

プライスウォーターハウスクーパース株式会社
税理士法人プライスウォーターハウスクーパース

事業承継 総合診断 サービス

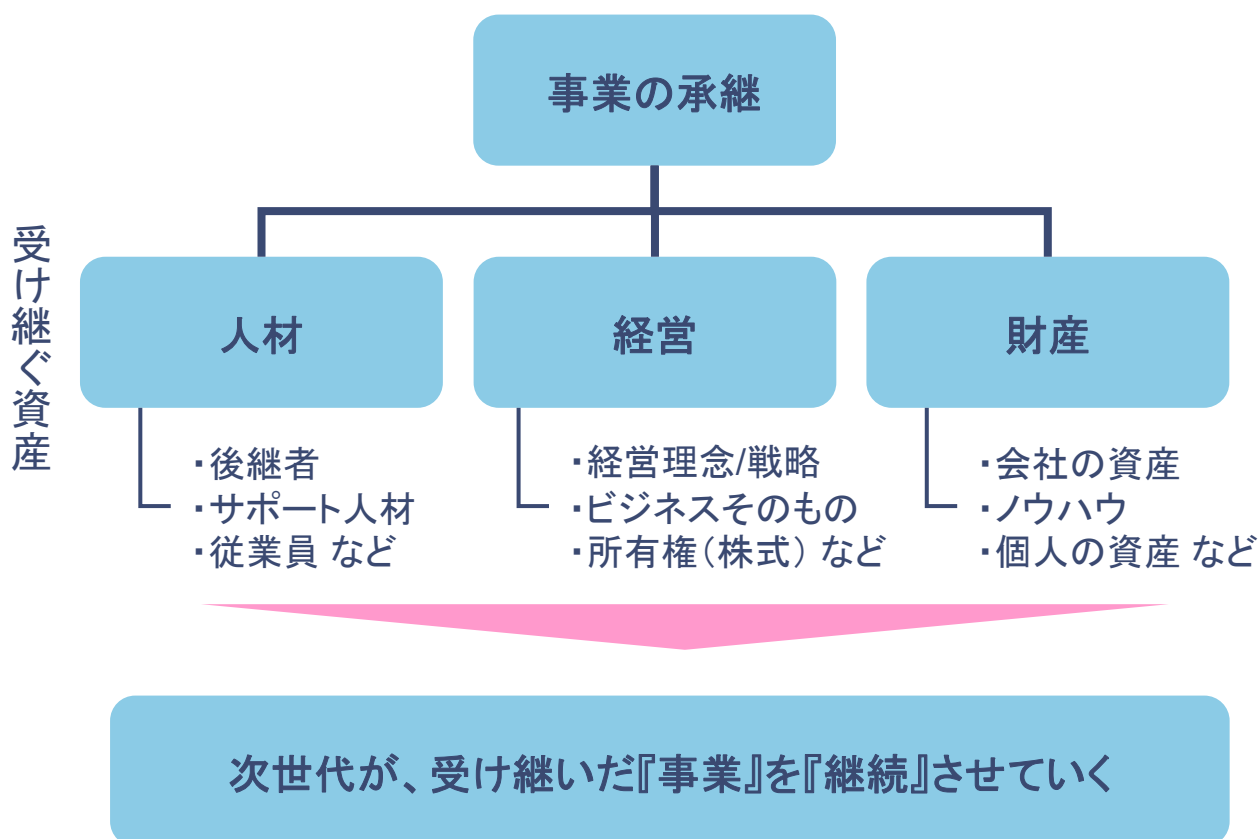


事業承継 総合診断 サービス

事業承継とは ～

『事業』を『継続』させることであり、いずれ必要となるものです

- 事業承継とは、『事業』を、次世代が受け継ぎ『継続』させることです。
- 企業の大中小を問わず、全ての企業にとって、遅かれ早かれ必要となるものです(廃業を除く)。
- 一方、受け継ぐ『事業』は、人材、経営、財産という多種多様な有形無形の資産であるがゆえに、『継続』には承継のための体制を事前に整えることが必要となります。



事業承継 総合診断 サービス

事業を円滑に承継するには ～ 幾つかの重要なポイントがあります

- 円滑に事業を承継するには、以下を考える必要があります。
 - ✓ 誰に？ 何を？ どのように？
- そして、多種多様な事項をクリアしていくことで、上記を決定していくことが必要になります。
 - ✓ 人材はどうするか？ 経営はどうするか？ 財産はどうするか？
- 多種多様な事項があるため、円滑に事業を承継するには、重要なポイントがあります。
 - ✓ 早い段階からの計画的な事業承継
 - ✓ オーナーと後継者双方の気持ちの合致
 - ✓ 関係者(サポート人材、従業員、地域、取引先など)の理解と協力

検討事項

誰が後継者となり継続するか？
何を継続するか？
どのような方法で継続するか？

人材

- ・後継者選定/育成
- ・サポート人材育成 など

経営

- ・魅力ある会社作り
- ・経営体制の構築
- ・所有権の配分 など

財産

- ・会社の資産の配分
- ・相続税対策
- ・納税資金対策 など

クリアする事項

オーナーの独自性

- ・カリスマ性、強力なリーダーシップ
- ・豊富な人脈
- ・独自の経営ノウハウ、営業力・技術力 など

ポイント

計画的に

オーナーと後継者の
気持ちの合致

関係者の
理解と協力

事業承継 総合診断 サービス

事業承継 総合診断 サービスの目的 ～

クリアすべき事項と解決の方向性を示し、道筋を立てることです

- 多くの場合、緊急性がなく事業承継を考えたことがない、考えているがどう進めたら良いか分からない、などの状況にあると考えます。
- しかし、事業承継はいつの日か来るものです。
- そこで、まず、現状のクリアすべき事項を明確にし、次に何をすべきかを考えることが重要です。
- 『事業承継総合診断サービス』は、包括的にかつ迅速に、貴社におけるクリアすべき事項を明示し、解決に向けた方向性を示すもので、貴社にとって以下のようなメリットがあります。

① 事業承継は数年先で、今は何も考えていない

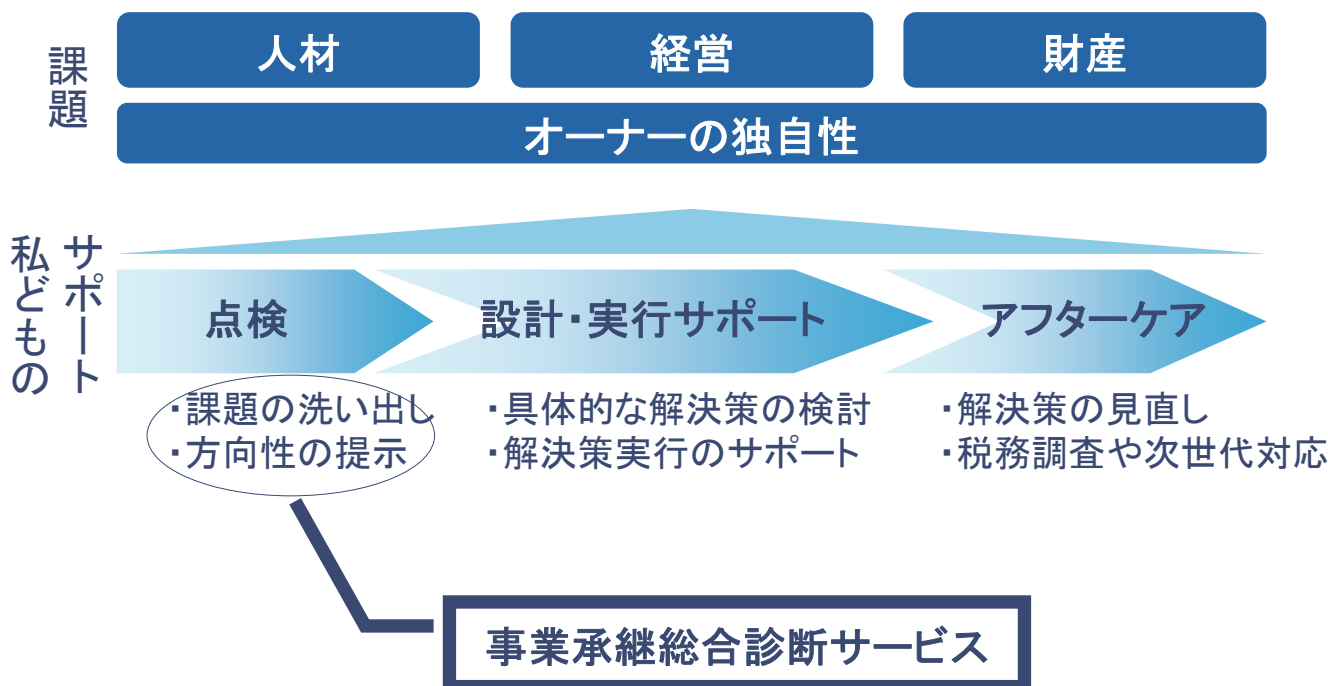
⇒準備すべきことが明確になり、計画的な承継準備を考えられる

② 事業承継を考えているが、何をしたら良いか分からない

⇒課題が明確になり、具体的な次のアクションを整理できる

③ 具体的な課題に直面している

⇒解決の方向性が整理される、他に課題がないか明確になる



事業承継 総合診断 サービス

診断方法と結果 ～

包括的な診断により、個別課題および解決の方向性を示します

- 診断は、経営、人材、財産に関し包括的に話を伺い、幾つかの資料閲覧により行います(ここが課題だ、と認識されているような場合は、当該課題にフォーカスした診断も可能ですので、別途、ご相談下さい)。
- 診断結果は、1.事業承継の進捗状況、2.個別の重要な課題、3.重要な課題に対する解決に向けた方向性を明示した形でご提示します。
 - ✓ 経営体制に課題はないか？→どうすべきか
 - ✓ 経営管理方法に課題はないか？→どうすべきか
 - ✓ 後継(候補)者に選定/育成に課題はないか？→どうすべきか
 - ✓ サポート人材に課題はないか？→どうすべきか
 - ✓ 会社の資産に課題はないか？→どうすべきか
 - ✓ 相続税などの課題はないか？→どうすべきか など
- なお、簡易的な事業価値や相続税上の評価も行います(一定の仮定に基づく簡易評価です)。

診断結果(サンプル)

■事業承継に関する状況チェック結果

貴社の事業承継に向けた進捗状況		現状と解決に向けた方向性																																																	
<p>総評</p> <p>貴社の事業承継進捗は[可]の状況です。</p> <p>貴社は、事業承継方針が既に決定し承継計画として明確にされており、また事業承継後の経営陣・従業員との受け入れ態勢作りも進んでいるため、承継に向けての準備は概ね整っていると考えられます。</p> <p>しかし、現経営者一人だけで経営全体をコントロールしている状況で、サポート人材の育成および組織的経営体制の整備が望まれます。また、株式の承継、相続税・贈与税対策の整理もなされており、早期に計画することが望まれます。</p>		<p>現状と解決に向けた方向性</p> <p>人材</p> <p>【サポート人材の不在】 現社長をサポートする人材がおらず、現社長が全てを掌握・管理し、多岐なまま時間が経過してしまっていると考えられます。</p> <p>【後継者候補】 既に後継者を決定し育成中であると考えられます。しかし、後継者に株式を承継しようとする多額の資金が必要で、どのように株式承継させるかが決められておりません。後継者が株式を保有できない場合、経営に反対する株主の意見が通りやすくなり経営が不安定になる可能性があります。そのため、早期に後継者への株式承継方法を後継者と話し合い、実行に移すことが望まれます。</p> <p>財産</p> <p>【個人資産と会社資産の混在】 親族が保有する土地・建物等が使用したり、貴社が融資へ貸付を行っています。会社としての財務健全性を確保し、事業承継に支障を及ぼさないよう、貴社従業員の名義でベンコ口座維持を図るよう(債権に利益供与している)と疑われないよう、個人資産と会社資産を明確に整理することが望まれます。</p> <p>【相続税対策が未検討】 貴社株式は親社長とその兄弟も保有し、株式価値も相当にあると考えられます。また会社事業用資産も保有しており将来に多額の相続税が生じるリスクがあるため、早期に対策を検討することが望まれます。</p>																																																	
<p>現状の主な課題</p> <p>経営</p> <ul style="list-style-type: none"> ・事業承継の明確化および浸透 ・経営の見える化 ・グループ経営管理 <p>人材</p> <ul style="list-style-type: none"> ・個人資産と会社資産が混在 ・株式配分方法が未決定 ・相続税対策が未検討 		<p>株式価値、相続税額・贈与税額の(簡易的)試算</p> <p>※試算は簡易なもので、詳細な分析を行う場合は異なる結論となることにご注意ください。</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>【株式価値の試算】</th> <th>純資産を基礎</th> <th>フリーキャッシュフローを基礎</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>株式価値</td> <td>8,100 百万円</td> <td>7,400 百万円</td> </tr> </tbody> </table> <table border="1"> <thead> <tr> <th>【相続・贈与税額の試算】</th> <th>相続した場合</th> <th>贈与した場合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>相続(贈与)財産</td> <td>10,700 百万円</td> <td>10,700 百万円</td> </tr> <tr> <td>相続(贈与)税額</td> <td>1,062 百万円</td> <td>940 百万円</td> </tr> </tbody> </table>		【株式価値の試算】	純資産を基礎	フリーキャッシュフローを基礎	株式価値	8,100 百万円	7,400 百万円	【相続・贈与税額の試算】	相続した場合	贈与した場合	相続(贈与)財産	10,700 百万円	10,700 百万円	相続(贈与)税額	1,062 百万円	940 百万円																																	
【株式価値の試算】	純資産を基礎	フリーキャッシュフローを基礎																																																	
株式価値	8,100 百万円	7,400 百万円																																																	
【相続・贈与税額の試算】	相続した場合	贈与した場合																																																	
相続(贈与)財産	10,700 百万円	10,700 百万円																																																	
相続(贈与)税額	1,062 百万円	940 百万円																																																	
<p>経営</p> <p>【事業承継の明確化(浸透)】 経営方針は経営者が、具体的な事業承継期前には浸透してまいりません。中長期的な視点からの経営が行えない、どうい方向に進んでいるのか、どうすべきか会社として理解できず、当面の行動が会社の目的にそぐわないこととなるおそれや、後継者にとっても承継後の経営の舵取りをどう行うかの検討が難しくなるおそれがあります。</p> <p>【経営管理体制の整備】 貴社は、年間予算を策定し月次でモニタリングされており、中長期的な事業計画はなく、短期的志向に陥るおそれがあります。また年間予算策定と利益という単位で設定されており事業活動単位とはなっていません。予算/決算単位の数値だけでなく、事業活動が予算達成へ向けた行動とならないおそれがあります。</p> <p>【事業拡大方法の整備】 貴社は海外やノンコア事業の拡大を志向されておりますが、拡大方法が確立されておりません。一般的な拡大方法として、M&Aや提携といった外部資源の利用があると考えられますが、どのように実行するか、実行後のグループ経営管理をどう行うかを検討し実行する必要があります。</p>		<p>純資産を基礎とした株式価値</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>評価額</th> <th>株式価値</th> <th>株式価値</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>株式価値</td> <td>8,100</td> <td>7,400</td> </tr> <tr> <td>発行済株式総数(⑧)</td> <td>40,000 株</td> <td>40,000 株</td> </tr> <tr> <td>1株あたり株式価値</td> <td>202,500 円</td> <td>185,000 円</td> </tr> </tbody> </table> <p>フリーキャッシュフローを基礎とした株式価値</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>評価額</th> <th>純資産(⑦)</th> <th>営業利益(⑤)</th> <th>1,000</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>純資産(⑦)</td> <td>8,000</td> <td>営業利益(⑤)</td> <td>1,000</td> </tr> <tr> <td>株式価値</td> <td>8,100</td> <td>営業利益に対する法人税等(⑤×⑥)</td> <td>(400)</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>その増減項目</td> <td>600</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>フリーキャッシュフロー</td> <td>8.0</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>加重平均資本コスト(⑦)</td> <td>7,500 %</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>非事業用資産(③)</td> <td>1,400</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>保有利益負債(④)</td> <td>(1,500)</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>株式価値</td> <td>7,400</td> </tr> </tbody> </table> <p>※単位表示のないものは百万円単位 ※括弧内数値は次頁の基礎データ番号</p>		評価額	株式価値	株式価値	株式価値	8,100	7,400	発行済株式総数(⑧)	40,000 株	40,000 株	1株あたり株式価値	202,500 円	185,000 円	評価額	純資産(⑦)	営業利益(⑤)	1,000	純資産(⑦)	8,000	営業利益(⑤)	1,000	株式価値	8,100	営業利益に対する法人税等(⑤×⑥)	(400)			その増減項目	600			フリーキャッシュフロー	8.0			加重平均資本コスト(⑦)	7,500 %			非事業用資産(③)	1,400			保有利益負債(④)	(1,500)			株式価値	7,400
評価額	株式価値	株式価値																																																	
株式価値	8,100	7,400																																																	
発行済株式総数(⑧)	40,000 株	40,000 株																																																	
1株あたり株式価値	202,500 円	185,000 円																																																	
評価額	純資産(⑦)	営業利益(⑤)	1,000																																																
純資産(⑦)	8,000	営業利益(⑤)	1,000																																																
株式価値	8,100	営業利益に対する法人税等(⑤×⑥)	(400)																																																
		その増減項目	600																																																
		フリーキャッシュフロー	8.0																																																
		加重平均資本コスト(⑦)	7,500 %																																																
		非事業用資産(③)	1,400																																																
		保有利益負債(④)	(1,500)																																																
		株式価値	7,400																																																

事業承継 総合診断 サービス

サービス例 ～

診断において重要な課題を明確にするとともに、その後の必要な範囲内でのサポートが可能です

会社例	診断結果の概要	実行サポート (*診断サービスとは別に提供)
卸売業 売上高 約1,000億円	既に後継者が経営者となり、中長期的観点からの経営方針や経営体制などを構築し、親族や次世代との軋轢もなく、重要な課題はない。ただし、以下の課題が明確化された。 ① 親族が保有する自社株式について、承継方法が未検討 ② 将来の事業展望が不明確で過去に比べ将来の収益力が低く、また赤字子会社の対応が図られておらず、グループ全体の業績悪化要因となっている	左記①について 相続税対策などを踏まえた、詳細な株式承継方法の検討サービスをご提案
機械製造業 売上高 約500億円	経営方針や経営体制などは整備され短期的な課題はない。ただし中長期的課題として以下が明確化された。 ① 複数のグループ会社があり、グループ全体の業績が悪化し、グループ経営管理体制の見直しやグループ内再編が望まれるものの、手法が未検討 ② 戦略のないまま大型のM&Aを実行し、資金繰りに懸念が生じるとともに、買収後、業績が悪化 ③ 資本関係が複雑で、株式承継が困難となるリスクや物言う株主が出現するリスクが高い	左記①～③について 相続税対策、安定株主作り、グループ全体最適などを総合的に鑑みた、資本構成見直しグループ内再編に関するアドバイスをご提供
販売業 売上高 約50億円	業績悪化によりコア事業を外部へ売却し、ノンコア事業を親族内で承継という方針があるが、方針実行にあたって以下の課題が明確化された。 ① コア事業売却について、社内で売却方法や条件、従業員の雇用条件などが不明確なまま、外部へ打診。結果、交渉が長期化、金融機関や従業員の合意も得られていない(その間に更に業績悪化)	左記①について フィナンシャルアドバイザー(売却候補先の選定支援、スキーム検討、デューデリジェンス、価値分析、交渉支援など)をご提供
某ソフトウェア 開発業 売上高 約30億円	明確な承継計画を策定しているが、計画実行にあたっての課題が明確化された。 ① 後継者へ株式を承継する際のスキーム(MBO)が、財務・税務的観点から不利なスキームの可能性 ② 親族内および社内で後継者が不在の一方、外部招聘や外部への売却も検討されていない	左記①について 詳細なスキーム検討(MBO必要資金の試算を含む)サービスをご提供

* 実行サポートは、事業承継総合診断サービスの結果を踏まえ、弊社がサポート可能なものを別途、ご提案したもので、別契約となります。

* 貴社で課題が明確になっている場合、事業承継総合診断サービスを行わずに、課題の内容をお伺いしたうえで弊社がサポート可能な場合には、別途、サービス内容などをご提案することも可能です。

事業承継 総合診断 サービス

留意点 ～

- 事業承継総合診断サービスは、貴社の事業承継における現状を対象とするものです。
- より詳細な検討を行う場合や、別目的で検討する場合とは必ずしも同じ内容とはならない可能性があります。より詳細な検討が必要な場合、別途、ご相談ください。
- ✓ 事業承継診断サービスにおいてご提示するものは、貴社の事業承継に対する取り組み状況を把握する目的のみにおいてご提示するものであり、本目的以外での使用はできません。
- ✓ 貴社から事業承継診断サービス実施日までに提供された情報(口頭、紙、データ、その他媒体の如何を問わず貴社から提供された全ての情報をいいます。以下、同じ。)のみに基づき行い、貴社から提供された情報が、必要な範囲で漏れなくかつ正確であることを前提として行います。当該情報の網羅性、正確性について、プライスウォーターハウスクーパース株式会社および税理士法人プライスウォーターハウスクーパース(他のプライスウォーターハウスクーパースのメンバーファームを含む。以下、総称して「弊社」といいます。)は、何らの検証もせず、何らの責任も負いません。また、当該情報の追加や訂正、本書作成日後に発生した事象に基づき、事業承継総合診断サービスその他サービスを追加で行う責任を負いません。
- ✓ 事業承継診断サービスでご提示した情報(貴社から提供された貴社に関する情報を除く)・専門的知識・ノウハウ・データ(以下、総称して「情報およびノウハウ」といいます。)は全て弊社に帰属し、貴社は情報およびノウハウを、貴社の経営陣、取締役、事業承継に関わっている従業員以外(以下、第三者といいます。)には、書面または口頭の形式を問わず、弊社の事前承認がある場合を除き、開示または利用させることはできません。また、弊社の事前承認の有無を問わず、貴社が第三者に開示または利用させた場合、開示先または利用先と弊社は一切の関係はなく、弊社は何らの責任も負いません。
- ✓ 貴社から提供された情報は、事業承継総合診断サービスの実施日および将来いずれかの日において貴社と弊社が業務委託契約の締結を行う場合(契約締結予定、および契約締結に向けた協議を含む)に業務委託契約を履行する目的のみにおいて使用し、それ以外の目的では使用しません。また第三者に漏洩しないよう善良な管理者の注意をもってこれを取り扱うものとします。
- ✓ 別途の合意がない限り、貴社から提供された情報は弊社管理上、一定期間保管し当該期間経過後は弊社管理のもと破棄します。
- ✓ 事業承継総合診断サービスに関する貴社および弊社の責任は、請求原因の如何に関わらず、弊社が受領済みの報酬額を限度とします。
- ✓ 事業承継に関する業務委託契約を別途、締結する場合、上記事項は全て業務委託契約が優先するものとします。

プライスウォーターハウスクーパース株式会社について

プライスウォーターハウスクーパース株式会社は、ディールアドバイザーとコンサルティングサービスを提供する国内最大規模のコンサルティングファームです。M&Aや事業再生・再編の専門家であるディールアドバイザー部門と経営戦略の策定から実行まで総合的に取り組むコンサルティング部門が連携し、クライアントにとって最適なソリューションを提供しています。HRコンサルティングでは、世界に6,000人のHRコンサルタントを擁するPwCの人事コンサルティングサービスを日本において担うメンバーファームです。

税理士法人プライスウォーターハウスクーパースと連携して、事業承継、M&A、グループ経営、事業再生など総合的な取り組みが必要となる経営局面において、組織と人事の領域におけるプロフェッショナルサービスを提供することにより、クライアントの皆様の経営課題解決を支援しております。

プライスウォーターハウスクーパース 株式会社

〒100-0061 東京都中央区銀座8-21-1
住友不動産汐留浜離宮ビル
Tel: 03-3546-8480 Fax: 03-3546-8481
<http://pricewaterhousecoopers.co.jp>

お問い合わせ

大澤 真: makoto.ohsawa@jp.pwc.com
花崎 敏: satoshi.hanasaki@jp.pwc.com
音吉 元樹: motoki.otoyoshi@jp.pwc.com

税理士法人プライスウォーターハウスクーパースについて

税理士法人プライスウォーターハウスクーパースは、プライスウォーターハウスクーパースのメンバーファームであり、日本の税務事務所としては最大級の税理士法人です。

現在、公認会計士・税理士等のプロフェッショナルを含む約560名が東京事務所、大阪事務所ならびに名古屋事務所に在籍しています。

事業承継支援サービスをはじめ、法人・個人の税務申告、金融・不動産関連、移転価格、M&A、事業再編、国際 税務、連結納税制度などの各種専門分野においてコンサルティング、プランニングおよびサポートのサービスを提供しております。

また、海外重要拠点には、日本の税務に精通した日本人を配置し、各国の日本企業部と密接にコンタクトをとっています。

税理士法人プライスウォーターハウスクーパース

〒100-6015 東京都千代田区霞が関3-2-5 霞が関ビル15階
Tel: 03-5251-2400 Fax: 03-5251-2424 www.pwc.com/jp/tax

お問い合わせ

小林 和也: kazuya.kobayashi@jp.pwc.com
乙部 隆仁: takahito.t.otobe@jp.pwc.com