

## まえがき

私たちは、これまで1,000社以上のオーナー企業をお手伝いしてきました。

指導先は、全国津々浦々、業種、業態、社歴もバラバラですが、お手伝いする内容は、会社の財務体質の改善、事業承継（株式承継）、社長の退職金支給、M&Aが中心で、例外なく、会社や社長のお金に関係しています。

このため、トップである社長と直接お話しさせていただくことが多いのですが、ひと言で社長といつても、猪突猛進型（ちふとつもうしんけい）で、触れば、やけどするような創業者もいれば、石橋を何度も叩いても渡らない2代目の後継社長もいます。たくさんの会社、社長とお付き合いしてきたわけですが、振り返って感じるのは、どんな社長であっても、例外なく、次の3つのことを考へているということです。

1. 会社をつぶしたくない
2. できるだけお金を残したい
3. 家族でもめてほしくない

「なんだ、あたり前すぎることじゃないか…」と思われるでしょう。しかし、考へていることは一緒でも、現実にはつぶれる会社は出てくるし、お金を残すことができない社長もいますし、一族で争いが起きてしまうこともあります。

なぜ、自分が望むようにならないのでしょうか？

私は、大きく3つの理由があると 思います。

1. 「自分は大丈夫だ」という「過信」
2. ラクして儲けようとする「私心」
3. 相談にのる顧問税理士の「誤診」

「過信」「私心」「誤診」、この3つがなければないに越したことはありませんが、現実の世界では、これもまたなくすることは難しいのです。

この3つのなかで私ができることは、オーナー社長に対して、これまで私たちアイ・シー・オーコンサルティンググループが蓄積してきた経験や知識をお伝えし、3つ目の誤診を避けさせていただくことです。それが本書を出版した目的です。

幸いにも、私は企業再建の名外科医といわれる井上和弘先生のもとで、たくさん悩めるオーナー企業やオーナー社長を診察させていた機会に恵まれました。その経験を通して、オーナー社長が会社のトップとして、あるいは一族の家長として、どんなことを考えて、何に悩んでいるのか、偽らざる本音を聞くことも多々ありました。

数多くの診察を通じて強く感じたことは、会社にとつても、個人にとつても、キレイごと抜きで、お金は大事だということでした。

「会社の寿命は30年」「会社はつぶれるようにできている」とよくいわれますが、とくにオーナー企業は、今日が良くて明日はわからない、吹けば飛ぶ、いや、吹かなくても飛ぶという会社ばかりで、お金の悩みについては、尽きることがないのです。

また、オーナー企業の社長は、上場しているような大企業のサラリーマン社長とはちがつて、良くも悪くも会社と個人を切り離すことはできません。会社の利益と社長の利益は、ときには相反するわけですが、オーナー社長の場合には、会社も守り、一族も守らなければなりません。

この意味で、オーナー社長には、会社と一族という両輪をバランスよく動かすことが求め

られ、そのぶん悩みも深くなります。そこで、その相談相手として、真っ先に社長が思い浮かべるのが顧問税理士なのです。

ほとんどのオーナー社長は、税理士さんに、自分と同じ経営者目線に立つて、どうすれば、お金が残せるか、とくに税金を抑えるアドバイスをたくさんしてほしい、と考えています。オーナー社長は、たくさんの従業員と一族の生活を一身に背負っています。そのため、誤解を恐れずにいえば、税理士先生が考える正しい方法ではなく、賢い方法を指導してほしいのです。

どんな世界にも、シロとクロのあいだにグレーが存在します。オーナー社長が求めているのは、誰に聞いても、あるいは、自分で調べてもシロとわかる方法ではありません。グレーをシロにする賢い方法なのです。

ところが、社長が顧問税理士に相談をしても、期待する答えが返ってくることは少ないようです。「できない」「難しい」「聞いたことがない」：税理士の視線の先には、社長ではなく、税務署があります。社長の税金を親身に考えてくれる税理士、一緒になつて知恵をふりしぶつてくれる税理士は少ないので。結果として、それが、本来は払う必要のないお金を余計に

払わせて いるという「誤診」につながるのです。

私は、公認会計士・税理士ではあります が、本書は、税務コンサルタントとして、できるかぎり社長目線に立つて執筆しました。

多くの税理士先生が説かれる教科書的な正しい納税方法ではなく、数多くの実践や体験を通して得たノウハウやヒントを実例中心に散りばめました。

本文の内容や単語も、オーナー社長にわかりやすく、ということで、専門家から見れば、けつして正しい表現をしていない箇所も多々あります が、この点はご了承ください。

法人税、所得税、贈与税、相続税など、オーナー社長には、いろいろな税金がつきまといます。本書が読者の皆様にとって、これらの税金負担を最大限少なくし、会社もオーナー一族も永く繁栄させるための「賢い節税」の道標みちしるべとなれば、これに勝る喜びはありません。

最後になりましたが、本書の出版に際して、私の師であるアイ・シー・オーコンサルティンググループ会長である井上和弘先生はもちろん、古山喜章先生にも的確なアドバイスをいたしました。また、日本経営合理化協会出版局の編集長である岡田万里様には、出版に際して多大なるご尽力を賜りました。この場を借りてお礼を申し上げます。

2020年10月吉日

アイ・シー・オー・コンサルティンググループ

ビジテック・キャピタル

社長 福岡 雄吉郎

## もくじ

# 序章 会社も個人も得をする 社長が知つておくべき「8つの実務」

【エピソード1】12億円の設備投資をして、3億円が儲かつた	21
【エピソード2】月収200万円でも年金を満額受け取る会長	25
【エピソード3】税理士から反対されたオフバランス（不動産売却）で、法人税は4年間ゼロに	28
【エピソード4】少数株主からの悪夢の10億円買取請求、さらなる悪夢は顧問弁護士だった	31
【エピソード5】「10億円の株式は、後継社長の弟へ」開けてびっくりの遺言書	34
【エピソード6】「6億円の退職金、そのやり方は違法である」税理士業界の大御所からの手紙	37
【エピソード7】メガバンクからの事業承継対策。株価減額の見返りは30億円の借入金	41
【エピソード8】上場会社から突然の買収提案。鉄壁の守りで5千万円のボーナス獲得	45

# 1章 社長にしか実行できない賢い税務戦略

1. マサカの坂を乗り越えるには使えるお金増やしなさい

見切り百両	.....
納税無両	.....
53	51

損出し千両	.....
償却万両	.....

## 2. 会社のお金を増やす2大戦術

特別損失	.....
特別償却	.....

## 3. 顧問税理士との2大戦闘

特別損失にするかどうかは、税理士ではなく社長が決めるべし	.....
税理士は特別償却の真のメリットがわからない	.....
オーナー社長は桃太郎	.....
更正処分で鬼は外	.....

## 2章 社長の手取りを賢く増やす

### 1. 創業者、中興の祖の役員報酬は低すぎる

会社は自分の子供	.....
子供(会社)を大事にしそうると実の子供が苦労する	.....
役員報酬は否認しづらい	.....

103 100 97

92 88 86 82

76 69 63 58

たった1枚の紙で役員のボーナスが経費になる

月収20万円、賞与6千万円の社長

## 2. 社長の日当は低すぎる

世間相場は当てにならない

移動、宿泊にお金をかける

旅行をしながら日当をもらう

## 3. 名義を変えれば手取りが増える

住まいの名義を会社に変える

超高利回りの金融商品

## 4. 確定申告で手取りが増える

オーナー社長の強い味方、小規模共済

税理士は教えられない医療費控除の実務

## 5. 年金はもらうものではなく取り戻すもの

年金を取り戻すために月収を落とす会長

退職金は年利5%で運用する

所得税を20%で済ませる裏ワザ

141 137 135

132 129

126 122

119 117 114

112 108

### 3章 フアミリーの手取りを賢く増やす

#### 1. フアミリー・カンパニー（資産管理会社）の設立

- 不動産は別会社でもつ .....  
役員報酬は独り占めしない .....  
税務調査でおばあちゃんの給料が否認された .....  
美術品をもてば税金が減る .....

#### 2. 含み損をもつ不動産はとつておきの埋蔵金

- 不動産を売ると3つのお金が手に入る .....  
知恵をしづれば、含み損もしづり出せる .....  
会社もダイエットして何が悪い .....

#### 3. 大切なのは何を売るかではなく、誰に売るか

- 1%の増資で伝家の宝刀が抜かれた .....  
グループ法人税制を使う逆転の発想 .....  
知つておきたい「5%ルール」 .....

#### 4. 不動産を動かす前に、「できない」と一点張りの不動の税理士を動かす

185 181 178

173 168 163

159 154 151 147

だつたら最初から言つてほしかつた

説得のカギはストーリーの文書化

「やつたことがないことは危険」という税理士ムラの発想

## 4章 「戦わずして勝つ、戦つても勝つ」株式買取の賢い方法

### 1. 行きはよいよい、帰りは怖い

名門会社オーナーの怒り

「親戚のよしみで出資したのではない、投資したんや！」

少数株主の権利と整理

会社の育成に協力しない投資育成会社

### 2. 株式買い集めの心得4力条

【心得その1】ケチるな

【心得その2】損して得とれ

【心得その3】施しをせよ

【心得その4】寝た子を起こすな

### 3. 知つておきたい5%ルール

おじさん、おばさんは他人同然 .....  
事業承継における5%ルール .....

24億円の株式が1千万円に .....

#### 4. マサカの坂は身内から

もめごとを嫌う日本人につけ込んだ外資ファンド .....

99%の経営者が知らない株式買取の実務 .....

取得条項で戦わずして勝つ .....

### 5章 「相続税ゼロ」高額株式の賢い承継

#### 1. 株式承継はバトンリレー

タイミングが遅れるほどバトンは落ちる .....

重たいバトンを軽くする2つの方法 .....

バトンパスのポイントは剩余金額と株主構成 .....

#### 2. 株価が高い会社は株式ではなく議決権を手に入れよ

後継者の負担をゼロにする究極の方法 .....

取得条項は持株会より効果的 .....

## 6章

### 「会社」と「後継者」を守る高額退職金の賢い実務

1. 高額退職金は、30年に一度の大節税策です

なぜ高額の退職金を出すのか

3年かけて準備する

次の退職には5年かける

「直前の低い報酬しか使えません!」異口同音の税理士法人

314 312 308 301

怖いおじさんからのありがた迷惑の遺言状  
実印を預けてくれてありがとう

294 292

資本主義の会社経営に民主主義の一般社団法人はなじまない  
納税猶予は税理士のメンの種

もてはやされる納税猶予とブーム終焉の一般社団法人

287 281

余命わずか、電光石火の弱者の戦略

280 278

見落とされる自己株式(金庫株)3つのポイント  
会社に現金がたくさんあれば、持株会社をつくる

## 2. 高額退職金にまつわる本音と建前

高額退職金をもらつたことは知られたくない

自己否認という妙技

どんなに退職金をもらつても減つていくばかり

## 3. 退職できない経営者

「退職」の意味

税理士からのアドバイスは厳しすぎる

カリスマ会長の本音と建前

## 4. 日本全国津々浦々の税務署訪問の現場から

税務署へ行くことは意味がないと決めつける税理士

自分で税務署に行つた会長の悲劇

# 7章 ホールディングスを賢く活かす

## 1. ホールディングス会社の光と影

なんとなくホールディングスを設立した社長の悲しき末路

銀行の提案にはご用心

350 347

341 338

334 332 327

324 322 318

仏つくつて魂入れずのホールディングス .....  
与える、定める、見定める .....  
366 358

## 2. ホールディングスの設立と活用

後継者がお金を出してホールディングスをつくる「後継者出資型」 .....  
後継者はお金を出さずホールディングスをつくる「株式移転型」 .....  
グループ法人税制のデメリットがメリットになる .....  
378 374 370

## 3. 借金するなら身内から

巧みな提案に経営者の自尊心がくすぐられる .....  
転がし上手なのはお金だけではない .....  
ザ・ボロ会社方式 .....  
388 386 383

# 8章 M&Aで会社を売ることも賢い選択です

## 1. かわいいわが子をM&Aでお嫁に出す

カネの切れ目が縁の切れ目 .....  
釣書だけでは決まらない .....  
売り手にとつての結婚の心得5カ条 .....  
401 398 395

買い手にとつての結婚の心得5カ条

408

## 2. なぜ希望どおりに売れたのか？

声をかけるべき相手を見極める

419

絵に描いた餅

423

契約は先手必勝

428

## 3. 老舗問屋の2代目娘婿社長の1年がかりの売却ストーリー

「この金額でよいのでしょうか？」

433

強気の交渉で5千万円の上積み

436

デューデリジエンス(買収監査)という最後のカベ

438

# 9章 相続税を賢く減らす

## 1. けつして高くはない相続税

最高税率55%もかからない！

445

弟も養子にできる

448

意外に知らない相続財産

451

## 10章

# もめる「争族」を賢く避ける

1.

昔の贈与がよみがえる

もめるのはこの世を去つてから

争族のカギは遺留分

争族から会社を守る

494 491 489

## 3. 知つておきたい上手な贈与

なぜ贈与税の脱税は見つからないのか？

暦年贈与、生活資金贈与を上手に使いましょう

特例制度を使う必要はありません

おしどり贈与は使い方次第

配偶者居住権の意外な使い道

税務調査で狙われる、不動の1位は名義預金

483 481 478 475 474 471

手元現金2億円はいくらに化けるか

タワーマンション節税はまだ使えます

468 465 459

「借金すれば相続税は安くなる」は都市伝説

……

## 2. 高額退職金をきれいに使いきる

退職金をもらつても使うのが大変

貸したお金の始末の仕方

相続税ゼロで伝家の宝刀が抜かれた

## 3. 税務調査は心理戦

嘘はつかず、眞実も言わず

遊び人でよかつた

装丁  
美柑和俊

520 512

506 502 497

# 序章

## 社長が知つておくべき〈8つの実務〉

会社も個人も得をする



【エピソード1】12億円の設備投資をして、3億円が儲かつた

株式会社瀬戸工業(仮称)は、大手上場メーカーの製品を製造する受託メーカーです。

他の業界と比較して、瀬戸工業が属する業界の利益率は高く、かつ企業努力により、売上

高営業利益率は約20%と、受託メーカーとしては非常に高い利益率を誇っています。

「受託メーカーで、なぜこんな高い利益率が出るんですか?」と尋ねると、5代目の瀬戸  
社長(仮名)は、「私が就任してまもなく、仕入担当者を替えたことが大きいですね。それまで、  
『もう下がりません』と言っていた仕入担当者を替えて、ゼロから見積もりを取りさせたのです。  
すると、『まだ下がった』のです。これで粗利にして数億円は変わりましたよ」

株式投資で「もうはまだなり、まだはもうなり」という言葉がありますが、まさにそのとお  
りだったのです。

瀬戸社長は元来、「値決め」に強いこだわりをもつています。「儲からない仕事はしない」と  
決め、粗利率が一定水準を下回れば、どれだけ売上が上がろうが受注に走ることはけつして  
しません。

その一方で「業界の紳士では倒産する」を口ぐせに、原材料から消耗品に至るまで四半期ご  
とに適正価格をチェックさせ、仕入のコストダウンを図っています。規模(売上)よりもキャッ

シユ（現金）を第一に考えて、無借金経営を実現させました。

瀬戸工業は昨年、比較的採算の悪かった輸出製品の供給契約を自ら打ち切りました。売上でいえば、5億円に相当する製品の契約解除の影響は小さいとはいませんが、そのかわりに瀬戸社長は、今後受注が見込まれる製品の供給に注力したいと考えています。とはいっても、瀬戸工業は人口減少に悩まされる地方発の企業です。人手不足は深刻であり、製造ラインの人材は思うように集まらない、という他社と同じような悩みを抱えています。

瀬戸社長は、熟慮のすえ、思いきつて総額12億円の新工場の建設をおこなうことを決定しました。設備投資は、躯体工事に3億円、電気ガス空調工事などの附属設備に3億円、最新鋭の製造装置に6億円という内訳です。キャッシュ・フアーストの瀬戸社長がつねづね考えているのは、「いかにして投資したお金を素早く回収するか?」です。

この点、中小企業には素晴らしい制度が用意されています。投資した設備の減価償却費をその年に一気にすべて計上できる「即時償却」です。

瀬戸社長は、この制度を使って、総投資額12億円のうち、即時償却が可能な9億円を全額、今期の減価償却費として計上したのです。これにより、今期は9億円分の利益に相当する法人税（約3億円）の支払いがなくなりました。

## 序章 会社も個人も得をする、社長が知っておくべき〈8つの実務〉

[表1] 中小企業(資本金1億円以下の会社)が受けられる特典

メリットの内容	
①	即時償却、特別償却が使える（第1章66ページ）
②	30万円未満の資産を買った場合は、損金に落ちる（ただし、年間300万円以下まで）
③	多額の損失が発生した場合、最大10年間は税金を払わなくて済む（繰越欠損金、第3章165ページ）
④	多額の損失が発生した場合、前年に支払った法人税を取り戻せる（欠損金の繰戻還付、第3章165ページ）
⑤	交際費が800万円まで損金になる
⑥	法人税率が優遇されている
⑦	住民税が安い（数万円～10万円程度安く済む）
⑧	外形標準課税がかからない (外形標準課税には、赤字でも税金がかかる)
⑨	税務調査は、税務署が対応する (資本金1億円超は、国税局対応)

瀬戸社長いわく、「私たちの業界は国による規制などに守られた業界であり、他の業界と比べて10年くらいは遅れています。しかし、最近ようやく市場原理に基づく自由競争の風が入ってきたところです。これから競争は激しくなり、これまでのように高い利益率が出せるかわかりません。だからこそ、利益が出ている今のうちに、経費に落とせるものは落としてしまい、キャッシュを貯めておきたいのです」

思えば、瀬戸工業は5年前まで、この制度を使うことができませんでした。理由は、資本金が1億円を超える、いわゆる大企業だったからです。

税務的には、資本金が1億円を超える会社は、大企業に分類されます。そして、大企業に分類されると、中小企業が受けられる特典を受けることはできません。

具体的には、交際費800万円までは損金に計上できる、30万円未満の投資は全額経費にできるなど、前ページの表1にあるような点です。このなかでも金額的に大きいのが、即時償却です。付け加えれば、この即時償却は、政府の政策によって期間限定(2021年3月末まで)で登場している制度なのです。

瀬戸工業は、5年前に資本金を減らして(減資)、中小企業に生まれ変わっています。だから今回の即時償却が使えました。瀬戸社長は、お金の支払いに関して大変厳しいですが、価値ある情報をもつ専門家への支払いにはカネを惜しみません。

「知っているか、知らないか?」という情報のもつ重みをよく理解されています。ちなみに今回、賞与を一番多くもらつた社員は、即時償却を実行した経理部長でした。いかにも、「キヤッショ・ファースト」の瀬戸社長らしいですね。なお、ここでご紹介した内容は、次章で詳しく紹介します。

## 【エピソード2】月収200万円でも年金を満額受け取る会長

北関東に本社をかまえる株式会社益子検査サービス(仮称)は、装置産業における大規模設備の検査業務を主に北関東、中部地方、九州地方などで請け負っています。

創業者の長男だった益子太郎氏(仮名)は、2代目社長として会社を大きく発展させた中興の祖であり、現在は代表取締役を退任し、会長として会社を見守っています。

益子会長が社長に就任した当時は、受注の大半を設備の建設工事が占めていました。この売上は金額こそ伸びますが、一過性の性格が強く、経営は安定しない状況にありました。そこで益子会長は、受注を平準化させるために、設備のメンテナンス、検査事業に注目し、収益構造を徐々に変化させていったのです。今では、この事業の割合が、益子検査サービスの売上全体の75%を占めるまでに成長し、これが安定的な収益の源泉になっています。

また、益子会長は、歐州各国への積極的な視察や自身が開拓した人脈を通じて、海外企業の技術導入や機械購入などのノウハウを習得し、つねに最新鋭の検査機械などを他社に先駆けて導入してきました。10年ほど前には、業界初となる技術開発センターを建設し、大学や他企業との共同研究などを通じて、新しい技術(検査工法)を毎年生み出し、業界内でもトップクラスのブランド力を築き上げました。

そんな益子会長も、2年前に代表権を長男の一郎氏(仮名)に譲り、今は悠々自適の生活を送られています。会社への関与といえば、ときどき参加したセミナーで得た情報を幹部陣に教える程度で、役員会議などの出席は一切ありません。

益子会長は、受け取った退職金の一部を使い、本社近くの本宅以外に、東京港区にタワーマンションを購入し、月の半分はそのマンションで生活をしています。退職金の残りは、益子検査サービスの子会社に貸し付けています。

子会社への貸付額は4億円、金利は5%です。益子会長は、この貸付利息だけで毎月200万円の収入を確保していますが、その一方で、厚生年金もしっかりと満額受け取られています。これを聞くと、ほとんどの税理士さんが、「今どき5%の金利なんて聞いたことがない。税務調査で間違いなく否認される」と言います。

確かに、たんなる貸付金であれば、銀行金利(0.5%程度)と比較して高すぎると言われるでしょう。しかし、益子会長が子会社に貸し付けているのは、たんなる貸付金ではなく、「少人数私募債」という社債形式なのです。少人数私募債という形で会社に資金を提供すれば、3%~5%の金利を取つても、税務調査で問題とはなりません。

さらに益子会長が工夫しているのは、これを益子検査サービスではなく、その子会社

(100%完全子会社)に貸し付けている、という点です。この場合、益子会長が完全子会社から受け取る利息の税金は、20%の源泉分離課税で済んでしまうのです。

益子会長が益子検査サービスに貸し付けていたら、金利収入にかかる税金は他の役員報酬、賃貸収入などと合わせて、総合課税(最高税率55%)となるのですが、完全子会社に貸し付けている場合は、その税率が大きく減らせるのです。極端な場合ですると、税率で30%近く差が出てしまうこともあるのです。

少人数私募債は、ほとんどの顧問税理士さんは、ご存知ない方法であり、まして、20%の源泉分離課税で済ませる方法など、ごくごくわずかの税理士さんしかご存知ないでしょう。益子会長自身、大変財務にお詳しかったため、少人数私募債のことはご存知でしたが、子会社に貸し付けて20%の所得税で済ます方法はご存知なかつたのです。

言われてしまえば、「何だ、そんなことか」と思われるかもしれません、これが思いつけ  
るかというとなかなか思いつくことはできないのです。なお、ここでご紹介した内容は、第  
2章で詳しくご紹介します。

【エピソード3】税理士から反対されたオフバランス(不動産売却)で、法人税は4年間ゼロに  
大手自動車メーカーの販売店（ディーラー）を8店舗経営している九谷社長（仮名）から「オフ  
バランスを実行したい」と相談を受けました。オフバランスとは、会社が保有している資産  
を貸借対照表（バランスシート）から消す（オフ）ことをいいます。

実務上、オフバランスとは主に土地や建物などの固定資産を別会社に売却することを指し  
ます。自動車産業は、これから大変革期に突入します。所有から共有、「CASE」「MaaS」時  
代の到来など、車が売れない時代、自動車メーカー以外のライバル登場など、ディーラーを  
経営する地場企業にとつては、正念場を迎えます。

九谷社長は、創業者の実父から会社を承継し、現在は2代目社長として堅実な経営をおこ  
なっています。しかし、将来を見据えた危機意識は非常に強く、今のうちに財務改善できる  
ところはしておきたい、という考えをおもちでした。その対策として、1980年代に取得  
した土地のオフバランスを検討していました。

1980年代といえば、高度経済成長期からバブル経済へ一直線の時代です。日本中が好  
景気にわき、土地の価格は上昇の一途をたどっていた頃でした。そんな時代に創業者である  
先代は、土地を取得し、その土地の上に店舗（南店）を建設したのです。

南店は現在も主要店舗の一つとして活躍してくれてはいますが、土地の価格は、当時よりも大幅に下落しています。当時6億円で買った土地は、現在時価が約2億円と、実に4億円もの含み損を抱えています。<sup>くたに</sup>九谷社長としてはこの4億円をどうにか損失計上したい、具体的には新たに不動産会社を設立して、その会社に売却することで売却損失を計上したい、とここ何年ものあいだ、考えていたのです。

ところが、そのことを顧問税理士に話しても、「税務調査でのリスクが大きい」と反対されてしまいました。当時、<sup>くたに</sup>九谷社長はなぜダメなのか、さらに突っ込んだ質問は遠慮していました。税理士には、先代の時代からお世話になつており、上から目線の物言いもあつて、「リスクが大きい」と言われれば、「そうですか、わかりました」と引き下がつていたのです。

一時は、オフバランスを諦めかけていた<sup>くたに</sup>九谷社長ですが、自動車業界を取り巻く環境が予想より早く変化していることもあり、やはり今できることはやつておきたい、という想いが強くなります。そこで、1年ほど前に、「なぜ、オフバランスがダメなのでしょうか?」と改めて税理士に質問しました。

税理士の答えは、「御社には、持株会があります。その持株会がもつ株式は議決権がない株式であり、かつ持株会は実質的に機能しているといえないため、もし売却損を計上した場

合は、否認される可能性が高い」というものでした。

この税理士は、「いわゆる『グループ法人税制』にひつかかりますよ」と言っているのでしよう。グループ法人税制とは、A社とB社のあいだに100%の資本関係がある場合に、A社とB社のあいだで、土地(固定資産)の売買をおこなつて生じた売却損失は、損金に計上できない(正確には、損金計上が繰り延べられる)という制度です。

こういう制度があるなかで、九谷社長が会社をつくつて土地を売却すれば、土地の売却損を出して節税するためにおこなつたのが税務署にミエミエで、リスクが大きいというわけです。

この持株会は、議決権をもたず、実質的に機能していないから、結局、持株会の存在はないに等しい。となれば、ディーラー本体も、不動産会社も、どちらも完全に九谷社長が支配しているため、グループ法人税制に該当してしまいます。まして、今回の計画は、多額の売却損が発生するため節税のためにおこなつていることが明らか、というのが税理士の見解でした。一見すると、税理士の見解はもつともらしく思えてしまうかもしれません。しかし、第3章で改めて説明しますが、よくよく考えると、そんなことはありません。

今回のオフバランスは、あくまで会社の財務体質を改善するためにおこなうこと、また、

法律上グループ法人税制に該当しないため問題にはならないことを文章にして、九谷社長から顧問税理士に再度見解を聞いてもらつたのです。すると、これまで反対していた税理士が、「わかりました」とすんなりとOKを出してくれたのです。

九谷社長の会社は、経常利益を毎年1億円程度計上しています。このため、4億円の売却損を出せば、当期を含めて4年間は法人税の納税が発生しなくなりキャッシュが増えます。おまけに期中に支払った予定納税も還付されるのです。九谷社長は、このキャッシュを投資にまわして、来たる厳しい時代を乗り越えようとしています。なお、ここでご紹介した内容は、第3章で詳しくご紹介します。

#### 【エピソード4】 少数株主からの悪夢の10億円買取請求、さらなる悪夢は顧問弁護士だった

株式会社丹波建材商事（仮称）は、大手建材メーカーの建材を取り扱う老舗問屋です。

戦前の創業時は、主にポンプを取り扱い、その後、土木資材、鋼材と取り扱い品目を増やしてきました。小回りの利く営業体制と地域発企業の強みを活かして、年商は80億円を超えるほど成長しています。3代目の現社長である丹波氏（仮名）から一本の電話を受けました。

「当社は、昨年に少数株主から10億円で株式を買い取りました。実は、他にも少数株主が

いるので、その対策をしたい」という相談だったのです。聞けば、昨年に株式を買い取った相手(少數株主)は、丹波建材商事の株式の20%を保有していたとのことでした。

「なぜ、少數株主からそんな高い金額で買ったのですか?」、私は、最初、丹波社長のおっしゃる意味がよく理解できませんでした。詳細は次のとおりです。

丹波建材商事の創業者は、現社長の実父です。その創業者と結婚したのが丹波社長の実母です。

実母は、立杭家の出身で、実母の兄弟(社長から見れば伯父)も次第に、丹波建材商事の経営に関与するようになりました。

そして、本件の中心人物は、この伯父の息子(立杭一郎氏(仮名))だつたのです。現社長と従兄弟関係にある立杭一郎氏が、外資系のファンドに丹波建材商事の株式を売却してしまったようなのです。そして、株式を譲り受けたファンドから、丹波社長は、「おたくの株式を買いたい取つた。ついては、10億円でこの株式を買い取つてほしい」と言われた、というわけです。いきなり、見ず知らずの会社から手紙を受け取つた丹波社長は、びっくりして、すぐに古くから付き合いのあつた地元の弁護士に相談しました。詳しいやりとりは割愛しますが、弁護士からは次のように言わられたのです。

「丹波社長、このままにしておくと、このファンダがさらに別の人間に株式を転売してしまいうかもしません。そうなると、さらに困ったことになります。そうならないように、今のうちにファンダの言うとおりに10億円で株式を買い取つてしまいましょう」

当時、会社には、手元現金として15億円あり、資金的には余裕がありました。丹波社長は、その弁護士の言うことに多少疑問をもちつつも、資金的に余裕があること、また、他に頼る弁護士もいなかつたため、結局10億円でそのファンダから株式を買い取つてしまつたのです。

私は、丹波社長からその話を聞いて、びっくりしました。

「会社の定款には、『株式の譲渡承認条項』はなかつたのですか？ その条項があれば、少なくとも、立杭氏たちくいからファンダへの株式譲渡は拒否できましたよ。ただし、その後が問題ではありますが」

株式の譲渡承認条項というのは、ある株主が株式を売却するときは、取締役会の過半数の承認が必要になる、というものですね。

ほとんどの会社でこの定めがあり、定款にその条項が記載されています。丹波社長いわく、「あります。だから私も『いいのかな？』と疑問に思つたのです。ただ、結局、弁護士の言うとおりにしましたが…」

疑問に思つたのなら、なぜ他の弁護士に相談しなかつたのか？と思ひますが、当事者からすると、気が動転しているのと、精神的に「早く決着をつけたい」という想いがあり、すぐ行動したようです。今から思えば、実はその弁護士も少数株主側の仲間だったのではないかと疑つてしまします。

オーナー会社といつても、株主名簿には、取引先、元従業員、仲違いしている親族が名前を連ねているという会社は結構あります。そういう会社は、丹波建材商事と同じ話が起こらないともかぎりません。それ以外にも、中小企業にはいろいろな問題がふりかかります。そのときに、良い知恵、アドバイスをくれる専門家を今のうちから見つけておいていただきたいのです。なお、ここでご紹介した内容は、第4章で詳しくご紹介します。

#### 【エピソード5】「10億円の株式は、後継社長の弟へ」開けてびっくりの遺言書

九州地方にある制御盤、配電盤メーカーである有田電気株式会社(仮称)は、主に半導体製造装置メーカーに商品を供給しています。半導体業界は、近年は需要が大幅に伸びており、有田電気の業績も売上高経常利益率が10%を超えるなど非常に好調です。

創業者である有田大三郎氏(仮名)は、現在の有田和人社長(仮名)の叔父にあたる方で、年

齢は90歳になっています。大三郎夫妻には実子がいないため、甥である和人社長に入社してもらいました。会社経営を任せたのです。大三郎氏は、現在の有田電気の基礎をつくり上げ、和人社長は、その基礎を元に着実に会社を成長させています。

有田電気は、ビルや商業施設、住宅などの市場規模が大きく、競争が激しい世界には入らず、工場の生産設備の機械制御、プラント制御を兼ねた配電盤・制御盤というニッチな世界に入つて、開発段階から得意先に入り込むことで高い収益性を確保してきました。高収益企業であるがゆえ、毎年、純利益が積み上がり、気がつけば自己資本比率は90%を超えるほどに成長したのです。

さて、問題はここからです。

現在、大三郎氏は大株主として50%近くの株式を保有しています。残り20%は創業当時の役員が保有し、和人社長と和人社長の弟である治郎氏(仮名)の保有割合は、わずか30%です。大三郎氏が保有する株価は、直近の評価では10億円を超えるほど高騰しています。

大三郎氏は、10年前に夫人を亡くしており、今は一人暮らしをしています。とはいっても、90歳のご老体ゆえ、日常生活は弟の治郎夫婦が面倒を見てている状況です。和人社長から話を聞くかぎり、大三郎氏は治郎氏のことの大変可愛がっている様子がうかがえます。とはいっても、

和人氏と治郎氏の兄弟仲は悪くなく、お互い助け合つて有田電気を経営しています。

そんな状況で社長の和人氏から相談がありました。最近、大三郎氏は、都市銀行にすすめられ、遺言書を認めたしたたというのです。そして、その遺言書の中身が一番の問題です。

なんと、株式は、すべて弟の治郎氏に相続させる、と書かれているではありませんか。当然、弟である治郎氏には、10億円の株式相続に見合う相続税を払える資金などなく、兄弟で頭を抱えているというわけです。

有田兄弟からしてみると、創業者である大三郎氏は、非常に怖い存在であり、とてもじゃないが、この件を意見できる状況にはありません。しかし、このまま放つておけば、弟の治郎氏に多額の相続税がかかってしまう……長年付き合いのある顧問税理士に相談したもの、「なす術なし」というお手上げの状況だったのです。

私が和人社長と面談したのは1月上旬。当時、大三郎氏はインフルエンザにかかり、5日間入院している最中でした。「株式が私に来ても、弟に来ても、どちらにしても億の相続税がかかります。しかも、伯父は、質素儉約を美德とする人で、現金はたいしてないみたいです。困りました」

和人社長から聞こえてくるのは嘆き節です。そこで私は、こう言いました。「和人社長、一

つだけ良い方法がありますよ。これがうまくいけば、兄弟のお2人には、相続税が一銭もかからずに済みます。

ただし、急いでください。いくらこれまで第一線でバリバリやつてきた経営者といえども、年齢には勝てません。その年齢で肺炎にでもなつてしまつたら、すぐに天国に旅立つことだつてあります」

時間との勝負になることを和人社長にお伝えした後、すぐに株式承継のプロジェクトをスタート。3月15日にすべての対策を打つことに成功したのです。その間、大三郎氏はどうだつたのか。実は、大三郎氏はその後、しばらく入院を続け、案の定、肺炎を併発。対策が完了した直後に危篤状態に陥り、3月18日には息を引き取つたのです。まさに首の皮一枚ストレスの危機一髪だつたのです。なお、ここで紹介した内容は、第5章で詳しく紹介します。

【エピソード6】「6億円の退職金、そのやり方は違法である」税理士業界の大御所からの手紙  
関東地方にある株式会社アイ・エム・ディーコーポレーション（仮称、以下IMD社）は、今から20年ほど前、現在の代表取締役会長である今戸氏（仮名）が40歳のときに設立した会社です。

I M D社の主な仕事は、マーチャンダイジング（商品政策）を考え、小売店舗の店頭に人材を投入し、クライアント製品の売上を上げることです。現場が店頭で集めたいろいろな情報の分析を通して、クライアントの課題をあぶり出し、商品を売るための解決策を提示して実行に移すというビジネスモデルです。

今戸会長は、独立<sup>いまど</sup>以前は大手広告会社の役員として、消費財メーカーなどの売上拡大支援で優れた実績を上げていきましたが、宣伝広告より小売現場の店頭での販売促進の可能性に着目し、脱サラ起業したのでした。

I M D社が始めた事業は、今でこそ世間で知られるようになりましたが、当時は誰も始めていらない未開拓のビジネスモデルでした。それゆえ、設立に際しては銀行からの融資が得られず、営業面でもけんもぼろろの対応が続き、創業当時は苦戦を強いられました。

やがて、地道な営業活動が実を結び始めます。I M D社のビジネスモデルは、たくさんの消費財企業から強い支持を得ることに成功します。I M D社は、今では業界のフロントランナーとして日本全国にそのサービスを提供するようになりました。

そんなI M D社を設立した今戸会長から、「高額退職金がほしい」と指導依頼を受けました。話をうかがうと、5年ほど前から退職に向けて準備（役員報酬の引き上げ、会社に退職金相当の預

金を蓄積すること)をおこなつてきた、ということです。希望額は5億円。相談を受けたのが10月中旬でしたが、「12月には退職金をほしい」とのこと、本当に急な話です。

「会長、なぜそんなに急いでいるのですか? 御社は、6月決算です。通常は、6月の決算月付近で退職金をお受け取りになるか、もしくは、定時株主総会で退職して、その後で退職金をもらいますよ」

「実は、私は、毎月500万円の役員報酬をもらっています。今期の営業利益も2億円ほどはある見込みですが、それでも、私の役員報酬の高さが会社の収益を圧迫しています。会社の収益のことを考えると、早く退職して役員報酬を引き下げたいと考えているのです」

「それなら5億円の退職金をもらわなければいいのに…」とつぶやきながら会長に質問します。

「顧問税理士は何と言っているのですか?」

「税理士の対応は鈍<sup>にぶ</sup>いです。以前から5億円ほしいと伝えていたのですが、支給の準備をしようとしてくれません。3億円なら…という反応ですね」

そこで、「そうですが、私たちならお手伝いできます」とお伝えしたところ、「では、早速お願いします」ということで準備に取りかかったのでした。

まもなく、経理部長からメールが入りました。「顧問税理士から会長宛に手紙が来ましたので、ご参考までに送ります」というメールでした。IMD社の顧問税理士は、創業期からの付き合い、地域の税理士会の会長を務めています。

税理士業界のなかでは「大先生」であり、言つてみれば創業者の退職という一大イベントに自分が関われなかつたことが、大変ご不満でプライドが許さなかつたのでしょう。その手紙は、まとめるところのような内容でした。

- ・IMD社には、これまで税務調査が3回しかなく、追徴もごくわずかである。これは当事務所(顧問税理士)が間違いなくしつかりとしているという証拠である。
- ・良質の事務所では、今回のような高額退職金の契約は絶対におこなわない。
- ・当事務所も5億円出す方針で心を決めた。最大限尽力する。
- ・もしどうしてもコンサルタントを使う場合、報酬内訳を当事務所75%、コンサルタント25%で。
- ・コンサルタントのやり方は、当事務所が納得できるやり方ではなく、大変気分が悪い。
- ・コンサルタントがおこなっている業務は、他の税理士をリスト(尊敬)していない。

・コンサルタントのやり方では、当事務所の信用はガタ落ちする。

・税務署はそのやり方を評価しないし、今後は税務署から注意深く検討される。

手紙には、「会長のために」という言葉が何度も登場しました。しかし、内容としては、自分たちのメンツや保身しか考えていないことが明らかです。結局、IMD社は、顧問税理士契約を解除し、会長は、予定どおり退職金をお取りになつたのです。

今戸会長、経理部長は、最後までこの顧問税理士の「後出しじやんけん」的な姿勢に憤慨していました。IMD社の例に限りませんが、税理士業界におけるポストと、税理士としての能力は、けつして比例しないというのが実情です。なお、ここでご紹介した内容は、第6章で詳しくご紹介します。

### 【エピソード7】メガバンクからの事業承継対策。株価減額の見返りは30億円の借入金

九州地方で産業用ロボットや半導体製造装置の部品製造をおこなつて いる鍋島精機株式会社(仮称)は、昨年創業40年を迎えた。創業者の鍋島会長(仮名)は80歳を超え、ようやく事業承継を本格的に考えるようになりました。