

常に備えよ！ 中小企業のための「IBRM」

統合的ビジネスリスクマネジメント体制

経営者の戦線離脱は経営にインパクトを与えます。疾病、事故、家族の介護、事件、不祥事などの様々なリスクを可能な限りマネジメントして、発生時の損失を極小化する体制を整えておくことは、事業継続にとって必須です。本稿では、3段構えの統合的ビジネスリスクマネジメント体制「IBRM」(Integrated Business Risk Management) を確立する手順を概説します。

「IBRM」は「事業承継」「事業継続」「緊急対応」を統合した体制です(図1)。
早速、本題の緊急対応に入りたいところですが、その前に決断すべきは「自社や事業を継続する意味と価値があるか」という究極の問いに答えることです。
SDGsやESGの観点に照らして自社の存在意義を探り、DXの荒波を乗り越え、客観的な経営

指標に基づいて「勝ち残れる」と確信できないのであれば、継続させるまでもなく廃業を考えてください。本稿は、
・事業承継…スコープが最も長大なので網羅的に概説
・事業継続…テンプレート紹介
・緊急対応…固有項目の概説
という順で解説します。

「事業承継計画」 (サクセSSION・プラン)

「事業承継計画」はIBRMのコアであり、以下に示した8項目に関するマスタープランです。経営者は就任と同時に検討を始め、退任時まで定期的に見直すことが肝要です。

1. 後継者
2. 経営体制
3. 資金繰り
4. 事業継続
5. キャッシュアウト
6. 自社株
7. 相続
8. コミュニケーション

1. 後継者

要件を定義し、複数の候補者をDX推進や新規事業開発、事業再生、資金調達等で競わせ(タフ・アサインメント)、最も優れた実績を挙げた人を後継者として選任、その後も高難易度の案件で実績を出し続けて経営者としてのレディネスを整えます。

全ての候補者は同じ土俵で競い合うことが重要であるため、たとえ我が子に継いでほしくとも、本人には伝えず静観を貫きます。このプロセスが子に対する揶揄や反発を防ぎ、後継者の求心力を高めることとなります。

2. 経営体制

後継者が選択すべき経営体制は集団合議制とし、経営幹部の選抜と育成も、後継者と同様に競わせます。創業経営者なら独断専行が許されても、後継者には論理性や合理性、公正性、公平性など、理解と協力を得られる意思決定プロセスと業務執行が必要です。

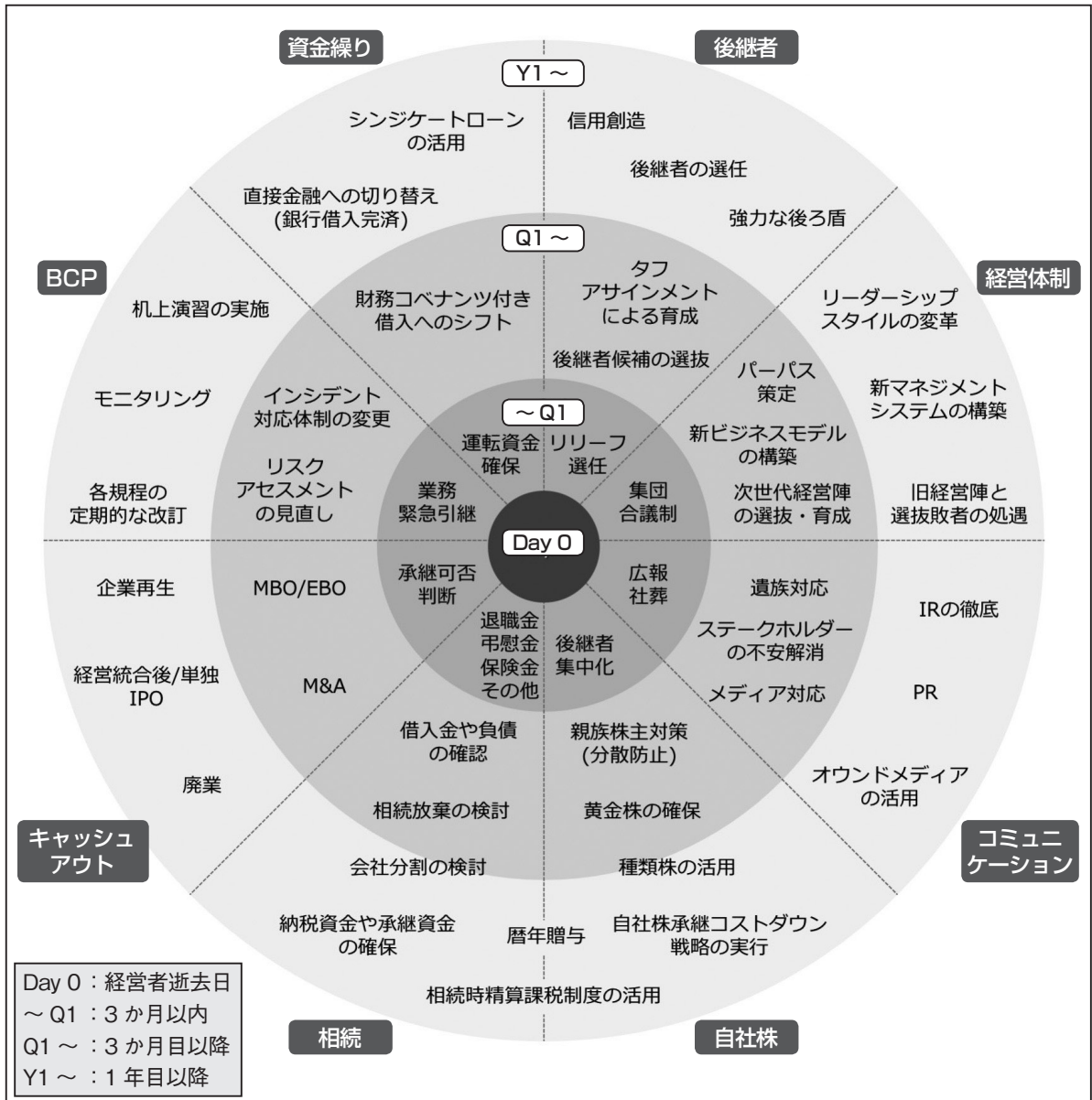


図1 IBRM体系

現時点なら、DX時代における
 パーパス（存在意義）、デジタル・
 ビジネスモデル、リーダーシップ
 スタイル、マネジメント・システ
 ムなどのテーマに取り組み成果を
 出すことを求めます。

なお、現経営陣は経営者と共に
 一斉退任させましょう。

3. 資金繰り

金融機関が後継者を信用できな
 いうちは資金繰りの条件が厳しく
 なるのは当然で、交渉しても期待
 薄です。経営者が現役の間以後継
 者を資金繰り担当者とし、共に金
 融機関との関係を構築して仕事ぶ
 りを見てもらいます。次に、財務
 管理の精緻性を高めて条件緩和の
 交渉に臨みます。

この積み重ねで信用を創造する
 とシンジケート・ローン（複数金
 融機関による協調融資）が活用で
 きる可能性も開け、資金繰りに窮
 するリスクを低減できます。あわ
 せて、株式や債券の発行、出資な
 どによる資金調達も検討します。

4. 事業継続

ブラックボックス化している経営者の業務内容を把握するため、BCPのフレームワークを活用します。後述する「事業継続」の項で概説します。

5. キャッシュアウト

MBO/EBO（経営陣／従業員による買収）は、事業が継続される可能性が高く双方にメリットがあり、買手の資金負担が重い場合には金融機関の融資や出資を募って買収することもあります。

M&Aでは、構造不況業種や将来性が見込めず独自性に欠ける企業などは1株1円でも買手がつきません。買手がつかれば幸運と考えるべきです。

将来性が見込めるなら、個人保証を解除できる可能性が高いIPO（株式公開）も選択肢の一つですが、経営者の裁量権が大幅に狭まり常に株主からのプレッシャーに晒され経営責任を問われること

になります。また、上場企業に相應しい経営品質を求められ管理コストが増え、買収のターゲットにされる可能性などのデメリットも考慮して判断します。

いずれも無理なら、資産を全てキャッシュに変え、借入金や保証関係を整理して廃業します。従業員に丁寧で説明して理解を求め再就職先の斡旋に尽力しましょう。

6. 自社株

同族に承継する場合、株主総会における重要議題の可決には議決権の2/3以上の賛同が必要になることを考慮して、議決権付き発行済株式総数の2/3以上を後継者に集中させます。

後継者が未熟ならば、後継者に過半数を、信頼できる第三者に後継者と合せて2/3以上となる分を承継する形も良いでしょう。多くの親族が社内にいる場合は、後継者との衝突を防ぐために種類株式（図2）の活用も推奨します。

自社株は、引き継ぐ人、会社の

図2 種類株式の概要

事項	種類株式名	概説
① 剰余金の配当	優先株式、劣後株式	剰余金配当の際、他の株式より優先または劣後する
② 残余財産の分配	優先株式、劣後株式	会社解散時等の残余財産の分配について、他の株式より優先または劣後する
③ 株主総会における議決権の行使	議決権制限株式（無議決権株式）	決議事項の一部または全部について議決権を行使できない
④ 譲渡	譲渡制限株式	すべてまたは一部の株式について、譲渡の際に会社の承認を得る義務がある
⑤ 株主から会社への取得請求権	取得請求権付株式	保有する株式の対価に、金銭や他の株主などの財産を請求できる権利がある
⑥ 会社による強制取得	取得条項株式	会社に一定事由が生じた際に、会社側がその株式を強制的に株主から取得できる
⑦ 株主総会決議に基づく全部強制取得	全部取得条項付株式	株主総会の特別決議により会社が対象のすべての株式を取得できる
⑧ 定款に基づく種類株主総会の承認	拒否権付株式（黄金株）	一定の事項について、株主総会決議に加えて種類株主総会の決議を必要とする（敵対的買収の防衛策として活用できる）
⑨ 種類株主総会での取締役・監査役承認	選任権付株式	種類株主総会において取締役または監査役を選任する決議が付されたもの

規模と状況によって税務上の評価方法が異なります。予め理解しておけば、配当政策や利益・純資産政策、会社規模の変更や増資など、評価額や承継コストの引き下げ余地を見出すこともできます。

諸要件を満たせば従来の贈与税や相続税より低い税率で自社株承継できる相続時精算課税の活用も検討に値します（※1）。

第三者が後継者の場合は、経営のイニシアティブを巡って軋轢が生じ解任騒動なども考えられるため、キヤッシュアウトすべきです。

所有・経営・執行の分離が確立されている大企業でさえ、この手の騒動があり、オーナー企業なら推して知るべしで、誰にとつても良い結果にはなりません。

7. 相続

①資産・負債の確認

経営者としての相続財産は、自社株、経営者貸付金、知的財産、連帯保証債務、従業員借入金、死亡退職金・弔慰金などです。

また、個人としては、預貯金、不動産、上場企業株式などの金融商品、非上場株式、生命保険、借入金などの債務、葬儀費用の負担などがあります。

②相続放棄

巨額負債や連帯保証債務があれば相続放棄を検討し、経営者の逝去日から3カ月間（熟慮期間）以内に相続する（単純承認／限定承認）か放棄するか決めます。相続放棄で弁済責任は免れますが資産相続の権利はなくなります。

なお、相続放棄前に新代表取締役を選任する株主総会で相続人が議決権を行使すると、相続財産の処分に該当（単純承認）したと見なされ相続放棄が認められない可能性があります。相続放棄を考えている場合は、株主総会は欠席して早急に手続きを進めましょう。

③相続税対策

相続税の確定申告は、経営者逝去日から10カ月以内に行わなければなりません。配偶者特例などを

活用したいなら、この期間内に遺産分割協議を完了させることが必要です。

相続税にはさらに軽減制度もあり、配偶者なら実際に取得した正味遺産額が1億6千万円か法定相続分相当額のどちらか多い方では相続税がかかりません。子供でも、未成年者、障害者、相次相続などに該当すれば軽減されます。

相続手続きを効率的に進めるには、相続に特化した税理士のアドバイスを求めましょう（※2）。

④納税資金・承継資金の確保

非上場企業の自社株には換金性がないので、納税資金や承継資金を自力で確保しなければなりません。これをカバーするのが死亡退職金・弔慰金、生命保険金、自己株式（金庫株）です。ここでは自己株式について概説します。

後継者が相続した自社株は、一定期間内（相続開始から3年10カ月）に金庫株として会社に譲渡することで、自社株を第三者に売却することなく換金できます。

相続時以外に金庫株を譲渡した場合は配当所得として他の所得と合算した所得税（最大55%）がかかりますが、前記条件を満たした場合は、他の所得と分離して一律20%（所得税15%＋住民税5%）まで軽減できます。

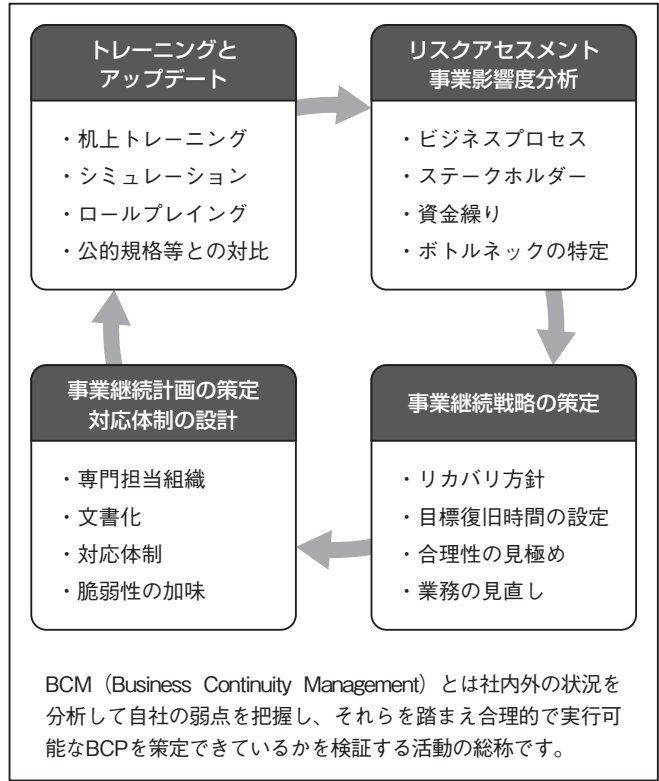
この制度を利用すれば、換金性のない非上場企業の自社株でも換金可能で、優遇措置の恩恵にあずかることもできます（※3）。

8. コミュニケーション

相手に合わせて最適化したメッセージと適切な準備を整えて、関係各位の不安を取り除き「安心」を目標に取り組みます。また、マスメディアにおける広報と共に、HPやSNS、サウンドメディアなどで適宜プレスリリースを発出できる体制も整えます。

経営に大きなインパクトを与える情報ですから、事実に基づき、正確に、わかりやすく、誤解やデマが拡散した場合の対処も含めて情報管理を徹底します。

図3 BCM（事業継続マネジメント）の全体像



「事業継続計画」(BCP)は、緊急事態に遭遇した際に、事業資産の損害を最小限に留めつつ、事業継続あるいは早期復旧のために、平時に行っておく活動や緊急時における事業継続の方法・手段などを予め定めるものです(図3)。

「事業継続計画」(BCP)

策定プロセスにはすべての仕事の棚卸しがあるため、経営者自身が行う業務を把握できる好機となります。これを活用すれば、本稿の目的は達成できるのでBCP自体の詳細は割愛します。なお、BCPは事業内容がシンプルな中小企業の場合、テンプレートを活用すれば2日間で策定することができます(※4)。

「緊急対応計画」(「インティジェンシープラン」)

これは、経営者の逝去日(Da y 0…デイ・ゼロ)から緊急事態を脱するまでの急場を凌ぐ策です。

1. Day 0対応

最優先は、緊急事態を脱するための状況把握と経営者の業務内容を可能な限り引継ぐことで、計報直後に、役員や管理職から数名でDay 0対応チームを発足しタスクをリストアップして、優先順位を決め、それを実行します。

2. 資金繰りの把握

2カ月分程度の月次資金繰り表か、日次資金繰り表を作成し、法人契約の生命保険金(入金)、経営者の役員報酬(消滅)、死亡退職金・弔慰金、社葬、経営者や金融機関からの借入金、自社株購入など(以上出金)を入力して、資金ショートに注意します。

図4 合同葬とお別れ会

	合同葬方式	お別れ会方式
執行形態	葬儀・社葬を同時執行	密葬(近親者)、後日お別れ会(会社関係者)
執行時期	7~10日目	密葬: 5~7日目、お別れ会: 40日目前後
会社規模	小・中	中・大
メリット	遺族: 宗旨や意思の反映、香典は無税 会社: 通常業務への影響少	遺族: 近親者だけで静かなお別れ 会社: 準備期間に余裕あり、宗教儀礼なし
注意点	遺族: 費用は遺産総額から差し引き可 会社: 取引先等にお別れの場の提供	遺族: 会社との調整等の負担増 会社: 経営者逝去情報の守秘・管理

※いずれの方式でも会社の将来が盤石であることを示し、経営者逝去の悪影響を最小限に食い止めることが重要

遺族は生活資金（死亡退職金や弔慰金、経営者貸付金など）を見込んでいたので、保険金請求を行います。資金繰りが苦しければ遺族の想定より減額する可能性がある旨を伝え、了承を得ます。

保険金の入金は、借入残高がある銀行とは別の銀行口座を指定して弁済に充当されることを避け、死亡退職金・弔慰金として支給できるようにします。

3. 新しい代表取締役の選任

後継者が未定なら配偶者もしくは第1子を選任し、ワンポイントリリーフとしての役割を担ってもらうことで関係者の合意を得て、法人の意思決定を行います。

ただし、リリーフとはいえ状況を理解できなければ、役員や古参社員でもかまいません。自社株承継で難しい問題は残りますが、事業継続を優先します。

選任方法や株主総会決議のやり方など細かなルールが定められているので、専門家の指導に基づい

て合法的に実施します。前述した事業承継計画の「2. 経営体制」もご参照ください。

4. 社葬の執行

まずは、遺族の心情を酌むことが最優先です。お見送りは、葬儀（遺族主体）と社葬（会社主体）を執り行います。社葬には、合同葬とお別れ会という2つの形態があります（図4）。

社葬は、追悼の場ですが「経営者逝去後も盤石の体制で事業を継続します」というメッセージを社内外に示す場でもあり、如才なく執り行うことが非常に重要です。

特に金融機関は、社格相応の社葬（規模、費用、参列者の顔ぶれなど）を滞りなく執行する組織力があるのかを見極めていきます。

取引先や顧客には、これまでの長きにわたるお引き立てに対して感謝の気持ちを持って接し、受付時点から大切な参列者としてのおもてなしが重要です。

沈痛な面持ちの社員には「経営

者の功績と人柄に恥じない品位に満ちた社葬を執り行うことが恩返しになる」と伝え、活力を取り戻す契機とします。

5. 自社株・相続

前述した事業承継計画の「6. 自社株」と「7. 相続」をご参照ください。

6. 承継／売却／廃業の判断

Day 0時点において承継の可否を判断します。前述した事業承継計画の「5. キャッシュアウト」をご参照ください。

まとめ

平時に検討を済ませ、IBRMとして規程やマニュアルにまとめおけば、緊急時でも事業継続の目途を立てることができます。さらに、アップデートとトレーニングを定期的の実施してください。

【脚注】

- (※ 1) <国税庁ホームページ>
・相続時精算課税の選択 <https://www.nta.go.jp/taxes/shiraberu/taxanswer/sozoku/4103.htm>
- (※ 2) <国税庁ホームページ>
・相続税 <https://www.nta.go.jp/taxes/shiraberu/taxanswer/sozoku/souzoku.htm>
・配偶者の税額軽減 <https://www.nta.go.jp/taxes/shiraberu/taxanswer/sozoku/4158.htm>
・未成年者の税額軽減 <https://www.nta.go.jp/taxes/shiraberu/taxanswer/sozoku/4164.htm>
・障害者の税額軽減 <https://www.nta.go.jp/taxes/shiraberu/taxanswer/sozoku/4167.htm>
・相次相続控除 <https://www.nta.go.jp/taxes/shiraberu/taxanswer/sozoku/4168.htm>
- (※ 3) <国税庁ホームページ>
・相続により取得した非上場企業の株式を発行会社に譲渡した場合の課税の特例（金庫株制度）
<https://www.nta.go.jp/taxes/shiraberu/taxanswer/shotoku/1477.htm>
- (※ 4) <中小企業庁ホームページ>
・中小企業 BCP 策定運用指針 <https://www.chusho.meti.go.jp/bcp/>
・愛知県中小企業金融課ホームページ
・中小企業向け事業継続計画（BCP）策定マニュアル <https://www.pref.aichi.jp/soshiki/kinyu/aichi-bcp.html>