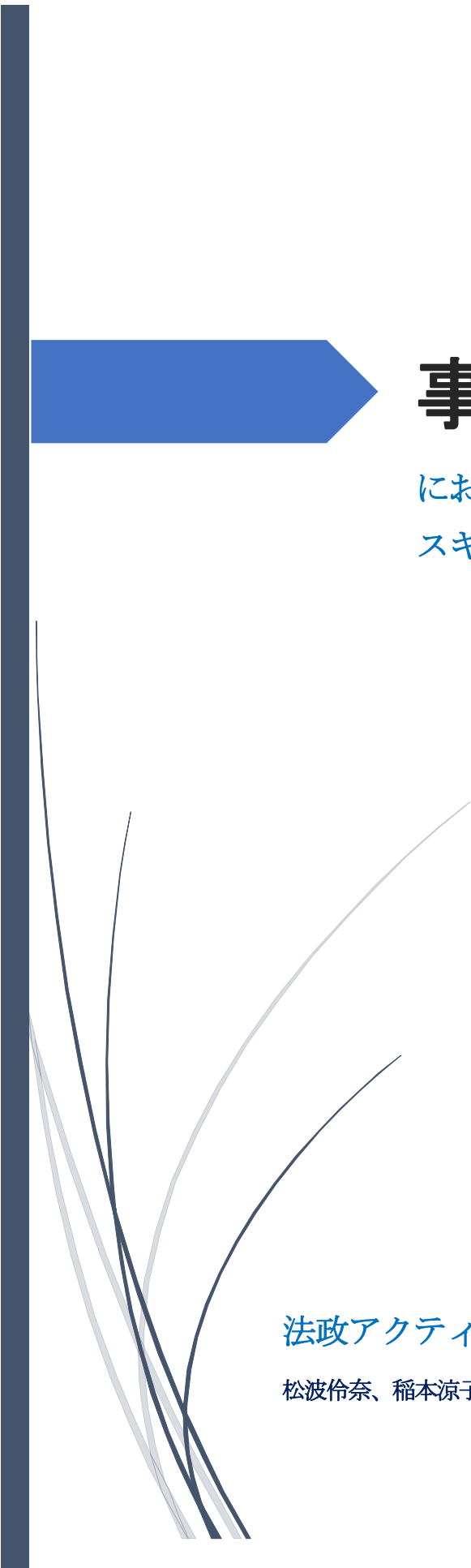




事業承継

における多様な課題の分析と新たな
スキームの提案

法政アクティブリサーチ 今川嘉文クラス

松波伶奈、稲本涼子、射場愛弥、西原 翼、小林英太郎、野村悠貴、橋本勇一

～目 次～

I	本調査の目的・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	p.202
II	吉野家ホールディングスの経営戦略と次世代への承継・・・・・・・・	p.203
	～安部修仁会長への取材から～	
III	事業承継における民事信託の具体的活用と課題検討・・・・・・・・	p.211
	～司法書士法人ソレイユ、株式会社ヒタチスプリングへの取材から～	
IV	1300年継続企業にみる経営理念と時代対応・・・・・・・・	p.227
	～株式会社善吾楼 46代法師善五郎氏への取材から～	
V	経営承継円滑化法の利用に係る課題解決・・・・・・・・	p.231
	～株式の相互過半数保有の会社への取材から～	
VI	事業承継における譲渡制限株式の評価算定・・・・・・・・	p.248
	～株式の評価算定事案に係る会社への取材から～	
VII	種類株式の多様な活用実態と課題検討・・・・・・・・	p.257
	～優先配当株式の採用企業の取材から～	
VIII	厚生労働省 労働保険審査会による審査の実態・・・・・・・・	p.262
	～品田充儀会長への取材から～	
IX	取材参加者による調査報告・・・・・・・・	p.265
	～各取材参加者による考察～	
X	事業承継の視点・・・・・・・・	p.277

執筆分担

今川嘉文（I～Ⅷ・X執筆）

松波伶奈、稲本涼子、射場愛弥、西原 翼、小林英太郎、野村悠貴、橋本勇一（IX執筆）

I 本調査の目的

本稿は、「事業承継における多様な課題の分析と新たなスキームの提案」を考察する。事業承継は、①経営権の承継（代表取締役の交代）、②財産権の承継（経営者またはその一族が所有する株式の承継）、③承継する経営者・経営主体の選択などの課題が生じる。これらについて、法政アクティブリサーチの今川クラスでは、上場企業、大手および中堅優良企業の経営者、士業関係者ならびに研究者にお会いして、経営戦略の観点から取材をした。

本章Ⅱは、上場企業における経営戦略としての事業承継を検討した。具体的には、吉野家ホールディングスの安部修仁会長に取材をして、同社の財務内容と今後の推移、安部会長の歩み、企業の永続性の秘訣と課題、従業員教育を通じて、上場会社ならではの大規模かつ世界的な経営戦略および経営者の養成について考察をした。

本章Ⅲは、事業承継における民事信託の活用を検討した。具体的には、司法書士法人ソレイユの杉谷範子先生、株式会社ヒタチスプリングの代表取締役舛井 強氏に取材をして、民事信託を活用した事業承継の具体的事例を考察して、実務および法制上の課題を検討した。信託法に関し、渡辺宏之教授（早稲田大学法学部）から貴重なご教示を賜った。

本章Ⅳは、老舗企業の事業承継における経営方針・理念を検討した。具体的には、1300年継続企業「法師旅館」の46代法師善五郎氏に取材をして、老舗企業が永続する秘訣について、企業内のシステム構築、リーダーシップ、事業承継の強い信念、環境変化に適した経営革新、地域社会に根差した信用の向上と維持などを考察した。

本章Ⅴは、「中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律」の活用課題を検討した。具体的には、優良中堅企業の代表取締役取材をして、「2つの株式会社間で株式を相互に過半数を保有する場合、誰が議決権ベースにおける筆頭株主であるのか」を検討した。とりわけ、租税特別措置法である「中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律」において、対象会社の経営者は「筆頭株主」要件を満たすことにより非上場株式に係る相続税の納税猶予または免除が適用される。そのためには、筆頭株主の認定は重要な意義を有する。

本章Ⅵは、事業承継と密接に関連している譲渡制限株式の評価の課題を考察した。具体的には、サービス関連業で業界最大手の一つである企業に取材をして、後継者が自社株式を集中的に取得するに際し、株式の評価方法のあり方、売主側と買主側の希望価格に大きな差異がある場合、その評価をめぐり裁判所に対し、いかに説得力のある主張および株式評価鑑定書の内容を検討した。

本章Ⅶは、事業承継における種類株式の活用を検討した。具体的には、定款で譲渡制限が付されている優良中堅メーカーの代表取締役取材をして、優先株式（剰余金配当優先株式）の利用に際し、実務上の課題と解決策を考察した。事業承継および資金調達などにおいて、種類株式または定款による株式の属人的定めを活用が多く見られるようになっている。

本章Ⅷは、労務の課題解決に係る最先端の内容を検討した。具体的には、厚生労働省の労働保険審査会に取材をして、業務上の災害に係る保険給付について、労働基準監督署の処分および労働者災害補償保険審査官の決定が不服のあるときは、労働保険審査会に再審査請求をすることができる。労働保険審査会では、いかなる審査をおこなっているのかを調査した。

本章Ⅸは、各取材参加者が独自に取材先について考察をした。

本章Ⅹは、事業承継にかかる課題の検討をして、本稿のまとめとした。

私的事由に密接に関わるため、ⅤからⅦの取材先の固有名詞は敢えて匿名にしている。匿名にしていない取材先についても、詳細な記載を敢えて控えている個所がある。事業承継は、単に旧代表者から新代表者への交代およびオーナーの株式対策のみではない。後継者は真の経営者としての心構え、会社の数値に基づく内容・実情、役員および株主との関係、金融機関との関係、取引先の実情など経営の全般にわたる実態を熟知する必要がある。また、経営理念の承継は重要である。事業承継対策および自社株対策は、単にオーナー一族の生活安定のためだ

けにあるのではない。承継対象の事業会社が先代の築いた地盤をもとに順調に進展していくことは、従業員およびその家族、取引先を含む商品・製品、技術を頼りにしている者を含めれば膨大な数の人々の生活も担っている。いかなる事業承継スキームを対象会社が採択するのかは、会社がどのような後継者とともに、どのように発展させていくのかという経営戦略といえる。

Ⅱ 吉野家ホールディングスの経営戦略と次世代への承継

～安部修仁会長への取材から～

1 基礎資料

吉野家ホールディングスの安部修仁会長との取材を通じ、上場会社ならではの大規模かつ世界的な経営戦略および経営者の養成について考察をする。

安部会長は多数の優れた専門書および実務書を発刊されている。①安部会長の単著『吉野家～もっと挑戦しろ！もっと恥をかけ！』（廣済堂・2016年）、②安部会長＝伊藤元重教授（東京大学）の共著『吉野家の経済学』（日本経済新聞・日本経済新聞）、③安部会長＝伊藤教授の共著『吉野家で経済学』（日経ビジネス人文庫・2002年）、である。④日本経済新聞に、2016年5月から1ヵ月間、「私の履歴書」を連載された。

このうち、①は、安部会長の自伝であり、それは吉野家HDの発展の内実を当事者でしか知りえない情報を詳細に記述している。②は、③の書籍の続編ともいえ、吉野家HDに至る経緯、次世代への経営の承継を伊藤教授との会話形式である。③は、吉野家価格戦略、質・利益の維持の追求、「価値の再設計」の改革経緯など、吉野家の最成長期のエネルギーが感じられ、伊藤教授との会話形式により伝えている。安部会長の単著および共著、日本経済新聞の「私の履歴書」は、吉野家HDの発展および実態を社会科学的に分析している。

本稿は、これら①～④に加え、2018年2月期有価証券報告書および決算説明会資料（2018年4月13日付）を基礎資料として事前調査を行い、安部修仁会長から貴重なお話を賜った。

（吉野家ホールディングス 東京サンケイビル）



2 吉野家ホールディングスの財務内容

吉野家の牛丼の原価は、「40%超え」である。牛丼並盛 380 円のうち、材料費は 150 円以上である。当該原価の高さに照らし、高い売上高および純利益は、営業効率の優れていることの証左である。そこで、2018 年 2 月期有価証券報告書（2018 年 5 月 25 日付）および決算説明会資料月期決算説明会資料（2018 年 4 月 13 日付）に基づき、吉野家ホールディングスの財務内容を概観する。

連結会計年度（2017 年 3 月 1 日～2018 年 2 月 28 日）の連結業績は、売上高が約 1,985 億円（前年対比約 99 億円増、2014 年対比約 251 億円増）、純利益が約 15 億（前年比約 2 億 4,000 万円増、2014 年対比約 8 億円増）である（2018 年 2 月末）。また、総資産が約 1,156 億円（前年対比約 6 億 6,600 万円増、2014 年対比約 200 億円増）、純資産が約 578 億円（前年対比約 6 億 9,800 万円増、2014 年対比約 144 億円増）である（2018 年 2 月末）。

毎年、順調に業績および資産を伸ばしている。また、吉野家ホールディングスは、東証一部上場会社のなかでも、個人株主がとて多いことが特徴である。

店舗数は、連結ベースで合計 3,179 店にのぼり、前期対比では 105 店の増加である。このうち、国内店舗数は吉野家が 1,200 店、はなまるが 479 店、京樽が 330 店、アークミールが 178 店であり、海外店舗数は 821 店である。国内では、はなまる・京樽を、海外においてはアジアを中心とした出店による成長・規模拡大を図っている。とりわけ、吉野家の海外店舗数を積極的に増加させる予定とされる。

吉野家ホールディングスでは、10 年先を見据えた長期ビジョン「New Beginnings 2025」の実現を目指し、前期より「3 カ年中期経営計画」を始動している。当期を含むファーストステージの 3 年間（2016 年～2018 年）は、セカンドステージ（2019 年～2021 年）以降における成長を生み出す実験期間であり、増収増益を必須課題としている。「ひと・健康・テクノロジー」をキーワードに、これまでの飲食業になかった新たな価値創造に向け活動している。中期経営計画 2 年目となる当期において、国内の主要セグメントである吉野家では積極的な新商品開発により、新規顧客層開拓および既存店客数の拡大を今後も計画している。

3 安部会長の歩み

吉野家ホールディングスの安部修仁会長の歩みは、まさに吉野家の歴史そのものである。安部会長の単著『吉野家～もっと挑戦しろ！もっと恥をかけ！』および日本経済新聞の「私の履歴書」に詳しく紹介されている。

1949 年に福岡に生まれ、1967 年にプロのミュージシャンを目指し、上京した。音楽活動と並行して、1970 年にアルバイトとして吉野家では働くようになる。情報誌「アルバイトニュース」に掲載の求人募集の記事にある「どこよりも格段に時給が良かった」ことが理由とされる。

時給の高さは優秀な人材を集めることになり、同じ仕事をより少ない人数でこなすことが可能となった。そのなかでも、ポテンシャルの高い者に適性試験を受けさせ、絞り込んだ者だけを正社員にしていた。

1972 年（22 歳）に吉野家の正社員となり、半年後に、新宿東店の店長となる。この間、米国のチェーンストア経営を研究している渥美俊一氏のセミナーに会社から命じられて参加している。

1977 年（27 歳）に九州地区本部長となり、吉野家の店舗がなかった九州で 15 店舗を新設した。一店一店の事業計画作成、損益計算のシミュレーション、人材・物件の確保など、事業経営の基礎を培った。

1979 年（29 歳）、米国カーボンデールの南イリノイ大に会社から派遣されて留学をする。1975 年に吉野家は米国デンバーに 1 号店を誕生させ、米国 200 店舗実現のための現地新会社構想のため、安部会長は米国留学生に選ばれた。

1980 年、吉野家は経営危機となり、帰国命令が下される。経営危機の原因として、急速な店舗拡大に伴い、食

材価格の高騰による牛丼の値上げ、肉等の品質低下（フリーズドライ肉、冷凍漬物、粉末タレ）、過剰出店による赤字店の増加などがあった。同年、会社更生手続の申請がなされ、東京地裁により認められると管財人が中心となり、吉野家の再建を行うことになった。

1982年（33歳）で取締役、1992年（42歳）で株式会社吉野家ディー・アンド・シーの代表取締役と常に経営陣の中核となってきた。2007年に、吉野家ホールディングスグループの純粋持株会社として、商号を株式会社吉野家ホールディングスに変更し、同社の代表取締役となる。

1972年入社時（21歳）は吉野家の店舗数は4〜5店であった。しかし、1978年（28歳〜29歳）に200店、1996年500店舗、2001年1,000店、2016年3,000店（グループ）と急成長が著しく、2000年に東証一部市場に株式を上場している。

松田瑞穂氏（株式会社吉野家創業者）、渥美俊一氏（チェーンストア研究者）の影響を受けつつ、安部会長は会社更生法の適用後、急速に吉野家を再建している。「吉野家」というブランド戦略を綿密に行い、安部会長の経営手腕が光る。安部会長の言葉で印象的なのは、「とにかく仕事が面白い」、「人のせいにはしない、運のせいにはしない、自分を慰めない」である。

4 創業期から世界規模の経営に至る歴史

（1）創業期

1899年、松田栄吉氏が個人商店の食堂「吉野家」を設立した。大阪吉野町の出身のため吉野家と名付けられた。1958年、息子の松田瑞穂氏が株式会社吉野家を設立した。目指したのは、牛丼屋の企業化である。

年商1,500万円〜2,000万円を年商1億円にするため、牛丼単品主義、客数主義・来客頻度主義を取り入れた。「店の支持率は、お客様の数で事実確認できる」。そのため、リピーターの数および来店頻度を増やす努力をするのである。顧客の回転率を上げるため、メニューのスリム化を実施した。具材は「牛肉と玉葱」に絞り、1日1,000食を目指した。66回転を実現する。

顧客は主に築地で働く多忙な食のプロであり、「はやい、うまい、やすい」のうち、「はやい、うまい」を重視した。時間節約型ビジネスの発祥といえる。

（2）急成長期

牛丼の単品だけで年商1億円を達成後、松田瑞穂氏は渥美俊一氏（チェーンストア研究者）の「年商3億円突破ゼミナール」に参加し、店舗数の増加、フランチャイズ事業の展開を米国の視察後、本格化する。

1971年には、「はやい、うまい、やすい」のフレーズを店から街頭に向けてテープで流している。外食を贅沢消費から日常消費に転換させようとした。また、どこよりも高い時給を支払い、優秀な人材の確保に努める。例えば、3人の定員に30人が応募してくるほどの人気であった。

安部会長が1972年に入社した当時、吉野家は4〜5店舗であったが、1978年には200店に急増し、1977年に米国YOSHIYOYA WEST INC.を設立して、米国に進出している。また、「はやい、うまい、やすい」のうち、「やすい」の本格追求が始まった。

（3）会社更生法の適用期

安部会長が米国に留学していた1979年頃、米国産輸入牛肉の需要が増えながら、条約により米国から輸入できる牛肉量は制限されていた。米国産輸入牛肉の価格が高騰したため、牛肉の使用量を減少させた。牛丼の「安さを最優先」が行き過ぎることにより、フリーズドライ肉の使用、冷凍漬物および粉末タレを使用すると、肉の

鮮度および味は落ちることになった。

フリーズドライ肉は輸入制限外であり、大量の入手が可能であったからである。また、過剰出店による赤字店の増加に加え、フランチャイジーに卸す肉の価格より、仕入れ値のほうが高くなる事態となる。その結果、牛井の並盛を 300 円から 350 円に値上げした。

安部会長の言葉によれば、「売り上げと客数を減らそうと思えば、これをやればよい」の見本とされる。吉野家は経営破たんが現実となった。当該状況に対処するため、創業者の大株主でフランチャイジーであった不動産会社に対し、吉野家の商標権および優良直営店を担保として、融資を受けた。本部の経営は不動産会社の出向者が行い、社内が混乱していった。

1980 年 7 月、松田瑞穂氏は会社更生手続開始の申立を行い、東京地裁により会社更生手続開始を決定した。本格的な再建が始まり、1982 年に安部会長は取締役役に就任した。1983 年、会社更生計画の認可決定がなされ、100%減資と新株式 4 万株が発行され、資本金 5 億円で再スタートし、レストラン西武および西武百貨店が 40%強の株式を保有した。1987 年債務 100 億円を完済し、1988 年ダンキンドーナツを展開するディー・アンド・シー社と合併した。商号は株式会社吉野家ディー・アンド・シーとなり、1992 年、安部会長は同社の代表取締役となる。

その後、吉野家はセゾングループ傘下から脱退し、伊藤忠との関係を強めるが、吉野家は伊藤忠から自社株を取得して、自己株化している。1990 年株式の店頭公開、2000 年東証一部市場上場を果たしている。

(4) BSE 問題の対処

2003 年 12 月、米国牛の BSE (牛海綿状脳症) 感染が発生し、牛肉の輸入停止となる。オーストラリアおよび中南米諸国の牛肉を調査したが、質的に耐えられるものを集めても、100 店舗を維持するのが限界と判明した。この時期、吉野家の国内店舗は 1,000 店を突破している。

2004 年 2 月に米国産牛肉の在庫が切れると、吉野家ブランドへの信頼を損ねないため、米国産牛肉の輸入が再開されるまで、牛井販売を休止した。それは、2 年半の長期にわたった。この間、BSE に関し不安を煽るメディアの誤解と偏見から社会不安があり、米国産牛肉の輸入反対運動まで生じた。

株主に迅速に情報開示を行うとともに、新メニューの開発を実施した。代替商品により黒字化は達成している。BSE 問題を乗り切ったことが、「危機に強い」吉野家となり、適応能力を高めることになった。「リスクコミュニケーション」に力を入れ、ビフォーBSEにおいても、牛井ビジネスのなかで新メニュー開発に取り組んでいたが、アフターBSEでは新商品開発により注力するようになった。YDC21＝吉野家の進化、国内の多角化、海外の展開につながっていくことになる。

(5) HD への移行

2007 年に、吉野家ホールディングスグループの純粋持株会社として、商号を株式会社吉野家ホールディングスに変更した。同時に新設分割会社として、株式会社吉野家を設立した。ホールディングスにした理由は、連結経営を行う機能と事業会社の経営執行の機能を別にして、経営を引き継いでいく新リーダーの養成などにある。当時、安部会長は 57 歳～58 歳であった。

親会社が事業会社の吉野家ではなく、純粋持株会社になることで、事業会社の人事が独立され、資金調達は合理的に可能となる。商品開発はホールディングスにまとめているが、店舗開発は事業会社ごとに行っている。「ヒト、モノ、カネ」の合理化であり、事業会社は、人事・教育、店舗開発に注力ができる。

5 「うまい」の実現と商品開発

（１）肉のこだわり

吉野家の牛丼の原価は、「40%超え」である。牛丼並盛 380 円のうち、材料費は 150 円以上である。食材へのこだわりの証しである。

とりわけ、吉野家の「うまい」の戦略は、肉へのこだわりが大きい。牛肉の厚さは「1.3 ミリ」規格を維持している。これは、食感の追求である。また、商社等の流通業者に丸投げするのではなく、吉野家の商品に一番適合するように、品質・素材の特徴、価格、量に関し厳格に仕様を決めている。「熟成肉」を使用して、質の向上に努めている。

1972 年まで国産牛を使用していた。北海道に牧場を取得して、牛の肥育を行っていたくらいである。しかし、国産の牛肉ではバラつきが大きく、味をはじめ全ての標準化が困難であった。そのため、米国産牛肉を使用して、質の安定を追求した。

1991 年に米国産輸入牛肉の輸入枠が撤廃されるまでは、その確保に苦勞をした。1980 年の経営破たんは、「買いたいだけの牛肉」が買えなかったことも大きな要因であった。乾燥肉で代替したため牛丼の味が落ち、客離れとなった。その後、多数のパッカー（食肉処理業者）を集めて牛肉を確保していった。現在は、タイソンなどの大手パッカー数社に集約している。

近年、アジア諸国での牛肉の需要が増加しているため、牛肉相場が騰貴していることが懸念である。

（２）食材のこだわり

1995 年の食糧管理法の廃止までは、お米は県をまたいで売買できなかった。吉野家の九州の店舗では、九州でお米を調達していた。当該規制が撤廃されて、吉野家は店舗で使用するお米を統一した。それが、「きらら 397」である。そこに 2 つくらいの種をブレンドにして、吉野家規格を作り、味および品質を一定化している。

吉野家アグリ IS を子会社として設立し、品質の良いお米の確保に努める。日本の農家は高いブレンド米を作りがたがる。それが牛丼に合うとは限らない。また、牛丼と定食のお米の調理方法を変えている。

生タレは白ワインを大量に使用、玉ねぎは牛丼に適した中国産、生姜はタイ産および中国産を使用するなど、各食材は牛丼の品質維持に欠かせないものとなっている。

（３）新メニューの展開

BSE 問題、デフレ経済、競争相手の増加、消費者の嗜好変化、牛肉コストの負担増などから、新メニューの展開をより積極的に進めるようになった。「牛丼に依存しすぎない」商品構成を目指すのであるが、脱牛丼ではない。主力商品を固定したうえで、事業の幅を広げるのであり、複数のメニューで売り上げを増加させることがイメージとする店の姿である。

とりわけ、BSE 問題は、牛丼の代替メニュー開発が加速した。また、女性および中高年層の客増加戦略、地域特性および時間特性を捉えて個々に対応していくことの重要性がある。季節メニュー、期間限定メニューに積極的に取り組み、例えば、ベジ丼（2015 年）、鰻重の三枚盛は、価格の幅の広がりとなった。

（４）価格競争

競争相手は、他社（すき家・松屋等）に加え、コンビニ、マクドナルドがある。時間節約型ビジネスを展開する事業者である。しかし、真の競争相手は、「顧客」である。顧客が何を求めているか、期待しているのか、それにどのように応えているのかが重要である。顧客の期待の中身も変化するため、他社の影響は小さくはない。

例えば、2001 年に、牛丼並盛を 280 円に一気に引き下げている。当時、吉野家では「やすい」の要素がやや劣

後していた。280 円に引き下げると、来客数 2.2 倍を記録する。中高年の主婦層が牛丼を家族の中間食ととらえる需要が生まれた。また、女性客の増加にもつながった。吉野家の価値を見直す契機となる。

しかし、顧客が何を競争相手として見るかが重要であり、目先のものだけに振り回されると戦略を誤る。マーケットへの適用能力が重要である。また、価格を下げる際には、①フランチャイジーへの配慮の必要性、②組織改革の必要性がある。

今後、戦略的な価格の引き上げが重要である。牛丼を 200 円台に定着することの懸念から、価格を引き上げと商品の価値を上げることが求められる。牛丼単品から値幅のあるメニューを用意することで、価格戦略に柔軟性が生まれる。高い牛すき鍋膳のブレイクなど、こだわり商品により客単価の引き上げにつながった。価値の再設計＝価格実験であり、対フランチャイジー施策にもなる。価格を徹底的に考え直すことは、吉野家の価値を再設計することになる。

(5) 取引の合理化

社外との取引では、吉野家が希望する什器等について仕様書を作成し、厨房器具のオリジナル化など、自社の企画を取引手に求めている。店舗の全面改装は年十店にのぼるため、店舗の設計だけでなく、改装作業・発注の合理化をしている。食材についても、一次原材料から指示をする。

6 従業員教育

(1) 具体的教育

従業員としてのキャリアアップとして、店舗スタッフの場合、①厨房での処理作業、接客、肉盛りの習得、②店長（入社 1～2 年で就任することあり。小型店、中型店、大型店）、③工場、④エリアマネージャー（店長の指導）、⑤キャリアスタッフ、⑥商品部長、営業部長（50 店規模の運営）、などがある。

従業員は、エリア社員（契約社員も多い）とグローバル社員に分けて、エリア社員には最終的に「のれん分け」のように独立する方法もある。また、地域限定の契約社員として店長になっている主婦もいる。

従業員の評価として、勤務する店の売上金額だけでなく、伸び率（数字）を見ることにより客観性の維持ができるとともに、適性を見るようにしている。例えば、マネージャー向き、タレント向きかなどである。実技コンクール、吉野家マニュアルと吉野家ガイドブックの作成と定期的改定、約 20 人で 1 店舗運営、女性および高齢層の従業員の確保、中途採用の積極化、外国人採用、離職率の低下政策などに取り組んでいる。

「高い奴は安い、安い奴は高い（＝高い成果を出す人は賃金も高くなるが、働きに対してはむしろ安い。低い成果しか出せない人は賃金が低い、働きに対してはむしろ高い）」は、吉野家における成長の原動力である。また、「自分でなければ使えないような部下を育成してはならない」。

(2) 経営幹部の養成

次世代のリーダー養成として、「次世代七の会」がある。30 歳代後半から 40 歳代の次世代リーダー候補者を、毎月、合宿的なことをして、子会社の経営執行などを担わせてきた。

また、社外から経営を担う人材を採用している。

7 今後の経営改革～企業の永続性の秘訣と課題

(1) 経営戦略

吉野家がグローバルに展開していくなかで、「吉野家」というブランド戦略が重要である。商品選択における持

ち味・特長において、顧客の優先順位と企業が提供する優先順位が適合しているものほど、ブランドとしてのパワーは強い。顧客の求めている価値と、吉野家が提供するブランドをどのように合致させるかである。顧客の優先順位を見極めながら、吉野家が提供する優先順位を変えていく必要がある。

例えば、ソニーは時代により、製品の顔が異なる。トランジスタラジオ、ウォークマン、プレイステーション、アミューズメントと時代により顔が異なる。ブランドだけが変わらない。均一のブランドイメージから、次の戦略への転換も検討していく必要がある。

「はやい、うまい、やすい」から、「うまい、やすい、ごゆっくり」という要素も必要となろう。「うまい 50%、やすい 30%、はやい 20%」が現在の比率であるとすれば、顧客の優先順位に照らしつつ、この対比を変えていくことも考えられる。伸びない国内市場で稼ぐためには、消費者ニーズをとらえ方が重要となる。

大きな変化に直面する際には、「リスクコミュニケーション」は、どのような立場の人に、どのようなメッセージを伝え、どのようなステップと時間を要するのかは重要となる。

（2）こだわり

吉野家のこだわりは、食材以外に、「粋と元気」である。券売機の非導入は、その一つである。無機質になる。新メニューを拡充する一方、単品の追及＝「飽きられない」ことへのこだわりである。一見弱みと見える商品の幅のなさは、深みを追求することで乗り越えることができる。

店舗数は増やしていくが、1店舗で1日 500 食未満では味を維持できない。タレの濃度に影響するからである。吉野家の DNA は、数字およびピンチの克服である。数字は、目標であるが目的ではない。

（3）海外事業

店舗数は、連結ベースで合計 3,179 店にのぼり、海外店舗数は 821 店であり、前期対比では 88 店の増加である。2019 年 12 月までに、海外店舗を 960 店まで増加させる予定である。海外における売上高は 197 億 3,400 万円であり、前期対比では 18.8%の増加である。その要因は、①米国および中国の売上高が順調に推移したこと、②店舗数の増加、③吉野家シンガポールの直営化などがある。今後、アジアを中心とした出店による成長・規模拡大を図る。

例えば、インドネシアのジャカルタ地域の店舗は成長率が一番高いとされ、店数も増加している。店の雰囲気にも特色を持たせて、その有効性は日本にも応用できるモデルとなっている。地域ごとの標準化のサンプルを設けつつ、牛丼は味の統一化をしている。米国は好調推移であるが、アセアン地域での出遅れがあり、今後、出店を積極化していく予定である。中国には現在 350 店であり、日系ショッピングモールへの入店が増えていつ。進出するのは、最低 50 店舗を建てられるエリアであり、海外の店舗数が国内を上回るのは時間の問題とされる。

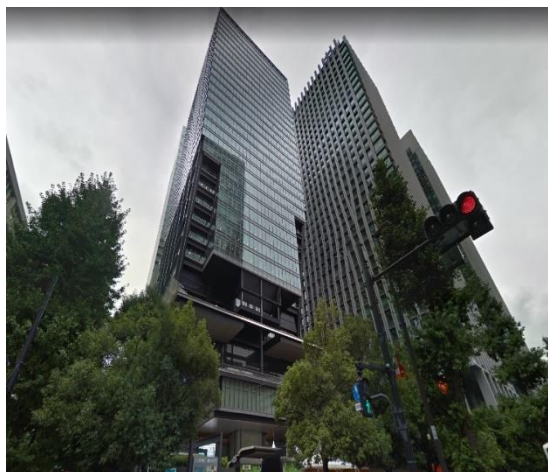
食材は牛肉以外、地産地消である。海外進出の意義は大きく、国内か海外かではない。国内でさらに伸ばす道、海外で伸ばす道を検討している。外食のグローバル化は全世界で進行しており、今後、人材の確保および養成が課題となる。

（4）出店計画と店舗形態の変化

店舗数は、連結ベースで合計 3,179 店にのぼり、前期対比では 105 店の増加である。3 日に 1 店舗の新規開設のペースである。従来、幹線道路沿いに出店をして、顧客は街中で働く男性を中心としてきた。それを生活道路への出店を検討する。全国一律から、特性を活かした店づくりへの対応である。客層を拡充して、女性・主婦層、高齢者層、ファミリー層を視野に入れた店舗作りが必要となる。

「はやい、うまい、やすい」から「うまい、やすい、ごゆっくり」の要素を念頭にすること、全国一律から、特性を活かした店づくり（例えば、京都では看板等が異なる）が考えられる。また、2015年から「吉呑み」をはじめ、業態にバリエーションを持たせている。直営6割、フランチャイズ4割である。

（吉野家ホールディングス 東京サンケイビル）



（吉野家ホールディングスの安部修仁会長への取材 1）



Ⅲ 事業承継における民事信託の具体的活用と課題検討

～司法書士法人ソレイユ、株式会社ヒタチスプリングへの取材から～

1 はじめに

平成 18 年 12 月に成立した新信託法¹は、受託者の義務の内容を合理化し、受益者の権利行使の実効性・機動性を高めるとともに、多様な信託の利用ニーズに対応するため、新しいタイプの信託制度を創設した²。

新信託法は、特に個人の便益を図ることには十分に活用されてこなかった信託制度を、商事だけでなく民事面で普及させることを目的としている³。それにより、①財産承継の手段としての活用、②扶養の手段としての活用、③財産管理の手段としての活用などの意義がある⁴。

平成 29 年 9 月末現在、わが国における信託財産総額は 1,081.5 兆円であり、前年同月末比約 88.6 兆円増と過去最高額を更新した。平成 16 年 3 月末の信託財産総額が 492.3 兆円と比較すれば、約 2.2 倍である（一般社団法人信託協会 2017 年 12 月 19 日付統計）。平成 29 年 9 月末現在、わが国の個人金融資産（約 1,845 兆円）および民間非金融法人企業の金融資産（約 1,207 兆円）の総計が約 3,052 兆円であることに照らすと（日本銀行調査統計局 2017 年 9 月統計）、信託財産となっている資産の総額は極めて大きい。

前記の信託財産総額は商事信託を対象とするが、民事信託を含め、信託制度の活用ニーズは飛躍的に高くなっている。商事信託は概して大口資産を対象とし、受託者の果たす役割が信託財産の受動的な管理運用等を超えることを期待する場合、商事信託を活用すべきであろう。しかし、民事信託の活用がベストという事案、または商事信託では受託者にとりビジネスとして成立しにくい事案がある。

民事信託は小口資産において活用の幅があり、財産の共有に係る問題の一定の克服、成年後見制度に代わる福祉機能、事業承継における時間の付与など、活用利点は様々である。信託は後見制度より長期にわたり信託当事者と向き合うことになり、当事者の意見反映に柔軟性を有しつつ、財産分離機能およびガバナンス機能を備えている。当事者が何を求め、何をしたいのかに即して、商事信託と民事信託の併用が考えられる。例えば、家業に関する資産の管理運用等は商事信託を活用し、相続人等との関係では民事信託を活用するなどである。

本章は、法政アクティブリサーチにおいて、司法書士法人ソレイユの杉谷範子先生、株式会社ヒタチスプリングの代表取締役舛井 強氏に取材をして、民事信託の活用を考察する。司法書士法人ソレイユは、資産管理、相続・事業承継等に実績がある。ヒタチスプリングの舛井氏は、民事信託を導入して事業承継を実践している。これら考察を通じて、中小企業のオーナー経営者または当該企業の大株主による民事信託を活用した資産管理、相

¹新信託法は旧信託法の改正という形式をとらず、新立法として導入された。旧信託法は大正 11 年の制定以降、実質的改正がほとんどなされなかった。財産承継および資金調達に際し信託利用が飛躍的に進み、旧信託法の根本的な見直しが求められるようになり、平成 18 年 12 月に新信託法は成立した（寺本昌広「新しい信託法の概要」ジュリ 1335 号 2 頁（2007 年））。

²寺本昌広＝村松秀樹＝富澤賢一郎＝鈴木秀昭・三木原聡「新しい信託法の概要」法律のひろば（2007 年）5 頁。財産承継に係る新たな信託として、遺言信託、遺言代用信託、後継ぎ遺贈型受益者連続信託などを明文化された。

³商事信託と民事信託は信託を用いて「何を行うか」の相違であるにも関わらず、信託業の飛躍的發展に伴い、信託は金融というイメージが定着している傾向にある。これは信託制度が長らく金融制度の中に位置づけられてきた側面がある。例えば、1922 年に零細信託会社を規制する信託業法が制定、1954 年に信託業育成のため銀行業務と信託業務の分離とともに、貯蓄手段として信託が発展した。1960 年代以降、企業年金のため信託が活用され、1980 年代に有価証券運用、土地活用・都市再開等のため信託が利用されるようになった。1990 年代に信託託兼営法に基づき一定の金融機関の信託業務の兼営が可能となり、2000 年に「資産の流動化に関する法律」が制定され、倒産隔離機能に着目した顧客分別金信託等が活発化し、金融商品取引法の規制を受けるようになった。

⁴深山雅也「新しい信託制度の民事信託分野における活用」NBL832 号 36 頁以下（2006 年）。

続・事業承継の具体的事例を提案し、実務および法制上の課題を検討する。

とりわけ、財産管理および承継に際して利用が増加している「受益者連続信託」に焦点を当て、そのスキームの特性および課題を考察する。

2 司法書士法人ソレイユへの取材

(1) 法人の特徴

司法書士法人ソレイユは、杉谷範子先生が代表司法書士であり、河合保弘先生をはじめ、計5名（試験合格者1名を含む）の司法書士、1名の行政書士試験合格者の専門家が在籍している。本店は東京都千代田区丸の内2丁目2番1号岸本ビルディング6階、支店は千葉県市川市行徳駅前1丁目26番地15号河幸第6ビル3階にある。

杉谷範子先生がご執筆された単著『空き家にさせない！「家族信託」』（日本法令・2016年）は大好評であり、全国各地で問題となっている空き家問題を、民事信託のスキームを活用して解決策を提案している。多数の士業関係者（司法書士、弁護士、公認会計士、税理士、行政書士、フィナンシャルプランナー等）だけでなく、金融機関および不動産会社等の産業界からも多大の支持を得ている。また、雑誌『家族信託実務ガイド』（日本法令・年4回発行）を監修され、資産管理、相続・事業承継に携わる専門家のための実務誌として、最先端の情報を毎号掲載し、実務界から広い支持を得ている。

河合保弘先生は、『家族信託活用マニュアル』（日本法令・2015年）、『種類株式&民事信託を活用した戦略的事業承継の実践と手法』（日本法令・2016年）、『信託ならめごとゼロ！「新しい相続」のススメ』（学研プラス・2016年）などの多数の単著を発刊され、いずれもがベストセラーとなっている。

司法書士法人ソレイユは、民事信託等を活用した資産管理、相続・事業承継のあり方をテーマとして、多数の士業関係者および金融機関等の実務担当者向けのセミナーを全国で連日開催をして、満席となっている。このように、司法書士法人ソレイユは新たな士業モデルとなっている。

(2) 法人の活動

司法書士法人ソレイユの特徴は、相続対策および認知症対策を二本柱として、個人および法人の多様な提案をしていることである。具体的には、次のプランを挙げることができる。

第1に、民事信託の活用である。司法書士法人ソレイユは新信託法の成立当初から、民事信託の研究に取り組み、具体的スキームを顧客に提案をして、多数の案件を成約させてきた。信託の特性を活かして、「争続」対策、事業承継等に対し、従来にない斬新な内容は、多数の士業関係者および産業界から絶えず注目をされてきた。

第2に、種類株式、属人株式、株主間契約等の活用である。会社法に基づき、種類株式を活用することにより、議決権の分散防止、組織再編の円滑な実行に係る具体的スキームの提案に加え、属人的株式および株主間契約との併用等により、事業承継または各種のリスクマネジメントに係る対応策を顧客に提案をしてきた。

第3に、遺言、死因贈与契約の活用である。我が国では、実際に遺言を作成している人はとても少ないとされる。司法書士法人ソレイユは、遺言の意義として、財産の承継、被相続人をはじめ遺された人に対する想い、会社の経営理念などを次世代に伝える重要なツールとして、顧客に提案している。また、死因贈与契約は遺言よりも手軽に作成が可能であるとして、具体的内容を顧客に提案をしてきた。

第4に、任意代理契約、任意後見契約の活用である。本人等が認知症等の状態となると、家庭裁判所による法定後見人が選任され、財産管理がなされる。それは不自由かつ不便な面が従来から指摘されてきた。司法書士法人ソレイユは、将来の後見人候補者を定めておく任意後見契約、その前段階における代理人を決めておく任意代理契約を締結することにより、本人の意思を尊重した財産管理が可能とされ、その具体的内容を顧客に提案をし

てきた。

（３）民事信託に対する専門職の関与

法律・税務・会計等の専門家（以下、「専門職」という。）は民事信託に、次の場面で関与することが考えられる。

ア）初期の計画立案

専門職は、受託者法人の設立に至るまでの相談業務および初期の計画立案に関与することが考えられる。具体的には、当事者である個人および会社の財産状況、会社の決算書類等のデータ収集、内容検討等があり、これらをふまえ、各データと書類に基づく財産承継または事業承継等の問題点の分析、方向付け、信託を含む対策の準備書類の策定をする。

イ）関係者との調整

財産承継または事業承継等において、当事者の家族・親族間の意向調整、取締役会、株主総会の決議・承認、株主との交渉および承諾、主たる債権者との交渉および承諾、金融機関との打合わせおよび了解等が必要になる。そのため、専門職は一定の時間的余裕をもって民事信託に係る関係当事者との調整に関与することが求められる。

ウ）当局との事前調整

財産承継または事業承継等において民事信託を活用する場合、法務局、財務局、税務署等との関係当局との事前調整が必要となる。民事信託制度は気軽に使えるが、その一方で、民事信託会社の設立のハードルは高い。民事信託の活用において詐害信託または租税回避行為の疑義が生じないようにする予防法務は大切である。民事信託会社を設立する場合、専門職が関与をして、法務局および税務署等との綿密な事前交渉・調整が必要となる。

エ）信託登記

民事信託会社の設立登記とともに、委託者の財産のうち、登記または登録をしなければ、権利の得喪および変更を第三者に対抗することができない財産については、信託に係る登記または登録が必要となる。すなわち、信託財産であることを公示する信託登記が必要である。専門職は、登記の関連書類の作成および登記申請業務に関与することが求められる。

オ）違法行為の継続的チェック

委託者およびその関係者の財務状況が極めて悪化した状態で、債務履行のため強制執行を回避するために民事信託会社を設立し、信託財産を移転すれば、詐害信託に該当する懸念がある。委託者の債権者は、訴えによって当該信託を取り消すことができる（信託法（以下、「信託」という。）11条）。そのため、専門職による信託会社に対する継続的チェックが求められる。

例えば、自己信託の受益権者が50名以上である場合、信託の設定をしようとする者は、①内閣総理大臣の登録を受ける義務、②信託設定が真正になされたこと、信託財産の評価額等について弁護士、公認会計士、税理士等による調査を受ける義務を負う（信託業法50条の2）。

カ）後見制度支援信託における後見事務

後見制度支援信託とは、家庭裁判所の指示書に基づき、被後見人の財産を信託により管理するものである。具体的には、次の内容となる。

法定後見人が、被後見人の金銭資産のうち日常的に使用しない多額の金銭を信託財産として、信託業務を営む金融機関（以下、信託銀行等という）と信託契約を締結する。被後見人の日常資金が不足する場合、家庭裁判所の指示書に基づき、信託銀行等に対し、定期交付金・一時交付金の払い戻しを請求して、当該資金を被後見人のために使用または届ける。信託銀行等は信託業法の適用を受けるが、後見制度支援信託は特別の法律に基づくものではない。専門職は、後見制度支援信託を利用するか否かについて、専門的知識・経験に基づく合理的判断を行う。後見制度支援信託の契約を締結する場合、専門職は、①家庭裁判所および信託銀行等との交渉・対応、②被後見人の財産目録および生活設計を熟慮した収支予定表の作成、③信託条件（例えば、信託財産額、定期交付金・一時交付金の額）の設定、④家庭裁判所から信託契約締結の指示書の受領、⑤信託銀行等との信託契約の締結、⑥家庭裁判所に対する報告、などの手続きを行う。

また、後見制度支援信託の利用において、各士業の専門職は、①一時的複数選任（信託契約の締結時まで専門職後見人と親族後見人の両方が選任され、締結時以降は親族後見人だけとなる）、②承継選任（信託契約の締結時まで専門職後見人だけが選任され、締結時以降は親族後見人だけが選任される）、③監督人選任（信託契約の締結前後を通じて親族後見人だけが選任され、専門職が締結時までは後見監督人に選任される）、④単独選任（信託契約の締結前後を通じて専門職後見人だけが選任される）、となることが期待される。

キ) 信託監督人等の就任

受益者が未だ存在していない場合、信託管理人を選任することができる。信託管理人とは受益者に代わって権利を行使する者である（信託123条）。また、受益者が現存する場合であっても、受益者のために受託者の監督を行う者（信託監督人）、受益者のために受益者の権利を行使する者（受益者代理人）をそれぞれ選任することができる。これら信託監督人等に、専門職が就任することが考えられる。

例えば、Aには、障害を有する子供B、個人事業を営む子供C、結婚をして他府県に住むDがいる。Aは自身が亡くなった後、Bへの財産の承継・管理、相続人の共有関係で紛争の可能性があるのでと心配している。この事案では、遺留分を配慮したうえで、Aを委託者かつ第1次受益者（自益信託）、Cを受託者、Bを第2次受益者とし、専門職が信託監督人となることが考えられる。Cの個人事業が失敗したとしても、信託財産が隔離される。また、Cが管理能力などの面で受託者として適切なのか、信託監督人を選任しておく。福祉型信託では、信託監督人等を選任する場合、専門職が就任することが求められよう。

（信託の監視監督）

区分	内 容	想定される機能
信託監督人	①受益者のために受託者の監督を行う、②受託者事務の執行は不可。	士業が就任することにより、専門知識を活用可。
信託管理人	受益者がいない（未指定）場合、信託管理人を選任することが可能（信123条）。	①受益者に代わって自己の名をもって受託者の権利行使が可能（信125条）、②受益者の定めのない信託の期間は20年以内（信259条）。
一般社団法人による受託者	受託者自体を一般社団法人とすることが可能。	①複数の社員による相互監視、②社員総会で多数決により、受託者としての最高意思決定。

(司法書士法人ソレイユ 岸本ビルディング)



3 株式会社ヒタチスプリングへの取材

(1) 法人の特徴

株式会社ヒタチスプリングは、舛井 強氏が代表取締役であり、本店は東京都大田区城南島 4-7-3 にある。創業は昭和 43 年 (1968 年)、資本金 4,150 万円、従業員は 27 名である。ヒタチスプリングは、精密スプリングの製造を中心に、50 年の歴史を有し、工場の拡張および新鋭設備の増設により、需要先の要望に対応できる専門メーカーとして体制を整えてきた。

業務内容は、釣り用金具、バネ (圧縮・弓張り・トーションバネ関係、板バネ・線加工関係)、精密板金加工関係、ラベラー関連、釣り用金具の製造の多岐にわたる。取引先は、自動機器関連、工学関連、通信関連、精密機械関連、OA 機器関連、半導体関連、釣り具関連の会社である。扱う製品は約 3 万点にのぼり、顧客の要望があれば迅速に図面を起し、少量受注にも応じるとともに、不良品率をゼロに近づける努力を行ってきた。

舛井 強氏は金融機関の勤務を経て、現会長である舛井 清氏の後継者となった。舛井 強氏は積極的に営業

活動を展開し、舩井 清氏の傘（得意先）に安穩とするのではなく、新規顧客の開拓に最大限の注力をしてきた。舩井 強氏は金融機関勤務の経験を生かして、物を売るだけでなく、「人を売る」、すなわち、情報・ノウハウを顧客に提供し、迅速に要望に応え、強い信頼性を構築することに専心してきた。

（２）民事信託の活用

株式会社ヒタチスプリングの株主構成では、舩井 清氏が発行済総株式の過半数を保有していた。事業承継において同社の業績および資産に照らし、ヒタチスプリング株の評価算定が高くなり、舩井 清氏から舩井 強氏は同株の取得が経済的に困難となった。そこで、民事信託が活用されている。

具体的には、舩井 清氏が保有するヒタチスプリング株に関し、受託者を強氏として信託し、経済的な負担を伴うことなく権限移譲する、いわゆる「株式信託」である。私的事案であり、詳細な具体的記載は敢えて省略する。なお、株式信託の一般的内容は、後記 6 において詳述している。

（株式会社ヒタチスプリング 社屋）





4 事業承継における課題

(1) 財産の承継と信託

信託を活用することにより、①財産の共有に係る資産凍結問題について一定の対処が可能、②自益信託でスタートすれば、当初は贈与税・相続税は生じない、③流通においては、例えば、一定のスキームを構築することにより、不動産取得税・登録免許税が軽減できる、④推定相続人の婿・嫁に（間接的にしろ）財産を与えたくない、または特定の孫に財産移転をしたいという要望に対応可能、⑤遺言書に代用する一定の補完制度、⑥成年後見制度に代わる福祉機能、⑦事業の承継に係る時間猶予、などの利点が考えられる。

(2) 事業承継における信託活用の利点

事業承継において特に信託を活用する利点は、次のことが指摘できる。①事業承継の確実性・円滑性、②後継者の地位の安定、③株主総会の議決権分散の防止、④財産管理の安定性などが考えられる。

これら目的のために、例えば、①議決権と財産権に分けて株式を承継（例えば、配当受領権と議決権行使の指図権を分ける）、②信託により後継者に議決権を集中、③後継者の決定後も経営権を維持しつつ後継者に経営の空白期間を作ることなく承継させるといったことが可能である⁵。

信託活用の利点は多数にのぼるが、民事信託の利用において検討が不十分な課題は少なくない。そのため、士業関係者が信託監督人等に就任することで、民事信託の運営における継続的な監視・監督が求められる。

(3) 委託者の意図の実現

信託契約により、委託者の財産は信託財産として受託者の名義となり、受託者が信託財産の管理、運用、処分を行う。受託者は信託財産の管理運用等をする際に、信託目的（信託2条1項）⁶に拘束され、受益者の利益を最優

⁵高橋倫正＝石脇俊司『信託を活用した相続・贈与・事業承継対策』（日本法令・2014年）53頁。

⁶信託目的は受託者の行動指針であり、その権限範囲を確定する。信託目的は信託を終了すべきか否かの判断基準となる（能見善久『現代信託法』（有斐閣・2004年）14頁）。

先する任務を負う⁷。受益者は受益権に基づき、受託者から信託の収益配当を受け取る。この受益権は⁸、信託財産を物権的に支配する権利ではなく、受託者に対する給付請求権（受給権）といえる⁹。

信託の活用により、委託者は次の意図を実現できる。第1に、委託者の意思尊重である。委託者が締結した信託契約の目的に従って、受託者が信託財産の管理運用等をするため、委託者の意思が何よりも尊重される。第2に、財産の保護である¹⁰。第3に、委託者死亡後の財産管理である¹¹。第4に、受益者の指定である。信託契約に基づき、委託者は様々な受益者を定めておくことができる¹²。

5 信託の基本構造

（1）信託とは

ア）仕組み

信託とは、①特定の者（受託者）が、②財産を有する者（委託者）から移転された財産（信託財産）につき、③信託契約、委託者の遺言、公正証書による自己信託（これら信託行為という）により、④一定の目的（信託目的）に従い、⑤財産の管理または処分およびその他の当該目的の達成のために必要な行為をすることである（信託2条1項）。特定の資産を、特定の人に引き継ぐ仕組みといえる。

イ）信託契約

信託契約により、委託者の財産は受託者に移転（売却ではない）し、不動産は信託の登記がなされる。受託者が信託財産の名義人となり、当該財産を管理・処分を行う。受託者は信託財産を管理・運用・処分する際には、自身の裁量が全てではなく、信託目的に拘束され、受益者の利益を最優先する任務を負う。

ウ）商事信託と民事信託

受託者の役割の違いにより、商事信託および民事信託に分類できる。商事信託は主として財産の管理・運用（投資）に利用される信託であり、財産対価の交換を伴う取引である。他方、民事信託は主として財産の管理・承継に利用される信託であり、財産の無償譲渡といえる。

⁷受益者は次の権利を有する。第1に、信託の収益配当権である。受益者は受託者から、運用利益のうち諸費用および信託報酬を差し引いた残額の実績配当を受ける。信託財産の運用で生じた損失は受益者に帰属する。第2に、受託者に対する監督是正権である。受益者は収益配当権を確保するため、受託者に帳簿閲覧請求および信託違反行為の差止請求権などを有する。第3に、受託者に対する解任権である。委託者および受益者はその合意により、いつでも受託者を解任することができる。

⁸受益権とは、「信託行為に基づいて受託者が受益者に対し負う債務であって、信託財産に属する財産の引渡しその他の信託財産に係る給付をすべきものに係る債権（受益債権）」および「これを確保するためにこの法律の規定に基づいて受託者その他の者に対し一切の行為を求めることができる権利」である（信託2条7項）。

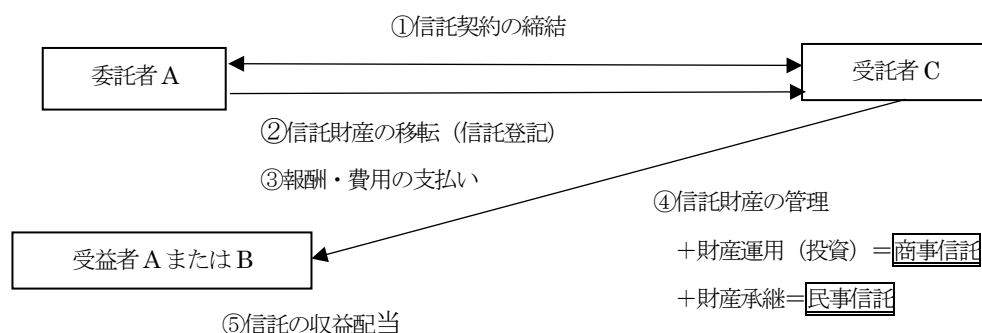
⁹能見・前掲注（6）191頁。

¹⁰例えば、委託者が死亡した場合でも、委託者の意図に沿った財産等の承継が可能となる。委託者が有する財産を信託の設定により受託者の名義に変更することで、委託者の判断能力の欠如および委託者死亡後の財産共有による紛争を防止することができる。

¹¹委託者が死亡した場合、委託者が生前に設定した信託目的に従って受託者が財産管理を行うため、当初の意図に沿った財産等の承継および長期にわたる財産管理が可能となる。

¹²例えば、委託者が定めた第1次受益者が死亡し、その受益者が有する受益権につき、他の者を第2次、第3次受益者として定めておき、受益権を数次にわたり承継させることができる。他方、遺言では、「私が死亡すれば、Aに不動産Xを継がせる。Aが死亡すれば、XをBに継がせる」という後継ぎ遺贈を定めることには否定的である。

商事信託と民事信託は信託を用いて「何を行うか」の相違であるにも関わらず、信託業の飛躍的發展に伴い、信託は金融というイメージが定着している傾向にある。これは信託制度が長らく金融制度の中に位置づけられてきたためであろう。



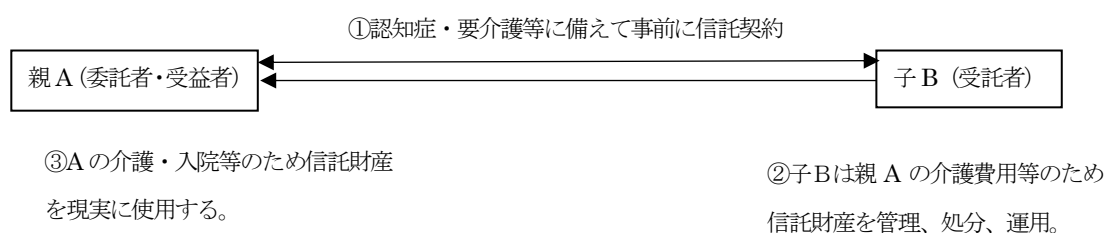
(2) 登場人物

第 1 に、委託者は受託者と信託契約を締結する。所有権を有する財産を信託財産として、管理・処分を受託者に委ねる。

第 2 に、受託者は信託財産の名義人となり、受益者に信託利益を給付する。信託財産の法的な所有者である。商事信託の受託者と異なり、民事信託の受託者には信託業法の適用がなく、自然人・法人を問わない。信託会社の設立に免許・登録等が不要であり、一般社団法人は民事信託の受託者になることが可能である。

第 3 に、受益者は、受益権として、①信託利益の給付を受ける権利 (受益債権)、②受託者に対する帳簿閲覧請求・信託違反行為の差止請求等の監視・監督権を有する。信託財産の実質的な所有者である。委託者と受益者が同じである信託が自益信託、委託者と受益者が異なる信託が他益信託である。

(自益信託の例)



6 事業承継における民事信託の活用方法

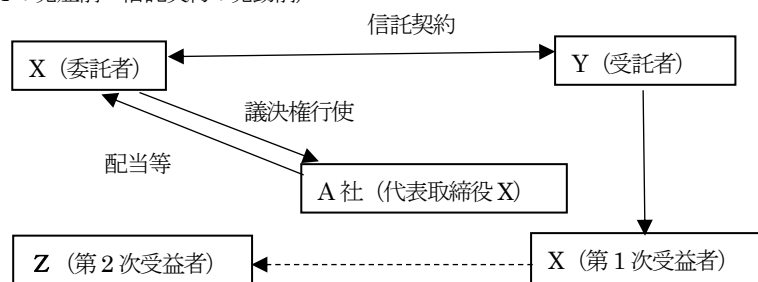
事業承継において株式を中心とした民事信託を活用したスキームを紹介する。

(1) 行使条件付きの株式信託

ア) 前提となる事実

A社のオーナー経営者Xは高齢となり、子Zを後継者に考えている。XはA社株の大半を保有するが、認知症等になり、議決権行使ができなくなることが不安である。

(Xの発症前＝信託契約の発動前)



イ) 行使条件付きの株式信託

行使条件付きの株式信託とは、オーナー経営者が認知症等による議決権の的確な行使ができなくなることに加え、自身を委託者兼受益者、後継者を受託者とする始期指定の株式信託契約を締結するものである。オーナー経営者に認知症等が発症すれば、後継者が議決権を行使できる。

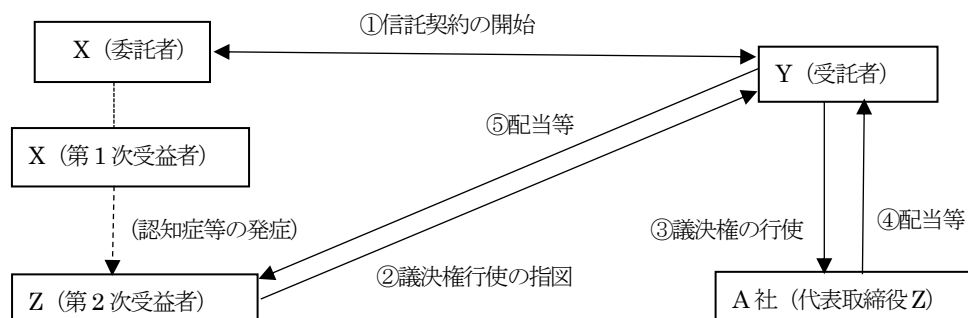
本件では、A社のオーナー経営者Xは自身を委託者かつ受益者、Yを受託者として、「Xが認知症になった場合、信託契約は発動し、受益者Zは議決権行使の指図権および配当受領権を有し、Zの議決権行使の指図に基づき、YがXに代わって議決権を行使する」などの行使条件を付けた始期指定の株式信託契約を締結する。

A社からの利益配当は第1次受益者Xまたは第2次受益者Zになされ、Xの死亡後、遺言または信託契約に基づき、ZはX保有のA社株に関する株式信託の受益権を相続する。受益者連続型信託の併用により、Zの次代の後継者を、Xが指名することができる。

株主総会における議決権行使に関し受託者に指図する権利などの指図権は、信託法には明文規定がないが、受益者指定権等（信託89条1項）に類似の権利である。指図する権利は、信託契約に基づき、①受託者、②委託者、③委託者が指名した第三者のいずれかが有する。

本件では、受託者および第2次受益者を同一とすることも考えられる。

(Xの発症＝信託の開始)



ウ) 活用の利点

信託契約の発動と同時に、後継者 Z は X 保有の A 社株の議決権行使が可能となり、経営が円滑に承継される。
X は受益権連続型信託により、Z の次の世代のことに関しても意思を反映させることができる。

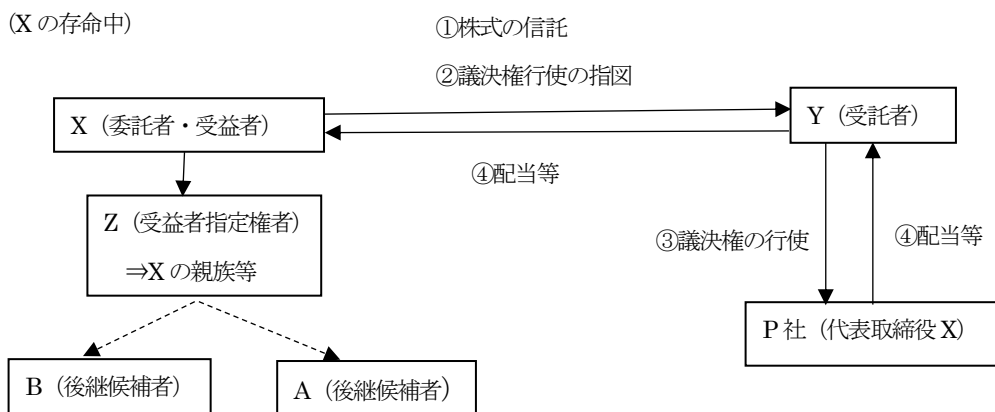
エ) 検討課題

行使条件付きの株式信託の課題として、①成年後見制度と比較した場合の複雑性、②受託者が事実上、会社の支配権を握ることへの反発、③株主間契約との相違、④受託者に対する監視・監督のあり方、④後継者の経営離脱の対処、⑤第 2 次受益者と受託者以外の相続人間との経済的利益のバランス等がある。

(2) 後継者指名権の株式信託

ア) 前提となる事実

P 社のオーナー経営者 X は子 A・B について、いずれを後継者とするか迷っていた。最近、X は体調不良で入院を繰り返すようになってきたため、自身が出社できない場合、および死亡または認知症等により後継者を選ぶことができなかった場合の対処をしておきたい。



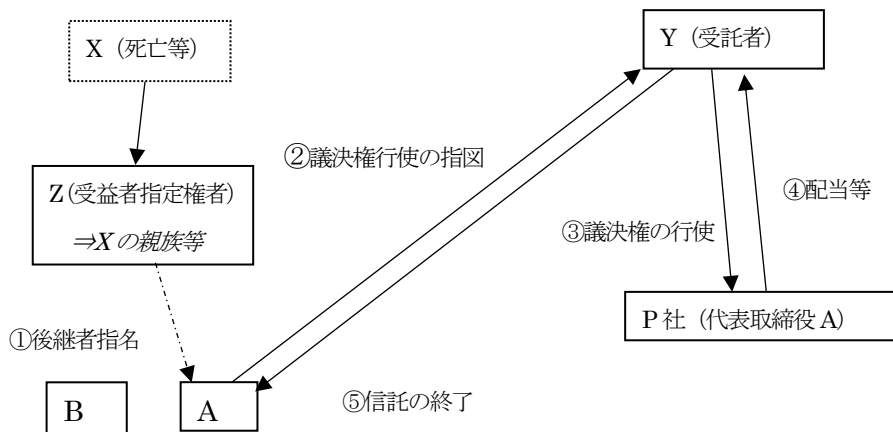
イ) 後継者指名権の株式信託

後継者指名権の株式信託とは、委託者が議決権行使の指図権、受益者が配当受領権を有し、受託者は議決権行使し、オーナー経営者の体調不良・死亡等に備え、会社の後継者を指名する受益者指定権者を定める信託である。

本件では、P 社のオーナー経営者 X は自身が体調不良で出社できなくなっているため、株主総会の議決権行使を、長年経営に関与する取締役顧問 Y (株主) に委ねる。X の死亡または認知症等の発症の場合、親族 Z によって後継者を指名してもらう。

そのため、X を委託者かつ受益者、Y を受託者、Z を受益者指名権者とする後継者指定の株式信託契約を締結する。締結後、信託契約を直ちに発動させ、X の議決権行使の指図権に基づき、Y が X の保有株式に係る議決権行使をする。X が死亡または認知症等の発症後、Z が後継候補者である A または B を指名して受益権を取得させ、かつ後継者を決定する。第 1 に、後継者が決定した段階で、信託契約を終了する方法、第 2 に、後継者指名を受けた A が受託者 Y に対し、議決権行使の指図をする。Y は当該指図に従い P 社株主総会で議決権行使をする。P 社は Y に利益配当等をして、Y から配当金が信託契約に指定する者に渡されるという過程を経て信託を終了する方法がある。

(Xの死亡・認知症等の発症)



ウ) 活用の利点

P社のオーナー経営者Xは容態が激変したとしても、株主総会の議決権行使および後継者の指名に影響を及ぼすことができる。

Aは後継者に指名された直後は、Yに議決権行使の指図をする。以降では、信託が終了し、AはYを通じてではなく、直接に議決権を行使する。

エ) 検討課題

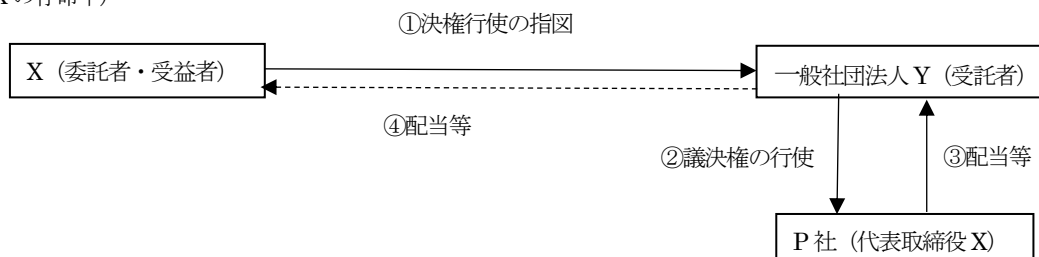
後継者指名権の株式信託の課題として、①後継者に指名されなかった者への対応、②受託者に対する監視・監督のあり方、③受益者指定権者が公正に後継者を選択できるのか、④登場人物が複雑になり、委託者の意図が適切に伝わるのか、⑤受託者が事実上、会社支配権を握ることへの反発、等がある。

(3) 議決権行使指図権・配当受領権の株式信託

ア) 前提となる事実

P社のオーナー経営者Xは、子Aを後継者とするため、保有するP社株をAに集約させたい。しかし、Xが亡くなると推定相続人A～Dの間でP社株の相続に関し円滑に話しがまとまるのか不安である。遺言でその旨を書いておくことも考えるが、P社からも了解を得ておきたい。

(Xの存命中)



イ) 議決権行使指図権・配当受領権の株式信託

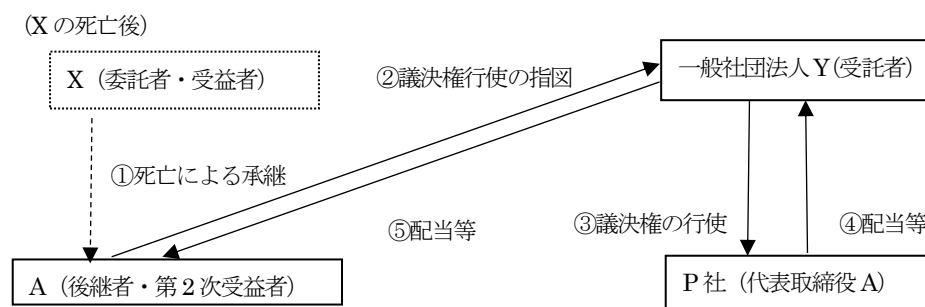
議決権行使指図権・配当受領権の株式信託とは、オーナー経営者が保有する自社株式を後継者に円滑かつ確実に承継させるため、議決権行使の指図権および配当受領権を受益権とする信託である。オーナー経営者は生前中、

第1次受益者となり、オーナー経営者の死後、後継者が第2次受益者となる。

本件では、P社のオーナー経営者Xは一般社団法人Yを設立し、P社株を信託する。Xは委託者かつ第1次受益者として、議決権行使指図権および配当受領権を有する。YはXの指示に従い、P社株主総会で議決権行使を行うとともに、受け取った配当等をXに交付する。受託者Yが株主名簿に記載され、自社株式を管理する。

Xが死亡すると、第2次受益者に指名されていた後継者Aが議決権行使の指図権および配当受領権を有する。この時点で、Aに相続税が課される。Aは勝手に自社株を処分できない。

Xの死亡後は、Aが議決権行使の指図をYに行う。受託者Yを一般社団法人とし¹³、社員にP社の役員が就任することが考えられる。



ウ) 活用の利点

第1に、P社のオーナー経営者Xは生前中、議決権行使の指図権および配当受領権を有するため、信託する以前と実質的には変わらない。

第2に、事業承継の確実性および円滑性である。Xが死亡すると、議決権行使の指図権等は第2次受益者である後継者Aに承継させる。AはXの死亡と同時に第2次受益者となるため、経営者の空白期間が生じない。Aは円滑かつ確実に支配権を取得できる。遺言よりも、生前に後継者対策ができ、P社から後継者に関する承認を事前に得ることができる。

第3に、後継者の地位の安定性である。遺言撤回または複数の遺言書があると、後継者の地位は不安定となる。信託では、当該懸念を払拭できる。

第4に、自社株の管理である。受託者は一般社団法人とし、株主名簿に記載されるため、後継者Aが勝手にP社株を処分することを防止できる。

エ) 検討課題

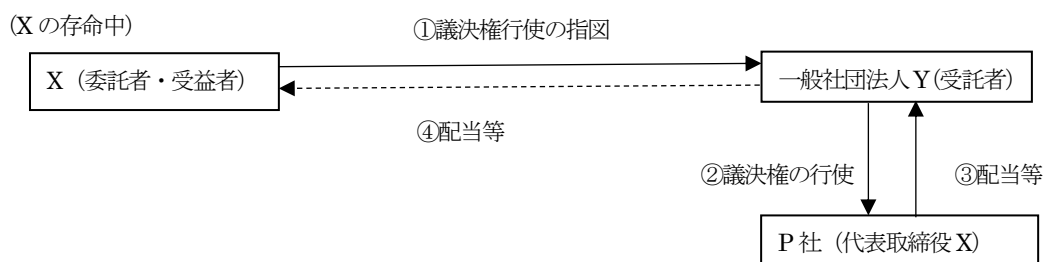
議決権行使指図・配当受領権の株式信託の課題として、①後継者を変更する場合、関係者の同意を要する、②後継者に指名されなかった者への対応、③受託者に対する監視・監督のあり方、一般社団法人の社員候補をどのように選択するか、④会社側が受託者を株主として承認するための説得を要する、⑤登場人物が複雑になり、委託者の意図が適切に伝わるのか、等がある。

(4) 議決権行使指図権・配当受領権分離の株式信託

ア) 前提となる事実

¹³河合保弘『種類株式&民事信託を活用した戦略的事業承継の実践と手法』(日本法令・2015年)200頁を一部参照した。

前記(3)の事実に加え、P社のオーナー経営者Xは、子A・BのうちAを後継者としたいが、Bにも経済的配慮をしたい。Xが亡くなると推定相続人A・B間でP社株の相続に関し円滑に話しがまとまるのか不安である。遺言でその旨を書いておくことも考えるが、P社からも了解を得ておきたい。



イ) 議決権行使指図権・配当受領権分離の株式信託

議決権行使指図権・配当受領権分離の株式信託とは、オーナー経営者が保有する自社株式のうち、議決権行使の指図権を後継者の受益権とし、配当受領権を非後継者の受益権とする信託である。

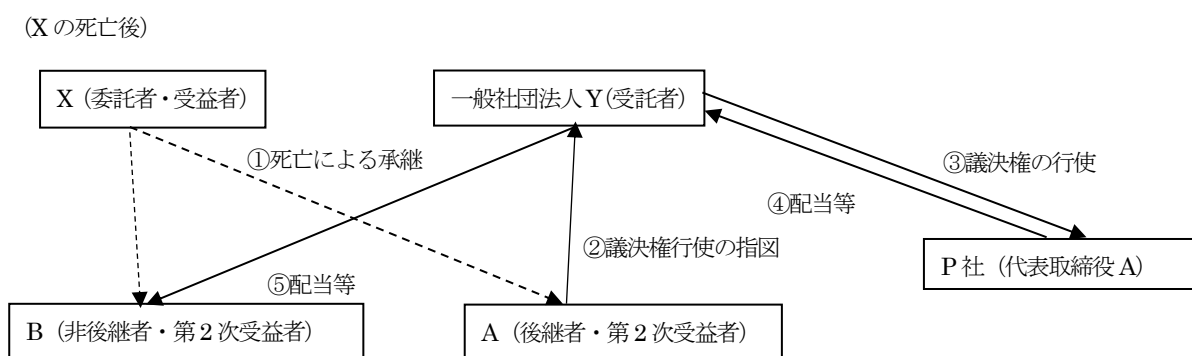
オーナー経営者は生前中、第1次受益者となり、議決権行使指図権および配当受領権の両方を受益権として有する。オーナー経営者の死後は、後継者および非後継者が第2次受益者となるが、受益権の内容に差異を設け、後継者に事実上の支配権を付与する。

本件では、P社のオーナー経営者Xは一般社団法人Yを設立し、P社株を信託する。Xは委託者かつ第1次受益者として、議決権行使の指図権および配当受領権を有する。YはXの指示に従い、P社株主総会で議決権行使を行うとともに、受け取った配当等をXに交付する。受託者Yが株主名簿に記載され、自社株式を管理する。

Xが死亡すると、第2次受益者に指名されていた後継者Aが議決権行使の指図権を有し、非後継者Bが配当受領権を有する。この時点で、AおよびBに相続税が課される。AおよびBは勝手に自社株を処分できない。

AおよびBが有する議決権行使の指図権または配当受領権の割合を一定割合ずつとすることも考えられる。

Xの死亡後は、Aが議決権行使の指図をYに行う。受託者Yを一般社団法人とし、社員にP社の役員が就任することが考えられる。



ウ) 活用の利点

第1に、経営権の維持である。P社のオーナー経営者Xは存命中、議決権行使の指図権および配当受領権を有し、信託する以前と実質的には変わらない。

第2に、事業承継の紛争回避・軽減である。Xが死亡すると、議決権行使の指図権は第2次受益者である後継

者 A に承継させる。A は X の死亡と同時に第 2 次受益者となるため、経営者の空白期間が生じない。A は円滑かつ確実に支配権を取得できる。非後継者 B には配当受領権を付与することで、事業承継の紛争回避・軽減が可能である。

第 3 に、後継者の地位の安定性である。遺言撤回または複数の遺言書があると、後継者の地位は不安定となる。信託では、当該懸念を払拭できる。

第 4 に、自社株の分散化の回避である。遺留分を考慮すると、P 社株は分散化する可能性が高い。議決権行使指図権および配当受領権に分離することで、当該懸念に対処できる¹⁴。

エ) 検討課題

議決権行使指図権・配当受領権分離の株式信託の課題として、①議決権行使指図権および配当受領権の受益権の評価、②後継者・非後継者を変更する場合、関係者の同意を要する、③受託者に対する監視・監督のあり方、社員候補をどのように選択するか、④会社側が受託者を株主として承認するための説得を要する、⑤登場人物が複雑になり、委託者の意図が適切に伝わるのか、等がある。

7 受益者連続信託による財産の管理承継

(1) 民法上の課題

次世代に対する財産承継として、後継ぎ遺贈がある¹⁵。これは、第 1 次受遺者の受ける財産上の利益が、ある条件の成就または期限の到来した時から、第 2 次受遺者に移転する遺贈である¹⁶。民法上、後継ぎ遺贈の効力に

¹⁴工藤慶和氏（一般社団法人信託協会調査部）は、平成 28 年度信託法学会報告「平成 18 年信託法制定後の残された課題に関する立法論的考察」において、受託者以外の者が受託者に対し信託財産の管理・処分に関する指図を行う権限（指図権）を詳細に検討する。指図権は委託者・受益者だけでなく、それ以外の第三者に付与される場合がある。指図権に関し、商事信託法研究会「指図型信託における指図権者の位置付け」信託 256 号 4 頁等（2013 年）を参照。

¹⁵後継ぎ遺贈は、次のように説明される。遺言者 X が遺言により、X 所有の不動産 P を配偶者 Y に対し、Y の死亡を解除期限（終期）として与える（第 1 次遺贈）。Y が死亡した場合（Y の死亡が停止期限）、XY の相続人ではない Z（例えば、X の甥）に対し、Z の生存を停止条件として P を与える（第 2 次遺贈）。当該事案では、Z は Y から本件不動産 P を承継するのではなく、第 1 次遺贈の失効を介して、X から直接に P の遺贈を受ける（田中亘「後継ぎ遺贈～その有効性と信託による代替可能性について」米倉明編『信託法の新展開』（商事法務・2008 年）214 頁参照）。後継ぎ遺贈は、第 2 次遺贈のことを指す（米倉明『家族法の研究』（新青出版・1999 年）324 頁）。

¹⁶最判昭和 58 年 3 月 18 日判時 1075 号 115 頁は、後継ぎ遺贈が問題となった。遺言者 P が材木商を営み、当該営業に必要な不動産を妻 Y に遺贈し、Y が死亡後に、P の兄弟姉妹 Q らで分割する旨を遺言した。原審（福岡高判昭和 55 年 6 月 26 日）は、「本件条項は後継ぎ遺贈に該当し、現行法上、明文規定を欠くとして、Y への遺贈は有効であるが、Q らへの遺贈は法的効力が認められず希望条項である」と判示した。最高裁は、遺贈の趣旨は様々に解され、それを明らかにすべきとして原審に差戻した。その中で、第 2 次受遺者 Q らへの利益を移転すべき負担を第 1 次受遺者に負わせた負担付遺贈、第 1 次受遺者に使用収益権を付与し、第 1 次受遺者死亡を不確定期限とした Q らへの遺贈と解しようとした。

関し、学説は、①特殊な遺贈類型の一種だとして有効と解する見解¹⁷、②無効とする見解に相對している¹⁸。①の見解では、遺贈の対象が不動産または動産の所有権であるとする、第1次受遺者は期限付きの所有権を取得するにすぎない。しかし、所有権は完全・包括的・恒久的な権利であり、存続期間を定めた所有権は認められないと解される¹⁹。後者②の無効説が多数説と思われる。

（2）受益者連続信託の特性

後継ぎ遺贈型受益者連続信託（以下、「受益者連続信託」という。）のニーズとして、①残された家族等の生活保障、②中小零細事業者等における事業承継、③血族等による財産承継を望む意向への配慮および必要性などから²⁰、「これらの場合にその財産をもっとも適切に活用できるのにふさわしい順位で財産が承継される保証が必要である」という提唱がなされていた²¹。

信託法改正要綱試案の補足説明では、一定目的のために、「共同均分相続とは異なる財産承継を可能にする手段」の必要性が指摘されている²²。新信託法は「受益者の死亡により他の者が新たな受益権を取得する旨の定めのある信託の特例」として、受益者連続信託を新設した（信託91条）。

信託は所有権を受益権に転換し、受益権を受託者に対する財産給付請求権として設計している。信託契約により受託者および受益者は信託財産を恣意的に処分できず、委託者の意思が反映される²³。

しかし、あまりに長期の信託財産の拘束は委託者による処分禁止財産を創設するなどを理由に、公序良俗違反（民90条）になると考えられた²⁴。そのため、後継ぎ遺贈型受益者連続信託がなされたときから、30年を経過した時以後に現に存する受益者が死亡するまでを有効とするように期間を区切っている。受益者連続信託の立法経

¹⁷有効説として、米倉・前掲注（15）323頁以下、稲垣明博「いわゆる『後継ぎ遺贈』の効力」判タ662号41頁（1998年）等がある。米倉・前掲注（15）331頁は、①最判昭和58年3月18日判タ496号80頁が後継ぎ遺贈に対し無効説を採用したとは必ずしも明確ではない、②無効説が後継ぎ遺贈の必要性に背を向け、法律関係の複雑性・不安定性を根拠にしているにすぎない、などを指摘する。田中亘（米倉編）・前掲注（15）231頁は、後継ぎ遺贈型受益者連続信託が立法化されても、民法上の後継ぎ遺贈の効力が否定されないとする。

¹⁸中川善之助＝泉久雄『相続法』（有斐閣・2002年）569頁、川淳一「受益者死亡を理由とする受益連続型遺贈」野村豊弘＝床谷文雄編『遺言自由の原則と遺言の解釈』（商事法務・2008年）19頁。

¹⁹川島武宣編『注釈民法（7）』川井健（有斐閣・1967年）224頁。後継ぎ遺贈を否定する根拠として、遺贈の効力発生後、条件成就または期限到来までの期間が長期にわたるとき、受遺財産をめぐる法律関係につき受遺者を拘束する。その間に、受遺者が受遺財産を処分した場合、また、受遺者の債権者がそれを差し押さえた場合、後継ぎ遺贈者はこれらにどう対処できるのか、法律関係は明白ではない、などの指摘がある（中川善之助＝加藤永一編『新版注釈民法（28）相続（3）〔補訂版〕』（有斐閣・2002年）190頁（阿部浩執筆））。

²⁰例えば、Xが妻Pに先立たれ、Yと再婚をした。Xが死亡した後、Yの生活が心配である。しかし、Yが死亡したときに、先妻Pとの間に生まれたQに財産を残し、かつYの親族には渡したくない場合、後継ぎ遺贈型の受益者連続信託を設定する。第1次受益者をY、第2次受益者をQとすることで、Xの意図を実現させることができる（田中和明＝田村直史『信託の理論と実務入門』（日本加除出版・2016年）158頁）。

²¹福井秀夫「後継ぎ遺贈型受益者連続信託の法と経済分析」判タ1247号96頁（2007年）。

²²法務省民事局参事官室「信託法改正要綱試案補足説明」170頁。

²³四宮和夫『信託法〔新版〕』（有斐閣・1989年）129頁～131頁。

²⁴能見・前掲注（6）189頁。

緯において、信託法 91 条の局面では所有権絶対の原則および所有権の概念との相克は問題視されていない²⁵。

（3）受益者連続信託の利用例

受益者連続信託における信託契約では、次の内容が多くみられる。例えば、A（委託者かつ第 1 次受益者）は、生前中には自益信託として、受益権を自己のために活用する。A が死亡後、受益権のうち、①Y1（A の子、受託者かつ第 2 次受益者）が 6 分の 4、②X1 および X2（A の子、第 2 次受益者）が各 6 分の 1 を取得する。Y1、X1 または X2 が死亡すると、これらの各受益権は消滅する。当該受益権は次順位の第 3 次受益者 Y2（Y1 の子）が取得する。

当該事案の信託契約に係る受益債権は、①信託財産の不動産の売却代金より発生する経済的利益、②賃料他の信託不動産より発生する経済的利益、③信託財産の株式から生じる利益配当、④信託金銭による身上監護、⑤受益権持分の取得請求権、などを想定している。受益債権は、第 2 次受益者が他の第 2 次受益者を譲受人として受益権持分を譲り渡すことができるとする内容を信託契約に明文化することがある。

IV 1300 年継続企業にみる経営理念と時代対応

～株式会社善吾楼への取材から～

1 老舗企業の特徴

創業 100 年以上となる老舗企業は全国で 33,000 社以上とされるが、業歴 1,000 年以上になると 7 社である²⁶。もっとも古いのは株式会社金剛組であり、飛鳥時代の四天王寺建設にも立ち会っているとされる。同社に関し、神社仏閣にコンクリート建設が増加し、大手ゼネコンとの価格競争等により経営が悪化し、2006 年に新会社が設立され、事業主体は新金剛組が引き継ぎ、旧金剛組は消滅している。

今回、法政アクティブリサーチで取材をした株式会社善吾楼は、718 年の創業以来、経営者が法師善五郎の名を代々承継し、「法師」旅館を営んでいる。我が国は、老舗企業の数で世界で一番多いとされ、その 96.6%が中小企業である。その理由として、次のことが指摘できよう²⁷。

第 1 に、家業としての継続する意思の強さである。伝統的な家制度の下で、長男が家および家業を継ぐ一方、優秀な者を養子に迎え、血縁者以外の人材を加えて後継者に適した者を探し出して、家業を存続させる強い意思がある。

第 2 に、本業専念と変化への柔軟な対応である。老舗企業は旅館、清酒製造などの産業が多いが、無理な多角化はせずに、本業に専念している。他方で、顧客ニーズに柔軟かつ迅速に対応する経営判断を随時行っている。単に同じことを繰り返し行うのではなく、時流に合ったサービス・商品提供を実践している。

第 3 に、経営理念・倫理の承継である。老舗企業は、「企業は社会の公器」という強い考えを持ち、地域社会との共生の理念を掲げている。経営者個人およびその一族の蓄財だけを目的とするのではなく、地域における頼基盤を確立し、社会および顧客の利益、従業員から支持される企業を目指している。

第 4 に、人事管理・教育制度の蓄積である。老舗企業は従業員の勤務年数が長く、特定の技術・ノウハウを有

²⁵ 沖野眞己「信託法と相続法～同時存在の原則、遺言事項、遺留分」水野紀子編『相続法の立法的課題』（有斐閣・2016 年）26 頁。

²⁶ 東京商工リサーチホームページ「全国老舗企業調査」2017 年。

²⁷ 大西 謙『老舗企業にみる 100 年の知恵』（晃洋書房・2014 年）10 頁以下（田村 満執筆）、河合保弘『種類株式&民事信託を活用した戦略的事業承継の実践と手法』（日本法令・2015 年）31 頁以下。

する職人が活躍していることが多い。特定の技術・ノウハウは次世代に引き継がれ伝承されてきた。それを可能にするため、適正な事業規模の維持が図られてきた。新規事業を含む過度な拡大路線を避けてきた面がある。資金調達において保守的である。また、日本独自の複式簿記、丁稚から番頭に至る人事管理も寄与してきた。

このように、企業内におけるシステム構築とともに、経営者のリーダーシップ、事業承継の強い信念、環境変化に適した経営革新、地域社会に根差した信用の向上と維持などが考えられる。

順位	商号	創業年	業種	所在地
1	(株) 金剛組	578 年	木造建築工事業	大阪府
2	一般社団法人池坊華道会	587 年	生花・茶道教室業	京都府
3	(有) 西山温泉慶雲館	705 年	旅館ホテル	山梨県
4	(株) 古まん	717 年	旅館ホテル	兵庫県
5	(株) 善吾楼	718 年	旅館ホテル	石川県
6	(株) 田中伊雅	889 年	宗教用具製造業	京都府
7	(株) ホテル佐勘	1000 年	旅館ホテル	宮城県
8	(株) 朱宮神仏具店	1024 年	宗教用具製造業	山梨県
9	(株) 高半ホテル	1075 年	旅館ホテル	新潟県
10	須藤本家 (株)	1141 年	清酒製造業	茨城県

(東京商工リサーチホームページ「全国老舗企業調査」2017 年)

2 株式会社善吾楼への取材

(1) 法師善五郎という名前の承継

株式会社善吾楼が運営する「法師」旅館は、718 年に泰澄大師が霊験あらたかな温泉を掘り当て、開湯したときから歴史が始まる。泰澄大師は聖武天皇の命により国中に広がった疫病の流行を食い止め、天皇から大和尚の位を授かった。白山を霊峰とする山岳信仰は古く、泰澄大師は白山に初めて登頂し、千日修行を行っている際に、白山大権現が夢枕に立たれて、霊泉に導かれた。泰澄大師はその霊泉に病人を入浴させたところ、病が治癒したことから、弟子の雅亮法師に命じて、一軒の湯治宿を建てさせ、その湯守りを任せた。この雅亮法師が初代善吾郎であり、現在の法師善五郎氏は 46 代である。また、泰澄大師が掘り当てた温泉は枯れることなく、1,300 年間、湧き続けている。

法師旅館の経営は、歴代の「法師善五郎」によりなされてきた。法師善五郎の名前は、法師旅館の経営者が引き継ぐのである。取材を受けていただいた法師善五郎氏は、46 代目にあたる。

(2) 46 代法師善五郎氏からの承継

46 代法師善五郎氏は、1938 年小松市生まれ。慶應大学法学部を卒業後、国際観光旅館連盟勤務を経て、42 歳で法師旅館の 46 代法師善五郎を襲名した。同氏は長男として生まれ、次男、三男は養子に出された。「法師」を名乗るのは、46 代法師善五郎氏の兄弟のなかで、同氏だけであった。そのため、小さいときから、跡継ぎとしての意思を持っていた。

会社法制定時には善吾楼は有限会社であったが、数年前に株式会社となった。なお、現在、株式会社善吾楼の代表取締役は法師久恵氏である。久恵氏は 46 代法師善五郎氏の二女である。久恵氏が 47 代法師善五郎の名前を

引き継ぐのか、46代法師善五郎氏の孫の男子が経営者となり47代法師善五郎の名前を引き継ぐのかは、今後、決めていくとのことである。

（「法師」旅館 718年創業）



（3）株式会社善吾楼の経営理念

取材を通じて、株式会社善吾楼の経営理念として、次のことがいえる。これら内容は善吾楼が1300年の歴史を有する秘訣ともいえ、前記1で指摘した老舗企業の特徴に通じるものである。

第1に、「代々預かったものは、少しでもプラスにしてお返しをする」ことである。事業承継後に、先代と同じ経営をしたとしても、何か改革を行って、法師旅館を必ずプラスにするという考えがなければならない。

第2に、「食事を家族で囲まなければ三代続かない」ことである。旅館の経営だけでなく、日本の文化・老舗の伝わり方などは、毎日、食卓で家族は顔を合わせて会話をしていく中で自然と継いでいくものである。家業としての継続する意思の強さといえる。46代法師善五郎氏の心残りとして、多忙のため、食事を家族と一緒にとる機会が少なく、長男寛氏が数年前に亡くなった時は、その大切さをより痛感して、「より多くのことを伝えたかった」というお言葉が印象的であった。

第3に、「みずからまなべ」という謙虚さを維持することである。これは代々家訓的に言われてきとことであ

る。水から学べ＝自ら学べなど様々な意味に解釈できる。また、「法演四戒」の大切さである。①勢不可使尽（順調な時こそ自制すべき）、②福不可受尽（幸福ばかりを追求して受け続けていると、周囲から反感を受けて孤独になる）、③規矩不可行尽（規則でがんじがらめに縛ってしまうことはいけない）、④好語不可説尽（良い言葉でも細かいことまで、使いすぎることはよくない）、ということが、どの局面でも肝心である。

第4に、「徳を積む」ことの大切さである。阪神淡路震災の時は、法師旅館がバスを出して被災者をお迎えして、温泉に入ってもらっている。また、46代法師善五郎は早朝講和を毎朝、1時間行い、泰澄大師、栗津温泉および法師などの歴史のお話しをしている。また、「お客様の願いをかなえてあげる」ことである顧客第一主義を徹底している。例えば、1961年に顧客の寝たばこが原因で火災が発生した。当時の女将であった46代法師善五郎氏の母は、顧客に責任を追及せず、むしろ自己反省に明け暮れた。延焼は数部屋で済み、火災後の新築建物により、より多くの顧客を招くことができた。

（3）株式会社善吾楼の経営改革

株式会社善吾楼は経営理念を大切にしつつ、顧客ニーズに柔軟かつ迅速に対応する経営判断を随時行っている。

第1に、サービス内容の見直しである。以前は法師旅館のような高級旅館では、従業員が顧客の着替えを手伝うことなどをはじめ、従業員ができるだけ多く接することが良いサービスとされた。顧客ニーズの変化から、今は顧客に接しすぎないこと、近寄りすぎないこと、顧客だけの時間を大切にすることを念頭においている。

第2に、新規性の導入である。例えば、高齢者の顧客増加により、和風部屋にベッド・椅子を取り入れる。インターネット予約に合わせ、料金体系を高額な内容から、食事なしの低額な内容まで幅広く設定するなどである。

第3に、設備投資および従業員数の適度な抑制である。過剰に設備投資および従業員数を増やして高額路線だけを維持するのではなく、幅広い顧客に利用してもらうための良い意味での簡易化を検討している。

（「法師」旅館 取材 1）



(4) エノキアン協会の会員の意義

株式会社善吾楼は、エノキアン協会の会員である。エノキアン協会とは、フランスのパリに本部がある経済団体であり、老舗企業の国際組織である。会員同士が相互理解を深め、同族経営の価値を伝えていくことを目的としている。

協会の加入資格は、①創業以来 200 年以上の歴史があること、②創業者の子孫が現在でも経営者、または役員であること、③家族が会社のオーナーまたは株主であること、④現在でも健全経営を維持していること、である。日本企業は、株式会社善吾楼、株式会社虎屋、月桂冠株式会社、ヤマサ醤油株式会社、株式会社赤福など、8 社である。全体では 47 社（2017 年末）の会員数である。

毎年 1 回、総会が会員の所在地で開催される。エノキアン協会の会員の資格を維持するため、株式会社善吾楼の経営理念の下、経営改革を続けることが重要であるとされる。

V 経営承継円滑化法の利用に係る課題解決

～株式の相互過半数保有の会社への取材から～

1 はじめに

本章では、2 つの株式会社間で株式を相互に過半数を保有する場合、誰が議決権ベースにおける筆頭株主であるのかを検討する。とりわけ、租税特別措置法である「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、円滑化法）において、対象会社の経営者は「筆頭株主」要件を満たすことにより非上場株式に係る相続税の納税猶予または免除が適用される。そのためには、筆頭株主の認定は重要な意義を有する。

例えば、A 株式会社（以下、A 社）および B 株式会社（以下、B 社）が相互に発行済普通株式の過半数を保有している場合、A 社の株主総会における議決権の取扱いに関し、B 社が保有する A 社株の議決権は停止される。そのため、平成 28 年 10 月 26 日に死亡した X1（A 社の前代表取締役）は、同月 25 日時点で B 社に次いで A 株を多数保有するのであれば、議決権ベースにおける筆頭株主といえるのか。

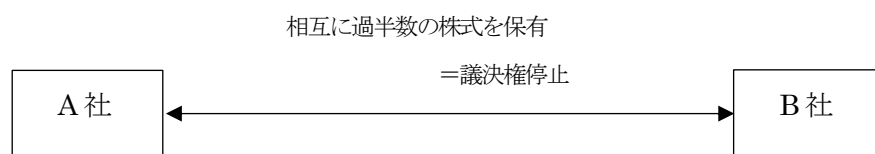
法政アクティブリサーチの前提として、A 社から次の相談を受けた。「A 社は、その株主総会における議決権の取扱いに関し、B 社の保有する A 株の議決権が停止されることから、平成 28 年 10 月 26 日に死亡した X1 が同月 25 日時点での議決権ベースにおける筆頭株主であったものと判断している。しかし、同日の時点で、A 社及び B 社は、相互に発行済普通株式の過半数を保有しており、A 社は、前記の判断に関し法的問題がないとの確信を持ってない状況にあった。A 社から、会社法および租税特別措置法上の理解として前記の判断に間違いがないか否か」である。今川嘉文は当該相談に対して回答をした。経済産業省は、当該回答を受けて、X1 を筆頭株主として認定をして、A 社および B 社の承継者に円滑化法の適用を認めた。法政アクティブリサーチにおいて、A 社に取材をしたが、私的事案であるため、匿名で記載する。

平成 20 年 10 月 1 日施行の円滑化法は、非上場株式に係る相続税の納税猶予の適用要件が厳格であることに加え、要件維持ができないと認定取消しとなり、相続税および利子税の賦課を負った。平成 25 年度税制改正では合計 14 項目の軽減措置がなされたが、平成 20 年 10 月の施行時から平成 28 年 3 月末の 7 年半、承継円滑化法の認定事例は 1,750 件（相続税の納税猶予、贈与税の納税猶予、民法特例、金融支援を含む）にとどまった。

平成 29 年度税制改正は、適用要件および認定取消しにおけるリスクの抜本的な軽減がなされ、都道府県知事の認定に移行された。その結果、円滑化法の申請件数は増加しており、関連書籍がよく売れるようになった。

株式の相互過半数保有と筆頭株主の認定については、必ずしも明確にされてこなかった面があり、本報告は具

体的事例に即して考察する。



A 社での議決権ベースの筆頭株主は誰か？

B 社または X1？

B 社での議決権ベースの筆頭株主は誰か？

A 社または X1？

2 法政アクティブリサーチの取材

(1) A 社と B 社の関係

ア) 設立経緯

昭和 20 年 10 月、B 社は鋌螺専門販売を業とする会社として P により設立。他方、昭和 35 年 10 月、A 社は、ネジ製造を主たる業とする会社として、当初から B 社とは別途独立した形で P により設立。X1 は創業者の後継者（2 代目）であり、平成 28 年 10 月 26 日の死亡時まで、B 社および A 社の代表取締役であった。

イ) 両社間の取引

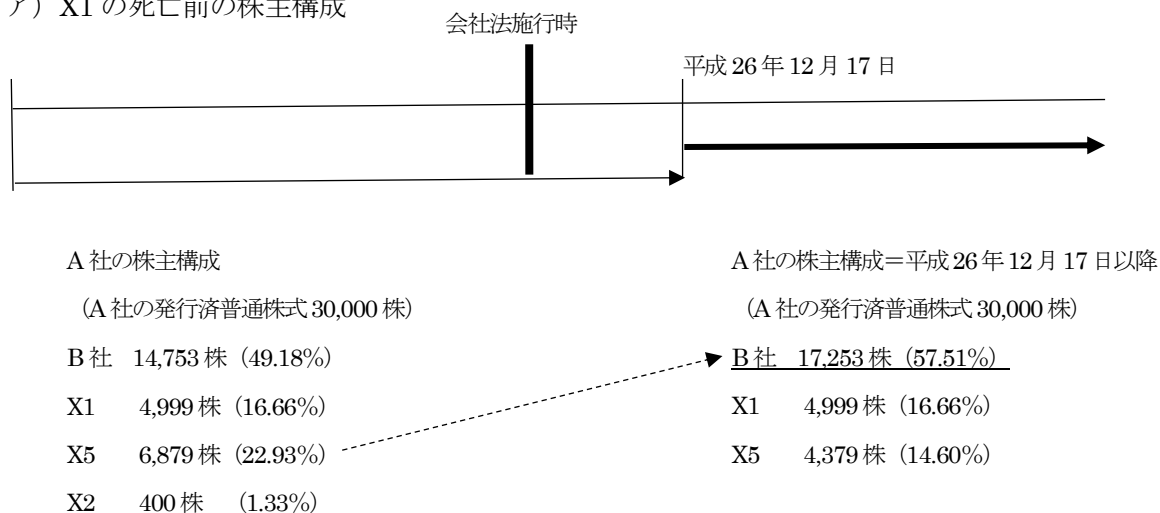
A 社の平成 28 年度決算報告書によれば、売上高約 5 億 7,088 万円のうち、B 社に対する売上高は約 5 億 5,284 万円であり、96.8%を占め、A 社は B 社を大口の取引先としている。

B 社の平成 28 年度決算報告書によれば、売上高は約 42 億 0,077 万円であり、主要販売先は約 1,000 社。A 社に対する売上高は、約 1 億 5,642 万円にとどまり、全売上高の 3.7%を占めるにすぎない。B 社の仕入高は約 31 億 8,935 万円、仕入先は約 250 社である。このうち A 社からの仕入高は約 5 億 5,284 万円であり、全仕入高の 17.3%を占めるにとどまる。B 社にとり A 社は多数にのぼる商品仕入先のうちの一つに過ぎない。



(2) A社の概要

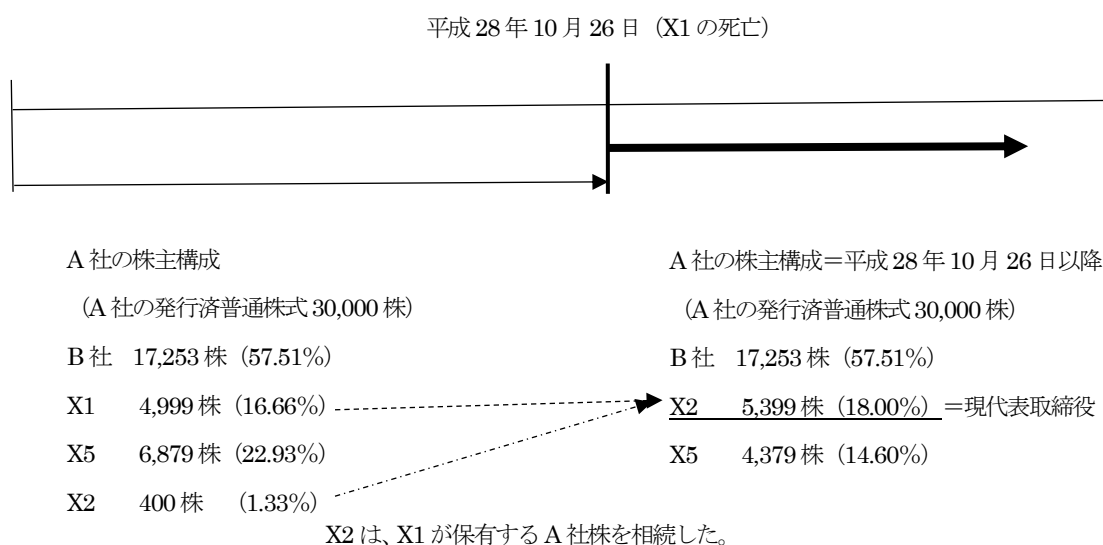
ア) X1の死亡前の株主構成



①平成26年12月17日、X5はB社にA社株2,500株を売却。換金のため。

②A社はB社株を、平成20年10月1日まで30,815株保有(38.52%)、同日以降、42,815株保有(53.52%)。B社の発行済普通株式80,000株。

イ) X1の死亡後の株主構成(平成29年3月31日現在)

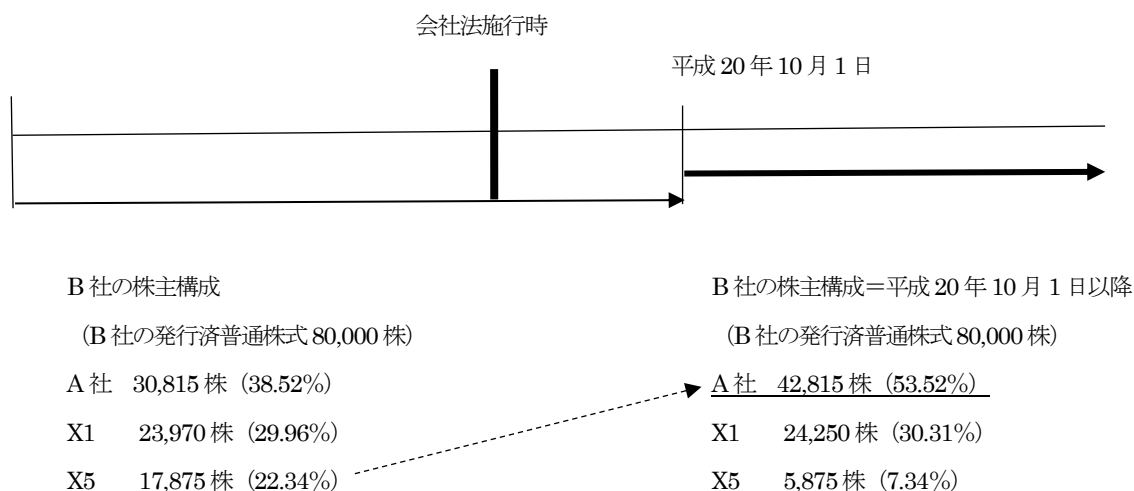


A社の発行済普通株式は30,000株であり、主要株主構成は次である。

- i) 個人株主 X2(現代表取締役社長)の保有株式は400株であったが、故X1(元代表取締役会長)が保有していた同社株式4,999株を相続により取得して、5,399株となる。また、X5(X1の妻、X2の継母)が4,379株、X3(X1の長男)が408株、X7(X1の長女)が400株、X4(X1の三男)が150株をそれぞれ保有している。
- ii) 法人株主 B社はA社株17,353株を保有し、持株割合は57.84%である。

(3) B社の概要

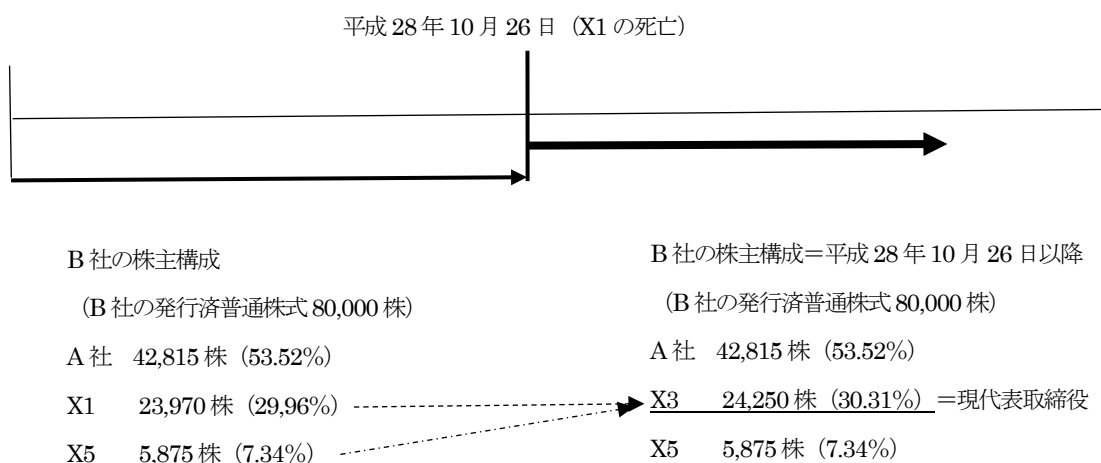
ア) X1の死亡前の株主構成



①平成20年10月1日、X5はA社にB社株11,982株を売却。換金のため。

②B社はA社株を、平成26年12月17日まで14,753株保有(49.18%)、同日以降、17,253株保有(57.51%)。A社の発行済普通株式30,000株。

イ) X1の死亡後の株主構成



X3は、X1が保有するA社株を相続

3 円滑化法の適用要件

(1) 相続税等の納税猶予制度の趣旨

事業承継が円滑に進まないことを理由とする廃業で失われる雇用は、毎年数十万人に達するとの指摘があり、事業経営を次世代へ円滑に承継できる環境整備は一層重要な政策課題となっている²⁸。相続税等の納税猶予制度

²⁸税務研究会編『「非上場株式等の相続税等納税猶予制度」逐条解説』(税務研究会出版局・2010年)270頁。

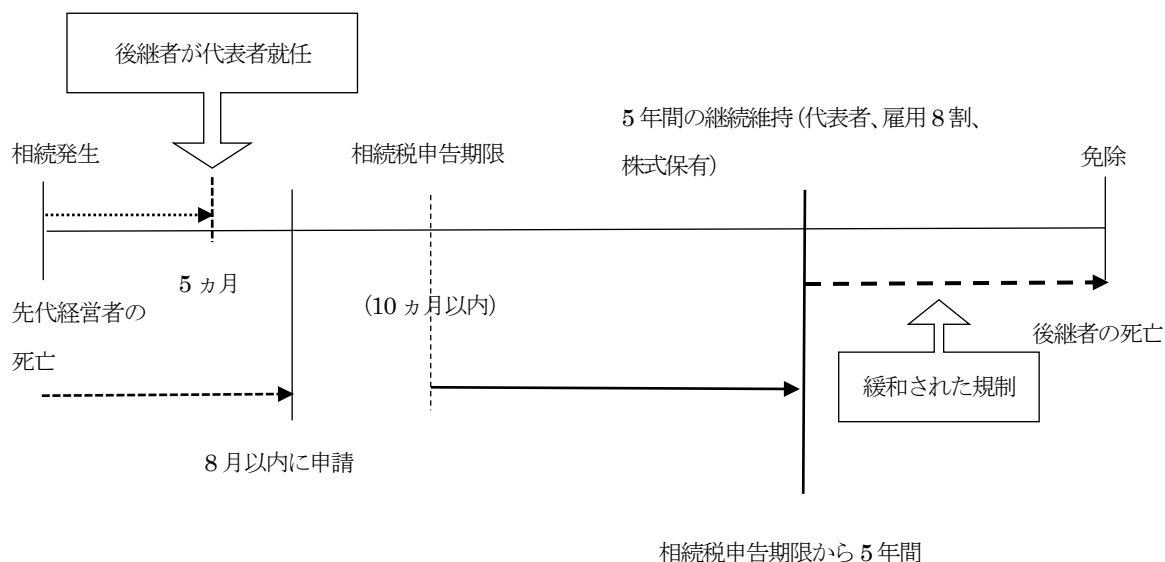
は中小企業の事業承継を円滑に行い、事業活動の継続、地域経済の活性化・雇用維持を図ることにある²⁹。

(2) 納税猶予の適用要件

ア) 5年間の継続要件

事業承継相続人が、非上場会社（資産保有型会社・資産運用型会社等を除く）を経営していた被相続人から相続または遺贈により、当該会社の株式を取得して、後継者として経営していく場合、事業承継相続人が納付すべき相続税が猶予される。

納税猶予の適用には、①相続発生から8ヵ月以内に申請、②都道府県知事の認定、③事業承継相続人が相続発生後5ヵ月以内に代表者に就任、④納税猶予適用後5年間は、代表者の地位維持、雇用の8割維持、相続株式（特例適用株式）の保有、などの要件を満たす必要がある。なお、前記④に関し、5年間経過後、後継者が死亡のときまで株式を継続保有した場合など、一定の要件に基づき、相続税納税猶予額が免除される。



イ) 5年継続後の規制

都道府県知事の認定後、納税猶予を受けるためには制度適用後5年間、代表者地位の維持、雇用維持、株式保有などの要件を満たす必要がある。5年経過後の継続要件の扱いは、次のようになる。

i) 株式の一部譲渡 5年経過前に特例適用株式の一部でも譲渡または贈与をした場合、納税猶予が打ち切られる。他方、5年経過後は一部譲渡等をした株式に対応する相続税および5年経過後の期間分の利子税が賦課されるだけで済む。

ii) 代表者の地位 経営承継相続人である後継者が5年経過前に代表者の地位でなくなった場合、納税猶予が打ち切られる。他方、5年経過後は代表者の地位でなくなったとしても納税猶予が打ち切られない。

²⁹ 今川嘉文『事業承継法の理論と実務』（信山社・2009年）48頁。

iii) 雇用の維持 5年経過前に認定承継会社が常時使用する従業員の8割を5年平均で維持できなくなった場合、納税猶予が打ち切られる。他方、5年経過後は8割を下回っても納税猶予が打ち切られない。

iv) 資産管理会社等に転換 認定承継会社が納税猶予適用開始から経営承継相続人の死亡等による納税猶予期限の確定までの間、1事業年度でも資産管理会社等になれば納税猶予が打ち切られる。

(期間別の継続要件の扱い)

区 分	納税申告期限後5年以内	納税申告期限後5年経過後
特例適用株式の一部譲渡等	納税猶予額の全額+利子税の納付	一部譲渡等をした株式に対応する相続税+5年経過後の利子税
後継者が代表者の地位からの離脱	納税猶予額の全額+利子税の納付	全額の納税猶予
雇用の8割維持の不可	納税猶予額の全額+利子税の納付	全額の納税猶予
資産保有型会社等への転換	納税猶予額の全額+利子税の納付	納税猶予額の全額+利子税の納付

(3) 属人的要件

ア) 被相続人要件 (租税特別措置法施行令40条の8の2第1項1号2号)

i) 代表者 認定承継会社(A社の事案ではA社、B社の事案ではB社。以下、同じ)の代表権を有していたこと。

ii) 総株主等議決権数 相続開始の直前において、被相続人X1および被相続人と特別の関係がある者(同族関係者等)が保有する認定承継会社の株式に係る議決権数の合計が、認定承継会社の総株主等議決権数の過半数であったこと。

iii) 筆頭株主 被相続人X1は、後継者(A社の事案ではX2、B社の事案ではX3。以下、同じ)を除いたこれらの者のなかで最も多くの議決権数を保有していたこと。本報告では、当該要件を充足しているかが問題となった。

イ) 後継者要件 (租税特別措置法70条の7の2第1項)

i) 代表者 相続開始の日の翌日から5ヵ月を経過する日において認定承継会社(A社の事案ではA社、B社の事案ではB社。以下、同じ)の代表権を有していること。

ii) 総株主等議決権数 相続開始の日において、後継者および後継者と特別の関係がある者(同族関係者等)が保有する認定承継会社の株式に係る議決権数の合計が、認定承継会社の総株主等議決権数³⁰の過半数である

³⁰相続税等の納税猶予制度に基づき、納税猶予の対象となる者の要件は、「当該相続の開始の時において、当該個人および当該個人と政令で定める特別の関係がある者の有する当該認定承継会社の非上場株式等に係る議決権の数の合計が、当該認定承継会社に係る総株主等議決権数の百分の五十を超える数であること」、などである(租税特別措置法70条の7の2第2項3号)。このうち、「総株主等議決権数」とは、租税特別措置法70条の7第2項3号ハにおいて、「総株主(株主総会において決議をすることができる事項の全部につき議決権を行使することができない株主を除く。)又は総社員の議決権の数をいう。第四項、次条および第七十条の七の四において同じ」と規定されている。

こと。

iii) 筆頭株主 後継者は、これらの者のなかで最も多くの議決権数を保有していること。

iv) 相続等による取得 相続または遺贈により自社株式を取得したこと。

4 結 論

(1) 平成 17 年改正前商法（以下、「旧商法」という。）下では、A 社および B 社は、相互にその相手方の発行済普通株式の 25%以上を保有（以下、現在に至るまで同様）しており、株式の相互保有規制（旧商法 241 条 3 項）の対象となっていた。しかし、いずれの保有割合も 50%を超えておらず、総株主の議決権の過半数という形式基準（旧商法 211 条ノ 2 第 1 項・3 項）で親子会社関係の有無を判定するものとされていた旧商法下においては、A 社と B 社との間に親子会社関係が認められない。

(2) 会社法施行時（平成 18 年 5 月 1 日）には、親子会社関係の有無は、形式基準（会社法（以下、「会」という。）2 条 3 号）および実質基準（会社法施行規則（以下、「会施規」という。）3 条 3 項各号）で判定されることとなった。しかし、A 社および B 社は、この時点でいずれもその相手方の発行済普通株式の過半数を保有しておらず、形式基準では両社の間に親子会社関係が認められない。

実質基準での判定においても、株式の相互保有規制（会社法 308 条 1 項）により議決権がないものとされた株式は、親子会社判定に係る議決権割合の算定では分母・分子に含めないものとされており、両社がそれぞれ相手方に対して有する議決権数は、親子会社関係の有無を判定する場面では 0 個扱いとなるから、会施規 3 条 3 項 1 号および同項 2 号の要件が充足されることはなく、同項 3 号についても、後述する事情に照らせば、同項 2 号イその他の要件が充足されることはない。したがって、実質基準でも両社の間に親子会社関係は認められない。

(3) 平成 20 年 10 月 1 日の時点で、A 社は、B 社の発行済普通株式の過半数を適法に保有することとなった。しかし、B 社が A 社の発行済普通株式の 25%以上を適法に保有していた状況に変わりはなく、会社法の立法担当者らの解説に従えば、両社がそれぞれ相手方に対して有する議決権数は 0 個扱いとなるから、形式基準では両社の間に親子会社関係は認められない。

実質基準でも、両社の相互保有株式に係る議決権が停止されていることに加え、会社法施行時から事実関係に特段の変化が生じていないことから、会施規 3 条 3 項各号の要件が充足されることはなく、両社の間に親子会社関係は認められない。

(4) 平成 26 年 12 月 17 日の時点で、B 社は、A 社の発行済普通株式の過半数を保有することとなったが、平成 20 年 10 月 1 日から平成 26 年 12 月 16 日までの間に A 社が B 社の親会社となった事実はなく、A 社が B 社の発行済普通株式の 25%以上を適法に保有していた状況にも変わりはないから、形式基準では両社の間に親子会社

相続税等の納税猶予制度に関する逐条解説書によれば、「株主総会において決議をすることができる事項の全部につき議決権を行使することができない株主を除く」とされるのは、次の理由による。

経営承継受贈者の適用要件としての「株式等の過半数を所有していること」については、本来であれば、議決権を行使することができる事項ごとに検討していくことが必要であるが、会社法上、株式等ごとに有する議決権の内容については自由に設計することができ、議決権を行使することができる事項ごとに整理するのは、実際に極めて困難であるからである（税務研究会編『「非上場株式等の相続税等納税猶予制度」逐条解説』（税務研究会出版局・2010 年）49 頁）。

関係は認められない。

実質基準でも、両社の保有株式に係る議決権が停止されていることに加え、会社法施行時から事実関係に特段の変化が生じていないことから、両社の間に親子会社関係は認められない。

(5) 以上のように、A 社と B 社との間には、A 社の創立時から現在に至るまでの間に親子会社関係が生じたことはないから、子会社による親会社株式の取得規制（旧商法 211 条ノ 2 第 1 項、会 135 条 1 項）についての違反は発生しない。また、両社は、平成 28 年 10 月 25 日の時点で、それぞれ発行済普通株式の過半数を相互に保有しているが、その相互保有それ自体に違法性はなく、株式の相互保有規制が除外されることもない。

(6) したがって、平成 28 年 10 月 25 日の時点で、B 社は、その保有する A 社株の議決権を行使することができず、A 社の株主総会においては、X1 が議決権ベースにおける筆頭株主であった。他方、A 社は、その保有する B 社株の議決権を行使することができず、B 社の株主総会においては、X1 が議決権ベースにおける筆頭株主であった。

(7) 経済産業省は、今川による回答を受けて、X1 を筆頭株主として認定をして、A 社および B 社の承継者に円滑化法の適用を認めた。

5 前提となる考え方

(1) 株式の相互保有と親子会社の認定

ア) 会社法の立法担当者らによる解説

2 つの株式会社それぞれ発行済普通株式の過半数を相互に保有することとなった場合において、相互保有株式の議決権および両社の関係をどのように取り扱うべきかについては、会社法の立法担当者らによる解説³¹が参考となる。

すなわち、「A 社が B 社の議決権の総数の 4 分の 1 以上を保有しているため、B 社が保有する A 社の株式の議決権を行使することができない場合、B 社は、A 社の株式を発行済株式総数の 2 分の 1 以上を保有しても、A 社の親会社とはならないか。」という設問につき、立法担当者らは、「B 社は A 社の議決権を有しないから、それ以外の事実関係を見れば、親会社とはならない。ただし、B 社の子会社や子法人等が A 社の議決権を有する等具体的な事実関係を前提とすれば、通常、施行規則 3 条各号のいずれかに該当し、親会社となるものと思われる。」と述べる。

旧商法 211 条ノ 2 第 1 項は、「総株主の議決権の過半数」という形式基準で親子会社関係の有無を判定していたが、その際には、相互保有株式も議決権があるものとして取り扱っていた（旧商法 211 条ノ 2 第 5 項）。しかし、会社法は、この旧商法 211 条ノ 2 第 5 項に相当する規定を取って置かなかったものと一般に理解されている。その理由は、立法担当者らの解説によれば、「財務諸表等規則の子会社概念との統一性を確保するため」とされている³²。

なお、会社法制定後に公表されたものではあるが、財務諸表作成の際に従うものとされている企業会計基準においては、親子会社判定の際に、相互保有株式を分母・分子に含めないこととされている（企業会計基準委員会の企

³¹相澤哲＝葉玉匡美＝郡谷大輔編著『論点整理 新・会社法』（商事法務・2006 年）167 頁。

³²相澤＝葉玉＝郡谷編・前掲注（31）167 頁。

業会計基準適用指針第22号「連結財務諸表における子会社および関連会社の範囲の決定に関する適用指針」（平成20年5月13日制定・平成21年3月27日・平成23年3月25日改正）第5項（3）³³。

イ）租税特別措置法における明文規定

非上場株式等についての相続税の納税猶予の特例は、「認定承継会社の代表権を有していた個人として政令で定める者」が被相続人であることをその要件の1つとする。

具体的には、相続の開始の直前において、①当該個人およびその同族関係者の有する当該認定承継会社の非上場株式等に係る議決権の数の合計が「当該会社に係る総株主等議決権数の百分の五十を超える数」であり、かつ、②当該個人が同族関係者等内で筆頭株主であることが求められる（租税特別措置法施行令40条の8の2第1項・11項）。

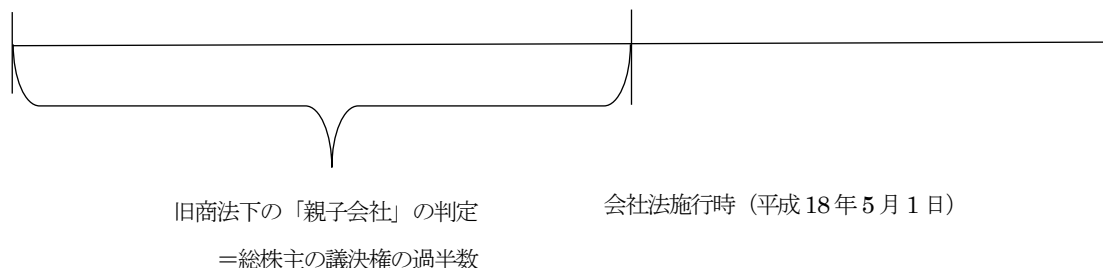
総株主等議決権数は、租税特別措置法において、「総株主（株主総会において決議をすることができる事項の全部につき議決権を行使することができない株主を除く。）又は総社員の議決権の数をいう。第四項、次条及び第七十条の七の四において同じ」と定義されている（租税特別措置法70条の7第2項3号ハ）。

一般にその具体例だとされているのが、会社法上でその議決権が制限されることとなる自己株式および相互保有株式等である³⁴。

総株主等議決権数の算定の際に「株主総会において決議をすることができる事項の全部につき議決権を行使することができない株主を除く」のは、「本来であれば、議決権を行使することができる事項ごとに検討していくことが必要であるが、会社法上、株式等ごとに有する議決権の内容については自由に設計することができ、議決権を行使することができる事項ごとに整理するのは、實際上極めて困難である」からと説明されている³⁵。

（2）旧商法の親子会社の判定

旧商法は、総株主の議決権の過半数を有するか否かによって親子会社関係の有無を判定していた（旧商法211条ノ2第1項）。また、旧商法の適用上は、いわゆる孫会社も親会社の子会社とみなされていた³⁶。



（3）会社法の親子会社の判定

ア）形式基準および実質基準

会社法は、親子会社関係の有無を判定する基準として、①その総株主の議決権の過半数を有することという形

³³神田秀樹『会社法（第20版）』（弘文堂・2018年）190頁。

³⁴中小企業庁財務課『中小企業経営承継円滑化法申請マニュアル【相続税、贈与税の納税猶予制度】（平成27年1月施行版）』7頁参照。

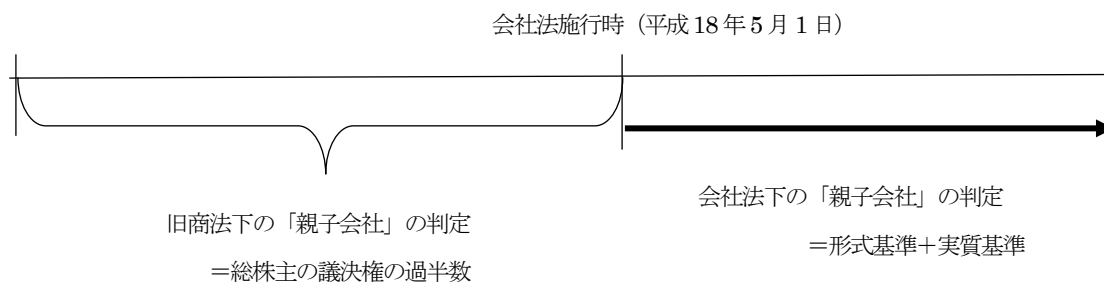
³⁵税務研究会編『「非上場株式等の相続税等納税猶予制度」逐条解説』（税務研究会出版局・2010年）49頁。

³⁶上柳克郎＝鴻常夫＝竹内昭夫編『新版注釈会社法（3）株式（1）』（有斐閣・1986年）272頁。

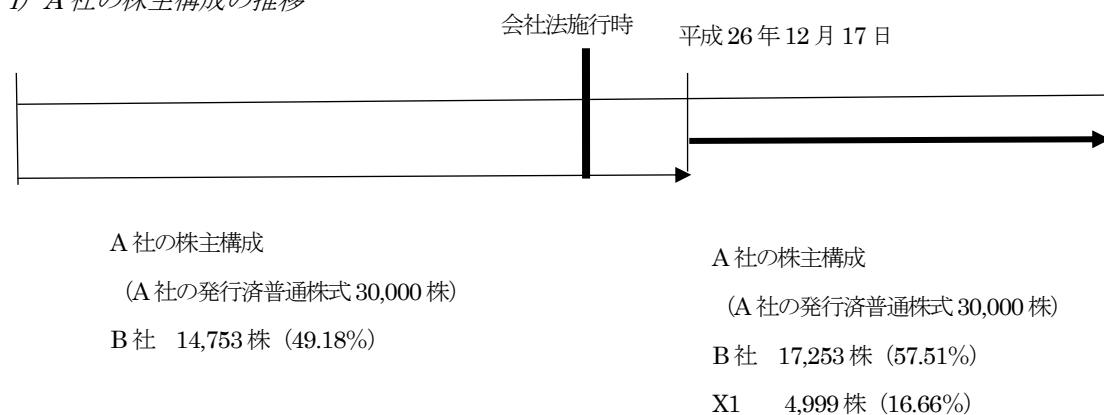
式基準（会2条3号）、および、②その経営を支配していることという実質的な支配力基準（以下、「実質基準」という。）を採用している。「経営を支配している」とは、財務および事業の方針の決定を支配していることである（会施規3条1項）。

イ) 実質的な支配力基準の具体化

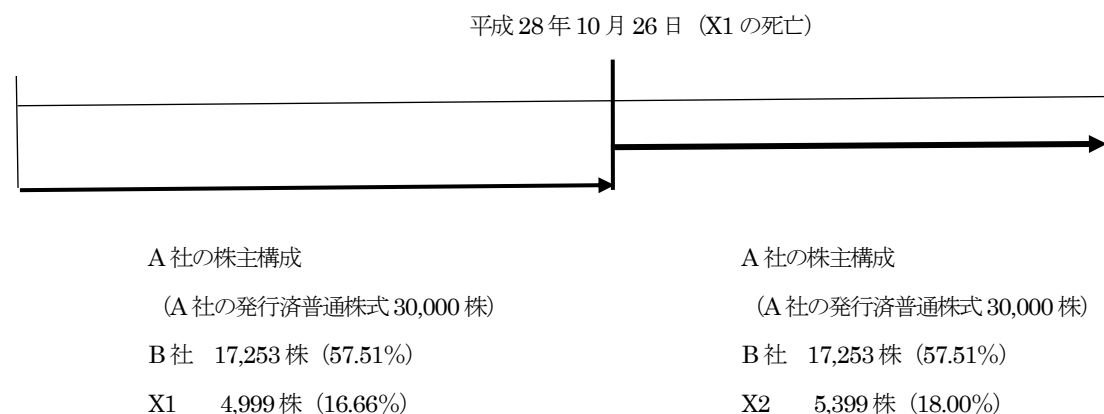
実質基準においては、①自己の計算で過半数の議決権を所有している場合（ただし、有効な支配従属関係が存在しないと認められる場合を除く。会施規3条3項1号）、②自己の計算で40%以上（50%未満）の議決権を所有し、かつ会施規3条3項2号イ～ホのいずれかに該当する場合（同項2号）、または、③自己の計算での所有割合は40%未満であるが、自己所有等議決権数（会施規3条3項2号イ）の割合が50%を超え、かつ会施規3条3項2号ロ～ホのいずれかに該当する場合（同項3号）、親子会社関係が認められる。本件では、このうち、③が特に問題となる。



i) A社の株主構成の推移



ii) X1の死亡後の株主構成



6 旧商法下における親子会社関係の有無

平成8年8月29日から平成18年4月30日までの間において、B社およびA社は、相互に発行済普通株式の25%以上を適法に保有していたことから、株式の相互保有規制（旧商法241条3項）によりそれぞれその議決権行使を制限されていた。しかし、親子会社関係の有無を判定する場面では、その議決権を有するものとみなされていた（旧商法211条ノ2第5項）。

両社が有するものとみなされていた議決権数は、いずれも50%を超えていないから、両社の間に親子会社関係が認められない。

7 会社法下における親子会社関係の有無

（1）会社法下における形式基準による判定

ア）A社およびB社の株式保有

第1に、会社法が施行された平成18年5月1日の時点では、B社およびA社は、その相手方普通株式に係る持株割合がいずれも50%未満であることから、形式基準では両社の間に親子会社関係が認められる余地はない。

第2に、平成20年10月1日以降は、A社がB社の発行済普通株式の53.52%を所有し、さらに平成26年12月17日以降は、B社がA社の発行済普通株式の57.84%を所有するに至っていることから、相手方の発行済普通株式に係る持株割合は、平成28年10月25日の時点で相互に過半数となっている。

イ）保有割合が過半数の場合の扱い

ここで問題となりうるのは、議決権の保有割合が過半数となった場合における株式の相互保有規制の取扱いである。会社法は、「議決権の4分の1以上を有すること」とするだけで、議決権の過半数を保有された場合の取扱いについて明確ではない。下限については定めがある一方、上限については定めがないのであれば、過半数の場合も当然に規制されるものとするのが自然な解釈である。実際、立法担当者によれば、前記5（1）で述べたように、その総株主の議決権の25%以上を保有された会社はその相手方の議決権の過半数を所有することとなった場合には、形式基準では親会社にはならないとしており、このような場合に株式の相互保有規制が働くことおよびそれが親子会社関係の有無の判定にも反映されることを肯定している。

また、会社法308条1項括弧書きを受けて定められた会社法施工会施規67条1項括弧書きは、株式の相互保有規制を受ける株主から「当該株主であるもの以外の者が当該株式会社の株主総会の議案につき議決権を行使することができない場合（当該議案を決議する場合に限る。）における当該株主を除く」旨規定しているが、その典型例が「完全子会社が完全親会社の相互保有対象議決権の4分の1以上を有している場合³⁷」だとされている。

すなわち、本来、その子会社に親会社の議決権の25%以上を保有してしまった場合、当該親会社の保有する議決権は停止されてしまう。しかし、当該停止により議決権を行使できる株主が1人もいなくなってしまうようなときには、その不都合を解消する必要がある、かつ、そうしても特段の弊害が生じないことから、1株1議決権の原則の例外（＝株式の相互保有規制）の例外として、議決権の停止が解除されるわけである。このように、会社法施行規則も、立法担当者の見解と同様の立場で制定されている。

³⁷ 弥永真生『コンメンタール会社法施行規則・電子公告規則（第2版）』（商事法務・2015年）347頁。

ウ) 株式の相互保有規制の意義

株式の相互保有規制は、一般に、資本の空洞化および株主総会決議の歪曲化を防止するため、株式の相互保有に係るインセンティブを奪うものだとされているが³⁸、株式の相互保有割合が増加すればするほど、資本の空洞化が進むことになる。その弊害を防止するための規制がよりいっそう必要となるから、立法担当者の見解は、実質的にも正当である。

したがって、株式の相互保有規制は、一方の議決権の保有割合が過半数となった場合でもその適用が除外されることはない。このため、B社にその発行済普通株式の25%以上を適法に所有されていたA社がB社の発行済普通株式の過半数を所有することとなっても、両社がそれぞれ自己の計算において相手方に対して有する議決権数は、親子会社関係の有無を判定する場面ではいずれも0個扱いとなる。そのため、形式基準でA社がB社の親会社だと判定されることはない。

同様に、A社にその発行済普通株式の過半数を先に所有されていたB社がA社の発行済普通株式の過半数を後から保有することとなっても、形式基準でB社がA社の親会社だと判定されることはない。

(2) 会社法下における実質基準による判定

本件では、会社法の施行から現在に至るまでの間、両社の相互保有株式に係る議決権が停止され続けていることに加え、以下の事実関係につき特段の変化は生じていない。このような事情に照らせば、会施規3条3項1号および同項2号については、いずれも自己の計算において所有する議決権が0個であるという時点でその要件が充足される余地はなく、同項3号についても、後述するように、自己所有等議決権が0個であることなどから、その要件が充足されることはない。したがって、実質基準でもB社がA社の親会社だと判定されることはない。

ア) 自己所有等議決権数（会施規3条3項2号イ）

平成18年5月1日の時点では、①出資、人事、資金、技術、取引等において緊密な関係にあることにより、B社の意思と同一の内容の議決権を行使すると認められる者の所有している議決権、および、②B社の意思と同一内容の議決権行使をすることに同意している者が所有している議決権につき、その合計数が全議決権数の過半数となる事実はない。

本件においては、X1の意向がA社およびB社の経営に絶大な影響を与えていたことから、議決権を行使できるその他の株主も特に反対意見を述べるようなことはなかったが、それはあくまでもX1個人の意向に賛同していたのであって、B社という法人の意向にX1を含むその他の株主が賛同していたわけではない。

したがって、平成18年5月1日の時点において、B社の自己所有等議決権数は0個である。そして、その状況は、現在に至るまで特に変わっていない。

イ) 役員等の構成員（同号ロ）

(A社の事実)

A社の常勤の業務執行取締役であったのは、平成18年11月までの間はX1およびP1であり、平成18年10月から平成20年6月までの間はX1だけである。平成20年6月から平成28年10月までの間はX1およびX2であった。

他方、B社の常勤の業務執行取締役であったのは、平成20年6月までの間はX1だけであり、平成20年6月

³⁸ 弥永・前掲注(37)345頁参照。

から平成 27 年 2 月までの間は X1 および X2 であり、平成 27 年 2 月から平成 28 年 10 月までの間は X1、X2 および X4 の 3 名であった。

(B 社の事実)

B 社の常勤の業務執行取締役であったのは、平成 20 年 6 月までの間は X1 だけであり、平成 20 年 6 月から平成 27 年 2 月までの間は X1 および X3 であり、平成 27 年 2 月から平成 28 年 10 月までの間は X1、X3 および X4 の 3 名であった。他方、A 社の常勤の業務執行取締役であったのは、平成 18 年 11 月までの間は X1 および P1 であり、平成 18 年 10 月から平成 20 年 6 月までの間は X1 だけであり、平成 20 年 6 月から平成 28 年 10 月までの間は X1 および X3 であった。

(X1 の地位)

両社に共通する役員のうち、X1 は、創業者の後継者（2 代目）であり、B 社および A 社の代表取締役として「会社の経営に最も中心的に関わっている役員」であった。また、X5、X6 および P2 は、非常勤であり、業務執行には一切関与しておらず、両社の事業等に関する知識も特に有していないような状況であって、現実には名目的取締役であった。

B 社は、昭和 20 年 10 月に、鋁螺専門販売を業とする会社として X1 により設立されている。また、A 社は、昭和 35 年 10 月に、より安価なネジの需要が広がる中、ネジ製造を主たる業とする会社として、当初から B 社とは別途独立した形で X1 により設立されている。一般に、主たる株主構成が共通する同族会社間においては取締役が重複しがちであり、両社の創業者が同一人物であることから、やはり両社の取締役も重複している。しかし、A 社の財務および事業の方針の決定に関して影響を与えることができたのは、X1 の代になってからは同氏だけであり、B 社においても同様であった。そして、同氏は、A 社および B 社を支配していた大株主であって、両社のいずれかの意向に従うべき立場にあった存在ではない。また、両社に共通する重要な使用人は、特に存在していない。

なお、仮に、甲社の取締役がその創業者 Q だけであり、かつ丙社の取締役もその創業者 Q だけであるような事例において、会施規 3 条 3 項 2 号ロの要件は、一見すると両社においていずれも充足されるように見える。

しかし、このように解せば、その関係が実質的には兄弟会社である場合において、両社が相互に 40%以上の議決権を保有し合っている事例を想定すると、両社がいずれもそれぞれ相手方の親会社だと判定されてしまうこととなり、その結論に矛盾が生じる。ここでは、単に両社の間で取締役が共通していれば足りるのではなく、その取締役等を介して一方の会社の意向を他方の会社の意思決定にも及ぼしうるような関係性も認められなければならないと考える。例えば、業務提携の合意に基づき一方の会社が他方の会社に自社の取締役を送り込んでいるような場合がその典型例であろう。名目的取締役が「影響を与えることができるもの」に当たらないことは明白である。

したがって、本件では、両社に共通する役員は、実質的経営者およびその後継者を除けば、名目的取締役しか存在していないから、会社法施行時から現在に至るまでの間において、B 社にとっての会施規 3 条 3 項 2 号ロにいう割合は 0%である。

このように実質的経営者等を含めないことがたとえ誤った解釈だったとしても、本件では、平成 29 年 3 月 11 日の取締役改選までは、両社において名目的取締役が常に取締役会メンバーの半数以上を占めており、また、同日以降は、両社に共通する取締役の全員がいずれか一方の会社においては名目的取締役となっている。そのため、会施規 3 条 3 項 2 号ロの要件が充足されないことには変わりがない。

ウ) 重要な財務等の決定を支配する契約等 (同号ハ)

重要な財務等の決定を支配する契約等が存在することとは、典型的には、事業全部の経営の委任を受けている場合のことであり、その他には、原材料の供給・製品の販売に係る包括的契約、一手販売・一手仕入契約等により、事業依存度が著しく大きい場合等が想定される³⁹。

会社法施行時から現在に至るまでの間において、A 社および B 社との間には、これらの契約等は存在していない。

エ) 負債の総額に対する他方会社による融資割合 (会施規 3 条 3 項 2 号ニ)

(A 社の事案)

A 社の平成 28 年度決算報告書によれば、支払手形および買掛金が負債総額の 75.6%を占めるが、①銀行等の金融機関からの借入れ、②B 社からの借入れ、③B 社の役員からの借入れは、それぞれ皆無である。このような状況は、会社法施行時から特に変わっていない。

したがって、会社法施行時から現在に至るまでの間において、A 社の資金調達には B 社は一切関与しておらず、その融資割合は 0%である。

(B 社の事案)

B 社の平成 28 年度決算報告書によれば、支払手形および買掛金が負債総額の 94.5%を占めるが、①銀行等の金融機関からの借入れ、②A 社からの借入れ、③A 社の役員からの借入れは、それぞれ皆無である。このような状況は、会社法施行時から特に変わっていない。

したがって、会社法施行時から現在に至るまでの間において、B 社の資金調達には A 社は一切関与しておらず、その融資割合は 0%である。

オ) 重要な財務等の決定を支配することが推測される事実 (同号ニ)

重要な財務等の決定を支配することが推測される事実とは、例えば、①当該他の会社が重要な財務および事業の方針を決定するにあたり、会社の承認を得ることとなっている場合、②当該他の会社が多額の損失が発生し、会社が当該他の会社に対し重要な経営支援を行っている場合または重要な経営支援を行うこととしている場合など、他の会社の意思決定機関を支配していることが推測される事実のことである⁴⁰。本件では、以下のように、これらの事実は認められない。

i) 税務署等の表敬

(A 社の事案)

A 社は、H 税務署より優良申告法人としての表敬を約 45 年間にわたって受けており、これまで税務否認を受けたことがないとのことである。税務署による表敬を長年にわたって受け、税務否認を受けたことがないという事実は、A 社と B 社の間では、親子会社間でしばしばみられるような不適切な取引がないことの証左であろう。

(B 社の事案)

B 社は、N 税務署より優良申告法人としての表敬を約 45 年間にわたり受けており、これまで、税務否認を受

³⁹ 弥永・前掲注(37)44 頁。

⁴⁰ 弥永・前掲注(37)44 頁。

けたことがないとのことである。税務署による表敬を長年にわたって受け、税務否認を受けたことがないという事実は、B社とA社との間では、親子会社間でしばしばみられるような不適切な取引がないことの証左であろう。

ii) 事業内容等

A社の事業内容は、ネジの製造に特化している。それは、技術力および生産力の高さを維持するためであり、実際、A社自体が単独で優良法人の表敬を受けるほどの収益力がある。確かに、全売上高のほとんどをB社への売上が占めているが、両社はいずれも大幅な黒字法人であって、両社の間の取引に係る価格設定は、一方が他方の利益を犠牲にするようなものとはなっていない。B社は、基本的には、「より高品質な商品を、より手頃な価格、より短期間で納品すること」でそのシェアを確保し、成長を続けてきた会社であるが、良質なネジを同業他社よりも低コストで製造できるとの創業者の思いからB社とは別に創立されたA社も、そのようなB社の厳しいニーズに対応しながら十分な利益も確保するという難題を克服することで成長を続けてきた。高品質な商品を同業他社よりも低コストで製造する能力を有するA社には、A社単独で十分な市場競争力がある。

iii) 財務方針の指示および協力

(A社の事案)

平成28年10月25日の時点で、A社の財務方針（借入れ、新株発行、資産運用等）および計画策定に関し、B社からの指示または協力等は存在せず、このことは、それ以前においても同様である。A社は、平成28年度決算報告書によれば、その経常利益は約8,245万円であって、第三者から支援を受けなければならないような状態になく、B社による重要な経営支援は行われていない。

両社は、創業者を同じくする会社同士ではあるが、その創業者は、既に存在していたB社の財産を出資してA社を創立するのではなく、個人的財産を出資してB社とは別にA社を創立し、両社の間に資本関係を生じさせることなく相互の経営の独立性を保持してきた。両社に株式の相互保有関係が生じたのは、創業者に係る相続の際に、相続人の側に資金需要が生じたからであって、何らかの事業上の必要性があったからではない。

(B社の事案)

平成28年10月25日の時点で、B社の財務方針（借入れ、新株発行、資産運用等）および計画策定に関し、A社からの指示または協力等は存在せず、このことは、それ以前においても同様である。B社は、平成28年度決算報告書によれば、その経常利益は約7,052万円であって、第三者から支援を受けなければならないような状態になく、A社による重要な経営支援は行われていない。

iv) A社とB社との間の取引量

(A社の事案)

A社は、ネジ製造を目的とする会社であり、B社がネジを取り扱う卸売商社であることから、B社を大口の取引先としている。A社の平成28年度決算報告書によれば、平成28年度の売上高約5億7,088万円のうち、B社に対する売上高は約5億5,284万円であり、その割合は約96.8%を占める。また、平成28年度の仕入高約2億6,282万円のうち、B社からの仕入高は約1億5,600万円であり、その割合は59.5%である。

しかし、親子会社関係がないグループ会社同士または系列会社間において取引の集中が一般的に見受けられることから明らかなように、売上高の大半が特定の取引相手に集中したからといって、それだけでは直ちに親子会社関係があることにはならない。

(B社の事案)

B社の売上高および仕入高に占めるA社の割合は、それほど大きなものではない。B社の平成28年度決算報告書によれば、その売上高は約42億0,077万円であり、主要販売先は約1,000社にのぼる。そのうちのA社に対する売上高は、約1億5,642万円に止まり、全売上高の3.7%を占めるにすぎない。また、B社の仕入高は約31億8,935万円であり、仕入先は約250社にのぼる。このうちA社からの仕入高は約5億5,284万円であり、全仕入高の17.3%を占めるにとどまる。A社は、多数にのぼる商品仕入先のうちの一つに過ぎない。

一方、A社は、ネジ製造を目的とする会社であり、B社がネジを取り扱う卸売商社であることから、B社を大の取引先としているが、B社は、A社のネジ製造計画等に一切関与しておらず、両社の間に兄弟会社以上の関係があるわけではない。

v) 経済的利益の供与の有無

A社の平成28年度勘定科目内訳書によれば、A社は、その本社工場の敷地の賃料としてB社に年間750万円の地代家賃を支払っているが、これまで当該支払が税務上問題とされたことはない。また、上述したように、両社の間の取引に係る価格設定は、一方が他方の利益を犠牲にするようなものとはなっておらず、両社の間に不透明な経済的利益の供与は存在しない。

加えて、両社の流動資産のうち現預金は、A社が約3億6,606万円であるのに対し、B社が約4億1,781万円であって、双方ともに十分な財政的余力がある。これら傾向は、会社法施行時から現在に至るまでの間に於いて特に変わっていない。

このように、A社とB社との間には、一方が他方に経済的利益を供与した事実はないし、それを必要とする土壌も存在しない。

8 要件の充足

(1) 相互保有株式の議決権算入に係る課題

ア) 議決権算入説

相互保有株式は親子会社の議決権数の割合を算定する上で、議決権があるものとみなすべきであるという学説がある（議決権算入説）。その根拠として、①子会社による親会社株式の取得規制に抵触するため⁴¹、②当事者の知らない間に或る株主が親会社となり、親子会社間の監査役・取締役兼任禁止規制等に違反するため⁴²、とされる。

前記①の理由に関し、X1はB社およびA社に絶大な影響力があるため、両社のうち他方会社を子会社、一方会社を親会社として、子会社を通じた親会社の経営陣による親会社支配という弊害・構図はない。前記②の理由は本件両社には妥当しない。

また、議決権数の算定と子会社に係る様々な規制とは別である。実質的にみて支配関係が存するかどうかが肝要であるという有力説があり⁴³、本件ではB社およびA社は支配・被支配ではなく、かつ議決権数の割合を算定する上で、B社が保有するA社株の議決権は除外される。

イ) 旧商法下における過半数出資基準

⁴¹江頭憲治郎編『会社法コンメンタール1～総則・設立(1)』(商事法務・2008年)28頁(江頭憲治郎執筆)。

⁴²河本一郎「株式の相互保有と親子会社の認定」判タ633号9頁。

⁴³神田秀樹・前掲注(33)190頁。

株式の相互保有により議決権のない株式を発行済株式総数から控除して、各株主の過半数所有を算定すべきかについて、多数説では、「過半数出資基準というのは、法的に支配できるかどうかを問題にするものですから、議決権のある株式だけを取り上げるべきである」と考えられる⁴⁴。

旧商法に関するものであるが、形式基準による親子会社に該当するかを考えるうえで、定評のあるコンメンタールの解説は有益な示唆となる。すなわち、「過半数出資基準は、法的な支配可能性を問題にするものである」として、議決権のない状態にあるすべての株式を発行済株式総数から控除して、過半数所有を算定すべきであるとする説を妥当としている⁴⁵。

（２）X1の被相続人要件の充足

ア）違法な株式保有の有無

本件では、違法な株式保有は無いといえる⁴⁶。

イ）被相続人（X1）の要件（租税特別措置法施行令40条の8の2第1項1号2号）

本件では、3（3）アの各要件に関し、X1は被相続人としての要件を充足している。

（３）後継者要件の充足

ア）後継者の要件（租税特別措置法70条の7の2第1項）

本件では、3（3）イの各要件に関し、X2（X3）は後継者としての要件を充足している。

イ）X1からの相続

X1の死亡時において、同族関係者等は、認定承継会社であるA社の株式に係る議決権の数の合計が、A社に係る総株主等議決権数の過半数である。かつ、X2（X3）はX1が保有するA社株を相続した。

ウ）後継者および同族関係者等の議決権数

（A社の事実）

B社はA社の株主であるが、A社およびB社との株式相互保有の規制により、「株主総会において決議をすることができる事項の全部につき議決権を行使することができない株主」に該当する。

租税特別措置法70条の7の2第2項3号および同法70条の7第2項3号ハに基づき、A社の総株主等議決権数の算定において、B社は除外される。その結果、X2の議決権割合は、次のように算定される⁴⁷。

⁴⁴龍田節・鴻常夫「株式会社セミナー1・株式（座談会発言）」337頁。

⁴⁵上柳克郎＝鴻常夫＝竹内昭夫編『新版注釈会社法（3）株式（1）』（有斐閣・1986年）274頁（蓮井良憲執筆）。

⁴⁶本件では、違法な株式保有は無いという理由は、次である。第1に、旧商法下において、形式基準によりB社とA社は親子会社ではなく、A社およびB社は株式の相互保有規制に服し、子会社の親会社株式の取得禁止規制に抵触していない。第2に、会社法（平成18年5月施行）では、親子会社の認定基準は、形式基準および実質基準に照らして判断されることになるが、本件ではB社とA社は親子会社ではなく、A社およびB社は株式の相互保有規制に服するため、子会社の親会社株式の取得禁止規制に抵触していない。第3に、平成20年10月1日以降、A社はB社の持株割合が53.52%となり、平成26年12月17日以降、B社はA社の持株割合が57.84%となるが、会社法の立法担当者らによる解説および学説上の解釈から、B社およびA社は相互に親子会社の関係ではなく、子会社の親会社株式の取得禁止規制に抵触していない。

⁴⁷本件では、A社の発行済普通株式は30,000株であり、株主名簿によれば、主要株主構成は次である。個人株主では、代表取締役社長であるX1の保有株式は400株であったが、故X1（元代表取締役会長）が保有していた同社株式4,999株を相続により取得して、

第1に、A社の発行済普通株式30,000株のうち、B社が保有する17,353株が除外される。

第2に、X2および同族関係者等による総株主等議決権数は、12,647個(=30,000個-17,353個)となる。X2および同族関係者等の議決権の数の合計が、当該認定承継会社に係る総株主等議決権数の100%を占める。

第3に、X2の議決権は5,399個であり、同族関係者等内で筆頭株主である。

(B社の事案)

A社はB社の株主であるが、B社およびA社との株式相互保有の規制により、「株主総会において決議をすることができる事項の全部につき議決権を行使することができない株主」に該当する。

租税特別措置法70条の7の2第2項3号および同法70条の7第2項3号ハに基づき、B社の総株主等議決権数の算定において、A社は除外される。その結果、X3の議決権割合は、次のように算定される。

第1に、B社の発行済普通株式80,000株のうち、A社が保有する42,815株が除外される。

第2に、X3および同族関係者等による総株主等議決権数は、37,185個(=80,000個-42,815個)となる。X3および同族関係者等の議決権の数の合計が、当該認定承継会社に係る総株主等議決権数の100%を占める。

第3に、X3の議決権は24,250個であり、同族関係者等内で筆頭株主である。

エ) 後継者の要件

(A社の事案)

X2および同族関係者等による総株主等議決権数は、12,647個(=30,000個-17,353個)となる。X2および同族関係者等の議決権の数の合計が、認定承継会社に係る総株主等議決権数の100%を占める。また、X2の議決権は5,399個であり、同族関係者等内で筆頭株主である。よって、X2は後継者の要件を充足している。

(B社の事案)

X3および同族関係者等による総株主等議決権数は、37,185個(=80,000個-42,815個)となる。X3および同族関係者等の議決権の数の合計が、認定承継会社に係る総株主等議決権数の100%を占める。また、X3の議決権は24,250個であり、同族関係者等内で筆頭株主である。よって、X3は後継者の要件を充足している。

VI 事業承継における譲渡制限株式の評価算定

～株式の評価算定事案に係る会社への取材から～

1 はじめに

事業承継において特定の後継者に経営権を円滑に引き継がせるには、自社株式を集中させることが求められる。定款で譲渡を制限された自社株式について、既存株主から任意で当該株式を取得する場合だけでなく、会社が株主の請求による他者への譲渡を承認しないときは、会社または別の買取人を指定して、当該株主と指定買取人との間で売買価格を協議する。株式の評価額が高く、当事者の希望価格に大きな差異があるため、売買価格の協議が調わないときは、裁判所への申立により価格決定がなされる(会144条3項)。非上場会社では、裁判所は専門家鑑定を参考とすることが多い。しかし、売主側と買主側の希望価格に大きな差異がある場合、その評価をめぐり

5,399株となる(平成29年3月31日現在)。また、X5(X1の妻、X2の継母)が4,379株、X3(X1の長男)が408株、X7(X1の長女)が400株、X4(X1の三男)が150株をそれぞれ保有している(平成29年3月31日現在)。他方、法人株主では、B社株式会社(以下、「B社」という。)はA社の発行済普通株式30,000株のうち、17,353株を保有している。これを見れば持株割合は57.84%である。

裁判所に対し、いかに説得力のある主張および株式評価鑑定書の内容を検討した。

株式の評価は、複雑な要因により決定される。例えば、会社の収益力、財務状態、会社の純資産額、収益率、配当率、事業の将来性、株主の持株割合、会社支配の関係などである。上場会社の株式は、これらの要因に対する多くの市場参加者の判断が集約されて株価が形成される。客観的評価として、上場会社の株式は取引所が公表する相場（株式の市場価格）がある。非上場会社の株式には、そのような指標はない。

譲渡制限株式の売買価格は、譲渡等承認請求の時における株式会社の資産状態その他一切の事情を考慮しなければならない（会 144 条 3 項）。会社の資産状態その他の一切の事情とは、株価形成と影響のある要素に限定される。例えば、会社の純資産額、収益性、配当率、事業の将来性、株主の持株割合、会社支配の状態などである。決定されるべき株価は、簿価または清算を前提とする処分価額ではなく、株式の交換価値である⁴⁸。

本章では、サービス関連業で業界最大手の一つである X1 社（本社・京都市）に取材をして、事業承継と密接に関連している譲渡制限株式の評価の課題を考察する。

2 法政アクティブリサーチの取材

（1）事実の概要

法政アクティブリサーチにおいて、サービス関連業で業界最大手の一つである X1 社に取材をした。私的事案であるため、匿名で記載する。X1 社には、同じ経営者一族の会社である X2 社がある。両社の発行する株式に関し、定款に譲渡制限の規定がある。X1 社は普通株式および劣後株式を発行している。

X1 社および X2 社では、同族（Y 家）であり両社の取締役かつ株主 Y1 が保有する X1 株および X2 株を P 社に譲渡したい旨の請求があった。X1 社および X2 社は当該請求を拒否するとともに、両社の代表取締役 X3 が買取人として指定された。また、X2 社では、同時期に、従業員から取締役となった株主 Y2 から X2 株を P 社に譲渡したい旨の請求があったが、X2 社は当該請求を拒否して代表取締役 X3 を買取人に指定した。

本件は、株主 Y1 が指定買取人 X3 との間における X1 株および X2 株の評価の算定、株主 Y2 が指定買取人 X3 との間における X2 株の評価の算定が争われ、非訟事件として裁判所に申し立てられた。京都地裁は、X1 株および X2 株の評価に関し、後記（2）のように算定した（京都地決平成 20 年 5 月 16 日公開判例集未登載）。

本件の特徴は、京都地裁は、第 1 に、X1 社の普通株式と劣後株式について、第 2 に、同時期に買取りを請求した Y1 と Y2 が保有する X2 株について、異なる評価算定をしたことである。

（2）X1 株の評価の算定

ア) 株式の評価方法

X1 株の評価の算定方法について、京都地裁は次のように決定した。すなわち、「個々の不動産を中心とする静的な資産価値の総体（純資産価値）と、不動産の有効利用を中心とする収益価値（収益還元価値）とは、いわば本件会社の資産価値を異なる側面から評価するものであって、本件でそのいずれかを特に重視すべきものとする理由はないと認められるから、上記純資産価値と収益還元価値を 5 対 5 の割合で考慮すべきものとした（専門家）鑑定は相当といえる。」として、時価純資産方式および収益還元方式を併用している。

イ) 精算所得税の控除について

時価純資産方式を採用する場合、精算所得税を控除するかが問題となる。京都地裁は次のように決定した。す

⁴⁸山口和男『会社訴訟・非訟の実務（改訂版）』（新日本法規・2004 年）257 頁。

なわち、「本件会社は株式会社であって、法的には人的会社や組合などとは異なるものの、本件会社のように、少数の同族支配株主が様子を保有している閉鎖会社においては、第三者に株式を自由に譲渡して投下資本を回収することはもともと想定されておらず、実際には、他方の支配株主かその支配下にある者に対する譲渡しか考えられないから、その実態は、実質的共有状態にある人的会社や組合において、その一部の共有者（社員）が共有関係から離脱する場合と類似しており、上記株式譲渡は、いわば清算の一部前倒しとしての実質を有していると理解することができる。この実質関係を前提とすれば、株式の譲渡価格の評価においては、実際に清算手続を行った場合に取得できる金額、すなわち精算所得税を控除した残額とみるのが、その実態に沿うものと考えられる。

また、本件のように、少数の支配株主相互間で株式譲渡がされる場合、譲渡株主は、当該株式の譲渡により当該株式の評価額に見合う現金を取得できるのに対し、譲受株主が当該株式の評価額に見合う現金を入手しうるのは、実際に清算を行った場合しかないのであるから、その両者間の衡平を考えれば、先に現金を取得する譲渡株主の取得額は、清算を行った場合と同じ金額、すなわち精算所得税控除後の金額に限られるものと解するのが相当である」として、時価純資産方式を採用して評価額を算出するについて精算所得税を控除するのが相当であるとしている。

ウ) 普通株式と劣後株式の評価差異について

普通株式か、配当および残余財産について劣後する株式かにより、株式の評価に差異をつけるべきかについて、京都地裁は次のように決定した。すなわち、「本件各株式のうち劣後株式が、残余財産分配においても劣後性をもつとしても、本件各株式の譲渡時点では、その差異は現実化しておらず、近い将来に現実化する可能性も低いと認められるから、残余財産分配に関する劣後性を考慮せず、配当価値の差異のみを考慮して劣後株式の評価額を算定した（専門家）鑑定手法は、不相当とはいえない」として、評価に差異をつけている。

（3）X2株の評価の算定

X2株の評価の算定方法について、京都地裁は、指定買取人X3と同族であるY1は保有するX2株と、同時期に買取請求をしたY2（元従業員の取締役）が保有するX2株の評価に差異をつけている。

すなわち、「申請人Y2は、Y家と行動を共にしているが、上記認定のX2社の歴史や実態に照らすと、同族でない協力者は、会社に対する支配性において大きな隔たりがあるといえるし、申請人らの主張に従えば、従業員株主であっても、Y家のいずれかと行動を共にすれば、支配株主として認定されることとなり、単独で買取請求権を行使したときとの間で不均衡が生じることから、本件会社においては、両グループの親族か否かで支配権を区別するのが相当である」。

他方、株式の評価方法および精算所得税の控除について、京都地裁は以下のように述べる。すなわち、「非公開会社の株式評価の方式としては、・・・Y1ら名義の株式については、時価純資産方式と収益還元方式を併用して、時価純資産価格・・・、収益還元価格・・・とし、本件会社が健全な継続会社であって、両方式のいずれかを重視すべき特別の事情がないとして、上記両価格を5対5で加重平均し、・・・。

他方、Y2名義の株式については、「申請人Y2が発行済株式総数の0.75%を保有するに過ぎない少数株主であることを重視して配当還元価格・・・を中心としつつ、他方で、同人が取締役に就任し、申請人のグループに属して行動を共にしてきた経緯があることも考慮し、時価純資産価格及び収益還元価格を関連づけて評価することとし、配当還元価格、純資産価格及び収益還元価格をそれぞれ50対25対25の割合で平均加重し、・・・鑑定は一般的な非公開会社の株式評価の手法を踏まえ、前提事実、評価方式の選択、評価の過程および評価の結果のいずれの点においても、適切で合理的な内容を有しており、格別問題とすべき点はないから、これをそのまま採

用して、本件各株式の売買を決定するのが相当である。」

「株式評価の手法として時価純資産方式を用いる場合に精算所得税を控除すべきか否かという問題があるが、本件では、簿価純資産が時価純資産を上回っているため、この点は問題とならない。」

3 株式評価の考慮要素

株式・持分評価において考慮される要素として、次のことが指摘できる。

課題	具体的内容
対象会社の収益状況	①利益（増減の原因と今後の予測）、②収益の構造（主要取引先からの収益状況、分野別の収益、事業の安定性、経済活動による収益と不動産等の資産からの収益の比率、支出の内訳、経費増大の可能性、借入資本と金利）、など。
対象会社の事業内容	①会社の規模、資産の特性・価値の騰貴率および下落率、事業継続を前提としているか、経営上のノウハウ・知名度、②事業の特殊性、③雇用関係（雇用契約の内容、経費に占める人件費の割合、従業員数の多さは株式評価にあたり、株式価値を高める）、など。
対象会社の資産状況	①会社を解体すれば、どの程度の残余財産が分配できるか、②会社の将来予測（将来的価値の増減予測、遊休資産の売却予定、将来における上場の具体的可能性、借入の増大の可能性）、など。
対象株主の意図・地位	①どうしても、役員、株主の地位を離れ、株式を売却したいのか、②利益配当（過去・現在の具体的金額、配当政策、将来予測）、③株主兼役員の地位・報酬、会社を支配できていたか（代表権、持分比率との関係）、役員報酬を何年に渡り得ることができたか、など。
対象買主の事情	① 買取人の株式取得後の状況、②買取人の持分比率の変動、③支配的株主となるのか、など。

4 株式の評価の算定方式

株式の算定方式には、類似業種比準方式、純資産方式、収益還元方式、配当還元方式がある。これらは、相続税、贈与税および法人税法の課税評価上、頻繁に用いられている。私人間の争いにおいて、会社の事業規模の大小、株主の会社に対する支配力の大小に応じて、概して類似業種比準方式、純資産方式、収益還元方式、配当還元方式を単一ではなく、併用して適用している。

株式の評価においては、会社資産に対する持分の性格、および譲渡性の低い株式であることなど、様々な要素が株価を評価するうえで勘案される。会社に利益が発生しても、その利益が株主にすべて配当されるわけでない。会社内部に利益金その他として留保される部分が多く存するであろう。利益が留保されることで純資産価額は高くなり、逆に配当還元価額が低くなる。

（１）類似業種比準方式

ア) 概 念

類似業種比準方式は、上場する２つ以上の標本会社の株価、純資産、配当額、収益などを比準材料として、対象会社の株式を評価する。会社が事業継続（ゴーイング・コンサーン）することを前提とする⁴⁹。

⁴⁹大野正道編『中小企業のため事業承継の法務と税務』（1995年・税理経理協会）212頁。

イ) 算定方式

類似業種比準方式は、上場されている類似業種会社の株価平均（3ヵ月間の最低株価）を基本にして、評価会社と類似業種会社の1株当たりの配当価額、1株当たりの年利益額平均、1株当たりの純資産額平均を比較して求めた比準割合を乗じる。そして、流通性が劣ることから一律に3割減額する⁵⁰。

ウ) 問題点

課題	具体的内容
課税技術上の観点	課税技術上の観点にたつものであり、私人間の個別具体的な利害対立下での公正適正な価格算出に困難である。
各会社の特殊性・成長性	各会社の特殊性・成長性から、直ちに類似比較はできないという指摘がある。しかし、このことはどの方式を採った場合でも生ずる問題であり、類似業種比準方式に固有の問題とはいえない。
標本会社	評価対象会社が上場会社に匹敵する規模ではない場合、非公開会社において実際の売買事例として参考となる2つ以上の標本会社の株式評価を見出すことは困難である。
比準業種選定	標本会社、比準業種を選定し、その評価しようとする会社が2種以上の事業を営む場合には、各比準会社あるいは比準業種の各指標を比率に応じ勘案し、総合評価するプロセスを踏む。そのため、当該問題は相当程度解決されると思われる。比準業種選定はその業種に国税庁がどの会社のデータを織り込んでいるかを調べる必要がある。
純資産、配当、収益の要素	類似業種比準方式では、純資産、配当、収益を考慮する。しかし、3つの比準要素（このうち3つまたは2つ）がゼロなどの場合には、評価が困難であり、この方式を採る限界だろうと思われる。
各会社の特殊性・成長性	各会社の特殊性・成長性から、直ちに類似比較はできないという指摘がある。しかし、このことはどの算定方式を採った場合でも生ずる問題であり、類似業種比準方式に固有の問題とはいえない。

（2）純資産価額方式

ア) 概 念

純資産価額方式は、同族株主のいる会社の同族株主が取得した場合、観念的に会社を清算および解体すれば、どの程度の残余財産を分配できるかを検討する。残余財産分配型である。解体価値は、精算所得を算定する。精算所得に対する法人税等相当額を控除しない。類似業種比準方式において、2つ以上の標本会社という株式の価額指標がない場合、純資産価額方式は有用である⁵¹。純資産価額方式は、①純資産簿価方式、②純資産時価方式、

⁵⁰類似業種比準＝ $A \times [b/B + c/C \times 3 + d/D] \times 1/5 \times 0.7$

A＝類似業種の株価

b＝評価会社の直前期末における1株当たりの配当金額

B＝課税時期の属する年の類似業種会社の1株当たりの配当金額

c＝評価会社の直前期末以前1年間（または2年間の平均）における1株当たりの利益金額

C＝課税時期の属する年の類似業種会社の1株当たりの年利益金額

d＝評価会社の直前期末における1株当たりの純資産価額（帳簿価額によって計算した金額）

D＝課税時期の属する年の類似業種会社の1株当たりの純資産価額（帳簿価額によって計算した金額）

0.7＝割約額

⁵¹人的会社たる合名会社・合資会社の持分払戻に係る事件では、純資産価額方式が多数、採用されている。例えば、最判昭和44年12

③純資産処分価額方式に分けることができる。

第1に、純資産簿価方式は、簿価という会計帳簿上の記録に基づく。

第2に、純資産時価方式は、個々の資産の再取得価格（再調達価格）の総計である。会社が一体として、他の経済主体に移転され、再びそこで使用されると仮定した場合、当該会社が現状の姿で新たに設立されるとすれば、どの程度の自己資本の価額を必要とするかを示す。

第3に、純資産処分価額方式は、会社が解散したと想定して、個々の資産を処分する場合の売却価額である。

課税が問題となっているのではなく、私人間の個別具体的な利害対立下においては、貸借対照表の資産および負債の各項目を再検討することになる。すなわち、株価を下げたい場合、資産の部をより低く、負債の部をより高くできるかを検討する。

イ) 算定方式

純資産価額方式は、観念的に会社を清算解体すれば、どの程度の残余財産を株主に分配できるかを検討したうえで、株式の評価に反映させるのである⁵²。純資産価額方式を採用する場合、純資産簿価方式によるべきではない。課税上は、課税時期において評価会社が所有する各資産の相続税評価額により評価した価額の合計額から、課税時期における各負債の金額の合計額および評価差額に対する法人税額等に相当する金額を控除した金額を、課税時期における発行株式総数（自己株式を除く）で除して求めた金額により評価する方法である（国税庁「財産評価基本通達」185）。

ウ) 問題点

課題	具体的内容
前提条件	純資産価額方式の問題点として、当該方式は事業を解体することを前提とすることである。会社が解体を前提としていないなら、継続的企業価値によるべきである。
純資産簿価方式	純資産簿価方式は、会計帳簿上の記録に基づく算定であり、資産の客観的交換価値を正當に表現しているとは限らない。
純資産時価方式	純資産時価方式における会社の純資産を時価で算定評価することの合理性に対する疑問である。各資産から生ずる収益を評価しないことは、問題であろう。
純資産処分価額方式	純資産処分価額方式の問題点として、経営資産は処分価値ではなく、利用価値によるべきであろう。
継続企業性	「純資産時価方式」および「純資産処分価額方式」では、通常、処分価額が再取得価格より低く見積もられるため、純資産時価方式の方が株価は、高くなる。「純資産時価方式」にし、「純資産処分価額方式」にし、株価は、株式の有する客観的交換価値よりも高額となることも生ずる。しかし、会社が継続企業であることを考えると、「純資産時価方式」が全く不適当であると認めることはできない（大阪地判昭53年5月11

月11日民集23巻12号2447頁、名古屋高判昭和55年5月20日判時975号110頁、神戸地判昭和61年8月29日判時1222号135頁、名古屋地判昭和62年9月29日判時1264号128頁。

⁵²1株当たりの純資産価額＝（資産の合計額－負債の合計額－〔（相続税評価額による資産の合計額－負債の合計額）－（帳簿価額による資産の合計額－負債の合計額）〕×42%）÷発行株式総数。小会社は、類似業種比準方式と純資産方式との併用方式が課税上、認められている。小会社の株式を評価する場合、類似業種比準価額の斟酌率は、50%となる。なお、類似業種比準方式と純資産価額との併用方式は、次の計算式になる。1株当たりの評価額＝（類似業種比準方式×0.5×1株当たりの純資産価額×（1－0.5）

純資産時価方式により資産の客観的交換価値を算定し、将来の時価がさらに下落することが見込まれるなどの要因を純資産時価方式では織り込めない場合、純資産処分価額方式により調整する必要がある。純資産方式を採用するにしても、時価および実体の価値（例えば、処分すればいくらになるか）を算出して、株式評価に反映させるべきである。

また、役員報酬額と株式評価について、小規模企業では代表取締役社長が持ち株を手放し、同時に役員も辞任する場合、今まで得てきた、あるいは代表取締役社長を続けられ得るであろう役員報酬額および退職慰労金の額を譲渡株価評価に加味することが考えられる。しかし、役員報酬の額は、その時点その時点でそれぞれその役員としての役務対価として相当な額であったのであれば、それが純資産価額形成に及ぼした影響は、調整を加えることはすべきでない。過去の役員報酬額が過小だったから株式評価を高めることは不適切である。買主側が同意すれば多少評価の幅のなかでプラス・アルファがありうるであろう。退職慰労金の額は、その役務提供の対価、過去の会社経営上の貢献度などを勘案して相当な額を決定し、純資産価額への影響額を勘案して株価を評価する。

（３）収益還元方式

ア) 概 念

収益還元方式は、１株当たりの課税後、純利益を資本化率で還元する。この方式は、将来当該会社にもたらされる利益が、当該会社の株式価値を決定するという考えに基づく。将来の見込みをどのように評価するか、である。資本化率の還元とは、将来得られると予想される金銭（リターン）をリスク勘案し、一定の割引率で還元するものであり、元本としての株式の評価である。

当該方式では、株式の売買当事者が、配当額よりも企業利益そのものに関心を有している属性の者かが問われる。また、資産中にバブル部分を多く含むなど、継続企業価値が収益力を超えて過大評価されるおそれがある場合、それを避けるために収益方式が考慮される⁵³。そのため、収益還元方式において考慮される要素として、次のことが指摘できる。

①経営支配株主か、非支配的株主か、②企業利益そのものに関心を有している属性の当事者か、③売上増減の具体的見込みはあるのか、上下方修正等の必要性和具体的数値、④収益構造、事業の安定性、人件費増加の具体的数値、⑤事業の特異性、⑥対契約の企業および契約過程上の問題点、契約のリスク、⑦引当金（退職給与引当金など）の未計上、現金支出の増大が高い可能性で見込まれるか、⑧社会保険料・消費税等の負担増大の見込み、⑨他社との競争状況、売上増減・得意先の増減と信用力、などである。

イ) 算定方法

収益還元方式は、１株当たりの課税後、純利益を資本化率で還元する。収益還元方式は、株式の発行会社のこれまでの収益を参考としながら、将来当該会社にもたらされる利益が、発行会社の株式の価値に影響を与えるという考えに基づく。将来の収益見込みの増減を株式の評価に補足的に反映させるのである。

⁵³判例によれば、東京地裁は、バブル地価を積極的に是認するつもりはないとしながらも、「バブル地価といえども当時の市場の実勢を反映した一般的通有性をもっていたものであり、当時の不動産価格算定に際し、バブル崩壊後の今日から見て価格の一定部分がバブル部分であったとしても、その一律の減価はかえって取引社会の公正さを害する。」としている（東京地判平成 7 年 4 月 27 日判時 1514 号 130 頁）。バブル部分の一律減価は不公正であるが、収益方式によるバブル部分の排除は公正とまではいえない。

ウ) 問題点

課題	具体的内容
収益の見込み	会社の収益見込み、相当にマイナスまたはプラスとなることが確実であるのか。不確実要素に依存している。どのような収益をどの位の期間続くものと見るのか。また、それを何%で割り引くのか。
指標の合理性	資本還元率のわずかな差によって評価額に大きな違いが出ることになる。そのため、用いる指標に合理性がなければならない。
非支配株主の有する株式	利益が配当されると、すべてその自由になる支配株主の有する株式の評価については意味を有するが、非支配株主の有する株式の評価には適当ではないのではないのか。
売買当事者間の合意	技術力などは特許等知財産の残存年数、人材の活動余命などを勘案することになる。しかし、実際問題として、売買当事者間でどこまで株式の評価に合意できるものかは、難しい。

(4) 配当還元方式

ア) 概 念

配当還元方式は、株式構成のうち配当金に着目し、今後、どのような配当を得ることができるのかという観点から株式を評価する。期待できるのは配当しかないという配当期待型である。会社の資産および収益状況は考慮されない。比較的簡易に評価できる反面、現実の利益配当が不当に低い場合、他の方式を斟酌することになる。

配当還元方式において考慮される要素として、つぎのことが指摘できる。

第1に、配当政策である。将来的な配当政策は、どうか。第2に、配当期待である。安定的な期待が見込めるか。売主が支配株主かどうか。考えられる株式保有のリスクはどうか。第3に、配当の特殊要因である。特殊要因は、あるのか。特定年度に記念増配をしたかなど、特殊要因を除く必要がある。

イ) 算定方式

同族株主以外の株主等の取得した株式（国税庁「財産評価基本通達」188）は、特例的方式である配当還元方式により評価される⁵⁴。

配当還元方式を応用したゴードン・モデルがある。配当還元方式の要素に基づき、①会社の成長性、②会社の収益構造、③自己資本からの利益と借入資本からの利益、④借入金利の負担、⑤対象株式の特性およびリスクを考慮するものである。

ウ) 問題点

課題	具体的内容
株価の評価要因	同族会社は概して利益の多くが内部留保され、利益の増加が直ちに剰余金配当の増加につながらない。配当金だけに着目し、会社の資産・収益状況を考慮しないのであれば、株式評価の客観性に疑問。
将来予測	将来の配当期待の長期予測が困難である
株主の地位	株主が役員の場合、利益配当ではなく、役員報酬または役員に付随する有形・無形の役得を考慮する必要はないのか。

⁵⁴配当還元価額＝（その株式に係る年配当金額÷10%）×（その株式の1株当たりの資本金の額÷50円）。

考慮すべき点	現実の利益配当が不当に低い場合、他の方式を斟酌すべきである。配当還元方式は、すでに経営者ではない株主が期待できるのは利益配当およびその期待権であるという観点にたつ。会社がどんな資産をどれ位保有し（純資産価額）、どのような収益性がある経営（収益性、収益力等）をしているかといった背景よりも、いくらの利益配当という投資リターンがあるのかが、株主にとって究極的に関心のあることだから、それに着目し、かつそれを基礎にして、投資回収の見地から株式を還元評価しようとする。
--------	--

（５）加重平均による併用方式

私人間の争いにおいては、株式・持分の評価方式は、概して、類似業種比準方式、純資産方式、収益還元方式、配当還元方式を併用する。裁判例を概観すれば、複数の方式を同等の比重により平均を求める事案（東京高判昭和51年12月24日判時846号105頁）、6対4など複数の方式を何らかの割合で加重平均を求める事案（東京地判平成7年4月27日判時1514号130頁）、など様々である。

加重平均による併用方式を用いる意義として、次のことを指摘できる。

第1に、継続企業価値の評価方法としては、会社の解散を前提とする純資産方式よりも、収益還元方式の方が理論的に優れていること。

第2に、収益還元方式は、資本還元率のわずかな差によって評価額に大きな違いが出ることになり、不確実である。

第3に、資産中にバブル部分を多く含むなど、純資産方式では資産の継続企業価値が収益力を超えて過大評価されるおそれがある。

第4に、収益還元方式により算出される株式・持分評価が、純資産方式による評価を下回ることが多い。しかし、このような加重平均による併用方式においても、必ずしも理論的意味が明確でないという指摘がある⁵⁵。

5 精算所得に対する法人税等の控除

（１）裁判例

株式の評価において、精算所得に対する法人税等相当額を控除するべきかが問題となる。精算所得に対する法人税等を控除した残額を株式の評価額とすれば、株式の売主が受け取る金銭は、控除しない場合と比較して低額となる。判例によれば、会社財産を時価純資産方式によって算定する際には、資産の処分相当額から精算所得に対する法人税相当額を「控除すべき」であるとする。

すなわち、「清算処分時価純資産方式による評価をも算定の基礎とするのを相当と認めるものであるところ、右方式は、会社を解散して清算した場合に社員にいくら分配できるかという観点から企業を評価するものであるから、社員に対する分配可能額を算出するに際し、資産の処分価格相当額から処分に要する費用及び精算所得に対する法人税等相当額を控除するのは当然である。」と判示する（東京地判平成7年4月27日判時1514号130頁）。

事業協同組合の脱退組合員の持分払戻に関する最高裁昭和54年2月23日判決（民集33巻1号125頁）は、「持分払戻は現実の解散による清算手続の一環として行うものではない」ことを理由に、精算所得に対する法人税等の控除を否定する。人的会社の退社員の持分払戻に関する諸判決は、「控除すべきでない。」と解する点で一致していた。

他方、株式の評価が問題となった判例においては、理由を明示しているわけではないが、法人税の控除を肯定しているものもある（東京高決平成2年6月15日金商853号30頁）。

⁵⁵河本一郎他「座談会・非公開株式の評価をめぐる問題」別冊商事101号12頁。

(2) 学 説

学説は、資産の処分相当額から精算所得に対する法人税相当額の控除は、否定的に解するとするのが、通説であった。

東京高決平成2年6月15日金商853号30頁および東京地判平成7年4月27日判時1514号130頁は、精算所得に対する法人税等相当額の控除を肯定している。これら裁判所の判断に対し、継続企業価値の評価方法として純資産方式と収益方式を比較し、「法人税等の控除では、企業の解散・清算を仮定した企業価値の評価をなぜ行なうのか理解に苦しむ。また、持分払戻の際には現実に発生しない法人税等の債務を観念的な仮定の下で控除するのは擬制がすぎる」との批判がある⁵⁶。

しかし、法人税等の控除を否定した場合、解散に伴って発生するであろう税金をすべて残存株主に負担させることとなり不公平である⁵⁷。他方、出資の払戻が問題となる人的会社においては必ずしも妥当しない⁵⁸。

社員の退社により持分が絶対的に消滅し、同時に会社からこれに相応した財産が流出するため、精算所得税相当額を仮に控除しなくとも残存社員が一方的に負担を強いられることはないであろう（法人税法93条・2条）。

判旨が指摘するように、純資産方式の採用が、会社を解散して清算した場合に社員にいくら分配できるかというあくまで「観念的に」解散を仮定した上での企業価値の評価を行うものに過ぎない。そのため、持分払戻額の算定に際し、精算所得税相当額を控除しても、退社員に不当な不利益を課するものではないであろう。

なお、京都地決平成20年5月16日公判判例集未登載は、次のように判断して、精算所得税相当額を控除している。すなわち、①本件会社のように、少数の同族支配株主が様子を保有している閉鎖会社は、第三者に株式を自由に譲渡して投下資本を回収することは想定されていない、②その実態は、実質的共有状態にある人的会社および組合において、社員が共有関係から離脱する場合と類似している、③本件株式譲渡は、清算の一部前倒しとしての実質を有している、④譲渡株主と譲受株主間の衡平を考えれば、先に現金を取得する譲渡株主の取得額は、清算を行った場合と同じ金額、すなわち精算所得税控除後の金額に限られる。

Ⅶ 種類株式の多様な活用実態と課題検討

～優先株式の採用企業の取材から～

1 はじめに

事業承継において種類株式または定款による株式の属人的定め（属人的種類株式）の活用が多く見られるようになってきた。例えば、現オーナー経営者に複数の子供がいるような事案では、相続前にあらかじめ完全無議決権株式を取得した現オーナー経営者から、遺言等に基づき議決権を有する株式を後継者に相続させ、完全無議決権株式を非後継者に相続させるなどが考えられる。本章では、優先株式（剰余金配当優先株式）を現実に利用するにあたり、実務上の課題に焦点を当てて検討する。

法政アクティブリサーチにおいて、定款で譲渡制限が付されている優良中堅メーカーあるP社（本社・大阪市）に取材をした。私的事案であるため、匿名で記載する。

⁵⁶出口正義・前掲注（48）224頁。

⁵⁷矢野善一「紛争解決局面における非公開株式の評価」竹内還暦・現代企業法の展開419頁。

⁵⁸伊藤雄司（批判）ジュリスト1147号127頁、渋谷光子〔批判〕判評250号34頁。

2 法政アクティブリサーチの取材

(1) 事実の概要

P 社は定款で譲渡制限が付されている優良中堅メーカーある。発行株式は 90 万株であり、代表取締役およびその一族が 80 万株を保有している。P 社は長年の友好関係にある Q 社から新たな融資を受けるに際し、「Q 社が保有する P 株（普通株式）について、融資に係る利息相当額を優先配当金とする配当優先株式に変更する」旨の申し出があり、P 社で承認された。

具体的には、①P 社の株主総会で、種類株式の内容を定款に定める変更決議、②P 社と種類株式に変更を希望する株主全員（Q 社）との合意、③普通株式に留まる者全員の同意（Q 社以外の株主）という手続を経て、Q 社が保有する P 株は、配当優先株式となった。

配当優先株式の具体的内容は、次である。①優先株式は、普通株式に先立ち、1 株につき年 10 円の配当を受ける。非累積かつ非参加型とする、②配当優先を受けるが、無議決権株式とする、③取得請求権付として、P 種類株式 1 株に対し P 普通株式 1 株とする。

(2) 定款の規定内容

定款には、例えば、「優先株式は、普通株式に先立ち、1 株につき年 10 円を限度として取締役会の決議で定める額の剰余金の配当を受ける。」等と記載する。定める内容は、①当該種類株主に交付する配当財産の価額の決定の方法、②剰余金の配当をする条件、③その他剰余金の配当に関する取扱い、等である（会 108 条 2 項）。配当可能利益がないときには、優先株式にも配当はできない。

「1 株につき年 10 円を限度として」と定款に定めた場合、今期は 10 円、来期は 8 円の剰余金配当をする優先株式を発行することは不可となる。当該定款は確定優先配当額 10 円の配当優先株式のみを示しているからである。8 円の剰余金配当は、株式異種類の株式となる。

優先株式を発行するまでは、定款には配当の上限額、その他の算定基準などの要綱を定めておけば、具体的金額・内容は取締役会決議（取締役会非設置会社では、株主総会決議）により定めることができる。しかし、定款規定に基づき、取締役会が具体的な優先配当金額を定めて優先株式を発行した場合、その後、取締役会決議のみで優先配当金額の変更ができない。優先配当額 10 円は確定した金額であり、その増減は取締役会決議のみで変更できない。

(3) 普通株式との比較における課題と対処

優先株式を発行するまでは、定款には配当の上限額、その他の算定基準などの要綱を定めておけば、具体的金額・内容は取締役会決議により定めることができる。しかし、定款規定に基づき、取締役会が具体的な優先配当金額を定めて優先株式を発行した場合、その後、取締役会決議のみで優先配当金額の変更ができない。優先配当額 10 円は確定した金額であり、その増減は取締役会決議のみで変更できない。

P 社は業績が好調で毎年増配している。そのため、P 株のうち普通株式のほうが配当優先株式よりも配当額が高いという設定時には予想しなかった現象が生じることになる可能性がある。

このような状況に対応するため、取得請求権付とする場合がある。Q 社は P 社の業績推移を勘案して、保有する種類株式を普通株式に転換することが可能となる。

(4) 無議決権株式との併用に係る課題と対処

本件では、配当優先を受けるが、無議決権株式としている。剰余金配当が現実に行われるのであれば、株主総

会で議決権を有しないながらも経済的利点を有するが、優先株主は配当政策を株主総会で意思表示できない。優先株式というだけでは、無議決権株主は経済的優位性が保証されているわけではない。配当が継続して実施されないなど一定の事由が生じた場合、Q社が取りうる対抗策として、定款に以下の内容を定めておくことが考えられる。第1に、配当優先が付与された無議決権株式を、あらかじめ定められた算式でP社が取得することを請求できる権利をQ社に付与する規定を定める。金銭を対価とする会社による取得請求権である。これはP社の分配可能額規制に服する。第2に、配当優先が付与された無議決権株式を、普通株式に転換できる権利をQ社に付与する規定を定める。普通株式を対価とするP社に対する取得請求権である。これは本件でなされている。

(5) 類 型

区分	具体的内容	
優先株式の 区分	優先株式は、剰余金配当優先株式・残余財産分配優先株式に区分。剰余金配当優先株式として、累積的優先株式および参加優先株式がある。	
	累積的優先株式	優先株主に対するある期の剰余金配当が定款で定めた一定額または一定割合に達しない場合、不足額（優先累積未配当金）が次期以降の利益で、普通株主等に先立って填補。他方、非累積的優先株式は各期に打ち切られて、不足額が次期以降の利益では填補されない。
	参加優先株式	優先株主に対し、①定款で定めた優先的内容により剰余金配当をし、②残余配当を普通株主とともに配当。
	累積的・非参加優先株式	①累積的・非参加優先株式は社債に近い性質、②非累積的・参加優先株式は普通株式に近い性質。
	残余財産分配優先株式	一定の事業目的を達成すれば会社を解散する意図がある場合、出資者にとり意義がある。
劣後株式との 相違	活 用	優先株式に対比される劣後株式の活用として、①新株発行に際し、利益の多い会社が既存株主を害しないため、新株を配当劣後株式とする、②企業に資金援助をする親会社または政府が、一般投資家からの普通株式の募集を容易するため、劣後株式を引き受ける等がある。
	定款の定め	劣後株式の発行は、定款の定めを要する（会 108 条 1 項 1 号 2 号）。

3 議決権制限株式の活用と注意点

(1) 利用例

例えば、取締役選任決議に関し議決権を行使できるとすることを内容とする議決権制限株式を発行して、取締役選任決議について、株主総会の普通決議に加えて、議決権制限株式の株主による種類株主総会の決議を要する旨を定款で定める。種類株主総会において、議決権を行使することができる種類株主がない場合、決議は不要である（会 323 条但書）。

(2) 完全無議決権株式の議決権行使と定款規定による排除

ア) 種類株主総会における議決権

議決権制限株式は株主総会における議決権は制限されているが（会 108 条 1 項 3 号）、一定の事項に関し、種類株主総会において議決権行使が可能である。

一定の事項とは、①一定の定款変更（株式の種類の追加、株式の内容の変更、発行可能株式総数または発行可能種類株式総

数の増加に関する事項に限定)、②株式の併合・分割、③株式・新株予約権の各無償割当て、④株主割当てによる新株引受人の募集、⑤株主割当てによる新株予約権引受人の募集、⑥組織再編(合併、吸収分割、吸収分割による承継、新設分割、株式交換、株式交換による他の株式会社の発行済株式全部の取得、株式移転)、等である。これら事項は、「ある種類の株式の種類株主に損害を及ぼすおそれ」があるとされ、実務上、種類株主総会決議を得ることが多い(会 322 条 1 項)。

イ) 定款規定による種類株主総会決議の排除

無議決権株式を活用する場合、種類株主総会の決議を要しない旨を定款に記載する(会 322 条 2 項・199 条 4 項)。しかし、一定の定款変更(株式の種類追加、株式内容の変更、発行可能株式総数または発行可能種類株式総数の増加に関する事項に限定)については、「種類株主総会の決議を要しない」とする旨の排除は不可である(会 322 条 3 項)。

(3) 事業承継に係る無議決権株式の利用課題

ア) 利用メリット

例えば、P 社の株主構成はオーナー経営者 Q が発行済株式 2,000 株のうち 1,800 株、子 X1 が 200 株を有する。Q の相続人が子 X1・X2・X3 だけであり、後継者 X1 には Q が有する P 社の普通株式 600 株を相続させ、X2・X3 に承継させる株式各 600 株を無議決権株式とする。このようにすれば、無議決権株式を活用することにより、X2・X3 が結託して、X1 の意向に反する内容の議案を株主総会決議で可決するリスクを回避できることになる。

イ) 利用デメリット

短所として、次のことが考えられる。種類株主総会における議決権の 3 分の 1 超えを有する者は、当該行為に関し拒否権を有する(会 324 条 2 項 4 号)。前記事例では、X2・X3 に損害を及ぼすおそれがあるときは、X2・X3 は単独で拒否権を有することになる。P 社の普通株式を X1~X3 で均等に相続したほうが、X2・X3 は単独で拒否権を有しなかったことになる。無議決権株式を発行したために、拒否権を行使できる可能性を生じさせることになる。

(4) 課題の対処方法

ア) 後継者以外の株式の無議決権株式化

前記の事案では、X2・X3 に種類株主総会における拒否権の行使させるため、X1 は普通株式 200 株を現状のままとし、Q から相続する P 社株式 1,800 株を全て無議決権株式とし、X1~X3 に均等に相続させる(会 108 条 1 項 3 号)。種類株主総会において X2・X3 は単独で拒否権を発動できない。

イ) 株式の強制取得

X2・X3 が種類株主総会で X1 が提案する議案の否決を続ける場合、あらかじめ算定された算式に基づく金額で X2・X3 の無議決権株式を強制取得できる旨を付与しておくことが考えられる。

4 株式の種類別の区分基準

(1) 株式の種類

区分	具体的内容	
種類株式の規定	種類株式の発行区分	①剰余金配当異種株式、②残余財産分配異種株式、③議決権制限株式、④譲渡制限株式、⑤取得請求権付株式、⑥取得条項付株式、⑦全部取得条項付種類株式、⑧拒否権付種類株式、⑨役員選解任付種類株式（会 108 条 1 項）。
	定款の定め	内容の異なる種類株式を発行する場合、各種類株式の発行可能種類株式総数および内容に係る法定事項を定款で定める。株式の共益権・自益権・処分権に関する内容（会 108 条 2 項）。
	譲渡制限付種類株式の定款	非公開会社で、X 種類株式を発行する場合、定款には既に「当会社の株式を譲渡するには（取締役会の）承認を要する」等の規定が設けられているため、譲渡制限に係る定款変更は不要。
	種類株主総会決議を要しない定め	ある種類の種類株主に損害を及ぼすおそれがある場合、種類株主総会の決議を要する（会 322 条 1 項）。しかし、ある種類の「株式の内容」として、種類株主総会の決議を要しない旨を定款で定めることができる（同条 2 項）。
	単元株式数	単元株式数の変更は、「株式の内容の変更」として、定款変更を要する（会 322 条 1 項 1 号ロ）。
種類株式～普通株式の変更	発行済株式の一部を、P 種類株式から普通株式の変更（例えば、配当優先・無議決権株式から普通株式に変更、またはその逆）は、次の手続による。	
	①株主全員の同意で P 種類株式を普通株式に変更、②株主総会決議により、定款変更により定款から P 種類株式を削除、③登記を発行済株式の種類・数、発行可能種類株式の内容を変更	① P 種類株主の種類株主総会決議、普通株主の株主総会決議で普通株式に変更、②株主総会決議により、定款から P 種類株式を削除する定款変更、③登記を発行済株式の種類・数、発行可能種類株式の内容を変更
登 記	登記の必要性	「各種類の株式の内容」等の登記を要する（会 911 条 3 項）。また、数種株式を発行する場合、一定事項を株主名簿（会 121 条 2 号。株券発行会社は株券（会 216 条 3 号 4 号））に記載。
	登記事項	発行可能株式数、発行株式の内容、定款規定があるときの単元株式数、発行可能株式総数・その種類・種類毎の数、発券発行会社である旨（会 911 条 3 項 6 号～10 号）
	申請の添付書類	定款変更による種類株式の発行に際し、登記申請の添付書類は、株主総会・種類株主総会の議事録、取得条項付株式では取得条項を付す種類株主全員の同意があったことを証する書面。
種類株主間の権利調整	異なる種類の株主間で権利調整が要請されるため、株主総会決議以外に、次の場合に、種類株主総会の決議を要する（会 321 条～325 条）。①一定の定款変更（株式種類の追加、株式内容の変更等）、②株式の併合または株式の分割、③組織再編等。	

（２）属人的種類株式

区分	具体的内容
一身専属的な定め	非公開会社では、剰余金配当・議決権等に関し、株主毎に異なる取扱いを行う旨を定款で定めることが可能（会 109 条 2 項）。株主の個性、会社への貢献度等に応じて差を設ける。
内容の異なる種類	会社法 107 条・108 条の株式と異なり、人的属性に基づき株主権内容に差を設ける。「内容の異なる種類」の株式とみなされる（会 109 条 3 項）。
株式の譲渡	属人的種類株式は、特定の株主に付与される。当該株式を譲渡して、付与された人の保有を離れると、権利内容は消滅する。
人的属性の範	人的属性として、「（代表）取締役である株主には、1 株につき 30 個の議決権を有する」等、一定の地位にある株

囲	主には全員、優遇することも可能。	
定款変更	特殊決議	定款に、「株主 X は、1 株につき 50 個の議決権を有する」等と新設または変更して定める場合、特殊決議による（会 309 条 4 項）。反対株主の買取請求権はない。
	要件	①定足数が議決権を行使することができる株主の半数以上、②表決数が当該株主の議決権の 4 分の 3 以上と加重。
登 記	属人的種類株式の登記は不要である。	

VIII 厚生労働省労働保険審査会による審査の実態

～品田充義会長への取材から～

1 労働保険審査会の意義

厚生労働省本省に置かれた「労働保険審査会」の取材においては、会長の品田充義氏、総務課長の寺山洋一氏、労働基準監督所監督官の赤岡聖紀氏から、多数の有意義なお話を拝聴できた。事業承継とは直接的に関係しないが、その内容を紹介したい。

労働保険審査会は、労働者災害補償保険法、雇用保険法の保険給付に関する再審査請求、中小企業退職金共済の契約に係る異議に対する審査を行う。例えば、業務上の災害について、労働基準監督署が行った労災保険給付に関する処分に不服あるときは、各都道府県労働局に置かれた労働者災害補償保険審査官に審査請求ができる。保険審査官の決定に不服のあるときは、労働保険審査会に再審査請求をすることができる。

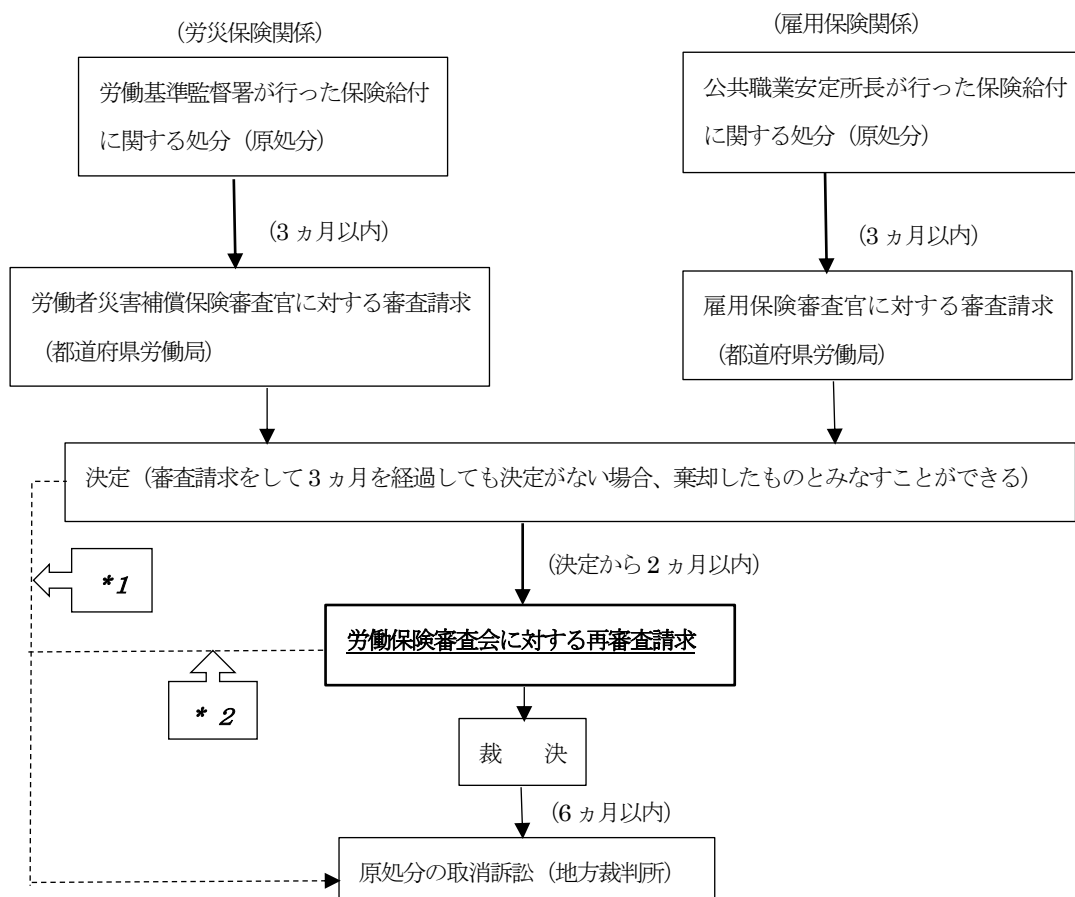
なお、労働者災害補償保険審査官に対する審査請求の決定後、労働保険審査会に対する再審査請求の裁決を経なくても処分の取消しの訴えを提起することができる。

(厚生労働省 労働保険審査会)





(労働保険審査制度の仕組み：厚生労働省 HP 参照)



*1 決定後、6ヵ月以内または審査請求をして3ヵ月を経過しても決定がない場合、取消訴訟ができる。

*2 裁決の前でも取消訴訟を行うことができる。

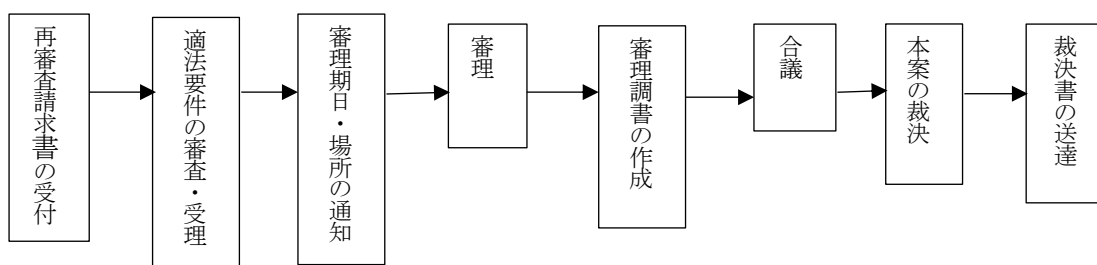
2 労働保険審査会における審査手続

労働保険審査会による審査は、次の手続による。①再審査請求書の受付、②適法要件の審査を経て受理（要件を充足していない場合、却下）、③審理期日および場所の通知、④審理、⑤審理調書の作成、⑥合議、⑦本案の裁決（原処分の取り消し、または再審査請求の棄却）、⑧裁決書の送達、である。

労働保険審査会の審理は原則として公開であり、当事者およびその代理人は意見を述べることができる。労働保険審査会による審査は年約 600～700 件の事案があり、裁決により原処分の取消処分が下されるのは、そのうち約 5%とされる。労働中による怪我は年 10 万人、死亡は年 1,000 人とされ、近年、長時間労働またはハラスメントにより鬱病に罹患して自殺したなどの精神系の事案、アスベストによる被害事案が増加している。

審理に際し、審問、物件提出命令、鑑定、立入調査、調査嘱託、受診命令などがなされ、発生した内容と業務関連性、因果関係性が詳細に検討される。労働保険審査会は委員 9 名で構成され、6 名以上は常勤とされる。常勤委員の属性は、大学教授（法学・医学系）、裁判官、大手損保会社役員等であった者であり、高度に専門的知見を有した者が判断を下す。労働保険審査会による裁決は、先例として、全国の労働基準監督署が行う保険給付に関する処分および公共職業安定所長が行う保険給付に関する処分に絶大な影響を与える。

（労働保険審査会の審査手続の概要）



IX 取材参加者による調査報告

～各取材参加者による考察～

1 松波伶奈による考察

今回、事業承継の問題をテーマに、5 件の取材先へ訪問させて頂いた。AR 外部調査で、今回テーマとしたこと以外にも、様々な業界の第一線で活躍されている方々の仕事に対する考え方や、成功に至る経緯を知ることができると思い、参加した。それぞれの取材先でのお話を考察する。

(1) 厚生労働省 労働保険審査会

労働保険審査会では、会長の品田充儀氏をはじめ、現職の労働基準監督官の方にお話を伺った。監督官という職は、実際どんなお仕事をされているのか詳細にお話し頂いた。特に強調してお話されていたのは、①安全・衛生の観点で、業務時間外であっても指導を行う場合があること、②強制的な権力ではなく、あくまでも行政指導であるため、話を聞いてもらえない場合もあること、の二点であった。この二点から、労働基準監督官としての、仕事に対するスタンスと責任感を感じることが出来た。また、労働保険審査会で行われる労災認定の検討では、なぜ起こってしまったのか原因が全く分からない問題（自殺等）に対して、品田氏のご経験なされたことを伺った。原因が分からないため、推測でしか進めることができない中で、事案を検討しない。そのような経験を踏まえた上で、品田氏は、“労災認定の事案に限らず、何事も証拠に基づいて、抽象的な話から具体的な話に持っていくことが真実になり得る”ということが大事だと強調されていた。これは、労働保険審査会の事案検討だけでなく、社会のあらゆる事柄に通じるため、今後、社会に出て働く際にも、覚えておくべきことだと教えて頂いた。

(2) 司法書士法人ソレイユ

ソレイユさんでは、杉谷範子先生からお話を伺った。ここでは、具体的な事業承継にまつわる問題を教えて頂いた。実際に杉谷先生が、解決された問題には、①遺書の有無が大きな問題となり、事業承継がうまくいかなくなってしまったもの、②創業者と次期社長との問題等、かなり複雑なものであった。こうした具体的な事案を、教えていただき検討することで、事業承継を実際に行う場面で起こりうる問題点や、問題が起きてからの解決策よりも、起こらないための予防策を立てる必要性があることを学ぶことができた。

(3) 株式会社ヒタチスプリング

ヒタチスプリングさんでは、代表取締役社長の舛井強氏にお話を伺った。これまでの社長像とは異なり、大変親しみやすく、学生である私たちに対して、同じ目線まで降りてくださる印象であった。先代から受け継がれた事業をもとに、新事業を立ち上げており、たとえて、「会社の一つ傘があるとすれば、全く別の“新しい傘”を作った」ということが、大変新鮮なお話に感じる事ができた。その“新しい傘”を形成する過程には、金融業界で培った営業力で、従来の取引を継続させる交渉と、新しい取引先を見つけ、一から信頼をつくりあげていく努力があった。事業承継の問題に直面している中で、舛井氏が切り抜けた方法を知ることができ、その方法は大変革新的であると感じた。

(4) 株式会社善吾楼

株式会社善吾楼では、四十六代法師善五郎氏のお話を伺った。政府登録国際観光旅館である法師には、1300 年の歴史がある。1300 年旅館を続けることが出来た理由には、事業承継がうまくいくための理由があり、それは“法師”という名を継ぐことが出来るのは、法師の名のもとに生まれた長男のみである。そのため、“継いだからに

は前代より預かった時から、よりプラスにしよう”という代々の思いが、1300年続けることが出来た理由である。プラスにしていく過程として、ニーズの変化に対応していくことは必須であり、これは、完全なファミリービジネスであるから、成り立たせることができる“想い・統一感”であると感じることができた。

(5) 株式会社吉野家ホールディングス

吉野家ホールディングスでは、波乱万丈の人生を送っていらっしゃる株式会社吉野家ホールディングス会長の安部修仁氏に、お話を伺った。私たちの質問に対して真摯にお答えいただき、大変光栄であった。私が質問させて頂いた、ソフトバンクさんとの二度にわたって行われた、SUPER FRIDAY 実施の経緯については、大変興味深いものである。吉野家ホールディングスは、以前ソフトバンク内の社食にて、吉野家を出店しており、その頃から、孫氏と安部会長には深い繋がりがあった。そこから、ソフトバンク側のオファーにより、双方の利益を考え、この企画の実現に至った。こうしたお話から、企業が、なにか新事業を進めていくにあたっては、縦の繋がりで受け継いだものばかりでなく、他業界等の横の繋がりを広げておくこともチャンスを生み出す方法だと、学ぶことができた。また、安部会長の波乱万丈な人生と、吉野家でご経験された様々なことをもって、私たち学生に向けて、“何事も全力で取り組み”という言葉を送ってくださった。この言葉は、好きな事と得意なことは別であるかもしれないし、嫌い・苦手だとしていることが、向いていたりするため、全力で取り組まなければ分からないという意味であることを、ご説明頂いた。安部氏とお話させて頂いたことで、就職という人生の岐路に立っている今、改めて自分自身を考える一つの指針となった。

これら5件の取材先から、共通して考えたことは、各業界の第一線で活躍している方々は、自分自身の仕事に大きな責任を背負っているということである。事業承継するにあたって、そのまま受け継ぐ、又は受け継がせたりするだけでは足りず、しっかりとしたビジョンと準備をもって行ってきたからこそ、成功が見えたのだと感じた。今回、取材先を通して学んだこと全ては、これから始まる就活・就職に生きてくると確信している。

このような貴重な体験をさせて頂くにあたり、実際にお時間を作ってくださった多くの取材先の方々に、感謝申し上げます。

2 稲本涼子による考察

法政アクティブリサーチの今川クラスのテーマは事業承継ということで、厚生労働省の労働保険審査会の品田充儀氏、司法書士法人ソレイユの代表司法書士の杉谷範子先生、ヒタチスプリングの代表取締役社長の舛井強氏、株式会社法師14代目の法師善五郎氏（前代表取締役）、吉野家ホールディングス会長の安部修仁氏に貴重なお話を拝聴させて頂きました。

厚生労働省の労働審査会への訪問で印象深かったことは、労働基準監督官という仕事についてでした。私は労働法の授業を履修していた際に労働基準監督官を知り、興味がありました。今回現場で実際に働いておられる方のお話を伺えたのは貴重な体験でした。労働基準監督官は、「労働基準関係法令に基づいて、あらゆる職場に立ち入り、法に定める基準を事業主に守らせることにより、労働条件の確保・向上、働く人の安全や健康の確保を図り、また、不幸にして労働災害にあわれた方に対する労災補償の業務を行うことを任務とする厚生労働省の専門職員」であるとされていますが、あまり具体的にどうしているのか理解出来ていませんでした。しかし、今回現場の経験談を伺えて理解を深めることが出来ました。驚いたことは、例えば、仕事帰りなどに工事現場等に赴いて検査を行うという業務です。自らの業務時間は終わっているのに労働者の安全を守るため活動さ

れていることに、尊敬の念を抱きました。労働者は労働基準監督官に守られているということが実感できましたが、逆に労働基準監督官を守ってくれる機関はないのかと疑問に思いました。

中小企業が廃業する1番の原因として事業承継が上手くいかないことにある、という事前学習を元に民事信託を扱って第一線で活動しておられる杉谷範子先生から実際に起った事業承継の問題を教えてくださいました。その問題とは事前に事業承継する準備を怠ったことで家族間にも亀裂が入ってしまったというものと、創業者の子供の1人が株を海外に売ってしまったことから長期に渡る大問題に発展してしまったという2つの問題でした。前者の問題は次世代へ承継する際には誰にでも起こりうるような例で遺書を残すという行為も承継を円滑にするためとはいえ、実際は敬遠してしまうのもよく理解出来る事柄なので、もしこのような状況に陥ったとしたら、今回伺ったお話を踏まえ、判断出来るようにしたいと思います。後者の問題は人と人が重なり合った難しいお話でしたが、自分的にはとても興味深く、もし自分が司法書士で相談される立場だったらどう向き合うだろうと考えさせられました。実際に起った事業承継の問題を直接お聞きしたことで、事前に紙面で学習したときよりリアルに感じる事ができました。

ヒタチスプリングの代表取締役社長の舛井強氏への訪問で1番印象に残った言葉は「傘」という言葉でした。先代とは違う所に自分の顧客、傘を構え、自分の足でそれを広げていくというスタンスはかなり革新的だと感じました。私は企業についてまだまだ勉強不足な点は多いですが、それでも先代から受け継いだものの中で、またはそこから広げていくということはあっても、全く新しい所から広げていくということは難しく、最先端な事業の進め方だと思いました。

法師旅館は1300年続く日本の中でも最も古くからある旅館と聞き、こんなに長く続くことができる秘訣や事業承継はどのような形で行われているのかについてとても興味がありました。そしてお話を伺う中で驚いたのは「法師」の名字を名乗れるのはこの旅館を継ぐ長男のみで、他の兄弟姉妹は養子に出る、という歴史ある伝統です。この伝統があるからこそ長男に産まれた子は若くから「法師」を意識し、先代、先々代が大切にしてきたものを受け継いでいくという流れが1300年続いている秘訣の1つなのだと思います。しかし、時代の変化に合わせて変えていくべきところは変えて、変えてはならないところは変えないというすみ分けをされているところも重要な点ではないかと感じました。

ヒタチスプリングの代表取締役社長の舛井強氏に伺ったお話とは事業承継について異なる点がいくつもあったので異なる2つのお話を伺えてとても有意義な時間を過ごすことができました。

4月には、吉野屋ホールディングス会長の安部修仁氏を訪問させていただき、吉野家の経営のことから安部修仁氏自身のことまで貴重なお話を伺うことができました。まず大事にしていることはオリジナリティ、存在感、ユニークさ、ということで、これらの言葉はお話のなかで何度も仰っていた言葉でした。単品はだめだと世間から批判されたこともあったそうですがネオプレゼンス(5カ年計画)を自ら立ち上げ、再興したと伺ったときは感銘を受けました。また、リーダーに相応しいだろうという人には早い時期から場の提供をするなど従業員教育もかなり意識をして行っておられるという印象を受けました。上に立つ者のあるべき姿、挑戦していく姿勢など、安部修仁氏は私たち学生に向けてのメッセージもくださり、本当に有意義な時間を過ごさせていただきました。

3月から4月にかけて法政アクティブリサーチの活動として多くの企業を訪問させていただきましたが、反省点として自分の事前の知識が少なすぎるということ、お話を聞いてそこから臨機応変に対応して質問をする能力が足りていないと思いました。相手の話をただただ受け入れるだけでなく、そこから自分の中で解釈をして相手に返すということが必要だと感じ、これは今回に限ったことではなく就職して企業訪問する際にももっと求められることだと思います。

お忙しい中、今回このような訪問を受け入れて下さった方々に感謝致します。ありがとうございました。

3 射場愛弥による考察

(1) 厚生労働省 労働保険審査会

厚生労働省の労働保険審査会の方に取材をさせていただきました。

工事現場で働く方の作業は、非常に危険で落下事故等も多く、年間で約 11 万人の方が怪我をされており、死亡者は 1000 人と、他の職業と比較しても極めて多いそうです。この数字をいかに減少させるか、被害を防ぐかを考えるお仕事でもあるとおっしゃっていました。

さらにこの取材の中でヘルメットは、「落ちた」時のための事後の防止策であり、手すりは「落ちないように」するための事前の防止策である、と語り、被害を防ぐためにはまず危険源を無くすることが重要だと学生の私たちにも理解できるように丁寧に教えてくださいました。

続けて、プライベートでも職業病なのかそういった危険な所に自然と目がいくと語り、もしそういった場所を見つければ、「手すりを設置するように」と声をかけるそうです。

私の住む大阪は、多くの高層ビルが立ち並び、また住宅街もたくさん見られます。しかしこれらの建物が誕生する背景には、多くの被害や危険が存在していたのです。特に工作中的の被害者数を聞いた時、私はその多さに、とても驚きました。そういった被害を減らすため、プライベートでも危険な場所を見つけたら声をかけるなど、安全な職場環境を作り上げているのです。現在も、社会には様々な問題が存在しています。不当労働や危険な場所での作業、過労死寸前まで働くことを強いられる職場、本当に様々ですが、労働基準監督官の方々の努力とその働きかけによって、今があるのです。そういった様々な問題が少しずつ改善されていて、昔と比較して、とても働きやすい社会になったのだらうと思います。こうした方々がいなければ、もっと働きにくい社会になっていたのかな、と感じました。

そして、私が特にこの取材の中で感じたことは、仕事を全うすることで、仕事の楽しさを見出せる、ということです。私の中で仕事は、辛いとか大変とかマイナスなイメージしか持っていませんでした。しかしこの取材で、私の仕事に対するイメージが変わったのです。自分の職業をすごく楽しそうに語り、とても生き生きとしていらっしゃいました。仕事を全うし、その中でやりがいを見つけられたら、私も仕事を楽しいと思えるのではないかと、思いました。私も社会に出て実際に働くときには、このことを意識して働きたいと強く感じました。

(2) 杉谷範子先生（司法書士法人ソレイユ）

事業承継を行う上でのトラブルについて、その対策と解決策などの経験談を交えて、お話して頂きました。事業承継は、会社の将来においてとても重要なものであるのに、対策等を行なっている会社は極めて少ないのだそうです。しかしきちんと行なっておかないと、代表が亡くなってしまった際にトラブルを起こしかねません。こうしたトラブルを防ぐための対策や、万一起こってしまった際の解決に司法書士の方は携わっているのだそうです。私はこの取材の中で、事業承継がいかに大切なことか、そしてその大切なことが意外とできていない会社が多いことを知ることができました。なぜ早々に対策することができないのかと思ったのですが、杉谷先生は、「亡くなっていないのに、亡くなった後のことをみんなで話し合いにくい」と仰っていて、確かに亡くなった後のことを考えるのは、少し言いづらいことだと感じました。その為、社長自身が亡くなったための今やっていること等重要なことをデータに残し、自分から亡くなった後どうするか、ということを話すべきだと感じました。司法書士の方と直接お会いすることも、取材させていただくことも初めてだったのでとても面白く、具体的なお仕事の内容についても知ることができ、非常に新鮮で貴重な時間でした。

(3) 舩井 強氏 (ヒタチスプリング)

ヒタチスプリング代表取締役の舩井強氏に取材をさせていただきました。バネや釣り具、さらに震災前には医療機器等の製造を行う等、様々な業務に取り組んでおられるそうで、特に私が印象に残ったのは、ラベラー関連設計や製造です。この、ラベラー関連設計や製造等にも力を入れているそうで、そのお話についても聞かせていただきました。その商品をどれだけ生かすことができるのかがとても重要となるラベルですが、そのラベルの品質にもこだわっているのだと教えてくださいました。「ラベルが剥がれても綺麗なように」等といった細部までのこだわりに、とても驚きました。

そして、舩井氏は中でも会社の取引の相手方との関係を大切にされているというのが取材中にとても感じました。周りを大切にすることで、自分の会社の成長にも繋がる、また会社の成功にも繋がっているのだと知ることができました。

(4) 46代 法師善五郎氏

みずから学べという言葉がとても印象に残りました。みずをあえて平仮名にすることで、2つの意味になるのです。1つは「水から学べ」、そして「自ら学べ」です。私はみずから学べと聞くと、「自ら学べ」のこの1つのみを想像しましたが、平仮名にすることで栗津の温泉の誇りである「水」から学べという意味にもなることができるのです。この発想が私にとってとても面白かったです。さらに、以前にお客様の不注意による火事が発生した際に、普通ならお客様に責任追及をするところを、何もしなかったのだそうです。法師のポリシーである「お客様の願いを叶えてあげること」というこのお客様第一の考えこそが、法師が1300年続く理由なのだと感じました。

(5) 安部修仁氏 (吉野家ホールディングス)

アルバイトから社長になったという安部会長のお話はとても興味深いものでした。「ソフトバンクユーザーのスーパーフライデーの特典の目的について」が一番私の中で面白いと思いました。確かにこの特典は吉野家にとってはどのようなメリットがあるのかと疑問に思っていました。これについて安部会長は、「しばらく吉野家を利用していなかったけど、この特典を機に久しぶりに牛丼を食べようと思う人、今まで利用したことはなかったけどせっかくだから食べてみよう、と吉野家に足を運んでくれる人を目的としている」とおっしゃっていました。普段はお金を払って食べるものを、ソフトバンクユーザーなら無料で食べることができます。このような特典によるサービスを利用することで、また吉野家を利用するきっかけともなります。これは単に儲けることを目的としておらず、これを機に利用してくれる人を増やすという狙いがありました。短期の利益よりも長期の利益を優先することで目的の達成を目指しているのです。

さらに、ホームページにM&Aに積極的に取り組んでいると記載されていたので疑問に思い、質問させていただきました。これに対して安部会長は、吉野家以外の様々な事業を取り込むことで、見込みのある人に場の提供をすることができ、そうすることでリーダーとしての能力を磨くことに繋がっていく「リーダー育成」を図っているのだと教えてくださいました。そうすることで、優秀な人材をよりしっかりと、より早く育てることができるのかと感じました。このような吉野家ホールディングスならではの戦略を学ぶことができ、本当に面白かったです。

またマネジメント能力や、後継者となる人の素質についてもお話しさせていただきました。安部会長は、後継者にとって必要なものは「今と違う未来にワクワク感を持つ者」であるとおっしゃっていました。リスクを回避する

ことに重きを置くことも重要ではあるが、新しいことに手を出すときに、そういった方は慎重になりすぎて他よりも遅れを取ってしまうため、そういう方よりもこの「ワクワク感を大切にできる人」がリーダーとしては適しているのだと語っていました。このような吉野家の後継者の選出の在り方が、現在の吉野家に繋がっていると感じました。

さらに安部会長から取材の最後、学生の私たちに「若者への言葉」として大切なことをお話していただきました。私たちはまだ得意なこと、苦手なことをわかっておらず、わかっているつもりでもわかっていないので、今自分が得意だと思っていることもこの先苦手になる可能性があり、逆に今自分が苦手だと思っていることが、この先好きになるかもしれない、だから今は得意なこと苦手なことに関わらず何でも「やってみること」が最も大切なことだ、と教えてくださいました。この取材の中で安部会長はいかに経験が大切かということを語っておられました。症例をたくさん持っていて、その経験があればあるほど様々な対応ができるから名医となれることと同じで、たくさんの失敗や経験が成功へと繋がると私たちに教えてくださいました。私たちのこれからの人生においてとても貴重なアドバイスをいただきました。私も、小さなことでも積極的に挑戦し、まずは「やってみること」を心掛けようと思いました。今回のこの取材は、本当に貴重な経験で、このような経験は二度とないと思います。法政アクティブリサーチを受講して本当に良かったと感じました。

（吉野家ホールディングスの安部修仁会長への取材 2）



4 西原 翼による考察

はじめに

私は、アクティブリサーチの中でも東京と石川の企業訪問に参加した。その中でも、中小企業の後継者問題を主として学修を行ってきた。訪問した企業や事務所では多くの新しい取り組みや事例、実情を知ることができた。

中央労働委員会の寺山氏に話を伺った。まず、中央労働委員会とは、労働者が団結することを擁護し、労働関係の公正な調整を図ることを目的として、労働組合法によって設置された労働委員会の国の機関である。中央労働委員会は、厚生労働省の外局として置かれている行政委員会であり、都道府県労働委員会は、都道府県の行政委員会として、47 都道府県にそれぞれ置かれている。労働委員会では、労働組合法、労働関係調整法に基づき、集団的労使紛争を簡易迅速にかつ的確に解決するために、労働争議の調整、不当労働行為事件の審査、労働組合資格審査等を行っている。また、労働委員会の構成は使用者委員、労働者委員、公益委員の3者構成の期間であり、各側委員数は同数になっている。

中央労働委員会の業務内容は立法にも近い行政、司法にも近い行政となっており、改正や立法等も行っている。

また、最近の現状としてモニターが導入されたことが挙げられる。主な業務として不当労働行為の救済が挙げられる。労働組合や労働者が使用者によって不当労働を受けた場合には、労働委員会に対して救済申し立てを行うことができ、労働委員会は申し立てに基づき審査を行う。その際に不当労働行為に事実があると認められる場合には、使用者に対して、労働者の復職等を命令し、労働組合や労働者を救済する。中央労働員会の審査は中間であり、却下された場合は東京地裁まで争うこともある。その際、証書が正しかったことを裁判で争うこともあると寺山氏は述べていたが、通常の裁判と同様に証拠が大事であり、物証が決め手になるということも述べていた。

寺山氏は、大学生で身につけるべきことについても語っており、証拠に基づく際にはチャンクアップ（具体的に考えること）とチャンクダウン（抽象的にかんがえること）を交差させることが大切であると語っていた。

厚生労働省やその外局等を詳しく知らなかったが、事前の学習や寺山氏の話を伺って所見が広がり、様々な問題があることを知る事ができた。

労災保険や雇用保険などの監督官をされている赤岡氏にも話を伺った。赤岡氏は監督官になって3年であり、業務上のケガ・病気など、数が多く裁判所がパンクする可能性がある事案を事前に取り消し、再考を行い、行政裁判の選定を行っている。また、審査官を受ければ、中央労働委員会をとばしての裁判も可能になる。判断は学者、医者、裁判官からなる3人の合議体であり、法律判断、労働者性の判断、後遺症等の確認を行っている。赤岡氏は労働基準監督所監督官の職務は、残業代のイメージが多いが、監督と安全・衛生、労災保障を確認することが職務であると述べていた。また、監督官には行政処分を行使する権限が与えられており、司法警察権限を持っている労基官との違いについても触れることができた。

赤岡氏が監督官として苦労していることは、2年目から1人で社長や社労士等と対面するため責任が重いことだと述べていた。また、監督官に与えられているのは、指導のみで強制執行が出来ない点、刑罰が定められていないパワハラ等に指導が出来ない点をあげていた。また、赤岡氏は業務後や帰宅途中にも予防・取締の指導をしたことがあるという。

現在、労災による死亡は年間約1,000人であり建設業が約3分の1を占め、ケガは年間11万人に及んでいる。ケガは小売業の転倒災害が多く、原因は定年が上がり高齢者が社会で長く活躍している影響であると考えられると赤岡氏は語っていた。これは少子高齢化の影響が後継者問題以外にも出ていると感じた事例だと感じた。

監督官の職務について私も、残業代や給料の未払等の金銭面の問題を想像していたため実際の職務が危険源をなくす（例えば、高さ2m以上の工事現場の場合、ヘルメットをかぶれば良い、ではなくて手すりをつける等まず落ちないように配慮するなど）ための指導を行っていることを学び、誤解をなくすことができた。

労災認定等を行っている労働保険審査会会長の品田充儀氏に話を伺った。労働保険審査会とは労災保険及び雇用保険の給付処分に関して、第2審として行政不服審査を行う国の機関である。労災認定に関して、指名停止や評判が落ちる、監視の目が厳しくなるといった理由で、司法機関等よりも会社の方が厳しいと品田氏は語っていた。また、反対に現代では、SNS等でも会社を告発出来てしまい、そういった部分に関して会社はまだまだ意識が低いとも語っていた。

実際の事例として悩ましいのが、突然死や過労死、自殺等の理由がはっきりしないものと述べていた。自殺に関しては、会社が原因なのかプライベートが原因なのか等の証拠がはっきりしない場合の基準や、認定の判断について時間外の労働が持ち帰りの仕事であったのか、自分の勉強だったのかわからない場合を挙げていた。また、年間約600~700件ほどの案件の中で、近年こういった精神系の案件が増加しており、裁判所との事実認定の違いや、認定基準上取り消しになる可能性が高いことを述べていた。

品田氏の話の中では、労働保険審査委員会になるための面接のことや現在問題となっている裁量労働制についてなど、今後の我々のためになる話があった。当日、品田氏と事例を確認したが、なかには驚くような事例もあ

り、労災認定の難しさや基準の大切さを学ぶことができた。

司法書士法人のソレイユの代表司法書士の杉谷範子先生に話を伺った。相続対策や認知症対策の企業の承継のサポートを行っている。杉谷氏は、事業承継の際に Win-Win の関係を築くことを目標にし、株主総会の招集権者が認知症であったら、暴君であったら、事業承継の失敗により中小企業が減少することを懸念していた。また、最大の悩みとしてどこまでの権利や権限を付与するのが難しいと語っていた。

現在、あらゆる中小企業の黒字率は 3~4 率であり、法人税が払える中小企業が多くないことも述べられていた。法人税を払わないということは、株の価値が上がらないということであり、支払うと相続の争いのことを考える必要が出てくる。ソレイユでは、新贈与契約や認知症による凍結の方法、事業円滑化法などを使った後継者への相続について知ることができた。

実際の例として、1 代目の父親と 3 兄弟の話が述べられていた。遺言を嫌がる父親がなくなったときに、事業承継円滑法を使うつもりだったが、杉谷氏が提案した、新贈与契約を結んでいたおかげで、事業承継がスムーズに進んだという事例を学んだ。杉谷氏が言うには、企業と弁護士は切っても切り離すことができず難しいということであった。また、認知症による事例も多くリスクとして株主総会が、開けなくなり会社として機能しない、後見人が仕事を見誤ることが挙げられていた。しかし、中小企業にはあまり株主総会を開かないところもあるという実情を知ることができた。

杉谷先生や司法書士の仕事としては、登記がメインで家族関係が複雑な場合が多いことも知ることができた。先にも述べたように Win-Win の関係を築くことが使命であり、代表の任期は何年が相応しいか、中小企業が淘汰されワークライフバランスのある会社のみが続き、結果として中小企業が減ってしまうなど、多くの悩みがあるなか、司法書士は大多数の幸せのために働くことができるというとても魅力的な職業であり、私自身の進路が決まった時間でもあった。

また、ヒタチスプリングの代表取締役の舛井強氏に話を伺うことができた。ヒタチスプリングでは、スプリングなど 5 つの業界のものを作っており、スピードを売りにしている会社である。舛井氏は 2 代目であるが、「初代っばい」と言われるほど初代とは別の分野を開拓し、初代とは違うことをしてきた。舛井氏自らが営業本部長を兼任し、周囲の会社へ飛び込みで訪問するということを行っていた。ヒタチスプリングは、事業承継というより、新規事業創造を行っており、代表取締役の舛井氏も新規事業創造が増えることを望んでいた。しかし、私自身の感想としては、自分なりの新しいものを生み出すことはかなり難しいことであると感じた。しかし、これが出来るようになれば、中小企業の後継者問題はなくなるのではないかと考えた。

また、ヒタチスプリングでは、家族信託を採用しており会長の株、自宅、現金がもしもの時に社長に引き継がれることになっている。次世代の育成については、社員の全員に決算書を見せ誰であっても後継者になれる準備をしている。ヒタチスプリングを訪問してみて、実際の後継者問題や悩みを聞いたことが何よりも貴重なことであると感じている。実際の現場では、後継者問題に早々に取り組んでいることが理解できた。しかし、ヒタチスプリング以外の会社では、ここまで事業承継が上手いくとは限らないとも感じた。また、先に挙げたように社長自らが営業本部長を名乗り、仕事をする例は異例であるとも思えた。前述したが、ヒタチスプリングはワークライフバランスのとれた会社であり、淘汰の対象にはならないとも感じた。

石川県の創業 700 年越えの老舗、法師旅館の 46 代目法師善五郎氏を訪問した。法師では仏の教えを根底に置き、その長い歴史の中で時代に適応していった。法師の永続性の秘訣は、色々な事を引き受け、お客さんのためにたとえ法師側が被害者であっても喜んでサービスをし、2 番手、3 番手が引き継ぐことである。また、時代とともに移り変わるニーズに適応することで長い歴史を保っている。

継承に関しては、経営の方法や手法をお客さんや古い従業員が教えていくそうであるが、後継者の方が亡くな

ってしまい、逆縁してしまった。お話を伺った 46 代目法師氏にとっては、突然のことであった。今後は、46 代目法師氏の次女が次いでいく予定である。旅館法師では、継承の失敗の話や企業が続いて行くために大切にしなければいけないことを学ぶことができた。

旅館法師では、仏経の考えが、取り入れられており、龍谷大学生として共感を持つことができた。また、お客さんにできる限りのサービスをすることを心がけており、創業約 700 年から続く老舗の理由を感じることができた。旅館法師のサービスは行き届いており、私自身が客としても大変充実した時間を過ごすことが出来た。

最後に

アクティブリサーチに参加してみて、中小企業の経営者の様々な苦悩や、周りでサポートする人達が多くいることを知ることができた。また、私自身将来の目指す像を見いだすことができ、成長できた授業であった。

現在、中小企業が廃業する理由の大部分を占めるのが事業継承の失敗である。事業継承の失敗を理由に優良な企業がなくなってしまうのは、日本の経済や技術の観点からみても大きな損害である。しかし、事業継承の失敗の理由にも様々なものがあり、時代と共に変化していると感じている。また、失敗だけでなく、成功の例も数多くあるはずである。今回このような機会がなければ、事業継承に触れることもなく、調べることもなかったと思う。さらに、興味を持ち調べたとしてもここまで詳しく知り、実際の声を聞く機会など全くなかったと実感している。このアクティブリサーチがあったからこそ、企業や法律の可能性を感じることができた。

5 小林英太郎による考察

テーマとして「次世代への事業承継」について調べるために、厚生労働省労働保険審査会、司法書士法人ソレイユ、株式会社ヒタチスプリング、1300 年続く老舗法師旅館にヒアリング調査を行った。

個人的に厚生労働省労働保険審査会の方にお話を伺う意義として、労災保険及び雇用保険の給付処分に関して、第二審として行政不服審査を行う国の機関の業務内容や考え方を知ることにより、テーマである事業承継や、民間企業の抱えている課題を発見できるというものがあった。ここでは労働保険審査会会長品田充儀氏に労働委員会制度の概要を一から説明して頂いたので、手続きから労働争議の調整のイメージが湧きやすかった。また、業務中ではないにも関わらず、労働環境に問題がある現場を発見すると、服を着替えてその場で改善の要請を行ったなどのリアルなお話も伺うことができ、プロ意識とはこういうものなのだと感じた。

司法書士法人ソレイユ、代表司法書士の杉谷範子先生は次世代への事業承継について、リスク管理ができていないと、遺言書を書かない経営者を指摘していた。やはり精神的に遺書に近いものがあるので、気が進まないというものが理由の一つとして挙げられるが、スムーズな事業承継、またその経営を今後も受け継いでほしいといった気持ちがあるならば、遺言書の理解はもっと深めなければならないし、日本の伝統を廃れさせないためにも、経営者へのセミナーなどがもっとあってもいいと感じた。

株式会社ヒタチスプリングの代表取締役、舛井強氏のお話は非常に興味深いものであった。元々金融機関にお勤めされていて、先代の会社を引き継いだが、金融機関にお勤めの時に培われた、信頼を売る、そして目的を明確にするというご自身の営業スタイルで地道に顧客を増やしていき、事業承継を成功させた。やはり舛井氏はお話の仕方が独特で聞いていて引き込まれてしまうように感じた。人と話すセンスのようなものを感じた。

法師旅館は 1300 年続く老舗旅館であり、十四代、法師善五郎氏のお言葉の一つ一つが仏教的な思想を感じた。特に印象に残ったのは「無縁=無条件に縁がある」というお言葉で、こうした思想がお客様一人一人を大切にするのだと感じた。そしてお話の中で「預かったものは少しでもプラスにして返す」といった考えが 1300 年続く秘訣と善五郎氏に教えて頂いた。やはりこの考え方は事業継承にとって非常に重要で、引き継いだ後に、同じよう

な経営をしたとしても、何か改革を行ったとしても、必ずプラスにするという考えが頭になくはない。また善五郎氏のお母様はお客様の火の消し忘れで、部屋が焦げたとき、お客様の事を一切責めずに自分を責めたというお話も印象的だった。やはりこれは日頃からあらゆるものへ感謝、また自分たちが承継しているという自覚、責任感がかかなり強いものなのだと思います。株式会社法師の場合、1300年を遡ると原点は仏教であるという所がこれだけ長く事業承継を成功させることが出来ている理由の一つだと考える。やはり事業をするときの思想が、揺るぎないものである事は事業承継で重要になってくる。それが仏教という大宗教であることは1300年の歴史を作る理由になるのではないだろうか。現に龍谷大学も仏教の思想を下に380年の歴史がある。こういったように人々の心の拠り所である宗教を会社の思想とすることは、その会社の事業承継、長続き、発展に多少は影響しているのではないだろうか。

今回のヒアリングでは実際に事業承継に成功した企業の方の生の声を聞くことが出来た。株式会社ヒタチスプリング代表取締役の舛井強氏の場合、ご自身の営業のやり方を貫き通し、事業承継、会社の再建、株式会社法師の場合は、昔からの仏教の思想を徹底して、1300年の事業継承を成功させた。共通して言えることは、事業承継には何かの徹底が必要で、ブレがないように行わなければならないということであると感じた。

6 野村悠貴による考察

私はこのARの取材から漠然としていた経営戦略そして事業継承について少し輪郭が見えるようになった。

最初に、厚生労働省労働保険審査会会長である品田充儀氏に話をお伺いした。その際に最も魅力的だと感じた点は、将来一人で建設現場等へ足を運ぶ際に、対等に監督官としての職務を遂行できるよう、研修を長い期間受けることができるという点と労働者の安全を保護し仕事などに悪影響を及ぼさないように、指導を徹底するところが監督官としてのやりがいを感じる点であった。労働者の安全を確保について、具体的にどのようなことかという点、使用者による不当労働行為を受けた労働組合や労働者は、労働委員会に対し、救済申立てを行うことができる。その申立てに基づいて労働委員会は審査を行い、不当労働行為の事実があった場合は、使用者に対して、労働者の復職、賃金差額の支給、団体交渉への応諾、組合経営への介入禁止等を命令し、労働組合や労働者を救済するといったものとなっていて、労使紛争処理の中心機関であることを再度認識できた上、理解も深まった。

司法書士法人ソレイユへ伺った際に、代表司法書士の杉谷範子先生の話で感じたことは、遺言書と死因贈与契約の重要性である。遺言書に関してはマインド的に遺書に近いものがあるという理由から、書かない経営者が多く、これではリスク管理が出来ていない。死因贈与契約はしているだけでもリスク回避率が上がる。相続対策をする上では、これらがいかに大切な紙一枚で会社の命が左右されるか、そういったことを学ぶことができ、非常に興味を持ちながら話を聞くことができた。

経営戦略については、株式会社ヒタチスプリングへ伺った際に、代表取締役社長である舛井強氏の話でそう感じた。ここでの戦略というものが、物を売るときはスピードを意識し、リスク回避のため無駄を省き少量化し、そして相手方に対して目的を明確にするということである。目的を明確にするとは、どういうことかという点、現在、広告宣伝におけるテレビの機能が昔に比べて低くなっている。かつて、テレビはチャンネル数が少なかったため、視聴率が高くそれに比例してCMの影響力は大きいものとなっていた。しかし、今やチャンネル数の増加により視聴率の低下とそれに伴い、CMを目にすることが少なくなっている。この状況を打破する戦略こそが経営戦略にも通ずるところになる。テレビのCMは、チャンネル数が多いことを活かしてテレビの傾向によってCMの傾向も変化するようになった。これにより、視聴者がほしい情報をより効率的に無駄なく提供できる形へ進化を遂げつつある。こういった考えから相手方が今何を要求しているのかを明確にしてそれを確実に提供して

いくことが目的を明確にするということである。この話は聞き入ってしまうほど面白い内容であり、今でも頭の中の大事な引き出しにしまっている。

事業継承については、法師旅館へ伺った際にそう感じた。四十六代目である法師善五郎氏の話によると、伝統を守り続ける傍ら顧客ニーズの変化に対応していかなければならず、昔はシャツを脱がしてあげて全てをしてあげるが、今は顧客が求めているものに対して、的確な判断で各々に応じた対応をしていくべきであるとおっしゃっていた。やはり、企業の永続の裏には、接客業ならではのお客様第一の気持ちと時代の流れを適切に読み解くことが存在していることが分かり、経営判断の難しさを痛感した。ここの判断を少しでも誤れば事業継承に関わる重大な事案になりかねないと感じた。そして、特に心に残る言葉で、大事なことは食事を家族で囲むことであり、改まって継承の方法などを伝えるのではなく、毎日、食卓で顔を合わせそこで会話をし、そういった中で自然と継いでいくものとおっしゃっていた。最後の言葉は法律とは少し離れてはいるかもしれないが、こうした考えが1300年続く秘訣なのだと感じた。

7 橋本勇一による考察

今回、本授業を通して、たくさんの社会人、経営者の方からお話を伺うことができた。この授業の意義というのは、経営戦略における事業承継について学ぶというものであったが、個人的には、その範囲を超える成果を得ることができたと感じている。

初日は、厚生労働省の労働保険審査会会長、品田充儀氏のもとに取材をさせていただいた。労働保険審査会の仕事内容というのは、企業の労働環境を視察し、不当な部分がないか審査するというものである。実際にお話を聞くと、審査会の職員は現地へ直接出向いて検査しているというのだから驚いた。数え切れないほど存在する会社を自分の足で見て回るのである。気の遠くなるような作業だが、職員の方は、その積み重ねが社会の改善につながっていく、その部分にやりがいを持って仕事に取り組んでいると仰っていた。その時の表情は、自分の中で非常に印象的であった。また、もう一つ印象に残っている場面が、品田会長の会長としての振る舞い方だ。品田会長は、職員の方と話していて壁がないように感じられた。その関係性から、労働保険審査会という団体の風通しのよさが垣間見えた気がする。それはおそらく、品田会長自身は現地に視察に行くことはないと思うが、実際に現地に出向いている職員の方と同じ視点を持ってお話をしているからだと思う。これは少なからず、職員の方が仕事にやりがいを感じる要因につながっているのではないかな。個人的に風通しの良い会社は将来働く上で非常に意味のあるものだと考えている。そういった意味で労働保険審査会是一个の職場としてとても魅力的であった。今回、労働保険審査会を取材してみて、仕事にやりがいを持つことの重要性、そして風通しの良さは仕事をする環境において大きく影響するのだということを学んだ。このことは、自分が就職をするうえで、とても考えさせられるものだろうと感じる。

翌日は司法書士法人ソレイユの杉谷範子先生のもとに取材させていただいた。杉谷先生の仕事に対する考え方、取り組み方はとても格好良かった。お話を聞いていると、依頼人の意見を最優先に尊重しながら、当事者の周りの環境をも改善、解決に導こうという意識が伝わった。それは、杉谷先生に話していただいた事例で強く感じた。事業継承の事案についてお話していただいたが、依頼人だけでなく、その親族もが円満に解決するように進めようという思いが伝わった。この時、プロとしての意識にただただ敬服した。また、同じ取材班のメンバーは杉谷先生の働き方に感銘を受けて、司法書士を将来の一つの道として考えるようになっていた。一大学生の将来の指針になるような方のお話を聞くことができたのは、とてもいい経験であった。

その日の午後には株式会社ヒタチスプリングの代表取締役舛井強氏のもとに取材をさせていただいた。舛井氏

は実際に事業継承を経験されていて、その方法や戦略についてとても具体的に取材させていただくことができた。先代からの継承ということであったが、そのこと特有の問題についても深い内容を伺うことができた。とくに印象的だったのは、親子での継承ということもあり、会社を導く方向性の違いで争ったとおっしゃっていた場面である。最終的には無事に解決されたようであったが、この問題は、一般の会社でもなかなか解決し難い問題なのだろうと感じた。また、舛井氏のお話を伺っていると、代表取締役としての営業のあり方や、契約の取り方など、社会人が近い立場の自分たちには非常にためになる話もしていただいた。舛井氏のお話を伺ったことで、自分が将来働く姿がより鮮明に浮かびあがった。また、社会人というのが、他の社会人といかにギリギリのラインで攻防しているかという高度な技術も垣間見ることができた。

二回目の東京訪問は、吉野家ホールディングスの会長安部修仁氏のもとへの取材であった。安部会長は気さくで、とても面白い方であった。しかし、経営に対する考え方はとても深く、鋭いものだった。徹底して顧客目線を貫き、その中で吉野家という企業が出せる唯一の特色を活かし続けることへの想いが強く伝わった。やはり、何十年も企業のトップで経営戦略を打ち立てられてきた方の言葉には無駄がなく、全てに意味があり、なるほどな、と納得させられるものばかりであった。最後に、安部会長が私たち学生に向けておっしゃった言葉があった。それは、学生のうちから全てに全力を注ぎなさいというものである。バイトにしても勉強にしても、何事にも手を抜かないことが、将来への糧になるのだということだ。私は今でも、その言葉を意識して生活している。その結果、物事に対する考え方が全くもって変わっていき、常に効率を重視して行動するようになった。たったの一言ではあったが、自分の中の意識に大きな変化が現れた一言であった。これからもこの意識を保ちつづけようと思う。

今回の訪問で、東京という日本の中心部の雰囲気に触れることができたこと、そして何より、社会の一線で働いている方と一対一の環境で対話することができた時間が、とても感慨深く、密の濃いものであった。私個人としては、大学の授業の枠を超えた、一生ものの経験ができたと感じている。

（「法師」旅館 取材 2）



X 事業承継の視点

1 事業承継の視点

事業承継には、①経営権の承継（代表取締役の交代）、②財産権の承継（経営者またはその一族が所有する株式の承継）、③承継する経営者・経営主体の選択などの問題が生じる。これらは、第1に特定者が前記①および②の両方を承継することの課題、第2に現オーナー経営者の子供は財産権を承継し、適任者に代表権取締役の地位を与え、監視・監督する地位に就くことの課題、第3に社内外から経営者・経営主体を募る場合に、いかなる基準で判断するのかという課題などがある。

第1の課題に関し、経営権を承継するのであれば、財産権の承継が重要となる。株式を承継できなければ経営権・支配権を長期的に維持できないからである。単に株式を承継させるだけでなく、後継者（例えば、現オーナー経営者の子供等）に株式を集中させる場合、現経営者等の死亡を契機として当該方法を検討すると、相続により株式が分散する可能性がある。

相続時または新株発行等により分散した株式を後継者に再集中させるためには、①後継者が自己資金で既存株主から任意で交渉取得する、②発行会社が会社資金で既存株主から任意に交渉取得する（自己株買付による金庫株化）、③発行会社が定款変更により、種類株式を発行して取得、または普通株式を議決権制限株式とする、④発行会社が相続人に対する売渡請求権に基づき取得する、などの方法がある。②から④は流通株式を減少させるなどにより、後継者の持株比率を高めることになる。

しかし、既存株主から任意に交渉取得の場合、株式の売却意思を形成させる交渉、買取価格の算定と買取側の譲歩による株価の騰貴、これらに係る費用および時間コストの負担が生じる。定款変更を伴うスキームでは株主総会決議の瑕疵なく、多数株主から賛同を得る必要がある。

第2および第3の課題に関し、事業の後継者として、①現オーナー経営者の子供・配偶者等、②役員・従業員等の社内の者または関係者、③M&Aによる社外の者、④信託による受託者、などが考えられる。③以外は、現経営者およびその一族が有する対象会社の株式を親族間で承継（相続・贈与または購入等）することが一般的である。③のうち、合併では現オーナー経営者は株式を売却し、合併存続会社の株式・金銭を取得することとなり、支配権は現オーナー経営者の親族から消滅することが一般的である。

複雑な要素を含む事業承継を単に後継者およびその相続の問題にとらえることは不適切である。対象会社の経営戦略の観点からスキームを長期的・多角的に検討しなければ、企業の特性に見合った事業承継は実現できない。

2 後継者の選択

（1）親族内承継

親族内承継では、後継者が企業内外の事情を熟知していることが多く、円滑に進めやすいといえる。しかし、会社が極めて家族的な規模から、一定規模以上になると、従業員の出世意欲をそぐことになり、優秀な人材を確保できない可能性が生じる。

企業は社会的存在であり、経営者一族だけのものではない。後継者は経営者としての資質・能力を備えていることが求められ、取引先および従業員をはじめ利害関係者を満足させる能力を要する。親族内承継に生じる問題点として、なりたくて代表取締役社長になったわけではなく、オーナー経営者の子供であったために家業である会社を引き継いだという事案である。承継がうまくいかなくて、後継者の代で会社を倒産させてしまうということがある。事業承継は、経営権の承継と財産権の承継に分けることができるが、経営権の承継には後継者教育および環境整備等の十分な時間および配慮が必要である。

例えば、将来予測をした経営戦略の見直し、後継者を支える役員の布陣、承継後のあるべき人事・組織体制の

構築、トップダウン型から双方向・ボトムアップ型の経営スタイルへの移行の検討、承継後のあるべき人事・組織体制の構築、各事業内容の見直し、仕入先・販売先の見直しが必要であろう。財務面では、現オーナー経営者が死亡後、金融機関と円滑な取引ができるように、現経営者からの承継前に、金融機関および後継者と協議しながら進めていくことが望ましいといえる。

（２）従業員等への事業承継

オーナー経営者一族以外の役員・従業員、オーナー経営者の旧知の者、メインバンクまたは主要取引先の有能な従業員に、事業の承継をさせることがある。社内の者を後継者に起用した場合、比較的経営の一体化を保持しやすいでしょう。親族内に適任者がいなくても、人材を広く探すことで、同族経営から脱却をして戦略的な事業承継ができる可能性がある。

課題として、後継者をオーナー経営者一族以外から選ぶことの合理性・妥当性につき、社内外に納得させる説明が必要であろう。そうでなければ、有用な人材が辞めることになりかねない。また、早い段階で後継者を定め、現経営者の下で後継者教育を受けさせ、社内外における認知が求められる。

従業員等への承継における課題として、つぎのことが指摘できる。第１に、後継者をオーナー経営者一族以外から選ぶことの合理性・妥当性につき、社内外に納得させる説明が必要であろう。そうでなければ、有用な人材が辞めることになりかねない。また、現経営者の下で後継者教育を受けさせ、社内外における認知が早期に求められる。第２に、オーナー経営者が会社債務につき連帯保証人となっている場合、後継者となる従業員等がオーナー経営者の個人債務保証を引き継ぐことがある。第３に、後継者の従業員等に自社株式を取得する資力がない場合があり、経営権は承継するが、財産権は承継しないことがある。そのため、後継者が長期にわたる経営戦略を構築できない可能性がある。

（３）M&Aによる売却

M&Aを活用した事業承継では、「事業承継の対象会社を売却する方法」および「事業承継の対象会社と他社が合併する方法」に分類できる。前者には、①株式の売却、②重要な事業譲渡がある。後者には、①他社への吸収合併、②新設合併がある。

M&Aに関し、売り手側のメリットとして、後継者難対策、オーナー経営者の経済的利益、事業の発展等を挙げることができる。例えば、親族内に後継者としての適任者がいなくとも、事業そのものは残り、オーナー経営者またはその一族は株式売却の利益を得ることができる。買い手側のメリットとして、既存事業の拡大・多角化に係るコストおよびリスクの削減等を挙げることができる。

しかし、M&Aによる事業譲渡の課題として、第１に、買い手企業により、対象会社の従業員に対する大規模なリストラが行われる可能性があり、雇用の確保が困難であるかもしれない。買い手側企業が適任と思われる者を吸収会社の経営者に選任し、または吸収会社を一部門に格下げすることも少なくない。第２に、売却金額・合併比率等を適正に検証するとともに、希望条件を満たす相手を短期間で探すことは容易ではないかもしれない。とくに、相手企業に事業規模において大きな差異がある場合、合併比率が不利に抑えられる可能性がある。第３に、経営の一体化を保持しにくく、買い手側の企業風土が強制され、有能な従業員が辞めることが少なくない。第４に、事業承継の対象会社の財務内容が良好であっても、株式が分散している場合、株主との個別交渉が必要となることがあり、好条件を提示した買い手企業が手を引く事案がある。オーナー経営者が株式の集中化を進めておくなどの対策が必要であろう。

3 株式の集中化

(1) 金銭対策

対象会社の株式を後継者に集中承継する対策は重要課題です。後継者が現経営者およびその一族、従業員等が有する対象会社の株式を、相続・贈与または購入等する場合、株式対価または相続税費用の調達をどのようにするかである。

後継者の経済的負担に対し、オーナー経営者の退職金または生命保険金等の金融財産だけでは自社株の評価額いかんにより不足することがある。後継者の資金調達のため、発行会社が後継者に資金を貸し付け、または自社株式を一部買取る場合、発行会社の現預金の流出が大きくなる。その結果、後継者は利益相反取引の法的問題に加え、発行会社の業績悪化を招くことになりかねない。

後継者が株式取得に係る費用負担により、後継者名義の自宅または工場土地等の不動産を売却または他の親族所有になると、会社代表者としての個人保証の借入能力が大きく低下する可能性がある。

(2) 種類株式の活用

事業承継において種類株式は有用です。例えば、議決権制限株式、拒否権付種類株式等の活用が考えられる。また、種類株式ではないが、株式の定款による属人的定め（属人的種類株式）がある。種類株式の活用はコストを抑えて、事業承継を円滑に行なう手法として期待される。例えば、現オーナー経営者に複数の子供がいるような事案では、相続前にあらかじめ完全無議決権株式を取得した現オーナー経営者から、遺言等に基づき議決権を有する株式を後継者に相続させ、完全無議決権株式を非後継者に相続させるなどが考えられる。

また、従業員持株会を設立し、株主割当による無償増資等を行い、1株当たりの純資産価額の評価を下げることで、節税対策とすることが考えられる。従業員持株会には、例えば、配当優先株式かつ議決権制限株式（配当決議だけを認める等）とする。増資した新株すべて従業員持株会の会員（従業員株主）に譲渡する。増資による新株発行により、1株当たりの純資産価額の評価が下がり、現オーナー経営者の所有株式数は不変でありながら、支配権は維持できる。

4 経営戦略

円滑な事業承継のために自社株対策の準備から完了までには、数年を要するとされる。具体的準備として、次のことが考えられる。①事業承継に関する当該会社のデータ収集、②各データと書類に基づく事業承継の方向付けおよび対策の準備書類の策定、③取締役会または株主総会の決議・承認、株主の同意を得るための期間、④事業承継の実行期間において、会社分割または合併等では債権者および金融機関との打合せ、⑤株式集中化のための資金調達等である。事業承継は、単に旧代表者から新代表者への交代およびオーナーの株式対策のみではない。後継者は、真の経営者としての心構え、会社の数値に基づく内容・実情、役員および株主との関係、金融機関との関係、取引先の実情など経営の全般にわたる実態を熟知する必要がある。

取引先および金融機関は、オーナー経営者の相続後の交代では、後継者の経営手腕を凝視しています。事業承継後、急激な流動資金の不足または不良債権の発生など様々な問題が生じるかも知れない。事業承継対策および自社株対策は、単にオーナー一族の生活安定のためだけにあるのではない。後継者が承継する事業会社がオーナーの築いた地盤をもとに順調に進展していくことは、従業員およびその家族、取引先を含む商品・製品、技術を頼りにしている人達も含めれば膨大な数の人達の生活も担っている。いかなる事業承継を対象会社に採択するかは、会社がどのような後継者とともに、どのように発展させていくのかという経営戦略といえる。