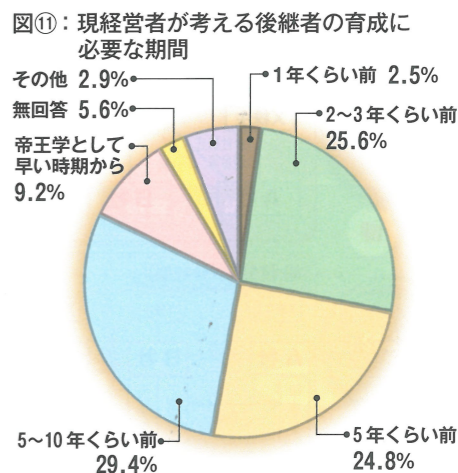


事業承継における 総務が果たすべき役割

「社長の前で事業承継の話は御法度」。そんな空気のある会社は少なくない。しかし、会社の行く末を左右する大きなテーマである事業承継にいつまでも経営者が着手しなければどうなるか。事業承継対策には多くの複雑な実務が存在している。また、さまざまな視点からの情報収集も必要だ。それらは到底、経営者一人で負えるものではない。そのサポートは、より経営者の身近で、かつ会社の全体像を見ている総務にしかできないのではないだろうか。

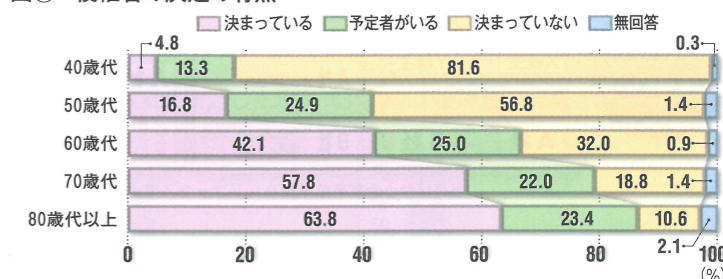
八〇歳以上でも後継者が 決まっていなくても経営者がいる

図⑪は、後継者の育成期間についてのアンケート結果だ。これによると、半数以上が五年くらい、もしくは五〜一〇年が必要と考えている。後継者が先代の持つ経営力を身に付けるには、それだけの時間がかかる

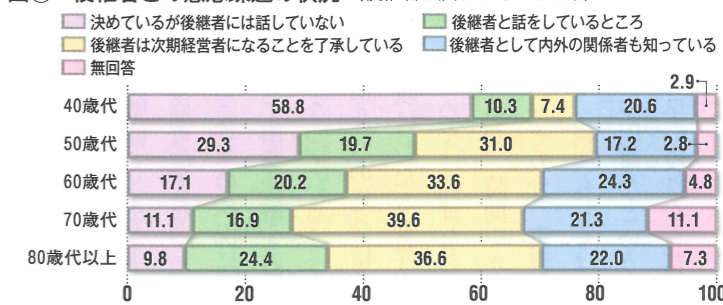


というわけだ。にもかかわらず、同じ調査において、後継者が決まっていないうという八〇歳代の経営者が一〇・六%いる(図⑫)。さらに、「決まっていなくて」と答えた人でも、その話を後継者にしていない、話し合いの段階だという人も少なくない(図⑬)。もちろん、そこには断られる可能性も多分にあるということになる。当てにしているだけに、土壇場で拒否されたらたいへんな事態になるだろう。

図⑫: 後継者の決定の有無



図⑬: 後継者との意思疎通の状況 (後継者が決まっている企業)



図⑪~⑬ 出典:『中小企業経営者のための事業承継対策』(平成24年度版) (中小企業基盤整備機構)

切というわけだ。

実効税率の低減が 有効な動機付けになる

では、具体的にどのようなアプローチすればいいのだろうか。

「オーナー社長の場合、持ち株や資産を後継者に承継すると、多額の相続税や譲渡所得税等、税金の問題は避けて通れません。しかし、事業承継をきっかけにして組織再編ができれば、組織再編税制や連結納税といった制度を利用して実効税率を大きく下げることにもつながるのであります。つまり社外流出を極小化することができれば、このことは、『それから始めようか』という動機付けの一つになるのではないかと考えられます」と山本さん。

成長してきた企業ほど合理的な経営者が多いので、理解してもらえれば話が進むのも早いという。

不安は黄金株で解消できる

二〇〇六年の会社法の施行によって、種類株式としてのいわゆる黄金株の導入が認められた。山本さんは、この活用によっても経営者を納得させることができるという。

「黄金株は、拒否権付種類株式の使い方の一つです。現経営者が所有している株が二〇〇あるとすると、九九は後継者に承継させて、一つだけ残すという手法です。この株には経済的価値はほとんどありませんが、万が一、後継者が意に沿わないことをしようとしている場合は、この一株で拒否をすることができます」

経営者の「思い」を くみ取ることが大切

「事業承継になかなか着手しない経営者に対しては、総務からの働きかけが重要だと思います」というのは、さまざまな企業の事業承継のサポートを手掛けている税理士法人AKJの代表社員である公認会計士・税理士の山本成男さん。

「当法人が事業承継サポートのサーピスを行う中で大切にしているのは、経営者が考えている“思い”です。その“思い”、経営者の気持ちを会社でいちばん身近に感じられるセクションが総務でしょう」

現役にこだわる、また求心力を失うことを嫌うオーナー経営者は多いが、黄金株を持つことで、権限を維持したまま後継者にしかるべきタイミングで株を譲ることができる。

これからの事業承継に 不可欠な総務の力

これまでに紹介した税制面からの考慮や種類株式の活用方法は、ほんの一例である。そんなことは顧問税理士に頼んであるという人もいるかもしれないが、税の知識だけではできないのが事業承継。会社法についてもしっかりと知り、何よりも会社の成り立ちを知っていないければ、中長期の対策を練ることが必要な事業承継を進めることはできない。

また、AKJパートナーズが事業承継サポートに取り組む場合も、総務の力が重要だと、同社・税理士の藤田学さんは語る。

「われわれが事業承継サポートに着手するとき最初に確認するのが株主構成なのですが、現状だけではなく、その構成に至った変遷までも加味します。歴史を遡ると、誰に渡さなくてはいいかわからないか、この人がなぜ株を持っているのかといった各社さ

さまざまな企業の背景が見えてきます。そのあたりの情報がいちばん集まるのは総務です。また、会社の現状や経営者の状況についても把握する必要がありますが、それと同じ。過去を含め会社のすべてを知っている、さまざまなセクションと密接につながっているというのが総務の強み。事業承継対策を行うにおいて、その力はもつとも重要だと思えます」

総務が事業承継対策をしようという場合に、会社法と事業承継の知識は欠かせない。プロフェッショナルになるのは無理でも、基礎知識は学んでおく必要がある。その上で総務が社長の補佐役、ときには指南役となり、(経理)、法務、人事、経営戦略、そして外部の各専門家をつないで調整しながら実態に合った形で進めていく、というのが理想の事業承継といえよう。後継者教育も総務が得意とする分野だ。

これからの事業承継は、単に後継者につなげればいいというものではない。経営の安定化、雇用の維持だけにとどまらず、承継における組織再編の中で企業価値を上げることが求められる。事業承継が成功するか否かは、総務にかかっていると

税務・会計・会社法の専門家から得られるアドバイス例

■事業承継の問題点の抽出

- **会社の現状把握**
 (株価・資産・従業員の数・資金繰り・負債・業界でのポジション等)
- **経営者の状況**
 (株式保有割合・経営者保有資産・個人保証・負債等)
- **事業承継方法のリスタアップ**
 (可能な手法の選択)
- **相続発生時の状況予測**
 (相続財産・相続税・遺産分割・相続人)

■事業承継対策の検討立案

- **実効税率の把握・分析**
 (譲渡所得税・相続税等)
- **実効税率低減化(極小化)の検討・手法立案**
 (タイムスケジュール含む)
- **解決すべき課題および実行すべき対策の整理およびレポートニング**
- **M&Aの提案**
 (同族外承継の場合)