



【コンサルティング事例 事業承継対策】

H社は食品加工製造業者。従業員100名、年商80億円。商品開発に熱心に取り組み、新作の食材がヒットしたことで、業容が急拡大、ここ数年は年商が年々倍増する勢いとなっております。

業績が急拡大したため、規模にあった組織体制の構築をはじめ資本政策を含めた中長期経営課題への早急な取り組みに迫られていました。経営者一族でもこのような問題を十分に認識され、中長期経営計画策定に着手、まず資本計画に取り組みました。

◆相続税・贈与税の納税猶予制度の活用

企業価値の急速な上昇により、資本政策が同社の企業経営の根幹にかかわる問題となり、事業承継者である現社長への株式移転の負担増も大きな懸念材料となっていました。ちなみに、株式は創業者である会長（七十五歳）が六五％保有されていました。したがって、社長を中心に相続税・贈与税の納税猶予制度*（いわゆる「事業承継税制」、以下「新税制」と記載）を中心とした新たな制度についての情報収集につとめられ、相応の知識は一族で共有されていました。

ただ、こうした新税制を中心とした制度がどうすれば利用できるのか、適用に当たっての要件充足が可能なのか、といった点については確信が持てず、中長期的ビジョンを策定できる状態ではありませんでした。

こうしたなかで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、商工研から、事業承継専門税理士をご紹介します、対応策の検討を開始されました。

◆一定の条件のクリア

専門税理士が現状分析を行い、会長が大半保有する株式の現社長への継承、集中が第一であるとのアドバイスがなされ、新税制についても適用可能との見通しも併せて示されました。

具体的に新税制を適用すると“一定の条件を満たす場合”「相続等により後継者が取得した非上場株式の課税価格の80％に対応する相続税の納税猶予」、「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」などのメリットがあります。同社の場合“一定の条件”に適合可能であることから作業に着手。一連の手続きは無事完了しました。

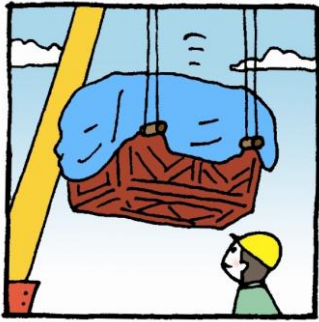
◆中長期的な経営計画の整理策定の手順の明確化

知識をお持ちになりながら、対応手順の整理が思うように進まなかった経営者一族内では、まず株式の現社長への集中を進めることで、中長期的な経営計画の整理策定の手順も明確にすることが可能となりました。

また、新税制を活用することで、資金負担が軽減され、株式移転の作業も完了、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。新税制を有効に活用し、事業承継を円滑に進めることができた好事例といえます。

* 相続税の納税猶予制度の概要

後継者（＝相続人。先代経営者の親族）が、相続により非上場会社の株式を取得し、本制度の要件を満たす場合には、後継者が相続前から既に保有していた議決権株式を含め、発行済完全議決権株式総数の三分の二に達するまでの部分について、課税価格の80％に対応する相続税の納税が猶予される（中小企業庁「中小企業事業承継ハンドブック」より）



【コンサルティング事例 事業承継対策】

◆持株会社を介した事業承継

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。

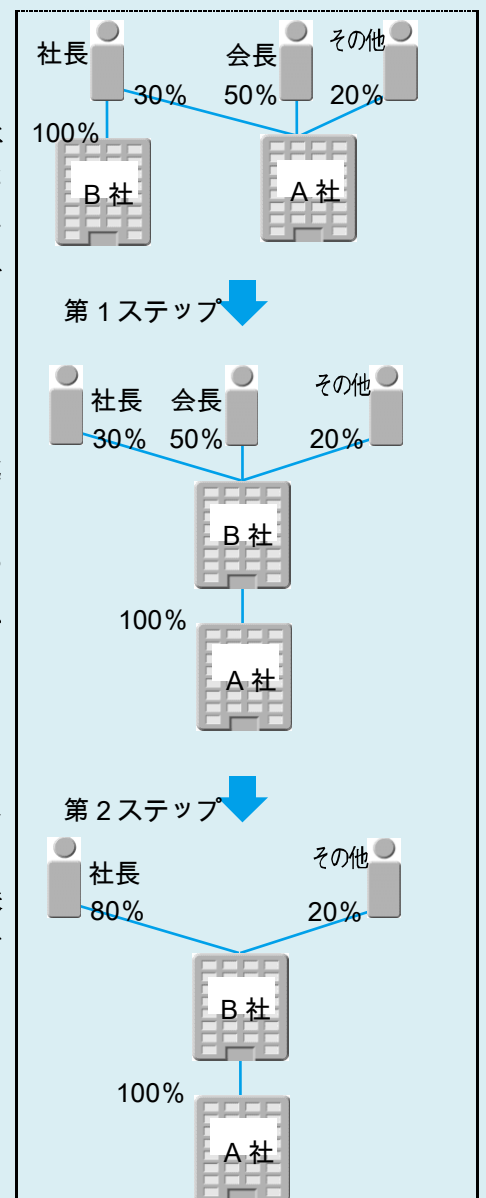
◆第1ステップ

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。



【コンサルティング事例 後継者支援】

～後継者のためのコンサルティング支援～

E社は、1980年設立、年商35億円、従業員80名の金属加工製品製造業です。地元の工業団地内に2カ所の大型工場を有し、リーマンショック前まで順調に業績を伸ばし、大手家電メーカーとの太いパイプも構築されてきました。

2008年秋のリーマンショックにより、売上の的にも大きな打撃を受けることとなりましたが、そんな不景気の中から立ち直ろうとした矢先、創業者の社長が急逝されました。

60代半ばでの急逝だったため、次期後継者の選定も、バトンタッチに向けた承継ステップもありませんでした。急遽、他社（商社）に勤務している長男が、後を継ぎ代表者に就任することになりました。

創業当時から支援をいただいている株主の強いバックアップのもと、取引先の手元メーカーとのパイプの維持や、取引金融機関との関係維持にもこぎ着け、会社存続の危機は、なんとか回避することができました。

◆生産現場との軋轢

金属加工部品の受注が、徐々にではありましたが回復・増加する中で、後継者となった新社長は、一つの不安を抱えていました。創業当時から、金属加工作業現場の叩き上げでやってきた先代社長と違い、自分は現場作業の知識が浅い。就任以来、生産に関しては、工場長や事業ごとの管理者に任せていましたが、そのため生産現場の従業員とのコミュニケーションや意思疎通がうまくいっていない不安が払拭できずにいました。

そんな折、主力取引先の一つである大手メーカーが、企業再編の波の中で、事業縮小計画を打ち出すことになりました。

地元にあったメーカーの工場の閉鎖、または事業縮小の計画もあり、取引数量の大幅削減の事態が、近い将来に予測されます。同社としては、競合他社との競争に打ち勝ってシェアを拡大し売上を維持するか、または、取引数量の減少に見合う従業員の削減により対処する必要があります。

この危機に対応するため、工場長以下生産部門の管理者と何度も打ち合わせを重ねましたが、一向に回答の見えない日々が続きました。

◆新社長の英断と工場長の納得

目前に迫った危機に対し、抜け出す回答が見えないまま、新社長は、もっと生産現場を知ろうと努力を重ねました。自社現場を回っては、さまざまな生産管理体制の書籍に当たったり、工場管理の講習には欠かさず参加して、自社工場の実態を知ろうと自己研鑽を重ねました。

その結果、見えてきたものは、自社の生産現場の多くのムダと従業員のモチベーションの低さでした。

リーマンショック前のフル稼働状況とは異なり、生産数量がかなり減った現状では、生産体制に余裕があるように見えます。教科書的に得た知識でしかありませんが、改善の余地はいくらでもあるように映ります。ただ、それをどう改善するのか、どうやって改善に向かわせればいいのか分かりません。一番つらかったのは、自己の見解を、工場長や生産現場の管理者に相談したところ、さまざまな理由を楯に、一向に耳を傾けてもらう状況になかったことです。

そんな折、取引金融機関である商工中金の担当者から紹介された、商工中金経済研究所（商工研）の「企業活性化支援コンサルティング」の導入を決断されました。

「企業活性化支援コンサルティング」は、約半日掛けた現場簡易診断（〈ステップI〉：商工研会員、無料）をコンサルティングのトライアルとして受けることができます。自社工場の現状を、生産現場に精通したプロの目で診てもらえるのです。

◆現場簡易診断

(商工研「企業活性化支援コンサルティング」〈ステップⅠ〉)

診断日当日は、コンサルタントがまず社長以下幹部のヒアリングを行い、診断対象、課題などの把握を行った後、工場長の案内で工場現場の診断を実施し、その2週間後、診断結果の報告会を開催しました。診断内容は先代社長の下、我流で現場を仕切ってきた工場長のプライドを尊重した上での、改革実施可能性の高い実践的な指摘であったことから、新社長はもちろん、工場長からも高い評価と納得性を得られました。この結果、同コンサルタントによる「活性化支援コンサルティング」〈ステップⅡ〉に移行することとなりました。

◆本格コンサルティング

(商工研「企業活性化支援コンサルティング」〈ステップⅡ〉)

まず、新社長がコンサルタントと相談したことは、新社長を支える現場改善活動の各チームリーダーの選定です。現場改善活動を中核となって推進し、各チームの従業員にも活動参加を促していくリーダーには、新社長の右腕となる次世代の管理者候補生を抜擢することにしました。

5年、10年後の自社のあるべき姿を思い描いた際、新社長の周りを固める管理者を育てる。その思惑と、現場改善活動のプロジェクトリーダーの抜擢は、完全に一致しました。

もちろん、工場長や、従来の生産管理者にも、各プロジェクトリーダーの責任者の立場で参加してもらいます。新社長は、その改善活動の総責任者として、活動全般の推移を見守ることになりました。

活動内容は、喫緊のテーマと、従業員の誰もが参加できるという簡易性を考慮し、①各作業の標準化シートの作成、②5S活動、③生産管理体制の確立——という、3大テーマに絞って行うことになりました。

3週間に1度というコンサルティングサイクルですが、抜擢された若手チームリーダーは、見違えるばかりにいきいきと改善活動を推進しています。これまで、ムリムダ排除の提案を行っても採用されず、安穏とした雰囲気しかなかった生産現場に、自分たちの活動が反映されていくことで、責任感とやる気を醸成することにつながりました。



まず、要らないものを整理する。その意識を高めるため、不要在庫、不要機械、不要消耗品を合わせ、1万5千点以上の廃棄を実行しました。

その姿勢が、従業員にも浸透し、改善へ向けた参加意識も急速に高まりました。従業員とチームリーダーのタッグにより、競うように作業標準化シートも完備され、次はその作業時間短縮をどう目指すかのテーマ選定に移りつつあります。同時にチームリーダーが中心になって、生産管理体制の構築に向け、各作業域の要望や効率化実現のための意見のすり合わせが行われています。

当初は、先代社長から急遽交代した新社長の仕事のやり方になじめなかった従業員も、改善活動の効果が表れる工場を目の当たりにして、新体制に向け意識の変革を行うようになりました。現在、新社長の下、「新規取引先の獲得のために、工場現場PRを一番のセールスツールにしよう」を合言葉に、次のステップに向けた改善活動を展開中で、新体制が着実に整いつつあります。