

事業承継学会 オープン・フォーラム in 京都

事業承継の危機：事業承継とは何を継承するのか？

於：同志社大学

2019年2月9日（土）

第1部 基調講演1

同族中小企業における事業承継の危機

古家野 彰平氏

弁護士

弁護士法人古家野法律事務所

事業承継学会常務理事

八木匡（同志社大学） 最初の基調講演の講師は、弁護士の古家野彰平様でございます。テーマは同族中小企業における事業承継の危機ということで、よろしくお願いいたします。

事例をもとにした報告

古家野 彰平（弁護士） 皆さん、どうもこんにちは。ご紹介にあずかりました、弁護士で、当学会の常務理事をしております古家野と申します。

簡単に自己紹介させていただきます。私は、2010年から京都で弁護士をしております。それまでは大阪で5年半弁護士をしていたのですが、父が京都で弁護士をしております、その事務所に移籍をするという形で入りました。父は一昨年に亡くなったのですが、今、弁護士は3人、私の姉と、女性弁護士の東山と、私と3人で事務所を続けておまして、今なお事業を承継中といった感じでございます。事業承継学会も、父が理事をしております、そのあとを引き継いだかたちとなっております。京都でよく開かれてい

た事業承継学会の研究会、あと大会にも参加させていただいております、同族中小企業の事業承継の事例を多く拝見させていただいております。経営の観点とか、あと社会学的な観点とか、さまざまな観点でアプローチをされているのを拝見し、弁護士の視点ではなかなか得られないようなお話を多く聞かせていただいたと思っております。

今日はオープン・フォーラムということで、林先生からお題を与えていただいたのですが、なかなか壮大なテーマです。「事業承継の危機、事業承継とは何を承継するのか」と。案内文を見ますと、「実務的にも学術的にも種々の提言、提案を世に問わねばなりません」とありまして、非常に恐れ多いわけです。研究者でもなく、実務家の私がこのような大きなテーマについて語るのはなかなか力不足ですが、このあとパネル・ディスカッションがございますので、それに向けて話題とか、問題意識を提示するためにお話ができればいいかなというふうに思いまして、今まで事業承継学会でお聞かせいただいた話とか、私自身、

弁護士として扱った個々の事案での経験などをつなぎ合わせてお話できればと思っています。

私の話、あまりそういう意味で弁護士っぽくない話が多いと思います。かといって研究者っぽく話をするのも難しいと思いますので、どっちつかず物足りないところがあるかもしれませんが、そこは一つご容赦いただければと思っています。

今日与えられたお題の、「事業承継とは何を承継するのか」というところですが、今日は私レジメ派なので、パワーポイントがなくて恐縮ですが、レジメのほうの1ページ目からお話できればというふうに思います。

「事業承継の成功」を定義すると…弁護士の立場から

何をしたら中小企業の事業承継として成功なのかということなのですが、事業の存続という観点に限りますと、基本的には、「事業に必要な有形無形の経営資源を後継主体に移転させて事業を存続させる」ことができれば成功ということになると思います。ただそれは、自立可能な事業においてはそういうシンプルな形になると思うのですが、自立困難な場合には、「可能な限り、経営阻害要因を除去したうえで、現存する事業に必要な有形無形の経営資源を後継主体に移転し、さらに欠けている経営資源を後継主体において補完して事業を存続させる」ことができれば、成功ということになると思います。要は、単純な事業承継ではなくて、そこでは経営改善、あるいは事業再生、さらには経営革新といったかたちで悪いものをそぎ落とし、必要なものを継ぎ足すという、企業の営みがさらに必要になってくることになるのではないかなと思います。

弁護士が事業承継を支援するときも、この内容とほぼかぶると思うのですが、ただ権利義務として把握可能なものを中心に捉えるという傾向は

より強くなると思います。財務的な面とか、あるいはビジネス的な面について、弁護士は、もちろん知見を持っている人は多いですけども、弁護士の典型的業務ではないので、権利義務を後継主体に移転をするとか、権利義務を移転するための法的な障害を除去し、事業上のリスクの回避や軽減を図るとか、そういったことをするというのが弁護士の仕事になると思います。

それで、やはり承継後に事業が存続しなければ、事業承継は成功とは言いがたいだろうと思います。例えばM&Aをするときでも、その事業体が目的というよりは、その事業体を持っている権利や資産、特許とか技術とか、それさえあればあとは要らないという感じになってしまうと、それはただ権利を買っただけだよねというふうになってしまう、事業体としての承継とはいいいくいのではないかと。許認可がほしいということだと、実際はその事業がつづいていかないと意味がないので、箱が欲しいからということでM&Aをするっていう場合もありますけれども。あと、同じように承継をしたあと、いいところを切り売りしてしまうというのも、これも一つは短期的に見れば承継ですけども、中期的に見れば清算的な意味合いが強くなるので、そこら辺は事業承継として成功かといわれると、ちょっと物足りないところが出てくるかなと思います。

社会関係資本の継承

またテーマの中に、「社会関係資本の共有、創業者の遺訓、家業を継ぐ誇りを含むという観点を含めたコーディネート」と、林先生がおっしゃっている部分ですね。このところは、あるいは「使命感」とも言うでしょうし、血統だけではないのですけれども「正統性」というかもしれません。こういったものを今述べたような定義の中でどう捉えるべきかと考える時、老舗の同族企

業を拝見していると、これらも事業に不可欠な経営資源といえる場合が多いのではないかと思います。京都の、例えば料亭とか漬物屋さんとか、そういったところで仮にほかの資本が入ったとしても、家の名前が変わってしまったら、そこは正統性を持たないと扱われる場合が多いのではないかと。そうすると、なかなか、それまでに培ってきた商流や得意先との関係が維持できないような場合もあるやに聞いていますので、そういったものも事業に不可欠な経営資源といえる場合も多いのであろうと思います。

もちろん、物作り企業を中心として、社会において必要とされているものを生産し続ける機能さえ有しておれば、ファミリーと直結しているような精神的な経営資源は必要ではないという企業もあるでしょう。なので、これらの精神的なものは経営資源と思われるけれども、それが不可欠かどうかというのは、事業体によっても異なるのではないかと思います。ただM&Aの場合、一般的にこういった精神的な部分の承継というのは、非常に困難であろうと言えらるると思います。

スリーサークル・モデルで事業の構成要素を考える

次に、承継するべき事業の構成要素をどのように把握するかということで、一つテーマを設定させていただきました。事業については、権利資産、権利とか資産とか、そういったものを弁護士は見がちですが、もっと目に見えないものとか、その周辺の関係性とかですね。多くの利害関係者との関係性なんかも含めて事業を捉えないと、なぜその事業が成り立っているのかというのが見えてこないということはあると思います。研究会に参加させていただいていると、同族企業におけるスリーサークル・モデルというものをよく拝見することがあって、これはわかりやすいものだなと思います。

株式会社については、「株主：所有」と「経営者、取締役：経営」の役目が分離しているというのが大前提となっています。もちろんそれがかぶる場合があるのですが、それぞれが別々で構わないという建てつけになっています。われわれ弁護士は、よく所有と経営の二つの円については会社法を勉強するときに学ぶのですが、そこに家族という三つ目の円を入れるというのは比較的、新鮮に感じまして、特に同族の中小企業にかかわっている方々、主体を整理するには非常に便利だと思っています。

3つの円を「A 所有」、「B 経営」、「C 家族」というふうにしていきます。ここでまず三つの円がそれぞれ重なりあっていないところを見てみます。

Aのみのところは経営にも関与せず同族でもない株主ということになります。金融機関だったり取引先だったり、あるいは経営に関与しない従業員持ち株会か、あるいはストックオプションかわかりませんが、細かく株を持たしていただいている株主ですね、

Bは株式を持たない同族以外の経営者や経営幹部。Bのみということになると、株式を持たない雇われ社長とか幹部従業員ということになりますでしょうか。

Cのみのところは株式を持たず経営に関与しない同族というふうになります。なお、CについてはC1 親族とC2 姻族とに分けています。家族っていうのは縦のつながりと、あと婚姻というつながりがあって、その縦のつながりと婚姻が繰り返されることで家族としての継続性というのが生まれていきます。なので、この親族の円と姻族の円というのは、分けておくと気づきが深まるかなというふうに思い、この破線での円も加えております。そして、Cのみの部分については、C1の親族の部分については親、子、孫、兄弟姉妹というかたちで、血族ですよね。Cの2については、

その配偶者集団というかたちになります。

次に、それぞれの円が重なり合う部分があります。

AとBが重なるところについては、**非同族の経営者株主**というふうになります。これは複数の出資者が共同して経営をするようなかたちがイメージされるわけです。

AとCが重なるところは**経営に関与しない同族の株主**になりまして、例えば、後継者争いに負けた筋であったりします。

「C1親族」であれば後継者の兄弟姉妹ですね、若干株を持っていると。あるいはその筋といったことも考えられるかもしれません。長男が承継して、そのあと後継者がいないから次男のほうに

移って、次男のほうの血筋が後継者になると。長男の血筋のほうはまだ株を持っているけれど経営には関与せず、株式をそんなに持ってないような状態になります。

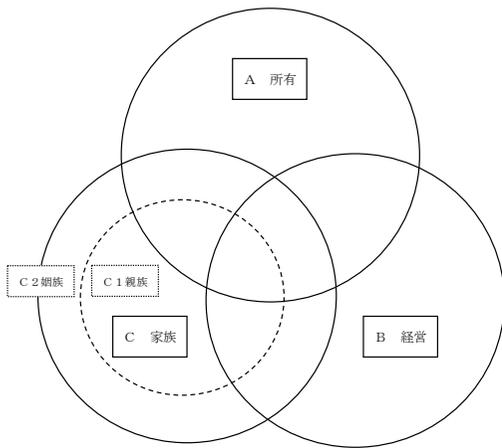
「C2姻族」については、いろいろなパターンもあるのですが、創業者が亡くなったあとの配偶者というのがあるかなど。経営には関与しなかったけども、相続税の配偶者控除を利用するために、株を一旦たくさん、節税のために財産の大きなところを奥さんのほうに移している場合もあるかと思います。

BとCが重なる部分、これは**株式を持たない同族の経営者とか幹部**ですね。その場合は、会社に入ったばかりの後継者候補ってというのが考えられます。親族だったら息子などになるわけですが、姻族だったら、例えば従業員で働いていて、けど見どころがあるから跡を継がすために自分の娘と結婚をしてもらおうというパターンもあるのかなと思います。

A, B, Cがすべて重なり合う部分については、**株式を持つ同族経営者**ということになって、これがど真ん中の重なり合っている部分ですね。

中小企業の後継ということで見ると、CのところからBのほうにだんだん移って行って、それと同時にAの株式も後継者にだんだん移っていくと。それによって、この中心部分に移っていく。移って行ってそのあとは、また次の候補者がCのところから生み出されて行って、それに対してAの株式であるとか、Bの経営権限であるとかをだんだんと移していくと。で、先代の経営者はまたフェードアウトするということの繰り返しになっていくことが事業承継のあり方としてイメージされます。

スリーサークルモデル1 (主体)



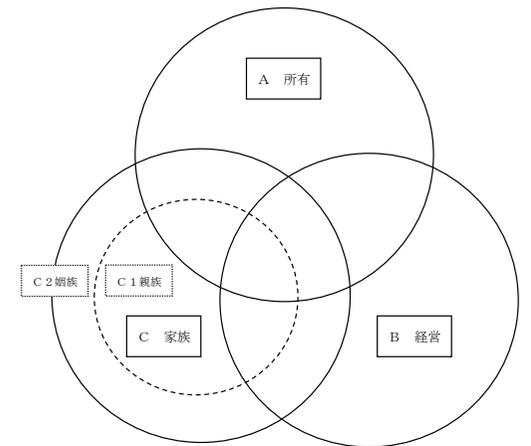
	(主体としての属性)	(例)
Aのみ	経営に関与せず、同族でもない株主	金融機関、取引先、従業員
Bのみ	株式を持たない同族以外の経営者・幹部	雇われ社長、幹部従業員
Cのみ	株式を持たず、経営に関与しない同族	
	C 1	親、子、孫、兄弟姉妹
	C 2	C 1の配偶者
A + B	非同族の経営者株主	パートナーシップ
A + C	経営に関与しない同族の株主	
	C 1	後継者の兄弟姉妹 (筋)
	C 2	創業者死去後の配偶者
B + C	株式を持たない同族の経営者・幹部	
	C 1	後継者候補 (親族)
	C 2	後継者候補 (姻族)
A B C	株式を持つ同族経営者	創業者、後継者

スリーサークルの各主体がコントロールする経営資源

この主体に関する3円モデルを見ながら、それぞれがつかさどる経営資源とは一体どういうものであろうかと考えました。そして、今回林先生からおっしゃっていただいたお題を踏まえて、3円モデルがつかさどる経営資源を表すものを以下にのせています。

「所有」がつかさどる経営資源ですが、ちょっと極端ですけども、権利であるとか資産であるとか、事業活動を静的な側面で見られる経営資源がここに集まってくるんじゃないかなと思います。いわばバランスシートで把握できるようなもの。それが「所有」がつかさどる経営資源ではないかなと。

スリーサークルモデル2 (経営資源)



	(経営資源としての性質)	(例)
A	事業活動を静的な側面 (いわばBSで把握するもの)	経営に必要な株式、権利、資産
B	事業活動を動的な側面 (いわばPLで把握するもの)	ビジネス(人、ネットワーク、ノウハウ等)
C	連続性をもちうる主体(群)	価値観(使命感)の連続性、正統性、家訓
CXA	経営資産の移転方法としての相続(S22.5.2までは家督相続) → 経営資産の引き継ぎ手	
CXB	子や養子への後継 → 経営者の産出母体	

親族内承継は、M&Aなどに比べて、承継のコストは少なく、本来極めて有用なはず

では「経営」はどうかといわれれば、ビジネスそのものを指すと思います。人であるとかネットワークであるとかノウハウといったものが含まれますが、動的な観点でとらえられることとなります。経営資源としての性質は、事業活動を動的な側面から見ようなもの。それはいわば損益計算書で把握するようなものと思います。

では「家族」が司るものは何かというと、経営資源としての性質としては、連続性や、連続性をもちうる主体の群といったものになると思います。例えば価値観、使命感の連続性とか、それが社会的に見れば正統性を裏づけるものということになります。あとは家訓とか遺訓とかいうのは、家族に代々伝わるいわば経営理念またはそれに近いものになります。もちろん経営理念そのものは、Bのところでは明文化しておけば一応継承は可能ですが、ファミリーが連続性を持って家訓なり遺訓なりを残すというやり方は、家族自身が持っているテクニックであったのではないかなというふうに思います。

「C 家族」が「A 所有」と「B 経営」にどう関係するか

3つの円がそれぞれつかさどる経営資源というのがこういうものであるととらえて、「C 家族」が、「A 所有」と「B 経営」とどう関係していくのかというのを考えていきます。「A 所有」と「C 家族」の関係を見たときには、家族は経営資産の移転方法として相続を持っているというのがやはり大きいと思うわけです。相続は、別に何も考えなくても、亡くなれば、資産、権利義務は移転しますから、家族が経営資産の引き継ぎ手たり得るということです。それが連続性を強めているということですね。なお、相続は、今は均分相続ですけど、昭和22年の5月2日まではもっと強力な家督相続という制度があ

り、ごっそり一家の資産を移転できました。

次は、「C家族」と「B経営」との関係ですね。家族と経営の関わりといえば、やはり子や養子へと、経営主体が移っていくという点をとらえると、家族は、経営者の産出母体であるということですね。実際に子どもを産むということもそうですし、養子という制度もあります。さらに、それらを家庭において育成するという機能も本来あるだろうと思います。今は、親族内承継が難しい局面になっていて、第三者承継を増やさないといけない状況になっているのですが、やはり親族内承継は、本来中小企業にとってみれば承継のコストは少ないですし、継続性という観点においても本来極めて有用なはずだと思っております。M&A だったら、個々の契約を結ばないものが移転しないですし、そもそもその気にならないと移転しないので。家族での承継ってというのは、きずなとか、それを超えたもつと縛りみたいのは強くはあるんですけども、逆に承継の仕方としてはやりやすいかなと思います。

以上述べた同族企業における所有、経営、家族という主体と経営資源としての機能・性質を整理すると、次の①～③となります。「①所有」は株式、権利、その他の経営に必要な資産をつかさどり、BSで把握され、主体としては株主。「②経営」は事業活動・ビジネスを司り、PLで把握し、主体としては取締役や経営幹部。「③家族」は連続性を持ち得る主体群であって、ただこれはおそらく数値での把握というのは非常に困難な部分で、家訓の語り部であるとか、正統性、使命感の引き継ぎ手、経営資源の受け皿や経営幹部の産出母体としての機能を持ち得る存在ということです。

事業承継の危機の要因

以上を踏まえて、現在の事業承継の危機は何の危機かということを見ていくと、事業承継ガイド

ラインでよく出る、「廃業予定企業の廃業理由」というのがあります。これは日本政策金融公庫総合研究所が調べたものですが、廃業予定だと言っている中小企業の中で、その理由は、「事業に将来性がない」というのが30%弱ぐらいですね。

これは、「負債が多い」ということであれば「①所有」の問題でして、BSがバランス悪いことになりますから、債務超過になっていますよね。そういう場合は、事業再生による債務負担の解消をして承継できないかが検討されます。

次に、「収益性が悪い」のであれば「②経営」の問題なので、そこは経営改善が必要なんじゃないかとか、そういうふうな話になります。

しかし、それ以外の理由のほう圧倒的に多くて、「当初から自分の代でやめようと思っていた」というのが38.2%となっています。これが、もし「家族の連続性が途絶えている」という問題なのであれば「③家族」の問題になるわけですね。そもそも昔から、「親の仕事は子どもが継ぐものだ」という考えがどれぐらいあったかっていうのは、実際調べたわけではないのですが、昔のほうは恐らく多かったのだろうと思います。ただそれが途絶えているということになるのかもしれない。あと「子どもに継ぐ意思がない」というふうになると、これはまさしく親子の世代間の連続性の断絶の問題だと思います。

他の廃業理由で「子どもがいない」というのは、連続性以前に子どもがいないということになるわけですが、これは9.2%。「適当な後継者が見つからない」というのも6.6%ありますが、子どもの中に適当な後継者がいないんだということになる。この38.2%のうち、大体がこの「③家族」の問題ではないかと思われます。

家族の世代間の関係性が危機の原因ではないか

「事業承継において、家族が本来持っているは

ずの機能が十分に発揮されていない」状況になっているのではないかと。現在の日本の少子高齢化も、経営にとってはマイナスのほうですけども、今の経営者の中心は団塊の世代なので、団塊ジュニアは数は多いはずなので、現在の少子化が後継者不足の原因になっているとは思えません。実際、「子どもがいない」という理由は、9.2%にとどまります。とすると、「家族の世代間の関係性が、危機の原因なのではないか」と考えられます。「別に親の仕事を継ぐ以外にもいろんな仕事ある」というふうに子どもの意識が変化しているかもしれません。また、家督相続は個人の尊厳というところからは反するのですが、事業承継においてはすごく優れた制度だと思ったりもして、戦後になって相続制度が変わり、家族の事業に向き合うにあたっての連続性が変わってきているのかもしれないと思います。ここら辺は、社会学者でもないので詳しくは言えません。

ただ、弁護士としての仕事をしていなくても、事業承継がうまくいってない、親族内承継がうまくいってないケースでは、いろいろと家族間での定型的な問題がありがちです。例えば、先代父親と息子の後継者との間でコミュニケーションが取れていない、軋轢があるという場合。子どもが思春期のときにお父さんとお母さんがすごい仲が悪く、お母さんのお父さんに対する不信感が子どもに移ってしまっているとか。あるいは親が子どもに対して後継をさせるときに、あとを継いでくれと頼むのではなく完全に強制しているとか、無理やりやらされた感があるときとか。なので、家族の事業への向き合い方とか、事業の家族への向き合い方が大事だとうことは肌感覚として思います。

家族を経営資源と捉えるアプローチが不可欠

まとめに入ります。やはり家族は同族経営の中

小企業にとって重要な構成要素ですし、ある意味では経営資源と見てアプローチをしないといけないと思います。日頃の家族の事業への向き合い方や、経営者の家族への向き合い方が、事業承継の成否に影響を与えることは、この学会の研究会を見ても思いますし、親族内承継をしている同族企業を見ても思うところです。

ただ事業承継支援にかかわる専門家は、この家族の日常に対してのアプローチは薄い場合が多いです。さっきのスリーサークル・モデルの中でも、株式がかかわる部分だと、「A所有」と「C経営」が重なる部分についてはタッチするのですが、「C家族」のみの部分にアプローチすることはあまりないのではないかと思います。

短期的な事業承継の危機を乗り越えるためには、所有の部分と経営の部分に関連する対策の必要性が高くなるので、その辺のテクニク的な話が最近是非常に多くなっていると思います。ただこうしてみると、事業承継の危機が生じている理由は、短期的な話ではなく、家族が持っているはずの事業承継に与える連続性の機能が失われている、それが根本原因なのではないかと思えます。なので、短期的には所有と経営の部分というマター、経営マターにコミットしていくことは必要なのですが、それは対症療法であって、根本的なところではないというふうに思います。

家族の問題というのは数値に現れないですし、経営資源としても無形の情報として存在している場合が多いです。また、家族の問題は外に現れない、見えにくいことが多いです。それでも、この家族の部分に関して、家族を経営資源と見て、それに向き合う必要があるのではないかと思う次第です。

具体的には、家族が事業承継において本来有する有用な機能が何なのかということにアプローチすることです。これは、この事業承継学会の、特

に京都では老舗が多いので、老舗が持っている家訓とかそういったところの研究については、今までかなりアプローチしていると思います。そして、その機能が発揮されない理由が何で、発揮させるにはどうしたらいいのかっていうところとか、あとは代替手段としてどういうものがあるのかとか、そういった点に一段と深くアプローチしていく必要もあるのではないのかなというふうに思います。

また、弁護士として思うことは、家族間のコミュニケーション不全がある場合は、家族間でだけで調整することは難しいことが多いので、第三者である支援専門家が介入することで家族関係を調整するアプローチもあり得るのではないかと思います。

教育とか育成とかについては、会社側のほうから家族に対して提案することも、考えられるでしょう。家族が事業に対してどういうふうに向き合うのかというだけでなく、事業のほうが家族に対してどういうふうに向き合うのかという問題です。企業が、後継者育成の観点から家族に対してどういうふうなアプローチを継続的にするのかと

いう観点です。

あとは株式を保有する創業家一族のガバナンスの実現というのも、これはファミリーガバナンスという言葉があるように、恐らくされている企業も結構あると思います。ただ、ここは調査研究が進んでいるわけではありません。持株会のようなものを、家族を中心として構築するといった方法で株主をコントロールできないか。あとは、創業家がいなくても創業者の遺訓、家訓や家業を継ぐ誇り、使命感、正統性といったものを維持する方法、代替手段はないかということも検討できるのではないかと思います。ファミリーガバナンスが実現し、かつ、使命感や正統性の連続性を創業家と離れて維持する方法があるのだとすれば、例えば創業家が株を持って従業員の皆さんにあとはお任せして、それで配当だけ受けとる形でもできないかと思います。あるいは、ファミリーを超えて創業家の遺訓、家訓を承継する方法があったら、従業員に株を与えてしまい、従業員で代々株式を承継していく方法もありえるのではないかと思います。そういう承継の仕方も可能となってくるのではないかと思います。