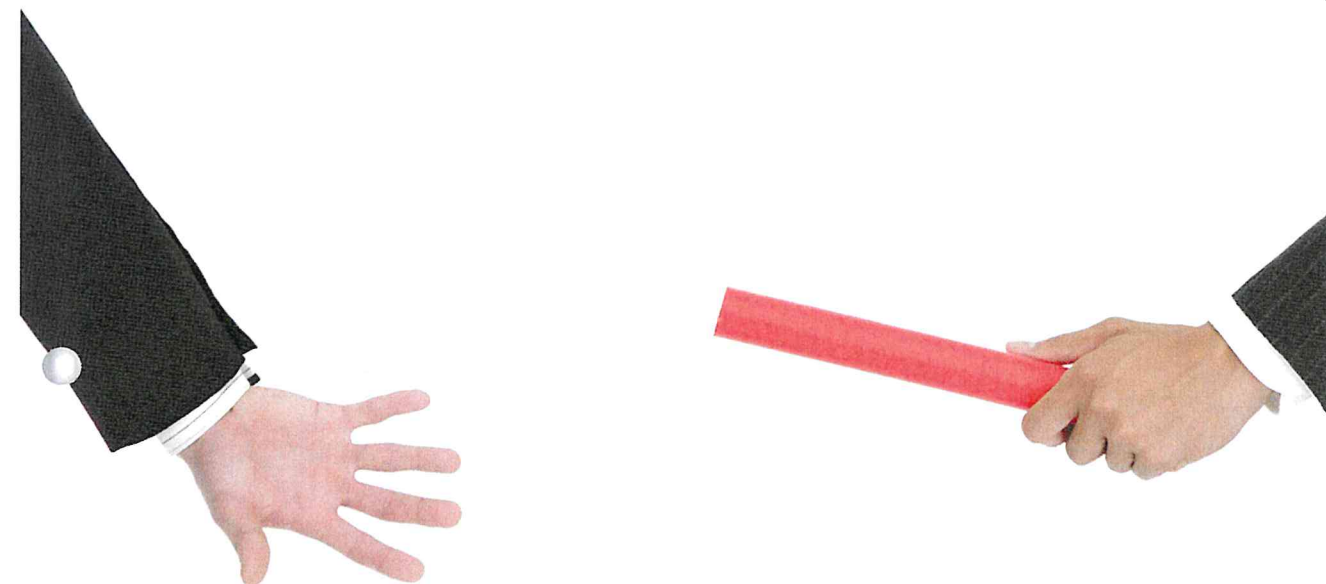
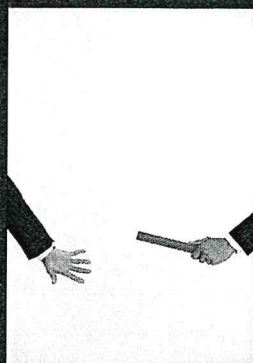


企業診断ニュース

変革する中小企業のナビゲーター，中小企業診断士

＜特集＞ 事業承継支援 ——中小企業診断士の出番





平成31年2月1日発行
(毎月1回1日発行)

定価500円

編集発行人：野口 正
印刷：美研プリンティング

本誌掲載の論文ならびに資料の
掲載は当協会の承認を要す

■特集

事業承継支援——中小企業診断士の出番

- ◎第1章 事業承継税制改正における中小企業診断士の役割 金子一徳 ----- 3
- ◎第2章 民法大改正が事業承継に与えるインパクト 金子一徳 ----- 7
- ◎第3章 会社法改正がもたらす事業承継への影響 高橋 聡 ----- 12
- ◎第4章 事業承継とIT活用 岩崎彰吾 ----- 15
- ◎第5章 後継者支援——経営力向上と仲間づくりを支援する 和田純子 ----- 20

■連載

- ◎沖縄県協会の活動に参加しよう！ 沖縄県中小企業診断士協会 ----- 24
- ◎直撃 プロコンライフ！（第71回） 飯塚恵美 ----- 26
- ＜インタビュー：平井彩子＞ ----- 26
- ◎企業内診断士活動の先進事例集（第4回） 本田豊輔 ----- 30
- ◎診断士の書評（『生産管理の実務と問題解決 徹底ガイド』ほか） ----- 33, 37

■投稿・お知らせ

- ◎伴走型小規模事業者支援推進事業を活用した創業・経営支援の充実化と
企業内診断士の実務経験によるスキルの向上 安田 護 ----- 34
- ◎（一社）中小企業診断協会創立65周年事業
「中小企業診断士の仕事」PR動画を募集します！ ----- 38
- ◎平成31年2月28日～平成31年3月31日に更新登録を迎える方へ ----- 40
- ◎＜座談会＞長崎県信用保証協会内の中小企業診断士の取組み（前編）
池田 巧／中村史孝／友重雄太／山内善教 ----- 42

■連合会本部レポート

「診断士の書評」執筆者を12名程度募集 期間は19・20年度／第2次試験合格者は905名 合格率は18.8％／平成30年度理論政策更新研修の日程 ----- 45

■県協会レポート

岩手県中小企業診断士協会／群馬県中小企業診断士協会／埼玉県中小企業診断協会／福井県中小企業診断士協会／岡山県中小企業診断士会／広島県中小企業診断協会／兵庫県中小企業診断士協会／大阪府中小企業診断協会／東京都中小企業診断士協会 ----- 45

特集 事業承継支援——中小企業診断士の出番

第1章 事業承継税制改正における 中小企業診断士の役割



金子 一徳
東京都中小企業診断士協会中央支部

1. 事業承継税制改正でどう変わったか

これまで事業承継対策としては、さまざまなテクニックが使われてきた。しかし、どの方法も完全に税務から逃れられるわけでもなく、また少なからず苦勞を伴う方法であり、なかなかすべての面を同時に解決できる手段が存在していなかった。

しかし、2018年度は「経営承継円滑化法」に「特例制度」が加わったことにより、この手段を使わない理由を見つけないことが難しいくらい抜本的なものになったため、本章でその使い方と注意点の説明を行いたい。

今回の改正は、10年間の特例措置とはいいうものの、これまでの弱点がほぼ克服された。そこで、この活用方法について以下にまとめる。

(1) 納税猶予割合の拡大

対象株数が発行済株式総数の3分の2だったものから、全株式になった。これにより、残りの3分の1の株式の納税をクリアするために、取引先に株式を保有してもらったり、中小企業投資育成株式会社に出資してもらったり、従業員持株会へ持たせたりなどの対策は不要となった。

また、相続税の猶予割合も80%だったものが、100%までが対象となったことで、相続の度に納税をする必要もなくなった。

これにより、経営者が100%株式を保有しながら、社長交代の際には後継者へ100%株式を贈与させるという、極めてシンプルな方法が可能になったのである。

つまり今後は、極めてシンプルな株主構成を作ることにより、経営権を安定させ、株主トラブルもなくすることができるようになったのだ。

(2) 従業員数の要件の緩和

相続・贈与時の従業員の平均8割維持要件が絶対ではなくなった。ただし、平均8割の基準を満たすことができなかった場合には、その理由を都道府県知事に報告しなければならない。

その理由が経営悪化である場合等については、「認定経営革新等支援機関」による指導・助言を受ける必要がある。しかし、これは、事実上の雇用要件の撤廃と読み替えて差し支えないと考えられる。

したがって、後継者がAIやシステム化、機械化を進め、結果として効率を高めるという前向きな経営を堂々と推進できるようになった。法律がこれを後押しするという形が、ようやく作られたことになった。

(3) 贈与者および受贈者の範囲の拡大

これまでは、「1人の経営者から1人の後継者へ」という承継パターンしか適用できなかった。それが、「複数の株主から、最大3

人の後継者へ」の承継まで対象に加えられた。

たとえば、先代経営者が3分の2の株式を所有し、その妻が3分の1を所有していた場合、それぞれが後継者へ贈与したとしても、すべての株式を対象にできる。

また、最大3人までの後継者が対象になることで、後継者の候補選びに迷っている段階から対策を実行に移せるため、社長交代の時期が今後早まる傾向になると予想される。

(4) ペナルティリスクの軽減

これまでは、納税猶予を受けている株式を譲渡等（M & Aにおける譲渡、合併、解散等を含む）した場合、本来の贈与税額を基準として納税しなければならなかった。

今回の特例では、連続赤字などの要件を満たせば、譲渡時の株価に基づいて猶予税額を再計算し、納税すればよいことになった。

また、相続時精算課税との併用はすでに認められていたが、改正により親族要件が除外された。相続時精算課税は、60歳以上の贈与者から20歳以上の子・孫以外でも年齢要件を満たせば、他人でもよいこととなった。

2. 注意すべきポイント

(1) 「最大3人の後継者へ」に注意

複数の株主からの株式が対象となることは大変なメリットとなる。何しろ、分散していた株式を集中して後継者へ集められるからだ。しかしながら、最大3人の後継者への贈与は注意を要する。

仮に社内にいる兄弟3人を全員対象者にしたい場合、代表権を3人に持たせ、長男51%、次男34%、三男15%のように相互牽制を働かせるように株式を持たせたとする（詳細要件：「議決権割合の10%以上を有し、かつ議決権保有割合上位3位までの同族関係者に限る」としている）。兄弟3人が協力し合って経営を行っている間は問題ない。

しかし、意見の相違により、会社を辞める兄弟が出てきた場合、5年以内に代表権を降

りとペナルティ条項にひっかかってしまう。

また、5年以後であったとしても、保有している株式を買い戻すなど、買い手は資金が必要になるし、売り手は猶予されていた納税を行う必要が出てくることが予想される。

この問題は、誰がリーダーとして会社を引っ張っていくのか、という根本問題をはっきりとさせるよう促すべきだ。

(2) 株価引き下げはやっておくに越したことはない

HPを検索してもらうとわかるのだが、国が提示しているケースは、経営承継円滑化法を使ってから、M & Aや廃業時に株価が下がっている場合を想定している。

M & Aが行われる場合は、どちらかといえば株価が上がっている場合を想定するのが自然であろう。この場合は、猶予されている納税を行うことになるから、株価を引き下げて、猶予される納税額も引き下げておくに越したことはない。

一方、廃業時は株価が下がっているというのが常識的な考えであるが、この場合でも、完全に免除になる要件はかなり細かく限定されている。

そのため、株価が下がったとしても、贈与時に株価を引き下げておくに越したことはない、という原理原則を忘れずに支援してほしい。

(3) 株式を換金したい場合は使わない

経営承継円滑化法は一見万能のように見えるが、やってはいけないケースがいくつか存在している。それは一言でいうと、「株式を換金したいとき」だ。

1つ目のパターンとして想定されるのは、経営者→子ども（あるいは親族）への事業承継において経営者以外の親戚・取締役・従業員・知人・友人等の株主が存在する場合だ。

経営者は、後継者が子どもや親族の場合、なるべく後継者の負担なく、できれば納税も発生しない方法を望むものだが、経営者以外

の株主は、必ずしもそうとは限らない。いや、むしろお金を出して株主になっているのなら、それを無償で贈与するはずがないと考えるのが自然だ。

この場合は、経営者の保有する株式だけを対象として、経営承継円滑化法を申請し、その他の株主の移転については、別の手法を取ることになる。

2つ目のパターンとして想定されるのは、経営者→親族外への事業承継において経営者および経営者の親戚・取締役・従業員・知人・友人等の株主が存在する場合だ。

この場合は、上記の1つ目のパターンに経営者も加わることになり、ほとんどの株主が換金を希望することが予想される。すると、経営承継円滑化法は使う余地がまったくなくなり、別の方法を取らざるを得なくなるのだ。

3. 実際の事例とアドバイス

ここで、本制度を使わなければ解決できない相談事例があったので紹介したい。

(1) 事業承継待ったなしのA社

A社は現社長が赤字体質を見事にV字回復させたが、80歳と高齢のため後継者に道を譲るべく、どのようなタイミングで事業承継を進めるか決めかねていた。

A社の業績は絶好調であり、特殊な技術を持っていて、機械化が進んだとしても人の技術による仕事であるため、長きにわたる事業存続にも問題はない。同時にA社は自己資本が10億円近くあり、現社長が80歳と高齢であ

ることを考えれば、一気に移転する必要がある。

だが、実はA社にはもう1つ問題があった。名義株主である取締役Bと従業員Cの存在だ。両名ともに過去のいきさつがあり、お金は出していないが、株主になっている。

ところが、税務署には長年にわたって株主として記載された税務申告書が提出されてしまっており、今さら名義株式だというのは極めて困難な状況であった。

一方で、金融機関からは「後継者に持株会社設立をしてもらえば10億円融資します。一気に移転を進めましょう」という提案をもらっていた。

このような状況の場合、どう支援すべきなのか。

(2) 事業承継税制の特例を使おう

ここでポイントとなってくるのが、今回の「特例制度」である。2017年末までは、現社長の70%の持株のうち、61.7%（発行済株式総数の3分の2まで： $66.7\% - 5\% = 61.7\%$ ）までしか納税猶予の対象にならなかった。

これが現社長の残りの持ち分はもちろん、現社長以外の株主の、持ち分すべての納税猶予が可能になったのである（図表1）。

贈与で移転するわけだから、コストは0円であり、当然ながら譲渡益課税も発生しない。そして、本来かかる贈与税については全額が繰り延べられるのだ。

これ以外に必要なのは、現社長の配偶者と子どもの合意書だけである。しかし、今回のケースでは合意書もスムーズにもらえたため、

図表1 A社の株主名簿

	移転前	改正前の対象	改正後の対象	移転後
現社長	70%	61.7%	70%	
取締役B	15%	0%	15%	
従業員C	10%	0%	10%	
後継者	5%*			
合計	100%			100%

著者作成

遺留分という民法上の問題もクリアできた。

4. 中小企業診断士はどう行動すべきか

(1) まずは認定経営革新等支援機関になる

これまで、税理士・公認会計士・弁護士だけが資格要件（自己認証）のみで認定経営革新等支援機関になれた。ここに、中小企業診断士（個人の場合）が2018年7月9日に加わったので、ぜひ登録をお勧めしたい。

(2) 特例承継計画を出す

顧問先あるいは新規開拓先へ働きかけ、少しでもこの経営承継円滑化法を使える余地や可能性がある会社に対しては、「使う／使わないの選択は後ですればよいですから、特例承継計画だけとりあえず出しておきましょう」と営業を行い、きちんとフィーを取って、自ら認定経営革新等支援機関として、署名捺印と申請を行いたい。

ちなみに特例承継計画の提出期限は、2018年4月1日～2023年3月31日までで、都道府県に提出する必要がある。

(3) 王道のコンサルティングをする

今回の「特例制度」は、これまで多くの専門家に頼ってきた事業承継支援を、会社が自らできる土壌が整ったと捉えることもできるのだ。

しかしながら、一方で後継者育成、家族会議開催、後継者会談セッティング、会社の見える化・仕組み化、取引先の信用引き継ぎ、従業員の関係性維持など、「本質的な事業承継」の支援はますます重要性を増している。

こうした支援は、中小企業診断士が最も得意とする分野であり、お家芸ともいえるコンサルティング分野である。

中小企業診断士は、幅広くこうした知識・ノウハウを身につけながら、事業承継支援を行うことで、自らの専門分野を広げていきたい。

金子 一徳

(かねこ かずのり)

事業承継センター株式会社代表取締役。

一般社団法人事業承継協合理事。中小企業診断士。事業承継士。FP技能士1級。

事業承継支援をライフワークにし、法務、財務、権利など多方面からサポート。著

書は、『いちばん優しい事業承継の本』（税務経理協会）、『これ

から事業承継に取り組むためのABC』（税務経理協会）、『会社

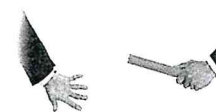
の“終活”読本』（日刊工業新聞社）など多数。



特集 事業承継支援——中小企業診断士の出番

第2章

民法大改正が事業承継に与えるインパクト



金子 一徳

東京都中小企業診断士協会中央支部

1. 民法と事業承継の関連性

中小企業の事業承継は、個人の相続・贈与と密接にかかわることを最初に伝えたい。

たとえば、会社そのものは、取引先・従業員・取締役・金融機関などさまざまな利害関係者で構成されるが、「誰の持ち物か？」といえ、それは株主となる。

中小企業の自社株式は、経営者自身が保有していることが多いので、これはすなわち個人資産になるわけである。ということは、経営者が亡くなれば、この個人財産は相続されてしまう。場合によっては、経営とまったく関係のない者の所有になってしまうこともあるが、その場合には大変やっかいな問題が生じる。なぜなら、株式には財産というコインの表側と経営権（＝議決権）というコインの裏側の権利が合わさっているからだ。

それだけではない。会社へ資金繰りの補填として貸し付けているお金は、会社から見れば借入金になるわけだが、経営者個人から見れば貸付債権という正真正銘の個人資産である。これは実質的には会社から回収するのは難しいが、経営者が死亡することによって、やはり相続されてしまい、上記の自社株式と同じことが起きる。加えて、回収不可能な不良債権でも、相続税だけは課せられてしまうこともあるのだ。

そのほか、経営者が保有する個人の土地の

上に会社名義の建物があり、それが事業に使われている場合も面倒なことになる。経営者が死亡したときに、土地が共有名義になったりして、換金の話が持ち上がってくると、会社側が資金手当てをして買い取る対応を取らざるを得なくなる。そのときに資金があれば問題ない。しかし、ない場合は金融機関から借りたとしても返済が重くなるし、借りられなかったら、処理に大変手間がかかることになってしまう。

これらはすべて個人資産が会社と密接にかかわることを表している。

(1) 民法改正の項目

民法における相続法は、これまで大きな改正がなかったが、平成30年に大改正が行われた。

主な内容は、①配偶者の居住権の保護、②配偶者の貢献に応じた遺産分割の実現、③寄与分の見直し、④遺留分の見直し、⑤遺言の見直し、⑥遺産分割の方法、の6つである。

①配偶者の居住権の保護

所有権がなくても配偶者が自宅に住み続けることができるという配偶者居住権を認めることになった。

ここで考えてほしいのは、親族内承継で後継者が子どもである場合、先代の配偶者が株式を持つことを避けなければならないということだ。「後継者の母親なのだから、株式を持ってもらっても別に構わないのではない

か？」という疑問がわくかもしれないが、実は二次相続により、経営に関係のない他の兄弟へ相続されるリスクがあるからなのだ。

そこで、今回の改正を上手に使い、先代社長の相続の際に、後継者には自社株式を、兄弟には不動産の所有権を、配偶者には居住権をとるように、一次相続で抜本的な対策を組んでしまうことが有効だ。

ただし、配偶者居住権は対抗要件を登記のみとしており、建物の占有だけでは対抗要件として認められないため、登記を行うようアドバイスを忘れないことが肝要である。

「居住建物の所有者の承諾を得なければ、居住建物の増改築を行うことはできない」「配偶者居住権は譲渡することができないため、その権利は配偶者の死亡と同時に消滅する」「配偶者居住権は、建物の財産価額に対して少額に設定されるべき」という細かい決まりもあるので注意も必要だ（詳細については、法務省ホームページにある「長期居住権の簡易な評価方法について」を参照）。

事業承継における専門家は、この制度について十分に理解し、社長の奥様に配偶者居住権を確保し、社長に安心してもらうことで、事業承継支援へと駒を進めることも可能だ。配偶者居住権の価値自体はそれほど大きくはないが、安心感はかなり大きい制度といえる。

したがって、自社株式と価値は違えども、「奥様に配偶者居住権を遺言する代わりに、自社株式はなるべく後継者へ寄せるようにしてはいかがでしょうか？」などと社長にアドバイスし、制度をうまく活用することが求められる。

②配偶者の貢献に応じた遺産分割の実現

結婚20年以上の夫婦の場合、配偶者が生前贈与や遺言で譲り受けた住居は、現行民法903条3項にある「被相続人が贈与したものの価額が配偶者の相続分の価額以上である場合には、配偶者は相続分を受けないとする意思と異なった意思を表示したときは、遺留分に関する規定に違反しない範囲内で、その効力を有する」という規定がある。

つまり、被相続人がきちんと意思表示をしないと、当規定を用いることができず、居住用財産を失ってしまう可能性がこれまではあった。今回の改正では、婚姻期間が20年以上の夫婦を前提とし、被相続人が住宅（居住用の土地や建物）を生前に配偶者に贈与した場合には、その住宅は遺産分割の対象にはしないという規定を創設した。

これにより、税制の恩典だけでなく、民法上でも配偶者の居住という権利を生前に確定できるようになった。したがって、配偶者は住居を離れる必要がなくなり、預貯金などの配分が増えることで、老後生活の安定につながるというメリットがある。

中小企業は、家族経営をする中で、結びつきの強い夫婦が多いといわれる。この制度の活用で、社長の奥様の住居を確保する動きが今後出てくるのではないだろうか。ただし、住居が高額である場合は、非課税分2,110万円との差額の贈与税を払うよりも、小規模宅地の特例を活用して△80%の減額措置を受けたほうが得になる場合が多いと思われる。

専門家は、ぜひ本制度を社長ご夫妻に勧め、社長が亡くなった後に奥様が安心できる環境を確保してもらおう。相続の悩みを解決すると、事業承継への取組みを早めることにつながるが多いのは事実である。

③寄与分の見直し

特別寄与者に金銭的な権利を認めるというものである。相続人ではない親族が無償の療養看護や労務の提供をした場合、相続人に金銭の支払を請求できるようにするというものだ。これまで、この権利は法定相続人以外には認められなかった（新民法1050条）。

たとえば後継者である長男の配偶者が、現社長である義理の父親を献身的に介護し、経営を支えた場合、この者を養子にするか、あるいは遺言により遺贈するなどの方法を取らなければならなかったのだ。言ってみれば、この者は「介護をするだけ損・面倒を見るだけ損」という状況だったわけである。それが今回は、認められるということである。

ただし、どれほどの価値がそこにあり、いくら金銭請求ができるのか、といった問題については、これまでの寄与分という法定相続人に認められた従来の権利と変わらないというのが多くの有識者の見解だ。この制度が後継者の立場をより強固にするものであると認識したうえで活用しよう。

④遺留分の見直し

今回の改正から、遺留分権利者が遺留分の侵害を受けたときに行う請求が、金銭による支払請求となった（新民法1046条1項）。

これまでは、不動産の贈与の一部が遺留分を侵害している場合、遺留分権利者が遺留分減殺請求をすると、遺留分権利者と遺留分減殺請求を受けた者が不動産を共有するのが原則だった。

同じように、自社株式でも共有財産になることが原則だった。これを金銭による解決を原則とするようにしたのが、今回の改正だ。よって、財産が自社株式しかない場合でも、遺言により遺留分侵害を覚悟して後継者に相続させ、同時に生命保険により代償交付金の支払いを行うことで、自社株式を確保するというスキームが成り立つことになる。

もう1つの改正は、死亡前に行った相続人への贈与（これを特別受益という）のうち、遺留分の算定対象は、死亡前10年間に贈与したものに限定するというものだ（新民法1044条3項）。

現行法では、相続人への贈与は、何十年前に行ったものでも、期限がなくさかのぼって贈与された財産を遺留分の算定対象としていた。これは自社株式においても同様だ。

よくあるのは、兄弟のうち一方の後継者だけに毎年110万円の範囲内で自社株式の暦年贈与を繰り返し、株式の移転が済んだ矢先に相続が発生したとき、後継者になれなかった兄弟から、遺留分減殺請求を受けるパターンだ。そうになると、自社株式の贈与分を特別受益として財産に持ち戻して計算し、場合によっては、後継者が自社株式を渡さざるを得ない事態も生じていた。

今回の改正では、遺留分の算定対象は死亡前10年間に限定される。これにより、早めに対策を開始しておくことで、後継者が自社株式を渡さざるを得ない事態の発生を軽減できるのだ。ただし、10年間はリスクを背負わなければならない点は注意が必要だ。

⑤遺言の見直し

現行法では、自筆証書遺言はすべて自書する必要がある。自筆証書遺言をすべて自書することは、相当な労力がかかるうえ、要件が整わないことが多いのも事実だ。

たとえば日付の表記が曖昧だったり、自筆の名前が判読不能だったりというような理由で、遺言が無効となることが多発していた。

また、ビデオ、録音、ワープロ等のデジタル遺言はすべて認められていないので、自筆の遺言作成は面倒でわずらわしいといった側面もあった。一方で、自筆証書遺言を作成する人は徐々に増えており、より使いやすいものにするのが求められていた。

その結果、今回の改正により、相続財産の目録については自書が不要となった。新民法の968条2項に「（前文省略）目録を添付する場合には、その目録については、自書することを要しない。この場合において、遺言者は、その目録の毎葉（自書によらない記載がその両面にある場合にあっては、その両面）に署名し、印を押さなければならない」と記載されている。

つまり、遺言の目録部分はワープロを使用して作成することが可能になったのだ。よって、弁護士や司法書士は、遺言の目録部分を作成できる機会が増え、仕事につながるケースが増えると予想している。遺言を書くという行為を、事業承継を進めるうえで有効なツールとして活用してほしい。

そして「法務局における遺言書の保管等に関する法律」では、法務局で自筆証書遺言を保管してくれる制度もできる予定だ。この制度により、自筆証書遺言の弱点の1つであった破棄、隠蔽、改竄といった行為を防止することも可能となるだろう。

⑥遺産分割の方法（相続預貯金の取り扱い）

相続預貯金は、口座名義人が死亡すると凍結される。そして、相続預貯金の払戻しを行うには、相続人から戸籍や遺言書、あるいは相続人全員の署名・押印がある遺産分割協議書や相続届を提出してもらうことによって、金融機関が対応してきた。

被相続人の死亡により、預貯金は法定相続分どおりに法定相続人に分割承継すると考えられていたにもかかわらずである。よって、金融機関では、上記の書類提出が難しい場合、原則論を言いながらも、一部の相続人に対して、法定相続分に応じた払戻しに応じることが実務として多かったようだ。

ところが、平成28年12月19日の最高裁で、従来の判例を変更し、「共同相続された普通預金債権、通常貯金債権および定期貯金債権は、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」と判示した。

これまでは金融機関の裁量で、葬儀費用のために相続預貯金の一部を便宜的に払い戻すことも行われてきた。しかし、訴訟リスクを考えると、今後は遺言がない場合には、相続人全員の同意がない限り、原則として金融機関が払戻しに応じることは難しくなるだろう。

そこで今回の改正では、100万円単位の葬儀代や当面の生活費などの遺産分割を待てない状況も踏まえ、相続人は次の算式で計算した金額を単独で引き出せるようになる。

〔預貯金額×1/3×法定相続分〕

※ただし、預貯金額は金融機関ごとに判断し、かつ法務省令で定める額（100～200万円程度）が限度

(2) 改正をどう捉えるべきか

このように今回の民法改正は、国民に早い段階で遺言を書いてほしい、さらには、自宅をはじめとした相続財産を生前のうちに早めに贈与して移転をしてほしい、といった狙いが垣間見える。

そして、特別寄与者の権利や配偶者居住権

については、各人が権利を確保しやすくなる土壌を整えたようにも見える。一方で、考え方によっては、法的な争いも増えていくような気がしてならない。

この点について、弁護士の植田統氏（青山東京法律事務所）にインタビューを行い、民法改正によるメリット／デメリット・リスクなどを伺った。

Q. 配偶者に居住権が認められましたが、これは事業承継へどのような影響を与えるでしょうか？

A. 居住権の財産価値が小さくなることで、問題を引き起こす可能性を持っています。配偶者は居住権だけで住居に住み続けることが可能となるため、自社株式まで配偶者へ渡る可能性が高くなります。そのときは相続税負担を減らすことができるのでよいと思いますが、二次相続のときに再び自社の相続を巡り兄弟間の争いなどの問題が起きる可能性があります。

Q. 遺留分減殺請求を金銭で解決できるようになった点はいかがですか？

A. これは、自社株式などを後継者1人に集中しやすくなりますから、経営の安定化に役立つと思います。その代わりに現金の用意が必要なため、新たな対策が必要です。現金がなければ実務上は分割払いになるとありますが、自社株式の株価が高い場合は、何年で払い終えることができるのかが問題になります。長期間となると相手も受け入れられないでしょうから、後継者が保険で現金を受け取れるようにしておくなどの対策が必要でしょう。

Q. 遺留分の算定対象が死亡前10年間の贈与に限定されるというのはいかがですか？

A. 10年間に限定されたのはよかったと思います。それ以上前のものは、被相続人には贈与時に相続人の遺留分を侵害する意図はなかったと思われます。また、10年以上前となると証拠の散逸が多く、正確にいくらの贈与があったかを認定するのは、実務上も容易ではありません。

Q. 今回の民法改正は全体的にどう評価されますか？

A. 今回の民法改正は、配偶者の居住権、遺留分制度の見直しが事業承継に間接的に影響すると思います。事業承継にとって直接的に大きな影響を与えるのは、経営承継円滑化法の改正のほうです。経営者としては、まず経営承継円滑化法の活用を考え、それが家族の相続に与える影響を民法改正の視点から検討するという順番がよいと思います。

2. 経営承継円滑化法への影響

(1) 除外合意（あるいは固定合意）

これは自社株式を遺留分の対象から除外（あるいは固定）するという行為であるため、今回の民法改正と直接かわることはないと思われる。ただし、衡平財産（合意書に押印する代わりに自社株式と引き換えに渡す財産を指す）として、居住権／現金／保険などを要求されるケースが増える可能性がある。

新しい権利・財産権が生まれると、どうしてもそれがクローズアップされるものだ。そうすると、配偶者が衡平財産を要求すると、ほかの子どもたちも黙っているとは考えにくく、現金や保険などの要求が増えるのではないかと予想されるからだ。

(2) 遺言書

経営承継円滑化法とは直接の関係はないが、実は自筆証書遺言のハードルが下がったことで、多くの人が自筆証書遺言を選択し、これまで公正証書遺言を書こうとしていた人まで自筆証書遺言へ流れてしまわないかという懸念が生じる。

自筆証書遺言は、ハードルが下がったとはいえ、相変わらず内容に法的な不備が生じるリスクを減らすことはできない。また、紛失・盗難・改竄といったリスクは相変わらず残る。ということは、公正証書遺言を選択していれば、経営承継円滑化法の合意内容を踏

まえて、矛盾のない遺言を作れたはずが、自筆証書遺言にしたが故に、合意内容が無視した、あるいは矛盾した内容を書いてしまうということが多発しないかと危惧される。

3. 中小企業診断士はどう行動すべきか

事業承継という観点から見ると、今回の民法改正により、現金による代償交付で自社株式の共有化を防止できたり、死亡から10年前までに株式を移転していれば遺留分の算定基礎に含めなくてよくなったり、より経営権を安定化する対策が取りやすくなったと言えるだろう。また、早めに遺言を書くということが習慣化されれば、自社株式への意識も高まり、事業承継が促進されることは想像に難くない。

経営承継円滑化法の民法特例を使っても、相変わらず訴訟を受ける可能性があったり、法定相続人が増えるなどによる後発事象により合意書が無効になったりするリスクを防止することは不可能だ。

しかし、中小企業診断士は、クライアントの懐まで入り込んでいて、経営者から絶大な信頼を得ているケースが多いため、「早めに遺言を書いておきましょう」「家族会議や後継者会談のファシリテーターをやりますよ」「後継者の教育係として言えないことを私が言います」という呼び掛けをすることによって、事業承継を促進することができるだろう。また、ここに新たに顧客単価を上げる仕組みを作ることも可能ではないだろうか。

中小企業診断士は、財務・法務・コンサルティング・教育などをバランスよく知識・経験として保有している方が多く、事業承継支援においては、こうした知識・経験が生きてくることが多い。特に豊富な人生経験と深い洞察は経営者からの共感を、ロジカルでベンチャー的な発想は後継者からの共感を、それぞれ得られるだろう。つまり、中小企業診断士は、この事業承継の分野で活躍できる余地が十分にあるといえるのだ。

特集 事業承継支援——中小企業診断士の出番

第3章

会社法改正がもたらす 事業承継への影響



高橋 聡
東京都中小企業診断士協会中央支部

1. 会社法改正の動向

2018年2月14日に法制審議会会社法制（企業統治等関係）部会から「会社法制（企業統治等関係）の見直しに関する中間試案」が公表された。この中間試案は、2017年2月に法務大臣から法制審議会に対しなされた諮問（諮問第104号）に基づき、法制審議会に新たに設置された会社法制（企業統治等関係）部会での調査審議を経て取りまとめられたものである。

中間試案の構成は次のとおりである。

- | | |
|-----|---------------------|
| 第1部 | 株主総会に関する規律の見直し |
| 第1 | 株主総会資料の電子提供制度 |
| 第2 | 株主提案権 |
| 第2部 | 取締役等に関する規律の見直し |
| 第1 | 取締役等への適切なインセンティブの付与 |
| 第2 | 社外取締役の活用等 |
| 第3部 | その他 |
| 第1 | 社債の管理 |
| 第2 | 株式交付 |
| 第3 | その他 |

中間試案の公表後、パブリックコメントを経て、さらに議論が進み、2018年10月24日開催の第17回会議では「会社法制（企業統治等関係）の見直しに関する要綱案（仮案）」について審議されている。この後は、正式に要

綱案がまとめられ、2019年通常国会において改正法案の提出がなされる予定である。

2. 中間試案から見る中小企業への影響

中間試案は、主に上場企業におけるコーポレート・ガバナンスに関する規律の見直しを主眼としている。このため、中小企業経営に直接関係すると思われる事項は少ないが、その中でも事業承継への影響という視点でとらえた場合、次の改正点については、注目する必要があると思われる。

(1) 株主提案権に関する改正案

株式会社は頭数多数決ではなく、1株1議決権の原則（会社法第308条第1項）に基づく資本多数決（会社への資金的貢献度に応じた多数決）が採用されている。しかし、そのままでは少数株主の意思を会社経営に反映する機会がないため、「株主の疎外感を払拭し、経営者と株主との間又は株主相互間のコミュニケーションを良くして、開かれた株式会社を実現」^{※1}しようと、昭和56年の商法改正により導入されたのが株主提案権の制度である。ところが、最近では本来の制度趣旨からは離れ、この権利を濫用的に行使する事例が見られ、重要議案の審議に影響が出るなど、株主総会の意思決定機関としての機能がかえって害されるといった弊害が生じている。

そこで中間試案では、「提案することがで

きる議案の数による制限」および「内容による提案の制限」によって、不適切な株主提案権の行使（正確には、株主による議案提案権（会社法第304条及び第305条）の行使）に歯止めをかけようとしている。

中小企業においては、経営者一族が円満な関係を構築している場合は、株主総会を開催していないことも多いのが実状である。

しかし、後継者を巡っての派閥抗争が生じると、会社法令違反のそしりを免れるために、多数派は会社法令に則って、株主総会を開催するようになる。一方で少数派は、嫌がらせに近いような株主提案権を行使して、株主総会運営に大きな支障が生じる場合もある。

中間試案では取締役会設置会社を念頭に制限案を列挙しているが、「内容による提案の制限」については取締役会の設置の有無にかかわらず制限を設けようとするものである。

これにより、上記のような嫌がらせに近い株主提案権の行使は不可能になり、多数派による支配形成が容易になる可能性がある。

なお、中間試案においては、「内容による提案の制限」について、以下のとおり4項目を挙げていた。

- ①株主が専ら人の名誉を侵害し、又は人を侮辱する目的で株主提案を行ったとき。
- ②株主が専ら人を困惑させる目的で株主提案を行ったとき。
- ③株主が専ら当該株主又は第三者の不正な利益を図る目的で株主提案を行ったとき。
- ④株主提案により株主総会の適切な運営が妨げられ、株主の共同の利益が著しく害されるおそれがあるとき。

その後審議が進められ、平成30年10月24日開催の法制審議会会社法制（企業統治等関係）部会第17回会議において「会社法制（企業統治等関係）の見直しに関する要綱案（仮案）」（以下、仮案）が示され、平成30年12月12日開催の同部会第18回会議では「会社法制（企業統治等関係）の見直しに関する要綱案（仮案(2)）」（以下、仮案2）が示された。これらにおいては、上記のうちの①～③は提案

株主の目的に着目した拒絶事由であることから、これらをひとまとめにし、これに上記④を加えて、以下のとおりの記載となっている。

- ①株主が、専ら人の名誉を侵害し、人を侮辱し、若しくは困惑させ、又は自己若しくは第三者の不正な利益を図る目的で、第304条の規定による議案の提出又は第305条第1項の規定による請求をする場合
- ②第304条の規定による議案の提出又は第305条第1項の規定による請求により株主総会の適切な運営が著しく妨げられ、株主の共同の利益が害されるおそれがあると認められる場合

ところで、株主提案権とは、株主が株主総会の議題・議案を提案できる権利である。非公開会社（株式の譲渡制限がある会社）である取締役会設置会社の場合、原則として総株主の議決権の100分の1以上、又は300個以上の議決権を有する株主であれば、行使することができる。取締役会非設置会社では、議決権比率や数の要件もなく、議決権を有する株主であれば、誰でも行使可能である。

また、取締役会設置の有無に関わらず、議場での議案提出権（修正動議）については、株主総会に参加している議決権を有する株主であれば、誰でも行使可能である。

したがって、今回の会社法改正により、嫌がらせ目的の株主提案権行使に対し、一定の制限が掛けられたとしても、少数株主による株主提案権行使の可能性と、それによる会社経営への影響を予め考慮し、必要に応じ事業承継のタイミングで、機関構成の変更や、株主構成及び議決権比率の調整のための施策を講じることも重要である。

(2) 会社補償に関する規定の創設案

中間試案では、「役員が第三者からの責任追及を受けた場合の費用や、損害賠償を行った場合の損失について、株式会社がこれを補償する契約（補償契約）を、役員と株式会社間で締結することができる」とする会社補償に関する規定の創設案を示している。

中小企業の事業承継の場面では、後継者候補が、株式会社の代表者が負う責任の重さに耐えられず、代表者就任を躊躇するということがある。

中間試案においても、会社と役員との間で無制限に補償契約を締結できるという案にはなっていないが、こうした制度が創設されれば、事業承継を推進する1つの要素にはなり得る。なお、その補足説明において、「役員等に悪意若しくは重大な過失がある場合又はその他役員等の行為の態様等が悪質である場合等には、補償契約において役員等に補償をした金銭の返還を請求することができる旨を任意に規定することを妨げるものではない」とある。

この点につき、仮案および仮案2においては、「補償契約に基づき費用を補償した株式会社等が、当該役員等が自己若しくは第三者の不正な利益を図り、又は当該株式会社に損害を加える目的で職務を執行したことを知ったときは、当該役員等に対し、補償した金額に相当する金銭を返還することを請求することができるものとする」として、より踏み込んだ規定案としている。

(3) 役員等賠償責任保険契約に関する規定の創設案

中間試案では、いわゆる会社役員賠償責任保険（D & O 保険）に関する規定の創設案を示している。D & O 保険は上場企業においては広く普及しているが、会社法上、D & O 保険契約を株式会社が締結する場合の手続き等については、必ずしも明らかではないため、これを明確化しようという趣旨である。

D & O 保険では従来、株主代表訴訟敗訴時担保特約部分の保険料は、役員個人に対し給与課税がされていたが、経済産業省から国税庁への疑義照会への回答（平成28年2月24日）により、一定の条件のもとで給与課税をせずに、会社負担にすることができることが明らかとなった。

一般的に株主代表訴訟のリスクは、上場企

業のみの問題ととらえがちであるが、実際は中小企業（非公開会社）によるものが8割程度存在する^{※2}。

中小企業における事業承継を考えた場合、先ほどの(2)の会社による補償契約の議論とも重なるが、特に同族株主間の対立が先鋭化している場合は、後継者候補が代表訴訟リスクを考慮して、代表者就任を躊躇する場合がある。

中間試案におけるD & O 保険に関する規定の創設がなされれば、上記の国税庁回答と相まって、今後は中小企業の加入の増加も考えられる。そうなれば、(2)と同様に事業承継を推進する1つの要素となり得るだろう。

なお、中間試案においては、「役員等賠償責任保険契約の定義の詳細については、定義から除外すべき保険契約の範囲を含め、なお検討する」としていたが、その後の仮案及び仮案2においては、定義から除外する保険契約として、「いわゆる生産物賠償責任保険（PL 保険）、企業総合賠償責任保険（CGL 保険）、自動車賠償責任保険、海外旅行保険等に係る保険契約」としている。

中小企業診断士はこうした環境変化を捉え、後継者が過大な心配とリスクから解放されるようなアドバイスと具体的な手法を提示し、事業承継がスムーズに進むよう道筋を照らしてほしい。

※1 「会社法制（企業統治等関係）の見直しに関する中間試案の補足説明」14ページ

※2 『事業承継に活かす従業員持株会の法務・税務第2版』（中央経済社）13ページ

高橋 聡

（たかはし さとし）

中小企業診断士、公認会計士、税理士、社会保険労務士。東北大学法学部卒業後、本田技研工業株式会社、太田昭監査法人、監査法人トーマツを経て独立。株式会社公開支援業務をメインに、会計・税務・労務・企業法務にわたる幅広い視点からの助言・支援業務を実施。著書は『担当者別株式上場マニュアル』（共著、同友館）、『IPO 実務検定試験公式テキスト』（共著、中央経済社）、『ケーススタディ・上場準備実務』（共著、税務経理協会）など多数。



特集 事業承継支援——中小企業診断士の出番

第4章 事業承継とIT活用



岩崎 彰吾

東京都中小企業診断士協会城南支部

「働き方改革」を背景に、業務の効率化や製品・サービスの付加価値向上等にITを積極的に活用する企業が増えている。また、AIやIoT、ビッグデータなどの新しいテクノロジーを活用した多くのビジネスが生まれている。

さまざまな業界や産業においてITに注目が集まる中、事業承継を控える企業のIT活用について考えてみたい。

1. 企業を取り巻くIT化の流れ

(1) EC（電子商取引）市場の拡大

ECとはインターネットなどのコンピュータネットワークシステムを介して行われる商取引のことである。

消費者向けEC（BtoC）市場はスマートフォン経由の販売が伸び、市場規模は16.5兆円で近年増加の一途である。これはすべての消費者向け商取引の約6%に匹敵する規模である。

この傾向は消費者向けビジネスに限ったことではない。法人向けEC（BtoB）市場についても、取引データの標準化やインターネット技術の進展、最終消費者のEC利用者の増加などにより市場が拡大しており、市場規模は約317兆円、全取引の約30%が電子商取引に置き換わっている。

EC市場は今後も拡大が見込まれ、企業には販路開拓や取引の継続、顧客対応力の向上などの面からECへの対応が求められる。

(2) ITを生かした新たなビジネスの出現

ITを活用したさまざまなビジネスが拡大する中で、近年はシェアリングエコノミーと呼ばれる経済活動が拡大している。

シェアリングエコノミーとは、「個人等が保有する活用可能な資産等（スキルや時間等の無形のものを含む）を、インターネット上のマッチングプラットフォームを介して他の個人等も利用可能とする経済活性化活動」^{※1}のことで、アメリカ・シリコンバレーから生まれた概念である。

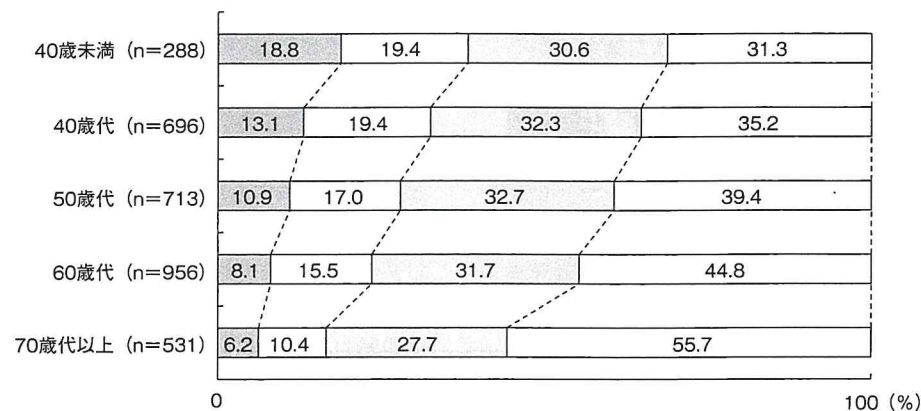
日本国内ではインターネットで空き部屋を貸す「Airbnb」や、空き会議室を貸す「Spacee」、空き駐車場を貸す「akippa」などのサービスがインターネットを通じて提供されている。ほかにも自動車や自転車、洋服やアクセサリ、雑誌や音楽、映画など、さまざまなものがシェアされている。消費者の意識は「所有」から「利用」に変化してきている。今後も提供されるサービスは増え、利用者も増加すると思われる。

また、ITの進展をさまざまな業種に活用するX-tech（クロステック、エクステック）という動きが活発化し、業種×ITの新たな製品やサービスが生まれている。

代表例はFinTech（金融）であり、決済や資産管理、資産運用など種々のサービスが提供されている。X-techの動きは、ファッションや不動産、スポーツ、教育、農業、医療など、さまざまな業種業界に広がっている。

図表1 間接業務のIT導入度（経営者年齢別）

□ 高レベル（5業務） □ 中レベル（4～3業務） □ 導入初期（2～1業務） □ 未導入（0業務）



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「小規模事業者等の事業活動に関する調査」(2017年12月)

出典：「小規模企業白書（2018年版）」(中小企業庁)

(3) IT化による産業の構造の変化

ITを活用したビジネスの進展は、既存の産業構造に影響を与えている。顧客の購買意識は変化し、新たな競争業者が突如市場に参入してくる恐れがある。

ターゲット顧客やビジネスモデルの違いなどから、大きな影響を受けない、当社には関係がないと考える事業者もいるであろう。

しかし、これらの外部環境の変化は既存のバリューチェーンの連鎖を崩し、新たなビジネスとして再生される。新しいテクノロジーへの追従は不要であったとしても、変化に気づくことは非常に重要である。

(4) 従来からIT化が求められている事項

取引のオンライン化(EDI, EOS対応)、インターネットによる情報開示やサービス提供、会計のIT化、電子決済対応、情報漏洩・セキュリティ対策、スマートフォン対応などは従来から企業での導入が進んでいる。取引先からの要請で導入を行う場合も多い。

これらは顧客維持・取引継続という面において重要であるが、自社内のIT化が進んでいないと、取引先ごとの個別対応業務になる可能性があり、本来の導入メリットが得られ

ず、業務負荷の増加などの問題を招く恐れがある。

2. 事業承継における課題とIT活用

(1) 事業承継を課題とする事業者の状況

中小企業経営者の高齢化が進んでいる。帝国データバンクの調査によると、1995年～2015年までの20年間で、経営者の年齢分布のピークは47歳から66歳へと上昇している。また、2015～2020年までに約30.6万人の中小企業経営者が新たに70歳に達し、約6.3万人が75歳に達すると言われている。

では、経営者の高齢化はIT活用にどのような影響を与えるのであろうか？

図表1は経営者年齢別の間接業務のIT導入度に関する調査結果である。これによると、間接業務のIT導入度は、経営者が若いほうが高く、高齢になるに従って低くなる。70歳代以上の経営者では、半数以上がIT未導入となっている。理由として、従来からの手作業、紙ベースでの業務処理で問題がないと判断している、長年にわたってやってきた仕事のやり方を変えたくない、変えると効率が悪くなると考えている、業務が属人化、ブラックボ

ックス化しているなどが想定される。

また、特に小規模事業者では、経理や給与計算、見積・積算などの基幹業務を経営者自らが行っていることも多く、ITに苦手意識がある経営者は活用が不十分になるとと思われる。

(2) 事業承継時における課題

事業承継において後継者が引き継ぐ資産にはハード面とソフト面がある。ソフトな資産とはバランスシートに記載されない人脈、ノウハウや経験、技能・技術などの無形の資産のことである。

これらのソフトな資産を先代経営者から後継者にどのように引き継ぐかが課題となるが、課題の解決にITを活用できる領域がある。以下に例を挙げる。

①経営スタイル

トップの強力なリーダーシップによるトップダウン経営を行っている場合がある。このような経営スタイルを後継者が引き継ぐことは困難であることが多い。従業員のトップへの依存度が高いと指示待ち傾向が高まり、自主性が低下している恐れもある。

IT活用の機会として、トップと従業員、従業員同士のコミュニケーションや情報発信、共有を活性化するグループウェア等のツールの活用による経営スタイルと組織文化の改革が考えられる。本件については4.(3)で事例を紹介する。

②業績管理

先代が長年の事業で培った経験やノウハウに基づく経営手法は経営者の頭の中にあり、見える化されていないのが一般的である。業績管理についても独自の着眼点を持っており、独自の管理資料を作成して業績を管理している場合も多い。

IT活用の機会として、管理会計領域のシステム化が考えられる。先代からの管理ノウハウを踏まえ、さまざまな角度で業績データを分析できるシステムが求められる。

③営業スタイル

少数精鋭で事業を行っている中小・小規模

事業者は、コスト面などから専任の営業担当者を配置することが難しく、トップセールスが営業活動の中心になっていることが多い。長年の取引で培った顧客との関係性は引き継ぐことが難しいのは容易に想像がつく。

また、営業スタイルは営業担当者の個性が大きく影響するものである。そのため、先代経営者とまったく同じスタイルを貫くのは難しい。後継者に営業経験がない場合はなおさらであり、トップセールスの実施そのものを見直す必要もあるかもしれない。

IT活用の機会としては、顧客管理のIT化が考えられる。同行訪問などを通じて、現社長から紹介を受けた顧客の情報をITツールで管理することで顧客データベースを構築し、事業承継後の営業活動や関係性の維持に生かすことが考えられる。

④業務管理

前項でも触れたが、長年の業務のやり方が常態化し、問題意識や業務改善意欲が低下している場合がある。これにより問題点が潜在化し、誰も気がつかないまま非効率な業務を継続している可能性もある。

また、経営上、重大な問題が発生するリスクに気づかずに業務を行っている恐れがある。さらに社長自らが担当する間接業務が存在し、後継者がその役割をそのまま引き継ぐ必要がある場合、その業務が経営に専念する時間を圧迫し、後継者の負担が増す可能性がある。

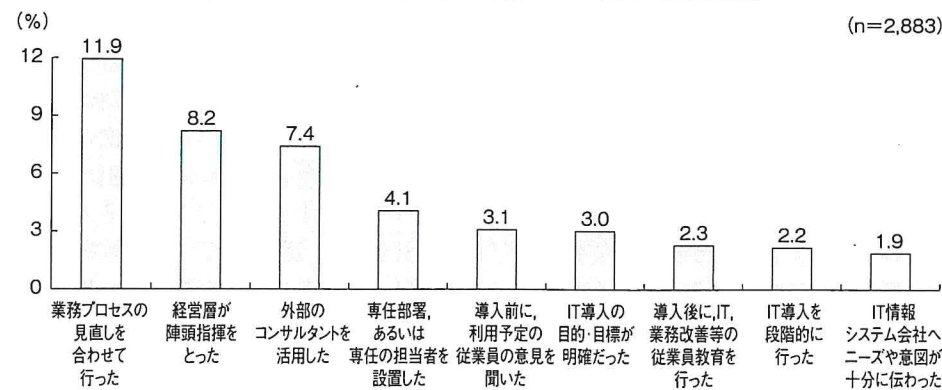
IT活用の機会としては、販売管理などの業務パッケージソフトやクラウドサービスの活用による間接業務のIT化が考えられる。現状の業務分析を十分に行い、業務改善を行ったうえで導入することで、業務の標準化や見える化、生産性の向上などの効果を期待できる。

3. IT導入の成功要因

(1) 事業承継はIT化の機会

現状の業務のやり方に特に大きな問題はなく、業務も回っているため、IT活用の必要性

図表2 IT導入の効果がうまく得られた理由と労働生産性



資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」(2017年12月)

(注)1.本問における労働生産性は、3年前と比べて労働生産性が「かなり向上」、「やや向上」と回答した企業の比率である。

2.各取組を行った場合と行っていない場合の、労働生産性が向上した企業の比率の差を求めている。

3.「その他」の回答は表示していない。

4.「財務・会計」、「人事・労務」、「顧客管理」、「在庫管理」、「受発注」、「企業全体での総合評価」の少なくとも1項目以上で、「ITを導入し期待した効果が得られている」あるいは「ITを導入しある程度の効果が得られている」と回答した者を集計している。

出典:「中小企業白書(2018年版)」(中小企業庁)

を感じていない場合がある。

また、ITを活用すれば便利になるのはわかるが、どの程度の効果があるかがはっきりしないため、投資の意思決定ができないケースもある。

前述のとおり、外部環境は大きく変化している。取引先や最終顧客からの要請で早急にIT化を検討しなければならないこともあるだろう。これまでITに投資を行ってこなかった企業にとっては、事業承継はIT化を考える絶好の機会となる。

(2) IT化を成功させるポイント

図表2はIT導入の効果が得られた企業に対して、その理由を尋ねた結果である。

これによると、IT導入の効果がうまく得られた理由として一番多かった回答は「業務プロセスの見直しを合わせて行った」である。単にITツールを購入して導入しても効果は低く、業務の見直しを合わせて行うことで期待する効果を得ることができる。これは事業承継時に限らず重要である。

事業承継をきっかけにIT化を進める企業は上記に加えて、以下の3点が重要である。

①後継者がリーダーシップを発揮してIT化を推進する

IT導入という新たな取組みを、後継者がリーダーシップを発揮する機会ととらえる。トップの参画による意思決定のスピードアップもプラスに働く。後継者が自ら推進することでIT導入を成功させる。

②現状分析をしっかりと行う

業務改善に着手するには、現状を正しく把握する必要がある。IT導入が進んでいない企業では業務がブラックボックス化し、担当者以外に現状の業務内容を正しく把握している人がいないケースもある。現状分析を行うことで業務の見える化が実現できる。

③目的を見失わない

ITツールの導入を検討する際に、当初の目的、解決したい課題などを忘れ、導入すること自体が目的になってしまうケースがある。ITツールはあくまで手段であることを忘れないよう留意すべきである。

4. ITツールの活用例

(1) サイボウズ株式会社の取組み

サイボウズ株式会社は日本を代表するグループウェアである「サイボウズ Office」やビジネスアプリ作成ツールの「kintone」などを手がけるソフトウェア開発企業である。

今回、同社営業本部パートナー第3営業部長の雲岡純司氏(中小企業診断士、事業承継士)に「事業承継とIT」というテーマで取組み事例などのお話を伺った。

(2) 新社長の武器となるグループウェア

雲岡氏によると、「新社長である後継者の武器となるITツールを導入し、事業承継のキラーコンテンツにするのが成功の秘訣」という。ITツールを次期社長のアイコン(象徴・シンボル)として、自分なりのリーダーシップを発揮することが重要である。

後継者がITツールを利用して情報を頻繁に発信し、先代とは異なる開かれた経営を実践する。従業員とのコミュニケーションに活用し、関係性を強固なものにする。IT活用により働きやすい会社にする、これらの取組みにより、「新社長が真のリーダーとして周囲から認められるようになる」とのことである。

(3) 事業承継にITツールを活用した事例

事業承継にITツールを活用した同社の事例として、佐賀県嬉野市にある老舗旅館「和多屋別荘」をご紹介いただいた。

同社は、事業承継前は先代の社長による強烈なリーダーシップで旅館を牽引してきたが、その結果、従業員に指示待ちの雰囲気が出ていた。後継者の小原嘉元氏は新社長に就任後、これを払拭すべく組織改革に乗り出した。最初に着手したのはグループウェアの導入である。

具体的には、「社長の考え」や「業務日報」、「予約情報」、「売上情報」、「館内の修繕」、「投資の意見」などの情報をグループウェア

で共有し、社員間の情報共有・コミュニケーションのツールとして活用した。

活用にあたっては、社長が率先して情報発信やフォロー、「いいね」などを実施した。

また、社員が気軽に書き込めるような配慮も施した。これにより社員のグループウェア活用が進み、掲示板やメッセージでのやりとりが活発になった。

コミュニケーションの活性化により、社員1人ひとりが積極的に情報発信を行うようになれば、指示待ち状態から脱却し、1人ひとりが自発的に考え行動する組織に近づくであろう。

5. まとめ

「IT革新なくして、経営革新なし」という言葉がある。後継者が会社を承継し、事業を発展成長させるためには、後継者による経営改革、経営革新が必要となる。そのときに有効なツール、不可欠なツールがITである。

今後もテクノロジーは進化し続け、さまざまな新しいビジネスやサービスが生まれるであろう。時流やトレンドに流されることなく、自社の課題解決のためのITツール、ITサービスを活用することが必要である。

そして中小企業診断士は、企業と共に歩むというポリシーを持っている人が多い。ぜひ後継者に、ITという武器とその使い方を率先して教えてあげてほしい。

※1 内閣官房シェアリングエコノミー促進室の定義。

岩崎 彰吾

(いわさき しょうご)

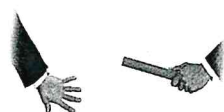
中小企業診断士、事業承継士、ITコーディネータ。株式会社コンサルティングオフィス岩崎代表取締役。大学卒業後、IT業界で20年間勤務後独立。得意分野は事業承継・後継者育成支援、業務プロセス改善、IT関連全般の販路開拓・営業強化など。



特集 事業承継支援——中小企業診断士の出番

第5章
後継者支援

——経営力向上と仲間づくりを支援する



和田 純子

東京都中小企業診断士協会三多摩支部

1. 後継者の選び方

(1) 能力面と資質面から後継者を選ぶ

後継者に適しているかどうかを確認するために、後継者候補は能力面と資質面の2つの視点で見る必要がある。

能力面は、①経営知識を理解する力（経営戦略、財務、税務、法務、労務など）、②組織全体を動かす力（コミュニケーション、リーダーシップ、マネジメント、従業員からの信頼など）、③物事を適切に判断して実行できる力、などである。

資質面は、①会社の経営と従業員の生活を背負えるか、②経営者に忠誠心がある古くからの従業員と関係性を築けるか、③経営者から借入金の連帯保証や担保を引き継ぐ覚悟があるか、といったマインドである。

後継者選別に失敗しないために、経営者は後継者候補とコミュニケーションを取って、会社に対する思いや経営の現状を伝え、心を開いてもらうことが大事である。

後継者候補から会社を継ぐ意思や覚悟、本音や不安要素を聞き出し、後継者候補の経歴や実績を調査し、社内で実働してもらうことで、次期経営者として必要な能力や資質があるかどうかを見極める。

(2) 後継者選定後の留意点

後継者選定後は、次のことに留意する。

①株式・財産の分配

株式が多数に分散している場合は、株式の買い取りを行って後継者に株式を集中させることで、経営権を確保する。また、後継者以外の親族や相続人に対しては、不動産などの財産分配などを考慮する。

従業員などの親族外に承継する場合は、会社の株式や財産を受け取るための資金力があるか、確認することが重要である。後継者候補の資金力が不足している場合、金融機関からの借入を行うなどして資金調達を行う。

②個人保証や担保の整理

会社の代表に就任すると、金融機関から個人保証や担保を求められるなど、多大な責任が生じる。後継者への負担を軽減して事業承継をしやすくするためには、債務の圧縮や金融機関との交渉、責任に見合った役員報酬の増額などを行う。

③親族との話し合いや関係者への理解

親族内に後継者が不在で従業員または外部関係者に承継した場合、後になって親族が継ぐ意思を表明し、問題になることがある。

このような事態にならないために経営者は、事業承継を行う前に親族とよく話し合い、親族内に本当に後継者がいないか、十分な確認が必要である。家族会議を開催し、事業承継に関する条件を記載した合意書に親族一人ひとりに承諾印をもらうこともある。

また、後継者の年齢が若いと、別の者に中継ぎとして承継することがある。この場合、

経営者、親族、中継ぎを引き受ける者同士がよく話し合い、経営権の範囲、役員報酬の設定、中継ぎ期間などを十分に決めておく。社内の役員や従業員、社外の取引先や金融機関に代表交代の時期や事業承継の進め方を説明し、利害関係者から納得を得ておくことも、事業承継を円滑に進めるためには重要である。

2. 後継者の育て方

(1) 社内による後継者教育

後継者教育には、社内で行うものと社外で行うものがある。社内教育の主な内容は、次のとおりである。

①経営者と後継者との情報共有

親子間などの親族内承継でも、会社経営のことは今まで腹を割って話したことがなく、お互いに本音がわからないことが多いようだ。

今後、会社を成長させていくためには、従業員にも経営理念や経営方針を浸透させることが大切である。そのためには、事業承継の前に経営者と後継者が話し合う時間を設け、お互いの考えや思いを共有・理解しておくことが肝要である。

経営者は、創業のきっかけや事業展開の歴史、会社経営中にピンチに直面したときにどのような方法で乗り越えたか、経営理念に対する思いなどを後継者に伝える。

また、後継者は、今後どのように会社を運営していきたいかという考えや経営革新をしたい事業の構想などを経営者に伝える。

これらを文字やデータにして見える化し、経営者と後継者での情報共有が大事である。

②各部署の業務内容やプロセスの理解

経営者は後継者を営業部、製造部、総務部の部長などの責任者に任命する。一定期間で部門間をローテーションさせて、自社の各部署の業務内容やプロセスを理解させる。

③経営陣としての育成

後継者が各部署の業務プロセスを理解したら、次の段階として、常務取締役、専務取締役などの役員に任命する。

後継者に重要な取引先や顧客の把握、業界動向や市場動向の分析、事業計画の策定、経営の意思決定、外部交渉などを経験させることで、経営者に必要な責任感や判断力、コミュニケーション力、マネジメント力、リーダーシップなどを身につけさせる。

(2) 社外による後継者教育

社外教育の主な内容は、次のとおりである。

①外部企業勤務で新たなノウハウの習得

中小企業の後継者となる場合、大手企業に一定期間勤務することで、大手ならではのノウハウや手法を学ぶことができる。そのことから、自社に合ったノウハウを生かせる。

また、甘えがない教育をしたい場合や経営を外から俯瞰して見る力を養いたい場合は、後継者を自社の川上または川下にいる取引先に一定期間勤務させる方法を取る。

同業他社だと警戒されて、中枢の部署に配属してくれなかったりするほか、同業なのに仕様や仕組みがまったく異なっており、参考にならないケースもある。

それよりも取引先のほうが、自社の製品がどう使われているのか、どこが評価されているのか、部品がどのような工程で作られているのか、という新たな視点や気づきを得られる。このような勤務経験は、新たな取引先などの人的ネットワーク形成にもつながる。

②後継者塾への参加による経営知識の習得

現在、品川区などの自治体、東京都中小企業振興公社などの公的機関、事業承継センター株式会社などの事業承継支援専門の民間企業では、後継者が経営知識を学べる塾を定期的に開催している。

後継者塾では、経営に必要な知識（経営理念、経営戦略、ビジネスモデル、組織、労務管理、財務会計、会社法など）を学ぶ。

また、同じ立場である後継者の仲間とチームを組んで課題に取り組むことで、コミュニケーション力、マネジメント力、リーダーシップ力といった経営者として必要な能力を養うようにしている。

図表1 後継者塾のカリキュラム例：8回コース

第1回	経営理念	経営理念の重要性を学び、自社の歴史や経営理念について考える。
第2回	経営戦略	事例を使って外部環境（機会・脅威）と内部環境（強み・弱み）を分析し、「誰に・何を・どのように」商品やサービスを提供していくのか、企業の向かうべき方向性を考える。
第3回	ビジネスモデル	事例を使って外部の流通販路と社内の仕事の流れを図式化し、儲かる仕組みを考える。
第4回	組織	組織論の基本知識を学び、事例を使って組織の問題点や課題を発見した後、に解決策を考える。
第5回	労務管理	労働法の基本知識を学び、従業員のモチベーションを高めるための目標設定や人事評価の方法を考える。
第6回	財務会計	BS・PL・CFの関係性を学び、演習問題を使って資金繰り表を作成する。
第7回	経営指標と管理会計	経営指標（収益性・効率性・安全性）と損益分岐点売上高の計算法を学ぶ。
第8回	将来の経営ビジョンの発表	これまで学んだことを自社に置き換えて考え、会社を受け継いだ後に自社が進むべき方向性をプレゼンする。

3. 後継者塾で教えていること

(1) 後継者塾の主なカリキュラム

事業承継センター株式会社が運営している後継者塾には、社内で開催している塾のほか、自治体や公的機関と契約して開催している塾がある。スケジュールは月1回や隔週で設定されており、講義は8～10回コース。1回3～4時間で、学習期間は約半年である。

内容は、講師が各テーマに関する経営知識について講義した後、事例を使って4～5名のグループごとにディスカッションし、課題を整理しながら演習を進めていく。最後に、各グループのリーダーが発表を行い、受講生全員で気づきの共有化を図る。

後継者塾には、多様な状況の人が参加している。約20名の受講生のうち、男性は8～9割、女性は1～2割。業種はメーカーから卸、小売、サービス業まで、職務は営業、製造、システム設計、総務、経営企画担当など幅広い。すでに社長の受講生や、現在は管理職で後継者候補として参加する受講生もいる。

後継者塾によっては、毎回宿題の提出があったり、泊まりの合宿があったりする。宿題がある場合、講義の最初に前回の宿題についてグループで発表する。受講生たちは自社以外のことや異業種の内容に興味津々だという。

講座修了後には、コミュニティを作り定期的に会合に参加することで、仲間との交流を続けることもできる。勉強会で新しい経営知識を補充したり、自ら作成した提案書を用意し、「新しい事業を考えたので、一緒にやってくれる人はいませんか？」とビジネスパートナーを募集したりする受講生もいる。

(2) 同じ立場の仲間を作ることが大切

平成29年度・しながわ後継者塾※（主催：品川区）および平成30年度前期・事業承継塾※（主催：東京都中小企業振興公社）を受講した株式会社伸光製作所の角田望さん取材し、後継者塾を受講しての気づきについて伺った。



取材に応じる後継者塾卒業生の角田さん

同社は、樹脂を使ったプラスチック製品の切削加工を行っている製造業である。昭和38年に角田さんの祖父が創業し、今年で創業55周年を迎えた。現在の社長は角田さんの父で、角田さん自身は経営企画室の室長である。また、妹は総務部で勤務している。

角田さんがしながわ後継者塾を知ったのは、品川区からの案内だった。事業承継塾もOB会に参加している知人からの紹介で知っていた。平成29年、しながわ後継者塾に参加し、すべてのカリキュラムを修了した。

「講義は経営理念から始まり、組織といった抽象的なものから財務・会計などの具体的な知識に進んでいくので理解しやすかった。社内の管理職研修の参考になりました」

その後、角田さんは「品川区に事業所がある会社以外の後継者とも一緒に勉強したい」と思い、平成30年に事業承継塾を受講した。ほぼ同じカリキュラムであったが、受講生が異なり、毎回宿題があったことから、新たな刺激があった。さまざまな業種の後継者たちと演習に取り組み、最後には、これまでの宿題をまとめた資料を作成してプレゼンを行った。

「宿題に対して他の受講生から質問をいただいたことで、自社が取り扱う製品の特長に気づくことができました。また、インターンシップで学生を受け入れる際、学生に他社比較を説明しやすくなりました。今後は、営業ツールとしても使っていきたいです」

現在、50歳代半ばの社長である父から角田さんが事業を受け継ぐのは、約10年後の予定である。

「新婚なので、今後、出産・育児の時期が来る可能性があります。父から会社を受け継ぐまでに時間がある今のうちに、経営の勉強をしておきたいと思い、後継者塾を受講しました。この10年で、将来の自分の右腕、左腕となる従業員を育てていきたいですね」

最後に、後継者塾で得たものを聞いた。

「自社とは異なる業種や職種の後継者たちと意見交換をすることで、自社を俯瞰して見

られるようになりました。また、後継者同士のつながりがあまりなかったので、次世代の経営者としての仲間ができたことはとても良かったです」

経営理念や組織、財務・会計といった知識はもちろんだが、不安や悩みを抱え、孤独になりがちな後継者にとって、同じ立場の仲間と相談できる場や機会も重要であることがうかがえた。

こうした事業承継における「教育」という分野は、リーダーシップがあり、かつ多分野の知識・経験を持ち合わせている中小企業診断士にこそ向いている分野であろう。ぜひ、後継者への教育係として寄り添ってほしいものだ。

※ いずれも事業承継センター株式会社が受託した。

和田 純子

(わだ じゅんこ)

中小企業診断士（東京都中小企業診断士協会三多摩支部）、事業承継士。岡山県岡山市出身。大学卒業後に上京し、建設会社でマンション建設のドキュメント作成に従事。中小企業診断士の資格取得後に独立。現在は、中小企業の経営者に寄り添い、後継者と伴走する経営コンサルタントとして、事業承継を中心とした経営コンサルティングを行っている。

