

南山大学大学院
博士（経営学）論文

日本のファミリービジネスの事業承継と法制度の関係

令和2年1月17日

小谷 祥

目次

序章 日本のファミリービジネスの現状	1
1. 日本のファミリービジネスが迎える危機	1
2. ファミリービジネスの事業承継に生じる問題	6
第1章 ファミリービジネスを巡る先行研究の概観と見落とされた視点	10
はじめに	10
1. ファミリービジネスの定義に関する先行研究	10
2. ファミリービジネスの優位性に関する先行研究	13
3. 見落とされた視点	17
おわりに	18
第2章 会社法制度におけるファミリービジネスの位置づけ	20
はじめに	20
1. ファミリービジネスと事業形態	20
2. 株式会社の根本的性質とファミリービジネスの背反性	22
3. 株式の譲渡制限とその問題点	24
4. 非上場株式の評価方法を巡る問題	27
おわりに	32
第3章 民法（相続法）がファミリービジネスの事業承継に与える影響	34
はじめに	34
1. 相続法の歴史とファミリービジネスへの影響	34
2. 現在の相続法の骨子	39
3. ファミリービジネスの承継に相続法が及ぼす諸問題	45
4. 現在考えられる対策の検討	52
おわりに	55

第4章 ファミリービジネスの事業承継に関する各種の施策とその効果	57
はじめに	57
1. 経営承継円滑化法の概観	57
2. 事業承継税制の効能と限界	59
3. 遺留分に関する民法の特例の効能と限界	65
おわりに	71
第5章 ファミリービジネスの事業承継と M&A	73
はじめに	73
1. 中小企業の事業承継で検討すべき課題	73
2. M&A 取引と事業承継	76
3. ファミリービジネスと事業承継	85
おわりに	88
終章 今後の日本のファミリービジネス	90
1. 各章の検討結果	90
2. ファミリービジネスの事業承継の現場	94
3. 現状での具体的な対応策	100
4. 今後の展望と課題	102
参考文献	108

序章

日本のファミリービジネスの現状

1. 日本のファミリービジネスが迎える危機

わが国の中小企業¹の数は、2014年時点で約381万社、全企業のうちで99.7%と、圧倒的に大部分を占めており、その中小企業に従事する従業者数は、約3361万人と雇用全体の約7割を創出している（中小企業庁2018）。国民総生産の2割を占める製造業においても、製造業付加価値額の5割を超えている（工業統計表2016）。また、中小企業の中には、積極的なアイデアや技術革新により、新たな製品やサービスといった市場を開拓する役割を担う場合も少なくない²。まさに日本の産業構造の核心部分を中小企業が担ってきたといっても過言ではないだろう。

日本では従来から、上場企業や大企業が優位で、中小企業は、むしろ家族経営から脱却できない小規模で脆弱な存在という消極的な見方がされてきたように思う。しかし、欧米のファミリービジネス研究が盛んになってきたことを受けて、日本の中小企業に対する評価が、ファミリービジネスという観点から見直されている³。

このような日本の産業構造のなかで重要な存在であった中小企業に関しては、従前から事業承継問題が危惧されてきた。たとえば、『中小企業白書』（2004：第3章）では、「中小企業の世代交代と廃業を巡る問題」を取り上げ、「今後、経営者の引退後の企業のあり方という問題が浮かび上がってくることは大いに考えられる」と指摘していた。そして、その懸念は現実のものとなってきている。

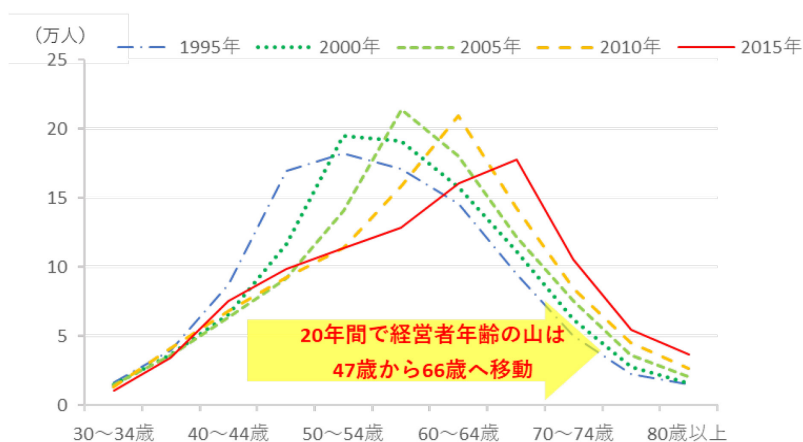
帝国データバンクの調査（2018）によれば、経営者の平均年齢は59.5歳に達しており、半数以上の経営者が60歳を超えていた。また、中小企業庁委託「中小企業の成長と投資行動に関するアンケート調査」、帝国データバンク「COSMOS 1 企業単独財務ファイル」および同「COSMOS 2 企業概要ファイル」をまとめた資料によれば、経営者の平均年齢は上昇し続け、中小企業経営者の年齢のピークは2015年に66歳に達している（図序-1）。

¹ 中小企業の定義は様々であるが、本論文では便宜上、中小企業基本法の定義にしたがっておくこととする。製造業：資本金3億円以下もしくは従業員数300人以下、卸売業：資本金1億円以下もしくは従業員数100人以下、小売業：資本金5千万円以下もしくは従業員数50人以下、サービス業：資本金5千万円以下もしくは従業員数50人未満、小規模事業者は製造業：従業員数20人以下、卸、小売、サービス業は5人以下。

² たとえば江島（2018）など。

³ ファミリービジネスの一般企業に対する業績優位性の指摘として代表的な研究としてはAnderson & Reeb(2013)があるほか、たとえば1986年6月の米国ニューヨークタイムス紙に、「ファミリービジネスの再発見」と題する記事が掲載され、高品質、従業員重視、長期的な視点を日本が培ってきた大切な価値観であると指摘している。

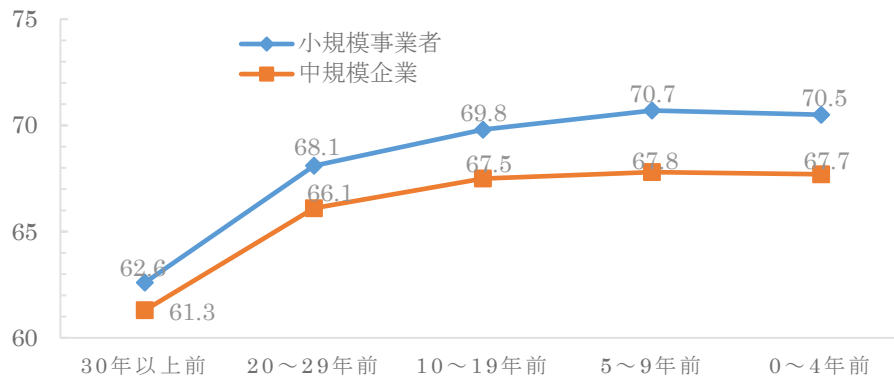
図序一1 中小企業経営者年齢の分布（年齢別）



（出典）中小企業庁（2016）第2-6-37図より引用。

経営者の平均引退年齢も30年以上前に61～62歳だったものが、現在では70歳程度にまで上昇していることを加味しても、経営者として必要な心身の健全な能力からして、これ以上引退の時期が上昇し、さらに高齢化することは考えにくい。そうすると、この時点で1947年～1949年生まれ、いわゆる団塊の世代が、現在は70歳に差し掛かってきており、2020年頃には数十万人の団塊の世代の経営者が引退の時期に差し掛かるとみられている。事業承継の問題は、まさに今、中小企業が直面する喫緊の課題であるといえる（図序一2）。

図序-2 経営者の平均引退年齢の推移



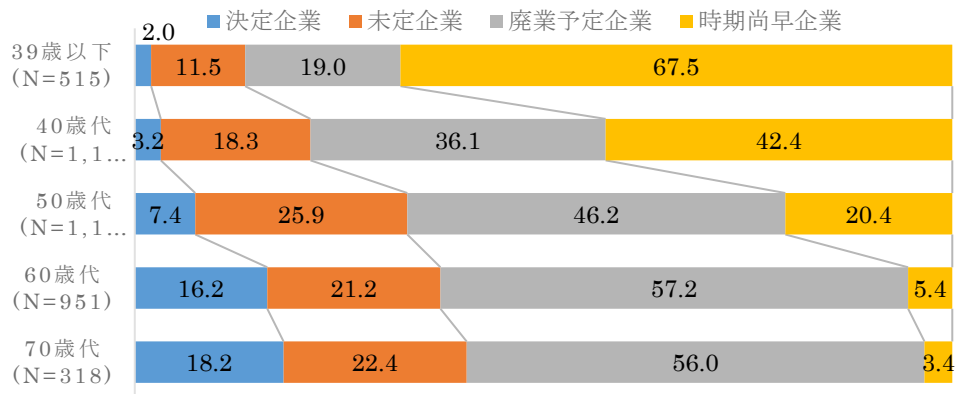
(出典) 中小企業白書 (2013) 125 頁より引用。

注 小規模事業者は、常時雇用する従業員が、①製造業・建設業・運輸業・その他業種（後記②～④を除く）について20人以下、②卸売業、③サービス業、④小売業について5人以下をいい、中規模企業は、①製造業・建設業・運輸業・その他業種（後記②～④を除く）について資本金3億円以下または常時雇用する従業員300人以下、②卸売業について同1億円以下または同100人以下、③サービス業について同5000万以下または同100人以下、④小売業について同5000万以下または同50人以下、のうち小規模事業者を除いたものをいう。

では、従前から懸念されていたにも拘らず、中小企業の事業承継がなかなか進まないのはなぜであろうか。その理由は単純ではない。中小企業の事業承継では、①後継者不足、②税制や事業用資産の評価の問題、③後継者の人選と育成、④経営資源の維持・再生と経営革新による事業承継の実現等、多くの課題が指摘されていた（三井2002）。

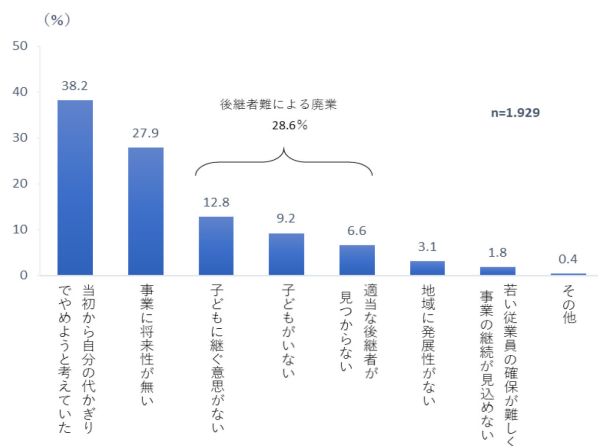
特に中小企業の60歳以上の経営者のうち、50%超が廃業を予定しており、事業形態別でも、法人経営者の約3割、個人事業者においては約7割が、「自分の世代で事業をやめるつもりである」と回答している（図序-3）。廃業を予定している企業が、廃業の理由として挙げているのは、図序-4のとおり、事業に将来性を感じないという事業そのものに対する消極的な理由が27.9%であるのに対して、子供など適当な後継者がいないという後継者難を理由とするものが28.6%となっている。

図序—3 類型構成比（経営者の年齢別）



（出典）日本政策金融公庫総合研究所（2016）「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」，図—1 を引用。

図序—4 廃業理由（廃業予定企業）



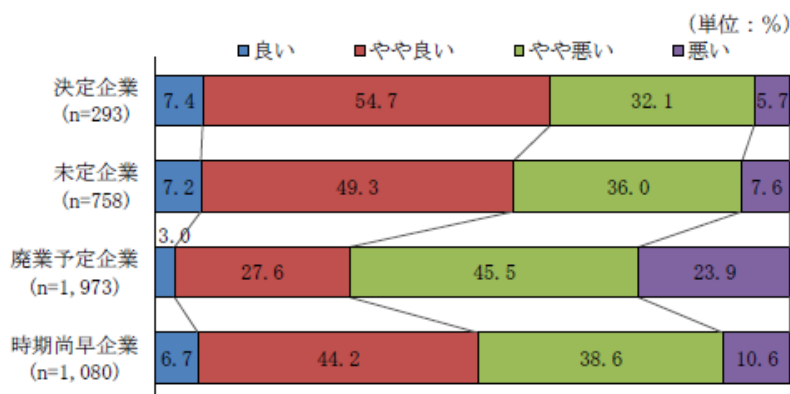
（出典）日本政策金融公庫総合研究所（2016）「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」，図—4 を引用。

もちろん、当初から自らの代で事業をやめるつもりであったもののほか、事業における将来性が乏しいとの理由で廃業に至るケースというのも、経済合理性を考えればやむをえないことといえるだろう。

しかし、特筆すべきは、廃業予定企業のうち3割の経営者が、同業他社よりも良い業績を上げていると回答しており（図序—5）、今後10年間の将来性についても4割の経営者が、少なくとも現状維持は可能としている点である（図序—6）。これらの企業は、事業としては優良、堅調であるにもかかわらず、廃業を選択せざるを得ないような状況にあるというわけ

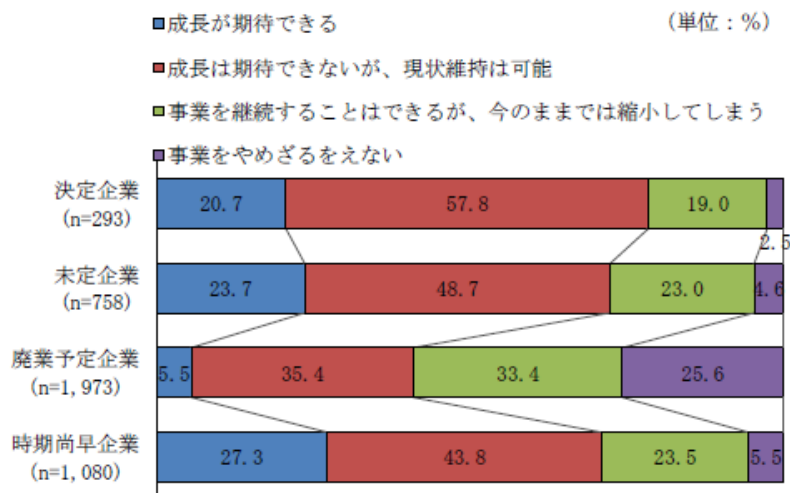
である。

図序—5 同業他社と比べた業績（廃業に関する回答類型）



（出典）日本政策金融公庫総合研究所（2016）「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」，図-7を引用。

図序—6 今後10年間の事業の将来性（廃業に関する回答類型別）



（出典）日本政策金融公庫総合研究所（2016）「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」，図-8を引用。

事業として優良ないし堅調な企業ということは、それに値する企業価値が存在するということである。債務超過や、事業の将来性が乏しい企業、つまり企業価値が乏しい企業に関しては、たとえ経営者が後継者候補を期待する子などの存在がいたとしても、後継者候補者が承継に二の足を踏むことは当然といえる。しかし、企業価値が存在する会社については、

同じ後継者難といえども、根底にはまた別の理由もあるように思われる。

優良企業について「後継者がいない」とは、あくまで後継者候補が自ら別の職業選択の道を選ぶという積極的な理由のほか、優良企業とはいえ、経営者保証や経営責任などの重圧を担うということに対する忌避などの消極的な理由があると思われるが、優良企業の承継に伴う株式や事業用資産の移転を巡る問題にも大きな原因があるのではないだろうか。

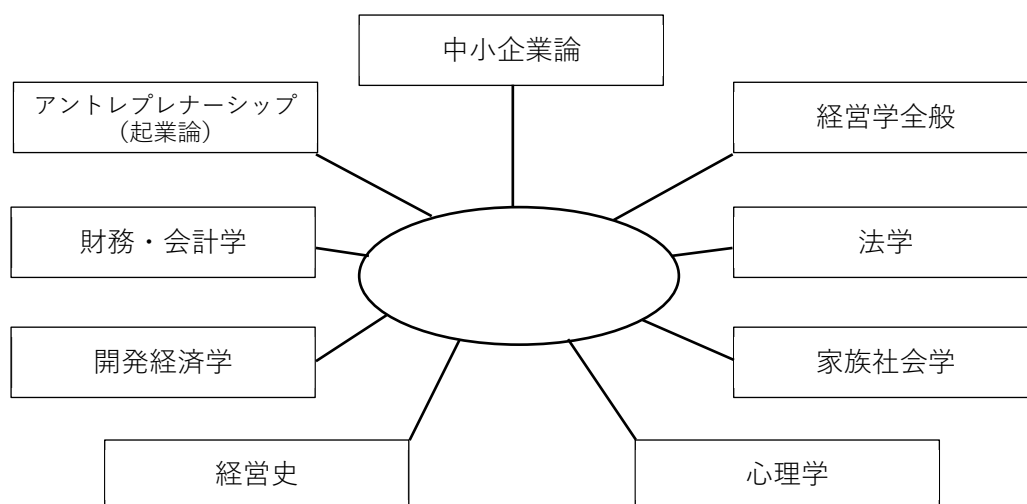
2. ファミリービジネスの事業承継に生じる問題

このような現実の日本のファミリービジネスとしての中小企業の事業承継問題については、従来のファミリービジネスに関する先行研究であるファミリービジネスのガバナンス、後継者選定や育成というテーマだけでは捉えられない問題が存在する。

それは、法制度である。ファミリービジネスも「会社」として営む以上は、会社法制度の適用を受けることになり、ファミリービジネスが、ファミリーとしての個人、親族としての側面を持つ以上、事業承継を巡る問題は、民法、特に相続法の適用を受ける。

従来の経営学、中小企業およびファミリービジネス研究では、中小企業論、起業論、財務・会計、経営史などと並んで、家族社会学や法学といった隣接分野も含むものと理解されてきた⁴（図序-7）。

図序-7 ファミリービジネスを取り巻く主な研究分野



（出典）後藤（2012）図表 1-8 より引用。

⁴ 後藤（2012）14 - 17 頁。

ところが、ファミリービジネスに法制度の領域が当然含まれることを前提としながらも、研究領域としての経営学分野と法学分野との間には、高い壁が存在していたように思われる。しかし、現実に社会に存在する中小企業に、そのような壁は存在しない。これは、従来の経営学やファミリービジネス研究が、看過していた点である。

筆者は、弁護士として数多くの中小企業（そのほとんどがファミリービジネスである）の様々な問題に関与し、ファミリービジネスであるが故に生じる問題の実態に直面してきた。その問題の根本的な原因は何かを考えるにあたって、法律的な視点で検討を加えるだけでは足りないことに気付くとともに、従来の中小企業研究やファミリービジネス研究が、重要な関連性のある法制度と分断されてきたと感じたのである。

本論文の目的は、まず第1に、ファミリービジネスの運営、なかでも喫緊の課題とされているファミリービジネスの事業承継に、法制度がどのような影響を与えているかを明らかにすることである。現代社会で営まれる事業活動や家族の関係は、それぞれを取り巻く法制度という一定のルールの中で行われている。その意味では、事業活動や家族関係も法制度の影響を少なからず受けているといえる。なかでもファミリービジネスの運営や事業承継には、関連する法制度の影響が強く作用すると考えられる。それにもかかわらず、従来の中小企業やファミリービジネスに関する研究では、法制度との関係が看過されてきたのである。そこで、日本の法制度が、ファミリービジネスの運営、特に事業承継に、どのような影響を与えているかを理論的に分析したい。

第2の目的は、法制度のなかでも、特にファミリービジネスの事業承継に直接的な影響を及ぼすと考えられる会社法と民法を取り上げ、これらの法律がどのようにしてファミリービジネスの事業承継に影響を与えているか、具体的な事例を挙げることにより明らかとすることである。法制度がファミリービジネスの事業承継に一定の影響を与えているとしても、それが具体的にどのような問題として現出しているかは実はあまり注目されていない。そこで本論文では、経済的に問題のない優良なファミリービジネスが現実に直面する事業承継問題について、具体的なケースを念頭に検証する。この検証により、会社法や民法といった法制度と、ファミリービジネスの相克、あるいは背反性を確認することができるのである。

第3の目的は、このような法制度の影響により問題が生じているファミリービジネスの事業承継に関する各種の対応施策の有効性およびその限界についても確認することである。中小企業の事業承継問題は政策的課題として掲げられ、既にいくつかの施策が存在する。また、ファミリービジネスの事業承継手法としてM&Aの利用も行われている。そこで、これらの施策や手法について、ファミリービジネスの本質を踏まえて分析を加えることで、今後のファミリービジネスの事業承継対策に新たな視点を見つけることができるのである。

そして第4の目的は、以上の分析・検討を通じて、今後の日本のファミリービジネスの運営、特に事業承継のために何が必要とされるのか、その道標の基準となるべき新たな視座と

してのファミリーガバナンスを設定することである。ファミリービジネスと法制度の関係を分析することにより、日本がファミリービジネス大国といわれる理由の一端にも法制度が関係していた可能性を指摘しつつも、その法制度の変遷の結果、今現在の法制度の下では、従来のファミリービジネスの運営とは異なる視座が必要となることを示したい。その新たな視座となるべきものとして、ファミリーによるファミリーの統治、ファミリーメンバー全員の結束という意味での日本独自のファミリーガバナンスの在り方を考える必要があるのである。

以上を目的とした本論文の構成は、以下のとおりである。

まず、第1章で、ファミリービジネス研究を概観し、ファミリービジネスの優位性や存在意義を確認するとともに、従来のファミリービジネス研究で見落とされてきた視点として、特にファミリービジネスの事業承継に法制度が重要な役割を果たしている事実を抽出する。第2章では、見落とされた視点である法制度のうち、ファミリービジネスを営む組織体としての会社について、会社法制度における株式会社の性質と、ファミリービジネスの性質を比較検討し、相互の背反性を分析する。第3章では、第2章で確認した株式の財産的な意味を念頭に、ファミリービジネスの承継に民法の相続法が大きな障害になっていることを確認する。日本の相続法制度の歴史的な経過が、日本のファミリービジネスにいかに関与してきたかを分析することは、今後の日本のファミリービジネスの事業承継を考える上での重要な示唆になる。第4章では、ファミリービジネスの事業承継問題に対する代表的な施策を取り上げ、その効果や限界を確認する。また、第5章では、このようなファミリービジネスの事業承継問題について、近年 M&A による事業承継という手法が盛んになってくることに着目し、事業承継と M&A について、ファミリービジネスの事業承継という視点で分析を加える。そして終章では、このような検討、確認、分析の結果、日本のファミリービジネスの事業承継に今後必要となる視点は何か、日本のファミリービジネスに適したファミリーガバナンスの在り方について若干の考察を加える。

なお、本論文が検討の対象とするファミリービジネスは、超老舗と呼ばれる著名な一部の企業ではない。老舗企業に関する研究は日本では少なくない。たとえば寺社仏閣などを手掛ける宮大工としての金剛組は、世界最古の会社であるなどとされ、多くの研究対象となってきた⁵。もちろんこれらの研究が、ファミリービジネスの事業承継という側面も有していることは否定しないが、このような超老舗企業の存続に関する研究においても、現代社会、そして現代法制度との関係性については、詳細な検討は加えられていない。

また、トヨタ自動車や財閥系企業といった上場企業も、ファミリービジネスという側面も持っていることも否定しないし、定義によってはファミリービジネスに区分されることもある。当然このような規模の大きなファミリービジネスも事業承継に関して一定程度は同種の問題点を抱えてきたと考えられるが、現在社会、そして現代法制度との関係でいえば、上場会社と中小企業では、ファミリービジネスの事業承継に関する問題は根本的に異なる

⁵ 最近の研究では、曾根（2019）が老舗企業の存続メカニズムを分析している。

ものである。

本論文が焦点を当てるファミリービジネスは、所有と経営が分離していない非上場企業である。そのほとんどは、決して著名ではない、堅実に事業を営む無数の中小企業である。なぜなら、これらの名も無き数多くの中小企業、ファミリービジネスこそが、それぞれの事業活動を通じて日本経済や雇用の基盤となっていると考えるからである。これらの多くのファミリービジネスが抱える事業承継問題に新たな視点や分析を加えることで、ファミリービジネスの円滑な事業承継の一助となるだろう。その結果、独自性のある多くのファミリービジネスが存続、発展し、ひいては日本経済全体の活力の源泉となる可能性があると感じている。

第1章 ファミリービジネスを巡る先行研究の概観と見落とされた視点

はじめに

本章では、まずファミリービジネスの定義を巡る経過を踏まえた上で、本論文が対象とするファミリービジネスを定義付ける。

また、ファミリービジネスに果たして価値があるのか、ファミリービジネス全般にいわれる消極的な意見に対して、ファミリービジネスと非ファミリービジネスを対比した場合にファミリービジネスが持つ優位性について確認するとともに、その優位性の根源はどこにあるのかについても検討を加える。

本論文が対象とするファミリービジネスは、無数の優良な中小企業であるという前提に立ち、従来の中小企業、ファミリービジネス研究を振り返ることで、重要でありながらも見落とされてきた視点を抽出する。

ファミリービジネスが一定の優位性を有していることを前提に、その優位性の根源には、ファミリービジネスの特性でもあるファミリーガバナンスが存在するという仮説に立ち、欧米におけるファミリーガバナンスのシステムを確認することで、これと対応するはずの日本のファミリーガバナンス体制の欠如を明らかにする。

日本のファミリービジネスで、ファミリーガバナンスに関する具体的な検討・対策がなされてこなかったのは、日本の従前の法制度が関係しているものと考えられる。

従来の研究で見落とされてきた視点を抽出することにより、現実の社会で起きているファミリービジネス、特にそのなかでも最も重要であると考えられ、また現在の日本で喫緊の課題となっている事業承継にどのような問題が生じているか、ファミリービジネスの事業承継に法制度がどのような影響を与えているのかを検討する出発点とすることができる。

1. ファミリービジネスの定義に関する先行研究

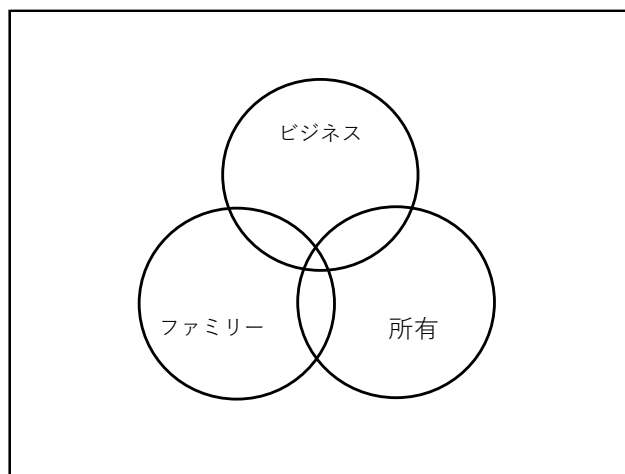
ファミリービジネス研究は、欧米を中心に1950年代から始められ、日本においても昨今の事業承継問題を中心として関心が高まってきている。しかし、ファミリービジネスといっても、確立された定義が存在するわけではない¹。

Gersick et al. (1997) の提唱したスリーサークルモデルは、ファミリービジネスの特徴を的確に捉えており、ファミリービジネスの定義についても示唆を与えてくれる。Gersick et al.によれば、ファミリービジネスは、①ファミリー、②ビジネス、③オーナ

¹ たとえば倉科 (2003) 15 頁など。

ーシップという 3つのサブシステムによって構成されるとしている（図1-1）。

図1-1（スリーサークルモデル）



（出典）Gersik et al (1997)。

ファミリービジネスは、この3つのサブシステムが有機的に絡み合いながら運営されるわけであるが、非ファミリービジネスとの決定的な違いは、ビジネスとオーナーシップがファミリーという要素とともに重なる部分、つまりファミリーの要素が、ビジネスとオーナーシップに影響を与える点である。

どのような企業であっても、ビジネスとしての要素（経営）とオーナーシップ（所有）という側面は必ず持っており、この2つは会社としての基本的な要素であるといえる。会社法も所有と経営の分離を前提としたガバナンス構造を基本としている（第2章で詳述）。しかし、これらにファミリーの要素が加わるからこそが、ファミリービジネスの特徴であり、ファミリービジネスの積極的側面と消極的側面を生じる所以であるともいえる。

そして、ファミリービジネスを定義付ける具体的な要素としては、主に「ファミリーの影響力」、「ファミリーの経営参画」、「複数のファミリーメンバーの関与」、「次世代へ承継する意思」の4つが挙げられ、これらに着目して様々な定義の検討が加えられている（後藤2012）。そこで、この4要素を、日本の中小企業に当てはめて、その意味するところを確認していく。

第1の「ファミリーの影響力」とは、ファミリービジネスの経営に関する最終的な意思決定を指し、株式会社でいえば株式の所有権を意味する。経営の重要な方針に関する決定権を有するか否かは、結局のところ株式の保有割合に帰着することになる。日本の中小企業の多くは、当然ながら非上場の閉鎖会社であり、創業者ないしその子ら親族が株式の大半を保有しているため、ファミリーの影響力はきわめて高いといえる。

第2の「ファミリーの経営参画」とは、社長や役員として実際に経営方針の検討・決定に

ついて参画していることである。現実の日本の中小企業も、「所有と経営」が一致しており、「大株主＝社長」といったオーナー社長タイプという構図がきわめて多い。

第3の「複数のファミリーメンバーの関与」については、この要素を含めなければ、全ての企業がファミリービジネスに該当するために存在する要素であると説明されている。つまり、唯一の株主が経営者であって、他にファミリーメンバーが全く経営に関与していない場合には、ファミリービジネスとは定義されない、ということである。

最後に、「次世代へ承継する意思」が要素である理由は、第3の「複数のファミリーメンバーの関与」と関連している。たとえば、現段階では、ファミリーで関与しているのは、唯一の株主であり経営者である創業者だけであるが、次世代に承継する意思があれば、ファミリービジネスとして定義してよいとするものである。

この点に対し、後藤（2012）は、意思という主観的要素は定義に含めるべきでないとして消極的に捉えつつ、「ファミリーが同一の時期あるいは異なった時点において役員または株主のうち2名以上を占める企業」と定義することで、一時的にファミリーの株主と経営者を合わせて1名のみのものである場合も含めて、ファミリービジネスに該当するとしている。

確かに、実際の日本においては、唯一の株主が経営者であることは決して珍しいことではなく、このような経営形態をファミリービジネスの定義から除外してしまうことは、現実のファミリービジネス研究の範囲を極端に狭めてしまうため、適切ではない。また、唯一の株主であり経営者である者は、ある一定の時点では、ファミリーとしての関与は単独であったとしても、本論文で取り上げる事業承継を考える場面では、当然ながら経営者の後継者としても、また株式という財産の相続人としても、潜在的に他のファミリーメンバーが登場し存在していることからすれば、複数のファミリーメンバーの関与を、ある一定の時点だけで判断して除外するのは適当ではないだろう。くわえて、相続という場面を想定すれば、そこには故人（元オーナー経営者）の「意思」という主観的要素とは無関係に、他のファミリーメンバーが相続人として登場する以上、客観性も備わっていると考えることも可能である。

したがって、本論文においても、ファミリービジネスの定義における複数のファミリーメンバーの関与については、事業承継が問題になる時点も含めて定義づけを行うことにより、ある時点において単独株主兼経営者の経営形態であったとしても、ファミリービジネスに含めて検討することとする。

なお、本論文が対象とするファミリービジネスの事業承継を考えた場合、上記の要素のうち、第1「ファミリーの影響力」すなわち会社の所有権としての株式が最も重要な要素であると考えべきである。会社の所有権である株式は、会社の意思決定権と同義であり、支配権と呼ばれることが多い。具体的には、当該会社の支配権としては、少なくとも過半数の株式をファミリーで保有していること念頭におく必要があるが、この点について、日本の中小企業の所有形態を確認しておこう。

中小企業の所有形態は、中小企業の特徴として位置づけられている²。たとえば法人税法

² 商工組合中央金庫 2016) 9-10 頁など。

では、保有株式でみた当該会社の支配力で判断しており、会社の株主や出資者の上位 3 株主グループが有する株式数または出資の金額等の合計が、その法人の発行済株式の総数または出資の総額等の 50%超に相当する法人を「同族会社」、会社の上位株主 1 名の持株比率 50%超の「特定同族会社³」を、同族企業とみなしている。

国税庁の 2017（平成 29）年度『会社標本調査結果（税統計からみた法人企業の実態）』によれば、法人全体の数約 267 万社に対し、同族会社（同族会社および特定同族会社）の数は約 259 万社、非同族会社は約 9 万と社になっており、同族会社の割合は 97%に上る。

この統計からも、ファミリービジネスの定義として、ファミリーの影響力、つまり株式支配が最も重要な要素であるといえ、本論文においても、ファミリービジネスの定義として、会社の支配権を確保しているという意味で、過半数の株式ないし議決権をファミリーが保有している（ある時点においては単独で保有している場合も含む）と定義することとする。

この定義に当てはめても、日本の中小企業のほとんどが、まさにファミリービジネスに該当することになる。

そもそも日本は、質・量ともに世界でも有数のファミリービジネス大国とされている（奥村/加護野（2016））。世界最古の企業といわれる金剛組や、売上規模における日本のファミリービジネスの第一位のサントリーなど、著名な企業も数多く存在する。しかし、本論文で着目しているのは、著名な一部の超長寿の老舗企業や大規模なファミリー経営の会社だけではなく、あくまで、社会に多く存在する一般的なファミリー企業、同族企業、オーナー系企業であり、その大部分を占める中小企業の存在である。なぜなら、有名でもなく、社会的に注目もされていないかもしれないほとんどの中小企業の存在こそが、日本の社会経済を下支えしている重要な存在だと考えるからであり、現実には事業承継問題に直面しているのも、これらの多くの中小企業だからである。

2. ファミリービジネスの優位性に関する先行研究

一般にファミリービジネスは、非ファミリービジネスと比べて業績や経営の合理性に欠けると思われがちである。それはファミリー経営であるが故の経営の排他性や硬直性などといわれることがある（Rouvinez /Ward（2005））。ファミリーによる役職の独占、血縁主義による後継選択、経営陣の公私混同などから、合理的な経営の意思決定がなされないというイメージもあるであろう。もちろん、現実にはそのような企業が存在することも否定は

³ 発行済株式総数の 50%超を 1 株主グループにより支配されている会社（以下「被支配会社」という）で、被支配会社であることについての判定の基礎となった株主等のうちに被支配会社でない法人がある場合には、その法人をその判定の基礎となる株主等から除外して判定するとした場合においても被支配会社となるもの（資本金の額または出資金の額が 1 億円以下である被支配会社を除く。）をいう。

できない。近年でも、大王製紙の社長の賭博等の子会社からの融資問題、船場吉兆の賞味期限切れや産地偽装問題、京都の一澤帆布、大塚家具など創業家内での内紛など、ファミリービジネスとしての老舗・名門企業といわれる会社における不祥事や対立構造などがマスコミをにぎわせている。

しかし、仮にファミリービジネスが根本的にそのような非合理的な存在であれば、企業として存続していくことはできないはずである。それでもなお、ファミリービジネスという形態が圧倒的多数をもって存続し続けているのは、ファミリービジネスが非ファミリービジネスよりも優位性を有している点も多くあるからであろう。

欧米では、1990年代半ばから、ファミリービジネスが長寿であり、非ファミリービジネスに比べて業績も優れているという観点から研究が盛んになってきた⁴。たとえばファミリービジネス編集委員会(2015)では、自己資本利益率や総資産利益率が、ファミリービジネスが非ファミリービジネスよりも優位な数値になっていることを示している⁵。また、本論文とは視点がやや異なるものの、日本の中小企業研究においても下請制度や社会的分業構造など、中小企業のネットワークシステム構造や存在意義については多くの研究もなされており(植田ほか2010)、これらを本論文が対象とするファミリービジネスの存在意義として捉えることも可能である。

西川(2002)は、ファミリービジネスの優れた特徴として、①創業の精神、企業理念が浸透している、②長期的視野に立った経営、③商品・サービスを「得意分野」に絞り込む、④創業家、ファミリーの永続への強い執念、⑤無駄を戒め、お金を大切に使う、⑥安定性重視の財務戦略、⑦あらゆるステークホルダーとの長期的関係を重視、⑧社員を大切にし、強い社員、幹部を育てている、⑨他社との差別化、こだわりがある、⑩創造的破壊を受け入れる社風がある、としている。総じて、成功しているファミリービジネスは短期的な利益追求をするのではなく、永続的な繁栄を目指して、長期的、継続的な視点で経営にあたっているといえる。

ファミリービジネスの究極的な目標は、「永続性」「持続性」にあるといわれており(Miller/Le Breton-Miller(2005))、そのために過度なリスクを侵さず、急成長という爆発力は乏しい反面、結果として会社は不況や市場の変化に対して打たれ強い生命力をもっているといえよう⁶。このことを財務面に関して端的に言えば、将来のために内部留保を厚く蓄え、次世代の経営のための原資を確保していることを意味する。そのためには、経営が長期的な視点では堅調であることが要件となる。また重要なのは、単に保守的な後ろ向きの経営というだけでなく、永続性を求めるためには、時代や社会経済情勢に合わせた経営革新も必要とされるときがあり(Kellermanns/Eddleston(2006))、その際には飛躍

⁴ 奥村(2015)6-19頁。

⁵ ほかに沈(2014)など。

⁶ Rouvinez/Ward(2005)も長期的な視野での経営について、Zellweger(2012)や加護野(2008)も事業の継続性について、ファミリービジネスの積極的な側面を指摘している。

するための財務的な資源が確保されているとみることもできるのである。

長期的な視野や安定性といった優位性と革新性は、一見すると相反するもののように感じるかもしれないが、ファミリービジネスでは、ファミリーという限られた共同体による経営の意思決定がなされるため、意思決定の迅速性に比べて、ファミリーが一定のリスクを負う覚悟を持って決断を下すことができるという点もみられる。このような経営における安定と果敢さのバランス配分の判断を迅速に大胆に行うことができることも、ファミリービジネスの優位性といえるだろう。

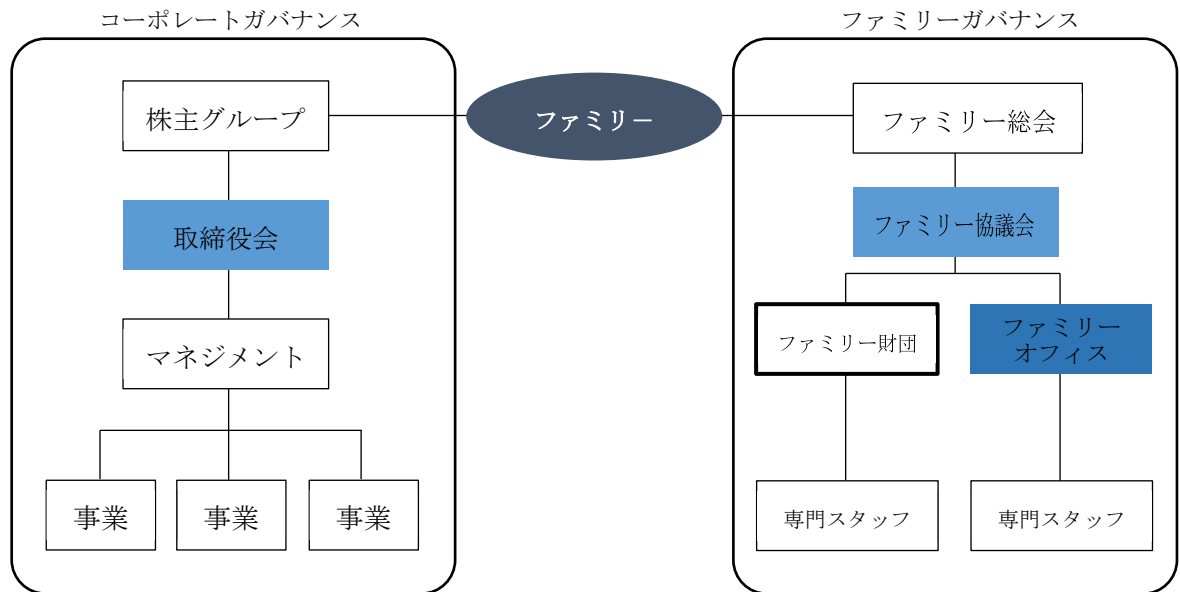
では、このようなファミリービジネスの優位性を生み出す根源はどこにあるのであろうか。ファミリービジネスが非ファミリービジネスと比べて経済的業績、特に収益性や安全性が優れている理由は、ファミリー要素の存在にあるともいわれている。ファミリーという存在が優位性の根源であるとするならば、そのファミリーの強みを発揮する条件として、ファミリー関係者が価値観を共有し、同じ目的に向かって結束していることが必要であるとされる⁷。その意味で、本論文がファミリービジネスの優位性の根源として着目するのも、ファミリーによるファミリー関係者の統治システム、つまりファミリーガバナンスである。

ファミリービジネスのガバナンスには、コーポレートガバナンスとファミリーガバナンスという2つのガバナンスが存在する。コーポレートガバナンスは、たとえば丹羽・加護野(2003)によれば、「企業の経営者に対するチェックのことで規律付けと任免を含む」であるとされ、会社法などの法令により一定の規定がされている。これに対し、ファミリーガバナンスには、会社法といった法令により具体的な項目などが定まっているわけではない。やや抽象的であるが、ファミリービジネスは、ファミリーの価値観、年齢や性別等の構成、ファミリーメンバー同士の人間関係などさまざまな要素を内包しつつ形成されているといえる、そのようなファミリーにおけるファミリー関係者の統治システムが、ファミリーガバナンスを意味する⁸。たとえば欧米では、ファミリーガバナンスを構築するための具体的な組織システムとして、ファミリーが、ファミリー総会、ファミリーミーティング、ファミリー財団やファミリーオフィスの委員会などと呼ばれる合議体を構成していることが挙げられることが多い。これらの合議体は、会社における取締役会や株主総会とは別個の存在として構成され、ファミリービジネスの重要な役割を果たしているといわれている(図1-2)。

⁷ ファミリービジネス編集委員会(2016)、244-253頁。

⁸ 奥村/加護野(2016)、127-142頁。

図1-2 ファミリーガバナンスとコーポレートガバナンス



(出典) ファミリービジネス白書 (2015) 図表 3-3-1③を引用。

これらの合議体の存在が、ファミリー間のコミュニケーションを促進し、ファミリービジネスの運営や経営計画、ファミリービジネスの将来像や永続性について理解を深める機能として生かされる。それがファミリービジネスの優位性の基盤なのである。

ところが、日本ではこのようなファミリーガバナンスの考え方は一般的に浸透しているとは言い難い。このようなファミリーガバナンス体制は、ファミリーメンバーの数が数十名、欧米の大規模なファミリービジネスを前提としたものだからということもその一因であろう⁹。では、これに代わるような日本独自のファミリーガバナンスというものがあるかという点、これも見当たらない。それはおそらく、日本ではこのようなファミリーガバナンスを敢えて考慮する必要性がきわめて希薄だったことによるものであり、筆者はその根本的な理由が日本の法制度との関係性にあるものと考えているのである。

そして、このような優位性および優位性の根源を持つとされるファミリービジネスに関する研究において、最も重要な課題とされてきたのが、事業承継なのである (Handler (1994))。

⁹ 日本でこのようなファミリーガバナンスに相当するものとしては、初期から中興期にかけての財閥系企業が考えられるが、本論文の対象はあくまで中小企業であるため、ここでは検討の対象とはしない。

3. 見落とされた視点

ファミリービジネスに関する研究は、ファミリービジネスの経営実務についての関心から、ファミリービジネスの定義、経営モデル、実態調査などを通じて、実証研究が進められてきた。日本はファミリービジネス大国などと言われており、きわめて長い歴史を持つ著名な企業や、大規模なファミリービジネスも存在し、近年では、事業承継にともなう問題も注目されているが、これらの研究のテーマは、ファミリービジネスとしての永続性を保つための経営戦略、後継者の選定や育成、技能の伝承¹⁰といった点にあるものが多い。

特に最近では、現役経営者の高齢化が加速するなか、ファミリービジネスを営む経営者が、後継者難により経営の存続が危ぶまれるという事態が現出しており、社会的にも事業承継問題がクローズアップされてきた。ただ、ここで取り上げられる企業は、後継者がいない、あるいは後継者候補者がいても承継を望んでいないという事例ばかりのように思われる。後継者がいないか、後継者となるべき者がいたとしてもその本人が承継を望まないという企業は、いうならば企業の経営状態や将来性について、承継することに対して積極的な意味を見出せない企業である。事業承継問題に関して、そのような消極事例ばかりが取り上げられているような気がしてならない。

ところが、現実の社会には、経営状態は好調であり、財務体質も健全、むしろファミリービジネスとしての永続性のために内部留保を厚くした優良企業も多く存在する。従前のファミリービジネス研究においても着目されてきた、非ファミリービジネスと比較した場合のファミリービジネスの業績や永続性のための財務基盤の優位性を示すデータからも、中小企業に該当するファミリービジネスの中に、このような優良企業が多く存在することは当然の帰結であるといえる。

しかし日本では、中小企業は零細企業、ファミリービジネスは家族経営から脱却できない前時代的な古い経営体質、といったネガティブなイメージが先行するためか、このような優良な中小企業のファミリービジネスの事業承継問題に対する関心は必ずしも強くはなかった。おそらく世間が抱く中小企業の事業承継とは、中小零細企業に将来はない、そのような企業を誰も継ぎたくはない、現経営者も寂しさを抱えながらも「継がせたい」とまでは思えない、という姿を思い浮かべていたのではないだろうか。結果的に、多くの中小企業のファミリービジネスについて、価値のある事業体としての事業承継をどう考えるか、という視点が欠落していたのである。

優良企業であれば、少なくとも、後継者候補が承継を望まないというケースは稀である。ファミリービジネスとして考えた場合であっても、潜在的な後継者候補者も複数名存在することが推測される。そうすると、先述の社会問題化している後継者難による事業承継問題とは状況がまるで異なる。

このような優良なファミリービジネスの事業承継にも、大きな課題が生じていること

¹⁰ 曾根（2019）など。

は、あまり知られていない。それこそが、従来の経営学、中小企業およびファミリービジネス研究が見落としていた研究領域である。

おわりに

従来の中小企業、ファミリービジネス研究では、経済学や経営学の観点に焦点が絞られてきた結果、事業承継においては特に重要な関連分野であるはずの法学、法制度との学際的な研究が進んでこなかった。

しかし、日本で多くの中小企業、ファミリービジネスが今まさに直面している事業承継という課題は、序章でみたように、既に待ったなしの喫緊の課題となっている。このファミリービジネスの事業承継問題の多くに、会社法や民法の相続法が関係していることに、目を向ける必要がある。この見落とされた視点であるファミリービジネスの事業承継と法制度との関連性を分析することが、ファミリービジネスの発展の一助になるはずである。

中には、中小企業やファミリービジネスの存在意義、存続の意義を疑問視する声もあるだろう。

しかし、中小企業の存続の議論のきっかけを作ったといわれている19世紀の経済学者 Alfred Marshall は、中小企業がなぜ生き残っているのかについて、著書『経済学原理』（1890）のなかで中小企業を「森の比喻」として例えている¹¹。「若い木はまわりの古い木のさしかける影、陽光と空気をさえぎるあの陰のなかを突きぬけて伸びていこうとして、苦闘をつづける。若い木の多くは途中でたおれ、わずかな木だけが生き残る。生き残った木は年一年と強くなり…（中略）…ついにはまわりの木々を圧して空高く伸び、永久に伸び続け、伸びるにつれて強くなっていくかのようにみえる。しかしそうはいかない。…（中略）…遅かれ早かれどの木も衰えを示しはじめる。高い木はその競争相手より陽光と空気をよく受けることができるが、しだいに生活力を失っていき、つぎつぎに、物的な力は劣っていても青春の活力にみちている木々に負けていくのだ。」

Alfred Marshall は、生物学的な視点から、大樹である大企業の陰でも中小企業が育つこと、大樹である大企業にも陰りがあり、小さな中小企業の木々の中から次世代の大樹が育つ可能性を指摘しており、示唆に富んでいる。しかし、Alfred Marshall の指摘も、中小企業が大企業へ成長発展する過渡的な存在であると捉えており、その意味では、中小企業が中小企業でありながら存続すること、言い換えればファミリービジネスのままの承継していくことについての分析は乏しい。また、バーリーとミーンズの「株式会社支配論」、チャンドラーの「経営者資本主義」といった理論でも、家族支配は初期段階の原始的形態、過渡的な存在などと位置づけられていた¹²。

¹¹ 馬場（1966）281－312頁。

¹² 末廣（2006）2－8頁。また同様の指摘として大島（2019）4－5頁。

この Alfred Marshall の生物学的視点を借りるならば、数多の中小企業やファミリービジネスは、それぞれが独自の DNA を持つ一つの生物であり、様々な生物の多様性こそが、生物全体の進化の可能性の根源であるとはいえないだろうか。経済社会において、様々な中小企業としてのファミリービジネスが存在すること自体に、事業の革新というイノベーションや発展の可能性が秘められているだけでなく、政治、経済、環境問題などの複雑で重大な社会情勢に対応していく柔軟性の根源であるように思う。

生物の進化と同様、経済も市場の競争原理により、多くの中小企業が生存競争をし、一定の淘汰を経て経済が成長することは健全である。しかし、純然たる競争ではなく、ファミリービジネスであるがゆえに、各種の法制度の影響を受けて、存続の道が絶たれることは、健全な進化の前提を揺るがすものであるといえる。中小企業であるファミリービジネスが、ファミリービジネスとして発生、存続し、承継されていくことは、経済社会全体の進化にとっても重要な要素なのである。

第2章 会社法制度におけるファミリービジネスの位置づけ

はじめに

事業を営む場合に、個人事業で行うか法人形態で行うか、法人形態を選択するとしても、どのような法人を利用するか、いくつかの選択肢が存在する。ファミリービジネスという概念のスタートを考えれば個人事業をイメージすることも多いだろう。しかし、ファミリービジネスといえども、現代社会では、会社形態、そのなかでも株式会社の形態をとっている企業がほとんどである^{1 2}。

そこで、本章では、ファミリービジネスの大部分が株式会社であることを示したうえで、そもそも会社法制度における株式会社とはどのような性質のものなのかを確認する。

日本のファミリービジネスの事業承継について、従前までは認識されていなかった様々な問題が生じている原因は、会社法制度とファミリービジネスの性質のずれに起因しているのではないかという仮定に立ち、株式会社の性質を確認することによってファミリービジネスの概念と比較検証してみたい。その結果、ファミリービジネスを株式会社形態で行う場合には、どのような点に法制度と不具合が生じるのか、なぜそのような不具合が生じるのかについて具体的に考察する。

そして、会社法における会社と、ファミリービジネスの経営のバランスを保つことの難しさを確認するとともに、ファミリービジネスの経営に関して、現行会社法でどのような対処が可能かも合わせて検討する。

1. ファミリービジネスと事業形態

現代の日本の社会でビジネスを行う場合、会社形態で行うことがほとんどである。

従前は会社を設立するのに一定額の資本金を要することや、設立手続きが煩雑であることなどから、まずは個人事業形態で事業を開始し、事業が軌道にのってきた時点で初めて会社

¹ 個人事業形態で行っている事業も決して少なくないが、個人事業形態の場合には、事業用の資産や価値が、個人に帰属しており、事業の承継と個人の相続が完全に一致するため、本論文の対象としている各種法制度との横断的な問題が生じることがないため、本研究の対象からは除いておくこととする。

² 総務省『就業構造基本調査』（2012）によれば、個人事業主の総数は約481万人（農林水産業含まず）存在する。しかしその中には医師や士業等の専門職業人、専ら賃金を得る目的で労務に従事する者等も含まれているため、営利企業といえる個人企業数は400万程度と推測される（江頭2017, 1-2頁）。

を設立するという、いわゆる「法人成り」といわれる形態が多くみられた。「法人成り」の動機は、信用度の強化、会計の明確化、経営の合理化などといわれるが、実際には節税効果であるとも言われている³。年間所得が1000万円程度を超えると、事業所得課税を受けるよりも、法人税の課税を受けた方が節税効果が見込めるといわれており、法人成りには税理士の勧奨が大きく影響していることが推測される。

また最近では、2006（平成18）年に施行された現行会社法の制定とともに、従来存在していた最低資本金制度が廃止され、資本金は1円からでも認められるようになったこと、設立手続についても司法書士や行政書士等の専門家のサービスが拡充してきたことに加え、ITにより情報収集や書類作成が格段に効率化された結果、事業を起こす際に最初から会社法人形態をとることが増えてきているといわれている。

以上の点からしても、ファミリービジネスとして恒常的に運営していこうと思えば、必然的に法人形態を選択することが合理的であるといえる。

ところで、一口に法人組織といっても、現行の会社法制度においても、会社の形態は、株式会社の他に有限会社⁴、そして、持分会社⁵としての合名会社、合資会社、合同会社など様々である。

このなかでも一般的に会社として馴染みが深いのは株式会社であろう。これは単に馴染みが深いというイメージだけの話ではない。国税庁の2017（平成29）年度版『標本調査結果』からみた法人企業の実態によれば、国内法人企業は271万社あり、このうち、株式会社組織が254万社と、企業全体の93.8%を株式会社が占めている（表2-1）。

³ 日本の企業経営に関する歴史的経過については宮本（2007）参照。

⁴2006（平成18）年5月1日の会社法施行以前に有限会社であった会社であって、同法施行後もなお基本的には従前の例によるものとされる株式会社のことである。有限会社は、株式会社よりも少数による運営を想定した閉鎖的な会社であったが、現行会社法では、従来の有限会社に近い形態の株式会社の制度設計を可能したことで、有限会社という組織形態を包含したものと見える。

⁵ 持分会社とは、会社法に規定されている会社形態であるが、民法上の組合に類似した特徴をもち、社員の責任に応じて、無限責任社員1名以上で構成される合名会社、無限責任社員と有限責任社員それぞれ1名以上で構成される合資会社、有限責任社員1名以上で構成される合同会社がある。

表 2-1 組織別法人数

区分	1,000万円以下	1,000万円超 1億円以下	1億円超 10億円以下	10億円超	合計	構成比
(組織別)	社	社	社	社	社	%
株式会社	2,179,140	337,328	15,547	5,652	2,537,667	93.8
合名会社	3,642	171	-	1	3,814	0.1
合資会社	15,582	526	-	4	16,112	0.6
合同会社	82,195	606	120	10	82,931	3.1
その他	48,272	16,663	699	469	66,103	2.4
合計	2,328,831	355,294	16,366	6,136	2,706,627	100.0
構成比	(86.1)	(13.1)	(0.6)	(0.2)	(100.0)	

(出典) 国税庁『標本調査結果』(2017(平成29)年度版)。

したがって、日本の企業の大半を占める中小企業、ファミリービジネスも、その圧倒的大部分が株式会社形態で営まれているといえる。そこで、本章では、会社法制度のなかでも、特に「株式会社」を取り上げることとし(以降では特段の記載がない限り、「会社」と表記した場合は、「株式会社」を念頭におくものとする。)、株式会社とファミリービジネスの関係を分析する⁶。

2. 株式会社の根本的性質とファミリービジネスの背反性

会社は、営利を目的とした存在である。ここでいう営利とは、会社が行う事業そのものの営利性ではなく、会社という組織そのものが投資の企てであり、会社に一定の資本を投下し、将来そのリターンを受けることを意味する。

株式会社の場合は、株式という細分化された一定の権利が投資の対象となり、株式から生ずる配当などの分配の権利や、あるいは当該株式そのものの売却益(キャピタル・ゲイン)がリターンである。

会社が営利目的であり、投資としての出資者を募るものである以上、会社の所有者(株主)と経営者とは、本来別の役割を持った存在であり、それが株式会社の根源的な原則としての「所有と経営の分離」という概念が登場する所以である⁷。

⁶ 持分会社によるファミリービジネスの運営の可能性を分析することも有用であると考えられるが、それは今後の研究課題とする。

⁷ Adolphe A. Barle, Jr. and Gardiner C. Means (1932) が「所有と経営の分離」の概念について指摘している。彼らは、所有者の持ち株比率が 20%以上を所有経営者支配形態、同 20%未満を専門経営者支配形態と分類し、当時の金融業以外のアメリカ企業のうち最大 200 社についてその支配形態を調査した結果、所有経営者支配形態の企業が 69 社

そもそも、会社という事業体の概念が登場した歴史は古くまで遡る。ヨーロッパでは中世の時代に既に貨幣経済、信用経済の発展にともない、労力と資本を補充し結合するために、比較的少人数の共同事業体として、現在の合名会社、合同会社、組合形態に類似する事業体が存在したといわれている。そして近世になり、海運、金融、生産工業の目まぐるしい発展にともなう、より大きな労力、資本を必要とし、またこれらは多くのリスクをも伴うことから、これらを分散するために、多人数からなる共同事業形態としての株式会社が誕生することとなったのである。

世界初の株式会社であるオランダの「東インド会社」⁸も、まさに、航海による貿易というきわめて大きなビジネスチャンスが広がる事業である反面、造船コストや船員の雇用などに加え、遭難、略奪、病気などの未知なる危機もあり、さらには航海に出ても何も成果が生じない可能性もあるというきわめて大きなリスクを伴う事業が対象であった。そこで、多くの出資者を募ることによって、コストやリスクを分散しつつ、得られた利益を出資者に分配するという方法が適していると考えられたのである。

日本においても、明治維新後、外国の会社制度を輸入する形で、合名会社、合資会社、株式会社制度が誕生した。実質的には明治初期から個別の特別法や官庁による個別免許に基づいて設立されていたが、正式に「株式会社」という名称で一般化されたのはドイツ人であるヘルマン・レースラー（Hermann Roesler）の起草にかかる1890（明治23）年制定の商法からである（高村1996）。

その後幾度となく改正を繰り返してきたが、会社の根本的な法的性質は変わっていない。現代においても、会社とは、複数の出資者で行う共同事業の典型であり、そのなかでも最も一般化されたものが、株式会社なのである。

現行の会社法における株式会社の基本的な性質をまとめると、次のとおりである。

第1に、株式会社の社員⁹は株主と呼ばれ、株主は株式について払込または給付という形で会社に出資する義務を負うが、会社の債権者に対しては何ら責任を負わない。これが株主有限責任の原則である（会社法104条）。

第2に、業務執行に関しては、まず1株1議決権を原則とする株主総会で取締役を選任し、取締役が取締役会を構成する¹⁰。そして、その取締役会が代表取締役を選定して、代表取締役が会社を代表して業務を執行するのが典型的な形態である（所有と経営の分離の原則）。

（34.5%）であるのに対し、専門経営者支配形態の企業は89社（44.5%）であったと指摘している。

⁸ アジア貿易を目的に設立されたイギリスの勅許会社であり、現在の一般的な会社とは異なるものの、ここでは便宜上会社制度の成り立ちの参考のために挙げている。

⁹ ここでいう「社員」は、従業員を意味するものではなく、会社という法人の出資者としての構成員である。社員という一般的な概念は、出資者から職員、従業員全般へと拡大してきたといえるが、ここでは法律的な意味での社員として用いている。

¹⁰ 取締役会を構成しない会社（取締役会非設置会社）も認められている。

最後に、出資という投下資本の回収は、原則として配当（会社法 453 条以下）か、会社の持分である株式の譲渡によることになる（会社法 127 条）。

以上のような起源と性質を持つ株式会社は、一見してファミリービジネスと相容れない存在だというのは容易に理解できるだろう。しかしそれでも社会においてはファミリービジネスも株式会社を利用している現実がある以上、会社制度とファミリービジネスの具体的な問題点を分析する必要がある。

ファミリービジネスの特徴を、先に挙げたスリーサークルモデルで表した場合に、会社に当てはめてみると、まさには経営と所有が重なる部分が、ファミリービジネスの最大の特徴である。

したがって、会社の本来の性質である「所有と経営の分離」という考え方からすると、ファミリービジネス自体が、根本的に、一般的な「会社」と異なる性質を持つ存在であるといえる。ファミリービジネスを考える際にはまず、事業体として利用されている「会社」という制度と、ファミリービジネスの性質は、根本的に相反する部分があるのだという理解の元に立つことが必要なのである。

もちろん、会社法制度も、このような実社会の状況を全く考慮していないわけではない。幾度の改正を通じ、とりわけ中小企業や、その多くを占める家族・同族経営に適した会社形態として、一定の範囲以外へ株式が分散することを避けるために株式の譲渡を制限することや、取締役会や監査役といった会社組織の構成についても定款¹¹で適した形を採用することができるようにするなど、機関設計について定款自治¹²の範囲を認めている。代表的なものとして、株式の譲渡を制限することにより株主（オーナー）自らが経営に携わることができる、所有と経営が分離されていない、いわゆる閉鎖会社¹³がある。

しかしそれでも、会社をファミリービジネスと捉えた場合には、いくつかの点で問題が生じることになる。

3. 株式の譲渡制限とその問題点

株式は、自由に譲渡できることが原則であり、株式への出資という投資の回収手段は、株式の譲渡によることになる（会社法 127 条）。しかしそれは、会社の所有部分である株式が

¹¹ 定款とは、当該法人の目的・組織・活動・構成員・業務執行などについての基本的な規則のことで、会社が自ら定めるルールであることから、会社の運営における「定款自治」などといわれる。

¹² 定款自治には、会社の意思決定の機関の設計、発行する株式の種類、重要事項の決定方法、手続の省略などがあり、現行会社法において定款で定めることのできる裁量の範囲が拡大された。

¹³ 発行する全部または一部の株式の内容として、譲渡制限の定めを設けていない会社が「公開会社」であり（会社法 2 条 5 号）、株式の全部について譲渡制限を付している会社を俗に「閉鎖会社」と呼んでいるが、「閉鎖会社」は会社法上の定義、用語ではない。

転々流通する結果、会社の所有権である株式が複数の他者へと渡り、株主が多人数へ増加し、その範囲も広がっていく可能性を意味する。これではファミリービジネスが想定するファミリーという一定の株主での支配権の確保に支障をきたしてしまう。

そこで、定款で定めることにより、会社が発行する株式の内容として、譲渡による株式の取得につき会社の承認を要する旨¹⁴を定めることができるとしている（会社法 107 条）。当該株式を「譲渡制限株式」という（会社法 2 条 17 号）。この譲渡制限株式の制度は、1966（昭和 41）年改正により導入されたが、ファミリービジネスのような閉鎖的のタイプの会社では、人的な信頼関係にある者に株主を限定したいとの要請が強いため、実際には上場会社でない会社の大多数が、発行する株式の全部の内容として譲渡制限の定めを置いているといわれている¹⁵。

株式の譲渡制限は、一見するとファミリービジネスの経営に即した非常に有用性の高い制度であるし、事実ファミリービジネスとして会社を運営する場合には必須の制度であって、実際にもほとんどのファミリービジネスの会社が採用しているといっていだろう。

しかし、この譲渡制限株式によっても、会社の経営に重大な影響を及ぼすリスクは潜んでいる。株式譲渡制限という制度は、特定の者、たとえばファミリー族や、役員、従業員であることを株主の資格要件とすることを許容するものではない。会社が当該株式を譲り受ける者として承認するかしないかの選択権を有するに過ぎず、譲渡を禁止することではないという点が、ファミリービジネスにおいては重大なリスクとしての意味を持っているのである。これは、株主の投下資本の回収を確保という、先述の株式会社元来の性質が存在するためであるが、この点がまさに会社制度とファミリービジネスの背反性として顕在化するのである。

そしてこのリスクは、譲渡制限株式の譲渡の承認を拒否した場合に顕在化することになるが、具体的なケースを想定して、みてみることにしよう¹⁶。

（ケース：2-1）

ここに、従前から閉鎖会社としてファミリービジネスを営んでいる X 社がある。X 社の株式は創業の中心メンバーであり現社長でもある A が 40%を、その兄弟である B と C が 30%ずつ持っていた。

ところが、些細なことが原因で AB と C の間に仲違いが生じ、結果的に C は X 社から出ていくことになった。C としては、X 社の株式も現金化したいと考えたが、X 社は上場企業でもないから、株式の流通性がなく、当然ながら容易に現金化はできない。

¹⁴ 譲渡の承認をする機関も定款で定めることができるが、株主総会のほか、取締役会や、代表取締役などとすることが多い。

¹⁵ 証券取引所の規則により、譲渡制限株式の上場を認めていない。

¹⁶ 筆者の経験を元に抽象化・一般化したケースである。

Cが、まず始めに考えるのは、AかBに、Cの有する株式を買い取ってもらうことだろう。しかし、仲違いの生じたABからすると、Cの言い値でX社の株式を買い取るとは思えない。

Cとしては、ABが株式の買取に応じないのであれば、誰かにこの株式を買い取ってもらうほかない。しかし、ここで本当に問題なのは、誰が、いくらで買い取ってくれるのか、ではない。

Cは、X社の株式を買い取ってくれるDという者を見つけたとする。繰り返すが、Dがいくらで買い取ってくれるのかは問題ではない。極端に言えば、無償で引き取ってもらえる場合であっても構わない。

Cは、保有するX社の株式を、Dに譲渡することとし、X社に対して、Dへの株式の譲渡を承認するよう請求をした（譲渡承認請求）。

X社（ここでは実質AB）としては、ファミリーでもない、何者かわからないDが株主として入ってくるのは困るため、当然のように譲渡を承認しないという決断をするだろう。譲渡を認めないことで、Dが株主となることはなく、まさにX社の閉鎖性を維持することができた。これが譲渡制限株式の利点とされる所以である。

しかし、問題はここからである。

株式の譲渡にかかる譲渡承認請求には、譲渡を承認するか否か決定を促すとともに、譲渡を承認しないときは、会社または会社の指定する者（指定買取人）が、当該譲渡制限株式を買い取るよう請求することができ（会社法138条1号ハ）、実際に譲渡承認請求をする際には、①承認の可否と、②会社または指定買受人による買い取り、の両方を併記して請求することになる。

この請求を受けた会社は、譲渡を承認しない場合は、会社自身が買い取るか、買受人を指定することを要する（会社法140条）。

X社としては、信頼のおけない者が会社に参画されることを避けるためには、譲渡承認を拒否するほかないが、拒否した結果、会社自身或いは会社が指定する関係者で買い取ることが義務付けられることになる。

更なる問題は、当該株式の買取価格である。買取価格は、まずは当事者間にて協議をすることになるが（会社法144条1項、7項）、協議が整わない場合には、裁判所に対し、売買価格の決定を申し立てることになる（会社法144条2項、7項）。この申立時点において、会社は、譲渡対象株式に関して、一株当たりの純資産価額を当該株式数に乗じた金額を供託しなければならないとされている（会社法141条2項）。財務状態の良い会社であればあるほど、純資産価額ベースの株式の評価額は相当の金額となるため、この時点で譲渡を拒否することについてきわめて高いハードルとなる。そして、裁判所は、会社の資産状態その他一切の事情を考慮して売買価格を決定することになる。

中小企業などの非上場会社の株式が一般的に流通することはほぼ皆無であり、関係者であってもその価値を知る機会が少ない。むしろ、世間一般では、中小企業、多くのファミリービジネスの会社の株式など価値が付かないと思われるのではないだろうか。無論、財

務状態が良くない会社ももちろんあり、たとえば債務超過の会社の株式の価値はゼロとなるだろう。しかし、先にみたファミリービジネスの優位性が示すように、ファミリービジネスは永続性を究極的な目的として財務状態を健全化する傾向が強く、実際に内部留保を厚くしている優良な企業が数多く存在する。そのような会社であっても、平時においては株式の流通が生じないなら、その株式価値が問題となることは無いため、関心が示されていないのである。

そのような優良なファミリービジネスが株式を巡る問題として陥る一つの事例は、ケース2-1のような、ファミリー内での対立および会社からの脱退である。

上記の譲渡制限株式の譲渡を承認しない場合の買い取りをはじめ、会社法では、一定の定款変更や合併、会社分割などの組織再編行為において、会社による株式の買い取りという制度を設けており、株主に投下資本の回収の手段を与えている。この制度的根拠は、少数株主が受けた不当な不利益を救済する手段として理解するのが通説である（奥島ほか2009）。

これはまさに、株式会社が多数の者から資本を集約して事業を行うことを前提とし、多数決原理が支配する会社運営における少数株主の保護を意味するものであり、その根底にファミリービジネスに関する考慮は存在しない。もちろん、上場会社の株式であっても、組織再編行為等を原因として反対株主の買取請求権は存在するため、同様の問題は生じるのであるが、上場会社の株式は流通を前提としており、会社にとっては個々の少数株主が誰であるかについての関心はほとんど無い。さらに、元々取引時価相当額は判明しているし、なにより、ファミリービジネスとして考慮すべき必要がないために、問題は単なる金銭的な価値の多寡のみに帰結することになる¹⁷。

しかし、ファミリービジネスでは、所有と経営を合致させていくことが必要であり、株式が分散し、信頼のおけないものが株主として経営に参画することを回避しなければならいのであるから、譲渡制限株式の買取請求の場面では、必然的に買い取ることがきわめて高い優先順位となる。これは選択肢がそれしか存在しないことに等しい。その結果、最後には株式の買取価格の問題に行きつくことになるのであるが、この買取価格の問題に関してもファミリービジネスにおいては難しい問題が生じる。

4. 非上場株式の評価方法を巡る問題

上場会社の株式であれば、取引市場が存在し、客観的な取引価格という指標が存在する。そして実際に売買取引を行うことができるため、株式の評価が問題になることはほとんどない。ところが、ファミリービジネスであるほとんどの会社は、非上場の閉鎖会社であるか

¹⁷ 上場会社で、株式の買取請求における買取価格が問題となる場合は、「公正な価格」として、当該組織再編行為を承認する株主総会が開催されることがなければその株式が有したであろう価格などである（最高裁平成23年4月26日決定）。

ら、その会社の株式について市場での取引という場面がなく、客観的な取引価格も存在しない。これはファミリービジネスの定義からすれば当然のことといえる。

ところが、ファミリー内の対立、そして会社からの脱退を発端として、ファミリービジネスを維持するための譲渡制限株式の買い取りの場面においては、市場価格もなく、実際の取引も生じえない株式の価値を評価することが求められることになる。実はこの株式の価値の問題は、後述する民法の相続法におけるファミリービジネスの相続問題でも大きな影響を及ぼすものであり、また相続税法上でもファミリービジネスの承継に立ちはだかる大きな問題でもあるわけであるが、この問題の根源は、会社法という概念における会社の株式の性質と価値、株主の権利、という制度にある。

それでは、実際にこのような状況においてファミリービジネスの会社の株式はどのように評価されることになるのだろうか。譲渡制限株式の買取請求に関しては、最終的に裁判所における価格決定事件において決せられることになることは前述のとおりであるが、裁判所、裁判官に非上場会社の株式の価値算定判断そのものができる機能があるわけではない。裁判所は、当事者の提出する証拠を基礎として判断を行うが、そのなかでもとりわけ重視されるものは、専門家としての公認会計士が算定する鑑定価格ということになる¹⁸。

そのためここでは、公認会計士協会が定めている『企業価値評価ガイドライン』¹⁹に沿って、非上場会社の株式価格を算定していくのかを確認していくこととする。株式価格の評価とは、つまり企業価値の算定である。企業価値を算定する手法には様々なものがあるが、一般的には、大きく判別すると次の3つのアプローチがあるといわれている。

(インカム・アプローチ)

評価対象会社に期待される利益ないしキャッシュフローに基づいて評価をする方法。将来の（または将来期待される）収益獲得能力を価値に反映させやすく、評価対象会社独自の収益性等を基に価値を測定することから、評価対象会社が持つ固有の価値を示すものであり、動的的な評価アプローチであるといわれる。同アプローチに分類される評価法としては、DCF法、配当還元法、収益還元法等がある。

(マーケット・アプローチ)

上場している同業他社の株価や類似取引事例などと比較することによって相対的に株価を評価する方法。比較対象とした上場会社の株価や取引事例は、その会社や事業の将来価値も含めた継続価値と考えられている。同アプローチに分類される評価法としては、市場株価法、類似上場会社法、類似取引法、取引事例法等がある。

¹⁸ 当事者から提出される証拠資料だけではなく、非訟事件手続法 33 条で規定される専門委員としての公認会計士等の専門家の関与、あるいは裁判所が選定する鑑定人としての公認会計士等の専門家による鑑定などが利用されることになる。

¹⁹ 公認会計士協会（2013）、『企業価値評価ガイドライン』、日本公認会計士協会出版局。

(ネットアセット・アプローチ)

主として評価対象会社の貸借対照表に記載の純資産に着目して評価をする方法。会社の貸借対照表を基に評価することから、静態的アプローチといわれている。同アプローチに分類される評価法としては、簿価純資産法、時価純資産法等がある。

これらの企業評価アプローチと評価手法をまとめたものが、下図 2-1 である。

図 2-1 (企業評価アプローチと評価法)

評価アプローチ	評価法
インカム・アプローチ	フリー・キャッシュ・フロー法 調整現在価値法 その他 配当還元法 利益還元法 (収益還元法)
マーケット・アプローチ	市場株価法 類似上場会社法 (倍率法, 乗数法) 類似取引法 取引事例法 (取引事例価額法)
ネットアセット・アプローチ	簿価純資産法 時価純資産法 (修正簿価純資産法) その他

(出典) 公認会計士協会 (2013), 『企業価値評価ガイドライン』, 図表IV-2 を引用。

これらの種々の評価方法は、それぞれ優れた点と問題点を有しているといえる。

インカム・アプローチは、一般的に、企業が将来獲得することが期待される利益やキャッシュフローに基づいて評価することから、将来の収益獲得能力や固有の性質を評価結果に反映させる点が優れているとされており、市場での取引環境等の影響についても割引率等を通じて一定の反映をさせることができる。しかし、フリー・キャッシュ・フロー法などを前提とすると、事業計画等の将来情報に対する恣意性の排除が難しいことも多く、客観性が問題になるケースもある。ファミリービジネスを中心とした中小企業の多くは、上場企業のように事業計画などを公開して投資家への判断材料とする情報開示の必要性がないため、客観的に提示可能な事業計画等を策定していない場合も多いため、特に問題が生じる。

マーケット・アプローチは、第三者間や市場で取引がされている株式との相対的な評価アプローチであるため、市場での取引環境の反映や、客観性には優れているといえる。しかし、成長ステージの異なる企業や、あるいは成長目標の次元が異なる企業、そもそも類似となる

上場企業が無いようなケースでは評価が困難で、評価対象となっている会社固有の性質を反映させられないケースもあるといえる。ファミリービジネスでは、上場企業とは異なる経営の視野や目標を持つことも少なくないことから、特に問題が生じる。

ネットアセット・アプローチは、帳簿上の純資産を基礎として、一定の時価評価法に基づく修正を行うため、帳簿作成が適正で、時価等の情報が取りやすい状況であれば、客観性に優れているといえる。しかし、一定時点の純資産に基づいた価値評価を前提とするため、「のれん」等が適正に計上されていない場合には、将来の収益能力や市場での取引環境の反映は難しい。くわえて、静態的アプローチであることから明らかなように、その時点で対象会社の純資産の価値を根拠とすることから、その時点で会社を解散・清算して換価するかの如き評価方法であるため、本来企業が目的とする事業の継続性、特にファミリービジネスでいえば永続性が全く考慮されないという意味では納得感が得られにくい評価結果となることも少なくない。

これらの評価アプローチの一般的な特徴をまとめたのが、下図 2-2 である。

図 2-2 三つの評価アプローチの一般的な特徴

項目	インカム	マーケット	ネットアセット
客観性	△	◎	◎
市場での取引環境の反映	○	◎	△
将来の収益獲得能力の反映	◎	○	△
固有の性質の反映	◎	△	○

* ◎：優れている ○：やや優れている △：問題となるケースもある：

(出典) 公認会計士協会 (2013), 『企業価値評価ガイドライン』, 図表IV-3 を引用。

このように、それぞれの評価手法には、優れた点と問題点が存在し、そしてそれらを相互に補完する機能を有しているといえることができる。

そのため、実務的には、評価対象会社の状況、特性に応じて、ある一定の評価手法を採用する単独法、評価対象会社をインカム・アプローチ、マーケット・アプローチ、ネットアセット・アプローチのそれぞれの視点から把握し、動的な価値や静態的な価値について多面的に分析し、偏った視点からの価値算定にならないよう、一定の幅をもって算出されたそれぞれの評価結果の重複等を考慮しながら評価結果を導く重複併用法、複数の評価手法の結果に一定の折衷割合（過重平均値）を適用する折衷法などを利用して、総合的に対象会社の企業評価を行うことになる。

単独法が用いられるケースは限られるため、多くの事例では、重複併用法か折衷法で行わ

れることになるが、ファミリービジネスを中心とする非上場会社、中小企業においては、総合評価といっても、各種の評価手法において大きな乖離が見られることが非常に多い。ここにもファミリービジネス特有の様々な理由がみられる。

たとえばインカム・アプローチにおける配当還元法についてみてみると、ファミリービジネスを中心とする中小企業では、株式について配当を出していることはむしろ稀である。その理由は会社によって異なるであろうが、大きく分けると2つ考えられる。一つは配当の支払いは会社の経費にはならないことである。ファミリービジネスは所有と経営が大部分で一致していることから、役員と株主も大部分で一致している。そのため、会社の経費支出と認められない株式の配当ではなく、役員報酬（適正な範囲であれば当然経費としての支出認められる）として支給する方が、経済的な合理性があるからである。もう一つは、配当を実施することにより、多くの場合会社の株式評価が上がってしまい、自社株の相続対策と逆行することになるからである²⁰。したがって、多くのファミリービジネス企業では配当をしていないために、配当還元法による評価は低廉な評価となることが多い。この点、ファミリービジネスの平常的な運営においては株式の評価が問題となることがほとんどないため、株式価値を意識していない経営者やファミリーも少なくないが、実際の株式価値の評価が必要な場面は、対立構造や紛争状態であることが多いため、配当還元法以外の評価金額に驚くことになることが多い。しかし、ファミリービジネスである以上は、株主割合、つまりファミリーとしての立場や関係性によってはむしろ配当還元法による低廉な株式評価が適している場合も多くあるのではないだろうか。

ネットアセット・アプローチにおける時価純資産法についてみてみると、先述のとおり、ファミリービジネスは永続性を前提として、長期的な視点で経営を考える傾向にあるため、優良な企業であればあるほど、内部留保を厚くする傾向も強い。しかし、それだけに、ケース①のように紛争が顕在化して株式の買い取りを迫られる場面では、時価純資産法を用いた評価額がきわめて高いものとなる。

このように、重複併用法であったり、折衷法であったりを採用するに当たっても、それぞれの評価が全く異なる算定結果になるのはもとより、折衷法を採用するとしても、その折衷割合が僅かに変わるだけであっても、株式の評価金額は全く異なることとなる。

さらにくわえて、ファミリービジネスを営む会社では、株主がファミリーを中心とする少数で占められていることがほとんどであるため、その株式の評価方法が問題となるような場面では、当該問題となっている株式の行方が会社の意思決定権を左右するという状況も珍しくない。このような支配権が問題となる場面での株式評価を巡っては、当該会社の支配権の移転を伴うコントロール・プレミアムという付加価値として、単純な株式の評価に割り増しの価値を付することが必要な場合が生ずることになる。このコントロール・プレミアムについても確立した計算方法は存在しないため、ファミリービジネスの株式の評価の争点

²⁰ 株式の相続税に関しては後述（第5章）する。なお、会社によっては、配当をしないことにより株価算定要素が変わり、株価が上昇する場合もある。

となることが多く、より慎重な検討が必要とされる。

逆に、ファミリービジネスを営むほとんどの会社は非上場会社であるため、上場会社と比較して、株式の流動性は低い。非上場会社の株式の換金は容易ではなく、換金に追加コストが生じると考えられることから、上場会社の株式よりも低く評価されることになり、この減額が非流動性ディスカウントと呼ばれている。ところが、この非流動性ディスカウントについても、日本でどの程度の非流動性ディスカウントを見込むべきかに関して合意された水準があるわけではなく、確立されたディスカウントの手法もないため、ファミリービジネスの株式の評価の争点となる。

このように、ファミリービジネスを営む会社の株式の評価は、画一的な方法が存在しないため、多くの論点や争点が生じることになる。

おわりに

以上でみてきたように、ファミリービジネスのほとんどを占める非上場会社では、会社という概念とファミリーという概念に、潜在的に背反性が存在している。会社法という法制度そのものが、ファミリービジネスを当初から念頭においていなかったため、そこに必然的に法制度とファミリービジネスとの齟齬が生じることになる。ところが、社会では、ファミリービジネスを営む会社は、いわば家族経営から脱却できない中小零細企業というイメージが先行しているためか、その歪みが問題視されることもなかったのではないだろうか。

また実際問題として、この背反性は、単にファミリービジネスを営んでいるとき、つまり平常時においては顕在化しないものである。会社法におけるオーナーシップの側面と、ファミリービジネスにおけるファミリーの側面が、微妙な均衡を保っている状態では、この背反性は浮上しないことも、この問題が見過ごされてきた理由の一つであるともいえる。

それでは、この背反性の問題が顕在化するのは、どのタイミングなのであろうか。この背反性が顕在化するのには、抽象的にいえば、ファミリービジネスの特徴が、会社法制度との均衡を超えて強く表れるときである。たとえば、経営方針の対立である。これはファミリー間の感情的対立という形で生じることが多いが、このような場合、少数派に回った株主は、経営者の地位から排除されたりするなど、意思決定に実質的に参画できなくなることが生じる。この場合であっても株主としての地位を有しているものの、上場企業と異なり、株式の流通性が制限されている株式については、支配権の伴わない会社の株式には買手は付かず、多数派により買いたたかれるか、或いは株主のまま意思決定権もなく配当もないという飼いの殺しのような状況に陥ることになる。また、経営権を保有している側としても、対立するファミリー株主への対応の負担は大きく、対立ファミリーの株式保有数によっては、会社の支配権を左右する争いになるため、現実的な対処法として株式を買い取る必要に迫られる場面が少なくない。実際、中小企業に関する訴訟等の紛争事案の背景には、このような事態

が多いといわれている。

このファミリーの対立が生じる最も大きなタイミングが事業承継であり、ファミリーの側面からみれば、ファミリーに相続が生じたときなのである²¹。

そして、この背反性が強く表れる場面において、最も問題となるのが、会社の支配権、会社の所有部分（オーナーシップ）の根幹である株式そのものであり、その株式は、最後の最後に金銭的価値としての評価の問題に集約されていく。ここで初めて、普段は意識されることがなかった「株式が財産的価値の対象である」という会社法の性質が強く表れることになり、その結果として、会社法制度における株式会社の株式という問題が、民法の相続法、相続税法といったファミリー個人としての財産の問題と融合していくのである。

ファミリービジネスは、特にその永続性の観点から、事業承継についても多くの研究がされているが、そのほとんどは後継者の選定や育成、技能の伝承といった側面に向けられたものである。しかし、現実の社会における会社形態をとる多くのファミリービジネスは、こういった後継人材の選定育成や技能伝承以前の問題として、厳格に会社法制度の適用を受けることになる。ファミリービジネスに適した会社としてどのように制度設計をするかという視点は、会社法制度にも、多くのファミリービジネスに該当する中小企業にも、重要視されるべきものであるにも関わらず、そこに踏み込んだ検討はなされていない。結果的に、現行法制度上可能な範囲で、閉鎖会社として機関設計などを行い、中小・同族企業としての最低限の方策を立てるくらいしか、現時点でできる対応はない。より重大な問題は、その最低限の対応の必要性すら、多くのファミリービジネスに関与する人々には認識されていないということであろう。

²¹ 現在の会社法制度では、会社設立段階から、株主が1名だけの形態を認めており、所有と経営を完全に一致させた状態の会社が存在することが可能となっている。しかし、一時的にそのような会社であったとしても、オーナー株主に相続が発生した場合には同様の事態に直面する。

第3章 民法（相続法）がファミリービジネスの事業承継に与える影響

はじめに

会社形態で行われているファミリービジネス、特にその事業承継において、会社法制度とも関連して最も大きな影響を与えているのは、民法の相続法である。

本章では、ファミリービジネスや会社法と、一見すると縁遠いと思われる民法（相続法）がなぜ大きな影響を与えるのか、法制度そのものの概要および実例を挙げながら検証していく。

前章で検討したように、個人の相続がファミリービジネスに影響を与えるのは、ファミリービジネスを運営している会社の「所有」部分である株式が、相続財産として、民法（相続法）の適用の対象になるからである。会社の株式が相続の対象になることはファミリービジネスに限ったことではないが、ほとんどのファミリービジネスは、閉鎖型の中小企業であり、所有と経営が一致するため、当該株式の相続が、事業承継、ファミリービジネスの経営、運営に直結する点で、きわめて重要な問題であるといえる。

また当然ながら、ファミリービジネスである以上、ファミリーによるファミリーの統治というファミリーガバナンスも必要となる。ファミリービジネスは、非ファミリーのビジネスである一般の会社と異なり、ファミリーとしての要素が入るため、各種法律のなかでも、親族・相続法が関連する部分は、より広く、より深い。ファミリービジネスの運営、特に事業承継には、家族法としての相続法を念頭におくことが必要不可欠である。

そこで本章では、ファミリービジネスの「ファミリー」と「オーナーシップ」の概念が衝突する場面として、民法、特に相続法の基本的なルールを確認するとともに、相続法がファミリービジネスの承継にどのような影響を与えるのかについて、具体的なケースを交えて検討していく。

1. 相続法の歴史とファミリービジネスへの影響

世界各国に様々な相続法の形が存在するのは当然としても、我が国の相続法の歴史一つとっても、相続法の誕生から現在までを概括して簡単にいうことはできない。明治以前の日本では、国全体を一つの相続法が支配したというようなこともあったがどうか定かではないから、何時代には何相続というような単純な断定は到底できないのである¹。

そこで、本章では、明治制定以降を中心に、日本の相続法の変遷を振り返ることで、日本

¹ 中川（1992）1-42頁。

特有の相続の考え方、ひいては国民の意識の変化について分析を加えることとする。

1898（明治 31）年に制定された明治民法と称される相続法は、それ以前の流れを汲む、武家法的な長子単独相続であった。「家督相続」といわれるこの制度は、「個人」の財産というものではなく、「家」の財産という考えに立脚し、「家」を継ぐ者、多くは直系の男子が²、「家の財産」を全て承継するというものであった。この家督相続は、ファミリービジネスの承継ときわめて親和性の高い制度である。家族個々人の財産や権利とは別に、家督として家の財産を独立したものとして切り出して考えるため、家業の商いとしてのファミリービジネスや、その商いに必要な家産といった財産や権利を、単独で家督を継ぐ者に委ねるわけである。したがって、ファミリービジネスの承継がきわめて単純明快であるだけでなく、そこにファミリーの対立が生じる余地がそもそも生じない³。日本が世界でも有数のファミリービジネス大国といわれ、何百年も続く老舗企業が世界的にみても数多く存在するという理由の一つは、家制度、長子単独相続制度という日本の親族・相続についての思想および制度にあると思われる。創業数百年というような世界的にみても著名な老舗企業の研究が多くなされているが、それらの多くが、後継者の選定や教育などで注目されているのも、まさに単独相続を念頭においていたからだといえよう。

たとえば、坂根（2019）⁴は、家制度による農業発展についての分析のなかで、日本の小農経営が強靱である理由の 1 つが家制度にあると述べ、その要因として次の 4 つの点を指摘している。第 1 に、家の永続を希求することにより、努力や道德態度を生み出したこと。第 2 に、単独相続による経営体としての連続性として、蓄積された動産、不動産、技術、知識、経験、人間関係などを全て 1 人が承継すること。第 3 に、世代を超えた長期的計画的な投資を可能としたこと。第 4 に、家と家との取引の安定性、である。すなわち、世代を超えた小作地の継承を通して、小作人は小作地をあたかも自作地のように耕作することによって、生産性の上昇を実現してきたのである。日本の農業に関するきわめて示唆に富んだ指摘であるとともに、この指摘は農業ではないファミリービジネスにほぼそのまま当てはまるといえる。現在の会社法制度の下、株式会社形態で営まれるファミリービジネスは、近代日本の農業経営とパラレルに考えることができるのである。

しかし、このような利点があった相続制度は、戦後の 1947（昭和 22）年の民法改正で大きく変わることになる。戦後制定された日本国憲法に基づき、「個人の尊厳」「両性の平等」という民主主義の根本原則に従って、まさに大改正といえる原理的な改定が行われた。特にファミリービジネスとの関係で特筆すべきは、家制度、家督相続を廃止して、個人の財産相

² 室町時代の末には幕府法が発達し、武家の相続は完全なる長子単独相続になったといわれているが（鎌田 1957）、儒教の影響を受け、武士以外の商工階級にも長子相続思想が浸透し、農業従事者についても、農地の細分化が農作物の生産量に影響することから、結局長子相続が日本社会全体に浸透していったものとみることができる（中川 1992）。

³ 家族間の感情的対立が生じることはあるとしても、後述のような法律上の権利関係の対立を生じない、という意味である。

⁴ 坂根（2019）第 3 章「日本伝統社会からみた近代日本の経済発展」。

続という形にしたことと、長子単独相続を諸子均等相続に改めたことである。

この改正により、ファミリービジネスの承継には、難しい問題が立ち上がることになるが、実際にその影響が現れるのは、昭和 22 年改正直後ではなく、数十年を経てからとなる。それは、法律が変わっても、日本の国民が慣れ親しんだ家制度、家督相続という思想自体が簡単に変わることはないからである。相続法に照らしてみれば、諸子均等相続であったとしても、相続人全員の協議（遺産分割協議）が成立すれば、誰がどのような相続財産を取得するかも自由に決めることができるわけであるから、相続人全員が長子単独相続、家督相続の考えのもとで、「何某家は誰某が継ぐのだから」という気持ちが共通していれば、相続法の改正に関係なく、従前のような家督相続の形態をとることが可能なのであり、実際に家族でそのような合意形成をおこなうことも、さほど困難ではなかったことは容易に推測できる。

従って、この相続法改正の影響は、相続に直面する人々の意識に、現行憲法や民法の考え方が刷り込まれるのと比例して、徐々に顕在化してきたものと考えられ⁵、これは裁判所に所属した事件種別毎の統計からもみてとることができる（表 3-1）。

表 3-1 相続事件の受理件数の推移

	昭和 24 年	40 年	50 年	60 年	平成 15 年	18 年	21 年	24 年	27 年
遺言書の検認 申立件数	367	971	1,870	3,301	11,364	12,595	13,963	16,014	16,888
遺産分割調停 申立件数	853	3,439	4,395	5,141	9,582	10,668	11,432	12,697	12,971

（出典）『司法統年報（家事編）』2017（平成 29）年度版より筆者作成。

表 3-1 に挙げた家庭裁判所の事件数は、遺言の検認、遺産分割調停の年代別受理件数の推移である。

遺言の検認とは、遺言者が自筆証書遺言を作成した場合に、遺言者が亡くなった後に、当該自筆証書遺言を家庭裁判所に提出しておこなう手続のことである⁶。自筆証書遺言は、い

⁵ これにくわえて、序章で述べたように、戦前から経営をリードしてきた世代の引退、世代交代により、相続・事業承継問題も、相続法改正の影響が顕在化してきた理由の一つであろう。

⁶ 遺言書（公正証書による遺言を除く）の保管者またはこれを発見した相続人は、遺言者の死亡を知った後、遅滞なく遺言書を家庭裁判所に提出し、その「検認」を請求しなければならない（民法 1004 条）。検認とは、相続人に対し遺言の存在およびその内容を知らせるとともに、遺言書の形状、加除訂正の状態、日付、署名など検認の日現在における遺言

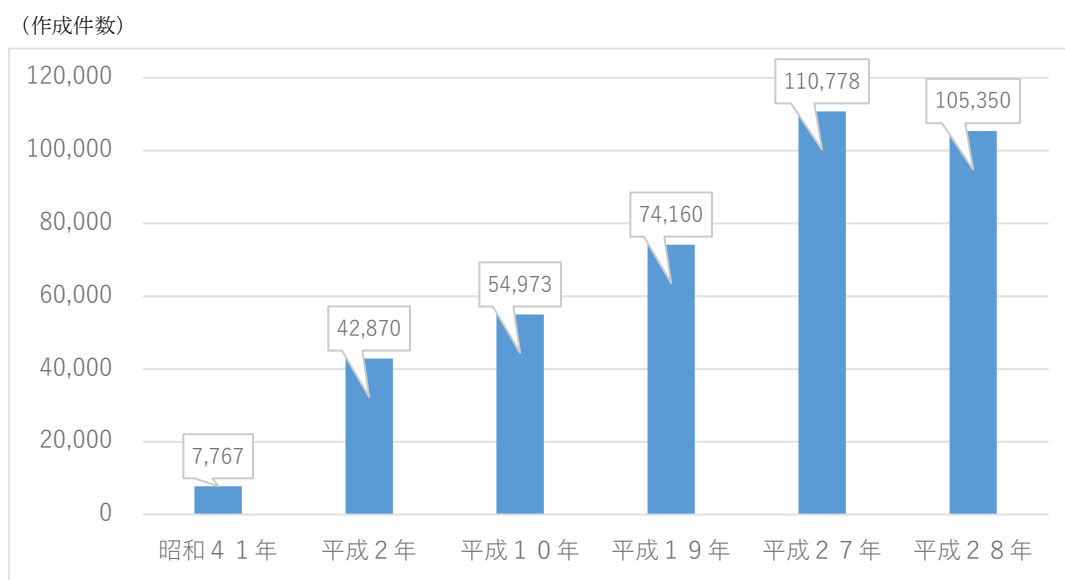
つでも、どこでも、第三者の介入を図ることなく作成できるため、作成件数の統計が取れないことから、検認手続の受理件数を上げたものであるが、遺言を作成することは、民法の相続法の原則とは異なった、遺言者の意思によって何らかの相続方法の指定をするという意味において、遺言を作成しておかなければならないと考えた結果であるということが出来るため、相続問題の顕在化を示す兆候として有意な数字である。

遺産分割調停とは、相続人間で誰がどの財産を相続するかを決める遺産分割協議が、相続人間でまとまらなかった結果、家庭裁判所の調停に持ち込まれたものをいう。これはまさに、端的に相続人間で遺産の分割について相続人間での対立が生じ、相続人間だけでは合意形成に至れなかったものとして、相続の難しさを物語る数字といえよう。

上記いずれの事件数も、相続法の大改正直後である1949（昭和24）年時点では、日本全国の全ての裁判所を合わせても僅か数百件しかなかったものが、徐々に増加していき、2015（平成27）年時点では年間1万件を超えていることがわかる。

また、同じく相続に対する国民の意識を物語るものとして重要な、公正証書遺言の作成件数の推移もここで確認する（図3-1）。

図3-1 遺言公正証書作成件数の推移（暦年）



(出典) 日本公証人連合会 HP⁷より筆者作成。

書の内容を明確にして遺言書の偽造・変造を防止するための手続である。

⁷ <http://www.koshonin.gr.jp/news/nikkoren/n20170301.html>

公正証書遺言は、遺言者が、公証人の面前で、遺言の内容を口授し、それに基づいて、公証人が、遺言者の真意を正確に文章にまとめ、公正証書遺言として作成する遺言である（民法 969 条）。遺言としての効力は自筆証書遺言と優劣があるわけではないが、公証人は元々裁判官や検察官等として法律実務に携わってきた法律の専門家であり、方式の不備で遺言が無効になるリスクも少なく、公証人が本人に意思確認をして作成するという点においても、自筆証書遺言と比べて安心確実な遺言方法であると考えられているため、遺言を作成しようと考えた場合に最も選択される方法であるといわれている⁸。

この公正証書遺言の作成件数が、1966（昭和 41）年当時から比較しても著しい増加をみせ、2015（平成 27）年には 1 年間だけで 11 万件を超える公正証書遺言が作成されている⁹。

公正証書遺言の作成は、比較的一般化した相続対策の第一の手段と考えられており、まさに相続人間の紛争を予防することを目的として作成されることが多いといわれている。そうであるならば、これだけの数の人が、自身の相続を巡って、相続人である自らの家族が遺産相続に関して揉めるかもしれないことを想定し、心配しているわけであるから、遺言の作成件数自体が、相続を契機とした紛争の顕在化を象徴する数字とみることができるだろう。

これらの数字は、ファミリービジネスに限った話ではなく、広く現在の日本社会の相続を巡る現状として捉えるものではあるが、ファミリービジネスに無関係な層も含めて、これだけ相続を巡る問題が顕在化していることを前提とすれば、そして日本の雇用全体の約 7 割がファミリービジネスを中心とする中小企業に属していることを踏まえれば、相続問題はファミリービジネスの存続、承継に大きな不安要素として影を落としているといえるだろう。

このような相続法の変遷からみても、ファミリービジネスの承継は未だかつて経験したことのない状況に置かれていると考えるべきである。日本は歴史的に長く長子単独相続である家督相続の制度が続いてきたため、ファミリービジネスの承継と非常に相性の良い法制度であった。そして、戦後の相続法の大改正によっても、長く続いた家督相続の文化が広く国民の潜在意識に刷り込まれていたため、諸子均等相続への制度変化によっても、相続人関係者の合意により従前と同様の相続、事業承継をすることができたのである。

しかし、急激に影響を受けることがなかったとはいえ、国民の意識も徐々に変化をしていく。相続は主に親子の世代間で生じる事象であるから、まず影響を受けるのは子供の世代であろう。戦後の教育により、個人個人の権利が尊重され、性別や生まれた順番などに関係なく、誰もが平等だという意識が根付いてくる。「家」という制度も存在しない。大事なものは

⁸ 公正証書遺言は、前述した家庭裁判所での検認の手続を経る必要がないので、相続開始後、速やかに遺言の内容を実現することができる。さらに、原本が必ず公証役場に保管されるため、遺言書が破棄されたり、隠匿や改ざんをされたりする恐れがないことなども公正証書遺言を選択するメリットとして挙げられる。

⁹ 2016（平成 28）年は前年より減少しているが、これは、遺言作成をしなければならないと考えていた者のうち既に大部分が遺言を作成した結果、一先ず増加傾向にブレーキがかかったものであり、今後も高止まりの一定数の作成件数が続くものと筆者は考えている。

個々人であり、それぞれが平等に権利を保有していることを当然のこととして学んでいくのである。おそらく当時の親世代は、この子供世代の意識の変化には追い付いていない。だからこそ、相続で揉めるなどという話は、どこか他人事であり、多くの親世代は、「相続問題はお金持ちのところの話、自分の家ではそんなことはおきないだろう」と考えていたに違いない。それは先の遺産分割調停の事件数の増加に表れている。遺産分割とは、遺言で相続方法が指定されていない場合に相続人で協議をすることであり、遺言で指定がないからこそ、原則論として相続人間で協議をし、相続人間での協議で合意に至らない場合に、家庭裁判所での調停に付されることになるわけである。これはまさに、親としては遺言を作成しておく必要性を感じていなかった、つまり相続人間での協議に任せることを選択した結果、実際に相続人間では協議で合意することができなかつた数字として捉えることができるのである。この時点では、相続についての意識に関し、世代間のジェネレーションギャップが存在したものと見える。

次に、世代間のジェネレーションギャップが存在することが相続問題を引き起こすことが広く知られることになると、今度は親世代が紛争を予防しなければならないという意識が生まれ、その結果として、先の遺言検認事件数や公正証書遺言作成件数で明らかのように、遺言作成という手段を取るようになるのである。

そして、現在は、既に世代間のジェネレーションギャップすら存在しない段階に到達したものと考えることができる。それは、遺言検認事件数や公正証書遺言作成件数がほぼ頭打ちのような状態で高止まりしていることとも合致する。

だからこそ、現在のファミリービジネスの事業承継問題は、今までの日本の歴史では経験したことのない段階にいるといえるのである。そのことを真正面から受け止め、従来のファミリービジネス研究、事業承継研究では見過ごされてきた法制度との関係性により着目した研究が必要なのである。

2. 現在の相続法の骨子

相続法がファミリービジネスに与える影響を具体的に検討する前に、現在の民法における相続法がどのような制度となっているか、ファミリービジネスへの影響が強いと思われる部分を中心に、基本的な部分をここで確認しておくこととする。なお、民法の相続法部分は、2018（平成30）年に大きな改正をしており、この2018（平成30）年改正の施行は各条項毎にまちまちであるため、本稿作成時点で未施行部分があるものの、便宜上改正された内容で以下検討をするものとする。

（1）相続

相続とは、自然人の死亡によって開始する（民法882条）。相続の開始と同時に、法律

上当然に相続の客体である相続財産上の法的主体に変更を生じるが、従前の法的主体を被相続人と呼び、新たな法的主体を相続人と呼ぶ。

(2) 相続財産

相続財産とは、相続の客体である被相続人の財産に属した一切の権利義務である。土地や建物といった不動産、現金や預貯金、株式、債権、動産などはもちろんであるが、債務も含むため、借入債務や保証人の義務なども含まれる。

特に本章で問題となる相続財産は、非上場株式であるが、第2章で検討したとおり、株式は財産的な価値の兆表であるから、まさに相続財産に該当する。

(3) 相続人

相続人は、配偶者のほか、法律に定められた被相続人の一定の近親者である。具体的には、相続人の子（民法 887 条 1 項）¹⁰、相続人の直系尊属（民法 889 条 1 項 1 号）¹¹、兄弟姉妹（民法 889 条 1 項 2 号）¹²が、当該順序で（先順位の相続人がいない場合に）相続人となる。配偶者は、いれば常に相続人となる（民法 890 条）。

(4) 相続分

各相続人は、被相続人の相続財産について、相続分といわれる相続財産に対する割合的権利を持つが、この相続分は、誰が相続人に該当するかによって異なる。子と配偶者が相続人となる場合には、配偶者が 2 分の 1、子が 2 分の 1（民法 900 条 1 号）、配偶者と直系尊属が相続人となる場合は、配偶者が 3 分の 2、直系尊属が 3 分の 1（民法 900 条 2 号）、配偶者と兄弟姉妹が相続人となる場合は、配偶者が 4 分の 3、兄弟姉妹が 4 分の 1（民法 900 条 3 号）であり、子、直系尊属、兄弟姉妹が複数人であるときは、それぞれの相続分は相等しいものとされる（民法 900 条 4 号）¹³¹⁴。相続人と相続分の関係をまとめたものが次の図 3-2 である。

¹⁰ 子が、被相続人よりも先に死亡していたときは、その子がこれを代襲して相続人となる（民法 887 条 2 項）。

¹¹ 親等の異なる者の間では、近い者が相続人となる（民法 889 条 1 項 1 号）。

¹² 兄弟姉妹が、被相続人よりも先に死亡していたときは、その子がこれを代襲して相続人となるが（民法 889 条 2 項）、兄弟姉妹の場合は、子と異なり、一代に限り代襲するため、相続人の範囲は、被相続人の甥姪までとなる。

¹³ 従前は、法律上の婚姻関係にある夫婦の子である嫡出子と、婚姻関係にない男女の子である非嫡出子の相続分は、後者が前者の 2 分の 1 とされていたが、最高裁平成 25 年 9 月 4 日決定により平等原則に反し違憲とされ、法改正により両者は平等となった。

¹⁴ ただし、父母の一方のみを同じくする兄弟姉妹の相続分は、父母の双方を同じくする兄弟姉妹の 2 分の 1 とされている（民法 900 条 4 号但書）

図 3-2 法定相続人と法定相続分

婚姻関係（姻族）		血縁関係（血族）		
順位	法定相続分	順位		法定相続分
配偶者は常に相続人となる	1 / 2	1 位	子 子が先に死亡している場合には、 孫→ひ孫→と、無限に相続（代襲相続）される。	1 / 2
	2 / 3	2 位	直系尊属 父母が両方とも先に死亡している場合、 祖父母が相続人となる。	1 / 3
	3 / 4	3 位	兄弟姉妹 兄弟姉妹が先に死亡している場合は、 甥・姪の一代に限り相続（代襲相続）される。	1 / 4

筆者作成。

（5）遺産分割

民法 906 条では、遺産の分割は、遺産に属する物または権利の種類および性質、各相続人の年齢、職業、心身の状態および生活の状況その他一切の事情を考慮してこれをする、と定められている。しかし当該条文は、協議においてこのような事情を考慮すべしという一般的な訓示的意味合いを持つに過ぎない。従って現実の遺産分割においては、各相続人がそれぞれの相続分という割合的な権利を保有しているに過ぎないため、各人の相続分に相当する権利に対し、株式や不動産、その他金融資産といった様々な種類の相続財産を具体的に割り付けるという作業を行うことになる。その前提として、それぞれの財産、特に非上場株や不動産とった画一的な時価の存在しない財産の評価自体も重要な争点となる。

各人の相続分は、あくまで権利として認められる割合を規定しているに過ぎないため、相続人間で協議がまとまるのであれば、遺産分割の内容は自由である。既に述べたとおり、相続分の割合を無視して、一人が全ての資産を取得し、他の相続人全員が何も取得しない、という単独相続、いわば家督相続型の遺産分割をすることも可能である。もちろん、実際の遺産分割において、このような家督相続型の内容の遺産分割協議が成立する例も数多く存在するが、先述のとおり、従前と比較すると、このような協議が成立するケースは相当程度少なくなってきたとみるべきであろう。

相続人の当事者間で協議がまとまらない場合には、家庭裁判所での遺産分割調停を申し立てることになる。遺産分割調停も、家庭裁判所が介在するものの、あくまで相続人当事者間での合意形成の場に過ぎず、調停が成立するかどうかは、相続人間の意思にかかっている。そして、調停においても合意が形成できなかった場合には、調停は不調として終

了し、次は家庭裁判所における遺産分割の審判事件へと移行することになる。

遺産分割の審判は、当事者が自らの主張をするものの、最終的には家庭裁判所の審判により、遺産分割方法が決定されることになる。審判は法律で認められた各人の権利などを前提として行われるため、形式的には平等が保たれるものの、実際の遺産の取得状態としてみた場合には、単純に不動産や株式などを法定相続分に応じて各相続人が複数名で共有¹⁵するといったような、当事者が望まない結果となることも決して少なくない。

(6) 遺言

遺言とは、日常用語としては形式や内容にかかわらず広く故人が自らの死後のために遺した言葉や文章をいうが、民法における遺言は、死後の相続関係を定めるための最終意思の表示をいい、法律上の効力を生じせしめるためには、民法に定める方式に従わなければならない(民法 960 条以下)。代表的な遺言の方式は、先述の自筆証書遺言(民法 968 条)、公正証書遺言(民法 969 条)である¹⁶。

遺言で定めることにより法的効果が生じる事項は、民法等の法律で規定されている。身分上の事項としては、子の認知(民法 781 条 2 項)、未成年者の後見人、後見監督人の指定(民法 839 条 1 項、848 条)。相続に関する事項としては、推定相続人の廃除(民法 893 条)¹⁷、廃除の取消(民法 894 条 2 項)、相続分の指定、相続分の指定の委託(以上民法 902 条)、遺産分割の方法の指定、指定の委託(以上民法 908 条)。遺産処分に関する事項としては、遺贈(民法 964 条)、信託の指定(信託法 3 条 2 号)。遺言執行に関する事項として、遺言執行者の指定(民法 1006 条 1 項)。その他に、祭祀承継者の指定(民法 897 条 1 項)や生命保険の受取人変更(保険法 44 条 1 項)などもある。

このうち、社会一般的にも、本論文のテーマにおいても、特に重要なのは、遺産分割方法の指定である。遺産分割方法の指定とは、要するに、どの相続人がどの遺産を取得するか、という具体的な遺産分割の方法を、被相続人自らが遺言で予め指定しておくことである。つまり、全ての遺産について分割方法(取得者)を指定しておけば、相続人は遺産分

¹⁵ 共有関係が敬遠されるのは、その後の管理や処分行為について共有者間で調整や意見集約をすることについての煩雑さや心理的ストレスに加え、共有者それぞれにさらに相続が生じた場合に(これを「再転相続」や「数次相続」という)、より権利関係が複雑化していくことへの潜在的なリスク回避意識があるからであろう。

¹⁶ このほかに、内容の秘密性を担保できる秘密証書遺言(民法 970 条)、特別方式の遺言として死亡危急時遺言(民法 976 条)、伝染病隔離者遺言(民法 977 条)、在船者遺言(民法 978 条)、船舶遭難者遺言(民法 979 条)などがある。これらは時代とともに利用される場面が限定的となってくるが、このような各種状況においても遺言を作成できるよう方式を定めていることは、民法がいかに遺言を重視しているかの表れであるともいえる。

¹⁷ 廃除とは、相続権を持つ者に著しい非行の事実がある場合に、家庭裁判所に対して申立てをすることにより、その者の遺留分を含む相続権を剥奪する制度であるが、相続権を剥奪するという効果が強いために、著しい非行の事実認定が厳格に判断されることから、広く一般的に普及する手続とはなっていない。

割協議をする必要がなく、むしろ遺産分割協議をする余地がないのであるから、相続人間での争いを避ける効果が期待できる。相続対策としての遺言作成が広く普及したのは、主にこの点にあるといえる¹⁸。

(7) 遺留分

遺留分とは、相続人が最低限相続できる権利であり、これは被相続人の遺言によっても侵すことのできない権利である。各人の遺留分は、相続人の範囲、相続人の属性に応じて定められている。遺留分は、兄弟姉妹（その代襲相続人である甥姪を含む）以外の相続人に認められており、直系尊属のみが相続人である場合は、遺留分算定の基礎となる相続財産の価額の3分の1、配偶者や子などが相続人である場合は、遺留分算定の基礎となる相続財産の価額の2分の1、であり、ここに各相続人の相続分を乗じたものが、各人の具体的な遺留分の割合となる（民法1042条。図3-3）。

図3-3 遺留分割合

<p>遺留分（相続人が最低限相続できる権利）</p> <ul style="list-style-type: none">①直系尊属（父母等）のみが相続人の場合 →相続財産の $1/3$ × 各相続人の法定相続分②それ以外の場合 →相続財産の $1/2$ × 各相続人の法定相続分③兄弟姉妹が相続人となる場合 →遺留分なし <p>例)</p> <p>相続財産 6,000 万円。相続人は、妻と長男・長女。遺言で、全財産を妻に相続させると指定されていた場合、長男が（妻）に請求できる遺留分は、</p> $6,000 \text{ 万} \times \frac{1}{2} \times \frac{1}{2} \times \frac{1}{2} = 750 \text{ 万円}$ <p style="text-align: center;">(相続分) (具体的遺留分)</p>
--

筆者作成。

ところで、民法では、この遺留分を算定する基礎となる相続財産に、被相続人から相続人

¹⁸ 遺言には、法的効力を持たない「付言」というメッセージを記すこともできる。法的効力をもたないとはいえ、被相続人がどのような理由でこの遺言を残したのか、相続人という家族に宛てた最後のメッセージであるから、円滑な相続、特にファミリービジネスの事業承継については、きわめて重要な要素であると筆者は考えている。

に対する生前贈与を、特別受益として加算する制度が存在し、これを「特別受益の持ち戻し」と呼んでいる。つまり、遺留分を算定するための財産の価額とは、被相続人が相続開始時の時において有した財産の価額に、生前に贈与した財産の価額を加えた額から債務を控除した金額とされており（民法 1043 条 1 項）、生前の贈与は、原則として相続開始時 1 年前までのものに限り持ち戻すとされているのに対して（民法 1044 条 1 項）、相続人に対する生前贈与¹⁹については、10 年前まで贈与の価額を算入するとされている（民法 1044 条 3 項）²⁰。

これは、相続人間の著しい不公平を防止するための制度であり、平等原則に則る現行民法制度のもとでは適正なものともいえる。仮に被相続人が、特定の相続人だけに資産を残すために、生前のその財産の大半を特定相続人のみに贈与してしまったとしよう。すると、被相続人が亡くなって相続が開始した時点においては、被相続人が保有している財産、相続財産はほとんど存在しないため、他の相続人は分割する遺産すら存在しないという状態になる。これでは各相続人に最低限保障される権利としての遺留分の趣旨を没却してしまうことから、相続人に対する生前贈与については、相続開始の 10 年前まで遡って、遺留分算定のための基礎となる相続財産の価額に加算するとしたのである。これは現行の相続法の立法趣旨からすると至極当然である。

また、遺留分を請求するかしないかは、遺留分権利者たる各相続人の自由である。自己の遺留分を侵害するような遺言や生前贈与があったとしても、それを被相続人の意思として受け止め、あえて遺留分を請求しない相続人も当然いる。この点は、遺産分割協議における相続分と同じく、自己の権利を主張しないケースも存在するが、従前と比較すると、そのようなケースは相当数少なくなってきたとみるべきであろう。

この遺留分制度と遺留分算定のための特別受益の持ち戻しの制度は、ファミリービジネスの承継にきわめて重大な影響を与えることになるため、次節にて詳しく検討する。

（8）遺産の評価

今までみてきたとおり、相続分や遺留分といった権利は、いずれも割合的な権利で規定されている。それぞれの相続ごとに遺産の内容、相続人の範囲や人数に相違があるため、当然

¹⁹ ここでいう生前贈与は、「婚姻若しくは養子縁組のためまたは生計の資本として受けた贈与に限るとされているが（民法 1044 条 3 項）、通常親から子などへの贈与は、基本的に生計の資本としての贈与を目的としているため、ある程度の価値のあるほとんどの生前贈与が、遺留分算定の基礎財産として持ち戻されてしまうことになる。

²⁰ 2018（平成 30）年改正以前においては、相続人に対する生前贈与の持ち戻しについて民法の条文で規定されていなかったが、判例（最高裁平成 10 年 3 月 24 日判決）は、「相続人に対する贈与は、右贈与が相続開始よりも相当前になされたものであって、その後の時の経過に伴う社会経済事情や相続人などの関係人の個人的事情の変化をも考慮するとき、減殺請求を認めることが右相続人に酷であるなどの特段の事情のない限り、本条（改正前の 1030 条）の定める要件を満たさないものであっても、遺留分減殺の対象となる」として、相続人に対する生前贈与の持ち戻しの対象を、原則として 1 年間に制限されないと判示していた。

のことであるが、実際には、遺産分割や遺留分を算定するにあたって各種の遺産を具体的にどのように評価するのが問題になる。

具体的な法定相続分や遺留分の割合に応じて公正かつ適正に遺産分割をしようとするれば、現金、預貯金、株式、不動産、動産などから構成される相続財産の全てについて、経済的な価値を算定することが必要となる。適正な評価は、遺産分割の前提となる必須条件といえる（片岡／菅野 2013, 186-208 頁）。

全ての遺産が現金や預貯金で構成されていれば、問題になることはほぼ無いことは容易に想像がつかだろう。割合的権利に対して、具体的な金額を割り付ければそれで終了である。ところが、不動産や非上場株式などではそうはいかない。

相続により承継する固有の必要性のない資産であれば、換価（売却）して、その対価を分けることにより、評価の問題を回避することはできる。

問題は、固有の資産として承継しなければならない資産や、換価することのできない資産である。これがまさに、ファミリービジネスを構成する会社の非上場株式、或いはファミリービジネスに利用されている不動産や権利関係なのである。ファミリービジネスでは、自社株である非上場株式はもとより、事業に供する不動産がファミリーの個人所有であったり、会社とファミリー個人間での金銭の貸借関係なども多く見受けられる。これはしばしばファミリービジネスの消極的側面として、会社と個人の混同と指摘されるところでもあるが、実際には、個人事業としての創業から会社組織への法人成りの過程で生じたり、或いは事業運営のためのキャッシュフローの観点や設備投資のタイミングの兼ね合いからやむなく会社と個人間での金銭貸借が行われたりすることがあることが大きな理由であり、公私混同という次元で片づけられる問題だけではない。

このようなファミリービジネス特有の相続財産のなかでも、最も重要なものは、第2章で取り上げた会社の株式である。株式の評価は、特に優良なファミリービジネスであればあるほど問題が大きくなる。財務体質が健全で内部留保も厚く蓄えられていることから、当該会社の株式には、きわめて高い評価が付されることになるのである。この点も、次節で具体的なケースに当てはめて検討する。

3. ファミリービジネスの承継に相続法が及ぼす諸問題

ここで、ファミリービジネスの承継に相続法がどのような影響を及ぼすのか、具体的なケースを想定して検討を加えていくことにする。

(ケース：3-1)

X社は創業から50年。現在は創業者から引き継いだ二代目社長（現在68歳）であるAが経営を担っているが、高齢のため心身の衰えを感じている。Aには妻Bと3人の息子CDEがいるが、長男Cは大学を出てからX社と同じ事業を営む中堅企業に勤めていた。Cは、いずれは父親の会社を継ぐかもしれないと思いその会社に入社していたため、後継者としての承継の意思はある。

Aには経営の才覚があり、X社の永続的な発展、子供への承継を考えていたため、経営は安定し、将来の事業展開のためにと内部留保も厚くしていた。そのため、会社の内部留保は現預金で10億円、会社の純資産価額は、相続税評価額で約15億円と算定された。X社の株式は12,000株、全て現社長のAが保有している。AはX社の株のほか、自宅不動産が5000万円と現預金5000万円で、合計16億円の資産を有している。

父親であるAは、長男Cに会社を継いで欲しいと思ってここまで頑張ってきた会社を良くしてきた自負がある。息子であるCにも会社を継ぐ意思と下積み経験もある。しかし、ここで思わぬ問題が生じるのである。

(1) 相続税の問題

民法の相続法からはやや視点が異なるが、相続という事象とファミリービジネスの承継については、相続税の問題を切り離すことはできないため、便宜上ここで簡単に触れておくこととする。

相続でX社の株式を承継するとして、株式15億円に加え、その他の個人資産の合計16億円の相続財産に対する相続税は、配偶者控除など各種の控除や特例などを加味しない前提では、Cが全て相続するとすれば約6億円の納税が必要となる²¹。相続財産のなかで納税に充てられる現預金は5000万円しかなく、相続財産だけから納税資金を捻出することはできない。C自身の自己資金を持ち出しても到底足りないだろう。納税のために自宅を売却しても、それでも納税資金には満たないだろう。では、最も相続税評価の高い遺産であるX社の株式を換価して納税をすることはできるだろうか²²。非上場株式は、上場株式と異なり流通性に乏しく、Aの相続開始後に容易に換価などできるはずがない。なにより、その株式を売却するという事は、すなわちX社という会社を売却することに他ならないのである²³。

これでは、ファミリービジネスを承継したくとも、できないという状況に陥るわけである。

²¹ あくまで2018（平成30）年12月時点の相続税の簡易なシミュレーションによる参考の数値である。

²² ファミリービジネスの事業承継における相続税の問題については、第4章（ファミリービジネスの事業承継に関する各種の施策とその効果）で詳しく確認をする。

²³ ファミリービジネスの事業承継とM&Aの関係については、第5章（ファミリービジネスの事業承継とM&A）で詳しく確認をする。

(2) 相続分に関する問題

ケース 3-1 の状況で、仮に A が遺言や生前贈与などの対策を講じることなく、いわば原則形態である単純な相続が開始したとしよう。

A の相続に関し、相続人は、長男 C のほかにも母親 B と弟 DE の計 4 名いるため、これらの者全員に相続分の権利が存在する。母親 B には夫である A の相続財産に対して 2 分の 1 の相続分 (8 億円) があり、子供は長男 C だけでなく C の弟である DE にもそれぞれ等しく 6 分の 1 の相続分 (2 億 6 千万円超) が認められている。もちろん、母親や弟達が、C が後継者として X 社を継ぐことを尊重し、一切の権利を主張しなければ、全ての相続財産を C が取得することで、X 社の経営も含め、当家のファミリービジネスはスムーズに承継することができる²⁴。

しかし、このような合意が容易に形成できない時代となっていることは先述のとおりである。遺産分割協議は、相続人全員の合意によってはじめて成立するため、ケース 3-1 においては、C だけでなく、母親 B と弟達 DE の全員が合意する必要がある。母親 B と弟のうち D1 名が合意したとしても、残る弟 E1 名だけが拒絶していたら、遺産分割協議は成立しない。

協議が成立しない場合には、家庭裁判所の遺産分割調停によることになるが、遺産分割調停も裁判所が介入するとはいえ、あくまで当事者間の合意形成の場であるから、合意ができない場合には、最終的には審判により決することになる。この場合は、各人の相続人としての権利は法律で認められた相続分を前提とし、さらに遺産の評価として、非上場株式をはじめ不動産なども適正な時価算定をすることになる。たとえば弟のうち E1 名だけが自己の権利主張を譲らなかつたとしても、E について 2 億 6000 万円もの価値分の相続財産の権利を帰属させる必要が生じてくる。遺産中の預金では足りず、仮に自宅不動産を売却して E に充てようとしても、それでも足りない。

X 社の株式を売却しようにも、非上場株式を売却することは困難であるだけでなく、仮に当該株式を売却することが可能だとしても、それはすなわち X 社の売却そのものであり、ファミリービジネスとしての終焉を意味する。株式を売却することはできないとすると、最終的には株式を共有するしか方法はないことになる。

株式を共有することになる場合には、また一つ複雑な状況が X 社に降りかかることになる。たとえば本件で、X 社の株式の 12,000 株が A の遺産だったとしよう。B : C : D : E は、それぞれ 1/2 : 1/6 : 1/6 : 1/6 の相続分を有するわけだが、株式数が可分であるからといって、単純に相続分に応じて株式が割り当てられるわけではない。つまり、この場合、B : C : D : E は、6,000 株 : 2,000 株 : 2,000 株 : 2,000 株と、それぞれの割合に応じた株式数を単独で保有するわけではなく、株式 1 株について、B が持分 1/2、CDE がそれぞれ持分 1/6 という割合で共有し、その共有している株式が、12,000 株存在するという状態になるわけである。これを準共有 (民法 264 条) という。会社法では、株式の共有関係に

²⁴ ただし、相続税の問題については、上述のとおり第 5 章で確認する。

ついて、株式の共有者は会社に権利行使者を指定して通知する必要があるとし（会社法 106 条）、権利行使者の指定は共有物の管理行為に該当する（民法 252 条）と解釈するのが判例²⁵および通説であるから、共有物の管理行為と同様、共有持分の過半数をもって決すべきであると解されている。したがって、株式は全て、共有者である相続人の持分の割合において議決権行使等の決定をする必要があるわけである。共有の株式の議決権が、持分（本件でいえば相続分）の割合による多数決原理で決せられるということは、たとえば持分は全くの半分ずつの対立となると、デッドロック状態で議決権の行使ができなくなり、逆に僅かな割合で過半数を下回った者の意思は、全ての株式について反映されないという、きわめて形式的な運用となってしまうことになるが、これが民法および会社法で定められた運用なのである。

このような共有関係は、株式に限らず不動産などでも当然敬遠されることになるため、法定相続分による遺産共有状態を解消すべく遺産分割協議を行うわけである。しかし、本件のようなファミリービジネスの承継における株式の相続に関しては、その評価額がきわめて高額になることがあるため、各相続人の相続分に応じた金銭的価値を確保できるだけの別の遺産を取得させることもできず、かといって特定の相続人、たとえば本件で事業を継ぐ意思のある長男 C が株式を相続する代わりに、他の相続人に対し、それぞれの相続分に応じた金銭的代償を支払うという代償分割の手法も、その金額がきわめて高額であるために、選択することができない。結果的にそれぞれの相続分に応じた株式数を相続することになると、その後のファミリービジネスとしての X 社の運営は、困難な状態に陥ることになってしまうのである。

（3）遺留分に関する問題

それでは、A が C をファミリービジネスの後継者と見込んで、X 社の株式を C に相続させる旨の遺言を作成していたとしたらどうだろうか。

この遺言は、遺産分割方法の指定であり、A の相続開始により当然にその効力を生ずるから、X 社の株式は、A の死亡と同時に全て C に帰属することになる。しかし、ここで遺留分の問題が登場する。先述のとおり、遺留分とは各相続人に留保された最低限度の権利である。本件では、各相続人の相続分の半分が遺留分となるから、妻である B が 4 分の 1、子である CDE はそれぞれ 12 分の 1 の遺留分を有している。遺留分は A の遺産全体に対する割合的権利であるから、A の遺産総額が 16 億円だとすると、B には 4 億円、子である CDE はそれぞれ約 1 億 3333 万円分の遺留分が存在することになる。

2019（平成 31）年の民法改正により、遺留分についての権利行使は、遺留分侵害額請求権という性質になった（民法 1046 条²⁶）。つまり、各遺留分権利者は、自らの遺留分に

²⁵ 準共有者間において権利行使者を定めるに当たっては、持分の価格に従いその過半数をもってこれを決することができる（最高裁平成 9 年 1 月 28 日判決）。

²⁶ 2019（平成 31）年改正後の民法 1046 条（遺留分侵害額の請求）

相当する金額までの金銭的支払を請求する権利を持つことになったのである。

本件でみれば、X社を承継すべくX社株式の全てを相続したCに対して、他の相続人は自己の遺留分を侵害されているとして、Cに対して、それぞれ上記の金額を請求することができ、請求された場合にはCはこれを支払わなければならない。しかし、この遺留分相当の金額は、Aのその他の遺産では到底まかないきれないだけでなく、Cが持ち出して支払うことも困難な金額である。

ところで、2019（平成31）年改正前の民法では、遺留分の権利行使は「遺留分減殺請求権」といい、遺留分減殺請求権を行使した場合には、その者が侵害されている遺留分の割合に応じて、遺留分減殺請求を受けた者が取得した遺産について、共有関係が生じるとされていた。この改正に関する法務省の改正法の概要によれば、従前の遺留分減殺請求による共有状態は事業承継の支障になっていることから、これを金銭債権化したものと説明されている²⁷。しかしながら、本改正が事業承継について配慮した結果というのはいささか疑問が残る。前記相続分に関する問題で指摘したとおり、共有関係が好ましくないのは当然としても、遺留分の割合は、各相続人の元々の相続分の2分の1ないし3分の1と、相続分と比較すると割合は相当程度少なくなっているのである。本件を、当該改正前の従前の遺留分制度の前提で分析すると、仮に弟であるDEが遺留分減殺請求権を行使したとしても、共有関係が生じる割合は、最大でみても、DEそれぞれが12分の1、合わせても6分の1の割合的権利を有するに過ぎない。わかりやすく事案を簡略化して、この遺留分の権利が全てX社の株式に生じたとしても、X社の全ての株式は、Cが6分の5、DEがそれぞれ12分の1ずつ共有するに過ぎない。共有株式の議決権行使は、その持分の割合に応じて過半数で決することになるから、Cが単独で議決権行使の決定権を有することになる。つまり、X社の株式は、その評価額としては高額だとしても、DEが実際に少数の割合的権利を有したとしても、DEにメリットはほとんどない。たとえば、株式の配当金などは、共有割合に応じて取得することもできるが、配当をするか否かの株主総会における決定権も本件でいえばCが握っているのだから、事実上メリットなど無いことは明らかであろう。Cにおいても、株式が共有状態であることだけでみれば、株式を共有しているた

-
- 1 項 遺留分権利者およびその承継人は、受遺者（特定財産承継遺言により財産を承継しまたは相続分の指定を受けた相続人を含む。以下この章において同じ。）または受贈者に対し、遺留分侵害額に相当する金銭の支払を請求することができる。
 - 2 項 遺留分侵害額は、第1042条の規定による遺留分から第1号および第2号に掲げる額を控除し、これに第3号に掲げる額を加算して算定する。
 - 1 遺留分権利者が受けた遺贈または第903条第1項に規定する贈与の価額
 - 2 第900条から第902条まで、第903条および第904条の規定により算定した相続分に応じて遺留分権利者が取得すべき遺産の価額
 - 3 被相続人が相続開始の時に所有した債務のうち、第899条の規定により遺留分権利者が承継する債務（次条第3項において「遺留分権利者承継債務」という。）の額

²⁷ 法務省（2019）「遺留分制度の見直し」<http://www.moj.go.jp/content/001263488.pdf>

めに生じる共有者との事務連絡の必要性といった手続的な負担や、心理的なストレスといったデメリットが存在する程度である。

従前の民法では、Cが遺留分減殺請求を受けた結果の共有関係を解消させたい場合には、Cに、価額による賠償として、DEの遺留分に相当する金額を支払うことによって現物の遺産（本件でいえばDEの株式の共有持分）を取り戻すことができるとされていた²⁸。これは、遺留分減殺請求を受けたCのみが持つ権利であり、行使するか否かはCが決するものであって、遺留分権利者であるDEが「金銭で払え」と請求できる権利ではなかったのである。もちろん、ファミリービジネスにおいては、意思が統一できない者が割合的権利とはいえ株主として存在すること自体が懸念であり、できれば株式の権利を買い取って出て行ってもらいたいと考えるのが経営者の常である。とはいえ、対立する者が株主の権利を保有しているとしても、それが経営の意思決定を左右するか、運営にどれほど影響を及ぼすのかという点と、買い取る対価の兼ね合いで、買い取るか否かを決定できるわけであるから、本件のような遺留分に伴う共有状態であれば、金銭支払いによる解決を選択することがないとしても、ファミリービジネスの運営に及ぼす影響はきわめて小さいもので済む。むしろ、DEは、事実上何らの価値も生み出さない共有株式の権利など保有していたくないと考えるのが普通であり²⁹、そうであるならば、Cとの間で、支払可能な範囲での妥当な金額で株式の権利の買い取り協議が成立する可能性が大きいといえる。

しかし、法務省の説明では、従前の遺留分の権利行使による共有状態が事業承継に支障をきたすとして、この遺留分の権利を具体的な金銭請求権に改正したのである。これでは、事業を承継する者の、共有状態の甘受か、或いは金銭的な支払かの選択権を奪うことになってしまい、しかも優良なファミリービジネスであるほどその金銭的な支払額が高額になることを踏まえると、事業承継の円滑に資する改正だということではできないのではないだろうか。この点に関する手当としては、改正法では、遺留分の請求を受けたものが、裁判所に申し立てることによって、当該遺留分侵害額請求を受けた金額の支払いについて、相当の期限を与えることができるとされており（民法1047条5項³⁰）、実務上どこまで配慮されるのかは期限許与制度の実際の運用状況が開始されて以後の動向を検討する必要があるとはいえ、あくまで支払期限の猶予であることから、限界があるといわざるをえないだろう。さらに根本的には、遺留分侵害額を算定する前提として、ファミリービジネスの根幹部分である株式の評価手法自体の運用にかかっていると思われる。

²⁸ 2019（平成31）年改正前の民法1041条（遺留分権利者に対する価額による弁償）
受贈者および受遺者は、減殺を受けるべき限度において、贈与または遺贈の目的の価額を遺留分権利者に弁償して返還の義務を免れることができる。

²⁹ むしろ、株式の相続税評価による相続税の納税義務だけを負担するといつてよい。

³⁰ 2019（平成31）年改正後の民法1047条5項
裁判所は、受遺者または受贈者の請求により、第1項の規定により負担する債務の全部または一部の支払につき相当の期限を許与することができる。

(4) 生前贈与に関する問題

相続開始時において、相続分による遺産分割協議がまとまらない可能性や、生前の遺言作成によっても遺留分の問題が生じるとなると、事業承継に必要な株式や事業資産などを生前に贈与しておこうと考えることは必然であり、実際にそのような生前対策も多くみられる³¹。

しかし、本件のように、優良なファミリービジネスである場合には、その株価の税法上の評価自体が高額になるため、事業承継に必要な株式を生前に移すためには、多額の贈与税負担を覚悟しなければならない³²。

仮に税務上の問題をある程度クリアできたとして、或いは税負担よりもファミリー間の相続紛争を回避することが優先であるとして、生前贈与を選択するとしても、今度は先述した特別受益の持ち戻し制度が問題となる。

たとえば、本件で、Aが生前にX株式をCに贈与したとしよう。AとCの贈与契約自体は、ACの合意だけの問題であるから、他のファミリーであるAの相続人BDEとは無関係に行うことができる。ところが、生前に贈与されたX社の株式は、特別受益の持ち戻しの適用を受けることになり、Aの死亡時の遺産にくわえて、Cに生前贈与された株式の価値も上乗せして相続分や遺留分を計算することになるのである（民法1046条）。

民法では、被相続人の意思によって、特別受益の持ち戻しを免除することが認められているが（民法903条3項）、その免除の意思表示によっても結局各相続人の遺留分を侵害することはできないため、どうしても遺留分を算定する時点で生前贈与を持ち戻す必要が生じてしまう。

さらに問題なのは、当該生前贈与されたものの評価は、贈与時点ではなく、相続開始時（現在時点）においてなされることである。自社株の評価が安い時期に、税効果を狙って贈与を行っておくことは実際ではよく見受けられることであり、税務上は確かに効果的な手法であるものの、相続法の適用上は、遺産として持ち戻したうえで、さらに現在時点での評価金額に引き直すことになる。ファミリービジネスの承継と税効果を考えて、生前対策として贈与を行ったものの、税効果はさておき、相続法に関しては全く期待した効果が得られなかったという事例は数多く散見される。しかもこれらは、贈与を受けていない他の相続人であるファミリーからは、「自分達が知らないところで特定の者だけが有利な贈与を受けている」との感情的対立を生む温床となってしまう、相続を巡る紛争がより深刻化する心理的リスクもはらんでいるのである。

ところで、2019（平成31）年の改正民法では、特別受益として持ち戻すべき相続人に対する生前贈与の期間を、原則として相続開始前10年までと規定した（民法1044条3項

³¹ 本論文の対象である事業承継と法制度の問題というよりは、単に相続税対策として、非課税の範囲や低額の贈与税負担のなかで、暦年贈与などを利用して生前に徐々に資産を移動させることは多く行われている。

³² この点に関する税法上の対策とその効果の分析についても、第5章で詳しく検討する。

33)。改正前の民法では、前述のとおり、相続人に対する生計の資本としての生前贈与は、期間の制限なくいつまでも遡って持ち戻しの対象となることを原則としていたところ、相続開始前の10年に区切った点は、ファミリービジネスの承継の視点から見ても利点であろう。ファミリービジネスの承継は、永続性の観点から、相当長期間に亘って検討していくべきものであるから、次世代への承継の準備も、一定の期間を要するのが当然である。実際、相続税対策として相当期間を掛けて自社株式を後継候補者である子に暦年贈与をおこなってきた経営者も少なくない。現在のファミリービジネスの運営が株式会社を中心になされている以上、後継者の選定とともに、後継者への株式の承継も、相当の準備期間をおくべきである。改正前民法では、相続の相当前になされた株式の贈与でさえ、特別受益の持ち戻しとされて遺留分等の計算上遺産として加算されていたことからすれば、原則10年とはいえ、一応の区切りがついたことは、ファミリービジネスの事業承継を考える上では前進である。そして、だからこそファミリービジネスの承継を長期的に念頭におく必要があることを再確認することで、元々ファミリービジネスが有している永続性の視点がより重要であることに立ち返るべきである。

4. 現在考えられる対策の検討

以上のように、ファミリービジネスの承継に相続法が与える影響はきわめて大きい。しかしだからといって、法制度そのものに異議を唱えるだけでは解決しない問題がそこにある以上、現状の法制度のなかでも考えられる対応策のポイントだけでも、いくつか挙げてみよう。

(1) 遺言の活用

遺言を作成したとしても、それで全てが解決することはないことは既に検証済であるが、それでも遺言を作成する意味は未だに大きいことを忘れてはならない。

遺言により遺産分割方法を指定するだけで、単純に、法定相続分よりも、相続人の権利は2分の1以下の遺留分に縮小される。

また、遺言がない場合には、ファミリービジネスの根幹である株式や事業用資産を含め

33 2019（平成31）年改正後の民法1044条

- 1項 贈与は、相続開始前の一年間にしたものに限り、前条の規定によりその価額を算入する。当事者双方が遺留分権利者に損害を加えることを知って贈与をしたときは、一年前の日より前にしたものについても、同様とする。
- 2項 第904条の規定は、前項に規定する贈与の価額について準用する。
- 3項 相続人に対する贈与についての第1項の規定の適用については、同項中「一年」とあるのは「十年」と、「価額」とあるのは「価額（婚姻若しくは養子縁組のためまたは生計の資本として受けた贈与の価額に限る。）」とする。

て、全ての相続人が、相続分で共有する状態となり、遺産分割協が成立しないと、この共有状態を解消することができないところ、遺言で指定しておけば、少なくとも他の相続人の同意なくして、当該指定された遺産（株式や事業用資産）は、特定の相続人が取得できる。

この2点だけでも、ファミリービジネスの承継にとっては重要な利点であるが、ここでさらに重要なのは、ファミリービジネスを承継しない他の相続人への配慮である。それぞれの相続人に法制度としての遺留分が存在することを理解し、可能な限りファミリービジネスを承継しないファミリーにも何らかの遺産などを遺すようすべきである。また、ファミリービジネスを承継させる者が遺留分の請求を受けた場合に、当該遺留分相当の支払いに充てることができるような金融資産を遺すことも重要である。

さらに、筆者が最も重要だと考えるのは、遺言の中に、法的拘束力はなくとも、付言として、なぜこのような遺言を遺すのか、ファミリービジネスをどのように考えているのか、どのように承継していったら欲しいのか、という想いを遺すことである。遺言は、多くの場合、被相続人が亡くなった後に開示されるため、その遺言を相続人が見た時点で、被相続人はこの世にいない。まさに、被相続人が残した最後のメッセージである。そのメッセージとして「何某は●●だから相続させません」などと、相続をさせない相続人に対する消極的な想いを綴ることも現実の遺言書では少なくないが、これでは感情的対立を激化させるだけであり、なによりその感情的対立は、「遺言者 vs 相続させない相続人」ではなく、「相続させる相続人 vs 相続させない相続人」の対立構造にスライドされて顕在化してしまうため、遺言を遺す意図とは逆の効果を生じさせてしまう。また、株式をはじめとする財産の分割方法だけを単純に指定しても、相続人に想いはなかなか伝わらない。分割方法が相続人間で凸凹であればなおさら感情的対立を産むだけである。財産を遺せないファミリーメンバーにこそ配慮すべきである。

想いをうまく繋げるかどうかは、結果として、ファミリービジネスを承継する者に対する他のファミリーメンバーの対応となって返ってくる。ファミリービジネスには、ファミリーの理念が大なり小なり存在するはずである。会社の理念、社是として確立、明文化されたものもあれば、日本では家業を含めた意味での家訓として、明文化されたもの、或いは不文律や暗黙知のうちにも存在することもある³⁴。ファミリービジネスやファミリーの理念にも法的拘束力は存在しないが、その想いが単なる「ビジネス」を「ファミリービジネス」たらしめる根源的なものと考えべきであり、だからこそファミリービジネスを承継しない者も含めて、ファミリー全体で共有することがファミリービジネスの安定的な承継に影響するはずである。したがって、事業承継対策として遺言を作成する場合にも、法的効果はないにせよ、付言事項としてファミリービジネスに対する最後のメッセージを記しておくことは大きな意味を持つと考えるべきである。

³⁴ ファミリービジネスと関連した家訓に関する研究としては、吉田（2010）、米村（2011）、前川／末包（2011）などが参考になる。

(2) 生前贈与ないし生前売買の活用

生前贈与も、その効果を正しく認識して行う限りにおいては、非常に有効な手段である。しかも、長期間に亘って計画的に行うことで、その効果はより一層大きくなる。遺留分算定における特別受益の持ち戻し期間が原則として10年になったこと³⁵、早い段階からファミリービジネスの承継を念頭に生前贈与を行うことが重要となる。

また、従来から多く行われていた、株式などの評価額が低廉な時期を狙って行う贈与についても、贈与税や相続税を節税の意味は存在した。それは将来的にファミリービジネスがさらに成長し、株価評価も上昇するという局面においては特に効果的だったといえる。

しかし、相続法が適用される場面においては、特別受益の持ち戻しにより、想定したメリットが生じないないということが散見されたところ、特別受益は贈与について定めた規定であるから、これをその時点での適正評価で売買することにより、特別受益としての持ち戻し対象の範囲から除外するというのも重要な選択肢となると考えられる³⁶。目先の出費よりも、将来における問題を解消する方が重要であると考えられるべきであろう。

(3) 会社法における各種対策

相続法の適用の場面においても、ファミリービジネスの承継対策について対応できる会社法上の制度は存在する。

たとえば、種類株式(会社法108条³⁷)の定めとして、議決権の有無や、配当の権利の優先劣後などを定めた種類ごとに性質の異なる株式を設定することで、ファミリービジネスの運営に関しては議決権のある株式を後継者に承継させ、他のファミリーには議決権のない配当優先株式を承継させるなどである。

また、全ての株式について譲渡制限を付している会社については、議決権や配当に関して、株主ごとに異なる取り扱いを定めることができる「属人的な定め」をすることもでき

³⁵ なお、贈与当事者が遺留分権利者に損害を加えることを知って贈与したときは、10年の制限に服さないが(民法1044条1項後段)、相続開始10年以上前の時点では、相続関係や遺産の内容、その評価も不明であるため、遺留分権利者に損害を加えることを認識できる場合は多くないことから、これは著しく不公正と判断されるようなケースに限られるだろう。

³⁶ 2019(平成31)年改正後民法1045条では以下のとおり規定しており、不相当な対価をもってした有償行為は、対価との差額に関して贈与と扱う旨規定しているが、贈与時点において適正価格であれば、この規定の対象とはならないだろう。

1項 負担付贈与がされた場合における第1043第1項に規定する贈与した財産の価額は、その目的の価額から負担の価額を控除した額とする。

2項 不相当な対価をもってした有償行為は、当事者双方が遺留分権利者に損害を加えることを知ってしたもの限り、当該対価を負担の価額とする負担付贈与とみなす。

³⁷ 会社法108条で、配当や議決権などについて異なる種類の株式を発行することでできることを定めている。

るとされている（会社法 109 条³⁸）。この属人的な定めを利用すれば、株式を生前に後継者に承継させたいと考えている現経営者オーナーが、その時点で会社の支配権をも後継者に移すことを躊躇するという事も避けられる。たとえば、現経営者が重要な会社の意思決定権については留保しつつ、財産的価値のある株式の大部分は移動させるといった、経営と財産的価値のある株式を分離して取り扱うことも可能となるのである。

このほかにも、会社法では、「相続人等に対する売渡しの請求」として、譲渡制限株式の相続人に対し、株主として好ましくない者が相続で株式を取得した場合に、その売渡しを請求することができる制度も用意している（会社法 174 条以下）。ただし、これは売渡しの対価について当事者間で協議が整わなければ、最終的に裁判所で価格を決定することになるため（会社法 177 条）、優良なファミリービジネスでは高い評価金額が付くことになることと、売渡し請求を決する株主総会において、当該相続が発生した株主の相続人は特別利害関係人として決議に加わることができないという点で、特にファミリービジネスにおいては少数株主による会社の乗っ取り、クーデターのように利用される恐れもあるので、採用することには十分な検討が必要であろう。

おわりに

本章でみてきたとおり、ファミリービジネスの承継は、相続法の適用によるいくつかの障壁を乗り越えなければならない。前章で検討した会社法における株式の概念を前提とし、相続法という個人の権利を公平に扱おうとする現代法制度の原理からすれば、致し方ないものといえる。

重要なのは、戦前までの日本の法制度では問題になることがなかったもの、戦後の大きな法改正後においても直ぐには顕在化することのなかった問題であったものが、現代社会においては、避けては通れない問題として立ちはだかっていることであり、今現在においても、そのことに気付いていないファミリービジネスの当事者も決して少なくないことである。それはおそらく、従前問題が顕在化することがなかったために、ファミリービジネスや中小企業に関する研究が、法制度との関連性を認めつつも、その関連性に着目してこなかったことも一因ではないだろうか。もっといえば、法制度のなかであっても、会社法と民法の間で、それぞれの法制について横断した検討が十分にされているとはいいたい状況ではないだろうか。その結果、ファミリービジネスが現実の日本経済の重要な部分を担っている存在であるにも関わらず、その重要性に相応しい研究、制度設計の検討がなされてこなかったように思う。

抜本的な対策ではないかもしれないが、現状の法制度でもできる対策は複数存在する。む

³⁸ 会社法 109 条で、配当や議決権などについて、株主ごとに異なる定めをすることができることを定めている。

しろ、抜本的な対策などはそもそも存在しないだろう。ファミリービジネスと一口でいっても、その状況は、そこに携わるファミリーの状況、事業の性質・内容、ファミリー個人や会社の資産の内容や財務状態によっても様々であり、あらゆるファミリービジネスそれぞれが独自の個性を有していること自体に価値があるとすれば、それぞれのファミリービジネスに相応しい対応策は、それぞれ異なるのが当然である。

そして、それぞれのファミリービジネスが出来得る限りの対策をするためには、広くファミリービジネス全体が、このような事業承継に関わる法制度上の問題点が潜んでいることを正しく認識しなければならない。そのためには、経営学においても、法学においても、より現実社会の実証的な中小企業、ファミリービジネス、会社法、民法の研究を横断的に行うことが必要なのである。

第4章 ファミリービジネスの事業承継に関する各種の施策とその効果

はじめに

本論文のテーマであるファミリービジネスの事業承継に課題が生じていることは前章までの検討でも触れてきたが、中小企業の事業承継問題については、ここ20年程で広く社会的にも認知されており（『中小企業白書』2004）、関係省庁がそれぞれ対策として各種の方策を講じてきている。その中心となるのは、「多様な事業の分野において特色ある事業活動を行い、多様な就業の機会を提供すること等により我が国の経済の基盤を形成している中小企業について、代表者の死亡等に起因する経営の承継がその事業活動の継続に影響を及ぼすことにかんがみ、遺留分に関し民法の特例を定めるとともに、中小企業者が必要とする資金の供給の円滑化等の支援措置を講ずることにより、中小企業における経営の承継の円滑化を図り、もって中小企業の事業活動の継続に資すること」¹を目的として2008年5月に制定された、経済産業省（中小企業庁）が主管として携わった「中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律」（以下「経営承継円滑化法」と略記）である。

経営承継円滑化法に基づいた具体的な施策として、税制支援（贈与税・相続税の納税猶予および免除制度）、金融支援（中小企業信用保険法の特例、日本政策金融公庫法等の特例）、遺留分に関する民法の特例の大きく3つの支援策が講じられている。

本章では、これらの施策のなかでも、本論文が対象としているファミリービジネスの事業承継に大きく関係すると思われる税制支援と遺留分に関する民法の特例に関して、その基本的な内容を確認するとともに、これらの施策が、現実のファミリービジネスの事業承継にどの程度の効果をあげているのか、或いはどのような問題があるかを確認、検証していくことで、これらの施策の有効な活用方法およびその限界について検討する。

1. 経営承継円滑化法の概観

事業承継に伴う税負担の軽減や民法上の遺留分への対応をはじめとする事業承継の円滑化のための総合的な支援策として、「中小企業における経営の承継の円滑に関する法律」が、2008（平成20）年5月に成立した。

経営承継円滑化法は、①株式の分散防止と株式の集中による安定的な事業の継続の重要性、②経営者が予め後継者を定め、当該後継者へ自社株式や事業用資産を計画的に取得させることで相続に伴う争いを未然に防止し、中小企業の雇用と安定的な事業の継続を図ると

¹ 中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律1条。

いう計画的な事業承継の重要性、の2つの基本的な考えに基づいたものであるが、これはまさに前章までで検討してきた問題点と合致する。

そして、地域経済と雇用を支える中小企業の事業活動の継続の重要性を鑑みて、事業承継の円滑化に資するため、以下の3つの方向からの支援策を講じている。

(1) 事業承継税制：非上場株式に係る相続税・贈与税の納税猶予・免除制度

事業承継税制とは、中小企業の事業の継続を通じた雇用の確保や地域経済の活力維持を図る観点から、後継者が、都道府県知事の認定を受けた非上場中小企業の株式等を先代経営者から相続または贈与により取得した場合において、相続税・贈与税の納税が猶予される制度である。但し、この制度の適用を受けるためには、後述のとおり5年間の事業継続や雇用維持等の様々な要件が定められている。

(2) 遺留分に関する民法の特例

遺留分に関する民法の特例（以下「民法特例」と略記）とは、後継者が、遺留分権利者全員との合意および所要の手続を経ることを前提に、①生前贈与株式等を遺留分の対象から除外する、②生前贈与株式等の評価額を予め固定する、という2つの手法を選択して、遺留分に関する民法の特例の適用を受けることができる制度である。

①の手法は、生前贈与株式等を遺留分の対象から除外することにより、相続に伴う株式の分散を未然に防止することができることとされている。また、②の手法は、生前贈与株式等の評価額を予め固定することで、後継者の貢献による株式価値上昇分を遺留分の対象から除外することができ、後継者の経営意欲が阻害されないといわれている。

(3) 金融支援

経営者の死亡等に伴い必要となる資金の調達を支援するため、都道府県知事の認定を受けた中小企業者およびその代表者に対して、①中小企業信用保険法の特例、②日本政策金融公庫法および沖縄振興開発金融公庫法の特例措置として、親族外承継や個人事業主の事業承継を含めて、幅広い資金ニーズに対応できるよう定めている。

このうち金融支援は、要するに特例的に優遇された融資や保証制度である。前章までで取り扱ったケースでも明らかなように、ファミリービジネスの事業承継については一定の資金ニーズが生じることが予想される。たとえば、①後継者が相続等で分散した自社株式や事業用資産を買い取るための資金（いわば消極的な買取資金）、②後継者が事業承継を目的として自社株式や事業用資産を先代経営者から買い取る資金（いわば積極的な買取資金）、③後継者が相続や贈与によって自社株や事業用資産を取得した場合の納税資金、④役員や従業員などの親族外への承継を視野に、これらの者が株式や事業を買い取るための資金、⑤事業承継が円滑に進まないことにより従前のような事業運営ができず、信用が悪化し、売上の

減少、融資条件の引き上げによる資金不足、などの場合である。

これらの資金ニーズに応えることは重要な施策ではあるものの、これらの資金ニーズは本論文が扱う事業承継の問題の事後的な対処法としての優遇融資や保証制度であって、抜本的な対応策とはいえない。

これに対し、事業承継税制と民法特例制度は、ファミリービジネスの事業承継問題に対する根本的な施策であるといえる。そこで、本章では、事業承継税制と民法特例制度について、次節以下で個別に詳細を検討することとする。

2. 事業承継税制の効能と限界

(1) 事業承継税制の導入²とその後の改正

事業承継税制について確認するにあたっては、事業承継の課題と相続税³を中心とする租税原理との対立関係をどのように調整するかという潜在的な理論の対立構造に着目する必要がある。ここでは、事業承継税制の発足と現在までの改正の経過を振り返りながら、その理論的対立構造の変化についても確認する。

(2009（平成 21）年制定)

現在の事業承継税制は、2008（平成 20）年制定の経営承継円滑化法を受けて、2009（平成 21）年度税制改正において、非上場株式等に係る相続税の納税猶予（租税特別措置法 70 条の 7 の 2）、非上場株式等に係る贈与税の納税猶予（租税特別措置法 70 条の 7）が制定されたことに始まる。この段階の非上場株式の納税猶予制度は、経営承継円滑化法による経済産業大臣の認定を受ける非上場株式の承継者が、先代経営者の相続に伴ってその会社の自社株式等を取得した場合は、事業を 5 年間継続し、雇用割合を 80%以上維持するなどの一定の要件を満たしたときは、その承継者が納付すべき相続税のうち、その発行済議決権株式等の 3 分の 2 に達するまでの部分に係る課税価格の 80%相当額を、その承継者の死亡の日まで、その納付を猶予し、猶予された承継者が死亡したときは、その猶予税額を免除する、というものである。

2009（平成 21）年度に創設された事業承継税制は、5 年間の事業継続、80%以上の雇用継続等を求めている点からも、一定の中小企業の事業継続を支援、つまり税制上優遇すること

² 事業承継に関連する税制としては、これ以前からも、①農地を贈与した場合の贈与税の納税猶予、②事業用小規模宅地等の相続税の負担軽減、③特定同族株式等の贈与を受けた場合の相続時精算課税制度の特例、④非上場株式の同族会社株式の評価の 10%減、⑤一定の議決権のない株式の評価の 5%減などの措置が講じられていたものの、事業承継問題に対する有効的な対応策とはまではいえなかった。

³ なお、贈与税は、贈与によって財産が移転する機会に、その財産に対して課される租税であって、相続税の補完税の性質をもっている。

により、当該企業に従事する雇用、ひいては日本の産業活力を守るという政策的な意味合いが強いといえる。経営承継円滑化法の下では、一連の手續に関し、経済産業大臣による確認・認定が必要とされており、事業承継税制の運用の場面においても、経済産業省が重要な役割を担っている。

この2009（平成21）年度の事業承継税制に関しては、特に雇用の80%以上の維持の要件が、中小企業にとっては現実的には困難な要件であり、利用が期待できないという批判が当初から数多く存在した。中小企業は大企業と違い、そもそもの従業員数が決して多くない。中小企業基本法における従業員数の区分が端的に表しているが⁴、平成26年経済センサスの統計結果によっても、事業所の従業者規模は、300名以下が約99%（従業者数の約85%）であり、50名以下に限っても約96%（従業員数の約60%）に達する⁵。このように従業員の絶対数が少ない中小企業、ファミリービジネスにおいては、恒常的な従事者の自然減により、80%の要件を下回することは決して珍しいことではない。中小企業の事業の継続により雇用の安定を目的とする経営承継円滑化法の趣旨からすると、雇用継続要件が必要とされることは理解できる。また、要件を緩和し過ぎると、課税の公平という重要な租税原理を著しく損なうことになるという制約を看過することもできない。しかし、中小企業において雇用の維持が80%下回った場合に、その時点で納税猶予が打ち切られるという制度設計は、利用の促進を阻む大きな壁だったことは容易に推測できる。

また、2009（平成21）年度の事業承継税制では、承継者を被相続人の親族に限定しており、その意味では、事業承継税制の対象に関して、親族内承継を当然の前提としていたものといえる。さらに、納税猶予の対象者を、当該会社の筆頭株主とするとして、1名单独での親族後継者に集中して承継させることで、安定的な事業継続を図ることを目論んでいたものといえる。

しかし、これらの点についても、親族内承継に限定することで、親族内に後継者がいない中小企業の事業承継の選択肢を閉ざしてしまっていることや、親族内であっても複数名で承継を模索することが困難となるなど、中小企業、ファミリービジネスの多様性と比してあまりに画一的であり、狭き門だったといえるのではないだろうか。実際に、同制度が発足してから2012（平成24）年の間に、同制度適用の前提となる経済産業大臣の認定を受けた企業は、相続税について累計で463件、贈与税について累計で238件にとどまるとされていることから、利用が困難だったことが推測される⁶。

このような批判や実際の利用数の少なさからすれば、同制度の意義が疑問視されたのも当然といえるかもしれない。しかし、同制度を制定するにあたっては、納税者間の公平な負

4 中小企業基本法の中小企業の定義における従業員区分は、製造業その他：300人以下、卸売業：100人以下、小売業：50人以下、サービス業：100人以下となっている。

5 総務省統計局「平成26年経済センサス - 基礎調査結果」

6 相続税の納税猶予は2008（平成20）年10月から、贈与税の納税猶予は2009（平成21）年4月から施行されている。

7 経済産業省（2016）「平成29年度税制改正に関する経済産業省要望（概要）」35頁。

担という租税原理，事業承継に関しては特に相続税に関する納税者間の公平という原理による抑制がかけられることに留意しなければならない。

相続税とは，被相続人が形成した財産が，相続という偶発的な事象により相続人に移転することに担税力を見出し，富の不当な集中を防止し，課税を通じて富の適正な再配分を図るという正当化根拠に基づいた制度である。つまり，事業承継の促進という政策的な要請に対して，相続税における富の集中の排除，課税を通じた財産の処分，富の再配分，租税を通じた個々人の平等の実現，行政財政の確保といった租税原理からの抑制的圧力により，中小企業の事業承継，そしてその後継者という限られたケース，対象者にある種の税制の優遇措置を講じることについてはきわめて慎重な態度でスタートしたといえるだろう。特に納税者間の公平という租税原理は，事業承継税制の政策的な側面と対立するきわめて重要な視点であるといえる。第3章で検討したように，上場企業の株式も非上場である中小企業の株式も，株式という概念や権利については違いはない。また，取引の容易さや評価の容易さに違いがあるものの，客観的な財産価値にも違いはない。それなのになぜ中小企業の株式等の事業用資産についてだけ税制上の優遇がなされるのか，という批判に耐えられるだけの政策的な説得力が必要とされるのである。

(2013 (平成 25) 年度改正)

このような発足当時の状況のなかで，利用促進を図るべく適用要件を緩和する方向で，2013 (平成 25) 年度税制改正により，事業承継税制にも一定の改正が行われることとなった。その主要な改正点は以下のとおりである。

1つ目は，承継先の選択肢について，相続または贈与後5年間は先代経営者の親族である後継者が代表者を継続するという要件が撤廃されたことである。つまり，親族外の後継者への相続または贈与の場合であっても，相続税または贈与税の納税猶予の対象としたのである。これは，近年の親族内承継の難しさが浮き彫りになっていることから，親族外である役員や従業員，あるいは第三者へのM&Aという選択肢まで，拡充せざるを得なかったことが背景にある⁸。

2つ目に，雇用確保要件について，納税猶予の取消の対象とされていた5年間毎年従業員数の80%という要件を緩和し，5年間平均で80%を確保されていれば足りるとした。80%雇用確保の要件を課し，単年度で一度でもこの水準を下回った時点で納税猶予が取り消されるという要件に比べ，5年間の平均で判定することとなるため，外形上は使いやすくなったものの，それでも中小企業の状況，特に先代経営者の死亡や経営者の交代という場面で事業に与えるインパクトからすると，なおもまだ要件は厳しいものだといわざるを得ないだろう。

3つ目に，先代経営者の引退要件について，当初の要件では納税猶予の前提として先代経営者が役員を退任しなければならなかったものが，改正により役員を退任しなくても，当該

⁸ 親族外承継については次章にて詳細に検討する。

会社の代表者から外れることをもって足りるとされたことである。特にファミリービジネスの事業の承継には、先代経営者から後継者へのノウハウや理念といった、無形的な知見の承継も必要であることからすれば、先代経営者も一定の立場で会社に継続的に関与し続けることができることを狙ったものである。この要件については、事業承継を検討している先代経営者自身が、まだ完全に退くには早いと考えている場合や、経営者としてのプライドなどから、心理的に事業承継税制の利用を思いとどまるといったこともあったと思われることからすると、事業承継税制を積極的に検討することに対する現経営者の心理的ハードルを下げたものとして評価できるだろう。

2016（平成 28）年 9 月末時点での経済産業大臣の認定件数の累計は、相続税につき 985 件、増予税につき 672 件とされている。

（2017（平成 29）年度改正）

さらに、2017（平成 29）年度の税制改正では、次のような見直しが図られた。

1 つ目に、事業承継税制における贈与について、相続時精算課税制度⁹との併用が可能になった。これは、事業承継税制を利用した生前贈与を行った場合に、将来何らかの要件を欠くことになったときに贈与税納税猶予が取り消されることになったとしても、相続時精算課税制度がそのまま流用できることを意味する。つまり、納税猶予取消時のリスクを一定程度軽減するものであり、事業承継税制における生前贈与の利用を促進するための措置といえる。

2 つ目に、先代経営者からの株式等の贈与に関し、贈与者（先代経営者）が死亡した時点で、①中小企業要件を満たすこと、②非上場要件を満たすこと、という切替要件が廃止された。この従前の切替要件は、要するに、事業承継の対象となった会社事業が、あくまで非上場の中小企業であることを求めていたものといえるため、先代経営者から事業を承継した後継者が、その承継した会社を成長させる意欲を阻害するとの批判があった。ファミリービジネスや中小企業であっても、その企業をどのような規模や形、ステージに成長させるかは、それぞれの会社自身が考えることであり、承継後に新たなステージを目指すことを阻害してはならないという意味では、廃止されたことは評価できる。

3 つ目に、雇用確保要件の更なる緩和である。従業員 5 名未満の小規模事業者の雇用確保要件について、相続または贈与時に常時使用従業員数に 80% を乗じて計算し、1 名に満たない端数は切り上げることとしていた従来の規定を、端数切捨てに改定した。これを小数点以下の細かな改正と捉えてはならない。たとえば従業員 4 名の事業者の従業員が 1 名退職した場合を考えると（ $4 \text{ 名} \times 80\% = 3.2 \text{ 名}$ ）、従来の制度（切上げで 4 名必要）では雇用確保要

⁹ 60 歳以上の父母または祖父母から 20 歳以上の子・孫への生前贈与について、子・孫の選択により利用できる制度。贈与時には贈与財産に対する軽減された贈与税を支払い、その後相続時にその贈与財産とその他の相続財産を合計した価額を基に計算した相続税額から、既に支払った贈与税額を精算する。

件を満たさないのに対して、改正後は（切捨てで3名必要）要件を満たす。前記平成26年経済センサスの統計でも従業員数4名以下の事業所は、事業所全体の約58%（従業員数の約12%）であることから、中小企業の雇用確保要件における1名のカウントがいかに重要かということが垣間見える改正である。

（2018（平成30）年度改正）

2018（平成30）年度の税制改正は、2018年1月1日から10年間の期間に限って、既存の制度の基本的な要件を大きく緩和する特例措置を導入した。これは、改正を繰り返したことで一定数の利用件数が増加したものの、それでも利用の制約が強く、想定したほど利用件数が伸びなかったこと¹⁰を踏まえて、大きな改革に踏み切ったものといえる。くわえて、序章で述べた中小企業の経営者の高齢化、後継者難、などから、事業承継問題に対する危機意識が高まり、このままでは日本の中小企業が有している付加価値の高い技術や人材等が失われ、そこで働く雇用や日本の産業活力が失われてしまう可能性が背景にあったとの指摘もある¹¹。そのため、以下に述べるような大きな要件の緩和が、特例として導入されているといえるが、これは事業承継の促進という政策的な側面がより強調され、相続税をはじめとする租税原理が大きく後退したものともいえるだろう。

1つ目は、納税猶予の対象株式の範囲が拡大された。従来の制度では、納税猶予の対象となる株式は発行済議決権株式総数の3分の2であったものが、同特例においては、取得した全ての発行済株式がその対象となることとなった。さらに、相続税の納税猶予割合は、従前の制度では相続税額の80%を限度されていたものが、同特例においては、納税猶予対象株式にかかる相続税の全額が対象とされる。事業承継に関する全株式に対する相続税の100%が納税猶予されることができるようになったのである。

2つ目に、事業を承継させる側（先代経営者側）も、事業を承継する側（後継者側）も、その対象者が拡大された。従来の制度では、基本的に1名の先代経営者から、1名の後継者にのみに事業を承継させることを対象としてきたものが、同特例においては、代表者以外の者を含む複数名からの承継をも対象とし、後継者側も代表権を有する複数名（最大3名）への承継も適用対象とされることになったのである。ファミリービジネスをはじめとする中小企業の事業承継問題は、100%の単独株主から100%の単独株主という形態がとれるとは限らない。既に一定程度分散した株式保有形態をしている会社は、ファミリー企業に限らず相当数存在する。それは、妻子をはじめとするファミリーであるからこそその心理的なつながりとしても持ち合いから行われることもあれば、たとえば会社設立時点における会社法制度上の問題で当初から株主として複数名が必要とされていた関係上、複数の親族を株主と

¹⁰ 北澤（2018）29頁によれば、ここまでの改正によっても、累計で2千数百件程度の利用件数だったとされている。

¹¹ 松井（2018）18頁。

してスタートしたケースなど¹²理由は様々であろう。承継する側としても、1名単独で承継することだけが正解とは限らない。何名かが共同で経営にあたることは、企業経営の選択肢としては当然用意されるべき道であろうし、ファミリービジネスはそれ自体がファミリーの共同事業と考えることもできるわけであるから、ファミリーの複数名が共同して承継することも当然あり得るだろう¹³。その意味でも、事業承継における現在および将来の経営形態の選択肢の幅を広げる特例措置といえる。

3つ目は、最も批判が多かった雇用確保要件の大幅緩和である。徐々に緩和されたといえ、従前の制度では、5年間で平均80%の雇用確保要件が課されていたものが、5年間の平均が80%を下回った場合であっても、雇用確保要件を満たせない理由を記載した書面を提出すれば、納税猶予が継続されることになった。雇用確保要件を満たせない理由が、経営悪化による場合または正当ものと認められない場合は、認定経営革新等支援機構から、支援および助言を受けて、その内容を記載した書面を提出しなければならないとされている。つまり、雇用確保要件を欠いたとしてもその理由を報告すればよく、その理由が経営悪化や正当の理由でないとしても、認定経営革新等支援機構からの指導を受ければ、引き続き猶予が継続されるわけであるから、事実上雇用確保要件は撤廃されたとみることができる。事業承継税制の利用については、昨今の人材不足、経営環境の不安定さも相まって、雇用確保要件が最も大きなハードルであったものと推測されるが、この点について事実上撤廃するというきわめて大きな変更施策は、それだけ事業承継を促進させなければならないという産業政策的側面が強く押し出された結果であるといえよう。

4つ目に、事業承継税制を利用した承継を行った後に経営状況が悪化した場合の特別の減免措置を設けた。従来の制度では、経営承継時の株価（相続税評価額）を基礎として、相続税額、贈与税額を算定し、納税猶予が取り消された場合には、この相続税額ないし贈与税額を納める必要があった。特例では、経営環境が悪化して、事業継続が困難となった場合には、株式の譲渡時や廃業時点における株価を再計算して、当該評価額が、当初の納税猶予金額を下回る場合には、その差額分を免除することができるようになった。事業承継税制を選択した後に経営状況が変わり、猶予が取り消された場合の納税リスクを考え、利用を思いとどまっていた会社を後押しする意味が認められる。

5つ目に、相続時精算課税制度の適用範囲の拡大である。本来、相続時精算課税制度は、配偶者や子、孫などの一部の近親者に対する贈与のみを対象とするものであるが、事業承継税制の適用を受ける場合には、贈与者の子や孫でない者への贈与についても、相続時精算課

¹² 現在の会社法では、会社設立時の発起人（株式の引受人）は1名でも可能とされているが、1990（平成2）年の商法改正までは、最低7名以上の株主が必要であるとされたことから、当時は親族などの関係者に頼むなど、名目だけの株主も多く存在したといわれている。この当初から分散していた株式がファミリービジネスの事業承継に影響を与えるケースも少なくない。

¹³ ただしこの場合、さらに次の世代への事業承継を想定するならば、株式が分散し過ぎてしまい経営に支障をきたしてしまうリスクを考慮して対策を取る必要はあると思われる。

税制度の対象としたのである。これは、直系の近親者への承継ではない、遠戚、親族外である役員や従業員、M&A などによる事業承継への道が広がっていることに対応するためのものといえる。

以上のように、2018（平成 30）年の事業承継税制の改正¹⁴では、期間限定の特例を用いることにより、従来の要件を大幅に緩和して、一気にその利用促進を図る狙いがあったものとみることができる。これは、相続税、贈与税の負担を軽減させて、事業の継続、ひいては日本の経済の活性化を目的とする政策的な意味に大きく比重を置いたものといえる。要件上は、従来の制度に比べて格段に利用しやすくなったと評価できるが、実際これがどの程度の利用件数となって反映されるかは、今後の状況を見定める必要がある。

但し、このような特例が、租税制度全体からみても適正な制度であるかはについては、批判的な意見もみられる。たとえば田中（2019）は、相続税との存在理由と事業承継の重要性との比重をどのように考えるべきか難しい問題であるとしながらも、原則としては課税を通じた富の再配分、人生の初期設定における平等、といった価値の実現に軸足を置くべきだと述べている¹⁵。

本件特例が期間限定の時限的措置であることは、あくまで緊急時の例外的な取り扱いのあらわれともいえるかもしれない。しかし、事業承継税制が、納税者の公平という租税原理を大きく後退させてまでも踏み込んだ措置を講じていることは、それだけ事業承継を巡る問題が日本の経済に大きな影響を与えるとの危機意識を有しているしている結果である。

この 2018（平成 30）年改正により、事業承継税制は、事業承継の課題であった税法上の問題について、きわめて効果的な施策として利用されることが予想される。

3. 遺留分に関する民法の特例の効能と限界

（1）遺留分に関する民法特例の目的と概要

第 3 章でみたように、ファミリービジネスの事業承継をファミリーの相続としてみた場合には、相続法、特に遺留分が、円滑な事業承継を阻む壁として立ちはだかることが珍しくない。しかもその問題は、事業が堅調で財務状態が良い会社であるほど、深刻な問題となる。

改めて簡単に確認すると、ファミリービジネスの会社の株式などの事業用資産については、後継者に承継させようとしても、他の相続人に保証された相続分が原則として存在し、現経営者の生前贈与や遺言といった意思によったとしても、他の相続人に最低限保証された遺留分の権利には服することになってしまう結果、事業承継そのものや、承継後の事業運

¹⁴ 2019（平成 31）年度の税制改正では、個人事業者についても 2018（平成 30）年度の事業承継税制とほぼ同様の形で事業用資産にかかる相続税や贈与税の納税猶予制度が創設される。

¹⁵ 田中治（2019）「事業承継税制の現状と課題」、『個人金融』、ゆうちょ財団。

営に重大な支障が生じることがあるのである。

遺留分は、円滑な事業承継を阻む大きな壁であるから、当然何らかの対処をしたいと考える経営者も少なくないが、実は民法上は、被相続人の生前に、その相続人にあたる者が遺留分と異なる合意をしても、その合意は無効とされている。

遺留分について民法で認められている対処法は、「遺留分の放棄」（民法 1049 条）だけであるが、この制度も遺留分の権利をもつ相続人が自ら家庭裁判所に対して遺留分放棄の申立てをし、家庭裁判所が許可を受けてようやく効力が生ずるとされており、権利を放棄する者自身の手続的負担が多く、しかも相続人それぞれの判断で行うものであり、家庭裁判所の許可不許可の判断も、相続人間で統一される保証もないことなど、その利用は簡単ではない。2017（平成 29）年に日本全国の家庭裁判所に申し立てられた遺留分放棄の件数は 1015 件であり、直近 10 年を通じてみても毎年 1000 件程度の申立件数で推移している¹⁶。これは第 3 章でみた遺言作成件数やその他の相続事件数、一人が亡くなった場合の相続人の人数などからすると、きわめて少ないといえるだろう。

そこで、経営承継円滑化法は、一定の要件の定めて、民法の遺留分と異なる合意をすることを認める特例として、遺留分に関する民法の特例制度を創設したのである。

（要件）

会社¹⁷の承継においてこの制度の適用を受けるためには、①中小企業であり、合意時点で 3 年以上継続して事業を行っている非上場会社であること、②現経営者が過去または合意時点で会社の代表者であること、③後継者が合意時点で会社の代表者であること、④現経営者からの贈与等により株式を取得したことにより、会社の議決権の過半数を保有していること、の要件を満たしている必要がある。

（合意の種別）

上記の要件を満たしたうえで、現経営者の推定相続人（但し、遺留分を有する者に限る）および後継者が合意をすることにより、一定の効力を認める建付けとなっている。民法の遺留分の特例としての合意には、①除外合意と②固定合意の 2 種類があり、以下それぞれについて説明する。

①除外合意

除外合意とは、後継者が現経営者からの贈与等によって取得した自社株式等の事業用資

¹⁶ 2017（平成 29）年度司法統計。なお、同統計によれば、昭和 24 年の遺留分放棄の申立件数は 364 件である。

¹⁷ 個人事業の承継の場合の要件は、①旧事業者が、合意時点において 3 年以上継続して事業をおこなっている個人事業者であって、後継者に事業の用に供している財産を全て贈与したこと、②後継者が、合意時点において個人事業者である中小企業者であって、現経営者からの贈与等により事業用資産を取得したこと、である。

産の一部または全部について、その価額を遺留分算定の基礎財産から除外する旨の合意という（経営承継円滑化法4条1項1号）。第3章で検討したとおり、被相続人から相続人に対する生前贈与は、特別受益として持ち戻しの対象となり、他の相続人の遺留分を算定するための基礎財産に含めて計算する取り扱いになっている民法の原則から、除外するという意味で、特例的に取り扱うことができる。

除外合意をすることにより、他の相続人が、後継者に対する生前贈与について遺留分を主張できなくなるため、相続を巡る紛争を防止し、後継者に集中して株式等の事業用資産を承継させることを目的としている。

②固定合意

固定合意とは、後継者が先代からの贈与等により取得した自社株式の一部または全部について、遺留分算定の基礎財産として算入すべき価額を、合意した金額¹⁸で固定するという合意である（経営承継円滑化法4条1項2号）。本来、遺留分の価額算定期間は相続開始時であるところ¹⁹、合意後に後継者の経営努力の結果として自社株式の価額が上昇すればするほど、後継者が他の相続人から請求される遺留分の価額が増えるといった事態を防ぐため、予めその価格を固定しておくものである。他の相続人にも固定された一定の権利は残しつつ、贈与後の後継者の経営努力による株式価値が増加しても、相続時に想定外の遺留分の請求を受けることがないため、後継者が経営意欲を保つこともできるとわれている。

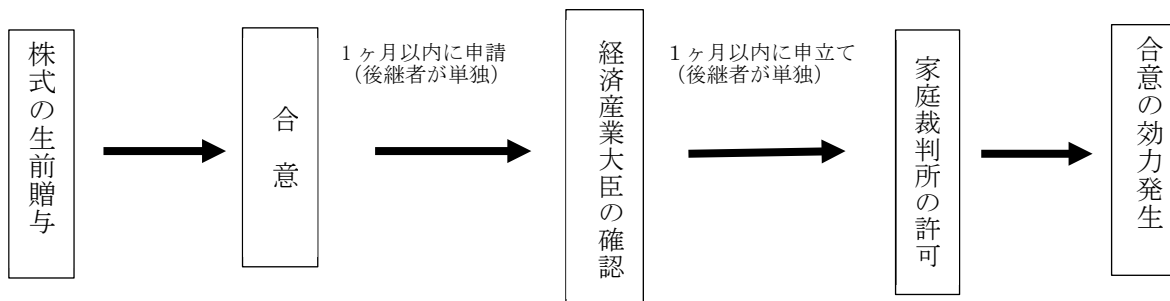
以上のうち除外合意または固定合意のいずれかを選択して、あるいは株式の一部について除外合意を選択し、他の一部について固定合意を並列的に選択することもできる。

遺留分に関する民法の特例制度の手続の流れは、図4-1のようになる。

¹⁸ ただし、非上場会社の株式の算定は容易でないことは第2章で述べたとおりであり、そのため固定合意に関する株価の公正を期するため、対象となる株式価格が相当な価額である旨の弁護士、公認会計士、税理士等の証明が必要とされている（経営承継円滑化法4条1項2号）。しかし、専門家が証明しているというだけで、評価に一律の算定方法が存在しない以上、どこまで担保されるか疑義が残るといわざるをえない。

¹⁹ 最高裁昭和51年3月18日判決。

図 4-1 遺留分に関する民法の特例制度の手続きの流れと要件



(出典) 中小企業庁 (2019) 「事業承継を円滑に行うための遺留分に関する民法の特例」 5 頁より引用。

(推定相続人全員および後継者の合意)

これらの民法の特例を利用するためには、現経営者の推定相続人全員（遺留分を有する者に限る）および後継者で合意をし、当該合意を書面として作成しなければならない。合意書の主な記載事項は、①合意が後継者の経営の承継の円滑化を図ることを目的とすること、②承継者が現経営者から贈与等により取得した株式や事業用資産について、遺留分の計算から除外する旨（除外合意）、または遺留分の計算に算入すべき価額を固定する旨（固定合意）、③後継者が会社の代表者でなくなった場合などに後継者以外の者がとれる措置²⁰、④必要に応じ、推定相続人間の衡平を図るための措置、である。

(経済産業大臣の確認)

後継者は、上記の合意をした日から 1 ヶ月以内に、「遺留分に関する民法の特例に係る確認申請書」に必要な資料²¹を添付して、経済産業大臣に申請し、確認を受けなければならない（経営承継円滑化法 7 条 1 項）。産業政策的意味を有する制度であるため、民法特例を利用する要件を満たすものかどうかを確認するための手続であり、形式的審査機能と位置付けられる。

²⁰ 民法特例の合意をした後に、後継者が合意対象株式等を処分したり、当該会社の代表を退任することは、同制度の趣旨と反する。しかし、この場合に単純に合意の効力を消滅させることでは他の推定相続人を害することもあるため、予め措置について定めておくこととしたのである。措置の内容に具体的な規定はなく自由に協議して定めることができるが、他の相続人の権利保護のために合意の解除や一定の金銭的支払を定めること、逆に後継者の選択肢を広げるために、相互に何ら請求を行わないなどの合意も考えられる。

²¹ 必要な資料には、株主名簿や登記事項証明書、貸借対照表、損益計算書、現経営者の相続関係を証する戸籍等である。固定合意の場合には株式の評価に関する税理士等の証明書が必要となる。

(家庭裁判所の許可)

経済産業大臣の確認書の交付を受けた後継者は、確認を受けた日から1ヶ月以内に、現経営者の住所地を管轄する家庭裁判所に許可申立てをしなければならない(経営承継円滑化法8条1項)。家庭裁判所は、民法特例の合意が当事者全員の真意にでたものであるとの心証を得なければこれを許可することはできないと規定していることから、家庭裁判所の許可が要件とされていることは、当該合意が当事者全員の真意かどうかを担保する実質的な審査機能と位置付けられる。

(2) 遺留分に関する民法の特例の利用状況と課題

遺留分に関する民法の特例の実際の利用には、最終的に家庭裁判所の許可を受けなければならないことから、この制度の利用状況は、最高裁判所の司法統計から読み取ることができる。2017(平成29)年度と同統計によれば、現在までの利用状況は下表4-1のとおりである。

表4-1 遺留分に関する民法特例についての家庭裁判所への申立件数の推移(年度)

	平成 20年	21年	22年	23年	24年	25年	26年	27年	28年	29年
申立 件数	1	7	19	19	9	11	16	23	30	33

(出典)『司法統計年報(家事編)』, 2017(平成29)年度版より引用。

制度発足から2017(平成29)年までのおよそ8年間の利用件数の総数でも、わずか167件にしか過ぎない。前掲のとおり従前の民法の原則的な遺留分放棄の申立件数が毎年1000件程度で推移しており、これ自体が相続事案の総体数との対比では少ないと指摘したことと比較しても、さらに少ない。事業承継問題を抱えている全国の中小企業の潜在数からすれば、ほとんど利用されていないと評価されても仕方のない数字といえる。

これほど利用が進まない理由はどこにあるのだろうか。中小企業庁は、この理由について、「そもそも認知度が低いことも考えられる」としていた²²。しかし利用が進まない理由はそれだけでは説明がつかないだろう。同じ経営承継円滑化法に基づく施策である事業承継税制が改正を重ねながら利用件数を着実に伸ばしていることから、単に認知度の問題であ

²² 中小企業庁(2016)「中小会社を巡る現状と課題について」27頁(「事業承継を中心とする事業活動活性化に関する検討会」第1回配布資料3-2)

るとは考えられない。

利用が進まない理由について吉田(2017)は、認知度とは別に、「要件の厳格さ」「手続きの煩雑さ」を挙げている。要件の緩和や、経済産業大臣と家庭裁判所という2つの機関の関与などを問題提起しているが、なかでも「遺留分権利者を含む推定相続全員の「合意」を得られるのであれば、推定相続人個々に家庭裁判所の許可を受ける煩雑さはあるものの、親族内承継の場合は遺留分権利者に代償財産を提供する、親族外承継の場合は遺留分権利者から自社株等や事業用資産を買い取るというように、遺留分権を侵害しないような遺産分割協議を行って解決を図るか、遺留分を放棄してもらう方が現実的である」と指摘している²³。親族内承継に関しては、遺留分を有する推定相続人の合意という要件は厳格であることは間違いない。他方で、民法で認められている遺留分という権利の原則に対する例外として、本来有する権利を、株式や事業用資産について放棄(除外合意の場合)、または一定限度で制限(固定合意)するわけであるから、これらの者の同意を要件としなければならないのも、民法の原則からすれば当然のことである。

最も根本的な問題は、遺留分を有する当事者全員が合意できるという状況である場合は、そもそも民法特例制度の申請をしなくても、実際に旧経営者の相続が生じた場合においても、合意に至ることが推測できることから、そもそもこの制度を利用する必要性を感じないことである。逆の視点からみれば、民法特例制度の利用を検討した場合、将来における権利の放棄ないし制限を少しでもためらう当事者が一人でもいた場合には、この制度の利用自体ができないわけである。その意味では、この制度は将来における安心をある程度確定させることに一定の意味はあるものの、それ以上の画期的な効果があるわけではないといえるのではないかと。

このように考えれば、将来の相続における株価等の不確定要素により、相続について現時点で明確に権利放棄を確約できない、つまり生前に遺留分放棄を行うことができないようなケースに関し、一定の権利を確保し、それ以上の権利を制限しておく固定合意にこそ、民法特例の利用価値を見出すことができるように思える。ファミリーの利害調整の一つの手法としてみれば、厳格であることも含めて、利用する意味があるはずである。ところが、実際に制度発足から2014年2月末までの5年間で民法特例が利用された69件は、全て除外合意であった²⁴。これは、除外合意が、相続問題から事業を完全に除外するという明確な効果が生じることと比して、固定合意が、固定すべき評価金額の算定の難しさや算定に要する費用の問題に加え、後継者側にも明確なメリットが見え難いという点があるのではないかとと思われる。

²³ 吉田(2017), 316頁。

²⁴ 中小企業庁(2016)「経営承継円滑化法の施行状況について」11頁(「事業承継を中心とする事業活性化に関する検討会」第1回配布参考資料2)

おわりに

経営承継円滑化法に基づく施策のうち、事業承継税制については改正を繰り返しながら着実に利用件数を伸ばしている。特に、2018（平成30）年、2019（平成31）年税制改正による要件の大幅な緩和は、期間限定の措置とはいえ、従来の制度利用に対する批判に応える形で要件のハードルを大きく下げるものであり、今後の利用が相当程度増加するのではないかという期待がもたれる。

これに対して、遺留分に関する民法の特例制度は、その制度の目的と効果自体に根本的な課題があり、今後も利用が大きく伸びることは期待できない。

事業承継税制の利用の活性化は、事業承継の促進という政策的な側面と納税者の公平や財政の確保といった租税原理の側面とのバランスにおいて、政策的側面に大きく舵を切った結果であろう。当然ながら、そこには納税者の公平や財政確保の視点は一時的に後退しており、全てが是であるということとはできない。しかし、事業承継が円滑に進まないことによる日本の経済全体に与える消極的な影響は、事業承継税制により特定の中小企業経営者らに一定の優遇措置を講じた場合に生じる一時的な財源確保の減少分と比較しても甚大である、という政策的な判断の結果こそ重要であろう。それだけ、中小企業、ファミリービジネス、なかでも優良なファミリービジネスの承継に政策課題が向けられたことに、大きな意味がある。そして、ある種の優遇政策であるにも関わらず、この事業承継税制に対して社会的な批判が高まっていない、むしろ一定の評価を得ている理由は、日本社会全体が、中小企業、ファミリービジネスにより下支えされているという状況を社会的に認識されていることに他ならないのではないだろうか。

遺留分に関する民法特例については、その利用価値がなかなか見出せない状況が続いている。事業承継税制と比べても、大幅な改正は行われていない。事業承継税制であっても、政策的な側面と租税原理の側面の対立構造にあるものの、租税制度自体が公法としてそもそも政策的な側面を持つため、政策的な裁量の余地が大きいといえるかもしれない。ところが、遺留分はもともと個人それぞれが有する私法上の財産権であり、しかもそれは憲法上の平等原則に基づいたものでなければならない。そうすると、事業承継税制と比して、政策的側面を強調し、個人の財産権を侵害するような裁量の余地がほとんど無いと言わざるを得ない。その意味では、遺留分に関する民法の特例制度は、根本的な民法の原則の範囲内で事業承継のために考えられる施策という限界のなかで構成された制度といえる。では、遺留分についても、事業承継税制のような要件の撤廃に等しいほどの緩和を望むべきであろうか。中小企業の事業承継がいかに重要な課題であるとしても、各個人に保障された財産権、特に事業承継でいえば相続人が保有する相続分や遺留分といった権利を縮小・減退させるような抜本的な改正に、多くの国民が賛同するとは考えられない。憲法上の基本原則を後退させるような改正、制度設計を安易に望むことに現実的な意味がないのは、当然である。すでに根本的な制度上の限界点に達しており、しかもその結果が現在の利用件数であると考

えるべきではないだろうか。

経営承継円滑化法およびこれに基づく各施策のうち、事業承継税制において一定の効果を生じ、さらに今後の利用の更なる活性化も見込まれる²⁵。しかし、ファミリービジネスの事業承継に関して、遺留分に関する民法特例は、制度上の限界にあることが浮き彫りになっているが、民法、相続法、特にそのなかでも最後の権利保障である遺留分という権利が、それだけ事業承継に関して最も大きな課題であることを示しているといえよう。

しかし、民法特例は、経営承継円滑化法が取りまとめる施策の1つの手段であり、同法に基づく他の施策との総合的な対処法であるとみるべきである。そのような総合的な政策により事業承継に対応しようとしていること自体が、大いに評価すべきことかもしれない。総合政策的な対応として、より進んで、民法、会社法といった独立した法制度そのものとの調整をするような総合的施策も今後検討していく必要があると考えられ、経営承継円滑化法は、そのような総合政策を考える一つのスタートであると考えられることもできる。

²⁵ 本章の検討の対象からは除外したが、経営承継円滑化法に基づくもう一つの施策である金融支援に関し、中小企業庁（2016）「経営承継円滑化法の施行状況について」23-24頁によれば、2014年2月末時点までで実際に利用された件数は84件であった。

第5章 ファミリービジネスの事業承継と M&A

はじめに

日本の中小企業の問題が取り沙汰されるようになって久しい昨今、事業承継問題への対応策として M&A (Mergers and Acquisitions) という手法が注目されている。

M&A とは、一般的には、企業またはその事業の全部または一部の移転を伴う取引のことをいうが、狭義的に、特に会社の支配権の移転を伴う取引のことを指して使われることが多い¹。

元々日本では、M&A というと、敵対的な企業買収つまり「会社の乗っ取り」や、経営難からの「身売り」というイメージが強く、どちらかといえばネガティブに捉えられてきた取引であるが、近年の中小企業の事業承継を巡る問題への一つの解決策として、事業承継の手法として注目され、実際にも利用される件数が増加しているといわれている。

そこで本章では、中小企業をファミリービジネスの観点からとらえつつ、中小企業の抱える事業承継問題を具体的に分析し、実際に M&A の手法がどのような形で使われているのか、事業承継を支援するための各種制度などの存在も含めて確認する。

そして、中小企業の事業承継に M&A の手法が利用されることが、日本におけるファミリービジネスにどのような影響を与えるのかという問題についても考察を加えたい。

1. 中小企業の事業承継で検討すべき課題

オーナー系企業の事業承継を考える場合には、具体的には大きく 2 つの側面を考慮しなければならない。一つは後継者、つまり次期経営者を選ぶという問題。そしてもう一つは、第 2 章および第 3 章で確認した会社の支配権としての株式の移転である。

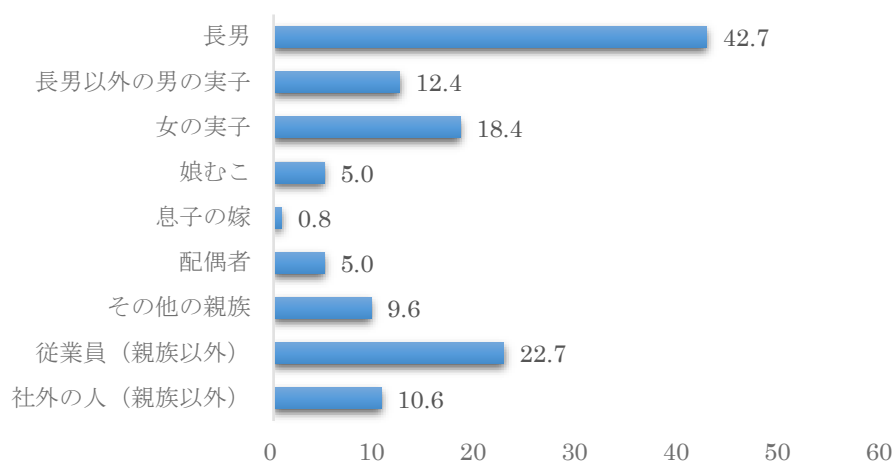
従来、事業承継を巡る問題は、主に後継者をいかにして選び、承継させるか、という側面が注目されてきた。日本は、ファミリービジネス大国といわれるほどファミリービジネスの傾向が強いが（奥村／加護野（2016）第 1 章）、その理由の根幹は、会社形態に即して考えれば、企業の大部分が家族経営に留まる中小企業ということに帰着する。

そして、その中小企業の事業承継を巡っては、やはり後継者の人選と育成が注目されてきたわけであるが、そこには、第 3 章でみてきたとおり、日本の家族法の成り立ち、つまり封

¹ 森・濱田松本法律事務所（2015）3 頁。なお、経済産業省・法務省（2005）1 頁では、「買収」を「会社に影響力を行使しうる程度の数の株式を取得する行為」と定義している。

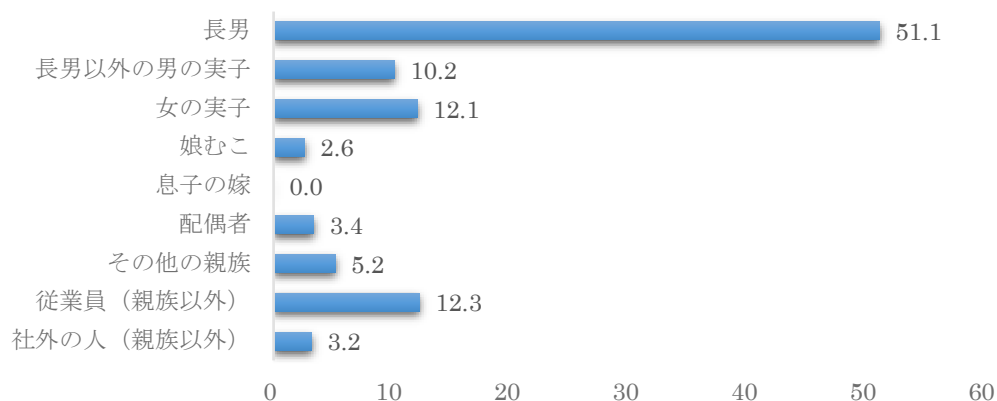
建的な「家」制度の発想があり、相続問題を含めて、長子単独相続（家督相続）の考え方が根底にあったものと推測できる²。日本の長子単独相続（家督相続）の考え方は、いわゆるファミリービジネスの承継と親和性がきわめて高いものといえ、いかにして後継者を選定し、育成するかが、最重要課題だったのである。それは、現在においても、現実の後継者や後継者候補として、圧倒的に「長男」が挙げられていることから読み取れる（図 5-1、図 5-2）。

図 5-1 後継者候補



（出典）日本政策金融公庫（2016）「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」の概要より引用。

図 5-2 後継者（決定企業）



（出典）日本政策金融公庫（2016）「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」の概要より引用。

² 日本の家制度の特性とファミリービジネスの関係については、渡辺（1991）村上／公文／佐藤（1979），米村（1999），後藤（2012）などが参考になる。

しかし、第2章でみてきたように、事業承継全体として、また特に優良企業の事業承継に関しては、会社の支配権としての株式の移動、より厳密にいうならば株式についての価値の移転を考慮する必要がある。非上場会社であっても、優良企業の株式には、当然ながら一定の財産的評価が生じる。非上場株式の評価方法にもいくつも算定方法があるが³、少なくとも、相続税に関する評価については画一的な算定方法が存在し、実際に相続税の申告・課税がなされている⁴。

財産的な評価、つまり価値があるということは、その株式を後継者に贈与しようとしても、そこに贈与税の問題が生じるということになる。それならば相続に際して移転すればいいのか、となると、それでも相続税の問題は生じるであろうし、なにより、非上場の株式といえども財産的な価値が生じる以上は、不動産や預貯金、上場株式などと同じく、相続財産としての遺産分割、つまり相続人間での相続分や遺留分との兼ね合いが必要となるのである⁵。

中小企業の会社を承継するということは、まさに会社の所有と経営を一致させる、或いは所有と経営の一致を保った状態で引き継がせるということであり、後継者には、経営のトップとしての地位のほかに、会社の所有者たるべき支配権としての株式も自らの下に集約されていることが前提となる。会社の意思決定権である株式が分散してしまえば、会社の運営はままならないし、或いはそもそも株式を移転や集約するにあたって多額の税負担が生じてしまうとすると、会社の継続そのものが困難となる恐れがある。

また、中小企業特有の問題として、会社の株式以外にも、そもそも経営者オーナーの個人の財産と会社の財産が混同し、入り組んでいる構造も多いことが挙げられる。たとえば、会社の事務所や工場の敷地、建物が個人所有となっていることや、事業の運転資金や役員報酬などが、経営者オーナーと会社間で貸付・借入などとして処理されていることも珍しくない。これらは、創業当初の個人事業形態から会社形態へ移行する際に必然的に生じてしまった個人と会社の不動産の所有・利用形態など物理的な混同を整理しないまま運営をしてきていることや、所有と経営が一致しているために生じる個人のお金と会社のお金の区別を付けないという精神面での混同の結果ともいえるが⁶、こういったことも、中小企業の事業承継を複雑化させる要因の一つであるといえよう。

³ たとえば、公認会計士協会の「企業価値評価ガイドライン」（平成25年7月3日改定）や、中小企業庁の「経営承継法における非上場株式等評価ガイドライン」（平成21年2月）など。

⁴ 国税庁の財産評価基本通達における「取引相場のない株式等の評価」に従って算定される。

⁵ 遺産分割における相続分や遺留分算定の基礎としての財産評価は、「時価」とされているが、実際の場面では、その評価方法自体が紛争の中心となることも少なくない。

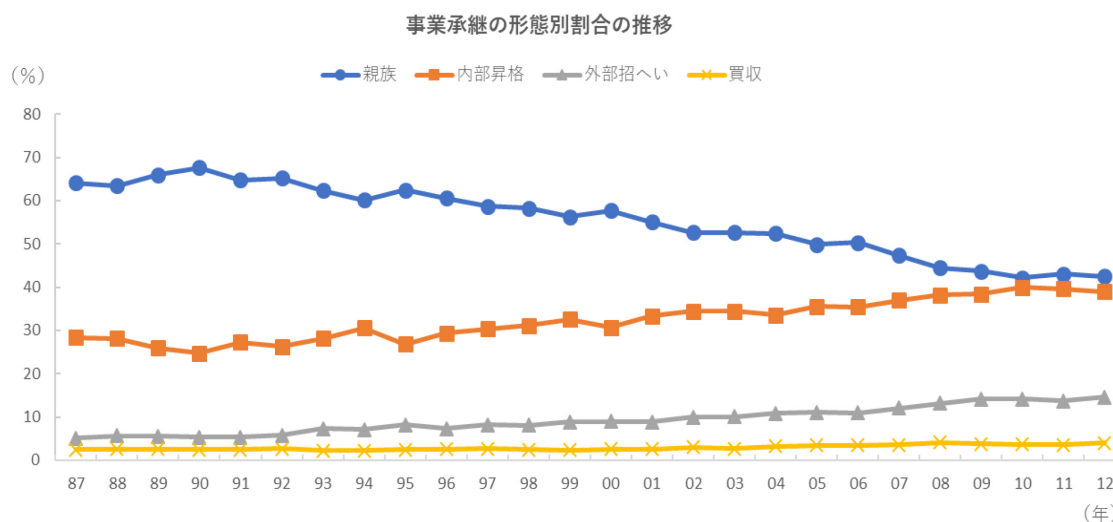
⁶ このような点を捉えて、企業不祥事が生じた場合などにファミリービジネスが否定的な見方をされることがあるが、ファミリービジネスの方が非ファミリービジネスよりも企業不祥事が生じている割合は少ないとする調査もある（ファミリービジネス白書2015 283 - 287頁）。

中小企業の事業承継には、このように様々な問題があるが、このようななかで近年注目され、また実際にも利用される実例が増加している手法が、M&Aによる事業の承継なのである。

中小企業白書 2014 年度版によれば、中小企業の事業承継で主流であった子らの親族内承継から、親族外承継の割合が高まってきていることがわかる（図 5-3）。中小企業の事業承継が、従来の親族内承継中心の手法から、外部への承継、つまり M&A による事業承継という選択肢が一般化してきたといえる。

このように、現在の日本の中小企業、ファミリービジネスは、日本経済においてもその重要性が見直されるなかで、事業承継問題に直面しつつも、その対応策として M&A の手法による事業承継という新たな可能性を見出している状況なのである。

図 5-3 事業承継の形態別割合の推移



(出典) 中小企業白書 (2014) 第 3-310 図 (253 頁) より引用。

2. M&A 取引と事業承継

M&A とは、一般的には、企業またはその事業の全部または一部の移転を伴う取引のことをいい、狭義では会社の支配権の移転を伴う取引のみをいうことがあるが、会社の支配権の移転を伴わないマイノリティ出資 (50%未満の議決権の取得) であっても、会社に影響力を行使しうる程度の数の株式が取得される場合などについてもこれに含むとされている。

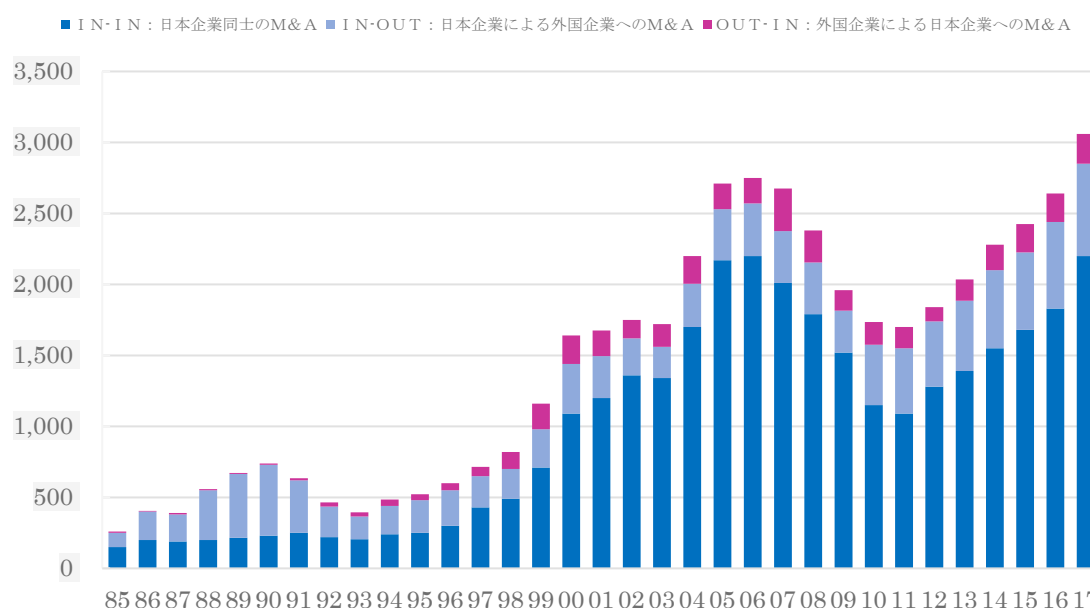
日本では、当初 M&A という言葉に対して、「乗っ取り」や「身売り」といったネガティブなイメージが先行していたと思われるが、これは欧米諸国で行なわれていた M&A 取引の一部の事例が、我が国においてセンセーショナルに報じられたことが影響しているのである。

う。現に日本でも、ライブドアがニッポン放送に対して買収を仕掛け、ニッポン放送がフジテレビと共にライブドアを排除しようとした事案や、王子製紙の北越製紙に対する敵対的買収、スティー爾パートナーズによるブルドッグソースの買収騒動など、世間を賑わせたケースも多くあった。しかし、1990年代後半からは、日本でもM&Aを戦略的に活用する企業が徐々に増えてきており、大企業を中心に、M&Aで企業規模を拡大し、成長発展をする企業が増えてきた。とはいえ、この段階においてもM&Aは中小企業とはあまり縁のない世界と思われていたが、それでも日本国内でM&Aというものに対する抵抗感は徐々に薄れ、むしろその有用性に着目し、肯定的にとらえるようになってきた。

そして、前記のとおり中小企業の事業承継という課題について、M&Aの手法を活用したスキームの利用が生じ始めたのである。

それではまず、M&A取引件数の推移（図5-4）をみてみよう。

図5-4 M&A取引件数の推移



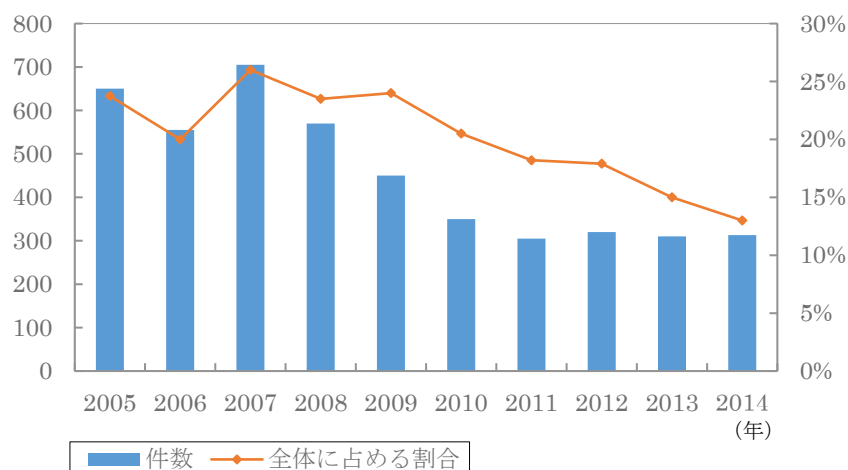
（出典）レコフ M&A データベースより引用。

2000年代前半から日本におけるM&Aの件数は明らかに増加し、2006年には一旦ピークを迎えてからほぼ横ばいで推移したものの、2008年のリーマンショックとその後の金融危機によって、2011年にはピーク時の6割程度まで落ち込んだ。しかし、2012年からは再び増加傾向に転じ、なおその傾向を維持している。

このうち、日本の上場企業を対象とするM&Aの件数の推移をみてみると、上場企業を対象

とする M&A の件数は、徐々に低下していることがわかる（図 5-5）。ということは、相対的に、日本の M&A 取引は、非上場会社を対象とするものが増加傾向にあるということになる（森・濱田松本法律事務所（2015）2-3 頁）。

図 5-5 日本の上場企業を対象とする M&A 件数の推移（2005 年～2014 年）



（出典）レコフ M&A データベースより引用。

そして、中小企業の事業承継に関して M&A の利用を促進するために、民間企業、金融機関をはじめとする M&A の仲介・マッチングサービスやアドバイザーといった事業者はもちろんのこと、国や地方自治体、各種団体を中心に支援機関の整備が進んできている。国が各都道府県に設置する経営相談所としてのよろず支援拠点、地域の商工会議所や商工会の相談窓口、そして、産業活力の再生および産業活動の確信に関する特別措置法の一部を改正する法律により設置された事業引継ぎ支援センターなどである（石川 2017）。これらの活動により、徐々に中小企業の事業承継について M&A による承継という手法が定着し、件数も増加しているものと考えられる。

それでは、中小企業の事業承継としての M&A とは、具体的にどのようなスキームで行なわれているのであろうか。

M&A の手法は様々であるが、ここでは中小企業庁の「事業承継ガイドライン」⁷に挙げられている手法について、概要を確認することとする。

⁷ 中小企業庁（2016）、「事業承継ガイドライン」。

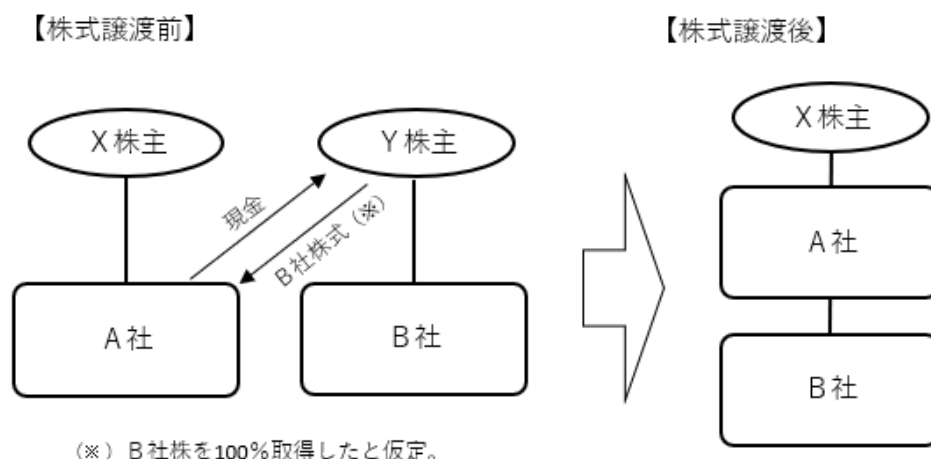
① 株式譲渡の方式

〈経営者であるオーナーが保有している株式を第三者（後継者）に売却する手法〉

株式譲渡の方式による事業承継は、株主構成に変更が生じるが、会社組織は依然として同一性を保ったまま存在するため、従業員との雇用関係や取引先・金融機関との関係、許認可等に原則として変動が生じないため、対外的には円滑に事業の承継がなされるという利点がある。

ただし、簿外債務や現経営者が認識していない偶発債務等も含めて承継される点や、株式の評価方法によっては、課税の問題などに留意が必要となる。

図 5-6 株式譲渡



② 事業譲渡の方式

〈会社そのものではなく、事業体を譲渡する手法〉

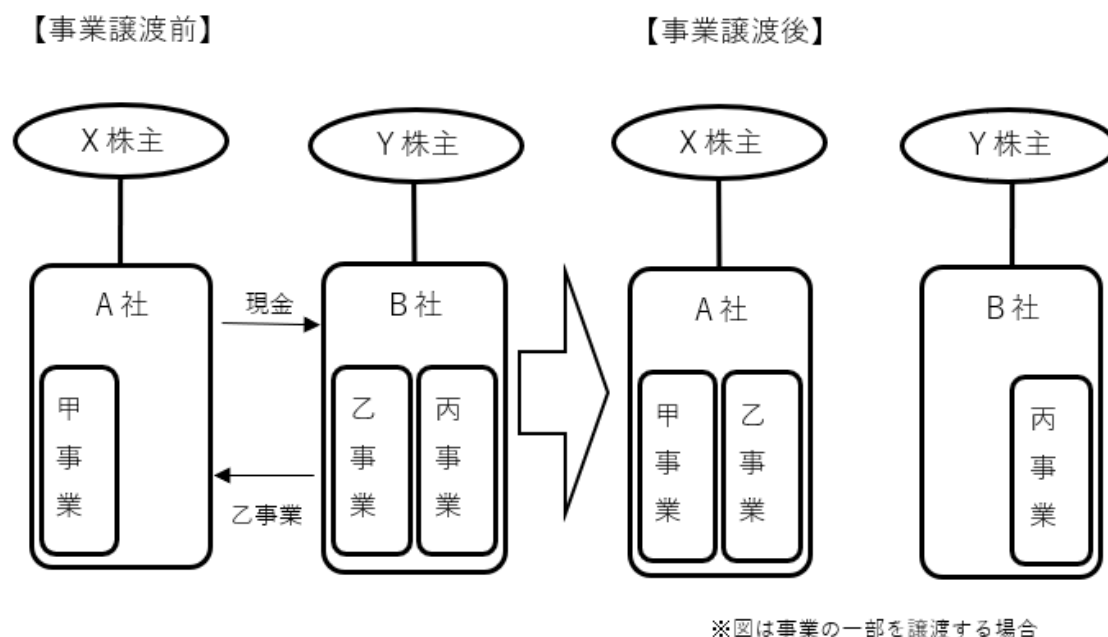
事業譲渡とは、会社法 467 条 1 項で、会社の事業の全部または一部を譲り渡しまたは譲り受けることをいうとされており、判例はここでいう事業とは「一定の営業目的のために組織化され、有機的の一体として機能する財産（得意先関係等の経済的価値のある事実関係を含む）の全部または重要な一部を譲渡し、これによって、譲渡会社はその財産によって営んでいた営業的活動の全部または重要な一部を譲受人に受け継がせ、譲渡会社はその譲渡の限度に応じ法律上当然に同法 25 条に定める競業避止義務を負う結果を伴うものをいう」と判示している（最高裁昭和 40 年 9 月 22 日判決）。

つまり、個別の資産ではなく、工場や機械等にくわえて、ノウハウ、取引先などの事業を成り立たせるために必要ないくつかの要素の集合体を対象とするものであるが、株式譲渡

と異なり、譲渡する対象部分を特定することが可能であるため、買手にとっては予期せぬ簿外負債等を承継するリスクをコントロールできる利点がある。

しかし、株式譲渡と異なり、従前の会社から事業資産が移転することになるため、それぞれの資産や契約関係（雇用関係も含む）などについて、個別に承継（譲渡）手続きが必要となり、その関係者の協力も必要になるという意味では、手続きは非常に煩雑であることから、利用される場面は限られているといえよう。

図 5-7 事業譲渡

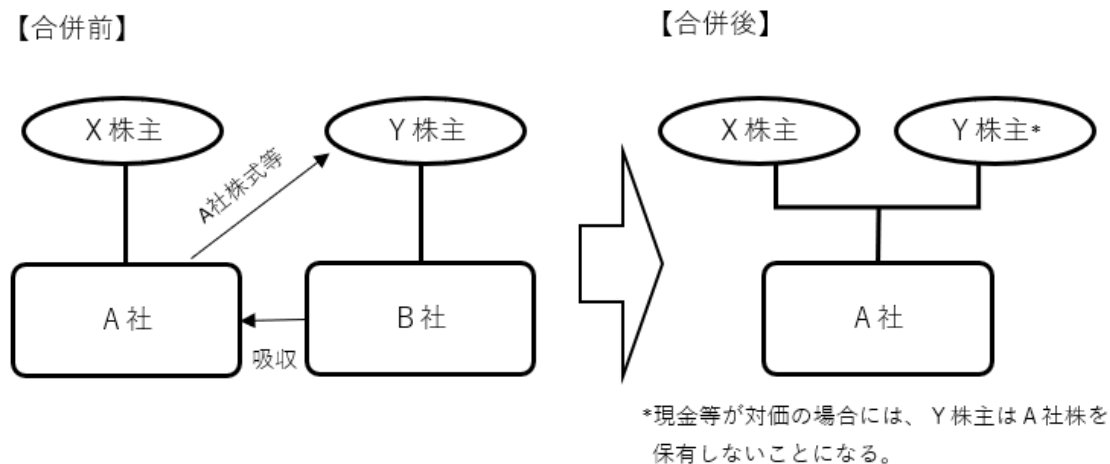


③ 合併（吸収合併）

〈2つ以上の会社を1つの法人格に統合する手法〉

合併では、会社の全ての資産や負債、従業員等を譲り受け企業（合併後存続会社）に移転し、譲り渡し企業は消滅する（会社法2条27号、28号、748条）。合併の対価は存続会社の株式でもよいが、現金対価とすることも可能である。法的に1つの法人となることから、承継後の結合は強固なものといえるが、他方で組織や人材も統合されることから、企業同士の雇用条件や運営方法の調整が難しくなる。また、譲受会社は譲渡会社を包括的に承継するために、簿外債務や偶発債務にも注意する必要がある。特に、従前全く異なる組織体それぞれの雇用関係を同一組織体として調整することは現実的に難しいため、中小企業のM&Aにおいては利用される範囲は限られている。

図 5-8 吸収合併



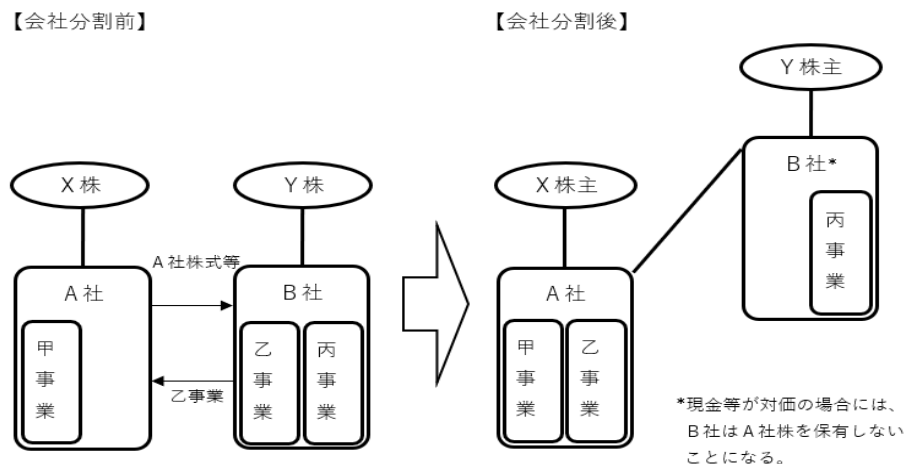
④ 会社分割

〈特定の事業部門を子会社または兄弟会社として切り出し、その一方の会社の株式を、譲り受け会社に譲渡（新設分割+株式譲渡）するか、または合併（吸収分割）する手法〉

会社分割は、会社が有する事業に関して、その事業に関する権利義務の全部または一部を、他の会社（分割承継会社）または分割により設立する会社（分割設立会社）に承継させるものである（会社法2条29号、30号）。

事業ごとに分割承継させる対象を選択できることや、会社分割に伴う労働契約の承継等に関する法律（いわゆる「労働承継法」）によって従業員の雇用の保護が図られており、契約関係や許認可についても会社分割に対応した承継が認められるものがあるのが利点であるが、株式譲渡と比較すると手続は煩雑となる。また、分割承継させない事業部分に関しては、従前同様に事業が残ることとなることから、事業承継に利用する手法としてはかなり限定的なものといえる。

図 5-9 会社分割



このように、M&Aによる事業承継には、いくつかの手法があるが、ケースに応じてこれらの中から選択し、あるいはこれらのいくつか、またはこれ以外の方法を組み合わせたりするスキームが行なわれている。

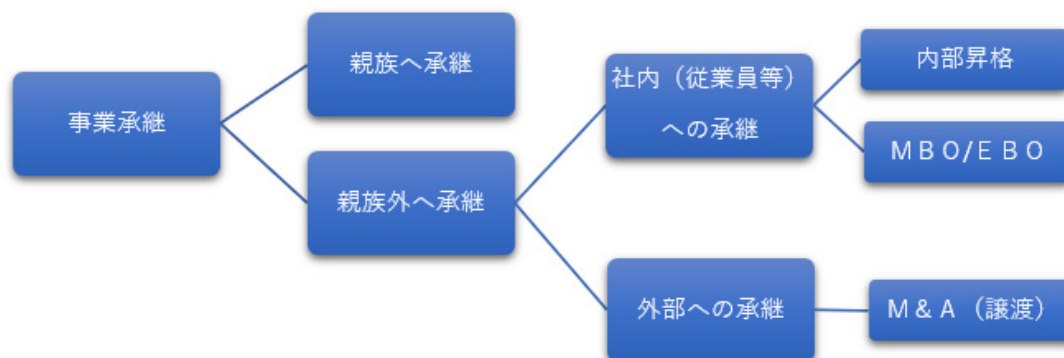
しかし、最も簡便であり、事業承継という目的について譲渡側および譲受側の双方にとってのメリットがわかりやすいのは、①の株式譲渡のスキームであろう。実際に事業承継に関してM&Aが用いられる場面で選択されるスキームは、9割以上が株式譲渡スキームで行なわれているといわれている。

また、株式譲渡以外のスキームを選択する場合であっても、事業承継という目的からすれば、既存経営者（オーナー）は、譲渡後の事業に関しては、一定期間の引継ぎや対外的関係を考慮した顧問的な立場として関与することが多いものの、株式（会社の支配権）は手放すことになるのがほとんどである⁸。

中小企業が事業承継に関してM&Aを選択する場合であっても、そこに至る過程では、ほとんどの経営者が、まずは親族内承継を検討し、これが困難な場合に次は、既存役員・従業員などの社内承継（いわゆるMBO[management buyout]やEBO[employee buyout]）を検討する。そして、これらがいずれもが困難であると判断した後、最後の事業継続の選択肢がM&A、つまり親族・会社外への承継を検討することになるのが必然である（図5-10）。

⁸ 会社法では、合併や会社分割を行うに際しても、対価として株式に変えて現金等を交付することが可能であり、事業承継目的のM&Aでは、ほとんどが現金対価を行っていると思われる。

図 5-10 事業承継の選択肢形態



まず、親族内承継、つまり子どもや親族が後継者候補の第一に挙がるのは、他の承継方法と比較して、社内外の関係者から心情的に受け入れられやすいことに加え、後継者を早期に決定できれば、後継者育成に相当程度の期間を充てることができることが挙げられる。特に後継者育成について、Carlock and Ward(2010)は、ファミリービジネスの経営幹部候補生を対象とした教育プログラムに着目し、教育(知の獲得)、トレーニング(技能と知識の応用)、経験(実績)が必要であると指摘している。日本でも、家業を営む家では、子どもが誕生すると幼少期から後継者候補であることを前提として育てられ、家業との関わりも深いことが指摘されることがある。その様子は様々であるが、家庭のなかでも後継者であることを前提とした振る舞いを求められることが多い。また家業にも日常的に接することで、親族や従業員などとの関係性においても、後継者であるとの自覚と周りへの周知を促していたとみることができる。このような一見すると日常に溶け込んだ生活態様の一部であるものの、Miller and Le Breton-Miller (2003)によれば、親や親族が子供を仕込むことに大きな利点があるとしている。1つ目は、育成に時間をかけることができること。2つ目は、強い信頼関係があること。3つ目に、包み隠さず反省も伝えられること、4つ目に、他人同士では恥ずかしさが先に立つ発想や考え方を交わすことができるということである。

そしてこれらに加えてなにより、親族内承継であればこそ、相続等も踏まえて会社の「所有」と「経営」の一致を維持したまま承継させることができ、ここにファミリービジネスとしての持続性を維持できることが最大のポイントであろう。しかし、表裏一体の問題として、少子化に伴いそもそも後継者候補がいるかという問題に加え、承継者の意思、相続等親族間の紛争、課税問題など、様々な諸問題をクリアする必要がある。

親族内承継が困難である場合には、役員や従業員への社内の関係者への承継が次の選択肢となることが多い。この場合は、社内という限られた範囲内であるとはいえ、経営者としての能力を見極めた上で候補者を選定することができ、候補者も会社内で相当程度勤務し

てきた経緯から、事業や会社の特性を十分に理解しているため、経営の一体性を保ちやすい。しかし、親族外である場合には、特に相続という事象を伴わないことから、株式や事業用資産の譲渡に直接的な取引行為の側面が強く出ること、後継候補者に株式や事業用資産の取得のための資金力が乏しいという問題がある。また、血縁で結ばれたファミリーではないということから、事業の承継に対する覚悟や責任感の確立が難しいことが予想され、これが端的に現れるのが個人債務保証の引継ぎなどの経営者保証問題であろう⁹。

そうして、親族内、社内承継が困難であると判断された場合に、ようやく社外への引継ぎ、すなわち M&A による事業承継を検討することになるのである。

M&A による承継には、広く候補者を外部に求めることができる選択肢の広さ、従業員の雇用や取引先との関係を維持できること、会社の譲渡対価により、現経営者＝オーナーのリタイア後の生活の原資を得られる、などの多くのメリットがある。親族内に後継者がいない場合であれば、親族も会社や株式に対する執着が左程ないため、株式譲渡に対する抵抗感が少なく、むしろ推定相続人としては、優良企業であれば相続税評価ばかりが付されて課税の恐れがあるような換価困難な株式という資産が、現金化されて相続財産、納税資金として見込まれるということは、ありがたいとさえ感じる人が多いだろう。そして、この M&A に際しては、株式の譲渡に先立って、上述した会社と経営者の資産の混同についても、事業用資産と個人資産について、会社と経営者間の資産を切り分けて整理し、会社（事業用資産）だけ売却することが可能となるし、経営者・オーナーが手にする対価に関しても、役員退職金としての払い出し、個人で保有していた事業用資産の売却や賃貸借関係の整備、そして株式の対価、および会社譲渡後の業務の引き継ぎ期間の関与に対する給与や顧問料などにより、課税などを考慮してそれぞれの項目で配分することで、現実の手取り金額や将来の生活保障を設計することができるのである。

他方で、M&A には、条件がマッチする候補者を見つけるためにはある程度の期間を要すること、M&A 取引には財務、法務、税務等の専門的な知識が必要であることなどの留意点は存在するものの、既に事業承継について M&A という選択肢があることは先述の行政や民間の活動により周知が広がってきていること、各種相談窓口機関や専門家の支援体制が完備されつつある現在においては、それほどハードルは高くなってきているといえる。中小企業の事業承継に M&A が利用されるケースが増加していることは、まさに M&A の手法が有用であるという事実の現れであろう。

ところで、このように中小企業の事業承継問題に M&A の利用が増加しており、関係機関でもその利用の促進が図られているわけであるが、M&A による事業承継を、ファミリービジネスの側面から考察した場合には、また違った問題が浮かび上がってくる。

⁹ なお、経営者保証に関するガイドラインが策定されているものの、依然として経営者の個人保証リスクが払拭されたものとは言い難い状況である。

3. ファミリービジネスと事業承継

前述したが、事業承継を断念して廃業を考える企業のうち、3割程度は同業他社よりも良い業績を上げていること、今後10年間の将来性についても4割の経営者が、少なくとも現状維持は可能としていることが明らかとなっている。これらの企業は、ファミリービジネスの優れた点である永続性、持続性を目的として会社としては準備をしてきたものの、後継者が存在しないという理由により永続性、持続性が絶たれるという境遇に遭遇しているのである。また、業績が堅調であり、内部留保も厚い場合、つまりはファミリービジネスとして特に優れている企業である場合には、仮に後継者候補がいたとしても、株式の承継に際して多額の課税や相続人による遺産問題が予想される。

わかり易くイメージするために、第3章で挙げたケースと同種の前提の条件のケースとして、とある優良なファミリービジネスとしての中小企業X社があるでしょう。

(ケース：5-1)

X社は創業から50年。現在は創業者から引き継いだ二代目社長（現在68歳）であるAが経営を担っているが、高齢のため心身の衰えを感じている。Aには妻と3人の息子がいるが、長男Bは大学を出てからX社と同じ事業を営む中堅企業に勤めていた。Bは、いずれは父親の会社を継ぐかもしれないと思いその会社に入社していたため、後継者としての承継の意思はある。

A社長には経営の才覚があり、X社の永続的な発展、子供への承継を考えていたため、経営は安定し、将来の事業展開のためにと内部留保も厚くしていた。そのため、会社の内部留保は現預金で10億円、会社の純資産価額は、相続税評価額で約15億円と算定された。X社の株式は、全て現社長のAが保有している。AはX社の株のほか、自宅不動産が5000万円と現預金5000万円で、合計16億円の資産を有している。

父親であるAは、長男Bに会社を継いで欲しいと思ってここまで頑張ってきた会社を良くしてきた自負がある。息子であるBにも会社を継ぐ意思と下積み経験もある。しかし、ここで思わぬ問題が生じるのである。

BがX社を承継するということは、X社の社長になるということにくわえて、X社の支配権としての株式を承継するということに他ならない。相続税評価で15億円の株式、15億円で買い取る手元資金などBには当然ない。

それでは贈与すればどうだろう。単純に贈与した場合、贈与税額は半分に近い。7億5000万円近い納税をするだけの資金もBにはない。

では、相続でX社の株式を承継すればいいのだろうか。株式15億円に加え、その他の個人資産で16億円の相続財産に対する相続税は、配偶者控除など各種の控除や特例などを加

味しない前提では、Bが全て相続するとすれば約6億円の納税が必要となる¹⁰。相続財産のなかで納税に充てられる現預金は5000万円しかなく、相続財産から納税することはできない。B自身の自己資金を持ち出しても到底足りないだろう。納税のために自宅を売却しても、それでも納税資金には満たないだろう。では、最も相続税評価の高い遺産であるX社の株式を換価して納税をするか。しかし、非上場株式は、上場株式と異なり流通性に乏しく、Aの相続開始後に容易に換価などできない。なにより、その株式を売却するという事は、すなわちX社という会社を売却することに他ならないのである。

さらに、相続においては、Bのほかに母親と弟2名がいるため、これらの相続分、或いは最低でも遺留分の主張をされる可能性もある。Bの母親や弟達が自己の相続分や遺留分を請求した場合、母親にはAの相続財産に対して2分の1の相続分（遺留分の場合4分の1）があり、弟達にもそれぞれ6分の1の相続分（遺留分の場合12分の1）があることから、相続問題はより複雑化し、解決は困難を極めるだろう。

この状況で、事業の承継などできるだろうか。

頑張っって働いて、公私混同をせず、将来のためにと会社に資金を蓄え留保をしてきたA。しかし、会社が良い状態であればあるほど、会社の価値は高くなり、承継する際には課税や相続人間の問題で、承継が困難になる。会社を売るか、あるいは廃業・解散しなければ、納税資金をまかなえないばかりか、相続開始後の会社の売却や廃業・解散自体が容易なことではない。

これは決して特異な事例ではない。むしろファミリービジネスとして優良な中小企業が、何も対策を講じてこなかった場合に当然行き当たる典型的なケースであるといえる。

このような事例では、後継者が存在するとしても、その意思に関わらず客観的な状況、特に資金面、相続法の問題で、承継することができない。このような事態が想定される企業は、せめて事業体として存続させようと思った場合、必然的に選択されるのがM&Aによる譲渡なのである。

それでは、M&Aの手法により事業承継を実現した場合、当該企業のファミリービジネスとしての側面には、どのような影響をあたえるだろうか。M&Aは前述のように様々なスキームが考えられるが、事業を譲り受ける以上、譲受側は、基本的に会社の支配権を獲得することが目的となる。中小企業のM&Aにおいては、100%の株式¹¹を譲り受けることがほぼ絶対の条件と言っても過言ではない。会社法上は、会社の意思決定の最高機関である株主総会では、その決議事項の重要度に応じ、原則過半数の普通決議¹²、原則3分の2の特別決議¹³など、

¹⁰ あくまで2018（平成30）年12月時点の相続税の簡易なシミュレーションによる参考の数字である。

¹¹ 厳密に言えば、発行済株式の全部に加え、新株予約権など株式に転換される可能性のあるすべての権利である。

¹² 議決権を行使することができる株主の議決権の過半数を有する株主が出席し（定足数）、出席した株主の議決権の過半数の賛成により成立する（会社法309条1項）。

¹³ 定款変更や組織再編等の重要な一定の事項について、議決権を行使することができる株

基本的にはこれらの意思決定を行なえる程度の株式数（割合）を確保すれば良いともいえるが、現実はそのようなものである。上場企業等の大企業とは違い、中小企業は、迅速な意思決定が原則の組織運営であり、株主総会等の事務手続の負担増だけでなく、配当や事業戦略に関して、他の株主がいるということは、その割合の問題ではなく、存在すること自体が敬遠されるのである。

したがって、中小企業の事業承継において M&A を利用するという事は、特殊な事情があるごく例外的なケースを除いて、ほぼ全ての事案で 100% の株式が譲受側に移転されることになり、そこには従前の経営者・オーナー一家が株主として意思を介入する余地が無くなるのである。むしろ、譲受側としては、そうでなければ M&A を実行することはほとんど無いといっているであろう。このため、従前の経営者のほとんどは、外部委託としての顧問や期間の定めのある雇用、或いは任期のある役員などに就任して引き継ぎや対外的な調整は行なうものの、それはあくまで会社の意思決定権を保持し得ない立場である（役員であったとしても、その選任解任権は株主である譲受側が保有している）ことも、その現れであるといえよう。

そうすると、そこにはファミリービジネスとしての永続性、持続性は存在しない。企業としての存在、つまりは会社としての外形や雇用・取引先関係、つまり会社としての「器」は持続するものの、企業の根幹として存在していたファミリービジネスの思想や経営理念は、断絶することになるのである。

また、ファミリービジネスには、その永続性、持続性からは一見すると相反すると思われるイノベーションやアントレプレナーシップの可能性も秘めているとされており¹⁴、長期的ビジョンと並存する形でアントレプレナーシップとのバランスを取りながら、長期的な事業運営の中の重要なタイミングで事業革新を起こすことが出来た側面がある¹⁵。さらには、優良なファミリービジネスには、当該地域社会においても、当該会社の雇用や経済面に限らず、地域の名望家として、地域社会そのものの経済、文化や社会性の発展に貢献してきた側面も存在するといわれている^{16 17}。

このようなファミリービジネスの付随的な価値についても、M&A による承継では、少なく

主の議決権の過半数を有する株主が出席し（定足数）、出席した株主の議決権の 3 分の 2 以上の賛成により成立する（会社法 309 条 2 項）。決議内容によってはさらに決議要件が過重されるものもある（会社法 309 条 3 項、同条 4 項の特殊決議等）。

¹⁴ ファミリービジネスのアントレプレナーシップについては、小林（2010）、小林他（2018）など。

¹⁵ たとえば、落合（2016）、江島（2018）や日本政策金融公庫総合研究所（2016）などは、中小企業やファミリービジネスにこのような可能性があることを示唆している。

¹⁶ 沢井／谷本（2016）233-235 頁でも、近世から現在に至る日本経済史について、地域における名望家的な存在に着目しており、名望家の中には、いわゆるファミリービジネスの担い手と重なる部分があるものと考えられる。

¹⁷ 老舗企業と地域社会の関係については、地域社会における老舗の実体調査として塚原（2014）115-125、152-155 頁がある。

とも従前と同じようにその価値を生じさせ続けることは出来なくなるだろう。事業承継において M&A を利用するということは、企業としての存続は保たれるものの、ファミリービジネスとしての性質は断絶されることになるのである¹⁸。

おわりに

これまでみてきたように、中小企業の事業承継を巡る問題は喫緊の課題であり、そこに M&A という手法が取り入れられるようになったことで、企業としての廃業を免れ、存続の道を確認できるようなケースが増えてきたことは確かであろう。そしてそれは、個々の企業の雇用や取引関係を確保することに留まらず、日本の産業構造を下支えしてきた多くの中小企業の存在を承継させることであり、具体的に利用可能な解決策であるといえ、結果的に日本の産業に対する大きなメリットを生んでいると評価できる。

しかし、中小企業の事業承継を M&A で行なうということは、その企業が創業以来育んできた企業としての独自性、ファミリービジネスの優位性を断絶させるということにも他ならない。もちろんこれをファミリー経営からの脱却として企業の進化ととらえる見方もあるだろう。しかし、だからといってファミリービジネスの持つ優位性が生み出してきた様々な価値が生じ難くなってしまおうという側面を忘れてはならない。

M&A 以外の事業承継、つまりファミリービジネスをファミリーに承継させるという最も古典的な親族内承継を模索するための第 4 章でみた経営承継法による事業承継税制なども諸制度が整えられつつある。しかしながら、これらの諸制度については、事業承継税制の利用促進の可能性は相当程度期待できるものの、民法の遺留分に関する特例措置に関しては、制度そのものの利用の意味や手続、ステークホルダーとの調整という課題が多く残っており、実際に利用されている件数の少なさが、有用性の低さを如実に現しているといっていだろう。その結果として、M&A が中小企業の事業承継の選択肢として有用性が認められ、利用数も増加しているのである。

M&A が事業承継の手法の選択の幅を広げたことは、もちろん肯定的にとらえる必要がある。M&A という事業承継の形態が一定程度確立されたことで、従来であれば廃業しか選択肢がなく、事業や雇用といった経済システムの一部が消滅してしまう最悪の事態は避けられる方法が一つ増えたことは、中小企業の事業承継問題に一つの道筋を示したといえよう¹⁹。

¹⁸ M&A による事業承継後においても、前経営者に顧問等の肩書を付して一定期間引き継ぎ等を担わせることも実務上多く行われているが、従業員・取引先等への配慮という意味を含む一時的な緩衝作用を狙うものがほとんどであり、ファミリービジネスとしての承継の意味を持つものはほとんどないと推測される。

¹⁹ 谷井 (2019) は、廃業に代わる事業承継の選択肢として、起業家とのマッチングを考察している。興味深い視点であるが、ファミリービジネスの断絶だけでなく、買手が会社経営に不慣れな点も含め、通常の M&A 以上に様々な困難が生じることが予想される。

しかし、今までみてきたようなファミリービジネスの優位性は、ファミリービジネスであること自体にその優位性の根源があることからすれば、やはりまずはファミリービジネスを、ファミリービジネスとしての承継すること、すなわち親族内承継を第一に検討する必要がある。そのファミリービジネスにしかない個性や特性を生かすこと、そしてそのような個性を持ったファミリービジネスが多種多様に存在することこそが、日本の経済活動の力強さの源ではないだろうか。そして、ファミリービジネスをファミリービジネスとして承継するためには、親族内承継をする際に生じる諸問題、贈与税や相続税といった課税問題、特に相続人間の対立、遺産分割、遺留分といった問題に対する対応策を早急に整える必要があるのである。

終章 今後の日本のファミリービジネス

1. 各章の検討結果

第1章では、ファミリービジネスの先行研究を確認するとともに、従来の研究で見落とされた視点を探った。

①ビジネス、②オーナー（所有）、③ファミリーの3つの円で構成されたスリーサークルモデルは、ファミリービジネスの特徴を適格に表している。これらの要素で構成されたファミリービジネスは、小規模家族経営であり閉鎖的、硬直的であるなどと批判されることもあるが、その特徴から生じる優位性も指摘されていた。その優位性の根源は、ファミリービジネスが強い目的とする永続性、持続性にあると考えられる。日本においても、中小企業の価値が見直され、中小企業の事業承継問題が日本の産業、経済全体へ及ぼす影響が重大であるとのことから、ファミリービジネスの事業承継に注目が集まっている。

従来の中小企業やファミリービジネス研究では、きわめて長い歴史を誇る超老舗企業や大規模な非上場ファミリー企業などのある種の象徴的な企業に注目が集まり、またファミリービジネスの事業承継に関しても、後継者の選定や育成という点について多くの研究が重ねられてきた。

そこには、著名ではなく規模もそれほど大きくない、いわば典型的な絶対的多数のファミリービジネスの事業承継問題は、置き去りにされてきたのである。そしてなにより、このような絶対的多数のファミリービジネスの事業承継について、どのような問題が生じているのかということが見落とされてきたのである。

多くの名も無きファミリービジネスは、ファミリーそれぞれの考え方に立脚して事業をおこなっている。このような独自性を持った無数のファミリービジネスの混在が、現在の日本経済を下支えしてきたのであり、このような状況そのものに、新たなイノベーションやビジネスシステムが生まれる可能性が存在する。

このような、ごくありふれた、しかし重要な存在であるファミリービジネスの事業承継に生じる課題を探ることが今最も必要なことなのである。

第2章では、ファミリービジネスの事業承継問題を考える出発点として、そもそもファミリービジネスの事業形態としての中心的な制度である会社制度とファミリービジネスの関係性を検討した。ファミリービジネスといえども、現在の社会では、そのほとんどが株式会社形態によって営まれている。株式会社は、会社法という法制度により認められた法人格である。

株式会社という制度は、根本的に、投資家から出資を募り、事業を運営し、その出資に対

してリターンを提供するという性質を持っている。つまり、事業におけるリスクや経営コストなどの分散を図るために、所有と経営を分離し、会社の経営（ビジネス）と株式の所有（オーナーシップ）を切り離している。

このような会社制度の構造に対し、ファミリービジネスは、スリーサークルモデルが象徴するように、経営と所有に関して、ファミリーという要素を通じて一致させている。株式という会社の支配権を経営者たるファミリーであるオーナーが保有しているのである、この「所有と経営の一致」が、ファミリービジネスの最も大きく重要な特徴であり、ファミリービジネスの優位性の根源もこの点にあるといえる。したがって、株式会社という法制度と、ファミリービジネスは、根本的に背反性を有しているのである。

この背反性が、ファミリービジネスの事業承継という局面で、最も強く影響を及ぼすのである。株式会社の株式は、投資としての出資が有価証券化されたものであり、文字通り財産的な価値をもっている。一般的に、ファミリービジネスの会社は、閉鎖的（非上場の閉鎖会社）であるから、当該株式が取引として流通することはなく、平時にはその財産的価値を具体的に金銭化する場面など滅多にない。しかし、事業承継の場面では、この株式がファミリー個人の資産として具現化し、その財産的価値が個人の相続財産となる。さらに、この株式の財産的価値の算定手法自体に画一的なものがなく、どのような算定手法を使うか、各算定手法どのような割合で考慮するかにより、株式の財産的価値が大きく左右されるため、算定自体が争いとなることも少なくない。

このように、ファミリービジネスを株式会社としておこなう以上、必然的に株式会社の性質との背反性を抱えることとなり、その背反性が、事業承継の際に顕在化するのである。そして、その顕在化した問題は、個人の財産（遺産）として、1つは民法における相続法の問題となり、もう1つは相続税法による相続税の問題となって、ファミリービジネスの事業承継に立ちはだかるのである。

第3章では、ファミリービジネスが株式会社形態で営まれていることから生じる背反性を取り上げた第2章の帰結として、ファミリービジネスの事業承継に最も大きな影響を与えていると思われる民法（相続法）について検証した。

ファミリービジネスの運営が、会社の支配権としての株式を基盤としている以上、事業を承継するものが当該株式も相続しなければならない。しかし、株式はそれ自体が財産的価値のある相続財産となる以上、民法における相続法の適用を受けることになる。

戦前の民法は、家督相続が象徴するように、「家」制度を基本とした長子単独相続の相続法制度をとっていた。ところが戦後の憲法改正により相続法においても個人の人権や平等原則という基本的な考え方に立脚することになり、相続法も同様の趣旨で改正されることとなった。現在の相続法は、個人の人権を尊重し、平等原則にのっとった制度であるといえる。

戦前までの相続法は、ファミリービジネスときわめて親和性の高い制度であったといえ

る。家という概念を見出し、個々人の財産ではなく家の財産である、家を継ぐ者が家の財産を継ぐ、というファミリーという抽象的存在を中心に考えられた制度であるから、ファミリーのビジネスも同様に考えることができた。しかし、改正後の民法には、家という概念は存在しない。家業を誰が継ごうが関係なく、各相続人は法律で定められた相続分により財産を相続する権利を有している。しかも、このような改正の影響は、改正直後には顕在化せず、日本の国民の潜在意識に、静かに、じわじわと確実に染み込むように影響してきた。だからこそ、注目されることなく現在に至り、事業承継問題として噴出しているのであろう。

ファミリービジネスの事業承継は、株式を相続財産として、相続分、特別受益の持戻制度の影響を強く受ける。事業を承継させたい後継者に対して、他の相続人が、株式の財産的価値に関する権利を主張することができるため、事業を承継すること自体が困難になるのである。現在までの相続法の改正や、遺言、生前贈与等の対策も一定の効果はあるが、その効果も限定的であるといわざるをえない。最終的には遺留分の権利が最後に立ち上がる。しかもこれは、財務状態の良好な優良企業において最も強く表れる問題である。

ファミリービジネスを会社形態で営む以上は、会社法および民法の適用から逃れることはできないことから、抜本的な解決策は現時点において存在しないとしても、このような問題が生じるメカニズムを理解し、それぞれのファミリービジネスに沿った対策を検討することは必須である。

第4章では、第2章、第3章で検討した問題についての対応策として、経営承継円滑化法という施策の概要およびその効果と限界について検討した。

中小企業の事業承継が喫緊の課題であるとの認識のもとに誕生した経営承継円滑化法およびこれに基づく制度のうち、特に直接的な対策であると思われる事業承継税制と遺留分に関する民法の特例の2つを取り上げたが、この2つの制度の明暗は分かれているといえる。

事業承継税制は、当初から利用し難いという批判があり、ファミリービジネスの実態と合致していない要件が多く課されていたため、実際の利用件数も伸び悩みをみせていた。しかし、数々の改正を重ねていき、特に2018（平成30）年改正により、期間限定とはいえ大胆な要件緩和策を打ち出したため、今後の利用が飛躍的に伸びる可能性がある。事業承継税制には、納税者間の公平という基本的な租税原理と、中小企業の事業承継を円滑にすることにより中小企業の雇用やひいては日本の産業の活力を維持増進させたいという政策目的との、理論的な対立構造が存在する。この両側面のバランスのせめぎ合いのなかで、現在の事業承継税制は、事業承継の円滑化に大きな比重を置いたものと評価できる。

これに対し、遺留分に関する民法の特例制度は、創設当初から現在に至るまで、有効な手法として利用されているとはいえない状況が続いている。要件の厳しさや煩雑な手順など、その理由は様々指摘されているが、根本的には、そもそも相続人全員の同意を前提とする制度であるため、利用できる状況にある場合には利用するメリットがなく、逆に利用したい場

合であるほど同意が得られず利用できない、という矛盾を抱えているものと考えられる。

このように明暗を分けた理由は、それぞれが対象とする制度の法的な性質であろう。事業承継税制は、そもそも租税という公法分野であるため、政策目的を前面に出すことにそれほど障壁が存在しないのに対し、遺留分に関する民法特例は、個人の財産権として保証された私法分野であるため、政策によってその権利を侵害できない、という違いが存在するのである。

したがって、事業承継税制の改正により、今後ファミリービジネスの事業承継において相続税に関する問題については、効果的な対策を講じることが可能になったといえる反面、民法の相続法、その最後の障壁である遺留分に関しては、未だ抜本的な解決策がない状況が続くものと考えられる。しかし、経営承継円滑化法のように、事業承継という問題に対して、複数の法制度に跨る総合的な施策を講じていることは、事業承継問題を考える大きな前進であり、今後このような総合的な施策に、会社法および民法も含めて検討していくことの可能性を見出したともいえる。

第5章では、中小企業、ファミリービジネスの事業承継に関し、M&Aの手法による対策が取られることが増えてきたことを考察し、M&Aによる事業承継が、ファミリービジネスにどのような影響を及ぼすのかを検討した。

ファミリービジネスの事業承継には様々な課題が存在するため、事業承継の手法としてM&Aを選択することが増加している。従来M&Aに対するネガティブなイメージは大部分が払拭され、事業承継とM&Aというキーワードは、むしろ一般化してきているときといえる。その理由としては、M&Aのマッチングをおこなう事業者の存在、支援する機関や専門家などが整備されてきたことなどもあるが、やはりファミリービジネスとしての事業承継に対する課題を克服できないため、親族内承継を諦め、外部への承継としてのM&Aを消極的に選択しているのが実情である。また、中小企業のM&Aスキームの種別、実際にはそのなかでも株式譲渡によるM&Aが大体数であることも確認した。

しかし同時に、M&Aは、事業体としての承継、つまりは会社という法人格、いわば箱のまま譲渡して承継するものであり、そこにファミリービジネスとしての承継は一切されていないことがわかる。むしろM&Aは、前オーナーの株式による支配権は排除されなければ、実行されることはないといえる。

M&Aは、事業としての承継をおこなうことにより、その事業や雇用など守られるものが多くある。M&Aを選択しなければ廃業するしかないというケースにおいては、非常に有益な選択肢となり得ていると評価することができる。実際にM&Aの件数が増えてきているのも理由があるのである。しかし、中小企業の事業を単なる事業体と捉えるのではなく、それぞれが固有のDNAを持つ独自のファミリービジネスであると捉えるならば、M&Aではファミリービジネスとしては断絶しているのである。

M&Aによる事業承継では、ファミリービジネスが持つ多様性が失われていることを忘れて

はならない。

2. ファミリービジネスの事業承継の現場

ファミリービジネスの事業承継問題では、会社法や民法（相続法）による影響を受けることをみてきた。しかし、それが現実にどのような結果として現れるかを見ずして、事業承継問題の本質を語るができない。そのためここで、筆者が現実に直面した事業承継に端を発した問題、特にファミリービジネスとしての承継に支障が生じてしまった事例を元にしたケースを紹介する。

（ケース：終-1）

元々個人事業で操業し、その後株式会社への法人成りを経て、創業から70年、会社設立から50年を程経過した鉄鋼資材の加工・販売業を営むX社。従業員は10名程の零細企業であるが、業績は堅調であった。

創業者であり初代社長であったAは、5名いる子供のうち、長男であったBを後継者とした。5名いる子供のうちでは、BだけかけがX社の事業に就き、他の子供は事業には関知していない。それでもAは、子供はできるだけ全員平等に扱いたいと日頃から考えていた。X社の設立当時は、株式会社の設立にあたって発起人が7名以上必要だったことから、名目上でも、A自らと妻、そして5人の子供達を発起人として出資者とし、株式はAが半分以上保有していたものの、残りは家族が保有していた。Aは遺言も残さず亡くなり、相続人での遺産分割協議を行うことになる。この時点で、相続人の意見の対立や争いは生まれなかった。全員がAの意思を汲んで、資産は平等に分ければ良いと考えていた。Aが持つX社の株式についても、5人の子供が全員均等の株数を相続した。母の相続についても同様とした（この結果、この時点ではX社の株式はBら5人の子供が均等で保有していることになった）。

後継者としてX社の社長を務めていたBは、このような遺産分割に反対しなかったし、実際その後もX社の経営に支障は出なかった。Bの兄弟姉妹全員が、X社の経営に意見するつもりなどなく、むしろX社の経営に一切関与していなかった。そもそも、X社の株式についての価値や意味などを意識することもなかったし、全員が亡父A、そして後継者Bの意思を尊重していたのである。

時は流れて、さらに世代は移り行く。Bは、その子であるCをX社の次の後継者に据えたが、その後しばらくして、Bは逝去した。このとき、Bには他にも子がいたが、X社の株式だけは、Cが全て承継することで、遺産分割協議はまとまった。

BからCへの世代交代と同じくして、Bの兄弟姉妹にも相続のタイミングが訪れる。Bの兄弟姉妹が保有していたX社の株式は、その子へとそれぞれ相続されていった。

X社では、Bが社長の時代に、将来的に本社事業所が手狭になったときに移転する候補地

として、隣の市に広くまとまった利便性の良い土地を購入していたのだが、Cが社長であるタイミングで、いよいよ実際に事業所を移転させる計画を実施しようと動き出した。

保有地に新たに事業所を建設し、本店を移転させようと思えば、大きな投資となるし、本店所在地を記載している定款の変更も必要となる。Cは、会社法の規定にのっとり、株主総会の決議をとるべく、各株主に報告に行った。

ところが、他の株主（この時点ではCの従兄弟らということになる）からは、X社の財務状況、保有資産について尋ねられ、自分達に何かメリットはあるのか、と反発を受けたのである。Cとしては、父であるBの世代のように、何も意見もなく進められるだろうと考えていたため、このような反応に驚くとともに、このとき初めて、自身の保有するX社の株式が、僅か5分の1に過ぎないことの本当の意味を知ることになる。

他の株主は、事業所の移転などよりも、その移転先候補地の土地がどの程度の価値があるのかに興味を持ち、当該土地を売って、その代金を株主である自分達に還元して欲しいと要求した。当然Cは、X社の今後の経営を考えるとそのような判断はできないと拒否をした。しかし、他の株主はおさまらない。他の株主は、合わせて5分の4の株式を保有しているため、X社のほとんど全ての決定権を保持しているが、だからといってX社の経営を自分達が行うという意思も覚悟もない。

そして、他の株主が取った最後の手段が、X社の解散である。他の株主は、裁判所に申し立てて株主総会を開催させ、そこでX社の解散の決議を経て、X社は解散・清算をすることになった。つまり、X社の保有している資産等を全て換価し、債務などの返済のうえ、残余財産を株主に配当して清算を結了することを選んだのである。

結果的に、Cと従業員は、事業と職を失うことになった。しかも、その決断を下したのは、事業に全く関知していなかったCの従兄弟達である。

これは、相続において子供達の平等という憲法や民法の原則を厳に忠実に遂行した結果である。一般的な個人的資産と、ファミリービジネスを営む会社の株式を同様に扱い、またファミリーの意識の共有が一定の世代で断絶してしまったことにより、ファミリービジネスの特性を維持する法律上の基盤を喪失し、原則的な法律上の取り扱いのみで意思決定が下された事例であるといえる。

（ケース：終-2）

創業から40年程のY社は、元々食品の製造を営む個人事業として始めたDが一代で築いた株式会社である。従業員は100名を超え、広く食品製造と販売を手がけていた。

Dには長男と二男がおり、両名ともにY社に入社して事業を営んでいた。当初からDは、長男二男の2人共を経営幹部として参画させていたが、社長を継ぐべきは長男だろうと考えて、早くから社長を長男に譲り、営業面を期待して他県への営業拠点を任せ、二男を取締役として主に本社の管理や製造面を任せることとし、自らは相談役として引き続き経営に関与していた。

Dは、メインバンクである銀行から相続税対策の必要性を説かれ、当初はDが単独で100%保有していたY社の株式についても、早くから譲渡を進めており、この時点では、Dが40%、長男家と二男家がそれぞれ30%ずつ保有していた。Dによれば、この株式の移動は、事業承継を意識したといより、単に将来の相続税対策の意味合いで、できるだけ贈与税負担が生じないよう、広く分散させることを目的としていたと後に語っている。

ところが、長男の経営手法はやや強引なところがあり、しばしば社内外で問題が生じるようになる。それでもDは、従業員や取引先などのことを考え、後継社長に対して、地道に経営理念を説くなどして、辛抱強くたしなめてきた。

しかし、いよいよ後継社長の経営手法に我慢ができなくなったDは、長男を社長から解任し、二男を社長とすることを決断する。このとき既にDは80代の中盤に差し掛かり、長男は60代、二男も50代である。Dと二男一家を合わせれば、保有株式の割合は3分の2を超えるため、重要な意思決定はほとんどDと二男で行うことができる。

しかし、この時点で既に長年に亘ってY社の社長を務めてきた長男にとっては、このような解任劇は到底納得できるものではなく、株主総会や取締役会の決定の有効性や会社の意思決定権の所在などを巡って、裁判上の争いが繰り返されることになる。

会社法だけでみれば、株式の保有について確定すれば、会社の意思決定権の所在は明らかとなるから、一見するとこのような争いは直ぐに決着が着くと思われるかもしれないが、現実の会社の紛争はそれほど綺麗に片付かない。実際に会社で顔を合わせては対立し、従業員も当然そのような雰囲気は察する。取引先や金融機関も、Y社が内紛状態にあることは周知の事実として広まる。なにより問題となったのは、営業を担ってきた長男側の部門（従業員）と、本社・製造面を担ってきた二男側の部門（従業員）とが、それぞれ分かれていたため、事業の運営に支障をきたすような状況が生まれ始めていたことである。また、Dや二男が、この先の将来想定した場合、遠くない先にDの相続を迎えることになり、その際にはDの保有するY社の株式が相続財産として長男二男の遺産相続問題となり、より深刻な紛争が続いていくことを回避しなければならないと考えた。

そこで、Y社が取った行動は、裁判外のADR¹手続を通じ、将来の争いを未然に防ぐための終局的な解決を図ることであった。

Dと二男側は、元々他県での営業所部門を任されていた長男側と、本社側を任されていた二男側という2つの地域的な区分に応じて、Y社を2社に会社分割し、本社側の会社をDや二男一家、営業所側の会社を長男一家に、それぞれ保有することとする提案を行った（この分社における2社への事業用価値の承継は、Dと二男側、長男側の株式保有割合に準じた主張であった）。これに対し、長男側は、Y社を製造部門と販売部門の2つに分社した上で、自らが販売部門を、二男側が製造部門をそれぞれ切り分けることを提案した（この分社にお

¹ 「Alternative（代替的）」「Dispute（紛争）」「Resolution（解決）」の略であり、訴訟手続によらない紛争解決方法をいう。ADR機関ごとに特色があり、その紛争の種別に応じて、柔軟解決を行うことができるといわれている。

ける2社への事業用価値の承継は、それぞれの株式の保有割合に関係なく、均等折半の主張であった)。

ADR 機関の出した結論は、D・二男側の主張を全面的に採用したものであった。株式の保有割合に準じた分割承継を主張したことが、判断の採否にあたって重要な根拠となったと思われるが、製造・販売部門の分離は、現実的には分離困難な事態を生じ、このような信頼関係の破綻した関係性で、製造会社・販売会社の相互依存による事業運営はままならないという事実上の懸念も影響したものと推測される。

Dと二男側の主張は全面的に認められて終結したものの、結果的にはY社は2つに分割され、従来持っていたY社としての事業基盤はそれぞれ縮小して分裂してしまったといえる。幸い現在でもこの2社は堅調に事業を運営しているため、ファミリービジネスの事業承継を巡る紛争の解決策としては効果的なものであったとみることもできるが、そもそもこのような紛争が生じた背景には、後継者の選定や育成問題に加え、安易な相続税対策としての株式の移動や、相続を見越した個人資産と事業資産の特性を踏まえた生前対策がなされてこなかったことが挙げられる。

(ケース：終—3)

精密機械の製造業を営むZ社は、創業者Eから引き継いだ2代目の社長Fが経営している。大手メーカーとの取引も安定しており業績は堅調。年々増収増益を重ね、財務状態も目を見張るものがあり、既に従業員は200名を超えている。

Fは、娘が3名いるが、長女と二女はZ社に入社し、三女は結婚して嫁いでいる。後継者としては長女を選定・育成してきた。長女の夫を婿として迎え、夫も同じZ社の取締役となっている。3人の姉妹はみな仲もよく、会社経営においては長女を支えていくつもりでいる。この時点においては事業承継における後継者の選定・育成には問題がない。

Fは、一人でZ社の全ての株式を保有していたが、ようやく長女を後継者として安心して任されると判断したため、自身の株式の移動を含む相続のことを考えて、金融機関や税理士に相談をすることにした。

このとき、Z社の純資産は30億円を超えていたため、単純に相続を迎えた場合には、相続税の支払いが困難であることが発覚する。当時は事業承継税制を利用できる段階ではなく、また株価が高額過ぎるために選択できる対応策があまり見当たらない。さらにFの頭を悩ませたのは、長女の婿をどこまで信用して株式の承継などを検討するか、であった。

優良なファミリービジネスであるために、相続税の問題が立ちはだかるケースであるが、現時点であれば、第4章で見たように、事業承継税制の改正により、現実的な対応策を講じることが可能となっていると思われるが、当時はそのような制度は存在しなかった。

そこでFがとった方策は、できる限り課税の負担が少なく済むよう、Z社の株価の推移をある程度コントロールしながら、今から少しずつでも株式を分散させておくことだった。株式を巡って紛争状態となった場合に決せられる株式の価格とは異なり、当事者間の贈与

においては、税務上、財産評価基本通達に沿ってある程度画一的に算定されるため、株式価格については比較的容易に算定が可能であり、また算定方法が画一的であるため、設備投資をおこなったり、想定される支出について損を出すタイミングを検討するなどして、税務上の株価を一定程度コントロールすることができるのである²。

このような手法は、地味で、短期的な効果が薄いながらも、多くのファミリービジネスの経営者が実践している古典的な手法である。分散させる範囲が広く、分散させる期間が長いほど効果が生じるため、まだ年齢としては50代だったFにとっては、長期的な視点でみて早期の対策としては有効であると考えられたのである。Fは事業に関係がある範囲に限って株式を分散させることにし、長女と婿、二女、これらの子（Fの孫）に株式を贈与により少しずつ移動させていった。

ところが、贈与をし始めてから10年以上経過した時点で、長女と婿の間に問題が生じる。夫婦間の関係悪化により、離婚をすることになったが、ここでは長年にわたり贈与してきたZ社の株式が問題となる。贈与で取得したZ社の株式は、当然ながら受贈者である婿の固有財産となっている。しかし、離婚をするまでに至った関係上、Fや長女としては、そのまま婿にZ社の株式をもたせたくはない。その株式が会社の意思決定を左右するほどの割合ではなかったとしても、ファミリービジネスにおいて険悪な関係の者が株主であるということ状態を回避したいというのは当然のことであろう。他方で婿の方も、このままZ社に居続けたいと思わないが、かといって財産的価値を理解しているZ社の株式を単に無償で譲渡するような心境にはない。となると、相応の評価で、Z社の株式を買い取るしか方策はない。結局は裁判外の交渉により、約3億円を支払うことで、婿と、長女そしてZ社との関係を清算することとなった。会社の存続自体に決定的なダメージは与えなかったものの、長年進めてきた事業承継対策は頓挫し、ある意味では逆効果となってしまった事例といえる。

このケースは、財務状態の優良なファミリービジネスの承継問題とともに、婿養子を組み入れた事業承継の不安定さを表した事例といえる。日本のファミリービジネスの承継には、婿養子という存在が大きく影響してきたとする指摘がある。第3章でも述べたように、坂根（2019）は、家制度による農業発展に関する研究のなかで、家制度に基づく経営体としての柔軟性について、婿養子の存在を指摘しており、現在の民法の家族法制度のもとにおいても、婿養子は従来と同様に利用することができる。婿養子制度は、血縁、つまり純粋なファミリー以外での承継を可能にするという側面がある反面、婿養子という法定の親族関係を創設することにより、ファミリー内での承継という範疇に、非血縁者を組み込んでいるようにも考えられる独特のシステムであるといえる。

² ファミリービジネスであれば、所有と経営が一致しているため、事業計画において設備投資などの支出を計画的に実施することなどにより、一定の範囲で会社の税務上の株価をコントロールすることは比較的容易と思われる。

しかし、この婿養子の問題も、ファミリービジネスの承継に与える影響は、時代とともに変化が生じていると思われる。ここでの詳細な分析は割愛するが、統計としての離婚率の上昇に加え、離婚時における財産分与などの問題は第3章でみた相続紛争と同様に、顕在化されるケースが確実に増えており、司法統計においても離婚に伴う関連事件の数も増加傾向がみられる³。そうすると、従前から脈々と続いてきた婿養子によるファミリービジネスの承継手法に関しても、従来と同様に考えていると、婿養子夫婦の関係性を巡ってファミリービジネスの運営に影響を及ぼす可能性も高くなっていると考えるべきであろう。日本の婿養子という制度は、江戸時代前期から利用されてきた家制度存続のための独特の制度であるといえるが、現在の法制度でも認められることから、従来と同様に利用されていることも少なくない。しかし、婿養子制度の利用は、家制度の根幹として、個々の財産ではなく家の財産であるという家督相続制度の考え方とセットで利用することでコントロールできていたものが、現在は婿養子といえども家制度や家督相続という概念が存在しないために、本ケースのような問題が内在していることを忘れてはならない。

以上のケースは、事案を抽象化しているものの、核心部分は実際に生じたケースであるが、これらも数多くの問題を抱える事業承継事案のほんの一部に過ぎない。

しかし、このようなケースが、広く社会に知られることはほとんどない。誰でも名前を聞けば知っているような著名な老舗企業や、ファミリービジネスからスタートした上場企業の御家騒動が世間を賑わす一方で、このようなファミリービジネスの事業承継を巡る深刻な問題は、実は我々の身近なところに存在するにもかかわらず、それが社会的に注目されることはほとんどない。

問題の規模や争点などはそれぞれのファミリービジネスの特性により様々であるが、堅調なファミリービジネス、より明確に区分すれば、純資産がプラスのファミリービジネスは、事業承継に関して、大なり小なりこのような問題を内在しているのである。そしてこれは、ファミリービジネスが会社法に基づく会社組織で営まれ会社法の適用を受け、ファミリーである個人が民法という法律の適用を受ける以上、必然なのである。

そして、ファミリービジネスの事業承継を巡る問題は、ファミリービジネスがこのような法制度との関係で内在する必然的な問題そのものだけにあるわけではない。より本質的な問題は、多くのファミリービジネスの当事者が、このような法制度との関係の問題を認識していないことなのである。

³ 最高裁判所 司法統計年報 2017（平成 29）年度参照。

3. 現状での具体的な対応策

これまで検討してきたように、ファミリービジネスの事業承継を巡っては、特に会社法と民法（相続法）が与える影響がきわめて大きい。そしてそれは、従来の法制度や国民の意識から問題視されてこなかったものが、現在になって顕出されている問題といえる。

では、これらに対する抜本的な解決策が見いだせるであろうか。残念ながら、そのような抜本的な解決策を挙げることはできない。

ファミリービジネスの事業承継に決定的な影響を及ぼしている会社法制度や民法の相続法制度自体を、抜本的に改正するような対策を掲げることは現実的ではない。そもそも法律は、当該法律が適用される多数の当事者それぞれの立場や事業に基づいて、最大公約数としての規程の機能を有しているのであるから、ファミリービジネスという局所的な状況に合わせて安易に変えて良いものでもない。さらには、それぞれのファミリービジネス自体が持つ個性、ファミリーの関係性、当事者の性格なども様々なのであるから、これら個性あるファミリービジネスを画一的な括りで解決するということが不可能なのである。

しかし、だからといって、序章でみたように今現実には直面している喫緊の課題である中小企業、ファミリービジネスの事業承継に関して、何も策を講じないというわけにはいかない。まさに事業承継は待ったなしの状況に至っているのである。

ファミリービジネスや当該ファミリーが、それぞれ個性を有しているのであれば、それぞれの個性に合った対策を検討して講じることは可能であるし、また出来得る限り何らかの対策を講じなければならない状況である。

そこで、改めて現在の会社法や民法で対応する手法についてここで確認しておくこととする。

ファミリービジネスの事業承継に伴う相続税の問題については、事業承継税制がかなり効果的に作用するものと見込まれるため、問題の相当程度の部分は解消されることが期待できる。但し、現時点では、期間限定の特例措置であることから、今後も相続税を巡る問題には注視することが必要である。制度が利用できないケースや特例措置が終了した場合などを想定すると、従前通り相続税対策としての一面を、ファミリービジネスが内在していることは常に理解しておく必要があるだろう。このような場合には、やはり早期の段階で後継者への承継を考えた株価対策や株式の移動を検討しなければならない。

会社法制度においては、幾多の改正の結果、柔軟な機関設計や種類株式の導入などにより、会社の規模や事業の種別、ファミリーの関係性に応じた多様な選択肢がある。そもそも株式会社形態が最も適しているのかどうか、別の会社形態や、組合形式という事業体の選択も検討要素となる。

典型的な対応策としては、株式の譲渡制限に加え、相続売渡請求制度により、株主に相続が生じた場合に会社が強制的に相続人から株式を買い取る旨の定款の規定を入れることで

あろう⁴。これは、ファミリーである株主間で対立が生じた場合や、相続等により分散が生じた場合の事後的な解決策であり、金銭的な負担も大きいですが、それでもこれらの制限がないよりはましである。ある意味では、これがファミリービジネスを営む株式会社の基本的なスタイルとっていいだろう。

また、現経営者が現役である段階から株式を後継者に承継させ始めることを想定した場合には、まだ経営者としては未熟な段階の後継者に経営の決定権が完全に移転してしまわないよう、現経営者の保有する株式に、いわゆる拒否権などを付しておく、株式の量的な移動と、株式の質的な決定権の所在のバランスをコントロールすることも有用である。このように株式の質的な差異を生じさせて、現経営者に重要な決定権を留保することができれば、現経営者が後継者へ株式を移転させることに対する心理的なハードルも下がるため、早期に事業承継の準備を進めることも可能となるであろう。

さらに、ファミリーで事業に関与する者と事業に関与しない者を区分したとして、事業に関与しないファミリーにも同じく財産的価値を承継させるのであれば、株式の種類を設定し、議決権を有する株式を事業に関与する後継者に、無議決権の株式を事業に関与しないファミリーに承継させることで、一定の財産的価値については平等性を保ちつつも、ファミリービジネスの意思決定は後継者だけで行えるようにするということが可能である。この場合には、無議決権株式に関しては、逆に優先的配当権を付すなどして、ビジネスに関与しないファミリーには配当での還元によって、理解をしてもらえるようにすることなども効果的であろう。

このように、会社法制度においても、現在ではかなり柔軟な設計が可能となっているため、それぞれのファミリービジネスやファミリーの関係性に応じて、様々な方策を組み合わせて対応することは可能であると思われる。

民法でも、遺言の限界は論じたものの、遺言がある場合とない場合では、問題の深刻度が決定的に異なる。相続分と遺留分の差異自体が、最大でも後者は前者の半分なのであるから、遺言を作成することだけでも、相続の経済的な利害調整の問題を半分以下にすることができるといっても過言ではない。ファミリービジネスを営む者にとって、遺言を作成することはもはや最低限の必須条件であるといえる。

問題は、遺言を作成するにしても、事業承継を踏まえた遺言の内容を検討することの重要性であり、そのためには、ファミリービジネスの会社の財務状況、個人資産と事業用資産の区分、相続人の権利、相続税負担のシミュレーションなどについて、必要な分析を経ることが肝要である。

ファミリービジネスの運用の核心部分である株式を、相続というタイミングの読めない

⁴ ただし、相続売渡請求制度では、売渡しの請求について決する株主総会において、相続が生じた株主の相続人全員が利害関係者として議決権を行使できないため、むしろ少数株主により会社の支配権が転覆させられる危険が潜んでいることは、ファミリービジネスでは特に留意しなければならない。

事象により承継させるよりは、生前に当事者間の合意のもと移動することも重要であろう。生前贈与で株式を移動させる場合には、特別受益の持ち戻し制度による相続時の紛争を防止するために、従来無制限で遡るところだった特別受益となる贈与の範囲が、民法改正により相続開始時から原則として10年前までに限定された点を利用すべきである。相続がいつ生じるかは偶発的とはいえ、いつか必ず訪れる問題であることからすれば、早期に株式を承継させることで、会社の意思決定権を後継者が確保できる点には大きな意味がある。或いは、税務上の株式価値の算定がある程度コントロールできるのであれば、贈与にこだわらず、比較的 low 額な株価評価額の時点で、対価を伴う売買によって株式を移転させることができれば特別受益の持ち戻しの対象にはならない⁵という点も、株式の承継の重要な選択肢のポイントである⁶。

経営承継円滑化法の民法の遺留分に関する特例制度は、現時点で効果的な施策とは思われないが、この制度や、そもそも遺留分の放棄という制度の存在については、十分検討に値するものである。将来の紛争を予防するため、紛争が顕在化していない段階において、金銭的な支援（たとえば単純な金銭の生前贈与など）と遺留分の放棄を組み合わせることは、可能なケースも少なくないと思われる。

また、筆者が強調したいのは、遺言における付言の重要性である。遺言による財産の分割だけでなく、法的拘束力を持たないメッセージを遺すことで、ファミリーの紛争を抑止し、もってファミリービジネスを永続性あるものとして承継していく一助となる可能性を忘れてはならない。ファミリービジネスは、それぞれのファミリーメンバーの共通した想いの上に存在するのである。

4. 今後の展望と課題

ここまでみてきて気付くのは、ファミリービジネスの事業承継で最も重要なのは、ファミリーのメンバーがファミリービジネスの存在意義についての意識を共通化、つまり認識を共有することではないだろうか。但し、ここでいうファミリーメンバーの認識の共有とは、従来のファミリービジネスの事業承継で指摘されてきた後継者の選定と教育というような、「現経営者」と「後継者」間だけを指すものではない。現経営者と後継者だけがファミリービジネスについての意識を受け継いだとしても、それだけではファミリービジネスが円滑に承継できないことはここまで述べてきたことから明らかであろう。ファミリービジネスの態様として、現在の会社法制度を利用する以上は、株式という細分化された会社の所有権

⁵ ただし、不相当な対価をもってした有償行為は、当事者双方が遺留分権利者損害を加えることを知ってしたものに限って、当該対価を負担の価額とする贈与とみなす（民法1045条2項）とされていることから、売買における対価は適切な評価である必要がある。

⁶ 早期の株式の承継に伴う経営権の移動について、後継者の未成熟さによる現経営者の躊躇は、先述の拒否権や種類株式等においてカバーすることも可能である。

が事業の意思決定を左右し、この株式には原則として優劣がなく平等な権利として存在する。民法においても、現在では「家」や「家督」という概念が存在せず、個々人が原則的に平等な権利を保有している。

そうであるならば、ファミリーのなかでビジネスに携わらない者、つまりビジネスの後継者でないではないファミリーのメンバーこそが、ファミリービジネスに関する理念、先代から続く考え方を理解し、実践することが、ファミリービジネスの円滑な承継に必要な重要な要素であると考えべきなのではないだろうか。従来のファミリービジネス研究、特に事業承継に関しては、後継者の選定や育成に注目が集まり、現経営者と後継者以外のファミリーメンバーはいわば脇役と位置付けられ、重要視されてこなかった。むしろファミリービジネスを巡る登場人物として扱われることは稀であったとさえいえる。

ファミリービジネスに法制度が与える影響を検討した結果、ファミリービジネスに直接関与していないファミリーメンバーについても、後継者らファミリービジネスに直接関与しているメンバーと法律上の権利が同質であること示された。それにもかかわらず、ファミリービジネスに直接関与しないファミリーメンバーが蚊帳の外に追いやられてきた結果、事業承継を契機としてファミリーメンバーの間で権利主張の対立や紛争が生じ、事業承継に支障をきたすのである。つまり、ファミリービジネスに関与していないメンバーと、ビジネスに直接携わる現経営者や後継者との関係性こそが、円滑な事業承継に必要なもう一つの要素であることがわかる。

これらファミリーメンバーの意識の共通化は、日本では、いわゆる「家訓」などといわれるものが果たしてきた領域と近似するのかもしれない⁷。しかし、実際には、日本のファミリービジネスにおいては、明文化された家訓はそれほど多くないといわれている。いわば暗黙知のような形で共有されてきたファミリーの考え方なのであろう。この暗黙知は、家制度や家督制度と相まって、それぞれのファミリーの不文律となって各ファミリーを律し、それが結果的に、それぞれのファミリーの特色となってきたのであろう。ファミリーとしての考え方が共通化されたものこそ、そのファミリービジネスの独自の DNA というべき核心部分ではないだろうか。そして、そのファミリービジネスの DNA を承継するためには、ファミリーメンバーの全員、直接のビジネスの後継者はもちろん、ビジネスに直接関与しないファミリーも含めて、同じファミリーとしての価値観や目的を共通化しておくことが必要なのである。

しかしながら、ファミリーメンバー全員で価値観や目的を共有しておくということは、言葉でいうほど簡単なことではない。ファミリーとしての会議体というものを創造したとしても、それは会社制度における株主総会のように株式という数の多数決で優劣を決められるものでもないだろう。ファミリーのなかで、ファミリービジネスというものの意味や価値、将来につなげる目的などについて理解を図ることに限っては、従来はやはり現経営者と後継者という直列的な当事者間のみによって分析されてきた。しかし、それと同等かそれ以

⁷ 前川／末包（2011）。

上に重要なのが、後継者ではない並列的なファミリーメンバーである。

後継者を選ぶということは、逆に、後継者ではない者を選定しているともいえる。この後継者ではない者に対しても、ファミリービジネスの意味や、運営するうえでの苦悩、そして将来に繋げていくことの意味を伝達していかなければならない。

また、そのファミリービジネスが、ファミリーのためだけに存在するのではなく、ファミリービジネスに従事する従業員やその家族、取引先、顧客との関わり、ファミリービジネスがその地域においてどのような存在として地域社会や文化などに貢献してきたか。このような「社会の公器」としてのファミリービジネスの持つ側面、そのファミリーが持つべき矜持を伝えていくことも重要である。

後継者の選定や教育のテーマとして語られることが多いことは、後継者以外のメンバーに対しても同等以上に重要なことなのである。幼少期からの後継者教育の場面を想定するならば、そのときには後継者候補以外の子供らに対しても、後継者ではないファミリーメンバーとしてどのように考え、どのようにファミリービジネスに関わって欲しいか、ファミリービジネスを後継者と同様に大切にしてくれるように導かなければならない。そのような意味が本当に通じたとすれば、後継者以外のメンバーも、ファミリービジネスのサポーターとして、後継者を支えてくれる存在になるだろう。そうであれば、相続の場面においても、個人の権利を過度に主張したりはしないはずである。相続に関する民法上の権利や、会社法における株主としての権利は、権利として存在するものの、それを行使するかどうかは、それぞれの当事者の意思次第なのであるから、法律問題とはいえ、最後はファミリーメンバーである一人の人間としてどう行動するか次第であるといえる。ファミリービジネスに対するメンバーの意識の共通化、価値観の共有こそがファミリーガバナンスの本質であると考えなければならない。

日本でも、近年になってようやく、会社の運営を巡って、取締役会や監査役、各種委員会という組織や機能といったコーポレートガバナンスという考え方が一般化してきた。コーポレートガバナンスは、会社法などの法律により、その機能や役割といった要求される項目が規定されている。コーポレートガバナンスの定義も様々であるが、「所有者と経営者の企業のコントロールに関する関係」が米国型のコーポレートガバナンスの定義と考えられているが (Lannoo, K. 1999)、これはまさに会社という存在が「所有と経営の分離の原則」に拠って立つ存在であることが理由であろう。

しかし、所有と経営が一致しているファミリービジネスのガバナンスには、コーポレートガバナンスにくわえて、ファミリーガバナンスが同等かそれ以上に重要と考えるべきである。ファミリーがビジネスに関わる以上は⁸、ファミリーの価値観やファミリー構成、ファミリーメンバーそれぞれの考え方などが、ビジネスに影響を及ぼすからである。

⁸ ここでいう「ビジネスに関わる」とは、ファミリー個人として会社の役職員や株主として関わることを意味するわけではなく、将来相続人としてなど潜在的に株式や会社の資産等に関して権利を持つ可能性のあるファミリー全般を指す。

第1章で述べたように、ファミリービジネスは、ファミリーの価値観、年齢や性別等の構成、ファミリーメンバー同士の人間関係によって形成されている。そのようなファミリーにおけるファミリー関係者の統治システムが、ファミリーガバナンスであり、このファミリーガバナンスによってファミリー関係者が価値観を共有し、結束することで、ファミリービジネスの強みが発揮できるのである。

欧米では、ファミリーガバナンスの具体例として、ファミリーが、ファミリー総会、ファミリーミー評議会、ファミリー財団やファミリーオフィスの委員会などと呼ばれる合議体を構成している。これらの合議体は、会社における取締役会や株主総会とは別個の存在として構成され、これらの合議体への参加により、ファミリー間のコミュニケーションの促進、ファミリービジネスの運営や経営計画、ファミリービジネスの将来像や持続性について理解を深める機能として生かされる。特に重要なのは、ビジネスに直接参画するメンバー（現経営者や後継者）と、直接参画しないメンバー（後継者以外のファミリーメンバー）の価値観を共有することができることである。

ファミリービジネスにおけるガバナンスの難しさは、ビジネスに対するコーポレートガバナンスと、ファミリーガバナンスを両立させなくてはならない点にある⁹。ファミリービジネスを成功させるためには、ファミリーの意識を共通化し、価値観を共有することが不可欠であり、欧米では、このような仕組みによって、ファミリーガバナンス体制を構築しているものと考えることができる。

ファミリービジネスにおけるファミリーガバナンスの考え方は、欧米と比較して、日本ではそれほど浸透してこなかったように思われる。ここまでの検討により、その理由は、日本が法制度上、特に家制度、家督制度が存在したことにより、法制度上の一種のファミリーガバナンス体制が整っていたため、あえて別個でファミリーガバナンスという概念を持ち出す必要がなかったからであるといえる。しかし、法制度が抜本的に改正され、そして法制度の改正からさらに数十年という時を経て、日本の国民意識、家族意識も変わってきた現在だからこそ、ファミリーガバナンスという考え方を、日本のファミリービジネスについて再構築することが必要なのである。

では、欧米のようなファミリーガバナンス体制をそのまま日本のファミリービジネスに転用できるものであろうか。そもそも欧米の例として挙げられるファミリーガバナンス体制は、事業規模も大きく、ファミリーメンバーも数十名から百名を超えるような大規模なファミリービジネスをコントロールするための制度である。これは日本においては財閥企業や特定の創業家一族を擁する大手企業のような存在であるから、本論文が対象とするような、中小企業に属する多くのファミリービジネスにそのまま転用することは困難であろう。しかし、なぜ欧米の大手ファミリービジネスがこのようなファミリーガバナンス体制を構築する必要があったのか、その根本的な問題意識は、ファミリービジネスの大小に限らず、同じであろう。

⁹ 奥村／加護野（2016）、127-142頁

他方で、日本が独自に育んできた伝統的なファミリービジネスの承継手法という意味では、曾根（2019, 2015）が挙げるような金剛組などは、ファミリービジネスの事業承継を考える上では、現在においても示唆に富んでいる。しかし、金剛組が、現代社会においても同様に承継していくことができるかという点、従前と同様に考えるだけでは困難であることも、ここまでの検討により明らかである。

本来ファミリービジネス研究で重要なテーマであったファミリーガバナンスの問題が、日本では、家や家督という法制度により代替的に補完されてきたことで、逆にその重要性が看過され、議論されることもなく進んできてしまったのである。それが、現在のファミリービジネスの事業承継の問題に法制度が与える影響を分析するなかで浮き彫りになったといえよう。

序章で指摘したように、ファミリービジネスの事業承継を巡る問題は、経営者の年齢などから、今後 10 年から 20 年程度が最も危機的な状況を迎えることが予想される。事業承継税制が時限的な特例措置として改正されているのも、このような問題意識のあらわれである。しかしこの問題は、時代背景としてこの一定期間に事業承継問題が数量的に増加する状況であるというだけであり、この期間を経過したからといってファミリービジネスの事業承継の問題が収束するわけではない。ファミリービジネスが存在する以上は、常にその承継問題は存在する。ファミリービジネスにとって永続性が重要な要素であることからすれば、ファミリービジネスの事業承継の重要性は不変である。だからこそ、今後のファミリービジネスの承継を考えるに際しては、法制度が与える影響を踏まえて、日本のファミリービジネスに相応しいファミリーガバナンスという概念を検討し、根付かせていくことが必要なのである。

本論文では、喫緊の課題であるファミリービジネスの事業承継問題について、法制度がどのような影響を与えているのかを具体的に分析し、検討をくわえてきた。

本論文の分析対象は、ファミリービジネスに大きな影響を与えると思われる会社法、民法の一部、経営承継円滑化法などの代表的な法令に限られている。ファミリービジネスの会社やファミリーメンバーが社会的な影響を受けるのは、これらの代表的な法律に限ったことではないため、他にも影響を与えている法令や制度が存在するだろう。

ファミリービジネスの事業承継の手法として M&A が活用される点についても、その利用はまだ始まったばかりであり、M&A を利用した事業承継後の会社の業績、利点や問題点などの抽出の分析も、今後必要と思われる。

なにより、現在の法制度がファミリービジネスの事業承継に少なからず影響を与えているとしても、その影響を抜本的に解消し、円滑なファミリービジネスの事業承継を促すような解決策に辿り着いたわけでもない。

しかし、法制度の与える影響を分析することで、ファミリービジネス大国といわれる日本においては、従前の日本固有の法制度の存在が必然的にファミリービジネスの運営に適した形となって支えていたこと、そしてそのような法制度が改正されて以降も、国民の意識が

変化する移行期間においては、改正の重要性に注目されることなく現在に至り、現段階でファミリービジネスの承継の過渡期と相まって、多くの問題が検出されていることがわかった。

日本のファミリービジネスに関しては、従来の法制度や国民意識のなかで看過されてきたファミリービジネスにおけるファミリーガバナンスの重要性を改めて認識しなければならない。そのためには、先行する欧米のファミリービジネス研究におけるファミリーガバナンスとの対比などを通じて、現在の日本の法制度や文化に根差した日本のファミリーガバナンスの形を模索していくことが必要なのである。

参考文献

Adolphe A. Barle, Jr. and Gardiner C. Means, (1932) 『The Modern Corporation and Private Property』 New York: Macmillan, (北島忠男訳 (1957), 『近代株式会社と私有財産』, 分雅堂銀行研究社。)

Anderson, R. C., and D. M. Reeb. (2003), “Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500” *The Journal of Finance* 58(3). pp.1301-1328

Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., and Lansberg, I. S. (1997), *Generaition to Generaition: Life Cycles of the Family Business*, Harvard Business School Press

Handler, W. C. (1994) “Succession in Family Business: A Review of the Research ,” *FamilyBusiness ReView*, 7 (2), pp. 133-157

Kellermanns, F., & Eddleston, K. (2006). Corporate Entrepreneurship in Family Firms” A Family Perspective, *Entrepreneurship” Tyeory & Practice*, 30(6), pp. 809-830
Lannoo, K., (1999)” A European Perspective on Corporate Governance” *Journal of Common Market Studies*, Volume 37, No. 2, pp. 269 -294

Marshall, Alfred. (1890) *Principles of Economics* (馬場啓之助訳 (1966) 『経済学原理』 II, 東洋経済新報社。)

Miller, D., and Le Breton-Miller, I. (2003) “Lost in time: intergenerational succession, change, and failure in family business” *Journal of Business Venturing*, 18, pp. 513-531.

Miller, D., and Le Breton-Miller, I. (2005) *Managing For The long Run*, Harvard Business Sshool Press

Carlock, R. S. and Ward, J. L. (2010) *When family businesses are best*, Palgrave Macmillan, (階戸照雄訳 (2015) 『ファミリービジネス 最良の法則』, ファーストプレス。)

Rouvinez, D. K. nad Ward, J. L. (2005) *FAMILY BUSINESS, 1st edition*, Palgrave Macmillan.

Zellweger, T. M., Nason, R. S., and Nordqvist, M. (2012)” From Longevity of Firms to Transgenerational Entrepreneurship of Families: Introducing Family Entrepreneurial Orientation” , *Family Business Review*, 25(2), pp. 136-155.

石川和男 (2017), 「事業承継支援と支援事業の枠組み」, 『専修ビジネス・レビュー』, 第12巻, 1号, 11-22頁。

伊丹敬之／加護野忠男 (2003), 『ゼミナール経営学入門 (第3版)』, 日本経済新聞社。

- 植田浩史／糸野博行／駒形哲哉（2010）『日本中小企業研究の到達点』，同友館。
- 江島由裕（2018），『小さな会社の大きな力』，中央経済社。
- 江頭憲治郎（2017），『株式会社法』（第7版），有斐閣。
- 大島久幸（2019），「老舗に見るファミリービジネス」，『アジア研究』，No.18。
- 奥島孝康／落合誠一／浜田道代編（2015）『新基本法コンメンタール会社法3（別冊法学セミナーNo.239）』，日本評論社。
- 奥村昭博／加護野忠男（2016），『日本のファミリービジネス』，中央経済社。
- 奥村昭博（2015），「ファミリービジネスの理論 昨日，今日，そしてこれから」，『一橋ビジネスレビュー』，2015AUT。
- 落合康裕（2016），『事業承継のジレンマ』，白桃書房。
- 加護野忠男（2008），「学術からの発信 経営学とファミリービジネス研究」，『学術の動向』，第13巻，第1号。
- 片岡武／菅野眞一編（2013），『新版 家庭裁判所における遺産分割・遺留分の実務』，日本加除出版。
- 鎌田浩（1957），「江戸時代武家相続原理の側面的考察—特に相続人に関する諸問題について—」，『法学』，第21巻，第1号。
- 北澤淳（2018）「事業承継税制（特例措置）のポイント（中小企業庁インタビュー）」，『税経通信』，73巻，11号。
- 倉科敏材（2003），『ファミリー企業の経営学』，東洋経済新報社。
- 経済産業省・法務省（2005），「企業価値・株主共同の利益の確保または向上のための買収防衛策に関する指針」。
- http://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/keizaihousei/shishin_sakutei.html.
- 経済産業省（2016），「平成29年度税制改正に関する経済産業省要望（概要）」。
- 公認会計士協会（2013），『企業価値評価ガイドライン』，日本公認会計士協会出版局。
https://jicpa.or.jp/specialized_field/publication/files/2-3-32-2a-20130722.pdf.
- 国税庁（2019），「会社標本調査結果 税務統計から見た法人企業の実態」。
<https://www.nta.go.jp/publication/statistics/kokuzeicho/kaishahyohon2017/kaisya.htm>
- 小林康一／曾根秀一／秋澤光（2018），「存続優先のファミリーアントレプレナーシップのプロセス」，『ファミリービジネス学会誌』，第6巻，第1号，5-18頁。
- 小林康一（2010），「ファミリービジネスにおける企業イノベーション」，『慶應経営論集』，第27巻，第1号，49-73頁。
- 後藤俊夫編（2012），『ファミリービジネス—知られざる実力と可能性—』，白桃書房。
- 最高裁判所 司法統計年報（平成29年度） 「2 家事審判・調停事件の事件別新受件数全家庭裁判所」。
- 坂根嘉弘／森良次（2019）『日本の経済発展をどうとらえるか』，清文堂。

- 沢井実／谷本雅之 (2016), 『日本経済史』, 有斐閣。
- 商工組合中央金庫 (2016), 『中小企業の経済学』, 千倉書房。
- 末廣昭 (2006), 『ファミリービジネス論後発工業化の担い手』, 名古屋大学出版会。
- 総務省統計局 (2018), 「平成 29 年就業構造基本調査結果」。
- 総務省統計局 (2014), 「平成 26 年経済センサス - 基礎調査結果」。
- <https://www.stat.go.jp/data/shugyou/2017/index2.html>
- 曾根秀一 (2019), 『老舗企業存続のメカニズムー宮大工企業のビジネスシステム』, 中央経済社。
- 曾根秀一 (2015), 「世界最古の企業 金剛組の英知に学ぶ」, 『一橋ビジネスレビュー』, 第 63 卷, 第 2 号。
- 高村直助 (1996) 『会社の誕生』, 吉川弘文館。
- 田中治 (2019) 「事業承継税制の現状と課題」, 『個人金融』, ゆうちょ財団, 66-74 頁。
- 谷井良 (2019) 「廃業理由の現状認識～事業承継時の選択肢としての考察～」, 明星大学経営学研究紀要, (14), 135-145 頁。
- 中小企業庁 (2019), 「事業承継を円滑に行うための遺留分に関する民法の特例」。
- <https://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/2019/190716shoukei-3.pdf>
- 中小企業庁 (2016) 「中小会社を巡る現状と課題について」(「事業承継を中心とする事業活動活性化に関する検討会」第 1 回配布資料 3-2)。
- 中小企業庁 (2016) 「経営承継円滑化法の施行状況について」(「事業承継を中心とする事業活動活性化に関する検討会」第 1 回配布参考資料 2)。
- 中小企業庁編 (2018), 「中小企業白書 2018 年度版」, 日経印刷。
- 中小企業庁編 (2016), 「中小企業白書 2016 年度版」, 日経印刷。
- 中小企業庁編 (2013), 「中小企業白書 2013 年度版」, 佐伯印刷。
- 中小企業庁編 (2004), 「中小企業白書 2004 年度版」, ぎょうせい。
- 中小企業庁 (2016), 「事業承継ガイドライン」。
- <http://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/2016/161205shoukei1.pdf>。
- 中小企業庁 (2009), 「経営承継法における非上場株式等評価ガイドライン」。
- <http://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/2009/download/090209HyoukaGuidelines.pdf>。
- 沈政郁 (2014), 「血統主義の弊害：日本の同族企業の長期データを用いた実証分析」, 『組織科学』, 第 48 卷, 第 1 号 38-51 頁。
- 塚原伸治 (2014), 『老舗の伝統と〈近代〉』, 吉川弘文館。
- 帝国データバンク (2018), 「全国社長年齢分析」。
- <https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p180106.pdf>
- 中川善之助／泉久雄編 (1992), 『新版 注釈民法 (26) 相続 (1)』, 有斐閣。
- 西川盛朗 (2002), 『長く繁栄する同族企業の条件』, 日本経営合理化協会。
- 日本政策金融公庫総合研究所 (2016), 「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」。
- 日本政策金融公庫総合研究所編 (2016), 『事業承継で生まれ変わる』, きんざい。

ファミリービジネス編集委員会 (2016), 『ファミリービジネス白書[2015年版]』, 同友館。

法務省 (2019) 「遺留分絵師度の見直し」

<http://www.moj.go.jp/content/001263488.pdf>

前川洋一郎／末包厚喜 (2011), 「老舗学の教科書」, 同文館。

松井拓郎 (2018), 「事業承継の全体像 (中小企業庁インタビュー)」『税経通信』, 第73巻, 第11号。

三井逸友 (2002), 「「第二創業」としての中小企業の事業承継・世代交代」, 『中小企業の世代交代と次世代経営者の育成 調査研究報告書』, No.109。

宮本又郎／阿部武司／宇田川勝／沢井実／橘川武郎 (2007), 『日本経営史』, 有斐閣。

村上泰亮／公文俊平／佐藤誠三郎 (1979), 『文明としてのイエ社会』, 中央公論社。

森・濱田松本法律事務所 (2015), 『M&A 法体系』, 有斐閣。

吉田夏彦 (2017), 「わが国の中小企業における事業承継の現状とその対応施策—承継円滑化法の批判的検討—」, 『法政論叢』, 第53巻, 第1号, 301-321頁。

吉田實男 (2010), 『商家の家訓』, 清文社。

米村千代 (1999), 『「家」の存続戦略—歴史社会学的考察—』, 勁草書房。

米村千代 (2011), 「家訓の現代的意味に関する社会学的考察」, 東北学院大学経済学論集 第177号, 419-431頁。

渡辺和幸 (1991), 「小さな会社 後継者の育て方」, 日刊工業新聞社。