広告特集
企画・制作 朝日新聞社広告局

朝日事業承継セミナー 紙上採録

主催：朝日新聞社広告局　協賛：三井住友銀行、日本M&Aセンター、大阪中小企業投資育成、税理士法人山田＆パートナーズ
後援：近畿経済産業局、中小企業基盤整備機構近畿支部、大阪府、大阪商工会議所、大阪府商工会連合会、大阪府中小企業団体中央会

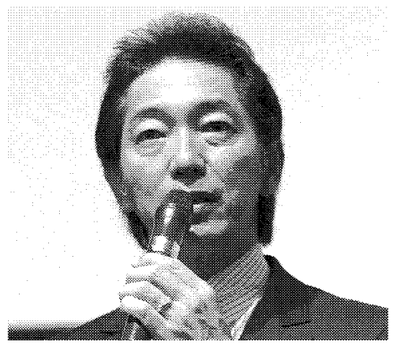
後継者は？ 新事業展開は？ これからの事業承継を考える

経営者にとって事業承継は最大のテーマです。後継者の育成や新事業展開、円滑な経営権の委譲など、さまざまな選択肢が考えられる中、追い風となっているのが今年4月に拡充される「事業承継税制」。このほど開かれた「朝日事業承継セミナー」では各分野の専門家が具体的な事例をもとにアドバイス。悩み多き経営者にとって、新しい一歩への後押しとなりました。

基調講演：「グローバル時代の日本経済と企業経営」

目先の利益にとらわれず 信念とプライドをもって

ジャーナリスト
蟹瀬誠一さん



かにせ・せいいち／1950年石川県生まれ。上智大学文学部新聞学科卒業。米国AP通信社記者、フランスAFP通信社記者・写真部次長を歴任し、日本の政治、経済、社会、文化の幅広い問題を海外に伝える。88年に『TIME』誌東京特派員として帰国。その後、数々のニュース番組のキャスターを担当。各誌にレギュラーコラムを連載するほか著書も多数。2004年からは明治大学文学部文芸メディア専攻教授に就任。現在は同大学国際日本学部学部長。

春は必ずやってくる

先日、ゴルフの帝王と呼ばれたジャック・ニクラスと会いました。ビジネスの世界でも功績がある彼が言うには、「ゴルフもビジネスも、インスピレーション（ひらめき）とパースピレーション（汗）の二つがあればうまくいく」。世界的な金融危機といわれる今こそ、この言葉に意味があると思います。

ビジネスや経済の世界にも季節があり、今は真冬。時（とき）いた種が育つのをじっくりと待つ季節です。季節が変わるように、今の危機も時がたてば必ず回復します。世界大恐慌が起きるといわれていますが、1930年代ごろとは状況が違います。自由貿易のメカニズムが確立していますから、世界大恐慌など起こらない。100年に1度の不況というのも嘘（うそ）です。第2次世界大戦が終わってまだ60余年しかたっていないですから。

しかし経済がグローバル化という曲がり角にきていることは確か。資本主義を動かしている原動力は「欲」「楽観主義」「群集心理」。この三つがかみ合うと良いのですが、悪い方へいくと、私利私欲に走り、度が過ぎたリスクを顧みず、周囲に流される。サブプライムローン問題が典型です。悲観的になりすぎていないか、周りに流されていないか、常に考えていただきたい。

危機こそチャンスに

日本には底力があります。よく働く優秀な人材、アナログから最先端まで自前で作る技術、伝統ある企業、金融機関も自己資金比率や外貨準備高が高い。戦後、日本は14回の不況を乗り越え、東京五輪後に公害防止技術、石油ショックの後にエネルギー効率化……と不況のたびに飛躍しました。

私の予想では、世界経済のカギを握る中国は年末には回復基調になり、アメリカは2011年の後半に、日本も2、3年後には必ず良い芽が出てきます。危機といわれる今こそ、チャンス。そのためには発想の転換、つまり、ジャック・ニクラスの言う「ひらめき」が大切です。松下幸之助も「確たる信念をもっている人は、不景気の時ほど儲（もう）ける」と。景気の成り行きでものを考えるのは正しくないという意味です。

経営者は目先の利益のために、志を失ってはならない。こんな時代だからこそ、信念や生き方に差が出ます。事業を承継していくのは大きな仕事です。準備し、じっくり考える時間をもつことが大切。経済のデフレよりもっと怖いのは夢のデフレ、モラルのデフレです。

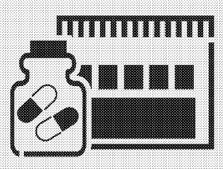
パネルディスカッション：「事例に学ぶ！ これからの事業承継」

パネリスト／石橋雅信さん、三宅 卓さん、長谷川克博さん、加藤友彦さん　コーディネーター／蟹瀬誠一さん

老舗企業の経営承継

生き残るか他社との連携か

Case study 1　会社名／Aドラッグ　業歴／60年



業種／ドラッグストアチェーン（近隣地域に十数店舗を展開）。
年商100億円、経常利益2億円、自己資本30億円、無借金経営で、現在のところは地元有数の優良企業。
悩み／①大手ドラッグストアチェーンとの競合激化により収益力低下。
②後継者問題。長男を後継者に予定しているが、周囲は手腕を疑問視している。
③支配権問題。社長の持ち株数は30%しかなく、事業に関与していない親族の持ち株数が70%を占める。先々代からの相続による分散。

中小企業の70%で後継者が不足

蟹瀬　まずAドラッグのケースの事業承継のポイントは？

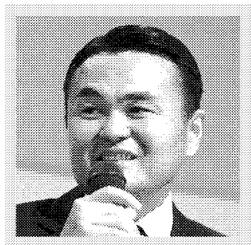
石橋　第一のポイントは「事業の将来性」です。単独で生き残り戦略をとるか、M&A（合併・買収）戦略で第三者との連携を進めるかの見極めが重要になります。第二は「誰に継がせるか」。長男の評判が良くないとのことで微妙ですが（笑い）、孫につなぐ可能性や社内の他の人、または外部に求めることも。第三は「支配権対策」。自社株を「いつ」「誰に」「どのように」承継するかを考え、同時に納税資金や財産分与の視点ももつこと。長男が継ぐにしても、株式が分散していて支配権が確保できていないのが最大の課題だと思います（図1）。

蟹瀬　戦略の一環としてのM&Aも考えておくべきということですね。

三宅　今、譲渡したいと考えている企業が増え、当社には年間580社が相談にみえます。一番の理由は「後継者不足」。中小企業7万社で50%に後継者がいない。頼りないと「継がせる不幸」になりますし、逆に優秀だと他の世界で力を発揮する人が多い。譲渡の理由には「先行き不安」も大きく、規制緩和や自由化によって競争が激化するドラッグストアやタクシー、卸業、製造業などが増えています。

M&Aの譲渡メリット（図2）の一つは、積極経営の傘下に入ることで、社員にも新しいビジョンが生まれて活気が出てきます。ただし、売り時を逃がさないこと。業界特有のタイミングがあり、Aドラッグは出店に薬剤師が不要になる今年が最終的なチャンス。業績の右肩下がりが続いてからでは遅く、少なくとも平行線の時に。また、技術や販売ルートを引き継ぐためにオーナー社長が元気なうちに決断を。検討するのに早すぎることはありません。

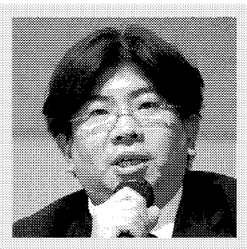
蟹瀬　M&Aも有効な事業承継手段なのですね。しかし、息子や娘に継がせたいと思う人は多い。今年、自社株の相続や贈与に関する税制が大きく変わるそうですが。



三井住友銀行
承継ビジネス事業部　上席推進役
石橋雅信さん
銀行業界における事業承継ビジネスの草分けであり、第一人者として豊富な経験をもつ。事業承継協議会（中小企業庁）正会員。

新税制の要件満たせば検討を

加藤　株式の相続や贈与に伴う納税を猶予されるのが「新事業承継税制」です（図3）。要件を満たせば猶予措置があり、5年経過後は対象株式を継続保有していれば、その後の猶予も継続されます。後継者の次の代、つまり3代目に承継する時や、初代が亡くなった場合などには相続税や贈与税が「免除」される場合もあります。相続と生前贈与を組み合わせるなど無理なく活用できるのであれば、ぜひ検討すべきです。



税理士法人山田＆パートナーズ
代表社員　税理士
加藤友彦さん
日本最大規模の会計事務所における資産税と医療関係税務のエキスパート。このセミナーでは「新事業承継税制」の解説をしていただいた。

石橋　三宅さんはAドラッグを売った方がいいというご意見でしたが（笑い）、私は同族でがんばろうという前提でお話ししたい。株価の評価を考えると、類似業種全体に株価が下がっていて、社長本人のシェアも低いため評価が低い。支配権を強めるためには、株を買い取り、後継者も含め3分の2以上にするのが理想的です。同時に財産分与対策として相続時に二男と遺留分でもめないよう生前に合意しておきます。ステップを踏んで「新事業承継税制」を活用してください。

蟹瀬　支配権を強めるために、中小企業の強い味方である長谷川さん、お願いします。

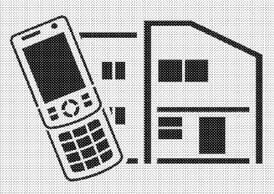
長谷川　われわれ投資育成会社は、経営に干渉しない、長期にわたる安定株主で、50%までのまとまった株式を引き受けるなどの特色があります。つまり、自社株対策に頭を悩ませることなく同族経営していただけます。

Aドラッグは（表1）、極端に株が分散した無計画な事業承継のケースです。社長の持ち株比率が30%ではリスクが大きい。投資育成会社が株を保有すれば社長の比率は下がりますが、経営者を支援する当社分と合計すると決議がとれます。60年続いた老舗（しにせ）ですから自力存続が本音でしょう。差別化を図るなど努力をすれば、十分生き残れる可能性はあります。後継者も100点でなくていい。コミュニケーション能力さえあれば、51点でもOKだと私は思います（笑い）。

成長企業の同族承継

株価を下げて、第二創業を

Case study 2　会社名／Bデバイス



業種／機械部品製造（携帯電話向け）。
年商20億円、経常利益3億円、自己資本10億円。
悩み／①現在の業績は好調だが、将来的には成長の限界が見え始めており、次世代の事業展開が急務と社長は考えている。
②事業承継対策には未着手。自社株の100%を社長が保有。後継者は長男に確定しており、非常に優秀。長女は既婚。

M&Aで事業領域を拡大

蟹瀬　ケーススタディー2は、「成長企業の同族承継」がテーマです。現状を楽観せず、新たな事業展開を考えています。さきほどとはまるで違うケースですが、承継のポイントは？

石橋　業種もステージも違いますが、「事業の将来性」「後継者」「株式承継」がポイントなのは同じ。将来性として、M&Aによる事業領域の拡大が考えられます。後継者は幸運にも（笑い）優秀ですから、同族承継で決まり。問題は株式承継で、後継者の支配権対策や娘への財産分与、相続税対策も必要ですね（図4）。

三宅　M&Aでは買い手企業が売り手の4、5倍あり、シェア拡大や他地区への進出、川下・川上産業への展開で利益率アップを図っています。また、2代目を継ぐ前に親子で将来性のある「第二創業」を考える企業が増えています。

買収には成功の秘訣（ひけつ）があります（図5）。「どんな企業でもいい」では本末転倒。目的はM&Aではなく、企業の存続と発展だということを忘れてはなりません。特に、M&Aが決まったら、売り手企業の社長や社員への配慮を忘れないこと。社長には立派な机を用意し、会長として半年か1年ほど残ってもらい技術や得意先を引き継ぐのです。そうすることで、会社がまとまって業績が上がります。創業社長の力を借りることが中小企業のM&Aには必要です。

株式会社日本M&Aセンター
代表取締役社長
三宅　卓さん
中堅・中小企業のM&A（合併・買収）仲介において日本一の実績をもち、全国の公認会計士・税理士や金融機関と提携した情報ネットワークは日本最大級。

株式の分散で株価と相続税対策

蟹瀬　M&Aには冷血なイメージもありましたが、タイミングだけでなく、思いやりも大事なのですね。株式の面はいかがですか。

石橋　社長に万が一のことがあれば、事業の伸びが止まって、逆回転することもあります。リスクマネジメントの観点から、何が起こってもある程度大丈夫なようにしておきたい。Bデバイスの現状は、社長の持ち株シェアが100%で収益力も高いため、高株価です。相続税が発生すれば、納税資金が不足し、財務のリスクも大きい。生前贈与・安定株主対策・娘への資産承継も今のうちに考えておくべき。この場合も「新事業承継税制」が活用できます（図3）。

長谷川　Bデバイスは技術優先の製造業によく見られるタイプ。技術は高いが資本面に全く配慮していません。資本金が小さすぎるので、株価が高い。株価を下げることが第一です。投資育成会社が株を保有すれば（表2）、結果として相続税株価が30%程度下がるケースがありますので、メリットは大きいですよ。その上で事業承継税制を使えば完璧（かんぺき）です。

蟹瀬　まず法律を含め、知識をもつ。そして戦略を描き、隠れたリスクをあぶり出すのですね。

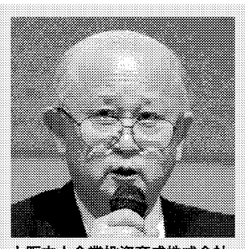
加藤　時間をかければ税金面の対策もじっくりできます。

長谷川　承継は最大の経営課題です。お金だけでなく、人の承継、物の承継が大事です。時間をかけていかに経営を伝承していくかが事業発展の決め手だと思います。

三宅　気になるのは、親子の対話が少ないこと。父は息子を頼りなく思い、息子は父をうるさがる。きちんと対話してほしい。中小企業庁の「事業承継ガイドライン」を読んでみてください。

石橋　対策が必要だと感じながら、何もしないまま、問題が起こっている方が大半です。できるだけ早く着手してほしい。

蟹瀬　4人の専門家のアドバイスが経営者にとって大きな一歩になると信じています。今日はありがとうございました。



大阪中小企業投資育成株式会社
常務取締役
長谷川克博さん
中堅・中小企業の成長・発展を支援する公的な投資育成機関。増資新株および自己株式の引き受けを行い、現在までに、全国で約4200社の企業が利用。

図1 相続税対策と全体の流れ

STEP1	STEP2	STEP3	STEP4	STEP5
株価対策（利益対策）	支配権対策 ○株式集約 ○増資	遺留分対応〈民法特例活用〉 ○固定合意 ○除外合意	贈与（納税猶予）	相続（▲80%評価減）

図2 M&Aによる譲渡のメリット

1.会社の存続と発展
【相乗効果のある買い手企業の傘下でさらに発展する】
例：アパレルメーカーがアパレル小売りチェーンを買収
2.創業者利得とハッピーリタイア
【時価純資産＋営業権で売却　税金は20%】
清算して、借金を残さない
3.社員に新しいビジョン
会社が発展することによって、社員に新しい希望が生まれる

譲渡企業が成功する秘訣
1.売り時を逃さない　2.すぐには売れない
『検討するのに早すぎることはない！！』

図3 新事業承継税制の概要

【自社株を相続した場合の相続税の納税猶予制度】
・後継者（＝相続人。先代経営者の親族）が株式を相続した場合に、一定の要件のもとに相続税の一部の納税を猶予する制度
・対象株式・・・後継者が既に保有していたものも含め発行済議決権株式総数の2／3まで
・猶予税額・・・対象株式の80%に対応する相続税額
・2008年10月1日以降の相続等について適用

【自社株の贈与を受けた場合の贈与税の納税猶予制度】
・後継者が、一括で株式の贈与を受けた場合に、一定の要件のもとに贈与税の納税を猶予する制度
・対象株式・・・後継者が既に保有していたものも含め発行済議決権株式総数の2／3まで
・猶予税額・・・対象株式に対応する贈与税額の全額
・2009年4月1日以降の贈与から適用

図4 相続税対策と全体の流れ

STEP1	STEP2	STEP3	STEP4
支配権対策 ○増資（株式分散） 株価対策 安定株主対策	遺留分対応〈民法特例活用〉 ○固定合意 ○除外合意	贈与（納税猶予）	相続（▲80%評価減）

図5 買収の成功の秘訣

1.企業戦略を立案する
【川下へ進出して販売力を強化】
例：アパレル卸がチェーン店を買収
【隣接業種を買収して利益率を上げる】
例：金属加工業がメッキ業を買収／他地区へ進出して、営業展開
【大阪の印刷会社が東京の広告会社を買収】
2.意思決定は明確に
譲渡企業の社長は命がけ
3.売り手企業社長と社員への配慮
譲渡企業の社長の尊厳／社員の生活

表1 老舗企業の経営承継

	現在		(案)1 第三者割当増資			(案)2 同左		
	持株数	持株比率	増減	持株数	持株比率	増減	持株数	持株比率
社長同族	100	100.0		100	66.7		100	45.5
本人（社長）	30	30.0		30	20.0		30	13.6
妹	20	20.0		20	13.3		20	9.1
従兄弟2	20	20.0		20	13.3		20	9.1
甥	10	10.0		10	6.7		10	4.5
姪	10	10.0		10	6.7		10	4.5
従甥1	5	5.0		5	3.3		5	2.3
従姪1	5	5.0		5	3.3		5	2.3
従業員持株会						20	20	9.1
投資育成会社			50	50	33.3	100	100	45.5
合　計	100	100.0	50	150	100.0	120	220	100.0

表2 成長企業の同族承継

	現在		第三者割当増資		
	持株数	持株比率	増減	持株数	持株比率
社長	100	100.0		100	66.7
投資育成会社			50	50	33.3
合　計	100	100.0	50	150	100.0

三井住友銀行 SMBC　日本M&Aセンター　大阪中小企業投資育成株式会社 SBIC WEST JAPAN　税理士法人 山田＆パートナーズ