

事業承継のための

資金調達 マニュアル

まだ
間に合う



事業承継の準備が
できていない経営者さまへ



目次

CONTENTS

I	はじめに	1
	● 事業承継にはお金がかかる	
	● 事業承継に必要な資金	
II	事業承継時の資金調達・確保 4つのスキーム	
	● 経営者勇退後の生活を守るスキーム	3
	その 1 … 後継者による株式買取	
	その 2 … 持株会社による株式買取	
	● 後継者を相続税・贈与税負担から守るスキーム	5
	その 1 … 退職金の活用	
	その 2 … 納税猶予を活用	
III	事業承継後の金融機関の信用を維持する方法	8
	● 事業承継には時間がかかる	
	● 事業承継前の育成の質がカギとなる	

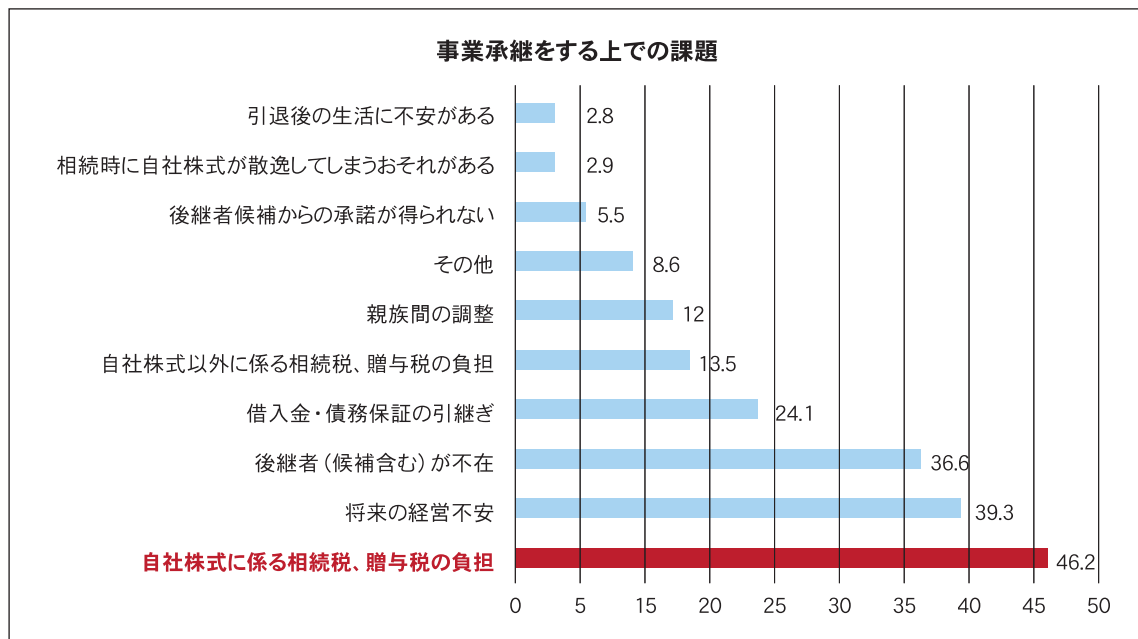


I

はじめに

事業承継にはお金がかかる

事業承継をする上での課題として、約半数の経営者が「自社株式に係る相続税、贈与税の負担」と回答



(出典) 中小企業庁委託「中小企業における事業承継に関するアンケート・ヒアリング調査」(2016年2月、(株)帝国データバンク(加工・再編))

非上場会社の株式は、経営者にとっては高額の資産となり、また換金性が低いため、多くの経営者が相続・贈与時の悩みの種としている。
ただ、事業承継におけるお金の悩みはこれだけではない。

事業承継に必要な資金

事業を後継者に引き継ぐ場合や、経営者に万一のことがあった場合、資金不足がさまざまな問題を引き起こします。事業承継を円滑に進めるための鍵となるのが『資金力』です。

ここでは、事業承継に必要な4つの資金について整理します。

項 目	困る人	内 容
自社株式	後継者・親族	自社株式の価値は債務超過を除くほとんどの場合、創業当初よりも値上がりしていることが多いくなります。自社株式は換金性が低い資産であることから、後継者が想定外の相続税に困ることのないよう、現在の自社株の評価額を把握し、対策しておくことが重要です。また、経営権保持のためには3分の2以上の株を保有しておく必要があります。自社株が名義株や他の親族に分散している場合は、買い戻すための資金が必要となります。
相続・贈与	後継者・親族	後継者や家族が納税資金に困ることがないように、相続財産を把握し、それにかかる納税資金を準備することも重要です。土地や自社株など換金性が低い資産が多い場合、相続税の支払いが困難となります。保険加入や現預金の蓄えなどの事前準備がカギとなります。
社長退職金	自社・後継者 後継者	社長退職金は、会社への貢献度をベースに金額が決定され、支払われます。退職金が多額となると、自社のキャッシュフローや、バランスシートの悪化を引き起こし、金融機関の借入審査に影響が出ます。計画的な資金準備が必要となります。
運転資金	自社・後継者	従業員への給与や取引先への支払い、借入の返済などは、会社の信用や事業継続の為に重要です。これらは、すぐに後継者が直面する問題であり、最低でも約半年分の運転資金は準備しておきましょう。



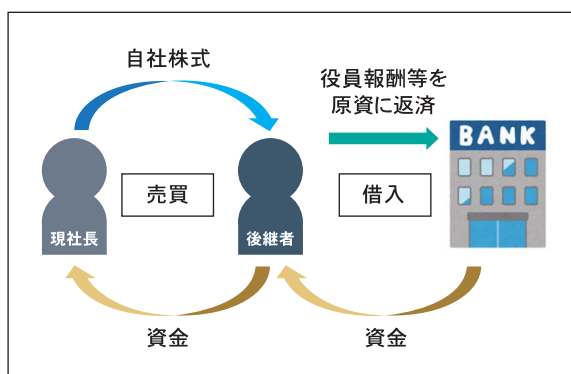
Ⅲ

事業承継時の資金調達・確保4つのスキーム

経営者勇退後の生活を守るスキーム

その1 後継者による株式買取

後継者が銀行から借入れを起こし、現社長から自社株式を買い取るスキーム



メリット

- 現経営者は自社株式の売却により、会社規模に応じた資金を得られる

デメリット

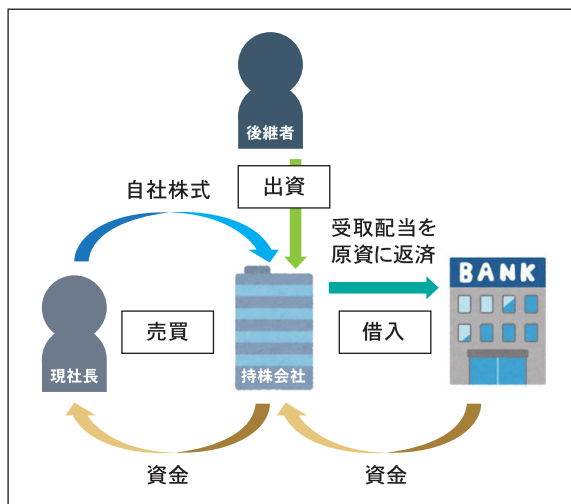
- 後継者に対する相応の信用が必要
- 後継者個人に借入金返済負担が生じる

活用できる融資制度・保証制度

- 事業承継・集約・活性化支援資金（日本政策金融公庫）
- 特定経営承継関連保証（保証協会）

その2 持株会社による株式買取

後継者が出資する「持ち株会社」が銀行から借入れを起こし、現社長から自社株式を買い取るスキーム



メリット

- 現経営者は自社株式の売却により、会社規模に応じた資金を得られる
- 持株比率に応じて、受取配当金の **益金不算入制度** が活用できる

デメリット

- 後継者に対する相応の信用が必要
- 持株会社設立時に後継者の出資が必要



II

事業承継時の資金調達・確保 4つのスキーム

【解説】黄金株

後継経営者へ売買・贈与などを通じて、現経営者が株式を譲渡するにあたり、後継経営者がまだ経営に関して未熟な場合や、誤った経営判断を行う不安がある場合、「黄金株（＝拒否権付種類株式）」の発行し、現経営者が保有することが有効です。

黄金株とは、重要事項の議決を拒否できる権限を付与した株式のことです。原則として1株だけ発行できます。

拒否権の適用範囲は、定款に示すこととなりますが、あまり広範囲に設定すると、権限移譲がままならず、従業員に示しがつかない、柔軟な経営ができないといった事態になりかねませんので、注意が必要です。

また黄金株を発行する場合、取得条項付株式にしておく必要があります。黄金株の株主の死去を条件に、会社が黄金株式を取得できることを定めておきましょう。



【解説】受取配当等の益金不算入

「受取配当等の益金不算入」とは、法人が内国法人から受けた課税済みの配当等に対して、その受取った配当等の全部又は一部に対して、課税所得の計算上、益金に算入しない制度です。

この制度を活用すれば、受取配当を返済原資として有効に活用できます。ただし持株会社の持株比率に応じて、益金不算入額が決まっていますので、注意が必要です。

持株比率と益金不算入額

持株比率	益金不算入額
100%	全額
33.3% 超 100% 未満	受取配当額 - 負債利子控除額（※）
5% 超 33.3% 以下	受取配当額 × 50%
5% 以下	受取配当額 × 20%

※負債利子控除額とは、支払った負債利子のうち、株式等を取得するための借入部分の負債利子のこと



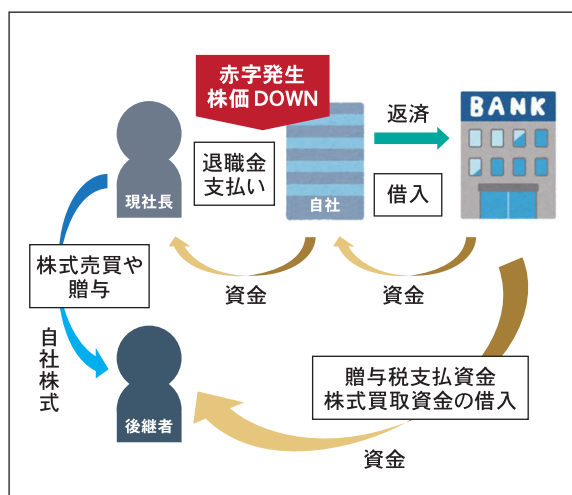
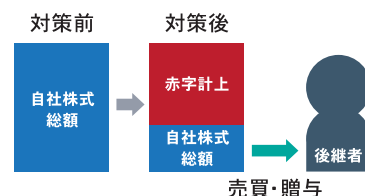
II

事業承継時の資金調達・確保 4つのスキーム

後継者を相続税・贈与税負担から守るスキーム

その1 退職金を活用する

- ① 退職金支払い資金として、会社が銀行から借入れを実施
- ② 退職金を支払うことで、自社に赤字を発生させる⇒株価ダウン
- ③ 下げた株価で、後継者が株式を買取もしくは贈与を受ける



メリット

- 株価を下げることで、自社株贈与に伴う後継者の贈与税負担が軽減できる

デメリット

- 株価（純資産）が下がり、借入が増えることで、自己資本比率が下がる（今後の借入条件に影響が出る可能性あり）
- 退職金で受け取った現金資産の活用方法を考える必要あり。（相続対策）

その2 納税猶予を活用する 解説編

納税猶予とは

先代経営者から事業を引き継いだ後継者の税負担を緩和するために、相続税と贈与税について納税が猶予される税制上の特例が設けられました。

要件を満たせば、対象株式の相続税額や贈与税額の全額が猶予される制度です。

（平成 30 年度税制改定で猶予される税額が、従来 80% から 100%（全額）に引き上げられました。）

贈与税・相続税それぞれ要件が異なります。

II

事業承継時の資金調達・確保 4つのスキーム

後継者を相続税・贈与税負担から守るスキーム

その2 納税猶予を活用する 贈与編

平成 30 年度の税制改定により、使いやすくなった納税猶予を活用するスキーム

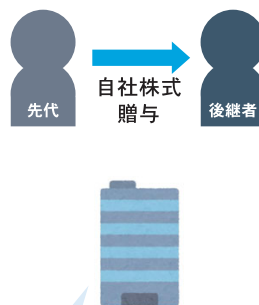
※要件を満たせば、対象株式の贈与税額の全額が猶予される

先代経営者の要件

- 会社の代表者であった
- 贈与直前において、先代経営者とその親族などで総議決権数の過半数を保有しており、かつ、これらの者の中で筆頭株主であったこと
- 贈与時に代表者を退任していること

先代経営者以外の要件

- すべての個人株主が適用対象



後継者の要件

- 贈与時において、後継者と後継者の親族などで、総議決権数の過半数を保有し、かつ、これらの者の中で筆頭株主であること
- 贈与時に 20 歳以上、贈与直前において 3 年以上役員であり、かつ、代表者であること

特例後継者の要件

- 特例承継計画に記載された後継者であること（親族・親族外は問わない）

認定対象会社の要件

- 中小企業者であること
- 資産保有型会社等に該当しないこと
- 上場会社、風俗営業会社でないこと
- 従業員数が1人以上であること など

その2 納税猶予を活用する 相続編

平成 30 年度の税制改定により、使いやすくなった納税猶予を活用するスキーム

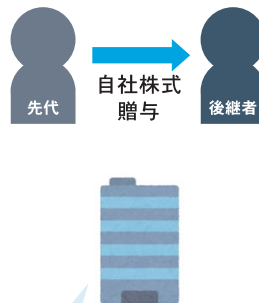
※要件を満たせば、対象株式の相続税額の全額が猶予される

先代経営者の要件

- 会社の代表者であった
- 相続開始直前において、先代経営者とその親族などで総議決権数の過半数を保有しており、かつ、これらの者の中で筆頭株主であったこと

先代経営者以外の要件

- すべての個人株主が適用対象



後継者の要件

- 相続開始直前において、役員であり、相続開始から 5 か月後に代表者であること
- 相続開始時において、後継者と後継者の親族などで、総議決権数の過半数を保有し、かつ、これらの者の中で筆頭株主であること

特例後継者の要件

- 特例承継計画に記載された後継者であること（親族・親族外は問わない）

認定対象会社の要件

- 中小企業者であること
- 資産保有型会社等に該当しないこと
- 上場会社、風俗営業会社でないこと
- 従業員数が1人以上であること など



II

事業承継時の資金調達・確保 4つのスキーム

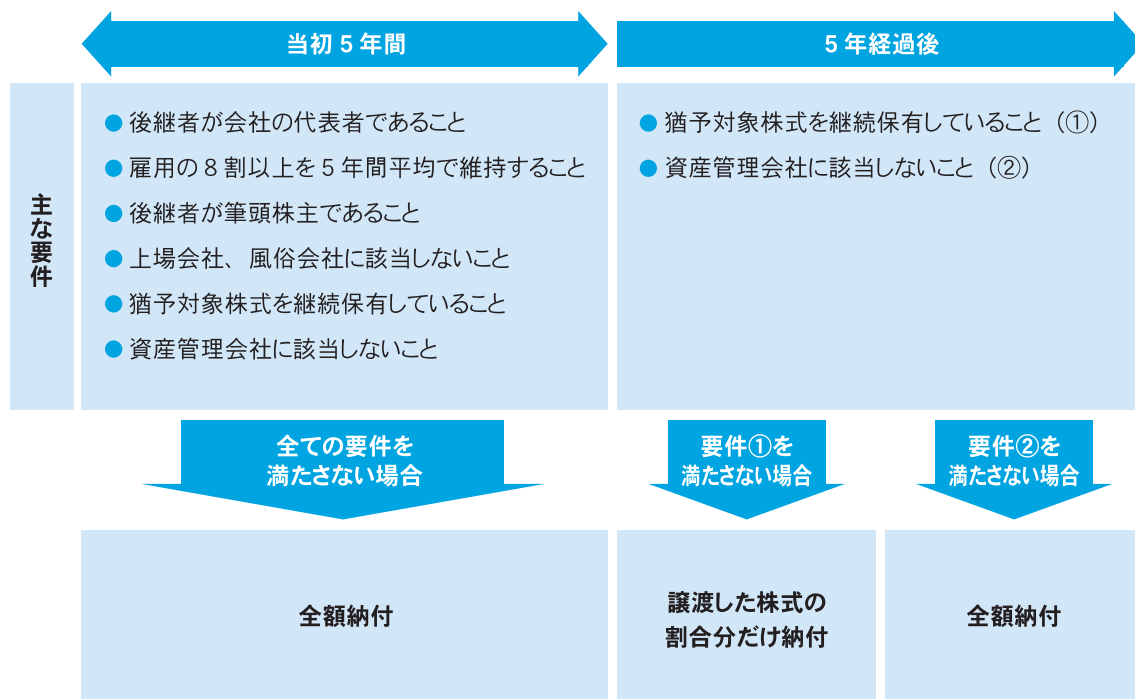
後継者を相続税・贈与税負担から守るスキーム

その2 納税猶予を活用する (贈与・相続共通) 要件編

平成 30 年度の税制改定により、使いやすくなった納税猶予を活用するスキーム

納税猶予期間と継続するための主な要件

納税猶予適用時に要件を満たしていても、猶予期間中に要件を満たせない場合、一部、または全額納付を求められますので、注意が必要です。



また、一定の条件を満たすことで、納税猶予額が免除となるケースがあります。



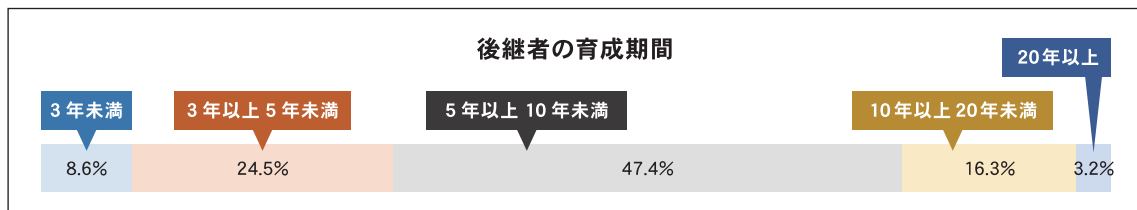
III

事業承継後の金融機関の信用を維持する方法

事業承継には時間がかかる

事業承継には、後継者の存在が不可欠です。

7 割弱の経営者が後継者の育成にかかる期間は 5 年以上と回答。



(出典) 日本政策金融公庫

後継者の育成には時間がかかるが、この育成を怠ると、
事業承継後の金融機関取引に大きく影響が出る。
後継経営者の経営能力次第では、金融機関の信用を落とし、
これまで同様の借入が困難になるケースも出てきている。

事業承継前の育成の質がカギとなる

後継者の育成

事業承継後の金融機関との継続的な取引や信用の獲得には、後継者の質の高い経営能力が必要となります。いきなり経営者を任されたところで、先代社長と同等の経営能力を発揮することは不可能です。

「権限移譲を進める」「経営判断を行う際の会議に参加させる」「後継者向け研修へ参加させる」など、中長期にわたって、計画的に育成を進める必要があります。

育成計画例

	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
役職		課長		部長		取締役			社長	
権限		課の決裁権		部の決裁権		銀行取引	計画策定			
研修	実践・管理者養成講座(※)					経営者大学(※)				

※弊社主催講座

実践・管理者養成講座

通算 47 期
400 名以上の卒業生を輩出

詳細はこちら <http://www.skg.co.jp/kensyu/program/jikkan.php>

経営者大学

開講 31 年(通算100 期)
1100 名以上の卒業生を輩出

詳細はこちら <http://www.skg.co.jp/keidai/index.php>

【ご案内】 経営者大学@京都（全12回コース）

開講 31 年（通算 100 期）1100 名以上の卒業生を輩出

改革に本気で取り組む経営者が京都に集う

経営者大学

- ☑ 1 年間 12 講座
一泊二日型プログラム
- ☑ 全国から集まった 15 名の
様々な業界の経営者とともに
- ☑ 体系的・実践講座と感動的シチュエーション
により自己改革・会社改革を行う



経営者大学がもたらす期待効果

- ☑ 経営戦略が描ける
- ☑ 好ましい組織運営が実現する
- ☑ 人材育成の高度化が図れる
- ☑ 財務強化が実現する
- ☑ 意思決定技能が身に付く
- ☑ 使命感に目覚める

【受講者の声（後継者）】

幼い頃から経営者として奮闘する父の姿を見ながら、自分に同じ重責が耐えられるか、自信が持てずにいました。

しかし経営者大学で、同じ境遇で同じ悩みを抱える後継者や、父と同じ立場にある熟年経営者の話を聞くうちに、自分がいかに恵まれた環境で育ち、甘えの意識で経営に参加していたかがわかりました。

卒業後は、営業・生産・総務と徐々に社長から権限を“奪い”ながら、少しずつリーダーシップを発揮していきます。

＜35 歳 食品メーカー専務取締役＞

経営者大学に関する資料請求・お問い合わせはこちら

kitaajima@skg.co.jp（担当：北島）

事業承継前の育成の質がカギとなる

経営幹部の育成

事業承継後、スムーズに事業を運営することは、金融機関との継続的な取引や信用の獲得に重要です。スムーズな事業運営には、後継者に対する経営幹部の強力なサポートが必要となります。

事業承継を踏まえた幹部育成、事業承継後の幹部からのサポートにおいて、もっとも有効な手法は、会社の経営判断に参画してもらうことです。後継者・幹部を交えて会議を実施し、全員で意思決定をしていきます。



幹部の経営参画によって

- ☑ 事業承継後のスムーズな事業運営が可能に
- ☑ 幹部が主体的に動く『強い組織』に
- +
- ☑ 目標達成意欲が向上し、業績改善にもつながります。

先代経営者がいなくても**自走する組織**を目指すことが重要です。

**事業承継後の資金不安を無くすためにも、
事業承継前の後継者の育成・幹部の育成は、
現経営者にとって非常に重要なミッションです。**

事業承継のお悩みは、ぜひ我々にご相談ください

貴社のスムーズな事業承継を強力にサポートします。

☑ 事業承継計画の策定

☑ 後継者の育成

☑ 事業承継に係る資金調達

☑ 経営幹部の育成

■ ご相談・お問い合わせはこちら

✉ kitajima@skg.co.jp

☎ 0120-370-772

(担当コンサルタント：北島)

筆者

株式会社 新経営サービス

経営支援部 コンサルタント 北島 大輔

〈プロフィール〉

金融機関にて、中小企業向け融資業務、経営者の資産運用業務に携わる。現在は、金融機関での「数値管理」、「財務分析」の経験を活かした管理会計実践、業績改善、キャッシュフロー改善、経営計画達成コンサルティングを展開している。

株式会社 新経営サービス

京都を拠点として、グループ全体で現在約80名のスタッフが活動。中堅・中小企業から東証一部上場企業にいたるまで、2,000社を超える企業の支援を行っている。

会社概要

事業内容	・ 人事コンサルティング (人材開発、組織開発、人事制度策定・運用、モチベーション・マネジメントなど) ・ 経営コンサルティング (経営計画策定、経営管理システム高度化支援、財務体質改善支援など)
設立	1978年1月
資本金	9,600万円
代表者	代表取締役社長 田須美 弘
所在地	〒600-8102 京都市下京区河原町五条西入本覚寺前町830 京都EHビル6階
連絡先	TEL：075-343-0770 FAX：075-343-4714 E-mail：mas@skg.co.jp

＜著作権・免責事項＞

文章などの著作権は当社に帰属し、掲載データ・資料などの著作権はそれぞれの出典元に帰属します。株式会社新経営サービスは、当冊子に掲載されている内容については、作成時点で当社が収集した情報に基づき作成しておりますが、正確性・完全性を保証するものではありません。また、利用者が当冊子の情報を用いて行う一切の行為について、何ら責任を負うものではありません。