

**Deloitte.**  
Private

ファミリーエンタープライズの転機  
オーナーの喪失への備え

2022年10月

## 編集前記

素晴らしい芸術作品のように、ファミリーエンタープライズは、ユニークで、時間をかけて作られ、価値が高まっていくものです。一つとして同じものはないファミリーエンタープライズですが、成長、進化、変革の機会という一連の転機が存在するという点では共通しており、これらの機会をもれなく掴むためには準備が不可欠です。本レポートは、ファミリーエンタープライズがこれらの機会を最大限に活かす手助けとなる、8つの基本要素を紹介するシリーズの第5回です。ファミリーエンタープライズは、適切なキャンバスがあれば、進化を重ねるビジョン、関心、ニーズ、そして価値観を支えていくためのビジネスを何世代にもわたって描き出すことができるのですから。

注意事項：本誌はDeloitte Privateが発刊した原稿をデロイト トーマツ グループが翻訳し2023年5月に発行したものです。和訳版と原文である“Pivotal moments for family enterprises (英語)”に差異がある場合には英文を優先いたします。

どのようなファミリービジネスでも、進化する過程のどこかで、創業者や現リーダーの喪失を経験しなければなりません。**それが予期せずに訪れたとしても、事前に備えることはできます。**レガシーアセスメントを通じて適切なプランニングを実施すれば、事業継続に向けたファミリーおよび関連ビジネスの位置づけと準備が整い、創業者やリーダーの意思を明確に理解できるようになります。



レガシーアセスメントは、それだけにとどまるものではありません。相続税を賄うための流動性の不足、ファミリービジネスを最終的に管理することになる者、慈善寄付から不意にもたらされる影響、受益者間に生じる潜在的な対立、その他ファミリービジネスの安定と財務力を確保するための関連事項等、当主の死去がもたらす連鎖的な影響を、ファミリーとビジネスの観点から理解できるように支援します。レガシーアセスメントは、より全体的な視点をもたらし、調整と展開に費やす時間的余裕がまだあるうちに、ファミリーとビジネスに意思決定を促します。結局のところ、オーナーのビジネスに対する考え方や、誰に承継して欲しいかは、時間とともに変化することが多いのです。定期的に見直しと検証を行い、アセスメントがオーナーの現在の目標や目的と一致していることを確認することが重要です。

#### 防げるものを防げるようにする

数多くのエビデンスが、ファミリービジネスは承継に向けた準備をさらにうまくできるはずだと示唆しています。プライベートカンパニーのリーダーに対して行われた（その多くはファミリービジネス）MLR Mediaによる直近のパルス調査では、回答者の52%が承継プランに関する正式な取締役会プロセスを整備していないと回答しました。さらに、承継プランを毎年見直しているという回答者はわずか30%であることが判明しました。

このような見過ごしは深刻な影響をもたらしかねません。遺産相続プランが不首尾に終わった場合の代償を、実際の事例が物語っています。相続税の負担が受け継いだビジネスの価値を上回ったために、「意図せず相続から排除されてしまった」子どもの事例、事業を維持する気のない慈善団体に託された後にエグゼクティブが離脱し、骨抜きになったファ



ミリービジネスの事例、さらにはこれまでに協力し合った例もない兄弟姉妹に多額の遺産管理が一任された事例など、数え上げればきりがありません。

レガシーアセスメントは、ファミリー内の重要なメンバーが亡くなったり、責任ある立場から退いたりした場合に、どのような影響が生じるかの全体像を把握することを目的としています。ファミリービジネス、そして何よりもファミリーは、これらの評価によって、ファミリーの一員を失ったことによる潜在的な影響を対処するにあたり、極めて有利な立場になります。広範で、思慮深く、組織的なプロセスによるレガシーアセスメントを実施することで、ビジネスの継続性とファミリーの財務健全性に影響を及ぼす可能性のある、知識、文書、その他重要な分野に潜むギャップを特定することができます。喪に服している期間に、急いで

重要な意思決定を行う必要がなくなるとともに、熟考されたプランが整備されていることによる安心感を得ることが、レガシーアセスメントによって可能になるのです。

#### 影響を受けるかもしれない人々のために

多くの富裕層ファミリーは、資産の大部分をシニア世代が所有し、ファミリーエンタープライズにおいて強い主導権を握っていることから、自分が亡くなったときに何が起るかを心配しています。

しかし、レガシーに関する潜在的な課題を注視しているファミリーオフィスのリーダーや、会社や仕事の内容について知る必要のある経営幹部のリーダーなど、ファミリーのレガシーを維持していくことに注力し、リーダーの死を乗り越えていく関係者が他にも数多く存在します。

**数多くのエビデンスが、ファミリービジネスは承継に向けた準備をさらにうまくできるはずだと示唆しています。**

## どこから始めるのか

レガシーアセスメントでは、ファミリーのバランスシートを検証し、経営者が亡くなったとき、その資産はどうなるのかという問いに向き合います。通常は以下4つの側面からアセスメントを実施します。



### 1.90日演習

このプロセスでは、対象者が死去した直後の期間に対処する必要のある、財務、会計、法律、規制、管理上の対応事項を特定します。国に提出する遺産税申告書の作成プロセスをなぞっておくこと、または、少なくとも作成のための情報がどこにあるかを理解しておくことが後々の役に立つかもしれません。Courtney Reitman-Deinlein (Managing Director, Deloitte Tax LLP) は、「本番に備えた最終リハーサルのようなもの」、「どんなに準備万端のつもりでいても、足りないものがあるのが常です。必要な関連情報は対象者の存命中の方が見つけやすいはずです」と述べています。



### 2. キャッシュフローおよびその他の財務予測

ここでは、資産と遺産に関する全ての相続計画文書を確認し、対象者の死去がもたらす当面の財務的影響を理解します。予測される費用や負債、潜在的な税負担を定量化し、それらを支払うための流動性の源泉を特定することが、遺族が短期的なキャッシュの必要性を理解し、キャッシュへのアクセスが何らかの形で制限されたり遅延したりすることが無いかを把握するのに役立ちます。Craig Janes (Partner, Deloitte Tax LLP) は、「債権者は、すぐにでもあなたの家のドアをノックするかもしれません」、「キャッシュを用意できない場合、多くの問題に巻き込まれる可能性があります」と述べています。



### 3. 資産の処分の分析

レガシーアセスメントは、ファミリーの財産に何が起きるのか、各世代がどのような影響を受けるのか、各資産は誰が監督するのかのストーリーを伝えるのに役立ちます。このステップでは、信託だけでなく、影響する可能性のある退職金制度、保険証券類、株主所有権契約も考慮します。また、大規模で集中した株式ポジション、多種多様な保有不動産、その他評価が難しく流動性の低い資産など、特定の資産の処分に関する課題を分析し、それらの処分や贈与がもたらす可能性のある財務的影響を検討します。Laura Hinson (Managing Director, Deloitte Tax LLP) は、「信託契約は一つの物語ですが、その物語は長く、相続人は受け継ぐ資産に実際に何が起こるのか理解していないことが多いのです」、「このプロセスでは、物語の全ての断片を集めることにより、ファミリーメンバーが今後の道筋を理解できるようにします。」と述べています。



### 4. リーダーの関与

レガシーアセスメントにおいて、文書化の必要性やギャップ、財務予測、資産処分の選択肢を理解することと並んで、おそらく最も重要な価値として、創業者またはリーダーの参加が挙げられます。創業者やリーダーの期待や要望を理解することで、レガシーが強固になり、ファミリーの調和が保たれるとともに、亡くなった後に起こりうる臆測や対立をなくすことができるのです。



### 軌道修正の時

重要なのは、レガシーアセスメントによって、本プロセスの事実調査と予測の段階で特定された問題に対処するために、ファミリーとファミリービジネスが取ることのできる具体的なステップを編み出すことです。

Janesは、「レガシーアセスメントの第二段階で行うべきことは、どのような問題が起こりうるかをより深く理解するために、計画の中で改善が必要な側面を特定し、より深掘りすることで、ファミリーやファミリーエンタープライズが適切なソリューションを実行できるようにすること」と述べています。

相続税の負担により「相続から排除された」子どもの例では、レガシーアセスメントによって兄弟姉妹全員が公正な税負担をするように資産分配の再構築をする必要性を喚起しておけば、そのような結果を回避することができます。

エグゼクティブの突然の離職によるファミリービジネスへの影響を防ぎたいのであれば、リーダーは、従業員が所定の期間は会社に留まることを奨励するために一定の金銭的インセンティブ（「特別優遇措置」など）を導入するのが良いでしょう。

ファミリー内の受託者間の対立もよくある問題ですが、客観性と協調性を備えているファミリーメンバーに財産管理を任せることで回避することができます。

最後の例として、ファミリービジネスでは、繰越欠損金のような既存の租税属性を利用することで、オーナーの死去に伴い、オーナーに紐づいた税制優遇措置が喪失するのを防ぐことができます。

### 生涯を通じた会計処理

レガシーアセスメントは、いつでも実施することができますが、直近で家族が結婚した、出産した、など、大きなライフイベントが生じたときや、ファミリーメンバーやファミリーエンタープライズがキャッシュフロー上の問題に直面しているときには、実施する意義が特に高まります。また、税法の改正も、レガシーアセスメントを実施するきっかけになり得るでしょう。

Hinsonは、「人生はハプニング続き。どんなに練られた計画でも、大きな変化や心境の変化によって狂ってしまうことがあります。」と述べています。Hinsonとそのチームメンバーは、生活の変化やそれに伴ってレガシーが変化する可能性を考慮した最新のプランにするために、レガシープランを少なくとも3年から5年ごとに見直すことを推奨しています。

**「人生はハプニング続き。どんなに練られた計画でも、大きな変化や心境の変化によって狂ってしまうことがあります。」**

Laura Hinson (Managing Director, Deloitte Tax LLP)



## レガシーアセスメントを検討する際の問い

以下は、現在または近い将来にレガシーアセスメントを実施する必要性を検討している場合に問うべき質問です。

- ファミリー内に遺産相続プランはありますか。それによる影響を十分に理解していますか。
- ファミリーの死去によって生じるキャッシュフロー上の債務と、その支払いに利用できる資金源について、計画は策定されていますか。
- 遺産相続の負債を賄うために、ファミリーの資産を何かしら処理する必要はありますか。
- 相続税の納付義務がファミリーエンタープライズの継続的な成長力に影響しますか。
- 受託者やその他の財産管理者の任命によってファミリー内で対立が起こる可能性はありますか。
- ファミリーが慈善の意図を持っている場合、そのことがファミリーエンタープライズの事業継続の能力にどのように影響するかについて、知識はありますか。

## お問い合わせ



**Wendy Diamond**  
US Family Enterprise Leader  
wdiamond@deloitte.com



[www.linkedin.com/in/wendy-diamond](http://www.linkedin.com/in/wendy-diamond)

## 日本語版のお問い合わせ

Deloitte Private Japan

email: dpj@tohmatu.co.jp

## 寄稿者

*Laura Hinson, Managing Director, Deloitte Tax LLP*

*Craig Janes, Partner, Deloitte Tax LLP*

*Courtney Reitman-Deinlein, Managing Director, Deloitte Tax LLP*

# Deloitte. Private

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ 合同会社ならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社、デロイト トーマツ 税理士法人、DT 弁護士法人およびデロイト トーマツ コーポレート ソリューション合同会社を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、税務、法務等を提供しています。また、国内約30都市に約1万7千名の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループWebサイト（[www.deloitte.com/jp](http://www.deloitte.com/jp)）をご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド（“DTTL”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイトネットワーク”）のひとつまたは複数指します。DTTL（または“Deloitte Global”）ならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTTL およびDTTLの各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。DTTLはクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は [www.deloitte.com/jp/about](http://www.deloitte.com/jp/about) をご覧ください。デロイト アジア パシフィック リミテッドはDTTLのメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィックにおける100を超える都市（オークランド、バンコク、北京、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte（デロイト）は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、リスクアドバイザー、税務、法務などに関連する最先端のサービスを、Fortune Global 500®の約9割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促し、より豊かな経済、公正な社会、持続可能な世界の実現に向けて自ら率先して取り組むことを通じて、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来175年余りの歴史を有し、150を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters”をパーパス（存在理由）として標榜するデロイトの約415,000名のプロフェッショナルの活動の詳細については、([www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)) をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド（“DTTL”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイト・ネットワーク”）が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。またDTTL、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接または間接に発生したいかなる損失および損害に対して責任を負いません。DTTLならびに各メンバーファームおよびそれらの関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。

Member of  
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2023. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.