



ほくほくコンサルティング株式会社  
北陸本部 事業承継・M&Aグループ  
マネージャー

寺口 優樹

## 第2回 事業承継編①

# 事業承継対策の第一歩は親族内のコミュニケーション

### はじめに

今回は「事業承継編」の初回として、親族内での円滑な事業承継を進めるうえで役立てていただきたい情報をお伝えします。

企業経営のバトンを後継者へ受け渡す事業承継は、極めて重要なテーマであるにもかかわらず、漠然と理解されていることが多く、十分な検討がなされないまま新しい体制となり、その後トラブルが起きるケースも少なくありません。

中小企業では、企業の「所有」と「経営」が一体であることが多いため、経営者の子息等への相続と同時に事業を承継する「親族内承継」が主流です。

ただし相続では承継する「資産」は明確ですが、事業承継では『事業』と『経営権』の両方を引き継ぐ必要があります。この場合、『事業』とは技術・ノウハウ・取引先等を指し、『経営権』は企業の意思決定・業務遂行権であり、具体的には自社株を保有する必要があります。

今回は『経営権』を主要テーマとして、事業承継に関する税制と、親族内コミュニケーションの重要性について、当社でアドバイスした事例をふまえてご紹介します。

※本稿に記載された事例については、プライバシー保護の観点から、一部内容を変更しております。

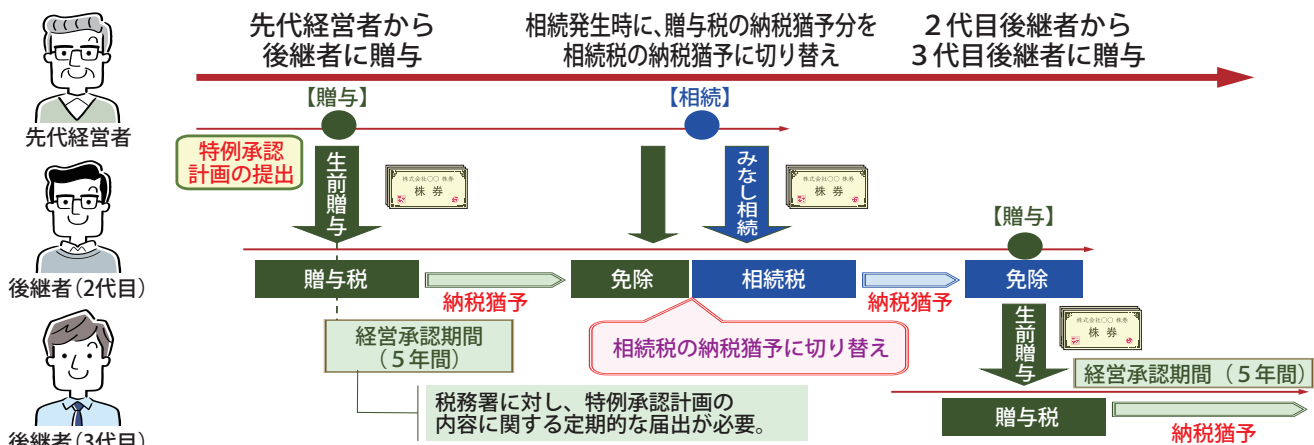
### 事業承継税制の活用

#### (1) 事業承継税制の概要

事業承継税制とは、後継者が会社（非上場）の事業を継続させることを条件として、相続税や贈与税の納税を猶予する制度です。さらに、将来的に後継者が次の後継者へ事業を承継させることができた場合には、猶予されている納税が免除となります。

また、2018年度の税制改正では新たに特例措置が設けられ、**2026年3月までに都道府県へ特例承継計画を提出することで、対象となる自社株式数の上限撤廃（納税猶予100%）、後継者の候補者拡充等の緩和措置が取られています。**

図1 事業承継税制の概要



## (2) 制度活用の効果と留意点

事業承継税制（以下「本税制」と表記）の活用による効果は、主に以下のとおりです。

### ① 相続税・贈与税の負担軽減

自社株を相続、あるいは贈与すれば、相続税や贈与税の負担が発生しますが、本税制を活用して一定の要件を満たせば納税が猶予・免除されるので、承継時のキャッシュアウトを軽減することができます。特に自社株の評価額が高い企業においては、納税負担の軽減効果が大きくなります。

### ② 後継者の選択肢をふやす

本税制の特例措置では、最大3人の後継者に承継できるので、承継後に共同経営の形をとることも可能です。従業員などを後継者に指名したい場合の親族外承継のケースにおいても利用できます。

特例措置を活用する場合は、認定経営革新支援機関（認定支援機関<sup>\*1</sup>）による所見の記載を受けた「特例承継計画」を策定し、都道府県知事の認定を受ける必要があります。

※1 **認定支援機関**：国に登録している金融機関、公認会計士や税理士、中小企業診断士、商工会議所、商工会など

また本制度を適用する場合、後継者の役員就任の継続や、一定期間ごとの確認手続きが求められます。

なお、納税猶予期間中に規定の取消事由<sup>\*2</sup>が発生した場合は、猶予されていた税額に利子を加算して納付することになるので注意が必要です。

※2 **規定の取消事由（期限確定事由）**：後継者の代表退任、資本金の減少、合併、株式交換、会社分割等の組織再編など

本制度を利用する際は、専門的な知識が求められます。税額への影響も大きいので、顧問税理士等の専門家によるサポートを活用されることをお勧めします。

### 【事例A社】事業承継の判断が長期化したケース

事業承継税制の活用を検討していたものの、初期段階で後継者との意思疎通が不十分だったため、対策の判断が長期化したケースをご紹介します。

#### ●親族関係図（事例A）※関係：社長との間柄

関係	役職など	概要
父	会長	事業承継税制の活用を検討
本人	社長	会長の検討内容を知らない
長男	(中学生)	将来の職業などは未検討

A社の会長は、事業承継税制により自社株の贈与税等が猶予されることを知り、後継者である社長には相談せず、自社株の贈与と代表権の承継に関する

準備を顧問税理士と数年にわたり進めていました。

社長がこの対応を知ったのは準備がある程度進んだ段階のことで、事業承継税制のメリットについては理解を示したものの、他の専門家に相談したうえで本制度の活用を見送ることにしました。

社長としては、本制度を利用していくための継続的な負担もさることながら、まだ中学生である社長の長男にとっては将来の進路の選択肢が狭まり、長男に重荷になることを避けたかったのです。

会長が検討を重ねてきた取り組みを中止したことで、その後は事業承継対策に再着手しづらくなり、その間に自社株の評価額がさらに上昇してしまい、会長・社長とも悔いを残すことになりました。

結果的に事業承継の計画はいったん白紙とし、承継手法等について、当社から中立的な立場であらためて情報を提供し、会長および社長の考えを共有することで検討を再開しました。

協議を重ねた結果、社長の将来への思いを会長も共有。最終的に会長へ役員退職金を支給し、株価が一定程度引き下がったタイミングで、「相続時精算課税制度（贈与）」を利用されました。

## ■ 世代間コミュニケーションの重要性

### (1) 次世代の経営者への企業文化の継承

普段は仲の良い家族でも、親子で自分の仕事について語り合う機会は少ないものです。ただ、多くの関係者と創業から歴史を重ねてきた事業については、その文化を次世代に伝えておくことは非常に重要です。本事案はそのコミュニケーションに関するケースです。

### 【事例B社】「目に見えない資産」を承継したケース

#### ●親族関係図（事例B）※関係：社長との間柄

関係	役職など	概要
本人	社長	3代目・後継者を決めていない
長男	(社会人)	東京在住・B社以外で3年勤務
次男	(社会人)	地元在住・B社以外で1年勤務
三男	(大学生)	東京在住・大学3年生

B社の3代目である社長は、自身が経営する会社について、事業承継はおろか事業内容を子供に話すこともありませんでした。一方で、自身の年齢が先代から経営権を引き継いだタイミングに近づくにつれ、そろそろ事業承継について本腰を入れようと考えていました。しかし、子供たちがどのように考え

ているのか分からない、まず何から話すべきなのかとの迷いがあり、当社に相談がありました。

当社では専門家と協力のうえ、会社の業務内容、自社株評価の仕組み、個人の財産状況のイメージ等を社長から子供3人に説明する機会（家族会議）を設けることからスタートしました。

会議では、B社が制作していたドラマ仕立ての映像も上映しました。創業時に苦労を重ねて事業を確立したエピソードを実感し、長男がまず発した言葉は「社長の跡を引き継ぎたい」でした。

その時点で長男が後継者に確定した訳ではありませんが、社長から「事業承継を検討していくうえで大きな第一歩となり感謝している」と笑顔で話されたことが今でも強く記憶に残っています。

どの会社にもストーリーがあり、歴代経営者の熱意により事業は今に至るまで連綿と続いてきたはずですが、事業承継では、これまで紡がれてきた歴史を次世代に伝えることも経営者の責務といえるでしょう。次世代のメンバーとしても、この人間ドラマを知らずに次の進路を決めては後悔を残すことになるかもしれません。

また、**ファミリー事業の存続という観点でも、自社株や不動産の評価＝「目に見える資産」に加え、創業者理念・家族理念・創業時からの歴史など「目に見えない資産」を、後継者とのコミュニケーションを通じて承継することが大事です。**

## (2) 将来像の予想は困難

時代の変化に伴い、親子であっても主なコミュニケーションは携帯電話のアプリ上でのやり取りという方も多いように思われます。ここでは将来を見据えた事業承継の難しさをお示しします。

### 【事例C社】3世代の意思疎通

#### ●親族関係図（事例C）※関係：社長との間柄

関係	役職など	持株会社の株式保有数 ( )内…議決権割合
父	会長	黄金株1株
本人	社長	普通株1株 (100%)
長男	当社社員	無議決権株 (0%)
次男	(承継時は別会社に勤務)	株式保有なし

C社では、会長夫婦のみで自社株を保有していましたが、事業承継対策として持株会社を設立し、社長とその長男である孫が株式を保有することにしました。ただ、会長から一定期間は経営権を維持した

いという意向があり、黄金株（重要な決定事項について拒否権を持つ株式）1株を会長が保有することとし、事業承継に関する手続きは完了しました。

この時点では、社長の次男は東京で別の会社に勤務しておりC社で勤務する予定はなかったため、持株会社の株式を配分していませんでした。しかし、この承継手続きから数年後に、コロナ禍での先行きの不透明感等から地元で兄弟力を合わせて会社を盛り上げていきたいという気持ちが芽生え、次男もC社に入社することになりました。

会長と社長は、将来の後継者候補である次世代の2人が入社したことに喜びを感じた反面、自社株を片方の孫のみに渡してしまったことが良かったのかと思うようになってしまいました。

事例Cでは、事業承継対策時には無難に手続きを終えることができたものの、当初予期していなかった情勢の変化のため悔いを残すことになりました。とはいえ、将来を見据えて正解を選択し続けることは難しいですし、3世代にわたり意思の疎通を図ることは極めて困難です。

また、事業承継について客観的に検証することができれば、選択の幅は広がったかもしれません。

個人資産では遺言書を生前に作成することができるように、事業承継においても経営者の事業に対する考え方や次世代への思いを明確かつ客観的に示すことは有効な対策です。次項ではその手法としての「**家族憲章**」について説明いたします。

## ■ 家族憲章を活用したコミュニケーションの円滑化

### (1) 家族憲章の概要

家族憲章とは、事業承継を円滑に進めるため、家族間のルールや合意事項を文書化したものです。経営理念や後継者の選定方針、家族会議の実施方法などを明確にすることで、家族間の意思統一を図り、事業承継のトラブルを未然に防ぐ効果があります。ファミリービジネスを重視する欧州での取り組みをふまえ、日本でも2010年代から採用している企業が増加しています。

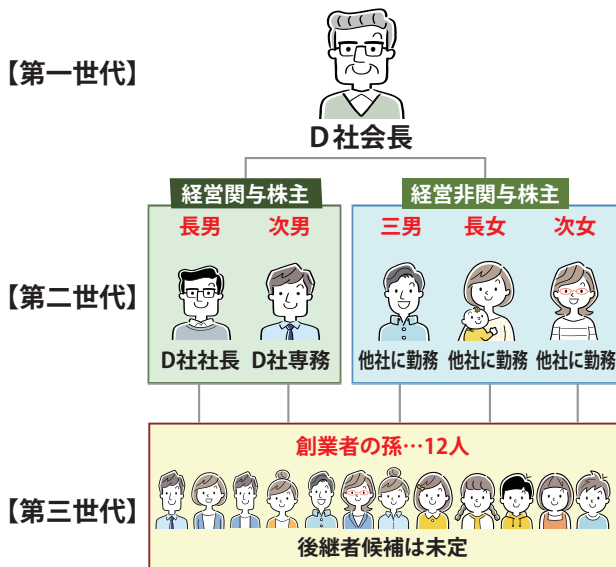
経営者の多くは、代替わりにより家族の一体性が薄れることで事業継続に悪影響を及ぼすリスクを懸念しています。ファミリーガバナンス（家族間で経営の意思決定や資産管理のルールを定める仕組み）の構築、そしてその基礎となるファミリー間の合意

書として「家族憲章」が注目されています。

事例Dでは、カリスマ創業者の事業承継で、家族憲章の作成が有効に機能した事例を紹介します。

**【事例D社】 家族憲章による創業者の思いの継承**

●親族関係図（事例D） ※関係：会長との間柄



創業者である会長は、当社にとって絶対的なカリスマであり、一族を牽引している人物です。会長が重視してきた経営関与・経営非関与株主それぞれの立場を5人の子供たちは理解し、創業者のこれまでの苦労や社会貢献活動を共有することで「ファミリーの一体性」を維持してきました。

これまで事業は順調に推移してきましたが、後継者の選択を含め事業を次世代へどのように承継していくべきか、会長は長年悩んできました。

当社では、「ファミリーの一体性」を保ち、事業を次世代に承継していくため、①カリスマ創業者ゆえに持ち得た統率力の仕組み化、②創業者である会長の価値観をファミリーの理念として明文化するための手段として、家族憲章の作成を提案しました。

本事例では専門家とタイアップし、主に以下の対策を実施しました。

**a. ファミリーオフィス<sup>※3</sup>サービスの導入**

※3 ファミリーオフィス：オーナー家の資産・事業承継の計画策定、実行、資産管理などを行い、次世代以降への円滑な承継を行うための仕組み（組織）

**b. 家族憲章でファミリー間のルールを明示**

**c. オーナー会議・定例総会・勉強会の開催**

顔を直に合わせることで第三世代を含めたファミリー間でのコミュニケーションを強化

**(2) 経営権の透明性と意思決定の仕組みづくり**

**① 経営権の集中回避と株式リスク管理**

創業者から代替わりを重ねることで創業者の価値観は過去のものとなり、株式の保有者が分散することで株主間の関係性も希薄化しがちです。一方で、特定の人物に株式を集中させることでガバナンスが効かず、事業の円滑な運営やその後の成長に負の影響を与えてしまう可能性もあります。

これまででは、株式が分散するリスクを懸念して、複数人のファミリーで株式を持つことは一般的に避けられてきました。しかし、複数の家族メンバーが事業に関与することで、ファミリーガバナンスを通じた意思決定の透明性を高め、偏りを防ぐとともに、相続税負担を分散させるといった利点が期待できます。また、ファミリー内での不測の事態にも柔軟に対応できる体制を整えることが可能です。

これまで家族が築いてきた信用や資産を守るためには、家族全体が一体となって行動するための指針が重要です。その一つの方法として、「家族憲章」を作成し、ファミリーガバナンスを基盤として次世代以降の家族間で円滑なコミュニケーションを図ることは効果的といえます。

**② 中立的な第三者の関与**

複数の家族に関係するルールを決める際には、専門家等の第三者の関与が必要不可欠です。

これまでの事例で見てきたように、創業者や現在の経営者はその存在感の大きさと相談相手の不足ゆえに、客観的な判断が難しくなる場合があります。事業承継という会社とファミリーの将来を決める際には、中立の立場で多くの類似事例を経験している専門家を第三者として関与させることで、選択の幅を大きく広げることができるでしょう。

**■ おわりに**

かつての「背中を見て育つ」時代から、価値観が多様化した現在では、自然体でコミュニケーションをとり、思いを共有することは難しくなりました。

そこで、第三者を交えて作成した家族憲章をベースとして、ファミリーに対し経営者の理念や事業の状況を可視化し承継することで、事業の持続可能性を高めることができるでしょう。

今回のコンサルティング通信では、「経営コンサルティング」についてお伝えする予定です。