



事業承継対策3部作 最終回
「うちは揉めない」が一番危険！
事業承継における法的リスクと備え

資料作成：弁護士 鈴木 雅人

目次

■ 1. はじめに（事業承継の本質と問題発生の本原因）	2
■ 2. 事業承継で問題となる主な論点	2
■ 3. 「揉めさせない」ための成功のポイント	5
■ 4. 「揉めさせない」ための法的備え	6
■ 6. おわりに	9

事業承継対策 3 部作 最終回

「うちは揉めない」が一番危険！

事業承継における法的リスクと備え

■ 1. はじめに（事業承継の本質と問題発生の原因）

事業承継とは、ただでさえ難しい事業の存続を成し遂げた経営者が、成功の果てに遭遇する最後の課題です。また、数代に亘り続く伝統企業においては、その歴史のバトンを未来へつなぐ一大事業（そしてそれは、その伝統企業の経営者にとっての実は最大の事業）でもあります。以下では、そんな「事業承継」について、具体的な論点と対処法とを考えてみることにしましょう。

■ 2. 事業承継で問題となる主な論点

さて、事業承継で問題となる論点についてですが、ひとまず「モノ」の話と、「ヒト」の話に視点を分けて考えてみましょう。

まず「モノ」についてですが、これは、何を承継の対象にするか、という問題です。

本レポートは「事業承継」についてのお話なのですが、そもそも「事業」とは何でしょうか。

会社法には、ある会社Aが別の会社Bに対して「事業」を譲渡する場合についての「事業譲渡」という制度が用意されています（会社法制定前の商法の時代には「営業譲渡」と呼ばれていました）。その場合における「事業」の定義は「一定の目的のために組織され、有機的一体として機能する財産」を指すものとされていまして、土地・建物・工場機械やOA機器その他の動産などの目に見える資産のみならず、知的財産・売掛金等の債権など目に見えない資産、更には買掛金等の債務のほか、ブランド、顧客リスト、従業員や取引先との契約といったものも含む包括的な概念です。よって、どのようにこの「包括ユニット」を承継させるかが、この「モノ」の問題を考えるに当

たって最初に考えるべき視点という事になります。

ここで、事業を進展させるに当たり、一般に多くの経営者は「法人」化を図ります。「法人」とは簡単にいえば「事業のための財産を入れておくハコ」です。

そして、この「ハコ」を引き継げば基本的には丸ごと一括して事業に必要な「モノ」を引き継げてしまいます。ここに「法人」の承継が、「事業承継」において最重要課題であることの所以があります。

一方で、「ハコ」（法人）の引き継ぎにばかりに目がいきますと、この本質を見誤ることになります。「法人」承継ではなく、「事業」承継なのですから、考えるべきはあくまで「事業」なのでして、その視点から、その内容たるやが何で、「事業経営を成り立たせている基盤ともいうべきモノ」が何なのかはよく考える必要があります。

例えば、こういう場合を考えてみてください。

【事例①】

ある鞆メーカーA社の経営者は甲という人物です。甲は芸術肌で、その斬新なデザインでA社の鞆の好評を博しており、A社の鞆は全て甲のデザイン画を基に製作がなされていました。今後出る予定の新作についても現在甲が原画を作成しており、市場からもその登場が期待されておりました。また、大好評を博した基幹商品のデザインは意匠登録・商標登録もされていますが、それは全て甲の名前で登録されていました。「自分のデザインとして商品が世に出ていること」、それが甲にとっては誇りだったのです。

さて、ある日突然、甲が急逝したとしたらどうなるでしょう？

【事例②】

木材加工会社B社は昔から良い取引先に恵まれ、手堅い業績を収めています。経営者は乙という人物です。

ところで、木材加工の会社というのは材料である大きな木材の保管場所としてある程度の広さの土地を業務上必要とします。また、商品搬送用の車両などの駐車場なども必要です。

さて、乙は自分でローンを組んで会社事務所の横の土地を購入し、B社にこれらを「資材置き場」「車両駐車場」として貸し付けていました。B社から得た賃料を、まずは各土地を購入した際のローン返済の原資として、そしてローン完済後は自身の引退後の「年金」としても利用しようという考えでした。

さて、ある日突然、乙が急逝したとしたらどうなるでしょう？

事例①の場合、A社の経営において鞆のデザイン画や新作の原画は重要な資産であるはずですが、内容如何では著作権法の下に保護されるものがある

はずです。また、基幹商品の意匠権・商標権は大変重要ですが、これらは全て甲の名前で登録されています。となると、これらは被相続人甲の相続財産で、しかも「法人」を承継してもこれらは付いてきません。

事例②の場合の「資材置き場」「車両駐車場」の各土地も同じ話でして、乙所有のこれらの土地は乙の相続財産であり、当然に「法人」の承継者の下には行きません。

「事業経営を成り立たせている基盤ともいうべきモノ」が何なのかをよく考えてほしい、というのはこういう意味です。

続いて、「ヒト」の話ですが、これは、上述で述べた「モノ」を誰に引き継がせるのか、という問題です。

分類の視点としては、例えば「親族内に承継させる場合」と「親族以外の第三者に承継させる場合」で分類することができます。

この分類の視点は、租税上の優遇措置の有無です。元々、親族、とりわけ配偶者や子供への承継の場合、他の第三者に引き継がせる場合に比べ、相続税法上の優位性が認められます。

もう一つ、分類の視点として「これまで事業に携わっていた者に承継させる場合」と「全くこれまで事業に関与していない者に承継させる場合」というものがあります。

経営者の配偶者や子供が、現在その事業に関与しているとしてこれらの者に事業を承継させる場合や、親族外の第三者であっても番頭的な立場にある役員や従業員でやる気のある者に承継させる場合は前者に該当します。一方、親族が引き継ぐとしても、これまで全くその事業に関与していない場合（例えば経営者のご子息が他所に勤めていて経営者の事業に関与していなかった場合などを想定してみてください）や外部から経営者を招聘してくる場合などが後者に該当します。

一般に「ヒト」の問題についていえば、伝統的には、子（養子を含む）や親族が「事業承継」する場合が多く、そうすると「承継」の法的な実質は「相続」ですので、「事業承継」の問題は、主に「相続問題」として語られることが多かったところです。

一方、近時は全く親族関係のない第三者が引き継ぐ場合もちろほらみられており、その方が、実務能力的な点もさることながら、「過去のしがらみ」のなさ故に人間関係的にもかえってプラスに働き、結局「事業承継」自体も巧く機能する場合があります。この場合、「承継」の実質は「相続」ではなく、むしろ商事法的な「組織再編」行為（ここには、M&Aだけでなく、会社法上の事業譲渡や株式譲渡なども含みます）として捉えられることとなります。

■ 3. 「揉めさせない」ための成功のポイント

さて、「事業承継」で親族や従業員、あるいは取引先といった関係者を「揉めさせない」ために、どのような視点でこれに臨めば良いでしょうか。

ひとまず、この問題について第一にいいたいのは、「誰が承継するのが最適であるか」ということを経営者個人の感情や思いといったものを抜きにして徹底的に冷静に考えてほしいということです。

続いて第二にいいたいのは、これは主に親族に関していえることなのですが「引き継がせないヒト」にどのようなケアをするか、という視点です。

「経営を引き継がせる」人を選ぶ側の視点からの検討を進めていくと、（これは悪い意味で述べているが）「シンプル」な経営者はこれに安心し、「経営を成り立たせている基盤ともいうべきモノ」さえ引き継がせればそれで全部上手くいくと、楽観的に考えています。

しかしながらことはそう甘いものではありません。「経営を引き継がせる」人はどの途「何かを貰う人」です。少なくとも傍目にはそうみえるでしょう。むしろ「何かを貰えない人（あるいは貰ってもそれが少ない人）」がその状況についてどの様に思うか、ということに思いを致さなくてはなりません。

そして、人間は各々の意思で勝手に「動く」ものです。となれば、「経営を引き継がせない」人の心情を徹底的に検討・分析しなければ備えにはなりません。

そしてその局面では、「親としての情」のような視点が前面に出ても良いのです。

最後に第三の視点として、準備したことも相続人をはじめ、関係者に伝わらなければ全く意味はない、ということです。全ての問題は「自分が死んだ後」に起こるのです。第一・第二の視点からよく物事を検討して準備したからといって、何も言わなければ全く伝わりません。遺言書の引継ぎ資産をみてくれば全てわかってもらえる、というのは甚だ手前勝手な認識というべきでしょう。

最後に、何れの視点に関しても、これらを真面目に検討するために最も重要なポイント、それは、「自分の死に真剣に向き合うということ」です。

概ね誰にとってもイヤなことではありますが、それがこの問題を適切に対処するための、そして最も大事なはじめの一步となります。

■ 4. 「揉めさせない」ための法的備え

法的な備えを進めるに先立ってまず行っていただきたいのは、「事業経営を成り立たせている基盤ともいうべきモノ」の棚卸しとリストアップです。これで冒頭「2」で述べた「モノ」の問題がみえてきます。

続いて、「基盤」となり得るものを誰が一番うまく引き継げるのかを、徹底的に冷徹な視点から考えます。ここで「ヒト」の視点からの検討がなされることになります。

繰り返しになりますが「事業」というものは、あるアイデアや、技術・ノウハウといったものを集約し、多くの人を力を結集して世の中に対し、物やサービスを提供する行為で、「事業」にはそれを成り立たせる「基盤」となるものがあります。

例えば、「革新的な技術」が「基盤」として、それが「特許」などの帰属の整理がしやすい知的財産権の形で明らかになっている場合なら、主に「モノ」の問題を中心として、極論をいえばその技術やノウハウを上手く使える人に承継させてしまえば、（その人が経営ができる前提ではありますが）事業承継自体はある程度完了してしまうかもしれません。

一方で、ある特定の優秀な技術者の繊細な加工技術のようなものと、「基盤」は「とても優秀な従業員群」ということになります。となると、この「優秀な従業員群」を離職させず、むしろ「この人についていきたい」と思ってもらえるような人かどうか、が承継後の事業存続上、重要なファクターになってくることになります。このような話は、また、「素晴らしい取引先に恵まれていること」が「基盤」の場合にも問題となり、これらのものは現在の経営者のカリスマ性や人柄、親切さなどに付いている場合もあるので、経営者が変わった場合に、これまでと同じように新しい経営者に付いてきてくれるかどうかはわかりません。よって、そこを上手くやってくれる人が最適ということになってくるわけです。

以上をふまえて、次に「モノ」「ヒト」の各問題を念頭におきつつ採り得る具体的な手法を考えます。

親族以外の第三者に承継させるのであれば、それは商事法的な「組織再編」行為ですので、法人に「基盤」となるものが全て帰属していれば法人ごとそれを承継させればよいですし、それ以外にも技術を具現化した「特許」やノウハウを記載した「マニュアル」、実際にその技術を用いて優秀な製品を作っていた「従業員」や製造に使用している「工場設備」、それにそれらの製品を買ってくれていた優良な「取引先群」などを一つの「包括ユニット」として、それを第三者に譲渡するという方法もあります（その手法が「事業譲

渡」や「会社分割」です)。これは、経営者が生前に対応する必要があり、親族らにはその対価たるお金を残す、という形で、「承継されない者」へのケアを図ることになります。

一方で「親族内に承継させる場合」において最も重要な法的備えは、やはり「遺言書」ということになるでしょう。

しかしながら、単に「遺言書」を書けばよいというものでもなく、「2」で述べた「事業経営を成り立たせている基盤ともいうべきモノ」がきちんと承継されるべき人に引き継がれる形になっていなければ意味がありません。

「法人」の承継を意識するのであれば当然「株式」についての言及がなければなりませんし、「2」で記した【事例①】の「鞆のデザイン画」や「新作の原画」、あるいは「基幹商品の意匠権・商標権」などについても言及がなければ普通に法定相続されてしまいます。それは、【事例②】の場合の「資材置き場」「車両駐車場」の各土地についても同じ話です。

また、その内容についても注意が必要です。

例えば、「法人」の承継とは何かを考えた場合、いささか生々しい表現ですが「法人」の権力基盤の源泉は「株式」であるため、結局それは「株式」の承継ということになります。そして、承継の結果として事業の運営に当たるべき人物が「法人」の「株式」のそのマジョリティを握らなければ当然経営は不安定化します。1人株主でやってきた中小企業経営者は、自分で株式を全て握り込んでいることも多く、株式保有者の拡散が会社経営に与える「緊張」が如何に深刻な問題であるかを認識していない例が多いのですが、この「株式」を誰にどう割り付けて承継させるのかが一つ重要な問題となります。

また、上述「3」の第二の視点として述べた「引き継がせないヒト」にどのようなケアをするかを慮るのは大変結構なのですが、(先ほど申し上げた悪い意味での)「シンプルな」経営者は、「だったら平等に」と何も考えずに

「株式」はさておき、それ以外の財産の割り付けをそれこそ「均分に」してしまったり、相続税との関係で非課税処理が可能な生命保険金の「500万×相続人」の生命保険金受取人を均等に割り付けたりします。これをやられると経営安定化のために主に「株式」を集中させた相続人に「相続税」を支払う現金が準備できず対応に窮する、といった事態を発生させてしまいます。そういうところまで視野に入れて割り付けをしなければ、結局、相続トラブルを回避したことにはなりません。弁護士や税理士の使いどころというのはこういう局面で出てくるわけです。

ちなみに、せっかく「株式」の話が出てきましたので、この関連で若干話を展開しますが中小企業の場合、多くの会社では「株式」について「譲渡制

限」が付いており、移転を巡っては取締役会か（取締役会非設置会社の場合は）株主総会による承認が必要です。そして、「遺言書」による移転の場合でも、一定の場合、具体的には相続人たる相手であれ、第三者であれ、「株式」についてこれを特定の人に「遺贈する」と記載して承継させる場合などは、いわゆる「特定承継」の場合に当たるとしてこの譲渡承認が必要となります。一方、「遺言書」に「相続させる」と記載して移転させる場合は、財産全ての包括承継の場合であれ、個別に株式などの財産を指定した承継の場合であれ、いわゆる「相続」による「一般承継」の場合として特に譲渡承認は要しないものと整理されるのですが、権利行使に当たっては、他の相続人と他の相続財産も含めて遺産分割協議が必要となり、また会社法174条による会社からの売渡請求の対象となる可能性が出てきます。そこで、他の株主が何人いて、それはどの程度の割合の株式をもっているのかなどを勘案しながら、どちらがよりスムーズに移転させることができるかを考えて、ワーディングの選択を決める必要があります。

また、会社法が制定・施行された平成18年以降に設立された会社の場合には「株券不発行」が原則なので余り心配はないのですが、それ以前の会社の場合には往々にして「株券」が発行されている場合があります。この場合、その「株券」の交付・所持がないと移転が完成しないので、「株券」の所在が何処なのかを確認しておくことも重要になってきます。

このように「遺言書」による「株式」移転の場合、どうしても「相続」に関する民法の視点からの対応に目が行きがちなのですが、会社法視点からの対応の要否もぬかりなく検討しておかないと、結局経営者の死後に関係者を「揉めさせる」ことになるのでその点は留意されるべきでしょう。

このほか、「遺言書」には「相続に関する事項」「（相続以外の）財産の処分に関する事項」「身分上の事項」「遺言執行」などに関する法的効力を発生させる「遺言事項」のほかに、法的効果を発生させない「付言事項」というものを記することができ、ここで何故このような「遺言書」を作成したのか、この「遺言書」で狙うところは何か、といったところの説明をすることもできます。日常的に「自分が死んだときはどうする」といった話をするのももちろん大事ですが、この「付言事項」の様なものを用いて、自身が伝えたいメッセージを遺すことも重要な相続トラブル回避策ということになります。

最後に、これは法的な備えからは若干ズレるかもしれませんが、よく「事業承継」においては「理念」の承継が大事だ、という話が出てきますが、理念を次の経営者が引き継いだ場合に、現在の経営者が逝去した後もこれまでと同様に継続して操業され、取引がなされるという一つのメッセージとなる

ので、特に「従業員」や「取引先」との関係性という視点からみた場合にはこの点が大変重要になってきます。

■ 5. おわりに

以上、「事業承継」において「揉めさせない」ための具体的な論点や対処法について述べてきましたが、いずれにせよ大事なのは「早めの検討・早めの対処」です。そのためには先ほども述べたとおり、「自分の死に真剣に向き合うこと」が肝要です。

たとえ「事業経営を成り立たせている基盤ともいうべきモノ」がたまたま上手く「事業のための財産を入れておくハコ」（「法人」のことです）の中に全て入っていて、その「法人」が「不死身」であったとしても、「法人」を動かすのもやはりいずれは「死ぬ」ことが宿命づけられた「人」であるわけで、「事業承継」問題の発生する所以というのは、つまるところ、この問題が生じる根本原因は「人は誰でも等しく老化して最後は死ぬ」という生物としても当たり前の摂理にあるわけです。

そして、この避けて通れない難題にどのように真剣に取り組むかが、結局は自身の死後に、事業に関わる関係者を「揉めさせる」ことになるかどうかを左右することになりそうです。

【著者プロフィール】鈴木 雅人（すずき まさと）

弁護士（第一東京弁護士会）

1997 年 司法試験合格

1998 年 立命館大学法学部卒

2000 年 司法修習終了（52 期）、弁護士登録、三宅合同法律事務所（現弁護士法人三宅法律事務所）入所

2009 年 弁護士法人三宅法律事務所 パートナー就任

現在 日本弁護士連合会情報問題対策委員会委員

（著書）『やさしくわかる！すぐできる！企業の個人情報対策と規程・書式』（日本法令）

本レポートにつきましては万全を期して作成しておりますが、ご利用の結果に関しては一切の責任を負いかねますのでご了承ください。また、本レポートを無断で複製または掲転載することを禁止します。

資料提供：第一生命・損保ジャパン サクセスネット事務局
