



## 事業承継における遺言の役割

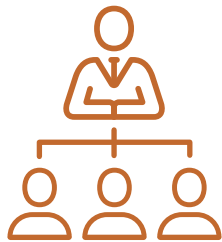
MUFG相続研究所 主任研究員 さかい けんたろう  
酒井 健太郎

会社オーナーへ「事業承継に向けた取組をされていますか?」とお聞きすると、「うちは家族円満なので心配ないよ」とおっしゃる方が多くおられます。一般的に、相続対策というと税金対策と公平な遺産分割といった資産承継面への関心が高いように感じますが、会社オーナーの相続対策には、遺された家族の生活を守るための資産承継の側面に加え、会社の存続と更なる成長のために事業後継者が手腕を振るうことができる体制や仕組みづくりを兼ね備えることが大切です。



ここで円満な資産承継が実現したにも関わらず、その後会社が低迷してしまった甲社の例をご紹介します。

甲社は未上場ながら工事業を営む業歴40年の優良企業として知られていました。創業者であるA社長は自身の高い技術を従業員へ直接伝承する等人材育成にも注力しながら、丁寧な仕事ぶりでクライアントの信頼を築いてきました。A社長は早くに配偶者を亡くされましたが3人の息子に恵まれました。A社長の直接指導により腕を磨いた長男Bは工事部門の要として、MBAを取得した二男Cは経営管理部門の要として、またコミュニケーション能力の高い三男Dは営業部門の要としてそれぞれ活躍。A社長は3人の息子の個性を巧みにコントロールし、甲社は持続的な成長を遂げてきたのですが、A社長の急逝により事態は大きく変わってしまいました。



甲社の番頭によると、A社長は個の尊重と平等という教育方針のもと、3兄弟を仲良く分け隔てなく育ててきたのですが、甲社の将来は、高い技術力と丁寧な仕事の実践が同社の強みであることを最も理解し、性格も温厚で人望のある長男Bへ任せたいと思っていたようです。ただA社長は自身の相続に関して、納税資金面では保険等により対策していたものの、資産承継面では3兄弟が財産を平等に分け、何かあれば長男を中心に兄弟で支えあっていくと考えていたため、特段の対策は行っていませんでした。結果A社長の相続では、相続税

納税資金は問題なく確保でき、遺産分割協議も相続人である3兄弟が自社株式を含めすべての相続財産を1/3ずつ承継することですんなり合意しました。相続手続き自体は専門家の力を借りたものの、いわゆる「争族」とは全く無縁で円満に手続きは完了しました。会社も長幼の序ということもあり長男Bが社長、二男Cは専務、三男Dは常務に就任し、それぞれが工事部門、経営管理部門、営業部門の実質トップとしてスピード感重視の経営体制の構築を目指しました。番頭も故A社長の

次ページへつづく▶

思い描いていた姿に落ち着いたものと、この時は安心されたそうです。

ところが、故A社長の経営方針を踏襲した長男Bに対して、二男Cは甲社業容の早期拡大を志向して大掛かりなM&Aやアライアンスを検討する等、兄弟間で方向性の違いが次第に大きくなりました。二男Cに三男Dが共感し、事態は長男B vs 二男C・三男Dという対立の構図に発展してしまいました。このことは二男Cと三男Dは2人合計で議決権の2/3を確保し普通決議も特別決議も可決できる状況である一方、新社長である長男Bには特別決議の拒否権すらないことを意味します。やがて長男Bは社長の座を追われ、自らの役割や責任を全うできない状況を憂いて甲社を去り、人望ある長男Bの退職は工事部門人材の一斉退職に波及しました。結果的に強みを失った甲社は、二男C中心に推し進めていたM&Aやアライアンスが成就できないばかりか、本業でも苦戦を強いられ、業績は大幅に低迷しました。

甲社の空中分解は、事業後継者に責任と権限が適切に集約できなかったことが原因のひとつであったと思います。本件は相続人自身が遺産分割協議において兄弟平等を実現しようとした結果でしたが、本来的には財産権と経営権の両側面を有する自社株式の承継を相続人に委ねるのではなく、A社長があらゆることを俯瞰的に捉え、個人と法人の両側面から将来に思いを馳せ、あるべき姿に近づけるためにはどうすればよいかを考えるべきだったのではないかと思います。資産承継が円満に完了することと事業の承継は同じではないのです。



資産と事業をバランスよく承継するためには、「個人として」実現したいことと「法人として」実現したいことを明らかにし、実現性を見通すことが大切です。「わかっているけど、何から手をつけていいかわからない」場合は、ご自身の考え方の整理のために遺言の作成を検討されてはいかがでしょうか？

遺言の作成は、自社株式を含む自身の保有財産や収支のみならず、家族の性格や関係、事業後継者候補、外部環境等

のあらゆる現状を確認・整理し、自身亡き後の家族や会社の行く末に思いを巡らせることから始まります。全資産を俯瞰することで相続人間の承継資産のバランス調整も容易になりますし、遺言があれば自社株式は相続人間で共有になることはなく、途切れずに議決権の行使ができます。民法改正による遺留分の金銭債権化も途切れることのない議決権行使を後押ししており、遺言の事業承継対策としての存在感は一層大きくなりました。なお遺言は、状況が変わればいつでも書き換え可能です。但し、会社経営のよりどころとなる議決権を確実に承継するためには、改ざん・変造・形式不備等により無効となるおそれの少ない公正証書遺言を活用し、信頼できる人物や組織にその執行を託すことをお勧めします。そして生前の感謝の言葉とともに、家族や会社等への思いを付言事項として添えることもお忘れなく。

会社オーナーが資産と事業を円滑かつバランス良く承継するためには、遺言は欠くことのできない対策のひとつと言っても過言ではありません。家族と会社の未来に思いを馳せ、気持ちのこもった遺言は、遺された方々へ明るい未来への指針を示す、温かいメッセージとなるものと確信しています。

