

ファミリービジネスの成長を日本経済の推進力に ～事業承継に関する経営者向けガイドラインおよび政策提言～

2026年3月30日
公益社団法人 経済同友会

本書のサマリー

日本経済の持続的成長には中堅企業のファミリービジネスの更なる成長が不可欠との基本認識のもと、経営者向けガイドラインを整理するとともに、事業承継税制について政府に対する提言を行う。

【経営者向けガイドライン】

中堅企業のファミリービジネスの更なる成長に向けて、後継者候補(ファミリーメンバー)の選定・育成プロセスに沿って経営者が遵守すべき事項を整理した指針。想定活用主体は、中堅企業のファミリービジネスにおいて、所有と経営の双方を担っている経営者。但し、企業の規模やファミリーの株式保有比率に関わらず広く参考として頂ける。

後継者候補 (ファミリーメンバー)の 成育段階	ガイドライン
(1)時期不特定	① 事業承継方針の策定・更新 経営者はまず、経営・所有・ファミリーの観点から、長期的目線で事業の存続・成長のための大方針(所有と経営の在り方、資産の贈与・相続方針、承継のルール等)をファミリーで話し合っって策定すべき。
(2)承継前初期 (幼少期～学生時代)	② 後継者候補の育成 幼少期から後継者候補(ファミリーメンバー)に後継者としての自覚を促すべき。
(3)承継前中期 (就職～家業入り)	③ 事業承継方針に基づく株式等資産の贈与・相続準備 事業承継方針(①事業承継方針の策定・更新を参照)に基づく、資産形成・事業とファミリーの資産の分離・組織構造の変更には10年以上要するため、後継者の決定前から早期に着手すべき。
	④ 次世代の幹部の育成 将来後継者の右腕となる世代を早期に育成し、承継直後から後継者を支えられる体制を構築すべき。
(4)承継前後期 (家業入り～社長就任)	⑤ 後継者候補の経験蓄積 後継者候補には経営に近い経験を積ませ、可能な限り早期に承継すべき。
	⑥ 後継者指名及び経営監視の仕組み構築 第三者的立場で意見を述べることのできる人物を含む場で後継者を合議すべき。ファミリーに適任者がいない場合は、ファミリー外での承継を検討すべき。
	⑦ 現経営者の退任 現経営者は後継者を社長に指名すると同時に、責任と権限を大幅に譲渡するための社内規定を作り、一定の短い期間を経て経営・執行から離れ、所有・監督の立場に変わるべき。

【政策提言】

事業承継方針を検討する上で避けては通れない、株式の贈与・相続の問題について、ファミリービジネスの成長を後押しする重要かつ有効な制度である事業承継税制の特例措置の更なる活用促進に向け政府が取るべき打ち手を提言するもの。

大分類	提言	現状
(1)特例措置の期限と対象企業	① 特例措置の延長	特例措置は2027年12月末までの贈与・相続を対象とした時限措置
	② 対象企業を中小企業から中堅企業に拡大(但し適用要件は中小企業と区別)	中小企業者が対象
(2)適用要件の変更	③ 現経営者の年齢の上限を要件に追加(例:現経営者は75歳までとし、後継者が35歳未満の場合は期限の延長を認める)	年齢制限無し
	④ 特例承継計画の中で事業の成長に関する意志を確認	特例承継計画の中で5年間の経営計画の記載を求めているが、明示的に成長に関する記載項目無し
(3)認定取消事由に該当した際の措置の緩和	⑤ 認定取消事由に該当した際に、猶予されていた贈与税・相続税の分割納付を認める	認定取消事由に該当した際は、猶予されていた贈与税・相続税を一括納付
	⑥ 年次報告書及び継続届出書の提出期限を事前周知し、徒過した場合の措置を弾力化	年次報告書及び継続届出書の提出期限を徒過した場合は即時かつ一律に認定取消
	⑦ 本制度適用後一定期間を経て株式を譲渡した際に、譲渡益から贈与税・相続税、及び利子税を取得費として差し引いて課税額を算出することを認める	贈与税・相続税・利子税いずれも取得費加算は不可。 (本制度を適用していない株式の相続税の場合は可)

目次

I. 序章 -日本経済における中堅企業のファミリービジネスの役割-	p5
II. 経営者向けガイドライン	
1. はじめに	p6
2. コーポレートガバナンス・ウェルスマネジメント・ファミリーガバナンスの観点から守るべき7箇条	p8
(1) 時期不特定	
① 事業承継方針の策定・更新	
(2) 承継前初期(幼少期～学生時代)	
② 後継者候補の育成	
(3) 承継前中期(就職～家業入り)	
③ 事業承継方針に基づく株式等資産の贈与・相続準備	
④ 次世代の幹部の育成	
(4) 承継前後期(家業入り～社長就任)	
⑤ 後継者候補の経験蓄積	
⑥ 後継者指名及び経営監視の仕組み構築	
⑦ 現経営者の退任	
ご参考) 株式の保有類型ごとに考え得るメリット・デメリット	p12
III. 政策提言「ファミリービジネスの健全な成長に向けた事業承継税制の改正」	
1. 提言の背景	p13
2. 事業承継税制の特例措置に関する政策提言	p13
(1) 特例措置の時限と対象企業	
① 特例措置の延長	
② 適用対象企業を中小企業から中堅企業に拡大	
(2) 適用要件の変更	
③ 現経営者の年齢の上限を要件に追加	
④ 特例承継計画の中で事業の成長に関する意志を確認	
(3) 認定取消事由に該当した際の措置の緩和	
⑤ 認定取消事由に該当した際に、猶予されていた贈与税・相続税の分割納付を認める	
⑥ 年次報告書及び継続届出書の提出期限を事前周知し、徒過した場合の措置を弾力化	
⑦ 本制度適用後一定期間を経て株式を譲渡した際に、譲渡益から贈与税・相続税、及び利子税を取得費として差し引いて課税額を算出することを認める	
3. おわりに	p15

1. 序章 -日本経済における中堅企業のファミリービジネスの役割-

● 日本経済の現状¹

「失われた 30 年」の日本と主要先進国との経済成長の差分の主要因は国内投資と賃上げである。日本企業はこの間、大企業を中心に投資収益率が高い対外直接投資を拡大してきたが、国内投資は横ばい傾向。平均実質年収は日本の伸びが突出して低く、個人消費も低迷を続けている。日本経済の持続的な成長には、賃上げによる国内需要喚起と国内投資増加の好循環の定着が必要。

● 中堅企業²の位置づけ

中堅企業の国内投資額や従業員数・給与総額の伸び率は、中小企業³・大企業を上回る。加えて、更なる投資により異なる領域に事業を展開する「成長余力」、事業環境の変化に応じて小回りを利かせて柔軟に事業方針を転換させていく「変化余力」、地域や取引先に価値還元できる「社会貢献余力」を有する。中堅企業はこれらのポテンシャルを発揮することを通じて、①更なる国内投資拡大、②良質な雇用の担い手、③中小企業等の取引先・パートナーへの幅広い波及効果の創出の 3 つの役割を果たし日本経済を牽引することが期待されている。⁴

● ファミリービジネス⁵の特徴と着目の意義

中堅企業を成長させる施策は様々考えられる⁶が、本提言では、中堅企業の半数以上を占める⁷ファミリービジネスに着目する。ファミリービジネスは、長期的目線での経営や意思決定の迅速さ等を強みとして非ファミリービジネスに比して業績が高い傾向がみられる⁸一方、スリーサークルモデルで示されるように経営・所有・ファミリーの 3 要素が複雑に絡み合い、各要素が重なる部分での対立・紛争が事業の発展を妨げるリスクをはらんでいる。エントレンチメント(経営者の保身。リスクを過度に恐れ現状維持を優先する姿勢)や、お家騒動、後継者指名における能力・資質に基づかないファミリーの優先等は、企業価値の毀損に繋がるファミリービジネス特有の事象として認識されている。国内資本市場においては、これらの事象を問題視したアクティビズムや、それをきっかけとしたファミリーによる MBO も見られる。

また政府は、2025 年 3 月に「ファミリービジネスのガバナンスの在り方に関する研究会」を設置し、「ファミリーガバナンス・ガイドランス(仮称)」の策定及び、企業価値を高める上で障害となるような制度の見直しに向けて検討を深めており、各方面からファミリービジネスへの関心・期待は高まっている。

¹ 出典:2023 年 6 月 27 日 経済産業省産業構造審議会 経済産業政策新機軸部会 第 2 次中間整理資料

² 「中堅企業者」とは、常時使用する従業員の数が二千人以下の会社及び個人(中小企業者を除く。)をいう。(産業競争力強化法第 2 条第 24 項)

³ 「中小企業者」は、業種ごとに、①資本金の額又は出資の総額および②常時使用する従業員の数によって定義される。小売業は①5 千万円以下②50 名以下、サービス業は①5 千万円以下②100 名以下、卸売業は①1 億円以下②100 名以下、製造業・建設業・運輸業・その他の業種は①3 億円以下②300 名以下が該当。(中小企業基本法)

⁴ 出典:2025 年 2 月 経済産業省「中堅企業成長ビジョン」

⁵ ファミリービジネス白書企画編集委員会「ファミリービジネス白書」における定義では、「ファミリービジネス」とは「同一ファミリーから 2 名以上が株主又は役員として関与している企業」を指す。

⁶ 本会においては 2024 年 4 月に政策提言「人手不足時代の中堅・中小企業政策 ～生産性向上に向けた合従連衡と労働移動の促進～」、2025 年 4 月に政策提言「企業と人材の流動化により中堅・中小企業の付加価値の創造と日本経済の復活を」を公表。

⁷ 出典:2025 年 3 月 経済産業省「第 1 回 ファミリービジネスのガバナンスの在り方に関する研究会(事務局説明資料)」

⁸ ファミリービジネスの ROA(総資産利益率)は非ファミリービジネスよりも高いという研究結果が国内外で複数見られる。(出典:2015 年 8 月 4 日日本経済新聞「日本企業の短期主義、同族経営の優位が映す弱点(一目均衡)」、2019 年 6 月 11 日日経ビジネス「ファミリービジネスは古くない、データから見える長所」、2019 年 8 月 21 日日経ビジネス「同族企業の方が、むしろ社会に貢献する」)

II. 経営者向けガイドライン

1. はじめに

● 基本的な考え方

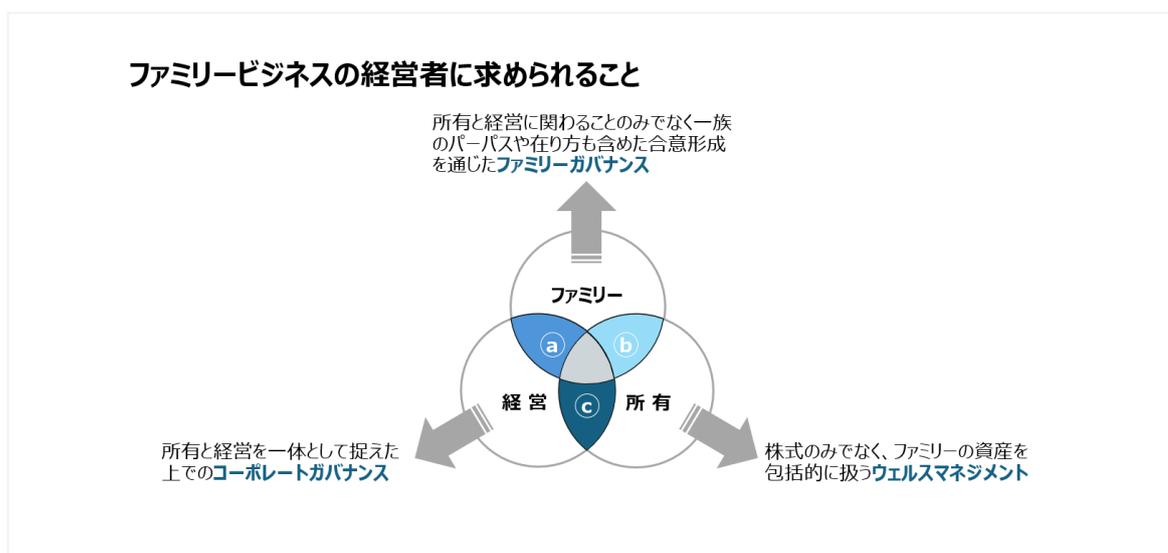
ファミリービジネスを存続・成長させていく上での特有の難しさは、スリーサークルモデルで示されるように経営・所有・ファミリーの3要素が複雑に絡み合うことに起因する。各要素が重なる部分では、対立・紛争が起きやすく、事業の発展を妨げるリスクをはらんでいる。



(2025年3月 経済産業省経済産業政策局 産業創造課・企業会計室「第1回 ファミリービジネスのガバナンスの在り方に関する研究会」資料5「プレゼンテーション資料(みずほ信託銀行)」をもとに作成)

すなわち、ファミリービジネスの経営者は、これら3要素の利害関係に留意しつつバランスが取れたマネジメントが求められる。

- **経営**: 所有と経営を一体として捉えた上でのコーポレートガバナンスが必要
- **所有**: 株式のみでなく、ファミリーの資産を包括的に扱うウェルスマネジメントが必要
- **ファミリー**: 所有と経営に関わることのみでなく一族のパーパスや在り方も含めた合意形成を通じたファミリーガバナンスが必要



(August 19, 2019, Harvard Business Review “Demystifying in Families in Business”をもとに作成)

● **日本と欧米の違い**

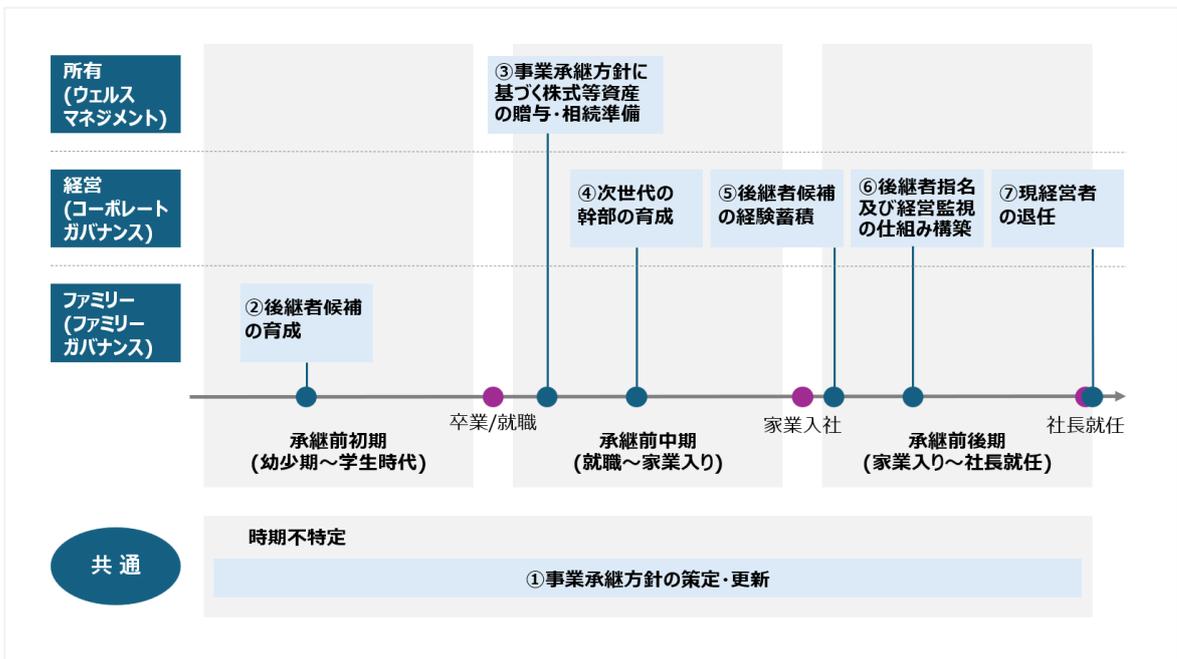
しかしながら日本では、ビジネスにおけるファミリー間の対立が起こらないと考えている経営者が9割⁹であり、これら3要素の観点でのマネジメントの必要性の認識が海外に比して不足していると考えられる。海外ではファミリー憲章が明文化されていることが一般的であり、幼少期からの後継者としての意識づけや早期の承継がされることも特徴。また、海外ではファミリービジネスに特化した指針やガイドライン、ガバナンスの規範等が複数存在するが、日本ではまだ検討の途上であることもこうした状況の一因と思われる。

● **本ガイドラインの位置づけ**

本ガイドラインは、中堅企業のファミリービジネスの更なる成長に向けて、3要素が重なる部分で生じうる課題を回避すべく、後継者候補(ファミリーメンバー)の選定・育成プロセスに沿って経営者が遵守すべき7箇条を整理した指針である。想定活用主体は、中堅企業のファミリービジネスにおいて、所有と経営の双方を担っている経営者であるが、企業の規模やファミリーの株式保有比率に関わらず広くファミリービジネスの経営者に参考として頂ける内容となっている。

本ガイドラインの活用により計画的かつ早期の事業承継が行われることで、結果として次世代によるイノベーションを生み、ファミリービジネス、ひいては日本経済の成長に繋がることを期待する。

(本ガイドラインの構成:後継者候補(ファミリーメンバー)の選定・育成プロセスに沿って経営者が遵守すべき事項をスリーサークルモデルの3要素に当てはめて整理)



⁹ ビジネスにおける家族間の対立が「決して起こらない・めったに起こらない」と回答した経営者の割合は海外 61%日本 90% (出典:2025年3月 経済産業省「第1回 ファミリービジネスのガバナンスの在り方に関する研究会(事務局説明資料)」)

2. コーポレートガバナンス・ウェルスマネジメント・ファミリーガバナンスの観点から守るべき

7 箇条

(1) 時期不特定

① 事業承継方針の策定・更新

現経営者はまず、経営・所有・ファミリーの観点から、長期的目線で事業の存続・成長のための大方針(所有と経営の在り方、資産の贈与・相続方針、承継のルール等)をファミリーで話し合って策定すべき。

● 経営(コーポレートガバナンス)

所有・ファミリーの視点と経営の視点を区別し、事業の将来的な絵姿に鑑み目指すべき所有と経営の在り方(ファミリーは今後も所有と経営を維持するのか、所有のみに移行するか、所有と経営をどちらも手放すか)や、事業へのファミリーの関わり方(ファミリーをどのような存在と位置付けるか、どのようなポジションに何名程度ファミリーが就くのか等)を検討すべき。(所有と経営の在り方については参考情報を後述)

また、コーポレートガバナンスの観点から、公私混同は避け、本業と関連の薄い資産や事業は分離すべき。具体的な手法として持株会社の設立が考えられる。

● 所有(ウェルスマネジメント)

資産の贈与・相続方針の策定(株式を集約して贈与・相続させるか等)と、その実現のための資産形成の計画、事業とファミリーの資産の分離の計画、組織構造の設計(持株会社の設立等)をすべき。

相続に伴う財産分与により、経営の意向とは異なる形で株式・議決権が分散し、結果としてガバナンス不全を引き起こすケースが見られる。所有と経営を一体としたまま世代を超えて持続的に成長を目指す上では、株式は後継者に集約して贈与・相続することが望ましい。(ファミリー憲章による統治体制の確立やファミリー間の株主間契約等により保全されている場合を除く)

但し、被贈与・相続人が複数いる場合の不公平感が課題。特に、現経営者の役員報酬を少なくしつつ、事業の資産とファミリーの資産を混同している企業ほど、財産分与の在り方を巡ってファミリー間の対立が起こりやすいため、株式以外の資産形成の計画策定や、ファミリー間の不公平感を解消する工夫が重要となる。

● ファミリー(ファミリーガバナンス)

非財務資産の継承も意識し、事業やファミリーが引き継いでいくべきルールをファミリー間で明文化・合意すべき。特に経営者より上の世代を中心とした話し合いが重要。明文化の手法の例としてファミリー憲章や社訓があるが、日本では海外に比してルールの策定や明文化が進んでいない¹⁰。

ファミリーのルールは経営者や大株主であるファミリーを通じて事業のガバナンスの役割も果たし、世代を超えて承継される価値観の指針となる。また、企業文化や慣習として従業員や取引先等にも影響を及ぼす点に留意すべき。

ファミリーの結びつきを強め、和を保つための活動(墓参りや定期的な集まり等)は、ファミリー間の争いごとの予防や事業の発展のために有効。

¹⁰ 親族間の紛争に対応する仕組みが存在する割合は海外 82%日本 45%、ファミリー憲章が存在する割合は海外 30%日本 2% (出典:2025 年 3 月 経済産業省「第1回 ファミリービジネスのガバナンスの在り方に関する研究会(事務局説明資料)」)

● **所有と経営の在り方を検討するにあたっての参考情報**

A) 所有と経営を維持したまま事業承継を行う場合に、株式を後継者に集約して贈与・相続しつつ、ファミリー間の不公平感を解消する工夫の例

➤ **株式は後継者に、株式以外の資産は別子に贈与・相続**

現経営者に一定の個人資産があり、かつ大株主の場合のみ可能。現経営者が役員報酬への二重課税を避け、事業の利益を内部留保していると、株式以外の個人資産が不足し株式を分散贈与・相続せざるを得なくなる。

株式以外の個人資産が不足している場合は、株式の一部を後継者に贈与・相続した後、会社が自己株買いにより株式数を減らすことで後継者の持ち分比率を上げることが考えられる。

但し、他に既存の大株主がいる場合は後継者と同様に持ち分比率が上がる点は留意すべき。また、株主総会で自己株買いの決議が必要。

➤ **株式数は平等に分けつつ、後継者以外には議決権無しの種類株を分配**

種類株の発行においては配当性向を定める等、株主間契約が必要。また、株主総会で種類株発行の決議が必要。

B) 事業承継を経て所有と経営を分離し、所有のみに移行する場合のファミリーの関わり方の例

※一度経営をファミリー外に渡した後しかるべきタイミングでファミリーが経営に戻る等、ハイブリッド方式のケースも存在。

➤ **公益財団法人に現経営者の株式を寄付し、財団はファミリーの理念・価値観を引き継ぐ独立した大株主として議決権を行使**

特定のファミリーメンバーに株式が偏ることも、分散することもなく株式の集約・維持が可能。また、事業とファミリーを切り離すことで、利益相反なく双方の繁栄をそれぞれに目指すことができる。但し、株式に対するファミリーの所有権はなくなる点は留意。

➤ **社内プロパー人材やプロ経営者への経営権移譲と株式の譲渡**

最終的なファミリーの持ち分比率や意思に応じて、様々な関わり方が想定される。ファミリーの価値観・長期的目線を活かして非業務執行の取締役を務めるようなケースも存在。

➤ **M&A やファンドへの一部売却を通じた経営権の移譲**

社内プロパー人材やプロ経営者への継承に比べ、経営方針や組織に大規模な変化が起きるケースも想定される。

C) 事業承継を経て所有と経営をどちらも手放す場合の考え方の例

➤ 事業の発展とファミリーの発展を両立させる上で、必ずしもファミリーが事業のベストオーナーではなくなった際には、前向きな選択肢の1つとして所有・経営どちらも手放すことが考えられる。

➤ 新たなオーナーに株式を完全売却し、経営権を移譲した上で、ファミリーには株式売却益の現金を含めた資産を残すような場合には、その資産が形成された背景である、ファミリーと事業の歴史や創業者の価値観を、資産と一緒に次世代に承継していくことが重要。

(2)承継前初期(幼少期～学生時代)

② 後継者候補の育成

幼少期から後継者候補(ファミリーメンバー)に後継者としての自覚を促すべき。

- 育成とは、現経営者が時間を割いて経営者・所有者・ファミリーとしての姿を見せ、事業とファミリーの歴史や価値観を共有することを通じて、後継者候補に将来なりたい自分を意識させ、後継者としての自覚を促すこと。日本では、進学先の選定や学校での教育を育成と捉える傾向があるが、海外では幼少期からの親との対話等、家庭での経験や育成を通じた価値観の共有や帰属意識の醸成を重要視している。¹¹
- 現経営者にとって後継者候補の育成は、後継者候補が生まれたときから始まっている長期的責務。社会人になってからではなく、幼少期に開始すべき。
- 育成については様々な方針があれど、後継者候補には機会を与えて長所を伸ばし、成功体験を積み重ねさせることでポジティブなマインドセットを醸成させるべき。

(3)承継前中期(就職～家業入り)

③ 事業承継方針に基づく株式等資産の贈与・相続準備

事業承継方針(①事業承継方針の策定・更新を参照)に基づく、資産形成・事業とファミリーの資産の分離・組織構造の変更には10年以上要するため、後継者の決定前から早期に着手すべき。

- 資産形成においては現経営者の給与や退職金の設計、組織構造の変更においては持株会社の設立等、長期間の準備が必要となる。
- また、事業承継方針を実現する上で必要となる株主間契約等、ステークホルダーとの合意も前広に進め、環境の変化に応じて不断の見直しを行うべき。

④ 次世代の幹部の育成

将来後継者の右腕となる世代を早期に育成し、承継直後から後継者を支えられる体制を構築すべき。

- 後継者を支える体制の整備は承継後の経営において最も重要な要素の1つ。承継時に、現経営者と同世代の幹部しかいなくなっているケースが多いが、これらの幹部が現経営者の引退後もその元部下として仕事をしてしまい、後継者に実質的な権限がなくなってしまうリスクがある。
- 現経営者と後継者の間の世代で、経営理念を継承できる人材を幹部として育成し、事業を存続・成長させる状況を作った上で後継者に引き継がせることが重要。ファミリーから後継者を指名できなかった際には、これらの次世代幹部を後継者とすることも可能。
- 経営における幹部だけでなく、ファミリーや資産の管理において相談役となる、信頼できる第三者(税理士、弁護士等)の確保も重要。

¹¹ 出典:山口勝士 著「ファミリー企業における効果的な後継者育成プロセス―リサーチ・クエスチョン、命題の構築と今後の方向性―」(2014年)

(4)承継前後期(家業入り～社長就任)

⑤ 後継者候補の経験蓄積

後継者候補には経営に近い経験を積ませ、可能な限り早期に承継すべき。

- ファミリービジネスの強みを最大限に活かすには、可能な限り早期に後継者に承継することが何よりも重要。欧米では比較的早期に継承が行われており、フィンランドの大規模調査では、現経営者の子どもが承継する場合の承継時点の後継者の平均年齢は30代前半～中盤という結果もある。¹²
- 早期に大きな権限移譲をして後継者候補に適切な負荷をかけつつ経営に近い経験を積ませるべき。現状維持・次世代への継承を、後継者の及第点とするのであれば、才能よりも経験が重要。子会社の社長等に任命し、現経営者から引き離して後継者に経営判断をさせる場を作ることも考えられる。

⑥ 後継者指名及び経営監視の仕組み構築

第三者的立場で意見を述べることのできる人物を含む場で後継者を合議すべき。ファミリーに適任者がいない場合は、ファミリー外での承継を検討すべき。

- 現経営者が後継者を指名する際には、第三者的立場で意見を述べることのできるファミリーメンバー、経営幹部、社外取締役等を含む会議体で意思決定すべき。また、そのプロセスの透明化と、従業員や少数株主等への説明も重要。
- 選考の結果、ファミリーに適任者がいない場合は、ファミリー外での承継を検討すべき。(事業承継方針の見直しが必要)
- 経営者が職務を遂行しきれているかを客観的に評価するため、社外取締役や相談役等から定期的にフィードバックを得られるプロセスを確立することが望ましい。

⑦ 現経営者の退任

現経営者は後継者を社長に指名すると同時に、責任と権限を大幅に譲渡するための社内規定を作り、一定の短い期間を経て経営・執行から離れ、所有・監督の立場に変わるべき。

- 現経営者が代表取締役会長として長期間留まることで、社長の実質的権限が大幅に制限され、経営能力が培われないまま時間が経過するようなケースがよく見られる。
- 後継者を指名した後は、代表権のない会長、相談役、取締役会議長等、影響力を大きく及ぼさない立場で経営者を監督することで、後継者を育成しつつ、事業の成長と共に歩き続けることが可能となる。

¹² 現経営者の息子・娘の後継者が経営を引き継ぐ平均年齢はそれぞれ33.4歳と34.9歳(出典:Ciprian Domnisoru & Robert A. Miller (March 2025), "Planning for Family Succession" - IZA Discussion Paper No. 17800)

ご参考) 株式の保有類型ごとに考え得るメリット・デメリット

※本ガイドラインの趣旨に基づき、税務上の観点は含まない

株式の所有者	メリット	デメリット
個人	<ul style="list-style-type: none">● 意思決定が迅速● 株式保有のための法人設立・管理コストが不要● 贈与・相続の自由度が高い	<ul style="list-style-type: none">● 相続時に株式が分散しやすい
持株会社 (資産管理会社)	<ul style="list-style-type: none">● 資産と事業活動の公私を分けられる	<ul style="list-style-type: none">● 設立・管理コストが発生● 相続時に持株会社の株式が分散しやすく、結果的に事業会社の意思決定に影響する可能性
財団法人	<ul style="list-style-type: none">● 事業会社の株式の所有者が存在しないため、贈与・相続が生じず永続的に株式の分散を防げる	<ul style="list-style-type: none">● 設立・ガバナンスの要件が厳しい● 議決権は理事会に帰属するため、あくまでもファミリーからは独立した大株主となる
信託	<ul style="list-style-type: none">● 後継者への承継ルールを契約で固定化することで相続時の争いを防げる● 現経営者の意思を反映しやすい	<ul style="list-style-type: none">● 設計が複雑でコストが発生

III. 政策提言「ファミリービジネスの健全な成長に向けた事業承継税制の改正」

1. 提言の背景

前章「経営者向けガイドライン」では、事業承継においてファミリービジネスの経営者が遵守すべき事項を示した。特に、経営(コーポレートガバナンス)・所有(ウェルスマネジメント)・ファミリー(ファミリーガバナンス)の観点から事業承継方針を検討する上で、株式の贈与・相続の問題は避けて通れない。

わが国では長年、取引相場のない非公開株式の評価基準を税法で定め、最高税率 50%超の重い贈与税・相続税を課してきた。非公開株式は売却による現金化も難しく、このような税負担を背景に、ファミリーが競争力ある事業の承継を断念したり、承継を経て株式が分散しガバナンス不全に陥るケースが多くみられる。他方、このような事態を避けるために、本質的に事業の成長と関係が薄い、節税を目的とした活動に経営者が工数を割くようなケースも見られる。これに対し、2018年に納税猶予制度である事業承継税制の特例措置が10年間限定で新設され、要件を満たせば事業承継時の贈与税・相続税をほぼ猶予・免除することが可能となった。本制度はファミリービジネスの成長を後押しする重要かつ有効な制度である。しかしながら、本制度の利用障壁は高く、申請件数は限定的¹³。そのため本章では、ファミリービジネスを健全に成長させるための事業承継税制の特例措置の在り方を提言する。

2. 事業承継税制の特例措置に関する政策提言

(1) 特例措置の期限と対象企業

● 【提言①】特例措置の延長

事業承継税制は有効な制度である一方、2027年12月末に期限切れとなる。2026年度税制改正により、特例承継計画の提出期限は2027年9月末まで延長されたが、期限内に準備が整わず適用を断念している企業が見られる。後継者の年齢や育成、親族間調整や株主整理等で事業承継の準備期間が長い企業ほど、本制度の活用が難しい。十分に準備をした上で円滑な事業承継を促進するためにも、以下に掲げる措置を講じた上で本制度を延長すべき。

● 【提言②】適用対象企業を中小企業から中堅企業に拡大

現状の事業承継税制は非上場の中小企業が対象であるが、実際には中堅企業や大企業等、規模が大きい企業ほど事業承継時の税負担が大きいという側面もある。また、事業を成長させるほど株式評価額が高くなり、流動性のない非上場株式にも関わらず贈与税・相続税が増加するというディスインセンティブの構造も存在する。

本制度は中小企業を対象としたものであるが、その効果が大きいことから、実質的には中堅企業・大企業に相当する企業であっても減資によって中小企業に鞍替えし本制度の適用を受けるケースが実務では見られる。本質的に事業の成長に関係のない、減資という手段を取らずとも、日本経済の成長に寄与する企業であれば本制度を適用できることが望ましい。「I.序章」に記載の通り、日本経済における中堅企業のポテンシャルや役割期待を鑑みれば、本制度の対象を中小企業にあえて限定する必要は薄く、非上場の中堅

¹³ 特例措置が創設された2018年度から2023年度までの法人版事業承継税制の申請件数は、平均約3,000件/年(出典:2025年12月12日 中小企業庁 中小企業の親族内承継に関する検討会 中間とりまとめ 参考資料)

企業も対象として明示すべき。

但し、贈与税・相続税の富の再分配機能や本制度の趣旨に照らし過度な猶予・免除を避けるため、中堅企業の適用要件は中小企業と区別し、何らかの制限を設けることも検討すべき。

(2) 適用要件の変更

● 【提言③】現経営者の年齢の上限を要件に追加

提言①で示した通り特例措置の期限を延長すると、事業承継が後回しになり、世代交代が促進されない懸念もある。したがって、現経営者の年齢の上限を要件に加えることが望ましい。例えば、原則として現経営者は贈与・相続時に75歳までとし、その時点で後継者(息子・娘に限らずファミリーの中で後継者として指名している者。複数名の場合は承継後の筆頭株主)が35歳を迎えていない場合はその年齢に達するまで申請期限の延長を認める等が考えられる。

● 【提言④】特例承継計画の中で事業の成長に関する意志を確認

本制度を活用し、税制優遇を受けて事業を承継する以上、事業を成長させる意志があることは前提であるべき。但し、事業のフェーズや事業環境は様々であり、毎年常に成長し続けることは現実的ではないため、中期的な成長目標を申請時の特例承継計画の中に記載し、経過を毎年説明することによって中長期目線での成長の意識づけをしてはどうか。記載を求める具体的な観点としては、財務指標の成長、賃上げ、ガバナンス・経営管理体制の強化、生産性指標の改善等が考えられる。

(3) 認定取消事由に該当した際の措置の緩和

本制度の適用後、認定取消事由に該当した際には、猶予されていた贈与税・相続税の全額と猶予されていた期間の利子を一括で納付することが求められるが、これは経営者にとって本制度を活用する際のリスクとして認識され、大きな心理的障壁となっている。更には、本制度の申請等の実務を担う税理士法人等にとっては、手続上の人為的ミスであっても認定取り消しに繋がり、クライアントに甚大な影響をもたらすため、このようなリスクを避けるため引受け自体を断るケースが多いと側聞する。これが本制度の活用が進まない大きな要因となっている。

● 【提言⑤】認定取消事由に該当した際に、猶予されていた贈与税・相続税の分割納付を認める

本制度は納税を猶予する制度であることから、認定取消事由に該当した場合には猶予されていた贈与税・相続税及び利子税を全額納税すべきではあるが、一括納付だけではなく分割納付を選択肢に加える措置が必要と考える。この措置により、現経営者や後継者の心理的不安が払拭され、より本制度が活用しやすいものになると考える。

但し、納税猶予対象株式の過半の譲渡等による認定取消しの場合は一括での納税資金を確保できるため分割納付を認める必要はない。

- **【提言⑥】年次報告書及び継続届出書の提出期限を事前周知し、徒過した場合の措置を弾力化**

本来提出期限は厳守すべきであるが、1日でも提出期限を徒過した際に事情を考慮せずに即時かつ一律に認定を取消し、猶予されていた贈与税・相続税の全額と利子の納付を求める現状のルールは過度に厳格に映る。諸提出物の提出期限の失念を防止するため、事前に書面等で期限の通告を行ったり、期限を徒過した場合に事情に応じて猶予を設けたりする等の措置を講じるべき。

- **【提言⑦】本制度適用後一定期間を経て株式を譲渡した際に、譲渡益から贈与税・相続税、及び利子税を取得費として差し引いて課税額を算出することを認める**

本制度の適用により納税を猶予された株式を譲渡した際には認定取消事由に該当し、猶予されていた贈与税・相続税に加え利子税の納付が求められる。同時に、同株式の譲渡益に対しても課税されるため、これらの税負担を理由に、本制度適用後の事業売却等を断念する事例が見られる。本制度の適用時点ではファミリービジネスとして永続する前提であっても、その後の事業環境に応じた事業売却等の選択は健全な経営判断としてあってしかるべき。しかし現状の制度では、その選択肢を将来にわたり限定する可能性があり、現経営者が本制度の活用を躊躇する要因になっている。

現状、相続した株式を一定期間内に譲渡した場合には、譲渡益を算出する際に差し引く取得費に、株式の簿価だけでなく相続税の一部を加算できるが、事業承継税制を適用した株式については認められていない。また、贈与税における取得費加算は、事業承継税制の適用有無に関わらず認められていない。

これに対し、事業承継税制を適用した株式の相続税及び、特例的ではあるが贈与税、更に利子税について、一定の条件の下で、株式譲渡時の取得費加算を認めるべきである。これにより、承継後の事業売却時の税負担を理由に本制度の適用を躊躇している現経営者に早期の世代交代を促し、また、後継者が経営していく中で事業環境に応じた柔軟な経営判断が可能になると考える。

3. おわりに

上記の様な措置が図られることで、事業承継税制の活用を念頭に、節税を目的とした活動に工数を割くことなく事業の成長に集中する経営者の増加が期待できる。また、今回は詳細な検討を見送ったものの、他にもファミリービジネスを健全に成長させる上で後押しとなる制度は存在する。例えば事業承継税制の適用範囲を広げ、信託を活用する場合にも適用を認める等、目的に沿って様々な制度を柔軟に活用できると望ましい。それらについても政府が主体となって諸外国の事例も参照しつつ整備が進むことが期待される。

日本経済を牽引する競争力あるファミリービジネスが承継され、適切なガバナンスの下で成長することが、良質な事業や雇用の維持、ひいては地域経済・日本経済の成長に繋がることは論をまたない。本提言が、事業承継税制の更なる活用促進に繋がることを期待している。

以上

中堅・中小企業活性化委員会

(敬称略)

委員長

寺田 航平 (寺田倉庫 取締役社長)

副委員長

廣渡 嘉秀 (AGSコンサルティング 取締役社長)
南 賢一 (西村あさひ法律事務所・外国法共同事業 パートナー)
南 昌宏 (りそなホールディングス 取締役兼代表執行役社長兼グループCEO)
山下 和洋 (ヤマシタ 取締役社長)
若山 健彦 (ミナトホールディングス 取締役会長兼グループCEO)
湧永 寛仁 (湧永製菓 取締役社長)

委員

青木 邦哲 (ASJ 取締役社長)
赤林 富二 (ニッセイ・リース 取締役会長)
朝倉 陽保 (HAMANAGEMENT 代表社員)
足立 洋子 (SBI証券 専務取締役)
有田 喜一郎 (群栄化学工業 取締役社長執行役員)
飯村 慎一 (光陽エンジニアリング 取締役会長)
飯盛 徹夫 (オリエントコーポレーション 取締役会長)
池上 芳輝 (イケガミ 取締役社長)
井澤 智也 (インディゴソリューションズ 取締役社長)
石井 智康 (石井食品 取締役社長)
石橋 さゆみ (ユニフロー 取締役社長)
礮谷 幸始 (リード・イノベーション 取締役社長)
伊藤 昇 (日本アイ・ビー・エム 専務執行役員)
乾 和行 (大豊産業 取締役社長)
岩下 順二郎 (インディードリクルートパートナーズ 執行役員)
宇井 隆晴 (日本レジストリサービス 取締役)
臼井 努 (京西テクノス 取締役社長)
梅木 康雄 (東日本建設業保証 取締役)
大賀 昭雄 (Totsu 取締役社長)

大久保 和 孝	(大久保アソシエイツ 取締役社長)
大久保 秀 夫	(フォーバル 取締役会長)
大 倉 正 幸	(ソミック石川 取締役副社長)
大 澤 卓 子	(タマス 取締役社長)
大 谷 羊 平	(日本能率協会コンサルティング 取締役社長)
大 野 政 嗣	(ボディワークサービス 取締役社長)
大 橋 光 博	(Groundcover Consulting 代表取締役)
大 松 栄 太	(岐阜プラスチック工業 取締役社長)
小 川 達 大	(コーポレートディレクション 代表取締役 Managing Director)
小 棚 博 史	(ソニーネットワークコミュニケーションズ エグゼクティブ・フェロー)
小 野 俊 彦	(東栄電化工業 取締役会長)
恩 田 学	(GTM総研 取締役副社長)
河 合 輝 欣	(日本クラウド産業協会 会長)
菅 大 介	(チェリオコーポレーション 取締役社長)
木 内 文 昭	(マクアケ 代表取締役)
木 村 直 人	(アヴァンティア 代表社員COO)
草 川 麗 子	(アイセル 取締役社長)
国 沢 勉	(地域ヘルスケア連携基盤 取締役社長)
栗 島 聡	(NTTドコモソリューションズ シニアアドバイザー)
栗 原 美津枝	(日本政策投資銀行 シニアエグゼクティブフェロー)
小 泉 周 一	(千代田商事 取締役会長)
高 乗 正 行	(双日 顧問)
小 室 淑 恵	(ワーク・ライフバランス 取締役社長)
齋 藤 勝 己	(明光ネットワークジャパン 常務取締役)
酒 井 重 人	(グッゲンハイム パートナーズ 取締役副会長)
佐 藤 淳	(Stayway 取締役社長)
志 立 正 嗣	(ディップ 取締役)
嶋 村 尚 子	(ファイザー 執行役員)
真 貝 康 一	(日本貨物鉄道 取締役会長兼会長執行役員)
杉 浦 英 夫	(デロイト トーマツ マネージングディレクター)
杉 田 二 郎	(岐阜プラスチック工業 取締役副社長)
鈴 木 和 佳	(WISDOM 代表取締役)
須 田 騎一朗	(ユナイテッドグロウ 取締役社長)
関 マサエ	(IIMヒューマン・ソリューション 取締役社長)
関 口 朋 宏	(ブレインパッド 取締役社長 CEO)

瀬戸 一 洋	(JFEテクノロジー 取締役社長)
銭高 丈 善	(銭高組 取締役専務役員)
仙石 泰 一	(三技協 取締役社長)
曾谷 太	(ソマール 取締役社長)
高井 直 哉	(三菱オートリース 取締役社長)
高田 恭 介	(富山銀行 取締役専務執行役員CGO兼CSO)
高橋 知 裕	(HEROZ 代表取締役)
多田 雅 之	(アルファパーチェス 取締役会長)
田中 剛	(フューチャーアーティザン 取締役社長)
田中 廣	(タナチョー 取締役会長)
田中 美 和	(Waris 共同代表／共同創業者)
田中 豊	(アートグリーン 取締役社長)
千田 勇 一	(リヴァンプ 取締役 執行役員)
塚田 亮 一	(アシアル 取締役)
津上 晃 寿	(レナタス 取締役社長 兼 CEO)
手納 美 枝	(デルタポイント インターナショナル 代表取締役)
利倉 一 彰	(日光化成 取締役社長)
外池 ジャナリ	(ナショナルオーストラリア銀行 在日代表)
豊田 高 行	(Craif CLO 法人部門責任者)
永井 恒 男	(アステナホールディングス 社外取締役)
中尾 安 志	(TANAKEN 取締役社長)
中川 陽一郎	(中川特殊鋼 取締役社長)
中島 基 善	(ナカシマホールディングス 取締役社長)
中村 悟	(M&Aキャピタルパートナーズ 取締役社長)
中村 善 二	(UBS証券 取締役会長)
中山 泰 男	(セコム 特別顧問)
新居崎 俊 彦	(BTジャパン 取締役社長兼COO)
芳賀 日登美	(ストラテジック コミュニケーション RI 取締役社長)
橋本 優 希	(コズム 取締役社長)
早川 由 紀	(大和証券グループ本社 執行役員)
林 明 夫	(開倫塾 取締役社長)
播野 貴 也	(タマノイ酢 取締役社長)
板東 徹 行	(ケーユーホールディングス 取締役社長)
平野 大 介	(マイスターエンジニアリング 取締役社長)
藤田 研 一	(K-BRIC&Associates 取締役社長)

藤原伸一	(オートボックスセブン 専務取締役)
船曳真一郎	(三井住友海上火災保険 取締役社長)
本田豊	(ベステラ 取締役社長)
前野伸幸	(ホットスケープ 代表取締役)
牧浦真司	(商工組合中央金庫 専務執行役員)
益戸宣彦	(RBGパートナーズ マネージング・パートナー)
松崎神都	(ヘッドウォータース 取締役)
松本一則	(フロンティア・マネジメント 専務執行役員)
松本順	(みちのりホールディングス 取締役会長)
磨和寛	(トリニティ・テクノロジー 取締役社長CEO)
三原寛人	(昭芝製作所 取締役社長)
望月淳	(エス・オー・シー 取締役)
森岡琢	(ジェムコ日本経営 取締役社長)
森田均	(FUNDINNO 常勤監査役)
門田泰人	(東京コスモス電機 取締役社長 兼 取締役会議長)
安田育生	(ピナクル 取締役会長兼社長兼CEO)
安永雄彦	(オフィス安永 代表取締役)
山内麻理	(アモーヴァ・アセットマネジメント 社外取締役)
山極清子	(wiwiw 会長)
山田敏之	(こと京都 代表取締役)
山本裕二	(山本裕二事務所 公認会計士)
湯浅智之	(リヴァンプ 取締役社長執行役員CEO)
吉田直哉	(ロピア 取締役社長)
吉永達世	(つばさエンタテインメント 代表取締役)
渡部賢一	(TMI総合法律事務所 顧問)

以上121名

事務局

菅原晶子	(経済同友会 常務理事)
上玉利茂	(経済同友会 政策調査部 グループ長)
高橋ひなの	(経済同友会 政策調査部 プログラム・オフィサー)
児島健太郎	(経済同友会 政策調査部 プログラム・オフィサー)