

永続的な繁栄のための

事業承継 ニュース

2021 AUTUMN

Vol.28

経営

会社を発展させる後継者として成長するために
第8回 なぜ経営計画が必要なのか

税金

資産保有型会社で特例事業承継税制の
適用を受けた事例(不動産賃貸業)

自社株

自社株式対策はまず贈与から

コラム

遺言執行者を活用した事業承継対策(その2)



2代目として事業再生に尽力した株式会社木村工業の木村隆司氏

とておき
情報源

社員全員で皆様方の商売繁盛、財産対策をサポートしています



税理士法人 エスペランサ

岡崎オフィス

岡崎市針崎町字五反田19番地3
TEL 0564-55-2700

東三河オフィス

豊川市御津町広石神子田22番地11
TEL 0533-77-2633

相続ラウンジ

名古屋市中村区名駅三丁目25番9号
堀内ビル2階 TEL 052-551-8686

相続ラウンジ刈谷

刈谷市中山町二丁目37番地1
YOU LUCK 5 SQUARE C
TEL 0566-91-8833

名古屋オフィス

名古屋市中村区名駅三丁目25番9号
堀内ビル2階 TEL 052-583-9111

会社を発展させる後継者として成長するために 第8回 なぜ経営計画が必要なのか

「事業承継は第二の創業である」と言われるよう、事業承継後の会社の存亡は、後継者自身の経営力にかかっています。後継者はそのことを肝に銘じて、「戦略的思考」を持って経営計画の策定に積極的に関わっていきましょう。

経営計画で 今、何をすべきか明確にする

経営計画とは、企業が経営理念や経営ビジョン、目標を達成するために将来に向かって何をすべきかを、まとめたものです。

「1年先もどうなるかわからないのに、計画を立ててもその通りにはいきませんよ」と経営計画を策定しない経営者が散見されます。一方、「先行き不透明な時代だからこそ、少しでもわかるようにさまざまな経営努力をして来たるべき未来に向けて備えるために、今、何をすべきかを明確にしたい」という経営者もいます。総じて後者の企業の業績は前者に比べて良好です。

前者は先がわからないからと前例を重んじて過去の延長上で考える「保守的思考」です。それに対して、後者は絶えず変化する外部環境を予測し、的確に対応するために新たな取り組みを行う「経営革新」の視点を持つ「戦略的思考」です。両者の業績の違いは、最初は小さくても積み重ねれば大きな差となってきます。



短期経営計画と 中長期経営計画

経営計画は次のように期間や目的により大きく3種類に分けられます。

短期経営計画

数値計画などを詳細に立てたもので「今を知るためのモノサシ」。

月次決算にて予算と実績の差異を確認し、課題を抽出し、その改善に向けてどうしたらよいのか、具体的な行動計画を策定し、実行する。

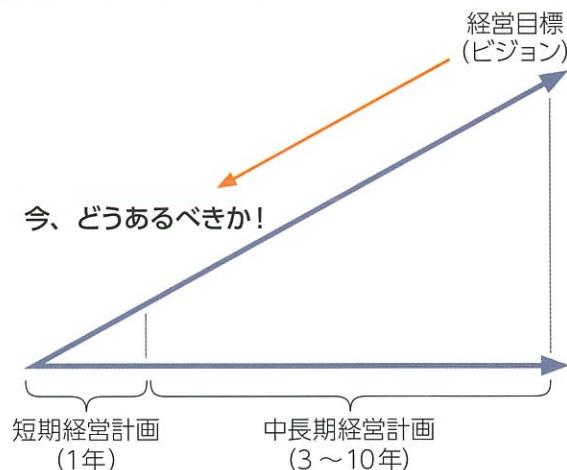
中期経営計画

期間は3～5年で、企業の進むべき方向性を決めた上で「今、何をすべきか」を明らかにすることを狙いとして策定する。現状が変われば将来も変わるので、毎年作り直す。

長期経営計画

長期的な経営ビジョンや経営方針、10年後のあるべき姿などをまとめたもの。

短期経営計画と中長期経営計画の関係



経営計画は、現場の実行部隊である社員に経営理念・ビジョン・戦略・行動計画を明確に伝え、目標達成に向けて実行させる格好のツールです。会計事務所の協力を得て、まずは短期・中期の計画策定から始めてみましょう（短期・中期の相違点は下表参照）。

経営計画の必要性

企業が存続・発展するためには、絶えず変化する外部環境に的確に対応し、自社の限られた経営資源であるヒト・モノ・カネ・情報等を配分、活用して、競合他社に対して競争優位を実現しなければなりません。

経営者はそのような経営方針を具現化するために将来を担う後継者と共に経営計画を策定し、自社の進むべき方向性を明らかにし、意思統一を図りましょう。

後継者も積極的に参画する

事業承継に向けて、後継者は会社内でさまざまな経験を積む必要があります。経営計画を策定する際には、会社の全容を知る絶好の機会となるので、後継者も参加して一緒に策定することをお勧めします。最初は後継者自身が関わっている部門の計画を策定し、徐々に対象を増やして、最後は会社全体の計画策定を担うまで、数年かけて経営計画の策定業務に責任を持って携わりましょう。そうすることで、経営者になるための予行練習となり、経営力の向上につながります。



中期経営計画と短期経営計画の相違点

比較項目	中期経営計画	短期経営計画
1 計画の目的	目標を明示して、いま何をなすべきかを明らかにする	年度ごとの実行計画を策定する
2 計画の水準	経営戦略	経営戦術
3 主な領域	経営方針、経営戦略	実行計画、予算編成
4 策定方法	トップダウン方式	トップダウン方式とボトムアップ方式の併用
5 計画の緻密性	ラフな計画も可である	詳細に計画する
6 計画期間	3～5年が多い	原則として1年
7 主要なテーマ	マーケティング、商品開発、人事・組織化、能力開発、設備投資等	売上高・限界利益計画、固定費計画、部門別・セールスマン別販売計画、在庫計画、回収計画等
8 主な効果	望ましい組織風土の形成 幹部社員のOJT 経営者の精神安定剤	各部門・担当者の行動目標の決定 経営予算の策定

参考文献：落合孝信・飯塚真玄共著『中小企業の発展は戦略的な中期経営計画だ!』（産能大学出版部）

資産保有型会社で特例事業承継税制の適用を受けた事例（不動産賃貸業）

会社で不動産賃貸業を長い間順調に経営していると、株式評価額が高額になります。そのため、オーナーが死亡した場合の相続税負担も高額になりがちです。

適用要件が厳しい不動産賃貸業で、特例事業承継税制を活用して、株式に対応する相続税額の全額について納税の猶予を受けた事例をご紹介します。

財産の約1/3が不動産賃貸業の会社の株式、評価額は約10億円

市内に商業ビルや賃貸住宅、ロードサイド店舗などを会社で保有して不動産賃貸業を経営してきたA社。オーナーは80歳を超えており、配偶者はすでに亡くなっています。子どもは娘が3人で、長女の配偶者が養子縁組をして会社の社長として事業を承継しています。

会社所有地の上にオーナーが借入金で賃貸住宅数棟を建築するなどの対策をしていますが、個人の財産総額が約30億円、債務総額約15億円で、相続税の課税価格は約15億円、相続税の総額が約5.5億円という状況でした。問題は財産のうち不動産賃貸業である会社の株式評価額が約10億円にもなることです。

後継者の意向で特例事業承継税制の適用を検討

会社の株式に対応する相続税額について特例事業承継税制の適用を受けると、相続税額約5.5億円のうち約3.5億円について納税の猶予を受けることができます。つまり、納税が約2億円で済むことになります。

しかし、納税猶予はあくまでも猶予ですから、株式を相続して納税の猶予を受ける後継者が死するまで株式を持ち続けなければなりません。事前に後継者にその意思があるかどうかをしっかり確認する必要があります。

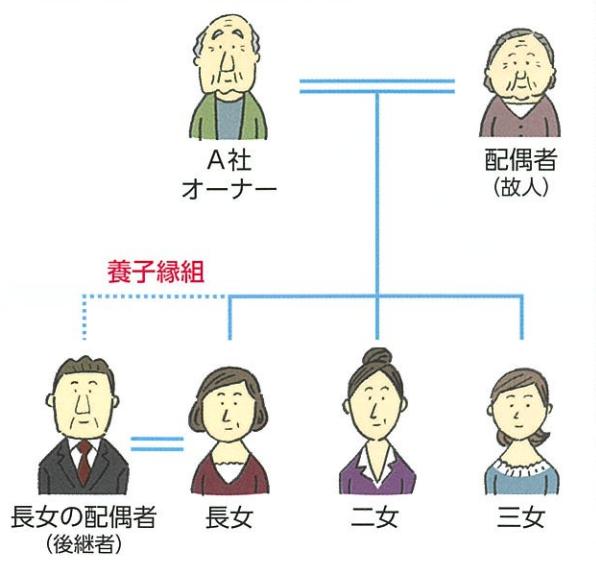
このケースでは、長女の配偶者である後継者の意向で、特例事業承継税制の適用を受ける方向で検討を始めました。

不動産賃貸業は適用要件が厳しいが従業員を増やして適用対象に

事業承継税制では、会社の保有する資産のうち、有価証券、賃貸用不動産、ゴルフ会員権、絵画・宝石、現預金、同族関係者に対する貸付金などの合計が70%以上になると資産保有型会社に該当し、適用できないこととされています。また、これらの資産からの受取利息、受取配当、家賃地代などの収入が全体の収入の75%以上の場合には資産運用型会社に該当し、適用できません。

A社の場合も適用できない会社に該当していました。しかし、資産保有型会社や資産運

A社の親族関係図



用型会社であっても、「代表者とその同居親族以外の従業員が5人以上」の場合は事業承継税制の適用が可能です。A社にはもともと収入管理や修理の手配などのための従業員が3名いました。賃貸物件の見回り・掃除などの管理業務は外注していましたが、この管理業務も社内で行うこととして、新たに人員3名を採用しました。これによって特例事業承継税制の適用が可能になりました。

そこで早速「特例承継計画」を作成して都道府県に確認申請をし、確認書の交付を受けました。これが3年前のことです。

先代経営者が死亡・納税猶予適用へ 遺産分割も円満に完了

今年に先代経営者が亡くなり、長女の配偶者が会社の株式、個人名義の不動産とこれに対応する債務を取得しました。長女以外の相続人2人には金融資産を等分に分割することで、円満に分割が完了しました。

特例事業承継税制の適用を受ける場合、先代経営者死亡の日から5カ月以内に後継者が社長に就任する必要があります。A社では、すでに後継者が社長に就任していたので、その点はクリアしていました。そして、死亡の日から8カ月以内に会社が都道府県に確認書を添付して特例事業承継税制の適用を受けるための認定申請を行い、認定書の交付を受け、無事に適用を受けました。

特例事業承継税制の適用を受けるには、会社規模、先代経営者を含む同族関係者の持株割合等の適用要件を満たす必要があります。また、先代経営者からの相続又は贈与から3年以内であれば他の株式保有者からの相続又は贈与についても特例事業承継税制の適用を受けることが可能です。

特例事業承継税制の適用を受けるには、令和5年3月31日までに「特例承継計画」の都道府県への確認申請が必要です。適用を検討されたい方は当事務所までご相談ください。

事業承継実践企

承継前から会計事務所と共に再建に取り組み、経営者としての力をつける

給排水衛生設備工事等の管工事業を営む 株式会社木村工業 代表取締役 木村隆司氏

木村隆司氏は、大学卒業後に別の業種の会社へ就職したが、5年後に後継者として株式会社木村工業に入社した。先代から承継の話があったわけではなく、会社の経営も順調だと思っており、自身の判断で入社を決めたというが、この判断が後に会社のターニングポイントとなった。

入社して2、3年が経過した頃、会社の経営状況に不安を抱き確認したところ、会社が赤字経営であることを知った同氏。急ぎすべての帳簿等を見直し、資金繰りや収益構造の改善など、会計事務所と一緒に再建に取り組んだ。再建を通じて経営の力をつけ、周囲からも認められるようになり、その後代表取締役に就任。徐々に経営状況も回復し、再建に取り組んでから15年ほどたって負債はゼロになった。

「どん底からのスタートだったが、再生できたのは入社のタイミングや今の会計事務所との出会いなど、さまざまな偶然が重なったことが大きい」と語る同氏。しかし、会社の経営状況に気付き再生できたのは必然でもあったという。

その理由として「入社してしばらくは現場で職人の補助作業にあたった。現場の生の声を聞いていたから、会社の状況に気付くことができた。また、先代が始めた事業が社会に求められる事業だったからこそ再生できた。収益構造の改善等をした後は、新たな取組みをしたわけではなく、事業の正当性を信じて真っ当に仕事に取り組み続けた」と語った。

今後については「自身の経験があるからこそ、次の代への承継には会計事務所と相談しながらしっかり準備をして臨みたい。従業員を守り、育て、社会に貢献する会社で在り続けたい」と笑顔で話した。



木村隆司代表取締役

自社株式対策は まず贈与から

ARAK興業(株)の有明会長は、自社株式を100%保有している。相続が発生した場合、自社株式の評価額が高額で、後継者が相続税の納税に苦慮するのではと悩んでいたところ、結局は自社株式の贈与が相続税の節税には効果的だという話を聞き、実際に自社株式を贈与する際の注意点について西園寺税理士に相談した。

(当記事の登場人物はすべて架空の設定です)

どこまで贈与するかを 考える必要がある

贈与といえば基礎控除額の110万円までという認識をお持ちの方が多いですが、110万円を超える贈与をしても問題はありません。110万円を超える贈与を行った場合、贈与税がかかってくるため、税金を支払ってでも贈与するかどうかの判断になります。その判断は、その贈与税額が将来発生する相続税額より安いかどうかによります。

どのくらいの金額までならば相続税より贈与税の方が安いのかという人は、その人の財産の大きさや法定相続人の数などによって異なります。ただ、相続まで財産の移転を持ち越すのは、相続税の方が安い場合であっても、遺産分けや相続税の納税で家族に負担を残すことになり、気掛かりになる人もいると思います。その場合には、贈与税が少しばかり高くついても、生前に問題を解決してしまう方が安心だともいえます。

有明会長はARAK興業(株)の自社株式以外にも不動産や有価証券を多数持っているため、万が一相続が発生した場合には多額の相続税がかかります。有明会長の相続人は配偶者と後継者である長男、嫁いだ長女の3人であり、遺産分けや相続税の納税の負担は大きいでしょう。少しでも相続時の負担を軽くするために、今のうちから自社株式の贈与を始めておくのは大きな相続対策になります。

ただし、自社株式を贈与した場合、贈与税を支払うのは受贈者であるため資金繰りに困ることにもなりかねません。自社株式を贈与する場合、贈与税を納めるための資金をどのように確保するかも検討しておく必要があります。



自社株式の評価をしてから 贈与する

自社株式を贈与するといっても、贈与する際に評価額がおよそいくらで、贈与税をいくら払う必要があるのかをよく検討しなければなりません。なお、自社株式を評価する際、同族株主に該当するかどうかの判断は、「贈与があった後の持株割合」によります。例えば有明会長の株式であっても、子がもらう場合は原則的な評価額となりますし、従業員等の第三者がもらう場合には、特例的評価額となります。現行の持株割合で判断することのないように注意しましょう。

特例納税猶予の適用が可能かどうか 十分検討してから実行する

後継者への自社株式の贈与に際し、特例事業承継税制の適用を受ければ、株数の制限なく、贈与された全株式にかかる贈与税については全額が納税猶予され、相続時に課税財産に加算されます。また、有明会長の相続時に一定の要件を満たしていれば、贈与税の納税猶予から相続税の納税猶予に切り替えることができ、相続税についても全額が猶予されることとなります。

ただし、贈与税の納税猶予の適用を受けていたにもかかわらず、一定の要件を充足することができずに納税猶予を取り消された場合、高額の贈与税を利子税付きで払わなければならず大変なことになります。このリスクを避けるためには、相続時精算課税制度と併用して選択するとよいでしょう。

後継者に自社株式を贈与する場合には、このメリットのある特例納税猶予の適用を受けるかどうかを必ず検討しましょう。

贈与は決算期の前後のいつにするか タイミングを検討する

贈与する場合、いつ贈与するか、そのタイミングを見極めることが大切です。贈与をする日によって、株式評価の比準要素や基準となる事業年度が異なることがあるからです。

純資産価額は贈与日の相続税評価額（一般的には前期末を基準とする）になります。類似業種比準価額は、当年の決算を迎える前の贈与であれば、前年の決算数値を基準に株式評価をします。また、決算を迎えた後の贈与であれば、その決算期の数値を基準に株式評価をすることとなります。

それらを考慮して、いつ贈与するかを決めるよといでしよう。

相続税と贈与税の 一体化を考慮する

暦年課税による少額の株式贈与を繰り返して相続税を節税する手法は、時間はかかりますが確実で安全な方法です。

ただし、令和3年度の税制改正大綱において、相続税と贈与税の一体化が検討されています。欧米諸国の制度から類推すると3通りの方法が考えられます。

- ①アメリカ型で、暦年課税を廃止し精算課税制度に一本化する。
- ②ドイツ型で、相続開始前10年間の暦年課税による贈与を相続財産に加算する。
- ③フランス型で、相続開始前15年間の暦年課税による贈与を相続財産に加算する。

いつからの贈与に適用されるのか、どのような制度になるのか、全く不明ですが、いずれ一体化される可能性は高いので、さっそく今年から自社株式を贈与されはどうでしょうか。



有明会長は自社株式をどのタイミングで贈与すべきなのかをしっかりとと考え、特例納税猶予制度の選択なども考慮する必要があることがわかった。また、暦年課税による贈与が相続税対策にならなくなる改正が行われるかもしれないのも気になったため、今年から自社株式の贈与を行うことを決意し、自社株式の評価額の算定を含め、ベストなタイミングで贈与できるように西園寺税理士に依頼することを決めた。

ベテラン弁護士が教える 改正相続法を活用した事業承継—⑫

●弁護士 江口正夫

遺言執行者を活用した 事業承継対策（その2）

遺言執行者を選任することの利点

利点①：遺言執行者の行った行為はすべての相続人に効力が及ぶ

改正民法では下記の定めによって、遺言執行者の、経営者が事業承継を円滑に進めるために作成した遺言の実現に必要な行為は、相続人全員に対して効力が及びます。

遺言執行者は、遺言の内容を実現するため、相続財産の管理その他遺言の執行に必要な一切の行為をする権利義務を有する。（改正民法1012条1項）

遺言執行者がその権限内において遺言執行者であることを示してした行為は、相続人に対して直接にその効力を生ずる。（改正民法1015条）

利点②：遺言執行者がいる場合は、
遺言の執行を妨げる行為が禁止される

改正民法では下記の通り定められており、遺言執行者を選任することで、経営者の遺志を確実に実現することが期待できます。

遺言執行者がある場合には、相続人は、相続財産の処分その他遺言の執行を妨げるべき行為をすることができない。（改正民法1013条1項）

遺言執行者を選任する際の注意点

改正前民法では、「遺言執行者がある場合、相続人が相続財産につきした処分行為は、絶対無効である（大判昭和5年6月16日）。」と判断されていました。よって、例えば経営者が、会社の本社ビルとして賃貸している土地建物を後継者に相続させる旨の遺言を残し、遺言執行者を選任すれば、後継者以外の相続人が会社の本社ビルの法定相続

分を第三者に譲渡した場合でも、譲渡は絶対的に無効とされ、遺言執行者は経営者が遺言した通りに遺言内容を実現できました。

しかし、改正民法は、1013条2項で「前項の規定に違反してした行為は、無効とする。ただし、これをもって善意の第三者に対抗することができない。」との定めを新たに設けました。

これにより、令和元年7月1日以降に発生した相続では、遺言に反する相続財産の譲渡を受けた第三者が、その譲渡が遺言に反するものであることを知らなかつた場合（無過失であることは要求されません）には、譲渡が有効と解され、法定相続分を超えて本社ビルを遺言で取得した後継者と、本社ビルを譲り受けた第三者のどちらが所有権移転登記（対抗要件）を取得するかによりその優劣が決まることになりました。

遺言執行者がある場合における 遺贈等に反する処分行為の有効性	
改正前民法	改正民法
絶対的に無効	無効であるが、善意の第三者には対抗できない。ただし、無過失は要求されない。

したがって、改正民法のもとでは、経営者が遺言で遺言執行者を選任したとしても、必ずしも遺言がその通りに実現できるとは限りません。

ただし、事業承継に関する遺言を残し、遺言執行者を選任しておくことは事業承継において有用であることに変わりません。経営者が事業承継に関する遺言を残す際に、遺言執行者に指定する者との間で、速やかに遺言に従った登記・登録その他の対抗要件を取得するようあらかじめ依頼しておくなどの措置を講じておけば問題ありません。

