

組織再編成による 兄弟間のグループ 経営の再構築

公認会計士：内田 桂右

目 次	目 次
1 前提及びクライアントのニーズ等 88	ロ 税務等に関する留意点 95
(1) 前提 88	(5) ステップ④（合併） 95
(2) クライアントのニーズ 89	イ 手続きの内容 95
(3) 組織再編成によるメリット 89	ロ 税務等に関する留意点 96
2 グループ全体の概要 90	(6) ステップ⑤（自己株式の消却） 96
(1) 当初のグループ組織体制 90	イ 手続きの内容 96
(2) 目標とするグループ組織体制 91	ロ 税務等に関する留意点 97
3 組織再編成による対応策 91	(7) ステップ⑥（株式交換） 97
(1) 組織再編成手法の概要 91	イ 手続きの内容 97
(2) ステップ①（同族外株主からの買 取り） 92	ロ 税務等に関する留意点 98
イ 手続きの内容 92	(8) ステップ⑦（配当による財源規制 の解消） 98
ロ 税務等に関する留意点 93	イ 手続きの内容 98
(3) ステップ②（同族内株主からの買 取り） 93	ロ 税務等に関する留意点 98
イ 手続きの内容 93	(9) ステップ⑧（双方による自己株式 取得） 98
ロ 税務等に関する留意点 94	イ 手続きの内容 98
(4) ステップ③（各グループへ株式の 整理） 94	ロ 税務等に関する留意点 99
イ 手続きの内容 94	(10) 総括 99

1 前提及びクライアントのニーズ等

(1) 前提

本ケーススタディにおけるクライアントは、創業より90年以上、多角的に電気機械

器具製造業と家具製造業を中核として営み、現在第四世代である長男（A社会長であり、以下「会長」という。）及び次男（A社社長であり、以下「社長」という。）により経営されている。当初、グループ傘下の各

社における株主構成は過去からの経緯により複雑なものとなっており、近年、経営方針について兄弟間の意見の相違により、必ずしもグループ全体として効果的な経営が機能しているとはいえない状況にあった。また、第三世代においては、各家の長男がそれぞれ株式を承継する予定であり、将来的に効果的な経営が更に困難となる可能性について、会長及び社長は、共に課題として認識されていた。

そのような状況のなか、会長及び社長より下記のニーズを伺ったため、当初の課題を克服しニーズに応えられる対応策として、グループ全体を会長グループと社長グループの大きく二つのグループに分ける組織再編成スキームを立案し、会長及び社長のご了承のもと株式の集約を図ることとなった。

なお、本ケーススタディは、弊社において実行した事例をベースとして、簡略化したものを用いて解説するものである。

(2) クライアントのニーズ

会長及び社長においては、当初のグループ全体の組織体制について、以下の共通するニーズが存在していた。

✓ 経営方針に対する兄弟それぞれの意見を経営に反映させるべく、グループ全体を大きく二つに分けることで、各グルー

プが互いに干渉されない独自の経営体制を構築し、経営の自由度を高めたい。なお、会社自体は分割せずに各グループで核となる会社を運営したい。

- ✓ 次世代に対する事業承継を見据えて、会長及び社長の保有株式を会長グループ及び社長グループにおいてそれぞれ一本化することで、将来の事業承継をしやすい株主構成を構築しておきたい。また、可能であればこの機会に外部の少数株主を整理したい。
- ✓ 組織再編成の実行に際しては、会社からの資金の流出をなるべく抑えたい。

上記のニーズをふまえて、兄弟が各グループにおける社長として経営し、経営の自由度を高めることにより、現在のグループ全体としての企業価値向上に資することを対策の主眼に置いた組織再編成スキームを構築することとした。

(3) 組織再編成によるメリット

本件においては、会長及び社長が分割後の各グループにおける中核企業の株式について、当事者間の完全支配関係を有する株主構成を実現するスキームとすることで、以下のメリットを享受することが可能となっている。

図表1 組織再編成のメリット

視 点	内 容
経営の独立性	一つのグループを大きく二つのグループに分割することで、双方の経営には関与せず、経営の自由度が大きく向上する。
次世代への事業承継	各グループにおける中核企業の株式を100%保有し一本化するすることで、事前の対策も含めて次世代への承継がしやすくなる。
経営の安定性	組織再編成の過程において反対勢力と想定される親族関係にない外部の少数株主をスクイーズアウト* ¹ することで、外部株主に対する様々な不安を将来に引継ぐこと無く解消できる。
資金の効率性	例えば完全支配関係を構築したうえで配当等を実施することで、発生するみなし配当は益金不算入となり（法23①③）、会社の資金効率化が図れる。

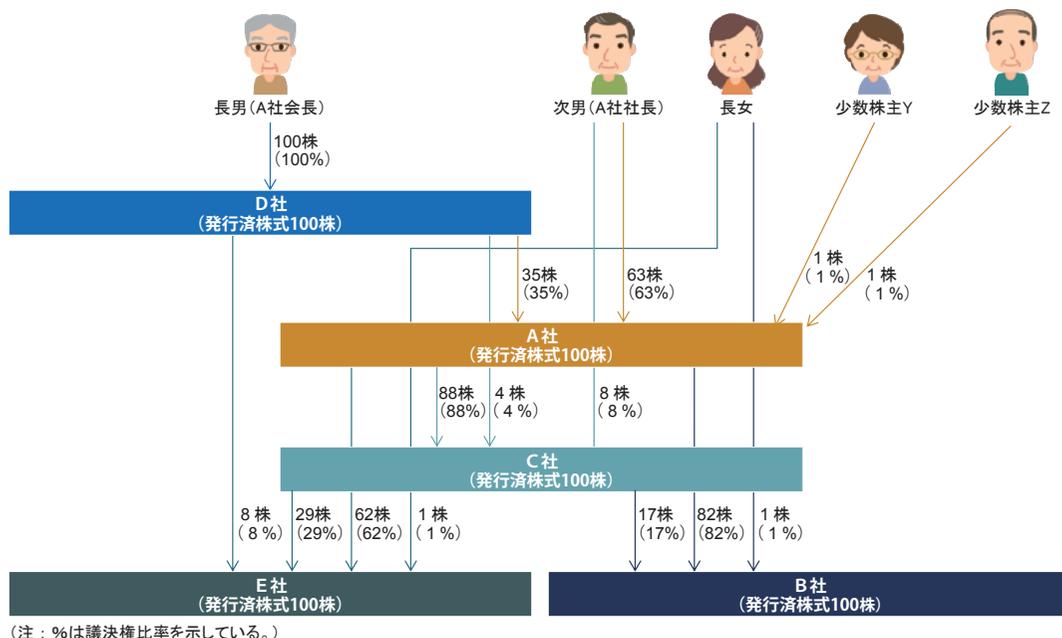
2 グループ全体の概要

(1) 当初のグループ組織体制

当初のグループ組織体制は、以下のとおりであり（簡便的に全社の発行済株式総数は100株としている。）、グループにおける個人株主は、会長、社長及び会長・社長と

親族関係にない外部の少数株主2名により構成されている。少数株主Yは、従来より友好的株主である一方、少数株主Zは、前世代において役員を務めていたが、現在の経営陣と折り合いが悪く反対勢力と想定される。また、長女は従来よりグループの経営に一切関与していない状況である。

図表2 当初のグループ組織体制



*1 手法については、本誌別稿「株式の強制取得（スクイーズアウト）」参照

また、グループ5社の概要は、以下のとおりである。

図表3 グループ各社の主な業務内容

会社	主な業務内容
A社	不動産業
B社	電気機械器具製造業（グループの中核企業）
C社	不動産業及び事業投資業
D社	経営コンサルタント業
E社	家具製造業（グループの中核企業）

(2) 目標とするグループ組織体制

本件では、図表2のグループ組織体制から、図表4のように会長グループと社長グループの大きく二つに分けるとともに、それぞれの中核企業であるB社とE社を100%支配する組織体制に移行することをゴールイメージとして想定している。

図表4 グループ組織体制のゴールイメージ



（注：％は議決権比率を示している。）

このようなゴールに至るまでの手法について、上記クライアントのニーズを考慮し、まずは大きく三つのフェーズを描いている。そして、各フェーズにおいて手続きの実行可能性や資金効率等を総合的に考慮のうえ効果的な手法を各ステップとして構成し、ゴールイメージの組織体制へ再編を実行している。

3 組織再編成による対応策

(1) 組織再編成手法の概要

本件においては、以下のフェーズの流れ

により組織再編成を実行している。

なお、関係者の様々なニーズに応えるため下記の手順により実行しているが、あくまで手順は一例に過ぎない点に留意いただきたい。

- i. 外部株主及び内部株主の整理
- ii. 組織再編成
- iii. グループ双方による自己株式取得

各フェーズにおける、各ステップの概要及び内容については、図表5のとおりである。

図表 5 組織再編成スキームの概要

フェーズ	各ステップの概要	各ステップの内容
i. 外部株主及び内部株主の整理	①同族外株主からの買取り	いわゆるミニ公開買付* ² （会社法156～159）、及び株式併合によるスクイーズアウト* ³ （会社法235①）の手法により、同族外株主から株式を買取り、同族内株主による100%のグループ資本関係を構築する。
	②同族内株主からの買取り	経営に関与していない長女が保有する株式を、発行会社以外の会社で買取る。
	③各グループへ株式の整理	各社の保有関係を各グループに帰属するように整理する。
ii. 組織再編成	④合併	A社を合併法人、C社を被合併法人とする合併を実施する。
	⑤自己株式の消却	D社とE社間における株式交換に向けて、E社においてステップ③で取得した自己株式を消却する。
	⑥株式交換	D社を株式交換完全親法人、E社を株式交換完全子法人とする株式交換を実施する。
iii. グループ双方による自己株式取得	⑦配当による財源規制解消	ステップ⑧のA社における自己株式取得の分配可能額を確保するため、B社からA社に配当を実施する。
	⑧双方による自己株式取得	各グループの上位会社であるA社とD社間で、双方による自己株式取得を実施する。

(2) ステップ①（同族外株主からの買取り）

イ 手続きの内容

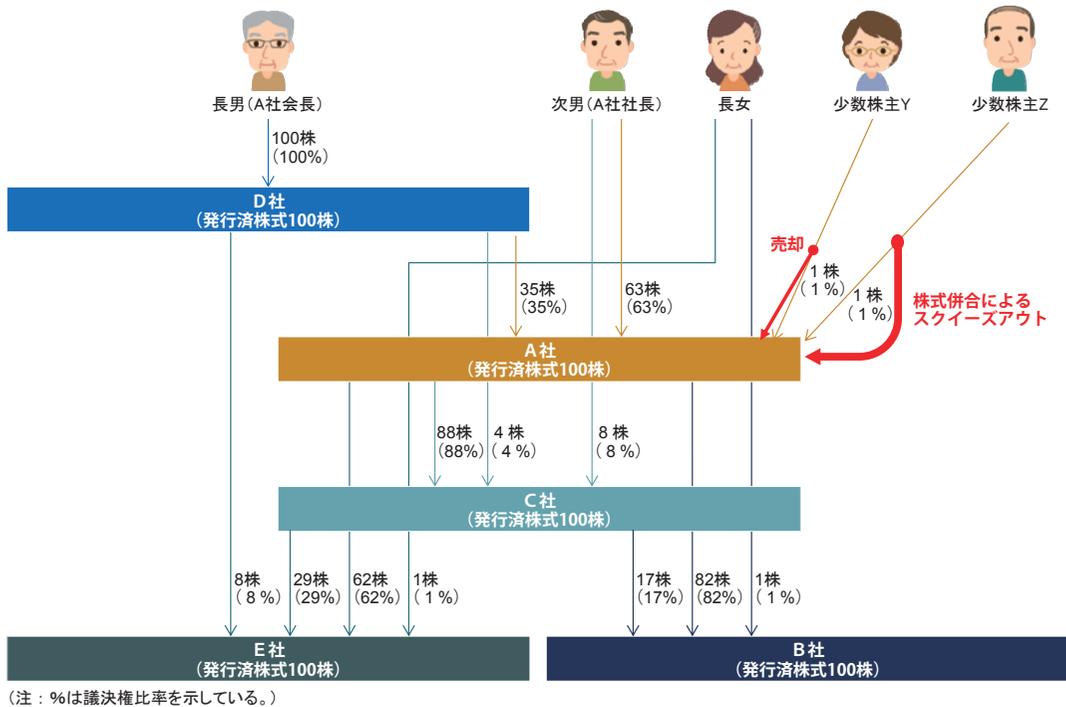
はじめに外部の少数株主2名からの買取りを実施する。まず、いわゆるミニ公開買付の手法により株式買取りを募集したところ、少数株主Yのみが応募したため、保有する1株について自己株式の取得を行う。次に、反対勢力と想定される少数株主Zからの買取りを進めるため、A社株式2株を

1株とする株式併合を行い、少数株主Z、社長及びD社の端数合計1.5に対応する端数相当株式1株について裁判所の許可を得たうえで任意売却（A社が買取り）し、現金を交付することで少数株主Zのスクイーズアウトを実施する。個人株主が親族のみとなる結果、図表7に示すとおり、A社～E社の間に一の者（会長、社長、長女）による完全支配関係が発生する。

*² 本誌別稿「株式の任意取得」参照

*³ 本誌別稿「株式の強制取得（スクイーズアウト）」参照

図表6 ステップ①：同族外株主からの買取り



□ 税務等に関する留意点

A社においてミニ公開買付により外部の少数株主Yから自己株式を取得する場合、みなし配当が発生することとなり（所法25①五）、低廉取得する場合には残存株主である社長及びD社において株式価値が増加し贈与税課税が発生する場合もあるため、留意が必要である（相基通9-2(4)）。なお、A社は支払いに際しみなし配当に係る所得税の源泉徴収を実施する必要がある（所法181①）。

また、本件では、株式併合において少数株主Zから反対され、端数株式の買取請求（会社法182の4①）や価格決定の申立て

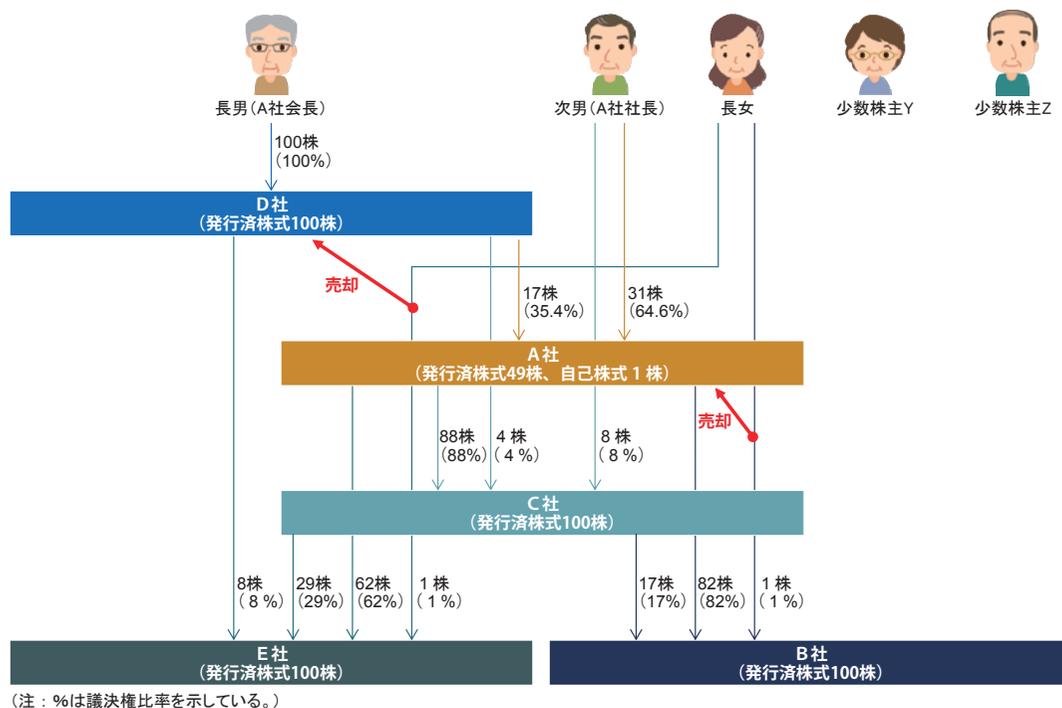
（会社法182の5②）が行われるようなことはなかったが、場合によっては反対株主として求められる可能性がある点に留意する必要がある。

(3) ステップ②（同族内株主からの買取り）

イ 手続きの内容

グループの経営に関与していない長女に保有株式の買取りを打診したところ了承を得ることができた。そのため、長女が保有するB社株式及びE社株式につき、それぞれ各グループの上位会社であるA社とD社が買取りを行う。

図表7 ステップ②：同族内株主からの買取り



□ 税務等に関する留意点

長女に対する買取りの打診に対して拒絶される可能性もあったが、幸いなことに売却先を以下のようにすることで了承を得られている。すなわち、B社及びE社による自己株式取得により整理する手法も考えられるが、その場合、長女にみなし配当課税（最高税率55%（配当控除考慮後の実質最高税率49.44%））が発生するため（所法25①五）、譲渡所得に対する20.315%の申告分離課税（所法33、措法37の10）が適用さ

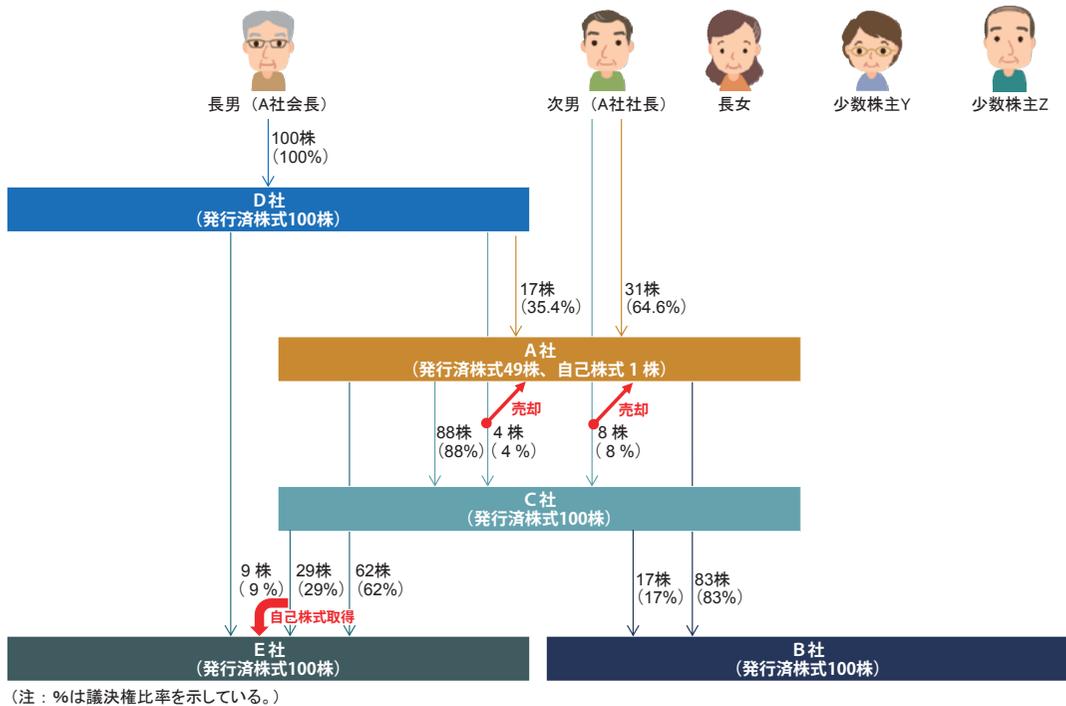
れる、発行法人以外の法人に対する譲渡によることとしている。

(4) ステップ③（各グループへ株式の整理）

イ 手続きの内容

社長及びD社が保有するC社株式をグループの上位会社であるA社に譲渡し、またC社が保有するE社株式についてE社が自己株式取得を行い、資本関係の整理を行う。

図表 8 ステップ③：各グループへ株式の整理



□ 税務等に関する留意点

社長及びD社の保有するC社株式の処分の方法として、C社による自己株式取得も考えられるが、社長及びD社に対するみなし配当課税（法法24①五、所法25①五）に配慮し、グループの上位会社であるA社への譲渡の方法によることとしている。

E社による自己株式取得に際してはみなし配当が発生するが（法法24①五）、C社とE社には完全支配関係があるため、当該みなし配当は完全子法人株式等に係る配当等の額として全額益金不算入になる（法法

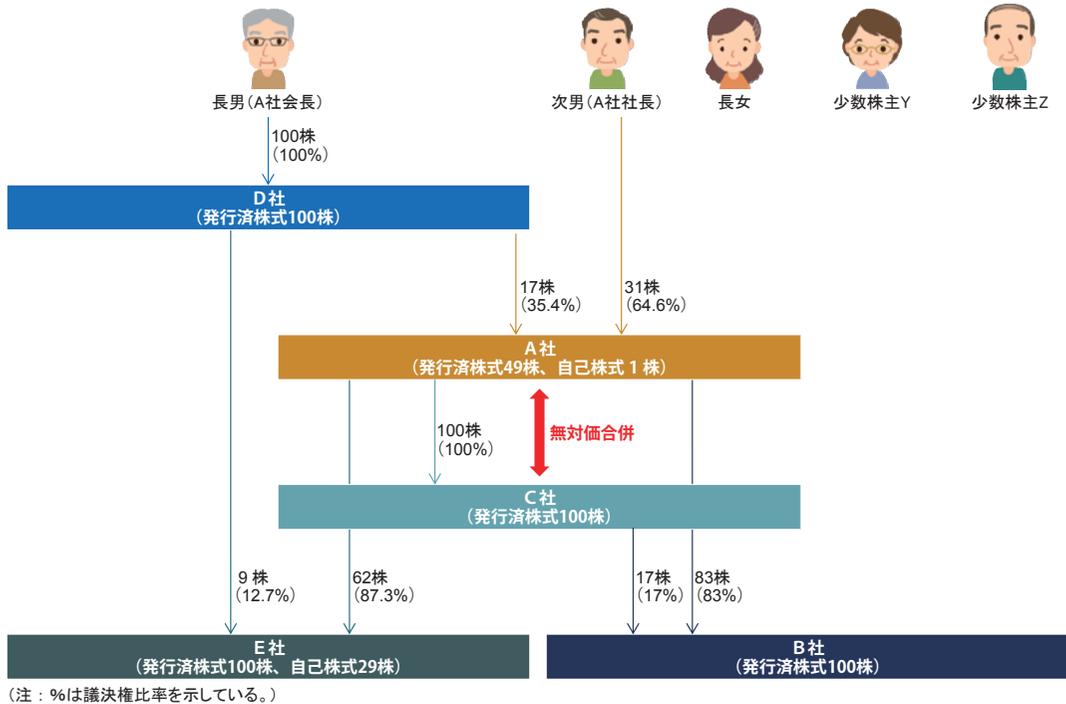
23①③）。また、株式譲渡損益は計上されず、譲渡損益相当額を資本金等の額に計上することとなる（法法61の2⑰、法令8①二十二）。

(5) ステップ④（合併）

イ 手続きの内容

ステップ③で100%の直接保有関係となったA社とC社間でA社を合併法人、C社を被合併法人とする合併を実施する。なお、100%親子間の合併であることから対価の交付は無い。

図表9 ステップ④：合併



□ 税務等に関する留意点

A社とC社の間にA社による完全支配関係（A社によるC社株式の全部保有）があり、かつ、合併対価の交付が行われないことから適格要件を充足する（法第22条の八、法第24条②、法令4の3②ニイ）。

A社における合併受入仕訳に際しては、C社株式の合併直前の帳簿価額は資本金等の額から減算される（法令8①五）。そのため、本ステップ実施後のA社の資本金等の額は大きくマイナスとなっている。

なお、A社は合併事業年度開始日の5年

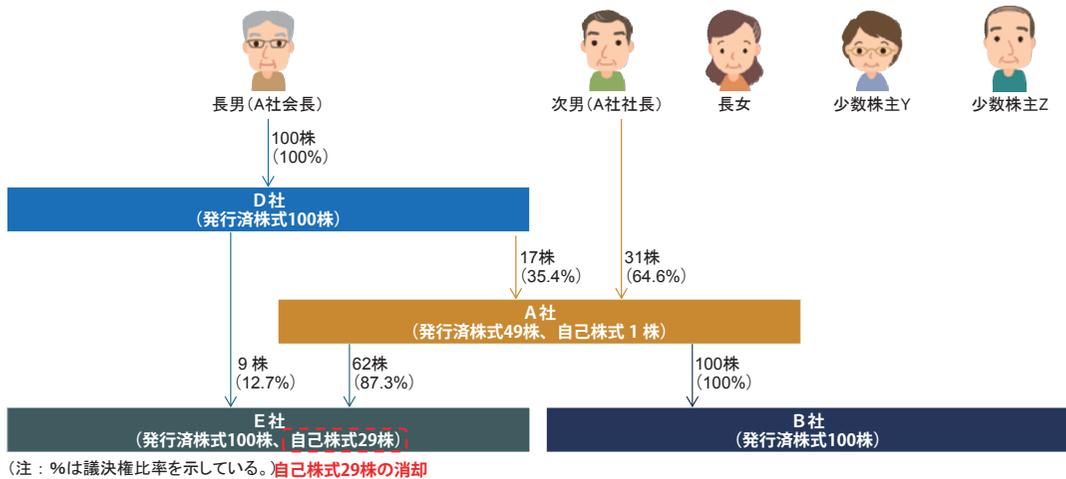
前の日以前からC社に対して50%超の支配関係が継続しているため、繰越欠損金の引継制限や利用制限、及び特定資産に係る譲渡等損失額の損金不算入の適用はなされていない（法第57条③④）。

(6) ステップ⑤（自己株式の消却）

イ 手続きの内容

次のステップ⑥における株式交換の実施前に、株式交換完全子法人となるE社がステップ③において保有することとなった自己株式の消却を行う。

図表10 ステップ⑤：自己株式の消却



□ 税務等に関する留意点

E社の自己株式を消却しない場合、ステップ⑥の株式交換の実施により自己株式にもD社株式の割り当てがなされるが（会社法768③）、割り当てられるD社株式はE社にとって親会社株式となるため相当の時期に処分する必要がある（会社法135③）。そのような事態を防ぐため事前に当該自己株式を消却し、会計上、自己株式の帳簿価額

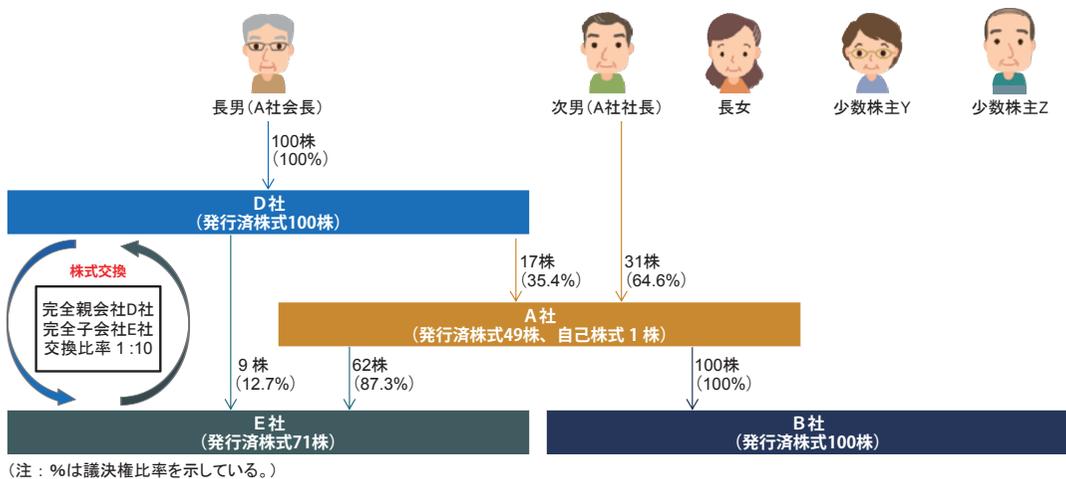
をその他資本剰余金から減額する。なお、税務上の仕訳はない。

(7) ステップ⑥（株式交換）

イ 手続きの内容

D社を株式交換完全親法人、E社を株式交換完全子法人とする株式交換を行う。その結果、図表12に示すとおりA社とD社間で株式の持合関係が生ずる。

図表11 ステップ⑥：株式交換



□ 税務等に関する留意点

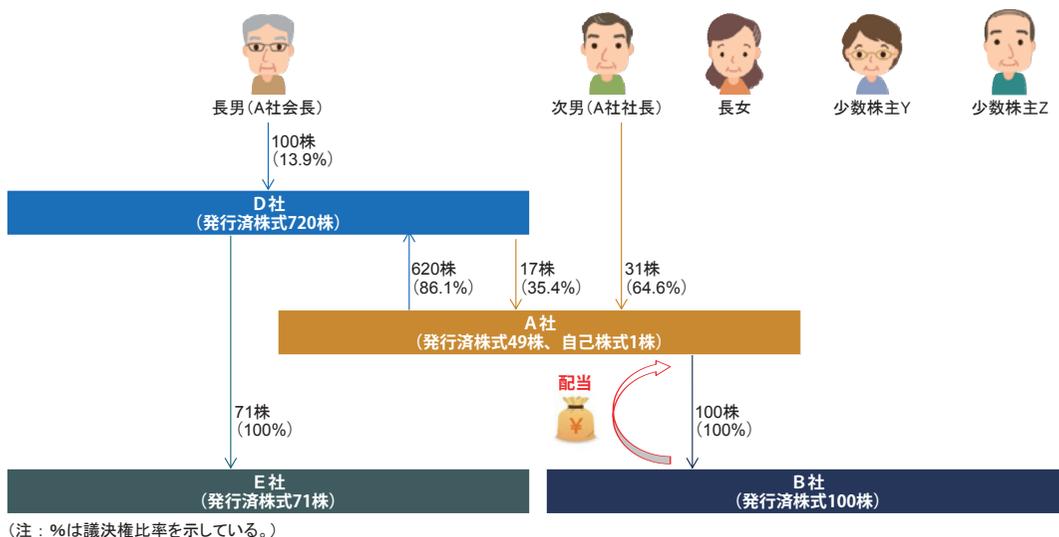
E社（株式交換完全子法人）の株主にはD社（株式交換完全親法人）株式のみ交付され、D社及びE社の間には同一の者による完全支配関係があり、かつ、株式交換後においてD社及びE社との間に同一の者による完全支配関係が継続することが見込まれることから、適格要件を充足する（法法2十二の十七、法令4の3⑱二）。また、D社におけるE社株式の取得価額は、A社及びD社における適格株式交換直前のE社株式の帳簿価額に相当する金額の合計額となる（法令119①十イ）。

(8) ステップ⑦（配当による財源規制の解消）

イ 手続きの内容

ステップ⑧の自己株式取得でA社において必要となる分配可能額を確保するため、B社からA社に配当（利益剰余金を原資）を行うとともに、A社において配当後に臨時決算を実施する（会社法461②二）。なお、B社はステップ①の後を基準日とする配当を実施済みであるため、今回の配当計算期間を通じてA社とB社間で完全支配関係が存在する。そのため、B社株式は完全子法人株式等に該当する（法法23⑤）。

図表12 ステップ⑦：配当による財源規制の解消



□ 税務等に関する留意点

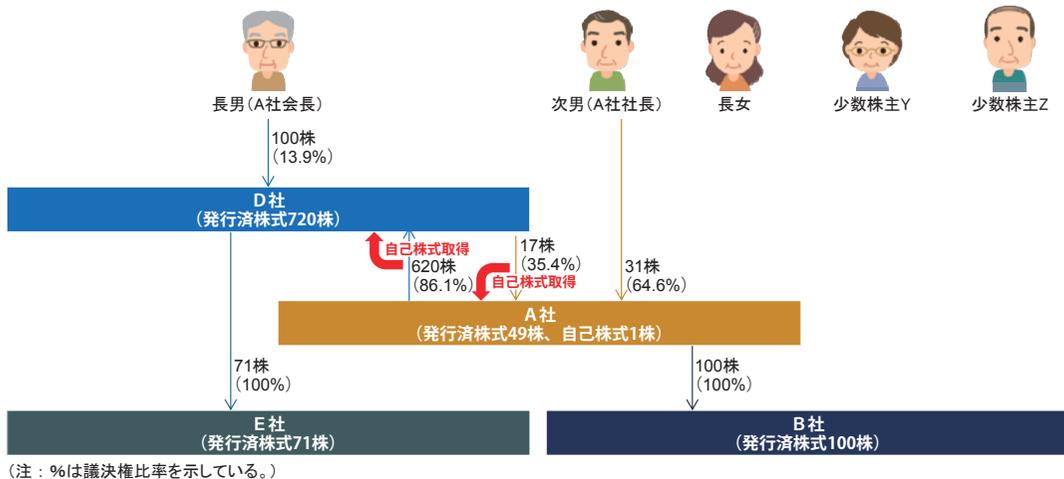
B社の配当計算期間にわたり継続してA社とB社との間に完全支配関係があることから、A社が收受する配当は完全子法人株式等に係る配当等の額に該当し、その全額が益金の額に算入されない（法法23①⑤）。なお、B社は配当支払いに際し源泉徴収を実施する必要がある（所法181①）。

(9) ステップ⑧（双方による自己株式取得）

イ 手続きの内容

ステップ⑥により持合い関係となるA社とD社間で、双方による自己株式取得を行う。

図表13 ステップ⑧：双方による自己株式取得



□ 税務等に関する留意点

まずは、ステップ⑦の配当により資金力の大きいA社から先んじて自己株式取得を実施する。その場合、発行人側としてのA社の税務処理は、以下ようになる。

A社においては、ステップ④合併の抱合せ株式の処理により資本金等の額がマイナスとなっているため、資本金等の額をゼロとして全て利益積立金額の減額処理を行う(法令23①)。なお、A社は支払いに際しみなし配当に係る所得税の源泉徴収を実施する必要がある(所法181①)。

次に、D社による自己株式取得を実施する。その場合、売却法人側としてのA社の税務処理は、以下ようになる。

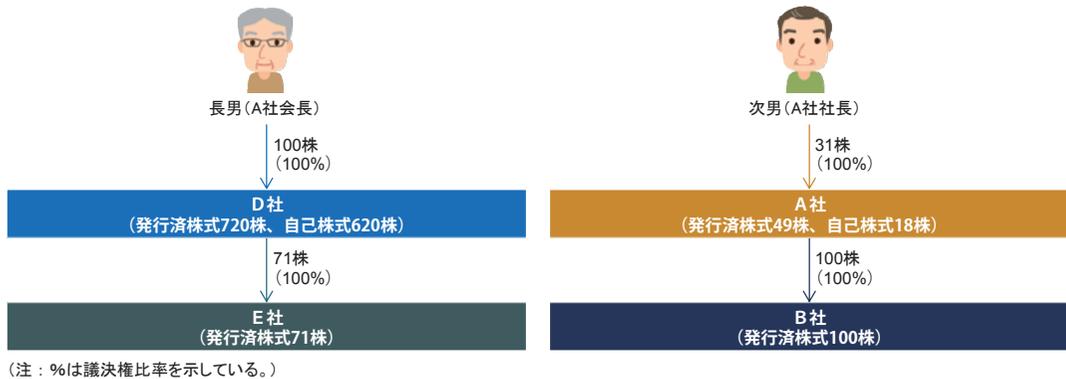
D社の自己株式取得によりみなし配当が発生するが(法法24①五)、完全子法人株式等に係る配当等の額は全額益金不算入になるとともに(法法23①③)、株式譲渡損益は計上されず譲渡損益相当額を資本金等の額に加減算して調整されることとなる(法法61の2⑰、法令8①二十二)。

また、D社においても、A社と同様に自己株式取得に関する処理を行う。

(10) 総括

上記の各ステップを経て、1(2)に記載しているクライアントのニーズを満たすような組織体制を実現している。

図表14 組織再編成後の組織体制



後継者が二人以上存在する場合において、兄弟間で経営方針が異なることから共同経営は難しく、より自由な経営を求めて、兄弟が別々の会社を経営したいというニーズを伺うことが度々ある。その場合には、典型的な例として、既存の会社を分割し、一人一社の体制として経営する手法がある^{*4}。一方、本件のように会社を分割せず、持株状況を整理することで大きく二つのグループに分けることにより顧客のニーズを満たすことが可能な場合もあるため、外部株主の状況次第ではスキーム案として組上に載せることも考えられよう。

本件のような手法の実行に際しては、各グループにおいて各ステップを達成するための十分な資金繰り状況を把握するため、事前の綿密なシミュレーションが重要となる。そして、各グループにおける全体の資金負担等に配慮しスキームを立案し、当事

者の合意を得る必要がある。また、各ステップにおいては、各グループが同時並行で実行を進める状況も生じ得るとともに、一方のグループの進捗が滞ると全体のスケジュールに影響を与える可能性があるため、プロジェクトの成功には、各グループ長（本件における会長及び社長）、税務及び法務の各専門家と双方のFAによる密接な連携が不可欠となる。

以上

内田 桂右
(うちだ・けいすけ)

野村資産承継研究所
副主任研究員

- ◆**経歴** PwCあらた有限責任監査法人を経て現職。公認会計士
- ◆**現職** 株式会社野村資産承継研究所副主任研究員

*4 野村資産承継研究所編 品川芳宣編著 「資産・事業承継対策の現状と課題」(大蔵財務協会 平成28年) 277頁参照