

【事例 1 :持株会社を介した事業承継（電子部品製造業）】

A社は、従業員120名、年商50億円、業歴60年の電子部品製造業者。小型軽量化をテーマに継続的な技術革新に取り組み、安定した業績を残されてきました。その結果、株価は3年前に2万円を突破し、現社長（60歳）の父（85歳）である会長が保有するA社株式の譲受に頭を悩ましておられました。しかしながら、この度の不況の影響と含み損のある不動産の売却によって株価が下落、これを機に承継に着手しました。

プランニングに際し、専門的な立場からのコンサルティングを受けるとの方針を固められたことから、商工研から事業承継分野で経験豊かな税理士をご紹介し、対策の検討を開始しました。

◆2段がまえの株式の譲受

同社のグループ企業は中核企業のA社と資産管理会社のB社の2社。A社の株式は会長が50%、社長が30%、その他が20%保有、B社の株式は社長が100%保有していました。A社が上記不動産をB社に売却した際、B社は金融機関から購入資金を借入しましたが、賃料収入だけでは賄い切れない懸念が生じたことから、まず返済財源の補強策を行い、その後に承継に着手するといった2段階の案を講じました。

◆第1ステップ

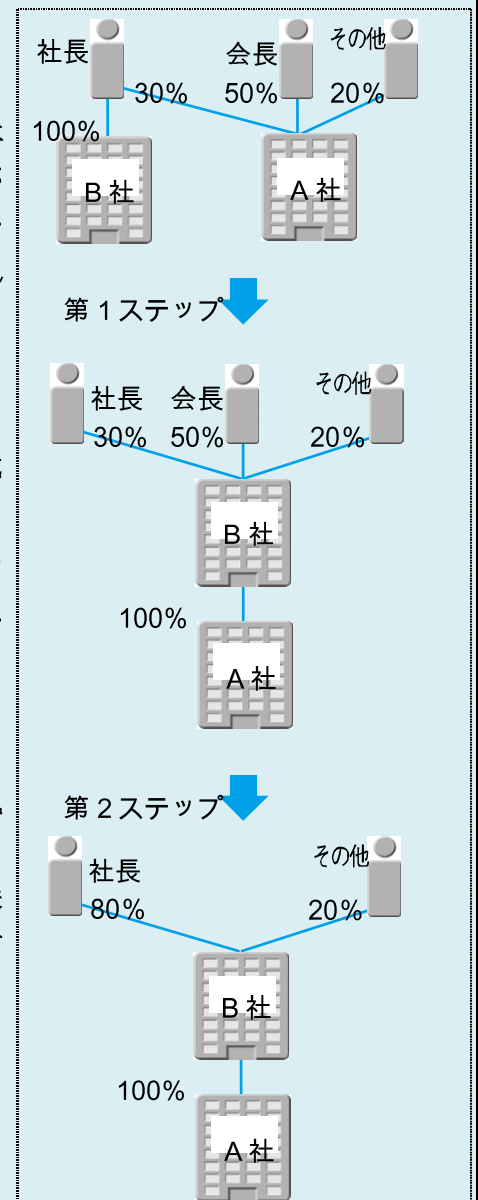
B社の返済財源を補うためにA社の株式配当金をB社に還元すること、またB社を先行きグループの持株会社にする考えがあったことから、A社の株式をB社の株式と交換することを検討しました。A社の株式をB社が100%保有すれば、A社の株式配当金はB社が100%受けることが可能になり、また、グループの持株会社であるB社の株式を会長や社長等が保有すれば、グループ全体の支配権も維持することができるからです。

具体的には、各人が保有しているA社の株式をB社に譲渡する代わりに、B社が新株を発行してそれぞれに譲渡するもので、株式交換後の株主構成はA社の株式はB社が100%保有、B社の株式は会長が50%、社長が30%、その他が20%保有することとなります。会長、社長、その他株主は株式の取得価額の付け替えのみで課税関係は生じないことや会計処理も簡易な点がメリットです。

◆第2ステップ

次に会長が持つB社の株式を社長に承継する方法として、贈与税の納税猶予制度と相続時精算課税制度の適用を検討しました（注）。本税制を適用すると、一定の条件を満たす場合に「贈与により後継者が取得した非上場株式に対応する贈与税の納税猶予」が受けられ、資金負担も軽減することが可能です。本件後のB社の株主は社長が80%保有、その他が20%保有することになります。

（次頁に続く）

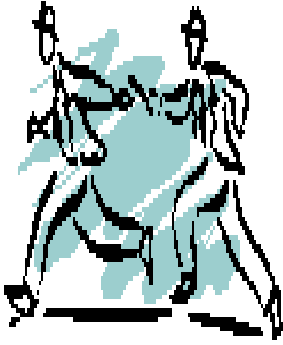


（続き）

第1ステップで、A社の株式はB社が100%保有していますので、借入金の返済財源を補いつつグループの支配権を維持、さらに会長から社長への株式の承継も資金負担を軽減しながら実施できます。

以上、2段階に分け提案を行い、現在順調に事業の承継を進めておられます。

(注) B社は資産保有会社になり、納税猶予制度の適用を受けるためには、子会社であるA社の管理部門等を会社分割等でB社に移動し、常時使用従業員を5名以上にする必要があります。



【事例 2:後継者育成支援コンサルティング ～後継者を支える人づくり (食品機械製造・販売業)】

M社は、1975年設立、年商100億円、従業員150名の食品機械の製造・販売を行う企業です。現在創業社長の下、全国に事業を展開中です。

現社長は、いわゆるカリスマタイプの経営者でしたが、体調を崩し、入院したことを契機に、これまで事業に没頭するあまり、後継者の育成など事業の承継についてまったく手を打ってこなかったことに気づきました。

40歳になる長男を営業部長に起用していましたが、経営交代を切迫したものとしてはとらえていませんでした。しかし、いざ事業の承継を考えだすと、会社組織運営をはじめ、人事、金融機関取引、既往事業の方向性、新規事業、生産工場、仕入・販売先との関係、そして社長保有株式等、引き継がなければならない項目が山のようにあります。しかも、それらの優先順位もわからないまま、焦燥感だけが募っていました。

特に不安だったのは自分一人で何もかも決めてきたことでした。役員以下幹部が10名ほどいましたが、会議でも意見具申を受けることは滅多にありません。長男を支えていける人材はいるか。また長男が彼らを引っ張っていけるのか。経営のバトンタッチには若過ぎると思うばかりに、一層不安が募りました。

そんな折、商工中金より、商工中金経済研究所(商工研)の「後継者育成コンサルティング」の紹介を受けました。商工研のコンサルティングコーディネーターとの話し合いにより、事業承継の課題の中でも、まず事業を承継できる環境づくりを優先させ、新体制整備の進捗状況を見ながら、株式の移転などを納税猶予制度を活用しながら進めることにしました。

◆三者面談で社長交代の決意を固める

商工研では、食品機械業界での経験豊富なコンサルタントを人選し、社長と長男である営業部長の両者と綿密な打ち合わせを行いました。

そこでわかったことは、実は、長男も、自社について、やりたい方向性を持っていること。ただし、それが「自社の将来性にとって正解か、否か」を誰にも聞けずにいること。特に現幹部とは建設的な意見交換ができていないことなど、後継者となることへの不安も明かされました。

そのような不安を持ちながらも、営業部長には事業を承継する覚悟がしっかりと醸成されていると判断した現社長は、即座に、1年以内の社長交代を決意したのです。また、この後継者育成コンサルティングを受けるにあたり、自分は一切口を挟まないと、覚悟を表明しました。

◆後継チームの編成

この社長の決断で、長男には、かえって負担と重圧がのしかかりました。「カリスマ的な創業社長の承継者には、はかりしれない重圧がある」という理解のもと、コンサルタントは、長男を精神的に支えました。「自分一人でどこまでできるのか」という不安感を払拭するため、コンサルタントがまず行ったことは後継チームの編成でした。

「経営者と従業員が1人対150人の関係だった会社の仕組みを、後継者を中心とした経営陣と、150人の従業員という関係に変革していく。そのためには、後継者と次期幹部候補がチームとなって、今後の経営を支えていかなければならない」

この方向性は、当たり前のことですが、父のように自分一人で事業を背負わなければならないと考えていた長男にとっては、心強い支えとなりました。

後継チームは、「M社体質強化会議」と命名されました。全社にメンバー10名が発表され、いよいよプロジェクトチーム(PT)が動き出したのです。

◆経営ビジョンと経営理念

M 社体質強化会議は、毎月 2 回、4 カ月にわたって開催されました。メンバーの構成は、営業部長（長男）とコンサルタントが一緒に選んだ社員。特に、若手層だけでなく、現場をよく知ったベテランも人選されました。ただし、人選には、現社長は加わっていません。

「この会議で 5 年後の M 社のあるべき姿、そしてその目標を実現させるため、経営理念から細かな戦略設計まで、自分たちが経営する立場に立ってすべて決めていきましょう」

第 1 日目の冒頭、このようにコンサルタントより、会議の主旨と重要性の説明を受けたメンバーは、戸惑いを感じていました。現社長の意向がわからず、また人選が総務から、営業、製造と広範囲な部署にわたり、初めて顔を突き合わせて意見を述べ合うといった慣れない状況にありました。

しかし、2 班に分かれた討議を経て、状況は変わりました。「M 社の事業の定義」からひも解き、「経営のビジョン」「社員の行動規範」「M 社が成功してきた要因」「5 年後のあるべき姿」と討議を進めていくに従い、まさに創業者の経営理念そのものを認識し、それを受け継ぐ過程を理解していくことになったのです。

回を重ね 5 回目以降には、「あるべき姿への具体的な戦略立案」に取りかかりました。各部署から集まったメンバーは、現状の課題を次々に説明し、現場に即した戦略作成に入りました。「誰が、いつまでに、何を」そして、具体的な金額から人の採用まで、戦略を次々に策定していきます。ここで話し合われた内容は、机上のアイデアではなく、生き残りをかけた M 社の経営戦略そのものとなっていました。会議の進展とともにメンバーの意識は一変し、各自の責任を自覚、自己研鑽の姿勢も生まれてきました。

M 社体質強化会議の進展によって、長男のリーダーシップは、際立ってきました。この PT が始まり 6 カ月経過した時点で、立案された戦略を実行するステージに移ることになりましたが、このタイミングで、現社長は長男の営業部長へ社長を交代することを全社に発表しました。

◆「事業承継」は「後継者を支える人づくり」から

M 社では現在、このアクションプランに沿って、経営が進められています。そして、各部署の代表となった PT メンバーは、体質強化会議の検討結果を行動指針とし、毎月 2 回の討議の際、進捗状況を持ち寄って、確実な目標達成に向けフォローも怠っていません。また、これと並行し、現社長から長男への株式移転についても、商工研から紹介された資産税に強い税理士により、事業承継税制に基づき手続きが進められています。

事業承継といえば、株価対策といったものにすぐ目が行きがちですが、この事例のように、まず事業を確実に継承していくための人づくりを進めることが成功のポイントといえましょう。

以上、後継体制の整備について解説しました。なお、納税猶予制度を活用した株式移転スキームについては本誌 2011 年 1 月号「商工研コンサルティングの現場から①～持株会社を介した事業承継」をご参照ください。



【事例 3：贈与税の納付猶予制度の活用(配管資材等卸売業)】

U社は関東地区を基盤とする従業員50名、年商20億円の配管資材等卸売業者。創業から50年、安定した業績を残してきましたが、企業価値の上昇により、事業承継に伴う自社株の移転にかかる税負担が、経営上の大きな懸念材料となっていました。

そのためU社では「非上場株式等についての贈与税・相続税の納税猶予制度」(以下「新事業承継税制」と記載)を中心に情報収集を行い、社長から子息である常務への事業承継のタイミングを検討していました。

新事業承継税制(図①)には適用に当たって、さまざまな要件充足等が必要です。そこで、相談を受けた商工中金の担当者は商工研(以下弊社)を紹介。弊社から事業承継分野で経験豊かな専門税理士を派遣し、具体的な対策が開始されました。

◆新事業承継税制の活用

社長の生前に後継者に株式を移転させる方法としては「贈与による移転」「後継者への売却(譲渡)」「後継者が設立した会社への売却」があげられます。社長が大半を保有する株式の常務への継承、集中を図るべく、現状分析を行った結果、後継者に多額の資金負担を強いる譲渡より贈与による移転がベターと判断され、「暦年課税制度」「相続時精算課税制度」「新事業承継税制」等の贈与税額の試算(図②)が提示されました。

本件の場合、通常の贈与税額(図②-1)より相続時精算課税制度を利用した方(②-2)が有利だが、新事業承継税制を活用した方(②-3、4)がさらにキャッシュフロー面で有利なことが明らかで、また以下の理由も勘案し「新事業承継税制」を活用することになりました。

- ・相続時精算課税制度を選択すると暦年課税制度が活用不可
- ・株価上昇が見込まれ、相続時より贈与時の価額の方が有利
- ・相続時精算課税制度は相続時、ただちに相続税の対象となるが、贈与税の納税猶予制度では、相続税の対象とするか、相続税の納税猶予制度を適用するかを選択が可能

◆新事業承継税制度の要件

新事業承継税制では「一定の要件(適用対象会社、先代経営者の要件、後継者の要件〔図③〕)」を満たし「所要の手続き(経済産業大臣の確認等)」を経るという、厳格な運用が付されています。

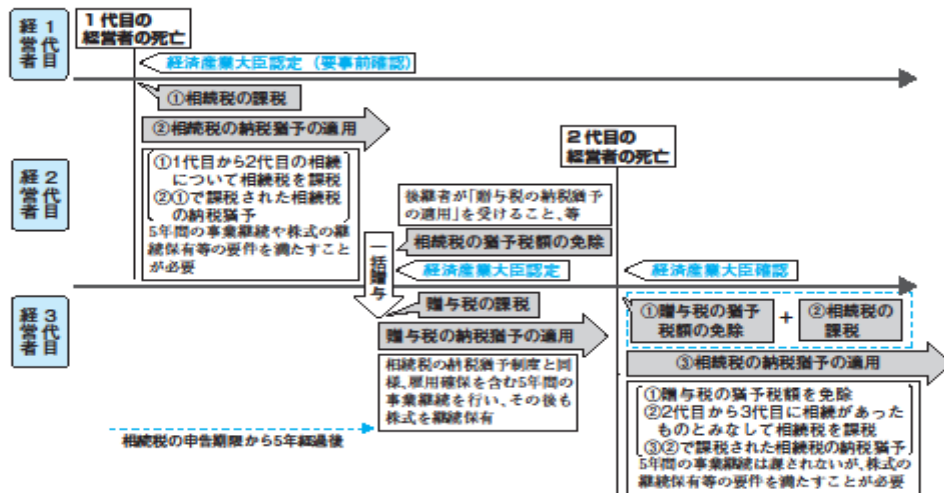
U社の場合は役員の交代の必要ありとの専門税理士の指摘により、新社屋完成を機に役員交代(社長→相談役、常務→代表取締役社長)を実施。また、社長に役員退職金を支給した結果、自社株の評価額が引き下げられ、その翌期に贈与を実行しました。

U社の場合、新事業承継税制を活用することで、事業承継に係る資金負担が軽減され、経営基盤をより強固にしつつ、事業承継を進めることができました。

また、自社株の計画的な移転だけではなく、事業承継計画の策定時に社長と後継者である常務がよく意見交換を実施した結果、経営課題や経営の目標数値、具体的な対策を共有化することもできました。

U社は、新社長の下、さらなる成長に向け邁進されています。

図① 相続税と贈与税の納税猶予制度の関係



新事業承継税制は相続税の納税猶予制度と贈与税の納税猶予制度とからなる。

非上場株式等に係る贈与税の納税猶予制度とは、中小企業の経営者が、その会社の議決権株式を親族に贈与し、受贈者がその会社の経営を承継していく場合、その贈与により取得した議決権株式（受贈前から既に保有していた議決権株式を含めて、その会社の発行済議決権株式総数の3分の2に達するまでの部分に限る）に係る贈与税の納税を猶予し、その贈与者または受贈者の死亡等一定の事由に該当した場合に免除するという制度。

この生前贈与株式は、贈与者の死亡時に、経営承継受贈者が贈与時の評価額で贈与者から相続により取得したものとみなして相続税の課税価格に算入されるが、経営承継受贈者は、この生前贈与株式に係る相続税につき「相続税の納税猶予制度」の適用を受けることができる。

出所：「商工ジャーナル」2010年1月号付録「商工ビジネスデータ」、「賢い事業承継のポイント」玉越賢治著

図② 贈与税額の試算

発行済議決権株式数：300株 社長保有：250株 常務保有：50株

1株当たり評価額：200万円、社長から常務へ180株を生前贈与

1. 通常の贈与税額＝1億7,720万円

180株×200万円＝3億6,000万円

(3億6,000万円－基礎控除額110万円)×50%－225万円

2. 相続時精算課税制度の贈与税額＝6,700万円

(3億6,000万円－特別控除額2,500万円)×20%

3. 猶予税額＝1億4,720万円

猶予対象となる株式 300株×2/3－50株＝150株

150株×200万円＝3億円

(3億円－基礎控除額110万円)×50%－225万円

4. 猶予活用後の納付税額＝3,000万円

1億7,720万円－1億4,720万円

なお猶予対象外の30株については相続時精算課税制度の選択対応も可。

その場合の贈与税額は

(30株×200万円－特別控除額2,500万円)×20%＝700万円

図③ 先代経営者と後継者の要件

1. 先代経営者の要件

贈与前に認定贈与承継会社の代表者であった者で、以下の条件を満たしている者。

- ・ 贈与時において、認定贈与承継会社の役員でないこと
- ・ 贈与直前において、先代経営者本人および先代経営者と同族関係等がある者で、認定贈与承継会社の総議決権数の50%超を保有し、かつ、後継者を除いたこれらの者の中で最も多くの議決権数を保有していたこと

2. 後継者の要件

先代経営者から認定贈与承継会社の株式等の贈与を受けた個人で、贈与時に以下の条件を満たしている者

- ・ 認定贈与承継会社の代表者であること
- ・ 先代経営者（贈与者）の親族であり、かつ、20歳以上であること
- ・ 認定贈与承継会社の役員等の就任から3年以上を経過していること
- ・ 後継者本人および後継者と同族関係等がある者で、認定贈与承継会社の総議決権数の50%超を保有し、かつ、これらの者の中で最も多くの議決権数を保有することとなること

