

## 事業承継計画の必要性和 親族内承継における課題の検討

**高橋 宏和** (たかはし ひろかず)

高橋宏和会計事務所  
公認会計士・税理士



4月号：大企業承継時代到来における資産・事業承継に向けた準備の必要性

6月号：次世代経営者への承継を支援する税制措置の創設・拡充の概要について

上記の内容を通して、事業承継には相続税や贈与税等の税金が発生することと、事業承継を計画的に進めることでそのコストはある程度管理することが可能であることが分かりました。今回は事業承継計画の重要性を踏まえつつ具体的な策定にあたっての留意点について理解を深めたいと思います。

### 〔質問1〕

事業承継計画の策定にあたっては、どのようなことに着目すればよいのでしょうか。

### 〔回答〕

事業承継の計画を立てるためには、まず後継者の選定が必要です。後継者を決めるにあたっては、後継者を親族内に求める「親族内承継」と、親族外に後継者を求める「親族外承継」に分けて考えることができます。また、親族外承継については社内の役員や従業員から後継者候補を見出す「社内承継」と、社外の取引先に会社の事業を託す「M&A」が考えられます。事業承継において、経営そのものの承継と資産の承継の両面について準備が必要となることは4月号で説明した通りですが、後継者候補の類型についてそれぞれの観点から特徴を知ることが重要です。

### 親族内承継の特徴を知る

後継者が現経営者の法定相続人である場合、自社株式等の資産承継において、相続や贈与といった無償承継（譲渡対価を要しない承継の方法）の方法を取り得る点が最大の特徴と言えます。親族内承継の場合は、他の方法に比べて早期に後継者候補を決定することが可能であり、事業承継に向けた準備期間を長期間確保することにより、暦年贈与（4月号参照）や事業承継税制（6月号参照）の利用が計画し易くなると言えるでしょう。

### 社内承継の特徴を知る

後継者が親族以外の役員や従業員の場合、一般的には会社の事業について熟知した知見や技術を有していることが多く、親族内承継の場合に比べて経営そのものの承継に係る現経営者の支援の必要性が少ないという特徴があります。一方、資産承継の面においては、他人である従業員や役員に

対して自社株式等の資産を無償で譲り渡すことは難しく、有償承継（譲渡対価を伴う承継）の方法によることになるために、後継者自身の資金調達力が課題となります。

**M&A（合併と買収）の特徴を知る**

親族内にも会社内にも経営を託せる者が存在しない場合、M&A という手法により他の事業者へ売却を検討することになります。売却後にその経営に関与する必要がなくなり、現経営者としても売却資金が現金として手許に残るため、退職を考えている経営者にとっては魅力ある手法と言えるでしょう。ただし、売却に応じる事業者がいなければ成立しない手法であるため、事業の価値を高く維持し、友好的な売却先との縁組みが可能かという点が重要な課題となります。

**【質問2】**

親族内承継の場合に留意すべき課題と、事業承継計画の策定において計画すべき事項について、「事業の承継」の視点から具体的に教えてください。

**【回答】**

親族内承継の場合には後継候補者の年齢は比較的若く、他業種からの転職というケースでは、現経営者と比較して事業運営に対する経験や能力が未熟な場合が通常です。また、社内である程度の勤務実績があった場合においても、従業員や取引先からの信用力を自から醸成していないことが課

題といえます。

例えば、少なくとも以下に示すような会社の利害関係者に対する振る舞いを身に付けられるかどうかの一つの目安となるでしょう。

**社内の関係者－他の役員との関係**

共に経営を担うべき立場の役員との関係においては、対等な立場で自由に議論ができる関係性を築いていけることが重要です。このような能力を養成するためには役員会等への同席や重要な契約の場への臨場などを通じて経験を蓄積し、役員間のコミュニケーションの場を定期的に設けるなどを計画的に実施していくことが重要です。

**社内の関係者－従業員との関係**

従業員に対しては、経営者としてのリーダーシップの発揮、すなわち組織全体を牽引していく力と調整力が求められます。このような能力を養成するためには、相当程度の期間、現場の最前線の業務や管理部門等の業務を総括的に経験させるように工夫していくことが重要なこととなります。

**社外の関係者－取引先との関係**

主要な取引先に対しては、会社の業務を円滑に遂行するための調整能力と契約等の重要な事項において一定の交渉力を備える必要があります。このような能力を養成するためには、契約等の営業活動に際して得意先等への訪問時に後継者を同行させるなどの経験を積み重ねることや、同業者団体等の活動への積極的な参加を通して人脈を築いていくような努力も必要となるでしょう。

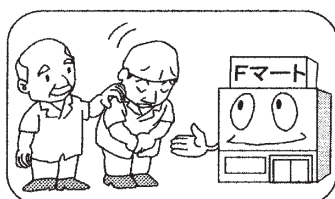
役員会への同席



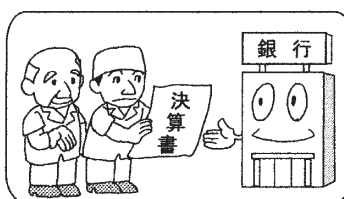
現場の最前線業務



得意先への訪問



金融機関とのコミュニケーション



**社外の関係者－金融機関との関係**

資金調達先である金融機関に対しては、自社の財政状態及び経営成績について財務情報を用いて説明する能力や、事業計画の企画策定能力が求められます。そのためには資金調達の場面や決算書を金融機関に提出する際に後継者を同行させて平常から金融機関とのコミュニケーションを図る機会を設けることが重要です。

以上のような能力は一朝一夕に身につくものではありませんから、事業承継計画の策定においては後継者の現時点での実力を把握し、成長のために十分な時間と経験の機会を確保することが必要なことと考えます。

**〔質問3〕**

親族内承継の場合に留意すべき課題と事業承継計画の策定において計画すべき事項について「資産の承継」の視点から具体的に教えて下さい。

**〔回答〕**

親族内承継における資産承継の多くは、相続や贈与といった無償承継の方法によって実行されるために、後継者に課せられる相続税等の負担に対する対策が課題となります。計画された資産承継について、残された期間に応じて対策を計画的に実行していく必要があります。

**資産承継完了までの残された期間が長い場合**

自社株式の相続税評価額を試算し、例えば暦年贈与等の手法を利用して後継者へ自社株式を生前に移譲することにより、後継者の将来税負担額を抑えることが必要な事前対策となります。この間、後継者の役員としての報酬を一定程度確保することで、贈与税や相続税の納税原資を確保すること

も必要です。

**資産承継完了までの残された期間が短い場合**

現経営者が既に高齢な場合には、生前に全ての自社株式を承継することは困難であることが一般的であり、相続による承継を主眼に据えて計画を立てる必要があります。相続により多額の自己株式を承継する場合には、必要な相続税の納税資金も多額となることから、以下のような対策の検討が必要と考えられます。

① 生命保険金の活用

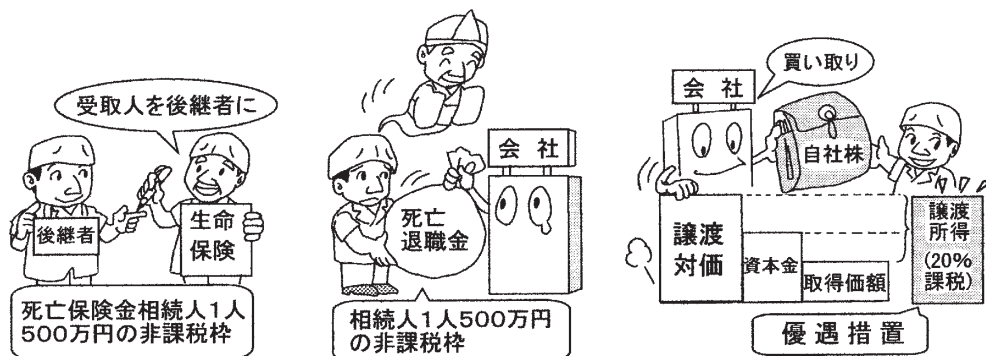
相続税額の計算を行う場合、死亡保険金には相続人1人当たり5百万円の非課税枠が認められています。また、死亡保険金は受取人の固有の財産とされ、基本的に遺産分割協議の対象となりませんので、受取人を後継者に指定した生命保険契約に加入することで、相続税の納税原資を確保することができます。

② 死亡退職金の活用

死亡保険金と同様、死亡に伴って会社から支給される退職金にも相続人1人当たり5百万円の非課税枠があり、受取人が指定されている場合には分割協議の対象となりませんので、相続税の納税原資を確保することができます。

③ 発行会社による自己株式の買い取り

現行会社法の下では、会社が自己の発行済み株式を買い取ることが認められています（自己株式の取得）。これにより後継者が相続した自社株式を発行会社に買い取って貰うことで相続税の納税原資を捻出することが可能となります。この際、相続により取得した非上場株式を相続税の申告期限から3年以内に譲渡した場合には、買取価額と取得価額の差額はみなし配当としての課税を行わず、譲渡所得として課税さ



れるという特例があります。総合課税によらず、分離課税により一律20%（所得税15%と住民税5%）の課税で完結するため、優遇措置となります。さらに、譲渡所得の計算における取得費の額に後継者が負担した相続税のうち、当該非上場株式に係る額を加算することができるという特例もあり（取得費加算の特例）、これにより非上場株式に係る相続税額は譲渡所得の計算上控除されることになるため、後継者の税負担額を取り戻す効果があります。一時的に金融機関等からの借入で納税資金を確保できれば、後継者の納税原資が全く確保できていない状況での現経営者の不慮の相続発生という事態にも、対応可能な手法と言えます。

〔質問4〕

事業承継計画の策定過程において、「事業承継税制の特例」の適用を検討する際に留意すべき点があれば教えて下さい。

〔回答〕

計画的に事業承継を行っていく場合、6月号で紹介した事業承継税制の特例の適用は有効です。しかしながら、事業承継税制の適用にあたっては、万が一の際に納税打ち切りとなった際のリスクに備えるためにも、「相続時精算課税」という特例制度の適用を併用することが考えられます。この制度は60歳以上の親若しくは祖父母から満20歳以上の子又は孫（推定相続人）への贈与について2,500万円まではその時点で贈与税を課税せずに、

相続が発生した時に、他の遺産とあわせて相続税として精算するという「贈与税の特例制度」です。この制度は贈与者と受贈者の個人の関係において、贈与税の申告時に相続時精算課税を選択することによって適用され、以降の贈与財産の累計額が2,500万円を超えた分については一律20%の贈与税が課税されることとなるという制度です。その納付済みの贈与税については相続税の申告時に相続税の前払額として精算されることになり、事業承継税制における納税猶予の条件を満たせなくなった際の納税額について20%を上限とすることができる点でメリットがあります。また、相続時精算課税制度によって生前に贈与された資産の評価額は、贈与時点の価額で固定されるため、自社株式の評価額が上昇することが予想される場合には課税価額を抑える効果もあります。ただし、この制度には、一度選択すると同一の贈与者との関係においては一般贈与には戻れないという制約があるため、適用に当たっては他の資産も含めた贈与計画の確認が必要となります。

いずれにしても、親族内承継においては後継者を早期に決定し、準備期間を長く確保することが重要で、最少のコストで円滑に事業承継をすることができることになります。大事なことは、現経営者と後継者がコミュニケーションを大切にし、事業承継に対する考え方や承継後の会社の目指すべき姿を共有しておくことです。10月号では「社内承継のケース」の事業承継計画の策定について考えてみます。

