



# 経営者の認知症・急死リスク

～顧問先を守るための対応策と“もしもの現実”～

令和7年10月9日（木）

松木総合法律事務所

弁護士 松木 裕

# 中小企業法律支援センターのご紹介

 東京弁護士会 中小企業法律支援センター

[よくある質問](#) | [個人情報保護方針](#) | [サイトマップ](#)

 WEBで相談申込  03-3581-8977

利用規約にご了解頂いた上で、ご相談ください。電話受付時間9:30~16:00 (月~金)

[ホーム](#) | [特集](#) | [センターについて](#) | [ご相談の流れ](#) | [セミナー&イベント](#) | [経営お役立ちコラム](#) | [労働お役立ち動画](#)

## 中小企業のお悩みを サポートします。

日本最大の弁護士会「東京弁護士会」が運営する「中小企業法律支援センター」

相談を伺い、その内容に適した弁護士をご紹介します。



初回面談  
30分無料

11年間の受付件数  
約12,800件  
2024年12月現在

まずはお気軽にご相談ください。

経験豊富なコンシェルジュ弁護士がヒアリング。相談内容に適した弁護士を紹介します。

<顧問弁護士のご紹介もしています。>



WEBで相談申込



お電話で相談申込

# 目次

- 1 本研修の目的
- 2 "もしもの現実"
- 3 事前の対応策
- 4 まとめ

# ① 本研修の目的

② "もしもの現実"

③ 事前の対応策

④ まとめ

# 本研修の目的

---

## ▲ 経営者の認知症・急死のリスク

経営の停滞や事業用財産の凍結などにより、企業の存続が危ぶまれるケースがある。

## 🛡️ 今からできる事前対応策

任意後見制度や信託、事業承継計画などの対策を講じることで、「もしも」の事態に備えることが可能となる。適切な準備が企業と経営者の将来を守る。

## 👨‍⚖️ 税理士の先生方に期待される役割の再認識

- ❑ 顧問先にとって最も身近な専門家として、経営者の高齢化に伴うリスクを早期に察知し、適切な対応を促す重要な役割を担う。
- ❑ 弁護士等との連携を通じて、法務・税務の両面から顧問先企業を守るゲートキーパーの役割を果たすことが求められる。

- 1 本研修の目的
- 2 "もしもの現実"
- 3 事前の対応策
- 4 まとめ

# “もしもの現実” – 経営者に「もしも」のリスクは本当にあるか？ –

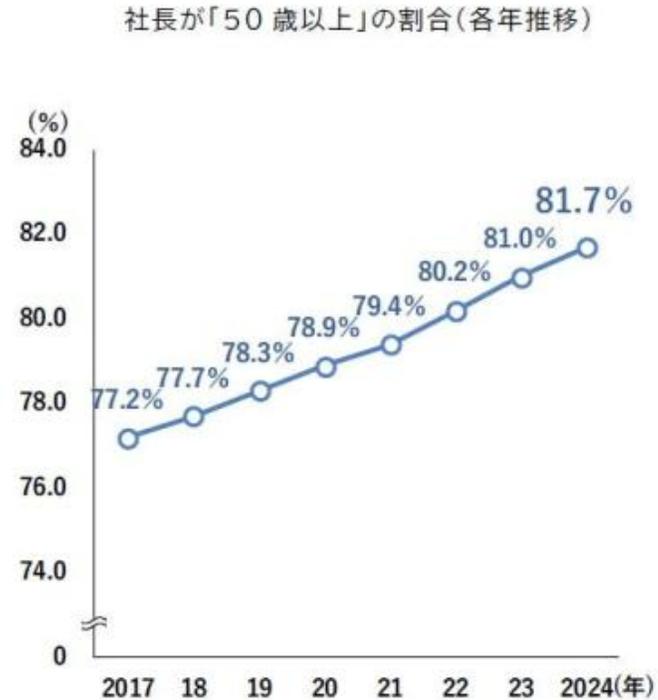
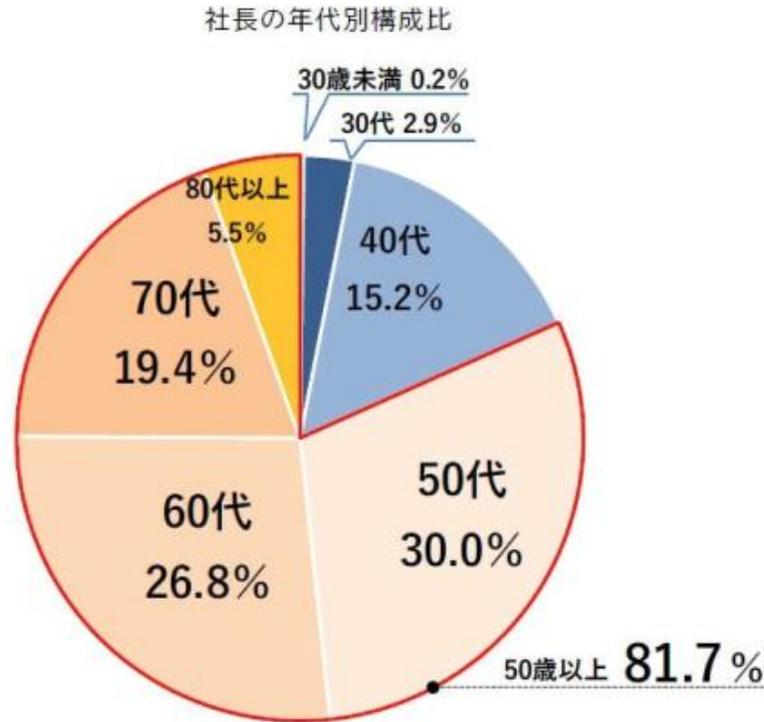


出典：帝国データバンク『全国「社長年齢」分析調査（2024年）』

## 社長平均年齢の上昇傾向

2024年時点で社長の平均年齢は**60.7歳**となり、34年連続で過去最高を更新している。一方で、社長の交代率が3%台で低迷している。

# “もしもの現実” – 経営者に「もしも」のリスクは本当にあるか？ –



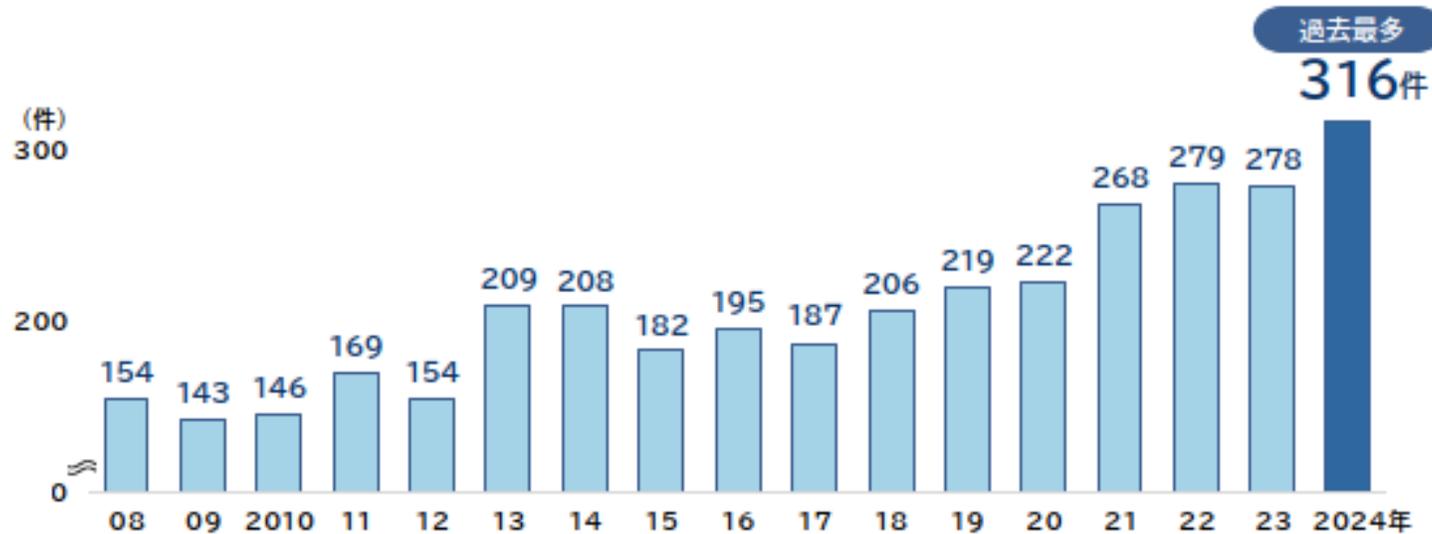
出典：帝国データバンク『全国「社長年齢」分析調査（2024年）』

## 経営者の高齢化

社長の年代別構成比をみると、「50歳以上」が**81.7%**を占めた。2024年はいわゆる「団塊ジュニア」世代の多くが50歳を超える時期であり、3年連続で8割を上回るなど上昇が続いている。また、「60歳以上」で区分しても51.7%と半数を超えている。

# “もしもの現実” – 経営者に「もしも」のリスクは本当にあるか？ –

「経営者の病気・死亡」による倒産の件数（年推移）



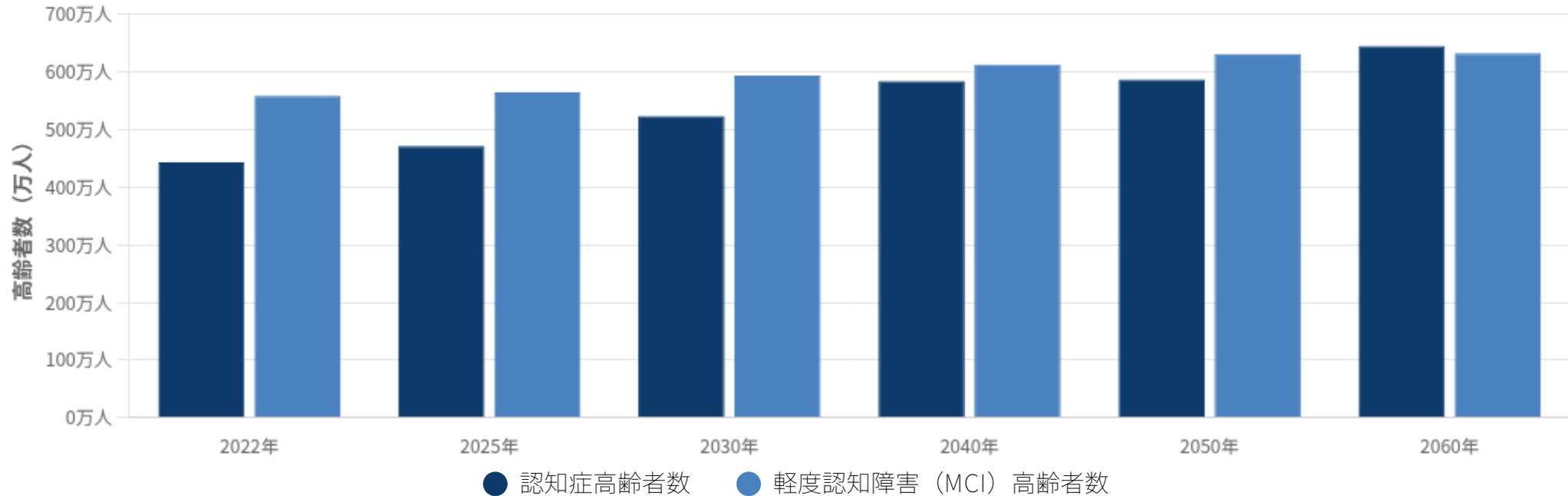
出典：帝国データバンク『全国「社長年齢」分析調査（2024年）』

## 経営者の病気・死亡による廃業

中小企業庁は、2019年に、「2025年までに70歳を超える中小企業・小規模事業者の経営者は約245万人となり、うち約半数の127万人が後継者未定」との試算を公表している。こうした結果の表れとして、「経営者の病気・死亡」による倒産が増加し、2024年には316件判明し、過去最多の件数を記録している。

# “もしもの現実” – 経営者に「もしも」のリスクは本当にあるか？ –

認知症およびMCI高齢者数の将来推計（2022年～2060年）



出所：厚生労働省「認知症及び軽度認知障害の有病率調査並びに将来推計に関する研究」（令和5年度）を参考に作成

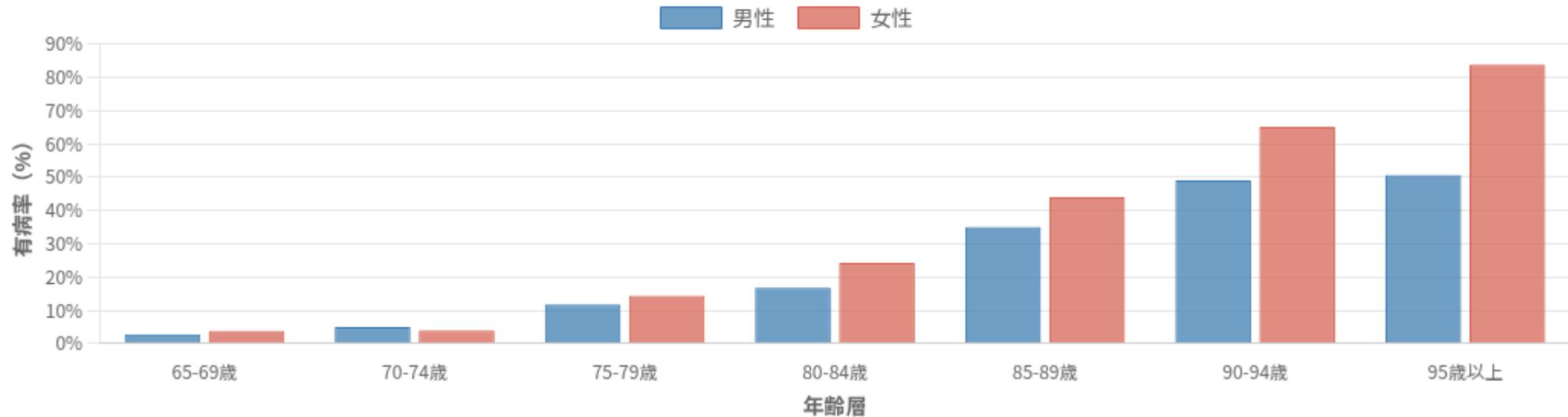
## 認知症高齢者の増大

2022年の認知症高齢者（65歳以上）は443.2万人、MCI高齢者は558.5万人であるが、2040年には認知症高齢者584.2万人、MCI高齢者は612.8万人と推計されている。

※ MCI：記憶障害などの軽度の認知機能の障害が認められるが、日常生活にはあまり支障がないため、認知症とは診断されない状態。MCIの人のうち年間で10%から15%が認知症に移行するとされている。

# “もしもの現実” – 経営者に「もしも」のリスクは本当にあるか？ –

年齢層・性別による認知症有病率



| 年齢層 | 65-69歳 | 70-74歳 | 75-79歳 | 80-84歳 | 85-89歳 | 90-94歳 | 95歳以上 |
|-----|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|
| 男性  | 2.8%   | 4.9%   | 11.7%  | 16.8%  | 35.0%  | 49.0%  | 50.6% |
| 女性  | 3.8%   | 3.9%   | 14.4%  | 24.2%  | 43.9%  | 65.1%  | 83.7% |

出典：厚生労働科学研究費補助金認知症対策総合研究事業報告書（研究代表者：朝田隆，2013年）を参考に作成

# “もしもの現実” – 認知症と意思能力 –

## 🌿 意思能力とは

- 自己の行為の結果を正しく認識し、それに基づいて意思決定をする精神的な能力
- 意思無能力者による法律行為は無効

## ❗ 認知症 ≠ 意思無能力

認知症の診断を受けていたとしても、意思能力がないと直ちに判断されるわけではない。個別の法律行為ごとに、その性質や難易度、重大性を考慮して判断される。

例) 生活用品の購入と金融商品の投資や不動産売買との違い

## ⚖️ 実務上の判断基準

意思能力の有無は、当該行為の性質・難易度・重大性、本人の心身の状態や言動、医学的判断等を総合的に考慮して判断される。M C I は法律行為として有効と判断される傾向があり、中等度以上の認知症は無効と判断される傾向にある。

## “もしもの現実” – 認知症・急死による影響 –

### ⚠ 認知症による判断能力低下のリスク

- 50歳を超え始めると、認知症の発症率はより上昇傾向にある。
- 高齢化による経営者の認知症発症によって、会社経営（特に中小・零細企業）に支障が生じるリスクがある。

### 🏠 後継者の不在と事業承継が難しい理由

- 2025年までに70歳(平均引退年齢)を超える中小企業・小規模事業者の経営者は約245万人となり、うち約半数の127万人(日本企業全体の1/3)が後継者未定と試算されている。
- 少子化や価値観の変化、人材不足、資金面の課題など、事業承継においては様々な課題がある。

### ❗ 社会的・経済的影響

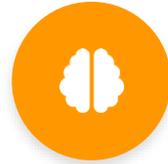
- 後継者不在による倒産・廃業増加は、雇用喪失、技術・ノウハウの消失、地域経済の衰退につながる。
- 黒字廃業も多く、雇用喪失や取引先の消失等による社会的損失は極めて大きい。

# “もしもの現実” – 経営者における認知症・急死のリスクと対応概要 –



## 健常時

正常な判断能力がある状態



## 判断能力喪失

認知症等により判断能力が低下



## 死亡

相続・承継問題の顕在化

### ⚠ 健常時のリスク

- 事業承継計画の未作成
- 後継者育成の遅れ
- 株式・財産の計画的移転未実施
- 会社の意思決定構造等の脆弱性

### ❗ 持続可能な経営と対策

株主の整理（名義株主対策、所在不明株主の対処等）、任意後見制度、信託、事業承継、遺言書等の検討

### ⚠ 判断能力喪失時のリスク

- 会社の意思決定等停止
- 株主総会の機能不全
- 個人財産の凍結
- 事業用資産の利用が困難

### ❗ 判断能力喪失への対応

成年後見開始の申立等

### ⚠ 死亡時のリスク

- 経営権の分散・喪失
- 相続人間の紛争
- 相続税負担による資金流出
- 事業継続の困難（取引先離反等）

### ❗ 後継者の就任・相続手続

株式の準共有の対応等

# “もしもの現実” – 事例①ワンマン経営者の認知症 –

## ⚠ 問題の発生

ワンマン経営者で会社の承継に関して具体的な手立てを講じていなかったが、今般、重度の認知症と診断されてしまった。

## 👤 家族構成

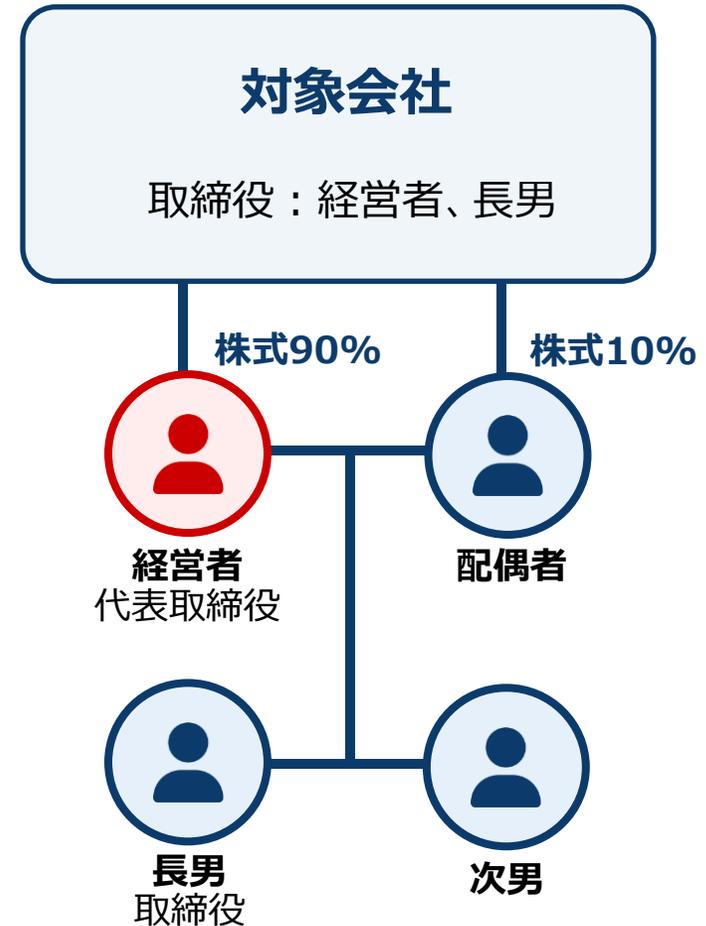
- 経営者・配偶者・長男・次男の4人家族。

## 👤 株主構成

- 経営者が90%、配偶者が10%の株式を保有。
- 長男・次男は株式を保有していない。

## 🏢 会社構成

- 取締役会非設置会社。
- 経営者が代表取締役、長男が取締役。
- 意思決定は全て経営者が行っている。



# “もしもの現実” – 事例①ワンマン経営者の認知症 –

## ① 経営の完全停止

代表取締役たる経営者が認知症により判断能力を失うと、契約締結や重要事項の決定など会社の意思決定が不可能となるほか、業務執行者不在となって、会社経営自体が停止する。

## ② 株主総会の機能不全

認知症によって議決権行使が不可能となる。

→ 取締役選任などの株主総会決議が不可能。

## ③ 事業の停滞

経営者個人の財産を事業用に用いる計画がある場合などにおいて、資産の凍結により事業計画に支障が生じる。

## ！ 対応例と限界

- 成年後見開始の申立て
    - × 成年後見制度は本人保護の制度であるため、経営者等の意向通りにはならない可能性がある。
  - 仮取締役選任の申立て
    - × 弁護士が選任されることが基本であるため、経営者等の意向通りの判断がなされるわけではない。
- ⇒ 経営の不安定さは拭えない。

# “もしもの現実” – 事例②相続人不存在で急死 –

## ⚠ 問題の発生

経営者は体調不良で病院を受診すると、ステージ4の癌と診断されて、余命1カ月と宣告された。急遽、旧知の取引先に事業の引継ぎを要請し、株式を無償で贈与することが決まったが、株券の一部を紛失していたため、手元にあった株券30%のみ交付して株式30%を無償譲渡したものの、経営者はまもなく死亡してしまった。

## 👤 家族構成

- ❑ 経営者は結婚歴なし、両親・姉は死亡。
- ❑ 姉には子供がいない。

## 🕒 株主構成

- ❑ 経営者が70%、取引先が30%の株式を保有。
- ❑ 経営者は発行済み株券を紛失。

## 🏢 会社構成

- ❑ 経営者が代表取締役兼取締役の一人役員の株式会社。

### 👤 家族構成図



### 🏢 会社・株主構成図



# “もしもの現実” – 事例②相続人不存在で急死 –

## ① 経営の完全停止

一人取締役急死によって取締役が不在。会社の意思決定及び業務執行が不可能となって、経営の停止へ。

## 👥 株主総会決議の機能不全

相続人不存在によって、株主総会の開催が不可能。

→ 取締役選任などの株主総会決議が不可能。

## 🔒 事業の停滞

経営者個人の財産を事業用に用いる計画がある場合などにおいて、資産の凍結により事業計画に支障が生じる。

## ❗ 対応例と限界

### □ 相続財産清算人選任の申立て

× 費用と時間を要して、経営者の意向通りにならない可能性がある。

※ 申立権者は「利害関係人又は検察官」

### □ 仮取締役選任の申立て

× 弁護士が選任されることが基本であるため、経営者側の意向通りの判断がなされるわけではない。なお、本件では相当な費用が発生する見込み。

⇒ 経営の不安定さは拭えない。

# “もしもの現実” – 事例③取締役会設置会社の場合 –

## ⚠ 問題の発生

認知症によって、経営者の判断能力が著しく低下してしまった。

## 👨‍👩‍👧‍👦 家族構成

- 経営者・配偶者・長男・次男の4人家族。

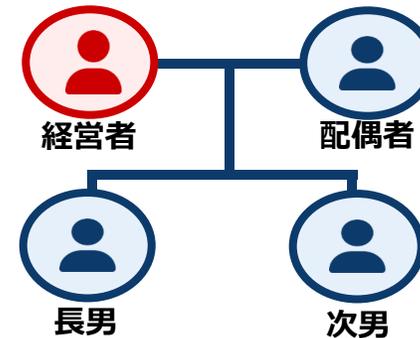
## 📊 株主構成

- 経営者が90%、配偶者が10%の株式を保有。
- 長男・次男は株式を保有していない。

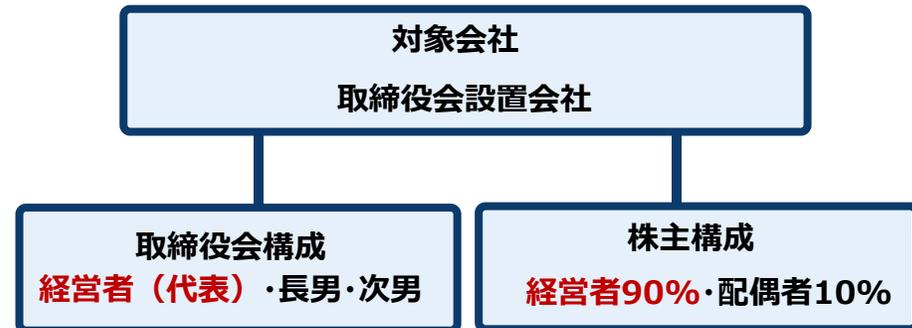
## 🏢 会社構成

- 取締役会設置会社。
- 経営者が代表取締役、長男及び次男が取締役。

### 👨‍👩‍👧‍👦 家族構成図



### 🏢 会社・株主構成図



## “もしもの現実” – 事例③取締役会設置会社の場合 –

### ✓ 長男と次男の関係が良好な場合

- 取締役会で代表取締役を変更（方法は要検討）
- 経営自体は継続可能
- 株主総会における経営者の議決権行使は困難  
→一定の範囲で事業継続の可能性あり

### ✗ 長男と次男の関係が悪い場合

- 取締役会の決議が事実上不可能に
- 経営自体に深刻な支障が発生（経営権争い）
- 成年後見開始又は仮取締役選任を検討  
→会社の意思決定が停滞し、事業継続に支障が生じる

### ! 対応例と限界

- 成年後見開始の申立て又は仮取締役選任の申立て
  - × 希望通りの人選ではないため、経営者の意向通りの判断がなされるわけではないし、時間や費用の問題が発生する。
  - × 経営権の争いにつながって、会社の分裂や業績悪化など、取り返しのつかない事態が発生するリスクがある。

# “もしもの現実” – 事例④ 相続人による経営権争い –

## ⚠ 問題の発生

経営者は中等度の認知症を発症していたものの、毎日会社に出社していた。長男は経営者と同居していたが、経営者は亡くなる直前に長男に「株式は全て自分が保有している」、「会社は長男に任せたい」と述べ、確認書まで作成していた。  
ところが、亡くなる2か月前に自分の保有していた株式全てを長女に贈与していたことが発覚した。  
なお、経営者は遺言書を作成していない。

## 👤 家族構成

- 経営者・後妻・後妻の子（長男）
- 前妻・前妻の子（長女）

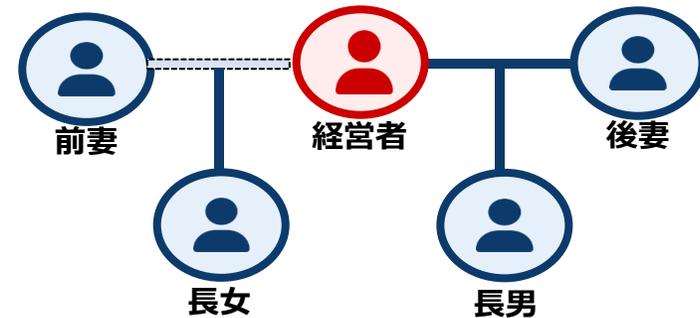
## 📊 株主構成

- 経営者が70%、長女10%、長男20%の株式を保有していた。

## 🏢 会社構成

- 経営者が代表取締役、長女が取締役。

### 👤 家族構成図



### 🏢 会社・株主構成図



# “もしもの現実” – 事例④ 相続人による経営権争い –

## 経営の不安定化

株式贈与の有効性・遺産の範囲の確認等で株主権の争いが生じる。株主権の帰属主体が決まるまで、経営は不安定化。

## 会社内部の混乱

株主確定まで不安定な状態が続くが、親族の感情的な争いに従業員が巻き込まれ、従業員の離反等悪影響が生じる。

## 紛争の長期化

経営者の二枚舌によって相続人間の感情的な対立大。遺産確認の訴えなど、訴訟手続きによって解決まで長期化（年単位）が見込まれる。

## 認知症を原因とした相続人間の争いと紛争の長期化

認知症リスクは、相続人間の争いに繋がる可能性がある。その影響は年単位で長期間に及ぶ可能性があって、会社を混乱に陥れるため、後継者指名と引継ぎ計画を明確化するなど、早めの対応を要する。

# “もしもの現実” – 認知症・急死による会社・経営者・相続のリスク –

## 🔑 会社経営に及ぼすリスク

- ❗ 経営の停滞・意思決定等の停止（代表取締役不在による機能不全等）
- ❗ 株主総会の機能不全（議決権行使が不可能）
- ❗ 経営の不安定化・会社内外の混乱
- ❗ 事業に必要な資産（経営者個人名義の不動産等）の活用不能

## 👤 経営者個人におけるリスク

- ❗ 判断能力低下による財産の凍結（預金、不動産などの資産活用困難）
- ❗ 成年後見制度によるサポートも、経営者や親族の意向に沿わない可能性

## 👉 相続におけるリスク

- ❗ 相続人間の紛争の発生による経営の混乱
- ❗ 相続人不存在の場合の清算手続きによる事業継続の困難
- ❗ 認知症時の不適切な株式贈与等が原因となる相続後の紛争

## ❗ 経営者の認知症や急死によるステークホルダーに対する影響

“もしもの現実”は全ての経営者に共通しており、現実的な問題として捉えるべき。万が一が生じた場合は、経営に甚大な影響を及ぼし、株主、従業員、取引先、地域社会など、多くのステークホルダーに影響が及びうる。

# “もしもの現実” – 主な事前チェックポイント –

## 株主構成

- ❗ 株主の確定（株主名簿の整備、名義株の有無、株券発行の有無、所在不明の株主の有無等）
- ❗ 各株主の持株比率（経営者の保有持株比率が50%以上か否か等）
- ❗ 他の株主との関係性等

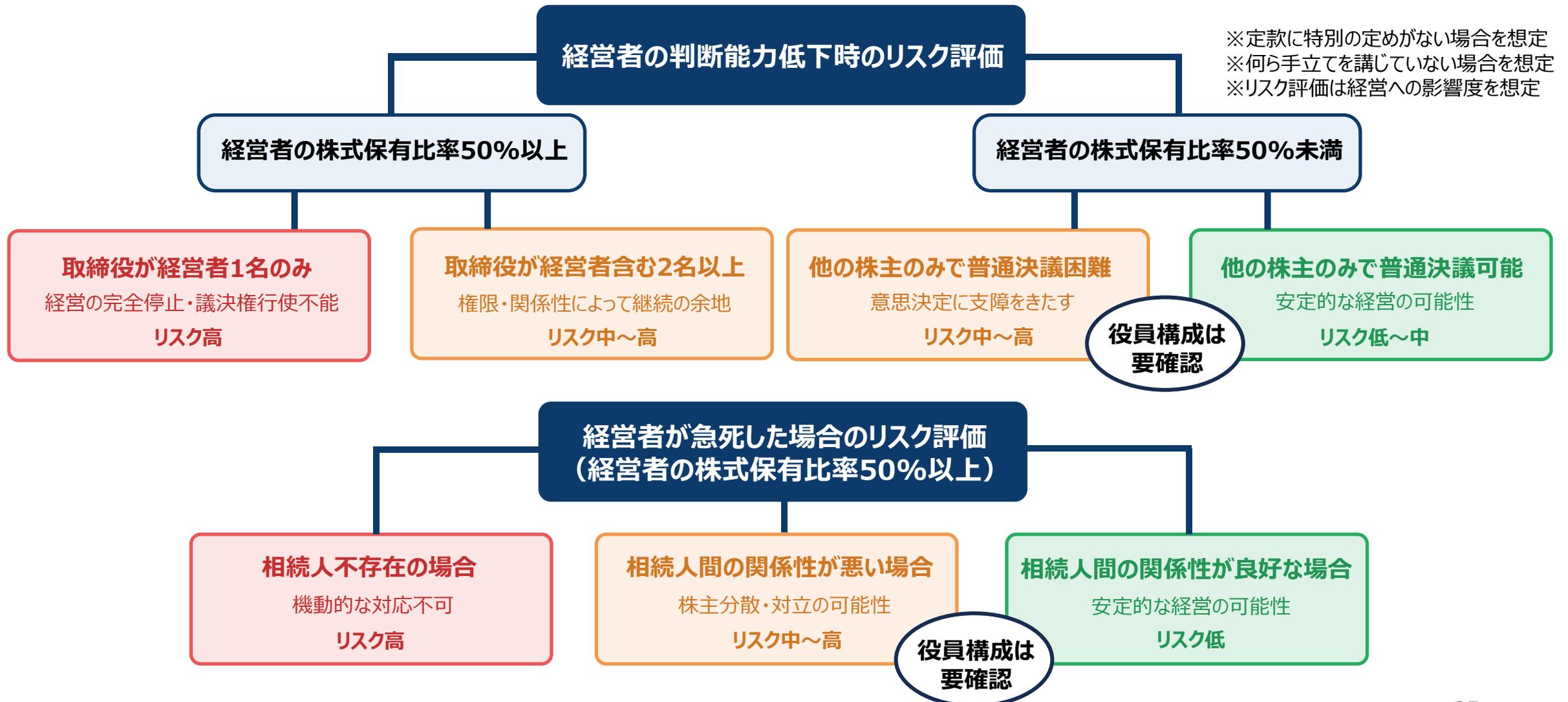
## 会社の機関構成

- ❗ 取締役会の有無・取締役の人数
- ❗ 役員間や推定相続人等との関係性

## 関係者の関係性

- ❗ 親族内、従業員、取引先との関係性

# “もしもの現実” – 会社のリスク評価（簡易版） –



- 1 本研修の目的
- 2 "もしもの現実"
- 3 事前の対応策
- 4 まとめ

# 事前の対応策 – 認知症・急死への対応策概要 –

## 🧠 認知症への対応策例

- **任意後見制度** 判断能力低下前に信頼できる人物に財産管理等の代理権を付与
- 👤 **信託** 株式や事業用資産を信託財産として受託者に管理・処分を委託
- ↔ **事業承継** 親族内承継、従業員承継、第三者承継（M & A）で計画的に移行

## 💓 急死への対応策例

- 📄 **遺言** 自身の意思を明確に残して、相続争いを防止する基本策
- 👤 **民事信託** 株式や事業用資産を信託財産として受託者に管理・処分を委託
- ↔ **事業承継** 親族内承継、従業員承継、第三者承継（M & A）で計画的に移行

## 💡 対応策のポイント

対応策はそれぞれの制度の趣旨、目的、カバー範囲等を踏まえて選択。複数の対応策を組み合わせることも重要！

### 事前対応策の全体像

#### 認知症リスク



任意後見



信託



事業承継

#### 急死リスク



遺言



信託



事業承継

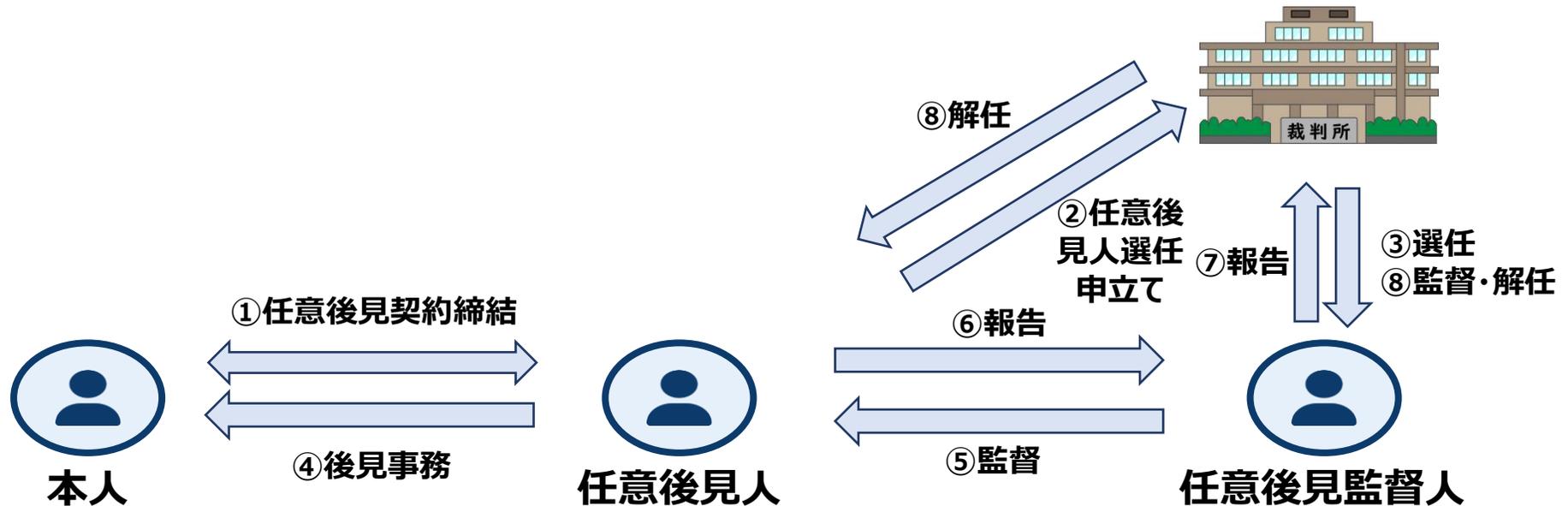
**会社の役員構成は  
必ずチェック！**

# 事前の対応策－任意後見制度－

## 概要

- 判断能力が低下する前に、信頼できる人物（任意後見人）に財産管理等の代理権を与えておく制度
- 本人の意思を尊重した法的仕組みで、将来の認知症リスクに備えることが可能

### <任意後見制度の概観>



## 事前の対応策 – 任意後見制度 –

| 項目     | 任意後見制度  | 成年後見制度   |
|--------|---|--|
| 開始時期   | 本人の判断能力がある段階で契約締結<br>→判断能力が不十分になった時点で家庭裁判所に申立て  | 判断能力低下後に家庭裁判所に申立て  |
| 後見人の選定 | 本人が自由に設定可能。<br>(但し、任意後見人は株主であることが無難)  | 家庭裁判所が選任<br>(親族後見人の可能性)  |
| 代理権の範囲 | <b>契約内容に従って設定可能 (身上監護含む)</b>  | 法律で定められた範囲   |
| メリット   | <ul style="list-style-type: none"> <li>□ 本人の意向を反映させることが可能</li> <li>□ 事前に細かい希望を伝えられる</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>□ 判断能力低下後に利用可能</li> <li>□ 家庭裁判所の監督下で安全性が高い</li> </ul>   |
| デメリット  | <ul style="list-style-type: none"> <li>□ 任意後見監督人に対する報酬発生</li> <li>□ 機動的な経営判断に向かない可能性</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>□ 意向と異なる後見人選任の可能性</li> <li>□ 経営者側の意向は考慮されにくい</li> </ul> |

### 💡 ポイント

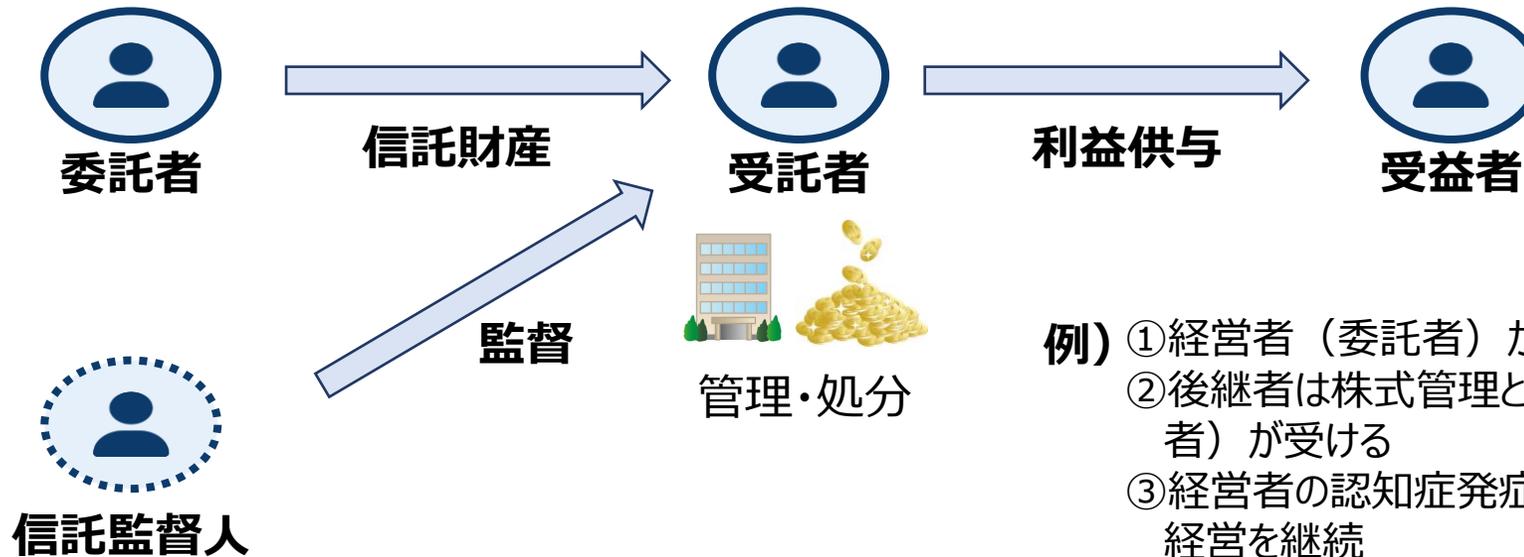
任意後見制度は、成年後見制度と比較して、本人が希望する後見人を選任することが可能。もともと、**本人の財産保護を基本**として、家庭裁判所の監督下、**経営判断には不向きな面**がある。

# 事前の対応策－信託－

## 概要

- 株式や事業用資産を信託財産とし、後継者等（受託者）にその管理・処分を託す仕組み
- 財産を柔軟に活用することが可能

### <信託例>



### ！ 要注意

- 事業承継税制の不適用
- 非上場株式の評価と同族認定

- 例) ① 経営者（委託者）が自社株式を後継者（受託者）に信託  
② 後継者は株式管理と議決権行使を行うが、配当は経営者（受益者）が受ける  
③ 経営者の認知症発症後も、信託契約に基づき後継者が安定的に経営を継続  
④ 将来的に後継者自身が受益権を取得し、完全に事業承継を完了

# 事前の対応策－信託－

## ⚠ 経営者の希望

経営者Aは将来的に長男Bに会社を承継したいが、長男Bは、他の会社から転職してきたばかりで経験が浅い。そのため、経営者Aは、長年貢献してきた番頭Cに会社をしばらく任せて、Bの育成も担ってもらい、その後、Cが65歳を迎えるタイミングでBに経営権を渡したい。

## 👨‍👩‍👧 家族構成

- 経営者A（74歳）・配偶者・長女・長男B（39歳）

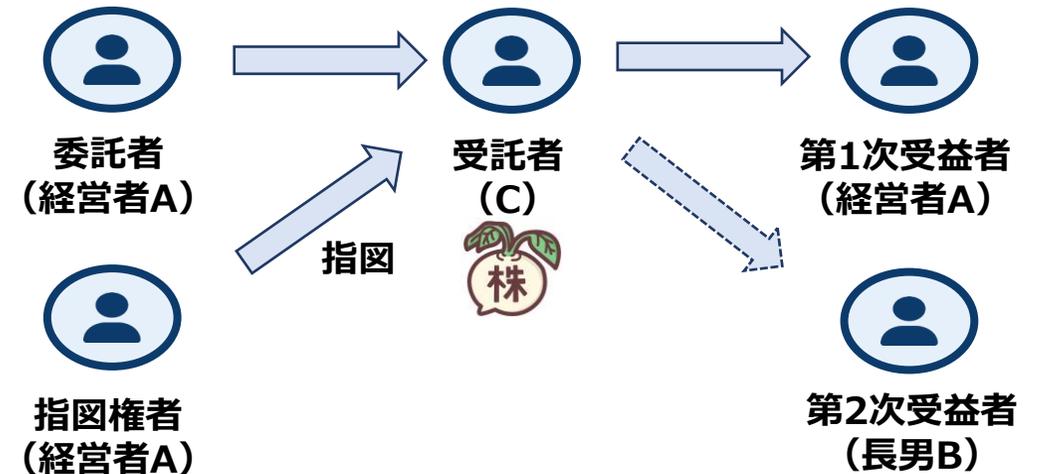
## 📊 株主構成

- 経営者A80%、配偶者10%、長男B10%

## 🏢 会社構成

- 経営者Aが代表取締役、長男B・番頭C（56歳）が取締役

## <信託例>



## 💡 安定的な経営権移行と育成の両立

- Aを委託者、Cを受託者、Aを第一次受益者、Bを第二次受益者、信託株式の議決権行使に関する指図権者をAとする。但し、Aが認知能力の低下と紐づけた一定の事由が生じた場合、指図権は消滅する。
- 信託の終了事由はCが定年を迎えるまでの間。但し、Cの退職・退任や病気による執務不能、業績不振も信託の終了事由とする。
- 信託終了に伴う残余財産（株式）の帰属権利者を後継者であるBとすることで、A一族以外に株式が流出することを阻止。

# 事前の対応策－信託（ファミリーガバナンス）－

## ファミリーガバナンスの概要

長期志向や迅速な意思決定といった長所を生かしつつ、経営者の独善的行動（エントレンチメント）やファミリー内の対立等の短所となるリスクに適切に対処しながら成長を目指す機能や仕組み

### <ファミリービジネスによくみられる主な課題>

| 分類    | 具体的な課題        | 詳細   |
|-------|---------------|--|
| 経営の課題 | 意思決定プロセスの曖昧さ  | □ 非公式な場で不透明な力関係に基づいて意思決定されることがあるなど、意思決定プロセスの客観性や透明性に課題   |
|       | 人材不足問題        | □ ファミリー内から後継者を決めようとする場合に適任者が見つからずに事業承継が難航することがある。<br>□ ファミリーの能力不足が組織全体のパフォーマンスに悪影響を与える場合がある。   |
| 所有の課題 | 株式の分散         | □ 複数のファミリーのメンバーが株式を保有することで経営方針をめぐって紛争に発展するリスクがある。<br>□ 株式が分散することで、意思決定が複雑化し、迅速な対応が困難になるリスクがある。 |
|       | 相続問題          | □ 非後継者が相続権や遺留分などを主張することによって経営に支障をきたすケースがある。<br>□ 遺言書や生前贈与計画が不十分で、後継者が不明確になるリスクがある。             |
| 家族の課題 | 家族間の役割と期待の不一致 | □ 「経営参加者」と「非経営参加者」間での不満や摩擦が発生する。<br>□ 親世代と子世代の価値観の違いが対立を引き起こす。                                 |
|       | 感情的対立         | □ 家族の感情的な問題が経営に持ち込まれ、企業運営に悪影響を与えるケースがある。<br>□ 離婚問題によって資産承継やビジネスに支障が生じる場合がある。                   |

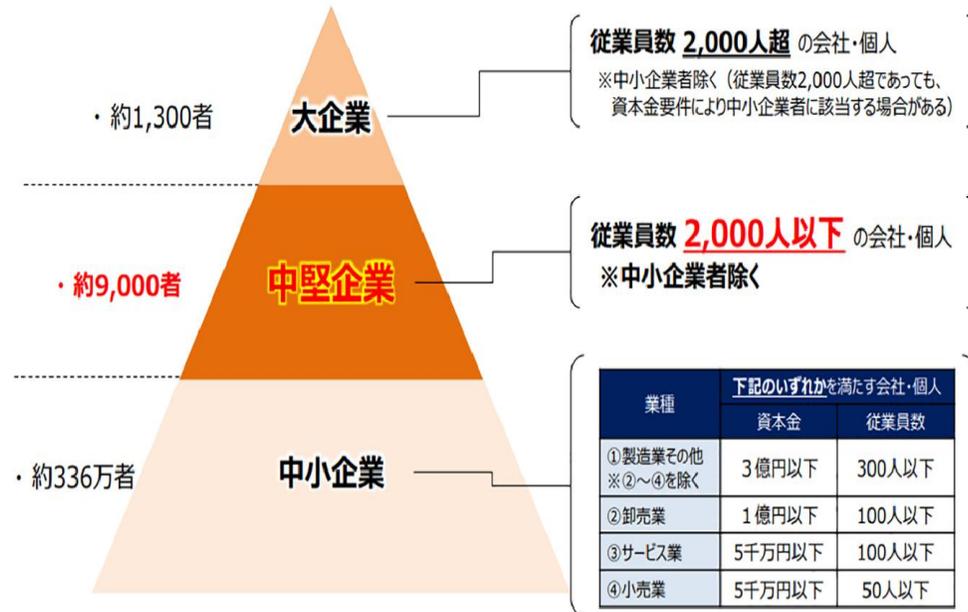
出典：ビジネス法務2025年4月号「ファミリーガバナンスの法務・税務」149頁目

# 事前の対応策 – 信託（ファミリーガバナンス） –

## ファミリーガバナンス規範

- 日本政府は、2025年2月に「中堅成長企業ビジョン」を策定して公表。
- ファミリービジネスに着目して、成長を目指すためのファミリーガバナンスを構築するための規範を策定中

## ＜大企業・中堅企業・中小企業の違い＞



出典：経済産業省「中堅企業って何？～知っておきたい経済の基礎知識～」

## 中堅企業成長ビジョン（概要）

令和7年2月決定

- 賃上げと投資が牽引する成長型経済への移行における中堅企業の重要性を踏まえ、**中堅企業の役割や課題、官民で取り組むべき事項をまとめた「中堅企業成長ビジョン」**を策定。
- 本ビジョンを基に、関係省庁の施策を再構成し、**中堅企業成長促進パッケージ**を取りまとめるとともに、今後も、施策の深化を図り、**中堅企業等地域円卓会議**を通じて、**重点支援企業を選定**の上、施策の効果を全国津々浦々に届けていく。

### 1 中堅企業の役割

3つのポテンシャル

- ① **成長余力**：現業の強みを異なる成長に繋げる力
- ② **変化余力**：強いオーナーシップで柔軟に対応する力
- ③ **社会貢献余力**：取引先・パートナー等に社会的価値を提供

3つの役割

- ① **国内投資拡大**：国内での大胆な成長投資
- ② **良質な雇用**：大胆な賃上げ、M&Aによる円滑な労働移動
- ③ **幅広い波及効果**：地域経済のけん引や価格転嫁等

● KGI (2030年～)  
 中堅企業の成長を政府目標の4倍以上 (実質成長率4%/年以上)

● KPI (2030年まで)  
 ・約1割の中堅企業が10%/年以上生産性向上  
 ・中堅企業のM&A数を約倍増 (1千件/年)  
 ・中堅企業数を約2割増 (+2千者)

### 2 中堅企業の成長経路

- ① **産業機械製造業**：コア技術を磨き、海外展開でグローバルニッチトップへ  
⇒ 大規模な研究開発・設備投資、産業用地の確保等が課題
- ② **食品製造業**：農業・小売との連携による、省力化・高付加価値化  
⇒ 海外展開人材・パートナー確保、価格転嫁等が課題
- ③ **小売業**：専門領域での高付加価値化又は地域密着のサービス拡大  
⇒ DXやM&Aにかかる経営人材・ノウハウ不足等が課題
- ④ **情報サービス業**：特定領域でシェアを確保、ネットワーク効果を利かせて拡大  
⇒ IT人材の確保や、国際展開のハードルの高さ等が課題
- ⑤ **宿泊業**：外部資本も活用し、運営能力を高め、フランチャイズ等で拡大  
⇒ 長期資金の調達や、地域ごとに異なる条例規制が課題 等

### 3 自律的成長に向けた課題と官民で取り組むべき事項

(1) 成長ビジョン・ガバナンス

① **成長ビジョン**

- 成長ビジョンや経営体制が未整備なために、資金や人材等の獲得と有効活用が苦戦
- 施策の対象を成長志向の企業に重点化し、中小から中堅企業、さらにその先への成長を後押しするシームレスな政策体系を構築、支援企業の取組や成長ビジョンを広く社会に情報発信

② **ガバナンス**

- ファミリービジネスは長期志向・迅速な意思決定という強みを有する一方、経営者の独善行動、お家騒動、後継者不足といった課題あり
- ファミリーガバナンスの規範策定、企業価値向上を阻害する制度の見直し

(2) 伴走支援・ソフトインフラ

① **資金調達**

- 最適な手法・パートナー選択による大規模投資等の資金調達が課題、ファンド活用も不十分
- 中堅・中小大規模成長投資補助金、政府系・民間金融機関等の競争・協調を促す枠組構築
- エンゲージメントファンドの育成、**エイティ活用ガイドブック**（仮称）の作成

② **人材確保**

- 大企業から中堅企業等への経営人材等の流れが必ずしも大きくなっていない、現場人材も不足
- 金融機関が中堅企業等の経営人材の確保を後押しする事業（レビキャリア事業）等を推進
- 人的資本経営コンソーシアムの地域展開
- 省力化投資のモデル事例創出・普遍化

③ **M&A**

- 買手の統合ノウハウ不足、のれんの定期償却
- 中堅・中小グループ化税制、のれん非償却を含めた財務報告のあり方の検討

④ **イノベーション**

- 野心的な研究開発への投資に課題
- イノベーションの促進に資する税制の活用

⑤ **海外展開**

- 海外展開のパートナー探索等に課題
- JETRO/ハンズオン支援、NEXI支援メニュー拡大

⑥ **専門家活用**

- 地方部では高度な専門家へのアクセスが限定的
- 専門家ネットワーク構築、優良専門家の可視化

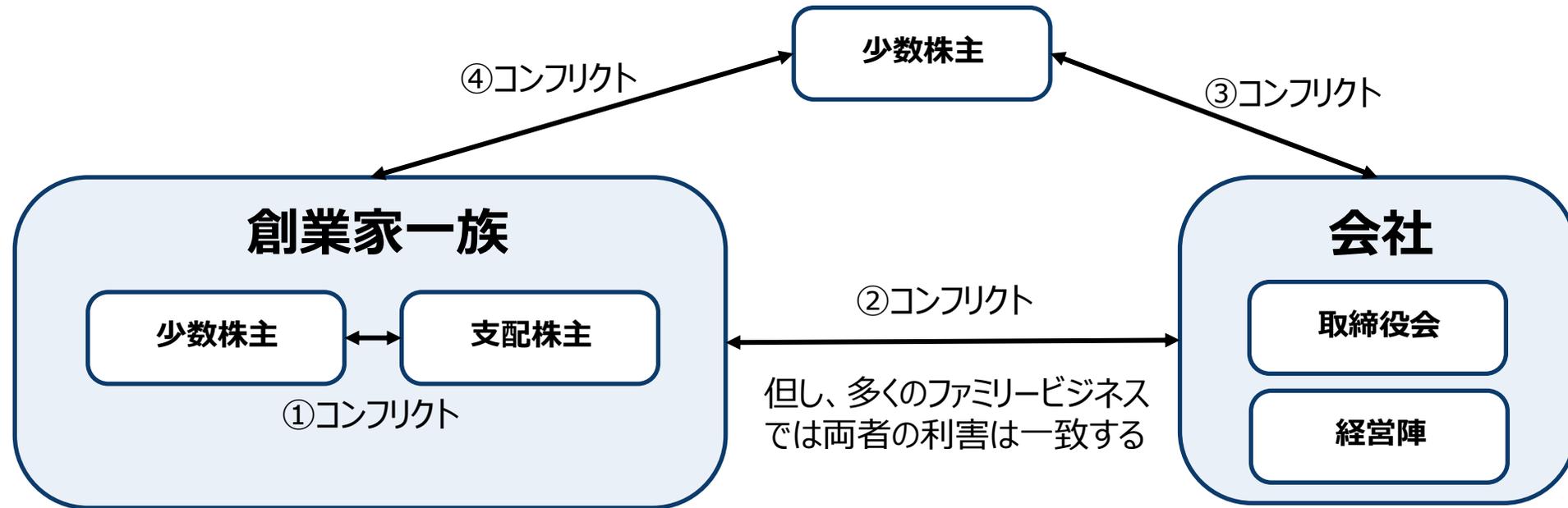
⑦ **GX・DX**

- GX・DXを推進する人材・ノウハウの不足
- 省工設備導入支援、デジタル人材育成

出典：日本政府「中堅企業成長ビジョン（概要）」

# 事前の対応策－信託（ファミリーガバナンス）－

## <ファミリーガバナンスとコーポレートガバナンスの関係>



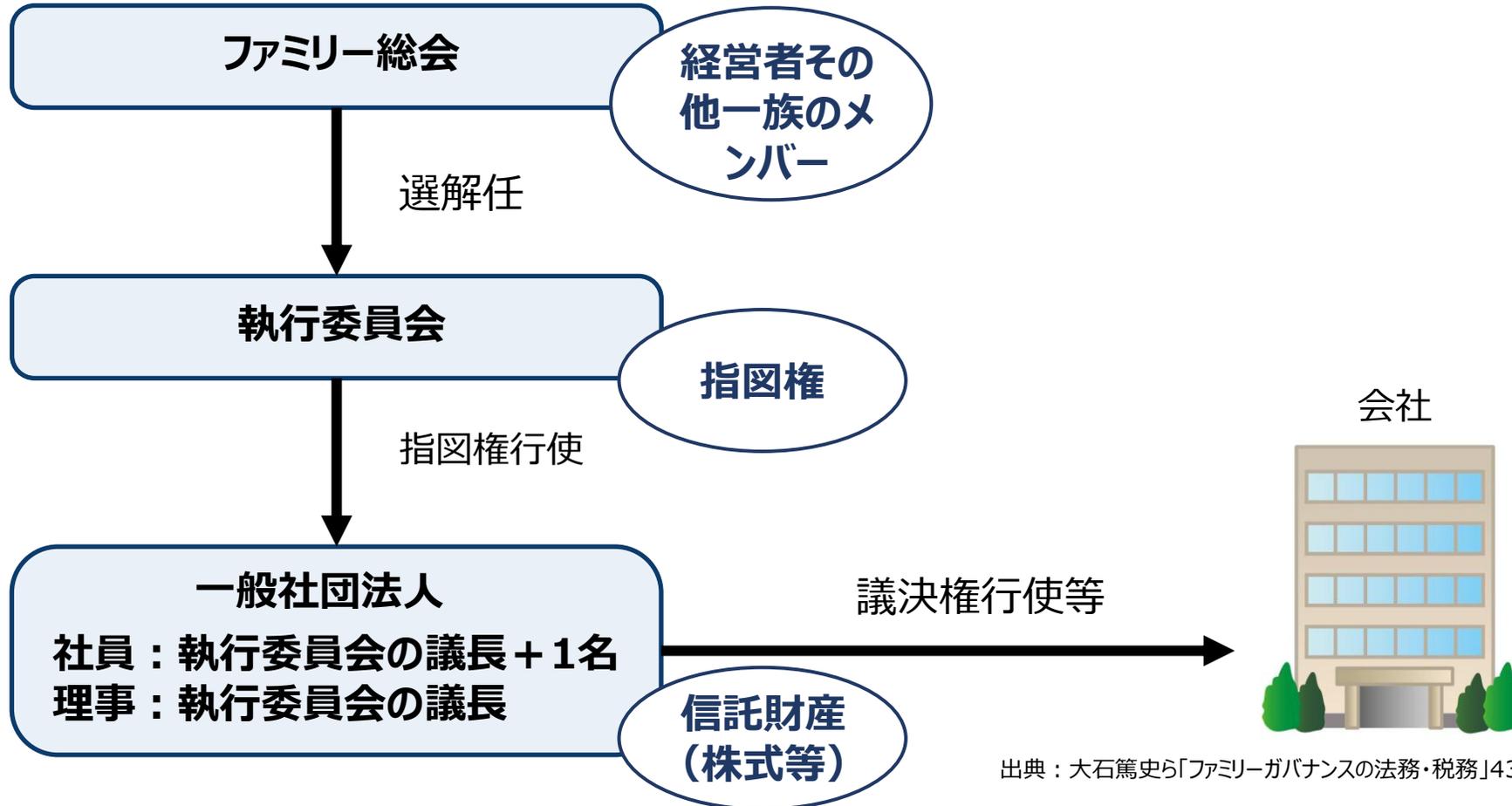
出典：大石篤史ら「ファミリーガバナンスの法務・税務」14頁目を参考に作成

### 💡 ファミリーガバナンスの対象

- ❑ ファミリーガバナンスは、主に①④のコンフリクトの解消が役割。
- ❑ コーポレートガバナンスは、主に②③のコンフリクトの解消が役割。

# 事前の対応策－信託（ファミリーガバナンス）－

## <ファミリーガバナンスの統治構造の一例>

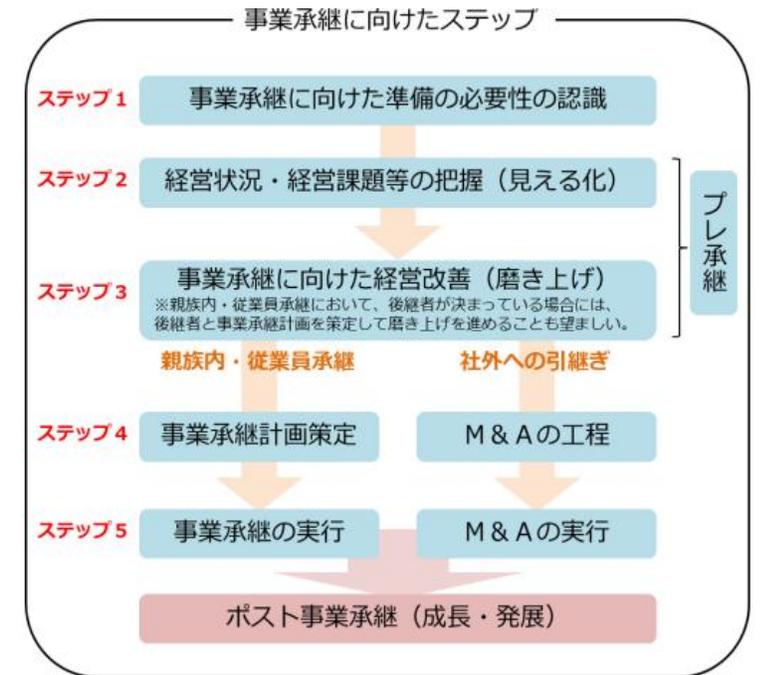


出典：大石篤史「ファミリーガバナンスの法務・税務」43頁目を参考に作成

# 事前の対応策－事業承継－

## 事業承継に向けた5つのステップ

- 1 承継承継に向けた準備の必要性の認識**  
事業承継には5年～10年を要すると考えられるため、経営者が概ね60歳頃には事業承継に向けた準備に着手することが望ましい。
- 2 経営状況・経営課題等の把握**  
経営状況を把握するためのツール（中小会計要領・ローカルベンチマーク・知的資産経営報告書等）を活用しながら、経営の見える化を行い、課題の改善に向けた方向性を明確にする。
- 3 事業承継に向けた経営改善（磨き上げ）**  
経営者が将来の事業承継を見据えて、本業の競争力の強化などにより企業価値を高めることで、会社を後継者にとって魅力的な状態にまで引き上げる。
- 4 事業承継計画の策定・M&Aの工程**  
円滑に引継ぎを進めるために、後継者とともに、株式、事業用資産や代表権の承継時期を記載した事業承継計画を策定する。
- 5 事業承継の実行・M&Aの実行**  
株式、事業用資産や経営権の承継を実行する。
- 6 ポスト事業承継（成長・発展）**



出典：中小企業庁「事業承継ガイドライン」

# 事前の対応策－事業承継－

## 親族内承継

### ✓ メリット

- 現経営者の身近な者で安心感がある
- 企業文化・理念の継続性
- 企業内外から受け入れやすい
- 資金的負担や税制上のメリットの可能性

### ! デメリット

- 親族内での対立・紛争
- 古くからの従業員からの不満
- 株式集約が困難な場合がある
- 承継後も前経営者の介入の可能性

### 💡 留意点

- 後継者の選定・教育
- 自社株の集約（資金調達計画の立案）
- 事業用資産の分散防止
- 関係者の理解

## 企業内承継

### ✓ メリット

- 社内事情に精通している
- 従業員・取引先との信頼関係がある
- 企業文化・理念の継続性
- 安定的な承継が見込める

### ! デメリット

- 株式取得資金の負担
- 個人保証等のリスク
- 親族の理解が得にくい場合も
- 経営者としての経験不足

### 💡 留意点

- 後継者の選定・教育
- 自社株の集約（資金調達計画の立案）
- 段階的な経営権移行
- 企業内外への丁寧な説明・調整

## 第三者承継（M&A）

### ✓ メリット

- 後継者不在でも承継可能
- 経営資源や事業シナジーの創出
- 経営者の利益の実現（キャッシュ化）
- 雇用・取引先との関係継続の可能性

### ! デメリット

- 企業文化・理念の断絶リスク
- 従業員に不安要素を与える
- 情報漏洩リスク
- 買収者との条件調整が複雑

### 💡 留意点

- 適切なM&A仲介業者等の選定
- デューデリジェンスの重要性
- 従業員への説明・フォロー
- PMI（統合後マネジメント）の計画

# 事前の対応策－株式集約の課題－

---

## 名義株の存在

他人から名義を借用して、株式の引受け及び払込みが行われた株式であり、名義借用の結果として株主名簿上の名義人である株主とその株式の真の保有者が一致しない株式

## 名義株のリスク

- 株主の地位に関する紛争リスク
- 事業承継の障壁

## 名義株に関する株主の判断方法

①株式取得資金の拠出者、②関係当事者間の関係及びその間の合意の内容、③株式取得の目的、④取得後の利益配当金や新株等の帰属状況、⑤関係当事者と会社との関係、⑥名義借りの理由の合理性、⑦株主総会における議決権の行使状況などを考慮して、実質の引受人＝真の株主を判断

## 名義株の対処方法

- 名義株主と株主の地位に関する合意締結
- 株式譲渡・自己株取得
- 強制的な取得（特別支配株主による株式等売渡請求権、株式併合・端数株式の売却など）

# 事前の対応策－株式集約の課題－

---

## 所在不明株主の発生

株主名簿に記載はあるものの連絡が取れなくなり、所在が不明になってしまっている株主

## 所在不明株主のリスク

- 事業承継の障壁

## 所在不明株主の対処方法

- 所在不明株主の株式売却申立制度  
通知催告が5年以上継続して到達しないなどの株主が、継続して5年間、剰余金の配当を受領していない場合、会社は所在不明株主の株式を売却することが可能。  
ただし、経営承継円滑化法に基づく経営困難要件・円滑事業困難要件を満たして認定を受けた場合、特例によって「5年」を「1年」に短縮することが可能。
- 強制的な取得（特別支配株主による株式等売渡請求権、株式併合・端数株式の売却など）

# 事前の対応策－会社の組織構造・権限の分散化等－

## 組織構造等と役員

経営者死亡によって意思決定・業務執行が停滞しないように、会社の組織構造・権限等を検討（※暫定的な対応の可能性）

- 機関設計（取締役会又は取締役会非設置）
- 役員の権限の分散（複数代表制の可否等）
- 役員の人数
- 補欠役員の選任

### **取締役会の員数を欠く場合の取締役会決議の効力**

取締役3名のうち1名が亡くなった場合に、その他2名による取締役会決議の可否

- 取締役会は取締役3名以上での決議を要するため、無効
- 定足数以上の取締役が出席すれば取締役会は有効に成立

## 柔軟な組織

- 知識・経験、技能・ノウハウを複数のメンバー間で承継・共有
- 指揮命令系統や権限の明確化・人材の育成

- 1 本研修の目的
- 2 "もしもの現実"
- 3 事前の対応策
- 4 まとめ

# まとめー“もしもの現実”と税理士の先生方の重要な役割ー

## ✓ 経営者の“もしもの現実”に備える重要性

- 経営者の高齢化に伴って認知症・急死リスクが高まる中、“もしもの現実”が生じた場合、経営の停止・事業の停滞、経営権分散等の問題が発生する。
- 早期の「気付き」と「対策」が顧問先企業の持続可能性を高める。

## 👤 税理士の先生方に期待される重要な役割

### 💡 きっかけ作り

経営者に最も身近な専門家として、顧問先の実情を一番に把握しているため、リスクへの気付きを促し、事業承継・資産承継の意識を高める。

### 📍 道筋を示す

複雑な課題を整理して、税務・会計の専門知識を活かして、計画的な資産移転のサポート、事業承継税制の活用支援など、具体的な提案をする。

### 🤝 他士業連携

弁護士等の他の専門家と連携して、法務・税務の両方から顧問先を包括的に支援する。

### 📈 継続的なフォロー

一度きりではなく、定期的に状況を確認して、計画の進捗や環境変化に応じた対応を支援する。

**税理士の先生方は、「税金の専門家」としてだけでなく、経営者の人生と会社の未来を守る「経営パートナー」として、顧問先の持続的な成長・発展に貢献する重要な役割を担っています！**

---

**ご清聴ありがとうございました。**

# 講師プロフィール



## 松木 裕 (まつき ひろし)

〒102-0083

東京都千代田区麹町3-5-5

サンデンビル4階B室

松木総合法律事務所

TEL 03-6261-2697

Mail [hiroshi.matsuki@matsuki-law.com](mailto:hiroshi.matsuki@matsuki-law.com)

### <経歴>

- 2011年3月 早稲田大学法学部卒業
- 2013年3月 東京大学大学院法学政治学研究科法曹養成専攻修了
- 2014年12月 弁護士登録  
荒井総合法律事務所入所
- 2020年1月 井垣法律特許事務所入所
- 2024年4月 松木総合法律事務所開設

### <主な取扱業務>

一般企業法務（各種契約書作成・レビュー、株主総会指導など）、コンプライアンス・不祥事対応、M & A（事業承継を含む）、労働問題（使用者側）、医療法務、建築・不動産法務、スタートアップ支援、相続、離婚、訴訟その他紛争

### <所属>

- 東京弁護士会中小企業法律支援センター（2024年から現在まで、同センター事務局長）
- 地方公共団体スクールロイヤー