

ファミリー企業の良さを経営に活かす 独自の取り組みで事業承継を支援 税理士法人ネクサスの新たな取り組み



税理士法人ネクサス

大阪駅前に事務所を構え、医療と事業承継に未来会計・国際税務を展開する税理士法人ネクサス。事業承継においては、後継者に「自覚」を持たせることが大切だが、これについて同法人では、いま日本の事業から失われつつある『家族』に着目し、独自の取り組みを行っている。同法人の取り組みについて、代表の角田祥子氏に話を聞いた。

医療と事業承継の専門家が集い スペシャリスト集団としてスタート

——税理士法人ネクサスを立ち上げた経緯についてお聞かせ下さい。

平成20年に、私が長年パートナーを務めていた事務所からのれん分けをしていただき、4人の専門家と一緒に創業しました。前職は、私が30年近くお世話になった事務所で、最初は4人だったスタッフも、独立の時には60人くらいになっていました。私自身が事務所と共に成長させていただき、とても感謝しています。

ただ、私もチャレンジをしたいと思っていましたので、次のステージへ踏み出したというイメージです。

一緒に創業したメンバーは、全員が医療または事業承継の専門家です。現在はこの専門分野をコアに事業展開しています。ただ、決してテクニックだけを大事にするということはありません。専門性をいかにその企業に活かせるか、この部分を大事にしながら、

これまでやってきました。

独立後は、いろんな方との今までのご縁があり多彩なキャリアを持つ人がメンバーに加わってくださり、専門分野が増えていきました。例えば、事業承継で関わらせていただいた企業に、国際税務のニーズが発生し、国際税務を専門としている人に加わってもらい、他の企業に対しても国際税務の面でもサポートできるというふうな、専門領域が拡大してきました。専門性を持つ人が加わってくれたことで、相互に関連する専門性の柱ができてきました。



——医療に強いイメージがありますが、相続についても専門的に展開されているんですね。

医療に関しては、一人医療法人制度ができる前、租税特別措置法が五段階税制に変わる、そのタイミングで特化しました。ほぼ同じ時期に、ある企業の経営者の方から自社株対策を依頼されました。当時、私は専門学校の相続税講師をしていたため、相続は自分が取り組みたい分野のひとつでした。そこで、その自社株対策の依頼をお引き受けしたのが、事業承継業務をスタートしたきっかけです。医療分野と事業承継分野は、医療機関と一般企業という全く違うお客様に対して始めたのですが、いま私が医療機関の承継に力を入れるようになったのは、元々、一般企業に対する事業承継に取り組んでいたからだと思います。



事務所エントランス

日本企業の 95% はファミリー経営 ファミリーミーティングが後継者の自覚を育む

——クライアントの後継者に自覚を醸成するため、何か取り組みをされているのですか？

私が初めて手掛けた事業承継は、自社株対策で非常に困っていたらっしゃるお客様で、私が提案をして、それを採用、実行して頂きました。このとき、やはり自社株対策というのは、お客様との信頼関係がなければ実現しないということを学びました。

そして、信頼関係を深めると、事業承継の問題点がいろいろ見えてきます。単に「株を最少の税金コストで次世代に移転します」ということだけでは済まないですね。

そこで気が付いたのが、事業を支えるファミリーの問題です。事

業を支えるファミリーは本来、世代交代する時も、親子の確執があっては世代交代が上手くいきませんし、例えば兄弟で事業に関わっている場合、兄弟間の間柄が悪いとそれぞれが違う方向に向いてしまったりします。これが大きな問題の引き金となるケースをたくさん見てきました。ですから、株は移したけれども、何かファミリーに問題があって、株を移転したためにもっと別の大きな問題を生んでしまったというケースも経験しました。

つまり、後継者としての自覚と覚悟が定まらないうちに、株を移転してしまったがために兄弟間の問題に発展してしまうなどです。いま、家庭で、子供の頃から、「次の経営者は君なんだよ」「君は多くの社員を抱える責任を担っているのだよ」という責任と自覚を教えていないケースが増えていきます。学問はもちろん大事だけれども、もっと大事なことは経営を担うことだと、その自覚があれば、学問に対する意識も変わってきますね。昔の武家や商家は、これがきちんとできていました。でも、今の家族はそこができていない。私たちはこのことに気が付いたので、昔の商家がやっていた家法づくり・家訓づくりを研究しました。今のファミリーにも家訓・家法、これを入れていく。多くの会社には経営理念や経営方針があり

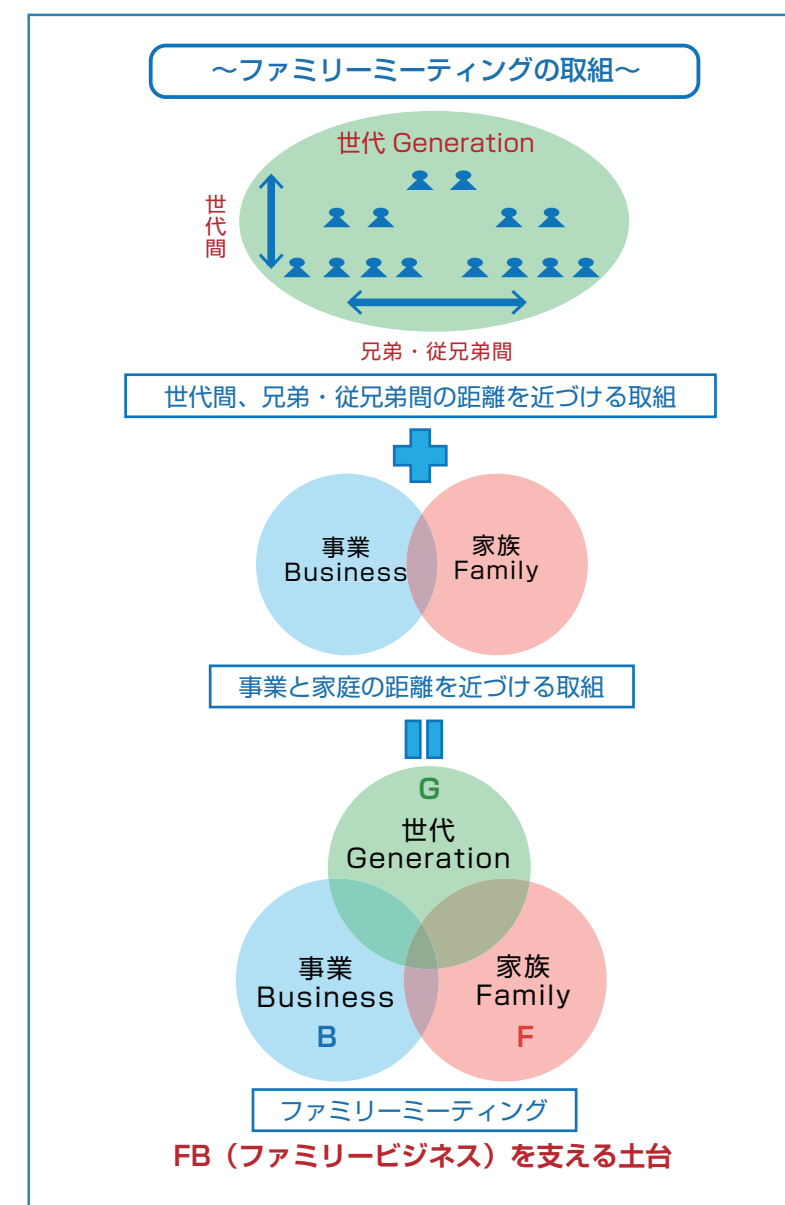
ます。しかし、ファミリーにそれがあるかといえば、ほとんど皆無です。私たちはその部分にフォーカスしました。

——家族系企業のためのものというイメージなのでしょうか。

日本の約 95% はファミリー企業ですが、家族経営はマイナスに捉えられています。税法にも「同族会社の行為計算否認」の規定がありますし、「経営者が私的な利益を得ているのではないか」と、そのようなイメージで見られがちです。ただ、実態は決してそうではなくて、家業として責任と自覚をしっかりと持っているからこそ経営者が務まる、これがファミリー企業なのです。だから、欧米でファミリー企業というのはとても称賛されています。さらに、欧米では早くからファミリー企業研究が行われ、実際多くの企業のオーナーがファミリーとしてのあり方の研鑽を積んでいます。実際にファミリーミーティングというしくみを構築している企業は多く、優良企業なら 70% 以上はこれに取り組んでいるとされています。

これに対して日本は長寿企業大国と言われながら、ファミリービジネスについての研究はまだ浅く、実際、ファミリー企業にファミリーのガバナンスに取り組んでいる企業はほとんど皆無といえる状況です。

創業 200 年を超える企業は世界に 5,000 社あるといわれる中でそのうちの 3,000 社は日本に存在し、創業 100 年を超える企業は日本に



5 万社以上あるといわれる長寿企業大国でありながら現状ではその長寿企業を生み出してきた背景が大きく崩れてしまっているといえるのではないのでしょうか。

——家族であることが企業経営に活かせるような仕組みを作ることですね。

そうですね。自社株を移転する時にはきちんと仕組み作りをし

す。例えば、会社にガバナンスがあるように、ファミリーにもガバナンスを作ります。ガバナンスの中心に家訓があり、ファミリーミーティングというコミュニケーションを深めていく場があります。要は、後継者を育て、さらに家族が事業を支えていきましょう、ということです。サントリーを見ても分かりますが、あれだけ大きな企



お客様を迎えて経営計画発表会

業に成長しているのは、ファミリーが人材を輩出してきたからという要素が大きいと思います。一方、一子相伝的に長男だけが経営に関わる例もあります。それは「兄弟や家族が入ると揉めるから、長男だけを入れる」という理由からです。ところが、もし揉めずに家族が会社に入っていけるならば、自覚と責任を持った人材が輩出できるのですから、「揉める、揉めない」ではなく、「事業を発展させる」ということの方がより重要なことであるはずなのです。

——いま、家族は家族、仕事は仕事のように分けて考えなければいけないという風潮があると思います。私もそう思います。それが企業

経営にとっては誤った理解だと思いのです。

いま、経営者の方がよく「子供の自主性を尊重したい」と言います。例えば、芸術的な才能があるならば、芸術の分野に進ませてあげたい、経営者になることが子供にとって幸せかどうか分からないというお考えです。確かにそうだと思います。ただ問題なのは、そういう親御さんに限って、子供にきちんと情報を伝えていません。自分がどういう思いで経営をしているのか、自分の会社がどんなものを作り、どう社会に役立っているのか、将来はこんなことをやっていきたい、こういうことが子供に伝わっていないので、情報がな

いまま「子供の自主性」という言葉だけが伝わっているのではないかと思います。一方、子供からすれば、親は何にも教えてくれないけれども、自分で将来のことを本当に選択しても良いのだろうか、という不安を持っています。

私がファミリーのガバナンスに取り組み、子供さんとも実際にこのお話をします。すると、「お父さんは何も教えてくれない、私はそれが一番不安だった」という言葉が出てくるのです。そして、子供は親に対して感謝の気持ちを持っていますが、それを感謝として表現してはいません。しかし、感謝として表現することこそが感謝の心を育むことに繋がります。

そんな場がファミリーミーティングの場なのです。

新しい財団法人の仕組みを活かし 株式をファミリーから切り離す

——家族という面から企業のあり方、事業承継ということを考えるのですね。

そうです。次の世代の経営者を育て、自覚を持たせることができた、その上で自社株を移していくのです。

さらに、私たちはいま「自社株を次の世代に移していくだけで良いですか」という問いかけをしています。平成18年に新しい財団法人法ができました。それまでは、財団法人とは「大企業がするもの」だと思われていましたが、同年以後、この制度の活用が身近になって広がってきました。財団に自社株を移すことにより、自分たちの所有から手放すことができます。この財団が株の配当を基に研究活動や教育活動や地域貢献活動ができるので、株の配当がそこで活かされます。さらに、財団に株が移ると、次世代に移し続ける必要はなくなります。ファミリーが財団の担い手になりますが、株は「所有」から離すことができるのです。

また、一度分散してしまった株式の保有者の方に、「こんな財団を作って、こんな活動をしていきたい」「私たちの株は社会に役立つ株にも成り得る」という説明をする、分散していた株がそこに集まってくることもあります。

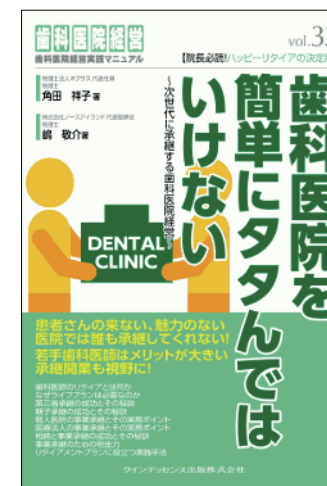
——その取り組みは、どのくらいの規模の企業を想定されているのですか？

たとえば資本金1億円のうち40%の株が財団に移ったとします。そして年10%の配当がなされれば年間400万円の活動原資があるということです。また、3代目、4代目になると、名義株が出てきたり、株式を持っていることすら知らない親族がいたりもします。すると、相続のたびに株を返してもらうということをやリ続けなければなりません。それを解決するためにも、財団法人が役立つことになります。財団法人に株を移すと、相続というものが生じず、相続税は発生しません。相続税の納税という間接

的な社会貢献から、財団による直接の社会貢献に変わるということだと思います。

——オーナーファミリーが従業員から信頼され尊敬される強みですね。

従業員から見ても、「経営者一族がこんな家訓を作って、こんな家族を目指してこの会社を支えている」ということが理解できれば、その経営者に対する信頼、信頼以上に尊敬が集まるので、会社の規模が小さい頃から、家族で支える仕組みを作ることが大切だと思います。



角田先生の著作



角田 祥子 先生 税理士法人ネクサス 代表・税理士

大阪府立大学経済学部経営学科卒。78年亀岡公認会計士事務所入所。04年株式会社亀岡合同総研代表取締役就任。08年税理士法人ネクサス代表社員就任。著書に「歯科医院税務入門」「歯科医院コンサルティングマニュアル」（共著）「歯科医院を簡単にタタんではいけません」（共著）等。各種講演もこなす。

【ビズアップ総研 e-JINZAI コンテンツ】

- ・「歯科関与先 200 件以上の事務所が進める 経営指導事例」
- ・「歯科医院の事業承継の現状と円滑な進め方」
- ・「ケース別・形態別に検証 歯科医院のスムーズな事業承継手法」（平成26年12月公開予定）