経営研究調査会研究報告第 60 号

事業承継支援マニュアル

平成 29 年 9 月 15 日
日本公認会計士協会

目　次

頁

はじめに 1
　１．本研究報告の目的 1
　２．本研究報告の構成 2
第１章　事業承継総論 4
Ⅰ　事業承継支援の必要性と進め方 4
　１．事業承継支援の必要性 4
　２．事業承継を取り巻く近年の状況 7
　３．事業承継の進め方 8
　４．事業承継の方法 10
Ⅱ　事業価値源泉の把握と分析 16
　１．事業価値源泉を把握する必要性について 16
　２．どのように事業価値の源泉を把握するのか 18
　３．事業価値源泉の個人能力への依存度と承継のための仕組み作り 31
　４．事業価値の源泉がどれだけ存続できるか 36
　５．事業価値の磨き上げ 41
　６．チェックリスト 43
Ⅲ　事業承継環境の整備 45
　１．対象会社の現状分析と環境整備 45
　２．現経営者の現状分析と環境整備 60
　３．事業承継に係る関係者の現状分析 68
　４．経営者保証ガイドラインの事業承継における活用 71
　５．チェックリスト 83
Ⅳ　後継者の選定 87
　１．後継者選定のポイント 87
　２．後継者候補の見つけ方 95
　３．後継者候補が複数いる場合 101
　４．チェックリスト 103

第２章　各種の承継方法に対応した方策の検討 106
Ⅰ　親族内承継 106
１．事業の現状分析（ギャップ分析） 106
２．親族内承継のための対策（その１）―経営そのものの承継 108
３．親族内承継のための対策（その２）―会社支配権や事業用資産の承継における法的な課題 110
４．経営承継法 123
５．相続時精算課税制度 141
６．納税原資対策 143
７．チェックリスト 150
Ⅱ　親族外の役員・従業員への承継 156
１．親族外承継に向けた環境整備 156
２．親族外承継の類型と方法 159
３．チェックリスト 164
Ⅲ　第三者への売却 166
１．第三者売却のプロセス 166
２．売却価格の決定 174
３．譲渡契約書 176
４．第三者売却の取引スキーム 178
５．買い手への事業価値源泉の承継 187
６．チェックリスト 190
第３章　事業承継に係る支援事例 194
Ⅰ　株式会社日本の事例研究
～株式集約化を目的として経営承継法を中心に検討した事例～ 194
１．本事例の概要とクライアントの要望 194
２．現状分析 194
３．パイロットテストで判明した課題 197
４．基本方針の策定 198
５．当初の事業承継計画の作成 200
６．おわりに 200
Ⅱ　東日貿易株式会社の事例研究
～所有と経営が分離した未公開会社の事例～ 201
１．本事例の概要 201
２．東日貿易株式会社の現状分析 201
３．東日貿易株式会社の事業承継における課題の抽出 204
４．基本方針の検討 207
５．承継方法の検討 209

６．事業承継計画の策定 212
Ⅲ　株式会社丑屋の事例研究
～全部取得条項付株式を利用した事業承継の事例～..... 217
１．本事例の概要 217
２．株式会社丑屋の概要 217
３．株式会社丑屋の事業承継における課題と解決策..... 218
４．株主代表訴訟のリスク回避策 219
Ⅳ　曙工業株式会社の事例研究
～所有と経営が一体となった未公開会社の事例～..... 230
１．本事例の概要 230
２．曙工業株式会社の現状分析 230
３．曙工業株式会社の事業承継における課題..... 234
４．基本方針と事業承継計画表 236
Ⅴ　日本テクノ電子株式会社の事例研究
～持株会社を活用した事業承継の事例～ 242
１．本事例の概要 242
２．Ｎ社の現状分析 242
３．Ｎ社の事業承継に当たっての課題 245
４．事業承継の方向性の検討 246
５．事業承継計画の実行 249

＜用語について＞
本研究報告における参照条文内では、以下の略語等を使用している。

略語等	正式名称
民法	民法
会社法	会社法
会社法規則	会社法施行規則
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
経営承継法施行令	中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律施行令
経営承継法規則	中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律施行規則
法人税法	法人税法
相続税法	相続税法
措法	租税特別措置法
家審法	家事審判法
労働承継法	労働契約承継法

法令は平成 29 年４月１日現在のものに基づいており、実際の支援業務を行う場合にはその後の改正について各自確認していただきたい。

はじめに

１．本研究報告の目的

(1) 本研究報告の目的

経営研究調査会研究報告第 60 号「事業承継支援マニュアル」（以下「本研究報告」という。）は、公認会計士が、事業承継のアドバイスやコンサルティングを行う場合の検討項目、計画の立案、実施について取りまとめたものである。

(2) 本研究報告の位置付け

本研究報告は、平成 23 年 10 月 11 日付けで公表された経営研究調査会研究報告第 45 号「事業承継支援マニュアル」の改訂版であり、事例の追加、その後の法改正及び増加傾向にある親族外承継の具体的な手続について加筆、見直しを行った。

実際に事業承継支援業務を行う際には、本研究報告の内容を参考にすることが望ましい。しかし、公認会計士が事業承継支援業務を実施するために、準拠しなければならない「基準」ではない点に留意されたい。

なお、本研究報告の公表をもって、経営研究調査会研究報告第 45 号「事業承継支援マニュアル」は、その役割を終えることになる。

(3) 本研究報告の対象会社

本研究報告は、非上場会社を対象としている。近年、中小企業経営者の間で事業承継問題の重要性の認識が浸透してきたが、その対策を経営者が独力でなし得ることは不可能であり、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ますます高まると考える。そのため、本研究報告は、会社法や民法等の法律面からも詳しく掘り下げ、今後改正が予定されている税制を考慮し、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に取りまとめたものである。

(4) 本研究報告の意義

近年、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、会社支配権の承継、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徐々に整備されつつある。

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、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、余り焦点が当てられてこ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、事業承継の支援事例を示し、実際に公認会計士が行う支援業務の具体例を明らかにしている。

(5) 公認会計士以外による本研究報告の活用

本研究報告は、公認会計士のためにまとめられたものであるが、公認会計士以外の専門家にも活用していただきたい。

２．本研究報告の構成

本研究報告は、第１章から第３章の構成でまとめられている。

第１章　事業承継総論

第２章　各種の承継方法に対応した方策の検討

第３章　事業承継に係る支援事例

(1) 第１章　事業承継総論

第１章において「事業承継の進め方」及び具体的な「事業承継の方法」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。

Ⅰ　事業承継支援の必要性と進め方

Ⅱ　事業価値源泉の把握と分析

Ⅲ　事業承継環境の整備

Ⅳ　後継者の選定

(2) 第２章　各種の承継方法に対応した方策の検討

第１章に引き続き、第２章では「各種の承継方法に対応した方策の検討」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。

Ⅰ　親族内承継

Ⅱ　親族外の役員・従業員への承継

Ⅲ　第三者への売却

(3) 第３章　事業承継に係る支援事例

さらに、第３章では「事業承継に係る支援事例」として、次の五つの具体的な事例を検討している。

Ⅰ　株式会社日本の事例研究
　～株式集約化を目的として経営承継法を中心に検討した事例～

Ⅱ　東日貿易株式会社の事例研究

～所有と経営が分離した未公開会社の事例～

Ⅲ　株式会社丑屋の事例研究

～全部取得条項付株式を利用した事業承継の事例～

Ⅳ　曙工業株式会社の事例研究

～所有と経営が一体となった未公開会社の事例～

Ⅴ　日本テクノ電子株式会社の事例研究

～持株会社を活用した事業承継の事例～

なお、本研究報告には税務に関する記述があるが、公認会計士は税理士登録により税務業務を行うことができる。

第１章　事業承継総論

Ⅰ　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

日本政府が掲げた成長戦略により我が国の景気動向も改善されつつあるが、今後予想される人口の減少が、将来の経済の動向に暗雲をもたらしている。政府としても生産人口を確保すべく、成長戦略として女性の活躍推進や高齢者就労率の向上を目指している。

また、企業の側も人口減少による市場規模の縮小に対応すべく①新たな市場の創造、②シルバー市場等の今後拡大が見込まれる市場への、シフト及び海外需要の取り込み等に取り組んでいくものと思われる。

このように長期的な経済環境に対する不安材料があるものの、成長戦略における積極的な金融緩和や、それに伴う円安等の影響により業績を改善させている企業が、上場企業を中心に増えている。それにもかかわらず、中小企業の採算はリーマンショック後の最悪な状況を脱しつつも、完全に改善したとは言い難い状況であると思われる。特に零細企業では依然として厳しい状況が続いている。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、弱み等を分析し、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言える。

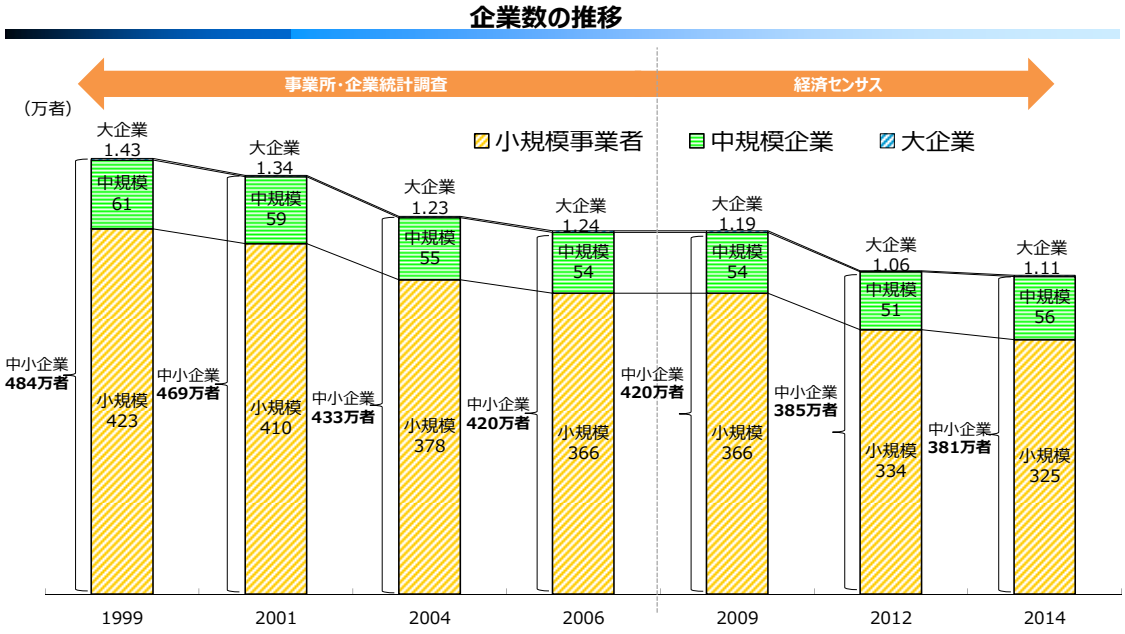
今までに、様々な課題を有する中小企業の事業承継の円滑化を図るため「中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律」（以下「経営承継法」という。）が制定され、後継者の会社支配権を確保するために、経営者の相続に際して生じる紛争を回避しつつ、自社株式などを後継者に集中して承継することを目的とする、遺留分に関する民法の特例、経営者の交代に伴って生じる資金需要に対応するための金融支援が制度化された。

さらに、平成 21 年度の税制改正において、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ための非上場株式等についての納税猶予制度が創設され、その後の税制改正において、適用要件が緩和されてきている。

このように、円滑な事業承継が行われるべく様々な制度が制定され、施策が実行されているが、中小企業にとって後述するような様々な課題があり、それらは容易に解決することは難しいため公認会計士等の専門家の支援が必要不可欠である。

(1) 事業承継における様々な問題点

「中小企業白書（2016 年版）」によれば、我が国における中小企業の数について、1999 年から 2014 年までの 15 年間に約 100 万者減少しており、減少のピークであったリーマンショック後も、緩やかではあるが中小企業数は減少傾向にある。



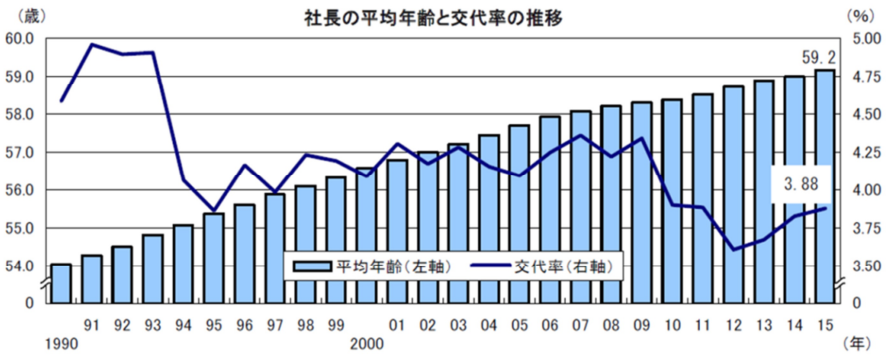
（出典：総務省「経済センサス－基礎調査」「事業所・企業統計調査」総務省・経済産業省「平成 24 年経済センサス－活動調査」）

（注）１．企業数＝会社数＋個人事業所（単独事業所及び本所・本社・本店事業所）数とする。

２．2009 年、2014 年経済センサス基礎調査の調査時点は７月１日であり、2012 年経済センサス活動調査の調査時点は２月１日である。

３．経済センサスでは、商業・法人登記等の行政記録を活用して、事業所・企業の捕捉範囲を拡大しており、本社等の事業主が支所等の情報も一括して報告する本社等一括調査を導入しているため、「事業所・企業統計調査」による結果と単純に比較することは適切ではない。

これと同時に経営者の高齢化も進んでおり、全国の経営者の平均年齢も過去最高水準に達している。内閣府の発表した「2015 年版高齢社会白書」によると、65 歳以上の高齢者の数は過去最高の 3,300 万人に達し、総人口の 26.0%を占めている。そして、社長の平均年齢は、2015 年に 59.2 歳と過去最高を更新している。



（出典：帝国データバンク「特別企画：2016 年全国社長分析」）

今後、５年から 10 年の近い将来においては、いわゆる団塊の世代の経営者の方々の引

退がかなり発生すると見込まれることから、事業承継は非常に急務の課題となっている。

また、中小企業における事業承継の環境は厳しさを増しているとともに、事業承継が幾つか難しい問題点を有している。

すなわち、①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、②オーナー経営者の交代に起因する信用不安及び③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ている。

① 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

相続人の間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。

② 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。

③ 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式は、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多く、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、さら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、結果的に個人の相続税納税資金を会社が負担せざるを得なくなることから、企業の財務が強固でないと、資金繰り等の悪化で経営危機を招く要因となる。

現状においては、企業が困難な課題を抱えつつも、経営者の高齢化に直面するとともに、親族内の後継者の意欲低下に伴う後継者不足、すなわち後継者を決められない事態を迎えている。

(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、幾つかの問題点を解決する手段が提供された。事業の継続のためには、これらの手段を有効に活用するとともに、事業から生み出される将来キャッシュ・フローの現在価値等(以下「事業価値」という。)に着目し、「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でき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) 計画的な取組の重要性

事業の継続の観点からは「事業価値の源泉」を正しく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。事業承継には(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幾つかの準備が必要となる。これらの問題点を解決し、必要な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が重要な意味を持つ。

２．事業承継を取り巻く近年の状況

(1) 事業承継の課題に対する制度上の対応策

前述のとおり事業承継においては様々な課題があり、その中で経営者の高齢化が進行している。このような状況において、平成 21 年 10 月に施行された経営承継法では、①遺留分に関する民法の特例、②金融支援制度、③相続税・贈与税の納税猶予の特例が創設され、その対応が図られている。しかしながら、各制度ともにその利用状況を見ると十分に活用されているとは言い難い。適用要件が厳しいことや手続が煩雑なことがその主な要因として推測される。そこで、その後の税制改正において、

① 手続の簡素化、すなわち事前確認制度の廃止や税務署提出書類の簡素化
② 雇用確保要件の緩和、雇用の８割以上を確保することを５年間の平均で評価
③ 親族外承継の対象化

等の改正が行われている。

さらに、平成 26 年３月に「事業承継を中心とする事業活性化に関する検討会」が発足し、事業承継に関する課題と対応の方向性が同年７月に中間報告として取りまとめられた。

(2) 親族内後継者の承継意欲の低下

中小企業経営者の子息は、経営者である親の苦労を間近で見ているが、その苦労の対価としての報酬を増やすことが困難な現実の中で、人口減少による日本の経済成長の低下等将来の経済動向に不安があることで、事業承継に対する意欲が低下している。

「中小企業白書（2014 年版）」においても、事業承継を検討しながら、円滑に進まなかった理由として、①将来の事業低迷が予測され、事業承継に消極的、②後継者を探したが、適当な人が見つからなかった、が多かった。また、「事業承継等に関する現状と課題」（平成 26 年２月中小企業庁）においても、事業の廃業を考えている中小企業者のうち後継者難に関連する理由を挙げた割合が５割を超えているとともに、事業承継において親族外承継を視野に入れて後継者を検討する企業経営者の割合が４割を超えているとしている。少子化により若年層の人口の減少が確実なことから、このような傾向は更に進むことが予想される。このように事業承継の方法は多様化しており、親族外承継の割合は今後増加していくものと思われる。

３．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、

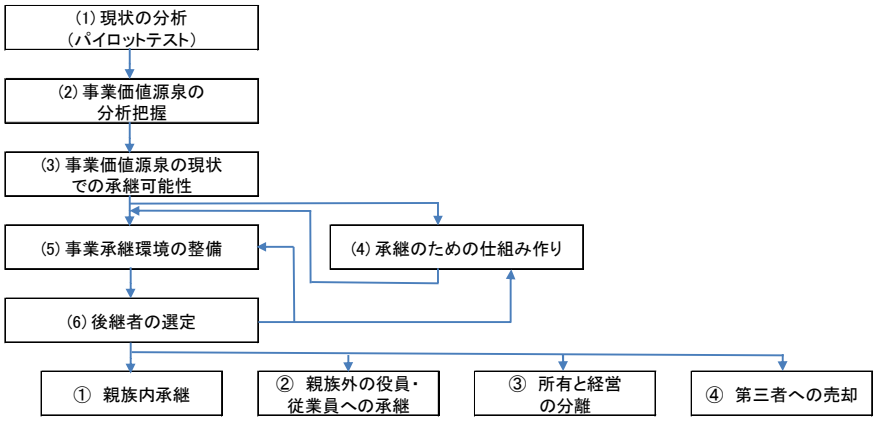
① 親族内承継
② 親族外の役員・従業員への承継
③ 所有と経営の分離
④ 第三者への売却

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、

⑤ 廃業しかない。

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（パイロットテスト）

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（第１章Ⅲ「１．対象会社の現状分析と環境整備」参照）。

(2) 事業価値源泉の分析把握

戦略分析ツール等の活用により、会社の主力商品の市場環境等外部的な環境を把握するとともに、自社の客観的な分析を行う。さらに、自社の強みや弱みを認識することにより、事業価値源泉を把握した上で、定量的な分析によりそれを裏付ける。経営者や後継者が、分析の結果である自社の事業価値の源泉を納得できるまで、話し合うことが大切である。

(3) 事業価値源泉の現状での承継可能性

事業価値の源泉は、その承継が容易か否かを評価する。

① 事業価値源泉の個人能力への依存度

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。

② 事業価値源泉の存続性

事業の継続のためには、事業価値を生み出す事業価値源泉の持続可能性を確保しなければならない。そのためには現在の事業価値源泉が、事業価値の増大･維持にどれだけ長期間貢献できるかを分析把握する必要がある（第１章「Ⅱ　事業価値源泉の把握と分析」参照）。

(4) 承継のための仕組み作り

事業価値源泉が経営者個人の資質に依存していると判断され、後継者が現経営者と同様の資質を持たない等、現状のままで事業承継が困難と判断された場合には、後継者が事業を引き継ぐことが可能と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。そのためには、経営理念を明確にし、必要な人材の育成を図り、権限を委譲する必要がある。

(5) 事業承継環境の整備

把握された事業価値源泉を前提に、

① 事業承継の対象となる会社の状況

② 現経営者自身の状況

③ 事業承継に関わる関係者の状況

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（第１章「Ⅲ　事業承継環境の整備」参照)。

(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、後継候補者を選定する。後継者候補がいない場合には、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（第１章「Ⅳ　後継者の選定」参照)。

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、親族外の役員・従業員への承継又は第三者への売却のいずれかの方法によって事業承継が行われるかを決定することにより、事業承継の計画的な取組が可能となる。

４．事業承継の方法

(1) 親族内承継

事業承継方法の中で基本となる形であり、オーナー経営者の割合が高く事業用資産と実質的に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、事業資金の調達の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。苦労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、次の①～④のような問題もある（第２章「Ⅰ　親族内承継」参照)。

① 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（第１章Ⅳ「２．後継者候補の見つけ方」のアンケート結果参照)。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は難しくなっている。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。

② 後継者教育と環境整備

後継候補者が存在する場合であっても、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。後継者がなかなか決まらない場合においても、事業承継環境の整備には時間がかかるため、できるだけ早期に開始するべきである。また、事業承継環境の整

備の過程で、後継者が変更される可能性がある。したがって、実際には後継者の選定と事業承継環境の整備は、並行的に行われることも多い（第１章「Ⅲ　事業承継環境の整備」及び「Ⅳ　後継者の選定」参照）。

③　相続による自社株式や事業用資産の分散

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、場合によっては遺産分割上の争いが発生し、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来すおそれがある。

④　多額の相続税負担

事業承継の支援が必要となるような企業の場合、持続的な事業価値源泉により事業価値が高くなり、結果的に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の必要性

以上の問題点を解決し、適切な後継者を育成するとともに、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、又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見られるとともに、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

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者を選んで承継させることが考えられる。後継候補者となった役員等は、オーナーから株式を取得し、経営を承継することになる。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（第２章「Ⅱ　親族外の役員・従業員への承継」参照）。

①　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。

② 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、オーナーから株式を買い取る際の資金の調達である（MBO及びEBOについては、第２章Ⅱ２．「(2) MBOの活用」参照)。一般的には以下の手順で行われることが多い。

ア．役員又は従業員が、株式の買取りを目的とした会社（SPC）を設立する。

イ．SPCが、投資ファンドなどからの出資又は金融機関からの融資によって、資金を調達する。

（被買収会社の資産及び将来のキャッシュ・フロー等を担保にする＝LBO：Leveraged Buyoutの場合もある。）

ウ．イで調達した資金で、オーナーから株式を買い取る。

エ．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経営を巡る要求がなされる場合があり、経営の自由度が制限される可能性もある。

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。

③ 流動性のない自社株式の換金

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、株式譲渡に伴う納税が発生するが、所有株式を換金できるメリットがある。また、相続税の納税資金を確保することができる。

④ 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

事業の継続に必要不可欠な資産が、オーナー個人の所有となっている場合、又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

上記(2)の場合において、②の買取資金調達の問題が解決できずに、役員等が会社支配権に必要なだけの株式を取得することができない場合も想定される。または、親族外の役員に経営を委任し、所有権（自社株式）は引き続き保有し続けるといった場合も考えられる。その場合には、引き続き旧代表者が支配株主の座にとどまり、会社の経営は役員等に委ねるため、所有と経営の分離状態が生じる。所有と経営が分離することで、後継者として有能な経営者の登用可能性が高まる。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、原則として所有と経営の一致

を維持するのが望ましい。

① 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、経営を任せた役員の経営判断の結果として、オーナーが個人財産を失う可能性がある。

② 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、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が大きい。

③ 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、自ら又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、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。

④ 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される。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、相続税の納付目的で、亡くなったオーナーが保有していた自社株式を会社で買い取る必要がある場合には、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

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（第２章「Ⅲ　第三者への売却」参照)。

M&A には、次の三つのメリットがある。

① 事業継続による雇用の確保

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。確固とした事業価値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。

② 広い範囲から後継候補者を選択できること

親族や役員・従業員を越えて広い範囲から後継候補者を選択できることは、事業価値を高める上で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。

③ 流動性のない自社株式の換金

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、価値を増大させた株式や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、事業を清算して残余財産を分配するより有利な場合が多い。

しかしながら、M&A には次のような課題もある。

① 経営理念の承継が難しいこと

買収する側にとって、M&A は金で時間を買うことが主眼であるため買主が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、会社を去るケースも考えられる。

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、

ア．買収する側の金で時間を買うというニーズの高まり

イ．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

ウ．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。

② M&A は簡単には成立しないこと

実際には M&A は、多くの課題があるために簡単には成立しない。また、M&A を検討

する場合というのは、親族内や役職員に後継者候補が存在しない場合が通常なので、M&A が成立しない場合には廃業となる可能性が高い。全ての企業が、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ースも考えられるが、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、社会的に見ても損失である。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) 事業再生

収益性や財政状態等の悪化により、企業の存続が難しい場合においても、事業価値源泉の一部に持続性が見込めるならば、会社分割や存続可能と判断された事業を、他の企業に承継させる第二会社方式等によって、付加価値を提供できる事業を再生しつつ、承継することが可能である。企業が有する複数の事業価値源泉の中で、持続可能なものがあるかを見極めることが重要である。

(6) 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。現実に廃業件数は増加しているが、事業価値が認められていた企業が、何らかの要因によって事業価値の源泉を失った結果、付加価値を提供できなくなったならば、廃業することはやむを得ない。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形で費やせば、廃業という結果を招かずに済むかもしれない。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。

Ⅱ　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、我が国の経済成長･発展にも貢献し続ける企業の存続が可能となり、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、どのような形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、始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源泉の把握
(3) 事業承継の方法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持っている。

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言える。

言い換えれば、事業が継続することにより、社会・経済に対する付加価値の提供が継続されるため、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、それゆえ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組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、新たな事業

価値の源泉を創造しない限り、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（経営手腕やリーダーシップ）又は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は可能であろうか。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言えるが、経営者個人が高い技術力を有している場合には、現状のままの形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できずに、企業存続も難しいことが予想される。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、現状のままの形で、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形にする仕組み＝組織作り又は個人に依存している事業価値の源泉を承継できる後継者の育成が必要である。

現状の組織体制のままで後継候補者が、事業価値源泉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（事業承継をし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。事業承継のための仕組み（組織）が構築できず、事業価値源泉を維持することができる後継候補者が見つからない場合には、事業承継の方法を再検討する。

＜ケース・スタディ＞《事業価値源泉の分析把握と事業承継の方法》

（事例）

Ｘ社は、社歴 80 年の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。オーナーは二代目であり、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、子供たちに事業を継ぐ意思はなく、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（二代目）の経営力に依存する面が強く、社内には経営者としてふさわしい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に、最後は M&A によって事業を継続することとなった。

（事業価値の源泉とその承継）

Ｘ社のケースでは、事業価値の源泉は①高い技術力と納期対応力、及び②社長の経営力と考えられる。①の技術力と納期対応力については、事業承継しやすい形で、組織的なマネジメントを行えるよう努力をしてきた。しかしながら、もう一つの事業価値の源泉である経営力を承継する形が最後まで構築できずに、さらには経営を継承できる後継

者も見つからなかったため、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。
　X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重要な第一歩となる。
　また、事業価値の源泉を分析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ということである。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、(1)から(3)の方法により把握される。また、(4)及び(5)についても検討する必要がある。
(1) 様々な戦略分析ツールによる事業価値源泉の把握
(2) 経営者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ではないこと
(5) 事業価値の源泉は不変ではないこと

(1) 様々な戦略分析ツールによる事業価値源泉の把握

① 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ー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。次にマー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。

＜ケース・スタディ＞《SWOT 分析》

（事例）

Ｘ社は、絵の具の輸入卸売りを業としている会社である。

主な輸入元はイタリア、販売先は日本国内の玩具卸売業者、年商は約 20 億円で、財務基盤も良好な会社である。

そこで、今後の事業承継を検討する意味から、自社の事業価値源泉の分析を行ってみた。

内部環境分析

Ｓ　強み (Strengths)	経営資源	Ｗ　弱み (Weaknesses)
固定的な輸入元により品質の安定性が期待できる。 安定供給が可能である。	製品力 （モノ）	価格が他社よりも高い。 為替変動に対して仕入価格及び販売価格が変動する可能性がある。
品質が非常に評価されており、固定的な得意先より、安定的な受注が見込める。	営業力	業界が狭く、競合する同業種の得意先からの受注は難しい。
キャッシュ・フロー重視の経営に専念し、自己資本比率 80%、売上高経常利益率８％以上の高水準を維持している。	財務 （カネ）	為替変動により、原価・金利等の影響を大きく受ける。
長年勤めている真面目な社員ばかりで、各人が責任を持って業務をこなしている。	社員、組織風土 （ヒト）	業務がマンネリ化しており利益管理意識が希薄な上に、各人の役割が大きく、誰かが欠けると事業に大きな支障を来す。

外部環境分析

Ｏ　機会 (Opportunities)	環境要因	Ｔ　脅威 (Threats)
国内の絵の具業界において、イタリア製品は真新しく、安定的な受注が行われている。	業界の動向	絵の具業界は成熟期を迎えており、市場飽和状態になっている。
イタリアの経済環境は安定しており、優良な輸入元としての環境は整っている。	経済的要因	対ユーロの為替相場が大きく変動すると、輸入コストが大きく変動する。
製品が差別化されており、競合他社との間で価格競争になるリスクが低い。	競合他社の動き	中国市場における不当な類似製品の出現で、問題が生じている。
イタリア製品の安全性についての信頼が高く、法規制が厳しくなればなるほど他社との差別化が進む。 コンプライアンスを重視する傾向がある。 輸入に際して、表示の厳格化及び成分分析項目が増加しているため、新規参入が難しい。	法律の改正	製造物責任法（PL 法）などの法規制が一段と厳しくなっている。 輸入に際して、表示の厳格化及び成分分析項目が増加しているため、コストが増加している。

② 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（Customer））及び競合（Competitor）分析を行う。さらに、内部分析として、自社（Company）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。

＜ケース・スタディ＞　《３Ｃ分析》

建設業（公共工事）における３Ｃ分析の例

公共工事を中心とする建設業においては、市場（受注量）が予見でき、地域の競合相手も明確であることから、３Ｃ分析の手法が有効である。通常、次のような項目を分析の対象とする。

■ 市場（顧客）分析（Customer）
→ 予見可能（県市町村の予算・建設計画）
→ 予見不能（災害復旧）

■ 競合分析（Competitor）
→ 経営事項審査制度（会社状況の分析）
→ 決算書復元分析ソフトの活用

■ 自社分析（Company）
→ 自社の相対的な位置付けの把握

③ 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、

ア．購買物流
イ．製造
ウ．出荷物流
エ．販売・マーケティング
オ．サービス

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。すなわち、これらの活動において、低コスト又は差別化を実現していることにより、競争的優位＝高い付加価値を提供している場合、そこに事業価値の源泉があるとする。

＜バリューチェーン分析のプロセス＞

STEP１　分析の対象となる企業の事業単位を識別

幾つかの事業分野において活動を行っている企業の場合、どの分野で価値を

生み出しているかを識別する。

事業部ごと、地域や店舗ごと、又は投資センターや収益・コストセンターがその識別の単位となる。例えば、部門別 ROA（総資本利益率）が最も高い数値を示している部門において、企業は高い付加価値を提供していると推測できる。

STEP２　STEP１で識別された事業単位における重要な価値創造活動の認識

企業が ABC（活動基準原価計算）を採用している場合には、価値を生み出す活動を、コストドライバーとしてコストを集計しているため、重要な事業活動を認識することは、比較的容易であると思われる。

しかしながら、ABC を採用しているケースはそれほど多くないため、一般的な会計データを用いて分析を行う場合には、活動ごとに基準となる指標を用いて分析することが有用である。

物流	売上高物流費率	これが低い場合には、そこに付加価値が生じているため、重要な活動の可能性がある。
生産	売上高総利益率	これが高い場合には、生産活動において高い付加価値が創出されている可能性が高い。更なる分析のためには、売上原価の各費目の分析が重要となる。
営業	売上高営業利益率	これが高い場合には、営業活動において付加価値が創出されていると思われる。更なる分析のためには、売上高販売管理費率の分析が重要となる。

STEP３－１　コスト分析

STEP２で認識された事業活動におけるコストについて

(ｱ) 外部企業の指標と比べて、競争的優位にあるかを確認する。特にベンチマークとなる企業との比較は重要となる。

(ｲ) 低コストの要因を探す。(ｱ)の分析により高い付加価値の要因が低いコスト構造にある場合には、その要因を探す。

主な要因としては、規模や技術・ノウハウ等が考えられる。

より具体的には、経営や組織のスタイル、品質管理システム、工場のレイアウト、製品の構造等が考えられる。

STEP３－２　差別化分析

高い付加価値を生み出している要因が低コストのみでなく、企業が提供する製品及びサービスの差別化である場合が想定される。その場合には、

(ｱ) 顧客との関連を分析することにより、顧客との良好な関係が差別化の要因となっていることが考えられる。例えば、継続的な質の高いサービスの提供

により優良な顧客の囲い込みに成功し、高い付加価値と結びついているケースが想定される。

(ｲ) どのような戦略に基づいて差別化が行われているかを分析する。

例えば、提供する製品及びサービスのブランド化、顧客満足度の高い販売・サービス体制の確立などが挙げられる。

以上の分析により認識確認された、高い付加価値を創出している事業活動が、その企業における事業価値の源泉となっていると推定できる。

④ VRIO 分析

企業の持つ経営資源を以下の四つの視点から分析し、企業の競争優位性を分析する手法である。

ア．Ｖ＝Value（価値）企業の持つ経営資源は価値を有するか。

イ．Ｒ＝Rareness（希少性）企業の持つ経営資源に希少性はあるか。

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

エ．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るか否か。

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。VRIO 分析は実務への適用には難しい面もあるが、③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。

⑤ 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。

自社に影響を与えるような世の中の動きを捉えずに、近視眼的な環境分析を行っては戦略策定を誤る危険性が大である。

PEST 分析は、政治・経済・社会・技術という外部環境が自社にどのような影響を及ぼすかを明らかにする戦略分析ツールとして重要である。

◆　外部環境分析項目例

要　因	項　目　例	備　考
政治的要因	●政治的安定性 ●政府による産業育成 ●政府による規制 ●税制等	・減税、補助金等 ・関連法規の有無、規制強化又は緩和等
経済的要因	●金利 ●為替 ●インフレーション ●経済成長率 ●失業率 ●生産要素の価格動向	・金利上昇による影響 ・円高・円安による影響 ・原材料や賃金給料の価格
社会・文化的要因	●人口の年齢構成・人口推移 ●人口の地理的偏在 ●ライフスタイルの変化 ●安全面への意識 ●教育水準の向上 ●外国人居住者の増加 ●非正規雇用者の増加等	・団塊世代、団塊ジュニア、少子高齢化等 ・都市部への集中化傾向など ・共働き世帯の増加、女性の社会進出、未婚者の増加等 ・食への安全、防犯を含むセキュリティへの意識の向上等 ・高学歴化、生涯教育など
技術的要因	●IT やモバイルの進展 ●新しい技術の影響 ●研究開発 ●技術移転 ●知的財産等	・Ｅコマース、ネットバンキング等 ・既存技術の成熟度、予測される新技術等
環境要因	●環境への配慮 ●（天然）資源の不足等	・大気汚染、土壌汚染等に対する意識 ・省エネルギー、代替エネルギー等

（参考文献：P. Kotler & G. Armstrong, Principles of Marketing (11e), Pearson Prentice Hall(2006) .）

⑥　ファイブフォース分析

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「新規参入企業の脅威」、「代替品の脅威」、「買い手の交渉力」、「売り手の交渉力」及び「既存企業間の敵対的関係」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。

◆　ファイブフォース分析

要　因	項　目　例	備　考（今後の課題等）
新規参入企業の脅威	●規模の経済	規模の経済が大きく働く場合には、新規参入は難しくなる。例えば、供給サイドの規模の経済は大量生産により製品単価を下げる効果があり、一方、需要サイドの規模の経済（ネットワーク効果）は、多くの顧客ベースが更なる顧客を生むことから、小資本の新規参入業者や認知度の低い新規参入業者は不利となる。

	●供給業者や流通チャネルの利用可能性	既に供給業者との間の独占的取引契約が存在する場合、又は確固たる流通チャネルを通じた顧客や供給業者との高い信頼関係が存在する場合、新規参入は難しくなる。
	●既存企業からの報復	既存企業から多大な報復（価格競争等）がなされる可能性が高い場合、新規参入は難しくなる。
	●法的規制	許認可事業、商標や特許が存在する場合には新規参入は難しくなる。
	●製品差別化	既存企業のブランド認知が高く、顧客ロイヤリティが高い場合、新規参入は難しくなる。
	●その他	既存企業の立地の優位性、業界内での習熟（経験）が増大すると、新規参入は難しくなる。
代替品の脅威	●価格対性能比	既存製品よりも「価格対性能比」が良くなる可能性がある製品やサービス（既存製品やサービスより安価で、かつ、同等の機能が期待できるもの）に注意する必要がある。例えば、素材の観点からは、一定の用途において鉄、アルミニウム、プラスチック等は代替関係にあると考えられる。また、商用旅行とビデオ会議も代替関係にあると考えられる。
	●他業界からの影響	他業界（の製品やサービス）が自業界へ及ぼす影響に注意する必要がある。例えば、コンビニとファミリーレストラン（中食業界）、劇場・映画館、テーマパーク、旅行（余暇業界）といった幅広い業界からの代替品の影響を検討する必要がある。
買い手の交渉力	●少数の買い手	大量に購入する少数の買い手がいる場合、業界内での買い手の交渉力は高くなる。例えば、自動車業界における下請けと自動車メーカーの関係など。
	●標準品（差別化されていない製品）	買い手が購入する製品やサービスが標準品（差別化されていない製品）の場合、買い手は代替品を容易に見つけられるので、買い手の（価格）交渉力は高くなる。
	●取引先を変えるコスト（Switching Cost）	買い手が取引先（供給業者）を変えるコストが低い場合、買い手の交渉力は高くなる。例えば、個人が携帯電話を買い替える場合、取引先（携帯電話会社）を変えるコストは低いと考えられるため、買い手（個人）の交渉力は高いと考えられる。
	●買い手による統合	買い手が川上統合に乗り出すような場合、買い手の交渉力は高まる。例えば、自動車メーカーが製造部品メーカーを統合したり、流通業者が小売事業へ進出することにより、買い手の売り手に対する交渉力は高まると考えられる。
	●買い手の情報力	買い手が売り手やその製品やサービスに対して十分な情報を有する場合、買い手の交渉力は高くなる。特に売り手のコスト構造について十分な情報を買い手が持っている場合、買い手の価格交渉力は高まると考えられる。
売り手の交渉力	●少数の売り手	業界内に少数の売り手しかいない場合、業界内での売り手の交渉力は高くなる。

	●取引先を変えるコスト（Switching Cost）	製品が差別化されていて、取引先（供給業者）を変えるコストが高い場合、売り手の交渉力は高くなる。例えば、企業（買い手）が業務用コンピュータシステムの入替えをする場合、既存システムの大半（社内で蓄積した各種資産やノウハウ等も含む。）を放棄しなければならなくなる等、供給業者（システム会社や保守業者）を変えるコストは相対的に大きくなる。このような場合、売り手の交渉力は高くなると考えられる。
	●売り手による統合	売り手が川下統合に乗り出すような場合、売り手の交渉力は高まる。例えば、メーカーによる直販は小売業者や流通業者（買い手）の交渉力を弱め、メーカー（売り手）の交渉力を高めると考えられる。
既存企業間の敵対的関係	●競合企業の力関係	業界にリーダー的な企業が存在せず、同じような規模の企業が多数存在するような場合、競争が激化する傾向がある。
	●業界の成長性	業界の成長性が低い場合、価格競争によるシェアの奪い合いなどにより、競争が激化する傾向がある。
	●固定費	固定費が多額の場合、企業はキャパシティいっぱいの生産をして単位当たりのコストを下げようとする傾向があるため、余剰キャパシティがある場合には、値下げ圧力が高まり、収益性が悪化する。
	●撤退障壁	撤退障壁（特殊な投資、撤退コスト、他の事業との密接な関連性、社会的・道義上の制約等）が高い場合、業界内にとどまらざるを得ず、競争は激化する傾向にある。

ファイブフォースと業界の魅力度の関係

	業界の魅力度	
	高い	低い
参入障壁	高い（参入が困難）	低い（参入が容易）
代替品の脅威	小さい	大きい
買い手の交渉力	低い	高い
売り手の交渉力	低い	高い
競合状況	低い	高い

（参考文献：M.E.ポーター「競争の戦略」ダイヤモンド社（1982 年））

（M.E. Porter, The Five Competitive Forces that Shape Strategy, Harvard Business review, Jan 2008.）

(2) 経営者自らによる定性的な分析

(1)の①～⑥の分析ツールは、戦略論における事業戦略策定のフレームワークであるが、経営者自らも何らかの形で、自社の強みを意識しながら経営を行っているはずである。それを明示的に意識していない場合においても、ヒアリング等によって引き出

すことは可能である。経営当事者が考える事業価値源泉と、我々第三者が客観的な分析によって示す事業価値源泉は、必ずしも完全に一致しているとは限らない。経営者は業界・市場環境及び自社製品の強みを、我々よりも理解しているケースが多い。したがって、上記分析手法等によって把握された価値源泉と経営者が考える価値源泉との間に差異がある場合には、その差異について、双方が納得いくまで十分に話し合うことが重要である。各種分析手法によって把握された事業価値源泉が必ずしも「正しい」とは限らないが、経営者自身が根拠の薄い「思い込み」に陥っている場合もある。大切なことは、客観性を持たせることによって、事業価値源泉を正しく認識するとともに、経営者自らが、その示された事業価値の源泉を納得することである。事業価値源泉の把握は、事業承継支援において事業承継方法の選択、事業承継計画の策定における出発点となるため、経営者のみならず後継者及び支援者の各関係者が、十分な議論の上で共通認識としなければならない。定性的な評価方法は様々であるが、一例を示すと次のとおりである。

チェック項目	配点	チェックポイント	評点
経営者能力	21	①経営理念あり ②経営計画・計数管理能力高い ③後継者育成に注力 ④取引先や社員からの人望 ⑤商品開発等の優位性 ⑥経営改善に取り組む姿勢 ⑦経営改善計画の実行力	
業　界	9	①市場のライフステージが成長期 ②景気に左右されにくい ③参入障壁高い	
業　歴	12	①業界内トップクラス ②地域内トップクラス ③業歴10年以上	
製品開発力	12	①新製品の計画・企画力あり ②商品分散度が高い ③独自技術あり	
販売力	12	①販売先の安定 ②仕入先の安定 ③取引条件の決定力	
銀行取引	10	①社債調達可能 ②銀行借入が安定 ③銀行借入あり	
ディスクローズ姿勢	12	①税務申告書提出あり ②資金繰り表提出あり ③説明姿勢良好	
損益見込	12	①黒字拡大見込 ②黒字見込 ③3年増益基調	
ネガティブチェック	△14	①弊害あるワンマン経営 ②経営者が高齢で後継者不在 ③経営者が若年2代目で資質不明 ④退職者頻発 ⑤メイン銀行交代 ⑥本業以外の道楽的事業が目立つ ⑦その他経営に重大な影響を与える事象あり	
合　計	100		

(3) 客観性を担保する定量的分析

定量的分析は、定性的な分析を裏付ける根拠としての意味を持つ。

① 収益性の分析

例えば、バリューチェーン分析を裏付けるものとして収益性の分析がある。

生産活動		販売活動	財務活動
売上高総利益率	売上高営業利益率	売上高経常利益率	

定量的な評価方法は様々であるが、一例を示すと次のとおりである。

チェック項目	配点	評点										単位
		10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
自己資本比率	10	80%以上		70%以上		60%以上	50%以上	40%以上	30%以上	20%以上	10%以上	%
固定長期適合率	5						50%以内	60%以内	70%以内	80%以内	100%以内	%
当座比率	8			200%以上	180%以上	160%以上	140%以上	120%以上	100%以上	80%以上	60%以上	%
流動比率	8			300%以上	250%以上	200%以上	160%以上	140%以上	130%以上	120%以上	100%以上	%
総資本回転率	6					2回以上	1.6回以上	1.3回以上	1回以上	0.9回以上	0.8回以上	回
総資本経常利益率	6					5%以上	4%以上	3%以上	2%以上	1%以上	0%以上	%
売上高経常利益率	10	10%以上	9%以上	8%以上	7%以上	5%以上	4%以上	3%以上	2%以上	1%以上	0%以上	%
黒字	7				5期連続黒字		3期連続黒字		2期連続黒字		黒字	期
自己資本額	8			10億円以上	9億円以上	7億円以上	5億円以上	3億円以上	1億円以上	7千万以上	3千万以上	円
売上高	4							30億円以上	20億円以上	10億円以上	3億円以上	円
有利子負債月商倍率	5						0	3か月以内	6ヶ月以内	9ヶ月以内	12ヶ月以内	月
債務償還年数	10	1年以内	2年以内	3年以内	4年以内	5年以内	7年以内	9年以内	10年以内	15年以内	20年以内	年
インタレスト・カバレッジ・レシオ	6					500%以上	400%以上	300%以上	250%以上	200%以上	100%以上	%
営業キャッシュ・フロー額	7				3億円以上	1億円以上	8千万以上	5千万以上	3千万以上	1千万以上	5百万以上	円
合　計	100											

② 総合的な指標

事業の総合的な指標としては ROA による分析があり、どの事業分野で付加価値が発生しているかを分析できる。ROA は収益性の指標と効率性の指標に分解することが

可能である。

＊ROA（総資本利益率）　　売上高利益率×総資本回転率

（収益性）　　（効率性）

③　損益分岐点分析

損益分岐点分析によって、各事業分野の収益の持続性等が判断できる。すなわち、損益分岐点売上よりもはるかに高い水準で事業活動を行っている場合には、持続性は高い。

これらの指標を用いての定量的な分析は、業界（事業分野）の平均やライバル企業との比較をすることによって競合分析が可能となり、自社の強み又は弱みの認識を裏付ける資料となる。

(4) 事業価値の源泉は一つではないこと

事業価値の源泉を把握するための方法論を述べたが、全ての企業で明確に事業価値の源泉を把握できるわけではない。複数の要因が重なり合って、事業価値を生み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。

(5) 事業価値の源泉は不変ではないこと

現在のような経済環境の変化が激しい状況下では、事業価値の源泉も常に十分な付加価値を創出し続けるわけではない。このような厳しい環境下において、事業が継続していくためには、従来の事業価値の源泉が十分な付加価値を生み出さなくなった場合に、新たな事業価値の源泉を創出する必要がある。事業承継＝事業の継続と捉えるならば、常に事業価値の源泉の持続性をチェックしつつ、新たな事業価値の源泉を探ることが大切である。

経営は基本的には環境適応が必要であり、事業継続の根幹を成す事業価値源泉の中にも、外部的な経営環境の変化によって変わるもの（例えば、技術的な優位性）、すなわち相対的なものと、企業の外部環境に関わりなく企業内部に有するもの（例えば、経営理念）＝普遍的なもの（絶対的なもの）がある。相対的な事業価値源泉は、企業環境の変化によって、価値源泉消滅のリスクがあることを認識しなければならない。

＜ケース・スタディ＞《事業価値の源泉の分析把握》

（事例）

Ｘ社は、社長が 10 年前に創業した会社であり、牛肉の卸売りを行うとともに、直営の牛肉料理のレストランを営んでいる。ここ数年、売上を順調に伸ばしており、業績も好調である。やる気のあるスタッフも育ってきているが、社長のワンマン体質を脱却できていない。Ｘ社の事業価値の源泉はどこにあるだろうか。

(1) SWOT 分析

Ｘ社に対して SWOT 分析を行った。その結果は以下のとおりである。

① 内部環境分析

強み	弱み
・社長の牛肉に対する目利きの良さ ・強固な仕入れルートの確保 ・高品質の肉を安価に提供 ・情報誌等に紹介されたレストラン店の知名度の高さ	・肉の目利きの能力は、社長個人の能力に依存 （社長ほど肉に対する目利きができる人材が育っていない。） ・社長のワンマン経営 （次代の経営を担う者が育っていない。）

② 外部環境分析

機会	脅威
・高級肉に対する需要増加 ・レストランの多店舗化	・牛肉に対する食の安全への疑問 ・狂牛病等による供給ストップ ・レストランの競争激化

(2) バリューチェーン分析

SWOT 分析の結果を受けて、事業価値の源泉を探るべくバリューチェーン分析を試みた。

STEP１　分析の対象となる企業の事業単位を識別

牛肉卸売部門とレストラン部門の、部門別の ROA 等の指標を見てみると、以下のとおりである。

	牛肉卸部門	レストラン部門	単位
ROA（総資本経常利益率）	4.1	5.9	%
総資本回転率	2.7	1.8	回
売上高営業利益率	2.3	5.5	%
売上高経常利益率	1.5	3.3	%
売上高総利益率	25.0	71.2	%
売上比率	82.0	18.0	%

売上の規模は、圧倒的に卸売業が多いが、ROA はレストラン部門が良好である。

レストラン部門の ROA が高い要因としては、売上高総利益率が高いことが挙げられる。

Ｘ社の強みである牛肉の独自の仕入ルートにより、良質な肉料理を安価で提供できるためだと思われる。

ただし、Ｘ社の持つ強固な仕入ルートは、卸売業の多量な販売量に依存しているものと推測される。

したがって、卸売部門及びレストラン部門の双方を分析の対象とする。

STEP２　STEP１で識別された事業単位における重要な価値創造活動の認識及び STEP３－１　コスト分析

①　牛肉卸売部門

社長の経営哲学（無駄を省いた経営）に基づき、間接部門を合理化しており、同業他社（ベンチマークとなる食品卸売業大手）と比べて、売上高販管費率が低い。

また、地元の運送業者とのアライアンスにより物流コストの低減を図っている。

	X社	ベンチマーク	業界平均	単位
売上高販管費率	15.2	16.8	17.6	%
売上高物流費率	4.5	5.5	5.8	%

ただし現在の体制は、社長のワンマン体制によってのみ維持が可能であり、将来的には逆に不安材料となっている。

②　レストラン部門

	X社	ベンチマーク	業界平均	単位
売上高総利益率	71.2	68.4	63.9	%

売上高総利益率が高いことが、事業価値となっていることは明らかである。確固たる仕入ルートを持っていること及び社長の牛肉に対する目利きの良さにより、高品質の肉を安く仕入れていることが、その要因と考えられる。

STEP３－２　差別化分析

①　牛肉卸売部門

社長が牛肉に対して確かな目利きを持っていることで、生産者から高い信頼を得ており、高品質な肉を安価かつ確実に仕入れることができている。

②　レストラン部門

レストランは安価に質の良い肉料理を提供する店として、多数の情報誌やテレビ番組で紹介されており、実際に行列ができるほどである。店の名前も一般に浸透してきており、ブランド化されつつある。評判の良さに気をよくした社長は、多店舗化の構想も持っている。

以上の分析により、X社にとっては購買活動が、事業価値を生み出す源泉となっていることは明らかである。購買活動において高品質の肉を安価に仕入れることが、牛肉卸部門にとってもレストラン部門にとっても高い事業価値を生み出す要因となっている。更に分析をすれば「社長の牛肉に対する目利きの良さ」が事業価値の源泉である。

ただし、X社の事業価値源泉である「社長の牛肉に対する目利きの良さ」は、正に社長の個人的な能力に依存している点に注意しなければならない。社長自身もこのことを自覚しており、自分と同レベルの牛肉に対する目利きができる人材を育てるべく、実際の牛肉の仕入れ時には、常に候補者となる社員を一緒に同行している。しかしながら、社長ほど牛肉に対する情熱と愛情を持った人材は育っていない。

Ｑ＆Ａ　１－Ⅱ－①

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の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て事業価値源泉を分析する必要がある。専門家が示す分析の結果は、飽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。また、現経営者と後継者との間で事業価値源泉の認識に差異が見られる場合がある。むしろ差異があることも多い。その場合には、短期間で差異を解消しようとしない方が望ましい。双方が納得することが大切であるため、時間をかける必要がある。

（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．事業価値源泉の個人能力への依存度と承継のための仕組み作り

（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、又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、比較的に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、①個人の能力に依存している事業価値源泉を引き継ぐことができる候補者がいるか又は育成することができるかを検討し、不可能な場合には②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望ましい。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できない。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。すなわち、経営者の個人的な資質が価値源泉となっている場合である。この場合には、事業価値の源泉を有する個人が死亡・引退等により事業に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。

事業価値の源泉が、個人の能力に依存しているか否かを確認するためには、経営者又は特定の個人（経営者以外）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を判定することができる。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、当該企業の重要な事業価値の源泉が、経営者の個人的な資質に依存していると推定される。

① 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。

会社の経営組織が確立されていれば、経営上の意思決定及びその遂行は組織的に行われている場合が多いが、中小企業に多いオーナー企業の場合は組織的な経営が行われておらず、経営上の意思決定等が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経営者等の個人が行っている場合があるので、注意しなければならない。

一般的に中小企業の場合においては、大企業と比べて人材が豊富でないため、組織的な経営を行うことが困難な場合が多い。上述のように、経営には様々な能力が求められるため、経営者個人の力に依存せざるを得ない。

② 経営者個人の営業力

中小企業の場合には、特に営業力が不足する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。日本のビジネス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、余人をもって代え難い場合が多くある。このようなケースでは、現状のままでの事業承継は難しいと思われる。特に二代目や三代目といった創業者でない経営者の場合、既存の取引関係に依存し、開拓的な営業のノウハウを有していないケースも見受けられる。営業力や営業のノウハウの承継は、事業の継続にとって必要不可欠である。

③ 特定の個人の技術・ノウハウ

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①及び②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。特に技術畑出身の経営者の場合、企業の命運を握っている技術・ノウハウをオーナー経営者が持っているケースが想定される。

(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、組織的な会社運営への移行を検討する必要がある。経営には、前述のとおり経営力・営業力・技術力等様々な能力が求められている。オーナー企業のケースでは、企業の存続に必要な能力を経営者一人が有している場合が多く、正に事業価値の源泉が個人に依存している場合である。経営者という一個人に集中していた事業価値の源泉を他の一個人が承継することは、人材の厚みの乏しい中小企業にとっては難しい。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、事業価値源泉の承継存続にとって重要となる。

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（複数の者）で共有できる仕組みを作るとともに、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り、どのような組織形態を採るかは経営者（後継者）の判断によるが、大切なことは会社組織の確立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、そのための組織インフラとして、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。

ただし、どの企業の存続にとっても必要不可欠となる経営力に関しては、仮に意思決定プロセスの組織化を進めたとしても、優秀な人材を集めることが困難な中小企業にとっては、個人に依存せざるを得ないことが想定される。すなわち、事業価値源泉の組織的な継承を進めたとしても、経営を承継する後継者の育成が非常に重要な意味を持つことに留意する必要がある。

(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

① 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、その経営哲学を形にした経営理念を全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、経営理念が全社員に浸透しているならば、企業価値源泉になると考えられる。

しかしながら、現実には経営者が作った経営理念が、全ての従業員に浸透し理解されることは難しい。経営者が経営理念を繰り返し従業員に説いているにかかわらず、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。経営理念を事業活動において実行し、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、経営理念を全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。

② 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。企業が持続的に成長できるか否かは、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言っても過言ではない。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できなかったことが、主たる要因とも言えよう。

権限を委譲できるような人材の育成ができない場合には、外部からスカウトしてくることが考えられる。こ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、(1)①の経営力が経営者個人に依存しているような場合において、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、人材の選択をより慎重に行う必要がある。例えば、

他の企業で従業員として優れた実績を残してきた人材が必ずしも優秀な経営者になるとは限らない。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を伴うものであり、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－Ⅱ－②

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。

(1) 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、経営力を承継できる後継者を育成するとともに、組織的な経営への移行が必要となる。前述のように組織的な経営に移行するためには、経営理念の理解浸透及び人材の育成は必要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十分な理解と強い意志を持つことが大切である。形だけ組織を整えたとしても特定の者（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。また、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が不足していることから、頼りなく見えるため不満を持つことも多いと思われる。そこでは「我慢」が必要な場面も多いであろう。経営者も取締役会の一員として他の取締役の意見を聴く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できるように、十分なコミュニケーションを取ることが望ましい。後継者に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。

また、そのためには後継者が経営者以外の幹部社員からの信頼を得ることが大切となる。親族内承継で、外部会社から入社してきた場合や後継の経営者を外部から招へいした場合には、特に重要となる。後継者も、周囲が納得するような実績を示して信頼を獲得した上でリーダーシップを発揮すべきである。

(2) 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。また、各企業が有する独自の営業ノウハウを身につける必要がある。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、営業力の高い人材は、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。会社にとどまるための十分な処遇を行うとともに、キーマンとなる営業マンが組織の中でモチベーションを維持できているかに気を配る必要がある。

(3) 個人の技術力

事業価値の源泉となる技術力や製造ノウハウが、特定の個人に依存している場合には、営業力の場合と同様に時間をかけて計画的に承継を図る必要がある。全ての技術やノウハウが言葉や文書等だけで伝えられるわけではない。技を盗むという側面もあるため、時間をかけて伝承していかなくてはならない。

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。逆に言えば、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

(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、事業の承継はスムーズに行える可能性が高くなる。ただし、事業承継の目的が事業の継続であるならば、事業価値の源泉は継続的に付加価値を提供していかなければならない。また、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。

① 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、一般的には、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、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・フロー獲得能力を正確に推定することは困難であるが、合理的な推定を行うため、外部要因分析として当該企業が、付加価値を生み出しているマーケットの分析を行うとともに、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。

② 付加価値を生み出している事業の市場分析

会社の寿命が 30 年とも言われているように、事業価値の源泉が付加価値を生み出せる期間には限度がある。経済環境がめまぐるしく変化する現状においては、ますますその期間が短くなってきている。このような厳しい環境下においては、自ら提

供している製品・商品又はサービスが、マーケットにおいて、付加価値を生み出しているかを常に確認することが、事業を継続させるために必要不可欠である。その前提として自社の製品やサービスの市場分析が必要であり、２．(1)で示した事業価値源泉の把握の際に用いた戦略分析ツールが役立つと思われる。

この場合の分析の視点としては、次のものがある。

- 市場（マーケット）そのものの将来性
- 製品の持つ付加価値の持続性
- 競合他社との関係

③　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製品やサービスだとすると、提供する製品やサービスが特許権等様々な法律上の権利によって保護されている場合や、事業価値源泉が他の企業が容易に真似することができないような技術ノウハウであり、それゆえに提供する製品やサービスが差別化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。これに対して特許等によって保護されておらず、また十分な差別化ができておらず、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不透明である。また、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。

ア．付加価値の高い製品・サービス

- 高い付加価値の源泉に、特許等の法律上の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。
- 他社が容易に真似することができない技術やノウハウを有しているか。

イ．高度な技術や独創的なビジネスモデル

- 技術力が特許権等の法律上の権利により保護されているか。
- ビジネスモデルの中に、他社に容易に真似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。

中小企業においては、下請的な立場も多く、必ずしも高い付加価値を提供できている企業ばかりではない。このため事業の継続のためには、長期的な視点で、より付加価値の高い事業への展開・転換も視野に入れるべきである。

④　事業価値源泉の持続性を把握するための定量分析

事業価値源泉の持続性の分析に当たっては、以上の分析から推定される将来キャッシュ・フローの予測値を基に事業価値を算出し、更に企業の財政状態を勘案して判定することとなる。その際には二つの視点から分析を行う。

・　二つの分析視点……ストックとフロー

事業価値源泉の持続性を分析するに当たって、事業そのものの継続性を分析する。その場合の分析の視点（切り口）としては、ストックとフローの両面から分析を行う。

ア．ストック

現行の会計基準における貸借対照表の評価では、時価評価的な要素が導入されているが、事業承継の対象となる中小企業の財務諸表の多くは、継続企業を前提とした取得原価主義に基づくものである。この点企業の財政状態を評価するに当たっては、清算価値を表す実態貸借対照表を把握する必要がある。すなわち、資産においては簿価を売却時価に置き換えるとともに、債務については簿外負債を考慮しなければならない。

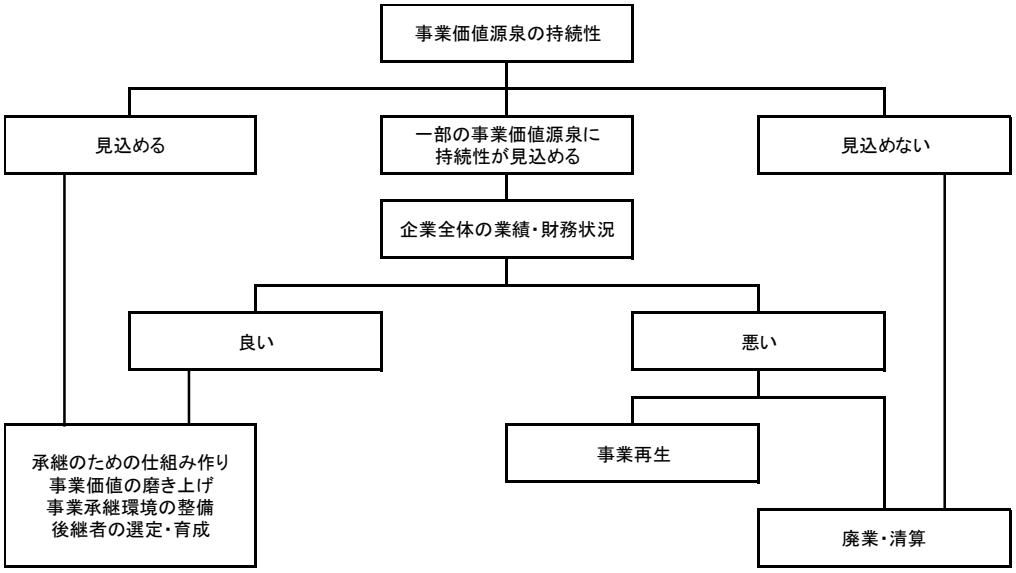
イ．フロー

損益計算書から利益の獲得状況を、キャッシュ・フロー計算書からキャッシュ・フローの獲得状況を把握することができる。過去の推移から将来のキャッシュ・フローの獲得能力を予測することが重要となる。

企業が幾つかの事業ドメインを有している場合には、ドメインごとに事業価値の源泉が把握されるため、持続性の分析も事業ドメインごとに行う必要がある。したがって、上記ストック及びフローの分析も事業ドメインごとに行うことが望ましい。

その上で算出される将来キャッシュ・フロー（事業価値）と実態貸借対照表から得られる清算価値を比較し、事業価値源泉の持続性を把握する。事業価値が清算価値を上回っていれば、事業価値の源泉の持続性はあるものと判定できる。

事業価値源泉の持続性の分析の結果、得られた結論によるその後のアクションを、フローチャートに示すと以下のとおりとなる。



事業価値源泉の中で、持続性が認められるものがあるならば、その事業価値源泉をいかに長く存続させ、承継できるかを検討することが、事業の継続にとって大切である。

＜ケース・スタディ＞《事業価値源泉の分析》

（事例）

Ｘ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。経営者のＡも自らの技術力には自負があり、その長男であるＢも大学卒業時からＸ社に入社し、Ａ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、Ｘ社の事業価値源泉は高い技術力であり、Ａ社長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。

① 社長と同じ高いレベルの技術を持った者は、ＡとＢを除くと数人であり、皆かなり高齢となっている。

② 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、Ｘ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。

③ 長男であるＢは、Ａ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Ａと比べると求心力・リーダーシップが弱い。

（今後の課題）

Ｘ社の高い技術力は属人的であるが、ＡからＢ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Ｂのみであるとすると、供給能力の点で問題である。したがって、Ｂ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②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、Ｂと若手技術者が中心となって開発中である。

Ａは、新製品の開発過程でＢがリーダーシップを発揮し、経営者としての能力を身につけ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。社会に受け入れられないような経営理念では、短期的に利益を上げていたとしても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、正にその典型である。

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全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、株主への極端な利益配分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ーが努力をした結果であり、その努力に対する対価は公平に配分しなければ、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

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し、事業承継における様々な課題を認識するとともにそれを見える形、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、

① 内部環境である会社の内部の状況及び経営者個人の資産状況

② 外部環境である会社を取り巻く経済環境・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、

③ 事業価値の源泉を正しく認識することが大切である。

④ 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。

⑤ 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。

⑥ 明確となった課題を解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。

⑦ 事業承継計画においては、親族内承継における相続税の納税資金対策も含まれている。したがって、相続税額の算定の基礎となる株価に影響を与える中長期の事業計画も包含される。

⑧ 事業承継の目的が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（新たな事業価値源泉を創出する。）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、経営の根幹に関わる問題であるため、長期的な取組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。また、M&A 等により第三者への売却を選択する場合においても、事業価値を磨き上げることの重要性は高い。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) 経営理念を体現できる人材の育成
(3) 事業規模の適正化
(4) 企業体質の強化
(5) 経営の効率化
(6) 資金力の強化
(7) 個人資産と会社資産との明確な区別
(8) 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。また、経営理念は普遍性を持ったものでなければならない。

(2) 経営理念を体現できる人材の育成

経営理念を体現でき、かつ経営の権限を委譲できるような人材の育成は、組織的な経営にとって極めて重要である。必要な経験を積ませるような、キャリアプランを策定するとともに、教育研修制度の充実を図るべきである。

(3) 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

支障を来すおそれがある。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。また、適正な事業規模は、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。

(4) 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。設備投資を行う際においても、その経済性の検証は十分に行わなければならない。

(5) 経営の効率化

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により、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。これらの施策をタイムリーに実行できるように、管理会計体制を充実させるとともに、その前提となる会計システムの整備を図る。

(6) 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確保することが重要となる。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。

(7) 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難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を要する。特にグループ経営を行っている場合には、グループ全体に目を光らせる必要がある。

(8) 各種社内マニュアル・規程類の整備

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、社内の諸規程、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。企業の内部統制上のリスクをミニマムにして事業価値を高めるためにも、諸規程類の整備は重要な課題となる。

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		
	①　事業価値の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。		
	①　事業価値の源泉の各分析手法を活用し、事業価値の源泉を把握できたか。		
	②　PEST 分析等により外部要因分析を行うとともに、SWOT 分析等によって自社の強みと弱み、将来におけるビジネスチャンスと脅威を認識したか。		
	③　自社の強みは業界の成功要因（KFS）と整合しているか。		
	④　②及び③から導き出される事業価値の源泉は、定量的な分析によって裏付けることは可能か。		
	⑤　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。		
	⑥　我々が客観的な分析により示す事業価値の源泉と、経営者が考える事業価値の源泉は一致しているか。		
	⑦　⑥が一致していない場合には、経営者が納得するまで話し合ったか。		
(3)	事業価値源泉の経営者等の個人能力の依存度		
	①　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。		
	②　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。		
	③　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。		
	④　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。		
	①　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。		
	②　事業価値の源泉の持続性は確認されているか。 ・製品サービスの市場分析を行ったか。 ・他社が容易に真似することのできない技術・ノウハウ・ビジネスモデルを有しているか。 ・提供する製品やサービスが経営理念によって、裏付けられているか。		
	③　事業価値（獲得される将来キャッシュ・フロー）と清算価値を比較したか。		

	④　経営理念は普遍性を持っているか。		
	⑤　事業承継への計画的な取組への意識は高いか。		
２．事業価値の磨き上げ			
	事業価値の磨き上げのポイント		
(1)	①　経営理念は確立され、役員従業員に浸透しているか。		
	②　人材の育成は行われているか。		
	③　事業規模は適正か。		
	④　企業体質の強化が行われていることを確認したか。		
	⑤　経営の効率化が図られていることを確認したか。		
	⑥　資金力の強化が行われていることを確認したか。		
	⑦　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。		
	⑧　各種社内マニュアル・規程類の整備が進められていることを確認したか。		

Ⅲ　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「Ⅱ　事業価値源泉の把握と分析」が重要である。この点を踏まえ、この「Ⅲ　事業承継環境の整備」においては、更に円滑な事業承継を行うための環境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特定し、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、環境整備の支援を行う必要がある。

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。財務体質が悪く事業存続の危うい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等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) 会社の株主等の状況
(4) 会社の「定款」の状況
(5) 会社の「社内規程」の状況

(1) 会社の経営資源の状況

事業承継を行うに当たっては、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。

① 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１章「Ⅱ　事業価値源泉の把握と分析」参照）。

② 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・能力等の状況だけでなく、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についても検討する。

③　従業員の人数、年齢、能力等の状況

会社の組織図等を入手して、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分析する。

- 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

④　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。

⑤　キャッシュ・フローの状況と将来の見通し

会社のキャッシュ・フロー計算書を過去５事業年度分作成し、併せて今後５事業年度分のキャッシュ・フローの見通しについて予測し分析する。

【様式記載例】　会社の経営資源の状況

「会社の経営資源の状況」を分析するために、必要な確認表の一例を示すと、次のようになる。

①　設立年月	××××年×月		②　業種	○○○○○○
③　資本金	×,×××万円		④　授権資本	×,×××万円
⑤　従業員数	××名（平均年齢　××歳）			
⑥　社屋・工場等	本社	○○○○		
	支店	○○○○○○○○		
	工場	○○○○○○○○		
⑦　課題の記載例	・　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となっている。 ・　従業員の高齢化が進み、世代交代の時期にきている。			

⑧　財務の状況

貸借対照表　（単位：百万円）

項　目	前々期	前期	当期	項　目	前々期	前期	当期
Ⅰ流動資産	××	××	××	Ⅰ流動負債	××	××	××
：	：	：	：	Ⅱ固定負債	××	××	××
Ⅱ固定資産	××	××	××	負債合計	××	××	××
：	：	：	：	純資産	××	××	××
Ⅲ繰延資産	××	××	××				
資産合計	××	××	××	負債･純資産合計	××	××	××

損益計算書　　（単位：百万円）

項　目	前々期	前期	当期
Ⅰ売上高	××	××	××
Ⅱ売上原価	××	××	××
売上総利益	××	××	××
Ⅲ販売費及び一般管理費	××	××	××
営業利益	××	××	××
Ⅳ営業外収益	××	××	××
Ⅴ営業外費用	××	××	××
経常利益	××	××	××
Ⅵ特別利益	××	××	××
Ⅶ特別損失	××	××	××
税引前当期純利益	××	××	××
法人税、住民税及び事業税	××	××	××
当期純利益	××	××	××

（注）上記の記載例は、飽くまでも例示にすぎないので、各自工夫して、独自のものを作成していただきたい。

Ｑ＆Ａ　１－Ⅲ－①

対象会社の経営資源の状況、特に競争力及び将来の見通しを分析する上で留意すべき点は何か。

対象会社の事業の収益力と将来性について、最も理解が深いのは経営者であるが、逆にその自信からか、経営者が自社の姿を適切に把握できていないケースも散見される。

対象会社の属する業界は客観的に見て将来的に厳しい業界であり、かつ、過去数期に渡って損失を計上又は低い利益水準しか達成していないにもかかわらず、過去の内部留保の恩恵により資金繰りに比較的余裕がある場合がある。

このような場合には、会社の当面の事業運営には支障がないため、将来的にも事業承継可能と楽観的に考えがちである。特に危険なのは、収益性や将来性に関する議論の中で、過去の成功体験から抜け出せず、「良くできるはず」、「何とかできるはず」という希望的観測や定性的な議論に終始するだけで、数値等の客観的なデータに裏付けられた議論ができていない場合である。

長い目で見て会社の将来性を客観的に評価できれば、手遅れにならないうちに現時点での廃業又は第三者へ事業承継を検討することにより、経営者一族の財産をある程度守れる、という状況になっている企業も少なからず存在する。

事業承継を検討する際には、会社の現在の資産状況を正しく把握するのは当然であるが、対象会社の収益性と将来性を俯瞰することも極めて重要である。将来的に厳しい状況になることがほぼ確実視されるような事業の場合、事業を承継した後継者が近い将来に苦しむ可能性も考えられる。

（コメント＝会社の収益性と将来性を俯瞰することの重要性）

対象会社の競争力やその将来性を分析するに当たっては、定量的なデータによる客観的な分析に基づく経営者との議論が必要である。過去の経験値に基づく希望的な観測を排除することにより、経営者財産の保全を図るとともに事業承継の方向性を冷静に判断することができる。

(2) 会社の経営リスクの状況

対象となる会社の経営資源の状況の分析に続いて、会社の経営リスクの状況を正確に分析する必要がある。

① 主な負債の内容、帳簿価額等の状況

対象となる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、将来の支払等の見通しを正確に分析する。

② 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。

また、財務制限条項の有無を確認する。

③ 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資産の担保提供や個人保証等の状況を正確に分析する。

④ 簿外債務・債務保証の有無の状況

対象となる会社の貸借対照表上に、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。

⑤ 将来予想される従業員の退職金等の潜在的債務の状況

就業規則や退職金規程等で、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。

⑥ 生命保険や損害保険の加入状況と保障額の状況

会社が締結している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。

⑦ 会社の人事・労務に関するリスクの状況

会社の社員の残業代の支払状況、メンタルヘルスや社内における不満分子の存在の有無等の状況を正確に分析する。

(3) 会社の株主等の状況

事業承継を行うに当たっては、対象となる会社の株主等の状況を正確に分析する必要がある。

① 株主構成の状況と将来の見通し

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、後継者の会社支配権の確保のための準備を行う。

＜ケース・スタディ＞《名義株主の調査と対応策》

（事例）

Ｘ社は、設立時にその当時の法令において、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、名義株主が存在している可能性がある。名義株主か否かをどのようにしたら判断できるか。

（名義株主が「真の株主」と判断されるポイント）

名義株主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。

- 出資金額の払込みの事実
- 配当金の受取又はその所得の申告状況
- 株主総会出席又は株主権（議決権等）行使の実績
- 株券の保有
- 株式の買取実績

（対応策）

名義株主が存在する場合には「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、時間が経てば経つほど解決が難しくなることに留意すべきである。

② 従業員持株会の活用

従業員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、(ｱ)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、(ｲ)分散した株式を買い取る受け皿として利用すること、(ｳ)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。

従業員持株会は通常、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。

③　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、会社の組織や制度が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。

Ｑ＆Ａ　１－Ⅲ－②

株主構成の現状分析を行った結果、対象となる会社の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、会社の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と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と言える。

①　現経営者が他の株主から会社の株式を買い取る方法

現経営者が分散した株主から会社の株式を買い取ることができれば、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。

②　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）が必要なほか、現経営者が相当程度の資金を用意しなければならない。

③　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ない場合には、会社自身が買い取ることも一つの方法である。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（特別決議）が必要であるほか、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、その取得代金がそれに対応する資本金等の金額を超える場合には「みなし配当課税」の問題が生じることに留意する。

④　取得条項付株式の活用（会社法 107 条①三、108 条①六）

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、これを活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①）、この制度を活用するためのハードルは高い。

⑤　全部取得条項付種類株式の活用（会社法 108 条①七）

④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。
なお、平成 26 年会社法改正により、平成 27 年５月１日から、多数株主によるスクィーズ・アウト（少数株主を会社から締め出すこと）を更に迅速・簡便な手続で実行できる場合が追加された。また、当該法整備により会社から締め出される少数株主の権利保護が図られた（詳細は、第３章　事業承継に係る支援事例「Ⅲ　株式会社丑屋の事例研究」参照）。

（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（特別決議）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、取得資金等、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　１－Ⅲ－③

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危険性がある。
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①六）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①三）、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①）。

Ｑ＆Ａ　１－Ⅲ－④

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　１－Ⅲ－⑤

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、持株会の活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。

持株会を活用する場合には、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。
持株会活用のメリット、デメリットとしては次のようなものがある。

＜メリット＞
① 持株会を活用して、安定株主対策を行うことができる。
② 経営者の事業承継対策に資する。
③ 従業員の経営参画意識の高揚に資する。
④ 会社の業績が上がり株価が上昇すれば、持株会制度を通じた従業員の資産形成が可能となる。
⑤ 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＞
① 持株会を利用しても株式の外部流出の危険性は残る。
② 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。
③ 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。

【様式記載例】 会社の株主等の状況

「会社の株主等の状況」を把握するために必要な確認表の一例を示すと次のようになる。

（平成○年○月○日現在）

株主	持株数	比率	会社との関係	備考の記載例
○○　○○	××××	××％	代表取締役社長	
○○　○○	××××	××％	○○○○○○○	代表取締役社長の配偶者
○○　○○	××××	×％	○○○○○○○	引退時に保有している株式の売渡しを表明している。
○○　○○	××××	×％	○○○○○○○	買戻しの提案をするも交渉が難航している。
： ： ：	： ： ：	： ： ：	： ： ：	： ： ：
	××××	100％		

従業員持株会	なし	役員持株会	なし

（注）上記の記載例は、飽くまでも例示にすぎないので、各自工夫して、独自のものを作成していただきたい。

(4) 会社の「定款」の状況

「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。

① 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。

ア．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）。

イ．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。）がなくても、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っては取締役会）以外の者の権限とする定め（会社法 140 条⑤）
- 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①）
- 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①、368 条

①、376 条②、392 条①）

- 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⑤）

ウ．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②）

（株主総会について）

- 定時株主総会の開催時期（会社法 296 条①）
- 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①、331 条④）、監査役、執行役（会社法 402 条①）の員数
- 代表取締役（会社法 349 条③）、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①）

（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①）

② 会社法を活用した「定款」の環境整備

会社の定款の内容を分析して、会社法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、なおかつ会社法を有効に活用するためには、会社を

公開会社（会社法２条五）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。

ア．株式譲渡制限の設置（会社法 107 条①一）

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る。この場合、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③）が必要なので、注意を要する。

イ．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）が必要であるほか、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。

ウ．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下で、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。

(ｱ) 議決権制限株式（会社法 108 条①三）

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（会社支配権）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ておく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、既存の会社支配権の比率に変更を来さず、しかも、新たな資金投入が必要ないことから、比較的実現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。

(ｲ) 拒否権付種類株式（黄金株）（会社法 108 条①八）

拒否権付種類株式とは、特定の事項について、株主総会の決議のほかに、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。

エ．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②）。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④）。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③）ため、議決権制限株式と同様に評価の問題がある。

Ｑ＆Ａ　１－Ⅲ－⑥

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

通常、次のような手続を行う。

(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。

① 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。

② 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図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②）
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以上に当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】
① 株主総会の議事録
② 添付書類（印鑑証明書、定款の写し等）
③ 登録免許税
④ 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。

【様式記載例】 会社の「定款」の状況

「会社の定款の状況」を把握するために、必要な確認表の一例を示すと次のようになる。

項　目	根拠法規	規定の有無	コメントの記載例
株式譲渡制限条項	会社法 107 条①一	[あり]・なし	
相続人等に対する売渡請求条項	会社法 174 条	あり・[なし]	規定を作成する見込みである。
議決権制限株式	会社法 108 条①三	あり・[なし]	当該会社では採用しない。
拒否権付種類株式（黄金株）	会社法 108 条①八	あり・[なし]	採用を検討予定である。

（注）上記の記載例は、飽くまでも例示にすぎないので、各自工夫して、独自のものを作

成していただきたい。

(5) 会社の「社内規程」の状況

円滑な事業承継を行うためには、社内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。

- 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（会社法、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。

① 組織に関する社内規程
- 組織図
- 取締役会規程
- 業務分掌規程
- 関係会社管理規程
- 支店・営業所管理規程

② 役員に関する社内規程
- 役員給与（役員報酬・賞与）規程
- 役員退職金規程
- 役員持株会規程
- 役員生命保険規程
- 相談役・顧問規程
- 執行役員規程

③ 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

④　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

⑤　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

⑥　販売・製造・購買に関する社内規程

- 販売管理規程
- 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

⑦　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。

- 重要な不動産賃貸借契約書
- 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

【様式記載例】 会社の社内規程の状況

「会社の社内規程の状況」を把握するために、必要な確認表の一例を示すと次のようになる。会社で整備している規程を、この確認表の該当箇所に○を付すとよい。

（記入例）

① 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
② 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、役員生命保険規程、相談役・顧問規程、執行役員規程
③ 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
④ 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
⑤ 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
⑥ 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

（注）上記の記載例は、飽くまでも例示にすぎないので、各自工夫して、独自のものを作成していただきたい。

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、事業用資産の所有形態を検討し、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の把握
(2) 財産の保有状況、権利関係の状況の確認
(3) 事業用資産の所有形態の検討
(4) 財産の評価と相続税額の試算
(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の把握

① 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がそがれることになる。

② 事業承継に対する想い、意向

専門家は、事業承継に対して現経営者がどのような考えを持っており、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ければ、その計画は実行することができない。

③ 現経営者の経営理念

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、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それを「明確化」しておく必要がある。

(2) 財産の保有状況、権利関係の状況の確認

① 財産の網羅的棚卸し

現経営者にどのような財産が存在するかを明確化し、財産目録として書面化しておくことが必要となる。

② 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、公図、住宅地図、実測図等の資料）

(3) 事業用資産の所有形態の検討

① 事業用資産の所有形態

中小企業では、経営者の個人財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所有形態には、次のようなケースが考えられる。

ア．経営者が、不動産等の事業用資産を個人所有しているケース

イ．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しているケース

ウ．会社が、不動産等の事業用資産を所有しているケース

② 経営者の個人財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。

経営者の個人財産と会社資産との所有関係を、できる限り整理しておくことは、円滑な事業承継の観点から極めて重要な事項である。

法人と経営者との関係を明確に区分・分離することは、事業承継における課題である経営者保証の問題の解決策の一つである「経営者保証に関するガイドライン」（以下「経営者保証ガイドライン」という。）に基づき、経営者保証に依存しない融資を促進するために必要である。

③ 事業用不動産の所有形態の検討

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、所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、所有形態の整理には、現状を踏まえて、長期的な視野に立った将来の所有形態の方向性・可能性を考えておく必要がある。

具体的には、所有形態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。

【様式記載例】 事業用資産の所有形態の検討

不動産等の事業用資産の所有形態を検討するための確認表の記載例を示すと、次のよう

になる。

項　目	所有形態		専門家の指導例
	現状	将来の方向性	
本社用地	所有：経営者（個人） 利用：会社（個人が会社へ賃貸）	会社が所有・利用へ	・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が買い取る。 ・会社（必要資金） 〇〇百万円（銀行よりの借入） ・経営者（手取り） 売却代金〇〇百万円 予想税額　〇百万円 差引　　〇〇百万円 ・会社は、賃料減少効果により年〇〇千円の費用減となる。 ・借入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返済可能と考えられる。
社長個人宅	所有：会社 利用：経営者（個人） （会社が個人へ賃貸）	経営者（一族）が所有へ	・５年程度の期間を目途に、オーナーとの賃借関係を解消する。 ・上記の本社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。
低利用土地	会社が所有・利用 （資材置場として利用しているが低利用）	外部へ売却へ	・３年以内に外部に売却し、資本効率を向上させる。 （売却見込み額〇〇百万円） ・資材置場が必要な場合には別の土地を手当てする（賃借を前提）。
賃貸ビル	所有：経営者（個人） 利用：第三者（テナント）	外部売却又は経営者の資産管理会社が保有へ	・外部売却による納税原資確保の検討 ・オーナー一族の資産管理会社への売却も検討（資産管理会社の基盤強化を検討）
特許権	経営者が所有	会社が保有へ	・早期に会社に所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。

（注）上記の記載例は、飽くまでも例示にすぎないので、各自工夫して、独自のものを作成していただきたい。

(4) 財産の評価と相続税額の試算

① 財産評価額の試算

財産の網羅的な棚卸しを経た後、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

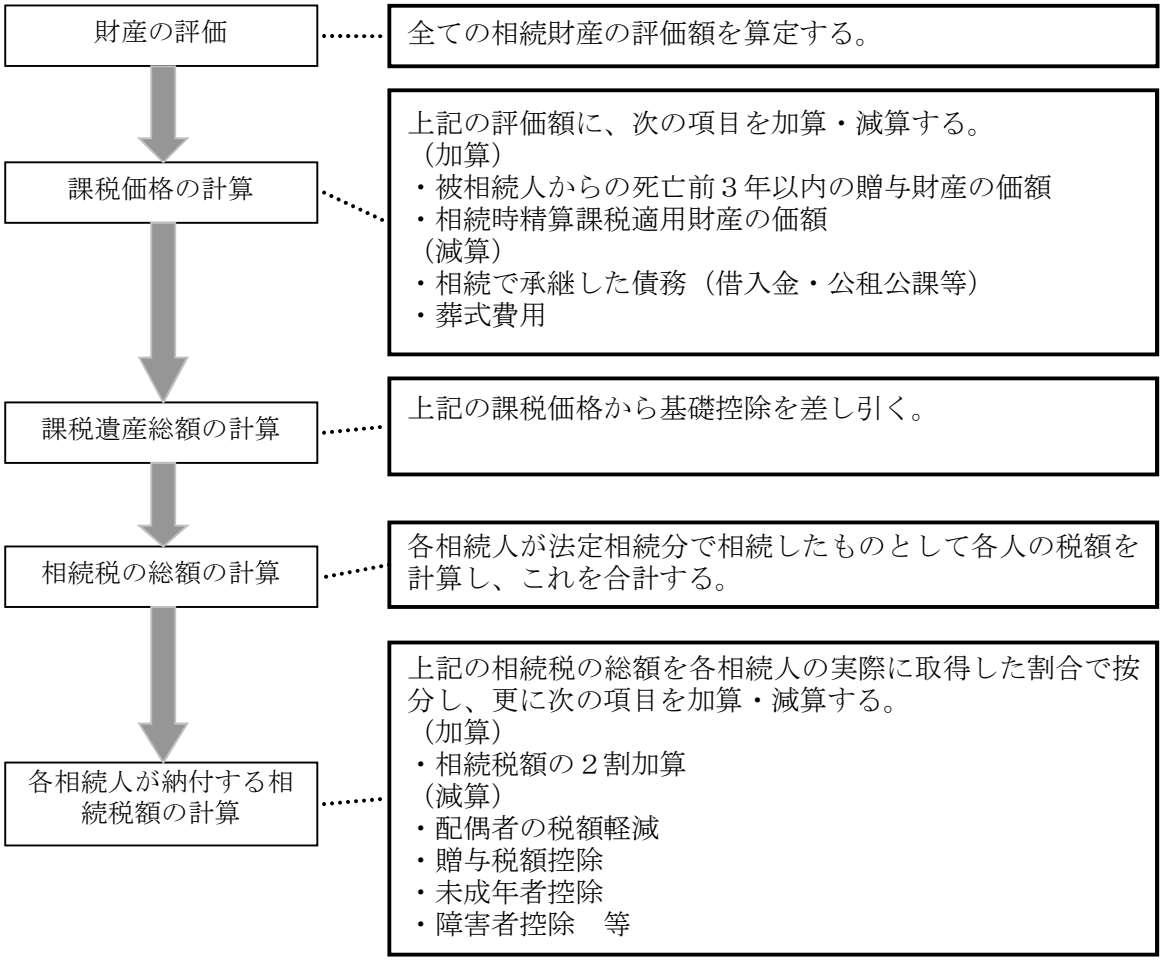
算計算を通じて、相続税の概算額と評価上のポイントを把握することの方が重要と考えられる。

「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	・　山林・原野等、特殊な地目の土地 ・　生産緑地、農地等 ・　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） ・　境界線が明確でない土地 ・　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	・　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 ・　営業権の評価等
その他	・　名義預金 ・　書画、骨董等 ・　特許権、実用新案権等

② 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）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、概算数値の算出日及び法令基準日を明記しておく。

（コメント）
相続税の試算に当たっては、経営承継法や「取引相場のない株式等に係る相続税の納税猶予制度」等の制度があるので、これを踏まえて検討する。

③　事業承継に伴う納税資金対策

現経営者の金融資産で、上記の相続税試算額が納付可能であればよいが、そうでない場合には、納税資金対策が必要となる。納税資金対策は、事業承継計画の中に織り込まれるべきものであるが、経営承継法における金融支援策（日本政策金融公庫等の活用）や生命保険の活用、延納や物納等、幅広い対策を検討すべきである。

【様式記載例】　現経営者の個人財産の状況

「現経営者の個人財産の状況」を把握するための確認表の記載例を示すと、次のようになる。

相続財産	評価額	備　　考
○○社株式	480 百万円	○○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、１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	○○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	

（課題）

(1) 法定相続分での相続の場合

妻○○：　640 百万円×1/2＝320 百万円

長男○：　640 百万円×1/4＝160 百万円

長女○：　640 百万円×1/4＝160 百万円

(2) 遺言によって現経営者○○保有の自社株式全部を長男○に承継させようとする場合

現経営者の自社株式の価額　480 百万円

（長男○以外の相続人の遺留分）

妻○○：　640 百万円×1/2×1/2=160 百万円

長女○：　640 百万円×1/4×1/2= 80 百万円

合計　240 百万円

したがって、もし妻○○、長女○の両名が遺留分を主張すると、
長男○の取得可能額は 400 百万円（640 百万円-240 百万円）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ことに留意する。

（注）上記の記載例は、飽くまでも例示にすぎないので、各自工夫して、独自のものを作成していただきたい。

(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、対策実行の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。

【様式記載例】 想定される課題・問題点の洗い出し

現経営者の相続発生時に想定される課題ないし問題点を例示すると、次のとおりである。

No	課題・問題点	コメント
①	財産の保有形態が適正でない。	
②	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である。	
③	想定される相続額に対して納税資金が不足している。	
④	不動産の権利関係が不明確となっている。	
⑤	相続に際して事前に整理すべき課題（名義株や名義預金等）が存在している。	
⑥	評価に当たって注意を要する資産（近い将来、宅地見込の山林等）が存在している。	
⑦	経営者が個人保証している会社の債務がある。	
⑧	現経営者への将来退職金の資金原資がない。	
⑨	相続財産の大半が事業用資産であり、相続人の間の承継財産がバランスを欠いている。	
⑩	後継者以外の相続人から、遺留分請求の可能性がある。	

(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。

経営者の個人財産を「後継者に承継させるべき自社株式や事業用資産」と「後継者以外の相続人（以下「非後継者」という。）に相続させる非事業用資産」に分類整理し、現状での相続税額を試算する。また、会社債務への現経営者個人保証や個人担保提供資産の状況も分析する。

（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Ⅰ「４．経営承継法」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初めて、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。
(1) 現経営者の家族（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) 現経営者の家族（後継者以外の相続人）

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

そこで通常、次のような状況を分析する必要がある。

① 現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）で、事業承継に重要な影響をもたらす者についても、分析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。

【様式記載例】 現経営者の家族構成の状況

「現経営者の家族構成の状況」を把握するための確認表の記載例を示すと次のようになる。

氏名	続柄	年齢	会社との関係	コメントの記載例
○○○○	本人	○○歳	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○○へ承継させようと考え始めている。
○○○○	妻	○○歳	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、現経営者と同様、体力に自信がなくなり仕事を辞めたいと思っている。
○○○○	長男	○○歳	従業員 （○○○○年入社）	現経営者の跡を継ぐために、ここ数年間、取引先○○社で修行をしてきた。最近修行を終えて、会社に従業員として入社した。
○○○○	長男の妻	○○歳	なし （専業主婦）	元取引先○○社の経理事務員で、取引先○○社で修行中の長男○○と結婚した。現経営者の妻○○とも折り合いが良く、夫婦仲も円満である。
○○○○	長女	○○歳	なし （専業主婦）	４年前に結婚し現在は専業主婦である。現経営者である父親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。

（注）上記の記載例は、飽くまでも例示にすぎないので、各自工夫して、独自のものを作成していただきたい。

② 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ほか、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会社支配権への影響度（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。

③ 事業承継や相続に関しての希望

各人の事業承継や相続に関しての希望や意向が、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

事業承継に関して会社の役員や従業員から、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
- 後継の経営者となり得る後継者の存在の有無

【様式記載例】 会社の社内関係者の状況

「会社の社内関係者の状況」を把握するための確認表の記載例を示すと次のようになる。

氏名	年齢	会社との関係	コメントの記載例
A 氏	○○歳	専務取締役	長年にわたり現経営者の腹心の部下として経営に携わってきたが、最近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。 （会社の株式の 2,000 株（５％）を保有）
B 氏	○○歳	幹部従業員	後継者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余り良くない。
C 氏	○○歳	元取締役	現在、会社とは株式配当を目的として、会社の株式 2,000 株（５％）を保有している。 頑固な性格の持ち主で、現経営者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。

（注）上記の記載例は、飽くまでも例示にすぎないので、各自工夫して、独自のものを作成していただきたい。

(3) 取引先企業

① 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。

② 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。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ことが、何より重要である。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）

将来的に後継者候補は、重要な取引先企業に就職させ経験を積ませることも検討する必要がある。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

① 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、取引金融機関の格付け等を分析し、金融機関自体の信頼性を分析する。

② 金融機関と事業承継

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．経営者保証ガイドラインの事業承継における活用

（指導のポイント）
資金の調達で借入の依存度が高い中小企業では、事業承継における個人保証の引継ぎが重要な課題となっている。
借入金の経営者個人保証の引継ぎに関しては、中小企業の融資における合理的な保証契約の在り方を示した自主的なルールとして、「経営者保証ガイドライン」が平成25年12月に公表され、平成26年２月１日から適用が開始された。
経営者保証ガイドラインが有効に機能した場合には、親族外承継のみならず親族内承継においても、経営者保証の引継ぎの負担が軽減されることが想定される。
したがって、経営者保証ガイドラインの概要を理解するとともに、事業承継における活用について検討する必要がある。

(1) 事業承継において大きな課題となる経営者保証

中小企業において、資金の調達で借入金の占める割合は高いものと推定される。平成 23 年度の借入依存度（期末借入金残高／期末総資産残高　借入金＝短期借入金＋長期借入金＋社債＋受取手形割引高）は大企業で 28%であるのに対して、中小企業の場合は 46%と高い水準となっている（一般財団法人商工総合研究所　平成 25 年３月「中小企業の借入構造」より)。このように資金の調達において借入の占める割合が高い中小企業において、借入時に経営者の個人保証を提供している割合は、約 87%となっており、かなり高い割合で個人保証がないと資金調達が難しい状況を示している。さらには、自宅の土地建物等の物的担保を提供している割合が半数以上に上っている（中小企業庁委託「平成 24 年度個人保証制度に関する中小企業の実態調査　報告書」平成 25 年３月 (株)リベルタス・コンサルティング)。また、個人が保証を提供している額は、約 70%が個人の保有する資産の額と同額かそれ以上となっている。

このことは、自ら所有し経営する企業が経営破綻した場合に、個人の保有する資産を全て失う可能性が高いことを意味している。株主は本来有限責任である株式会社の制度においても、オーナー経営者は実質的に無限責任とも言える重い責任を負担していることとなる。このような状況は、親族である後継者の事業承継意欲を阻害する要因になっているとも言える。

親族内承継では、個人保証を担保できる資産を先代経営者から相続により取得できる可能性があるが、親族外承継ではその可能性は低いため状況はより厳しくなる。「中小企業白書（2007 年版)」では、個人保証に対して不満を感じている割合は親族外承継の方が多いとしている。

また、親族外承継では、①金融機関や取引先への理解、②他の役員・従業員への理解、③後継者の不安解消及び経営意欲や責任を高める等計画的に後継者を育成する必要性等、親族内承継以上に考慮すべき要素は多いと思われる。そのためには長期的な取組みが必要となるが、親族外承継において最も課題として認識されているのは、(1)の自社株式の買取りとともに、(2)借入金の経営者個人保証の引継ぎである。

規模別の親族以外に事業を引き継ぐ際の問題

（単位：%）

	小規模事業者	中規模企業
借入金の個人保証の引継ぎが困難	30.3	40.5
後継者による自社株式の買取りが困難	30.3	40.0
後継者による事業用資産の買取りが困難	30.3	26.4
本人から承諾が得られない	21.3	10.4
金融機関との関係を維持しにくい	15.6	16.0
計画的に後継者を養成することが難しい	14.8	16.0
取引先との関係を維持しにくい	18.0	8.3
役員・従業員の士気低下	9.8	13.3
役員・従業員から理解を得にくい	6.6	10.7
自社の株主から理解を得にくい	2.5	10.9

（出典：「中小企業白書（2013 年版）」第２部第３章第２節　第 2-3-13 図より作成）

このうち、前述のとおり「(1)自社株式の買取り」については、経営承継法の金融支援や納税猶予制度の改正により一定の解決方法を示している。これに対して、円滑な事業承継の阻害要因となっている「(2)借入金の経営者個人保証の引継ぎ」に関しては、中小企業の融資における合理的な保証契約の在り方を示した自主的なルールとして、経営者保証ガイドラインが平成 25 年 12 月に公表され、平成 26 年２月１日から適用が開始された。

経営者保証ガイドラインが有効に機能した場合には、親族外承継のみならず親族内承継においても、経営者保証の引継ぎの負担が軽減されることが想定される。すなわち、経営者保証ガイドラインに基づく経営者の個人保証に依存しない融資が促進され、合理的な保証契約が中小企業金融に実務的に定着することにより、事業承継における経営者の個人保証の引継ぎという大きな課題にとっての解決策となることが期待される。したがって、経営者保証ガイドラインの概要を理解するとともに、事業承継における活用について検討することとする。

(2) 経営者保証ガイドラインの概要

財務的な基盤が脆弱な企業が多い中小企業において、資金調達の際に信用を補完するために、経営者が個人保証を求められることが多い（前述の個人保証制度に関する調査によると中小企業の約 87%で経営者が個人保証を提供している。）。中小企業にとって経営者が保証を提供することは、円滑な資金調達を行うために必要な手段となっている。また、中小企業では経営者と所有者が一致している場合が多いが、こうしたオーナー企業では会計経理や資産の保有が明確に区分されていないケースが散見される。その場合に、個人保証を徴求することにより経営規律を担保する機能が期待されている。しかしながらその反面、保証契約を締結した後において、経営環境が悪化して主たる債務者の債務の履行が困難となった場合には、保証を提供した経営者は保証債務を履行しなければならず、個人資産を失うリスクがある。このため、思い切ってリスクをとった経営判断をしにくくなるとともに、経営者の再チャレンジや事業再生

を困難にする要因となっている。また、事業承継においても後継者が事業を承継する意欲を阻害する要因とも言える。

こうした状況の中、中小企業庁と金融庁は共同で個人保証制度の課題を整理し、中小企業金融の実務の円滑化に資する具体的な政策的出口を検討するため「中小企業における個人保証等の在り方研究会」を開催し、平成 25 年５月に「中小企業における個人保証等の在り方研究会報告書」を公表した。

当該報告書では、個人保証には以下のような弊害が存在するとしている。

ア．安易な個人保証契約の締結への依存は、借り手、貸し手の双方において、本来期待される以下のような機能を発揮していく意欲を阻害しているおそれがある。

・　中小企業による健全な事業経営（財務状況の正確な把握、適時適切な情報開示等による透明性の確保）

・　金融機関による健全な融資慣行の構築（借り手の事業内容や経営状況等に対する目利きを重視した融資）

イ．また、融資の際には個人保証を求めることが慣行化するとともに、契約時において貸し手側による、中小企業に対する説明不足、保証人の資産に比して過大な債務負担の要求などの対応と相俟って、貸し手と借り手の間における信頼関係構築の意欲を阻害しているおそれがある。

ウ．さらに、こうした貸し手側の対応に加えて、個人保証の履行時等における課題が、中小企業の負担感を増し、その各ライフステージ（創業、成長・発展、早期の再生着手、円滑な事業承継等）における取組意欲を阻害しているおそれがある。

当該報告書では、上記のような問題意識の下、個人保証契約の締結時及び履行時の課題について、問題解決に向けた政策的出口の方向性を示すとともに、その内容が早急にガイドラインとして具現化されることが提言されている。この提言に基づき、「経営者保証に関するガイドライン研究会」が平成 25 年 12 月に策定公表したものが経営者保証ガイドラインである。

① 経営者保証ガイドラインの目的（以下、「経営者保証ガイドライン」より抜粋）

このガイドラインは、中小企業金融における経営者保証について、主たる債務者、保証人及び対象債権者において合理性が認められる保証契約の在り方等を示すとともに、主たる債務の整理局面における保証債務の整理を公正かつ迅速に行うための準則を定めることにより、経営者保証の課題に対する適切な対応を通じてその弊害を解消し、もって主たる債務者、保証人及び対象債権者の継続的かつ良好な信頼関係の構築・強化とともに、中小企業の各ライフステージ（創業、成長・発展、早期の事業再生や事業清算への着手、円滑な事業承継、新たな事業の開始等をいう。）における中小企業の取組意欲の増進を図り、ひいては中小企業金融の実務の円滑化を通じて中小企業の活力が一層引き出され、日本経済の活性化に資することを目的とする（「経営者保証ガイドライン」１．目的　より）。

すなわち、保証契約時及び保証債務整理時おける合理的な対応を示すことにより、経営者保証に依存しない融資を一層促進し、中小企業の活力を生かし日本経済の活性化を図るものである。

② 経営者保証ガイドラインの位置付け

このガイドラインは、経営者保証における合理的な保証契約の在り方等を示すとともに主たる債務の整理局面における保証債務の整理を公正かつ迅速に行うための準則であり、中小企業団体及び金融機関団体の関係者が中立公平な学識経験者、専門家等と共に協議を重ねて策定したものであって、法的拘束力はないものの、主たる債務者、保証人及び対象債権者によって、自発的に尊重され遵守されることが期待されている（「経営者保証ガイドライン」２．経営者保証の準則　より）。

すなわち、中小企業金融において経営者保証ガイドラインが融資慣行として定着していくことが期待されている。このため金融庁では、「金融検査マニュアル」や「主要行向けの総合的な監督指針」及び「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」を改正し、金融機関等による本ガイドラインの積極的な活用を促進し、融資慣行として浸透・定着を図っている。

③ 経営者保証ガイドラインの適用対象となり得る保証契約

このガイドラインは、以下の全ての要件を充足する保証契約に関して適用されるものとしている。

ア．保証契約の主たる債務者が中小企業であること

イ．保証人が個人であり、主たる債務者である中小企業の経営者であること。ただし、以下に定める特別の事情がある場合又はこれに準じる場合については、このガイドラインの適用対象に含める。

- 実質的な経営権を有している者、営業許可名義人又は経営者の配偶者（当該経営者と共に当該事業に従事する配偶者に限る。）が保証人となる場合
- 経営者の健康上の理由のため、事業承継予定者が保証人となる場合

ウ．主たる債務者及び保証人の双方が弁済について誠実であり、対象債権者の請求に応じ、それぞれの財産状況等（負債の状況を含む。）について適時適切に開示していること

エ．主たる債務者及び保証人が反社会的勢力ではなく、そのおそれもないこと

（「経営者保証ガイドライン」３．このガイドラインの適用対象となり得る保証契約より）

④ 経営者保証に依存しない融資の一層の促進（保証契約時の対応）

ア．主たる債務者及び保証人における対応

- 法人と経営者との関係の明確な区分・分離

主たる債務者は、法人の業務、経理、資産所有等に関し、法人と経営者の関係を明確に区分・分離し、法人と経営者の間の資金のやりとり（役員報酬・賞与、配当、オーナーへの貸付等をいう。）を、社会通念上適切な範囲を超えないものとする体制を整備するなど、適切な運用を図ることを通じて、法人個人の一体性の解消に努める。

また、こうした整備･運用の状況について、外部専門家（公認会計士、税理士等をいう。）による検証を実施し、その結果を、対象債権者に適切に開示することが望ましい。

・　財務基盤の強化

経営者保証は主たる債務者の信用力を補完する手段の一つとして機能している一面があるが、経営者保証を提供しない場合においても事業に必要な資金を円滑に調達するために、主たる債務者は、財務状況及び経営成績の改善を通じた返済能力の向上等により信用力を強化する。

・　財務状況の正確な把握、適時適切な情報開示等による経営の透明性確保

主たる債務者は、資産負債の状況（経営者のものを含む。）、事業計画や業績見通し及びその進捗状況等に関する対象債権者からの情報開示の要請に対して、正確かつ丁寧に信頼性の高い情報を開示・説明することにより、経営の透明性を確保する。

なお、開示情報の信頼性の向上の観点から、外部専門家による情報の検証を行い、その検証結果と合わせた開示が望ましく、開示・説明した後に、事業計画・業績見通し等に変動が生じた場合には、自発的に報告するなど適時適切な情報開示が求められている。

（「経営者保証ガイドライン」４．経営者保証に依存しない融資の一層の促進　（１）主たる債務者及び保証人における対応　より）

イ．対象債権者の対応

法人個人の一体性の解消等が図られている又は解消等を図ろうとしている主たる債務者の資金調達要請に対しては、以下の要件を継続的に満たしていると見込まれるときは、経営者保証を求めない可能性又は代替的な融資手法を活用する可能性を検討する必要がある。

イ）　法人と経営者個人の資産・経理が明確に分離されている。

ロ）　法人と経営者の間の資金のやりとりが、社会通念上適切な範囲を超えない。

ハ）　法人のみの資産・収益力で借入返済が可能と判断し得る。

ニ）　法人から適時適切に財務情報等が提供されている。

ホ）　経営者等から十分な物的担保の提供がある。

代替的な融資手法とは、停止条件付保証契約（主たる債務者が特約条項（コベナンツ）に抵触しない限り保証債務の効力が発生しない保証契約）、解除条件付保

証契約（主たる債務者が特約条項（コベナンツ）を充足する場合は保証債務が効力を失う保証契約）、ABL（流動資産担保融資）及び金利の一定の上乗せであり、これの充実が求められている。

（「経営者保証ガイドライン」４．経営者保証に依存しない融資の一層の促進（２）対象債権者における対応　より）

また、このような検討を行った結果、経営者保証を求めることが止むを得ないと判断された場合や、中小企業における法人個人の一体性に一定の合理性や必要性が認められる場合等で、経営者と保証契約を締結する場合、対象債権者は以下の対応に努めるものとする。

ⅰ　主たる債務者や保証人に対する保証契約の必要性等に関する丁寧かつ具体的な説明

保証契約を締結する際に以下の点について説明を行う。

イ）保証契約の必要性

ロ）原則として、保証履行時の履行請求は、一律に保証金額全額に対して行うものではなく、保証履行時の保証人の資産状況等を勘案した上で、履行の範囲が定められること

ハ）経営者保証の必要性が解消された場合には、保証契約の変更・解除等の見直しの可能性があること

ⅱ　適切な保証金額の設定

形式的に保証金額を融資額と同額とはせず、保証人の資産及び収入の状況、融資額、主たる債務者の信用状況、物的担保等の設定状況、主たる債務者及び保証人の適時適切な情報開示姿勢等を総合的に勘案して設定する。

（「経営者保証ガイドライン」５．経営者保証の契約時の対象債権者の対応　より）

⑤　既存の保証契約の適切な見直し

ア．保証契約の見直しの申入れ時の対応

主たる債務者及び保証人は、保証契約締結時に求められる④アの経営状況、すなわち、

・　法人と経営者との関係の明確な区分・分離
・　財務基盤の強化
・　財務状況の正確な把握、適時適切な情報開示等による経営の透明性確保

を将来にわたって維持できるよう努力するとともに、対象債権者は④イに則して、経営者保証の必要性や適切な保証金額等について、真摯かつ柔軟に検討を行うとともに、その検討結果について主たる債務者及び保証人に対して丁寧かつ具体的に説明することとする。

イ．事業承継時の対応

・　主たる債務者及び後継者における対応

イ）主たる債務者及び後継者は、対象債権者からの情報開示の要請に対し適時適切に対応する。特に、経営者の交代により経営方針や事業計画等に変更が生じる場合には、その点についてより誠実かつ丁寧に、対象債権者に対して説明を行う。

ロ）主たる債務者が、後継者による個人保証を提供することなしに、対象債権者から新たに資金調達することを希望する場合には、主たる債務者及び後継者は保証契約締結時に求められる④アの経営状況であることが求められる。

・　対象債権者における対応

イ）後継者との保証契約の締結について

対象債権者は、前経営者が負担する保証債務について、後継者に当然に引き継がせるのではなく、必要な情報開示を得た上で、④イに則して、保証契約の必要性等について改めて検討するとともに、その結果、保証契約を締結する場合には、適切な保証金額の設定に努めるとともに、保証契約の必要性等について主たる債務者及び後継者に対して丁寧かつ具体的に説明することとする。

ロ）前経営者との保証契約の解除について

対象債権者は、前経営者から保証契約の解除を求められた場合には、前経営者が引き続き実質的な経営権・支配権を有しているか否か、当該保証契約以外の手段による既存債権の保全の状況、法人の資産・収益力による借入返済能力等を勘案しつつ、保証契約の解除について適切に判断することとする。

（「経営者保証ガイドライン」６．既存の保証契約の適切な見直し　より）

⑥　保証債務整理時の対応

一定の要件を満たす保証人に対しては

・　経営者の経営責任の在り方
・　保証人に残す財産の範囲
・　保証債務の履行後に残った保証債務の取扱い

等について、適切な対応が求められている。

（「経営者保証ガイドライン」７．保証債務の整理　より）

(3) 事業承継における経営者保証ガイドラインの具体的な活用

中小企業の多くが経営者自ら会社の株式を保有するオーナー企業であるが、オーナー企業においては経理財務や資産の保有等の明確な区分がなされていない場合が多い。すなわち法人と個人が実質的に一体となっている（以下「法人と個人の一体性」という。「中小企業における個人保証等の在り方研究会報告書」より）ため、資金調達に際して個人保証を徴求してガバナンスを担保している。このため、事業承継の場面では

一般的に後継の経営者に個人保証の引継ぎが求められる。親族内承継では、先代経営者の経営努力を具現化した個人財産を相続できるが、親族外承継においては、後継者は株式や事業用資産を取得するために多額の資金調達を必要とし、その上に会社の事業資金の調達に必要となる個人保証を引き継ぐとなると、心理的な負担とともに経済的にも大きなリスクを負担することとなる。このことは、事業承継における大きな課題となっている。経営者保証ガイドラインで示された経営者保証に依存しない融資が促進されれば、個人保証の引継ぎという事業承継における課題も解決できる可能性が広がる。

① 事業承継において経営者保証ガイドラインが適用される場面

事業承継において経営者保証ガイドラインに基づき、経営者の個人保証に依存しない融資が促進されれば、個人保証の引継ぎという課題そのものが解消されることとなる。

具体的には、

- 経営者保証の契約時
- 既存の保証契約の見直し時

に経営者保証ガイドラインが適用されることとなる。既存保証の見直しについては、

イ）保証期限が到来した際に、既存の保証契約の解除等の申入れ

ロ）経営者の交替時（事業承継時）に、後継者の個人保証を提供せずに資金調達を要求する場合が想定される。

いずれの場合も、「(2)④ア．主たる債務者及び保証人における対応」において求められる経営状況であることが求められている。

② 経営者の個人保証に依存しない融資の促進のために公認会計士の果たすべき役割

経営者の個人保証に依存しない融資の促進ために、主たる債務者である中小企業とその経営者（保証人）に求められているのは、

- 法人と経営者との関係の明確な区分・分離
- 財務基盤の強化
- 財務状況の正確な把握、適時適切な情報開示等による経営の透明性確保

である。

すなわち、企業経営に必要な事業用資産を法人所有にすること、会社と経営者個人との間に不必要な資金の融通がないこと、役員報酬も社会通念上適切な範囲を超えない等「法人と個人の一体性」の解消に努めており、社外取締役の導入等ガバナンスの強化を通じてその状況を維持できることを前提に、返済財源を会社が生み出す利益やキャッシュ・フローで確保できる財務基盤を強化維持できる場合には、個人保証を提供せずに資金調達できる可能性が生じる。また、対象債権者がこれらの状況を維持継続できているかをモニタリングするために、財務状況や事業計画や業

績見通し及びその進捗状況等の財務状況を適時に提供することが求められている。

また、経営者保証ガイドラインでは、法人と経営者との関係の明確な区分・分離するための体制の整備･運用状況について外部専門家（公認会計士・税理士等）の検証を実施し、その結果を、対象債権者に適切に開示することが望ましいとされている。さらには、適時適切な情報開示に関して、外部専門家による状況の検証を行い、検証結果と合わせた開示が望ましいとしている。

（「経営者保証ガイドライン」4. 経営者保証に依存しない融資の一層の促進（1）主たる債務者及び承認における対応　より）

すなわち、経営者保証ガイドラインに基づく経営者保証に依存しない融資の促進のためには、公認会計士が果たすべき役割は非常に大きいと言える。

法人と経営者との関係の明確な区分・分離に関しては本研究報告においても、第１章Ⅲ「２．現経営者の現状分析と環境整備」において事業用資産の所有形態の検討及びその整理の指導例を掲げている。

また、信用保証協会の「経営者保証ガイドライン対応保証」資格要件確認シートでは、

（１）法人と経営者個人の資産･経理が明確に分離されている。

（２）法人と経営者の間の資金のやりとりが、社会通念上適切な範囲を超えていない。

という要件に関して、一部外部専門家（弁護士、公認会計士、税理士等）の検証が求められている（その確認書類は外部専門家の検証を受けたこと示す報告書である。）

さらには、日本公認会計士協会の中小企業支援プロジェクトチームによる報告「「経営者保証に関するガイドライン」における法人と経営者との関係の明確な区分等に関する手続等について」（平成 26 年９月３日）は、合意された手続契約書締結を前提にした「法人と経営者個人との関係の明確な区分等に関する手続」を明らかにしている。そこでは、

（１）主たる債務者は、法人の業務、経理、資産所有等に関し、法人と経営者の関係を明確に区分･分離していること

（２）法人と経営者との間の資金のやりとり（役員報酬等）を社会通念上適切な範囲を超えないものとする体制整備がなされていること

（３）上記の（１）（２）を確保･継続する手段（社内管理体制･法人経理の透明性）が整備・運用されていること

に関する手続が提示されている。

財務基盤の強化についても、第１章「Ⅱ　事業価値源泉の分析と把握」で、持続可能な事業価値源泉の分析把握とその磨き上げについて説明している。今後は企業経営における事業環境は厳しさを増していくことが予想されるが、その中で財務基

盤を強化していくためには、自社の存続を可能にしている事業価値源泉が何かを把握するとともに、それがどれだけ持続可能かを常に検証していくことが必要である。事業価値源泉の中には普遍的な価値を有するものもあれば、環境変化により価値が変動していくものもあり、常に革新を求められている。企業が有する事業価値源泉の中で変えるべきものとその必要はないものを明確に区分し、変えるべきものについては、持続可能性をモニタリングしつつ革新を継続することが、財務基盤の強化につながる。

財務状況の正確な把握、適時適切な情報開示等による経営の透明性確保については、会社法における会計監査人としての会計監査、会計参与としての関与及び「中小企業の会計に関する指針」又は「中小企業の会計に関する基本要領」に基づく計算書類の作成を通じて寄与できる。

③　経営者保証ガイドラインの活用具体例

金融庁から「「経営者保証ガイドライン」の活用に係る参考事例集」が公表されており、事例は随時追加されている。平成 29 年４月改訂版の事例集の中では 51 事例が紹介されており、

- 経営者保証に依存しない（経営者保証を求めなかった）融資事例
- 経営者保証の代替機能として解除条件付保証契約や停止条件付保証契約を活用した事例
- 預金や不動産等の保全状況を考慮して保証金額の設定、減額を行った事例
- 既存の保証契約の期限到来に伴い、経営者保証を解除した事例
- 事業承継時に前経営者の保証を解除し、後継に保証を求めなかった事例

等が示されている。

基本的には前述の

- 法人と経営者との関係の明確な区分・分離
- 財務基盤の強化
- 財務状況の正確な把握、適時適切な情報開示等による経営の透明性確保

の経営状況を確保できていることが、経営者保証の提供が不要と判断された要因と思われるが、長年の取引における積極的な情報開示により金融機関との良好な信頼関係を構築できていることが大きく寄与しているものと推察される。

例えば事例集の中で、保全不足や債務超過でも経営者保証を求めなかった事例は、その背景として従来から金融機関との良好なリレーションシップが構築されていたケースであった。

民間金融機関(※1)における「経営者保証に関するガイドライン」の活用実績（平成28年4月～9月実績）

（単位：件）

	平成28年4月～9月
① 新規に無保証で融資した件数（ABLを活用し、無保証で融資したものは除く）	241,654
② 経営者保証の代替的な融資手法(※2)を活用した件数	228
③ 保証契約を解除した件数(※3)	18,185
④ 合計【④＝①+②+③】	260,067

	平成28年4月～9月
⑤ 保証金額を減額した件数	8,489

	平成28年4月～9月
⑥ メイン行(※4)としてガイドラインに基づく保証債務整理を成立させた件数	87

	平成28年4月～9月
⑦ 新規融資件数	1,766,036
⑧ 新規融資に占める経営者保証に依存しない融資の割合【⑧＝(①+②)／⑦】	14%

※1 「民間金融機関」とは、主要行等9行、その他銀行24行、地域銀行106行、信用金庫266金庫（信金中央金庫を含む）、信用組合154組合（全国信用組合連合会を含む）の合計559機関。
※2 「経営者保証の代替的な融資手法」とは、停止条件付保証契約、解除条件付保証契約及びABLをいう。
※3 「保証契約を解除した件数」とは、「特定債務保証の解除をした場合」又は「根保証の期限到来前に解除をした場合」又は「根保証の期限到来時に期限延長等をしなかった場合」をいう。
※4 メイン行の判定については、各金融機関の基準に拠る。
（注）平成27年4月以降の活用件数については、金融機関からの報告対象を明確化し、中小企業向けに限定する一方、ガイドラインの適用開始前から元々無保証融資を行っていた顧客に対する新規無保証融資等を一律に計上することとしたため、平成27年3月以前の活用件数と比較することは困難である。

（出典：金融庁「経営者保証に関するガイドラインの活用実績について」より）

(4) まとめ

中小企業及びその経営者にとっては、経営者保証ガイドラインで求められる、以下の経営状況を確保することが重要となる。

- 法人と経営者との関係の明確な区分・分離
- 財務基盤の強化
- 財務状況の正確な把握、適時適切な情報開示等による経営の透明性確保

特に法人と個人の一体性の解消は、中小企業の本質に関わる問題であり、経営のスタンスを左右する大きな問題である。また、事業承継の方向性を決定する要因にもなってくる。一般的にオーナー企業である中小企業の多くの経営者の意識においては、法人と個人の一体性は、経営の前提となっている場合がある。すなわち、会社の経営に情熱を注ぎ、様々なリスクを負担した結果が個人資産に反映されることは当然の帰結であるとも言える。また、法人と個人の一体性を解消し、かつ積極的に情報を開示

することは経営の自由度を束縛する側面があることも否定できない。現実的に財務基盤の強化という条件が要求されていることも考慮すると、経営者保証ガイドラインを適用できる中小企業は、公開を視野に入れている企業や地場における優良企業等、現状においては限られるものと思われる。しかしながら、今後において実際に経営者保証ガイドラインが適用され、経営者の個人保証を提供しない資金調達が可能となり、よりリスクをとった思い切った事業展開を行う中小企業が増えるとともに、経営者の個人保証の引継ぎが事業の承継時においてもスムーズに行われる事例が増えてくれば、経営者保証ガイドライン適用のメリットが十分に認識され、その活用に対するインセンティブは高まることが期待されている。

事業承継においては、親族内承継を前提に法人と個人が一体となった経営を継続することも選択肢の一つであるが、親族外承継を想定した場合には、経営者保証ガイドラインが適用できるような上記三つの経営状況を目指すことが円滑な事業承継を可能にする。このためには、ガバナンスの強化を含めた法人と個人の一体性の解消や、積極的な情報開示等透明性のある経営を行う必要がある。この二つの方向性は全く反対であり、急激に方向性を変えることは現実的には難しいと思われる。事業承継における長期の計画的な取組の初期段階において、経営者及び後継者が「どのような経営を望むのか」の意識を統一させることが必要である。

また、法人と経営者との関係の明確な区分・分離は経営者保証ガイドラインの適用における最も重要な前提条件であり、厳格に守られなければならない。すなわち、実質的な関係会社を利用して一体性を確保することは、モラルハザードとなり経営者保証ガイドラインを実務的に浸透させる阻害要因となることから、厳に慎むべきであり、公認会計士等の外部専門家による検証においても、きちんと対応することが求められる。

さらに、積極的な情報開示に基づき対象債権者である金融機関と良好な信頼関係を築くことは、金融庁から公表された事例集を見ても非常に大切である。そのためには、日頃から金融機関のみならず、各ステークホルダーに対して説明責任を果たしていくという経営姿勢が必要となる。すなわち、外部のステークホルダーに対して経営者の重要な意思決定のプロセス及びその結果としての資金の使い方等をきちんと説明しなければならない。そのことが、結果として、法人と個人の一体性解消を促進させることとなる。さらに、透明性のある経営を維持しなければならないため、法人と個人が一体となった中小企業の経営者にとっては大きな決断が必要となる。経営の在り方を大きく転換させる必要も出てくるが、急激な経営の方向性の変更は、従業員にとっても多くの困難が生じることが予想されるため、長期的な視点に立って計画的に実行されることが望ましい。事業承継環境を整備する段階において、経営者や後継者のみならず、役員･従業員及び関係金融機関が協力して対処していくことが望ましい。

今後は、中小企業及びその経営者並びに各金融機関が経営者保証ガイドラインの主旨を理解して、あらゆる局面において誠実に対応していくことが、経営者保証に依存

しない融資慣行を定着させ、事業承継における個人保証の引継ぎという課題の解決にも有効に機能するものと思われる。そのためには事業承継においても、法人と個人の一体性の解消や積極的な情報開示等透明性のある経営を指向するならば、望ましい経営の在り方と現状とのギャップを埋めるべく後継者と十分なコミュニケーションを取りながら計画的に経営のスタンスを明確にしていく必要がある。公認会計士はそのためのサポートを行う十分な資質を備えており、経営者保証ガイドラインにおいて求められている要件を十分に説明するとともにそのメリットを明確にして、事業承継における進むべき方向性を決定する際の有効な情報を提供して支援していくことが望まれる。

５．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		
	①　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。		
	②　経営組織、役員構成等の状況を確認したか。		
	③　従業員の人数、年齢、能力等の状況を確認したか。		
	④　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。		
	⑤　キャッシュ・フローの現状と将来の見通しを確認したか。		
	⑥　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		
	①　主な負債の内容、帳簿価額等の状況を確認したか。		
	②　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。		
	③　借入金に対する担保提供及び現経営者の個人保証等の状況を確認したか。		
	④　債務保証・簿外債務の有無を確認したか。		
	⑤　将来の退職金等の潜在的債務の状況を確認したか。		
	⑥　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。		
	⑦　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)	会社の株主等の状況		
	①　株主構成の現状と将来の見通しを確認したか。		
	②　名義株式の整理を行ったか。		
	③　持株会の活用を検討したか。		
	④　会社に影響を与える法律等の改正の動きを確認したか。		
	⑤　自社株式の再集中化の方法		
	ⅰ　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。		
	ⅱ　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。		
	ⅲ　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。		
	ⅳ　取得条項付株式の活用を検討したか。		
	ⅴ　全部取得条項付種類株式の活用を検討したか。		
(4)	会社の「定款」の状況		

	① 対象会社の定款を入手したか。		
	② 絶対的記載事項の内容を確認したか。		
	③ 相対的記載事項の内容を確認したか。		
	④ 任意的記載事項の内容を確認したか。		
	⑤ 株式譲渡制限の規定があるか。		
	⑥ 相続人等に対する売渡請求条項の規定があるか。		
	⑦ 議決権制限株式の発行を検討したか。		
	⑧ 拒否権付種類株式（黄金株）の発行を検討したか。		
	⑨ 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)	会社の「社内規程」の状況		
	① 対象会社の社内規程を入手したか。		
	② 社内規程は現在の法律に適合しているか。		
	③ 組織に関する社内規程の内容を確認したか。		
	④ 役員に関する社内規程の内容を確認したか。		
	⑤ 人事・給与等に関する社内規程の内容を確認したか。		
	⑥ 経理に関する社内規程の内容を確認したか。		
	⑦ 総務に関する社内規程の内容を確認したか。		
	⑧ 販売・製造・購買に関する社内規程の内容を確認したか。		
	⑨ 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の把握		
	① 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。		
	② 事業承継に対する想い、本人の意向を確認したか。		
	③ 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、権利関係の状況の確認		
	① 経営者の個人資産を特定し、リストアップしたか。		
	② 財産の権利関係の明確化と資料の整備を確認したか。		
(3)	事業用資産の所有形態の検討		
	① 事業用資産の所有形態の状況を確認したか。		
	② 現経営者の個人財産と会社資産との区別を明確にしたか。		
	③ 事業用不動産等の所有形態の現状と将来の方向性を確認したか。		
(4)	財産評価と相続税額の試算		
	① 現経営者の個人財産を特定し、その評価額を確認したか。		
	② 相続が発生した場合の相続税額の試算を行ったか。		
	③ 試算した相続税額に対する納税資金原資を検討したか。		
(5)	問題点の洗出しと優先順位付け		
	① ２の(2)～(4)の分析の結果を受けて、事業承継に当たっての問題点の洗出しを行ったか。		
	② 抽出された問題点の対応策について、優先順位を付けて検討したか。		
(6)	相続発生時に予想される問題点への対応		
	① 相続財産を事業用資産と非事業用資産に分類したか。		
	② 遺言（特に公正証書遺言）の作成を検討したか。		
	③ 後継者以外の相続人の遺留分の試算を行ったか。		
	④ 経営承継法の適用を検討したか。		
	⑤ 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)	現経営者の家族（後継者以外の相続人）		
	① 現経営者の家族構成（後継者以外の相続人）や重要な親族の状況を確認したか。		
	② 現経営者の家族（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。		
	③ 各人の事業承継や相続に関しての希望や意向を確認したか。		
(2)	会社の役員・従業員		
	① 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。		
	② 会社の従業員のロイヤリティー、自社株式の保有状況、従業員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		
	① 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。		
	② 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		
	① 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		
	① 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。		
	② 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。		
４．経営者保証ガイドラインの事業承継における活用			
	① 経営者保証の契約時及び既存保証契約の見直し時において、経営者保証ガイドラインの活用を検討したか。		
	② 法人と経営者との関係が、明確に区分･分離されていることを確認したか。		
	③ 法人の事業活動に必要な資産について、法人所有としているか。		
	④ 法人の事業活動に必要な資産を経営者等が所有している場合に、支払われている賃料は適切か。		
	⑤ 法人と経営者との間の資金のやり取りは、社会通念上適切な範囲を超えていないか。		
	⑥ 法人と経営者の間で、事業上必要ない貸付又は借入が行われていないか。		
	⑦ 経営者個人が負担すべき支出が、法人の費用として処理されていないか。		
	⑧ 役員報酬は事業規模等を考慮して、社会通念上適切な範囲を超えていないか。		
	⑨ 法人と経営者個人との関係が、明確に区分･分離されていることを確保するための社内管理体制等が整備されているか。		
	⑩ 取締役会及び監査役が設置されるとともに、定期的に取締役会が開催され、適切な牽制機能が発揮されているか。		
	⑪ 組織全般に対する牽制モニタリング機能発揮のため、取締役又は監査役が親族以外の第三者から選任されているか。		
	⑫ 経営者の個人的な支出が会社の経費として処理されていないか、外部の専門家のチェックが行われているか。		

	⑬　財務状況の正確な把握、適時適切な情報開示等により、経営の透明性が確保されているか。		
	⑭　外部の専門家が財務諸表について「中小企業の会計に関する指針」又は「中小企業の会計に関する基本要領」の適用について確認しているか。		
	⑮　財務状況及び経営成績の改善を通じた返済能力の向上等を図っているか。		

Ⅳ　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いかなくなったり、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、経営者としての資質や能力のほか、後継への覚悟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、経営の権限・会社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

① 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問題である。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。経営者の想いにかなう後継者が、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。

② 後継者の意思の確認

まず後継者本人が、現経営者の事業を受け継ぐ意思があるかどうかを確認する必要がある。

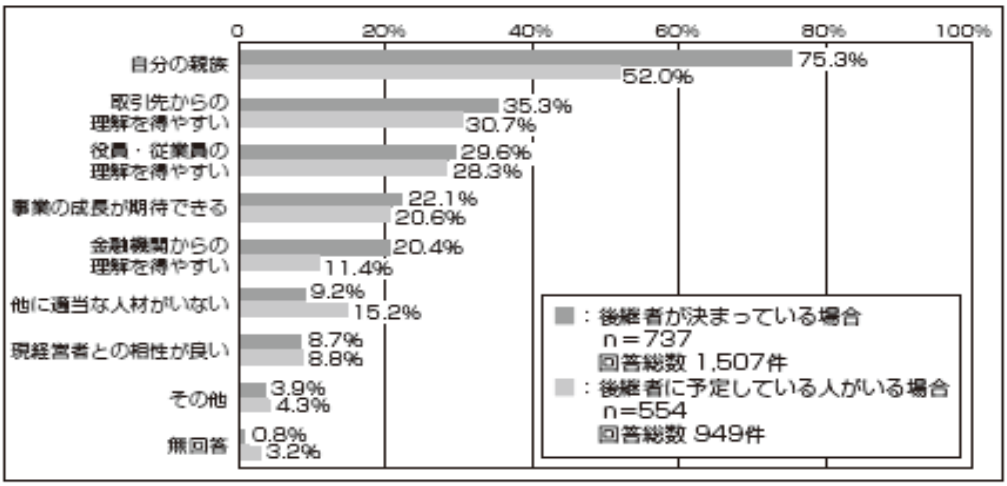
後継者候補が、事業の承継への意欲や事業を受け継ぐことに感謝の気持ちを持たない場合には、些細なことで経営者と衝突したり、経営責任を放棄する危険性がある。

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。

＜参考＞

現経営者が後継者を選ぶ場合の理由についてのアンケート結果が、独立行政法人中小企業基盤整備機構より公表されている。

【アンケート結果】後継者の決定（予定）の理由



（出典：平成23年３月事業承継実態調査報告書　独立行政法人 中小企業基盤整備機構）

Ｑ＆Ａ　１－Ⅳ－①

親族内の事業承継において親子の仲が悪い場合にどのように対応するか。

事業承継に際して、親子仲が悪いことに直面することが少なくない。特に創業社長はカリスマ性があり、また、非常に強い個性の持ち主であることも多い。一方、創業社長の後継者候補（一般的には子息）は、いわゆる二代目に当たるが、創業社長ほどのカリスマ性や個性を持っておらず、また、様々な点で創業社長とはタイプが異なることが多い。

その結果、創業社長から見た後継者候補（子息）の評価が低く、一方、後継者候補も自らの個性やスタイルを打ち出そうとして、創業者の考え方ややり方に反発するといった行動に出るため、創業者と後継者候補たる子息との関係が悪化しているケースも多い。

ある程度の規模と収益性を確保している会社において、親子間の関係が修復できないほどに悪化すると、訴訟で争ったり、親子で役員からの排斥活動を行ったりする事態に至るケースもある。一方、創業社長が最初から、「（子供ではなく）孫に事業を譲りたい。」という相談もある。

親子間の不和の原因は様々であるが、第三者的に見ると、親子のどちらにもそれなりに言い分のあるケースが多いが、中には親（又は子）の方に大きな原因があるケースもある。

いずれにしても、親子間の不和状態を放置すれば、事業承継のみならず、事業価値自体の毀損要因にもなりかねない。
　したがって、事業承継においては、会社（事業）の視点、創業経営者の視点、後継者候補の視点から、様々な検討要因を抽出し、これらの要因について、事業承継が及ぼすメリットやデメリットを十分整理し、その上で決断を下すケースも考えられる。
　円滑な事業承継を実現するためにも、信頼できる第三者に早い段階から事業承継の相談をしておくのが得策である。

＜ケース・スタディ＞《譲らない理由と譲れない理由》

（事例）

　事業承継に関しては、現経営者が「事業を譲らない理由」と「事業を譲れない理由」とがあり、専門家は後継者の選定に当たっては、その事情を正確に分析する必要がある。

（譲らない理由）

　「事業を譲らない理由」は、次のような事由が考えられる。
①　後継者は育っているのだが、現経営者が年齢的にいまだトップから退く時期ではない。
②　後継者は育っているのだが、現経営者が死ぬまで現役でいたいという意向である。
③　後継者は育っているのだが、現経営者がまだまだ健康で職務を行い得る。
④　後継者は育っているのだが、現経営者がまだ後継者を認めていない。
　これらのケースは創業社長に多い。会社に執着心があり、社長を退くと関係先や世の中から忘れ去られてしまうのではないか、との不安に陥っているケースも見受けられる。また、現経営者の心の中に、事業を後継者に譲ると、金銭的に役員給与その他で自由が利かなくなるという不安もある。
　しかし、このような状況を放置しておくと、現経営者が高齢となり体調を崩したときに、事業承継のタイミングを逸することになる。

（譲れない理由）

　「事業を譲れない理由」には、次のような事由が考えられる。
①　事業を引き継ぐ後継者がいない。
②　年齢や経験の観点から後継者が育っていない。
③　候補者が複数存在しており、後継者を絞り込めない。
④　対象となる会社そのものの将来性が不安である（借入金が多く、後継者に託せない等）。
⑤　同族株主や同族役員が多数存在して、会社の経営に多大な神経を使う。
　経営者はこれらを解決するために、時には、思い切った判断も必要になる。専門家はこれらの問題点を冷静に分析して、一つ一つ障害を克服しながら、円滑な事業承継を図らねばならない。

(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、主として経営手腕と人望である。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、会社が危機的な状況に陥ってしまうこともある。一般的に必要とされる後継者の適性には、次のようなものがある。

① 従業員に対するリーダーシップ

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に生じる不安は、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ためには、後継者の強いリーダーシップが要求される。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。

② 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始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。企業の事業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の策定、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。

③ 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。後継者に対して従業員が感じる不安と同じものを取引先も感じるはずである。そのことを認識し、承継以前の事情をよく理解し、更によい関係を築くことが重要な課題である。取引先と更によい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。

④ 事業を承継しなかった家族への配慮

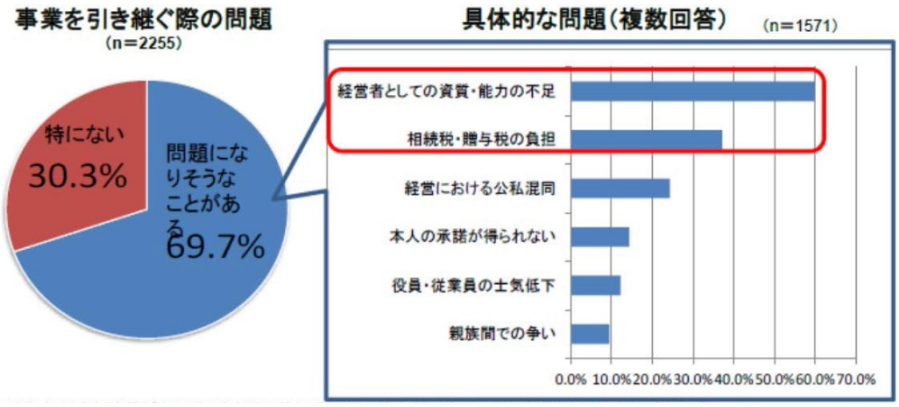
最後に、後継者が親族の場合であれ、それ以外の場合であれ、考慮しなければならないのは、事業を承継しなかった経営者の家族への配慮である。後継者が子供等の場合には、非後継者を役員、又は従業員として雇用する等、事業を支える力として、それに参画させるという方法が考えられる。企業にとってもまた、本人にとってもプラスになるような解決法を考えるなどの決断力と思いやりが求められる。

＜参考＞

中小企業庁が行った調査によれば、親族内の事業承継の際に問題があると回答した中小企業は約７割に上っている。具体的な問題点としては、第一に経営者としての資質や能力の不足の問題、続いて、相続税・贈与税の負担が挙げられている（図Ａ参照）。

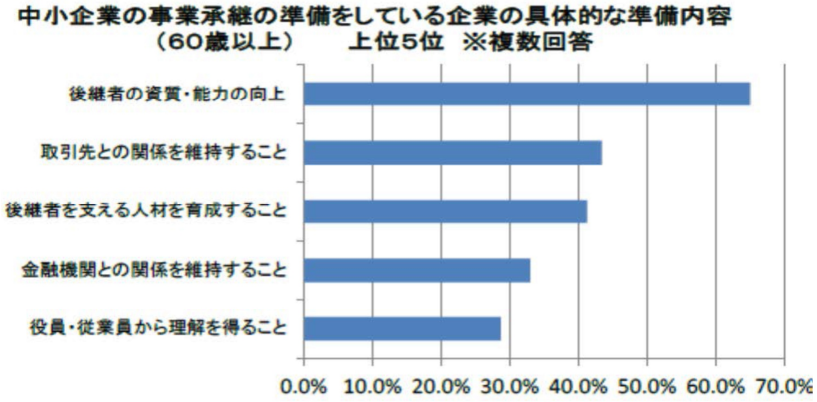
資質や能力の不足については、事業承継の準備をしている中小企業の具体的な準備内容として、後継者の資質・能力の向上に取り組んでいるとの回答が最も多かったことからも、問題として認識され、実際に取組が進められていると考えられる（図Ｂ参照）。

図Ａ：事業を引き継ぐ際の問題、具体的な問題（複数回答）



（出典：中小企業庁の「第１回　事業承継を中心とする事業活性化に関する検討会（H26/3/31）」の参考資料1「事業承継等に関する現状と課題について」　中小企業庁委託調査「中小企業の事業承継に関する調査に係る委託事業報告書」（2012年11月）株式会社野村総合研究所を基に、中小企業庁が再編加工）

図Ｂ：事業承継の準備をしている企業の具体的な準備内容（複数回答）



（出典：中小企業庁の「第１回　事業承継を中心とする事業活性化に関する検討会（H26/3/31）」の参考資料1「事業承継等に関する現状と課題について」　中小企業庁委託調査「中小企業の事業承継に関する調査に係る委託事業報告書」（2012年11月）　株式会社野村総合研究所を基に、中小企業庁が再編加工）

(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下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、次のようなことを検討する必要がある。

① 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。幾ら事業承継で、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。

② 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。

③ 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「後継者に対する理解」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。関係者に理解と協力を求めるタイミングは、後継者が経営者としての条件をある程度満たすレベルになったときが理想的と考える。

④ 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、次世代の経営者である後継者を補佐する将来の役員候補や幹部従業員候補の構成を検討し、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や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、事業承継を行う過程の中で、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望ましい。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、自社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。

① 後継者への生前贈与（第２章「Ⅰ　親族内承継」参照）
② 遺言や死因贈与の活用（第２章「Ⅰ　親族内承継」参照）
③ 自社株式の再集中策（第２章「Ⅰ　親族内承継」参照）
④ 自社株式の分散防止と会社法制の活用（第２章「Ⅲ　第三者への売却という選択」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が、重要な要素となる。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、後継者の経営者としての育成状況を勘案して決めるべきであるが、事業承継の時期については、飽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も検討することが重要となる。

具体的には、次のような要素をチェックして進めるとよい。

① 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、自分の引退時期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前に、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らない》

（事例）

Ｘ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Ｂ専務（Ａ社長の長男）は全く株式を保有していない状況であった。

Ｂ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る。

Ａ社長がＢ専務に自社株式を譲らない理由は「Ｘ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盾突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る。

（手法）

① 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Ｂ専務が相続するとき数億円の相続税を支払うことになり、そうなれば、将来Ｘ社自体の存続も危ぶまれることを明確にした。

② Ｂ専務には発行済株式総数の 33％を目標に、事業承継計画書で毎年計画的に生前贈与をしていく。

③ Ａ社長が元気なうちは、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た「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）

① 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。

② Ｂ専務も、後継者としての自覚が出てきた。

（コメント）

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ない。

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がそがれる。

専門家は、経営者に対して、事業承継の重要性を認識させ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持たせるよう、動機付けしなければならない。

② 現経営者の健康状態と判断力

現経営者が年齢を重ねることにより、肉体的・精神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。特に年齢に伴う判断力の低下は、本人が最も認めたがらない可能性があるが、不適切な経営判断が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、現経営者に示唆しておく必要がある。

③　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でき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全てが後手に回ることになる。

④　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、役職員や会社関係者が心理的、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、現経営者のみの判断で決定し、周辺は何の説明を受けていないまま突然の相続発生により、事業承継問題に直面するというような極端な状態にならないよう、事前に周知を図る必要がある。

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ことである。この問題が固まらないと適切な対策を講じることができないし、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ことになる。

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。これは、近年 M&A 等が中小企業においても増加していることによると考えられる。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) 所有と経営を分離した事業承継の検討
(5) 第三者への売却（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。

①　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、後継者教育を行うか又は別の後継者を選定するかを検討する必要がある。

② 現経営者の家族の意向

事業承継においては、現経営者の個人財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。

③ 会社役員・幹部従業員の意向

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。

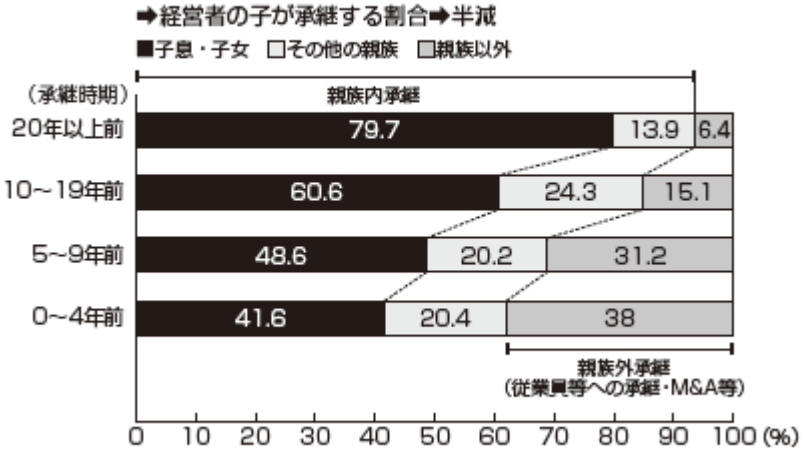
（コメント）

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、現経営者の意向にそぐわない者を無理に後継者候補にリストアップすることは、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、避けるべきである。

＜参考＞

事業承継の方法の変化についての統計結果が株式会社東京商工リサーチの 2003 年調査結果で明らかにされた。経営者の子が承継する割合が半減しているものの、依然として、約 40%の割合であることが分かる。

【アンケート結果】事業承継方法の変化



資料：㈱東京商工リサーチ「後継者教育に関する実態調査」（2003年）

(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。

① 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・孫等）
- 法定相続人以外の親族（養子縁組しない娘婿や甥・姪等）

② 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。

メリット	デメリット
・ 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、後継者教育等に十分な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。	・ 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・会社支配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。）。

（注）詳しくは第２章「Ⅰ 親族内承継」を参照

(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、事業価値源泉を有するコア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。

① 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
・ 会社の内外から広く後継者候補を選ぶことができる。 ・ 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、経営の一体性を保ちやすい。	・ 後継者候補に株式取得等の資金力がない場合が多い。 ・ 個人債務保証の引継ぎ等に問題が多い。

② 親族外承継において特に考慮すべき要因

親族外の後継者に事業承継を行う場合には、幾つかの問題点がある。主な留意点としては、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（株式買取資金や個人保証等）が障害とならないか。
- 現経営者が会社の借入金に対して個人保証をしている場合、後継者へ個人保証の引継ぎができるか、又は借入金返済の処理が迅速にできるか。
- 従業員以外の後継者候補の場合、社内で受入れ体制の構築が迅速にできるか。
- 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。

③ 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手法として、MBO とEBO とがある（MBO 及びEBO については、第２章Ⅱ２.「(2) MBO の活用」参照)。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、被買収会社の資産及び将来のキャッシュ・フロー等を担保にする手法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「Ⅱ　親族外の役員・従業員への承継」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）

Ｘ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。Ｘ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のか。

（事業承継における課題の整理）

① 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、このことについては妻と長男Ｂに拒否された。

② Ａ社長の相続時に予想される問題

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

③ 長男Ｂが途中から気が変わり「事業を継承したい。」と言ったときに、どのように対応したらよいか。

④ Ａ社長は、Ｘ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。

⑤ 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）

① 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
- Ｘ社株式については、Ｃ部長に移転すること

② 個人資産と会社の事業財産との区分

会社資産のうち、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。

③ 「事業承継に係る契約書」の作成

Ａ社長とＣ部長との間で、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）
- Ａ社長及び妻が所有のＸ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）

① 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、Ｃ部長とＣ部長側の公認会計士、顧問弁護士の５者で協議することとする。

② Ａ社長側の公認会計士は、大体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) 所有と経営を分離した事業承継の検討

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。

① 親族（子供・孫等）への中継ぎとして、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しておかないと、将来においてトラブルが発生する危険性があるので、注意が必要である。

② 所有と経営を分離して、親族外の役員や従業員等へ経営の権限のみの移転

現経営者が急病等で自らの経営が困難となった場合、経営の権限を従業員等に与えて、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、後継者となった従業員等の経営能力によっては、会社が破たんして個人資産の基盤が、失われる危険性もある。

(5) 第三者への売却（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には、M&A の可能性も検討する必要がある。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、最近では非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。

① M&A の種類

M&A には様々な種類があるが、その代表的な手法及びそれぞれの特徴を簡単に解説する。

ア．合併

合併は、会社の資産・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、売り手の企業は買い手の会社に吸収されることとなる。

イ．株式の売却

経営者が所有している株式を、買い手に売却することにより、会社の所有者を変動させるものであり、最も一般的な手法である。この場合、売り手企業の株主が変わるだけで、従業員等の雇用は引き継がれる。

ウ．株式交換

株式交換とは、自社の株式と買い手の会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式が交換先会社の株式に変わることになる。

エ．会社分割

会社分割とは、会社が事業に関して有する権利義務の全部又は一部を分割により、他の会社に包括的に承継させる手法である。具体的には、複数の事業部門を持つ会社が、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。

オ．事業の一部譲渡

合併や会社分割は、会社や事業部門を包括的に（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。

② 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。

メリット	デメリット
・ 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。 ・ 現経営者が自社株式売却によるキャッシュ・フローを獲得できる。	・ 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。 ・ 譲渡後は買い手の経営方針の下で、会社が運営されるため、経営の一体性を保つのが困難である。

（注）詳しくは、第２章「Ⅲ　第三者への売却という選択」を参照。

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下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、関係者の意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図る必要がある。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、人間関係等に十分な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財産の分配

を心がけるべきであるが、分配すべき財産が十分にない場合には、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、後継者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。

① 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。

② 会社を離れ別の道を歩む

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、非後継者には、会社を離れて別の道を歩んでもらうことも、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、将来へ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できる人物同士である事が、第一条件になる。また、会社支配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た「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、他の相続人との間で納税額に差が生じる危険性がある。

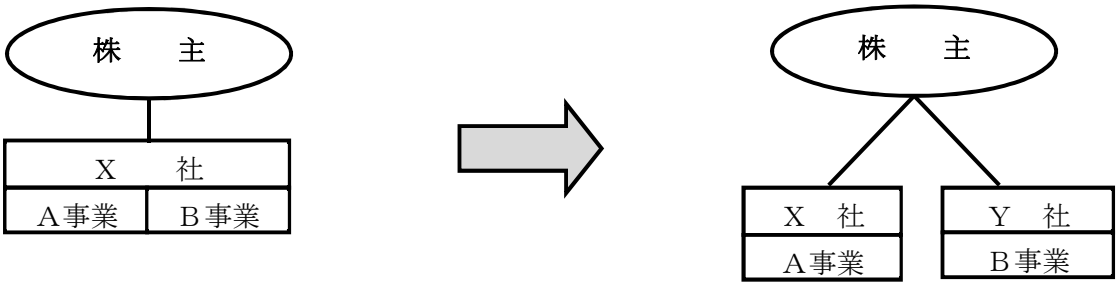
(3) 会社の分割を行う

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言える。

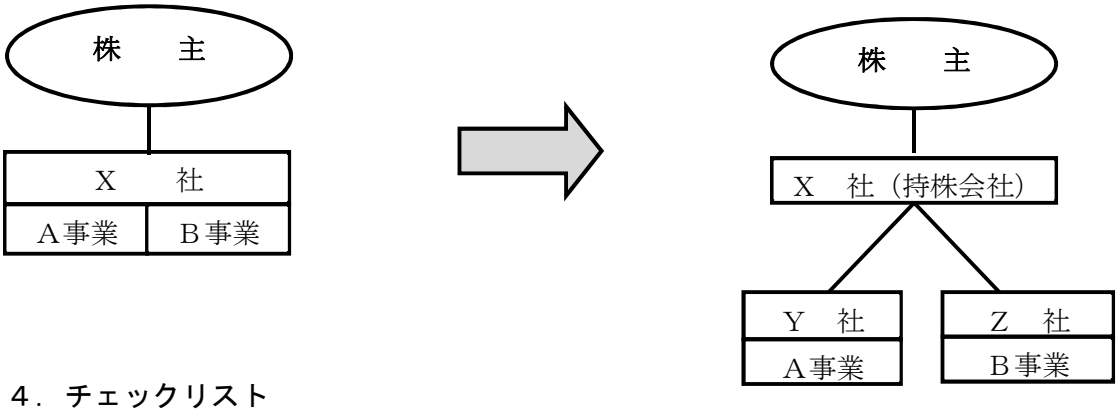
複数の後継者候補ごとに事業を分割する場合、分割する事業と後継者候補の能力を見極める必要がある。

これには次のようなパターンがある（第２章「Ⅲ　第三者への売却という選択」参照)。

①　会社を事業ごとに分割する場合



②　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		
	①　現経営者の事業承継に関する意思（意向）を確認したか。		
	②　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		
	①　会社の従業員に対するリーダーシップ能力があるか。		
	②　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か。		
	③　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か。		
	④　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得る人物であるか。		
(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）		
	①　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。		
	②　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。		
	③　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。		
	④　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)		
	①　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。		
	②　後継者への生前贈与を検討したか。		
	③　株式等事業用資産について遺言の活用を検討したか。		
	④　会社や後継者による自社株式の買取りを検討したか。		
	⑤　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		
	①　現経営者の事業承継における予定時期等の意向を確認したか。		
	②　現経営者の健康状態を確認したか。		
	③　後継者の事業承継の受入れ態勢を確認したか。		
	④　社内の受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		
	①　現経営者の希望する後継者候補をリストアップしたか。		
	②　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。		
	③　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		
	①　親族内の後継者候補をリストアップしたか。		
	②　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。		
	③　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		
	①　役員・従業員に候補者はいるかを確認したか。		
	②　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。		
	③　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。		
	④　親族外承継における問題点を検討したか。		
	⑤　社内の役員・従業員への承継での有効な手法（MBO・EBO 等）を検討したか。		
(4)	所有と経営を分離した事業承継の検討		
	①　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。		
	②　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)	第三者への売却（M&A）の検討		
	①　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。		
	②　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。		
	③　M&A の手続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		
	①　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。		
	② 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。		
	③ 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		
	① 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。		
	② 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		
	① 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。		
	② 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

Ⅰ　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。ここでいう「事業の現状分析（ギャップ分析）」とは、第１章事業承継総論の「Ⅱ　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、案外少ないように見受けられる。これは、親族間だけで事業承継の話題で話し合う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、又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) 事業の現状と将来像とのギャップ分析

(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、周囲からの信任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 の進展や市場動向の変化等）を敏感に捉えることができるという強みを持っている。

事業承継後の問題として、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、時として見られる。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や経営スタイル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。

(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合いを通じて「事業の将来の方向性（何がしたいか）」を明確にする必要がある。「会社の将来の方向性」は会社のビジョンであり、会社の理想像でもある。しかし一方で、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。「何がしたいか」ということと「何ができるか」ということの間には、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、それをいかにして解消していくのかを検討することが必要となる。

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。

ここでのポイントは、次のとおりである。

① 現状と将来像との間に、どのようなギャップがあるのか。

② ギャップをいかにして解消するか。

③ 解消難易度と、解消見込み時期の目処はいつか。

（老舗メーカーのギャップ分析の例）

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。	・ 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（0JT による営業力強化） ・ 新たな販路を開拓（Ｄ社、Ｅ社等） ・ 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	・ 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、人材がなかなか育たない。	・ 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（管理職） ・ 新卒技術者の採用と育成	中 難 中 中 中 採用は易 （育成は中）	３年程度 ５年程度 ３年程度 １年以内 ３年以内 １年以内

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%	・　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削減） ・　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	中 中 中 難 中	３年程度 ３年程度 ３年程度 ５年程度 ３年程度

Ｑ＆Ａ　２－Ⅰ－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章事業承継総論の「Ⅱ　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Ⅱ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、粗くてもよ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が重要である。

Ｑ＆Ａ　２－Ⅰ－②

後継者と現経営者との間で、意見の食い違いがある時はどうすればよいか。

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）

中小企業の事業承継では、経営そのものに加え、それを支える会社支配権や事業用資産も後継者に承継されなければならない。そこで、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。事業承継の最大の目的は、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を検討する必要がある。そのポイントは、次のとおりである。

(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開発
(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を行い、経営理念や将来像が一致するように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認識することや、従業員に対して経営理念を浸透させるための施策を検討することも非常に重要である（第1章「Ⅱ　事業価値源泉の把握と分析」及び「Ⅳ　後継者の選定」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、自ら事業を起ち上げ、育て上げてきた創業経営者の目から見ると、後継者の力不足の感は否めない。そこで、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、後継者の能力開発を行う必要がある（第1章「Ⅳ　後継者の選定」参照)。

(3) 関係者の理解と協力

現経営者によって後継者が指名され、後継者本人の経営者としての自覚や能力があったとしても、中小企業の場合、社内外の関係者の理解と協力なしには、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「Ⅳ　後継者の選定」参照)。

区分	相手先	内　容
社内	役員	・　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） ・　後継者が役員就任前の場合には、役員会のオブザーブや重要な契約等の場への同席（経営感覚の醸成） ・　緊密なコミュニケーション（会社が抱える課題等につき、大所高所からの理解の促進)
	従業員	・　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	・　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、後継者の存在感を高めること）

		・　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	・　後継者決定の挨拶 ・　同行訪問（契約、情報交換、親睦等） ・　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

経営者が後継者に交代するのに合わせて、新たな社内体制を検討する必要もある。オーナー経営者の下では、機能していた様々な社内体制が制度疲労を起こしていたり、又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っていたりする場合も多い。一方、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「Ⅲ　事業承継環境の整備」参照）。

例えば、古参の役員が社内の重要な情報（営業、生産、財務等の情報等）を一手に握っているケースを考える。こうした情報を保有していることで、自らの役員としての地位や権限を維持できているケースも多い。そこで、後継者がより開かれた経営を実現するため、必要な情報は社内の誰でも入手できるような、オープンな情報システムの導入を推進しようとする。こうした場合には、（自らの立場を危うくする）古参の幹部役員や社員から大きな反発を招き、結果的に新しい仕組みが導入できない場合もある。新しい仕組みを導入する場合には、それによって恩恵を得る人（ウィナー）と立場が脆弱になる人（ルーザー）がいるのが通常であるから、予想される反発等をあらかじめ考慮して社内体制の整備を進めることが必要となる。

３．親族内承継のための対策（その２）―会社支配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」の承継とともに、それを支える会社支配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) 会社支配権（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の集中的承継の方策
(3) 会社支配権の確保のための会社法の活用

(1) 会社支配権（議決権）や事業用資産の確保と他の相続人への配慮

①　会社支配権（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、会社支配権や事業用資産を後継者が確保する必要があるが、特に重要なのは会社支配権である。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等）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、又は使用権を取得すれば、その目的は達する。これに対し、会社支配権の場合には、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、計算書類の承認等）	
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、役員の解任請求の訴え等	
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、自社株式などが集中的に後継者に承継されず、又は承継に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、一旦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被るし、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会社支配権（議決権）を確保する方法についても検討する。

② 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。例えば、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来さないのであれば、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と、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。

そこで、会社支配権の確保のために、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。

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。

ア．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合い

イ．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金融資産の積上げによる納税原資確保）

ウ．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

① 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。

ア．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を制止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。ただし、生前贈与については、遺留分による制約がある。

イ．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。

しかしながら、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 554 条、1022 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支配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。

ウ．遺産分割

経営者が、何ら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。

② 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、その売買価格が相当である限り、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、売買価格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言える。

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、自身の負担で会社支配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。

また、売買時点で自社株式が後継者へ移転するため、相続で自社株を承継する場合などに比べて、長期的な株価上昇リスクに晒されることもない。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であり、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。

③ 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 903 条、1044 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 904 条、1044 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Ⅰ「４．経営承継法」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Ⅰ「５．相続時精算課税制度」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たため、この点も検討が必要である（第２章Ⅰ「４．経営承継法」参照）。

④　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（自社株式等）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。

ア．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（民法第 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。

(ｱ) 自筆証書遺言（民法 968 条）

自筆証書遺言は、遺言者が自ら、遺言の全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・隠匿・改竄といった危険性もある。

(ｲ) 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、必要な助言を受けたりす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②）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、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・改竄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、公証人に出向いて作成してもらうことも可能である（公証人法 18 条②、57 条)。

自筆証書遺言と公正証書遺言の相違点は次の表のとおりである。

	自筆証書遺言	公正証書遺言
作成方式	遺言内容を自筆で記述	遺言内容を口述
メリット	・いつでも作成可能 ・費用がかからない。	・法的有効性が確実 ・家庭裁判所による検認手続が不要

		・速やかな遺言執行手続が可能 ・破棄・隠匿・改竄の危険性がない。
デメリット	・形式不備で無効になる危険性 ・家庭裁判所による検認手続が必要 ・破棄・隠匿・改竄の危険性がある。	・費用が多少かかる。

イ.「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	なし（民法 994 条①）
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（登記等）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。

ウ．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遺言書の内容の実現は問題ないが、一部の者が同意しないなどの場合に備え、遺言の内容を円滑に実現するには、遺言書において遺言執行者を指定する（民法 1006 条）ことが推奨される。なお、相続開始後、家庭裁判所で遺言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ため、遺言書で指定しておくことが望ましいと考えられる。

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、遺言執行者を指定する必要性は高いと考えられる。

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（弁護士等）を指定するのが望ましいであろう。

エ．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。

オ．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、又は、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。

Ｑ＆Ａ　２－Ⅰ－③

遺言の撤回が事業承継へ及ぼす悪影響としては、どのようなものが考えられるか。

例えば、次のような事例が考えられる。

① 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、後継者が事業を引き継いだ。

② その後、後継者は事業経営に努力し、会社の業績も上がり、従業員の信望も集めていた。

③ ところが、会社の経営の方針をめぐって、又は親子間の感情的な問題から経営者と後継者との間に対立が生じた。

④ 対立の結果、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。

このような事態になると、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、会社支配権を失って経営陣から排除される危険性が高くなる。その結果、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、いつまでも会社支配権を握らせ、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。

⑤　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じる、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、修正ができること、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。

⑥　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、生前又は死因贈与、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。

ア．「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。

イ．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。

ウ．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 900 条、901 条、1044 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。

エ．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。

(ｱ) 遺産

遺言､死因贈与による承継分を含む。

(ｲ) 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。)。ただし、「特別受益」に該当するものを除く。

(ｳ) 特別受益（民法 903 条、1044 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。

(ｴ) 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、贈与時ではなく相続開始時である。

オ．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と、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、遺留分減殺請求により自社株式が分散したり、相続紛争の原因となったりするなど、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。

⑦ 遺産分割

遺言が存在しない場合、又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。

ア．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。

(ｱ) 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。

(ｲ) 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。

(ｳ) 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。

(ｴ) 共有分割

遺産を相続人の間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なった場合、相続人全員の合意がとれないと共有物の処分ができない、又は共有のまま相続が続くと所有関係が複雑になるといったデメリットがある。

イ．遺産分割の手続

(ｱ) 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、審判といった手続が必要となる。

(ｲ) 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、自動的に審判手続が開始される。

(ｳ) 審判（家審法 24 条）

調停が調わなかった場合、又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、又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。

ウ．事業承継における問題点

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

(ｱ) 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。

(ｲ) 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。

(ｳ) 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起因する問題。例えば、経営者の会社に対する貸金債権が、その死亡により法定相続分に応じて当然分割され、後継者以外の相続人にも承継されることとなるため、返済の必要性が現実化する等（ただし、預貯金債権は、当然分割にはならない。平成 28 年 12 月 19 日最高裁判決[1]）。
- 自社株式の共有による議決権の行使の問題。すなわち、経営者が保有して

[1] 最高裁平成 28 年 12 月 19 日判決（大法廷）は、普通預金、通常貯金及び定期貯金債権について、「共同相続された普通預金債権、通常貯金債権及び定期貯金債権は、いずれも、相続開始と同時に当然に相続分に応じて分割されることはなく、遺産分割の対象となるものと解するのが相当である。」とし、当然分割されるとする従前の判決を変更した点は、注意を要する。

いた自社株式は、その死亡により、遺産分割まで各相続人が法定相続分に応じて共有することとなるが、後継者でない相続人の法定相続分の合計（つまり、共有持分の合計）が過半数となる場合には、自社株式の議決権は後継者でない相続人が握ることになる。

など、円滑な事業承継を妨げる要因が多い。

エ．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、遺産分割には様々な問題点があるため、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。

（注）「非嫡出子の相続分についての民法改正」

平成 25 年 12 月に民法の一部を改正する法律が成立、施行され、「嫡出でない子の相続分」は「嫡出子の相続分」と同等になった。

従来の民法 900 条４号は、「同順位の相続人が数人ある場合の相続分」について、次のとおり定めていた（＊下線は、平成 25 年改正によって削除された部分を示している。）。

「子、直系尊属又は兄弟姉妹が数人あるときは、各自の相続分は、相等しいものとする。ただし、嫡出でない子の相続分は、嫡出である子の相続分の２分の１とし、父母の一方のみを同じくする兄弟姉妹の相続分は、父母の双方を同じくする兄弟姉妹の相続分の２分の１とする。」

すなわち、従来の民法では、「法律上の婚姻関係にある男女の間に生まれた子」（＝嫡出子〔民法 772 条参照〕）であるか否かで、相続分に差異が設けられており、「同じ父又は母の子であっても、嫡出子であるか否かで、相続分が異なる」ものであった。

この条文については、「憲法 14 条１項が定める『法の下の平等』に違反する」と、繰り返し裁判で争われており、最高裁平成７年７月５日決定（判例タイムズ 885 号 83 頁）等は「合憲」と判断していたところ、最高裁平成 25 年９月４日決定（以下「本決定」という。）は、「本件規定（＊上記下線部分）は、遅くとも平成 13 年７月当時（＊当該事案の被相続人であるＡが死亡した時期）において、憲法 14 条１項に違反していた。」と判断した。

また、本決定はこの判断の他の事件への影響についても言及しており、「本決定は、平成７年決定等が、それより前に相続が開始した事件についてその相続開始時点での本件規定の合憲性を肯定した判断を変更するものではない。」、「本決定の違憲判断は、Ａの相続の開始時（＊平成 13 年７月）から本決定（＊平成 25 年９月４日）までの間に開始された他の相続につき、本件規定を前提としてされた遺産の分割の審判その他の裁判、遺産の分割の協議その他の合意等により確定的なものとなった法律関係に影響を及ぼすものではないと解するのが相当である。」としている。

平成 25 年 12 月改正は、本決定の結論を民法に反映させるために、従来の「民法 900

条４号ただし書前段」（＊上記下線部分）を削除したものである。改正法は、「平成 25 年９月５日以後に開始した相続」に適用されるが、本決定の結論からは、「平成 13 年７月１日から平成 25 年９月４日までの間に相続開始して、現時点で遺産分割等が確定していない事案」についても、同様に「嫡出子と、嫡出でない子の相続分は同等」と取り扱われることになる。

このような最高裁の判断の変更は、「婚姻、親子ないし家族形態とこれに対する国民の意識の変化、さらには国際的環境の変化（＊平成７年以降に、ドイツやフランスにおいて、同様の法改正がされていたこと等)」に基づくものであり、社会情勢の変化によって最高裁の判断が変更され、法改正に至ったものである。

なお、本決定及び本改正以後も、従来の「民法 900 条４号ただし書後段」は維持されており、現在も「被相続人に子供や配偶者、両親や祖父母等の相続人がおらず、兄弟姉妹が相続人になる場合」に、「父母の一方のみが同じである兄弟姉妹（＊いわゆる「半血兄弟」）の相続分は、父母の双方が同じである兄弟姉妹の相続分の２分の１になること」に、注意されたい。

(3) 会社支配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会社支配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。

① 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じるのが有効である。

② 自社株式の分散防止と会社法制の活用

①のとおり、一旦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、拒否権付種類株式（黄金株)、相続人等に対する売渡請求等の活用も有効である。

③ 持株会の活用

会社支配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。

④　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になることから、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言える。

したがって、非上場株式の時価の算定においては、後日思わぬ問題が生じないように、会社法上又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。

⑤　株式が分散している場合のスクィーズ・アウトの手法と法規制

事業承継において株式が分散している場合に、後継者に株式を再集中させるためにいわゆる「スクィーズ・アウト（キャッシュ・アウト)」（現金を対価として、少数株主を会社から締め出すこと）の手法が用いられることがある。平成 26 年の会社法改正において、「多数株主によるスクィーズ・アウトを更に迅速・簡便な手続で実行すること」と、「会社から締め出される少数株主の権利保護」をそれぞれ実現するために法規制が整備された（詳細は、第３章「Ⅲ　株式会社丑屋の事例研究」参照)。

４．経営承継法

（指導のポイント）

平成20年10月に施行された経営承継法（平成27年８月改正法公布）は、事業承継の計画的な取組を通じて、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。

また、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「計画的な事業承継の取組」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のポイントは、次のとおりである。

(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) 贈与税の納税猶予及び免除制度
(5) 相続税の納税猶予及び免除制度
(6) 贈与税の納税猶予から相続税の納税猶予への切替え
(7) 納税猶予制度の活用に適する会社

(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る。この法律の活用に当たっては、厳格な要件の上、複雑な手続を要することで当初は余り活用例がなかったが、税制面においては徐々に活用例が増えている。

【経営承継法の確認件数、認定件数】（累計件数）

	民法特例		金融支援	事業承継税制		
	除外合意確認	固定合意確認	確認	事前確認	贈与認定	相続認定
22.3.31	17	0	24	※675	29	153
23.3.31	29	0	40	1,913	96	286
24.3.31	49	0	57	2,770	169	348
25.3.31	57	0	75	3,377	238	415
26.3.31	70	0	85	3,412	307	538
27.3.31	87	2	102	3,423	353	674
28.3.31	113	4	113	3,442	627	896
28.9.30	119	5	119	3,447	627	985

※20 年度の４件を含む。

（出典：中小企業庁よりヒアリングして作成）

(2) 遺留分に関する民法の特例制度

① 遺留分の概要

民法では、相続人の生活の安定や相続人間の最低限度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 1028 条）。遺留分を侵害された相続人は、無償で多額の遺産を取得した者に対して「遺留分減殺請求」に基づき、財産の返還請求ができる（民法 1031 条）。

② 遺留分の額の算出方法と現状の問題点

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の額を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。

ア．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

イ．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

ウ．遺留分の事前放棄は、遺産全てに対する遺留分を放棄するか、又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

③　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。

ア．除外合意（経営承継法４条①一）

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という合意をいう。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。

イ．固定合意（経営承継法４条①二）

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。

ウ．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。

④　適用要件及び用語

経営承継法では、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。

ア．特例中小企業者（経営承継法３条①）

経営承継法の民法特例の適用対象会社を「特例中小企業者」というが、次の三つの要件を満たす会社である。

- 経営承継法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

（注）店頭登録銘柄は、2004 年 12 月のジャスダック証券取引所の創設により、上場銘柄となった。

イ．旧代表者（経営承継法３条②）

「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、他の者に対して当該特例中小企業者の株式等（株式（完全無議決権株式を除く。）又は持分をいう。）の贈与をしたものをいう。

ウ．後継者（経営承継法３条③）

「後継者」とは、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（「特定受贈者」）又は当該特定受贈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。）又は総社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。

なお、民法の特例制度を利用できる「後継者」については、次の３点に留意する必要がある。

- 合意時点において、後継者が単独で総株主又は総社員の議決権の過半数を有していることが必要
- 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、当該合意は適用できない。

(3) 金融支援措置（経営承継法 12～15 条）

① 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。更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は先代経営者から株式等を買い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(注)を受けた中小企業者等に対し、一定の金融支援措置を講じることとしている。

（注）経営承継法において、経済産業大臣が行っていた認定（(1)中小企業者の事業承継税制及び金融支援に係る認定、(2)経営の承継に関する指導及び助言）は、平成29年4月1日から中小企業者の主たる事務所の所在地を管轄する都道府県知事が行うことになった。

② 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、次のものが想定されている。

ア．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

イ．後継者個人が株式等又は事業用資産等を買い取るための資金

ウ．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

エ．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に対して課される相続税や贈与税を納付するための資金

オ．上記に掲げるもののほか、事業活動の継続のために必要な資金

③　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規則６条①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) 贈与税の納税猶予及び免除制度

①　概要

贈与者が、後継者（正式には「経営承継受贈者」という。）に、承継会社（正式には「認定贈与承継会社」という。）の非上場株式等の贈与をした場合において、後継者の納付すべき贈与税額のうち、特例対象株式等（正式には「特例受贈非上場株式等」という。）に係る納税猶予税額（正式には「納税猶予分の贈与税額」という。）に相当する贈与税については、贈与税申告書の提出期限までに納税猶予税額に相当する担保を提供した場合に限り、贈与者の死亡等の日まで、その贈与税の納税を猶予することを選択できることを定めた制度である（措法 70 条の７①）。

②　基本的な手続

「非上場株式等についての贈与税の納税猶予及び免除制度」の基本的な手続は、次のとおりである。

1	経済産業大臣の確認	⇒	贈与税の納税猶予及び免除では、株式の贈与前に、承継会社が計画的な事業承継に係る取組を行っていることについての「経済産業大臣の確認」を受ける必要はないが、任意制度として事前相談が可能。

（注）経営承継法において、経済産業大臣が行っていた中小企業者の事業承継税制に関する指導及び助言は、平成 29 年４月１日から中小企業者の主たる事務所の所在地を管轄する都道府県知事が行うことになった。

2	特例対象株式等の贈与	⇒	後継者が、一定要件を満たす贈与者から、その承継会社の特例対象株式等を贈与により取得する。

3	経済産業	⇒	経営承継法 12 条、経営承継法規則６条①七、７条②

	大臣の認定		贈与の日の属する年の翌年の１月 15 日までに、経済産業大臣の認定を受ける必要がある。

（注）経営承継法において、経済産業大臣が行っていた認定((1)中小企業者の事業承継税制及び金融支援に係る認定、(2)経営の承継に関する指導及び助言)は、平成 29 年４月１日から中小企業者の主たる事務所の所在地を管轄する都道府県知事が行うことになった。

４	贈与税の申告書の提出	⇒	措法 70 条の７①
			贈与税の申告書の提出期限までに、この特例の適用を受ける旨を記載した贈与税の申告書のほか、上記「３」に係る経済産業大臣（平成 29 年４月１日以降は申請会社の主たる事務所の所在地を管轄する都道府県知事）の「認定書」等の一定書類を税務署へ提出するとともに、納税猶予税額及び利子税の額に相当する担保を提供する必要がある。

５	５年間の承継期間	⇒	措法 70 条の７④	
			５年間の承継期間は、事業継続要件が課される。このため、その期間中に後継者が代表者を退任したり、雇用の８割維持要件を満たさなくなった場合には、納税猶予及び免除に係る期限が到来し、その猶予税額の全額を利子税と併せて納付しなければならない。	
			経済産業大臣への報告書の提出	経営承継法規則 12 条①
				贈与税の申告書の提出期限の翌日から５年間は、「５年間の報告基準日」の翌日から３か月を経過する日までに、経済産業大臣（平成 29 年４月１日以降は申請会社の主たる事務所の所在地を管轄する都道府県知事）に対し一定の報告書類を提出する必要がある。
			税務署長への継続届出書の提出	措法 70 条の７⑩
				「５年間の報告基準日」の翌日から５か月を経過する日（届出期限）までに所轄税務署長に対して継続届出書を提出する必要がある。

６	５年間の承継期間経過後	⇒	５年間の承継期間が経過した後には事業継続要件は課されないが、特例対象株式等の譲渡等があった場合には、その譲渡等をした株式等の価額に対応する納税猶予税額を利子税と併せて納付しなければならない。	
			税務署長への継続届出書の提出	措法 70 条の７⑩
				「５年経過後の報告基準日」の翌日から３か月を経過する日（届出期限）までに所轄税務署長に対して継続届出書を提出する必要がある。

（注）上記「５」及び「６」において「継続届出書」が届出期限までに納税地の所轄税務署長に提出されない場合には、納税猶予及び免除に係る期限が到来し、その猶予税額の全額を利子税と併せて納付しなければならない（措法 70 条の７⑫）。

7	贈与者の死亡等	⇒	税務署長への免除届出書の提出	措法 70 条の７⑯
				次の事項に該当することとなった日から６か月を経過する日までに「免除届出書」を提出する必要がある。 (a) 贈与者の死亡の時以前に後継者が死亡した場合 (b) 贈与者が死亡した場合
			税務署長への免除申請書の提出	措法 70 条の７⑰
				免除を受けたい場合には、一定の事項に該当することとなった日から２か月を経過する日までに「免除申請書」を提出する必要がある。

【５年間の承継期間】（正式には「経営贈与承継期間」という。）（措法 70 条の７②六）

その贈与の日の属する年分の贈与税の申告書の提出期限の翌日から、同日以後５年を経過する日又はその贈与に係る贈与者の死亡の日のいずれか早い日までの期間をいう。

【報告基準日】（正式には「経営贈与報告基準日」という。）（措法 70 条の７②七）

次の左欄に掲げる期間の区分に応じて、それぞれ次の右欄に定める日をいう。

区分	報告基準日
５年間の報告基準日 （正式には「第一種贈与基準日」という。）	その贈与の日の属する年分の贈与税の申告書の提出期限の翌日から起算して１年を経過するごとの日
５年経過後の報告基準日 （正式には「第二種贈与基準日」という。）	５年間の承継期間の末日の翌日から３年を経過するごとの日

③ 留意事項

・納税猶予の限度額

後継者が会社を経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、その会社を経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。

(5) 相続税の納税猶予及び免除制度

① 概要

被相続人から、後継者（正式には「経営承継相続人等」という。）が、承継会社（正式には「認定承継会社」という。）の非上場株式等を相続又は遺贈により取得をした

場合において、後継者の納付すべき相続税額のうち、特例対象株式等（正式には「特例非上場株式等」という。）に係る納税猶予税額（正式には「納税猶予分の相続税額」という。）に相当する相続税については、相続税申告書の提出期限までに納税猶予税額に相当する担保を提供した場合に限り、後継者の死亡等の日まで、課税価格の 80%に対応する相続税の納税を猶予することを選択できることを定めた制度である（措法 70 条の７の２①）。

② 基本的な手続

「非上場株式等についての相続税の納税猶予及び免除制度」の基本的な手続は、次のとおりである。

1	経済産業大臣の確認	⇒	経営承継法規則 16 条 相続税の納税猶予及び免除は、相続開始前に、承継会社が計画的な事業承継に係る取組を行っていることについての「経済産業大臣の確認」を受ける必要はないが、任意制度として事前に相談に乗ってくれる。

（注）経営承継法において、経済産業大臣が行っていた中小企業者の事業承継税制に関する指導及び助言は、平成 29 年４月１日から中小企業者の主たる事務所の所在地を管轄する都道府県知事が行うことになった。

2	特例対象株式等の相続等	⇒	後継者が、一定の要件を満たす被相続人から、その承継会社の特例対象株式等を相続又は遺贈により取得する。

3	経済産業大臣の認定	⇒	経営承継法 12 条、経営承継法規則６条①八、７条③ 相続の開始の日から５か月を経過する日以後において、相続の開始の日の翌日から８か月を経過する日までに、経済産業大臣の認定を受ける必要がある。

（注）経営承継法において、経済産業大臣が行っていた認定（(1)中小企業者の事業承継税制及び金融支援に係る認定、(2)経営の承継に関する指導及び助言）は、平成 29 年４月１日から中小企業者の主たる事務所の所在地を管轄する都道府県知事が行うことになった。

4	相続税の申告書の提出	⇒	措法 70 条の７の２① 相続税の申告書の提出期限までに、この特例の適用を受ける旨を記載した相続税の申告書のほか、上記「３」に係る経済産業大臣（平成 29 年４月１日以降は申請会社の主たる事務所の所在地を管轄する都道府県知事）の「認定書」等の一定書類を税務署へ提出するとともに、納税猶予税額及び利子税の額に相当する担保を提供する。

（注）相続税の申告書の提出期限までに共同相続人間で分割されていない非上場株式等は対象とならない（措法 70 条の７の２⑦）。

5	５年間の承継期間	⇒	措法 70 条の７の２③	
			５年間の承継期間は、事業継続要件が課される。このため、その期間中に後継者が代表者を退任したり、雇用の８割維持要件を満たさなくなったりした場合には、納税猶予に係る期限が到来し、その猶予税額の全額を利子税と併せて納付しなければならない。	
			経済産業大臣への報告書の提出	経営承継法規則 12 条①
				相続税の申告書の提出期限の翌日から５年間は、「５年間の報告基準日」の翌日から３か月を経過する日までに、経済産業大臣（平成 29 年４月１日以降は申請会社の主たる事務所の所在地を管轄する都道府県知事）に対し一定の報告書類を提出する必要がある。
			税務署長への継続届出書の提出	措法 70 条の７の２⑩
				「５年間の報告基準日」の翌日から５か月を経過する日（届出期限）までに所轄税務署長に対して継続届出書を提出する必要がある。

6	５年間の承継期間経過後	⇒	５年間の承継期間が経過した後は事業継続要件は課されないが、特例対象株式等の譲渡等があった場合には、その譲渡等をした株式等の価額に対応する納税猶予税額を利子税と併せて納付しなければならない。	
			税務署長への継続届出書の提出	措法 70 条の７の２⑩
				「５年経過後の報告基準日」の翌日から３か月を経過する日（届出期限）までに所轄税務署長に対して継続届出書を提出する必要がある。

（注）上記「５」及び「６」において「継続届出書」が届出期限までに納税地の所轄税務署長に提出されない場合には、納税猶予に係る期限が到来し、その猶予税額の全額を利子税と併せて納付しなければならない（措法 70 条の７の２⑫）。

7	後継者の死亡等	⇒	税務署長への免除届出書の提出	措法 70 条の７の２⑯
				次の事項に該当することとなった日から６か月を経過する日までに「免除届出書」を提出する必要がある。 (a) 後継者が死亡した場合 (b) ５年間の承継期間の末日の翌日以後に特例対象株式等を一定の親族に贈与し、その親族が「非上場株式等についての贈与税の納税猶予及び免除制度」の適用を受ける場合
			税務署長への免除申請書の提出	措法 70 条の７の２⑰
				免除を受けたい場合には、一定の事項に該当することとなった日から２か月を経過する日までに「免除申請書」を提出する必要がある。

【報告基準日】（正式には「経営報告基準日」という。）（措法 70 条の７の２②七）

次の左欄に掲げる期間の区分に応じて、それぞれ次の右欄に定める日をいう。

区分	報告基準日
５年間の報告基準日 （正式には「第一種基準日」という。）	相続税の申告書の提出期限の翌日から起算して１年を経過するごとの日
５年経過後の報告基準日 （正式には「第二種基準日」という。）	５年間の承継期間の末日の翌日から３年を経過するごとの日

③　留意事項

・納税猶予の限度額

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。

(6) 贈与税の納税猶予から相続税の納税猶予への切替え

①　「非上場株式等の贈与者が死亡した場合の相続税の課税の特例」

「非上場株式等の贈与者が死亡した場合の相続税の課税の特例」は、租税特別措置法 70 条の７（非上場株式等についての贈与税の納税猶予及び免除）の適用を受ける後継者に係る贈与者が死亡した場合に、その贈与者の死亡による相続又は遺贈に係る相続税については、その後継者がその贈与者から相続又は遺贈により、その贈与の時における価額を基礎として計算された評価額で、その特例対象株式等の取得をしたものとみなすことを定めた制度である（措法 70 条の７の３①）。

②　「非上場株式等の贈与者が死亡した場合の相続税の納税猶予及び免除制度」

「非上場株式等の贈与者が死亡した場合の相続税の納税猶予及び免除制度」は、租税特別措置法第 70 条の７の３（非上場株式等の贈与者が死亡した場合の相続税の課税の特例）（上記①）の規定により贈与者から相続又は遺贈により取得したものとみなされた特例対象株式等につき、後継者（正式には「経営相続承継受贈者」という。）がその相続等に係る相続税の申告書の提出により納付すべき相続税額のうち、承継会社（正式には「認定相続承継会社」という。）の特例対象株式等（正式には「特例相続非上場株式等」という。）に係る納税猶予税額（正式には「納税猶予分の相続税」という。）に相当する相続税について一定の手続を行うものにつき、その相続税の申告書の提出期限までにその納税猶予税額に相当する担保を提供した場合に限り、後継者の死亡の日まで、課税価格の 80%に対応する相続税の納税を猶予することを定めた制度である（措法 70 条の７の４①）。

③　「贈与税の納税猶予から相続税の納税猶予への切替え」の基本的な手続

受贈者が贈与税の納税猶予及び免除の適用を受けている場合において、その贈与に係る贈与者が死亡したときに、受贈者が相続税の納税猶予及び免除の適用を受けるための基本的な手続は、次のようになる。

1	贈与税の納税猶予及び免除の特例	⇒	措法 70 条の７、措令 40 条の８、措規 23 条の９　関係 後継者が、承継会社の代表権を有していた贈与者から、その承継会社の株式等を贈与により取得した場合には、その株式等のうち特例対象株式等に係る猶予税額に相当する贈与税については、贈与税の申告書の提出期限までに一定の担保を提供した場合に限り、その贈与者の死亡の日まで納税が猶予される。

2	贈与者の死亡	⇒	措法 70 条の７の３ 贈与税の納税猶予及び免除の適用を受けた特例対象株式等は、相続又は遺贈により取得したものとみなして、贈与時の価額により他の相続財産と合算して相続税を計算する。

3	経済産業大臣への臨時報告書の提出	⇒	経営承継法規則 12 条⑪、⑫ 贈与税の申告期限から５年を経過する日までに贈与者の相続が開始した場合には、贈与者の相続の開始の日から４か月を経過する日までに、経済産業大臣（平成 29 年４月１日以降は申請会社の主たる事務所の所在地を管轄する都道府県知事）に対し臨時報告書を提出する必要がある。

4	税務署長への免除届出書の提出	⇒	措法 70 条の７の４⑫、70 条の７の２⑯～㉑ 贈与者の相続開始の日から６か月を経過する日までに、所轄税務署長に対し、贈与者が死亡した旨の届出を行い、贈与税の免除を受ける。

5	経済産業大臣の確認	⇒	経営承継法規則 13 条①、② 贈与者の相続の開始の日から８か月を経過する日までに、経済産業大臣（平成 29 年４月１日以降は申請会社の主たる事務所の所在地を管轄する都道府県知事）へ確認申請書を提出する必要がある。 （注）経営承継法に基づき、この特例の適用要件を満たしていることについての「確認」を受ける。

（注）この確認は、相続税の納税猶予及び免除の適用ベースとなる都道府県の認定の要件のうち、「贈与者」と「相続開始の日からの雇用確保要件」等を除いたものの要件に該当するかを確認する。

6	相続税の申告書の提出	⇒	措法 70 条の７の４① 相続税の申告書の提出期限までに、この特例を受ける旨を記載した相続税申告書のほか、上記「５」に係る経済産業大臣（平

			成 29 年４月１日以降は申請会社の主たる事務所の所在地を管轄する都道府県知事）の「確認書」等の一定の書類を税務署へ提出するとともに、納税猶予税額及び利子税に相当する担保を提供する。

【５年間の承継期間】（正式には「経営相続承継期間」という。）（措法 70 条の７の４②五）

租税特別措置法 70 条の７第１項（贈与税の納税猶予及び免除）の規定の適用に係る贈与日の属する年分の贈与税の申告書の提出期限の翌日から同日以後５年を経過する日までの間に、その贈与に係る贈与者について、相続を開始した場合におけるその相続開始日からその５年を経過する日又はその贈与に係る後継者の死亡の日のいずれか早い日までの期間をいう。

【報告基準日】（正式には「経営相続報告基準日」という。）（措法 70 条の７の４②六）

次の左欄に掲げる期間の区分に応じて、それぞれ次の右欄に定める日をいう。

区分	報告基準日
５年間の報告基準日 （正式には「第一種相続基準日」という。）	租税特別措置法 70 条の７第１項に係る贈与税の申告書の提出期限の翌日から起算して１年を経過するごとの日
５年経過後の報告基準日 （正式には「第二種相続基準日」という。）	５年間の承継期間の末日の翌日から３年を経過するごとの日

＜事業承継税制の見直しについて＞

【平成 25 年度税制改正における事業承継税制の見直しの内容】

事業承継税制は、平成 25 年度税制改正において、要件についての相当な見直しを行い、原則として、平成 27 年１月１日から施行された。主な見直しの内容は、次のとおりである。

イ．要件緩和化の改正点

事業承継税制の要件が次のように緩和された。

Ｎｏ	項　目	改　正　前	平成 27 年１月１日以降	相続	贈与
1	雇用８割維持要件の緩和	雇用の８割以上を「５年間毎年」維持することが要件だった。	雇用の８割以上を「５年間平均」で評価することになった。	○	○
2	（後継者） 親族外承継の対象化	後継者は、先代経営者の親族であることが要件だった。	後継者の「親族」要件が削除された。	○	○
3	（先代経営者） 役員退任要件の	贈与者が贈与時に役員を退任することが要件	贈与者の贈与時における役員退任要件が代表者退	－	○

	緩和	だった。	任要件となった。		
	（先代経営者） ５年間の 事業継続の有給役員が可能	５年以内に贈与者が役員給与を受けた場合には、納税猶予の取消事由だった。	贈与者が会社から給与等の支給を受けた場合であっても、取消事由に該当しないこととなった。		

ロ．負担軽減化の改正点

事業承継税制において、次のような負担軽減が行われた。

Ｎｏ	項　目	改　正　前	平成 27 年１月１日以降	相続	贈与
1	納税猶予打ち切りリスクの緩和	要件を満たせず納税猶予打切りの際は、納税猶予税額に加え利子税の支払が必要だった。	・平成 26 年１月１日より利子税率が引き下げられた。（現行 2.1%→0.9%） ・経営承継期間（５年間）の経過後には、５年間の利子税は免除されることになった。	○	○
		経営承継期間（５年間）の経過後は、後継者の死亡又は会社倒産により納税免除となっていた。	民事再生、会社更生、中小企業再生支援協議会での事業再生の際には、納税猶予税額を再計算し、一部免除されることになった。	○	○
2	債務控除方式の変更	納税猶予税額の計算で先代経営者の個人債務・葬式費用を株式から控除するため、納税猶予税額が少なく算出されていた。	先代経営者の個人債務・葬式費用を非上場株式等以外の相続財産の価額から先に控除することとなった。	○	－

ハ．手続簡素化の改正点

事業承継税制において、次のように手続が簡素化された。

Ｎｏ	項　目	改　正　前	平成 27 年１月１日以降	相続	贈与
1	事前確認制度の任意制度化	経済産業大臣の「認定」の前に、「事前確認」を受けておくことが要件だった。	平成 25 年４月１日以後に行う認定申請から「事前確認」が不要になった。	○	○

2	税務署への提出書類の簡素化	申告書、継続届出書の添付書類の中には、認定の添付書類と同一のもの（登記事項証明書、決算書など）が存在していた。	認定の書類と重複する一定の書類は提出を要しないことになった。	○	○
3	株券不発行会社への適用拡充	認定承継会社の株券が発行されていない場合は、担保提供に当たって株券を発行することが要件だった。	株券不発行会社は、株券の代わりに質権設定承諾書等を提出すればよいことになった。	○	○
4	雇用要件未達の場合の延納・物納	雇用要件未達の場合には納税猶予は打ち切りとなり、納税猶予税額を金銭で一括納付しなければならなかった。	雇用要件未達の場合に金銭での一括納付が困難な場合には、相続税については延納又は物納、贈与税については延納の選択が可能となった。	○	○

ニ．適用要件厳格化の改正点

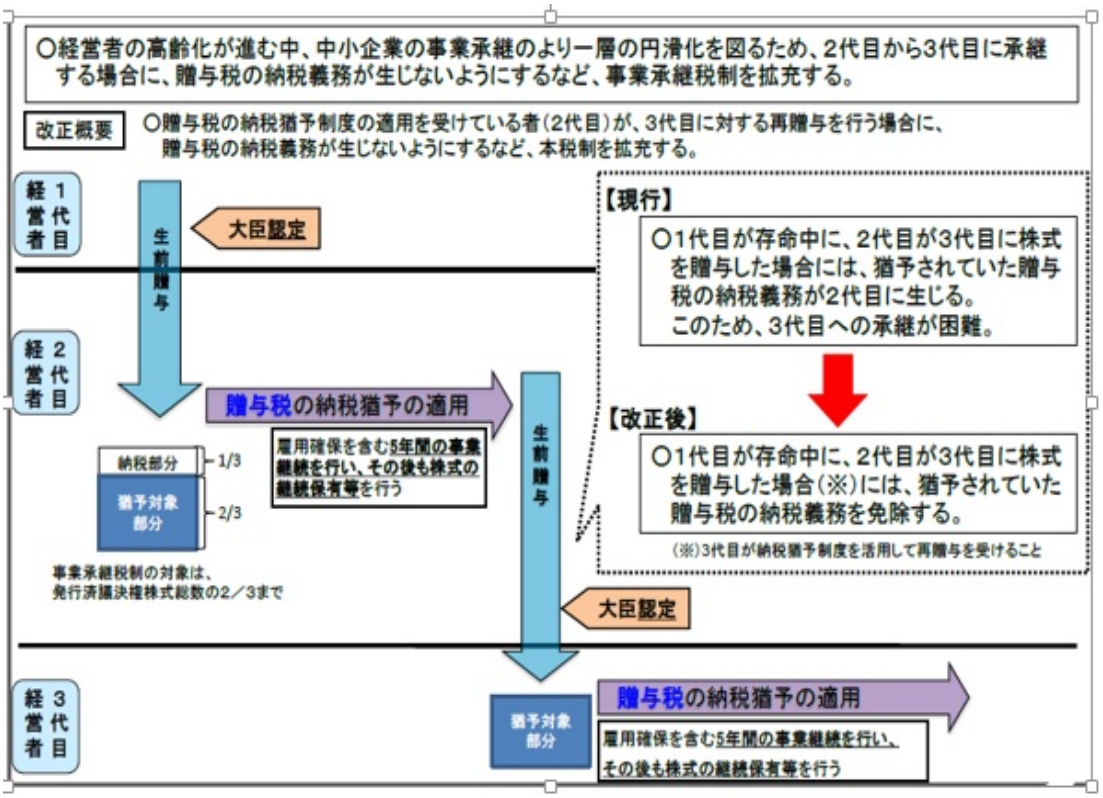
事業承継税制において、次のような適用要件が厳格になった。

Ｎｏ	項　目	改　正　前	平成 27 年１月１日以降	相続	贈与
1	資産保有型会社・資産運用型会社非該当の事業実態要件の制限	資産保有型会社・資産運用型会社であっても、事業実態要件を満たせば納税猶予の適用が可能であった。	・常時使用従業員５人以上の要件は、経営承継相続人等と同一生計親族を除いて判定することになった。 ・商品販売・貸付け等の要件は、経営承継相続人等の同族関係者等に対する貸付けを除いて判定することになった。	○	○
2	総収入金額の制限	認定会社の総収入金額がゼロになると納税猶予打切りだった。	総収入金額の範囲から営業外収益及び特別利益を除外して判定することになった。	○	○

【平成 27 年度税制改正における事業承継税制の見直しの内容】

平成 27 年度税制改正において、事業承継税制（非上場株式等に係る贈与税の納税猶予及び免除制度）が次のように改正された。

１代目の経営者から贈与税の納税猶予及び免除の適用を受けた２代目の経営者が１代目の存命中に３代目に贈与をした場合には、納税猶予が取消しとなるため３代目への承継が困難となっていた。昨今の平均寿命の高齢化から、１代目がかなりの高齢になるまで長生きをされると、２代目も承継の時期を迎えることになる。その場合に、３代目への贈与が行えないとなると、事業の承継が円滑に進まず事業承継税制の趣旨にも反することになるので、平成 27 年度税制改正では１代目が存命中であっても、２代目が３代目に株式を贈与して３代目が納税猶予制度を受ける場合には、２代目において猶予されていた贈与税の納税義務が免除されることになった。



（出典：中小企業庁「平成27年度税制改正について」）

【平成 29 年度税制改正における事業承継税制の見直しの内容】

贈与税の納税猶予の適用を受けていて要件を満たさなくなった場合、相続時精算課税との併用が可能となったため、要件を満たさなくなった場合のリスクが軽減された。

また、雇用確保要件（雇用の 80％を維持）において、相続又は贈与時の常時使用従業員数に 80％を乗じて端数が生じた場合は、切り捨てた人数を用いることとなった。これにより従業員が４人以下の企業においても、従業員が１人減った場合においても要件を満たすこととなる。

上記の改正は、平成 29 年１月１日以後に相続若しくは遺贈又は贈与により取得する財産に係る相続税又は贈与税について適用する。

(7) 納税猶予制度の活用に適する会社

納税猶予の適用要件を考慮すると、基本的には次のような会社が、納税猶予制度の活用に適している。

		納税猶予に適する会社	納税猶予に適さない会社
		内容	内容
基本事項	1	自社株式の評価額が非常に高水準の会社（財政状態及び経営成績の良好な会社）	左以外の会社
	2	同族で総株主等議決権数の 50%超の議決権を有している会社	左以外の会社
	3	後継者が特定されており、５年間の事業継続期間に経営に従事することができる会社	左以外の会社
	4	従業員の定着率が比較的安定しており、５年間の事業継続期間に平均で８割を維持することができる会社	左以外の会社
対象会社	1	中小企業者である会社	大法人等
			「会社」以外の法人
			上場会社等
			風俗営業会社
			資産保有型会社（特例有り）
			資産運用型会社（特例有り）
			総収入金額が０の会社
			常時使用する従業員が０の会社

Ｑ＆Ａ　２－Ⅰ－④

私（甲）は当社（Ｘ社）のオーナー経営者で、全株式 10,000 株の７割（7,000 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の会社支配権の確保のために、私の生前に事業承継対策を講じる必要はないのではないか。

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、現経営者の相続時まで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る（「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　２－Ⅰ－⑤

Ｑ＆Ａ２－Ⅰ－④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との人間関係が余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ろう。

Ｑ＆Ａ　２－Ⅰ－⑥

Ｑ＆Ａ２－Ⅰ－④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、又は死因贈与する（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（子や孫等）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（自社株式や不動産等）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、贈与者又は受贈者ごとに選択することができるが、一旦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、①その贈与財産の贈与時の価額と②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として差額を精算する制度と言える。

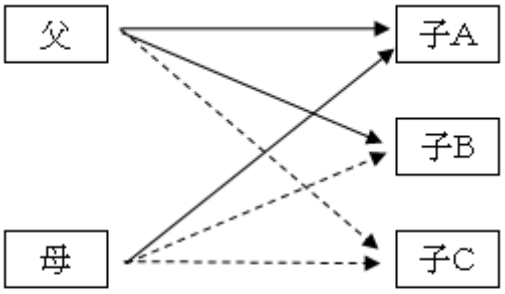
(2) 対象者及び手続

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。なお、平成 23 年度の税制改正により、贈与者の要件緩和（60 歳以上）、及び受贈者の範囲拡大（20 歳以上の贈与者の孫も含める）が行われる予定であったが見送られた。

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、一旦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。



実線：相続時精算課税

点線：暦年課税

(3) 税額の計算

① 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。

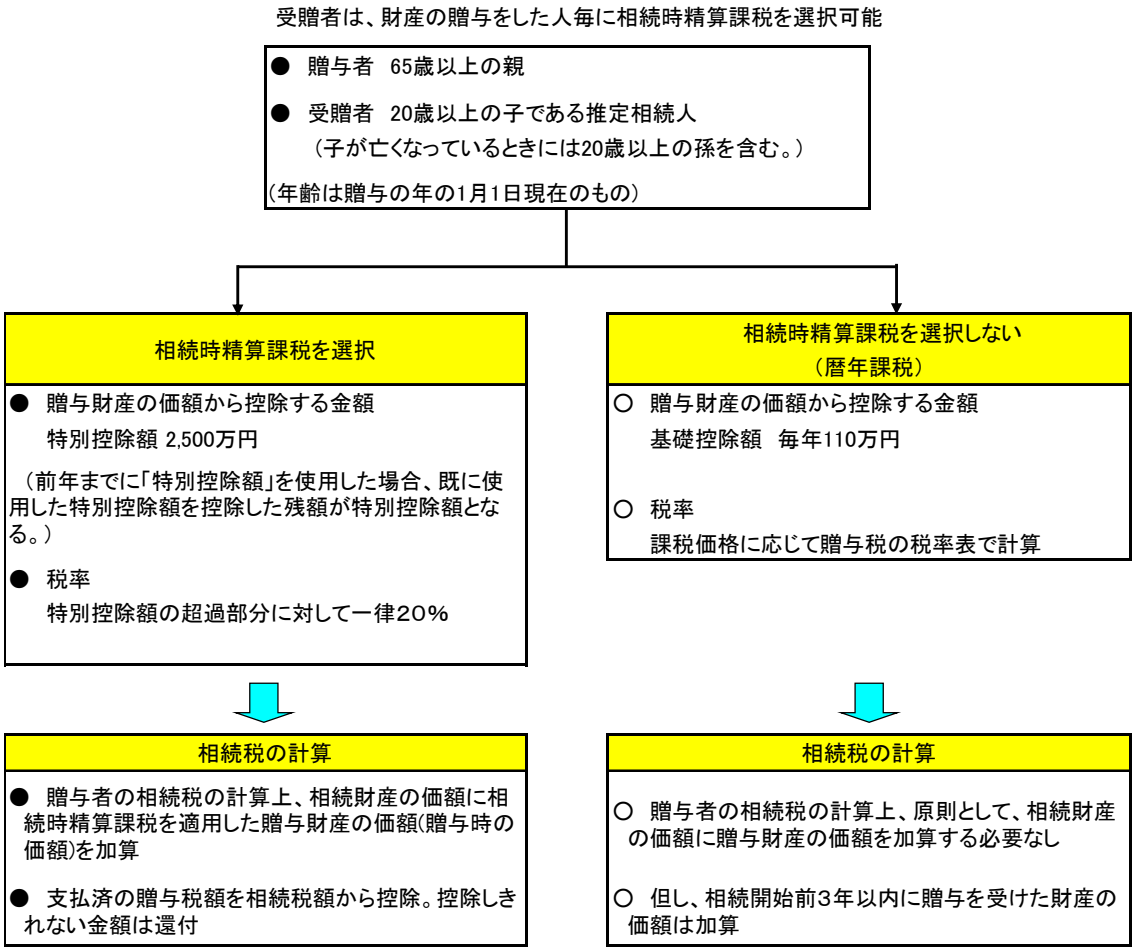
なお、相続時精算課税を選択した受贈者（子）が、相続時精算課税に係る贈与者以外の者から贈与を受けた財産については、暦年課税に基づく贈与税額を計算することになる。

② 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、ア．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、イ．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、ウ．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。

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。



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等）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検討し、換金可能な金融資産を増加させるなど、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、延納や物納の活用のほか、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ろう。

(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
(4) 相続をした株式の会社等への売却
(5) 相続財産を譲渡した場合の取得費の特例

(1) 納税原資の不足原因とその対応

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（事業用土地等）が含まれており、一方、それに見合った換金性の高い資産（現金預金等）を十分保有していないような場合には、相続税の納税に当たって納税原資が不足する可能性が高い。

納税原資が不足する事態を防ぐためには、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、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、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ほか、延納や物納を検討することも必要となろう。

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、一次相続から間を置かず二次相続が発生した場合に納税原資が不足したり、又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

① 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、次の四つの要件を全て満たす必要がある。

ア．相続税が 10 万円を超えること

イ．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（注１）

ウ．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２）

エ．延納しようとする相続税の納付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１）納税者（相続人）固有の財産を含めて判定することに留意する必要がある。

（注２）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。

② 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確実と認めるもの
- 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
- 税務署長が確実と認める保証人の保証

③ 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。

④ 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。

⑤ 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に、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。

⑥　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。

⑦　金融機関からの納税資金の借入と延納との比較

延納は実質的に国からの納税資金の借入であるが、例えば、金融機関等から納税原資の借入ができない場合にも上記に掲げた一定条件を満たせば、延納制度が適用できるというメリットがある。一方、相続税の場合には、相続又は遺贈により受けた利益の価額に相当する金額を限度として連帯納付義務を負う(相続税法 34 条 1 項)ため、例えば他の相続人の誰かが、延納許可を受けた後に相続税を滞納したような場合には、(自分自身の相続税は全額納付しているにもかかわらず)、他の相続人が滞納している相続税について連帯納付が求められる点に留意する必要がある。したがって、自分自身の相続税の納付だけでなく、他の相続人の相続税の納付状況等についても把握しておく必要がある。

連帯納付義務を回避するためには、納税者個々人が延納ではなく、銀行借入を行って相続税を金銭で一括納付することが必要となる。なお、申告期限から 5 年を経過した場合（申告期限から 5 年以内に税務署から連帯納付の督促を受けている場合を除く)、納税義務者が延納・納税猶予を受ける場合には、相続税額に係る相続税の連帯納付義務を負わない（平成 24 年改正)。

(3) 物納制度の活用

①　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全て満たす必要がある。

ア．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

イ．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

なお、納税者（相続人）固有の財産を含めて判定することに留意する必要がある。

第１順位　国債、地方債、不動産、船舶、上場株式等 第２順位　非上場株式等 第３順位　動産

ウ．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

エ．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

② 管理処分不適格財産及び物納劣後財産

ア．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。

(ｱ) 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 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
・　地上権、永小作権、賃借権その他の使用及び収益を目的とする権利が設定されている不動産で次に掲げる者がその権利を有しているもの
1 暴力団員による不当な行為の防止等に関する法律２条６号に規定する暴力団員又は暴力団員でなくなった日から５年を経過しない者（以下「暴力団員等」という。）
2 暴力団員等によりその事業活動を支配されている者
3 法人で暴力団員等を役員等（取締役、執行役、会計参与、監査役、理事及び監事並びにこれら以外の者で当該法人の経営に従事している者並びに支配人をいう。）とするもの

(ｲ) 株式

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、以下の六つの条件（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。）
・　暴力団員等によりその事業活動を支配されている株式会社又は暴力団員等を役員（取締役、会計参与、監査役及び執行役をいう。）とする株式会社が発行した株式

(ｳ) 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

イ．物納劣後財産

法令上の制限がある不動産、特殊建築物又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。

③　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。

④　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。

⑤　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。

⑥　物納の再申請など

物納申請した財産が管理処分不適格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。

⑦　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、許可財産に土壌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。

⑧　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、税務署の手続に要する期間の利子税は免除される。

⑨　譲渡所得の非課税（措置法 40 条の３）

相続財産を物納した場合には譲渡所得は非課税となる。ただし、相続税額を超える財産を物納したことにより生じた超過物納部分については、譲渡所得の対象となる。

(4) 相続をした株式の会社等への売却

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（平成 25 年から平成 49 年までは、復興特別所得税として各年分の基準所得税額の 2.1%を所得税と併せて申告・納付する。）。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。

ア．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

イ．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

ウ．譲渡時までに「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

エ．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

なお、会社法における財源規制に留意する必要がある。

(5) 相続財産を譲渡した場合の取得費の特例

相続税の納税原資対策に関連して、相続によって取得した土地、建物、株式などを一定期間内（相続開始のあった日の翌日から相続税の申告期限の翌日以後３年を経過する日まで）に譲渡した場合、相続税額のうち一定金額を譲渡資産の取得費に加算できる特例（取得費加算の特例）の活用も検討できる。

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（「Ⅱ　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		
	①　現経営者と後継者のコミュニケーションは十分か。		
	②　後継者は現在の事業を十分理解しているか。		
	③　後継者が将来の事業に対する方針を持っているか。		
	④　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		
	① 将来の事業の方向性（＝やりたいこと）は明確か。		
	② 現在の事業内容（＝できること）は把握できているか。		
	③ 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、又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		
	① 経営理念は明確か。		
	② 後継者は経営理念を共有しているか。		
	③ 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		
	① 後継者に経営者としての自覚が醸成されているか。		
	② 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		
	① 関係者の理解と協力を得るための準備は進んでいるか。		
	② 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		
	① 後継者の承継に際して、社内体制の整備を検討したか。		
	② 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．親族内承継のための対策（その２）―会社支配権や事業用資産の承継における法的な課題			
(1)	会社支配権（議決権）や事業用資産の確保と他の相続人への配慮		
	① 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。		
	② 承継財産の決定に当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		
	① 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、死因贈与又は経営承継法の利用を検討したか。		
	② 遺言書の種類について理解しているか。		
(3)	会社支配権確保のための会社法の活用		
	① 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。		
	② 持株会の活用を検討したか。		
	③ 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。		
４．経営承継法			
(1)	① 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。		
	② 上記の三つの制度の適用可能性について検討したか（適用要件チェック表参照）。		
５．相続時精算課税制度			
(1)	① 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。		
	② 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。		
	③ 制度適用に当たって不測の事態（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			
(1)	① 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。		

	② 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。		
	③ 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。		
	④ 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。		
	⑤ 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。		
	⑥ 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。		
	⑦ 相続人からの株式買取りの制度について検討したか。		
	⑧ 相続財産を譲渡した場合の取得費の特例（取得費加算の特例）を検討したか。		

【納税猶予及び免除制度の適用要件チェック表】

事業承継税制（非上場株式等についての相続税・贈与税の納税猶予及び免除制度）を適用するに当たっては、次のようなチェックリストで各要件を確認するとよい。

（１）経済産業大臣の事前確認（任意制度）

No	確認する項目	✔
①	事業承継の計画的な取組が行われていることについて、経済産業大臣の確認がなされているか。 （なお、平成 25 年度税制改正で、平成 25 年４月１日以後、認定要件から外れたが、事業承継に対する計画的な取組（後継者の確定、株式の計画的承継等）は重要であるため、任意制度として残っている。）	

（２）先代経営者（被相続人又は贈与者）の要件

No	要　　件	✔
①	会社の代表者であった者（代表者である者を含む。）に該当するか。	
②	代表時かつ相続又は贈与の直前の時に同族関係者と合わせて発行済議決権株式総数の過半数の株式を保有していたか。	
③	代表時点で同族関係者の中で筆頭株主（確認時は後継者を含み、認定時は後継者を除く。）であったか。	
④	相続又は贈与の直前の時に同族関係者の中で筆頭株主（後継者を除く。）であったか。	

【贈与税の納税猶予及び免除制度のみの要件】

⑤	代表取締役を退任しているか。	

（３）後継者（相続人・受遺者又は受贈者）の要件

No	要　　件	✔
①	納税猶予認定を受けられる後継者は１人に絞り込まれているか。	
②	会社の代表者であるか（相続の場合は、相続開始後５か月以内に会社の代表者になるか。）。	
③	同族関係者と合わせて発行済議決権株式総数の過半数の株式を保有しているか。	
④	同族関係者の中で、筆頭株主であるか。	

【贈与税の納税猶予・免除制度のみの要件】

⑤	20 歳以上かつ役員就任３年以上であるか。	

【相続税の納税猶予・免除制度のみの要件】

⑥	相続の開始直前に役員に就任しているか。	

（４）会社（認定対象となる会社）の要件

No	要　　件	✔
①	経営承継法上の中小企業者であるか。	
②	上場会社等又は風俗営業会社に該当していないか。	
③	資産保有型会社に該当していないか。	
④	資産運用型会社に該当していないか。	
⑤	（③資産保有型会社又は④資産運用型会社に該当する場合） 資産保有型会社又は資産運用型会社の例外的な措置に該当しているか。	
⑥	直近の事業年度における総収入金額（営業外収益及び特別利益を除く。）がゼロである会社に該当していないか。	
⑦	常時使用する従業員（後継者と生計一親族を除く。）の数が１人以上である会社に該当していないか。	
⑧	特定特別子会社が、上場会社等、大会社又は風俗営業会社に該当していないか。	
⑨	会社が拒否権付種類株式（黄金株）を発行している場合で、その株式を経営承継相続人等以外の者が保有していないか。	
⑩	経営承継期間平均で、相続開始の時（贈与の時）における常時使用する従業員の数の 80%以上を維持しているか。	

（５）経営承継期間の主な事業継続の要件

No	要　　件	✔
①	経営承継期間中、経営承継相続人等が代表者であるか。	
②	経営承継期間中、５年間平均で、相続開始の時（贈与の時）における常時使用従業員の数の 80%以上を維持しているか。	
③	経営承継期間中、経営承継相続人等が、相続若しくは遺贈又は贈与により取得した対象株式の全部を継続して保有しているか。	
④	資産保有型会社又は資産運用型会社に該当していないか。	
⑤	総収入金額（営業外収益及び特別利益を除く。）がゼロの会社に該当していないか。	
⑥	上場会社等、風俗営業会社に該当していないか。	
⑦	欠損の填補等以外の理由で資本金や準備金を減少させていないか。	
⑧	毎年経済産業大臣への報告・税務署長への届出を忘れずに行っているか。	

※経営承継期間：相続税又は贈与税の申告期限の翌日から５年間

（６）経営承継期間の経過後の要件

No	要　　件	✔
①	株式の全部又は一部を譲渡していないか。	
②	解散していないか。	
③	資産保有型会社又は資産運用型会社に該当していないか。	
④	総収入金額（営業外収益及び特別利益を除く。）がゼロの会社になっていないか。	
⑤	欠損の填補等以外の理由で資本金や準備金を減少させていないか。	
⑥	３年に１回の税務署長への届出を忘れずに行っているか。	

（参考）経営承継期間経過後に、後継者の死亡以外で、猶予された相続税額又は贈与税額が免除される主な場合

1. 会社が破産又は特別清算した場合※
2. 納税猶予対象株式の時価が猶予税額を下回る中、事業を継続するため、①同族関係者以外の者に対して、②保有株式を一括譲渡した場合には、時価を超える猶予税額を免除（譲渡対価又は譲渡時の時価のいずれか高い方を上限として納税）

3. 次の後継者に納税猶予対象株式を一括贈与して、贈与税の納税猶予の適用を受ける場合（相続税の納税猶予を受けている場合のみ）

※ なお、平成 27 年１月１日以後、一定の再生企業（民事再生、会社更生、中小企業再生支援協議会での事業再生）において、納税猶予税額を再計算し、一部免除されることになった。

(注)上記事業承継税制の要件チェックリストは、経済産業省関東経済産業局の資料を基にして、筆者が改編したものである。

http://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/jigyoshokei/data/20150101checklist.pdf

Ⅱ　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章事業承継総論の「Ⅲ　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。幾ら優秀な従業員、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

(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言える。

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、親族外の役職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相当限られることが想定されるためである。

例えばオーナーが株式を保有し続けたままで、経営は親族外の役職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、親族内承継と比較するとオーナーの親族外の経営者に対する影響力は小さいと考えられる。

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　Ⅱ 事業価値源泉の把握と分析」、「第２章　Ⅱ 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

① 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ことは、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。

ア．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、周囲が後継者を見る目は厳しくなるが、一方で、事業の実績のある現経営者から正式な指名を受けた後継者に対する期待度も高まることになる。

イ．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。

ウ．経営内容の明確化

役員又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る場合には、事業承継時までに全て解消できるように準備することが望ましいが、事業承継時までに解消できないような場合には、解消方法や時期等についても明確化しておく必要がある。

② 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。

ア．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、経営に悪影響を与える可能性がある。

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、在宅勤務等）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。

イ．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）などによっても望ましい保有割合や保有形態等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。

ウ．後継者の意識改革

報酬や株式（会社支配権）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くなるケースが多いため、後継者として指名を受けた段階から経営者としての責任・役割を認識し、自らが足りない部分を補っていく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、又は新たな

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言える。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、マーケティング等）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　Ⅳ 後継者の選定」及び「第２章　Ⅰ 親族内承継」を参照されたい。

２．親族外承継の類型と方法

（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、①所有と経営を分離するか、②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又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（旧経営者が一定の会社支配権を残す）場合であれば、会社若しくは株式の一部売却、又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、後継者若しくはオーナー経営者又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、又は所有と経営を分離するのか、という選択である。

① 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の権限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。

② 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、持株会社の活用又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（又は持株会社的機能を有する会社）を利用する場合には、株式移転、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　Ⅲ 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	①　株式の全部の譲渡
所有と経営の分離	会社の一部売却	②　株式の（一部）譲渡 ③　事業譲渡 ④　会社分割
	その他	⑤　（既存の）持株会社の利用 ⑥　種類株式の活用

(2) MBO の活用

① 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 MBO のことを MBI（Management Buy-in）などという。

② MBO の手法

MBO では、役員（又は従業員若しくはその双方）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もないことから、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「Ⅲ　第三者への売却という選択」参照）。

③ 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。

ア．メリット

(ｱ) 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。

(ｲ) 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。

(ｳ) オーナー経営者やその家族は、株式の売却代金を納税資金等に有効活用することができる。

イ．デメリット

(ｱ) 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。

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

(ｳ) 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。

(ｴ) 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、株式交換や会社分割等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。

① 持株会社のメリット

ア．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。

イ．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（持株会社の収益性や財政状態よって株価が算定される可能性が高まり）、相続税等の税負担が低くなる可能性がある。

ウ．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。

② 持株会社のデメリット

ア．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。

イ．持株会社を通じて株式を保有しても（例えば、株式保有会社や土地保有特定会社に該当したり、財政基盤がぜい弱であれば純資産ベースの株価となってしまうため）、相続税等の税負担が低くならない可能性もある。

ウ．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「Ⅰ 親族内承継」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）や拒否権付種類株式（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種類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を委ねるというような場合にもその活用が検討できる。

(5) 第２会社方式による親族外承継への適用

現経営者から親族外の後継者に対して、いきなり全ての事業承継を行わずに、後継者に別会社を作らせてその会社へ段階的に事業を承継させていく手法がある。

その主なプロセスは以下のとおりである。

① 後継者に新会社を作らせて、原会社の事業価値を生む事業を「事業譲渡」する。

（留意点）

- 事業のみの譲渡とする。
- 事業譲渡の対価の額が妥当なものかを検討する必要がある。
- 得意先の引継ぎや仕入先の引継ぎが、円滑に行えるかどうかを検討する必要がある。

② 新会社と原会社との間で、原会社の事業用資産に関して賃貸借契約を締結する。

（留意事項）

- 賃貸借期間の設定や更新規定等を詳細に定めた契約書の文案を検討する必要がある。
- 賃貸借の対価の決定と変更手続の基準を明確にしておく必要がある。

③ 原会社の事業用資産の設備老朽化に伴う設備更新に際して、新会社が設備投資を行う。

（留意事項）

- 原会社の事業用資産の設備除却に伴う賃借料の改定手続と価格の妥当性の検討を行う必要がある。

④ 原会社所有の事業用資産について、不動産以外のものの新会社への切り替えが完了後、土地・建物等の不動産の処遇を検討する。

＜第１法＞

新会社が、原会社の保有する事業用資産を買い取るか、原会社の株式を買い取る方法

＜第２法＞

後継者が、原会社の株式を納税猶予及び免除の特例の活用により、贈与又は遺贈を受ける方法

＜第３法＞

原会社の株式は配偶者又は子供が相続して、不動産賃借料を収益源とする原会社を一族のプライベートカンパニーにする方法

Ｑ＆Ａ　２－Ⅱ－①

事業再生等で活用されるいわゆる「第２会社方式」を事業承継の局面で活用できる場合はあるか。

例えば、事業用不動産を元の会社に残し、後継者が新会社を設立して事業を継続する場合が考えられる。また、会社全体としての業績は悪いものの、その中に将来性のある事業や部門があれば、それらを引き継ぐ会社を後継者に残すことも考えられる。

ただし、金融機関の協力なしには実現しない手続であるから、綿密かつ実現性のある再建計画・債務返済計画の策定が不可欠であり、事前にこうした計画を提示して金融機関等からの理解を得る必要がある。

第２会社方式を活用する親族外承継の類型として以下のケース・スタディも想定される。すなわち、良好な部門のみを親族外に承継するケースである。

＜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上げているが、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部門を現金対価の会社分割を行い、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）

① 当社は、承継会社からの現金を受け取る。
② 対価として受け取った現金は、相続税の納税資金として活用することができる。
③ 事業譲渡よりも手続が簡便である。

（コメント）

① 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買い手に対しても対応できる。
② 分割対価の金銭での受入れは、相続税の納税資金対策として効果的である。ただし、オーナー個人が自社から現金の分配を受ける場合には配当所得となることから、相続時における自社株買いを行うなど（譲渡所得して計算される。）特例の適用を検討する必要がある。

３．チェックリスト

チェック項目		参照	ﾁｪｯｸ
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		
	① 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。		
	② 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		
	① 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。		
	② 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。		
(3)	経営意欲と責任感を高める仕組み作り		
	① 後継者の報酬について検討を行ったか。		
	② 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。		

	③　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。		
２．親族外承継の類型と方法			
(1)	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		
	①　MBO の意義・手法について理解しているか。		
	②　MBO のメリット・デメリットを十分検討したか。		
(3)	持株会社の活用		
	①　持株会社の活用について検討を行ったか。		
	②　持株会社のメリット・デメリットを十分理解しているか。		
	③　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。		
(4)	種類株式等の活用		
	①　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。		
	②　議決権制限株式や拒否権付種類株式（黄金株）について、活用を検討したか。		

Ⅲ　第三者への売却

事業承継は、「第１章　Ⅱ 事業価値源泉の把握と分析」で述べたように、現経営者や先代の経営者が営々と築きあげてきた事業価値を次世代に承継していくことである。

事業承継において重要な事業価値は、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である。しかし、事業価値が明確であったとしても後継者が存在しなかったり、事業価値を承継する熱意と能力が欠けていたりする場合や、第三者が承継した方が適当な場合もある。そこで、事業価値を第三者へ売却することが検討されることになる。

第三者へ事業価値を承継させる方法には、株式譲渡と事業譲渡があるが、承継した結果として、事業価値は第三者へ移転され、その対価が支払われる。

１．第三者売却のプロセス

（指導のポイント）
- 第三者売却には事業価値の売買という有償取引が伴うため、売却価格最大化という視点が必要となる。
- 第三者売却のための準備として、事業活動を定量的に把握できる仕組み作り、事業戦略の明確化、事業価値源泉の明確化が必要である。
- 第三者売却のプロセスは、買い手を探し出すプロセスと実務手続を遂行するプロセスに分けられるが、実務手続の支援に公認会計士の役割がある。
- 対象会社の情報開示の方法は、インフォメーション・メモランダムの提示、経営者によるプレゼンテーションがあるが、いずれにおいても事業計画の説明が重要である。

(1) 親族内承継との違い

第三者への売却と親族内承継との最大の相違点は、事業価値の売買という有償取引が伴うことである。すなわち、経営者は有償取引における「売り手」となり、後継者は「買い手」となる。その際、売り手は、できる限り売却価格を高くして手取り金を増やそうと考えるのが通常である。

したがって、第三者売却という事業承継においては、売り手にとっては、売却価格をできるだけ高めるという視点が必要となる。その一方で、買い手が事業を引き継いだ後、将来の事業価値をどれだけ高めることができるかという視点も重要である。なぜなら、売り手にとっての売却価格は、買い手が支払ってもよいと考える価格（買収価格）によって決定されるからである。

(2) 第三者売却の準備

売却価格をできるだけ高くするためには、対象会社の事業価値を買い手に正しく評価してもらうことが必要であるため、事前に以下のような準備が必要となる。

第一に、事業活動を定量的に把握できる仕組み作りが必要である。買い手が会社の財務内容を正確かつ明瞭に把握するためには、過去の決算書及び事業計画を整備する

のみならず、その信頼性を評価してもらうために、根拠となる内部管理資料が不可欠である。例えば、小売業であれば店舗別や商品別の売上データ、製造業であれば製品別の売上や営業利益、開発・製造コスト、建設業であれば工事別の売上や粗利などの資料の整備である。中小企業の場合には、これらのデータを抽出できるための管理会計が未整備の場合も多いため、早い段階での着手が望ましい。

買い手としても、単なる定性的な情報だけで事業価値を評価することは難しく、その価値が実現できるのか判断が難しくなる。買い手による買収の意思決定に資するため、また、適正な売却価格を実現するためには、事業活動の定量化が必要となる。

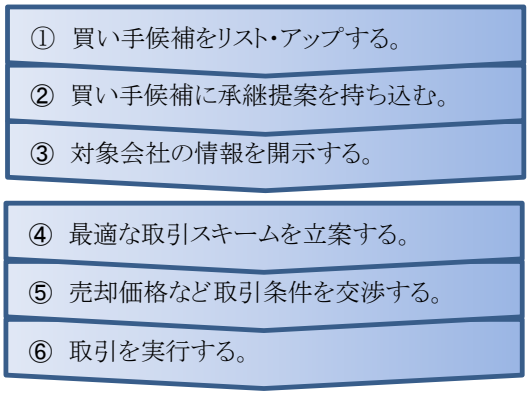
第二に、事業戦略を明確化しておくことが必要となる。例えば対象会社の事業価値が低下傾向にある場合、資金不足等の理由から、本来実施すべき設備投資を怠っているケースや、人材採用や育成などがうまくいっていないケースがある。この場合には、従来の経営において実現できなかった事業戦略や業績改善のための施策、不足している経営資源を明らかにし、事業価値の成長可能性を示すとともに、買い手によるシナジー効果の検討作業に役立つ情報を提供する。

第三に、対象会社の事業価値源泉を明確化しておくことが必要である。例えば、買い手が同業他社ではなく異業種の会社や投資ファンドのような場合、必ずしも対象会社の事業に精通しているわけではなく、事業価値源泉を理解することが容易ではない。したがって、事業戦略を明確化するための前提条件としても、事業価値源泉の所在を明らかにしておくことが不可欠である。

例えば、売り手から「当社人材の質は極めて高い」といった定性的な言葉で強みを主張するだけでは、買い手は理解しにくいだろう。そこで、事業価値源泉についても定量的な裏付けをもって説明できることが望まれる。人材が事業価値源泉の場合には、その人材が持つ知識やノウハウ、資格などを具体的に示し、競合他社と比較して、どの程度自社が優れているのかということを数字で表現する必要がある。例えば、「１級建築士の保有者が〇人」や「金属部品の切削経験 10 年以上の技術者が〇人」、「１億円以上の取引を受注している営業マンが〇人」というように具体的かつ定量的に自社の「強み」を買い手に伝えるようにする。

(3) 第三者売却のプロセスの全体像

第三者売却のプロセスの全体像は、以下の図のとおりである。



このプロセスは二つに大別される。一つは、買い手を探し出すプロセス、もう一つは、取引実行のための実務手続を遂行するプロセスである。一般的に、これらのプロセスを売り手となる企業経営者が自ら実行することは難しい。そこで、公認会計士を始めとする専門家による支援が必要とされることとなる。

買い手を探し出すプロセスでは、①買い手候補をリスト・アップして探し出し、②彼らに自社の承継提案を持ち込み、③関心を持ってくれた買い手候補に対して自社の情報開示を行う。事業を承継したいという買い手が見つからなければ、廃業に追い込まれることもある。

一方、取引実行のための実務手続を遂行するプロセスは、複数の専門家の業務に依存せざるを得ない。公認会計士や弁護士などの複数の専門家の支援を受けながら、④最適な取引スキームを立案し、⑤売却価格などの契約条件の交渉を行い、⑥契約を締結して取引実行まで辿り着くこととなる。この中では、公認会計士に求められる役割は大きい。

第三者売却の実務手続は、様々な論点を一つ一つ解決する行為の積上げといっても過言ではない。このため、売り手の意思決定の判断材料として、各分野における専門家のアドバイスを活用する。一般的に、第三者売却において必要とされる専門性は、以下のような分野である。

①　弁護士による契約書の作成 ②　税理士による取引スキームの立案 ③　公認会計士による財務デュー・ディリジェンス ④　金融機関からの買収ファイナンス ⑤　環境コンサルタントによる土壌汚染の調査 ⑥　不動産鑑定士による土地の評価

しかし、様々な専門家から提供される高度かつ難しいアドバイスを集中的に受けて、売り手である企業経営者がそれを即座に理解することは容易ではない。そこで求められるのが、公認会計士による専門家のコーディネートである。すなわち、公認会計士が各専門家と売り手経営者との間に入り、様々な論点を売り手に分かりやすく丁寧に説明することが重要な役割となる。

(4)　買い手候補のリストアップと絞り込み

買い手先候補を見つけ出す方法には、以下の三つが考えられる。

①　売り手経営者が自ら買い手を探し出す方法 ②　売り手経営者の代わりに公認会計士が探し出す方法 ③　金融機関からの紹介を受ける方法

この中で最適な方法は、売り手経営者が自ら買い手候補を探し出す方法と考えられる。なぜなら、業界情報に精通しており、業界団体における交流等を通じて同業他社の経営者との付き合いがあることから、業界内で最適な買い手候補が誰なのか認識している可能性が高いためである。ただし、買い手候補を検討する際、売り手経営者は、情報漏洩等を懸念して、同業者（競合他社）に提案することに消極的なケースも見られる。

しかし、自社の事業価値源泉の維持存続という観点から、対象会社の事業価値を理解し、それを確実に承継できる最適な買い手は同業者である可能性が高い。

一方、売り手経営者自身、買い手候補が思い浮かばない場合、取引金融機関に売却の相談を持ち込むことや公認会計士に依頼することも有効な選択肢となる。金融機関には様々な企業情報が集積されていることもあり、金融機関経由で買い手候補が見つかるケースも多い。

Ｑ＆Ａ　Ⅲ－１－①

買い手候補を同業者とすることのメリットとしては、どのようなものが考えられるか。

同業者が買い手候補となる一つのメリットは、同業者は事業統合した際に、収益面やコスト面においてシナジー効果（＝相乗効果、統合後のコスト削減、市場での競争環境の緩和など）や規模の経済（企業規模の拡大による経営効率の改善）が期待できることにある。

同業者が生み出すシナジー効果の大きさは、営業地域と取扱商品・サービスによりまとめると、以下のようになる。

		営業地域	
		同じ	異なる
商品・サービス	同じ	シナジー効果は大きい	クロス・セリングによるシナジー効果
	異なる	業務効率化やコスト削減によるシナジー効果は大きい	シナジー効果はほとんどない

Ｑ＆Ａ　Ⅲ－１－②

同業者へ承継提案を行う際の留意点は。

同業者へ承継提案を行う場合、売却を検討している事実を競争相手に知られてしまう危険性がある。例えば、条件交渉の際には、決算書などの重要な機密情報が競争相手に流出するため、仮に交渉が決裂した場合、自社の機密情報が悪用され、自社の競争上の立場が不利になるおそれがある。

このため、同業者に対して承継提案を行う場合、対象会社の情報開示は、段階的に少しずつ進めていくことが望ましい。また、重要な企業秘密の開示は後回し（契約締結の後、クロージングの前）にするなど、交渉決裂を想定に入れて、慎重に情報開示を進めていく必要がある。

また、事前に買い手候補を絞り込むことによって、極力情報流出リスクを減らす工夫も必要となるかもしれない。いずれにしても、買収可能性の高い買い手候補を絞り込んで、承継提案を持ち込むことが望ましい。

(5) 対象会社の情報開示

買い手候補へ承継提案を行った結果、承継への関心を示してきた場合、自社の情報を開示し、その内容を理解してもらう必要がある。その手段は、①インフォメーション・メモランダムの開示及び②経営者によるプレゼンテーションである。

① インフォメーション・メモランダム

買収という買い手の意思決定には、その判断材料となる情報が必要とされ、対象会社の情報開示が必要になる。ただし、情報開示に伴う情報漏洩など様々なリスクが想定されるため、情報開示の前には「秘密保持契約」を締結しておかなければならない。

情報開示の方法の一つは、インフォメーション・メモランダムの開示、すなわち、買い手候補が買収価格を算定するために必要な情報を一式まとめたパッケージを開示することである。買い手候補は、このインフォメーション・メモランダムを材料として交渉に入るか否か、どの程度の買収価格の提示が必要か検討することになる。買収価格の算定は、買い手候補にとって極めて重要な検討プロセスであるため、事業価値を評価するために必要十分な情報が提供されなければならない。

インフォメーション・メモランダムによって事業価値を買い手候補に十分に理解･評価してもらうためには、特に「分かりやすさ」と「数値の裏づけ根拠」の二つがポイントとなる。そのため、公認会計士が早い段階から関与し、インフォメーション・メモランダムの作成を支援することが望ましい。

Ｑ＆Ａ　Ⅲ－１－③

インフォメーション・メモランダムにはどのような情報を記載すべきでしょうか。また注意点は何ですか。

(1) 会社概要
- 設立年月日、沿革、株主構成などの基本情報、会社パンフレットなど

(2) 事業の概要
- 業界動向の分析（競合他社の説明、市場占有率）
- 製品カタログ、製品の強みを説明
- 商流図、事業系統図、子会社との資本関係
- 主要な固定資産（土地、建物、機械設備など）のリスト
- 事業別・地域別・製品別売上高明細書
- 得意先リスト（売上高上位 10 社）
- 仕入先リスト（仕入額上位５社）
- 許認可、知的財産権のリスト

(3) 組織の情報
- 組織図（各部署ごとの人数）
- 経営陣の紹介（担当職務、略歴）
- 従業員（名前は個人情報なので隠すが、職種と年齢、保有する技能や資格を記載）
- 社内規程（就業規則、退職金規程など）

(4) 財務情報
- 過去３年間の財務諸表（P/L、B/S、C/F）
- 直近の事業年度の税務申告書
- 土地の時価情報
- 生命保険の解約返戻金の情報
- 退職給付債務
- 銀行借入金、保証債務の明細書（銀行名、残高、返済期限、月額返済額、利率など）

(5) 事業計画
- 将来３年～５年の損益予測、運転資本予測、投資計画（減価償却費）
- 具体的な事業戦略の説明（経営環境に対する見方、投資計画の詳細、営業計画、組織・人事計画、製造、情報システム、財務）

なお、交渉の初期段階では対象会社の機密情報まで出す必要はなく、例えば、製造原価明細や工程レイアウト図など極めて重要な企業秘密、工場の土壌汚染などの深刻なマイナス情報については、大まかな概要だけの説明にとどめ、詳細は後から実施されるデュー・ディリジェンスにおいて開示するようにすればよい。

Ｑ＆Ａ　Ⅲ－１－④

インフォメーション・メモランダムの中の「事業計画」はどのような点に注視して作成すべきか。また、財務情報の開示に当たって留意すべき点は何か。

事業計画は、インフォメーション・メモランダムの重要な要素であり、数値データやグラフ、文字（説明文）などの形式で開示されることになるが、単に数字だけを羅列するのではなく、その数字の根拠となる事業戦略については、合理的な説明を行うように留意すべきである。例えば、SWOT 分析などのフレームワークを用いると戦略の合理性や数値目標に対する説得力が増す。相手にとって理解しやすいプレゼンテーション資料として開示すべきである。

財務情報の開示に当たっては、買い手候補による事業評価を可能とするために、将来３

年～５年分の損益予測及び投資計画が必要となるので、これらの数値計画を事業計画に盛り込む必要がある。

② 経営者によるプレゼンテーションとその内容

もう一つの情報開示の方法は、トップ・ミーティングによる経営者からのプレゼンテーションである。財務情報など定量的な情報は、書面で開示すれば買い手候補もある程度内容を理解できるが、事業内容や事業戦略などの定性的な情報は、経営者による口頭説明を必要とする。買い手候補に対するプレゼンテーションでは、対象会社のビジネスの中身（例えば、直近の財務内容、事業内容、経営戦略など）を適切に伝えることが不可欠である。それが、買い手候補に自社の事業価値を適切に理解してもらうための手段となる。

なお、買い手候補に事業価値を適切に理解・評価してもらうためには、事業価値源泉の理解を促すことが重要であるため、例えば製造業の場合には、プレゼンテーションだけでなく工場見学会を設けることも一つの方法である。というのも、同業者であれば、工場内を見渡せば技術力、生産能力、機械設備の稼働状況等の実態をある程度評価できるためである。

また、情報開示の結果、買い手候補から多くの質問が出されることが想定されるため、想定される質問項目に対しては、あらかじめ回答を用意しておくことが望ましい。

Ｑ＆Ａ　Ⅲ－１－⑤

買い手候補からの想定質問にはどのようなものがあるか。

買い手候補からの質問には様々なものが考えられるが、例えば、以下のような質問が想定される。

- 棚卸資産中の不良在庫・陳腐化在庫の有無
- 回収困難な売上債権の有無
- 土壌汚染などの環境問題の有無
- 大口得意先との関係と今後の関係継続性
- 更新投資の頻度や将来の大規模修繕の見込み
- 訴訟案件の有無
- 事業を行う上での重要なキーパーソン　等

③ 中小企業のための事業計画の策定支援

対象会社が中小企業の場合、事業計画を策定しているケースが少ない。それゆえ、適切な事業計画の策定のために、公認会計士のサポートが必要となるであろう。

また、情報開示を的確に行うためには、事業承継環境の整備段階から情報を整備しておく必要がある。特に、会社の経営資源の状況や経営リスクの状況に関しては、第三者に対して説明することを意識して準備することが望ましい。さらに、買い手を支援する公認会計士による財務デュー・ディリジェンスが想定されることから、

そのための準備も必要である。

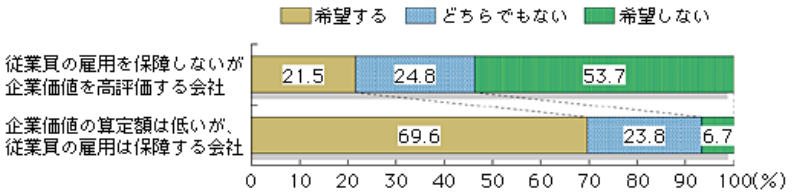
事業計画の策定やその根拠資料の準備は一朝一夕にはできない。それゆえ、事業承継環境を整備する段階において、第三者に説明できる事業計画の策定ができるような社内体制を整えることが重要なのである。

(6) 基本条件の交渉

買い手候補から買収の意向が表明された場合、取引の基本的な条件を決めるための交渉に入る。すなわち、売り手と買い手がお互いに「これだけは譲れない（妥協できない)」といった重要な条件について話し合うこととなる。

条件交渉の際、最も重要になるのが取引価額である。売り手の最低許容価格（これ以下の価格では売りたくないと考える価格）と買い手の上限価格（これ以上の価格では買収を断念する価格）の間で価格面の合意が得られればよい。

価格以外に、売り手側から譲れない条件として提示されるものもある。例えば、「従業員の継続雇用」である。実際、オーナー系中小企業では、価格条件よりも従業員の継続雇用を優先させるケースも多く見られる。このため、従業員の継続雇用は、基本合意のような早い段階から話し合われることが多い。



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「「事業承継」「職業能力承継」アンケート調査」(2005年12月)
(注) 1．事業承継について「事業売却も検討に入れる」と回答した企業のみ集計している。
2．希望度について「希望する」「やや希望する」を希望するとして集計し、「あまり希望しない」「希望しない」を希望しないとして集計している。

しかし、従業員の雇用維持は、買い手にとって承継後の会社経営における重荷となる危険性もある。従業員の雇用維持を無条件で受け入れれば、買い手の投資コスト負担が過大となり、ひいては将来の事業価値が毀損する要因ともなり得る。

一方、買い手側は、重要な知的財産権の移転、キーパーソンの一定期間の残留、主要得意先との取引継続などを条件として提示するケースが多い。というのも、これらの条件が満たされなければ、期待した事業価値を実現することができないからである。

特に、優秀な従業員が事業価値源泉となっている場合、買い手候補は、有能なキーパーソンの退職リスクを懸念する。したがって、キーパーソンの退職による事業価値へのマイナス影響を考慮し、キーパーソンが短期間で退職した場合には取引価額を減額したり、退職に伴う損害見込額を補償したりするような条件が提示されることが多い。

(7) 基本合意の成立

売り手と買い手候補がお互いに提示する基本条件に合意することができた場合、その内容を記載した「基本合意書」を締結するのが一般的である。

その際に、買い手候補が独占交渉権の付与を求めることが多い。これは、売り手が他の買い手候補と並行して交渉を行い、買収条件を競わせ、売り手に有利な取引条件に誘導することを防ぐためである。一方、売り手としては、独占交渉権はできるだけ付与したくないが、付与する場合には、取引価額を上方修正することを交換条件として提示する等の対応が考えられる。

また、デュー･ディリジェンスの実施後は、様々な瑕疵や問題点などの検出事項を買い手候補から指摘され、取引価額の減額要求が出されることが多い。したがって、売り手としては、デュー・ディリジェンスの結果として、ある程度は取引価額が引き下げられることを考慮し、基本合意時の価格は可能な限り高く合意しておくことが望ましい。

なお、基本合意の段階で相手方の「絶対に譲れない条件」を受け入れることができない場合、取引交渉は終了となり、新たな買い手候補を探し始めることになる。

２．売却価格の決定

（指導のポイント）

- 第三者売却における取引価額は買い手によって異なるものである。事業が生み出す将来キャッシュ・フローの割引現在価値によって取引価額（買い手にとっての買収価格）は決められる。
- 売り手が買い手と統合することによってシナジー効果が生み出される場合、高い買収価格が提示される。買い手が予想する将来キャッシュ・フローが買収価格を上回る場合に、買い手は買収を実行しようとする。
- 売り手が対象会社の売却価格最大化を実現させるためには、対象会社の経営戦略を事業計画に適切に反映させるとともに、その計画数値の根拠を明確に示すことが必要である。
- 適切な事業計画とするためには、過去と計画の整合性が確保されていること、売上や費用を細分化した明細書が用意されていることが必要である。

(1) 買い手にとっての事業価値

第三者に対して事業を売却する際の価格は、理論的には、事業価値に基づいて算定されるものであるが、会社の事業価値を正確に算定することは非常に難しい。なぜなら、事業を承継した第三者が誰で、どのように経営するかによって将来実現できる事業価値が異なるからである。例えば、売り手の事業の承継によって買い手側のシナジーが十分期待できる場合には、買い手は相対的に高い価格を提示できるが、シナジーがほとんど期待できない場合や事業の不確実性が大きいと判断される場合には、買い手から提示される価格は相対的に低くなると考えられる。

すなわち、第三者売却の際の取引価額は、買い手が誰かによって異なるものであり、この点が、親族内承継の場合と大きく異なる点である。

買い手にとって企業の買収は一種の投資であるから、買い手の経営者が投資の可否を検討する際、将来生み出されるキャッシュ・フローを予測し、投資額が何年で回収できるかを見積もるのが一般的である。適正な投資回収期間に明確な答えはないが、おおむね３年から７年程度を投資回収期間と考える買い手が多いように思われる。

(2) 売り手が評価する事業価値と買い手が評価する事業価値の違い

売り手が評価する事業価値と買い手が評価する事業価値が異なる要因として、以下の二つが考えられる。

一つは、売り手と買い手で事業の将来性についての考え方が異なる場合である。事業価値を評価する際に前提となる将来キャッシュ・フローは、経営者の将来予想である。将来予想が異なる要因としては、売り手が知っていることを買い手が知らないという「情報の非対称性」が存在していることや、同じ事業でも買い手が強気で売り手が弱気という状況が考えられる。

もう一つは、買収によって創出されるシナジー効果である。シナジー効果により、買い手が対象会社の事業を自社に統合させることによって、予想される将来キャッシュ・フローが買収前の両社の将来キャッシュ・フローの単純合計を上回るということがある。そのようなシナジー効果によって、新たな事業価値が創出される。

(3) 事業計画と事業価値

事業価値は、将来収益や将来キャッシュ・フローといった将来の予想数値によって決まるため、事業計画の信頼性は事業価値の評価に大きな影響を及ぼす。

信頼性の高い事業計画を作成するためのポイントは、以下のとおりとなる。

① 過去の実績値と事業計画の整合性が確保されていること

事業計画の信頼性は、過去の実績値と将来の事業計画の間の整合性により担保される。整合性がない場合には、その根拠を説明しなければならない。例えば、ある費用の発生額が、過去の実績値と比べて事業計画では大幅に減少しているような場合、そのような不整合が、外部経営環境に起因するものなのか、又は内部経営環境に起因するものなのか、明確な根拠を持って説明できるように準備することが望ましい。

販売計画を例にとると、店舗別の売上や製品別売上といった細分化されたデータ（過去実績及び将来計画）を用意することにより、過去の実績と将来の計画の作成根拠を明確化できるとともに、それらの整合性を示すことができる。

また、従業員の解雇や機械設備の撤去を行う予定があれば、これらリストラ費用のようなマイナスのキャッシュ・フローの発生まで事業計画に織り込んでおくこと

によって、事業計画の信頼性を高めることができる。

② 事業計画の基礎となる売上計画や費用計画の根拠を説明できる資料が添付されていること

全社の事業計画の基礎となる売上計画や費用計画についてその根拠となる細分化された基礎資料が必要となる。小売業であれば、店舗別や商品別の売上計画など、製造業であれば工場別の生産計画や製品別の売上計画などが考えられる。また、将来の数値については、その数値の実現可能性の高さを示すような根拠も必要となる。

主観的で楽観的すぎる事業計画では、適正な事業価値を評価することはできない。それゆえ、現状の社内体制と必要かつ十分な事業計画を策定できる社内体制とのギャップを認識し、事業承継環境整備の段階において、公認会計士が支援に入るなど、少しずつそのギャップを解消できるように準備していくことが望まれる。

３．譲渡契約書

（指導のポイント）

譲渡契約書は条件付契約であることから、契約当事者は取引実行時に、前提条件が充たされたかどうかを確かめることによって、取引を無条件に実行する義務を負うのである。「条件」の具体的内容は、譲渡契約書において、「表明保証」と「誓約事項」として規定されている。

① 表明保証

当事者が過去や現在の事実や法律関係について表明し、かつ責任を持って保証すること

② 誓約事項

「株式の引渡し」「現金の支払い」という契約上最大の義務以外に各当事者が果たすべき付随的な義務を規定するものである。

クロージングの前提条件とは、取引が実行されるための前提条件をいう。それには、表明保証の対象がクロージング日において正確であること、誓約事項の義務が全て履行されていること、クロージングに必要な手続が完了していること等がある。

(1) 譲渡契約書の特徴

最終的な価格交渉や条件交渉を経て最終的に譲渡契約書の作成段階となる。

第三者売却における譲渡契約書の特徴は、「条件付契約」であることである。すなわち、「この条件が充足されれば売却する」、「この資料が揃えば購入する」という契約であり、例え譲渡契約を締結しても、決められた前提条件が充足されなければ取引は実行されない。

譲渡契約書はこのような条件付契約であることから、取引実行のタイミングについて、「クロージング」という概念が設けられている。契約当事者は、クロージング時点で、その前提条件が満たされたかどうかを確かめることによって、取引を無条件に実行する義務を負うのである。

ここで、「条件付契約」の「条件」は、譲渡契約書において、「表明保証」と「誓約事項」として規定されているものである。一般的な譲渡契約書において規定される主

な項目は、①表明保証、②誓約事項、③クロージングの前提条件、④補償である。

① 表明保証

「表明保証」の表明とは、過去や現在の事実や法律関係についての当事者の表明であり、保証とは現在や将来の事実や法律関係について当事者が責任を持って保証することを意味する。この表明保証が、クロージング時点において正確でかつ違反がないことが、取引実行の前提条件となる。例えば、以下のような事項が対象となる。

- 開示された財務諸表の正確性・完全性・網羅性、既に開示されている情報以外に対象会社の価値に悪影響を及ぼすような問題が存在しないこと
- 得意先との重要な契約が取引実行後にも継続すること
- 外部の第三者との間で係争事件が生じる可能性はないこと
- 土壌汚染などの環境問題が顕在化する可能性はないこと
- 税務署から過年度の申告を否認される可能性がないこと
- 重要な資産の所有権は有効に存在すること
- 買収に伴って重要な従業員が大量に退職してしまう可能性がないこと
- 会社の価値を毀損するおそれのある事柄が存在していないこと

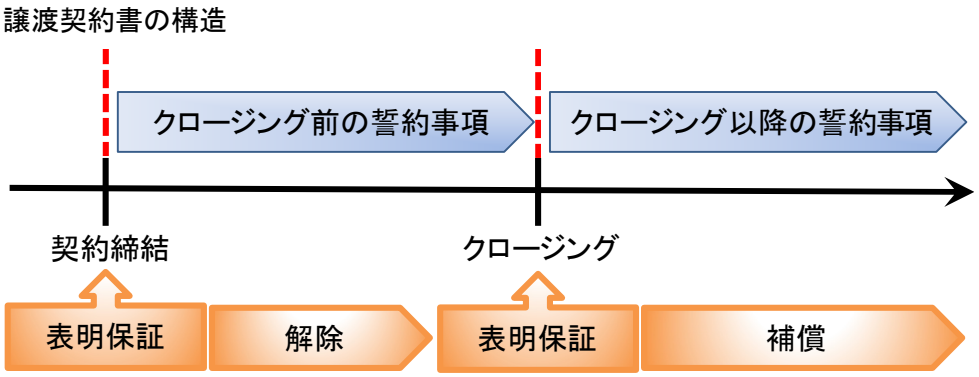
② 誓約事項

「誓約事項」とは、「株式の引渡し」「現金の支払」という契約上最大の義務以外に各当事者が果たすべき付随的な義務を規定するものである。したがって、クロージングの前で当事者に対して義務が課され、それを履行することが取引実行の前提条件となる。この義務には、契約締結日からクロージング日までの義務と、クロージング日以降の義務がある。

クロージング「前」に「行うべき」売り手側の義務の代表例は、契約締結日からクロージング日までの期間において、対象会社を、善良なる管理者の注意義務をもって、通常の業務の範囲内で運営を続けることである。また、デュー・ディリジェンスで検出された問題点について、クロージング日までに解消させておくことを売り手の義務として課す誓約事項が設けられることが多い。

次に、クロージング「後」に「行ってはならない」売り手側の義務の代表例は、競業避止義務である。取引実行後に、売り手が同種の事業を開始すれば、その競争関係によって対象会社の収益性が低下してしまい、買い手の投資目的が達成されなくなるからである。

クロージング時点において、誓約事項の履行に問題がないことを確かめることによって、取引が実行されることとなる。



③　クロージングの前提条件

クロージング時点での取引が実行されるための前提条件は、

ア．表明保証の対象がクロージング日において正確であること

イ．誓約事項の義務が全て履行されていること

ウ．クロージングに必要な手続（機関決定、承認手続、組織再編など）が完了していること

であり、これらが確認できれば、取引は実行されることになる。

一方、これらの三つの条件のうち一つでも充足できなかった場合には、買い手はクロージングを行う義務を免れ、その取引から手を引くことが可能になる。売り手としては、クロージングできなくなる最悪の事態だけは避けたいと考えるため、クロージングの前提条件の厳しさの設定が契約交渉における大きな論点となる。

④　補償

表明保証に違反があった場合、又は誓約事項の義務の不履行による違反があった場合に、買い手が売り手に対して、いつの時点まで、幾らまで損害賠償を請求できるかを事前に取り決めておくことを「補償」という。これは売り手にとって大きなリスク要因となるため、その上限額と請求期限を設けることは不可欠である。

４．第三者売却の取引スキーム

（指導のポイント）

第三者売却の取引スキームの選択においては、会計面又は税務面でどのような影響があるのかを検討する必要がある。取引スキームの選択いかんによって、売り手が受け取る現金額や負担する税金だけでなく、買い手側の資金負担や税負担に影響を与える場合がある。すなわち、買い手の税負担までも考慮した取引スキームを立案することが、第三者売却を成功させるためのポイントとなる。

(1) 基本的な考え方

①　取引スキームと事業価値

第三者売却の取引スキームの選択に当たっては、会計面又は税務面でどのような

影響があるのかを検討する必要がある。なぜなら、取引スキームの巧拙によって、売り手が受け取る現金や負担する税金に違いが出るからである。すなわち、取引スキームが売り手にとっての事業価値に影響するのである。

また、見落としやすいのは、取引スキームの巧拙が、売り手だけでなく買い手側の資金負担や税負担に影響を与える場合があるということである。つまり、取引スキームが、売り手だけでなく、買い手にとっての事業価値に影響するのである。

すなわち、取引スキームの選択によって事業価値が変化することになるため、取引スキームと価格交渉は密接に関連していると考えなければならない。

売り手経営者が会社（法人）の売却を行う場合、その対価が、個人の譲渡所得や配当所得などの形で課税されることになる。しかし、取引スキームが異なれば、例え取引の経済的実質が同じであっても、課税される所得、税負担が異なることになる。

例えば、非適格組織再編によって認識される税務上の「資産調整勘定」は、その償却によって法人税負担の節税効果を生み出すことができるため、それが認識されるような取引スキームを実行するとすれば、買い手に対して節税効果の価値だけ買収価格を引き上げさせるような交渉も可能となるだろう。また、繰越欠損金を活用できるような取引スキームも、同様に、買い手にとっての事業価値に影響する。

このように、取引スキームの巧拙は、事業価値や税負担にも影響を与えるため、買い手の税負担までも考慮した取引スキームを立案することが、第三者売却を成功させるためのポイントになる。

② 基本的な売却スキーム

第三者売却における基本的な取引スキームは、株式譲渡と事業譲渡である。通常、第三者売却に伴うことがある様々な組織再編スキームについて見ても、その取引スキームの税務上の効果はこの二つの取引に分解することができる。

株式譲渡とは、対象会社が発行する「株式」という資産をその株主が売買することである。これによって、対象会社の資産と負債が包括的に承継される。

しかし、中小企業の第三者売却では、譲渡対象となる資産、負債の取引相手方の数が少ない場合もあり、事業譲渡が利用されることも多い。また、法的リスクの遮断が必要な場合、例えば、株式の相続人が不明確で株主の確定が困難である場合には事業譲渡が適している。ただし、事業譲渡は会社そのものを売却するわけではなく、その法人格は売り手の手元に残るため、事業譲渡の後に会社の清算手続が必要となる。

(2) 株式譲渡

（指導のポイント）
第三者売却の方法一つである株式譲渡は、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。
　株式の譲渡による会社の売却を検討するに当たっては、事業譲渡との相違点を十分に把握した上で、税負担を最小化させる方法を検討しなければならない。また、買い手との条件交渉を通じて、取引スキーム及び取引価額等を決定する必要がある。

① 取引価額の合意

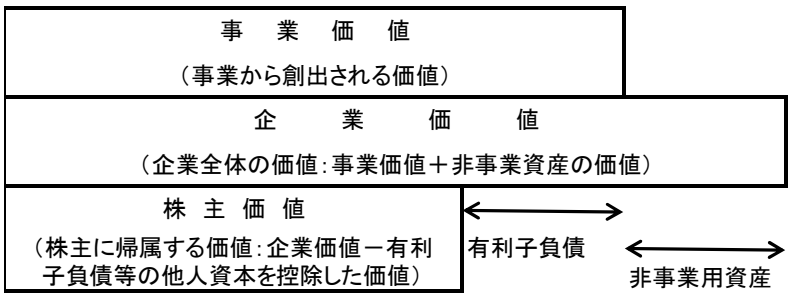
株式の取引価額を合理的に決定するためには、売却する会社の株式価値を適切に評価しなければならない。一般的に、株式価値を評価する方法としては、次のものが挙げられる。

株式価値を評価するための代表的な方法

		評価方法	
純然たる第三者間取引における時価	収益性基準	DCF 法	
	市場価格基準	類似上場会社比較法	
	資産性基準	修正純資産法	
純然たる第三者間取引ではない場合における時価	法人税法の時価	純資産価額等を参酌して通常取引されると認められる価額	
		財産評価基本通達を使う方法	中心的な同族株主は小会社方式
			中心的な同族株主以外の支配株主は原則的評価
			非支配株主は特例的評価（配当還元方式）
	所得税法の時価	純資産価額等を参酌して通常取引されると認められる価額	
		財産評価基本通達を使う方法	中心的な同族株主は小会社方式
			中心的な同族株主以外の支配株主は原則的評価
			非支配株主は特例的評価（配当還元方式）
	相続税法の時価	財産評価基本通達を使う方法	同族株主は原則的評価
			同族株主以外は特例的評価（配当還元方式）

（注）類似取引比較法、収益還元法、簿価純資産法、残余利益法など、上記以外にも合理的な公正価値評価の方法は存在しているが、実務上使用されることはほとんどないため、ここでは採り上げないこととする。

事業価値と企業価値の関係



「企業価値ガイドライン（改訂版）」 日本公認会計士協会出版局（2013年）の7頁の【図表１－１－２ 企業価値概念】を参考に作成

第三者売却においては、対象会社の資産状況等をしっかりと把握した上で、これらの方法のうち最適な方法により株式価値を評価し、その株価を基準として買い手との交渉を行い、買い手との合意によって取引価額を決定することとなる。

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税務上も適正な時価として認められる。

② 株式譲渡の手続

ア．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）。

イ．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）。

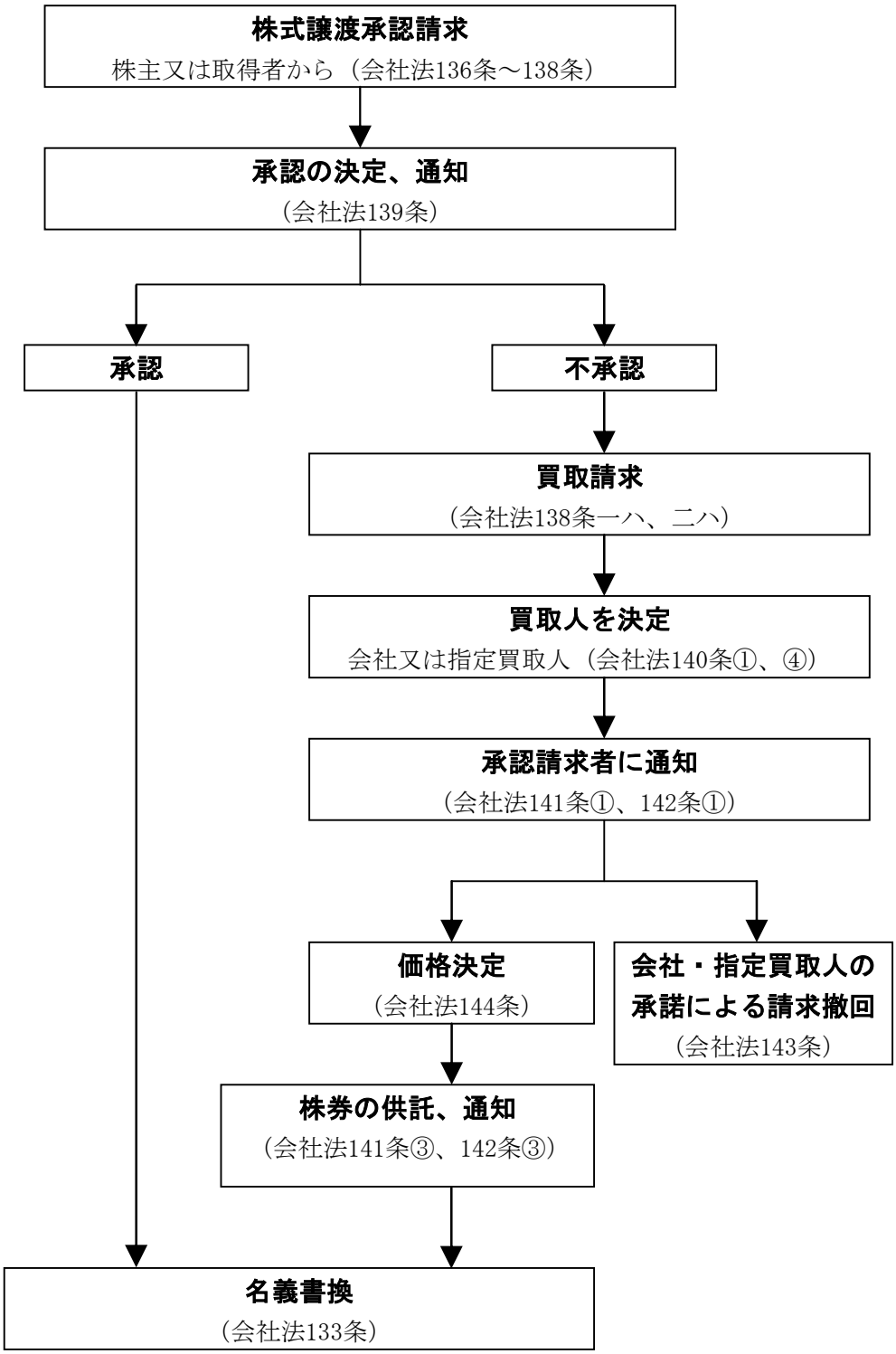
ウ．譲渡制限株式の譲渡承認機関

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） ① 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 ② 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 ③ 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 ④ 株主間の譲渡については、承認を不要とする旨の定め ⑤ 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）

エ．譲渡承認手続の流れ


株式譲渡承認請求
株主又は取得者から（会社法136条～138条）
承認の決定、通知
（会社法139条）
承認
不承認
買取請求
（会社法138条一ハ、二ハ）
買取人を決定
会社又は指定買取人（会社法140条①、④）
承認請求者に通知
（会社法141条①、142条①）
価格決定
（会社法144条）
会社・指定買取人の
承諾による請求撤回
（会社法143条）
株券の供託、通知
（会社法141条③、142条③）
名義書換
（会社法133条）

オ．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ることを請求するときは、その旨

③　株式譲渡の税務

株式を譲渡した株主は、譲渡益に対して 20.315％（所得税 15.315％、住民税５％）の税率で申告分離課税により所得税を負担することとなる。

(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。

事業譲渡による第三者売却を検討するに当たっては、株式譲渡との相違点を十分に把握した上で、税負担を最小化させる方法を検討しなければならない。また、買い手との条件交渉を通じて、取引スキーム及び取引価額等を決定する必要がある。

①　取引価額の合意

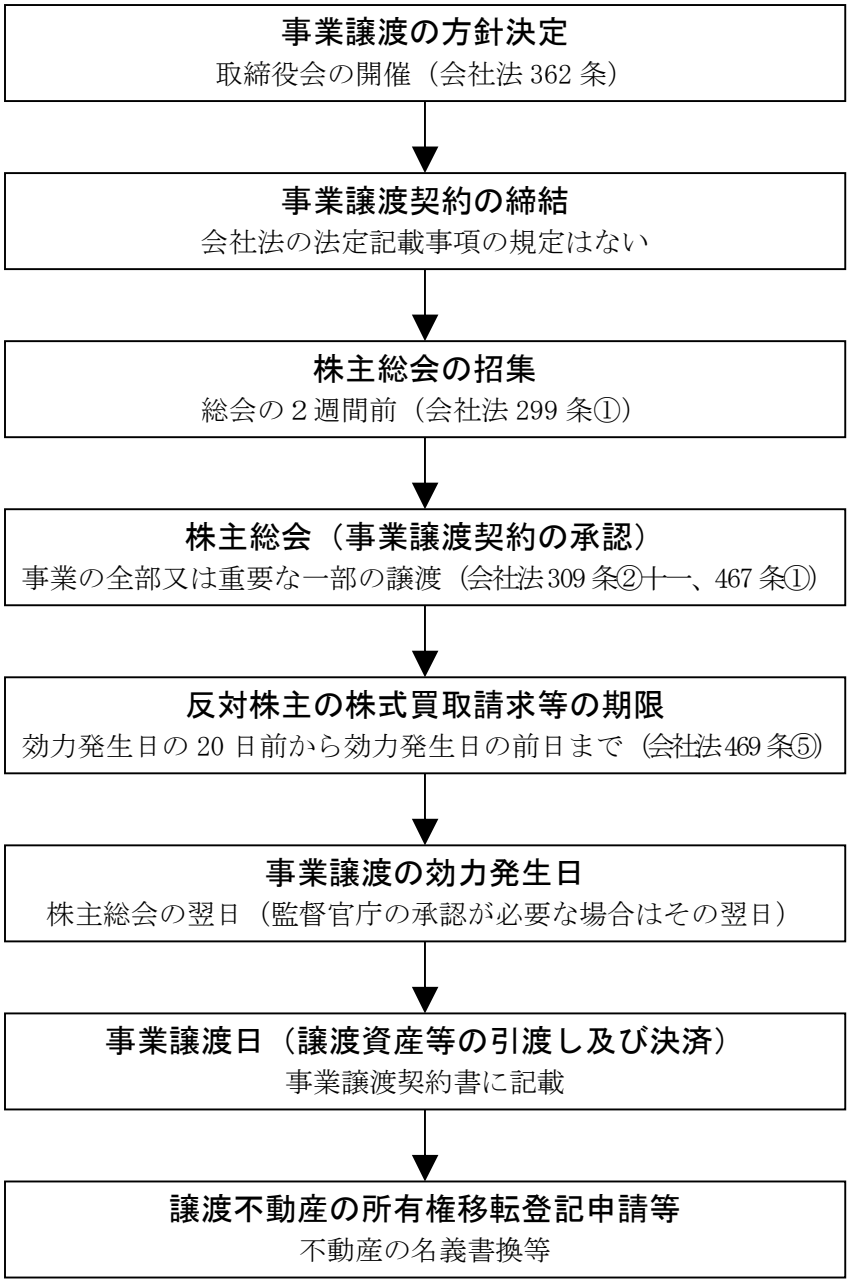
買い手との交渉を通じて、事業譲渡の価格を決定しなければならない。

この点、会社が行っている事業のうち、どこまでの範囲の資産及び負債を譲渡するかによって取引価額が異なってくるため、譲渡する資産及び負債の範囲の選定が重要なポイントである。場合によっては、取引価額の調整のために、不動産など一部の資産を譲渡対象から外すことも検討すべきである。

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、両者で合意した金額が税務上も適正な時価として認められている。

② 事業譲渡の手続

ア．事業譲渡手続の流れ（取締役会設置会社の場合）



イ．事業譲渡契約書

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。
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。
競業避止義務	会社法 21 条に定める競業避止義務を明記する。
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

ウ．簡易事業譲渡（会社法 467 条①一･二、468 条②）

会社法 467 条 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。

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。

エ．略式事業譲渡（会社法 468 条①、会社法規則 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。

③　事業譲渡後の対応

ア．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の適用がなく、従業員の雇用等がそのまま承認されるわけではない。

イ．競業避止義務（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。

ウ．事業譲渡に伴う税金

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。

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。

エ．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。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。

５．買い手への事業価値源泉の承継

（指導のポイント）
第三者売却による事業承継は、売り手の事業価値源泉が買い手に引き継がれることが目的となる。そのためには、取引先等との人間関係が重要な事業価値源泉となっている場合など、売り手経営者個人が持っている事業価値源泉の承継に細心の注意が必要であり、売り手経営者が段階的に会社経営から引退することなど慎重な対応が必要となる。
また、買い手がシナジー効果を発揮させ、事業価値を高めるには、
① 企業文化や組織風土の統合
② 人事・組織統合
③ 業務プロセスの統合
④ 情報システムの統合
について取引実行前から準備をすることが望ましい。特に、統合作業プロセスと経営管理体制は、譲渡契約を締結する前から検討を進めておくことが好ましい。

(1) 社長の交代

第三者売却の取引が実行された後は、売り手経営者は会社の支配権を失い、経営者の立場から解放されることになる。しかし、通常はそれで終わりではなく、事業価値源泉を円滑に引き継ぐため、取引実行後も一定期間は対象会社の経営に関与する取決めが行われるケースが多い。その関与の内容は、会社の内情など、個々の事情に応じたものとなる。

買い手の方は、新しいオーナーとして承継した事業の経営に着手することになる。それゆえ、売り手は事業価値源泉を新しいオーナーに円滑に引き渡し、徐々に会社経営から抜けることになる。

ここでは、売り手経営者が段階的に引退することが重要である。すなわち、適当な引継期間を設け、「社長交代したらそれ以降は一切会社に顔を出さない」といった急な動きをするのではなく、残された従業員や取引先によって継続的に事業価値が生み出されるよう、一歩引いた立場でしばらくは出社してサポートする必要がある。

前経営者の役職をどうするのか、常勤にするのか非常勤にするのか、無報酬にするのか報酬ありにするのか、実際に何をやってもらうのか、いつまで関与するのか、といった条件については、売り手と買い手の意向を含めた個々の事情に合わせて決めておく。

前経営者の処遇の種類として、第一に、売り手経営者が「顧問」として残るという方法がある。これは、取引実行後に速やかに社長の座を降りて「顧問」に就任し、後任の経営者は買い手が決めて、新旧社長の引継ぎに必要な期間として１年から２年程度を設定する方法である。

顧問として残る前、経営者は代表権を持たず、当初はほぼ常勤に近いとしても徐々に非常勤としていく。非常勤顧問となることで月額報酬は低くなるが、取引実行前に役員退職金を支払うことが可能になる。

しかし、この方法では第三者売却が行われて前経営者が退いたという事実が対外的に明らかとなる。それゆえ、売却の事実が取引先との関係に悪影響を及ぼし、事業価

値が毀損しないように注意する必要がある。

第二に、売り手のオーナー経営者が会長に昇格するという方法がある。前社長が、売却後に会長に昇格し、後任社長とのツートップ体制で引継ぎを行っていく方法である。前社長が取引実行後すぐに一線から離れることで事業価値源泉が失われてしまうような場合には、この方法が効果的である。会長になる元社長には代表権を持たせないケースの方が多く、経営の引継ぎが進むに連れて会長は非常勤とする。この方法では、前オーナー社長が退任後も引き続き重要な役員として残ることになるので、この時点で役員退職金を受け取ることができるかが問題となる。それゆえ、代表権を返上して会長に就任する際に、その勤務実態の変化と報酬額の低下の度合いを調べ、税務上も問題ないか確かめておく必要がある。

第三に、売り手のオーナー経営者が当面はそのまま社長として残り、次期社長は代表権を持つ役員として入るという方法がある。前経営者が第三者売却後も社長の座にはとどまるものの、後任の社長候補が代表取締役副社長や代表取締役専務といった代表権を持った役付き取締役として招聘されることになる。前経営者の事業意欲がまだ旺盛ながら事業承継問題を考慮して早めに第三者売却を決断したような場合や、取引先等との人間関係が重要な事業価値源泉となっている場合など、経営者個人が持っている事業価値源泉の承継に注意が必要な場合、このような方法も選択肢の一つとなる。

(2) 承継後の経営体制

買い手が想定する経営方針によって、取引実行後の経営体制が異なる。

第一に、対象会社の経営の自律性を維持させたいと考える場合、子会社としての独立性を維持した上で、買い手の経営への関与は限定的となる。これは、対象会社を子会社として存続させ、許容できる限り経営の自主性を維持するという方針である。役員構成は買い手から若干名の役員を派遣するものの、代表者の変更も求めない。こうした経営体制は、経営統合が従業員の反発をもたらして事業価値を毀損するおそれがある場合、買い手との経営統合によってシナジー効果を生み出さない場合に採用される。

第二に、子会社としての独立性は維持するものの、買い手として経営に積極的に関与していく方法がある。対象会社の代表者が買い手から派遣され、全体の役員構成も買い手から派遣される役員が過半を占めるなど、買い手が経営の支配権を握る。こうした経営体制は、対象会社が買い手と同じ事業内容である場合や、事業価値の拡大のために梃入れが必要である場合に採用される。つまり、新しい経営陣の下で、ビジネスモデルの変更や新しい事業価値源泉の導入が推進される。ただし、買い手の支配色が強まると、「乗っ取り」というイメージが強まり、優秀な人材の離職などによって事業価値源泉を失うおそれがあるため、慎重な対応が必要となる。

第三に、買い手の会社へ吸収合併する方法がある。これによって、人事制度を始めとする各種制度は、買い手の同じものが適用されることになる。経営統合のスピード

が速いため、シナジー効果を早期に実現させることができる。しかし、統合作業にかかる現場の負担が大きく、従業員の離職など一時的な混乱を引き起こして事業価値を大きく失ってしまうおそれがあるため、公認会計士を活用した組織統合プロジェクトを実行するなど、全社的な取組が求められる。

(3) 買い手との経営統合

第三者売却が実行されると、形式的には事業承継は終わりとなるが、買い手にとっての事業価値を実現するための統合作業は、ここからがスタートとなる。

第三者売却による事業承継のメリットは、買い手とのシナジー効果を発揮させ、事業価値を高めることである。両社ともに不足する事業価値源泉を補完する、又は自社の強みを更に強化するといった目的もシナジー効果の発揮によって初めて実現する。

事業承継の現場では、取引は実行したものの、期待したほど事業価値が生み出されないという悩みを聞くことがある。調査結果の統計データを見ても、「統合後の利益拡大効果が期待したほど得られなかった」という回答が多い。これは、取引実行の後の統合作業に失敗するケースが多いからであろう。

買い手との経営統合について、取引実行までに時間をとって検討できるケースは少ないため、取引実行後にようやく統合作業を開始するケースがほとんどである。しかし、経営統合を確実に成功させようとするのであれば、取引実行前から統合の事前準備を行うことが望ましい。特に、その統合作業プロセスと経営管理体制は、少なくとも譲渡契約を締結する前から検討を進めておくべきであろう。この際、「企業文化や組織風土」といった最上位の概念から、「人事・組織」や「業務プロセス」、「情報システム」まで幅広く捉えることが求められる。

① 企業文化や組織風土の統合

経営統合の作業として、具体的には、買い手の経営陣、経営企画部門の責任者など、通常は２～３名のメンバーでプロジェクトを構成し、経営統合の目的を明確にする。

その上で、企業文化や組織風土を融合させる具体的な方法を検討する。これらを検討する場合、ビジネスに対する価値観、人材に対する考え方、顧客への対応方針などの理由によって両社の文化が衝突し、結果として事業価値が失われてしまうことがある。そうした事態を避けるために、早い段階で企業文化や組織風土の違いを認識し、無駄な摩擦を起こさないように、例えば、組織を統合させる前から段階的な人材交流を行い、意見交換を実施しておきたい。

② 人事・組織統合

経営統合における人事・組織統合においても、「組織は戦略に従う」といわれるように、買い手の経営戦略に適合する組織を作ることが重要である。

人事・組織統合の目的の一つに経営効率化があり、経理部などの間接部門は一つに統合すべきことには疑問の余地はない。しかし、両社の重複するポジションが整理されてしまうと従業員のリストラを強いることとなる。人事・組織統合というのは、従業員のモチベーションという重要な事業価値源泉に影響を与える作業であることから、従業員が納得して受け入れて、引き続き活躍できるような配慮や取組が必要である。

③　業務プロセスの統合

最後の課題が業務プロセスの統合である。業務統合がうまくいかないと、従業員個人の日常業務に支障を来し、事業価値源泉を失うおそれがある。業務統合の検討は、課長や係長など現場に近い管理職を巻き込んで行わなければならない。

業務統合の主たる目的は、業務効率化によるコスト削減効果である。統合会社間にて重複している業務で規模の経済が生まれる業務については、その効果が期待しやすい。特に、規模の経済は事業価値を増大させる手段として最も分かりやすいものであるため、確実に実現させたい。ただし、重複業務を減らすために人員削減を伴うリストラや解雇を実施し続けると、従業員のモチベーションを落とし、事業価値源泉を失うことにもなりかねないので、組織統合の作業と同様、会社内部における配置転換などを検討したい。

④　情報システムの統合

情報システムの統合は、業務統合と密接に関連し、会社を動かす基盤となる領域である。システムが高度なものであればあるほど、その統合にかかる労力とコストは多大なものとなる。情報システムの統合は、基本的に一本化である。異なる情報システム間で機能の比較を行い、高機能なシステムに一本化する。

ただし、情報システムの切替えは日常的な業務プロセスの変更を伴うため、従業員にとっては煩わしい作業が生じる。従業員へ丁寧に説明すべきであるが、業務プロセスの変更のために時間的な余裕がない場合は、その切替えのタイミングに注意すべきである。日常業務の混乱を避けるためには、一定期間は両方の情報システムを併用し、移行期間を数年設けた後に統合するという方法も考えられる。

６．チェックリスト

チェック項目		参照	ﾁｪｯｸ
１．第三者売却のプロセス			
(1)	親族内承継との違い		
	① 親族内承継とは異なり、第三者売却は事業の有償取引であることを理解しているか。		
	② 会社を高く売却するために、事業価値を十分高めておいたか。		
(2)	第三者売却の準備		

	① 対象会社の事業活動を定量的に把握できる仕組みはできているか。		
	② 今後の事業戦略は明確化されているか。		
	③ 対象会社の事業価値源泉の所在は明らかになっているか。		
	④ 事業価値源泉は定量的に分析されているか。		
(3)	第三者売却のプロセスの全体像		
	① 買い手候補を見つけ出すことを専門家に依頼したか。		
	② 取引実行のための実務手続の遂行を専門家に依頼したか。		
	③ 複数の専門家をコーディネートするために、公認会計士を活用することができるか。		
(4)	買い手候補のリストアップと絞込み		
	① 売り手経営者が知っている同業他社を買い手候補としてリストアップできたか。		
	② 同業他社に提案する場合、業界内での情報漏洩によって対象会社に悪影響を及ぼすことはないか。		
	③ 取引金融機関や公認会計士に、買い手候補探しを依頼することを検討したか。		
(5)	対象会社の情報開示		
	① 情報開示の前に「秘密保持契約」を締結したか。		
	② 買い手候補が事業価値を評価するために、必要十分な情報をインフォメーション・メモランダムにまとめたか。		
	③ インフォメーション・メモランダムは、分かりやすく、数値の裏付け根拠をもって作成されているか。		
	④ 定性的な情報を提供するために、対象会社の経営陣によるプレゼンテーションを実施したか。		
	⑤ 買い手候補から出されると想定される質問に対して、あらかじめ回答を準備しているか。		
	⑥ 事業計画を策定できるような社内体制は構築されているか。		
	⑦ 事業計画を作っていない場合、公認会計士にその立案の支援を依頼したか。		
(6)	基本条件の交渉		
	① 買い手候補との間で価格を合意できる可能性はあるか。		
	② 従業員の継続雇用を取引条件として提示したか。		
	③ 買い手が必要不可欠と考える事業価値源泉の承継が取引条件となっている場合、それを充足することができるか。		
	④ 重要なキーパーソンが退職する可能性はないか。		
(7)	基本合意の成立		
	① 買い手候補から出される独占交渉権の要求を拒否することができるか、付与するとした場合、取引価額の上方修正を交換条件として提示したか。		
	② 基本合意の取引価額は、デュー・ディリジェンス後の交渉において引き下げられることを想定しているか。		
	③ 「絶対に譲れない条件」を明確にし、交渉終了の局面を事前に想定しているか。		
	④ 買い手候補との交渉が決裂しても、次の買い手候補を探し始めることができるか。		
２．売却価格の決定			
(1)	買い手にとっての事業価値		

	① 取引価額は買い手が実現する事業価値であることを理解しているか。		
	② 事業価値を最大化するであろう買い手候補を見つけることができたか。		
	③ 買い手にとっての企業買収は投資であり、その投資回収が問題となることを理解しているか。		
(2)	売り手が評価する事業価値と買い手が評価する事業価値の違い		
	① 買い手候補に対象会社の将来キャッシュ・フローを予測するための情報を十分に提供したか。		
	② 事業の将来性を強気で考える買い手候補を見つけることができたか。		
	③ 対象会社とのシナジー効果を生み出す買い手候補を見つけることができたか。		
(3)	事業計画と事業価値		
	① 事業計画が過去の実績値の趨勢から乖離していないか。		
	② 過去の趨勢から乖離する事業計画である場合、その根拠を明らかにしているか。		
	③ 従業員や生産設備のリストラ計画など、大きな費用発生についても、適切に事業計画に織り込んでいるか。		
	④ 店舗別売上や製品別売上など、売上高の明細書（算定基礎資料）を添付しているか。		
	⑤ 適切な事業計画を策定できるよう、早い段階から社内体制の整備に取り組んでいるか。		
３．譲渡契約書			
(1)	譲渡契約書の特徴		
	① 取引実行（クロージング）の前提条件が何であるか、正しく理解しているか、充足できない前提条件を設けていないか。		
	② 取引実行の前提条件を最小限とするように交渉を進めたか。		
	③ 表明保証が売り手にとってのリスク要因となることは理解しているか、表明保証の対象が最小限となるように交渉を進めたか。		
	④ 誓約事項の対象が最小限となるように交渉を進めたか。		
	⑤ 明らかに事実と異なるものが表明保証の対象となっていないか。		
	⑥ 明らかに履行不可能なものが誓約事項の対象となっていないか。		
	⑦ 補償の金額に上限を設けているか、補償を請求できる期限を設けているか。		
４．第三者売却の取引スキーム			
(1)	基本的な考え方		
	① 株式譲渡と事業譲渡のいずれが手取り額を大きくするか、税引き後の手取り額を計算したか。		
	② 売り手だけでなく買い手に及ぼす税額の影響を考慮して取引スキームを選択したか。		
	③ 価格交渉に及ぼす影響を考えた上で取引スキームを選択しているか。		
	④ 事業譲渡によって計上される資産調整勘定、引き継がれる繰越欠損金が買い手にとっての事業価値に影響することを、価格引上げ交渉の材料としているか。		
	⑤ 株式譲渡はその対価を株主が受領すること、事業譲渡はその対価を対象会社が受領することを理解しているか。		
(2)	株式譲渡		
	① 株式価値の評価方法によって取引価額が変わることを理解している		

	か。		
	② 譲渡制限株式を譲渡する場合、それに必要となる会社法の手続を実行しているか。		
(3)	事業譲渡		
	① 事業譲渡に必要となる会社法の手続を実行しているか。		
	② 簡易事業譲渡や略式事業譲渡に該当しないか確認したか。		
	③ 事業譲渡の後に競業避止義務が伴うことを理解しているか。		
	④ 消費税の課税事業者の場合、事業譲渡に伴う消費税を計算したか。		
	⑤ 事業譲渡の場合、売却代金が会社に入ることとなるため、その後に個人株主へ分配しようとするならば、所得税が課されることを理解しているか。		
	⑥ 事業譲渡では、承継しようとする従業員の個別同意が必要となるが、その同意を得ることができたか。		
５．買い手への事業価値源泉の承継			
(1)	社長の交代		
	① 売り手経営者が、取引実行後も一定期間にわたり経営に関与する必要はあるか。		
	② 売り手経営者が取引実行後も関与する場合、その職位や会社との契約形態はどうするか。		
	③ 売り手経営者が取引実行後も関与する場合、その退職金が税務上損金として認められるか。		
(2)	承継後の経営体制		
	① 承継後の買い手の経営への関与度合いが事業価値源泉の存続に影響を与えるため、最適な関与度合いを事前に検討しているか。		
	② 対象会社が承継された後、買い手の子会社となるか、買い手に吸収合併されるべきか。		
(3)	買い手との経営統合		
	① 買い手による事業価値を実現するために、取引実行後の統合作業を早い段階から検討しているか。		
	② 企業文化や組織風土を融合させる方法を検討したか、統合前から人材交流と意見交換を行ったか。		
	③ 組織統合において従業員の削減は必要となるか、必要となる場合、従業員のモチベーションの低下を防ぐための方策を検討したか。		
	④ 重複する業務の統合など、業務プロセスの効率化を検討したか。		
	⑤ 情報システムの統合によって日常業務が混乱することがないよう、慎重に検討したか。		
	⑥ 経営統合によって事業価値を確実に実現させるため、公認会計士など専門家を活用した全社プロジェクトを実行すべきか。		

第３章　事業承継に係る支援事例

第３章に記載している団体名・個人名は架空のものであり、実在の団体・個人とは一切関係ありません。

Ⅰ　株式会社日本の事例研究
～株式集約化を目的として経営承継法を中心に検討した事例～

１．本事例の概要とクライアントの要望

(1) 本事例の概要

本事例は、親族内に分散した株式の集約化と父親からの株式の贈与について、経営承継法の活用を中心として検討した事例であり、その概要は次のとおりである。

- 株式会社日本は、明治 39 年（1906 年）に創業した衣料品の製造販売を営む老舗企業である。
- 日本弘明氏は、平成 19 年（2007 年）に６代目社長に就任したが、父親の日本太郎氏の相続が発生したときのことなどを考え、平成 21 年に公認会計士に相談を持ちかけてきた。

(2) クライアントの要望

日本弘明氏の要望事項は、次のとおりであった。

- 日本弘明氏は、父である日本太郎氏所有の株式会社日本の株式 54,000 株（54%）が欲しい。このことは日本太郎氏も了解し、贈与を申し出ている。
- 親族に分散している株式会社日本の株式を取り戻したい。

２．現状分析

(1) 株式会社日本の概要

株式会社日本の概要は、以下の図表１、２のとおりである。

【図表１】

①　設立	明治 39 年（1906 年）３月
②　業種	衣料品製造販売業
③　資本金	5,000 万円
④　発行済株式総数	100,000 株

⑤　従業員数	80名（平均年齢　41.6 歳）
⑥　社屋	本社・港物流センター
⑦　財務内容	平成20年9月決算期

【図表２】

貸　借　対　照　表

（単位：百万円）

項　目	前々期	前期	当期	項　目	前々期	前期	当期
Ⅰ流動資産	800	920	1,040	Ⅰ流動負債	500	590	670
：	：	：	：	Ⅱ固定負債	300	400	500
Ⅱ固定資産	900	1,000	1,100	負債合計	800	990	1,170
：	：	：	：				
Ⅲ繰延資産	100	80	60	Ⅲ純資産	1,000	1,010	1,030
：	：	：	：				
資産合計	1,800	2,000	2,200	負債・純資産合計	1,800	2,000	2,200

損　益　計　算　書

（単位：百万円）

項　　目	前々期	前期	当期
Ⅰ　売上高	640	720	800
Ⅱ　売上原価	380	430	480
売上総利益	260	290	320
Ⅲ　販売費及び一般管理費	240	260	280
営業利益	20	30	40
経常利益	10	20	30
当期純利益	5	10	20

(2) 株式会社日本の沿革と親族関係図

株式会社日本の創業から現在に至るまでの沿革は次のとおりであり、親族関係図は図表３のとおりである。

明治39年　日本元氏が創業

昭和12年　日本一郎氏が二代目に就任

昭和27年　株式会社を設立

昭和 45 年　一郎氏病没、妻花子氏が三代目に就任

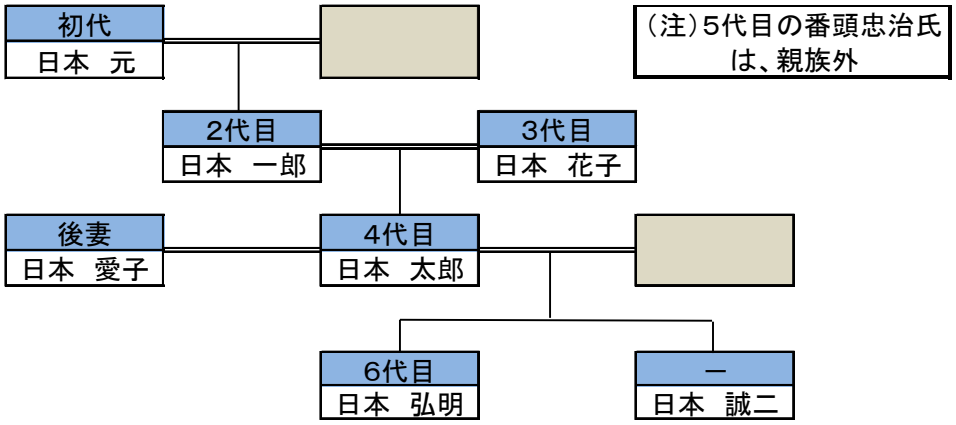
昭和 57 年　花子氏会長、長男太郎氏が四代目に就任

平成４年　太郎氏引退、番頭忠治氏が五代目に就任

平成 18 年　花子氏病没、長男太郎氏が株式 32,000 株を相続

平成 19 年　番頭忠治氏引退、日本弘明氏が六代目に就任、現在に至る。

【図表３】親族関係図



(3) 株式会社日本の株主構成の推移

株主構成は、図表４のように推移している。

【図表４】

年代		昭和45年		昭和57年		平成4年		平成18年	平成19年	平成20年
日本花子	役職	代表取締役（三代目）	⇒	取締役会長	⇒	⇒		（病没）		
	持株	（相続）32,000		32,000		32,000		0		
日本太郎	役職	—		代表取締役（四代目）	⇒	（退任）		（相続）—		—
	持株	（相続）22,000		22,000		22,000		54,000	54,000	54,000
番頭忠治	役職	—		—		代表取締役（五代目）	⇒	⇒	（退任）	
	持株	—		—		—		—	—	
日本弘明	役職	—		—		—			代表取締役（六代目）	⇒
	持株	—		—		—		—	0	0
親族16人		46,000		46,000		46,000		46,000	46,000	46,000
合計		100,000		100,000		100,000		100,000	100,000	100,000

(4) 現経営者の家族構成

家族構成は、図表５のとおりである。

【図表５】

（平成 21 年３月 31 日現在）

氏　名	続　柄	現　状	備　考
日本　太郎	父親 (65 歳)	－	株式会社日本の四代目社長。 現在、株式会社日本の株式を 54,000 株（54%）保有
日本　愛子	義母 (32 歳)	－	平成 21 年に日本太郎と結婚。弘明、誠二とは養子縁組せず。
日本　弘明	本人 (38 歳)	代表取締役社長 （六代目）	太郎の長男。平成 19 年に株式会社日本の社長就任
日本　誠二	弟 (34 歳)	取締役副社長	太郎の次男。株式会社日本の取締役副社長

３．パイロットテストで判明した課題

(1) 【課題１】民法上の遺留分の問題

対象会社の株式の評価が高く、日本太郎氏の個人資産に占める株式の割合が大きい。

また、将来、株式の評価が上昇することも予想される。そのため、これを全て弘明氏が贈与を受けると、特別受益として、太郎氏の相続の際、弘明氏の弟である誠二氏の遺留分を侵害し、紛争が生じる可能性がある。

(2) 【課題２】分散した親族所有の株式の問題

過去のいきさつが分かる社員は既に退職して所在が分からない状況で、株主名簿上の親族株主は 16 人存在し、それらの所有株式数は 46,000 株と発行済議決権株式数の 46%を占めている。また、少なくともここ 10 年間余りは株主総会が開かれておらず、株主配当も行ったことはないとの説明を受けている。さらに、名義株主や実質株主が混在し、株主の実体が把握できない。そのため、親族株主の賛成がないと議決権の３分の２を確保することができず、特別決議が承認されないことになる。

(3) 【課題３】贈与税の納税猶予の特例の活用上の問題

租税特別措置法 70 条の７による贈与税の納税猶予の特例を活用することにしたが、具体的に各要件をチェックする過程で不適格となる事実が判明した。

すなわち、日本太郎氏が代表者であった時に、「同族内筆頭株主」であることが要件

だが、太郎氏が代表者の時点では太郎氏の母の花子氏が筆頭株主となっている。
（図表４を参照）

４．基本方針の策定

(1) 【課題１に対する対応策】

民法上の遺留分の問題を将来にわたって予防するために、経営承継法による民法の遺留分の特例の活用を検討する。

経営承継法では、一定の要件を満たす後継者が、遺留分権利者全員との合意及び所要の手続（経済産業大臣の確認、家庭裁判所の許可）を経ることを前提に、次のような民法の特例が適用できることを規定している。

- 生前贈与株式等の価額を遺留分算定基礎財産から除外できる制度
- 遺留分算定における生前贈与株式の評価額をあらかじめ固定できる制度（本事例では活用しない。）

（具体的な手順）

ア．「家族会議」を開催する。

イ．日本太郎氏は「公正証書遺言」を作成する。

ウ．日本太郎氏から弘明氏へ株式 56,000 株を贈与する。

（注）名義株式 2,000 株（後述）を算入しており、愛子氏・誠二氏に何らかの贈与を行うかは別途検討する。

エ．「除外合意」を行い、経済産業大臣の「確認」を受ける。

オ．家庭裁判所の「許可」を得る。

(2) 【課題２に対する対応策】

ア．親族２人（2,000 株）は名義株主と判明した。

⇒ 日本太郎氏の所有へ算入する（株主名簿上の名義を変更）。

イ．親族４人（8,000 株）は実質的に株主だが、所有を放棄する意向である。

⇒ 日本誠二氏が毎年 1,000 株ずつ贈与により取得する。

ウ．親族 10 人（36,000 株）からは毎年、その時の時価で買い取る。

⇒ 株式会社日本が「自己株式」として買い取る。→ 16,000 株を限度とする。
（後出「６．おわりに」を参照）

⇒ 従業員持株会が買い取る。→ 20,000 株

(3) 【課題３に対する対応策】

贈与税の納税猶予の特例に係る贈与者の要件の一つに、「同族内筆頭株主等要件」がある。これは、租税特別措置法施行令 40 条の８第１項２号に規定されており、「その

贈与の直前及び代表権を有していた期間内のいずれかの時において、贈与者が有する株式議決権数が、同族関係者の株式議決権数を下回らないこと」ということである。

つまり、日本太郎氏は現時点で会社の代表者ではないので、代表権のあった時に「同族内筆頭株主等要件」を満たしていないことになる。この「代表権を有していた期間内のいずれかの時」において「同族内筆頭株主等要件」を満たすためには、今から日本太郎氏を「代表取締役会長」に選任させることでよいかを検討する必要がある。

（具体的な手順）

ア．日本太郎氏を代表取締役会長に選任する。

イ．経済産業大臣の「確認」を受ける。

（注）平成 25 年度税制改正により、この確認手続は不要になった。

ウ．日本太郎氏から弘明氏へ株式 56,000 株を贈与する。

（注）名義株式 2,000 株を算入する。

エ．経済産業大臣の「認定」を受ける。

（注）経済産業大臣は、経営承継法に基づく要件を満たしているかどうかをチェックした上で、認定を行う。

オ．贈与税申告書を提出する。

カ．５年間の事業継続に関する承継期間の要件がある。

キ．５年間の承継期間経過後の要件がある。

（その他の対応策）

- 定款・組織図・諸規定等の見直しを行う。
- 定款に「相続人等に対する売渡請求」規定を追加する。
- 新たに「株式取扱規程」と「従業員持株会規程」を創設する。

５．当初の事業承継計画の作成

以上の検討事項を基にして、当面の事業承継計画表を作成すると、次の図表６のようになった。

【図表６】

年代		平成21年	平成22年	平成23年	平成24年	平成25年	平成26年	平成27年
会社	業務	パイロットテスト	定款の変更 諸規定の改定	(プロジェクトチーム)	→	→	→	→
	自己株式	－	3,000	6,000	9,000	12,000	15,000	16,000
社員持株会		－	2,000	4,000	6,000	8,000	10,000	12,000
民法遺留分特例		要件のチェック	家族会議	公正証書遺言	経済産業大臣(確認) 家庭裁判所(許可)	公正証書遺言 リニューアル		
贈与税納税猶予		要件のチェック	経済産業大臣 (確認)	要件最終確認	贈与 経済産業大臣(認定)	贈与税申告書	経済産業大臣(報告) 所轄税務署長(届出)	→
日本太郎	役職	－	代表取締役 会長(就任)	→	(取締役退任)	顧問	→	→
	持株	54,000	56,000	56,000	(贈与) 0			
日本弘明	役職	代表取締役 (六代目)	→	→	→	→	→	→
	持株	0	0	0	(贈与)56,000	56,000	56,000	56,000
日本誠二	役職	取締役 副社長	→	→	→	→	→	→
	持株	0	1,000	2,000	3,000	4,000	5,000	6,000
親族株主		46,000	38,000	32,000	26,000	20,000	14,000	10,000
合計		100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000

（注）事業承継計画表の作成上の留意点

① 始めに事業承継の大きなタイムスケジュールを作成する。

② 事業承継計画推進チームを結成し、検討しながら徐々に軌道修正する。

６．おわりに

本事例において、贈与者の代表時における「同族内筆頭株主等要件」の欠格をどのように治癒するかが課題となった。また、将来の贈与者死亡で租税特別措置法 70 条の７の４を適用する場合に発行済議決権株式数の３分の２の要件を満たす必要があり、株式 56,000 株を納税猶予の対象とするためには、親族株式の自己株式化は、16,000 株が限度となる。〔(100,000 株-16,000 株) ×2/3＝56,000 株〕

平成 25 年度の税制改正において、事業承継税制の要件の緩和が行われたが、今後一層、「使い勝手が良い制度」になるようにする必要があるだろう。

Ⅱ　東日貿易株式会社の事例研究
～所有と経営が分離した未公開会社の事例～

１．本事例の概要

(1)　東日貿易株式会社は戦後設立され、先代経営者（東京日出雄）及び現経営者（甲田太郎）の努力により順調に発展を遂げた化学薬品を扱う貿易商社である。

(2)　先代経営者と現経営者は血縁関係がなく、先代経営者の子供である取締役（丁山好江）が株式の過半を保有しており、いわゆる所有と経営が分離している。

(3)　現経営者代表取締役甲田太郎は事業の拡大維持に専心しており、相続は丁山家の問題であるため、事業経営には直接関係ないと考えていた。

(4)　顧問の公認会計士であるあなたは、まず現経営者甲田太郎に、所有と経営が分離している状況における事業承継の困難をいかに認識してもらうか検討する。

(5)　その上で、本事例における事業承継上の課題を整理するとともに、その課題を解決すべく事業承継計画の骨子をいかに固めたらよいか。

２．東日貿易株式会社の現状分析

(1) 東日貿易株式会社の概要

①　設立	1948 年 9 月
②　業種	化学薬品貿易
③　資本金	4,000 万円
④　発行済株式総数	80,000 株
⑤　従業員	60 人
⑥　社屋	本社
⑦　業績	堅調に推移

業績の推移　　（単位：百万円）

	前々期	前期	当期
売上高	5,556	5,723	5,891
売上原価	4,723	4,851	4,952
売上総利益	833	872	939
販管費	563	569	578
営業利益	270	303	361
営業外損益	−20	−15	−25

経常利益	250	288	336
税引き前当期利益	250	288	336
法人税等	100	115	134
税引き後当期利益	150	173	202
１株当たり株式評価額	－	－	10,938 円

財務内容

（単位:千円）

資産			負債･純資産		
科目	帳簿価額	時価	科目	帳簿価額	時価
現金預金	450,000	450,000	買掛金	600,000	600,000
売掛金	650,000	650,000	短期借入金	100,000	100,000
棚卸資産	150,000	150,000	長期借入金	200,000	200,000
その他流動資産	50,000	50,000	その他負債	150,000	150,000
土地	200,000	3,000,000	資本金	40,000	40,000
その他固定資産	300,000	300,000	利益剰余金	710,000	3,510,000

(2) 東日貿易株式会社の沿革と株主構成

東日貿易株式会社は先代社長の東京日出雄が立ち上げた会社であり､化学薬品の専門商社である。戦後まもなく大手化学薬品メーカーＡの輸出を中心に業容を拡大し、都心の新宿区に本社ビルを所有している。最近では中国の化学薬品メーカーと提携し、中国貿易（輸入）でもかなりの利益を上げている。現社長である甲田太郎は、先代社長に営業のイロハをたたき込まれた古参従業員であったが､先代社長の没後経営を引き継いだ後は、経営センスを発揮して東日貿易株式会社を更に発展させている。

先代社長東京日出雄の家族は、妻の佳子と長女の好江がいたが、妻の佳子は先代社長が亡くなる前に病没している。

東京日出雄は、今から 15 年前に仕事中に突然倒れそのまま亡くなっている。会社の経営は現社長の甲田太郎が経営を引き継いだため問題はなかったが､東京日出雄が所有していた東日貿易株式会社の株式は全部、唯一の相続人である丁山好江が相続した。当時丁山好江は､専業主婦であり東日貿易株式会社の経営には一切関与していなかったが､相続発生による株式取得を契機に取締役に就任した。しかしながら､好江には経営に関する意欲、知識及び能力はなく、実際の経営は甲田太郎が行ってきている。すなわち、東京日出雄の急逝後は大株主が実質的に経営に参画しないため所有と経営が分離する形となっている。

昭和 23 年　　東京日出雄氏が創業

昭和 27 年　　新宿区に本社建設

平成３年　　東京日出雄氏急逝により、甲田太郎氏社長就任

平成９年　　中国の化学薬品メーカーとの業務提携

株主構成	年齢	持株数	持株比率
取締役　丁山好江	58	64,000	80 %
代表取締役社長　甲田太郎	61	4,000	5 %
専務取締役　乙野正男	47	4,000	5 %
化学薬品メーカーA		8,000	10 %
		80,000	

役員構成	備考
代表取締役社長　甲田太郎	先代社長の右腕
専務取締役　乙野正男	次期社長候補ナンバー1
取締役　丁山好江	先代社長の長女
監査役　丙川三郎	前経理部長

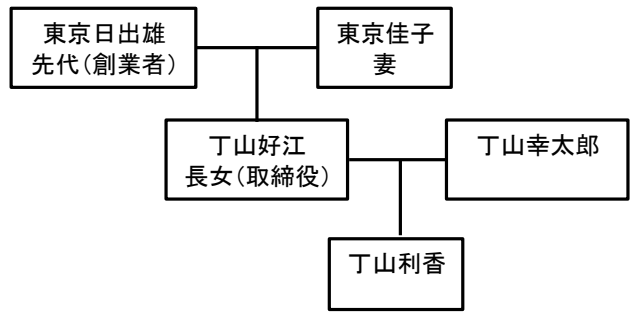
(3) 大株主丁山好江の家族構成及び保有する資産

大株主である丁山好江の家族構成は以下のとおりである。

氏名	続柄	年齢	概況
丁山好江	本人	58	東日貿易(株)取締役
丁山幸太郎	夫	65	元地方公務員
丁山利香	長女	32	地方公務員

大株主の親族で後継者となり得る長女の利香は、今のところ経営には全く興味がない。先代経営者の東京日出雄は、会社の拡大に夢中で個人の資産をそれほど多く所有していなかった。このため相続発生時における相続財産は、自宅の他は金融資産が中心であったが、金融資産も相続税の支払に充当したため、相続人である丁山好江はそれほど多くの金融資産を所有しているわけではない。また、丁山好江の東日貿易株式会社からの役員給与も、経営に直接携わるわけではないため、少額（年額 600 万円）である。

東京家(丁山家)の家系図



丁山好江が保有する主な資産　　（単位:百万円）

			評価額
資産	自宅	土地	50
		建物	50
	株式	東日貿易株式	600
	金融資産	預貯金	60
		上場株式	10
債務			0
課税資産			770
納税額(予想)			280

納税額は配偶者の税額軽減前の数値

３．東日貿易株式会社の事業承継における課題の抽出

代表取締役甲田太郎は事業の拡大維持に専心しており、相続は丁山家の問題であるため、事業経営には直接関係ないと考えていた。

① 問題提起としての現状における株価の試算と納税検討

経営者及びオーナーに事業承継に関する問題意識を持ってもらうために､現時点における東日貿易株式会社の株式の相続税評価額及び相続が発生した場合に必要となる納税額を試算し、経営者である甲田氏及びオーナーである丁山氏に提示した。

その結果、次のことが明らかとなった。

ア．土地の含み益が多額となっているとともに会社の業績が好調なため、東日貿易株式会社の株価が非常に高くなっている。

イ．丁山好江に相続が発生した場合に、丁山好江の所有する金融資産では納税資金として不足する可能性が高い。

これに対してオーナーである丁山好江は相続発生時の納税資金不足に対して強い懸念を示すとともに、公認会計士に対して解決策の提案を要求した。

＜ポイント＞

株価が高くなっている要因を分析し、説明することが重要である。

ア．土地保有特定会社又は株式保有特定会社に該当していないか（純資産価額しか使えない。)。

イ．保有する土地や有価証券に含み益は発生していないか（純資産価額が高くなる。)。

ウ．類似業種比準価額又は純資産価額のいずれが高いか（固定資産をそれほど保有せず業績が好調な場合、類似業種比準価額の方が高い場合がある。)。

東日貿易株式会社の場合には､含み益が発生している土地（本社=新宿区）を保有しているため純資産価額が高く、業績が好調なため類似業種比準価額も高くなっている。

② 公認会計士による解決策の提案

提案の骨子は以下のとおりである。

ア．株式評価額の引下げ

イ．納税資金の確保策

ウ．相続税等の納税猶予制度の紹介

エ．所有と経営が分離している現状の問題点の説明

ア．株式評価額の引下げ

案としては、以下のＡとＢを提示した。

Ａ．１株当たり株式評価額の引下げ

株価が高くなっている要因として、含み益が発生している土地の保有及び業績が好調な中国貿易部門の存在が考えられる。

したがって、土地や中国貿易部門を別会社に移転する方法（ただし、場合によっては移転時に譲渡益に対する課税が発生する可能性がある。）を検討する。ただし、受け皿となる会社の株主を誰にするかという課題がある。いずれにせよ、事業承継計画における基本方針によって左右されるため、案の一つとして位置付ける。

Ｂ．保有株式数の減少

従業員持株会制度を発足し、一定割合の株数（10%程度）を譲渡する。

信頼できる取引先に対して株式を譲渡する。

イ．納税資金の確保策

丁山氏が自己の保有する金融資産では、予想される相続税を支払うことは困難である。これは、換金性の乏しい東日貿易株式会社の株式の相続税評価額が非常に高くなっていることが要因である。

このため、納税資金を確保するためには、東日貿易株式会社の株式を現金化すること等により納税手段とすることが考えられる。すなわち、

ⅰ．東日貿易株式会社の株式による物納

物納の場合には、株式を現金化する場合に譲渡益課税が発生しないため、一番有利であるが、要件が厳しいため実現できるか不確実

ⅱ．東日貿易株式会社の株式を丁山好江から会社に売却（自己株式）

東日貿易株式会社の株式を取得する相手先は限定される。相続税の納税資金を確保するという時間が限定されている場合には、東日貿易株式会社に売却するのが現実的である。

ただし、会社法上の財源規制があること及び東日貿易株式会社が自己株式の買取資金を調達できるかということが問題となる。手持ちの資金で買い取ることが不可能な場合には、借入により資金を調達する必要があるため、東日貿易株

式会社の資金繰りに大きな影響を及ぼすおそれがある。

ウ．相続税等の納税猶予制度の紹介

制度の概要を説明するが、丁山好江の相続人（丁山利香）の経営者としての能力が全く不明であり、経営に従事する意思が乏しいこと及び納税猶予制度の適用を受けるための要件が厳しいことから判断して､相続人への適用は難しいと思われる。

また、平成 25 年度の税制改正により、相続税･贈与税の納税猶予制度は、親族外すなわち現経営者である甲田太郎及び後継候補者である乙野正男に対しても適用可能となった。

しかしながら、丁山好江は心情的に、親族外の者に対して無対価で東日貿易の株式を譲渡することに抵抗があるようであった。

エ．所有と経営が分離している現状の問題点の説明

一般的に株式が未公開となっている中小企業は、意思決定の機動性、迅速性といったその特性を十分に発揮できるためには、所有と経営が一致していることが望ましいことを説明するとともに、経営の後継候補者についてヒアリングした。

以上の提案に対して、オーナーである丁山好江は、相続発生時に納税資金を確保したいという希望を強く持っている。

甲田太郎は、経営の承継に関しては、専務乙野正男を後継者として考えていたが、丁山家の相続の問題が東日貿易株式会社の経営に影響を与えることを考慮すると、事業承継の在り方を根本的に考え直したいと思うようになっている。

丁山好江も現状においては役員報酬や配当による継続的な収入を得ることができるものの、経営に対する意欲も乏しく、支払が困難となるような相続税の負担を考えると現在の所有と経営が分離している状況を根本的に解決できる方法を望んでいる。

以上のことから東日貿易株式会社における事業承継上の課題をまとめると、以下のとおりである。

ア．所有と経営が分離している状況を継続すべきか解消すべきか。

イ．納税資金の確保

ウ．事業承継のために望ましい承継方法は何か。

そこで、以上の課題を解決するために、今後は大口株主、現経営者及び後継候補者と共に定期的にミーティングを開催していくこととなった。

＜具体的なメンバー構成＞

大口株主	丁山　好江
現経営者	甲田　太郎
後継者	乙野　正男
顧問弁護士	X
顧問公認会計士（税理士）	W

４．基本方針の検討

(1) 事業価値源泉の分析（「第１章 Ⅱ事業価値源泉の把握と分析」参照）

事業承継の今後の方向性を決める上での基本的な認識となる東日貿易株式会社の事業価値源泉を把握分析する。

① 東日貿易株式会社の事業価値源泉

企業の分析及び経営陣甲田太郎及び乙野正男からのヒアリングの結果

ア．大手化学薬品メーカーＡとの深い信頼関係

イ．中国における提携先である××有限公司との深いつながり

が東日貿易株式会社の事業価値の源泉である。

② 事業価値の継続性

東日貿易株式会社が扱っている主力商品の化学薬品は、大手化学薬品メーカーＡの開発商品であり、従来は収益力も高かったが、最近では競合他社が類似品を開発したため、国内マーケットにおいては、今後はそれほどの収益は見込めない。一方、上記①のイから中国貿易でかなりの利益を計上しており、東南アジアの輸出にも力を入れつつある。海外マーケットの今後の発展を考慮すると、事業価値はある程度継続するものと予想される。

③ 事業価値源泉の個人への依存度

商社は人なりの言葉のとおり、事業価値の源泉は現社長の甲田太郎の個人的な営業力及び経営能力に依存している。また、中国貿易は専務である乙野正男が中心となって開拓したビジネスであるため、かなりの部分を乙野正男の個人的な能力に依存している。

④ 結論

ア．現時点では事業価値源泉の継続は可能であると判断される。しかしながら、今後の経済の厳しい見通しを考えると、事業価値源泉の再構築を検討することが望ましい。

イ．事業価値源泉は経営者個人に依存しており、事業継続のための経営資源は目に

見えない形になっている。

(2) 所有と経営の分離の是非（「第２章 Ⅱ ２．親族外承継の類型と方法」参照）

中小企業においては、所有と経営が一致している場合が多く、意思決定の迅速性といった中小企業の特性をより発揮できる。

これに対して所有と経営が分離している状況においては、企業を所有しているものの経営に携わっていないオーナー株主は、保有する自社株の重い相続税が負担となるだけで、株式を保有し続けるインセンティブに乏しい。

株式を公開していない場合には、株式の換金性もないため、株式を保有することが重荷となっている。丁山好江も正にそのように感じている。

一方、経営者である甲田太郎及び後継者である乙野正男にとっても、いつオーナーが替わるか分からないという状態は不安定であり、安心して経営に専念できる環境とはいえない。

このような状況を踏まえるとともに、事業価値源泉が経営者及び後継者である経営者個人に依存している状況を考えると、所有と経営を一致させる方法を第一義的に考えるべきである。

そこでオーナー株主及び現経営陣に対して、以下の提案を行った。

① 現経営陣による MBO（所有と経営の一致）

② 第三者（法人）への株式売却（条件次第で所有と経営の分離の維持が可能）

この提案に対する反応は次のとおりとなる。

① 現経営陣による MBO

ア．MBO における買取資金の調達が可能か。

イ．現経営者又は後継候補者が買い取るのか。

ウ．MBO 後の事業承継対策が不安

② 第三者への株式売却

ア．売却後においてオーナー以外の現経営陣は経営に従事できるのか。

イ．同様に売却後において従業員の雇用は確保できるのか。

ウ．ア及びイの条件を満たす売却先が見つかるのか。

①及び②の方法以外に、所有と経営を維持しながら円滑に事業を承継する方法はないのかを検討する。

５．承継方法の検討

(1) MBO の検討

① 事業価値源泉が個人に依存

事業価値源泉が株式をほとんど保有しない経営者に依存している場合には、経営者に株式を集中させることが、経営のモチベーションを高めるためにも望ましい。

そのための手段として MBO が考えられる。

② 買収資金の調達方法

ア．金融機関や投資ファンドからの借入（LBO）

イ．会社の保有する資産には担保余力有り

ウ．買収資金の借入がその後の資金繰りに与える影響を考慮する必要有り

エ．資金調達額が多額となる場合には、プライベートエクイティファンドからの出資を仰ぐ。

③ 受け皿となる新会社の株主

ア．現経営者又は後継候補者のいずれか（場合によっては両者が株主になるケースも考えられる。）が株主となる。

イ．現経営者から後継者への経営の承継のタイミングを検討する必要がある。

④ MBO 後の事業承継

ア．受け皿会社（新会社）の株式は誰が承継するのか。

イ．新会社の株主の相続人が経営に従事しなければ、同じ問題が発生するのか。

(2) 第三者への売却の検討（「第２章 Ⅲ １．株式の譲渡」参照）

MBO を行った場合においても、長期的には同じように事業承継の問題が発生するおそれがある。このため、第三者への売却を検討する。

① 事業の継続

事業の継続には、事業価値源泉である個人が経営に従事することが必要条件となる。

すなわち、株式の第三者への売却後も、現経営陣が経営に携わることを容認できる相手先を見つける必要がある。

② 雇用の継続

売却後においても従業員の雇用の継続を望んでいるが、長期的には（例え経営陣が当初残ったとしても）株式を取得した親会社の経営方針や経営風土に合わない従業員は辞めていく可能性が高い。

③　売却先の選定

現経営陣による経営継続及び従業員の継続雇用を条件とした場合、売却先が見つかるか否かが不安である。

条件をどこまで譲歩できるかが、現実的に第三者への売却を実現するためのポイントとなる。

(3) 第三の方法の検討

上記の検討において、事業価値源泉が個人に依存している状況を考えると、所有と経営を一致させることが事業価値の維持・継続にとって望ましいことから、MBO を選択すべきであるが、株価が既に高くなっているため資金負担が厳しい。

そこで、以下の方法を提案する。

①　経営陣が新会社を設立する。

②　東日貿易株式会社は新会社に対して、含み益の発生している不動産を残して化学薬品の販売事業を譲渡する。

③　東日貿易株式会社は、所有する不動産を新会社に賃貸借してキャッシュ・フローを確保する。

＜検討事項＞

ア．事業譲渡額の試算

イ．事業譲渡後の東日貿易株式会社の株価及び相続税額の試算

ウ．丁山氏の相続税納税資金が確保できるかの検討

(4) 現経営者及び後継候補者に対する納税猶予制度活用の検討

丁山好江は、心情的には親族外の者に納税猶予制度を使うことに抵抗があるようであったが、納税猶予を適用した場合の、相続人の税負担及び現経営者の甲田太郎及び後継候補者の乙野正男の資金負担についてシミュレーションを行う。

この場合、納税猶予制度のない株式(発行済株式の１／３)について

①　現経営者の甲田太郎又は後継候補者の乙野正男が買い取る。

②　現経営者の甲田太郎又は後継候補者の乙野正男が相続又は贈与を受ける。

③　相続人である丁山利香が相続する。

が考えられる。

①及び②については、丁山好江の抵抗が強く実現可能性が低いため③についてシミュレーションを行った。その結果について、丁山好江はキャッシュの受取額について不満がある。

(5) 基本方針の決定

①　経営の承継について

ア．事業価値源泉が現経営陣に依存している以上、現在の経営陣が事業に従事することが、東日貿易株式会社の事業継続にとって望ましい。

イ．MBO 又は第三の方法ならば、確実に現経営陣の会社支配権を確保できる。これに対して第三者への売却の場合には、こちらが希望する条件を満たす売却先を見つけられるか不確実である。

ウ．第三の方法の有効性を吟味し、MBO とどちらが望ましいかを決定する。

エ．当方の希望条件を満たす売却先の M&A 案件については、オーナー株主及び経営者にとってほかの方法と比べて有利となるかを検討する。

② 具体的な方針

以上の検討結果を踏まえて、第一義的には、MBO 又は第三の方法のいずれかを事業承継の方法として選択する。

この場合、どちらを最終的に選択するかは、

ア．MBO のための資金調達が可能ならば MBO を優先する。この場合には、丁山家にとっても相続税の納税資金を確実に確保できる。

イ．アが難しい場合には、第三の方法を選択する。

この場合には、

・ 化学薬品販売事業の売却価額を幾らとするのか。

・ その売却価額で納税資金は確保できるのか。

を慎重に検討し、MBO を実施するタイミングを検討する必要がある。

ウ．第三者への売却については下記④エで示す条件を満たす相手が現れたならば内容を検討するが、現状では積極的に売却先を探すことはしない。

ただし、ア及びイが実現できない可能性があるので、売却に向けての事業価値源泉の磨き上げ及び事業承継環境の整備は怠らないようにする。

エ．納税猶予制度を現経営者である甲田太郎及び後継候補者である乙野正男に対して適用することについても、納税猶予制度の今後の改正(要件の緩和)等を踏まえながら、引き続き検討する。

③ 丁山好江の相続における納税資金の確保

ア．MBO の場合には、株式の売却代金（納税後）による納税資金の確保が可能である。

イ．第三の方法の場合、含み益のある不動産は東日貿易株式会社に残るため、売却価額は低く抑えることができる。したがって、現経営陣にとっては有利となるが、事業の売却代金をもって納税資金の全額を賄えるかを慎重に検討する必要がある。

ただし、不動産の賃貸収入を原資として延納（又は納税資金を銀行借入金で賄った場合の返済原資）することは可能と思われる。

ウ．第三者へ売却した場合には、株式が全て現金化されるため MBO の場合と同様に納税資金を確保できる。

④　その他の課題

ア．MBO 又は第三の方法の場合、現経営陣の中で誰が出資（株主となる。）するのか。また、その資金の調達は可能か。

・　資金の調達が可能ならば、後継候補者が望ましい。現経営者とした場合には、経営者の相続の時に問題が発生する可能性がある。

ただし現経営者が一定期間経営に従事する意欲が強い場合には、現経営者が株式を保有することを検討すべきである。

イ．第三の方法において、東日貿易株式会社は不動産の賃貸事業を行うこととなるが、丁山家の中で不動産経営ができる人物がいるか。

・　信頼できる不動産管理業者をあらかじめ選定する必要がある。

ウ．同様に第三の方法で、化学薬品の販売事業を売却後において新会社がいつまで東日貿易株式会社の有する不動産を賃借できるか不安がある。

・　賃貸借契約の期間を長期にするとともに、敷金等を多額に設定することは可能か検討すべきである。

エ．第三者への売却の場合、どのような条件を満たした場合に話を進めるかを明確にする必要がある。

考えられる条件は以下のとおりである。

・　現経営陣による会社経営権の確保
・　従業員の雇用の継続
・　経営理念の一致
・　企業（組織）風土の融合が可能なこと

６．事業承継計画の策定

事業承継の基本方針が決まったならば、その方針に基づき、資金調達が可能であるとの前提の基で MBO を進めるべく、その過程で解決すべき具体的な課題とその解決すべき時期を明らかにする。

(1) 東日貿易株式会社の株価の算定

財産評価基本通達に基づく株式の評価額を算定するとともに、丁山好江の相続税を

試算する（課題の抽出時は、相続税額の概算値及び納税資金が確保されているかを把握することを目的として簡易的な試算を行ったが、今回は実際の相続発生時と同様に詳細に株式の評価を行う。）。

オーナーである丁山家にとっては、好江の相続発生時の相続税納税後の手元資金の最大化が一番の関心事である。試算された相続税額が現有する資産の中で納税（物納や延納を含む。）が可能かを検証する必要がある。

(2) 相続税の節税対策

丁山氏の相続財産において、最も評価額が高いのは東日貿易株式会社の株式である。

相続税の節税のためには、東日貿易株式会社の評価額の引下げを図る必要がある。

株価の引下げ策としては、株式数を減少するか、１株当たりの評価額を下げるかのいずれかの方法が考えられる。

今回のケースでは、将来の MBO を予定していることを考慮すると従業員持株会への譲渡は有効な方法である。MBO が実施されると役員は株式を保有し所有と経営が一致するため、経営に対するモチベーションが高まるが、従業員も株式を保有することにより経営に対する参画意識が高まる。

この対策の実現のためには、オーナーが保有株式の一部を放出する必要があるため、顧問の公認会計士であるあなたがオーナーを説得し納得させなければならない。

本事例では、丁山好江は 10%以内の放出について納得した。

なお、相続税の節税対策として養子縁組を検討した。

本事例では、丁山好江の法定相続人（一般的には年上の夫幸太郎が先に亡くなる場合を想定する。）は娘の利香１人であり、そのため負担すべき相続税も高くなっている。法定相続人が増えることにより、

ア．基礎控除の額が増加する

イ．適用される税率が下がる可能性がある

ため法定相続人が増える効果を有する養子縁組を検討すべきである。

なお実子がいる場合には、相続税の計算上法定相続人に含められる養子の数は１人である。

(3) 買収価額（企業価値）の算出

MBO を実施する際の資金調達の必要額を明らかにするために、買収金額を試算する。東日貿易株式会社が有する含み益の発生している不動産等の資産のみならず、将来獲得が予想されるキャッシュ・フローの現在価値も含めて評価されるため、かなり高い金額となることが予想される。財産評価基本通達では、株価の評価における純資産価額において、清算時の法人税相当額（含み益の 37%）の控除が認められていたり、類似業種比準価額の適用が一部認められているため、買収金額とかなり差がある（おそらく数十億円の評価となると思われる。）。

(4) MBO を実施する場合の資金調達の方法の検討

典型的な MBO のスキームにおいては、東日貿易株式会社の株式の買取りを目的とした会社を設立し、そこに役員である甲田太郎又は乙野正男が出資する。上記で算出された買収金額を考慮すると、この二者の出資では丁山好江保有の株式を取得することはできないため、

ア．プライベートエクイティファンドから出資を募る

イ．独立行政法人中小企業基盤整備機構の事業継続ファンドの活用

ウ．金融機関の MBO ファイナンスの活用

エ．経営承継法の金融支援の活用

等により株式の買取り資金の調達を行う。

プライベートエクイティファンドでは投資のイグジット（出口＝資金の回収方法）は基本的に株式の公開を前提としている（優先株式等による出資、すなわちインカムゲインによる投資回収を図るケースもある。）。これらのファンドは投資資金の回収が目的であるため、様々な要求が出され、経営の自由度が制限される可能性がある。したがって、パートナーとしてのファンドの選定は慎重に行う必要がある。

経営陣のうち誰が出資するかについては、甲田太郎もしばらく経営に従事する意欲が高いため、経営者甲田太郎及び後継者乙野正男の両者が出資することとなった。

(5) 事業価値を高めるための組織的な経営（「第１章 Ⅱ ３．事業価値源泉の個人能力の依存度の把握と承継のための仕組み作り」参照）

MBO の投資回収のため株式公開を目指す可能性があること及び第三者への売却を並行して検討しているため、事業価値の磨き上げを図ることが望ましい。このため事業価値の源泉が経営者個人に依存している状況に鑑みて、現経営者甲田太郎及び後継者乙野正男は、中長期的に組織的な経営を目指している。

① 規程類の整備

ア．定款の内容の吟味

定款は設立時の原始定款のままであり、会社法成立後も何ら見直しを行っていない。

イ．その他の規程類

組織図や簡単な就業規則はあるものの、その他規程は一部のものが作成されているが、実際の運用とはかけ離れている。

ⅰ.組織に関する規程（組織図、取締役会規程、事務分掌規程等）

ⅱ.人事給与に関する規程（就業規則、給与規程、退職金規程等）

ⅲ.経理に関する規程（経理規程、固定資産管理規程、棚卸資産管理規程等）

ⅳ.総務に関する規程（文書管理規程、印鑑管理規程等）

ⅴ.販売に関する規程（販売管理規程）

等を順次整備する。

② 経営理念の明確化と浸透

今までは、簡単な経営方針や、その時々の営業スローガンを毎週の朝礼で強調した以外は、明確な経営理念を示してこなかった。現経営陣は先代の東京日出雄氏から現場で教育を受けた幹部社員が、OJT で教育していけば十分であると考えていたが、今後の従業員数の増加や幹部社員に定年退職者が出始めることを考えると、役員従業員が共有できる経営理念の明確の必要性を強く感じている。社内に経営理念策定のためのプロジェクトチームを発足させる予定である。経営理念は本来全ての従業員の間に浸透しなければならないが、その策定過程においてなるべく多くの従業員が関与することにより、浸透しやすい状況を作ることができる。今後の企業活動の基本的理念を示すものであるから、じっくりと時間をかけて皆が納得するものを策定することが望ましい。

③ エンパワーメント（権限の委譲）と人材の育成

経営理念の策定が行われ従業員の間に浸透したならば、権限を委譲することが組織的な経営にとって必要不可欠となる。従来は現経営者の甲田太郎は信頼できるパートナーとしての乙野正男に対して一部権限を委譲していたが、今後はその範囲を更に拡大しなければならない。そのためには権限を委譲できる人材の育成は火急の課題となっている。今後は研修教育制度の充実も検討されている。

④ 計数に基づく経営管理体制及びその前提となる情報システムの充実

従来から部門別決算及び管理会計制度を導入していたが、今後は事業価値源泉の分析を常に詳細に行えるようにするため、計数に基づく経営管理体制を充実させるとともに、その前提となる会計システムのみならず基幹系のシステムを含めて情報システムの充実を目指す。

エンパワーメントを実践するためには、前提として情報の共有化が必要であり、そのためにも情報システムの拡充は重要な課題となる。また、それにより債権や在庫の管理を徹底し、滞留の資産を減らすことが可能となることから、資本の効率化を図り企業価値を高めることができる。

上記課題を優先順位（達成されるべき大まかな時期）ごとに示すと、以下のとおりである。

解決すべき具体的課題	短期(1年以内)	中期(3年以内)	長期
株価の算定(相続税の試算)	早急		
相続税節税対策			
従業員持株会の導入	→		
その他		→	→
買収価額の算出	早急		
MBOの資金調達	→	→	
組織的な経営			
定款の見直し	→		
諸規定類の整備	→	→	
経営理念の策定	→	→	
権限委譲		→	→
計数管理の強化	→	→	

プロジェクトチームのメンバーの中で

株価の算定（相続税の試算）

相続税節税対策

買収金額の算定　　は公認会計士Wが責任者

定款の見直し　　は弁護士Ｘが責任者

経営理念の策定

権限委譲　　は甲田太郎及び後継者乙野正男が責任者

なお、経営理念の策定及び計数管理の強化については、社内にプロジェクトチームを発足し、乙野正男がプロジェクトリーダーとなる。

今後はこの事業承継計画のモニタリングを継続し、事業承継上の様々な課題を解決することとなる。しかしながら、経営環境は常に変化しており、東日貿易株式会社の事業承継を達成するためには、目に見えない資産を含めた事業価値源泉を維持できるよう事業承継計画は臨機応変に対応しておくことが望ましい。

Ⅲ　株式会社丑屋の事例研究
～全部取得条項付株式を利用した事業承継の事例～

１．本事例の概要

埼玉県某市の丑屋（うしや）は、1640 年創業の老舗和菓子屋である。この老舗和菓子に突然大きな問題が発生した。主要取引先である武蔵製餡所との取引について、社長の狭山太郎に不正があるとして、親族株主の１人から同社の監査役に株主代表訴訟を起こすように申出があったのである。幸い、狭山太郎と当該取引先との間には何ら不正な取引はなく、顧問弁護士の協力もあって、結局、株主代表訴訟には至らなかった。

この株主代表訴訟騒ぎの発端は、本を正せば些細な親族間のトラブルであったが、このトラブルを機に、既に経営に関与しなくなった親族株主が、会社経営にも不信感を抱くようになって株主代表訴訟騒ぎに進展したものと考えられる。

丑屋には 20 人の株主がおり、今後も同様の事態が生じないとも限らない。そこで、狭山太郎は株主代表訴訟のリスクを排除したいと考えている。

２．株式会社丑屋の概要

(1) 丑屋の財務状況

丑屋の直前の貸借対照表　　（単位：千円）

資産の部	金　　額	負債の部	金　　額
流動資産	130,000	その他の負債	300,000
固定資産	570,000	純資産	400,000
資産合計	700,000	負債・純資産合計	700,000
発行済株式数	600,000 株		
１株当たり純資産額	667 円		

(2) 丑屋の株主構成と家族の状況

丑屋の株主構成及び狭山太郎の家族構成は、以下のとおりである。

株主名簿

番号	氏名	番号１との関係	住所	株数	持分割合
1	狭山　太郎	本人	略	198,000	33.0%
2	狭山　陽子	妻		108,000	18.0%
3	狭山　一郎	太郎の長男（医者）		30,000	5.0%
4	狭山　二郎	太郎の二男（後継者予定）		96,000	16.0%
5	狭山　かおり	二郎の妻		18,000	3.0%
6	狭山　球司	二郎の長男（太郎の孫）		12,000	2.0%
7	狭山　健	一郎二郎のいとこ（店長）		12,000	2.0%

8	狭山　花子	一郎の妻		12,000	2.0%
9	狭山　明	一郎の長男（太郎の孫）		12,000	2.0%
10	狭山　潤子	球司の妻		12,000	2.0%
11	入間　弘	太郎の妻の弟		12,000	2.0%
12	狭山　守	太郎の弟（監査役）		12,000	2.0%
13	狭山　義人	太郎の叔父		12,000	2.0%
14	常盤　久	太郎の友人		6,000	1.0%
15	川越　美智子	太郎の友人		6,000	1.0%
16	朝霞　誠治	太郎の友人（取締役工場長）		6,000	1.0%
17	志木　芳夫	太郎の友人		6,000	1.0%
18	松山　幸雄	太郎の友人		6,000	1.0%
19	和光　明	太郎の友人		6,000	1.0%
20	従業員持株会			18,000	3.0%
合計				600,000	

現状の筆頭株主は現経営者の狭山太郎である。長男の狭山一郎は医師であり会社を継ぐ意思はなく、後継者には次男の狭山二郎を予定している。狭山太郎は単独で 33%を保有しており、配偶者の狭山陽子の所有する 18%と合わせて 51%所有しているので、株主総会の普通決議に必要な議決機は有している。また、子供の二郎の持っている 16%と合わせれば 67%を所有しているので、株主総会の特別決議もクリアできる。

３．株式会社丑屋の事業承継における課題と解決策

(1) 株主代表訴訟のリスク

① 主要な取引先の武蔵製餡所との取引について、社長の狭山太郎（初代は庄屋次郎左衛門であったが、代替わりして５代前から婿養子に入った狭山氏が現在の経営者である。）に不正があるとして、株主の狭山義人から同社の監査役狭山守に株主代表訴訟を起こすように申出があった。ところが、監査役の狭山守は、訴訟を起こす気配がない。

② 監査役が訴訟を起こさないと、当該株主は 60 日後に自分で裁判所に代表訴訟を起こせる。

③ 訴えられた役員が代表訴訟に敗訴すると、会社に損害額を弁償しなければならない。その上、訴えた株主の訴訟関係費用つまり弁護士報酬、供託金、調査費用なども負担しなければならない。

＜株主代表訴訟＞

株主代表訴訟は、会社法 847 条で、６か月以上１株以上株式を持っている株主（譲渡制限会社すなわち非公開会社は６か月の制限もない。）は、役員等の任務懈怠、その他の理由で会社に損害を与えた時は、まず、監査役に責任追及の訴えを提起するよう要求し、60 日以上訴えを起こさない場合、株主が直接役員を相手に訴えを起こすことができるとされている制度である。株主代表訴訟は１株でも訴訟を起こせること、株式を取得した翌日でも訴訟を起こせること（非公開会社）、訴訟費用が少額であるといった特徴がある。

４．株主代表訴訟のリスク回避策

株主代表訴訟のリスクを回避するためには、当然のことながら、株主代表訴訟が提起される原因を作らないことである。すなわち、「法令・定款違反等により会社に損害を与えないこと」が必要となる。そのためには、適切な内部統制の構築と運用が不可欠であり、また、経営上の重要な事項については、必ず株主総会や取締役会の決議を得ておくこと、議事録や契約書類等の重要書類については、確実に保管しておくことが必要である。

また、会社（経営者）と株主との信頼関係も極めて重要である。仮に、経営者が適正な会社経営を行っていたとしても、丑屋の事例のように、株主の疑心暗鬼によって、株主代表訴訟が提起されるおそれがあるからである。そこで、①経営者との意思疎通が困難な人には株主になってもらわないこと、②既に意思疎通が困難な人が株主になっている場合は、適切な価額で株式を買い取ることが必要となる。

特に、中小企業の場合には、上場会社に匹敵する確固たる内部統制の構築・運用は困難であるから、株主面での対応（会社との信頼関係において疑問がある株主の対処）が重要である。

(1) 株式の集約化

株式が相続や贈与等によって分散していくと、会社と全く関係がなく、面識も全くない株主が株主名簿に名を連ねることになる。特に、社歴が長い会社ほど何代にもわたって株式が承継されていくので、分散の危険性が高く、株主代表訴訟の可能性が高まる。

株主代表訴訟のリスクを回避するためには、株主数を減らして、できることなら経営者の完全支配ができる 100％の株式保有体制にしておくことである。そのためには、現経営者ないし後継者が他の株主の株式を買い集める方法が考えられる。

分散した株式を買い取るには、相当の期間と資金を要することになる。特に、会社に含み資産があったり、業績が良かったりすると株式評価額が高くなるため、株式の買取りを希望する株主は、より高い価格での買取りを希望することも考えられる。また、課税上問題が生じない価額で買い取ろうとすれば、株式の取得者である現経営者や後継者も一定の株価での買取りが必要となる。その結果、株式を取得する側に多額の株式買取り資金が必要となる。

①　個人で株式を買い取る場合の課題

経営者や後継者が個人的に株式を買い集めるには時間と資金が必要である。この点、M&A で第三者へ会社を売却するときには、買収側が 100％の株式保有を要求するから、経営者が個人的に株式を買い集めて、買収側に譲渡することが多い。この場合、M&A による売却価額も決まっていることが多いので、経営者が株式を買い取る代金は、M&A

による売却価額によってほぼ自動的に決まる。また、会社売却について他の株主から強い反対が出ることは少ない。

ところが、親族が後継者になる場合には、M&A のように第三者への売却するときのような客観的な価格水準が明確でないこともあり、買取り価格を巡ってトラブルになることも少なくない。しかも、現経営者も後継者も（100%の支配権を得るための）株式を他の株主から買い取るだけの必要資金を持っていないことが多い。

② 自己株式（金庫株）の活用

次に、会社が株式を買い取って自己株式にする方法が考えられる。会社にはそれなりの運転資金や投資資金があるし、必要なら借入れもできる。会社が自己株式を取得するには、次の三つの方法がある。

最初は、不特定の株主から買い取る方法である。株主総会で買い取る株式の種類、株式数、取得金額の総額を普通決議で定めることができる（会社法 156 条）。仮に、会社に株式を売りたいという株式数が、株主総会で定めた取得予定の株式数より多い場合は、各株主の持っている株式数に応じて比例按分した数が、買取り株式数となる（株主平等原則）。ただし、この方法では、特定の株主の株式を買い取れるとは限らないという欠点がある。

２番目は特定の株主から買い取る方法である。この場合は株主平等の原則に反する危険性があるから、株主総会の特別決議が必要となる（会社法 160 条）。また、株式を売りたい株主は利害関係者なので決議に参加できないこと、さらに、他にも株式を売る意思を持つ株主がいるかもしれないので、他の株主に売主追加請求権がある旨の通知をする必要がある。

３番目は相続が発生した時点で買い取る方法である。すなわち、相続人である株主が相続税を支払うために、会社に買い取ってもらう場合である。ただし、相続の場合は、株主の相続発生時点での買取りになるから、株式の価額、株数等の条件について、事前に対策を講じることができないという欠点がある。なお、上記三つの買取りには、会社法による財源規制があることに留意する必要がある。

(2) 全部取得条項付種類株式

後継者のみに株式を残し、後継者以外の株式を買い取る方法としては、例えば特定の株主から株式を買い取ることにより実現できる。しかし、先に述べたとおり、時間とコストがかかる可能性がある。

そこで、発想を変えて、一旦全部の株式を会社が買い取って自己株式とし、改めて特定の株主（この場合は後継者）に株式を発行する方法によって、後継者のみが株主となる会社にする方法を検討する。

具体的には、次のような方法をとる。

ア．まず、会社が株主総会で定款を変更（特別決議）して、２種類以上の株式を発

行できる会社にする。

イ．２種類の株式の一つは既に発行している普通株式とし、他の一つは別の種類の株式とする（ここでは、仮にＡ種種類株式とする。）。

ウ．会社は２種類の株式のうち普通株式に全部取得条項を付ける。これには株主総会の特別決議（総会出席株主の３分の２以上の賛成）が必要となる。逆に言えば、株主全員の同意は不要である。

エ．特別決議で、普通株式に全部取得条項を付けたので、一定の条件を満たせば全部取得が実行されることになる。

オ．全部取得を実行するためには、あらかじめ対価の種類と額を定めておく必要がある。ここでは対価をＡ種種類株式とし、発行割合は筆頭株主の持っている普通株式の数に対して１株の割合とする。

カ．全部取得を実行する。普通株式は全て自己株式として買い上げられ、議決権もなくなる。普通株式の筆頭株主には対価としてＡ種種類株式１株が割り当てられ、他の株主にも対価としてＡ種種類株式の１株未満すなわち端株が割り当てられることになる。

キ．上記の割当ては経済的には平等であるが、端株には議決権がないので、筆頭株主だった株主、つまり、後継者がＡ種種類株式を１株だけ持つ会社になる。何株持っていれば筆頭株主になれるかは、株主構成による。

全部取得条項付種類株式を利用すると、一般の株主には株式の譲渡対価が（例えば現金や株式）交付され、後継者は新しい種類株式の形で受け取ることになる。

(3) 後継者を筆頭株主へ

全部取得条項付種類株式を使って事業承継をしようとする場合は、筆頭株主に新しい株式（種類株式等）を１株割り当てて、一人株主の会社にすることで承継を実現しようとするものである。そのためには、後継者は筆頭株主にならなければならない。また、株主総会の特別決議に必要な後継者又は後継者グループ（本事例では、後継者と現経営者と現経営者の配偶者つまり母）が、３分の２の株式を集めなければならない。

例えば、狭山二郎を筆頭株主にするためには、狭山太郎の持分割合 33%のうちの 17%を譲渡又は贈与で渡せば、それまでに二郎が持っていた 16%と合わせて 33%の株式を手に入れ筆頭株主になる。株式数にすれば既に所有している 96,000 株に 17%の 102,000 株と合わせて 198,000 株となる。すなわち、狭山太郎は 17%を狭山二郎に渡したので、残りは 16%の 96,000 株となり、筆頭株主の地位が逆転する。

株主名簿

番号	氏名	株数	持分割合	株式の譲渡・贈与	移動後の株数	持分割合
1	狭山　太郎	198,000	33.0%	△ 102,000	96,000	16.0%
2	狭山　陽子	108,000	18.0%		108,000	18.0%
3	狭山　一郎	30,000	5.0%		30,000	5.0%
4	狭山　二郎	96,000	16.0%	102,000	198,000	33.0%
5	狭山　かおり	18,000	3.0%		18,000	3.0%
6	狭山　球司	12,000	2.0%		12,000	2.0%
7	狭山　健	12,000	2.0%		12,000	2.0%
8	狭山　花子	12,000	2.0%		12,000	2.0%
9	狭山　明	12,000	2.0%		12,000	2.0%
10	狭山　潤子	12,000	2.0%		12,000	2.0%
11	入間　弘	12,000	2.0%		12,000	2.0%
12	狭山　守	12,000	2.0%		12,000	2.0%
13	狭山　義人	12,000	2.0%		12,000	2.0%
14	常盤　久	6,000	1.0%		6,000	1.0%
15	川越　美智子	6,000	1.0%		6,000	1.0%
16	朝霞　誠治	6,000	1.0%		6,000	1.0%
17	志木　芳夫	6,000	1.0%		6,000	1.0%
18	松山　幸雄	6,000	1.0%		6,000	1.0%
19	和光　明	6,000	1.0%		6,000	1.0%
20	従業員持株会	18,000	3.0%		18,000	3.0%
		600,000			600,000	

会社は全部取得が実行され、A種種類株式が発行されると、狭山二郎の 198,000 株に対し、A種種類株式１株が割り当てられるので、他の株主は現在の経営者も含めて、全員A種種類株式の端株主となって議決権を失う。つまり、狭山二郎の一人株主の会社になる。

ただし、全部取得条項付種類株式の仕組みを利用して、一部の株主にのみ有利になるように、買い取る株式の対価の金額を低く設定することが考えられる。この場合は、会社法では、定款変更の決議に反対する株主の株式買取請求権と、裁判所へ価格決定の不服申立て制度が認められている。いずれも、株式の買取り価額の見直しには一定の効果がある。しかし、全部取得条項の定款変更、その他の決議そのものを取り消すことはできない。

(4) 全部取得条項付種類株式の具体例

会社法の規定では、全部取得条項付種類株式は次のように規定されている。

（全部取得条項付種類株式の取得に関する決定）
第百七十一条　全部取得条項付種類株式（第百八条第一項第七号に掲げる事項についての定めがある種類の株式をいう。以下この款において同じ。）を発行した種類株式発行会社は、株主総会の決議によって、全部取得条項付種類株式の全部を取得することができ

る。この場合においては、当該株主総会の決議によって、次に掲げる事項を定めなければならない。
一　全部取得条項付種類株式を取得するのと引換えに金銭等を交付するときは、当該金銭等（以下この条において「取得対価」という。）についての次に掲げる事項
イ　当該取得対価が当該株式会社の株式であるときは、当該株式の種類及び種類ごとの数又はその数の算定方法
ロ　当該取得対価が当該株式会社の社債（新株予約権付社債についてのものを除く。）であるときは、当該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
ハ　当該取得対価が当該株式会社の新株予約権（新株予約権付社債に付されたものを除く。）であるときは、当該新株予約権の内容及び数又はその算定方法
ニ　当該取得対価が当該株式会社の新株予約権付社債であるときは、当該新株予約権付社債についてのロに規定する事項及び当該新株予約権付社債に付された新株予約権についてのハに規定する事項
ホ　当該取得対価が当該株式会社の株式等以外の財産であるときは、当該財産の内容及び数若しくは額又はこれらの算定方法
二　前号に規定する場合には、全部取得条項付種類株式の株主に対する取得対価の割当てに関する事項
三　株式会社が全部取得条項付種類株式を取得する日（以下この款において「取得日」という。）
２　前項第二号に掲げる事項についての定めは、株主（当該株式会社を除く。）の有する全部取得条項付種類株式の数に応じて取得対価を割り当てることを内容とするものでなければならない。
３　取締役は、第一項の株主総会において、全部取得条項付種類株式の全部を取得することを必要とする理由を説明しなければならない。

整理すると次のとおりである。

全部取得条項付種類株式というのは、株主総会で定款を変更して、既に発行している株式（以下「普通株式」という。）に、取得条項を付ける（自己株式として会社に買わせる。）という方法である。

この株式に取得条項を付けるには定款の変更が必要で、定款の変更は、株主総会の特別決議（総会出席者の３分の２以上の賛成）が必要である。

本事例でも、太郎とその配偶者と二郎の持分の合計で３分の２以上あるから、定款の変更が可能である。

次に、全部取得条項を実行すると、会社が全株式を買い取って自己株式にする。そのままでは、株主がいなくなるから、株主総会が開けない。そこで、全部取得条項に引っかからない株式を用意しておく必要がある。つまり、何らかの種類株式を発行しておくことになる。

本事例では、Ａ種種類株式（残余財産分配優先株式）を発行する。Ａ種種類株式は、普通株式 198,000 株に対して１株の割合で、発行することにする。この結果、筆頭株主の二郎のみがＡ種種類株式１株を取得し、他の株主はＡ種種類株式の端株主になる。端株主は、端株を持ち続けていれば、会社が解散するときに他の株主より１株に対して１円（端株主なので１円未満）多く分配を受けられる。現実には、端株に議決権がないので、会社解散

時まで待てず、端株の売却をすることになる。端株は裁判所の許可を得て、筆頭株主が買い取る。端株の売却の際には有価証券の譲渡益課税が発生する。端株の売却価額が不満なら、裁判所に価格決定の申立てをすることができる。

こうして、二郎が単独の株主になる。

＜参考＞

株主総会の議事録の事例

第〇回　定時株主総会議事録

（ア）　日時　平成〇〇年〇月〇〇日（〇曜日）午前 10 時

（イ）　場所　埼玉県川越市元町二丁目 7 番地（本社会議室）

（ウ）　議事の要領

定刻、取締役社長狭山太郎は議長席に着き、株主数及びその議決権の数について以下のとおりであると説明し、本総会の決議に必要な定足数を満たしている旨を述べた。

本総会において議決権を行使し得る株主数及びその議決権の数　20 名　600,000 個

本日の出席株主数（委任状を含む）及びその議決権の数　20 名　600,000 個

記

報告事項　第〇期（平成〇〇年〇〇月〇〇日から平成〇〇年〇〇月〇〇日まで）の事業の報告及び計算書類の報告の件

決議事項

第１号議案　種類株式発行に関する定款変更の件

議長は、第１号議案から第３号議案まで相互に関連することから、各議案に関連する事項の背景及び議案の提案理由について一括して説明した。説明の要旨は次のとおりである。

当社は、1640 年に当地において和菓子の製造・販売の事業を起こし、爾来、370 年余、川越の菓子屋横丁にて、お客様のご贔屓をいただき、社員の雇用に応え、仕入先のご協力をいただきながら、地域経済に一定の貢献をすることを目指してきました。しかし、現代表取締役狭山太郎に万が一の事態が発生することになったときは、社員の雇用及びお客様のご贔屓に応えられなくなり、ひいては地域経済に貢献できなくなるので、元気なうちに子供の狭山二郎に事業を譲り、かつ、時代の流れに即した経営が必要なことから、株主関係を整理しつつ、今まで株主として弊社を支えてくださった皆様に、利益を還元するべく、発行済み株式に全部取得条項を付して、自己株式として買い上げることで感謝の意を表したいと考えています。

全部取得条項付種類株式を発行するためには、会社法第 171 条第１項、第 108 条第１項第７号で種類株式発行会社でなければならないとされていることから、当社の普通株式に全部取得条項を付する旨の定款変更を行う前提として、残余財産分配優先株式を発行する旨の定めを新設し、これに関連する所要の変更を行う定款の内容を説明し、かつ、本定款の変更は本議案の承認可決された時点で、即座に効力を生じる旨を説明した。議長は、当該定款の変更について、その賛否を議場に諮ったところ、出席株主数（委任状出席を含む）の議決権の３分の２を超える賛成があったので、本議案は原案どおりに承認可決した。

定款変更の内容

現行の定款	定款の変更案
第ｎ章　株式 （発行可能株式総数） 第 10 条　当会社の発行可能株式総数は、600,000 株とする。	第ｎ章　株式 （発行可能株式総数） 第 10 条　当会社の発行可能株式総数は、600,000 株とし、第 10 条の２に定める株式（以下「Ａ種種類株式」という。）の発行可

	能株式総数は４株とする。 （Ａ種種類株式） 第10条の２　当会社の残余財産を分配するときは、Ａ種種類株式を有する株主（以下「Ａ種株主」という。）又はＡ種種類株式の登録株式質権者（以下「Ａ種登録株式質権者」という。）に対し、普通株式を有する株主（以下「普通株主」という。）又は普通株式の登録株式質権者（以下「普通登録株式質権者」という。）に先立ちＡ種種類株式１株に付き１円（以下「Ａ種残余財産分配額」という。）を支払う。Ａ種株主又はＡ種登録株式質権者に対してＡ種残余財産分配額が分配された後、普通株主又は普通登録株式質権者に対して残余財産を分配する場合には、Ａ種株主又はＡ種登録株式質権者は、Ａ種種類株式１株当たり普通株式１株当たりの残余財産分配額と同額の残余財産の分配を受ける。
第ｎ＋１章　株主総会 （新設）	第ｎ＋１章　株主総会 （種類株主総会） 第10条の２　第12条ないし第１条の規定は、種類株主総会にこれを準用する。

第２号議案　普通株式に全部取得条項を付す旨の定款変更の件

議長は、前号議案の説明どおり、既存株主に対する利益還元と経営意思決定の迅速化を図るために、第１号議案の種類株式発行の定款変更を受けて、変更後の当社の定款の一部を追加変更して、当社普通株式の全てに全部取得条項を付して全部取得条項付種類株式とし、かつ、当社が株主総会の特別決議によって全部取得条項付種類株式の全部を取得する場合における対価については、普通株式 198,000 株に対しＡ種種類株式を１株交付するものとする。ただし、筆頭株主狭山二郎以外の株主にはＡ種種類株式の端株が割り当てられるため、議決権を喪失するので所轄裁判所の許可を得た上で、筆頭株主狭山二郎に買い取らせることとする。

議長は、全部取得条項の効力発生の日を平成○○年○○月○○日とすることを説明した。その上で、普通株式に全部取得条項を付する旨の定款変更についてその賛否を議場に諮ったところ出席株主（委任状出席者を含む。）の議決権の３分の２を超える賛成があったので本議案は原案どおりに承認可決した。

第１号議案の定款変更後の定款	定款変更案
（新設）	（全部取得条項） 第10条の３　当会社は、当会社が発行する普通株式について、株主総会の決議によってその全部を取得することができるものとする。当会社が、普通株式の全部を取得する場合には、その対価として、普通株式 198,000 株に対してＡ種種類株式１株を交付する。 ２．Ａ種種類株式の端株は、裁判所の許可

	を得た上で、全部取得条項付き普通株式の筆頭株主に取得させ、その金額は当該決議の前日の当会社の財産の状況を踏まえて決定するものとする。

第３号議案　全部取得条項付普通株式の取得及び対価の決定の件

議長は、会社法第 171 条並びに第１号議案の種類株式発行に関する定款変更の件及び第２号議案の普通株式に全部取得条項を付す旨の定款変更の件による、変更後の当社定款に基づき平成○○年○○月○○日を取得日として、取得日の前日の最終の株主名簿に記載された全部取得条項付普通株式の株主に対して、その保有する全部取得条項付普通株式198,000 株の取得と引き換えに、A種種類株式を１株交付することを対価とする旨について説明した。議長は、その賛否を議場に諮ったところ、出席株主（委任状出席を含む。）の議決権の３分の２を超える賛成があったので、本議案は原案どおり承認可決した。

以上をもって、報告及び全議案の審議を終了したので議長は閉会を宣した。

なお、本総会の各議案に反対の株主様より、反対した旨をこの議事録に残しておくように要請があったので、以下に株主様の氏名を記載し、株主様が発行した議決権行使通知書並びに委任状を添付書類として綴りおくこととした。

① 本総会に出席して反対通知書を提出した株主
狭山義人　12,000 株、志木芳夫　6,000 株

② 上記のうち議事録に記載を要請した株主
狭山義人　12,000 株、志木芳夫　6,000 株

③ その他本総会に出席せず、委任状により反対した株主
松山幸雄　6,000 株

以上の決議を明確にするためにこの議事録を作成し、議長及び出席取締役及び出席監査役がこれに記名押印する。

○○年○○月○○日
以下略

＜コメント＞

全部取得条項付種類株式の取得は、対価が社外流出するので、配当原資を必要とする場合は、資本準備金、利益準備金からその他利益剰余金に振り替えておく必要がある。そのときは、別途先んじて「資本準備金及び利益準備金の額の増加（減少）の件」の決議が必要である。（会社法 448 条１項）

総会に先立って一定の定款変更に対する反対の意思を通知し、総会において反対した株主は、自己の有する株式を公正な価格で買い取るように請求することができる。買取り請求ができる期間は、定款変更の効力発生日の 20 日前から効力発生日の前日までである。

その場合も、株主総会の決議を覆すことはできず、公正な価格で買取り請求できるだけである。つまり、全部取得条項付種類株式を利用した事業承継は、反対株主が総会決議を覆えせず、公正な株式の価格での買取り請求しかできないから、実行が強力に保証された方法である。

つまり効力発生日になってしまうと、買取請求権もなくなり、粛々と定款変更がなされることになる。

買取り請求がなされた場合は、会社と当該株主とが協議し、効力発生日から 30 日以内に

株式の価格が決定した場合は、効力発生日の 60 日以内に決定した価格が、会社から支払われ、30 日以内に株式の価格の決定ができなかった場合は、60 日以内に裁判所に価格の決定を申し立てることができることになっている。「申立てができる」のであるから、申立てをせずに引き続き協議を続けることもできる。ただし、60 日を過ぎると裁判所は関与せず、当事者間の協議だけになってしまう。

事業承継で全部取得条項付種類株式を利用しようと考えたとき、最低何株を後継者が手に入れなければならないか。定款変更の決議が必要だから、３分の２の議決権が必要である。

株主割当で残余財産分配優先株式が１株割り当てられ、先代経営者も含め、後継者以外の株主には端株が割り当てられるので、議決権がなくなる。したがって、後継者は必ず筆頭株主になっておく必要がある。

後継者が何株持っていれば筆頭株主になれるかは、株主構成による。株主のうち、現経営者は、事業承継したいわけだから、必ず与党である。また、筆頭株主になるために先代経営者から株式の贈与を受けると、特別受益の問題（遺留分の問題）が残るから、先代経営者から譲受で株式を取得することが望まれる。

(5) まとめ

狭山二郎は、全部取得条項付種類株式を実行した後、定款を変更して株式の価額を 50 円相当に分割し、ストックオプションを付与して、自分の支配の下で、株式を分け与えることで、親族の協力や従業員の功績や取引先の応援に報いることができた。後継者は、現経営者の残した過去の協力や功績をリセットして、新たに親族や従業員や取引先や友人などの応援を得ることができるようになるのである。

事業を承継するということは、過去の単純な延長ではないし、物としての会社財産の引継ぎでもない。後継者が過去のしがらみを脱ぎ捨て、フレッシュに再スタートを切ることである。新たなスタートを切るに際して、今後お世話になる人を選んで、一定のインセンティブを用意して協力を仰ぐのは、後継者が自分の判断で決めることである。全部取得条項付種類株式を利用した事業承継は、過去の株主構成に内在していたしがらみを一旦リセットし、後継者が自分で考える経営方針に沿った、新たな経営体制や株主構成を再構築する最初の第一歩となるのである。

本事例は、株式が分散している場合における多数株主による、いわゆる「スクィーズ・アウト（キャッシュ・アウト）」（「現金を対価として、少数株主を会社から締め出すこと」）の手法である「全部取得条項付種類株式」のスキームを利用した事業承継のケースである。

なお、現在は最近の会社法の改正によって、スクィーズ・アウトのスキーム及び法規制について若干の見直しが行われていることに留意されたい。

すなわち、平成 26 年の会社法改正は「企業統治の在り方」と「親子会社に関する規

律」の見直しを中心的な目的とするものであり、平成 27 年５月１日から施行されているが、このうちスクィーズ・アウトに関するものとしては「(1)特別支配株主の株式等売渡請求」、「(2)全部取得条項付種類株式の取得に関する開示手続等」、「(3)株式併合に対する反対株主の株式買取請求等」、「(4)株主総会等の決議の取消しの訴えの原告適格」の各改正等がある。

(1)は、改正法によって「対象会社の議決権総数の 90%以上を保有する株主（特別支配株主）が、少数株主に対し、その保有する株式等を売り渡すように請求すること」により、「対象会社の株主総会決議を要することなく、スクィーズ・アウトを実現できる制度」を創設したものである（改正会社法 179 条～179 条の 10)。従来の手法では、議決権総数の３分の２以上を保有している株主が株主総会特別決議を経ることで「全部取得条項付種類株式を利用したスクィーズ・アウト」が実施可能であったところ、改正法は「議決権総数の 90%以上」という圧倒的多数を保有している株主がいる場合は、更に迅速・簡便な手続で、スクィーズ・アウトを実現できるようになった。

なお、従来からの「全部取得条項付種類株式を利用したスクィーズ・アウト」も、引き続き利用可能であるところ、(2)によって①事前開示・事後開示手続による情報開示の充実（同法 171 条の２、173 条の２)、②取得価格決定申立に対する規律の整備（同法 172 条)、③全部取得条項付種類株式の取得についての差止請求制度の創設（同法 171 条の３）等がされている。これは、本来、全部取得条項付種類株式の制度は「100%減資を実行しやすくすること」等を目的として創設された制度であるところ、これまでの実務運用では、もっぱらスクィーズ・アウトのために利用されていたことから、少数株主の保護のため必要な手続を追加したものである。

その他、(3)（同法 182 条の 2～6)、(4)（同法 831 条１項）も、スクィーズ・アウトに関連して、必要な手続を整備、追加したものである。

特に(3)は、「株式併合」がスクィーズ・アウトに用いられることを念頭に、少数株主保護のため「事前備置手続（同法 182 条の２)」及び「事後備置手続（同条の６)」を設けて情報開示を高め、また、「差止請求（同条の３)」、「反対株主の株式買取請求（同条の４)」及び「価格決定申立（同条の５)」を新設したものである。

これによって、多数派株主は「株式併合手続を実施して、1 株に満たない端数につき、少数株主から買い取ること（同条の４、５)」が実現できるようになったものであり、従来の「全部取得条項付種類株式を利用したスクィーズ・アウト」をより簡潔な方式で実施できるようになったと言える。

このような改正は「多数株主によるスクィーズ・アウトを更に迅速・簡便な手続で実行すること」と「会社から締め出される少数株主の権利保護」をそれぞれ実現するためのものであり、実際にスクィーズ・アウトを実施する場合には、当然に遵守すべきものである。

手法	会社法上手続	必要な議決権数	端数処理	留意点
全部取得条項付株式	株主総会特別決議	2/3以上	必要	事例が豊富

株式併合	株主総会特別決議	2/3以上	必要	株主にとって分かりやすい。
特殊支配株主売渡請求	取締役会承認	90%以上	不要	手続が比較的簡素(短期間)

Ⅳ　曙工業株式会社の事例研究
～所有と経営が一体となった未公開会社の事例～

１．本事例の概要

曙工業株式会社は、明治時代に現社長の祖父が創立した老舗金型メーカーであり、会社の業績は現在まで堅調に推移している。現代表の曙三郎（三代目）は 76 歳であるが、子供達が会社経営には関与していないこともあり、子供達が会社を引き継ぐ可能性は高くないと考えている。

しかしながら、自分が手塩にかけてここまで大きくした会社を、自分の代で廃業してしまうことや、見ず知らずの他人へ渡してしまうことは避けたいと考えている。

曙三郎は、事業の承継先として従業員や第三者（取引先や同業等）を念頭に考え始めているようだが、何から手をつけてよいか、承継に当たって何が課題となるのかが全く分からない状況である。

曙三郎は、曙工業の税務顧問であるあなたに事業承継に関する相談を持ちかけてきた。あなたは２年前から同社の税務顧問を担当しており、会社の業績や財政状況についてはある程度把握しているものの、曙三郎の家族関係や個人財産等については十分把握していない。したがって、まず、会社と経営者の家族の両面から現状分析を行うことが必要であると考えている。

２．曙工業株式会社の現状分析

あなたは、過去の決算書、会社定款、会社の登記簿謄本など、既に手許にある資料に基づいて、曙工業の現状分析を行った。要旨は以下のとおりである。

(1) 曙工業株式会社の沿革と財務状況

①　設立	昭和 23 年(明治 36 年創業)
②　資本金	40,000 千円
③　発行済株式総数	800,000 株
④　業種	金型製造販売
⑤　従業員数	78 名

（単位：百万円）

【損益状況】	前期	当期
売上高	2,300	2,400
営業利益	190	175
経常利益	195	185
当期純利益	120	110

直 前 期 財 政 状 態　（単位:百万円）

	簿価	時価		簿価	時価
資産			負債	(630)	(630)
現金預金	800	800	仕入債務	380	380
売上債権	450	450	借入金	250	250
棚卸資産	350	350	純資産	(1,370)	(3,170)
不動産	300	2,100	資本金	40	40
その他	100	100	利益剰余金	1,330	3,130
総 資 産	2,000	3,800	負債･純資産	2,000	3,800

曙工業は老舗の金型メーカーであり、業績については堅実な経営を行っていることもあり安定している。しかしながら、新規顧客の開拓や販路拡大といった積極的な営業施策をとっていないこともあり、ここ 10 年ほど売上高はほぼ横ばいであり、利益（率）は微減している。

曙工業の所有不動産（工場敷地の一部）については、創業当時から保有しており、路線価による簡易評価（正面路線価×面積）を行った結果、18 億円近い含み益があることが判明した。なお、曙工業は、相続税法上の大会社[2]に該当しており、土地保有特定会社[3]や比準要素 1 の会社[4]にも該当していないため、現在のところ、相続税や贈与といった局面では類似業種比準方式[5]が適用可能である。

なお、同社は個人商店からスタートしたこともあり、工場敷地（東京都墨田区）の一部が曙三郎（個人）の所有であったり、会社保有の敷地（東京都新宿区）に自宅があるなど、個人資産と会社資産が混然一体となっている。こうした、個人と会社間の資産の保有関係や各種の権利関係は、他人が会社を引き継ぐ場合にはネックになる可能性もあるため、保有関係、権利関係の整理についても検討する必要があると考えられる。

(2) オーナー一族とその家族構成

曙三郎へのヒアリングによって、曙三郎の家族構成と家族の考え方の一端を知ることができた。曙三郎の家族構成は下記の図表のとおりである。

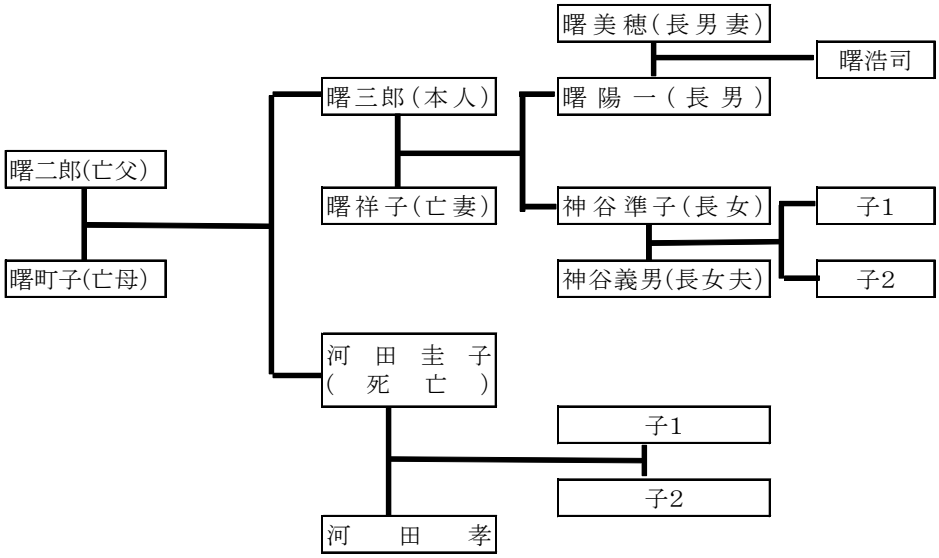
[2] 大会社とは業員数が 100 人以上の会社又は次のいずれかに該当する会社（製造業の場合：売上高 20 億円以上又は簿価総資産が 10 億円以上(従業員数が 50 人以下の会社を除く。)）であり、曙工業は取引高基準（売上高：20 億円以上）、総資産基準（10 億円以上）により、大会社に該当している。

[3] 総資産価額中に占める土地などの価額の合計額の割合が一定の割合以上（大会社の場合は 70%以上）の会社。曙工業の場合、この比率は 55%程度であり、土地保有特定会社には該当してない。

[4] 三つの比準要素（配当金額、利益金額及び簿価純資産価額）のうち直前期末の要素のいずれか二つがゼロであり、かつ、直前々期末の要素のいずれか二つ以上がゼロである会社。

[5] 類似業種の株価並びに三つの比準要素（1 株当たりの配当金額、年利益金額及び簿価純資産価額）に基づいて株価を計算する方式で、保有資産の含み益が株価に反映されない。

図表１－１　　曙三郎家族関係（１）



図表１－２　　曙三郎家族関係（２）

氏　名	続柄	年齢	備　考
曙三郎	本人	76 歳	会社代表
（故人：曙祥子）	（妻）		
曙陽一	長男	50 歳	大手メーカー社員
曙美穂	長男妻	45 歳	専業主婦
曙浩司	孫	19 歳	学生
神谷準子	長女	46 歳	専業主婦
神谷義男	長女夫	55 歳	地方公務員
準子の子	孫	20 代	社会人
準子の子	孫	10 代	高校生
河田孝	義弟	72 歳	三郎の義理の弟

曙三郎（76 歳）の長男の曙陽一（50 歳）は大手自動車メーカーのサラリーマンであり、曙三郎は５年前の妻祥子の死亡以後、陽一家族と同居している。陽一は父の事業には、当初関心は余りなかったが、最近は三郎と同居して経営者としての父親の姿を目の当たりにして、自分も早期退職して何かビジネスを始めることを漠然と考え始めている様子もある。また、陽一の息子の浩司（19 歳）は、経営者としての祖父を尊敬しており、できれば祖父の会社で働きたいという意思がある。

娘の神谷準子（46 歳）は専業主婦であり、夫の義男は地元の市役所に勤務している。準子には子供が２人いるが、長男は大学卒業後、金融機関に勤務しており、長女は高校生である。

当初、曙三郎は、自社の承継先として従業員や第三者への売却を念頭に置いている印象であったが、長男の陽一や孫の浩司が会社を継ぐ可能性もあることが判明した。また、神谷準子は、会社経営にはノータッチであるが、事業承継や三郎個人の相続を考慮すると、いずれ意向を確認しておく必要性が高い。

(3) 曙工業株式会社の株主構成

曙工業の株主は、曙三郎が約 56%、三郎の義理の弟である河田孝が 18%を保有しているため、この２人の株式の合計（74%）を後継者が承継すれば、会社法における特別決議も行えることから、安定的な経営が実現できると考える。河田孝は遠方に住んでおり、曙工業の経営にタッチしたことはないが、亡妻の河田圭子（曙三郎の妹）が保有していた同社の株式を相続したため株主になっている。なお、河田孝には娘が２人いるが、河田圭子が亡くなった後は疎遠になっており、詳しい情報は分からない。

また、従業員持株会（12%）及び取引先（９%）は安定株主と考えられるが、既に退職した役職員の株式が５%程あるのが少し気になるところである。なお、曙工業の定款、過去の株主名簿等を通査した結果、名義株主は存在しないと考えられる。

河田孝の保有株式及び退職した役職員の株式の分散を回避するため、株式買取り等の方策を検討する必要があると考える。

株主名	持株数	比率
曙三郎	448,000株	56.0%
河田孝	144,000株	18.0%
従業員持株会	96,000株	12.0%
取引先	72,000株	9.0%
退職役職員等	40,000株	5.0%
計	800,000株	100.0%

(4) 代表者と会社が保有する主な財産

曙三郎及び曙工業が保有する主な財産は、下記のとおりである。

【個人保有】

区分	所在地等	評価額	備　　考
工場土地	東京都墨田区	600百万円	1,200坪のうち約500坪 ※
自社株式	448,000株	717百万円	一株当たり約1,600円
仮払金	曙商事	100百万円	10年以上前に発生
金融資産		80百万円	現金預金

【会社保有】

区分	所在地等	評価額	備　　考
本社土地建物	東京都新宿区	700百万円	3F以上は賃貸
工場土地建物	東京都墨田区	1,150百万円	1,200坪のうち約700坪の土地及び建物 ※
社長自宅	東京都世田谷区	150百万円	社宅扱い
遊休地	群馬県	100百万円	

※ 工場土地は個人と法人の共有になっており、また、隣地との境界確定が一部済んでいない

曙三郎は、会社一筋の人間で個人の蓄財等には興味がなかったと推察され、相続財産に占める事業用資産（事業用不動産や自社株）の比率が非常に高く、金融資産は余り持っていないと見受けられる。したがって、自社株と個人不動産の相続税評価額が高額になる結果、相続税の納税に支障を来す危険性が高い。

なお、個人と会社の不動産の権利関係を整理するに当たり、隣地との境界確定や不動産の鑑定評価、又は工場用地を含めた土地の有効活用（遊休地や工場用地の一部売却等）も検討する必要がある。

３．曙工業株式会社の事業承継における課題

(1) 個人資産と会社資産の一体化（不動産）

曙工業は個人事業からスタートしたこともあり、個人資産と会社資産が一体となっており、曙三郎個人の相続問題が曙工業の経営に影響を及ぼす可能性がある。曙三郎は相続人間の不和といった事態は想定していない模様だが、三郎の相続時に相続人（息子・娘）間の争いが起きると、会社が事業で利用している資産（工場建物）の継続的・安定的な利用に支障が生じる可能性がある。

また、従業員等による承継や外部への売却可能性を考えると、会社と個人の間の不動産等の貸借問題を早急に解決する必要性がある。なお、工場敷地については、隣接地との境界画定が一部済んでいないため、境界確定を実施する必要がある。また、工場敷地内にも一部遊休スペースがあり、事業承継の方向性と併せて活用方法を検討する必要がある。

＜ポイント＞

ア．特に親族以外の承継に備えて、会社と個人間の事業用不動産の保有関係・貸借関係を整理する。

イ．工場敷地には一部遊休スペースがあり、売却や他の用途への転換も検討する。

ウ．境界確定を行うとともに、不動産の権利関係等の整理に際して重要な事項（契約関係、土壌調査、実測、建物図面等）の整備を進める。

(2) 相続に当たっての納税原資の不足

曙工業の類似業種比準株価は１株当たり約1,600円（総額で717百万円）と試算され、曙三郎個人の他の保有財産と合計すると、相続税額の総額は６億円を超えるものと考えられ、現状のままの手元資金では相続税の支払ができない。

株価については、類似業種比準方式での評価であり、大幅な株価引下げ策は困難であると考えられる。類似業種比準株価引下げのために、意図的に業績を悪化させることは、会社に生涯を投じてきた曙三郎の想いにも反することにもなる。したがって、対策の中

心は納税原資対策となる。

納税原資対策としては、曙三郎の有する工場敷地を曙工業へ売却、曙三郎の曙工業に対する仮払金の整理、(相続発生時の) 役員退職慰労金支給、相続人からの株式取得 (会社法 162 条及び 174 条) の四つの施策を実施する。

＜ポイント＞

ア．工場敷地の会社への売却については、後日、売買価格について疑義が生じないように不動産鑑定評価を実施する。

イ．仮払金の精算については、曙三郎の生前中に行わないと経緯が分からなくなるので、早急に着手する。

(3) 株式の集約化

曙工業の株式の 18%を保有する義理の弟（河田孝）も高齢であることから、相続による株式分散を防ぐため、曙工業による買取りを検討することが必要となる。同様に、既に退職した役職員の株式についても株式買取り等の対策を検討する必要がある。

＜ポイント＞

ア．河田孝の保有株式（18%）の買取りを検討する。

イ．退職した役職員の保有株式（５%）の買取りを検討する。

ウ．ア及びイに関連して、定款の変更（相続人等に対する売渡請求）を検討する。

(4) 相続税等の納税猶予制度の検討

従業員等へ事業を承継する場合には適用余地はないが、事業を承継する従業員等の株式買取り資金の原資として、経営承継法における金融支援措置（経営承継法 12 条～15 条）の活用を検討する。

なお、親族内承継の可能性もゼロとはいえないため、納税猶予制度の適用は選択肢としては残しておくこととする。

＜ポイント＞

ア．後継者となる役職員の株式買取り資金の手当て（金融支援措置の活用等）を検討する。

イ．納税猶予制度は選択肢として残す。

(5) 曙工業の事業の将来性の検討

曙工業の事業承継に当たっては、曙三郎からの不動産の買取り及び会社に対する仮払金の精算並びに相続時の株式買取り及び退職金の支給等、事業承継においては曙工業が相当額の資金を負担する必要がある。

また、工場施設や設備等の老朽化も進んでいると見受けられるため、今後の設備投資計画等を含めた経営計画の策定が必要不可欠である。

＜ポイント＞

ア．曙三郎が保有する不動産（工場敷地）の会社による買取り等によって、納税原資を準備する。

イ．アで不足する分については、相続時の退職慰労金支給と相続時の株式買取り（会社法 162 条及び 174 条）で対応する。

４．基本方針と事業承継計画表

(1) 事業承継の基本方針の検討

親族内承継の可能性（陽一を経て浩司へ承継）も残されているが、基本的に従業員や第三者が引き継げる構造にすることが必要である。そのためには、早い段階で会社財産と個人財産を区別しておくことが不可欠となる。一方で、曙三郎の相続に関する納税原資対策が必要となる。

なお、第三者への売却や、役職員への MBO を視野に入れた体制作りや、情報収集も併せて行う必要がある。特に、親族内承継の可能性がなくなった時点では、役職員や第三者への売却に向けた準備を加速する必要がある。

方針としては、以下の７点を掲げる。

① 保有する工場土地の会社への売却による納税資金捻出
② 河田孝の保有する株式については、会社法における売渡請求等の検討
③ 曙三郎の相続発生時に金庫株の活用（相続した株式を会社へ売却）
④ 曙三郎と曙工業との間の貸借関係（仮払金、自宅）の整理
⑤ 現経営陣による MBO の可能性の検討と資金の手当て
⑥ 同業他社等への売却の可能性
⑦ 相続発生時の退職慰労金支給

(2) 事業価値源泉の分析

事業承継を進めるに当たって､曙三郎の相続に際しての納税資金や会社と個人の不動産の保有関係等の整理が必要となるが、これらの対策を実施する際に、曙工業には多額の資金が必要となる。

したがって、事業承継計画を策定する上で、曙工業の事業計画や将来性に関するデータが不可欠になる。あなたは、曙三郎を責任者とした経営計画プロジェクト（事業承継計画を含む。）を発足し、年度末までに経営計画書の素案を作成することを会社へ提案

しようと考えている。ただし、会社はこれまで経営計画を策定したことがなく、また、事業承継や曙三郎の相続対策とも併せて検討する必要があるため、まずはあなたと社長とで基本的な方向性を決めた上で、具体的な経営計画策定に入るという順番でプロジェクトを進めることが有効であると判断し、曙三郎からもこうした進め方について快諾を得られた。

そこであなたは、本格的にプロジェクトを進めるに際して、今後の進め方、プロジェクトの推進上問題になりそうな事項について検討を実施した。

① 金型マーケットの市場規模と将来性の検討

まず、曙工業の主力事業である金型市場の市場規模と将来性を把握することが必要となる。また、近時の国内市場における価格競争の進展もあり、海外展開の可能性についても検討することが重要になると考えられる。特に、曙工業が有する金型技術の他分野等への応用、海外展開を行う場合のパートナーの検討などが必要となると考えられるが、こうした検討を行う際に会社内部の人材では難しい面もあるため、外部の専門家等の活用が必要になる可能性がある。

＜ポイント＞

ア．金型市場の市場規模と成長性を把握する。

イ．金型技術の評価と海外展開の可能性を検討する。

② 生産体制、技術面の検討

生産面においては、工場レイアウトを含めた効率的な生産体制の検討を行うこととするが、今後の事業展開を踏まえて、将来的に見て最適な生産設備を用意するという観点から、工場移転等も選択肢に入るものと考えられる。工場の生産体制の問題は曙三郎が保有する工場用地の買取り等にも関係するので、事業承継と経営計画の両面から検討を行う必要があると考えられる。

また、当社の事業価値源泉の一端は高い技術力にあると考えられることから、ベテラン技術者から若い世代への技術移転を組織的に行う仕組みや、若手技術者の流出を防ぐインセンティブ等の措置が必要になると考えられる。

＜ポイント＞

ア．最適な生産体制の検討と現工場用地の利用可能性を検討する。

イ．社長保有不動産の買取り等を検討する。

ウ．ベテラン技術者から若手技術者への技術移転施策を検討する。

③ 後継者候補の選定と育成

従業員等への承継を考えるに際して、具体的に後継者の候補を検討する必要がある。

既に曙三郎は、後継者として数人の候補者を考えているようであるが、いずれにしても、創業者ではない後継者が事業を引き継ぐことになるため、曙三郎のように個人の力量に全て依存するような形式ではなく、後継者がチームとして経営に当たるという形になると考えられる。

そこで、曙三郎の考えに基づき後継者候補を選定するとともに、後継者候補の育成（経営管理に関する教育や抜擢人事等）を行うことも検討する。ただし、チームとしての経営が必要となることから、仕事面の実績だけでなく、社内外における評価や評判についても十分考慮する必要がある。

＜ポイント＞

ア．後継者候補（複数候補）の評価と選定を行う。

イ．経営を担う後継者チームの育成を行う。

④　今後の進め方

ア．社長との協議に基づく大枠のプラン策定

まず、曙三郎（社長）との面談を通じて、社長の抱く会社のビジョンや方向性（社長の「想い」）を文章としてまとめることが出発点となる。次に、会社の財務分析や将来動向などを定量的に評価・分析し、社長の「想い」がどれだけ実現可能性があるかを数値面から検討することになる。まず、この二つの作業を２か月程度で終了させ、その後１か月程度かけて社長の想いと現実のギャップにつき、社長の考えと分析結果のすり合わせを行うことになる。こうした過程で、大まかな事業計画が作成されることになる。

イ．具体的な経営計画へ展開

社長とあなたで作成した事業計画に基づいて、月に１回程度の割合で社内検討会を行う。検討会のメンバーは基本的に役員（及び将来の幹部候補者）とし、月１回の定例ミーティングを役員会の後に行うとともに、必要に応じて追加開催を検討する。

まず、最初３～４回程度の検討会では、問題意識のすり合わせと課題の優先順位付けを行うこととする。

ここまでの作業に要する期間は大体半年から 10 か月程度になると考えられるが、その後はテーマに応じて現場部門を巻き込みながら、実行計画を作っていく段階に入ると考えられる。

⑤　予想される障害とその対応

ア．ギャップ分析

最初の課題は、社長の想いと定量分析等によって明らかになった現実の姿との

ギャップについて、社長にどのようにして（分かりやすく）伝えるかである。時に、社長が今までやってきたことの自己否定にもつながることから、こちらが一生懸命話をすればするほど、社長からは煙たがられたり、警戒されたりする可能性もある。社長から信頼感を失えば、事業承継対策は実質的にストップしてしまうことになるから、特に、プロジェクトの初期（社長から高い信頼が得られるまでの期間）においては慎重に進める必要がある。いずれにせよ、社長が十分納得した上でなければ物事が進まないため、とりあえず合意が得られた事項（問題意識のすり合わせが済んだ事項）から社内での検討を始めるなど、臨機応変な対応も検討する。

イ．役員会での議論

何度かオブザーバーとして役員会に出た際、発言をするのはいつも社長だけで、後の役員はほとんど発言もせずに社長の発言を黙って聞いているだけという場合が多いという印象である。このような雰囲気では、仮に社長とあなたが苦労して事業計画のタタキ台を作っても、役員等からは何の発言も出ずに、検討会自体が活性化しないおそれもある。役員や経営幹部の中には一対一で話してみると、良い意見やしっかりとした考えを持っている人もいるので、議論を活性化するための方法を幾つか考えておく必要がある。

ウ．情報不足

技術志向で比較的安定的な業績が続いていることもあって、同業他社や業界に関する情報がやや不足しているようである。業界とのパイプがあるのはほとんど社長だけであり、役員や経営幹部でも社外に情報収集ルートがないように見受けられる。その結果、事業計画策定時の市場規模の推定や競合分析等に必要な情報を十分入手できず、有効な分析が行えない可能性もある。

また、今後検討されることになる経営上の問題点について、そもそも何が問題になっているかを的確に把握するだけの基礎的な知識が、欠けている可能性もあるかもしれない。

そこで、時期を見て（経営分析やマーケティング等の）勉強会の開催も検討する。

(3) 納税原資対策（急を要する対策）

① 納税原資確保のための対策

相続発生時に生じる問題として、目に見えているのが納税原資の不足である。相続税額が６億円を超えるため、約５億円の資金が不足すると考えられる。曙三郎の健康状態は現在良好であるが（年齢的な面からも）近い将来相続が発生しないという保証はない。

相続人の曙陽一も神谷準子も、固有の金融資産としては自分達家族の生活資金や老後の資金としての蓄え程度であり、とても相続税の支払を賄うだけの余裕はない。

そこで、あなたは、相続発生時には退職慰労金の支給（約１億円）と相続人等からの株式買取り（会社法 162 条及び 174 条）を念頭に置き、中期的（３年～５年）には、工場用地の（一部を）会社への売却と、会社と個人間の貸借関係の整理に重点を置くこととする。

なお、曙工業の今後の生産体制の検討の過程で工場移転や増設等の可能性もあるが、仮に工場移転になると、現在の工場用地や工場建屋などが遊休化する可能性もある。その場合には、（個人不動産の会社への売却ではなく）工場用地の外部への売却又は物納といった方向性が考えられる。

② 納税原資対策と会社の事業計画との整合性

上記の納税原資確保対策には、曙工業が使用している工場用地が含まれることから、曙工業の将来の事業展開と密接な関係があり、事業展開と整合性のある方向で進める必要がある。また、納税原資確保のためには、曙工業に相当額の資金が必要となることから、対策の時期、対策に当たって必要となる資金や税金等についても綿密に検討する必要がある。

また、会社と個人間の貸借関係はかなり以前から存在し、特に会社に対する仮払金（約１億円）は相続税の課税対象になること、曙三郎が存命中に解消しないと、（相続人の代になってしまうと）解消困難になることから、再度早期回収を曙三郎に要請する必要がある。

(4) 株式の集約化

河田孝が保有する株式については、現在まで対策は打てていないが、株式分散のおそれもあり、何らかの手を打つ必要がある。曙三郎とは河田孝とは（理由は定かではないが）コミュニケーションをとり難い関係にあるようで、ここ３年ほどは音信不通状態である。

また、会社の経理・総務担当者に確認したところ、毎年、株主総会の招集通知と委任状だけは送っているとのことであり、また河田孝からも委任状は（白紙委任で）返送されてきているとのことである。

まずは、会社担当者が河田孝とのコミュニケーションをとる機会が重要であると考えられるから、今後は総会の招集通知だけでなく、会社の展示会や記念行事等の機会があれば極力案内だけは行うこととし、コミュニケーションの契機を作るとともに、時期を見て買取りの打診を行う方向で社長の了解も取り付けた。

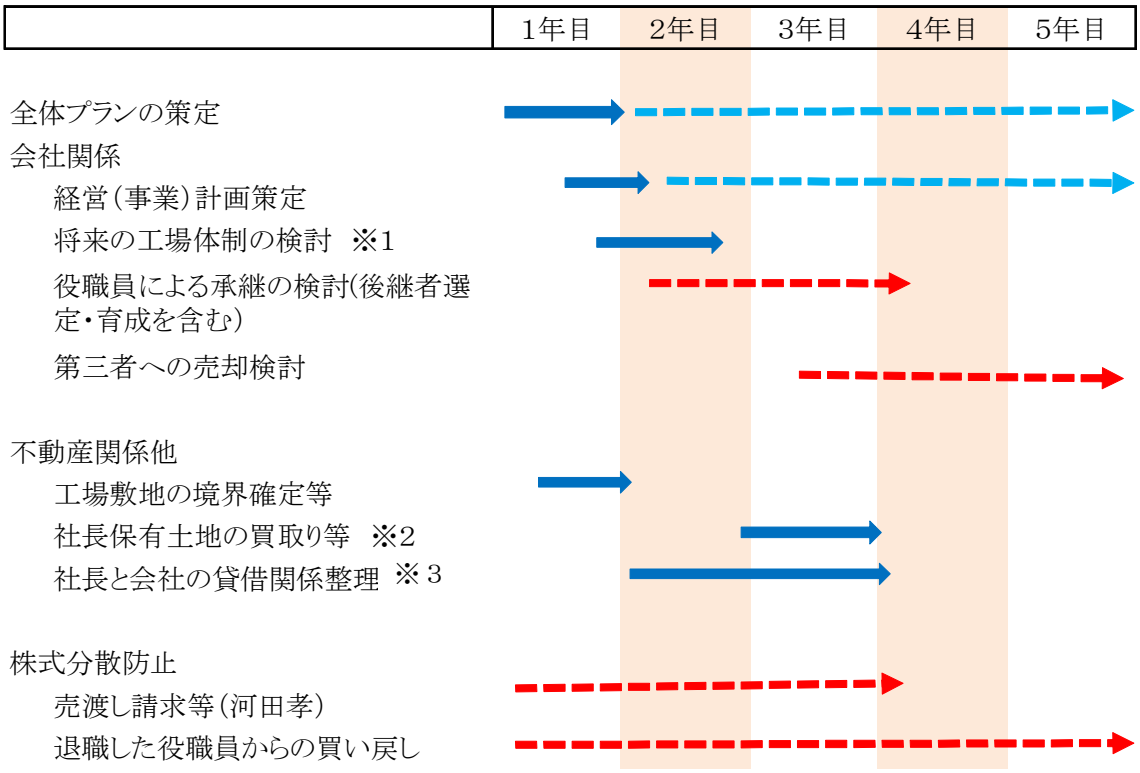
(5) 事業承継計画表

最初に、社長の方針に基づく大枠の方針（全体計画）を策定し、この全体計画に基づ

き、会社の事業（経営）計画や個別計画の策定を順次行う。また、従業員による承継の検討期間には、後継者の選定と育成が中心となるが、適当な候補者が見つからないような場合には、第三者への売却も順次検討することとする。

また、会社と個人の事業用不動産の保有関係や賃貸借関係を整理する上では、曙工業の工場移転の可能性も視野に入れる必要もあるので、曙工業の事業計画との連動性・整合性を十分考慮する必要がある。

株式分散化防止には退職した役職員からの株式の買取りの必要性も高いと考えられるが、曙三郎の保有株（56%）と河田孝の保有株（18%）の対策を中心としつつ、株式の買取りや金庫株の活用などを検討しながら、全体として特別決議に必要な３分の２以上の議決権が安定的に確保できるよう、時期を見計らいながら株式の買取りを行うこととする。



※1　将来の工場体制によって、社長保有土地の処分方針が異なってくる。

※2　工場敷地内には実質的に利用していない遊休地も含まれるため、会社への売却の他、（住宅用地として）外部への売却、物納用地として残しておくことなども検討。また、工場移転の可能性もあることから、会社の事業計画と密接に連動した対応が必要となる。

※３　仮払金精算、自宅の買取りなど。

Ⅴ　日本テクノ電子株式会社の事例研究
～持株会社を活用した事業承継の事例～

１．本事例の概要

①　日本テクノ電子株式会社（以下、Ｎ社）は、大手メーカーの技術者として働いていた鈴木春雄が 1964 年に設立した電子機器用の部品メーカーである。業績は堅調であり、今から 12 年前には航空機部品の分野にも進出し、電子機器事業と並ぶ収益源となっている。

②　鈴木春雄は数年後には引退したいと考えているが、２人の息子には会社を経営する意思はなく、第三者への売却にも抵抗を感じていた。最終的に、電子機器事業と航空機部品事業を率いている２人の執行役員に事業を継がせる決断をしたが、一方で、創業家で 70%を所有しているＮ社株式をどのようにして承継すればよいのか、全く見当がつかなかった。

③　日頃から経営の相談を受けている顧問会計士のあなたは、鈴木春雄の意向を受け、Ｎ社の事業承継を円滑に進めるための方法を検討することになった。

２．Ｎ社の現状分析

(1) Ｎ社の概要及び沿革

①　設立	1964 年
②　業種	部品製造業（電子機器部品及び航空機部品）
③　資本金	4,000 万円
④　発行済株式総数	800 株
⑤　従業員	150 人
⑥　製造拠点	Ｘ県に工場を有している。

1964 年	設立　資本金 300 万円
1974 年	本社工場を移転
1975 年	資本金を 1,000 万円に増資
1986 年	資本金を 4,000 万円に増資
2002 年	航空機部品に進出するために、工場増設

Ｎ社は技術者の鈴木春雄が電子機器用の部品メーカーとして 1964 年に設立した。大手電子機器メーカーの下請けという立場ではあるが、戦後の高度成長期の波に乗ってＮ社は大きく業績を伸ばし、又その技術力は高い評価を受けてきた。しかし近年の電子機器産業は製品サイクルの短縮化や新興国メーカーの台頭など事業環境が急激に変化しており、発注元の大手メーカーの業績の波が大きくなってきている。この影響でＮ社も以前ほど安定的に収益を上げることが難しい状況である。

鈴木春雄はこのまま将来にわたって一つの事業に依存し続けるには限界があると考え、自社の技術を活かすことができる分野を検討した結果、2002 年に航空機部品の分野に進出することを決断した。同事業は当初は赤字続きであったが、数年後に海外の航空機メーカーの新型機用の部品に採用されることになり、今では電子機器事業と並ぶ収益源となっている。

鈴木春雄は二つの事業を育てたことで、自分の経営者としての目標は達成したと考え、また、年齢が 70 歳を超えたこともあり、そろそろ引退して次世代に会社を引き継ぎたいと考えている。

(2) Ｎ社の業績及び財務内容

Ｎ社の損益状況　（単位：百万円）

	前々期	前期	当期
売上高	8,400	8,480	8,700
売上総利益	2,772	2,798	2,871
販管費	2,185	2,180	2,201
営業利益	587	618	670
当期純利益	194	204	221

1株当たり当期純利益（千円）	242	255	276
1株当たり配当額（千円）	6	6	6

直前期貸借対照表　（単位：百万円）

	簿価	時価		簿価	時価
資産			**負債**	(1,235)	(1,235)
現預金	1,600	1,600	仕入債務	960	960
売上債権	1,300	1,300	借入金	25	25
棚卸資産	240	240	その他	250	250
有形固定資産	580	820	**純資産**	(2,685)	(2,925)
その他	200	200	資本金	40	40
			利益剰余金	2,645	2,885
総資産	3,920	4,160	**負債・純資産**	3,920	4,160

1株当たり純資産額（千円）	3,356	3,656

Ｎ社は創業期の一時期を除いて一貫して黒字経営を続けている。手元資金も豊富にあり、財務状態は極めて良好である。2002 年に航空機部品事業に進出する際、４億円を投資して工場を増設したが、そのうち３億５千万円は自己資金で賄った。５千万円は金融機関から借り入れたが、既に返済済みである。現在は金融機関との関係性を維持するために運転資金を借りているが、実質的に無借金といっていい。

銀行借入には鈴木春雄が個人保証しているが、金融機関からは会社体制の整備を条件に保証を外してもよいという確認を取り付けている。いざとなれば全額返済も可能であり、事業承継に当たり保証が問題になることはないと考えている。

Ｎ社はＸ県に本社工場を有している。航空機部品事業の拡大に伴い手狭になってきており、このまま事業が拡大すれば、数年後には新たに工場建設が必要になる可能性があ

る。

(3) N社の株主構成

株主	株式数	持株比率	備考
鈴木春雄（71 歳）	410 株	51%	N社代表取締役
鈴木祥子（65 歳）	20 株	3%	鈴木春雄の妻
鈴木正春（39 歳）	80 株	10%	長男、N社取締役
鈴木浩太（32 歳）	50 株	6%	次男、大手メーカー研究所勤務
親族計	560 株	70%	
松田稔（65 歳）	60 株	8%	N社取締役
豊田靖（52 歳）	30 株	4%	N社執行役員
本田輝政（47 歳）	30 株	4%	N社執行役員
従業員持株会	120 株	15%	加入者数 40 名
親族以外計	240 株	30%	
合計	800 株	100%	

N社の株式は創業家である鈴木家が 70%を保有している。これまで妻と２人の子供に毎年数株ずつの贈与を実行してきたが、現時点ではいまだ鈴木春雄が過半数の株式を持っている状況である。なお、後述のとおり長男の正春はN社の取締役となっている。次男の浩太は大手メーカーの研究所に勤務しており、N社の経営には全く関与していない。

親族以外では、役員及び従業員持株会で合わせて 30%の株式を保有している、N社の従業員持株会は入社３年目以上の従業員に加入資格があるが、会社の業績を反映して配当率がよいことから加入希望者が多く、現在順番待ちの状態になっている。

(4) N社の役員構成

代表取締役社長	鈴木春雄（71 歳）	創業者
常務取締役	松田稔（65 歳）	管理部長
取締役	鈴木正春（39 歳）	社長の長男
執行役員	豊田靖（52 歳）	電子機器事業部長
執行役員	本田輝政（47 歳）	航空機部品事業部長

鈴木春雄の長男である正春は、大学卒業後、一旦は取引先の大手電機メーカーに就職した。主に管理畑で経験を積んだ後、４年前からN社に勤務している。当初は後継者にすることも考えたが、性格的に経営者に向いておらず、今や従業員 100 名を超える規模となったN社を経営する資質は備えていないと鈴木春雄は考えている。

常務取締役である松田は、創業期からの古参社員であり、会社の番頭として長年春雄に仕えてきた。社長が身を引くタイミングで自分も引退したいと考えている。

執行役員の豊田靖と本田輝政は、事業部長としてそれぞれ電子機器事業部と航空機事業部を率いている。

３．Ｎ社の事業承継に当たっての課題

顧問会計士としてＮ社の経営を見てきたあなたは、Ｎ社の事業承継に関する課題は、大きく分けて「事業の承継」と「株式の承継」の二つに集約されると考えている。

(1) 「事業の承継」に関する課題

① 親族内承継の検討

鈴木春雄には二人の息子がいる。長男には経営者としての資質はなく、また、次男は研究者の道を歩んでおり、同社の経営には全く関心を持っていない。したがって親族内承継は難しい状況であると言える。

② 親族外承継の検討

一方、親族外に後継者を求めたとしても、その人材が容易に見つかるとはいえない状況である。Ｎ社は、従業員が 100 人を超えた今でも鈴木春雄の個人商店的な色合いが残っており、組織的な運営ができているとは言い難い。春雄は、設備投資や人事をはじめとする社内の意思決定の一つ一つにまで口を出す性格である。そのため、社内では全てにおいて春雄の決断を仰がなければ物事が進まない仕組みになっている。従業員と話してみると、みな社長がいなくなったらこの会社はどうなるのかという漠然とした不安を持っているようだ。しかしそうした危機感を先送りしながら、日々の業務に追われているのが現状である。万が一、春雄にもしものことがあれば、会社全体が機能マヒの混乱に陥ることは目に見えている。もはや今の組織体制のままでは春雄以外の人間がＮ社の経営に当たることは難しいと、あなたは考えた。

(2) 「株式の承継」に関する課題

高い技術力を有しているＮ社の事業継続は、取引先にとっても重要な関心事である。かつて、鈴木春雄の意向を察した大手電子機器メーカーから、自社の傘下に入らないかという打診を受けたこともある。しかし、長年にわたって育ててきた会社を他人に売ることに抵抗があったし、また、これまで苦楽を共にしてきた従業員たちの処遇を考えると、どうしても決断することができなかった。

一方、鈴木春雄は相続税対策の一環として、これまで親族や役員・従業員に対し株式の移転を進めてきたが、現時点でまだ春雄自身が過半数の株式を保有している。Ｎ社は相続税評価上では大会社に該当し、その株式を類似業種比準価額で評価すると一株当たり 250 万円となり、純資産価額は更にそれを上回っている。評価額が上昇したことで、親族に対して贈与できる株式数も毎年数株にとどまっている。一方で春雄は経営の安定性を考慮して当面は親族で３分の２以上の株式を保有したいと考えているが、既に役員と従業員を合わせた持株比率が 30%に達しているため、これ以上の株式を彼らに譲渡することも難しい。

Ｎ社の二つの事業は今のところ堅調に推移しており、今後も株式評価額は上昇を続

けていくことが予想されている。あなたが計算したところ、現状で相続が発生した場合、約 12 億円の納税資金が必要になるが、鈴木家で保有している現預金で全額を賄うことは難しい。最終的にはN社に株式を売却して納税資金を捻出することも計算上は可能である。しかし、将来の工場新設や設備投資等の資金需要を考えると、できる限り会社の資金に手を付けることは避けたいところである。

４．事業承継の方向性の検討

あなたは上記のような課題を整理・検討した後、改めて鈴木春雄と協議を行った。そして、事業承継の方向性として、株式は息子たちに、事業は２人の執行役員にそれぞれ承継させるという最終確認を行った（所有と経営の分離）。

そしてこの方向で事業承継を円滑に進めるためには、更に下記３点の課題を解消することが必要であることを説明した。

① 創業家と新経営陣の利害をどのように調整するか。

② ２人の執行役員への事業承継を円滑に進めるために、どのように会社体制を整備するか。

③ 株式評価額の上昇を極力抑え、会社資産を流出させることなく株式承継を進めることができるか。

(1) 創業家と経営陣の利害調整～持株会社の創設

① 所有と経営の分離によるデメリット

これまでは最終的な経営判断は全て鈴木春雄が行ってきており、スピーディに意思決定を行うことが可能だった。しかし、所有と経営が分離することで、意思決定プロセスが複雑になり、また、創業家と経営陣の利害が対立する場面が出てくることが予想される。N社株式は、鈴木家が保有する最大の財産であり、その財産としての価値が適切に維持されるかは、経営陣の働きにかかってくる。

万が一、経営陣が自分たちの利益を最優先に考え（モラルハザードの問題）、創業家の信頼を失うような事態が起きた場合、創業家は第三者へ株式の売却を検討することなども考えられる。そうなれば、事業承継の本来の目的である事業の継続的な発展が果たされない可能性が出てくる。したがって、創業家と経営陣の利害を調整し、お互いの信頼関係が維持されるような仕組み作りが重要である。

② 持株会社「日本テクノ電子ホールディングス」の創設

そこでまずあなたは、事業を統括する会社として持株会社を設立し、事業会社と分離することを提案した。持株会社は、創業家と経営陣が対話をし、経営陣が創業家に対して説明責任を果たし、最終的に両者の利害を調整する場として機能する。

具体的には、持株会社は以下の事項を決定する権限を有することになる。

・　グループ戦略の策定・承認
・　グループ事業計画の算定・承認
・　各事業への資源配分
・　その他、創業家の財産に影響を及ぼす事項

一方で事業会社の機能は下記のとおりである。
・　持株会社によって承認された計画に基づき事業を遂行する。
・　持株会社への利益還元

③　持株会社・事業会社のガバナンス

持株会社の役員は、創業家と事業会社経営陣によって構成される。持株会社を単なるペーパー・カンパニーではなく、意思決定の場として実態を持たせるためには、株主総会や定期的な役員会の開催など、コンプライアンスに基づく運営が重要である。

事業会社の代表取締役は、当面の間は鈴木春雄が務め、豊田・本田の役員２名への将来の完全承継に向けて準備と教育を行う。一方で、長男の鈴木正春は事業会社の取締役を退任する。これは、創業家は将来的に事業の現場からは身を引くという意思表示でもある。

氏名	日本テクノ電子 HD （持株会社）	日本テクノ電子 （事業会社）	備考
鈴木春雄	代表取締役	代表取締役	
鈴木正春	取締役		事業会社の役員は退任
松田稔	取締役	取締役	
豊田靖	取締役	取締役兼電子事業部長	
本田輝政	取締役	取締役兼航空機部品事業部長	

④　顧問会計士としての役割

上述のとおり、所有と経営が分離しているため、株主である創業家と経営陣は、本来的には利害が対立する構造にある。特に、将来、鈴木春雄が完全に身を引いた後、株式を承継した鈴木家と、事業を承継した経営陣との間でコミュニケーションが次第に疎遠になってしまうことも考えられる。そこで顧問会計士としてのあなたには、両者の橋渡し的な役割が期待される。

具体的には、下記の役割を担うことが求められることになる。

ア．独立した第三者として経営陣をモニタリングし、株主利益の保護を図る。
イ．職業的専門家として経営陣に適切な財務上のアドバイスを行う。

(2) 会社体制の整備～事業会社の分割

上述のとおり、今の会社体制のままでは春雄以外の人間がＮ社を経営することは難しい。そこであなたは、持株会社を設立した後に、更に会社を事業ごとに分割することを提案した。会社の規模を２人の執行役員の能力に見合ったサイズにし、同時に組織を簡素化することで、２人の執行役員が円滑に事業を承継できると考えたからである。なお、会社分割後の役員構成は下記を想定している。

氏名	日本テクノ電子ＨＤ 〈持株会社〉	日本テクノ電子 〈電子部品事業〉	日本航空部品（仮称） 〈航空機部品事業〉
鈴木春雄	代表取締役		
鈴木正春	代表取締役		
豊田靖	取締役	代表取締役	
本田輝政	取締役		代表取締役

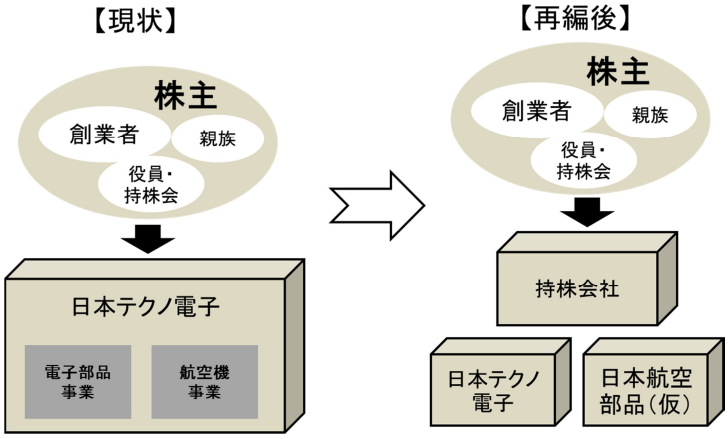
(3) 株式評価額の検討

税務の専門家であるあなたは、上記のような組織再編が鈴木春雄の保有株式の相続税評価額に及ぼす影響に留意する必要がある。そこで、持株会社設立後の相続税評価額をシミュレーションした結果、持株会社創設前と比較して株式評価額の上昇を抑えることができる可能性があることが分かった。詳細については後述する。

(4) 事業承継計画の立案

最終的にあなたは①持株会社の設立、及び②事業会社の分割を骨子とする事業承継計画を立案し、鈴木春雄もこれに同意することになった。また、親族や執行役員を含む株式と事業の承継に関わる当事者全員にも説明し、全員の了承を得た。

そこで、まず最初に持株会社を設立し、新たに経営企画部を設け、５か年の事業計画の策定に当たることになった。そして今後数年間で２人の執行役員への事業承継準備を進めると同時に組織体制の整備を行い、計画最終年度の５年目に事業分割を行うことを予定している。



５．事業承継計画の実行

計画初年度に当たり、あなたは新設された経営企画部の依頼を受けて、持株会社創設の検討を行うことになった。

(1) 持株会社の創設スキームの検討

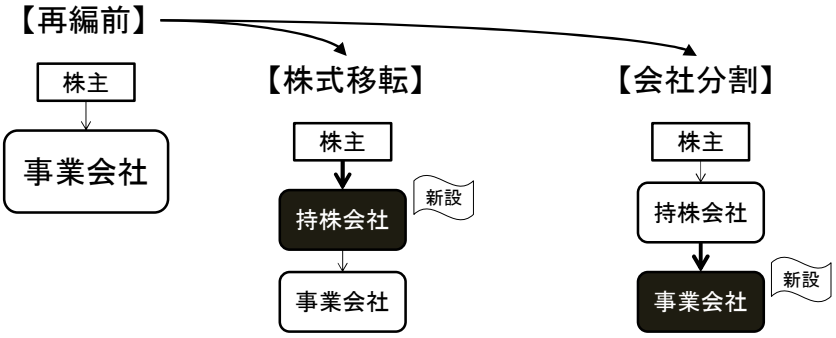
持株会社を創設する主な方法としては、株式移転方式と会社分割方式の二つがある。

① 株式移転方式

株式移転方式は持株会社を新設する方式であり、従前の事業会社はそのまま事業会社として存続する。鈴木春雄ら従前の事業会社の株主は、新たに持株会社の株主になる。

② 会社分割方式

会社分割は事業会社を新設する方式であり、従前の事業会社は持株会社に転換する（抜け殻方式)。



(2) 持株会社創設の手続

持株会社を創設するに当たり②の会社分割方式を採用した場合、新たに事業会社を設立することになるため、事業用資産の新会社への移転が必要になる。移転する資産については「会社分割計画」に記載することになるが、一部の許認可等については新会社に当然に移転しないものもあるため、法令や監督官庁への確認が必要になってくる。また、会社分割の場合、従業員の新会社への転籍も必要になってくる。

一方、①の株式移転方式を採用した場合、事業会社は従前の事業会社のまま存続するため、事業用資産や許認可の移転は原則として不要である。また、事業部門の従業員の転籍も必要ない。

このように手続面での利便性を考えて、Ｎ社では株式移転方式を採用することになった。

項目	株式移転	会社分割
1.スキーム概要	持株会社を設立	事業会社を設立
2.株主総会決議	特別決議	特別決議
3.債権者保護手続	原則不要	必要
4.資産、負債、 許認可等の移転	なし	あり（包括承継）
5.従業員の転籍	不要	労働者との協議

(3) 株式移転の税務

① 持株会社「日本テクノ電子ホールディングス」の税務

株式移転により持株会社「日本テクノ電子ホールディングス」（以下「Nホールディングス社」という。）を設立した場合、Nホールディングス社は、事業会社のN社株式を100%保有することになる。このときN社株式の税務上の取得価額については、株主の数によって算定方法が異なってくる。N社のように株主数が50人未満の場合、各株主が最初にN社の株式を取得したときの価額の合計額が取得価額となる。したがって、出資者である鈴木春雄が過去に株式を第三者に譲渡していた場合、その時の譲渡価額を確認する必要が出てくる。N社においては、これまで役員３名及び従業員持株会に対して配当還元価額での譲渡が行われてきており、これら各株主の取得価額を合計すると、下表のとおり41,000千円となった。

株主	株式数	取得価額 （千円）	備考
鈴木春雄	410株	20,500	一株当たり出資額５万円が取得価額となる。
鈴木祥子	20株	1,000	鈴木春雄からの贈与（上記取得価額を引き継ぐ）
鈴木正春	80株	4,000	同上
鈴木浩太	50株	2,500	同上
松田稔	40株	1,000	1990年に一株2.5万円（配当還元価額）で取得
豊田靖	30株	1,800	2006年以降、一株６万円（配当還元価額）で取得
本田輝政	30株	1,800	同上
従業員持株会（40名）	140株	8,400	同上
合計（47名）	800株	41,000	

これに基づき、Nホールディングス社の設立時の貸借対照表（税務上）は下記のとおりとなる。

設立時貸借対照表（税務上） （単位：千円）

	金額		金額
資産の部		**負債・純資産の部**	
N社株式	41,000	資本金等	41,000

仮に株主数が50名以上となる場合には、各株主の取得価額を算定することが困難

になるため、子会社株式の取得価額は、子会社の税務上の簿価純資産価額となる。ここで、株主数を数える際に従業員持株会の取扱いに留意する必要がある。持株会の設立形式としては「任意組合」方式のほか、「人格なき社団」「一般社団法人」による方式等があるが、N社の持株会は「任意組合」方式である。この「任意組合」方式で設立された持株会は、その構成員数（N社の場合 40 名）が株主数としてカウントされる。もし持株会が「人格なき社団」又は「一般社団法人」として設立されている場合は、持株会全体で一人としてカウントされることになる。

※　株式移転の会計処理は上述の税務処理と異なり、子会社株式の取得価額は直前の子会社の適正な価額（原則として簿価純資産）となる。

②　鈴木春雄ら株主の税務

従来のN社の株主は、同社の株式と引換えに持株会社であるNホールディングス社の株式の交付を受けることになる。このとき、株主に対し株主交付金など持株会社株式以外の資産が交付されない場合は、株式の譲渡損益は繰り延べられることになる。

③　子会社（事業会社）の税務

本件は税制適格組織再編に該当するため、子会社であるN社において資産・負債の時価評価は行わない。

(4) 組織再編が相続税評価額に与える影響

①　Nホールディングス社の相続税評価額（設立時）

持株会社であるNホールディングス社の保有資産は、設立時はN社の株式だけであり、その後も総資産の大部分をN社株式が占めることが予想される。したがって、Nホールディングス社は株式保有特定会社（総資産に占める株式の割合が 50%以上）に該当し、原則として純資産価額での評価となる。一方で、傘下の事業会社であるN社は引き続き類似業種比準価額で評価される。

Nホールディングス社を純資産価額で評価する場合、通常は、保有資産の含み益（評価差額）に対し、法人税額等に相当する金額としてその 37%が控除される。

本件において、Nホールディングス社が保有するN社株式の税務上の簿価は、上記で計算したとおり 41,000 千円である。一方で、N社株式全体の相続税評価額（類似業種比準価額）は 20 億円（一株当たり 250 万円）であり、形式上は多額の含み益が存在することになる。しかしながら、組織再編によって受け入れた子会社株式の税務上の簿価が著しく低い場合、相続税評価額と簿価との差額（＝受入差額）は簿価に加算されるという規定があるため（評価基本通達 186-2(2)）、この受入差額部分については 37%控除の適用はない。したがって株式移転を実施した直後は、Nホー

ルディングス社とＮ社のそれぞれの株式の相続税評価額は、実質的には同じとなる。

Ｎホールディングス社の
相続税評価額（設立時）

（単位：千円）

	簿価	相続税評価額		簿価	相続税評価額
資産			法人税等相当額	－	0
Ｎ社株式	41,000				
受入差額	1,959,000				
合計	2,000,000	2,000,000	純資産	2,000,000	2,000,000
総資産	2,000,000	2,000,000	負債・純資産	2,000,000	2,000,000

※ Ｎ社株式の相続税評価額 ＝ 2,500千円 × 800株 ＝ 2,000,000千円
受入差額 ＝ 2,000,000千円 － 41,000千円 ＝ 1,959,000千円
法人税等相当額 ＝（2,000,000千円 － 2,000,000千円）× 37% ＝ 0
Ｎホールディングス社 一株当たり相続税評価額 2,000,000千円 ÷ 800株 ＝ 2,500千円

一株当たり相続税評価額	
Ｎホールディングス社	2,500千円
Ｎ社	2,500千円

② Ｎホールディングス社の相続税評価額の推移予測

Ｎ社の経営企画部が策定した事業計画によると、今後もＮ社の業績は順調に推移し、計画５年目の相続税評価額（類似業種比準価額）は 300 万円になると予想される。Ｎ社株式全体（800 株）の相続税評価額は 24 億円となり、組織再編直後と比べて４億円増加したことになるが、この増加分については原則どおり法人税等に相当する金額として 37%控除が認められている。この結果、Ｎホールディングス社株式の相続税評価額（純資産価額）は一株当たり 281.5 万円となり、Ｎ社株式を（一株当たり）18.5 万円下回ることになる。

Ｎホールディングス社の
相続税評価額（５期目）

（単位：千円）

	簿価	相続税評価額		簿価	相続税評価額
資産			法人税等相当額	－	148,000
Ｎ社株式	41,000				
受入差額	1,959,000				
合計	2,000,000	2,400,000	純資産	2,000,000	2,252,000
総資産	2,000,000	2,400,000	負債・純資産	2,000,000	2,400,000

※ Ｎ社株式の相続税評価額 ＝ 3,000千円 × 800株 ＝ 2,400,000千円
受入差額 ＝ 2,000,000千円 － 41,000千円 ＝ 1,959,000千円
法人税等相当額 ＝（2,400,000千円 － 2,000,000千円）× 37% ＝ 148,000千円
Ｎホールディングス社 一株当たり相続税評価額 2,252,000千円 ÷ 800株 ＝ 2,815千円

一株当たり相続税評価額	
Ｎホールディングス社	2,815千円
Ｎ社	3,000千円

(5) まとめ

このように、２人の執行役員に事業を承継させるための準備は整った。また株式評価額の抑制により親族に株式を承継できる目処もある程度ついた。創業者世代からバ

トンを引き継いだ第二世代が担うＮ社グループの見取図は、ようやく完成したと言える。しかし、見取図を描いただけではまだ第１歩を踏み出したにすぎない。

既に述べたように、所有と経営が分離した事業承継スキームにおいて何より重要なのは、持株会社と事業会社がそれぞれの機能を十分に果たすことができるかどうかであり、その成功の鍵は株主と経営陣の信頼関係の維持・構築にかかっている。そして両者の立場を俯瞰してみることができる顧問会計士としてのあなたの役割は、今後ますます重要になっていくものと思われる。

以　上