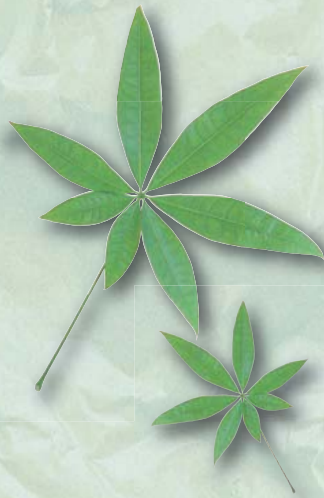


事業承継事例集



- ケース 1** 双方の経営革新で親族内承継を実現
- ケース 2** 早めの後継者教育で計画的な事業承継に成功
- ケース 3** 経営承継円滑化法の金融支援を活用した従業員承継
- ケース 4** 分割協議の不調で事業資産の集中ができなかった
- ケース 5** 事業承継計画書を作成し高齢の社長を説得
- ケース 6** 同業の第三者への株式譲渡（M & A）

双方の経営革新で親族内承継を実現

A:現社長
(57歳)



C社(米・酒・一般食品等の小売業)を平成6年に創業。

B:長男
(28歳)



高校卒業から事業を手伝い10年を経過。日々配達を中心とした業務をこなしていた。

- C社では、旧態依然とした事業を改革しようと、地元商工会や専門家と共に、中期5カ年の経営計画策定に取り組んだ。
- Bは、現在の小売事業を承継し、自社企画商品開発や、配達システムの導入を目標とした「経営革新計画」の承認申請を行なった。
- Aは、祖父の味「元祖もみじまんぢゅう」の商品開発、販売を目標に、Bと同時に「経営革新計画」の承認申請を行ない、約1年後に長年の夢を実現した。

【経営革新計画】

(別表1)

申請者名	企業概要
C社	(省略)
新事業活動の類型	経営革新の目標(計画のポイントを記載する。)
計画の対象となる類型全てに○をつける。 1. 新商品の開発又は生産 2. 新役務の開発又は提供 3. 商品の新たな生産又は販売の方式の導入 4. 役務の新たな提供の方式の導入その他の新たな事業活動	テーマ:新商品の開発・製造・販売と事業承継に伴う新販売方式の導入 もみじまんぢゅうの元祖「紅葉型焼饅頭」の焼型をもとに、元祖紅葉饅頭を商品開発し製造販売する。同時に、酒類・米穀・灯油・一般食品等の既存小売事業については、長男に事業承継を行う。特産品や自社企画商品を開発していくとともに、店頭販売中心から、個人消費者への宅配を中心とした販売形態に移行する計画である。以上推進していくことにより、売上、利益の向上に寄与することを目標としている。
経営革新の内容及び既存事業との相違点 (以下省略)	



- 事業承継について親族内では意識していなかったが、第三者を介して双方の事業に対する思いが具体的となった。
- 後継者は現在の事業を承継して、新しい販売方式を導入するという「経営革新」目標を設定、現社長も祖父の味を復活させ、新商品を開発販売するという「経営革新」目標を持って各々の事業に専念、事業承継を実現した。

早めの後継者教育で計画的な事業承継に成功

D:社長
(当時61歳)



F社(オフィス家具製造メーカー)のオーナー社長。

E:長男
(当時30歳)



メーカー勤務(営業職)を経てF社に入社。取締役として営業業務に従事。

【後継者育成塾のコンセプト体系】



自己改革で『従業員』サイドから『経営者』サイドへ!

- Dは後継者であるEに経営者としての意識、能力をつけさせる機会を探しており知人にも幅広く情報提供を依頼。
- Dからの依頼を受けていた取引先社長Gは「自己改革で『従業員』サイドから『経営者』サイドへ!」というテーマの後継者育成塾の情報を入手し、D及びEに伝え、E(当時30歳)が受講した。
- 塾では経営者としての意識付け、能力開発とともに事業承継、相続に関する幅広い範囲の講義を受講。また、同じ立場の後継者と一年を通じて学ぶことで本音が語り合えるネットワーク作りができ、修了後も人間関係が続いている。
- 塾で学んだ経営者としての意識、能力を基に3年計画で事業承継を行い、34歳で代表取締役に就任。あわせて自社株式の移転、親族内調整等を計画的に進めている。



- 事業承継は株式、相続の問題だけではなく、実際に経営を行う後継者の意識、能力向上が必須であり、経営者である父親がその重要性を理解。
- 後継者が教育によってその知識を得ることができ、計画的に事業承継を進めることができた。

経営承継円滑化法の金融支援を活用した従業員承継



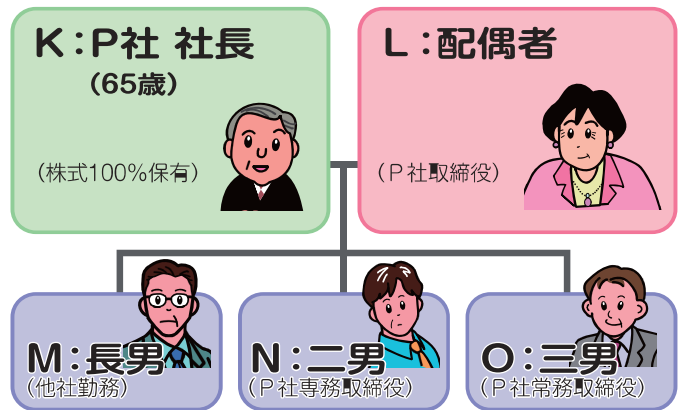
- 婦人服飾雑貨の小売業を営んでいた社長夫妻には、子供がいなかった。
- そこで、販売職で長年勤務していた従業員 J を後継者と決めたものの、自己資金が数百万円しかなく、経営管理の知識、経験が乏しかった。
- H社長の要望 (①会社の役員保険を名義替えして役員退職金とする。②会社への貸付金を後継者が肩代わりする。③後継者は経営管理者の養成コースを受講する。)のうち、②の資金調達が難しかった。その後、経営承継円滑化法の施行により資金調達の目途が立った。
- 株式譲渡価額の交渉が難航し、従業員 J は中小企業支援機関に何度も相談しながら、H社長の代理人となった弁護士と交渉して純資産価額を基にした妥協点を見出した。



- 経営承継円滑化法に基づく金融支援を受けるため、経済産業局と日本政策金融公庫に並行して相談し、経済産業局長が認定した後に公庫から融資を受けた。
- 従業員承継では人的、物的保証の引継ぎが問題になることが多いが、このケースは会社に銀行借入がなかったため、問題にならなかった。

分割協議の不調で事業資産の集中ができなかった

- Kの死亡に伴い相続が発生。遺言書が作成されていなかったため遺産分割協議を開始。
- MはKの相続財産がP社の事業用資産中心であり、金額的にも大きくなかったため、受け取る意思がないことを弟(後継者)N、Oに伝えた。
- 後日、法人加入役員生命保険を原資にした被相続人死亡退職金が約1億円支払われることとなり、N、OはMを除いた3者が相続をする分割協議書を作成。
- Mに分割協議書内容確認を依頼したところ、役員退職金の存在を知ったMは態度を一転。自社株も含めた相続財産を法定相続するよう主張。
- N、Oと折り合いの悪いLもMと同調した結果、株式、土地、現金等全てを法定相続。N、Oの持ち株は合計でも全体の30%程度となり、実質的経営権を持ち合わせていない状態で経営を行っている。



【相続財産概要】

- 自社株 (相続税評価額約 5,000 万円)
- 事業用不動産 (相続税評価額約 3,000 万円)
- 死亡退職金約 10,000 万円

【人間関係】

- LとMは良好
- L、MとN、Oは折り合いが悪い



- 相続人同士のコミュニケーションが良好でなかったにもかかわらず、遺言書が作成されていなかったため、分割協議となった。その中で、コミュニケーション不足が露呈して法定相続となり、後継者に事業用資産が集中しなかった。
- 親族間のコミュニケーション状態を把握、修正するとともに、遺言書の作成がなされていれば事業用資産の集中が可能であった。

事業承継計画書を作成し高齢の社長を説得

Q:社長 (80歳)



S社(自動車検査・修理業)の創業者。グループTの会長を兼務。

R:娘婿 (51歳)



S社取締役。後継者としてT社の社長を9年経験してきている。

- Qは高齢で、体力、思考力、判断力の衰えも目立ってきたが、事業承継の意識はなかった。
- 業績の悪化を懸念するRが中心となり、自社株式、事業用資産の移行も考慮しながら、専門家の協力を得て「事業承継計画書」を策定。
- 計画書をもとに、事業承継の時期、方向についてQに説明。確認、了解をとるとともに、取引先、金融機関等外部への計画説明を行ない、事業承継を進めている。

基本方針		①今期決算(H22/1~12月期)を終えた取締役会で代表取締役(社長)の交代を行なう ②急務である経営再建を、社長交代を契機として、より現実的、具体的なものとして新社長の下で推し進める ③創業者は、代表取締役会長として後見役に徹する(資産面で) ④経営目標としては、5年以内に売上3億で利益の出る経営体制を目指す					
項目	現在 (~H21.12.31)	1年目 (~H22.12.31)	2年目 (~H23.12.31)	3年目 (~H24.12.31)	4年目 (~H25.12.31)	5年目 (~H26.12.31)	
事業計画数値		数値を省略					
会社	定款・株式等	株式譲渡(第1陣)		株式譲渡(第2陣)			
現経営者(○)	年齢	79歳	80歳	81歳	82歳	83歳	84歳
	役職	代表取締役社長	⇒ ⇒	代表取締役会長	⇒	⇒	⇒
	持株の状況	2,400株(60%)	1,400株(35%)	400株(10%)			
	財産の分配	事業用資産の会社への譲渡 その他資産の分配方針を決定すること					
後継者(□)	年齢	50歳	51歳	52歳	53歳	54歳	55歳
	役職	S社取締役部長 T社代表取締役	⇒	S社取締役部長 T社代表取締役	⇒	⇒	⇒
その他株主	持株の状況	0株(0%)	1,100株(27.5%)	2,100株(52.5%)			
	○氏	600株(15.0%)	0株(0%)	0株(0%)			
	△氏	500株(12.5%)	500株(12.5%)	500株(12.5%)			
	□氏	100株(2.5%)	0株(0%)	0株(0%)			
	●氏	100株(2.5%)	0株(0%)	0株(0%)			
	▲氏	300株(7.5%)	0株(0%)	0株(0%)			
	■氏		800株(20.0%)	800株(20.0%)			
	◎氏		200株(5.0%)	200株(5.0%)			
補定	①事業に供している土地、建物の早急な会社への帰属 ②自宅、アパート、貸家についての相続税対策が急務 ③自社株式の保有者移行を早急に行なうこと ④事業計画策定と経営改善策の即断即効体制が要求されている						



- 社長は娘婿への事業承継を考えていたが、なかなか実行できなかった。
- 後継者が「事業承継計画書」を自ら作成し、専門家と共に社長の説得にあたった。
- 「事業承継計画書」をもとに、社長と後継者が一緒に外部関係機関へ説明に行くという行動をとることにより、事業承継の円滑な進行を可能にした。

同業の第三者への株式譲渡 (M&A)

U:社長(51歳) 代表取締役
V:社長夫人(47歳) 監査役

W:同業大手の会社



- U社長は人材関連サービス業を12年前に創業。
- 同業の大手W社が、その地域に進出するため株式譲受けによる買収を提案したが、U社長は譲渡後の従業員の待遇が悪くなるかもしれないと心配して、躊躇した。
- U社長の心情に配慮して、事業及び財務内容の調査と並行しながら、M&A仲介会社が助言し譲渡の条件を詰めた。その結果、株式譲渡契約書の特約として、従業員等の待遇に関する条件(3年間は、従業員の給与等を下げない他)を加えた。
- 一方、買収先W社からの要望(買収後もU社長は2年間は会長として残り、業務を引き継ぐ)も条件に加えた。



- 社長や従業員の心情、待遇に丁寧に配慮したため、業務の引き継ぎが円滑に進んだ。
- 同業なので営業権が高く評価されたこともあり、所得税を考慮して、株式譲渡代金と同族役員への退職金の組み合わせを考え、手取り額が最大になるように検討した。