

事業を次の世代へ引き継ぎ、持続的な成長を後押しするために
東京都中小企業振興公社では、様々な支援を行っております。

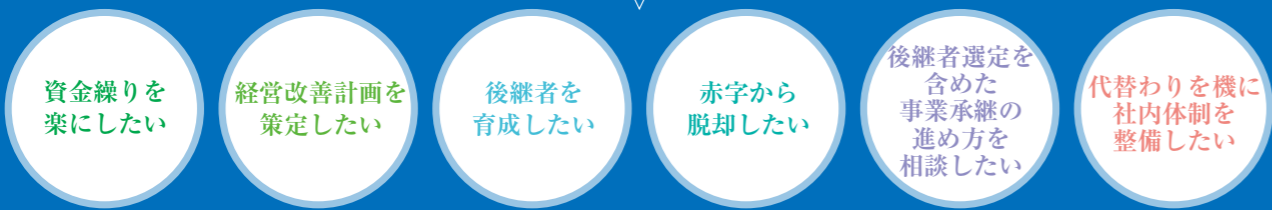
事業承継・経営改善に関する個別相談



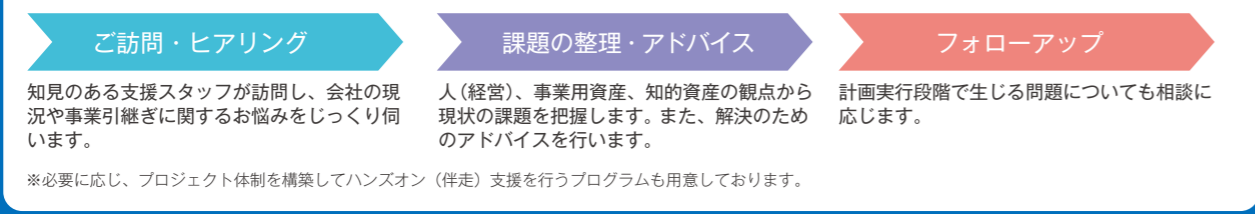
支援スタッフが親身になって皆様にご納得されるまで
継続的に相談に応じます。

また、必要に応じて各分野の専門家(弁護士、公認会計士、税理士など)と
連携を図り、課題解決に取り組みます。
相談は秘密厳守です。
ぜひ一度ご連絡ください。

こんな時はご相談ください！

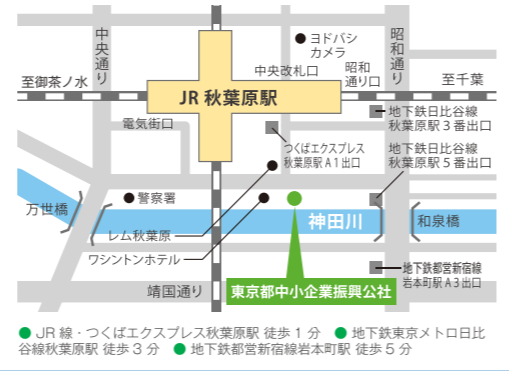


事業承継・経営改善支援(個別相談)の流れ



ご相談・お問い合わせ

公益財団法人 東京都中小企業振興公社 総合支援課
事業承継再生支援事業担当 **0120-008-275**
受付時間 9:00~17:00(平日/携帯電話対応・関東地域限定)
〒101-0025 東京都千代田区神田佐久間町1-9 東京都産業労働局秋葉原庁舎5階
電話 03-3251-7885 E-Mail shoukei@tokyo-kosha.or.jp
URL <http://shoukei.tokyo/>
<https://www.tokyo-kosha.or.jp/support/revival/>



「事業承継のすゝめ」(令和4年2月発行)

編集・発行: 公益財団法人東京都中小企業振興公社 総合支援部 総合支援課
監修: 城所会計事務所 公認会計士・税理士・行政書士 所長 城所 弘明
関&パートナーズ法律事務所 弁護士・中小企業診断士 関 義之(P.24 コラム「事業承継時にトラブルが起きないように」)
奥・片山・佐藤法律事務所 弁護士 土森 俊秀
日本プライベートエクイティ株式会社 法田 真一、酒寄 基 (P.13 事業承継ファンドのポイント)
執筆協力: 税理士法人チェスター 税理士 柿沼 慶一 (P.18 法人版事業承継税制とは?)
制作: 株式会社トレンド・プロ
参考文献: 「事業承継ガイドライン」(中小企業庁)、「経営者のための事業承継マニュアル」(同)
「中小企業経営者のための事業承継対策」(中小企業基盤整備機構)、「事業承継支援マニュアル」(同)

～受発注取引のマッチングサイト～
ビジネスチャンス・ナビ2020
中小企業世界地図
2020
チャンスナビ で検索!

本誌掲載記事の無断転用を禁じます。
令和4年2月末の情報に基づき作成しています。

すゝめ 事業承継の

鳥耕作が
事業承継の
ポイントを
アドバイス!



© 弘兼憲史 / 講談社

今後約**127**万企業が後継者未定!
約**22兆円**の**GDP**を失う!?!
日本の危機に**鳥耕作**が動く!



はじめに

今から考える 事業承継

事業承継とは、「現経営者から後継者へ事業のバトンタッチ」を行うことです。しかし、事業承継ってなんだか難しそう、面倒だ、まだ先のことだ……とっていませんか？ 基本的にバトンタッチするのは一度きりで、初めてのことで、会社の資産、人（経営）の問題、相続など考えなくてはならないことが山積みです。

東京都中小企業振興公社では、都内中小企業の皆様の事業承継に向けた取組を応援するために、今回「事業承継のすゝめ」と題して本冊子を作成しました。この冊子は、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しています。ぜひ、ご自身に置き換えて、早めに事業承継に向けた準備をしていただければ幸いです。

令和4年2月（公財）東京都中小企業振興公社

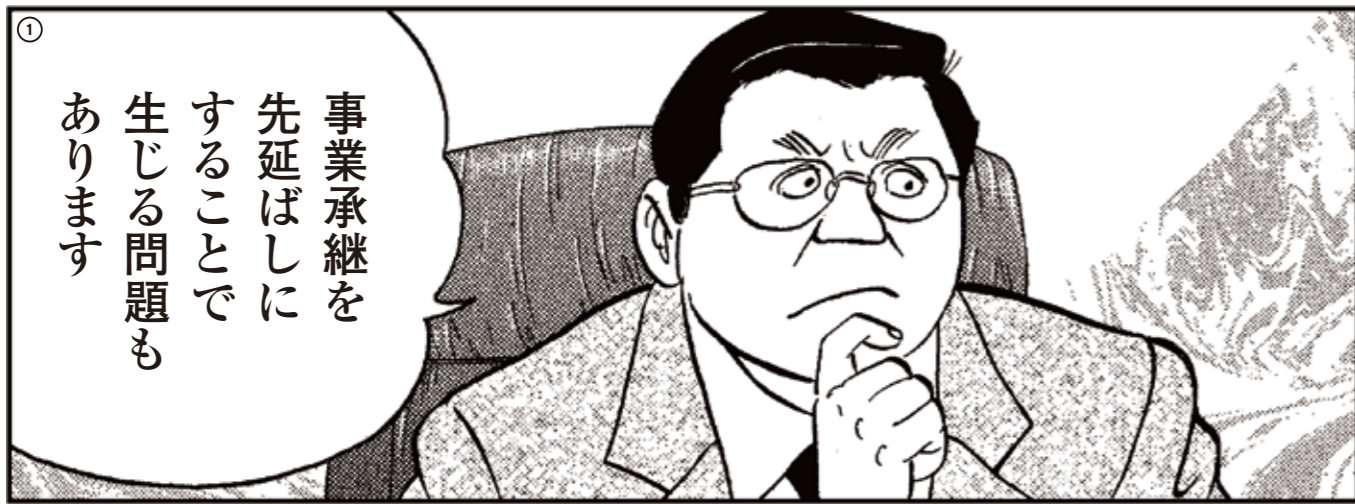
Contents

- CHAPTER 1 他人事ではない事業承継！ 2
- CHAPTER 2 「事業」と「想い」を承継する 5
- CHAPTER 3 成功事例・失敗事例に学ぶ事業承継 7
- CHAPTER 4 事業承継って何を準備すればいいの!? 15
- CHAPTER 5 東京都中小企業振興公社の事業承継支援 19
- CHAPTER 6 事業承継のサポート先一覧 25

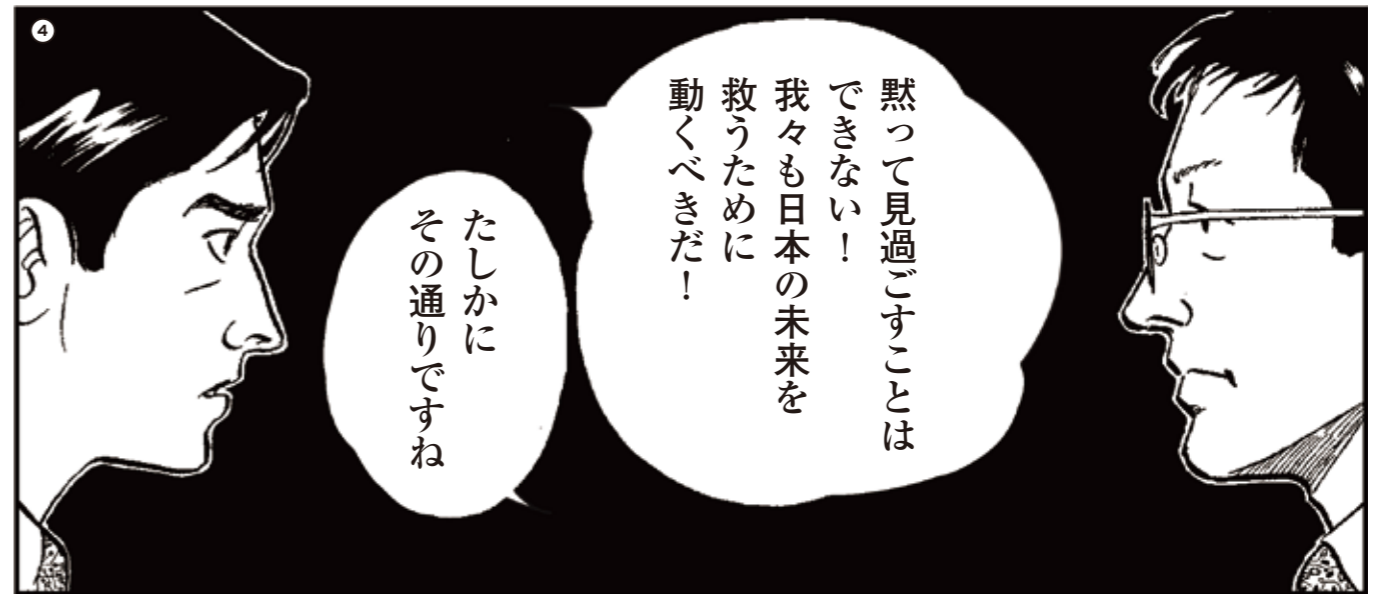


しま・こうさく
山口県岩国市出身。
1970年に初芝電器産業入社後、販売助成部宣伝課長、総合宣
伝部長などを経て、2008年に初芝五洋ホールディングス代表
取締役役に就任。13年からTECOT代表取締役会長。
19年、相談役就任。72歳。
※本冊子では「会長 島耕作」としての登場になります。






① 事業承継を先延ばしにする事で生じる問題もあります



黙って見過ごすことはできない！
我々も日本の未来を救うために動くべきだ！

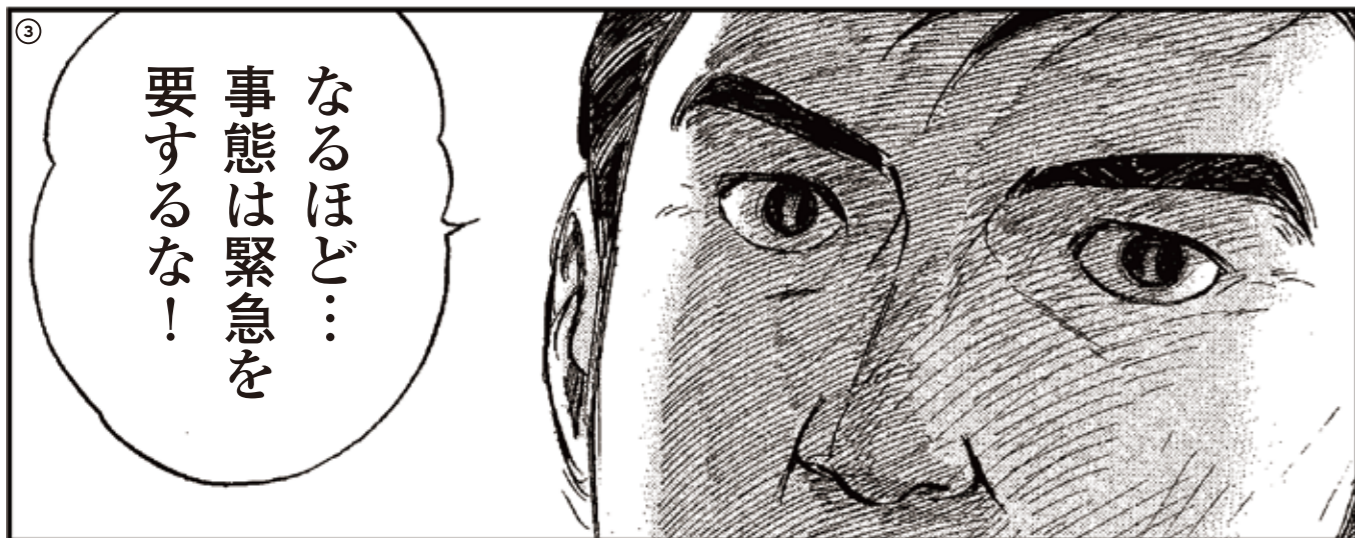
たしかにその通りですね



どの企業でも起こり得るケースで決して他人事ではない各企業が最悪の事態に陥る前に対策を打っておきたいものだ

事業承継を先延ばしにしたことで生じた問題

- ケース① 突然の事態に社内が混乱**
 現経営者が急逝したため妻が承継。これまで経営に携わってこなかったため、社長の業務を十分に果たせず、事業継続が困難になった。
- ケース② 後継者が見つからず廃業**
 サラリーマンの子供がいつか継いでくれると思っていたが、いざ意思確認したところその気がないことが分かり、やむなく廃業した。
- ケース③ 判断能力が鈍り業績悪化**
 高齢となった現経営者の判断能力が鈍り、外部環境の変化に対応できず、業績が悪化した。更に、不安に思った従業員が次々と退職してしまった。
- ケース④ 多額の納税負担が急遽発生**
 現経営者が逝去する前に事業承継税制を活用しなかったため、相続時に多額の税金の支払いが発生し、資金調達に苦労した。



③ なるほど… 事態は緊急を要するな！



自社の事業を継続していくために事業承継の準備がいかに大切かを

今すぐ伝えなければならぬ！

何を承継するか — 後継者に託す「事業」の要素 —

事業承継は、代表権の交代や相続対策と捉えがちですが「事業」そのものを「承継」する取組です。後継者が安定した経営を行うためにも、「人（経営）」、「資産」、「目に見えにくい経営資源（強み）」の事業を構成する3つの経営資源を引き継ぐ必要があります。



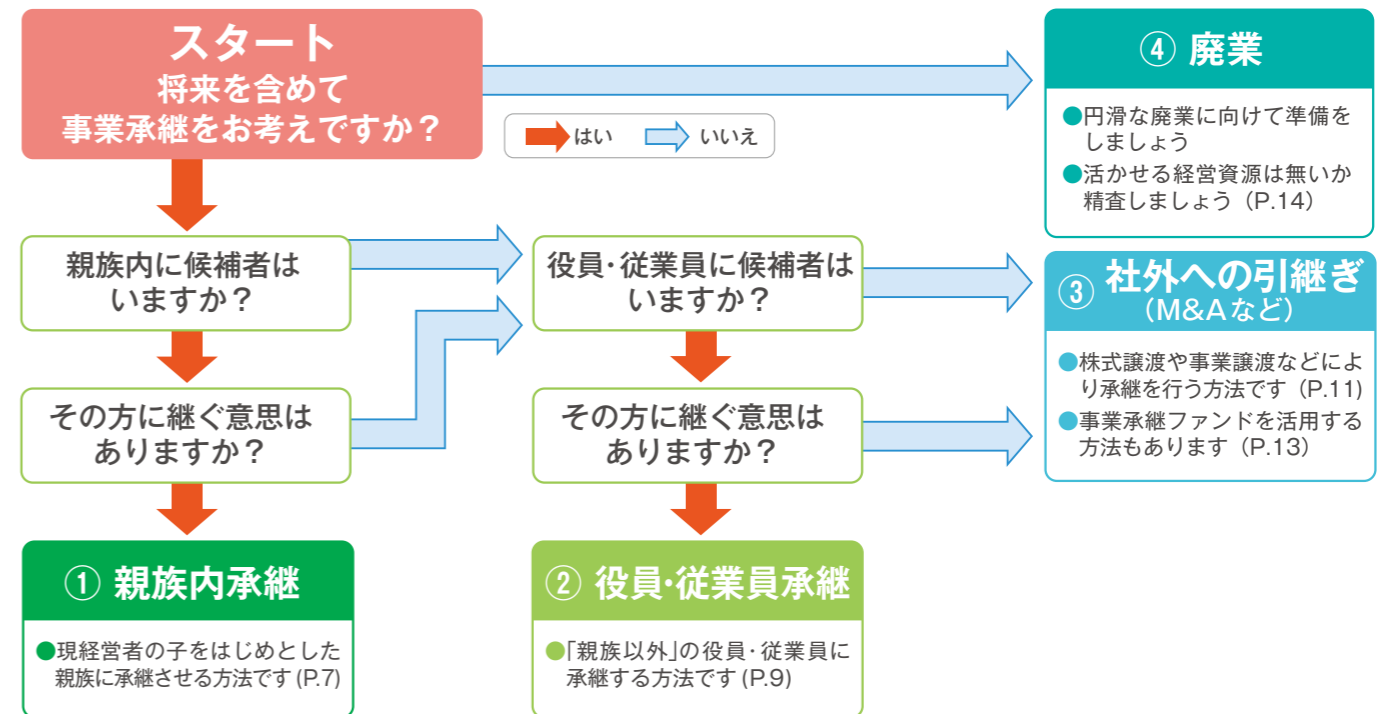
対話を通じた経営者の「想い」や知的資産の承継

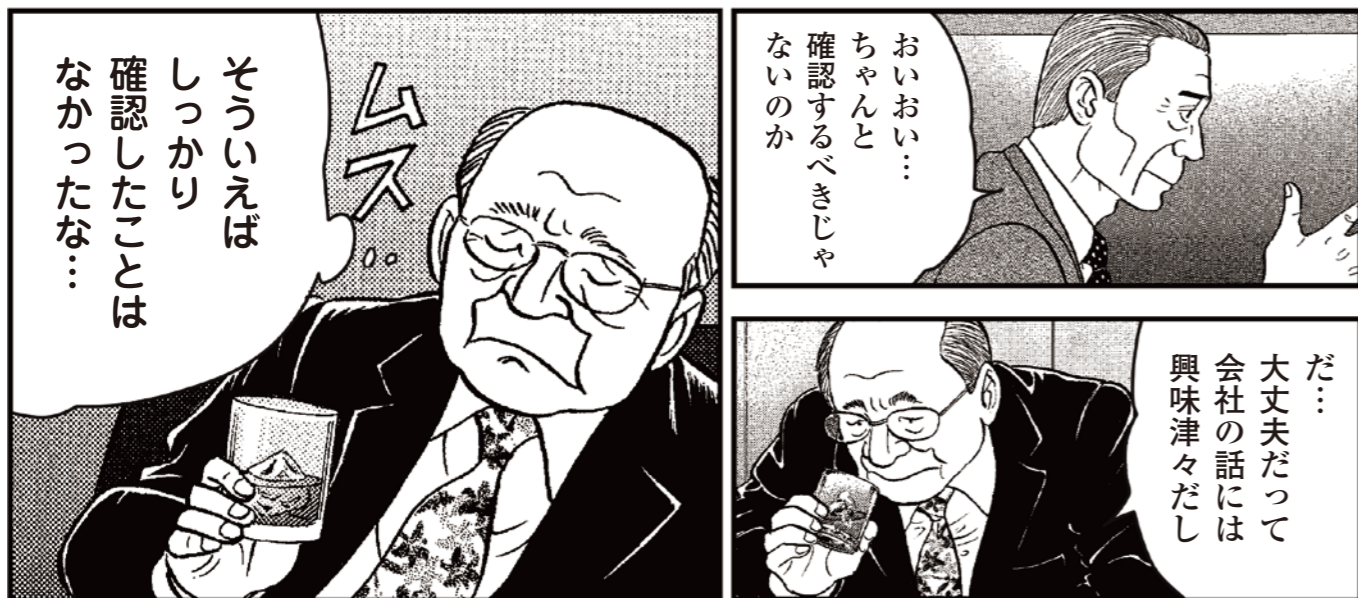
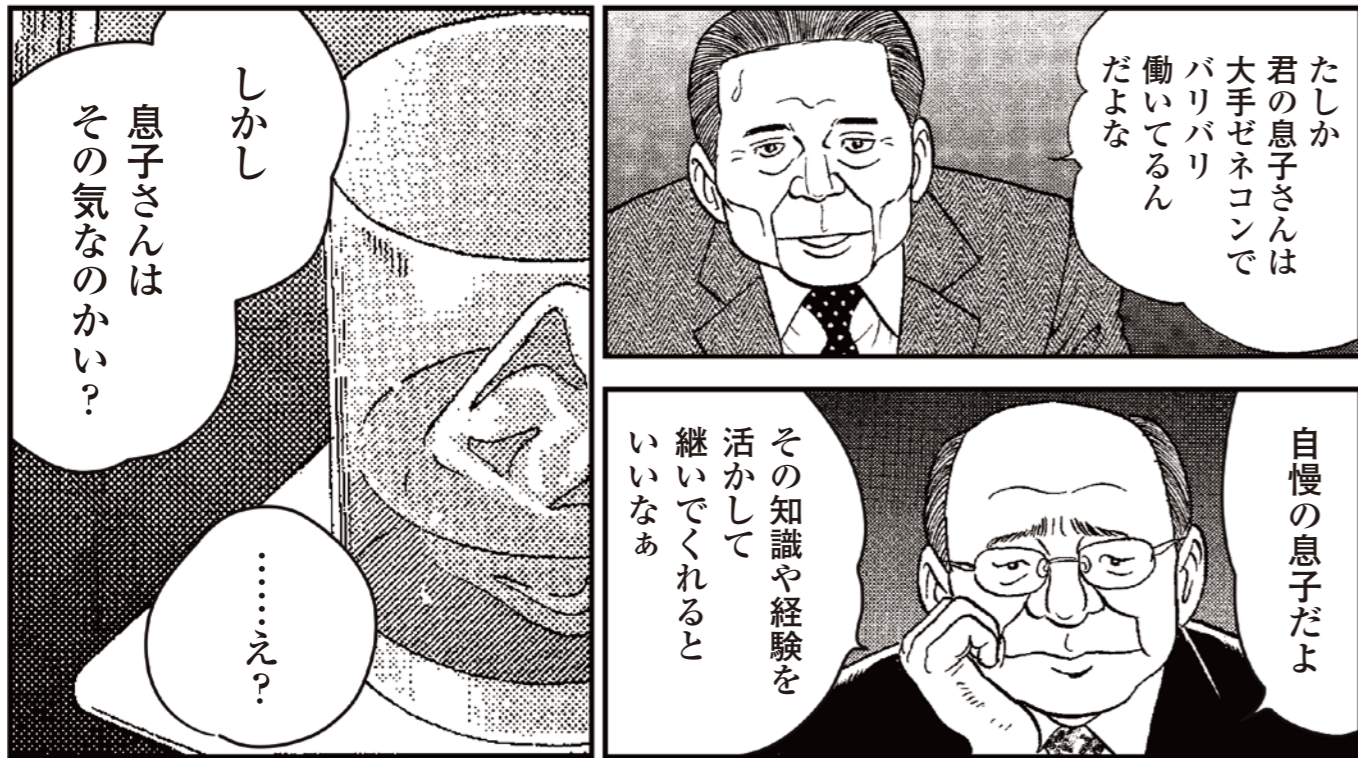
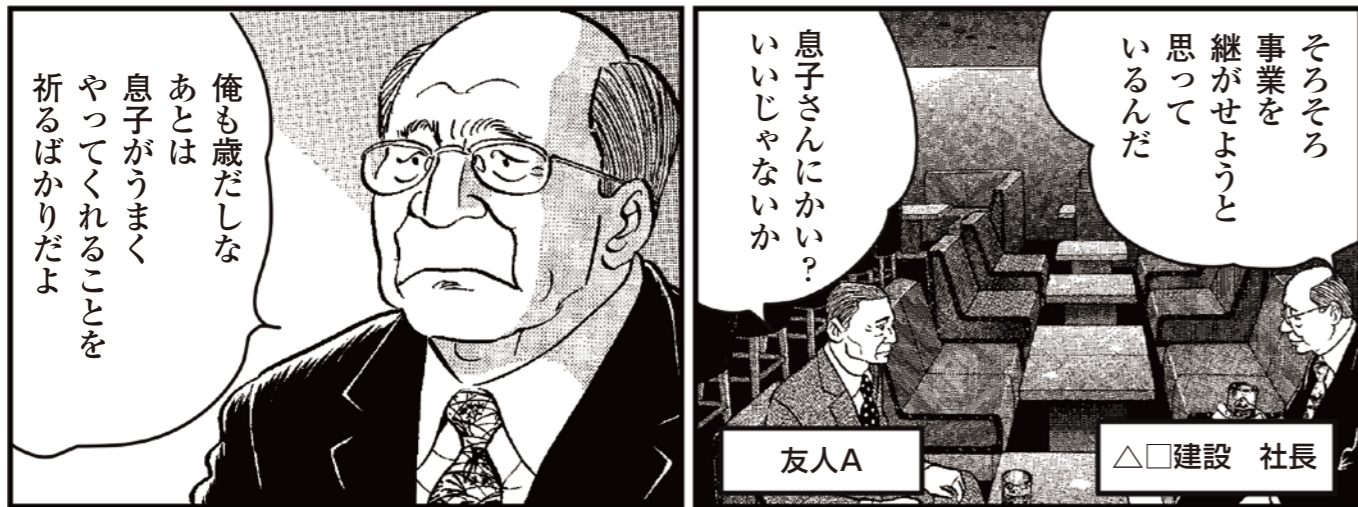
創業者の想いや会社の経営理念を大切にしながら受け継ぐ事例が多くみられます。その意味でも、現経営者は過去から現在を振り返りながら、事業にかける想いを整理し、しっかりと後継者に伝えることが重要です。また、知的資産についても対話を通じて整理しましょう。



誰に承継するか — 自社に最適な事業承継のフローチャート —

事業承継の形態として、親族内承継、役員・従業員承継、社外への引継ぎ（M&A、事業承継ファンドなど）があります。廃業する場合でも、できる限り経営資源を活かしましょう。





親族内承継でポイントになるのは、「承継の意思確認」とトラブルを防ぐために「承継計画を立てる」ということ。直前になって、「実は承継意思はなかった」というケースや、承継後に会社や家族間のトラブルに発展するケースもあるんだ。

成功事例

業種：建設業 従業員数：8名 現経営者：60歳代

都内で商社に勤めていた長男が、現経営者の説得により承継を決断し30歳代前半で入社。入社当時、採算を度外視した無理な工事案件の受注により業績が悪化していた。入社して5年後、専務取締役となった長男を中心に経営計画のブラッシュアップを実施。会社の磨き上げにより業績が回復したことで、承継後も事業が軌道に乗った。

POINT

- 後継者候補が他社へ就職していても承継の意思を確認することが重要です。
- 後継者の育成に必要な期間として5年~10年かかると言われており、承継時期から逆算して計画的にスケジュールを立てる必要があります。

失敗事例

業種：和菓子製造業 従業員数：10名 現経営者：70歳代

現経営者である父が突然の病で倒れ、遺言も残さないままに他界してしまった。同社で働く長男が代表権を承継したものの、株式は兄弟3人で分散。その後、現場を切り盛りする次男が他の兄弟(株主)を味方につけて長男から経営権を奪ってしまった。

POINT

- 現経営者が元気なうちに、早めに計画を立て、対策を打つことが肝心です。
- トラブルを防ぐため後継者以外の相続人に対しても配慮しておきましょう。



後継者に集中すべき株式が相続で分散してしまったために、家族も会社もバラバラになるなんてことがあるのか

現経営者が次の世代を考えて、早め早めに行動することが必要なんだな



親族内承継のメリット・留意点

メリット

- 周囲に受け入れられやすい。
- 長期の準備期間確保が可能。
- 所有(株式)と経営(代表権)の分離を回避しやすい。

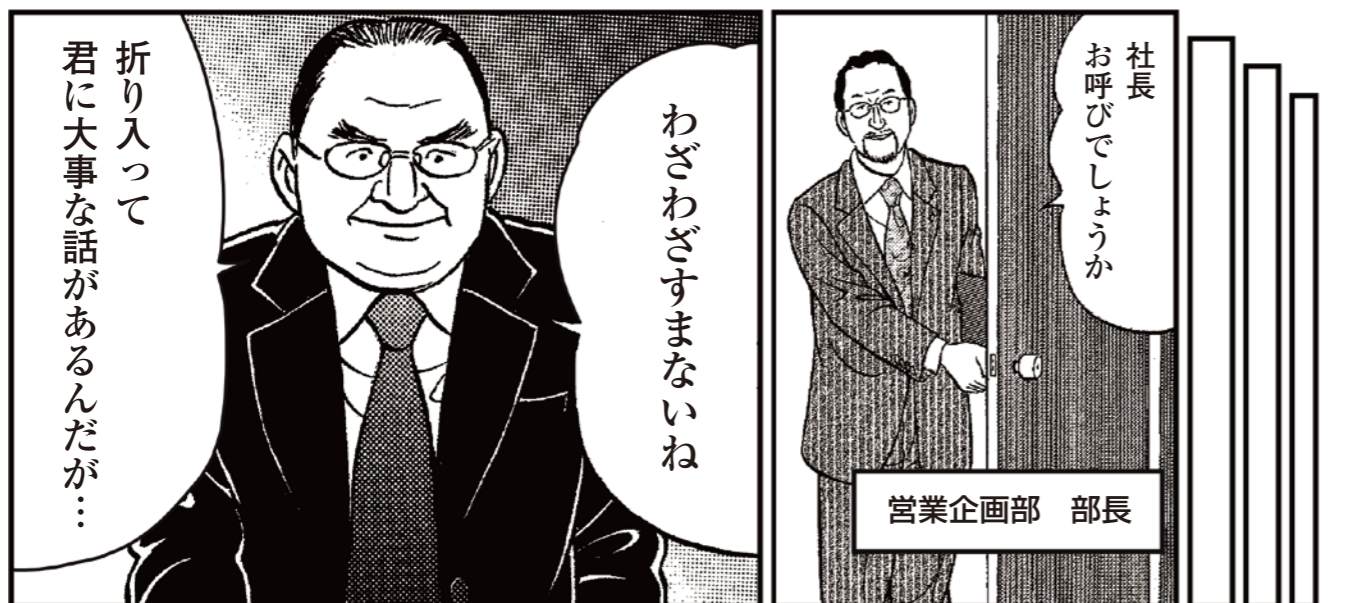
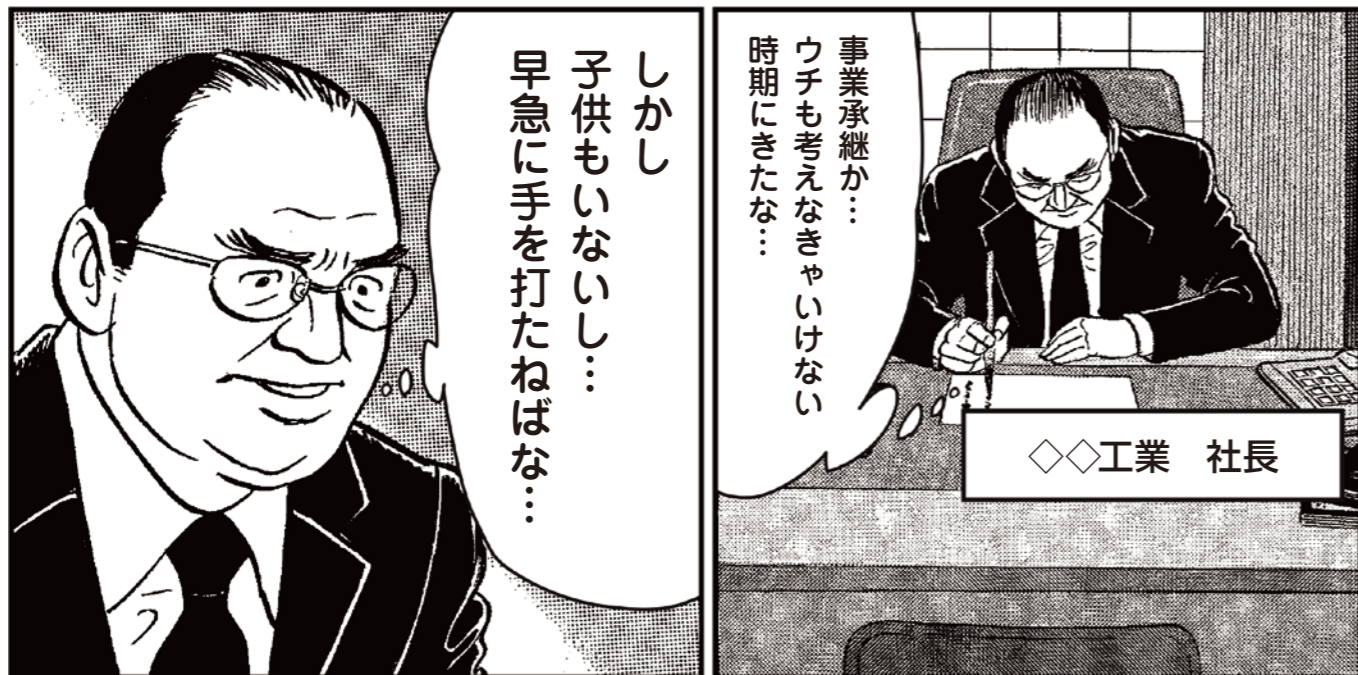
留意点

- 経営能力と意欲があるかは未知数。
- 相続人が複数いる場合、相続人の間で財産の配分を検討することが必要である。

承継の意思が確認できたから事業承継計画を作り現経営者が後継者をバックアップすることが重要だ!



役員・従業員承継のポイント



いざいざから読みます



従業員は経営リスクを取る覚悟で入社、就業していないことが多い。白羽の矢を立てた幹部などの従業員が、経営者となる覚悟を決めるために、早めのアナウンスと本人・家族の了承を明確にとりつけることが必要だ。

成功事例

業種：ソフトウェア業 従業員数：55名 現経営者：60歳代

長男に承継して欲しいと考えていたものの、長男にその意思はなかった。人望の厚い生え抜きの社員に声をかけると承継の意思があったため、事業承継計画に沿って後継者として事業承継塾(P.19)に参加させ、5年の引継ぎ期間を経て承継が実現した。株式買取資金は金融機関から調達させ、後継者に全株式を譲渡した。

POINT

- 早めの意味確認が大切であり、最適な承継計画を立てることが重要です。
- 株式買取資金の対策も考えましょう。

失敗事例

業種：飲食業 従業員数：25名 現経営者：50歳代

親族内に後継者候補がいなかったため、創業初期の頃に入社した信頼ある従業員に打診したところ、承継の意思が確認できた。しかし、従業員が社長になる際に、会社の借入金に対する経営者保証を付けなければならず、従業員の配偶者が反対し、承継を拒否されてしまった。

POINT

- 経営者保証が課題となる場合があります。
- 承継の前に事業の磨き上げをすることで、負債を減らすなど魅力を高める必要があります。



そもそも親族以外に声をかけるっていう発想がなかったな

確かに従業員の中にいい人材がいるな。後継者候補として、まずは話してみる価値はありそうだな



役員・従業員承継のメリット・留意点

メリット

- 業務に精通しており、経営の一体性を保ちやすい。
- 後継者候補を確保しやすい。

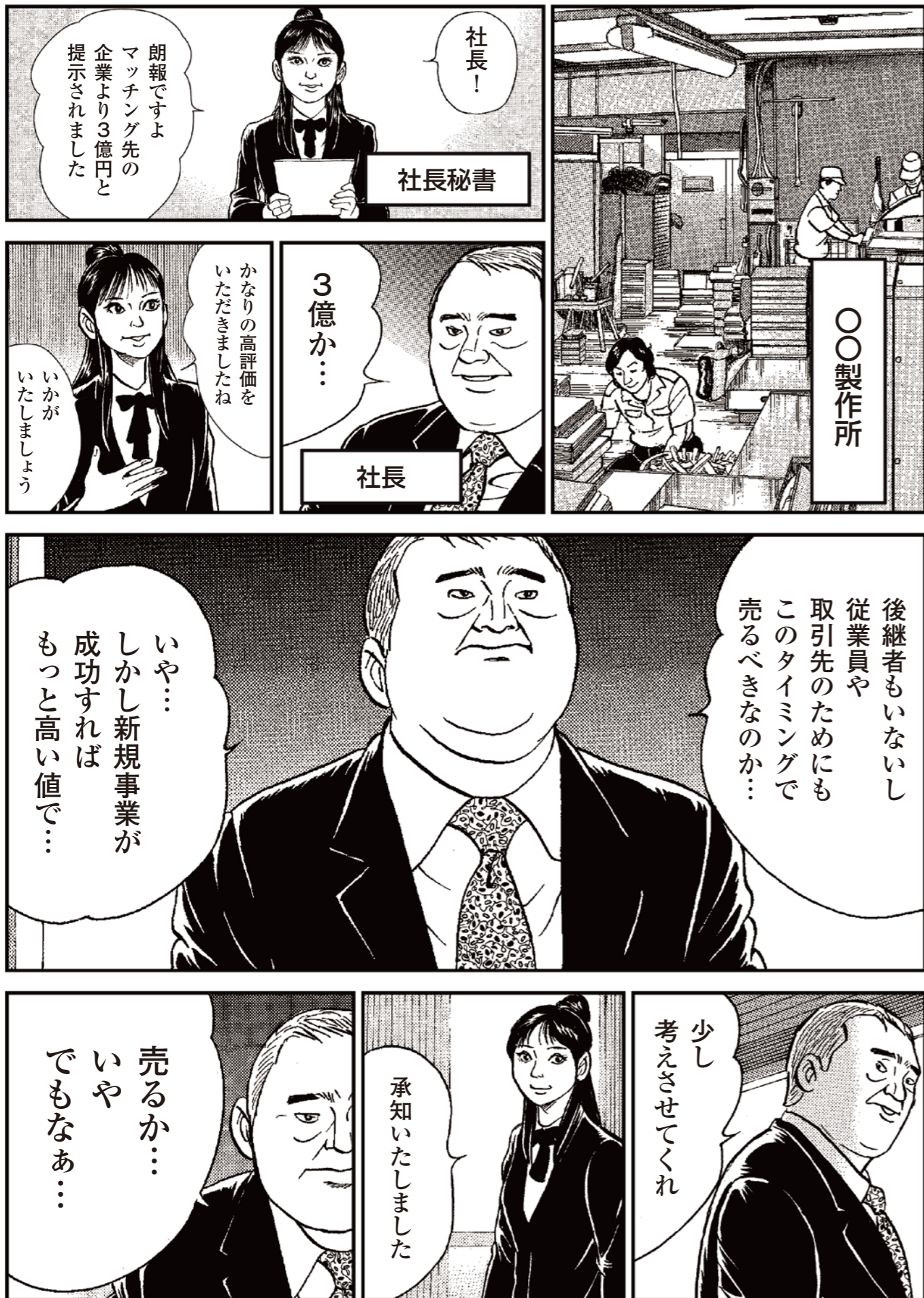
留意点

- 後継者の家族の理解が必要である。
- 後継者の株式取得などの資金が課題となる。
- 経営者保証の引継ぎが課題となる。

従業員として優秀だとしても経営者として優秀とは限らない。事業承継塾などを利用して計画的に承継を進めよう



社外への引継ぎ(M&Aなど)のポイント



いかに早く読みます



基本的に業績の良い企業が
M&Aに成功しやすいが、要因はそれだけではない。
相手やタイミング次第で会社の価値は変わってくる。後継者候補への
意思確認の結果次第では、M&Aも有力な選択肢の一つだ。

成功事例

業種：自動車部品製造業 従業員数：100名 現経営者：70歳代

後継者が不在、業績不振で資金繰りも苦戦していたが、民間のM&A仲介会社へマッチングを依頼したところ、自社が保有する技術と相手先の技術とのシナジー効果が期待できるとして、相手先から思わぬ高評価を受けM&Aが成功した。

POINT

- まずは相談してみることが重要。財務状況だけに捉われず、事業を承継するため、あらゆる可能性を考慮して早めの相談をしましょう。

失敗事例

業種：医療機器製造業 従業員数：30名 現経営者：60歳代

親族内に後継者がおらず、従業員も経営者保証を求められることへの不安から承継には難色を示した。M&Aの話があったが、研究開発中の製品に対する思い入れが強く、買い手候補と価格面で折り合わず、売却の判断がつかなかった。当初、M&Aの評価は高かったものの、しびれを切らした買い手候補の意向が変わってしまい破談になった。

POINT

- 買い手側のニーズや状況に応じて、提示価格が変わることがあります。
- 自社の現状を正確かつ客観的に把握したうえで、M&Aのタイミングを判断しましょう。



自社を客観的に見ることができず、
タイミングを逃すというのはいけません

自分だけで考えず、専門家から客観的なアドバイスをもらうことが重要だ



社外への引継ぎのメリット・留意点

メリット

- 従業員の雇用や取引先との関係をそのまま維持できる可能性がある。
- 経営者保証を解除できる可能性がある。
- 現経営者が会社(株式)の売却益を獲得できる。

留意点

- 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。
- 早めに信頼しうる機関に相談することが重要である。
- M&Aを考えている事が周囲に漏れると計画が失敗する可能性がある。

「後継者不在」
「廃業」ではなく
M&Aなどにより事業を
引き継げる場合がある！





こちらから読みます



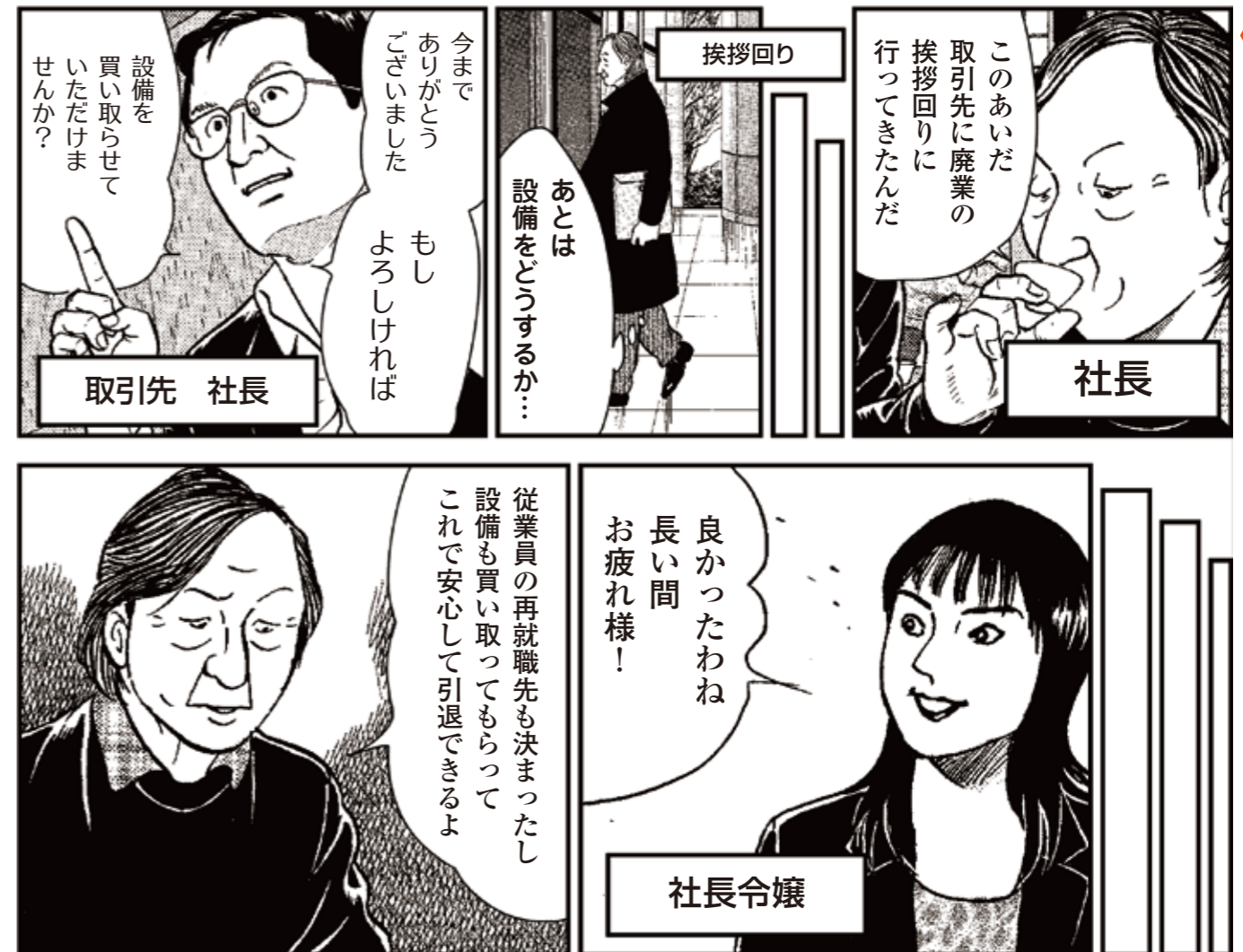
事業承継ファンドは、事業承継問題の解決策として最近注目されている。後継者人材の派遣や経営ノウハウの提供など、事業承継の受け皿だけではなく、従業員と一緒に成長戦略を実現するパートナーとして期待され、選択肢の一つとなっているんだ。

成功事例

業種：金属部品製造業 従業員数：15名 現経営者：60歳代

現経営者の3人の娘はみな嫁いでおり、娘婿も含め親族に後継者はいない。会社はやり方次第でまだ伸びる余地があり、事業会社へのM&Aにも踏み切れずにいた。そんな時、事業承継ファンドを紹介され、話を聞くと意外にもファンドに対する先入観が払拭された。優秀な経営者人材を派遣してもらい、今の役員と従業員を中心とした体制のまま、株式も経営も承継することができた。

POINT 後継者不在でも事業の承継と発展をさせつつ、社内の役員や従業員に個人保証や株式買取を強いることなく承継することも可能です。“ファンドはハゲタカ”というイメージに囚われず、事業承継問題の解決と成長戦略の実現を両立するためのパートナーとして相談してみましょう。



こちらから読みます



廃業は、早めの決断がポイント。タイミングを逃すと、債務超過に陥ることもある。また、従業員や経営資源をできるかぎり他社に引き継ぐことが重要だ。

成功事例

業種：衣服小売業 従業員数：10名 現経営者：70歳代

現経営者が高齢となり承継も検討したが、後継者がいなかった。もともと、この事業を継続させるつもりもなかったため、円満に廃業が決定した。備品や設備の廃棄などに多額の費用がかかる状態であったが、経営資源（土地、建物、設備など）をセットで譲渡することで、廃業費用を一部まかなうことができた。

POINT 廃業にも費用がかかりますが、経営資源を譲渡することで、その費用を調達したり、負債の返済に充てることもできます。早めに信頼できる機関に相談することで、譲渡先を探すことも可能です。

事業承継って何を準備すればいいの!?

どのように進めるか — 事業承継を円滑に進めるための6つのステップ —

事業承継の準備から計画策定、実行まで6つのステップがあります。まずは事業承継に向けた準備を行い、計画的に取り組むことが大切です。

- STEP 01 事業承継に向けた準備【情報収集】** 事業承継を円滑に進めるためには、アンテナを張り、「いつ、誰に、何を、どのように承継させるのか」など、早めて考えておくことが肝心です。セミナーや情報誌などを活用して、情報収集しましょう。
- STEP 02 支援機関や専門家に相談する** 事業承継は、後継者の選定から税務や法務など、あまりにも複雑な課題があり、経営者一人で全てに対応することは極めて困難です。従って、支援機関や専門家などに相談して一緒に進めていくのが良いでしょう。
- STEP 03 現状を把握・課題を整理する (P.15下)** 会社・経営者の資産や、強み・弱みなどの現状を把握するだけでなく、事業承継を行うにあたっての課題を整理する必要があります。整理してみると、これまで見えてこなかった課題も見えてきます。
- STEP 04 事業承継に向けた経営改善【磨き上げ】** 現経営者は経営改善に努め、より良い状態で後継者や第三者に引き継ぐ姿勢が望まれます。後を継ぎたいくなるような、または買ってもらえるような経営状態まで引き上げていく魅力作りが大切です。



現経営者と後継者が押さえておくべきこと、やるべきことリスト

親族内承継	役員・従業員承継	社外への引継ぎ(M&Aなど)
1. 後継者の選定、教育 <ul style="list-style-type: none"> 親族内からの選定 社内での教育 社外教育 (セミナー、事業承継塾 (P.19)) 	1. 後継者の選定・募集、教育 <ul style="list-style-type: none"> 役員・従業員からの選定 外部からの招聘の検討 社内での教育 社外教育 (セミナー、事業承継塾 (P.19)) 	1. M&Aの準備 <ul style="list-style-type: none"> M&A に対する理解 M&A 手法の検討 支援機関などへの相談
2. 関係者の理解 <ul style="list-style-type: none"> 事業承継計画の作成・公表 (P.16) 親族、株主、従業員、取引先、金融機関の理解 経営体制の整備 	2. 関係者の理解 <ul style="list-style-type: none"> 事業承継計画の作成・公表 (P.16) 現経営者・後継者の親族、株主、従業員、取引先、金融機関の理解 経営体制の整備 	2. 会社売却価格の算定 <ul style="list-style-type: none"> 自社株式売却価格の算定 企業価値改善策の検討 (会社の魅力の「磨き上げ」)
3. 財産の分配 <ul style="list-style-type: none"> 株式保有状況の把握 後継者への経営権集中 財産分配方針の決定 生前贈与の活用 遺言の活用 会社法 (種類株式) の活用 事業承継に係る資金調達 経営承継円滑化法 (事業承継税制 (P.18)、民法特例、金融支援) の活用 	3. 財産の分配 <ul style="list-style-type: none"> 株式保有状況の把握 後継者への経営権集中 会社法 (種類株式) の活用 株式買取資金などの資金調達の検討 経営承継円滑化法 (事業承継税制 (P.18)、民法特例、金融支援) の活用 	3. マッチング実施、M&Aの実行 <ul style="list-style-type: none"> 秘密保持契約 M&A 仲介機関などへの依頼 (買い手候補の探索) 条件交渉 デューデリジェンスへの対応 株式譲渡契約など
4. 個人保証・担保処理 <ul style="list-style-type: none"> 関係者との早期の調整 経営者保証ガイドラインの活用 (P.17) 	4. 個人保証・担保処理 <ul style="list-style-type: none"> 関係者との早期の調整 経営者保証ガイドラインの活用 (P.17) 	

事業承継計画の作り方とメリット



「事業承継計画」を作ると、現状と将来の見通しが「見える化」され、いわば現経営者と後継者の「道しるべ」になる。計画作成にはこのような、

- ① 事業承継の課題が「見える化」される。
- ② 現経営者と後継者が共通の目標に向けて準備ができる。
- ③ 関係者に共有することで、関係者の協力も得られやすい。

というメリットがあるんだ。

「事業承継計画」とは 現経営者と後継者が、事業承継に向けて課題意識を共有し、目標に向けて着実に実行していくための事業承継に向けた計画です。

次の公社株式会社の事例(親族内承継)を通じて事業承継計画の流れを見ていきましょう。

＜事業承継計画 (記入例)＞

項目	現在	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	6年目	7年目	8年目	9年目	10年目	
基本方針	社名 公社株式会社 後継者 親族内・親族外 ① 公社太郎から、長男一郎への親族内承継 ② 5年目に社長交代 (代表権を一郎に譲り、太郎は会長へ就任し10年目には完全に引退)											
事業計画	売上高 8億円					9億円					12億円	
	経常利益 3千万円					3千5百万円					5千万円	
会社	定款・株式・その他	親族保有株式を配当優先株式化										
	年齢	60歳	61歳	62歳	63歳	64歳	65歳	66歳	67歳	68歳	69歳	70歳
	役職	社長					会長			相談役		引退
現経営者	関係者の理解	家族会議	社内へ計画発表		取引先・金融機関に紹介		役員刷新					
	後継者教育	後継者とコミュニケーションをとり、経営理念、ノウハウ、ネットワークなどの自社の強みを承継										
	個人財産の分配						公正証書遺言作成					
	持株 (%)	70%	65%	60%	55%	50%	0%	0%	0%	0%	0%	
		毎年贈与 (暦年課税制度)					事業承継税制					
後継者	年齢	33歳	34歳	35歳	36歳	37歳	38歳	39歳	40歳	41歳	42歳	43歳
	役職		取締役			専務		社長				
	後継者教育	社内 工場	営業部門	本社管理部門								
		後継者とコミュニケーションをとり、経営理念、ノウハウ、ネットワークなどの自社の強みを承継										
	持株 (%)	0%	5%	10%	15%	20%	70%	70%	70%	70%	70%	
		毎年贈与 (暦年課税制度)					事業承継税制	納税猶予				
補足	・5年目の贈与時に事業承継税制の活用を検討。 ・遺留分に配慮して遺言書を作成。(配偶者へは自宅不動産と現預金、次男・長女へは現預金を配分)											

【注意】計画の実行にあたっては専門家と十分に協議した上で行ってください。

出典：中小企業庁「事業承継ガイドライン」を加工して作成

「経営者保証に関するガイドライン」とは？



事業承継のタイミングで金融機関に申し出れば、会社の借入金に対する保証契約の見直しがなされる可能性がある。現経営者の保証が解除されることもあれば、後継者が新たな保証を提供しないで済むこともある。ポイントになるのは経営者保証に関するガイドライン。気になる方は要チェックだ！

ガイドラインの概要

「経営者保証に関するガイドライン」は、日本商工会議所と一般社団法人全国銀行協会が設置した「経営者保証に関するガイドライン研究会」によって策定されたもので、中小企業の経営者による個人保証（経営者保証）に関しての中小企業・小規模事業者及び金融機関双方の指針となるものです。平成26年2月から運用が開始されていますが、それ以前に締結した保証契約でも一定の要件を充足すれば、ガイドラインの適用を受けることができます。

3つの適用場面

経営者保証に依存しない
融資の一層の促進
(新規融資)

既存の保証契約の
適切な見直し
(事業承継時含む)

保証債務の整理

現経営者の保証を解除するためには

STEP1

金融機関に経営者の個人保証の解除について相談を行う。
(後継者の新たな個人保証についても相談を行う)

金融機関は、後継者とも保証契約を継続する場合には、その必要性について丁寧かつ具体的に説明する必要があります。

STEP2

経営者保証に関するガイドラインに基づき、金融機関と具体的な協議を行いつつ、経営改善計画などを作成し会社の磨き上げを行う。

経営改善計画は、会社と経営者との明確な区分・分離や財務基盤の強化、財務状況の適時適切な情報開示が行われているかという3つの要素を考慮して作成します。

STEP3

経営改善計画の進捗状況などを金融機関に情報開示して協議を行い、金融機関の理解が得られれば経営者の個人保証が解除される。

一度でうまくいかなくとも、諦めないで根気よくチャレンジすることがコツです。

事業承継時の保証契約の見直しの3つの考慮要素

会社と経営者との関係の
明確な区分・分離
(法人個人の一体性の解消)

財務基盤の強化

財務状況の正確な把握、
適時適切な情報開示などによる
経営の透明性確保

また、現経営者の保証契約が解除されるか否かは、現経営者が代表権や保有株を後継者に承継しているかどうかや、引き続き実質的な経営権・支配権を有しているかなども考慮されます。

「法人版事業承継税制」とは？



株式の評価が高いときに、気になるのが相続税や贈与税だ。この納税を猶予（その後免除）してくれる制度がある。気になる方はしっかりとチェックし、税理士などの専門家によく相談することが重要だ。

法人版事業承継税制を活用する際のポイント

活用をおすすめするケース

- 自社株式の相続税評価額が非常に高い水準にある場合。
- 後継者が確定しており、かつ、会社の経営に意欲と責任を持っており、現経営者との経営方針や経営戦略について意見が一致している場合。
- 後継者以外の推定相続人が事業承継に関して理解を示しており、遺留分の侵害額請求を受ける危険性が低い場合。

活用に留意が必要なケース

- 自社株式の相続税評価額が非常に少額である場合。
- 現経営者と後継者の間で今後の経営方針や経営戦略に関して意見が一致していない場合。
- 後継者以外の推定相続人から遺留分の侵害額請求を受ける危険性が高い場合。

制度の概要

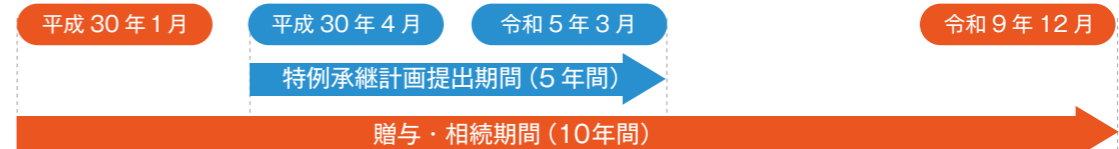
- 後継者が現経営者などからの贈与、相続又は遺贈により取得した非上場株式に係る贈与税・相続税の一部又は全部の納税が、経営承継円滑化法による都道府県知事認定を受けた際に、猶予される制度（要件を満たせば最終的に免除される制度）です。
- この制度を利用するためには、オーナー（現経営者）、後継者、会社などのそれぞれが一定の要件を満たす必要があります。

特例措置について

- 平成30年度税制改正により、特例措置が創設され利用しやすい環境となっています。チャンスは「平成30年1月1日からの10年間」！

都道府県知事に対して、令和5年3月31日までに、「特例承継計画」を提出し、令和9年12月31日までの間の贈与・相続について支援する制度

※令和4年1月末時点の法令に基づく情報等で作成



特例措置のメリット・留意点

メリット

- 対象株式数の上限が撤廃され全株式が適用可能になり、納税猶予割合も100%に拡大されたことで、事業承継（贈与、相続）時の納税負担は事実上ゼロになる。
- 株式譲渡など（M&A・解散など含む）により納税猶予取消となった場合でも、納税の減免措置がある。

留意点

- 現経営者である株主は、贈与時まで代表者を退任する必要がある。
- 納税猶予制度利用後、事業継続の要件を守らない場合には、納税猶予取消となり納税する必要がある。
【取消の例】株式を譲渡する、後継者が代表者をやめるなど
- 認定後も継続して都道府県知事又は税務署へ各種報告・届出が必要

* なお、平成31年度税制改正により、個人版事業承継税制もできました。
* 制度の詳細は、中小企業庁または東京都産業労働局ホームページをご確認ください。

東京都中小企業振興公社の事業承継支援

事業承継や経営改善でお悩みの都内中小企業向けに無料相談を行っております。
また、事業承継に関する普及啓発や知識習得、ネットワーク作りのため、事業承継セミナー・事業承継塾を定期的に開催しています。

相談業務（個別相談）

無料

専任の支援スタッフが最適な事業承継・経営改善プランの策定、提示、実行を強力にサポートします。

対象：都内中小企業の方（経営者、後継者など経営責任のある方）

支援スタッフによる現地支援

経験豊富な公社の支援スタッフが経営課題の抽出、支援計画を策定し、現地支援を実施

専門家活用

必要に応じ、支援の過程において無料で専門家を派遣し、課題解決を支援（弁護士、公認会計士、税理士など）

プロジェクト支援

一定の基準を満たす先に対して、社内プロジェクトによる伴走型支援を実施（企業継続支援、最長3年）

事業承継セミナー

無料

対象：現経営者、後継者

内容：事業承継の具体的な進め方、M&A や事業承継税制などのトピック解説

開催：年4回

業界団体・組合・金融機関等と連携した出張セミナー（無料）も承っております



事業承継塾

無料

対象：後継者（または承継直後の経営者）

内容：経営者として必要な知識（令和3年度実施内容）

経営戦略(基礎)、マーケティング戦略(基礎)、財務会計(基礎)、リーダーシップ組織論、発表会

開催：年3期



特徴

- 講義とグループワークを中心に構成
- 受講者間の後継者同士のネットワーク作りを支援

事業承継塾参加者の声

なんとなく理解していた会社の在り方や経営の基礎を体系的に学ぶことで、会社の事がますます好きになった。

印刷業

これまでいろんな講習会に参加したが、事業について実践的に学べて、一番身になる内容だった。

医薬品製造業

この場所で学んだメンバーとは、塾が終了しても集まっており、定期的な情報・意見交換は今の仕事に活かされている。

飲食業

後継者イノベーションスクール

対象：後継者（または承継直後の経営者）で一定の経営知識がある方、経営について学んだ経験がある方（事業承継塾修了程度）

内容：事業承継を契機とした発展的承継に取り組むための知識

1	環境分析(応用)	6	テクノロジーがもたらすイノベーション
2	マーケティング(応用)	7	自社の課題抽出
3	経営の全体像	8	自社の戦略立案
4	環境変化に合わせた変革の重要性	9	自社の戦略立案（2）
5	ビジネスモデルの革新	10	発表会

開催：年1期

特徴

- 既存事業の継続に留まらない新たなイノベーション創出への挑戦
- アウトプットの積み重ねによる自社戦略の磨き上げを目指す

後継者イノベーションスクール参加者の声

経営革新や事業転換について学んだことを活かし、日常業務に常に生かしていく視点を得られた。今までは「対処」しかしていなかったが、どのように「変化」するべきなのかということを社内外への説得力及び根拠のある説明ができるようになった。

製造業

事業承継塾と並行して後継者イノベーションスクールを受講することで、事業を進めていく中での基本的な考え方とそれをどうイノベーションさせていくかということとを平行して学んでいけたことがとても貴重な経験になった。

自動車整備業

後継者交流会

対象：事業承継に関心のある都内中小企業で事業承継を考えている現経営者及び後継者

内容：次代への飛躍へつなげる事業承継について基調講演と都内中小企業の後継者同士のグループディスカッションを通じて考える

開催：年1回

※ 令和3年度実施内容を記載しております

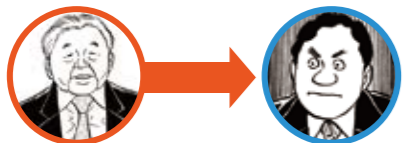
東京都中小企業振興公社では
事業承継に関わる様々な支援を
行っています。
一人で悩まずに
是非ご参加ください！



事業承継の支援事例

CASE 1 経営基盤の土台作り、事業承継税制などを活用し、親族内承継に成功した事例

金属製品製造業 従業員50名



前経営者 70代 現経営者(長男) 30代

状況

- 現経営者は30代で親から事業承継した直後で、収益管理、経営管理基盤構築、前経営者から現経営者への自社株式の移転が課題となっていた。

支援内容

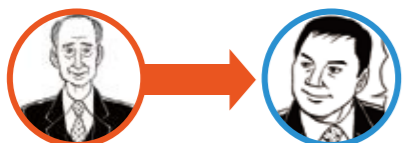
- 製品別原価計算導入、資材調達管理を強化し、採算性を把握
- 中期事業計画の策定支援、意思決定の適正化、社内規程見直しなどを実施
- 専門家派遣(公認会計士)を利用し、事業承継税制を活用した株式移転が完了

結果

- 採算性の見える化により、現経営者だけでなく、社内の意識も変わり、利益率が向上した。
- 現経営者を中心とした体制構築、組織化が図られた。
- 現経営者に株式を集中でき、納税猶予の特別措置も利用できた。

CASE 2 事業承継塾と事業承継計画を活用し、安心して従業員承継に成功した事例

食品小売業 従業員10名



前経営者 60代 現経営者(店長) 40代

状況

- 前経営者は60代後半で、親族に後継者が不在のため、従業員の店長に承継させたいとの希望。店長もやる気があったが、経営ノウハウが不足しており、承継の具体的な進め方についても不安があった。

支援内容

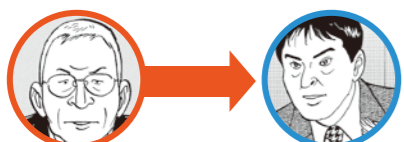
- 現経営者が事業承継塾に参加
- 前経営者、現経営者を含め、共同で自社と事業承継の課題について整理し、事業承継計画の策定を支援
- 自社株式の評価額算定方法や事業承継の手続きなどについて具体的にアドバイスを実施

結果

- 現経営者が事業承継塾に参加し、経営ノウハウを習得しただけでなく、いつでも相談できる後継者の仲間が出来た。
- 承継に関する不安が払しょくされ、現経営者が安心して承継することができた。
- 代表権や自社株式の移転手続きをスムーズに行えた。

CASE 3 費用構造改革及び後継者育成を含めた経営管理基盤の強化等により、事業承継に向けた運営体制整備に成功した事例

建築資材製造卸業 従業員50名



前経営者 60代 現経営者(甥) 30代

状況

- 複数拠点を有し、地域密着型製品供給サービスで長期の顧客関係を構築している。若い後継者の教育と並行した、業界構造不況下での事業再生が課題。

支援内容

- 拠点統廃合、業態転換の実現や費用構造改革による黒字化など中期事業計画の策定支援
- 停滞卸資産解消、滞留債権解消など財務体質の改善
- 経営管理体制の強化、半期毎の従業員個人面談実施による社内コミュニケーションの向上

結果

- 集中と選択を基軸にした構造改革の実行と経営管理基盤強化により赤字体質から黒字に転換。
- 従業員の意見が経営に反映され、モチベーションが向上した。
- 後継者へのOJTにより事業承継に向けた経営能力向上が図られた。

経営改善の支援事例

CASE 1 生産体制再構築等、収益性改善策の整理と事業計画に基づく改善活動定着化に成功した事例

衣類製造業 従業員100名



経営者 60代

状況

- 過去の蓄積があるものの、経営管理が不十分なことによる収益性低下に悩んでおり、その改善に向けた経営管理強化が課題。

支援内容

- 経費削減と原価管理
- 工場及び生産ライン集約による生産体制の再構築
- 事業計画の作成と推進(改善活動)

結果

- 商品企画段階と実際の原価乖離要因を分析し、算定ルール及び値付けの変更を推進。
- 赤字部門を中心に生産量に合わせた品目の整理・移動、人員計画の見直し、改善活動が定着化。
- 海外生産比率増加を想定した社内生産体制適正化を軸に経営方針を明確化。

CASE 2 減収減益が続く中での営業活動見直しによる新規市場開拓推進、中期計画に基づく金融機関からの資金調達に成功した事例

金属加工業 従業員20名



経営者 50代

状況

- 長期の連続赤字からの脱却、従業員への事業承継に向けた財務状況の磨き上げに課題があった。

支援内容

- 収益性向上に向けた固定費削減
- 経営管理強化に向けた部門別採算性、顧客別利益改善、商品別利益改善
- 新規市場開拓に向けた営業活動見直し

結果

- 納期遅れ撲滅及びアシスタントによる営業支援を目的とした業務フロー改善、外注協力先の5S改善活動支援。
- 中期計画策定及び関係者との共有、利益重視の営業体制の推進。
- 新規顧客及び仕入先開拓、営業活動のPDCAの習慣化を通じて新製品の売上目標達成。

事業承継の準備をスタートしたいと考えている方、
何から始めてよいか、わからず困っている方、
**ぜひ、東京都中小企業振興公社に
ご相談ください!**



企業再編促進支援（M&Aマッチング）

※令和3年度実施内容

後継者の不在や事業の存続にお悩みを抱えている都内中小事業者（※1）様の第三者承継（M&A）を支援します。

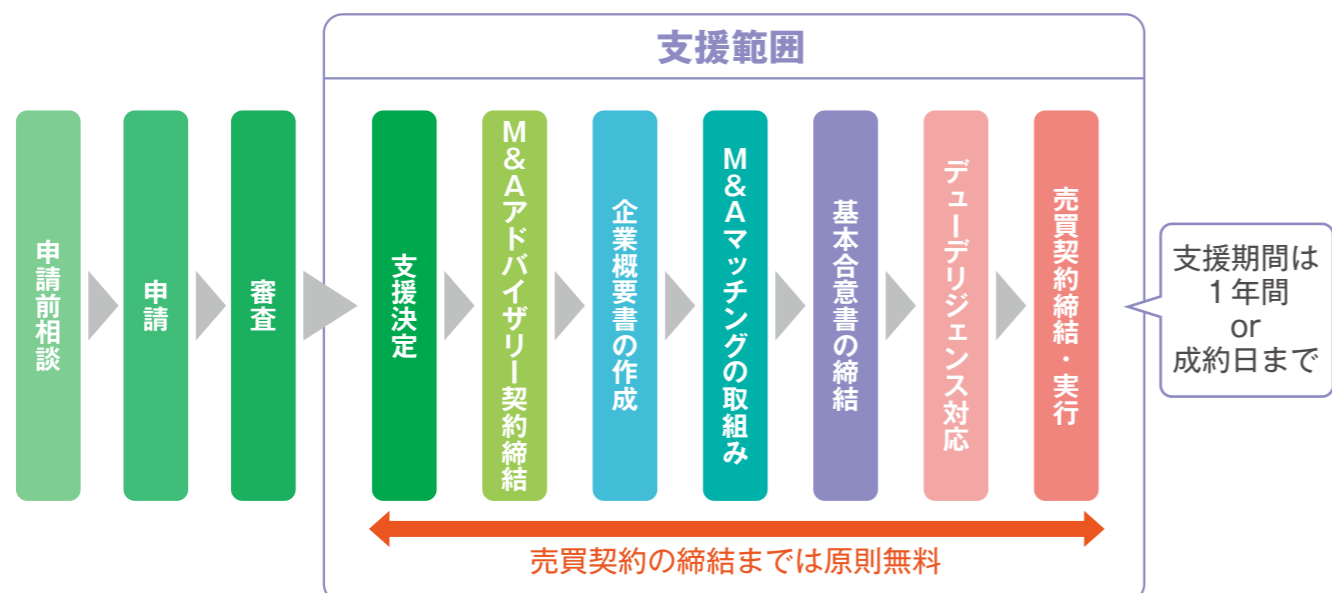
本支援をご利用いただくと、WEBにおけるマッチングに加え、専任のアドバイザーによる紹介・支援を着手金無料（※2）で受けられます。また公社スタッフがオブザーバーとしてサポートすることで、安心してM&Aに取り組んでいただけます。

※1 本事業の支援対象者は譲渡（売り手）事業者です。譲受（買い手）事業者は支援の対象ではございません。

※2 原則、公社の指定する民間事業者との間で個別契約が必要となります。

支援内容

専任アドバイザーは原則、下図「M&Aアドバイザー契約締結」以降の業務を支援します。

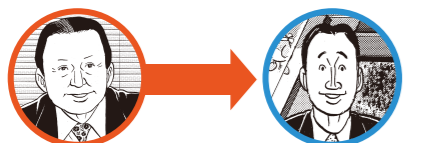


※支援の利用には審査があります ※成約時のみ成功報酬が発生

成功事例

アドバイザーの紹介により
技術的に親和性のある企業への株式譲渡を実現

排水処理機器製造業 従業員10名未満



排水処理機器製造業 水処理等装置販売業

状況

- 経営者の高齢化
- 後継者不在
- 債務超過
- 技術の承継
- 取引の継続

支援内容

- 社長自身で事業の承継先を探していたところ、公社からのDMをきっかけに本事業を利用開始。
- アドバイザーの紹介により同社技術に理解を示す買い手候補と出会い、支援開始から約半年で株式譲渡契約に至りました。

結果

- アドバイザーの仲介があり、初めてのM&Aでも無事に成約できた。
- 譲渡先が見つかり、技術の継承にも目途がついた。（引継ぎの為、社長は継続雇用）
- 廃業を免れ、取引先にも迷惑をかけずに済んだ。

コラム「事業承継時にトラブルが起きないように」

トラブル予防も重要な事業承継対策（P.5上段「何を承継するか」参照）

事業承継の目的は、会社の事業の継続とさらなる成長発展にあります。まずは計画的に後継者教育を行い、経営理念、経営者の信用・人脈、経営ノウハウなど、事業を継続するために必要な知的資産を後継者にしっかり引き継ぐことが何より重要となります。そして、知的資産を引き継いだ後継者が社長になる際に、代表取締役役に就任します。

しかし、これだけでは事業承継は完了しません。意外に忘れがちなのが、株式の承継を中心とした「資産の承継」です。

資産の承継では、株価が高い場合には税務対策が中心になり（P.18参照）、業績が厳しい場合には経営者保証の承継が課題になりますが（P.17参照）、トラブル予防も重要

な視点です。

事業承継は、会社の経営課題ではありますが、相続が関係しますので、家族問題そのものともいえます。財産の分配に失敗すると、家族間の深刻なトラブルにも発展しかねません。後継者は社長就任当初で経営を継続するにも一苦労なのに、ここにトラブルが加わると、事業の継続に重大な支障が生じかねません。そのため、トラブル予防の観点から、弁護士などの専門家にも相談するとよいでしょう。

トラブル予防の観点から、いくつかポイントをご説明します。

親族内承継、役員・従業員承継における注意点（P.15下段「3.財産の分配」参照）

親族や役員・従業員が後継者として会社を継ぐ場合には、後継者に株式を承継させます。そして、安定した経営を確保するために、最低でも過半数、できれば3分の2以上の議決権を後継者に承継させることを目標とします。

社長が保有している株式については、税務対策も考慮しながら、売買、贈与、遺言などの様々な承継方法から最適なものを選択して実行します。その際、後継者以外の他の

相続人の遺留分（いりゆうぶん、最低限の持分）を侵害し、トラブルになる可能性もあるため、その対策も必要になります。

また、社長以外に株主がいて株式が分散していたり、名義株（真の権利者が別にいる株式）があったり、所在が不明な株主がいる場合には、社長を交代する前に、しっかり対策を講じておくことがトラブル予防となります。

社外への引継ぎ(M&Aなど)における注意点(P.15下段「3.マッチング実施、M&Aの実行」参照)

M&Aで、株式譲渡を行う場合には、買い手から100%の株式を求められることが多く、株式の整理はさらに重要となります。M&Aに挑戦する際には、どのような法的課題があるのか、弁護士や事業承継・引継ぎ支援センター（P.25）に相談するようにしましょう。

また、M&Aでは、買い手との交渉の場面以外でも注意することがあります。M&Aでは買い手探しのために民間のM&A仲介業者を利用することがありますが、実は、この仲介契約でトラブルになることがあります。仲介業者の

業務内容、手数料の考え方、専任条項の有無・内容、テール条項（仲介契約終了後も一定期間はM&A成約時に手数料が発生するような条項）の有無・内容等の仲介契約の内容は、実は、仲介業者により千差万別です。仲介業者に依頼する際は、中小企業庁が発行している「中小M&Aハンドブック」のチェックリストをご確認ください。

<https://www.meti.go.jp/press/2020/09/20200904001/20200904001.html>



準備を始める時期の注意点

「事業承継ガイドライン」（中小企業庁）では、「60歳ころ」に事業承継の準備に着手することを推奨しています。これは、一般的に必要な後継者教育の期間を考慮したものです。トラブル予防の観点からも同じことがいえます。社長が高齢になればなるほど、認知症の症状が生じるり

スクが高まり、判断能力に疑問があると、株式の承継対策が難しくなります。また、社長がご病気で突然亡くなられ、その後の会社の運営が困難になることもあります。

従って、トラブル予防の観点からも、早めに事業承継対策に取り組むことが重要といえます。

都内中小企業の事業承継をサポートする公的相談窓口

早めのご相談を！！

東京都中小企業振興公社

総合支援課 事業承継・再生支援事業担当（対象地域：都内全域）
 フリーダイヤル 0120-008-275 電話 03-3251-7885 URL <https://shoukei.tokyo/>



東京商工会議所「ビジネスサポートデスク」(対象：小規模事業者)

東京東・東京西・東京南・東京北
 (対象地域および各電話番号は以下 URL をご参照ください)
 URL <https://www.tokyo-cci.or.jp/soudan/bsd/>



町田商工会議所「多摩ビジネスサポートセンター」(対象：小規模事業者)

対象地域：多摩地域
 電話 042-732-3920 URL <https://t-bsc.jp/>



東京都商工会連合会「多摩・島しょ経営支援拠点」(対象：小規模事業者)

対象地域：多摩、島しょ地域
 電話 042-540-0130 URL <https://t2base.tokyo/>



東京信用保証協会「事業承継サポートデスク」

電話 03-3272-3004
 URL <https://www.cgc-tokyo.or.jp/assistinfo/jigyoshokei.html>



東京都中小企業団体中央会「団体向け小規模事業者持続化支援事業」(対象：中小企業団体等)

電話 03-3542-0388
 URL <https://www.tokyochuokai.or.jp/sienseido/jyoseijigyoudantaimukesyokukibo.html>



東京都中小企業団体中央会「団体向け事業承継促進支援事業」(対象：中小企業団体等)

電話 03-3542-0318
 URL <https://www.tokyochuokai.or.jp/sienseido/jyoseijigyoudantaimukejigyoshokei.html>



東京都・東京都多摩地域事業承継・引継ぎ支援センター

東京都事業承継・引継ぎ支援センター（東京商工会議所内）
 電話 03-3283-7555 URL <https://www.jigyohikitsugi.jp/>



東京都多摩地域事業承継・引継ぎ支援センター（立川商工会議所内）
 電話 042-595-9510 URL <https://tama-hikitsugi.jp/>



東京都「地域金融機関による事業承継促進事業」

東京都産業労働局金融部金融課
 運営事業者：株式会社パソナ
 電話 03-6225-2040 URL <https://shoukei-tokyo.jp/>



事業承継全般

M&Aなど

金融機関による支援

経営承継円滑化法

東京都「事業承継税制申請窓口」

東京都産業労働局商工部経営支援課
 電話 03-5320-4785
 URL <https://www.sangyo-rodo.metro.tokyo.lg.jp/chushou/shoko/keiei/jigyoshokeizeisei/>



東京都「金融支援申請窓口」

東京都産業労働局金融部金融課 金融相談担当
 電話 03-5320-4876
 URL <https://www.sangyo-rodo.metro.tokyo.lg.jp/chushou/kinyu/yuushi/keisisyokei/>



都内の事業承継に関する助成金・融資など一覧

東京都中小企業振興公社「事業承継支援助成金」

総合支援課 事業承継支援助成金担当
 電話 03-3251-7885
 URL <https://www.tokyo-kosha.or.jp/support/josei/jigyoshoukei.html>



東京都中小企業振興公社「躍進的な事業推進のための設備投資支援事業」(事業区分：後継者チャレンジ)

企画管理部 設備支援課
 電話 03-3251-7884
 URL <https://www.tokyo-kosha.or.jp/support/josei/setsubijosei/yakushin.html>



中小企業庁「事業承継・引継ぎ補助金」

中小企業庁 事業承継・引継ぎ補助金事務局
 電話 03-6636-7935、7936
 URL <https://jsh.go.jp/>



東京都「中小企業制度融資（融資メニュー：事業承継）」

東京都産業労働局金融部金融課
 電話 03-5320-4877
 URL <https://www.sangyo-rodo.metro.tokyo.lg.jp/chushou/kinyu/yuushi/kuushu/>



日本政策金融公庫「事業承継・集約・活性化支援資金」

日本政策金融公庫 各支店窓口
 URL <https://www.jfc.go.jp/>



東京都「事業承継支援ファンド」

東京都産業労働局金融部金融課
 電話 03-5320-4683
 URL https://www.sangyo-rodo.metro.tokyo.lg.jp/chushou/kinyu/fund/f_002/index.html



運営事業者：日本プライベートエクイティ株式会社
 電話 03-3238-1726 URL <https://tokyo-fund.jp/>



事業承継のサポート先一覧の連絡先は、令和4年1月末時点のものです。（変更されていることもありますのでご注意ください）