Be a Great Small.
中小機構

事業承継の全体像解説

独立行政法人 中小企業基盤整備機構 関東本部 連携支援部　連携推進課

中小企業アドバイザー　　渡辺　政之

データで見る事業承継問題

事業承継問題の全体像

（１）ヒトの承継
（２）資産の承継
（３）目に見えにくい経営資源の承継
（コロナ渦での事業の見直し）

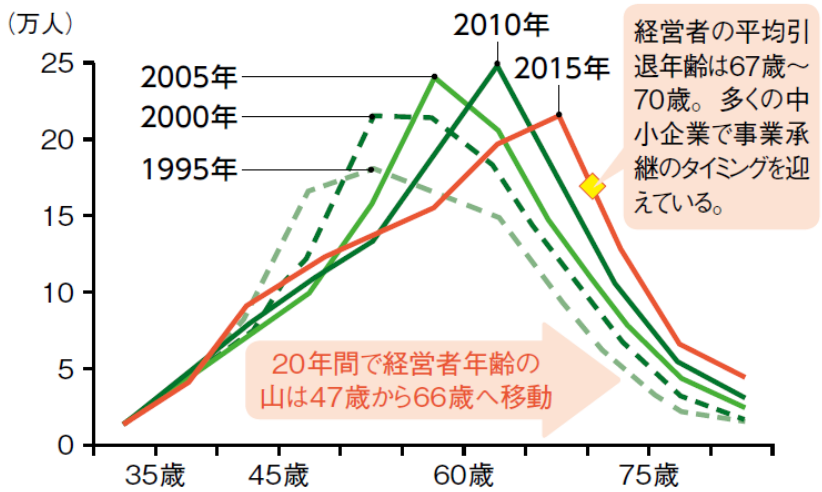
Copyright © 2004- 2021 Organization for Small & Medium Enterprises and Regional Innovation, JAPAN

データで見る事業承継問題

Copyright © 2004- 2021 Organization for Small & Medium Enterprises and Regional Innovation, JAPAN

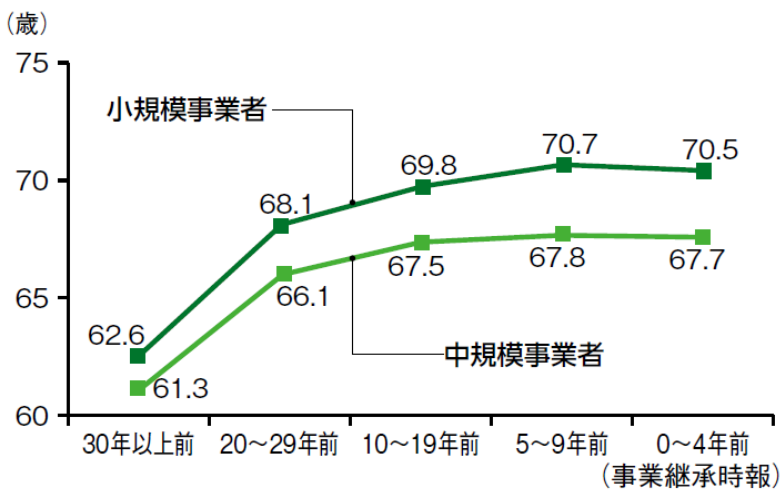
中小企業の経営者年齢と平均引退年齢

中小企業の経営者年齢の分布(年代別)



資料：中小企業庁委託調査「中小企業の成長と投資行動に関するアンケート調査」(2015年12月、(株)帝国データバンク)、(株)帝国データバンク「COSMOS1 企業単独財務ファイル」、「COSMOS2 企業概要ファイル」再編加工

中小企業の平均引退年齢の推移



資料：中小企業庁委託調査「中小企業の事業承継に関するアンケート調査」(2012年11月、(株)野村総合研究所)

出所：「経営者のための事業承継マニュアル」（中小企業庁）

団塊世代の引退時期が到来。これからの５年間が重要。

Copyright © 2004- 2021 Organization for Small & Medium Enterprises and Regional Innovation, JAPAN

先送りする事業承継

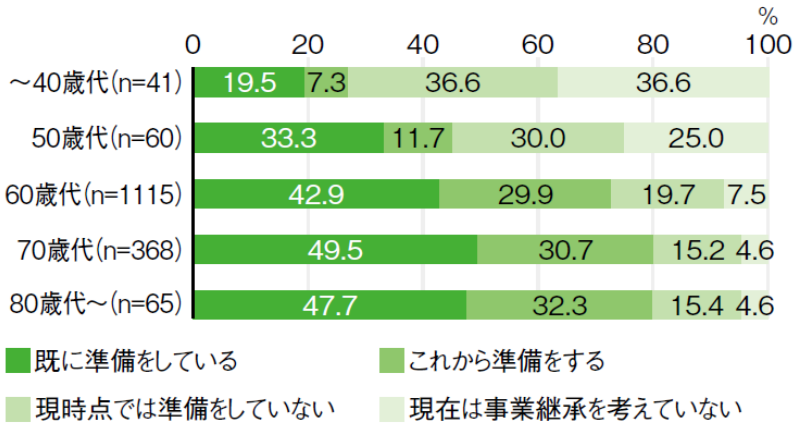
事業承継を先送りしてしまう背景

① 日々の経営で精一杯

② 何から始めればよいかわからない

③ 誰に相談すればよいのかわからない

事業承継の準備状況（年齢別）



資料：(株)帝国データバンク「中小企業における事業承継に関するアンケート・ヒアリング調査」(2016年2月)再編加工

出所：「経営者のための事業承継マニュアル」（中小企業庁）

経営者が事業承継問題を認識することが必要。

Copyright © 2004- 2021 Organization for Small & Medium Enterprises and Regional Innovation, JAPAN

事業承継問題はほとんどの企業が直面している問題

・経営者の年齢の山は70歳に近くなっています。

・一方で事業承継のタイミングは一般的に70歳と言われています。

このことから、「ほとんどの企業は事業承継問題に直面している！」ということになります。

・しかし、事業承継問題に取り組んでいる企業、商工会に積極的に相談に訪れる企業は実は多くありません。

・他（税理士さんなど）に相談しているのであればいいのですが、しかし、事業承継問題は税務だけではありません。

・そこで今回のセミナーでは、事業承継問題とはどのような問題があるのか？を知ってもらうことを目的にします。

・一方で事業承継問題は、企業ごとに全く違ってきます。自社にとって何が問題となるのかを、参加している経営者の方に考えていただき、気づいてももらいたい、というのが本セミナーの目的です。

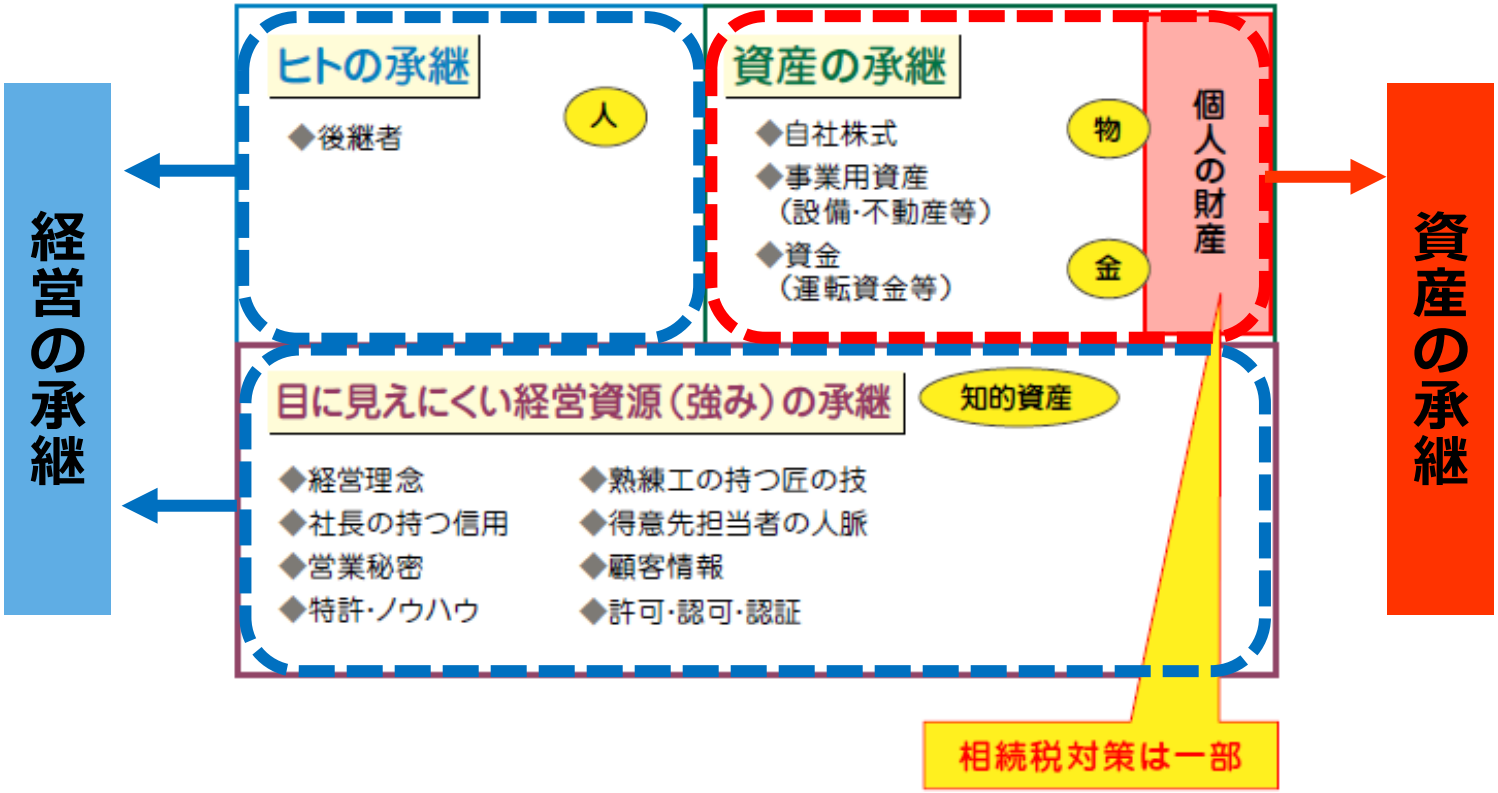
・そして、商工会では個別にご相談に対応していきたいと考えています。

Copyright © 2004- 2021 Organization for Small & Medium Enterprises and Regional Innovation, JAPAN

事業承継問題の全体像

Copyright © 2004- 2021 Organization for Small & Medium Enterprises and Regional Innovation, JAPAN

そもそも事業承継問題とは



出所：令和２年度版「中小企業経営者のための事業承継対策」（中小機構）一部加工

Copyright © 2004- 2021 Organization for Small & Medium Enterprises and Regional Innovation, JAPAN

ヒトの承継

Copyright © 2004- 2021 Organization for Small & Medium Enterprises and Regional Innovation, JAPAN

各承継方法のメリット・デメリット

	〈メリット〉	〈デメリット〉	〈留意点〉
Ⅰ 親族内承継	・一般的に社内外の関係者から心情的に受け入れられやすい。 ・一般的に後継者を早期に決定し、長期の準備期間を確保できる。 ・他の方法と比べて、所有と経営の分離を回避できる可能性が高い。	・親族内に、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・経営権の集中が困難。	・後継者が学校卒業後に他社に就職し、一定のポジションに就いている等の場合を含め、家業であっても、早めにアナウンスをして本人の了解を明示的にとりつける取り組みが必要です。
Ⅱ 親族外承継（従業員等）	・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。 ・業務に精通しているため、他の従業員などの理解を得やすい。	・親族内承継と比べて、関係者から心情的に受け入れられにくい場合がある。 ・後継者候補に株式取得等の資金力がない場合が多い。 ・個人債務保証の引き継ぎが難しい。	・従業員は経営リスクをとる覚悟で入社、就業してきておらず、白羽の矢を立てた幹部等従業員が、経営者となる覚悟を得るためには、早めのアナウンスと本人の了解を明示的にとりつける取り組みが必要です。
Ⅲ 親族外承継（第三者）	・身近に後継者として適任者がいない場合でも、広く候補者を外部に求めることができる。 ・現オーナー経営者が会社売却の利益を獲得できる。	・希望の条件（従業員の雇用、売却価格等）を満たす買い手を見つけるのが困難。	・会社内に後継者がいない場合、検討することを先延ばしにしてしまいがちですが、早めに近くの事業引継ぎ支援センター等の支援機関に相談しましょう。

出所：令和２年度版「中小企業経営者のための事業承継対策」（中小機構）一部加工

Ⅰ 親族内承継

相続人が複数いる場合、
後継者の決定・経営権の集中が困難

・・・　相続問題（資産の承継）
・・・　後継者育成（経営の承継）

Ⅱ 親族外承継（従業員等）

後継者候補に株式取得等の資金力がない場合が多い

・・・　資金・融資
・・・　相続問題はない

個人債務保証の引継ぎの問題

・・・　経営者保証ガイドライン

経営の承継

・・・　業務には精通しているものの
　　経営者としてのマインド

Copyright © 2004- 2021 Organization for Small & Medium Enterprises and Regional Innovation, JAPAN

資産の承継

Copyright © 2004- 2021 Organization for Small & Medium Enterprises and Regional Innovation, JAPAN

資産の承継（トラブル事例）

【ケース３】後継者に事業用資産の集中が出来なかったケース

E：
小売業、製造業等数社のオーナー。資産総額は十数億円（内訳は、現金の他、自社株式、事業用不動産、会社への貸付金等）。

F：
Eの長男。現在は代表取締役社長。

G：
Eの次男。以前、グループ会社の経営に従事していたが、バブル期に本業以外で多大な損失を発生させたために追放されている。

- Eが死亡して相続が発生。遺言書が作成されていなかったため遺産分割協議開始。
- Fは、Eの配偶者とともに事業用資産の全てを相続する案を作成して提示したが、Gはこれを拒否し、法定割合での相続を主張。結局、法定割合に基づき、事業用不動産の一部や会社への貸付金等をGに相続させざるを得なかった。
- 小売会社はGへ債務を返済したため資金繰りが逼迫。また、Gは事業用不動産を第三者へ売却する可能性を示しつつ、比較的高額での買取り要求を行う等したため、最近では他の事業にも悪影響が大きくなっている。

中小機構：中小企業経営者のための事業承継事業承継対策より

Copyright © 2004- 2021 Organization for Small & Medium Enterprises and Regional Innovation, JAPAN

事業承継
（後継者に事業用資産を承継）

会社法・税法・民法

（１）自社株式　（会社法の視点　経営権の確保）

（２）自社株式　（税法の視点　貸借対照表より）

（３）事業用資産（民法の視点　相続・遺留分）

Copyright © 2004- 2021 Organization for Small & Medium Enterprises and Regional Innovation, JAPAN

資産の承継 （1）自社株式（会社法の視点　経営権の確保）

議決権割合と可能な決議や権利行使について

議決権割合	可能な決議又は権利行使の内容	備考
4分の3以上	特殊決議(株主ごとの異なる取扱いへの定款変更)	非公開会社
3分の2以上	特別決議(定款変更、解散、事業譲渡等)	
過半数	普通決議(役員選任解任、計算の承認等)	

✓自社株式は先代経営者の個人資産

✓経営権安定のために必要な法的要件（議決権割合）等についても留意が必要
→円滑性、法的安定性、後継者の貢献に対する正当な評価の考慮も必要

出所：令和元年度版「事業承継関連法の解説」（中小機構）

株主と経営者の関係を改めて理解する

自社株式は経営者の個人資産
最低でも3分の2は後継者に集中させることが大事

別表２により確認

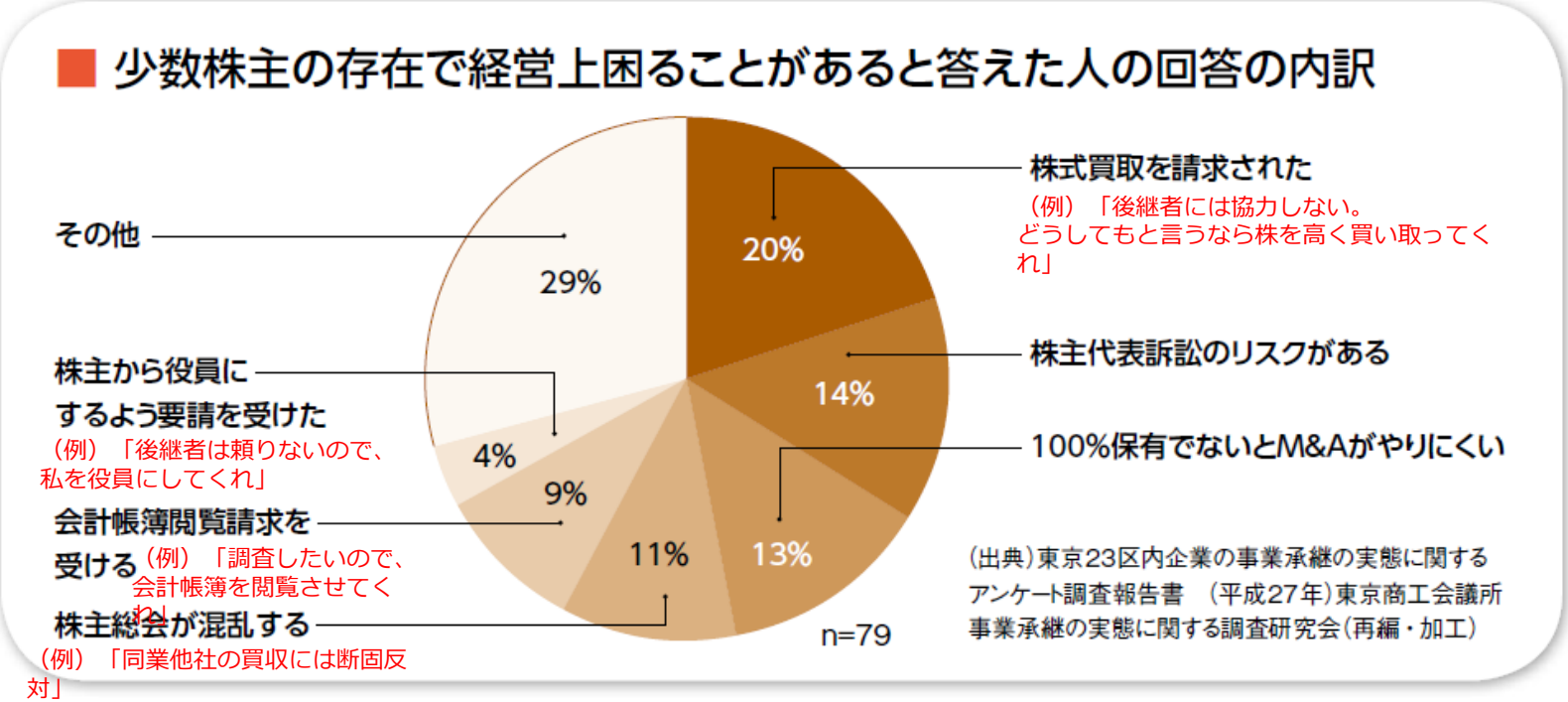
・・・そもそも複数の株主が存在しないか？
相続が発生した場合、経営に関係のない者が株主になる可能性
株の分散・少数株主のリスク

分散した株式の集中：経営者・後継者・会社で買い取る
「事業承継における最初の取り組み」

分散防止対策：自社株の譲渡制限規定
相続時売渡請求制度を定款に定める

Copyright © 2004- 2021 Organization for Small & Medium Enterprises and Regional Innovation, JAPAN

※参考　少数株主の問題



出所：「経営者のための事業承継マニュアル」（中小企業庁）

Copyright © 2004- 2021 Organization for Small & Medium Enterprises and Regional Innovation, JAPAN

※参考

議決権制限株式：株主総会での議決権が制限されている株式。後継者には議決権のある株式を、後継者以外の相続人には議決権制限株式を与えることで、後継者に経営権を集中することが可能となります。

拒否権付種類株式(黄金株)：特定の議決事項について拒否権を有する株式。先代経営者が黄金株を保持することで、後継者が独断専行経営を行うといった事態を防ぐことが可能となります。

相続人に対する売渡請求：相続によって株式を取得した者に対して、会社が株式の売渡請求を行い、強制的に買い取ることができる制度です。

Copyright © 2004- 2021 Organization for Small & Medium Enterprises and Regional Innovation, JAPAN

資産の承継 （2）自社株式（税法の視点　財務諸表より）

自社の株価を評価する**「事業承継における最初の取り組み」**

財務諸表：貸借対照表・損益計算書より評価

高額となった場合 → 税金（贈与・相続）・買い取り資金

※他の資産（現預金・不動産）と自社株式の違いを考えてみる

・現預金であれば一部を納税資金へ

・不動産であれば売却して納税資金へ（物納も可能）

・ 中小企業の自社株は売却（資金化）できない！・・・非上場・経営権の問題

↓

事業承継税制（非上場株式に係る相続税・贈与税の納税猶予制度 → 納税猶予制度 30年度改正

Copyright © 2004- 2021 Organization for Small & Medium Enterprises and Regional Innovation, JAPAN

参考資料（納税猶予・免除制度）（一般措置　改正前）

〇事業承継税制とは、後継者が**非上場会社の株式**を先代経営者から相続又は贈与により取得した場合において、**相続税・贈与税の納税が猶予・免除**される特例制度。

相続税の納税猶予・免除制度

〇納税猶予額は、後継者が納付すべき相続税のうち、株式等（※）に係る課税価額の80%に対応する額。

※相続前から後継者が既に保有していた議決権株式等を含め発行済議決権株式総数の2／3に達するまでの部分に限る。

贈与税の納税猶予・免除制度

〇納税猶予額は、後継者が納付すべき贈与税のうち、株式等（※）に係る課税価額の**全額**に対応する額。

※贈与前から後継者が既に保有していた議決権株式等を含め**発行済議決権株式総数の2／3に達するまでの部分**に限る。

〇後継者が死亡した場合等の一定の場合において、猶予税額の納税は免除。

〇相続税・贈与税の申告期限から5年間は、以下のような要件を満たして事業を継続することが必要。

①後継者が代表者を継続
②雇用の8割以上を維持
③対象株式の継続保有
④上場会社、資産管理会社、風俗関連事業を行う会社等に該当しないこと　等

Copyright © 2004- 2021 Organization for Small & Medium Enterprises and Regional Innovation, JAPAN

30年度税制改正の内容　（特例措置）

- 事業承継の際の贈与税・相続税の納税を猶予する「事業承継税制」を、**今後5年以内に特例承継計画を提出し、10年以内に実際に承継を行う者を対象とし、抜本的に拡充。**
- ①対象株式数・猶予割合の拡大②対象者の拡大③雇用要件の弾力化④新たな減免制度の創設等を行う。

◆ 税制適用の入り口要件を緩和　～事業承継に係る負担を最小化～

現行制度

○納税猶予の対象になる株式数には**2/3の上限**があり、相続税の**猶予割合は80%**。後継者は事業承継時に多額の贈与税・相続税を納税することがある。

○税制の対象となるのは、**一人の先代経営者から一人の後継者**へ贈与・相続される場合のみ。

改正後

○対象株式数の**上限を撤廃**し全株式を適用可能に。また、**納税猶予割合も100%に拡大**することで、承継時の税負担ゼロに。

○親族外を含む**複数の株主**から、**代表者である後継者（最大3人）**への承継も対象に。中小企業経営の実状に合わせた、多様な事業承継を支援。

◆ 税制適用後のリスクを軽減　～将来不安を軽減し税制を利用しやすく～

現行制度

○後継者が自主廃業や売却を行う際、経営環境の変化により株価が下落した場合でも、**承継時の株価を基に贈与・相続税が課税される**ため、過大な税負担が生じうる。

○税制の適用後、**5年間で平均8割**以上の雇用を維持できなければ猶予打切り。人手不足の中、雇用要件は中小企業にとって大きな負担。

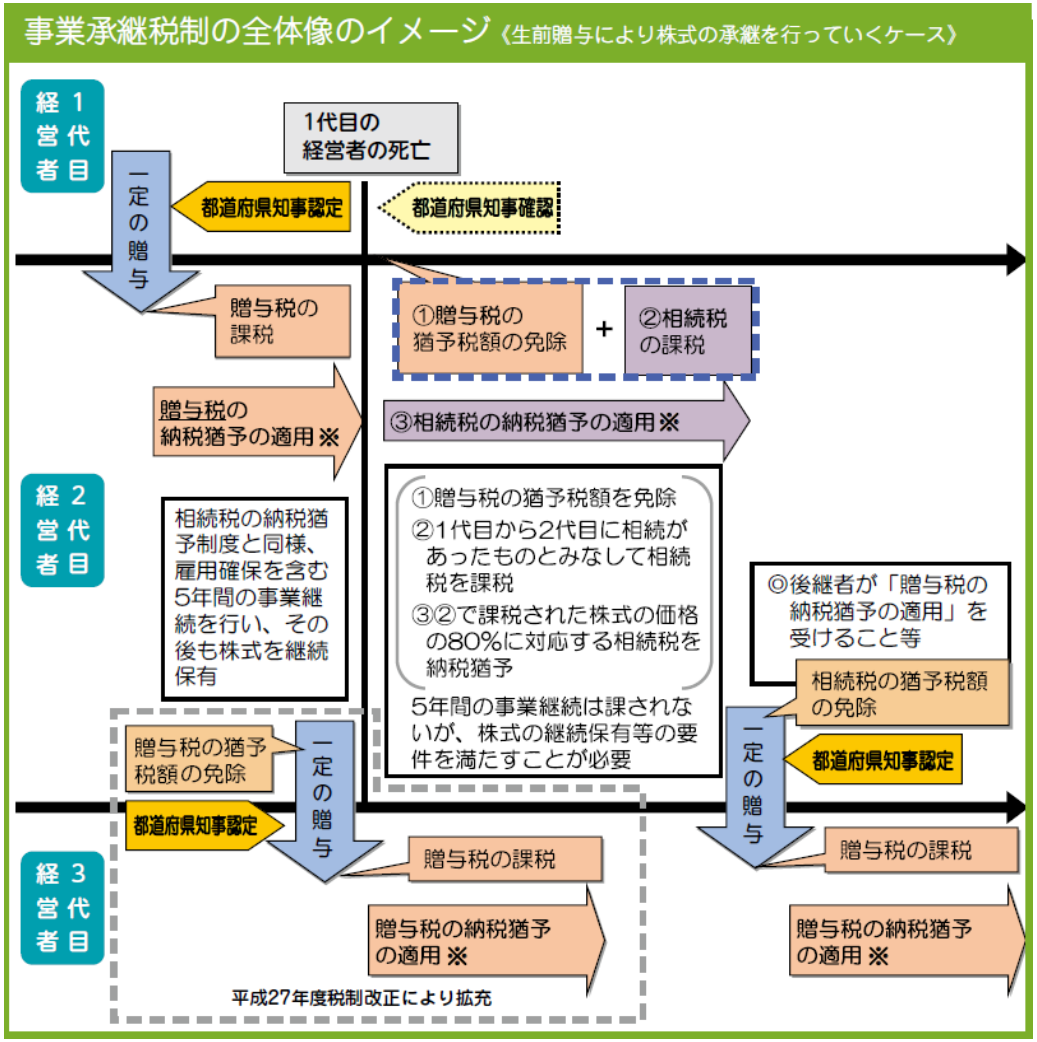
改正後

○**売却額や廃業時の評価額を基に納税額を計算**し、承継時の株価を基に計算された納税額との差額を減免。経営環境の変化による将来の不安を軽減。

○5年間で平均8割以上の雇用要件を**未達成の場合でも、猶予を継続可能**に（経営悪化等が理由の場合、認定支援機関の指導助言が必要）。

Copyright © 2004- 2021 Organization for Small & Medium Enterprises and Regional Innovation, JAPAN

※参考　納税猶予の考え方



「猶予」っていつかは払うんでしょ？

1．１代目から２代目に贈与
本来ならば贈与税が課税
納税猶予制度により猶予の適用
（猶予を継続させるための条件）

2．１代目の死亡
猶予されていた贈与税は免除
しかし、相続があったものとして相続税課税

3．相続税の納税猶予の適用

4．２代目から３代目に贈与
猶予されていた相続税は免除
本来ならば贈与税が課税
納税猶予制度により猶予の適用

5．２代目の死亡　・・・　以下、繰り返し

※自社株の移転（贈与・相続）に税金がかからない（ただし、相続の際の適用は８０％まで）

Copyright © 2004- 2021 Organization for Small & Medium Enterprises and Regional Innovation, JAPAN

※参考　その他税制

【暦年課税制度】

暦年毎にその年中に贈与された価額の合計に対して贈与税を課税。110万円の基礎控除があるが、税率は10%～55%の累進税率。

➡ 株価が高額でなければ時間をかけて長期的に（実施にあたって注意も）

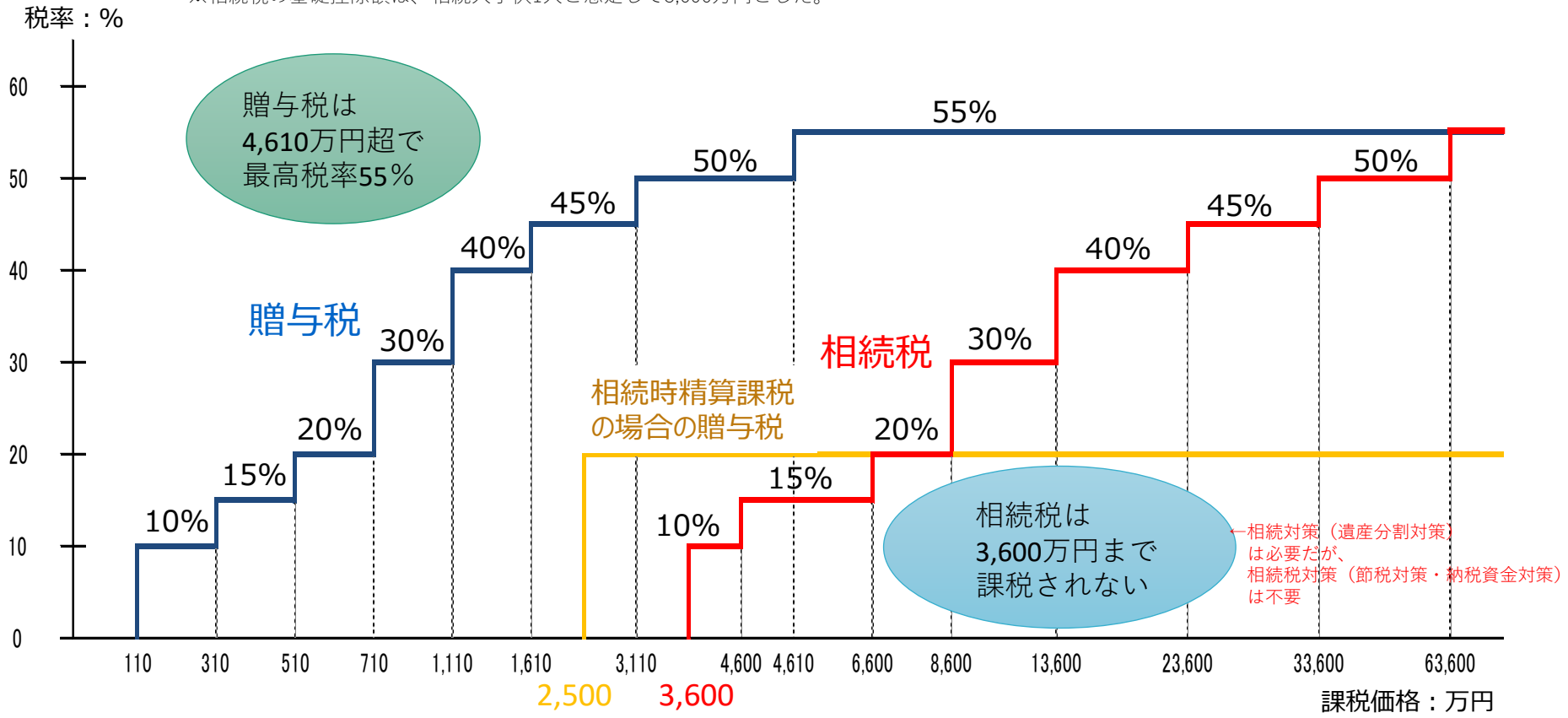
【相続時精算課税制度】

60歳以上の親（又は祖父母）から20歳以上の子（又は孫）への贈与について、選択制により、贈与時に軽減された贈与税を納付し、相続時に相続税で精算する制度。2,500万円の特別控除があり、それを超えた額については一律20%の税率を適用。

Copyright © 2004- 2021 Organization for Small & Medium Enterprises and Regional Innovation, JAPAN

◆ ご参考～贈与税と相続税の税率構造

※親子から子供への贈与又は相続を想定。
※相続税の基礎控除額は、相続人子供1人と想定して3,600万円とした。

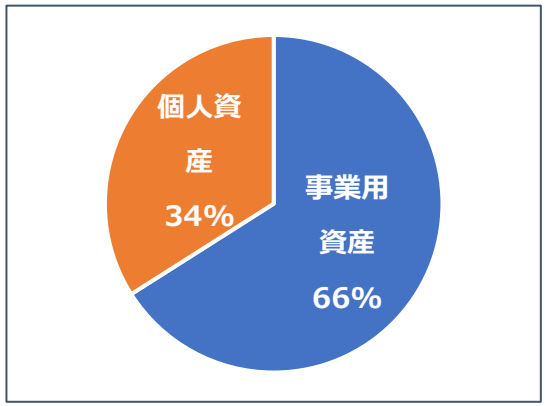


- 生前贈与を行うのは、「贈与税の税率＜相続税の実効税率」の場合→限界あり
- 但し、今後株価上昇が確実に見込まれる場合は、相続時精算課税（※）を使う事例もあり
- 影響も大きくリスクもあるので、専門家と相談しながら進めるべき

※60歳以上の親から20歳以上の子（または孫）への贈与について、選択制により、贈与時に軽減された贈与税を納付し、相続時に相続税で精算する制度。
2500万円の特別控除があり、それを超えた金額については一律20%の税率を適用。
自社株式の価格は、贈与時の価格で固定（相続時に自社株式の価値が上昇していても上昇分に対して相続税は課税されないが、 逆に価値が下落したとしても相続税の減額はなし）。

Copyright © 2004- 2021 Organization for Small & Medium Enterprises and Regional Innovation, JAPAN

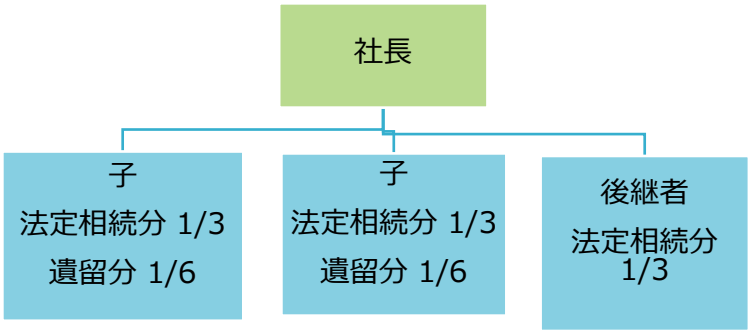
資産の承継 （3)事業用資産 （民法の視点　生前贈与･相続〈遺言･遺産分割協議〉･遺留分）



出所：「中小企業の事業承継の実態に関するアンケート調査2006年」（中小企業庁）

経営者の資産構成を考える
（左図：日本の中小企業経営者の平均）
事業用資産と個人資産の「割合」を考える
多くの場合、事業用資産の方が多い

「事業用資産は後継者に集中させたい」
（円滑な事業承継のために）



遺留分とは：法定相続人に最低限保障された相続分
例：後継者以外に相続人（子）がいる場合
法定相続分の半分は遺留分　　1/6　×　2名
遺留分の合計は1/3
可能であれば個人の金融資産等で準備

※生前の売買・贈与あるいは遺言で事業用資産を後継者に集中させる
（贈与・遺言では遺留分対策はできない・売買のメリットは・・・）

Copyright © 2004- 2021 Organization for Small & Medium Enterprises and Regional Innovation, JAPAN

事業承継における遺留分のもう一つの問題（特別受益）

遺留分の対象財産は、　　相続財産　＋　特別受益

特別受益の事例

例：７年前に事業承継を機に自社株を贈与（20百万円）

その後後継者が頑張って株価を上げた（20百万円　➡　50百万円）

特別受益の金額は、

続発生時の株価（20百万円？）それとも相続時の株価（50百万円？）

対策：遺留分相当額の金融資産を準備・遺言書作成

民法特例（除外合意・固定合意）の活用・・・経営承継円滑化法

親子間でも売買で移動

※「兄弟仲は良い」だけでは解決にならない

Copyright © 2004- 2021 Organization for Small & Medium Enterprises and Regional Innovation, JAPAN

遺留分について（自社株の集中をしながら他の相続人に配慮しましょう）

遺留分侵害→~~減殺~~請求の可能性

改正：「侵害額」

問題点

- 自社株等を後継者に集中できない
- 紛争による承継の長期化
- 減殺による法律関係の事後的変動

改正で金銭請求権化＝集中可能

改正で金銭請求権化＝事後的変動は生じない

改正で金銭請求権化、しかも10年以内の期間制限＝大きいダメージではなくなったといえるかもしれません。

→事業承継には大きなダメージ

経営承継円滑化法の民法特例の活用（除外合意・固定合意）も考えられます。

出所：２０１８年版「事業承継関連法の解説」（中小機構）一部加工

遺留分が事業承継に与える影響を理解しましょう。

Copyright © 2004- 2021 Organization for Small & Medium Enterprises and Regional Innovation, JAPAN

経営承継円滑化法の概要

事業承継に伴う税負担の軽減や民法上の遺留分への対応をはじめとする事業承継円滑化のための総合的支援策を講ずる「中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律」が平成20年5月に成立。

1．事業承継税制

○非上場株式に係る相続税・贈与税の納税猶予制度

中小企業の事業の継続を通じた雇用の確保や地域経済の活力維持を図る観点から、後継者が、都道府県知事の認定を受けた非上場中小企業の株式等を先代経営者から相続又は贈与により取得した場合において、相続税・贈与税の納税が猶予される(５年間の事業継続等が要件)。

事業承継の円滑化

地域経済と雇用を支える中小企業の事業活動の継続

2．民法の特例

後継者が、遺留分権利者全員との合意及び所要の手続を経ることを前提に、以下の民法の特例の適用を受けることができる。

①生前贈与株式等を遺留分の対象から除外

⇨ 贈与株式が遺留分~~減殺~~侵害額請求の対象外となるため、相続に伴う株式分散を未然に防止

②生前贈与株式等の評価額を予め固定

⇨ 後継者の貢献による株式価値上昇分が遺留分~~減殺~~侵害額請求の対象外となるため、経営意欲が阻害されない

3．金融支援

経営者の死亡等に伴い必要となる資金の調達を支援するため、都道府県知事の認定を受けた中小企業者及びその代表者に対して、以下の特例を措置。

①中小企業信用保険法の特例

②株式会社日本政策金融公庫法
及び沖縄振興開発金融公庫法の特例

⇨ **親族外承継**や**個人事業主の事業承継**を含め、幅広い資金ニーズに対応

Copyright © 2004- 2021 Organization for Small & Medium Enterprises and Regional Innovation, JAPAN

目に見えにくい経営資源の承継

Copyright © 2004- 2021 Organization for Small & Medium Enterprises and Regional Innovation, JAPAN

目に見えにくい経営資源の承継（問題事例）

【ケース４】自社の魅力（製品に対する思い等）が後継者に承継できずに取引先との友好な関係を築けていないケース

H：
機械製造業のオーナー。創業時からの顧客や新規の顧客から自社の技術に高い評価を得ており、H自身も製品にこだわりがある。

I：
Hの長男。後継者として取締役に就任して久しい。

- Hは、長男Ｉを取締役に就任させることにより、仕事を通じて、Hが創業以来こだわり続けた製品の魅力を理解してもらえると思っていた。
- しかし、Ｉの仕事ぶりを見ていると、Ｉには自社製品の魅力が伝わっていないようにHは感じている。Hも高齢となり、長年自社と取引してもらっている顧客のために、今後も自社の製品を製造し続けていけるか、毎日焦りと不安の日々を送っている。

中小機構：中小企業経営者のための事業承継事業承継対策より

Copyright © 2004- 2021 Organization for Small & Medium Enterprises and Regional Innovation, JAPAN

事例１

そば店

経営者：70歳（創業）

後継者：42歳（他店、飲食関係で修業後3年前に戻ってきた）

コロナ禍で一時休業。緊急事態宣言後一部は戻ってきたものの夜のお客さまは激減。結果として夜は予約のみとして店を閉めることとした。
しかし、それだけでは消極的なので、後継者、後継者の妻を交え（昼：ランチ）に力を入れることとした。女性客がカギを握ると考え、女性向けのメニュー作りに取り組むこととした。

また、トイレが和式であったがこれを改修、今までホームページがなかったので店のホームページを作成することとした。費用については持続化補助金を活用することを目指して申請へ。

改めて店の在り方を見直す（見える化）ことになり、経営者・後継者の様々なアイデアが店を変える（磨き上げ）ことになった。

Copyright © 2004- 2021 Organization for Small & Medium Enterprises and Regional Innovation, JAPAN

バリューチェーン分析の活用

		企画（メニュー作り）	仕入れ	製造	（情報発信）	販売（店舗）
見える化	特長	本葛を使用 季節メニューあり	野菜は義父が近くの畑で栽培（自給自足） そば粉は栃木産	全て手打ち 出前用と店用では打ち方が違う	食べログ・SNSで検索される	
	課題	メニューがありきたり（かけそば、もりそば等）		体力的にきつい（経営者70歳）	整理された情報発信になっていない	和式トイレで、女性からは不人気
磨き上げ	取組	・自給自足である新鮮野菜を使っていることを全面的にアピール。 ・女性受けするキーワード（夏野菜、朝どれ野菜、本葛、素揚げ）を使い、メニューを見直す。 ・ネーミングで新メニュー。 ・写真も活用する。 ・ボリューム感のある盛り付けで、インスタ映えへ。		・１日2回の製造（手打ち）を1回に縮小。 ・後継者のそば打ちスキルを磨き、次世代に備える。	・ホームページ作成に取り組み、 正確・タイムリーな情報発信を行う。	・トイレの改修を行う。

持続化補助金を活用

Copyright © 2004- 2021 Organization for Small & Medium Enterprises and Regional Innovation, JAPAN

目に見えにくい経営資源の承継

どうやって後継者に引き継ぐのか？

①何が知的資産なのかに気づく

②知的資産を見える化する

③見える化とは、「書く」　「話す」

④経営者・後継者が知的資産を共有する

⑤後継者は知的資産を基に将来戦略・方針を立てる

⑥事業承継を契機に企業が成長する

事業承継計画へ

（経営革新計画・補助金申請）

Copyright © 2004- 2021 Organization for Small & Medium Enterprises and Regional Innovation, JAPAN

ご清聴ありがとうございました

Copyright © 2004- 2021 Organization for Small & Medium Enterprises and Regional Innovation, JAPAN