

経営Q&A

回答者

株式会社日本財産コンサルタンツ

代表取締役社長 和田 壮司

事業承継対策のポイントと具体的手法

～ 円滑な事業承継を実現するために必要な対策 ～

第5回：事業承継対策の具体的手法（親族内承継）

Question

【相談者：小売事業 従業員 20 名 代表取締役 TF 氏 58 歳】

当社は、約 20 年前に創業した地元でスーパーを営む会社です。息子が 10 年前に入社し、そろそろ事業承継を検討しようと思います。従業員や第三者へ譲渡する可能性もあります。まずは親族内で承継する場合にどのような方法があるのか、またどのような対策をしていく必要があるのかを知った上で判断したいと思います。よろしくお願いします。

Answer

事業承継は、会社の現状を把握した上で、事業承継計画を策定する必要があります。ここで、最も慎重に検討する必要があるのが承継の方法です。事業承継の方法には、大きく分けて親族内承継と親族外承継があります。親族内承継は現経営者の親族に事業を承継することで、親族外承継は従業員や第三者への譲渡など親族以外に事業を承継することです。

近年、経営者の高齢化に伴い、企業の休廃業や解散件数は増加傾向にあります。その中でも、事業を何らかの形で他者に引き継ぎたいと考える経営者は少なくありません。事業承継の形態としては、親族外承継の割合が増加してきているものの、依然として親族内承継の割合が多いのが実態です。

今回は、親族内承継の具体的手法として、親族内承継のメリットやデメリットのほか、留意すべき事項、承継の方法、また、各方法における税務上や法務上の対策などを解説します。

1. 親族内承継のメリット・デメリット

親族内承継とは、現経営者の子息子女・妻・娘婿・兄弟姉妹等の親族に対して事業を承継させることです。

親族内承継においては、必ずしも親族内に経営の資質と意欲を併せ持つ後継者候補がいるとは限りません。また、相続人が複数いる場合は、後継者の決定や経営権の集中が難しいというデメリットはあるものの、一般的には企業内外の関係者から理解を得やすく、後継者育成のための長期準備期間を確保することも可能です。そして、後継者となる親族自身にとっても、現経営者の経営理念を理解しやすい状況にあるため、円滑な事業承継対策が可能となります。現経営者が創業者の場合には、創り上げた会社を子供に継がせたいと思うことは自然であり、内外の関係者にとっても違和感なく事業を承継できる点で、最も多く選択される方法です。

2. 親族内承継の留意事項

親族内承継の主な課題は、後継者の経営者としての資質や能力の不足、相続税や贈与税の負担です。したがって、親族内承継を選択して事業を引継ぐ場合には、関係者の理解・後継者育成・株式や財産の分配について留意が必要となります。

(1) 関係者の理解

後継者が選定された後は、後継者や新体制の経営方針を周知するタイミングや、周知方法の段取りなど、後継者への経営移行計画を定めて、関係者の理解を得ていく必要があります。特に、承継後の現経営者による経営への関与度合は、従業員や取引先などの利害関係者にとっては重要な関心事です。

関係者の理解を得るためには、現経営者と後継者候補が密にコミュニケーションをとりながら、社内や取引先・金融機関へ事業承継計画や方針を説明するとともに、後継者のみならず、将来の経営陣の構成を視野に入れて、役員や従業員の世代交代を準備していくことが重要です。

(2) 後継者育成

後継者を選定する際には、求められる経営者の役割を明確にするとともに、その役割を果たすために必要となる要件に該当する候補者をリストアップし、これまでの経験や実績を踏まえて総合的に判断する必要があります。また、後継者を選定した後は、事業承継の目標時期の設定や経営者の資質を後継者に考えさせるための後継者育成計画が必要です。育成といっても、現経営者が一方的に後継者を育成するのではなく、現経営者と後継者が承継に関する時期や経営方針などについて摺合せを行いながら、後継者のモチベーションを高めることが目的です。

承継までに後継者が経験を積む必要がある項目は、自社の決算書や税務申告書、人事制度、強みや商流、営業方法などについて理解すること、及び自社の課題を把握することなどが挙げられます。なお、経営者として必要な資質としては、自社の経営に対する熱意と意欲、大局観、決断力、コミュニケーション能力、洞察力、リーダーシップ、誠実性、客観的視野、チームワーク力、戦略策定能力などが挙げられます。

後継者育成計画については、社内教育として、各部門をローテーションし、経験と知識を習得させることや、経営幹部などの責任ある地位に就けて、重要な意思決定やリーダーシップを発揮する機会を与えるとともに、現経営者が直接指導して経営理念を引継がせることなどが挙げられます。また、社外教育として、人脈の形成や新しい経営手法の習得のために他社での勤務を経験させることや、子会社・関連会社などの経営を任せ、責任感や経営者としての資質を確認するとともに、外部機関のセミナーを受講して知識の習得や幅広い視野を育成することなどが挙げられます。

(3) 後継者以外の相続人への配慮

親族内承継においては、後継者へ株式や事業用資産を集中させる一方で、後継者以外の相続人に対して遺留分の配慮が必要となります。

遺留分とは、遺族の生活の安定や最低限の相続人間の平等を確保するために、民法で定められた相続人（兄弟姉妹を除く）の相続に関する権利のことです。現経営者（被相続人）の遺言や生前贈与によって遺留分よりも相続資産が少なくなった相続人は、遺留分を侵害している相続人に対して請求することで、取り戻すことができます（遺留分減殺請求権）。遺言や生前贈与によって現経営者が株式や事業用資産を後継者に集中させようとしても、相続財産の多くが株式や事業用資産である場合には、この遺留分減殺請求権の行使によって相続紛争の原因となったり、株式や事業用資産が分散してしまうという問題が生じてしまいます。相続がいわゆる“争続”にならないように、後継者以外の相続人への配慮が必要不可欠となります。遺留分の配慮の方法については後述します。

3. 親族内承継の方法

親族内承継の方法は、相続による承継、生前贈与による承継、売買による承継と大きく分けて3つあります。

(1) 相続による承継

相続による承継は、現経営者の死亡（相続開始）時に後継者への承継が行われる事業承継の方法です。

相続による承継のメリットは、会社の株式や事業用資産の取得にかかる資金の準備が、生前贈与による承継や売買による承継より少ない点にあります。

一方、デメリットは、①基礎控除額を超えると相続税がかかり、相続財産のうち株式や事業用資産が多くを占める場合に、納税資金の準備が必要となること、②遺言は遺言者である現経営者は自由に撤回することができるため、生前贈与と比べて後継者の地位が不安定となること、③現経営者が遺言を作成することなく相続になった場合は、後継者が取得できる財産は遺産分割協議次第であり、株式が分散して後継者の地位が不安定になってしまうこと、④遺言書が作成されていても、遺言の内容が遺留分を侵害するものであった場合は、遺留分を侵害する部分の効力は否定され、後継者の地位が不安定になってしまうことなどが挙げられます。

したがって、相続による承継方法を選択する場合には、相続税に関する税務上の対策や経営権の集中に関する法務上の対策を事前に行う必要があります。

(2) 生前贈与による承継

生前贈与による承継は、現経営者の存命中に後継者へ株式等を贈与することで承継させる事業承継の方法です。

生前贈与による承継のメリットは、①遺言と異なり現経営者は自由に撤回することができないため、後継者の地位が安定すること、②後継者が現経営者の存命中に経営に対して早くから影響力を持つことができること、③相続による承継と同様に、会社の株式や事業用資産の取得にかかる資金の準備が必要ないこと、などが挙げられます。

一方、デメリットは、①相続税と比べて基礎控除額が少なく税負担が重いこと、贈与税にかかる納税資金の準備が必要となること、②生前贈与は特別受益となり遺留分の制約を受けるため、生前贈与が遺留分を侵害するものであった場合は、遺留分を侵害する部分の効力は否定され、後継者の地位が不安定になってしまうこと、などがあります。したがって、生前贈与による承継方法を選択する場合にも、贈与税に関する税務上の対策や経営権の集中に関する法務上の対策を事前に行う必要があります。

(3) 売買による承継

売買による承継は、現経営者の存命中に後継者へ株式等を売却することで承継させる事業承継の方法です。

売買による承継のメリットは、生前贈与と同様に後継者が現経営者の存命中に経営に対して早くから影響力を持つことができるとともに、遺留分の制約を受ける心配がないため後継者の地位が安定する点にあります。

一方、デメリットは、後継者が会社の株式や事業用資産の取得にかかる資金の準備が必要である点にあります。一般的に、後継者は十分な資金を有していないことが多く資金調達がポイントになります。

4. 税務上の対策

事業承継においては、承継の方法によって税負担が異なる上、税務上の支援策もあるため、必ず税務上の対策を検討する必要があります。なお、自社株式評価に関しては、前回（第4回）の『資産』の承継対策ポイントで解説しておりますので、ご参照ください。

(1) 相続による承継

相続による事業承継がなされた場合、株式や事業用資産の相続を受けた後継者に対して相続税が課税されます。

相続税額の計算は、以下の3つの手順で算出します。

① 正味の遺産総額（課税価格の合計）の算出

相続人各人が実際に取得した遺産の額に、必要な加算分（生前贈与、みなし相続財産）をプラスし、差引分（債務、非課税財産、葬式費用）をマイナスします。

この各人の課税価額の合計が「正味の遺産総額」です。

② 遺産の相続税総額を算出

正味の遺産総額から基礎控除（3,000万円+600万円×法定相続人の数）を差し引いて「課税される遺産総額」を算出した後、相続人が法定相続割合で分割すると仮定して各人の相続財産を出し、その相続財産に対して相続税の速算表（下表参照）を使って各人の相続税を算出します。その各人の相続税の合計が「遺産の相続税総額」です。

【相続税速算表】

基礎控除後の課税価格	税率	控除額
1,000万円以下	10%	なし
3,000万円以下	15%	50万円
5,000万円以下	20%	200万円
1億円以下	30%	700万円
2億円以下	40%	1,700万円
3億円以下	45%	2,700万円
6億円以下	50%	4,200万円
6億円超	55%	7,200万円

③ 各人の相続税負担額

遺産の相続税総額を、実際に取得した各人の相続財産の比率で配分し、相続人によって加算分や税額控除の調整をして各人の相続税負担額を算出します。

このような相続税負担に対する税務上の対策として、まず、非上場株式等に係る相続税の納税猶予制度があります。これは、相続開始後、後継者が相続した非上場株式等について一定の要件を満たし、かつ、申告期限までに経済産業大臣の認定を受けた場合、申告後も引き続き特例の適用を受けた非上場株式等を保有すること等により、納税が猶予される制度です。ただし、申告期限後5年間は毎年、5年経過後は3年ごとに引き続きこの特例の適用を受ける旨や会社の経営に関する事項等を記載した「継続届出書」を提出する必要があります。

次に、小規模宅地の特例の活用があります。仮に、後継者が相続又は遺贈により取得した財産のうち、その相続の開始の直前において現経営者（被相続人等）の事業用に供されていた宅地等又は現経営者（被相続人等）の居住用に供されていた宅地等のうち、一定の選択をしたもので限度面積までの部分（これを「小規模宅地」といいます。）については、相続税の課税価格に算入すべき価額の計算上、一定の割合を減額します（下表参照）。

また、非上場株式を相続した後継者が非上場株式を株式発行会社へ譲渡する場合には、売却価格の一部が配当所得とされ、みなし配当課税（総合課税）されますが、①相続等により非上場株式を取得して相続税を納付し、②相続税の申告期限の翌日から3年経過日までに対象株式を発行会社に売却すれば、配当課税ではなく譲渡益課税（申告分離課税）の適用を受

けることができます。

【限度面積と減額割合】

相続開始の直前における宅地等の利用区分		要件		限度面積	減額割合
現経営者（被相続人等）の 居住の用に供されていた宅地等		①	特定居住用宅地等に 該当する宅地等	330㎡	80%
現経営者（被相続人等）の 事業の用に供されていた宅地等	貸付事業以外の 事業用の宅地等	②	特定事業用宅地等に 該当する宅地等	400㎡	80%
	貸付事業用の 宅地等	③	特定同族会社事業用宅地等に 該当する宅地等 （一定の法人の事業の用に 供されていたものに限定）		
		④	貸付事業用宅地等に 該当する宅地等	200㎡	50%

(2) 生前贈与による承継

生前贈与による事業承継がなされた場合、株式や事業用資産の贈与を受けた後継者に対して贈与税が課税（基礎控除年間 110 万円）されます（下表、贈与税の速算表参照）。

【相続税速算表（特別税率）】

20歳以上の者が直系尊属から贈与を受けた場合

贈与金額	税率	控除額
200万円以下	10%	なし
400万円以下	15%	10万円
600万円以下	20%	30万円
1,000万円以下	30%	90万円
1,500万円以下	40%	190万円
3,000万円以下	45%	265万円
4,500万円以下	50%	415万円
4,500万円超	55%	640万円

【相続税速算表（一般税率）】

上記以外

贈与金額	税率	控除額
200万円以下	10%	なし
300万円以下	15%	10万円
400万円以下	20%	25万円
600万円以下	30%	65万円
1,000万円以下	40%	125万円
1,500万円以下	45%	175万円
3,000万円以下	50%	250万円
3,000万円超	55%	400万円

贈与税負担に対する後継者としての対策には、暦年贈与による基礎控除（年間110万円）の活用、後継者が配偶者（20年以上の婚姻期間）の場合には居住用不動産又はそれを取得するための金銭を贈与したときに 2,000万円の控除を受けられる特例や相続時精算課税制度があります。相続時精算課税制度は、生前贈与を受けた後継者で一定の要件を満たすものについては、選択によって、贈与時に贈与財産に対する贈与税を支払い、その後の相続時にその贈与財産と相続財産とを合計した価額をもとに計算した相続税額から、すでに支払った贈与税を控除することができる制度です。当該贈与財産は、相続時に贈与時の時価を利用するため、将来株価の上昇が見込まれるような場合には、相続時精算課税の活用は有効です。ただし、一度相続時精算課税制度を選択したら、以後その現経営者（贈与者）からの贈与に関して暦年課税制度を選択することはできなくなります。

また、4（1）で説明した相続税の納税猶予制度と同様に、非上場株式等に係る贈与税の納税猶予制度もあります。

(3) 売買による承継

売買による事業承継がなされた場合、株式や事業用資産の売却により対価を得る現経営者に対して所得税が課税されます。売却価格と取得価格（必要経費含む）の差額である譲渡益に対して課税されます。非上場会社の株式の場合は税率20.315%（所得税15.315%、住民税5%）です。また、不動産の場合、所有期間が5年間を超える不動産は税率20.315%（所得税15.315%、住民税5%）、所有期間が5年以下の不動産は税率39.63%（所得税30.63%、住民税9%）となります。

その他売買による承継の場合、不動産取得税、登録免許税、印紙税も課税されることに留意が必要です。

5. 法務上の対策

親族内承継において、どのような事業承継の方法を選択しても、円滑な事業承継を行い、後継者

が安定した経営を行うためには、現経営者が所有している株式や事業用資産を後継者に集中させることが重要です。経営権の完全承継という観点からは、発行済株式全部やその議決権を後継者に承継することが理想的ですが、既存株主との関係や資金調達の制約等により全部を承継することができないこともあります。しかし、円滑な事業承継とその後の安定経営のためには、過半数の議決権、中小企業の場合であれば定款変更を伴う事項や、組織再編に関する事項のような重要事項を単独で決議することができる3分の2を超える議決権を承継することが重要です。

(1) 株式の集中及び分散防止

次のような方法を用いて、後継者へ株式を集中させるとともに、好ましくない者への株式の分散を防止することができます。

① 分散した株式の買取り

現経営者や後継者個人による買取りのほか、会社による自社株式の取得も可能です。例えば、普通株式を全部取得条項付種類株式に転換し、種類株式 1,000 株につき 1 株の普通株式を交付した上で、端数株主から現金で買い取るスクイーズアウト（全部取得条項付種類株式、会社法 171 条）や、議決権 90%以上を持つ株主（特別支配株主）が少数株主から強制的に株式を買い取るスクイーズアウト（株式等売渡請求制度、会社法 179 条）があります。また、社員や役員の持ち株会が少数株主から買い取る方法、少数株主対策や現経営者一族の株式の受け皿として一般社団法人や一般財団法人を活用する方法もあります。

② 株式譲渡制限条項の設置

会社にとって好ましくない者への株式の譲渡を制限することが可能です。例えば、株式を譲渡する場合には会社の承認を必要とする旨を定款に定めることにより、株式の分散を一定程度防止することができます。

③ 相続人に対する売渡請求条項の設置

株式を相続した者が会社にとって好ましくない場合、会社が株式の売渡請求を行うことが可能です。例えば、定款に相続人等に対する売渡しの請求に関する定めがある場合には、相続人等に対して株式を会社に売り渡すことを請求することができます。

(2) 議決権の制限

新会社法の制定により、会社は定款に規定することで多様な株式（種類株式）の発行が可能となり、この種類株式を利用して議決権の集中に効果を持たせることができます。また、次のように議決権を制限する方法もあります。

① 議決権制限株式

株主総会において議決権の全部または一部が制限されている株式で、後継者に議決権付株式を取得させ、それ以外の相続人には議決権制限株式を取得させることで、後継者に議決権を集中させることが可能となります。

② 拒否権付株式（黄金株）

あらかじめ定めた一定の事項について、拒否権付株式の株主総会決議を必要とする株式で、一株であっても決議を拒否できる効力の大きさから黄金株とも呼ばれています。この株式を現経営者が保有することで後継者の経営に關与する余地を残しておくということが可能となります。なお、拒否権付株式は強い効力を有するため、現経営者の生前に償却する、遺言で後継者に相続するなど万が一にも後継者以外の者の手に渡ることのないよう細心の注意が必要です。

③ その他の方法

一定数の株式を一単位として、一単位について議決権の行使を認める制度（単元株制度、会社法 188 条）や、複数の株式を合わせて一つの株式にすることにより単元株制度と同様の効果を得る方法（株式併合、180 条）があります。

(3) 経営承継円滑化法の活用

従来型の遺留分の放棄という方法は容易ではなかったため、中小企業の事業承継を円滑に進めることを目的として成立した経営承継円滑化法（中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律）に基づき、遺留分に関する民法の特例が施行されました。

この特例の措置として、後継者に生前贈与・遺贈等された株式について、遺留分算定の基礎財産から除外可能となり（除外合意）、また、基礎財産に参入する際の価格を贈与時の時価に固定可能となりました（固定合意）。

なお、この特例は、後継者を含む総ての推定相続人の合意に加えて経済産業大臣の確認と家庭裁判所の許可が必要となるものの、メリットを享受する後継者が単独で手続を行うことが可能である点で、遺留分の放棄より手続の実効性があるといえます。

6. その他の対策

親族内承継を選択する場合には、現経営者は、世代交代の準備として後継者候補を選び、後継者を育成することが必要ですが、後継者育成以外にも、事業承継後に後継者が円滑に経営をすることができるよう、現経営者は、以下のようなことを実施する必要があります。

- (1) 古参の役員の処遇を決める
- (2) 後継者のバックアップ体制の構築
- (3) 複数の子供がいる場合に、後継者以外の子息の処遇を決める
- (4) 財産関係の整理
- (5) 従業員や取引先との関係を構築するための協力
- (6) 後継者を尊重し、後継者の意見に対して聞く耳を持つ姿勢を持つ

M&Aによる第三者への譲渡の場合は、買い手側から成長のための購入申出がなされる等、売り手側に主導権がある場合が多く、買い手は売り手である現経営者の意見に同調することがほとんどです。しかし、親族内で事業承継を行う場合には、事業を譲り渡す現経営者と事業を譲り受ける子息等とは同等の立場であることを理解し、現経営者が子息の意見に同調する部分を持つくらいの姿勢が円滑な承継には必要といえます。

【参考文献・資料】

みずほ総合研究所編者 『オーナー社長と後継者のための事業承継入門』

TOMA コンサルタンツグループ著者 『ヒト・モノ・コトを次代へつなぐ 事業承継の教科書』

事業承継ガイドライン 20 問 20 答 中小企業庁

《執筆者紹介》

和田壮司 / Takeshi Wada

公認会計士、税理士、行政書士、経営学修士（慶応ビジネススクール MBA）

株式会社 日本財産コンサルタンツ 代表取締役 (<http://nzc.co.jp/>)

行政書士法人 日本財産コンサルタンツ 代表

株式会社 audience 代表取締役 (<http://www.audinet.co.jp/>)

税理士法人 audience 代表

ドリームゲートアドバイザー (http://profile.dreamgate.gr.jp/pr_user_advisor_search/search)

中央青山監査法人（現、新日本有限責任監査法人）にて、上場企業会計監査、内部統制監査、上場準備サポートに従事した後、PwC アドバイザリー株式会社（現、プライスウォーターハウスクーパース株式会社）や株式会社 KPMG FAS にて、事業再生・金融機関交渉・M&A アドバイザリー業務に従事。また、ベンチャー企業に役員として参画し、財務・管理会計の基礎、規程等の作成、内部統制や資金繰り管理など内部管理体制構築に携わる。

2012 年に株式会社日本財産コンサルタンツ（不動産コンサルティングを柱としたコンサルティング会社）の代表取締役就任と同時に、株式会社 audience（クラウドソーシング型アドバイザー会社）を設立。その後も、行政書士法人、税理士法人を設立するなど創業・事業拡大・事業再生・事業承継など企業の各ステージをワンストップでサポートする職業専門家集団を運営する。その他、複数社の顧問や上場会社の社外取締役を務める。



日本政策金融公庫
国民生活事業