

# 相続

Souzoku tsushin

# 通信

2021  
June

# 06



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  
0246-27-9110

# 優秀で営業力抜群の社長ほど 事業承継が難しいのはなぜか？

事業承継とは、株式の相続や M&A の問題だと思われる方が多いですが、企業経営を次の社長に引継ぐことも問題です。ここでは経営承継を考えましょう。

## 企業経営を将来も存続させるには どうすべきか？

事業承継は、会社の支配権を次の社長に引継ぐことですので、確かに株式の承継（相続や M&A）は重要な問題です。

しかし、事業承継の「事業」つまり企業経営の承継も意外と難しい手続きとなり、それが問題となることがあります。

事業承継を行うような老舗企業は、昔からの経営環境が大きく変化する局面に直面していることでしょう。このような変化に応じて、事業内容を変えていくことも必要とされます。

赤字になっていると後継者は承継しようとは思わないはずで、将来の黒字を確保できるよう、継続的な付加価値の提供が可能となる状態を取り戻さなければいけません。

そのためには、これまで築いてきたビジネス・モデルやのれん、顧客関係、ブランドを承継することはもちろん、新しい時代に適應できる商品開発力、技術力、新しいビジネス・モデルが必要となります。

これら目に見えない経営資源のことを、「無形資産」といいます。事業承継には、この無形資産の明確化が必要となるのです。

無形資産を正しく認識することができれば、事業承継は半分成功したようなものです。

しかし、無形資産は、現経営者や従業員の頭の中に入っている見えないものです。技術、ノウハウ、顧客関係など無形資産は、人から人へ伝達しなければいけません。コミュニケーションを通じた情報共有が必要でしょう。それによ

って、これら無形資産を後継者に移転することが、経営承継の目的となります。

### 【無形資産】



### 無理に子供に 承継させる必要はない

ある製造業の会社にとって、高い技術力が最大の無形資産となっているとしましょう。それを容易に承継することができるでしょうか。

その技術がマニュアル化されている場合には、そのマニュアルを渡してあげれば承継できます。しかし、技術を持つのが経営者個人や従業員である場合には、目に見えないため、承継することは難しいものでしょう。

もし経営者や従業員が突然の病気で引退してしまった場合はどうすればいいでしょうか。技術を承継できる者がいないため、無形資産を維持することができず、会社の存続が難しくなってしまいます。

一般的に、無形資産が経営者や従業員の個人的能力に依存している場合には、経営承継に時間を要するといわれています。

そのような場合、無形資産をマニュアルなどに明文化したり、OJT で人から人へ承継したりするなど、組織的に承継する手続きが必要となります。

後継者には無形資産の習得のために時間をかけて教育する必要があります。

無形資産を維持するための仕組みの構築はとて難しいものです。後継者と想定していた子供が、これら無形資産を承継することができないと判断された場合、M&A を検討すべきケースもあるでしょう。

後継者に無理させるよりも、第三者に承継してもらおうほうがよいケースがあるのです。

## 社長のワンマン経営から 組織的な経営へ移行しよう

オーナー企業の場合、技術、ノウハウ、営業力、顧客関係などの無形資産が、従業員ではなく経営者個人に帰属しているケースがほとんどです。

しかし、偉大な経営者個人に集中していた無形資産を、子供や従業員が承継することは、経営者としての能力という点において難しい問題となります。

そこで、このような個人への一極集中の状況を変えて、組織全体での共有という状況を作らなければいけません。つまり、経営者によるワンマン経営から、組織的な経営体制に移行する必要があります。経営承継にはこれが不可欠となります。

すなわち、経営者個人が行っていた仕事を従業員へ権限移譲し、無形資産を組織全体で共有できる仕組みを作ることが必要です。無形資産を分散して共有しなければいけません。

経営の組織的分化および事務分掌の明確化によって、経営者個人への依存度を低くすることが必要となります。

注意すべき点は、組織的な経営体制に移行すると、権限が分散し、経営者が引っ張ってきた求心力が低下してしまうおそれがあります。そこで、新たな求心力となりうるメンタル

面での指針、すなわち「経営理念」を確立し浸透させなければなりません。

## 経営承継には 早めの対策が必要

後継者の選定には、現経営者の引退の時期が関連しています。仮に現在 65 歳で、70 歳に引退すると決めますと、それまでに後継者の問題を解決し、後継者に経営を承継しなくてはなりません。つまり、5年の猶予しか残されていないということです。

経営承継の時期は、現経営者の体力や健康状態を考慮に入れつつ、後継者教育に必要な時間を勘案して決めるべきでしょう。

経営承継を行うと決めたならば、社内への公表や取引先企業及び金融機関への告知時期も検討することが必要となります。

具体的には、現経営者の意向と健康状態に応じて、経営承継の時期を決めましょう。いつまでも元気で精力的に働くことができる自信があったとしても、肉体的・精神的な老化現象は避けられないことです。

現経営者としては、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。

元気なうちに引退しておいたほうが安全だというケースがあります。後継者へ計画的に経営承継を行っていく必要があります。

また、現経営者が引退を決意した場合、役員や関係者が心理的、物理的にその決定を受け入れるかどうか問題となりますが、周囲の人たちは何の説明を受けていない状況のまま突然の相続が発生するような事態が最悪です。

会社の支配権争いやクーデターが起きるケースがあります。

現経営者が元気なうちに関係者への周知を図り、理解を得ることが必要なのです。

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

相続税調査の実態について教えてください。

## 相続税の税務調査は、ある程度 隠し財産を掴んだ上で 調査に来ます

### ■相続税の申告件数と税務調査件数

#### (1)概要

令和元年分に亡くなられた方（被相続人数）は約 138 万人（平成 30 年約 136 万人）、このうち相続税の課税対象となった被相続人数は約 11 万 5 千人（平成 30 年約 11 万 6 千人）で、課税割合は 8.3%（平成 30 年 8.5%）となっており、平成 30 年より 0.2 ポイント減少しました。このうち約 1 万件に対して税務調査が実施されています。そして、そのうち約 85%から申告漏れが指摘され、修正申告等をさせられているというのが実態です。

相続税の税務調査は、他の税目の調査と違って、机上調査・準備調査の段階で隠し財産をある程度掴んだ上で調査に来ます。

裏を返せば、税務署が調査に来るということは、その時点で、既に何らかの申告漏れ又は評価誤りなどの非違事項が発見されているということになります。

#### (2)遺産総額の大きさと

##### 調査対象となる確率

遺産総額の大きい相続ほど実地調査の対象となる確率が高くなります。

一般的にいうと、財産が多い人ほどいろいろな種類の財産がいろいろな場所にあって、申告漏れとなる可能性も高くなるからです。

また、申告漏れとなった財産の金額も多くなるものと考えられます。さらには、申告財産の漏れが見つかった場合、相続税の税率は累

進税率となっているため、遺産が大きいほど修正申告による納付税額が大きくなるという効率面の事情もあります。

#### (3)調査対象となる遺産総額の目安

一概には言えませんが、経験的・統計的なことと言えますと、遺産総額が 3 億円以上になると、調査対象となる可能性がかなり高くなるものと考えられます。

その年で相続税の申告金額等の多い順に調査すれば、調査対象となる金額は毎年異なってきます。小口の相続が多い年には、前年以前に遡って調査することもあります。

#### ■なぜ相続税調査は厳しいのか

税務署に入署した職員が税法や税務調査のイロハについて学ぶ「税務大学校」の相続税編の教科書に、次のような記述があります。

「相続税は、その人の一生の所得税の清算をするために設けられている」。

これを分かり易く言えば、「生前、脱税をして見つからなかったとしても、その蓄積から何らかの形で財産として残っているはず（これを『タマリ』と言います）であり、それらの財産を確実に捕捉し、過去の課税漏れをすべて清算するのが相続税である。相続税で課税できなければ、その人に関する課税漏れは二度と課税する機会がなくなるので、相続税の調査がラストチャンスである」という強い思いを、税務職員は叩き込まれています。