

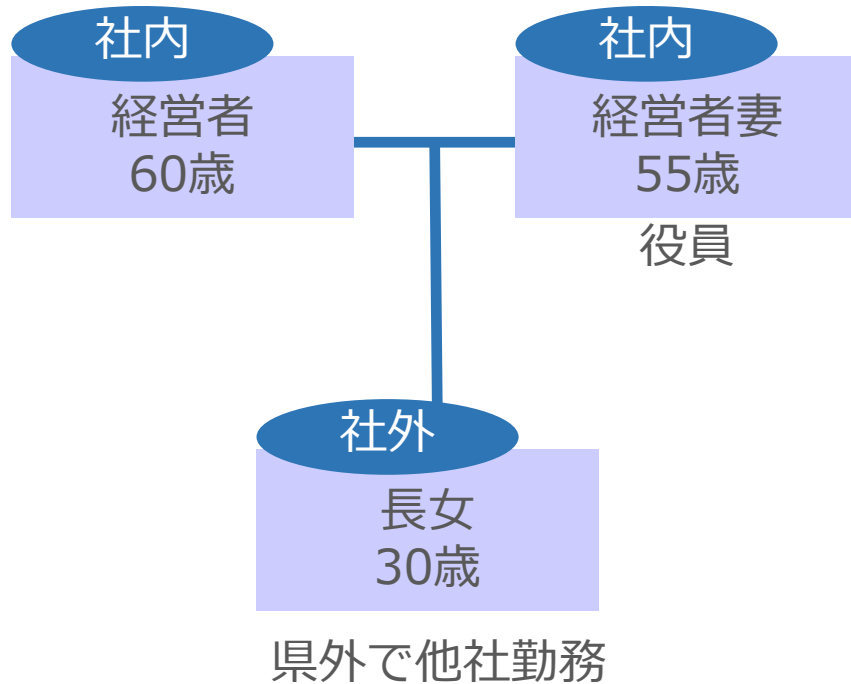
事業承継支援事例（A社）

企業概要

- 企業名： A社
- 創業： 昭和37年
- 業種： 卸売業
- 資本金： 10百万円
- 従業員数： 10名
- 代表者年齢： 60歳
- 後継者： 不在
- 事業の状況： 創業当初は単一市場向けの販売のみだったが、他社に先駆けて他分野に進出して成長し、安定した業績を維持している。

現状（問題点）の把握（1）

【親族関係】



【株主構成】

株主	比率
経営者	60%
経営者妻	30%
長女	10%
合計	100%

- 後継者は決まっておらず、現時点では親族内にも社内にも後継者候補は不在である。長女には事業承継のことをまだ話していない。

現状（問題点）の把握（2）

【財務の状況】

単位：百万円

	3期前	2期前	直前期
売上高	1,654	1,585	1,424
営業利益	40	60	45
経常利益	63	67	54
総資産	838	746	710
純資産	320	360	391
借入金	142	147	135

- 売上は若干の減少傾向にあるが、每期安定した利益を計上している。これにより、純資産は積み上がって増加している。

現状（問題点）の把握（3）

【環境分析】

<p>【強み】</p> <ul style="list-style-type: none">・ 高い営業力と決め細やかなサービスにより得意先との信頼関係が強い。・ 仕入先との長年の取引により信頼関係が強い。・ 他社に先駆けて手を打つ経営者のリーダーシップが発揮されている。	<p>【弱み（課題）】</p> <ul style="list-style-type: none">・ 販売エリア内でのシェアは高いが、販売エリアは限定的であるため、売上高を伸ばすのは難しい。・ 高い営業力は経営者や担当者の個人的能力に依存している。・ 仕入価格の変動が粗利益率に大きな影響を受ける。
<p>【機会】</p> <ul style="list-style-type: none">・ 近隣地域の同業者が減少傾向である。	<p>【脅威】</p> <ul style="list-style-type: none">・ 業界は縮小傾向である。

- 営業力が高く、得意先との信頼関係は強いが、経営者や担当者の個人的能力に依存している。事業承継を円滑に実現させるためには、属人的な強みをどのようにして引き継ぐかが重要な課題である。

課題の抽出

(1) 後継者の不在

- ・ 親族内承継が考えられるのは経営者の長女だが、現状では家業を継ぐ予定がない。
- ・ 親族外承継も、現状は後継可能な役員・従業員がいない。

(2) 相続税負担の増大

- ・ 今後純資産の増加により自社株式の株価が上がっていくことが推測される。
これに伴い、相続税負担も大きくなることが考えられる。

(3) ビジネスモデルの整理

- ・ 強みである高い営業力は経営者や担当者の個人的能力に依存するビジネスモデルであり、親族・親族外承継・M&Aいずれとしても経営者の手離れという点が課題となる可能性がある。

今後の戦略：基本方針の策定（1）

（1）事業承継先の選定について

- ・後継者については、①親族内承継、②役員・従業員などへの親族外承継、③第三者への売却が考えられる。5年後に事業承継方法を決定する方針とし、現時点ではそれぞれの留意点について整理しておく。

①親族内承継の場合に向けて

- ・現時点で長女に事業承継の意思の有無をきちんと確認し、第一歩とする。
- ・将来、状況が変化して長女が事業承継する場合や、長女の結婚により娘婿が継ぐ可能性が考えられる。
- ・この場合は、経営の承継策として、後継者教育の実施や、会社自体の経営力向上のための組織体制の確立に取り組む。
- ・財産の承継策としては、役員退職金による自社株式の株価引下げ対策や納税猶予制度利用の検討が必要となる。
- ・役員退職金の支給は役員退職金規程が前提となるので、規程作成が必要である。

今後の戦略：基本方針の策定（2）

②親族外承継の場合に向けて

- ・ 親族が株主で、親族外の役員・従業員に経営を委託する、いわゆる所有と経営の分離の場合が考えられる。
- ・ 従業員教育を強化し、また、権限の委譲を進め、承継対象となりえる人材の育成を図ることが必要である。
- ・ 会社の株式を後継者に売却することも考えられる。親族外の役員・従業員が後継者の場合、一般的に資金力に乏しいため、会社の株式をどのように引き継ぐかが問題になる。役員や従業員が持株会社を作って資金調達をして株式を買取り、合併をする方法もある。

③第三者への売却の場合に向けて

(ア) M&Aのメリット・デメリット

- ・ M&Aのメリット（従業員の雇用を守ることができる、現オーナー経営者が会社売却の利益を獲得できる等）とデメリット（希望の条件を満たす買い手を見つけるのが困難である、仲介手数料が高額になる可能性がある等）を考慮する。

今後の戦略：基本方針の策定（3）

（イ）M&Aを進めるための準備

- ・ M&Aで会社を高く売却するためには、セールスポイントとなる会社の強みを把握して、これを磨き上げて、買い手に対していかに強みをアピールしていくかが大切になる。

（2）相続税負担の増大に対する対策

①相続税額の試算

- ・ 円滑な事業承継のためには、事前に相続税額の概算数値を算出しておくことが重要である。そのためには、自社株式の株価算定が必要となる。

②相続税納付見込額の現金化

- ・ 相続財産のうち、相続税納付見込額を現金化しておくことが望まれる。
- ・ 現金化の方法には、経営者への退職金支払、M&Aによる自社株式の現金化が考えられる。

今後の戦略：基本方針の策定（４）

（３）事業デューデリジェンスの実施

- ・ M&Aを実施する際、買い手候補から求められるM&Aエージェントが実施すると思われるが、当方は当方で実施することで買い手候補に高く買ってもらえるようアピールできる。
これは、自社のビジネスモデルの見直し・改善にも使用できる。
- ・ 形式としては経済産業省や金融庁が推奨するローカルベンチマークが挙げられる。

（４）法務関係の確認

- ・ M&Aの際、買い手側において財務分析及び事業分析の他、法務関係の問題がないかの確認（法務デューデリジェンス）を受けることもある。法務関係の問題（リスク）がある場合、買い手がつかないあるいは売却価額が低額になることがある。
- ・ 将来に向けて、契約書の有無、契約書の内容、各種規定の整備、株主総会の開催の有無、議事録の整備、紛争の有無、コンプライアンス違反の有無などを確認する必要がある。