

# 事業承継で何を引き継ぐのか

## 中小企業の経営者が知っておくべきこと

資料作成：弁護士法人三宅法律事務所 弁護士 鈴木 雅人

### 目次

- 1. はじめに（事業承継とは何か？） ..... 1
- 2. 事業承継では何を引き継がせるのか？ ..... 2
- 3. どのように「事業」を引き継がせるか？ ..... 4
- 4. 誰に「事業」を承継させるか？ ..... 5

# 事業承継で何を引き継ぐのか

## 中小企業の経営者が知っておくべきこと

### ■ 1. はじめに（事業承継とは何か？）

すべての経営者は、自身の事業の進展と拡大を正に自らの問題として、資金・時間・労力、それこそすべてのものを投じ、真剣に取り組みます。文字通り「寝食を忘れる」といってよい状態といえるでしょう。

そして、それらの努力に加え、幸運にも恵まれた人だけが、自身の事業を軌道に乗せ、1年・2年と継続させていくことができます。中小企業庁のデータによれば起業後の1年存続率は約72%、3年存続率は約50%といわれています。10年存続率は、さらにその半分程度とのことです。そのくらい企業の存続は難しいことなのです。

さて、その難しい事業の存続を成し遂げた経営者は更なる事業の進展と拡大を進めていきます。そしてあるとき、その経営者はあることに気が付きます。「自分が死んだとき、この事業はどうなってしまうのか？」と。これが事業承継の問題です。



事業を進展させるに当たり、多くの経営者は「法人」化を図ります。法人とは簡単にいえば「事業のための財産を入れておくハコ」です。そして「法人」の大きな特徴は「経年による自然死」がないことです。となれば「法人化」を成し遂げていけば「まあいいか。不死身のハコもあるし」となりそうですが、なかなかそうはなりません。なぜなら「法人」を動かすのもやはり人であるからです。そして、この点をわきまえず「自分が何時か死んでしまうこと」を忘れ、その準備を怠った結果、オカシな人が運営してせつかくの事業をメチャクチャにしたり、親族が事業そっちのけで血で血を洗う（相続ではない）争族争いを展開し、経営者の死後に事業が雲散霧消してしまった例は実のところ枚挙にいとまがありません。

経営者が自身の進展と拡大を図ろうと努力するのは、無論自身の富のためもあるでしょうが、恐らくそのことにより、よりよい社会の発展に寄与できるからでしょう。一人ひとりの経営者が手掛ける事業は、様々なところで社会を支えているわけです。

また、企業存続を実現した経営者の下には多くの従業員が集まり、取引先の経済をも相互に支え合う状態が生じます。当然、多くの人々の生活にも関わる問題です。

その意味で、事業承継は経営者ご自身（とその家族）の問題としても重要ですが、当該事業に関わる多くの人々の経済と生活に関わる社会的な問題なのです。

そして、経営者にとって事業承継とは、その社会的責任の下、いつか来るであろうご自身の「死」と相對し、取り組まなければならない、いわば夏休みの宿題のようなものです（いつか終わるそのときに向かって何かを「しなければならず」、しないと「ややこしいことがある」という点で両者は似ています）。

存命中にご自身の事業を進展・拡大させ、それを継続させるのでさえ大変なことであるのに、自身の死後まで意識をしなければならないというのは大変なことですし、人間が最も直視したくない「自身の死」と相見えなければならないわけで経営者ご自身のことを思うと何とも言い難い気持ちになります。そのくらい「始めた人の責任」（2代目以降の方は「引き受けてしまった者の責任」ですが）というのは中々に重いのです。

以下では、この重要なテーマについて、できる限りわかりやすくお話していきたいと思います。

## ■ 2. 事業承継では何を引き継がせるのか？

次に、「事業承継では何を引き継がせるのか」をテーマにお話していきたいと思えます。まずは、その前提となる「事業」とは何かから考えてみることにしましょう。

会社法の中には、ある会社Aが、ある会社Bに対して「事業」を譲渡する「事

業譲渡」という制度があります（会社法制定前の商法の時代には「営業譲渡」と呼ばれていました）。

その場合における「事業」の定義は「一定の目的のために組織され、有機的一体として機能する財産」を指すものとされています。

土地・建物・工場機械やOA機器その他の動産などの目に見える資産のみならず、知的財産・売掛金等の債権など目に見えない資産、さらには買掛金等の債務のほか、さらにはブランド、顧客リスト、従業員や取引先との契約といったものも含む包括的な概念です。

そして、これらが一体となってハコに入っている状態、それが「会社」です。多くの場合に会社、具体的にはその会社を支配できるだけの株式を承継すると「事業」を承継したことになるのはそういう意味合いからですし、斯様な例が恐らく世の中の事象としては多いでしょうから、本稿で法律や税務に関連して具体的な解説をしていく場合も、基本的にはこの「会社」を承継する形で事業承継を図る場合を述べていくことになるだろうと思います。

ただ、「会社」が持ついくつかの「事業」を上述の意味合いにおける「包括ユニット」単位で個別に切り分けて譲渡する方法（会社分割や上述の事業譲渡のことです）もあるので、必ずしも会社の承継のみが事業承継の手段ではない、という点には一応留意しておいてください。

さて、経営者の生前に承継するか、死後に行うかで引き継がれる「事業」なるものの質が変わるものでもないと思いますので、差し当たり一旦はこの整理を念頭に置くのでよいのだらうと思いますし、「財産の移転」というところの視点に重きを置いた場合にこれを引き継ぎさえすれば一応承継の形は整えたことになるでしょう。

しかし、本当の意味で事業承継を成功させようとするれば、これだけ考えれば済むというものでもなく、むしろこのことだけ考えているとことを仕損じることになります。

というのは、「事業」とは、あるアイデアや、技術・ノウハウといったものを集約し、多くの人を力を結集して世の中に対し、物やサービスを提供する行為です。そして、通常「事業」にはそれを成り立たせる「コア」となるものがあります。したがって、それが何なのかをいの一にまずは見出さなければなりません。その上でそれを誰に・どのように承継させるのがベストか、という承継の仕方を考えるのが本筋です。

例えば、「コア」となるものが「革新的な技術」や「誰も気が付いていないちょっとしたノウハウ」であるという場合もありま



す。この場合は、この技術やノウハウをどう引き継がせるかが重要ですが、特許のように比較的「形」として見えやすい場合もあれば（特許は特許公報という形で内容や誰に帰属しているかを目に見ることができます）、特定の人「手」に技術が付いている場合もあります。コカ・コーラのレシピやケンタッキー・フライドチキンのスパイスのように経営者が秘密裏に管理している例もあり、その場合はその情報を誰に・何処まで「伝える」のがよいのか、という問題が重要になってきます。

そうかと思えば、「コア」が「とても優秀な従業員群」の場合もあります。また、「素晴らしい取引先に恵まれていること」の場合もあるでしょう。この種の「人」にまつわるものは現在の経営者のカリスマ性や人柄、親切さなどに付いている場合もあり、経営者が変わった場合にこれまでと同じように新しい経営者に付いてきてくれるかどうかはわかりません。そうすると次の経営者を誰にやってもらうのがよいのか、というところが事業承継の成功のカギを握ることになってきます。

よく「事業承継」においては「理念」の承継が大事だ、という話がでてきますが、理念を次の経営者が引き継いだ場合に、現在の経営者が逝去した後もこれまでと同様に継続して操業され、取引がなされるという一つのメッセージとなるので、特に「従業員」や「取引先」との関係性という視点から見た場合にはこの点が大変重要になってきます。

### ■ 3. どのように「事業」を引き継がせるか？

続いて、どのように「事業」を引き継がせるかです。

先ほども申し上げましたが「事業」とは「一定の目的のために組織され、有機的の一体として機能する財産」のことです。よって、この「包括ユニット」を承継させるのが原始的には最初のアプローチということになります。

しかし、先ほども申し上げましたが事業の「法人化」を図っている場合、これらが一体となって「会社」というハコに入っている状態になっています。したがって、通常は会社を承継すると「事業」を承継した状態となります。

多くの事業承継の解説においてはこの会社の承継、しかもこれを親族（例えばご子息やご息女など）に相続承継させることを前提とした解説から始めるのが一般的です。

そのような中、なぜに本稿では上述のようなまどろっこしい、迂遠な説明を行ったのか。それは、事業承継の問題を上述のような「親族」に対する「会社承継」のほかに選択肢がないかのように限定的な問題として捉えて欲しくない、と考えているからです。

先ほど、ある事業の「コア」が「革新的な技術」や「誰も気が付いていないちょっとしたノウハウ」であるという場合のお話をしました。

この場合、極論を言えばその技術やノウハウを承継させてしまえば、あるいは事業承継は完了してしまうかもしれません。具体的な手法としては、例えば、技術を具現化した「特許」やノウハウを記載した「マニュアル」、実際にその技術を用いて優秀な製品を作っていた「従業員」や製造にしている「工場設備」、それにそれらの製品を買ってくれていた優良な「取引先群」を一つの「包括ユニット」と捉え、それを第三者に譲渡するという方法もあるわけです（その手法が「事業譲渡」や「会社分割」です）。

もちろん、ご息やご息女が経営を引き継ぎたいというのであればこんなことは考えなくともよいでしょう。また従業員にせよ第三者にせよ事業にまつわる包括的な財産が入った「ハコ」、即ち会社を丸ごと引き継ぎたいというのであれば、そういう方法を志向すればよいのだらうと思います。しかしながら、そういうことが可能な場合ばかりではないのが世の中というものです。

そして、そうなった場合に、折角幾年月も事業を継続するという難業を達成し、長い間維持してきた従業員の雇用や取引先の信頼を引き続き確保する方法はないものか、というところを柔軟な視点で探っていただきたい、ということをごここではお伝えしておきたいのです。

#### ■ 4. 誰に「事業」を承継させるか？

次にお話するのは「事業」を誰に引き継がせるかです。恐らく考え得る選択肢は無数にあるでしょうが、一定の視点で分類を図ることは可能です。

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

この分類の視点は、租税上の優遇措置の有無です。細かな専門的なお話は次回に詳しくお話をいたしますが、元々、親族、とりわけ配偶者や子供への承継の場合、他の第三者に引き継がせる場合に比べ、相続税法上の優位性が認められます。

相続税と贈与税では、税率の点でも非課税枠（基礎控除枠）の設定の点でも前者に優位性が認められるところです。それに加え、親族内承継においては経営承継円滑化法による特別な措置が認められるところです。したがって、税制上の優位性を志向するのであれば、この点は外せない視点ということになります。

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



経営者の配偶者や子供が、現在その事業に関与しているとしてこれらの者に事業を承継させる場合や、親族外の第三者であっても番頭的な立場にある役員や従業員でやる気のある者に承継させる場合は前者に該当します。

一方、親族が引き継ぐとしても、これまで全くその事業に関与していない場合（例えば経営者のご息子が他所に勤めていて経営者の事業に関与していなかった場合などを想定してみてください）や外部から経営者を招聘してくる場合などが後者に該当します。

この分類の視点は、先ほどお話した「従業員」や「取引先」など、この事業にまつわる「人」へのアプローチの円滑さの程度、ということになるでしょう。従前からその事業に携わっている人に引き継がせる場合は、従業員も取引先も普段から承継先の「この人」に接しているので「この人に承継する」というところの周知・準備がしやすい部分があるでしょうし、そうではない者に引き継がせるとなれば、前者の場合に比してそれ相応の仕掛けや工夫が必要となってきます。

それから、承継先を考えるにあたっては、事業のための資産を入れる「ハコ」である会社の所有者と、経営者とを一致させるか、という視点からも一応検討がなされるべきでしょう。通常、経営を安定させようとするれば両者が一致するのが普通ではありますが、そうすると次の代の経営者もいずれは「死」に直面するので、現在の経営者と同じように「事業承継」の問題に直面することとなります。

そこで、この事業を安定的にパトロナイズ（後援）してくれる資金提供者がいないのか、ということは一つ考えて見てもよいのかもしれませんが、そういう視点から、事業承継を巡る各種措置と併せて、例えば、中小企業投資育成からの出資を求めるなどの措置が検討される場合もあるでしょう。

### 【著者プロフィール】鈴木雅人（すずきまさと）

弁護士（第一東京弁護士会）

1997年 司法試験合格

1998年 立命館大学法学部卒

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

2009年 弁護士法人三宅法律事務所 パートナー就任

現在 日本弁護士連合会情報問題対策委員会委員

（著書）『やさしくわかる！すぐできる！企業の個人情報対策』（日本法令）

---

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

資料提供：第一生命・損保ジャパンサクセスネット事務局

---