

はじめに

罫 60代以上社長の6割が事業承継を自分事として考えていない

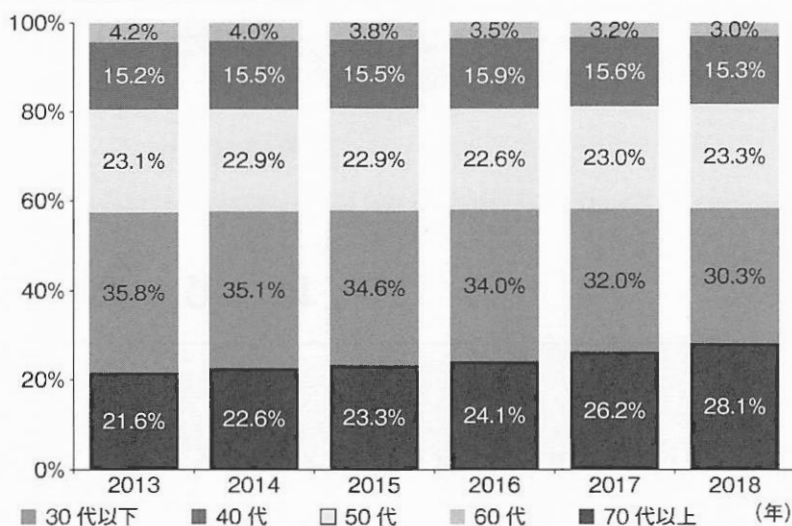
経営者の高齢化が進む中、後継者がいないなどの理由で事業承継が進展しない中小企業が多いことが社会問題となっています。

「2020年版中小企業白書」によると、社長の年齢分布は「60代以上」が6割近くを占め、「70代以上」の割合が年々増加しています。社長の年代別に後継者の有無について確認すると、60代では約半数、70代では約4割、80代では約3割で後継者が不在となっています（次ページ）。

ところが、中小企業全体における事業承継の意向について見ると、「今はまだ事業承継について考えていない」と回答した企業の割合が最も多くなっています（3ページ参照）。

経営者が60代以上の企業も、約4分の1の企業において、「今はまだ事業承継について考えていない」となっています。「現在の事業を継続するつもりはない」と回答した企業も含めると、60代以上社長の6割が事業承継を自分事として考えていない、といえます。

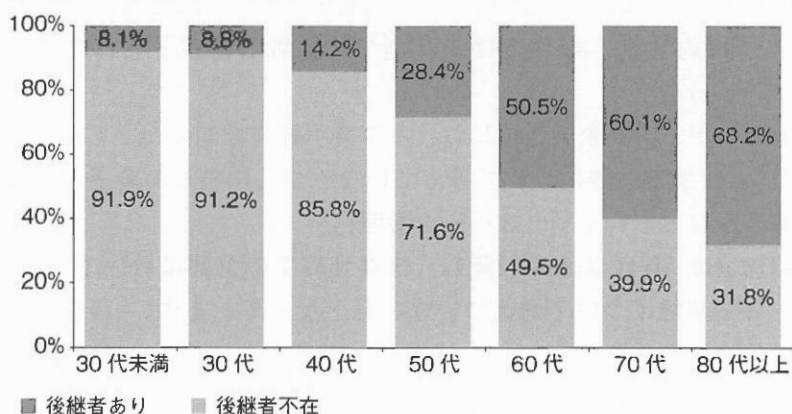
社長の年齢分布



資料：(株)東京商工リサーチ「全国社長の年齢調査」

出典：『2020年版中小企業白書』（中小企業庁）

社長の年代別に見た後継者決定状況

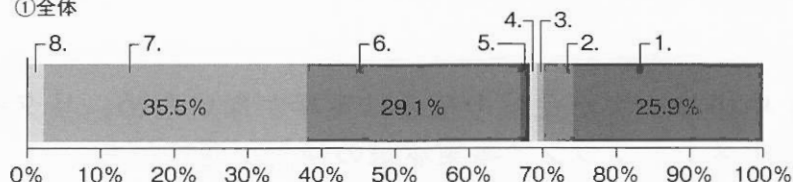


資料：(株)帝国データバンク「全国・後継者不在企業動向調査（2019年）」

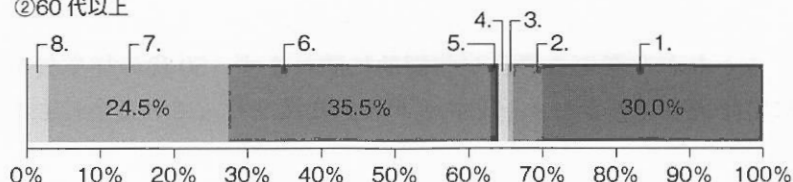
出典：『2020年版中小企業白書』（中小企業庁）

事業承継の意向別の割合

①全体



②60代以上



- 1. 親族内承継を考えている
- 2. 役員・従業員承継を考えている
- 3. 会社への引継ぎを考えている
- 4. 個人への引継ぎを考えている
- 5. 上記1.～4. 以外の方法による事業承継を考えている
- 6. 現在の事業を継続するつもりはない
- 7. 今はまだ事業承継について考えていない
- 8. その他

資料：中小企業庁「中小企業実態基本調査」

出典：『2020年版中小企業白書』（中小企業庁）

事業承継準備には5～10年程度かかる

後継者の選定や育成にかかる期間も含めれば、事業承継の準備には5～10年程度はかかるといわれています。何らかの形で次世代に事業を引き継ぎたい場合、可能であれば社長が60歳となる頃までに事業承継に向けた準備を始めたいところです。

社長が高齢になるほど時間的な猶予は限られます。準備が遅れると事業承継対策として採り得る選択肢も限られてきます。社長が65歳

を過ぎている場合は、早期に事業承継に関する検討・準備を始めることが重要だといえます。

■ 中小オーナー企業の社長は定年がないため、リタイアメントプラン・事業承継の検討が遅れがち

ほとんどの企業において、従業員には定年があります。ですから、遅くとも定年を迎えるまでには、いつまで働くか・どのような働き方をするかなどを考える機会が強制的に訪れます。50代の従業員を対象に定年後も見据えたキャリアデザイン支援を行っている会社もあります。

一方、中小オーナー企業の社長には定年がありません。働けるうちは何歳まででも働けるため、事業承継準備を行わないまま働き続けるうちに70歳台や80歳台となり、健康を害して働けなくなり業績が悪化するケースや、認知症になって経営上の意思決定を行えなくなるケース、病気や不慮の事故により亡くなってしまって後継者・遺族・従業員等が苦勞をしたり顧客に迷惑をかけたりするケースもあります。

本来は定年がないことによる経営上・ライフプラン上のリスクに社長が自ら気づき、自分には定年が必要ではないか・定年が必要なら何歳にするかを、60歳頃までには考え始めることが望ましいといえるでしょう。しかし、定年がないことによるリスクを自覚している社長は少なく、自身のリタイアメントプラン・事業承継についても、考えるのを先延ばしにしている社長が多い印象です。

最近では金融機関や商工団体、M&A事業者など様々なところが社長に事業承継に関する情報提供を行っているので、そうした情報に触れて事業承継についての検討・準備が重要な課題だと意識している社長もいます。しかし、多くは利益の確保・アップ、資金繰り、従業員の採用・定着等緊急度の高い事項に対処せざるを得ず、手を付けられないままとなっているようです。

■ 士業者には、外部環境の変化への対応や事業承継を見据えた情報提供が求められる

令和2年度、令和3年度には、新型コロナウイルスの感染拡大を受け緊急事態宣言が発出され、経営環境に重大な影響を及ぼしました。今後の経済状況の見通しが不透明な中、外部環境がどのような状態になろうとも事業を継続して利益をあげていくためには、従来の本業・これまでの成功体験のみに固執するのではなく、柔軟な姿勢で思いきった事業再構築（新分野展開、業態転換、事業・業種転換、事業再編等）を模索・実行していくことも重要となるでしょう。

経済産業省の「事業再構築補助金」の公募も行われていますが、補助金を申請するか・採択されるかとは関係なく、各企業において、長期にわたって継続して利益をあげていけるよう、今後の事業計画を立て直してみることは重要です。

また、事業承継時の贈与税・相続税の納税を猶予する事業承継税制も、平成30年度税制改正において大きく改正され、平成30年1月1日から令和9年12月31日までの10年間限定で特例措置が設けられています。この特例措置を活用することで、事業承継時の自社株に関する贈与税・相続税が100%猶予されることとなっていますが、活用にあたっては、後継者の氏名、事業承継の予定時期、承継時までの経営の計画、承継後5年間の経営計画等を記載した特例承継計画を策定し、令和5年3月31日までに都道府県庁に提出する必要があります（提出期限は令和6年3月31日まで延長予定）。

こちらについても、実際に納税の猶予等の特例措置を受けるかどうかにかかわらず、事業承継計画を立ててみることは重要です。

士業者が社長の話を聞いて、顧問先企業等が今後も事業を継続して利益をあげていくための事業計画や事業承継計画の策定・実現のために役に立つ情報を提供することの重要性は、今後ますます増していくことでしょう。

■ AIにより自動化される士業業務と、自動化の難しい士業業務

社労士等士業の世界では、電子申請の普及、法人設立関連手続のワンストップ化、AI（人工知能）の発展、各種クラウドサービスの普及などにより、単純な届書作成・提出代行業務等の価値は低下するといわれています。報酬相場が下がってもこれらの業務で継続的に利益をあげ続けるためには、業務体制の一層の効率化等が必要となります。危機感を抱いている人も多いのではないのでしょうか。

しかし、次のような業務は、AIによる自動化対応が難しいものと思われる。

- ・相談者の事情や困りごと、解決に向けた意向をよく聞いて理解することが求められる業務
- ・相談者と同じ目線に立って状況を見ることが求められる業務
- ・相談者に寄り添い、相談者の人生観や価値観を理解したうえで課題の解決・理想の状態の実現に役立つ情報を整理して提供する業務
- ・相談者の想いに共感し、励ます業務 など

事業承継支援は、上記の特徴をすべて備えた業務です。特に、その一環として行う社長の年金やリタイアメントプランに関する相談対応では、相談者の意向を細かく聞き取り、寄り添うことが求められます。

■ 年金相談を通じて社長に事業承継を自分事として捉えてもらう

しかも、社長の年金相談では、相談者全員が事業承継・事業整理の方針を検討すべき年齢にある決定権者ですので、事業承継支援者が知りたい重要な情報を短時間で得ることができます。

中小オーナー企業の社長には、年金支給開始年齢を迎えるまで自身の老齢年金受給について深く考えてこなかった人が多いです。

しかし、65歳からもらえる老齢基礎年金や老齢厚生年金は、亡くなるまで2カ月に1回、国から確実に支給される終身年金です。

在職中の役員給与額と比べると、受給できる老齢年金額は多くはありませんが、結果としてどのような事業承継・事業整理を行うこととなったとしても、年金は退職後の生活を生涯にわたって支えてくれる最低限の生活基盤となるものです。

年金相談の過程でこのことに気づいてもらうことで、社長に退職時期や退職後の人生を自分事として考え始めてもらうことができます。

Ⅳ 年金相談対応は事業承継支援の起点となり得る

社労士・FP等が年金相談に親身になって対応することで社長から信頼されれば、事業承継相談の初期対応も可能となります。

さらに、社長の希望に応じて各種支援機関や経験豊富な信頼できる税理士・公認会計士・弁護士・司法書士・中小企業診断士、M&A事業者等を紹介するなどにより、貢献できる業務範囲が広がります。他士業等にも喜ばれます。

税理士・公認会計士・弁護士・司法書士・中小企業診断士等の士業者で、事業承継・相続について顧問先企業等を支援したいものの社長の意向がわからないという人も、社長の年金相談に対応することで、早期に事業承継等についての本音を聞き出すことができるようになります。事業承継・相続案件の新規見込客開拓の手段としても、社長の年金相談対応は有効です。自身で対応することが難しい場合は、社長の年金相談に精通した社労士・FP等と連携することも考えられます^(注)。

(注) 手続業務や労務相談顧問を中心に行っている社労士から、社長の年金相談を行っている社労士に対しての、顧問先社長の老齢年金相談対応依頼もあります。

■ 本書の主な対象読者

本書は、社労士・FP等の業務として年金相談を行う可能性が高い方だけでなく、社長の年金相談に関わりたい次のような方のための本です。

- ・事業承継の初期相談対応を行うことで顧問先社長との関係を強化し、顧問先数の減少を防ぎたい士業の方
- ・専門分野の経験・知識を活かして事業承継・相続対策について支援を行いたいが、社長に事業承継・相続の話を切り出せない、社長に話を聞いてもらえない、とお悩みの士業の方
- ・事業承継や相続について他社よりも先に社長からの相談を受けたい士業や金融機関・支援機関・M&A事業者の方
- ・M&Aの売手案件を探している方
- ・社長からの信頼をベースに、事業承継・相続対策としての生命保険活用提案で貢献したい保険営業職の方

これらの方が、それぞれの強みを活かした切り口から事業承継関連情報を社長に提供するだけでなく、本書で提唱している「社長の年金相談」という別ルートも確保することで、事業承継に関する気づきの機会を早期に社長に提供できるようになります。そして、事業承継を社長が自分事として捉えるようになり、社長から事業承継について相談されるようになります。

その他、次のような方のお役にも立つでしょう。

- ・事業承継・相続に対して社長がどう考えているのかわからず不安な後継社長候補の方や親族の方
- ・自身の今後の事務所運営、事業承継・事業整理を検討している士業の方

目 本書の構成

まず序章で、事業承継の構成要素・事業承継に向けた大まかなステップや、社長の年金相談が事業承継相談に結びつく3つの理由を確認します。

次に、第1章では、年金相談対応から事業承継相談対応までのあらゆる局面で必要となる基本的な考え方・マインドセットについてお伝えします。

その後、社長の年金相談対応、退職金・リタイアメントプラン相談対応、事業承継相談初期対応に際して押さえるべきポイントについて、それぞれ、第2章、第3章、第4章でお伝えします。

- * 本書は令和3年12月1日現在の法律などに基づいて解説しています。
- * 在職老齢年金制度・繰下げ制度など社長の年金に関する基礎知識については、必要に応じ拙著『社長の年金 よくある勘違いから学ぶ在職老齢年金』（日本法令）もご参照ください。
- * 本書では厚生年金保険に加入している法人社長からの相談対応について解説しています。個人事業主がミニマム法人で厚生年金保険・健康保険に加入して年金・医療保険給付を充実させる方法については、拙著『個人事業＋ミニマム法人でフリーランスの年金・医療保険が充実！』（中央経済社）や『個人事業主・フリーランスの年金不安をなくす本』（自由国民社）をご参照ください。
- * 第3章など税務に関する事項については、税理士の中川善行先生に監修していただきました。

はじめに

- 60代以上社長の6割が事業承継を自分事として考えていない 1
- 事業承継準備には5～10年程度かかる 3
- 中小オーナー企業の社長は定年がないため、リタイアメントプラン・事業承継の検討が遅れがち 4
- 士業者には、外部環境の変化への対応や事業承継を見据えた情報提供が求められる 5
- AIにより自動化される士業業務と、自動化の難しい士業業務 6
- 年金相談を通じて社長に事業承継を自分事として捉えてもらう 6
- 年金相談対応は事業承継支援の起点となり得る 7
- 本書の主な対象読者 8
- 本書の構成 9

序 章 社長の年金相談が事業承継相談に結びつく理由とは

I 事業承継の構成要素と承継に向けたステップ……20

- 1 事業承継の構成要素 20
- 2 どうやって社長に事業承継を自分事にしてもらうか～「いつ社長をやめますか」とは聞けない 21
- 3 年金相談をきっかけに事業承継相談につながるケースが多い

22

II 社長の年金相談が事業承継相談に結びつく3つの理由

……24

- 1 「どの年金を・いつから・どのようにして・いくらにして受け取

- るのか」を決めるためには、いつ退任するつもりかを決める必要がある 25
- 2 年金について考える過程で、社長が事業承継を自分事として考え始める 26
- 3 解決策を社長目線で親身になって考える過程で、社長から信頼される 27

第1章 社長の年金相談等で求められるマインドセットと対応

I 社長の年金相談イコール理想の人生・会社経営の実現支援 ……30

- 1 相談対応の原則は、社長の話をよく聞くこと 30
- 2 相談者と同じ視点からも状況を捉えることが重要 31

II 社長の意思決定に必要な客観的な事実を伝える……33

- 1 相談対応の流れ 33
- 2 できないという前提から始めるのではなく、どうすればできるのかを考える 34
- 3 社長の希望が法令に違反することである場合 35
- 4 明確な判断基準がない問題・絶対的な正解がない問題は、最終的には社長が決めるしかない 35
- 5 目的を確認することも重要 36

第2章 社長の年金相談対応で 押さえるべきポイント

I 社長が報酬比例部分の年金を受ける3つの方法……38

- 1 退職する（厚生年金保険の被保険者や「70歳以上被用者」でなくなる） 39
- 2 報酬月額額の減額のみ行って、「総報酬月額相当額」を引き下げる 40
- 3 報酬月額額の減額に加え、「総報酬月額相当額」に影響しないお金も受けることにより、「総報酬月額相当額」を引き下げる 40
- 4 説明にあたってのポイント 41

II 役員給与設定の変更を希望する社長への情報提供……45

- 1 現状確認：老齢厚生年金（報酬比例部分）は全額支給停止で老齢基礎年金および老齢厚生年金（経過的加算部分）のみを受け取っている社長とは 45
- 2 役員給与設定変更シミュレーションその1：報酬月額額の減額のみ行って、「総報酬月額相当額」を引き下げる方法 48
- 3 役員給与設定変更シミュレーションその2：報酬月額額の減額に加え、「総報酬月額相当額」に影響しないお金も受けることにより、「総報酬月額相当額」を引き下げる方法 50
- 4 現状と役員給与設定の変更を行った場合の比較結果 62
- 5 役員給与設定の変更に関する情報提供を行う際の注意点 64

III 報酬比例部分の年金が全額支給停止のまま働く社長への情報提供……66

- 1 報酬比例部分が全額支給停止のまま働き続ける社長に確認したいこと 66

- 2 役員給与設定を変更すると勇退後に受けられる年金受給額はどの程度変わるか 67
- 3 役員給与設定変更によるデメリットもある 71
- 4 65歳以降の厚生年金保険加入と経過的加算部分 72
- 5 一時金の額を下げると将来の年金受給額はどうか 72
- 6 役員給与設定を決定する際は、年金・社会保険の勘案も忘れずに 77

IV 社長の人生や会社経営を支援する一環としての年金相談に必要なこと……79

- 1 社長が年金受給を検討する場合の望ましい順番 79
- 2 年金支給開始年齢の引上げにより、社長が年金について相談しようとするタイミングが遅くなっている 80
- 3 59歳の誕生日に「ねんきん定期便」が届いた時に動き始める 82
- 4 繰下げをめぐる誤解を整理する 93
- 5 配偶者加給年金額について知っておくべきポイントを伝える 99
- 6 遺族厚生年金と生計維持関係 108

V 令和4年度からの年金改正で社長の年金相談において注意すべきこと……114

- 1 65歳までの在職老齢年金の基準額引上げ 115
- 2 繰上げ減額率の緩和 117
- 3 60歳台後半の老齢厚生年金の在職定時改定 120
- 4 最高75歳までの繰下げが可能に 126
- 5 企業年金では企業型確定拠出年金の改正に注意 136

VI 老齢基礎年金・老齢厚生年金繰下げの手続き……139

- 1 65歳までの特別支給の老齢厚生年金の請求手続を行った場合 139

- 2 65歳までの特別支給の老齢厚生年金の請求手続を行わず、65歳以降に初めて老齢年金の請求をする場合 141
- 3 繰下げ待機をやめて65歳に遡って受給したい場合 147
- 4 65歳到達月末までに年金の請求のしかたを決められない場合の対応 148
- 5 年金増額手段は繰下げ以外にもあることを伝える 153

Ⅶ その他、社長・役員年金相談実務で注意すべきこと

……157

- 1 相談者の気持ちに寄り添う 157
- 2 社長に安心して話してもらうための順番に沿って話す 161
- 3 老齢年金にかかる税金について 164
- 4 年金と給与を受け取る人の税金について（所得金額調整控除）
168
- 5 税理士・社労士からの指摘を心配する社長への回答 175
- 6 勘違いや記憶の混乱などにより、回答と事実が異なる場合の対応
177
- 7 支援すべき社長かどうかの見極めも必要 179
- 8 社長・役員が議員になることを検討している場合の対応 180

第3章 社長の退職金相談対応で 押さえるべきポイント

I 中小企業の役員退職金相談対応にあたって……184

- 1 役員退職金を支給することによるメリット 185
- 2 役員退職金支給をめぐる税務上の3つのリスク 186

II 役員給与設定変更による役員退職金への影響を理解するための基礎知識……187

- 1 わからないから判断できず、不安に感じている社長が多い 187
- 2 役員退職金とは何か 188
- 3 役員退職金を支給するには何が必要か 190
- 4 役員退職金の支給額はどのように決めればよいか 195
- 5 最終報酬月額に基づき役員退職金が決まる功績倍率法の場合の注意
点 197

Ⅲ 過大役員退職金の問題 ～税務上適正な役員退職金額とは ……200

- 1 「不相当に高額な部分の金額として政令で定める金額」に該当する
部分は損金算入が認められない 200
- 2 支給した退職金に過大役員退職金部分があると指摘された場合の
影響 203
- 3 税務上適正な役員退職金額はどのように算定されるか 205
- 4 役員給与設定の変更と過大役員退職金問題の関係を理解して対処
する 212
- 5 社長と税理士の認識に食い違いが生じた場合の対処法 225
- 6 損金算入が否認されるリスクを減らしたい場合の選択肢 227
- 7 税理士に役員給与設定の変更を相談する際は、具体的なプランを
伝える 229

Ⅳ 分掌変更に際しての役員退職金支給と税務上の退職の要件 ……235

- 1 退職給与として取り扱えないと指摘された場合の影響 236
- 2 「実質的に退職したと同様の事情にある」状態としておくことが
大事 238
- 3 厚生年金保険の被保険者・70歳以上被用者不該当要件にも注意
239
- 4 準備の遅れ・不足は最大のリスク 240

Ⅴ 社長・役員が在任中に死亡した場合に遺族に支給される死 亡退職金・弔慰金の基礎知識……241

- 1 死亡退職金・弔慰金とは 241
- 2 税務上適正な弔慰金の額とは 243
- 3 会社は弔慰金等の算定基準や支給額をどのように決めればよいか 244
- 4 相当な弔慰金額算定に用いる「普通給与」とは 245
- 5 弔慰金の額の基準となる報酬月額を下げるべきでない? 248
- 6 死亡退職金・弔慰金の受取人の定め 249

VI 損金算入否認リスクに対し、会社ができること……252

- 1 税務上の適正額を完全に予測することは難しい 252
- 2 書面添付制度と調査前の税理士への意見聴取 252
- 3 税務調査で指摘を受けたら 256

VII 社長の退職金相談を事業承継準備のきっかけとするには ……258

- 1 退任予定時期や希望金額、その額を希望する理由を質問する 258
- 2 役員退職金と事業承継が密接な関係にあることを理解してもらう 259
- 3 原資がないと支給できない 260
- 4 認知症対策 261
- 5 計画実現のために税理士への相談を促す 261

第4章 事業承継相談初期対応で 押さえるべきポイント

I 事業承継支援を必要としている社長とは……264

- 1 経営者年齢は上昇し続けている 264

- 2 事業承継の方法は親族への承継から親族以外への承継にシフトしている 265
- 3 事業承継相談初期対応を行うにあたっての留意点 268

II 事業承継相談初期対応にあたり知っておきたい最新動向 ……276

- 1 スモール M&A が注目されている 276
- 2 事業承継で活用できる補助金 282
- 3 社長の希望を実現するための最良の道は、早めに検討を開始すること 284

III 事業承継相談初期対応の進め方……285

- 1 事業承継とは何かを理解して取り組む 285
- 2 『経営デザインシート』を作成する 286
- 3 夫婦で年金相談に来て、事業承継相談につながるケースも 290
- 4 事業承継相談初期対応としての社長コーチング 292
- 5 事業承継相談初期対応の流れとポイント 294

資料

- ・資料1：経営デザインシート（簡易版） 307
- ・資料2：経営デザインシート（全社用） 308
- ・資料3：経営デザインシート（事業用） 309
- ・資料4：ローカルベンチマークガイドブック企業編抜粋 310
- ・資料5：事業承継計画（様式） 312

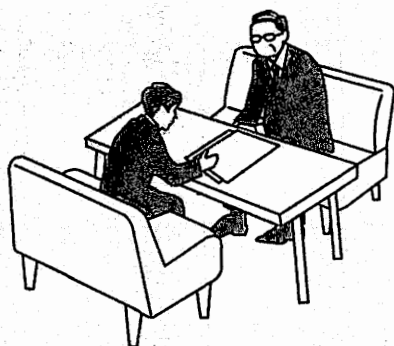
おわりに 314

序 章

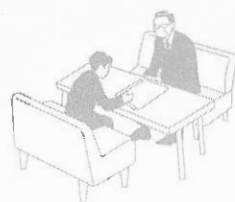
社長の年金相談が事業承継相談 に結びつく理由とは

ここではまず、事業承継の構成要素や事業承継に向けた大まかなステップについて確認します。

次に、社長の年金相談が事業承継相談に結びつく3つの理由をお伝えします。



事業承継の構成要素と承継に向けたステップ

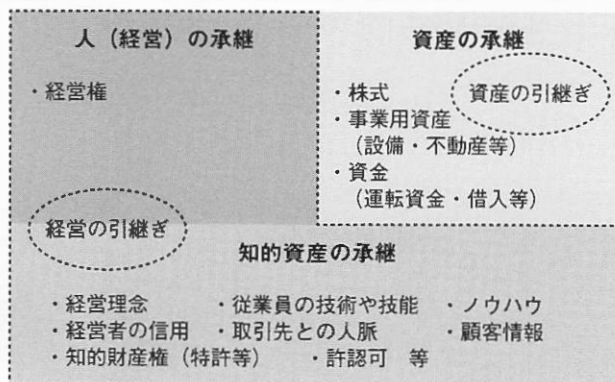


1 事業承継の構成要素

「事業承継ガイドライン」（平成 28 年 12 月中小企業庁）では、事業承継とは、「人（経営）」・「資産」・「知的資産」の 3 つの要素を次世代に引き継ぐことと定義されています。

中小企業白書では、これらのうち「人（経営）」の承継および「知的資産」の承継を合わせて「経営の引継ぎ」と捉え、事業承継を「経営の引継ぎ」と「資産の引継ぎ」の観点から分析が行われています。

図 0-1 事業承継の構成要素

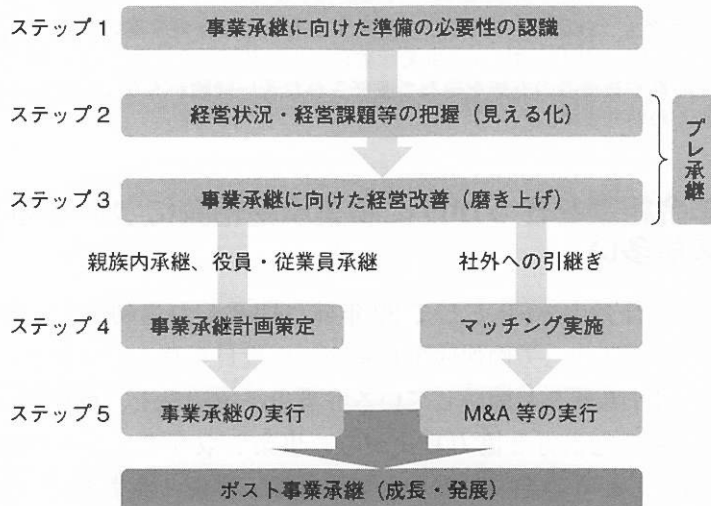


出典：『2017 年版中小企業白書』（中小企業庁）

また、事業承継の類型としては、事業承継ガイドラインでは、親族内承継、役員・従業員承継（企業内承継）、社外への引継ぎ（M&A等）の3つに区分して説明されています。

事業承継の類型に応じた事業承継に向けた大まかなステップは、（図0-2）のとおりです。

図0-2 事業承継に向けたステップ



出典：『事業承継ガイドライン』（平成28年12月中小企業庁）一部改変

中小企業における事業承継の遅れを改善するためには、「事業承継に向けた準備の必要性の認識」（図0-2のステップ1）を社長がなるべく早い段階で持つことが最も重要といえます。

2 どうやって社長に事業承継を自分事にしてもらおうか ～「いつ社長をやめますか」とは聞けない

このような状況を踏まえ、社労士やFP、税理士、公認会計士、弁

護士、司法書士、行政書士、中小企業診断士などの士業にも、事業承継支援業務に参入しようとする人が増えているようです。

事業承継支援業務を行いたいと考えている士業の方と話をしていると、「いつ代表取締役を退任するつもりなのか」や「事業を今後どうするつもりなのか」について、社長の本音を知りたいものの聞きにくい、との悩みを聞くことがあります^(注1)。

また、後継者候補の方からも、社長がいつ経営のバトンを渡してくれるのかわからないとの不安・不満の声を聞くことがあります。

(注1) 著者も、社労士・FPとして開業する前に生命保険営業の仕事で面談した60歳台前半の社長に対し、(事業承継について相談されてもいないのに)退任予定時期や後継者の有無を尋ねて激怒された苦い経験がありますので、気持ちよくわかります。

3 年金相談をきっかけに事業承継相談につながるケースが多い

著者は、社労士・FPとして22年前に開業した当初から、ご縁により中小企業団体(労働保険事務組合)の役員を務めています。この団体の役員や顧問をお願いしている弁護士、司法書士、税理士等各分野の専門家の先生方と協力しながら、事業を取り巻く日々の困りごと・悩みごとから年金・退職金・事業承継・相続・廃業まで、会員企業社長からの様々な相談への対応を行ってきました。また、地元関西の事業協同組合主催の経営者向け勉強会や地方銀行主催の後継者向け定期勉強会で講師を務めたり、将来の事業承継を見据えた人事制度や賃金・退職金制度の見直し依頼を受けたりもしてきました。

社長の年金相談を受けていると、そこから派生して役員退職金・リタイアメントプランや事業承継・相続に関する相談を受けることも多いです。

そこで、平成25年からは社長向けのセミナーや書籍等で、「遅くとも65歳頃までに、できれば60歳頃までには、年金受給についてだけでなく、事業承継についても併せて検討を開始するようにしたいとこ

ろです」と訴えたところ、全国の社長からの相談が入るようになりました。中には、事業承継の方針が決まっている社長からの相談もありますが、多くは今後どうするかがまだ決まっていない社長からの相談です。

これまでに相談・業務依頼を受けた企業のうち、事業承継を終えた企業のその後の状況は、次のように様々です。

- ・子が事業を引き継ぎ、順調に事業を継続しているケース
- ・役員が事業を引き継いだものの、最近の急激な外部環境の変化に対応できず、倒産してしまったケース
- ・同業他社への M&A（株式譲渡・事業譲渡等）を行った後、自身が以前からやりたかった活動に従事しているケース

また、次のようなケースもあります。

- ・後継者のいない社長が急死し、それまで経営にタッチしていなかった社長の妻や娘が経営を引き継ぎ苦勞しているケース
- ・後継者を探す前に社長が認知症になり、廃業することとなったケース
……など

こうして振り返ってみると、最近では、年金をもらえる年齢になっても、65歳になっても、引き続き経営権を握り続ける社長が増えている印象があります。特にここ数年は、事業承継が決まっていない70歳以上の社長からの老齡年金相談も多いです。

II

社長の年金相談が事業承継相談に結びつく3つの理由



著者も昔は、後継社長からの就業規則・人事制度・賃金制度・退職金制度の見直し等の相談・業務依頼を受けて支援を始めたものの、経営の重要事項に関する実質的な権限を先代社長（取締役会長等）が引き続き握っており、途中で先代社長の反対を受けて見直しが進まなくなる、という歯がゆい経験を何度もしました。

ところが、社長の引退前から社長自身の年金について相談を受けていたケースでは、その流れでスムーズに役員退職金・リタイアメントプランや事業承継（事業整理）・相続に関する相談も受けることが多くありました。

社長の年金相談対応から始めたときに、結果として事業承継相談に結びつくケースが多い理由は、次の3つです。

- 1 「どの年金を・いつから・どのようにして・いくらにして受け取るのか」を決めるためには、いつ退任するかを決める必要があるから
- 2 年金受給について考える過程で、社長が事業承継を自分事として考え始めるから
- 3 解決策を社長目線で親身になって考える過程で、社長から信頼されるから

1 「どの年金を・いつから・どのようにして・いくらにして受け取るのか」を決めるためには、いつ退任するつもりかを決める必要がある

(1) 事業承継支援における社労士・FPの優位性

「いつ退任するつもりなのか」や「事業をどうするつもりなのか」について、社長の本音を知りたいものの聞きにくい、と感じている士業の方や後継者候補の方がいらっしやると、先ほど書きました。

その点、社長の年金相談に応じる社労士やFPであれば、そのような悩みは生じません。

なぜなら、社長の年金相談に対応する際に、社長の年金の基本形や在職老齢年金制度による年金と給与の調整の仕組みなどを説明したうえで、「いつから年金を受けたいですか？」と聞けば、「いつ退任するつもりなのか」や「事業をどうするつもりなのか」について社長のほうから教えてくれることが多いからです。

(2) 年金相談で掴む社長の本音

高額報酬の社長が退任したり報酬月額を減額したりすると、年金の支給停止が解除され社会保険料負担（会社負担分および本人負担分）が減る、というメリットが生じます。一方、現状の役員給与設定のまま働き続ける場合と比べると、将来退任した後に受給できる年金額が減るというデメリットが生じます（70歳未満の場合）。

退任後受給できる年金額がどれだけ減るのかは、①いつ退任するか、②在職中の役員給与設定によります。

したがって、いつ頃退任するかの大まかな予定が決まっていないと、在職中の年金受給のために役員給与設定を変更すべきかどうかや、いつからどのように変更すべきかを判断できません。

そのため、「いつから年金を受けたいですか？」と聞く必要があり、自然と後継者の有無、後継者がいる場合は誰か（親族・役員・従

業員等)、退任予定時期等デリケートな内容についても教えてくれることが多くなるのです。つまり、「いつまで働くつもりか」や「事業をどうするつもりなのか」について、社長の考えを話してくれるわけです。

(3) 社長の希望を踏まえた情報提供を

年金相談を受けた時点で、既に後継者が決まっているケースもあります。一方、後継者がいないため生涯現役で働くつもりであることや、退任時期・事業をどうするかをまだ決めていないことを教えてくれる社長もいます。あるいは、後継者候補に対する不満・本音を話す社長もいます。

いずれにしても、社長が教えてくれた状況を踏まえて、「どの年金を・いつから・どのようにして・いくらにして受け取るのか」を考えたもらいながら、社長の理想・希望の実現のために必要な情報を提供することとなります。

2 年金について考える過程で、社長が事業承継を自分事として考え始める

金融機関や事業主団体、各種支援機関、様々な士業者、M&A 事業者等から提供される事業承継関連の情報に繰り返し触れていても、漠然としか考えていない段階の社長にはなかなか響かないようです。事業承継支援においては、事業承継を一般論ではなく自分事として社長に考えてもらうことが最も難しく、自分事として考えてもらえるようになるまでに時間がかかるということなのでしょう。

しかし、親しい社長が亡くなったことをきっかけに、自身に万が一のことがあったら事業はどうなるのだろうと、事業承継対策の必要性に気づくケースもあります。同様に、自身の年金相談の過程で、今後会社・事業をどうしていきたいか、いつ退任するか、その前にいつか

ら役員給与設定を変更するかを自分事としてイメージし始め、自身のリタイアメントプランや事業承継・相続、退職後の人生について今後の理想・希望を教えてくれる社長も多いです。

これは、「どの年金を・いつから・どのようにして・いくらにして受け取るのか」を考えるうちに、次のようなことが徐々に明確になっていくからでしょう。

- ・何のために年金受給のための対策を採るのか（会社の営業利益アップのために、自身の可処分所得アップのために）
- ・何のために営業利益や可処分所得を増やすのか（事業再構築対策資金確保のため、後継者の報酬を増やすなど事業承継・相続対策資金確保のため、M&A 準備のため、老後の生活資金確保のため等）
- ・今の事業をどうしたいのか、いつ頃まで社長として経営に従事したいのか（いつ頃までどのような働き方をしたいのか）

3 解決策を社長目線で親身になって考える過程で、社長から信頼される

年金相談をきっかけに、これまで知らなかった働きながら年金を受け取る方法もある（あった）ことに社長が気づいたり、「こうでなければ」と思い込んでいた常識・固定観念が正しいとは限らない（正しいと考えるべき根拠がない）、と気づいたりすることが多いのです。社長の課題解決・理想実現につながる選択肢が、既知の方法以外にもあることに早期に気づいてもらえると、視野が広がり行動の自由度が高まりますので、喜ばれます。

社長の年金相談の過程で信頼関係を築いた社長のうち一定割合の人は、こちらから提供するその他の情報に対しても聞く耳を持ってくれます。

その結果、社長の年金だけでなく、役員退職金・リタイアメントプラン、人生（今後のライフプラン）、事業承継・相続等様々な課題についても相談を受けることとなります。

プロフィール

奥野 文夫 (おくの ふみお)

20年以上にわたる中小オーナー企業社長の年金・退職金・事業承継等相談対応を通じ、経営者の人生と会社経営を支援している。

一般社団法人社長の年金コンサルタント協会代表理事・京都中小企業互助協会理事長。特定社会保険労務士・ファイナンシャルプランナー。

経営者団体会員企業向け・士業向けのセミナー講師実績や新聞・雑誌記事の執筆実績多数。

「社長の年金 よくある勘違いから学ぶ在職老齢年金」(日本法令)等著書多数。

平成30年4月より「保険毎日新聞」にて社長の年金・退職金・事業承継等について連載執筆中。

税務監修

税理士 中川 善行 (なかがわ よしゆき)

(注意) 本書記載の情報を活用したことにより生じたいかなる損害についても著者・税務監修者・出版社は責任を負いません。

年金・社会保険や税金・法務等本書記載の情報については、事前に各分野の専門家に相談のうえ、自己責任にてご活用ください。