

# 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 さらなる成長が不可欠

中堅・中小企業活性化委員会 (2025年度)

委員長／寺田 航平

(インタビューは4月3日に実施)

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さらなる成長が不可欠である。ファミリービジネスは、長期的視野に立った経営や迅速な経営判断ができるなど長所がある一方、事業承継が大きな課題となる。寺田航平委員長が語った。

## 「経営者向けガイドライン」と 事業承継税制に関する政策提言

日本経済の内需を力強くけん引しているのは中堅企業であり、過去のデータを見ても、1社あたりの国内投資額や従業員数・給与総額の伸び率は、中堅企業が大企業・中小企業を上回るなど、その成長は極めて重要なテーマと言えます。

中堅企業の半数以上はファミリービジネスです。日本では長子相続が不文律として存在してきたこともあり、長く続くファミリービジネスが多数存在します。しかし、長期の存続と事業の成長が必ずしも直結しているとは限りません。

本委員会ではこれまで、過当競争につながる企業保護政策から新陳代謝を促進する政策へ転換し、競争力のある企業に資本や労働力を移すための施策を提言してきました。今回の提言では、特に日本経済へのインパクトが大きい中堅企業のファミリービジネスに焦点を当て、「ファミリービジネスの経営者向けガイドライン」と事業承継税

制に関する政策提言を発信しました。

## 「所有・経営・ファミリー」3要素の バランスが取れたマネジメント

日本のファミリービジネスは欧米と比較して事業承継の時期が遅れる傾向にあります。事業承継のあり方を考える上で、まず総論として、早め早めに承継に向けた準備を進め、実行できる仕組み作りが重要だと考えます。

また、ファミリービジネスは「所有・経営・ファミリー」という三つの要素が複雑に絡み合っていることも大きな特徴です。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ます。経営者は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(経営)に加え、株式以外も含め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(所有)と、一族のパーパスやあり方も含めた合意形成を通じたファミリーガバナンス(ファミリー)のバランスを取っていかねばなりません。

「経営者向けガイドライン」では事業承継を後継者候補の幼少期から社長就

任までの四つのフェーズに分け、それぞれのフェーズで現経営者がすべきことを計7項目の指針に整理しました。経営者が自身の承継後すぐに次の承継のプロセスに取り組んでいくことで、成長に寄与する形で事業継承が可能となるのではないかと考えています。

## 事業承継税制の特例措置は アップグレードして延長すべき

ファミリービジネスが事業承継方針を検討する上で避けては通れないのが、株式の贈与・相続における税の問題です。税負担を背景に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ったりするケースも少なくありません。

こうした状況を踏まえ、2009年に納税猶予制度である事業承継税制の一般措置が創設されました。18年には、一部の要件を緩和した特例措置が10年間限定で新設され、要件を満たせば非上場会社の株式に係る相続税・贈与税が猶予および免除される有効な制度です。

しかしながら、特例措置においても利用障壁は高く申請件数は限定的であ





寺田 航平 委員長  
寺田倉庫 取締役社長

1970年東京都生まれ。93年慶應義塾大学法学部卒業後、同年三菱商事入社。99年家業の寺田倉庫取締役に就任。翌年には独立してピットアイル(現エクイニクス・ジャパン)を起業、その後、東証一部上場、事業売却。2019年より現職。2013年3月経済同友会入会。23年度より副代表幹事。19年度デジタルエコノミー委員会委員長、20年度企業経営委員会委員長、21～22年度データ戦略・デジタル社会委員会委員長、23～25年度中堅・中小企業活性化委員会委員長、26年度より中堅・中小企業の変革委員会委員長。

るため、一層の活用促進が必要と考えます。27年12月末を期限とするこの特例措置について、一定の要件変更を加えた上で延長するべきだと私たちは考えます。

第一に、対象が中小企業に限定されている点です。適用要件は区別した上で、日本経済をけん引する存在である中堅企業にも特例措置の対象を拡大するべきだと提言しています。

第二に、「存続」のための承継ではなく「成長」を促す仕組みへの転換です。具体的には、特例承継計画の中に事業の成長に関する意志を明示的に盛り込むことを求めます。また、現経営者の申請時の年齢制限(例えば75歳など)を要件に加えるなど、早期の承継を促す工夫も必要でしょう。

第三に、制度の使い勝手の改善です。現状では認定取消のルールが厳しく、一度取り消されると猶予されていた税金と利子税を一括納付しなければなりません。これを分割納付可能にするなど、意欲ある経営者が安心して挑戦できる環境を整えるべきです。

そして最後に、将来やむを得ない理

由で事業を譲渡する選択肢を制限しない仕組みも必要です。現状のルールでは、事業を譲渡した場合には認定取消事由に該当し、猶予されていた税金と利子税の一括納付が求められると同時に、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、特例措置適用後の事業売却等を断念する事例が見られます。

事業承継税制の特例措置が、成長を志す企業を後押しし、健全な合従連衡を妨げない制度として一層普及することが望ましいと考えています。

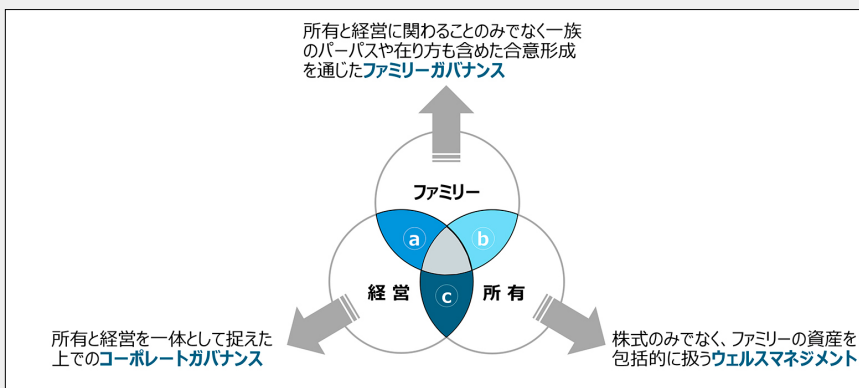
## ファミリービジネスの成長に向けて

ガイドラインについては、広くあまねく活用をしていただくために、本会だけでなく他団体の方々にも発信していきます。また時を同じくして、経済産業省でも「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」が開かれており、本委員会からも「ファミリーガバナンス・ガイダンス(案)」へのパブリックコメントを提出しました。事業承継税制に関しては関係省庁に積極的に提言していきます。

私たちの願いは、中堅・中小企業が地域に根を張りながら成長し、大企業に成長する企業も現れるようなエコシステムを作っていくことです。

今回のガイドラインと政策提言が、ファミリービジネスが事業承継をしながら成長していくための一歩となり、結果的に日本経済の発展につながることを目指し、活動を続けていきたいと思えます。

## ファミリービジネスの経営者に求められること



提言概要(3月30日発表)

## 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～

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さらなる成長が不可欠との基本認識の下、経営者向けガイドライン(事業承継方針の策定・更新にあたっての視点など)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(特例措置の延長や中堅企業への対象拡大など)をする。

### 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さらなる成長に向けて、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。

| 後継者候補の育成段階              | ガイドライン  |
|-------------------------|---|
| (1)時期不特定                | ①事業承継方針の策定・更新<br>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(所有と経営のあり方、資産の贈与・相続方針、承継のルールなど)をファミリーで話し合って策定すべき。     |
| (2)承継前初期<br>(幼少期～学生時代)  | ②後継者候補の育成<br>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<br>(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<br>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<br>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<br>(家業入り～社長就任) | ⑤後継者候補の経験蓄積<br>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<br>第三者の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<br>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。                        |

### 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な

つ有効な制度である事業承継税制の特例措置のさら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<br>(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) |



詳しくはコチラ