

# 相続

Souzoku tsushin

# 通信

2024  
July

# 07



**伊藤誠一税理士事務所**

〒289-0313 千葉県香取市小見川839-2 朝日テナントビルC号

TEL : 0478-80-0311 FAX : 0478-80-0312

<https://ito-tax.net>

# 中小企業の生産性を高めるには

日本の中小企業の多くが存続の危機に直面し、「黒字廃業」が増加しています。これは経済全体に影響を及ぼす課題です。今回は、経営資源の効果的な引継ぎと集約による生産性向上の可能性を探ります。

## 経営資源の引継ぎによる集約

帝国データバンクによれば、2022年の全国の休廃業・解散件数は、5万3千件でした。その中で黒字廃業は54%です。現預金などの資産を残している企業で、事業再建を含め将来を悲観し、自主的に廃業・解散を行う「あきらめ廃業」の機運が高まっていると言われています。

この点、廃業と同時に経営資源を確実に引継ぐことができるかどうかが問題となります。

特に重要となる知的資産（顧客関係、技術・ノウハウなど）です。しかし、ここで専門家による支援が行われないことによって、経営資源引継ぎが行われず、経営資源を消失させているケースが多いのです。ここに行政機関・金融機関や専門家の支援が求められます。

残念ながら、現在は、行政機関や金融機関から間違った支援が行われています。行政機関からは、延命措置に過ぎない持続化補助金が支給され、金融機関からは、実質無利子無担保の緊急融資（ゼロゼロ融資）が行われています。

これらは、中小企業の収益性改善に寄与するものではなく、単なる延命策にすぎません。業績悪化によって引退を希望する経営者を無理やり働かせている状態になってしまいます。一時的に延命することもできても、数年後にはお金を使い切ることになるでしょう。

岸田首相が「賃金と物価の好循環」を目指すと言いますが、我が国の中小企業が賃上げでき



ないのは、生産性が低すぎるからです。この背景には、事業の規模が小さすぎることで、ロボット、AIなど最新のデジタル技術を活用するためのIT投資の資金が無いことです。しかし、引退を目前に控えた高齢者にとって生産性向上などと言っても無理な話です、資金力も無ければ、経営者本人の体力もやる気もないからです。

**中小企業の生産性を抜本的に高める方法は、同業他社へ経営資源を集約して、事業規模を拡大することです。**これが、日本経済全体に必要とされるものなのです。

## 経営資源の集約と生産性向上

廃業と同時に、価値ある経営資源を消滅させてはいけません。社会的な損失となってしまからです。そこで、経営資源を第三者に引継ぐことが求められます。高齢者がどんどん廃業し、若い経営者の事業にどんどん経営資源を集約していけば、中小企業の生産性は向上し、賃上げが実現することでしょう。

多くの中小企業は、最新のデジタル技術を導入できるほどの資金力を持っていませんが、事業規模を拡大して資金力を強化すれば、それが可能となるはず。ここで簡単な事例を考えてみましょう。従業員10人の小規模企業が3社あり、それぞれ後継者に対する事業承継に成功する場合と、そのうち2社が廃業して、残りの1社に経営資源が引継がれる場合です。

### ■ケース①

#### 従業員10人の会社3社が単独で生き残る





## ■ケース②

### 経営資源が引継がれて従業員 30 人の 会社 1 社に統合される



3社が単独で生き残るケース①と3社が1社に統合されるケース②、どちらの事業のほうが生産性を改善できるのでしょうか。

この点、3社が統合する方法には2つの選択肢があります。一つは、吸収合併などの組織再編によって、事業＝すなわち経営資源を丸ごと引継ぐ方法です。これであれば、収益構造が変わらないため、生産性も上がりません。

もう一つは、価値ある経営資源だけを引継ぐ方法です。この事例であれば、従業員（雇用契約）と顧客関係だけを引継ぎます。不動産や運転資金などは引継ぎません。不要な経営資源を排除できること、これがポイントです。

そうすると、統合された事業において、本社経費など間接コストが削減されます。また、営業活動においても、広告宣伝費や人材採用・教育コストなどの営業コストを削減することができます。それゆえ、生産性を向上させることができるのです。

事業規模を拡大させ、生産性を向上させることができれば、従業員の賃上げを行ったり、最新のデジタル技術へ投資したりすることができます。

結果として事業者の数は減少しますが、雇用の規模（30人）を維持しつつ給与水準が上昇します。わが国の中小企業に求められている事業承継は、このような方法だと考えられます。

## 経営資源引継ぎの重要性

現在の我が国の経済に求められることは、実は「事業承継」ではなく、「経営資源引継ぎ」で

す。

事業は、経営資源によって構成されます。経営資源とは、経営学では、ヒト・モノ・カネ・情報という4つの要素に大別されます。

このうち4つ目の「情報」という経営資源の意味がわかりづらいため、中小企業庁の「事業承継ガイドライン」では、「目に見えにくい経営資源」＝「知的資産」だと書き換えられました。

ヒトというのは後継者や従業員、モノというのは有形資産、カネというのは運転資金、そして知的資産というのは、知的財産権だけでなく、信用力・ブランド、技術・ノウハウ、顧客関係や人脈を意味しています。

**「事業」とは、経営資源が組み合わされて作られた、お金を稼ぐ仕組みです。経営資源の塊なのです。**そのまま引継ぐことができれば、今すぐお金を稼ぎ続けることができます。このように経営資源を引継ぐことを「事業の引継ぎ」、すなわち「事業承継」といいます。



しかし、後継者がいないために廃業すること、後継者がいても承継することができず廃業することもあります。この点、廃業を防ぐ必要はありません。事業の構成要素となっている経営資源のうち、価値のあるものを後継者へ引継ぐことができればよいからです。

中小企業の経営者が廃業するとしても、その構成要素である経営資源をバラバラにして個別に引継ぐことができます。

（公認会計士/税理士 岸田康雄著『相続生前対策パーフェクトガイド』『富裕層のための相続税対策と資産運用』より日本ビズアップが編集）

### 遺言書に記載がない場合、遺産は受け取れないのでしょうか？

## 遺産が受け取れないとき、相続人に できるのは、遺留分の主張と、 遺言が無効であると主張することです。

#### ■法定相続人なのに

##### 遺産が受け取れない場合とは？

#### ●「特定の一人にすべて遺産を相続させる」 との遺言書がある場合

「長男にすべて遺産を相続させる」など、  
相続人のうち特定の一人のみに遺産を相続さ  
せる旨の遺言書が見つかるケースがあります。

被相続人の強い希望により、このような遺  
言書が作成されることは珍しくありません。

しかし、そうになると、他に法定相続人がい  
る場合はそれぞれの取り分が受け取れず、身  
内で相続争いが起こる可能性があります。

#### ●被相続人から生前贈与があった場合

被相続人の生前に結婚資金や孫の教育資金、  
住宅購入資金の援助と称して多額の生前贈与  
を受ける方も少なくないと思われます。

この場合、生前贈与されていた金額や時期  
によっては遺産が受け取れなくなることがあ  
ります。ただし、一部の相続人や第三者が生  
前贈与を受けていても、取り戻せる可能性の  
ある場合があります。

#### ●「母の面倒を見るから」とひとりの親族が 遺産をひとり占めしてしまった場合

親族の一人が「自分が母の面倒を見るから」  
と言って、遺産をすべて独り占めした場合、  
ほかに法定相続人がいても相続財産が受け  
取れない可能性があります。その場合、財産に  
何がどのくらいあるのかを教えてもらえない  
ことが多い上に、財産をいつのまにか使い込  
んでしまう恐れもあります。

#### ■遺産が受け取れないときに 相続人ができること

#### ■遺留分を主張する

まずは、遺留分を主張することです。遺留  
分とは、最低限保障される遺産の取り分のこ  
とです。兄弟姉妹以外の法定相続人は、この  
遺留分が侵害された場合、遺留分を侵害した  
相手に対して遺留分を請求することができます。

これを「遺留分侵害額請求権」といいます。

遺留分は本来、遺族の生活保障のためにあ  
る制度です。遺産が特定の法定相続人に集中  
してしまったり、法定相続人に遺産が全く相  
続されないような場合に、法定相続人には遺  
留分として認められる遺産の取り分を請求す  
る権利があります。

遺留分の主張をすることで、侵害されてい  
る遺留分を取り戻せるのです。

#### ■遺言が無効であることを主張する

特定の誰かに遺産を相続させる、もしくは遺  
贈させるとの遺言書が見つかった場合、遺言が  
無効であることを主張する方法もあります。

たとえば、自筆証書遺言の場合、法律上の  
形式要件を満たしていないことが考えられま  
す。

また、被相続人が認知症だった場合、遺言  
書を執筆した時点で、すでに認知症の症状が  
出ており、自分の意思で遺言書が書けなかつ  
たかもしれません。そのような可能性がある  
ことを証明できれば、遺言が無効となり、遺  
産分割協議をひらいて法定相続分を得られる  
可能性が高くなります。