

太陽グラントソントン

エグゼクティブ・ニュース

テーマ：事業承継の課題

執筆者：森・濱田松本法律事務所 パートナー弁護士・税理士 酒井 真 氏

要旨（以下の要旨は2分40秒でお読みいただけます。）

わが国では高齢化の進展で経営者の高齢化も進んでおり、後継者難に悩む中小企業の事業承継は社会的な課題となっています。

今月号では、わが国の経営資源を次世代に承継していく観点から、森・濱田松本法律事務所パートナー弁護士・税理士の酒井真氏に事業承継の課題を中心に解説して頂きます。

2022年の中小企業白書によれば、中小企業の経営者年齢は70歳以上の割合が高くなり、また事業承継をした企業としていない企業に二極化している。事業承継は従来、ファミリー内で対処する例が多かったが、近年は適切な承継者がなく、同業他社等による事業承継型のM&A（合併・買収）の例も増加している。

従来型の事業承継では、一人の後継者を選んでファミリービジネスを継いでもらうパターンが多かった（権力集中型）。しかし他の相続人の遺留分を巡り紛争に発展するケースや、所有と経営の一致から業績悪化でもオーナー兼経営者を退任できない問題が生じたりする。大規模なファミリービジネスでは、ファミリー間の牽制の下に外からも優秀な経営者を招聘することが考えられよう。

参考例として、ファミリー全体がビジネスを支えて行く欧米型のファミリーガバナンスがある（集団統治型）。ファミリー内の一体感の醸成や経営者の私物化リスクを防ぐ機能が働く。しかし、一族内でのコンフリクト（利益相反）が生じるので、その解消に向け家訓や法的拘束力を持つ契約制定が鍵になる。

ファミリーガバナンス導入の一例として、信託利用の枠組みがある。これは、ファミリー財産（対象会社株式）を受託者（信託銀行など）に信託譲渡し、受益権をファミリーメンバーに交付する方法だ。創業家やファミリー総会で選解任された執行委員会がガバナンス契約で決められた議決権を行使して受託者に指図することを想定していて、受託者の財産一括管理から意思決定による権利行使が確実となり、違反時のエンフォースメント（執行・強制）が容易となるメリットがある。ただこの仕組みでは、信託受益権をいかなる方法・範囲で譲渡するか等が重要になる。

集団合統治型のファミリーガバナンスでは株式の保有が分散されていると、メンバーの相続が時期をずらして発生するので、相続発生時の自己株式購入のキャッシュ・フロー悪化を避けることが可能となる。

昨今、事業承継M&Aで自らが創業した企業を売却した資金を元手に、相続税が発生しないシンガポール等に投資、進出する例を目にする。世界競争力年鑑（2022年版）では日本の競争力は63か国中34位で年々順位を落としている。グローバルに活躍するファミリー企業が魅力あるファミリーガバナンスを導入し、優秀な経営陣を広く迎え入れられるよう、大胆かつスピード感ある政策の立案・実行を期待したい。

「太陽グラントソントン エグゼクティブ・ニュース」バックナンバーはこちら⇒<http://www.grantthornton.jp/library/newsletter/>
本ニュースレターに関するご意見・ご要望をお待ちしております。Tel:03-6438-9395 e-mail:mc@jp.gt.com
太陽グラントソントンマーケティングコミュニケーションズ宛

テーマ：事業承継の課題

森・濱田松本法律事務所 パートナー弁護士・税理士 酒井 真

1. 我が国の事業承継に関する現状

中小企業白書においても継続的に指摘されているように、我が国においては、高齢化の進展に伴い、経営者の高齢化も進んでおり、中小企業の事業承継は社会的な課題として認識されている。いうまでもなく、我が国経済が持続的に成長するためには、企業がこれまで培ってきた価値ある経営資源を次世代に承継していくことが重要である。

中小企業白書（2022年）によれば、中小企業の経営者年齢の分布は、2000年にそのピークが50～54歳であったのに対し、2015年には65～69歳となっており、事業承継が進まない結果、経営者年齢の高齢化が進んでいることが分かる。2020年を見ると、経営者年齢の多い層が、60歳～74歳までに分散しており、これまでピークを形成していた世代が事業承継等によって経営者を引退していること等も読み取れるものの、70歳以上の経営者の割合が以前よりもさらに高くなっていることから、事業承継を実施した企業としていない企業に二極化している様子が見て取れる。このような事業承継の課題はいわゆる中小企業に限ったものではなく、大企業であってもファミリービジネスの経営者にとっては最も悩ましい問題である。

事業承継の課題に対し、我が国では、伝統的に親族・ファミリー内での事業承継という形で対処する事例が多かった。これに対し、近時、親族、特に直系卑属である子の中に適切な承継者がいないケースなどを中心に、親族内承継を行わない・行えないケースも多い。そのような場合、同業他社や事業承継に特化したプライベート・エクイティ（PE）ファンドによる事業承継型M&A（合併・買収）によって経営を承継させる例も増加しており、中小企業のM&A仲介を手掛ける大手企業等が公表する成約件数も近年相当なペースで増加している。

筆者は、法務・税務の専門家として、親族内事業承継や、買主側を中心とした事業承継型M&Aに携わっている。後者については、特に事業規模が拡大し、経営の舵取りも複雑さが増した企業において、経営者が自らの子にその経営を任せることに不安を感じている場合や子が敢えて事業承継を望まない場合に、経営の専門的知見を持った事業承継型のPEファンドに売却するケースが典型的なパターンである。買収後、様々な経営資源やネットワークを有するPEファンドにより、買収対象会社の企業価値がさらに向上するケースが多いことから、その意義は明らかである。一例として、長年に亘ってコンフリクト（利益相反）状態にある親族間の株式保有が、PEファンドによる買収時に整理されたというだけでも対象企業にとっては大きな意味があるという事例もあった。

他方で、近時、ファミリービジネスであるが故の強みを生かしつつ、ファミリー内の経営資源を最大限活用するための方策として、欧米でみられるファミリーガバナンスの仕組みを事業承継の方策として利用する事例の増加も実感している。

（ア）従来型事業承継の問題点～権力集中型事業承継と税務上の効率性のみを配慮したプランニング

我が国においては、伝統的に一人の後継者を選んで、その後継者にファミリービジネスを継いでもらうパターンが多く見られた（権力集中型）。もっとも、株式を1人の後継者に承継させるためには相当な工夫が必要とされる。特に、我が国は相続税率が非常に高く、同じく相続税率が高いと言われている英国等と異なり、非上場の自社株を含む事業用資産についても相続税の対象となるため、事業や資産の承継に当たっ

て税務面のプランニングが優先され、その結果として、事業上は意味のない過大な投資を行って企業価値を棄損してしまったり、特定の子に承継させるための税務面のプランニングは適切に行われたものの、他の相続人の法律上の遺留分に対する配慮が欠けていたため、相続発生後に遺留分を巡って相続人間で紛争に発展するケースも数多く見受けられる。このような場合、後継者に選ばれなかった他のファミリーメンバーの不満が蓄積した結果ファミリーの離散を招き、富を蓄積するほど争いが増えるという不幸な事態も多いように実感している。

ほかにも、相続税負担を軽減するために非上場企業において従業員持株会を導入し、創業家が持つ自社株の一部を保有させたケースにおいて、その持株比率が大きすぎて会社に対するガバナンスが不安定になったり、持株会規約や運営のルール、将来の見通しに問題があるために、会員との間で紛争が生じたり、持株会の持続的運営が難しくなってその処理に多大な経営資源を投入せざるを得なくなったりする等、本末転倒な結果になることも散見される。筆者も持株会の事後処理に関与したケースが複数あるが、ある程度の期間経過後も当初の想定どおりに運営できている持株会の方がむしろ珍しいという印象すら抱いている。また、事業承継に関する方針が変わり M&A により売却する際に、創業家ではなく持株会等がリターンの多くを得るという想定外の帰結も見受けられ、税務上のメリットだけを追求した安易な導入は避けるべきである。

また、権力集中型の事業承継を行う場合、所有と経営が一致するファミリービジネスにおけるネガティブな問題が生じるケースがある。業績がいくら悪化したとしても支配権を有するオーナー兼経営者を退任させることはできないという問題であったり、限られた創業家一族の人材プールから適任ではない経営陣を輩出せざるを得ないという人事政策上の問題である。ファミリービジネスが創業者の努力によって事業規模を拡大し、ビジネスを国際的に行っているような場面で特に問題となる。そのような場合、ファミリービジネスの競争相手は世界中の優秀な人材プールから経営者を招聘することのできるグローバル企業であり、権力を集中させた後継者が経営を全てコントロールしつつ、それらに伍して競争に生き残っていくことは容易ではない。日本におけるファミリーガバナンスの代表的事例として、江戸時代から明治時代に導入が進んだ三井家の例がある。三井家においては戦前にかけて事業が拡大し、財閥という企業集団へと変化していったが、傘下事業会社を所有し統括する三井合名会社等において、ファミリー外の専門経営者が理事長として理事会を率い、実質的な意思決定を行っていたと言われている。このように規模の拡大したファミリービジネスにおいては、ファミリー間の牽制の下に、ファミリー外からも優秀な経営者を招聘して事業を行うことが事業の成功の鍵となると思われる。

なお、最近、株式の相続に関して、名古屋国税局がいわゆる総則6項（財産評価基本通達6項は「この通達の定めによって評価することが著しく不相当と認められる財産の価額は、国税庁長官の指示を受けて評価する」としている）を適用して、納税者に課税処分を行ったという報道もなされている。昨年（2022年）4月19日に、不動産の相続税評価額に関して総則6項の適用が問題となった事例で最高裁は、近い将来発生することが予想される被相続人からの相続において相続税の負担を減じ又は免れさせることを期待しつつ、租税負担の軽減をも意図して行ったことが実質的な租税負担の公平に反する一つの事情と位置付けていた（最判令和4年4月19日判タ1499号65頁）。今後は、我が国において長らく行われてきた自社株式の相続税対策についても、租税負担の軽減の意図があったかどうか等が問われるため、慎重な対応が求められる。

2. ファミリーガバナンスによる解決策

(ア) 欧米型ファミリーガバナンスの我が国への導入

以上のような権力集中型の事業承継に対する一つの解として、特定の承継者ではなくファミリー全体が集団統治体制でファミリービジネスを支えていく、という欧米型のファミリーガバナンスの仕組み（集団統治型）が考えられる。そのような仕組みを導入し、ファミリーの構成員ひとりひとりの幸福が達成できた場合には、ファミリーの一体感が醸成され、融和も図りやすくなる。また、一人の後継者に全てを任せないということで、チェック機能も働き、経営者の私物化リスクも防ぎやすくなる。

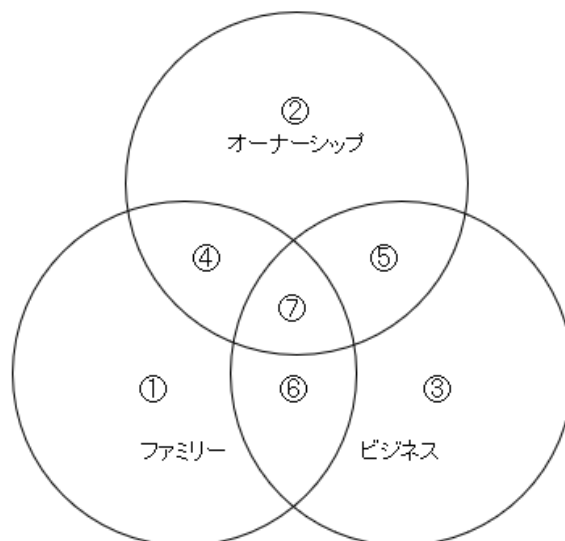
ファミリーガバナンスは欧米を発祥とする概念であるが、一族の各人が集団として協力しながら大きな船の舵取りを行っていく枠組みである。

但し、一族内に多種多様な属性の人間が存在する以上、当然ながら一族内において様々なコンフリクトが生じることとなる。例えば、同程度の持株比率の兄弟がいた場合に、どちらがファミリー企業の代表取締役となるかといった問題が典型的であろう。ファミリーガバナンスにおいては、このように一族内のコンフリクトをどのように解消するかという機能や仕組みが非常に重要である。なお、ファミリーガバナンスとひと口に言っても、その中には多くのバリエーションが考えられ、法的拘束力のない家訓を制定することもファミリーガバナンスの一形態である。もっとも、コンフリクトをどのように防止・解消するかという機能に着目した場合、法的拘束力のある契約を軸にすることが基本となる。

(イ) スリーサークルモデルについて

ファミリービジネスの創業家一族内で生じるコンフリクトを理解する上で、スリーサークルモデルの理解が重要である。スリーサークルモデルとは、以下の図が示すように、ファミリービジネスを構成する3つのサブシステム、すなわち「ファミリー（一族）」、「オーナーシップ（株主）」、「ビジネス（経営）」を用いてファミリービジネスに関わる当事者の関係性を表すフレームワークである。

<図1> (Kelin E. Gersick 他『オーナー経営の存続と継承』
(岡田康司監訳・犬飼みずほ訳、流通科学大学出版、1999年) 14頁)



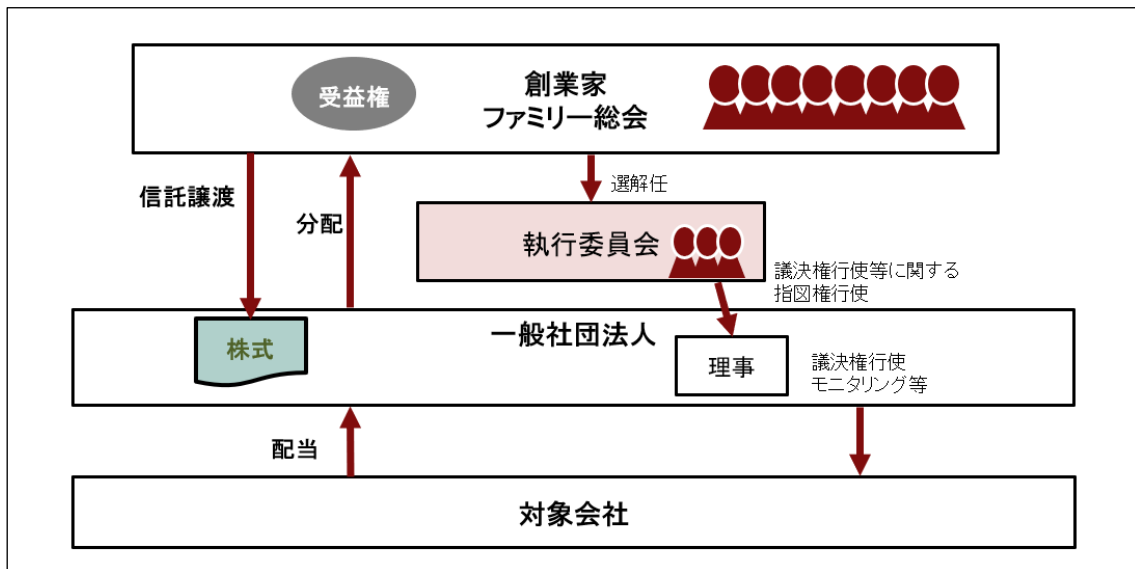
創業家一族をめぐる紛争は感情面の対立に起因することも多いが、スリーサークルモデルを用いて紛争当事者のポジションを可視化すると、紛争要因を特定することが比較的容易となる。また、ファミリーガバナンスの設計を行う際にも、ファミリーの構成員のうちどのポジションにどういった人間がいるかを念頭に置いた上で設計を行い、法的な枠組みに落とし込む際にもそれらの人間を想定しながら規定を設けることで、紛争予防効果がより高まると考えられる。

ファミリーガバナンスにおいては、ファミリーのサークルが他のサークルと交差する④、⑥、⑦の領域を主にカバーする紛争予防・紛争解決のための一族間の合意が重要となる。

(ウ) 日本企業への導入の一例

ファミリーガバナンスにおいて用いられる法的枠組みやその機関設計については決まった類型があるわけではないが、一例として以下のような枠組みを紹介する。

<図2>



この図で想定しているファミリーガバナンスの枠組みは、信託を利用している。すなわち、その対象とする財産（対象会社株式）を受託者（信託の継続性維持のために、個人ではなく一般社団法人や信託銀行などの法人を想定）に対して信託譲渡し、その財産を保有していたファミリーメンバーに対して代わりに受益権を交付する方法である。信託契約を用いるメリットとしては、財産を受託者に集中させることで受託者において一括管理でき、会議体等の意思決定に基づく権利行使の確実性を高められ、また違反時のエンフォースメント（執行・強制）が比較的容易であることも挙げられる。多数のファミリーメンバーをまとめるファミリーガバナンスの仕組みとしては優れているといえる。

ファミリーガバナンスの統治構造は様々なパターンが考えられるが、上記図においては、ファミリーガバナンスの執行機関である執行委員会が、ファミリーガバナンス契約（信託契約）において定められた議決権行使その他の株主権に関する指図権を有し、実際の株主権行使時において受託者である一般社団法人に対して指図を行っていくことを想定している。ファミリー総会はファミリーガバナンスに参加する構成員から通常構成されるものであるが、執行委員の選解任を行うほか、執行委員会から財産

管理条項その他の報告を受けることが考えられる。もっとも、ファミリーガバナンスの当初の段階はビジネスに関与していないファミリーでは適切な執行委員を選任できない可能性も考慮し、仕組みを段階的に発展させていくという観点から、当初はファミリー総会をファミリー間の情報共有とコミュニケーションの場としてのみ活用しつつ、会議体として成熟した後に執行委員の選解任等の権限を付与していくということも考えられる。

執行委員会についてはファミリーメンバーから選ばれた複数人による合議体とすることが考えられるが、ファミリーメンバーだけでなく一族外の有識者や自社の一族外役員を参加させる例も考えられる。

統治機関以外のファミリーガバナンス契約の中身として、財産権に関する取り決めも重要である。信託を使った事例をベースにすると、信託受益権をいかなる方法・範囲で譲渡・承継可能とするか、ファミリーメンバーの構成員の相続等のライフイベントの発生時にどのような枠組みで換金を可能とするかといった事項も重要な規定事項（譲渡可能な事由や譲渡価額の設定）となる。ファミリービジネスの場合、株式の代わりとなる信託受益権を一族外に流出させると、ファミリーガバナンスの継続性にも影響してしまうため、そのような事態は回避したいケースが多いと思われる。そのため、換金は、ファミリーの他のメンバーや信託自身が買い取る仕組みとすることで信託受益権が一族外に流出しないよう配慮した設計とするのが望ましい。

(エ) 相続税への影響

権力集中型の事業承継と比較した場合に、集団統治型のファミリーガバナンスを導入した際の別の視点からのメリットとして、ある程度株式の保有が分散したファミリーを前提とすると、それぞれのファミリーメンバーの相続イベントが時期をずらして発生することになるので、権力集中型における相続イベントの発生時と比べて一度に必要となる資金のニーズを減らすことができることが挙げられる。これにより、権力集中型のプランニングで発生する、対象会社が相続発生時に大量の自己株式を購入するためにキャッシュ・フローを悪化させてしまうという問題に遭遇することなく、相続に対応できる。

ただし、ファミリーガバナンスの仕組み自体に一株当たりの株価評価を引き下げる効果はないため、直ちに節税にはつながらない。対象会社を含めたファミリーガバナンス・支配権の継続性に影響を与えてしまうような節税策は取り得ないであろうが、影響を与えない範囲で、例えば無議決権株式を財団に贈与する等の合理的な節税策をセットで講じることは可能と思われる。

3. 我が国の今後の課題

筆者は、業務上、オーナー系企業の経営者から海外展開や海外への移住に関する相談を受けることも多い。平成27年度税制改正により導入された国外転出時課税制度（いわゆる出国税）により、国外転出をする一定の居住者が1億円以上の有価証券等を所有している場合にその有価証券等の含み益に15.315%の所得税等が課税されることとなったため、海外移住を行うケースはその後減少したように感じていた。

もっとも、昨今では事業の海外展開に合わせて出国税を払ってでもシンガポール等の国外に転出するというケースが散見されるようになってきている。また、事業承継M&Aによって自らが創業した企業を売却した後に、これらの国に移住し、売却資金を元手に、日本ではなくアジアで投資を行うことを選択する例も数多く目にする。この場合は国外転出時課税の対象資産が存在しないため海外移住に日本の税務上の制約はない。

背景としてシンガポール等においては相続税が存在しないことも一因となっているとは思われるが、我が国の国際競争力に見切りをつけ、魅力ある経営環境をベースにアジアをはじめとするグローバル市場で勝負するという経営者が増えてきていることの現れではないかと憂慮する。IMD (International Institute for Management Development) が作成する世界競争力年鑑 (2022年版) において、日本の競争力総合順位は63か国中34位となっており、年々順位を落としていることから目を背けてはならない (アジア各国の中でもマレーシアやタイの後塵を拝している状況である)。政府効率性 (39位) やビジネス効率性 (51位) の低さが総合順位に大きく影響している。政府効率性の構成要素に目を向けると、財政 (62位) や租税政策 (34位) が順位を落とす主因になっているように思われる。競争力年鑑作成のために実施される経営者アンケートを見ても、日本の魅力を構成する要素として、信頼できるインフラや高い教育水準等が評価されている一方で、政府の競争力やビジネス環境、税制などは最低評価となっている。

グローバルで活躍するようなファミリー企業が、魅力あるファミリーガバナンスを導入し、ファミリー内外の広い人材プールから優秀な経営者を迎え入れようとしても、その対象となるような人材が日本からはいなくなっていたという事態にならないよう、大胆かつスピード感をもった政策の立案・実行を期待したい。

以上

執筆者紹介

酒井 真(さかい まこと) 1979年 福岡県生まれ
森・濱田松本法律事務所 パートナー弁護士・税理士

<学歴・職歴>

- 2003年 東京大学法学部卒業
- 2004年 弁護士登録、森・濱田松本法律事務所入所
- 2009年 コーネル大学ロースクール卒業
- 2010年 ニューヨーク州弁護士登録
- 2011年 東京国税局国際調査審理官
- 2015年 税理士登録
- 2015年 当事務所パートナー就任