

山内真二
中小企業診断士
相続診断士

資産だけでなく「負債」も
承継される時代に備える

事業再生 と 相続

クロスオーバー戦略

「“相続＝資産の分け方”という思
い込みを捨てよ！赤字の会社・保
証債務・銀行交渉——“負の遺産”に
向き合う時代へ。」

はしがき

中小企業経営者の高齢化が進む中、「相続」はもはや一部の富裕層や地主だけの問題ではなくなりました。特に、自社株や借入金、保証債務を抱える中小企業では、経営者の死をきっかけに事業の継続が危ぶまれるケースが後を絶ちません。家族の誰が継ぐのか？借金はどうするのか？残された社員は？取引先は？そして、遺産はどう分けるのか？——そこに立ち現れるのは、相続と同時に起こる「事業再生」の課題です。

本書では、事業再生専門の中小企業診断士、そして相続支援に携わる相続診断士の視点から、相続・事業承継・経営改善を一体でとらえる“再生型相続”という新しい支援のあり方を提案しています。事例や制度、家族の葛藤を交えながら、単なる知識だけでなく、現場で役立つ実践的な視点を詰め込みました。

「会社も、家族も、どちらも守りたい」——そう願うすべての方に、本書が力強い羅針盤となることを願ってやみません。

Bizdesign Consulting 代表 山内 真二
中小企業診断士/MBA/行政書士/相続診断士



山内真二

YAMAUCHI SINJI

Bizdesign Consulting 代表

キャリア目標

事業継続が困難な状態にある企業の資金繰りを改善し、事業継続ができる出る企業に生まれ変わらせる。そして、経営者のみならず、そこで働く従業員を「幸福にする」ことが、私の目標でもある。

資格

- ・ 中小企業診断士
- ・ 行政書士
- ・ 相続診断士
- ・ MBA

PROFILE

■ 経営改善生請負人になるまでのストーリー

アメリカでMBAを取得し、マーケティング・リサーチ会社で個人売上NO.1を達成したが、37歳で取締役となってからしばらくして受注が取れなくなり、解雇され、その後、会社も倒産した。

失業中に中小企業診断士の勉強を始め、失業手当が切れる頃に上場建設会社に就職し、1年後に中小企業診断士の資格を取得。

その後、順風満帆な生活を過ごしていたが、事業再生を得意とする経営コンサルティング会社に転職。その直後、リーマンショックの影響で多忙を極め、体調を崩して退職し、再び失業。

そしてクライアントの声かけで事業再生担当の役員として竿就職し、10年かけて60億円以上の借入をゼロにし、社員の雇用と事業継続を成功させた。2022年末に、このミッションが完了し、新たな挑戦に向けて動き出した。

■ 新たなミッションに向かって

- ・ 会社業績悪化に伴う失業の苦しみ。
- ・ 経営コンサルティング会社で第三者の立場で10社以上の事業再生の現場を見た体験。
- ・ 事業会社内での当事者として事業。生の支援した。

これら3つの経験を基に中小企業事業者様に特化した事業再生請負人として、コンサルティング事業を開始

■ 学歴等

- 1982年 岡崎高校 卒業
- 1986年 同志社大学 卒業
- 1988年 早稲田大学大学院 卒業
- 1993年 西イリノイ大学大学院 卒業
- 2007年 中小企業診断士 登録
- 2020年 行政書士 登録
- 2022年 経済産業省 経営革新等支援機関に認定
- 2023年 申請取次行政書士の認定取得
- 2024年 相続診断士 登録

序章 「相続」と「事業再生」が交わる時代が来た	1
第1章 相続の常識が変わる「会社という遺産」	11
第2章 現場で起きている！危険な相続相談ケース	23
第3章 債務超過企業の相続対策とは何か	35
第4章 経営者の死後に始まる「再生のシナリオ」	47
第5章 士業・相続専門家に求められる“再生の目”	60
第6章 信託・法人化・株式移転を使った再生的承継	73
第7章 再生型相続に取り組む専門家たちの実例	85
第8章 これからの“相続のかたち”をデザインする	97

序章 「相続」と「事業再生」が交わる時代が来た

第1節 なぜこの本を書いたのか —

私はこれまで、事業再生専門の中小企業診断士として、また相続を専門とする行政書士・相続診断士として、多くの経営者と向き合ってきました。事業の再建に悩む企業、後継者問題を抱える家族経営、そして経営者が亡くなったことで突然浮かび上がる「相続の現実」。そうした現場に立ち会ってきたからこそ、どうしても伝えたいことがあります。

それは——

「会社は資産であると同時に、負債にもなりうる」という現実です。

そして、「相続は“資産を分ける”手続きではなく、“未来を引き継ぐ”責任ある営み」だということなのです。

■「相続＝プラスの資産」の時代は終わった

多くの方が、相続と聞いてまず思い浮かべるのは「遺産分割」や「相続税対策」でしょう。確かに、相続税の計算や財産の名義変更など、目に見える資産をどう分けるかという点は大きなテーマです。しかし私のもとに相談に来られる方々の中には、こういった“理想的な相続”のケースばかりではありません。

たとえば、地方で製造業を営んでいた社長が突然亡くなったケース。会社の経営は近年芳しくなく、債務超過状態に陥っていました。長男は会社に関わっておらず、銀行借入や代表者保証の存在を知ったのは、父親の死亡後でした。残された家族は途方に暮れ、相続放棄を考えるものの、どこまでが対象かもわからない。会社は止まり、従業員の生活も揺らぎます。

これは決して珍しい事例ではありません。中小企業の多くは、後継者が決まっておらず、経営者の個人保証に支えられて資金繰りを回しています。そして、そうした企業の相続は、資産の承継であると同時に、“負の遺産”の継承でもあるのです。

■「事業承継」は“再生”の視点抜きでは語れない

相続と事業承継は密接に関係しています。しかしここで重要なのは、「事業承継＝うまくいっている会社の社長交代」ではない、ということです。むしろ、経営が厳しい会社こそ事業承継が困難であり、その会社の再生可能性を見極める視点が、承継の可否を左右するのです。

事業再生の現場では、赤字企業の資金繰り、債務整理、金融機関とのリスケ交渉、そして経営改善計画の立案といった支援を行います。再生の要となるのは、「この会社は立ち直れるのか？」「何を換えれば利益が出せるのか？」という分析力と、再生後の将来像を描く構想力です。

しかしこれらの視点は、従来の「相続実務」の中では語られることが少なく、相続専門家がその必要性に気づかないまま、承継の判断を求められる場面が多々あります。私はそこに、大きなギャップとリスクを感じてきました。

■「相続専門家」こそ、再生知識を持つべき時代

この本を通じて私が最も伝えたいことは、相続に関わる専門家こそ、最低限の再生知識を持つことで、依頼者の人生や企業の未来を救えるということです。

税理士や行政書士、司法書士、弁護士など、相続業務に携わる士業は多岐にわたります。しかし、相談者の多くは「相続問題と会社問題の区別がついていない」のが実情です。

「会社の借金は相続放棄すれば関係ないんですよね？」

「保証人にさえならなければ、家族には迷惑かけませんよね？」

こういった質問に、どう答えられるか。そして、実際に会社を引き継ぐことになった後継者に、「この会社は続けるべきか否か」という判断材料を与えられるか。

そのためには、財務諸表の見方、金融機関との関係、再生の選択肢など、“会社のリアル”を知っておくことが不可欠です。

私はこの数年間、相続相談の現場で「再生視点の欠如」によって、後から取り返しのつかない事態になったケースを何度も目にしてきました。そのたびに、「相続の専門家がもう一步踏み込めたら…」と悔しい思いをしてきました。

■ 相続と再生、その“交差点”に立てる専門家に

本書は、相続と事業再生という2つの分野をつなぐ“交差点”に立つ専門家を増やしたいという思いから生まれました。

もちろん、相続と再生の両方に深く精通することは簡単ではありません。しかし、相続の専門家が「再生の視点」を持つことで、依頼者にとっての安心と選択肢は格段に広がるのです。

逆に、事業再生の専門家が相続の基礎知識を持つことも重要です。なぜなら、再生の現場では、家族の関係性や遺産の分割、保証債務などが複雑に絡み合うからです。法的手続きと経営支援の両方を理解することで、より実効性のある支援が可能になります。

この本では、私が現場で経験してきた実例や、再生と相続の接点にある課題、そして具体的な対応方法をわかりやすく紹介していきます。

士業の方はもちろん、金融機関、保険代理店、コンサルタント、中小企業経営者にとっても、新たな気づきと武器になるはずです。

■ この本を手にとってくださったあなたへ

あなたがもし、相続実務に携わる方であれば、これからの時代、顧客の信頼を得るためには“再生の知見”が重要な武器になります。

「相続の話をしに来たはずなのに、会社の話ばかりじゃないか」と感じる相談者こそ、真の意味での支援を求めているのです。

そして、あなたがもし、事業再生の支援をしている方であれば、相続や承継の知識が加わることで、より長期的な支援と人間関係の構築が可能になります。

私は、相続と事業再生、このふたつの分野が交わる「現場」を知っている者として、誰よりも強く思います。いまこそ、相続支援は“経営”と向き合う力が求められていると。

この本が、あなたの実務に、そして相談者の未来に、少しでも役立つことを願ってやみません。

第2節 相続と再生を切り離せない理由

中小企業の経営者が亡くなるとき、そこには必ず「経営」と「家族」の両面にわたる“継承”が発生します。

一方では、遺言や相続税申告といった「法的な相続」の問題。もう一方では、会社の経営権や株式、金融機関との関係といった「事業承継」の問題。

この両者が絡み合う時、そこに“第三のテーマ”として登場するのが「事業再生」という視点です。

私は、事業再生に携わる中小企業診断士として、また相続の現場に立ち会う相続診断士として、多くの経営者やそのご家族の相談を受けてきました。その中で確信するようになったのが、現代の相続実務では「再生」の視点が不可欠であるという事実です。

では、なぜ「相続」と「再生」を切り離せないのか。その理由を、実務での視点からお話ししていきます。

■ 1. 会社を“相続する”ということの現実

中小企業の多くは、法人とはいえ、実質的には家族経営です。株式の多くは社長個人が保有し、経営の意思決定も社長一人に集中していることが珍しくありません。その社長が亡くなれば、たとえ法人であっても、「会社そのもの」が相続の対象となります。

このとき、相続人たちは「株式をどう分けるか？」という問題に直面するだけでなく、「この会社を続けるのか？ 清算するのか？」という経営上の決断を迫られることになります。

ここで問題となるのが、会社が黒字で安定していればいいが、赤字や債務超過の場合はどうするのか？ということですが。

私たちが相続の相談を受ける際、「うちは借金しかない会社なので、放棄すれば終わりですよね」と軽く考えているご家族に出会うことがあります。

しかし、現実にはそう単純ではありません。

- ・法人名義の借入金が経営者個人の「連帯保証」によって支えられている
- ・経営者個人が会社の借金のために自宅を担保に提供している
- ・資産の名義が混在しており、法人・個人の切り分けが困難
- ・売掛金や在庫、従業員の給与未払など、承継しないと“迷惑がかかる”ものが多い

つまり、会社という存在を“相続”するというのは、単に株を引き継ぐとか、登記上の代表

者を変更するといったことではなく、「その会社のすべての責任」をどう扱うかを問われる行為なのです。

■ 2. 「再生」視点の欠如が、致命的な選択ミスを招く

相続の場面で問題となるのは、「知らなかった」ことによる判断ミスです。

たとえば、こんな事例がありました。

ある製造業の経営者が急逝しました。会社は長年赤字が続き、債務超過状態。息子は銀行からの借入も多いことを理由に、会社を閉める決断をします。弁護士に相談し、自己破産も検討しました。

しかし、実はこの会社には、長年の取引で信頼関係のある大手顧客が存在し、今後も安定した受注が見込まれていました。また、従業員も技術力があり、改善によって十分黒字化が可能な状況でした。

私が再生診断を行った結果、「リスケジュールを組みつつ、コスト削減で黒字化は可能」という判断に至りました。

ところが、相続開始直後に安易な判断で会社を解散してしまったため、再生のチャンスは失われ、従業員も顧客も散り散りになってしまいました。

このように、再生の可能性を見極めることなく、相続という手続きだけで処理してしまうことが、結果として“多くの価値”を失わせるのです。

相続の専門家が、最低限の再生視点（財務の見方、資金繰り、金融支援制度）を持っていれば、このような致命的なミスは避けられたはずですが。

■ 3. 金融機関は「相続」と「再生」をセットで見ている

もう一つ重要なのが、金融機関は、経営者が亡くなった時点で“再生モード”に入ることです。

経営者の死亡は、企業にとって最大の信用リスクです。銀行は直ちに会社の口座や与信状況をチェックし、遺族との面談を始めます。このとき、後継者に「経営を続ける意志」があるのか、そして「返済ができる体制があるのか」が問われます。

ここで必要になるのが、「経営改善計画」や「再生支援」の知見です。相続が発生した時点で、会社が継続可能かどうか、どのような支援を受ければ再建できるかを金融機関と共有する必要があります。

つまり、遺産分割協議書や相続税の申告だけでは済まされず、会社の再建戦略を含めた“トータルな判断”が求められるのが、相続と再生の交差点なのです。

■ 4. 承継者支援としての「再生知識」の重要性

相続の実務において、もうひとつ大切なのは、「後継者となる相続人」を支える視点です。たとえば、長男が父の会社を引き継ぐと決めたとします。しかし、彼は会社経営に携わったことがなく、財務も資金繰りもわかりません。取引先との関係、従業員との信頼、銀行への対応…そのすべてがプレッシャーとなります。

このとき、相続支援者が「事業再生の選択肢」を示し、専門家ネットワークを紹介できればどうでしょうか？

- ・金融機関とのリスク交渉支援
- ・中小企業活性化協議会の紹介
- ・経営改善計画の立案支援
- ・財務モニタリングのアドバイス

これらは本来、事業再生の専門領域ですが、相続を扱う士業が「入り口の支援者」としてそれを理解し、導くことができれば、後継者の人生と会社の未来を大きく変えることができます。

■ 5. “人生の終わり”と“会社の未来”は地続きである

相続という言葉には、「死」や「終わり」のイメージがあります。一方で、事業再生という言葉には、「再出発」や「希望」のイメージがあります。

しかし、実務においてはこのふたつは切り離せません。経営者が亡くなったあと、残された家族と従業員がどう生きていくか。その決断と行動は、「相続」でもあり「再生」でもあるのです。

私は、数多くの現場でそれを実感してきました。だからこそ、今、声を大にして伝えたいのです。

「相続支援者は、“再生の入り口”に立つ存在である」と。

「再生支援者は、“相続の現場”を知らねば支援はできない」と。

この本は、相続と再生、その接点に立つすべての人に向けた“橋渡し”の書です。ぜひ、あなたの実務にこの視点を取り入れていただけたら幸いです。

第3節 相続のその先にある「未来」を守るために

この本を手にとってくださったあなたは、きっと「相続の実務」に関心があり、あるいは日々その最前線に立たれている方だと思います。

遺言書の作成、相続人の調整、遺産分割協議の立会い、相続税の対策。相続の現場は、いつの時代も“人間ドラマの縮図”であり、同時に“法律と経済が交錯する繊細な領域”です。

そんなあなたに、私から強くお伝えしたいことがあります。

相続の支援とは、「人の最期を整えること」であると同時に、「家族と社会の未来を支える行為」なのだ、ということです。

そしてその未来の中には、「会社」というもう一つの人生の軸が、確かに存在しているという現実を、ぜひ知っていただきたいのです。

■ 相続の現場で見落とされる「会社という遺産」

日本の企業の99%以上は中小企業です。

そのうち、約65%が家族経営あるいはオーナー企業だと言われています。

つまり、相続の対象者が会社の経営者である確率は、かなり高いということです。そして、その会社のほとんどは、株式の名義が社長個人であり、経営のすべてが“その人”に集約されています。

社長が亡くなったとき、相続人は何を承継するのでしょうか？

現金、土地、建物、有価証券、生命保険…
それだけではありません。

- ・借入金の返済義務（代表者保証）
- ・経営者が個人で背負っていた保証債務
- ・自社株の評価に応じた相続税負担
- ・継続企業としての会社そのもの

つまり、「相続」という言葉の裏側には、会社の命運を左右する“承継の決断”が隠れてい

るのです。

■ 亡くなってからでは遅すぎる“判断”

相続の相談を受けていると、「社長が亡くなってから」相談に来るケースが圧倒的に多いことに気づきます。

- ・銀行から「代表者が亡くなったため契約見直し」と言われた
- ・税理士から「株の評価が高くて相続税が大変」と説明された
- ・他の兄弟と「会社をどうするか」で揉めている

これは、相続支援者としてとてもつらい状況です。なぜなら、「今からできること」が極端に限られてしまうからです。

そしてもう一つの問題は、**会社に赤字がある場合、あるいは資金繰りが悪化している場合には、“誰も継ぎたがらない”**ということです。

本来であれば、経営改善の視点で見れば立て直せる企業であっても、「借金があるから」「保証があるから」「自分には無理だから」と、判断の材料もないまま、相続放棄や清算という“もったいない決断”をしてしまうことが少なくありません。

その結果、長年培ってきた技術、顧客、従業員、地域との信頼関係がすべて失われてしまう——。これは、単に「相続の問題」ではなく、**地域経済と雇用の問題でもある**のです。

■ 相続専門家こそ「再生」の知識を武器にすべき時代

このような現場に立ち会ってきたからこそ、私は強く感じています。今、相続に携わる士業・専門家には、「再生の視点」が求められている、と。

もちろん、相続の実務だけでも膨大な知識と経験が必要です。税法、民法、不動産登記、遺言、遺産分割、生命保険、成年後見…これだけでも十分大変です。

しかし、だからこそ「相続人が引き継ぐ“会社”の実態」について、最低限の理解を持っていただきたいのです。

- ・この会社は黒字なのか？赤字なのか？
- ・借金はいくらあるのか？返済能力はあるのか？
- ・保証人としての責任はどうなるのか？
- ・後継者は経営できる体制なのか？
- ・再生可能性はあるのか？

こうした視点を持つことで、**単なる法務的な「相続支援」ではなく、未来志向の「ライフデザイン支援」へと進化できるのです。**

相続人の人生、家族の生活、従業員の雇用、地域の経済、会社の存続——そのすべてを、視野に入れたサポートが、これからの専門家に求められているのです。

■ 専門家自身の「価値」も変わる

これは、単に依頼者のためだけではありません。相続と再生の視点を持つことで、**あなた自身の専門家としての価値も大きく変わります。**

たとえば、以下のようなことができるようになります。

- ・「経営者の終活」としての会社の再構築アドバイス
- ・「再生を前提とした相続税対策」への提案
- ・「金融機関との間に入る支援者」としての役割
- ・「相続×事業承継×M&A」のつなぎ役

これまで、税理士や中小企業診断士、金融機関や保険代理店に任せきりだった領域に、相続専門家が一步踏み込むことができるようになります。

そして結果的に、「この人に任せてよかった」「家族だけではどうにもならなかった」という言葉をもらえることが増えていきます。

■ 最後に——“会社の未来を守る”相続をあなたの手で

この本は、相続と再生、その“交差点”に立つ専門家のためのガイドブックです。もちろん、すべてを一人で完璧に行う必要はありません。

しかし、「会社の相続には再生という選択肢がある」「経営者が亡くなったときに必要な支援がある」ということを知っているだけで、**支援の質はまったく変わってきます。**

どうか、あなたの実務にこの視点を加えてください。

どうか、あなたの支援が、相続人の新たな一步と会社の再生のきっかけになりますように。

そして、あなた自身が「単なる手続きの専門家」ではなく、“**人生の節目に寄り添うパートナー**”として、**より多くの感謝と信頼を集める存在となりますように。**

そんな願いを込めて、私はこの本を書きました。

第1章 相続の常識が変わる「会社という遺産」

第1節 相続対象は“資産”だけじゃない

相続というと、皆さんは何を思い浮かべるでしょうか。多くの方がまず想像するのは「財産分け」ではないでしょうか。

現金、預貯金、不動産、株式、生命保険、骨董品や宝石といった形ある財産。これらの評価をし、誰にどれだけ相続させるかという議論は、相続の基本ともいえるものです。

しかし、相続の現場に立ち会う私たちが日々感じているのは、“資産”だけでは語れない相続が確実に増えているということです。その中でも、特に重要なのが、「会社という遺産」の存在です。

■ 会社も“遺産”であるという現実

経営者が亡くなると、彼が保有していた自社株式は、相続財産となります。これは法律적으로는当然のことですが、この「会社を相続する」という行為は、単に「株を引き継ぐ」という手続き以上の意味を持ちます。

なぜなら、**その株式には、会社の経営権、責任、負債、そして未来が含まれているから**です。

さらに言えば、中小企業の場合、会社の財産と社長個人の財産が混在しているケースも多く、

「会社の名義の不動産だが、実際は社長の資産である」とか、

「社長の個人口座に会社のお金が入っていた」といった状況もよく見られます。

このような場合、相続人は自分が何を引き継いだのかを把握することすら難しく、間違った判断をしてしまうことで、将来的に大きな損失を被る可能性もあります。

■ 「資産」と「負債」の両面を引き継ぐ

会社という遺産が厄介なのは、それが単なる“資産”ではなく、“負債や責任”も含まれていることです。

たとえば、以下のようなものが相続対象になります。

- ・社長が連帯保証していた会社の借入金
- ・社長個人名義の担保提供（自宅など）
- ・売掛金や未収金、在庫などの引き継ぎ
- ・会社が背負っていた訴訟リスクや債務
- ・従業員の雇用責任（継続雇用・未払い給与）
- ・未納税金、納税義務などの滞納分

これらは、**評価しづらいにもかかわらず、“確実に責任が残る”もの**です。特に、会社が債務超過にある場合や赤字経営が続いている場合には、「相続＝重荷」になりかねません。

そして何より、恐ろしいのは、こうした情報の多くが「社長だけしか知らない」という事実です。

相続が開始されてから、ようやく銀行の融資担当者や取引先から連絡があり、
「こんなに借金があるなんて聞いていなかった」
「保証人にまでなっていたとは知らなかった」
と慌てるケースも少なくありません。

■ 「見えない負債」の怖さ

相続の専門家は、相続財産の評価と分割に注力します。不動産の鑑定、預貯金の調査、生命保険の受取人確認、株式の評価…どれも大切な業務です。

しかし、「会社」にまつわるリスクは、その表面には現れません。帳簿を見ても、実際のキャッシュフローや資金繰りの実態は読み取りにくく、現場を知らなければ見逃してしまう“見えない負債”が潜んでいるのです。

たとえば――

- ・「赤字なのに、資産があるように見える決算書」
- ・「売掛金があっても、実際には回収できない取引先」
- ・「在庫が評価されているが、誰も買わないデッドストック」
- ・「含み損を抱えた土地や設備」

こうした現実を見極めずに、「会社を相続するかどうか」の判断をすることは、まさに“地雷原の中を目をつぶって歩く”ようなものです。

■ “経営者保証”という重たい鎖

会社を承継する際に、避けて通れないのが「経営者保証」の問題です。多くの中小企業では、法人の借入に対して、社長が個人として保証人となっています。これは、実質的に「社長の命と人生を担保にして、会社が融資を受けている」状態です。

- そしてその保証債務は、社長が亡くなると、相続人に引き継がれる可能性があります。
- ・もし長男が「会社は自分が継ぐ」と言えば、銀行は新たな保証を求めましょう。
- ・相続人が複数いる場合には、「誰が会社を継ぐか」「誰が保証人になるか」で争いが起きます。

このように、「会社を引き継ぐか否か」という判断は、実は“保証を引き継ぐか否か”という非常に重たい選択と密接に結びついているのです。

■ 相続放棄が万能ではない

「じゃあ、怖いなら相続放棄すればいいのでは？」
という声もよく聞かれます。

- 確かに、負債が多すぎる場合には、相続放棄という選択肢は有効です。
- ・しかし、以下のような点に注意が必要です。
- ・相続放棄をしても、**会社の代表者にはなれない**（登記が変更できない）
- ・放棄しても、**保証債務の履行を求められる可能性がある**（保証と相続は別問題）
- ・放棄によって、**従業員や取引先に大きな迷惑がかかることもある**
- ・他の兄弟姉妹に責任が“連鎖的に移る”こともある

つまり、相続放棄は「すべてをなかったことにできる魔法の杖」ではないのです。むしろ、放棄を選ぶ前に、会社の価値とリスクを冷静に見極めることが重要です。

■ 相続支援者が「経営の視点」を持つ時代へ

以上のように、会社という存在は、「相続の対象」でありながら、単なる財産の一部ではなく、経営判断が必要な“生きた遺産”です。

相続の専門家が、こうした視点を持つことで――

- ・単なる分割ではなく、「継続可能性」に基づく提案ができる
- ・保証債務や金融機関との関係に踏み込んだ助言ができる
- ・必要であれば、再生支援や専門家ネットワークへつなぐことができるようになります。

そして何より、「この会社、実は残せるかもしれない」という希望の芽を見つけ出すことができるようになります。

■ 終わりに

これからの時代、「相続 = 資産を分けること」という常識では、依頼者の本当の課題に応えられません。

- ・負債をどう扱うのか
- ・会社をどう引き継ぐのか
- ・保証はどうなるのか
- ・事業は継続できるのか
- ・相続人の人生に、どんな影響があるのか

これらを総合的に見つめる“未来志向の相続支援”が、今、求められているのです。

相続の専門家だからこそできる“気づき”があります。

会社の支援に一步踏み込むことが、相続人と家族、そして地域経済の未来を守る第一歩になります。

第2節 中小企業の相続が抱えるリスク

「父の会社をどうすればいいのか分からないんです」

「突然社長が亡くなって、経理も何も把握できていないんです」

「銀行から連絡があって、代表者保証の件で面談したいと…」

これは、私がこれまでに受けてきた、数多くの相続相談の冒頭で実際に出てきた言葉です。中小企業の相続は、一般的な相続とはまったく異なる性質を持っています。現金や不動産といった“資産”の分割だけで済むわけではありません。

そこには、経営・責任・雇用・信用といった、“数字には表れない”リスクが複雑に絡み合っているのです。

この節では、中小企業の相続が抱える代表的なリスクについて、私の実務経験をもとに、わかりやすく解説していきます。

■ リスク①：代表者死亡による「経営の空白」

中小企業は、「社長＝経営そのもの」と言っても過言ではないほど、トップの存在が絶対的です。

ところが社長が亡くなると、その瞬間から「誰が意思決定するのか」が曖昧になります。特に次のような場合には、深刻な空白が生まれます。

- ・後継者が決まっていない
- ・名義変更や登記がなされていない
- ・銀行口座の凍結で、資金繰りが止まる
- ・社員が動揺して士気が下がる
- ・取引先が不安視し、発注を止める

特に問題になるのは「意思決定できる人がいない」という状態です。中小企業では、契約書へのサイン、銀行との折衝、仕入・支払の承認など、すべてが社長の一存で決まっていることが多く、突然その機能が失われることで、企業活動が完全にストップしてしまいます。

これは、財産分割や税務以前の、“**経営危機**”そのものなのです。

■ リスク②：連帯保証債務の相続によるプレッシャー

中小企業の資金調達には、必ずと言っていいほど「経営者の個人保証」がついています。これは、社長個人が「万一会社が返済できなかつたら、私が払います」という“連帯保証人”になっている状態です。

経営者が死亡した場合、この保証債務はどうなるのでしょうか？

答えは、「原則として相続人に引き継がれる」です。

- ・長男が会社を継ぐ場合、銀行から新たな保証契約を求められる
- ・長男が断ると、債務の一括返済を求められるケースもある
- ・他の相続人（兄弟姉妹）と話がこじれることもある
- ・保証の存在が相続放棄や分割協議に大きな影を落とす

保証債務の存在を知らなかった、あるいは軽視していたことで、「気づいたときには後戻りできなかった」という事例も数多く見られます。

また、保証債務は金額が大きく、相続税の負担以上に心理的な重荷になることも多いのです。

■ リスク③：自社株の分散と経営権の混乱

中小企業の株式は、相続財産として相続人に分配されます。しかしこの「分配」がもたらすのは、必ずしも平和な解決ではありません。

たとえば、こんな問題が発生します。

- ・長男が経営するのに、株式の過半数を母や兄弟が保有している
- ・複数の兄弟姉妹で株式を分けた結果、意思決定ができなくなった
- ・非経営者の相続人から、配当や株式の買取を求められる

このように、**株式＝経営権の象徴**であるにも関わらず、何も考えずに分けてしまうことで、会社の意思決定に重大な支障をきたすことがあるのです。

また、自社株は評価額が高くなりがちで、相続税の対象にもなります。資金繰りが厳しい企業ほど、「税金だけ残る」「現金化できない資産に課税される」などの悪循環を招きます。

■ リスク④：経営実態の把握不足による誤った判断

「父の会社は黒字だと聞いていました」

「帳簿上は利益が出ているようなのに、なぜかお金がない」

「決算書は見たけど、何を見ればいいのかわからない」

これは、相続人からよく聞く言葉です。中小企業では、経営者本人しか経営実態を把握していないことが非常に多く、相続人や後継者は、実態を知らないまま「継ぐ／継がない」「放棄する／しない」の判断を迫られます。

しかし、表面的な数字だけでは判断できない事実がたくさんあります。

- ・表面上は黒字でも、キャッシュフローが赤字である
- ・赤字の原因が一過性なのか、構造的なものか判断できない
- ・数年後には売上が回復する兆しがあるかもしれない
- ・固定費の見直しで、再生可能性があるかもしれない

これらの情報を把握しないまま放棄や清算を選んでしまうと、本来残すことができた会社を、みすみす手放すことになりかねません。

■ リスク⑤：雇用や取引先との関係悪化

中小企業の多くは、地域に根ざした企業です。その企業がなくなることで、地域経済や雇用に与える影響も小さくありません。

- ・従業員が突然解雇され、生活が困窮する
- ・仕入先や外注先に未払いが発生する
- ・得意先に迷惑をかけて、地域の信用を失う
- ・家族の評判や人間関係にヒビが入る

これらのリスクは、**相続人自身の「社会的信用」や「人間関係」にも影響する**ため、感情的にも重い負担となるのです。単に「相続したくない」では済まされない現実が、そこにはあります。

■ 中小企業の相続には「事業再生」の視点が不可欠

以上のように、中小企業の相続には、法律・税務だけでなく、経営判断の視点が不可欠です。

- ・この会社は継ぐべきか？ 畳むべきか？
- ・継ぐなら、どう再建すればいいのか？
- ・借金は返せるのか？ 資金繰りは回るのか？
- ・どの支援機関を活用できるのか？

ここで必要になるのが、**事業再生の知識**です。財務分析、資金繰り表の作成、経営改善計画の策定、リスケジュール、中小企業活性化協議会、経営者保証ガイドラインなどの制度活用…

これらの情報とスキルを、相続支援に活かすことで、「会社という遺産」を救い、「人の未来」を守ることが可能になるのです。

■ おわりに

中小企業の相続は、単なる財産分けではありません。それは、経営という“社会的責任”と、借金という“リスク”を伴う、大きな意思決定です。そしてそれを支援する私たち士業は、今こそ「相続と経営の両面を見通す力」を身につけるべきだと思います。

この節で紹介したリスクは、決して特殊な事例ではなく、全国の相続現場で今まさに起こっている、現実の問題です。

第3節 借金、保証、債務超過のリアル

「社長が亡くなって、ようやく落ち着いたと思ったら、借金の督促状が届きました」

「保証人だったことなんて、家族の誰も知りませんでした」

「遺産はマイナスだらけ。これは相続しない方がいいのでしょうか？」

私たちが相続の現場でよく耳にする言葉です。中小企業の経営者が亡くなった後、残された家族が直面する現実。それは、通帳の残高や土地の名義といった“目に見える相続財産”ではありません。

むしろ、「借金」「保証」「債務超過」といった“目に見えにくいリスク”こそが、**相続を困難にする大きな要因**なのです。

この節では、私の事業再生・相続支援の経験から、相続における「借金」「保証」「債務超過」のリアルな実態と、その背景、対処の基本についてお伝えします。

■ 中小企業の現実：借入はあって当たり前

中小企業の経営は、常に資金繰りとの戦いです。日本政策金融公庫、信用金庫、地方銀行、ノンバンク…多くの経営者は、複数の金融機関から借入をしています。

例えば、

- ・設備投資のための長期借入
- ・運転資金確保のための短期借入
- ・支払いサイトのずれを埋めるためのつなぎ融資
- ・返済負担を軽くするための借換

これらは企業活動の一環として当然のように行われています。しかし、問題はこれらの借入のほとんどが、経営者個人の「連帯保証」に支えられているという点です。

この保証債務こそが、相続時において最も厄介な存在なのです。

■ 連帯保証という“見えない相続財産”

会社の借入に対して、経営者が連帯保証人になっている——これは非常に一般的な慣行です。金融機関としても、リスク回避のため、法人だけでなく「代表者個人」の責任を明確にするために保証契約を求めるのが通常です。

問題は、この連帯保証債務も「相続の対象」となることです。経営者が亡くなった場合、原則としてその保証債務は相続人に承継されます。もちろん、相続放棄をすれば保証債務の責任を逃れることは可能ですが、その判断は慎重に行わなければなりません。

なぜなら、

- ・保証債務の存在自体を知らないことが多い
- ・放棄することで、他の財産（不動産や預貯金）も一切取得できなくなる
- ・放棄の期限（原則 3 か月以内）を過ぎると承継が確定する
- ・他の相続人に連鎖的に責任が回ることもある

など、さまざまな落とし穴があるからです。

しかも、多くの場合、連帯保証の契約書は会社の金庫や社長の机の中にあり、家族はその存在すら知らないまま、相続手続きだけを進めてしまうことが少なくありません。

■ 債務超過企業の“見えない苦しみ”

経営者が亡くなった企業が、すべて黒字で財務健全とは限りません。むしろ、私の経験では、後継者不在のまま亡くなる企業の多くが、「債務超過」の状態にあります。

債務超過とは、会社の資産よりも負債の方が多い状態。つまり、帳簿上、会社には「純資産（自己資本）」がない、もしくはマイナスになっているということです。

債務超過になる主な原因は、

- ・長年の赤字経営
- ・資産の評価が実態より高すぎる（含み損）
- ・設備投資の失敗
- ・売上の急減や主力取引先の喪失
- ・借入過多と過剰な利息負担

などが挙げられます。

このような会社を「相続」することは、財産を得るところか、「負債を背負う覚悟」が必要になることを意味します。

しかし、債務超過企業であっても、キャッシュが回っている限りは“倒産”しないのが現実です。だからこそ、家族や相続人は「会社は動いているから大丈夫」と勘違いしてしまうのです。

■ 「相続放棄で逃げればよい」は本当に正解か？

負債が大きい会社、債務超過の会社、借金だらけの会社——そんな企業を相続するとなれば、「相続放棄」という選択肢を検討するのは当然です。

しかし、安易な放棄は、次のような問題を生むこともあります。

- ・放棄すると、自社株も承継できず、登記変更もできない
- ・結果として、経営の空白が生まれ、会社が麻痺する
- ・銀行や取引先に放棄の意思が伝わると、信用不安が拡大する
- ・結果的に“倒産”を招き、従業員の生活が失われる
- ・放棄しても、連帯保証の実行や督促は止まらないこともある

実務上は、まずは**会社の「再生可能性」を見極めることが最優先**です。財務状況、資金繰り、固定費構造、顧客基盤、人材——これらを冷静に分析し、必要であれば「経営改善計画」の策定や、「中小企業活性化協議会」等の支援制度を活用する道もあります。

■ 金融機関との「向き合い方」が運命を分ける

相続が発生した直後、金融機関は動きます。

- ・法人の代表者死亡を受けて、口座の一時凍結
- ・保証債務の履行確認や、新たな保証人選定の要請
- ・今後の方針（清算か継続か）の意思確認
- ・金融支援（リスケジュール）の検討要請

このときに重要なのが、「会社を残すかどうか」の方針を早急に決めることです。

再生可能性がある場合には、

- ・返済計画の再構築
 - ・代表者保証ガイドラインの活用
 - ・事業譲渡や事業承継 M&A の活用
- など、戦略的な交渉が可能です。

逆に、何も準備しないまま相続放棄だけを進めてしまうと、会社も家族も「誰も得しない破綻」を迎えることになってしまいます。

■ 相続支援者に求められる“新しい役割”

これらのリアルな課題に対して、相続支援に携わる専門家ができることは非常に多いです。

- ・会社の財務状態をヒアリングする
- ・保証債務や借入の有無を確認する
- ・家族構成と株式の帰属を整理する
- ・継続意思と資金繰りの可否を見極める
- ・必要であれば、再生専門家や支援機関に繋ぐ

特に、相続税や遺産分割の前に、「この会社は、引き継ぐべき価値があるのか？」を判断する支援こそが重要なのです。

相続の専門家が、こうした視点を持つことで、依頼者の未来を守る可能性は格段に高まります。

■ おわりに

借金、保証、債務超過——これらは中小企業の経営者にとって、ごくありふれた現実です。しかし、それらが“相続対象”となった瞬間、家族は一転して「経営責任の担い手」となります。

そのとき、適切な判断材料と支援を提供できる専門家がそばにどうか、その後の人生を大きく左右します。

私たち相続支援者・事業再生支援者は、“目に見えない財産”をどう見極め、どう扱うかという視点を忘れてはなりません。

第2章 現場で起きている！危険な相続相談ケース」

第1節 ケース①：代表者保証を知らなかった遺族

— 社長の死後に突きつけられた「保証債務」という現実 —

「社長が突然亡くなったあと、銀行から連絡が来て初めて知ったんです。

うちの主人、会社の借金の“保証人”になっていたなんて…」

これは、ある地方都市の製造業を営んでいた A 社長のご家族の実話に基づいたお話です。遺族の皆さんは、社長の遺産として現金や不動産を相続する準備をしていたものの、代表者保証という“見えない相続財産”の存在により、一転して苦境に立たされることになったのです。

■ 1. 突然の死、そして「想定外の通知」

A 社長は地元で 30 年以上、金属加工業を営んでいた中小企業の経営者でした。従業員は 20 名弱、地元の信用金庫をはじめ、数行からの借入で資金繰りを支えており、事業としては決して悪くない状態にありました。

ところがある日、A 社長は心筋梗塞で急逝。後継者として明確な指定はなく、実質的に会社は A 社長一人に依存していたため、すぐに業務は混乱。奥様と長男は「まずは葬儀を終えて、遺産整理をしよう」と思っていた矢先、信用金庫からこんな連絡が入ります。

「社長がお亡くなりになったとのこと、誠に残念です。

つきましては、代表者保証の件で至急面談させていただきたく…」

ご家族は「代表者保証」という言葉の意味すらわかりませんでした。そして面談の結果、A 社長が会社の借入金 3000 万円の「連帯保証人」になっていたことが判明したのです。

■ 2. 保証債務とは何か？家族が知らなかった“見えない契約”

連帯保証とは、債務者（この場合は法人である A 社）が返済不能になったときに、保証人（A 社長個人）が債務を肩代わりする契約です。中小企業では、この「法人の借入に代表者が連帯保証する」という構造が一般的であり、多くの経営者が当然のように保証人になっています。ただし、問題はこの保証契約が「個人」としてのものであり、**相続の対**

象になるという点です。

つまり、A 社長が亡くなった今、相続人である奥様やご長男が、この保証債務を引き継ぐことになる可能性が出てきたのです。保証契約書は通常、会社の金庫や金融機関との融資書類の中に保管されており、家族がその存在を知らないまま生活しているケースが非常に多いのです。

■ 3. 相続放棄と熟慮期間のリスク

信用金庫の担当者から「保証債務がある」と知らされた奥様とご長男は混乱し、すぐに弁護士に相談しました。

弁護士からは、

「借金や保証債務を背負いたくない場合は、相続放棄を検討すべき。ただし、放棄には期限があり、“相続を知った時から 3 か月以内”に家庭裁判所に申し立てが必要です」

との説明がありました。

家族としては当然、他の相続財産（預金や不動産）を相続したいと思っていましたが、保証債務の存在によって「資産をもらうか、すべて放棄するか」の二択を迫られる形に。また、相続放棄を選んだ場合は、以下のような副作用があることも説明を受けました。

- ・会社の株式も放棄対象になるため、経営に関与できなくなる
- ・代表者不在のまま登記変更ができず、会社が宙に浮く
- ・他の相続人（弟や妹など）に保証責任が“順番に移る”可能性がある
- ・放棄後も、債権者が連絡を続けてくることがある

このように、相続放棄は単なる「逃げ道」ではなく、非常に重大な決断なのです。

■ 4. 事業再生の視点があれば違った未来もあった

このケースにおいて、最も残念だったのは、「会社の経営実態を十分に把握しないまま、放棄という決断を下した」ことでした。

実は、A社は受注基盤が安定しており、多少の負債はあっても、キャッシュフローは黒字。固定費の見直しや、借入金の返済リスケジュールなどを行えば、十分に再建可能な会社でした。

事業再生の視点で見れば、

- ・経営改善計画を作成し、信用金庫と返済条件を協議
 - ・長男を新たな代表に据え、保証債務を縮小する手続き
 - ・必要であれば、中小企業活性化協議会の支援を受ける
- など、いくつもの選択肢があったのです。

それらを検討する前に、「借金は怖いものだ」という漠然とした不安だけで放棄を選んでしまった結果、会社は清算、従業員は離職、長年の技術や顧客もすべて失われてしまいました。

■ 5. この事例が教えてくれること

このケースから学べることは、大きく3つあります。

① 代表者保証の存在は「相続発生前」に確認しておくべき

経営者が元気なうちに、借入金・保証債務の一覧を作ってもらい、家族に情報を残すこと。エンディングノートや事業承継計画に記載しておくのが有効です。

② 相続支援者は「保証債務の有無」を必ずヒアリングするべき

相続税や登記だけではなく、経営面・財務面にも踏み込んだヒアリングを行うことが、家族を守ることに繋がります。

③ 事業再生の視点を持つことで、会社の未来を守る

債務があるから即放棄ではなく、「この会社は再建できるか？」を中立的に分析する力が、これからの相続支援者には求められます。

■ おわりに

「代表者保証を知らなかった」——これは決して特殊なケースではありません。むしろ、中小企業では日常的に起こり得る問題です。

相続という出来事は、“人の人生の終わり”であると同時に、“会社の未来の岐路”でもあります。そこに立ち会う私たち相続支援者は、単なる手続き屋ではなく、経営のセーフティネットとしての機能も果たす存在にならなければなりません。

「保証債務を知らなかった遺族」が、「再生への道を選べる遺族」になれるよう、私たちは知識とネットワークを武器に、支援をしていく必要があるのです。

第2節 ケース②：債務超過の会社を相続放棄する？しない？

— 見た目は“マイナスの遺産”、でも再生の芽はあるかもしれない —

「父の会社は、借金だらけと聞いています。資産よりも負債のほうが多いとすれば、相続放棄したほうがいいですよね？」

これは、父親が亡くなったあと、長男として相談に来られた B さんの言葉です。B さんは医療関係の仕事に就いており、家業には関わっていませんでした。会社の経営状況には無関心だったものの、突然の父の死をきっかけに、「相続人」として会社の将来をどうするかという重大な選択を迫られたのです。

■ 1. 「債務超過」という言葉が突きつける現実

B さんの父が経営していたのは、創業 40 年の建材販売会社。地方で長く続いていた老舗ではあるものの、ここ数年は建設業界全体の低迷により売上が減少し、資金繰りも厳しかったようです。

会計事務所の話では、

- ・総資産：約 5,000 万円
- ・総負債：約 6,800 万円
- ・純資産：マイナス 1,800 万円（債務超過）

「この状態では会社の価値はマイナス。だから、相続しても意味がない。むしろ負担になるだけです」というのが、税理士のアドバイスでした。

B さんは悩みました。

「父の会社を潰すことに、抵抗がある。従業員もいるし、お世話になった取引先もある。でも、自分は経営なんてできない。借金を背負うのも怖い」——と。

■ 2. 相続放棄すれば、すべてが“なかったこと”になるのか？

多くの人が、「債務超過なら相続放棄をすれば安心」と考えがちです。しかし、相続放棄は決して万能の解決策ではありません。

相続放棄をすると、以下のようなことが起きます：

- ・会社の株式や代表権も承継できない（登記変更できず、経営空白が発生）
- ・会社の経営に口出しできなくなる（取引先や従業員への説明責任も負えない）
- ・放棄したことで他の兄弟姉妹に責任が回る（連鎖的な混乱）
- ・会社清算の手続きを家族が主導できず、混乱が長期化することもある

さらに、Bさんのように「会社には関わっていないが、長男として“世間的な責任”はある」という立場の場合、放棄したからといってすべてが終わるわけではありません。

従業員からの問い合わせ、取引先の混乱、金融機関との交渉…放棄した相続人にも“心理的・社会的な責任”が残るのが現実です。

■ 3. 「債務超過 = 倒産」ではないという事実

債務超過という言葉を知ると、多くの方が「倒産」と結びつけます。

しかし、**債務超過 = 倒産ではありません。**

債務超過とは、単に「資産より負債が多い状態」を指すだけであり、実際には資金繰り（キャッシュフロー）が回っていれば、会社は存続できます。

重要なのは、「今の営業活動でキャッシュが生まれているかどうか」。つまり、次のような点を冷静に分析する必要があります：

- ・事業の黒字化余地はあるか？（利益率、固定費の見直し）
- ・売上は維持できているか？（顧客基盤、リピート率）
- ・今後の受注見込みは？（数ヶ月先のキャッシュフロー）
- ・借入金の返済条件は？（リスク交渉の余地）
- ・経営改善の具体策があるか？（事業再構築や補助金活用など）

事業再生の現場では、「帳簿上の債務超過」でも再生可能と判断される会社は少なくありません。債務超過は“病気”ではあっても、“末期”とは限らないのです。

■ 4. 相続支援に必要な「経営の見立て」

Bさんのような方に対して、相続専門家ができることは何でしょうか？
それは、「この会社は再生できる可能性があるか？」という見立てを、一緒に行うことです。

税理士や司法書士、行政書士といった相続専門家が、経営の現実に踏み込むことは、従来あまり重視されてきませんでした。しかし、これからの時代、**会社という“生きた相続財産”**に向き合うためには、**経営分析の視点が不可欠です。**

- ・財務諸表の見方（貸借対照表・損益計算書・キャッシュフロー）
- ・金融機関との付き合い方（返済条件変更＝リスケジュール）
- ・経営者保証の整理（ガイドラインの活用）
- ・再生計画や資金繰り表の作成支援
- ・専門家チームとの連携（中小企業診断士、再生支援協議会など）

これらを早期に検討・整理できれば、「相続放棄か否か」の判断も、より正確かつ安心して行えるようになります。

■ 5. 再生への道を選んだ場合の選択肢

仮に「会社を継続させたい」という判断になった場合、具体的にどのような選択肢があるのでしょうか？

以下は、事業再生の現場で実際に使われる代表的な手法です。

● 経営改善計画の策定

収支改善・借入返済見直し・固定費削減などを整理した再建計画を作成し、銀行との協議に活用。

● 中小企業活性化協議会の利用

公的支援機関による専門家派遣や、金融調整のサポートを受ける。

● 経営者保証ガイドラインの活用

個人保証の見直し・解除の交渉が可能に（ただし一定の条件が必要）。

● 会社分割や事業譲渡

債務部分を切り離し、事業だけを別会社で継承することも。

● 清算型承継

現会社を清算しつつ、必要な事業や人材を別法人で再スタートする方法。

これらの選択肢は、B さんのような後継者が「ゼロから経営を学ぶ」必要があるわけではなく、専門家とともに進めることができます。

■ 6. このケースから学ぶこと

この事例は、債務超過の会社を「相続放棄するかしないか」という二択に追い込まれた家族の混乱を描いたものですが、本当に重要なのは、“**放棄すべき会社なのか、それとも残す価値があるのか**”を判断できる材料を持っていたかどうかです。

「借金があるから怖い」

「赤字だからダメだ」

という感情的・表面的な理由で、せつかくの会社を失うのは、あまりにももったいない。逆に、再建の見込みがない会社を、無理に継いで家族の生活まで巻き込むのも本末転倒です。

大切なのは、「**客観的な視点で判断できる環境**」と「**支援してくれる専門家**」の存在です。

■ おわりに

債務超過の会社を継ぐかどうか――

それは、単に「相続する／しない」ではなく、「**未来をどう選ぶか**」という判断です。

そして、その選択をするためには、**正しい情報と適切な分析、そして冷静なサポートが必要**です。私たち相続支援者・事業再生支援者が、その“気づき”と“判断材料”を提供する存在になれば、相談者は、家族と会社の未来を守る選択ができるようになるはずです。

第3節 ケース③：金融機関が動き出す「社長死亡」の翌日

— 会社の信用は、社長の“生存”に支えられていた —

中小企業の経営者が亡くなった翌日、最も早く動き出すのは、実は金融機関です。これは多くのご家族や相続人にとって「想定外」の出来事ですが、金融の現場では、それは「当然の対応」として粛々と行われます。

このケースでは、「社長死亡」の知らせを受けて即座に金融機関が動き出し、結果として会社の運転資金がストップ、経営が大混乱に陥った実例をご紹介します。

背景には、中小企業が「社長個人の信用力」に依存して成り立っているという、見えにくい構造があるのです。

■ 1. 突然の訃報、その翌日

C社は地方の製造業。社員30名、年間売上は約3億円。地元ではそれなりに名の知れた中堅企業でした。経営者であるC社長は創業者であり、70代に入っても現場に立ち、財務も営業もすべて自分で握っていました。後継者は決まっておらず、経理担当者はいたものの、資金繰りや銀行交渉にはノータッチという状況。

そんな中、ある冬の日、C社長が自宅で急逝。死因は脳梗塞。まさに突然の出来事でした。

家族は葬儀の準備に追われる中で、翌日、一本の電話が入ります。それは、主要取引先の地方銀行の融資担当者からのものでした。

「社長がお亡くなりになったと伺いました。ご遺族の方と、至急お話ししたいのですが…」

■ 2. 金融機関は“社長の死”に最も敏感

中小企業の金融取引は、しばしば「経営者個人の信用」に大きく依存しています。つまり、銀行がその会社にお金を貸しているのは、法人の実力だけではなく、**経営者の人物像・実績・誠実さを評価している**からなのです。

その「信用の源泉」である社長が亡くなったとき、銀行にとっては一種の“信用リスクの発生”です。

金融機関は、社長死亡の事実を知った瞬間に次のような行動を取ります：

- ・借入状況・担保・保証内容の確認
- ・代表者個人の連帯保証の有無とその相続人の確認
- ・法人口座の凍結・入出金制限（念のための措置）
- ・今後の返済計画と後継体制の確認
- ・必要に応じて借入金の一括返済要求、または返済猶予交渉の打診

このスピード感は、一般の相続人にとっては想像以上のものであり、「**葬儀が終わる前から始まる金融との交渉**」に驚かされるのです。

■ 3. 口座凍結、資金繰りが止まる

C社では、毎月25日と月末に約800万円の支払いが集中していました。従業員給与、仕入れ代金、リース料、外注費などの固定的な支出です。

しかし、社長が亡くなったことで、銀行側は以下の対応を取ります：

- ・社長の個人口座を凍結（保証履行の可能性を見越して）
- ・会社の当座預金の出金制限（代表権の変更が未了のため）
- ・今後の返済について一時停止を検討するも、経営方針が未定のため決定保留

その結果、25日の給与支払に間に合わず、従業員の間には不安が広がり、仕入れ先からは「今後の発注は止める」との連絡が入ります。

家族や経理担当者はパニック状態。

社長がすべてを握っていたため、「どの銀行にいくら借りているのか」すら把握できておらず、経営はわずか数日で崩壊寸前に追い込まれました。

■ 4. 代表者保証の行方と相続人の決断

さらに、社長の連帯保証が問題となります。社長はC社の全借入（計1億5,000万円）に対して、個人で保証していました。この保証債務は、当然のことながら、**相続財産の一部として長男・長女に引き継がれます。**

相続人は、金融機関からこう問われました。

「今後、誰が会社を引き継がれますか？新たに保証契約を締結していただけますか？」

しかし、長男も長女も、これまで会社経営に関わっておらず、保証人になることに大きな不安を感じていました。

そこで弁護士に相談した結果、「相続放棄も視野に」という助言を受けるのですが、一方で銀行は「事業継続の意思がないならば、債権回収に移る」と通告。

結果、会社は資金ショートに陥り、従業員の給与未払いと取引停止が連鎖的に発生。最終的には、第三者の支援も得られず、破産申立に至りました。

■ 5. 回避できた可能性と「事前準備」の重要性

このケースでは、いくつかの“もったいないポイント”がありました。

- ・経理や資金繰りを「社長だけ」に任せていた
- ・銀行との関係や借入条件がブラックボックス化していた
- ・後継者候補との事前の話し合いがなかった
- ・エンディングノートや経営承継計画が未整備だった
- ・相続人に「保証」「再生」「相続税」等の総合的な知識がなかった

もしも社長の生前に、

- ・借入や保証の一覧表を家族に共有し
- ・後継者と銀行をつないでおき
- ・代表者保証ガイドラインなどを活用して「個人保証解除」の方向性を検討し
- ・万が一のときの資金繰り計画（例：信用保証付き短期融資）を立てていたら

会社を守る可能性は十分にあったでしょう。

■ 6. このケースから学ぶこと

この事例から、私たちが学ぶべき教訓は大きく3つあります。

① 社長の死後、金融機関は“すぐに動く”

遺族の感情とは関係なく、金融機関は淡々とリスク管理に基づいて行動します。これは当然のことであり、責めるべきことではありません。だからこそ、**金融機関と向き合う準備が「生前」から必要**なのです。

② 保証債務と借入の可視化が鍵

会社の「資産」と同じように、「債務」や「保証」も“見える化”しておくことが、相続人や後継者を守る第一歩です。

③ 相続支援者が“経営の支援者”になる時代へ

相続は財産分けではなく、“未来の選択”でもあります。会社を続けるのか、整理するのか。それを正しく判断するには、**経営の視点・再生の視点を持った相続支援者の存在**が欠かせません。

■ おわりに

中小企業にとって、経営者の死は「人生の終わり」であると同時に、「会社の信用の終わり」でもあります。

そして、その信用を再構築するためには、「次に誰が何を引き継ぐのか」が明確でなければなりません。相続という場面で、最も重要なことは、“何を残すか”ではなく、“どう残すか”です。

そのために、私たち専門家ができること。

それは、相談者にとっての「金融機関との橋渡し役」となり、慌てることなく、会社の未来を見据えた判断を支援することではないでしょうか。

第3章 債務超過企業の相続対策とは何か

第1節 「相続放棄」だけが選択肢ではない

— 会社を守る「第三の道」が、あなたの目の前にある —

「借金まみれの会社を相続しても仕方がない」

「債務超過なら、すぐに相続放棄すべきですよね？」

「うちの親の会社なんて、継いだところで負担になるだけです」

こうした相談は、私が相続の現場に立っている中で何度も耳にしてきました。そして、相続放棄を選ぶことが「当然の対処」と思われている方が多いことにも、強い危機感を覚えます。

確かに、相続放棄は重要な選択肢の一つです。

しかし、それが“唯一の選択肢”ではないことを知っている人は、意外なほど少ないのです。

この章では、相続放棄が持つ役割と限界、そして相続放棄以外の選択肢（再生・承継・整理）について、事業再生の現場を知る中小企業診断士、相続支援を続ける相続診断士の視点から解説していきます。

■ 1. 「相続放棄」は確かに有効だが…

相続放棄とは、相続開始を知った日から 3 か月以内に、家庭裁判所に申し立てをして「最初から相続人ではなかったことにする」制度です。

相続したくない財産——たとえば、多額の借金や保証債務、損害賠償義務などを避けるためには、非常に有効な方法です。

特に次のようなケースでは、相続放棄は現実的な選択肢となります：

- ・故人の債務が明らかに資産を上回っている
- ・保証人となっていた借入金の額が大きい
- ・故人の事業が既に停止・清算されており再建の見込みがない
- ・相続人に承継意思がなく、他の親族も同様の判断である

このように、「負債を引き継がない」という明確な目的があり、その判断が確かな情報に基

づいていれば、相続放棄は合理的な対処法です。

しかし、現実には多くの方が、「よく分からないまま」「怖いから」「勧められたから」という理由だけで相続放棄をしてしまうのです。

■ 2. 相続放棄がもたらす“思わぬ副作用”

相続放棄は万能の手段ではありません。むしろ、放棄したことによって新たな問題が発生することもあります。

以下は、実際の現場でよくある「相続放棄の副作用」です：

① 会社の株式も放棄され、経営の主導権を失う

中小企業では、経営者が会社の株式を 100%近く保有していることが一般的です。相続放棄をすると、この株式も相続できなくなるため、代表権や議決権が他の相続人に移る、あるいは会社が「株主不在」の状態に陥ることになります。

その結果：

- ・会社の登記が変更できず、営業活動が停止
- ・取引先や金融機関との契約継続が不可能に
- ・従業員の雇用も不安定になる

② 保証債務の責任が、次の相続人へ連鎖する

第一順位の相続人が全員相続放棄すると、次に権利が移る人（兄弟姉妹、甥姪など）に保証債務が承継される可能性があります。

これを「相続放棄の連鎖」といい、家族全体が混乱に巻き込まれます。

③ “資産”も“信用”も手放してしまう

たとえ会社が債務超過であっても、価値ある資産が含まれていることがあります。

- ・自社所有の土地建物
- ・特許やノウハウなどの無形資産
- ・地元でのブランド・取引先との関係

これらを全て手放してしまうことで、「再建可能な会社」を失うリスクがあるのです。

■ 3. “相続放棄の前にすべきこと”とは？

ここで私たち専門家が果たすべき役割があります。それは、「相続放棄を選ぶ前に、会社の現状と将来性を見極める支援をする」ことです。

具体的には以下の手順が重要です：

ステップ① 財務状況の可視化

- ・直近の決算書 3 期分を確認
- ・借入金の残高・返済条件を把握
- ・資金繰り表を作成し、支払い可能性を検討

ステップ② 再生可能性の判断

- ・営業キャッシュフローが黒字かどうか
- ・利益率・固定費構造に改善余地があるか
- ・顧客基盤が維持されているか
- ・経営改善計画の策定が可能かどうか

ステップ③ 支援制度の活用検討

- ・中小企業活性化協議会の利用
- ・経営者保証ガイドラインの適用検討
- ・補助金・助成金による資金支援の有無
- ・リスケジュールや条件変更の余地

これらの情報が整えば、「放棄」か「承継」かを、感情や憶測ではなく、“合理的な根拠”をもって判断できるようになります。

■ 4. 相続放棄しない“もう一つの選択肢”たち

では、相続放棄以外にはどのような道があるのでしょうか？ 実務的に使われている対策を紹介します。

① 会社の「事業再生」

経営改善計画を作成し、金融機関と交渉。返済条件の見直し、固定費削減、事業再編により、会社の再建を目指します。特に、中小企業活性化協議会による支援は効果的

です。公的機関として、専門家派遣や調整の役割を担ってくれます。

②「清算型承継」

会社を一旦整理し、価値ある事業部分だけを新会社に移す方法。従業員や顧客を守りながら、債務からは切り離すことが可能です。

③「第三者承継（M&A）」

後継者がいない場合でも、社外の事業者に承継してもらう道もあります。赤字企業であっても、技術や人材に価値がある場合は引き合いがあります。

④「保証債務の整理」

経営者保証ガイドラインを利用し、保証債務の見直し・解除を交渉。一定の条件を満たせば、相続人の生活を守りながら、会社の継続も目指せます。

■ 5. 専門家が果たすべき役割

相続放棄かどうか——その判断に直面している方は、不安と孤独の中で迷っています。私たち相続支援者・事業再生支援者にできることは、次の3つです。

- ① 感情ではなく、事実に基づく判断材料を提供すること
- ② 相続人にとって“人生の選択肢”を広げてあげること
- ③ 必要なときに適切な専門家（税理士・司法書士・弁護士・診断士）と連携して支えること

「借金があるから放棄しよう」ではなく、「会社には価値があるか？守れる可能性はあるか？」という前向きな視点で、相続の支援を行う時代に入っているのです。

■ おわりに

債務超過の会社を相続するということは、確かに簡単なことではありません。しかし、それは「絶望」ではなく、「再生のスタート地点」かもしれません。

そして、「相続放棄しかない」と思い込むのではなく、放棄以外の選択肢を知っておくことで、大切な会社、大切な人、大切な地域を守ることができるかもしれないのです。

第2節 遺留分との関係

— 「債務超過の会社」でも争族は起きる。会社と家族を守るために —

「長男に会社を継がせるつもりでいたのに、妹から“遺留分を請求する”と言われて、困っています」

「うちは借金だらけだから、遺留分なんて関係ないと思っていたんですが…」

こうした相談は、債務超過の企業でも珍しくありません。むしろ、「資産が少ない」からこそ、“取り分”に対する争いが顕在化しやすいのが現実です。

この節では、債務超過の中小企業における「遺留分」の実務的なリスクと注意点を、事業再生支援と相続支援の視点から解説します。

■ 1. そもそも遺留分とは何か？

遺留分とは、法定相続人が最低限取得できる“取り分”を保障する制度です。遺言によって特定の相続人に全財産を渡すこともできますが、他の法定相続人には“遺留分侵害額請求権”が認められています。

例えば、配偶者と子が相続人であれば、子には遺留分として法定相続分の 1/2 が保証されています。

相続人構成	法定相続分	遺留分割合	遺留分相当
子 1 人	1/1	1/2	1/2
子 2 人	各 1/2	各 1/4	合計 1/2
配偶者 + 子 1 人	各 1/2	各 1/4	合計 1/2

つまり、遺言や生前贈与で全ての財産を長男に集めた場合でも、**他の相続人から「遺留分を侵害された」と請求される可能性**があるのです。

■ 2. 「債務超過企業」にも遺留分は関係あるのか？

ここでよくある誤解が、

「会社が債務超過なんだから、遺産なんてない。遺留分も発生しないよね？」

というものです。

確かに、会社自体がマイナスの価値（純資産がマイナス）であれば、財産としての価値はゼロか、あるいは負債と見なされることもあります。

しかし、実際には以下のような状況で、“遺留分の請求”が現実的な問題となることがあります。

● 自社株が評価対象になっている

たとえ債務超過でも、**評価の仕方によっては自社株に価値がつくことがあります**。特に土地などの含み資産がある場合、帳簿上の赤字とは別に「相続税評価額が高くなる」ことも。

● 経営者個人の資産がある

自宅・別荘・生命保険・預貯金など、会社以外の資産が多い場合、他の相続人が「長男は会社も資産ももらった。自分は何ももらっていない」と感じ、**遺留分の請求に踏み切る**ことがあります。

● 生前贈与や偏った遺言がある

「長男にだけ土地を贈与」「他の子には何もなし」など、**形式的に公平さを欠く場合**には、遺留分請求が発生しやすくなります。

■ 3. 「会社を継がせたい」気持ちが招く落とし穴

事業承継を意識した相続設計では、たいてい次のような構図になります。

- ・長男に「会社の株式」「社長の地位」「工場や機械」などの承継資産を集中
- ・他の相続人には、預貯金・不動産などで代償を調整（あるいは何もなし）

経営者としては、「会社を守るために当然の措置」と考えるのですが、**この“当然”がトラブルの火種になる**のです。

他の相続人からすると：

- ・「会社は赤字なんですよ？でも株を全部もらったってことは資産なんじゃないの？」
- ・「工場は個人名義なんだから、それも相続財産でしょ？」
- ・「長男ばかり優遇されて、納得できない」

結果、遺留分侵害額請求が発生し、長男に「金銭での支払い」を求める訴訟に発展することもあります。

これにより、以下のような悪影響が出ることがあります：

- ・再生中の会社の資金繰りをさらに圧迫
- ・後継者のモチベーション低下・親族間の亀裂
- ・取引先・金融機関からの信用不安（「揉めている会社」扱い）

■ 4. 遺留分対策としての具体的な選択肢

債務超過企業であっても、遺留分トラブルを防ぐための事前対策は可能です。以下、代表的な手法を紹介します。

① 遺言書の活用（+付言事項）

遺言で「長男に会社を継がせる」ことを明示しつつ、他の相続人への配慮（理由・将来の配分予定など）を“付言事項”として記載します。これにより、感情的な対立を緩和できます。

② 代償分割の設計

長男が会社を承継する代わりに、他の相続人に一定の預貯金や不動産などを代償財産として分けることでバランスを取る方法です。

③ 民事信託の活用

自社株を信託財産とし、特定の相続人にのみ承継させる設計をすることで、「相続＝分割対象」とせず、争いを未然に防ぐことが可能です。

④ 株式評価を低く抑える工夫

税務・会計の専門家と連携し、株式評価を適正（場合によっては低め）に抑えることで、「価値があるから遺留分を請求する」という誤解を減らせます。

■ 5. 再生支援と相続支援の“クロスゾーン”に対応する

事業再生の現場では、「債務超過 = 価値なし」という前提で再建計画を立てることが多いのですが、**相続の現場では、帳簿上の債務超過でも「資産価値」が評価対象**になります。

ここで生じるのが、“**数字のギャップ**”と“**感情のギャップ**”です。

たとえば、

- ・診断士や税理士「会社に価値はない」
- ・弁護士や相続人「でも株式評価は高いから、遺留分が発生する」

こうした“**認識のズレ**”が争いを生むのです。だからこそ、事業再生の視点と、相続制度の理解の**両方を持った支援者**が求められています。

■ 6. 私たち専門家に求められる役割とは

中小企業の相続・承継は、税金・法律・経営・家族感情の全てが絡み合う難所です。その中でも「遺留分」は、相続人の感情がぶつかる“**最前線**”とも言えます。

私たち支援者ができることは：

- ・「遺留分リスクはあるか？」を早期に見える化する
- ・「会社を守ること」と「家族の納得」を両立させる設計を提案する
- ・必要に応じて、弁護士・税理士・金融機関と連携し、最適解を導く

債務超過であっても、**会社は“ゼロ”ではありません。守る価値があります。**

一方、家族も“**損をした**”と感じれば争いになります。

バランスをとる。そのために、私たち専門家の知見が必要とされているのです。

■ おわりに

遺留分は、“財産を分ける”というシンプルな話ではありません。それは、会社と家族、過去と未来をどう調和させるかという、非常に繊細なテーマです。債務超過企業においても、遺留分は“**無関係**”ではありません。だからこそ、早期の対話と準備、そして“**見えない価値**”を丁寧に見極める目が求められます。

第3節 自社株式が“マイナス資産”になるとき

— 「株＝財産」という思い込みが、相続を危機に変える —

「社長の株は資産なんだから、長男がもらって当然ですよ？」

「会社の評価額がマイナスでも、株には何かしらの価値があるはずですよ」

こうした言葉を、相続の現場や遺産分割協議の席で何度聞いてきたことでしょうか。しかし、**債務超過企業の“自社株式”は、時に“資産”ではなく、“負債”として作用することがあります。**

本節では、中小企業の相続における「自社株の評価と実態のギャップ」について、事業再生専門の中小企業診断士と、相続専門の相続診断士の視点から、そのリスクと対策をわかりやすく解説します。

■ 1. 「株式＝財産」という思い込みの危険性

まず、大前提として多くの人が持っている誤解があります。

それは、

「株式＝プラスの財産」だという思い込みです。

上場企業の株式であれば、日々の市場価格に応じて時価評価され、売却すれば現金化できます。しかし、非上場である中小企業の株式は、その評価も実態もまったく異なります。特に債務超過の中小企業では、自社株が次のような“マイナス資産的存在”になることがあります：

- ・実質的な価値がない（売却できない）
- ・持っているだけで相続税が課される
- ・保有者に経営責任や保証義務が発生する
- ・他の相続人との争いの火種になる

つまり、**見かけは“相続財産”でも、実際は“足かせ”になり得るのが自社株式**なのです。

■ 2. 債務超過企業における「株式評価」の実際

債務超過とは、企業の総資産より総負債が上回っており、純資産がマイナスである状態です。この場合、理論上は株主に帰属する利益（純資産）がない、つまり「株式の価値はゼロまたはマイナス」と見なされます。

実務上の評価方法は主に次の3つ：

① 純資産価額方式

貸借対照表上の純資産をもとに評価。債務超過ならゼロ円評価が基本。

② 類似業種比準方式

上場企業の株価や利益率などを参考に算出。赤字企業には不向き。

③ 配当還元方式

配当額に基づく評価。非配当企業の場合、非常に低く評価される。

よって、債務超過の企業では、**形式上の評価額はゼロまたはごくわずか**で済むケースが多く、相続税の課税対象としても軽微に抑えられる傾向にあります。しかし、それでも問題は“終わらない”のです。

■ 3. 「ゼロ評価」の株式がもたらすリスク

自社株の評価額がゼロであっても、その保有には次のような重大なリスクが伴います。

● 経営責任の引き継ぎ

株主は会社の所有者です。

相続によって株式を取得すれば、自動的に“会社の運命に関与する立場”になります。

- ・取締役の選任・解任に関する議決権
- ・株主総会での決議責任
- ・配当の請求権（ない場合も多い）
- ・債権者からの訴訟リスク（極端なケース）

特に、他の相続人が相続放棄していた場合、自社株を引き継いだ人に“会社のすべての責任”がのしかかることもあります。

● 保証債務・担保責任の承継

中小企業では、法人の借入に対して、経営者個人が連帯保証人になっていることが一般的です。そして、自社株を承継し、代表権を引き継いだ相続人には、金融機関から新たな連帯保証契約の締結を求められることがあります。

つまり、株をもらったら“保証人にされる”可能性があるというわけです。

● 株主間トラブルの火種に

株式を複数の相続人で分けた結果、次のような問題が起きます：

- ・経営に関わっていない相続人が、配当を要求する
- ・一部株主が経営に口出しし、経営の意思決定が滞る
- ・株式を買取れと迫られる（現金化要求）

中小企業の株式は流動性がなく、売却も困難なため、「分けられない財産」を「無理に分ける」ことで、家族関係まで壊れる危険性があるのです。

■ 4. 自社株が“マイナス資産”化する典型パターン

以下のようなケースでは、自社株が実質的に“重荷”となるリスクが高まります。

状況	リスク内容
債務超過	評価ゼロでも、責任や税の対象になる可能性
保証債務あり	株主 = 代表者 = 保証人、の三位一体構造
経営不在	株主が経営未経験、引き継ぎ不能
株主多数	分散株主による意思決定の混乱
利益ゼロ・無配	配当も売却もできない“無価値資産”

特に後継者不在の状態では相続が発生すると、「自社株を誰が持つのか」「誰が経営するのか」「誰が責任を取るのか」という点が不明確となり、そのまま会社が“漂流”状態に陥る危険性もあります。

■ 5. 専門家が支援できる“自社株リスク”への対策

私たち相続支援者・経営再生支援者ができることは、この“マイナス資産化した株式”をどう扱うか、冷静な判断材料を提供することです。

● 株式の評価とリスクを「見える化」

- ・財務諸表に基づく株価シミュレーション
- ・保証債務・担保提供の整理
- ・株主構成の整理と将来シナリオの検討

● 相続前後の「株式の引き継ぎ」について助言

- ・誰に引き継ぐべきか
- ・他の相続人にどう説明・納得してもらうか
- ・遺留分や代償分割とのバランス調整

● 経営の「出口戦略」を含めた支援

- ・株主間で株式売買・集約の提案
- ・会社の売却（M&A）による整理案
- ・民事信託や持株会社による統制の提案

■ 6. おわりに：株は「資産」ではなく「責任」である

自社株式は、確かに法律上は財産です。しかし、中小企業における株式は、現金に換えることもできず、持っているだけで責任が発生する「動かない重荷」と化すことがあります。

だからこそ、「株式＝もらえて嬉しいもの」とは限らないという認識を、相続人・支援者の双方が共有しておく必要があります。

そして、私たち専門家は、単なる評価額ではなく、「その株を持つことで生まれる未来」を見通したアドバイスが求められているのです。

第4章 経営者の死後に始まる「再生のシナリオ」

第1節 銀行との交渉の基本

— 会社を守るために、最初に向き合う“壁”との対話術 —

「父が亡くなったとたん、銀行から面談の申し入れがありました」

「会社の資金繰りが厳しいなか、金融機関にどう説明すればいいのかわからない」

「社長不在の今、誰が窓口となり、何をどう交渉すべきか？」

経営者の急逝によって、中小企業は突然「金融との交渉の場」に立たされます。事業が続けられるのか、返済条件はどうなるのか、会社の信用は保てるのか——その鍵を握っているのが銀行です。

本節では、経営者の死後に始まる「再生の第一歩」として、銀行との交渉の基本を、事業再生支援と相続支援の双方の観点から、わかりやすくお伝えしていきます。

■ 1. なぜ、銀行はすぐに動くのか？

中小企業にとって、銀行との関係は「資金の流れを支える生命線」です。そして、銀行はその企業への融資を、「会社の財務内容＋経営者の人格・能力・姿勢」を総合的に見て判断しています。

つまり、**経営者の死亡＝信用保証の消失**と受け止められるのです。

そのため、経営者の死が確認されると、銀行は以下のようなアクションを迅速に起こします：

- ・借入契約・保証契約の確認
- ・後継者の有無・代表者変更の確認
- ・今後の返済可能性と継続意思のヒアリング
- ・取引口座の凍結や入出金制限の検討（法的・事務的措置）

これは決して「冷たい対応」ではなく、金融機関のリスク管理として当然の動きです。むしろ、ここで誠実に対応し、将来の見通しを共有することが、信頼関係の再構築につながりま

す。

■ 2. 最初の交渉で何を伝えるべきか？

経営者の死後、銀行との最初の面談では、以下の3点が非常に重要です。

① 会社を「継続する意思」があるかどうか

経営者の死は企業にとっての“転機”です。

その後継者（家族・役員・従業員）が「会社を続けるかどうか」を明確にすることで、銀行側も「支援する価値があるか」を判断します。

② 新たな「責任者」が誰なのか

たとえ社長ではなくても、当面の責任者（代表取締役候補・経理責任者・顧問など）を明示し、「話し合いの窓口」をはっきりさせることが大切です。

④ 財務状況の概要と今後の見通し

- ・現在の借入状況（借入先、金額、返済条件）
- ・手元資金の状況（残高、今後の支払予定）
- ・売上や受注の見込み
- ・相続手続きや代表変更の進捗

これらを簡潔に伝えることができれば、銀行側も状況を把握しやすくなり、過度な懸念を持たずに済みます。

■ 3. 返済が難しいとき、どう交渉するか？

経営者の死亡後、よく起こるのが「予定通りの返済が難しい」という状況です。このときに重要なのは、以下の姿勢です。

● 正直に伝えること

無理に返済するふりをしたり、支払いを無断で止めたりするのは絶対に NG です。「〇月分は遅れる可能性がある」「次回の返済は難しい」と誠実に伝えることが、信頼継続の第一歩です。

● リスケジュール（返済条件変更）を申し出る

金融機関には、一定の条件を満たせば返済条件を緩和する「リスケジュール」の制度があります。

支援の前提としては、

- ・会社を継続する意思があること
 - ・経営改善に向けた取り組みがあること
 - ・定期的な財務報告・資金繰り表を提出すること
- などが求められます。

● 「経営改善計画」を用意する

簡易なもので構いません。「今後どうやって会社を立て直すか」「どんな支出削減や増収策を考えているか」を A4 用紙 1～2 枚にまとめて提示するだけでも、銀行の対応は大きく変わります。

■ 4. 事業再生の視点で見る“金融交渉”の原則

私たち中小企業診断士や再生支援の専門家が、金融交渉の場で常に意識している基本原則があります。

【原則 1】感情ではなく、数字で語る

銀行は「お金を貸す」存在です。

同情や精神論ではなく、「事業として再建可能か」を財務的に示すことが交渉の前提になります。

【原則 2】“早めの相談”が命

返済できなくなってから交渉を始めると、選択肢は限られます。

“危なくなりそうな時点”で先に相談しておくことで、支援メニューや猶予措置を検討してもらえる余地が生まれます。

【原則 3】対話は“誠実・迅速・丁寧”に

- ・書類の提出期限を守る
- ・質問には隠さず正直に答える
- ・必ず期日までに返答する

こうした基本姿勢が、信頼の土台になります。

■ 5. 銀行と“対立”するのではなく、“共に生き延びる”パートナーとして

銀行は敵ではありません。ましてや、倒産させたいわけでもありません。銀行にとっても、「融資先の倒産」は損失です。だからこそ、「再建できるなら支援したい」と考えているケースが多いのです。

銀行と交渉する際は、「お金を貸してくれ」ではなく、「一緒にこの会社を立て直したい。そのために知恵を貸してほしい」という姿勢で臨むことが大切です。

この“共闘関係”を築けた企業は、必ずと言っていいほど再建に成功しています。

■ 6. 専門家とチームを組むという選択肢

経営者の死後、遺族や後継者が銀行交渉を一人で行うのは、大きな負担です。知識も経験もない状態で交渉に臨むと、不利な条件を受け入れてしまうこともあります。

そこで、以下のような専門家との連携を検討しましょう：

- ・中小企業診断士：経営改善計画の作成支援、金融交渉のアドバイス
- ・税理士：財務分析、試算表・資金繰り表の作成支援
- ・弁護士：相続手続き・保証債務の整理・トラブル対応
- ・中小企業活性化協議会：再生支援や条件緩和の公的調整機関

こうしたプロの支援を受けることで、交渉はよりスムーズに、合理的に進めることができます。

■ おわりに

経営者の死は、会社にとって最大の転機です。そしてその直後、避けては通れないのが“銀行との対話”です。

不安もあるでしょう。

けれど、銀行と向き合うことを恐れしないでください。

誠実に、迅速に、数字で語り、希望を伝える——それだけで、道は開けます。

そして、専門家はあなたの味方です。

一緒に、この難局を乗り越えていきましょう。

第2節 経営者保証ガイドラインとは？

— 「個人保証」に縛られない再生と相続の新しい選択肢 —

「会社の借金に、社長個人が連帯保証していたなんて…」
「父が亡くなって初めて、金融機関に“あなたが保証人になってください”と言われました」
「相続放棄すれば保証もなくなると思っていたのですが、そんなに単純じゃないんですね…」

これらは、経営者が亡くなった直後に相続人が直面する「個人保証問題」に関する相談の一例です。

中小企業では、社長個人が会社の借入に対して連帯保証をしているのが一般的です。そして、その個人保証は、相続によって子や配偶者などの相続人に引き継がれる可能性があるという現実があります。

本節では、こうした保証問題に一定の解決策を示してくれる「経営者保証に関するガイドライン」（以下、経営者保証ガイドライン）について、事業再生と相続支援の両面から、実務的にわかりやすく解説します。

■ 1. 経営者保証の問題点とは？

中小企業の金融取引において、最も大きな障壁の一つが「経営者個人による連帯保証」です。金融機関は、法人に融資する際、その返済を確実にするために経営者個人に連帯保証を求めるのが慣例です。

- ・この「経営者保証」は次のようなリスクを抱えています：
- ・借入が返済不能になると、経営者個人の財産まで差し押さえられる
- ・経営者の死亡後、その保証債務が相続人に引き継がれる可能性がある
- ・相続人が保証債務の存在を知らずに手続きを進めてしまうリスクがある
- ・保証人としての責任が、新たな事業承継の妨げになる

特に相続の現場では、会社の経営を継ぎたい後継者がいても、「保証人になるのが怖いから」という理由で事業承継をためらう事例が多発しています。

■ 2. 経営者保証ガイドラインとは何か？

このような課題に対して、2014年に中小企業庁や金融庁、金融機関などが共同で策定したのが、「経営者保証に関するガイドライン」です。正式名称は「経営者保証に関するガイドラインに基づく対応」です。

このガイドラインは法律ではなく、いわば「金融機関と借入先企業の間で守るべき行動規範」として定められており、**中小企業の健全な事業承継や再生を後押しすること**を目的としています。

▷ 主な目的：

- ・経営者個人の過度な責任（保証）からの解放
- ・事業の継続性確保（事業承継や再生を妨げない）
- ・金融機関と借入企業との円滑な協議促進

■ 3. ガイドラインで何ができるのか？

ガイドラインの適用によって、以下のような支援が可能になります：

● 保証債務の「免除・整理」が可能に

経営者が亡くなった後、その保証債務について、相続人の責任を限定・免除できるよう金融機関と協議が可能になります。

特に、相続人が会社の経営に関与していない場合や、生活に影響を与えるような過大な債務である場合は、整理の余地が生まれます。

● 会社を継ぐ後継者に「新たな保証」を求めない選択も可能に

- ・経営の透明性
- ・適切な財務管理
- ・法人と個人の分離

などの条件を満たせば、後継者が新たに保証人にならなくても融資継続が可能となることもあります。

● 法的手続きに頼らず、協議ベースでの整理が可能

破産や民事再生などの法的手続きによらず、任意整理として保証債務の免除交渉を行うことができ、社会的信用の毀損を抑えつつ再建を目指せます。

■ 4. ガイドラインの適用を受けるためのポイント

ガイドラインを適用するには、一定の条件を満たす必要があります。主に以下の3点が重要です：

【1】法人と経営者個人の資産・経理の分離

- ・法人資金を個人口座に混在させない
- ・個人資産を会社の設備・不動産などに投入していない

【2】財務状況の開示と透明性

- ・適正な会計処理（粉飾・過少申告などがない）
- ・金融機関に対して必要な資料をすぐ提出できる体制

【3】継続的な返済意思・事業再建の努力

- ・経営改善計画書の提出
- ・リスケジュール交渉の履行
- ・売上回復やコスト削減などの具体策の実行

これらを満たしていれば、金融機関側も「保証の免除」を前向きに検討しやすくなります。

■ 5. 相続支援の現場での活用事例

私たちが支援したある事例をご紹介します。

▶ ケース：社長が急逝し、後継者が保証人になるか悩んだ A 社

- ・A社は地方の製造業。社長がすべての借入（約8,000万円）に保証をつけていた
- ・長男が承継を決意したが、「自宅を担保に取られるのでは」と不安に
- ・当方が金融機関とガイドラインに基づく交渉を開始
- ・財務の可視化、改善計画の策定、法人・個人資産の整理を実施
- ・金融機関は、新社長に新たな保証を求めない方針を提示
- ・無担保・保証なしで借入の条件変更が実現し、再生へ

このように、ガイドラインを活用することで、相続人の負担を最小限に抑え、会社の再出発を支援できるのです。

■ 6. 経営者が「生前」に準備できること

ガイドラインを最大限に活かすためには、経営者の生前からの備えが極めて重要です。以下のような準備が「保証のない事業承継」への近道になります：

- ・法人・個人の資産分離（役員貸付金の整理）
- ・税務申告・会計処理の適正化
- ・保証契約書・借入一覧の整理
- ・取引銀行との関係構築（情報開示と誠実な対応）
- ・後継者育成と、金融機関への顔つなぎ

特に、自社株や会社資産をすべて長男に集中させる相続設計を行う場合、**遺留分や保証責任に備えての説明責任・準備**が不可欠です。

■ 7. おわりに：個人保証に未来を縛らせないために

中小企業において、社長個人の保証は長年「当然」のように存在してきました。しかし、その保証は、**経営者本人だけでなく、家族の未来も縛る足かせ**になりかねません。

経営者保証ガイドラインは、「保証のない再出発」を可能にする希望の制度です。それを活かすためには、

- ・経営の透明性
- ・情報開示の姿勢
- ・再建への強い意思

が不可欠です。

そして、その橋渡しを担うのが、私たち専門家の役割です。

保証という重荷から解放されることで、
新しい経営、新しい人生を始められる人が一人でも増えるよう、
知識と経験を総動員してサポートしていきましょう。

第3節 私的整理、リスケ、事業譲渡、清算の選択肢

— 残された会社と家族のために、選ぶべき“次の一手”とは？

経営者の突然の死。

その瞬間から、家族と会社は重大な選択を迫られます。

「会社を続けるべきか、畳むべきか」

「借金はどうするのか」

「従業員や取引先にどう説明するのか」

「そもそも相続人に経営の意思はあるのか」

答えは一つではありません。

状況によって、そして家族の意思によって、最善の道は異なります。

この節では、経営者の死後に企業が選び得る“4つの選択肢”——私的整理、リスケジュール、事業譲渡、清算について、事業再生と相続支援の視点から、実務的に解説していきます。

■ 1. 私的整理：法的手続きに頼らない“再生の交渉”

私的整理とは、裁判所などの法的手続きを通さず、**債権者（主に金融機関）との協議を通じて債務整理や再建を図る方法**です。

▼ 特徴

- ・非公開で進められるため、取引先や顧客に知られにくい
- ・弁護士や中小企業診断士、会計士が関与して進行
- ・債権放棄や返済条件の見直し、債務の一部免除などが可能

▼ メリット

- ・社会的信用を大きく損なわずに再建できる
- ・従業員の雇用を維持しやすい
- ・法的倒産と違い、資産凍結や差押リスクが低い

▼ デメリット

- ・債権者全体の理解と協力が必要
- ・再建には綿密な計画と交渉力が求められる
- ・経営者不在の場合、後継者の経営意思と体制が不可欠

相続人が経営を引き継ぎたいが、債務の重さに不安を感じている場合、私的整理は現実的な選択肢です。中小企業活性化協議会の支援を受ければ、金融機関との交渉や計画策定もスムーズに進められます。

■ 2. リスケ（リスケジュール）：返済猶予で時間を稼ぐ

リスケジュールとは、既存の借入金の返済条件（元本・利息）を金融機関と協議のうえで見直すことを指します。「返済が厳しい」「キャッシュが回らない」という企業にとって、“**再生の猶予期間**”を得る手段として広く用いられています。

▼ よくある対応内容

- ・元本返済を半年～1年間据え置く
- ・月々の返済額を減額する
- ・金利の引き下げを交渉する

▼ 実務上の注意点

- ・金融機関は「将来返済できる見込み」があることを重視する
- ・経営改善計画書や資金繰り表の提出が求められる
- ・財務状況の透明性が必要（粉飾・過少申告は致命傷）

▼ 相続支援との関係

リスケは、経営者の死後、会社を継ぐことになった後継者が「最初に交渉すべき項目」です。一時的に返済を止めることで、経営の立て直しや社内体制の再構築の時間を稼ぐことが可能になります。

■ 3. 事業譲渡：事業だけを“生かす”戦略的撤退

事業譲渡とは、会社全体ではなく、特定の事業部門や資産、人材、顧客基盤を**第三者に売却・譲渡すること**です。会社が債務を抱え、かつ後継者不在のときには、「会社は清算、事業は承継」という戦略が有効です。

▼ 具体的な形

- ・他社への M&A（事業譲渡・株式譲渡）
- ・親族や役員への営業権の引継ぎ
- ・会社分割による新会社への移転

▼ メリット

- ・会社を清算しても、事業の“命”は守れる
- ・従業員の雇用継続や顧客との関係維持が期待できる
- ・相続人が経営しなくても、会社の価値を次世代に残せる

▼ デメリット

- ・売却価格や譲渡条件の交渉が必要
- ・「何を残して何を手放すか」の見極めが難しい
- ・財務・法務・税務の専門家による支援が不可欠

事業譲渡は、「後継者がいないが、会社を潰したくはない」というときの**現実的かつ前向きな選択肢**です。

■ 4. 清算（破産・特別清算）：最終手段としての“責任ある撤退”

清算とは、会社のすべての活動を停止し、資産を処分して債務の支払いに充て、法人を解散する手続きです。法的整理には「破産」「民事再生」「会社更生」「特別清算」などの方法がありますが、

相続や後継者不在のケースでは、破産または特別清算が主流です。

▼ 清算の流れ

- ・弁護士・税理士などと協議し、清算方針を決定
- ・法的手続きの申し立て（破産・特別清算）
- ・資産売却、債権回収、債務整理
- ・法人格の消滅

▼ メリット

- ・債務の法的整理により、相続人への責任が限定される
- ・債権者とのトラブルが最小限で済む
- ・精算後は新たな人生を歩むことができる

▼ デメリット

- ・社会的信用の毀損（倒産情報の公開）
- ・手続きに費用と時間がかかる
- ・従業員・取引先への影響が大きい

清算は「逃げ」ではありません。**事業の価値が残っていない場合、清算という“責任ある撤退”は、むしろ誠実な選択**です。

■ 5. “何を守りたいか”で道は決まる

ここまでご紹介してきた4つの選択肢――

選択肢	キーワード	主な対象ケース
私的整理	債務圧縮・再建	債務は重いが事業価値が残っている場合
リスケジュール	返済猶予・立て直し	キャッシュ不足だが再生可能性がある場合
事業譲渡	事業承継・M&A	後継者不在、でも事業は続けたい場合
清算	責任ある撤退	事業継続困難、再生見込みなしの場合

大切なのは、「何を守りたいか」を明確にすることです。

- ・会社を守りたい
- ・家族を守りたい
- ・従業員を守りたい

- ・借金の責任を整理したい
- ・新しい人生を歩みたい

どれが正しい、間違っているという話ではありません。それぞれに合った“戦略的な選択”があるというだけです。

■ 6. 専門家と一緒に考える「次の一手」

これらの選択肢を正しく判断し、実行に移すには、中小企業診断士・税理士・弁護士・金融機関・再生支援協議会など、専門家との連携が不可欠です。

特に、経営者が亡くなった直後のご家族は、心身ともに大きな負担を抱えた中で「重大な決断」を迫られます。そんなとき、専門家の冷静な目と伴走支援が、再生の第一歩となるのです。

■ おわりに：正解は“自分たちで決める”

私たち事業再生や相続支援の専門家は、どの道を選ぶかを“決める”ことはできません。できるのは、“選べる状態”にすることだけです。

選択肢を整理し、メリット・デメリットを可視化し、ご家族や関係者と丁寧に話し合いながら、「これが最善だ」と納得できる道と一緒に見つけていく。それが、本当の意味での支援であり、再生の始まりです。

第5章 士業・相続専門家に求められる“再生の目”

第1節 財務の見方・資金繰り表の基本

— 「帳簿の奥にある現実」を読み解く力が、再生の第一歩 —

「会社の決算書は税理士に任せているから…」

「現預金があるから大丈夫だと思っていた」

「黒字だったのに倒産するなんて、信じられない」

このような言葉を、相続支援の現場で何度聞いてきたことでしょうか。財務の知識は、中小企業支援や相続手続きにおいて“専門外”と思われがちですが、再生を考えるうえでの第一歩は、「財務の現状を正しく把握すること」です。

この節では、士業や相続支援専門家が最低限押さえておきたい、**財務の見方と資金繰り表の基本的な理解**について、実務の視点からわかりやすく解説します。

■ 1. なぜ“士業”に財務の知識が必要なのか？

弁護士・行政書士・司法書士・相続診断士・税理士など、相続や法務に関わる士業の多くは、**法律や登記、手続きのプロフェッショナル**です。

しかし、中小企業の相続においては、「相続財産＝土地・建物・預金」だけでなく、「**会社**」そのものが**相続対象**となります。

その会社の価値を判断するには、次の3つが必要です：

1. 財務諸表（決算書）からの現状把握
2. 資金繰りの健全性（倒産リスク）の判断
3. 将来の見通し（再生可能性）の読み取り

財務の基本が理解できれば、「相続放棄すべきかどうか」「会社を継ぐ価値があるか」「清算した方がよいか」など、相続人にとっての“人生を左右する判断”に寄り添えるようになります。

■ 2. 決算書のどこを見るべきか？—「貸借対照表」と「損益計算書」

財務諸表にはいくつかの種類がありますが、まず注目すべきはこの2つです。

① 貸借対照表 (B/S : Balance Sheet)

会社の「財産状態」を表します。

項目	内容	重要なポイント
資産	現金、売掛金、在庫、建物、土地など	実際に価値がある資産か？換金できるか？
負債	借入金、買掛金、未払金など	返済期限・金額・担保の有無を確認
純資産	資産－負債の差額	プラスなら“資産超過”、マイナスなら“債務超過”

ポイント：会社の“体力”を示すのが貸借対照表です。

たとえ黒字でも、債務超過なら相続人にとっては“マイナスの遺産”になり得ます。

② 損益計算書 (P/L : Profit and Loss Statement)

会社の「1年間の成績表」です。

項目	内容	着目点
売上高	商品・サービスの販売額	年々減少していないか？主力商品は？
売上総利益	売上－売上原価	粗利率は適正か？収益構造は健全か？
営業利益	売上総利益－販売費・一般管理費	本業で利益が出ているか？
経常利益	営業利益＋受取利息－支払利息	借入の負担が重すぎない

ポイント：利益が出ていても“お金がない”会社もあります。要注意。

■ 3. なぜ黒字でも倒産するのか？—「資金繰り表」の必要性

「黒字倒産」という言葉があります。これは、帳簿上は利益が出ているのに、実際にはお金が足りなくて倒産してしまう現象です。

そのカギを握っているのが、「資金繰り表」です。

▷ 資金繰り表とは？

会社のお金の「入り」と「出」を月ごとに一覧にした表です。

月	期首残高	入金 (売上・回収)	出金 (仕入・返済・人件費)	差引残高
1月	500万	300万	400万	400万
2月	400万	350万	500万	250万

これにより、「いつ資金ショートが起きるか」「どの月が山場か」が明確になります。

▷ 見るべきポイント

- ・売上よりも入金が少ない → 売掛金回収が遅れていないか？
- ・借入金の返済が大きすぎる → リスクが必要か？
- ・支出が一定なのに売上が波がある → 固定費削減の余地は？

資金繰り表は、**会社の“血液の流れ”を示す重要なツール**です。相続後の経営判断において、「このまま回るのか」「早急に支援が必要か」を判断するために欠かせません。

■ 4. 士業・相続支援者が押さえるべき“最低限の数字感覚”

財務の専門家でなくても、次のようなポイントを理解していれば、相続支援の質は飛躍的に高まります。

● 債務超過かどうかの判断

貸借対照表の「純資産」がマイナス → 借金が資産を上回っている
→ 相続人が注意すべきポイント

● **キャッシュフローの健全性**

資金繰り表で「毎月残高が減っている」→ 資金ショート危険あり
→ 再建か清算かの判断材料に

● **借入金の負担感**

借入返済額 ÷ 営業利益 > 1.0 → 返済不能の可能性高
→ リスク・再生支援の検討が必要

● **粗利率の推移**

粗利率が下がっている → 価格競争・コスト増の兆候
→ ビジネスモデル再考が必要

■ **5. 士業ができる「財務からの支援」**

士業が自ら財務を分析できることは、相続支援において大きな武器になります。次のような実務での活用が期待されます。

▼ **相続放棄か否かの判断材料提供**

会社の実態が見えれば、
「債務が多いが回っている」→ 継承可、
「すでに資金ショート」→ 放棄検討、
というように、判断の基準を示すことができます。

▼ **相続人間の説明・調整役**

「長男が会社を継ぐのは不公平」と思う他の相続人に対して、
「会社は実質マイナス資産である」ことを財務から説明すれば、理解が得られやすくなります。

▼ **他の専門家との橋渡し**

財務をざっくり理解していれば、中小企業診断士、税理士、再生支援協議会などへのスムーズな引き継ぎが可能になります。

■ 6. おわりに：数字の奥にある“人の想い”をつなぐために

数字は冷たいものに見えるかもしれませんが、数字の奥には、会社を築いた経営者の努力や、支えてきた家族、社員、取引先の「人生」が詰まっています。

士業や相続支援者が、数字をただの記号としてではなく、“**事業の現実**”として読み解き、**相談者とともに判断していく力**こそが、これからの支援に求められています。

「帳簿の奥にある現実を見る力」

「目の前の数字から未来を読む力」

それこそが、再生を支える“新しい目”になるのです。

第2節 「経営改善計画」って何？どう使う？

— 再生の道筋を描く“羅針盤”としてのツール —

「借入金の返済が難しくなってきたが、どう金融機関に相談すればよいのか分からない」

「経営を引き継いだが、今後どう会社を立て直せばよいのか道筋が見えない」

「金融機関から“経営改善計画を提出してください”と言われて困っている」

こうした悩みを抱えている中小企業の経営者や後継者、そしてその支援者は少なくありません。特に、経営者が亡くなり、会社を相続したばかりの相続人にとって、金融機関との交渉や経営の立て直しは大きな重荷です。

そのような時に役立つのが「経営改善計画」です。これは単なる書類ではなく、**会社の“未来”を描くための設計図であり、金融機関との信頼関係を築くためのツール**でもあります。

本節では、士業や相続支援専門家が理解すべき「経営改善計画の意味」と「使い方」、そしてその実務的な活用法について、事業再生と相続支援の視点から解説します。

■ 1. 経営改善計画とは何か？

「経営改善計画」とは、簡単に言えば、

“今の会社の課題を整理し、これからどう改善していくかを数字と行動で示す計画書”です。

主に以下のような目的で作成されます：

- ・金融機関に返済猶予（リスク）や追加融資を依頼するため
- ・経営者や後継者自身が経営を見直し、再建の方針を明確にするため
- ・社内で従業員や役員と方針を共有するため
- ・補助金・支援制度の申請書類として活用するため

中小企業庁や中小企業再生支援協議会が支援する「早期経営改善計画」などの制度でも、この“計画書”が中核となっており、再建を目指す企業にとって欠かせないツールとい

えます。

■ 2. 計画書の基本構成と中身

経営改善計画には様々な書式がありますが、一般的には以下のような構成になります：

① 会社の現状と課題分析

- ・どのような業種か
- ・最近の売上・利益の推移
- ・抱えている経営課題（売上減、コスト増、借入返済の負担など）

② 改善に向けた具体策

- ・売上アップ策（新規取引先開拓、単価見直しなど）
- ・コスト削減策（仕入れ交渉、固定費削減）
- ・財務改善策（資産売却、役員報酬の見直しなど）

③ 数値計画（3～5年分）

- ・損益計画：利益をどう回復させるか
- ・資金繰り計画：お金が足りるか、返済可能か
- ・借入金残高の推移：いつ完済できるか

④ 実施体制とスケジュール

- ・誰が、いつまでに、何をするか
- ・社内の役割分担や協力体制

この計画書をもとに、金融機関と対話しながら「支援する価値のある会社である」と納得してもらうのが大きな目的です。

■ 3. 相続支援者が知っておくべき“経営改善計画”の実務的価値

相続専門家の業務範囲を超えるように見えるこの「経営改善計画」ですが、実は相続支援の現場でも非常に重要な意味を持ちます。

なぜなら、会社が債務超過でも「改善可能」であれば、相続放棄せずに事業を残すという選択肢が現実的になるからです。

▼ たとえば：

- ・借入は多いが、売上は安定している → 金融支援で再建可能
- ・粗利率は高いが販路が限られている → 営業強化で利益改善可能
- ・一時的な赤字でも、コロナ禍など外的要因 → 時間を稼げば再建可能

このような状況を「数字と戦略」で説明することで、金融機関も相続人も安心し、「継ぐ」「残す」という選択を前向きに検討できるようになるのです。

■ 4. 計画書を使った金融機関との交渉

経営改善計画は、金融機関に対して「お願い」をする書類ではありません。“パートナーとしての信頼関係を築くための対話の土台”です。

▷ 銀行が見ているポイントは？

1. 経営者（後継者）の本気度

→ 計画の内容から、“やる気”が読み取れるか

2. 再建の現実性

→ 数字が現実的か、机上の空論ではないか

3. 返済可能性

→ キャッシュフローがプラスに転じる見込みがあるか

4. 情報開示の姿勢

→ 嘘をついていないか、正直に全て見せているか

これらが整っていれば、金融機関は返済猶予（リスク）や新たな支援を前向きに検討してくれることが多いです。

■ 5. 土業ができる「経営改善計画」へのかかわり方

相続支援や土業の専門家がこの分野に関与することで、再生支援の現場に大きな価値をもたらすことができます。

① 経営者の想いを“言語化”するサポート

「なぜ継ぎたいのか」「何を残したいのか」

その想いを言葉にし、計画に落とし込むサポートができます。

② 資料整理やヒアリング支援

経理資料や借入一覧の整理、社内ヒアリング、課題の抽出など、土業ならではの丁寧な対話力が活かされます。

③ 専門家チームとの連携

税理士・中小企業診断士・金融機関・再生支援協議会などとの“橋渡し役”として、相続人の不安を軽減できます。

■ 6. 経営改善計画は“再生の道具”であり、“未来への手紙”でもある

「経営改善計画」と聞くと、難しそう、数字ばかり…と思うかもしれませんが、ですが本質は、**その会社をどう守りたいか、どんな未来にしたいか**という「想いの設計図」です。

相続支援者や土業が、その設計図づくりを支援できれば、

- ・後継者は安心して経営を引き継ぎ、
- ・金融機関は信頼して支援を続け、
- ・従業員や地域の人々も、会社の未来に希望を持てるのです。

■ おわりに：専門性を超えて“再生の力”に変える

経営改善計画の作成は、会計士や診断士だけの仕事ではありません。相続の現場に立つ土業の皆さんも、“再生の目”と“支援の手”を持っているからこそ、関われる役割があります。

「手続きの先にある未来」まで見据えられる支援者にこそ、
今、社会が、家族が、中小企業が求めているのです。

第3節 中小企業診断士・弁護士との連携

— 相続支援の限界を突破する、“専門家チーム”の力 —

「父が急死して会社を継ぐことになりましたが、借金がどれだけあるのかも分かりません…」
「兄は会社を継ぎたいと言っていますが、他の兄弟は“遺留分を主張する”と揉めています」
「債務超過の会社を継ぐか放棄するか、正直判断できません…」

このような相談に接したとき、相続専門家や行政書士・司法書士などの士業の先生方は、どこまで対応し、どこからを他の専門家と連携するべきか、悩むことがあるのではないのでしょうか。

本節では、事業再生専門の中小企業診断士、そして相続支援に携わる士業の立場から、中小企業診断士・弁護士との連携の必要性と、その進め方、相続支援における価値の相乗効果について、実務的にわかりやすく解説します。

■ 1. 相続支援の“限界”を超えるために必要な連携

相続支援の現場では、以下のように複数の専門分野が複雑に絡み合うケースが多くなっています。

課題	必要な専門分野
会社の資産・負債の調査	税務・財務分析（税理士・診断士）
経営継続の判断	事業再生・資金繰り（診断士）
遺産分割・遺留分調整	民法・相続法（弁護士）
保証債務の整理	法務・金融実務（弁護士・診断士）
相続登記・名義変更	不動産登記（司法書士）

相続支援者がすべてを一人で担おうとするのは、かえってリスクが高いということを、まず認識する必要があります。その上で、「この部分は診断士」「この部分は弁護士」と役割分担をし、専門性を持ち寄る“チーム戦”として支援する体制が求められる時代になっているのです。

■ 2. 中小企業診断士との連携で広がる支援の可能性

▼ 中小企業診断士とは？

中小企業診断士は、経済産業省が認定する国家資格であり、**経営に関する総合的なアドバイザー**として活動しています。

特に、財務分析、資金繰り、事業再構築、金融機関交渉、事業承継など、会社の“数字”と“戦略”の橋渡し役として力を発揮します。

▼ 相続支援での診断士の活躍領域

- ・決算書の読み解き・財務の可視化
- ・債務超過か否かの判断
- ・キャッシュフローの分析と資金繰り表の作成
- ・経営改善計画の作成支援
- ・金融機関との交渉支援
- ・後継者育成・承継体制の整備

たとえば、「会社は赤字だが再生の余地があるか？」「借金を抱えていても継続できるか？」といった判断は、相続放棄か事業承継かを左右する極めて重要なポイントです。

ここに、診断士の“数字で未来を見る目”が大きく役立ちます。

■ 3. 弁護士との連携が不可欠な場面とは？

相続の現場では、感情的なもつれや法的トラブルが避けられない場面が多くあります。特に以下のようなケースでは、弁護士との連携は不可欠です。

具体例	必要な対応
遺留分侵害額請求	民法に基づく金銭請求への対応
保証債務を相続した相続人の負担整理	経営者保証ガイドラインの活用、任意整理
他の相続人との対立	内容証明・訴訟対応・調停申立など
相続放棄と債権者対応の整理	家裁への申述と債権者交渉

弁護士は、**法的な“盾”**として相続人を守る立場であり、診断士や他士業の“調整役”

としても非常に重要な存在です。特に、中小企業に関わる相続では、法務と経営が“完全に分離できない”という実情があるため、弁護士の協力なしに問題解決は難しいのが現実です。

■ 4. 三者連携の具体例：ある債務超過企業の再生相続

以下は、私たちが実際に関わった事例をもとにしたケースです。

▼ 事例概要：

- ・地方で印刷業を営む父親が急逝。会社は債務超過（借入 1 億円）。
- ・長男が会社の後継者となるが、保証債務・相続税・遺留分請求のリスクあり。
- ・他の兄弟姉妹は「遺産があるなら平等に分けるべき」と主張。

▼ 支援体制：

専門家	担当業務
相続診断士（行政書士）	相続人全体との面談・意向確認・戸籍収集
中小企業診断士	財務調査・資金繰り分析・再生可能性診断・改善計画作成
弁護士	保証債務免除交渉・遺留分対策・争族対応（示談書作成）

結果、以下のような再生スキームを実行：

- ・長男が事業を継ぎ、自社株を集中承継
 - ・診断士の支援で金融機関とリスク交渉に成功
 - ・弁護士が遺留分請求を示談により解決（代償金調整）
 - ・他の兄弟姉妹は不動産や現金で調整し納得
- 会社は再生へ、家族は調和へ。

“チームで動くこと”が、家族と会社の未来を同時に守った典型的な事例です。

■ 5. 連携を成功させるための3つのポイント

① 役割の明確化

あいまいなままだと、責任の押し付けや情報漏れが起きます。

「誰が何をするか」を最初に確認し、共有しましょう。

② 信頼と情報共有

情報をオープンにし、互いに専門性を尊重し合うことが不可欠です。

「診断士が数字を出し、弁護士が法的整理、士業が人間関係を整える」といった連携の意識を持ちましょう。

③ 相談者を中心に考える

あくまで主役は相続人（家族）であり、会社の未来です。

「専門家の都合」ではなく、「相談者にとって最適か？」という軸を忘れないことが大切です。

■ 6. おわりに：再生は、連携の中から生まれる

相続も再生も、単なる制度や手続きではありません。そこには、**人の想い、家族の歴史、地域との関係、そして未来への希望**があります。

それを守るためには、士業・診断士・弁護士が、それぞれの専門性を活かしながら連携する“支援チーム”が必要です。

一人で解決できないことも、三者でなら乗り越えられる。

それが、私たち専門家が社会に果たすべき新しい役割です。

第6章 信託・法人化・株式移転を使った再生的承継

第1節 民事信託と事業承継

— 混乱のない事業承継を実現する「未来への約束」 —

「社長が突然倒れたとき、誰が経営判断を下すのか」

「株式の名義は父のままだが、実質的には長男が経営している」

「後継者は決まっているが、他の兄弟との相続トラブルが心配だ」

こうした事業承継に関する悩みは、相続と経営が密接に絡み合う中小企業にとって、決して他人事ではありません。経営者が元気なうちは何とかまわっていた会社も、急な病気や死亡、認知症の発症などをきっかけに、一気に混乱に陥ることがあります。

その“混乱”を未然に防ぐ手段として注目されているのが、「民事信託」です。

本節では、民事信託がなぜ事業承継の現場で有効なのか、そして、事業再生と相続の観点からどのように活用できるのかを、わかりやすく解説します。

■ 1. 民事信託とは何か？

民事信託とは、個人が持つ財産を、信頼できる人（受託者）に託し、その財産を決められた目的のもとで管理・運用・処分してもらう仕組みです。

ここでのキーワードは「**名義と実質の分離**」です。

たとえば――

- ・経営者（父）が自社株を長男に信託し、長男が“受託者”として株式を管理
- ・しかし、利益や配当は父が活着ている間は受け取り続ける（“受益者”）
- ・父の死後は、株式の最終的な帰属先（たとえば長男の子）も信託で指定可能

つまり、**法律上の名義は受託者（長男）に移しつつ、実質的な利益や制御は当面、経営者に残すことができる**のです。

■ 2. 事業承継における民事信託の強み

中小企業において、事業承継は「株式」と「経営権」の両方の承継を意味します。しかし、実際には次のような“ズレ”が生じがちです。

実態	法律上の問題点
長男が実質的に経営を継いでいる	株式の名義がまだ父にある（相続待ち）
父が認知症で判断能力がなくなった	株式の譲渡も、議決権の行使もできない
他の兄弟が「株も相続分も平等に」と主張	経営が分裂する恐れがある

こうしたリスクに対して、民事信託を用いることで次のようなメリットが得られます。

① 経営権の集中と承継時期の柔軟化

→ 株式の議決権を信託により、後継者に確実に引き継ぐことができる。

② 認知症・死亡リスクへの備え

→ 判断能力が失われても、受託者が一貫して経営を継続できる。

③ 遺留分リスクへの対応

→ 自社株を“遺産分割対象から外す”設計も可能（※遺留分侵害リスクは残るが軽減できる）。

④ 将来の再承継（2次承継）まで設計可能

→ たとえば、「長男が亡くなったら次は長男の長男へ」といった指定も可能。

→ つまり、1回の信託契約で、事業承継の不確実性を大幅に低減できるというわけです。

■ 3. 再生局面での信託活用：リスクヘッジと経営の安定化

再生の現場では、「経営体制が不安定」であること自体が、金融機関や取引先からの信頼を損なう要因になります。

特に、以下のような状況では、信託の活用が“再生の基盤整備”として有効です。

▼ **ケース①：社長が高齢で健康に不安あり**

→ 株式を信託し、長男に議決権を集中させることで、「経営の意思決定体制が明確化」

▼ **ケース②：会社は再生可能だが、相続争いが懸念される**

→ 自社株の帰属先をあらかじめ信託契約で定めておくことで、争族の火種を事前に除去

▼ **ケース③：保証債務が重く、経営者が身動きできない**

→ 保有資産を信託し、保証債務整理後も会社を存続させるスキームとして検討可

■ 4. 民事信託の設計と専門家連携

民事信託は非常に柔軟な制度ですが、その分「設計の難しさ」も伴います。特に、事業承継や会社株式を信託財産に含める場合、法務・税務・経営の総合的な設計が求められます。

▷ **信託設計の基本要素：**

要素	内容
委託者	財産を託す人（例：社長）
受託者	財産を管理・運用する人（例：長男）
受益者	財産から利益を受ける人（例：社長→その後長男）
信託財産	株式、不動産、営業権など
信託期間・終了条件	いつまで、どういう場合に終了するか

▷ **専門家連携がカギ**

- ・**弁護士**：信託契約の法的チェック、相続トラブル対応
- ・**税理士**：信託による贈与税・相続税の影響の確認
- ・**中小企業診断士**：経営権の移転による影響分析、再生計画との整合性確認
- ・**司法書士**：株式の信託登記、不動産の名義変更など

→ **相続支援者は“信託コーディネーター”として、専門家と当事者の間をつなぐ存在になります。**

■ 5. 民事信託を活用するうえでの注意点

民事信託は万能ではありません。以下の点には特に注意が必要です。

● 税務の取り扱いに要注意

信託内容によっては、贈与税や相続税の課税が生じることがあります。専門家による事前のシミュレーションが不可欠です。

● 受託者の責任は重い

受託者は“善管注意義務”を負い、信託財産を適切に管理する責任があります。軽い気持ちで受けるべきではありません。

● 金融機関や取引先の理解を得る必要あり

「信託 = よくわからない = リスク」と判断されないよう、説明資料の準備や信頼醸成が大切です。

● 将来の「変更不能性」に注意

一度組んだ信託は原則として自由に変更できません。将来のリスクをよく考えて設計しましょう。

■ 6. おわりに：信託は「家族と会社を守る契約」

中小企業の事業承継では、相続、経営、家族関係という3つの難題が同時に押し寄せてきます。その複雑な状況を整理し、“今はできないこと”を“今のうちに決めておく”のが、民事信託です。

信託は単なる契約ではありません。

それは、家族と会社の未来を守るための、経営者からの「最後の意思表示」とも言えます。

そして、土業や中小企業診断士が連携してこの制度を活用できれば、「混乱のない、納得できる事業承継」が一つまた一つと実現していくはずで

第2節 ホールディングス化や別法人への承継

—「分ける」「集める」「守る」——組織再編で事業と家族を未来につなぐ

「このままでは、社長が亡くなった瞬間に会社が止まってしまう…」

「事業は継ぎたいけれど、債務も丸ごと引き継ぐのは不安」

「複数の事業をやっているが、後継者によって継ぎたいものが違う」

このような事業承継や相続にまつわる相談に直面したとき、従来の「個人オーナー企業のまま」では、うまく立ち行かなくなるケースが増えてきました。

そこで注目されているのが、ホールディングス化（持株会社化）や別法人への承継といった「法人の組み替えによる承継戦略」です。

これは単なる節税対策や企業の大型化の話ではありません。**経営者の死後も会社を止めず、資産やリスクを最適にコントロールしながら事業を再生的に引き継ぐための重要な仕組み**です。

この節では、事業再生と相続支援の視点から、ホールディングス化や別法人承継の基本、実務上の意義、注意点について解説していきます。

■ 1. なぜホールディングス化が注目されるのか？

ホールディングスとは、複数の会社を“グループ”として束ねる親会社（持株会社）のことを指します。

日本の中小企業でも、以下のような理由からホールディングス化を選ぶ企業が増えていきます。

▼ 主な目的

目的	内容
事業承継の簡素化	親会社の株式を後継者に集中させることで、複数の事業会社を一括管理
相続トラブル回	会社の株式＝財産として集中管理し、兄弟間の争いを回避
経営と資産の分離	オペレーション会社と不動産保有会社を分け、リスク管理を最適化
事業ごとの承継対応	飲食・製造など複数事業を、それぞれ別法人化して承継方針を柔軟に

持株会社を“ハブ”にすることで、「一つの会社にすべてを詰め込むリスク」から脱却し、将来の承継や再建に備えることができるのです。

■ 2. ホールディングス化の代表的なパターン

以下に、中小企業でよく見られるホールディングス化の実例を紹介します。

① 経営者が 100%出資の持株会社を設立

- ・既存の事業会社（製造業・建設業など）を子会社化
- ・持株会社が自社株を保有 → 経営権の集中
- ・将来、持株会社の株式を長男に集中相続させることで、事業の分裂を防ぐ

② 既存会社を会社分割し、別法人に事業を移管

- ・不採算部門や不動産部門を切り離し、新設法人に承継
- ・売却や清算の選択肢を柔軟に持てるようになる

③ 持株会社を使って「分散していた資産」を一元管理

- ・複数の不動産、事業資産、知的財産をホールディングスに集約
- ・各子会社に貸し出す形で、利益・責任の調整が可能に

■ 3. 再生・相続の現場でホールディングス化が生きる場面

ホールディングス化は「成長企業向けの高度なスキーム」と思われがちですが、実は以下のような中小企業の再生・相続支援現場でも、極めて有効な選択肢です。

▼ ケース①：債務を切り離したい

債務を抱えている旧会社を清算・再生し、事業だけを新会社（子会社）に移して継続。旧会社は最終的に特別清算。再生的 M&A と同じ考え方です。

▼ ケース②：複数の後継者に分担承継したい

製造は長男、飲食は次男、物流は三男といったように、事業を法人ごとに切り分け、それぞれに経営を移譲する設計が可能。

▼ ケース③：相続財産と事業を分離したい

不動産などを保有する会社と、オペレーション会社を分け、事業承継と資産承継のバランスを調整しやすくする。

■ 4. 別法人への承継：あえて“会社を変える”選択

別法人への承継とは、現在の会社をそのまま継がせるのではなく、新たに設立した法人（新会社）に事業を移転させて、そちらを後継者に承継させる手法です。

▼ なぜ“別法人”が必要なのか？

背景	解決される課題
現在の法人が債務超過	新会社は“きれいな”状態でスタートできる
現法人に保証や訴訟リスクあり	リスクを切り離し、承継を容易にする
他の相続人と株式を分け合ってしまった る	新法人なら、株式を後継者一人に集中で きる

▼ 使われる手法

- ・**事業譲渡**：旧法人が新法人に事業資産・営業権を売却
- ・**会社分割**：旧法人の一部事業を新法人に“切り出す”
- ・**株式譲渡後の事業移管**：新オーナー体制に変更し、段階的に事業を移す

再生可能な事業部分を“救い出し”、承継していく再生型承継として、実務では多く用いられています。

■ 5. 実行の際の注意点と士業・専門家の役割

ホールディングス化や法人分割・新設は、会社法・税法・労務・登記など、複数の制度にまたがる高度な手続きが必要です。

▼ 必ず連携すべき専門家

専門家	役割
税理士	グループ内取引の課税、組織再編税制への対応
弁護士	株主間契約、債務整理、事業譲渡契約書の作成
司法書士	商業登記（新設会社、持株会社の設立登記など）
中小企業診断士	スキーム設計、再生計画、金融機関調整
相続診断士	相続税・遺留分への対応、家族間調整

計画段階から専門家がチームを組み、「誰に、何を、どう渡すのか」「何を守り、何を手放すのか」を共に整理することが、この複雑な承継を成功させるカギとなります。

■ 6. おわりに：「会社の形を変えること」も、再生の一手

中小企業にとって、「法人の形を変える」という決断はとても大きなことです。けれど、それによって守れるもの——社員の雇用、家族の関係、取引先との信頼——は、それ以上に大きいのです。

ホールディングス化や別法人承継は、単なる制度やテクニックではなく、「**再生的承継**」という視点から、**未来を守るための戦略**です。

経営者が一人で抱え込まず、専門家とチームで設計し、「分けて守る」「集めて託す」仕組みを作っていく。

その一步一步が、中小企業の未来を静かに、しかし確実に支えていくのです。

第3節 相続税よりも重要な“再生の設計”

— 税金の前に「事業」と「家族」を守るべき理由 —

「相続税がいくらかかるか、そればかりが心配です…」

「税金対策のために生前贈与したほうがいいと言われたのですが、それで会社は本当に大丈夫ですか？」

「相続税は払えたが、会社は潰れた。そんな話を聞いて怖くなりました」

事業を営む家庭の相続において、「相続税」は確かに重要なテーマです。しかし、**相続税の対策ばかりに意識が向きすぎると、もっと大切なものを見落としてしまう**。それが、「事業の継続性」、すなわち**“再生の設計”**です。

本節では、中小企業の相続においてなぜ「税金」よりも「事業の再生と承継の設計」が重要なのかを、事業再生専門の中小企業診断士と、相続専門の相続診断士の視点から解説していきます。

■ 1. なぜ相続税だけでは会社は守れないのか？

税金は、確かに“避けられない現実”です。中小企業経営者が亡くなれば、自社株や不動産を中心とした遺産に対して相続税が課税されます。

だからこそ多くの士業や支援者は、

- ・評価額をどう下げるか？
- ・生前贈与でどう分散するか？
- ・特例事業承継税制をどう使うか？

といった「相続税を減らす」ことに注力しがちです。

しかし—— それだけで本当に良いのでしょうか？

▼ よくある“失敗例”

- ・自社株の評価額を下げるために業績を悪化させてしまった
- ・相続税対策として株を複数の子に分けた結果、会社の意思決定ができなくなった
- ・生前贈与で財産を渡したが、肝心の経営ノウハウや信用は継承できなかった
- ・相続税は払えたが、資金繰りが悪化し倒産した

こうした事例に共通しているのは、「相続税を節税する」ことを目的とした結果、“事業そのものが続けられなくなった”という本末転倒な結果です。

■ 2. 再生の設計とは何か？

ここでいう「再生の設計」とは、単なる債務整理や財務再建だけではありません。

それは、

- ・事業を誰が、どうやって継ぐのか
- ・経営権と株主構成をどう整理するのか
- ・金融機関や取引先との関係をどう維持・再構築するのか
- ・家族間の調和をどう保ちつつ、会社の形を未来へつなげるか

という、“事業を未来に引き継ぐための戦略”全体を意味します。

この設計が不十分なまま相続が発生すると、たとえ税金が抑えられていても、

- ・会社は迷走し、
- ・家族は争い、
- ・経営は混乱し、
- ・結果として“誰も得をしない”承継になるのです。

■ 3. 相続税よりも優先すべき“再生視点”のチェックポイント

①会社は黒字か？赤字か？

→ 自社株評価より先に、「会社が今、再建できる状態か」を見る。

診断士や会計士による財務分析が必要です。

②後継者は経営できるか？

→ 承継する人材が育っているか。育てる仕組みはあるか。

「株を渡す」より「経営を渡す」準備が大切。

③借入と保証の整理はできているか？

→ 経営者保証が残っていないか。債務は引き継がせない形にできるか。

ガイドライン活用や金融機関との事前調整が鍵。

④株主構成はシンプルか？

→ 株が兄弟姉妹に分散していると、意思決定ができなくなる。
議決権の集中をどう設計するかが再生の肝。

⑤相続が起きたとき、事業を止めずに動かせるか？

→ 死亡届、役員変更、印鑑証明、金融口座の凍結解除…
手続きが遅れば、売上も支払いも止まりかねない。
信託や法人設計で“止めない仕組み”を。

■ 4. 「再生の設計」がうまくいった事例

▶ ケース：債務超過企業を持株会社で承継

- ・建設業の社長（父）が急逝。借入 2 億円、自宅担保。
- ・長男が会社を継ぐが、保証・債務に不安を抱く。
- ・相続税の節税をするより、まず「会社を立て直すこと」が必要と判断。
- ・中小企業診断士の支援で経営改善計画を作成し、金融機関とリスケ交渉に成功。
- ・同時に、持株会社を設立し、事業会社の株を集中承継。
- ・弁護士・税理士と連携して、遺留分問題も事前に調整。

→ 結果、家族は調和、事業は継続、債務も整理され、相続税は「払える範囲」で対応。
「再生の設計」が、税金だけでは守れなかった“会社と家族の未来”を守った事例です。

■ 5. 再生設計を支える士業・専門家の連携

相続支援者だけでは、「事業」のことまでは踏み込めないこともあります。だからこそ、以下のようなプロと連携し、「チーム」で再生設計を支える必要があります。

専門家	担当領域
中小企業診断士	財務診断、再生計画、金融交渉、株主構成の設計
弁護士	保証債務整理、遺留分調整、トラブル対応
税理士	税務評価、納税計画、法人化スキーム
司法書士	持株会社設立、株式信託登記
相続診断士・行政書士	家族調整、意向確認、手続き全般

“節税”ではなく、“再生”を軸に据えた支援にシフトすること。
それがこれからの土業に求められる新しい価値です。

■ 6. おわりに：本当に守りたいのは、何か？

相続税の対策は、確かに大切です。けれど、それは「会社が続く」こと、「家族が争わない」ことがあってこそ。

税金を抑えるために、会社を潰してしまつては、本末転倒。
兄弟仲が壊れてしまえば、数字上の得は何の意味もありません。

相続支援は、“未来の設計”です。

その未来に、「再生の視点」を加えることで、もっと多くの会社と家族が、幸せな承継を実現
できます。

税金の数字の向こうにある、

事業の魂と家族の想いを、どう未来へつなぐか——。

それが、私たち専門家に今、求められている本当の使命なのです。

第7章 再生型相続に取り組む専門家たちの実例

第1節 先進事例紹介

—「もう遅い」は存在しない。家族と会社を守った再生相続の現場から

再生型相続——それは、単なる資産の引き継ぎではなく、「事業という生きた存在」を、次の世代に継ぎ、再び動かしていくプロセスです。

多くの中小企業では、経営者の急逝や高齢化に伴う相続が、事業の転機、あるいは終止符となるリスクを常に抱えています。

しかし、そこに正しい専門知識と、熱意ある支援者がいれば、たとえ会社が債務超過であっても、相続人が未経験であっても、「未来へつなぐ選択」は、必ずできます。

本節では、再生型相続を成功させた3つの事例を紹介しながら、その裏側にある専門家の支援、連携、そして設計力をわかりやすく解説していきます。

■ 事例①：「会社は継がない」と言っていた長男が、後継者になるまで

▷ 状況

- ・業種：精密部品加工（従業員 25 名、年商 2.8 億円）
- ・状態：2 期連続赤字、借入残高約 1.6 億円（うち社長個人の保証あり）
- ・家族構成：経営者（父）、妻、長男（サラリーマン）、次男（介護職）
- ・社長が急逝。事業の継続か清算かで家族が対立

▷ 専門家の関与と再生プロセス

1. 初動：士業（行政書士・相続診断士）が遺族と初回面談

→ 財産内容を整理、借入・保証・役員貸付金など実態を「見える化」

2. 中小企業診断士が事業性を診断

→ 「主力顧客はまだ離れていない」「技術力は高い」= 再生可能と判断

3. 診断士が金融機関とリスク交渉開始、返済を一時停止

→ 社員解雇を回避、時間を稼ぐことに成功

4. 相続診断士と弁護士が連携し、相続放棄ではなく「限定承認」で対応

→ 債務の清算と保証整理の目処が立つ

5. 長男が後継を決意。事業承継税制と経営改善計画を組み合わせ引き継ぎへ

▷ 結果と学び

- ・借入の約 3 割を再編（条件変更＋一部債権放棄）
- ・家族間の相続トラブルも「共有会議」で解消
- ・3 年後、黒字化達成。顧客・取引先からの信用も回復

⇒ 相続が「終わり」ではなく、「再生の始まり」となった好例

■ 事例②：「不動産は残す、会社は残さない」という選択が家族を救った

▷ 状況

- ・業種：不動産賃貸＋店舗運営（飲食 3 店舗）
- ・経営者（母親）が高齢化し、認知症が進行
- ・不動産は黒字だが、飲食事業は赤字続き（債務超過約 3000 万円）
- ・相続人は 2 名。兄（会社に関与）と妹（専業主婦）

▷ 専門家の関与と対応フロー

1. 司法書士・行政書士が遺言と後見制度の整備

- 成年後見制度では経営の柔軟対応が難しいと判断
- 民事信託を設計し、不動産管理を長男へ信託

2. 中小企業診断士が飲食部門の撤退計画を策定

- 一部店舗を閉鎖、賃貸に切り替え

3. 弁護士が従業員対応、店舗退去交渉を担当

- 解雇トラブルなし、債権者との任意整理も実現

4. 不動産収益により、相続税の納税資金を確保

▷ 結果と学び

- ・「会社を残す」から「不動産を活かす」へ発想転換
- ・相続人の負担とリスクを抑えた“安全な撤退”を実現
- ・相続税対策より、「事業と資産の再編」が決定打に

⇒ 承継 = 全てを残すこと、ではない。選別し、守るものを明確にすることが再生

■ 事例③：株式を兄弟 4 人で分けた“争族予備軍”を、持株会社設立で回避

▷ 状況

- ・業種：製造業（従業員 50 名、年商 5 億円）
- ・創業者が自社株 100% 保有。資産は自社工場と預貯金
- ・相続対策として「株式を 4 兄弟で均等に分ける」方針だった
- ・しかし、長男以外は経営に関心なし

▷ 問題点と懸念

- ・株主構成が 4 分割されると、議決権が分散
- ・将来的に配当請求・売却請求が起きる可能性
- ・会社経営に悪影響を及ぼすリスクあり

▷ 専門家の介入

1. 中小企業診断士が「経営のコントロール不能リスク」を説明

→ 議決権の集中、ガバナンス維持の必要性を家族と共有

2. 税理士と協働し、株式を新設持株会社に集約

→ 持株会社の株は長男に集中、他兄弟は不動産や現金で調整

3. 弁護士が遺留分への対応と遺言作成を支援

→ トラブル未然防止のための合意書を整備

▷ 結果と学び

- ・株式は1社に集約、経営はスムーズに継承
- ・遺産は不公平感なく分配され、兄弟間の関係も良好
- ・持株会社が“家族の資産管理会社”として機能

⇒「相続を“平等”にする」のではなく、「会社を“持続”させる」仕組みが重要

■ 専門家連携が生み出す“創続”の可能性

これらの事例に共通しているのは、次の3点です。

①再生の視点が入っていること

→ 相続＝「承継後どうするか」まで視野に入れている

②家族と会社、両方に配慮していること

→ 片方だけでは成り立たない

③専門家の連携によって実現していること

→ 相続診断士、診断士、税理士、弁護士…それぞれの知見を活かし合っている

これこそが、私たちが提唱する「再生型相続」の真骨頂です。

■ おわりに：再生の可能性は、どんな会社にもある

「もう遅いかもしれない」「うちは小さな会社だから」と相談に来られる方も多くいます。でも、遅すぎることはありません。大切なのは、「今ある課題を整理し、未来への一步を踏み出すこと」です。

事業再生と相続支援の視点を統合した“再生型相続”は、中小企業の未来に、そして家族の關係に、新しい可能性を開いてくれます。専門家の連携によって、もう一度、会社を動かす。家族をつなぐ。未来をつくる。

それが、私たち「再生型相続」の専門家たちが目指す支援のかたちです。

第 2 節 現場で得た教訓と提言

— 数多くの相続と再生支援を通して見えてきた、成功と失敗の分かれ道 —

中小企業の「相続」は、単なる資産の承継にとどまりません。それは「会社という生き物」を、家族とともに未来へどう繋ぐかという、きわめて複雑で繊細なプロセスです。

この節では、これまで事業再生・相続支援の現場で私たちが経験してきた数多くのケースを振り返り、そこから得た「再生型相続における教訓と提言」をお伝えします。

成功の背景には、必ず理由がありました。

そして、失敗したケースにもまた、共通する“兆し”がありました。

本節をお読みいただくことで、今まさに相続に向き合おうとしている経営者やご家族そして支援に携わる士業や専門家の皆様にとって、ヒントとなることを願っております。

■ 教訓①：「事業の継続」を“最優先”に考えたか？

相続が絡むと、どうしても「財産の分け方」に関心が向きがちです。しかし私たちが数多くの支援を通じて感じるのは、“会社を存続させる”という視点が最も後回しになっているケースこそが危険だということです。

▼ 典型的な失敗例：

- ・株式を“公平”に 4 人兄弟で分けた結果、意思決定ができなくなった
- ・遺留分を意識しすぎた設計で、経営権が分裂
- ・資産価値は守られたが、会社が立ち行かなくなった

逆に、成功した事例では次のような共通点がありました。

- ✓ 経営を引き継ぐ人（＝後継者）を早い段階で明確にしていた
- ✓ 経営に関わらない相続人との分配は“別の資産”で調整していた
- ✓ 専門家と一緒に“事業を残す”ことを最優先に設計していた

→ まずは「会社を続けること」。その上で「相続人に配慮する」という順番が重要です。

■ 教訓②：「経営者の想い」が言語化されていたか？

相続が“争族”になる大きな原因の一つに、「経営者が何を望んでいたのかが不明確」と

いう点があります。どんなに資産があっても、どんなに節税策を講じても、「なぜこの人に継がせるのか」「どこまでが共有財産か」が言語化されていなければ、家族の中に不信感が生まれます。

▼ よくあるケース：

- ・「長男が会社を継ぐなんて聞いていなかった」と次男が反発
- ・「父は生前、こう言っていた」と相続人同士で言い分が食い違う
- ・遺言がなかったために、株式を巡るトラブルが裁判沙汰に

一方で、明確なメッセージが残されていたケースでは、驚くほどスムーズに承継が進みます。

- ✓ 自筆の手紙や動画で想いを伝えていた
- ✓ 事業承継計画書に「なぜこの人に託したか」を明記していた
- ✓ 専門家が同席する場で“経営者の言葉”として家族に説明していた

→ **経営者の想いを“遺す”こと。それが最も有効な争族対策であり、再生の起点です。**

■ 教訓③：土業や専門家の“チーム化”ができていたか？

再生型相続の現場では、税金・法務・経営・人間関係など、さまざまな要素が絡み合います。そのため、一人の専門家で対応しきれんことはほぼありません。特に危険なのは、各専門家がバラバラにアドバイスをするケースです。

▼ ありがちなミス：

- ・税理士は節税重視、弁護士は法的安全重視、診断士は事業継続重視
- 方針が食い違い、相続人が混乱

- ・「誰が最終判断するか」が不明確
- 相談先を変えるたびに内容が変わり、信頼を失う

成功事例では、土業が「チーム」で動いていました。

- ✓ 初期の段階で専門家間の連携体制を構築
- ✓ 家族会議や金融機関交渉の場に複数の専門家が同席
- ✓ 役割分担が明確（法務：弁護士／財務：診断士／相続：土業）

→ **再生型相続は“チーム戦”。支援者同士の信頼と連携が、成功のカギです。**

■ 教訓④：承継後の「再生計画」が描けていたか？

相続の直後というのは、残された家族にとって「心の整理すらつかない」時期です。だからこそ、**承継後に“どう再建していくか”という設計図が必要**になります。

- ・資金繰りはどうするのか
- ・借入は継続できるのか
- ・事業モデルは今後どうするのか
- ・後継者をどう支えていくのか

このような計画を持たずに事業を承継すると、半年以内に資金ショートに陥るケースも少なくありません。

成功事例では、承継前または直後に「経営改善計画書」が策定されていました。

- ✓ 金融機関と面談し、返済猶予（リスケ）を取得
- ✓ 中小企業診断士が資金繰り表を作成し、現状把握を支援
- ✓ 土業が「信託」「法人化」「持株会社化」などの仕組みを導入

→ **相続後の数か月が再生の勝負所。その時に“準備された計画”があるかどうかで運命を分けるのです。**

■ 教訓⑤：「会社も、家族も、守る」という覚悟があったか？

そして最後に――

最も重要な成功要因は、「会社も、家族も、両方を守ろうとする覚悟」があったかどうかです。

「どちらかを優先する」ではなく、

“両立”という難しい選択に本気で向き合った人たちが、最終的に再生にたどり着いています。

- ・家族に説明を尽くした経営者
- ・苦しい中でも会社を守ろうと決断した後継者
- ・想いを引き継いだ専門家たち

→ 覚悟があるところに、支援の道は必ず拓けるのです。

■ 再生型相続のための 5 つの提言

1. 「相続対策」ではなく「再生戦略」として考えよう

→ 税金よりも、まずは会社の継続性と経営体制の安定が先決

2. 経営者の“想い”を、必ず「見える形」にして残そう

→ 手紙、動画、事業承継計画書…形式は問わない

3. 株式は“公平に”ではなく、“合理的に”配分せよ

→ 経営権は集中、資産は分散。それが会社と家族を守る

4. 支援者は“ワンチーム”で動ける体制をつくろう

→ 定例ミーティングやグループチャットなど、情報連携の仕組み化を

5. 「今からでも遅くない」——とにかく最初の一步を踏み出そう

→ 完璧な準備より、今すぐできることを始めることが何よりも大事

■ おわりに：再生型相続は“希望の仕組み”である

私たちは、何十件もの現場で、「もう無理だと思っていたけど、なんとか再出発できた」という瞬間を見てきました。そこには、税理士の知恵、診断士の目、弁護士の盾、そして家族の涙と覚悟がありました。

再生型相続とは、“想い”と“仕組み”を融合させた未来づくりの技術です。

あなたの会社にも、きっと再生の道があります。

その一步を、一緒に踏み出していきましょう。

第3節 土業ネットワークの強化へ

一 専門家がつながれば、相続も再生ももっと“救える”ようになる

「税理士には相談したが、経営の話はできなかった」

「弁護士は訴訟には強いが、金融機関との交渉には関与してくれなかった」

「行政書士として相続手続きに関わったが、その後会社がどうなったかは知らないままで…」

これらは、私たちが事業再生・相続支援の現場で何度も聞いてきた、「土業支援の限界」に関する声です。

中小企業の相続、特に「会社がある家」の相続は、税務・法務・財務・経営・人間関係など、さまざまな専門領域が複雑に絡み合います。

一人の土業が、すべてを支援するのは現実的に不可能です。

だからこそ、これからの時代は——

“土業ネットワーク”の力が、相続と再生の行方を左右する時代です。

本節では、現場での成功事例をもとに、なぜ土業ネットワークが必要なのか、どのように構築・強化していけばよいのかを、中小企業診断士・相続診断士の視点からお伝えします。

■ 1. なぜ「土業ネットワーク」が必要なのか？

相続案件に関与する専門家には、それぞれに得意分野があります。

土業／専門家	主な役割
弁護士	紛争対応、遺留分請求、保証債務の整理など
税理士	相続税申告、財産評価、納税対策
行政書士	相続手続き、遺産分割協議書の作成など
司法書士	財務分析、再生計画、金融機関交渉、事業承継設計
相続診断士	家族調整、初期相談、ヒアリング・意向確認

しかし、現実にはこれらの専門家が「縦割り」で動いているケースが多く、それが支援の“ほころび”につながっています。

▼ **ありがちな問題例：**

- ・税理士が節税ばかり重視し、会社の継続性を見落としていた
- ・弁護士が争族対応に集中しすぎて、経営が機能しなくなった
- ・登記手続きは終えたが、経営権や保証債務の整理が未着手だった
- ・診断士が再生計画を立てても、他士業と連携できず実行が進まなかった

これらを解消する唯一の方法が、「士業ネットワークの強化」です。

■ **2. 士業ネットワークの実践効果：事例から見る“連携の力”**

▶ **事例：後継者不在＋債務超過企業の相続支援**

- ・建設業の経営者が急逝、借入残高 1.2 億円（個人保証あり）
- ・相続人は妻と長女（非経営者）
- ・税理士は相続税の申告のみ、会社の将来には関与していなかった

このままでは会社は倒産、資産は消え、相続人には多額の負債が残る…

そんな状況で、士業ネットワークが稼働しました。

1. 行政書士が初期相談を受け、専門家チームを編成
2. 中小企業診断士が財務状況を分析し、再生可能性を評価
3. 弁護士が保証債務の法的整理を進行
4. 税理士が税務申告の再検討と納税猶予手続きを支援
5. 司法書士が株式移転と法人再編を対応

→ 結果：会社は新法人で再スタート、旧法人は特別清算。妻と長女は保証責任から解放。

→ 会社の看板・従業員・取引先も守られた。

⇒ ひとりではできなかったことも、専門家がつながることで実現可能になったのです。

■ 3. 土業ネットワーク構築の3ステップ

土業ネットワークを実際に機能させるには、以下のようなステップが必要です。

【ステップ1】顔の見える関係づくり

- ・まずは、地域の土業どうしが「信頼できるパートナー」を知ることが先決です。
- ・同業者交流会や勉強会、SNS やオンラインサロンなどを活用し、互いの専門性を理解し合いましょう。

✓ ポイント：名刺交換ではなく、「一緒に案件をやるかどうか」が大事

【ステップ2】専門性を“つなぐ”意識を持つ

- ・土業どうしで「役割を重ねる」のではなく「補い合う」ことが必要です。
- ・例：相続診断士が家族調整 → 診断士が財務分析 → 弁護士が保証交渉へ引き継ぐ、など

✓ ポイント：すべてをやろうとしない。“自分にできること”を明確にする

【ステップ3】チームで動ける体制をつくる

- ・定期的な打合せ（Zoom や LINE グループ活用も有効）
- ・実務フローや情報共有ルールを整備
- ・案件ごとに“リーダー”を立てる（行政書士が窓口役など）

✓ ポイント：役割分担と責任の所在を最初に決めておく

■ 4. これからの土業に求められる「統合支援」の時代

私たちは今、土業が「単独プレイヤー」ではなく、“チーム戦略の一員”として機能することが求められる時代にいます。

特に中小企業相続の現場では、

- ・専門性の深さ × 横のつながりの強さ
- ・技術力 × 共感力
- ・書類作成 × 想いの共有

という複合的な支援が、家族と会社を救うことになります。

→ 再生型相続とは、“個”の力ではなく“連携”の力で実現する支援のかたちなのです。

■ 5. 土業ネットワークが社会にもたらす未来

土業ネットワークが広がれば――

- ・廃業を回避できる会社が増える
- ・家族の争いを防げる
- ・地域経済の雇用と産業が守られる
- ・若手土業にも新しい活躍の場が生まれる

つまり、土業ネットワークの強化は、目の前の一社、一家族を救うだけでなく、日本の地域再生にもつながる大きな取り組みなのです。

■ おわりに：「誰かと組める土業」こそ、これからの主役

私たちは、もはや「何ができるか」だけで評価される時代にはいません。

「誰と組めるか」

「つなげる力があるか」

「チームで支援できる姿勢があるか」

その力こそが、相続や再生の支援において最も重要な“未来志向のスキル”です。

あなたの専門性を、もっと生かす方法がある。

それは、信頼できる仲間を見つけ、つながり、補い合うことから始まります。

再生型相続は、私たち土業一人ひとりの「つながる覚悟」から生まれます。

さあ、次はあなたの番です。

第8章 これからの“相続のかたち”をデザインする

第1節 今後の相続支援に必要な視点

—「分ける」から「つなぐ」へ。時代が求める新しい相続支援とは

日本は今、かつてない“相続多発時代”に突入しています。毎年140万人が亡くなり、その数だけ相続が発生する。そしてそのうちの多くが、事業や不動産、保証債務といった“重い遺産”を抱えています。

特に中小企業においては、「家族」と「事業」が切っても切り離せない関係にあります。相続とは、財産を“分ける”ことではなく、人生と経営のバトンを“つなぐ”こと。

本節では、これからの時代の相続支援に必要とされる「新しい視点」について、事業再生と相続支援の両面から、わかりやすくご紹介します。

■ 1. “法務・税務”だけでは足りない時代が来ている

かつて、相続支援は「誰に何を、どう分けるか？」という法律・税務の問題が中心でした。それに対応する専門家といえば、弁護士・税理士・司法書士・行政書士などの士業でした。

もちろん、今でもそれは重要な仕事です。しかし、実際の相続現場では次のような問題が頻出しています。

▼ 現場のリアルな課題：

- ・自社株の評価額は下がっても、会社の経営が成り立たない
- ・節税対策は万全でも、家族の対立で裁判沙汰になっている
- ・会社を継ぐと決めた相続人が、キャッシュフローの意味すら分からない
- ・財産はたくさんあるのに、「誰が決めるのか」が曖昧で混乱する

→ これらは、法務・税務の枠を超えた問題です。

だからこそ、今後の相続支援においては、「再生」「経営」「感情」「戦略」といった多層的な視点が不可欠になってきているのです。

■ 2. 「相続＝終わり」ではなく、「相続＝始まり」という発想へ

私たち相続支援者は、つい「相続は完了させるもの」と思いがちです。確かに手続き上は、名義変更や相続税申告が終われば一区切りかもしれませんが。

しかし中小企業や地主・家業持ちの家庭にとっては、相続は“次の人生・次の経営”がスタートする入口にすぎません。

だからこそ、私たちはこう問い直す必要があります。

- ・この会社、10年後も続いているだろうか？
- ・この家族、納得して承継できただろうか？
- ・この相続が「創続」につながっているだろうか？

→ 相続を“片付ける”のではなく、“未来につなげる”ことが求められているのです。

■ 3. 再生型相続に必要な“5つの視点”

再生型相続の支援者として、これからの現場で必要とされる視点は、主に以下の5つです。

① 経営の視点：事業は継続できるのか？

- ・財務分析（債務超過・資金繰り）
- ・事業性の評価（顧客基盤・人材・市場）
- ・借入金と保証の状況

この視点なしに株式や経営権を動かすと、「継いだ後」が崩れてしまいます。

② 組織の視点：株主・役員構成は合理的か？

- ・議決権の集中はできているか
- ・将来的な争族リスクは想定されているか
- ・株式の分散が意思決定を妨げないか

遺産分割と株式承継を“別の話”として扱うことが重要です。

③ 感情の視点：家族間の“納得”はあるか？

- ・兄弟姉妹に不公平感はないか
- ・誰が苦勞してきたか、誰が知らなかったか
- ・相続人全員が“言える場”を持っているか

どれだけ理屈が正しくても、心が置いてきぼりになれば相続は失敗します。

④ 法制度の視点：最新の制度を知っているか？

- ・経営者保証ガイドライン
- ・特例事業承継税制
- ・民事信託や持株会社活用
- ・中小企業活性化協議会など支援機関との連携

制度は日々アップデートされています。「知らなかった」では済まされない時代です。

⑤ チーム支援の視点：誰と組むか？

- ・診断士、弁護士、税理士、司法書士、社会保険労務士…
- ・誰がどの分野のプロかを理解してつなげる
- ・相談者を“チームで守る”ことができるか

一人の専門家にできることには限界があります。複雑な相続は、ワンチームで臨むことが前提です。

■ 4. 支援者に求められるのは“スキル”より“スタンス”

これからの相続支援に必要なのは、高度なテクニックや資格だけではありません。それ以上に求められるのは、

「この家族と会社の未来を本気で考えようとする姿勢」です。

- ・相続人の不安に耳を傾けること
- ・家族の空気を読み、緊張を和らげること
- ・関係者をつなぎ、情報を整理し、わかりやすく伝えること

それは、士業や診断士、FP といった肩書きを超えて、“**人生の伴走者**”としてのあり方が問われているのです。

■ 5. 「相続支援」は、未来をつくる社会的インフラへ

高齢化社会・中小企業の後継者不足・地方経済の空洞化——これらすべてに関わるのが、「相続の問題」です。

つまり、相続支援とは、単なる個人や家族の問題ではなく、**日本の未来そのものに関わる“社会的インフラ”**であるとも言えるのです。

- ・廃業する会社が減れば、雇用が守られる
- ・争族が減れば、家庭の安心が生まれる
- ・再生できる企業が増えれば、地域が元気になる

相続支援のあり方が変われば、この国の未来の景色さえ変わっていくのです。

■ おわりに：「相続のかたち」は、あなたがデザインできる

相続には“正解”がありません。しかし、“最善”はあります。

誰に、何を、どう引き継ぐか。

それを、家族と専門家が一緒に考え、デザインする時代が、いま始まっています。

私たち相続支援者が持つのは、ペンと設計図。

あなたの会社と家族の未来をつなぐ、その“相続のかたち”を、これから一緒に描いていきましょう。

第2節 事業承継・経営改善・相続支援の融合

—「会社」「家族」「未来」を守るための、新しい支援のかたち

「事業承継は社長の引退問題」

「経営改善は赤字企業の話」

「相続支援は財産を分ける手続き」

かつて、これらは“別々の世界”として捉えられてきました。しかし、今、私たちが直面している中小企業のリアルな現場では、これら3つのテーマが**一体となって押し寄せてきます**。

たとえば——

- ・高齢の経営者が会社を次世代に譲ろうとした途端、借入金の返済や個人保証が問題となり、
- ・相続人同士で株式の配分を巡る争いが起こり、
- ・さらに業績が悪化し、資金繰りの見直しや経営改善が急務となる。

このような状況において、「事業承継だけ」「相続だけ」「再生だけ」では、もはや支援は成立しません。必要なのは、事業承継・経営改善・相続支援の“**融合的支援**”です。

本節では、その融合がなぜ必要なのか、どう実現していくのか、そして専門家に求められる新しい役割について、実務の視点から解説します。

■ 1. なぜ“融合的支援”が必要なのか？

中小企業の経営者が高齢になり、相続の問題が現実味を帯びてくると、次のような課題が同時多発的に起こります。

▼ 現場でよくある事例：

- ・株式をどう分けるか（相続）
- ・経営を誰に引き継ぐか（事業承継）
- ・現状の借入をどうするか（経営改善）
- ・社長の個人保証をどう整理するか（再生・保証対策）
- ・後継者が会社を続けられるのか（資金繰りと経営体制）

これらの課題は、すべてが密接に絡み合っており、一つの分野の知識やスキルだけでは解決できないというのが現実です。

たとえば、「自社株は贈与しておきましょう」と言われても、会社が債務超過であればそれは“マイナス資産”です。相続人は贈与を受けることで“経営の重荷”を背負うことになります。

だからこそ、事業承継・経営改善・相続支援を“別物”として扱わず、統合的に設計する視点が必要なのです。

■ 2. 3つの支援分野の“重なり合う領域”を知る

以下は、3つの支援分野の融合が求められる主なテーマです。

支援テーマ	事業承継	経営改善	相続支援
自社株の扱い	●	●	●
個人保証の処理	●	●	●
後継者選定・育成	●	●	
財務状態の可視化	-	●	●
株主構成・議決権調整	●	-	●
不採算事業の切り離し	●	●	
資産・負債の整理	-	●	●

このように、3つの支援は「完全に独立」ではなく、**広い領域で重なり合い、相互に影響を与えています。**

つまり支援者は、「自分の専門だけ」では不十分であり、**隣接する分野の知識と視点を持つことで、より深く広くサポートできるようになるのです。**

■ 3. “融合的支援”の実践プロセス

融合的な支援を実現するには、以下のような流れを意識することが有効です。

【ステップ1】全体像の把握（ヒアリングと見える化）

- ・経営者・家族・後継者から情報を集める
- ・財務状況（債務、資産、キャッシュフロー）を把握
- ・会社と家族の関係性・意向を確認

キーワード：「人・お金・想い」の全体像をつかむ

【ステップ 2】 優先課題の整理とマッピング

- ・「まず何をすべきか」を明確にする（例：借入金のリスクが最優先）
- ・各課題を事業承継・相続・経営改善の軸で分類

✓ キーワード：“バラバラの問題”を“設計図”にする

【ステップ 3】 専門家チームの編成と連携

- ・弁護士、税理士、診断士、司法書士、相続診断士などと連携
- ・各専門家がそれぞれの視点で計画に関与

✓ キーワード：「点」の支援から「面」の支援へ

【ステップ 4】 中長期的な支援計画の立案

- ・数年単位での経営改善・承継・資産整理のロードマップを作成
- ・金融機関・取引先・社員への説明・協力も視野に入れる

✓ キーワード：「未来から逆算する」相続支援

■ 4. 融合的支援がもたらす“効果”

このような支援を実施することで、以下のような成果が期待できます。

- ・後継者が安心して経営に専念できる体制の構築
- ・不要な争族の未然防止
- ・借入や保証の再編により経営の自由度向上
- ・相続税の納税資金の確保と、円滑な資産移転
- ・事業が“止まらず”、地域経済・雇用が守られる

そして何よりも、

「家族が納得し、事業が前に進む」ことが、相続支援の最大の目的になるのです。

■ 5. 支援者に求められる“新しい専門性”

この融合支援を実現するためには、支援者自身が「複眼的な視点」を持つ必要があります。

▼ **これからの支援者に求められる3つの力：**

- ・**横断力**：専門分野を超えて、他の士業や診断士と連携・理解する力
- ・**調整力**：家族間・専門家間・関係機関との立場の違いを調整する力
- ・**構想力**：短期ではなく、中長期の未来設計ができる構想力

資格や知識だけでなく、“つなげる力”“まとめる力”こそが、**融合型支援の中核を担います。**

■ **おわりに：新しい“相続のかたち”は、融合の中にある**

かつての相続支援は、制度の知識や手続きの正確性が評価の中心でした。しかし、これからは違います。

- ・家族の想いに耳を傾け、
- ・会社の将来を一緒に描き、
- ・専門家どうしが補い合い、
- ・誰もが納得できる未来を設計する——

それが、事業承継・経営改善・相続支援の融合が導く、新しい相続支援の姿です。

私たち支援者の役割は、“遺す”ことだけではありません。

“つなぐ”こと、そして“続ける”こと。

再生型相続を通じて、未来へ命をつなぐ。

そんな支援を、これからの日本に、届けていきましょう。

第3節 「人を幸せにする相続」と「会社を残す支援」

一 感情と経営、家族と社員。そのすべてに寄り添う「本当の相続支援」とは？

「相続のことで家族がバラバラになった」

「父の会社を継いだけど、こんなに苦しいとは思わなかった」

「お金は分けられても、想いは伝わってこなかった」

「遺された社員の不安な目が忘れられない」

私たちは、相続の現場でさまざまな声を聞いてきました。それは、感情のもつれ、経営の混乱、そして未来への不安――。

だからこそ今、相続支援において本当に必要とされるのは、
「人を幸せにする相続」であり、
「会社を残す支援」なのです。

財産を「分ける」だけではない。
手続きを「終わらせる」だけでもない。

そこにあるのは、家族の物語であり、経営者の想いであり、多くの人たちの人生を支えてきた、会社という“もう一人の家族”の存在。

この最後の節では、相続支援の本質を見つめ直しながら、これからの支援者に求められる視点と姿勢を、事業再生と相続支援の実務の両面から掘り下げていきます。

■ 1. 「人を幸せにする相続」とは何か？

私たち相続支援者がよく耳にするのが、「揉めないようにしたい」という言葉です。確かに、それはとても大切な願いです。

しかし、“揉めなければ良い相続”なのでしょうか？
“相続税が抑えられたから成功”と言えるのでしょうか？

私たちが考える「人を幸せにする相続」とは、**次のような状態を実現すること**です。

- ・遺族が亡くなった人の想いに触れ、納得して前を向ける
- ・家族の関係が守られ、感謝の気持ちで次の人生を始められる
- ・引き継いだ資産や事業を通じて、より豊かな生活が送れる
- ・「相続して良かった」と心から思える

つまり、相続とは“新しい人生のスタートライン”であり、幸せの種をまく行為でなければならぬのです。

■ 2. 「会社を残す支援」とは何か？

一方、事業を営む家庭では、「相続」の中に“会社”という特殊な存在が含まれます。

会社は、単なる財産ではありません。
経営者にとっての人生そのものであり、
家族にとっての誇りであり、
社員にとっての生活の場であり、
地域にとっての希望です。

それが経営者の死をきっかけに、次のような問題に直面します。

- ・誰が社長になるか決まっていない
- ・借金と保証を引き継ぐかどうか迷っている
- ・株が兄弟姉妹で分散し、経営が成り立たない
- ・売上はあるのに資金繰りが行き詰まり、社員が辞めていく

このような状況に陥ると、「会社を継がせるのはかわいそう」と家族が感じ、結局は清算・廃業という決断をせざるを得なくなります。

だからこそ私たち支援者は、「継ぐか／継がないか」以前に、“**継げる状態をつくる**”ことをサポートしなければならないのです。

■ 3. 「人の幸せ」と「会社の存続」を両立させる視点

では、人を幸せにしながら会社を残すには、どんな視点が必要でしょうか？

① 感情と数字、両方を大切にする

- ・感情：誰がどんな想いで会社を見ているか？ 不安、不満、誇り、責任…
 - ・数字：資産は？ 債務は？ キャッシュフローは？ 自社株評価は？
- 感情と数字の「翻訳者」としての支援が求められます。

② 経営と家族、それぞれの“納得”を設計する

- ・経営：議決権、後継者の育成、資金繰り、役員構成
 - ・家族：不公平感の解消、相続財産のバランス、遺留分への配慮
- 承継計画＋遺産分割計画を“同時に”描くことが重要です。

③ 引き継ぐのは「財産」ではなく「想い」と「信用」

- ・経営者が大切にしてきたこと
 - ・社員や取引先に対する誠実さ
 - ・お客様との関係性
- 手紙や動画、承継の場づくりなど“非財産的価値”の引継ぎが欠かせません。

■ 4. 実務で生きる「融合型支援」のあり方

「人を幸せにする相続」と「会社を残す支援」は、それぞれが独立しているようで、実は密接に関係しています。だからこそ、土業や専門家が融合的に関わる支援体制が不可欠です。

▼ 例：ある事例から

- ・経営者が突然逝去。借入金 7000 万円。社長保証あり。後継者未定。
 - ・相続税申告が迫る中、相続人は相続放棄か限定承認かで迷う。
 - ・財務状況を中小企業診断士が分析し、再建可能と判断。
 - ・弁護士が保証債務を金融機関と調整。
 - ・税理士が納税猶予制度を活用し、資金繰り負担を軽減。
 - ・家族会議を開き、全員が会社継続に納得。
 - ・1 年後、黒字転換し、後継者が事業を軌道に乗せる。
- 感情、数字、法務、経営、税務、すべてが連携してこそ実現した「幸せな承継」でした。

■ 5. これからの支援者に求められる姿勢とは？

これからの相続支援者には、以下のような姿勢が求められます。

姿勢	具体的行動
傾聴力	依頼者の本音や不安を引き出すヒアリング
翻訳力	感情と言葉、数字と想いの橋渡し
設計力	相続・経営・財務を横断した計画の構築
協働力	他土業との連携、チーム支援の推進
中立性	族や経営陣の“対立”を“対話”へ導く

→ 資格よりも「人間力」が問われる時代に、私たちは突入しています。

■ おわりに：「想いが、未来をつなぐ」

相続支援とは、ただの手続きではありません。

そして、事業再生も、ただの数字合わせではありません。

そこにあるのは、人と人との関係であり、
人生のバトンであり、
未来をつなぐ、尊い営みです。

会社も、家族も、支える人たちも、
みんなが「やって良かった」と思える相続。
それが、「人を幸せにする相続」であり、
「会社を残す支援」の真の目的です。

私たち専門家は、
その物語にそっと寄り添い、ときに背中を押し、ときに共に悩み、
その家族と会社の“未来のカタチ”を、共に描く存在でありたいと願っています。



事業再生と相続

クロスオーバー戦略

2025年4月14日 初版発行

著者 山内 真二

定価 本体価格1500円+税

発行所 Bizdesign Consulting

〒455-0824 愛知県名古屋市西川町3-16

TEL&FAX 052-700-2242

URL <https://bizdesign-consulting.com/>

本書を無断で複写・複製することを禁じます。

©2025 Bizdesign Consulting