

2019.10.31(木)  
第17回例会  
(通算 3570回)

# 2019-2020年度 釧路ロータリークラブ会報

会長スローガン「CONNECT！ロータリーをよく知ってより大きい輪をつくらう！」

第83代会長	天方 智順	例会日	毎週木曜日 12:30～13:30 夜間例会 18:00
副会長	後藤 公貴	例会場	釧路センチュリーキャッスルホテル
幹事	松井 聖治	事務局	釧路市錦町5-3 ミツ輪ビル2F
編集責任者	クラブ会報雑誌委員会	☎	0154-24-0860
		☎	0154-24-0411

2019-2020年度  
国際ロータリーテーマ



2019-2020年度 RI 会長  
マーク・ダニエル・マロニー  
第2500地区ガバナー  
吉田 潤司 (釧路 RC)

月間テーマ	経済と地域社会の発展月間
本日のプログラム	事業継承の考え方 (担当：プログラム委員会)
次週例会	働き方改革をお手伝いするツールについて (担当：プログラム委員会)

- ロータリーソング：「四つのテスト」
- 会員数 100名
- ビジター なし
- ゲスト なし
- ニコニコ献金

■ソングリーダー：杉山 宏司君

今年度累計 247,000円

## 会長の時間

天方 智順会長



改めまして、皆さんこんにちは。今朝テレビをつけると、ショックだったのは那覇の首里城の炎上・延焼のニュースです。私だけでしょうか。

何となく見ていて悲しい気持ちになって、ノートルダム寺院の消失と同じような感情になられているかなと思います。個人的に何回か行った場所でもあります。家族でも行きましたし、楽しい思い出がある場所で、そういうことがあって誠に残念でなりません。今後は原因が解明されるかもしれませんが、ああいう文化財の保護は本当に大切なことなのだなと思いました。

話は変わりまして、先週の土曜日10月26日、吉田ガバナー夫妻をお連れして遠軽ロータリー60周年記念式典&祝賀会に行っていました。記念講演の講師がカーリングの本橋麻里さんで、この話を聞きにいったようなものです。一緒にお写真も撮らせていただきました。何回もテレビに出ている方ですからご存じのとおりですけど、本当にお綺麗な方で、存在感があっという間。いろいろかみ砕いて楽しいお話をされていました。

講演が終わり、質疑・応答のコーナーがあって、会員席から「カーリングの選手の皆さん、どうしてそん

なに綺麗なのですか？」と、訳の分からない質問がありまして、それにお答えなる本橋さんがかっこいい、洒落ているなど。要するに「女子が出場するウィンタースポーツでは、化粧して出られるのはフィギュアスケートとカーリングしかないのです。あとのアルペンスキー、スケート競技は化粧してられないような競技です」と言うのです。その中で「カーリングは静止画が多い、カメラがずーっと引けることもあって綺麗に見えるのではないかな。フィギュアもカーリングも、リンクは氷の上が真っ白で、余計ライティングも良くてそう見えるだけです」と本橋さん仰っていました。決してそうではなくて、中継するNHKさんをはじめとする各テレビの技術的な努力もあって、ああいうふうに見えるのではないかなと思っていました。

偶然、松井幹事が当日、誕生日でございました。家族と子どもをほっといて、私と吉田ガバナー夫婦のために行き帰り、お酒も飲めない行き帰り運転されて帰ってきました。誕生日は向こうで祝っていただいたのですが、本当に松井幹事ごめんなさい。今日もよろしくお願ひいたします。

## 次年度報告 天方 智順会長

最初に報告ということで、10月は今日で終わりでございます。次年度に向けていろいろなものが動き出しております。今日、皆さんに来年度2020-2021年度の第7分区ガバナー補佐が当クラブより輩出され、決定されたことをご報告申し上げたいと思います。偶

然、同じ名前の方になってしまったのかなと思います。冒頭は白幡 博会員よりご報告をお願いしたいと思います。

## 白幡 博 パストガバナー補佐



皆さん、こんにちは。今、天方会長より次年度のガバナー補佐ということでご紹介があったと思います。吉田潤司ガバナーがまだ任期途中ではございますが、早くも次年度の人事ということです。松田次年度ガバナーより第7分区・現在の加納ガバナー補佐に正式に書類をもって次年度のガバナー補佐の選出をお願いしたいというご依頼がありました。

その結果、パストガバナー補佐の1人でございますので、ガバナー補佐指名委員会が第7分区にあり、その中で今回は天方会長、松井幹事ともご相談申し上げまして、先ほどお名前が出ました石田博司君から内諾を得ましたので第7分区次年度ガバナー補佐ということで当クラブの推薦をもってご紹介をしたところでございます。

気持ちよく受けていただきました石田博司君は1990年度入会でございます、2005年度には会長。そして、今年度2019-2020年の吉田ガバナーの時にPETS地区協議会の実行委員長も務められ、申し分のない人材でございます。皆さん、どうぞよろしくお願いいたします。

それでは、さっそく石田 博君からご挨拶をいただきます。よろしくお願いいたします。

## 石田 博司次年度第7分区ガバナー補佐予定者



そういうことになりましたので、ひとつ。PETSの話が出ましたが、実行委員長を仰せつかった時は、去年の協会長から「PETSの実行委員長お願いしたい。幹事には邵龍珍君、副幹事には後藤公貴君ですから」とセットで言われたので、これは大丈夫だと思って、「はい、分かりました」とお受けしたのですけれども、白幡さんからは「やってくれないだろうか」という言い方なのです。その時はスタンドアロン、まったくひとりぼっちなわけですよ。頭に浮かんだのがガバナー補佐は公式訪問の時に各クラブに行っ

て挨拶しなきゃいけないということでした。

私は釧路クラブの皆さんの友情という海の中で伸び伸びとしていますが、外に行くと、こんな伸び伸びしたクラブはないのです。入会の浅い方はご存じないでしょうけれども、2500地区67クラブありますけども、こんな釧路クラブのような伸び伸びしたクラブはないのです。

そうすると、今からうっとうしい気持ちが沸きまして、本当に積極的に断る理由もないし、どうしたらいいのだろうと思っていましたら、白幡さんが「勉強にはなるよ。いろんな人に会えますからね」と仰ったんですよ。私は生きる指針として、「人は人から学ぶ」が自分の中にあるものですから、学びの機会になるのであればと思ったなら、グッと背中を押される気になりまして、白幡さんに「させていただきます」と申し上げ次第です。

そういうわけで、来年、ひとつよろしく願いいたします。

## ■本日のプログラム■ 事業継承の考え方

### みずほ銀行釧路支店 芦名 健一支店長



みずほ銀行の芦名でございます。本日は事業承継の考え方の一助としてお話をさせていただきます。釧路ロータリーの各企業のオーナー

の皆さまはご本人自身、あるいは各支店長様におかれましては、自分のお客さまがもしかしたらこのような環境にあるのではないかと知る機会になっていただけたらな と思っております。非常に限られた時間でありますので、お話する範囲が限定的になることはお許しください。基本的にはこちらのスクリーンの資料をお話させていただきます。途中、皆さまのお手元に配らせていただいている資料を活用しながらお話させていただければと思います。

はじめに、今回お話する内容につきましては、ご対応される際は皆さまのご自身の判断で、必ず弁護士、税理士、公認会計士の皆様にご相談されながらご対応させていただきますよう、よろしくお願いいたします。また、情報提供を目的にひとつの考え方をお話するので、こちらの会計・税務・法務等の取り扱いを必ずしも推奨しているわけではないこともご理解いただいた上で話を聞いていただければと思います。税制が絡むことですので、税制については2018年5月時点の

情報をもとにお話させていただきます。それでは、進めさせていただきます。

まず、事業承継を取り巻く環境についてお話をさせていただきます。約半数の企業が事業承継を考えるタイミングにきています。経営者が先代から事業を受け継いだ時点での先代経営者の年齢が平均で67.6歳でありまして、多くの経営者が70歳前後に事業承継を行っているのが現状です。現経営者の約半数は60歳を超えておりまして、今後多くの企業が事業承継のタイミングを迎えようとしている環境です。

それに対して後継者の育成には時間がかかります。経営者が事業承継を行う上では、後継者を育てるのにどれくらい時間がかかることを皆さんが気にされるわけですが、一般的にどの企業のオーナー様も「5年以上」と考える経営者が多いのが現状です。そういうことから事業承継には5年から10年くらいの期間を要しながら検討していくとよく言われています。以上のことをまとめますと、一般的なお勇退年齢や後継者育成に必要な時間を踏まえまして、60歳ころには事業承継に向けた準備に着手しておく必要があるということでございます。

一方、相続税の環境も変わってきております。2015年1月に相続税の改正がありまして、基礎控除額は従前の6割になったことは皆さまご承知のとおりかと思えます。その影響によって課税の対象となる人は従前の約2倍、全体の約8%に上がってきています。そういうことから、各企業のオーナー様からすると以前よりも身近な話題になってきていることです。従前は親族内の承継が一般的ではあったわけですが、徐々に親族以外の承継も広がってきていることも環境としてあげられます。現在、「後継者あるいは息子様と娘様」としているのは約6割弱となっています。一方で、「親族以外の今いる役員や従業員の方」に約2割。その他で「M&AとかIPO」、あるいは廃業も入ってくるかもしれませんがその割合が約2割になっているのが現在の環境です。

事業承継の中でよくある事例をいくつかお話させていただきます。

ケース1です。事業承継の準備を全くしないまま社長が交代することになった形があります。父は生前に「一生現役」と事業に邁進し、事業承継はまだ先の話と、特段対応を行っていませんでした。しかし突然、体調を崩し、判断能力が低下。経営ノウハウも自社株式も誰にも承継されないまま相続が発生してしまっただけで、急遽、長男が引き継ぐことになった。このことでいくと、後継者のノウハウが全く育っていなかった中でこの事例が発生してしまった、という例です。

ケース2です。社長の座は譲ったものの、自社株式は先代社長が保有したまま相続が発生してしまった事例もあります。先代社長は会長に退き、後継者を育てる

ために子息を社長として経営を担わせていた。そのような中で突然相続が発生して、自社株式は会長が保有したままだったので、相続税が多額な上に納税資金が後継者になく・足りない状況が発生した。結局、他の資産を売却せざるを得なくなり、事業用の土地まで一部手離さなくてはいけなくなりました。このような事例もあります。

ケース3です。遺言がなく、後継者が事業用資産を相続できなくなった事例です。この例で申し上げますと、父は生前、後継者である私に「自社株式と事業用の土地を残す」と言ってくれました。しかし、相続が発生すると、遺言はなく、遺産分割協議が開始されました。予想以上に自社株式が高額で私に資産が集中してしまうことから、結局、事業用の土地は長女・次男と共有で相続することになって、現在では「土地を買い取ってほしい」と後継者が求められています。こういった事例もよくあることとございます。

これらを踏まえて、どのような考え方で検討していけばいいかという情報をお話させていただければと思います。

そもそも、事業承継は単に社長の座を譲って完結するようなものではありません。これまでの事業で培ってきたさまざまな経営資源を引き継



いでいく必要があります。円滑な事業承継を実現するためには、後継者へ経営と財産を引き継ぐ必要があります。具体的には後継者の育成、自社株式の承継、個人資産の承継の3つの準備を行う必要があります。

では、事業承継はどのように進めていくかですが、円滑な事業承継を実現するためには、ステップ感をもった進め方が必要になってきます。ステップ1は、事業承継の方向性、後継者の検討をすること。ステップ2では、現状把握・分析。ステップ3として、課題の洗い出し、対応の検討。ステップ4として対応の実行。そしてステップ5で事業承継の完了という流れでやっていく形になります。

本日は、ステップ1からステップ3についてお話させていただきます。

まず、事業承継の方向性、後継者の検討ですが、事業承継の方法は後継者の有無により親族を後継者とする方法と親族以外の自社の役員や従業員を後継者とする方法。社外の第三者に会社を売却する方法等があります。

例えば、親族内承継。これはまさにご子息・娘様、あるいはそれ以外の親族の方々に引き継ぐことでメリットとしては、社内外から心情的に受け入れられや

すいとか、後継者を早い段階から育成できるメリットがあるものの、一方、デメリットとして本当に承継の意思が後継者にあるのか、経営者の素質があるのかを見極められるかがポイントになってきます。それ以外に、親族以外に後継者を求める形になりますと、今よく使われるのはMBOというスキームが使われる可能性が非常に高いです。メリットとしては、経営理念や業務を理解しているため引き継ぎがしやすい。人望があれば従業員の理解が得られやすいことが挙げられます。一方で一般の社員の方が株式を買い取る形になりますので、デメリットとしては株式の取得資金の準備や個人の債務保証などの引き継ぎがきちんとできるかどうかという問題があります。

社内・社外の後継者への承継ができない形になってきますと、次の流れで第三者への事業売却、いわゆるM&Aですとか、株式公開を目指してパブリックカンパニーとなっていきやり方を進めていくステップになります。こちらのメリットは創業者様、オーナー様は会社売却による創業者利益を得ることができることですとか、後継者がいなくても従業員の皆さまを確保し、そのまま引き継いでいただけるというメリットがある一方で、デメリットとしては、希望要件に合う相手様が見つかるかどうか、あるいは社内のガバナンスを強化していくことができるかどうかポイントになってきます。

いずれにしても、後継者の育成がしっかりできるかどうか重要なポイントになってきます。事業承継を行う上で必要なステップ2、現状把握・分析です。自社株式の確認と個人資産の確認をしていく必要があります。確認事項としては株主構成、株式の評価額、納税資金が不足しないかどうかを確認する必要があります。それはなぜ必要なかは、次の課題となりやすい点があるからです。後継者の自社株式保有数が全体の3分の2未満となること。経営に関わらない株主がいる。自社株式の直近の評価額や承継コストが高額となってくる。承継時の納税資金が不足することがある。こういったことからチェックを行う必要があるのです。

同様に個人資産については家族構成いわゆる法定相続人の再検討、相続の配分、相続人ごとの相続税額を把握できているかどうか。納税資金が不足していないかを改めて確認する必要があります。

そのような課題の洗い出し、対応をステップ3でやっていく形になりますが、自社株式を円滑に引き継いでいくためには経営権の安定化、自社株式評価を常々しっかり把握をしておく、そして納税資金を確保できているかどうか、この3つをバランスもってしっかり対応していく形が求められます。

次はそれぞれについてお話をさせていただきます。まず、経営の安定化についてです。

先ほど、後継者の自社株式保有数が全体の3分の2未満となるのが問題となると申し上げました。それはなぜかをお話させていただきたいと思います。それは経営に必要な議決権の保有割合を指すからです。一般的に経営の安定化を図るためには3分の2以上の議決権を保有することが望ましいと言われております。それはお手元の表に書いてあるとおりでして、3分の2以上ありますと、特別決議事項を単独で可決することができるためです。

株式を後継者に渡す方法としては一般的には売買、生前贈与、相続でやっていくことになります。表を見ていただければと思っておりますが、今一番話題になっているのは相続の欄の「納税猶予制度の活用」が世間一般的に注目をされております。

皆さまのご参考になればとお話を申し上げますと、先ほど、承継中の問題になる事例として、先代が社長の座を譲らず株式をそのまま持っている、あるいは経営は譲ったのだけれども、株式は譲っていない例をお話させていただきました。その対応する例として、ひとつご紹介をさせていただきますと、拒否権付株式の活用というやり方があると言われております。お手元のペーパーで右側に書いてあります「事業承継における種類株式の活用」で、例えば株式100持っている場合に、先代が拒否権付き株式1を持ち、後継者の方に普通株式99を譲る事例です。拒否権付き株式には議決権はないのですが、株主総会における一定事項について拒否権を行使することができますので、経営者がやっていることにチェックを行うことができます。私も釧路で営業して回っていると、オーナー様は「株式を手放すことは会社から去ることだ」と意識される方が多いのですが、このような手法を取りながらやれば自社株式を譲りながら、一方で経営のチェックは自分の方で行っていけるという考え方もありますので参考にいただければなと思っております。

次に、タイミングのところで自社株式評価をしっかりと時点・時点で把握することの大切さをお話させていただきました。その時点での株式の評価はどういうところで決まるかにつきましてお話させていただきます。

自社株式の評価につきましては、「一般的に非上場株式の場合は、承継を考える際には下記の3つの原則的評価方法で計算します」と書いています。類似業種比準方式、純資産価額方式、併用方式となっております。こちらの株式の計算については、皆さまは顧問税理士や会計士様と常にご相談されていて、把握されているかとは思いますが、どのような計算式で算出されているかを知っていただこうと思ってお渡しさせていただいております。

一般的なお話を申し上げますと、それぞれの評価方式による評価額は類似業種比準方式、併用方式、純資

産価額方式の順で一般的に株価が高くなっていくと言われております。右側に株価がどのような形で変動していくか、その時にどのような要因があるか、事例を3つほど挙げさせていただいております。

イベントによって株価というのは非常に大きく変動します。会社区分、あるいは業績の良いとき、悪いときによって類似業種比準の価格が大きく変化しますし、当然ながら純資産価格が増えたり減ったりするわけです。会社はまさに生き物でございますので、そのタイミングでどのような対応をとるかを皆様が常に意識されていく必要があるのではないかと思います。こちらは再三になりますけれども、顧問税理士さんと公認会計士さんと相談されながらしっかりやっていくべきかと思っております。

最後、納税資金の確保についてお話させていただきます。後継者の納税資金なのですが、一般的なことをお話させていただきますと、中小企業のオーナーの場合、個人資産に占める事業資産の割合は約7割を占めていると言われております。相続税は原則、相続発生後10カ月以内に現金で一括納付しないといけないわけですが、その時に相続税を払うときに後継者に手元現金があるかどうかで、納税ができるかできないかは非常に大きな問題になってきます。会社を引き継ぐ立場としては、後継者の対応まで考えてあげるのがやはり重要ではないかと思います。

そのような中で納税資金の備え方にどのような形があるか一例を申し上げます。生前贈与の活用、死亡保険金の活用、また死亡退職金、弔意金の活用。あとは会社へ自社株式の売却による現金化。会社でオーナーさんが持っている株を買い取るという形で資金を確保するやり方もあります。そして先ほども申し上げました事業承継税制の特例を活用して相続税もしくは贈与税の全額納税そのものを猶予される制度を使うことも考えられます。

本日は限られた時間でお話できる範囲で皆様のお考えの一助となればと思ってお話をさせていただきました。ご清聴ありがとうございました、

[Return to Top](#)

[Return to Web Site](#)