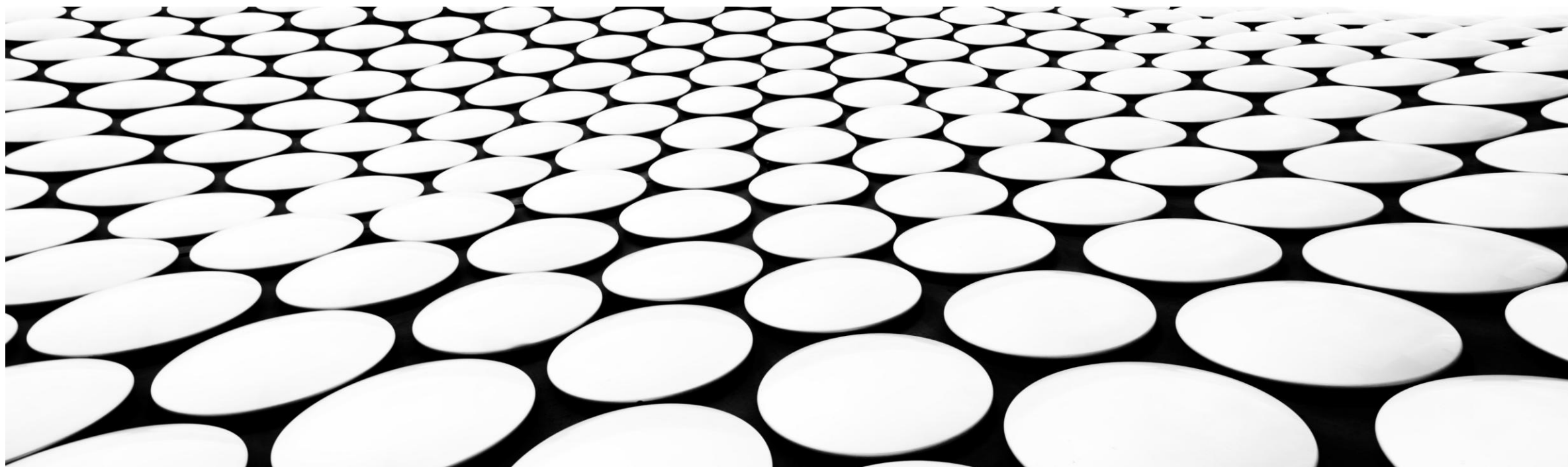


「家族経営の中小企業を次世代へ：事業承継と成長戦略」

水戸公著「家の論理」を起点に中小企業の事業承継と成長戦略とを考える

菊池孝太郎税理士事務所 税理士 菊池孝太郎



自己紹介

菊池孝太郎（きくちこうたろう）

広島県出身 1967.8.11生まれ 3人の娘の父

- 1991年アメリカニューメキシコ州に語学留学
- 1993年修道大学大学院経営学修了
- 1996年広島経済大学大学院財政学修了
- 2001年に税理士開業、有限会社みらい経営マネジメント設立
- 父が創立した国際写真(株)をコンサル会社として事業承継
- (株)アクシアクリエーション代表取締役ほか多くの企業の役員を務める
- イタリア王家サヴォイア家諸騎士団所属
- 日本ジャーナリスト協会会員

「広島に生まれたからには世界平和に貢献する」をモットーに、ウクレレで世界平和プロジェクトほか、ハワイと日本のビジネスリーダー育成支援など忙しい毎日を送る



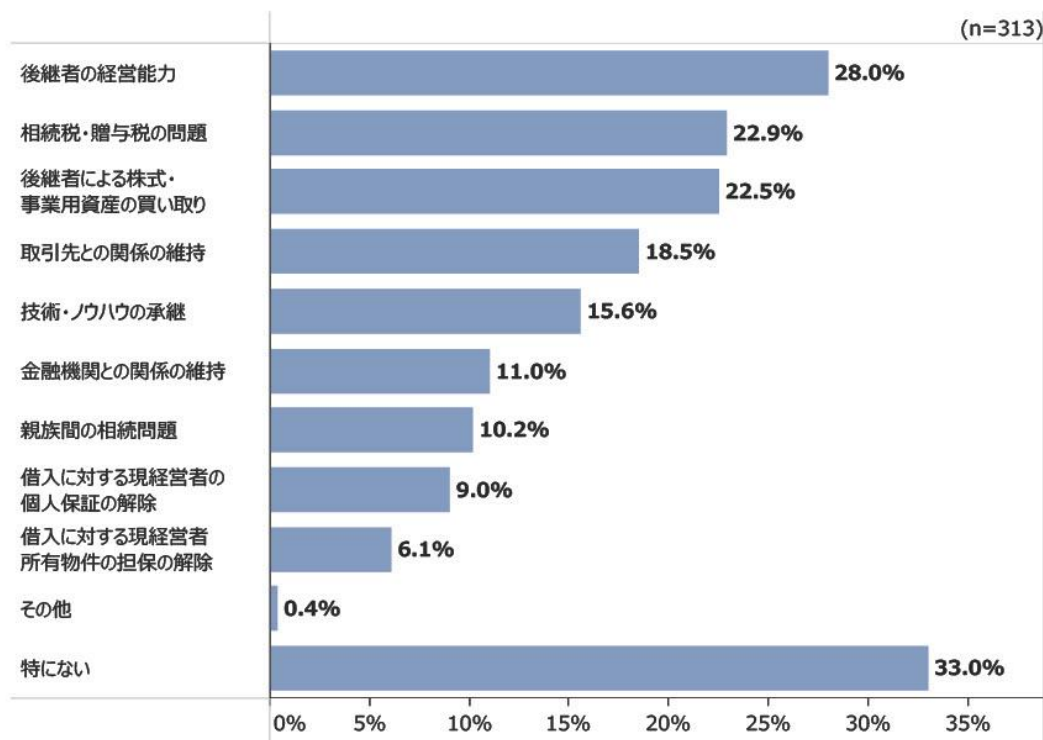
0・日本の中小企業の問題点①

問題点	主な課題	優先度
事業承継	後継者不足、計画不備、税制活用不足	◎
人手不足	若年層の確保、賃金低迷、労働環境の改善	○
資金繰り	銀行依存、利益率減少、コストアップによる原価高	○
DXの遅れ	IT投資不足、人材不足、レガシーシステム問題	◎
競争力の低下	国内市場の縮小、海外進出の難しさ	○
イノベーションの停滞	新規事業展開困難、協業不足、革新性の欠如	◎
経営者の問題	経営能力の欠如、若手育成不足、高齢化	◎
環境問題	ESG経営の遅れ、脱炭素対応	△

菊池孝太郎税理士事務所調べ

0・日本の中小企業の事業承継に関する問題点②

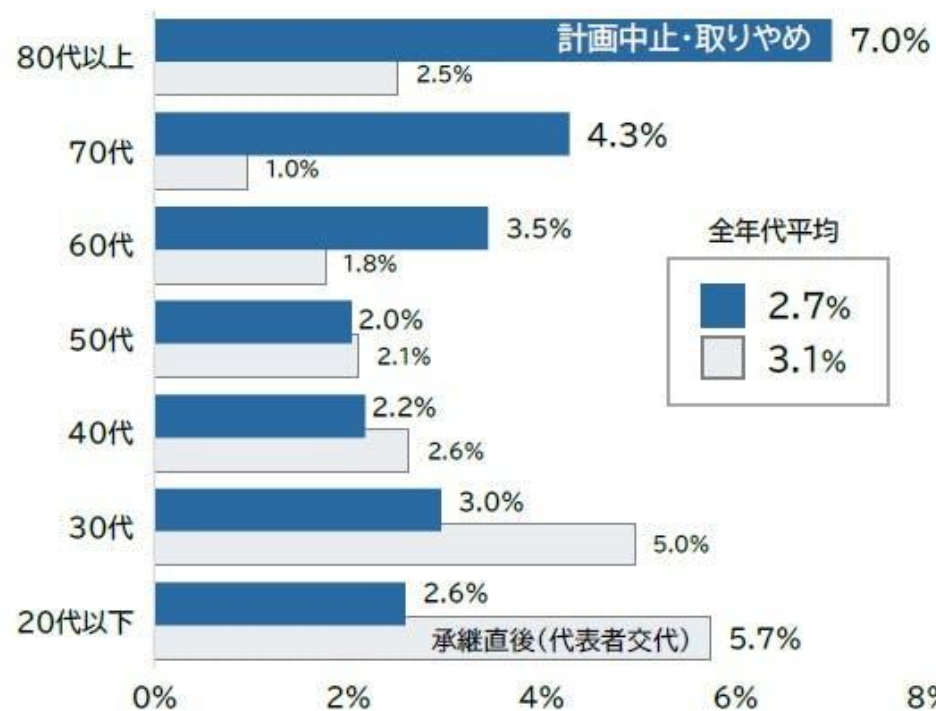
第1-3-31図 後継者決定企業における、事業承継の際に問題になりそうなこと



資料：(株)日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の事業承継に関するインターネット調査(2023年調査)」
 (注) 1.同調査の有効回答数は4,465件。そのうち、事業承継の見通しについて「後継者は決まっている(後継者本人も承諾している)」と回答した「後継者決定企業(n=313)」について集計している。
 2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

2024年版「中小企業白書」第3章中小企業・小規模事業者の現状

年代別・後継者不在の内訳(参考)



帝国データバンク全国「後継者不在率」動向調査(2024年)

1. 「家の論理」の核心概念

『家の論理』は、経営学者・三戸 公(みと ただし)が提唱した、日本独自の経営・組織論の中核をなす概念
日本社会では、古来より家族(家=いえ)を基本単位とする価値観が継承され、企業や組織も伝統的「家」の論理を引き継いでいると指摘。『家の論理』は、企業だけでなく、より良い社会づくりの視点(社会貢献)も提案している。

①継続性と世代継承 = 長期的視点の経営

家族は代々の絆を大切にし、長期的な視点で物事を考える傾向がある。これが企業経営にも短期的な利益だけでなく、将来への投資や長期的な安定性を重視する日本企業の特徴である

②忠誠と集団主義 = 倫理と人間性の重視

「家」の中では、家族間の忠誠心や信頼関係が非常に重要。日本企業においても、社員同士や経営陣と従業員の間に、家族的な絆や義理・人情が働いており、従業員の献身的な働きに繋がる

③内部結束と外部排他 = 独特な組織文化の形成

一方で、家族内の強固な結束は、外部の異質な意見や革新的な考えに対して閉鎖的になりやすい側面も持っています。組織内での縦社会や形式的な上下関係を生み出し、変化への抵抗や閉鎖性を助長する可能性。

「家の論理」のより良い社会づくりの視点

① 伝統と革新の融合

伝統的な「家」の価値を尊重しつつ、外部の新しい知見や革新的なアイデアを受け入れる柔軟性を育むことが持続可能な企業活動を可能にする。

② 倫理的経営と社会的責任

経営における倫理や人間性を重視することは、企業活動が地域社会や国全体の福祉に直結するという意識を高める。これにより、企業は社会の一員としての責任を果たし、より公平で持続可能な社会の実現に寄与する。

③ 組織の柔軟性向上

家族的な閉鎖性による硬直性を克服するためには、内部コミュニケーションの改革や、オープンな意見交換の場を設けることが必要。従業員一人ひとりが自らの能力を発揮し、組織全体が変化に対応できる仕組みを提唱。

2. 企業の在り方に対する日本と欧米の比較

	日本企業	欧米企業
経営の目的（経営理念）	社会のため・会社の持続性	顧客満足・株主利益の最大化
重視する価値（社是）	社会貢献・長期的発展	顧客・市場競争・株主価値
表現・行動（行動指針）	抽象的で精神的な要素を含む	シンプルな表現・具体的結果

<経営理念の事例比較>

トヨタ自動車: 「トヨタはモビリティカンパニーとして、人々の幸せを支える。」

パナソニック: 「企業は社会の公器である。」（松下幸之助の哲学）

Apple: 「To bring the best user experience to customers through innovative hardware, software, and services.（革新的なハード・ソフト・サービスで最高のユーザー体験を提供する）」

Amazon: 「To be Earth's most customer-centric company.（地球上で最も顧客中心の企業になる）」

3. 事業承継のための次世代成長戦略のポイント

1. 経営マインドのグレートリセット

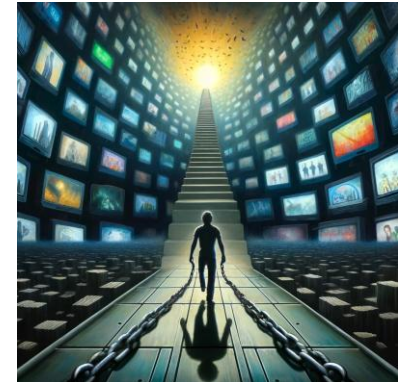
国家体制の変化、資本主義経済の限界、マスコミなど情報統制や教育の低下に起因する洗脳社会から脱却し、既得権、既存の体制、経営の在り方を一度リセットして考える。

2. 経営理念の再構築と革新の融合(CSRからCSV)

経営者の抽象度を上げ、自社の事業内容と社会課題解決を分離しない経営CSV経営AI時代に適応する新たな戦略やビジョンを積極的に取り入れ、業務効率化や市場競争力の強化を図る。

3. 計画的な後継者育成と多様なスキル習得

経営に関する伝統的な知識に加え、AI、コーチング、デジタルマーケティング、イノベーションに関する教育を通じて次世代リーダーを育成する。中長期的な事業承継計画の策定、20代世代の若手育成強化。



4. 次世代リーダーシップ力

人より働き、苦勞をする従来型リーダーシップでなく、高い抽象度で革新的な経営者マインドで組織を支えるリーダーシップを身に着ける

5. 透明なコミュニケーションとガバナンスの確立

チャットシステム、グループウェアを活用し、社内外の関係者とオープンな対話を重ね、承継プロセス全体、業務内容の透明性を高めるとともに、しっかりとしたガバナンス体制を整備する。

6. 外部専門家やパートナー企業との連携強化

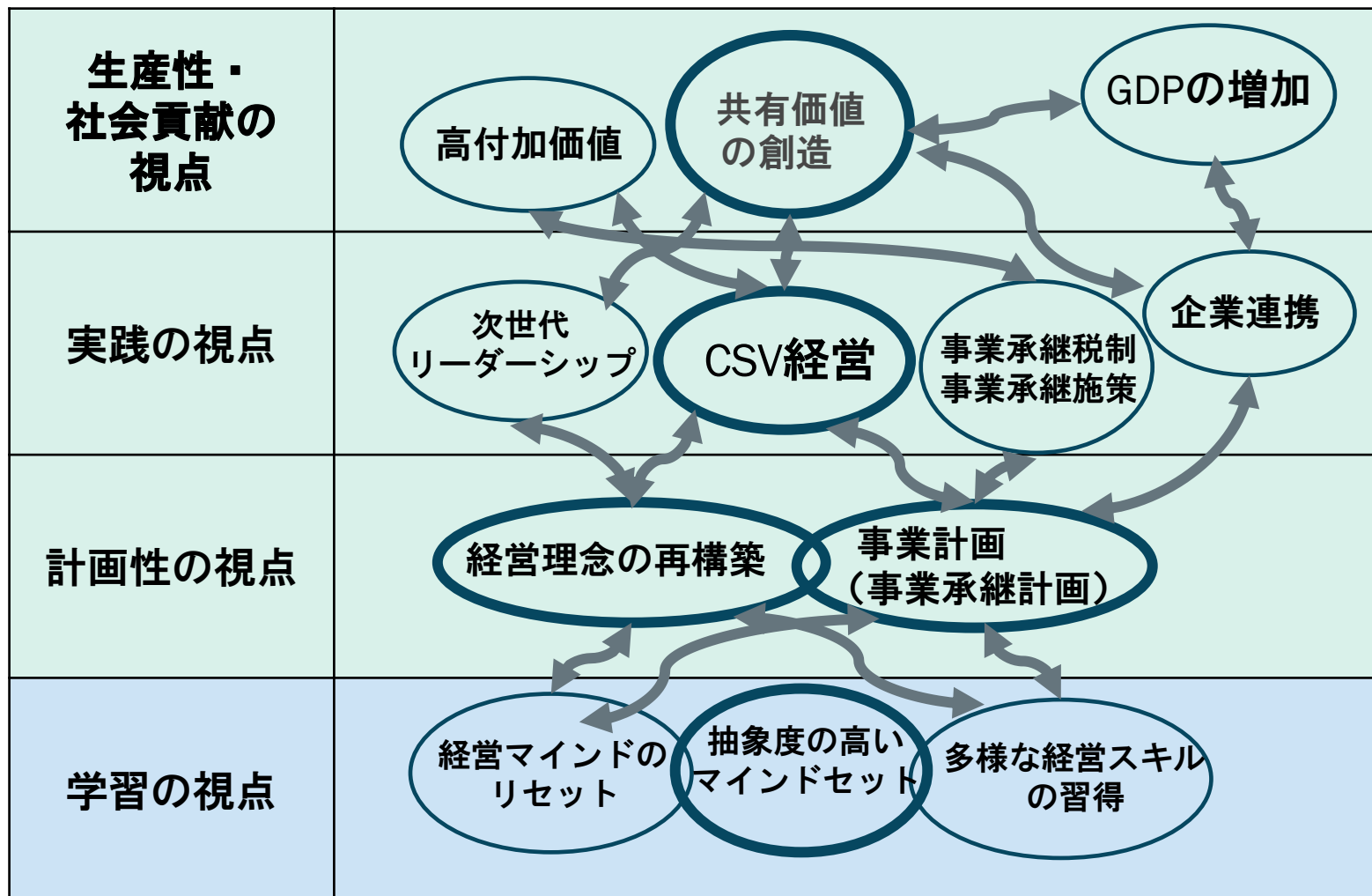
大学や企業アライアンスによる事業展開など、最新技術や経営手法を取り入れることで、継続的で効率的な体制で革新を促進する。資本政策として、ファンド、銀行との連携も活用

7. 事業承継税制、その他事業承継の施策の活用

事業承継税制を活用し、相続税・贈与税の負担を軽減。行政の事業承継サポートの活用



5. 次世代経営指針の戦略マップ



6. 経営革新、円滑な事業承継のための政府支援（参考資料）

①中小企業等経営強化法(抜粋)

- 経営力向上支援 経営力向上計画による税制優遇、融資制度ほか
- 経営革新支援 経営革新計画による新商品や新技術の開発等の金融支援、販路開拓支援
- 先端設備等導入制度による支援 先端設備等導入計画による資金調達支援、税制優遇

②事業承継税制（抜粋）

- 「中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律」に基づく事業承継優遇措置
- 非上場株式等、個人の事業用資産に係る贈与税・相続税の納税猶予制度
- 非上場株式等、個人の事業用資産に対する民法の特例
- 日本政策金融公庫、保証協会等の融資支援



③補助金、助成金の支援



中小企業庁HPより

中小企業・小規模事業者向け経済対策・補正予算 (総額5,600億円、既存基金の活用等を含め1兆円を上回る規模)

I. 生産性向上支援

- **生産性向上支援** (生産性革命推進事業のうち、ものづくり補助金、IT導入補助金、持続化補助金、事業承継・M&A補助金) の拡充【3,400億円の内数】
 - 最低賃金近傍の事業者に対する支援拡充 (ものづくり補助金、IT導入補助金)
 - 設備投資や取引実態等に合わせた補助上限・枠・要件見直し (ものづくり補助金、IT導入補助金、持続化補助金、事業承継・M&A補助金) など

II. 新事業展開・構造転換支援

- **新事業進出補助金 (仮称) の創設【既存基金の活用 (1,500億円規模)】**
 - 中小企業の成長につながる新事業進出・構造転換への投資に重点支援する新たな支援措置を創設

III. 成長投資支援

1. **中小企業成長加速化補助金 (仮称) の創設** (生産性革命推進事業の一部として創設) 【3,400億円の内数】
 - 売上高100億円超の中小企業を恒常的に創出するため、売上高100億円を目指す中小企業への設備投資支援や、中小機構による多様な経営課題 (M&A・海外展開・人材育成等) への支援等を創設
2. **中堅・中小企業の大規模投資支援【1,400億円】**
 - 中堅・中小企業が、足元の人手不足に対応した省力化等による労働生産性の抜本的な向上と事業規模の拡大を図るための、工場の新設等の大規模な投資に対する支援を継続 (新規公募分として3年・3,000億円を措置)
3. **売上高100億超を目指す中小企業へのリスクマネー供給【30億円】**
 - 売上高100億超を目指す中小企業に対し、中小機構が出資するファンドを通じリスクマネー (メザニン等) を供給

IV. 省力化投資支援

1. **省力化補助金の運用改善【既存基金の活用 (3,000億円規模)】**
 - 省力化補助金の対象として、個別発注形式の省力化投資支援を新設し、省力化投資支援を運用改善

V. 中小企業・小規模事業者の活性化に向けた支援【404億円+既存予算の活用】

1. **重層的・規律ある資金繰り支援の強化** (通常資本金劣後ローンの拡充、プロパー融資促進のための新たな保証制度の創設等)
2. **経営改善・事業再生・再チャレンジ支援の拡充** (早期経営改善計画策定支援事業を通じた金融機関による経営改善支援の促進、中小企業活性化協議会を通じた再チャレンジ支援の拡充 (各種手続き・専門家経費等))
3. **相談体制の拡充** (商工会・商工会議所・よろず支援拠点、中小企業活性化協議会、事業承継・引継ぎ支援センター等)
4. **価格転嫁対策の一層の強化** - 価格交渉促進月間を踏まえたフォローアップ調査を活用した取引実態調査を強化
5. **令和6年能登半島地震等の切れ目ない復旧支援の継続** (能登支援として「なりわい再建支援補助金」で150億円)
6. **局激指定災害への支援拡充** (局激指定災害に関する自治体連携補助金の補助上限引上げ、中小企業の対象化、施設建替の対象化等)

事業承継税制

(参考) 事業承継税制の概要

- **法人版事業承継税制**は、一定の要件のもと、非上場株式等に係る**贈与税・相続税の納税を猶予する制度**。
- **10年間限定（2027年末まで）の時限的な措置**として、**猶予対象株式数の上限を撤廃**するとともに、**猶予割合が贈与税・相続税ともに100%**となっている。
- **個人版事業承継税制**は、**10年間限定（2028年末まで）で、多様な事業用資産の承継に係る相続税・贈与税を100%納税猶予する措置**。
- 法人版（特例措置）・個人版を**活用するためには、2026年3月末までに特例承継計画の申請が必要**。

法人版事業承継税制

	一般措置	特例措置 (時限措置)
猶予対象 株式数	総株式数の最大 2/3まで	上限なし
適用期限	なし	10年以内の贈与・相続等 (2027年12月31日まで) 2026年3月末までの計画申請が必要
猶予割合	贈与税 100% 相続税 80%	贈与税・相続税ともに 100%
承継方法	複数株主から 1名の後継者に 承継可能	複数株主から 最大3名の後継者に承継可能
雇用確保 要件	承継後5年間 平均8割の雇用 維持が必要	未達成の場合でも 猶予継続可能に

個人版事業承継税制

	特例措置 (時限措置)
対象資産	事業を行うために必要な多様な事業用資産 ・土地・建物 (土地は400㎡、建物は800㎡まで) ・機械・器具備品 (例：工業機械、パワーショベル、診療機器等) ・車両・運搬具 ・生物（乳牛等、果樹等） ・無形償却資産（特許権等） 等 
適用期限	10年以内の贈与・相続等 (2028年12月31日まで) 2026年3月末までの計画申請が必要
猶予割合	贈与税・相続税ともに 100%

事業承継税制の活用事例

法人版

製造業／北陸

事業承継を契機に更なるデジタル化
海外展開も実現

- 設計から塗装や組立までの全工程を社内で一貫生産する専門メーカー。
- これまで主力商品は、職人の知見に依存して製造しており、人材育成に時間がかかる等の課題があったが、**CADベンダーと連携し、工程ごとに必要な作業を標準化・可視化できるデジタル化ツールを開発**。進捗、材料の正確な管理が可能になるとともに、職人の経験、技術に依拠せずに作業を行うことができるようになり、生産性の向上に寄与。
- **現社長が事業承継後**、デジタル化ツールをさらに活用することにより、日本のメーカーが進出しておらず、現地技術者も少なかった**アジア地域への事業展開を実現**。

<事業者の声>



- ・特例措置創設前から少しずつ株式と事業の承継を進めていたが、**特例措置の活用をきっかけに残りの株式を全て承継**できた。
- ・事業承継税制は、承継時の株価で固定できるため、**事業の拡大が見込まれる場合に、メリット**があると思う。今後も更なる事業の発展に取り組みたい。
- ・足下では、人材確保の観点やインフレ対応も踏まえ、賃上げにも取り組む。

法人版

内航海運業／九州

創業以来、地域に根ざした事業を展開
新規事業で離島の産業維持にも貢献

- 1940年代に創業。**西日本有数の船舶保有数を誇り、高い技術力であらゆるニーズに対応**。造船関係の会社や、建設関係の会社も保有している。
- 有給休暇取得促進や受動喫煙対策、ストレスチェック等の健康に関する取組や福利厚生の実施に加え、賃上げも実施。**積極的に従業員への還元を行っている**。
- 地元高校から積極的に採用しており、従業員のほとんどは地元出身者。**地域の雇用にも貢献**。
- また、近隣離島の農園が閉園の危機にあった際、同園を引き受け、**離島地域の主要産業の保全にも貢献**。農場スタッフの熱い想いととも、美味しい農作物作りに取り組んでいる。

<事業者の声>

- ・業歴が長く、これまで培ってきた実績により、株式評価が高くなっていたため、**承継時の税負担が懸念であったが、顧問税理士から事業承継税制を紹介され活用を決断**。
- ・手続きは煩雑な点もあったが、**税理士に相談しながら申請**した。

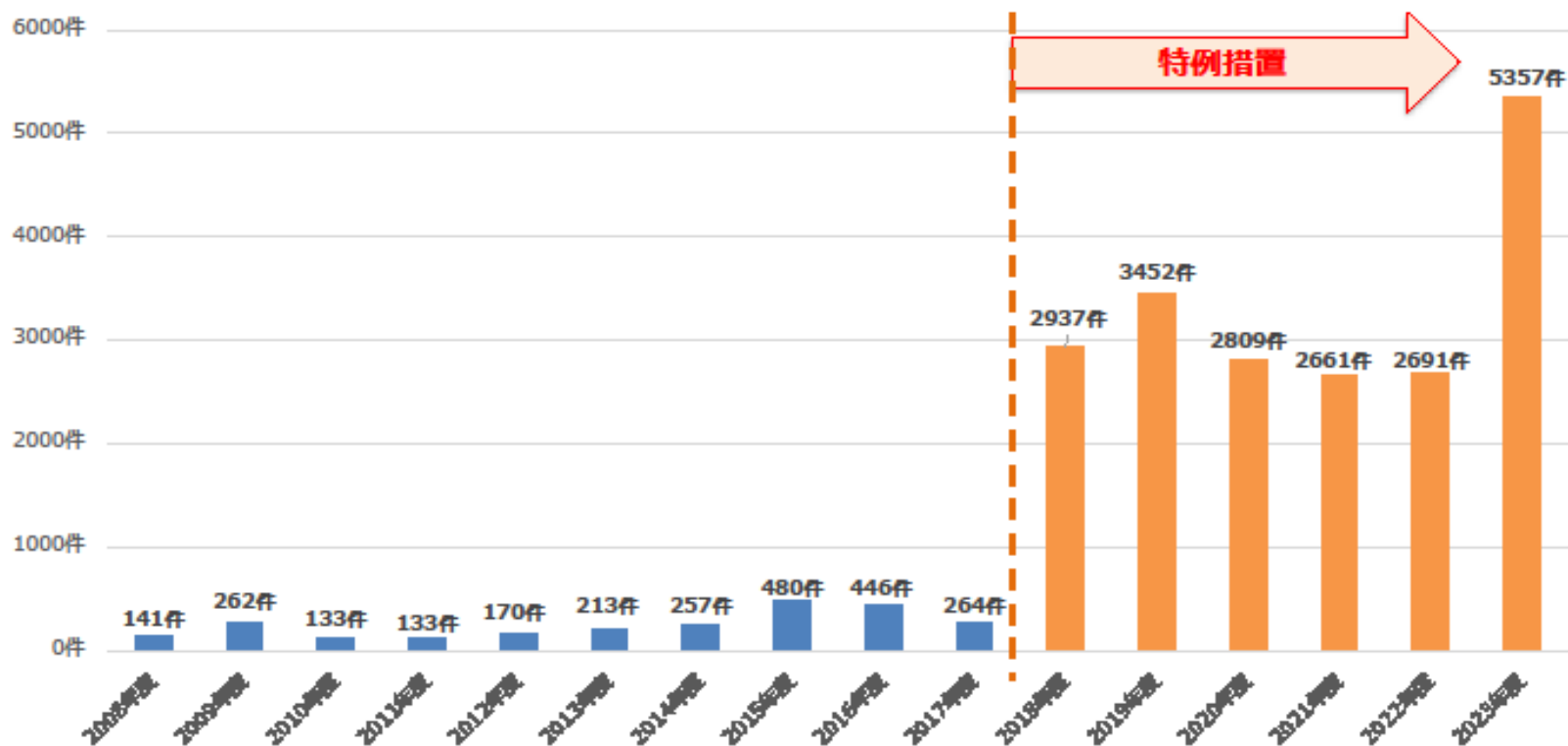


4

(参考) 特例承継計画の申請状況

- 平成30年度税制改正で特例が措置されて以降、活用件数は大幅に増加した。
- コロナ禍（2020年度～2022年度）は特例承継計画の申請件数が落ち込んだものの、2023年度には再び増加している。

活用件数の推移



※法人版について、2017年度以前は計画認定件数、2018年度以降は特例承継計画申請件数をカウント。（2024年3月末時点集計）