

永続的な繁栄のための

事業承継 ニュース

2023 AUTUMN

Vol.36

経営

後継者の強みを活かした経営のために
Zチャート・
製品市場マトリクスの活用

税金

特例承継計画を
令和6年3月末までに
提出しましょう！

自社株

従業員持株会を活用した
事業承継対策

コラム

割合指定遺言による
分割紛争のリスク



父子2代で会社を発展させ続ける株式会社巴商事の山田雄史社長（左）と先代の山田雄一郎氏（右）

とておき
情報源

名古屋オフィス

名古屋市中村区名駅三丁目25番9号
堀内ビル2階 TEL 052-583-9111

社員全員で皆様方の商売繁盛、財産対策をサポートしています

税理士法人 エスペランサ

岡崎オフィス

岡崎市針崎町字五反田19番地3
TEL 0564-55-2700

東三河オフィス

豊川市御津町広石神子田22番地11
TEL 0533-77-2633



相続ラウンジ

名古屋市中村区名駅三丁目25番9号
堀内ビル2階 TEL 052-551-8686

相続ラウンジ刈谷

刈谷市中山町二丁目37番地1
YOULUCK 5 SQUARE C
TEL 0566-91-8833

後継者の強みを活かした経営のために Zチャート・製品市場マトリクスの活用

事業承継時は、経営者の交代により生じる影響や業績の変化に留意することが大切です。特に、売上の動向は常に注視する必要があります。今回は、売上の推移が把握できるZチャートと、売上増加による成長戦略を考える際に役立つ製品市場マトリクスを紹介します。

事業承継後は売上の動向を 常に注視する

事業承継の際は、経営者が交代することで経営方針や経営戦略などが変更されることがあります。こうした変化は得意先や取引先との関係、従業員のモチベーションなどに少なからず影響を及ぼすので、後継者は事業承継後の業績の変化をタイムリーに把握し、自らの意思決定の結果を検証する必要があります。特に売上の動向については個別の顧客や得意先の状況を常に注視し、必要に応じて戦略を検討する必要があります。

Zチャートで 売上の推移や傾向をつかむ

売上の増減は、損益に大きな影響を及ぼします。その状況を見るために、棒グラフによる前年対比から一歩踏み込んで、売上の推移や傾向が読み取れる「Zチャート」

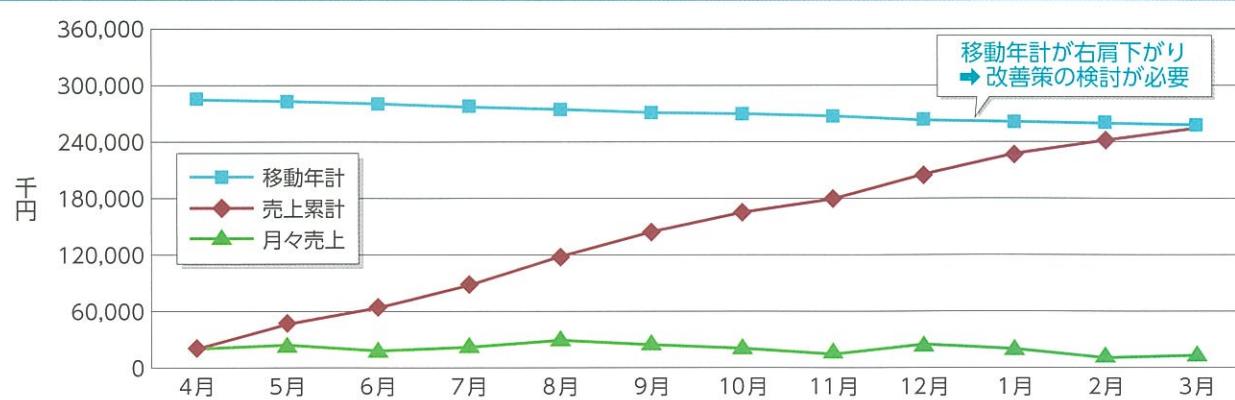
を作成しましょう。

「月々の売上」「売上の累計」「過去1年分の移動年計」の3つの折れ線グラフを1つのグラフに表したもののが、下のZチャートです。当月の売上に過去11カ月分の売上を加算して直近1年分の売上累計額を示したのが「移動年計」となります。季節的要因による変動や月々の変動を吸収して年間売上の推移動向が表示されるので、現在の売上傾向を把握することができます。毎月の売上が増加傾向にあれば、このグラフは右肩上がりになります。



もしグラフが右肩下がりであれば、何も手を打たないと売上は下落し続け、収益は悪化するでしょう。後継者はこの状況に気づき、危機感を持ち、売上増加に向け経営改善や経営革新に取り組まなければいけません。

■ 売上推移を示すZチャート(例)



製品市場マトリクスで 売上増加を図る

売上増加策を立案するためには「製品市場マトリクス」を活用するとよいでしょう。

企業は、製品やサービスを継続的に市場に投入し、販売する活動をしています。どのような製品やサービスを開発するか、どのような市場や顧客を開拓するのか、を製品市場マトリクスにて検討しましょう。

(1) 市場浸透戦略

まずは、来店回数や発注数の増加を図る「市場浸透戦略」から取り組みましょう。既存の顧客に製品の良さをアピールして、既存の製品をもう1、2点多く買ってもらうことを考えます。

(2) 新市場開拓戦略

次に、現在取り扱っている優れた製品について、「新市場開拓戦略」として新たな顧客(商圈・客層・市場)を開拓することで売上増加を図ります。

(3) 新製品開発戦略

また、現在の顧客との関係が強固であれば、新たな製品を開発して提供する「新製品開発戦略」を検討しましょう。顧客が現在の製品のほかに何を欲し、期待しているのか、を直接ヒアリングするのもよいでしょう。

(4) 多角化戦略

新たな市場に新たな製品を開発して売るのが「多角化戦略」です。ただし、他の戦略を講じずに今後成長が期待できる業種・業態に転換し新ビジネスを始める場合、既存事業とのシナジー効果がなくハイリスクが伴うので注意が必要です。

【事例】 製品市場マトリクス分析により 売上増加に成功した後継者

年配者向けに和菓子の製造・小売りを営んでいたA社の売上は下落傾向にありました。この厳しい状況の中、事業を承継した長男は、洋菓子店での修行経験もあったので、売上回復を図るために「新製品開発戦略」としてケーキやクッキーなどの洋菓子を店頭に並べてみました。

その結果、非常に売れ行きがよく、これを目当てに若年層の来店が増えたことで新市場の開拓もでき、売上が増加しました。その後、「新市場開拓戦略」としてショッピングセンターに出店したこと、さらに売上は増加しました。

製品市場マトリクスによる戦略の検討は、「事業承継計画」を作成する上でも大変役立ちます。自社の強みを生かした売上増加策を時代に応じて立案し、事業の持続性と成長を図っていきましょう。

■ 製品市場マトリクス

	「現在」の製品・サービス	「新たな」製品・サービス
「現在」の顧客・市場チャネル	【市場浸透戦略】 「現在ある製品」を「現在の顧客」に もっと売り続ける!	【新製品開発戦略】 「新しい製品」を開発し「現在の顧客」 に売り始める!
「新たな」顧客・市場チャネル	【新市場開拓戦略】 「現在ある製品」を 「新たな顧客(商圈・客層・市場)」に 売り始める!	【多角化戦略】 今後成長が期待できる 業種・業態に転換し 新ビジネスを始める!

出典:『後継者塾テキスト 会社を発展させる経営者になるために(第3版)』TKC出版、一部改変

特例承継計画を 令和6年3月末までに提出しましょう！

特例事業承継税制は、特例承継計画を作成して令和6年3月31日までに都道府県知事に提出しなければ適用を受けることができません。実際に適用を受けるかは十分検討する必要がありますが、計画を提出しても適用義務はないので、利用を検討している場合は早めに計画を作成・提出しましょう。

特例承継計画の作成は難しくない 作成のご相談はお早めに

特例事業承継税制を利用して先代経営者が保有している株式を無税で後継者に贈与するには、**特例承継計画を作成して令和6年3月31日までに都道府県知事に提出しなければなりません。**

実際に贈与をする際には、さまざまな適用要件をクリアする必要がありますが、特例承継計画提出時には、それらの要件を満たす必要はありません。先代経営者は令和9年12月31日までに自社株式を後継者に贈与すればよいことになっています。事業承継に向けたスケジュールを確認しましょう。

また、特例承継計画の作成そのものは難しくありません。会社の名称、住所、先代経営者と後継者候補の名前などを記載し、「現状の経営課題」と「後継者が承継後の5年間にその課題にどう取り組むか」などを簡易に記載するもので、数字を伴う詳細な計画は必要ありません。今からでも十分間に合います。

なお、特例承継計画の作成には税理士等の認定経営革新等支援機関（認定支援機関）による指導・助言が必要ですので、まずは当事務所にご相談ください。



計画を提出しても必ずしも 適用を受ける必要はない

特例承継計画を提出すると、1ヵ月程度で都道府県知事から「確認書」が送られてきます。特例事業承継税制の適用を受ける際はこの確認書が必要ですが、確認を受けたからといって必ず適用を受けなければならないということはありません。適用を受ける権利を手に入れたのであって、義務を課されたわけではありませんのでご安心ください。

実際に適用を受けるかは 十分検討する

自社株式の評価が低く、先代経営者の個人資産もそれほど多くなければ、そもそも相続税があまりかかるないかもしれません。

そこでまず、自社株式の評価額と個人資産の相続税評価額を計算して相続税額を試算し、納税猶予を受けた場合と受けない場合の相続税負担の比較をしましょう。比較した結果、納税猶予の適用を受けた方が有利となれば、適用要件を全て満たすように計画を立てて実行しなければなりません。

また、自社株式の評価額によっては、通常の暦年課税または相続時精算課税を利用して解決することもあります。その場合でも、事業承継に向けた経営改善としての事業の磨き上げや、新規投資などによる成長と評価引き下げとの融合策を打ち手として実行してから後継者に株式を贈与することになります。

事業承継基本方針書の作成と贈与のタイミングが重要

毎期着実に成長を続けて企業価値が向上している会社の場合、自社株式評価額と個人資産額が増大し続けています。このような会社は5年間の中期経営計画を策定し、毎期、成長のための打ち手を着実に実行し続けていると思われます。

事業承継対策としては、中期経営計画に基づく自社株式評価額の予測もある程度必要です。また、企業の成長に合わせた無議決権株式の発行や従業員持株会の設立などの資本計画、そのほかグループ企業の分割・合併、同業・関連企業のM&Aなどを組み合わせた企業戦略を長期にわたって組み上げなければなりません。加えて、打ち手を実行していく過程で、その実践を通して後継者に経営者としての教育を行う必要があります。

そして、上記のような対策等を全て合わせて、全体を「事業承継基本方針書」としてま

とめます。これらは一度にできるものではありませんので、何度も検討し計画を練り上げ、作成した後も繰り返しレベルアップを図りましょう。

成長企業の自社株式の評価額は増大していくので、大型の設備投資や合併などにより評価が下落する時期を選んで一括贈与することが重要です。また、先代（現）経営者の退任による役員退職金支給時も一つのタイミングです。

事業承継対策は会計事務所と共に取り組む

このように、事業承継に向けた取り組みは多岐にわたります。事業承継を進める際は、日頃、月次巡回監査を依頼している会計事務所とともに計画を策定・実行していくことが望ましいでしょう。通常の顧問料とは別に費用が掛かりますが、自社の存続と発展のためですので、ためらわずに実行しましょう。

事業承継実践企業

将来の相続も見据えて、「ベストな承継」を会計事務所に相談

株式会社巴商事 前社長 山田雄一郎氏 代表取締役社長 山田雄史氏

先代の雄一郎氏は、貿易関係の商社に勤務していた折、海外土産販のニーズに気づき、44歳で海外菓子等の旅行代理店への卸売業を柱にした株式会社巴商事を設立。その後、国内一般市場を開拓するなど会社を発展させてきた。65歳を過ぎた頃から、会社の業績が順調なうちに長男の雄史氏へ承継することを考え始めたという。

雄史氏は、高校卒業後にシンガポールに語学留学し、その後はマレーシアのサプライヤーに1年間勤務した後、巴商事のシンガポール支店で海外メーカーと東京本社の橋渡し役を行い経験を積んだ。帰国後は専務として雄一郎氏のそばで経営を学び、2020年1月に社長に就任した。

雄一郎氏が承継を考え始めて一番の悩みは株式の承継だった。最終的に納税資金をグループ会社から借り入れる形で、全株式を社長と常務（次男）に贈与した。雄一郎氏は「株式や不動産の評価は素人にはわからない。株式の贈与にあたっての納税資金の準備も必要だったので、将来の相続も見据えて会計事務所に色々と相談した。その時点でのベストな方法が選択できたと思う」と話した。

承継自体は順調だったが、承継直後のコロナ禍で、柱である海外土産販事業の売上がゼロになるという事態に陥った。雄史氏は「結果的に厳しい時期での承継だったが、父と相談しながら、国内一般市場の強化、輸出事業の開始などさまざまな打ち手を講じてなんとか持ち堪えることができた。今年は新たな取り組みとして海外メーカーと連携しハリーポッターのコラボ商品の輸入販売を行った。今年で創業30年、次の30年を生き残るために、変化する時代に対応しながら、新たなことに挑戦していきたい」と熱い気持ちを語った。



山田雄一郎氏

山田雄史氏

従業員持株会を活用した事業承継対策

佐賀光男は唐津食品(株)の3代目社長である。従業員は80人以上で定着率もよく、従業員の福利厚生と相続税対策のために従業員持株会を設立して自社株式の譲渡や贈与を考えている。事業承継対策としても効果的な方法だと聞き、従業員持株会の概要と運営の仕方について西園寺税理士に説明してもらうことにした。

(当記事の登場人物はすべて架空の設定です)

従業員持株会の概要と効果

「従業員持株制度」とは、会社が従業員に自社株式の取得・保有を推進する制度です。最近この制度を導入する会社が増えていて、非上場会社における大きな理由の1つとしては、オーナー経営者の相続対策ということが考えられます。

相続に際し、自社株式の相続税評価額が非常に高く、オーナー経営者がその大部分を所有していた場合、非常に高額な相続税が予想されます。しかし、その相続税を支払うための資金を確保するにも、取引相場のない株式は上場株式のような市場性がなく、相続税評価額で売却することは不可能に近いです。また、経営権の問題から考えても、無制限に他人へ譲渡することもできません。

そこで、自社株式の相続税対策の1つとして、経営権に影響のない範囲の株数を従業員持株会に譲渡、もしくは贈与することにより、

株式を社外に流出させずにオーナーの相続財産を減らす手法が「従業員持株制度」です。自社株式のうち、経営する上で必要不可欠な議決権数はオーナー一族が所有し、経営権に影響がなく、オーナーが所有していると相続税の課税上負担が重い部分を、従業員持株会に渡してしまうというやり方です。

従業員持株会の運営上のポイント

(1) 従業員持株会には4種類の組織形態がある

従業員持株会の組織形態には、次の4つの組織形態があります。

〈従業員持株会の組織形態〉

- ①法人組織になっている
- ②代表者または管理人の定めがある社団としての形態を持っている
- ③民法上の組合になっている
- ④従業員がそれぞれ直接株主になっている

従業員持株会を活用するスキームのイメージ

オーナー経営者



配当還元方式

譲渡または贈与



自社株式

議決権制限株式に転換

企業支配に影響させない

従業員持株会



従業員

一般的には③の「民法上の組合」が最も多い形態ですが、小規模な同族会社の場合には従業員が直接参加する④の形態となっている場合が多いです。

(2) 同族会社の従業員持株会はどれがよいか

同族会社で従業員が株主になった場合、「退職するときに高額で買取りを要求される」「株主としての権利を乱用される」「関係のない第三者に譲渡される」という不安もあるかと思われます。

その場合、従業員持株会自体が株主になり、従業員がその持株会に対して持分を持つにすぎない③の「民法上の組合」が適しているでしょう。特に、民法上の組合による従業員持株会でも自社株式の引出しができないようにしておくとよいでしょう。同族会社に適した従業員持株会のポイントは以下のとおりです。

〈同族会社に適した従業員持株会〉

- ①民法上の組合とする
- ②持株会が株主になり、持株会に加入する社員が直接株主にならない
- ③持株会に加入する社員は、持株会から自社株式を引出しえかない
- ④持株会に加入する社員が退職する場合には、持株会から持ち分の払戻しを受ける(株式の買取りではない)
- ⑤上記の払戻金額はあらかじめ規定に定めておき、納得した人だけ加入してもらう

(3) 従業員持株会には議決権制限株式を割り当てる

従業員持株会に割り当てる株式は議決権制限株式にすると、より安心できます。そうすることにより、株主関係が悪化したとしても、議決権がないので経営権に影響することはありません。ただし、株主総会における種類株式に関する特別決議(原則として、議決権の過半数の出席かつ、出席株主の3分の2以上の賛成)が必要となります。

従業員持株会は、相続税対策だけでなく福利厚生策にもなる

従業員に同族関係者がいない唐津食品(株)において従業員持株会を設立した場合、相続税評価額が非常に低い配当元価額で株式を移転することができます。

会社との労使関係も非常に良好なので、大株主である佐賀光男社長の持株を移転する相手としても好ましいといえます。結果として、換金できない財産である自社株式を佐賀光男社長の相続財産から除くことができる効果的な対策となります。

従業員持株会へ株式を移転する方法としては贈与という手法もありますが、贈与では不公平感があり従業員に株主としての自覚も生まれません。そのため、会社運営上は佐賀光男社長の持株を1株当たりの資本等の金額で譲渡することが望ましいです。

唐津食品(株)の配当率は10%であり、従業員の取得価額は資本等の金額と同額のため、通常の市場金利は1%にも満たないことを考えると、従業員にとっては非常に高利回りです。唐津食品(株)が健全である限り、退職時や解散時に元本が戻ってくるのですから、効果のある福利厚生策といえます。



佐賀光男社長は唐津食品(株)において従業員持株会を設立した場合の効果と留意点について理解することができた。どのような移転方法が最も良いのか、税効果の試算も含めて西園寺税理士に相談することにした。

割合指定遺言による分割紛争のリスク



失敗事例

被相続人：社長（母）

相続人：長男（後継者）・二男・三男

遺産：自社株式・事業用不動産・預貯金・上場投資信託など

遺言内容：「長男に全財産の1/2、二男・三男に全財産の1/4ずつ相続させる」

結果：誰が何を取得するかの記載がないため、協議を行う必要が出てきた。長男は後継者として円滑に事業を続けるために株式の過半数と事業用不動産を承継したい。対して二男・三男は株式の持分割合について納得せず、協議は難航した。

割合指定遺言は協議での合意が必要

遺言者は、遺言により、共同相続人のうちの一部の者の相続分を法定相続分と異なった割合に定めることができます。その方法の一つとして、本事例のように割合的な指定を行うことがあります。

この割合的な相続分の指定の場合、相続開始から遺産分割完了（具体的に誰が何を取得するかが決まる）まで、遺産は相続人の間での共有状態に置かれます。共有割合自体は遺言により法定相続の場合から変更されているものの、遺産が共有されているという状態そのものは純粋な法定相続と同じです。この共有状態を解消するために、実際には相続人の間で遺産分割協議を行い、株式や不動産など遺産を構成する個別財産を承継する者やその具体的な内容を、相続人全員で合意する必要があります。

本事例で想定される結末

株式の過半数と事業用不動産を承継したい長男ですが、協議で合意が形成できない場合は家庭裁判所における遺産分割調停、調停も成立しなければ審判という手続を行わねばなりません。いざ遺産分割審判となれば、指定相続分を厳守した遺産分割を裁判所が決定するため、長男は承継に必要な数の自社株式を確保できなかったり、事業用不動産を弟二人と共有せねばならなかったりする可能性もあるのです。

本事例に学ぶ事業承継対策

本事例のような失敗を避けるためには、遺言を作成する際に、あとで遺産分割協議を必要とせずに実現できるような個別財産の帰属を指定する遺言を作成すべきです。本事例であれば、たとえば「二男および三男には預貯金および上場投資信託をそれぞれ1/2、長男に自社株式と△△の不動産および自宅不動産、その他遺言に記載のない財産のすべてをそれぞれ相続させる」という内容が考えられます。預貯金等であれば割合指定であっても分割のリスクは低くなります。非後継者の遺留分にも配慮するとなると、事業用資産を含めたすべての財産の帰属を決める遺言の作成は難易度の高いものとなります。可能な限り前もって手立てを講じることが大切です。

割合指定遺言の作成をご検討の際は、分割紛争のリスクにお気をつけください。

