

相続

Souzoku tsushin

通信

2021
September

09



親族内承継の後継者に 求められる決意と覚悟とは？

事業承継を行う現経営者が最初に考える後継者は、自分の子供でしょう。しかし、子供に後継者になる決意と覚悟があるかどうか、必ず確かめておきましょう。

子供を後継者と すべきかどうか悩む

企業経営者の事業承継において、極めて重要な論点は、「後継者を誰にするか」ということでしょう。経営者も父親ですから、当然に「息子（娘）に継いでほしい」と思うはずです。

親族である息子（娘）を後継者とするならば、経営者としての資質や能力のほか、経営を引継ぐ覚悟のある子供を選定することが重要です。

長男と二男では性格が大きく異なるケースが多く見られます。

また、自社の経営状況等を踏まえ、「本当に子供を後継者としてよいのか」を考える必要があります。経営環境の変化が激しい現在、その激しさに立ち向かう、M&Aによって同業他社と事業統合する必要があるかもしれません。

難しい経営を任された後継者は、辛い思いをすることになるのです。M&Aで第三者承継することも選択肢に入れて、後継者を考える必要もあるでしょう。

さらに、後継者と決めた子供に各種の経営実務能力があるか、これから後継者教育を提供することができるかどうか、検討しなければいけません。

後継者に求められる能力

現経営者の事業を承継するために後継者に求められる能力は、主としてリーダーシップ

（人望）と、マネジメント（経営手腕）です。一般的に必要なとされる後継者の適性には、次のようなものがあります。

第一に、従業員に対するリーダーシップを発揮できることです。経営を承継するためには、従業員の意欲の向上を図り、強いリーダーシップを発揮する必要があります。

若い社長に代わったことで、従業員に不安が生じます。自分の生活が維持できるのか、新しい社長の経営手腕はどうか、上司としての人間性はどうか等、従業員の不安は多岐にわたります。

これらの不安を短い期間に解消するためには、後継者の強いリーダーシップが要求されます。経営理念を掲げ、社長個人の求心力を、チーム全体の求心力へと切り替える手法も効果的でしょう。

そのようなリーダーシップを発揮するためには、後継者が企業経営に対して熱意と会社の将来を展望できる事業計画を持ち、将来にわたって従業員の生活を安定させ得ることを示さなければなりません。

第二に、金融機関との関係を良好に維持する能力を持っていることです。事業の継続、発展のためには、資金調達が不可欠であり、そのためにも金融機関との関係が非常に重要なこととなります。

それゆえ、後継者は、経営目標を明確化するとともにしっかりした事業計画を立案し、それらを金融機関に説明しなければいけません。

金融機関とのコミュニケーションや人脈作りに努力することが必要となります。

第三に、取引先との関係を良好に維持する能力です。従業員が不安を感じるのと同じく、若い経営者が社長となることに対して、取引先も不安を感じるはずで

す。後継者はそのことを認識し、承継する前の状況をよく理解し、取引先と良好な人間関係を築くことが重要です。

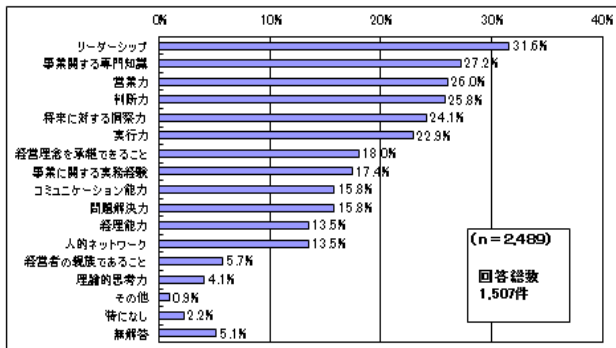
取引先とこれまで以上に良好な関係を維持できるように、積極的にコミュニケーションを取ることが必要になるでしょう。社交性が求められます。

特に、重要な取引先に対しては、後継者候補が社長に就く前に、数年間にわたって修行させてもらうことも効果的な手法となるでしょう。

【図 後継者に求められる資質・能力】

【アンケート結果】

後継者に求められる資質・能力



(出典:平成23年3月事業承継実態調査報告書 独立行政法人 中小企業基盤整備機構)

後継者の キャリア選択の問題

現経営者が子供を後継者にしたいと思っても、子供には独自の人格があります。無理やり社長をやらせることはできません。

つまり、子供に、「親が始めた事業（会社）の後継者になる」というキャリア選択を行わせる必要があるのです。

子供には、複数の選択肢があります。サラリ

ーマンとして生きていく、弁護士や医者など専門家として生きていく、自ら新しい事業を創業し、ベンチャー事業を経営するなどの選択肢です。

それゆえ、親族内承継で重要なことは、後継者が、父親の事業（会社）を承継するという決意を固め、その事業に伴う債務やリスクまで自ら責任を引き受ける覚悟ができているかを確かめることです。

一般的に、現経営者の子供は、幼少の時期から企業経営者である父親の背中を見て育ってきているため、自分が経営者となり、親の事業を引き継ぐことは当然だと思い込んでいるケースが多いようです。それゆえ、親族内承継の後継者となる決意を固めることは、それほど難しくはありません。

しかし、引き継ぐ事業が、後継者にとって本当にやりたい仕事であるかどうかの問題となります。後継者になると決めた場合であっても、後継者の抱く思いや価値観は、現経営者とは異なっていて当然ですから、嫌いな仕事を承継することになると、将来的に後悔することになるかもしれません。

その場合、事業承継を行ったとしても、現経営者とは異なる新たな経営理念を掲げ、後継者が「本当にやりたい仕事」へと事業を再構築していくことができるかどうか、検討することが不可欠でしょう。

ただし、現経営者の子供であるため、子供は相続において有利な立場にあります。

すなわち、税負担はあるものの、子供は自社株式を無償で受け取ることができます（生前贈与や相続）。加えて、税負担が軽減される制度（経営承継円滑化法の納税猶予制度）があり、場合によっては、事業承継のための資金を一切用意せずとも、価値ある自社株式を取得することができます。

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」より日本ビスアップが編集

相続トラブルを回避する遺言書の書き方について。

家業を継ぐ子に店舗を残したいなど、

遺言者の意思は遺言しない限り実現できません。

遺産を全て妻にあげたい、家業を継ぐ子に店舗を残したい、世話になった人(法定相続人以外の人)にあげたい、社会事業に寄付したい等、こういった遺言者の意思は遺言しない限り実現できません。

したがって、遺言をしておきたいケースは、次のように分けられます。

①法定相続分と異なる配分をしたい

配偶者や子の生活力、性格、健康状態、年齢など、相続人となるべき人の実情に応じて指定(指定相続分)

②遺産の種類・数が多い

相続人間で協議する場合、だれが何を取得するかで協議がまとまらないことがトラブルの種となるため、遺言でその指針を示す(特定遺贈、指定分割)

③子供がいない妻に財産をすべて相続させたい

残された配偶者と、配偶者にとっては義理の兄弟姉妹(代襲相続人となる場合が多く、義理の甥姪が加わる)との協議トラブルの回避(兄弟姉妹には遺留分はないため、遺言が完全に役立つ)

④事業を子供のうち 1 人に承継させたい

営業状態、後継者の能力などを考えて、資産の細分化が営業基盤の弱体化をもたら

さないよう、また、跡目相続でのごたごたしないよう配置

⑤相続人がまったくいない

相続人がいない場合には、特別な事情がない限り、遺産は国庫(財務省)に帰属します(民法第959条)。特別に世話になった人に遺贈するときには遺言で示す

⑥推定相続人以外の人に遺産を贈与したい

内縁の妻、事実上の養子、順位の劣る相続人、息子の嫁、療養看護してくれた人、推定相続人以外の人に遺産を贈与したいときには遺言が必要

⑦公共施設や社会貢献活動に遺産を寄付したい

財産を社会福祉施設や公益団体に寄付したい場合は遺言により行うことができる

⑧特定の相続人に財産をあげたくない(相続人の廃除)

浪費癖や暴力や暴言等がある場合、遺言によりそのような相続人に財産を分割させない(相続人の廃除)の記述が可能

⑨赤字の会社に財産を寄付する(貸付金を相続財産にする)

自分が築き上げた会社に資金が足りなくて困っている場合、会社に財産を遺贈することが可能(法人への課税等に注意が必要)