

お陰様で、司法書士法人コスモグループは、2017年4月1日で創立20周年を迎えることができました。一説によると、20年生き残る企業はわずか0.4%。1,000社に4社という厳しさです。経営者にとっては、日々戦争。心の休まる暇ありません。

「もっと、お客様に喜んでいただくにはどうすればよいのか」

「もっと、社員が幸せになる仕組みを作るには、何を準備すればよいのか」

「もっと、売上げを伸ばすには、どのような工夫が必要か」等々

もっと！もっと！と繰り返すうちに、いつしか自分も世間でいう「事業承継」を考えなければならない世代になっていました。きっと、世の多くの経営者も私と同じでいらっしゃると思います。戦って、戦って、気が付いたら、「事業承継」が待っていたという感じです。やらなければならないことはわかっているけれど、日々の仕事に追いやられ…。世の中の多くの事業承継に関する書籍は、数字がたくさん並び難しい内容のもので溢れています。それらを読んで勉強をする時間も余裕ありません。

その一方で、日本の高齢化は刻一刻と進み、経営者は事業承継を先延ばしにできる状況ではなくなりました。だからこそ、「経営者の皆様にもっと手軽に手にとってもらえる書籍があれば、やらなければならない事業承継を啓蒙することになるのではないか」と考え、この書籍を世に出すことを決心しました。経営者であり、専門家であるからこそ、皆様にお伝えできることがあるはずです。

司法書士・行政書士・フランチャイズアドバイザー、そして整理収納アドバイザー1級として、多くの経営者の皆様とお話させていただく中で、「事業承継」でとても大切なポイントをいくつも見てきました。

「会社のリレーションノート[®]」は、皆様の事業承継の一助となることを願って作ったノートです。「これからの人生～過去・現在・未来」を記入することにより、心を整理することができます。「経営者のあゆみ」「会社の成長に大切な人」をたどることにより、大切なものや想いに気付くことができます。「引き継ぐ財産」で個人の資産を確認することができます。そして、最も大切な「事業承継計画書」を書くことで、具体的な対策に向け一歩踏み出すことができます。

速やかな事業承継が行われることにより、日本の大切な技術、想い、心が次世代に引き継がれますように…。

本書が、多くの経営者の皆様のお役に立つことを願います。

2018年2月

司法書士・行政書士・フランチャイズアドバイザー・整理収納アドバイザー1級

山口里美

目次

第1章

会社の現状把握からはじめる！ ～会社のリレーション～



1 皆さんの会社は大丈夫ですか？	8
2 事業承継はピンチなのか	11
3 他人事ではない！	14
4 会社のリレーション	17
5 会社のリレーション～会社の現状把握～	20
6 実践1・会社の現状、経営資源の把握	22
7 実践2・会社の経営リスクの把握	28
8 実践3・経営者の個人の所有資産および負債の状況把握	31
9 実践4・後継者に引き継ぎたい思い	35

第2章

あなたに合った承継の仕方を考える！ ～事業承継のキホン～



1 事業承継の失敗事例と成功事例から学ぶ	38
2 事業承継の選択肢	44
3 親族内承継	46
4 親族内承継の具体的な進め方	49
5 親族外承継	54
6 親族外承継の具体的な進め方	56
7 第三者への親族外承継	66
8 第三者への親族外承継の具体的な進め方	68
9 自社株の引き継ぎはなぜ必要なのか	76
10 自社株の引き継ぎ～株主対策～	83

11	農地の承継	86
12	経営権の承継	89
13	事業承継計画表を書いてみる	94

第3章

家族も社員も幸せにする備え！ ～成年後見・相続・民事信託～



1	もしも判断能力を失ってしまったら!?	96
2	経営者なら利用したい!～任意後見制度～	98
3	経営者なら知っておきたい!～相続人と相続分～	102
4	遺留分は時に経営を脅かすことも!?	105
5	「民法の特例」で遺留分の影響を回避する!	108
6	経営者なら「公正証書遺言」を!	112
7	後継者以外の相続人にどう対応するか	115
8	保険を活用する・1～事業の保障として～	118
9	保険を活用する・2～納税資金や金庫株の買取資金、代償分割の原資として～	121
10	保険を活用する・3～生命保険金控除・自社株評価の最適化～	123
11	30年先までも会社のことを考える民事信託～遺言代用信託～	125
12	民事信託の活用～種類株の代用や認知症対策として～	130
13	会社をたたむ勇気	133
14	経営を「託す」勇気	136
15	幸せなりタイアメント	139

●後継者につなぐ会社のリレーションノート®

このノートは、本文から取り外して活用することができます。

【目次】

これまで、これからの人生～過去・現在・未来～＜記入例＞

..... 2～3

これまで、これからの人生～過去・現在・未来～ 4～5

経営者の想い～現在から未来～ 6～7

経営者のあゆみ～起業から現在～ 8～9

会社の未来のために 10～11

会社の現状を知る 12～13

会社の成長に大切な人 14～15

あなたの財産・引き継ぐ財産 16～19

あなたをつなぐ家系図 20～21

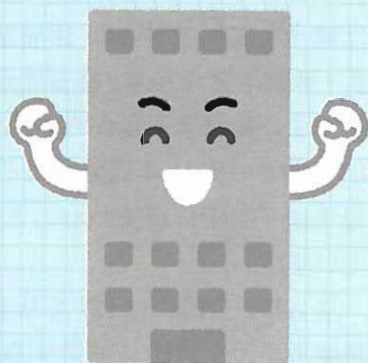
経営者と後継者をつなぐ引き継ぎ計画書 22～23

・「リレーションノート®」は、山口里美の登録商標です。

・「家族信託®」は、一般社団法人 家族信託普及協会の登録商標です。

第1章

会社の現状把握からはじめる！ ～会社のリレーション～



1 皆さんの会社は大丈夫ですか？

(1) 日本企業の現状

2016年12月、中小企業庁がショッキングなデータを発表しました。1999年から2014年までの15年間に、日本の企業数は約100万社減少しました。直近の2年間は、減少ペースが穏やかになったとはいえ、驚くべき減少数です。

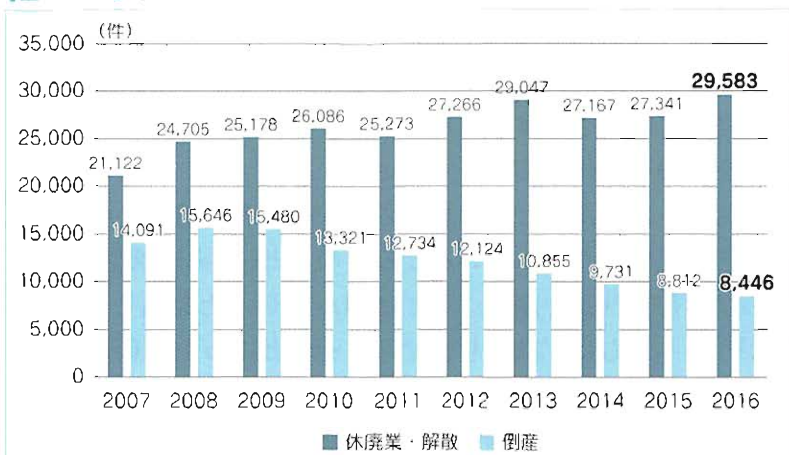
そして、中小企業の経営者の年齢の山も、1995年は47歳だったものが、2015年には66歳となりました。直近の経営者の平均引退年齢は、中規模企業で67.7歳、小規模事業者では70.5歳。このままでは、2020年ごろに、数十万人の団塊経営者が引退時期にさしかかることとなります。

(2) 後継者不足問題

日本国内企業の約3分の2が後継者不足といわれています。これにより、高齢の経営者が後継者不在による廃業、解散を選択するケースも少なくありません。実際、日本企業の倒産件数は減少していますが、休廃業・解散企業数は過去最多。休廃業・解散企業のうち、経営者が60歳代以上の企業割合も過去最多です。後継者不足から中小企業の廃業が進み、関西では2025年頃までの約10年間でおよそ118万人の雇用と約4兆円の域内総生産（GRP）が失われるとの試算を近畿経済産業局がまとめています。

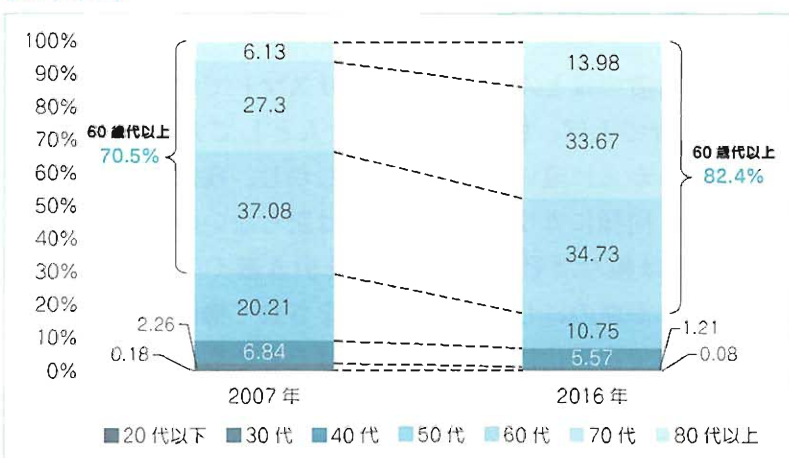
さらに、全国には127万社もの後継者未定の中小企業があり、後継者不足を理由に廃業する企業のうち、約50%は黒字を維持

【図 1-1-1】 休廃業・解散、倒産件数の推移



【出典】 東京商工リサーチ「2016年休廃業・解散企業動向調査」
(休廃業・解散 倒産件数年次推移)

【図 1-1-2】 休廃業・解散企業の経営者年齢



【出典】 東京商工リサーチ「2016年休廃業・解散企業動向調査」
(休廃業・解散、代表者の年代別構成比 2007-2016)

しているという報道もありました。黒字であるのに廃業を選択しなければならない経営者の苦しみはいかばかりでしょう。

このまま何も対策をとらなければ、多くの日本の企業は姿を消してしまう運命にあるのです。

皆さんの会社の後継者はいらっしゃるでしょうか。後継者がいたとして、皆さんはちゃんと「会社を継いでほしい」という意思をその方に伝えているでしょうか。

例えば、あなたにとって息子さんが後継者候補だったとします。親の想いはわかっているだろうなどと、ある日突然、「明日からはお前に社長を譲る。あとは頼んだぞ。」と指名しても、承継がうまく進むはずはありません。それどころか、息子さんも「親の会社だから大丈夫」とタカを括って、受け身でそれを受け入れたために、自分に経営者の資質がそもそもないことに後で気付いたり、会社に思わぬ負債があることがわかったりと、会社の存続が危うくなるケースが頻発しています。

(3) 二代目以降の壁

会社経営者のほとんどの方が「カリスマ」です。一代で会社を大きく育て上げ、継続できるのは人として大きな魅力が備わっているからに違いありません。しかし、残念ながら皆さんの子孫が、同様にカリスマであるとは限らないのです。ですから、「あとは頼んだぞ」では、会社を引き継ぐことはできません。皆さんが血のにじむような努力をされて構築されてきたことを、一瞬で次世代に引き継ぐことはそもそも無理なのです。

まずは、皆さんがとても魅力的であるがゆえに、皆さんが長年かけて構築された財産や想いを「簡単に引き継ぐことはできないのだ」ということを知っていただきたいと思います。



現経営者はカリスマだからこそ、後継者は簡単には引き継げない！

2 事業承継はピンチなのか

(1) 3つの選択

中小企業経営者は、これから3つの選択を迫られることとなります。

- ① 子どもや従業員に事業を「承継する」か
- ② 第三者に事業を「売却する」か
- ③ 自分の代で事業をたたむ、すなわち「廃業する」か

事業を子どもや従業員に承継するためには、会社の資産や経営資源を正しく洗い出し、把握することから始めなければなりません。ましてや第三者に事業を売却するのであれば、より精度が求められます。

(2) 事業承継の裏と表

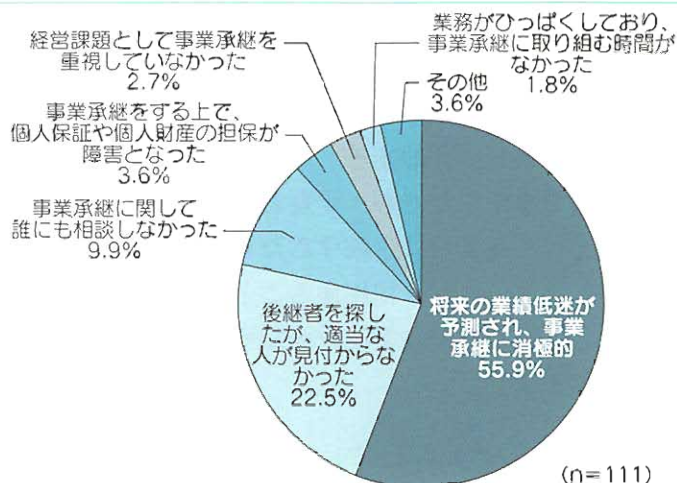
中小企業白書の「事業承継が円滑に進まなかった理由」というデータがあります。白書によると、「将来の業績低迷が予測され、事業承継に消極的だった」という方が55.9%、「後継者を探したが、適当な人が見つからなかった」という方が22.5%。何と、この2つを合わせると全体の78.4%となります。ここから、経営者自身が事業承継をプラスに捉えられていない現実が見えます。

その一方で経営者が変わったことにより、業績がアップしたという企業もたくさんあります。先代とは違ったアイデアを出し、新たな商品を生み出すものづくり企業も多いのです。

日々のメディアのニュースを耳にするたびに、「今後、人口が

減ってくる」「ものが売れなくなる」と気分は減入ります。しかし、だからこそ、これまで考えもしなかった地域戦略（海外戦略）に取り組んだり、ターゲットを変えてみたりという戦略が必要なのです。

【図 1-2】事業承継が円滑に進まなかった理由



資料：中小企業庁委託「中小企業者・小規模企業者の経営実態及び事業承継に関するアンケート調査」（2013年12月、(株)帝国データバンク）

（注）「自分の代で廃業することやむを得ない」と回答した者のうち、事業承継を検討した経験のある者に、事業承継が円滑に進まなかった理由について1位から3位まで回答してもらった中で、1位として回答されたものを集計している。

【出典】『中小企業白書 2014』第3章 事業承継・廃業 一次世代へのバトンタッチー

(3) 変化との付き合い方

私が司法書士事務所を開業した1997年は、法務局に提出する登記申請書を和文タイプで作成する事務所が多々ありました。しかし現在は、インターネットのオンラインで、オフィスに居ながら日本中の法務局へ登記申請をすることが可能となりました。近い将来、スマートフォンで申請する時代が到来するかも

●● 著者紹介 ●●

山口 里美 (やまぐち さとみ)

司法書士法人コスモ・行政書士法人コスモ 代表社員
株式会社コスモホールディングス 代表取締役

<略 歴>

1993 年司法書士資格を取得、旅行業から法律業へ転身。
1997 年に事務所を開設。現在コスモは日本最大の女性代表司法書士法人。
全国 9 拠点にオフィスを構える。“法律業を最高のサービス業へ”というスローガンは、封建的な士業界への疑念と、元旅行会社で培ったサービスマインド、そして軽視され続けた女性法律家としての日々から得た、壮絶な経験の賜物である。現在著書 12 冊、金融機関・生命保険会社等主催での講演活動は年間 50 回以上。

全国司法書士女性会理事／全国司法書士法人連絡協議会理事などを務める。
その真髄は「100 点満点は当たり前。120% の献身的な行動こそサービス」にある。

山口里美 Facebook <https://www.facebook.com/satomi.yamaguchi.357>
マイベストプロ 山口里美コラム <http://mbp-tokyo.com/cosmo/column/>

●コスモグループ

司法書士法人・行政書士法人コスモ

〒 104-0028 東京都中央区八重洲二丁目 6 番 21 号三徳八重洲ビル 3 階
TEL : 03-6703-0044 FAX : 03-6703-0041

司法書士法人・行政書士法人コスモ 大阪

〒 530-0001 大阪市北区梅田一丁目 11 番 4 号大阪駅前第 4 ビル 4 階
TEL : 06-6344-7510 FAX : 06-6344-7515

司法書士法人・行政書士法人コスモ 名古屋

〒 450-0002 名古屋市中村区名駅四丁目 13 番 7 号西柳パークビル 4 階
TEL : 052-526-6557 FAX : 052-561-6825

司法書士法人・行政書士法人コスモ 福岡

〒 812-0013 福岡市博多区博多駅東三丁目 1 番 4 号タカ福岡ビル 3 階
TEL : 092-483-0071 FAX : 092-483-0061

司法書士法人・行政書士法人コスモ 仙台

〒 980-0014 仙台市青葉区本町二丁目 1 番 7 号本町奥田ビル 8 階

TEL : 022-226-8092 FAX : 022-226-8093

司法書士法人・行政書士法人コスモ 埼玉

〒 330-0062 さいたま市浦和区仲町一丁目 14 番 8 号三井生命浦和ビル 5 階

TEL : 048-711-9658 FAX : 048-711-9659

コスモ広島・やまだ司法事務所

〒 730-0032 広島市中区立町 1 番 22 号ごうぎん広島ビル 8 階

TEL : 082-236-3275 FAX : 082-236-3276

コスモ札幌・つばさ総合プラザ

〒 001-0010 札幌市北区北十条西一丁目 10 番地 1 MC ビル 3 階

TEL : 011-768-7531 FAX : 011-707-1103

司法書士法人一休法務事務所 コスモ岡山

〒 700-0971 岡山市北区野田三丁目 1 番地 1 号東光野田ビル 3 階

TEL : 0120-193-552 TEL : 086-259-0193 FAX : 086-259-0224

<税務監修>

税理士法人 中野会計事務所 代表税理士 **中野 幸一**（なかの こういち）

1929 年 北海道生まれ

1962 年 税理士登録、開業

2002 年 北海道第 1 号の税理士法人として組織変更

2012 年 事務所の創立 50 周年を迎える

2014 年 東京事務所開設

2017 年 グループ合計約 90 名の代表として、創立 55 年を迎える

相続対策の伝道師として、「争続」撲滅の啓蒙活動を積極的に行っている。

主な著書に、「うさ子と学ぶ相続の基本」「うさ子と学ぶ贈与の基本」「う

さ子と学ぶ事業承継の基本」「事業承継入門」（共にファーストプレス）、

「経営者の相続税」（東峰書房）がある。

【中野会計グループ】

・税理士法人 中野会計事務所（東京・札幌など 5 拠点）

・一般社団法人 日本相続知財センター

・一般社団法人 医業経営研究会

・株式会社 PMC（経営コンサルティング）