

経営者のための エンディング ノート

香川事業承継・引継ぎ支援センター

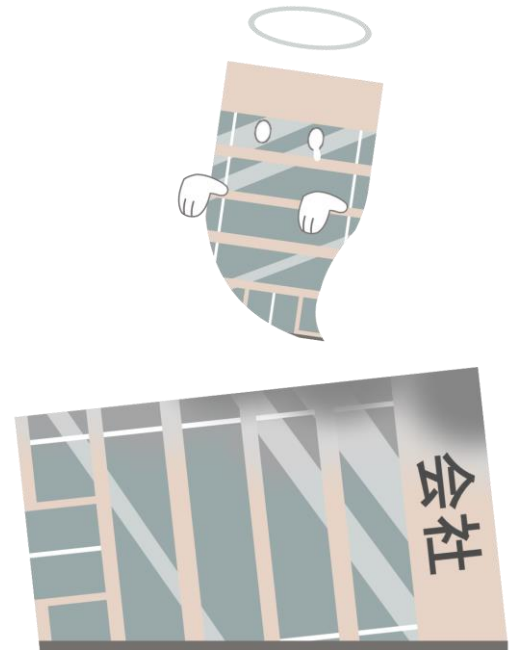
事業の将来に向けた準備ができる！



突然の終焉 そして廃業の場合

やらなければいけない事

- お葬儀
- 借入等の連帯保証の確認 相続を受けるかどうかの重要な判断
- 従業員の解雇通知、退職金支払
- 仕入れ先への支払い完了
- 販売先へのお詫び
- 許認可の廃業届
- 賃貸・リース契約の破棄、違約金支払い
- 資産の現金化、借入の返済（支払切れない場合は個人・相続人への切り替え）
- 株主総会で解散決議
- 法務局、税務署への届け出



ワークシート 資産を売却したらどのくらい現金を作れるか？借金を返しきれるか？

直近の決算書を見ながら記入していきましょう。

勘定科目	金額	計算の仕方	計算結果	記号
総資産の金額		そのまま右に転記		A
在庫・商品の金額		左記に0.8をかけます		B
建物の金額		左記に0.6をかけます		C
土地の金額		左記に0.2をかけます		D
従業員に払いたい退職金総額		そのまま右に転記※		E
負債の金額		そのまま右に転記		F
※中退共に加入している場合は金額は0としてください。				

計算の仕方

- (1) $A - B - C - D$ を計算します。 計算結果 _____ 円
- (2) $E + F$ 計算結果 _____ 円
- (3) 最後に (1) で求めた数字から (2) を引きます。

(3) で求められた数字を記入してください。 _____ 円

数字の意味するところ

(3) がプラスの数字の場合 会社を清算して残る金額です。実際には配当所得として税金が課税されます。

(3) がマイナスの数字の場合 清算して現金を作り出しても負債が返しきれない状態で、個人で肩代わりしなければいけない借入金の金額となります。（会社に対しての貸付金がある場合、返ってこない金額、とも言えます）

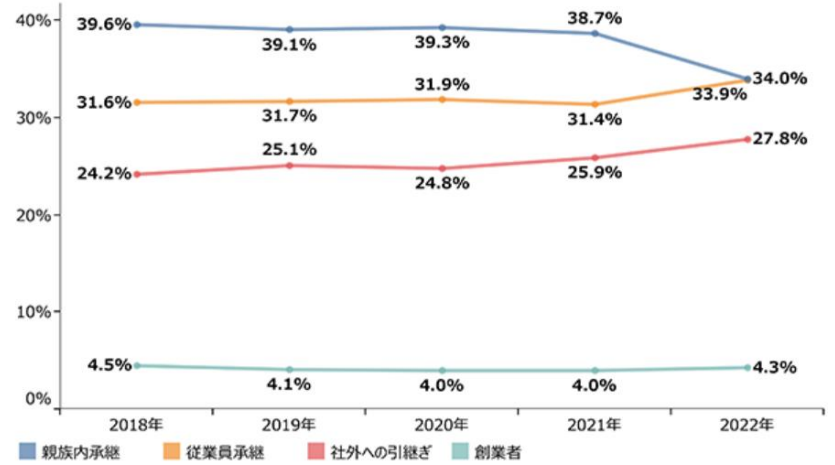
MEMO 廃業すると借金だけ残ることがある（と言うか、多い）。

跡継ぎを決める 就任させる

・ 有力な後継者候補者は子供か従業員

- ・ 右のグラフは年次別に既に承継を行った企業が誰に引継いだかを調査した表です。
- ・ 以前はお子さんへの承継が多かったのですが、近年は従業員やM&Aによる第三者への承継が増加傾向にあります。（出典 23'中小企業白書）

第2-2-11図 近年事業承継をした経営者の就任経緯



・ 子供に承継させたい場合、気を付けるポイント

- ・ すでに入社済みですか？入社していなければ早急に入社させましょう。
- ・ 本人に意思確認をしましたか？していないなら、はっきりと伝え、明確な回答をもらうことが必要です。
- ・ 曖昧な返事、例えば「今はまだ決められない」、などの回答はNOと考えましょう。
- ・ サラリーマンをしている場合、入社させて給与は下がらないか事前に確認が必要です。
- ・ 都会に住んで、すでに結婚している息子さんの場合、お嫁さんの意向が非常に重要になります。
- ・ 性格的に経営者に向いているか見極めを。無理に継がせると心が壊れたり退社したりする事もあります。

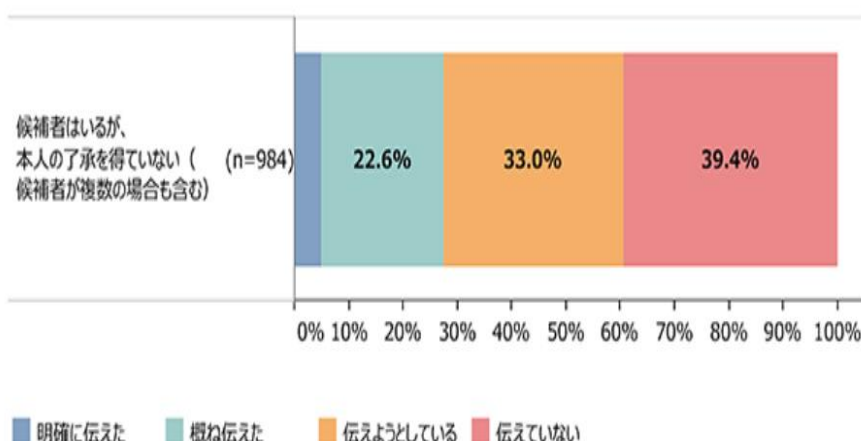
・ 従業員に承継させたい場合、気を付けるポイント

- ・ 将来的に株式を取得してもらうことにはなりますが、資力はあるか？金融機関とも相談が必要。（無償でいいという経営者もいらっしゃいますが、贈与税の対象になるので要注意です）
- ・ こちらも言葉に出してはっきり伝えることが肝要。そして**連帯保証を負う根性**があるか要チェック。
- ・ 人格的に問題ないか。上に対する態度と下に対する態度が豹変するタイプだと従業員離反リスクあり。
- ・ 状況によっては現社長の連帯保証が抜けない可能性もあることに留意してください。

・ そして、とても大切なこと、、、ここまでしないと前頁の廃業が待っています

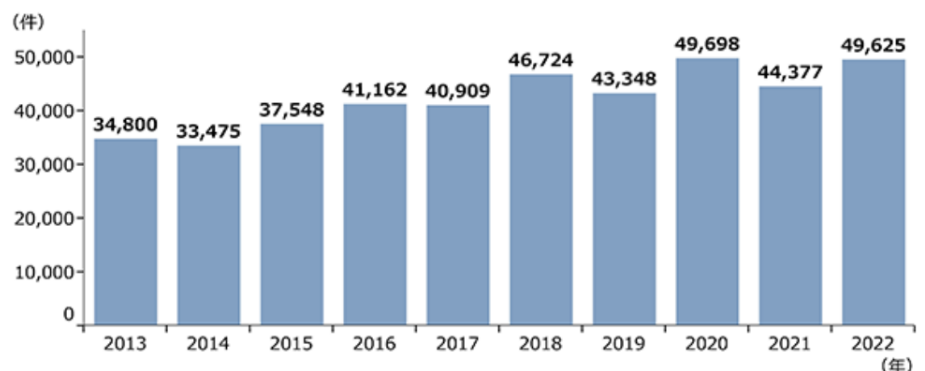
- ・ とにかく、口に出して、**明確に意思を伝えること、明確なスケジュールを決める事**が大切です。
- ・ 交代にはそれなりの準備期間が必要です。病気になってからでは遅い！早めに実行が非常に大切です。
- ・ 特に承継に際しては、事後**株主総会の意思決定**が非常に重要になります。株主が認知症になった場合（**65歳以上の5.4人に1人は認知症になります！**）株式の移転まで終わっていないと会社がフリーズしてしまう可能性もあります。即時の株式移転が理想ですが、できない場合には民事信託や任意後見制度の導入も含めて対策を講じておく必要があります。

第2-2-9図 後継者候補に対する引継ぎ意思の伝達状況 出典 23'中小企業白書



第1-1-18図 休廃業・解散件数の推移

①東京商工リサーチ

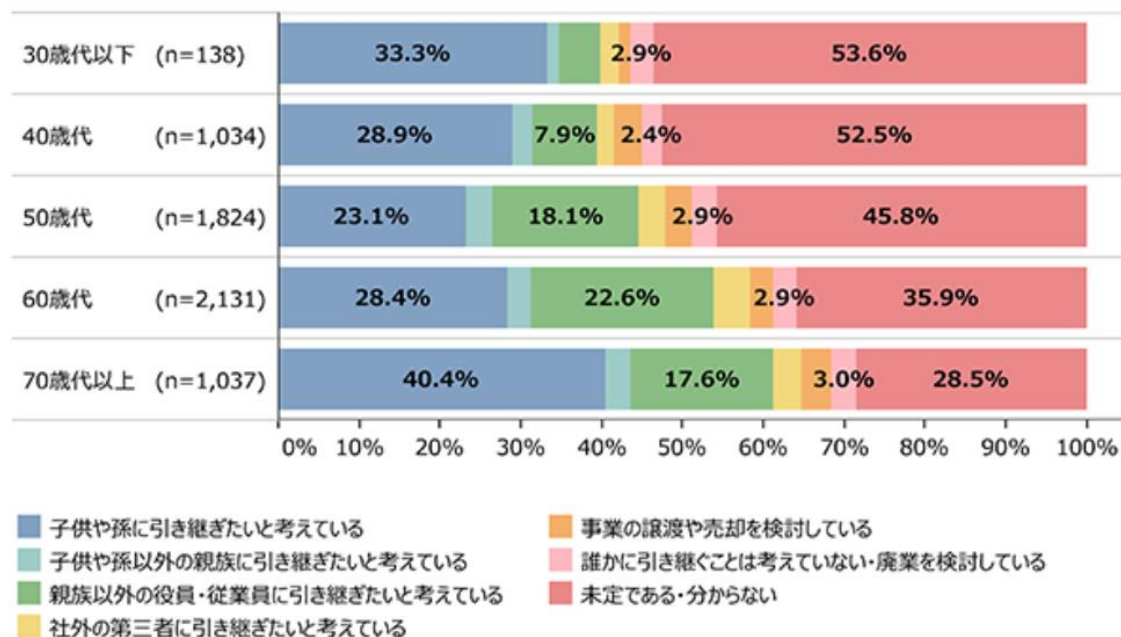


身近なところに後継者候補がいらない

・ 身近に後継者候補がいらない会社は多数あります。なぜ？ どうして？

- ・ 後継者が決まっていない企業は御社だけではありません。日本中の多くの中小零細企業・個人事業主が悩んでいます。
- ・ 右の表は中小企業白書（23年）からの引用ですが、まだ承継を実行していない経営者が**希望する相手**を年代別にグラフ化したものです。
- ・ 70代で子供や孫を承継相手にする比率が4割もあります。現実的なのでしょうか？前頁の承継結果のグラフとの差（希望と現実）の乖離が大きいのが気になります。

第2-2-5図 経営者の年代別に見た、事業承継の意向



・ 後継者不在が発生する背景

- ・ 親族 そもそも子供がいらない。子供は女の子だけで嫁に行ってしまった。
- ・ 親族 子供は都会に出てサラリーマンをしていて戻ってくる気はない。
- ・ 親族 大企業や官公庁に努めていて安定した生活を送っている。不安定な経営者になるつもりがない。
- ・ 親族 自分の人生は自分のもの。好きなことをして生活していて家業に興味がない。
- ・ 親族 たいして儲かっていないので、無理に子供に継がせたくないという親の気持ち。
- ・ 従業員 そもそも従業員が少ない、いない。
- ・ 従業員 文鎮経営ですべての権限と責任を社長が握ってきたので、従業員が育っていない。
- ・ 従業員 幹部と言えどもサラリーマンばかりで根性が座っている社員がいらない（連帯保証負えない）。

・ 親族や従業員に候補がいらない場合、どうすればいいのでしょうか？

- ・ 何もしなければ前頁の廃業を選択をせざるを得ません。経済的な損失が見込まれます。
- ・ **最近増えてきたのが第三者へ有償で会社を譲るM&Aという手法です。**
- ・ 概算でいくらで売れるのか？ **決算書の「純資産の部（右下の部分です）」 + 営業利益2年分 ※**

試しに計算してみましょう。 円 前頁の廃業と比較してみてください。

※実際は時価に引き直したり、資産性の有無や退職金の引き当てなどを計算に織り込む必要があるため、あくまでも大まかな目安です。

- ・ なぜ会社を欲しがっている人がいるのか？ → 事業をゼロから立ち上げるより、すでに売上があって顧客や従業員がいる企業を取得して、支店を出したり新規分野に進出した方が楽だからです。
- ・ 小さい会社や個人事業主でも対象になるの？ 上記と同じです。0と1では全然違います。また若い人が起業ととらえて取得するケースも増えてきているので、小規模な事業でも対象になります。以前は小規模な事業所にとって手数料が高額で使える手段ではありませんでしたが、近年インターネットマッチングの発展で50万円程度の手数料で利用できるようになってきました。

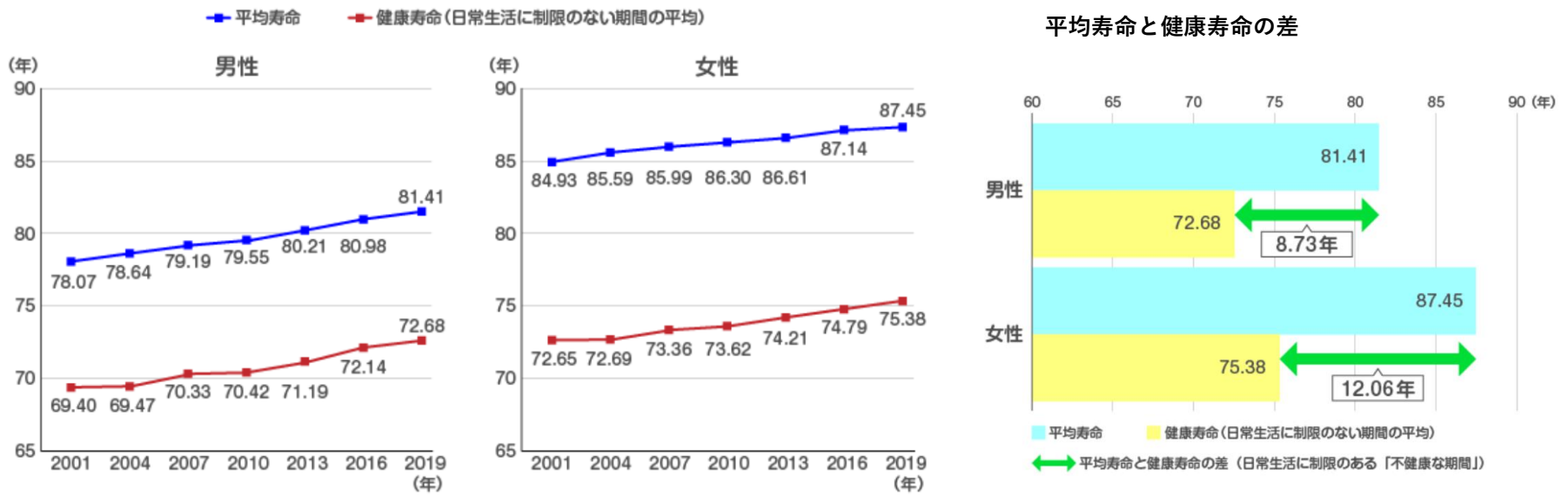
・ そして、とても大切なこと、、、ここまでしないと前頁の廃業が待っています

- ・ 後継者がいなくてもM&Aでどうにかなるのね、じゃあ安心と思わないでください。M&Aによる承継も親族や従業員への承継も、時間がかかりかかります。後継者がいないのであれば**即行動が必要**です。すぐに、税理士や金融機関、信頼できるM&A仲介業者や事業承継・引継ぎ支援センターに相談することを強くお勧めします。

まだ若いから、将来考えればいいや

この思いこみが一番危険

- 事業承継が間に合わず廃業を選択せざるを得なかった最大の原因が「先送り」です。都合の悪いことは蓋をして先送り。誰も注意をしてくれる人がいない経営者が陥りやすい落とし穴です。
- 本当に若いですか？ 健康上の問題で日常生活が制限されることなく生活できる期間のことを**健康寿命**と言います。**男性72.7歳、女性75.4歳（令和元年時点）**。平均寿命（**男性81.4歳、女性87.4歳**）とかなり乖離があります。多くの方は平均寿命まで働けると思っているのですが、現実とは違います。残されている時間は思っているより短いかもしれません。

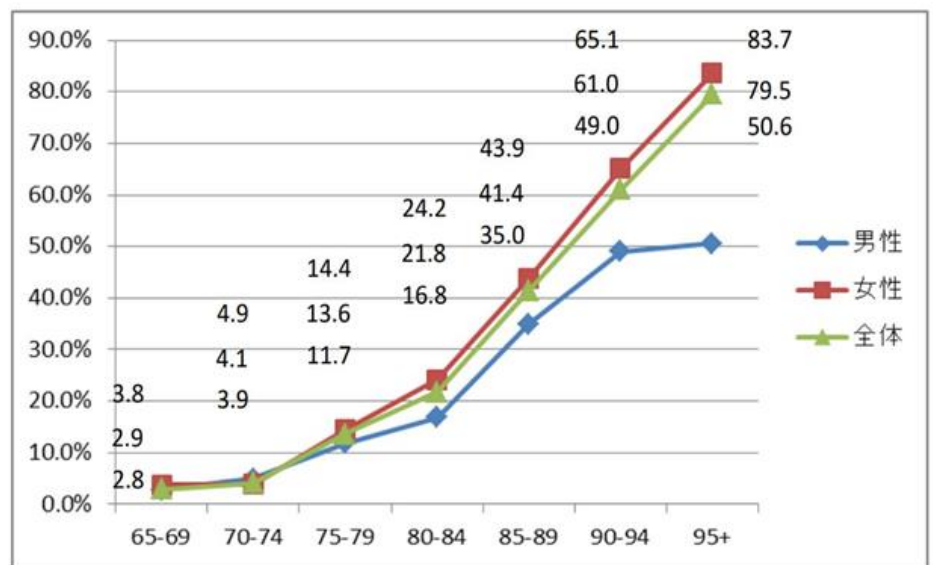


出典：厚生労働省 生活習慣病予防のための健康情報サイト

残っている時間は何年？ 自分の年齢 歳 - 性差別健康寿命 = 年

- 健康寿命に密接に関連しているのですが、体が思うように動かなくなってくると発症率が上がるのが認知症で、65歳以上の5.4人に1人は認知症を発症すると予測されています。（平成26年度厚生労働科学研究費補助金特別研究事業 九州大学 二宮教授）
- 認知症になると経営に支障が出るのは当然ですし、株主総会で意思を表示できないので決議ができず重要な決定が何もできなくなってしまうのです。つまり、事業承継しようにも株式を動かさないで、何もできなくなってしまうのです。
- 5.4人に1人なら大して怖くないと思われるかもしれませんが、ご主人か奥様いずれかが認知症を発症する確率となると**4割弱**になります。配偶者が認知症の状態でも商売を続けられますか？

認知症の年代別発症分布



出典 総理官邸HP

だから、とても大切なことは、

- 認知症になる前、健康寿命に到達する前に、後継者を決めるだけでなく株式の移転まで完了しておく必要があるのです。ずいぶん早いな、と思われるかもしれませんが、これが現実です。**65歳以上の方は、すぐに行動が必要です。**
- 一方で働かないと食べていけない。これも現実です。多くの企業経営者が国民年金しか加入していません。でも安心してください。M&Aの場合でも事業を売却後も元気なうちは働き続けたいという希望は通ります（かえって歓迎されるほうが多いです）。

MEMO 元気なうちに（健康寿命・認知症）、後継者選定と手続完了が必須です！

最後に自分の足元を点検してみよう！

各質問の右側の回答欄の該当する項目の下にある青地の数字に○をつけてください。

	点検項目	選択解答欄			
		60歳以下	60-64歳	65-70歳	70歳以上
1	社長の年齢は？	0	10	20	30
2	お子さんや親族は入社していますか？	YES 0	NO 10		
3	2でNOの方 経営を任せられる幹部社員はいますか？連帯保証も負ってくれそうですか？	YES 0	NO 20		
4	2、3でYESの方 明確に意思表示し、社長受託の回答をもらいましたか？	YES 0	NO 20		
5	税理士や金融機関に相談したことがありますか？	YES 0	NO 30		
6	コロナ渦で財務が悪化し借入が増えましたか？	YES 0	NO 10		
7	税引き後利益10年分で借入を完済できますか？	YES 0	NO 20		

○をつけた欄の数字をすべて足し合わせると _____ 点。

下記のアドバイスをご覧ください。 **そして行動をお願いします！**

0 - 30点	あまり心配はいらないようです。ただし、70代前半までに代表者変更・連帯保証解除・株式の移動まで手続きをする必要があります。税理士先生に相談したり事業承継・引継ぎ支援センターに承継計画を作成してもらい実行に移して行くといいでしょう。
31 - 60点	後継者がいるようで、はっきりしていない。ここがボリュームゾーンです。しっかりと口に出して意思を確認する、専門家に相談するといった具体的な行動が必要です。すぐに行動に移さないと時間切れになる可能性もあるゾーンですので、専門家の助言の下で実行して行くことが必要です。
61 - 100点	危険性はかなり高いです。放置すれば数年で「廃業」の道しかありません。人間でいえば救急車で緊急外来に担ぎ込まれても不思議じゃないレベルです。一刻も早く、事業承継・引継ぎ支援センターの個別相談を受けて、対策を実行してください。



知行合一

知って行わないのは、未だ知らないことと同じである（王陽明）。

事業承継・引継ぎ支援センターのご案内

事業承継・引継ぎ支援センターは、

事業承継に悩むすべての中小企業を 全力でサポートします！

後継者が
いない

事業承継の進め方
がわからない

etc...

あらゆる事業承継について、お気軽にご相談ください。

ご相談の具体例

親族への承継

後継者はいるけど、
承継方法がわからない。



事業承継計画策定の支援！

作成した承継計画を通じ承継までの
ロードマップを見える化！

第三者への引継ぎ

後継者がいない。
どうしよう？



後継者探しのお手伝い！

M&Aマッチングのサポート！

後継者人材バンクの活用！

事業承継に関する様々な課題

何から準備したらよいかわからない。

会社同士の合併や他社の買収について教えて欲しい。

従業員に引き継ぐ場合の手続きを教えて欲しい。



専門家による的確なアドバイス！

相談
無料

国が設置した公的機関だから安心！

セカンドオピニオンとしてのご利用も可能ですので、お気軽にお問い合わせください！

当センター関係者は、全員守秘義務を負っておりますので、安心してご相談いただけます。



◆ 相談予約申込書

香川県事業承継・引継ぎ支援センター 行

 **087-802-3070**

※下の枠内にご記入の上、FAXまたはご郵送ください。
受付後、当センターよりご連絡を差し上げます。

受付日	
受付 No.	
カルテNo.	
面談日	
面談時間	

ご希望をうかがいながら相談日時を決定させていただきます。

会社名			
所在地			
代表者	(年齢 歳)		
相談者名 ※必須			
T E L		F A X	
連絡可能な電話番号 (携帯可)		従業員数	名
業 種		資本金	万円
事業内容 (取扱品目等)			
(いずれかに✓印をお願いします)	<input type="checkbox"/> 親族内承継		<input type="checkbox"/> 役員・従業員承継
	<input type="checkbox"/> 第三者承継 (M&A) ① 事業を譲渡したい (売りたい) ② 事業を買いたい		
	<input type="checkbox"/> 後継者不在 (後継者を斡旋してほしい)		
	<input type="checkbox"/> 廃業等 (工場等の売却を支援してほしい)		<input type="checkbox"/> 経営者保証の見直し
	相談内容 (相談の詳細)		



ご提出いただいた情報は、当センターの活動に利用します。なお、法令の定めのある場合やご本人が同意している場合を除き、目的外利用することや第三者に提供することはありません。

○ ご相談の際は、決算書や確定申告等をご用意
お願いします。



香川県事業承継・引継ぎ支援センター

〒760-8515 香川県高松市番町二丁目2番2号 高松商工会議所会館 1階
TEL: 087-802-3033