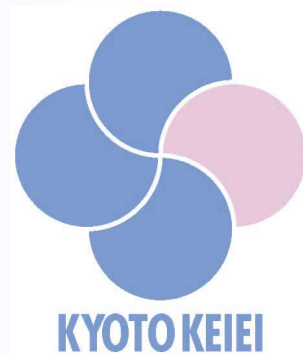


税理士法人 京都経営 主催
事業承継・相続セミナー 第一部

2008年 7月 2日(水)

中小企業の 事業承継の全体像とMBO ～円滑な事業承継のススメ～



税理士法人 京都経営
株式会社 京都経営 コンサルティング

社員税理士 四方 健策

E-mail:shikata@kyotokeiei.com

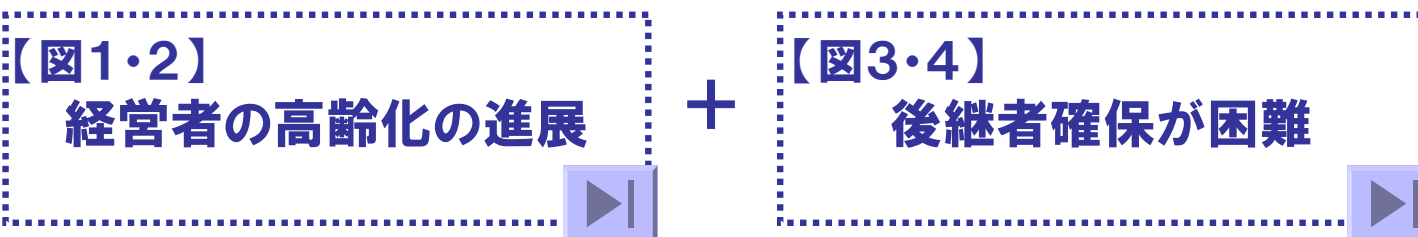
<http://www.kyotokeiei.com>

事業承継対策の大切さ



日本経済を支える中小企業では、近年経営者の高齢化が進行する一方で、後継者の確保がますます困難になっています。
また、事業承継に失敗して紛争が生じたり、会社の業績が悪化するケースが多い

事業承継の現状



魅力ある会社にするための「事業承継対策」+「経営計画」

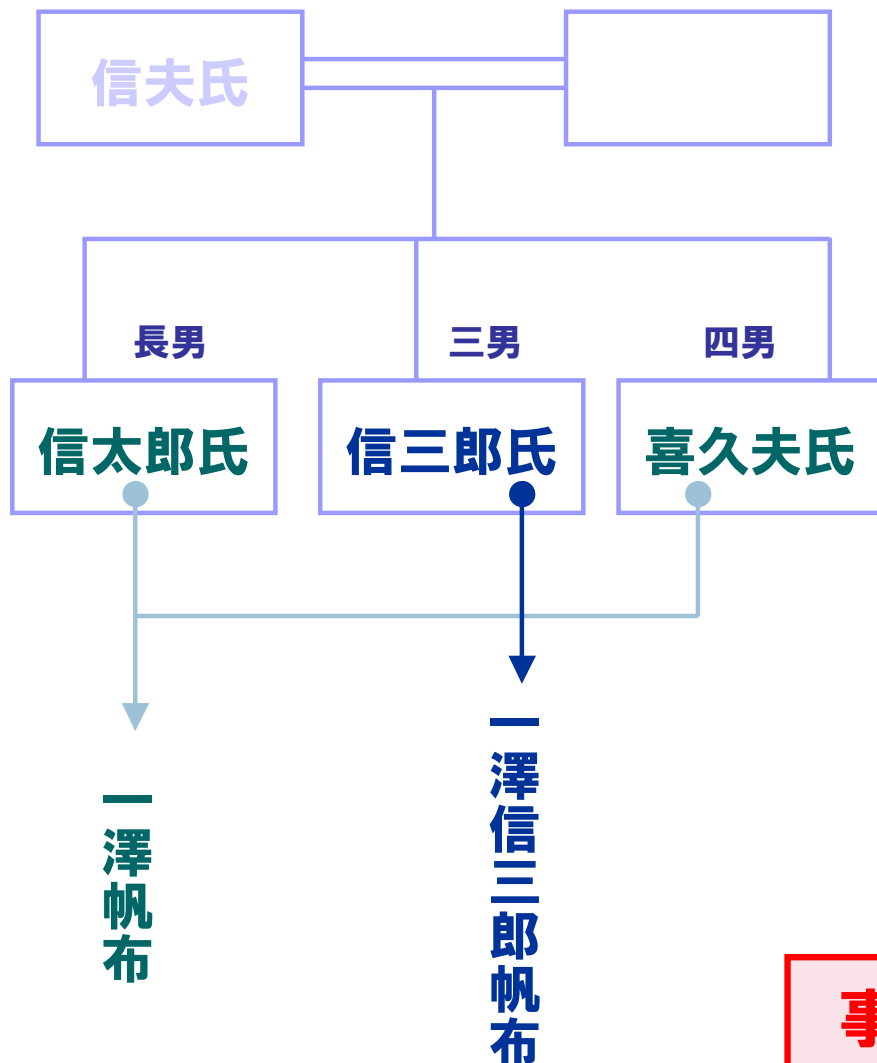
やる
成功する

- 後継者の経営がスムーズに
- 従業員・取引先・地域発展へ
- 家庭円満に

やらない
失敗する

- 事業が不安定
- 雇用失われ、最悪倒産へ
- お家騒動(争族)の危険性

事業承継の具体例 一澤帆布



- 平成13年 信夫氏 死去
(死去当時の「一澤帆布」の代表取締役は三男信三郎氏)

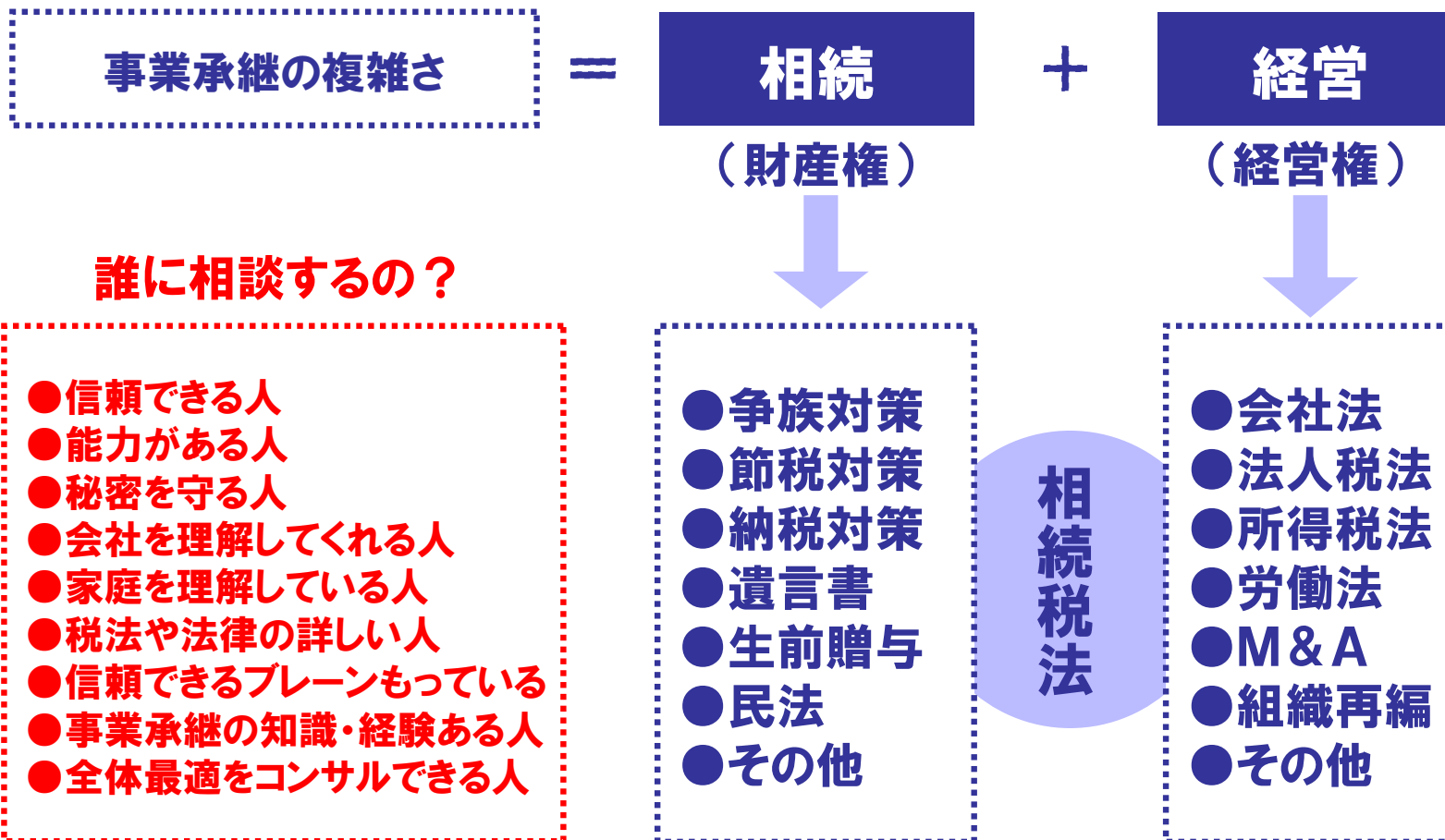
遺言⇒長男信太郎氏＋四男喜久夫氏で
全株式の過半数を所有

所有と経営の分離！！

- 三男信三郎氏は、遺言の無効確認を求めて提訴
- 平成16年12月 最高裁で棄却
- 臨時株主総会で三男信三郎氏が経営から外れる
- 様々な経緯の結果、
 - ☆ 三男 信三郎氏＋昔からの職人全員
⇒新ブランド『一澤信三郎帆布』設立
 - ☆ 長男 信太郎氏＋四男 喜久夫氏＋新職人
⇒一澤帆布工業 新体制で営業再開

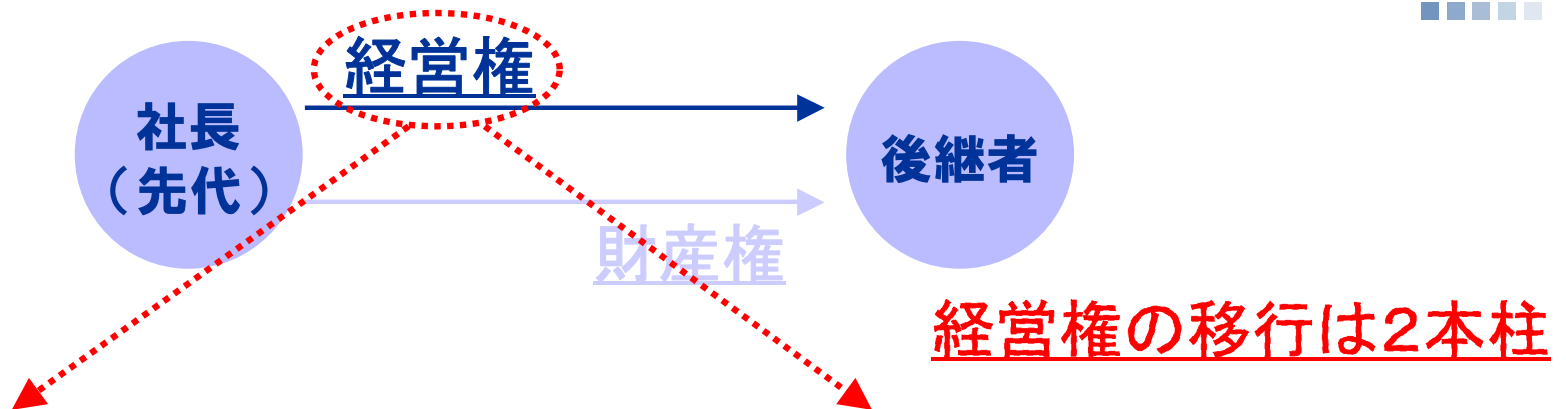
事業承継は、「重要」かつ「複雑」

事業承継は、「重要」かつ「複雑」



【図5】 信頼できる相談相手・パートナーが必要

事業承継の全体像 経営権



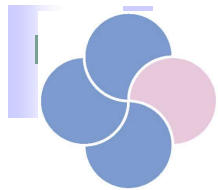
■ 関係者への理解

- 後継者候補との意思疎通
⇒【社長と後継者の関係4パターン】
- 親族・役員・従業員・取引先・金融機関への説明
⇒事業承継計画の策定が必須
- 将来の経営陣の構成を視野に入れて、
役員・従業員の世代交代を準備
⇒次の役員構成まで視野に入れて

■ 後継者教育

- 各部門のローテーション
- 経営幹部への就任
- 経営者からの直接指導
- 他社勤務
- セミナー・異業種交流会への参加

魅力ある会社にするための「事業承継対策」+「経営計画」



KYOTO KEIEI

Life Design Support Systems

社長と後継者の関係 4パターン



事業承継に見られる社長と後継者の関係。

4 Pattern

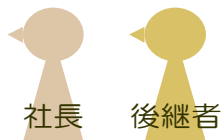


© 2002 f p Cir_Cus inc. All rights reserved.

どのパターンにおいても、「従業員への信頼」「銀行への信頼」「取引先への信頼」が揺らぎます。事業承継への取り組みは、たんに社長と後継者だけの問題ではないのです。両者が意見を一つのテーブルに出し合うことから始めなければなりません。

Pattern 1

「早く勇退して」
「まだまだ・・・」



問題点

- * 客観的に見て弊害が起こるのか
- * あせりは禁物
- * 退き際は大切

処方箋

- * 後継者は自分の事業計画書を社長に提出する
- * 「みなし勇退」を検討する

Pattern 3

無関心(装い)状態



問題点

- * 事業計画が不透明になる
- * 時機を逸する対策が出てくる
- * 他の相続人との関係が不安定

処方箋

- * その状態がどのような問題を引き起こす可能性があるのかをお互いが認識する

Pattern 2

「しっかりしてくれよ」
「そういわれても・・・」



問題点

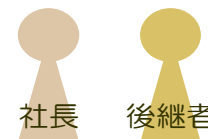
- * 相続で事業承継が発生した場合収拾がつかなくなる恐れがある
- * 「生活設計」が立たない

処方箋

- * 事業計画スケジュール(事業承継スケジュール)を社長が明確に後継者に提示する

Pattern 4

支持待ち状態



問題点

- * 事業計画が不透明になる
- * 折角のアイデアが陳腐化する
- * 時機を逸する対策が出てくる

処方箋

- * その状態がどのような問題を引き起こす可能性があるのかをお互いが認識する

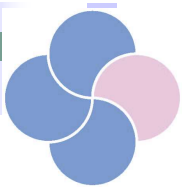
(参考) 事業承継計画



経営計画は別に作成

- 経営理念
- 売上・営業計画
- マーケティング計画
- 人事・組織計画
- 財務・資金計画など

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			
事業の計画	売上高	8億円	→					9億円	→					10億円	
	経常利益	3千万円	→					3千5百万円	→					4千万円	
会社	定款・株式・その他		相続人に対する売渡請求の導入	Cから金庫株取得	Aから金庫株取得				黄金株の発行			黄金株の取得・消却			
	年齢	60歳	61歳	62歳	63歳	64歳	65歳	66歳	67歳	68歳	69歳	70歳			
現経営者(中小太郎)	役職	社長	→						会長	→		相談役	引退		
	関係者の理解	家族会議		社内へ計画発表	役員刷新(注1)		取引先・金融機関に紹介								
	株式・財産の分配		公正証書遺言の作成(注2)						黄金株の取得			黄金株の会社への売却			
	持株(%)	80%	75%	70%	65%	60%	55%	50%	20%+黄金株	20%+黄金株	20%+黄金株	20%			
		暦年課税制度【贈与】							→					相続時精算課税制度【贈与】	
	その他						任意後見契約								
後継者(中小学)	年齢	30歳	31歳	32歳	33歳	34歳	35歳	36歳	37歳	38歳	39歳	40歳			
	役職	従業員	取締役	→		常務	→		専務	副社長	→			社長	
	後継者教育	社内	Y工場	→			Z工場	→		本社営業	本社管理	→			総括責任
		社外		→			経営革新塾								
	持株(%)	0%	5%	10%	15%	20%	25%	30%	60%	60%	60%	60%			
	暦年課税制度【贈与】							→					相続時精算課税制度【贈与】		
補足	(注1) Aが退任し、Bが取締役に就任。 (注2) 株式及び預貯金(5千万円)を学に、自宅を花子に、預貯金(5千万円)を梅子に相続させる旨を記載。														



KYOTO KEIEI

次の経営陣のイメージ



株式会社 ○○○○

将来の経営陣と現場責任者

現状の経営陣と現場責任者を把握した上で
将来の経営陣並びに現場責任者を決定する必要があります。
将来に向けて順次、権限と仕事を移していく必要があります。

経営戦略

事業承継

経営陣と責任者



代表取締役社長

様

専務取締役

様

取締役(経理・総務担当)

様

会長

様

経営陣

QUESTION:

年後

工場長

様

○○責任者

様

○○責任者

様

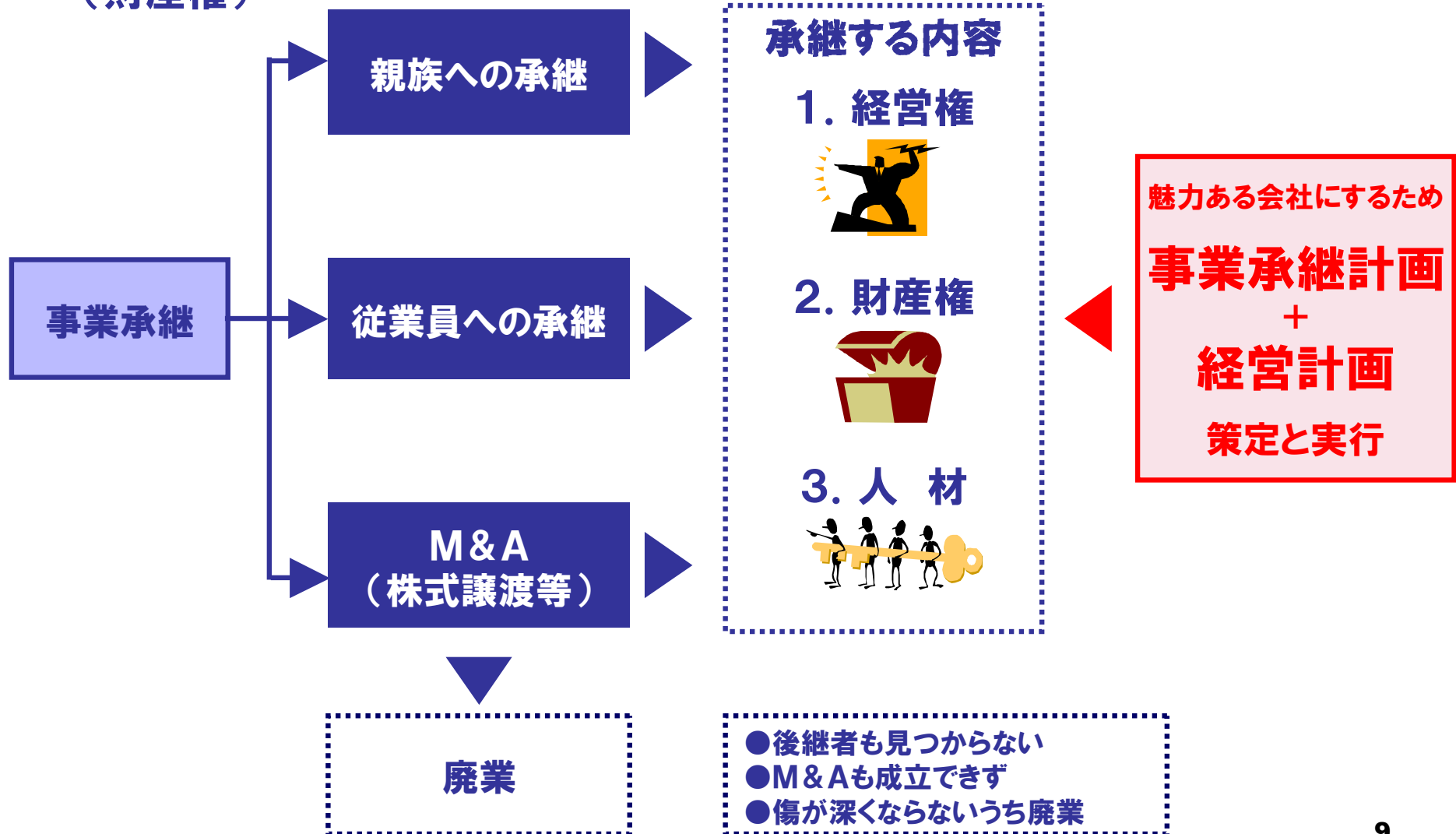
現場責任者



事業承継の3つの方法



(財産権)



各承継方法のメリット・デメリット



	メリット	デメリット(問題).....▶	対応例
親族内承継	<ul style="list-style-type: none"> ①あらゆる面で、<u>心情的に受け入れやすい</u> ②相続等により財産や株式を後継者に移転できれば、<u>所有と経営の分離を回避</u> ③後継者を早期に決定し、後継者育成のための長期の準備期間を確保することも可能 	<ul style="list-style-type: none"> ①心情に負けて経営者としての資質がない親族に後継者をまかすと後が大変 ②兄弟がいるケースは対立が生じやすい ③相続人が複数いる場合、後継者の決定や経営権の集中が難しい (後継者以外の配慮が必要) 	<ul style="list-style-type: none"> ①後継者育成 ②争族対策 分社化など ③種類株式 遺言書 遺留分放棄
従業員等へ承継	<ul style="list-style-type: none"> ①親族内だけでなく、後継者候補が増える ②従業員以外に、同業他社からの採用やヘッドハンティングも検討できる ③社内にはずっといる従業員に対する承継であれば、<u>経営の一体感は保ちやすい</u> ④後継者が成長するまでの<u>中継ぎ承継</u>としても可能 	<ul style="list-style-type: none"> ①選んだ従業員の経営者としての資質が問題になるケースが多い ②後継者候補に株式取得などの資金力がない ③現在の社長の個人保証が引き継げなかったり、銀行等の理解がえられない可能性もある 	<ul style="list-style-type: none"> ①後継者育成 ②買取条件 給料見直し 種類株式 ③銀行交渉 価値向上 情報収集
M&Aなど	<ul style="list-style-type: none"> ①より広範囲から候補者を選択できる ②現在の社長からみれば多額の現金を得られる可能性もある ③従業員にとっても、より好条件になる可能性もある 	<ul style="list-style-type: none"> ①売り手・買い手の双方の条件満たす可能性は高くない ②役員解任可能性や従業員解雇の可能性 ③仲介会社等の報酬負担が高い ④経営の一体性を保つことが困難 	<ul style="list-style-type: none"> ①価値向上 秘密保持 情報収集

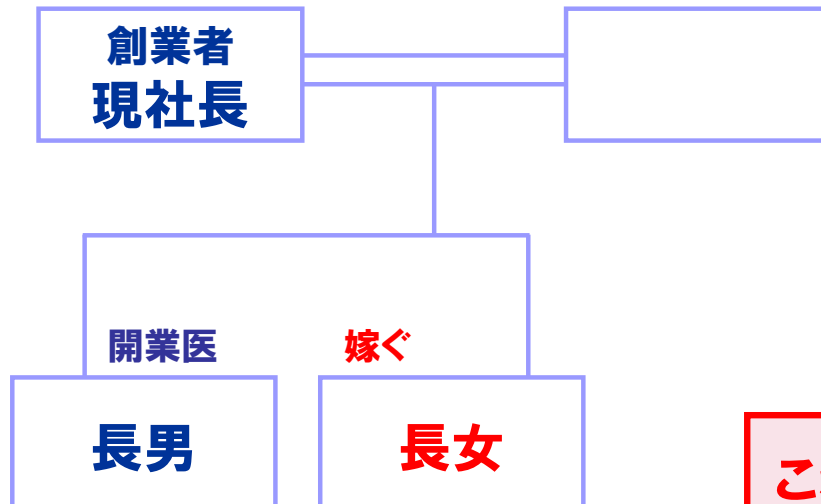
デメリット(問題)が見えれば、解決策を早い段階で時間軸へ落とし、改善するかがポイント



■ 現社長の財産などの状況

自社株: 3億円(相続税評価額ベース)
 事業用不動産: 1億円(本社敷地)
 現預金: 5,000万円
 相続税: 1億円

親族内後継者: 不在
 次期経営陣候補: 専務・常務・営業部長



☆ 現社長一族の問題点

- 相続税を支払うキャッシュがない
- 自社株がこの先どんどん分散してしまう
- 事業用の不動産が事業に関係のない相続人の名義となる

☆ 次期経営陣の問題点

- 自社株を買取る資金がない
- 事業用資産を買取る資金がない
- 所有と経営が分離するとやりにくい

これらの問題解決のため、MBOを使う



■ MBOとは？

MBOとは、マネジメントバイアウト(Management Buyout)の頭文字を取ったものであり、会社の経営陣が株主より自社の株式を譲り受けたりすることにより、文字通りのオーナー経営者として独立する行為のことを言います。

■ 別名「現代版 のれんわけ」

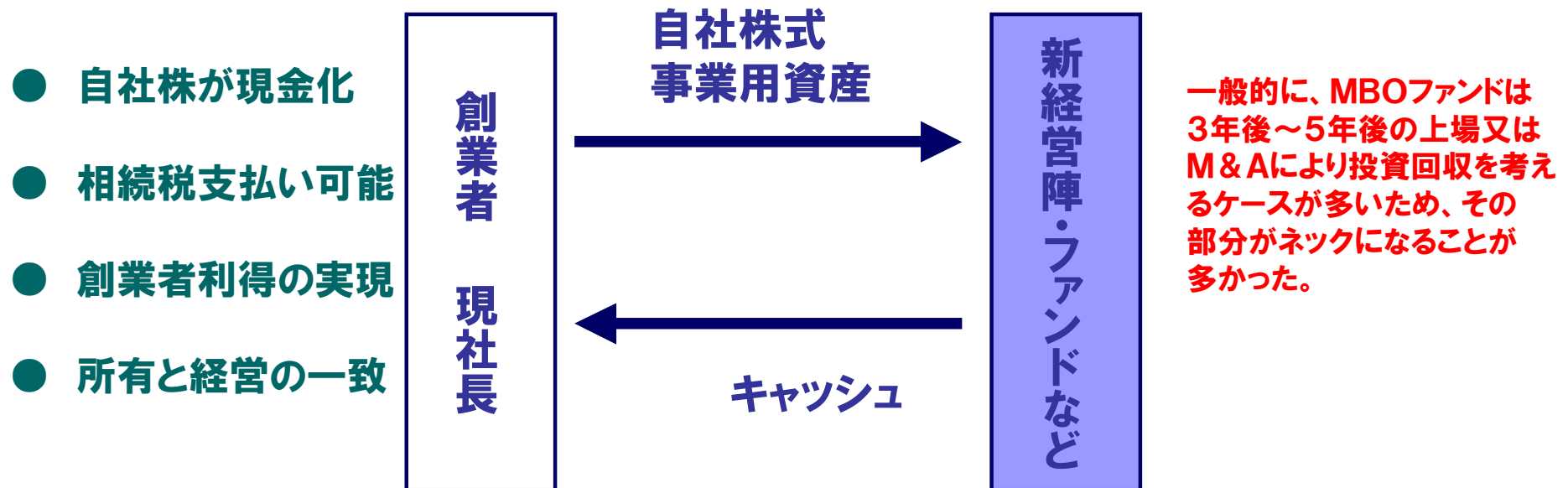
← 同じ親族外承継でも、
M&Aと最も違う部分！！

- ☆ 買い手は部内者である経営陣・従業員
- ☆ 社風・伝統の継続、ブランドの維持
- ☆ 事業や会社への理解度が非常に高い
- ☆ 社内従業員へのモチベーションアップ



■ 今までのMBO

今までのMBOは、ファンド・金融機関主導型のものがほとんどでした。
 (新経営陣個人に対する融資等は、保証の関係などから制度なし。)



創業者側の問題点は解決。ただし、ファンドの存在が。。。

経営承継円滑化法の金融支援



■ 事業承継にまつわる多額の資金需要の発生など⇒経済産業大臣の認定

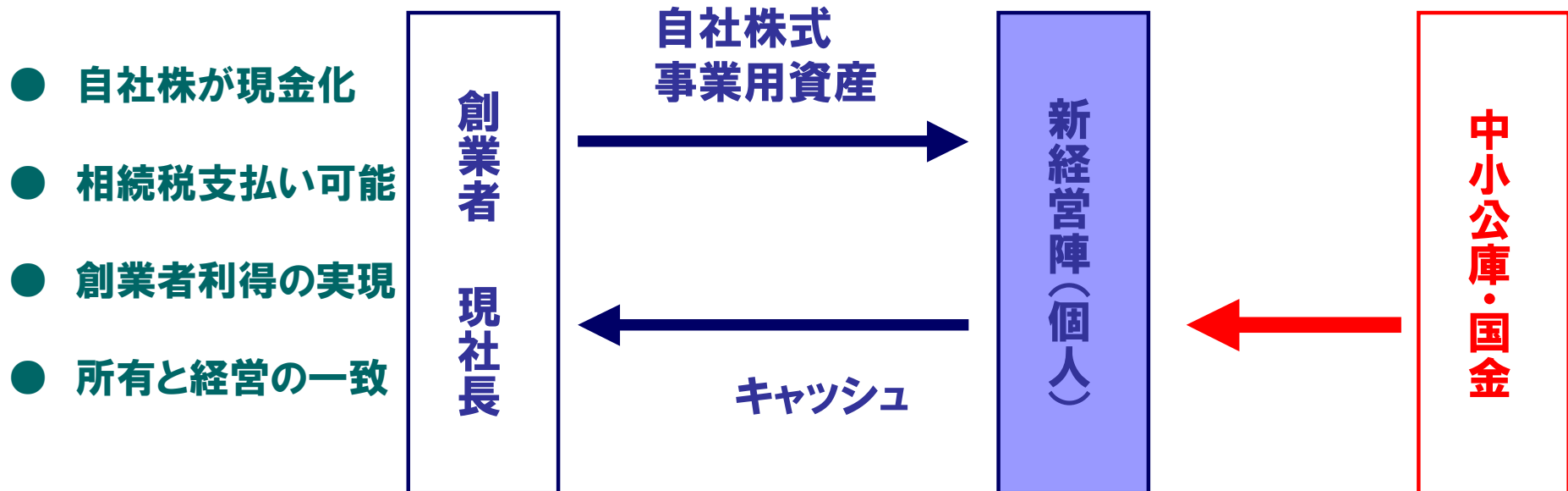
個人への融資		法人への融資
親族内	親族外	
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">相続税の納税資金</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">自社株式の買取資金</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">事業用資産の買取資金</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">自社株式の買取資金</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">事業用資産の買取資金</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">信用状態の低下による 運転資金</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">自社株式の買取資金</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">事業用資産の買取資金</div>
株式の集中対策 代償分割の資金原資	MBOへの活用	スムーズな経営権の移行 相続税の納税資金対策 代償分割の資金原資

貸付限度: 中小公庫 7億2,000万円、国金 7,200万円 15年以内 特別利率 14



■ 経営承継円滑化法の金融支援を活用したMBO

経営承継円滑化法の金融支援を活用することにより、ファンド等の移行に左右されることなく、新経営陣の基、円滑なMBOが期待できます。



新経営陣の借入返済のためにも、利益体質の強い会社を作るべき

MBOと複合適用が考えられるもの



■ MBOと複合して適用すれば効果があがると考えられるもの

☆ 法人を不動産部門と本業部門に会社分割し、本業部門のみをMBOを実施する。

☆ 経営陣(役員)だけでなく、従業員も含めたMEBOを実施する。
(従業員持株会の設立で同様の効果が得られます。)