

# 相続

Souzoku tsushin

# 通信

2021  
September

# 09



相続総合支援センター  
いわき・相双

〒973-8408  
福島県いわき市内郷高坂町砂子田94番地  
TEL0120-98-0444

# 引退する経営者が 必ず行わなければならない準備とは？

事業承継とは、株式を子供に承継すれば完了というものではありません。経営者としての考え方やノウハウなど無形資産を後継者に伝えなければならないのです。

## 現経営者が 引退を決意するタイミング

親族内の事業承継において、子供を後継者として指名することは、現経営者にとって最も重要な仕事の一つですが、親子という近い関係であるがゆえに、先延ばしになってしまう傾向があります。

後継者の決定には、現経営者の引退の時期が関連しています。仮に、現経営者が現在65歳であり、70歳に引退しようと思えば、70歳になるまでに、後継者を一人前の経営者に育て、会社の経営資源をすべて承継しなくてはなりません。

このような大きな仕事に、わずか5年の猶予しか残されていないということです。

一般的に事業承継の時期は、現経営者の体力や健康状態を考慮に入れつつ、後継者の経営者としての育成状況を勘案して決めるべきでしょう。子供を後継者にすると決めたならば、社長交代の時期を定め、社内への公表や取引先企業及び金融機関への告知することが必要となります。

現経営者がいくら精力的に働いてきたと言っても、肉体的・精神的な老化現象は避けられないことです。

いつまでも自分のやり方で経営を続けたいと思うかもしれませんが、老化による不適切な経営判断が企業経営に及ぼす弊害も無視できません。現経営者は、元気なうちに自ら引退時

期を決めなければならないのです。

現経営者が病気で倒れてしまうなど、重大な健康上の問題が生じ、それが会社全体に悪影響及ぼし、場合によっては倒産してしまうなどの事態に陥る前に、後継者への事業承継は計画的に進めていく必要があるでしょう。

## 事業戦略を 考えておきたい

現経営者が事業承継する決意が固まったとしても、事業そのものが今後も存続し成長できなければ、後継者が仕事を続けることができません。会社の事業性を評価し、今後の事業戦略を検討しておく必要があります。

この点、将来の事業戦略は後継者によって推進されるものですから、現経営者は後継者とともに考えていかなければいけません。後継者教育においても将来の事業戦略の立案が最も重要な課題となります。

次に、事業戦略が固まった後は、それを推進する経営管理体制を考えなければいけません。

現経営者が引退を決意し、後継者を決めた場合、役職員や会社関係者が心理的、物理的にその決定をスムーズに受け入れるかどうかの問題となります。この点については、現経営者が関係者へ説明を行う過程において、ある程度は解決することができます。

重要なことは、事前に関係者への周知を図ることが必要だということなのです。現経営者が独断的に決定して周辺の反感をかってしまう

こともあります。

何の説明がない状況のまま突然の相続発生によってパニックに陥ってしまうこともあります。後継者が決まったら、真っ先に周囲の賛同を得るようにし、後継者をサポートする体制を固めましょう。

## 現経営者の「想い」を 後継者へ伝える

オーナー企業では、現経営者がカリスマ性を持っており、強いリーダーシップを発揮して経営を行っています。後継者がこれを乗り越えることは容易ではありません。

そこで、現経営者は、経営者としての考え方を後継者に伝えておく必要があります。

伝えるべきことは、第一に、現経営者の経営理念です。これは、現経営者の経営に対する想いや価値観・信条といった経営理念を、後継者が受け継ぐことを意味しています。

株式や事業用資産など有形の財産を後継者が引き継いだとしても、経営の姿勢や基本的な経営のあり方など、無形の経営資源を承継しなければ、真の意味での事業承継とはなりません。

現経営者は、早い段階において、後継者と対話を行い、自社の経営理念を明確に伝えなければならないのです。

第二に、現経営者の経営ノウハウです。オーナー企業の経営者は、強力なリーダーシップを発揮しながら自社の経営を行うとともに、様々な利害関係者と関係を有する組織体の責任者です。後継者は、経営者として必要な業務知識や経験、人脈、リーダーシップなどの能力、ノウハウを習得することが求められます。

それゆえ、現経営者は、早い時期において、後継者教育を実施し、経営ノウハウを教え込まなければなりません。

第三に、自社の従業員との人間関係です。現経営者の引退の時期においては、それを補佐す

る役員や幹部従業員も高齢化しており、定年退職の時期が近づいているはずです。

現経営者は、将来の役員候補や幹部社員の候補者を選び出し、次世代の経営者を補佐する人材の世代交代を行うことが必要です。

## 後継者が決意できなければ 第三者承継を考える

従来の中小企業経営者は、親族内承継が基本だと考えてきました。

しかし、事業性が低下してしまった事業を後継者は引き継ごうと想いません。既存事業の収益性が悪化して回復する見込みが無く、借入金負担が重いような場合、いくら現経営者の子供であっても承継する覚悟はできません。

子供が他の企業でサラリーマンとして働くことを望むケースもあるでしょう。このため、現在、中小企業の半数は後継者不在だと言われることもあります。このような場合、親族内承継をあきらめて、第三者承継を考えるしかありません。子供が承継しないのであれば、従業員も承継できないでしょう。

しかし、シナジー効果（収益拡大、コスト削減など、事業を統合することによって発生する相乗効果）を発揮することができる第三者であれば承継することが可能となります。

そのような場合、第三者承継（M&A）を行うことが最適な選択肢となるはずですが、親族内承継にとらわれず、M&Aも検討してみましょう。



出展：

公認会計士/税理士 岸田康雄著「相続生前対策パーフェクトガイド」  
「富裕層のための相続税対策と資産運用」より日本ビズアップが編集

## 相続・事業承継における信託のしくみとは？

### 相続対策として

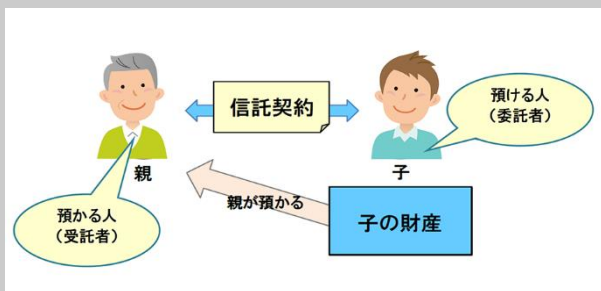
# 信託を活用する動きが

活発化しています。

#### (1) 信託のしくみ

信託とは、財産の所有者が財産を誰かに預け、その財産の管理や処分を任せることです。

財産を預ける人のことを「委託者」、財産を預かり管理・処分を行う人のことを「受託者」と呼びます。



なお、信託された財産の名義は、もとの所有者から受託者の名義に変わります。上図のように子から親へ信託した場合、財産の名義は受託者である親の名義となるわけです。

信託契約では、委託者、受託者に加えて、契約の当事者として「受益者」と呼ばれる人が登場します。受益者とは、財産の管理者とは別に設定される、財産の実質的な所有者のことです。受益者を誰にするかは自由であり、委託者＝受益者というケースもあります。

#### ■信託契約の当事者

- 委託者⇒財産を預ける人
- 受託者⇒財産を預かり管理・処分を行う人
- 受益者⇒財産の管理者とは別に設定される、財産の実質的な所有者

信託とは、別の言い方をすれば、財産の「所有権＝管理・処分する権利」と「受益権＝経済

的価値」を切り離し、所有権を受託者に、受益権を受益者に分ける行為であると言えます。

受託者は、財産を所有権＝管理・処分する権利を持つため、例えば、信託財産を通じて得た収入を「いつ、どれだけ受益者に配当するか」といったことを決めることができます。

一方、受益者は、受益権＝経済的価値を保有しているため、信託財産から生じた収入を受け取る権利があります。ただし、管理する権限は保有していませんので、「いつ、どれだけの額を受け取るか」という事は決められません。

財産を誰に信託し、受益権を誰に渡すか——これらを上手に組み合わせることで、いままでにない全く新しい相続対策が可能になるのです。

#### (2) 信託の課税関係

前項でも解説した通り、財産の「所有権＝管理・処分する権利」と「受益権＝経済的価値」を切り離し、所有権を受託者に、受益権を受益者に分ける行為です。

税金は「経済価値の移動」に対して生じるものですから、信託の場合は「受益権」の動きに伴って課税関係が生じることになります。

受益権の動きに着目すると、信託の課税関係には次の2パターンが考えられます。

#### ■信託の課税関係

- ①委託者と受益者が同じである場合
- ②委託者と受益者が異なる場合