

事業承継をめぐる トラブル事例の考察

気づき
見える化



磨き上げ
実行



開催日	2020年1月6日(月)
時 間	19時00分～20時00分
講 師	税理士・公認会計士・行政書士 城所 弘明



事業承継支援研究会

総合目次



I	中小企業における事業承継の現状と課題
II	アンケート結果による事業承継の着眼点
III	事業承継におけるトラブル事例 ～事業承継に直面した事件から学ぶ～
※	実務活用における参考資料

本研修における参考文献



略 語	正 式 名 称
「事業承継支援 マニュアル」	日本公認会計士協会 経営研究調査会研究報告第60号 「事業承継支援マニュアル」 出版物:日本公認会計士協会出版局より販売中
「事業承継は公認会計 士にご相談ください」	パンフレット「事業承継は公認会計士にご相談ください」 (作成:日本公認会計士協会)
「事業承継 ガイドライン」	中小企業庁平成28年12月公表「事業承継ガイドライン」 (http://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/2016/161205shoukei1.pdf)
「事業承継の実態に 関するアンケート調査」 報告書	発行:東京商工会議所 ⇒窓口や主催セミナーにて配布中。下記HPのからもダウンロードできます。 (https://www.tokyo-cci.or.jp/page.jsp?id=113365)
「社長の思いを次代へつ なく! 事業承継事例集」	発行:東京商工会議所 下記のHPからダウンロードできます。 (https://www.tokyo-cci.or.jp/page.jsp?id=1016196)
「事業承継マニュアル」	中小企業庁 (http://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/index.html)

「事業承継の実態に関するアンケート調査」報告書

■ 内 容

＜調査結果の構成＞

1. 後継者の決定状況
2. 事業承継の適切なタイミング
3. 事業承継対策の重要性に対する気づきを促す
4. 事業承継の様々な選択肢を検討する必要性
5. 親族内承継
6. 従業員承継
7. M&A

対 象:東京23区内事業者10,000社
期 間:平成29年7月14日～8月10日
回答数:1,907社(回収率19.1%)

■ 詳細

<https://www.tokyo-cci.or.jp/page.jsp?id=113365>



「社長の思いを次代へつなぐ！事業承継事例集」

■ 内 容

専門家等の支援を受けながら、困難を乗り越えて事業承継を成し遂げた都内中小・小規模企業11社の事例

- ・ 親族内承継6社、従業員承継2社、第三者承継(M&A)3社
- ・ 製造業4社、建設業2社、運輸業1社、卸小売業1社、サービス業3社

■ 詳細

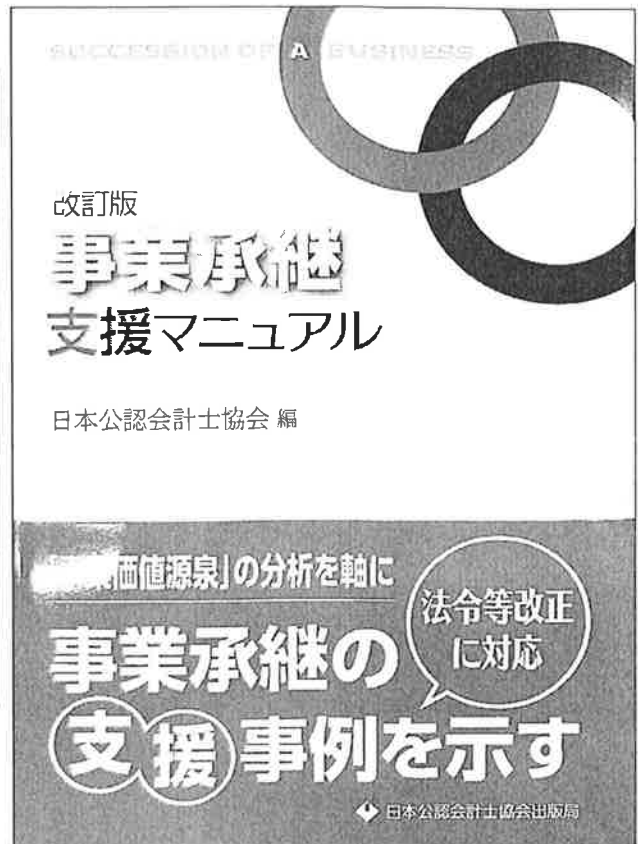
<https://www.tokyo-cci.or.jp/page.jsp?id=1016196>



「事業承継支援マニュアル」

- ◆ 平成21年2月 経営研究調査会研究報告第36号
- ◆ 平成23年10月 経営研究調査会研究報告第45号で改訂
- ◆ 平成29年9月 経営研究調査会研究報告第60号で改訂

(注) 本研修では最終改訂版である研究報告60号をもって「事業承継支援マニュアル」と呼称します。



「事業承継のすゝめ」

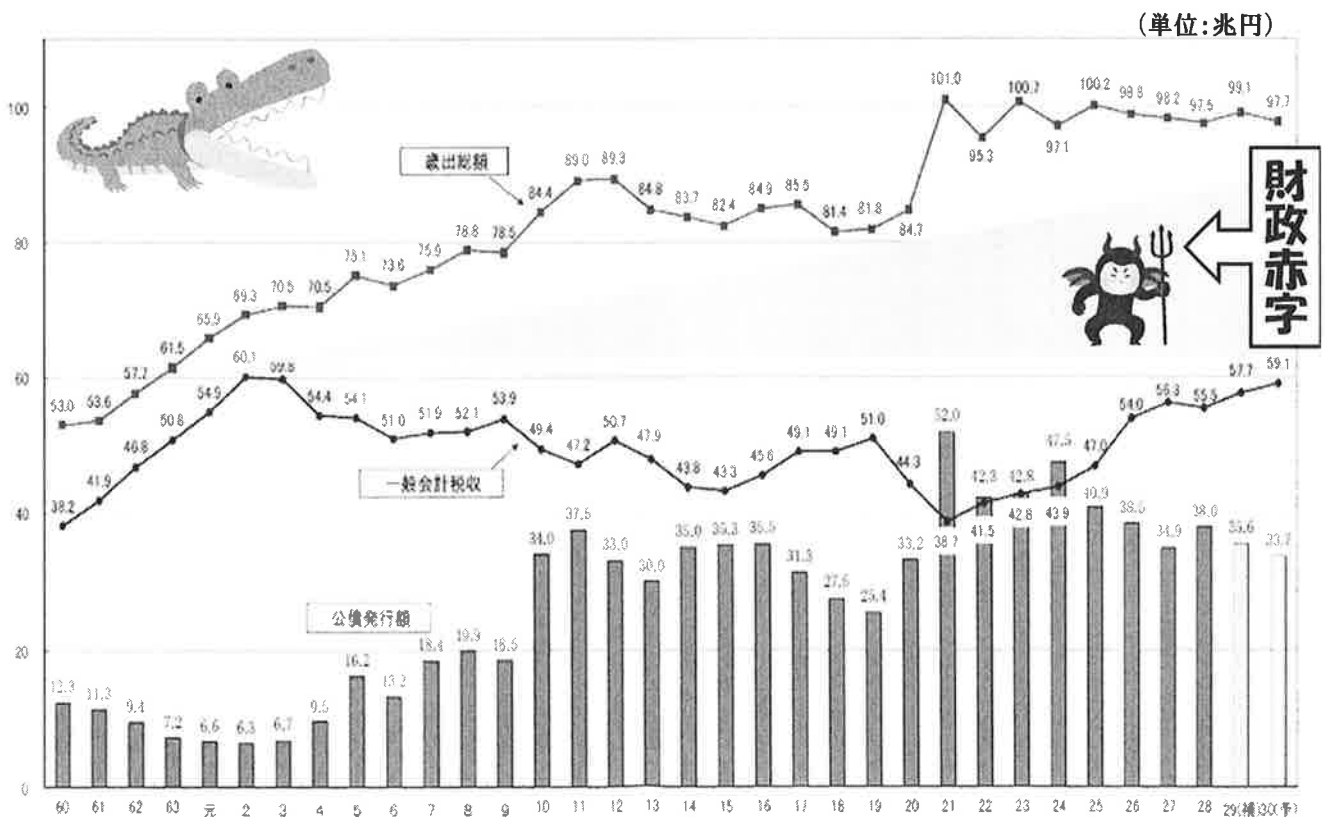
- ◆ 出版:公益財団法人東京都中小企業振興公社(令和元年11月)
- ◆ 都内中小企業の経営者を対象とした事業承継に向けた取組を応援を目的として作成。
- ◆ 事業承継に向けての心構えや選択肢などをわかりやすく解説。

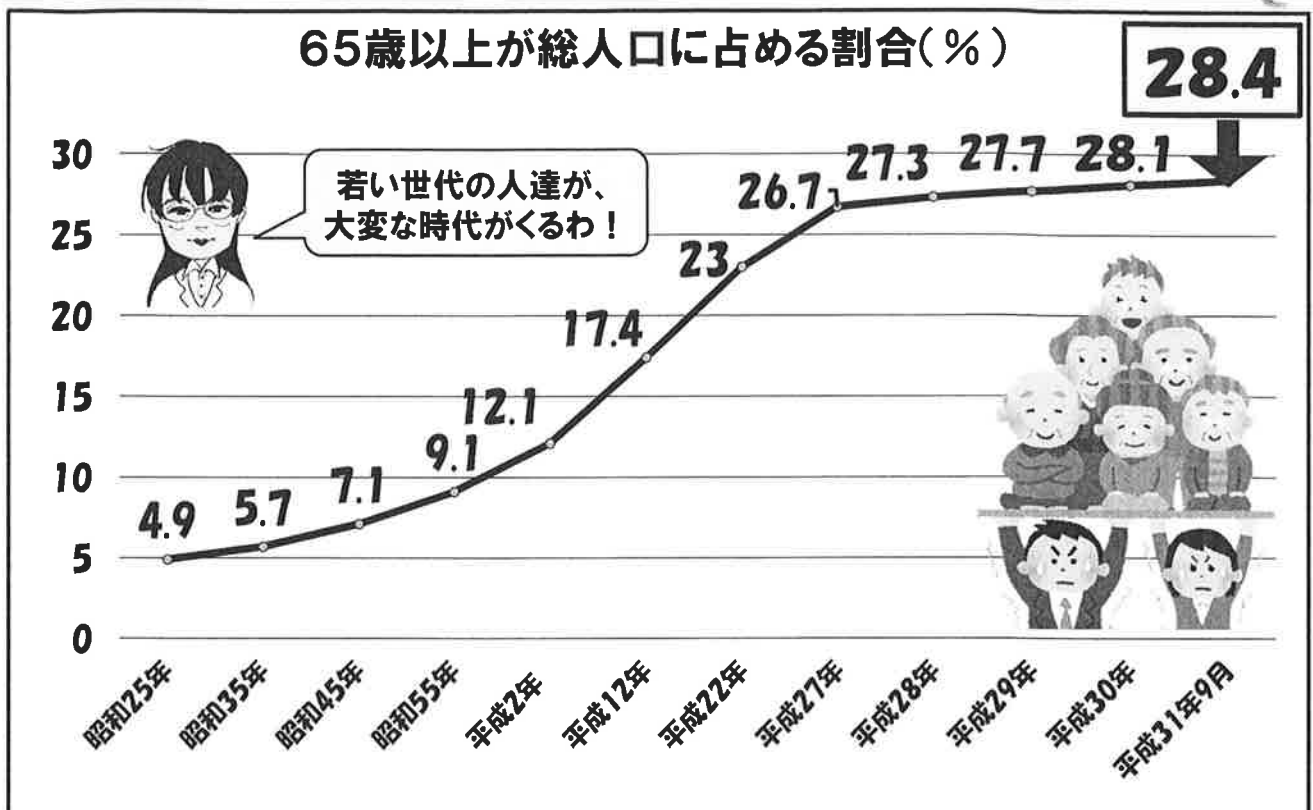


I 中小企業における 事業承継の現状と課題



1. 日本の財政危機(財政赤字)の長期化





【出典:総務省統計局データ(昭和25年～平成22年は国勢調査、平成27年～31年は城所講師が改編)】

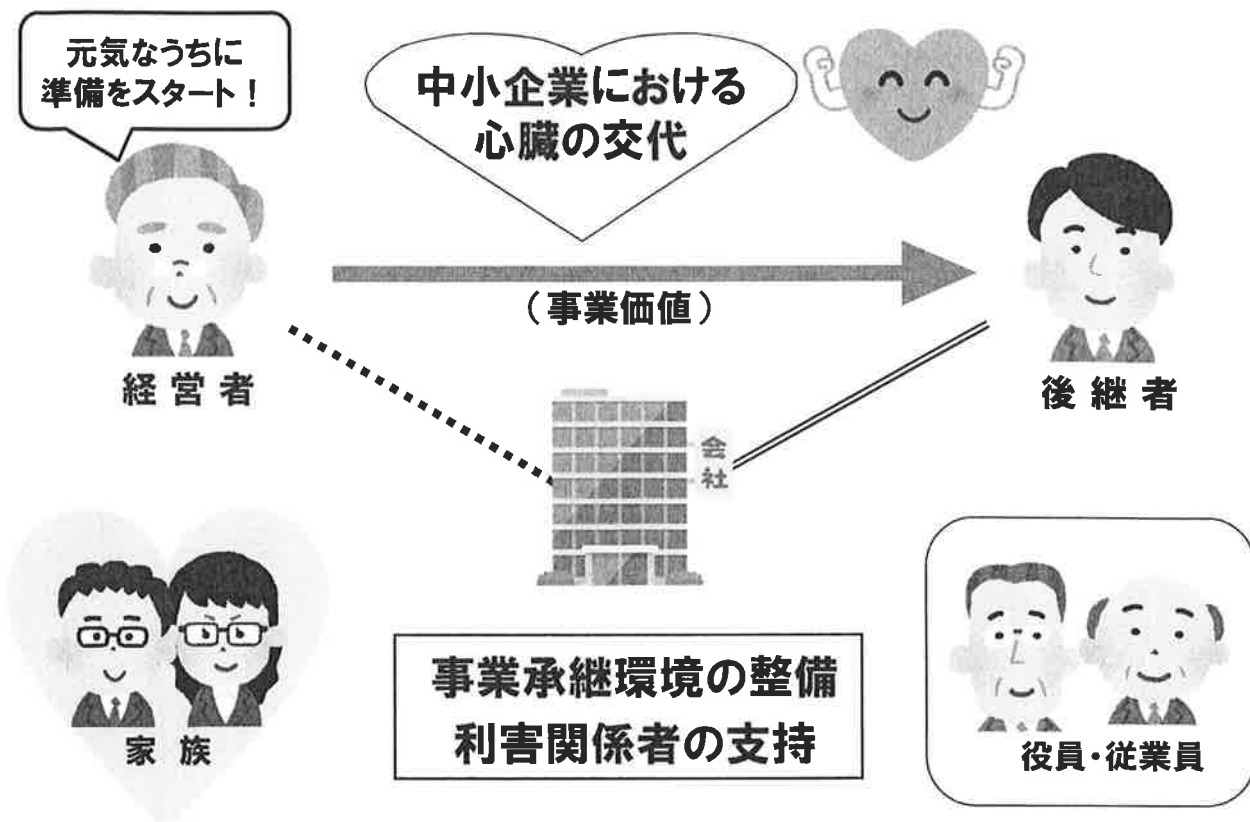
3. 「事業承継」が直面している困難な環境

重要!

- ① 団塊の世代の経営者の大量引退期に突入
- ② 高齢化⇒突発的な病気による危険性が高いこと
- ③ 少子化⇒親族外承継の比重が増えていること
- ④ 権利意識の高揚⇒経営者の他の相続人との「争族」の危険性が高いこと
- ⑤ 経営不振⇒経営改善による事業価値の磨き上げが必要



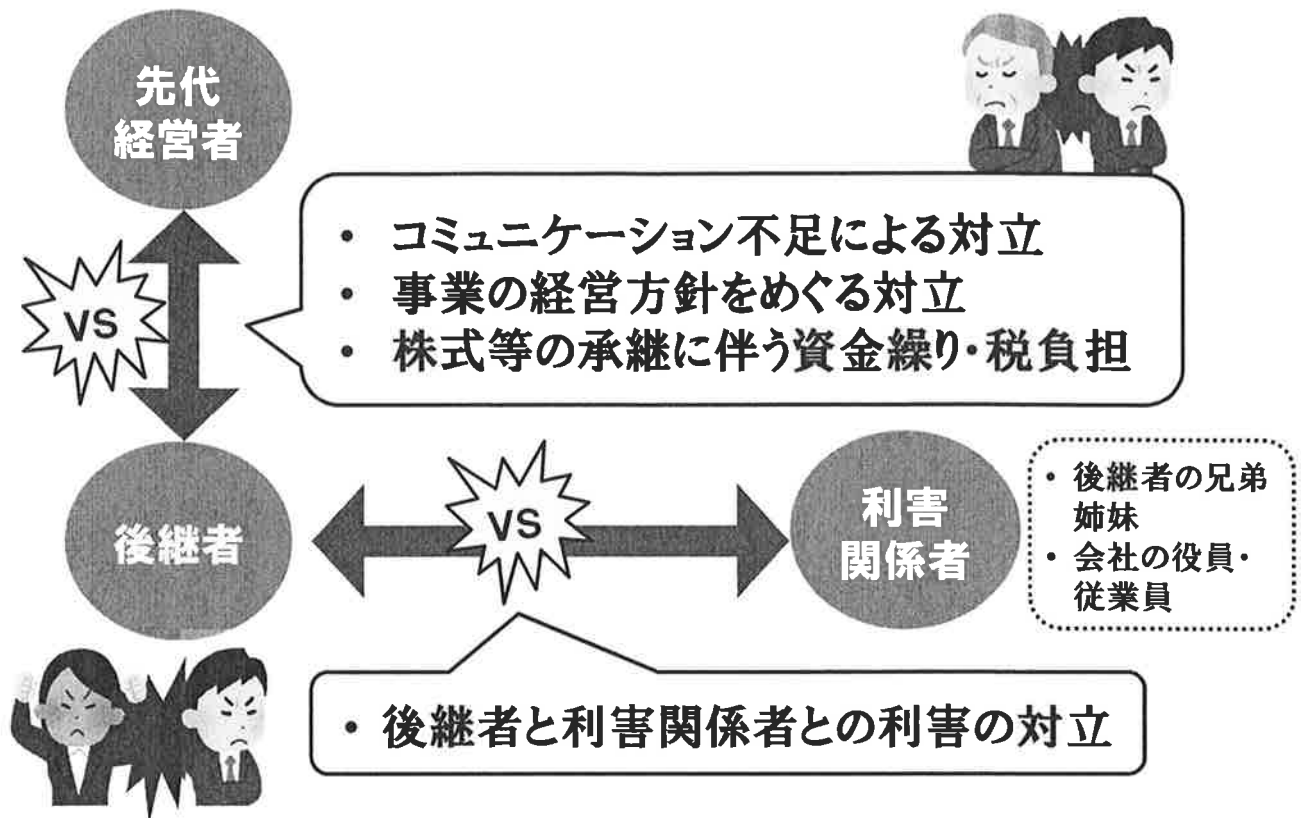
4. 事業承継は「心臓(経営者)移植」の大手術



5. 事業承継の対象となる構成要素

<p>人(経営)の承継</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 経営者の経営力(信長、秀吉、信玄、謙信など) ➤ 経営権 ➤ 経験(失敗・挫折など) 	<p>財産の承継</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 自社株式 ➤ 事業用資産(不動産など) ➤ 資金(会社への貸付金など)
<p>知的資産の承継</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 社会的な信頼・信用 ➤ 経営者の信用 ➤ 知的財産権(特許等) ➤ 従業員の技術や技能 ➤ 取引先との人脈 ➤ 許認可 等 ➤ ノウハウ ➤ 顧客情報 	

6. 事業承継におけるタテとヨコの課題



ポイント

- 事業承継は、「相続」よりも広い視野で考えてください。
- 事業承継を円満に行うには、長い期間の準備が必要です。
- 事業承継は、「知識」だけではなく、「実行すること」が重要です。
- 事業承継の対策は、経営そのもの、法務、税務、財務などの様々な課題を洗い出し、対応策を練ることがポイントです。



II

アンケート結果による事業承継の着眼点



1. 「事業承継の実態に関するアンケート調査」報告書

■ 内 容

<調査結果の構成>

1. 後継者の決定状況
2. 事業承継の適切なタイミング
3. 事業承継対策の重要性に対する気づきを促す
4. 事業承継の様々な選択肢を検討する必要性
5. 親族内承継
6. 従業員承継
7. M&A

対 象:東京23区内事業者10,000社
期 間:平成29年7月14日～8月10日
回答数:1,907社(回収率19.1%)

■ 詳細

<https://www.tokyo-cci.or.jp/page.jsp?id=113365>



2. 東京商工会議所アンケート調査の概要

- ◆ 調査目的: 今後数年の間に事業承継に直面する中小・小規模企業が増加することが予想される。本調査は、中小・小規模企業経営者が事業承継に取り組む上での課題や、必要な支援策について実現可能な具体的な提案を検討するために実施した。
- ◆ 調査期間: 平成29年7月14日(金)～8月10日(木)
- ◆ 調査対象: 東京23区内事業者
- ◆ 回答数: 1,907件(回収率19.1%)

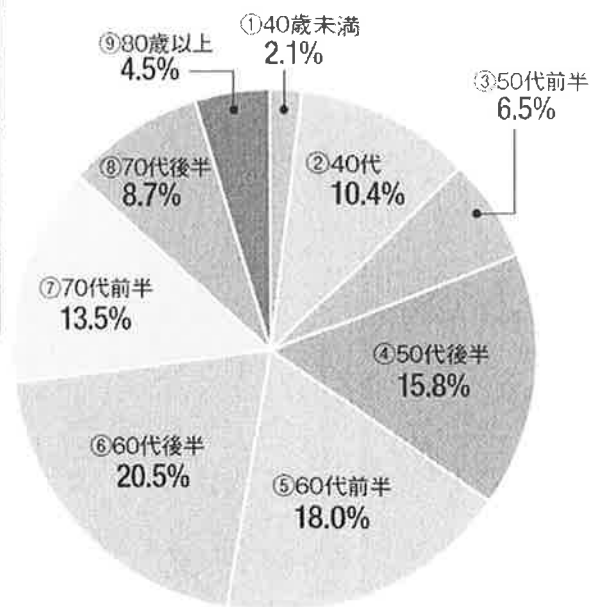
3. 東京商工会議所アンケート調査の内容

1. 後継者の状況
2. 事業承継を行うにあたっての障害・課題
3. 取引相場のない株式の評価、相続税負担
4. 事業承継税制
5. 後継者の育成方法
6. 従業員承継
7. M&A



4. 現経営者の現在の年齢構成

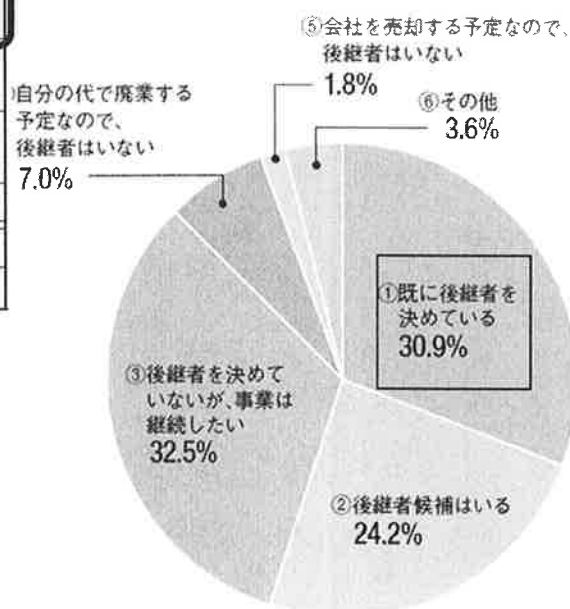
	回答数	割合
① 40歳未満	40	2.1%
② 40代	198	10.4%
③ 50代前半	123	6.5%
④ 50代後半	300	15.8%
⑤ 60代前半	341	18.0%
⑥ 60代後半	388	20.5%
⑦ 70代前半	256	13.5%
⑧ 70代後半	165	8.7%
⑨ 80歳以上	85	4.5%
n数	1,896	100.0%
無回答	11	



(出典:東京商工会議所「事業承継の実態に関するアンケート調査」報告書)

5. 後継者の決定状況

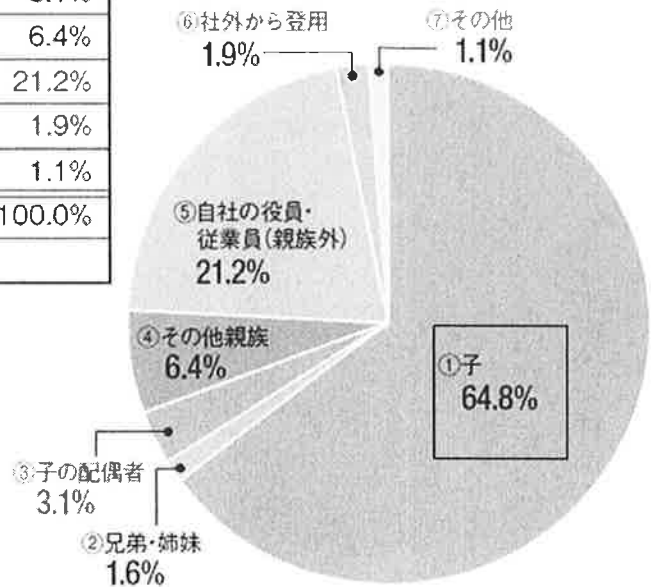
	回答数	割合
① 既に後継者を決めている	584	30.9%
② 後継者候補はある	458	24.2%
③ 後継者を決めていないが、事業は継続したい	614	32.5%
④ 自分の代で廃業する予定なので、後継者はいない	133	7.0%
⑤ 会社を売却する予定なので、後継者はいない	34	1.8%
⑥ その他	69	3.6%
n数	1,892	100.0%
無回答	15	



(出典:東京商工会議所「事業承継の実態に関するアンケート調査」報告書)

6. 現経営者から見た後継者（候補）との関係

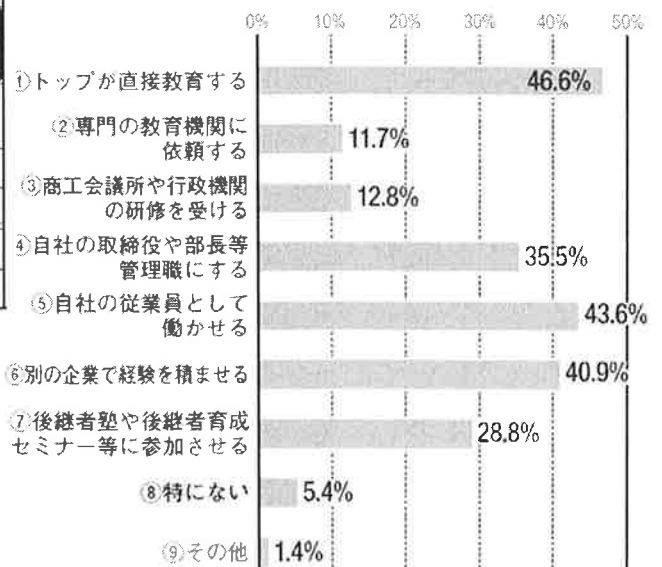
	回答数	割合
①子	663	64.8%
②兄弟・姉妹	16	1.6%
③子の配偶者	32	3.1%
④その他親族	65	6.4%
⑤自社の役員・従業員（親族外）	217	21.2%
⑥社外から登用	19	1.9%
⑦その他	11	1.1%
n 数	1,023	100.0%
無回答	19	



（出典：東京商工会議所「事業承継の実態に関するアンケート調査」報告書）

7. 効果的な後継者教育

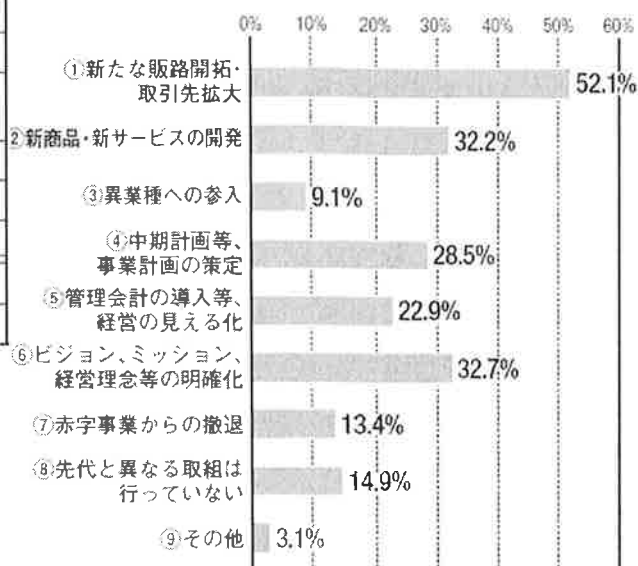
	回答数	割合
①トップが直接教育する	457	46.6%
②専門の教育機関に依頼する	115	11.7%
③商工会議所や行政機関の研修を受ける	126	12.8%
④自社の取締役や部長等管理職にする	348	35.5%
⑤自社の従業員として働かせる	428	43.6%
⑥別の企業で経験を積ませる	401	40.9%
⑦後継者塾や後継者育成セミナー等に参加させる	283	28.8%
⑧特にない	53	5.4%
⑨その他	14	1.4%
n 数	981	
無回答	200	



（出典：東京商工会議所「事業承継の実態に関するアンケート調査」報告書）

8. 事業承継後に新たに取り組んだ内容

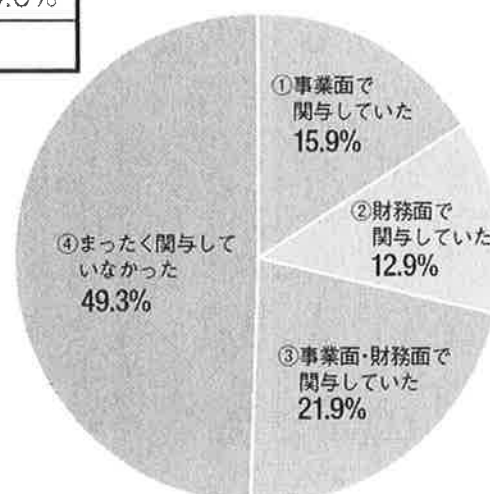
	回答数	割合
①新たな販路開拓・取引先拡大	500	52.1%
②新商品・新サービスの開発	309	32.2%
③異業種への参入	87	9.1%
④中期計画等、事業計画の策定	274	28.5%
⑤管理会計の導入等、経営の見える化	220	22.9%
⑥ビジョン、ミッション、経営理念等の明確化	314	32.7%
⑦赤字事業からの撤退	129	13.4%
⑧先代と異なる取組は行っていない	143	14.9%
⑨その他	30	3.1%
n 数	960	
無回答	221	



(出典:東京商工会議所「事業承継の実態に関するアンケート調査」報告書)

9. 事業承継後の先代経営者の関与

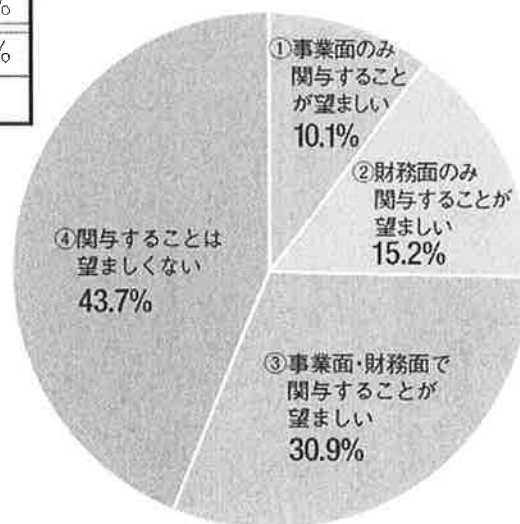
	回答数	割合
①事業面で関与していた	155	15.9%
②財務面で関与していた	126	12.9%
③事業面・財務面で関与していた	213	21.9%
④まったく関与していなかった	480	49.3%
n 数	974	100.0%
無回答	207	



(出典:東京商工会議所「事業承継の実態に関するアンケート調査」報告書)

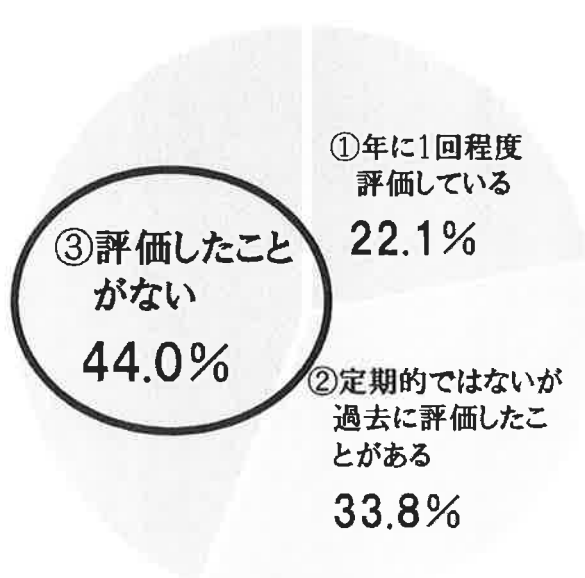
10. 先代経営者の関与についてどのように思うか

	回答数	割合
①事業面のみ関与することが望ましい	97	10.1%
②財務面のみ関与することが望ましい	146	15.2%
③事業面・財務面で関与することが望ましい	296	30.9%
④関与することは望ましくない	419	43.7%
n 数	958	100.0%
無回答	223	



(出典:東京商工会議所「事業承継の実態に関するアンケート調査」報告書)

11. 自社の株価評価を行っていますか？



- 事業承継においては、自社株式を引き継ぐ後継者に重い相続税負担が発生しているケースが多く見受けられます。
- 「①年に1回程度評価している」との回答がわずか22.1%です。
- 今まで「③評価したことがない」との回答が44%にも及びました。



(出典:東京商工会議所「事業承継の実態に関するアンケート調査」報告書を講師改編)

III

事業承継におけるトラブル事例 ～事業承継に直面した事件から学ぶ～



ある経営者が直面した4つのトラブル事例

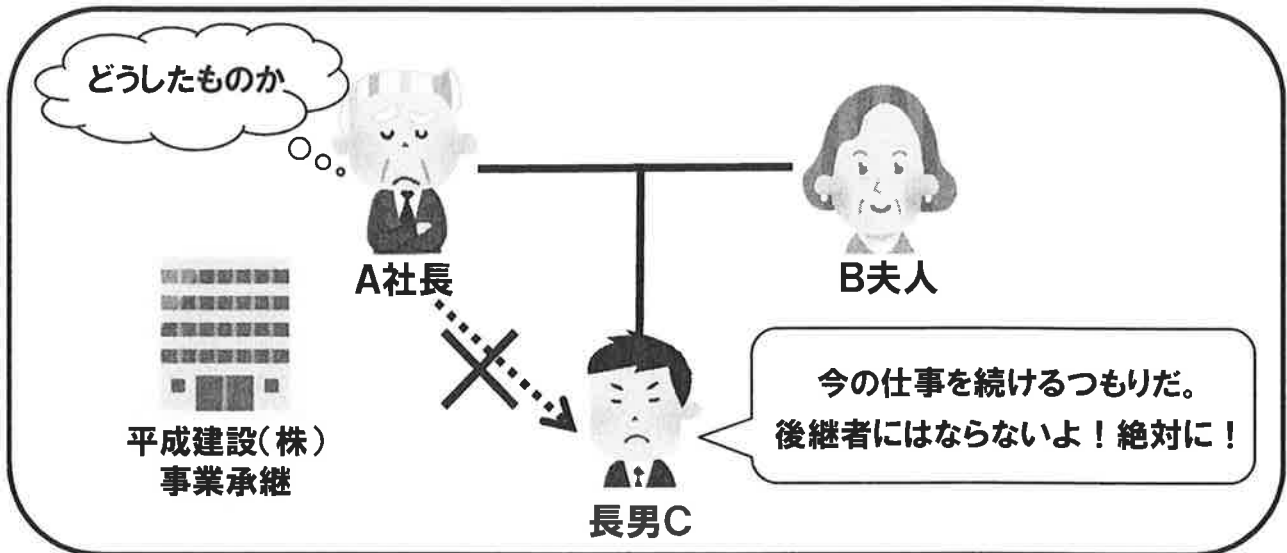
- ① 実子の後継拒否事件(少子化⇒親族外承継)
- ② 実子の心変わり事件(親子の対話不足)
- ③ 後継者の暴走か？事件(社内の反乱)
- ④ 個人保証するなら離婚よ！事件



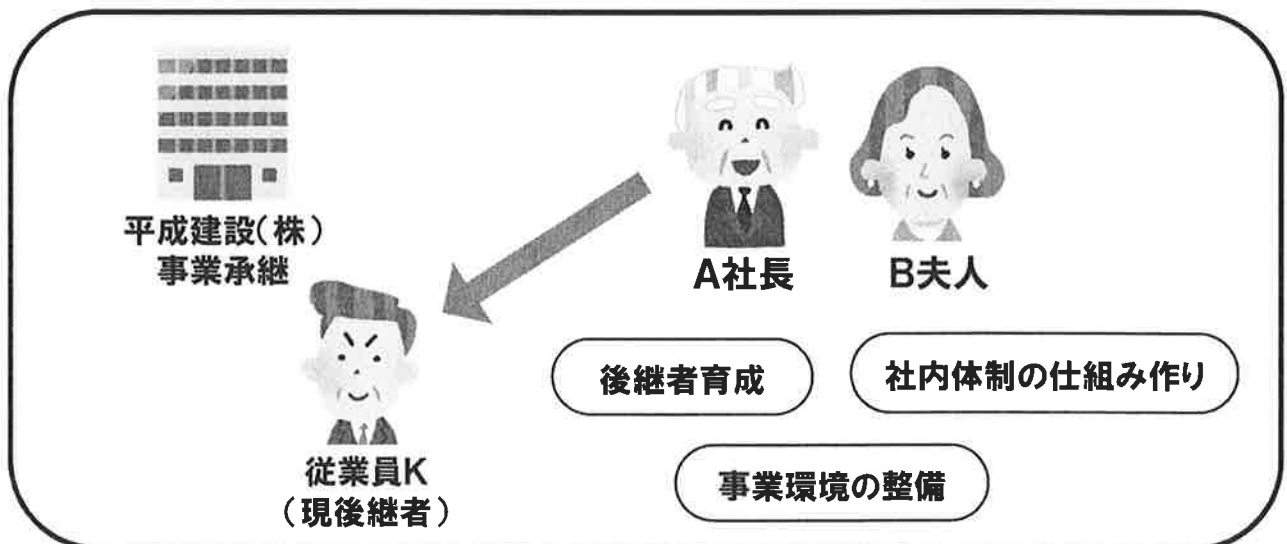
①-1. 実子の後継拒否事件

【第1次トラブル】

平成建設株式会社の後継者である長男Cは現在、大手の会社に他社修行中である。勤めている会社は同年輩の男女が多く、仕事にもやりがいを感じていた長男Cは突然、「平成建設の事業承継を拒否する」と宣言したのだ！
思い悩んだ平成建設のA社長は会社のM&Aを検討するため、相談しに来所した。



①-2. M&Aを止め、従業員承継への切り替え



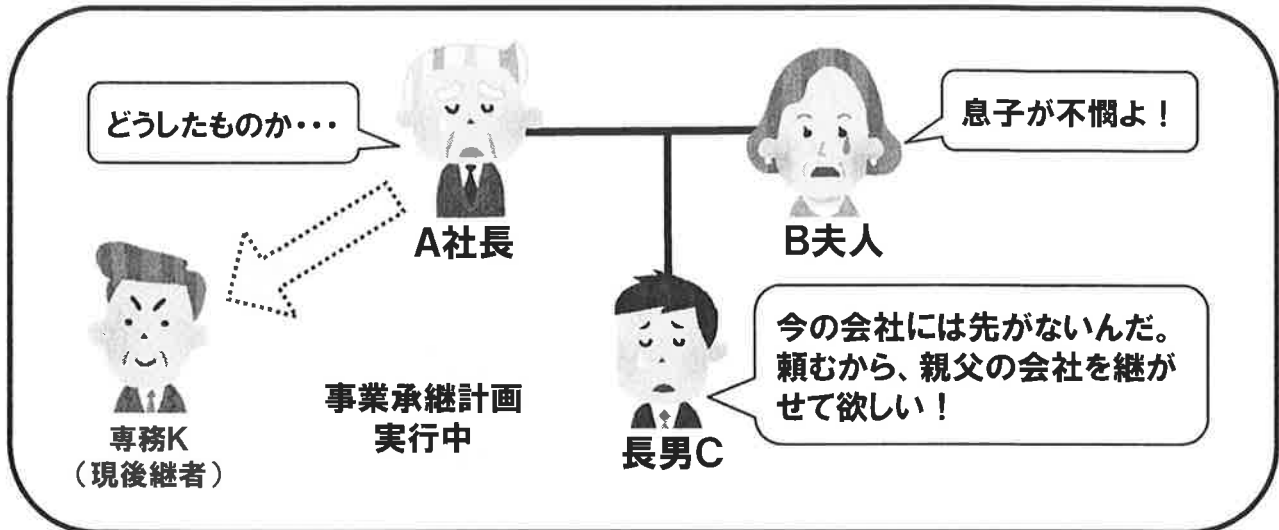
様々な検討と相談を繰り返すに連れて、A社長が本心では「自分が主導権をもった事業承継(事業継続)を望んでいる」ことが判明。

⇒ 熟慮の結果、平成建設の従業員Kを後継者とする方針に切り替えた。

②-1. 実子の心変わり事件

【第2次トラブル】

それから6年後、長男Cは勤めている会社での自分の定年までの先行きが見えてきたと急に心変わりし、A社長に「やっぱり、平成建設の事業を継がせてくれ」と懇願してきた！しかしながら、K氏を後継者としてから事業承継計画を既に5年間実行しており、また、K氏は専務に昇格し、ボーナスをすべてA社長の自社株式の購入に充て、既に発行済議決権株式数の20%を取得している状況であった。



②-2. 理屈ではない親の感情との葛藤

事業承継計画を実行中
(今さら後戻りはできない状況)

- 既にK氏を後継者として社内で5年間も事業承継計画を進めている。
(K氏は発行済議決権株式総数の20%を取得している状況)
- 後継者を変えることは、K氏のみならず、取引先や金融機関、会社幹部からも同意を得られない。



血を分けた子供を継がせたい
(家庭で妻と子供に迫られる)

- やはり息子(長男C)が可愛い。
- 血を分けた子供に事業を継がせてあげたい。



理性では「今さらK氏を差し置いて、長男Cを後継者にするにはできない」ことは分かっているが、妻と子供から迫られると感情的には「息子を何とかしてあげたい」という気持ちになる。

専門家の説得:「社長、豊臣秀吉と同じ失敗をなさるつもりですか。今になってからの後継者の変更は会社に大きな禍根を生みます。

事業を残すことが社長の願いではなかったのですか？」

⇒ 会社の事業を最優先に考慮すべきという観点から長男Cからのお願いはきっぱりと断り、K専務を後継者とする事業承継計画を実行することにした。

③-1. 後継者の暴走か？事件



【第3次トラブル】

ある日、専務になったK氏への不満を爆発させた会社の幹部社員たちが、A社長の元へ大挙して次のようなことを訴えた。

「K氏は以前従業員の頃はとても低姿勢であったのに、専務になった途端急に生意気になった。経営改革を大義名分にして我々幹部たちをいじめている。A社長の決めた経営方針についても批判的です。私たちはK専務にはついていけない。何とかしてください！」

(A社長)

思い悩んだ末、K専務をしばらく経営から退かせ、しばらくは他社へ修行させようと考え始めた。

	(A社長の社内での評価) 温厚で協調性がある。 社員に優しい。
	(K専務の社内での評価) 社内改革を独断的に押し進める。人徳がない。



③-2. 経営者のあり方は一つではない



【専門家からの提案】

- K専務は確かにまだ協調性がなく独断的なところもありますが、会社の事を一生懸命に考えています。従業員承継の落とし穴にはまってはけません。
- 私は、今回の騒動の責任はA社長の方にあるように感じます。
- 今のような長い不況下であれば、社内の構造改革は速やかに行わなければならないはず、社内の不平不満もそのような痛みに伴うものではないでしょうか。
- このような時こそ、A社長が率先してK専務に協力し、敢えて言えば、社員の前で悪役となってK専務の社内改革を手助けすべきではないでしょうか。



A社長は非常に不愉快そうな様子で物別れ状態となった。数日後、社長から手紙がきて「先生の話は耳が痛かったが、翌日K専務と話し合いを行うことができました。よく腹を割って話をしてみてやっと納得できました。今後は私も自分の役割を果たしてK専務をサポートしていきますので、先生も今まで通り会社のサポートをしてください。」と書かれていた。

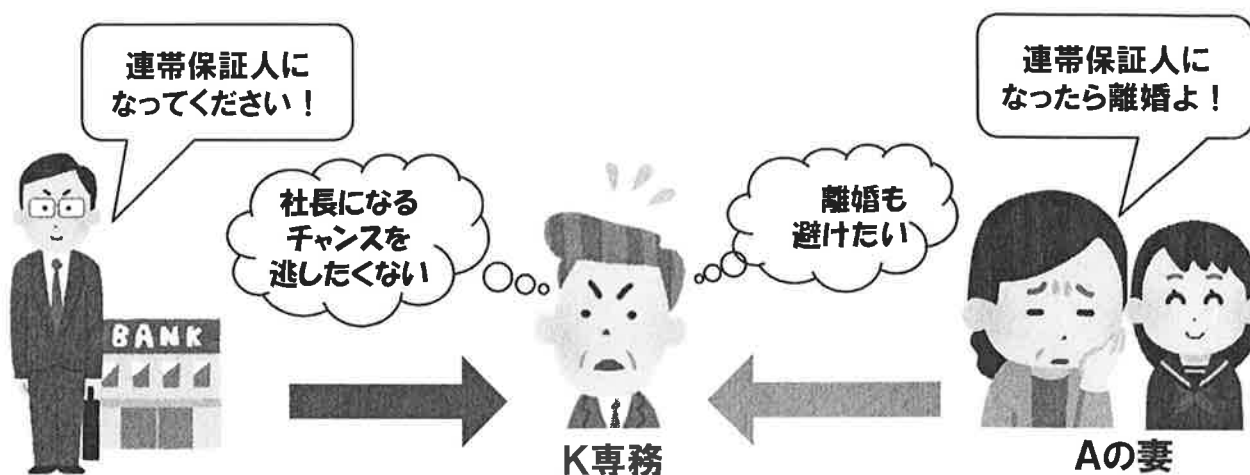
④-1. 個人保証するなら離婚よ！事件

【第4次トラブル】

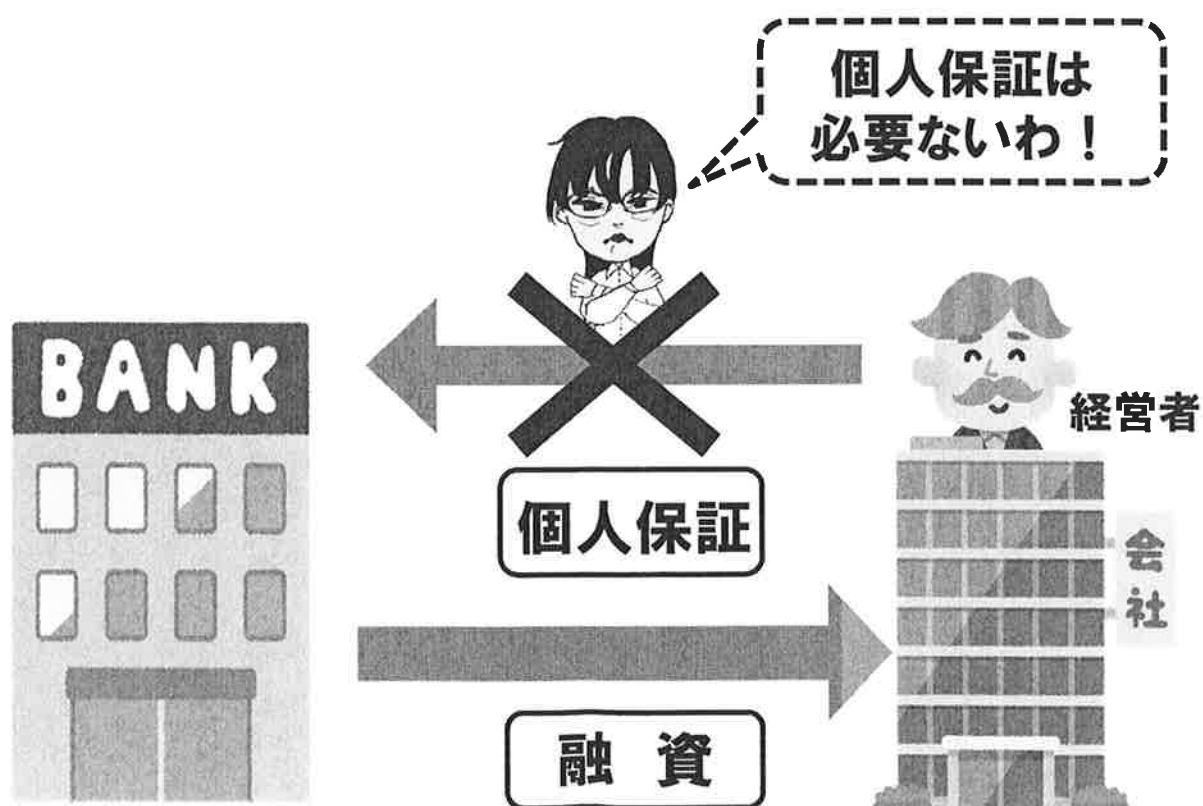
いよいよ来年からA社長は退職金をもらい「取締役でない会長職」に就き、K専務は代表取締役社長に就任する予定となった時のことである。

メインの金融機関から、「会社の借入金の個人保証についてK専務にも行ってほしい、また、しばらくの間はA社長もそのまま個人保証してもらいたい。」旨の申出があった。



数日後、K専務があわててA社長の所に来て「妻が会社の連帯保証人になるのなら離婚する！と言っています。どうしたらよいのでしょうか？」と、相談に来た。



④-2. 経営者保証ガイドラインの活用



④-3. 「経営者保証ガイドライン」の活用で活路

経営者保証ガイドライン	
会社側に求められる条件	金融機関に要求できる条件
<ul style="list-style-type: none"> 法人と個人の分離 財務基盤の強化 適時適切な情報開示 	<ul style="list-style-type: none"> 経営者保証の機能を代替する融資手法の検討 保証契約の必要性に関する丁寧かつ具体的な説明 適切な保証金額の設定 

企業の経営改善計画！



「経営者保証ガイドライン」に沿って、会社の磨き上げを行い、その上で個人保証なしの融資を受けられるよう金融機関と協調していくことが重要です。

1度で上手くいかなかったとしても諦めないで、何年かかけて根気よくチャレンジしてみましょう！



④-4. 第1回目の銀行へのチャレンジ

「経営者の個人保証」解除への交渉スタート！

会社側(〇〇建設)の主張	金融機関側の主張
 <ul style="list-style-type: none"> 今まで借入金の返済に滞ったことがない。 会社の財務内容も健全である そのため、A社長の個人保証を解除してもらいたい。 またK専務が社長になる場合も、個人保証をなくして欲しい。 	 <ul style="list-style-type: none"> A社長は高齢であり、K専務の経営者としての資質も未知数なので両者の個人保証は当分の間必要と考える。 返済を滞ったことはないが、経常利益がマイナスの期もあった。 〇〇建設には安定的な収益力と企業体質の充実が必要である。

両者協議の結果、今後は経営者保証を外すことを目標に以下のことに取り組むこととした。

- ① 経営者保証ガイドラインに沿って、今後会社は「経営改善計画」を作成し実行する。
- ② 毎期、経営改善計画の実績を金融機関に報告し、金融機関と協調して会社の財務の透明性を高める。
- ③ 金融機関と会社との財務情報の見える化について、顧問会計士が関与する。

④-5. 金融機関の合意事項

会社側(平成建設)	金融機関側
<p>① 会社の経営改善計画の今後の実行状況を見守りながら、両者の協議を継続する。</p> <p>② 後継者(K専務)の個人保証は当面の間、保留にする。</p> <p>③ 経営改善計画通りに会社の財務状況等が改善された場合には、K専務のみならず、A社長の個人保証も必要がなくなる。</p> <p>④ 金融機関として既存の融資については、経営者保証の解除が難しいので、融資の更新時期に、新規の融資案件から個人保証なしの融資に切り替える。</p> <p>⑤ 顧問会計士が積極的に経営改善計画の実績報告に関与してもらう。</p>	



要点

経営者保証ガイドラインは、
会社の努力と金融機関の理解と
専門家の支援があって、
初めて効果が上がるものです。



メモ欄です、ご自由にお使いください。



ご清聴ありがとうございました。
皆様のご健康を衷心より
お祈り申し上げます。

 城所会計事務所

【E-mail】kaikei@kidokorocpa.com

<http://kidokorosogokaikei.tkcnf.com/>

