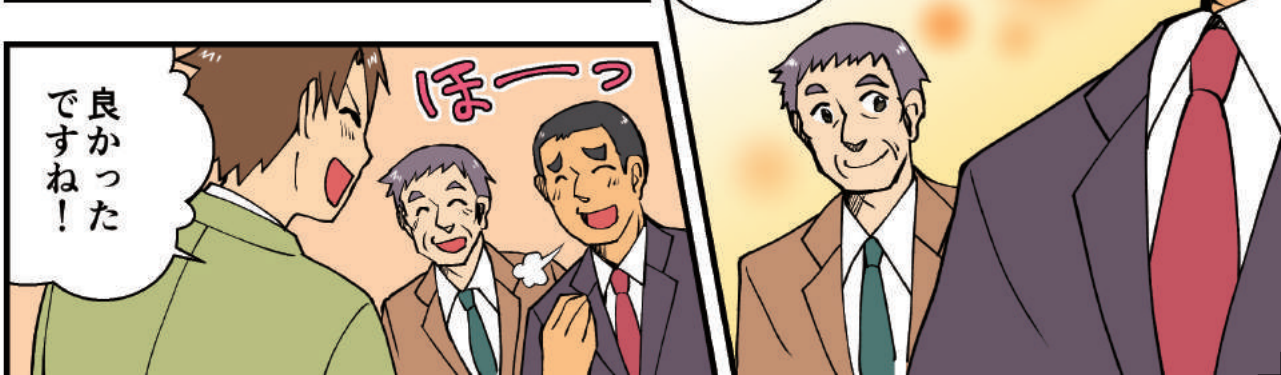
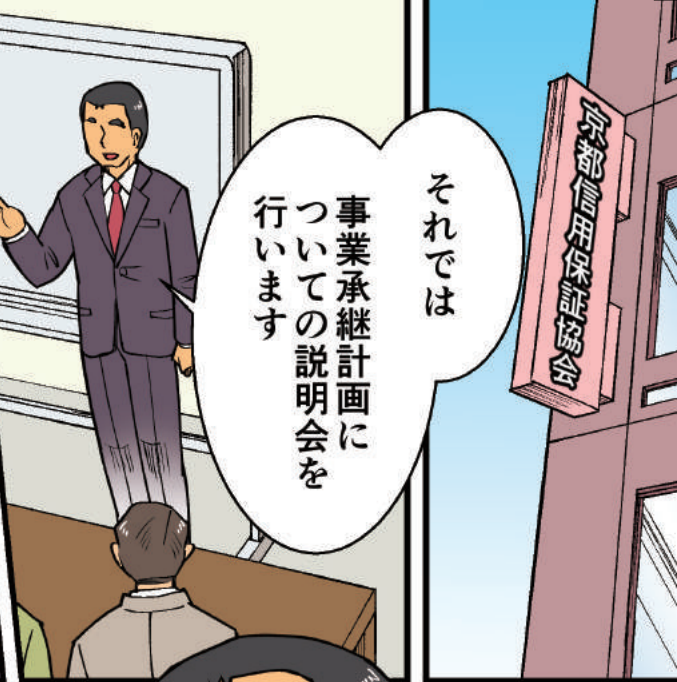
輝！わしは  
やっと決心したので！

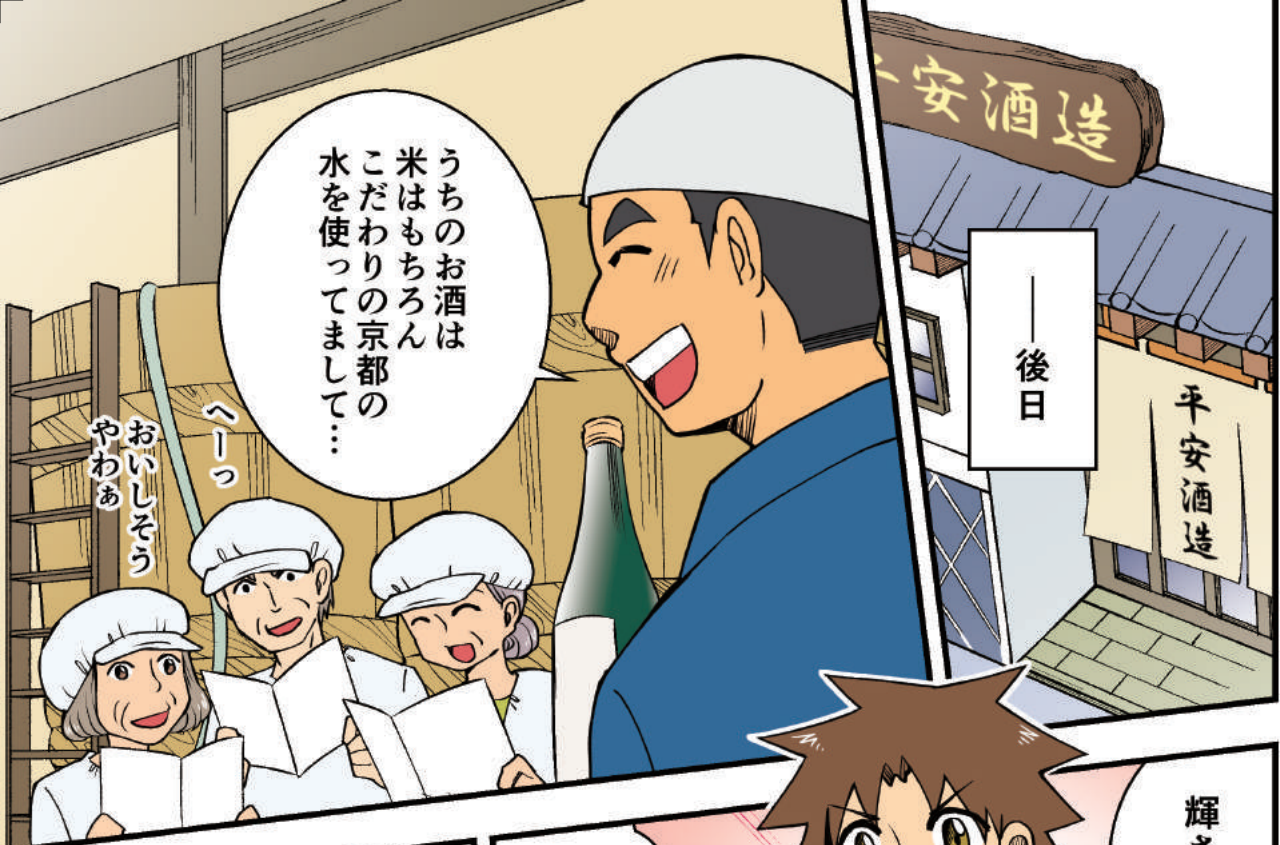
では  
申込書と計画書  
をお渡ししますね！



会社の未来を  
一緒に作るんや！！





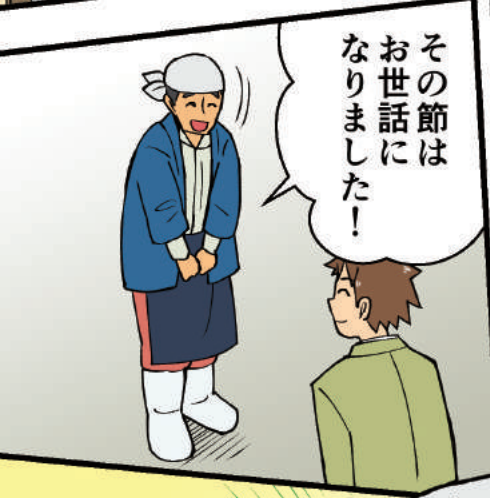


うちのお酒は  
米はもちろん  
こだわりの京都の  
水を使ってまして…

へーっ  
おいしそう  
やわあ

後日

平安酒造



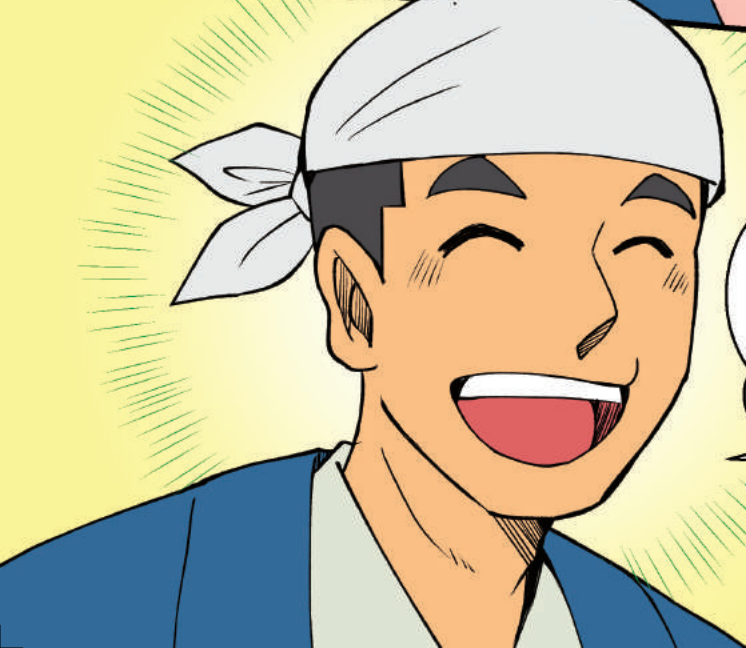
その節は  
お世話に  
なりました！



古川さん



輝さん！



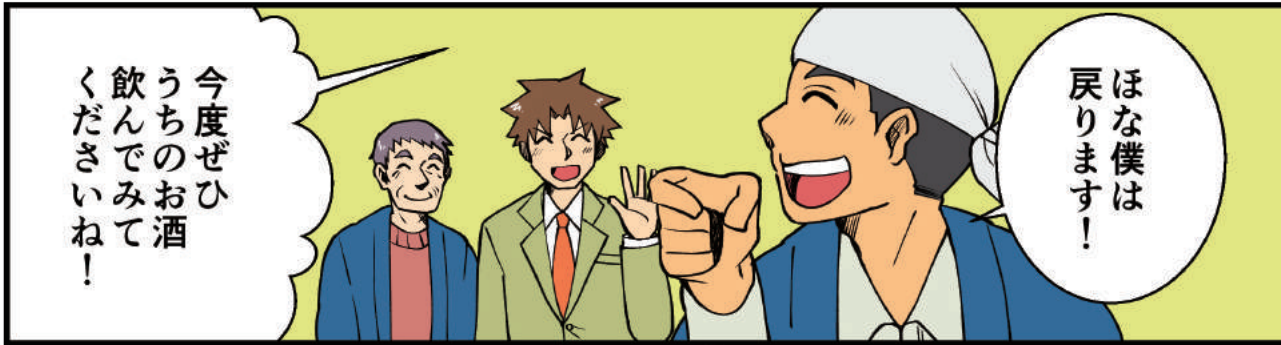
新しく酒蔵見学  
ツアーを始めて  
みたんです！  
地元のお客様や  
観光客の方にも  
好評なんですよ！



いやあ、ご支援を受けて  
身体も会社もすっきり  
調子が良くなりましたわ！



どうも  
古川さん！

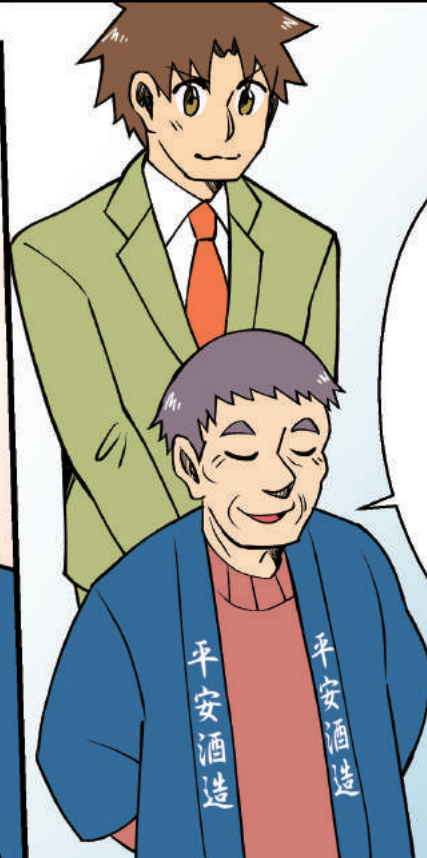


ほな僕は  
戻ります！

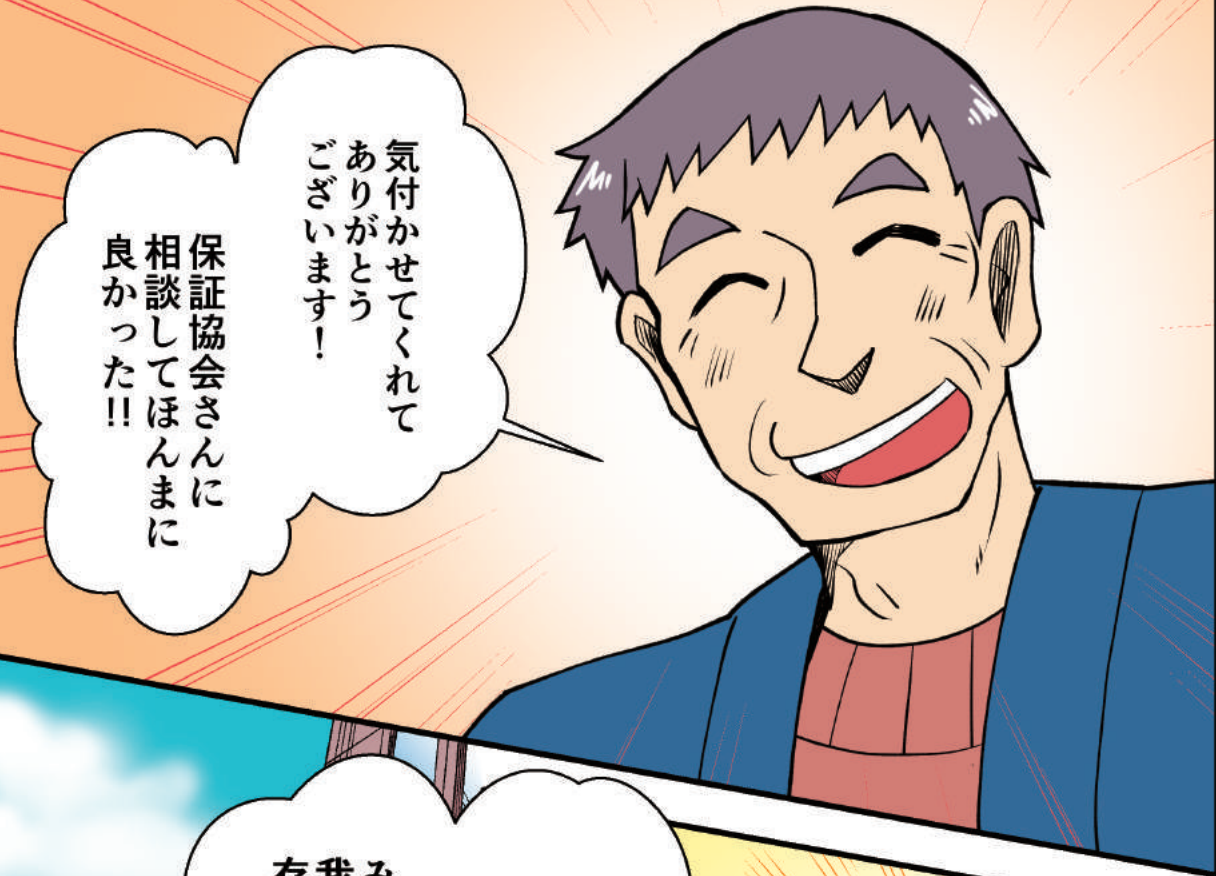
今度ぜひ  
うちのお酒  
飲んでみて  
くださいね！



あんなに  
頼りになる  
家族がそばに  
いたんだと…



…わしは経営者として  
色々なことを見てきた  
つもりでしたが  
自分の事も…  
会社の未来の事も  
見えてませんでした



気付かせてくれて  
ありがとうございます  
ございます！

保証協会さんに  
相談してほんまに  
良かった!!



またいつでも  
お力になりますよ！

みなさんにとって  
我々は家族のような  
存在なのですから！

## 京都バリューアップサポート

「京都バリューアップサポート」は京都信用保証協会が実施している専門家派遣です。当協会が貴社の事務所を訪問し、経営の悩みを直接お伺いし、経営の悩みに応じて専門家を選定し派遣させていただきます。専門家への報酬は当協会が全額負担しますので無料です。派遣回数は1回～最大12回まで受けていただけます。また、派遣終了後も当協会がしっかりと貴社をサポートしていきます。

## 「チャレンジ」創業バリューアップサポート

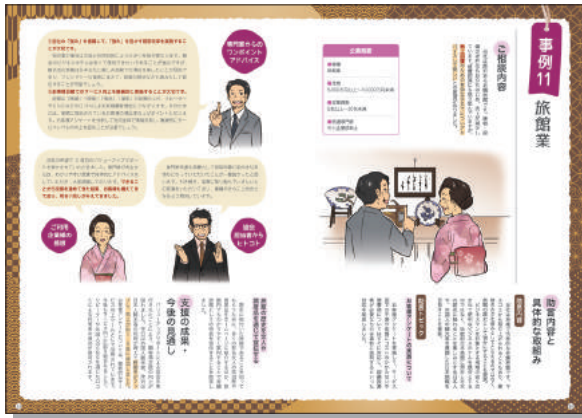
経営の専門的知識やノウハウを必要とする創業予定者を対象としています。中小企業診断士等の外部専門家を派遣し、創業計画の策定支援から創業後のアフターフォローまで創業者に伴走しながら、事業が軌道に乗るようサポートいたします。



## 京都バリューアップサポート 専門家派遣事例集

京都バリューアップサポートによる実際の支援事例を紹介しています。

中小企業者の方々の相談内容やそれに対する専門家からの助言・具体的取組みについて、製造業や小売業、飲食業など16件の実例を掲載して、支援内容を分かりやすく説明しています。



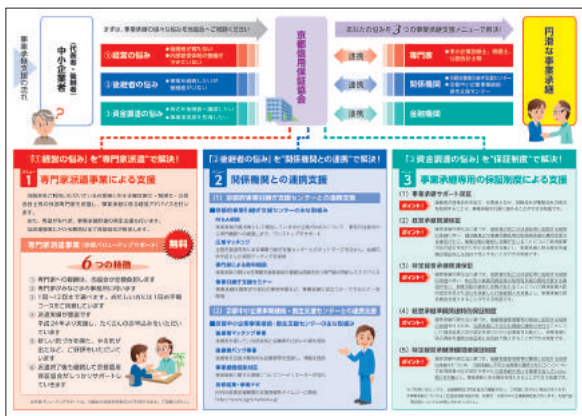
漫画で知る!



## 事業承継支援

マンガにも登場した、当協会の3つの事業承継支援メニューを紹介するパンフレットです。

- ① 専門家派遣事業による支援
- ② 関係機関との連携支援
- ③ 事業承継専用の保証制度による支援

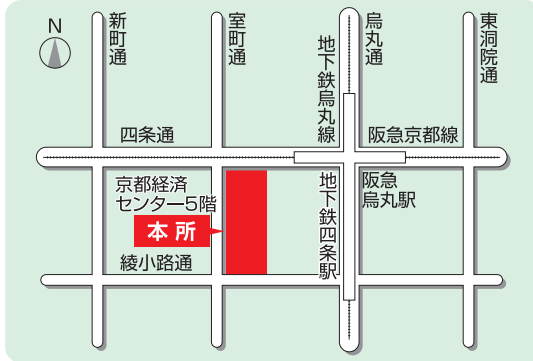


詳しくはホームページをご覧ください。 <http://www.kyosinpo.or.jp/>

京都信用保証協会

検索

## 本所



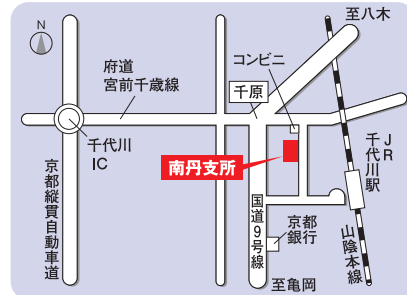
〒600-8009  
 京都市下京区四条通室町東入函谷鉾町78番地  
 京都経済センター5階  
 ■業務区域 / 京都市、向日市、長岡京市、乙訓郡  
 TEL(075)354-1011  
 FAX(075)354-1061

## 山城支所



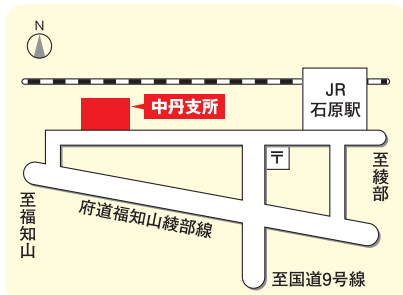
〒611-0033  
 宇治市大久保町上ノ山37番地の3  
 ■業務区域 / 宇治市、城陽市、八幡市、  
 京田辺市、木津川市、相楽郡、  
 綴喜郡、久世郡  
 TEL(0774)43-8822 FAX(0774)43-8899

## 南丹支所



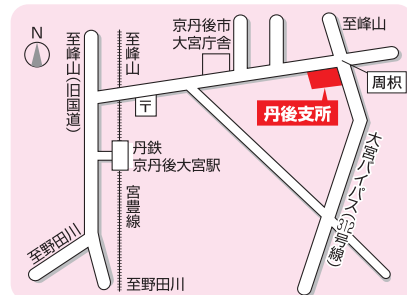
〒621-0052  
 亀岡市千代川町千原2丁目6番11号  
 ■業務区域 / 亀岡市、南丹市、船井郡  
 TEL(0771)22-1041 FAX(0771)22-6737

## 中丹支所



〒620-0804  
 福知山市石原2丁目24番地  
 ■業務区域 / 福知山市、綾部市、舞鶴市  
 TEL(0773)27-6156 FAX(0773)27-6158

## 丹後支所



〒629-2503  
 京丹後市大宮町周枳2226番地3  
 ■業務区域 / 宮津市、京丹後市、与謝郡  
 TEL(0772)68-0601 FAX(0772)68-0613

---

## 経営者のための事業承継ガイドブック

---

企画／編集／発行	京都信用保証協会
マンガ／イラスト	吉田 一行
デザイン	エッフェデザイン
制作協力	中小企業診断士・林 勇作 公認会計士・八田 泰孝 税理士・藤原 智緒 社会保険労務士・小宮山 衛 司法書士・長谷川 雅一 行政書士・長谷川 博一 弁護士・茶木 真理子 京都府事業引継ぎ支援センター・成岡 秀夫 嵯峨美術大学・嵯峨美術短期大学
発行	初 版 2018年1月 第2版 2018年5月 第3版 2019年7月

---

本ガイドブックに掲載されている漫画、イラストレーション、および記事の無断複製、転載を禁止します。

あなたの企業の一員に



# 京都信用保証協会

CREDIT GUARANTEE CORPORATION OF KYOTO

---

<http://www.kyosinpo.or.jp/>

