

---

## はしがき

---

650万人。これは、黒字にもかかわらず後継者不在により廃業した場合に見込まれる失業者数です。日本全体において、令和7（2025）年までに、平均引退年齢である70歳を超える中小企業・小規模事業者の経営者は約245万人、うち約半数の127万人が後継者不在といわれ、何等かの対策を講じない場合、累計で約650万人の雇用が失われると経済産業省では試算しています。

また、完全失業率と自殺者数は強い相関関係が認められるため、廃業により約650万人の雇用が失われることは、自殺者数の増加に繋がるおそれがあります。黒字廃業は絶対に回避しなければなりません。

このような中で、子息や息女への親族内承継、EBO と呼ばれている従業員承継、そして、M&A により第三者が引き継ぐ親族外承継は増加しており、M&A も、中小企業にとって事業承継の手法の一つとしての認識が広がり始めています。

近年、商工会議所内に併設された事業承継・引継ぎ支援センター等の公的機関の充実や民間の M&A 仲介会社、そして、事業承継を支援する専門業者の増加により、中小企業の M&A に関する環境整備も図られつつあります。今後、さらに事業承継のための M&A が円滑に促進されるためには、人の問題への対応、つまり、人事の専門家である私たち社会保険労務士（以下、「社労士」という）による適切な支援が必要だと思えます。

では、私たち社労士は、事業承継における M&A に関して、人事の専門家として、どのような支援ができるのでしょうか。そのヒントが本書にあります。

本書は、令和2（2020）年1月に日本法令が主催し、全国から63人の社労士が毎月1回のペースで12回にわたり集い、M&A と IPO に係る人事について検討を重ねた「M&A と IPO の人事マネジメント研究会」（通称「野中ゼミ」）で使用した資料をまとめたもので、3章で構成します。

第1章では、親族内承継に対する税務面や経営者保証の解除等の支援を概観するとともに、従業員承継では、従業員承継特有の人事上の問題とその対応を解説しています。そして、親族外承継では、M&A に関する基本的事項の整理とメリット、デメリット、M&A 仲介業者等について説明しています。

第2章では、譲渡企業（売主）における社労士の役割について、解説してい

ます。具体的には、デューデリジェンス（以下、「DD」という）で適正な評価を受けるため、事前に現状の労働条件を整理して権利義務関係を明らかにしておくとともに、労基法上作成義務を負わなくとも就業規則を作成しておくことを推奨しています。

また、譲受候補企業を上場企業まで広げるのであれば、子会社のコンプライアンスについて厳しく求められるので、「経営労務診断適合企業」の認証を受けておくことが有用であり、そのため経営労務診断の手順についても解説しています。

そして、譲受候補企業から、余剰人員の整理を M&A 取引の成約条件として求められた場合の当該問題の解消方法について、実例を示しています。

第3章では、譲受企業（買主）における社労士の役割について、解説しています。具体的には、中小 M&A 規模での労務 DD、および人事 DD、そして、これらの DD で炙り出されたリスク等に対して、M&A スキームごとの対応策、M&A 後の職場における不満や問題等を早期発見するための仕組みについて、詳解しています。

本書の執筆には、多くの方々の協力がありました。まずは、本書に経営労務診断の内容の掲載にご快諾いただいた全国社会保険労務士会連合会の林智子常任理事。税務関連をご指導いただいた浅見透税理士。原稿を校正してくださった弊所の請川博美社労士。そして、本書の企画の段階からサポートしてくださった日本法令の大澤有里様。この方たちなくして本書が公になることはなかったでしょう。紙上をお借りし、厚く御礼申し上げます。

本書が、事業承継・M&A 業務に挑戦する社労士の何らかの参考となれば幸いです。

2023年7月

特定社会保険労務士

M&A シニアエキスパート

野中 健次

# 目次

## 第1章 事業承継とM&A

### 1 はじめに／12

### 2 親族内承継とは／18

- (1) 子息、息女等への引継ぎ／18
- (2) 相続税・譲渡税の問題 ～新事業承継税制の活用／20
- (3) 借金の保証人の問題 ～事業承継時の経営者保証解除支援／26

### 3 従業員承継（EBO）とは／30

- (1) 従業員への引継ぎ ～労働者から経営者へ／30
- (2) 株式購入資金の問題 ～事業承継・集約・活性化支援資金の活用／35
- (3) 労働保険の適用の問題 ～特別加入制度・兼務役員の活用／36
  - ① 労災保険特別加入制度／37
  - ② 兼務役員雇用実態証明書／38

### 4 親族外承継とは／43

- (1) M&Aの人事上のメリット・デメリット／48
  - ① 譲渡側（売主）の人事上のメリット・デメリット／48
  - ② 譲受側（買主）の人事上のメリット・デメリット／50
- (2) 事業承継・引継ぎ支援センター等の活用／53
  - ① 事業承継・引継ぎ支援センターとは／53
  - ② M&A専門業者の活用／55
  - ③ M&Aプラットフォームの活用／62

**(3) 報酬、手数料等**／64

- ① 仲介者・FA の手数料／64
- ② M&A プラットフォームの手数料／65
- ③ 社労士への報酬／67

**第2章 譲渡側（売主）の社労士の役割**

**1 はじめに**／70

**2 経営労務診断**／72

**(1) 診断社労士の登録**／73

**(2) 経営労務診断の実施**／74

**2-1 労務管理に関する調査項目**／74

**(1) 労務管理関連規程の整備**／76

- ① 就業規則の作成・届出／76
- ② 労働条件関連の定め／77
- ③ 賃金関連の定め／78
- ④ 育児・介護休業関連の定め／79
- ⑤ ハラスメント対応方針／80

**(2) 労務関連管理体制**／81

- ① 労働時間管理、休憩・休日／81
- ② 労働時間関連労使協定（36協定など）／83
- ③ 年次有給休暇の付与・管理／84
- ④ 一般健康診断（雇入時・定期・特定業務等）・ストレスチェックの実施・安全衛生管理体制／85
- ⑤ ハラスメント相談体制の整備／86

**(3) 帳簿等の調製・保管**／88

- ① 労働者名簿／88
- ② 賃金台帳／89

③ 勤務表・タイムカード／90

④ 年次有給休暇管理簿／91

**(4) 労働保険・社会保険／92**

① 労災保険・雇用保険の加入／92

② 健康保険・厚生年金保険の加入／93

**2-2 組織体制に関する確認項目／94**

(1) 組織図、組織規程／97

(2) 職務（業務）分掌規程／97

(3) 職務（業務）権限規程／98

**2-3 労務管理等に関する数値情報／98**

(1) 確認する数値目標／99

(2) 正規従業員の定義と女性活躍推進法の改正／101

(3) 診断手順／103

(4) 経営労務診断結果報告／108

① 労務管理に関する調査項目の改善点に関する助言欄／113

② 組織体制に関する確認項目の助言欄／113

③ 労務管理等に関する数値情報の助言欄／116

**3 未払賃金の把握と解消（磨き上げ）／127**

(1) 経営労務診断のプラスアルファ10項目（未払賃金の有無）  
の実施／127

(2) 未払賃金への対応／134

(3) 未払賃金が生じない体制づくり／138

① 最賃法違反／141

② 年棒制・定額（固定）残業制度の運用ミス／145

③ テレワークの事業場外労働のみなし労働時間制の適用ミス等／

147

**4 M&A 取引阻害要素の排除／151**

**(1) 労働者が10人未満の事業所への支援**／151

- ① 任意の就業規則の作成／156
- ② 賃金・賞与・退職金について／161
- ③ 年次有給休暇と休職について／172

**(2) 余剰人員の整理**／177

- ① 合意解約必要予算の確保／178
- ② 合意を取り付けるまでの流れ／179
- ③ 解約合意書の締結／183

**(3) 確定給付企業年金の問題**／186

- ① DB、DCとは／187
- ② DBからの選択肢／191
- ③ DBからDCへの移行事例／195

## 第3章 譲受側（買主）の社労士の役割

### 1 はじめに／198

### 2 デューデリジェンスの実施／199

**(1) 労務デューデリジェンスとは**／201

- ① 労務DDの流れ／204
- ② 秘密保持契約の締結／205
- ③ 労務DD業務委託の締結／210
- ④ 開示リストの作成・開示要求／216
- ⑤ 資料調査／223
- ⑥ QAシートの作成・回答依頼／224
- ⑦ インタビュー／224
- ⑧ DDレポートの作成・報告／225

**(2) 労務デューデリジェンスの反映**／227

- ① ディールブレイク（取引中止）／228
- ② スキームの変更／228

- ③ 取引価格の減額／228
- ④ 実行の前提条件の設定／229
- ⑤ コバナンツ（誓約条項）の設定／229
- ⑥ 表明保証／230
- ⑦ 取引成立後の義務／231

### **(3) 人事デューデリジェンスとは／231**

- ① 労働協約の調査／233
- ② 企業組織再編等に関する事前協議条項の有無／235
- ③ 複数组合間の差別の有無／236
- ④ 労働組合に関する人事 DD レポート／237

## **3 株式譲渡の人事マネジメント／241**

### **(1) 新社長への支援／242**

- ① 全従業員への挨拶／243
- ② 個人面談の実施／244
- ③ ランチミーティング（昼食会）の実施／249

### **(2) 問題の早期発見のための仕組み／251**

- ① 新・相談窓口の設置／251
- ② ムードメーカーの任命／252

### **(3) PE ファンドの場合／255**

- ① キーマンの採用・処遇計画／256
- ② 組織図・要員計画のアップデート／257
- ③ 戦略計画の策定／257
- ④ 事業計画・月次事業計画の確認・見通し／257
- ⑤ 全従業員とのコミュニケーション／258
- ⑥ ガバナンス（企業統治）の確認／258
- ⑦ 前オーナーからの引継ぎ完了／258

### **(4) 労基法上の管理監督者への対応／259**

- ① 労基法上の管理監督者と労組法上の管理的地位の労働者／260
- ② 労基法上の管理監督者の判断要素／261

- ③ 執行役員制度の導入／264
- ④ 執行役員の種類等／265
- ⑤ 労働保険の適用等／267
- ⑥ 執行役員用の就業規則の作成／269

#### **4 事業譲渡の人事マネジメント／280**

- (1) 労働契約不承継の原則／281
- (2) 事業譲渡に係る裁判例／284
- (3) 転籍の同意に対するインセンティブ／285
- (4) 事業譲渡指針（平成28年厚生労働省告示318号）／288
  - ① 労働契約の承継に関する基本原則（指針第2の1（1））／288
  - ② 承継予定労働者から承諾を得る際の留意すべき事項（指針第2の1（2））／289
  - ③ 解雇に関して留意すべき事項（指針第2の1（3））／292
  - ④ その他の留意すべき事項（指針第2の1（4））／292
  - ⑤ 労働組合等との協議等に関して留意すべき事項（指針第2の2（1））／292
  - ⑥ 団体交渉に関して留意すべき事項（指針第2の2（2））／293
- (5) 退職金一時金制度の取扱い／294
- (6) 雇用保険の手続き／297

#### **5 合併の人事マネジメント／300**

- (1) 労働条件の統一に際して／301
- (2) 労働条件の不利益変更／305
- (3) 労契法上の周知／310
- (4) 就業規則変更の合理性を高める代償措置／311
- (5) 損保ジャパンの合併のケース／313
- (6) 退職一時金制度の統合／319
- (7) 労働組合の問題／323
- (8) 雇用保険の手続き／325



## 6 会社分割の人事マネジメント／328

- (1) 7条措置／330
- (2) 5条協議／331
- (3) 2条通知／333
- (4) 異議権／336
- (5) 承継法指針の主な改正点／339
- (6) 労働組合の問題／341
- (7) 会社分割の場合の雇用保険手続／343

### 凡 例

本書では、法令関係において、以下のように省略している場合があります。

#### 法令関係等

労基法	労働基準法
労基則	労働基準法施行規則
労契法	労働契約法
安衛法	労働安全衛生法
安衛則	労働安全衛生規則
労災保険法	労働者災害補償保険法
均等法、	雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保等
男女雇用機会均等法	に関する法律
高年齢者雇用安定法	高年齢者等の雇用の安定等に関する法律
労組法	労働組合法
職安法	職業安定法
最賃法	最低賃金法

賃確法	賃金の支払の確保等に関する法律
賃確則	賃金の支払の確保等に関する法律施行規則
賃確令	賃金の支払の確保等に関する法律施行令
入管法	出入国管理及び難民認定法
DB法	確定給付企業年金法
承継法、 労働契約承継法	会社分割に伴う労働契約の承継等に関する法律
民訴法	民事訴訟法
所基通	所得税基本通達

## 判例

大判（決）	大審院判決（決定）
最判（決）	最高裁判所判決（決定）
高判（決）	高等裁判所判決（決定）
地判（決）	地方裁判所判決（決定）

## 判例集、判例評釈

民集	大審院民事判例集、最高裁判所民事判例集
判時	判例時報
労判	労働判例

# 第1章

## 事業承継と M&A

## 1) はじめに

五郎社長の会社は、黒字経営を続けていましたが、後継者がいないため、五郎の70歳の誕生日を機にやむを得ず廃業することになりました。

従業員であった太郎（57歳）は職を失い、ハローワークで失業保険を受給しながら、就職活動をしました。年齢や従事する業務も限られているため、ほとんど書類審査で落とされ、面接する機会すら与えられませんでした。失業保険の受給が終了し、貯金も底をつき、住宅ローンの返済が滞り、家を売却することになりました。家計が苦しいと悟った長女は、大学の進学を諦め、高校を卒業した後、就職することにしました。

家庭での父親の居場所がなくなったと感じた太郎は、段々、人生を終わりにしたいと思うようになりました。失業した当初は「お父さんが悪くて、失業したんじゃないんだから、今まで頑張って働いてきたのだから、少し休みなさいという意味で神様から休暇をプレゼントされたんだよ」と優しい言葉をかけて励ましてくれた家族からも、「仕事なんて選ばないで、どこでもいいから早く就職してよ!!」と日々責められるようになりました。

そんなある日の朝、ようやく採用の面接機会をもらい、「今日は大丈夫だと思うよ。頑張ってくるね」と元気よく出て行った太郎。それが太郎の最後の言葉となりました。

経済産業省の試算によると、令和7年（2025年）には、平均引退年齢である70歳を超える経営者は約245万人にのぼり、うち約半数の約127万人が後継者未定と見込まれています。後継者不在の中小企業において、後継者の見通しが立っていないにもかかわらず、何らの対策も講じない場合には、廃業せざるを得ず、その廃業に伴い約650万人の雇用と、約22兆円のGDPが失われるおそれがあるそうです。

ところで、自殺の多くは多様かつ複合的な原因および背景を有しており、様々な要因が連鎖する中で起きています。以下のとおり、自殺者数と完全失業率<sup>1</sup>は強い相関関係が認められるため（図表1-1、1-2）、廃業により約650万人の雇用が失われることは、自殺者数の増加に繋がりがかねません。自殺未遂者は既遂者の10倍はいるといわれていますから、毎年約20万人もの人たちが自殺を図っている計算になります。残念ですが、わが国はどこかで道を間違えたのかもしれない。

日本の自殺者数のピークは、平成15（2003）年の34,427人（うち、経済・生活問題を原因とした自殺者は8,897人）であり、失業者数のピーク（平成14（2002）年の約359万人）とほぼ一致しています。その後、自殺者は、リーマン・ショック後の平成21（2009）年にいったん増加しましたが、平成22（2010）年以降は雇用情勢の改善に伴う失業者の減少とともに10年連続で減少し、令和元（2019）年には20,169人（うち、経済・生活問題を原因とした自殺者は3,395人）になりました。

自殺は、主に2つの点<sup>2</sup>で見逃すことはできません。

第一に、自殺はその人が生きていたとすれば生んだと思われる生産活動への貢献を失うという経済的な損失を社会全体にもたらします。自殺実態解析プロジェクトチーム（2008）では、この損失を捉えるために、自殺死亡時以降にその人が生きていたならば得られたはずの賃金総額を試算することで、経済的損失を推計しています。この推計結果によると、「1998年から2007年までの10年間で発生した20歳から65歳の人々の自殺死亡による逸失利益は、累計で約22兆円にも上る」そうです。

第二に、自殺者1人あたり5人弱の遺族が存在しているといわれています。自死遺族はしばしば極度の心理的ストレスにさらされており、

---

1 完全失業率とは、労働力人口（15歳以上の働く意欲のある人）のうち、完全失業者（職がなく、求職活動をしている人）が占める割合で、雇用情勢を示す重要指標のひとつであり、総務省が「労働力調査」で毎月発表しています。完全失業者数を労働力人口で割って算出し、数値が高いほど仕事を探している人が多いことを示します。

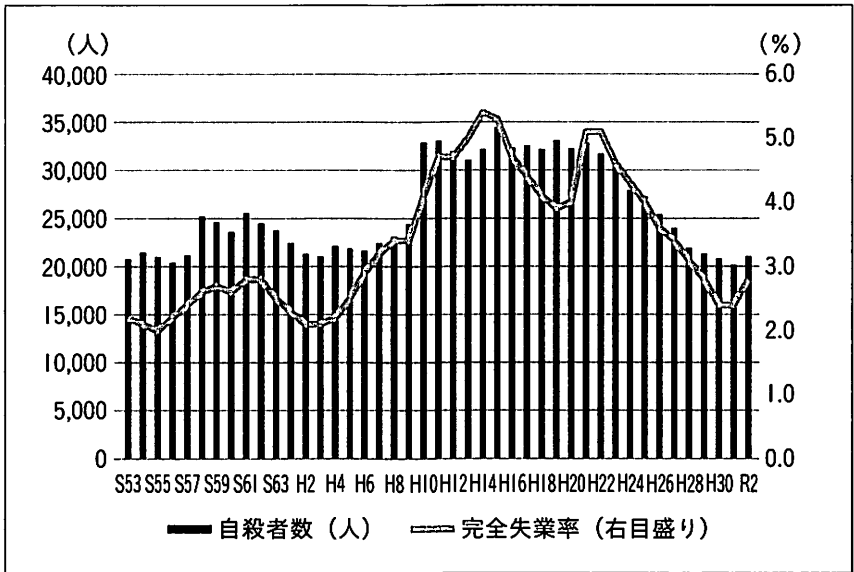
2 澤田康幸＝崔允禎＝菅野早紀「不況・失業と自殺の関係についての一考察」日本労働研究雑誌 No. 598/May 2010 65頁。

図表1-1：自殺者数と完全失業率の推移

年次別	自殺者数（人）	完全失業率	年次別	自殺者数（人）	完全失業率
S53	20,788	2.2	H12	31,957	4.7
S54	21,503	2.1	H13	31,042	5.0
S55	21,048	2.0	H14	32,143	5.4
S56	20,434	2.2	H15	34,427	5.3
S57	21,228	2.4	H16	32,325	4.7
S58	25,202	2.6	H17	32,552	4.4
S59	24,596	2.7	H18	32,155	4.1
S60	23,599	2.6	H19	33,093	3.9
S61	25,524	2.8	H20	32,249	4.0
S62	24,460	2.8	H21	32,845	5.1
S63	23,742	2.5	H22	31,690	5.1
H1	22,436	2.3	H23	30,651	4.6
H2	21,346	2.1	H24	27,858	4.3
H3	21,084	2.1	H25	27,283	4.0
H4	22,104	2.2	H26	25,427	3.6
H5	21,851	2.5	H27	24,025	3.4
H6	21,679	2.9	H28	21,897	3.1
H7	22,445	3.2	H29	21,321	2.8
H8	23,104	3.4	H30	20,840	2.4
H9	24,391	3.4	R1	20,169	2.4
H10	32,863	4.1	R2	21,077	2.8
H11	33,048	4.7			

(出典：警察庁「自殺統計」、総務省統計局「労働力調査」)

図表 1 - 2 : 自殺者数と完全失業率の推移と関係



様々な法的・経済的な負担を背負いながら、孤立を強いられるそうです。

では、私たち社労士に求められる役割は何でしょうか。

人に携わる専門家である「社労士」には、黒字経営にもかかわらず、後継者不在による廃業（全体の約40%）を回避するための施策を提案し、円滑な事業承継に寄与するとともに、「雇用を確保する」のみならず、「雇用を創出」する企業の人事マネジメントを支援することだと思います。

つまり、事業譲渡する企業（売主）における社労士の役割は、「後継者不在の廃業による雇用の消失を回避させるため事業承継の準備を促し、そして、事業承継前後の人事面をサポートすること」だと考えられます。

まずは、私たち社労士が、顧問先企業の高齢の経営者に対して、然るべき時期に、子息、息女等に事業を譲渡すること（親族内承継）を提案

することが必要です。上場企業でもあるトヨタ自動車も然り、本人が事業を引き継ぐ強い気持ちがあれば、やはり、子息、息女等の親族が承継されるのが、社内秩序の安定性の観点から考慮するとベストの選択であると考えます。

次に、親族内承継が困難な場合には、従業員承継（EBO<sup>3</sup>）を提案します。中小企業においては、社長を身近でフォローしてきた番頭的な立場の方こそ、社内外のことをよく理解されていますし、事業の持続性という観点からも適任と思われます。この場合、株式譲渡の手法が多く用いられますが、買収資金や運転資金等の準備が問題となります。当該買収資金等については、日本政策金融公庫の「事業承継・集約・活性化支援資金」から融資を受けたり、あるいは、会社の資産および将来のキャッシュフロー等を担保にして金融機関から借り入れたりすることで、資金面の問題をクリアすることができると思います。

そして、EBOも難しい場合、第三者への事業承継である親族外承継、つまり、M&A（合併、買収）を選択することを提案すべきと考えます。この場合のM&Aのスキームは、株式譲渡あるいは事業譲渡のケースがほとんどです。事業譲渡候補企業において、就業規則や36協定の届出漏れ、さらに、未払賃金や社会保険の未加入がないよう私たち社労士が事前にチェックして改善しておき、M&A取引が円滑に行われるように人事労務面の問題をできるだけ取り除いておくことが重要です。

また、事業譲渡後では、事業譲受した企業から派遣される経営者が、功を焦り暴走して従業員との軋轢を生むことがあるので、トラブルに発展しないよう私たち社労士が職場の潤滑油となることも求められる役割だと思えます。

一方、事業譲受する企業（買主）における社労士の役割は、「企業の成長戦略のひとつとしてM&Aを提案し、事業譲渡企業の人事労務面でのリスクを事前に調査するとともに、適切なPMI<sup>4</sup>に寄与して、雇用

---

3 Employee Buy-Outの頭文字。会社の従業員が当該会社の株式や特定の事業を買い取り、経営に参加すること。



を確保・創出すること」だと考えられます。

そこで重要なことは、事業譲渡候補企業の労働に由来する潜在債務の有無、従業員の構成、採用している人事制度、法定外福利等を調査して、取引前に人事労務面での問題を可能な限り把握しておくことです。つまり、簿外債務の報告、M&A スキームの変更の提案、取引後のPMIを人事面から支援することが社労士に求められる役割だと考えています。

本章では、親族内承継、従業員承継、そして親族外承継等、社労士が事業承継およびM&A業務に携わる際に事前に身に付けておくべき知識について、説明していきたいと思えます。

---

4 Post Merger Integration の頭文字で、M&A（合併、買収）後の円滑な融和を実現するために講じる様々な施策を指します。

## 2) 親族内承継とは

### (1) 子息、息女等への引継ぎ

#### 事例1-1

一郎は自社の株式のすべてをA社に株式譲渡すると決めていました。ただ、M&A 仲介会社の担当者から、「M&A は秘密厳守です。最終合意までは誰にも絶対言わないでくださいね」とくぎを刺さっていたので、妻以外には会社を売却する話をしていませんでした。

M&A の最終合意日の前日、「やはり、息子には話しておこう」と思い、息子に株式譲渡の話をしたところ「今は別のところで働いているけど、父さんから会社を継いでほしいという言葉を待っていたんだよ。僕に会社を継がせてくれないか」と言われてしまいました。一郎は複雑な思いで、M&A 仲介会社の担当者に断りの謝罪電話を入れました。

私たち社労士が、顧問先企業の高齢の経営者に対して、後継者の準備の必要性を気付かせるために、後継者問題について質すことからスタートすることになります。タイミングを見計らって、子息、息女に事業を譲渡する社長の意思の有無を確認します。親族を後継者に指名することについては、完全実力主義を貫く文化のある企業では、矛盾するかもしれませんが、しかし、上場企業でもあるトヨタ自動車でさえ、子息、令孫が代々社長に就任して経営をバトンタッチしてきましたし、親族内承継は、社内秩序の安定性の観点等から考慮するとベストの選択であると思います。

ただし、後継者の問題を質すことは、社長の引退を勧告することを意味し、憤慨されることも考えられます。ストレートに言わず、他社を引き合いにして、「当所の顧問先で、後継者がおらず廃業した企業があるのですが、貴社は後継者に恵まれていいですね。いつかは、ご子息かご

息女にバトンタッチされるのでしょうかね」等とソフトにアプローチするとよいかもしれません。

また、子息、息女等の承継意思の有無を事前に確認しておかなければ、事例のように直前にM&A取引が破談となり、事業譲受候補企業や支援機関等に無駄足を踏ませることになりかねません。したがって、親族外承継を検討する前に、子息、息女に引き継ぐ意思がないことを確認しておく必要があります。

筆者の場合、社長、子息あるいは、息女、そして筆者との食事会を企画します。食事中に、それとなく子息・息女の夢や今後の人生設計等を聴き出し、事業を引き継ぐことへの関心度合を探ります。子息・息女が「継ぐ」旨の意思を表明しても、気持ちが変わることは十分考えられます。食事会は1度切りではなく、月1回程度、定期的に行い、両者の心情に配慮しながら、顧問税理士等の支援者と協力しつつ、事業承継の過程を丁寧に進めていきます。

子息・息女が事業を承継し、社長に就任されてからが私たち社労士の出番です。二代目が功を焦るばかり、いままでのやり方を見直し、すべてを拙速に変えるようなことがあると、先代の社長のみならず、古参社員も過去の自分達のやり方を全否定されたように感じて、新社長に対して反発的な態度をとるおそれがあります。二代目の経営者で有名なユニクロの柳井社長は、24歳で父親の経営する小郡商事（現：ファーストリテイリング）へ入社した当時、思ったことをはっきりと言う性格が災いして、従業員がみんな退職してしまい、仕入れ・販売・経理等の業務のすべてを1人でやらなければならない状況に陥ったそうです。このようなことのないように社労士が新社長と従業員の潤滑油となり、社内を巡視し、問題点を早期に発見して、大きな問題になる前に解消するよう努めることが重要です。

また、新しい体制をスタートするにあたり、先代を支えてくれた定年後再雇用した高齢従業員にも退職をお願いすることがあります。ただし、何ら配慮もなく、一方的に雇止めを通知するのは危険です。無期転換申込権が発生しない特例の適用を受けている場合を除き、無期転換の

申込権（労契法18条1項）を行使されるのみならず、社内のいたるところで誹謗中傷されたり、取引先に新社長の悪口を吹聴されたり、新体制下でのマネジメントを妨害されるかもしれません。

さらに、いままで会社を支えてくれた方を即座に解雇することは、既存の社員に「新社長は、人を大切にしない」との印象を与えてしまうことにもなりかねません。嘱託社員をどうしても雇止めしたい場合、1年を超える契約を3度以上更新している<sup>5</sup>か否かにかかわらず、契約満了の30日前に「今までありがとうございました。これからは、若い私たちに道を譲っていただき、ご勇退いただけませんか」と雇止めの理由を丁寧に説明するとともに、最終出勤日には他の社員を集めて花束を贈るなど感謝に見える化することが賢明です。会社に多大なる貢献があった方（仮に「山田一郎」さんとします）に円満退職していただくため、年間の最優秀社員を表彰する制度として、彼の名前を冠した「山田一郎賞」を新設し、後世に名を残すとすれば、悪い気はしないと思います。

なお、雇用保険法上、雇止めの退職理由によっては、助成金の支給対象外になるおそれがあります。嘱託社員を雇止めするようなケースでは、例えば、現行の契約期間満了後、新たに3か月の業務の引継期間までの雇用契約（更新なし）を締結し、当該雇用契約期間満了の勇退とすることで、雇用保険被保険者資格喪失手続では喪失原因「2」となり、雇用関係の助成金の不支給要件を回避することも考えられます。

## （2） 相続税・譲渡税の問題 ～新事業承継税制の活用

### 事例1-2

次郎は娘の花子に「そろそろ引退しようと思うのだが、会社を継いでくれないか」とお願いしました。しかし、花子は、「会社を継

5 厚生労働省が策定した「有期労働契約の締結及び更新・雇止めに関する基準」（平成20（2008）年3月1日一部改正）には、「1年の有期雇用契約を3回以上更新した継続勤務者を更新しないこととしようとする場合には、少なくとも当該契約期間満了日の30日前までに、その予告をしなければならない」と定められています。

ぐということは、お父さんの持っている株式をもらうことになるよね。継ぎたい気持ちはあるけど、株式をもらう場合、税金を何千万円も納めるらしいね。そんな多額のお金を用意することはできないし、借金までして納税したくないから、継ぐことはできないよ」と言い返しました。

同席していた顧問の税理士は、「花子さん、事業承継のための株式については、手続きが煩雑ですが、贈与税や相続税の納付を猶予することが許されたり、さらに猶予された贈与税や相続税が免除されたりすることもできるのですよ。私に任せてください」とアドバイスしました。すると、花子の目が煌めきました。

事業承継に伴う株式の贈与税および相続税の負担や事業承継時の資金調達難といった様々な問題に対応するため、「中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律（中小企業経営承継円滑化法）」が平成20（2008）年10月1日から施行されています。平成30年度税制改正で創設された新しい事業承継税制（特例制度）とは、（i）令和5（2023）年3月31日（延長されて令和6（2024）年3月31日まで）に、中小企業者の主たる事務所の所在地を管轄する都道府県知事に、特例承継計画を提出し確認を受けた後、（ii）令和9（2027）年12月31日までの間に、贈与または相続により自社株式を承継し、（iii）再度、都道府県知事の認定を受けて、（iv）贈与税または相続税を申告し、（v）都道府県および税務署に定期的に報告書・届出を行うことで、中小企業の株式等を先代経営者から取得した場合の相続税または贈与税の納税を猶予または免除する制度です。

税務の問題は、税理士マターです。したがって、社労士は税務面で支援することはできませんが、「事業承継に関する相続税や贈与税については、特例があって納税の猶予や免除も可能なようです。詳しくは税理士の先生に相談してください」とアドバイスすることは許されると思います。

なお、相続税の猶予税額については、遺産分割の仕方によって計算結果が異なるそうです。どのように分割するのが有利であるか、具体的ケースをあげて、相続税の猶予税額の計算と遺産分割のポイントについて、大まかに把握しておきましょう<sup>6</sup>。

**POINT**

- ① 後継者が納税猶予の対象となる自社株を多く取得するほど、猶予税額は大きくなる。  
⇒**ケース1** > および **ケース2** > 参照
- ② 後継者が納税猶予の対象となる自社株以外の相続財産を取得すると、猶予税額は小さくなる。⇒**ケース3** > 参照

結論からいうと、ポイントは2つあります。

まず、「後継者が自社株を多く取得するほど猶予税額は大きくなる」ことです。相続税の猶予税額は、後継者が取得した自社株に係る相続税です。したがって、遺産分割で後継者が自社株を多く取得するほど猶予税額は大きくなります。シンプルなケースで相続税の納税猶予額を試算してみます。

**ケース1**

相続財産は、自社株3億円、その他財産1億円の合計4億円とし、うち自社株2億円を兄（後継者）が、自社株1億円とその他財産1億円を弟が取得するケースを考えます。<ケース1>では、納税猶予の適用前の相続税額（以下、「猶予前税額」という）は、合計で1億920万円、各人の猶予前税額は5,460万円となります。

一方、納税猶予額は「後継者が自社株だけを取得したものとして計算

6 税理士法人山田&パートナーズ編著「新事業承継税制の活用と実務 Q&A」（日本法令、2018）28頁以降引用。

＜ケース1＞ 後継者は自社株2億円・非後継者はその他2億円を取得

相続財産	相続人 兄（後継者）	弟	合計
自社株式	2億円	1億円	3億円
その他財産	—	1億円	1億円
課税価格	2億円	2億円	4億円
猶予前税額（※）	5,460万円	5,460万円	1億920万円
猶予相続税額	△5,460万円	—	△5,460万円
差引納付税額 (猶予税額割合)	0円	5,460万円	5,460万円 (50%)

- ※ a. 4億円 - 4,200万円（基礎控除）= 3億5,800万円（課税遺産総額）  
 b.  $(3億5,800万円 \times 1/2 \times 40\% - 1,700万円) \times 2人 = 1億920万円$ （相続税の総額）  
 c.  $1億920万円 \times 2億円 / 4億円 = 5,460万円$ （各人の相続税額）

した後継者の相続税額」となります。＜ケース1＞では、後継者が取得する財産は自社株だけですから、猶予相続税額は猶予前税額と同額の5,460万円となり、猶予税額割合（= 猶予税額 ÷ 猶予前税額合計）は50%となります。

ケース2

自社株3億円はすべて兄（後継者）が取得し、弟はその他財産1億円だけを取得したケースを試算してみます。猶予前税額の合計は先ほどと同じ1億920万円ですが、各人別の税額は各人の取得財産の金額に応じ、兄が8,190万円、弟が2,730万円となります。

＜ケース2＞においても、後継者が取得する財産は自社株だけですから、猶予相続税額は猶予前税額と同額の8,190万円となり、猶予税額割合（= 猶予税額 ÷ 猶予前税額合計）は75%となります。

＜ケース1＞と比べると、兄（後継者）が自社株式を1億円多く取得した結果、猶予相続税額は5,460万円から8,190万円と2,730万円増加し、その分、猶予税額割合も50%から75%に上がっています。

次に、「後継者が自社株以外の財産を取得すると猶予税額は小さくな

## &lt;ケース2&gt;

後継者は自社株3億・非後継者はその他財産1億円を取得

相続財産	相続人	兄（後継者）	弟	合計
自社株式		3億円	—	3億円
その他財産		—	1億円	1億円
課税価格		3億円	1億円	4億円
猶予前税額（※）		8,190万円	2,730万円	1億920万円
猶予相続税額		△8,190万円	—	△8,190万円
差引納付税額 （猶予税額割合）		0円	2,730万円	2,730万円 （75%）

- ※ a. 4億円 - 4,200万円（基礎控除）= 3億5,800万円（課税遺産総額）  
 b.  $(3億5,800万円 \times 1/2 \times 40\% - 1,700万円) \times 2人 = 1億920万円$ （相続税の総額）  
 c.  $1億920万円 \times 3億円 / 4億円 = 8,190万円$ （兄）  
 d.  $1億920万円 \times 1億円 / 4億円 = 2,730万円$ （弟）

る」ことも明らかです。相続税の猶予税額は、後継者が自社株だけを取得したものとして計算し、後継者が取得した自社株以外の財産は猶予税額の計算の基礎から除外されることとなります。一方、相続税は超過累進税率になっていますので、猶予相続税額の計算の基礎額が小さくなると適用税率も低くなるのが通常です。すなわち、後継者が自社株以外の財産を取得すればするほど猶予相続税額の計算の基礎額が相対的に小さくなり、適用税率が低くなる分、猶予相続額も小さく計算されることとなります。

## ケース3

前提条件はこれまでと同じです。兄（後継者）が自社株2億円とその他財産1億円、残りの自社株1億円を弟が取得するケースを試算してみます。猶予前税額は先ほどと同額で兄が8,190万円、弟が2,730万円となります。

この<ケース3>では、「後継者が自社株だけを取得したものとして



＜ケース3＞ 後継者は自社株2億円＋その他財産1億円・非後継者は  
自社株1億円を取得

相続財産	相続人	兄（後継者）	弟	合計
自社株式		2億円	1億円	3億円
その他財産		1億円	—	1億円
課税価格		3億円	1億円	4億円
猶予前税額（※）		8,190万円	2,730万円	1億920万円
猶予相続税額		△4,613万円	—	△4,613万円
差引納付税額 （猶予税額割合）		3,577万円	2,730万円	6,307万円 （42%）

- ※ a.  $3\text{億円} - 4,200\text{万円}$ （基礎控除）=  $2\text{億}5,800\text{万円}$ （課税遺産総額）  
 b.  $(2\text{億}5,800\text{万円} \times 1/2 \times 40\% - 1,700\text{万円}) \times 2\text{人} = 6,920\text{万円}$ （相続税の総額）  
 c.  $6,920\text{万円} \times 2\text{億円} / 3\text{億円} = 4,613\text{万円}$ （兄）

計算した後継者の「相続税額」を計算する際、後継者が取得したその他財産1億円は除外することになります。したがって、後継者の取得財産を自社株だけ2億とし、弟の取得財産1億円をあわせ、合計3億円を課税価格として計算した後継者の相続税は4,613万円となり、これが猶予相続税額となります。

猶予税額割合は42%（4,613万円 ÷ 1億920万円）に低下し、猶予相続税額は＜ケース2＞との比較では△3,577万円（4,613万円 - 8,190万円）の減少、後継者の自社株取得額が同額である＜ケース1＞との比較においても△847万円（4,613万円 - 5,460万円）の減少となります。

以上の試算の結果をまとめると次のようになります。

遺産 分割例	相続 人	取得財産		課税 価格	猶予前 税額	猶予 税額	納付 税額	猶予税額 猶予前税額
		自社株	その他					
ケース 1	兄	2億円	—	2億円	5,460万円	5,460万円	0万円	—
	弟	1億円	1億円	2億円	5,460万円	—	5,460万円	—
	計	3億円	1億円	4億円	10,920万円	5,460万円	5,460万円	50%
ケース 2	兄	3億円	—	3億円	8,190万円	8,190万円	0万円	—
	弟	—	1億円	1億円	2,730万円	—	2,730万円	—
	計	3億円	1億円	4億円	10,920万円	8,190万円	2,730万円	75%
ケース 3	兄	2億円	1億円	3億円	8,190万円	4,613万円	3,577万円	—
	弟	1億円	—	1億円	2,730万円	—	2,730万円	—
	計	3億円	1億円	4億円	10,920万円	4,613万円	6,307万円	42%

いずれのケースも、相続人は兄（後継者）と弟の2人である点、自社株が3億円、課税価格の合計が4億円、納税猶予適用前の相続税額が1億920万円である点は共通しています。にもかかわらず、上記のとおり遺産分割の仕方によって猶予相続税額の計算結果は大きく異なります。

相続税の猶予税額を大きくするには、繰り返しますが、(i) 後継者は自社株を多く取得すること<ケース2>、(ii) 後継者は自社株以外の財産を取得しないこと<ケース3>がポイントとなります。

### (3) 借金の保証人の問題 ～事業承継時の経営者保証解除支援

#### 事例1-3

社長の三郎は息子の四郎に「そろそろ引退しようと思うのだが、会社を継いでくれないか」とお願いしました。しかし、四郎に「会社を継ぐと、金融機関からの借金の保証人にもならなければいけないよね。借金の保証人になることは嫁が大反対だし、継ぎたい気持ちはあるけど、嫁を説得することはできないな」と言われてしまいました。

三郎は「経営者保証については、いま、事業承継・引継ぎ支援センターに配置された経営者保証コーディネーターの指導を受けて、

## 野中 健次 (のなか けんじ)

---

社会保険労務士法人 野中事務所 代表社員

一般社団法人 東京事業主協会 代表理事

1965年東京生まれ。

特定社会保険労務士、M&A シニアエキスパート、日本労働法学会会員。青山学院大学卒業、同大学院法学研究科修士課程修了（ビジネスロー修士）。

新卒で日興証券（現 SMBC 日興証券）に入社後、父親が起こした東京事業主協会（現一般社団法人東京事業主協会）を承継して、平成6年に東京で開業。

「M&A と IPO の人事」に特化した事務所であり、「雇用の確保と創出に貢献する」ことを使命とし、「光と塩」を胸に、情熱を保ちつつ、専門知識を涵養し続けている。

### 【単著】

『M&A の人事労務管理』（中央経済社）

『IPO の就業規則と企業実務』（中央経済社）

『実録！厚生年金基金脱退と M&A・IC のはなし』（日本法令）

『厚生年金基金の解散・脱退 Q&A50』（日本法令）

### 【編著】

『M&A 労務デューデリジェンス 標準手順書』（日本法令）

『M&A 人事デューデリジェンス 標準手順書』（日本法令）

『IPO の労務監査 標準手順書』（日本法令）

### 【共著】

『M&A の労務デューデリジェンス 第2版』（中央経済社）

『M&A の人事デューデリジェンス』（中央経済社）

『IPO の労務監査と企業実務』（中央経済社）

『人事労務管理 課題解決ハンドブック』（日本経済新聞出版社）