

事業承継における権利および経営能力の承継について  
——経済状況の変化における制度変化の視点から——

飯 野 邦 彦

東京国際大学論叢 商学・経営学研究 第5号 抜刷  
2021年（令和3年）3月20日

# 事業承継における権利および経営能力の承継について

## ——経済状況の変化における制度変化の視点から——

飯 野 邦 彦

### 要 旨

本稿では、我が国の中小企業の事業承継の現状と課題、さらに後継者の資質、後継者の教育方法についても考察する。

事業承継する価値のある企業か、さらに経営承継円滑化法、事業承継計画、経営者個人の贈与税、相続税、納税猶予制度等経営的、会計（財務）的、税務的視点からも分析し、今後の課題についても検討する。

キーワード：事業承継，中小企業，後継者教育，  
経営承継円滑化法，個人保証，納税猶予制度

### 目 次

- I. はじめに
- II. 2020年度版『中小企業白書・小規模企業白書』にみる中小企業の実態
  - 1. 承継方法
  - 2. 社長の年齢
  - 3. 事業継続が困難となる原因
- III. 先行研究にみる事業承継関心項目
  - 1. 専門書分析項目と順位
  - 2. 事業承継の目的・検討
    - 2-1 経営承継円滑化法
    - 2-2 M&Aによる売却
  - 3. 贈与税，相続税，民法の特例の活用
- IV. 株式の相続等における制度的変化
  - 1. 民法改正項目
    - 1-1 配偶者居住権の保護

- 1-2 仮払制度等の創設
- 1-3 遺留分に対する民法の特例
- 2. 非上場株式の納税猶予制度の特例
  - 2-1 取引相場のない株式等の所得税法上の時価
  - 2-2 法人税法における同族会社の特別規定
  - 2-3 納税猶予制度の利用
  - 2-4 事業承継税制
- V. 後継者教育
  - 1. 経営者教育
  - 2. 経営者・後継者に必要とされる能力項目
- VI. 結論

### I. はじめに

少子高齢化により各業界で人手不足が深刻化している状況となり、経営者の高齢化も顕著である。人手不足により外国人の就業者の受け入れも組織的に採用しなければ「人手不足倒産」に至りかねない。

企業（事業）経営者は、維持、成長発展、継続（going concern）しなければならない使命をもっているが、なかなか事業継続計画<sup>1)</sup>（BCP：Business Continuity Plan）の継続状況は進んでいない。

最近の「新型コロナウイルス感染症対策」についても、テレワークの導入状況<sup>2)</sup>を考察すると、資本金規模別のテレワーク導入状況は、資本金3,000万円～5,000万円未満では12.3%となっている。また、中小企業ではテレワークに通じた仕事がない状況となっており、細かい仕事は現場での作業が多いことも考えられる。

昨今では新規開業数も減少し、2018年度の

開業率は4.4%、廃業率は3.5%となっている。2018年度の開業率順位(産業分類)では宿泊業、飲食サービス業、情報通信業の開業率が高く、廃業率でも宿泊業、飲食サービス業とも高い傾向となっている。

事業承継問題でも経営者の高齢化と承継者の不在や事業の今後の見通し、経済状況の激化、相続税問題、家族の問題等、問題が山積みしている状況である。

第三者(M&A)へ譲渡を考えてみても、増収増益(売上、利益)企業でなく減収減益企業では買い手が見つからず、廃業しようとする借入金過大症であり、整理しても負債過多となり、廃業が出来ずに自転車操業企業が多いのが実情である。

経営者には、個人版事業承継税制、法人版事業承継税制を活用し、企業を継続することを考え、今まで培ってきた技術、匠の技(知的所有権、財産権)の継承をしてもらいたい。

本稿では、事業承継に関する一考察として、事業承継における権利及び経営権の承継と財産権の承継、さらに経営者(承継者)の資質等を考察する。

## II. 2020年度版『中小企業白書・小規模企業白書』にみる中小企業の実態

本稿では、我が国の中小企業の実態調査(現状把握)について様々出版されているが、その中でも信頼性が高いとされている『中小企業白書・小規模企業白書』(中小企業庁編)を引用して、分析する。

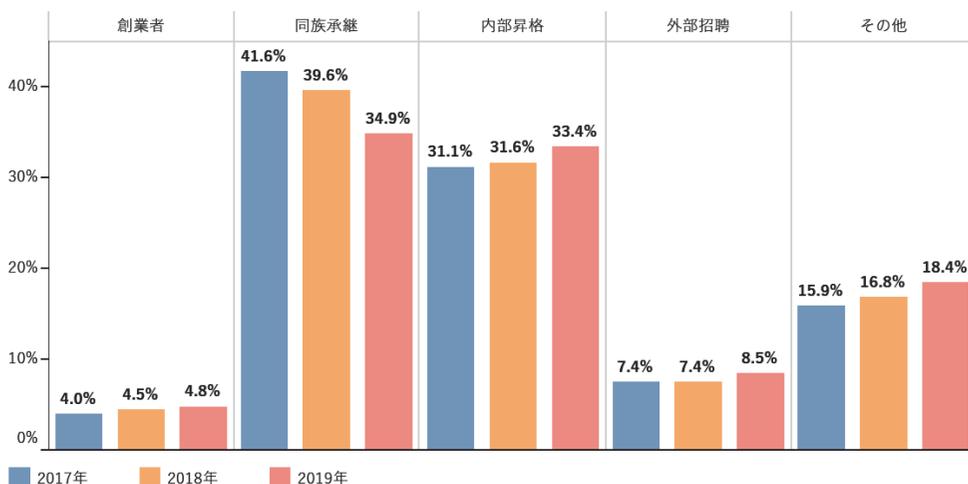
### 1. 承継方法

創業者(先代)から承継した社長(後継社長)は、親族(同族)承継者が多く、次に社内で育った社員、幹部社員からの承継が多い。同族承継と内部昇格が70%弱を占めている。親族内承継の比重は高く、外部からの招聘、その他はそれほど高くない。

### 2. 社長の年齢

2018年度では、70代以上で社長として現役で仕事をしている経営者が28.1%を占め、40代、50代の経営者よりも多いのが現状となっている。60代、70代の社長は全体の58.4%を

表1 事業を承継した社長の先代経営者との関係



資料：(株)帝国データバンク「全国・後継者不在企業動向調査(2019年)」

出典 中小企業庁『中小企業白書・小規模企業白書 2020年版』I-140 第1-3-32図

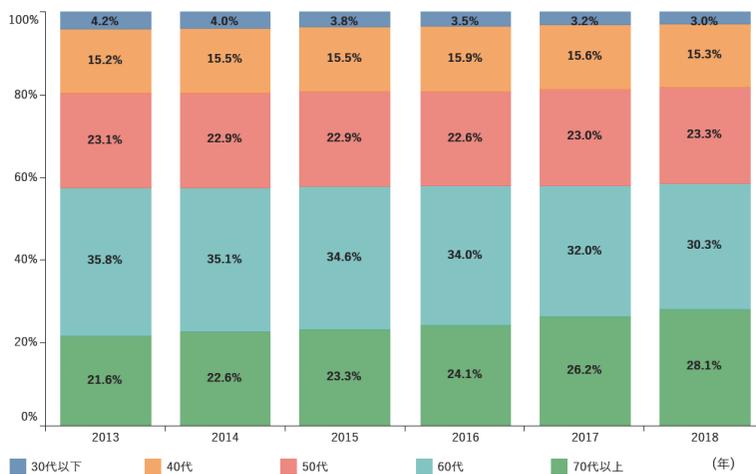
占めていて、社長の年齢は横ばいとなる傾向である。

リスクとして自然災害(69.9%)を想定している。我が国でも自然災害により、企業継続困難となり企業(事業)を廃業せざるを得ない状況に追い込まれた企業も多く見受けられた。

### 3. 事業継続が困難となる原因

中小企業の多くは、経営継続が困難となるリ

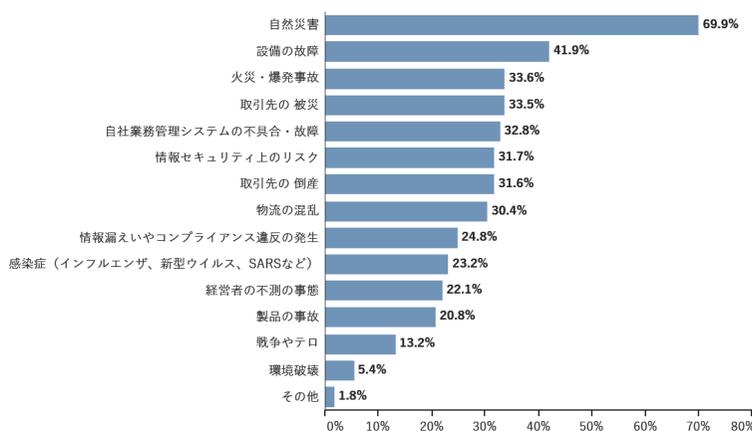
表2 社長の年齢分布



資料：(株)東京商工リサーチ「全国社長の年齢調査」

出典 中小企業庁『中小企業白書・小規模企業白書 2020年版』I-133 第1-3-23 図

表3 事業の継続が困難になると想定しているリスク (中小企業)



資料：(株)帝国データバンク「事業継続計画 (BCP) に対する企業の意識調査」(2019年5月)

(注)事業継続計画 (BCP) を「策定している」「現在、策定中」「策定を検討している」のいずれかを回答した企業に対して聞いたもの。複数回答。

出典 中小企業庁『中小企業白書・小規模企業白書 2020年版』I-82 第1-1-90 図

### Ⅲ. 先行研究にみる事業承継関心項目

#### 1. 専門書分析項目と順位

筆者は先行研究として、既に公刊されている専門書に「～事業承継」「事業承継～」と書名がついているものを40冊選択し、どういう項目が注目されているかを考察した。主として弁護士、税理士、公認会計士、中小企業診断士等の実務家の著書を選択した。

40冊の書籍は以下のとおり。

- 1 小西孝幸・小林将也 (2018) 『大事業承継時代の羅針盤』 同友館
- 2 藤間秋男 (2017) 『中小企業のための成功する事業承継 譲る者・継ぐ者・関わる者の心得88』 PHP 研究所
- 3 内藤 博・金子一徳・東條裕一 (2017) 『これからの事業承継に取り組むためのABC (3人の事業承継士が現場で見つけた秘訣集)』 税務経理協会
- 4 玄場公規・内田 聡・栗原浩一・山田直樹 (2019) 『後継者右腕経営者のための事業承継7つのステップ』 同友館
- 5 山下真弘 (2017) 『会社事業承継の実務と理論 会社法・相続法・租税法・労働法・信託法の交錯』 法律文化社
- 6 事業再生研究機構 編 (2018) 『中小企業の事業承継と事業再生』 商事法務
- 7 大西隆司 編 (2017) 『事例でみる 事業承継の実務—士業間連携と対応のポイント—』 新日本法規出版
- 8 岸田康雄 (2019) 『事例で学ぶ! 事業承継支援完全マニュアル【経営・手続き・後継者の3つの側面】』 ログイカ書房
- 9 今仲 清 (2017) 『[三訂版] Q&A事業承継税制 徹底活用マニュアル』 ぎょうせい
- 10 山本昌弘 (2018) 『事業承継ガイドラインを読む—一国の中小企業政策とその活用に向けて』 経済法令研究会
- 11 小島正稔 (2016) 『オーナー社長のための事業承継ガイド 親から子へ円満に引き継ぐ秘訣30』 幻冬舎
- 12 追手門学院大学ベンチャービジネス研究所 編 (2015) 『事業承継入門〈3〉事業承継のためのマーケティングと経営管理』 追手門学院大学出版会
- 13 白井一馬 (2017) 『顧問税理士のための相続・事業承継業務をクリエイティブにする方法60』 中央経済社
- 14 事業承継支援研究会 (2018) 『専門家のための事業承継入門 事例で学ぶ! 事業承継フレームワーク』 ログイカ書房
- 15 東京海上日動リスクコンサルティング(株) 編 (2018) 『実践事業継続マネジメント(第4版)』 同文館出版
- 16 岡野 訓・白井一馬・内藤忠大・濱田康宏・村木慎吾 (2018) 『実務目線からみた事業承継の実務 [三訂版]』 大蔵財務協会
- 17 大野正道 編 (2017) 『中小企業のための事業承継の実務』 中央経済社
- 18 松木謙一郎 監修 (2016) 『失敗しない事業承継』 日経MOOK
- 19 坪多晶子 (2012) 『成功する事業承継Q&A』 清文社
- 20 半田 道 (2017) 『事業承継が0からわかる本』 中央経済社
- 21 白井一馬 (2013) 『顧問税理士のための相続・事業承継スキーム 発想のアイデア60』 中央経済社
- 22 津島晃一 (2017) 『お金をかけない事業承継 (かわいい後継者には“個人保証”を継がせろ)』 同友館
- 23 小谷野税理法人 (2017) 『平成29年8月改訂 いまさら人に聞けない「事業承継対策」の実務Q&A (基礎知識と実務がマスターできるいまさらシリーズ)』 セルバ出版
- 24 KPMG ビジネスアドバイザー (2013) 『経営戦略としての事業継続マネジメント—予測不能な危機に強い組織づくりのための経営者の役割』 東洋経済新報社
- 25 後藤孝典 (2014) 『事業承継「不安・トラブル」

- 納得する解決法！』かんき出版
- 26 荒 和雄 (1995)『上手な「事業承継」—社長と後継者がいますぐ行うべきこと』ダイヤモンド社
- 27 小島規彰 (2016)『会社を継ぐあなたが知っておくべき事業承継 そのプロセスとノウハウ「ストーリー+解説」で理解する32のポイント』青月社
- 28 牧口晴一・齋藤孝一 (2017)『八訂版 図解&イラスト 中小企業の事業承継』清文社
- 29 日本公認会計士協会 編 (2017)『事業承継支援マニュアル 改訂版』日本公認会計士協会
- 30 榎野村資産承継研究所 監修 (2018)『季刊 資産承継 2018春号No.3 特集 平成30年度税制改正注目論点詳解！』<sup>3)</sup> 大蔵財務協会
- 31 榎野村資産承継研究所 監修 (2019)『季刊 野村資産承継 2019冬号No.15 特集 事業承継におけるM&Aの活用』<sup>4)</sup> 大蔵財務協会
- 32 榎野村資産承継研究所 監修 (2019)『季刊 野村資産承継 2019秋号No.18 特集 事業承継における従業員持株会の活用』<sup>5)</sup> 大蔵財務協会
- 33 江坂 彰 (2001)『世襲について 事業・経営篇』日本実業出版社
- 34 森富 幸 (2014)『事業承継の基礎と実務』日本評論社
- 35 木元仁志 (2008)『事業承継する力』ダイヤモンド社
- 36 今仲 清・増山英和・大山 修 (2013)『中小企業の事業承継戦略』TKC出版
- 37 「税務弘報 2013.8 VOL61 No.8 AUGUST」<sup>6)</sup> (2013) 中央経済社
- 38 西浦義彦・高村健一・坂井隆浩・樽見克己 (2017)『間違わない！事業承継Q&A』清文社
- 39 日本弁護士連合会 日弁連中小企業法律支援センター 編 (2018)『事業承継法務のすべて』金融財政事情研究会
- 40 三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株) コーポレートアドバイザー部 (2020)『会社を強くする承継の鉄則』金融財政事情研究会

次頁の表(表4)は左側の縦に書名の番号、

横の47項目については筆者の経験的、理論的視点に基づき選別し判断した。

実務家の著したものは、時代的背景(政治、経済、社会状況)が如実に反映されている。また、事業承継問題について各専門分野の得意な項目しか述べていないことも特徴的である。例えば、事業承継の方法について、親族内承継、親族外承継(従業員、他社への売却)があるが、著者により内容が異なる。親族内承継には、現社長(経営者)の配偶者や子息、兄弟、伯父、従兄弟、姉妹が考えられるが、実務経験の豊富な著者は、経営承継者の資質、能力等についても考察している。

47項目を分類別にもう少し、例えば30項目位に絞り込むことも可能であったが、著者によっての内容を一括りにすると、オリジナリティが薄れてしまう危険性がみられた。例えば、相続人の範囲の項目について、民法の法定相続人の確定、相続税法の法的相続分(配偶者2分の1、子2分の1)、法定相続人の遺産に係る基礎控除、遺贈、相続時精算課税、相続税の延納、物納、相続税納税猶予制度、贈与税納税猶予制度、小規模宅地等についての課税の特例、取引相場のない株式の評価(財産評価通達)、課税財産、非課税財産等の区別等々、関連項目が多岐にわたってしまう。

40冊の中で項目の多い順に並べてみると後記の表(表5)となる。

「事業承継」について考察すると、税法的な視点からのものが多く、経営的視点からの項目が少ない。上位項目の殆どが、税金等で占められていて、例えば、税法(所得税、譲渡所得税、贈与税、相続税)、民法(法定相続人、法定相続分、遺言、遺贈、寄与分、特別寄与料、遺留分、遺留分侵害額請求権、配偶者居住権、生前贈与、遺言書保管制度)である。また、遺留分については、経営承継円滑化法における遺留分の特例(除外合意、固定合意、付随合意)との関係がある。

筆者は、専門書分析項目(47項目)と順位から大別すれば、以下の6項目が事業承継につ

表4-1 専門書分析

	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪	⑫	⑬	⑭	⑮	⑯	親族内承継・支援体制				親族外承継			
	民法と民法特例法	相続人の範囲と相続分	遺言書遺言の活用	遺留分	小規模宅地等の相続税の課税価額	相続時精算課税制度	相続税納税猶予	贈与税の暦年課税制度納税猶予	経営承継円滑化法	株主の権利と議決権	株式譲渡制限株式	現状把握	存続・将来性への対応	後継者の有無引継ぎ意思	承継する価値の有無	事業承継計画の作成	親族内承継	株式等の現状把握	銀行との関係金融支援	従業員との関係	取引先との関係	MBO等	EBO従業員承継従業員持株会	第三者承継 M&A
1							○							○		○	○					○	○	○
2														○										
3							○		○				○			○		○					○	○
4														○		○		○	○				○	○
5			○	○			○	○	○	○						○							○	○
6												○						○						
7	○	○	○	○			○	○	○	○		○	○	○		○	○	○	○	○	○	○	○	○
8						○	○	○	○						○		○						○	○
9	○			○			○	○	○															
10							○	○						○										
11			○				○	○	○					○		○		○					○	○
12																								
13					○	○						○		○		○	○						○	○
14																								
15																								
16	○					○	○	○								○						○		○
17						○	○	○		○		○		○		○						○	○	○
18						○	○	○	○			○		○		○	○	○	○					○
19			○			○	○	○	○		○													
20						○	○	○	○									○			○	○	○	○
21			○			○	○	○																○
22												○		○		○		○						
23							○	○	○	○		○	○	○				○			○	○	○	○
24																		○						
25			○				○							○		○	○							
26							○							○				○						
27						○	○	○	○		○	○		○		○		○	○					
28	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○			○	○	○	○	○						○	○
29							○	○	○				○	○	○	○	○						○	○
30					○	○	○	○	○						○									○
31			○											○										○
32										○							○		○				○	
33											○	○	○			○		○	○					
34	○	○	○				○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○					○	○	○
35												○	○	○	○	○	○							
36	○		○			○	○	○	○					○				○						○
37						○	○																	
38			○	○		○	○	○	○				○	○	○	○			○	○		○	○	○
39			○	○		○	○	○	○					○	○	○	○					○	○	○
40				○		○	○	○	○			○		○	○	○	○					○	○	○
合計	6	3	12	7	3	13	26	21	14	9	3	12	7	22	7	15	17	10	15	7	4	9	18	22

表 4-2 専門書分析

	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47
	事業譲渡	事業承継による合併	ファミリービジネス(ガバナンス)	経営者の個人保証	株式評価種類株式	取引相場のない株式の評価方法(自社株式)	類似業種比準価額	純資産価額	非上場株式等 評価・移転	納税猶予	廃業	経営理念	外部環境 PEST	内部環境 バリュチェーン	VRIO	後継者教育	生命保険	信託	事業承継ガイドライン	小規模宅地	事業継続マネジメント	事業承継税制	事業再生
1					○	○					○												
2																							
3					○	○			○							○	○		○				
4					○							○	○	○	○								
5	○					○												○					
6											○								○			○	○
7	○	○			○	○			○		○						○						○
8	○		○		○	○	○	○															○
9									○														
10						○			○								○						
11						○			○		○					○	○	○	○	○			
12																					○		
13					○	○			○									○		○		○	
14									○			○	○			○	○						
15																					○		
16	○				○	○	○	○	○												○		
17			○						○	○		○				○							
18	○		○	○					○							○	○	○					○
19					○	○	○	○									○						
20							○	○															
21						○			○														
22				○														○		○		○	
23					○	○											○	○					
24																					○		
25						○			○														
26					○	○	○	○								○							
27																							
28					○	○	○	○	○							○	○	○	○	○	○		○
29	○				○	○							○	○	○	○	○	○	○	○			
30					○															○		○	○
31	○	○		○			○	○										○					
32			○		○																		○
33			○									○											
34	○										○						○						
35												○				○							
36					○				○							○							○
37					○	○																	
38					○				○	○	○		○				○						
39	○				○	○	○	○	○	○	○						○	○	○				
40			○		○	○		○				○				○							
合計	9	2	6	3	18	19	8	6	13	8	9	5	5	3	2	13	11	10	5	6	3	8	3

表5 専門書分析項目と順位

順位	項目	40冊中
1	⑦ 相続税納税猶予	26
2	⑭ 後継者の有無、引き継ぐ意思	22
	⑳ 第三者承継 M & A	22
3	⑧ 贈与税の暦年課税制度、納税猶予	21
4	⑳ 取引相場のない株式の評価方法（自社株式）	19
5	㉓ EBO、従業員承継、従業員持株会	18
	㉑ 株式評価、種類株式	18
6	⑰ 親族内承継	17
7	⑯ 事業承継計画の作成	15
	⑲ 銀行との関係、金融支援	15
8	⑨ 経営承継円滑化法	14
9	⑥ 相続時精算課税制度	13
	㉒ 株式、評価、移転	13
	④⑩ 後継者教育	13
10	③ 遺言書、遺言の活用	12
	⑫ 現状把握（自社）	12
11	④① 生命保険	11
12	⑯ 株式等の現状把握	10
	④② 信託	10
13	⑩ 株主の権利と議決権	9
	㉒ MBO等	9
	㉕ 事業譲渡	9
	③⑤ 廃業	9
14	③① 類似業種比準価額	8
	③④ 納税猶予	8
	④⑥ 事業承継税制	8
15	④ 遺留分	7
	⑬ 存続、将来性への対応	7
	⑮ 承継する価値の有無	7
	⑳ 従業員との関係	7
16	① 民法と民法特例法	6
	㉒ ファミリービジネス(ガバナンス)	6
	③② 純資産価額	6
	④④ 小規模宅地	6
17	③⑥ 経営理念	5
	③⑦ P E S T	5
	④③ 事業承継ガイドライン	5
18	④① 取引先との関係	4
19	② 相続人の範囲と相続分	3
	⑤ 小規模宅地等の相続税の課税価額	3
	①① 株式譲渡制限株式	3
	④⑧ 経営者の個人保証	3
	③⑧ バリュチェーン	3
	④⑤ 事業継続マネジメント	3
20	④⑦ 事業再生	3
	④⑥ 事業承継による合併	2
	③⑨ V R I O	2

いて検討すべき課題なのではないかと考える。

- 1) 自社の現状分析（課題抽出）具体的解決策
- 2) 後継者の決定、教育（人格、専門的、業界の知識、専門性、社会性）
- 3) ステークホルダーの支援協力体制の構築
- 4) 事業承継円滑化法、事業継続マネジメントの作成
- 5) 個人の持株（株の異動、株主構成）対策（株主の評価等）個人の担保保証
- 6) 贈与税、相続税の納税  
贈与税の納税猶予制度、相続税の納税猶予制度、相続時精算課税、  
贈与税、相続税の納税資金調達、納税方法（延納、物納等）

## 2. 事業承継の目的・検討

事業承継の目的は事業の維持、発展、継続であり、課題として①人的資源の承継（経営理念、経営ノウハウ、信用、人脈、社員）、②物的資源の承継（事業用財産の承継、個人財産の承継）がある。筆者のこれまでの実務的経験から、具体的検討課題として次の12項目が挙げられる。

- (1) 外部環境（業界の状況と今後の見通し）
- (2) 内部環境（定性分析、定量分析）
- (3) 企業の借入金に対する個人保証<sup>7)</sup>と企業の担保不動産状況（新経営者の個人財産）
- (4) 株主構成の変化（株主の増減、持ち株の移動）
- (5) 従業員の理解（承認への理解と協力）
- (6) 役員の理解（現役員の理解と新役員の選任、交代）
- (7) 得意先の理解（協力支援）
- (8) 仕入先の理解（協力支援）
- (9) 退職金規定の整備と退職する役員退職金額の決定
- (10) 同族役員間の意見調整と協力（争続紛争への対策）
- (11) 承継時期（株主総会での承認）事業承継教育プログラム  
（承継者候補の選定と教育方法）の作成

（社内教育、社外教育）引退のタイミング

(12) 新経営計画（事業計画）の作成

人的資源のコアな資質として承継者の資質がある。承継者の資質（資質：実務能力、人的能力）としては、企業家精神、意欲を持ち、事業構想力（やりたい夢があるか）を実現するためにさらに、健康（心身）、専門的能力（得意分野、資格）を深め、成功体験、失敗体験を生かし、イノベーション能力（経営理念の承継と革新）、さらにリーダーシップ力を発揮して事業発展に尽力する覚悟が必要不可欠である。

また、事業の継続、発展を実現するには、事業継続マネジメント（Business Continuity Management<sup>8)</sup>）British Standard BS25999-2（2007）、（BCP：Business Continuity Plan）により、事業継続計画をつくり、自社を取り巻く環境の把握、外部リスク、内部リスクへの対応や、不測の事態のリスク対応（東日本大震災、新型インフルエンザ、新型コロナウイルス感染症、停電、自然災害、システム障害）が求められる。

事業承継の具体的な方法には、既述した親族内承継（世襲型）として息子たち、娘婿、配偶者、兄弟の他に、親族外承継として（社内）役員、社員、（社外）取引先、金融機関、第三者へ株式売却（承継者がいない、会社分割）の3つの方法が考えられるが、最後の手段として廃業という選択肢もある。中小企業の事業承継は、法人（株式会社）では法人税法、相続税法、贈与税法、会社法、民法、経営承継円滑化法さらには、労働法、信託法など様々な法律が関係している。

中小企業の多くは同族企業であり表6、表7のように、経営権と所有権は同族で占有されているのが実情であり、コーポレートガバナンス、コンプライアンス（法令遵守）を守ることも難しく、理論と実務との乖離もみられる。我が国では、大企業と中小企業の二重構造であり、99.7%が中小企業となっている。その中小企業において経営者の高齢化が進んでおり、後

継者が決まっていない企業が60%を超えている現状である。今日のコロナ禍において全産業に影響を及ぼして、いつ回復傾向がみられるか不透明な時代であり混迷した時代であることは、事業承継においてさらなるプレッシャーとなっている。

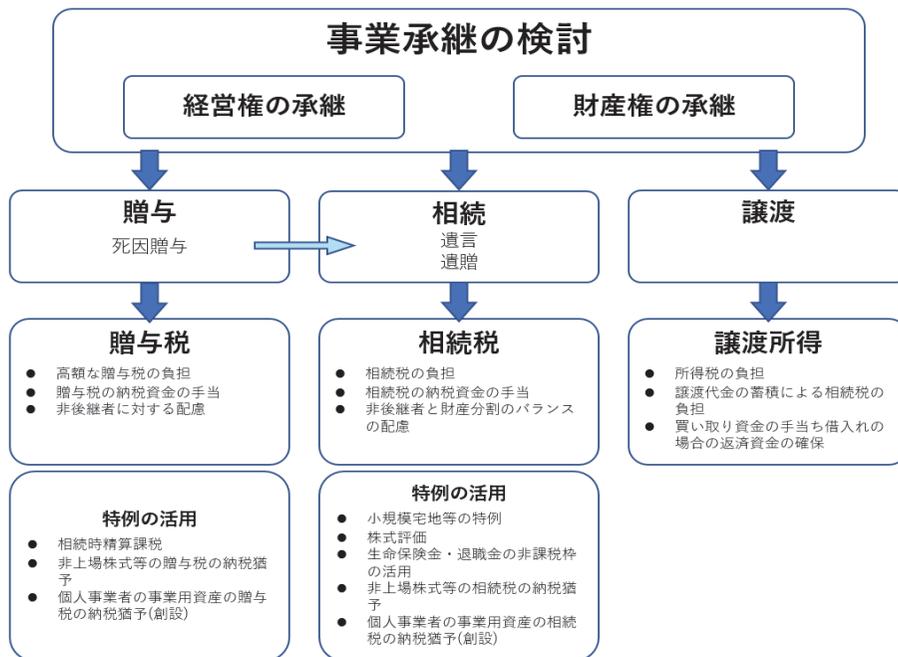
事業承継の対象となるものには、事業に供している ①事業用財産、②株式会社の株式、③役員・従業員、④得意先、⑤仕入先、⑥金融機関との関係等、ひと、もの、かねの承継であり、創業理念の承継、有形、無形の財産の承継を、いつ、どの時点で、誰に、どういう形で承継すべきか、例えば創業30年、40年であるとか、経営者の還暦、古稀などの記念すべき年などいつの時期で後継者に譲るかなど承継計画の作成が必要不可欠となる。このような承継対象の多様性を考えると、現経営者の年齢と後継者の年齢、実務経験、実務能力との関係が最も重

要課題であることは明らかである。

### 2-1 経営承継円滑化法

中小企業の事業承継を促進あるいは制約する制度的要因は税制である。現行の最も重要な税法が2008年施行の「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、「経営承継円滑化法」又は「円滑化」という）がある。この円滑化法の目的は「多様な事業の分野において特色ある事業活動を行い、多様な就業の機会を提供すること等により我が国の経済の基盤を形成している中小企業について、代表者の死亡等に起因する経営の承継がその事業活動の継続に影響を及ぼすことにかんがみ、遺留分に関し民法（明治二十九年法律第八十九号）の特例を定めるとともに、中小企業者が必要とする資金の供給の円滑化等の支援措置を講ずることにより、中小企業における経営の承継の円滑化を図

表6 事業承継の検討



出典 武田秀和『中小企業者のための贈与と事業承継税制』関東甲信越ミロク会計人会研修資料 2019.5.30 p.28 筆者一部修正

り、もって中小企業の事業活動の継続に資すること」であると述べられている。

## 2-2 M&A (Mergers and Acquisitions) による売却

経営者の高齢化により、後継者の確保が困難となり、事業の維持、発展、継続を他者あるいは第三者に事業譲渡し、企業を存続する手段として、M&A (Mergers (合併) and Acquisitions (買収) の略。第三者承継) を活用とする選択肢がある。

企業の買収 (Acquisitions) には、株式譲渡と事業譲渡がある。また、合併には、吸収合併、新設合併がある。M&Aの定義として、「中小企業白書」において、吸収合併、吸収分割をM&Aにおける合併、分割としている。このM&Aの案件には、金融機関や弁護士、公認会計士、税理士等の専門家の関与が必要不可欠で

ある。

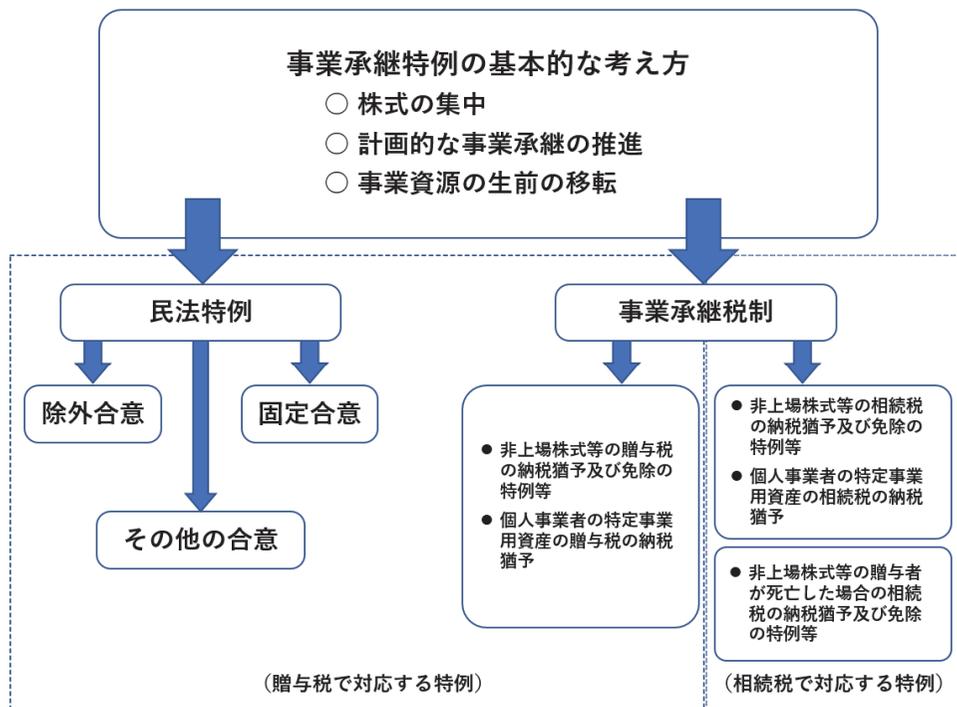
M&Aの仲介会社も多く、買収企業の会社の沿革、事業内容、取締役、監査役、組織図、資本金、株主名簿、各々の株式数、借入金、従業員数、経営状況、将来の見通し、業界構造、社員の年齢構成、資産、負債状況の確認、信用状況、成長性、収益性、安全性等について精査が求められる。買収企業にとって、「価値ある会社 (企業価値、株主価値評価)」か否かの企業評価 (定量分析、定性分析) は慎重にしかもスピーディーに実施されることが求められる。

なお、評価アプローチとして、一般的には①インカム・アプローチ ②マーケット・アプローチ ③ネットアセット・アプローチの3つが用いられる。

## 3. 贈与税、相続税、民法の特例の活用

既に指摘したように事業承継には、経営権の

表7 事業承継特例の基本的な考え方



承継と財産権の承継があり、相続、贈与の方法が考えられる。事業承継で考えられる贈与税、相続税、民法の特例には下記(表8)がある。

また、法人税法57条①一では、中小法人等とは各事業年度終了の時において次の法人に該当するものを規定している。

普通法人(投資法人、特定目的会社及び受託法人を除く)のうち、資本金の額もしくは出資金の額が一億円以下であるもので、大法人による完全支配関係がある法人を除くとされている。

中小企業者には措法42の4⑧七(研究開発

表8 事業承継で考えられる贈与税、相続税、民法の特例

特 例	条 文	特 例 の 内 容
小規模宅地等の課税価格の計算の特例	措法 69 の 4 ②	特定事業用宅地等は 400 m <sup>2</sup> まで評価額の 80%が減額される。
農地等を贈与した場合の贈与税の納税猶予及び免除	措法 70 の 4 ①	農業後継者が贈与を受けた農地等について、贈与者の死亡まで贈与税が猶予される。
農地等についての相続税の納税猶予及び免除等	措法 70 の 6 ①	農業相続人が相続した農地等の価格のうち、農業投資価格を超える部分に対応する相続税が猶予される。
山林についての相続税の納税猶予及び免除	措法 70 の 6 の 6①	林業経営相続人が相続した、特定森林経営計画区域内の山林の課税価格の 80%に対応する相続税が猶予される。
非上場株式会社等についての贈与税の納税猶予及び免除の特例	措法 70 の 5 ①	後継者が贈与を受けた非上場株式会社について、贈与者又は受贈者の死亡まで贈与税が猶予される。
非上場株式の贈与者が死亡した場合の相続税の課税の特例	措法 70 の 7 の 3①②	特例贈与者が死亡した場合
非上場株式会社等についての相続税の納税猶予及び免除の特例	措法 70 の 7 の 6①	後継者が相続した非上場会社の株式について、課税価格の 80%に対応する相続税が猶予される。 特例経営承継人等の死亡の日(納税猶予期限)
医療法人の持分に係る経済的利益についての贈与税の納税猶予及び免除の特例	措法 70 の 7 の 9①	認定医療法人の持分所有者が、持分を放棄したことによる経済的利益にたいする贈与税が猶予される。
医療法人の持分についての相続税の納税猶予及び免除の特例	措法 70 の 7 の 12①	認定医療法人の持分を相続した相続人の、持分に対応した相続税額が猶予される。
医療法人の持分についての相続税の税額控除の特例	措法 70 の 7 の 13①	認定医療法人の持分を相続した相続人が、持分を申告期限までに放棄した場合、その持分に対応した相続税が控除される。
遺留分に関する民法の特例	円滑化法 4	遺留分に関する民法の規定の特例で、生前に相続人の遺留分に対する合意契約。(1) 除外合意 (2) 固定合意
教育資金一括贈与の特例	措法 70 の 2 の 2①	直系尊属から教育資金の一括贈与を受け、信託等した場合、1,500万円まで非課税となる。
結婚・子育て資金の一括贈与の特例	措法 70 の 2 の 3①	直系尊属から結婚・子育て資金の一括贈与を受け、信託得した場合、1,000万円まで非課税となる。
直系尊属から住宅取得等資金の贈与を受けた場合の非課税の特例	措法 70 の 2 ①	直系尊属から住宅を取得するための資金を贈与された場合の非課税の特例
特定の贈与者から住宅取得等資金の贈与を受けた場合の相続時精算課税の特例	措法 70 の 3 ①②	60歳未満の直系尊属から住宅を取得するための資金を贈与された場合、相続時精算課税を選択することができる。
贈与税の配偶者控除	相法 21 の 6 ①	婚姻期間が 20年以上である配偶者から居住用不動産、または居住用財産を取得するための金銭の贈与を受けた場合、2,000万円を控除する。
暦年課税	相法 21 の 5	基礎控除 110万円。一般の贈与税の税率で計算。
相続時精算課税	相法 21 の 9	特定贈与者の年齢 60歳以上で、受贈者が子(推定相続人)または孫で 20歳以上、特別控除 2,500万円。
直系尊属からの贈与の場合の特例税率	措法 70 の 2 の 3①	直系尊属から受けた贈与に対する暦年課税贈与税の税率の緩和。

筆者作成

税制において規定されるもの)と、措法42の6①(起業投資促進税制において規定されるもの)とがあり、中小企業者及び中小企業等の範囲は、資本金の額または出資金の額が1億円以下の法人と考えればよい。(措法42の4④⑧七、八、九、42の6①、措令27の4⑫、27の6①)。

その他には円滑化法25(政令で規定された個別の業種等の係る会社及び個人をいうと規定)し、製造業その他では従業員900人以下(ゴム製品製造業)、サービス業(ソフトウェア、情報処理サービス業、資本金3億円以下従業員300人以下)、旅館業(資本金5,000万円以下、従業員200人以下)と規定している。

このように、中小企業の定義には法人税法、措置法、中小企業庁の規定等がある。

#### IV. 株式の相続等における制度的変化

##### 1. 民法改正項目

まず、今回の民法改正により、新たに配偶者居住権、仮払い制度、遺留分に対する民法の特例、遺言書の法務局での保管制度の創設等がされた。配偶者居住権、仮払い制度、遺留分についての法的変動の具体的項目は以下の通りである。

##### 1-1 配偶者居住権の保護

民法第1028条 配偶者居住権

民法第1037条 配偶者短期居住権と民法第1038条では、配偶者は善良な管理者の注意をもって居住建物の使用をしなければならない

第1031条 配偶者居住権の登記等

第1032条 配偶者による使用及び収益

第1033条 居住権の修繕等

この配偶者居住権の創設によって、配偶者の管理責任等の規定が定められ、また、第903条特別受益者の相続分で配偶者の居住用財産の配偶者特別控除適用した者に対する相続時の持ち戻しはしない旨となった(持ち戻し免除)。

##### 1-2 仮払い制度等の創設

可分債権と不可分債権と分離する。

民法第427条 分割債権及び分割債務

民法第428条 不可分債権

民法第907条 遺産の分割の協議又は審判等

改正案では、全部又は一部の分割を家庭裁判所に請求することができるとした。

##### 1-3 遺留分に対する民法の特例

- ・除外合意…生前贈与株式等を遺留分から除外
- ・固定合意…生前贈与株式等の評価額をあらかじめ固定

特例受益についての相続人への贈与10年限定

遺留分減殺請求の廃止と遺留分侵害額の請求権の新設

民法上の遺留分の制限・代表者交代による雇用不安が考えられるので、金融支援制度(日本政策金融公庫の低金利融資)、措置法・贈与税の納税猶予の特例等の対策が講じられる。また、納税猶予の適用検討(納税猶予を適用すべきか否かの検討)課題として、

①後継者に自社株を贈与することの決定(承認)

②自社株の承継先の検討(資産評価、納税資金)

ア) 承継先は誰か

イ) 親族内承継か従業員か

ウ) 承継方法(贈与か、売買か)が考えられる。

納税猶予の適用要件、申告手続きにより、一般事業承継税制と特例事業承継税制がある。また、農地等の相続税、贈与税の納税猶予及び免除の特例もあり、相続時事業と農業(農業相続人)の両方の特例を受ける人もある。その事業の実態と個人、事業の財産状態、相続税等との検討により納税猶予制度の特例をすべきか否かを考えることも必要不可欠である。

また、相続時精算課税は資産家にとっては相続時において再計算されるので、メリットとデメリットの両方がある。

相続時精算課税制度の適用を受けた財産は、すべて相続時において課税価格に算入され、相続時に清算を行うことになる。贈与時において、相続時の財産（相続税も含む）から暦年納税との比較を検討し、選択すべきである。

## 2. 非上場株式の納税猶予制度の特例

株式会社において、株主名義が実質的所有者となっているか、一般的に言われている名義借り株の存在がないか否か。株価対策は相続税対策のなかでも重要な課題となっている。株価引下げ対策には種々あるが、計画的に実施していかなければ効果は期待できないと考える。

事業承継税制（特例措置）は、先代経営者（贈与者）の要件、後継者（受贈者）の要件、猶予取消事由等の一定の要件の中で実施される（2018年1月1日～2027年12月31日）。

### 2-1 取引相場のない株式の所得税法上の時価

所得税法上の規定には、株式等を取得する権利の価額（所得税基本通達23～53共-9）、株式等を贈与した場合の「その時における価額」（所得税基本通達59）、贈与等の譲渡所得の特例（所得税法59条）、上場有価証券等以外の株式の価額（法人税基本通達9-1-13）、上場有価証券等以外の株式の価額の特例（法人税基本通達9-1-14）がある。

株式の譲渡には、親と子の関係（個人から個人）であっても、株式の売主、買主が支配個人株主か被支配個人株主かによって、相続税における原則的評価額、特例的評価額（配当還元価額）により評価され、適正な時価を導き出し、受贈益あるいは贈与税が課される。株式の承継方法には、贈与税、所得税（譲渡所得税）そして相続税（相続対策）等の視点により実行することになる。

贈与については暦年贈与が考えられるが、親と子の関係であれば税金対策や期間的余裕（贈与者の健康状態）等を考慮し、長期的戦略により株式の移転を実行することができる。しか

し、短期的に株式移転を考えるのであれば、親と子の間での株式の譲渡が考えられる。この場合、株式の一株当たりの譲渡価格の査定（売買金額）や子（買受け人）の購入資金（資産）確保が必要となり、金融機関との連携も鍵となる。

非上場株式の評価方法は、同族株主の場合は類似業種比準価額方式、純資産価額方式、類似業種比準価額と純資産価額の併用方式の3種類がある。同族株主以外の株主の場合は配当還元方式を使用する。なお、株主の判定には、同族株主、中心的な同族株主、中心的な株主の3つの方法がある。

### 2-2 法人税法における同族会社の特別規定

同族会社とは会社の株主等の3人以下と特殊の関係にある個人及び法人が、その会社の発行株式等（自己株式等を除く）の50%を超えて有する場合、その会社の議決権の50%超を有する場合、合名会社等の社員の過半数を占める場合をいう。同族会社には、行為又は計算の否認、役員範囲の規定がある。特定同族会社には、特定同族会社の課税留保金額に対する特別税率が規定されている（法67①⑧）。一方、買収会社においては、取得価額が有価証券取得価額となる。

事業承継の問題は、個人事業者、法人企業経営者にとっても重要な課題の一つである。事業承継にとって、税制（法人税、消費税、事業税、所得税、相続税、贈与税）の問題が障壁の一つとして考えられる。そこで既述したように、事業承継の円滑化の促進を計る目的で、2009年度税制改正により事業承継税制が成立した。

事業経営は、持続的に成長発展し、利潤の追求、さらには、ステークホルダー（株主、社員、金融機関、仕入先、得意先、地域社会）との友好関係を維持することも重要である。

また、事業承継とは、現経営者から次世代経営者（後継者）へのスムーズなバトンタッチ（事業を引継ぐ）することである。経営権（株式）と財産権（事業用財産と個人の財産）の承継で

ある。

事業承継には、規模的、人的（役員や株主、同族関係等）、経営的（売上、利益、配当、借入金、得意先、仕入先）な制約条件が課せられる。様々なケースの中から、最良の方法で解決するにはどのようなスキームで解決すべきかが問われる。例えば、株式の異動（複数の相続人に分割するか、それとも一人の相続人に集中させるか）の問題だけでも、様々な問題が生じてくる。理論的には承継者（後継者）に集中して株式を持たせる（大株主として）ことを主張する学識者が多い。

一代で創業した企業の経営者においては所有と経営の同一化がみられ、資本金も過少資本であり、株式の評価も高い。その上健全経営している企業の承継は、相続税も納税資金も高額となり財政的にも厳しい状況となる。また、同族企業も多く、先代経営者も同族の結束が固く、同族経営を永く維持してきた歴史から、簡単に一人の同族の下に株式異動をすることが不可能となっているのが現状である。また、民法、相続税法でも、均分相続の精神の下、先代（被相続人）の築いた財産（遺産）の均分化を主張する相続人が多くみられる。

非上場企業の株式評価は、取引相場のない株式の価額として、所得税基本通達23～35共-9（株式等を取得する権利の価額）、所得税基本通達59-6（株式等を贈与等した場合の「その時における価額」）所得税法59条（贈与等の場合の譲渡所得の特例）また、法人税基本通達9-1-13（上場株式以外の株主の価額）法人税基本通達9-1-14（上場有価証券等以外の株式の価額の特例により価額）を決定することになっている。

相続税の節税方法の一つとして、先代社長等の株式を異動しスムーズに後継者（承継者）にバトンタッチすることがベストであるが所得税法、法人税法の規定に準じて「時価」をどう評価し、時価をどう引き下げることが重要な鍵となる。相続時には、財産評価基本通達に基づく株式の評価が求められる。こうした様々な税法が

関係してくる。

株式の異動では①個人から個人への株式異動、②法人から法人への株式異動、③個人から法人への株式異動が考えられる。

取引相場のない株式の所得税法上の時価と法人税法上の時価、相続税法上の時価の算定と個人の株式異動では株式の法人への譲渡価額（低額譲渡、所基通59-6）が問題となってくる。個人から法人への時価の2分の1未満の譲渡は、時価での譲渡とみなされる（みなし譲渡、所得税法59①-二所得税法施行令169）。

非上場株式等に係る措置として

措法70の7の2「非上場株式等についての相続税の納税猶予及び免除」

措法70の7「非上場株式等についての贈与税の納税猶予及び免除」

措法70の7の3「贈与税の納税猶予制度」から70の7の4「相続税の納税猶予制度」への移行するための措置がある。

## 2-3 納税猶予制度の利用

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「経営承継法」という。）2008年10月1日に施行された。2009年度の税制改正において、事業承継における中小企業経営者の相続税、贈与税の負担を軽減する納税猶予制度が導入された。

個人版事業承継税制における納税猶予制度は、以下の通りである。

相続税の納税猶予制度（措置法第70条の6の10）

平成31年1月1日～令和10年12月31日まで  
10年間

贈与税の納税猶予制度（措置法第70条の6の8）

平成31年1月1日～令和10年12月31日まで  
10年間

## 2-4 事業承継税制

事業承継税制（納税猶予及び免除の特例）には、一般措置（2009年度税制改正により創設）、特例措置（2018年度税制改正により創設）の2つがあり、下記の要件が必要とされている。

表9 非上場株式等についての贈与税、相続税の納税猶予及び免除の特例を受けるための基本的手続の根拠条文等

	租 税 特 別 措 置 法	租 税 特 別 措 置 法 施 行 令	租 税 特 別 措 置 法 施 行 規 則	租 税 特 別 措 置 基 本 法 通 達
非上場株式等についての贈与税の納税猶予及び免除	第70条の7第2項第1号	第40条の8第3項	第23条の9	第70条の7-3~7-44
非上場株式等についての相続税の納税猶予及び免除	第70条の7の2	第40条の8の2第3項	第23条の10	第70条の7-2-2~48
非上場株式等の贈与者が死亡した場合の相続税の納税猶予及び免除	第70条の7の4第1項	第40条の8の3	第23条の12	第70条の7の4-1~12
非上場株式等の贈与者が死亡した場合の相続税の特例	第70条の7の3		第23条の11	第70条の7の3-1~2

筆者作成

- 1) 納税猶予時の要件（措法70の7②, 70の7の2②（同語の意義））
- 2) 経営承継期間内（5年間）（措法70の7の③, ④, 70の7の2③④）
- 3) 納税猶予時から5年経過後の納付 措法70の7⑤, 70の7の2⑤）
- 4) 猶予税額の免除又は一部納付 措法70の7⑬, 70の7の2⑬）

株式には普通株式のほかに種類株式（会社法第108条異なる種類の株式）があり、種類株式には9種類ある。

- ①優先株式（剰余金の配当）
- ②議決権制限種類株式
- ③拒否権付種類株式
- ④優先株式（残余財産の分配）
- ⑤譲渡制限種類株式
- ⑥取得請求権付種類株式
- ⑦取得条項付種類株式
- ⑧全部取得条項付種類株式
- ⑨取締役・監査役の選任・解任種類株式

この種類株式の活用により株主対策が講じることができる。会社法による種類株式の整理と、従業員持株会の創設（設置）のほか、DES（債権の株式化）、金庫株の活用、役員退職金、生命保険の活用、遺留分対策が考えられる。

## V. 後継者教育

事業継承においては、経営権と財産権の承継が論点となるが、事業承継においては、後継経営者の資質も重要な要因となる。後継者教育については、社内教育、他社教育等が考えられるが業種、業界、規模、経営者、後継者の年齢等により異なる。

### 1. 経営者教育

経営者教育の方法には、社内教育と他社教育があり、社内教育では、現場に精通するように教育する。例えば、営業部、経理部、総務部、人事部、研究開発部、生産工場、研究所、営業所など教育計画プログラムを作成して実行してみる。そして各団体で行っている（経営者セミナー）経営塾などに参加させる。様々な他業種（異業種交流会）の人との交流会に参加させてみることも承継者教育の一つである。承継者は、企業内のすべての部署を一巡する必要がある。経営全般について経験することにより商品知識、コスト意識、業務内の問題点についても把握することができる。他社教育としては、同業他社、得意先、仕入先、金融機関、関係会社、会計事務所、設計事務所や我が国のビジネス・スクール（MBA）、海外のビジネス・スクー

ルへの留学も考えられる。

## 2. 経営者・後継者に必要とされる能力項目

『私の履歴書』<sup>9)</sup> (日本経済新聞) に登場する財界人の言葉から、“力”の表現が含まれる言葉を引用すると、企画力、信用力、知力、率先力、判断力、先見力、決断力、洞察力、統率力、調整力、説得力、指導力、魅力、活力、頭能力、実践力、耐久力、忍耐力、吸収力、創造力、分析力、組織力、戦闘力、問題発見力、問題解決能力、努力、管理力、発想力、創業力、精神力、直観力、行動力、意志力、思考力等の言葉が多く見られる。

また、必要とされる資質としては、人間性、社会性、専門性、正確性、迅速性、自主性、柔軟性、感受性、公正性、信頼性、積極性、沈着性、統合性、攻撃性、協調性、個性、自発性、合理性、創造性、品性、透明性、戦略性、社交性、カリスマ性、道徳性、自立性、自律性、共感性、思考性、公共性、知性、適応性、理性、感性等が挙げられる。

後継者には経営の各機能および分野において政策を立案する能力が求められるが、その企業の政策課題として①生産政策 (研究, 開発, 技術, 生産計画, 品質, 原価), ②販売政策 (販売システム, ロジスティック, 在庫), ③財務政策 (資本政策, 資金調達, 運用), ④労務政策 (人事, 人員, 教育) の4項目が考えられる。

また、財務諸表を分析する力として、損益計算書 (P/L) では売上高に対して販売費および一般管理費の分析 (法定福利費, 福利厚生費) を行い、例えば営業経費 (荷造発送費, 広告宣伝費, 交際接待費, 会議費, 旅費交通費) 事業経費 (通信費, 事務用品費, 水道光熱費, 地代家賃) その他 (租税公課, 寄付金, 雑費) の経費 (費用項目) の分析が求められる。

現在、生産形態も多品種大量生産、多品種少量生産、少品種大量生産、少品種少量生産へと移行が目立っている。さらに、今日の環境下では、企業の売上 (収入) 利益も減少傾向にあり、減収減益企業が多い。企業は生業、家業、実

業、事業へと移行するが、中小企業とくに小規模事業では「家業」の状態が多く散見される。

家業あるいは同族企業の実態を考察する上で興味深い著作がみられる。まず、老舗企業の経営者としての実体験を語った林原兄弟の著書がある。林原 靖『破綻 バイオ企業・林原の真実』ワック(株) (WAC) (2013)、林原 健『林原家 同族経営への警鐘』日経BP社 (2014)

また、ファミリービジネス論の研究書として、武井一喜『同族経営はなぜ3代で潰れるのか? ファミリービジネス経営論』クロスメディア・パブリッシング (2014) があり、世襲については江坂彰監修『世襲について—事業・経営編』日本実業出版社 (2001) が参考となる。

日本の同族の本質については三戸 公の指摘がある。三戸 公は、『「家」としての日本社会』有斐閣 (1996) で、「家」の論理が日本の同族企業の本質にあると主張し、「私は、これまで日本企業の特異な行動様式を家の維持、存続、繁栄である「家の論理」をもってとらえてきた。日本人の心理特性、行動特性は集団主義であり、それが日本的経営の基礎だ」としている。

## VI. 結 論

企業は、ひと、もの、かね、情報、管理、時間などの経営資源を有効活用し利潤を追求していかなければならない。経営の結果は財務諸表に数字として表れる。上場企業では、経営者が年度の初めに当期の売り上げ予想と利益予想を株主に発表する。そして期中で当期の予想を上方修正したり、下方修正したりする。このことにより株価に影響を与える。経営者は有言実行することが求められる。月次決算によりの確に経営内容を把握して経営することが必要不可欠である。これらの点においては、事業承継の対象企業においても同じことが言える。

収益性、健全性、安全性、生産性、成長性の指標の分析を行いタイムリーに手を打たなければ企業の運命を左右する事態を招くことになり

かねない。危機意識を持ちリーダーシップを発揮することである。決断と実行である。そして結果次第では責任を取ることである。企業のトップは言い訳無用である。部下のせいにしてしてはならない。ケジメをつけるということである。

リスクと責任は表裏一体であることを認識しておくことである。責任を取ることを嫌い避けた結果、企業倒産に追い込まれた例は枚挙にいとまがない。自分に厳しく人に優しくするように、日頃から心がけて行動することが求められる。承継者だからこのくらいは許されるという甘えは絶対に許されないということを肝に銘じておくべきである。勤務時間(始業前、終業後)の厳守。承継者は、先代の創業の精神(思い)を引継ぎ、絶対に潰してはならないということである。

企業が成長、発展するように全社員の協力を得られる仕組みづくりを組織的に構築することが経営者の使命である。中小企業も海外進出の時代となり、乗り遅れてはならないということで企業の体力も省みず進出して倒産に追い込まれたケースも多くみられる。承継者が、とくに同族会社の場合に、実力以上に見栄をはり大きくみせようとした結果が命とりとなることも多い。また、株式上場を夢見て、規模拡大に走り借金経営により他社に買収されるケースもみられる。投資は自己資金で行うという原則を守り企業の身の丈を十分に精査した上で実行することを忘れてはならない。企業経営は、何が起こるか分からないのである。タイの大水害や東日本大震災などの天変地異などにより営業所、工場の倒壊により再開不能に追い込まれることもある。また海外の工場で見られる賃上げのための労働争議(ストライキ)に遭遇することも予想される。最近の我が国の景気にみられる円高から円安傾向により輸出企業に追い風となり企業業績も向上してきている。政府の経済政策が企業業績に影響を与えるのである。

また消費者(顧客:CS)のニーズに対しての満足度(品質、価格、サービス)はどの位か

を常にリサーチして把握しておかなければ消費者は離れてしまうのである。また、ライバルや業界の、動向についても情報を入手し分析してタイムリーに問題解決しなければ競争についていけなくなり経営危機に陥ることになりかねないのである。外部環境の変化に迅速に対応して対策をとることこそ、経営者の仕事である。環境変化とは、世界の政治、経済の動向、金融の動向、為替、税制、景気動向(個人消費、設備投資)、業界の動向(規制緩和、技術革新)、社会動向、人口動向、産業構造の変化、異業種からの参入などである。ライバルは誰か。5S(整理、整頓、清掃、清潔、躰)の徹底により、三ム(ムダ、ムリ、ムラ)が削減される。経営の合理化とは、開発費、生産費、販売費、仕入費、財務費、原価費、金融費用などの費用をいかに徹底的に見直すことにある。そして技術力、商品力、サービス力、マーケティング力、開発力、販売力、コスト力、デザイン力により市場占有率を高め、ブランド力を強くすることにつながることになる。

存在価値がなくなったと消費者が感じたらその企業は倒産に追い込まれる。その期間は瞬時である。多くの経営者は過去に技術革新の波が自社を呑み込み消えてしまうのではないかという恐怖心を抱かせる場面に何度も遭遇した経験をもっている。生産した製品が売れず在庫の山になったり欠陥製品(不良品)の回収と修繕に追われたり経営危機に見舞われて自殺者まで出す不祥事を起こした経営者も多く見受けられる。経営は三現主義(現場、現実、現品)である。

税制調査会は「経済社会の構造変化を踏まえた令和時代の税制のあり方」(2019年9月)で、経済社会の構造変化として1. 人口の減少と少子高齢化, 2. 働き方やライフコースの多様化, 3. グローバル化の進展, 4. 経済のデジタル化, 5. 財政の構造的な悪化の5つを指摘し、令和時代の税制のあり方について提言している。これらの点は、事業承継の将来を考える上で重要な参考になる。

## 注

- 1) 事業継続計画（BCP：Business Continuity Plan）BCPを策定している中小企業は23%である。中小企業庁『中小企業白書・小規模企業白書2020年版』I-83第1-1-91図
- 2) テレワークの導入状況 前掲書I-88第1-1-95図。
- 3) 岩瀬有加「小規模宅地等の課税特例」, pp. 72-79.
- 4) 石毛章浩「事業承継におけるM&Aの位置づけと最近の動向」, pp. 6-15.
- 5) 小川裕紀「非上場企業における従業員持株会の概要」, pp. 19-34.
- 6) 後 宏治・小池正明・田口安克「オーナー会社の相続、承継対策」, pp. 89-114.
- 7) 個人保証 中小企業経営者が資金繰りの際、金融機関から借入金をする時に、必ず個人（担保）保証という問題が発生する。「銀行は、晴れている日に傘を貸し、雨の日には傘を貸さず」というたとえもある。津島晃一の自身の経験から、経営者の「個人保証」についての研究をした『お金をかけない事業承継』（2017）同友館がある。「事業承継」について考察するときには以下の法律等が関係している。会社法、会社法施行規則、会社計算規則、会社法の施行に伴う関係法律の整備等に関する法律、民法、所得税法、所得税法施行令、所得税法基本通達、所得税法個別通達、法人税法、法人税法施行令、法人税法基本通達、消費税法、消費税法施行令、消費税法基本通達、相続税法、相続税法施行令、相続税法基

- 本通達、租税特別措置法、租税特別措置法附則、租税特別措置法施行令、租税特別措置法施行規則、租税特別措置法基本通達、地方税法、地方税法施行令、地方税法附則、国税通則法、相続税財産評価関係個別通達、財産評価基本通達、信託法、信託業法、経営承継円滑化法（中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律）、中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律施行規則、中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律施行令。
- 8) 事業継続マネジメントに対する認証制度として国際規格であるISO22301がある。
  - 9) 『私の履歴書（経済人）』（2004）第1巻～第38巻、別巻（牽引）（1巻）日本経済新聞社 この書は『私の履歴書』の中で「経済人」の履歴書のみを特別に編纂したもので貴重な書といえる。

その他に、下記の文献も参考とした。

- ・ 日本工業新聞社編(2001)『決断力』(上, 中, 下)。
- ・ 日刊工業新聞社編(1973)『経営のこころ』(第1集～第6集)。
- ・ 日経ベンチャー編集部(1995)『社長大学講座 経営者座右書』(第1巻～第3巻) 日経BP。
- ・ 長 幸男編(1964)『実業の思想』(現代日本思想大系11) 筑摩書房。
- 土屋喬雄(1964)『日本経営理念史——日本経営哲学確立のために——』日本経済新聞社。
- 土屋喬雄(1967)『続日本経営理念史——明治・大正・昭和の経営理念——』日本経済新聞社。

## 参考文献

- 角田美知江(2020)「中小企業の成長戦略に関する研究：事業承継と事業機会の創出からの考察」北海学園大学『北海学園大学経営論集』第17巻第4号137-151。
- 佐藤 憲 法政大学大学院キャリアデザイン学研究科、研究生(2019)「後継者のキャリア形成が事業承継後の企業パフォーマンスに与える影響」『日本労務学会誌』Vol. 20, No. 1: 4-18。
- 守屋貴司 立命館経営学部教授(2019)「日本の中小企業の事業承継（継承）教育の現状と課題——立命館大学経営学部・大学院経営学研究科の事業継承（承継）教育の取り組みを中心

- として——」立命館経営学第57巻第5号。
- 神谷宜泰 名古屋市立大学大学院経済学研究科経営学専攻(2019)「事業継承を契機とした経営革新の理論的分析：中小企業特有の課題と組織変革プロセスの視点から」名古屋市立大学。
- 神谷宜泰(2018)「中小企業後継経営者の継承と革新に関する理論的研究」オイコノミカ第55巻第1号, pp. 15-37, 名古屋市立大学経済学会。
- 足立裕介, 佐々木真佑 日本政策金融公庫総合研究所主任研究員(2018)「親族外承継に取り組む中小企業の実態」『日本政策金融公庫論集』第40号。
- 中井 透 京都産業大学(2010)「小規模企業にお

- ける事業承継の決定要因』『日本経営診断学会集』9, 46-52.
- 松橋昌男 (2009) 「事業承継推進のための課税制度に関する一考察——取引相場のない株式の評価制度の法定化に向けて——」『租税資料館賞受賞論文集』18下, 355-463.
- 日本公認会計士協会 (2009) 「中小企業の事業承継税制の論点整理と諸問題の検討——新たな事業承継税制の創設を受けて——」『租税調査会研究報告』第19号.
- 平田博紀 (2008) 「個人企業の事業承継に与える財務要因の影響に関する計量分析 (第25回全国大会<自由論題>)」日本財務管理学会『年報財務管理研究』19, 55-63.
- 安田武彦 東洋大学経済学部教授 (中小企業金融公庫総合研究所研究顧問) (2005) 「中小企業の事業承継と承継後のパフォーマンスの決定要因——中小企業経営者は事業承継に当たり何に留意するべきか——」『中小企業総合研究』創刊24.
- 安田武彦 (経済産業研究所), 許 伸江 (慶應義塾大学) (2005) 「事業承継と承継後の中小企業のパフォーマンス」RIETI 独立行政法人経済産業研究所.
- 関口訓央 (2020) 「2020年版 中小企業白書・小規模企業白書:『価値』を生み出す中小企業・小規模事業者」RIETI 独立行政法人経済産業研究所 (BBLセミナー プレゼンテーション資料).
- 加藤靖慶・下村太郎・水野正勝 (2014) 「事業承継の今日的課題」『中京ビジネスレビュー』10.
- 岡田 悟 (2007) 『中小企業の事業承継問題:親族内承継の現状と円滑化に向けた課題』国立国会図書館及び立法考査局.
- 税務署 (2020) 「非上場株式等についての贈与税・相続税の納税猶予・免除 (法人版事業承継税制)のあらまし」.
- 中小企業庁 (2020) 「——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の特例」.
- 中小企業庁 (2019) 「事業承継と民法——遺留分——事業承継を円滑に行うための遺留分に関する民法の特例」.
- 中小企業庁 (2019) 「——経営承継円滑化法——個人の事業用資産についての相続税, 贈与税の納税猶予制度の概要」.
- 中小機構 (2020) 「中小企業経営者のための事業承継対策」.
- 中小企業庁財務サポート (2019) 「中小企業税制」.
- 税制調査会 (2019) 「経済社会の構造変化を踏まえた令和時代の税制のあり方」.
- 中小企業庁 (2016) 「事業承継ガイドライン」.
- 中小企業庁 (2016) 「『事業承継ガイドライン』について」.
- 中小企業庁 (2014) 「経営承継円滑化法の施行状況について」.

**English Summary**

**The Rights of Business Succession and the Succession of Management Capabilities: from the Perspectives on Institutional Change in Changing Economic Conditions**

**Kunihiko Iino**

This paper examines the current state of business succession in the small and medium-sized enterprises (SMEs) in Japan and its challenges, as well as the qualifications of their successors and methods of training their successors.

Also, this paper examines the value of business succession and analyzes the Act on Facilitation of Succession of Management of Small and Medium Sized Enterprises (Act on Facilitation of Business Succession), business succession planning, gift tax for management as an individual, inheritance tax, tax deferral systems, etc., from a managerial, accounting (financial), and tax perspective, and considers the issues to be addressed in the future.