

実務情報  
Series 2024 2

後継者難倒産リスクに備える

# 「社長の終活」 ノート

とくぎん  
SUCCESS CLUB

## はじめに

中小企業では、社長が株式の大半を持っていたり、社長の個人資産を担保に金融機関から融資を受けていたりするケースも少なくありません。ある日突然、社長が倒れたり、認知症になったりすると、会社が被る影響は深刻です。

そうした中小企業が、社長の健康リスクにどのように備えればよいかを解説します。

### [執筆]

鳥飼総合法律事務所

パートナー弁護士

**奈良正哉**

**なら まさや** 元みずほ信託銀行執行役員・監査役。現プライム上場企業3社の社外取締役・監査役。日弁連信託センター委員。企業ガバナンス全般、リスク管理、信託などに注力。

パートナー弁護士

**山田重則**

**やまだ しげのり** 印紙税や固定資産税などの税務のほか、企業、個人問わず、幅広く業務を行なう。相続や後見に関する公益活動や大学で法的な文章の書き方の授業も受け持つ。

弁護士

**橋本充人**

**はしもと みつひと** 民間企業勤務を経て予備試験に合格。首都大学東京（現・東京都立大学）法科大学院修了。鳥飼総合法律事務所に入所。企業法務分野、相続問題に注力。

弁護士

**横地未央**

**よこち みお** 首都大学東京（現：東京都立大学）法科大学院卒業。国家総合職として勤務後、鳥飼総合法律事務所入所。第二東京弁護士会高齢者・障がい者総合支援センター所属。

## 実務情報 Series CONTENTS

### 後継者難倒産リスクに備える「社長の終活」ノート

- 1 「社長の終活」とは ..... 3
- 2 社長が突然亡くなったら ..... 5
- 3 社長が認知症になったら ..... 7
- 4 「社長の終活」の進め方 ..... 9
- 5 終活のポイント——事業承継 ..... 10
- 6 終活のポイント——廃業 ..... 13

# 1 「社長の終活」とは

## 社長の高齢化リスク

帝国データバンクが昨年12月に発表した調査によれば、後継者不在のため事業継続の見込みが立たずに倒産した「後継者難倒産」は、2023年1月から11月までで509件と、調査開始以来、初めて年間500件を超えました。「後継者不在率」は改善傾向が続いているものの60歳台の後継者不在率は37.7%、70歳台でも29.8%と、経営者の高齢化リスクはなお続くと指摘しています。

実際、中小企業の社長の高齢化は進んでいます。2000年以降の社長の年齢の分布は、グラフの形状をほぼ保ったまま、年代が進むにしたがって、徐々に高齢者層に平行移動しています。2000年の年齢別ピークは50～54歳であったのが、2010年のそれは60～64歳、2020年は70～74歳です（図表1）。

もっとも、2010年を境に、グラフの形状は徐々になだらかになってきています。つまり、

社長の年齢分布は広がりを見せています。

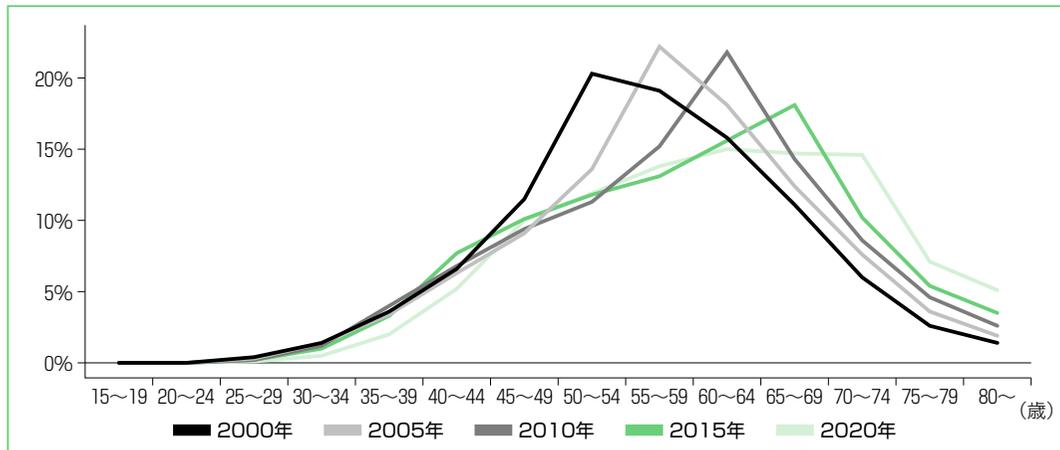
これは、先代社長の生前か死後かはともかく、一部の会社では事業承継が進み、徐々に社長の年齢が若返っていることを示しています。自社は出遅れていないか、考えなくてはなりません。

## 高齢化による認知症リスク

65歳以上の認知症割合は、12～17%と推計されています。年代別（男性）に見ると65～69歳で1.5%、70～74歳で3.4%、75～79歳で9.6%であり、当然のことながら、年齢が高くなるにつれて認知症割合も高くなっています（次頁図表2）。

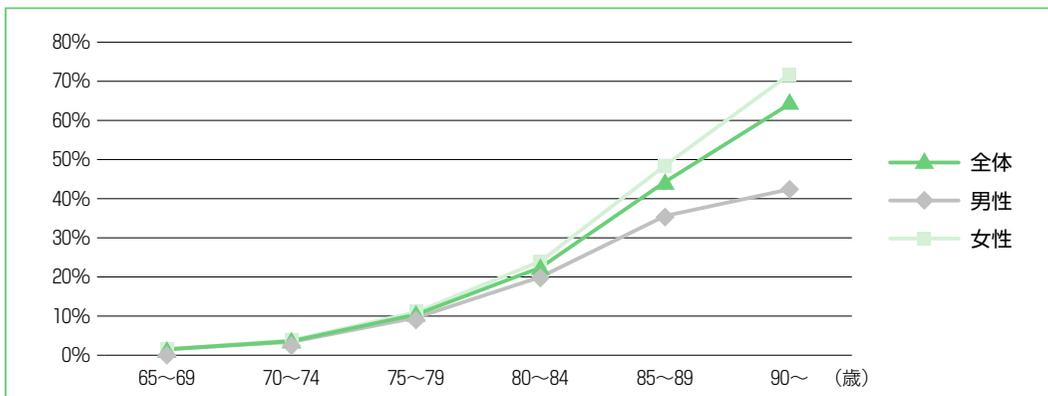
高齢の社長が認知症になるのは、亡くなるよりも、ある意味始末が悪いといえます。認知症の社長が会社経営上、どのような意思決定をするのか、あるいは意思決定者でありながら意思決定ができないのか、どちらも深刻な問題です。

■ 図表1 中小企業の経営者年齢の分布



\*東京商工リサーチ「企業情報ファイル」を再編加工（2020年については、2020年9月時点のデータを集計）  
出典：中小企業庁『2021年版中小企業白書』（第1節 事業承継を通じた企業の成長・発展 第2-3-9図）

■ 図表2 年齢階級別の認知症有病率



出典：厚生労働省老健局「認知症施策の総合的な推進について（参考資料）」（2019年6月20日）

認知症として診断される前から、意思能力は減退していきます。会社経営上の意思決定というのは、日常生活上の意識決定に比べて高度な意思決定ですから、認知症と診断される以前から、経営に支障をきたすのは目に見えています。

## 社長に必要な3つの終活

後継者難倒産を回避する、そして認知症による経営リスクを回避するのが「社長の終活」です。このとき、社長は、①個人生活者、②経営者、③株主として、終活を考える必要があります。

### ① 個人生活者としての終活

個人生活者としての終活は、一般の高齢者と変わるところはありません。多数の終活本、終活記事が出ているので、それらを参考に相続などの準備をすればよいことになります。

### ② 経営者としての終活

社長が亡くなっても、会社は社長の死亡と同時に消滅しません。社長が死亡した場合、会社には極めて深刻な問題が残されます。

代表者が社長1人だけなら、途端に業務に支障をきたします。ただちに取締役会を開いて、代表を決めなければなりません。このとき、社長以外の取締役がただのお飾り（たとえば、社長の配偶者、後継の意思のない子供

など）の場合、社長亡き後にリーダーシップをとる人は不在になります。

後継社長が決まっていなければ、残された取締役で代表を決めなければなりません。長期間後継者が決まらない、あるいは結局決まらなるとすれば、あとは廃業に向かうことになるでしょう。

社長が自分一代限りの会社であると考えていたのだとすると、それも本望かもしれません。しかし、自分の手で廃業せず、後任の人にそれを丸投げするのは無責任な態度ともいえます。

社長が認知症になれば、まともな意思決定ができない、あるいはまったく意思決定ができない事態となります。現任社長が生存しているだけに、かえって後継社長が決まるまで長期間を要することも危惧されます。

家族や後見人は、個人生活者としての社長の面倒は見られても、会社の意思決定の代理はできません。特に、後継者を選ぶのは、今後の会社の将来を託す高度な意思決定であり、後見人ができる仕事ではありません。

### ③ 株主としての終活

中小企業の社長が亡くなった場合、社長は創業オーナーであり、したがって単独株主、支配株主である場合が多いでしょう。その場合、相続により新株主が決定するまで、株主総会を開けない事態も起こり得ます。

社長が認知症になれば、株主としてまともな意思決定ができなくなります。あるいは、まったく意思決定ができません。そうなると、株主総会で取締役を選任できない、という事態が発生します。

## 終活の始めどき・引退のタイミング

### ① 社長は自ら進退を決める

社長は、自ら後継社長を指名し、自らの進退を決めるべきです。しっかりしているうちに、冷静な計算に基づいて、後継者の資質はもちろん、権限移譲のやり方、税負担、後継者が途中で気が変わる可能性等も含め、多面的に考慮して決定すべきです。

そのためには、進退を宣言する前に、いろいろな準備（終活）が必要でしょう。

後継者候補者に、「貸借対照表」や「損益計算書」を見せられるでしょうか。簿外に潜む負債やリスクはないでしょうか。闇鍋状態では、実の子といえども、後継者候補として手を挙げられません。

しかし、困難な意思決定を後回しにするのは人の常です。これが、冒頭のグラフの推移（社長の年齢の高齢化）に如実に表われています。

### ② 家族こそが引導を渡す

一般の従業員は、社長に引退を言い出せないでしょう。

そこで、一緒に生活している家族こそ、引退を強く申し出るべきです。身近で観察していれば、社長の能力の衰えはわかるはずですが、

家族であれば、引退を申し入れて、社長の機嫌を損ねても怖くないはずですが、

## 2 社長が突然亡くなったら

もしも、社長が事業承継について何らかの対策をせずに亡くなってしまった場合、会社の事業の「継続」や「承継」に大きな影響を及ぼします。

## 事業の「継続」への影響

### ① 取引ができない

代表取締役は、株式会社を代表し、株式会社の業務に関する一切の裁判上または裁判外の行為をする権限を有します（会社法349条4項）。基本的には、株式会社は、代表取締役である社長を通じて、契約締結などの法律行為を行いません。

逆にいえば、社長が存在しない場合、原則として契約締結等の法律行為を行なうことができません。

法律行為までいなくても、取引の相手方

は、会社の代表者と取引前の交渉などのやり取りをしたいでしょう。社長が亡くなり代表取締役が不在となってしまうと、会社は取引ができなくなってしまうおそれがあります。

したがって、なるべく早く、新しい代表取締役を選任する必要があります。

### ② 希望の後継者候補が社長になれない

取締役会設置会社において、代表取締役である社長が亡くなった場合、速やかに残りの取締役で取締役会を開催し、新たな代表取締役を選定することになります。

亡くなった社長が希望していた後継者候補が取締役だったとしても、代表権の承継に争いがある場合や、候補者自身にその気がない場合などには、取締役会決議の結果次第では、社長の意中の後継者候補が代表取締役に選定されないおそれがあります。

また、後継者候補が取締役でない場合には、

株主総会で後継者候補を取締役に選任したうえで、取締役会決議によって代表取締役を選定する必要があります。

しかし、亡くなった社長が保有していた株式は相続の対象となるので、遺言で株式の取得者を指定していた場合は別ですが、遺産分割協議が完了するまで、株式は相続人全員による準共有状態となります。株式の準共有状態を解消するには遺産分割協議が必要となりますが、遺産分割協議は、相続人全員の合意が不可欠です。

1人でも反対する相続人がいると、遺産分割協議は成立しません。

特に社長が会社の株式の過半数を有している場合、相続人が互いに協力せず、また、遺産分割協議が難航すると、株主総会で後継者候補を取締役に選任することが困難になります。最終的に、社長が希望する後継者候補が代表取締役を選定されるとしても、選定されるまでに時間を要するおそれがあります。

### ③ 従業員との信頼関係が崩れる

中小企業では、社長と従業員の信頼関係が事業の円滑な運営に極めて重要です。

社長が突然亡くなってしまい、社長の配偶者や子が急遽、新たな社長に就任するというのはよくある話です。しかし、そのようにして就任した新社長と、従業員との間に信頼関係があるかは別の問題です。後継者が従業員との信頼関係を十分に構築できないと、従業員の生産性やモチベーション等に悪影響を与えます。最悪の場合、従業員が社長の死亡を契機に退職することもあります。

### ④ 取引先や金融機関からの信用が低下する

中小企業では、社長しか知らない情報があることが珍しくありません。このため、情報の共有が不足している状態で社長が亡くなってしまうと、会社の業務が停滞してしまうおそれがあります。

懸念されるのは、それが原因で納期が遅れたり、代金の支払いが滞ったりするなどして、これまで積み上げてきた会社の信用が失われ

てしまうことです。

金融機関は、「この社長だから」こそ個人の信頼を基礎に融資をしている、といったこともままあることです。取引先や金融機関からの信用が低下してしまうと、結果的に事業継続に影響を及ぼすおそれがあります。

## 事業の「承継」への影響

### ① 後継者が不在になる

親族内承継や役員・従業員承継において、後継者候補を選定し、経営に必要な能力を身につけさせ、また会社のノウハウ等を含めて受け継いでいくには、数年から10年以上の準備期間が必要とされています。これらの取組みに十分な時間を割くためにも、後継者候補の選定・育成はできるだけ早期に開始することが望まれます。

しかし、そうした準備をしないまま社長が亡くなってしまうと、後継者を見つけることができなかつたり、また、後継者が見つかったとしても、会社を運営していくに足りる能力が備わっていなかつたりする可能性も否定できません。

### ② 多額の相続税が負担になる

株式や事業用資産を相続により承継する場合、相続財産の金額によっては多額の相続税が発生します。後継者に資金がなければ、個人で借金をするか、税負担を軽減させるため、株式や事業用資産を他の相続人に分散して承継せざるを得ません。

社長が後継者を選定し、時間をかけて育成したとしても、後継者が経営権（少なくとも過半数の議決権）を有していなければ、株式を相続した相続人によって、別の者が後継者として選定される可能性があります。

また、事業用資産が後継者以外の者の所有物になってしまうと、事業承継後の経営の安定が危ぶまれる可能性があります。

### ③ 連帯保証債務が障害になる

金融機関からの借入金について社長が連帯

保証をしている場合、連帯保証人の地位は相続の対象になり、相続人に承継されます。連帯保証債務を承継した後継者にとっては、これが大きな負担となり、自身が会社の後継者として事業を承継することを断念せざるを得ない場合もあります。

連帯保証債務の存在は、事業承継を阻害する要因となる可能性があります。

以上のとおり、社長が事業承継について何らの対策をせずに亡くなってしまった場合、事業の「継続」や「承継」に影響を及ぼすことが想定されます。

## 3 社長が認知症になったら

社長が亡くなるという最終段階に至るまでに、認知症になってしまうケースも見受けられます。

認知症とは、さまざまな脳の病気により、脳の神経細胞の働きが徐々に低下し、認知機能（記憶、判断力など）が低下して、社会生活に支障をきたした状態をいいます。

2025年には、認知症の有病者数が約700万人になるとも推計されており、これは65歳以上の人の5人に1人が認知症になることを意味します。

認知症は、早い段階で発見できれば進行を遅らせることができます。同じことを何度も話す・尋ねる、物の置き忘れが増え、よく探し物をする、以前はできた料理や買い物に手間取るといった認知症の初期症状が見受けられる場合には、認知症を専門に診る「物忘れ外来」を受診するのがよいでしょう。

とはいっても、なかなか社長自身が認知症であると自覚し、病院を受診することにはハードルがあるのも事実です。そこで、家族の出番です。

ふだんから社長の生活を見ている家族こそ、社長に引退あるいは「終活」の開始を進めるべきです。

社長が事業承継について何ら対策をせずに認知症になってしまった場合、会社の事業の「継続」や「承継」に深刻な影響を及ぼすおそれがあります。

### 事業の「継続」への影響

#### ① 取引ができない

会社が事業を行なっていくうえでは、日々、契約を締結する必要があります。契約が成立するためには、「自己の行為の法的な結果を認識・判断することができる」意思能力がある者の意思表示であることが必要です。意思能力を欠いた場合には、その契約は原則として無効となります。

もっとも、一口に認知症といっても、さまざまな症状の段階があるため、認知症と診断されたからといって、ただちに「意思能力がない」と判断されるわけではありません。

意思能力を欠いた場合の契約が無効であったという主張は、意思能力を欠いた者（認知症の者）からしかできませんが、いつでも主張することができます。取引の相手方としては、「契約が無効となる可能性がある」というリスクが生じます。

このような法的なリスク以前に、そもそも社長の認知症を相手方に気づかれたら、取引に影響するでしょう。社内では社長の認知症を慮りながら、社長ではない他の取締役に事実上の会社としての意思決定を託し、対取引先との交渉をも任せるといった“綱渡り経営”が求められます。

そのような綱渡り経営の状況下では、社長

が中心になって経営されていた会社ほど、従業員との信頼関係を維持していくのは難しくなるでしょう。

## ② 社長個人の財産管理が難しくなる

中小企業では、会社の資産と社長の資産を明確に区別することなく、経営を行なっているケースも多いのではないのでしょうか。

預金の引き出し等は法律行為に当たるため、意思能力が必要となります。そのため、「会社の運転資金として、多額の預金を引き出したい」などという場合に、社長の認知症が進行していると、銀行が応じてくれない可能性があります。

また、生前の相続税対策として、生前贈与や生命保険等の締結を検討することがあると思いますが、そのような契約締結も意思能力が必要となるため、認知症が進行した場合、契約することが難しくなってしまいます。

## 事業の「承継」への影響

### ① 代表権の承継が難しくなる

会社の事業の「承継」をする際は、後継者に代表権を渡します。代表権を渡す前提として、取締役会で認知症の社長を解職する、あるいは社長自ら代表を辞職するか、取締役を辞任する必要があります。

取締役会で、社長を解職するという決議は、会社にとっても社長個人にとっても不名誉なことであり、晩節を汚すものです。そこで、社長自らが辞職・辞任するというけじめをつけることが望まれます。

しかし、自身が認知症になっている状態で、そうした意思決定をすることができるのでしょうか。仮に、法的には可能である（意思能力があると判断されても）としても、人生最大、会社にとっても最重要の意思決定を冷静にできるかは疑問です。

### ② 株式の承継が難しくなる

実質的な会社の支配者（株主）を承継するためには、会社の後継者に株式を承継させる

ことが必要となります。

生前に後継者に株式を承継させたいと考えた場合、一般的には生前贈与または譲渡契約を結ぶこととなります。それ以外に、信託契約により、株式の議決権行使権限は社長に残したまま、株式の経済的利益のみを後継者に譲渡する（税務的効果は生前贈与と同じ）方法もあります。

いずれにせよ、社長の認知症が進行し、意思能力に欠けるような状況が疑われる場合には、このような契約を締結することは困難になります。

### ③ 親族外承継が難しくなる

親族等に会社の後継者がいない場合、社外の第三者に承継先がないかを検討することになります。その承継方法としては、①株式を第三者に譲渡する方法、②事業全体を譲渡する方法、③特定の事業のみを譲渡する方法などがあります。

これらいずれの方法による場合であっても、株式譲渡契約や事業譲渡契約などの契約を締結する必要があります。

社長の認知症が進行し、意思能力に欠けるような状況が疑われる場合には、このような契約を締結することは難しくなります。また、契約締結にあたっての条件面での交渉においても、会社のことを最もよく知っている社長による正確な情報提供が難しく、社内が混乱したり、対外的に不利な交渉となってしまうおそれがあります。

社長が認知症となり、意思能力に不安がある場合には、成年後見人をつければよいと思われるかもしれませんが、しかしながら、会社と取締役である社長の関係は「委任関係」に基づきます。受任者である社長が成年後見開始の審判を受けると、委任は終了し（民法653条）、社長の座を降りることになります。

では、法定後見人ではなく、任意後見人をつける場合はどうでしょうか。日々の会社の経営に必要な事項を判断していくためには、当然のことながら、会社の事情に精通してい

ることが必要です。会社の事情をよく知らない人（任意後見人が親族にせよ、第三者にせよ）が、会社の代表者としての意思決定の代

理をすることができるでしょうか。

そこで、社長が認知症となってしまう前に、対応策をとることが重要となってきます。

## 4 「社長の終活」の進め方

ここまで解説してきたとおり、社長が亡くなったり、あるいは、認知症などで判断能力を失ったりしてしまうと、会社の事業の継続、承継に大きな支障が生じます。

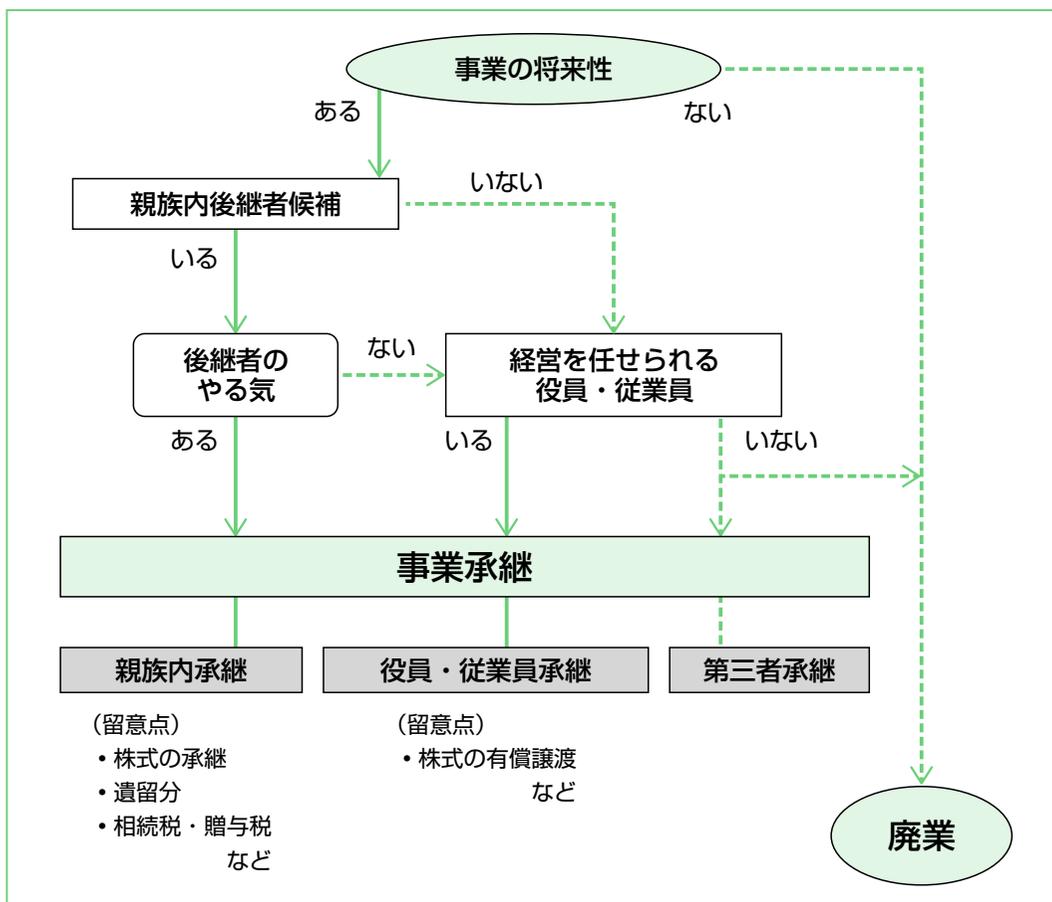
社長も人である以上、病気や死から逃れることはできません。そのため、社長にそのような事態が生じたとしても、会社の事業の継

続、承継に大きな影響が及ばないようにしなければなりません。

具体的には、「事業承継」により社長から後継者に事業を承継させる、または、「廃業」により事業を終了させる、という2つの対策が考えられます（図表3）。

社長としては、会社の経営は生活の一部で

■ 図表3 「社長の終活」の進め方



あり、経営から離れることには心理的に抵抗があるかもしれません。しかし、事業を上手に後継者に引き継ぐ、あるいは、取引先等に迷惑をかけずに事業をたたむ、というのま

た、経営者として重要な仕事ではないでしょうか。

そこで、以下では、「事業承継」と「廃業」について解説をします。

## 5

# 終活のポイント——事業承継

### 何の「承継」か

事業承継を行なう際には、主として3つの承継が問題になります。

1つ目は、代表取締役の地位を後継者に承継させることです。2つ目は、株式を後継者に承継させることです。3つ目は、経営者保証を後継者に承継させるのかどうかです。

事業承継を行なう際は、①代表権、②株式、③保証の3つに着目して検討するのがポイントです。

#### ① 代表権の承継

株式会社では、取締役は株主総会決議によって選任されます。そして、取締役会決議によって取締役のなかから代表取締役が選定されます。後継者はこのような過程を経て、会社の代表権を取得します。

他方で、社長は通常、同じタイミングで取締役を辞任し、会社の代表権を失います。

代表取締役は1人でなければならないというルールはありませんので、社長は当面の間、後継者とともに代表取締役を続けることも可能です。その間、社長に万一のことがあった場合でも、後継者は代表取締役として会社の経営を継続することができます。

後継者に代表権を承継させるための法律上の手続きはシンプルです。しかし、後継者が真に代表取締役として会社の舵取りができるようになるには、通常、長い年月をかけて、社長の下で経営を学ぶ必要があります。その

ため、数年あるいは10年以上の時間をかけて、前もって事業承継を計画し、後継者を育てる必要があります。

#### ② 株式の承継

株式会社では、会社の経営上、一定の事柄については株主総会の決議が必要です。

たとえば、取締役の選任やその報酬の決定、計算書類の承認、配当については株主総会の普通決議による承認が必要です。また、定款変更や組織再編（合併や会社分割、株式交換等）を行なうためには株主総会の特別決議による承認が必要です。

おおまかにいえば、後継者が議決権の過半数を有していれば普通決議を、議決権の3分の2以上を有していれば普通決議に加えて特別決議も、自身の一存で通すことができます。後継者が議決権を100%有している場合には、株主総会の開催そのものを省略することも可能です。

このように、後継者が多くの議決権を確保しているほど、後継者は安定して会社を経営することができます。反対に、後継者の確保している議決権が少ない場合には、他の株主によって取締役を解任されたり、会社の経営上、必要な株主総会の承認を得ることができず、会社の経営を円滑に行なうことができません。

もちろん、株式は創業家一族が保有し、経営者は外部から招へいするという体制も考えられます。しかし、会社の経営を安定させるという観点からは、議決権はできる限り後継

者に集中させるべきでしょう。

株式の承継を親族に対して行なう場合、自身の保有する株式の承継先を「遺言」または「信託契約」で定めておくべきです。

社長から後継者への株式の承継は、後継者が親族であれば、通常、社長から後継者への生前の贈与により行なわれます。その前に社長が亡くなった場合、株式は、社長が「遺言」や「信託契約」で承継者を定めていない限り、遺産分割協議の対象となります。そのため、相続人全員の合意なしには、誰が承継者になるかも決まりません。

社長が大株主の場合には、誰が株式を承継するかが会社の将来を左右します。社長としては、「事業承継」や「廃業」の検討を進めつつ、その間に自身が亡くなった場合に備えて、「遺言」や「信託契約」で株式の承継者を指定すべきです。

ただし、株式の承継に伴い、13条で後述する遺留分の問題が発生することがあります。

### ③ 保証の承継

会社が金融機関から借入れをする際、かつては社長に連帯保証を求めることが一般的でした。しかし、このような連帯保証の慣行が事業承継を阻害しているとの指摘もあり、2013年12月に「経営者保証に関するガイドライン」が定められました。

現在では、金融機関は同ガイドラインに沿って、連帯保証の要否を判断するようになりました。事業承継の際に、同ガイドラインを踏まえて金融機関に申入れを行ない、仮に連帯保証を外すことができれば、後継者にとっては事業承継に伴う大きな懸念の1つが消えることとなります。

連帯保証を外すために会社に求められることは、3つあります。

1つ目は、「会社と経営者との関係の明確な区分・分離」です。具体的には、会社の業務、経理、資産所有等に関して、会社と経営者とを明確に区分・分離する必要があります。また、会社と経営者間の資金のやり取り（役

員報酬・賞与、配当、オーナーへの貸付等）を社会通念上適切な範囲を超えないようにするための体制整備も求められます。

2つ目は、「財務基盤の強化」です。会社が返済能力の向上等により信用力を強化すれば、経営者保証により会社の信用力を補完する必要性は相対的に小さくなります。

3つ目は、「財務状況の正確な把握、適時適切な情報開示等による経営の透明性確保」です。会社は、資産負債の状況、事業計画や業績見通し、そして、その進捗状況等に関する金融機関からの情報開示の要請に対して、正確かつ丁寧に信用性の高い情報を開示・説明する必要があります。

## 事業承継の種類

事業承継は、後継者を社長の親族（典型的には子）から選ぶ場合とそうでない場合とに分かれます。前者を「親族内承継」といい、後者を「親族外承継」といいます。

また、後者の親族外承継は、後継者を会社の役員や従業員から選ぶ場合と、社外の第三者から選ぶ場合とに分かれます。

- |                 |
|-----------------|
| 1 親族内承継……①      |
| 2 親族外承継         |
| • 役員や従業員から選ぶ……② |
| • 社外の第三者から選ぶ……③ |

### ① 親族内承継

日本の株式会社では、社長からその経営権を子（息子・娘）に渡すことが依然として一般的です。特に社歴が長い会社ほど、この傾向があるようです。

親族内承継の場合には、会社を経営するうえで必要になる株式は、通常、社長から子に対し、贈与や相続によって無償で引き継がれます。そのため、社長＝大株主となり、会社の経営は安定することが多いといえます。

### ② 役員・従業員承継

少子化の影響や職業選択の自由の尊重から、

社長の親族が後継者とならないことも増えていきます。

親族に後継者候補が見当たらない場合、会社や事業に明るい役員・従業員が後継者候補となります。社内の役員・従業員であれば、社長から経営者の椅子を引き継いだ後も、他の役員・従業員から信頼を得やすく、安定した経営が期待できます。

ただし、後継者が社長から株式を承継する際には、有償での買取りとなることも多く、その際、後継者がどのように買取資金を用意するかが問題となります。

### ③ 第三者承継

最近では、M&Aの仲介会社が増えてきました。また、比較的少額の手数料で仲介をする会社も現われており、まったくの第三者に事業を承継することも増えていきます。

この場合、第三者は、たとえば、同業他社の社長個人のこともあります。個人ではなく、法人（会社）のこともあります。法人の場合には、社長から株式を取得してその会社を子会社としたり、合併を行なって1つの大きな会社にすることも可能です。

事業を承継する第三者を探すためには、民間のM&Aの仲介会社のほか、コンサルティング会社、金融機関、さらには事業承継・引継ぎ支援センターなどの公的機関への相談が有効です。もっとも、M&Aで買い手が付くのは、他社にない特別な財産や人材、技術がある会社などでしょう。

## 株式の無償譲渡の問題

後継者が個人の場合、安定して会社の経営を行なうには、議決権はできる限り、後継者に集中させる必要があります。そして、後継者に議決権を集中させる最もシンプルな方法は、もともとの株主（社長等）から後継者に株式を贈与することです。

しかし、株式には会社の価値が反映されます。そのため、純資産の多い会社や業績のよ

い会社の株式は高額となり、何らの対策もなしにこれを行なえば、贈与を受けた後継者には多額の贈与税が課されます。

そこで、後継者に株式を贈与する前に、まずは株式の価格を確認する必要があります。

株式の価格は、国税庁の「財産評価基本通達」で定める計算方法によって計算されます。おおまかにいえば、「誰から誰に対し、どれだけの株式を贈与するか」によって、株式の価格の計算方法が変わります。

たとえば、同じ株式1株であっても、それを誰が渡すか、誰が受け取るかによって、その価格は違うこととなります。株式の価格の計算方法は専門性が高いため、税理士に計算を依頼するのがよいでしょう。

株式の価格を計算した結果、そのままでは後継者に多額の贈与税が課されることが判明した場合には、後継者に議決権を集中させつつも、後継者の税負担を軽減させる方法を検討する必要があります。専門性が高いため、詳細は省きますが、基本的には、

### ① 後継者に承継させる株式の「数を減らす」

### ② 後継者に承継させる株式の「価格を下げる」

という2つの方向性があります。

①の典型的な方法は、株式の一部を議決権のない株式に変更し、後継者には議決権のある普通株式だけを承継させることです。後継者は、わずかな数の普通株式を承継するだけで議決権を確保することができます。

②については、会社の資産構成の変更や利益の圧縮（社長への退職金の支給等）、組織再編（合併や会社分割、株式交換等）を会社の財務状況への影響にも配慮しつつ検討することになります。

株式の価格が高い場合には、後継者への議決権の集中と後継者の税負担の軽減を両立させるため、税理士や弁護士といった専門家の力を借りる必要があります。なお、株式を贈与以外の方法で承継させた場合も、同様に税務の観点からの検討が必要になります。

## 遺留分問題への対応

本来、個人が誰にどのように財産を承継させるかは自由です。たとえば、1人の子に全財産を承継させることも可能です。

しかし、この場合、その個人の配偶者や両親、他の子は、その個人の財産を承継することができず、生活に支障が及ぶことも考えられます。

そこで、民法は、一定の相続人に対し、相続財産に対する最低限の取り分を認めています。これが「遺留分」といわれるものです。

遺留分は、兄弟以外の相続人、つまり、配偶者、子、直系尊属（親など）に認められています。たとえば、配偶者と2人の子が相続人の場合、配偶者の遺留分は、遺留分の基礎財産の4分の1、子の遺留分は各8分の1です。配偶者は、自らが取得した財産の金額が遺留分の基礎財産の4分の1の金額に満たない分だけ、亡くなった個人から贈与や遺言で余分に財産を取得した者に対し、金銭の支払いを求めることができます。

社長の個人財産の多くを会社の株式が占める、というのはよくあることです。そのため、社長が後継者の親族（典型的には子）に、大半の株式を贈与や遺言で承継させた場合、社長が亡くなった後、後継者は、遺留分としてその他の相続人から多額の金銭の支払いを請

求される可能性があります。

このような遺留分問題の対策としては、他の相続人にも遺留分を侵害しないように財産を承継させることが基本となります。

社長が会社の株式以外にも財産を保有している場合には、後継者以外の相続人には会社の株式以外の財産を承継させます。社長が株式以外に大きな財産を保有していない場合には、株式の一部を議決権のない株式に変更し、後継者以外の相続人には、この議決権のない株式を承継させます。後継者以外の相続人から納得を得るため、これに優先配当の権利を付けることも考えられます。

また、後継者以外の相続人の協力が得られるのであれば、「遺留分の事前放棄」や遺留分の基礎財産から株式を除外する「除外合意」、遺留分の基礎財産として計算する際の株式の価格を贈与時の価格に固定する「固定合意」といった対策も候補となります。

以上のとおり、事業承継をする際には、前もって「誰に事業を承継させるか」を検討する必要があります。親族や社員を後継者として育てるのであれば、遅くとも社長が60歳を越えたら、事業承継までの道のりを計画するべきでしょう。

事業承継の際には、税金や遺留分が問題となることも多いため、特に株価が高い場合には、弁護士や税理士といった専門家への相談も必要です。

## 6 終活のポイント——廃業

### 廃業と破産の違い

事業承継は、後継者に事業を承継させ、その事業を存続させます。他方で、廃業は、後継者に事業を承継させることなく、事業を終

了させます。後継者を見つけることができない場合には、廃業も視野に入れる必要があります。

事業を終了させるという点では、廃業と破産は共通です。しかし、資金余力のあるうちに「廃業」を行なった場合と、債務超過によ

■ 図表4 廃業と破産の違い

	廃業	破産
財務状況	資産超過	債務超過
裁判所の関与	なし	あり
手続きの主導者	清算人	破産管財人
事前の周知	できる	できないことが多い
取引先への影響	取引の段階的な縮小	取引の突然の停止
従業員への影響	早期の転職活動	突然の失業
社長への影響	個人破産の可能性なし	個人破産の可能性あり
株主への残余財産の配当	あり	なし

り「破産」に至った場合は、取引先や従業員、そして、社長に与える影響がまったく異なります（図表4）。

社長が、まだ会社に資金余力のあるうちに廃業を決断した場合、株主総会決議で選任した清算人が清算手続きを主導します。取引先や従業員に対しては、前もって廃業の予定を伝えることができます。

取引先との間では、どのように取引を段階的に縮小させていくかを話すことができ、廃業による影響を小さくすることができます。また、従業員にとっても早期に転職活動や家族への説明をすることができ、再出発が容易になります。

清算人が、事業用資産や不動産を換価して得た現預金で、金融機関からの借入金を返済することができれば、社長の保証債務も消え、社長が個人として破産する必要もなくなります。会社の資産を換価した現預金で負債をなくし、余った現預金は株主に、その持分割合に応じて分配します。

廃業の場合には、当面の間は営業を続けつつ、廃業に向けた準備を進めることができます。また、関係者には前もって廃業の予定を伝えることができるため、その影響を小さくすることができます。

これに対し、破産となった場合、裁判所の選任した破産管財人が破産手続きを主導しま

す。破産管財人は、会社の資産を換価して現金に換えます。換価した現金は、債権額に応じて金融機関、取引先等の債権者への支払いに充てられます。

通常、金融機関からの借入金が負債としては最も大きいいため、取引先は売掛金を回収できない可能性があります。取引が突然停止となることもあり、連鎖倒産となる可能性もあります。

また、従業員は、突然仕事を失うことになり、失業保険の給付を受けつつ転職先を探すことになります。社長が金融機関からの借入金に連帯保証をしている場合は、その免除を受けるため、個人としても破産せざるを得ない状況に追い込まれます。

破産の場合には、一部の債権者による取立てや従業員の一斉退職といった事態を防ぐため、通常、秘密裏にその準備が進められます。関係者には突然その事実が伝えられるため、その影響もときに深刻なものとなります。

## 廃業の手順

廃業は、会社法の定める「通常清算」の手続きによります。具体的には、以下のステップで進められます。

### ① 従業員や取引先への説明

従業員や取引先に対し、廃業の予定や取引の終了日などを伝えます。

### ② 取引の終了、従業員の退職

取引を終了し、この後の清算手続きに従事する従業員以外は退職となります。

### ③ 売掛金等の回収、買掛金等の支払い

取引に関連する主要なお金のやり取りを終了させます。

### ④ 解散、清算人選任等の株主総会決議、登記 会社を解散し、清算手続きを主導する清算

人を選任します。解散については特別決議による承認、清算人選任については普通決議による承認が必要です。

清算人は、通常は、会社の社長が務めることが多いです。

解散、清算人選任については、登記も必要です。なお、社長に対して代表取締役の辞任に伴う退職金を支払う場合には、株主総会の普通決議による承認が必要です。

#### ⑤ 債権者に対する公告、催告

官報等により、債権者に対して債権を会社に申し出るよう公告を行ないます。また、会社が把握している債権者に対しては、個別に同様の催告を行ないます。

#### ⑥ 計算書類承認の株主総会決議、解散事業年度の確定申告

清算人は、顧問税理士の協力の下、解散日時点の財産目録・貸借対照表を作成して、株主総会の普通決議による承認を得ます。また、解散日をもって終了する事業年度（解散事業年度）の確定申告も行ないます。

#### ⑦ 資産の換価、債務の弁済

清算人は、会社の資産を換価して現預金に換え、会社の債務を弁済します。最終的には、会社の負債はなし、資産は現預金のみという状態とし、残余財産を確定させます。

#### ⑧ 清算事業年度の確定申告

残余財産の確定後、最終事業年度（清算事業年度）の確定申告を行ないます。

#### ⑨ 残余財産の株主への分配

残余財産（現預金）を株主にに対し、その持分割合に応じて分配します。株主は、配当所得として税務申告を行ないます。

#### ⑩ 決算報告承認の株主総会決議

残余財産の株主への分配の結果、資産、負債がともにゼロになった旨の決算の報告を行ない、株主総会の普通決議による承認を得ます。

#### ⑪ 清算結了の登記

清算手続きが終了した旨の登記を行ないます。この登記により会社の法人格は消滅し、清算手続きは終了となります。

事業の後継者を見つけることができない場合には、廃業も視野に入れる必要があります。前述の通り、資金余力のあるうちに廃業をした場合と、債務超過となり破産に至った場合とでは、関係者に与える影響がまったく異なります。

「廃業」というとマイナスなイメージが付きまといますが、このように悪いことばかりとはいえません。早めに「廃業をする」という選択肢についても、検討する価値はあるといえるでしょう。



社長は、最終的には、後継者に事業を承継させるか、それとも、事業を終了させるかを決断する必要があります。決断が遅れるほど、社長が認知症になった場合や亡くなった場合の事業や取引先、親族等への影響が大きくなります。

#### 「社長の終活」のポイント

- 60歳を過ぎたら、社長は自分の死亡リスク・認知症リスクと向き合う
- 社長が判断能力を失ったとき、（家族にせよ、第三者にせよ）任意後見人に「社長としての判断」を代行することはできない
- 会社と家族と従業員のために、社長には3つの終活（個人生活者・経営者・株主）が必要である
- 心身ともに健康ないまこそ「終活」を考える
- 社長が決断できないときは、家族の出番。社長に引退を勧められるのは家族だけ
- 事業承継は数年～10年計画で考える
- 事業承継のポイントは、①代表権の承継、②株式の承継、③経営者保証の承継の3つ
- 後継者がいなければ廃業を検討。資金余力のあるうちに会社をたたむのも社長にしかできない決断