

## 内容

事業承継の法整備.....	2
事業承継計画 現状の把握.....	2
関係者との意思疎通.....	4
事業承継とは何か.....	5
業承継パターン①（親族内）.....	6
事業承継パターン②（従業員ら）.....	7
事業承継パターン③（M&A）.....	9
事業承継計画の立案.....	10
事業承継計画の作成手順.....	11
後継者の選定.....	12
古参幹部の扱い.....	14
金融機関・取引先対応.....	15
後継者教育.....	15
自社株・事業用財産等の分配.....	17
株式の分散の理由と対策.....	18
株式分散防止と少数株主会社のつとり.....	19
名義株の対処方法.....	20
少数株主対策①.....	20
少数株主対策②.....	21
生前贈与の問題.....	22
贈与税の暦年課税と相続時精算課税.....	22
自社株式の相続税・贈与税納税猶予制度.....	24
遺言を作りましょう.....	25
個人保証の解除.....	26
自社株の評価方法.....	27
自社株の株価対策.....	28
自社株を社員持株会へ譲渡.....	31
納税資金の確保.....	32
会社への貸付金.....	34
会社分割の利用.....	34
事業会社の子会社化.....	35
MBO.....	35
専門家の利用.....	37

## 事業承継の法整備

---

以前から事業承継に向けて、様々な法整備が進められておりました。中小企業経営承継円滑化法が成立し、これにより遺留分に関する民法の特例、金融支援制度が創設され、また、取引相場のない株式等の納税猶予制度が創設がされました。

そもそも、なぜこうした事業承継の制度整備が進められているかと申しますと、中小企業における事業承継があまり円滑に行われていないという現実があります。それについては、色々な理由があります。そもそも後継者がいないということもありますし、継ぎたいという意思のある後継者がいたとしても、事業の収益性や財務内容に問題がある、金融機関の個人保証がはずせない、後継者以外の他の相続人や関係者等の了解が得られない、株式が分散して收拾がつかないなどの様々な問題で事業承継がうまくいっていない事例が多いのです。しかし、中小企業は企業数で日本の法人全体の9割以上、雇用においても7割を占めます。また、世界に誇る技術を有する中小企業もあります。こうした非常に重要な役割を担う中小企業の事業承継が円滑に行われることは、日本経済の発展、雇用の確保という点からも必要不可欠なことなのです。また、日本の事業承継の制度は海外と比較してもが遅れているといわれていました。しかも、中小企業の代表者の平均年齢は57、8歳、引退予想年齢の平均が67歳ですから、事業承継の準備期間を考慮すれば、今後の数年間は非常に多くの中小企業の代表者は否が応でも直面せざる得ない問題なのです。こうしたことを背景に、今法整備が進められています。

## 事業承継計画 現状の把握

---

まず事業承継計画のお話です。

円滑な事業承継が最大の目的ですが、これを阻害する要因は様々あります。会社が時代に適合しているかどうか、財務内容はどうか、ふさわしい後継者は誰か、その人間は社内外で受け入れられるかどうか、自分はいつ退任すべきなのか、どのように経営権を移転するか、株式はどのように移動するか、退任後の生活はどうするのか、遺族は相続税を納付可能か、といった様々な問題があります。自社と自分と後継者、内部・外部環境等を網羅的にチェックし、どこに問題点があり、その問題点をいつまでに、どのようにして解決すべきかという道しるべを立てる必要があります。これをしないと対策が場当たり的となり、重要な問題点に関する対処が抜けてしまう可能性があります。したがって、事情承継計画は必ず作成しなければなりません。

この事業承継計画のためには、まず現状を把握する必要があります。次に、この現状を踏まえた上で、承継の方法、後継者を確定します。さらに、この後継者へのスムーズな事業承継を実行するため、中長期事業計画を含む事業承継計画を作成します。

まず、現状の把握です。事業性や株式の状況等把握すべきことはたくさんあります。具体的には

#### ①会社の経営資源の状況

これは、会社が有する資源（人、もの、金）をすべて洗い出し、事業上不可欠な資産の有無やその価値の把握するための作業です。この作業は、会社の競争力を把握や、事業承継に伴って行われる組織再編、相続税試算の基礎資料としても有用な情報を提供します。

- ・従業員の数、年齢
- ・資産の額及び内容
- ・キャッシュ・フロー等の現状と将来の見込み 等

#### ②会社の経営リスクの状況

これは、会社が直面する顕在化及び潜在化しているリスクを把握するための作業です。日々、直面し顕在化しているリスクとしては、事業リスクがあります。代表者として、このリスクを大局的な観点から捉え、そもそも事業承継することに意義があるのかどうかをまず問いかけます（当然ですが、事業承継する価値のない事業を継がせることは、後継者にとっても不幸です）。また、現在は顕在化していませんが、将来直面する可能性のあるリスクや通常の事業遂行上で意識していなかったリスクを改めて認識する作業です。

- ・会社の負債の状況
- ・会社の債務保証の状況
- ・会社の競争力についての現状と将来の見込み 等

#### ③経営者の所有資産及び負債の状況

これは、事業承継の際に移転される自社株式の価値を把握し、その売却収入で引退後に、一定の水準以上の生活を維持することが可能かどうかを検証することを主目的にしている作業です。また、会社の事業に個人の資産（不動産、貸付金）、保証を提供している場合には、その清算が必要とされる場合がありますが、その手続きに必要な金額や手続きを把握しなければなりません。さらに、相続税額の試算の際にも、必要な資料を提供する作業です。

- ・保有自社株式
- ・個人名義の金融資産、土地・建物
- ・個人の負債
- ・個人保証等の状況 等

#### ④後継者候補の状況

これは、後継者となり得る存在の検証作業です。あくまでも、まだ憶測です。今後その人物が本当にふさわしいかどうかは別途検証手続きが必要ですが、様々な観点から、まず後継者を選別する作業が必要となります。そして、可能ならば、この時点で後継者に足りない能力をおおよそ把握し、その補佐役の人選も考えられれば、さらに望ましいものとなります。

- ・親族内（子息・子女等）で後継者となり得るものがあるかどうか
- ・社内や取引先等に後継者となり得るものがあるかどうか
- ・後継者候補の能力・適性（統率力、意思疎通能力、広い視野、忍耐力、行動力、柔軟性等が備わっているかどうか）
- ・後継者候補の年齢、経歴、会社経営に関する意欲 等

#### ⑤相続発生時に予想される問題点

お家騒動を回避するには、法定相続人の把握と相続人間の信頼関係をまず理解することです。ただし、生前仲良くても、相続後骨肉の争いとなる可能性もあるので、遺言もしっかりと考慮に入れなければなりません。また、後継者は経営者にふさわしい株式数、議決権割合を保有する必要があるため、現在の株主の状況も把握しておきます。また、相続税が納付できるのかも検討する必要があります。納付が困難な状況が想定される場合には、納付可能なスキームも検討していかなくてはなりません。

- ・法定相続人間の人間関係、信頼関係
- ・株式の保有状況
- ・相続税の試算、納税方法の検討 等

このように現状を把握するだけでも一苦労です。しかし、これが事業承継の重要な一歩なのです。このことを疎かにすると、お家騒動などのトラブルが起こる可能性も高く、そうなれば、あっという間に事業価値が毀損してしまいます。

## 関係者との意思疎通

---

関係者との意思の疎通の重要性についてです。

現状を把握する際も、その現状を踏まえて事業承継計画を作成する際も、作成した事業承継計画を実行する際も、後継者候補や親族、幹部社員などの関係者としてしっかりと意思疎通を図る必要があります。

後継者に関して言えば、事業を引き継ぐ強い意思や能力を把握するために必要です。中長期計画をつくり、その計画を実行していくのは後継者に他なりません。彼（もしくは彼女）の真摯な関与がなければ、円滑な事業承継はそもそも成り立ちません。また、後継者は株式を取得する必要がありますが、その譲渡価格や、その資金を負担できるだけの資力の有無や後継者となった後の報酬も話し合いの中で決めていくこととなります。

親族に関して言えば、お家争いを避けるために必要です。代表者の長男が、当初後継者になりたくないということで、別の第三者を後継者として、選抜し育成している最中に、長男が会社を継ぐと突然言い出して、会社が非常に混乱するケースがあります。また、会社を引き継ぐ親族とその他の親族間での財産の分配で、不満がでる場合が多々あります。この不満が大きい場合には、会社運営に支障をきたす可能性があります。他にも突然、遺言が発見され、その有効性に有無を法廷で争うといった問題が生じる場合があります。こうした事態を避けるために、各相続人や親族の意思や希望を聞くと共に、自分の意思もはっきり伝えることが必要です。

幹部社員や従業員に関して言えば、その処遇をどうするかという問題があります。現在の代表者には極めて従順でも、後継者のやり方に常に反発し、事業承継を阻害する場合があります。また、次の後継者として考えていた長男がまだ経験が浅いので、中継ぎを幹部社員に頼んだところ、数年後に長男への経営権の委譲を拒否して、お家騒動になる場合もあります。こうした事態を避けるために、幹部社員や従業員に自分の意思をはっきり伝え、ときには会社の価値を下げないうちに、彼らには会社を去ってもらわなければならないかもしれません。

金融機関に関して言えば、個人保証や担保設定の解除してもらうために必要です。中小企業であれば、金融機関からの借入れに対し、代表者が個人保証をしているのが普通ですし、代表者の個人資産に担保が設定されている場合もあります。この個人保証や担保設定は代表者が交代しても、自動的に解除されるわけではありません。しかし、経営権が移ったのにかかわらず、いつまでも保証や担保が解除されないのでは、安心してリタイヤすることはできません。そのため、金融機関の担当者、支店長、後継者との相互の意思疎通を図りながら、信頼関係を構築していく必要があります。

もちろん、得意先や仕入先、他の少数株主がいる場合も当然考慮にいれなければならない関係者です。

様々な問題を回避するためには、関係者とのコミュニケーションを密にして、円滑な事業承継に協力してもらわなければならないと思います。これらの問題をすべて放り投げて、後継者に解決してもらおうとしても、とても不可能です。今の代表者が責任を持って、道筋をつくっていかなければならないと思います。

## 事業承継とは何か

---

事業承継、事業承継と書いてきましたが、そもそも事業承継の定義を明確にしていなかったと思います。改めて説明するまでもないと思われるかもしれませんが、一応記載します。

事業を承継することですから、後継者は事業を第一義的な責任を持って維持・拡大していく強い意思を持ち、その意思を遂行する権限を有し、その権限を行使していくことです。その権限を有する立場と

いうのは、代表権です。つまり、代表取締役を選任されることに他なりません。ただし、この代表権を持っただけでは不十分です。取締役の地位は、株主総会の過半数の議決権で奪われるものですから、最低でも過半数の株主総会の議決権を有しない限りは、いつも株主のご意見をお伺いする必要があります。これでは、スピーディーで大胆な行動がおこせません。このことは、中小企業にとっては致命的です。従いまして、事業承継とは、代表取締役の就任と議決権のうち、最低でも過半数を得ることです。ただし、株式の移動は、資金の移動を伴うのが通常ですから、後継者がその資金負担が困難で、かつ後継者が親族の相続人の場合には、相続まで待つというのも一つの選択肢でしょう。しかし、これは身内の場合で、しかもお互いの信頼関係がしっかりしている場合の特例です。一般的には、事業承継といった時には、代表権と議決権とをワンセットに考えるべきでしょう。もちろん、資本の論理から言えば、過半数の議決権を有すれば、取締役をすべて自分の思い通りにできるので、必然的に代表取締役にも選任されます。そうした意味では、議決権の方が圧倒的に強いのです。ですから、身内以外の場合で、株式の移動を伴わず、代表権と議決権が乖離しているというのは、非常にデリケートで、決して望ましいとは言えないのです。

## 業承継パターン①（親族内）

---

事業承継のパターンです。区分しますと、①親族内承継、②従業員等の外部への承継、③M&Aの3つに分けられます。もう少し、詳しく分類すれば、以下の通りでしょう。

### (1) 親族内承継

- ①. 子息、子女
- ②. 子息、子女以外

### (2) 親族外承継

- ①. 従業員等の外部
  - 7. 役員、従業員
  - 1. 取引先や金融機関の outgoing
- ②. M&A
  - 7. 会社の全部譲渡
    - 株式売却、株式交換、合併
  - 1. 会社の一部譲渡
    - 会社分割、事業譲渡

### (1) 親族内承継

最もオーソドックスなのは親族内承継です。事業承継といえば、従来は当然に親族が行うものとなっておりましたが、近年親族内承継の割合は減少しています。減少しているといっても事業承継全体

の約6割ですので、主流であることは間違いありません。

この方法のメリットは、一般的には以下の通りです。

- ・内外の関係者に受け入れられやすいので、後継者に関するお家騒動が生じる可能性が低い（誰しもが予想しているということです）。

- ・経営理念の伝承を含めて、後継者教育のための準備期間を十分に確保できる（後継者となる子息等は、子供の頃から、オーナーの経営理念や経営方針を働く姿勢を通じて、実感として自然と理解します。また、業界の知識や人脈等も比較的早くから吸収することができます）。

- ・相続等により、資金負担が比較的少額で、自社株式や事業用財産を移転できるので、所有と経営の分離を回避しやすい（株式の売買では、多額の資金が必要ですから、後継者は代表者となっても、オーナーがそのまま株式を持っている場合があります。そのため、所有と経営が分離して、経営が安定しません。しかし、相続の場合は、各種制度があり比較的キャッシュアウトが少額で、株式や事業用資産の移転が行われます）。

この方法のデメリットは、一般的には以下の通りです。

- ・後継者以外の他の相続人への財産分配における公平性の確保が難しい場合がある（相続財産のほとんどが自社株式や事業用資産としますと、後継者にそれらが移転することになり、他の相続人が不満を述べ、そのことが事業承継の大きな問題になる場合があります）。

- ・経営者として適切な後継者候補がいるとは限らない（事業環境が厳しい現在においては、経営者にはますます様々な資質は求められています。肉親というだけでは、幹部社員や従業員等の関係者を納得させられない場合があります）。

- ・現経営者が株式を売却する場合、相手が身内であるため、第三者に売却する場合よりも、価格が低めに設定される場合が多い（オーナーが引退後、安定した生活を送るためにも、株式売却による利潤を得たいと思うのは当然ですし、それがなければ引退も難しいでしょう。しかし、株式の売却先が身内の場合は、お金を身内でやり取りしますから、そこで株価を高めに設定することは後継者に多額の資金負担をさせることを意味しますので、なかなか現実には困難です）。

## 事業承継パターン②（従業員ら）

---

従業員らに承継する場合とは、親族以外への承継です。社内だとすると優秀な取締役や従業員等へ承継する場合と、社外だとすると取引先や金融機関から人材を派遣してもらう場合があります。中には、親族へ承継することは決まっているが、まだ後継予定者の能力・経験等が未熟なため、一時的に幹部等に経営権を預ける場合もあります。

この方法のメリットは、一般的には以下の通りです。

- ・会社内外から広く優秀な経営者を求めることができる（一定規模以上の企業で、親族というだけの理由で経営能力の乏しい者が経営権を握ると、本人ばかりでなく、従業員をはじめ周りの多くの関係者を不幸にすることになる。そうした状況避けるためには、優秀な人材を広く求めることに意義がある）。

- ・社内への承継の場合は、経営の一貫性、一体性が維持されやすく、反発が比較的少ない（会社独自の経営理念や事業の進め方をあらかじめ理解しているので、承継当初からの大きな変革は少ないのが一般的である。そのため、社内に反発が生じる可能性が少なく、事業承継がスムーズに行きやすい）。

この方法のデメリットは、一般的には以下の通りです。

- ・後継者に株式を取得するだけの資金力がないため、所有と経営が分離する場合がある（代表権を有する者が、株主総会の議決権の過半数を得ていないと大胆で迅速な経営は行えない。オーナーも後継者もフラストレーションがたまる事態となる可能性が大きい）。

- ・オーナーの個人保証債務や担保の設定が解除されずに、オーナーのリスクが残ったままの状態になる場合がある（代表権が移転しても、一般的には金融機関はすぐにオーナーの個人保証等を解除しない。後継者がそれに代わる信用力や資産を有していれば、後継者に保証債務等が引き継がれることもある。その場合は、オーナーの個人保証等は解除に応じてくれる可能性が高いが、こうした状況は一般的ではないので、個人保証等の問題が長引く可能性が高い。そもそも、後継者が保証債務を引き継ぐことに抵抗を示す場合も少なくない）。

- ・取引先や金融機関など外部から招聘する場合に、オーナー一族や従業員、取引先等との信頼関係が上手く築けない場合がある（関係者との信頼関係の構築は、内部承継以上に重要となる。その会社独自の文化を十分に汲み取らずに、従業員らが反発する場合がある）。

- ・適切な後継者が見つからない（中小企業の経営者は、営業、製造、研究開発、マーケティング、資金調達、経理、総務等を大まかにすべてを把握し、強力なリーダーシップを発揮する必要がある。しか

も、金融機関からの借入れには個人保証を行わなくてはならず、自己破産の可能性も有しており、気楽な商売では決してない。そうしたことを積極的に行おうとする人材が、親族以外ではなかなか見つからない)。

### 事業承継パターン③ (M&A)

---

M&Aは中小企業には関係ないと思われておりましたが、最近では中小企業においてもM&Aの活用が浸透してきています。従来は身売りという言葉と共に悲哀が感じられましたが、そもそも身売りが出来るだけ立派な会社であるという認識が広がっています。こうした状況を受け、最近では、M&Aの仲介業を行う会社が非常にたくさんできています。私のところにも、そういった方から電話やメールがよく来ます。売却したいという会社があれば、教えて欲しいというのです。それは、さておき事業承継においても、M&Aを活用する事例が徐々に増えてきています。しかし、増えたといっても、事業承継全体からいえば、1~2%程度の少数派です。

この方法のメリットは、一般的には以下の通りです。

- ・適当な後継者が親族や従業員等から見つからない場合でも、事業を継続することができる（これにより、従業員の雇用がある程度確保され、また得意先・仕入先等に迷惑をかけずにすむ）。

- ・外部に株式もしくは事業を売却するので、売却価格を最大限にする方法を躊躇することなく、合理的に選択でき、交渉も手加減する必要がない（親族や従業員等に売却する場合は、相手の財布の中身もよく分かっていることもあり、事業承継の最も重要なポイントを売却価格とすることは一般的ではない）。

この方法のデメリットは、一般的には以下の通りです。

- ・買い手がなかなか見つからないため、事業承継が進まない（M&Aは会社同士のお見合いのようなものなので、相手が良いといっても、こちらが気に入らなったり、こちらが気に入っても、相手が気に入らない場合には、最終的にまとまらない。そうこうしている内に、数年があつという間に過ぎてしまう。また、会社を売却して引退しようとオーナーが思うと、一般的には事業意欲が衰えるので、会社の業績も落ちる。そうすると、ますます買い手が見つからないという状況になりがちである）。

- ・経営の継続性や一体性が保ちづらいため、従業員や得意先等が離れてしまうことがある（オーナーにしてみれば、会社を売った後でも、従業員も得意先も満足して、事業が拡大して欲しいと思

うのが普通だが、買い手が企業文化の大幅な変革やリストラ等を周到な準備もせずに行うと、その反動が優秀な従業員等の退社や、それによるサービス水準の低下から得意先の離反に繋がる場合がある)。

## 事業承継計画の立案

---

事業承継計画の立案についてです。

後継者のメドがたったからといって、事業承継が間違いなくスムーズに行われるわけではありません。自分から後継者へ代表権と株式を移転させながら、事業を存続・拡大させる必要があります。このことが一番重要な目標です。そのためには、会社内外の多くの関係者の協力が必要となります。弁護士や会計士、税理士、司法書士等の専門家の意見を上手に利用する必要もあるでしょうし、後継者以外の相続人や親族の主張を聞く必要もあるでしょう。

事業承継計画とは、この「自分から後継者へ代表権と株式を移転させながら、事業を存続・拡大させる」目的のために、自社の中長期計画に、代表権や株式の移転を組み込んだ計画書のことを指します。

それでは、なぜ事業承継計画を作成する必要があるのでしょうか。それは、円滑な事業承継のためには、様々な考慮すべき課題があるからです。例えば、資金負担を可能な範囲に抑える、あるいは税金等のキャッシュアウトを最小にするといった資金繰りが大きな問題になります。また、多くの関係者の理解を得る必要がありますので、後継者自身が確実な実績や経験を積み上げ、説得力を得なければなりません。そのためには、どうしても一定の時間が必要になります。だからこそ、事業承継にはある程度時間がかかるのです。この時間のかかり、考慮すべき点がたくさんある作業を場当たり的に行っていたのでは、最終の「自分から後継者へ代表権と株式を移転させながら、事業を存続・拡大させる」という目標が見失われるおそれがあります。そこで、この目標を前提として、考慮しなければいけない事項を一つ一つ整理し、再確認することが重要です。この事業承継計画は、当然ですが、オーナーと後継者が一緒に作成していくものです。その過程で、経営理念の共有化を図る場面もあるでしょう。事業承継である以上、経営理念の承継を抜きにすることはできません。そのことは、後継者にとって、会社経営を真剣に考える貴重な機会です。また、この経験を通じて、自社の置かれた状況、自分の置かれた状況を再認識するでしょう。オーナーからすれば、様々な情報や人に触れた後継者の以前とは違う側面を発見するかもしれません。そのことは、彼が後継者として本当に適しているのかを見極める機会になるかもしれません。この機会に幹部なども後継者として認知してくることになるでしょう。それにより、後継者は幹部とも従来以上の意思の疎通を図ることもできるでしょう。これは、後継者の人脈、知識、経験等の育成という側面もとても大きいのです。

## 事業承継計画の作成手順

---

事業承継計画の作成手順です。

このステップは5つです。

- ① 自社・自分の現状の再認識と共有化
- ② 経営理念の創造又は改訂
- ③ 自社の分析、事業環境の予測及び事業ドメインと方向性の決定
- ④ 中長期数値目標の設定
- ⑤ 事業承継の方法、時期、手順等の組み込み

今回は、そのうちの①及び②です。

### ①. 自社・自分の現状の再認識と共有化

事業承継を行う上で、まず始めに自社及びオーナーの有する財産や負債、従業員や株主の状況等を網羅的にチェックしましたが、ここでは後継者とその情報を共有化させます。もちろん、後継者が息子であっても、すぐにはオープンにできない自分の資産や親族等の情報については、このタイミングでオープンにする必要はありません。しかし、相続等を踏まえた場合、あらかじめ認識してもらった方が良いと思われる情報については、事業承継の進展と共に、オープンにしていったら良いと思います。

### ②. 経営理念の創造又は改訂

そもそも、経営理念とは、企業がステークホルダー（株主、従業員、得意先、仕入先、地域社会等の関係者）に対して、その存在意義や経営活動の指針を示したものです。現在、その経営理念がある場合もない場合も、後継者と共に経営理念を再確認もしくは創造するという作業が必要です。後継者に、まだそこまでの経験や思い込みがない場合もあるでしょう。その場合は、もう少し日数を経た後でも良いと思います。しかし、経営理念の創造という目的を通じて、相互の理解がより深くなるものですから、決して事業承継手続きの中では省かないでください。オーナーは自分の経営理念を率直にぶつけるとともに、後継者の経営に関する考え方を聞いて、改訂する必要があると思えば、積極的に改訂すべきです。時代の要請と共に、企業とステークホルダーとの係りあい方も必ず変わってきます。

### ③. 自社の分析、事業環境の予測及び事業ドメインと方向性の決定

これは、通常の中長期経営計画の作成と同じです。後継者と共に、自社の現状を認識し、数字に基づいてその強みや弱み、競争力の源泉やボトルネックなどを分析し、把握します。その後、自社の事業

環境が今後、どのようになるかを予測し、それに対して自社がどのように対応していくかという戦略を決定していかなければなりません。このことは、事業ドメイン（事業領域）を明確化し、その方向性を決定する作業です。事業ドメインを正しく捉えていないと、成熟した産業の中で衰退を待つのみという事態にもなりかねません。明確化した事業ドメインの中で、自社の資源の配分する領域の決定などを行います。これらの作業の際には、後継者の意見も尊重してあげてください。最終的に、今作ろうとしている事業計画を実行していくのは、後継者です。後継者はまだまだ能力不足だと思ってしまうでしょうが、後継者だからこそ見えている世界もあります。また、こうした一連の作業は後継者育成の一環です。モチベーションと自覚も積極的に持ってもらうためにも、後継者に対する尊重は不可欠です。

#### ④. 中長期数値目標の設定

事業ドメインと方向性が決まったら、そのあるべき姿を数字で具体的に示します。数字の提示は不可欠です。挑戦的かつ実現可能性が高い数字でなければなりません。この数字には、売上高、売上高営業利益率、総資本利益率、自己資本比率などがあります。これらの数字が明示され、それに基づいて、経営をしていかないとそもそも事業の承継・拡大は困難です。特に後継者は、自社の状況を皮膚感覚で理解しているわけではないでしょうから、数字に基づかなくては、経営がおぼつかないでしょう。

#### ⑤. 事業承継の方法、時期、手順等の組み込み

事業ドメインや方向性が決まり、それを数字に落として、中長期の目標を設定した後に、この計画に、事業承継の時期や方法等を具体的に組み込んでいきます。この事業承継の組み込みと事業の方向性や目標数値が相容れない場合もあります。例えば、株式の譲渡を後継者に行うと仮定した時期に負担できないほど株価が高額になってしまう場合などです。これらが生じた場合は、事業計画、もしくは承継の方法を再考する必要があります。このように、具体的な課題、矛盾点を整理して、その解決方法、手順を見出さなくてはなりません。一般的には、後継者の育成、経営権確立のための親族対策・銀行対策、経営幹部人事、株式の移動の方法、相続や所得税等の税金対策などが大きな課題となります。これらの課題の解決方、手順が示され、それが中長期計画に時期、方法として記入されれば、事業承継計画はひとまず完成です。

## 後継者の選定

---

親族承継の場合の留意事項です。特に後継者の選定についてのお話です。

一部上場会社では、創業者の親族が経営しているところはだいぶ少なくなっています。それは、親族だというだけでは、株式市場も従業員も得意先もなかなか納得しないという現実があります。大企業

である以上、ステークホルダーが非常に多岐にわたり、公の存在に近くなります。これらステークホルダーに支持されなければ、どれほど大企業であっても、アツというまにブランドは既存し、市場から撤退しなくてはなりません。しかし、中小企業では、親族以外の優秀な人材を後継者にしたくても実際にはなかなかできません。まず、親族の後継者候補ありきというのが多くの場合の現状でしょう。そうであるならば、どのような人材であっても、「後継者になってもいい。」と親族が言うだけで、後継者に指名すべきでしょうか。私はそうではないと思います。中小企業であっても、幹部役員がいて、従業員がいて、他の株主がいて、得意先がいる以上は、本当に後継者として問題がないか、問題があるとすればどの点で、その不足した部分をどのように今後補っていけばいいかということを見極めていかなければなりません。

それでは、具体的にはどのような意識や資質が後継者に求められるのでしょうか。欲を言えば、きりがありませんが、何といても本人の強い事業意欲が第一でしょう。逆に言うと、この強い事業意欲があれば、多くのことはクリアするでしょう。この事業をどうしても成功したいと尋常ならざる強い思いがあれば、もともと文系であっても、現場に行ったり、専門家に聞いたりして、技術のこともしっかり学びます。理系であっても、財務、会計、法律のこともきちんと学びます。必要であれば、個人資産の提供や借入金の連帯保証をすることもためらいません。こうした事業意欲とともに、一定の資質があることが、非常に望ましいです。その資質とは柔軟性、決断力、誠実性、指導力、忍耐力などです。以前のベンチャーキャタルが経営者にどのような能力、資質を求めるか、ということを書いたことをもう一度記載します。

1. 先見性があるか。
2. 数字を把握することができるか。
3. 説得力があるか。
4. 実行力があるか。
5. 体力はあるか。
6. 嘘をつかないか。
7. 公私混同しないか。
8. リーダーシップはあるか。
9. 愛嬌はあるか。
10. 他の経営陣はしっかりしているか。
11. 高い目的意識を持っているか。
12. 常にチャレンジ精神を維持できるか。
13. 謙虚であるか。
14. 人脈を持っているか。
15. 高い集中力を持続できるか。
16. 虚栄心が強くないか。

## 17. リスクをとりにいけるか。

どうでしょうか。この能力、資質をすべて持っている人が、地球上に何人いるのでしょうか。こうした人材を探すことに心血を注ぐよりも、今の後継者候補のどの資質が強みでそれを伸ばす方法と、苦手な面をどのような幹部がカバーするように手配するかということの方が現実的な対処法だと思います。

## 古参幹部の扱い

---

経営環境について、特に古参幹部のお話です。

後継者が経営をしやすいように経営環境を整備するのは、社長の役目です。

その経営環境の話の中で、必ずでてくるのが古参幹部の話です。社長は、この古参幹部と後継者とを上手く引き継いであげなくてはなりません。そうは言っても、なかなか一筋縄ではいきません。後継者に多くの実績がない場合には、古参幹部が後継者をすぐには信任しないことがよくあります。こうした古参幹部の信任をいかに早く勝ち取るかということも事業承継における大きな問題の一つといえるでしょう。その信任獲得の手助けをしてあげるのが、社長の役目です。社長から、「君の能力や経験がわが社にはまだまだ必要なので、どうか後継者を一つ頼む。」と言われて、俄然やる気になる浪花節の古参幹部もいるでしょう。ま、どのような言い方であれ、古参幹部と後継者の橋渡し、調整をしなくてはなりません。

しかし、そうした引止めではなくて、そもそもその古参幹部が本当に必要なかということ、じっくりと後継者と共に考えてみるいい機会です。率直に言って、長年働いている古参幹部の中には、実力以上の給与をもらっている人がたくさんいます。本人はそれが当然だと思っていますが、その人が一歩社外に出れば、その能力から言って、給与が破格であることが分かるはずですが、こうした古参幹部が、なにかと従来の方法に固執したり、後継者と社長のやり方を比較して反発したり、若い人材の新しい試みをつぶしたり、ノウハウを独占したりと組織全体に悪影響を与えていることが間々あります。社長は長年勤めている彼らには、同情的なのかもしれません。しかし、この機会に辞めてもらうという選択も検討に値します。後継者及び会社にとっては本当に有効な選択はどちらなのでしょう。もちろん辞めてもらうに当たっては、それなりの配慮をしてあげる必要があるでしょう。難しい話し合いになるかもしれませんが、それを行うのも社長の役目です。後継者に任せるのはあまりに酷ですし、会社運営に大きな支障がでてしまう可能性もあるでしょう。

こうした世代交代は必ず行われるものですから、優秀な次のブレーンの育成は必ずしていかななくてはなりません。

## 金融機関・取引先対応

---

経営環境の整備の一つとして、金融機関、取引先の対応があります。そのお話です。

面倒だと思いますが、金融機関にご挨拶に行かなくてはなりません。もちろん、借入がなければ、行く必要はありません。しかし、借入金が事業遂行上に大きな意味をもっている会社は、現状と同様もしくはそれ以上の良好な関係を金融機関と構築しなければなりません。そうしないと新たに担保を出せとか、今後の利益計画を詳細に出せとか、金利以上に様々なコストが生じてしまいます。それらを省くには彼らの信頼してもらわなければなりません。当たり前ですが、彼らが最も関心があるのは、本当にお金をきちんとかえしてくれるかどうかということです。従いまして、後継者を紹介するのは、信頼できる後継者がきちんと事業を継続して、お宅から借りたお金はしっかり返済いたしますよ、というメッセージをはっきりと伝えるためです。このメッセージを金融機関（特に支店長）が正確に理解し、信頼してくれたらこの課題はクリアされたということになります。特に後継者が信頼できる人物であることを伝えることが最も重要なポイントです。そのためには、後継者の過去の実績、どういう経験があるのか、どのような成果をあげてきたのかをさりげなくアピールしましょう。また、事業承継計画を明らかにして、これを社長と共に後継者からも説明してもらいましょう。そうして、技術や業界のこと、数字のこともきちんと把握していますよ、将来についての絵もしっかり描いていますよということを理解してもらい、後継者の信頼に繋げるのです。

また、金融機関と同様に、取引先にもご挨拶に行きましょう。取引先の興味は事業の存続性や発展性ですから、承継がスムーズに行われるかどうか、後継者が信頼できる人物かどうかということに最も関心があります。これらの関心事にきちんと答えられるように、しっかりと挨拶をしましょう。ときどきですが、事業承継の際に、相手先が取引条件の変更等を申し出て、より優位な立場に立とうとする場合がありますので、社長と後継者は注意してください。こちらのごたごたや不安に付け込むのですから、そうした隙を与えないようにしましょう。

## 後継者教育

---

後継者教育のお話です。みなさん、もはや実行されていると思いますが、代表的なものを記載します。

- ・ 外部の会社に勤める
- ・ ローテーション人事
- ・ 部門長もしくは子会社の社長を務める

・セミナー、二世の会に参加する

どれもよく聞きますが、外部の会社に勤めてから、自社に入社するパターンは多いと思います。私も賛成です。学生からいきなり入社すると、社会を知らないのだからかなり非常識な言動をしがちですが、社長の身内ということもあり、それを諫めることのできる人間はなかなかいません。そうすると周りが見放していきまので、ますます孤立していき、結局後継者としては不適格ということになってしまいがちです。まずは外部の会社に勤めることにより、ビジネス常識などを習得し、将来のビジネスに有効な人脈作りを意識して行わせるべきです。その点からも、勤め先はできれば取引先、同業者で規模が大きく学ぶべき箇所が多いと思われる会社が望ましいのです。ここで得た経験・知識を自社に戻ったときに遺憾なく披露して実績を作ることが、社内を掌握するのに役買ってくれるでしょう。またこの外部のお勤め期間はそれほど長い必要はありません。30歳くらいまでで宜しいかと思えます。あまり長いのも弊害があると思えます。そもそも、従業員という立場は、それほど大きな責任を負わされるものではありませんから、はっきり言って、精神的には楽です。それに比べて、中小企業の経営者は、従業員の生活に対する責任や借入金に対する連帯保証等、プレッシャーは比較になりません。しかも、通常の中企業の業績は低迷しています。ですから、現在の安逸の生活に慣れ親しみすぎると、もはやそうした社長という立場につこうという気力がなくなってしまうのです。ご注意ください。

ローテーション人事については、説明不要だと思いますが、一点だけ申し上げるとすれば、各部署での順番に経験する中で、すべてを同じ期間にする必要はまったくなく、むしろ会社にとって、競争力の源泉となっているのものについてはしっかりと理解する必要がありますので、ぜひ部門間で強弱をつけてください。理系だから文系だからよりも、何が自社の強みなのか、どうしてそれが強いのか、逆にボトルネックは何なのかということが、自分の手を使い足を使い、骨身にしみて理解できなくてはなりません。そうしませんと、理想の数字のみを追いがちで、部下にまったく非現実的な要求を行うか、現場が分からないので、やたらと現場におもねった態度をとり、いずれにしても現場から総すかんとなる可能性があります。

また、会社に入ったときは、平社員から始めた方が良くと思います。と申しますのも、前述のように現場のことをよく知る必要があるからです。また、古参幹部を含めた社内の抵抗をなるべく少なくするためです。平社員から始めれば、昇進のスピードが他の人より速いにせよ、社内に一定の理解が生まれ、評価が確実に上がります。

そうして、一定の経験を積ませた後、部門長として一定の権限と責任を付与し、経営者の前段階として、実績をつくってもらいます。本当に望ましいのは、グループ内の子会社等の社長として送り込むことです。小さいながらも製造、販売などが会社として体をなしており、そこで自分自身の判断で会社をきりもりさせることは非常に良い経験となります。仮に業績が悪化すれば、他の社員から後継

者としてどうなのか、と色々言われることがわかっていますから本人も必死です。その上で、結果として業績が悪化もしくは倒産となったとしても、多くの収穫があるはずで

また、外部のセミナーや他の2世経営者との交流も教育方法の一つです。こうした会に、積極的に参加することによって、体系的な知識の習得や人脈の構築に役立つものとなるでしょう。

後継者教育における創業者のスタンスとして、重要なことは口を出し過ぎないということです。後継者のやることは、その判断・行動がどうも危なっかしくて、見てられなくて口を出したくなるものですが、そんなことをしてもほとんど役に立ちません。確かに時には失敗するでしょう。しかし、頼まれもしないのに口を出せば、いい加減にしろと逆に後継者の反発を招くことになり、社内が混乱してしまいます。創業者は後継者に相談された時に意見を述べる程度にとどめましょう。そうしないと後継者の自立が促されません。経営者なのに指示待ち人間となってしまいます。それに経営というものは、いくら人が教えたところで、理屈では分かって、なかなかすべきことをすぐに行うことができるものではありません。自分が試行錯誤の中で、やっていくうちに徐々に学んでいくものです。実体験がなければ習得が難しいのです。この実体験は短時間ではなかなか得ることができません。いきなり本番で大失敗して会社をつぶさせないためにも、小さな失敗を徐々に繰り返して、学ばせます。これが事業承継に時間をかける大きな理由のひとつなのです。

## 自社株・事業用財産等の分配

---

事業承継における株式・財産の分配についてです。基本的な考え方です。

以前にも少し書きましたが、後継者は代表権を得ただけでは、不十分です。経営権を確固たるものにするためには議決権を得なければなりません。そのためには、相当数の議決権を得なければなりません。中小企業の経営は、大企業とは違って、フットワークのよさ、実行力が競争力の源泉の一つです。これは、社長がこれをしようと決めたら、一斉に会社（社員を含む）が動く必要があり、その動かす法的根拠となるものが議決権です。従いまして、できれば後継者単独あるいは信用できる者と合わせて2/3以上の議決権を保有させたいものです。最低限、過半数です。もちろん、事業承継の当初から大きな議決権を渡す必要もありませんが、事業承継後数年を経て、実質的にも問題がないと思われるなら、議決権の移動してください。中には後継者の経営が心配で、死ぬまで過半数は渡さなかったという心配性な方もいらっしゃいます。これも一つの考え方だと思いますが、事業承継後何年もしても株式を手放さないのは、後継者も面白くないだろうと思います。モチベーションに影響しますので、実質的に経営権がはっきりと移動したのなら、資金負担が許す限り、株式も相当程度移動すべきです。

また、株式のみならず、事業に必要な資産も後継者に移動させる必要があります。事業の基礎となる財産を確実に後継者に集めるのです。

しかし、民法上は法定相続分が定められていますし、生前贈与や遺贈の場合も、遺留分の制限（相続財産の1/2の法定相続分）があります。遺留分が請求され、相続がなかなかまとまらないという状況は、経営に重大な影響を与えるものとなります。従いまして、後継者以外の相続人への配慮が非常に重要となります。財産が完全に平等になる必要はありません。他の相続人が主観的に公平であると納得すれば良いのです。説得という作業も非常に重要だと思います。いずれにしても、社長にとっては、親族内事業承継の最も重い課題のひとつです。

## 株式の分散の理由と対策

---

会社の歴史が長くなると、株式が分散しているのが普通です。この原因は大きく分けて3つあります。

まず一つが節税です。相続税対策の一環として、毎年110万円の程度の贈与を繰り返して、一族にばら撒いた結果です。次にモチベーション目的です。役員や従業員の株式を持たせ、モチベーションをアップと安定株主対策のために、ばら撒いた結果です。最後が名義株です。昔は株式会社を設立するのに最低7人の発起人が必要だったため、名前を借りてそのまま放置した結果です。こうした一度ばら撒かれた株式は、各株主の相続を通じて、実際の所有者がわからずに、收拾不能なほど分散している場合があります。

私はこの仕事をしていてつくづく思うのですが、節税などの目的で安易にばら撒いた結果、取り返しのつかない致命的なダメージを会社に与える場合が多々あります。ですから、株式は決して安易に渡さないでください。今良い関係であったとしても、5年後はわかりません。その相続人との関係などさらにどうなるかわかりません。結局、大きな事をしようとするときに一番大事なのは、株主総会の議決権です。株式は出来る限り、後継者に渡すことを考えてください。時々後継者の方で、贈与でも譲渡でも、株式を移動するときに資金負担が生じるので、株式などいらないと発言をされる方がいらっしゃいます。しかし、この資金負担が将来の会社運営をしやすくするための必要不可欠なコストだとよく説得してください。

しかし、いずれにしても現実にもはや株式が分散している場合には買取を検討する必要があるでしょう。特に後継者以外の親族の株主の中には、やっかみなどもあって後継者の方針にことごとく反対して、自分に様々な面での配慮を要求する者が出てくる場合があります。ただし、株式の所有することを強く主張するものから無理やり株式を取り上げるのはなかなか困難です。ですから、最初に戻りま

すが、株式を分散させない方法、少なくとも議決権については分散させない方法を必要となってきます。

株式を集める方法と、分散させない方法を次回以降見ていきたいと思えます。

## 株式分散防止と少数株主会社のとり

これ以上株式を分散させない方法として、譲渡制限をつけるのが最もオーソドックスですが、通常の中小会社でしたら、当然についているでしょう。また、譲渡制限会社の場合は、相続の際の売り渡し請求行えるので、是非定款を変更しておいてください。ただし、この売り渡し請求には財源規制がありますので、注意してください。また、社長自身の相続が発生した場合は、少数株主が社長保有の株式についての買取り請求をすることができますので、注意が必要です。この少数株主の会社のつとりを回避するための方法がいくつかあります。

- ① 社長の株式を生前に現物出資して資産保全会社を作るという方法があります。資産保全会社の株主は社長一人なので、少数株主からの買取り請求ありません。ただし、現物出資時に株式の譲渡所得課税が生じます。
- ② 社長の相続後、売り渡し請求が出る前に、相続人が株主総会の招集を請求し、株主総会でこの定款を削除する方法があります。ただし、定款変更できるだけの2/3以上の議決権がある場合しか有効ではありません。
- ③ 社長の生前中に、社長の保有する株式を譲渡制限のない株式にする方法があります。売り渡し請求は、譲渡制限株式のみなので、請求できないこととなります。ただし、公開会社にはさまざまな制約（取締役会・監査役の設定、役員の任期の延長不可、株主総会の招集期間の短縮不可等）がでできます。
- ④ 社長の生前中に、普通株式を完全無議決権株式に転換し、社長のみ普通株式を有する状態にしておく方法があります。ただし、定款変更できるだけの2/3以上の議決権がある場合しか有効ではありません。
- ⑤ 社長の生前中に、拒否権付種類株式を後継者に発行しておく方法があります。ただし、定款変更できるだけの2/3以上の議決権がある場合しか有効ではありません。
- ⑥ 社長の生前中に、社長の保有する株式をすべて後継者に贈与又は譲渡する方法があります。ただし、多額の資金負担が生じる場合があります。

上記の少数株主の会社のつとりを防止するための手段は、どれもそれぞれ欠点を有するものです。手続きも面倒なものがあります。しかし、株式の譲渡をしてくれない株主の株式を正々堂々と入手できる制度なので、定款に入れておきたい規程です。

## 名義株の対処方法

---

相続の際の買取請求は、生前には株式の買取を要求してもできなかった場合に有効ですが、生前に取得する事が可能な場合ももちろんあります。その中で、特に名義株についてお話しします。名義株とは以前触れたとおり、平成2年以前は、会社設立のためには発起人が最低7人必要だったために、社長が名義を借りて、出資金は社長が負担した場合の、名義のみを貸した株主のことです。名義株の法律上の所有者は、実質的な所有者です。しかし、実質的な所有者が誰なのかを証明するのは容易ではありません。そこで、社長の生前に、社長と名義人とで話をつけて、名義変更しておくのです。その名義変更のために、名義人から「私名義の株式の××株の実質所有者は〇〇社長であり、名義書換を承諾します。」という内容の文章をもらっておきます。その際に、印鑑証明書をもらい、実印で押印してもらうのがベストです。多少のお金を渡した方が良いでしょう。何よりスムーズに行くことが大事です。訴訟にでもなったら面倒です。

ただし、名義人がそもそも死亡しているなどして、こうした書類を入手できない場合もあるはずです。その場合には、まず会社の株主名簿を変更しましょう。また、変更した株主名簿に基づき、法人税の申告書別表2を作成しましょう。さらに株式の配当を実質的な所有者に行う実績を作ってください。

上記は、名義人はあくまでも名義人ということを前提にしていますが、一度でも配当を得ると、実質的な株主となってしまいます。その場合に上記の手続きを行うと、贈与等の問題が出てきてしまいますので、別の方法で株式を集めるしかありませんからご注意ください。

## 少数株主対策①

---

株式が分散してかつ買取が難しい場合には、少数株主の議決権を制限しましょう。その方法として、いくつかあります。

① 完全無議決権株式にする方法です。まず、完全無議決権株式を発行する旨に定款を変更します。次に普通株式を全部取得条項付種類株式に変更する旨に定款を変更します。更に、全部取得条項付株式を全部取得して、その取得の対価として、完全無議決権株式を交付します。その後、社長に普通株式を発行します。

② 拒否権付種類株式いわゆる黄金株ですね。これは株主総会や取締役会の決議事項につき、拒否権付種類株主の総会の決議を必要とさせる株式です。これは少数株主の意見のみならず、過半数を所有

する株主にも対抗できますので極めて強烈です。従いまして、その運用に当たっては慎重さが必要です。この種類株式を発行する場合も定款変更が必要になります。

③ 取締役・監査役選任権付種類株式です。これは種類株主総会で取締役又は監査役を選任する権利を持つ株式です。これは役員をすべて自分の意に沿う者だけを送り込めるので、少数株主だけでなく、過半数を所有する株主にも対抗可能で、会社を実質的に支配することが可能となります。これもとても強力な種類株式なので、運用に当たっては慎重さが必要です。この種類株式を発行する場合も定款変更が必要になります。

④ 属人的株式も利用できます。属人的株式とは、剰余金の配当を受ける権利、残余財産の分配を受ける権利、株主総会における議決権について株主ごとに異なる取扱いを行う旨を定款で定めることができるというものです。例えば、社長が持っている株式の議決権は1株につき100個、その他の人は1株につき1個とする、というものです。これは株主平等原則を無視した、とんでもないものですから、少数株主の意見のみならず、過半数を所有する株主にも対抗できますので極めて強烈です。従いまして、その運用に当たっては慎重さが必要です。この属人的株式の導入には、通常の定款変更よりも厳しい要件があります。すべての株主の半数以上で、かつすべての株主の議決権の3/4以上の賛成が必要です。

これらの種類株式や属人的株式の評価方法は定まっていないものが多くあります。結局、これらの運用が実際にあまり進んでいない理由の一つでしょう。運用の慎重さにはそうした税務上のリスクをどこまで許容するかということも含まれます。

## 少数株主対策②

---

端数処理を利用することによって、少数株主を会社から追い出したり、議決権を制限したりする方法があります。

① 議決権の制限を種類株式などで行うのではなくて、強制的に買取ってしまう方法もあります。前回記載した普通株式を完全無議決権株式に移行する際に使用した全部取得条項付種類株式50株につき、完全無議決権株式1株を対価として交付するなど決めて、50株未満の株式を端数処理して、会社が現金で買取ることとします。同様に合併、分割、株式交換等の際に、少数株主の保有する株式よりも大きい交換比率を用いて、少数株主の株式を必ず端数処理となるようにします。

② そのほかに、端数処理を利用する方法としては、単元株制度があります。単元株制度とは、少数株主の管理コストを抑えるための制度で、一定株式を一単元とし、一単元の所有者には議決権を認めるが、一単元に満たない株主には、配当を受ける権利などは認めても議決権を認めない制度です。従いまして、単元株制度を導入して、一単元を少数株主の所有する株式以上にすると必然的に少数株主の権利は制限されます。もちろん、単元未満株主の株式買取請求は認められています。

## 生前贈与の問題

---

事業承継を円滑に行うために、社長が存命中に事業用財産や株式を生前贈与や遺言等により、後継者に集中させておくことが必要です。ただし、生前贈与には、遺留分の問題や評価の問題があり、なかなか面倒です。

遺留分とは、以前触れましたが、兄弟姉妹以外の相続人の最低限度資産を承継する権利で、法定相続分の1/2です。この法定相続分を算定する遺産額に生前贈与の財産（特別受益）を合算します（持ち戻し）。従いまして、生前贈与がありますと遺留分が実際にある財産よりも大きく計算されます。

また、評価の問題とは、持ち戻しを行う財産の評価は、贈与された時点ではなくて、相続が開始された時点で評価をするということです。これがなぜ意問題化と言いますと次の例を見てください。

創業者Aは、3人の息子（P, Q, R）のうち、長男で後継者であるPに死亡5年前に3千万円のX株式（自社株式）を贈与します。死亡までの5年間に、Pの頑張りがあり、X株式の評価が3千万から1億円に上昇したとします。他に相続財産として現預金2億円あるとした場合の法定相続分の算定です。持ち戻し財産評価額・・・1億円（贈与時の3千万円ではありません）

P, Q, Rの各法定相続分・・・ $(1億円 + 2億円) \div 3 = 1億円$

このように、後継者Pが頑張って企業価値を上げて、それによりかえって、Pの相続できる財産が減少してしまいます。これでは、Pも馬鹿馬鹿しくなってしまいます。

上記のような場合に有効な対策は以下の通りです。

- ① 遺言書に遺産の分割方法を明記する、あるいは持ち戻しの免除する旨を明記する。
- ② 中小企業における経営の承継に関する円滑化法に定める遺留分に関する民法の特例の手続きを行い、評価額を固定するあるいは、相続財産から除外する。

## 贈与税の暦年課税と相続時精算課税

---

前回、生前贈与の問題点に触れましたが、具体的な生前贈与の方法、税務上許容されている方法をお話します。この話はとてもポピュラーですから、簡単に触れます。

税務上、許容されていると書きましたが、許容はいくらでもされています。不可能ということはまったくありません。ただし、贈与税は累進税率で非常に高額というだけです。基礎控除額は110万円です。以下は直系尊属から18歳以上の者への贈与の場合の早見表です（通常の贈与よりは優遇されています）。

基礎控除後の課税価格	税率	控除額
200万円以下	10%	—
400万円以下	15%	10万円
600万円以下	20%	30万円
1,000万円以下	30%	90万円
1,500万円以下	40%	190万円
3,000万円以下	45%	265万円
4,500万円以下	50%	415万円
4,500万円超	55%	640万円

ちなみに、1,000万円を贈与された場合は、 $(1,000万円 - 110万円) \times 30\% - 90万円 = 177万円$ の贈与税額となります。

従いまして、基礎控除の範囲内か、もしくは税率が低い金額で贈与を毎年繰り返すことによって、生前に財産の移動を行います。ただし、2023年の税制改正で死亡日以前3年間に贈与された財産は相続税の対象になりましたので、注意が必要です。

また、相続時精算課税制度も上手く使えば、節税が可能です。この制度の概要は以下の通りです。

- ① 20歳以上の子（相続人であること）が、65歳以上の親から贈与を受けること
- ② この制度を受けることを税務署に届け出ること
- ③ 贈与を受けるたびに税務署へ届け出ること
- ④ 2,500万円までは贈与税がかからず、これを超えた分に対して20%の贈与税がかかること
- ⑤ この制度を使って贈与した財産は、相続時に相続財産に加算して相続税を計算し、すでに納めた贈与税は相続税から控除すること
- ⑥ 年間110万円までは贈与税はかからない

この相続時精算課税制度の使い方として、よく早い段階から比較的少額の贈与を行って、暦年課税制度を使い、事業承継の目処が本格的についた段階で相続時精算課税制度を使うというのがオーソドックス

クスの方法でした。しかし、取引相場のない株式等に係る相続税の納税猶予制度が創出されましたので、承継財産が取引相場のない株式の場合にはこちらの制度を使う方が得策です。

## 自社株式の相続税・贈与税納税猶予制度

自社株式の納税猶予制度とは、相続・贈与により取得した自社株式の発行済株総数の2/3に達するまで（相続前から取得した株式を含めて）の8割を納税猶予するというものです。この8割という言葉が独り歩きして、どんな場合も8割引かれるイメージを持ってしまっているのですが、よく読めば最大でも2/3に達するまでです（従って、全体の評価額からみれば、 $2/3 \times 8$ 割、最大で53%の値引きです）。しかも相続前に後継者が自社株を1/3所有していたら、8割の納税猶予ができるのも残りの1/3までです。それでも、従来の制度とは随分と異なった制度です。株式の評価額が巨額の場合には実にありがたい制度となるでしょう。しかし、どのような自社株式の相続でも、この制度の対象となるわけではありません。実に様々な要件があります。

### ① 被相続人の要件

- ・その会社の代表者であったこと
- ・その会社の発行済株式総数の過半数を所有し（同族関係者と合わせて）、かつその同族関係者の中で筆頭株主であったこと

### ② 相続人の要件

- ・その会社の代表者であること
- ・その会社の発行済株式総数の過半数を所有し（同族関係者と合わせて）、かつその同族関係者の中で筆頭株主であったこと

### ③ 適用対象会社の規模要件

	資本金	従業員数
製造業その他	3億円以下	又は 300人以下
卸売業	1億円以下	又は 100人以下
小売業	5000万円以下	又は 50人以下
サービス業	5000万円以下	又は 100人以下

### ④ 経済産業大臣の認定手続き

この特例を受けるために必要です。

### ⑤ 申告期限後の5年間の継続要件

以下の要件を相続税の法廷申告期限から5年間のうちに充足しなくなった場合は、納税猶予額及びそれに対応する利子税の全額納付をしなければなりません。

- ・代表者であること
- ・雇用の8割以上の継続
- ・相続株式の継続保有

5年経過後に、株式を一部売却した場合には、譲渡株数に割合に応じた納税猶予額及びそれに対応する利子税を納付しなければなりません。

特に⑤は結構大変かもしれません。

## 遺言を作りましょう

---

遺言は事業承継の際に妨げになる親族間の争いを事前に防ぐ方法の一つです。

遺言で、後継者以外の他の相続人の遺留分に注意しながら、後継者に事業承継のために必要な財産を集めます。遺言を書いた方が良いなあと思いながらも、まだ大丈夫と思って、なかなか実行に移せない人がほとんどです。しかし、その日はいつ訪れるか誰もわかりません。保険と思って、作成することをお勧めします。後継者も、社長が所有している自社株式や事業用財産の行末を非常に気にしているはずですが、後継者自身が社長にそのことを話すのはなかなか難しいものです。社長自らが面倒くさがらずに行動してあげてください。それが、後継者に対する責任でもあるはずです。

遺言には通常3種類の形式があります。

### ① 自筆証書遺言

これは自分ですべてを自筆で書く遺言のことです。伝えたい内容、日付、署名押印があれば、基本的にOKです。ですから、費用がかからず、とても簡便です。ただしその反面、偽造・紛失等の危険性がありますので、その正当性をめぐって裁判になる可能性があります。

### ② 公正証書遺言

これは公証人という専門家に書いてもらう遺言のことです。遺言の原本は公証人役場で保管してもらいますので、偽造・紛失等の危険性はありません。ただし、作成費用がかかりますし、証人が2名必要であったりと手間もかかります。

### ③ 秘密証書遺言

これは遺言の内容は公証人にも秘密にする遺言です。自分で遺言を作成・封印して、それを公証人に

証明してもらいます。公証人にも内容が秘密になりますが、内容に不備があった場合に無効になってしまうリスクがあります。そのほかに、当然作成費用もかかり、証人が2名必要となったりと手間もかかります。

後継者を含めた相続人のことを考えれば、公正証書遺言が最も望ましいと思います。

## 個人保証の解除

---

個人保証のお話です。

事業承継の際に、よく問題となるのが個人の債務保証や担保の問題です。中小企業の場合は、社長個人が債務保証することなく金融機関から融資を受けられるということはまずありません。従いまして、事業を承継して経営者になるということは、会社の負債を背負うことと一緒にですから、社長の親族でも躊躇するのです。

一方で、金融機関からすれば、社長個人の経営力を評価して、融資をしているという立場ですから、経営者が変わったからといって、すぐに前社長の個人保証をとってくれるわけではありません。一般的には、前社長と新社長とがともに個人保証をすることになります。ここに大きな問題があります。社長としてみれば、社長を辞めたのですぐに個人保証を外してもらいたいという気持ちがあります。金融機関とすれば、新社長の経営手腕はよくわからないので、新社長にも監督させるという意味で前社長の個人保証を外したくないという気持ちがあります。

もちろん、新社長としてみれば、個人保証する借入金をなるべく少なくしてもらいたいという気持ちがあります。

こうした三者それぞれの思惑を鑑みると、最も望ましいのは、社長を交代するという時には出来るだけ借入金を圧縮させておくということです。金融機関には、新社長の人となり、経営手腕を理解してもらい、新規の融資は新社長のみが個人保証をするという形にするべきです。

また、前社長の所有する個人財産に対する担保が設定されている場合も基本的には同様です。事業承継時になるべく借入金を圧縮して、担保設定を解除してもらおう方向に話を進めていく必要がありますが、新社長にそれに代わる財産がない場合はなかなか難しいのが実情です。

いずれにしても、個人保証や個人財産の担保設定を外すためには、金融機関に対しては粘り強い交渉が必要になります。そうしてようやく新社長のための個人保証となったときに、新社長がその負担に耐えられるように、それなりの報酬を社長となったときに確保しなければなりません。

## 自社株の評価方法

---

自社株式の評価の話です。退屈な話ですが、自社株評価対策の前提になりますのでご容赦ください。

事業承継のお話の中で、株式の移動は必ず生じるイベントです。第三者に対する株式の売却などのM&Aでは、なるべく株価を高くすることに主眼を置きますが、身内に株式を移動する場合には、コストを最小限にすることに主眼を置きます。この場合、最大のコストは税金です。譲渡の場合の税金は、譲渡価格から取得原価等を差し引いた譲渡利益に対して、譲渡した側が課税されますから、譲渡価格が低ければ税金も少なくなります。一方で、贈与の場合は、贈与を受けた側が贈与された株式の評価額に基づいて、贈与税が課されます。いずれにしても、税金を少なくするためには、株価をなるべく低くすることが重要になるのです。この株価の算定は、税務上の評価額が基準となります。

取引相場のない株式の評価方法は大きく分けて、2種類です。

- ① 原則的評価方法
- ② 例外的評価方法

例外的評価方法は、支配グループに属さない株式の評価方法に使用されるもので、配当還元方式と呼ばれます。過去に行われた配当の実績から、評価をします。基本的には配当期待権なので、評価額は比較的低いものとなります。しかし、事業承継の場合には、支配グループと関係がないという場合はほとんどないので、あまり登場しません。

ほとんどの場合は、原則的評価方法です。この評価方法にはさらに2つの評価法に分かれます。

- ① 純資産方式
- ② 類似業種比準方式

純資産方式とは、会社の純資産に基づいて株価を算定します。資産をすべて、相続税法上の評価額で計算し、含み益については、その42%控除します。

類似業種比準方式とは、会社と類似業種の上場企業の株価を基礎に、配当、純資産、利益の3要素を比較して、株価を算定する方式です。

さらに、会社の規模を総資産価額・従業員数、取引金額から大会社、中会社の大・中・小、小会社の5区分に分けてます。この区分に応じて、純資産方式と類似業種比準方式の併用割合が定まっています。類似業種比準方式の割合が大会社から順に100%、90%、75%、60%、50%です。残りの割合はすべて純資産方式です。ただし、純資産方式の株価の方が低ければ、純資産方式の評価額を採用できます。

## 自社株の株価対策

---

自社株式の株価を引き下げる方法です。

まず、純資産方式においては、純資産の絶対額もしくは一株当たりの純資産額を減少させれば、株価は低くなります。以下これらを減少させる方法を列挙します。これらの方法のうち、利益や配当金も減少させる場合がありますから、類似業種比準方式においても、株価を低くすることになります。

### ① 役員退職金の支給

社長の退職金は通常は多額になりますから、事業承継のタイミングで退職金を支給します。ただし、退職金を支給するには、社長から会長や相談役等という立場で第一線から退き、報酬は従来の50%以下にする必要があります。会長等の立場は、できれば会社法上の取締役でなくなることが望ましいです。その他の留意点としては、退職金の支給額が社長の在任期間、業種、会社規模等から適正だと認められる金額である必要があります。一般的には、役員退職金の適正額は、最終報酬月額に勤続年数、功績倍率をそれぞれ乗じた金額とされます。最終月額報酬、勤続年数は明白ですが、この功績倍率については3.0~3.5くらいまでだと言われています。ただし、この範囲内でなければ、否認されるかと言うと必ずしもそうでもありません。功績倍率が5倍、7倍でも否認されない場合もあります。しかし、そうした場合には、倍率の合理的な根拠も用意しておく必要があります。少なくとも役員退職金規程は作成しておきましょう。いずれにしても、これにより、利益、純資産を減少させて、後継者に株式を贈与又は譲渡します。

### ② 役員報酬の増額

役員報酬を法人税法上、損金算入が認められる金額まで増額させます。役員報酬が適正な額かどうかは実質基準と形式基準によって判断されます。実質基準とは、その役員の職務内容、法人の収益の状況、法人の使用人の給料の支給状況、同種・同規模法人の支給状況を勘案して、不相当かどうかを判断します。しかし、会社の状況は様々ですから、この実質基準を理由に報酬が不相当に高額だと言いつけるのは、税務当局もなかなか難しいと思います。形式基準とは、定款又は株主総会の定めている支給限度額を超過している場合です。これは、株主総会で支給限度額を定めて、取締役会で実際の支給額を定めれば基本的クリアできますので、特に問題はないはずです。ただし、注意していただきたいのは、役員報酬の増額は期の途中では原則としてできません。合理的な理由もなく、増額してしましますと増額金額が損金に算入されませんので、全く意味がありません。いずれにしても、適切な役員報酬の増額により、利益、純資産を減少させて、後継者に株式を贈与又は譲渡します。

### ③ 保険

保険を使用するといっても、単に保険料を多額に支払い、利益を減少させるのでは意味があまりあ

りません。あくまでも、支払った保険料が損金になり、かつ払った保険料があとで戻ってくるという利益が繰延べられるタイプの保険である必要があります。そうした保険は現状ではあまりありませんが、以下のようなものです。

1. 養老保険
2. ガン保険

養老保険は、被保険者が死亡の場合に死亡保険金が、また満期になると満期保険金が支払われます。保険料の1/2が損金になります。これの厄介な点は、福利厚生目的なので、従業員・役員が原則として全員加入し、恣意性がないということが必要です。

ガン保険は、解約返礼率が比較的高く（80-90%）で、かつ保険料が全額損金に算入されることが魅力です。

これら保険は保険料、解約返礼率等の重要な要素が、保険会社によって様々ですから、よく比較された方が良いでしょう。最近では、多くの保険会社の商品を扱っている会社もありますので、相談するのが良いでしょう。ただし、税務上の取扱いが頻繁に変わりますので、税法上の取扱いにも常に注意を払っておく必要があります。

いずれにしても、こうして多額の保険料を損金に算入し、利益、純資産を減少させて、後継者に株式を贈与又は譲渡します。

#### ④ 含み損の実現

会社所有の資産のうちで、時価と簿価が乖離しているものがある場合には、その含み損を売却などにより実現させて、利益を圧縮させます。具体的には、土地、建物、有価証券、棚卸資産、売掛金、貸付金などです。ただし、売却する相手方が子会社や関連会社などの場合には、譲渡価額や譲渡そのものが税務上問題になる場合がありますので、注意が必要です。

土地の場合は適正な時価の参考として、公示価格、基準地価格、路線価などがあります。ただし、地籍が大きい、規制上の問題がある、地形が複雑であるなどでリスクが大きい場合には、不動産鑑定士に依頼した方が良いでしょう。

有価証券のうち、上場株式などで時価が明白な場合は問題がないですが、取引相場がない場合はなかなか面倒です。譲渡価額が小さい場合や所有割合が低い場合はまだしも、所有割合が大きく、譲渡価額も多額になると予想される場合には、専門家に評価を依頼した方が良いでしょう。ただし、不動産以上に流動性が低いのが未公開株式です。特に含み損を抱えるような株式の場合は、損失を計上したく

ても相手先がなかなか見つからない可能性も高いです。

売掛金、貸付金の場合は、債務者の債務超過の状況が相当期間継続し、弁済ができないと認められるならば、債務放棄の書面を相手方に通知して、損金に計上できます（いわゆる、法律上の貸倒れ）。問題は債務超過の期間やそもそもどのようにして、債務超過であることがわかるのかということです。一般的には債務超過の期間は3-5年といわれています。また、株主でもなければ、債務超過かどうかは知りえません。さらにこの債務超過とは時価ベースの必要があるという意見もあり、こうした情報は相手方の協力が無い限り入手するのが難しいでしょう。実際には、債権放棄の代償として、これらの情報の相手方から入手するという方法が現実的だと思います。貸倒損失には他にもいわゆる事実上の貸倒れや形式上の貸倒れもあります。しかし、これらは相手方の状況次第という場合が多く、こちらが能動的に損失を計上するのが困難です。

また、売却しなくても時価が著しく下落している場合には、評価減をとることが可能な場合もありますが、その際にも評価額の算定に注意してください。

いずれにしても、こうして含み損を実現させて損金に算入し、利益、純資産を減少させ、後継者に株式を贈与又は譲渡します。

#### ⑤ 賃貸用不動産の購入

この方法は相続税対策として、とてもポピュラーなものです。しかし、リスクが高いことも事実ですので、そのリスクをよく理解してください。

そもそも、なぜ賃貸用不動産を購入するのが自社株の株価を下げるかといいますと、賃貸用不動産の相続税評価額が以下の式で算出されるからです。これは賃貸用不動産の取得原資が自社の内部留保である預貯金であれ、金融機関からの借入金であれ同じです。

土地 路線価等 × (1-0.7×0.3)

建物 固定資産税評価額 × (1-0.3)

路線価や固定資産税評価額が、仮に取得した価額と同額だとしても、土地は21%、建物は30%の評価減となります。これが純資産を押し下げます（路線価は公示価格の8割程度ですから、時価が変化しなければ、路線価によってより低く評価されるのです）。

しかし、以下のようなリスクがあります。

1. 不動産の取得時から満3年以内の場合は、路線価や固定資産税評価額でなく通常の取引価額（時価）で評価されることとなります。
2. 取得時から3年以内に、時価が上昇した場合は評価額が高くなってしまう可能性があります。
3. 空室リスク・資金繰り・売却時の価額などの賃貸業としての経営リスクを負います。特に不動産の

金額が大きければ、大きいだけ評価額を引き下げる効果も高まりますが、経営リスクも高まります。

いずれにしても、こうして純資産を減少させ、株価を下落させ、後継者に株式を贈与又は譲渡します。

#### ⑥ 配当金の減額

これもポピュラーな方法です。社長が大株主ならば、とても簡単に実行できますね。

そもそも、なぜ配当金を減額させると自社株式の株価が引き下げられるかといいますと、類似業種比準方式における株価の算定要素に配当金が含まれているからです。どうしても配当しなくてはならないときには、何らかの理由（創業何十周年とか）をつくって特別配当にしてください。株価の算定上は、特別配当は配当の実績となりません。

これにより、株価を低下させて、後継者に株式を贈与又は譲渡します。

#### ⑦ 第三者割当増資

社員持株会や中小企業投資育成に対して第三者割当増資を行い、株式数を増加させます。もちろん、この場合の発行価格は社長にとっての自社株式の評価額よりも低いことが前提です。これにより、発行済株式総数が増加し、社長の保有する株式の評価額は薄まります。

また、高収益部門を会社分割させる方法や欠損のある会社との合併などにより株価を下落させる方法もあります。しかし、これらは極めてリスクが高い方法です。会社は複雑で厳しい内部・外部環境の中で、多くの人に関与する生き物ですから、相続税や贈与税の都合だけを目的に会社を分割させたり、合併させたりすることには疑問を感じます。まず、会社の事業を持続させることが一番大事なはずで、評価額を下げる方法は色々ありますが、それによって会社の力そのものを毀損させてしまえば、本末転倒です。何が会社の力の源泉になっているのかよく把握し、それに影響を及ぼさないことを確認した上で、こうした対策を実行してください。

### 自社株を社員持株会へ譲渡

---

自社株式の評価を下げる方法の一つとして、社員持株会に第三者割当増資をすることを書きましたが、相続財産そのものを減少させる方法として、社員持株会に社長の株式を譲渡する方法があります。社員持株会に株式を持ってもらう理由として、社長の有する自社株という財産そのものを減少させることだけでなく、

① 社員の財産形成

② 安定株主対策

が、その理由としてあげられます。

①は、預貯金よりも利回りを高くし、従業員の財産形成を補助します。しかし、そのためには、会社が利益配当を積極的に行うことが前提となります。

②は、「社員持株会規約」により、社員の死亡や退職の場合に相続人等に株式が移転することを防止することができます。また売買価額なども予め決めることも可能となります。社員持株会ではなくて、社員個人に株式を持たせると、この株式の流出や買取価額に問題が出る可能性が高いのです。そもそも、昨今では終身雇用制度は崩壊していますから、持たせる者をよほど慎重に選ばないと、持たせてもすぐに次の株主を探さなくてはなりません。

社員持株会については、その所有する株式を無議決権の配当優先株式にする場合もあります（しかし、配当優先株で議決権がない株式を従業員が喜んで購入するのでしょうか。実態はほとんど強制的に購入させられるのではないのでしょうか。その場合、従業員の会社に対する帰属意識に疑問が残ります）。

また、普通株式の場合、社員持株会に何%くらい所有させるかですが、せいぜい5~10%程度にとどめるべきでしょう。従業員という会社に雇用されている立場と、会社経営に参画する権利をもつ株主との立場を考慮するときに、従業員の特株比率があまり高いとバランスに欠けます。

そもそも、事業承継を考慮する会社でも、社員持株会制度が無い会社の方が多いでしょう。先代社長から後継者への自社株の移動に伴う税金を、後継者が支出できる範囲内で抑えられるならば、やはりなるべく多くの株式を後継者が取得することが、経営上有利であることには変わりありません。そのため、私は社員持株会を積極的に導入するべきだとは考えません。

## 納税資金の確保

---

今回は相続税の納税資金を確保する方法です。

### ① 生命保険

最もポピュラーな納税資金対策です。相続税法上は、一般的な保険契約である「被相続人が契約者で受取人が相続人となっている生命保険契約」の保険金は相続財産とみなされますが、法定相続人一人当たり500万円の非課税枠がありますから、相続人が多ければとても有利です。ただし、相続税の税率は非常に高いので、相続財産が高税率となることが想定される場合には、「相続人が契約者、保険料負担者（この場合、被相続人が支払保険料を相続人に贈与するのが一般的です。従いまして、金額によっては贈与税が生じます）となって、被相続人を被保険者とする生命保険契約」もあり得ます。この場合、相続人が受け取った保険金は一時所得ですから、受け取った保険金と払い込み保険料

との差額から50万円を差し引いた金額の1/2が所得となります。そうしますと、この所得税+住民税と保険料負担に伴う贈与税を合算しても、相続税によって支払う税額よりも少なくなるケースがあります。

## ② 役員死亡退職金

これもポピュラーですね。退職金は、生命保険と同じように法定相続人一人当たり500万円の非課税枠があります。また、役員退職金は相続時の自社株の評価を引き下げる効果もあります。非常に有効な手段です。ただし、当たり前ですが退職金を何度も払うわけには行きません。自社株の贈与や譲渡の前に評価減を目的として、生前退職金を支払ったならば、会社をすでに辞めているわけですから、死亡した時にはもはや払えません。

## ③ 自社株の会社への売却（金庫株）

後継者が自社株を相続したが、それによる相続税を支払えない場合には、会社に自社株を買ってもらいます。

ただし、注意していただきたいのは、購入にはいくつかの留意点があります。

- ① 株主総会の決議があること（その際譲渡を希望する相続人は、議決権がありません）
- ② 会社法上の財源規制を満たしていること
- ③ 実際に会社買い取り資金があることなど

が前提となります。この買い取り資金を確保するために、会社が受取人となる保険を活用されたら良いと思います。この自社株の購入に関しては、一定の税務上の配慮がなされていて、相続開始後3年10ヶ月以内に譲渡すれば、みなし配当課税ではなくて、譲渡所得課税20%が適用されます。さらに「取得費加算の特例」も使用できますので、譲渡所得が圧縮できます。ただし、3年10ヶ月を超えた場合には、みなし配当となり総合課税ですから、最高税率50%が課される可能性があります（しかし、配当控除が適用できますので、若干低くなります）。

上記のように書くと、譲渡所得の20%の税率が低い気もしてきますが、実際は相続税を支払うために更に多額の所得税・住民税を支払うこととなりますので、とても素晴らしい方法とはやはり言えないと思います。

自社株の購入と似たバージョンで、生前に会社を分割しておき、相続した二つの会社の株式のうち、一方の会社の株式を別の会社に譲渡する方法もあります。これにより納税資金を確保します。この方法は、自社株式の取得には該当しませんので、財源規制等のしぼりはありません。ただし、とても技巧的です。会社は生き物ですから、相続税対策のために会社を分割することが、会社継続を差し障る様々な問題を引き起こす恐れがないか、よくよく検討する必要があります。

## 会社への貸付金

---

会社への貸付金の処理のお話です。この話もよく出てきますので、一応触れておきます。

少しテクニカルな話です。会社に対する貸付金がある場合に相続が発生しますと、貸付金はその額面で評価されるのが原則です。会社は債務超過となっており、相続税法上の評価額がゼロにもかかわらず、会社に対する貸付金が相続財産を構成するのです。仮に資産1億円、負債2.5億円（そのうち、社長からの借入金1億円）、純資産△1.5億円とします。この場合は、株価はゼロですが、相続税法上では会社への貸付金は1億円として評価されます。

そこで、DES（デット・エクイティ・スワップ）という、貸付金を資本金に振り返ることにより、相続税法上の評価額を減少させることができます。上記の例によりますと、借入金1億円を資本金に振り替えます。社長としては貸付金1億円という財産が消滅し、自社株式に振り変わるのです。ただし、振り替えた後も純資産はマイナスですから、相続税法上の株価はゼロのままとなります。結局、1億円分の評価が消滅したのです。

ただし、DESの実行にあたっては注意が必要です。それは1億円の借入金の評価を時価で行うということです。仮に1億円の借入金の評価が5000万円だとしたら、差額の5000万円は債務減失差益として益金となります。そのため、繰越欠損金が5000万以下の場合は課税が生じる場合もあります。しかし、一定の条件を満たす場合は期限切れの欠損金を使用することもできます。

また、税務上は債務の時価評価の方法を明らかにしていません。そのため、会計上1億円として資本金に振り替えた場合に、税務上調整すべき金額がいくらなのかにわかに判断が付きません。その点がリスクといえます。貸付金の金額が多額で、かつ繰越欠損金がそれほどでもない場合は、税務上のリスクが許容できる範囲内なのかを検討する必要があります。

## 会社分割の利用

---

組織再編を使った事業承継のお話です。

私は、事業承継にあたって株価対策や税務上の観点からのみ行われる組織再編については、疑問を持っております。しかし、相続人間の争族を回避する目的で行われる組織再編は、結局のところビジネス上の環境を整備するという意味で望ましいと考えております。

例えば、会社に2種類の事業がある場合で、相続人が兄弟で2人とも会社に入っている場合などでは、2事業を会社分割によって2つの会社に分けて、兄弟にそれぞれの会社の株式を相続させる方法です。これでしたら、各相続人が各会社に対する責任を有するため、争族を回避しやすくなります。

しかし、1種類の事業しかやっていないメーカーの場合は、1社を製造会社と販売会社に分割する方法もありえますが、川上と川下では喧嘩になりやすいので、避けたいところです。もし、1種類の事業しかやっていない場合であっても、会社が不動産や有価証券などを保有する場合には、事業会社と資産管理会社として、2種類の会社に分割するのも良いと思います。特に事業の後継者が複数の相続人のうちの1人のみという場合には、他の相続人を資産管理会社の株主にし、後継者を事業会社の株主とすることで、他の相続人の権利を確保しやすくします。また、事業承継をする後継者が親族以外の場合であっても、事業会社の株式のみを後継者に譲渡することにより、譲渡代金を比較的安く抑えることができます。

ただし、上記の会社分割が税務上の一定の要件を満たさないと、税金が生じる場合もありますので、実行に当たってはよく注意してください。

## 事業会社の子会社化

---

相続人間の争族を回避する目的で行われる組織再編の例です。

以前、事業承継のためには株式を集めることが必要と書きましたが、株式がすでになりに分散してしまい、今更これを集めることは難しいというような場合には、今の会社の下に事業会社をぶら下げて子会社化するという組織再編が一定の有効性を持ちます。そもそも株式を集めるのは、経営権の安定性や迅速な意思決定のために、特に中小企業にとっては非常に重要な要素なのです。しかし、株式の分散具合がはなはだしい場合には、すべてを集めようとするとも時間もかかりますし、お金もかかります。このことだけに時間とお金を費やすことが許容されない場合には、次善の策として、事業会社の子会社化が考えられます。これにより、事業会社と株主の間に持株会社が入り、経営権の安定性のために一定の安全弁の役割を果たしてくれます。特に承継者と敵対的な株主が含まれている場合には、その株主の議決権の行使が直接的に事業会社の経営戦略の阻害要因となることを防いでくれるはずですが、しかし、株主問題の本質（経営権の不安定さ等）が完全に排除されるわけでもないので、危うさが残るのも事実です。

## MBO

---

MBOについても触れておきます。MBO (Management Buy-Out) はもはやメジャーな言葉になりつつありますが、一応説明しますと、会社の経営陣 (マネージメント) が、オーナーから株式を取得して、事業を継続することを言います。株式取得資金は、経営陣の自己資金や会社の財産や収益力を担保にした、金融機関やファンドからの融資や出資です。

会社の価値がそれほど大きくない場合や経営陣が自己資金を多額に所有している場合は、株式をオーナーから買い取ればよいのですから、それほど問題はありません。会社の価値が大きい場合は、オーナーに退職金を出したり、事業承継に不必要な資産や事業部門を除くことにより、対象となる株式や事業部門の価値を小さくし、購入金額そのものを少なくすることも行われます。しかし、そのようなことをしても経営陣の自己資金で購入できない場合は、金融機関やファンドから融資や出資を受けません。その際に使用される手法がLBO (Leveraged Buy-out) です。LBOとは、会社を買収するに当たって、その買収資金を大半を有利子負債でまかない、この有利子負債を買収された会社のキャッシュフローで返済するというM&Aのファイナンス手法のことをいいます。

ちなみにレバレッジとは槌子 (てこ) のことですが、借入金を利用して、より大きな投資を行うことを言います。少し、分かりづらいかもかもしれませんが、自己資金100の投資で得られる利益10とすると、他人資本 (借入金) 200を追加で利用して、利益をより大きく25にする、というイメージです。この借入金が槌子の原理のように利益を大きくするので、「レバレッジ」などと言われます。

典型的なステップは以前に記載した通りです。

①経営陣やファンドなどが受け皿会社 (SPC) を設立する。

②受け皿会社がファンドや金融機関から資金調達を行う。

この場合の資金調達は借入金で、通常はノンリコースローン (対象会社の株式と対象会社の資産のみが担保であり、受け皿会社の出資投資家は担保保証をしない) です。

③受け皿会社は借入金と出資金を原資として、対象会社の株式を買い取って100%子会社とする。

④受け皿会社が対象会社を吸収合併する。

受け皿会社の借入金は、対象会社の営業キャッシュフローで返済されることとなります。

買収調達金である借入金を、会社の営業キャッシュフローで返済しますので、ファンドや金融機関にとってもリスクが高いので金利も高いです。しかも、従来から設備投資や資金繰りのための借入金がある場合などは、借入金が合算されて多額になります。従いまして、よほどの営業キャッシュフローが黒字の優良会社でないとスキーム自体が成立しません。

## 専門家の利用

---

専門家のお話です。

事業承継というものに関して、関与する外部者として税理士、会計士、弁護士、司法書士、保険会社、金融機関、不動産鑑定士、ファイナンシャルプランナー、経営コンサルタントなどでしょうか。オーナーや後継者はこうした外部の専門家をうまく利用してもらいたいと思います。オーナーご自身が専門的知識に詳しくなるのは良いことだと思いますが、程度問題です。誰でも24時間しかありませんので、専門家以上に詳しくなるのはなかなか難しいですし、その中途半端な知識で事情承継を実行に移すのでは大変危険です。税法や会社法はここ数年で大きく変動していますので、数年前の知識が通用しないどころか、かえって悪影響を及ぼしてしまうのです。生兵法は大怪我のもととも言います。各場面場面で最も有効な知識や経験はそれぞれの専門家が最もよく知っておりますので、相談するべきです。合理的な金額で購入できる専門的な知識や経験を有効に利用しましょう。

ただし、注意していただきたいことがあります。会社が置かれている状況状況は様々ですから、必要とされる対策は会社によって異なります。しかし、専門家の中には、どのような状況でも、最終的には自社の製品やサービスを売る方向に話がどうしても行ってしまう方などもいらっしゃいます。商売なので仕方がないといってしまうかもしれませんが、こちらとしてはその話に乗る必要性があるのか慎重に吟味する必要があります。その様な場合には、決して相手の話の勢いに流されずに、本当にそれが事業承継全体を見据えた上で最も望ましい解決手段なのか、その専門化以外の第三者の意見を聞いてみてください。