

大相続時代の頼れる
専門家集団

スムーズな事業承継に最適な「パートナー」

少子高齢化が進むとともに、企業オーナーの高齢化と後継者への事業承継が大きな課題となっていく。スムーズな事業承継には、税務や法務に関する知識を備えている必要がある。しかし、事業承継の専門的な知識を有している企業オーナーは多くはない。そのために顧問の税理士や弁護士など外部の専門家に頼るのが一般的だ。だがそうした顧客が最終的に求めるのは各分野を横断した総合的なアドバイスだが、そのような幅広い知見に精通した専門家は必ずしも多くはない。そこで、そうした企業オーナーや専門家などの悩みに対応するため、野村ホールディングスは2015年4月に野村資産承継研究所（NIEP）を設立した。



資産承継などでは避けて通れない「税」は、非常に奥が深い

しない仕組みをあらかじめ手当てしておくことが重要になる。

事業をスムーズに承継するためには、さまざまな法律や規則に従って課題を解決していくことが求められる。しかし一般の人はそうした専門的な知識を持ち合わせていない。そのため中小企業庁は06年に事業承継協議会が発表した「事業承継ガイドライン」を16年12月に10年ぶりに見直した。今回、見直しを行った背景には経営者の高齢化が進み、事業承継が行わなければ技術・ノウハウの喪失が懸念されることや、世代交代を進めることで事業の活性化を図る狙いもある。

「事業承継ガイドライン」では、事業承継のために5つのステップが示されている。①事業承継への準備の必要性②経営状況等の把握（見える化）③経営改善（磨き上げ）④親族内・従業員承継のための事業承継計画策定あるいは社外への引継ぎのためのマッチングの実施⑤事業承継の実行一の5ステップだ。

①の実行には、事業承継に向けた早期・計画的な準備着手を促すために「事業承継診断」や支援機関と関係者の間の事業承継に関する対話を促進することが必要であり、②の経営状況・経営課題等の把握には会計要領等のツールを活用しながら経営状況を見える化することが必要だ。さらに③の磨き上げのステップでは、経営者自ら将来の事業承継を見据えて本業の競争力強化等の経営改善を行うことで、後継者が後を継ぎたくなくなるような経営状態への引き上げを図る。

重要なのは④の事業承継計画の策定だ。親族内・従業員承継の場合、事業計画を踏まえて株式等の事業用資産や代表権の承継時期を記載した事業承継計画を後継者とともに策定してスムーズな事業承継を図る。また、承継先を外部に求める場合、引き受け先を探すという作業も必要となる。

中立の立場で親身の相談

また、事業のスムーズな承継には外部の支援は不可欠だ。しかし取引関係のある銀行や証券会社などでは、事業承継や資産承継にあたって自社のビジネスに引き込むケースがどうしても多くなる。そうではない選択肢も検討すべきだが、顧客の思いを考慮し中立的な立場で、事業承継・資産承継と一緒に考えてくれる存在が不可欠だ。

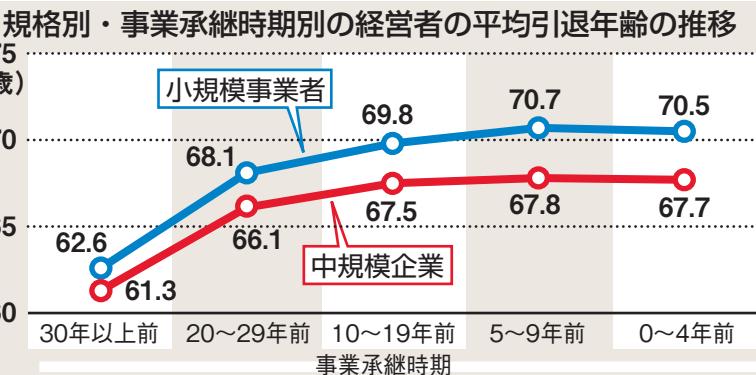
後継者を育成すること、その後継者が事業をスムーズに引き継ぐためのプランを立てておくことは経営者としての義務ともいえる。その過程で顧問税理士とのコミュニケーションを活発化したり、外部のコンサルタントを活用したりというアクションを起こす必要がある。事業の承継について豊富なノウハウを持ち、中立的な立場から親身に相談に乗って最適解を導き出してくれる「パートナー」を確保することが、その第一歩となるだろう。

「2016年版中小企業白書」によれば、65歳以上の中小企業経営者の割合は製造業で40.8%、非製造業で37.1%を占めた。1995年の段階では、経営者の年齢のピークは47歳だったが、その後年齢のピークも「高齢化」が進み、2015年には66歳となっている。10年間でほぼ10歳分高齢化したことになり、このままでは経営者年齢分布のピークが70歳に近づく勢いだ。日本人の平均寿命（15年）は男性が80.79歳、女性が87.05歳。日本人の全員が、80歳超まで第一線で働けるわけではない。どこかで後進に道を譲ることになる。

世代交代へ5つのステップ

オーナー系企業では多くの場合、家族や親族が事業を引き継ぐ。経営者が交代する前から、例えば長男や一族の誰かが経営陣に名を連ねている場合や、事業を引き継ぐために経営陣入りするケースもあるだろう。また事業を引き継ぐ家族や親族がいない場合には、経営陣に入っている一族以外の人が事業を担うことになる。ここで経営を家族や親族に譲る場合を想定すると、株式をいつ、どのように移転することを意図するのかにより、検討すべき課題も変わってくる。

もちろん経営者自身が事業承継を早くから想定し、さまざまな対策を検討・導入しておくことは重要だ。専門家は「対策は早ければ早いに越したことはない」という。例えば、オーナーの財産の大部分を株式が占める場合、相続が発生した場合に相続税が支払えないという事態が発生し得る。このような事態を避けるには生前における納税資金対策が重要になる。また、相続により株式が分散し、それが経営の障害となることがある。このような場合、議決権が分散



資料:中小企業庁委託「中小企業の事業承継に関するアンケート調査」(2012年11月、野村総合研究所)



あらゆる分野を横断した総合的なアドバイスを求める顧客ニーズに応える野村資産承継研究所（本社が入居する東京・大手町のアーバンネット大手町ビル）

大相続 時代の頼れる 専門家集団

グループあげて提案力アップ

オーナー経営者の高齢化が進んでいる。そのため資産承継や事業承継というイベントが増えることは確実であり、銀行や信託銀行、証券会社などでは承継ビジネスの強化に乗り出している。野村ホールディングスは、2015年4月に野村資産承継研究所（NIEP）を設立し資産承継・事業承継にかかわる調査・研究やコンサルティングの本格化に乗り出した。2017年4月1日付でNIEP社長に野村證券執行役員の水野晋一氏が就任した。水野社長に3年目を迎えたNIEPの活動や事業方針などを聞いた。

野村資産承継研究所代表取締役社長

水野 晋一氏

(野村證券 執行役員プロダクツ・ソリューション担当兼アジア戦略副担当)



みずの・しんいち

1992年野村證券入社。2003年営業企画部課長、06年商品企画部課長、08年田園調布支店長、09年アジアリテールビジネス開発室室長、10年グローバルビジネス開発室長、キャピタル・ノムラ・セキュリティーズ社長。15年執行役員投資サービス、マーケティング担当兼アジア戦略副担当、16年執行役員投資サービス、マーケティング担当、アジア戦略副担当兼金融イノベーション推進支援副担当。17年4月から現職。

野村資産承継研究所

野村資産承継研究所のエントランスに掲げられた看板

証券営業との連携を強化

——NIEP設立から2年がたちました

「1年目は会社を設立し事業立ち上げに奔走する時期、2年目は体制を拡充しながらビジネスの方向性を固めていく段階です。そして3年目がスタートした今は、顕在化した課題に対応しながらビジネスを拡大しNIEPの活動を軌道に乗せる段階だと考えています。具体的には資産承継や事業承継に関する研究活動およびコンサルティングを加速していくときだと考えています」

「もちろん設立間もない2年の会社なので課題はあります。一番の課題はマンパワー。品川芳宣理事長をはじめ各分野で著名な専門家に顧問や研究員として参画していただき、NIEPの研究体制は充実してきました。これからコンサルティングを強化していくために、野村證券の158カ所の営業拠点および約7500人の営業担当者との連携を深めていかなければならないと考えています」

「そのため野村證券全体でのコンサルティング研修などの機会を生かして、資産承継・事業承継に関する提案力を醸成していかなければなりません。この2年間でも、お客さまから資産承継や事業承継に関する質問や問い合わせが増えています。営業担当者のスキルアップに加えてNIEPが支援することで、お客さまの信頼にお応えすることが可能になります」

——実際、資産承継や事業承継となると顧客の状況を良く知り、プライベートに踏み込んでいく場面も出てきますね

「今振り返ってみると、私自身が営業の現場にいたときに事業承継の相談があっても「難しそう」ということがまず頭に浮かびました。基本的に知識不足から来る不安でした。税法をはじめとしてさまざまな法律との絡みもありましたから。お客さまの状況を聞き、多くの場合、家族や親族の関係性などにも踏み込んでお話を聞かなければならず、対応に困ったことも少なくなかった。しかし、NIEPが発足したことで、営業担当者は困ったら電話で問い合わせることができるようになり、お客さまのニーズにも迅速に対応することができるようになったと思います」

「NIEP社長に就任して税理士をはじめとする、各分野の専門家とお会いする機会が増えました。非常に尊敬しているとともに、そうした専門家と価値観を共有し理解を深めていくことでNIEPの活動を活発化し、お客さまの認知も深まると感じています」

「野村證券営業部門は、野村グループの中で日本をコア市場としてお客さまの資産形成

や資産管理などビジネス展開しています。これまで野村證券の中の組織が資産承継や事業承継といったニーズには対応していますが、NIEP設立で資産や事業の承継案件にも積極的に対応するというアピールができるようになった。これは証券ビジネスがコアであるのと同じように、お客さまの資産や事業をスムーズに承継させることもコア事業と関連してくるわけです」

「この人に」という信頼感

——資産承継や事業承継の提案の難しさはどこに起因するのでしょうか

「まず企業オーナーなどお客さまそれぞれで事情が異なる点。さらにお客さま自身が事業承継の必要を認識しているとしても、実際の場合は家族や親族との調整なども発生します。家族や親族間でも難しい人間関係がありますから。そうした場面で信頼を勝ち取るということに苦心するでしょうね」

「事業承継など難しい場面でも、『この人に相談すれば大丈夫』と評価されることがまず大切です。営業担当者が資産承継・事業承継においてお客さまのためになれるという自信を持って対応できるよう、NIEPの研究成果や実際の事例を蓄積していきたいと思っています」

——NIEPの売り上げにつながるようなビジネス展開と今後の展開について

「NIEPはその名称が示すようにエキスパート集団として、その機能を高めていくことに注力します。しかしまったく野村グループの業績拡大に貢献しないか、ということではありません。資産承継や事業承継に関するコンサルティングを強化し、グループの営業活動に貢献することで、野村證券のビジネス拡大につながるというケースも多くなります」

「超高齢化社会でオーナー経営者も高齢化しており、資産承継や事業承継の実行を控えているお客さまも少なくない。従業員にとっては、会社存続はライフプランの中でも重要です。また医療法人では営利団体ではあるものの、地域の医療には欠かせない存在であり廃業できない、というケースが多い。そうしたお客さまそれぞれの状況に応じて、最適なプランを提案し実行することがNIEPに、あるいは野村證券の営業担当者に求められることとなります。野村證券として資産および事業承継のコンサルティング能力を高めるとともにNIEPは各地域の税理士との連携強化や資産承継、事業承継に関する研究活動を通じて知見を高め社会に貢献していくことを目指していきます」

専門家を招聘 あらゆるニーズに対応

資産承継や事業承継にはさまざまな税法の規定だけでなく、民法など多くの法律が関係する場合が多い。素人が太刀打ちできるものではなく、専門家のアドバイスが不可欠になってくる。しかし弁護士や税理士であっても、専門分野が異なれば的確なアドバイスを得られない可能性もある。野村資産承継研究所（NIEP）は、資産承継と事業承継に精通した専門家を招聘するとともに、「研究活動や事例収集を活発化することで、あらゆるニーズに対応することを目指す」と品川芳宣理事長はアピールする。

解釈の違いなど研究

——中小企業庁は2016年12月に「事業承継ガイドライン」を策定しました。品川理事長は検討会の座長としてその策定に関わりました

「資産承継や事業承継には相続税や贈与税といった税法のほかにも、さまざまな法律が関係する場合が多く複雑な面があります。オーナー経営者の高齢化が進んでいることを背景に、資産承継、事業承継を専門に扱う税理士法人も増えてきました。節税のためにさまざまな手法をアピールしていますが、実際それが正しいとは限りません。税当局が否認しているケースもありますし、訴訟に至った事案もあります。税金はなるべく少なくしたいというのが一般的な望みですし、事業活動にとって税はコストになります。その一方で、税当局はルールにのっとって平等に税徴収するのが原則ですから解釈の違いが生じる場合も出てきます」

「そうした場合にどう対応するかが、税理士や弁護士の役目でもあるわけです。タックスプランを提示するだけで、納税者がその通りにして脱税に問われるケースだって想定されます。そのためにNIEPの研究活動が重要になると考えています」

——資産承継や事業承継に関する税金で問題となる要素は何ですか

「これは税当局との見解や解釈の相違がしばしば起こる要因でもあります。『時価』という問題です。未上場株式の時価評価や土地の時価評価など。課税の基準となる『時価』に対して見方が異なりますね。土地の場合は、路線価が公示価格の8割を目途に評価するという取り扱いになっていますが、一般的には時価はわかりにくいことですね。さらに税法の解釈において問題をややこしくするのが『相当』という言葉。例えば、役員給与の『相当な額』と言っても、これは人によって解釈が分かれるところです。また、実務では、『通達』という問題もあります。本来、『通達』は税当局のトップが税務職員に対する職務指示なのですが、これが外向けにも法的なルールとしてとらえられている面があって、税理士側でもそれに沿った対応をせざるを得ない状況が出現しています」

「国税庁の職員として約30年、その後は大学で20年税を研究し、税務大学校でも後輩を指導してきました。それでもいまだに研究するタネは尽きないと感じています。それくらい『税』は奥が深いんです」

研究会通じ税理士と連携

——それだけ問題も多岐にわたるようになり人材の確保も課題です

「ですからNIEPも各分野の専門家を招聘

するだけでなく、野村証券と提携関係がある税理士らに声をかけ資産承継研究会も組織しました。多くの税理士が参画することにより知見も深まり、研究成果を展開することも可能になります。なにより事例が集まることと研究が進むことで、それを応用してさまざまな事案に対応することができるようになるわけです。また個々の税理士にとっても研究会を通じて、セカンドオピニオンを得られるということは心強いことだと思います。現在はまだ少ない人数ですが、20年には500人規模にしていこうと考えています」

「一方、NIEPのスタッフもまだ不足しており、これから増やしていかなければなりません。もちろん頭数だけをそろえても研究所としては機能しません。その質をどう高めていくかも課題となります。税理士、会計士らの有資格者を積極的に採用していく方針です。そうした人材をNIEPでスキルアップしていくこととなりますが、中にはNIEPで研究を積み、さらに大学の教官になったり独立したりする人も出てくると思いますが、『研究所』という社会的機能から当然のことです。野村グループの外でも注目されるくらいの人材を育成していきたいと考えております」

——人材の育成を含め事業としても長期の展望が必要ということですね

「例えば『非上場株式納税猶予制度』がそうですが、贈与税または相続税の納税猶予の後5年間は厳しい条件があり、その後もさまざまな要件をクリアしなければいけないという制度であります。この制度を適用した事業承継では長期間フォローしなければならないことになります」

「資産承継、事業承継というのは一代限りの話ではなく、親から子へ、子から孫へ、さらにその後も代々継承していく可能性があります。つまり何代にもわたってお客さまに向き合っていく必要があるのです。それだけに資産や事業についても長期的な視点でコンサルティングやアドバイスを提供していかなければならない。もちろんお客さまそれぞれに考えがあり次の代になれば、またそれが変わってくるということもあるでしょう。常にお客さまに寄り添うことが求められます」

「昔は子息が家業を継ぐのが当たり前でしたが、近年では一族で事業を承継していったほしい、というニーズはむしろ減少していく傾向にあります。それに対して現代は、MBOやM&Aによる事業譲渡や売却というニーズが増えてきました。オーナー経営者には事業を発展させるために、そうした判断をする人が増えている。そうした要望もくみ取って、NIEPとして最適な提案、実際の承継業務に対応するというのも社会的な要求に対応することだと考えています」

野村資産承継研究所理事長

品川 芳宣氏



しながわ・よしのぶ

1974年三次税務署長、88年国税庁直税部資産評価企画官、92年同徴収部管理課長、95年高松国税局長を最後に退官。同年筑波大学大学院ビジネス科学研究科教授、2005年早稲田大学大学院会計研究科教授。現在、税理士法人大手町トラスト代表社員、筑波大学名誉教授、弁護士、公認会計士。



野村資産承継研究所理事長である品川芳宣氏が執筆した書籍の数々

大相続 時代の頼れる 専門家集団

顧客の立場でスピーディーな対応

富裕層や企業オーナーにとって、資産承継や事業承継は大きな問題だ。家族や親族にスムーズに資産を承継できるか、企業オーナーならば資産の承継だけでなく事業の存続、社員が困らないような対策も必要になる。そうした対策のプランニングには、当然だが個人で対応するのは困難であり、専門家によるコンサルティングとアドバイス、さらに実務面での処理も依頼しなければならない。税金の処理といった実務面では顧問税理士が対応してくれるが、事業承継など踏み込んだ部分になると経験豊富な税理士は限られている。野村資産承継研究所（NIEP）は税理士や弁護士、会計士ら専門家を顧問や社員として擁し、資産承継・事業承継に関する税法などに対する理論研究、ソリューション構築からコンサルティングまでを手掛ける組織として発足した。

税理士とのミーティングにはテレビ会議システムも活用する。もちろん野村證券の営業担当者からの相談にも対応できる



事業承継分野における研究およびコンサルティング②関連専門領域の統合的研究と実践③社会的なリテラシー向上への貢献一の3つ。資産承継・事業承継を検討する顧客と普段向き合っているのは、全国158カ店の野村証券支店の営業担当。さらに企業の顧問税理士などだが、営業担当や提携税理士の顧客提案に関するアドバイスや資料の提供のほか研修を行い、さらに具体的なコンサルティングも営業担当と同行して行うケースも出てくる。また、資産承継・事業承継に関する社会的なリテラシーを高めるために定期刊行物といった出版物の発行や、専門雑誌上での研究員の論文発表でもNIEPの存在感をアピールしている。

「NIEPがスタートして2年だが、品川理事長、遠藤研究理事をはじめ著名な研究者や実務家ら専門家に参画いただいた。資産承継や事業承継に関する問題点や個別のお客さまの課題を洗い出し、かなりクオリティーの高い対応ができる体制ができつつある」とNIEPの清野修・取締役研究部長は自信を深めている。

野村証券のソリューション・アンド・サポート部などが、現場の営業担当から上がってきた顧客ニーズに対してコンサルティングを提供するのが一般的だが、より専門的な意見が必要となるケースではNIEPがアドバイスできるようになった。「ケースによってはNIEPの研究員がコンサルタントとして支店の営業担当者と同行することもある」（清野氏）と、顧客に近い場所にNIEPが出ていくこともあるという。

提携税理士向けにもサポートを拡充していく。企業の顧問税理士の場合、法人税や所得税をはじめとして企業経営に関する税制や申告に関しては知見が深い。しかし、相続や事業承継の事前対策については、情報を求めている税理士が少なくない。

提携税理士と「全国の有効税理士を会員とした資産承継研究会を組織し、年2回春と秋にセミナーを開催している。提携税理士は全国で約200人おり、これを2020年には500人に増やしていく方針。そうした税理士との情報交換やコミュニケーションを活発化することはNIEPの知見の向上にとって大変有意義だ」（清野氏）とし、年2回のセミナーでも、なかなかすべての会員が集まることができないためセミナーの模様の動画配信も始めた。「それぞれの税理士は専門家として常に知識のアップデートを求められています。そのためセミナーで取り上げる内容も事前に調査するなど会員のニーズを反映し、関心のあるテーマを取り上げるよう努めている」（清野氏）という。

さらに支店の営業担当者が利用しているiPadによるテレビ会議システムを活用し、会員税理士とNIEPのスタッフが顔を見ながら会議をする機会を設けることもある。これにより全国の税理士との研究や情報交換が、ますます進んでいくことが期待されている。

3つのアプローチ

NIEPの掲げる理念は「ゴールベースド・アプローチ」「バランスシート・アプローチ」「統合的な知見」の3つ。

「ゴールベースド・アプローチ」は、富裕層や企業オーナーといった対象となる顧客のゴールを実現する上での資産承継や事業承継に係るさまざまな課題を、顧客との対話を通じて発見。その課題の解決策を顧客とともに見だし、野村グループや提携税理士の機能を活用して解決していく。

「バランスシート・アプローチ」は、企業財務と同様にバランス・シートを用いて遺産分割、資産移転、納税資産の確保を検討・分析する手法。企業オーナーなどの場合、事業の資産と個人の資産の切り分けが難しいケースも出てくる。それは顧問税理士が把握している領域だが、そうした知見を活用して最適な資産承継、事業承継を検討する。

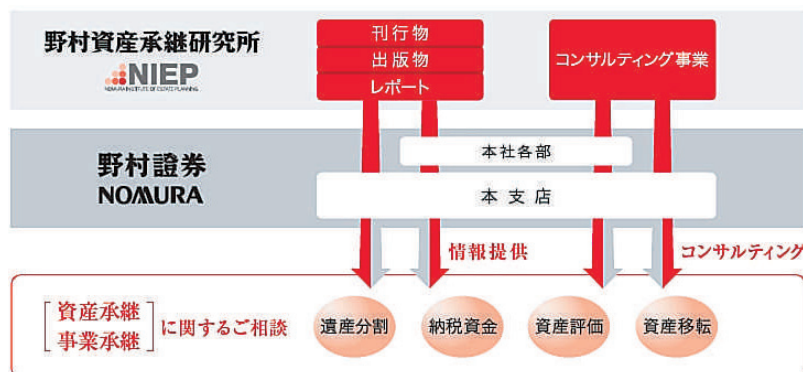
「統合的な知見」では、資産承継や事業承継をプランニングし実行するためには、経営への影響、納税資金や生活資金の確保、後継者の育成なども含めて検討する必要がある。そのため資産承継や事業承継をスムーズに実施するためには、企業経営および税制、法令、金融資産や不動産のマネジメント、各種制度の活用など幅広い分野について高い専門性が要求されることになる。もちろん1人の税理士がすべてをカバーすることは不可能だ。そのためにNIEPがあり、各分野の専門家を集めることで統合的な知見の提供を実現する。

しかも専門的な知見をベースにコンサルやソリューション提案することから、例えば不動産や保険なども含めて実際の対策まで、野村グループの各社が協力してワンストップで提供できる強みがNIEPにはある。

税理士との提携を強化

NIEPの具体的な事業目的は、①資産承継・

NIEPの事業内容



振り返れば他の専門家と相談できる研究所のフロアレイアウト。個室に籠らず、誰とでもすぐにコミュニケーションできる

季刊誌発行などで社会的認知を広める

2017年4月の資産承継研究会。研究会の様子はビデオ配信され、出席できなかった税理士にも好評だ

一般向け解説と専門的論文

コミュニケーションという点では年4回「季刊野村資産承継」を顧客や税理士向けに発行している。毎号、分野を絞り前半部分は専門家ではない顧客にわかりやすく税制や法律などを解説するスタイル。後半部分はよりアカデミックな体裁をとり、税理士などに向けて専門家が解説する内容となっており、「研究」成果を発信している。

この「季刊野村資産承継」は顧客や提携税理士向けだが、秋葉剛史・NIEP研究部研究課長は「市販化を予定している」としている。一般の書店に並ぶことで、富裕層や一般の人の目に触れる機会が増えて資産承継・事業承継に関する社会的なりテラシー向上につながる期待と、さらに税や法律の専門家が見てNIEPの存在を知ることができる。

「季刊野村資産承継には野村総合研究所や野村資本市場研究所の研究員も寄稿している。後半の専門家向けの部分は高度な研究内容も掲載されており、今後は野村グループ以外の税や法律の専門家、研究者からの寄稿も求めているだろう」（清野氏）と、資産承継・事業承継の専門誌として育てていきたいとしている。

「もちろん出版ビジネスではないので、雑誌が売れてもうけることが目的ではないが…」と秋葉氏は笑いながら話す。この「季刊野村資産承継」の創刊にあたっては、「税の専門誌などが多いが、資産承継・事業承継分野の専門誌がないか探したが、まったくなかった。また、一般向けにパンフレットのものはあるが専門的な内容を反映したものはない。それだけ一般化されておらず、社会的な認知を広めるためにも市販化も必要だと考えている」と話す。

有資格者の社員採用も積極化

この2年間で体制拡充は進んだが、「まだ人材は不足している」と清野氏は話し、税理士や会計士などの有資格者の社員採用を積極的に進めていくとしている。野村證券の顧客数や、資産承継研究会の会員数の増加を見込めばまだまだ専門家の数は不足している。

研究体制の充実にも人材は必要だ。すでに税の専門雑誌などにNIEPの研究員として専門家が寄稿する事例が増えている。「その論文を読んで、NIEPで働いてみたいという人も出てくるだろう」と清野氏は期待する。研究を行う場として、著名な研究者や実務家など多くのスタッフの支援が受けられること、それに加えて資産承継研究会に所属する税理士との情報交換など現場に即した「生きた」研究材料が豊富にあることなどが魅力になるだろうとみている。

研究所内もパーティションで仕切られたスペースは4人が背中合わせに座る形で、「相談したいときは振り返れば、すぐに誰かと相談できる。しかもパーティションも低いので、他のスペースの研究員とも会話がしやすい」（清野氏）という環境をつくっている。

さらに前出のテレビ会議システムや研究所内に文献をそろえているなど、研究環境としては恵まれている。

そうした研究やコンサルティングといった活動を支援するのが情報システム。「システム開発は途上」と秋葉氏が明かすが、必要な機能を随時拡張している段階だという。相続や事業承継に関するプランニングを行うためのシステム開発を進めており、「最終的には営業担当者や提携税理士、お客さまの顧問税理士らに評価いただけるような業界の標準となるシステムにしていきたいが、類似した事例をベースにした提案や、あるいは複合的な要素が入り組んだ事例などでも複数の選択肢を短時間で導き出すというレベルのシステムとするため、これから各分野で活用が本格化することについても「関心はある」（秋葉氏）という。

NIEPとしての活動は水野社長が言うように「2年間で基盤を作り、3年目からはそれを発展させていく段階」となる。資産承継研究会の会員税理士を増やしていくのも緒にいたばかりといえ、さらに有資格者の社員を積極的に採用していくというのもこれから本格化していくとする。十分な体制を整備していく過程で、税理士をはじめとした専門家だけでなく一般の顧客、さらに付け加えるならば野村證券支店の営業担当者にもNIEPの存在が認知されていくことで、研究成果も積み上がり、それにともない顧客に対するコンサルティング力が向上するというサイクルにつながることを期待される。



顧客や提携税理士に向けて発行する「季刊野村資産承継」。一般への浸透を狙いに市販化も検討しているという



研究活動をサポートする文献類も豊富に揃つ

大相続 時代の頼れる 専門家集団

専門家のアドバイスが最善の解決策

さまざまな事例、悩みに対応

研究理事 遠藤 英嗣氏

1971年に法務省検事任官し、最高検察庁検事や各地の地検検事正などを歴任し2004年に退官。その後、10年にわたる蒲田公証人役場公証人勤務を経て、遠藤家族信託法律事務所を開所し、所長弁護士となる。15年からNIEP研究理事を務めている。



「公証人時代には数多くの遺言公正証書や任意後見契約公正証書を作成。当時、公証人がかかわる資産承継や事業承継は遺言中心だった」と遠藤氏は振り返る。遠藤氏は、「2007年新しい信託法の施行に伴い家族のための民事信託が後見的な財産管理や資産承継、事業承継にも幅広く利用できる」ことを知り、他の実務家に先駆けて家族民事信託の仕組みを「遺言相続や後見制度に代替する制度」として取り入れて、公正証書を作成してきた。

「家族民事信託は、本人の大事な資産等を適正に管理して、本人のみならず家族の生活をも護り、しかも大切な事業用資産を後継者に円滑に承継遺贈できる仕組みである」「この仕組みが、後見制度や遺言・相続制度では達成できない、さまざまな隙間を埋めてくれる、他にはない画期的な制度である」と遠藤理事は説明する。

今日、後見人の仕事がいかなるものか十分に認識されないまま成年後見制度の利用が低迷し、またせっかく作成した遺言書がさまざまな障害によって反故にされるなどしている現状を多くの人が知り、現行の制度に危機感をもった人たちが、これに代替する家族民事信託に注目し始めたという。

「遺言制度はもちろん、成年後見制度も、ともに大事な制度である。しかしこれらの制度に陥穽があることを知り、大切な資産や事業の承継で問題を起こさないために、個人事業主の方、企業オーナーなどが早くから承継プランを作成しておくこと、それに高齢化が進み仮に判断能力が低下したとしても不測の事態が起きないように準備しておくことが大事になっている。そのためには、家族民事信託を考えていただくことと、万が一後見が開始されたとしても権利の制限がない、自分の判断で後見人を選ぶことができる任意後見制度を活用することが大切だということである」という。

NIEPは、資産承継や事業承継の問題点や円滑な承継のポイントを含めて、専門家がアドバイスをする。NIEPは民事信託に関しては第一人者である遠藤氏自身をはじめ各分野の専門家を集めており、「これからもさまざまな事例を研究して顧客の悩みに対応できる体制を構築していく」とし、遠藤氏も研究理事として貢献すると話している。

＜専門分野＞①成年後見制度及び遺言相続制度に代替する家族信託（家族信託契約）②任意後見制度の実務③遺言制度と公証事務

主任研究員 塩野入 文雄氏 安心して任せられる専門家を

（塩野入文雄税理士事務所）



「資産承継、事業承継でも経済合理性だけで語れない部分もある」と語るのは国税職員を経て税理士を務める塩野入氏。「企業や経営者の置かれている環境などを見た上で、それに最もふさわしい資産承継、事業承継の方法を考えて実行していかなければならない」ことを強調する。

最終的に判断するのは経営者自身となるが、専門家が参集した研究所として、最適なプランを提示し助言するのがNIEPのミッションだと言い切る。

その意味でも企業オーナーは「早くから勉強し、準備し、シミュレーションしておくべき」と語る。

早くから事業承継を織り込んで経営を見ることで、見えてくる経営上の課題もある。「バランスシートなど財務上のデータに、事業承継という視点を加えると別の側面が浮かび上がってくる」とするのは、事業承継を手掛けた顧問税理士としての経験から言えることである。ただ「早くから勉強すべき」ではあっても、経営者はもともと

事業承継のために企業経営をしているわけではない。「そこは税理士のような専門家に任せるべきであり、安心して任せられる専門家を使いこなすこと」を考えた方が得策だとする。専門家を研究員に招聘し、顧問税理士を資産承継研究会のメンバーとしてそろえるNIEPも「信頼できる専門家として使いこなす」対象になるとしている。

＜専門分野＞資産税を中心とした税務

事業継続へ各分野の専門家と相談

主任研究員 石井 亮氏

（和田倉門法律事務所パートナー、弁護士）

「まず重要なのは事業承継の目的を忘れないこと」と主任研究員で弁護士の石井氏は話す。「事業承継は事業をこれまでと同じように継続するために行う」ことが前提として存在する。

「事業承継した企業の形がガバナンス上適切なのかどうか、そして事業資産を動かしたときに法的トラブルが発生しないか」を十分に考慮する必要があると強調する。これまで「後で火を噴いたケースも見えてきた」という石井氏は、「相談するのはまず税理士になるが、法務的な要素も出てくる。その点で税理士はもちろん、各分野の専門家がそろってNIEPを活用することも考えてほしい」とアピールする。



＜専門分野＞①税務訴訟その他の法的手段を用いた税務訴訟の解決とそれを見据えた予防策②企業の税務判断と役員の責任論③税務コンサルティングの法的限界④会社法、民法、税法の交錯領域

幅広く情報交換ができる場が必要

主任研究員 中島 礼子氏

（中島礼子税理士事務所）

事業をスムーズにするために、例えば会社分割や合併、事業譲渡などが必須となる場合がある。「その際採用する手法により法人税額が大きく変わってくる場合もある」と中島氏は指摘する。また、「再編税制は複雑なので、慣れていないと『うっかり』落とし穴にはまってしまうことがある」と指摘する。そうした事態を招かないためにも、専門家同士幅広く意見や情報を交換できる場が必要になる。NIEPが主宰する資産承継研究会もそれに相当し、税理士や弁護士など専門家の集まりとして「より有用な情報交換のできる場となり得る」という。



＜専門分野＞①組織再編税制②グループ法人税制③スクイーズアウト税制

幅広い分野の研究員が連携し適切なプラン

副主任研究員 吉田 真也氏

(加藤&パートナーズ法律事務所パートナー、弁護士)

- ＜専門分野＞①訴訟等の紛争案件②民法(特に家族法)③会社法(特に役員の責任問題)④金融商品取引法(特に有価証券報告書等の虚偽記載)⑤企業会計法(会計と法の交錯領域)
- ＜ポイント＞相続・事業承継問題を検討する際には、税コストの低減を図りながらも、紛争リスクをいかに低減できるか、その両者のバランスを図るのが肝要であり、そのためには税法のみならず、民法や会社法、さらには裁判実務に関する知見も必要となる。



客員研究員 中島 吉央氏

(中島吉央税理士事務所)

- ＜専門分野＞①非上場株式の評価②評価通達6項の適用の分析研究
- ＜ポイント＞非上場株式を異動(相続・贈与・売却等)する場合において、非上場株式を評価する必要がある。通達の定めによるところが一般的だが、「この通達の定めによって評価することが著しく不適当と認められる財産の価額は国税庁長官の指示を受けて評価する」とした通達6項に適用を受ける可能性もある。



副主任研究員 石毛 章浩氏

(公認会計士)

- ＜専門分野＞①非上場株式の納税猶予制度—同制度の活用による移転コストの抑制
- ＜ポイント＞非上場株式をどのように円滑に承継するかという点は、事業承継の主要な論点の一つであり、一企業の問題に限らず地域経済の活性化や雇用確保という点からも重要



副主任研究員 江藤 哲正氏

(公認会計士)

- ＜専門分野＞①資産管理会社・持株会社—会社設立による財産の法人所有とファミリー財産の一元的管理・適切なガバナンス体制の構築
- ＜ポイント＞ファミリーがそれぞれの財産を各自で保有している場合、効率的な運用が行われていない可能性がある。また各個人が財産を直接保有している場合、相続発生時において不動産共有、自社株式の議決権の分散等の問題が生じる可能性がある。



副主任研究員 河上 健氏

- ＜専門分野＞①アセット・アロケーション—金融ポートフォリオの研究、過去の資産価格変動に関する研究
- ＜ポイント＞社会変動を乗り越えて資産を継承してきたファミリーの特徴のひとつとして、資産・事業の分散化が挙げられる。



副主任研究員 生子 洋輔氏

(公認会計士)

- ＜専門分野＞①自社株式承継に伴う組織再編や種類株式の活用—複雑化した資本関係の組織再編による整理や、種類株式によるガバナンスの安定化など
- ＜ポイント＞事業拡大に伴うグループ間の資本関係の複雑化や、株主の世代交代による株式の分散化が、事業承継や経営管理上の経営者の悩みとなっている。



副主任研究員 成清 紘介氏

(公認会計士)

- ＜専門分野＞①医療法人—医療法人の出資持分の承継や放棄に関する検討および整理
- ＜ポイント＞医療法人も事業承継が発生するが、その際コストを抑えながら承継を検討することは、株式会社の事業承継と異なる。ただし、医療法人は、医療法の規制を受け、非営利性の観点から配当が禁止され、純資産が蓄積しやすいなどの特徴があり、自ずからその対応策は株式会社と異なる点もあることに留意する必要がある。



副主任研究員 本田 佳則氏

(コンサルティング課長)

- ＜専門分野＞①非上場株式の評価—非上場株式の評価方法に関する研究とセカンドオピニオンの発信
- ＜ポイント＞2017年度税制改正で類似業種比準方式の計算式が見直される。同時に財産評価基本通達上の文言だけでは適切な時価を計算できない特殊な事情が増えてきている。



大相続時代の頼れる専門家集団

グループの中で事業承継の専門家を育てる役割

野村資産承継研究所（NIEP）は野村グループのビジネスの中で、相続や事業承継に関してコンサルティングや税理士など専門家と連携し実務を行う子会社。証券や信託、不動産などの一連の事業とともに、相続や事業承継で困っている顧客との接点となる存在だ。野村グループとしてNIEPに期待する役割などを、野村グループで営業部門を統括する山口英一郎氏に聞いた。

税務や法務研究で貢献

——相続や事業承継に対する関心が高まっているようです

「超高齢化社会の到来が、大きな社会問題となっています。超高齢化社会は『大相続時代』ということもできる。野村グループでも、年間4万件程度相談が発生しているのが実情です。また企業オーナーや医療法人の代表などの高齢化が進み、そうした富裕層にとって事業承継が大きな問題となってきています。野村グループとして、それらお客さまの悩みに正面から向き合わなければ資産管理の提案はできません」

「野村證券は、顧客本位の営業姿勢の徹底により、お客さまの信頼を獲得し、その証である顧客資産の拡大による成長を目指すビジネスモデルの変革を進めています。4月1日付でエリアごとに担当役員を置いて統括する従来の地区制を廃止し、事業法人や金融法人など顧客セグメントごとに担当役員を設置する営業体制としたのもその一環です。そして、複雑化・高度化するお客さまの悩みに、よりの確なご提案ができるように、営業社員のコンサルティング能力も高めていく必要があります」

「相続や事業承継は、税務や法務、資産管理などの多くの専門分野が絡み合う領域であり、最適な解決方法を判断できずに悩んでいるお客さまは多いと考えています。そうしたお客さまへのコンサルティングは、必要な専門知識を備えお客さまごとに異なる課題に対して適切な判断が求められるわけです。野村資産承継研究所（NIEP）を設立した背景には、難しい問題を研究するとともに、社会的にリテラシー向上に貢献していこうという狙いがあります」

——そのための体制づくりは進みましたか？

「これまでお客さまの相続や事業承継のニーズに対応するため、野村證券にプライベート・バンキング業務部、ソリューション・アンド・サポート部といったコンサルティング専門組織を立ち上げるとともに、保険や遺言信託、遺産整理業務などの各種商品・サービスを充実してきました。さらに相続や事業承継に本格的に取り組み、法令や規則の改正でもいち早く対応して相続・事業承継のさまざまな問題を研究することがNIEPのミッションとなります」

「理事長の品川氏は国税庁で相続税においてもっとも重要な通達の大改正を担当され、高松国税局長を務められた後、筑波大学や早稲田大学の大学院で幅広い分野の税制について研究されてきました。また、民事信託や成年後見制度の第一人者である遠藤研究理事、税務部門の弁護士として著名な鳥飼氏を法律

顧問に招聘し、それ以外にも税務や法務に関する日本を代表する著名な実務家、研究者に参画してもらうことができました。その効果もあり、30代を中心とした会計士、弁護士、税理士などの優秀な有資格者が入社し研究活動、コンサルティングに従事する体制ができています」

情報提供とコンサルに注力

——相続や事業承継に関する課題や顧客の悩みは以前からあったのでしょうか

「従来から金融商品販売やサービスなどで、野村グループとお付き合いのある富裕層のお客さまにとって、相続や事業承継はいずれ対応しなければならない課題として大きなウェートを占めていることは認識していました。実際に相談件数も増えていきます。とくに上場企業の大株主には自社株を守るという観点からのご相談を預かり、対応を行ってきました」

「また、高齢者の人口が増えるとともに、2015年1月から相続税の基礎控除が引き下げられることで課税対象となる方が急増し社会的関心が高まることが予想されました。これに対しては銀行や保険会社、証券会社など金融機関が対応を強化したほか、不動産会社は『節税』のためにタワーマンション販売を積極化するなど、税理士や司法書士などの専門家も交えて、多くの企業が今後の拡大するニーズを商機ととらえて相続や事業承継の市場に参入しました。そのため情報が氾濫し、お客さまは何を選べばいいかわからない状況になると考えました。競争が激化する中で、野村グループのサービスを選択してもらうためには、われわれ自身が研究し、本当にお客さまの役に立つ情報の提供やコンサルティングができる組織を作り専門家を育てることで差別化を図るしかない判断しました」

——顧客に向き合う営業担当のスキルアップも必要ですね

「単純な商品提供だけにとどまらないように営業店の担当者のレベルアップを図っています。この3年間は毎年『実践コンサルティング研修』や若手社員のコンサルティング力を高める研修を通じて、年間のべ3000人規模の研修を行っています。相続や事業承継に限るわけではありませんが、お客さまがシグナルを発したときに、担当者が的確にニーズを把握し、課題を洗い出し、本社機能やNIEP、提携税理士法人などと連携できることが重要です」

「営業担当やコンサルタントは基本的に長期でお客さまをフォローすることになります。長期にわたって資産管理から相続、事業承継などの相談相手になることで、お客さまと強い信頼関係ができると考えています」

野村ホールディングス執行役員営業部門長 野村證券代表執行役専務 山口 英一郎氏



やまぐち・えいいちろう

1986年野村證券入社。97年大阪支店営業部課長、同資産管理一部課長、98年研修部課長、2000年平塚支店長、03年熊本支店長、06年札幌支店長。09年野村證券執行役員北日本・信越・北陸地区担当、11年同人事担当、12年常務地区統括担当、13年同地区統括兼営業部門ビジネスライン担当。16年4月から執行役専務、17年4月から現職。



顧客本位の営業姿勢の徹底を図る野村證券（東京・日本橋の本社ビル）