

# 社長、その決断が 会社と家族の 未来を変えます

ストーリーで学ぶ相続と事業承継

蓮見正純 監修

青山財産ネットワークス事業承継研究チーム 著



はじめに

## 「いま」か「まだ先」か

会社の業績は順調。家族との関係も悪くない。経営者として、資産家として、やるべきことはやってきた――。真面目に会社経営と向き合ってきた方なら、そう自負されているかもしれません。

一方、顧問税理士からは、ことあるごとに「そろそろ承継の準備を」と促され、頭では、いつかはやらなければならぬ最重要の経営課題であることを理解していても、「まだ先のことだ」「自分はまだ元気だ」「うちは揉めるような家族ではない」と言い聞かせ、問題を意識の隅に追いやって、先送りに行っている方もいるでしょう。その背景には、多くの経営者に共通した、いくつかの「見えない壁」が存在します。

ひとつは、承継というテーマが、どうしても自らの「老い」や「死」を連想させてしまうこと。日々、会社の未来を創造している現役の経営者にとって、それは考えたく

ない、縁起でもない話かもしれません。

もうひとつは、承継という問題があまりに専門的で複雑すぎることに。株式の評価、相続税、遺言、法人設立といった数々の専門用語と難解な法律、そして、毎年のように変わる税制など、考えただけで面倒に思えてきてしまいます。

そして、最も根深い壁は、家族との関係性です。財産の話は、たとえ親子兄弟であつても、どこか切り出しにくいデリケートな空気をまとっています。

「本音で話せば、かえって関係がギクシャクしてしまうのではないか」

「よかれと思つて進めた対策が、子どもたちの不満や疑念を生むのではないか」

そんな懸念から、最も大切で、最も本質的な経営課題を誰にも相談することができず、たった一人で抱え込んでいる経営者は少なくないでしょう。

本書は、そんな、誰にも言えない重圧を一人で背負う経営者のための一冊です。承継は決して終わりの準備ではなく、会社と家族の未来を描く前を向いた活動です。経営者にとって難解に見える問題をシンプルでポジティブな選択にするために、物語を通して具体的な視点と考え方を提供していきます。

## メンターとの対話が視点を変える

本書は、小難しい専門書ではありません。精神論や感情論を語る自己啓発書でもありません。7つの章で構成され、各章に異なる悩みを持った経営者や資産家が登場します。彼らは皆、あなたと同じような立場にあり、それぞれの状況下で孤独に悩んでいます。

そんな彼らの前に、ある日、不思議な存在が現れます。それは、長年生きる中で事業や財産の承継について非常に詳しい知見を持つようになった「承継の案内人」です。物語は、悩める経営者や資産家たちと不思議な案内人の対話形式で進んでいきます。案内人は、決して上から教えたり、答えを押し付けたりはしません。経営者や資産家と共に悩み、彼らに「問い」を投げかけながら、時に彼らが想像もしなかった「別の未来の可能性」を映し出して見せます。

主人公たちは、その不思議な存在との対話を通じて、自らを縛りつけていた固定観念や思い込みから、少しずつ解放されていきます。

それまでバラバラに見えていた会社の財産と個人の財産を一枚絵にして見ることで

初めて財産の全体像を知る経営者。

誰に継がせるべきか、暗中模索の状態から抜け出し、いくつもの選択肢を見つけ出していく老舗旅館の4代目社長。

自社の株価が高すぎて、承継をあきらめかけていた状況から、大きな活路を見出していくITベンチャーの創業者。

物語の主人公は、承継とは単なる税金の問題や事務的な手続きではないことに気づいていきます。

## 最善の選択をするための思考の道具

この本は、承継において最善の選択をするために必要な思考の道具です。各章の主人公の悩みと、ご自身の状況を照らし合わせながら、読み進めてみてください。「この社長の状況は、まさに自分と同じだ」「この資産家の悩みは、他人事ではない」と

感じる部分が、どの物語からも少しずつ見つかるでしょう。そして、案内人が主人公へ投げかける問いも、もしかすると、あなた自身に当てはまるかもしれません。

「承継の目的は何か」

「資産の全体像を正確に把握しているか」

「家族と会社に、本当に残したいものは何か」

本書には、唯一絶対の「答え」は書かれていません。承継のかたちは会社の数、家族の数だけ存在するからです。本書の役割は、あなたが「自分にとって最善の選択は何か」を考えるための「視点」を提供することにあります。

もし、事業承継・財産承継という避けて通れない経営課題を先延ばしにするのではなく、もっと前向きに、戦略的に取り組みたいと考えているなら、この本はその前進を後押しする、ちょっとしたきっかけになるかもしれません。

それでは、最初の章の扉を開けましょう。あなたと同じ悩みを抱える一人の経営者の物語が始まります。

社長、その決断が会社と家族の未来を変えます  
ストーリーで学ぶ相続と事業承継 目次

はじめに.....003

## 第1章

# 承継の準備を始めるタイミング

不思議なメンターとの出会い.....	015
「いま」始めることで未来の選択肢は広がる.....	020
10年後の日常を想像する.....	024
目的地を具体化する.....	028
「全体最適」の視点を持つ.....	032
正解はどこにあるのか.....	041



## 第2章

# 財産の全体像をどう把握するか

資産が把握できない	049
税務署が見る価値と市場が見る価値	053
映し出された「財産ポートフォリオ」	056
資料から課題を読み解く	059
「数字」が物語る将来	062
たった一枚の資料が家族の共通認識をつくる	066

## 第3章

# 誰に託すかではなく、 どの未来を選ぶか

悩みの主語をずらしてみる	073
当たり前を忘れてみる	078

## 第4章

# 「自社株」と「思い」の承継

親族承継とそれぞれの人生	082
M&Aは会社の未来を拓く戦略になる	086
従業員にどう託すか	090
家族が最も幸せになるための選択をする	094
承継を阻む高すぎる株価	101
すべてをテーブルに乗せて「全体最適」で考える	105
家族と共に経営するということ	108
「何のために」その手段を講じるのか	112
経営者の想いまで承継する	114
承継は想いを伝える対話の機会	120

## 第5章

# 事業の分離と経営権の集約

株主に阻まれて動かせない経営	127
「所有」と「経営」の分離	130
決算書は会社の健康診断書	132
会社のかたちを見直す	136
事実だけが心を動かす	139
両得の課題解決策	142

## 第6章

# 予期せぬ事態への備え

決まらない資産配分	151
「平等」と「公平」の違い	153
資産の役割分担を明確にする	156

## 第7章

# 一族の見えない財産を引き継ぐ

予期せぬ「時間」のリスク	160
盤石の備えが未来を変える	164

万全の対策と伝わらない想い	171
遺言書と「付言事項」	176
一族の憲法「家族憲章」をつくる	180
想いを伝える「家族会議」	183
受け継がれる財産	185

おわりに

次はあなたの承継物語を始めてみませんか？	189
----------------------	-----