

# 「特例」にいち早く取り組む建築設計事務所の狙い

去る4月2日、柔らかな春の陽が降り注ぐ昼下がり。

横須賀満夫建築設計事務所の自社ビル（茨城・水戸）6階にある開放的な会議室で、同社の横須賀満夫社長、孝常務・あい子夫妻そして増山英和税理士をはじめ増山会計事務所（増山会計）のチーム4名が一堂に集まり、月次監査報告会兼その他事項の打ち合わせが行われた。

和やかな雰囲気の中、まず、増山会計の荻沼正博監査担当が、売り掛け、買い掛けや仕掛かりの状況、未払いの外注費、売り上げや利益の数字などを報告。次に、資産税を担当する増山乃里佳氏と永井克義氏が、横須賀満夫建築設計事務所の資産の現状と留意点を解説。さらに、今年度の税制改正の目玉となった特例事業承継税制（「特例」）の適用を受けるべく提出が義務づけられている「特例承継計画」の内容、とくに、「特例後継者が株式等を承継した後5年間の経営計画」という欄の記



右から横須賀孝常務・あい子夫妻、横須賀満夫社長、増山英和税理士、監査担当の荻沼正博氏、資産税担当の増山乃里佳氏、永井克義氏

入事項について議論となる。

増山税理士から手渡された1年ごとのアクションプランが記された経営計画のたたき台に、全員が目を通しながら意見を出し合う。人材育成や技術力の向上、IT進展化への対応、商圏の拡大、公共

事業と民間事業の受注割合の平均化、営業の強化、あらゆる事態

に対応できる強固な経営基盤の確立——などのテーマで、記載内容が迅速に修正されていく。さすがに、トップである横須賀社長の積極的な発言が目立った。

COMPANY DATA

株式会社横須賀満夫建築設計事務所  
 創業 1969年3月  
 所在地 茨城県水戸市南町2-1-18  
 社員数 17名  
 売上高 約4億円  
 URL <http://www.design-yokosuka.co.jp/>

PART1で解説した通り、今回の「特例」は、自社株承継時の納税負担がゼロになるという画期的なもの。横須賀満夫建築設計事務所では、2020年3月〜翌2月あたりを承継時期と定めており、できるだけ早く「特例」適用の条件となっている「承継計画」を提出したいところである。

## 「抜群のタイミングだった」

増山税理士は、昨年暮れに「特例」が公表された際、「まさききに横須賀さんのところが頭に浮かびました。しっかりとした後継者（孝常務）と経理を担当するサポート役の奥さまもおられますからね」という。一方、横須賀社長も、この話を聞き「抜群のタイミングだと思いました」と申請に向きな姿勢を示す。

それもそのはずである。代表取締役の横須賀氏はいわば「地元の名士」（増山税理士）。茨城県を代表する建築士でもあり、その仕事



行方市立玉造小学校 (左上)、ポルシェセンターつくば (右上)、石岡市立やさと中央保育所 (左下)、土浦市立土浦小学校 (右下) など、創造性豊かな建築物でさまざまな賞を獲得

は日本建築士事務所協会連合会主催の日本建築賞、国土交通大臣賞（最優秀賞）や奨励賞、あるいは日本建築家協会優秀建築選、茨城建築文化賞など、さまざまな賞を獲得してきた優良企業。いき

おい、株価の評価額も高く、事業を承継する際に後継者である孝常務にのしかかる贈与税・相続税が悩みの種だった。それだけに「特例」は朗報以外の何ものでもない。そもそも、事業承継を成功、完

結させるには、大変な手間と労力がかかるという自覚は、横須賀社長、孝常務2人の胸中には早くからあった。

横須賀社長は娘2人を持つ。長女は別の道を歩み、次女のあい子さんは、大学を卒業して就職をした後、建築関係の専門学校に通うなど1級建築士の資格を取るべく勉強していた。将来は、これまでの横須賀事務所にはない女性目線の新しいアイデアを提案していきたいという夢を持っているものの、結婚、出産と続いたため、現在は子育てと家事を優先しながら、仕事と二足の草鞋を履いている。い

ずれにせよ、一時は親族外承継も視野に入れざるを得ない状況だったが、孝常務の能力と人柄に、横須賀社長は光明を見いだす。

「私はどちらかというとアバウトな人間ですが、息子は違います。人間的にきちっとしていて交友関係も広い。後継者として申し分ないと考えました」

というわけで、建築には門外漢だった孝さんだったが、社長の期待に応えようと、30歳を超えてから勉強をはじめ2012年には一級建築士の資格をとった。当時、すでに70歳に届こうとし

ていた横須賀社長。後継者が具体化するにつれ、承継のための手続きや、厳しい時代を乗り切るための経営基盤の確立など、さまざまな懸案が眼前に迫ってくるのをあらためて感じるようになる。

そのような事情もあって、従来の会計・税務のスタイルをぼんやりと続けているだけでは「(明確な)方向性が出せない」と横須賀社長は判断。増山税理士を顧問に迎えることになる。つまり、事業承継という難関を突破するために、経営を内側から変える必要性を感じたのである。

横須賀社長は言う。

「増山さんは高校の後輩に当たる上、お父さん(増山会計創業者の故増山信次郎氏)も大先輩で、よく地元経済界の会合などでご指導いただけていました。何より実績があって人柄もいい。時代も新しくなっていくのだし、この人に任せてみよう……」

後継者の孝常務にも異論はなかった。

「私の代になって顧問税理士を変えるのは難しかったでしょう。増山会計のみなさんは、事業承継を含め、今後の経営をどうするかという課題を一緒に考え、また、信

頼して任せられるアドバイザーだ  
と思っっています」

## 柔軟性ある株式政策が可能に

増山会計では事務所を挙げて横須賀満夫建築設計事務所をサポート。TKC方式の自計化、月次決算を実践し、巡回監査の際には、冒頭のように資産税担当者を常に同席させている。会計面と資産面の二本立ての支援である。

「当初、会社や個人の財産を把握するなどしながら事業承継についての現状分析を行い、シミュレーションをしてみたのですが、税負担がどうしても大きくなる。さ  
てどうしようか」という時に、「特例」の情報が飛び込んできたというわけです」（増山税理士）

「特例」がなければ、現行の事業承継税制の適用を受けるしか手がないが、対象株式は3分の2が限度であり、「贈与または相続から5年間平均で、当初の雇用者数の80%を維持できなければ全額納付」という「かなり厳しい」（横須賀社長）条件もあり、利用には2の足を踏まざるを得なかった。

また、現行制度では、贈与するのは先代経営者だけ、されるのは後継者だけなのである一方、「特



本社ビル

例」では、贈与する側は先代以外の株主についても適用することができるし、贈与される側も、条件こそあるが3名まで可能となったことも、使い勝手という意味で大きかった。

現在、横須賀満夫建築設計事務所  
の株主は4名。そのなかで横須賀社長の持ち株比率は40%程度となっており、現在のところと  
あえずはこの部分を後継者である  
孝常務に一括贈与することが予定  
されているが、場合によっては、  
妻のあい子さんと株式を持ち合い、  
彼女の経営パートナーとしての立  
場を鮮明にすることも考えられる。  
つまり、特例制度では将来的に非  
常に柔軟性のある株式政策を取  
ることができるようになったので  
ある。

とはいえ、目先の税金・株式対策だけにとどまって喜んでいては、「特例」の本来の目的からずれてしまうのも確か。今回の「承継計画」を大枠として、より緻密な経営計画を策定し、承継を成功に導かなければならない。

## もっと良い会社へ……

そのため、現在、増山会計では、「早期経営改善計画策定支援」という国の制度を活用し、横須賀満夫建築設計事務所の経営を盤石なものにしようと考えている。早期経営改善計画とは、ビジネスモデル俯瞰図や資金実績・計画表、損益計画、計画実践のためのアクションプランなどを税理士などの認定支援機関が策定し、継続的にモニタリングを行う一連のスキーム

に補助金が出る制度だ。「これが、承継以降の経営の成否に深くリンクしてくる」と増山税理士は言う。同社が提出する「特例承継計画」には、1年目の具体的実施内容に「経営計画の策定」と明記されており、これが早期経営改善計画に当たる。少子高齢化によって経営環境がより厳しくなることが予想される今後を乗り切るには、

もっと良い会社へと「変えていく」アプローチが必要になる。でなければじり貧が避けられないからだ。

「建築設計は古い業界で、徒弟制度のようにきつい部分もある。しかし、それを息子が踏襲する必要はありません。私のまねはしなくていい」と横須賀社長。一方、孝常務も「社長は偉大な先輩。追いつけるとは思っていないので、できれば、違うアプローチでいければと考えています」という。

まさに経営を変えていくための変革のとは口には、横須賀満夫建築設計事務所は立っているといえるだろう。そして、その変革を達成するためには、「円滑で実のある事業承継」が必要条件となってくるのである。