

事業承継セミナー

～会社を見つめ直し、会社の未来を描く～

令和5年12月19日

主催：岐阜県 県土整備部

建設業法令順守等講習会

「第1部 現状、センターの役割そして親族内承継について」



岐阜県

事業承継・引継ぎ支援センター

第1部の内容

1. ちょっとご質問させてください
2. 事業承継を円滑に進めるために必要なこと
3. 事業承継・引継ぎ支援センターの役割
4. 親族内承継で活用できる施策
5. 親族内承継の支援事例

1. ちょっとご質問させてください。

【質問 1】

おいুক্তですか。

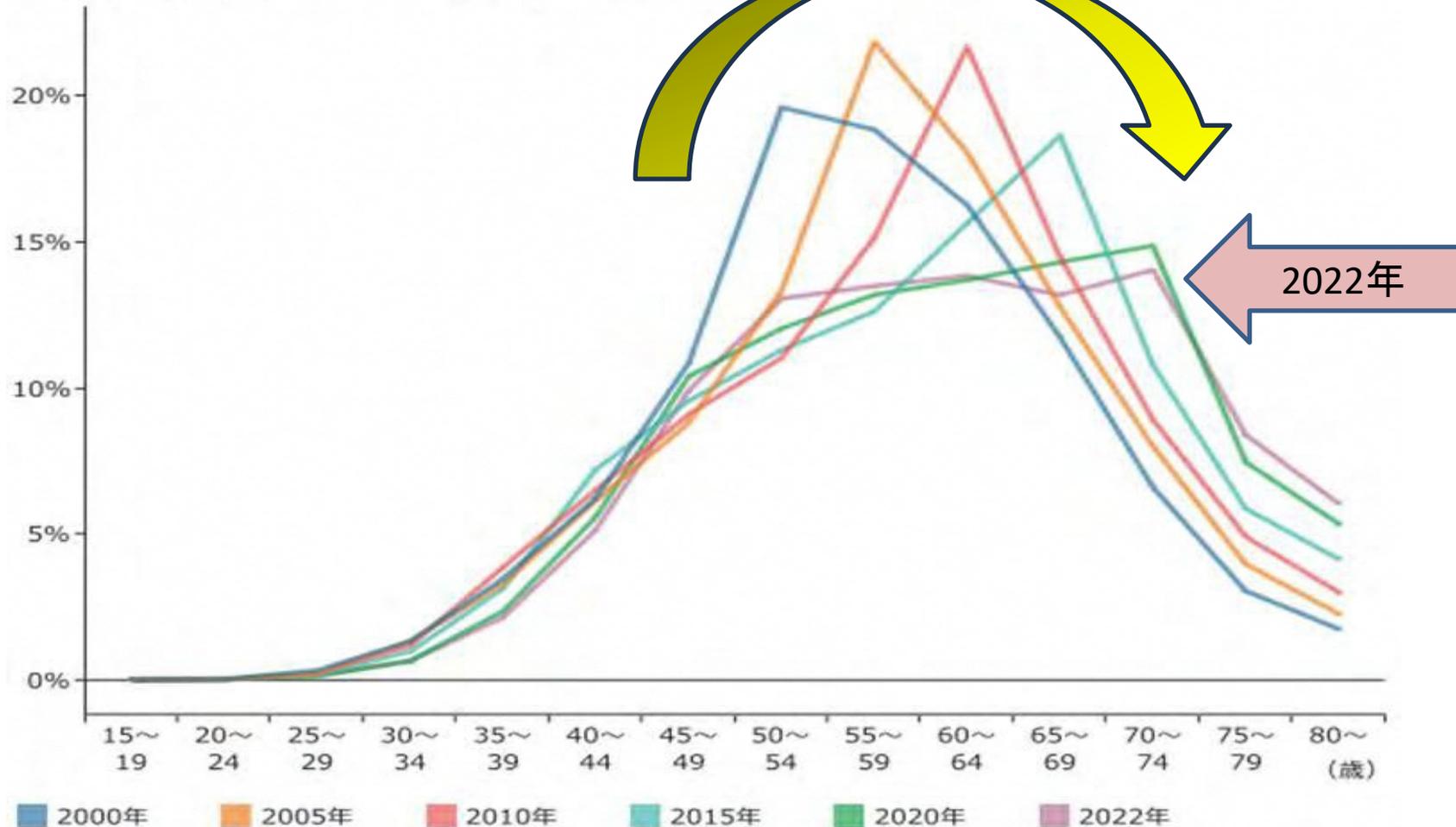
① 5 0 代

② 6 0 代

③ 7 0 代

1 年齢別に見た中小企業経営者年齢の分布

年代別に見た、中小企業の経営者年齢の分布



資料：(株)帝国データバンク「企業概要ファイル」再編加工
(注)「2022年」については、2022年11月時点のデータを集計している。

2000年の中小企業経営者の年齢は50歳代前半がピークであり、年を追うごとに高齢化していった。

この傾向は20年続き
2020年のピークは分散傾向となった。

2022年では再び「70歳～74歳」にピークが形成されつつあり、経営者のさらなる高齢化、二極化が示唆される。

2 中小企業の経営者年齢（都道府県別）

- 2021年の全国平均は前年比0.2歳上昇し、60.3歳。
- 岐阜県は、前年と変わらず59.5歳を維持し、全国平均を0.8歳下回っている。五十歩百歩。

										(歳、カッコ内は2021年の順位)									
地域	都道府県	1990年	2000年	2010年	2020年	2021年	順位	対前年	対90年	地域	都道府県	1990年	2000年	2010年	2020年	2021年	順位	対前年	対90年
北海道	北海道	54.3	56.9	58.9	60.9	61.1	(9)	+0.2	+6.8	近畿	滋賀県	54.3	56.3	57.1	59.1	59.2	(46)	+0.1	+4.9
東北	青森県	53.9	56.6	59.2	61.8	61.9	(3)	+0.1	+8.0		京都府	54.4	56.6	58.1	60.1	60.3	(27)	+0.2	+5.9
	岩手県	54.8	57.8	60.4	62.0	62.1	(2)	+0.1	+7.3		大阪府	54.5	56.9	57.8	59.3	59.4	(42)	+0.1	+4.9
	宮城県	53.9	56.5	59.0	60.6	60.7	(16)	+0.1	+6.8		兵庫県	54.5	56.6	58.2	59.8	60.0	(35)	+0.2	+5.5
	秋田県	53.8	56.3	59.5	62.2	62.3	(1)	+0.1	+8.5		奈良県	54.2	56.2	57.8	59.9	60.2	(30)	+0.3	+6.0
	山形県	55.5	57.0	59.6	61.2	61.2	(8)	+0.0	+5.7		和歌山県	54.5	56.8	58.3	60.4	60.7	(16)	+0.3	+6.2
北関東	福島県	54.1	56.3	58.8	60.7	60.9	(14)	+0.2	+6.8	中国	鳥取県	54.4	56.5	58.9	60.7	60.8	(15)	+0.1	+6.4
	茨城県	53.3	55.9	58.5	60.9	61.1	(9)	+0.2	+7.8		島根県	55.1	57.1	59.2	61.5	61.4	(5)	▲ 0.1	+6.3
	栃木県	53.0	56.0	58.9	60.4	60.6	(20)	+0.2	+7.6		岡山県	53.9	56.5	58.2	59.4	59.7	(38)	+0.3	+5.8
南関東	群馬県	53.4	56.2	58.4	60.4	60.5	(23)	+0.1	+7.1		広島県	53.9	56.6	58.2	60.0	60.2	(30)	+0.2	+6.3
	埼玉県	53.0	56.4	58.6	60.4	60.6	(20)	+0.2	+7.6		山口県	54.8	56.7	58.8	60.2	60.3	(27)	+0.1	+5.5
	千葉県	52.9	56.2	58.7	60.6	60.7	(16)	+0.1	+7.8	四国	徳島県	53.1	55.9	58.3	60.5	60.4	(26)	▲ 0.1	+7.3
甲信越	東京都	54.3	57.1	58.4	59.6	59.7	(38)	+0.1	+5.4		香川県	54.7	57.0	58.6	60.1	60.2	(30)	+0.1	+5.5
	神奈川県	53.5	56.8	59.0	61.0	61.0	(12)	+0.0	+7.5		愛媛県	53.8	56.1	57.9	59.9	60.2	(30)	+0.3	+6.4
	山梨県	53.1	55.9	58.4	60.9	61.0	(12)	+0.1	+7.9		高知県	54.1	56.7	59.0	61.6	61.8	(4)	+0.2	+7.7
北陸	長野県	54.5	56.9	59.1	61.0	61.1	(9)	+0.1	+6.6	九州・沖縄	福岡県	53.5	56.1	57.5	59.5	59.5	(40)	+0.0	+6.0
	新潟県	54.6	56.7	59.1	61.2	61.3	(6)	+0.1	+6.7		佐賀県	54.6	55.9	58.2	60.3	60.5	(23)	+0.2	+5.9
	富山県	55.0	56.6	58.7	60.4	60.5	(23)	+0.1	+5.5		長崎県	54.0	56.2	58.8	61.1	61.3	(6)	+0.2	+7.3
東海	石川県	54.2	55.9	57.8	59.2	59.3	(44)	+0.1	+5.1		熊本県	52.7	55.4	57.9	59.9	60.0	(35)	+0.1	+7.3
	福井県	53.5	55.7	58.0	60.3	60.3	(27)	+0.0	+6.8		大分県	53.7	55.8	58.0	60.1	60.2	(30)	+0.1	+6.5
	岐阜県	54.6	56.2	57.9	59.5	59.5	(40)	+0.0	+4.9		宮崎県	53.0	55.7	58.0	59.9	59.9	(37)	+0.0	+6.9
	静岡県	54.3	56.8	58.8	60.6	60.7	(16)	+0.1	+6.4		鹿児島県	53.6	55.8	58.4	60.6	60.6	(20)	+0.0	+7.0
	愛知県	54.2	56.3	57.6	59.1	59.3	(44)	+0.2	+5.1		沖縄県	51.5	54.0	56.4	59.3	59.4	(42)	+0.1	+7.9
	三重県	53.9	55.9	57.4	58.8	59.0	(47)	+0.2	+5.1		全国	54.0	56.6	58.4	60.1	60.3			+6.3

(出展) 帝国データバンク 全国「社長年齢」分析調査(2021年)を再編・加工

【質問 2】

後継者は、決めていきますか。

- ①決めている。
- ②決めていない。

3 後継者不在企業の割合

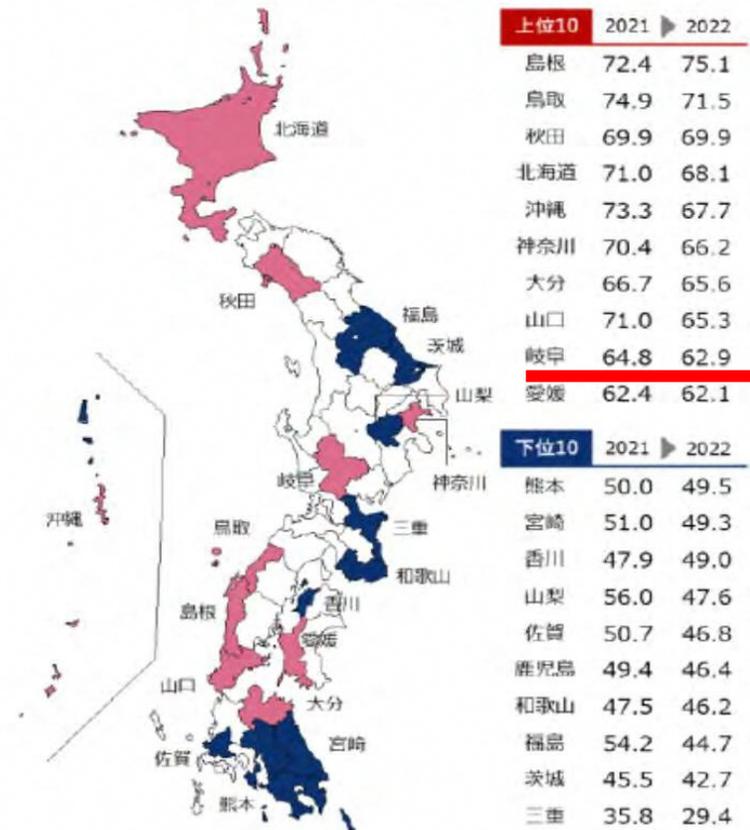
日本企業の「後継者問題」は急速に改善へと向かっている。2022年の全国・全業種約27万社における後継者動向について調査した結果、後継者が「いない」、または「未定」とした企業が15.4万社に上った。この結果、全国の後継者不在率は57.2%となり、コロナ前の2019年からは8.0pt、2021年の不在率61.5%からも4.3pt低下し、5年連続で不在率が低下した。 **しかし、岐阜県は依然として後継者不在率が高い。**

年代別 後継者不在率推移 内訳

年代別	年別 (2016年以降)						2022 (%)	2021年比 (1年前)	2017年比 (ピーク時)
	2016	2017	2018	2019	2020	2021			
30代未満	94.5	92.1	94.1	91.9	92.7	91.2	89.3	△1.9pt	△2.8pt
30代	91.3	92.4	92.7	91.2	91.1	89.1	86.3	△2.8pt	△6.1pt
40代	88.0	88.1	88.2	85.8	84.5	83.2	79.3	△3.9pt	△8.8pt
50代	75.7	74.8	74.8	71.6	69.4	70.2	65.7	△4.5pt	△9.1pt
60代	54.3	53.1	52.3	49.5	48.2	47.4	42.6	△4.8pt	△10.5pt
70代	43.3	42.3	42.0	39.9	38.6	37.0	33.1	△3.9pt	△9.2pt
80代以上	34.7	34.2	33.2	31.8	31.8	29.4	26.7	△2.7pt	△7.5pt
全国平均推移	66.1	66.5	66.4	65.2	65.1	61.5	57.2	△4.3pt	△9.3pt

しかし

都道府県 後継者不在率 上位・下位10 (2022年)



【質問3】

だれに譲りますか。

①親族内

②親族外

4 就任経緯別に見た先代経営者との関係推移

同族(親族内)承継は明らかに減少。一方内部昇格(役員・従業員承継)、M&Aは着実に増加。



[注1] ~2020年の数値は、過去調査時の最新データ

[注2] 「M&Aほか」は、買収・出向・分社化の合計値

2018年以降の過去5年間ににおける事業承継について、先代経営者との関係性(就任経緯別)をみると、2022年の事業承継は「同族承継」により引き継いだ割合が34.0%に達し、全項目中最も高かった。

しかし、前年からは4.7ptの低下となり、**親族間の事業承継割合は急減している。**

一方、血縁関係によらない役員などを登用した「**内部昇格**」が33.9%となり、前年から2.5pt増加した。また、**買収や出向を中心にした「M&Aほか」の割合が20.3%**と、調査開始以降で初めて20%を超えた。

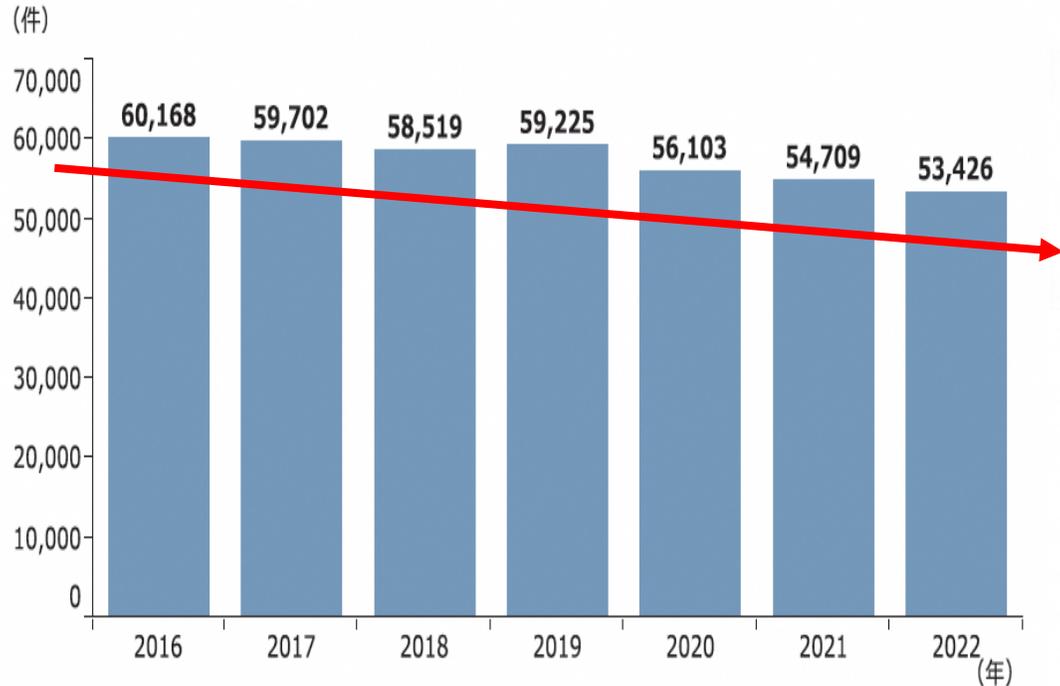
一方で、同じ親族外の承継でも社外の第三者を代表として迎える「**外部招聘**」は7.5%にとどまった。

事業承継のタイミングを逃すと

5 休廃業・倒産件数の減少と後継者難による倒産件数の増加

企業の休廃業・倒産件数は、2022年まではコロナ禍の中でも、ゼロゼロ融資等による公的支援策の実施により減少傾向を示した。(2023. 5月現在倒産は13か月連続して増加)一方、後継者難による倒産は、着実に増加傾向にある。

休廃業・倒産件数



資料：(株)帝国データバンク「全国企業『休廃業・解散』動向調査(2022年)」

(注) 休廃業・解散とは、倒産(法的整理)によるものを除き、特段の手続きを取らずに企業活動が停止した状態の確認(休廃業)、もしくは商業登記等で解散(但し「みなし解散」を除く)を確認した企業の総称。

後継者難による倒産件数



資料：(株)帝国データバンク全国企業「後継者不在率」動向調査(2022)

2. 事業承継を円滑に進めるために必要なこと

1 事業承継3つの類型



1. 親族内承継

- ⊕ 社内外の関係者に受入れられやすく承継準備期間を長くとれる
- ⊖ 経営能力と意欲が不十分な可能性、相続人が複数いる場合、後継者への経営権集中が課題



2-1. 親族外承継（役員・従業員など）

- ⊕ 業務に精通しており、他の従業員などの理解を得やすい
- ⊖ 株式取得等の資金力の欠如、個人債務保証の引継ぎが困難



2-2. 親族外承継（第三者）

- ⊕ 適任者を外部に求められる、現オーナーが会社売却利益を得られる
- ⊖ 希望の条件を満たす買い手を見つけるのはとても難しい

2 事業承継で引き継ぐ財産とは

- 事業承継とは“現経営者から後継者へ”「人」「資産」「知的資産」など企業がこれまで培ってきた財産を引き継ぐこと。

経営（人）

- ・ 経営権
- ・ 後継者の選定、育成
- ・ 後継者との対話

資産（もの・金）

- ・ 株式
- ・ 事業用資産
- ・ 資金（運転資金・借入金）

相続
税
対
策

決算書に
載っている
価値

知的資産

- ・ 経営理念
- ・ 経営者の信用
- ・ 取引先との人脈
- ・ 従業員の技術
- ・ 顧客情報
- ・ 許認可
- ・ 社内のノウハウ
- ・ 知的財産権（特許等）
- ・ 企業文化

儲ける仕組み

決算書に
載らない
価値

3 事業承継の準備から実施までの5つのステップ

事業承継（親族内）は、後継者選びから承継完了まで最低でも5年は必要と言われています。

事業承継までの5つのステップ

さあ！
始めよう



事業承継を円滑に行うためには、早期に準備に着手し、支援機関や専門家の協力を得ながら、事業承継後の経営も見据えた計画的な取組みを進めることが重要です。

ステップ
1

事業承継に向けた準備の必要性の認識

事業承継が円滑に進まなければ、従業員の雇用やこれまで作り上げてきた製品・商品・サービスが失われてしまう可能性があります。よって、事業承継に取り組む必要性を十分に認識したうえで、準備に要する期間を考慮して、早期に準備に着手することが大切です。

こんな会社
です

長所を
のばす

ステップ
2

経営状況・経営課題等の把握(見える化)

円滑な事業承継に向けたプロセスは、自社の現状(経営状況や事業承継に向けた課題等)を的確に把握することから始まります。そのうえで、自社の強みをいかに伸ばすか、弱みをいかに改善するかの方向性を見出すとともに、事業承継に向けた課題への対応策を事前に検討します。

ステップ
3

事業承継に向けた経営改善(磨き上げ)

後継者が後を継ぎたくなるような魅力的な経営状態への引き上げを図るために、将来の事業承継に向けて、本業の競争力強化や社内の体制整備等の経営改善を行います。

親族内・従業員承継

社外への引継ぎ

肝心なこと
よく考える

仕上げです

親族内・従業員承継

社外への引継ぎ

ステップ
4

事業承継計画の策定

事業承継後も見据えた中長期的な経営目標を設定し、目標の達成に向けた期間の中で、いつ、誰に、何を、どのように承継するのかを、後継者等と共に計画します。

マッチングの実施

後継者不在等のため、第三者に事業を引き継ぐ(企業売却・事業譲渡等)場合は、支援機関や専門家等に相談しながら、引継ぎ先を探すとともに、引継ぎの条件を検討します。

ステップ
5

事業承継の実行

事業承継計画等に沿って、株式、事業用資産の移転や経営権の承継等を実行します。

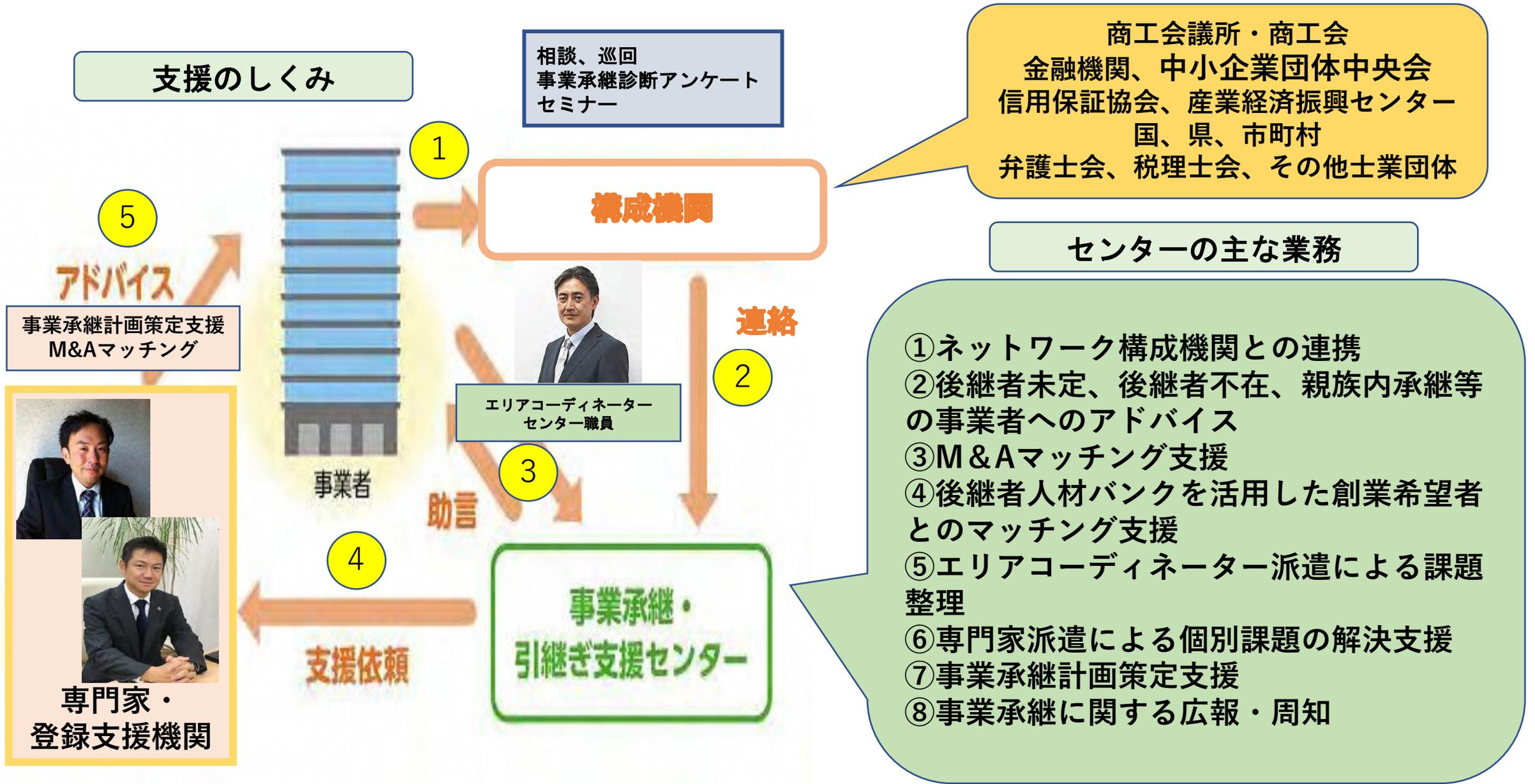
M&A等の実行

M&Aの手続き等に沿って、株式、事業用資産の移転や経営権の承継等を実行します。

ポスト事業承継(成長・発展)

3. 事業承継・引継ぎ支援センターの役割

1 事業承継引継ぎ支援センターの役割



2 エリアコーディネーターのご紹介（全て中小企業診断士）



馬淵 智幸
【エリアコーディネーター】
(岐阜・中濃担当)



大橋 義史
【エリアコーディネーター】
(岐阜・西濃・中濃担当)



北谷 智久
【エリアコーディネーター】
(飛騨担当)



棚瀬 大貴
【エリアコーディネーター】
(岐阜・中濃担当)



片桐 理恵
【エリアコーディネーター】
(岐阜・西濃担当)

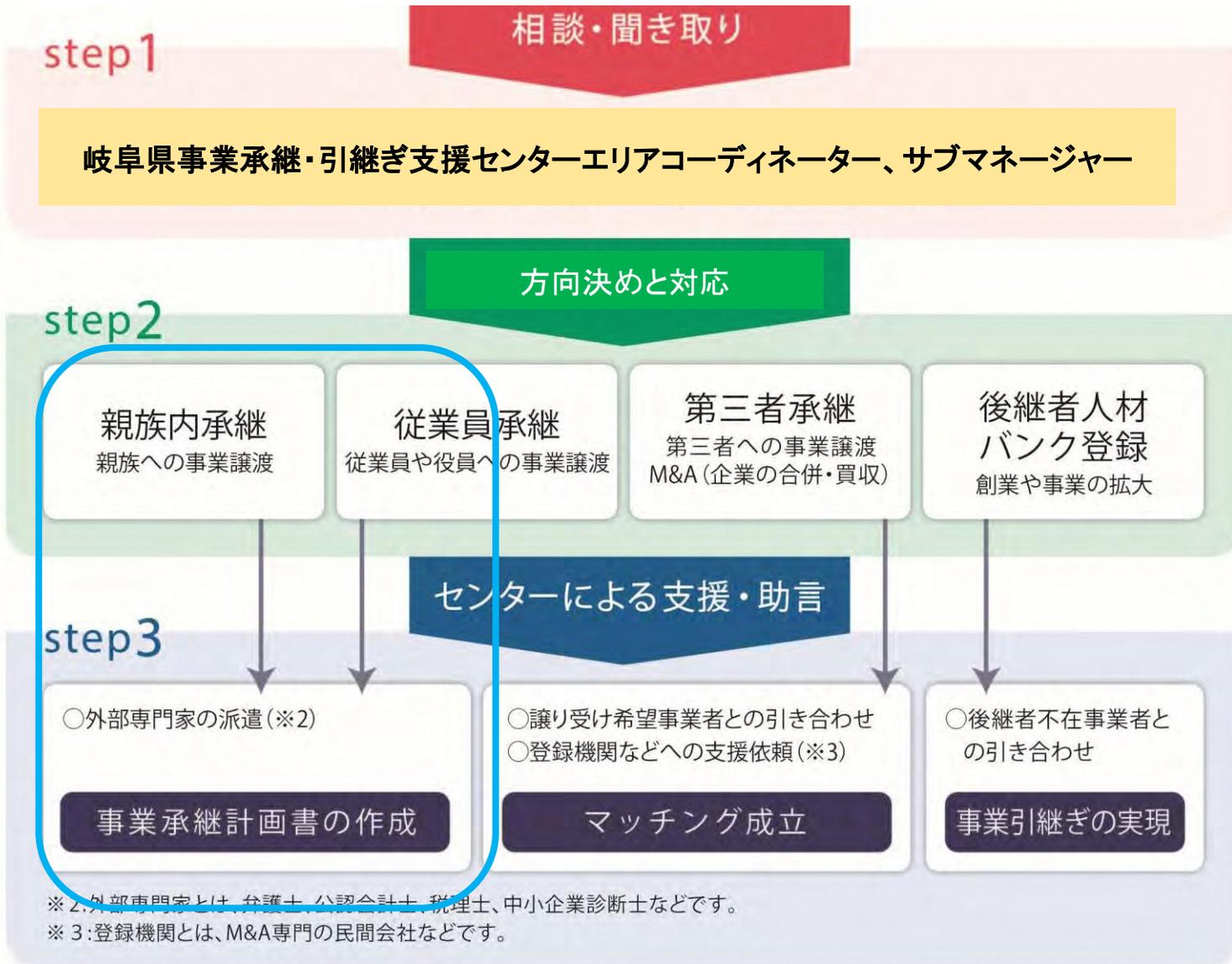


© 2015 Nishikibuna Publishing Co.



虫鹿 真司
【エリアコーディネーター】
(東濃 担当)

3 事業承継引継ぎ支援センターの役割 支援メニュー



step1
事業者との会話の中で、事業承継時の課題整理、方向性を話し合います。

step2
方向決めに基づき、支援方法の決定、支援専門家の選定及び派遣をします。

step3
支援方法別に進捗を管理し、事業承継完了までサポート（支援・助言）します。完了後もPMI（ポスト、マネージャー、インテグレーション）をサポートします。

4 よくある相談例

- 事業の見通しが不安定な中、承継すべきかどうか？
- 後継者がいないがどうしたらよいか？
- 誰に継かせるか具体的なことを決めていない。
- 後継者候補はいるけれど、まだ話していない。
- 事業承継するつもりで戻ってきたが一向に話がない。
- 業績好調、株式の移転をうまくやりたい。
- 業績不芳、後継者に承継すべきか。
- 多額の経営者保証はどうなるか？
- 何から手を付けたらよいかわからない。
- 特例事業承継税制を利用したい。
- 「固定合意」「除外合意」を利用したい。

すぐに解決できる相談は少ない。

だからこそ、まずは当センターに相談してもらおうことをおすすめします。

4. 親族内承継で活用できる施策

1 事業承継時の株式の取得方法

①相続

②売買

③贈与

ア 基礎控除を活用して毎年贈与を受ける。

イ 贈与税の特例（相続時精算課税制度）を活用する。

ウ 贈与税を支払いつつ、スピーディーに贈与する。

○ 座して待つのではなく、広い視野の専門家に相談をする。

○ まず株価算定。

○ 経営承継円滑化法の活用も選択肢として考える。

2 経営承継円滑化法

1. 事業承継税制

1. 非上場株式等に係る贈与税・相続税の納税猶予制度
2. 個人の事業用資産に係る贈与税・相続税の納税猶予制度

2. 遺留分に関する民法の特例

1. 生前贈与株式等・事業用資産の価額を除外（除外合意）
2. 生前贈与株式等の評価額を予め固定（固定合意）

3. 金融支援

1. 日本政策金融公庫の特例（融資）
2. 中小企業信用保険法の特例（信用保証）

4. 所在不明株主に関する会社法の特例

3 非上場株式等に係る贈与税・相続税の納税猶予制度

○ 法人版事業承継税制は、後継者である受贈者・相続人等が、円滑化法の認定を受けている非上場会社の株式等を贈与又は相続等により取得した場合において、その非上場株式等に係る贈与税・相続税について、一定の要件のもと、その納税を猶予し、後継者の死亡等により、納税が猶予されている贈与税・相続税の納付が免除される制度です。

(参考) 特例措置と一般措置の比較

	特例措置	一般措置
事前の計画策定等	特例承継計画の提出 〔平成30年4月1日から 令和6年3月31日まで〕	不要
適用期限	次の期間の贈与・相続等 〔平成30年1月1日から 令和9年12月31日まで〕	なし
対象株数	全株式	総株式数の最大3分の2まで
納税猶予割合	100%	贈与：100% 相続：80%
承継パターン	複数の株主から最大3人の後継者	複数の株主から1人の後継者
雇用確保要件	弾力化	承継後5年間 平均8割の雇用維持が必要
事業の継続が困難な 事由が生じた場合の免除	あり	なし
相続時精算課税の適用	60歳以上の者から18歳以上の者への贈与	60歳以上の者から18歳以上の推定 相続人（直系卑属）・孫への贈与

4 除外合意と固定合意

除外合意とは

- ・ 遺留分の算定基礎財産から後継者が先代経営者から贈与等によって取得した自社株式の価額を除外して計算するための推定相続人全員での合意手続きとなります。
- ・ この合意手続きを行うことで他の相続人は自社の株式の分について遺留分の主張ができなくなるので、相続紛争のリスクを抑えつつ、後継者に対して集中的に株式を承継させることができます。

固定合意とは

- ・ 遺留分算定の際に合意した時からの値上がり価額については遺留分の算定には含めないとする推定相続人全員での合意手続きです。
- ・ この固定合意によると自社株式の価額が上昇しても遺留分の額に影響しないことから、後継者の経営努力により株式価値が増加しても、相続時に想定外の遺留分の主張を受けることがなくなります。

5. 親族内承継の支援事例

1 事業承継計画策定がとりもつ親族内承継



前代表取締役（お父様）伊藤裕一様
現代表取締役（ご子息）伊藤太一様



株式会社イトウ建材店（本社）

配布冊子

「未来へのバトンをつなぐ」P8、9をご参照ください。



資材置場



関係者と事業承継計画書を共有しました。

2021/9
裕一氏が当センター
に相談



2021/10
事業承継計画策定に
着手



2022/4
事業承継計画書完成
(特例事業承継税制の活用)



しかし
2025/12
代表者を太一氏に交代

2 事業承継計画書＝事業承継の道しるべ

事業承継計画書

事業者の概要
沿革・株主・親族関係など

事業承継における
経営課題の整理

配布冊子
「中小企業のための事業承継
対策」P26以降をご参照ください。

岐阜県事業承継・引継ぎ支援センターは、円滑な親族内承継のため

無料で専門家を派遣し、事業承継計画書の策定支援を行っています。お気軽にご相談ください。

SWOT分析

円滑な事業承継への骨子

【基本方針】

- ・中小太郎から、長男学への承継。
- ・5年目に社長交代予定。太郎は代表権を学に譲り会長へ就任。10年目に引退。
- ・学には、社内で工場→営業部門→本社管理部門と各部門をローテーション。外部の後継者研修も受講。
- ・太郎の財産内容がほぼ固まったところで公正証書遺言を作成する（5年目）。

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
事業計画	売上高	10億円				13億円					15億円
	経常利益	5千万円				7千万円					9千万円
会社	定款・株式・その他		「相続人に対する売却請求制度」の導入	太郎の弟から自社株式取得（金庫株）	元役員C氏から自社株式取得（金庫株）	太郎に退職金支給					
	年齢	60歳	61歳	62歳	63歳	64歳	65歳	66歳	67歳	68歳	69歳
関係者の理解	役員	社長				会長			相談役		引退
	後継者教育	家族会議	社内へ計画発表	取引先・金融機関に公表							
株式・財産の分配	持株（%）※2	70%	67%	64%	61%	58%	10%	10%	10%	10%	10%
	補足						公正証書遺言の作成				

後継者とコミュニケーションをとり、経営理念、ノウハウ、ネットワーク等の自社の強みを承継する※1

毎年贈与（暦年課税制度） → 相続時精算課税制度

43歳 → する※1

令和 年 月 日

本事業承継計画に同意します。

現代表者 住所 氏名 印

後継者 住所 氏名 印

3 事業承継計画書の目的と効果

事業の見える化

- ・ 会社概要
- ・ 現状と将来の見込み
- ・ 知的資産
(企業における競争力の源泉。人材・技術・組織力・顧客ネットワークなど目に見えにくい経営資源の総称)
- ・ 事業の強み、弱み

財務の見える化

- ・ 売上、支出状況
- ・ 借入状況 (経営者保証)
- ・ 売掛、買掛状況
- ・ 固定資産、在庫状況 (実態把握)
- ・ 企業価値 (株価算定)

課題の見える化

- ・ いつ、だれに、何を引き継ぐか
- ・ だれが取り組むのか
- ・ ステークホルダーはだれか
- ・ 課題の重要度、優先度は
- ・ だれの助けが必要か

効果！

- ① 事業に対する理解を深めることができる。
- ② 被承継者と承継者の事業経営の方向性の共有ができる。
- ③ 安心安全な事業承継ができる。
- ④ やり残しの点検ができる。
- ⑤ 経営革新をはかることができる。



事業の継続、発展

ご清聴ありがとうございました。
10分間の休憩です。