

## Part 2

親族に  
承継する経営・資産・意志を引き継ぐ  
「親族内承継」の進め方

三浦英二 ● グラントソントン太陽ASG税理士法人パートナー

オーナー企業では世代交代が進むにつれ、関係する家族や株主親族以外の経営幹部も増えていく。関係者が増えれば争いの火種になりかねない。上手な親族内承継の進め方を伝授する。

と  
かく税金対策だけが注目される事業承継だが、オーナー企業では、利害が

相反する「ファミリー（親族）」「経営者（取締役）」「株主」の三つの利害関係者が複雑に入り組んでいる（図2-1参照）。

事業承継では、後継者へ経営の権利を承継させる「経営の承継」、株式・不動産など財産を承継させる「資産の承継」、経営者の想い

を承継させる「意志の承継」、これら三つをバランスよく最大化することが重要である。

オーナー企業では、会社が歴史を重ねる過程で、関係する家族が増え、株式が分散し、外部からの経営幹部の登用で、ファミリー、経営者、株主の三つの円がずれていく。事業承継の課題は、この三つの円のずれに起因するものだ。課題は次の①～⑫のポイントに

集約できる。これらをチェックして問題点を浮かび上げられ、解決していく。

## 〈後継者〉

## ①後継者計画

親族内承継では、経営者の息子・娘のほか、配偶者・娘婿・おい・いとこが後継者となるケースがある。後継者計画では、役職のつけ方とともに、社内外への周知のさせ方が重要だ。社内の各部門を統括させたり、新規事業や設備投資などの責任者を担わせて、社長交代までのプロセスを書き出そう。現経営者のノウハウを伝承する方法も議論しておきたい。

併せて、重要なのが後継者教育だ。事業に必要な能力・知識を得るために社内外でトレーニングする必要がある。

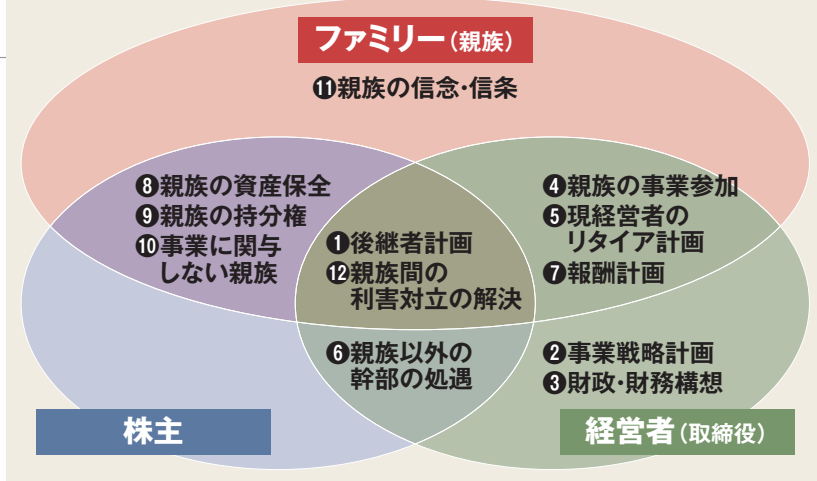
また、将来の役員候補者を選定・研修することも重要である。

## 〈経営の承継〉

## ②事業戦略計画

## 親族・経営者・株主のずれがもめる要因

## 2-1 事業承継の三つの当事者と12の課題



## ③財政・財務構想

経営を引き継ぐ際には、現状と将来の構想を「見える化」しておくこと。同族会社では、先代経営者が退く際に、業績が低迷することもあり。承継時の収支ロスを最小化しつつ、計画的かつ柔軟な事業戦略の立案がポイントとなる。

相続税が多額になる場合、会社が納税を肩代わりすることもある。オーナー家の相続も考慮した財務構想

## 定期的な見直しが大切

### 2-2 承継計画作成の五つのステップ

#### 主な検討事項

#### STEP 1 現状把握・分析

- 親族・経営者・株主の関係の把握
- 会社の現状把握（事業収支とキャッシュフロー）
- 経営者の資産・負債の状況、自社株評価、相続税の試算
- 経営者の個人保証、個人法人間の貸借の把握
- 相続発生時に予想される問題点の検討

#### STEP 2 後継者の確定

- 親族内の後継者候補の能力・適性の判断・確定
- 後継者が複数いる場合の処遇・対応策

#### STEP 3 承継課題の洗い出し（12の課題）

- 12の課題の認識・優先順位・対応策
- 後継者教育の検討
- 後継者体制での人材の確保
- 経営者個人の資産・負債の整理、個人保証の見直し
- 財産分与の方法と納税方法・相続税対策の検討

#### STEP 4 事業承継計画表の作成

- 中長期の事業計画・財務構想の作成
- 経営者と後継者間の引継期間の設定・役割分担
- 自社株の移動方法の検討
- 12の課題の具体的なスケジュール化

#### STEP 5 計画の実行と定期的な見直し

- 人事配置、自社株移動、相続税対策の実行
- 継続的な承継計画の見直し

が重要となる。  
④親族の事業参加  
分家の親族（おじ・おい・いとこ）が入社している会社では、世代を経るごとに、株式が分散しや

すい。自社株の持ち方について、現経営者を中心に親族で協議しておく必要がある。  
⑤現経営者のリタイア計画  
同族会社では、経営者が個人保

証や会社と貸し借りを行っているケースが多い。リタイア時に「銀行保証の問題をどうクリアするか」「退職金をいくら支払うか」などを事前に検討しておく。退職時

は、自社株の評価が下がりやすい。後継者、次世代への株式の生前贈与を検討するにはいい機会である。  
⑥親族以外の幹部の処遇  
⑦報酬計画  
親族以外の幹部役員の処遇についても考えておきたい。トップが代わると、若い後継者と古参の番頭との間で確執が生じやすい。

次世代幹部社員の処遇も重要だ。特に、自社株の保有と報酬には注意を払いたい。自社株は経営への参画意識を高めるのに有用だが、出資比率、種類、退職時の取り扱いなどを慎重に決めておく。

また、人事・給与制度の改定は社内での抵抗が起きやすい。報酬は経営者の一存で決まることも多いが、公平に評価すべきである。

#### ⑧資産の承継

##### ⑧親族の資産保全

資産承継については、まず現状での相続税を試算し、納税できるか否かを見極める。会社利益を蓄積してきたオーナー経営者の大半は、自社株の評価が高く、相続税が避けられない。相続財産の評価引き下げなどの対策を行う際には、可能な限り多くの財産を残すことが目標となる。

事業と無関係の資産を会社の外に築くことも大事だ。会社の業績に左右されることなく、後継者

# 計 画 表

\*青字は記入例

| 3年目<br>2016年            | 4年目<br>2017年             | 5年目<br>2018年     | 6年目<br>2019年   | 7年目<br>2020年            | 8年目<br>2021年 | 9年目<br>2022年 | 10年目<br>2023年 |
|-------------------------|--------------------------|------------------|----------------|-------------------------|--------------|--------------|---------------|
| 63歳                     | 64歳                      | 65歳              | 66歳            | 67歳                     | 68歳          | 69歳          | 70歳           |
|                         |                          |                  | 会長             |                         | 相談役          |              | 引退            |
| 74%                     | 72%                      | 70%              | 68%            | 24%                     | 24%          | 24%          | 24%           |
|                         |                          |                  |                | 【退職金で評価引き下げ後に相続時精算課税贈与】 |              |              |               |
| 37歳                     | 38歳                      | 39歳              | 40歳            | 41歳                     | 42歳          | 43歳          | 44歳           |
|                         | 副社長                      |                  | 社長             |                         |              |              |               |
| 16%                     | 18%                      | 20%              | 22%            | 66%                     | 66%          | 66%          | 66%           |
|                         |                          |                  |                | 【退職金で評価引き下げ後に相続時精算課税贈与】 |              |              |               |
|                         | 社内での次期社長紹介               |                  |                |                         |              |              |               |
|                         | 経営者養成セミナー受講              | 取引先・金融機関への次期社長紹介 |                |                         |              |              |               |
| 個人法人間の貸借の見直し            | 後継者による事業計画の立案            | 個人保証の切り替え        | 退職金の銀行借り入れ     |                         |              |              |               |
|                         | 現経営者配偶者の取締役辞任            | 長女の監査役就任         |                |                         |              |              |               |
|                         | 退職金試算・財源確保とリタイア後の生活資金の考慮 |                  | 社長交代報酬半減と退職金支給 | 非常勤勤務                   |              |              | 現経営者の完全引退     |
|                         | 次世代の幹部候補の役員就任・報酬バランス     | 親族監査役の報酬         | 新旧経営者の報酬バランス   |                         | 現経営者の幹部役員の退任 |              |               |
| 自社株・相続税対策の計画・実行         |                          |                  |                | 後継者（長男）への株式一括移転         |              |              |               |
| 種類株式の設定①<br>長女の株を無議決権株へ | 長女へ不動産の生前贈与              |                  |                | 種類株式の設定②<br>現経営者へ黄金株発行  |              |              |               |
|                         |                          |                  | 遺言の見直し         | 遺留分の民法特例家裁で手続き          |              |              |               |

## STEP 5

計画の実行と定期的な計画の見直し

## 優先順位をつけ 課題を解決 計画見直しが決め手

承継計画は図2-12の五つのステップに従って進めていく。

と経営に関与しない親族への公平な財産分与を可能にしてくれる。

⑨ 親族の持分権

⑩ 事業に関与しない親族

親族が自社株を保有していると、事業に関与する親族としない親族で利害が対立すること多い。前者は経営権・議決権に、後者は配当など財産権にこだわる。事業に関与しない親族には、自社株以外の財産分与や種類株式を活用する方法なども検討したい。

《意志の承継》

⑪ 親族の信念・信条

⑫ 親族間の利害対立の解決

オーナー企業の場合、対立が家族の問題なのか、取締役会、株主間の問題なのか、取締役会、株主間の問題なのか、長期化すると、事業承継に重大なダメージを与える。経営者の信念・信条を共有しておけば対立を防ぐことにつながる。信念を示した遺言書を作成してもいい。現経営者を長とする親族会議を開き、対立の解決方法を事前に決めておくことも有効である。

2-3

STEP 4  
事業計画表の作成

これで完璧

# 事業承継

|                                                  |         | 項目                          | 現在<br>2013年           | 1年目<br>2014年      | 2年目<br>2015年         |
|--------------------------------------------------|---------|-----------------------------|-----------------------|-------------------|----------------------|
| STEP 1<br>STEP 2<br>親族・経営者・株主の<br>関係把握と<br>後継者確定 | 現経営者    | 年齢                          | 後継者40歳で社長交代、10年後に完全引退 | 60歳               | 61歳                  |
|                                                  |         | 役職                          |                       | 社長                |                      |
|                                                  |         | 持株割合                        |                       | 80%<br>【後継者へ暦年贈与】 | 78%<br>76%           |
|                                                  | 後継者(長男) | 年齢                          | 40歳で社長交代              | 34歳               | 35歳                  |
|                                                  |         | 役職                          |                       | 取締役<br>営業部長兼務     | 常務<br>総務部長兼務         |
|                                                  |         | 持株割合                        |                       | 10%<br>【後継者へ暦年贈与】 | 12%<br>14%           |
| STEP 3<br>12の課題の<br>洗い出し                         | 1 後継者   | ① 後継者計画                     | 後継者の決定・入社             | 得意先への周知           | 管理部門・金融機関<br>への周知    |
|                                                  |         |                             | 後継者セミナー受講             | 異業種交流会への<br>参加    | 弁護士・税理士など<br>専門家との交流 |
|                                                  | 2 経営の承継 | ② 事業戦略計画<br>③ 財政・財務構想       | 事業承継計画表の<br>公表        | 後継者による予算の<br>作成   | 相続資金・個人保証<br>の見直し    |
|                                                  |         | ④ 親族の事業参加                   |                       |                   |                      |
|                                                  |         | ⑤ 現経営者のリタイア計画               |                       |                   |                      |
|                                                  |         | ⑥ 親族以外の幹部の処遇<br>⑦ 報酬計画      | 次世代の幹部候補<br>の選定       | 人事制度の見直し          |                      |
|                                                  | 3 資産の承継 | ⑧ 親族の資産保全                   | 相続税の試算と<br>納税方法の検討    |                   |                      |
|                                                  |         | ⑨ 親族の持分権<br>⑩ 事業に関与しない親族    | 後継者(長男)への<br>株式暦年贈与   |                   |                      |
|                                                  | 4 意志の承継 | ⑪ 親族の信念・信条<br>⑫ 親族間の利害対立の解決 | 長女の持ち分10%<br>の取り扱い検討  |                   |                      |
|                                                  |         |                             | 親族会議                  | 公正証書遺言の<br>作成     |                      |

STEP 1では、最初に自社の親族、経営者、株主の状況を把握する。

図2-1の三つの円に人物を配置し、年齢、役職、持株割合などを記入すればわかりやすい。併せて会社の財務上の問題点を把握する。また、現経営者の資産・負債を把握し、自社株の評価額や相続税を試算しておく。

STEP 2に進もう。

後継者が息子・娘の場合には、心情的に社内外から受け入れられやすい。一方、子の能力や適性に問題があると、後継者教育がより重要になる。

時間軸とともに、後継者をどのように昇進させていくかもイメージしておきたい。

STEP 3・4では、前述の12の課題を整理・抽出し、イベントや時期を時系列で記入する。図2-13には、6年後に社長交代、10年後に完全引退のシナリオの下、現経営者から後継者(長男)への事業承継計画表の例を示した。参考にしていただきたい。

重要なのはSTEP 5である。計画に優先順位をつけながら解決していく。併せて変化していく経営環境、家族構成、財産内容に即した計画の定期的な見直し、成功の決め手となる。

## 悩み別承継対策

### 後継者問題から税金対策まで プロの知恵を一挙公開

監修 ● グラントソントン太陽ASG税理士法人  
事業承継では、先代経営者の生前から入念な対策が欠かせない。数多くの事業承継を手がけるグラントソントン太陽ASG税理士法人の専門家が、そのノウハウを紹介する。

#### 後継者を育成中

#### 権力絶大の黄金株で 後継者に緊張感を

後継者が継いでくれたものの、うまく経営できるのか、不安に感じている社長は少なくないだろう。こうした後継者の育成段階にある会社は通常の普通株式とは異なる「種類株式」の導入が有効だ。具体的には、**黄金株**（拒否権付き株式）に、**役員選解任権付き株式**を組み合わせた株式を活用する。

例えば、現在、発行済み株式数1000株のうち、社長が550株、長男（専務）が250株、次男（常務）が200株を所有しているケース。

社長は第一線から退きたいものの、2人の子にすべてを任せるの

は時期尚早と感じている。

黄金株の導入方法はこうだ。まず、役員選解任権付きの黄金株を1株発行して社長が保有する。一方、社長が保有していた普通株式550株を子2人に生前贈与する。贈与後、社長の保有する株式は黄金株たった1株にすぎない。だが、役員選解任権を付すことで、後継者の会社経営や役員の選解任について強い権限を持つ。

通常、会社の意思決定は株主総会や取締役会で行われる。しかし、黄金株を発行している会社では、新規事業への投資、支店開設、金融機関からの多額の借り入れ、合併などの組織再編、定款変更など一定の決議事項について、株主総会や取締役会の決議のほか、「黄金株の株主の承認を要する」と定めることができる。

また、役員選解任権付き株式を持つている人は、種類株主総会において取締役や監査役を選任・解任できる。

このため、後継者は緊張感を持って経営に当たることになるのだ。後継者に会社を任せて引退する際には、黄金株を普通株式に戻して渡せばよいが、社長が死亡して相続が発生した場合に備えて、黄金株を長男に相続させるよう遺言を残しておく。

なお、種類株式は登記事項であるため、黄金株を採用すると、会社外部の人が登記簿謄本を見たとき、後継者に実質的な経営権がないと思われるデメリットもある。

税理士・内沼英城

#### 好業績で株価が上昇中

#### 株価を引き下げ贈与し 相続時に税金を精算

都内で健康食品会社を経営する高田晴一さん（仮名・70歳）。昨今の健康ブームで業績は好調、今後も好業績が期待できる。

最近、自社株の評価を行ったが、評価額は1株80万円、高田さんが保有する500株の評価総額は4億円にもなった。長男は次期社長として会社に入っており、すでに成人した孫もいる。

### 贈与時点の税金を軽減

#### 2-4 相続時精算課税制度の特徴

- |   |                                         |
|---|-----------------------------------------|
| 1 | 贈与される人は将来相続人となる子に限定                     |
| 2 | 贈与の時点では2500万円まで税金がかからず、超えた分には一律税率20%で課税 |
| 3 | 相続税で精算する際、財産の評価額は贈与時の価額に固定              |

人の承継は3代先まで明るいが、自社株の承継対策はまったく進んでいない。

好業績が続けば、自社株の評価額は上昇していく。高田さんが亡くなり、相続する時点ではさらなる評価額の上昇で、親族の相続税の負担が大きくなる。

もし高田さんのように、親族に後継者候補がいるなら「**相続時精算課税制度**」が有力な選択肢だ。

相続時精算課税制度は、親から子に財産を贈与したときの税負担を軽減し、相続が発生したときに贈与分と相続分を合わせて、相続税で精算する制度である（表2-4参照）。

通常の暦年贈与に比べて、贈与時の税負担は抑えられるが、相続時に精算するため、単純に節税になるわけではない。

## 引き下げた株価は相続時も変わらない

### 2-5 贈与の方式別の税額と株価

|              | 通常の贈与      | 相続時精算課税  | 株価引き下げ後<br>相続時精算課税 |
|--------------|------------|----------|--------------------|
| 自社株評価総額      | 4億円        | 4億円      | 5000万円             |
| 1株当たり株価(贈与時) | 80万円       | 80万円     | 10万円               |
| 贈与税          | 1億9720万円※1 | 7500万円※2 | 500万円※3            |
| 1株当たり株価(相続時) | 80万円       | 80万円     | 10万円               |

※1={80万円(株価)×500株(株式数)−110万円(基礎控除額)}×50%(税率)−225万円(控除額)  
 ※2={80万円(株価)×500株(株式数)−2500万円(特別控除額)}×20%(税率)  
 ※3={10万円(株価)×500株(株式数)−2500万円(特別控除額)}×20%(税率)

計算式

相続時精算課税制度を使って、  
 自社株の贈与を行う際には、まず株  
 価の引き下げ策を実施した後に贈  
 与を行うのがこつだ。これにより  
 贈与税の負担を軽減し、相続財産  
 価額を低く固定して、スムーズに  
 株の承継ができる。  
 高田さんの会社のケースで見て  
 いこう(表2-5参照)。

全株式を長男に暦年贈与すると、  
 1億9720万円の贈与税がかか  
 る。この時点で、相続時精算課税  
 を選ぶと贈与税は7500万円と  
 なる。

高田さんの会社では、通常1億  
 円の利益が出ている。そこで、株  
 価引き下げ対策として、高田さん  
 に役員退職金を支給し、利益を1  
 00万円まで圧縮する(1株当た  
 りの株式評価額10万円)。

この時点で相続時精算課税制度  
 を利用して贈与すれば、贈与税は  
 500万円となる。もちろん相続  
 発生時における自社株の1株当た  
 り評価額は10万円のままで。

なお、相続時精算課税を選ぶと、  
 将来業績が悪化して相続発生時の  
 株価が低くなっても贈与時の価額  
 で評価しなければならぬ。

しかし、相続の発生時期(「現  
 経営者の死亡」は選ぶことができ  
 ない。一方、贈与なら現経営者が  
 自らの意思で株価引き下げを実  
 施した後、自社株を承継できる。

さらに今年度の税制改正で、2  
 015年1月1日から孫も贈与の  
 対象になることが決まった。

高田さんのように、孫も見据え  
 た承継を検討できるなら、相続時  
 精算課税制度の活用がより有用な  
 手段となることは間違いない。

税理士・関根宏俊

## 自社株評価額が高い

### 経営権に影響ない範囲で 従業員持株会に株を譲渡

東京近郊で製造業を営む萩原太  
 一社長(仮名・65歳)は、高齢の  
 母が持つ自社株に頭を悩ませてい  
 る。評価額が高くなり過ぎて、ま  
 とまった数の株式を生前贈与する  
 のが難しくなったからだ。

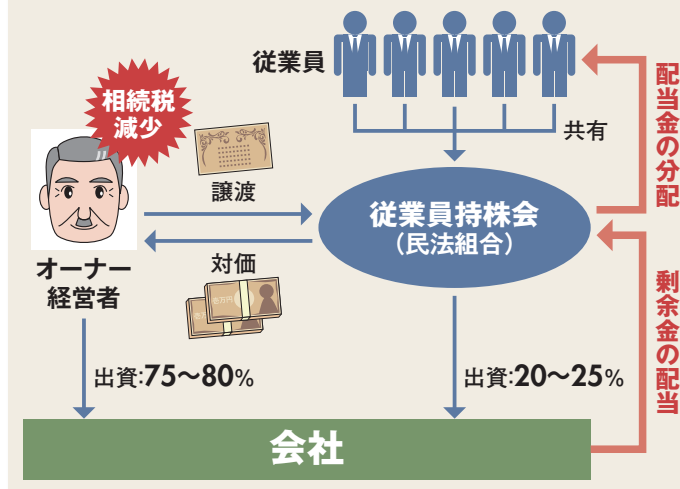
萩原社長は、発行済み株式の3  
 分の2超を保有している。このた  
 め、将来の事業承継も考え、株を  
 長男(母から見て孫)に生前贈与  
 してもらいたいと

考えていたが、会  
 社の業績は好調で  
 顧問税理士に「評  
 価額を引き下げる  
 方法が見当たらな  
 い」と言われてし  
 まった。

相続までに株式  
 の承継が終わらな  
 ければ、萩原社長  
 に多額の相続税が  
 発生する。このよ  
 うに自社株の評  
 価額を引き下げて親  
 族に贈与や譲渡す  
 ることが難しい会  
 社では、従業員持

## 持株会に譲渡し財産を圧縮

### 2-6 従業員持株会と株式の保有関係



株会(民法組合)を設立してオー  
 ナー家の保有株式を売却し、相続  
 対象となる株式の数量を減らす対  
 策が効果的だ(図2-6参照)。  
 相続税対策として従業員持株会  
 を活用する場合、オーナー家の経  
 営権に影響を及ぼさない程度の株  
 数(発行済み株式数の20~25%程  
 度)を譲渡し、従業員持株会に保  
 有してもらう。少数株主への譲渡  
 なら、他の方式で算出するより株  
 価が低くなる「配当還元価額」で  
 株式を譲渡できる。このため、相  
 続まで株式を保有するより相続財  
 産の総額を減らすことができる。

従業員持株会は、従業員から取得資金を出してもらい株式を買取る。会社は従業員持株会に配当を行い、従業員は出資割合に応じた配当金を受け取る。

従業員が株式を直接保有しても同じ効果はあるが、「退職した従業員から株式を買い戻せなくなる」「高値で買い戻しを要求される」といったリスクもある。

従業員持株会は、規約に「退会（退職）時の現金精算」「退会時の払戻額を固定する」などの規定を盛り込むことでこうしたリスクを回避できる。 税理士・梶本岳

## 会社に貸付金がある

### 貸付金を株に交換し評価額を引き下げる

決算書上、オーナー経営者からの多額の借入金が負債に計上されている会社は珍しくない。オーナー経営者が亡くなり、相続が発生すると、相続税の財産評価上、会社への貸付金は額面金額でカウントされる。そのため、思わぬ高額の相続税がかかりかねない。

こうした場合、会社の債務を資本に交換する、**DES（デット・エクイティ・スワップ）**を活用し、オーナー経営者の相続財産の評価額を引き下げるのが有効である。

オーナー経営者（債権者）から見ると、貸付金を現物出資に切り替えて、その見返りに株式を割り当ててもらうことになる。

図2-7を見ていただきたい。不動産業を営むA社は、オーナー経営の中小企業（非上場）。長らく不況で債務超過に陥っており、オーナー経営者からの借入金は5億円まで膨れ上がっている。オーナー経営者は、自社への貸付金のほかに、不動産や預金など1億円相当の財産を有している。DES実行前のA社株式の価値は、債務超過のため0円である。

ここで相続が発生すると、一人息子には相続財産計6億円に対して、2億4000万円の相続税が課される。ところが、相続発生前にDESを実行すると、借入金5億円は消滅し、自己資本（純資産）に転換され、純資産価値は、プラス2億円に転じる。ただし、相続税を算定する際、A社株式は、「類似業種比準価額方式」という方式の一部に取り入れて評価できるため、通常は、純資産価値よりも小さくなる。このケースでは1億円と算定された。その結果、相続財産は2億円、相続税額は4860万円となり、相続税を1億9140万円軽減できた。

なお、DESを実施した際、会

## 相続財産の評価を引き下げる

### 2-7 DES実行前後の会社財政とオーナー財産の変化

#### 【A社の財政状況】

| 実行前              |                      | 実行後              |                     |
|------------------|----------------------|------------------|---------------------|
| 資産               | 負債                   | 資産               | 負債                  |
| 預金<br>不動産<br>その他 | オーナー<br>借入金<br>5億円   | 預金<br>不動産<br>その他 | 0円                  |
| 計2億円             | 純資産<br>資本金ほか<br>▲3億円 | 計2億円             | 純資産<br>資本金ほか<br>2億円 |

#### 【オーナー経営者の財産】

|           |          |           |        |
|-----------|----------|-----------|--------|
| A社貸付金     | 5億円      | A社貸付金     | 0円     |
| A社株       | 0円       | A社株       | 1億円    |
| 個人の預金や不動産 | 1億円      | 個人の預金や不動産 | 1億円    |
| 相続財産の合計   | 6億円      | 相続財産の合計   | 2億円    |
| 相続税額      | 2億4000万円 | 相続税額      | 4860万円 |

1億9140万円の節税効果!

\*オーナー経営者の妻はすでに亡くなっており、相続人は後継者の息子1人のみ。2015年1月1日以後の相続税率を使用している

社側には税負担が生じる。経営状態が悪い会社は、通常、借入金が額面金額に満たないと評価され、「債務消滅益」を認識する。これと相殺可能な繰越欠損金がない場合、法人税が発生する。

また、税務上の「資本金等の額」が増えることに伴い、法人住民税（均等割）が増加する。負担増を許容できないなら、債権放棄も併せて検討しよう。

会社側の税負担を相対的に低く抑えられるかが、DESを活用する際のポイントとなる。

パートナー・税理士・鈴木祥克

## 納税資金が足りない 保険・役員退職金で 遺族の生活を守る

中小企業のオーナー経営者には、個人の蓄財よりも会社の内部留保

を優先してきた結果、相続税の納税資金が不足しているという人が珍しくない。年金があるとはいえ、オーナー経営者が第一線を退いた後の余生を考えると、手持ちの現預金が今後減少していくことは想像に難くない。自宅を処分すれば、相続税を払えるにしても、残された家族にせめて家と生活資金くらいは残したい。

こうした事態を避けるには、生前に相続税の納税資金を確保しておくことが大切だ。その対策として有効なのが、**生命保険や退職金の活用**である。

非上場会社のオーナー社長である山峰透さん（仮名・73歳）のケースで見ていこう（表2-8参照）。対策を取る前の納税額は5917万円、これに対して納税資金は現預金と上場株式などで4000万円しかなく、1917万円が不足していた。

解決法はこうだ。山峰さんが自分を被保険者（保険の対象となる人）、相続人である家族を保険金の受取人とする生命保険（保険金3000万円）に加入する。これにより、家族は山峰さんが亡くなったとき、保険金を受け取ることができる。

この保険金は「みなし相続財産」として相続税の課税対象とな

るが、相続人が受け取る場合、「500万円×法定相続人の数」までは非課税である。

相続税の納税資金をこの保険金で賄うことにより、他の財産を手放す必要がなくなる。

もし、山峰さんが亡くなるまで会社の役員だったなら、会社から死亡退職金を受け取り、納税資金に充てることができる。死亡退職金は「みなし相続財産」として相続税の課税対象となるが、保険金と同じく相続人が受け取る場合は「500万円×法定相続人の数」までは非課税である。

死亡退職金にプラスして会社から弔慰金を支給してもらうことも考えられる。弔慰金については、死亡時の報酬月額額の半年分（業務上の死亡の場合は3年分）までは、相続税がかからないことになっている。

役員退職金は、会社の役員退職金規程などに基づいて支給されるが、オーナー経営者の場合は在任期間が長く、退職金が高額となるケースが多い。

もし、会社に資金がなく、退職金を支払えないというケースでは、オーナー経営者を被保険者、会社を契約者かつ保険金受取人とする生命保険に加入するとよい。

解約返戻金がない定期保険に加

## 遺族の家と生活資金を守る！

2-8 山峰さんの納税対策前後の資金過不足シミュレーション

| 資産の内訳          | 対策前      | 対策後      | 納税資金④ |
|----------------|----------|----------|-------|
| 現預金            | 3000万円   | 3000万円   |       |
| 死亡保険金          | —        | 3000万円   |       |
| 死亡退職金          | —        | 8000万円   |       |
| 上場株式、投信等       | 1000万円   | 1000万円   |       |
| 自宅（土地・建物）      | 3000万円   | 3000万円   |       |
| A社株式           | 4億円      | 4億円      |       |
| 合計             | 4億7000万円 | 5億8000万円 | 合計    |
| 相続税額①          | 1億1835万円 | 1億5235万円 |       |
| 配偶者の税額軽減（1/2）② | ▲5917万円  | ▲7617万円  |       |
| 実際の納税額（①－②）＝③  | 5917万円   | 7617万円   |       |
| 納税資金④          | 4000万円   | 1億5000万円 |       |
| 過不足（④－③）       | ▲1917万円  | 7383万円   |       |

### 〈納税対策〉

- 山峰さんを被保険者、妻子を保険金受取人とする保険金3000万円の生命保険に加入
- 亡くなるまで役員として会社に残り、死亡退職金8000万円を妻子が受け取る

### 〈相続税額計算の前提〉

- 2015年1月1日以後の相続を想定
- 法定相続人 3人（妻、子2人）
- 配偶者の税額軽減 配偶者が財産の1/2を承継するものとして適用
- その他控除 自宅（土地）の評価は小規模宅地等の特例適用後。死亡保険金および死亡退職金については「500万円×法定相続人の数」の非課税を適用

入すれば、保険料は会社の費用として損金に算入され、節税対策にもなる。

死亡保険金は法人税法上、益金に算入されるが、同額を死亡退職金として支払い、損金に計上すれば、会社に法人税の負担はない。

再び表2-8に戻ろう。生命保険金3000万円と死亡退職金8000万円を受け取ること、納税額は7617万円に膨らんだが、納税資金も1億5000万円に増

えた。結果として7383万円が遺族に残ることになった。無事、相続税を払える上、遺族の十分な生活資金も確保できた格好だ。

財産と事業の承継はオーナー社長にとって人生の総仕上げといっても過言ではない。納税資金の確保は重要な責務である。生命保険や退職金を活用して必要な資金を確保しておけば、残される家族にとっても大きな安心材料となるだろう。

税理士・永峰努

Column

# 争族・税金問題を解決する 社団法人「プチカンパニー」

2008年から設立が認められた「一般社団法人」を使って「プチカンパニー」を設立すれば、相続財産をめぐって親族が争う「争族」が回避できるだけでなく、相続税も大幅に軽減できる。

## 持

「ち分」のない会社を設立できるようになった。株式会社は発行済み株式数の持ち分割合で会社の経営権を有するかが決まる。だが、持ち分のない会社は、原則として「人」(社員。株式会社の株主に相当)は皆平等に1人に1議決権を有する。それが「一般社団法人」だ。

一般社団法人は、非営利団体を対象とした法人制度の一つだ。かつては、営利を目的としない団体は、公益法人しかなかったが、公益法人制度改革に伴い設立可能となった。「非営利」「営利を目的としない」とは、剰余金の分配を行わないということだ。すなわち、株式会社における配当に相当するものや解散時の剰余財産の分配を行わない。

その意味において、社員は会社に対して持ち分を主張できない。ただし心配は無用だ。財産を分配して法人を解散するのは、一般の会社でも倒産のときくらいだ。

一方、一般社団法人でも、収益事

業を行い、株式会社のように収益事業で利益を得ることや、役員報酬・従業員給与を支払うことはまったく問題ない。

他の法律で禁止されていない限り特に事業内容について制約はなく、公益事業のほか協同組合や中間法人のように共益的事業(会員共通の利益を図る活動)を行うことも可能だ。

ここでは、事業承継の際に、「プチカンパニー」として一般社団法人を使う手法を紹介しよう。プチカンパニーとは、自分や自分の家族の財産を守るための法人であり、要するに資産を管理するための私的法人だ。

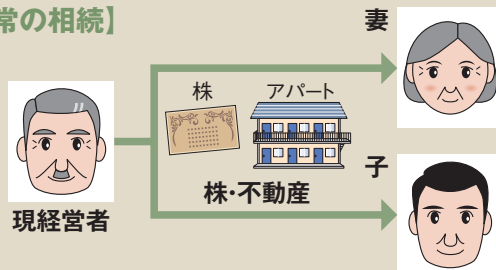
一般社団法人には出資持ち分がないので、相続時に一般社団法人の財産に相続税を課税されることがない。そこで一般社団法人を設立して、現経営者が持つ会社の株式を生前に移してしまうのだ。

また、中小企業の経営者には、個人でアパートやマンションを所有している人も少なくないが、これらの不動産の所有権を一般社団法人に移

## プチカンパニーで一挙両得

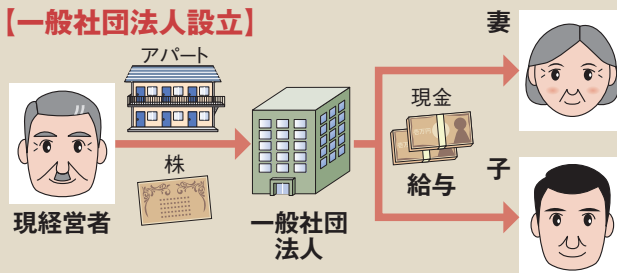
### 2-9 一般社団法人設立の際の資産のもらい方

#### 【通常の相続】



財産の分配などをめぐり「争族」が起きたり相続税が問題に

#### 【一般社団法人設立】



妻や子を一般社団法人の従業員や社員にして給与でもらう

\*相続人は妻と子1人

してしまうのも一つの手段だ。一番適している財産は、評価額が高くないが収益が上がる、都心の老朽化したビルなどである。

そうすることで、配当や不動産収入が、現経営者個人の収入から、一般社団法人の収入に切り替わる。妻や子ども、孫を一般社団法人の従業員や社員にして給与を支払えば、所得を分散させることもできる。

相続が発生した後は、一般社団法人には株主がいないので、所有物件の相続で悩む必要もない。

相続人全員を一般社団法人の社員にして、配当や賃貸収入を給与で分

配すれば、親族が残された財産をめぐって争う「争族」もなくなるのだ。相続税の面でも効果は大きい。

例えば、毎年500万円の所得で、150万円の法人税を差し引いた残りが350万円あるとすると、10年間でたまる利益は、3500万円だ。株式会社ならたまった利益が株価に反映され相続税が課税されるが、一般社団法人には、出資持ち分がないので、相続税の課税対象外である。今後の事業承継・相続対策には、一般社団法人を使った手法がポピュラーになっていくだろう。

税理士・松木昭和

## 役員として残ることが可能に

### 2-10 事業承継税制の主な改正内容

| 項目            | 改正前     | 改正後                    |
|---------------|---------|------------------------|
| 事前確認          | 必要      | 不要※1                   |
| 後継者           | 親族限定    | 親族に限らず                 |
| 役員退任<br>(贈与時) | 必要      | 代表者を退任<br>(有給役員として残留可) |
| 雇用の8割<br>以上確保 | 5年間毎年維持 | 5年間平均で評価               |
| 利子税           | 2.1%    | 0.9%※2                 |

※1 2013年4月1日以後受ける認定について適用

※2 特例基準割合が2%の場合。14年1月1日以後の期間にかかる利子税について適用

※※1、※2以外の項目は15年1月1日以後の相続等について適用

族で代々歴史と伝統を守  
つていく、という会社  
にとって後継者への自  
社の承継は大きな課題だ。  
これまで、スムーズな事業承  
継を支援する目的で、「事業承継税

## 新事業承継税制

# 株の承継の税負担が激減！ 使い勝手がよくなる納税猶予

高橋健太郎 ● 税理士法人山田&パートナーズパートナー、税理士

後継者にスムーズに株を渡す目的で設けられた「事業承継税制」だが、使い勝手の悪さからあまり利用されていなかった。改正により要件が緩和され、今後は活用されるケースも増えそうだ。

制」が設けられていた。会社の議決権株式総数の3分の2までの部分について、相続で後継者が取得した自株の相続税を80%、自株を後継者に生前贈与した際の贈与税を100%納税猶予してもらえる制度である。

あくまで「猶予」なのだが、一定の要件を満たせば猶予額も免除されるため、税負担の観点から大きなメリットがある。

ところが、2008年10月の適用開始以来4年間で、この制度を使ったのはわずか549件にすぎない。

手続きが煩雑な上、ハードルの高い要件も多く、要件を満たさなければ利子税とともに猶予額を支払わなければならないなど、制度を使うリスクも高かった。

また、株を贈与する際には、役

員を退任していなければならず、収入が途絶えるだけでなく、当面の「お目つけ役」として会社に残ることも難しかった。

このような状況を踏まえ、平成25年度税制改正では、活用の上でネックとなっていた要件が緩和され、大幅に使い勝手がよくなった(表2-10参照)。

ポイントは先代経営者の生前に行うこと。自株の贈与に係る贈与税

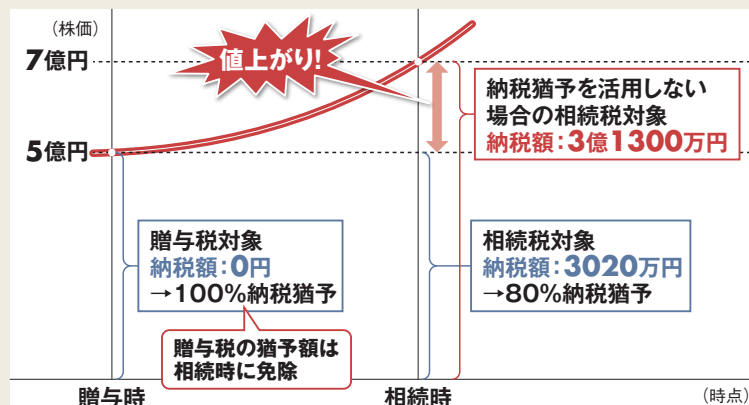
の納税猶予から制度を活用するのが理想的だ。

実際の使い方をみていこう(図2-11参照)。まず、自株を限度株数まで一度にまとめて後継者に贈与する。納税猶予の対象となった自株は、贈与者(先代経営者)の死亡時にあらためて相続税の対象となるが、その株価は贈与時の評価に据え置かれる。

贈与後も会社に利益が出て株価が上昇しているが、贈与後の株価の値上がり分についての税負担を

## 納税額は大きく変わる

### 2-11 自株を生前贈与して納税猶予を活用した例



\*2015年1月1日以後の相続等の税率で計算

\*相続人は後継者(子)1人。相続時の自株以外の財産は基礎控除額と同額とした

\*自株は現経営者が議決権株式総数の3分の2を所有(後継者の所有なし)

軽減できるのだ。贈与税の納税猶予の対象となった自株は、相続時に、相続税の納税猶予を選択できる。その株価は贈与時のものが据え置かれていたため、うまく活用すれば評価据え置きと納税猶予の両方のメリットが取れることになる。

このケースでは、制度を利用しなかったときに比べて、相続時の税負担は約2億8280万円(うち、1億7780万円は納税猶予)の差が生じることになる。

# 会社を継がない親族対策

## 経営権を後継者に集中

## トラブル回避に遺言は必須

佐藤正明 ● 税理士・社会保険労務士

自社株以外にめばしい資産がないという中小企業の経営者は多い。自社株をすべて後継者に渡せば、妻の老後資金の問題や、遺産をめぐる「争族」リスクも出てくる。解決方法を紹介する。

### 妻の老後資金が心配

### 子に株をすべて承継し 妻に保険金を残す

中小企業の事業承継では、少なくとも発行済み株式の50%を超える株式、できれば定款変更など重要な事項を決める「特別決議」に必要な3分の2以上の株式を後継者に承継させたい。

しかし、中小企業の経営者には、自社株以外にほとんど財産を持っていないという人は珍しくない。

図2-12のケースでは、オーナー経営者が死亡したとき、法定相続分に従えば、妻と長男がそれぞれ2分の1ずつを相続することになる。今後の事業経営のことを考えると、後継者である長男が自社株などの事業経営に関わるすべて

の資産を承継することが望ましい。

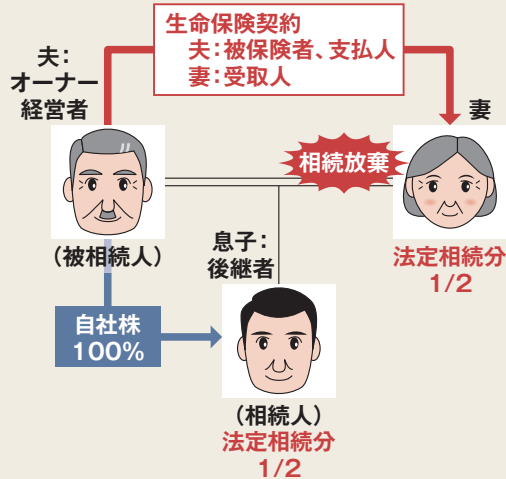
ただ、妻が相続を放棄してすべての財産を長男が相続すると、妻の老後のお金が心配だ。

そこで、妻の老後の生活費を確保するために使いたいのが生命保険だ。オーナー経営者である夫が亡くなったとき、妻は相続を放棄して夫の財産を一切受け取らない代わりに、老後の生活資金として保険金を受け取る。

一方、長男が事業に関係するすべての財産を承継すること、事業財産の分散を防ぎ、安定した経営がで

### 相続放棄しても保険金もらえる

#### 2-12 息子に自社株、妻に老後資金を残す方法



きる。

生命保険は、亡くなったとき被相続人になるオーナー経営者（夫）が被保険者（保険の対象となる人）、かつ保険料の負担者で、妻が死亡保険金の受取人となる契約を結ばよ。

妻が相続を放棄すると、相続人ではなくなるが、生命保険金は、原則として相続財産とはならず、問題なく受け取れる（相続税額の計算では、「みなし相続財産」として相続税が課される）。

ただし、妻は相続人ではなくするため、生命保険金の非課税控除枠（＝500万円×法定相続人の数）は使えなくなる。相続税額への影響は考慮しなければならない



が、①相続税の基礎控除や、②配偶者の税額軽減などは適用できるので、妻にかかる税金はかなり軽減される。

なお、相続を放棄する場合、オーナー経営者（夫）が亡くなった日から3カ月以内に、家庭裁判所に「相続放棄申述書」を提出しなければならない。

手続きには申述人（相続人）の戸籍謄本、被相続人（亡くなった人）の戸籍謄本（除籍簿）、被相続人の住民票の除票などが必要になる。

提出して1週間ほどで家庭裁判所から照会書が送付されてくるので、質問事項に回答して返送する問題がなければ相続放棄が認められる。

相続発生後の手続きをスムーズに行うには、夫の生前から関係者がよく話し合い、相続放棄の手続

## 合意の有無で長女の取り分が変わる

### 2-13 自社株価値と遺留分の変化

#### 〈前提条件〉

被相続人は中小企業オーナー、妻はすでに亡くなっており、相続人は会社を継ぐ長男と、会社とは無関係の長女

#### 〈経営者の財産の変化〉

##### ● 自社株の贈与時点

|     |        |
|-----|--------|
| 不動産 | 3000万円 |
| 自社株 | 3000万円 |

##### ● 先代経営者の死亡時点

|     |          |
|-----|----------|
| 不動産 | 3000万円   |
| 自社株 | 1億2000万円 |

株価上昇

← 遺留分算定の基礎財産=1億5000万円に増加 →

#### 〈合意の有無による長女の遺留分の変化〉

##### [通常の相続]

長女の遺留分

3750万円

← 遺留分算定の基礎財産=1億5000万円 →

\*長女の遺留分=1億5000万円×1/2×1/2

##### [除外合意]……長男へ自社株を贈与した時点で合意

長女の遺留分

750万円

← 基礎財産=3000万円 →

\*長男が取得した自社株は遺留分から除外され、相続の基礎財産は不動産3000万円のみとなる

\*長女の遺留分=3000万円×1/2×1/2

##### [固定合意]……長男へ自社株を贈与した時点で合意

長女の遺留分

1500万円

← 基礎財産=6000万円 →

\*長男が取得した自社株は3000万円に固定

\*長女の遺留分=6000万円×1/2×1/2

計算する際の財産（基礎財産）に含まれる。しかし、自社株を基礎財産からはずすよう除外合意をしておけば、長女はこの自社株については、遺留分を請求できなくなる。このため、相続に伴う自社株や事業用資産の分散を防ぐことができるのだ。

合意を得やすく

## 株の分散を防ぎつつ娘の取り分にも配慮

### 嫁いだ娘がいる

きやその意義についてよく理解しておくことが大切だ。また、妻と長男がトラブルを起こさないために、自社株の相続や妻が受け取る保険金の取り扱いについて、公正証書で作成した遺言書を残したほうがいいだろう。

中小企業の事業承継で問題になるのは相続税の負担だけではない。会社を継がない親族の取り分も大きな問題になりがちだ。民法

が定める「遺留分」がそれである。遺留分とは、法定相続人（亡くなった人の兄弟姉妹を除く）に保障される最低限度の取り分のこと。亡くなった先代経営者にめぼしい資産がないため、遺留分を渡す目的で、会社を継がない相続人に自社株や事業用資産を渡すと、後々トラブルの種になりがちだ。こうしたケースで使いたいのが、中小企業の自社株・事業用資産の承継を対象とした「除外合意」「固定合意」という民法の特例だ。除外合意とは、先代経営者に生前贈与された自社株を遺留分から除外する合意、固定合意とは相続

時の評価額を贈与時点で固定する合意である。後継者が権利者全員に同意してもらい、所定の手続きを行えば、利用できる。具体的なケースで説明していこう（図2-13参照）。中小企業の経営者の妻はすでに死亡しており、法定相続人は後継者の長男と嫁いだ長女の2人というケース。会社を引き継いだ長男は、会社を發展させて、自社株の価値を引き継いだときの3000万円から父の死亡時点で、1億2000万円まで引き上げた。本来はこの1億2000万円が相続人の取り分を計算する際の財産（基礎財産）に含まれる。

するには、会社の株をもらえない長女に、それなりの財産を渡すといった配慮が必要だろう。固定合意をすると、相続財産を計算する際に、後継者（長男）が経営者からの生前贈与で取得した自社株を、合意した時点の価額とすることができ。このケースでは後継者が自社株を引き継いだ時点の3000万円を固定できる。長男が頑張つて価値を上昇させた9000万円分は、長女からの請求の対象外になるというわけだ。なお、固定合意は、合意する株式の価額は「合意時における相当な価額」であることを、税理士、公認会計士、弁護士などに証明してもらう必要がある。また、遺留分を主張できる者全員（後継者を含む）で合意して、書面を作成しなければならない。ちなみに、一部の自社株を除外合意、残りを固定合意の対象とすることもできる。

後継者ではない親族が生前贈与で取得した財産についても遺留分算定の基礎財産に算入しないという合意ができる。もちろん、経営者は、長男に会社を承継させることを明記しつつ、長女の遺留分にも十分配慮した遺言書を残しておく必要がある。