2015年　明治大学士業会　研修資料

各士業における研修報告

事業承継の実務

2015年9月12日（土）

於　明治大学リバティタワー 6階 106号教室

明治大学士業会

Copyright© MEISHIKAI All Rights Reserved.

明治大学士業会　研修会資料

事業承継の実務

目　　次

1　事業承継の法務について

明治大学法曹会
弁護士　奥野　大作　……3

2　事業承継税制と相続税納税制度の検討

駿台会計人倶楽部
税理士　右山　昌一郎　……17

3　事業承継税制の実務ついて

明治大学公認会計士会
公認会計士　神林　克明　……35

4　事業承継計画について

駿台行政書士会
行政書士　小野寺　孝成　……41

5　人的資産に関する事業承継の課題等

社会保険労務士駿台会
特定社会保険労務士　富田　朗　……49

6　事業承継に対する視点の考察

明治大学司法書士倶楽部
司法書士　加藤　政也　……57

7　不動産を活用した事業承継対策

明治大学不動産鑑定士会
不動産鑑定士　斉木　正人　……63

事業承継の法務について

明治大学法曹会

弁護士　奥野　大作

事業承継の法務について

明治大学法曹会
弁護士　奥野 大作

第１　はじめに

１　事業承継の対策の必要性

日本の中小企業の多くはほとんどがオーナー一族の企業である。

日本では、このオーナー経営者の高齢化が進んでいるが、オーナー自身は、自分はまだまだやれる（と思っている）し、周囲も言い出しにくい。

これに対して、オーナーの子供たちも、若者の意識の変化に伴って、事業を継がないケースがあり、子供を後継者として確保することも困難となっていることが多々ある。

しかし、そのままオーナーが亡くなると、相続が絡んで、経営権巡り親族争いとなることが多く、事業にも悪影響が出る。

そこで、事前に、事業承継の対策が必要となるのである。

２　事業承継は３種類

事業承継の種類は、大きく分けて、以下の３種類である。

①親族内の承継
→オーナーの子供に承継させる方法
②親族外の承継
→親族以外のその会社の従業員や役員に承継させる方法。
③第三者に事業売却（Ｍ＆Ａ）
→第三者に事業を売却等することで承継させる方法。

この３種類について、それぞれの大事な点は以下の通りである。
①について
後継者への経営権の集中・後継者以外の相続人への配慮が必要。
②について
後継者への経営権の集中・後継者でない相続人への配慮が必要。
③について
なるべく高額で会社を第三者に売却できるように、企業価値を高める努力が必要。

第２　相続（親族内承継）

１　事業承継対策をしないとどうなるか

＜事例＞　敵は家族内にあり？

例えば、オーナーに、妻Ａと長男Ｂ、次男Ｃがいたとする。

オーナーは、長男Ｂに会社を継がせたいと思っていたが、遺言などがなく、なんら事業承継の対策をしないでオーナーが亡くなったとする。

この場合、オーナーの所有する株式は、妻が１／２、長男と次男が１／４ずつ取得し、後継者予定の長男は１／４しか株式を所有できず、経営権を握れないことになる。また、会社の敷地がオーナーの個人所有であった場合、会社の敷地も妻と次男の同意がないと何もできなくなってしまう。

このように、なんら事業承継の対策をしていないと、後継者以外の人に経営権を握られたり、営業財産が流出する恐れがある。

したがって､後継者に事業用の財産を相続させるとともに､他の相続人に対し、遺留分を侵害しない程度の財産を分け与えることがとても大事となってくる。

２　中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律

後継者へ事業を承継させる場合には、①民法上の遺留分の問題、②後継者が株式を取得する際の資金不足の問題、③相続税の問題　といった問題が発生する。

そこで､「中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律」が作られ、以下の措置がとられた。

①民法の遺留分制度の特例

・除外合意

後継者が前オーナーから取得した株式等がある場合に、この株式等を遺留分算定の基礎財産に算入しない合意(除外合意)をすることが認められた。

・固定合意

遺留分の算定にあたり、後継者が贈与などによって取得した株式の価額を合意時における価額とする合意（固定合意）をすることも認められた。

遺留分の算定は、通常相続開始時の時価で計算されるが、これでは、後継者がオーナーから贈与を受けたあと､頑張って会社を成長させると株価が上がり、かえって他の相続人の遺留分が増えてしまうので、この制度を作った。

②経済的支援措置

後継者が前オーナーや他の相続人から株式等を買い取る場合、そのための資金が必要となる。

そこで、中小企業信用保険法の特例や、株式会社日本政策金融公庫の特例を設け、資金調達をしやすくした。

③相続税の課税の猶予

自社株の相続税負担は、事業承継の大きな障害になっていた。

そこで、後継者である相続人が、オーナーである被相続人から相続した株式の８０％に対応する相続税の納税を猶予する制度が作られた。

３　相続の基礎（事業承継で問題となる点）

（１）相続人とは

相続人は、まず配偶者（夫、妻）が常に相続人になり、それ以外では、第１順位が子、第２順位が両親、第３順位が兄弟姉妹である。

この点、オーナーの娘の婿を後継者にしたのに娘と婿が離婚した場合や、先妻の子を後継者にしたいのに後妻の死後に後妻の兄弟姉妹に相続が発生するなど、他家に会社財産が流出することもあるので、事業承継には家族関係も考慮して検討しておくことも必要となる。

（２）相続財産とは

オーナー個人所有の不動産や預貯金、売り主買い主の地位、貸し主の地位などが相続される。

ただ、社長の地位は相続されない。社長（取締役）と会社は、委任関係にあり、受任者であるオーナーが死亡すると終了するからである。

（３）遺産分割とは

遺言がないとき、相続人間で話し合って、遺産を分けることを遺産分割協議という。

この遺産分割協議には相続人全員の合意が必要であり、後継者に事業用財産を集中させたくても、全員の合意が得られないことがある。

そこで、合意が得られないことを想定した事前の対策が必要となる。

４　遺言

（１）遺言の種類

遺言には、**①自筆証書遺言　②秘密証書遺言　③公正証書遺言**　がある。

この中では③公正証書がおすすめである。なぜならば、偽造の危険が少なく、方式の不備がないため無効になることが少ないなどのメリットがあるからである。

（２）「相続させる」「遺贈する」

この両者の違いとして、「相続させる」遺言の場合は、遺産が不動産の場合、相続人の単独申請で移転登記ができるが、「遺贈する」遺言では、相続人全員が登記義務者となり共同申請する必要がある。

このため、遺言書の記載としては、「相続させる」遺言の方がスムーズに事業承継ができるので、望ましい。

（３）遺言執行者

遺言執行者がいないと相続手続きに相続人全員の実印が必要となるが、遺言執行者がいれば、遺言執行者が相続財産の管理や遺言の執行に必要な行為ができるので、遺言の実現をスムーズにすすめることができる。

したがって、遺言で事業承継をする場合は、遺言執行者を指定しておくことが望ましい。

５　遺留分

・遺留分権者

兄弟姉妹以外の相続人。

・遺留分割合

相続財産の２分の１。

直系尊属のみが相続人の場合だけは３分の１。

・事業承継における遺留分の注意点

事業承継において、後継者に事業用財産を集中させる場合、他の相続人の遺留分を侵害しないようにすることが一番大切である。

遺留分侵害が避けられない場合、以下の方法を検討する。

ｉ　遺留分の放棄（民法１０４３条）

ただし、家庭裁判所の許可が必要。

ii　価格弁償

遺留分減殺請求を受けた人は、それに相当する価額の金銭での返還でも対応できるので、この準備をしておくとよい。生命保険を利用する方法もある。

iii　円滑化法を利用する

前述した、除外合意・固定合意を行っておく方法。

iv　大事な資産は早めに贈与

また、減殺の順序は新しい贈与からなので、事業にとって大事な財産ほど早く贈与するとよい。

6　相続と事業承継

（1）事業承継の手段

後継者としたい人に会社の財産を集中させるには、以下の方法がある。

①売買
②生前贈与
③遺言
④死因贈与
⑤遺産分割

この中で、後継者に資金があるなら、①が最もよい。
なぜなら、経営者の生きているうちに行えるので後継者を既成事実化できるし、②・③・④と違い遺留分減殺請求をされないので会社の経営が安定するからである。
ただし、後継者予定者が購入資金を準備する必要はある。

（2）遺言による事業承継

遺言の必要性
もし遺言がないと、相続人は法定相続分を各人主張して、紛争が長期化してしまい、会社の経営に悪影響が出る可能性がある。
以下、相続財産の種類ごとに、検討していく。

ア　株式

株式会社では、重要な事項については、株主総会において議決権総数の３分の２以上の賛成が必要なので、経営の安定を図るには、後継者が３分の２以上の議決権行使ができるように遺言で配分することが重要である。

イ　金銭債権

銀行預金などの金銭債権は、可分債権であり、各共同相続人は各自で自己の相続した債権を自由に払い戻し請求ができる。

会社の事業用資金として、預貯金を後継者に引き継がせたいならば、後継者に相続させる旨の遺言を作成する必要がある。

ウ　債務

預金と同様､借金も当然に分割承継されるので､貸し付けた銀行等の債権者は、相続人各人に法定相続分に従って請求できる。

遺言や遺産分割の対象にならない。

資産の集中する後継者が引き受けるという銀行等の債権者との合意ができれば、後継者に債務を集中させることも可能。

エ　不動産

事業に必要な不動産は、後継者に相続させる旨の遺言をする。

代表者個人の自宅等事業に必要ではない不動産は、遺留分侵害回避のため、後継者以外の相続人に相続させるとよい。

（３）任意後見

法定後見との違い

法定後見は、本人の判断能力が現に低下した後に、親族等の請求により、家庭裁判所が成年後見人を選任するものである。

これに対して、任意後見は、本人が判断能力があるうちに、本人自身が、将来判断能力がなくなったときに様々な事務をやってくれる後見人を選任するものである。

このように、任意後見人は、判断能力のあるうちに、自分で後見人を選べ、その援助してくれる事務の内容も自分で決めておけることが大きなメリットである。

事業承継で考えれば、オーナーが希望している後継者に任意後見人になっておいてもらうことが、会社のスムーズかつ継続的な経営には望ましいことだといえる。

（４）信託

平成１８年に信託法が改正された。

この信託を利用することで、事業用財産が相続の対象となることを防ぎ、相続人にバラバラに分割されるような事態を防ぐことが考えられる。

第３　会社法と事業承継

１　会社法の基本

株式会社の中で、上場会社においては、株主自らが経営を行うことはせず、株主が業務執行者を選任して、その執行者が会社の経営を行っている（所有と経営の分離)。

これに対して、中小企業においては、株主が代表取締役として会社の経営にあたっている（所有と経営の一致)。

定款自治

このように株式会社は、それぞれの会社の実態に合わせた組織や経営をしていく必要があるため、原則として、定款による自治が認められている。

したがって、事業承継のために、定款整備の必要があり、後日変更するには３分の２の議決権（特別決議）が必要であるので、後継者にはこれを越える株式を保有するようにすべきである。

２　株式

・株主平等の原則

株主としての資格に基づく法律関係について、会社は、株主をその有する株式の内容及び数に応じて平等に取り扱わなければならないという原則（会社法１０９条１項)。

例外　定款で株主ごとに異なる取扱いを定めることが可能（会社法１０９条２項）
　　全株式譲渡制限会社の場合
　　ここから、１株に多数の議決権ある株式を発行し、後継者に譲渡するような方法も考えられる。

・株主名簿

閉鎖会社では法定の要件を備えた株主名簿を作っていないことが多い。

→後日、事業承継の時にも、株主とその株式数がしっかりしていないと紛争の原因になるので、しっかり作成する。

３　株主総会

①普通決議→過半数が必要。

・役員の選任

・役員の報酬
・計算書類の承認

②特別決議→３分の２以上が必要

・定款変更
・会社解散
・重要な事業譲渡
・合併、分割

→事業承継においても､後継者が議決権の３分の２以上を有するようにすべきである。

４　種類株式

→事業承継の対策に有効

・議決権制限株式（会社法１０８条２項３号）

事業承継では、後継者が株式の大半を持ち、会社の経営権を握ることが大事。
しかし、遺留分・資金不足などの関係でこれが難しい場合がある。
そこで、後継者以外の人を議決権を制限された制限株主として、経営への介入を防ぐ方法がある｡同時に配当で優遇する優先株式としておけば､バランスが取れる。

・譲渡制限株式（会社法１０８条２項４号）

株式は自由に譲渡できるのが原則であるが、自由に譲渡できるとすると、後継者への株式の集中ができなくなる。
そこで、株式の譲渡を制限し、譲渡制限株式を持つ人に相続や一般承継が発生したときに、定款に定めることによりその株式を会社に売り渡すように請求できることとした（会社法１７４条)。

・全部取得条項付種類株式（会社法１０８条２項７号）

株主総会の特別決議により、会社がその種類の株式の全部を強制的に取得することのできる株式。
後継者以外が有する全部取得条項付種類株式を会社が取得して、その対価として議決権制限株式などを交付することで、後継者に経営権を集中させ、事業承継を円滑に進められる。

・拒否権付株式（黄金株）（会社法１０８条２項８号）

株主総会等の決議事項に関する拒否権が認められた株式。

後継者への株式の集中が不十分な場合、後継者の株式を拒否権付株式とすれば、経営への介入を拒否できる。

5　自己株式

株式会社が保有する自己の株式。

中小企業にとって、分散する株式を会社に譲渡してもらい、後継者の経営権を安定させるために使える。

ただ、株主総会の決議や株主間の取得機会の平等の確保、財源規制等の規制がある。「わざと」取得したい株主から譲渡承認請求をしてもらい、会社はこれを不承認とし、会社自ら買い受けるという方法もある。これだと、他の手段による取得に比べて、楽。

第４　事業承継に用いるＭ＆Ａ

1　Ｍ＆Ａ（合併と買収）の現状

（売り手の事情）

・親族内に後継者がいないことがある。
・自社内でも資金不足などで株式取得できないことあり。
・廃業したり、個々の財産を処分するより、事業として第三者に売却した方が高く売れる。
・従業員の雇用も維持できる

（買い手の事情）

・一から事業を立ち上げるより、他社を買う方が効率がよい
・同業他社を買収して、経営の拡大が図れる

2　事業承継のＭ＆Ａの手段

①　株式譲渡
②　事業譲渡
③　会社分割
④　吸収合併

⑤　株式交換、株式移転

この中では、①株式譲渡が一般的である。

∵株券の譲渡であり単なる取引行為であるから手続きが簡便、譲渡対価が直接オーナーに支払われるから。

3　M&Aの流れ

①　アドバイザー（仲介者）選定、相談
↓
②　売却条件の検討、企業評価（磨き上げ）
↓
③　買い手選定
↓
④　秘密保持契約、基本合意書
↓
⑤　デュー・デリジェンス
↓
⑥　価格決定
↓
⑦　最終契約書締結
↓
⑧　クロージング（実行）

第５　親族外承継（企業内承継）

役員に承継する場合（ＭＢＯ）と従業員に承継する場合（ＥＢＯ）がある。

企業内承継の場合も、役員や従業員に対して株式を譲渡する方法が一般的。

後継者の資金的な手当ができるかがポイントとなる。

そこで、ファンドや金融機関の利用が考えられる。

第６　事業承継と事業再生

１　過大な負債があると、事業承継の足かせになってしまう。
そのため、経営を健全化して、うまく債務が減らせればよい。
ただ、それが出来ないならば、債務のカットを検討することになる。

２　債務のカット
①　私的整理
②　法的整理
の２通りがある。

（１）私的整理

債権者と債務者との協議で支払方法の変更や債権カットなどの再建案の同意を得て事業の再生を図る。
これには、債権者全員の同意が必要となる。

・私的整理ガイドライン
金融業界団体や専門家等によって策定された私的な準則。
これに沿って、私的整理を行っていくことが多い。

・中小企業再生支援協議会
経産大臣の認定により、各都道府県に設置された機関。
専門家の助力が受けられる。

・金融機関の債権のサービサーへの売却

（２）法的整理

ア　第二会社方式

事業を別会社に承継させ、元の会社に承継の対価を払ってもらい、元の会社は対価を金融機関に返済して、清算する（残債務の免除）。
←事業承継させたあと、残った会社を清算する方法である。
取引債権者の保護、事業価値を毀損しないメリットがある。
・承継の方法　ⅰ事業譲渡　ⅱ会社分割
・清算の方法　ⅰ特別清算　ⅱ破産　ⅲ放置

イ　民事再生手続き

・メリット
全員の債権者の同意は不要・経営者の経営権も確保できる。

・デメリット
取引先の信用を失ってしまう。

事業承継税制と相続税納税制度の検討

駿台会計人倶楽部

税理士　右山　昌一郎

事業承継税制と相続税納税制度の検討

駿台会計人倶楽部
税理士　右山　昌一郎

1. 事業承継に伴う納税猶予制度の概要

(1)　納税猶予制度の趣旨

新納税猶予制度は、中小会社の事業承継を支援する制度として成立している。

大会社は、事業継続に係る資金を株式市場から調達を行うことが可能である。しかし、中小会社は非上場株式等を基礎として成立しているので、そうした資金調達ができないことから、代表者の交替と支配株式等の譲り受け（贈与・相続・遺贈によるもの）をセットとして、支配株式等の譲り受けに伴う相続税・贈与税の納税猶予制度を措置したものである。

したがって、納税猶予制度のポイントは代表者の交替及び支配株式等の譲り受けを要件として継続する事業承継に役立つ国家対策として樹立すべきものである。

その点から平成 27 年度改正により同制度の拡大（贈与→再贈与）が行われたことにより、事業承継の早期化・円滑化に資することになったと判断される。

(2)　納税猶予の継続過程

非上場株式等の納税猶予制度は、次の（図１）に係る４段階に分かれて規定されている。

第１段階

非上場株式等の贈与に係る納税猶予及び免除または再贈与に係る納税猶予及び免除

第２段階

非上場株式等の相続又は遺贈に係る納税猶予及び免除

この第１段階及び第２段階が、納税猶予及び免除の基本型であるが、新設された第１段階における贈与者が死亡した場合の取扱いについて規定したものが、第３段階及び第４段階である。

第３段階

贈与者が死亡した場合の受贈者に係る非上場株式等の課税の特例

この取扱いについては、贈与時に納税の緩和制度の納税猶予制度を適用し、事業承継に貢献した経緯に顧みて、従来特例措置がなかったものについてその贈与時の課税価格で相続等により取得したものとみなすとした計算の特例を設けたものである。

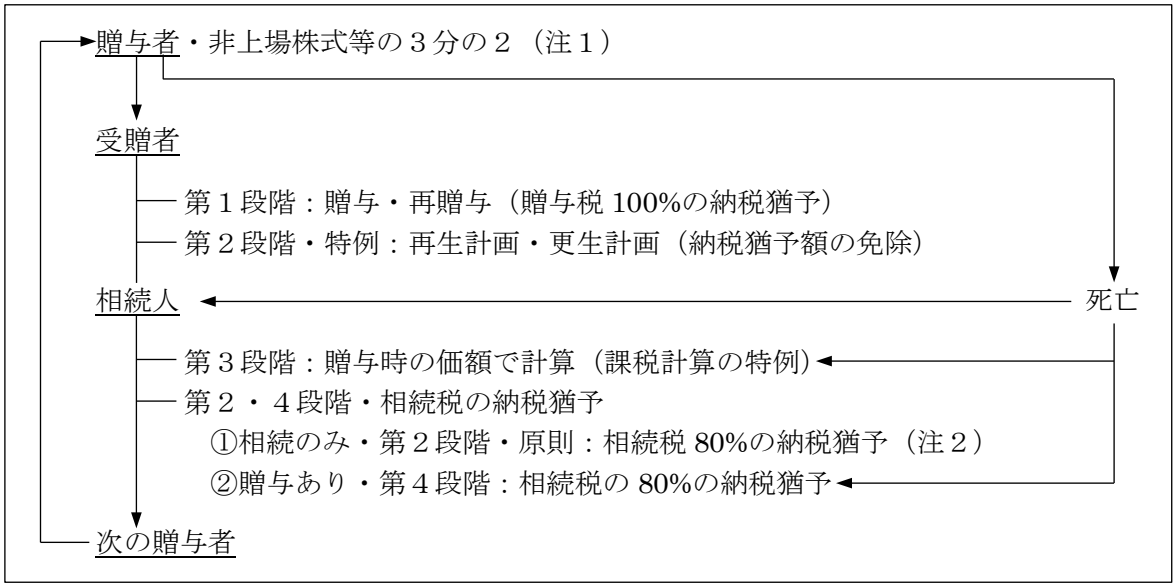
第４段階

非上場株式等の贈与者が死亡した場合の相続税の納税猶予及び免除については、納税猶予が税目毎に定められている関係から従来の受贈者は、相続人となり相続税に係る納税猶予を選択することができる。

この場合の形式は、第２段階に準じて取り扱われ、計算は第３段階に準じて取扱われることになる。

すなわち、次の（図１）は新事業承継税制における納税猶予制度の循環過程を示し、かつ、納税猶予の継続過程を示しているということができる。

（図１）納税猶予制度循環・継続図



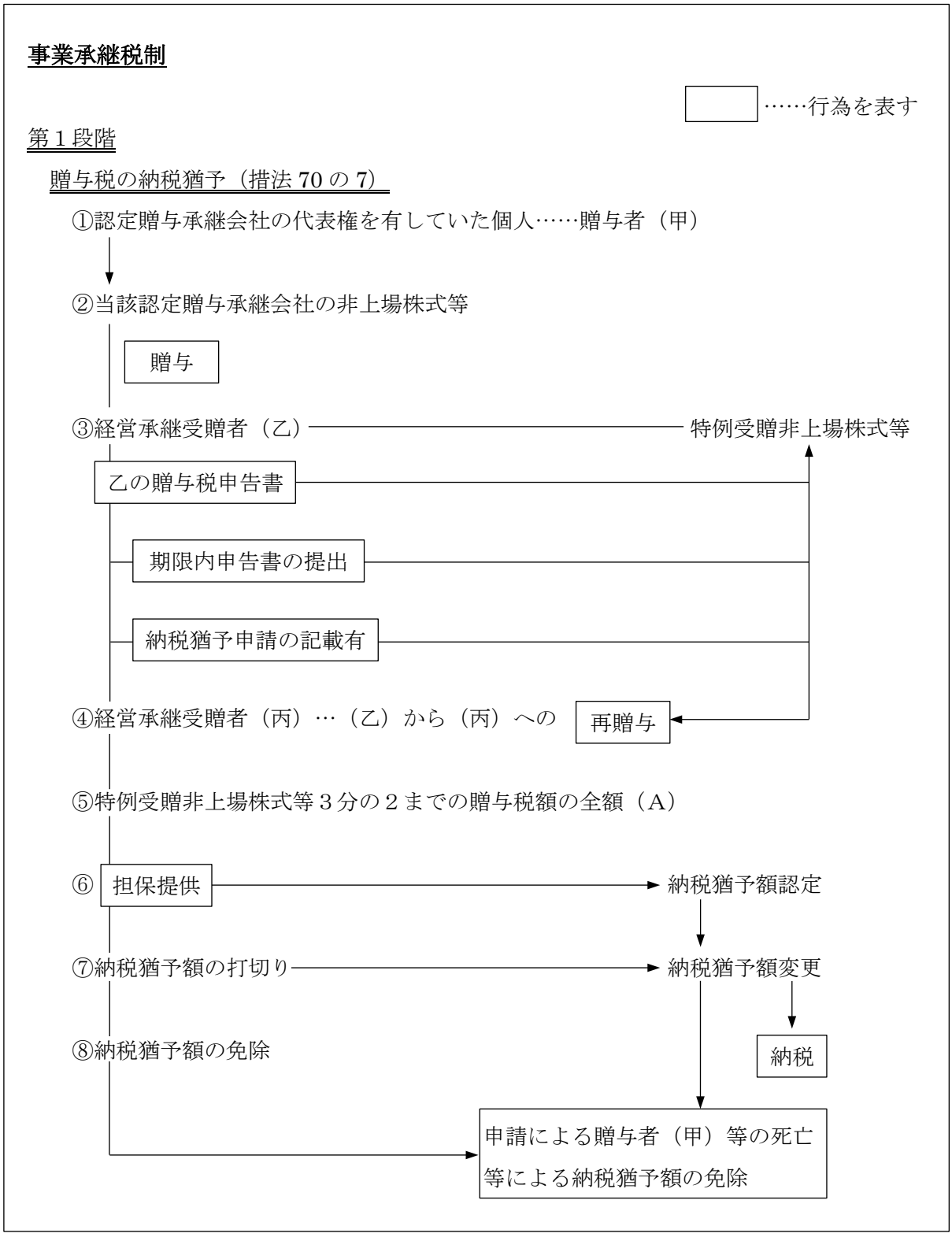
（注１）非上場株式等の３分の２……会社法 309 条２項（特別決議）の範囲内
（注２）相続税 80%の納税猶予……個人の小規模宅地の減額割合 80%とのバランスによる

（措法 69 の 4）

2. 第１段階（贈与税の納税猶予）の内容

非上場株式等の贈与に係る特例としての納税猶予の内容の説明として（表１）を掲げる。

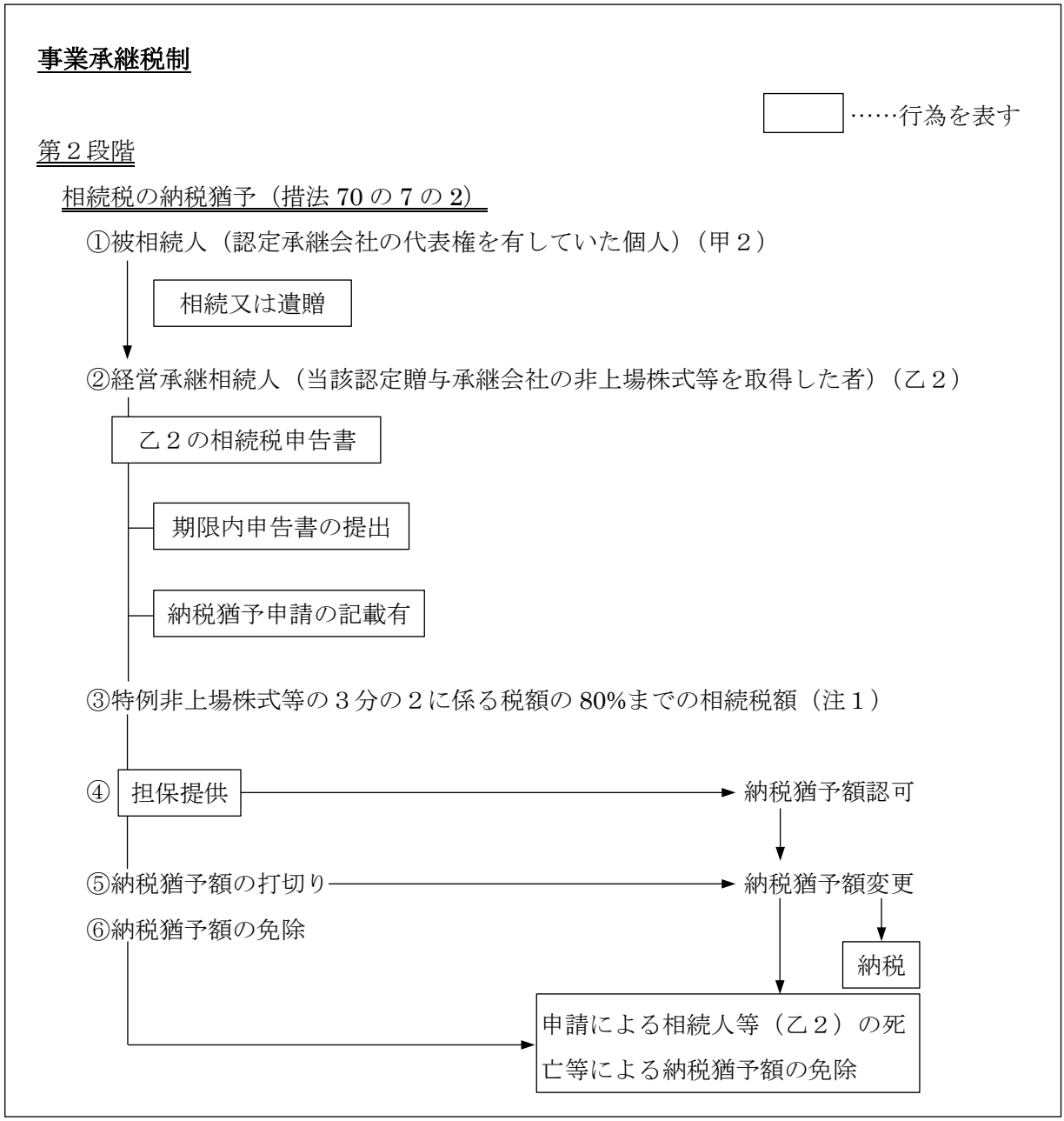
（表１）非上場株式等の贈与に係る納税猶予及び免除



3. 第２段階（相続税の納税猶予）の内容

非上場株式等の相続に係る納税猶予・免除の内容の説明として（表２）を掲げる。

（表２）非上場株式等の相続に係る納税猶予及び免除



（注１）「特例非上場株式等の３分の２に係る税額の 80%までの相続税額」の内容（措法 70 の 2②五、措令 40 の 8 の 2⑯）

当該税額は、図１の（注１）に示したように３分の２は会社法の特別決議の範囲内であることについては、特例に係る贈与税と相続税は同様である。

しかし、特例に係る相続税は贈与税と異なり個人の小規模宅地の減額割合のバランスから次の算

式により特例税額を 80%に圧縮して適用することとしている。

その結果、次の算式が示すように 20%に係る相続税額の納税義務が発生することとなる。

(算式)

相続税の課税価格（特例の非上場株式等の価額）に係る相続税額（注）	－	特例非上場株式等の 20%に係る相続税額	＝	相続税特例に係る納税猶予額

(注) この場合の特例非上場株式等の価額とは、すでに３分の２に乗じた価額である。

4. 第３段階
（非上場株式等の贈与者が死亡した場合の相続税の納税猶予）の内容

非上場株式等の贈与者が死亡した場合の相続税の納税猶予に係る第４段階においても、同様に 20%の納税義務が発生する。

すなわち事業承継税制における特例贈与は、贈与者から経営承継受贈者への経営権の譲渡を意味する。

経営権譲渡後の財産の変化は、経営承継受贈者の権利義務に属するものであり、贈与者とは関係がない。

従って、贈与時における課税価格を相続における課税価格に置き換えて相続に係る特例計算を行うとするものである。

贈与に係る特例非上場株式等の納税猶予額は、100%であるが、相続に係る当該納税猶予額は、80%とされるので、特例納税猶予額の 20%の納税額が計算されつつ、納税が強制されることになる。

しかし、この相続に係る当該納税猶予額は自動的に認可されるものではない。

そこで、第４段階の相続に係る納税猶予の手続きが必要となる。

非上場株式等の贈与者が死亡した場合の相続税の課税の特例に係る内容の説明として（表３）を掲げる。

（表３）非上場株式等の贈与者が死亡した場合の相続税の課税の特例

事業承継税制

第３段階

贈与者の死亡の場合の相続税の課税の特例（措法 70 の 7 の 3）

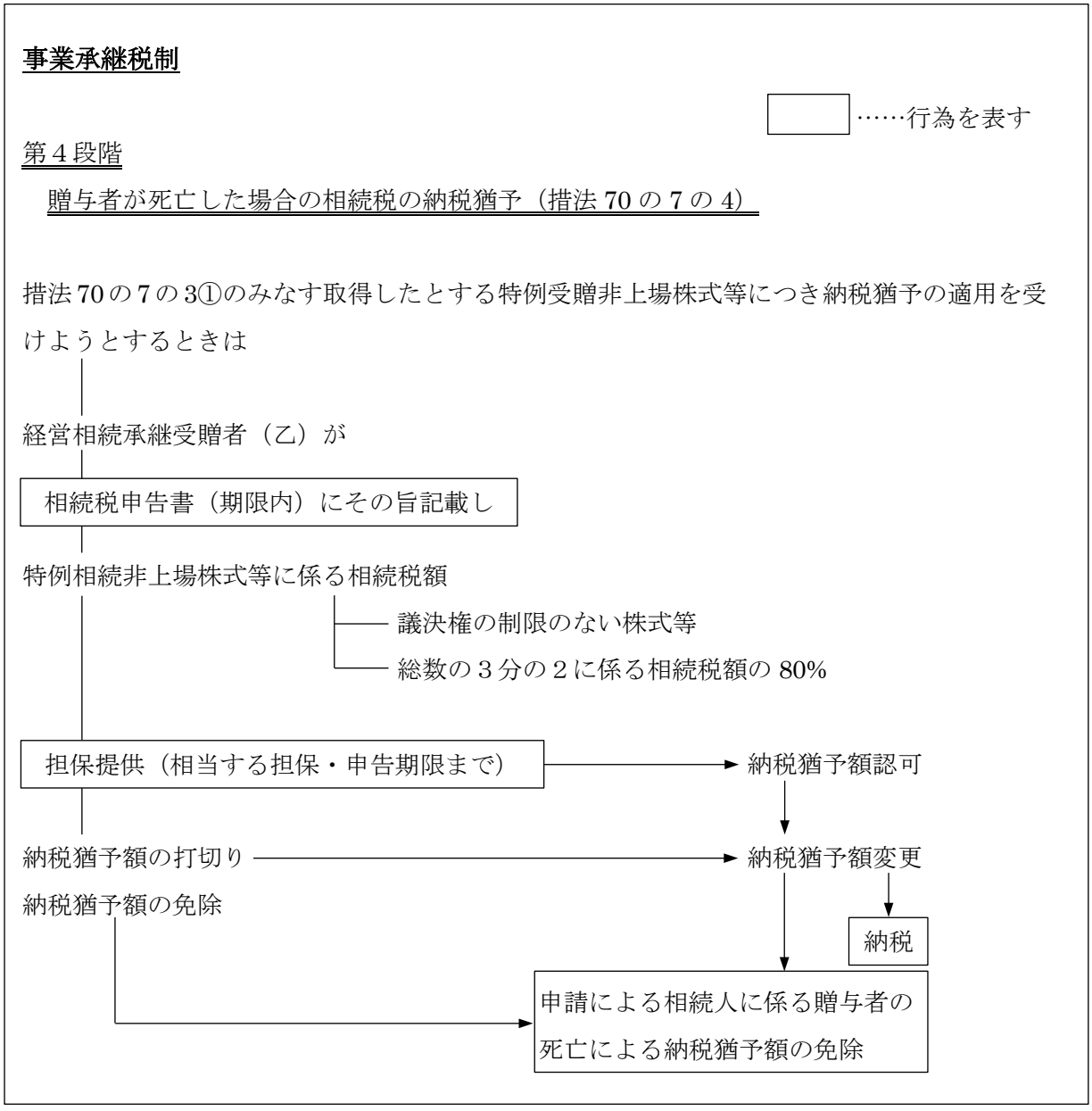
経営承継受贈者（乙）に係る贈与者（甲）が死亡した場合

贈与者（甲）の死亡による相続又は遺贈による相続税については経営承継受贈者（乙）が贈与者（甲）から相続により特例受贈非上場株式等を取得した者とみなす。この場合の課税価格は、贈与時における価額（措法 70 の 7 の 3 特例受贈非上場株式等の価額をいう）を基礎として計算する。

5. 第４段階
（非上場株式等の贈与者が死亡した場合の相続税の納税猶予）の内容

非上場株式等の贈与者が死亡した場合の相続税の納税猶予に係る内容の説明として（表４）を掲げる。

（表４）非上場株式等の贈与に係る納税猶予及び免除



6. 改正前後の納付相続税額の比較

納税額の比較を単純化する意味から、設例も単純化し、贈与者（前事業経営者）は父とし、受贈者（事業承継者）は子１人とし、承継財産は、非上場株式１億円のみとした。計算は次のとおりである。

さらに､贈与時の時価 5 千万円であり、贈与時は、100%納税猶予のため納税なし、10 年後父死亡のための納税猶予許可後の相続税納税額は、次のとおりである。

第３段階・相続納税額　　320,000 円

1,600,000×20%＝320,000 円

なお、直ちに相続開始に伴う納税猶予後の相続税納税額は、次のとおりである。

第２段階・相続税納税額　　2,440,000 円

12,200,000 円×20%＝2,440,000 円

これにより事業承継は、非上場株式の生前贈与から始めることが有利であることが判明することになる。

（計算）

父１人　子１人　非上場株のみ

①　5000 万円の非上場株式のみの贈与税額（贈与→相続）

【改正前】

（50,000,000 円－1,100,000 円）×50%－2,250,000 円＝22,200,000 円（A）

【改正後】

（50,000,000 円－1,100,000 円）×55%－6,400,000 円＝20,495,000 円（B）

①－２　10 年後相続があった場合

（イ）　課税遺産（法定相続分に応ずる取得金額）

50,000,000 円－（30,000,000 円＋6,000,000 円）＝14,000,000 円

（ロ）　算出税額（相続税の総額）

14,000,000 円×15%－500,000 円＝1,600,000 円

②　10,000 万円の非上場株式のみの相続税額（相続のみ）

【改正前】

（イ）　課税遺産（法定相続分に応ずる取得金額）

100,000,000 円－（50,000,000 円＋10,000,000 円）＝40,000,000 円

（ロ）　算出税額（相続税の総額）

40,000,000 円×20%－2,000,000 円＝6,000,000 円　（A）

【改正後】

（イ）　課税遺産（法定相続分に応ずる取得金額）

100,000,000 円－（30,000,000 円＋6,000,000 円）＝64,000,000 円

（ロ）　算出税額（相続税の総額）

64,000,000 円×30%－7,000,000 円＝12,200,000 円　（B）

$$\frac{\text{（B）}\ 12,200,000}{\text{（A）}\ 6,000,000} = 203\%$$

7. 相続税納税制度

すなわち、改正後は、相続税が改正前に比較して 203%以上も増加し、しかも申告期限（相続開始後 10 か月）までに、相続税額は原則として金銭で一括納付させることを建前としているが、取得財産に課税する相続税において金銭一括納付を原則とする制度自体に納付の困難性を見出すことができる。さらに今後の相続税増税に際しては、納付の困難性を緩和する制度の創設が必要となる。

また、相続税が取得財産課税であり、かつ、多数の法定相続人が遺産としての財産取得を行う関係から原則として金銭で取得する法人税・所得税の税目と異なった次の制度が設けられている。

その概要を示すと次のとおりである。

(1) 延納制度（相法 38）

延納制度は、相続税額が 10 万円を超え、かつ納期限までに金銭で納付することが困難な理由があるときは、延納申請をして納期限を延長して分割納付することができる。

延納の適用を受ける場合には、延納期間中は利子税がかかるほか、原則として延納税額及び利子税に見合う担保を提供することが必要となる。

延納が認められるためには、次の要件の全てに該当することが必要となっている。

＜延納の条件＞

① 相続税が 10 万円を超えること

② 金銭で納付することを困難とする事由があり、かつ、その納付を困難とする金額を限度としていること

③ 国債及び地方債、不動産などの担保を提供すること（延納税額が 50 万円未満で、かつ、延納期間が 3 年以下である場合は不要）

④ 相続税の納期限又は納付すべき日までに延納申請書を提出すること

＜延納期間＞

① 不動産等の割合 50%未満……延納期間原則 5 年以内

② 不動産等の割合 50%以上……延納期間原則 15 年以内

③ 不動産等の割合 75%以上……延納期間原則 20 年以内

(2) 物納制度（相法 41）

物納制度は、延納によっても金銭で納付することが困難な場合には、物納申請書を提出することにより相続した財産で納めることができる。

物納申請をすると、次の要件を全て満たす場合に、物納の許可が受けられる。

＜物納の要件＞

① 延納によっても金銭で納付することが困難とする事由があり、かつ、その納付を困難とする金額を限度としていること

② 物納申請財産は、相続財産のうち日本国内にあるもので、物納順位に従っていること

第 1 順位……国債、地方債、不動産、船舶

第 2 順位……社債、株式、証券投資信託又は貸付信託の受益証券

第 3 順位……動産

③ 物納に充てることができる財産は、管理処分不適格財産（物納が認められない財産）に該当しないものであること及び物納劣後財産（他に適当な価額の財産がない場合にのみ物納が認められる財産）に該当する場合には、他に物納に充てるべき適当な財産がないこと

④ 相続税の納期限又は納付すべき日までに物納申請書等を提出し、税務署長の許可を受けること

(3) 連帯納付義務（相法 34）

相続税の納付については、相続により取得した財産の価額を限度として、他の相続人が納付すべき相続税額について相互に連帯して納付しなければならない義務が規定されている。これを「連帯納付義務」という。

相続人の１人が相続税を納められないような場合には、他の相続人等にその相続税を連帯して納付する義務が生じる。

8. 相続と相続税の関係

相続とは、個人が死亡したときに、その者の有していた財産を一定の者に包括的に承継させる制度である。

すなわち、相続とは被相続人の長年において蓄積した財産の包括的承継であるにもかかわらず相続税の納付制度としては、金銭納付、延納及び物納においても、国は制度として相続開始以後の許可制度しか措置しておらず、さらに当該措置を連帯納付義務で拘束している状態である。

なぜ、相続開始後に延納制度があり、所得税・法人税にみられる確定納税前の予定納税制度に準じた相続税予納制度が皆無であることは、国が相続税納付の困難性に対して相続税の納付義務者の自主的納付に配慮していないものと理解することができる。

相続は、相続税を支払うために存在するものではない。

むしろ被相続人の相続の目的は、相続人の事業承継又は居住用財産の取得等による生計の安定に求められる。そう考えた場合、相続税は被相続人の生存中に相続税納税負担の解消方法を制度として考慮すべきものである。

したがって、被相続人が生前に所有財産を目安として推定相続人のために相続税を生前に予納しておくことは、我が国の相続を包括承継という本来の姿に導くものであり、かつ、被相続人の家族に対する最大の愛情の表現であるといえる。

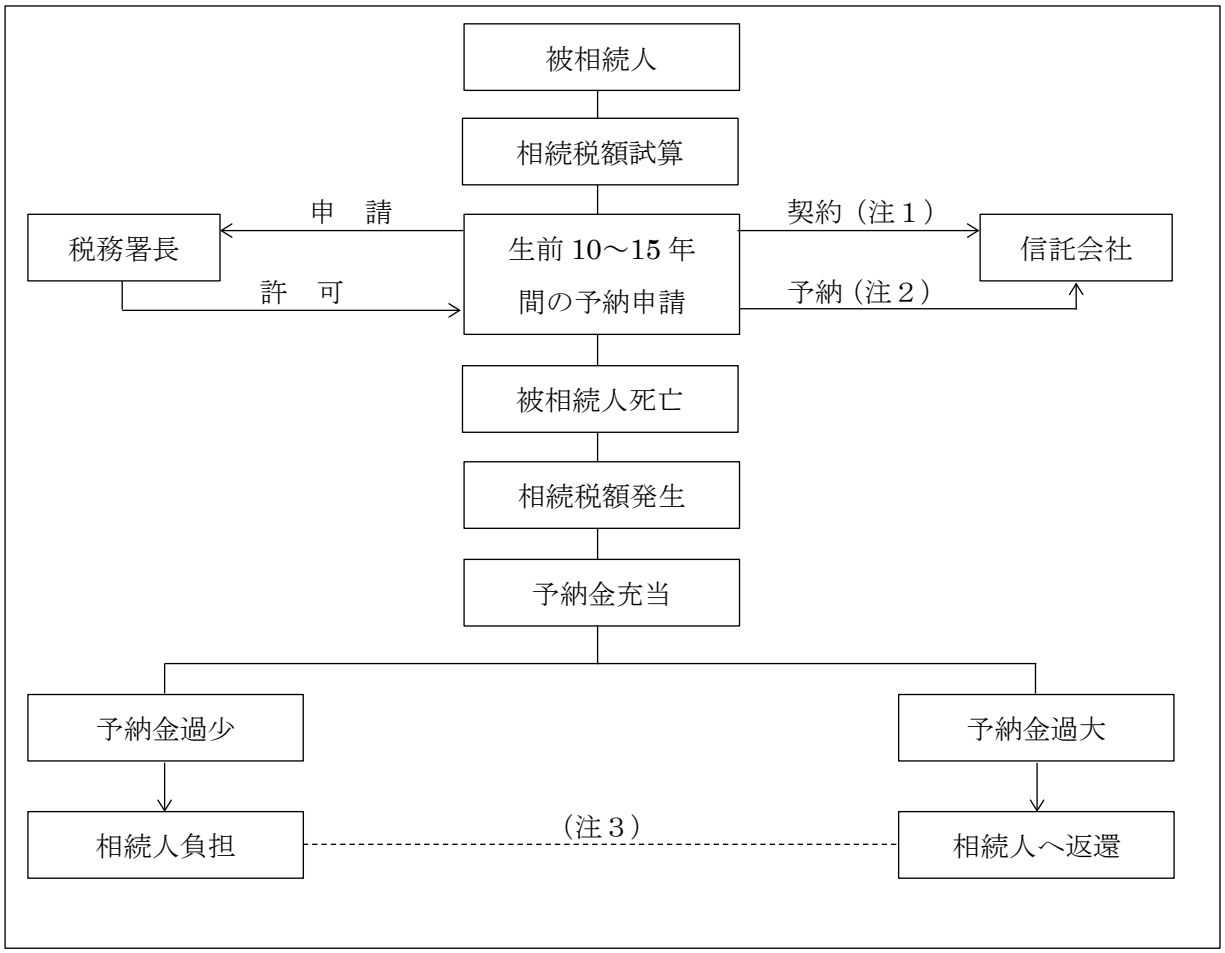
そうした意味から、以下に述べる「相続税予納制度」を提起するものである。

加えて、延納・物納制度は、何れも税務署長の許可がなくては実現しないこととなっており、それに期待する声は少ない。

9. 相続税予納制度の提起

(1)概要

相続税予納制度一覧図



（注１）税務署長の許可後信託会社と被相続人との間に「相続税額充当条件付信託契約」を締結する。

（注２）税務署長の許可の範囲内において被相人は年間予納額を積立てる。その間信託会社は無利息で運用できるので信託会社の信託報酬等は予納金の額を考慮のうえの契約による。

（注３）相続人負担又は相続人へ還付は、相続人が当該相続により取得した財産の各相続人の割合によるものとする。

仮に前掲の例において、推定被相続人が相続開始前 10 年前から相続人のために「相続税予納制度」（以下「予納制度」という）を利用して年間 25 万円ずつ金銭にて予納したとすれば相続人に係る相続税額（244 万円）は、予納金額 250 万円を充当すれば完納して還付金が生ずることになり、相続後の納付の困難性を解消する。

（2） 予納制度の細目

① 予納期間……予納期間を 10 年～15 年とする。

② 予納金額……原則として、被相続人の予納制度申請時における推定相続額の範囲内とする。予納金額には決済預金に準じて利息は付さない。予納金額は被相続人の課税価格に各人の相続税額に応じて算定し、予納額の管理は「相続税額充当条件付信託契約」に基づき信託会社が行い、過不足額を各相続人が精算する。

③ 予納金額の使途……予納金額は信託契約により相続税額の納付以外には使用しないこととする。

④ 年間予納金額……②の範囲内において年間予納金額は被相続人の任意とする。

⑤ 税務署長の許可……①～④までの条件が具備されていれば税務署長は予納制度申請書に基づき自動承認する。

（3） 予納制度の功績

① 相続税額の延納制度に対して前払制度としての予納制度は、財産所有者としての被相続人の計画に従って行われ、かつ、遺産分割により相続税納付以外に使用されないことから相続紛争と別個に処理され相続税納税についての負担がなくなる。

② 相続人は、遺産を事業承継、居住用財産等の確保に専念することができ、真の意味における相続の利益を享受することができる。

③ 予納制度は、徴収側も納税側にも利便のある制度であり、かつ、被相続人の愛情に基づくものであるので、税法上の特典は考えない。

（4） 相続税予納制度の考え方

① 予納期間の考え方……予納期間は、延納制度における「不動産等の割合 50%以上延納期間 15 年」に準じて 15 年を最長予納期間とした。
また、被相続人の予納準備期間を考慮して最低予納期間を 10 年とした。

② 予納金額の考え方……所得税・法人税における予定納税制度が前年実績を基としていることから原則として被相続人の予納制度申請時における推定相続税額の範囲内とした。
ただし、例外として予納期間中に推定被相続人の財産に著しい変動があった場合には、事後の予納金については変動申請ができることとする。

③　予納金の使途の考え方……予納金の使途については、予納制度申請時に全ての推定相続人の相続税納付を目的として、原則遺産分割の対象財産とはしないとする承諾を取り付けて信託に付す必要がある。

筆者が提起した「相続税予納制度」は、徴税側が現在まで配慮しなかった制度である。

税制は、国民全般に影響するものであるから官側に一任するのではなく、事業承継税制における 20%の納税の是非も含めて、ヘーゲルの弁証法における概念の発展の３段階。定立・反定立・総合。すなわち、正反合の原理により進化していくところに真の民主主義に基づく我が国の税制が確立する根幹があるのではないかと思慮して、この制度を提起したものである。

事業承継税制の実務ついて

明治大学公認会計士会

公認会計士　神林　克明

事業承継税制の実務ついて

明治大学公認会計士会
公認会計士　神林 克明

１．相続税及び贈与税の納税猶予・免除制度の実務上の主な留意点について

1）本特例の適用対象となる非上場株式等の数及び金額

・贈与の場合

① 株式等の数：発行済み株式総数（議決権制限のないものに限る）の２／３

② 納税猶予金額：特例の対象となる非上場株式等の課税価額の８０％に対応する部分の贈与税額

・相続の場合

① 株式等の数：発行済み株式総数（議決権制限のないものに限る）の２／３

② 税猶予金額：特例の対象となる非上場株式等の課税価額の８０％に対応する部分の贈与税額

相続又は贈与にて発行済み株式総数の１００％の取得をした場合であっても、相続税評価による課税価額の２／３×８０％（＝約５３％程度）に相当する部分のみの相続税又は贈与税額しか納税猶予の対象とならない。

2）納税猶予特例をした場合の納税猶予期間中における納税猶予維持要件

・贈与税及び相続税の申告期限の翌日から５年（経営承継期間）以内

①承継株式の全ての継続保有

②後継者が代表者であり続けること

③雇用維持要件（５年平均で８割維持）

・贈与税及び相続税の申告期限の翌日から５年（経営承継期間）経過後

承継株式の全ての継続保有
（ただし、一部売却も可。この場合には、売却した部分に係る納税猶予額の納付義務有り）

3）後継者は、いつまで事業を行わなければならないのか
（納税義務の免除）

・贈与の場合

① 贈与者の死亡

② 贈与者の死亡の前の経営承継受贈者の死亡

③ 経営承継受贈者の特例受贈非上場株式等の贈与
（ただし、受贈者も贈与税の納税猶予制度を適用する場合に限る）

ａ．経営承継期間経過後の場合：特別の要件なし

ｂ．経営承継期間経過前の場合：経営承継受贈者が障害等級に該当する
又は要介護５に認定される等の一定の要件を満たす場合

※③は平成２７年４月１日以降の贈与から対象

・相続の場合

① 経営承継相続人等の死亡

② 経営承継相続人等が特例非上場株式等の贈与
（ただし、経営承継期間経過後の贈与であって、受贈者も贈与税の納税猶予制度を適用した場合に限る）

③ 経営承継相続人等が特例非上場株式等の贈与
（ただし、経営承継期間内であっても、経営承継受贈者が障害等級に該当する又は要介護５に認定される等の一定の要件を満たす場合の贈与の場合で、受贈者も贈与税の納税猶予制度を適用した場合に限る）

※③は平成２７年４月１日以降の贈与から対象

4）親族外に承継させる場合

・生前に承継させる場合

贈与税の納税猶予制度の適用が可能（平成２７年４月１日以降）

・遺贈により承継させる場合

相続税の納税猶予制度の適用が可能（平成２７年４月１日以降）

２．事業承継における非上場株式に係る株式評価の今後の課題

1）贈与税の納税猶予・免除制度適用時の特例対象非上場株式等の株価の評価の局面において

・贈与時の株価評価における贈与者である経営者の退職金の評価

先代経営者は原則退任（代表者でなければよいとの例外規定有り）
通常退職金を支給するが…
事業承継時の株式評価上での退職金の扱いは？

2）出国時の譲渡所得課税の特例との関係について

・特例適用し、納税猶予中の株価下落に伴う簿価切り下げについて

事業承継計画について

駿台行政書士会

行政書士　小野寺　孝成

事業承継計画について

駿台行政書士会
行政書士　小野寺 孝成

Ⅰ．　事業承継とは

現経営者から後継者へ事業のバトンタッチであり、企業が、これまでに培って来たさまざまな財産（人・物・金・知的資産）を上手に引き継ぐことであり、承継後の経営の安定に繋がります。

<table>
<tr><td>ヒトの承継

後継者（人）</td><td>資産の承継
自社株式　（物）
事業用資産
（設備・不動産等）
資金　（金）
（運転資金等）</td><td>個
人
の
財
産</td></tr>
<tr><td colspan="3">見えにくい経営資源の承継（知的資産）

経営理念
社長の持つ信用
営業秘密
特許・ノウハウ
熟練工の持つ匠の技
得意先担当者の人脈
顧客情報
許可・認可・認証</td></tr>
</table>

Ⅱ．　知的資産とは

企業における競争力の源泉である人材、技術、技能、知的財産（特許・ブランド等）組織力、経営理念、顧客とのネットワーク等、財務諸表には表れてこない目に見えにくい経営資源の総称です。

この知的資産を把握し、伝えることにより融資を受けたり市場にアピールすることが可能となります。

1.　知的資産の棚卸し

自社の強み、弱みを知る。

経営者と後継者が「知的資産の棚卸し」に共同で取り組む過程において「経営の承継」がなされます。

後継者は、把握した強み（知的資産）を活用し、また、弱みを補完する為の新たな知的資産の創造・獲得を図ることにより、業績の向上に結びつけることができます（知的資産経営）。

2.　棚卸の具体的方法

① 社長から価値創造のストーリーを聞きます。
商品、技術、マネジメント、経営理念のストーリーを明確にします。

② 社長、役員、後継者等を交えて強み、弱み、機会、脅威をＳＷＯＴ分析（Ｓ：強み、Ｗ：弱み、Ｏ：機会、Ｔ：脅威）を行い把握します。
そして、クロスＳＷＯＴ分析の手法を用い、具体的な方針や取組みを検討します。

- 強み（知的資産）を活かしてチャンスをものにする方法は何か。
- 強み（知的資産）を活かして脅威の影響を受けないようにする方法は何か。
- 弱みを克服してチャンスを逃さないようにする方法は何か。
- 弱みを克服して脅威の影響をできるだけ受けないようにするにはどうしたら良いか。

Ⅲ．　経営状況の把握（目に見えるようで見えにくい財務状況）

1.　損益計算書

・一定期間（通常は１年間）の収益・費用・利益（または損失）の関係をまとめたもの。

2.　キャッシュフロー計算書

・１事業年度間の資金の流れを見て、現金主義に基づき企業の実際のお金の流れを見るもの。
・黒字倒産を回避することができる。

3.　経営分析とは

健全企業に求められる経営力を、安全性、収益性、循環性、成長性、創造性の５つでとらえ、この５領域によって企業の総合的な経営力を判断するものです。

① 安全性は企業の資産と負債のバランスがとれ、債務の支払能力に問題がないかなど、企業全体の財政構造上の安全性をみます。
② 経営活動は資本を投下して利益を獲得する活動であるから、その利益の獲得状況を収益性として捉えます。
③ 支払と回収とのバランスが崩れると企業は資金ショートを来すだけでなく、収益性の悪化にも繋がります。
そこで、いわゆる資金繰りに代表される資金循環の善し悪しを判断するものとして循環性をみます。
④ 企業が循環変化にうまく対応して成長が出来ているかを成長としてみます。
⑤ これらの成長性や収益力を維持して行くには商品や技術を継続的に開発していくことが必要であるが、そこに求められる企業の創造力を創造性としてとらえます。

例えば、(売上高対経常利益率)

経常利益とは、営業利益に預金の受取利息や借入金の支払利息などの財務活動による損益や営業外の収益・費用を加減算した利益で当期間の経営活動からもたらされた純粋な利益を表している。

従って、売上高対経常利益率は、企業全体での収益力を表しています。

この指標・比率により当期の収益力が把握でき、また過去の比率の動向から企業の活動を点検することが可能です。

また、知的資産との整合性を考えることにより、より攻めの計画を立てることが可能です。

Ⅳ. 承継方法・後継者の確定

誰に会社（経営）を承継させるかで、以下のようなメリット・デメリットがあります。後継者選びにあたっては、関係者との意思疎通を図ることや、各承継方法のメリット・デメリットを把握することが重要です。

1. 親族内承継

＜メリット＞

・一般的に内外の関係者から心情的に受け入れられやすい。
・一般的に後継者を早期に決定し、長期の準備期間を確保できる。
・他の方法と比べて、所有と経営（ワンマンコントロール）の分離を回避できる可能性が高い。

＜デメリット＞

・親族内に、経営能力と意欲がある者がいるとは限らない。
・相続人が複数いる場合、後継者の決定・経営権の集中が困難。

2. 親族外承継（従業員等）

＜メリット＞

・親族内に後継者として適任者がいない場合でも、候補者を確保しやすい。

＜デメリット＞

・親族内承継と比べて、関係者から心情的に受け入れられにくい場合がある。
・後継者候補に株式取得等の資金力がない場合がある。
・個人債務保証の引き継ぎ等の問題。

3. 親族外承継（第三者）

＜メリット＞

・身近に後継者として適任者がいない場合でも、広く候補者を外部に求めることができる。
・現オーナー経営者が会社売却の利益を獲得できる。

＜デメリット＞

・希望の条件（従業員の雇用、価格等）を満たす買い手を見つけるのが困難。

Ⅴ．　事業承継計画の作成にあたって

原状の把握や将来の見通しを明確にすることは、事業承継計画作りにおいて、とても重要です。

［現状の把握］

① 会社の経営資源の状況はどうなっているか。
従業員数、資産、キャッシュフローの現状や今後の見込みは、どうなっているか？

② 会社の経営リスクの状況はどうなっているか？
会社の負債や、会社の競争力の現状や将来性はどうか？

③ 経営者自身の状況はどうか。
保有株式の状況、個人名義の土地・建物、負債、個人保障の状況は、どうなっているか？

⑤ 後継候補者はいるか。
後継者候補は、親族内か？それとも従業員や外部からの招聘か？
後継者候補の能力や適性、年齢や経歴、会社経営に対する意欲はどうか？
経営に対する価値観や信条等を明確にする為、後継者候補に経営者の経営理念や経営方針を伝えているか？

⑥ 相続が発生する際に予想される問題点はあるか。
法定相続人及び相互の人間関係・株式保有状況等の確認は行っているか？
相続財産の特定や、相続税額の試算、納税方法（相続税・贈与税の納税猶予制度）の検討を行っているか？

［将来の見通し］

⑥ 中長期的な経営計画を作成する。
会社の現状を詳細に分析した上で、中長期的な方向性（経営ビジョン）の決定、売上高、利益等の数値目標を設定し、これの達成に向けた具体的な行動予定や作業項目を明らかにすることが重要です。

⑦ 事業承継の具体的な時期を検討する。
事業承継対策には、一定の期間が必要となる。
具体的な取り組み時期を検討して、早めに取りかかることが有効です。

⑧ さまざまな支援策の活用
経営承継円滑化法による相続税や贈与税の納税猶予制度、民法特例や金融支援策

の活用が考えられます。
事業用財産の後継者への集中を図るため、遺言の活用を検討することも有効です。
株式を分散させないために、定款に「譲渡制限」ならびに「相続人に対する売渡請求」規定を設けることも有効です。

参考文献

・平成２７年度版「中小企業経営者のための事業承継対策」（中小機構）
・その他

人的資産に関する事業承継の課題等

社会保険労務士駿台会

特定社会保険労務士　富田　朗

人的資産に関する事業承継の課題等

社会保険労務士駿台会
特定社会保険労務士　富田　朗

１．　人的資産に関する事業承継

（１）人的資産

事業承継の際に承継するものは、株式等の「金融資産」、特許その他の「知的資産」及び社員や関連する労務管理制度などの「人的資産」の３つに大別することができる。このうち、人的資産については、次の事項を挙げることができる。

【人的資産に関する事業承継事項】
- 人（社員そのもの）
- 就業規則・労働協約・各労使協定をはじめとする労務管理制度全般
- 賃金（含退職金）制度
- 人事（採用・配置・昇進・退職等）制度
- 勤怠管理制度　　等

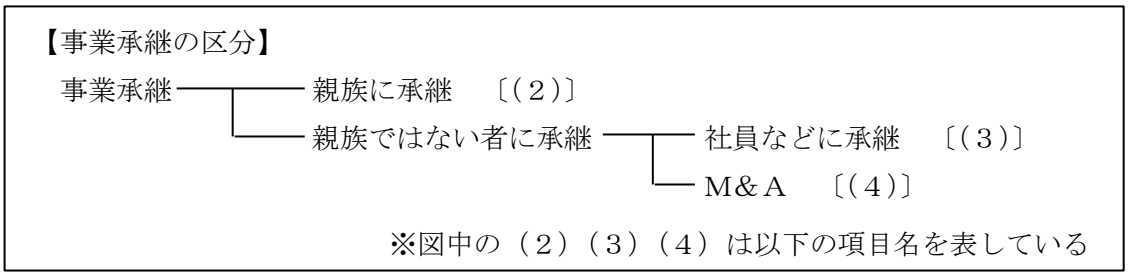
（２）人的資産の承継の重要性

金融資産等の承継が重要であることは言うまでもないが、人的資産を承継することは、それらと同様に、極めて重要である。人、すなわち社員が会社にとっての最も大きな財産である。この社員に関する承継がうまくできなければ、今後の会社の発展に大きな影響を与えることが容易に想像でき、時には会社の存続が危うくなる可能性すらある。この人的資産の承継に関し、考慮すべき点等はどのようなことであるかを以下に考察する。

２．事業承継の種類ごとの検討・考慮すべき課題

（１）事業承継の種類

事業承継は、その考慮すべき事項等の差異から、一般的に次の種類に分けて考えられている。まず、親族に承継する場合と、親族ではない者に承継する場合に大別できる。更に、親族ではない者に承継する場合については、社員などに承継する場合とM&Aによる場合に分けることができる。



（２）親族に承継する場合の課題

①　人材（人財）はいるか？

親族に承継する場合には、会社経営を任せるに足るだけの人材がいるか否か、というのが最も大きな課題になる。

②　人材を育てているか？育ってきたか？

人材を育てるには時間が必要である。一朝一夕に作られるものではない。事業承継をする場合に、親族に承継させるのではあれば、長期計画を立て、必要な人材を育てることが必要である。本来、事業承継は長期の計画を立て、必要な時間をかけて行うべきものである。

③　後継者になる者が、継ぎやすい形に労務管理面が整備されているか？

就業規則をはじめとする労務管理制度全般、賃金（含退職金）制度、人事（採用・配置・昇進・退職等）制度や勤怠管理制度の整備が出来ていないと、承継後に問題が発生することになる。わかりやすい例で言えば、現行の労働基準法に違反する賃金制度であった場合、承継後に紛争が発生することがあり得ることになる。後継者のことを考えるならば、事業承継をする前に法務面をすべて見直し、法的にクリーンにして承継させるべきである。すなわち、法律に則った、後継者が経営をしやすい体制の整備が必要である。

④具体的なチェック事項

上記のことを踏まえ、実際には、下記のような事項をチェックする必要がある。

【具体的なチェック事項】

- いままで、社長の一存で賃金や人事が決められていないか？
- 就業規則は存在するか？現在の法律に則った内容に整備されているか？
- 賃金制度、人事制度は存在するか？
  現在の法律に違反する内容にはなっていないか？
- 古参の社員や承継しなかった親族の身分等の保証等の配慮がされるか？等

（3）社員などに承継する場合の課題

① 人材はいるか？

親族に承継させる場合と同様に、会社経営を任せるに足るだけの人材がいるか否か、というのが大きな課題になる。

② 人材を育てているか？育ってきたか？

親族に承継させる場合と同様に、本来、長期計画を立て、人材を育てることが必要である。ただし、元々は親族に承継させようとしていたのになんらかの理由で社員に承継させることになったといった場合などは、短期間のうちに必要な後継者教育を行う必要が出てくる。

③ 後継者になる者が、継ぎやすい形に労務管理面が整備されているか？

これも、親族に承継させる場合と同様である。就業規則をはじめとする労務管理制度全般の整備をしておく必要がある。社員が納得できる、あるいは居心地がよいと感じる社内規定等は、優秀な社員を集め、ひいては会社が発展する基盤となるものである。法律に則った、後継者が経営をしやすい体制の整備が必要である。具体的なチェック事項としては、上記（2）④の事項などであろう。

④ 現経営者の子息への引き継ぎを前提とした承継の場合の配慮及び担保

社員などに承継させる場合に、それが現経営者の子息への引き継ぎを前提とした承継である場合には、「承継させる社員などに、引き継ぎを前提としていることに納得してもらえるように配慮すること」及び「現経営者の子息への引き継ぎを確実に行えるように担保すること」が必要である。前者については、了承してもらえるなんらかの条件を提示すること、納得できるまで話し合いをすることなどが考えられる。後者については、出来れば、現経営者の子息への引き継ぎをすることを契約書面として残し

ておくことが望ましい。

⑤承継しなかった他の社員への配慮

社員に承継させる場合の課題である。承継しなかった他の社員に十分な配慮が必要である。承継しなかった者であっても、会社の今後の発展のために必要な人材であることは言うまでもなく、そのことを十分に理解してもらった上で、人事面等の配慮を行い、社内に残ってもらう必要がある。人材の流出が、会社にとって最も大きな損失である。

⑥外部人材を招聘する場合の労務管理面での配慮

社員ではなく、外部人材を招聘して経営を任せる場合には、「なぜ社員に承継させないのか」ということから始まり、承継人材の選定の経緯、今後の人事その他について、社員全体への配慮が必要となる。この場合、最も重要なのは、社員との対話である。社員には、当然、感情がある。社員の感情を軽視した承継は、多くの損失の要因となりうる。

（4）M&Aによる場合の課題

① 相手先企業との、賃金制度、人事・労務管理制度のすり合わせ等

M&Aの場合、賃金制度、人事・労務管理制度には手をつけず、従来と同様の管理を行うというケースや、すぐに統合できる部分のみ統合するといったケースもあれば、賃金制度、人事・労務管理制度について、最初から全面的に統合するケースもある、特に後者の場合、社員の士気が下がらないように配慮することが必要である。M&Aの効果を最大限に得るという観点からも一定の配慮をするべきである。

② デュー・デリジェンスに耐えうる賃金、人事・労務管理制度になっているか？

デュー・デリジェンスの際には、法令順守をしているか否かや就業規則、賃金制度、人事制度の現状や問題点等についても精査されることになる。M&Aの話が進む前に、法令に則った賃金、人事・労務管理制度にしておく必要がある。M&Aによる事業承継を選択した時点で、各制度の見直し等の作業に取り掛かるべきである。

③ 雇用の確保

社員の雇用が確保されるかどうかは、M&Aの話を進める際の重要なファクターである。社員のことを考えるのであれば、M&A後の〇年間はリストラしないといった内容の合意ができると良い。

３．課題の解決のためにすべきこと等

次の（１）～（３）の事項が、２で述べた課題の解決のためにすべきこととなる。これらのことができていれば、人的資産の承継を円滑に進めることができる。

（１）中長期計画に基づく後継者の育成等

人的資産の承継において、最も大事なのは後継者の育成であることは言うまでもない。また、この後継者の育成は、先にも述べたように時間がかかるものでもある。ついては、後継者の育成に早期から計画的に取り組むことが必要である。現経営者の引退間際になってから焦ることのないようにしなければならない。M&Aの場合であっても、より良い条件のM&Aとするためには、やはり時間が必要である。事業承継は、中長期計画（あるいは中長期ビジョン）に基づいて行うべきものである。

（２）「ヒト」に対する配慮

人的資産の承継とは、すなわち「ヒト」の承継である。この「ヒト」の承継に関して、金融資産等の承継と大きく相違する点は、「感情を持っている人間＝後継者及び社員」に関係する承継であるという点である。テクニカルに処理ができればよいというものではない。「ヒト」に対する配慮が必要である。

【「ヒト」への配慮】

●後継者と今後の方針や、事業承継により変化するものしないものなどを話し合う
●社員を軽視せず、出来る限りの情報を開示し、必要があれば対話する　　等

（３）労務管理制度の整備・見直し

①　就業規則や各社内規定の整備・見直し

就業規則がなければ新たに作成し、現存する就業規則や各社内規定については、現行の法令に対応し、会社の実情にあったものにアップデートする。なお、現存の制度になんらかの問題点があった場合、事業承継前に解決し、後継者にその問題を引き継がせないことが必要である。これは、他の社内規定等にも共通の考え方である。

②　賃金制度の整備・見直し

次の事項を考慮しながら、賃金制度の見直しを行う。

- クリア＆フェアーな賃金制度を構築する（分かり易い賃金体系か、男女均等か等）
- 派遣やパートタイマーの賃金制度の整備等、多様な働き方に対応したものにする
- 少子高齢化への対応をした制度にする　　等

③人事制度の整備・見直し

次の事項を考慮しながら、人事制度の見直しを行う。

- クリアな人事制度にする
- 中途採用者の処遇等の整備など、多様な働き方に対応したものにする
- 年功序列制度の見直しをする　●少子高齢化への対応をした制度にする　等

事業承継に対する視点の考察

明治大学司法書士倶楽部

司法書士　加藤　政也

事業承継に対する視点の考察

明治大学司法書士倶楽部
司法書士　加藤　政也

はじめに

本稿は，杉谷範子氏が「月報司法書士」（２００８年９月号）に掲載した論考をもとに，日本司法書士会連合会における検討や河合保弘氏の考え方を参考に，筆者の理解でまとめたものである。筆者の理解に誤りがあれば，筆者の不勉強によるもので，ご容赦いただきたい。

１．事業承継の視点

（１）問題の所在

中小企業の事業承継に見られる問題点は次のとおりである。

① 会社の所有と経営の分離がない企業(ワンマンコントロール)が大部分であること。
② 残された親族間に争いが生じることが少なくないが，株式など出資者の権利の換金が難しいことから，この争いに拍車がかかること。
③ 遺産分割協議が円満に解決しても，相続人間に株式が分散されて経営に混乱をきす危険があること。
④ 承継の出発点が経営者の「死」であり，経営者自身に直接の被害が及ぶものではなく，将来のリスクであって現実味が少ないことから，経営者自ら積極的に検討を始めたり，周囲のものがあらかじめ方策を進言することが難しいこと。
⑤ 中小企業では，経営者個人がその財産を企業経営に充てていたり，金融機関に個人保証していることが多いことから，個人の財産承継と経営の承継を切り離すことができず，親族内で後継者を探すことが難しいこと。
⑥ 親族だということで後継者とすることには，経営能力や利害関係者の理解が得られるとは限らない点で危険性があること。

これらの問題点によって，後継者が決まらないまま放置すると，意思決定者である経営者の高齢化に伴う能力低下によって，企業の活力が低下し，結局は廃業に繋がることになりかねない。

（２）これからの「事業承継」

事業承継については，これを相続税の問題と法律の問題と捉えて「自社株の所有者」という物質的な側面を重視することが多い。しかし，企業は経営面を含めた総合的な見地で対応を考える必要がある。また，中小企業は，企業活動に，経営者，従業員，取引先，金融機関などの人間関係が密接に関係していることから，これら関係者の「心（気持ち）」を考慮する必要があり，重要なファクターだと言える。このような広い概念での事業承継を「企業承継」と名付けて区別する考え方がある。

この「企業承継」は，次の三点から成り立っている。

① 経営の承継
企業の継続性，企業価値を高めるための視点で検討する。

② 経営者の交替
財産面や法律面に止まらず総合的に見て企業にとって最も適する承継者が誰であるかという視点による人材選択，後継者教育，人事制度の構築。

③ 資産の承継
相続税対策・納税資金対策，自社株対策，相続人対策などの個人資産の対策。

これら三点を組み入れて総合的な対策を行うことが，承継問題を解決する鍵となると考える。

２．方法（「企業承継」の選択肢）

「企業承継」の視点では，承継の方法として次の選択肢が考えられる。

（１）株式を同族会社一族で保有する方法

① 親族が役員となり会社の経営権を握るもの
単独で経営
共同で経営

② 株式を親族が保有したままで経営を他人に任せるもの
社内人事による経営
経営者の外部からの招聘

（２）株式を手放す方法

③ 株式の売却
社内の経営幹部や従業員への譲渡
外部の会社や他人への譲渡

④　会社の廃業
解散
破産等

（３）株式を公開する方法

株式を公開することで財産価値として引き継ぐ方法（ハードルは高い）

３．「企業承継」の手順

（１）企業承継意思の決定

経営者自身が，企業が社会的存在であって自分のものでないこと，経営者は，企業が永続して繁栄（ゴーイング・コンサーン）させる責任を負っていることを認識，理解して承継意思を形成する必要がある。

（２）企業分析

企業について，定量分析と定性分析によってとるべき方策を検討するための分析を行う。

定量分析は，企業の財務資料から企業の経営状態を分析することを意味し，定性分析は，関係者からの聞き取りなどにより，経営の現況と将来性，経営者の意識や資質，労働者の意欲，人間関係など，その企業の本質を分析することを意味する。

（３）分析結果の検討

分析によって得られた結果を基に今後の方針を検討する。検討に当たっては，法務，財務，労務等多角的総合的な施策を専門家が協議して検討する。

（４）施策の決定

検討状況について企業内で把握し，専門家から提案された施策案を採用するかどうかの意思決定を行う。

（５）企業承継計画の策定

廃業以外の施策を決定した場合には，施策の実行のための実際に行動に必要な事項を検討して，具体的な計画を策定する。

（6）事業，財務，業務のリストラの実行

企業係属のための企業価値の向上をはかる。

（7）経営者の交代と経営体制の再構築

4．「企業承継」司法書士の関わり

「企業承継」に関与する各専門家と協議・協力しながら，必要に応じて，定款変更の検討とその手続き，株式の設計，種類株式の発行手続，役員変更手続と登記遺言書作成などに関与することになる。

不動産を活用した事業承継対策

明治大学不動産鑑定士会

不動産鑑定士　斉木　正人

不動産を活用した事業承継対策

明治大学不動産鑑定士会
不動産鑑定士　斉木　正人

事業承継は「経営の承継」と「自社株式・資産の承継」に大別されるが、本項では不動産鑑定士が関与するケースとして考えられる自社株式・資産対策を中心に述べる。

事業承継計画を立案するに当たっては、まず、現状の資産価値を的確に把握することが必要で、資産に占める不動産の割合が多い場合には、資産の組換えなど適切な対策を行うことが重要となる。

親族間で承継する場合には、後継者に自社株式や資産を効率的に承継させることを目指す事になるが、非後継者についても、遺留分を侵害することのないよう配慮しつつ、どのような資産を承継させるのかという点について検討しなければならない。

不動産を活用した事業承継は、相続対策と合わせて立案するケースが多いと思われるが、相続税の負担軽減、納税資金の確保のみならず、親族内紛争の予防に寄与する対策が望まれる。

ただし、不動産を活用した対策は、準備に時間がかかる事に加え、不動産を取り巻く環境は日々刻々と変化しているので、専門家のアドバイスのもと、長期的な視野に立った戦略が必要となる。

Ⅰ．資産（不動産部門）の現状把握

中小企業経営者の中には、個人資産と会社の資産が混在しているケースが見受けられる。まずは、これらの資産を権利関係も合わせて明確に区別・整理し、所有不動産に問題点があれば現状を把握し、問題解決の検討を行いつつ、計画的に資産の組換えを行って行くことが重要である。

１．所有不動産の分析

現在の不動産市場は金融緩和等による資金流入を受け、三大都市圏や地方中核都市では不動産価格の上昇がみられ、特に大都市圏の中心地における上昇率は顕著なものが認められる。一方で地方圏の不動産市場は、全般的にみると需要、価格とも弱含んだままの状態が依然として続いている。国内の人口減少が見込まれるなかで、不動産市場は収益性・利便性の優劣による需要の二極化が生じており、地方圏のみならず、都市圏においても、今後、こうした状況は進行すると考えられる。したがって、不動産の需要を見誤ると、物件によっては売却しようにも思ったような価格で売却出来ない事も想定される。また、資金調達環境の悪化からマーケットが急激に縮小し、地価が下落することを、私たちは既に何度も経験している。

事業承継計画の策定にあたっては、対象となる不動産における下記項目について、あらかじめ専門家の意見を聴取し、所有不動産について長短所を把握しなければならない。

○遊休不動産の活用、又は処分について
○事業地の有効活用度合い
○不動産売却を想定した場合の換価性（立地、不動産の個別性など）
○建物診断（管理の良否、修繕の状況、資本的支出の要否など）
○収益不動産がある場合、その稼働率（収益性、キャッシュフローなど）

２．不動産の適正時価の把握、及び有効活用の検討

不動産の帳簿価格と時価との乖離を認識するためには、適正な時価を把握する必要がある。

財産の評価方法には、主に、①財産評価基本通達による評価（以下、路線価等の評価）、及び②不動産鑑定評価があるが、両者は概念的には不動産の時価を示すものとして捉えられるものの、実務上はその評価作業プロセス及び内容において大きな違いがある。

したがって、路線価等の評価だけではなく、有効活用の方法に応じ不動産鑑定評価を取り入れることで、効果的な不動産対策となる。

(1)　財産評価基本通達による評価（路線価等の評価）

路線価等の評価は課税上の基準となるため、対象物件の前面道路に付設された路線価等をベースに画一的な評価方法となっている。

周知のとおり、相続税路線価は公示地価の８０％を目途とされるため、求められる価格も市場での売買価格と比較し通常は低くなるが、物件によっては必ずしもそうならないケースもある事を意識しなければならない。事業用地については、例えば、工業地等で路線価自体が地域の実態に即して低くなっている場合には問題となるケースは少ないが、幹線道路沿い等で商業系の用途が混在する地域に事業地があり、かつ物件の画地規模が大きい場合などは路線価評価よりも時価が低くなるケースも認められる。また路線価自体は課税庁で設定するものであるが、地域（特に地方圏）や路線によっては実勢価格より高く評価される場合もあるので注意が必要である。

一方で、不動産の遺産分割・遺留分の把握において路線価等による評価を用いた場合には過小評価となり、トラブルとなるケースも認められる。実際の市場価値を把握する不動産鑑定評価とは評価の基本ベースが全く異なるため、事業承継にあたって後継者、非後継者が存する場合にはトラブルの原因にならないように留意しなければばらない。

(2)　不動産鑑定評価

不動産鑑定評価においては、物件の現地調査、権利関係、不動産関連法規の調査、地域の需給動向や物件自体の市場分析に加え、収益物件であれば、物件の現行賃料（収入）の妥当性※、賃料の将来予測、必要諸経費の妥当性、利回りの妥当性等を多くの資料を基に客観的かつ精緻に分析する。評価額以外にも物件の特性も正確に把握するため、事業の将来展開にも寄与するものと考える。

事業用不動産については収益還元法による収益価格で評価する事が求められるため、市場価値の把握には不動産鑑定士による評価は必須となるが、路線価等による評価との乖離を把握しつつ、鑑定評価の活用について検討することが望ましいと考える。

※　例えば、売出物件の中には市場より高い賃料のテナント・入居者が混在するケースも見受けられる。従前の高い賃料のままの古い入居者の場合もあれば、売主の関係者といった場合もある。物件取得後、入居者の入替え等により、収入が市場賃料に戻った場合には、当初見込みの収入が得られないばかりでなく、物件の価値自体も下がってしまった、という例もある。こうした状況を防ぐためにも、賃料の妥当性についての検証は重要となる。

(3)　有効活用の検討

上記のとおり、所有不動産の特性と適正時価を把握することが有効活用の第一歩である。

その上で、不動産については現状維持でいくか、新たな不動産を取得するか、又は不動産を売却し資産を圧縮するか、さらには、事業用定期借地権などその他の活用が可能かなどの検討が可能になる。取得・売却については同族間で行うのか、市場を介するのかについては、税理士・不動産鑑定士など専門家の客観的な意見に基づく検討が必要である。

また、有効活用として、たとえば土地の分割を伴う売却・交換を行う場合、物件の価値を毀損しないための効率的な分割、利用方法の検証として不動産鑑定士の意見を聴取することも有用である。

なお、不動産の具体的な有効活用の方法としてあげられる「土地を貸す」「売却」「賃貸物件の新築」「資産の組換え」における長所・短所は以下のとおり。

活用方法	長　所	短　所
土地を賃貸	○賃料収入が得られる ○初期投資費用が少ない ○転用しやすい ○建物の建築より流動性が高い	○固定資産税の減額は無い ○立地によっては借り手がいない
売　　却	○現金化による流動性の向上 ○納税資金の確保が出来る	○相続税の評価額が高くなる ○譲渡所得税 ○立地、物件によっては売却出来ない
賃貸物件の新築	○賃料収入が得られる ○賃貸物件を建てると相続税の評価額が下がる	○初期投資費用が多くなる ○転用しにくい ○流動性が低くなる ○空室、賃料下落のリスク ○立地によっては借り手がいない
資産の組換え	○収入の改善 ○資産価値の改善 ○等価交換が可能であれば資金を要しない	○物件によっては節税効果が少ない場合がある ○土地から貸家に組み替えた場合、流動性が低くなる ○空室、賃料下落のリスク

Ⅱ．不動産を活用した対策例

１．不動産取得・売却による対策例

ポイントは、いつ、どのような不動産を取得又は売却するかである。会社の業績、株価評価と合わせて、不動産について戦略的な分析を行わないと、効果が得られない場合もあるし、逆に資産を減らす事も考えられる。

(1)　不動産取得による株価下げ

保有資産のほとんどが自社株式である場合、取引相場のない非上場株式が多額の相続税評価となり、相続税の納税負担が大きくなるケースは多くみられる。この場合、株価が下がる対策を実行してから後継者に贈与する方法が考えられるが、具体的な対策の一つとして、会社が土地（駐車場）や収益用不動産を取得する方法がある。現金等の資産を不動産に組み換える事で資産の圧縮、相続評価額を下げる方策である。

この場合のポイントは、路線価等の評価における「土地の評価額減」、又は「貸家建付地の評価額減＋建物の固定資産評価額」と、実際に取得する不動産価格との関連から、どの程度の節税効果が生まれるかという点であるが、取得する不動産については価格の妥当性、事業との関連性のほかにも、収益性や市場性について十分に精査のうえ取得する必要がある。前述のとおり、不動産価格は今後も二極化の進行が予想されるため、将来の売却も視野に入れた長期的な観点を持たないと失敗するケースも考えられる。

なお、この方法を使う場合、不動産取得後３年以内は株価の計算は取得価格で行わなければならないため、株価を贈与するのであれば３年を超えてから贈与する必要があるため、短期的な対策にはならない点に注意しなければならない。

(2)　事業外不動産売却による資産圧縮

会社が事業外不動産を所有する場合、または工場や施設など複数の不動産を所有する場合には、事業外不動産の売却や、施設を集約した後に一部を売却することで、資産の圧縮を図れるか否かの検討が必要となる。これらが可能であれば、圧縮された株価での株式移転により後継者の負担を軽減することが出来る。

適正な売却価格の検討には不動産鑑定士が役立つが、価格以外の点についても事業用不動産については、例えば土壌汚染対策など売却に際しリスク要因を有する場合の

コンサルティングも可能である。

2. 法人と個人(経営者)の不動産売買又は交換による不動産の対策例

同族会社間、関連会社間、会社役員とその会社間、親族間の売買においては、第三者への売買と異なり取引価格の設定について個別の事情が働きやすいため、売買価格についての妥当性・信憑性について、税務署から厳しくチェックされる事になる。あらかじめ不動産鑑定評価を行うことで、売買価格の妥当性について立証する事ができ、低額譲渡とみなされない売買基準の判定にも役立つ事になる。また、鑑定評価により金融機関の融資が受けやすくなると言ったメリットもある。

(1) 経営者の貸付金整理を目的とした会社敷地の売却

会社所有の土地・建物のうち、土地を個人に売却する。

経営者が会社に貸付金を有する場合、金銭債権を不動産にかえることで、経営社個人の相続評価額の圧縮（相続対策）をする。

この場合、建物敷地は個人になるため、借地権の認定課税を回避するためには、法人と個人間で土地賃貸借契約をし、税務署に連名で「無償返還の届出書」を提出しなければならない。

(2) 経営者の個人所有土地と会社敷地の等価交換による財務体質の改善

会社所有の土地・建物のうち、土地部分を個人所有の土地と等価で交換。法人は、交換によって取得した土地を売却して借入金を返済。建物敷地は個人所有となるため、会社と個人で土地賃貸借契約する。この場合、①同様、借地権の認定課税を回避するために、「無償返還の届出書」の提出を要す。

３．事業分社化（事業部門及び不動産部門）

子などの後継者が複数人いる場合、本業部門と不動産部門に分社化し、それぞれの部門を承継することで、事業承継を円満に実現する方法が考えられる。

不動産部門においては、事業用地に賃貸用物件を建設したり、現状の倉庫･工場等を賃貸用にコンバージョンする際の企画・立案、または新たな物件取得について、物件の

収益性についての適切な把握を前提とした綿密な計画を立てる事が成功の秘訣である。

新規建築やコンバージョンについては、建設業者が提案してくるケースも多いが、賃料収入や空室率の設定、将来の支出項目について示された収支計画が妥当か否かは客観的に分析しなければならない。

既存物件を取得する場合でも、物件の選別、提供されたレントロールに記載されている賃料水準は妥当か否か、入居者属性の判定、人口動態、近隣の開発・施設誘致予定、企業・学校の移転や撤退の可能性など調査項目は多岐にわたる。

不動産投資のキャッシュ・フローは、取得時点でほぼ決まると言っても過言では無い。得られる収入は物件によってほぼ決まってしまうためである。物件の収益性を基に、取得後に想定される改装費、大規模修繕費などを、長期的な視野から客観的数値を見て判断することが重要となる。

国内の人口は減少への転換期を迎え、不動産対策と言えども簡単では無いのが現実であるため、適切なシュミレーションが必要となる。シミュレーションが適切になされずにキャッシュフローが上手く回らず、借入金の返済に支障をきたすと言った例は多い。

なお、不動産の現物出資により、新たな不動産管理会社を設立する場合においては、不動産の鑑定評価が必要になる。

Ⅲ．まとめ

事業承継との関わりという視点でみると、不動産鑑定士はその役割が部分的に限られる点はあるが、相続を含めた不動産対策の視点からは重要な役割を果たす事が出来る。不動産マーケットや物件の個別性に基づく換価性、有効活用の判定は不動産鑑定士の専門分野であるため、単に鑑定評価に基づく評価にとどまらず、事業の将来を見据えた対策として、客観的な立場からの総合コンサルティングを求める事が、不動産を活用した事業承継の成功に結びつくものである。

各士業における研修報告
事業承継の実務

2015年9月12日 発行

編　集　税　理　士　右山　昌一郎（法学博士）
弁　護　士　奥野　大作
公認会計士　神林　克明
行政書士　小野寺　孝成
特定社会保険労務士　富田　朗
司法書士　加藤　政也
不動産鑑定士　斉木　正人
不動産鑑定士　大和田　公一

監　修　明治大学士業会

印　刷　アライ印刷株式会社
〒101-0064
東京都千代田区猿楽町 2-1-2
電話 03-3294-6104