

中小企業
経営者のための
事業引継ぎ
サポートブック



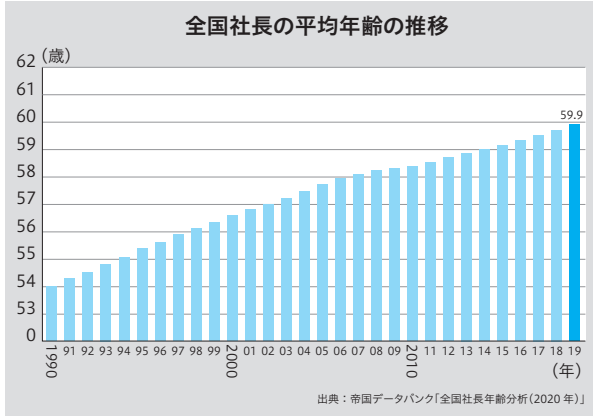
ハッピーエンドを、見つけに行こう。

北海道事業引継ぎ支援センター
経済産業省 北海道経済産業局委託事業

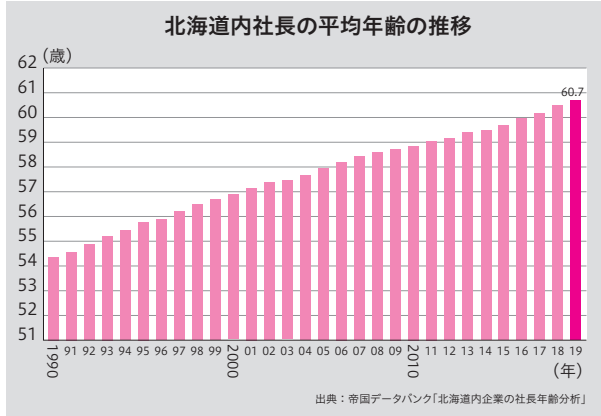
■中小企業を取り巻く事業承継の現状

1. 中小企業経営者の年齢

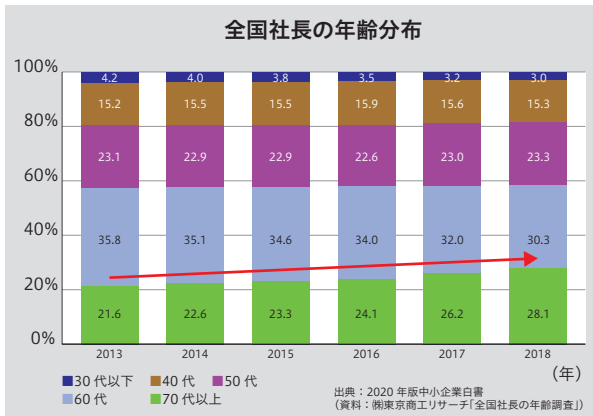
2019年の全国の社長の平均年齢は59.9歳で、過去最高を更新



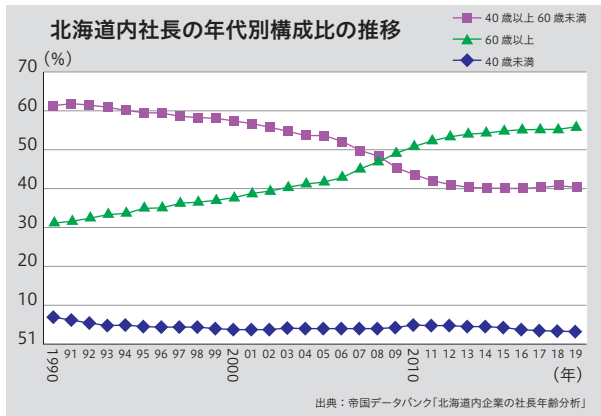
2019年の北海道内の社長の平均年齢は60.7歳で、過去最高を更新



全国の社長の年齢分布を見ると70代以上の割合が増加し続けている

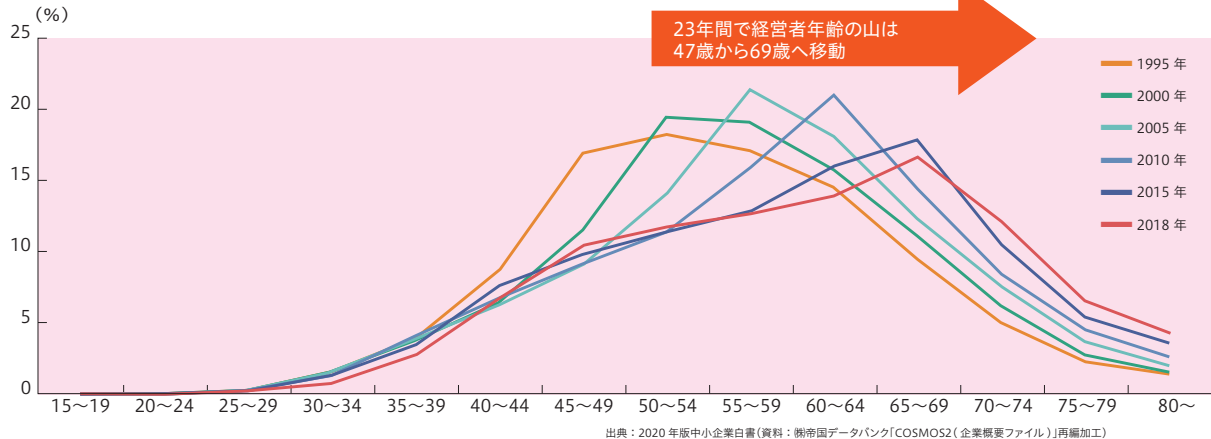


北海道内社長の年代別構成比を見ると、2009年に「60歳以上」が「40歳以上60歳未満」を超える



経営者年齢の山が「47歳」から「69歳」へ移動しており高齢化が一層進む

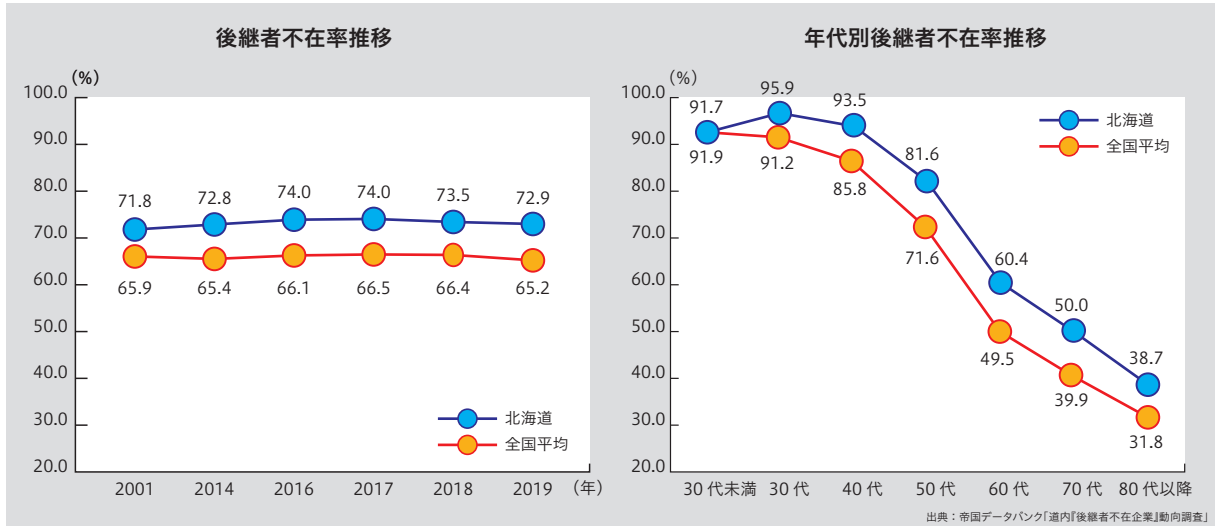
年代別に見た中小企業の経営者年齢の分布



2. 後継者不在企業の割合

後継者不在企業は全国で6割以上
北海道内では7割を超える

70代経営者のうち全国で3人に1人以上
北海道内では2人に1人が後継者不在



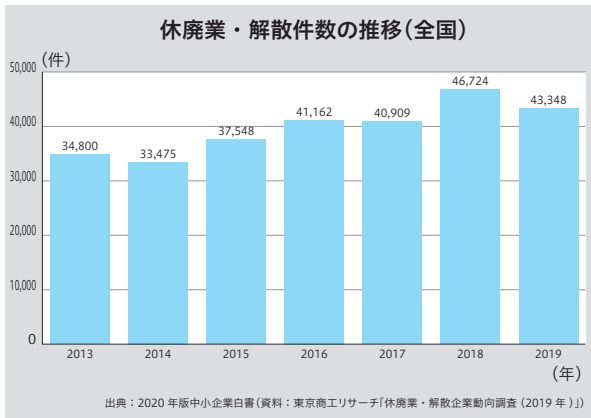
北海道は全国9地域中で一番後継者不在率が高い

地域別	2011年	2014年	2016年	2017年	2018年	2019年
北海道	71.8%	72.8%	74.0%	74.0%	73.5%	72.9%
東北	65.3%	65.0%	64.0%	64.6%	64.8%	65.3%
関東	67.9%	66.3%	67.4%	68.1%	67.8%	65.9%
北陸	56.4%	56.8%	55.7%	57.1%	58.2%	57.4%
中部	65.6%	65.6%	66.5%	67.3%	65.9%	64.1%
近畿	68.6%	68.7%	68.7%	67.9%	68.2%	66.6%
中国	71.3%	71.5%	71.1%	70.6%	70.4%	70.6%
四国	49.0%	48.7%	50.7%	52.2%	52.8%	54.5%
九州	57.7%	57.7%	59.9%	60.7%	61.2%	62.2%
全国	65.9%	65.4%	66.1%	66.5%	66.4%	65.2%

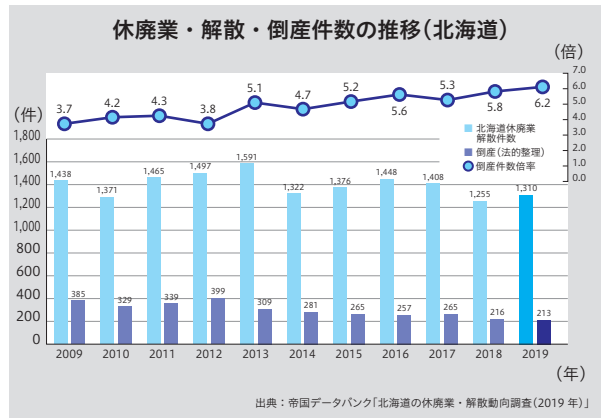
出典：帝国データバンク「道内「後継者不在企業」動向調査」

3. 休廃業・解散企業の状況

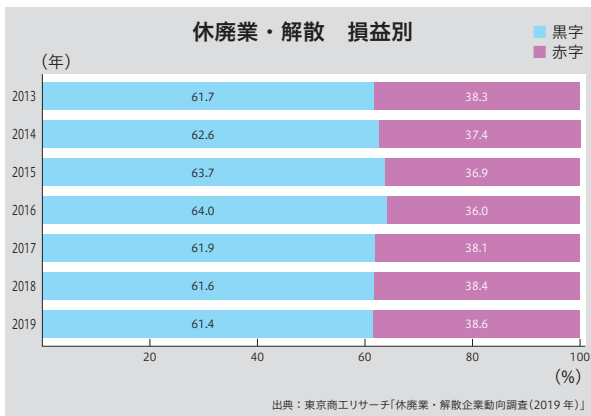
全国の休廃業・解散件数は経営者の高齢化や後継者不足を背景に近年は4万件台で推移



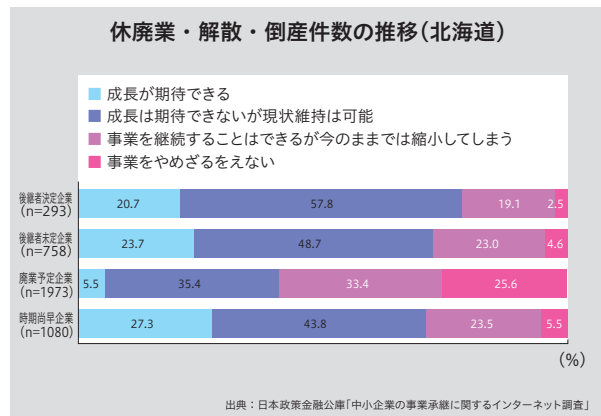
北海道内では毎年1300件前後の企業が休廃業・解散している。



休廃業・解散する企業の6割以上が当期純利益が黒字の好業績企業

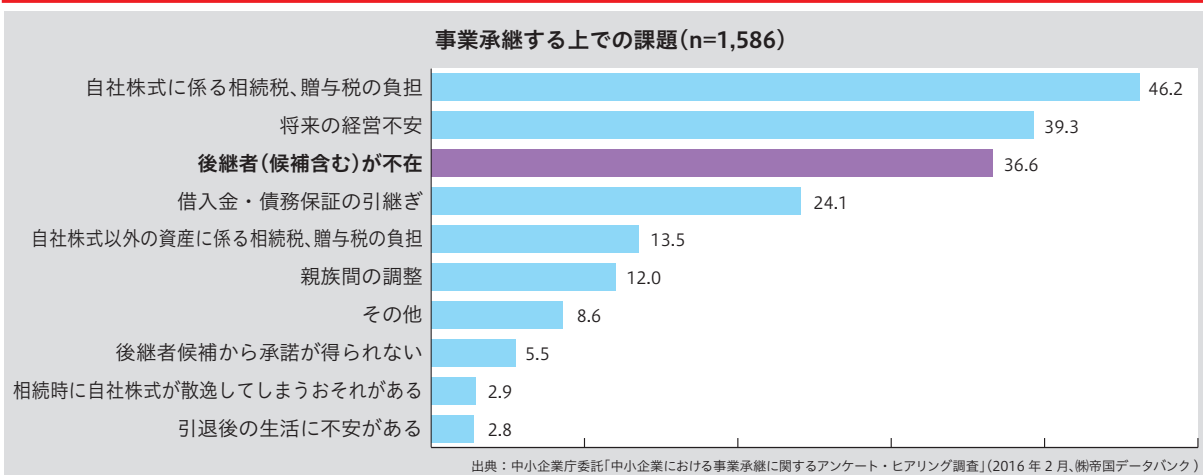


廃業予定企業の4割以上が「成長が期待できる」または「現状維持は可能」と回答

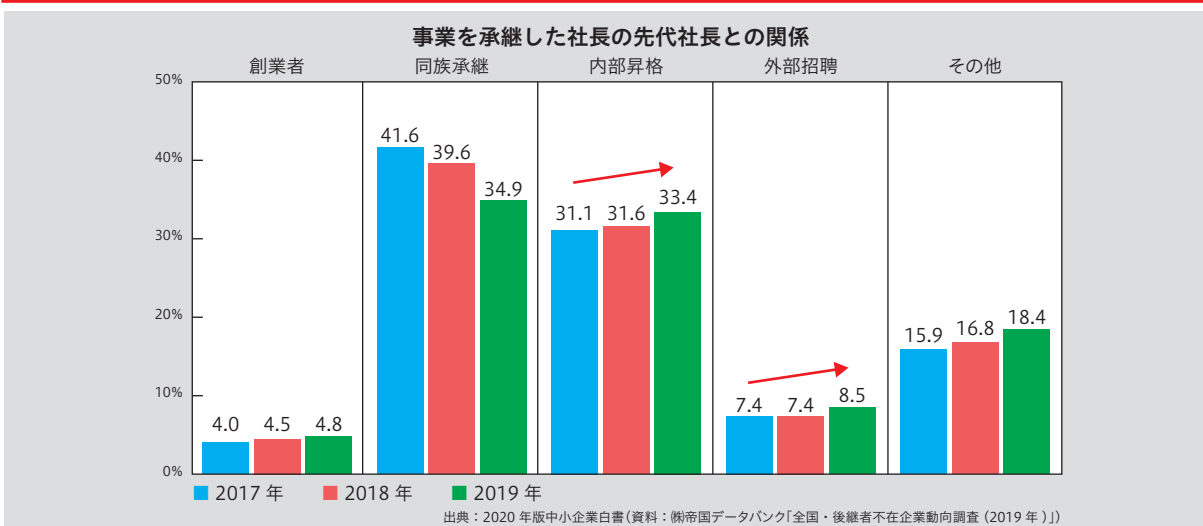


4. 事業承継に対する意識

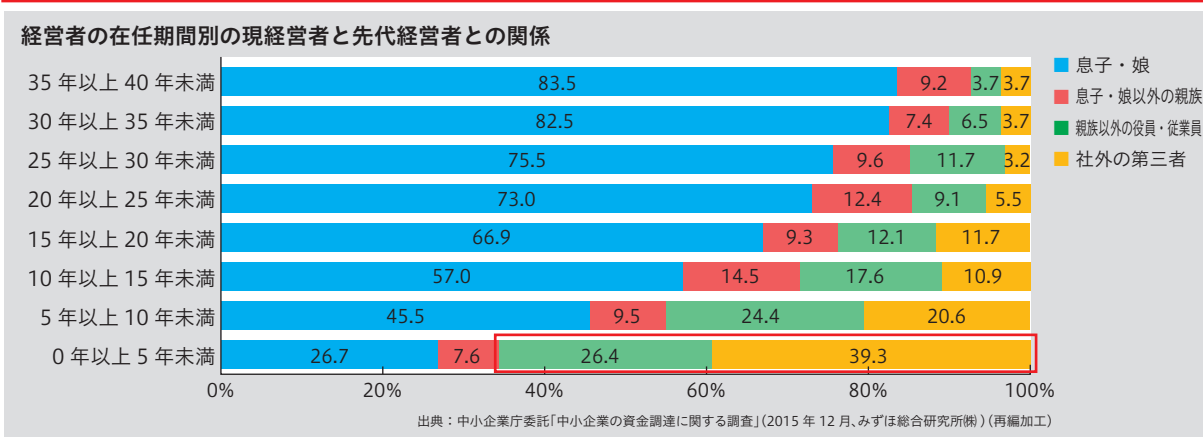
事業承継の課題として「後継者が不在」を挙げる経営者は3人に1人以上



事業承継先として年々「内部昇格」「外部招聘」による親族外承継の割合が増加

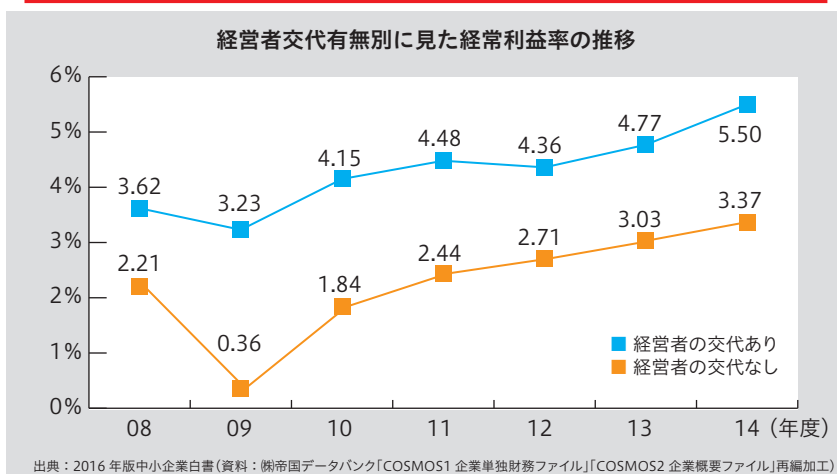


在任期間が「5年未満」の経営者においては「親族以外の役員・従業員」及び「社外の第三者」といった親族外の承継が6割超

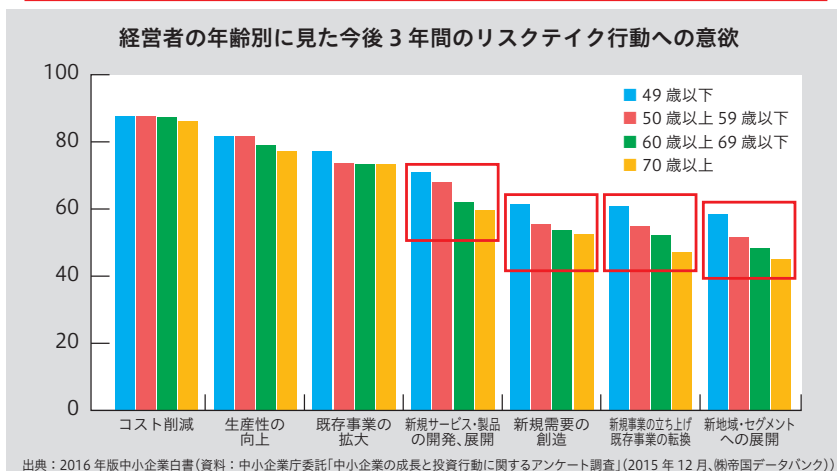


5. 経営者交代が業績に与える影響

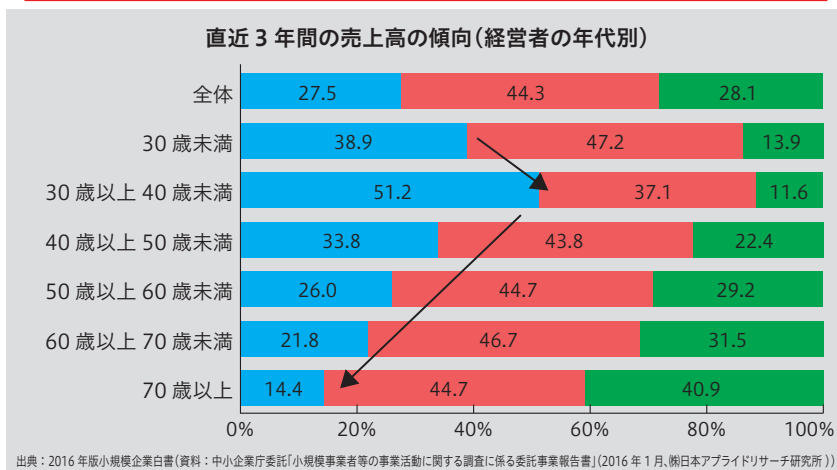
「経営者の交代あり」企業は、
「経営者の交代なし」企業に比べ経常利益率が高い



経営者の年齢が若いほど
新規サービス・製品の開発や新規需要の創造等への意欲が高い

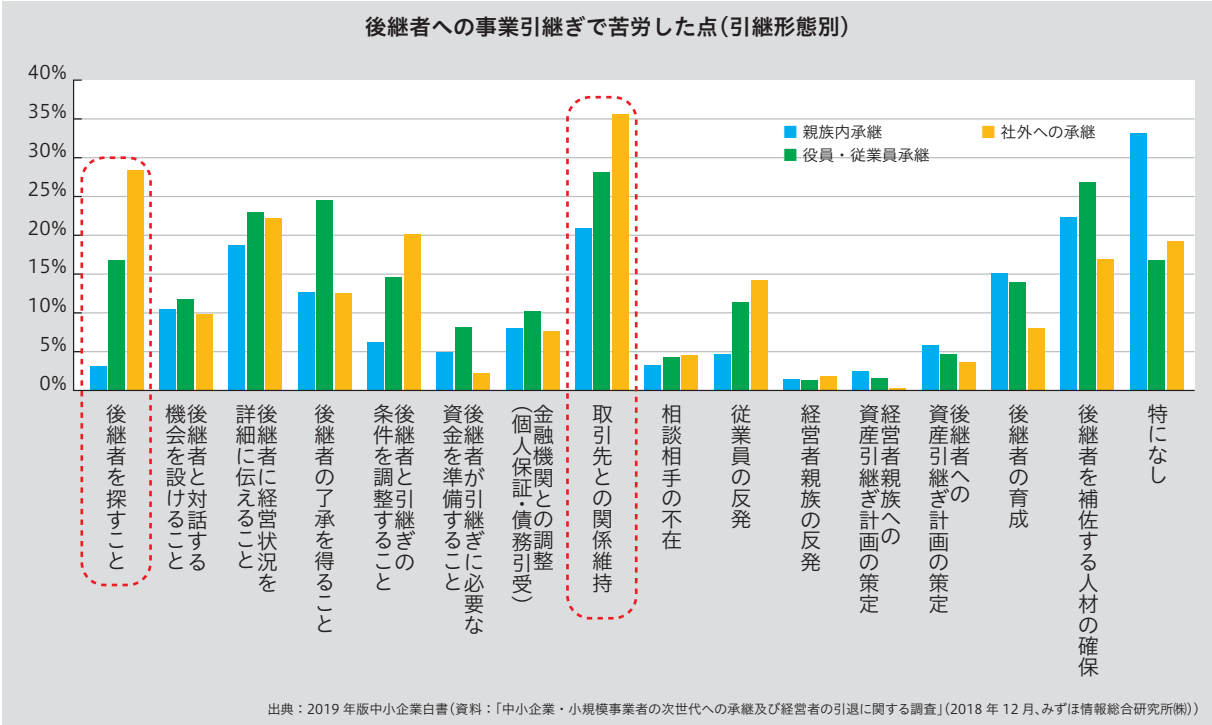


売上高が増加傾向にある
経営者の年代別割合は30代が51.2%で最も高い

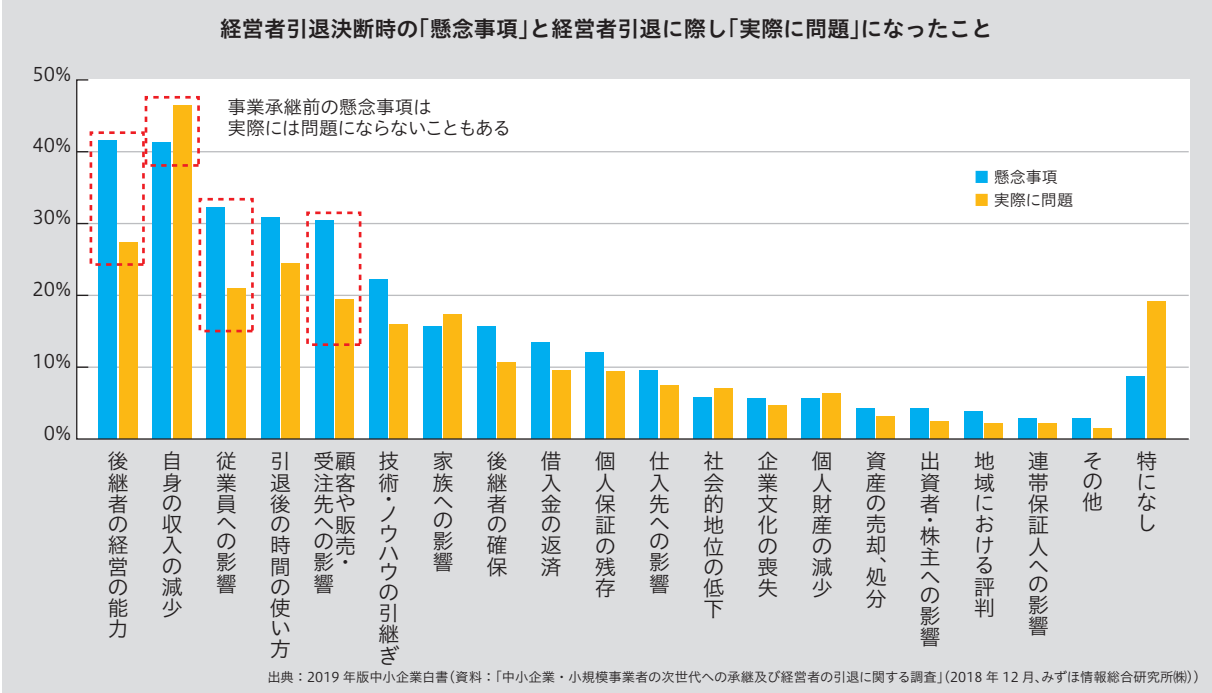


6. 事業承継をする上での課題

苦勞した点は「取引先との関係維持」が多く、また親族内承継及び役員・従業員承継では「後継者を補佐する人材の確保」社外へ承継では「後継者を探すこと」も多い

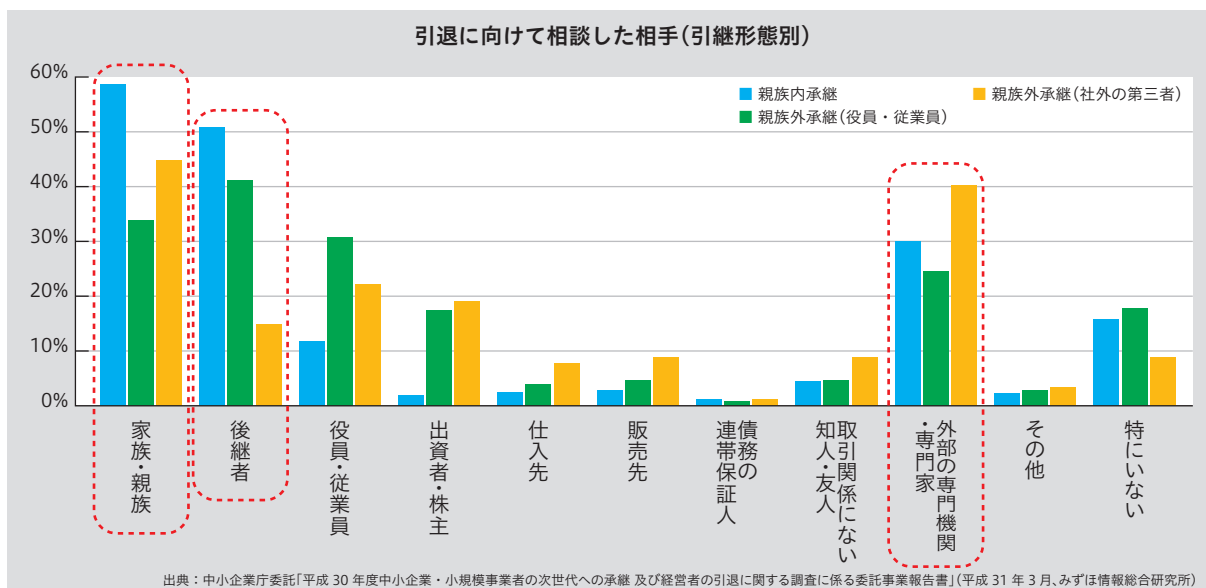


事業承継前の「後継者の経営能力」「従業員への影響」「顧客や販売・受注先への影響」といった懸念事項は、事前に準備をして進めれば実際には問題にならないことも多い

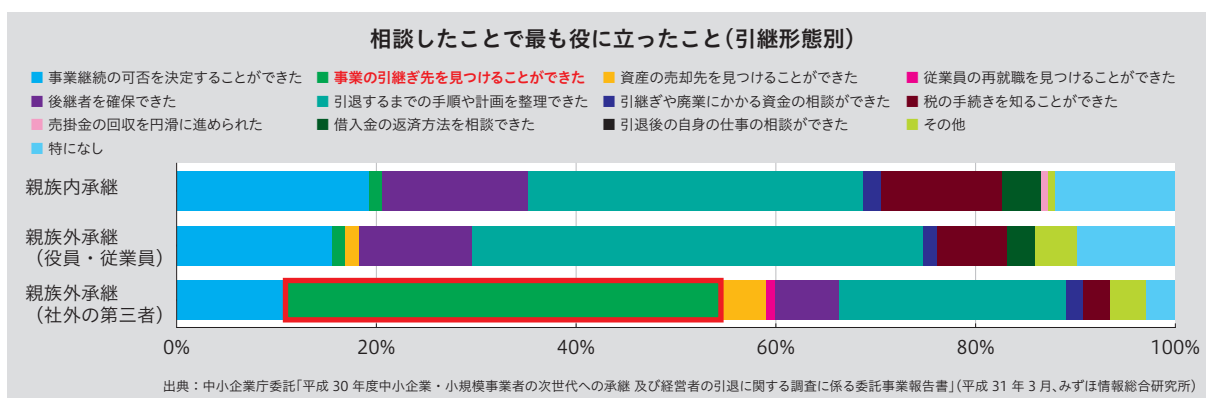


7. 事業承継の相談相手

相談相手は、親族内承継及び親族外承継（役員・従業員）では「家族・親族」や「後継者」への相談が多いが、親族外承継（社外の第三者）では「外部の専門機関・専門家」への相談も多い



親族外承継（社外の第三者）の際に相談して最も役に立ったことは「事業の引継ぎ先を見つけることができた」こと



事業の引継ぎ先を見つけるには、事業引継ぎ支援センターや取引先金融機関への相談が有効

経営者引退に向けて相談したことで最も役立った専門機関・専門家について

	第1位	第2位	第3位
公認会計士 税理士	引退するまでの手順や計画を整理できた(50.7%)	事業継続の可否を決定することができた(15.0%)	税の手続きを知ることができた(14.3%)
取引先 金融機関	事業の引継ぎ先を見つけることができた(32.9%)	引退するまでの手順や計画を整理できた(17.8%)	事業継続の可否を決定することができた(13.7%)
商工会議所 商工会	引退するまでの手順や計画を整理できた(44.4%)	事業継続の可否を決定することができた(19.4%)	後継者を確保できた(16.7%)
弁護士	引退するまでの手順や計画を整理できた(36.4%)	事業継続の可否を決定することができた(18.2%)	借入金の返済方法を相談できた(13.6%)
事業引継ぎ 支援センター	事業の引継ぎ先を見つけることができた(47.1%)	引退するまでの手順や計画を整理できた(23.5%)	事業継続の可否を決定することができた(17.6%)

出典：2019年版中小企業白書「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、みずほ情報総合研究所(株))

■中小 M&A の基礎知識

1. 中小M&Aのメリットとデメリット

譲渡企業及び譲受企業にとっての主なメリット、また、親族内承継等と比較した場合の主なデメリット（注意点）としては以下が挙げられます。

(1) 譲渡企業にとってのメリット

- ・後継者がいなくても、会社を存続させることができる。
- ・従業員の雇用を維持することができる。
- ・取引先に迷惑をかけずにすむ。
- ・譲受企業との相乗効果によりさらなる成長・発展の可能性がある。
- ・M&Aにより受け取る対価は、会社を廃業する場合の清算価値（会社を解散して債権債務関係を清算した後に株主に残る金額）よりも高くなる場合が多い。
- ・個人保証や個人不動産に設定された抵当権を外すことを条件にできる。
- ・突然の事故や病気等の心配・不安から解放される。
- ・株式を生前に現金化することで会社を相続争いから切り離すことができる。また、会社に関与していない遺族にとっては株式ではなく金銭で相続財産を残された方が有難いケースが多い。

(2) 譲受企業にとってのメリット

- ・譲渡企業の経営資源（人材、土地・建物・設備、技術・ノウハウ、販路・仕入先、ブランド、実績等）をそのまま引継いで事業展開していくことができる。
- ・ゼロから取り組むよりも、短期間かつ低コストで事業拡大や多角化戦略を実現できる。
- ・自社の弱点を素早く補完することができる。
- ・比較的小規模な会社を子会社化した場合、自社ではできないような機動力ある事業展開や自社とは異なった戦略を図っていくことができる。
- ・譲渡企業との相乗効果が期待できる。（お互いの商品・サービスについてお互いの販路を活用するといったクロスセリングによる売上向上、管理部門の会社をまたいだ統合や生産工程の内製化、仕入れの効率化によるコスト削減等）

(3) デメリット（注意点）

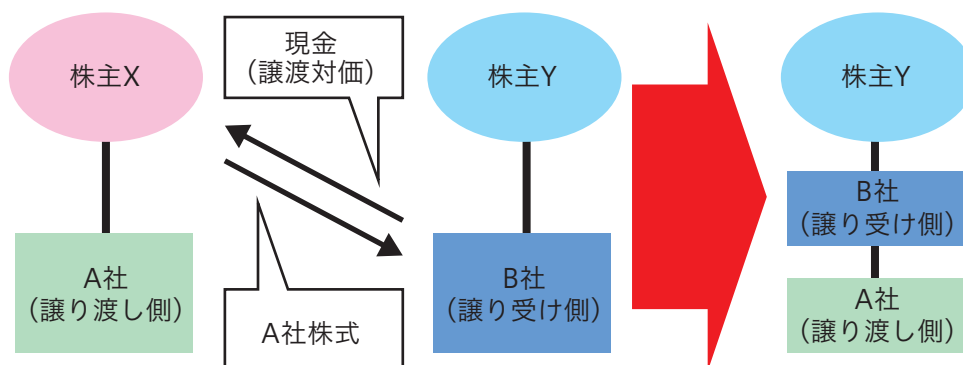
- ・相手企業がすぐに見つかるとは限らず中長期的な視点で取り組んでいく必要がある。
- ・相手が見つかったとしても面談や条件交渉、契約締結等の手続きに一定の時間がかかる。
- ・経営者個人だけで手続きや交渉対応を行うことが難しく、専門家等の支援が必要になることが多い。（M&Aのリスクを最小限にするためには専門家等を積極的に活用することをお勧めします。）

2. 中小M&Aの譲渡形態は「株式譲渡」がほとんど

中小企業M&Aにおける譲渡形態としては、会社の資産・負債などすべてを引き継ぐ「株式譲渡」が主流です。なお譲渡企業が多額の負債を抱えているなど案件によっては「事業譲渡」が選択されることもあります。ここでは、「株式譲渡」と「事業譲渡」のそれぞれの仕組みについてご紹介します。

(1) 株式譲渡

譲渡企業の株主が保有する株式を、譲受企業に譲渡（売却）することで、譲渡企業が譲受企業の子会社となり、会社を存続させていく手法です。譲受企業側から譲渡企業へ新経営者が送り込まれることが一般的ですが、会社自体はそのまま存続し、会社の資産、負債、従業員との雇用関係や取引先等との契約関係、許認可等がそのまま丸ごと引き継がれます。



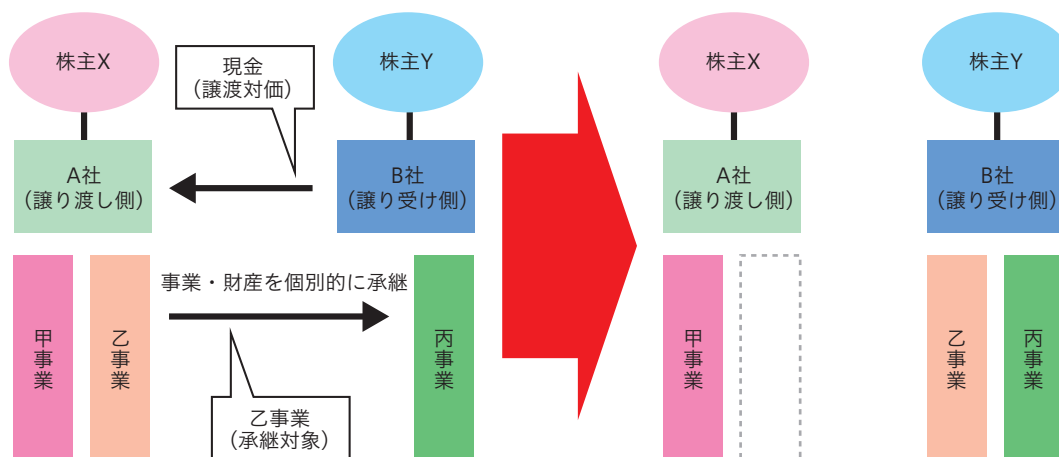
出典：中小企業庁「中小 M&A ガイドライン参考資料」

(2) 事業譲渡

譲渡企業の事業の全部または一部を、譲受企業に譲渡（売却）することによって譲渡企業の事業を譲受企業に引き継がせる手法です。事業譲渡の場合、資産、負債、契約、取引先や金融機関との債権債務、従業員の雇用関係を移転するためには債権者や従業員から、改めて個別に同意を取り付けたり、引継ぎのために新規に手続きをし直す必要があります。

このように株式譲渡よりも手続きが煩雑ですが一方で、譲受企業側にとっては特定の事業・財産のみを選択して譲り受けることができるため、簿外債務等のリスクを遮断しやすいというメリットがあります。

※B社がA社の一部事業（乙事業）を譲り受けた場合を想定



出典：中小企業庁「中小 M&A ガイドライン参考資料」

(3) 株式譲渡と事業譲渡の比較

	株式譲渡	事業譲渡
譲渡当事者	株主(株主が譲渡対価を取得)	譲渡企業(譲渡企業が譲渡対価を取得)
譲渡対象	株式(結果として会社そのものが引継がれる)	事業の全部または一部(譲渡対象を取捨選択する)
簿外債務等のリスク	大きい	小さい
譲渡手続き	煩雑ではない(株式譲渡契約のみで原則引継ぎが可能)	非常に煩雑(個々の契約等を一から締結し直す必要あり)
従業員の雇用関係	会社がそのまま存続するため影響なし	従業員一人一人について、譲渡・譲受会社間の同意及び従業員の個別の同意が必要
許認可	会社がそのまま存続するため影響なし	譲受会社が新規取得する必要あり

3. 中小M&Aの譲渡額の算定方法

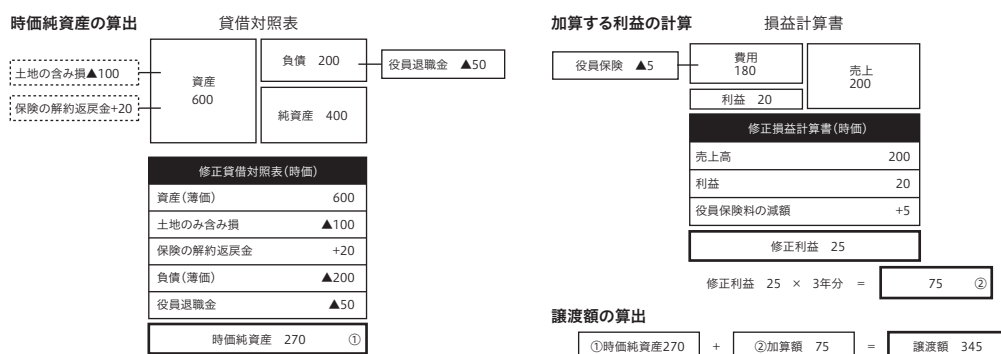
まず最初に、譲渡額は、譲渡・譲受両当事者間の交渉等の結果、最終的に「合意に達した金額」となり、そうした意味において絶対的な譲渡額というものは存在しません。(譲受企業側が譲渡企業のどこに価値を見出しどのような評価をするのかはそれぞれの譲受企業によって様々であり、それにより譲渡額も変化します。)

ただし、交渉にあたって譲渡額をある程度想定しておくための企業価値評価の手法はいくつか存在します。例えば、譲渡企業の収益力に着目した「DCF法(Discounted Cash Flow)」や、譲渡企業の類似上場会社の市場株価を基準に評価算定する「類似企業比較法」等といったものもありますが、「DCF法」は将来のキャッシュフローの予測を行うために精度の高い事業計画の作成が必要となったり、「類似企業比較法」は類似上場企業の選定に困難な場合があったりと、中小企業M&Aにおいては適用することが難しいケースが多々あり、あまり使われていません。

そのため、ここでは、特に中小M&Aにおいてよく活用される、保有資産および負債をベースにした評価手法の一つである「時価純資産法(修正簿価純資産法) + 営業権」に限定してご紹介します。

●時価純資産法(修正簿価純資産法) + 営業権 [利益×数年]

時価純資産法(修正簿価純資産法)とは、まず、①貸借対照表の資産を時価評価等に修正し、また②貸借対照表に計上されていない簿外債務等があれば追加計上して、③その差引である時価純資産額を計算します。さらに、譲渡企業が黒字営業の場合は、④損益計算書項目における個別特殊事情を調整・修正した修正利益を算定し、⑤その数年分(例:1~3年)の利益額(例:営業利益または経常利益または当期純利益。事案により様々)を時価純資産額に営業権(のれん)として加算し、譲渡金額の参考値とする方法です(赤字の場合は営業権=0円と考える。なお、譲渡企業が何か特徴的な「強み」を保有している場合は、その「強み」を別途数値化して営業権に加算することもあります)。



4. 中小M&Aのポイント

中小M&Aを進めるに当たっての主なポイントとして、以下があげられます。

検討を開始するのに早すぎることはない

検討を開始しても相手企業がすぐに見つかるとは限らず、見つかってもM&Aは手続きに時間を要するものです。検討開始から引継完了までに少なくとも半年以上、場合によっては数年程度かかるものという意識をもってご検討ください。

秘密保持はM&Aの要

M&Aで大切なことは、いかに秘密を守り、情報の漏洩を防ぐかということです。譲受企業からの秘密保持誓約書の差入れまたは秘密保持契約書の締結はしっかりと行いましょう。「M&Aによる譲渡を検討している」との噂が立つことで、取引先等からの信用問題や、従業員等が不安に感じたり場合によっては辞めてしまうことにつながりかねません。また、情報漏洩のせいで、それまでうまく進んでいた相手企業との話し合いが破談になることもあります。

会社の内情をすべてさらけ出す覚悟が必要

会社を譲渡する側は、相手企業との秘密保持の環境をしっかりと整えた上で、会社の内情については包み隠さずすべてさらけ出す覚悟が必要です。特に、マイナス要因が後になってバレることで、「なぜ最初の時点で言わないのか」と信用を無くしそれで破談になるケースも少なくありません。なお、自社では弱みと感じていたことが、逆に譲受企業にとってはそれが成長余力と捉えられ、前向きな検討へとつながることもあります。

焦ってもいけないしグズグズしてもいけない

前半は、秘密保持を重視し、比較的ゆったりとしたペースで進みます。しかし、初期資料を開示し経営者同士のトップ面談を実施した後は、一転して迅速なペースで進みます。この時に判断を先送りしてしまうと、理由のない不安感が襲ってきて（「M&Aブルー」と言われることがあります）、よくわからない状況のまま破談になってしまうケースがあります。スピード感をもって判断を下せることもポイントです。

トップ面談は譲渡企業と譲受企業のコミュニケーションの場

経営者同士のトップ面談は、金額や条件交渉等のドライな話し合いの場と思われるがちですが、中小M&Aにおいては、それぞれの会社の理念やこれまでの会社の歴史、譲受後の会社の方向性などが話し合われ、譲渡企業と譲受企業がお互いをよく知るためのコミュニケーションの場として大変重要な場となっています。

特に、譲渡企業経営者にとって会社は自分の人生そのものといったことも多く、譲渡先の経営者はどのような人物か、また、従業員の今後の処遇や取引先との関係といったことは重大な関心事項です。これらの不安を解消するためにお互いをよく知り理解しようとする心構えが必要です。

従業員へ開示するのは最後に

相手先が決まっていない段階で従業員にM&Aを検討していることを話してしまうことはお勧めできません。従業員に対し余計な不安感を煽ってしまい、「こんな会社にも大丈夫か?」と思われ人材流出につながるおそれもあります。

中小M&Aは、株式譲渡による引継ぎが主流のため、会社はそのまま存続し従業員は今までどおり働くことができることが特徴の一つです。さらに経営が安定した企業の子会社となることで今まで以上に従業員の待遇が向上するケースもあります。従業員へは、譲渡先が決定した後に、できれば譲受企業側と一緒に「引き続き会社は存続するのでこれまで通り働いてほしい」旨伝えるのが良いと思われます。

引継ぎ期間が多くの場合必要

円滑な引継ぎを行うためには、それまで培ってきた取引先等との人脈関係や社内環境の引継ぎも必要となりますが、こうしたものの引継ぎは一朝一夕ではできません。そのため、譲渡完了後も譲渡企業の経営者は、代表から退き経営者としては引退するものの会長や相談役のような形で数か月～数年の間会社に残り引継ぎ期間を設けることが一般的です。

中小企業経営者の多くはプレイングマネージャー

中小M&Aにおいては、引退する中小企業経営者は、経営だけでなく現場のプレイヤーであることも多いです。その場合には、経営人材だけではなく現場の人材を送り込む必要が発生するなど、引退する中小企業経営者が抜けた現場の穴をどのように補完するかや譲渡後の社内の体制をどのように整えるかなどについて、事前に譲渡企業及び譲受企業の双方で話し合っておくことが重要です。

リスク低減には専門家の活用が効果的

例え相手企業が昔からよく知る会社であったとしても、口約束だけでM&Aを進めることは危険です。何か問題が発生したときに、「言った」「言わない」の問題となり、それまでの関係に亀裂が入ってしまうこともあります。よく知る仲であるか否かに関係なく、書面等きちんと整備しながら一つ一つ手続きに則って進めることで、最終的にはお互いが納得できるM&Aを実現することができます。そのために、中立的立場で関わってくれる各士業やM&A支援機関等を活用することも効果的と考えられます。

■北海道事業引継ぎ支援センターの概要

後継者問題に悩む中小経営者をサポートします！

例えば…

- 相談例① 従業員の雇用等を守るため会社を存続させていきたいが、後継者がおらず悩んでいる
- 相談例② 第三者承継 (M&A) を検討したいが、相手企業をどのように探したらよいかわからない
- 相談例③ 自社の経営状況でも M&A が可能なのかまずは専門家の意見を聞いてみたい
- 相談例④ 会社を引継いでくれる相手企業は決まっているが、具体的な手続きがわからない
- 相談例⑤ 役員・従業員へ会社を引継ぐためにどのように進めたらよいかわからない 等

～北海道事業引継ぎ支援センターの特徴～

当センターは「産業競争力強化法」に基づき、札幌商工会議所が国から委託を受けて実施している事業です。

相談は無料、秘密厳守で、中立公正な立場からご相談に応じます。

相談
無料

秘密
厳守

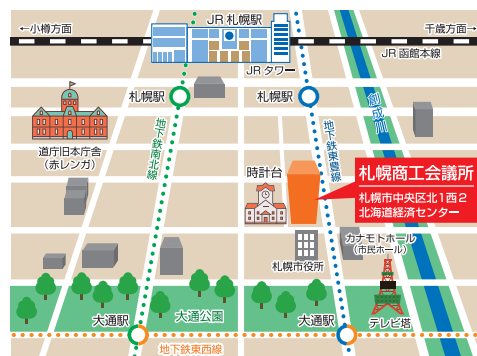
中立
公正

こうした悩みについて、是非一度、当センターへご相談ください

札幌商工会議所 北海道事業引継ぎ支援センター

札幌市中央区北1条西2丁目 北海道経済センタービル5階
TEL 011-222-3111 / FAX 011-222-3811
開設時間/毎週月曜日～金曜日(土日祝日除く)9:00～17:00
info@hjh.vm-net.ne.jp / <http://www.sapporo-cci.or.jp/hikitsugi/>

北海道全域をサポート



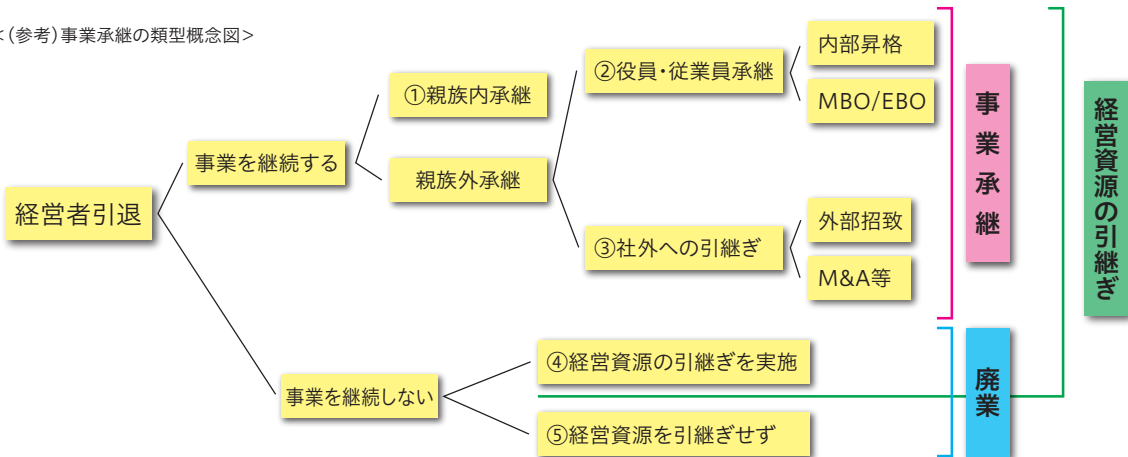
経済産業省 北海道経済産業局委託事業

～事業内容～

1. 後継者問題を抱える経営者の支援

当センターでは、親族外承継（M&A承継、役員・従業員承継）のご相談を中心に、事業引継ぎのことなら何度でも無料でご相談いただけます。

<（参考）事業承継の類型概念図>



出典：2019年版中小企業白書

【M&A承継】

譲受候補企業のご紹介等

センターに寄せられる譲受ニーズの中から、マッチングを行い引継ぎ候補先をご紹介します。民間のM&A支援会社では取組みにくいケースでも、弁護士、税理士等の専門家と連携して成約に向けた継続支援を行います。また、全国47都道府県の支援センターとの情報共有も図っており、遠隔地間のマッチングにも対応可能です。

【役員・従業員承継】

アドバイス&サポート

役員・従業員への承継が決まっているケースでは、譲渡までの一連の手続きや契約書の作成等を、専門家（弁護士、司法書士、公認会計士、税理士、中小企業診断士等）と連携してサポート。トラブルのない成約をバックアップします。

【親族内承継】

専門家・支援窓口のご紹介

後継者の育成、事業の磨き上げ、相続にまつわる税金問題など、親族内承継にまつわる個々の企業ごとの課題をお伺いし、それぞれの課題に対応した専門家（弁護士、司法書士、公認会計士、税理士、中小企業診断士等）をご紹介します。

※当センターではM&Aの代理交渉や法務・税務申告資料等の作成は行えません。
また外部専門家を活用する場合は各専門家等の定める手数料が別途必要となります。

2. 事業承継支援に取り組む金融機関・支援機関等のサポート

セミナー・勉強会・研修会の開催

お客様向けのセミナーをはじめ、職員・経営指導員向けの研修会、アドバイザーとの勉強会などを随時開催。地域の事業承継支援をお手伝いします。

職員・指導員による実務支援の伴走

お客様の事業承継にまつわる株式譲渡などの手続きを支援される職員・経営指導員の皆様を、支援センターのノウハウを活用してバックアップします。

M&Aのマッチング支援

会社を譲渡したい、譲受したいというお客様のニーズに対し、当センターのデータベースからマッチング先を探すことが可能です。

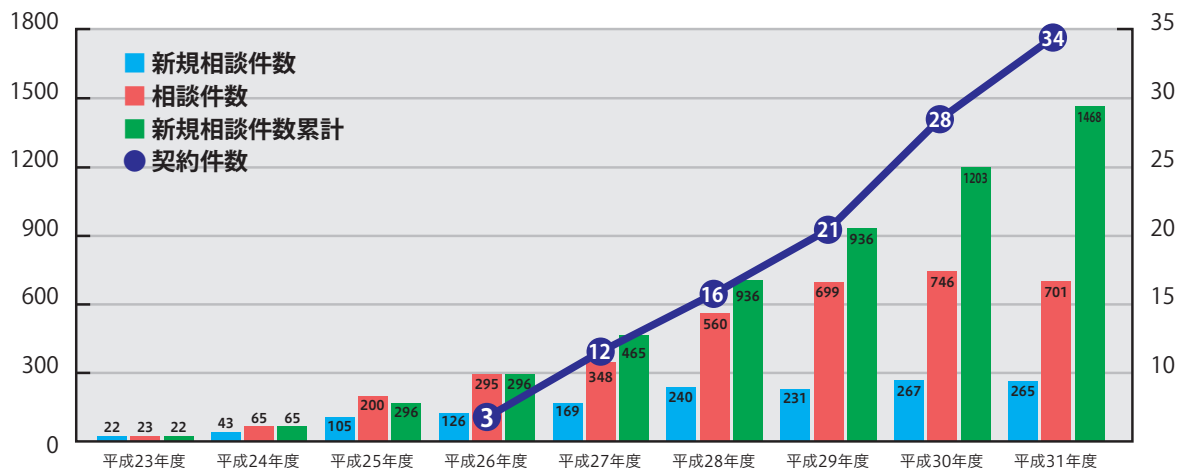
3. 事業承継の啓発活動

主催セミナーの実施、支援事例集の制作などを通じて経営者への啓発活動に取り組んでいます。

北海道事業引継ぎ支援センターの取組実績について

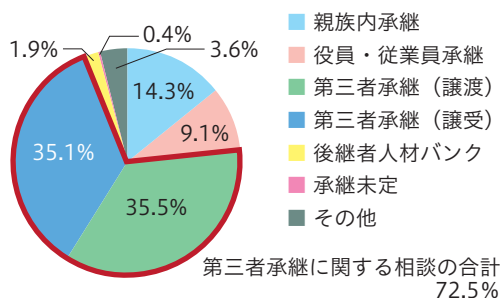
北海道事業引継ぎ支援センターの相談件数・成約件数の推移

事業開始から累計1468社・延べ3637回の相談実施。昨年度成約件数34件で累計成約件数は114件に上る



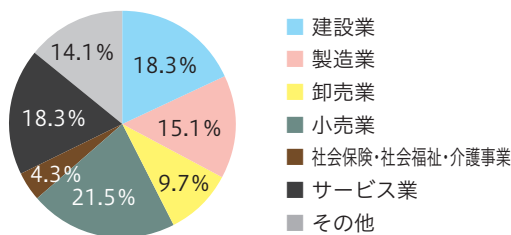
平成31(令和1)年度 承継形態別相談割合(全体)

第三者承継に関する相談は7割を超える



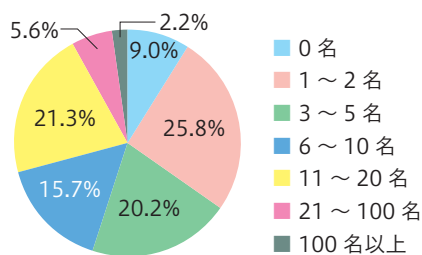
平成31(令和1)年度 業種別相談割合(譲渡企業)

相談企業の業種は様々



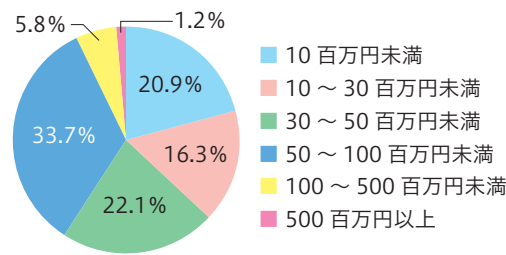
平成31(令和1)年度 従業員数別相談割合(譲渡企業)

従業員5名以下の企業が半数以上



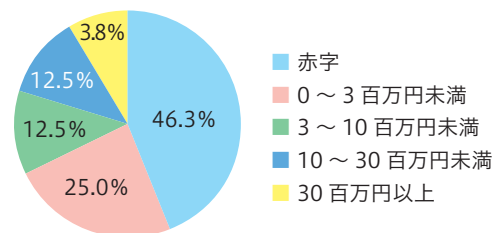
平成31(令和1)年度 売上高別相談割合(譲渡企業)

売上高1億円未満が半数以上、3千万円未満も2割



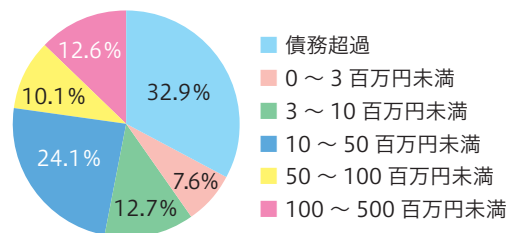
平成31(令和1)年度 営業利益別相談割合(譲渡企業)

赤字企業が5割近くを占める



平成31(令和1)年度 純資産額別相談割合(譲渡企業)

債務超過企業も3割を超える



■事業承継支援事例

1. 第三者承継 (M&A)

(1) 民間 M&A 仲介会社を活用した事業引継ぎの事例

譲渡企業

あんしんケアホーム和光 株式会社
業種 認知症対応型共同生活介護施設
資本金 4,250 万円
従業員 30 名
売上高 1 億 2,700 万円
創業 平成 15 年 (2003 年)
所在地 小樽市
理由 経営者の高齢化、後継者不在



譲受企業

株式会社 理想ケアサービス
(株式会社日本ヒューマンサポートグループ)
業種 介護事業
売上高 100 億円 (連結)
所在地 埼玉県
目的 北海道における事業拡大

仲介会社を活用したことによる利点

1. 全国の企業を対象に引き受け先候補を探すことが可能になった
2. 条件交渉の代行によりスムーズに交渉が進行した
3. 契約書・議事録の作成等の事務負担が不要であった

<事業引継ぎの経緯>

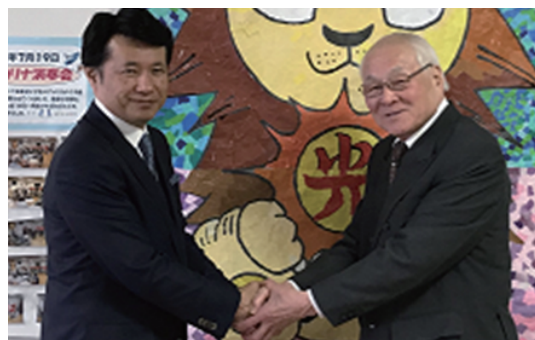
譲渡企業の社長は民間企業を定年退職後、経営不振状態にあった同社を自ら買収して単身で東京から小樽へ移住し、立て直して運営してきました。しかしそれから十余年、経営者は 78 歳になり家族のいない北海道での単身生活は不安が大きく、役員への事業承継を打診しましたが、介護保険制度の将来展望が見通せないとの理由で引き受けるには至らず、2018 年 8 月、施設の引き受け先を探したいということで当センターへ相談にいらっしやいました。

早速、当センターでは買い手として登録している北海道内の介護事業者の中から引き受け先を探したものの、小樽市でのグループホーム 1 ケ所の譲受にシナジーを見いだせる企業を見つけられなかったことから、マッチングは難航しました。

一方、全国で介護事業を運営する日本ヒューマンサポートグループ(埼玉県春日部市)は、かねてよりグループ会社の(株)理想ケアサービスで小樽市内の地域に根差したサービスを展開しており、同エリアでの更なる事業拡大のニーズを M&A 仲介の(株)経営承継支援に伝えていました。

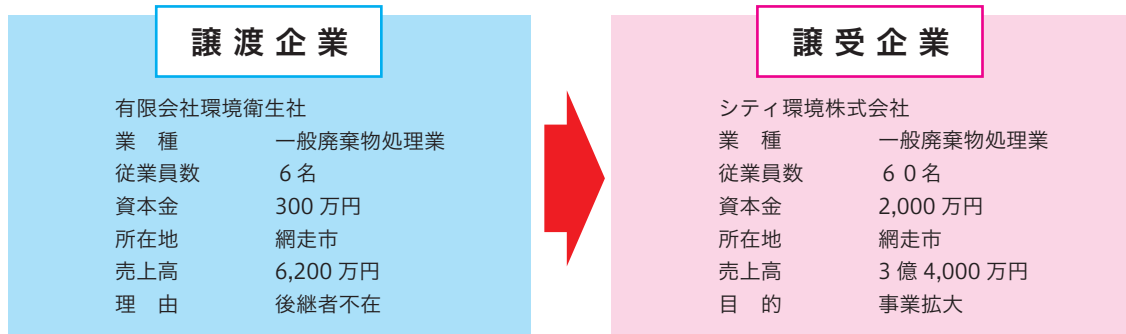
そんな折、(株)経営承継支援の担当者が引継ぎ支援センターのノンネームデータベースを見てあんしんケアホーム和光(株)の案件を知り、当センターを通じて 12 月に仲介契約を締結しました。

その後、2019 年 1 月に日本ヒューマンサポートグループとのトップ面談を実施し、3 月 27 日に日本ヒューマンサポートグループの(株)理想ケアサービス(小樽市)との間で株式譲渡契約の締結、クロージング、職員への説明会を実施し、M&A による事業引継ぎが完了しました。



(左) 日本ヒューマンサポートグループ 久野代表
(右) あんしんケアホーム和光(株) 永井元社長

(2) 後継者不在企業を市内の同業者が譲り受け、地域のインフラ維持に成功した事例



成功のポイント

譲渡企業から市内同業者の譲受企業へ事業引継ぎについて直接相談できる状況にあった。
 譲受企業側において事業を引き継ぐことで事業拡大が見込めた。
 手続きを進める上で専門機関（当センター）及び専門家（会計事務所）を活用した。

(有)環境衛生社は、渡辺社長が昭和56年に設立した一般廃棄物の処理業者で、40年近くにわたって網走市内で一般廃棄物の収集・処理を手掛けてきました。社内には社長の長男、次男、長女が在籍していたものの、会社を継ぐ意思はなかったため、渡辺社長は市内の同業者であるシティ環境(株)の政田社長に事業を引き受けてくれるよう相談しました。

譲り受けることとなった政田社長も、市内のごみ収集ルートが効率化できること、人材難の折に従業員を受け入れられること、そして何より旧知の渡辺社長の会社と一緒に市内で事業を拡大できることから快諾し、2019年3月に北海道事業引継ぎ支援センターへ譲り受けの手続きを相談に訪れました。

当センターのアドバイザーは両社長と面談した上で、現在の状況についてヒアリングを行い、本件を進める上での課題は、①株価の鑑定、②渡辺社長が個人所有する不動産の処理、の2点に絞られると判断して、こうした課題の対応に強い税理士法人知野・寺田会計事務所へ紹介し、当センターと共同でM&Aの手続きを支援することとなりました。

その後、会社や不動産に関する資料を揃えた上で、2019年10月に知野・寺田会計事務所によるデューデリジェンスを行い、12月に渡辺社長一族から政田社長への株式譲渡契約を締結して政田社長が環境衛生社の代表に就任し、会社の譲渡が成立しました。

渡辺社長は「これからは個人経営の時代ではない。」と、わずか20年でシティ環境を大きく成長させた政田社長の手腕への期待を寄せ、政田社長は「これまでシティ環境で取り組んできたように、環境衛生社のサービスの質も高めていきたい。」と今後への意気込みを語っています。



譲渡契約に合意した
 (有)環境衛生社の渡辺社長(右)とシティ環境(株)の政田社長



シティ環境(株)の収集トラック前で

2. 役員・従業員承継 (MBO)

(1) 急逝した社長の思いを受け継いだ非親族後継者

株式会社 高田組
業 種 鉄鋼業
資本金 1,000 万円
売上高 1 億 4,200 万円
創 業 昭和 51 年 (1976 年)
所在地 苫小牧市

成功のポイント

社長が体調を崩された早期の段階で、苫小牧商工会議所及び当センターに従業員承継の相談を実施

<事業引継ぎの経緯>

(株)高田組は H27 年 11 月、先代の高田社長(当時 66 才)が体調を崩され、廃業をしたいと苫小牧商工会議所に訪れたことがきっかけでした。当時、経営指導員の堀抜課長は「業績も良く廃業するような会社ではない」と判断し、北海道事業引継ぎ支援センターに連絡があり支援が開始されました。当時、従業員であった高橋氏(当時 34 才)に承継したいと前社長の意向があり、承継の準備が始まりました。



ところが、その矢先、前社長が病気のため急逝してしまいました。高橋氏は前社長の意向を受けて、急遽、社長に就任することとなりました。

高橋氏は社長となり経営に奔走することとなりましたが、ようやく落ち着いたところで株式の取得手続きを行い、H30 年 10 月に株式を取得し、名実ともに社長として就任した MBO 事例です。

【参考：MBO って？】

Management Buy Out の略で、役員等が既存株主(創業者、親会社など)から株式を買い取って経営権を譲り受けることをいいます。当センターでは、MBO に関する資金調達のご相談や手続きのご案内など、譲り渡す側、譲り受ける側双方の支援に取り組んでおります。

(2) 創業塾卒業生が株式取得で経営者となった事例

業種 不動産業
資本金 300万円
売上高 1,400万円
創業 平成16年(2004年)
所在地 道央地区

MBOによる利点

1. 後継者不在問題の解消
2. 従業員の雇用継続
3. 承継前に入社して実際に業務に就いたことによるスムーズな承継
4. 経営者の交代による経営革新

<事業引継ぎの経緯>

前社長は、平成16年に前職を早期退職し、一念発起して不動産会社を立ち上げました。前社長は幅広い人脈を駆使して事業を営んでいましたが、自身の高齢化と後継者がいないことが悩みの種でした。

時を同じくして、のちに会社を引き継ぐことになる現社長は、宅地建物取引士の資格を取得し、将来的な起業を目指して実務経験を積む場所を探していました。

そんな折、現社長は前社長が後継者を探しているとの話を耳にし、ご主人(建設業経営)がロータリークラブで前社長と面識があったこともあって、事業継承を踏まえた就職を提案してエスケー商会に就職したのが平成27年のことでした。

前社長のもと不動産実務を習得し、経営の心構えも身につけたころ、現社長が受講していた起業セミナーを通じて、事業承継のための具体的な手順を地元の信用金庫に相談されたことから、当センターが公平・中立な立場で支援を行うこととなりました。

同社の顧問税理士によるデューデリジェンスに基づいて、前社長ご夫妻と現社長ご夫妻の話し合いが合意に至り、株式譲渡契約書や株式移動関係書類の作成へと準備が進みました。平成29年9月22日に、顧問税理士、司法書士、当センター立会いのもと、株式事業譲渡契約の締結がなされました。さらに9月29日に、信用金庫及び当センターが立会人となってクロージングが行われ、MBOによる事業引継ぎが完了しました。



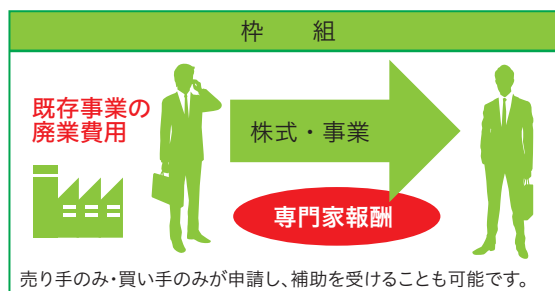
【参考：デューデリジェンスって？】

M&Aの譲渡金額を決める際に、譲渡企業の価値を算定することをいいます。
一般的には、買い手側が企業評価の専門家に委託して実施します。

■ 事業承継関連施策のご紹介

1. 経営資源引継ぎ補助金

第三者承継時に負担となる、士業専門家の活用に係る費用（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）および、経営資源の一部を引き継ぐ際の譲渡側の廃業費用について補助が受けられます。



(1) 補助対象者

● 買い手支援型

- ：事業再編・事業統合等に伴う経営資源の引継ぎを行う予定の中小企業・小規模事業者であり、以下の要件をすべて満たすこと
- ・事業再編・事業統合等に伴う経営資源の引継ぎ後に、シナジーを活かした経営革新等を行うことが見込まれること。
- ・事業再編・事業統合等に伴う経営資源の引継ぎ後に、地域の雇用をはじめ、地域経済全般を牽引する事業を行うことが見込まれること。

● 売り手支援型

- ：事業再編・事業統合等に伴い自社が有する経営資源の引継ぎが行われる予定（又は行われた）の中小企業・小規模事業者であり、以下の要件を満たすこと。
- ・地域の雇用をはじめ、地域経済全般を牽引する事業を行っており、事業再編・事業統合等により、これらが第三者により継続されることが見込まれる（又は継続された）こと。

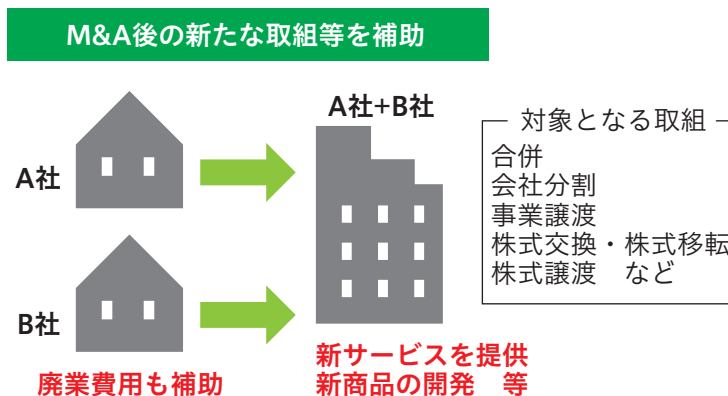
(2) 補助対象経費・補助率・補助上限額

補助対象経費の区分	補助率	補助下限額	補助上限額
<買い手支援型>			
謝金、旅費、外注費 委託費、システム利用料	3分の2	50万円	①経営資源の引継ぎを促すための支援 100万円
			②経営資源の引継ぎを実現させるための支援 200万円
<売り手支援型>			
謝金、旅費、外注費 委託費、システム利用料 【廃業費用】 廃業登記費、在庫処分費 解体費、原状回復費	3分の2	50万円	①経営資源の引継ぎを促すための支援 100万円
			②経営資源の引継ぎを実現させるための支援 650万円 ※廃業費用の上限額は450万円。 廃業費用を活用しない場合の上限額は200万円。

出典：中小企業庁「令和2年度第一次補正予算経営資源引継ぎ補助金」公募要領

2. 事業承継補助金

事業再編、事業統合を含む事業承継を契機として経営革新等を行う中小企業・小規模事業者等に対して、その取組に要する経費の一部を補助することにより、中小企業者等の世代交代を通じた我が国経済の活性化を図ることを目的とします。



(1) 対象となる事業承継

- 後継者承継支援型（経営者交代型）
 - ：経営者の交代を契機として、経営革新等に取り組む、または事業転換に挑戦する者であること等の要件を満たすもの。
- 事業再編・事業統合支援型（M&A型）
 - ：事業再編・事業統合等を契機として、経営革新等に取り組む、または事業転換に挑戦する者であること等の要件を満たすもの。

(2) 補助率・補助上限額

枠 組		補助率	補助上限額	上乗せ額 ※廃業を伴う場合	合 計
原 則 枠	経営者交代型	1/2	225万円	+225万円	450万円
	M&A型	1/2	450万円	+450万円	900万円
ベンチャー型事業承継枠 ・生産性向上枠	経営者交代型	2/3	300万円	+300万円	600万円
	M&A型	2/3	600万円	+600万円	1,200万円

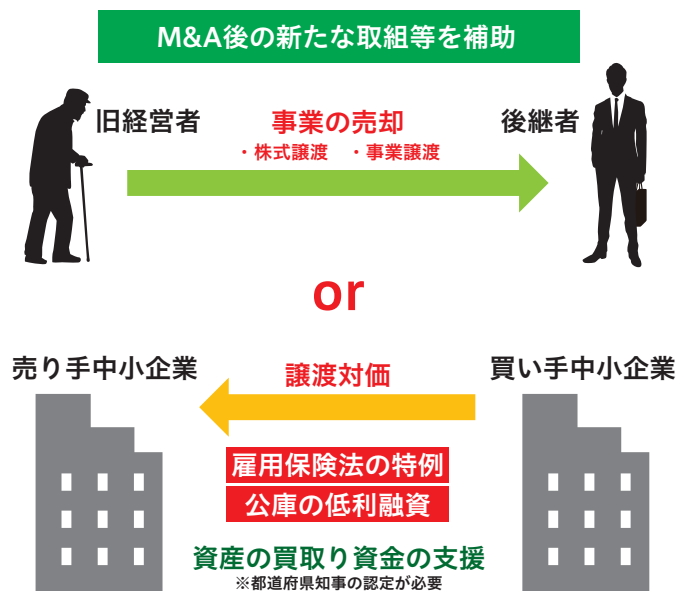
※「廃業を伴う場合」の上乗せ額：事業転換により廃業登記費、在庫処分費、解体・処分費、原状回復費及び移転・移設費がある場合のみ認められる補助金額。

- 補足①：ベンチャー型事業承継枠の要件（以下を満たすこと）
 - ・新商品の開発又は生産、新役務の開発又は提供、もしくは事業転換による新分野への進出を行う計画であること。
 - ・事務局が定める期間において従業員数を一定以上増加させる計画であること。
 - ・補助事業実施期間内において補助事業に直接従事する従業員を1名以上雇い入れた事実が確認できること。（なお、有期の雇用契約は本要件の対象としない。）
- 補足②：生産性向上枠の要件（以下を満たすこと）
 - ・承継者が本補助事業において申請を行う事業と同一の内容で「先端設備等導入計画」又は「経営革新計画」いずれかの認定を受けていること。

出典：中小企業庁「第三者承継支援総合パッケージ」及び令和元年度補正「事業承継補助金」公募要領

3. 経営承継円滑化法に基づく金融支援

事業承継の際に必要な資金の調達を円滑にするため、都道府県知事の認定を受けた中小企業者や個人事業主あるいは後継者である代表者個人がMBO・EBOを目的として資金を必要とする場合に、日本政策金融公庫の低利融資、中小企業信用保険法の特例を受けられる措置があります。



出典：中小企業庁「第三者承継支援総合パッケージ」

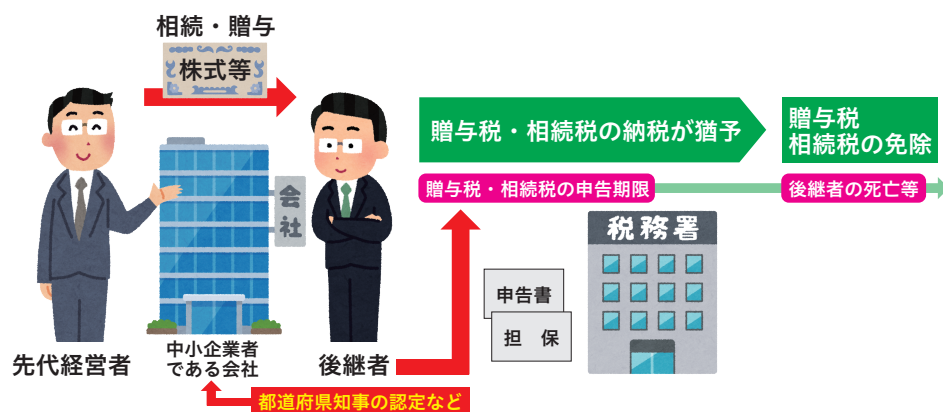
●手続き流れ

- ①日本政策金融公庫または信用保証協会へ事前相談を行います。
- ②都道府県へ認定申請を行い、認定を受けます。
- ③日本政策金融公庫または信用保証協会へ申込み、融資を受けます。
- ④株式譲渡または事業譲渡を実行します。

4. 事業承継税制

(1) 法人版事業承継税制

法人版事業承継税制は、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、後継者の死亡等により、納税が猶予されている贈与税・相続税の納付が免除される制度です。



① 特例措置について

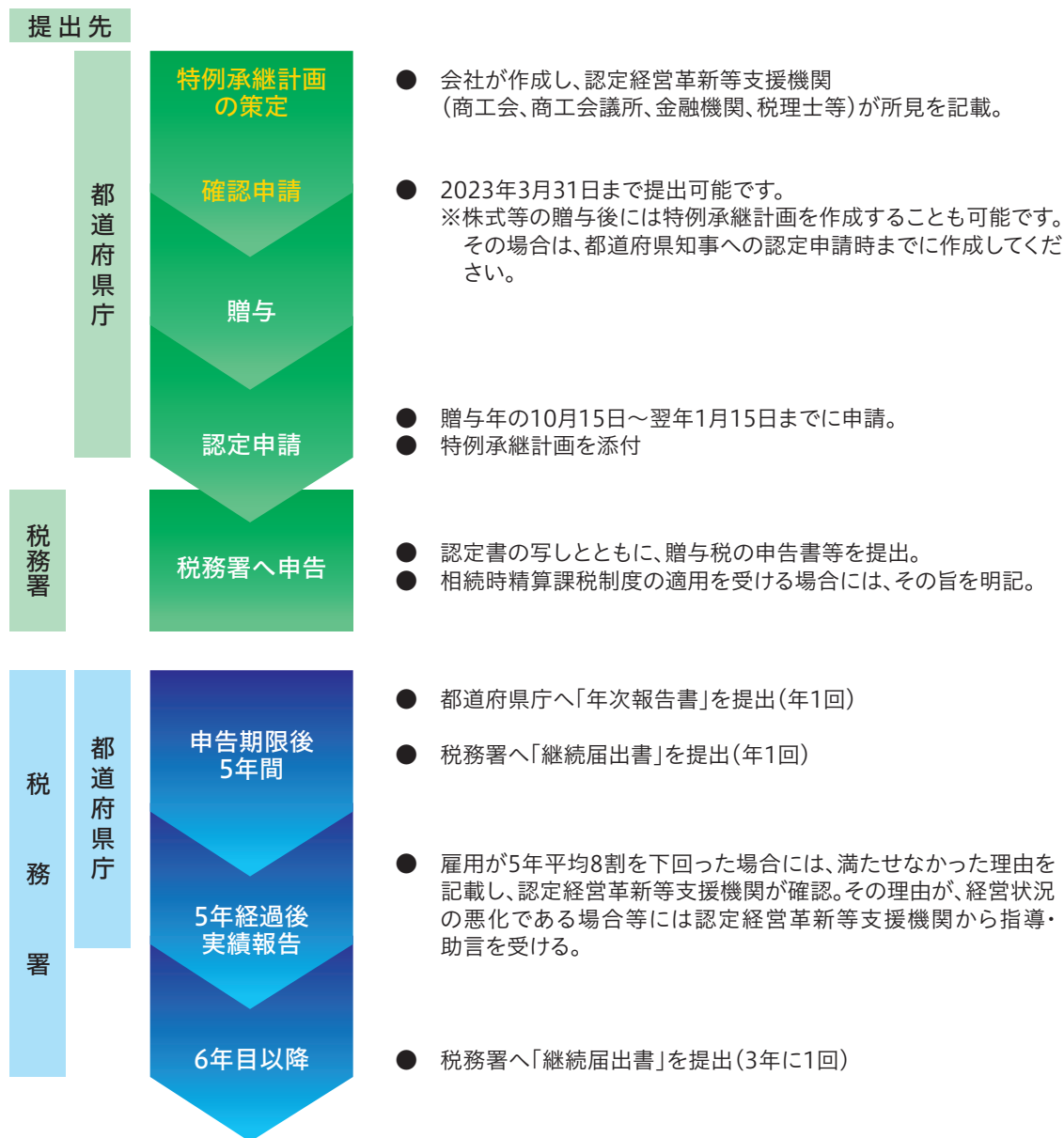
2018年4月1日からの10年間限定の特例措置が創設されました。従来の措置（一般措置）と比較すると主に次の点が拡充されています。

	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・相続税 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

※特例措置を活用するためには、2018年4月1日から5年以内に都道府県知事に対して特例承継計画を提出した上で、2027年12月31日までの10年間に実際に株式を後継者に承継する必要があります。

②手続きの流れ（贈与税猶予を例に）

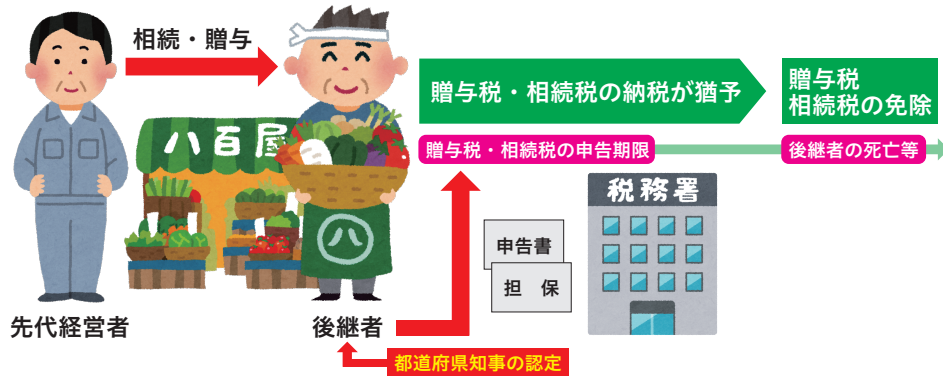
納税猶予を受けるためには、「都道府県知事の認定」、「税務署への申告」の手続きが必要となります。



出典：中小企業庁「経営承継円滑化法 申請マニュアル」及び税務署「非上場株式会社等についての贈与税・相続税の納税猶予・免除（法人版事業承継税制）のあらまし」

(2) 個人版事業承継税制

2019年4月1日から、個人事業者が事業用資産を後継者に贈与・相続した際に課される贈与税・相続税の納税を猶予及び免除する措置が創設されました。法人版事業承継税制の特例措置と同様に、2019年4月1日からの10年間限定の特例措置であり、土地、建物、機械、器具備品等の幅広い事業用資産を対象として、100%納税猶予を受けることができます。（なお、個人版事業承継税制は、事業用小規模宅地特例との選択制となっています。）



①個人版事業承継税制と法人版事業承継税制（特例措置）の比較

	法人版（特例措置）	個人版
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	5年以内の個人事業承継計画の提出 2019年4月1日から2024年3月31日まで
適用期限	10年以内の贈与・相続税 2018年1月1日から2027年12月31日まで	10年以内の贈与・相続税 2019年1月1日から2028年12月31日まで
対象資産	非上場株式等	特定事業用資産
納税猶予割合	100%	100%
承継パターン	複数の株主から最大3人の後継者	原則、先代一人から後継者一人 ※一定の場合、同一生計親族等からも可
贈与案件	一定数以上※の株式等を贈与すること ※後継者一人の場合、原則2/3以上など	その事業に係る特定事業用資産のすべてを贈与すること
雇用確保要件	あり（特例措置は弾力化）	雇用要件なし
経営環境変化に対応した減免等	あり	あり※後継者が重度障害等の場合は免除
円滑化法認定の有効期限	最初の申告期限の翌日から5年間	最初の認定の翌日から2年間

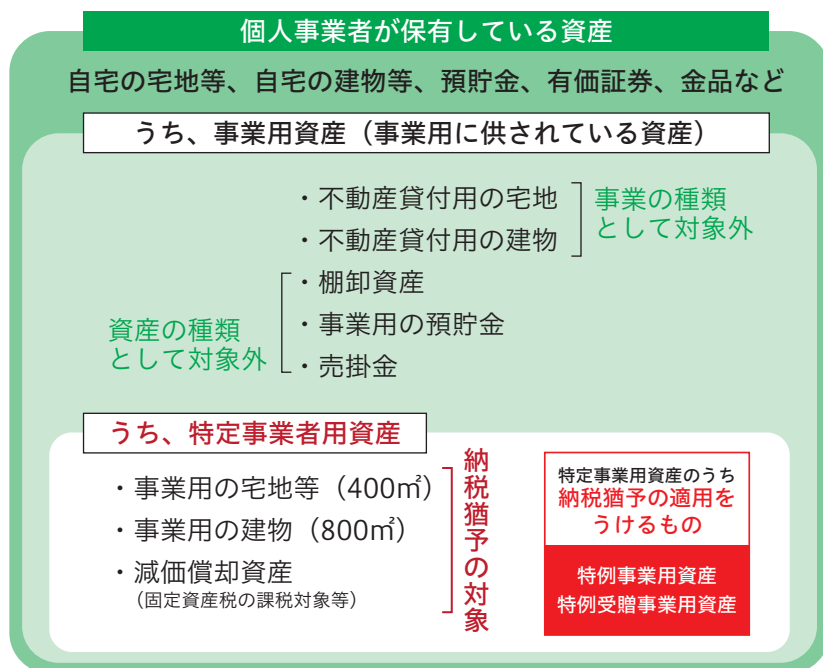
※本制度の適用を受けるためには、2019年4月1日からの5年以内に都道府県知事に対して個人事業承継計画を提出した上で、2019年1月1日から2028年12月31日までに事業用資産を後継者に承継する必要があります。

②個人版事業承継税制と小規模宅地等の特例の比較

	個人版事業承継税制	小規模宅地等の特例
事前の計画策定	5年以内の特例承継計画の提出 平成31年4月1日から令和6年3月31日まで	不要
適用期限	10年以内の贈与・相続税 平成31年1月1日から令和10年12月31日まで	なし
承継パターン	贈与・相続等	相続等のみ
対象資産	・宅地等（400㎡まで） ・建物（床面積800㎡まで） ・一定の減価償却資産	宅地等（400㎡まで）のみ
減額割合	100%（納税猶予）	80%（課税価格の減額）
事業の継続	終身	申告期限まで

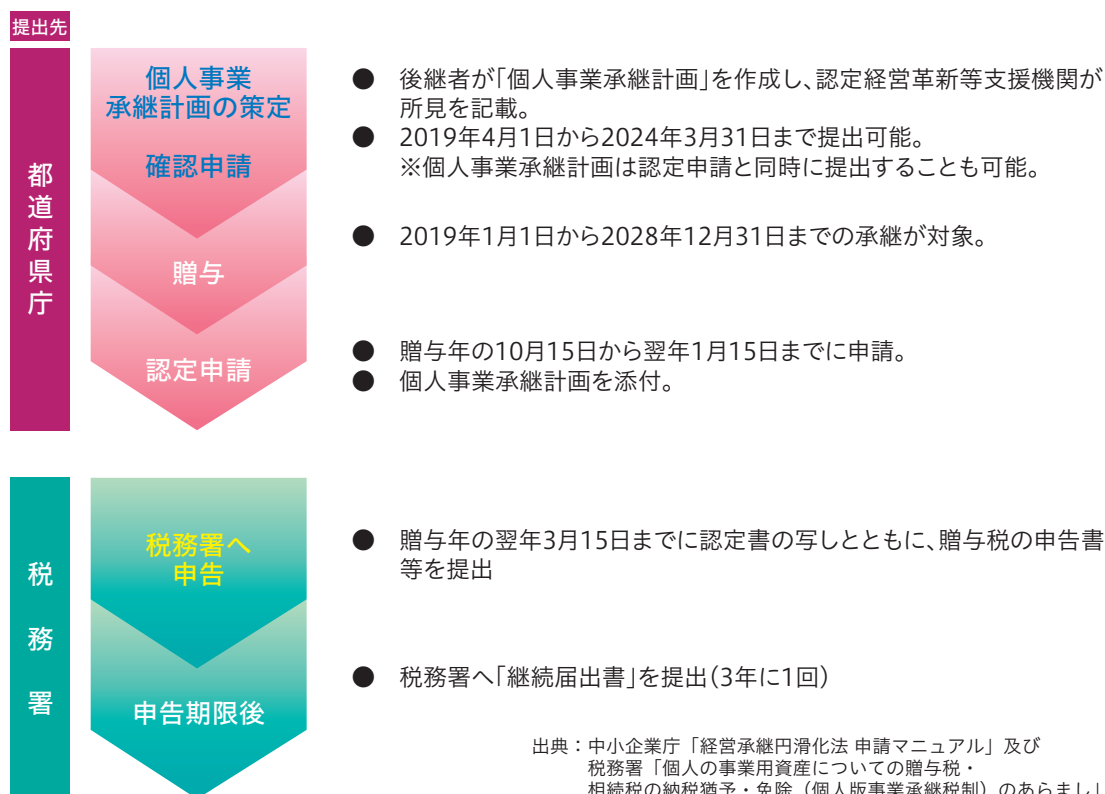
③納税猶予の対象となる特定事業用資産とは

先代事業者の事業の用に供されていた次に掲げる資産で、先代事業者の贈与又は相続開始の年の前年分の事業所得に係る青色申告書の貸借対照表に計上されているものを「特定事業用資産」といいます。また、特定事業用資産のうち相続税の納税猶予の適用を受けるものを「特例事業用資産」、特定事業用資産のうち贈与税の納税猶予の適用を受けるものを「特例受贈事業用資産」といいます。



④手続きの流れ（贈与税猶予を例に）

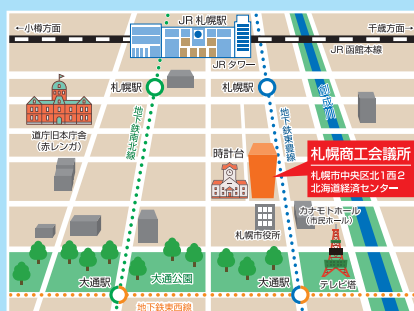
納税猶予を受けるためには、「都道府県知事の認定」、「税務署への申告」の手続きが必要となります。



札幌商工会議所
北海道事業引継ぎ支援センター

札幌市中央区北1条西2丁目 北海道経済センタービル5階
TEL 011-222-3111 / FAX 011-222-3811
開設時間/毎週月曜日～金曜日(土日祝日除く) 9:00～17:00
info@hjh.vm-net.ne.jp / <http://www.sapporo-cci.or.jp/hikitsugi/>

北海道全域をサポート



経済産業省 北海道経済産業局委託事業