

*Next*

NEWS *Club* O.A

第99号

親族内承継の成功戦略：  
非公開会社・有限会社の経営者が  
知るべき三つの柱と行動計画

ファーマ行政書士事務所

くめ まさはる  
桑 昌治



2025年9月2日発行

はじめに：事業承継は「いつか」ではなく「今」始める経営者の最重要課題

企業の存続と成長を次世代へと引き継ぐ事業承継は、多くの経営者にとって避けては通れない最重要課題です。特に中小企業においては、経営者の高齢化が進む一方で、後継者の不在や準備の遅れが深刻な問題となっています。事業承継は通常、後継者の選定から育成、資産の整理、各種手続きに至るまで5年から10年程度の長期的な期間を要します。この準備を怠ると、予期せぬ事態によって会社の存続そのものが危うくなる可能性があります。

親族内承継は、現経営者の子や配偶者、兄弟姉妹などの親族に事業を引き継ぐ、中小企業で最も一般的な承継形態です。この手法には、いくつかの明確な利点が存在します。後継者が会社の事業理念や文化を深く理解していることが多く、社内外の関係者からも感情的に受け入れられやすい点が大きなメリットです。また、早い段階で後継者を決めることができるため、経営者としての資質を養うための育成期間を十分に確保できます。さらに、株式や事業用資産の承継においても、相続や生前贈与といった柔軟な方法を選択できるため、承継時期の調整がしやすいという特徴があります。

一方で、親族内承継には特有の課題も潜んでいます。後継者候補に必ずしも経営能力や事業を継ぐ意欲があるとは限らず、その適性を見極める必要があります。また、承継後の経営方針をめぐって先代経営者と後継者の間で意見が対立し、権限の委譲がスムーズに進まないケースも見られます。

親族内承継の成功には、「親族だから大丈夫」という安易な思い込みを捨て、客観的な視点から課題を認識し、計画的に準備を進めることが不可欠です。親族という関係性は、承継をスムーズに進めるための基盤となり得る一方で、感情的な対立をより複雑化させる要因にもなり得ます。事業承継は、会社という組織の存続だけでなく、家族間の絆を守るためのプロジェクトでもあるため、多角的な視点からアプローチすることが求められます。

親族内承継の成功には、「親族だから大丈夫」という安易な思い込みを捨て、客観的な視点から課題を認識し、計画的に準備を進めることが不可欠です。親族という関係性は、承継をスムーズに進めるための基盤となり得る一方で、感情的な対立をより複雑化させる要因にもなり得ます。事業承継は、会社という組織の存続だけでなく、家族間の絆を守るためのプロジェクトでもあるため、多角的な視点からアプローチすることが求められます。

## 第1章：親族内承継を成功に導く「三つの柱」

親族内承継を円滑に進めるためには、多岐にわたる課題を体系的に整理し、計画的に取り組む必要があります。ここでは、「人」「資産」「法と税」という三つの柱に分けて、それぞれの課題と対策を詳細に解説します。

### 柱1: 「人」の承継：後継者・従業員との関係構築

会社の未来を担うのは、後継者と、彼らを支える従業員です。承継の最も重要な側面は、この「人」に関わる部分といえます。

後継者の育成は、承継の成否を左右する最重要項目です。後継者候補は、早い段階から選定し、経営センスや意欲といった個人の資質に基づいて判断することが望ましいとされています。育成には最低でも5年、通常は5年から10年の期間を確保し、実務経験を積ませることに加え、外部研修や経営会議への参加を通じて、経営者としてのスキルとマインドを段階的に養っていくことが効果的です。

また、後継者への権限委譲は、承継プロセスにおける最大の難所の一つです。先代経営者が経営の実権を手放さず、後継者と経営方針で対立する事例は少なくありません。このような権力二重化は社内の混乱を招き、取引先の不安を煽る原因となります。これを防ぐためには、事業承継契約書などで先代の顧問的立場や退任時期を明確に定め、後継者が正式な決裁者であることを社内外に徹底して周知することが不可欠です。

さらに、承継プロセスにおいて従業員や取引先への配慮も欠かせません。後継者決定や承継の時期が不透明なままだと、従業員は自分の雇用や待遇に不安を抱き、士気の低下や離職につながるリスクが高まります。こうした事態を避けるためには、後継者の選定後、適切なタイミングで従業員や取引先に丁寧に説明し、新体制への安心感を醸成することが重要です。また、承継時に顕在化しやすい未払い残業代や就業規則の不備といった潜在的な労務リスクを事前に洗い出し、専門家の助言を得て整備することも、従業員との信頼関係を維持する上で不可欠です。

事業承継の成功は、単に後継者の経営能力に依存するだけではありません。親族内承継の場合、「血縁」という理由だけで後継者が選ばれたと見なされると、不適格な人物と周囲から反感を買う可能性があります。このため、後継者は承継前から現場に関与し、従業員や取引先と信頼関係を築き、「この人なら任せられる」と納得させるプロセスを経ることが不可欠です。優秀な従業員が退職すれば、会社の価値は大きく低下し、後継者の経営は著しく困難になるため、従業員の心理的な受け入れ態勢を軽視すべきではありません。

## 柱2: 「資産」の承継：自社株式の評価と対策

非公開会社や有限会社の場合、事業承継における最大の難関の一つは、自社株式の取り扱いです。非上場株式には上場企業のような客観的な市場価格がなく、経営者が想定する以上に評価額が高くなるのが一般的です。この高額な評価額が、後継者に課される相続税や贈与税の大きな負担となります。

これを防ぐためには、事前に自社株の評価額を算定し、適切な対策を講じることが必須です。自社株評価は、国税庁が定める「財産評価基本通達」に基づき、主に以下の三つの方法を用いて行われます。

- 類似業種比準価額方式: 評価対象会社と事業内容が類似する上場企業を比較して評価する方法。大会社で主に利用されます。
- 純資産価額方式: 会社を解散したと仮定し、保有資産から負債を引いた純資産額で評価する方法。小会社で主に利用されます。
- 配当還元方式: 少数株主の株式を評価する際に用いられる方法です。

自社株の評価額が高くなるリスクを回避し、税負担を軽減するためには、評価額を引き下げる「株価対策」が有効です。具体的な手法としては、以下のようなものがあります。

- 役員退職金の活用: 承継のタイミングで先代経営者に多額の退職金を支払うことで、会社の純資産を圧縮し、株価を引き下げます。
- 生命保険の活用: 高額な生命保険に加入し、会社の資産を減少させることで株価を下げるのが可能です。
- 不動産の購入: 含み損を抱えた不動産などを購入することで、資産を圧縮し株価を下げる効果が期待できます。

このような株価対策は、単なる節税策にとどまるものではありません。非上場企業の株式が分散すると、株主総会の決議に影響が出たり、後継者の経営における決定権が弱まるリスクが高まります。株価対策により評価額を下げておくことで、後継者が他の相続人から自社株式を買い取る際の資金負担を軽減できるため、株式の集約が容易になります。これにより、後継者が経営権を完全に掌握でき、将来的な親族間のトラブルや経営の不安定化リスクを根本から回避する効果が期待できます。

### 柱3: 「法と税」の承継：トラブル回避と節税戦略

事業承継を法的に、そして税務的に円滑に進めるためには、各種制度を理解し、適切に活用することが重要です。

まず、多額の贈与税や相続税の負担を軽減する強力な制度として「事業承継税制（特例措置）」があります。この制度は、一定の要件を満たすことで、非上場株式の承継に伴う贈与税・相続税の納税が猶予され、将来的に免除される可能性もある画期的なものです。2018年度の税制改正では、以下の点で抜本的な拡充が図られました。

●対象株式数上限の撤廃: 猶予対象が発行済株式の3分の3に拡大されました。

●納税猶予割合の拡大: 贈与税・相続税の納税猶予割合が100%に拡大されました。

●雇用要件の緩和: 承継後5年間の雇用維持要件（平均8割以上）が未達成でも、理由報告があれば猶予を継続できるようになりました。

この制度の適用には、2026年3月までに「特例承継計画」を提出し、2027年までに事業承継を実施するといった厳格な要件と手続きが必要です。

次に、法的側面では、株式の分散と遺留分トラブルの回避が大きな課題となります。遺言書がない場合、法定相続人全員による遺産分割協議が必要となり、事業用資産や株式が分散するリスクが高まります。特に問題となりやすいのが、民法で定められた最低限の取り分である「遺留分」です。遺言書で株式を後継者に集中させても、他の相続人が「遺留分侵害額請求」を行うと、後継者は金銭での支払いを求められ、会社の資金繰りを圧迫する恐れがあります。

この制度の適用には、2026年3月までに「特例承継計画」を提出し、2027年までに事業承継を実施するといった厳格な要件と手続きが必要です。

次に、法的側面では、株式の分散と遺留分トラブルの回避が大きな課題となります。遺言書がない場合、法定相続人全員による遺産分割協議が必要となり、事業用資産や株式が分散するリスクが高まります。特に問題となりやすいのが、民法で定められた最低限の取り分である「遺留分」です。遺言書で株式を後継者に集中させても、他の相続人が「遺留分侵害額請求」を行うと、後継者は金銭での支払いを求められ、会社の資金繰りを圧迫する恐れがあります。

このリスクを回避するためには、公正証書遺言を作成して遺言者の意思を明確にし、法的効力を高めることが有効です。また、遺留分請求に備えて、事前に現預金などの代償金を用意しておくことも重要な対策です。さらに、後継者以外の推定相続人との間で遺留分を放棄するなどの合意を可能にする「遺留分に関する民法の特例」といった法的枠組みを活用することも検討すべきです。

どんなに優れた税制対策も、法的トラブルによって無効になるリスクがあることを認識しておくべきです。たとえば、後継者が遺言書に基づいて株式を承継したとしても、他の相続人が遺留分を主張し、裁判になった場合、株式の所有権が確定せず、事業承継税制の適用要件である「後継者による株式の継続保有」を満たせなくなる可能性があります。これにより、納税猶予が取り消され、多額の税金と延滞税を支払わなければならない事態に陥るリスクが生じます。したがって、税理士と弁護士が連携し、税務と法務の両面からリスクを検証・対策することが不可欠です。

## 第2章：親族内承継の具体的なロードマップと専門家の活用

事業承継を成功させるためには、長期的な視点に立ち、計画的に行動することが求められます。ここでは、事業承継の一般的なロードマップと、それを支える専門家や支援機関について解説します。

### 事業承継のロードマップ：5～10年間のアクションプラン

事業承継は、一朝一夕に終わるものではありません。以下に示す段階的な計画に基づいて、着実に準備を進めることが成功への鍵となります。

期間	主な取り組み内容		
5～10年前	準備・現状分析 ・経営者自身が事業承継の必要性を認識	・会社の現状を分析（財務、株主構成、経営課題の洗い出し）	・後継者候補の選定と対話を開始
3～5年前	計画策定と後継者育成 ・事業承継計画を策定	・後継者に経営実務を経験させ、外部研修などを活用して育成	・株式・資産の承継方針（贈与、相続、売買など）を検討
1～2年前	実行の最終準備 ・税務・法務手続きに着手（事業承継税制の計画書提出など）	・後継者による業務引継ぎを開始	・従業員、取引先、金融機関への周知
承継時	実行と完了 ・正式な株式譲渡・名義変更、代表者交代手続きを実施	・関係者への改めての周知	
承継後	成長と安定化 ・後継者が経営革新に取り組む	・承継後のフォローアップを実施	

このロードマップを遂行する上で、専門家や公的支援機関の存在は不可欠です。

## 事業承継を支える専門家と公的支援

事業承継は、経営者が一人で抱え込むべき問題ではありません。多岐にわたる専門知識を要するため、外部の専門家や公的支援を積極的に活用することが成功の鍵となります。

専門家・支援機関	主な役割
税理士	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自社株の評価、税金シミュレーション</li> <li>・ 株価引き下げ対策の提案</li> <li>・ 事業承継税制の申請サポート</li> </ul>
弁護士	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 遺言書作成、各種契約書（株式譲渡契約、株主間契約）作成</li> <li>・ 親族間の交渉、紛争の予防・解決</li> </ul>
司法書士	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 会社登記変更、遺言書作成など法務局関連の手続き代行</li> </ul>
事業承継・引継ぎ支援センター	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 国が運営する公的相談窓口</li> <li>・ 事業承継全般に関する相談、計画策定支援</li> <li>・ 専門家の紹介などを原則無料で提供</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中小企業大学校：後継者育成のための研修プログラムを提供</li> <li>・ 商工会議所・商工会：身近な相談窓口として経営上の悩み全般に対応</li> </ul>

これらの専門家や公的支援機関は、単なる情報提供源にとどまらない重要な役割を担っています。複雑な承継プロセスにおいて、公的機関のアドバイザーは、利害関係のない第三者として中立的な立場から助言を提供します。また、事業承継税制や補助金には厳格な要件がありますが、これらの制度は国が一定の質の専門家を保証する側面も持っています。専門家を積極的に活用することで、過度な節税策が脱税と判断されるリスクを回避でき、承継プロセス全体に客観性と公正性が加わります。これは、特に感情的な対立が起こりやすい親族内承継において、他の親族からの理解を得る上で大きな武器となります。

## まとめ：会社の未来と家族の幸せを守るために

親族内承継を成功させることは、単に会社の経営権を移すことではありません。それは、創業から培ってきた理念や文化を次世代に託し、会社の未来を確かなものにするとともに、家族間の絆や財産をめぐる問題を未然に防ぎ、皆の幸せを守るための、未来に向けた戦略的なプロジェクトです。

このプロジェクトを円滑に進めるためには、「人」「資産」「法と税」という三つの柱をバランス良く、かつ計画的に準備することが不可欠です。

●「人」の承継: 後継者の育成は時間をかけて丁寧に行い、従業員との信頼関係を築き、新体制への「納得感」を得ることに注力します。

●「資産」の承継: 非公開株式の評価額を正確に把握し、株価対策を通じて後継者の税負担を軽減するとともに、経営権の集中を図ります。

●「法と税」の承継: 事業承継税制や遺留分に関する法制度を深く理解し、税理士や弁護士といった専門家と連携して、法的・税務的なリスクを回避する対策を講じます。

これらの準備は、一朝一夕に完了するものではありません。今すぐにも、自社の現状分析から始め、信頼できる専門家や公的支援機関の門を叩くことが、すべての対策の第一歩となります。会社の未来と家族の幸せを守るため、今こそ行動を起こすべき時です。

もし具体的なご質問やお困りのことがあれば、当事務所までお気軽にご相談ください。

**薬事法務コンサルタント・行政書士 桑 昌治**

ファーマ行政書士事務所

URL: <https://pharma-office.com/>