

100年、200年企業を実現するための 欧米流ファミリービジネスマネジメントのススメ

第5回

所有に関する ガバナンスの構築



株式会社日本FBMコンサルティング 代表取締役社長 大井 大輔 (おおい だいすけ)



大阪府大阪市生まれ。大阪大学工学部卒業、同大学院工学研究科応用生物学専攻博士前期課程修了。株式会社日本総合研究所の経営コンサルティング部門を経て、2016年にファミリービジネス向けに経営・所有・家族の3つの視点から統合的かつ専門的なコンサルティングサービスを提供すべく、株式会社日本FBMコンサルティングを創業。一般社団法人日本ファミリービジネスアドバイザー協会執行役員、中堅製造業社外取締役、日本生物工学会、日本内部監査協会、神戸経済同友会、近畿税理士会などに所属。

先月はファミリービジネスにおいて、スリーサークルモデルの経営分野における「後継者による経営推進ができる体制の整備」として、チーム型経営について説明しました。今月は、所有分野（オーナーシップ）において検討すべき事項について説明します。

所有分野（オーナーシップ）で 検討すべきこと

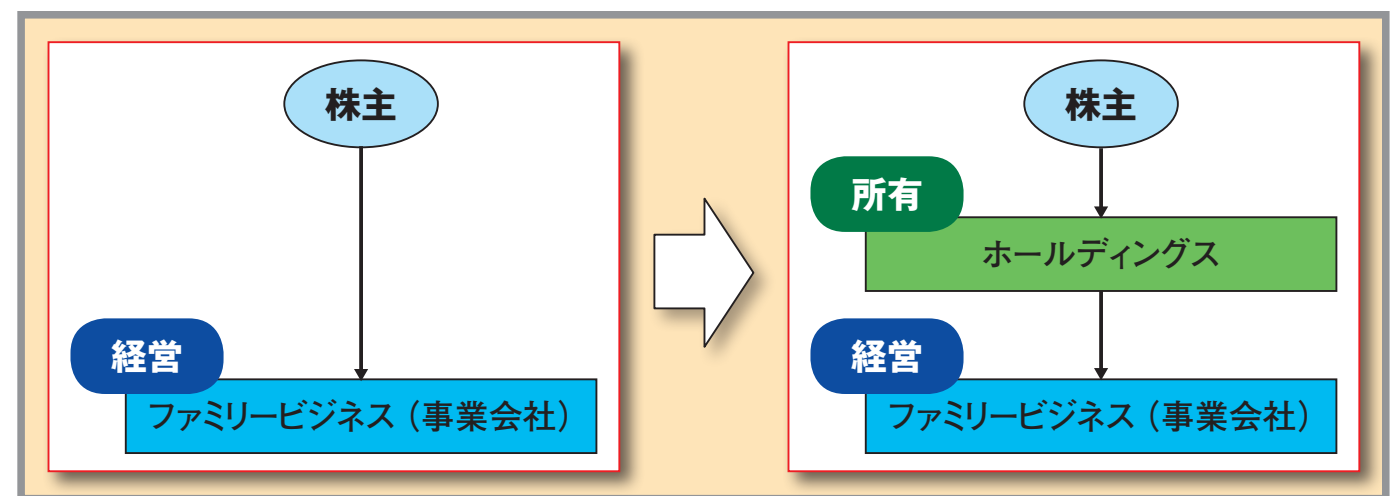
① 所有に関するガバナンスの構築

所有に関するガバナンスの構築とは、株式の構成割合を次世代において、どうするのかという事です。

一般的には、現経営者が株式の100%を保有していることが多く、つまり、単独オーナーとなっている事です。その所有に関するガバナンスを引き続き、単独オーナーとするのか、相続などによって、複数オーナー（共同オーナー）とするのかの意思決定が必要となります。大切なことは、相続などが発生する前に、単独オーナーとするのか、複数オーナーとするのかの意思決定をすることです。自然任せにははいけません。

また、他の観点では、経営と所有を分離するために、ホールディングス（持株会社）を設立し、事業会社（ファミリービジネスの中心となる会社の株式をホールディングスで所有し、直接オーナーが事業会社の株式を持たないということも多くなっています。（図1）狙いとして、株式を間接保有することで、事業会社の株式評価額の上昇を抑えることができます。また、ゆくゆくファミリーの会社はホールディングスと

図1 ホールディングス設立による所有と経営の分離



・家族信託の活用
・遺言分に関する民法の特例の活用 など
今回は、家族（ファミリー）で検討すべき事項について説明したいと思います。

先

して保有しつづけ、事業会社は第三者に譲渡することも検討することができます。つまり、所有はホールディングスとして、経営は事業会社として、所有と経営を分離することができます。後継者が定まっていないうファミリービジネスでは有効な事業承継の対策でもあります。実際に、コンサルティングサービスを提供するなかで、ホールディングス設立の相談を受けて、このような組織体制を選択するファミリービジネスも多くなっています。

ホールディングスの設立時には一般的には株式交換で実施することが多いです。しかし、事業承継（株式承継）の対策として、ホールディングスの株主を子息にすることも可能です。また、子息に能力が伴い、ファミリービジネス（事業会社）の経営者を担ってもらうことも可能ですが、残念ながらその能力がないと判断した場合、子息はホールディングスの取締役や従業員として、ファミリービジネス（事業会社）には関わりを持たせないということも可能です。そして、将来的にファミリービジネス（事業会社）は第三者に任せて、その株式も第三者に譲渡し、その得た対価でホールディングスにおいて賃貸用不動産などを有し、ファミリーの為の収益を確保するということが可能となります。将来的に後継者などのファミリーがどのようにファミリービジネスに関わるのか、不透明な場合は、所有と経営を分離することは、有効な手立てとなります。

② 事業承継（株式承継）の推進
事業承継（株式承継）の推進は一般的な事業

承継対策であり、ここではあまり触れませんが、株価対策をするにしても、数年かかることもあり、対策を検討していない場合は、一度検討してはどうかと思います。株式承継にあたって、頭に入れておくべきこととして、株式は資産の性格と、議決権の性格を有するために、仮に種類株や信託などを活用して、子息には資産としての株式を譲渡して、配当を取得させるが、議決権は父である現オーナーに残しておくということも可能です。大塚家具の事例では相続対策のために議決権まで子息に移したことで、子息によって創業者が会社から追い出されてしまったケースでしたが、財産権と議決権を分けた対策を実施しておけば、この問題は生じなかったこととなります。

株式承継で検討すべき論点

- （1）所有に関するガバナンスとして最適な株主構成
 - ・単独オーナーか、共同オーナーか
 - ・ホールディングスなどの設立
 - ・従業員持株会の設立や中小企業投資育成などからの出資の受け入れ など
- （2）種類株式発行による資産承継対策
 - ・譲渡制限種類株式
 - ・議決権制限種類株式
 - ・取得条項付株式
 - ・拒否権付種類株式（いわゆる黄金株） など
- （3）後継者への株式移管の手続き
 - ・暦年贈与
 - ・中小企業経営承継円滑法の納税猶予の活用

経営承継ワンポイントアドバイス！

先見経済
読者限定

経営承継（事業承継）、ファミリービジネスにおけるお悩みに、
弊社代表・大井がスリーサークルモデルの観点からアドバイス！

- アドバイスはWEB会議（Zoomなど）や電話にて実施いたします。
- 事前に企業概要や相談内容などをメールにてご連絡頂き、WEB会議等の日程を調整します。
- ワンセッション（1.5時間）48,000円（税別）です。実施までに指定の口座にお振込み頂きます。

申込は info@jfbmc.co.jp まで

①お名前 ②御社名 ③お電話番号 ④相談内容
をお送りください。

内容を確認のうえ、弊社よりご連絡させていただきます。

