

事業承継支援マニュアル

平成21年 2月17日

日本公認会計士協会

目次

序	はじめに	3
1	概要	3
2	本書の目的と構成	3
第1章	事業承継総論	5
	事業承継支援の必要性と進め方	5
1	事業承継支援の必要性	5
2	事業承継の進め方	6
3	事業承継の方法	8
	事業価値源泉の把握と分析	14
1	事業価値源泉を把握する必要性について	14
2	どのように事業価値の源泉を把握するのか	16
3	事業価値源泉の経営者等の個人能力への依存度	19
4	事業価値の源泉がどれだけ存続できるか	23
5	事業価値の磨き上げ	26
6	チェックリスト	28
	事業承継環境の整備	30
1	対象会社の現状分析と環境整備	30
2	現経営者の現状分析と環境整備	42
3	事業承継に係る関係者の現状分析	48
4	チェックリスト	50
	後継者の選定	53
1	後継者選定のポイント	53
2	後継者候補のを見つけ方	58
3	後継者候補が複数いる場合	64
4	チェックリスト	66
第2章	各種の承継方法に対応した方策の検討	69
	親族内承継	69
1	事業の現状分析（ギャップ分析）	69
2	親族内承継のための対策（その1）- 経営そのものの承継	71

3．親族内承継のための対策（その2） - 経営権や事業用資産の承継における法的な課題	73
4．経営承継法	84
5．相続時精算課税制度	92
6．納税原資対策	95
7．チェックリスト	101
親族外の役員・従業員への承継	104
1．親族外承継に向けた環境整備	104
2．親族外承継の種類と方法	107
3．チェックリスト	111
第三者への売却という選択	112
1．株式の譲渡	113
2．株式交換	116
3．事業譲渡	122
4．吸収合併	126
5．会社分割	136
6．チェックリスト	150
付録 事業承継計画書（記載例）	153

<用語について>

本研究報告における参照条文内では、以下の略語を使用している。

- ・ 会社法：会社法
- ・ 経営承継法：中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律
- ・ 家審法：家事審判法
- ・ 民法：民法
- ・ 労働承継法：労働契約承継法

序 はじめに

1. 概要

平成20年後半以降、米国発の金融危機とそれに伴う不況が急激に進行し、中小企業を含む経済界全体がその対応に苦慮している。しかしながら、このような状況下でも、中小企業経営者の高齢化は容赦なく進行し、その大量交代時期が間近に迫っているため、事業承継は避けて通れない問題となっている。むしろ、このような状況であるからこそ、企業体力を強化し、今後の事業活動の存続・発展を図る上で、事業承継はその重要性をより一層増大させているとともに、経営者が自分の企業の強み、弱点等を分析し、今後の企業経営の在り方を根本から検討する絶好の機会でもあるといえる。

折から、中小企業の事業承継の円滑化を図るため、「中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律」(以下「経営承継法」という。)が制定され、平成20年10月1日に施行された。経営承継法では、後継者の経営権を確保するために、経営者の相続に際して生ずる紛争を回避しつつ自社株式などを後継者に集中して承継することを目的とする「遺留分に関する民法の特例」、経営者の交代に伴って生ずる資金需要に対応するための「金融支援」が制度化されるとともに、平成21年度の税制改正においては、事業承継における中小企業経営者の相続税、贈与税の負担を軽減する納税猶予制度が導入される予定である。

また、近年、政府(経済産業省・中小企業庁)や民間の諸団体による普及啓発活動とも相まって、中小企業経営者の間にも事業承継問題の重要性の認識が浸透して来たが、その対策を経営者が独力でなし得ることはおよそ不可能であり、専門家の支援が不可欠であるため、今後は、そのアドバイスやコンサルティングの重要性が益々高まるものと考えられる。

そこで、中小企業の事業承継の支援業務に携わる公認会計士の一助とするため、その進め方などに関して、本研究報告を取りまとめたものである。

2. 本書の目的と構成

(1) 目的

上述のとおり、中小企業経営者における事業承継の必要性の認識も高まってきており、経営権の承継、相続税・贈与税の負担、資金調達における不安、という問題に対応するためのインフラは新規の立法などによって整備されつつある。

しかしながら、事業承継の本来の目的は事業の継続・発展であり、これによる継続的な付加価値の提供である。すなわち、各企業が有する優れた商品開発能力、技術力、容易に真似のできないビジネスモデルやのれん等の付加価値を創出する源泉 = 「事業価値の源泉」が事業承継によってきちんと維持されることにより、社会に提供される付加価値が毀損することなく存続し、その結果として雇用も確保される

のである。

そこで、本研究報告では、従来、あまり焦点が当てられて来なかった事業価値源泉に着目し、その分析と承継を軸として、事業承継の進め方を示していくこととする。

さらに、公認会計士が携わるクライアントの事業承継環境に着目して、その分析と整備を通して、事業承継の支援業務の一助としている。

(2) 構成

本書は、(1)のコンセプトに従い、第1章では、「事業承継総論」として、

事業承継支援の必要性と進め方

において事業承継の進め方及び具体的な事業承継方法を選択するまでの流れを示すとともに、事業承継全般に共通する次の問題の検討を行う。

事業価値源泉の把握と分析

事業承継環境の整備

後継者の選定

これに引き続き、第2章では、「各種の事業承継方法に対応した対策の検討」として、先代経営者と後継者の関係の属性に応じた、各種の事業承継の方法に応じて、それぞれの対策の検討を行う。

親族内承継

親族外の役員・従業員への承継

第三者への売却という選択

さらに、付録として、「事業承継計画書(記載例)」を収録した。これは、事業承継環境の現状分析を中心とした、専門家による「事業承継の基本方針と事業承継計画表」の作成例を示すものである。

第1章 事業承継総論

事業承継支援の必要性と進め方

1. 事業承継支援の必要性

(1) 事業承継における様々な問題点

ここ数年廃業件数が起業件数を上回っているのは、企業を取り巻く経済環境が厳しさを増しているとともに、事業承継がいくつか難しい問題点を有しているためと思われる。すなわち、オーナー経営者の相続時における自社株式及び事業用資産の分散とこれを巡る相続紛争、オーナー経営者の交代に起因する信用不安及び相続発生時における過大な相続税の負担等の問題点を抱えつつ、後継候補者が決まらないまま経営者の高齢化が進んでいる現実がある。

オーナー経営者の相続時における自社株式及び事業用資産の分散とこれを巡る相続紛争

相続人の中で係争が発生すると、遺留分の減殺請求によって株式や事業の継続に必要な資産が相続人間で分散するおそれがある。所有と経営が一致している中小企業においては、株式や事業用資産の分散は事業の継続に大きな支障となる。

オーナー経営者の交代に起因する信用不安

オーナー経営者の死亡などによる交代の際、得意先や金融機関等の取引先の信用が低下し、資金繰りが困難になることが想定される。また、相続によって分散した株式や事業用資産を買い取ることによって資金繰りが圧迫されるおそれがある。

相続発生時における過大な相続税の負担

未公開企業における自社株は、保有する資産に多額の含み益が生じている場合や業績が好調な場合には評価額が高くなる可能性があり、その結果多額の相続税の納付が必要となる。しかしながら、未公開企業の株式は換金性が乏しく、更には物納の要件もかなり厳しい。また、多くの中小企業で個人と法人の資産が一体化している中での多額の相続税の負担は、法人の資金繰りを圧迫する要因となる。

(2) 事業承継の目的である事業の継続

円滑な事業承継に求められるのは、継続的な付加価値の提供が可能となる事業の継続である。(1)で示した様々な問題点を解決し円滑な事業承継が行われることによって、事業の継続が可能となる。経営承継法により様々な問題点を解決する手段は提供された。事業の継続のためにはこれらの手段を活用するとともに、事業が生み出す付加価値の源泉 = 「事業価値の源泉」を明らかにし、その継続を図ることが

必要となる。そのためには、事業承継に対して、長期的な視点を持った計画的な取組みが求められる。

また、経済環境が厳しさを増すほど、事業価値の源泉を最大限に活かすような経営を行うことが重要である。すなわち事業承継の計画的な取組みのスタートとなる、企業の強み、弱み等の現状分析及び事業価値源泉の把握が、厳しい状況における企業の存続にとって非常に重要な意味を持つ。事業承継の本質的な目的が事業の継続にある以上、事業承継の計画的な取組みにおいて、そこで把握された事業価値源泉を最大限に活用出来るように意識すべきである。事業価値源泉が活かされることにより事業価値は高まり、事業継続の可能性は高まる。

(3) 計画的な取組みの重要性

事業の継続の観点からは、「事業価値の源泉」をきちんと認識することを前提として、株式や事業用資産の「資産」を承継するとともに、「事業経営」をいかに承継するかが課題となる。「資産」の承継には(1)で示した問題点があり、「経営」の承継には後継者の選定から始まって経営理念の承継や人材の育成等いくつかの準備が必要となる。これらの問題点を解決し、きちんとした準備を行うことが円滑な事業承継に資することとなる。そのためには、事業承継に対する計画的な取組みが重要な意味を持つ。

2 . 事業承継の進め方

資産の承継における問題点を解決し、経営の円滑な承継のための準備を進めるには、事業承継に対する計画的な取組みが必要であるが、前提として具体的な事業承継の方法を決めなければならない。すなわち企業の内部環境及び外部環境の客観的な評価並びに事業価値源泉の正しい把握に基づいて、

親族内承継

親族外の役員・従業員への承継

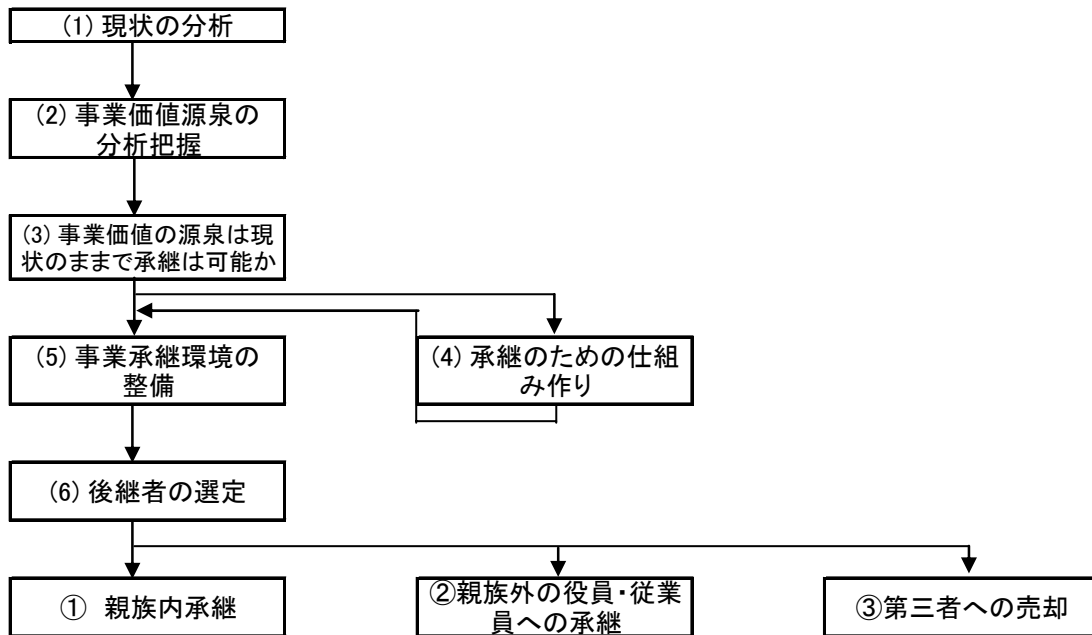
所有と経営の分離

第三者への売却

のいずれの方法によって事業承継を行うかを決める必要がある。もし事業の承継が困難と判断された場合には 廃業するしかない。

具体的には以下のフローチャートに基づき進めることとなる。

< 事業承継の方法を決定するためのフローチャート >



(1) 現状の分析

会社の役員構成や財務状況、経営者個人の財産状況及び親族内の後継者候補の有無等を把握する。さらには、相続税等の事業承継に必要な資金を把握するとともに、会社の財務状況及び個人の資産状況を調査して事業承継資金が確保されているかを確認する。

(2) 事業価値源泉の分析把握

はじめに自社の客観的な分析を行う。すなわち、自社の強みや弱みを認識することにより事業価値の源泉を把握する。次に会社の主力商品の市場環境等外部的な環境を把握することにより、事業価値源泉の持続性を認識する。

(3) 事業価値の源泉は現状のままで承継は可能か

(2)で把握された事業価値の源泉はその承継が容易か否かを評価する。経営者の個人的な能力が事業価値の源泉となっている場合には、現状のままでの承継は難しい。

(4) 承継のための仕組み作り

現状のままですべて事業承継が困難と判断された場合には、それが可能になるような仕組み作り、すなわち組織的な経営への転換を図る。

(5) 事業承継環境の整備

把握された事業価値の源泉を前提に、

事業承継の対象となる会社の状況

現経営者自身の状況

事業承継に係わる関係者の状況

を正確に分析し、事業承継における阻害要因を排除し、円滑な事業承継に向けての環境を整備する。

(6) 後継者の選定

事業価値の源泉の承継のための仕組み作りが行われ、事業承継環境が整備されたならば、後継候補者の有無を確認する。すなわち、経営者の親族の中に後継者候補がいるのか否か、いない場合に役員・従業員の中の候補者の有無を把握する。後継候補者が複数いる場合には、その中から最も適任である者を選定して経営者としての教育を行う。

後継候補者が決まれば、事業承継の方法が決まる。すなわち親族内承継及び親族外の役員・従業員への承継並びに第三者へのM&Aのいずれの方法によって事業承継が行われるかが決定することにより、事業承継の計画的な取組みが可能となる。

3. 事業承継の方法

(1) 親族内承継（第2章 参照）

事業承継方法のなかで基本となる形であり、事業用の資産と個人資産が一体化している中小企業にとっては最も自然体での事業承継である。事業用資産が個人の所有であり事業資金の調達担保となっている場合においても、比較的スムーズに移行が行われる。苦勞して事業を立ち上げて大きくしたオーナーにとっては心情的には親族への承継を望んでいるケースが多いと思われる。したがって、事業承継の方法としては第一義的には親族内承継が検討されると思われる。しかしながら以下のような問題もある。

後継者難

現実には事業承継における親族内承継の割合は確実に減少している。ある調査結果によると20年前までは9割以上が親族内承継であったものが、最近では6割強にまで落ちている。子息子女に限れば約4割にとどまっている。すなわち、厳しさを増す経営環境の中で親族という枠の中で適切な後継候補を決めるのが難しくなっている。子息子女の側の承継意欲の低下もその要因として考えられる。

後継者教育と環境整備

後継候補者が決まった場合には、経営者としてリーダーシップ等の様々な能力が要求されるため、後継者としての教育が必要となる。また、対象となる会社や経営者及び関係者の現状の分析など事業承継を行うための環境を整備する必要がある（第1章 及び 参照）。

相続による自社株式、事業用資産の分散

親族内承継の場合、先述のように中小企業経営者の多くは、個人資産の大半が事業（自社株式を含む。）に投入されているため、その承継について相続問題は不可避である。それだけに、場合によっては骨肉の争いが発生し、自社株式や事業用資産が分散して事業活動そのものの存続に支障をきたすおそれがある。

相続税負担

事業承継の支援が必要となるような企業の場合、事業価値源泉が明確であり企業価値が高いため、株式の評価額も高くなることが予想される。また会社が保有する資産に含み益が発生している場合も同様である。その結果、相続税の負担も多額となるため納税資金が確保されているか否かを確認する必要がある。

計画的な事業承継への取組みの必要性

適切な後継者を育成する意味でも、かつ親族内における紛争の発生を回避するためにも、早い段階から計画的に事業承継に取り組むことは非常に大切である。しかしながら、代表者個人が目先の経営課題の解決に追われ、あるいは自身の影響力の低下を懸念するなど、積極的に取り組む姿勢に乏しいケースも多くみられると共に、デリケートな問題であるがゆえに周りから言い出し難い場合が多い。しかしながら、計画的な事業承継への取組みの重要性を十分に理解してもらうことにより早期に着手すべきである。

(2) 親族外の役員・従業員への承継（第2章 参照）

親族の中に適切な後継候補者がいない場合には、役員又は従業員の中から後継候補を選んで承継させることが考えられる。すなわち後継候補者となった役員等に対して株式を売却することになる。親族外から選ぶこととなるためより広い範囲から適切な候補者を選ぶことが可能であり、会社の経営理念等を理解しているという点においても望ましい。主な留意点は以下のとおりである。

後継者教育と環境整備

親族内承継の場合と同様に後継者の教育及び事業承継のための環境の整備は必要である。ただし、後継者が親族でない点に対する配慮も必要である。

買取資金の調達

親族以外の役員・従業員が承継する場合（MBO: Management Buyout、EBO: Employee Buyout）において一番の大きな課題は、オーナーからの株式買取資金の調達である。一般的には以下の手順で行われることが多い。

- イ．役員あるいは従業員が株式の買取りを目的とした会社（SPC）を設立する
- ロ．SPCが投資ファンドなどからの出資若しくは金融機関からの融資によって資金を調達する

（被買収会社の資産を担保にする＝LBO: Leveraged Buyoutの場合もある）

ハ．ロで調達した資金でオーナーから株式を買い取る

ニ．SPCと承継対象の会社との合併を行う

この方式を用いると、資金を調達した投資ファンドからの様々な要求により経営の自由度が制限されるおそれがある。

なお、公的な投資ファンドとして後継者不在等の事業承継問題により新たな事業展開が困難となっている中小企業の事業継続を円滑化するとともに、新事業展開を通じた経営の向上を図ることを目的とした「事業継続ファンド」が創設されている。

創業者利潤の現金化

オーナーの立場から見れば株式を売却することによって、現金を手に入れることができる。それに伴う納税は必要であるが、創業者利潤を獲得できるメリットがある。

オーナー個人が所有する事業用資産や個人保証、担保の処理

事業の継続に必要な不可欠な資産がオーナー個人の所有となっている場合、あるいはオーナーが金融機関などに対して個人保証し、個人資産を担保提供している場合には、その整理が難しい。

(3) 所有と経営の分離（第2章 参照）

上記(2)の場合において の課題が解決できずに株式を買取る資金の調達が困難な場合も想定される。すなわち、株式の売却は行われずに代表者は株主の立場にとどまり会社の経営は役員等に委ねるため、所有と経営が分離する形となる。しかしながら以下の点において問題点が多い。したがって、事業承継の場合、所有と経営の一致を維持するのが望ましい。

オーナーが負担するリスク

先述のように中小企業においては、事業用資産と個人の財産が一体となってい

るケースが多い。したがって経営を役員等に委ねた後においても、オーナーの個人資産を会社の資金調達のための担保に供することを要求されることが想定される。極端な場合、役員という第三者の経営判断の結果として財産を失う可能性がある。

機動性の低下

中小企業の強みは、社会や経済動向に機敏に対応できる、という小規模ならではの機動性にあり、そのためには、素早い意思決定と思い切った経営判断が可能な環境が必要である。ところが、所有と経営が分離していると、経営者の地位自体がオーナー（株主）の意向に左右されるため、どうしても重要な意思決定にはオーナーの同意を取らざるを得ないこととなる結果、素早い意思決定が難しくなり、また、思い切った経営判断によって損失が生じた場合の責任を考慮して、どうしても無難な選択をしてしまいがちである。すなわち、所有と経営の分離はせっかくの中小企業の強みを減殺させるおそれ大きい。

経営者や従業員のモチベーション

会社経営によって経営者が受け取ることができる利益は役務の対価としての役員報酬のみであり、自らあるいは従業員の貢献によって企業価値が向上したとしても、株式の価値上昇による利益を享受し、会社が獲得した利益をどのように分配するかを決定し得るのは、株主であるオーナーである。したがって事業資金の調達のためには個人保証さえ求められる経営者の立場を考えるとそのモチベーションは高まらない。

相続の発生

株価が高くなった後においてオーナーに相続が発生すると、納税資金を確保するために株式を売却することが想定できる。場合によっては第三者に株式が移転するリスクがある。また自己株式として売却する場合には、自己株式を買い取るための資金を会社が調達する必要がある。いずれの場合でも、オーナーの相続の発生が資金繰りに大きな影響を及ぼすため、会社の事業活動の存続に支障を来すおそれがある。

(4) 第三者への売却（第2章 参照）

親族及び親族外の役員・従業員に適切な後継候補者が見当たらない場合には、まったくの外部の第三者に事業経営を譲ることとなる。すなわち第三者への株式売却、事業の全部又は一部譲渡 = M&Aである。

事業継続 = 雇用の確保

適切な後継候補者が見つからない場合でも、株式や事業を第三者に譲渡することによって、事業の継続が可能となる結果、その事業に従事していた従業員の雇用が確保される。きちんとした事業価値を生み出す源泉を有している会社が廃業となってしまうのは、社会的にもマイナスである。事業再生の例もあるように経営者を交代することによって企業価値が増大することもある。

広い範囲から後継候補者を選択できる

非常に広い範囲から後継候補者を選択できることは大きなメリットである。親族や役員・従業員といった限定された範囲で選ぶのではないため、より適切な候補者を後継者として選択できる。

創業者利潤の現金化

株式売却においては、創業者は自らが苦労して立ち上げて大きくした事業を現金化することができる。当然に売却益に対する課税は発生するものの、事業を清算するより（累進課税）有利な場合が多い。

経営理念の承継が難しい

買収する側にとってM&Aは時間や労力を買う戦略であるため、自らの経営理念に従って経営を行うこととなる。したがって、譲渡する側の会社と経営理念の近い会社に譲渡する場合を除けば、従来の経営理念の承継は難しい。さらには、従来の経営理念を理解していた役員・従業員が買収した会社の経営理念を受け入れられない場合には会社を去るケ - スも考えられる。

会社を親族又は役員・従業員以外の第三者に売却するM&Aは、
イ．買収する側の時間や労力を買う戦略としてのニーズの高まり
ロ．売却する側のハッピー - リタイアメントという考え方の浸透
ハ．M&Aの仲介業者やアドバイザー等のインフラの整備
により最近では件数が増える傾向にある。

実際にはM&Aには多くの課題があるために簡単には成立しない。しかしながらM&Aが成立しない場合には廃業という選択肢しかない。すべての企業がしっかりとした事業価値の源泉を有しているわけではないため廃業もやむを得ないケ - スも考えられるが、きちんとした付加価値を社会に提供している企業の廃業は社会的にみても損失である。したがって、親族や役員・従業員等の身近な範囲に後継候補者が見つからない場合には、早い段階からM&Aを意識して事業承継に取り組むことが非常に大切である。

(5) 廃業

事業活動は経営を承継する者が存在することによって維持継続することができる。したがって、第三者にまで候補者を選択する範囲を広げたにもかかわらず後継者が見つからない場合には廃業するしか選択肢はない。現実には廃業件数は増加しているが、従来付加価値を提供できていた企業が何らかの要因によって事業価値の源泉を失った結果、社会に対して付加価値を提供できなくなったならば廃業もやむを得ない。しかしながら、事業を廃業し会社を清算する場合にも、手続が煩雑なため相当のエネルギーを必要とする。そこで費やすエネルギーを事業価値の源泉を失う前に、事業価値源泉を承継できるように計画的に取り組むかたちで費やせば、あるいは廃業という結果を招かずに済んだかもしれない。ここに我々が事業承継に関するマニュアルを提供する意義がある。

事業価値源泉の把握と分析

1. 事業価値源泉を把握する必要性について

(指導のポイント)

事業承継が懸案事項となっている会社は、高収益を続けているような事業価値の高い企業が多いと思われる。このような事業価値を有している企業の事業承継を円滑に進めることによって、会社のオーナーがメリットを享受するのみならず我が国の経済に対しても付加価値を提供し続けることが可能となり、結果として雇用の確保にもつながってくる。すなわち、事業承継の目的は、付加価値を提供できる事業の継続にある。事業が継続して付加価値を提供し続けるためには、その付加価値を生み出している源泉をきちんと分析し把握する必要がある。

また、円滑な事業の承継を行うためにはどのようなかたちで事業承継を進めるかという事業承継の方法を決めておく必要がある。事業承継の方法を検討するに当たっては、はじめに会社の生み出している事業価値の源泉及びその特性をきちんと把握する必要があり、そのポイントは次のとおりである。

- (1) 事業承継の目的は事業の継続
- (2) 事業継続に必要な事業価値の源泉の把握
- (3) 事業承継の方向性を決める事業価値の源泉

(1) 事業承継の目的は事業の継続

事業承継は経営者、すなわち会社のオーナーの視点で語られることが多いが、経営承継法においても明記されているように、円滑な事業の承継は地域経済への貢献や雇用の確保の観点からも重要な意義をもっている。

例えば、高い技術力を持っている中小企業の事業承継が円滑に行われることにより、その技術力を活かした製品を継続的に提供できれば、企業価値は維持拡大し、地域経済は活性化され、雇用も安定的に確保されることとなる。すなわち、高い付加価値を提供している企業の円滑な事業の承継は、社会・地域経済・経営者及び従業員にとって望ましいことといえる。

言い換えれば、事業が継続することにより社会に対する付加価値の提供が継続されることから、事業の承継が必要とされる。事業承継の目的は、付加価値を提供できる事業の継続にある。

(2) 事業継続に必要な事業価値源泉の把握

事業が生み出す付加価値の源泉 = 「事業価値の源泉」の継続が、事業の継続のために必要となる。すなわち、何が付加価値を生み出しているのかという事業価値の源泉を分析し把握することが、事業価値の源泉の継続にとって必要不可欠であり、それ故に事業の継続を目的としている事業承継にとっても重要となる。また、把握された事業価値の源泉の持続性、すなわちどれだけ長く事業価値の提供を継続できるかを把握することも、長期的な視点に立つ事業承継の計画的な取り組みにとっては不可欠である。事業価値の源泉に継続的な付加価値の提供を期待できない場合には、

長期の事業の継続は難しい。

(3) 事業承継の方法を決める事業価値の源泉

企業が社会に提供している付加価値、すなわち事業価値を生み出している源泉には様々なものがある。例えば、高い技術力であり、オーナーである経営者の経営力や営業力の場合も考えられる。ある会社にとって高い技術力が事業価値の源泉となっているとした場合に、その事業価値は容易に継承することが可能であろうか。高い技術力が会社組織全体で共有できている場合には比較的承継しやすいといえるが、経営者個人が高い技術力を有している場合には、現状のままのかたちで事業を承継することは難しいと思われる。例えば、経営者が突然の病で引退した場合には技術力を継承できる者がいないため、企業が有している事業価値も維持出来ずに企業存続も難しい場合も想定される。一般的に事業価値の源泉が経営者の個人的な能力に依存している場合には、現状のままのかたちですぐに事業を承継することは難しい。その場合には早急に事業価値の源泉を承継しやすいかたちにする仕組み作りが必要である。

また、事業承継しやすいかたちか否かの判断は、誰が後継候補者かによって変わるものと思われる。事業の承継を予定している後継者が承継しやすいかたちに整備された事業価値を維持するのが難しいと判断された場合には、事業承継のための仕組み（事業承継をやすくするために整備した組織等）を再検討するか、又は別の後継者を選定する必要がある。

<ケーススタディ>

事例

A社は、社歴80年自動車メーカーの下請け部品メーカーである。高い技術力と納期対応力でメーカーの高い信頼を獲得していた。オーナーは2代目であり、早くから事業承継を意識した組織作りに注力したものの、残念ながら子供が女の子だけでその婿も会社経営に携わることはなかった。そのために最初は外部に後継者を求めた。

すなわち取引先である大手メーカーの幹部従業員(メーカーの子会社の副社長経験者)をスカウトして社長としたものの、中小企業の組織になじめなかったことが原因で会社の業績は低迷した。

そのため、今度は社内の人材を登用し社長とした。しかしながら、会社を大きくしたオーナー(2代目)の経営力に依存する面が強く、社内には経営する能力を有した人材は育っていなかった。このため思うように業績は回復せず、最後はM&Aによって事業を維持することとなった。

事業価値の源泉とその承継

A社のケースでは、事業価値の源泉は 高い技術力及び納期対応力及び 社長の経営力と考えられる。 の技術力及び納期対応力については事業しやすいかたちである組織的なマネジメント行えるよう努力をしてきたものの、もう一つの事業価値の源泉である経営力を承継するかたちが最後まで構築できずに、最終的に会社を売却して事業価値を維持する結果となった。

A社のケースからも明らかなように社会に提供する付加価値を生み出している事業価値の源泉を正しく把握することは、事業承継を考えるに当たっての第一歩となる。

また、事業価値の源泉を把握することにより事業承継の方法が決定されることとなる。

2. どのように事業価値の源泉を把握するのか

(指導のポイント)

第1節で述べたように事業価値の源泉を把握することは、事業承継の方法を決める上で非常に重要な第一歩となる。この場合どのように事業価値の源泉を把握すべきであろうか。様々な手法があるが、大切なことは経営者が納得できるものでなければならない。そのためには定性的な分析を定量的な分析によって裏付けできることが望ましい。事業価値の源泉は以下の方法により把握される。

- (1) 様々なツールによる事業価値源泉の把握
- (2) 経営者の自らによる定性的な分析
- (3) 客観性を担保する定量的分析
- (4) 事業価値の源泉は一つだけではない

(1) 様々なツールによる事業価値源泉の把握

SWOT分析

事業戦略の策定において、外部環境分析及び内部環境分析を行う手法にSWOT分析がある。すなわち、外部分析として市場における機会 (Opportunities) 及び自社にとっての脅威 (Threats) を見つけ出す。さらには内部分析として自社の強み (Strengths) と弱み (Weaknesses) を把握する。

具体的には、経済全体のマクロ環境や業界・市場環境の分析を行って、自らが身を置いているマ - ケットにおける機会と脅威を認識するとともに、何がその業界における成功要因かを検討する。次にマ - ケットにおける自社と競合他社との関係を分析することにより、自社の強みと弱みを把握する。この強みが業界における成功要因と整合している場合には、それが事業価値の源泉となる。

3C分析

同じく事業戦略策定におけるフレームワークとして3C分析がある。すなわち、外部分析として、市場 (顧客) 分析及び競合分析を行う。さらに内部分析として自社の分析を行う。競合の分析は、SWOT分析でも明らかなように自社の相対的な市場における強みを把握することにも役立つ。

バリューチェーン分析

バリューチェーン分析も事業戦略策定のフレームワークの一つである。すなわ

ち、事業活動を機能ごとに分解し、どの段階（機能）において付加価値が発生しているかを分析する。主たる事業活動として、

イ．購買物流

ロ．製造

ハ．出荷物流

ニ．販売・マーケティング

ホ．サ - ビス

があり、これらの主たる活動を支援する間接的な活動として、人事や経理・研究開発がある。事業活動のどのような段階でどのような付加価値を生み出しているかを分析することにより、最も付加価値を生み出している事業活動の中に事業価値の源泉があることが明らかになる。

VRIO分析

企業の持つ経営資源を四つの視点から分析し、企業の競争優位性を分析する方法である。四つの視点とは以下の通りである。

イ．V = Value（価値）企業の持つ経営資源は価値を有するか。

ロ．R = Rareness（希少性）企業の持つ経営資源に希少性はあるか。

ハ．I = Imitability（模倣可能性）企業の持つ経営資源は真似されにくい。

ニ．O = Organization（組織）企業の持つ経営資源を最大限に生かすことができる組織作りができていないか。

企業が持つ経営資源が以上の四つの視点を満たしているならば、その企業は持続的な競争優位を持つと考えられる。のバリューチェーン分析の応用として用いることができる。すなわち、事業活動ごとにVRIO分析を行うことによって、持続的な競争優位性を持つ源泉を把握することができる。

PEST分析

SWOT分析における外部環境の分析において、政治(Politics)、経済(Economics)、社会(Society)、技術(Technology)の四つの側面から分析するフレームワークである。政治 = 法律改正や政権の交代、経済 = 景気や株式市場の動向、社会 = 文化や人口の推移、技術 = 新技術の開発等が分析対象となる企業にどのような影響を及ぼすかについて分析する。

ファイブフォース

同じく外部環境を分析するためのフレームワークとして、「供給業者の交渉力」、「買い手の交渉力」、「既存企業間の敵対的關係」、「新規参入企業の脅威」及び「代替品・サービスの脅威」の五つの視点から特定の業界の構造分析を行う。各々の要因が大きいほど業界が厳しい競争環境にあると考えられる。

出す源泉となっている場合もあり、むしろ一般的であるかもしれない。重要なことは、事業価値を生み出す要因である源泉を把握することであり、複数の事業価値源泉を認識できたならば、これを前提にその後の事業承継に取り組むべきである。

Q & A

様々な分析フレームワークや定量的な分析により導き出した事業価値の源泉と経営者が考える事業価値源泉が一致しない場合、どうしたらよいか。

分析のためのフレームワークによって、客観的かつ論理的に事業価値源泉を示すことができる。さらに定量的な分析によって数字で裏付けることも可能である。ただし過信は禁物である。経営者が自ら考える強み＝事業価値源泉は、その企業がきちんとした業績＝結果を出している場合には正解であるケースが多い。専門家も各種の分析フレームワークを組み合わせる必要がある。専門家が示す分析の結果はあくまでもコミュニケーションのツールとして位置付けることが重要である。むしろギャップを明示的に捉えて、それをコミュニケーションにより解消していくことが重要である。この過程においては、後継者が決まっている場合には後継者も交えて行うことが望ましい。事業価値源泉は事業承継の方法を決定付ける重要な要素であるため、経営者（後継者を含む）とサポートする専門家の双方が十分に納得いくまで分析を進めることが大切である。

(参考:各分析フレームワークの適用場面)

主な分析フレームワーク	分析適用場面		
	内部要因	外部要因（環境）	
		ミクロ	マクロ
SWOT分析	◎	◎	
バリューチェーン分析	◎	△	—
VRIO分析	◎	—	—
PEST分析	—	—	◎
ファイブフォース分析	—	◎	—

ミクロ要因……企業に直接影響、企業努力で変更可能

マクロ要因……企業に間接的に影響、企業努力で変更不可又は困難

3. 事業価値源泉の経営者等の個人能力への依存度

(指導のポイント)

事業価値の源泉が把握できた場合に、次にその源泉が現状のままで承継が可能か否かを検討する必要がある。付加価値の高い製品やサービスあるいは他社にはない高度な技術やビジネスモデルが事業価値の源泉となっている場合には、比較的、事業は継承しやすいと思われる。これに対して事業価値の源泉が経営者の経営力・営業力等個人の能力に依存している場合には、現状のままで承継を進めることは難しい。個人的な能力に依存している場合には、事業価値の源泉を会社全体で承継できる仕組みを作っていかなければならない。すなわち個人企業から組織的な企業運営形態への転換が必要となる。そのためには以下の手順が必要となる。

- (1) 個人能力への依存度の把握
- (2) 事業価値を会社組織で維持できる仕組み作り
- (3) 経営の組織化に必要な経営理念の確立・浸透及び人材の育成

(1) 個人能力への依存度の把握

プロ野球選手やプロゴルファーの場合には、その力は完全に個人の能力に依存しておりその能力を承継することは出来ない。会社経営においても実質的にオーナー経営者の個人的な能力に依存している場合がある。この場合には事業価値の源泉を有する個人が死亡・引退等により事業から関与しなくなると事業価値の源泉が消滅する可能性が高いため、円滑な事業承継が難しい。

これを確認するためには、経営者又特定の個人（経営者等）が事業に関与しない場合の企業の姿を想定してみると、経営者等への依存度がある程度わかる。経営者等が事業に関与しない場合に会社の事業活動に支障を来すことが予想されるならば、当該企業の事業価値の源泉が経営者等に依存していると思われる。

経営者個人の経営力

ここでいう経営力とは、経営を行っていく上で必要な総合力、具体的には経営における様々な戦略及び戦術を遂行していく上で必要な意思決定能力及び実行力をいう。さらに経営力には会社という組織を引っ張っていくためのリーダーシップも含まれる。

会社の組織が確立されている場合には、経営上の意思決定及びその遂行は組織的に行われていくと思われるが、オーナー企業の場合はオーナー経営者個人に依存している場合がある。仮に組織が形式上整備されていても、実質的な意思決定をオーナーが行っている場合があるので注意しなければならない。

経営者個人の営業力

中小企業の場合には特に営業力がないと会社の存続自体が成り立たない場合が多いが、その営業力がオーナー経営者に強く依存している場合がある。日本の社会において営業力は、個人の人脈によって構築されているため余人を持って代え難い場合が多くある。このようなケースでは現状のままで事業承継は難しいと思われる。

技術・ノウハウが特定の個人に帰属

事業価値の源泉が自社商品の高い付加価値に依存している場合がある。この場合には事業承継は上記及びと比べて容易であると思われる。しかしながら、その商品の付加価値を生み出している源泉が高い技術力や特定のノウハウであり、かつその技術やノウハウが特定の個人に依存しているとするならば、やはり

事業を承継するには困難を伴うと思われる。

(2) 事業価値を会社組織で維持できる仕組み作り

事業価値の源泉が個人的な能力に依存している場合に事業承継を円滑に進めるためには、組織的な会社運営に移行することが必要である。すなわち、個人が有していた価値の源泉となる様々なノウハウ・情報等を会社組織全体で共有できる仕組みを作ること＝経営の組織化が必要となる。

経営の組織化とは、個人の能力に依存していた事業価値の源泉となる知識・技術・ノウハウを会社全体で共有できる仕組みを作ると共に、意思決定をオーナー個人で行うのではなく組織で行うようにシステム化することである。組織の形態には様々なものがあるが、どのような組織形態を採るかは経営者（後継者）の判断による。大切なことは会社の組織的分化及びそれに伴う事務分掌の明確化によって、経営者個人に集中していた意思決定権限を各組織に委譲することにより、経営者個人への依存度を低くすることである。事務分掌を明確にすることにより、権限の委譲が可能となるが、それとともに委譲された権限に基づく意思決定の際の判断基準となる経営理念を確立し浸透させなければならない。また、意思決定を行うに必要な情報を共有できるシステム（仕組み）作りが大切となる。

(3) 経営の組織化に必要な経営理念の確立・浸透及び人材の育成

経営理念

会社を組織として運営していくためには形式的な組織（器）を作るだけでは不十分であり、その組織が価値源泉を維持できるように機能していかなければならない。そのために大切なものが経営理念である。

例えば、非常に質の高いサービスを提供する旅館があったとした場合に、この質の高いサービスは経営者個人の経営哲学から導き出されるものであったならば、その経営哲学をかたちにした経営理念をすべての従業員が十分に理解していなければ、質の高いサービスを維持するのは困難である。経営理念は組織のあらゆる階層の人間が意思決定を行う際の価値判断基準となるものであり、それが浸透している限り同じレベルの意思決定が行われるはずである。その結果としてあらゆる場面で質の高いサービスの提供が可能となる。

しかしながら、現実には経営者が作った経営理念がすべての従業員に浸透し理解されているケースは少ないように思われる。経営者が経営理念を繰り返し従業員に解いているにもかかわらずなかなか浸透していない場合は多い。経営理念を毎日のように唱和していても、その意図しているところを従業員はなかなか理解できない。経営理念を実行することによって成果が上がるという成功体験を与えることによって、経営理念が意図している本質を経営者自らが示していかなければならない。会社の規模が経営者の目の届く範囲であれば経営者が率先して経営

理念を体現していくことは可能であろう。会社の規模が大きくなればなるほど経営理念を浸透させることが難しくなる。その意味では、経営者の目の届く範囲の規模のうちに、経営理念を確立させて浸透させておくことがその後の企業の発展・事業の承継にとって極めて重要となる。この段階で経営理念が浸透しないまま会社の規模が成長した場合には、経営理念をすべての従業員に浸透し理解させることはより難しくなることを十分に認識すべきである。

人材の育成

経営理念を浸透させることは組織的な経営の第一歩である。組織的な経営の根幹は権限委譲（エンパワーメント）であり、その前提となるのが経営理念の確立浸透であるが、権限を委譲されて経営者と同様に経営理念を体現できる人材の育成も極めて重要である。企業がその規模を拡大出来るか否かは、経営者の権限を委譲できる人材を育成できるか否かにかかっていると看做しても過言ではない。企業の成長が途中で止まってしまうのは、経営者の器もさることながら成長するために必要な人材の育成が出来なかったことが主たる要因ともいえよう。

人材の育成が出来なかった場合には、外部からスカウトして行くことが考えられる。その場合に重要なポイントは、外部からスカウトした人材に対して十分に経営理念を理解させることである。経営理念のベクトルの異なる人材を組織に入れることによって、組織そのものが変化・変質し、経営が著しく混乱するおそれがあるので注意が必要である。

また、前節の の経営力が経営者個人に依存しているような場合で次期の経営者となる人材が育っていないケースでは、経営者を外部からスカウトすることも考えられる。この場合にはより人材の選択を慎重に行う必要がある。中小企業の経営者は資金調達のために金融機関から連帯保証を要求されるため、非常に大きなリスクと伴うものであり、経営者としての相当の覚悟が必要となる。トップとして自覚・覚悟のない者に経営を委ねることは大きなリスクを伴うと思われる。

Q & A - 1

事業価値の源泉が個人の能力に依存していた場合に、具体的にどのように対応したらよいでしょうか。

イ．経営者個人の経営力

経営者個人の経営力に事業価値の源泉がある場合には、組織的な経営への移行が必要となる。前述のように経営理念の理解浸透及び人材の育成は絶対不可欠の要件となるが、それ以上に経営者が組織的な経営への移行に対する強い意志を持つことが大切である。特定の者（経営者）の意見の影響力が大きいと実質的な組織的意思決定を行うことは難しい。後継者に足る人材が育っていたとしても、経営者から見れば経験値の不足から不満を持つことも多いと思われる。したがって「我慢」が必要な場面も多いと思ふ。経営者も取締役会の一員として意見を述べるとともに十分に議論し、経営に携わるメンバーが納得するような意思決定が出来ることが望ましい。最初から経営者

と同じレベルの意思決定を期待することは難しいと思われるため、後継者となる人材が十分にリーダーシップを発揮できるようになるまで待つことも大切である。

ロ．経営者個人の営業力

営業力を持った人材を育てることは非常に難しい課題である。扱う商品及びマーケットに関する知識を吸収する必要があるとともに、人脈作りは必要不可欠である。その意味で非常に時間がかかる場合が多いため、計画的に営業の中心となる人材を育成する必要がある。その反面実力を持った営業マンは独立志向が強い場合があるので注意しなければならない。

4．事業価値の源泉がどれだけ存続できるか

(指導のポイント)

事業承継支援が要請されているのは、事業の承継により社会に対する付加価値が提供される結果、雇用が確保されるためである。逆にいえば、事業承継の支援の必要があるような企業には、継続して付加価値を提供し雇用を確保することが期待されている。そのためには、事業を維持できるだけのキャッシュ・フローを生み出すことが必要である。また事業が継続して付加価値を提供し続けるためには、事業価値源泉の持続性＝どれだけ長く事業価値の源泉が継続して付加価値を提供できるかを分析把握し、より持続するための方策を事業承継計画に中に織り込むことが望ましい。長い間事業が継続している企業の場合、経営理念及び提供する製品商品・サービスが社会にとって普遍的な価値を有している場合が多い。事業価値の源泉が持続するための取組みは以下のとおりである。

- (1) 事業価値源泉の持続性の確認
- (2) 経営理念の普遍性
- (3) 事業価値源泉の持続性を伸ばすための計画的な取組み

(1) 事業価値源泉の持続性の確認

個人的な能力に依存していた会社が、組織的な経営に転換することに成功すれば事業の承継は容易となる。しかしながら継続して付加価値を提供し続けるためには、その事業が存続するためのキャッシュ・フローの確保と、事業価値源泉そのものの持続性を確認する必要がある。

継続的なキャッシュ・フローの確保

承継した事業が存続するためには、運転資金＋借入金の返済財源の確保が必要となる。そのためには十分な営業キャッシュ・フローが確保されていなければならない。また、会計上の利益も計上されている必要があり、債務償還年数が10年以内であることが望ましい。

債務償還年数 = 有利子負債 / 税引後当期純利益 + 減価償却費

しかしながら継続的な事業の継続に当たって必要なのは、将来のキャッシュ・フローの獲得能力である。現状のように事業環境の変化のスピードが激しい状況下において将来のキャッシュ・フロー獲得能力を推し量ることは困難である。そ

ここでキャッシュ・フローを生み出す源となる事業価値の源泉の持続性を分析することが必要となる。

事業価値源泉そのものの持続性

例えば、現在獲得しているキャッシュ・フローの源泉となっているのが特定の商品だとすると、その商品の開発過程において様々な特許等によって保護されている場合には、事業価値源泉の持続性は高いと思われる。これに対して特別な特許等によって保護されておらず、市場の競争にさらされているような場合には、商品が現状で高い付加価値を有していたとしても、市場における優位性が持続できるか定かではない。事業価値の源泉が技術やノウハウである場合には、競争環境の変化によって陳腐化していないかを確認する必要がある。例えば、分析の観点としては以下のようなものが考えられる。

イ．付加価値の高い製品・サービス

- ・ 高い付加価値の源泉に、特許等の法的な権利の裏付けがあるか
- ・ 提供するサービスが、経営理念によって安定的に提供できているか

ロ．高度な技術や独創的なビジネスモデル

- ・ 技術力が特許等により保護されているか
- ・ ビジネスモデルの中に他社に容易にまねできない仕組みが組み込まれているか

このように事業価値の源泉の持続性を検討することにより、事業そのものの継続性を分析することが可能となる。また、事業価値源泉の持続性の分析評価結果は事業の承継計画に反映されるべきである。現在認識されている事業価値源泉の持続性に疑問を生じている場合には、新たな事業価値源泉を見つける等事業の継続を可能にする方策を検討しなければならない。

< ケース・スタディ > (事業価値源泉の分析)

事例

B社は機械部品製造業(従業員約20人)を営んでいる。主な取引先は売上の約80%を占める工作機械メーカーであり、その高い技術力は主な取引先である大手工作機械メーカーにも高く評価されている。経営者甲も自らの技術力には自負があり、その長男である乙も大学卒業時からB社に入社し、甲の持つ技術を習得すべく努力している。

* 事業価値源泉の分析

我々が様々なフレームワークを用いて分析した結果、B社の事業価値源泉は高い技術力であり、社長甲の認識とも一致している。

ただし、以下のような問題点が明らかとなった。

社長と同じ高いレベルの技術を持った者は、甲と乙を除くと数人であり、皆かなり高齢となっている。

主要な取引先である工作機械メーカーの売上が伸び悩んでいる中、B社の業績も思うようには伸びていない。むしろ市場は縮小傾向にある。

長男である乙は、甲の持つ高い技術を習得しつつあるが、おとなしい性格のため、温厚で人望の厚い甲と比べると求心力・リーダーシップが弱い。

今後の課題

B社の高い技術力は属人的であるが、甲から乙へ引き継がれている。その意味で事業価値源泉の承継は行われつつある。

ただし、高い技術の後継者が乙のみであるとする、供給能力の点で問題である。したがって、乙以外の若手従業員の技術力の向上が急務であり、技術力を組織で共有できることが望ましい。

また、現在において依存度の高い工作機械メーカー向けの製品は、上記の理由から今後の大きな成長は期待できない。したがって事業価値源泉の持続性に疑義が生じるため、高い技術力を活かした他の市場向けの製品を、乙と若手技術者が中心となって開発中である。

甲は新製品の開発過程で、乙がリーダーシップを発揮できることを期待している。

(2) 経営理念の普遍性

事業価値の源泉がどれだけ持続できるかは、究極的には企業の経営理念の普遍性に関わっている。長く事業を存続させ高い収益性を上げている企業には、普遍性を持ち社会に受け入れられる経営理念を有している企業が多い。短期的に利益を上げている企業でも、社会に受け入れられないような経営理念を有している場合には、長期の存続は難しい。食品問題等で不祥事を起こしている企業はまさに典型である。

ではどのような経営理念が普遍性を持ち社会に受け入れられるのであろうか。顧客(市場)、従業員及び株主等の企業を取り巻くすべてのステークホルダーに対する配慮を内包していることは必要条件であると思われる。また、獲得した付加価値の各ステークホルダーに対する配分は偏ってはならない。例えば極端な株主の偏重は従業員等の株主以外のステークホルダーを長期にわたって納得させることは難しい。企業が社会に対して付加価値を提供できるのは、企業に関係する各ステーク

ホルダ - が努力をした結果であり、その努力に対する対価は平等に配分しなければ付加価値を提供し続けることは困難である。

(3) 事業価値源泉の持続性を伸ばすための計画的な取組み

事業価値の源泉を長く持続させるためには、自社の経営理念を明確にするとともに、事業承継における様々な課題を認識すると共にそれを見える形、すなわち事業承継計画に落とし込むことが必要である。各課題には解決するためのタイムスケジュール=いつ頃までに何をすべきかを明示することが重要である。また、常に各課題が解決されているかのフォローアップをしていく必要がある。

事業承継計画を策定するためには、

内部環境である会社の内部の状況を及び経営者個人の資産状況

外部環境である会社取り巻く経済環境・市場の環境の現状を分析し明確にすることが第一歩となる。

その上で事業価値の源泉を正しく認識することが大切である。

認識された事業価値の源泉に基づき、事業承継の方法を決定する。

事業承継を進めていく上での基本方針及び課題を明確にする。

事業価値の源泉を正しく認識しないと、事業承継を進めていく上での課題を見誤るおそれがある。また、事業価値源泉の持続性を正しく把握することができない。

明確となった課題を可決するための実行プランをタイムスケジュールとともに事業承継計画として策定する。

事業承継の目的は事業の継続にある以上、事業価値源泉の持続性が短いと判断された場合には、事業価値源泉を時間をかけて変化させる等の対策を事業承継計画の中に織り込む。

事業承継計画を策定する意義は、事業承継における基本方針及び課題の解決方法を明確にするとともに、進捗状況を確認することによって円滑な事業承継を達成することにある。事業承継は様々な課題を有するとともに経営の根幹に係わる問題であるため、長期的な取組みとならざるを得ない。したがって早い段階での事業の承継に対する計画的な取組みが、事業の円滑な承継を可能にするとともに、事業価値の継続に資することとなる。

5 . 事業価値の磨き上げ

(指導のポイント)

事業の価値源泉が持続し事業が継続するためには、事業価値の磨き上げが必要不可欠となる。事業承継の計画的な取組みの過程において、様々な観点から事業価値を磨き上げていくことによって、後継者の事業承継意欲が高まる。事業価値を磨き上げるべきポイントは次のとおりである。

(1) 経営理念の確立と浸透

- (2) 事業規模の適正化
- (3) 企業体質の強化
- (4) 収益力の向上
- (5) 資金力の強化
- (6) 個人資産と会社資産の明確な区別
- (7) 各種社内マニュアル・規程類の整備

(1) 経営理念の確立と浸透

事業承継をスムーズに進めるためには、組織的な企業運営に移行することが望ましいが、その前提として経営理念を明確にするとともに役員・従業員に浸透させることが必要不可欠である。後継候補者は経営の理念を十分に理解する必要があるとともに、経営者と協力して経営理念が会社全体に浸透するように努めなければならない。

(2) 事業規模の適正化

事業の継続のためには事業規模の成長は必要であるが、必要以上の成長拡大は資金繰りの悪化や収益力の低下等様々なリスクをもたらすため、むしろ事業の継続に支障をきたすおそれがある。経営者の経営能力や権限を委譲できる人材がどれだけ育っているのかを考慮して、事業の規模を適正化することが望ましい。提供している製品・サービスの市場規模によっても影響を受ける。

(3) 企業体質の強化

事業価値を磨き上げるためには、資本の効率を高め企業体質を強化しなければならない。すなわち、債権管理や在庫管理の徹底により不良債権や滞留在庫を減らすとともに、事業に必要なのない資産等の処分や遊休固定資産の買換え・交換等によって貸借対照表のスリム化を図る。また、増資や収益力の向上による内部留保の充実により、自己資本比率を改善する。

(4) 収益力の強化

事業規模の適正化や企業体質の強化によって固定費を削減する。さらには、原価計算制度の整備より原価管理を強化し原価の低減を図るとともに、予算統制等により無駄な経費支出を削減する。また、直接収益を生み出さない間接部門をなるべく小さくすることが収益力の強化につながる。なお、不採算部門が存在する場合には、早期の撤退等機動的な経営により企業収益の改善を図る。

(5) 資金力の強化

事業の継続にはキャッシュ・フローの確保が不可欠である。そのためには、計画的な資金繰り表を作成し、キャッシュ・フロー計算書の活用を通じて会社の支払い

能力を強化すべきである。その結果、流動比率や当座比率は改善される。特に事業承継においては、会社による自己株式の買取りも相続税の納税資金確保のための重要な手法の一つとなるので、買取資金を十二分に備え置くことが重要となる。また、金融機関からの資金調達を容易にするために、企業体質の強化及び収益力強化を常に図る必要がある。

(6) 個人資産と会社資産との明確な区別

同族企業においては、経営者の個人資産と会社の資産との明確な区別がなされていない場合が多い。また、個人的な支出と会社経費との区別がつけがたい場合も散見される。事業承継を進めるに当たっては、経営者と企業との間で資産や支出の明確な線引きがなされていることが必要である。特に、経営者の資産の賃貸借、ゴルフ会員権、自家用車、交際費等の項目については注意する必要がある。

(7) 各種社内マニュアル・規定類の整備

組織的な企業運営を行うためには、事務分掌や権限規程の整備は必要不可欠である。また、事業承継に当たっては、会社の定款において相続人に対する売渡請求の規程を設ける等円滑に進めるための検討が望ましい。その他にも就業規則、社内の諸規定、マニュアル等の見直しを行い、円滑な事業の承継の妨げになる項目について改善を図る必要がある。

6. チェックリスト

チェック項目		参照	チェック
1. 事業価値の源泉の把握			
(1)	事業価値の源泉を把握する必要性		
	事業価値源泉を把握する必要性を十分に認識しているか		
(2)	どのように事業価値の源泉を把握するのか		
	主な負債の内容、帳簿価額等の状況を確認したか		
	金融機関からの借入状況と返済能力の状況を確認したか		
	借入金に対する担保提供及び経営者の個人保証等の状況を確認したか		
(3)	債務保証・簿外債務の有無の状況を確認したか		
	事業価値源泉の経営者等の個人能力の依存度		
	経営者等の特定の個人が経営に関与しない場合を想定してみたか		
	組織的な運営の前提となる事務分掌は整備されているか		
(4)	権限委譲した場合の判断基準となる経営理念は確立されており、全社に浸透しているか		
	経営理念を体現できる人材の育成は行われているか		
(4)	事業価値の源泉がどれだけ存続できるか		

	現状で企業が継続するために十分なキャッシュ・フローは確保されているか		
	事業価値源泉の持続性は確認されているか		
	経営理念は普遍性を持っているか		
	計画的な事業承継への意識は高いか		
2. 事業価値の磨き上げ			
(1)	事業価値の磨き上げのポイント		
	経営理念は確立され、役員従業員に浸透しているか		
	事業規模は適正か		
	企業体質の強化が行われていることを確認したか		
	収益力の向上が図られていることを確認したか		
	資金力の強化が行われていることを確認したか		
	個人資産と会社資産との明確な区別が行われていることを確認したか		
	各種社内マニュアル・規定類の整備が進められていることを確認したか		

事業承継環境の整備

現経営者から後継者へ円滑な事業承継を行うためには、まず第1章事業承継総論の「事業価値源泉の把握と分析」が重要である。本章ではこの点を踏まえ、更に円滑な事業承継を行うための環境の整備について検討を行う。専門家は、事業承継を阻害する要因を極力排除し、対象となる会社、現経営者及びその当事者の現状を正確に分析し、円滑な事業承継に向けて、環境の整備を行う必要がある。

1. 対象会社の現状分析と環境整備

(指導のポイント)

専門家が事業承継を指導するに当たっては、対象となる会社の状況を正確に分析する必要がある。財務体質が悪くつぶれそうな会社には事業承継の意味もなく、事業承継を受ける意欲のある後継者も存在しないのが通常である。会社が事業承継の指導に適さない状況であれば、指導の効果は期待できないし、場合によっては損害賠償の問題が発生する危険もある。財務体質が優良な会社であればあるほど、その会社の株式評価額は高くなり、事業承継の指導の必要性がある。

専門家は、円滑な事業承継を行うために、対象となる会社の次のような状況を正確に分析して、事業承継の阻害要因を極力排除し、その環境の整備を行う必要がある。

- (1) 会社の経営資源の状況
- (2) 会社の経営リスクの状況
- (3) 株主・取引先等の状況と環境整備
- (4) 「定款」の状況と環境整備
- (5) 「社内諸規程」の状況と環境整備

(1) 会社の経営資源の状況

事業承継に当たっては、まず対象となる会社の経営資源の状況を正確に分析する必要がある。

会社の競争力の状況と将来の見通し

対象となる会社が、同業他社と比較して優れている点を、正確に分析する必要がある。優れた製品や技術力、優良な顧客の存在、情報収集力や経営ノウハウ等、同業他社よりも優位に立っている事項を正確に分析し、将来の見通しについても検討する(第2章 参照)。

経営組織、役員の構成の状況

取締役、監査役、会計参与の役員構成や経営組織等の状況を正確に分析する。各役員の年齢・能力等の状況もさることながら、自社株式の保有状況や退職時に予想される退職慰労金の見込み額等の検討をする。

従業員の人数、年齢、能力等の状況

会社の組織図を入手して、各従業員の年齢・能力等の状況のほかに、次のような事項を正確に把握する。

- ・ 自社株式の保有状況
- ・ 従業員持株会の有無
- ・ 労働組合の有無
- ・ 将来の役員候補の有無

主な資産の内容、帳簿価額及び時価評価額の状況

会社の貸借対照表の主な資産項目の内容をリストアップして、帳簿価額とその時価評価額を正確に分析する。

キャッシュ・フローの現状と将来の見通し

会社のキャッシュ・フロー計算書を過去5期分作成し、併せて今後5年間のキャッシュ・フローの見通しについても分析する。

その他の状況

企業風土、従業員の気質等の状況を正確に分析する。

(2) 会社の経営リスクの状況

会社の経営資源に続いて、対象となる会社の経営リスクの状況を分析する。

主な負債の内容、帳簿価額等の状況

会社の貸借対照表の主な負債項目をリストアップして、その内容、帳簿価額、将来の支払状況等の見通しを正確に分析する。

金融機関からの借入状況と返済能力の状況

金融機関からの借入金については、金融機関ごとに長期・短期等に区別してリストアップし、その返済の状況と将来の見通しを正確に分析する。

借入金に対する担保提供及び経営者の個人保証等の状況

リストアップした各借入金に対応する担保提供の状況及び経営者の個人保証等の状況を正確に分析する。

債務保証・簿外債務の有無の状況

貸借対照表上に記載されていない簿外債務や債務保証の有無を確認する。

退職金の支払い等の潜在的債務の状況

就業規則、退職金規程等で、従業員の退職金に関する期末要支給額を正確に分析する。

リスクに対応する生命保険や損害保険の加入状況と適正な保障額かどうかの確認

生命保険契約や損害保険契約をリストアップし、その内容及び保障状況を正確に分析する。

その他（役員等からの借入金と返済予定等）の状況

役員等からの借入金等をリストアップし、契約内容等から返済予定を正確に分析する。

(3) 株主・取引先等の状況と環境整備

事業承継に当たっては、株主や取引先等の状況を正確に分析する。

株主構成の現状と将来の見通し

株主名簿等から株主構成を分析し、名義株主や非友好的な株主の存在の有無等を正確に把握し、経営権の確保のための準備を行う。

<ケース・スタディ>

事例

当社（A社）は、設立時に7人以上の発起人（株式引受人でもある）が必要とされていたため、この条件を形式的に満たすために、他人の名義を借りるなどして、真の株式引受人以外の者が名義株主として存在する。どうしたらよいか。

名義株主が「真の株主」と判断されるポイント

名義株式か否かを一義的に判定することは難しいが、例えば、下記のような事実があれば、名義株主ではなく「真の株主」と判断されることになると考えられる。

- ・ 出資金額の払込み
- ・ 配当金の受取り又はその所得申告
- ・ 株主総会出席又は株主権（議決権など）の行使実績
- ・ 株券の保有
- ・ 株式の買取実績

対応策

上記の事実とともに、「自分は、株式会社の原始定款に発起人として株を引き受けた旨記載されているが、実際に資金を出して引き受けたのは××（オーナー経営者）であり、自分は何らの権利も有しないことを確認する。」というような書面（「覚書」、「念書」）を作成しておけば、一つの証拠となる。

いずれにしても事実関係を確認して、早いうちに「名義株式」を解消すべきであり、時間が経てばたつほど解決が難しくなる。

イ．持株会の活用

持株会を利用する目的には様々なものが考えられるが、例えば、(イ)安定的な経営支配を維持しつつ、経営者の保有する株式の一部を持株会に移行して相続税を減少させること、(ロ)分散した株式を買い取る受け皿として利用すること、(ハ)従業員の業績向上に対する意欲の醸成や財産形成に資すること、などが挙げられる。

持株会は通常、民法上の任意組合として設立されるが、持株会に属する従業員が退職する場合には、株式が社外に流出したり、退職時の買戻価格を巡って争いになることが少なくない。そこで、譲渡制限株式や議決権制限株式の活用に加え、持株会規約において、従業員が退職する時には持株会又はその指定する者へ持株を譲渡する旨と買取価格の具体的な算定方法を決定しておくことが必要と考えられる。

業界の動向・同業他社の状況

会社の属する業界の状況や将来の見通しを分析し、併せて同業他社の状況を正確に把握する。

主な得意先や仕入先の状況

有力な得意先や主な仕入先との取引状況を正確に分析するとともに、将来の取引関係の見通しを正確に把握する。

会社に影響を与える法律等の改正の動向

会社の外部環境である法律も時代の変化とともに改正されるので、現在の法律に合致しているかを確認し、併せて法律改正に早期に対応できるように準備しておく。

取引金融機関の状況

取引している金融機関をリストアップし、借入金総額及び預金総額等から、取引金融機関との状況を正確に分析するとともに、取引金融機関の預金力等を分析し、金融機関自体の信頼性を分析する。

Q & A - 1

株主構成の現状分析を行った結果、自社株式が分散している場合には、どのようにしたらよいか。

株主構成の現状を分析した結果、過去の相続や相続税対策等を原因として、自社株式の分散が進んでいる場合には、そのまま放置しておく安定した経営が困難になる可能性が高い。

そのため、分散した株式を再集中することを検討する必要がある。その方法としては、

次のようなものが考えられるが、いずれも、売主の承諾や、株主総会で3分の2以上の賛成（特別決議）等が必要であり、そのハードルは相当高い。

現経営者が他の株主から自社株式を買い取る方法

現経営者が分散した株主から自社株式を買い取ることができれば、自社株式の再集中に効果的である。しかし、売主の承諾を得なければならず、しかも、現経営者に多額の資金が必要となることもあり、困難を伴うことが多い。

現経営者に対してのみ、新株を発行する方法

会社が現経営者に対してだけ、新株を発行して引き受けさせ、現経営者の持株数を増加させる、という方法がある。（会社法199条）

（コメント）

会社が新株を発行するためには3分の2以上の議決権（特別決議）が必要な他、現経営者が引受資金を用意しなければならない。

会社が分散した株主から自社株式を買い取る方法

現経営者個人に買取資金が無い場合には、会社自身が買い取ることも方法の一つである。この会社が買い取って保有する株式のことを「金庫株」という。

（コメント）

会社による自社株式の取得については、3分の2以上の議決権が必要である他、財源規制（配当可能剰余金<利益>の範囲内での買取り等）がある。また、その取得代金については、原則として「みなし配当課税」がかかることもあり注意を要する。

取得条項付株式の活用（会社107条 三、108条 六）

会社に一定の事由が生じたときに、株主の同意なく株式を取得できる内容の株式を「取得条項付株式」といい、これを利用して会社が株主から株式を取得できる。

（コメント）

既に発行している株式（普通株式）に取得条項を付与するためには株主全員の同意が必要であり（会社法110条、111条）実際にこれを導入することはハードルが高い。

全部取得条項付種類株式の活用（会社法108条 七）

に対し、定款変更によりその会社を種類株式発行会社とし、既に発行している株式全部について取得条項を付けた上で、別途に普通株式を発行し、全部取得条項付種類株式を対価を支払って取得するという方法がある。

（コメント）

この方法では、株主全員の同意は不要だが、定款変更のために3分の2以上の議決権が必要であること、定款変更について反対株主に株式買取り請求権があり、取得価格で合意が成立しない場合には裁判所で決定されること、財源規制や取得資金の問題があること等、実際にこれを導入する際はハードルが高く、また、少数派を追い出すことになり紛争の原因になりやすいので、注意を要する。

Q & A - 2

当社（株式譲渡制限会社）を退職した役員や従業員が当社の株式を保有している。この株式が役員や従業員の相続により分散しないようにするためには、どのような方策があるか。

譲渡制限株式は、相続や合併といった包括承継の場合には譲渡制限があることをもって対抗できないため、そのまま放置しておけば、相続によって株式が分散することになる。

会社法では、相続等の包括承継によって株式を取得した者に対して、その株式を会社に売り渡すことを請求できる旨を定款に定めることができることとされ（会社法174条）これによって、株式分散の防止を図ることができる。請求に当たっては、株主総会の特別決議で売渡請求を行う株式数、対象者の氏名等を決議する。なお、この請求は、相続等があったことを知った日から1年以内に請求を行うことが必要となる。

なお、株式の分散を防ぐため、従業員等には取得条項付株式（会社法108条 六）を交付しておくことも検討できる。取得条項は定款記載事項であり（会社法107条 三）定款変更決議を行う場合には、普通株式又は当該種類株式の株主全員の同意が必要とされる（会社法110条、111条）。

Q & A - 3

会社法では、相続人からの合意による取得（会社法162条）が認められているが、この制度はどのような場合に活用できるか。

相続人等からの合意による株式取得は、会社代表者である被相続人の相続により、多額の税負担が生じた場合において、その納税原資を確保するために活用されると考えられる。また、自社株式の買取資金に対しては、経営承継法における金融支援措置が適用される場合もあるなど、制度面でもこうした買取りが行いやすくなっていると考えられる。

なお、相続人等からの強制買取（会社法174条）と異なり期間の制限はないが、相続人等がその所有株式について、株主総会で議決権を行使した場合には適用がない点に留意する必要がある。

Q & A - 4

当社では従業員持株会を創設することを検討しているが、持株会の利用に当たっての留意事項や持株会のメリットとデメリットにはどのようなものがあるか。

持株会を利用する場合には、持株会規約を作成し、規約に沿って運営することが望ましい。特に、規約において、従業員等の退職時における株式の買取価格を明確化しておくことで、買取価格等に関するトラブルを最小限にすることが可能となる。

持株会設立のメリット、デメリットとしては以下のようなものがある。

<メリット>

- 持株会を通じて安定株主対策を行うことができる
- 経営者の事業承継対策に資する
- 従業員の経営参画意識の高揚に資する
- 持株会制度を通じた従業員の資産形成が可能となる
- 優秀な人材確保のためのインセンティブとして活用できる

<デメリット>

- 持株会を利用しても株式の外部流出の危険性は残る
- 従業員退職時における買取価格を巡るトラブルの危険性がある
- オーナー経営者が持株会から株式を買い戻す際、その価格は原則的評価方式による価格となるため、非常に高額となる可能性がある

(4) 「定款」の状況と環境整備

「定款」は、会社の組織や運営についての根本的な規則を定めた書面である。会社は定款を本店と支店に備え置き、株主や会社債権者が要求すれば、その閲覧・謄写を行わなければならない。

定款の記載事項には、絶対的記載事項、相対的記載事項、任意的記載事項の三つがある。

定款の状況

専門家は、事業承継の対象となる会社の定款における各々の記載事項について、次のような内容を分析・検討する必要がある。

イ．絶対的記載事項

定款の必須的な記載事項で、これを欠くと定款自体が無効となるものである。会社法が規定する定款の絶対的記載事項は、次のとおりである。(会社法27条)

- ・ 目的
- ・ 商号
- ・ 本店の所在地
- ・ 設立に際して出資される財産の価額又はその最低額
- ・ 発起人の氏名又は名称及び住所

(注)会社が発行する株式の総数(発行可能株式総数)については、定款作成時に定める必要はないものとし、設立中の株式引受状況を見極めながら、設立登記申請時までに定款を定めればよいことになっている。(会社法37条、98条)

ロ．相対的記載事項

相対的記載事項とは、絶対的記載事項と異なり、定款に記載(記録を含む。)がなくとも直ちに定款の無効を招来しないが、記載がない以上その事項につき効力が認められない事項である。会社法は、法律の各条項に一応の定めがある事項について定款によりこれと異なる定めを置くことができる場合を、逐一その条項に明記しており、法律に「定款により別段の定めをすることができる」旨の規定がない以上、それと異なる定款の定めは認められない。つまり、会社法に「定款により別段の定めをすることができる」旨の定めがある事項が、相対的記載事項である。相対的記載事項には、次のようなものがある。

- ・ 変態設立事項(会社法28条)
- ・ 株主名簿管理人(会社法123条)
- ・ 譲渡制限株式の指定買取人の指定を株主総会(取締役会設置会社にあつては取締役会)以外の者の権限とする定め(会社法140条)
- ・ 相続人等に対する売渡請求(会社法174条)

- ・ 単元株式数（会社法188条 ）
- ・ 株券発行（会社法214条）
- ・ 株主総会、取締役会及び監査役会招集通知期間短縮（会社法299条 、 368条 、 376条 、 392条 ）
- ・ 取締役会、会計参与、監査役、執行役及び会計監査人の責任免除（会社法426条）
- ・ 社外取締役、会計参与、社外監査役及び会計監査人の責任限定契約（会社法427条）
- ・ 取締役会設置会社における中間配当の定め（会社法454条 ）

八．任意的記載事項

定款記載事項のうち、絶対的記載事項及び相対的記載事項以外の事項で、会社法その他の強行法規の規定等に違反しないものを任意的記載事項という（会社法29条に規定する「この法律の規定に違反しないもの」に該当する。）。任意的記載事項は、定款に定めた範囲で株主その他の内部の者を拘束し、その事項を変更するには、定款変更の手続が必要である。

任意的記載事項としては、例えば次の事項に関する規定がある。

（株式について）

- ・ 株主名簿の基準日（会社法124条）
- ・ 株主名簿の名義書換手続（会社法133条、134条）
- ・ 株券の再発行手続（会社法228条 ）

（株主総会について）

- ・ 定時株主総会の開催時期（会社法296条 ）
- ・ 株主総会の議長（会社法315条）
- ・ 議決権の代理行使（会社法310条）

（株主総会以外の機関について）

- ・ 取締役（会社法326条 、 331条 ） 監査役、執行役（会社法402条 ）の員数
- ・ 代表取締役（会社法349条 ） 役付取締役（会長、社長、副社長、専務取締役、常務取締役等）
- ・ 取締役会の招集権者（会社法366条 ）

（計算について）

- ・ 事業年度

（公告について）

- ・ 公告の方法（会社法939条 ）

会社法制を活用した「定款」の環境整備

会社の定款の内容と分析して、会社法制を活用した自社株式の分散防止策等の事業承継に向けた環境の整備を行う必要がある。

まず、株式の分散を防止し、なおかつ、会社法制を有効に活用するためには、会社を公開会社（会社法2条5）でない会社（非公開会社）つまり、定款により、発行する全株式について譲渡制限が付されている会社にすることが重要で、そうしておけば様々な定款の自治が認められるようになる。そこで、事業承継の環境整備においては、次のような条項を定款に設置することを検討する必要がある。

イ．株式譲渡制限の設置（会社法107条 一）

株式分散防止の方法としては、発行済み株式の全部について、株主がこれらを譲渡するには会社の承認を要する、とする「株式譲渡制限」の規定を定款に設ける方法が一般的である。大多数の中小企業にはこの譲渡制限規定が設けられているが、この制度自体が昭和41年の商法改正で導入されたために、それ以前に設立された会社の中には、ときおりこの規定が入っていないものがあり、新たに譲渡制限規定を設けるには、株主総会の特殊決議（議決権を有する株主の人数の半数以上、かつ、その株主の議決権の3分の2以上の賛成。会社法309条）が必要なので、注意を要する。

ロ．相続人等に対する売渡請求条項（会社法174条）の設置

定款に株式譲渡制限の規定があったとしても、相続や合併といった一般承継による株式の取得を制限できないが、定款にこの規定を定めることにより、相続等の一般承継により取得した株式（譲渡制限株式に限る）について、会社が株主に売渡しを請求できるようになる。

（コメント）

この方法でも、定款変更のために3分の2以上の議決権（特別決議）が必要である他、売渡請求のたびごとに特別決議が必要であり、なおかつ、財源規制もある。

ハ．種類株式の活用

種類株式とは、株式の権利の内容が異なる複数の種類の株式のことをいう。株主は、原則として、保有する株式数に応じて同じ権利内容を持つが、会社法では、例外として、一定の範囲と条件のもとで、権利内容が異なる種類の株式を発行することを許容している。

事業承継においても、これらの種類株式の活用が期待されているのであるが、主なものとしては、以下に述べるものが考えられる。

議決権制限株式（会社法108条 三）

議決権制限株式とは、株主総会での議決権が制限された株式である。議決権制限の内容については、完全無議決権株式とすることも、特定の事項のみの議決権制限とすることも可能である。

事業承継における議決権制限株式の活用法としては、現経営者が、後継者には議決権のある普通株式を、それ以外の相続人には議決権制限株式を、それぞれ取得させ、後継者の議決権（経営権）を確保する、という方法が考えられる。

（コメント）

現経営者が議決権制限株式を取得する方法としては、新規発行、既存普通株式の転換、種類をまたぐ株式分割（既存株主への無償交付）などという方法がある。議決権制限株式を新規発行して現経営者が引き受けるためには相応の資金が必要であり、既に発行している普通株式を議決権制限株式に転換するには、実務上、全株主の同意を要する等、事前に法務局にその可否、必要書類等を問い合わせる必要がある等の問題があるが、既存株主への議決権制限株式の無償交付は、既存の会社経営権の比率に変更をきたさず、しかも、新たな資金投入が必要ないことから、比較的实现可能性が高いと考えられている。

また、議決権制限株式の相続税評価方法については一定の考え方が示されているが、相続法や会社法上の評価方法が明確になっていないため、遺留分の算定の場合等には注意が必要である。

拒否権付種類株式（黄金株）（会社法108条 八）

拒否権付種類株式とは、特定の事項について、株主総会の決議の他にその種類株式を保有する株主総会の承認決議が必要となる株式である。

事業承継における活用法としては、現経営者が普通株式を後継者に譲った後も、一定期間、黄金株を保有することにより、後継者の経営に対して睨みを利かせる、ということが考えられる。

（コメント）

黄金株を保有する旧経営者と新経営者である後継者の意見が対立した場合、どちらの議案も可決することができない状態に陥る可能性があるため、その対応策（定款の規定）を準備することが必要である。また、黄金株は非常に強い効力を持っているので、後継者以外の者が取得することのないよう、発行時には取得条項を付するなどして、必ず消却することを予定し考えておくことが必要である。

二．株主ごとに異なる取扱いをする規定の活用

本来、株主は、その有する株式の内容や数に応じて平等に取り扱われなければならないが、非公開会社では、定款の規定により、議決権、配当、残余財産の分配について、株主ごとに異なる取扱いをすることができる（会社法109条）。そこで、例えば、定款を変更して「取締役である株主のみが議決権を有する」旨の規定を設け、これにより取締役として経営に参加している株主（例えば、後継者）のみが株主総会もコントロールできるようにして経営の安定を

図る、ということが考えられる。

(コメント)

この制度の導入のための定款変更は、ハードルが非常に高く、特殊決議(総株主の人数の半数以上であって、総株主の議決権の4分の3以上の賛成)が必要である(会社法309条)。また、男女別や国籍等によって取扱いに差を設けた場合には公序良俗違反として無効になることもあり得るので、具体的な状況に応じて慎重な検討が必要である。さらに、株主ごとの異なる取扱いについては、種類株式と同等に扱われる(会社法109条)ため、議決権制限株式と同様に評価の問題がある。

Q & A - 5

事業承継環境を整備するために「定款の変更」を行いたい、どのようにしたらよいか。

通常、次のような手続で行う。

(1) 基本的な留意点

専門家は、会社法の改正や経営環境の変化を踏まえて、定款の変更を指導していかなければならない。その際、次の点に留意する必要がある。

会社の基本的業務や運営ルール等が、会社法に合致しているか。

定款が、株主等の利害関係者に支持されるものであるか。

なお、定款は、会社の本店所在地と支店所在地に備え置かなければならない。

また、利害関係者(株主・債権者等)から要請があれば、会社の営業時間内に、閲覧や謄写の便宜をはからなければならない。

(2) 定款変更の手続

定款を変更するには、株主総会において、変更内容についての決議を行わなければならない。定款変更の場合は、原則として「特別決議」が必要である。

【特別決議】(会社法309条)

株式会社の場合、定款で特段の定めを置かない限り、議決権を行使することができる株式の議決権の過半数を有する株主が株主総会に出席し、出席した当該株主の議決権の3分の2以上にあたる多数の同意が必要である。

(3) 定款変更の登記申請手続

株主総会において、『登記事項に関する定款変更』の決議をした場合には、速やかに登記申請を行う必要がある。

【登記変更手続を行う場合の必要書類】

株主総会の議事録

添付書類(印鑑証明書、定款の写し等)

登録免許税

変更登記申請書

なお、『登記不要事項に関する定款変更』の決議をした場合には、株主総会の議事録を作成して会社に保存し、定款原本の修正を行えばよい。

(5) 「社内諸規程」の状況と環境整備

円滑な事業承継を行うためには、社内諸規程の内容を検討し、その見直しを通じて、事業承継環境の整備を行う必要がある。

これらの社内規程類の整備を指導するに当たっては、次の事項に留意する必要がある。

ある。

- ・ 対象となる会社の社内規程類が、整備されているか
- ・ 全ての社内規程類が、現在の法律（労働基準法等）に即しているか
- ・ 就業規則が、会社の実情にあっているか
- ・ 賃金・給与に関する規程が、会社のコスト管理に適合しているか
- ・ 退職金に関する規程が、会社の支払能力を超えていないか
- ・ 社内規程類が、経営者・従業員の双方に正確に理解されているか

専門家は、これらを確認しながら、会社にとって必要十分な社内規程類の整備を指導することが重要である。事業承継において整備すべき社内規程類には様々なものがあるが、代表的なものを例示すると、次のとおりである。

組織に関する社内規程

- ・ 組織図
- ・ 取締役会規程
- ・ 常務会規程
- ・ 業務分掌規程
- ・ 職務権限規程
- ・ 関係会社管理規程
- ・ 支店・営業所管理規程

役員に関する社内規程

- ・ 役員給与（役員報酬・賞与）規程
- ・ 役員退職慰労金規程
- ・ 役員持株会規程
- ・ 役員生命保険規定
- ・ 相談役・顧問規程
- ・ 執行役員規程

人事・給与等に関する社内規程

- ・ 就業規則
- ・ 労働規約
- ・ 賃金・給与規程
- ・ 従業員退職金規程
- ・ 人事考課規程
- ・ 出向規程
- ・ 旅費規程
- ・ 慶弔規程

経理に関する社内規程

- ・ 経理規程
- ・ 金銭出納規程

- ・ 仮払金精算規程
- ・ 手形及び有価証券管理規程
- ・ 棚卸資産管理規程
- ・ 固定資産管理規程
- ・ 交際費取扱規程

総務に関する社内規程

- ・ 文書管理規程
- ・ 建物管理規程
- ・ 備品管理規程
- ・ 社用車管理規程
- ・ 印章管理規程
- ・ 従業員持株会規程

販売・製造・購買に関する社内規程

- ・ 販売管理規程
- ・ 営業部「価格決定枠」取扱規程
- ・ 購買管理規程
- ・ 外注管理規程
- ・ 工程管理規程
- ・ 品質管理規程
- ・ 原価計算規程
- ・ 在庫管理規程

基本契約書等の重要書類

必要と思われる契約書等の重要書類の整備状況を確認し、円滑な事業承継に向けて、それぞれの内容の見直しを行う。

- ・ 重要な不動産賃貸契約書
- ・ 重要なリース契約書
- ・ 役員との取引に係る契約書
- ・ 株主総会議事録
- ・ 取締役会議事録
- ・ その他重要な契約書類

2. 現経営者の現状分析と環境整備

(指導のポイント)

現経営者を中心に「どのような種類の財産がどれだけあるか」を把握することは、財産評価や相続税額計算のために必要というだけでなく、相続人ごとの財産の承継プランや事業自体の方向性を考える上でも必要不可欠な事項である。

この段階では、現経営者や会社の保有する財産を網羅的に把握するとともに、併せ

て財産の権利関係の明確化や資料整理を行う必要がある。また、中小企業の場合、個人資産と会社資産が混然一体となっている場合が多いため、事業用資産の保有形態を検討し、円滑な事業承継に向けて、あるべき姿に環境を整備しておく必要がある。

現経営者の現状分析と環境整備については、次のような事項を行う。

- (1) 現経営者の事業承継に対する考え
- (2) 財産の保有状況、権利関係の状況
- (3) 事業用資産の保有形態の検討
- (4) 財産評価額と相続税額の試算
- (5) 問題点の洗出しと優先順位付け
- (6) 相続発生時に予想される問題点への対応

(1) 現経営者の事業承継に対する考え

事業承継の重要性の認識と熱意

現経営者が事業承継の重要性を認識し、自分の人生の集大成としてこれを遂行しようという熱意があるかどうかを、冷静に分析する必要がある。現経営者が事業承継の重要性を認識していない場合には、「そのうちに・・・」と先延ばしにされて、専門家による指導の効果は期待できない。また、現経営者に事業承継を達成したいという熱意がない場合には、「ついでのとくに・・・」と片手間な仕事にされてしまい、指導する側のやる気がそがれることになる。

事業承継に対する想い、意向

事業承継に対して、現経営者がどのような考えをもっており、何を希望しているかを正確に理解する必要がある。専門家がどんなに最善と思われる事業承継の計画を作成しても、現経営者の意向にかなっていないければ、円滑にいかないことが多い。

現経営者の会社に対する経営理念

事業承継の本質は、現経営者の経営に対する想いや価値観、態度、信条といった経営理念を、後継者に伝承することにある。専門家は、現経営者の経営理念の内容を正確に理解し、事業承継に当たって「明確化」しておく必要がある。

(2) 財産の保有状況、権利関係の状況

財産の網羅的棚卸

現経営者にどのような財産が存在するかを明確化し、リスト形式等の形で書面化しておくことが必要となる。

財産の権利関係の明確化と資料の整備

個人名義又は会社の保有する事業用資産のうち不動産については、重要な資料（契約書、建築図面、境界確定資料、権利証、登記簿謄本、地図等）を整備し、

権利関係の明確化を行っておく必要がある。

また、自社株式については、名義株の有無等、保有状況を正確に把握しておく必要がある。さらに、無形固定資産（特許権、実用新案権、著作権等の帰属）、現金預金（名義預金の有無）等についても事前に十分調査して、実態を把握しておく必要がある。

不動産の場合の確認事項として、次のようなものがある。

- ・ 用途
- ・ 利用状況
- ・ 所在地
- ・ 所有者
- ・ 利用者
- ・ 面積
- ・ 評価額（路線価、固定資産税評価額等）
- ・ 担保等の有無
- ・ 利用上の制限
- ・ 境界線の確定の有無
- ・ 賃貸借関係がある場合は契約書の有無や賃借料の額
- ・ その他（建物図面の有無、登記簿謄本や地図等の資料）

(3) 事業用資産の保有形態の検討

事業用資産の保有形態

中小企業では、経営者の個人資産と会社の資産が一体化しているケースが少なくない。中小企業における事業用資産の保有形態には次のようなケースがある。

イ．経営者が、不動産等の事業用資産を個人所有する。

ロ．経営者が支配する不動産管理会社が、不動産等の事業用資産を所有する。

ハ．会社が、不動産等の事業用資産を所有する。

経営者の個人資産と会社資産との区別

経営者が不動産を個人で所有している場合、経営者の相続の発生により、遺産分割や納税等の目的で、事業活動に不可欠な事業用不動産を突然手放すような事態になれば、当該企業の経営に極めて大きな影響を及ぼすとともに、事業活動自体が立ち行かなくなる可能性もある。

経営者の個人資産と会社資産とをできる限り分離しておくことは、事業承継の長期的視野に立った観点から必要である。

事業用不動産

事業用不動産については、金額が大きいこと、移転や整理に際しての課税問題

が生じること、金融上の制約（買取り等における資金調達や担保）といった問題もあることから、保有形態の変更には時間もコストもかかることが想定される。したがって、保有関係の整理には、現状を踏まえて、長期的な視野にたった将来の保有形態の方向性・可能性を考えておく必要がある。

具体的には、保有関係の整理に伴うコストや損益の見積りを行い、整理方法や実施時期についても事前に検討し、進捗管理を行っていくことが必要となる。

不動産等の事業用資産の保有形態の検討例として、次のような事例が考えられる。

項目	保有形態		専門家の指導例
	現状	将来の方向性	
土地	経営者が保有 (会社が利用)	会社保有	<ul style="list-style-type: none"> ・現状の賃貸借関係を解消する。 ・5年後を目途に経営者から会社へ売却する。 ・会社（必要資金） 百万円（銀行よりの借入） ・経営者（手取り） 売却代金 百万円 予想税額 百万円 差引 百万円 ・会社は、賃料減少効果により年千円の費用減となる。 ・借入れ負担は短期的に増加するが、他の不動産の売却と事業の収益で充分返済可能と考えられる。
土地	会社が保有 (経営者が利用)	経営者	<ul style="list-style-type: none"> ・5年程度の期間を目途に、オーナーとの賃貸関係を整理する。 ・上記の土地の処分とセットで検討する。 ・交換特例を検討したが、結果的には適用対象外と判明した。
××土地	会社が保有・利用	外部	<ul style="list-style-type: none"> ・3年以内に外部に売却し、資本効率を向上させる。 (売却見込み額 百万円) ・保有から賃貸関係に代替する。
建物	経営者が保有 (会社が利用)	会社又は経営者の 資産管理会社	<ul style="list-style-type: none"> ・外部売却の可能性あり ・資産管理会社の財政状態が脆弱 (資産管理会社の財務基盤強化策を検討)
特許権	経営者が保有	会社が保有	<ul style="list-style-type: none"> ・早期に会社に保有させることにより、経営の安定化を図る。 ・変更に伴う手続・課税関係を確認する。

(4) 財産評価額と相続税額の試算

財産評価額の試算

財産の網羅的な棚卸を経た後、具体的な財産評価額の試算を行うことになるが、この段階では個々の財産について正確な評価額計算を行うことよりも、評価額の概算計算を通じて相続税の概算額と評価上のポイントを把握することの方が重要と考えられる。

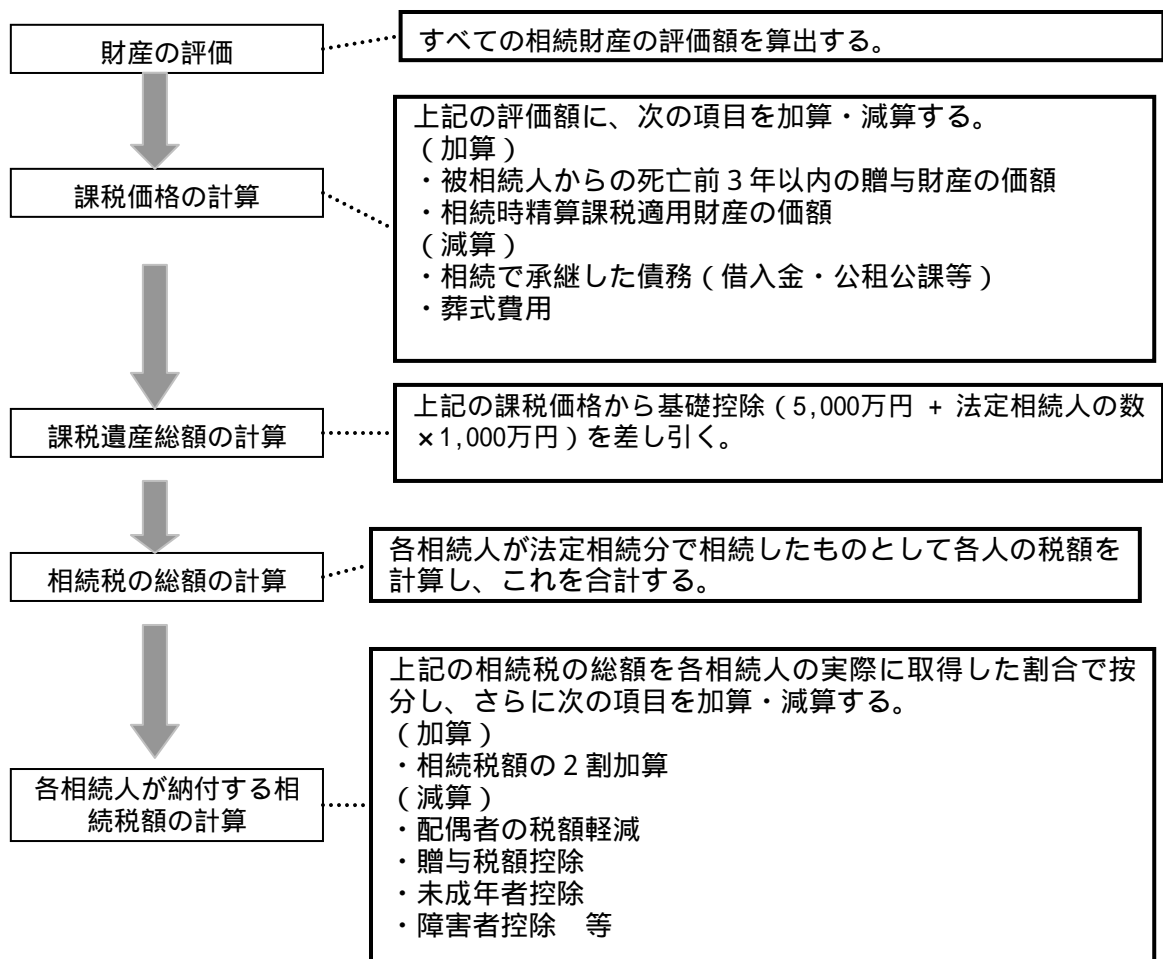
「評価上のポイント」とは、財産評価に当たって事前に十分な検討が必要な項目であり、例えば以下のような項目・内容が考えられる。

項目	内容
土地・建物	<ul style="list-style-type: none">・ 山林・原野等、特殊な地目の土地・ 生産緑地・ 広大地、無道路地、不整形地等・ 公簿面積と実測面積とが大きく異なる土地（実測が必要な土地）・ 別途鑑定評価が必要となる土地・建物・ 都市計画法等による規制の影響を受ける土地・建物等
株式	<ul style="list-style-type: none">・ 相互保有株式・ 名義株式・ 特定会社（土地又は株式保有特定会社等）の株式・ 種類株式等
その他	<ul style="list-style-type: none">・ 名義預金・ 書画、骨董 等・ 特許権、実用新案権 等

相続税額の試算

相続税の納税額の計算は複雑な手順を踏んで行うものだが、経営者には通常次のような流れで相続税の計算が行われることを説明する

(注)平成20年4月1日時点の法律に基づいている。



(注)相続財産の評価は変化するものである。したがって、いつ現在の相続税の概算数値であるかを認識し、概算数値の算出日を明記しておく。

(コメント)

相続税の試算に当たっては、経営承継法と平成21年の税制改正によって、「取引相場のない株式等に係る相続税の納税猶予制度」が創設される予定なので、これを踏まえて検討する。

現在の相続税の計算や方式は、「法定相続分課税方式」というものだが、相続人が実際に取得した遺産額に応じて課税する「遺産取得課税方式」への変更が検討されている。

事業承継に伴う納税資金対策

経営承継法に盛り込まれた金融支援策である、「日本政策金融公庫法の特例」の活用を検討する。また、「生命保険の活用」等も検討する。

(5) 問題点の洗い出しと優先順位付け

上記(2)～(4)の分析の結果、財産の承継に関して様々な問題点や課題が浮かび上がってくると考えられる。そこで、こうした問題点や課題を明らかにし、優先順位

を付けた上で、対応の方向性について検討することが必要となる。

(例) 想定される課題・問題点

- ・ 財産の保有形態が不適切
- ・ 会社の安定的な支配権を維持するための株式確保が困難
- ・ 想定される相続額に対して納税資金が不足
- ・ 不動産の権利関係が不明確
- ・ 相続に際して事前に整理すべき課題の存在（名義株や名義預金等）
- ・ 評価に当たって注意を要する資産の存在（宅地見込の山林等）
- ・ 経営者の個人保証の存在
- ・ 事業承継に際しての経営者への退職慰労金の支払い
- ・ 相続財産の大半が事業用資産であり、相続人との承継財産バランスが困難
- ・ 遺言の必要性
- ・ 後継者以外の相続人から遺留分請求の可能性あり
- ・ 相続時精算課税制度の適用検討

(6) 相続発生時に予想される問題点への対応

現経営者の相続発生時に予想される問題点について検討する必要がある。

経営者の個人資産を「後継者に承継させるべき自社株式や事業用資産」と「非後継者に相続させる非事業用資産」とに分類整理し、現状での相続税額を試算する。

また、会社債務への個人保証額や個人担保提供資産も確認する。

(コメント)

自社株式等を相続した後継者が相続税額に見合う納税資金を確保できるかを検討する必要がある。また、遺言（特に公正証書遺言）の作成とともに、後継者以外の相続人の遺留分への配慮を行うことが重要なポイントである。経営承継法に基づく民法の遺留分の特例を活用することも検討すべきである（第2章 4.参照）。

3. 事業承継に係る関係者の現状分析

(指導のポイント)

後継者を取り巻く関係者は、事業承継に大きな影響を与える存在である。関係者の理解と協力があってはじめて、事業承継を円滑に行うことができる。

事業承継の指導に当たっては、現経営者から後継者への事業承継に対して、周囲の関係者が理解を示し協力体制を整えることができるかどうかを、正確に分析する必要がある。

具体的には次のような事業承継に係る関係者の状況を分析する必要がある。

- (1) 経営者の家族（後継者以外の相続人）
- (2) 会社の役員・従業員
- (3) 取引先企業
- (4) 金融機関
- (5) 相談者・補佐役

(1) 経営者の家族（後継者以外の相続人）

経営者の家族（後継者以外の相続人）の理解と協力があってはじめて、事業承継を円滑に行うことができる。

そこで経営者の家族について、次のような状況を分析する必要がある。

経営者の家族の構成

通常は家族構成を関係図にまとめて、経営者との続柄、年齢等を確認する。

また、法定相続人以外の親族（後継者の配偶者等）についても、事業承継に重要な影響をもたらす者についても、状況を確認しておく必要がある。

特に、確認しづらい事項ではあるが、家族の相互の人間関係は、冷静に状況を分析する必要がある。

所有財産（特に自社株式） 債務の状況

各人の職業や家族構成の他、各人の所有する個人資産や債務の状況を正確に分析する必要がある。特に、所有する自社株式の株数と経営権への影響度（保有割合）は、円滑な事業承継を行う上で重要な要素となる。

事業承継や相続に関する希望

各人の事業承継や相続に関する希望や意向がどのようなものであるかを正確に確認しておくことが重要である。

(2) 会社の役員・従業員

会社の役員や従業員が事業承継に際して、理解と協力を得ることができるかどうかを正確に分析する必要がある。

役員や従業員には、現場レベルでのきめ細かいコミュニケーションを通じて、事業承継に関する理解と協力を得ることが重要である。

(コメント)

特に次の点を検討しておく必要がある。

- ・ 番頭格の古参役員や幹部従業員の状況の検討
- ・ 事業承継に併せての役員・従業員の世代交代の検討
- ・ 後継者となり得る後継者の存在の有無

(3) 取引先企業

事業承継においては、取引先に不安感や不信感を抱かせない事がなにより重要である。

有力な得意先や仕入先との信頼関係がどの程度あるかを正確に分析する必要がある。

(コメント)

後継者候補を将来的にも重要な取引先企業に修行に行かせることも検討する必要がある。

ある。後継者の現場教育に活かせるだけでなく、将来にわたっての相手先との人脈形成にもなる。

(4) 金融機関

会社と取引金融機関との関係がどの程度良好な関係にあるか、現状を正確に分析する必要がある。

また、金融機関に対して、経営データや事業計画の説明や社内情報の公開等を行うことにより、どの程度の信頼関係を築いているかを正確に分析する必要がある。

事業承継に当たっては、金融機関に対して、具体的な事業承継計画の立案等の相談ないし協力が得られるかどうかを確認する必要がある。

(5) 相談者・補佐役

事業承継に対して、専門家以外にどのような相談相手がいるかを確認する必要がある。また、後継者選定に対して予定する後継者が経営者として求められる条件を満たさない場合には、あらかじめその補完策(例えば当面補佐する人物を充てる等)を準備して対応することも検討する必要がある。

4. チェックリスト

チェック項目		参照	チェック
1. 対象会社の現状分析と環境整備			
(1)	会社の経営資源の状況		
	会社の競争力(技術力・商品力・優良顧客の存在・情報収集力・経営ノウハウ等)の状況と将来の見通しを確認したか		
	経営組織、役員構成等の状況を確認したか		
	従業員の人数、年齢、能力等の状況を確認したか		
	主な資産の内容、帳簿価額及び時価評価額の状況を確認したか		
	キャッシュ・フローの現状と将来の見通しを確認したか		
	その他(企業風土、従業員の気質等)の状況を確認したか		
(2)	会社の経営リスクの状況		
	主な負債の内容、帳簿価額等の状況を確認したか		
	金融機関からの借入状況と返済能力の状況を確認したか		
	借入金に対する担保提供及び経営者の個人保証等の状況を確認したか		
	債務保証・簿外債務の有無の状況を確認したか		
	退職金の支払い等の潜在的債務の状況を確認したか		
	リスクに対応する生命保険や損害保険の加入状況と適正な保障額であるかどうかを確認したか		
その他(役員等からの借入金と返済予定等)の状況を確認したか			
(3)	株主・取引先等の状況と環境整備		
	株主構成の現状と将来の見通しを確認したか		
	名義株式の整理を行ったか		

	持株会の活用を検討したか		
	業界の動向・同業他社の状況を確認したか		
	主な得意先や仕入先の状況を確認したか		
	会社に影響を与える法律等の改正の動きを確認したか		
	取引金融機関の状況を確認したか		
	自社株式の再集中化の方法		
	現経営者が他の株主から自社株式を買い取る方法を検討したか		
	現経営者に対してのみ新株を発行する方法を検討したか		
	会社が分散した株主から自社株式を買い取る方法を検討したか		
	取得条項付株式の活用を検討したか		
	全部取得条項付種類株式の活用を検討したか		
(4)	「定款」の状況と環境整備		
	対象会社の定款を入手したか		
	絶対的記載事項の内容を確認したか		
	相対的記載事項の内容を確認したか		
	任意的記載事項の内容を確認したか		
	株式譲渡制限の規定があるか		
	相続人等に対する売渡請求条項の規定があるか		
	議決権制限株式の発行を検討したか		
	拒否権付種類株式（黄金株）の発行を検討したか		
	株主ごとの異なる取扱いをする規定の活用を検討したか		
(5)	「社内諸規定」の状況と環境整備		
	対象会社の社内諸規程を入手したか		
	社内諸規定は現在の法律に適合しているか		
	組織に関する社内規程の内容を確認したか		
	役員に関する社内規程の内容を確認したか		
	人事・給与等に関する社内規程の内容を確認したか		
	経理に関する社内規程の内容を確認したか		
	総務に関する社内規程の内容を確認したか		
	販売・製造・購買に関する社内規程の内容を確認したか		
	基本契約書等の重要書類を入手し、その内容を確認したか		
2. 現経営者の現状分析と環境整備			
(1)	現経営者の事業承継に対する考え		
	現経営者に事業承継の重要性の認識と熱意があることを確認したか		
	事業承継に対する想い、本人の意向思を確認したか		
	現経営者の会社に対する経営理念を確認したか		
(2)	財産の保有状況、権利関係の状況		
	経営者の個人資産を特定し、リストアップしたか		
	財産の権利関係の明確化と資料の整備を確認したか		
(3)	事業用資産の保有形態の検討		
	事業用資産の保有形態の状況を確認したか		
	現経営者の個人資産と会社資産との区別を明確にしたか		

	事業用不動産等の保有形態の現状と将来の方向性を確認したか		
(4)	財産評価額と相続税額の試算		
	経営者の個人資産を特定し、その評価額を確認したか		
	相続が発生した場合の相続税額の試算を行ったか		
	法定相続人相互間の人間関係を把握したか		
	試算した相続税額に対する納税方法の検討を行ったか		
(5)	問題点の洗い出しと優先順位付け		
	(2)～(4)の分析の結果、事業承継に当たっての問題点の洗い出しが行われたか		
	抽出された問題点の対応策についての優先順位をつけて検討したか		
(6)	相続発生時に予想される問題点への対応		
	相続財産を事業用資産と非事業用資産に分類したか		
	遺言（特に公正証書遺言）の作成を検討したか		
	後継者以外の相続人の遺留分の試算を行ったか		
	経営承継円滑化法の適用を検討したか		
	その他「争族」の原因となる問題点を把握したか		
3. 事業承継に係る関係者の現状分析			
(1)	経営者の家族（後継者以外の相続人）		
	経営者の家族構成（後継者以外の相続人）や重要な親族の状況を確認したか		
	経営者の家族（後継者以外の相続人）の所有財産（特に自社株式）債務の状況を確認したか		
	各人の事業承継や相続に関する希望や意向を確認したか		
(2)	会社の役員・従業員		
	会社の役員の構成、各役員の年齢、能力、自社株式の保有状況等を確認したか		
	会社の従業員のロイヤリティ、自社株式の保有状況、持株会の自社株式の保有状況等を確認したか		
(3)	取引先企業		
	主な得意先に係る年間売上高、売掛債権残高、当社に対する信用等の状況を確認したか		
	主な仕入先に係る年間仕入高、主な外注に対する年間取引高等の状況を確認したか		
(4)	金融機関		
	取引金融機関からの融資額、預金額、担保差入状況、債務保証状況等を確認したか		
(5)	相談者・補佐役		
	事業承継に関してアドバイスをしてくれる相談役の存在の有無を確認したか		
	事業承継に関して後継者の経営能力や経験の不足を補佐してくれる補佐役の存在の有無を確認したか		

後継者の選定

日本経済を支える中小企業では、近年、経営者の高齢化が進行する一方で、後継者が既に決まっている企業は全体の4割程度にとどまり、特に親族内承継での後継者の確保はますます困難になっている。現状における事業価値の源泉を分析し、事業承継環境の整備を行ったことを踏まえて、「後継者の選定」について検討する。後継者の選定は、事業承継の円滑な遂行のために極めて重要な事項である。後継者の選定を誤れば事業承継そのものが立ちゆかなくなったり、事業承継後の経営環境の激変に後継者が耐えられず、事業の存立基盤を脅かすことも考えられる。

1. 後継者選定のポイント

(指導のポイント)

後継者は、経営者としての能力のある人物を選定することが重要である。さらに、後継者以外の親族の意向、自社株式や資産・負債の状況等を踏まえ、総合的かつ戦略的な視点で事業承継の基本方針を作成する必要がある。かつては自分の子供が事業を承継するケースが多く見られたが、変化の激しい経営環境に対応していくためには、十分に時間をかけて最もふさわしい人物を後継者に選定する必要がある。また、後継者としての経営ビジョン、意欲、覚悟、そして各種経営実務能力等広範囲かつ総合的な視点で選ぶ必要がある。

後継者が経営者になるための必須事項として、現経営者の経営理念の承継、関係者の理解、経営権・支配権の確保が必要であるが、それらの状況を正確に分析し後継者選定に当たっては、次のような事項を確認する。

- (1) 現経営者及び後継者の意思の確認
- (2) 後継者を選定する際の条件
- (3) 後継者が経営者になるための必須事項の分析(その1 経営そのものの承継)
- (4) 後継者が経営者になるための必須事項の分析(その2 自社株式・事業用資産の承継)
- (5) 事業承継時期の決定

(1) 現経営者及び後継者の意思の確認

現経営者の意思の確認

現経営者にとって、事業承継は自分の人生の集大成であり、その事業の後継者を誰にするかは慎重に考慮して決断しなければならない。情においては、自分に最も近い親族(子供等)を後継者にすることを望む現経営者が多いと思うが、その親族(子供等)が本当に後継者にふさわしい能力を持っているかを冷静に分析する必要がある。経営者の想いになう後継者が、経営者としての適性に欠けている場合、「後継者教育」や「補佐役の存在」で補完できるかどうかを検討することも必要である。

専門家は、経営者と十分に意思疎通を図りながら、これらのことを指導してい

く必要がある。

後継者の意思の確認

後継者本人の事業を受け継ぐ意思の確認が必要である。

後継者候補が事業の承継への意欲や感謝の気持ちを持たない場合には、些細なことで経営者と衝突したり、経営責任を放棄する危険性がある。

簡単に結論を出すのではなく、本人が理解し納得した上で、事業を受け継ぐ決意があるかどうかを冷静に分析する必要がある。

(2) 後継者を選定する際の条件

現経営者の事業を承継するために後継者に求められる能力は、経営手腕と人望の二つである。後継者に経営者としての適性がない場合には、変化の激しい経営環境に対応していくことができず、会社の経営基盤を危険に陥れてしまうこともある。一般的に必要なとされる後継者の適性には次のようなものがある。

会社の従業員に対する経営リーダーとしての能力

事業を承継し、発展させるためには従業員の意欲の向上を図り、強いリーダーシップを発揮する必要がある。経営者が代わったことで従業員の間を生じる不安は、自分の生活が維持できるのか、新しい経営者の経営手腕はどうか、上司としての人間性はどうか等、多岐にわたる。これらの不安を短い期間に解消することが望ましい。

そのためには、後継者が事業に対して熱意と会社の将来を展望できる事業計画を持ち、将来にわたって従業員の生活を安定させ得ることを示す努力が求められる。また、人間的にも公正で、従業員の努力や能力を適正に判断できる人柄でなければならない。

金融機関との関係を良好に維持する能力

事業の継続、発展のためには資金の融資をはじめとした金融機関との関係が非常に大切である。承継以前の関係が良好なものであれば、それを更に発展させることが望まれる。企業の承継や成長発展の成否は資金の調達に大きく依存している。このために後継者は、しっかりした事業計画、その業界での経験等が求められるとともに、金融機関とのコミュニケーションや人脈作りに努力する必要がある。

取引先との関係を良好に維持、発展する能力

事業は単独では維持できない。従業員が感じる不安と同じものを取引先も感じている。そのことを認識し、承継以前の事情をよく理解し更により関係を築くことが重要な課題である。取引先と更により関係を維持できるような事業計画、積

極的な経営姿勢、社交性等が必要である。

特に重要な取引先に対しては、後継者候補が数年間にわたって修行させてもらうことも検討する必要がある。

事業を承継しなかった家族への配慮

最後に、後継者が親族の場合であれ、それ以外の場合であれ、考慮しなければならないのは、事業を承継しなかった経営者の家族への配慮である。後継者が子供等の場合には、非後継者を役員、あるいは従業員として雇用する等、事業を支える力としてそれに参画させるという方法が考えられる。企業にとってもまた、本人にとってもプラスになるような解決法を考えるなどの決断力と思いやりが求められる。

(3) 後継者が経営者になるための必須事項の分析（その1 - 経営そのものの承継）

中小企業においては、経営者が、大なり小なりカリスマ性を持って、強いリーダーシップのもとに事業経営を行っている。したがって、後継者がこのような中小企業の経営を引き継ぐには、次のようなことを考える必要がある。

経営理念の承継

事業承継の本質は、現経営者の経営に対する想いや価値観・信条といった経営理念を、後継者が受け継ぐことにある。いくら事業承継で、ハードな部分のヒト・モノ・カネを現経営者から後継者が引き継いだとしても、経営の姿勢や基本的な経営の在り方に関する経営理念等のソフトな部分を承継しなければ、本当の意味での事業の承継にはならない。現経営者が自社の経営理念を明確にし、事業承継期間中に、後継者が同じ価値観を共有し経営理念を受け継ぐようにする必要がある。

経営ノウハウの承継

中小企業の経営者は、強力なリーダーシップを発揮しながら自社の経営を行うとともに、様々な利害関係者（従業員、取引先企業等）と関係を有する「会社」という組織体の責任者でもある。後継者は、経営者として必要な業務知識や経験、人脈、リーダーシップなどの経営上の能力、ノウハウを習得することが求められる。具体的には、後継者教育を実施することにより、現経営者の経営ノウハウを後継者が承継することになる。

関係者の理解と協力

円滑な事業承継を行うためには、周囲の関係者から「後継者の理解」を得る必要がある。また、親族間の紛争等を防止するためにも、後継者と関係者との間の

利害関係を調整することが重要となる。後継者以外の関係者への告知の進め方を誤れば、事業承継の失敗につながることもある。付け焼き刃的な対応ではなく、社内外の経営環境を踏まえて計画的に対策を実施して行く必要がある。

実行に当たっては、あらかじめ優先順位を定めて対応する等、状況を見ながら時間をかけて進めていく必要がある。理解させるタイミングは、後継者がこの条件をある程度満たすレベルになったときが理想的である。

社内体制の整備

中小企業においては、経営者だけでなく、それを補佐する役員や幹部従業員の高齢化も進行している。したがって、現経営者は幹部の処遇に十分注意しながら、次の経営者である後継者を補佐する将来の幹部などの構成を検討し、その世代交代の準備を行うことが必要である。

(4) 後継者が経営者になるための必須事項の分析（その2 - 自社株式・事業用資産の承継）

後継者への自社株式・事業用資産の承継に当たっては、後継者以外の相続人に対する配慮を行いながら、事業承継期間の中でいかに効率的に後継者への集中を図るかを検討する必要がある。

中小企業においては、自社株式を経営者に集中させて所有と経営の一致を図ることが、経営基盤の安定化のために必要不可欠である。自社株式が分散していると経営方針や運営を巡って争いが起きる危険性が高くなるものである。したがって、後継者が経営者になるためには、株式の集中をいかに図るかが重要な課題となる。

自社株式や事業用資産を後継者に集中させる方法としては、次のようなものが考えられる。

後継者への生前贈与（第2章 参照）

遺言や死因贈与の活用（第2章 参照）

自社株式の再集中策（第2章 参照）

自社株式の分散防止と会社法制の活用（第1章 参照）

(5) 事業承継時期の決定

後継者の選定に当たっては、経営者が事業を引退する時期をどのように考えているかを確認する必要がある。仮に現在65歳で、70歳に引退すると決めると、それまでに後継者の問題を解決し、後継者に事業を承継しなくてはならない。つまり、5年の猶予しか残されていないということになる。承継の時期は、現経営者の体力や健康状態を考慮に入れつつ、後継者の信頼度を勘案して決めるべきである。事業承継の時期については、あくまでも事業承継計画段階では予定であり、その後軌道修正されることになる。ここでは、承継時期の目安を立てることにより、社内への公

表や取引先企業及び金融機関への告知時期を検討することが重要である。

具体的には、次のような要素をチェックして進めると良いだろう。

現経営者の意向

現経営者としては、いつまでも自分のやり方で経営を続けたい気持ちが強いと思うが、就業規則等に経営者の定年が明記されていない場合は、自分の引退は自らが決めることになる。現経営者に重大な健康上の問題が生じ、その問題が会社の経営に直接響くような事態に陥るまえに、計画的に後継者への円満かつ円滑な承継ができるよう、専門家は冷静な第三者として、事業承継の問題を常日頃から経営者に提案していくことが望ましい。

<ケース・スタディ> 《現経営者が後継者に事業を承継したがるらない》

事例

甲社は、財務内容が非常に優良な会社なのでその株式評価額はかなり高水準であるが、株主構成は、A社長が95%の株式を保有し、後継者であるC専務は全く株式を保有していない状況であった。

C専務は、最近他社で多額の相続税を支払ったという話を耳にし、自社の株式を持たない現状にかなり不安を感じているが、A社長は、事業承継・相続税対策の重要性は認識しつつも、その実行を先送りしていた。

A社長がC専務に自社株式を譲らない理由は、『甲社は自分の創った会社である』という意識が強く、自社株式を譲ると後継者が自分の権威にたてついて経営方針に口を挟み、生意気になる危険性があるという想いが強いからであった。

手法

相続に際して予想される相続税の試算

このままの状態を放置すれば、自社株式の評価額だけで数億円にも及び、A社長が亡くなってC専務が相続するとき約数億円の相続税を支払うことになり、そうなれば、将来S社自体の存続も危ぶまれることを明確にした。

C専務には発行済株式総数の35%を目標に、事業承継計画書で毎年計画的に生前贈与していく。

A社長がお元気なうちは株式の過半数を所有して生涯現役を目指す。

ただし、平成21年度税制改正で創設される「納税猶予制度」が適用できるように、社内体制を整備する。

効果

A社長は、やっと事業承継を計画的に実行する決断ができた。

C専務も、後継者としての自覚がでてきた。

《解説》

経営者の事業承継の重要性に対する認識度

経営者が事業承継の重要性を認識していない場合には、「そのうちに・・・」と先延ばしにされて、実務家の指導の効果が期待できません。

経営者の事業承継達成への熱意

経営者に事業承継を達成させたいという熱意がない場合には、「ついでのとときに・・・」と片手間な仕事にされてしまい、指導する側のやる気をそがれます。

(コメント)

専門家は、経営者に対して、事業承継の重要性を認識し自分の人生の集大成としてこれを遂行しようという熱意をもたせるよう、動機付けしなければならない。

現経営者の健康状態

現経営者が年齢を重ねることにより、物理的な老化現象が生じることは避けられない。老化には個人差もあり、そのことを経営者が認識することは難しいことである。特に精神的な老化は、本人が最も認めたがらない可能性があり、企業経営に及ぼす弊害も大きい。肉体的な老化については、健康管理の徹底等で、事業承継への悪影響を予防することができる。専門家としては、「現経営者の健康状態は、個人の問題にとどまらず、企業経営に大きな影響を与える」ということを、経営者に示唆しておく必要がある。

後継者の諸状況

現経営者が引退を考えた時、後継者の承継態勢がどこまで出来ているかが大きな問題となる。果たして企業の承継そのものが可能なのか、可能であれば誰に承継させるのか等、あらかじめ焦点を絞っておく必要がある。そこが定まらないと、後継者の教育も事業承継へ向けての諸対策も後手に回る危険がある。

会社の受け入れ態勢

現経営者が引退を決意し、後継者を決めた場合、企業そのものが心理的、物理的にその決定をスムーズに受け入れるかどうかが大変に重要な要素となる。しかしこの点については、承継に向けて関係者が色々と試行錯誤する過程で、ある程度の説明と対策を施すことができる。要は、現経営者が独善で動き、ある日突然承継問題に直面し、周辺は何の説明も受けていなかった、というような極端な状態にならないよう、周知を図ることである。

2. 後継者候補の見つけ方

(指導のポイント)

事業承継対策のスタートに当たって、まず考えるべき課題は、後継者として誰を選定するかという問題である。この問題が固まらないと適切な対策ができないし、当然のことながら自社株式の移転対策の実行もできない。

後継者候補の視点から事業承継を見ると、まず「親族内承継」か「親族外承継」かに大別され、「親族外承継」は更に「従業員・役員等社内の関係者への承継」と「取引先企業や取引金融機関などの外部への承継」に分かれることになる。承継方法についての近年の傾向を見ると、20年以上前には9割以上を占めていた「親族内承継」の比率が年々低下している。一方で、「親族外承継」の割合が増加し、全体の4割程度の水準に達している。この背景には、近年M&A等の手法が中小企業での利用も増えていることが考え

られる。ただし、依然として親族内へ承継するケースが6割強を占めており、最も一般的な承継の方法であるということも事実である。

後継者候補の見つけ方のポイントは次のとおりである。

- (1) 後継者候補のリストアップ
- (2) 親族内承継の検討
- (3) 親族外承継の検討
- (4) 変則的な事業承継の検討
- (5) M&Aの検討

(1) 後継者候補のリストアップ

後継者候補のリストアップに当たり、社内の状況や現経営者の家族関係に細心の注意を払う必要がある。

現経営者の意向

現経営者が後継者にしたいと希望する後継者候補をリストアップする。通常の場合には、現経営者の子供のケースが多いと思われるが、娘婿、甥、姪、孫等の場合も考えられる。現経営者が希望する後継者候補に経営者としての資質が備わっていない場合には、後継者教育か別の後継者の擁立かを検討する必要がある。

現経営者の家族の意向（推薦）

事業承継においては、現経営者の個人資産の承継の問題もあり、現経営者の家族の相続問題にも重要な影響を与えることになる。したがって家族の意向も十分に配慮して考えるべきであり、家族の意向（推薦）による後継者候補もリストアップの対象にすべきである。

会社役員・幹部従業員の意向（推薦）

事業承継においては、事業の担い手である会社役員や幹部従業員の意向も重要な要素になる。後継者候補のリストアップに当たっては、対象となる会社の役員や幹部従業員の意向・推薦も検討すべきである。

（コメント）

後継者候補のリストアップに当たっては、経営者としての適性がある者を選ぶことは重要であるが、後々、事業承継計画実行の過程で、様々な阻害が生じることが多いので、現経営者が嫌っている者を無理に後継者候補にリストアップすることは避けるべきである。

(2) 親族内承継の検討

経営者が後継者候補として考えるのは、多くの場合は親族であり、親族内承継は、近年比率は低下しているものの、事業承継全体の6割強を占めており、依然として事業承継の中心的な位置を占めている。

その中でも現経営者の子供が後継者となるケースが典型的で、事業承継全体の約

4割、親族内承継全体の約3分の2を占めている。経営者は、『できれば自分の子供を』と考えるのが一般的である。子供に経営者としての能力や自覚・やる気があれば、関係者の理解も比較的得やすい。後は、後継者教育で経営者としての能力の磨き上げが課題となる。

親族内承継における後継者候補のパターン

ひとくちに親族内承継といっても、次のように様々なパターンがある。

各パターンによって、事業承継のやり方や対策が異なってくるので、専門家は正確に状況を分析しなければならない。

- ・ 本来の法定相続人（子供・配偶者）
- ・ 養子縁組により法定相続人になる者（娘婿・孫など）
- ・ 法定相続人に外の親族（養子縁組しない娘婿や甥・姪など）

親族内承継のメリットとデメリット

親族内承継には、以下のようなメリット、デメリットがある（第2章 参照）。

メリット	デメリット
<ul style="list-style-type: none"> ・ 周囲の関係者から、心情的に受け入れられやすい。 ・ 一般的に後継者を早期に決定でき、後継者教育等に長期の準備期間を確保できる。 ・ 相続等により財産や株式を後継者に移転できるため、所有と経営の分離を回避できる可能性が高い。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 親族内に、経営の能力と意欲を併せ持つ後継者候補がいるとは限らない。 ・ 相続人が複数いる場合、後継者の決定・経営権の集中に向けた調整が必要とされる（後継者以外の相続人への配慮が必要となる）。

(3) 親族外承継の検討

親族に適切な後継者がいない場合には、親族以外から候補者を探すことになるが、通常はまず社内の役員・従業員の中から対象者を検討することになる。

社内の後継者候補としては、共同創業者、専務等の番頭格の役員、優秀な若手経営陣、工場長等の従業員等が考えられる。

それでも後継者候補が見つからない場合には、取引先や取引金融機関等から後継者を探すことも考えられるが、いずれにしても現経営者やその親族、社内、金融機関等の意向は特に確認しておくべきである。

親族外承継のメリットとデメリット

親族外承継には、以下のようなメリット、デメリットがある。

メリット	デメリット
<p>会社の内外から広く後継者候補を選ぶことができる。</p> <p>特に社内で長期間勤務している役員・従業員が承継する場合は、経営の一</p>	<p>後継者候補に株式取得等の資金力がない場合が多い。</p> <p>個人債務保証の引継ぎ等に問題が多い。</p>

体性を保ちやすい。	
-----------	--

親族外承継における問題点

親族外の後継者に事業承継を行う場合には、いくつかの問題点がある。主な問題点としては次のようなものが考えられる。

- ・ 将来において現経営者の子供等が承継するまでの中継ぎ的なものなのか、完全な事業承継を行うものであるのか
- ・ 後継者の資金能力（株式買収資金や個人保証等）が障害とならないか
- ・ 現経営者が運転資金等の借入に個人保証をしている場合、借入金返済の処理が迅速に出来るか
- ・ 従業員以外の後継者候補に対して、社内で受入れ体制の構築が迅速に出来るか
- ・ 親族の心変わりによるトラブルを防止するため相互の意思の疎通をどう図るか

社内の役員・従業員への承継での有効な手法

親族外の後継者として社内の役員・従業員等が事業承継をする場合に有効な手法として、MBOとEBOとがある。MBOとEBOは、それぞれ単独で行われる場合と両者をミックスして行う場合とがある。なお、買収する側が十分な資金を持っていない場合には、LBOによる資金調達を利用して買収を行うことになる（第2章 参照）。

<ケース・スタディ> 《実子の後継拒否で、若手従業員に事業承継させる》

事例

乙社は、精密機械の板金業に特化し、優良顧客の下請けとしてコンスタントな受注があり、経営状態は良好である。乙社の株式は、A社長が80%、妻が20%を所有している。

A社長に対して、長男Bは事業を継がない旨を宣言した。

A社長はショックで廃業を考えたものの、創業から現在までの事業のことを考え、志ある者に事業を承継することを決意した。様々な検討の結果、後継者にC部長を抜擢することにした。どのような手順で承継したらよいか。

事業承継における課題の整理

A社長の意思は明確だが、法定相続人である妻と長男の協力が得られるかが問題である。A社長からC部長を養子にしたいとの話をしたが、妻と長男Bは断固拒否した。

A社長の相続時に予想される問題

A社長と妻の乙社株式をC部長に移転する前に両者が死亡した場合は、乙社株式は長男Bが相続することになる。

長男Bが途中から気が変わり、「事業を継承したい」と言った時に、どのように対応したらよいか。

A社長は、乙社の銀行借入金に対して、自宅を担保提供し個人保証もしているが、C部長には個人資産（所有不動産も自宅で住宅ローンがかなり残っている。）も信用力もほとんどないので、取引金融機関が肩代わりを承諾してくれるか。
C部長と約束した「A社長の処遇（役員退職金の支給、その後の顧問契約）」をきちんと守ってくれるか。

手法

家族会議と合意書の締結

C部長の同席の上で、家族会議を開き、次の合意を行う。

- ・ 家は長男B、事業はC部長、各々承継すること
- ・ 乙社株式については、C部長に移転すること

個人資産と会社の事業財産との区分

会社資産の内、A社長の個人所有とするもの（A社長の退職金で買い取る）と、会社に残すものとに区分し、専門家に移転手続を依頼する。

「事業承継に係る契約書」の作成

A社長とC部長と間で、後日の紛争防止のために、「事業承継に係る契約書」を作成し、次のような事項を定める。

- ・ A社長の処遇（役員退職金の支給、その後の顧問契約）など
- ・ A社長及び妻が所有の乙社株式について、C部長への売却時期及び売却価額
- ・ A社長の個人保証・担保等の処理の取扱い

（コメント）

A社長の顧問公認会計士とは別に、C部長の利益代表となる公認会計士を新たに顧問契約する。

事業承継に係る契約の履行に当たっては、A社長とA社長側の顧問公認会計士、それとC部長とC部長側公認の会計士、顧問弁護士の5者で協議することとする。

A社長側の公認会計士は、だいたい5年～10年の目安で、全ての契約条項の履行が完了した時点で、顧問契約を解消する。

(4) 変則的な事業承継の検討

純粋な親族内承継や親族外承継に当てはまらない事業承継も考えられる。

親族（子供・孫等）の中継ぎとしての従業員への経営移転

一般的には、「経営」と「所有」を一致させる方向で事業承継計画を立案すべきと考えられるが、将来の子供・孫等への承継の中継ぎとして、従業員へ一時的に承継するような場合も想定される。ただし、この場合は意思疎通をしっかりとっておかないと、トラブルに発展するケースもあるので、注意が必要である。

所有と経営を分離して、従業員へ経営のみの移転

現経営者が急病等で経営を手放し、経営権を従業員に与えて、会社より自社株式の配当を受けるようにする場合も想定される。

ただし、この場合は、会社債務に対する金融機関の個人保証や担保提供資産がそのままとなるケースが多く見受けられ、従業員の経営能力によっては個人資産の基盤が失われる危険性もある。

(5) M&Aの検討

親族内や従業員、取引先等に後継者候補が見つからず、後継者の選定を断念した場合、M&Aの可能性を探る。M&Aは企業の合併・買取りのことを指す。従来、中小企業にとってM&Aはなじみの薄いものと思われがちだったが、最近では未上場企業が関連するM&Aの件数は増加傾向にあり、事業承継の方法の一つとしても浸透してきている。

M&Aの種類

M&Aには様々な種類があるが、会社の全部を譲渡する方法と、その一部を譲渡する方法に大別される。以下に、代表的な手法及びそれぞれの特徴を簡単に解説する。

イ．会社の全部を譲渡する方法

- ・ 合併

合併は、会社の全資産・負債、従業員等を丸ごと他の会社に売却する手法の一つである。この場合、売り手の企業は新たな会社に吸収されることとなる。

- ・ 株式の売却

経営者が所有している株式を第三者に売却することである。この場合、売り手企業の株主が変わるだけで、従業員等は変わらず存続する。

- ・ 株式交換

株式交換とは、自社の株式と他社の株式を交換することである。この場合、売り手企業は交換先会社の100%子会社になり、経営者等が保有していた自社株が交換先会社の株式に変わることになる。

ロ．会社の一部を譲渡する方法

- ・ 会社分割

合併は、会社を丸ごと買い取ってもらう手法だが、会社分割は複数の事業承継部門を持つ会社が、その一部を切り出してこれを他の会社に売却する手法である。

ハ．事業の一部譲渡

合併や会社分割は、会社や事業部門を全部（資産だけでなく、負債や従業員等を含め）譲渡する手法だが、事業譲渡は、個別の事業（工場、機械等の資産に加え、ノウハウや知的財産権、又は顧客等、事業を成り立たせるために必要な要素）を売却する手法である。

M&Aのメリットとデメリット

M&Aには次のようなメリット・デメリットがあるが、会社を廃業に追い込まないために、様々な角度からの検討が必要である（第2章 参照）。

メリット	デメリット
<p>身近に適任者がいない場合でも、広く後継者候補を外部に求めることができる。</p> <p>現経営者が会社売却の利益を獲得できる。</p>	<p>希望の条件（従業員の雇用・譲渡価格等）を満たす買い手を見つけるのが困難である。</p> <p>経営の一体性を保つのが困難である。</p>

3. 後継者候補が複数いる場合

（指導のポイント）

親族内において複数の後継者候補が存在する場合は、選定の難しさ、他の者への配慮の難しさ、さらには相続問題が絡むことも相まって、現経営者にとって頭を悩ます問題であるが、事業承継は経営者の人生の集大成という意識のもとに臨むことが重要である。後継者候補が複数いる場合、後継者選定時には、後継者の能力はもとより、関係者の動向にも注意が必要である。そのポイントは次のとおりである。

- (1) 後継者候補を一人に絞り込む
- (2) 共同経営にする
- (3) 会社の分割を行う

(1) 後継者候補を一人に絞り込む

兄弟姉妹のような複数の後継者候補の中から一人に絞り込むときには、後継者候補それぞれと事前に十分に時間をかけて意思の疎通をはかる必要がある。しかしこれが困難な場合には、その後に発生する相続が「争族」となる危険性が大きくなるので、専門家は総合的な視点から物事を見つつも、各候補者の性格や気質、人間関係等にも注意を払う必要がある。

後継者には、株式の移転を中心に行い、他の相続人にはそれに相応した資産の分配を心がけるべきであるが、分配すべき資産が十分に無い場合には、議決権制限付種類株式の活用も一つの方法である。

そして、後継者が決定した場合には、なるべく早期に、社内はもとより取引先企業や金融機関に対して、事業承継計画の公表を行う必要があるが、非後継者の処遇については、以下のような方法が考えられる。

後継者の補佐役としての地位で経営に参画させる

兄弟姉妹の関係が良好であれば、後継者の補佐的ポジションで、経営に参画させることも有効な方法である。

例えば、後継者の姉や妹であれば、経理・総務等の担当役員として、兄や弟であれば、営業・製造等の担当役員として、後継者を補佐してうまくいっているケースは多く見受けられる。

会社を離れる

将来、後継者と経営上の意見の衝突を起こす危険性があるようであれば、会社

を離れて別の道を歩むことも有効な方法である。

その場合は、その者に少なくとも遺留分相当額の財産の分配を行い、将来のしこりを残さないようにすべきである。

例えば、非後継者に事業用資産以外の不動産を割り当て、不動産の賃貸収入を得られるようにする等の配慮を行う必要がある。

(2) 共同経営にする

後継者を一本化できない場合は、複数の後継者候補による共同経営（例えば事業ごとに業務を分担する、場合によってはカンパニー制等の独立採算体制を採る）分社化（例えば事業ごとに会社を分割し、場合によっては更に持株会社の活用を図る）等も対策として考えられる。複数の後継者候補による共同経営については、後継者候補が円満に共同経営が出来る人物同士である事が第一条件になる。また経営権の比率をどうするかも事前に決める必要がある。

(コメント)

平成21年度税制改正で創設される「取引相場のない株式等の相続税に係る納税猶予制度」が活用できる後継者は、一つの会社に一人だけである。

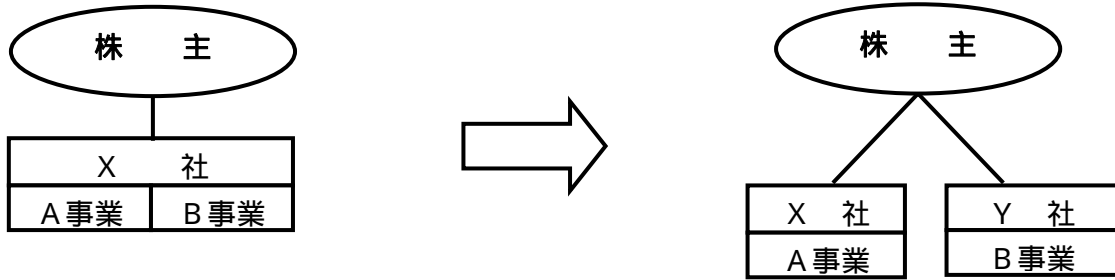
したがって、共同経営による場合、上記の優遇措置を活用できるのは、いずれか一人になり、他の相続人納税額と差が生じる危険性がある。

(3) 会社の分割を行う

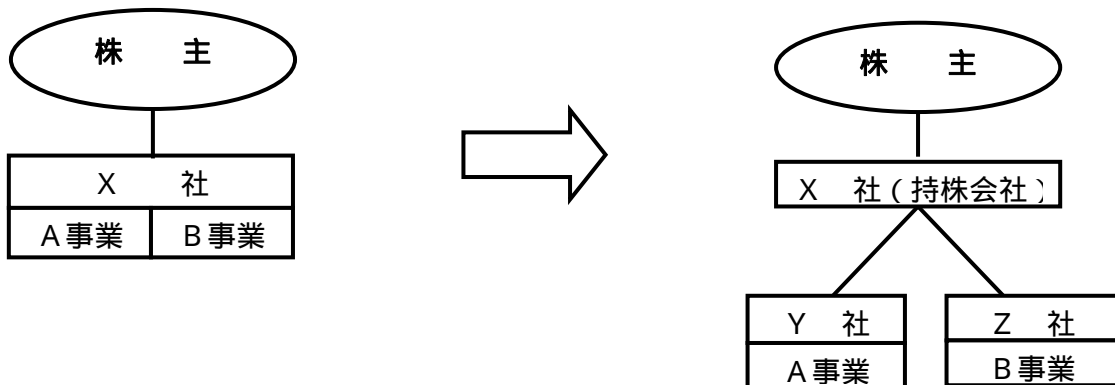
会社の事業が複数ある場合に、事業ごとに会社を分割することによって効率化を図る。この方法は、後継者が複数いる場合に後継者ごとに会社を分けて事業を引き継がせることができ、後継者の役割分担という面でも非常に有効な手法といえる。複数の後継者候補ごとに事業を分割する場合、分割する事業と後継者候補の能力を見極める必要がある。

これには次のようなパターンがある（第2章 参照）。

会社を事業ごとに分割する場合



持株会社化を図って事業ごとに会社分割する場合



4. チェックリスト

チェック項目		参照	チェック
1. 後継者選定のポイント			
(1)	現経営者及び後継者の意思の確認		
	現経営者の事業承継に関する意思（意向）を確認したか		
	後継者が事業を受け継ぐ意思があることを確認したか		
(2)	後継者を選定する際の条件		
	会社の従業員に対するリーダーシップ能力があることを確認したか		
	金融機関との関係を良好に維持、発展する能力を備えていることを確認したか		
	取引先企業との関係を良好に維持、発展する能力を備えていることを確認したか		
	現経営者の家族（後継者以外の相続人）への配慮が適切に行いえる人物であることを確認したか		
(3)	後継者が経営者になるための必須事項の分析（その1 - 経営そのものの承継）		
	現経営者と同じ価値観を共有し、経営理念を受け継ぐことができるかを確認したか		
	経営者としての必要な経営能力を受け継ぐことができるかを		

	確認したか		
	現経営者の家族、社内の役員等、取引先企業、金融機関等の理解と協力を得られるかを確認したか		
	事業承継に向けての世代交代等の社内体制は整備したか		
(4)	後継者が経営者になるための必須事項の分析（その2 - 自社株式・事業用資産の承継）		
	自社株式や事業用資産を後継者に集中させる方法を検討したか		
	後継者への生前贈与を検討したか		
	株式等事業用資産について遺言の活用を検討したか		
	会社や後継者による自社株式の買取りを検討したか		
	株式の分散を防ぐため会社法の活用を検討したか		
(5)	事業承継時期の決定		
	現経営者の事業承継における予定時期等の意向思を確認したか		
	現経営者の健康状態を確認したか		
	後継者の事業承継の受け入れ態勢を確認したか		
	社内の受け入れ態勢を確認したか		
2．後継者候補の見つけ方			
(1)	後継者候補のリストアップ		
	後継者候補を、親族、役員・従業員、取引先等から広くリストアップしたか		
	現経営者の希望する後継者候補をリストアップしたか		
	現経営者の家族が推薦する後継者候補をリストアップしたか		
	会社役員・幹部従業員の意向を配慮して後継者候補をリストアップしたか		
(2)	親族内承継の検討		
	親族内の後継者候補をリストアップしたか		
	親族内に後継者としての能力や自覚・やる気がある者がいるかを確認したか		
	親族内承継についてのメリット、デメリットを把握しているかを確認したか		
(3)	親族外承継の検討		
	役員・従業員に候補者はいるかを確認したか		
	取引先企業・取引金融機関に候補者はいるかを確認したか		
	親族外承継についてのメリット、デメリットを把握しているかを確認したか		
	親族外承継における問題点を検討したか		
(4)	社内での役員・従業員への承継での有効な手法（MBO・EBO等）を検討したか		
	変則的な事業承継の検討		
	今すぐ経営者の親族に後継者がいない場合に、中継ぎ的な事業承継を検討したか		
(5)	所有と経営を分離する形での変則的な事業承継を検討したか		
(5)	M&Aの検討		

	M&Aの種類についてそれぞれの特徴を理解しているかを確認したか		
	M&Aについてメリット、デメリットを把握しているかを確認したか		
	M&Aの手法や大まかな流れについての知識があることを確認したか		
3. 後継者候補が複数いる場合			
(1)	後継者候補を一人に絞り込む		
	複数の後継者候補を一人に絞り込むときに他の候補に対する配慮がなされているかを確認したか		
	後継者とならないものが、後継者の補佐役としての地位で経営に参画させることを検討したか		
	後継者とならないものが会社を離れ、独自の人生を歩むことを検討したか (注)その場合、その者の将来の生活設計等についての検討をしたか		
(2)	共同経営にする		
	複数の後継者候補による共同経営が、将来争いの種にならないような配慮を検討したか		
	会社の事業部ごとに経営責任を負わせるような共同経営の形態を検討したか		
(3)	会社の分割を行う		
	会社の事業が複数ある場合、会社を事業ごとに分割することを検討したか		
	持株会社化を図って事業ごとに会社分割するのかを検討したか		

第2章 各種の承継方法に対応した方策の検討

親族内承継

1. 事業の現状分析（ギャップ分析）

（指導のポイント）

後継者が経営者自身の親族である、すなわち、親族内承継という方向性が決まった場合、「事業の現状分析（ギャップ分析）」は必要不可欠である。ここで言う「事業の現状分析（ギャップ分析）」とは、「第1章 事業価値源泉の把握と分析」による企業価値の源泉分析を受けて、現経営者と後継者の事業に対する考え方や方向性について、その差異（ギャップ）を（再）確認することを意味する。

事業承継に先立って、現経営者と後継者とが事業の現状や将来性について十分に話し合う機会というのは案外少ないと考えられる。親族間だけでこうした話し合いをすることについて躊躇があったり、気恥ずかしかったりすることも原因と考えられる。そこで、第三者である専門家が、こうした対話の場を設定したり、あるいは対話の場に同席するなどして、現経営者と後継者の対話を促進するファシリテータとしての役割を果たすことは極めて有効と考えられる。

事業の現状分析（ギャップ分析）は、以下の流れで行うことが望ましい。

- (1) 後継者と現経営者の抱く事業の将来像の把握
- (2) 現状の事業と将来像のギャップ分析

(1) 後継者と現経営者の抱く事業の将来像の把握

後継者が抱く事業の姿や将来像は必ずしも現経営者と同じわけではない。現経営者は長年の事業経験を通じて、当該事業に深い理解がある。また、取引先、顧客、従業員、金融機関といった利害関係者との間に長年にわたって築き上げた信頼関係もある。この点、後継者は事業経験が浅く、周囲からの信頼を十分得ているわけではない。しかし一方で、既存の事業の枠にとらわれない新しい発想や、新しい時代の流れ（例えばITの進展等）を敏感にとらえることができるという強みを持っている

現経営者から事業を引き継いだ後継者が、事業の内容を十分理解しないまま、独り善がりの経営を行ってしまうという弊害が時としてみられる。このような経営を行ってしまうと、周囲からの協力が得られず、結果的に事業承継は失敗する可能性が高い。一方、現経営者の経営方針を単に踏襲するだけでは、時代の変化についていけず企業が衰退してしまうことも予想される。

後継者が事業に対する深い理解を得るとともに、自らの強みを生かした経営を行うためには、以下の項目に留意した現経営者と後継者の対話が必要不可欠である。

現経営者の事業経験を後継者に効果的に伝える
現経営者の後継者に対する期待を明確にする
後継者の考える事業の方向性を明確にする
現経営者と後継者の間で方針や考え方の違いの有無を確認する
相互対話を通じて今後の事業の方針等について共通の理解を得る

(2) 事業の現状と将来像とのギャップ分析

後継者と現経営者の話し合いを通じて、「事業の将来の方向性」を明確にする必要があるが、一方で、実際には「何ができるのか」という足元の状況も十分把握しておかなければならない。通常、「何がしたいか」と「何ができるか」との間には相当の差（ギャップ）があるのが通常である。したがって、両者の差にはどのようなものがあるかを把握し、それをどのように解消していくのかを検討することが必要となる。

現状と将来像のギャップ分析

現状と将来像との間にどのようなギャップがあるのか
 ギャップをどのように解消するか
 解消難易度と、解消見込み時期の目処はいつか

ギャップの内容としては、市場占有率、成長率（成長スピード）、人的資源、財務資源、必要となる技術など様々なものが考えられるが、それぞれについて、ギャップの内容、解消難易度、解消時期を整理しておくことが必要となる。

(ギャップ分析の例)

ギャップの内容	解消方法	解消難易度	解消時期
市場占有率 【将来目標】 県内で市場シェア3位以内に入る 【現状】 7～8番手に位置する	<ul style="list-style-type: none"> 県内A地区のシェア改善 営業力強化のため、営業要員の増員・営業スキルの向上の実現（OJTによる営業力強化） 新たな販路を開拓（D社、E社など） 同業社（X社）との業務提携を検討 	難 中 中 中	5年程度 2年程度 3年程度 5年程度
成長率 【将来目標】 年率10%の成長を目指す 【現状】 年率2%程度の成長	<ul style="list-style-type: none"> 現在開発中の新製品の市場化 成長性の高い産業用部品の販売に注力 	中 易	3年程度 1年以内
人的資源 【将来目標】 定着率が高くモチベーションの高い従業員 【現状】 離職率が高く、人材が	<ul style="list-style-type: none"> 従業員の教育研修プログラム見直し 報酬制度の見直し 目標管理制度の導入 外部からの人材登用 	中 中 易 中	3年程度 3年程度 1年以内 3年以内

なかなか育たない			
財務 【将来目標】 自己資本比率50%以上、総資本利益率(ROA)8%以上 【現状】 自己資本利益率30%、総資本利益率(ROA)5%	<ul style="list-style-type: none"> ・ 遊休資産、低利用資産の売却 ・ 在庫の効率的管理(在庫管理システム導入による在庫量の減少) ・ 債権管理システムの導入 ・ 第三者割当増資の検討 ・ 財務担当者の育成 	<p style="text-align: center;">中</p> <p style="text-align: center;">中</p> <p style="text-align: center;">中</p> <p style="text-align: center;">難</p> <p style="text-align: center;">中</p>	<p style="text-align: center;">3年程度</p> <p style="text-align: center;">3年程度</p> <p style="text-align: center;">3年程度</p> <p style="text-align: center;">5年程度</p> <p style="text-align: center;">3年程度</p>

Q & A - 1

現状分析(ギャップ分析)は、どのような手順で進めればよいか。

現状分析の中心は、「第1章 事業価値源泉の把握と分析」にある。この段階では、現状分析を通じて、現経営者の事業に対する思いを後継者に伝え、後継者の事業に対する理解を深めることが大きな目的となる。その上で、「やりたいこと=夢」と「できること=現実」を認識し、その差(ギャップ)を埋める道を探ることが必要となる。

効果的かつ効率的な分析を行うためには、各種の分析ツール(第1章 参照)を用いることが推奨される。これらのツールの利用が問題解決に直結するわけでないが、このようなツールは、コミュニケーションを行う際の「共通言語」となるため、的を射た深い議論を行うことができると考えられる。

なお、現状分析においては最初から完璧を目指し、広範で詳細な分析を行う必要はない。まずは、粗くても良いので早めにスタートすることが何よりも重要と考える。また、一度分析を行えば事足りるものではなく、環境の変化に応じて随時見直しを行うという継続的な取組みが重要である。

Q & A - 2

後継者と現経営者との間で、意見の食い違いがある時どうすればよいか。

現経営者と後継者の事業に対する考え方や意見が異なるのはむしろ自然である。意見の異なる場合であっても、いきなり、どちらかを説得しようとするのではなく、どの部分がどれだけ食い違っているのかを明確にすることが重要であろう。頻繁にコミュニケーションを行うとともに、具体的な事実やデータなどを蓄積していき、できる限り客観的な視点を取り入れていくことが必要である。

特に、客観的なデータや事実に基づいて、コミュニケーションを促進する役割は、会計専門家に最も期待される部分であると考えられる。

2. 親族内承継のための対策(その1) - 経営そのものの承継

(指導のポイント)

既に述べたとおり、中小企業の事業承継では、経営そのものだけでなく、それを支える経営権や事業用資産も後継者に承継されなければならないため、親族内承継の場合にも、これらの両面の対策が必要となるが、事業承継の本来の目的は、承継後の経営の継続、発展であるため、まず、経営そのものの承継の対策が検討されなければならない。そのポイントは次のとおりである。

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> (1) 経営理念の承継 (2) 経営者としての自覚の醸成と能力の獲得 (3) 関係者の理解と協力 (4) 社内体制の整備 |
|---|

(1) 経営理念の承継

経営そのものの承継において重要なのは、まず、経営者から後継者に経営理念が承継されることであろう。ただし、1で述べたとおり、経営者と後継者の事業の将来像等については相当なギャップがあることが通常であるから、その内容を把握した上で、経営者と後継者との間で十分な意見交換がなされ、経営理念や将来像が一致するよう努力することが重要であろう。

なお、事業承継を機に会社の経営理念を再確認することや、従業員に対して経営理念を浸透させるための方策を検討することも非常に重要である(第1章 及び 参照)。

(2) 経営者としての自覚の醸成と能力の開発

次に重要なことは、後継者が、「次の経営者」としての自覚と能力を獲得することである。通常、事業を立ち上げ、育て上げてきた創業経営者に比し、後継者の力がやや不足していることは否めないが、経営者としての自覚を促すとともに、経験と訓練を経ることによって、後継者の能力開発が可能となるであろう(第1章 及び 参照)。

(3) 関係者の理解と協力

経営者や後継者本人の自覚や能力が得られるとしても、中小企業の場合、社内外の関係者の理解と協力なしには、後継者の円滑な経営の継続は望めない。親族内承継の場合、例えば以下のような点に留意することが、関係者の理解と協力を得る上で必要と考えられる(第1章 参照)。

区分	相手先	内 容
社内	役員	<ul style="list-style-type: none"> ・ 後継者をサポートする体制の確保(後継者の弱い部分や経験不足を補う体制) ・ 役員会のオブザーブや重要な契約等の場への同席 ・ 緊密なコミュニケーション
	従業員	<ul style="list-style-type: none"> ・ 仕事面での実績作り ・ 緊密なコミュニケーション ・ 後継者であることを明確にアナウンス ・ 経営者の親族という「特権」意識の排除と節度ある対応

社外	金融機関	<ul style="list-style-type: none"> ・ 後継者決定の挨拶 ・ 同行訪問（資金調達や情報交換等、機会のあるごとに訪問し、プレゼンスを高めること） ・ 事業承継計画などの説明 ・ 同業者や同世代の経営者の紹介依頼（ネットワーク作り）
	取引先	<ul style="list-style-type: none"> ・ 後継者決定の挨拶 ・ 同行訪問（契約、情報交換、親睦など） ・ 同業団体への参加（取引先の経営者や後継者候補とのネットワーク作り）

(4) 社内体制の整備

経営者が新世代の後継者に交代するのに合わせて、社内体制の見直しも必要となる。オーナー経営者の下では機能していた社内体制が制度疲労を起こしていたり、あるいは、後継者への承継に伴ってより組織的な会社運営が必要となる場合も多い。また、社内体制の整備や見直しにより、社内のパワーバランス（権力構造）も変化するため、十分な準備や検討が必要である（第1章 参照）。

3. 親族内承継のための対策（その2） - 経営権や事業用資産の承継における法的な課題

（指導のポイント）

前述のとおり、中小企業の事業承継では、後継者教育や環境の整備といった経営そのものだけでなく、それを支える経営権や事業用資産の承継も重要である。殊に、親族内承継の場合、後継者が他人である親族外承継やM&Aの場合と異なり、後継者が経営者の相続人であることが想定されることから、その承継の面でも「相続」という枠組み（制約）の下で行なわれることに留意する必要がある。

そこで、本項では、後継者が経営者の相続人であることに着目し、法的な課題について検討する。そのポイントは次のとおりである。

- (1) 経営権（議決権）や事業用資産の確保と他の相続人への配慮
- (2) 経営者が有する自社株式の後継者へ集中的承継の方策
- (3) 経営権の確保のための会社法の活用

(1) 経営権（議決権）や事業用資産の確保と他の相続人への配慮

経営権（議決権）や事業用資産の確保

中小企業の場合、後継者が承継後に安定して経営を行うには、会社の経営権や事業用資産を後継者が確保する必要があるが、特に重要なのは経営権である。例えば、経営者が所有する事業用資産（事業用不動産や特許権など）も後継者に承継されることが望ましいが、その目的は事業への利用、つまり会社の利用権の確保である。したがって、最悪の場合（賃料などのコストはかかるが）会社が賃借権あるいは使用権を取得すればその目的は達する。これに対し、経営権の場合には、賃借権や使用権の設定というわけにはいかず、後継者が集中的に株式の所有

権を取得して議決権を確保しなければならない。どの程度の集中が必要かは一概に決められないが、できれば会社法における特別決議が可能な3分の2以上、少なくとも、普通決議が可能な過半数の株式保有は確保しなければならないと考えられる。

会社法による持株数と株主の権利

	持株数	可能な決議又は権利行使の内容	備考
A	3/4以上	特殊決議（剰余金配当等に関する株主ごとの異なる取扱いへの定款変更）	非公開会社の場合
B	2/3以上	特別決議（定款変更、解散、事業譲渡等）	
C	過半数	普通決議（役員選任解任、計算の承認等）	
D	1/3超	特別決議（B）の否決	
E	1/4超	特殊決議（A）の否決	
F	10/100以上	解散判決請求権	
G	3/100以上	株主総会招集請求権/帳簿閲覧請求権/役員解任請求の訴え等	
H	1/100以上	株主総会の議題提出権等	取締役会設置会社の場合

また、自社株式などが円滑に後継者に承継されず長期間を要することとなると、当然ながら安定した経営が困難になる。

さらに、一般社会における経済活動はいったん成立した法律関係を前提として次々に形成されていくが、後からその前提となった法律関係が覆ると、取引先などの関係者は多大な迷惑を蒙るし、会社に対する社会的信頼も損なわれる。

したがって、自社株式などの承継が円滑に行われ、かつ、法的安定性を有することは、事業承継の場合には非常に重要なファクターである。

そこで、経営者が保有する自社株式などを後継者がどのようにして集中的、円滑、かつ、安定的に承継するか、ということとともに、会社法を活用して後継者の経営権（議決権）を確保する方法についても検討する。

他の相続人への配慮

他方、円滑な事業承継のためには他の相続人とのバランスも検討する必要がある。すなわち、各相続人が経営者の資産を法定相続分どおりに承継し、後継者には自社株式や事業用資産が、他の相続人にはそれ以外の財産が配分され、かつ、納税原資にも支障をきたさないのであれば特に問題はない。しかし、中小企業の多くは、経営者の個人資産の大半が自社株式や事業用資産である（約7割と言われている）ため、後継者にこれら全てを承継させようとする、相続人間のバランスが著しく悪くなり、これが後々のトラブルを引き起こす可能性もある。

したがって、前述のとおり、経営権の確保のために、自社株式は後継者に承継される必要があるが、少なくとも、後継者は、「自分が承継して当然」という先

入観を捨て、他の相続人への配慮を怠らないことを心がけるべきであろう。

そこで、将来に禍根を残さない財産承継のためには以下のような事項を検討する必要がある。

イ．経営者の自社株式や事業用資産を含む、財産承継に対する考えの明確化と相続人への伝達及び話し合い

ロ．財産のポートフォリオ見直し（自社株式や事業用資産以外の資産の積上げ）

ハ．現物分割以外の分割方法（代償分割、換価分割等）の検討

(2) 経営者が有する自社株式の後継者への集中的承継の方策

総説

後継者が経営者の（推定）相続人である場合、後継者に自社株式を承継させる方法としては、売買、生前贈与、遺言、死因贈与、遺産分割などが考えられる。

イ．生前実現型承継 … 売買・生前贈与

これらの方法は、経営者の生前に、自社株式が後継者に移転し、後継者以外の相続人がこれに容喙することができないため、円滑な承継方法としては有効である。但し、生前贈与については、遺留分による制約がある。

ロ．生前準備型承継 … 遺言・死因贈与

遺言や死因贈与（以下「遺言等」という。）によっても、後継者に自社株式などを承継させることが可能である。

しなしながら、遺言等については、生前贈与と同様に遺留分による制約がある（民法1029条）ほか、遺言者や贈与者がいつでも撤回できるため（民法1022条、554条）後継者の地位が不安定になるだけでなく、経営者の生前に後継者との対立が生じた場合に会社の経営権について混乱を招くおそれがある。加えて、自社株式等の承継には、経営者の死後、「執行」という手続が必要であり、円滑性の点でもやや問題がある。したがって、遺言などの利用には、これらの点に留意しなければならない。

ハ．遺産分割

経営者が、何らの準備がないまま死亡すると、遺産分割を行うことになる。遺産分割は、自社株式等の承継の面では問題が大きい。

売買

売買の場合には、代金が必要であるほか、譲渡所得税等が課税される可能性があるため、自社株式の評価額が高い場合には費用面での負担が大きい、という難点がある。

しかしながら、仮に売主が経営者で買主が後継者であっても、その代金額が相当である限り、一般の取引と同様、相続法による制約、特に遺留分による制約を受けることはない（これに対し、売買代金が不相当な場合には、遺留分減殺の対

象となり得る。民法1039条)し、上述のとおり、経営者の生前に権利の移転が実現することからも、後継者への集中度、円滑性、法的安定性などが高いといえる。

加えて、後継者が相当な対価を支払っていれば、他の相続人が不公平感を抱く可能性は低く、さらに、後継者も、無償ではなく、自身の負担で経営権を確保したとすれば、おのずからオーナー経営者としての自覚と責任が培われるであろう。

つまり、売買は、自社株式の承継方法としては最も好ましいものと言え、その評価額がさほど高くない場合には、有力な選択肢として検討すべきであろう。

生前贈与

生前贈与も、後継者に自社株式を早期に承継する方法としては有効であり、売買のような代金の負担はない。ただし、親族内承継の場合において、自社株式などを相続人である後継者に生前贈与すると、「特別受益」に該当するために、何年前になされたものであっても遺留分算定の基礎財産に加えられるとともに減殺の対象となり(民法1044、903条)しかも、基礎財産に加えられる価格は、贈与時ではなく相続時における評価額(民法1044条、904条)となるため、注意が必要である。さらに、後継者が生前贈与を受けた自社株式の価値がその貢献によって上昇した場合であっても何ら考慮されず、単純に後継者以外の相続人の遺留分を増大させる結果となり、後継者のインセンティブを阻害するおそれがある。

そこで、後継者への自社株式の生前贈与については経営承継法における「遺留分に関する民法の特例制度(平成21年3月から施行)」の適用も検討に値すると考えられる(第2章 4.参照)。

一方、税務面では、贈与税が課税されることとなるが、暦年課税制度と相続時精算課税制度による税負担を比較し、どちらの制度が有利であるかを判断する必要がある。特に、これらの制度は選択適用となるため、長期的な視点からの選択が必要となる(第2章 5.参照)。

また、平成21年度税制改正では、自社株式の生前贈与についての納税猶予制度が導入される予定であるため、この点も検討が必要である(事業承継税制を参照)。

遺言

経営者が生前中に遺言(民法908条)によって自己の財産の帰属を決めておくことは、遺産(自社株式など)について法定相続分と異なる配分方法を定めるとともに、紛争を防止する上で有効である。

イ. 遺言の方式

遺言は、遺言者の意思を明確にし、遺言者死亡後の紛争を防止するために厳格な方式が定められており、一定の方式に従わない遺言は無効となる(民法960条)。一般的に用いられる遺言の方式は、自筆証書遺言、公正証書遺言の二つである。

自筆証書遺言（民法968条）

自筆証書遺言は、遺言者が自ら、遺言のすべての内容を自筆で記述し（代筆やワープロは不可）、日付と氏名を自署し、押印することによって作成する。自筆証書遺言は、費用がかからず、また、いつでも作成できるというメリットがある。しかし反面、作成方式が厳格であるため形式不備で法的に無効になる危険性があること、家庭裁判所による検認手続が必要となるというデメリットがある。また、自筆証書遺言は、破棄・改ざん・隠匿といった危険性もある。

公正証書遺言（民法969条）

公正証書遺言は、遺言者が公証人の面前で遺言の内容を口述し、公証人が遺言者の真意を正確に文章化することで作成される。

遺言者は遺言内容について公証人へ相談したり、必要な助言を受けることができるため、遺言に関する知識等がなくとも、法的に有効な遺言書が作成できる。また、公正証書遺言は家庭裁判所で検認手続を経る必要がない（民法1004条）ことから、相続開始後速やかに執行手続を開始できるほかや、遺言書原本が必ず公証役場に保管されることから、破棄・隠匿・改ざんの危険性がないといったメリットもある。

なお、公正証書遺言をするためには、遺言者の真意を確保するため証人2人の立会いが義務付けられる。また、公正証書遺言は、公証役場でも作成できるが、公証人に向いて作成してもらうことも可能である（公証人法57条、18条）。

ロ．「相続させる」遺言と遺贈

遺言による自社株式などの資産配分に一般的に用いられる方式としては、「相続させる」遺言と特定遺贈（民法964条。以下「遺贈」という。）がある。その主な相違点は次の表のとおりである。

	「相続させる」遺言	遺贈
文例	「甲土地をAに相続させる」	「甲土地をAに遺贈する」
法的性質	相続分と遺産分割方法の指定（相続。一般承継）	意思表示による権利変動（贈与、売買などと同じ。特定承継）
承継人	相続人に限る。	限定なし。相続人、第三者、法人なども可能。
代襲相続	なし（但し、反対説も有力）	なし（民法994条）
登記手続	承継相続人が単独で可	承継人（受遺者）と相続人全員（又は遺言執行者）の申請が必要
対第三者効	対抗要件（登記など）なしに主張可能（絶対効）	対抗要件が必要

この中で、事業承継、特に自社株式の承継で注意を要するのは、その法的性

質である。つまり、「相続させる」遺言による承継は「相続」であり、「一般承継」であるが、遺贈による承継は、贈与や売買と同じく「特定承継」である。

したがって、株式譲渡制限会社においては、「相続させる」遺言による承継については譲渡承認を必要としないが、遺贈による承継については承認が必要となる。他方、「相続人等に対する売渡請求」に関しては、「相続させる」遺言によって承継した自社株式は売渡請求の対象となるが、遺贈によって取得したものは対象とならない。

八．遺言執行者

遺言者の相続開始後、遺言の内容を実現することを「遺言の執行」という。

遺言内容について、相続人その他の関係者（受遺者）など全員が同意する場合には、それらの者によってその実現が不可能ではないが、一部の者が同意しないなどの場合に円滑にこれを実現するには、遺言書において遺言執行者を指定する（民法1006条）のが望ましい（相続開始後、家庭裁判所で執行者を選任してもらうこともできる（民法1010条）が、選任及び執行開始に時間がかかる。）。

また、遺言書で遺言執行者を指定すると、相続人の執行妨害行為が禁止され（民法1013条）判例上、相続人の執行妨害行為は絶対的に無効とされているため、その意味でも、遺言執行者の指定は不可欠である。

相続人を遺言執行者に指定することも可能であるが、執行手続を円滑に進めるには、その実務に習熟した専門家（弁護士など）を指定するのが望ましいであろう。

二．問題点その1 … 遺留分

上述したとおり、遺言による承継の場合には、「相続させる」遺言であれ、遺贈であれ、遺留分による制約を受ける（民法1029条、1031条）。

遺留分については、後に詳述する。

ホ．問題点その2 … 訂正・撤回

遺言は、遺言者の最終意思を保護する趣旨から、遺言者が、遺言の方式により訂正や撤回（遺言の取消し）を自由に行うことができる。また、遺言後にそれと抵触する生前処分行為を行った場合は、その部分については撤回したものとみなされる（民法1022条、1023条）。したがって、遺言作成後の状況や心境変化に応じて、経営者は遺言を自由に訂正・撤回することができるのであるが、場合によってはそれがために後継者の地位が不安定となり、そのモチベーションに悪影響を及ぼし、あるいは、深刻な対立による混乱を生じさせるなど、事業承継に大きなダメージを与えるおそれがある。

例えば、次のような事例が想定される。経営者が遺言によって自社株式を後

継者に承継させることとして会社経営から引退し、後継者がこれを引き継いで事業経営に努力し、実績を上げ、従業員の信望も集めていた。ところが、会社の経営の方針をめぐる、あるいは、親子間の感情的な問題から経営者と後継者と間に対立が生じ、そのために、経営者が遺言を撤回して他の相続人に自社株式を承継させるような遺言書を作成して死亡した。そうすると、後継者は、それまで、経営者として、従業員とともに会社経営に努力し、業績を上げていたのに、経営権を失って経営陣から排除されることとなるため、経営者の相続人間だけでなく、従業員の間にも深刻な亀裂が生じ、会社としての機能が著しく低下するとともに、社会的な信用も失うこととなる。

つまり、高齢化した経営者（先代）に、いつまでも、経営権を握らせ、後継者の選択権を委ねておくのは、事業承継にとっては大きなマイナスとなる危険性が高いのである。

したがって、自社株式などの承継方法として、遺言を用いることについては、訂正、撤回による危険性を十分に認識しておく必要がある。

死因贈与

死因贈与とは、贈与者の死亡を条件（期限）として財産の移転などの効力を生じさせる旨の、贈与者と受贈者との贈与契約である（民法554条）。

契約である点が単独行為である遺贈と異なるが、死亡（相続開始）によって財産等の移転が生ずる、という実際の機能としてはほとんど同等であるため、その効果については、遺贈の規定が準用されている（民法554条）。

したがって、契約ではあるが、遺言と同様に、いつでも撤回、修正が出来ること、また、遺留分による制約があることについても、注意を要する。

遺留分の問題

以上のとおり、後継者が相続人である場合には、後継者への自社株式等の承継の方法として、生前あるいは死因贈与、遺言が利用されることが多い。しかしながら、これらの方法を用いる場合には、前述のとおり、遺留分の制約がある。

イ．「遺留分」総説

民法は、原則として、自分の財産を自由に処分できることを認めつつ、他方で、一定の範囲の相続人に最低限の相続権（割合）を保障した。これが、「遺留分」である。そして、遺留分を侵害された者、つまり、遺留分に満たない資産しか相続できなかった者は、被相続人から過度に資産を無償で取得した者に対して、その無償行為の効力を否定し、取得財産を取り戻す権利を付与されており、この権利を「遺留分減殺請求権」という。

ロ．遺留分権利者（民法1028条）

遺留分を有する者（遺留分権利者）は、兄弟姉妹及びその子以外の法定相続

人である。

八．遺留分の割合（民法1028条）

遺留分全体の割合は、原則として、遺留分算定の基礎財産（後述。以下「基礎財産」という。）の2分の1であるが、父や母などの直系尊属だけが相続人の場合の割合は3分の1である。

また、個々の相続人の遺留分は、上記遺留分全体の割合に当該相続人の法定相続分を乗じて算定する（民法1044条、900条、901条）。

例えば、相続人が子3人の場合、遺留分全体の割合は基礎財産の2分の1、法定相続分はそれぞれ3分の1であるから、その遺留分は、それぞれ、6分の1ずつ、ということになる。

また、相続人が、妻（配偶者）と弟1人の場合、遺留分全体の割合は基礎財産の2分の1、法定相続分は、配偶者が4分の3、弟が4分の1である（民法900条3号）であるが、兄弟姉妹には遺留分がないため、遺留分全体を配偶者だけが取得し、2分の1となる。

二．遺留分の算定方法（民法1029条、1030条）

遺留分の算定は、前述のとおり、基礎財産に遺留分の割合を乗じて行うが、この基礎財産は、被相続人の次のような資産を合算し、そこから債務を控除して算定する。

遺産

遺言、死因贈与による承継分を含む。

生前贈与

相続前1年以内のもの（原則。ただし、贈与当事者の双方が遺留分権利者に損害を加えることを知って贈与をしたときは、それ以前のものも含む。）但し、「特別受益」に該当するものを除く。

特別受益（民法1044条、903条）

相続人への「婚姻若しくは養子縁組のため若しくは生計の資本として贈与」。通常の生前贈与と異なり、期間の制限なく過去に遡って基礎財産に算入される。したがって、自社株式や事業用資産を相続人（後継者）に生前贈与すると、何年前の贈与でも「特別受益」に該当することになる。

注意

遺留分算定の基礎財産に含まれる財産は、同時に、遺留分減殺の対象となり得る（判例）。

また、基礎財産に算入される財産の評価時点は、贈与时ではなく、相続開始時である。

ホ．事業承継における問題点

前述したとおり、現実には、経営者の個人資産の大半（約7割）が自社株式や事業用資産であるため、これを後継者に集中的に承継させようとする、後継者以外の相続人の遺留分を侵害する可能性が高くなるため、自社株式が分散し、あるいは、相続紛争の原因となるなど、円滑な事業承継の阻害要因となっている。

そこで、事業承継に関する課題を解決するため、経営承継法が平成20年5月9日に成立し、遺留分の問題については遺留分に関する民法の特例が設けられた。この点については、「4．経営承継法」で詳述する。

遺産分割

遺言が存在しない場合、あるいは、遺言がある場合であっても相続人全員が遺言とは異なる分割を希望する場合などは、遺産分割（協議分割）が行われる。

イ．遺産分割の方法

遺産分割には大きく分けて以下の四つの方法がある。

現物分割

遺産そのものを現物で分ける方法であり、最も手数を要しない方法であるが、相続人間で不公平が生じやすいというデメリットがある。

換価分割

遺産を売却して、その金銭を相続人に配分する方法であり、相続人は流動性の高い現金を取得できるというメリットがあるが、換価に伴って譲渡所得税の負担が生じるといったデメリットもある。

代償分割

特定の相続人が遺産を取得して、その相続人が他の相続人に、相続分に応じた金銭を支払うという方法である。相続人間の公平は保たれるが、評価額が高く、換金可能性が低い相続財産（例えば自社株式や事業用資産）を承継した相続人は、代償分割によって新たに資金を負担する必要があるというデメリットもある。

共有分割

遺産を相続人の中で共有にするという分割である。手続的には比較的簡単であるが、共有物の処分等が必要と載った場合、相続人間の合意がとれないと共有物の処分ができないといったデメリットがある。

ロ．遺産分割の手續

遺産分割協議

遺産分割協議は、通常、相続人（包括受遺者・相続分譲受人を含む。）全員の協議でスタートするが、全員が一堂に会する必要はなく、書面による持ち回りも可能である。また、遺産分割協議は全員の意思合致が必要である。遺産分割協議が整わない場合、調停、審判といった手續が必要となる。

調停（家審法21条）

共同相続人間で協議が整わない場合、特定の相続人が協議に加わらないため協議ができない場合には家庭裁判所に調停を申し立てることになる。調停は調停委員の立会いの下に行われ、相続人全員の合意で成立し、調停が成立した場合には確定判決と同じ効力が発生する。合意が成立しない場合は、調停不成立となり、自動的に審判手續が開始される。

審判（家審法24条）

調停が調わなかった場合、あるいは、当初から審判の申立てがなされた場合、家庭裁判所が審判による分割を行うことになるが、家事審判官（裁判官）は、遺産に属する物又は権利の種類及び性質、各相続人の年齢、職業、心身の状態及び生活の状況その他一切の事情を考慮して審判を行う。

なお、審判分割では現物分割を原則とするが、家庭裁判所は、現物分割が不能である場合、あるいは現物分割によって目的物の価格が著しく減少すると判断したときには換価分割を、特別の事情がある場合には、代償分割をすることもできる。さらに、遺産の全部又は一部を相続人の全部又は一部の共有にすることも可能であり、また遺産の一部を分割し、他の遺産についての分割を禁止することもできる。

ハ．事業承継における問題点

遺産分割の概要は以下のとおりであるが、自社株式などの承継方法としては、次のとおり問題点が多い。

自社株式などを後継者に集中的に承継することが困難

遺産分割は法定相続分が基準となるため、自社株式などを後継者に集中して承継することが困難である。

承継に長期間を要する

上述のとおり、遺産分割は、協議 調停 審判という段階を経ることになるが、相続人間の意見が対立すると、最終的な分割終了までに相当に時間が

かかるため、自社株式などの円滑な承継が困難となる。

遺産共有の問題

遺産の共有に関しては、金銭債権の当然分割による散逸、あるいは、遺産分割前の自社株式の共有による議決権の行使の問題など、円滑な事業承継を妨げる要因が多い。

二．結論

以上の諸点から、事業承継（自社株式などの承継）の方法としては、遺産分割は非常に不適切であるから、経営者が、事前に、売買、生前・死因贈与、遺言などで、その配分方法を指定しておくべきであろう。

(3) 経営権の確保のための会社法の活用

上述のとおり、中小企業の場合、後継者が承継後に安定して経営を行うには経営権を確保することが必要であり、そのためには、まず経営者の保有する自社株式の後継者への集中的承継が必要であるが、それとともに、会社法制を活用した議決権の確保、持株会の活用なども考えられる。

自社株式の再集中策

後継者への自社株式の再集中のため、会社や後継者による自社株式の買取りなどの方策があるが、いずれも、売主の承諾や多額の資金、株主総会で3分の2以上の賛成（特別決議）などが必要であり、そのハードルは相当高いので、あらかじめ分散防止策を講ずるのが有効である（第1章 参照）。

自社株式の分散防止と会社法制の活用

のとおり、いったん分散した自社株式を再集中することは困難であるから、現在の株式を分散させないために、まず、譲渡制限規定を置くことが必要である。

また、「会社法」で活用の幅が拡大されている議決権制限付種類株式、拒否権付株式（黄金株）、相続人に対する売渡請求等の活用も有効である。

持株会の活用

経営権確保のための安定株主対策として、持株会の活用が検討されてよいであろう。

非上場会社の株式の売買価格に関する問題点

非上場会社の株式に関する時価の具体的規定は法令には明記されていないことから、その売買等の譲渡が行われる場合の価格が問題となる。

まず、会社法上、株式譲渡制限会社の株主が株式を第三者に譲渡しようとして会社が譲受人指定権を行使する場合（会社法140条） 売買価格について協議が成立しなければ、裁判所がその価格を決定することになる（会社法144条）。

また、同族株主や同族会社が非上場株式の売買当事者となる場合において、「税務上の適正時価」の算定については実務上問題になることが多い。つまり、「適正時価」を基準に低額譲渡や高額譲渡の判断が行われ、これにより、「みなし譲渡」、「みなし贈与」及び「みなし配当」といった課税問題が生じることから、売買に際しての税務上の適正時価の算定は極めて重要な意味を持つといえる。

したがって、非上場株式の適正な時価の算定においては、後日の思わぬ問題が生じないように、会社法上あるいは税務上の取扱いなどについて、通達や判例などにも十分配慮した上で慎重に進める必要があると考えられる。

4．経営承継法

（指導のポイント）

平成20年10月から施行されている経営承継法は、事業承継に関する計画的な取組みを通じて、円滑な事業承継を実現するとともに、中小企業の雇用の安定化を図ることを目的としている。したがって、本研究報告に記述している項目について、早い段階から計画的な検討や見直しを行うことは、経営承継法の趣旨にも合致するものと考えられる。

また、税制面においては経営承継法をベースとした「納税猶予制度」が用意されているが、適用要件が相当厳しく、活用が思ったほどは広がらないという懸念もある。

しかしながら、仮に経営承継法の利用を予定していない場合であっても、経営承継法の趣旨である「計画的な事業承継」に沿って様々な準備を進めることは、円滑な事業承継に資するものと考えられる。言い換えると、事業承継に対する早期準備・計画的な取組みを行う上で、経営承継法を一種の契機として活用することも期待できる。

経営承継法に関して押さえておくべきポイントは以下のとおりである。

- (1) 経営承継法の概要
- (2) 遺留分に関する民法の特例制度
- (3) 金融支援措置
- (4) 事業承継税制

(1) 経営承継法の概要

経営承継法は、遺留分に関する民法の特例、事業承継時の金融支援措置、事業承継税制の基本的枠組みを盛り込んだ事業承継円滑化に向けた総合的支援策の基礎となる法律であり、平成20年5月9日に可決・成立し、平成20年10月1日から施行されたが、遺留分に関する民法の特例に係る規定については、平成21年3月1日から施行される。

(2) 遺留分に関する民法の特例制度

遺留分の概要

民法では、相続人の生活の安定や最低限度の相続人間の公平を確保するため、「遺留分」として、兄弟姉妹以外の相続人に最低限の相続の権利を保障している（民法第1028条）。遺留分を侵害された相続人は、遺留分の額以上の財産を取得した相続人に対して、「遺留分減殺請求」に基づき、財産の返還請求ができる（民法第1031条）。

遺留分の額の算出方法と現状の問題点

すでに述べたとおり、遺留分算定の基礎財産としては、遺産、相続開始1年前以内の生前贈与のほか、「特別受益」が含まれるが、事業承継においても最も大きな問題となるのは、この「特別受益」である。

すなわち、後継者が経営者の相続人である場合、後継者に対する自社株式や事業用資産の生前贈与は、相続人に対する「生計の資本」の贈与として「特別受益」に該当することになる。つまり、この「特別受益」は何年前になされたものであっても基礎財産に算入され、その算入価額は、相続開始時におけるものとなる。しかも、贈与を受けた後相続開始までに価額が上昇し、その上昇について受贈者に貢献があったとしても、全く評価されないこととなっている。そのため、例えば、後継者が生前贈与を受けた自社株式の評価額が相続開始までの間に上昇し、その上昇が後継者の貢献・努力によるものであっても評価されず、単に後継者以外の相続人の遺留分を額が増大させることになるため、後継者の業績向上、会社価値の上昇の意欲が減殺されるという懸念がある。

なお、現行の遺留分放棄制度（民法1043条）によって、遺留分に係る紛争を事前に防止することは可能であるが、遺留分の事前放棄による対策には、次の三つの問題点が指摘されている。

- イ．遺留分の事前放棄は、遺留分を放棄しようとする者が個別に家庭裁判所に申立てをして、許可を受ける必要があるため、非後継者の手続負担が生じること。
- ロ．非後継者が複数いる場合であっても、遺留分の放棄手続は個別に行われることから、遺留分の放棄を許可するか否かに関する家庭裁判所の判断にバラツキが生じる可能性があること
- ハ．遺留分の事前放棄は、遺産すべてに対する遺留分を放棄するか、あるいは、遺留分の一部を放棄する場合であっても特定の財産の全部を放棄する以外の道がないため、弾力性に欠けること

経営承継法における二つの特例（除外合意・固定合意）

そこで、経営承継法では、上述のような現行の遺留分制度の弊害に対応するた

め、後継者が先代経営者からの贈与等により取得した自社株式（完全無議決権株式を除く。）又は持分について、先代経営者の推定相続人全員の合意を得ることを前提として、二つの特例（除外合意、固定合意）を受けられることとした。

イ．除外合意（経営承継法4条 一）

除外合意とは、後継者が経営者から生前贈与等により取得した自社株式等の価額を、経営者の遺留分算定の基礎財産に算入しない合意をいう。これにより、合意対象の株式の価額が遺留分算定基礎財産に算入されなくなるだけでなく、遺留分減殺請求の対象からも除外されることになる。

ロ．固定合意（経営承継法4条 二）

固定合意とは、後継者が経営者から生前贈与等により取得した自社株式等について、遺留分算定基礎財産に算入すべき価額をあらかじめ固定する合意をいう。これによって、合意対象となった株式等を遺留分算定基礎財産に算入する価額は、合意時を基準とする評価額となり、その後の相続開始時までの価値上昇分については、遺留分算定基礎財産に算入されないため、後継者は、企業価値向上を目指して経営に専念することができる。

なお、「合意の時ににおける価額」については、公認会計士、税理士、弁護士等の専門家による証明が必要となる。

ハ．付随合意と除外合意、固定合意の関係（経営承継法5、6条）

遺留分に関する民法の特例制度を利用するためには、除外合意と固定合意の双方又はいずれか一方の合意を必ず行う必要があるが、除外合意と固定合意は、二者択一ではなく、合意対象株式の一部について除外合意を、残りについて固定合意をする、といった併用も可能である。

また、これらの合意をした場合には、それと併せて「付随合意」をすることができる。付随合意とは、後継者が経営者から生前贈与を受けた株式等以外の財産や、非後継者が経営者から生前贈与を受けた財産について、遺留分算定基礎財産から除外する旨の合意である。

なお、民法の特例制度の施行日（平成21年3月1日）以前に贈与された株式等についても、これらの合意の対象とすることができるが、これらの合意は、上記施行日以降でなければ、行うことはできないことに注意を要する。

適用要件及び用語

円滑化法では、適用要件に関連して様々な用語が用いられており、かつ、一般的な意味ではなく、特別な意味を有する用語が用いられることもあるので、注意する必要がある。

イ．特例中小企業者（経営承継法3条）

円滑化法の民法特例の適用対象会社を「特例中小企業者」であるが、特例中小企業者は、以下の三つの要件を満たす会社を意味する。

- ・ 経営承継法第2条に定義する中小企業者であること
- ・ 中小企業者のうち、3年以上継続して事業を行っている会社であること
- ・ 上場会社や店頭登録会社に該当しないこと

ロ．旧代表者（経営承継法3条）

「旧代表者」とは、特例中小企業者の代表者であった者（代表者である者を含む。）であって、その推定相続人（遺留分を有しない者を除く。）のうち、少なくとも一人に対して当該特例中小企業者の株式等（株式（完全無議決権株を除く。）又は持分をいう。）の贈与をしたものをいう。

ハ．後継者（経営承継法3条）

「後継者」とは、旧代表者の推定相続人のうち、当該旧代表者から当該特例中小企業者の株式等の贈与を受けた者又は当該贈与を受けた者から当該株式等を相続、遺贈若しくは贈与により取得した者であって、当該特例中小企業者の総株主（完全無議決権株式を有する株主を除く。）又は総従業員の議決権の過半数を有し、かつ、当該特例中小企業者の代表者であるものをいう。民法の特例制度を利用できる「後継者」については、以下の4点に留意する必要がある。

- ・ 民法特例の「後継者」は一般的な後継者の意味とは異なる
- ・ 合意時点において、後継者が単独で総株主又は総従業員の議決権の過半数を有していること必要
- ・ 合意時点において、特例中小企業者の代表者となっていること
- ・ 合意時点において、後継者が保有している自社株式から、除外合意や固定合意の対象となる株式を除いても、後継者の議決権が過半数に達している場合には、当該合意は不可能

(3) 金融支援措置（経営承継法12～15条）

概要

事業承継の局面においては、分散した株式等や事業用資産等の買取りや相続税の納税等のために、多額の必要資金が発生する場合がある。また、経営者の交代により会社の信用状態が低下し、取引先から支払サイトの短縮を求められたり、金融機関から借入れを行う際の条件（金利等）が厳しくなるなど、資金繰りが悪化する場合も考えられる。さらに親族外承継を行う際には、事業を承継する役員

や従業員等が先代経営者から株式等を買取るための資金を用意する必要がある。

このような事業承継に伴って生じる資金面の手当てを行うため、経営承継法は、経済産業大臣の認定を受けた中小企業者(非上場会社及び個人事業主)等に対し、一定の金融支援措置を講じることとしている。

金融支援措置の対象となる資金の範囲

経営承継法における金融支援措置の資金使途としては以下のものが想定されている。

- イ．相続等によって承継した借入金等で、事業用資産等が担保となっている場合における借入金等の弁済資金
- ロ．後継者個人が株式等又は事業用資産等を買取るための資金
- ハ．先代経営者の相続に関して、判決の確定や裁判上・裁判外の和解等によって、後継者が負担した債務を支払うために必要な資金
- ニ．後継者が相続若しくは遺贈又は贈与により取得した財産対して課される相続税や贈与税を納付するための資金
- ホ．上記に掲げるもののほか、事業活動の継続に特に必要な資金

認定の要件(会社の場合)

会社である中小企業者については、先代経営者(代表者又は代表者であった者)の死亡又は退任により事業承継をする際に経営承継法施行規則第6条第1項各号に定められている事由に該当していることが必要となり、また、上場会社等以外の会社であることも必要となる。

なお、認定の申請に当たっては、該当する事由及び利用する特例制度により、それぞれ記載内容と添付書類が異なることに留意する必要がある。

(4) 事業承継税制

事業承継税制の概要

事業承継時の税負担の問題を抜本的に解決するため、経営承継法に基づく経済産業大臣の認定を受けた中小企業者の株式等を後継者が相続等により取得した場合の相続税、又は後継者が贈与により取得した場合の贈与税について、納税猶予が適用されることになった。

経済産業大臣の認定と事業継続報告

当該認定制度については、関連する複数の手続があるが、基本的な手続の構成は、イ．計画的な承継に係る取組みについての「確認」(被相続人の生前)、ロ．「認定」(被相続人の死亡時、法定申告期限まで)、ハ．事業継続報告(被相続人

の死亡後。5年間毎年1回。)となっている。ただし、経営承継法の施行直後や被相続人が60歳未満で死亡した場合などには、確認を経ていなくても認定を受けることができる。また、事業継続期間中に他社に吸収合併された場合なども、一定の要件の下で合併先の会社に認定を承継することができる。

当該認定要件は経営承継法施行規則第6条第1項第7号に詳細に規定されているが、これに加えて認定を受けるためには上場会社等以外の会社であることが必要となる。

なお、事業承継税制の適用に当たって経営承継相続人は、経済産業大臣の認定の有効期間(5年間)内は毎年、その後は3年ごとに継続届出書を税務署長に提出する必要がある。

納税猶予の限度額

イ．相続税の納税猶予

事業承継相続人が相続により取得した議決権株式等(相続開始前から既に保有していた議決権株式等を含めて、その会社の発行済議決権株式の総数等の3分の2に達するまでの部分)に係る課税価格の80%に対応する相続税の納税が猶予される。したがって、相続開始前に保有していた株式を含めて3分の2の判定が行われる点に注意を要する。

ロ．贈与税の納税猶予

後継者が会社を運営していた親族から、贈与によりその保有株式等の全部(贈与前から既に保有していた議決権株式等を含めて、その会社の発行済議決権株式の総数等の3分の2に達するまでの部分。以下「猶予対象株式等」という。)を取得し、その会社を運営していく場合には、その猶予対象株式数等の贈与に係る贈与税の全額の納税が猶予される。なお、贈与者の死亡時には、猶予対象株式等を相続により取得したものとみなして、贈与時の時価によって他の相続財産と合算して相続税額が算定されるが、その際に、経済産業大臣の確認を受けた場合には、相続税の納税猶予が適用される。

相続税の納税猶予額の計算

相続税の納税猶予額及び納付税額は、以下のとおり計算される。

- イ．納税猶予の適用がないものとして、各相続人の相続税額を計算(経営承継相続人以外の相続人の相続税額はこの金額で確定)
- ロ．経営承継相続人が特例適用株式等(100%)のみを相続するものとして経営承継相続人の相続税額を計算
- ハ．経営承継相続人が特例適用株式等(20%)のみを相続するものとして経営承継相続人の相続税額を計算

二．口の金額から八の金額を控除して納税猶予額を計算

ホ．イの経営承継相続人の相続税額から、二の納税猶予額を控除して、経営承継相続人の納付税額が確定

認定後の取消し等の効果

イ．事業継続報告期間中の認定取消し

法定申告期限から5年の間に経済産業大臣の認定が取り消された場合等には、猶予税額の全額と利子税（年3.6%）を納付する。

ロ．上記期間経過後

納税猶予の対象となった株式等を譲渡等した場合には、その時点で、納税猶予の対象となった株式の総数等に対する譲渡株式の総数等の割合に応じた猶予税額及び利子税（年3.6%）を納付する。

担保提供

相続税の納税猶予の適用を受けるためには、原則として、特例適用株式等のすべてを担保に供する必要がある。

その他

イ．租税回避行為への対応

資産保有型会社（施行規則6条七）の判定において、過去5年間に経営承継相続人及びその同族関係者に対して支払われた配当や過大役員給与等に相当する額を特定資産と及び総資産の額に加算する。相続開始直前に資産保有型会社非該当とするため、高額な配当や役員給与等を払うことで、特定資産の額を減少させるという行為に対して、一定の歯止めがかけられている。

同様に、相続開始前に3年以内に経営承継相続人の同族関係者からの現物出資又は贈与により取得した資産の合計額の総資産に占める割合が70%以上である会社に係る株式等については、特例適用対象外となる。これは、相続直前に総資産の額を意図的に増加させることで、資産運用型会社非該当とする行為を防止するためと考えられる。

上記以外に、経営承継相続人等の相続税等の負担を不当に減少させる行為についても、措置が講じられる予定である。

ロ．他の特例との適用関係

相続税の納税猶予の適用を受ける場合、小規模宅地等についての相続税の課税価格の計算の特例適用が認められる。

八．現行の特例等の廃止

特定同族会社株式等に係る課税価格の計算の特例（10%減額特例）は、平成21年3月31日をもって廃止される。なお、10%減額特例が廃止されるまでの間に、当該特例の適用を受けるため、相続時精算課税制度を選択して贈与を受けた株式については、以下のように扱われる。

10%減額特例の適用要件を満たしている場合は、相続時に10%減額特例を認める。

後継者が平成22年3月31日までに相続税の納税猶予の適用を受ける旨の選択をした場合、その後継者については、10%減額特例に代えて相続税の納税猶予を適用する。

また、特定同族株式等に関する贈与税の相続時精算課税制度の特例は、上記口と同様の経過措置を講じた上で廃止される。

適用関係等

相続税の納税猶予制度は、平成20年10月1日以後の相続から適用される。

また、平成20年10月1日～平成21年3月31日までの間に開始した相続に係る被相続人の遺産に非上場株式等が含まれていてかつ、当該被相続人が当該非上場会社の代表者であった場合は、相続税申告書の提出期限が平成22年2月1日まで延長される。

Q & A - 3

私（甲）は当社（X社）のオーナー経営者で、全株式10000株の7割（7000株）を保有しており、その価格は私の資産の8割を占めている。私の推定相続人は子3人で（妻乙は既に他界）長男Aが後継者になる予定であるが、二男B（会社員）長女C（専業主婦）も長男Aが会社を継ぐことに全く異存がなく、兄弟の関係も良好である。このような場合、長男Aの経営権の確保のために、私の生前に事業承継対策を講ずる必要はないのではないかと。

同族会社が大多数を占める我が国の中小企業の場合、親子関係、兄弟関係が良好であることは極めて重要である。

しかしながら、現在、関係が良好であるからといって、現経営者の相続時にもそれが継続しているという保証はない。

まず、現経営者である親が元気で、家族間でその影響力が維持されている間は、子が親（現経営者）の意向に敢えて異を唱えることは少ないが、病気や死亡によってその影響力が衰退、消滅した場合に子らがそれまでの態度を変えることは珍しくない。また、現時点では、真に親の事業承継の方針に子らが同意している場合であっても、親の相続開始時までには状況が変化し、経済的に困窮するに至っているために、法定相続分の承継を主張する、などということもあり得る。さらには、現時点では、親に、自社株式や事業用資産以外の資産が十分にあったにもかかわらず、相続開始時にはそれらが減少・消滅していることもあり得るのである。

つまり、現時点で、後継者以外の子が親（現経営者）の自社株式などの承継方針について同意していたとしても、その後の状況の変化によりその態度を変えたために、円滑

に承継が進まなくなる可能性があるのである。親としては、残された子らが自分の相続を巡って争うことはないと考え（「そうあって欲しい」という希望も含まれている。）が、現経営者としては、これをそのままにせず、その意思を、遺言や贈与などで明確にし、場合によっては経営承継法の民法特例を利用することにより、相続時の紛争を防止し、円滑な事業承継を実現すべく、準備を行うべきであろう。

Q & A - 4

V - 3 の例で、自社株式を後継者 A に集中させようと考えているが、A と B、C との人間関係があまり良好ではないので、経営承継法の民法特例の適用は無理だろうか。

確かに、経営承継法の民法特例の適用を受けるためには、推定相続人全員（A、B、C）の合意が必要であるため、人間関係が良好でない場合にはその合意形成が困難な場合もあり得る。

しかしながら、合意形成のためには、必ずしも人間関係が円満である必要はない。つまり、現経営者がリーダーシップをとって、非後継者である B、C に相応の代償を与えることを提案すれば、それによって合意が形成できることもあり得るのである。したがって、民法特例の適用を検討する場合には、必ずしも推定相続人間の円満な人間関係は必要ではないが、代償として提供できるような十分な非事業用資産の蓄積が重要となる。

Q & A - 5

V - 3 の例で、自社株式を後継者 A に集中させようと考えているが、A と B、C との人間関係が相当険悪であり、経営承継法の民法特例の適用のための合意は不可能である。このような場合、どのような手段が考えられるか。

このような場合には、経営承継法の民法特例以外の方法によって、自社株式の後継者 A への集中を図るしかないが、その一つの方法として、民法（相続法）と会社法の併用が考えられる。

まず、会社 X に、相続人等への売渡請求制度を導入する。次に、甲は、他の推定相続人の遺留分を侵害しない程度で後継者 A に自社株式の一定程度（60% など）を生前贈与、あるいは死因贈与する（この場合、この贈与については特定承継であるため、会社 X の譲渡承認が必要となるが、甲が会社 X を支配していれば、その承認を得ることは可能であろう。）。そして、甲は、「相続させる」遺言によって、自社株式の残りを B、C に相続させることとする。

甲の相続が開始した場合、B、C は遺言により自社株式を「相続」することとなるが、会社 X が B、C に対してその株式を相続人に対する売渡請求によって取得し、A の議決権割合を上昇させることができる。B、C としても、経営に参画する意欲がないのであれば金銭的な対価が得られるため、特段の不満も持たなくてすむ。

この方法は、自社株式の評価の変動という不確定要因があるものの、後継者への自社株式の集中の一手段となり得るものである。

5 . 相続時精算課税制度

（指導のポイント）

相続時精算課税制度は、受贈者（子や孫など）に対して、生前に贈与者自身の有する財産を効果的に配分することにより、受贈者の生活基盤をより強固なものにしていくた

めに活用できる制度である。

相続時精算課税の適用を受けた贈与財産は、最終的には贈与を行った被相続人の相続財産と合算されるが、その時の贈与財産の価額は贈与時の価額とされる。したがって、将来値上がりが見込まれる財産（自社株式や不動産など）を対象とすることが有効と考えられる。

相続時精算課税制度は、贈与者あるいは受贈者ごとに選択することができるが、いったん選択すると贈与者の相続発生時まで継続して適用されるため、この制度を適用する場合には事前に入念な検討が必要である。

なお、相続時精算課税制度を利用した財産が値下がりしたような場合には、納税者が不利になり、トラブルが生じる可能性もある。そこで、相続時精算課税制度を採用する場合には、納税者との合意事項について文書化しておくことが望ましい。

相続時精算課税制度については、以下の事項がポイントとなる。

- (1) 相続時精算課税制度の意義
- (2) 対象者及び手続
- (3) 税額の計算

(1) 相続時精算課税制度の意義

贈与税の課税制度には、「暦年課税」と「相続時精算課税」の二つがあり、一定の要件に該当する場合には、相続時精算課税を選択することができる。相続時精算課税制度は、贈与を行った時に贈与税を納め、その贈与者に相続が発生した時点で、

その贈与財産の贈与時の価額と 被相続人相続財産の価額とを合計した金額に基づいて計算した相続税額から、既に納めたその贈与税相当額を控除することによって、贈与税・相続税を通じた納税を行うものであり、贈与財産の種類、金額、贈与回数には制限はない。

すなわち、相続時精算課税制度とは、贈与者の相続発生時に全体としての相続税を計算し、その際に既に支払った贈与税して差額を精算する制度といえる。

(2) 対象者及び手続

対象となる贈与者は65歳以上の親、受贈者は贈与者の推定相続人である20歳以上の子（子が亡くなっているときには20歳以上の孫を含む）とされており、年齢は贈与の年の1月1日現在において判定される。

相続時精算課税を選択する受贈者（子）は、その選択に係る最初の贈与を受けた年の翌年2月1日から3月15日までの間（贈与税の申告書の提出期間）に納税地の所轄税務署長に対して「相続時精算課税選択届出書」を受贈者の戸籍の謄本などの一定の書類とともに贈与税の申告書に添付して提出する必要がある。

相続時精算課税は、受贈者である子のそれぞれが贈与者である父、母ごとに選択できる。したがって、例えば、子Aは父母からの贈与につき相続時精算課税制度を選択、子Bは父からの贈与にのみ相続時精算課税を選択、子Cは相続時精算課税を選択しないこと（父母からの贈与につき暦年課税の適用）も可能となる。なお、相続時精算課税制度は、いったん選択すると選択した年以後、贈与者の死亡時まで継

続して適用され、暦年課税に変更することはできないことに注意を要する。

(3) 税額の計算

贈与税額の計算

相続時精算課税の適用を受ける贈与財産については、選択をした年以後、相続時精算課税に係る贈与者以外の者からの贈与財産と区分して、その贈与者（親）から1年間に贈与を受けた財産の価額の合計額を基に贈与税額を計算する。

贈与税の額は、贈与財産の価額の合計額から、複数年にわたって利用可能な特別控除額（累計限度額：2,500万円）を控除した後の金額に、一律20%の税率を乗じて算出する。したがって、贈与財産の価額の累計額が2,500万円に達するまで、贈与税は無税となる。

なお、相続時精算課税を選択した受贈者（子）が、相続時精算課税に係る贈与者以外の者から贈与を受けた財産については、暦年課税に基づく贈与税額を計算することになる。

相続税額の計算

相続時精算課税を選択した者に係る相続税額は、相続時精算課税に係る贈与者の相続発生時に、イ . その時点までに贈与を受けた相続時精算課税の適用を受ける贈与財産の価額とロ . 相続や遺贈により取得した財産の価額を合計した金額を基に計算した相続税額から、ハ . 既に納めた相続時精算課税に係る贈与税相当額を控除して算出する。なお、相続財産と合算する贈与財産の価額は、贈与時の価額とされる。

また、相続税額から控除しきれない相続時精算課税に係る贈与税相当額については、相続税の申告により還付を受けることができる。なお、相続財産と合算する贈与財産の価額は、贈与時の価額とされる。

相続時精算課税制度と贈与税の暦年課税の比較は次の図表のとおりである。

受贈者は、財産の贈与をした人毎に相続時精算課税を選択可能

- 贈与者 65歳以上の親
- 受贈者 20歳以上の子である推定相続人
(子が亡くなっているときには20歳以上の孫を含む。)
(年齢は贈与の年の1月1日現在のもの)

相続時精算課税を選択

- 贈与財産の価額から控除する金額
特別控除額 2,500万円
(前年までに「特別控除額」を使用した場合、既に使用した特別控除額を控除した残額が特別控除額となる。)
- 税率
特別控除額の超過部分に対して一律20%
「住宅取得等のための資金」や「特定同族株式等」の贈与を受けた場合に特例あり

**相続時精算課税を選択しない
(暦年課税)**

- 贈与財産の価額から控除する金額
基礎控除額 毎年110万円
- 税率
課税価格に応じて贈与税の税率表で計算

相続税の計算

- 贈与者の相続税の計算上、相続財産の価額に相続時精算課税を適用した贈与財産の価額(贈与時の価額)を加算
- 支払済の贈与税額を相続税額から控除。控除しきれない金額は還付。

相続税の計算

- 贈与者の相続税の計算上、原則として、相続財産の価額に贈与財産の価額を加算する必要なし
- 但し、相続開始前3年以内に贈与を受けた財産の価額は加算

6. 納税原資対策

(指導のポイント)

納税原資対策は、相続税対策、遺産分割対策と同様、相続税における中心的な対策である。納税原資が不足する大きな理由は、被相続人の相続財産の中で換金可能性の低い財産(事業用不動産や自社株式など)の比率が相対的に高いことが挙げられる。このような場合には、保有資産のバランスを再検討するなど、できる限り早い段階で対策を講じることが必要である。

なお、相続発生時において納税原資が不足する場合には、延納や物納の活用その他、会社への資産売却といった方法が考えられる。なお、延納や物納には適用要件が定められているので、これらの制度の活用を予定している場合には、適用可能性について事前に十分に検討することが必要である。

特に物納に関しては、物納適格となる不動産や自社株式の要件が詳細に定められているため、物納不適格財産から物納適格財産への転換を推し進めるなど中長期的な取組みも必要となろう。

納税原資対策としては、以下のポイントに留意する必要があるが、併せて経営承継法

の金融支援措置の適用についても検討することが必要となる。

- (1) 納税原資の不足原因とその対応
- (2) 延納制度の活用
- (3) 物納制度の活用

(1) 納税原資の不足原因とその対応

相続税の納税に当たって納税原資が不足する大きな理由は、被相続人の財産の中に換金可能性が低く、評価額の高い自社株式や事業用不動産が含まれており、一方、そうした高い評価額に見合った換金性の高い資産（現金預金など）を保有していないような場合である。

例えば、会社の業績が高いため高株価になっている場合には、中長期的には高い自社株式の評価額に応じて経営者や後継者の金融資産を積み上げるための役員報酬の増額、自社株式の買取り、延納、物納などが考えられる。

一方、会社の業績が低迷しているものの、保有資産の含み益の影響で株価が高くなっている場合には、長期的には収益改善や不要資産や低利用資産の売却といった方向が検討できる他、延納や物納を検討することも必要となる。

また、相続の態様や過去の相続における遺産分割の仕方によって納税原資が不足する場合もある。例えば、一次相続から間をおかず二次相続が発生した場合に納税原資が不足したり、あるいは、相続財産を共有名義にした結果、当該財産の処分が困難になり、結果的に納税原資が不足するようなケースが散見される。したがって、二次相続やその後の相続等を考慮した遺産分割にも留意する必要がある。

相続税の試算により納税原資が不足することが見込まれる場合には、中長期的な方法（個人の金融資産の積み増しや企業の業績改善）や短期的に対応可能な方法（自社株式の買取り、延納、物納）といった方法を検討することが必要となるが、ここでは、延納、物納及び相続人からの株式買取りについて検討する。

(2) 延納制度の活用

制度の概要と適用要件

相続税は金銭による一時納付が原則であるが、相続税額が10万円を超え、金銭で納付することを困難とする事由がある場合には、納税者の申請により、その納付を困難とする金額を限度として、担保を提供することにより、年賦で納付することが可能である。なお、延納期間中は利子税の納付が必要となる。

延納の許可を得るためには、次の四つの要件をすべて満たす必要がある。

イ．相続税が10万円を超えること

ロ．金銭で納付することを困難とする事由があり、かつ、その納付を困難とする金額を限度としていること

ハ．延納税額及び利子税の額に相当する担保を提供すること（注）

ニ．延納しようとする相続税の納期限又は納付すべき日（延納申請期限）までに、

延納申請書に担保提供関係書類を添付して税務署長に提出すること

(注)延納税額が50万円未満で、かつ、延納期間が3年以下である場合には担保を提供しなくても延納の許可を受けることができる。

担保の種類

延納の担保として提供できる財産の種類は、次に掲げるものに限られる。なお、相続又は遺贈により取得した財産に限らず、相続人の固有の財産や共同相続人又は第三者所有の財産も担保として提供することができる。なお、税務署長が延納の許可をする場合において、延納申請者の提供する担保が適当でないと認めるときには、その変更が求められる。

- ・ 国債及び地方債
- ・ 社債、その他の有価証券で税務署長が确实と認めるもの
- ・ 土地
- ・ 建物、立木、登記された船舶などで保険に附したもの
- ・ 鉄道財団、工場財団などの財団
- ・ 税務署長が确实と認める保証人の保証

担保提供関係書類の提出期限

納期限又は納付すべき日(延納申請期限)までに延納申請書に担保提供関係書類を添付して提出しなければならない。ただし、期限までに担保提供関係書類を提供することができない場合は、所定の手続を経ることで、1回につき3か月を限度として、最長6か月まで担保提供関係書類の提出期限を延長することができる。

審査期間

延納申請書が提出された場合、税務署は、その延納申請に係る要件の調査結果に基づいて、延納申請期限から3か月以内に許可又は却下を行う。なお、延納担保などの状況によっては、許可又は却下までの期間を最長で6か月まで延長する場合がある。

延納期間及び利子税

延納期間は最長5年、利子税の割合は年6%であるが、相続又は遺贈により取得した財産の価額の合計額のうち、不動産、不動産の上に存する権利、事業用の減価償却資産や一定の同族会社株式(以下「不動産等」という。)の価額の占める割合(以下「不動産等の割合」という。)に応じて、延納期間が最高20年まで伸長されるとともに、利子税の割合が最低で年3.6%まで引き下げられるとい

った措置が講じられている。

特定物納制度（延納から物納への変更）

延納の許可を受けた相続税について、その後に延納条件を履行することが困難となった場合には、申告期限から10年以内に限り、分納期限が未到来の税額部分について、延納から物納への変更を行うことができる。特定物納申請をした場合には、物納財産を納付するまでの期間に応じ、当初の延納条件による利子税を納付することとなり、また、特定物納に係る財産の収納価額は、特定物納申請の時の価額となる。

(3) 物納制度の活用

制度の概要と適用要件

相続税については、延納によっても金銭で納付することを困難とする事由がある場合には、納税者の申請により、その納付を困難とする金額を限度として一定の相続財産による物納が認められる。物納の許可を得るためには、以下の四つの要件をすべて満たす必要がある。

イ．延納によっても金銭で納付することを困難とする事由があり、かつ、その納付を困難とする金額を限度としていること

ロ．物納申請財産は、納付すべき相続税の課税価格計算の基礎となった相続財産のうち、次に掲げる財産及び順位で、その所在が日本国内にあること

第1順位	国債、地方債、不動産、船舶
第2順位	社債、株式、証券投資信託又は貸付信託の受益証券
第3順位	動産

ハ．物納に充当できる財産は、管理処分不適格財産に該当しないものであること及び物納劣後財産に該当する場合には、他に物納に充てるべき適当な財産がないこと

ニ．物納しようとする相続税の納期限又は納付すべき日(物納申請期限)までに、物納申請書に物納手続関係書類を添付して税務署長に提出すること

管理処分不適格財産及び物納劣後財産

イ．管理処分不適格財産

以下の条件に当てはまると物納不適格財産となる。したがって、物納したい資産が物納不適格財産に該当する場合には、物納適格財産となるように所定の措置（例えば、不動産の場合には、境界や権利の確定、実測、担保の解除、囲繞地通行権の確保等）を講じる必要がある。

不動産

- ・ 担保権等が設定されている不動産
- ・ 権利の帰属について争いがある不動産
- ・ 境界が明らかでない土地
- ・ 隣接する不動産の所有者等との争訟によらなければ通常の使用ができないと見込まれる不動産
- ・ 他の土地に囲まれて公道に通じない土地で民法第210条の規定による通行権の内容が明確でないもの
- ・ 借地権の目的となっている土地で、その借地権者が不明であること等の事情があるもの
- ・ 他の不動産（他の不動産の上に存する権利を含む。）と社会通念上一体として利用されている不動産若しくは利用されるべき不動産又は共有不動産
- ・ 耐用年数（所得税法の規定に基づいて定められている耐用年数）を経過している建物（通常の使用ができるものを除く。）
- ・ 敷金の返還に係る債務その他の債務を国が負担することとなる不動産
- ・ その管理又は処分を行うために要する費用の額がその収納価額と比較して過大となると見込まれる不動産
- ・ 公序良俗を害するおそれのある目的に使用されている不動産その他社会通念上適切でないとして認められる目的に使用されている不動産
- ・ 引渡しに際して通常必要とされる行為がされていない不動産

株式

平成18年度の税制改正により、非上場株式の物納の可能性が広がったが、物納後の自社株式については、資金力のある会社であれば財務省から買い取ることが可能であるから、相続人の負担を軽減し、かつ、株式の分散を回避することもできる。株式の物納に当たっては、以下の五つの条件（物納不適格要件）に該当しないことが必要となる。

- ・ 譲渡に関して金融商品取引法その他の法令の規定により一定の手続が定められている株式で、その手続がとられていないもの
- ・ 譲渡制限株式
- ・ 質権その他の担保権の目的となっているもの
- ・ 権利の帰属について争いがあるもの
- ・ 共有に属するもの（共有者全員がその株式につき物納許可を申請する場合を除く。）

上記以外の財産

その財産の性質が上記の財産に準ずるものとして税務署長が認めるもの

ロ．物納劣後財産

法令上の制限がある不動産、特殊建築物あるいは事業の休止をしている法人の株式などは、他に物納に充てるべき適当な財産がない場合に限り、物納に充てることができる。

物納手続関係書類の提出期限

納期限又は納付すべき日（物納申請期限）までに物納申請書に物納手続関係書類を添付して提出する必要がある。ただし、物納申請期限までに物納手続関係書類を提出することができない場合は、一定の手続を経ることで、1回につき3か月を限度として、最長で1年まで物納手続関係書類の提出期限を延長することができる。

物納の許可等までの審査期間

物納申請書が提出された場合には、税務署では、その物納申請に係る要件の調査結果に基づいて、物納申請期限から3か月以内に許可又は却下を行う。なお、申請財産の状況によっては、許可又は却下までの期間を最長で9か月まで延長する場合がある。

物納財産の価額（収納価額）

物納財産を国が収納するときの価額は、原則として相続税の課税価格計算の基礎となったその財産の価額となる。なお、小規模宅地等の特例及び特定事業用資産についての特例の適用を受けた場合の収納価額は、これらの特例適用後の価額となる。

物納の再申請など

物納申請した財産が管理処分不適合と判断された場合には、物納申請が却下されるが、その却下された財産に代えて1回に限り、他の財産による物納の再申請を行うことができる。なお、延納により金銭で納付することを困難とする事由がないことを理由として物納申請の却下があった場合に限り、物納から延納へ変更することができる。

条件付許可

汚染物質除去の履行義務などの条件を付されて物納の許可を受けた後に、許可財産に土壤汚染などの瑕疵があることが判明した場合には、汚染の除去などの措

置を求められることになる。なお、物納許可後5年以内に上記の措置を求められ、その措置ができない場合には、物納許可が取り消されることがある。

利子税の納付

物納申請をした場合には、物納財産を納付するまでの期間に応じ、利子税の納付が必要となるが、税務署の手續に要する期間の利子税は免除される。

(4) 相続人からの株式買取り

非上場会社が自己株式を個人株主から買い取った場合、株式の取得価格のうち発行会社の資本金額等を超える部分については、株主の「みなし配当」が発生し、配当所得として総合課税が行われる。

しかし、相続人が取得価額を超えた金額で相続によって取得した株式を発行会社に譲渡した場合には、「みなし配当」の適用がなくなり、取得価額を超えた部分は株式譲渡益課税（譲渡所得金額の15%に相当する所得税課税）の適用が受けられることとなった。また、いわゆる「相続税額の取得費加算の特例」も併せて適用できることとなった。

これらの特例の適用を受けるためには、以下の条件を満たす必要がある。

- イ .個人が平成16年4月1日以後に相続又は遺贈により取得した非上場株式を同日以後に譲渡すること
- ロ .相続の開始があった日の翌日から相続税の申告書の提出期限の翌日以後3年を経過する日までの間に、相続税の課税の対象となった非上場株式をその発行会社に譲渡したこと
- ハ .譲渡時まで「相続財産に係る非上場株式をその発行会社に譲渡した場合のみなし配当課税の特例に関する届出書」を発行会社に提出すること
- ニ .相続税額の取得費加算の特例を受ける場合、確定申告が必要となり、申告書には相続税の申告書の写し、相続財産の取得費に加算される相続税の計算明細書、株式等に係る譲渡所得等の金額の計算明細書を添付すること

7. チェックリスト

チェック項目		参照	チェック
1. 事業の現状分析			
事業の価値源泉分析（「事業価値源泉の把握と分析」参照）を行ったか			
(1)	後継者と現経営者の抱く事業の将来像の把握		
	現経営者と後継者のコミュニケーションは十分か		
	後継者は現在の事業を十分理解しているか		
	後継者が将来の事業に対する方針を持っているか		
	後継者の強みと弱みは何か		
(2)	現状の事業と将来像のギャップ分析		

	将来の事業の方向性(=やりたいこと)は明確か		
	現在の事業内容(=できること)は把握できているか		
	将来と現状のギャップ(例えば、市場占有率、成長率、人的資源、財務資源等)はどれだけあるか、またそれは今後どのような方法・期間で解決していくか		
2. 親族内承継のための対策(その1) 経営そのものの承継			
(1)	経営理念の承継		
	経営理念は明確か		
	後継者は経営理念を共有しているか 経営理念を従業員に周知させるための工夫はなされているか		
(2)	経営者としての自覚の醸成と能力の開発		
	後継者に経営者としての自覚が醸成されているか 経営者としての能力を高めるための訓練や経験は十分なされているか		
(3)	関係者の理解と協力		
	関係者の理解と協力を得るための準備は進んでいるか 後継者をサポートする体制は十分確立しているか		
(4)	社内体制の整備		
	後継者の承継に際して、社内体制の整備を検討したか 新たな体制整備や構築に伴うメリット・デメリットを評価したか		
3. 自親族内承継のための対策(その2) - 経営権や事業用資産の承継における法的な課題			
(1)	経営権(議決権)や事業用資産の確保と他の相続人への配慮		
	後継者やそれ以外の相続人が承継する財産を検討し、決定したか 承継財産の決定にあたり相続人間のバランスに配慮したか		
(2)	経営者が有する自社株式の後継者への集中的承継		
	自社株の後継者への集中的な承継方法として、売買、生前贈与、遺言、死因贈与あるいは経営承継法の利用を検討したか 遺言書の種類について理解しているか		
(3)	経営権確保のための会社法の活用		
	会社法を活用した自社株式の再集中策や分散防止策を検討したか 持株会の活用を検討したか 非上場株式の売買価格に関する税務上の問題点を十分検討したかしているか		
4. 経営承継法			
	経営承継法における三つの制度(民法特例、金融支援、納税猶予)の概要を理解しているか		
	上記の3つの制度の適用可能性について検討したか		
5. 相続時精算課税制度			
	相続時精算課税制度のメリットとデメリットを検討したか		
	相続時精算課税を採用する場合、贈与者、受贈者、対象財産について、十分に検討したか		
	制度適用にあたって不測の事態(贈与財産の値下がり等)に備え		

	て、納税者との間で文書による合意を行ったか		
6 . 納税原資対策			
	相続税の試算結果に基づいて、納税原資の有無を検討したか		
	納税原資が不足する場合、その理由が明確になっているか		
	納税原資確保の方法として中長期的な方法を含め、各種の方法を検討したか		
	延納を検討する場合、延納の要件や延納採用時の資金繰りにも留意しているか		
	物納を検討する場合、物納予定財産は物納適格要件を満たしているか		
	物納適格要件を満たしていない財産について、物納適格財産への転換を図る必要はあるか、また、必要ある場合には物納適格化に向けた準備を進めているか		
	相続人からの株式買取りの制度について検討したか		

親族外の役員・従業員への承継

1. 親族外承継に向けた環境整備

(指導のポイント)

親族外の役員又は従業員への承継の場合においても、「第1章 事業承継環境の整備」と同様の整備を行う必要があるが、特に「後継者が親族ではない」という点に配慮した整備が必要となる。

例えば、親族内承継の場合には、事業承継の完了後も旧経営者の影響力が少なからず残るが、親族外承継の場合には、経営の面からも、そして、所有（会社支配）の面からも会社に対する影響が薄れていくことが多い。

そこで、親族外への承継の場合は、現経営者が後継者に対して、より明確に自らの意思を伝えておく必要がある。また、事業承継に伴い、現経営者の親族や取引先等との関係にも変化が生じることから、事業承継においては社内外への認知等にも十分に配慮し、後継者の不安解消を行うことが必要となろう。

同時に、後継者の意識改革も極めて重要である。いくら優秀な従業員、優秀な役員であっても、これまで会社全体を見て意思決定をする場面は限られていたはずである。

今までのように、背後に誰か（オーナー経営者）がいて責任をとってもらえるという状況ではなく、「自分が最終責任者になる」という状況は、後継者にとっても大きな重圧になる。

親族外の後継者が承継しやすい仕組み作りを進めるとともに、後継者の意識改革や企業家精神の醸成も重要な課題であると考えられる。

親族外承継に向けた環境整備のポイントは以下のとおりである。

- (1) 現経営者の意向の明確化
- (2) 後継者の不安解消と経営意欲や責任感を高めるための対策
- (3) 関係者の理解とサポート体制の構築

(1) 現経営者の意向の明確化

事業承継に先立って現経営者の意思を明確に伝えておくことは親族内・親族外を問わず重要であるが、特に親族外承継の場合には、明確化の必要性が一層高いといえる。

というのも、親族内承継であれば、家庭を含め、後継者に引き継いだ後も自分の考えや思いを後継者に伝える機会があるが、親族外の役員への承継の場合は、事業承継後に現経営者の影響が及ぶ場面は非常に限られてくることが想定されるからである。

例えばオーナーが株式を保有し続けたままで、経営は親族外の役員に任せるといった所有と経営を分離した承継事例も増えてきているが、こうした場合においても、親族内承継ほど経営に対する影響力は及ばない。

また、後継者へ現経営者の意向を効果的に伝えるためには、「第1章 事業価値源泉の把握と分析」、「第2章 親族外の役員・従業員への承継」における現状分析の重要性も強調したい。

(2) 後継者の不安解消と経営意欲や責任感を高めるための対策

後継者の不安を解消するための対策

親族外承継の事例は増加しているものの、親族内承継に比べれば数はまだ少ない。したがって、親族外承継が社内外にもたらす影響や注目度も親族内承継以上に大きいと考えられる。特に、事業承継に伴い、現経営者の後ろ盾がなくなるとは、後継者にとっては大きな不安要素となる。経営面の問題に加えて株式買取りや銀行保証といった財産面の課題も大きい。

これらの問題を一気に解決する方法はないが、後継者の不安の解消のためには以下の点に留意する必要があると考えられる。

イ．現経営者からの明確な意思表示

後継者の指名とその指名理由については、現経営者から社内外に向けて明確な形（言葉と文書の両方）で表明されることが必要である。現経営者の信用力が高ければ高いほど、その指名を受けた後継者に対する信用度や期待度も高まる。

ロ．担保、保証と金融機関

担保や保証は、親族外承継において非常に大きな障害になることが予想されるが、金融機関との粘り強い交渉を通じ、個人保証を外すなど、後継者の負担をできるだけ軽減することが必要である。また、各種の制度融資の活用、第三者からの出資を含めた安定的な資金の確保など、様々な資金調達の方法を検討することも必要となる。この点、説得力のある事業承継計画や事業計画の作成を通じて経営内容をオープンにすることで、有利な融資条件や新たな出資を引き出すことも期待できる。

ハ．経営内容の明確化

役員あるいは職員として会社の重要な業務を担ってきた後継者であっても、会社の全体像が把握できていることは稀である。そして、会社の全体像が把握できていないことが、後継者の感じる不安の一つの要因にもなる。そこで、事業価値の源泉分析や現状分析を通じて会社の行っている事業や会社内部の状況について明確な理解を得ることは、極めて重要であると考えられる。また、オーナー経営者の個人資産と会社資産が一体化していて、事業承継時まですべてが解消できないような場合には、その解消方法や解消時期等についても明確化しておく必要がある。

経営意欲と責任感を高めるための仕組み作り

後継者の不安を解消することは重要であるが、それだけでは後継者の経営意欲

や責任感を高めることは難しい。

後継者の経営意欲や責任感を高める方法には各種のものが考えられるが、どのような方法が望ましいかは、その会社の置かれた状況、後継者自身の主観によっても異なるが、以下のような点に留意して、効果的な仕組み作りを行う必要がある。

イ．報酬制度

人は「金銭」のみで動機付けされるわけではないが、魅力的な報酬制度は経営意欲や経営に対する責任感を高める上でも重要な手段となるとともに、従業員の定着にも資するものとなる。しかしながら、中小企業の場合には資金が潤沢ではないため、金銭的な報酬だけに頼ることは難しく、また、高額な報酬が常態化すれば、経営状態にも悪影響を与えることになる。

そこで、経営者に対しては、報酬決定要素の中で業績連動部分を厚くすることや自社株式の現物支給、ストックオプション等の活用が検討できよう。

一方、従業員の報酬制度については、例えば、柔軟な労働条件（フレックスタイム、在宅勤務など）や休暇制度の充実といった施策を組み合わせることで、全体として魅力的な報酬制度を構築することも検討できる。

ロ．株式保有

後継者の経営意欲と責任感を高める上で、後継者に株式を移転していくことは重要である。後継者に株式買取資金がない場合は、役員報酬を増額したり、株式の現物支給を行うなどの方法を用いて、後継者への株式移転を促進することが必要となる。

安定的な経営を行うため、後継者の株式保有割合は高い方が望ましいが、一方で後継者の株式買取資金、旧経営者の考え方（引退後も会社と接点を持ちたいか否か）などによっても異なってくるものと考えられる。そこで、自社に最もふさわしい株式保有形態やガバナンス体制を検討するとともに、その実現のために会社法による種類株式を活用することも有効であると考えられる。

ハ．後継者の意識変革

報酬や株式（経営権）によって、経営意欲や経営に対する責任感を高めることは確かに必要である。しかし同時に、後継者自身の内面（意識面）も非常に重要な要因となる。

特に、親族外後継者は、事業承継後に旧経営者（オーナー）からの支援や助言が得られないケースが多いため、後継者として指名を受けた段階から企業家としての役割と責任を認識し、自らが足りない部分を補っていくというという自覚が非常に重要となる。強いリーダーシップ、緻密さと大胆さ、タフな交渉

力、幅広い知識、豊富な人脈などは、一朝一夕に得られるものではなく、自らが試行錯誤を経て身につけていくものである。

こうした、経営者に要求される様々な条件を「負担」と感じるか、あるいは、新たな能力を身につけていくことに「達成感や喜び」を感じるかは、後継者の考え方次第といえる。その意味では、円滑な事業承継のためには、後継者の内面の変化も極めて重要である。

なお、後継者が経営に対して早い段階である程度の「自信」を持つためには、習得状況が比較的容易に判断できる知識（財務、会計、マーケティングなど）の習得を行うことも重要であろう。

(3) 関係者の理解とサポート体制

円滑な事業承継のためには後継者をサポートする体制が欠かせないが、この点については、「第1章 後継者の選定」及び「第2章 親族内承継」を参照されたい。

2. 親族外承継の種類と方法

(指導のポイント)

親族外の役員又は従業員への承継の場合も、最初に検討すべき点は、所有と経営を分離するか、所有と経営を一致させるか、というポイントである。

所有と経営を一致させるということは、基本的には第三者に株式あるいは会社全部を売却する方向と同じである。一方、所有と経営を分離する（経営権を手許に残す）場合であれば、会社あるいは株式の一部売却、あるいは、持株会社による支配や種類株式の活用といった方向性が検討できる。

所有と経営に関する方向性が決定した段階で、具体的な手法の検討に進むことになるが、いずれにしても、後継者又はオーナー経営者あるいはその双方に対して、相応の資金負担の発生や課税問題が生じる可能性があるため、慎重な検討が必要となる。

親族外承継の方法を考える上では、以下の事項がポイントとなる。

- (1) 所有と経営の一致又は分離の検討
- (2) MBOの活用
- (3) 持株会社の活用
- (4) 種類株式の活用とその留意点

(1) 所有と経営の一致又は分離の検討

親族外承継に際してポイントとなることは、所有と経営を一致させるのか、あるいは、所有と経営を分離するのか、という選択である。

所有と経営の一致

所有と経営を一致させることは、親族外の後継者に経営権と会社支配権を完全に移転することを意味するため、基本的には、会社の全部を第三者に売却するの

と同じ手法が用いられる。後継者に会社の全部を売却する方法には、株式譲渡がその典型であり、MBOなどの手法が検討できる。

所有と経営の分離

所有と経営を分離して旧経営者が一定の会社支配権を保有するような場合には、株式の一部売却、持株会社の活用あるいは種類株式の活用などが考えられる。なお、新たに持株会社（あるいは持株会社の機能を有する会社）を利用する場合には、会社分割や事業譲渡といった手法が活用できることもある。

所有と経営を一致させる場合、分離する場合における方法や具体的手法は下図のとおりである。

なお、具体的手法は、MBO、持株会社の利用、種類株式の活用であり、株式の譲渡、事業譲渡、会社分割については、「第2章 第三者への売却という選択」を参照されたい。

目 的	方 法	具体的手法
所有と経営の一致	会社の全部の売却	株式の全部の譲渡
所有と経営の分離	会社の一部売却	株式の（一部）譲渡 事業譲渡 会社分割
	その他	（既存の）持株会社の利用 種類株式の活用

(2) MBOの活用

MBOの意義

MBOとはマネジメント・バイアウト（Management Buyout）を意味し、経営陣が株主（オーナー経営者）より自社株式を譲り受けることで、経営陣が会社支配権を手に入れる手法である。MBOの基本的趣旨は、会社全体の経営支配権を取得することであるが、会社の一部事業を対象としたMBOを行うこともできる。また、経営陣ではなく従業員が株式を譲り受けるような場合を特にEBO（Employee Buyout）、買収後に経営陣を外部から招聘するLBOのことをMBI（Management Buy-in）などという。

MBOの手法

MBOでは、役員（又は従業員あるいはその双方）が新会社を設立し、その会社がオーナー経営者から株式を買い取るという手法が用いられる。この際、新会社には信用も資金力がないことから、金融機関やMBOファンドといった外部機関の資金面での協力が必要となることが多い。この点、経営承継法において、MBOや

EBOによる株式取得資金に関する金融支援措置が用意されているため、こうした制度の活用を検討する価値はあると考えられる。

なお、会社の一部事業を対象としたMBOの場合には、事業譲渡や株式分割といった手法が用いられることもある（事業譲渡、株式分割については、第2章 参照）。

MBOのメリットとデメリット

MBOのメリットとデメリットは以下のとおりである。

イ．メリット

従来の役員や従業員が経営支配権を有することから、これまでの経営方針や雇用方針が維持される。

支配権を手に入れた者は、会社の経営責任者として、経営への責任感が高まる。

オーナー経営者やその家族は、株式の売却資金を有効活用することができる。

ロ．デメリット

新たに経営者となる者や新会社に相当の資金負担が生じる。

外部機関（金融機関等）の協力が無い場合には、MBO自体が成立しない懸念がある。

オーナーの経営からの離脱により、経営状況が悪化する危険性がある。

資金調達を外部のファンド等に依存することで、経営の自由度が制限される危険性もある。

(3) 持株会社の活用

持株会社は、親族内承継の場合にももちろん有効ではあるが、所有と経営を分離して、オーナーの親族が会社の所有権を維持するといった形態の親族外承継において、その活用が検討できる。

既に、持株会社が存在する場合には、既存の持株会社の活用を優先して考えることになるが、持株会社がない場合には、事業譲渡や会社分割などの手法により持株会社を設立し、資産保有会社としてオーナーの親族が、こうした持株会社を承継していくことも検討できる。

一方、経営承継法においては、株式や不動産といった「特定資産」について、総資産に対する保有比率が70%以上（資産保有型会社）、総収入に対する収入割合が75%以上（資産運用型会社）になると、納税猶予制度の適用対象外となることに留意する必要がある。

この点、一定の事業実体のある事業会社の株式を保有している持株会社について

は、保有株式が「特定資産」に算入されず、資産保有型会社や資産運用型会社に該当しない措置が設けられている。したがって、持株会社についても納税猶予制度の適用可能性があることから、その検討価値はあると考えられる。

持株会社のメリットとデメリットは、以下のとおりである。

持株会社のメリット

- イ．持株会社の株式の所有や承継を通じて、親族間で事業会社の支配権を維持、継承できる。
- ロ．事業会社の株式を保有するよりも、持株会社の株を保有した方が、相続税等の税負担が低くなる可能性がある。
- ハ．会社の事業用資産の大半をオーナー経営者が保有している場合、会社分割等により資産保有会社（持株会社）を設立することで、事業用資産の整理がある程度可能となる。

持株会社のデメリット

- イ．持株会社の意向により、後継者の経営の自由度が制限される危険性がある。
- ロ．持株会社を通じて株式を保有しても、相続税等の税負担が低くない可能性もある。
- ハ．持株会社の株主間に争いが生じると、事業会社の経営にも支障が生じる。

(4) 種類株式の活用とその留意点

普通株式のみを発行する会社の場合、どの程度の議決権を保有する必要があるかという点は一概には決められないが、会社法による持株数と株主の権利（第2章参照）を参考に決定することが考えられる。

一方、親族外承継の場合に活用できる種類株式としては、議決権制限株式（後継経営者が保有）や拒否権付株式（オーナー経営者一族が当該株式を保有）があるが、後継者以外の者が拒否権付株式を保有すると経営承継法の適用が受けられない点に留意する必要がある。

特に、種類株式については、例えば、長期的には親族内承継を行いたいが、現在ふさわしい後継者が親族内にいない場合、親族内の後継者が育成されるまでの間、親族外の後継者に一時的に会社経営権を委ねるといったような場合にもその活用が検討できる。

3. チェックリスト

チェック項目		参照	フィク
1. 親族外承継に向けた環境整備			
(1)	現経営者の意向の明確化		
	現経営者の意向が親族外後継者に明確に伝えられているか		
	事業価値源泉分析、事業の現状分析が十分行われているか		
(2)	後継者の不安解消		
	現経営者からの後継者の指名や指名理由について、社内外に向けて明確な意思表示や説明が行われているか		
	銀行等の金融機関等の間で、担保や保証について検討が進んでいるか		
(3)	後継者が自分の得意分野だけでなく、会社全体の状況を把握しているか		
	経営意欲と責任感を高める仕組みづくり		
	後継者の報酬について検討を行ったか		
	後継者の報酬とともに、他の従業員の報酬について検討を行ったか		
2. 親族外承継の種類と方法	後継者の経営者としての意識改革は進んでいるか、又は、それをサポートする体制があるか		
	所有と経営の分離又は一致		
	(1) 親族外承継において、所有と経営の分離又は一致について検討を行ったか		
	(2) MBOの活用		
(3)	MBOの意義・手法について理解しているか		
	MBOのメリット・デメリットを十分検討したか		
	持株会社の活用		
	持株会社の活用について検討を行ったか		
(4)	持株会社のメリット・デメリットを十分理解しているか		
	持株会社を利用する場合、自社株式の長期的な承継プランを検討したか		
	種類株式等の活用		
(4)	会社法における持株割合と議決権について理解しているか		
	議決権制限株式や拒否権付株式（黄金株）について、活用を検討したか		

第三者への売却という選択

親族内や親族外の役員・従業員への事業承継が困難な場合、第三者へ会社を売却することを検討する必要がある。

第三者へ会社を売却する方法は、会社の全部を売却する方法と会社の一部を売却する方法の二つに大別される。

会社の全部を売却する方法としては、株式の譲渡、株式交換、吸収合併がある。また、会社の一部を売却する方法としては、事業譲渡、会社分割がある。

売却の方法を選択するに当たっては、会社の経営理念や基本方針、会社の経営資源の状況をしっかりと把握し、それぞれの方法のメリット・デメリットを十分に理解した上で、検討しなければならない。

第三者へ会社を売却する方法

売却の方法		参照	メリット	デメリット
会社の全部を売却	株式の譲渡	1	<ul style="list-style-type: none"> ・会社の権利義務は不変 ・雇用や取引先との関係継続 ・売却手続が容易 ・譲渡による現金収入あり 	<ul style="list-style-type: none"> ・株主としての地位を失う ・買収する側に資金が必要
	株式交換	2	<ul style="list-style-type: none"> ・会社の権利義務は不変 ・雇用や取引先との関係継続 	<ul style="list-style-type: none"> ・会社法に従った厳格な手続が必要
	吸収合併	5	<ul style="list-style-type: none"> ・会社の権利義務等の全部を包括的に承継 ・雇用や取引先との関係継続 	<ul style="list-style-type: none"> ・承継資産等の名義変更が必要 ・会社法に従った厳格な手続が必要
会社の一部を売却	事業譲渡	3	<ul style="list-style-type: none"> ・対象事業に属する資産、負債、従業員、取引先等を丸ごと承継 ・雇用や取引先との関係継続 ・譲渡による現金収入あり 	<ul style="list-style-type: none"> ・会社の権利義務等は個別に移転手続が必要 ・会社法に従った手続が必要 ・競業避止義務あり ・買収する側に資金が必要
	会社分割	4	<ul style="list-style-type: none"> ・対象事業を包括的に承継 ・雇用や取引先との関係継続 	<ul style="list-style-type: none"> ・承継資産等の名義変更が必要 ・会社法に従った厳格な手続が必要

1. 株式の譲渡

(指導のポイント)

第三者への会社の売却方法の一つである株式の譲渡は、会社の株主が変わるだけで、株式の譲渡の前後で会社の権利義務の関係は変わらない。したがって、基本的に雇用の確保や取引先との関係が継続される。

なお、株式の譲渡による会社の売却を検討するに当たっては、株式交換、事業譲渡、会社分割、吸収合併による売却の方法との相違点を十分に把握した上で、最良の方法を検討しなければならない。また、会社の経営理念や基本方針、会社の経営資源の状況をしっかりと把握した上で、売却方法及び売却価額等を決定する必要がある。

株式の譲渡に当たって、確認や検討が必要な事項をまとめると、次のとおりである。

- (1) 譲渡価額の合意
- (2) 譲渡の手続
- (3) 株式譲渡後の対応
- (4) 事業承継への影響

(1) 譲渡価額の合意

譲渡価額の合意に向けては、売却する会社の事業価値を正確に分析する必要がある。事業価値を分析する代表的なものとしては、次のものが挙げられる。

事業価値を分析するための代表的な方法

基準	価額	算定方法
純資産価額	簿価純資産価額	総資産から総負債を控除した純資産額について、帳簿価額を基準として算定する方法
	時価純資産価額	総資産から負債を控除した純資産額について、時価をベースにして算定する方法
収益還元価値	収益還元価値	その事業が将来において獲得すると見込まれる利益の現在価値の総合計として算定する方法
	ディスカント・キャッシュ・フロー(DCF法)	その事業が将来において生み出すキャッシュ・フローの現在価値として算定する方法
市場価値	市場価格	ある一時点及び一定期間の市場の価格を基準として算定する方法(上場企業に限る)
	類似業種比準価額	評価対象となる会社の業種と類似する上場会社の株価や利益額等の複数の要素を、評価する会社のそれぞれの価額と比準計算して評価する方法(財産評価基本通達による方法)

会社の資産状況等をしっかりと把握した上で、上記の方法のうち最適な方法により事業価値を分析し、譲渡価額を決定しなければならない。

なお、第三者間で株式を売買する場合には、売り手と買い手の利害が対立する関係にあるため、両者で合意した金額が合理的な経済活動に基づく適正な時価となる。

(2) 譲渡の手続

株式譲渡の自由

株主は、原則としてその有する株式を自由に譲渡することができる。したがって、株式の売り手と買い手との間に合意（意思表示）があれば、基本的に特別の手続を要しない（会社法127条）。

株券の発行と株式の譲渡

株券不発行の会社の株式は、意思表示によって譲渡の効力が発生する。これに対して、株券発行会社の株式については、株券を譲受人に交付しなければ譲渡の効力は生じないし、株券発行前の譲渡もその発行会社に対して効力を生じない（会社法128条）。

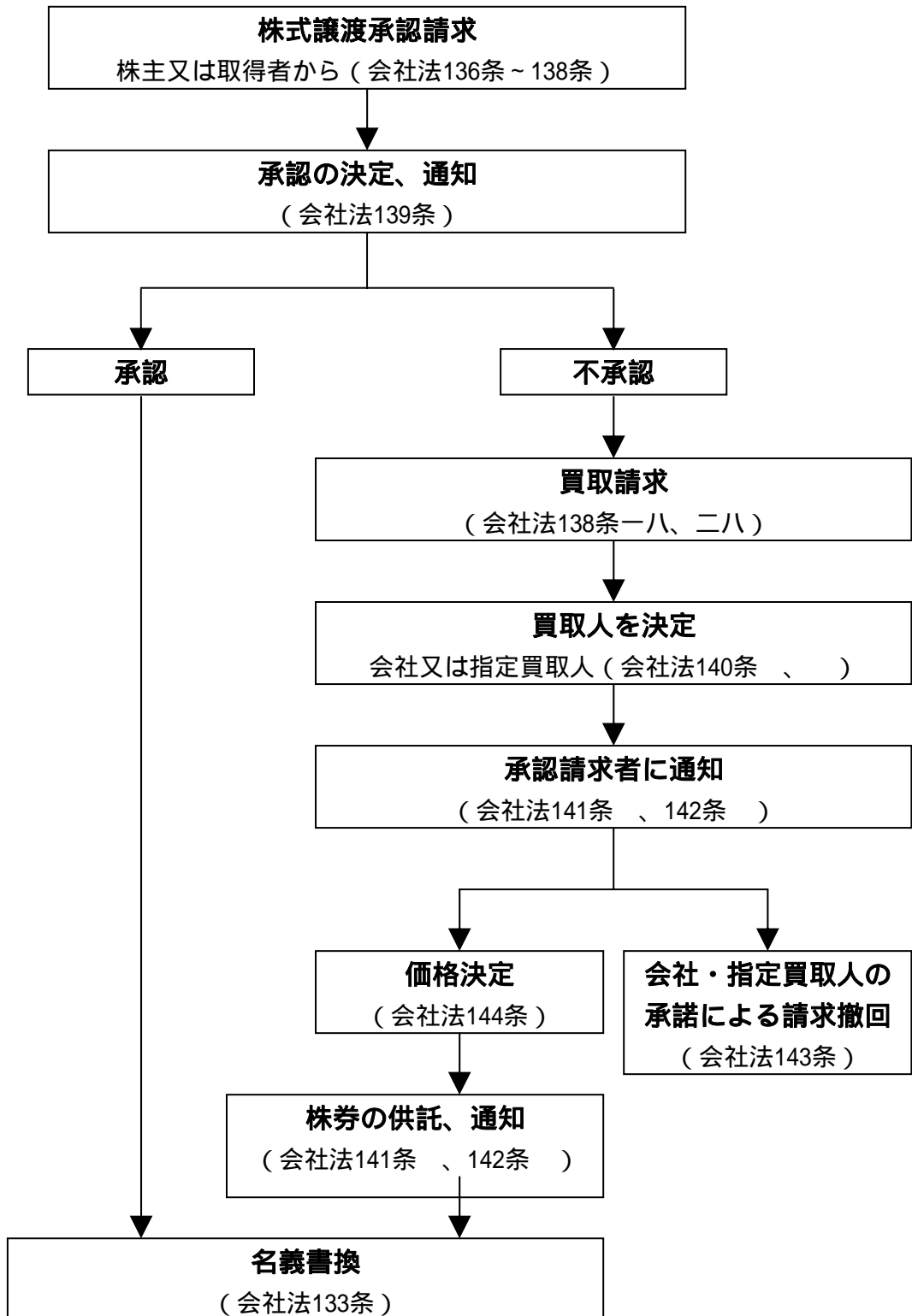
譲渡制限株式の譲渡承認機関

譲渡制限株式（会社法2条17号）については、譲渡に際して会社の承認を受けなければならない。

譲渡制限株式の譲渡承認機関

原則	取締役会設置会社：取締役会
	取締役会非設置会社：株主総会
例外	定款による別段の定め（例） イ．取締役会設置会社において、株主総会を承認機関とする旨の定め。 ロ．取締役会設置会社において、代表取締役を承認機関とする旨の定め。 ハ．特定の者に対して譲渡する場合にのみ承認を必要とする旨の定め。 ニ．株主間の譲渡については、承認を不要とする旨の定め。 ホ．特定の者に対して譲渡する場合には承認を不要とする旨の定め。 （会社法139条）

譲渡承認手続の流れ



譲渡承認の請求の方法（会社法138条）

請求する者	譲渡承認請求に関する書面の記載事項
株主	請求をする株主が譲り渡そうとする譲渡制限株式の数
	譲渡制限株式を譲り受ける者の氏名又は名称
	譲渡の承認をしない旨の決定をする場合において、株式の発行会社又は指定買取人が株式を買い取することを請求するときは、その旨
株式取得者	請求をする株式取得者の取得した譲渡制限株式の数
	株式取得者の氏名又は名称
	譲渡の承認をしない旨の決定をする場合において、株式の発行会社又は指定買取人が株式を買い取することを請求するときは、その旨

(3) 株式譲渡後の対応

株式の譲渡により第三者へ会社を売却した場合には、譲渡後に対応しなければ問題として特筆すべき事項はない。ただし、簿外債務や偶発債務等の存在は譲渡後にトラブルを招くおそれがあるため、事前に詳細に確認しておく必要がある。

なお、株式を譲渡した株主は、譲渡益に対して20%（所得税15%、道府県民税2%、市町村民税3%）の税率で申告分離課税により税金を負担することとなる。

(4) 事業承継への影響

株式の譲渡による会社の売却は、会社が丸ごと買い手に引き継がれることとなり、株式の譲渡の前後で会社の権利義務の関係は全く変わらない。したがって、基本的に雇用の確保や取引先との関係が継続されるため、スムーズな事業承継が可能となる。

ただし、会社の経営が前経営者の個性や能力に大きく依存していた場合などは、経営権の移譲に伴って、取引先が離反したり、従業員のモラルやモチベーションが低下したりするなどの問題が生じるおそれもある。そのため、株式の譲渡後も前経営者が顧問として会社に残るといった対策も検討しておく必要がある。

2. 株式交換

（指導のポイント）

第三者への会社の売却方法の一つである株式交換も、株式の譲渡と同じく、会社の株主が変わるだけで、株式交換の前後で会社の権利義務の関係は変わらない。したがって、雇用の確保や取引先との関係が継続される点は株式譲渡の場合と同様である。

なお、株式交換による会社の売却を検討するに当たっては、株式の譲渡、事業譲渡、会社分割、吸収合併による売却の方法との相違点を十分に把握した上で、最良の方法を検討しなければならない。また、会社の経営理念や基本方針、会社の経営資源の状況をしっかりと把握した上で、売却方法及び株式交換比率等を決定する必要がある。

株式交換に当たって、確認や検討が必要な事項をまとめると、およそ次のとおりで

ある。

- (1) 交換比率の合意
- (2) 株式交換の手続
- (3) 株式交換後の対応
- (4) 事業承継への影響

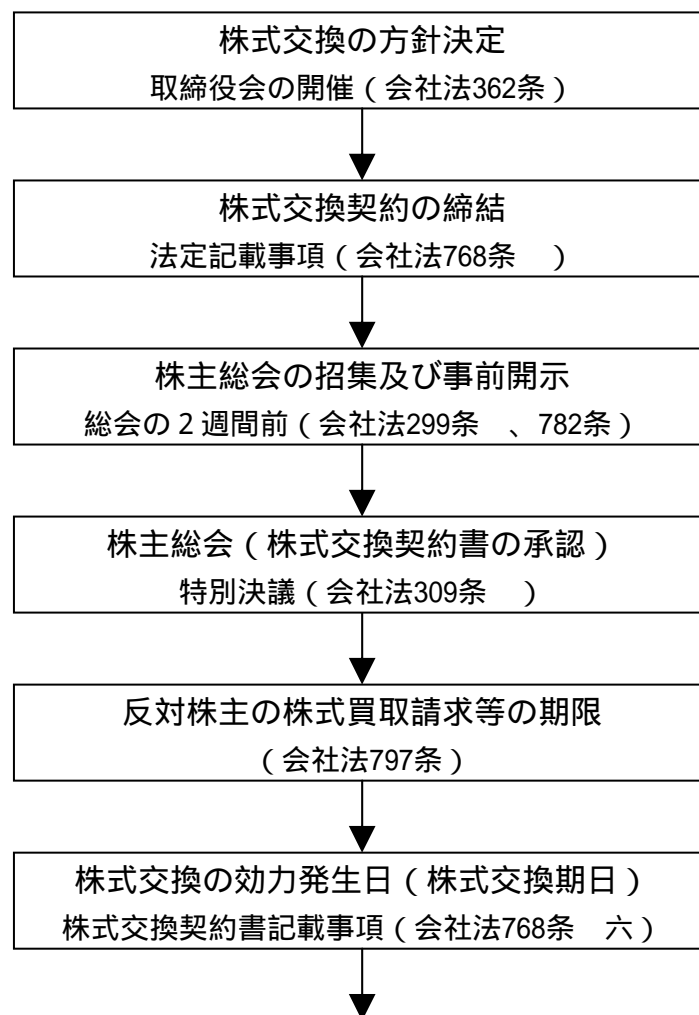
(1) 交換比率の合意

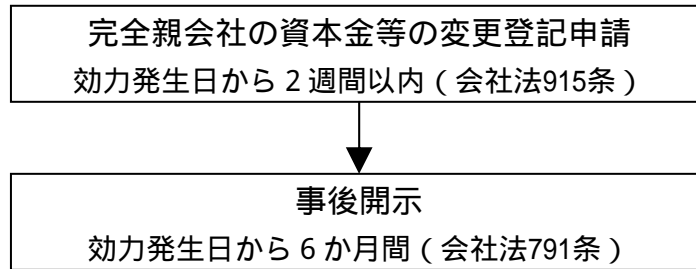
会社の資産状況等をしっかりと把握した上で、前述の方法のうち最適な方法により事業価値を分析し、交換比率を決定しなければならない。ただし、交換比率が割り切れない場合等には、株式以外の金銭その他の資産を交付し、交換比率を調整する必要がある。

なお、第三者間で株式交換を行う場合には、売り手と買い手の利害が対立する関係にあるため、両方で合意した金額が合理的な経済活動に基づく適正な時価となる。

(2) 株式交換の手続

株式交換手続の流れ（取締役会設置会社の場合）





株式交換契約書の記載事項（会社法768条）

株式会社が株式交換をする場合において、株式交換完全親会社が株式会社であるときは、株式交換契約書には、会社法第768条第1項に規定する次の事項を記載しなければならない。

株式交換契約書の法定記載事項

イ．完全子会社及び完全親会社の商号及び住所
ロ．交付金銭等に関する事項 <ul style="list-style-type: none"> a) 交付金銭等が完全親会社の株式であるときは、その株式の数又はその数の算定方法並びに完全親会社の資本金及び資本準備金の額 b) 交付金銭等が完全親会社の社債であるときは、その社債の種類及び種類ごとの各社債の金額の合計額又はその算定方法 c) 交付金銭等が完全親会社の新株予約権であるときは、その新株予約権の内容及び数又はその算定方法 d) 交付金銭等が完全親会社の新株予約権付社債であるときは、その新株予約権付社債の種類及び種類ごとの各社債の金額の合計額又はその算定方法及びその新株予約権付社債に付された新株予約権の内容及び数又はその算定方法 e) 交付金銭等が完全親会社の株式等以外の財産であるときは、その財産の内容及び数若しくは額又はこれらの算定方法
ハ．交付金銭等の割当てに関する事項
ニ．完全子会社の新株予約権に対して、完全親会社の新株予約権を交付する場合には次の事項 <ul style="list-style-type: none"> a) 完全子会社の新株予約権者の有する新株予約権の内容 b) 交付する完全親会社の新株予約権の内容及び数又はその算定方法 c) 交付されるのが新株予約権付社債に付された新株予約権であるときは、完全親会社が社債に係る債務を承継する旨並びにその承継に係る社債の種類及び種類ごとの各社債の金額の合計額又はその算定方法
ホ．上記ニの割当てに関する事項
ヘ．株式交換の効力発生日

事前開示書類の記載事項

株式交換においては、株式交換契約書承認の株主総会の2週間前から効力発生日後6か月間を経過する日までの間、次の事項を記載した書類をその本店に備え置き、株主及び債権者に開示しなければならない（会社法782条、会社法施行規則184条）。

株式交換に関する事前開示書類に記載すべき事項

イ．株式交換契約の内容に関する事項
ロ．株式交換の対価の相当性及び交付金銭等の割当てに関する相当性等に関する事項
ハ．各当事会社の計算書類等に関する事項
ニ．完全親会社の債務の履行の見込みに関する事項
ホ．事前開示書類の書類備置開始後、上記の事項に変更が生じた場合はその事項

簡易株式交換制度（会社法796条、会社法施行規則196条）

次のすべての要件を満たす場合には、完全親会社の株主に対する影響が少ないため、完全親会社における株主総会の承認を省略することができる。

完全親会社の株主総会を省略できる要件

イ．完全子会社の株主への交付金銭等の合計額が、完全親会社の純資産額の20%以下であること。
ロ．株式交換差損が発生しないこと。
ハ．株式交換において完全子会社の株主に割り当てる株式が、完全親会社の譲渡制限株式でないこと。
ニ．簡易株式交換に反対する株主が有する株式数が、完全親会社の総株式数の6分の1以下であること。

略式株式交換制度（会社法468条、784条、796条、会社法施行規則196条）

次のすべての要件を満たす場合には、完全親会社が完全子会社を株式交換の前から実質的に支配している状況にあるため、完全子会社における株主総会の承認を省略することができる。

完全親会社の株主総会を省略できる要件

イ．完全親会社が完全子会社の議決権の90%以上を有していること。
ロ．完全子会社が公開会社でかつ種類株式発行会社である場合に、完全親会社が譲渡制限株式を交付するものでないこと。
ハ．完全親会社が非公開会社である場合に、完全親会社が譲渡制限株式を交付するものでないこと。

(3) 株式交換後の対応

権利義務の承継

株式交換を行っても、会社の法人格は全く変わらないため、会社の権利義務は当然に引き継がれることとなる。したがって、会社の有する資産の移転手続は、一切不要である。

事後開示書類

株式交換完全子会社は、株式交換の効力発生日後遅滞なく、株式交換完全親会

社と共同して、次の事項を記載した書面を作成し、効力発生日から6か月間その本店に備え置き、債権者その他の利害関係者に開示しなければならない(会社法791条、会社法施行規則190条)。

株式交換に関する事後開示書類の記載事項

イ．株式交換の効力発生日
ロ．完全子会社における反対株主又は新株予約権者からの買取請求及び債権者の異議に関する手続の経過
ハ．完全親会社における反対株主及び債権者の異議に関する手続の経過
ニ．完全親会社に移転した完全子会社の株式の数
ホ．上記以外の株式交換に関する重要な事項

税制適格要件

平成18年10月1日以後に行われる株式交換においては、株式交換により完全子会社となる会社の旧株主の受け取る対価が完全親会社となる会社の株式のみである場合には、旧株主の譲渡損益が繰り延べられることとなっている(所得税法57条の4、法人税法61条の2)。この特例は、株式交換が税制適格か否かにかかわらず適用される。したがって、株式交換に係る株主においては、税制適格要件を充足するかどうかは特に重要な問題ではない。

また、完全親会社となる会社についても、株式交換によって課税関係が生じることはない。

これに対して、株式交換により完全子会社となる会社においては、適格株式交換を行った場合にはその有する資産が簿価のままであるが、税制適格要件を満たさない場合には完全子会社は所有する資産のうち一定のものについて評価損益を計上しなければならない(法人税法62条の9)。したがって、完全子法人にとっては、税制適格要件を満たすか否かは極めて重要な意味合いを持つこととなる。

税制適格要件は、グループ内で株式交換を行う場合と共同事業を行うための株式交換とに区分して定められている。第三者との間で株式交換を行う場合には、共同事業を行う場合の要件を充足するかどうかポイントとなる。以下、税制適格要件の概略を示しておくので参考とされたい。なお、いずれの場合であっても株式以外の資産(金銭等)が交付されないことが必要である(法人税法2条十二の十六)。

株式交換における税制適格要件

区分	要件
企業グループ内の株式交換	<p>次の 又は のいずれかに該当すること。</p> <p>親子関係である場合 完全親会社となる法人が完全子会社となる法人の発行済株式等の全部を直接又は間接に保有する関係（以下「完全支配関係」という。）があり、かつ、株式交換後もその完全支配関係が継続することが見込まれている場合。</p> <p>兄弟関係である場合 完全親会社となる法人と完全子会社となる法人が同一の者（個人である場合にはその個人及びその個人の特殊関係人）によって発行済み株式等の全部を直接又は間接に保有される関係（以下「同一の者による完全支配関係」という。）にあり、かつ、株式交換後もその同一の者による完全支配関係が継続することが見込まれている場合。</p>
	<p>次の ~ のすべてを満たすこと。</p> <p>株式保有要件 次のイ又はロのいずれかを満たすこと。</p> <p>イ．いずれか一方の法人が他方の法人の発行済株式等の50%超100%未満を直接又は間接に保有する関係（以下「当事者間の支配関係」という。）があり、かつ、株式交換後もその当事者間の支配関係が継続することが見込まれていること。</p> <p>ロ．完全親会社となる法人と完全子会社となる法人が同一の者（個人である場合にはその個人及びその個人の特殊関係人）によって発行済み株式等の50%超100%未満を直接又は間接に保有される関係（以下「同一の者による支配関係」という。）にあり、かつ、株式交換後もその同一の者による支配関係が継続することが見込まれていること。</p> <p>従業員の引継要件 完全子会社となる法人の株式交換直前の従業員の概ね80%以上の者が、株式交換後も完全子会社の業務に引き続き従事することが見込まれていること。</p> <p>事業継続要件 完全子会社となる法人が株式交換直前に営んでいた主要な事業が、株式交換後も完全子会社において引き続き営まれることが見込まれていること。</p>

区分	要件
共同事業を行うための株式交換	<p>次の～のすべてを満たすこと。</p> <p>事業関連性 完全子会社となる法人が株式交換前に営む主要な事業のうちいずれかの事業と完全親会社となる法人が株式交換前に営む事業のうちいずれかの事業とが、相互に関連するものであること。</p> <p>事業規模等 次のイ又は口のいずれかを満たすこと。</p> <p>イ．完全親会社となる法人と完全子会社となる法人のそれぞれの売上金額、従業員の数又はこれらに準ずるものの規模の割合が概ね5倍を超えないこと。</p> <p>ロ．完全子会社となる法人の株式交換前の特定役員（社長、副社長、代表取締役、代表執行役、専務取締役若しくは常務取締役又はこれらに準ずる者でその法人の経営に従事しているものをいう。）のいずれかが、株式交換に伴って退任するものでないこと。</p> <p>従業員の引継要件 完全子会社となる法人の株式交換直前の従業員の概ね80%以上の者が、株式交換後も完全子会社の業務に引き続き従事することが見込まれていること。</p> <p>事業継続要件 完全子会社となる法人が株式交換直前に営んでいた主要な事業が、株式交換後も完全子会社において引き続き営まれることが見込まれていること。</p> <p>株式等の継続保有 株式交換後に完全親会社が完全子会社の発行済株式等の全部を直接又は間接に保有する関係が継続することが見込まれていること。</p> <p>注)完全子会社の株主の数が50人未満の場合には、上記～のほか、一定の要件を満たす必要がある。</p>

(4) 事業承継への影響

株式交換による会社の売却は、会社が丸ごと買い手に引き継がれることとなり、株式交換の前後で会社の権利義務の関係は全く変わらない。したがって、基本的に雇用の確保や取引先との関係が継続されるため、スムーズな事業承継が可能となる。

ただし、会社の経営が前経営者の個性や能力に大きく依存していた場合などは、経営権の移譲に伴って、取引先が離反したり、従業員のモラルやモチベーションが低下したりするなどの問題が生じるおそれもある。そのため、株式交換後も前経営者が顧問として会社に残るといった対策も検討しておく必要がある。

3. 事業譲渡

(指導のポイント)

事業譲渡とは、会社の事業を個別に売却するもので、会社の有する資産、負債その他の権利義務は人格を異にする別の会社に引き継がれることとなるため、不動産等の資産については登記の変更を要するなど、権利義務について個別の移転手続を必要と

する。

なお、方法の選定に当たっては、株式の譲渡、株式交換、会社分割、吸収合併による売却の方法との相違点を十分に把握した上で、最良の方法を検討しなければならない。なお、会社の経営理念や基本方針、会社の経営資源の状況をしっかりと把握した上で、売却方法及び譲渡価額等を決定する必要がある。

事業譲渡に当たって、確認や検討が必要な事項をまとめると、およそ次のとおりである。

- (1) 譲渡価額の合意
- (2) 事業譲渡の手続
- (3) 事業譲渡後の対応
- (4) 事業承継への影響

(1) 譲渡価額の合意

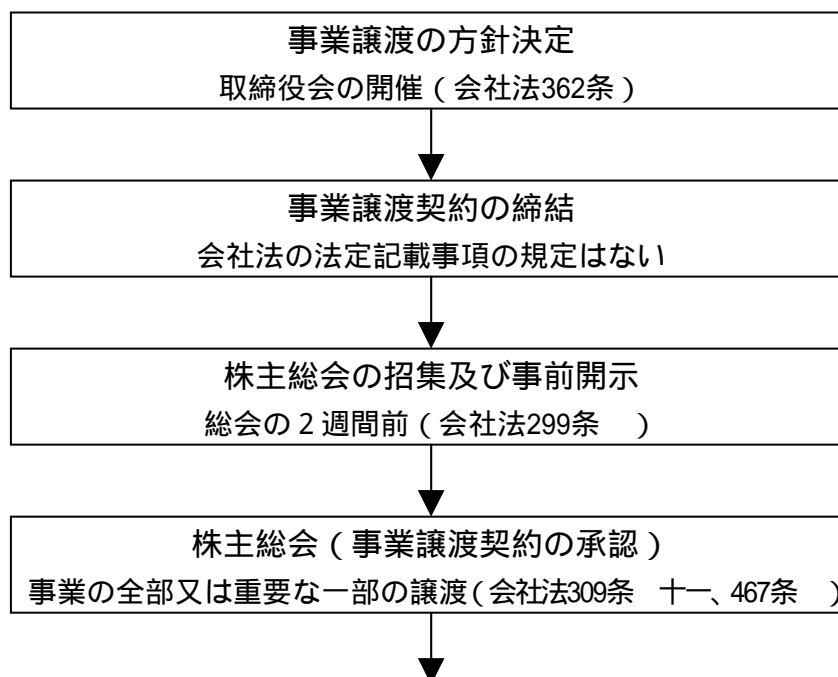
会社の資産状況等をしっかりと把握した上で、前述の方法のうち最適な方法により事業価値を分析し、事業譲渡の価額を決定しなければならない。

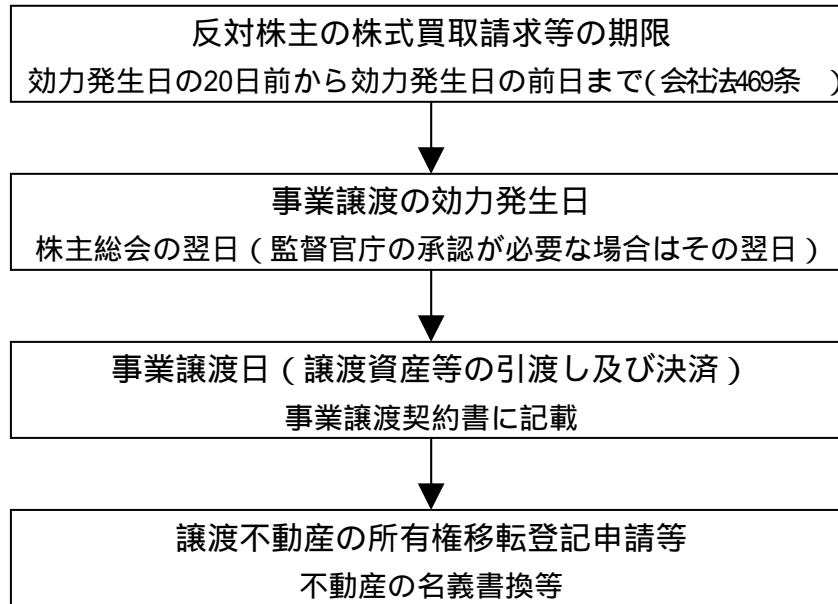
会社が行っている事業のうち、どの事業を譲渡するかによって譲渡価額が異なってくるため、譲渡する事業の選定は十分に検討しなければならない。場合によっては、複数の譲渡先に分散して事業を譲渡することも検討すべき重要な事項のひとつである。

なお、第三者間で事業譲渡を行う場合には、売り手と買い手の利害が対立する関係にあるため、両方で合意した金額が合理的な経済活動に基づく適正な時価となる。

(2) 事業譲渡の手続

事業譲渡手続の流れ（取締役会設置会社の場合）





事業譲渡契約書

事業譲渡契約書の記載事項については、会社法に法定されているものはない。したがって、民法その他の会社法以外の法令、公序良俗に反しない範囲で、記載事項を決定することとなる。

事業譲渡契約書に記載する一般的な事項としては、次のようなものが挙げられる。

事業譲渡契約書の記載事項の例

項目	内容
譲渡の内容	事業譲渡を行う事業を特定する
譲渡財産	譲渡をする事業に属する資産及び負債を特定する(詳細別途)
譲渡対価	譲渡対価の基準(事業譲渡日現在の時価)を明記する
譲渡対価の支払方法	支払期限及び支払方法を定める
譲渡承認総会	事業譲渡の承認を行う株主総会の期日を明記する
事業譲渡日	事業譲渡日を明記する
引渡期日	譲渡財産の引渡期日(通常は事業譲渡日)を定める
善管注意義務	譲渡財産の引渡完了までの管理義務を明記する
競業禁止義務	会社法21条に定める競業禁止義務を明記する
従業員の引継	従業員の処遇等、引き継ぐ条件を定める
事業譲渡の効力	株主総会の承認(監督官庁の承認が必要な場合はその旨)
規定外の事項	契約書に規定した事項以外の事項については別途協議する旨

簡易事業譲渡(会社法467条 一・二、478条)

会社法第467条第1項には、事業の全部の譲渡又は事業の重要な一部の譲渡を行う場合、他の会社の事業の全部を譲り受ける場合には、株主総会の承認が必要である旨が定められている。

ただし、譲渡会社が事業の一部を譲渡する場合において、譲渡する資産の帳簿価額が総資産額の20%以下であるときは、譲渡会社における株主総会の承認を省略することができる（会社法467条 二括弧書、会社法施行規則134条）。

また、譲受会社が他の会社の事業の全部を譲り受ける場合において、事業譲受の対価として交付する財産の帳簿価額の合計額が譲受会社の純資産額の20%以下であるときは、譲受会社における株主総会の承認を省略することができる（会社法468条 、会社法施行規則137条）。

略式事業譲渡（会社法468条 、会社法施行規則136条）

事業の全部の譲渡又は事業の重要な一部の譲渡を行う場合、他の会社の事業の全部を譲り受ける場合であっても、相手方の会社が総株主の議決権の90%（これを上回る割合を定款で定めた場合にはその割合）以上を有する場合等、特別支配会社に該当する場合には、株主総会の承認を省略することができる（会社法467条 一～三、468条 、会社法施行規則136条）。

(3) 事業譲渡後の対応

権利義務の承継

事業譲渡は、会社の一部を個別に売却するものであり、会社の有する資産、負債その他の権利義務は、人格を異にする別の会社に引き継がれることとなる。したがって、不動産等の資産については登記の変更を要するなど、権利義務について個別の移転手続を必要とする。

債務の承継については、債権者の承諾を得て譲受会社が免責的債務引受をしない限り、譲渡会社は責任を免れないこととなる。事業譲渡後のトラブルを回避するためには、債務保証や偶発債務等の事前確認は、十分に行わなければならない。

また、同じように会社の一部を売却する方法の一つである会社分割とは異なり、会社分割に伴う労働契約の承継等に関する法律（以下「労働承継法」という。）の適用がないため、従業員の雇用等がそのまま確保できない場合がある。

競業禁止義務（会社法21条）

事業を譲渡した会社は、当事者間で別段の意思表示をしない限りは、同一の市区町村の区域内及び隣接の市区町村の区域内においては、その事業を譲渡した日から20年間は、同一の事業を行うことができない（会社法21条）。

事業譲渡に直接かかる税金

税務上、事業譲渡は、資産及び負債を時価で譲渡したものとして取り扱われる。第三者間で事業譲渡を行う場合には、売り手と買い手の利害が対立する関係にあるため、両者で合意した金額が合理的な経済活動に基づく適正な時価とされる。

事業譲渡に伴う譲渡損益は、他の所得と合算され、法人税の課税所得を構成することとなる。

また、事業譲渡を行った会社が消費税の課税事業者である場合には、その譲渡した事業に属する個々の資産の種類に応じ、課税、非課税、不課税の判断をしなければならない（消費税法2条 八・九、4条、6条）。

事業譲渡後の譲渡会社

譲渡しなかった事業があれば、譲渡会社は事業譲渡後もその事業を継続して営むこととなる。また、全部の事業を譲渡しても、清算しない限り譲渡会社の法人格は存続する。

事業の全部を譲渡し、会社を清算する場合には、事業譲渡の対価として会社に残った金銭が残余財産として株主に分配されることとなる。この場合、分配される残余財産の価額が資本金等の額からなる部分の金額を超える場合には、その超える部分の金額はみなし配当として株主に課税される（所得税法25条）。また、分配される残余財産の金額からみなし配当の金額を控除した金額は、株主の譲渡所得の金額の計算上、譲渡収入となり、この譲渡収入の金額と株式の取得費との差額が譲渡損益となる（所得税法33条、36条、38条）。

なお、残余財産の価額がその会社の解散時における資本金等の額と利益積立金額等との合計額を超える場合には、その超える部分の金額に対して清算所得に対する法人税（普通法人は27.1%の税率）が課されることとなる（法人税法5条、92条、93条、99条）。

(4) 事業承継への影響

事業譲渡による第三者への会社の売却は、会社の権利義務が全く変わらない株式の譲渡や株式交換による売却とは異なり、会社の有する資産、負債その他の権利義務は人格を異にする別の会社に引き継がれることとなる。また、労働承継法の適用がないため、従業員の雇用がそのまま継続確保されないリスクもある。

会社の経営が前経営者の個性や能力に大きく依存していた場合などは、事業の譲渡に伴って、取引先の離反や従業員が相次いで退職するといった問題が発生する可能性が高くなる。そのため、事業の譲渡に際して、譲渡会社の経営者が譲受会社の顧問等に就任して影響力を持ち続けるといった対策も検討しておく必要がある。

4. 吸収合併

(指導のポイント)

吸収合併とは、合併により消滅する会社の権利義務の一切を他の会社が承継するものである。このため消滅する会社は、清算手続なくして清算が終了する。

なお、方法の選定に当たっては、株式の譲渡、株式交換、事業譲渡、会社分割による

売却の方法との相違点を十分に把握した上で、最良の方法を検討しなければならない。また、会社の経営理念や基本方針、会社の経営資源の状況をしっかりと把握した上で、売却方法及び譲渡価額等を決定する必要がある。さらに、会社法その他の法令、定款等の規定を十分に確認して手続を進めることも必要である。特に税制適格要件を充足しているか否かの確認は、最も重要な事項の一つである。

吸収合併に当たって、確認や検討が必要な事項をまとめると、次のとおりである。

- (1) 吸収合併の意義
- (2) 事業承継における吸収合併の活用
- (3) 合併比率の合意
- (4) 吸収合併の手続
- (5) 吸収合併後の対応
- (6) 事業承継への影響

(1) 吸収合併の意義

吸収合併とは、会社が他の会社とする合併であって、合併により消滅する会社の権利義務の全部を合併後存続する会社が承継するものをいう。会社の権利義務の全部の承継を前提とするため、帳簿上に現れていない債務も承継の対象となるが、一方、分割の場合のように一部の労働者の承継に関する問題が発生する余地がないので、分割承継法の規制の対象にはならない。

旧商法では、債務超過会社を吸収合併することはできなかったが、会社法においては、株主総会でその旨の説明することを条件に承継債務額が承継資産額を上回る場合でも認められることになった。

吸収合併における会社の呼称は次のとおりである。

	吸収合併の後、消滅する会社	吸収合併消滅会社
	吸収合併の後、存続する会社	吸収合併存続会社

(2) 事業承継における吸収合併の活用

事業承継において吸収合併を活用する場合、吸収合併は会社の包括的な承継が行われるので、個々の資産や負債及び従業員等に関する手続が不要というメリットがある。税務面では、会社を清算したときと比べ清算所得等やみなし配当が発生することがなく、更に税制適格要件を満たすことによって、合併に係る資産の移動に係るコストを省けるメリットもある。また、対価の柔軟化により合併会社の株式ではなく合併会社の親会社の株式を交付してもらい、いわゆる三角合併の手法も活用できる。

(3) 合併比率の合意

事業価値の算定

合併比率とは、消滅会社の旧株式1株に対して、合併会社の株式を何株割当てるかという比率のことをいう。この合併比率の算定に当たっては、消滅会社及び合併会社の企業価値が基準となって決定される。企業価値を分析する手法として、

大きく区分して3種類の方法があるが、その内容は従前のとおりである。

合併比率の調整

企業価値が得られ合併比率を計算したところ、合併比率が整数比にならないことがある。この場合、整数にならない部分を調整するために金銭（合併交付金）を交付することがある。

これ以外にも合併前に増資を行う方法や消滅会社の最終事業年度の配当に見合うものとして金銭を交付することもある。

合併比率の合意に当たっての留意点

合併する企業の価値もDCF法（ディスカウント・キャッシュ・フロー）をベースに算定するのが一般的であるが、会社分割のところで述べたことと同様に、これらの算定された結果ではその事業のもつ技術やノウハウといった面は反映されにくいいため、対価の交渉に当たってはこのような面も積極的に評価に取り入れるよう臨んでみることも必要である。

(4) 吸収合併の手続

会社法による手続の概要

手続の概要

吸収合併契約の締結

事前開示事項の備置・閲覧

株主総会の招集通知の発送

株主総会の開催
(吸収合併契約の承認)
一定の場合には承認不要

反対株主の株式買取請求・新株予約権の買取請求

債権者保護手続

登記

会社法による手続の内容〔吸収合併・消滅会社の場合〕

イ．吸収合併契約の締結（会社法748条）

会社は他の会社と合併することができる。この場合、合併する会社は、合併契約を締結しなければならない。合併する会社の種類（株式・合名・合資・合同）についての制限ない。

ロ．吸収合併契約において定めるべき事項（会社法749条）

吸収合併契約においては下記に掲げる事項を定めなければならない。

■吸収合併契約における記載事項

	吸収合併存続会社及び吸収合併消滅会社の商号及び住所
	<p>吸収合併存続会社が吸収合併に関して吸収合併消滅会社の株主に対して、株式に代えて金銭等を交付するときは、その金銭等についての次に掲げる事項</p> <p>① その金銭等が吸収合併存続会社の株式である場合は、その株式の数及びその算定方法等</p> <p>② その金銭等が吸収合併存続会社の社債である場合は、その社債の種類及び種類ごとの合計金額等</p> <p>③ その金銭等が吸収合併存続会社の新株予約権である場合は、その新株予約権の内容及び数等</p> <p>④ その金銭等が吸収合併存続会社の新株引受権付社債である場合は、その新株引受権付社債の種類及び種類ごとの合計金額等</p> <p>⑤ その金銭等が吸収合併存続会社の株式等以外の財産である場合は、その財産内容及び数等</p>
	上記 の場合の、その割当てに関する事項
	<p>吸収合併消滅株式会社が新株予約権を発行している場合の、吸収合併存続株式会社が吸収合併に際して当該新株予約権の新株予約権者に対して交付する当該新株予約権に代わる当該吸収合併存続株式会社の新株予約権又は金銭に関する事項</p>
	上記 の場合の、その割当てに関する事項
	効力発生日

ハ．事前の契約書面等の備置・閲覧（会社法782条）

合併契約備置開始日から吸収合併の効力発生日後6ヶ月を経過する日までの間吸収合併契約の内容及び下記に掲げる事項を記載した書面等をその本店に備置かなければならない。

事前開示事項（会社法施行規則182条）

	吸収合併消滅会社の株主等に対して株式に代えて金銭等の交付をす
--	--------------------------------

	る場合の、その金銭等の内容に関する事項についての定め及びその割当てに関する事項についての定めに関する事項
	吸収合併消滅会社の株主等に対する金銭等の全部又は一部が吸収合併存続会社の株式である場合は、吸収合併存続会社の定款の定め
	吸収合併消滅会社の株主等に対して交付する金銭等が吸収合併存続会社の以外の法人等の株式等である場合、その法人等に関する事項
	吸収合併消滅会社が新株予約権を発行している場合、その新株予約権に関する事項の定め及びその新株予約権の割当てに関する事項の定めに関する事項
	吸収合併存続会社に関する以下の事項 ① 最終事業年度に係る計算書類等の内容 ② 最終事業年度末日後の日を臨時決算日とする、臨時決算書類等がある場合は、その臨時決算書類等の内容 ③ 最終事業年度の末日後に重大な財産の処分等、会社の財産に重要な影響を与える事象が生じた場合の、その事象に関する内容
	吸収合併消滅会社において最終事業年度の末日後生じた重要な財産の処分等、財産に重要な影響を与える事象が生じた場合の、その事象に関する内容
	吸収合併の効力発生日以後における吸収合併存続会社の債務の履行の見込みに関する事項
	合併契約備置開始日後に上記の事項について変更が生じた場合の、その変更後の事項

二．株主総会招集通知の発送（会社法299条）

株主総会を招集する場合、取締役は株主総会の日の2週間前までに株主に対してその通知をしなければならない。

ホ．吸収合併契約の承認（会社法783条）

吸収合併消滅会社は、効力発生日の前日までに株主総会の決議（特別決議）によって合併契約の承認を受けなければならない。

合併契約の承認を要しない場合（会社法784条）

略式吸収合併	吸収合併存続会社が吸収合併消滅会社の特別支配会社である場合 ここで特別支配関係とは、総株主の議決権の90%以上を保有している関係をいう（会社法468条）
--------	---

ヘ．反対株主の買取請求（会社法785条）

吸収合併に反対する株主は、吸収合併消滅会社に対し、自己の有する株式を公正な価格で買い取することを請求することができる。

ト．新株予約権の買取請求（会社法787条）

吸収合併する場合に、吸収合併消滅会社の新株予約権者は、吸収合併消滅会

社に対し、自己の有する新株予約権を公正な価格で買い取することを請求することができる。

チ．株券の提出に関する公告等（会社法219条）

吸収合併消滅会社が株券を発行している場合には、合併効力発生日までに株券を提出しなければならない旨を効力発生日の1ヶ月前までに公告しなければならない。かつ、株主等に通知しなければならない。

リ．債権者保護手続（会社法789条）

吸収合併消滅会社の債権者は、吸収合併消滅会社に対して、吸収合併について異議を述べることができる。

ヌ．登記（会社法921条）

吸収合併消滅会社は、吸収合併の効力が発生した日から2週間以内に、本店所在地において解散の登記をしなければならない。

(5) 吸収合併後の対応

事業承継について吸収合併という手法で会社の売却を選択する場合の、オーナーの会社を譲渡する際の課税関係について検討する。

吸収合併を活用する場合、一定の要件を整えることで「税制適格」となり、オーナーに新たな課税関係が生じないようにすることができる。

オーナーの課税関係の概要

イ．税制適格合併の場合

株式の譲渡益課税及びみなし配当課税は発生しない。

ロ．税制非適格分割の場合

(a) 合併に際し金銭等を交付しない

株式の譲渡益課税は発生しないが、みなし配当課税は発生する。

(b) 合併に際し金銭等を交付する

株式の譲渡益課税（ ）及びみなし配当課税が発生する。

（ ）譲渡損になる場合もある。

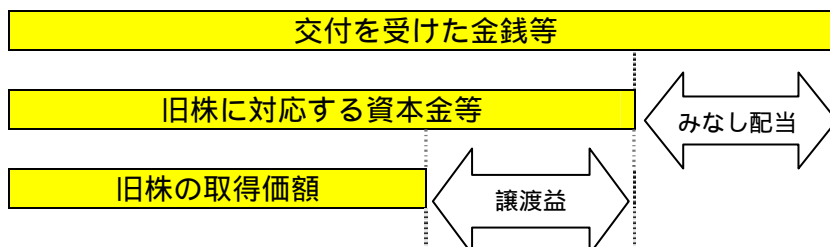
課税される所得の算定

項目	内容
みなし配当額	合併により交付を受ける金額等 (-) 旧株に対応する資本金等 ----- みなし配当額

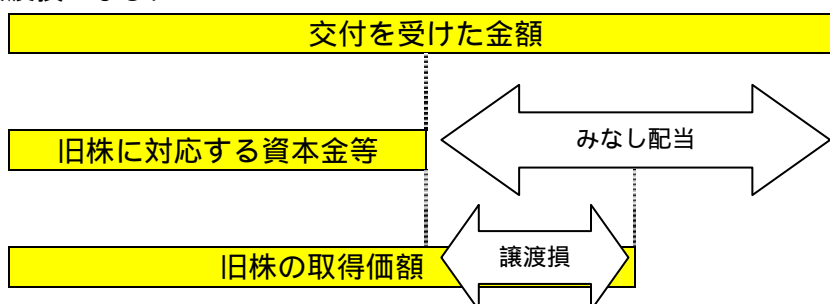
株式の譲渡益	旧株に対応する資本金等
	$(-)$ $\frac{\text{旧株の取得価額}}{\text{株式の譲渡益}}$

(図解)

■株式の譲渡益になるケース



■株式の譲渡損になるケース



税制適格の要件

税制適格になる要件は次のとおり。

イ．前提条件

前提	合併に関して、被合併会社の株主に合併会社の株式又は合併会社の親会社の株式以外のものが交付されないこと。 (法人税法2条 12の8)
----	--

ロ．その他の要件(法人税法施行令4の2 ~)

被合併会社と合併会社の持株関係100%の場合は、他の要件に関わらず税制適格となる。

被合併会社と合併会社の持株関係50%超の場合は、次の二つの要件を満たしていることが必要となる。

要件	内容
従業員の引継ぎ	被合併会社の合併直前の従業員のうち、その総数の概ね80%以上に相当する数の者が、合併後に合併会社の業務に従事することが見込まれること。
事業の継続	被合併会社の合併前に営む主要な事業が合併

	会社において合併後に引き続き営まれると見込まれること。
--	-----------------------------

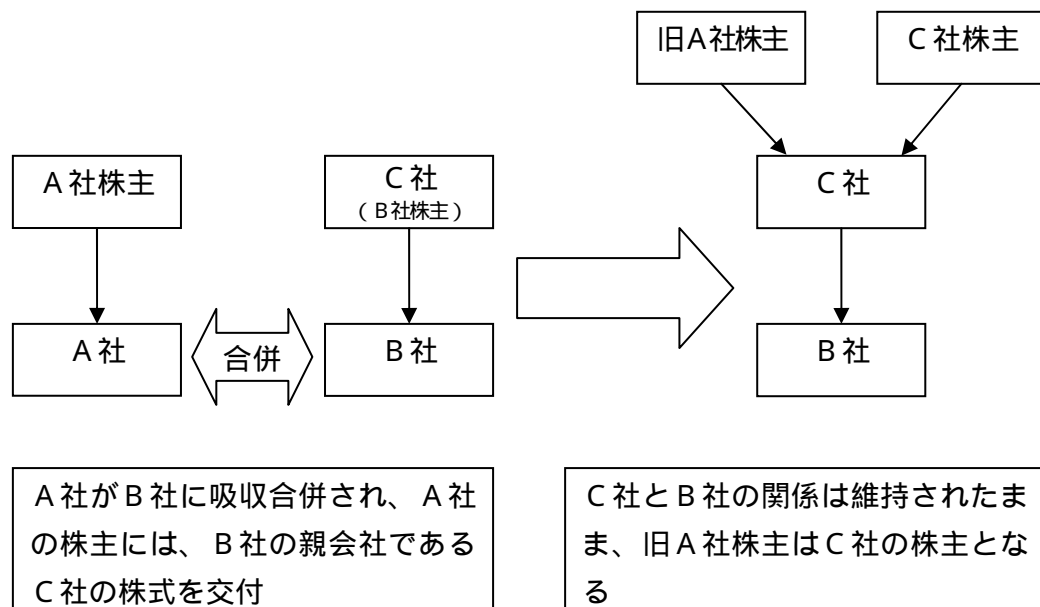
被合併会社と合併会社の持株関係50%未満の場合は、次の五つの要件を満たしていることが必要となる。

要件	内容
事業関連	被合併会社の被合併事業と合併会社の合併事業とが相互に関連するものであること。
事業規模又は特定の役員の引継ぎ	被合併会社の被合併事業と合併会社の合併事業のそれぞれの売上金額、当該被合併事業と合併事業のそれぞれの従業者数等の規模の割合が概ね5倍を超えないこと、又は、合併前の被合併会社の特定役員のいずれかと、合併会社の特定役員のいずれかとは、合併後に合併会社の特定役員になることが見込まれていること。
従業者の引継ぎ	被合併会社の合併直前の従業員のうち、その総数の概ね80%以上に相当する数の者が、合併後に合併会社の業務に従事することが見込まれること。
事業の継続	被合併会社の被合併事業が、合併会社において合併後に引き続き営まれると見込まれていること。
株式の継続保有	合併の直前の被合併会社の株主等で当該合併により交付を受ける合併会社の株式の全部を継続して保有することが見込まれる者が有する被合併会社の株式数を合計した数が、被合併会社の発行済株式数等の80%以上であること。

(6) 事業承継への影響

合併の手法を組み入れた事業承継で、被合併会社の株主であるオーナーの相続税対策として用いられるのは、赤字会社との合併や小会社から大会社への区分の変更を利用した「株式の評価きり下げ」などが一般的である。

ところで会社法の施行によりいわゆる“対価の柔軟化”が行なえるようになり、合併についてみると“三角合併”という手法が利用できるようになった。この三角合併とは、合併に際し被合併会社の株主に合併会社の株式でなく、合併会社の親会社の株式を交付するというものである。



ここでは、この三角合併を用いた事業承継を検討してみる。

<ケース・スタディ>

事例

当社（A社）は、技術的なノウハウがあり、良好な経営状態である。A社のオーナーも高齢になり先のことを考えているものの、後継者はいない状態であるが、取引先や従業員のことを考えるとここで廃業するわけにもいかない。ところが最近、大手のグループに属する同業種であるB社との合併の話が持ち上がったことから、従業員も全員確保してくれるとのことで前向きに考えたいので、アドバイスをお願いします。
 なお、ここでのB社は、上場会社であるC社の100%子会社である。

手法

貴社（A社）とB社は、B社を存続会社とする吸収合併を行い、合併の対価として交付を受けるものは、B社株式ではなくC社の株式とする三角合併を行う。

効果

貴方（相談者）は、上場会社であるC社の株式の交付を受けることになり、容易に現金化することが可能になり、相続税の納税資金対策として有効な方法となる。

《解説》

このケースで三角合併でなく、通常の吸収合併を行ったとすると以下のようなデメリットが考えられる。

なお、B社は、非上場会社と仮定する。

旧A社株主は、C社株式ではなくB社株式を取得することになる。

B社は、非上場会社であるため、株価を把握しにくい。

非上場株式は、市場での取引ができないため、現金化することが困難となり、相続税の納税資金対策にはなり得ない結果となる。

三角合併の手續

イ．三角合併を行う場合の手續は、原則として吸収合併の場合と変わるところはない。ただし、合併により消滅する会社が公開会社であり、かつ、交付される金銭等の全部又は一部が譲渡制限株式等である場合には、「特殊決議」による株主総会を経なければならない。

特殊決議とは、議決権を有する株主の半数以上が出席し、その株主の議決権の3分の2以上の多数を持って成立する決議

ロ．子会社が、親会社の株式を取得することは禁止されている（会社法135条）。ただし、合併により消滅する会社の株主に対して、交付する金銭等が、存続する会社の親会社の株式である場合には、上記禁止規定の例外として取得することが認められる。

ハ．三角合併を行うためには、合併により存続する会社が、事前に存続する会社の親会社の株式を取得する必要がある。その方法としては、次のような方法がある。

親会社が増資を行ない、存続する会社（子会社）が引き受ける。

親会社が自己株式を保有していた場合、子会社がそれを買取る。

三角合併の税務

イ．税制適格の追加要件

三角合併が、税制適格となるためには、上記(5)に掲げた要件とは別に次の要件の両方を満たす必要がある。（法人税法施行令4条の2）

合併する会社の親会社が、合併する会社の発行済株式等を直接100%保有（「直接完全支配関係」にある）していること。

三角合併後において、合併する会社の親会社と合併する会社との間に直接完全支配関係が継続すると見込まれること。

ロ．消滅する会社の株主の税務

旧株式の譲渡損益課税

三角合併による場合、旧株式の譲渡対価を合併直前の取得価額とする取扱いがあるため、税務上の株式の譲渡損益は発生せず、課税関係はない。

みなし配当

三角合併は、上記の追加要件を満たすことにより、税制適格となる。税制適格となった場合にはみなし配当の適用はない。

5. 会社分割

(指導のポイント)

会社分割とは、会社の全部又は一部の事業を包括して他の会社(又は新設会社)に承継させるものである。分割の対象となるものは事業であるが、実態は個別の資産や人員などであるため、登記などの権利義務について移転手続を必要とする。

なお、方法の選定に当たっては、株式の譲渡、株式交換、事業譲渡、吸収合併による売却の方法との相違点を十分に把握した上で、最良の方法を検討しなければならない。また、会社の経営理念や基本方針、会社の経営資源の状況をしっかりと把握した上で、売却方法及び譲渡価額等を決定する必要がある。さらに、会社法その他の法令、定款等の規定を十分に確認して手続を進めること。特に税制適格要件を充足しているか否かの確認は、最も重要な事項の一つである。

会社分割に当たって、確認や検討が必要な事項をまとめると、次のとおりである。

- (1) 会社分割の意義
- (2) 事業承継における会社分割の活用
- (3) 分割対価の合意
- (4) 分割対価の合意に当たっての留意点
- (5) 会社分割の手続
- (6) 会社分割後の対応
- (7) 事業承継への影響

(1) 会社分割の意義

会社分割とは、会社の事業の全部や一部を分割し、他の会社に承継させることをいう。この会社分割には2種類の方法があり、分割する会社(分割会社)の事業を既存の会社(承継会社)が引き継ぐ吸収分割と、新設の会社が引き継ぐ新設分割に分類される。

また、吸収分割、新設分割のそれぞれにおいて、分割した事業の対価として交付する承継(新設)会社の株式等について、交付先を分割会社に与える「分社型分割」と分割会社の株主に与える「分割型分割」に細分される。

旧商法においては、分割の対価として与える株式等の交付先が、分割法人の場合(物的分割)と、分割法人の株主の場合(人的分割)の二つが認められていた。しかし会社法では、人的分割は、物的分割に剰余金の配当を組み合わせたものであるとの認識から、人的分割は廃止され、物的分割のみが規定されている。しかし、剰余金の配当の際に財源規制を課さないなど、人的分割も実質的には存在している。

会社分割における会社の呼称は次のとおりである。

	吸収分割において事業を分割する会社	吸収分割会社
	吸収分割において事業を承継する会社	吸収分割承継会社
	新設分割において事業を分割する会社	新設分割会社
	新設分割において事業を承継する会社	新設分割設立会社

(2) 事業承継における会社分割の活用

事業承継において会社分割を活用する典型例としては、経営する会社に複数の事業があり、またそれぞれの事業に適任の後継者がいる場合に、会社分割を行ってそれぞれを別会社化し承継させる方法がある。しかし、適任となる後継者がなく第三者への譲渡を前提とする場合には、第三者への事業の売却を税金対策も踏まえてスムーズに行い、かつ、売却の対価として受け取る株式等の相続税対策を行うことがポイントになる。

(3) 分割対価の合意

分割対価とは、分割によって分割承継会社に移転した資産等に係る支払対価をいい、分割当事者にとってきわめて重要な要素である。この分割対価は、法定されたものではなく最終的には両当事者の合意により決定する。合意に至る前提として、対象となる事業の価値の査定が必要となる。

事業価値を分析する手法として、大きく区分して次の3種類の方法があり、それらの内容は従前のとおりである。

会社分割における事業や会社の価値の算定に際し、多く用いられているのがDCF法である。DCF法は他の方法と異なり、会社のキャッシュ・フローを算定の要素としているため、会社の利益のように会計基準によって利益が左右されることが無く、統一した基準の下でその事業の価値を把握することができる。

(4) 分割対価の合意に当たっての留意点

分割する事業の価値は、DCF法等による単一の手法によって、あるいは複数の方法を組み合わせて算定される。しかし、これらの算定された結果ではその事業のもつ技術やノウハウといった面は反映されにくい。そこで対価の交渉に当たってはこのような面も積極的に評価に取り入れるよう臨んでみることも必要であろう。

(5) 会社分割の手続

会社法による手続の概要

手続の概要

吸収分割契約の締結・新設分割計画の作成

事前開示事項の備置・閲覧

株主総会の招集通知の発送

株主総会の開催
(吸収分割契約の承認)
(新設分割計画の承認)
一定の場合には承認不要

反対株主の株式買取請求・新株予約権の買取請求

債権者保護手続

事後開示事項の備置・閲覧

登記

会社法による手続の内容〔吸収分割・分割会社の場合〕

イ．吸収分割契約の締結（会社法757条）

会社は吸収分割することができる。その場合、吸収分割会社は、吸収分割承継会社との間で吸収分割契約を締結しなければならない。

- ① 吸収分割会社は、株式会社及び合同会社に限定される。
- ② 吸収分割承継会社は、制限がない。

ロ．吸収分割契約において定めるべき事項（会社法758条）

契約においては下記に掲げる事項を定めなければならない。

吸収分割契約における記載事項

	吸収分割会社及び吸収分割承継会社の商号及び住所
	吸収分割承継会社が吸収分割により承継する資産、債務、雇用契約その他の権利義務に関する事項
	吸収分割会社又は吸収分割承継会社の株式を吸収分割により吸収分割承継会社に承継させるときは、その株式に関する事項
	<p>吸収分割承継会社が吸収分割に際して吸収分割会社に関して金銭等を交付するときは、その金銭等についての下記の事項</p> <ul style="list-style-type: none"> ① その金銭等が吸収分割承継会社の株式である場合は、その株式の数又はその数の算定方法等 ② その金銭等が吸収分割承継会社の社債である場合は、その社債の種類及び種類ごとの合計金額等 ③ その金銭等が吸収分割承継会社の新株予約権である場合は、その新株予約権の内容及び数等 ④ その金銭等が吸収分割承継会社の新株予約権付社債である場合は、その新株予約権付社債の種類及び種類ごとの合計金額等 ⑤ その金銭等が吸収分割承継会社の株式等以外の財産である場合は、その財産内容及び数若しくは額等
	<p>吸収分割承継会社が吸収分割に際して吸収分割会社の新株予約権者に対して、吸収分割承継会社の新株予約権を交付するときは、その新株予約権についての下記の事項</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 吸収分割承継会社の新株予約権の交付を受ける吸収分割会社の新株予約権者の有する新株予約権（吸収分割契約新株予約権）の内容 ② 吸収分割契約新株予約権の新株予約権者に交付する吸収分割承継会社の新株予約権の内容及び数等 ③ 吸収分割契約新株予約権が新株予約権付社債に付された新株予約であるときは、吸収分割承継会社が新株予約権付社債に係る債務を承継する旨その他の事項
	の場合における、新株予約権の割当てに関する事項
	吸収分割の効力発生日
	<p>吸収分割会社が効力発生日に次の事項を行う場合には、その旨</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 全部取得条項付種類株式の取得 ② 剰余金の配当

八．事前の契約書面等の備置・閲覧（会社法782条）

吸収分割契約備置開始日から吸収分割の効力発生日後6か月を経過する日までの間、吸収分割契約の内容及び下記に掲げる事項を記載した書面等をその本店に備置かなければならない。

事前開示事項（会社法施行規則183条）

	金銭等の交付に関する事項についての定め相当性に関する事項
	吸収分割会社が効力発生日に全部取得条件付株式につき株主総会の決議が行われているときは、取得対価等に関する事項
	吸収分割会社が新株予約権を発行している場合の、新株予約権の交付に関する事項についての定め相当性に関する事項
	吸収分割承継会社に関する以下の事項 ① 最終事業年度に係る計算書類等の内容 ② 最終事業年度末日後の日を臨時決算日とする臨時決算書類等がある場合は、その臨時決算書類等の内容 ③ 最終事業年度の末日後に重大な財産の処分等、会社の財産に重要な影響を与える事象が生じた場合の、その内容
	吸収分割会社において最終事業年度の末日後に生じた、重要な財産の処分等、会社の財産に重要な影響を与える事象が生じた場合の、その内容
	吸収分割の効力発生日以後における吸収分割会社の債務の履行の見込みに関する事項
	分割契約備置開始日後に上記の事項について変更が生じた場合の、その変更後の内容に関する事項

二．株主総会招集通知の発送（会社法299条）

株主総会を招集する場合、取締役は株主総会の日から2週間前までに株主に対してその通知をしなければならない。

ホ．分割契約の承認（会社法783条）

吸収分割会社は、効力発生日の前日までに株主総会の決議（特別決議）によって吸収分割契約の承認を受けなければならない。

株主総会の承認を必要としない場合（会社法784条）

略式吸収分割	吸収分割承継会社が吸収分割会社の特別支配会社である場合 ここで特別支配関係とは、総株主の議決権の90%以上を保有している関係をいう（会社法468条）
簡易吸収分割	吸収分割承継会社に承継される資産の帳簿価額の合計額が、吸収分割会社の総資産額として算定した一定額の5分の1を超えない場合（会社法784条）

へ．反対株主の買取請求（会社法785条）

吸収分割する場合に、反対株主は、吸収分割会社に対し、自己の有する株式を公正な価格で買い取ることを請求することができる。

ト．新株予約権の買取請求（会社法787条）

吸収分割する場合に、吸収分割会社の新株予約権者は、吸収分割会社に対し、自己の有する新株予約権を公正な価格で買い取ることを請求することができる。

チ．債権者保護手続（会社法789条）

吸収分割後、吸収分割会社に対して債務の履行を請求することができない債権者は、吸収分割会社に対して吸収分割の異議を述べることができる。

リ．事後の分割に関する書面の備置・閲覧（会社法791条）

吸収分割会社は、効力発生日後遅滞なく、吸収分割承継会社と共同して、吸収分割承継会社が承継した権利義務に関する事項及び下記に掲げる事項を記載した書面等を作成し、これを効力発生日から6か月間本店に備え置かなければならない。

事後開示情報（会社法施行規則189条）

	吸収分割の効力の発生日
	吸収分割会社における吸収分割の反対株主の買取請求、新株予約権買取請求、債権者の異議の手続の経過
	吸収分割承継会社における吸収分割の反対株主の買取請求、債権者の異議の手続の経過
	吸収分割により承継した重要な権利義務に関する事項
	吸収分割を登記した日
	その他吸収分割に関する重要な事項

ヌ．吸収分割の登記（会社法923条）

吸収分割をした場合、吸収分割会社はその効力発生日から2週間以内に、その本店所在地において変更登記をしなければならない。

会社法による手続の内容〔新設分割・分割会社の場合〕

イ．新設分割計画の作成（会社法762条）

1又は2以上の会社は新設分割をすることができる。この場合、当該会社（新設分割会社）は、新設分割計画を作成しなければならない。

① 新設分割会社は、株式会社及び合同会社に限定される。

② 新設分割承継会社は、制限がない。

ロ．新設分割計画における法定決定事項（会社法763条）

吸収分割計画においては、下記に掲げる事項を定めなければならない。

新設分割計画における記載事項

	新設分割設立会社の目的、商号、本店所在地及び発行可能株式数
	新設分割設立会社の定款で定める事項
	新設分割設立会社の設立時の取締役の氏名
	新設分割設立会社が会計参与設置会社である場合 設立時会計参与の氏名又は名称 新設分割設立会社が監査役設置会社である場合 設立時監査役の氏名 新設分割設立会社が会計監査人設置会社である場合 設立時会計監査人の氏名又は名称
	新設分割設立会社が新設分割により承継する資産、債務、雇用契約その他の権利義務に関する事項
	新設分割設立会社が新設分割に関して交付する株式の数又はその数（算定方法を含む。）等に関する事項
	2以上の会社が共同して新設分割をするときは新設分割会社に対する上記の株式の割当てに関する事項
	新設分割設立会社が新設分割に関して社債等を交付する場合における、その社債等について下記の事項 ① その社債等が新設分割設立会社の社債である場合の、その社債の種類及び種類ごとの合計金額等 ② その社債等が新設分割設立会社の新株予約権である場合の、その新株予約権の内容及び数等 ③ その社債等が新設分割設立会社の新株予約権付社債である場合の、その新株予約権付社債の種類及び種類ごとの合計金額等
	2以上の会社が共同して新設分割をするときは新設分割会社に対する上記の社債等の割当てに関する事項
	新設分割設立会社が、新設分割に関し、新設分割会社の新株予約権者に対して新設分割設立会社の新株予約権を交付するときは、その新株予約権に関する下記の事項 ① その新設分割設立会社の新株予約権の交付を受ける新株予約権者の有する新株予約権（新設分割計画新株予約権）の内容 ② 新設分割計画新株予約権の新株予約権者に交付する新設分割設立会社の新株予約権の内容及び数等 ③ 新設分割計画新株予約権が新株予約権付社債に付された新株予約権である場合の、新設分割設立会社とその新株予約権付社債の社債に係る債務を承継する旨及びその他の事項
	上記の場合の、新株予約権の割当てに関する事項
	新設分割設立会社の成立の日に次の事項を行う場合には、その旨 ① 全部取得条項付種類株式の取得 ② 剰余金の配当

八．事前の契約書面等の備置・閲覧（会社法803条）

新設分割計画備置開始日から新設分割設立会社の成立の日後6か月を経過する日までの間、新設分割契約の内容及び下記に掲げる事項を記載した書面等をその本店に備置かなければならない。

事前開示事項（会社法施行規則205条）

	新設分割設立会社が新設分割に当たって新設分割会社に交付する株式又は社債に関する事項についての定め及びそれらの割当てに関する事項についての定め相当性に関する事項
	新設分割会社が効力発生日に、全株取得条件付株式の取得につき株主総が行われている場合は、取得価額等に関する事項
	新設分割会社が新株予約権を発行している場合、新株予約権の内容及び割当てに関する定め相当性に関する事項
	他の新設分割会社に関する次の事項 ① 最終事業年度に係る計算書類等の内容 ② 最終事業年度末日後の日を臨時決算日とする臨時決算書類等がある場合は、その臨時決算書類等の内容
	他の新設分割会社が作成した解散等の日における貸借対照表
	新設分割会社において最終事業年度の末日後に重要な財産の処分等会社の財産に重要な影響を与える事象が生じた場合の、その内容
	新設分割の効力発生日以後における分割会社の債務（新設分割設立会社に承継させたものに限る）の履行の見込みに関する事項
	新設分割契約備置開始日後に上記の事項について変更が生じた場合のその変更後の事項

二．株主総会招集通知の発送（会社法299条）

株主総会を招集する場合、取締役は株主総会の日から2週間前までに株主に対してその通知をしなければならない。

ホ．新設分割計画の承認（会社法804条）

新設分割会社は、株主総会の決議（特別決議）によって新設分割計画の承認を受けなければならない。

株主総会の承認を必要としない場合（会社法805条）

簡易吸収分割	新設分割設立会社に承継される資産の帳簿価額の合計額が、新設分割会社の総資産額として算定した一定額の5分の1を超えない場合
--------	--

ヘ．反対株主の買取請求（会社法806条）

新設分割する場合に反対株主は、新設分割会社に対し、自己の有する株式を公正な価格で買い取ることを請求することができる。

ト．新株予約権の買取請求（会社法808条）

新設分割する場合に新設分割会社の新株予約権者は、新設分割会社に対し、自己の有する新株予約権を公正な価格で買い取ることを請求することができる。

チ．債権者保護手続（会社法810条）

新設分割後、新設分割会社に対して債務の履行を請求することができない債権者は、新設分割会社に対して吸収分割の異議を述べることができる。

リ．事後の分割に関する書面の備置・閲覧（会社法811条）

新設分割会社は、効力発生日後遅滞なく、新設分割承継会社と共同して、新設分割設立会社が承継した権利義務に関する事項及び下記に掲げる事項を記載した書面等を作成し、これを効力発生日から6か月間本店に備え置かなければならない。

事後開示情報（会社法施行規則209条）

	新設分割の効力の発生した日
	新設分割会社における反対株主の買取請求、新株予約権買取請求、債権者の異議の手続の経過
	新設分割により承継した重要な権利義務に関する事項
	その他新設分割に関する重要な事項

ヌ．新設分割の登記（会社法924条）

新設分割をした場合、新設分割会社は一定の期日までに、その本店所在地において変更登記をしなければならない。

労働承継法の規制

他のM&Aの方式と異なり会社分割は、分割される事業に付随してその事業に従事する労働者も承継されることとなるため、承継される労働者の保護の観点から会社法に特例が設けられている。この特例は、労働承継法に定められている（労働承継法1条）。

労働承継法での主な定め

(a) 労働者への通知（労働承継法2条）

〔通知の対象となる労働者とは〕

	分割会社の労働者で、承継される事業に主として従事する者
	会社の労働者（以外の者）で、分割契約において分割会社と締結している労働契約を承継会社で承継する旨の定めがある者

〔通知期限までに通知する内容〕(労働承継法施行規則 1 条)

	労働契約を承継会社が承継する旨の分割契約書における定めの有無
	異議申出期限日
	上記の労働者に該当するの否か
	承継される事業の概要
	効力発生日後の分割会社等の商号、住所、事業の内容等
	効力発生日
	効力発生日後に、分割会社等において予定されている業務内容等
	効力発生日以後の分割会社等の債務の履行に関する事項
	異議申述の手續事項

(b) 労働組合への通知 (労働承継法 2 条)

〔通知期限までに通知する内容〕(労働承継法施行規則 3 条)

	労働協約を承継会社が承継する旨の分割契約書における定めの有無
	承継される事業の概要
	効力発生日後の分割会社等の商号、住所、事業の内容等
	効力発生日
	効力発生日以後の分割会社等の債務の履行に関する事項
	承継される労働者であるか否かが不明確な場合の労働者の氏名
	労働協約の内容

(c) 通知期限日とは (労働承継法 2 条)

	株主総会決議を要する場合 → 総会 2 週間前の前日
	株主総会決議を要しない場合 → 分割契約が締結された日又は新設分割計画書が作成された日から起算して 2 週間を経過した日

上記の株主総会とは、会社が分割する場合の、分割契約等の承認を要するときの株主総会をいう。

(d) 労働契約の承継 (労働承継法 3 条 ~ 5 条)

〔承継される事業に主として従事する者〕

	分割契約書に承継する旨の定めのある者 → 効力発生日に承継
	分割契約書に承継する旨の定めのない者 → 異議を申し出ることができる (申し出た場合、効力発生日に承継)

〔承継される事業に主として従事する者以外の者〕

	分割契約書に承継する旨の定めのある者 → 異議を申し出ることができる (申し出た場合、承継されない)
	分割契約書に承継する旨の定めのない者 → 承継されない

(e) 異議の申出 (労働承継法 4 条 ~)

〔異議申出期限日〕

	株主総会決議を要する場合 → 通知期限日の翌日から株主総会の前日まで期間内で分割 会社が定める日
	株主総会決議を要しない場合 → 分割の効力が生ずる日の前日までの日で分割会社が定め る日

分割会社は、異議申出期限日を定めるときは、労働者への通知 (上記(a)の通知) がされた日と異議申出期限日との間に少なくとも13日間を置かなければならない。

(6) 会社分割後の対応

事業承継において事業を承継できる適当な身内の存在が無い場合、将来的にその事業は廃業か、第三者への売却の道を探ることになる。そこで売却を前提とする場合オーナーは、事業の経営から退くことになり、そこでのオーナーの重要な問題に、事業を譲渡する際の課税関係がある。

第三者への事業の譲渡に関して会社分割を活用する場合、一定の要件が整えることができれば、「税制適格」となりオーナーに新たな課税関係が生じないようにすることができる。

オーナーの課税関係の概要

会社分割に関して、法人税法は次のように規定されている。

分割型分割とは、会社分割により分割承継法人の株式等のすべてが分割法人の株主の交付される場合をいう (法人税法 2 条12の9)。

分社型分割とは、分割承継法人の株式等が分割法人の株主に交付されない場合をいう (法人税法 2 条12の10)。

イ．分社型分割の場合の課税関係

税制適格、非適格に関わらず、株式の譲渡益課税、みなし配当課税は発生しない。

ロ．分割型分割の場合の課税関係

税制適格分割の場合

株式の譲渡益課税及びみなし配当課税は発生しない。

税制非適格分割の場合

(a) 分割に際し金銭等を交付しない

株式の譲渡益課税は発生しないが、みなし配当課税は発生する。

(b) 分割に際し金銭等を交付する

株式の譲渡益課税()及びみなし配当課税が発生する。

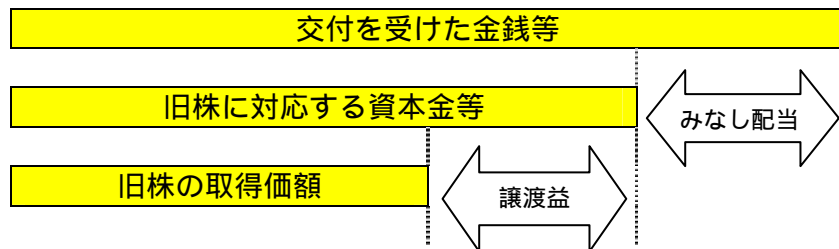
()譲渡損になる場合もある。

課税される所得の算定

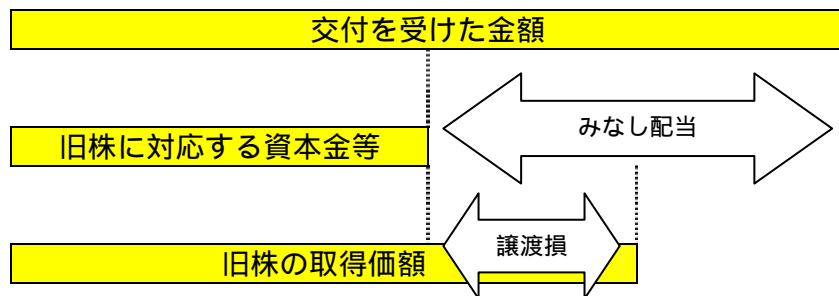
項目	内容
みなし配当額	$\frac{\text{合併により交付を受ける金額等} - \text{旧株に対応する資本金等}}{\text{みなし配当額}}$
株式の譲渡益	$\frac{\text{旧株に対応する資本金等} - \text{旧株の取得価額}}{\text{株式の譲渡益}}$

(図解)

株式の譲渡益になるケース



株式の譲渡損になるケース



税制適格の要件

税制適格になる要件を分社型、分割型に区分すると次のとおりである。

【分社型、分割型共通の前提条件】

前提	分割に関して、分割会社に承継会社の株式等以外のものが交付されないものであること
----	---

イ．分社型分割の場合

分割会社と承継会社の持株関係100%の場合は、他の要件に関わらず税制適格となる。

分割会社と承継会社の持株関係50%超の場合は、次の三つの要件を満たしていることが必要となる。

要件	内容
主要資産・負債の移転	分割により分割事業に係る主要な資産、負債が分割承継会社に移転していること
従業員の引継ぎ	分割直前の分割事業に従事する従業員のうちその総数の概ね80%以上が、分割後に分割承継会社に引き継がれると見込まれること
事業の継続	分割事業が、分割承継会社で分割後に引き続き営まれると見込まれること

分割会社と承継会社の持株関係50%未満の場合は、次の六つの要件を満たしていることが必要となる。

要件	内容
事業関連	分割会社の分割事業と分割承継会社の分割承継事業とが、相互に関連するものであること
事業規模又は特定の役員の引継ぎ	分割会社の分割事業と分割承継会社の分割承継事業のそれぞれの売上金額、その分割事業と分割承継のそれぞれの従業者数等の規模の割合が、概ね5倍を超えないこと、又は、分割前の分割会社の役員等のいずれかと分割承継会社の特定役員の見込まれること
主要資産・負債の移転	分割により分割事業に係る主要な資産、負債が分割承継会社に移転していること
従業員の引継ぎ	分割直前の分割事業に従事する従業員のうちその総数の概ね80%以上が、分割後に分割承継会社に引き継がれると見込まれること
事業の継続	分割会社の分割事業が、分割承継会社で分割後に引き続き営まれると見込まれること
株式の継続保有	分割会社が分割により交付を受ける分割承継会社の株式の全部を継続して保有することが見込まれていること

ロ．分割型分割の場合

【分割型のみ前提条件】

前提	交付される株式等の数は、保有している株式の数の割合に応じて交付されること
----	--------------------------------------

分割会社と承継会社の持株関係100%の場合は、他の要件に関わらず税制適格となる。

分割会社と承継会社の持株関係50%超の場合は、上記分社型三つの要件（主要資産・負債の移転）・（従業者の引継ぎ）・（事業の継続）を満たしていることが必要となる。

分割会社と承継会社の持株関係50%未満の場合

上記分社型六つの要件（事業関連）・（事業規模又は特定の役員の引継ぎ）・（主要資産・負債の移転）・（従業者の引継ぎ）・（事業の継続）・（株式の継続保有）を満たしていること

分割会社の株主が50人超の場合（株式の継続保有）の要件は不要

(7) 事業承継への影響

第三者へ事業の売却を前提として会社分割の手法を用いた場合、オーナーは、分割の後、承継会社あるいは新設会社の株式や現金を分割した事業の対価として受けることになり、分割した事業に対しては、株主として関与していくことになる。相続税対策の観点からみると、所有する財産が、自ら経営していた事業の株式から承継会社の株式へ変わり、評価に差が出てくることもあり得る。ここでは、会社分割による事業承継への影響として株価評価の影響を検討する。

<ケース・スタディ> 《会社内の良好な部門を分割し、第三者に分割承継してもらおう》事例

当社には、A部門とB部門があり、A部門は信用もあり良好な成績をあげているが、B部門は最近全く振るわず、将来の見通しも芳しくない。私も高齢になり先のことを考えているが、後継者はいない状態である。顧客や従業員のことを考えるとここで廃業するわけにもいかず、事業を継続してくれる取引先があれば引き継いでもらいたいと思っているが、よいアドバイスはないか。

手法

会社内のA部門とB部門を会社分割し、業績のよいA部門を同業者に吸収分割してもらい、B部門は時期をみて清算する。

効果

貴方（相談者）は、承継会社の株主となるため、承継会社からの配当が期待できる。

分割対価を金銭で受ける場合は、相続税の納税資金対策となる。
 分割前の会社が小会社でも、承継会社は従業員を組み入れること等により、小会社以外（例えば大会社）になることが予想される。大会社は、小会社に比べ株価の相続税評価額が低く抑えられることが一般的であるため相続税対策上有用である。

《解説》

会社分割のメリットとして、合併等と異なり会社内の事業の一部を切り離して譲渡することができる点がある。これは良好な事業部門ならよいが、採算の悪い部門は引き継ぎたくないという受け入れ先に対しても対応できる。

配当金の受領、分割対価の金銭での受け入れは、相続税の納税資金対策として効果的である。ただし、分割対価を金銭で受け取る場合は、会社分割に際して税制適格にならず、譲渡益課税やみなし配当課税があることに留意する必要がある。

会社の区分による株式の評価方法（1株当たりの評価）

（大会社） 類似業種比準価額によって評価するが、1株当たりの純資産価額によって評価することもできる。

（中会社） 下記の算式により評価するが、算式中の類似業種比準価額を1株当たりの純資産価額によって計算することもできる

- ① 類似業種比準価額 × L
- ② 1株当たりの純資産価額 × (1 - L)
- ③ ① + ②

Lの割合は、総資産価額、従業員数及び取引金額に応じて0.9～0.6の値となる。

（小会社） 1株当たりの純資産価額によって評価するが、中会社の評価の際の算式を用いて（Lの割合を0.5とする）評価することもできる。

従業員数が100人以上の場合は、総資産価額や取引金額にかかわらず大会社となる。

6. チェックリスト

チェック項目		参照	チェック
1. 第三者への売却			
(1)	会社の状況について		
	業界の動向や同業他社の状況を確認したか		
	会社の競争力の状況と将来性を確認したか		
	会社の株主の構成の現状と将来の見通しを確認したか		
	会社の役員の構成、キャリア等の状況を確認したか		
	会社の組織の状況について組織図等を確認したか		
	従業員の人数、年齢、能力等の状況を確認したか		
	主な資産について、その内容、帳簿価額、時価等を確認したか		
	主な負債について、その内容、支払時期等を確認したか		
	金融機関からの借入金について、借入日、利率、返済の状況、担保差入れの状況、経営者個人の債務保証の有無などを確認したか		
役員からの借入金について、借入日、利率、返済の状況等を確認			

	したか		
	役員、従業員、子会社、関係会社等への貸付金について、貸付日、利率、返済の状況等を確認したか		
	子会社や関係会社等に対する債務保証の有無を確認したか		
	簿外債務の有無を確認したか		
	キャッシュ・フローの現状と将来の見通しを確認したか		
	主な得意先や仕入先の状況を確認したか		
	企業風土など、その企業が持つ固有の状況を確認したか		
(2)	売却方法の選定について		
	第三者へ会社を売却する各方法について、経営者がその意義を十分に理解していることを確認したか		
	現経営者が、各売却方法のメリット、デメリットを十分に理解していることを確認したか		
	会社の全部を売却するのか一部を売却するのかについて、現経営者を交えて十分な検討を行ったか		
	会社の一部を売却する場合には、どの事業を売却するのかということについて十分な検討を行ったか		
	各売却方法の特徴や売却価額などを総合的に検討して売却方法を選定したか		
(3)	売却価額と手続について		
	売却価額について、会社の資産状況等をしっかりと把握した上で、事業価値の分析方法のうち最適な方法を選択し売却価額を決定したか。		
	現経営者が、売却手続の流れを十分に理解していることを確認したか		
	売却の手続が会社法その他の法令の規定に従って行われていることを確認したか		
(4)	売却先の企業について		
	売却先企業の競争力の状況と将来性を確認したか		
	売却先企業の株主の構成の現状と将来の見通しを確認したか		
	売却先企業の役員の構成、キャリア等の状況を確認したか		
	売却先企業の組織の状況について組織図等を確認したか		
	売却先企業の従業員の人数、年齢、能力等の状況を確認したか		
	売却先企業の主な資産について、その内容、帳簿価額、時価等を確認したか		
	売却先企業の主な負債について、その内容、支払時期等を確認したか		
	売却先企業の経営理念を確認したか		
	売却先企業の経営理念、企業風土などが売却元企業のそれと融合されるものであるかということについて十分な検討を行ったか		
	複数の売却先企業候補について、売却先企業の財政状態、将来性、売却価額などを総合的に判断して絞り込みを行ったか		
2. 売却後の対応			
(1)	売却後の対応のポイント		

売却後のトラブル防止のため、事前に簿外債務や偶発債務等の有無を確認し、その対応策を検討したか		
第三者へ売却した後の前経営者の立場を十分に検討したか		
資産の名義変更等、承継が滞りなく行われたことを確認したか		
事業の承継が円滑に行われていることを確認したか		
取引先との関係が円滑に承継されていることを確認したか		
従業員の雇用関係が継続していることを確認したか		

付録

事業承継計画書（記載例）

事業承継環境の現状分析

- 1 . 会社の現状分析
- 2 . 会社の事業価値源泉の分析
- 3 . 経営者の現状分析
- 4 . 後継者に関する状況
- 5 . 相続時に予想される課題

基本方針と計画表

- 1 . 事業承継の基本方針
- 2 . 事業承継計画表

事業承継環境の現状分析

1. 会社の現状分析

(1) P社の概要

設立	1978年3月	業種	機械部品製造
資本金	2,000万円	授權資本	4,000万円
従業員数	30名（平均年齢 48歳）		
社屋・工場等	本社、X支店、Y工場、Z工場		
課題	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経営状態は良好だが、業界内の競争が激化し、得意先S社との関係強化が最重要課題。 ・ 従業員の高齢化が進み、世代交代の時期。 		

財務内容

貸借対照表

（単位：百万円）

資産	800	負債	500
		純資産	300

損益計算書

（単位：百万円）

売上高	800
原価・経費	750
利益	50

一株当たりの株式評価額は、15,000円（相続税評価額）である。

(2) 株主の状況

(平成 年 月 日現在)

株主	持株数	比率	会社との関係	備考
源 太郎	32,000	80%	P社代表取締役社長	
源 良子	4,000	10%	P社常務取締役	太郎の妻
A氏	2,000	5%	P社専務取締役	引退時に売渡しを表明している。
C氏	2,000	5%	P社元取締役	買戻しの提案をするも交渉が難航している。
	40,000	100.00%		

(3) 株式に関する定款の状況

株式譲渡制限	あり	種類株式発行	なし
相続人に対する売渡請求	なし	種別・株数	

(4) 持株会

従業員持株会	なし	役員持株会	なし
--------	----	-------	----

(5) 諸規定の状況 (印を付したものが既に存在する規程)

組織に関する社内規程	組織図、取締役会規程、常務会規程、業務分掌規程、職務権限規程、関係会社管理規程、支店・営業所管理規程
役員に関する社内規程	役員給与(役員報酬・賞与)規程、役員退職慰労金規程、役員持株会規程、役員生命保険規定、相談役・顧問規程、執行役員規程
人事・給与等に関する社内規程	就業規則、労働規約、賃金・給与規程、従業員退職金規程、人事考課規程、出向規程、旅費規程、慶弔規程
経理に関する社内規程	経理規程、金銭出納規程、仮払金精算規程、手形及び有価証券管理規程、棚卸資産管理規程、固定資産管理規程、交際費取扱規程
総務に関する社内規程	文書管理規程、建物管理規程、備品管理規程、社用車管理規程、印章管理規程、従業員持株会規程
販売・製造・購買に関する社内規程	販売管理規程、営業部「価格決定枠」取扱規程、購買管理規程、外注管理規程、工程管理規程、品質管理規程、原価計算規程、在庫管理規程

(6) P社の社内関係者の状況

氏名	年齢	現状	備考
A氏	64歳	P社の専務取締役	長年にわたり太郎の腹心の部下として経営に携わってきたが、最近では体調不良で引退を考えている。従業員からの信頼が厚いので、その処遇が今後の課題である。(P社の株式の2,000株(5%)を保有)

B 氏	35歳	P社の 幹部従業員	茂雄とは中学の同窓でもあり、非常に仲が良い。 自らが将来の役員候補であると考えているが、古参の 役員や従業員からの評判はあまりよくない。
C 氏	70歳	P社の 元取締役	現在P社とは、株式配当を目的として、P社株式2,000 株（5%）を保有している。 頑固な性格の持ち主で、太郎から再三にわたり買戻し の提案を受けるも、株式の売却を拒否している。

(7) P社の社外関係者の状況

氏名	現状	備 考
S 氏	主力得意先	P社の製品の大半は、S社よりの受注である。S社の社長とは 長年にわたり、お互いに良き相談相手として友人関係にある。
N銀行	メインバンク	創業時よりの主力銀行であり、運転資金や設備投資資金の大半 の調達先となっている。

2. 会社の事業価値源泉の分析

(1) 会社の事業価値源泉

主力製品Xの高い競争力

イ. 市場におけるポジション

ライバル企業U社の製品Yとの間でマーケットシェアは拮抗しているものの首位をキープしている。

Xは当社が独自に開発した製品であり、市場の開拓者的存在である。

ロ. 製品Xの付加価値

既に製品の開発費は償却済であり、またマーケットシェアも高いため、当社にとって付加価値（限界利益）が高い製品である。

現経営者である源太郎氏の経営力

当社は太郎が創業し築きあげた会社であり、その経営力に依存している。

意思決定が早く、リーダーシップもあるため、社内のカリスマ的存在である。

主力得意先であるS社との関係等営業網も経営者である太郎の人脈を基礎に構築されている。

(2) 事業価値源泉の個人への依存度

製品開発力

製品Xは、創業社長の太郎が中心となって開発した製品であるが、早い段階から組織的な開発体制が確立されているため、製品開発力の経営者個人への依存度は低い。

経営力

形式的には、事務分掌や権限規程等の諸規定も整備されており、取締役会も定期的に開催されている。

しかしながら、実際はほとんどの意思決定を太郎が行っているワンマン経営である。

営業力

太郎が経営に専念できるように、営業の核となる営業部長を意識的に育てているため問題ない。

(3) 事業価値源泉の持続性

製品Xのマーケットは、成熟市場であり今後の成長は期待できない。ただし自社開発製品であり、トップシェアであることから、今後数年間は安定的な収益源になると予想される。

(4) 今後の課題

経営を組織的な運営に移行

形式化している取締役会を活性化し、後継者である茂雄を中心とした意思決定組織の構築が急務である。

太郎のワンマン経営のため、経営者をサポートできる人材が十分に育っていない。

Xに替わる新製品の開発とマーケティング

Xを開発した技術力は健在であり、その技術力を活かして新製品を開発中である。

Xの市場が成熟市場であるため、Xで培った技術を応用した新製品を開発し、今後成長性が見込めるマーケットに投入する必要がある。

当社の技術力は大きな強みであるが、一方、開発中の新製品の市場性や販路については未知数である。

したがって、新製品に関する市場調査を行うとともに、販路開拓も検討する必要がある。

3. 経営者の現状分析

(1) 経営者の家族関係

氏名	続柄	年齢	現状	備考
源 太郎	本人	62歳	P社の創業者 (代表取締役社長)	最近、気力・体力の衰えを感じ、事業を長男茂雄へ承継させようと考え始めている。
源 良子	妻	60歳	P社の 常務取締役 (経理担当)	創業当時より会社の経理を行ってきたが、太郎と同様、体力に自信がなくなり仕事を辞めたいと思っている。
源 茂雄	長男	35歳	P社の従業員 (最近入社)	P社の跡を継ぐために、ここ数年間、S社で修行をしてきた。最近修行を終えて、P社に従業員として入社した。
源 政子	長男の妻	32歳	専業主婦	元S社の経理事務員で、S社で修行中の茂雄と結婚した。良子とも折り合いが良く、夫婦仲も円満である。
平 静子	長女	32歳	専業主婦 (P社とは無関係)	4年前に結婚し現在は専業主婦である。太郎の財産に強い関心を持ち、法定相続分での相続を強く願っている。

(2) 経営者の個人資産の状況

相続財産	評価額	備考
P社株式	480百万円	P社の発行済株式総数40,000株の80%である32,000株を保有している。 (相続税評価額は、一株当たり15,000円)
不動産	80百万円	所有不動産は自宅のみである。
預貯金	80百万円	N銀行への預金が主であり、特に銀行に担保提供はしていない。
合計	640百万円	元S社の経理事務員で、S社で修行中の茂雄と結婚した。良子とも折り合いが良く、夫婦仲も円満である。

(課題)

(1) 法定相続分での相続の場合

良子： $640\text{百万円} \times 1/2 = 320\text{百万円}$

茂雄： $640\text{百万円} \times 1/4 = 160\text{百万円}$

静子： $640\text{百万円} \times 1/4 = 160\text{百万円}$

(2) 遺言によって太郎保有の自社株式全部を茂雄に承継させようとする場合

太郎の自社株式の価額 480百万円

(茂雄以外の相続人の遺留分)

良子： $640\text{百万円} \times 1/2 \times 1/2 = 160\text{百万円}$

静子： $640\text{百万円} \times 1/4 \times 1/2 = 80\text{百万円}$

合計 240百万円

したがって、もし良子、静子の両名が遺留分を主張すると、茂雄の取得可能額は400百万円(640-240)となるため、自社株式を全部承継するのは困難となる。

(注) 相続税評価額による算定であるので、民法上の評価とは異なる場合がある。

4. 後継者に関する状況

後継者候補の源茂雄（35歳）は、太郎の長男である。
幼い頃より父親から二代目になるように言われて育ったが、本人はあまり後継者になるという意識はなかった。

茂雄は後継者になるべく、取引先S社で修行を重ねてP社に入社し、最近ようやく経営への意欲が出始めてきた。

しかしまだ会社の状況を把握するに至っておらず、社内の従業員との信頼関係の構築も今後の課題である。

茂雄はTを活用した経営の効率化や新事業の開発研究をしたいと思っているが、そのことが逆に古参の役員や幹部従業員との軋轢を生じさせている。

茂雄は、大学時代の仲間や会議所等において、異業種とのネットワークの交流を深めており、その会合に熱心に参加するため、会社は留守にしがちである。

太郎は、そのことを不満に思っている。

茂雄は、P社株式を保有していない。

個人資産は、外車と住宅ローンを抱えたマンションのみで、現金預金はほとんどない。

茂雄は、2年前に結婚した。妻政子は、結婚前はS社の経理事務員として勤務していたが、現在は専業主婦である。

茂雄は政子にいずれP社の経理をして欲しいと思っている。

5. 相続時に予想される課題

太郎の法定相続人は、妻の良子、長男の茂雄、長女の静子の3人である。

太郎の妻良子は温厚で控えめな性格の人柄であるため、子供に強く物言いができないことが多い。

最近物忘れがひどく、また体の不調を感じている。

長女の静子は、小さい頃から、父親が兄を二代目として自分よりも可愛がっていると思っていた。

相続に関しては民法上の法定相続を主張し、茂雄の事業承継を最優先に考えているわけではない。

P社株式は、太郎が80%、良子が10%、A氏が5%、残りの5%は数年前に退職したC氏が保有している。

A氏は引退時にP社株式を売り渡すことを表明している。

C氏に対してP社株式2,000株（5%）の買取りを申し込んでいるが、交渉は難航している。P社の定款には『株式譲渡制限条項』の規定があるが、『相続人等に対する売渡請求条項』の定めはない。

基本方針と計画表

1. 事業承継の基本方針

事業承継の現状分析と環境整備

- ・ P社について、その事業価値源泉の把握と分析を行う。
- ・ P社の円滑な事業承継に向けての現状分析と環境整備を行う。

定款及び社内規程類の見直し

- ・ 1年目に、定款及び社内規程の状況を把握し、事業承継環境を整備する。特に、定款については「相続人等に対する売渡請求条項」、「取得条項付拒否権付種類株式（黄金株）発行条項」を設定する。
- ・ 7年目に、拒否権付種類株式（但し、3年の取得条項付）を発行し、太郎に取得させる。
- ・ 10年目に、会社が、取得条項に基づき、太郎より拒否権付種類株式を取得し、消却する。

関係者の理解

- ・ 1年目に、茂雄を後継者とすることを家族会議で話し、家族の理解を得る。但し、経営承継法の民法特例については、静子の同意を得るのが困難と思われるので、自社株式の承継は遺言によるものとし、その後に公正証書遺言を作成する。
- ・ 2年目に、会社役員・幹部従業員に、茂雄を後継者とすることを公表する。
- ・ 5年目に、金融機関・取引先企業（S社等）に茂雄を後継者とすることを告知する。

太郎の処遇

- ・ 7年後を目途に、社長を茂雄に譲る。（10年目位に引退予定）
- ・ 1年目に、公正証書による遺言書を作成する。
- ・ 太郎所有の自社株式は、平成21年度税制改正の「納税猶予制度」を活用予定である。（別途計画を作成）

茂雄の処遇

- ・ 茂雄は、取締役（3年目）専務取締役（5年目）を経て、7年目に代表取締役社長に就任する。
- ・ 社内の業務を覚えるため、X支店（営業）Y工場、Z工場、本社管理など主要なすべての部署を経験する。
- ・ 茂雄が取得する自社株式は、平成21年度税制改正の「納税猶予制度」を活用

予定である。(別途計画を作成)

良子の処遇

- ・ 太郎の社長退任時には、取締役(常務取締役)を退任する。
- ・ 太郎の相続発生時には、自宅を相続する。

平静子の処遇

- ・ 太郎の相続発生時には、5,000万円を相続する。

政子の処遇

- ・ 3年目には会社の経理を担当し、茂雄の社長就任時には取締役に就任する。
- ・ 毎年、太郎から自社株式を200株程度贈与してもらう。

納税の方針

- ・ 茂雄が取得する自社株式は、平成21年度税制改正の「納税猶予制度」を活用予定である。(別途計画を作成)
- ・ 「納税猶予制度」の活用により現有の金融資産で納税資金は確保できる予定。

その他に関する事項

(A氏の処遇)

- ・ 3年目の取締役退任時に保有株式を会社が買い取る。

(B氏の処遇)

- ・ 今後の事業承継計画の進捗状況に応じて、検討する。

(C氏の保有する株式)

- ・ 7年目の太郎社長退任時に、会社が買い取ることを再度交渉する。

2. 事業承継計画表

(平成 年 月 日現在)

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	
会社	定・株式・の		相続人等に対する 売渡請求の導入		A氏から金庫株 取得				拒否権付種類株 式の発行			拒否権付種類株 式の取得・消却	
現 者 (源)	年 齢	62歳	63歳	64歳	65歳	66歳	67歳	68歳	69歳	70歳	71歳	72歳	
	役	社長	→						会長	→	相談役	引退	
	者の		家族会議	社内へ事業承 継計画を公表			取引先・金融機 関へ告知						
	株	%	80%	※太郎の保有する自社株式については、平成21年度税制改正における「納税猶予制度」に適合できるように、別途計画表を作成する。									
		株式	32,000株										
		-											
	の		公正証書遺言の 作成(注)										
子	役	常務取締役	→						(退任)				
	株式	4,000株	4,000株	4,000株	4,000株	4,000株	4,000株	4,000株	4,000株	4,000株	4,000株	4,000株	
後 継 者 (源)	年 齢	35歳	36歳	37歳	38歳	39歳	40歳	41歳	42歳	43歳	44歳	45歳	
	役	従業員	→		取締役	→	専務	→	社長	→			
	後継者	-	X支店	Y工場	Z工場	本社管理	総括管理	→	総括責任	→			
	株	%	0%	※茂雄が取得する自社株式については、平成21年度税制改正における「納税猶予制度」に適合できるように、別途計画表を作成する。									
		株式	-										
		-											
	贈与税 み額												
子	役				従業員 (経理担当)	→			取締役	→			
	株式		200株程度	400株程度	600株程度	800株程度	1,000株程度	1,200株程度	1,400株程度	1,600株程度	1,800株程度	2,000株程度	
子	役												
	株式												
相 続 税 額	要 付額												
	税原資												
		(注)株式及び預貯金(3,000万円)を茂雄に、自宅を良子に、預貯金(5,000万円)を平静子に相続させる旨を記載。											