

# 親族内承継に関する現状分析と 今後の検討の方向性について

2025年6月11日  
中小企業庁

## 本日御議論いただきたいこと

- これまで、中小企業庁においては、地域の活力の維持等の観点から、事業承継の円滑化に向けた支援を講じてきた。このうち、第三者承継以外の事業承継の手段として伝統的に選択されてきた親族内承継については、2018年度からは早期の事業承継を促す観点から10年間の時限措置として、株式の相続時・贈与時の税負担を実質ゼロとする事業承継税制の特例措置を講じた。また、後継者（アトツギ）によるピッチイベントであるアトツギ甲子園や後継者ネットワークの組成によって後継者（アトツギ）の経営能力の向上も図ってきた。
- このような中、中小企業を取り巻く経営環境はこの10～20年でも大きく変化してきており、人手不足や賃上げへの対応が強く求められるなかで、物価高を克服する適正な価格転嫁や生産性向上による成長の実現等がますます喫緊の課題となっている。これを鑑みれば、雇用を支え、地域における活力の維持・向上といった重要な役割を担う中小企業が、親族内承継を含めた事業承継を円滑に実現し、これを契機として更なる成長・発展を実現することができるように促していくことが重要となっている。
- このため、「中小企業の親族内承継に関する検討会」においては、（１）親族内承継の円滑な実現に向けた課題について、（２）事業承継を契機とした親族内承継を実施する企業の成長や発展について、（３）事業承継税制のあり方について、（４）後継者の経営能力の育成についてを扱うこととしているところ、**本日は、本検討会における論点設定も含めて御議論いただきたい。**

## （参考）「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画2025年改訂版案」及び「経済財政運営と改革の基本方針 2025（原案）」における記載

### ●「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画2025年改訂版案」（抄）

#### 3. 事業承継・M&A等の中小企業・小規模事業者の経営基盤の強化

##### （5）事業承継税制等の検討

相続税・贈与税の100%を猶予する事業承継税制（特例措置（措置の適用に必要となる特例承継計画の提出期限が2026年3月に到来、対象となる相続・贈与の期限が2027年12月に到来））に関し、令和7年度与党税制改正大綱において「事業承継による世代交代の停滞や地域経済の成長への影響に係る懸念も踏まえ、事業承継のあり方については今後も検討する」と記載されていることに鑑み、事業承継に係る政策のあり方の検討を進める。「アトツギ甲子園」や後継者育成プログラムの提供などを通じ、事業を承継する後継者の経営能力の育成を図る。

### ●「経済財政運営と改革の基本方針 2025（原案）」（抄）

#### 第2章 賃上げを起点とした成長型経済の実現

##### 1. 物価上昇を上回る賃上げの普及・定着 ～賃上げ支援の政策総動員～

##### （1）中小企業・小規模事業者の賃金向上推進5か年計画の実行

事業承継税制（特例措置）に関し、令和7年度与党税制改正大綱の記載に鑑み、事業承継に係る政策の在り方の検討を進めるとともに、後継者の経営能力の育成に取り組む。

# 1. 事業承継（親族内承継）の動向

## 2. これまでの施策動向と活用状況

（1）事業承継に伴う負担の軽減（事業承継税制）

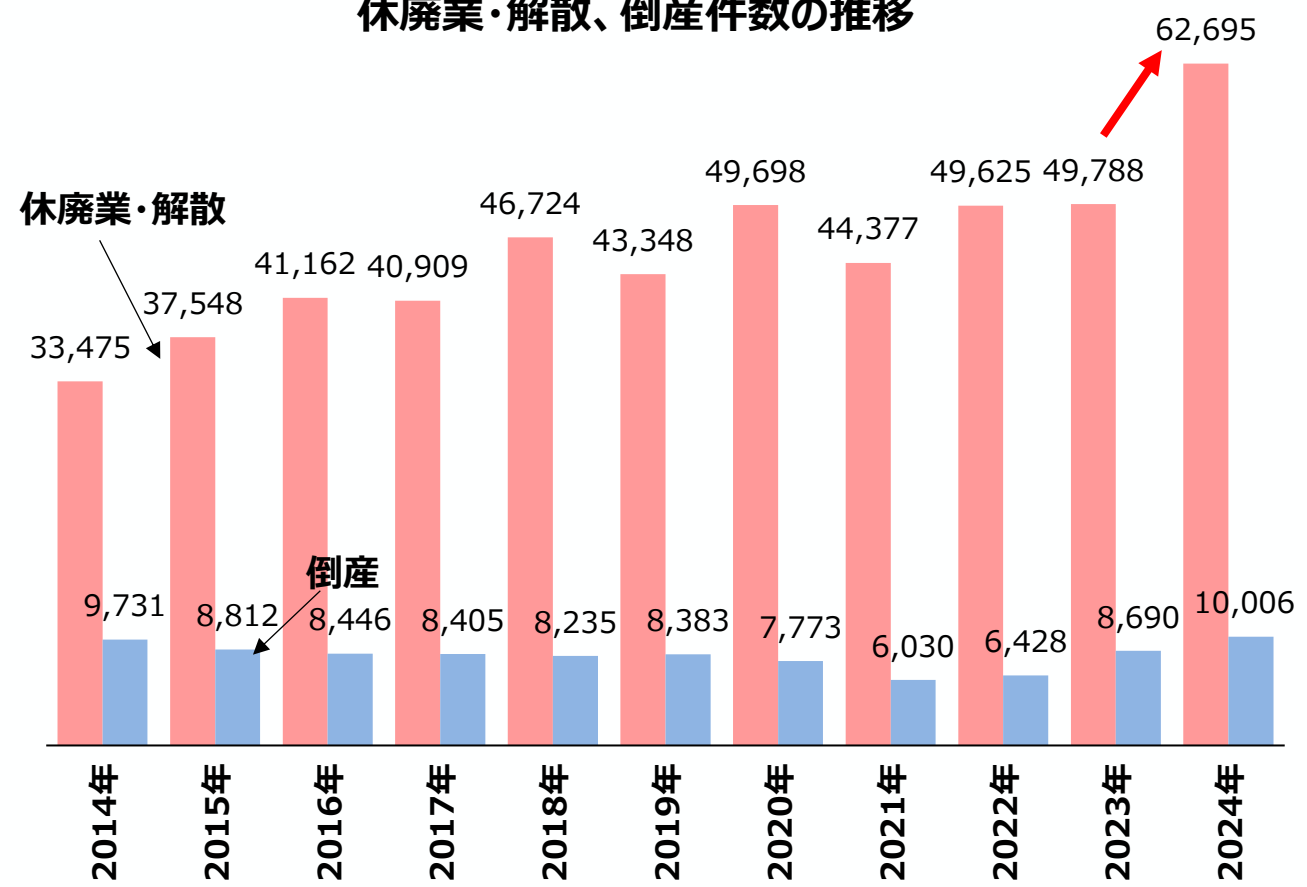
（2）後継者候補の能力育成（アトツギ甲子園）

## 3. 新たな施策の方向性に係る論点

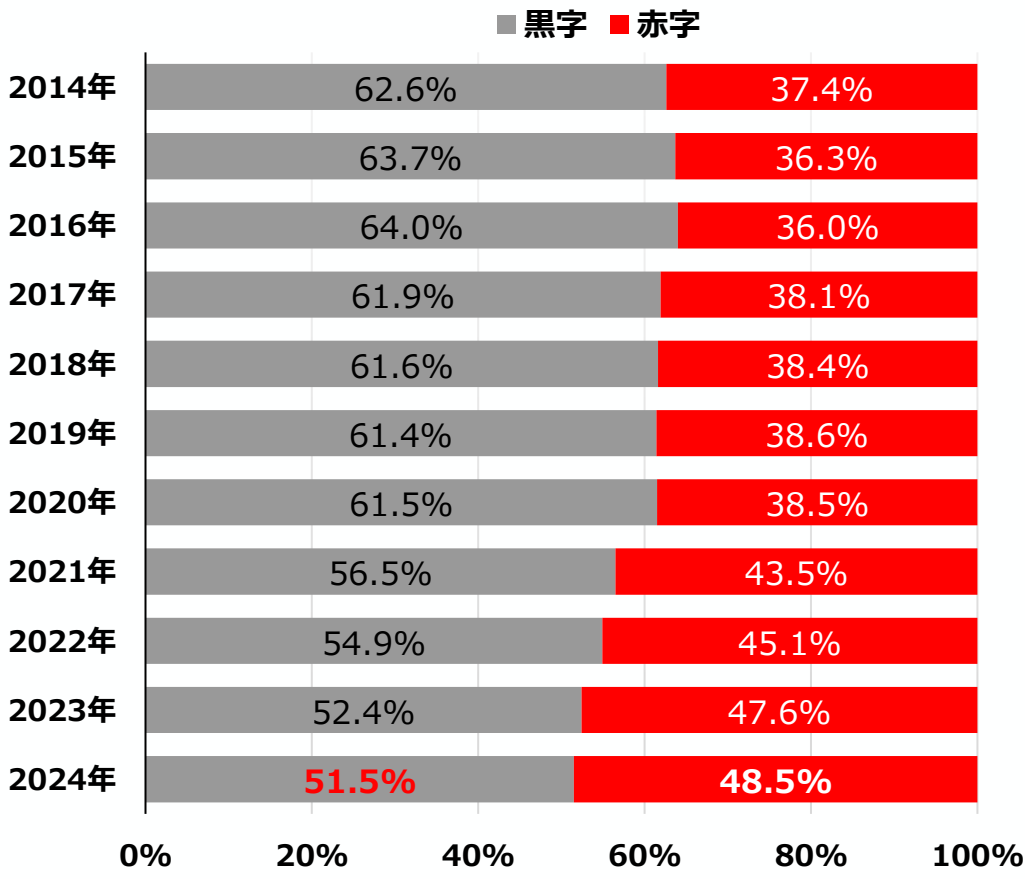
# 廃業等の傾向

- 休廃業・解散数は増加傾向にあり、特に2024年は前年比で大きく増加。事業承継ではなく退出した者も相当程度存在することが示唆される。このうち、黒字で休廃業・解散をした者の割合は引き続き50%以上となっている。

休廃業・解散、倒産件数の推移



休廃業・解散事業者の損益別比率

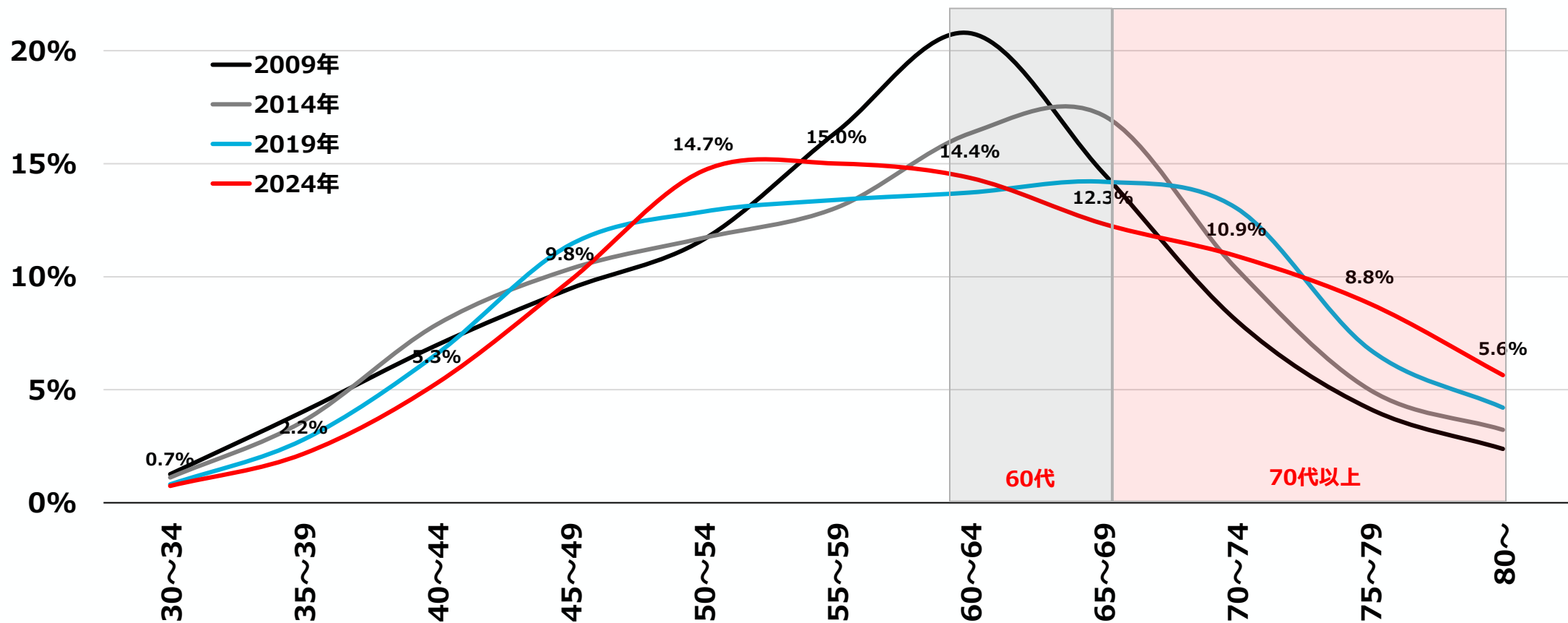


(注) 「休廃業・解散」は、倒産（法的整理、私的整理）以外で事業活動を停止した企業  
(出所) (株) 東京商工リサーチ調べ

# 経営者の年齢分布の推移と事業承継の進展

- 経営者年齢の分布の変化をみると、一定程度事業承継が進展していることが示唆されるものの、未だ事業承継が必要となる70代の事業者が多く存在。加えて、今後承継が本格的に必要となる60代の層も多く存在している。

経営者の年齢割合の変化

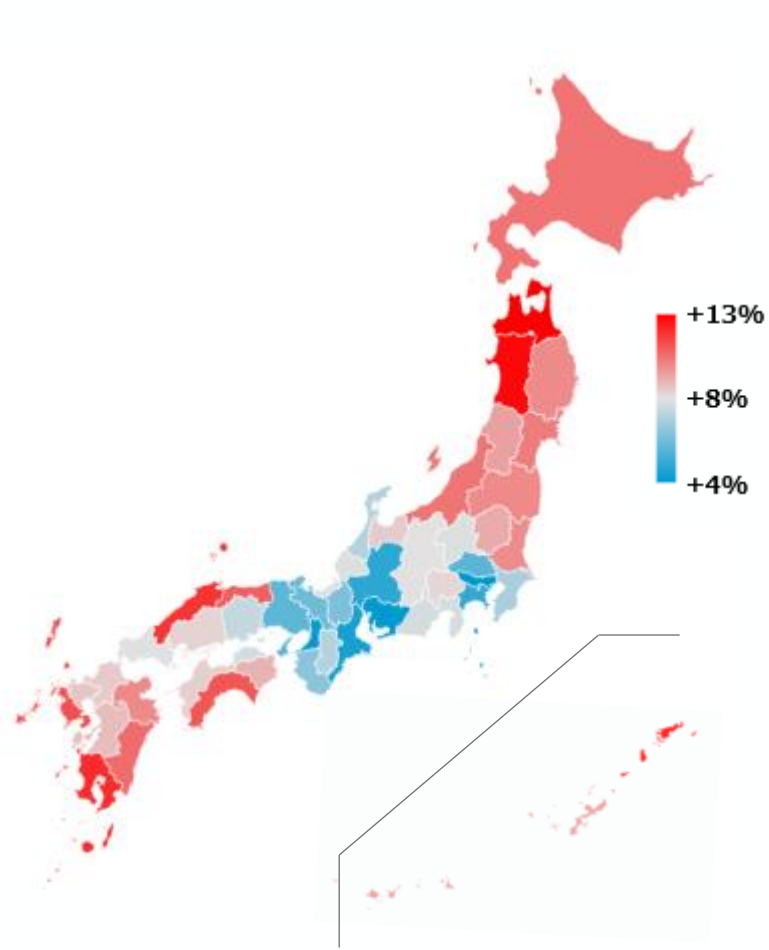


(出所) 帝国データバンク「全国企業『後継者不在率』動向調査」(2024年)を基に作成。

# 都道府県別の経営者の年齢分布の変化

- 経営者の年齢分布を都道府県別にみると、2014年から2024年にかけて、全ての都道府県で70代以上の経営者割合は増加している。特に地方圏において増加幅は大きい。

2014年から2024年の70代以上の経営者割合の変化



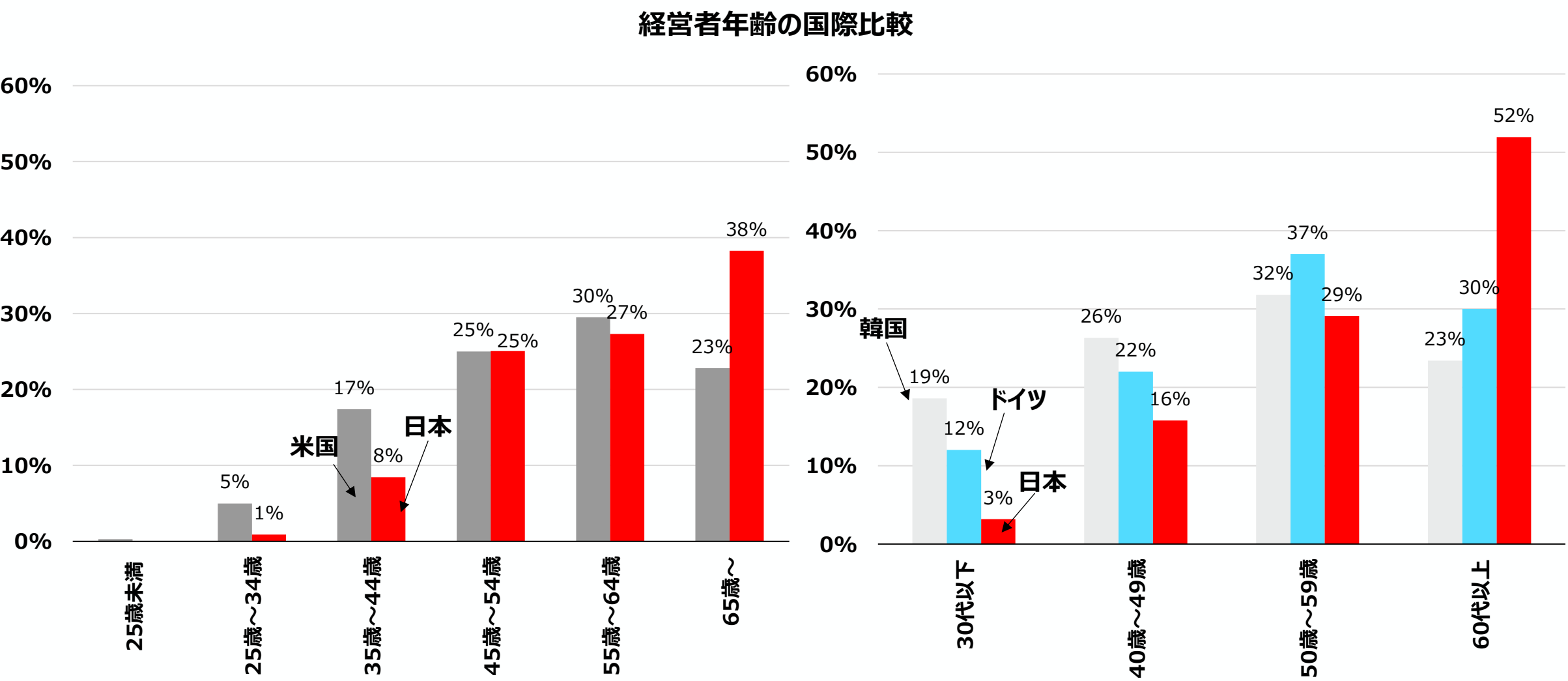
|      | ①2014 | ②2024 | 差 (②-①) |
|------|-------|-------|---------|
| 北海道  | 17%   | 28%   | +10%    |
| 青森県  | 18%   | 31%   | +13%    |
| 岩手県  | 21%   | 31%   | +10%    |
| 宮城県  | 18%   | 28%   | +10%    |
| 秋田県  | 19%   | 32%   | +13%    |
| 山形県  | 18%   | 28%   | +9%     |
| 福島県  | 17%   | 27%   | +10%    |
| 茨城県  | 19%   | 28%   | +10%    |
| 栃木県  | 18%   | 27%   | +9%     |
| 群馬県  | 19%   | 27%   | +8%     |
| 埼玉県  | 21%   | 26%   | +5%     |
| 千葉県  | 21%   | 28%   | +7%     |
| 東京都  | 20%   | 24%   | +4%     |
| 神奈川県 | 22%   | 27%   | +5%     |
| 新潟県  | 18%   | 29%   | +10%    |
| 富山県  | 18%   | 26%   | +9%     |
| 石川県  | 16%   | 23%   | +7%     |
| 福井県  | 17%   | 25%   | +8%     |
| 山梨県  | 20%   | 28%   | +8%     |
| 長野県  | 20%   | 28%   | +8%     |
| 岐阜県  | 17%   | 22%   | +4%     |
| 静岡県  | 19%   | 27%   | +8%     |
| 愛知県  | 17%   | 21%   | +4%     |
| 三重県  | 17%   | 21%   | +4%     |

|      | ①2014 | ②2024 | 差 (②-①) |
|------|-------|-------|---------|
| 滋賀県  | 15%   | 21%   | +6%     |
| 京都府  | 18%   | 24%   | +6%     |
| 大阪府  | 18%   | 22%   | +4%     |
| 兵庫県  | 19%   | 24%   | +5%     |
| 奈良県  | 19%   | 26%   | +7%     |
| 和歌山県 | 20%   | 26%   | +6%     |
| 鳥取県  | 17%   | 28%   | +11%    |
| 島根県  | 18%   | 30%   | +12%    |
| 岡山県  | 17%   | 25%   | +8%     |
| 広島県  | 18%   | 26%   | +8%     |
| 山口県  | 18%   | 26%   | +8%     |
| 徳島県  | 18%   | 27%   | +9%     |
| 香川県  | 18%   | 25%   | +8%     |
| 愛媛県  | 17%   | 25%   | +9%     |
| 高知県  | 20%   | 31%   | +11%    |
| 福岡県  | 16%   | 24%   | +9%     |
| 佐賀県  | 16%   | 25%   | +9%     |
| 長崎県  | 17%   | 29%   | +11%    |
| 熊本県  | 16%   | 25%   | +9%     |
| 大分県  | 15%   | 25%   | +10%    |
| 宮崎県  | 15%   | 26%   | +11%    |
| 鹿児島県 | 16%   | 28%   | +12%    |
| 沖縄県  | 13%   | 22%   | +9%     |

(出所) 帝国データバンクデータを基に作成。

# 経営者年齢の国際比較

- 日本は、米国、ドイツ、韓国と比較して、50代以下の割合が低く、60代以上の割合が高い状況。

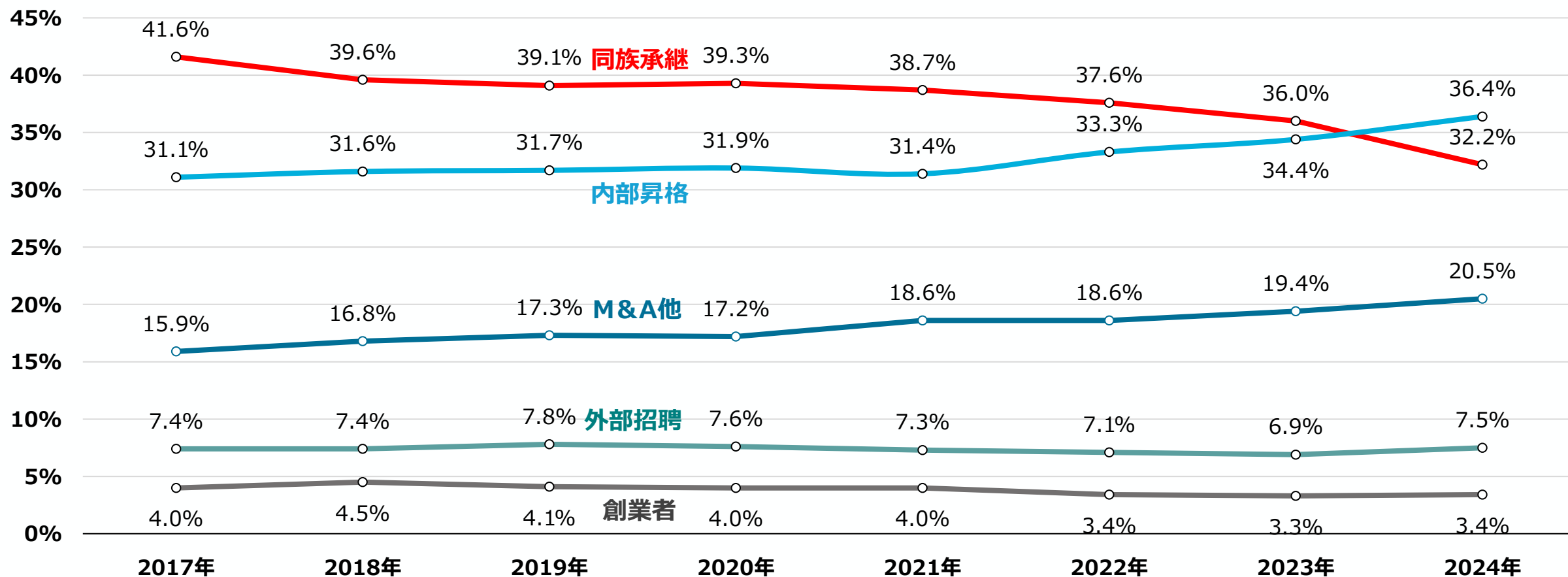


(注) 日本、ドイツは2023年、韓国は2022年、米国は2021年のデータ。  
(出所) 2024年版中小企業白書（元データは帝国データバンク）、United States Census Bureau “ABS - Characteristics of Business Owners: 2022 Tables（Employer Businesses）”、KfW “Status report on SME succession 2023”、Statistics Korea “Preliminary Results of the 2022 Census on Establishments” を基に作成

# 親族内承継と従業員承継・第三者承継の割合の推移

- 経営者の就任経緯の推移をみると、内部昇格やM & Aによる就任が増加傾向にあるものの親族内承継（同族承継）の割合は引き続き高い。

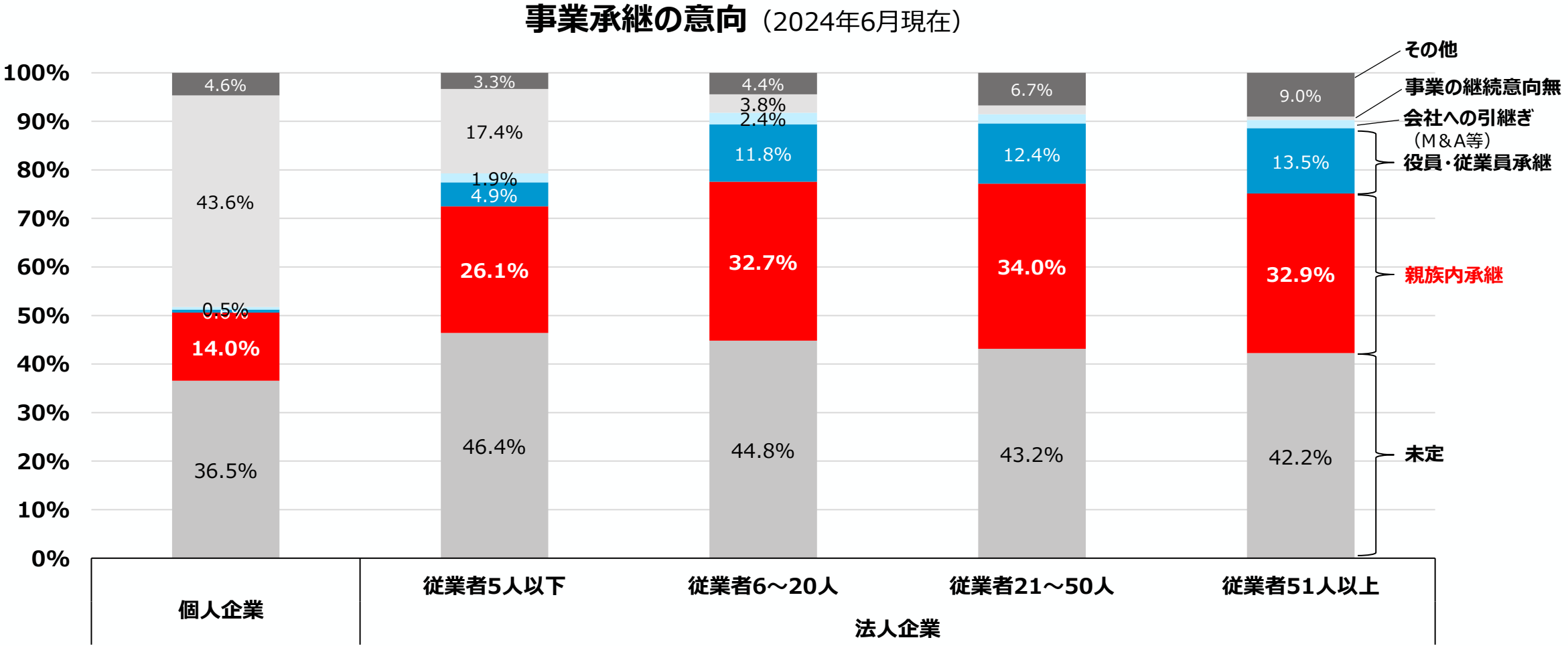
経営者の就任経緯の割合の推移



(注) 「M & Aほか」は、買収・出向・分社化の合計を指している。  
(出所) 帝国データバンク「後継者不在率動向調査」各年版を基に作成。

# 中小企業の事業承継の意向

- 中小企業の社長の事業承継意向としては、従業員規模にかかわらず親族内承継の意向が高い割合を占めており、M & A等の第三者承継が浸透してきたものの、引き続き親族内承継は事業承継の有力な選択肢となっている。

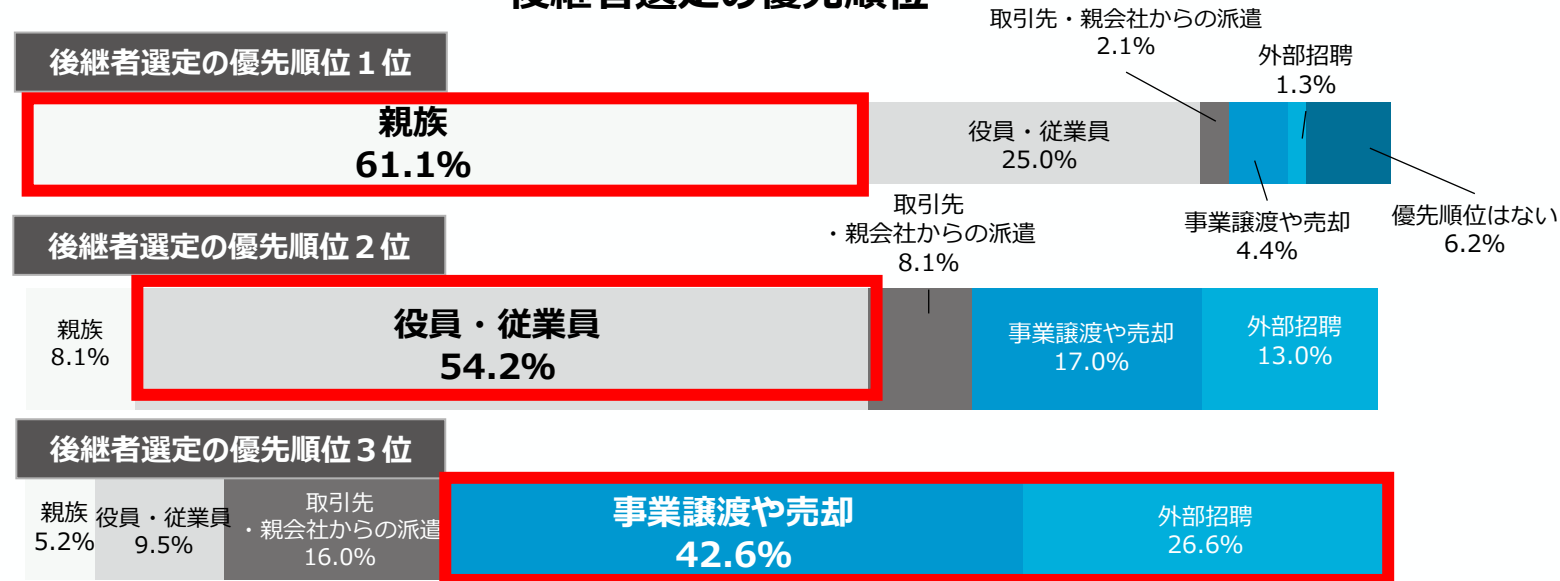


（出所）中小企業庁「中小企業実態基本調査（令和6年速報（令和5年度決算実績））」を基に作成

# 中小企業における後継者選定の優先順位

- 後継者選定の優先順位として、多くの経営者はまず「親族内承継」を第一に検討し、ついで「従業員承継」、その後「M & A」の順に検討する傾向にある。
- 中小企業が、M & Aのみならず、状況に応じて、あらゆる承継手段（親族内承継、従業員承継等）を取ることができるよう、支援策を実施していくことが重要。

## 後継者選定の優先順位



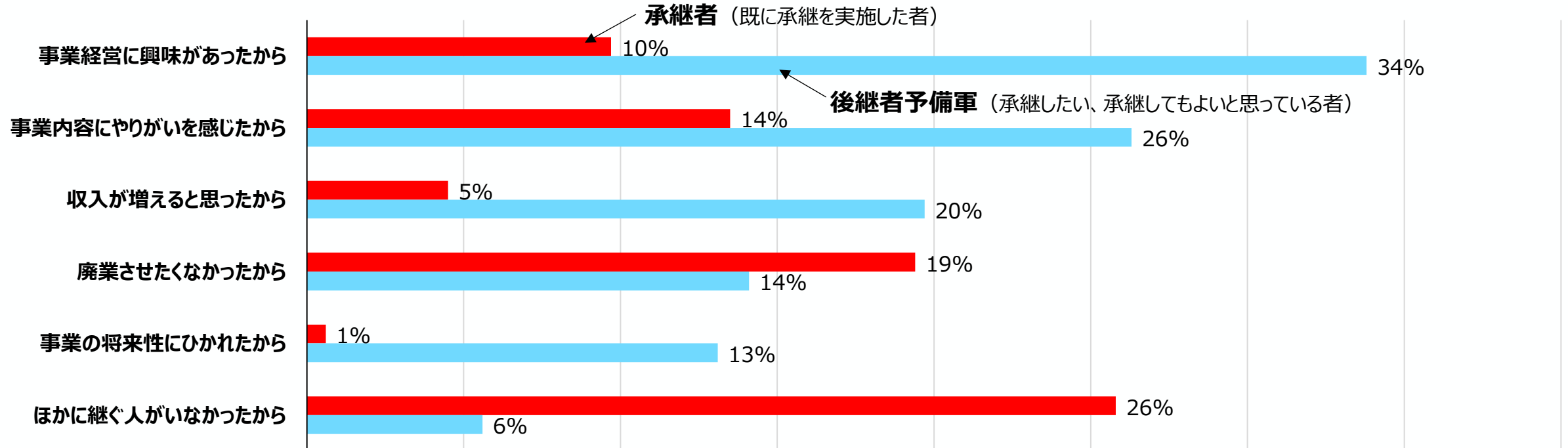
(注) 事業承継に対する意向について、「事業承継を検討（事業譲渡や売却を含む）」、「事業承継と廃業で迷い」のいずれかに回答した者に対する質問、後継者を選定する際の優先順位について、後継者別に上位1位～3位までをアンケートで聞いたもの

(出所) 「2021年版中小企業白書」、「(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」」を基に作成

# 親族内に経営者がいる場合の承継理由

- 親族内承継を実施した後継者やこれから承継する後継者に対するアンケート調査によれば、これから承継をしたい・してもよいと思っている後継者がそのように考える理由としては、事業に興味があったから・やりがいを感じたから等の事業の魅力に起因する理由が多い。
- 一方で、既に承継を実施した者が承継を実施した理由としては、廃業させたくなかったから、ほかに継ぐ人がいなかった等の理由が多く、実際に事業を承継する者は事業への魅力を感じている者に加えて、事前に承継する想定ではなかったものの事業の継続のために承継を決断した者が多く存在することが示唆される。

承継した理由、承継したい・承継してもよい理由（複数回答）



（注） 全国の18歳から69歳までの親が事業を営んでいる又は営んでいた者に対する調査、調査時期は2021年8月、N数は承継者：155者、後継者予備軍：198者

（出所） 日本政策金融公庫「子どもの事業承継意欲に関する調査」（2021年10月28日）

## 1. 事業承継（親族内承継）の動向

## 2. これまでの施策動向と活用状況

（1）事業承継に伴う負担の軽減（事業承継税制）

（2）後継者候補の能力育成（アトツギ甲子園）

## 3. 新たな施策の方向性に係る論点

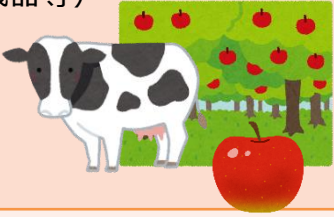
# 事業承継税制の概要

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

## 個人版事業承継税制

|      | 特例措置<br>(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<br>・土地・建物<br>(土地は400㎡、建物は800㎡まで)<br>・機械・器具備品<br>(例：工業機械、パワーショベル、診療機器等)<br>・車両・運搬具<br>・生物（乳牛等、果樹等）<br>・無形償却資産（特許権等）<br>等<br> |
| 適用期限 | 10年以内の贈与・相続等<br>(2028年12月31日まで)<br>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<br>100%                                                                                                                                                                                                                  |

# 事業承継税制（一般措置）導入の経緯（平成21年度税制改正）

- 事業承継税制（一般措置）は、平成21年度税制改正において、多くの雇用を抱える中小企業の経営資源としての株式の分散を防止し、安定的な経営の継続を確保することで、地域経済の活力を維持するために措置された。

## 背景

- ① 中小企業は同族経営の会社が多数を占めており、経営者の死亡等に伴う事業の承継に際して、経営資源としての株式分散を防止し、安定的な経営の継続を確保することが重要。
- ② 加えて、少子高齢化社会の到来等を背景に中小企業の経営者の高齢化が進展する中、事業承継を理由とした廃業が多く発生し、これにより多くの雇用が失われることが懸念された。
- ③ 特に、中小企業は、多くの雇用を抱え、様々な技術を有するなど地域経済の中核を担っている一方で、事業規模の大きい企業の場合にはその企業の資産価値等に応じて株式の価額が相対的に高額となり、株式以外の資産がほとんどない場合でも多額の相続税を納税することもあるため、後継者がこれを避けるために、株式を分散して相続することになり、安定的な事業の継続に支障をきたすことが課題であった。
- ④ そこで、地域経済の活力を維持し、雇用を確保する観点から、このような非上場会社の株式に係る相続税の特例の大幅な拡充が求められるようになった。

## 講じられた措置

- ① 中小企業における経営の承継の円滑化に関する法（以下「円滑化法」という。）の認定を基礎として、以下の事業承継税制（現在の一般措置）が創設。
  - (ア) 議決権株式数の最大 3 分の 2 までについて※1
  - (イ) 贈与税の100% ※2
  - (ウ) 相続税の80% ※3
  - (エ) 猶予する※4（次の相続又は次の後継者に対する生前一括贈与があるまでの間、保有し続けた場合等には免除）、

※1 総株主の議決権の 3 分の 2 を有していれば会社法の特別決議を単独で行うことができることから、相続人が事業を承継し安定的に継続していくための保有議決権割合の十分な水準を確保する観点から、3 分の 2 とされた。

※2 「農地等についての贈与税の納税猶予」と同様に、100%猶予とされた。ただし、事業承継税制の場合は、贈与後の経営努力による株式価値の上昇分が相続税の課税対象となり、経営意欲を阻害するおそれがあることから、贈与者の死亡時には、その株式等の「贈与時の時価」を相続財産に合算して相続税で精算することとされた。

※3 経済活力の維持等の要請と他の相続税納税者との課税の公平の確保の調和を図る観点から、個人の事業用宅地の課税価格の軽減割合を踏まえ、80%とされた。（ただし、本措置については猶予でなく減額（免除）である。）

※4 円滑法の中小企業の雇用確保・事業継続という目的を踏まえると、税制面においてもこの目的に資するためには、相続・贈与後の事業継続等を要件として税負担の軽減を行うことが適当であるため、猶予とされた。

# 事業承継税制（特例措置）導入の経緯（平成30年度税制改正）

- 事業承継税制（特例措置）は、一般措置における地域の活力・雇用の維持を目的として共有しつつ、事業承継ニーズの急速な高まりを踏まえ、事業承継の問題は日本経済全体の問題であるという認識の下、集中的に促進するために措置。

## 背景

- ① 一般措置は、創設以来、雇用確保要件の柔軟化（平成25年改正※1）、相続時精算課税との併用可能化（平成29年改正※2）等の要件緩和が行われてきたが、適用件数は年間数百件程度にとどまっていた。

※1 平成25年改正においては、（ア）雇用8割以上を「5年間毎年維持」から「5年平均」で評価する、（イ）親族外承継の対象化、等の改正がなされた。

※2 平成29年改正においては、（オ）相続時精算課税との併用可能化、（カ）比較対象となる雇用8割の値を端数切上げから端数切捨てに変更、（キ）災害等の場合に雇用確保要件を緩和、（ク）中小企業の成長を阻害しないよう先代死亡時の贈与税猶予から相続税猶予の切替要件である中小企業要件・非上場要件を撤廃、等の改正がなされた。

- ② この理由としては、以下が指摘されていた。

- （ア）対象が議決権株式数の最大3分の2までとされ、相続税の納税猶予割合が80%に留まること
- （イ）事業承継後5年間の雇用平均が8割未達の場合は猶予された税額を全額納付しなければならないこと 等

- ① このような中、団塊の世代が70代となる2025年頃には事業承継のニーズが急速に高まり、多くの雇用とGDPが失われることが危惧された。このため、事業承継の問題は日本経済全体の問題であるという認識の下、集中的に促進する必要があった。

## 講じられた措置

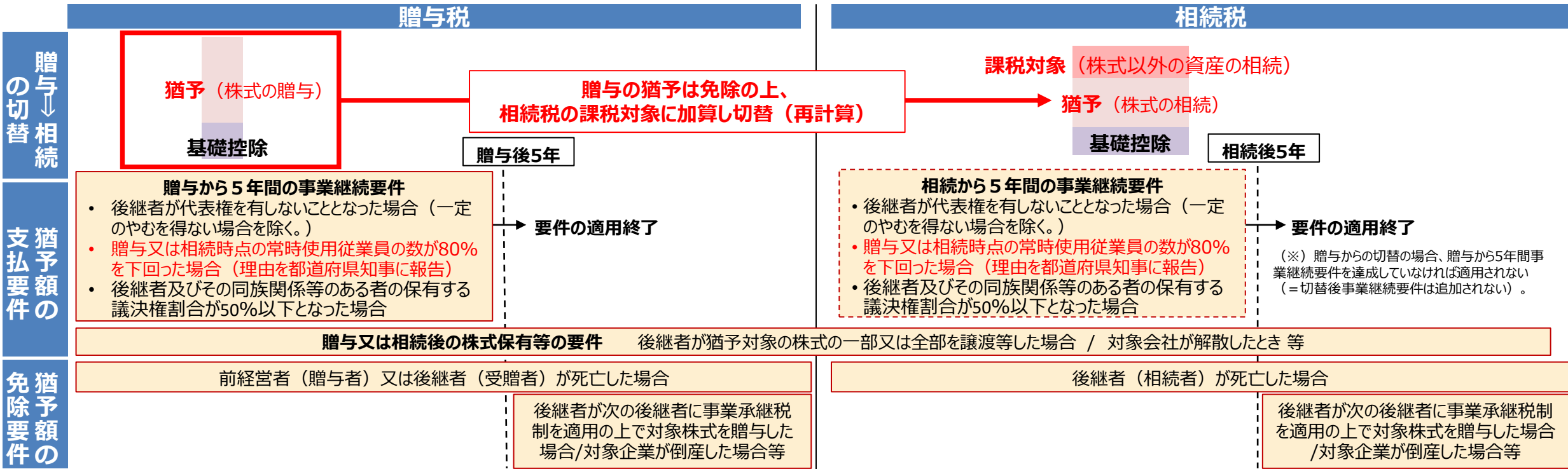
- ① 10年間の贈与・相続に適用される時限措置として、以下の点を抜本的に拡充。
  - （ア）猶予対象株式の2/3制限を撤廃し、全議決権を対象に
  - （イ）相続税の猶予割合を80%から100%に拡大
  - （ウ）複数名からの承継や、最大3名の後継者に対する承継にも対象拡大
  - （エ）雇用確保要件については、承継後5年間で平均8割の雇用を維持できなかった場合でも、その理由を都道府県に報告した上で、一定の場合※1には、猶予が継続可能に※2

※1 経営状況の悪化である場合又はその認定経営革新等支援機関が正当と認められないと判断した場合には、その認定経営革新等支援機関による経営力の向上に係る指導及び助言を受けた旨の記載のある報告書の写しを都道府県知事に提出した場合。  
※2 人手不足の深刻化といった経済状況を踏まえ柔軟化したもの。

- ② また、時限的な拡充であるという趣旨に鑑み、当初は5年以内に特例承継計画を提出の上、10年以内に実施される贈与・相続が対象となったが、計画の提出期限については、コロナ禍による事業承継への影響及びその長期化を踏まえ、令和4年度、令和6年度税制改正によって延長されている。

# 事業承継税制（特例措置）のタイムラインイメージ

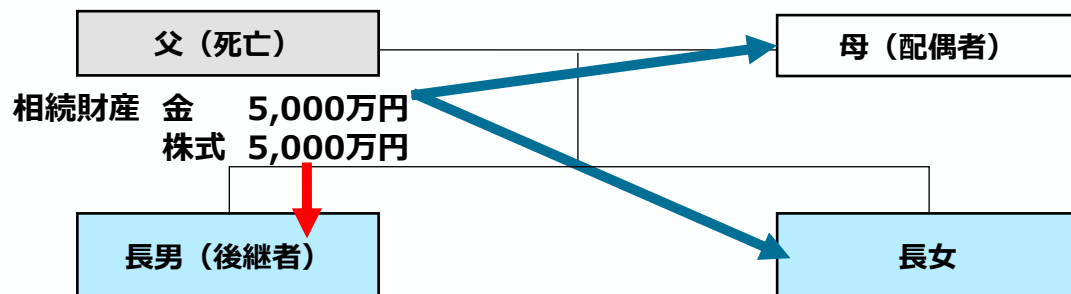
- 事業承継税制（特例措置）により、贈与税を猶予した後、前経営者が死亡した場合には相続税の猶予に切替が可能。
- 猶予額が確定する支払い条件としては、贈与又は相続から5年間の事業継続要件（代表者継続、雇用確保）、贈与又は相続後の株式保有等の要件が課されており、仮にこれに該当する場合には猶予額を納税する必要がある。なお、特例措置における雇用確保要件については、特例措置においては仮に該当してしまった場合にはその理由を都道府県に報告し、一定の場合には猶予額が継続できることとなっている（一般措置には当該措置は無）。
- 猶予額の免除要件としては、贈与税については、前経営者が死亡した場合に免除とされており、相続税の猶予への切替が可能。その上で、相続税の免除の要件としては、後継者が死亡した場合、相続後5年後に後継者が次の後継者に事業承継税制を適用の上で対象株式を贈与した場合、対象企業が倒産した場合等に免除とされている。



# (参考) 相続税の計算方法・利用可能な制度

- 相続税は、基礎控除後の相続財産の総額を、法定相続人ごとの法定相続分に基づき分割し、当該分割された相続財産に対してそれぞれ税率を適用の上、総額が計算される。その上で実際の相続財産の比率に応じて総額を分割の上、相続人ごとの納税額が決定される。
- 利用できる制度としては、配偶者の税額軽減、生命保険金や死亡退職金の非課税枠の活用等が存在するが、適用可能な額には限度がある等の事情から、相続財産が大きくなる場合には、株式に係る相続財産について事業承継税制の活用が検討されることとなる。

## 相続税の計算方法



### ①相続税の総額の算出

- 相続財産 金 5,000万円 株式 5,000万円 ●法定相続人 3人
- 基礎控除 3,000万円 + 600万円 × 3人 = 4,800万円
- 課税遺産総額 1億円 - 4,800万円 = 5,200万円
- 法定相続分 配偶者：1/2、子：1/4×2人  
※法定相続人の被相続人との続柄により民法上で決定
- 相続税総額 (5,200万円 × 1/2) × 適用税率 (15%) - 控除額50万円  
+ (5,200万円 × 1/4) × 適用税率 (15%) - 控除額50万円  
+ (5,200万円 × 1/4) × 適用税率 (15%) - 控除額50万円 = **630万円**

### ②相続人間での分割

- 長男が株式 5,000万円を全て相続する場合、長男が相続する財産が相続財産全体に占める割合は1/2のため、630万円 × 1/2 = **約315万円**  
※適用税率と控除額は相続財産の多寡によって変動。

## 利用可能な制度（事業承継税制以外）

### 配偶者の税額軽減

- ✓ 被相続人から配偶者が取得する相続財産の金額で1億6,000万円又は配偶者の法定相続分のうちどちらか大きい金額に相当する相続税を税額控除。ただし、配偶者が株を相続する必要あり、将来的な子への贈与・相続を見据えると単なる繰延とも考えられる。

### 生命保険金の非課税枠の活用

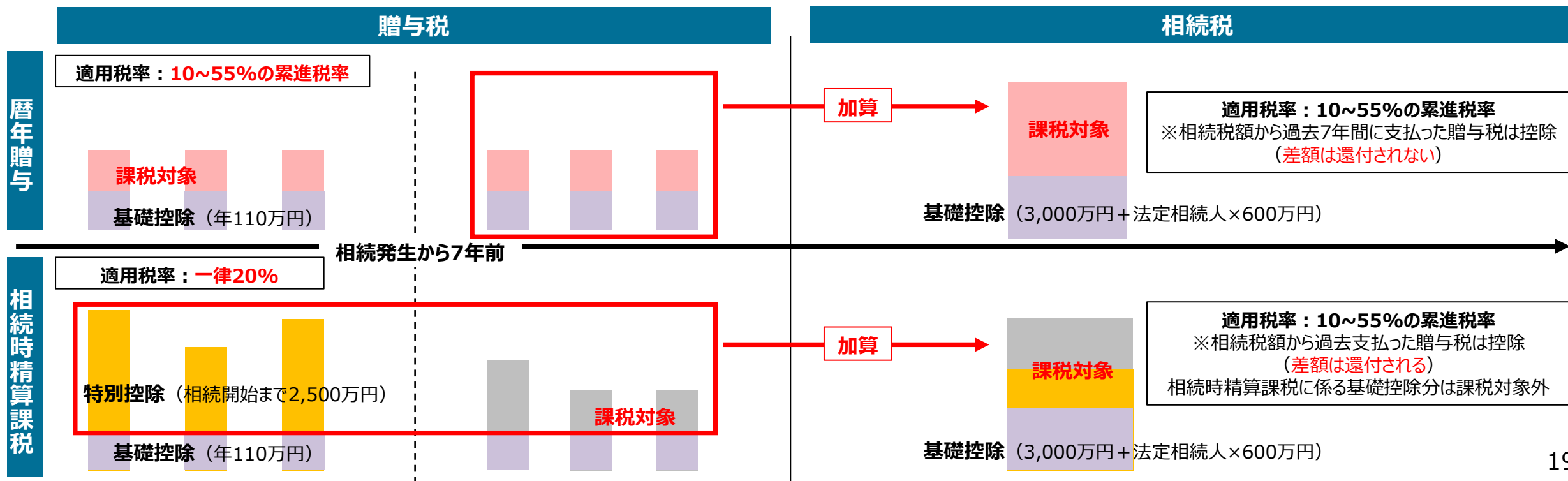
- ✓ 法定相続人が受取った死亡保険金のうち非課税限度額（※500万円 × 法定相続人の数）までは、相続税の課税対象にならない。

### 死亡退職金の非課税枠の活用

- ✓ 法定相続人が受取った死亡退職金のうち非課税限度額（※500万円 × 法定相続人の数）までは、相続税の課税対象にならない。

# (参考) 贈与税と相続税の関係

- 贈与税は、暦年贈与の場合、年110万円の基礎控除を除いた贈与額について相続税と比べて高い税率が課されている。その上で、相続発生時には、相続発生時から7年前までの贈与額が相続税の課税価格に加算され、相続税額が算出される。なお、算出された①相続税額から②過去支払った贈与税は控除されるが、① < ②の場合に差額は還付されない。
- 一方、暦年贈与ではなく相続時精算課税を適用して贈与を行う場合、適用後の贈与については相続発生時の相続税の課税価格に加算されるが、年110万円の基礎控除に加えて、相続開始までに累計で特別控除2,500万円が適用される。さらに、贈与額の多寡にかかわらず特別控除の超過分については、一律20%の税率が適用される。なお、算出された①相続税額から②過去支払った贈与税は控除され、① < ②の場合に差額は還付される。また、事業承継税制（贈与）の場合も猶予対象の贈与財産については、全て相続発生時の相続税の課税価格に加算される。



(注) 暦年贈与で、相続開始の日が令和9年1月2日以後の場合には、加算対象期間内に取得した財産のうち相続開始前3年以内に取得した財産以外の財産については、その財産の贈与時の価額の合計額から総額100万円までは相続税の課税価格に加算されない。

(参考) 贈与税・相続税の税率表・控除

| 課税価格     | 贈与税（直系卑属、暦年） | 贈与税（一般、暦年） | 贈与税（相続時精算課税）                    | 相続税                                                                        |
|----------|--------------|------------|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| 基礎控除     | 110万円（年）     |            | 110万円（年）に加え、<br>特別控除2,500万円（累計） | 3,000万円 + 600万円×法定相続人数                                                     |
| 税額控除     | -            | -          | -                               | ● 相続財産に加算する贈与財産に係る贈与税額の控除<br>● 配偶者控除：配偶者の法定相続分又は1億6,000万円のいずれか大きい金額に対応する税額 |
| ～200万円   | 10%          | 10%        | 20%                             | 10%                                                                        |
| ～300万円   | 15%          | 15%        |                                 |                                                                            |
| ～400万円   |              | 20%        |                                 |                                                                            |
| ～600万円   | 20%          | 30%        |                                 |                                                                            |
| ～1,000万円 | 30%          | 40%        |                                 | 15%                                                                        |
| ～1,500万円 | 40%          | 45%        |                                 |                                                                            |
| ～3,000万円 | 45%          | 50%        |                                 | 20%                                                                        |
| ～4,500万円 | 50%          | 55%        |                                 |                                                                            |
| ～5,000万円 | 55%          |            |                                 |                                                                            |
| ～1億円     |              |            |                                 | 30%                                                                        |
| ～2億円     |              |            |                                 | 40%                                                                        |
| ～3億円     |              |            |                                 | 45%                                                                        |
| ～6億円     |              |            |                                 | 50%                                                                        |
| 6億円～     |              |            |                                 | 55%                                                                        |

正味の遺産額＝すべての財産（A）－非課税財産（B）－債務等（C）＋一定の贈与財産（D）

A) 不動産、預貯金、現金、株式など相続の対象となる財産をすべて洗い出す。

B) 相続税の対象にならない墓や死亡保険金・死亡退職金の一定部分などの非課税財産を除く。

C) 被相続人の借金や、未払金、葬式費用などを差し引く。

D) 相続開始前7年以内の贈与財産（2023年12月31日までに受けた贈与については、相続開始前3年以内の贈与財産）及び相続時精算課税制度の対象となった贈与財産があれば加算。

# 事業承継税制の潜在活用層

- 法人版事業承継税制を潜在的に活用する可能性の高い者（経営者年齢60歳以上の親族内承継希望者で株価1億円以上）は、2018年時点で12.5万社程度存在しており、10年間でストックを解消すると仮定すると、年間1.2万社程度の潜在利用層が存在していたと推計される。特例承継計画の提出件数が年平均3千件程度であるため、潜在利用層の約4分の1が程度が活用している。2024年においても同程度の潜在利用層が存在しており、引き続き活用が見込まれる。

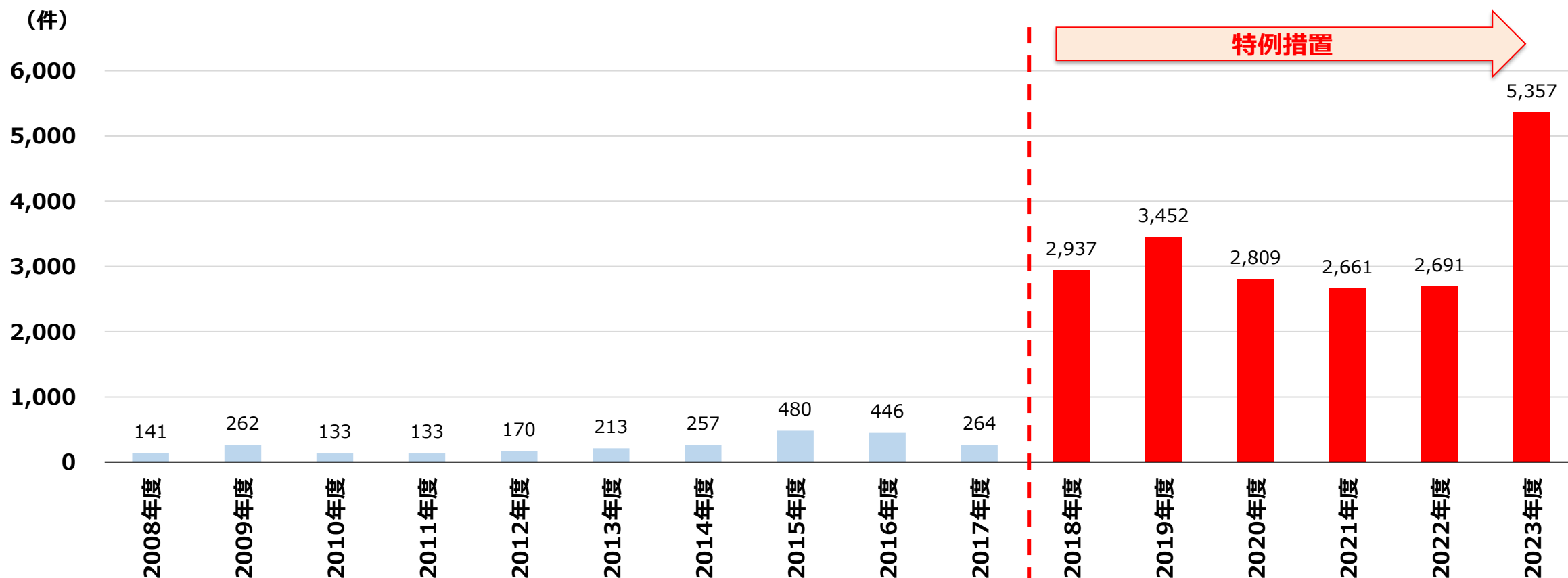
|                           | 2018年           | 2024年           |
|---------------------------|-----------------|-----------------|
| ①中小企業数（法人）                | 146万社           | 168万社           |
| ②うち経営者年齢60歳以上             | 83万社<br>(53%)   | 89万社<br>(57%)   |
| ③うち親族内承継希望者               | 33万社<br>(4割)    | 31万社<br>(3.5割)  |
| ④うち株価1億円以上                | 12.5万社<br>(38%) | 11.7万社<br>(38%) |
| 年間活用件数<br>(10年でストック解消と仮定) | <u>12,500社</u>  | <u>11,700社</u>  |

(注) ①②③は中小企業庁「中小企業実態基本調査」より、それぞれ2018年6月、2024年6月時点のデータ。③については、同調査において親族内承継の意向がある者が33.7%（2018年6月）、28.4%（2024年6月）となっている一方、未定の者が40.1%（2018年6月）、46.6%（2024年6月）存在。最終的に親族内承継を希望する者が未定との回答の者から一定生じると仮定し、親族内承継希望者を4割（2018年）、3.5割（2024年）と仮定。④は東京商工会議所「事業承継に関する実態アンケート報告書」（東京23区内事業者を対象として2023年7月～8月に実施された調査）における資本金規模別の自社の株価に対する設問への回答割合を用いて、中小企業庁「中小企業実態基本調査」における資本金階級別の法人企業数でウェイト付けし算出。

# 事業承継税制の活用状況

- 法人版事業承継税制について、一般措置については、平均250件／年程度の活用件数であったが、2018年に特例措置が創設されて以降、2020年～2022年はコロナ禍の影響で落ち込んだものの、平均約3,000件／年の特例承継計画の提出がなされている。

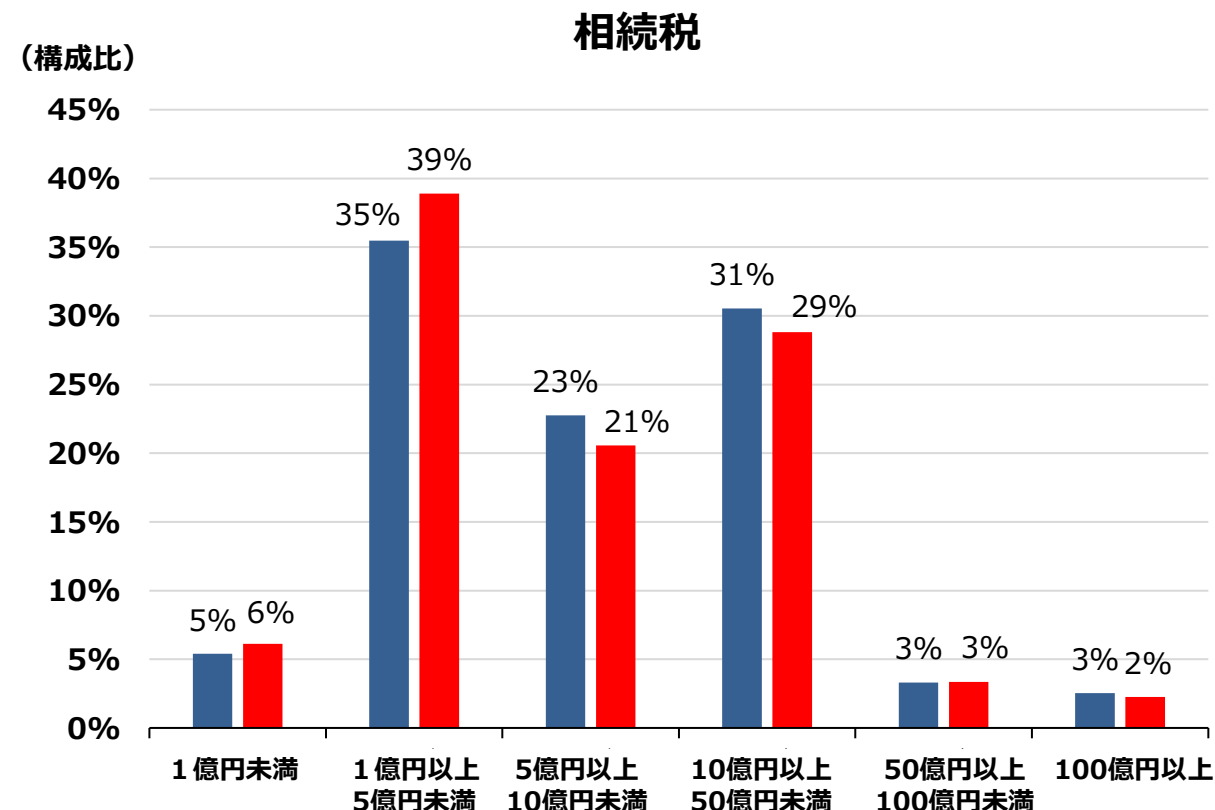
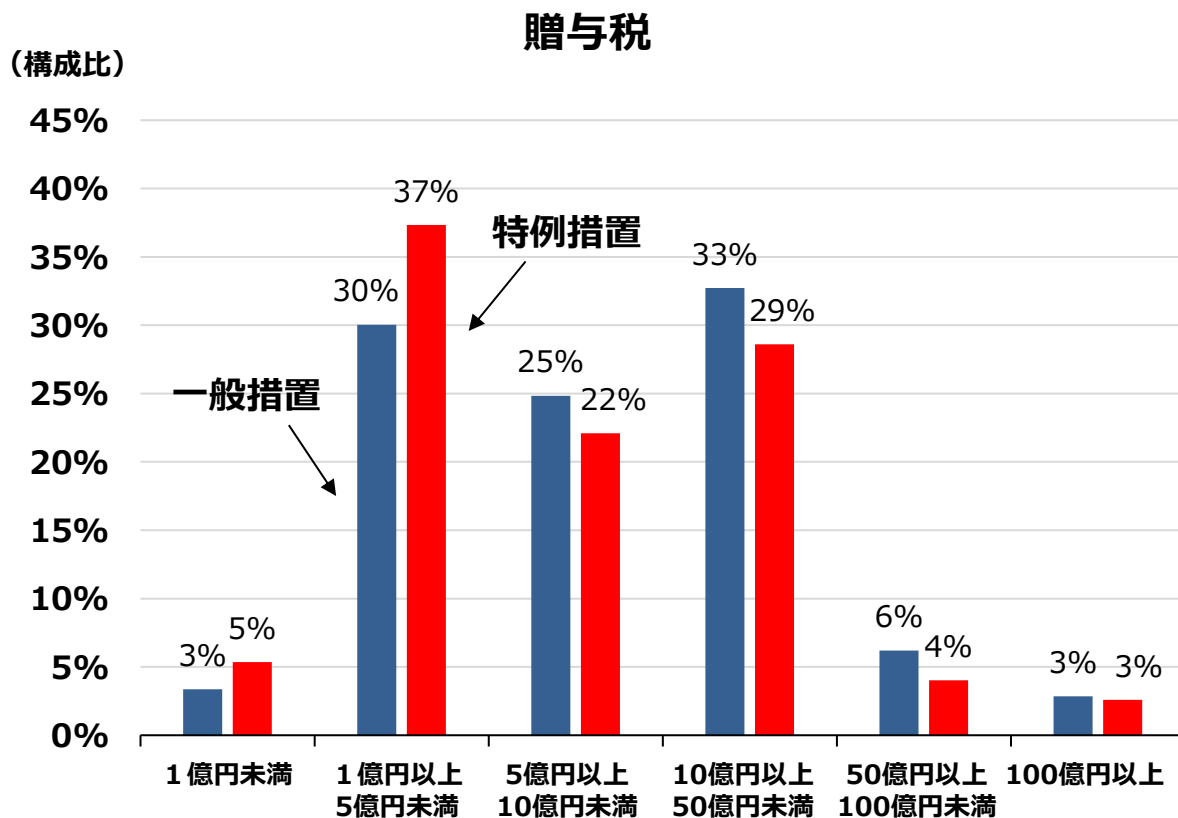
事業承継税制の活用件数



# 売上規模別の事業承継税制の活用状況

- 現状の措置は、売上高1億円以上の企業による活用が多い。これは、相続税の基礎控除（3,000万円～）等の存在により、事業承継税制を活用せずとも、株価が小さければ納税額が発生しない領域が存在するためと考えられる。
- 本税制は、売上1億円以上5億円未満の一定規模がある企業で多く活用されている。

## 事業承継税制の活用企業における売上規模別割合

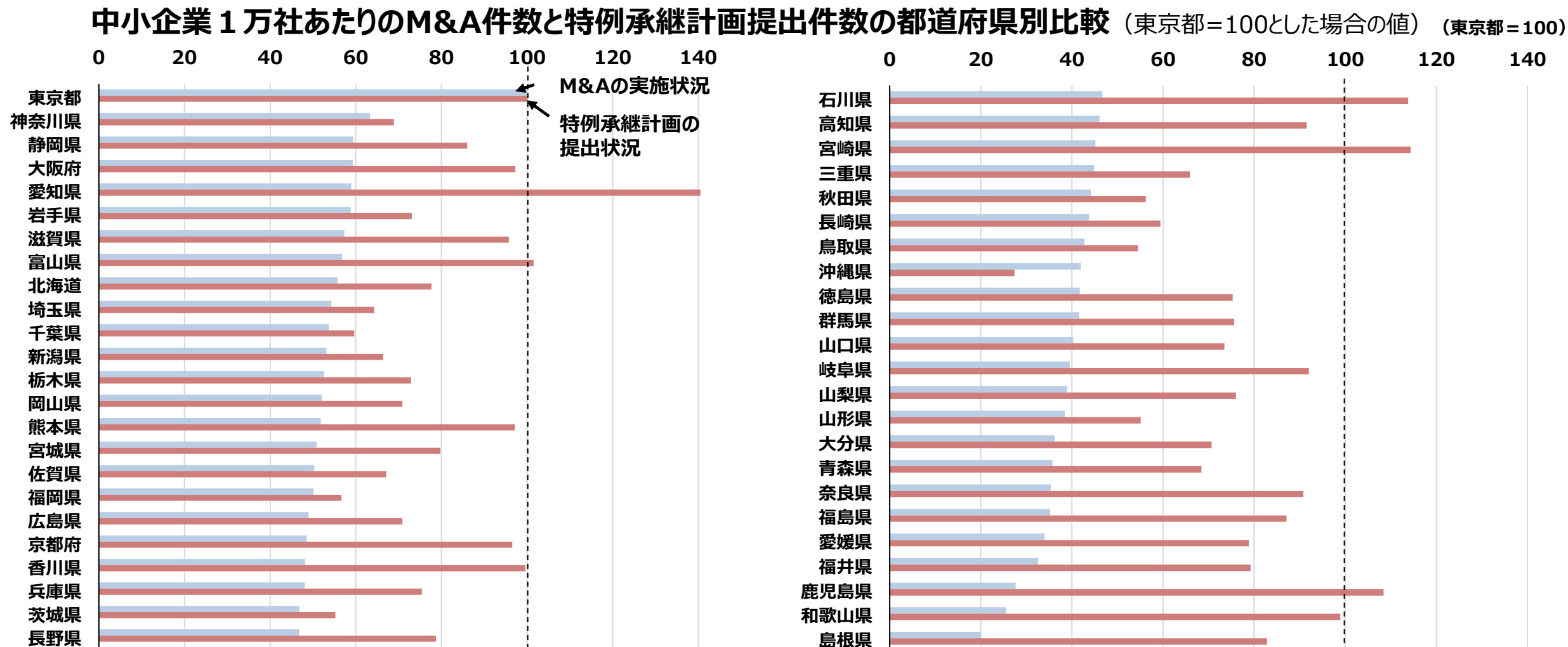


（注）法人版事業承継税制特例措置の活用事業者（2025年2月末時点贈与税・相続税認定中）のうち、第一種のみを個者ベースで集計。

（出所）中小企業庁にて集計・作成

# 都道府県別の事業承継税制（特例措置）の活用状況

- M & Aは主に都市部で実施されている傾向にある一方、特例措置の特例承継計画は都市部に限らず提出されている傾向にある。



（注） 2021年4月～2023年3月までのM&A登録支援機関における中小企業のM&A（譲渡側）件数と、2018年～2023年3月までの特例承継計画の提出件数を都道府県別に集計し、各都道府県ごとの中小企業数で除している（1万社あたり）。その上で、東京都の件数を100として、各都道府県の件数を指数化している。上図はM&Aの実施件数順に降順としている。

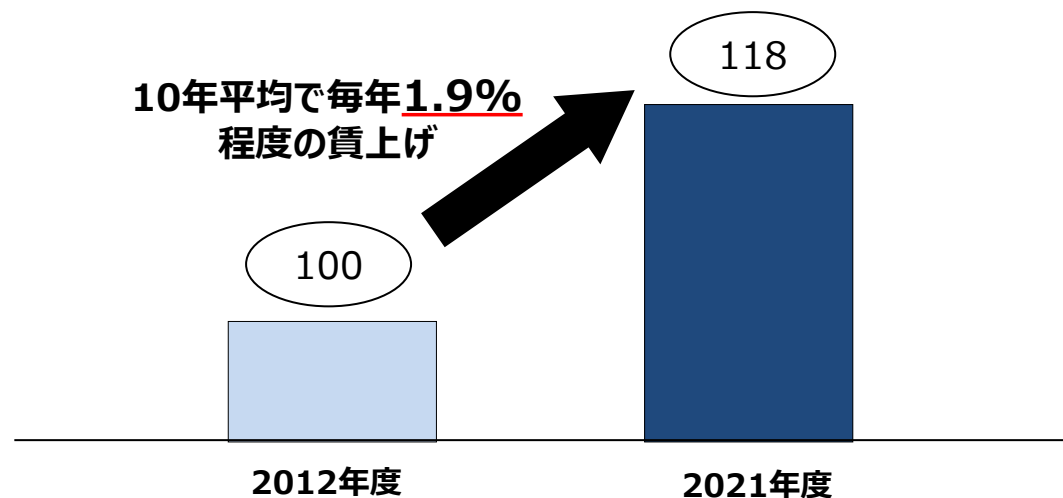
（出所） 2021年4月～2023年3月までの登録支援機関におけるM&A件数を基に集計2018年～2023年3月までの特例承継計画の提出件数を集計

# 事業承継税制（特例措置）活用事業者の賃金、売上高

- 事業承継税制（特例措置）活用事業者は、事業承継前から継続して高い水準の賃上げを実施しており、売上高も増加傾向にある。
- 2018年度以降、事業承継税制（特例措置）を活用し、後継者が承継した後は、更なる事業の発展、成長に取り組んでおり、引き続き賃上げを実施し、売上高の増加も継続している。

## 事業承継税制活用事業者の状況

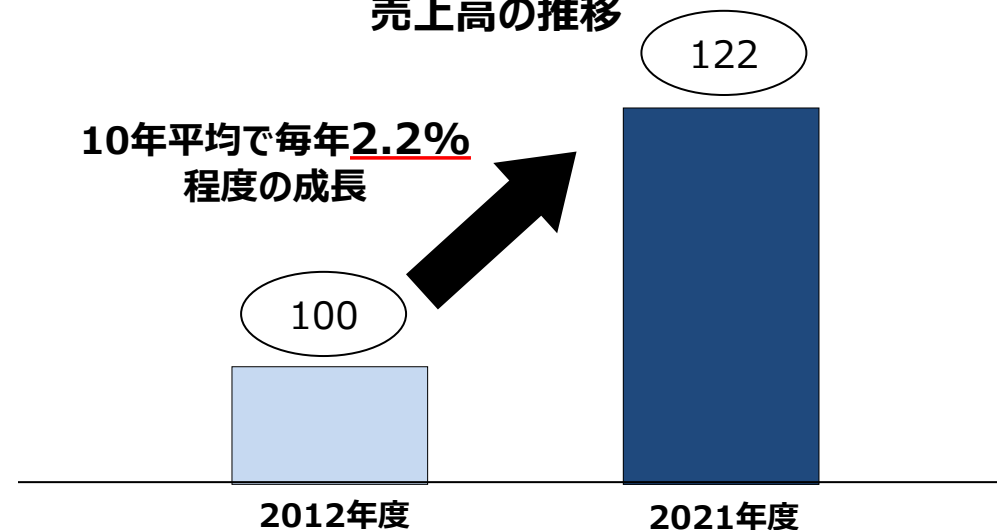
### 賃上げ（名目賃金ベース）の推移



（注 1）2012年度を100とした数値、中央値を集計

（注 2）経営者年齢が60歳以上の事業者（従業員数 5 人以上）では、年平均 0.9%の賃上げ率。

### 売上高の推移

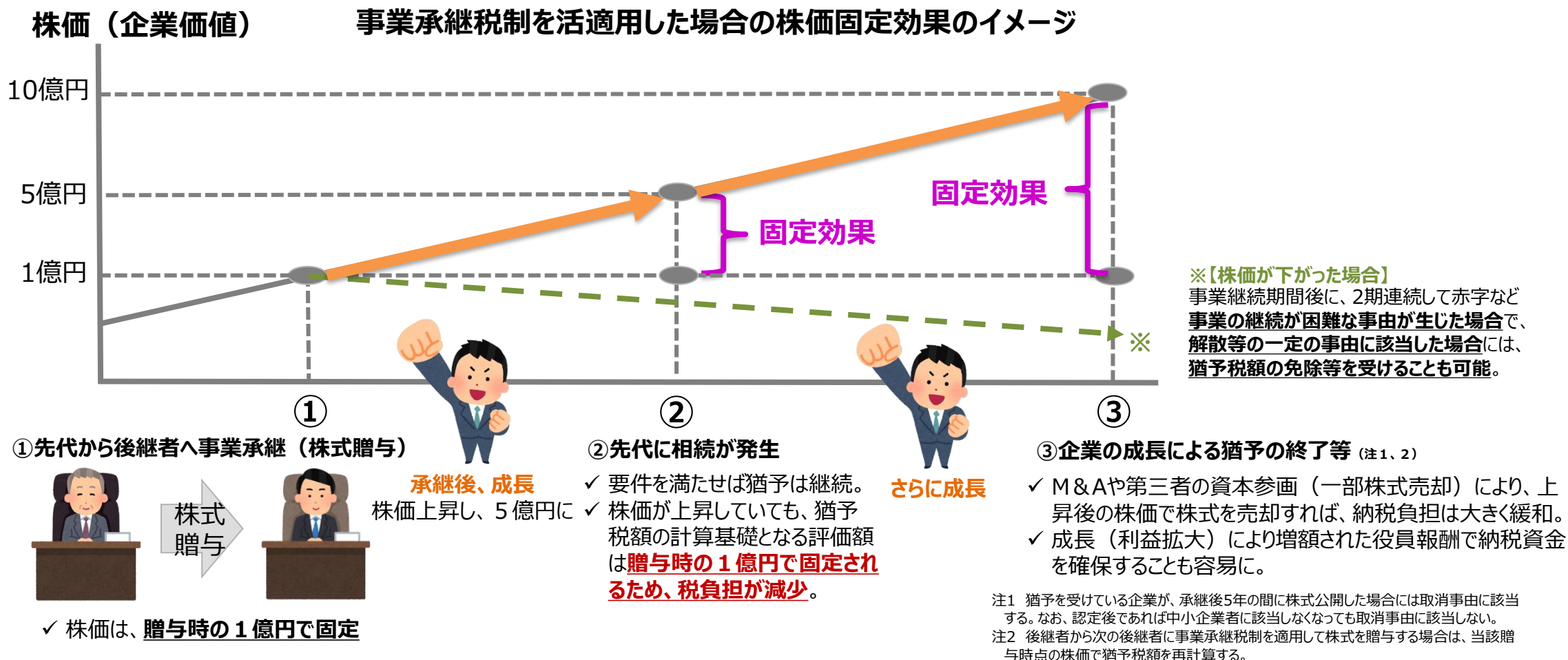


（注 1）2012年度を100とした数値、中央値を集計

（注 2）経営者年齢が60歳以上の事業者（従業員数 5 人以上）では、年平均 1.7%の売上増加率。

# 事業承継税制の活用のメリット 株価固定効果

- 事業承継税制では、承継（株式贈与）時に税額猶予の対象となる株式価額が固定され、その後の株式価値の上昇は猶予税額に反映されない。
- 成長（企業価値の上昇）が実現すれば税負担が緩和されるため、成長志向の後継者にとってメリットが大きい税制となっている。



# 事業承継税制（特例措置）の活用事例①

## 北海道にこだわり、事業の多角化を進め成長

## 建築業／北海道

- 大工だった現社長の祖父が1950年代に創業。現社長が30代後半の時に事業を承継。事業を引き継ぐことは決まっていたものの、家業に戻ってから株式の譲受けが進んでいなかったことから、事業承継税制の活用を決断。
- **承継後は**、組織的な企業に変革するとともに、これまでの事業を活かして店舗デザイン・工事やカフェを運営する会社を設立し、**事業を多角化。その結果、グループ全体で売上増を達成**。さらなる多角化・新事業展開を目指している。
- また、**地元北海道に根ざすことにこだわっており、地元の木材を使用し、地元の人材を雇用**。地元木材保全のために、森林保持等のボランティア活動にも積極的に取り組んでいる。
- 賃上げのみならず、福利厚生も含めて**従業員への還元も積極的に実施**。

### <事業者の声>

- ・事業承継税制を活用したことで、**承継時の税負担なく全株式を承継することができた**。
- ・猶予額の元となる株価は承継時に算定されることから、**成長志向の後継者ほどメリットが大きい**。

## 創業以来、技術力を磨き、着実な事業を実施

## 測量・設計業／関東甲信越

- 1960年代に創業以来、50年以上、県道の改修工事や災害からの復旧工事等の公共事業における測量や設計事業を営む。
- **技術力が強み**であるため、資格取得の費用補助や研修に力を入れ、**技術力を磨き続けている**。
- また、公共事業を担っているため、**赤字を出さないよう着実に事業を営んできたことから、株式の評価額が上昇**。このため、先代（現社長の父）から現社長への代表権の承継は行っていたが、**株式の承継は、税負担がネックとなりできていなかった**。そこで、**事業承継税制を活用し、円滑に株式も承継することができた**。

- ・代表権は既に承継しており、株式も暦年課税制度を活用して少しずつ承継を進めていたが、**事業承継税制を活用したことで、一気に承継ができた**。
- ・**自分の代から承継を行えば、免除**になることも良い点だと思う。

## 事業承継を契機にIT化や海外展開を実施

## 食品製造販売業／関東甲信越

- 明治創業の老舗漬物店。先代の高齢に伴い、事業承継税制を活用し、事業承継を行った。
- 事業承継税制を活用したことで、**承継後、株式の評価額の上昇を気にすることなく事業の拡大に取り組むことができています**。
- 具体的には、**ECサイトでの海外への販売や、漬物を活かしたお菓子の販売等の新規事業を実施**し、ECサイトでの販売は、**売上の6割を占めるほどに成長**。
- 今後は、漬物を活かしたお菓子を楽しむことができるカフェの運営等の**新規事業進出も検討**している。

- ・**事前に承継の準備ができた**ことで、スムーズに承継を行うことができた。
- ・**承継時に税負担なく**自社株式を引き継いだので、**その分の資金を成長投資に回すことができた**。
- ・承継時に税額猶予の対象となる株式価額が固定されたことで、**税負担の増加を気にせず、事業の拡大を実施**できている。

# 事業承継税制（特例措置）の活用事例②

## 更なる事業拡大・働き方改善も積極的に実施

## 機械設備等の設計開発業／中部

- 機械や電気制御設備の設計開発業務の請負を行う。先代（現社長の父）が、1980年代に創業し、創業当初は数人であった従業員も、現在は300人超に拡大。顧客であるメーカーは産業機械、航空機関係等、多岐にわたっているため、コロナ禍やリーマンショックにあっても安定した業績を維持。
- 承継を契機に事業の更なる拡大に着手。従来から取り組んでいた技術を応用し、半導体にまつわる新規分野を開拓。事業地域の拡大も実施し、新たに福岡と名古屋の事務所の設立を実施。今後は関西方面への進出も予定。
- 従業員への教育が強みであり、エンジニアの経験が浅い従業員でも安心して技能を習得できる体制を整えている。
- 従業員への還元も積極的に行っており、承継後、賃上げを実施した他、子育て等と両立できるようにフレキシブルな勤務体系に変更した。

## <事業者の声>

- ・事業の拡大に伴い株価が大きくなり、税負担がネックとなって社長交代時に全株式の承継ができなかった。
- ・特例措置を活用することで、全株式について贈与税の猶予が認められるため、将来の相続時の税負担の増加を気にせず、業容の拡大に取り組むことができています。
- ・今後も事業規模拡大や従業員の成長に向けて取り組みたい。

## 更なるデジタル化・海外展開を実現

## 製造業／北陸

- 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。

- ・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。
- ・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。

## 新規事業で離島の産業維持に貢献

## 内航海運業／九州

- 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。

- ・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。

## 1. 事業承継（親族内承継）の動向

## 2. これまでの施策動向と活用状況

（1）事業承継に伴う負担の軽減（事業承継税制）

（2）後継者候補の能力育成（アトツギ甲子園）

## 3. 新たな施策の方向性に係る論点

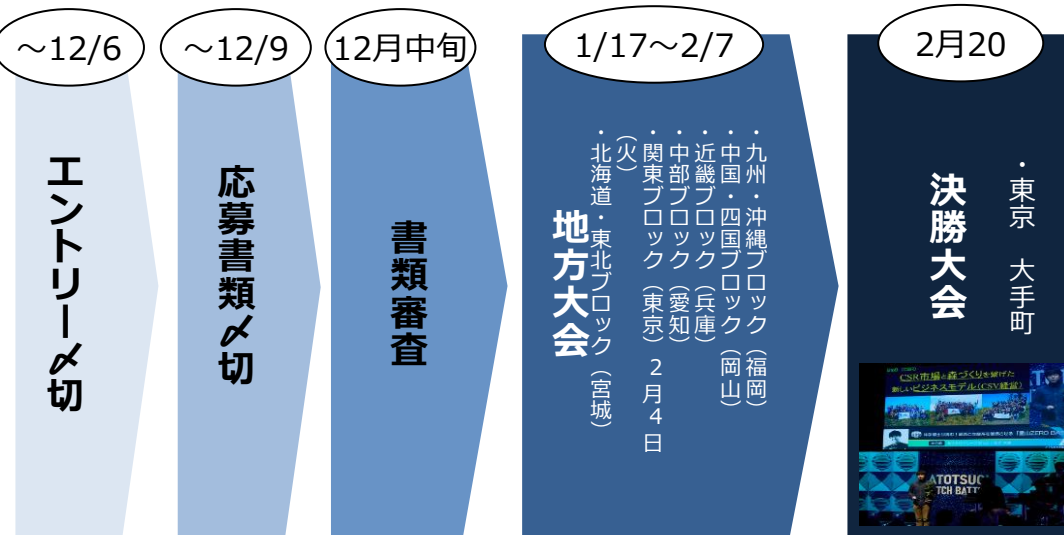
# 「アトツギ甲子園」概要

- 「アトツギ甲子園」は、早期の事業承継と事業承継を契機とした成長を促進する観点から、39歳以下の中小企業の後継予定者を対象に、既存の経営資源等を活かした新規事業のビジネスプランを競うピッチコンテスト。令和2年度より開始し、令和7年度までに計6回目の開催している。
- 書類審査の通過者による地方大会を6ブロック（北海道・東北、関東、中部、近畿、中国・四国、九州・沖縄）で開催。各地方大会を勝ち抜いた18名による決勝大会において、経済産業大臣賞、中小企業庁長官賞等を授与。
- ファイナリスト等はメディアへの露出も多く、取引先増、事業拡大、社内外における既存の経営資源を活かした新規事業への理解向上、事業の推進への好影響にもつながっている。アトツギ甲子園エントリーや出場が、現経営者との承継に向けた踏み込んだ話し合いや事業化に向けた具体的な調整が進むきっかけに。

## 概要

- 地方大会、決勝大会のピッチは4分間のプレゼンテーション
- 地方予選大会、決勝大会は学識経験者、VC、アトツギ経営者等の有識者が審査
- 地方大会では各ブロックから決勝大会に進む3名を選出
- 決勝大会に進んだ合計18名から経済産業大臣賞、中小企業庁長官賞等を授与

## 5回大会日程



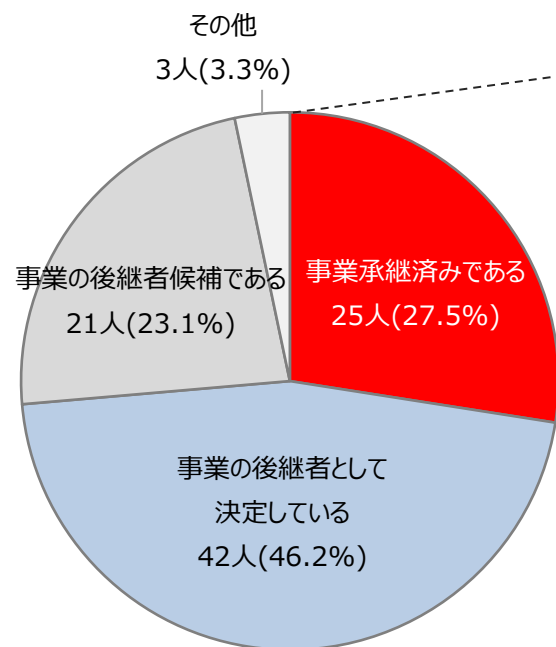
## 決勝大会 賞一覧

-  経済産業大臣賞
-  ベストサポーター賞  
※経済産業大臣賞受賞者をサポートした支援者への授与を予定
-  中小企業庁長官賞
-  優秀賞
-  企業特別賞

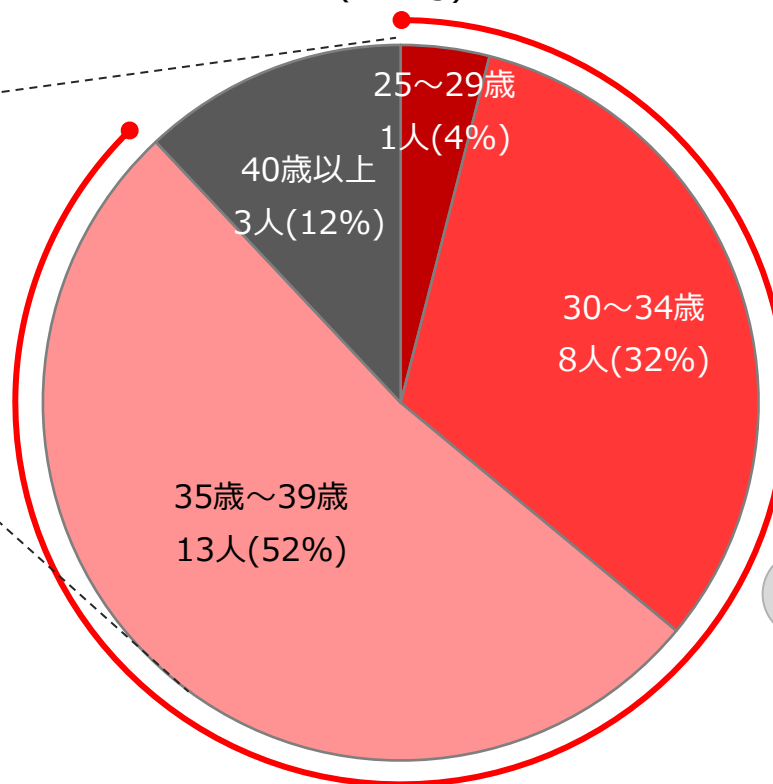
# アトツギ甲子園の出場後の効果（早期の事業承継）

- アトツギ甲子園はこれまで5回を開催し、**合計で831名**（うち決勝大会進出は78名）**がエントリーしている**。
- エントリー後の調査によれば、過去のアトツギ甲子園エントリー者のうち**3割程度が事業承継済み**であり、そのうち**約88%が39歳以下で事業承継をしており**、一般的な事業承継した者の年齢層は、50～59歳がボリュームゾーンであり、**早期の事業承継の実現に貢献**。

エントリー後の事業承継の状況  
(n=91)



事業承継した者の年齢層  
(n=25)



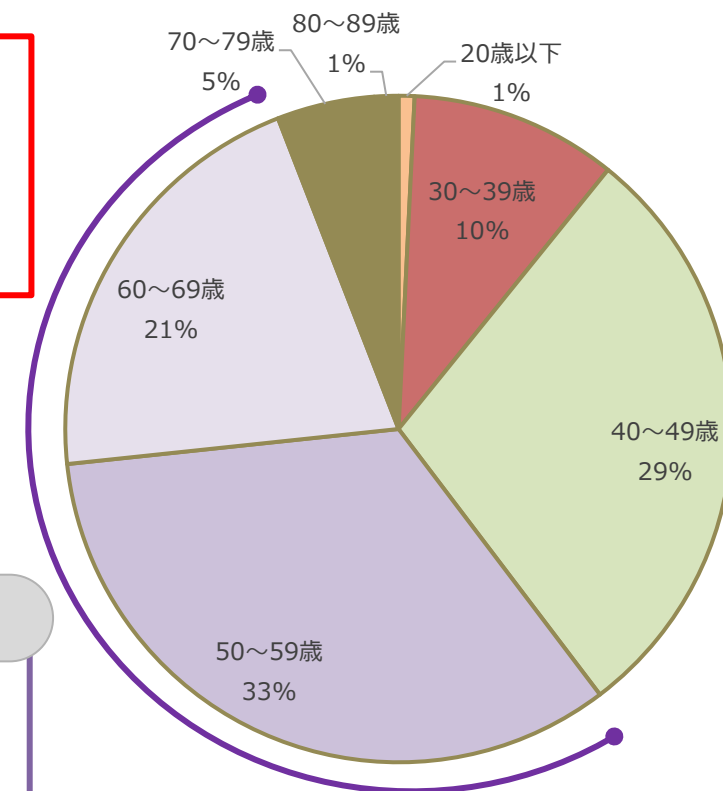
アトツギ甲子園  
エントリー者

約88% :  
39歳以下

全国

約53% :  
50～69歳

一般的な  
事業承継した者の年齢層



（出典）帝国データバンク「全国「社長年齢」分析調査（2024年）」による調査結果より事業承継した年齢分布を抽出

# アトツギ甲子園出場者のその後の事業状況①

- アトツギ甲子園出場後、地方メディアへの露出、登壇機会の増加、大手企業の契約が進むなど着実に事業が進展している例もあり、甲子園の出場効果を感じているアトツギが多い。

田島山業株式会社

販路開拓

- 第3回アトツギ甲子園では、赤字構造となっている林業について、J-クレジット創出地、憩いや環境教育、レクリエーションの場とするみんなの森プロジェクトについてピッチ。
- その後、各種メディアへの掲載、大分県知事への表敬、環境省、農林水産省のパンフレットや会議にも取り上げられる。
- 2024年2月には、LINEヤフーと森林由来のJ-クレジットを10年間売買する契約を締結するなど、着実に事業が進展している。



小松屋八の坊

売上増加

- 第3回アトツギ甲子園では、家業である1913年創業の老舗温泉旅館をリニューアルし、これまで売上の70%を占めていた団体客から犬連れの人客にシフト、また、海外からの犬連れの観光客を招くことをピッチ
- アトツギ甲子園に出場し、自身の事業のブラッシュアップすることができ、メディア取材の機会が増え、理解し応援してくれる仲間も増加。
- アトツギ甲子園出場後、「愛犬ファースト」をコンセプトに犬と一緒に入れる露天風呂や、一緒にベッドで寝られる特別室を用意し、コロナ禍で落ち込んだ売り上げは一気にV字回復。個人客が90%になったうえ、過去10年で最高額を記録するなど、売上を伸ばしている。



## アトツギ甲子園出場者のその後の事業状況②

### 有限会社三葉商事

#### 新規事業開発

- 衣料品への刺繍加工や繊維製品の企画・製造を行っている同社。低加工賃・高齢化・担い手不足と衰退傾向にある繊維業界において刺繍文化をアップデートすべく第4回アトツギ甲子園では、**刺繍による 室内装飾事業（インテリア業界）への挑戦**をピッチ。
- 『**未来社会ショーケース事業EXPO共創事業特別 プログラム「Co-Design Challenge2024」**』に採択され、**能登半島沖地震の災害廃材と、丹後ちりめんの製造工程で出るハギレを活用したスツールを万博会場に提供**。残反活用など社会課題解決を目指すブランドづくりに挑戦中。
- 地方経済の活性化を目指し、オープンファクトリーを推進**。今後万博来場者などに向けて体験ツアーの実施も計画中。



### ホクシア株式会社

#### 新規採用の増加

- 第4回アトツギ甲子園では、建設業向け家具製造業者として建設現場の人手不足、作業時間を解決できることに着目。設計から施工まで一貫体制で行える強みを活かし、ウェブサービス開発により「B to C」向けの販売チャネル拡大に挑戦することをピッチ。
- 採用について、アトツギ甲子園出場前は年間2人程度の応募状況だったが、出場後、**メディア取材やイベント登壇の機会が増え**、HPの改修も相まって、**200人を超える応募状況**に。
- 35人規模の会社であるが、**1年で8人も雇用を増やすと同時に応募者の増加により社員のモチベーションアップ、売上増加につながる好影響が出ている**。



## 1. 事業承継（親族内承継）の動向

## 2. これまでの施策動向と活用状況

（1）事業承継に伴う負担の軽減（事業承継税制）

（2）後継者候補の能力育成（アトツギ甲子園）

## 3. 新たな施策の方向性に係る論点

## <総論>

### 【論点⑥】事業承継の現状とこれまでの施策の評価、親族内承継に係る支援の方向性について

- 親族内承継に係る施策を検討するにあたって、親族内承継を実施する企業はどのような特徴を有しているか。それを踏まえ、どのような企業に、どのような行動変容を期待して、施策を講じていくべきか。
- 親族内承継を実施する企業が、成長及び地域機能の維持を実現するためにはどのような条件・要素が重要か。また、どのような支援が求められるか。
- 上記の他に考慮すべき要素にはどのようなものがあるか。

## <事業承継税制について>

事業承継税制は地域における雇用・活力の維持のために創設された制度であり、昨今の経済状況を踏まえ、下記のような視点で検討してはどうか。

### 【論点①】成長の後押しについて

- 現状の事業承継税制においても贈与時の株価が固定されること等から、成長を志向する企業にとってメリットが大きい制度となっているところ、事業承継を契機とした成長を一層後押しするようなものとすべきではないか。

### 【論点②】早期の事業承継について

- 成長を後押しする観点からは、早期の事業承継を実現することが重要であり、早期の計画的な承継を一層後押しすべきではないか。

### 【論点③】雇用について

- 人手不足の深刻化やこれに伴って生産性の向上・省力化が求められている一方で、デフレからの脱却の兆しがみられる中、賃上げの重要性が高まっている。このような状況に鑑み、単なる雇用数の維持でなく、賃上げ等の雇用の質向上を後押しするようなものとすべきではないか。

# 本検討会における論点

## <事業承継税制について>

### 【論点④】株式の分散について

- 事業承継後の経営の安定を図る観点からは、株式の分散を防止し、安定した経営権を維持した上で承継を実現することが重要であり、株式の分散防止は事業承継税制が措置された政策的背景でもある。この点、安定した経営権を確保するためには経営者がどれほどの議決権を有することが適当と考えられるか。

### 【論点⑤】海外展開について

- さらに成長の手段としては、海外展開も有力な手段であり、海外への販路を拡大するような企業にとってもメリットが生じるものとするべきではないか。

### 【論点⑥】ガバナンスの発揮について

- 所有と経営が分離していないといった親族内承継を実施する企業の特徴を踏まえると、ガバナンスが発揮されることが成長の実現において重要。適切なガバナンス下で成長を実現するといった行動を促す設計とすべきではないか。
- この点、親族内承継を実施する企業がガバナンスを発揮する上での課題はなにか。また、親族内承継を実施する企業においてはどの主体からのどのようなガバナンスの発揮が成長の実現の上で有用と考えられるか。

**本日、御議論いただきたい論点**

## <後継者育成等について>

### 【論点⑦】後継者の経営能力育成について

- 後継者の経営能力の向上を実現する上でのボトルネックはなにか。それを踏まえ、官民でどのような支援策が求められるか。

## (参考) 事業承継税制のあり方について

- 事業承継税制の特例措置については、特例承継計画の提出期限が2026年3月末、特例措置の適用期限が2027年12月末に迫っている一方で、令和7年度与党税制改正大綱においては、特例措置の適用期限については、「今後とも延長しない」と明記されている。事業承継の特例措置の政策効果を検証した上で、事業承継による世代交代が停滞しないよう、地域経済への影響も踏まえ、事業承継に係る政策の在り方についての検討が必要。

### 事業承継税制（特例措置）のスケジュール



### 令和7年度与党税制改正大綱（抄）（2024年12月）

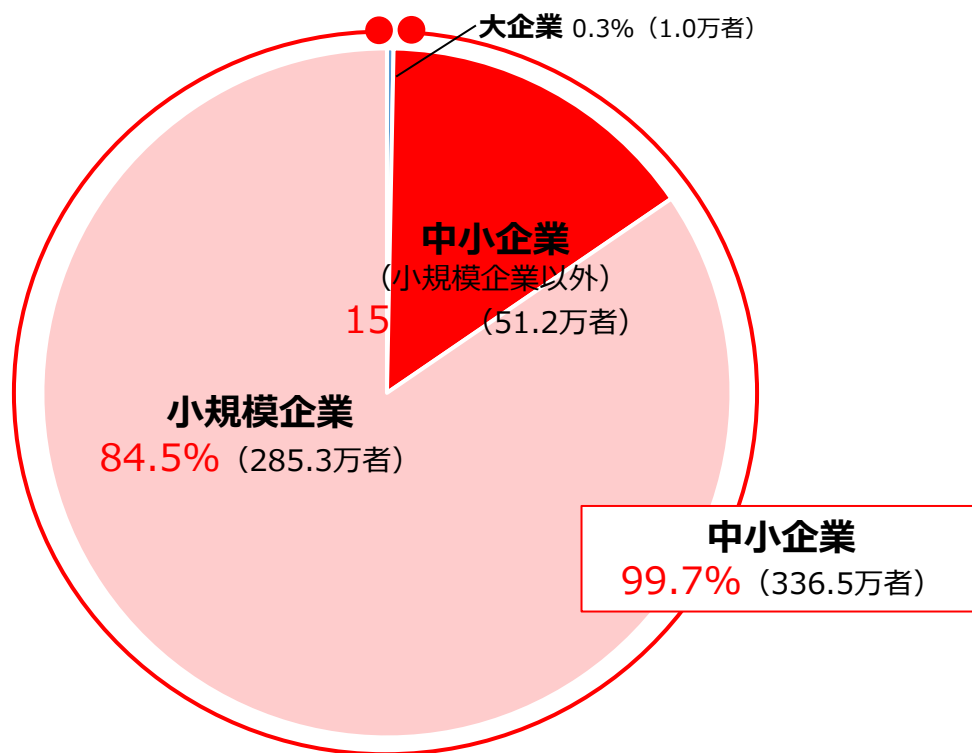
法人版事業承継税制の特例措置における役員就任要件の見直しを行う。なお、本措置は、中小企業の円滑な世代交代を通じた生産性向上という待ったなしの課題を解決するための極めて異例の時限措置であることを踏まえ、適用期限は今後とも延長しない。あわせて、個人版事業承継税制における事業従事要件についても見直しを行う。事業承継による世代交代の停滞や地域経済の成長への影響に係る懸念も踏まえ、事業承継のあり方については今後も検討する。

# 経済全体に占める中小企業の割合

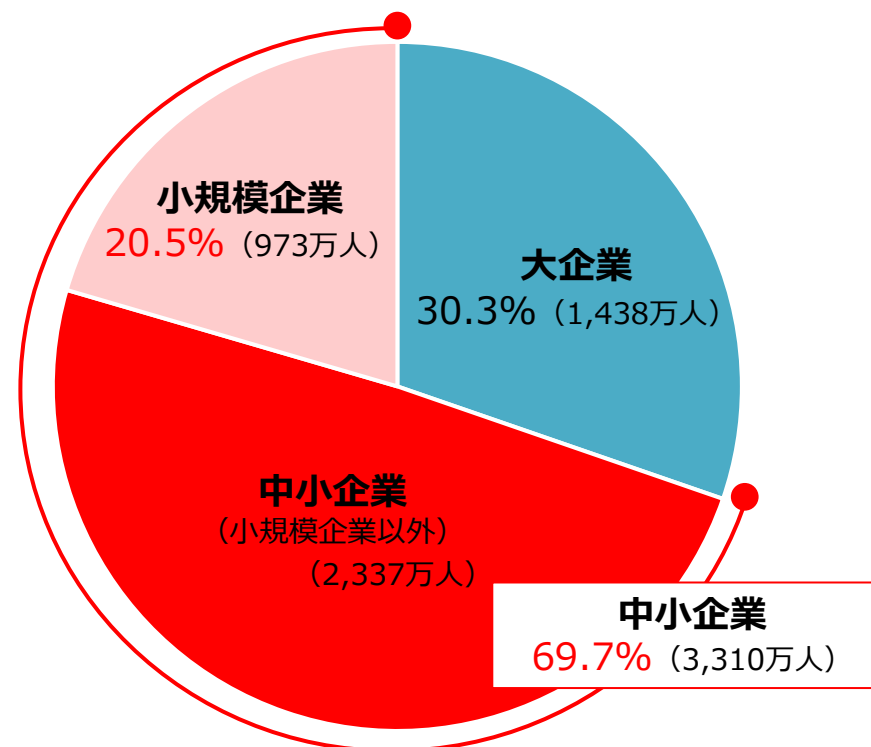
①親族内承継を実施する企業について

- 企業・従業員数の多くは中小企業が占めており、企業数の99.7%、従業員数の69.7%。さらにこのうち、小規模企業は、企業数の84.5%、従業員数の20.5%にのぼる。小規模企業も含めた中小企業の事業承継の促進は我が国全体の産業にとって重要。

企業規模別の企業数の割合（2021年6月時点）



企業規模別の従業員数の割合（2021年6月時点）



(注) 中小企業：製造業、建設業、運輸業その他の業種：資本金3億円以下又は従業員規模300人以下（※ゴム製品製造業は、資本金3億円以下または従業員規模900人以下）  
卸売業：資本金1億円以下又は従業員規模100人以下、サービス業：資本金5000万円以下又は従業員規模100人以下（※ソフトウェア業、情報処理サービス業は、資本金3億円以下又は従業員規模300人以下、旅館業は、資本金5千万円以下または従業員規模200人以下）  
小売業：資本金5000万円以下又は従業員規模50人以下  
うち小規模企業：製造業、建設業、運輸業その他の業種：従業員規模20人以下  
卸売業、小売業、サービス業：従業員規模5人以下（※宿泊業・娯楽業は、従業員規模20人以下）

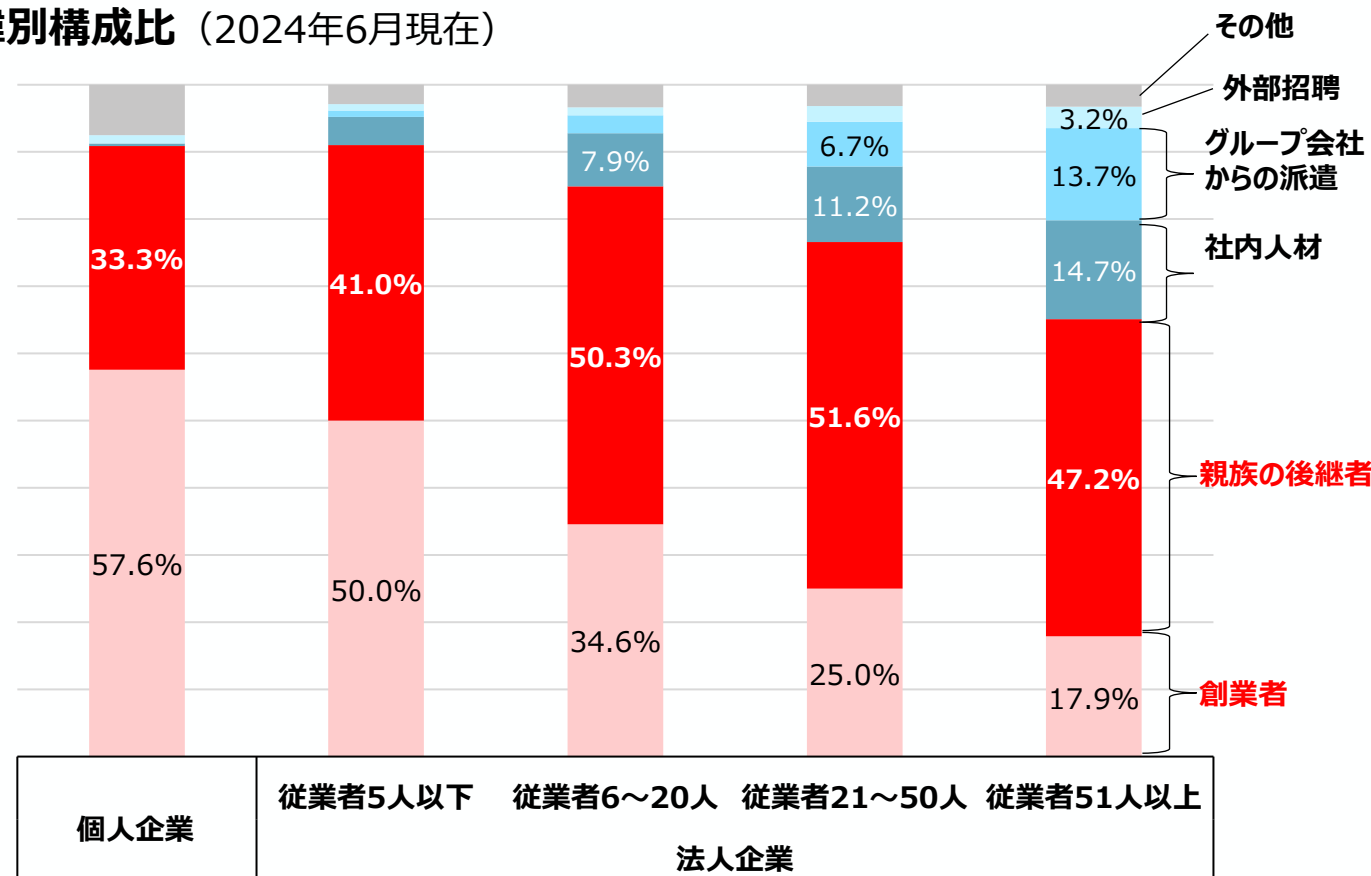
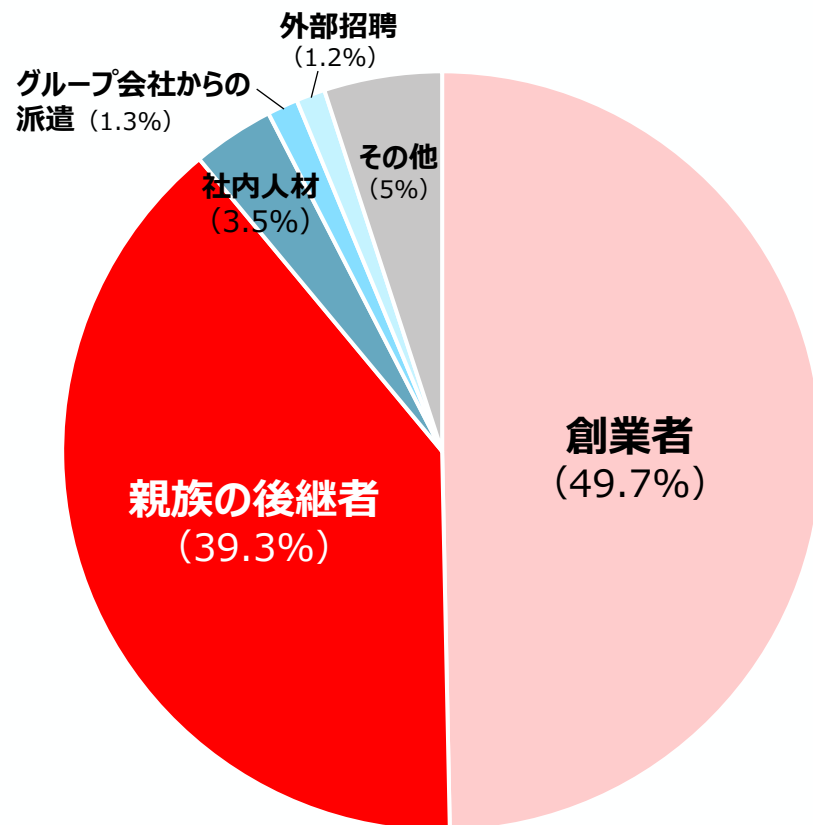
(出典) 中小企業庁「中小企業・小規模事業者数の数」を基に作成

# 中小企業における同族出身の社長の割合

① 親族内承継を実施する企業について

- 中小企業の社長の就任経緯を見ると、創業者（49.7%）や親族の後継者（39.3%）といった企業の割合が9割を占めている。
- 企業規模別にみると、創業者については従業員数が大きくなるほど割合が低下する一方で、親族の後継者は従業員規模にかかわらず高い割合を占める。このため、中小企業全体の成長を実現するためには親族の後継者により経営される企業による取組が重要になる。

社長の就任経緯別構成比（2024年6月現在）



- ファミリービジネスは、長期志向、迅速な意思決定といった強みを有している一方、経営者の独善的行動や成長意欲の減衰（エン tren chiment）、革新派と守旧派の対立といったお家騒動による企業価値毀損、親族内後継者の経営能力不足といった、短所となり得るリスクを有する。

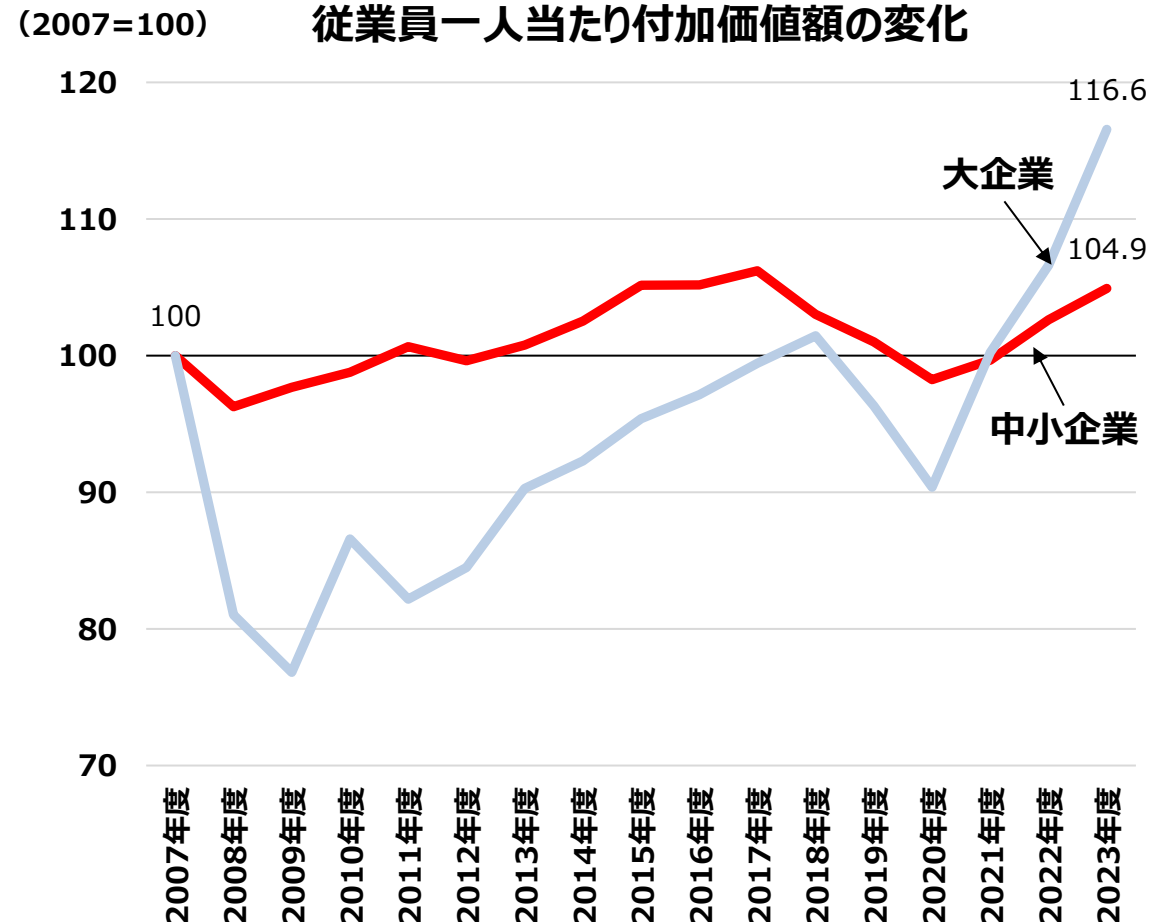
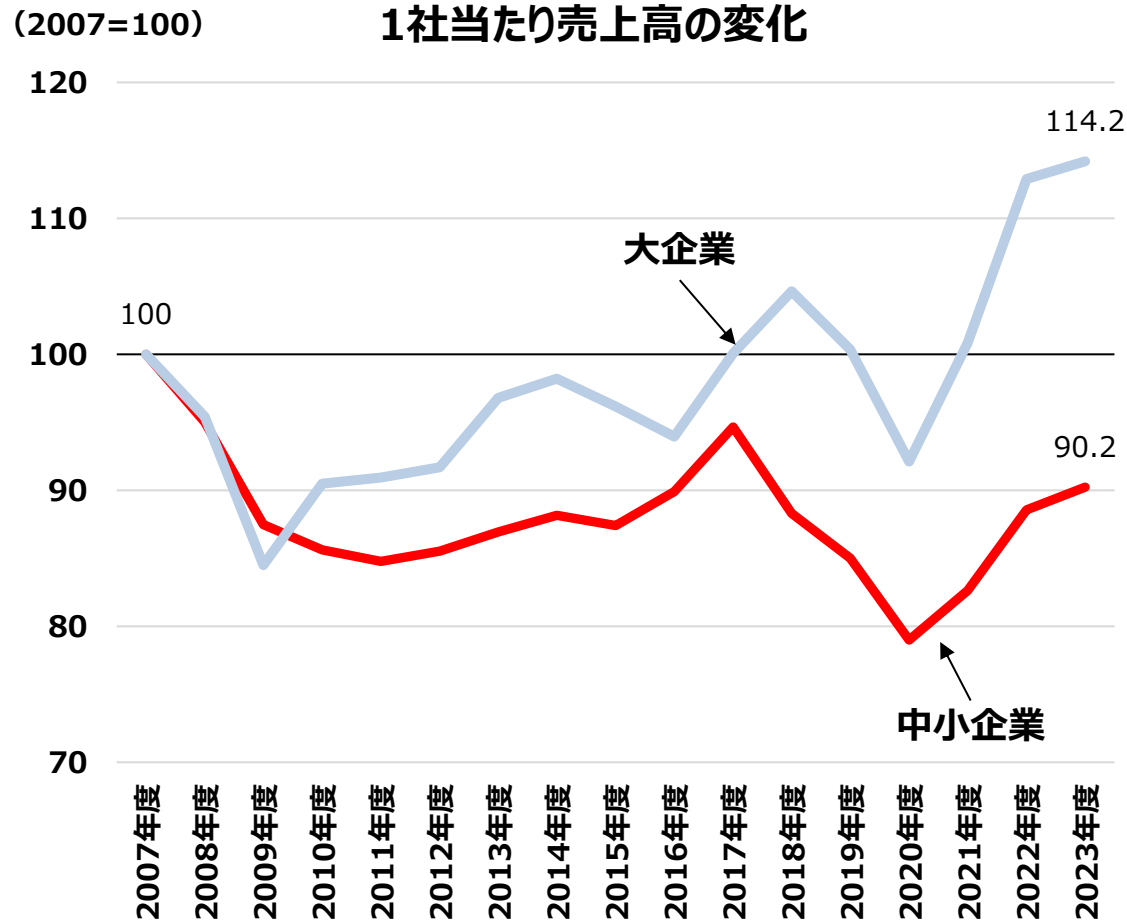
|      | ファミリービジネス（FB）<br>（同族所有、同族経営、同族所有＋経営）                                                                                                                                             | 非ファミリービジネス（非FB）                                                                                           |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 戦略原理 | 家業の継続                                                                                                                                                                            | ステークホルダーの成長期待に対する価値還元                                                                                     |
| 強み   | <ul style="list-style-type: none"><li>・長期志向・継続性重視</li><li>・迅速な意思決定</li><li>・株主との調整コスト低</li><li>・ニッチ市場における差別化・協調</li></ul>                                                        | <ul style="list-style-type: none"><li>・エン tren chiment（経営者の独善的行動）リスクは低い</li><li>・資金調達・後継者の選択肢多い</li></ul> |
| 課題   | <ul style="list-style-type: none"><li>・エン tren chiment（経営者の独善的行動）リスクあり</li><li>・資金調達・後継者の選択肢少ない</li></ul>                                                                        | <ul style="list-style-type: none"><li>・短期志向・利益重視</li><li>・遅い意思決定</li><li>・株主との調整コスト高</li></ul>            |
| その他  | <ul style="list-style-type: none"><li>・FBは、創業家の発展・外部関係者との関係性継続（利他）を重視（スチュワードシップ理論）、社会的地位や一体感等の非経済的利益＝社会的情緒資産の維持を重視（SEW*1理論）、独自に培ったノウハウ・文化・ネットワーク等をコアコンピタンスとする（RBV*2理論）</li></ul> |                                                                                                           |

\*1 Socio-Emotional Wealth＝社会的情緒資産 \*2 Resource - based View of the Firm＝（内部保有の）資源にもとづく企業観

（出所）「ファミリー企業の戦略原理」（2022、浅羽茂、山野井順一）を要約

# 売上高と労働生産性の変化

- 直近2023年度の大企業の売上高はリーマンショック前（2007年度）よりも高い水準となっている一方で、中小企業は未だリーマンショック前の水準まで回復していない。
- 労働生産性（従業員一人当たり付加価値額）についても、中小企業の伸びは大企業に比べて小さい。



(注) 中小企業は資本金1億円未満、大企業は資本金10億円以上の企業。売上高は母集団数で除して1企業あたりの値を算出。

(出所) 財務省「法人企業統計調査（年報）」を基に作成

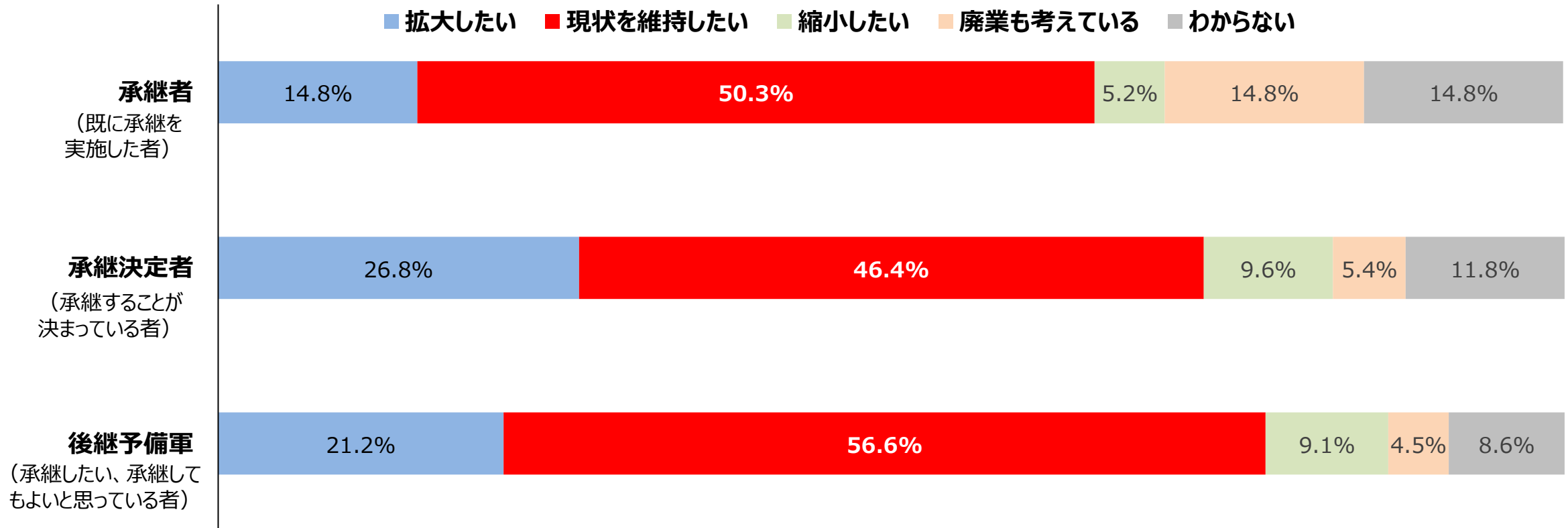
# 親族内承継を実施する企業における事業拡大意欲

①成長について

- 親族内承継を実施した後継者やこれから承継する後継者に対するアンケート調査によれば、事業承継後に事業を拡大したいという意向の者もいる一方で、事業を現状維持したいと考える者の割合が最も多い。
- 大きな成長を実現する後継者が存在する一方、平均的には成長志向を持つ後継者が少ない可能性がある。

## 事業の拡大意欲

■ 拡大したい ■ 現状を維持したい ■ 縮小したい ■ 廃業も考えている ■ わからない



(注) 全国の18歳から69歳までの親が事業を営んでいる又は営んでいた者に対する調査、調査時期は2021年8月、N数は承継者：155者、承継決定者：280者、後継者予備軍：198者  
(出所) 日本政策金融公庫「子どもの事業承継意欲に関する調査」(2021年10月28日)

# 成長後に生じる事業環境の好転

①成長について

中小企業庁「中小企業の成長経営の実現に向けた研究会 第2次中間報告書」（2024年6月）より作成

- 経済・社会情勢の変革期の中、成長していくことは、自社の魅力と競争力を高めることにつながる。
- 成長後には、取引機会の増加、取引規模が大きくなる、社員の待遇向上、大企業と対等の関係を築けるなど、事業環境の好転が生じる。100億企業の成長前後をデータで見ても、従業員数・賃金のいずれも増加している。また、成長することは世の中への貢献の実感にもつながる。

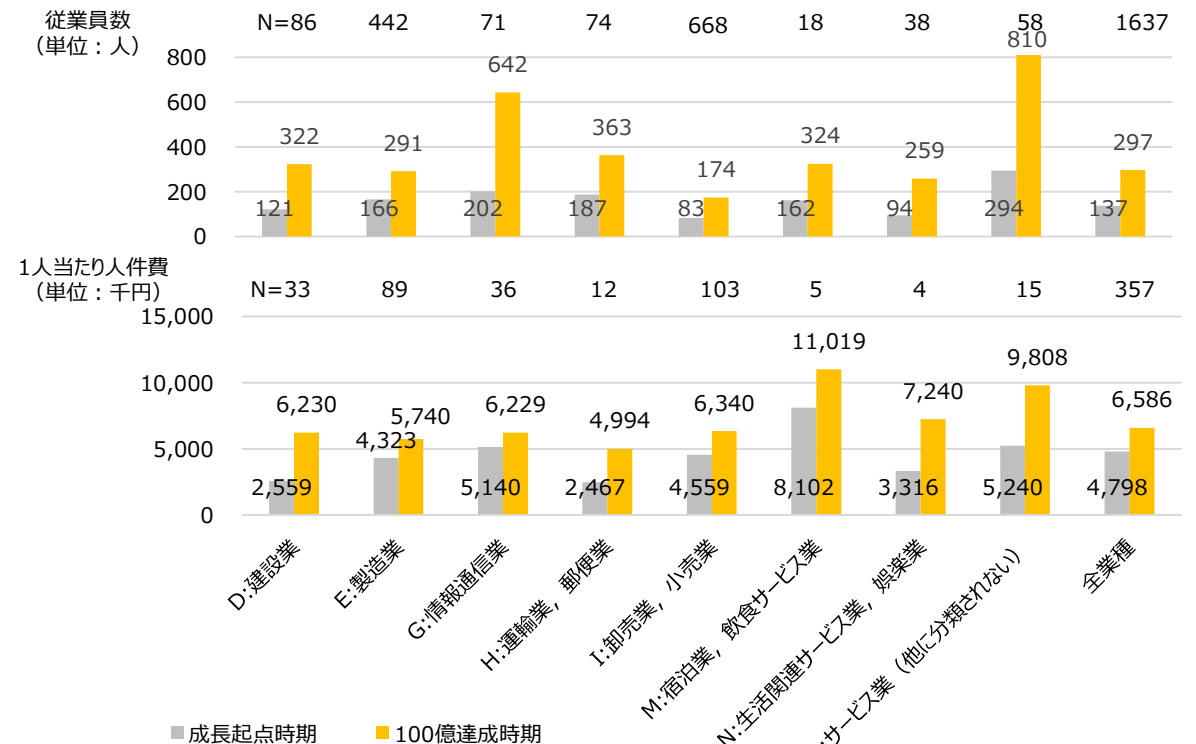
京西テクノス(株) 臼井 努 代表取締役社長 ご発言



- 引き合い・ビジネスチャンスが増え、資金調達の円滑化にも繋がる。
- 大企業のように、規模の大きな取引ができるようになる。
- 大企業とも、下請けではなく、ビジネスパートナーのような関係を築けるようになる。
- 社員に大企業並みの給与が支払える。
- 自分が世の中に影響を与えている実感や貢献できているという認識を持てる。

(第3回 議事要旨)

100億企業は成長前後で従業員数・賃金を大きく増加



(出所) 東京商工リサーチ提供データより。従業員数、1人当たり人件費ともに平均値。詳細な分析条件はP.15参照。

(注1) 従業員数は正社員数を指す。平均値は成長前後を比較できるデータの算術平均を用いている。以下同じ。従業員数についてサンプル数が限られる「農業・林業」「金融業・保険業」等、事業戦略よりも資産運用に近い「不動産業・物品賃貸業」、サンプル数に対してホールディングスの影響が特に強い「学術研究、専門・技術サービス業」は除外。ただし全業種には含めている。以下同じ。

(注2) 1人当たり人件費は給与総額を正社員数で除して算出。宿泊業・飲食サービス業では異常値を除外。

# 事業承継後に企業を成長させている経営者の例

- 企業が成長しているアトツギ経営者は、創業者や先代経営者のワンマン経営や既存事業に依存しがちな企業風土に対し、事業の棚卸を行い、従業員への役割の明確化、モチベーションを維持に向けた取組を実施している。
- また、自身の経営資源の価値を再定義し、既存事業にとらわれない企業革新や新しい取組を実施している一方で、創業者や先代経営者が培ってきた企業文化を重視している。

## 日清食品ホールディングス 代表取締役 取締役社長・CEO 安藤宏基氏

- 37歳で経営トップに立った際には、「カップヌードルをぶつつぶせ」というスローガンを掲げ、創業者である父親のワンマン経営スタイルから、多くの社員が参画して運営するシステム経営へと転換。
- また、ブランドごとに責任者を置いて競わせる「ブランドマネージャー制」を導入した。ブランドマネージャー制は、責任と同時に権限を持たせることで、経営者の視点も醸成させる仕組みを敷いている。

## ジャパネットホールディングス 社長兼最高経営責任者 高田旭人氏

- 前社長を中心に役職者や役員が数名程度で前社長を中心に事業を進める企業方針だった。一方で、信頼できる社員に任せることで幅広く対応でき、総合力で事業を強くできると発想し、事業承継後、役職者300人程度を抜擢、さらに従業員自立型の「考える会社」にするための組織づくりを実施。

## 株式会社タニタ 代表取締役社長 谷田千里氏

- 体脂肪計で特許を取った成功体験から新規事業に取り組む組織風土ではなく、危機感が低い状態だった。危機感の低さや仕事のやり方を改革していくべく、人事制度改革や社内環境整備を実施。また、自社の製品を社員に配布し、商品・サービスの課題を探り、自分たちが感じた不便さや改善点を商品開発に生かし、サービスの向上につなげると同時に、社員の健康を増進する健康経営にも取り組んだ。
- さらに、社員の心とからだの健康状態を「見える化」する仕組みづくりをB to Bに展開し、「タニタ健康プログラム」を開始するなど消費者目線に立って開発を進めることでヒット商品を生み出している。

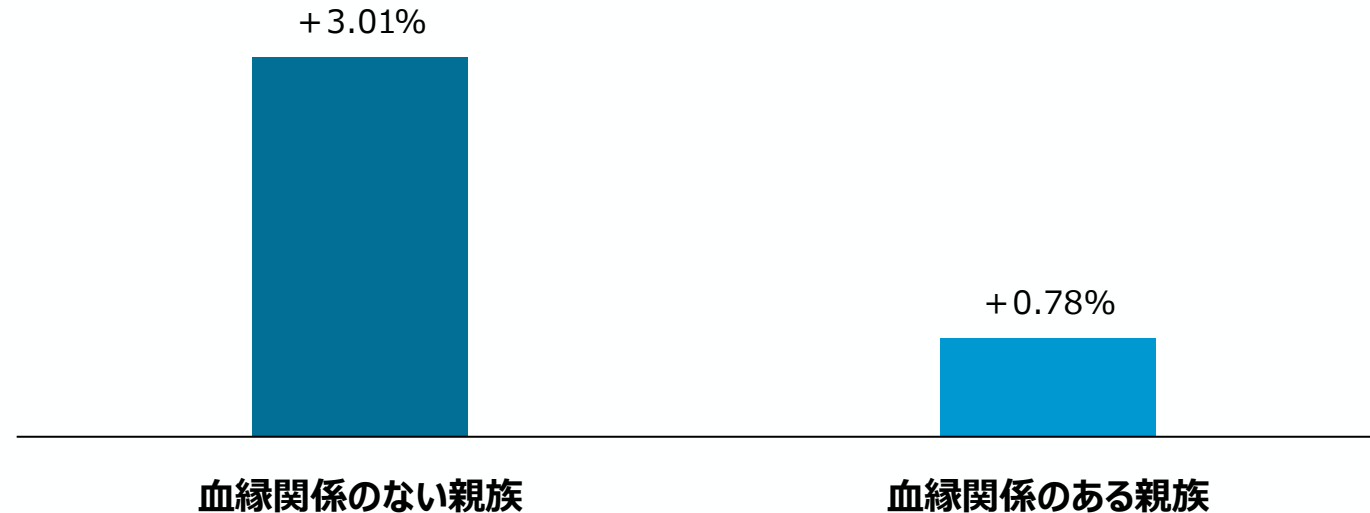
(出所)安藤宏基(2010)「カップヌードルをぶつつぶせ!」、PIVOT(2024)「アトツギだから切り拓ける 次世代のビジネスシーン」

プレジデントオンライン経営カレッジコラム「自分の道を歩んだ末、タニタへ」、社長名鑑「体脂肪計・体組成計の最大手企業の「ピンチを打破した秘策」と徹底した消費者目線とは～株式会社タニタ 代表取締役社長 谷田 千里～」

# 後継者の属性別のパフォーマンス

- 1962年から2000年における日本の上場企業を対象とした分析によれば、血縁関係のない親族（婿養子等）が後継者となった場合、親族でない者が後継者となった場合と比較して、承継後にROAと売上高を有意に増加させる。
- 一方、諸外国における他の文献の分析ではファミリー企業のパフォーマンスの低さが指摘されており、日本では異なる結果となっている。これは、日本のファミリー企業が外部から優秀な婿養子等を親族として迎え入れているという独自の慣習が影響している。また、血縁関係のある親族でもパフォーマンスの改善がみられることについては、そのような慣習の存在によって、血縁関係のある親族が潜在的な脅威にさらされることで、自らの能力を向上する努力を促している可能性が示唆される。

後継者の属性別にみた承継前後のROAの変化（親族でない後継者が承継した場合との差）



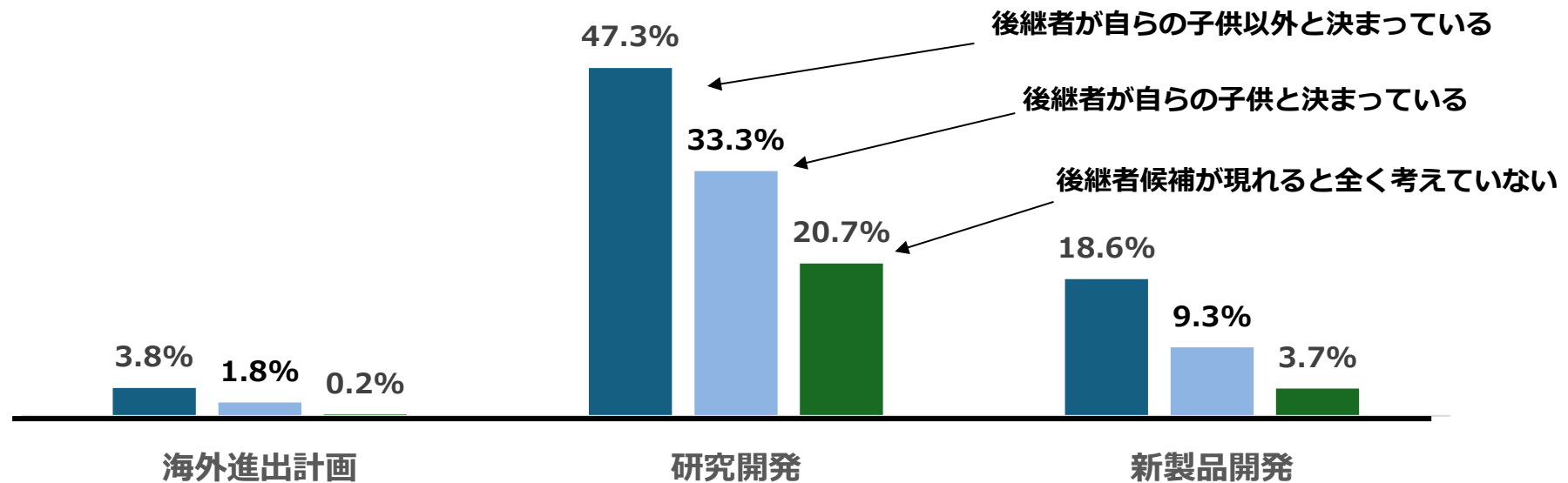
（注） 1962年～2000年における日本の上場企業を対象とした分析、対象となった事業承継は425件。ここでの承継前後の変化は承継前2年平均の値と承継後2年平均の値の差。

（出所） Vikas Mehrotra et al., 2013. Adoptive expectations: rising sons in Japanese family firms, Journal of Financial Economicsを基に作成

# 親族内承継を実施する中小企業における長期的な投資行動

- 親族内承継を実施する製造業の中小企業のデータを用いた先行研究では、「経営者の事業承継に関する期待が長期的投資行動に対して正の影響を与えること、そしてその影響は、自らの子供以外の人物による事業承継の可能性が高いと経営者が考えている場合には、自らの子供による事業承継の可能性が高いと考えている場合よりも、大きくなることが明らかにになった」とされ、「同族企業経営者が自らの子供に対して事業承継を期待している場合、彼らは社会情緒的資産の損失を恐れ、長期的投資を無意識的に避けるかもしれない」ことや、「事業承継における不確実性を減らすことで、同族中小企業による長期的投資を促進することができる可能性」が示唆されている。

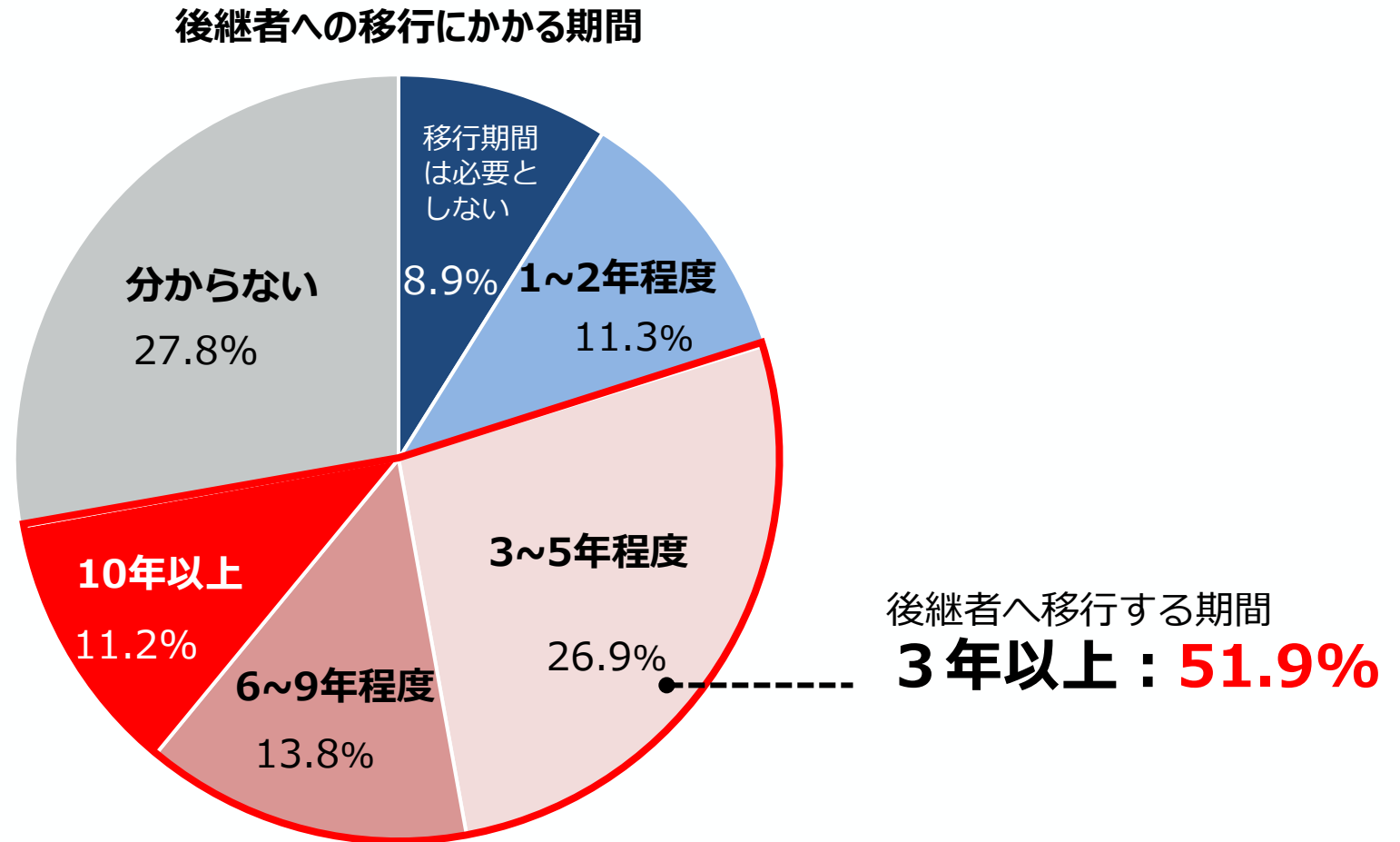
後継者の確保状況に応じた、長期的な投資行動を行う予測確率



(注)「海外進出計画」など三つの長期的投資を捉える回答「1:まったくあてはまらない」から「7:とてもよくあてはまる」までの順序尺度を被説明変数として、二段階残差投入法(2SLI)により分析している。図中の「後継者の確保状況」は、「後継者が現れる主観的確率を表す変数」であり、これはまず現職の経営者に対して、後継者として合意している人物の有無を尋ねたうえで、「いない」と回答した場合には、今後どの程度の確率で後継者が現れると考えているかを尋ねた設問への回答をもとに作成されている。この変数は現時点で後継者として合意している人物がいる場合には1、後継者が現れるとは全く考えていない場合には0をとる。さらに、潜在的な後継者を子供と子供以外の二つのグループに分類し、それぞれのグループごとに後継者が現れる主観的確率を回答してもらい、その値を変数として用いている。企業属性を表す変数(企業年齢・規模・経営者一族による持ち株比率・社名由来タミー・負債タミー・海外進出経験・事業承継回数)および経営者の属性を表す変数(在職年齢・性別・学歴・年齢・国際経験)でコントロールしている。調査対象企業は、東京23区内に立地する従業員数300人以下もしくは資本金3億円以下の製造中小企業15,111社であり、2016年11月と2018年1月に実施した質問票調査から得られたデータを用いている。1回目の調査では、事業承継の不確実性を、2回目の調査では、1回目の回答企業に長期的投資行動について聞いており、738社から回答を得ている。最終的なサンプルサイズは「海外進出計画」は396、「研究開発」は410、「新製品開発」は410である。なお、1回目と2回目の調査には差があるため、逆の因果関係の存在は排除されている。

(出所)井口衡(2020)「同族的企業における事業承継の不確実性と長期的投資行動」『組織科学』53(3)4-17 2020年3月

- 後継者を決めてから事業承継が完了するまでの移行期間（後継者の育成期間含む）は、3年以上を要する割合が半数を上回る。経営者の高齢化に伴い、突然の体調不調等により、事業継続が危ぶまれる可能性が高まることから、事業承継に向けては、早期の準備が必要不可欠。

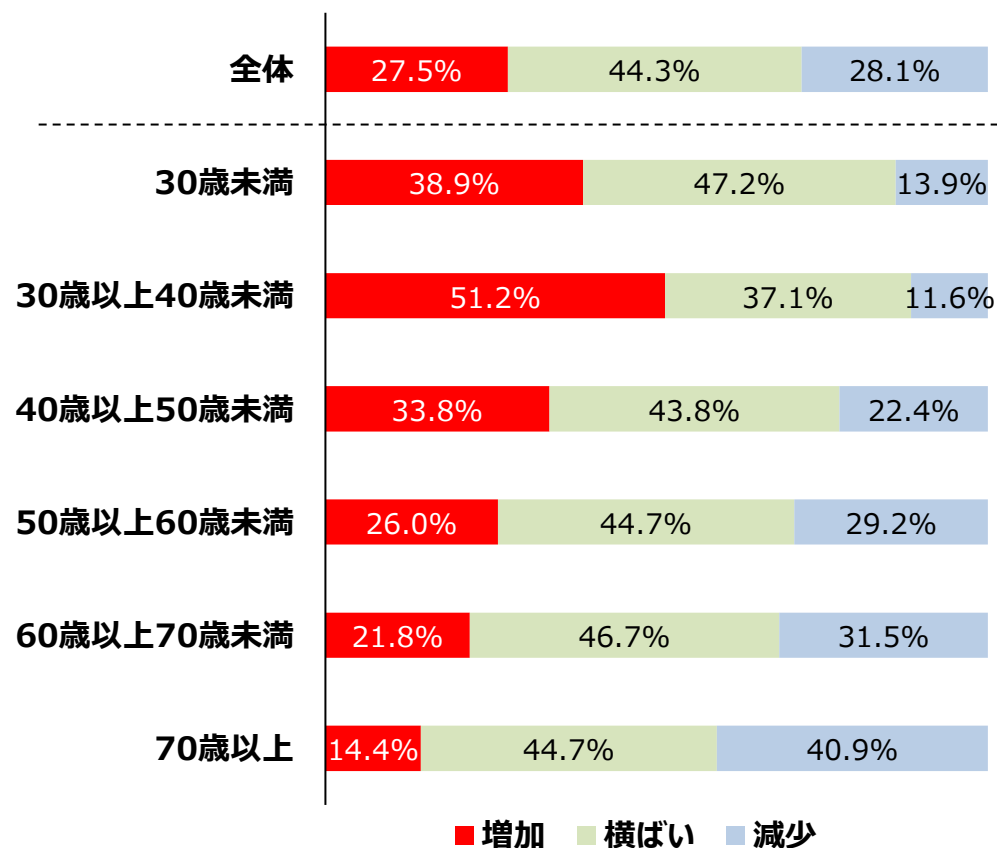


(注) 母数は有効回答企業1万1,170社

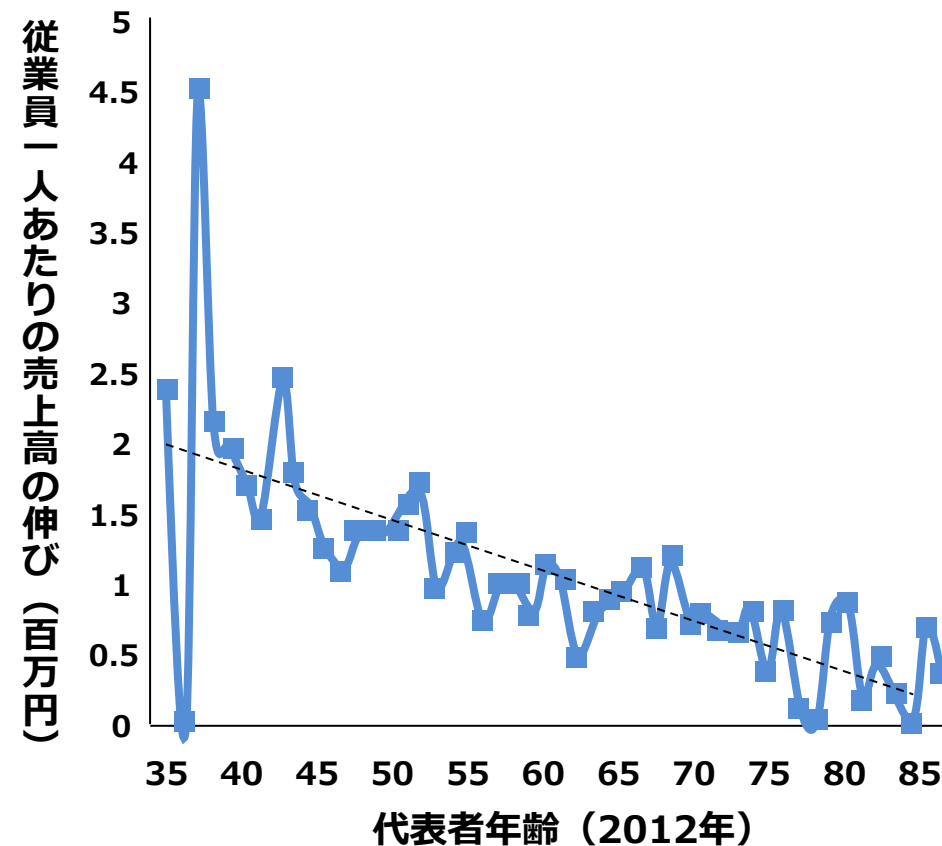
(出典) (株) 帝国データバンク「事業承継に関する企業の意識調査」(2021年8月)

- 経営者年齢と売上高の関係を分析すると、あくまで傾向ではあるが、経営者年齢が若いほど、売上高の伸びが大きくなる。

経営者年齢層別の売上高の変化



代表者年齢と売上高増加の関係



（注） 右図： 2012年時点での経営者年齢別の2012年～2017年までの従業員一人当たり売上高の伸び率の中央値をプロットしたもの。

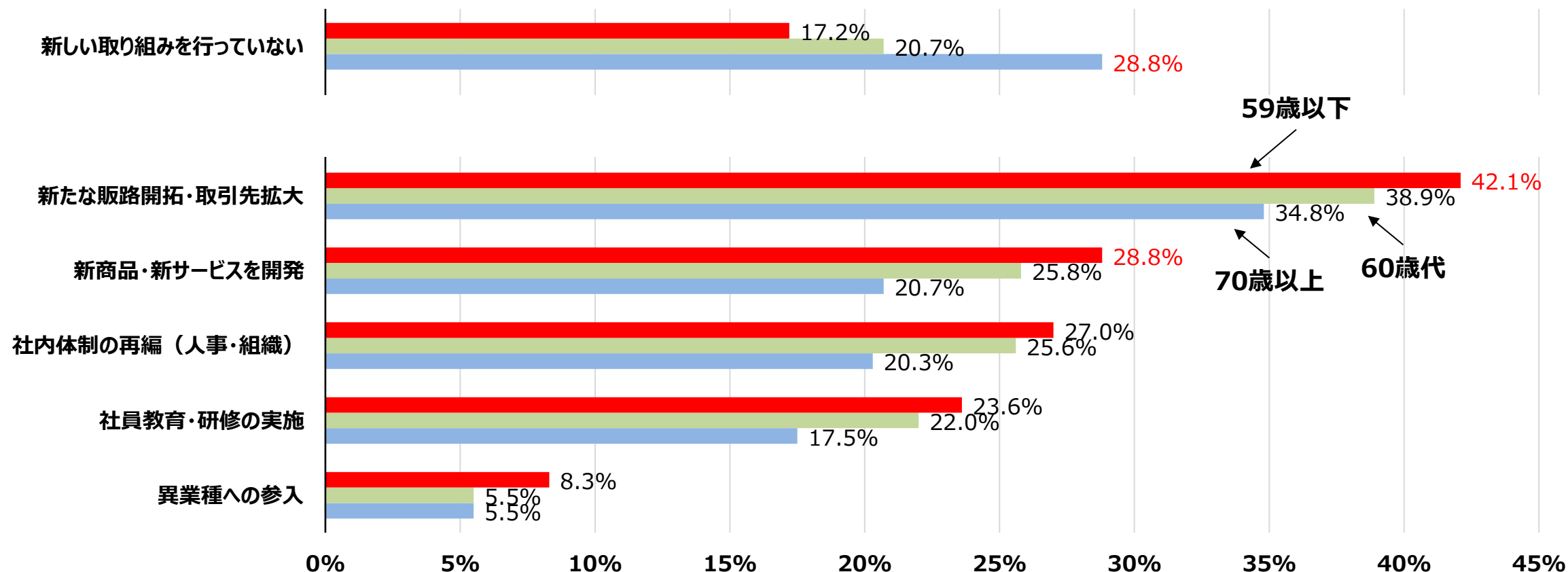
（出所）「平成28年度中小企業庁委託調査」、帝国データバンク「経営者の特徴を企業は反映するか？～年齢と資本集約性の意外な関係～」(2018年11月1日)を基に作成。

# 経営者年齢と新たな取組を実施する企業割合の関係

②早期の事業承継について

- 新たな取組を行っていない企業は、70歳以上の経営者の企業が28.8%と最も高い。
- これに対し、若い経営者の企業ほど、新たな販路開拓・取引先拡大（42.1%）や、新商品・サービスの開発（28.8%）など、新たな取組を行う傾向にある。

代表者年齢別 事業における新たな取組（複数回答）



（注） 2023年7月14日-8月10日にかけて、各商工会議所書簡の会員企業に対して実施したアンケート調査の結果（4,062社が回答）。

（出所）日本商工会議所「事業承継に関する実態アンケート」（2024年3月22日公表）を基に事務局にて作成。

# 事業承継時の後継者の年齢と中小企業の業績の関係

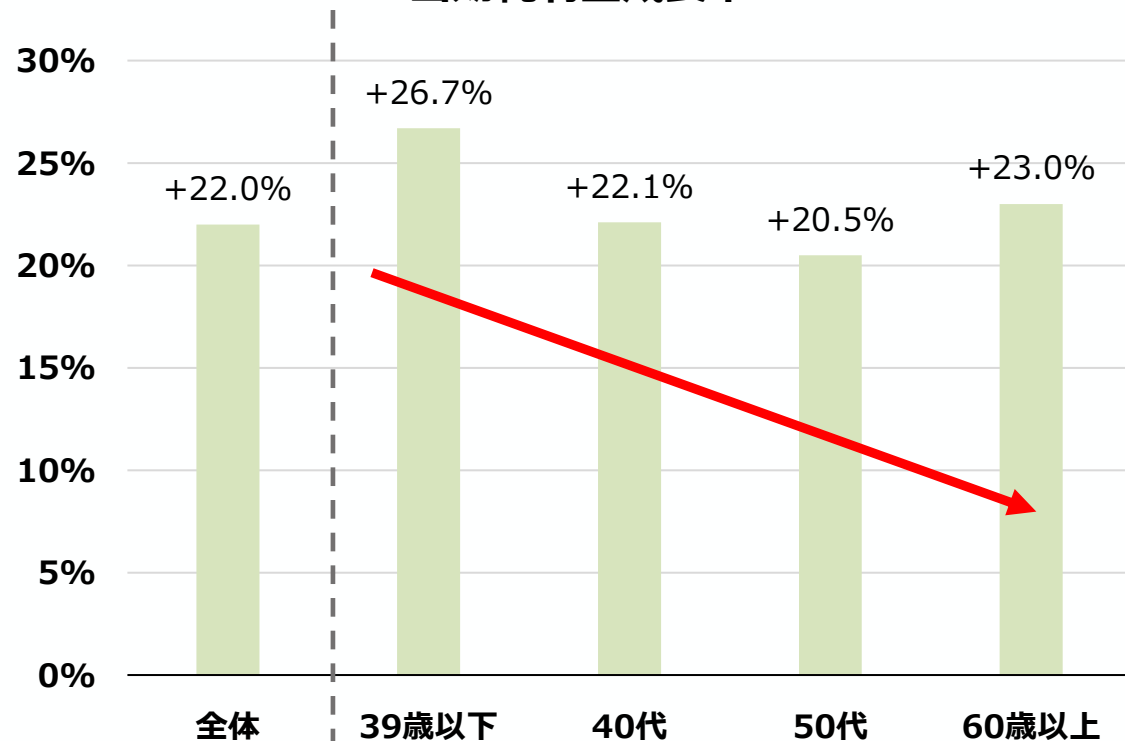
②早期の事業承継について

- 事業承継時のパフォーマンスを分析すると、事業承継後の当期利益や従業員数の成長率が同業平均値を上回っている。
- また、後継者年齢が若いほど、同業種平均を上回る幅が大きい傾向にある。

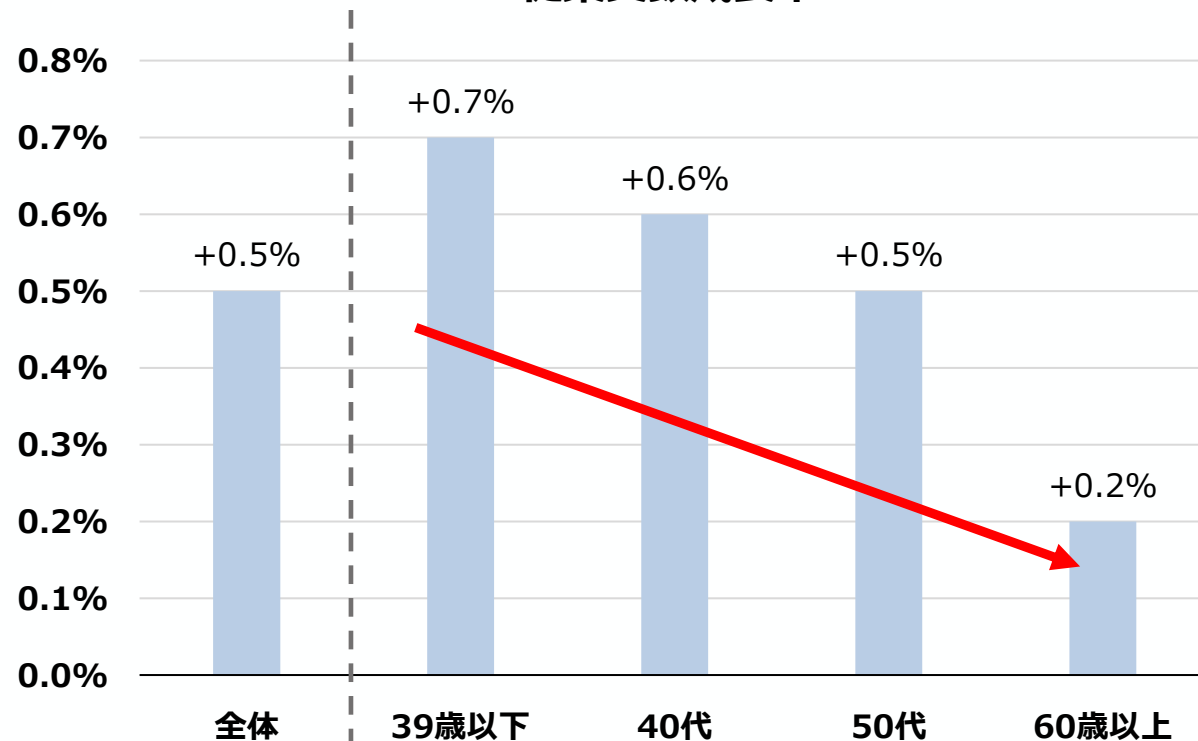
## 事業承継実施企業のパフォーマンス

(事業承継時の後継者年齢別、事業承継後5年間の平均値の同業種平均との差分)

当期純利益成長率



従業員数成長率



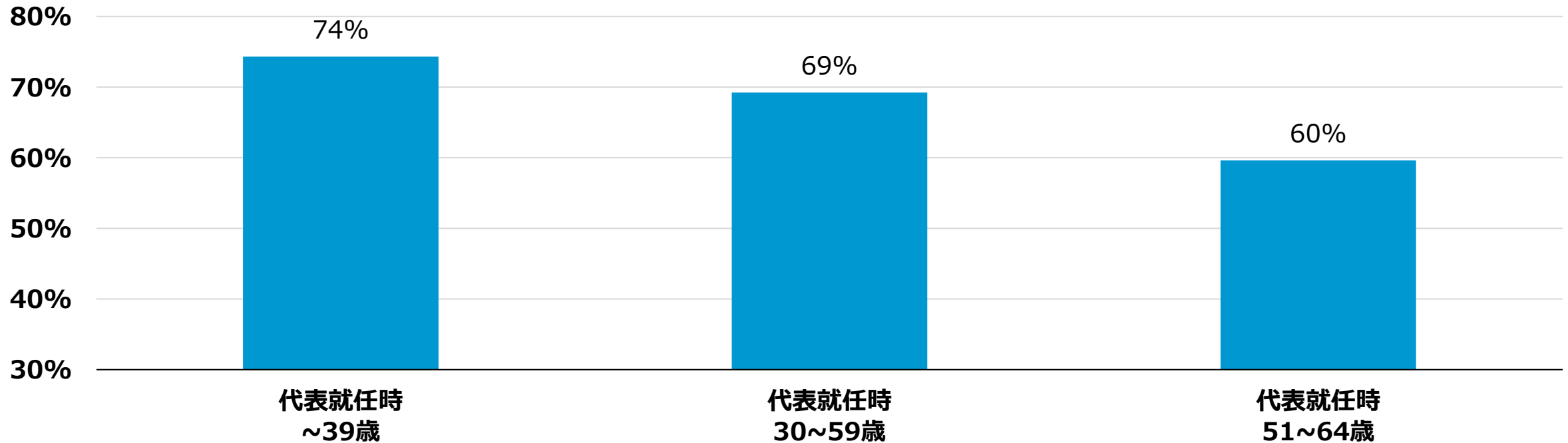
(注) 2010年～2015年に経営者交代を1回行っており、経営者交代からその後5年間の売上高、当期純利益、従業員数の数値が観測できる企業を対象。

当期純利益成長率、従業員数成長率が95パーセンタイル以上又は5パーセンタイル以下の観測値は外れ値として除外。

(出所)「2021年度版中小企業白書」を基に作成。

- 代表が親族内承継で就任した企業のうち、代表の現年齢が60代（2022年時点）の企業について、直近（2020～2022年）の売上高の増加率をみると、後継者が若い段階で代表に就任している企業ほど売上高を増加させている者の割合が高い。
- 早期の事業承継を実現することが成長を後押しするためにも重要。

親族内承継を実施した企業のうち2020年～2022年にかけて売上高を増加させた企業の割合  
（後継者の現在の年齢が60代の者）

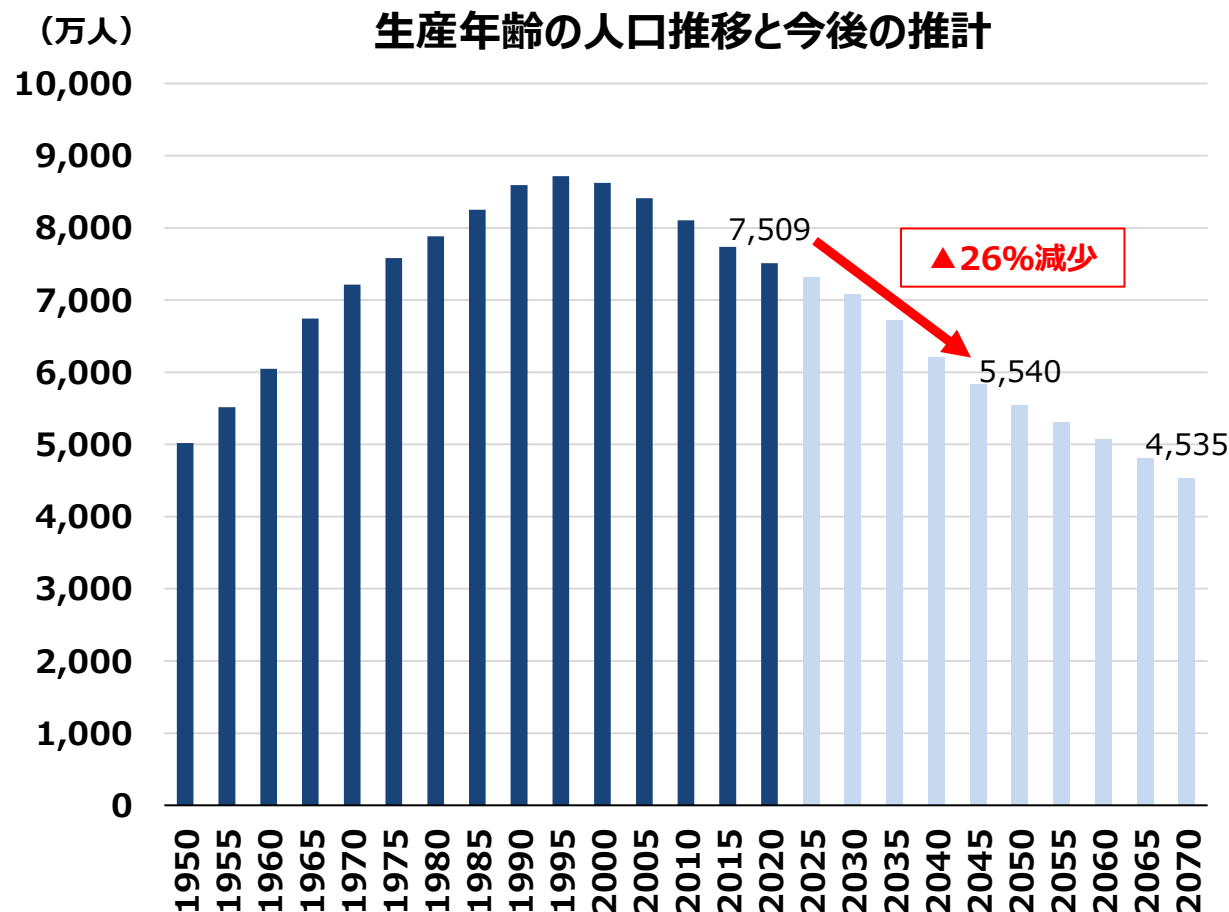


（注） 中小企業実態基本調査より、設立年が1995年以前の企業のうち、代表取締役社長又は取締役社長代表者が親族内承継で就任した企業を集計。  
その上で、2020年から2022年にかけて売上が成長した企業の割合を計算。N数は、437者

（出典） 中小企業実態基本調査の個票を基に集計

# 人口動態の変化

- 2050年における生産年齢人口は2020年比で約26%減少（出生死亡中位推計）。
- 地域別にみると、2050年の生産年齢人口は、2020年比で全都道府県で減少し、34道県では3割超減少の見通し。



(注) 生産年齢人口は15~64歳の人口を指す。

(出所) 左図：2020年までの人口は総務省「国勢調査」、2025年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（令和5年推計）」（出生中位（死亡中位）推計）を基に作成。

右図：国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口（令和5（2023）年推計）」を基に作成。

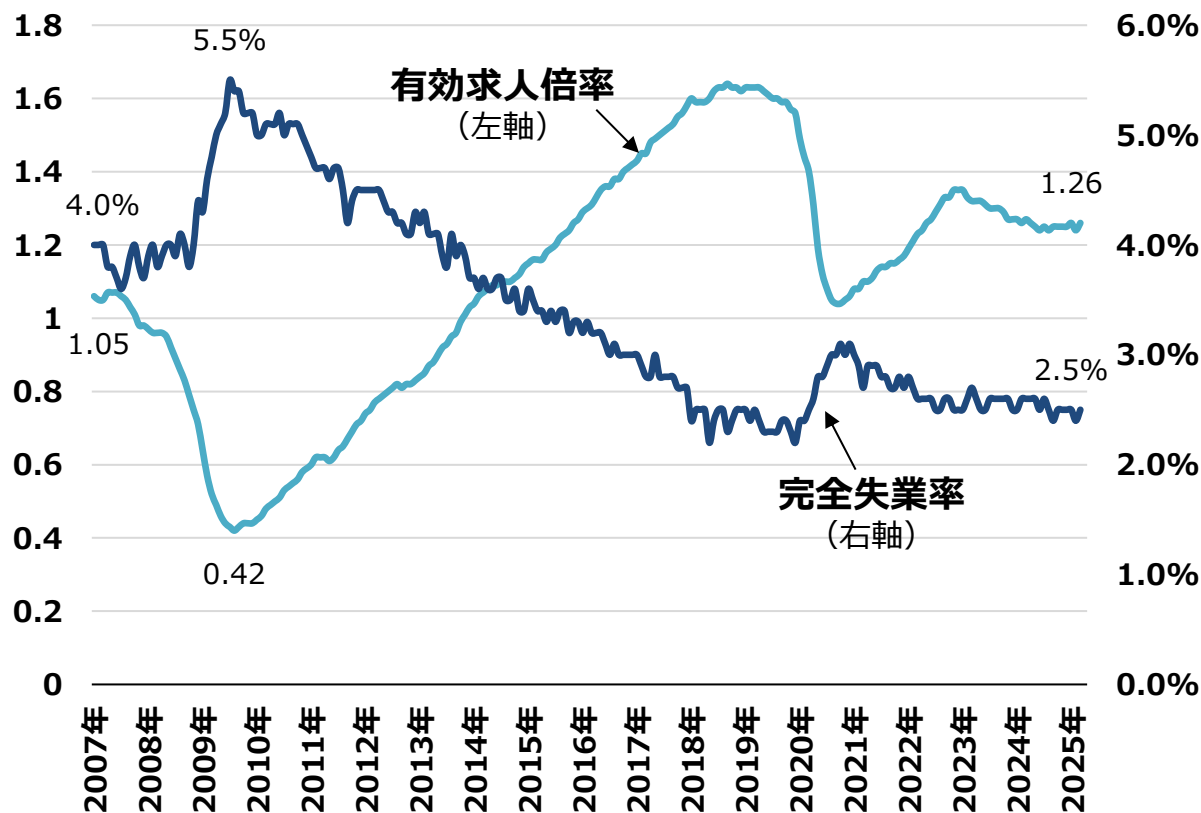
都道府県別の2050年の生産年齢人口の減少率（対2020年比）

| 都道府県名 | 減少率（%） | 都道府県名 | 減少率（%） |
|-------|--------|-------|--------|
| 秋田県   | 52.3%  | 栃木県   | 32.7%  |
| 青森県   | 51.7%  | 佐賀県   | 32.3%  |
| 岩手県   | 46.1%  | 茨城県   | 32.2%  |
| 高知県   | 44.5%  | 宮城県   | 31.9%  |
| 長崎県   | 43.8%  | 静岡県   | 31.8%  |
| 徳島県   | 43.3%  | 香川県   | 31.6%  |
| 福島県   | 43.3%  | 群馬県   | 31.5%  |
| 山形県   | 42.8%  | 島根県   | 31.4%  |
| 和歌山県  | 41.5%  | 兵庫県   | 31.1%  |
| 新潟県   | 40.4%  | 熊本県   | 30.3%  |
| 奈良県   | 40.3%  | 石川県   | 29.8%  |
| 愛媛県   | 38.8%  | 京都府   | 29.3%  |
| 山口県   | 38.5%  | 広島県   | 28.8%  |
| 北海道   | 37.5%  | 岡山県   | 27.7%  |
| 山梨県   | 36.0%  | 大阪府   | 27.3%  |
| 岐阜県   | 35.7%  | 滋賀県   | 24.6%  |
| 鳥取県   | 35.7%  | 愛知県   | 21.6%  |
| 鹿児島県  | 35.4%  | 福岡県   | 20.9%  |
| 富山県   | 35.1%  | 埼玉県   | 19.4%  |
| 福井県   | 34.6%  | 神奈川県  | 19.0%  |
| 宮崎県   | 34.1%  | 千葉県   | 18.6%  |
| 三重県   | 33.4%  | 沖縄県   | 18.0%  |
| 長野県   | 32.8%  | 東京都   | 6.3%   |
| 大分県   | 32.7%  |       |        |

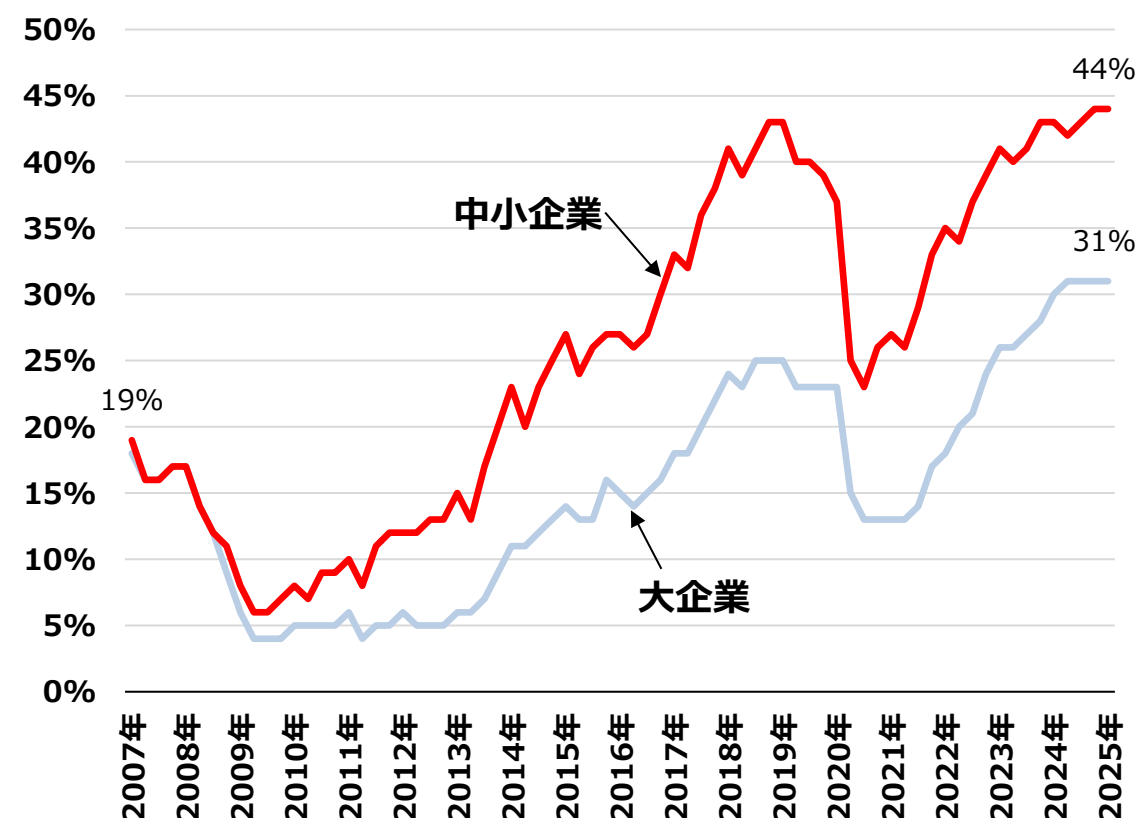
# 人手不足の深刻化

- 人手不足を背景に、趨勢的に失業率は低下、有効求人倍率は上昇。コロナ禍により労働需要が一時的に落ち込んだものの、引き続きリーマンショック前後よりも失業率は低く有効求人倍率は高い水準。
- 雇用人員が「不足」と判断した企業の割合は特に中小企業において高まっている。人手不足感は中小企業において強い

## 失業率・有効求人倍率



## 雇用人員が「不足」と判断した企業の割合の推移



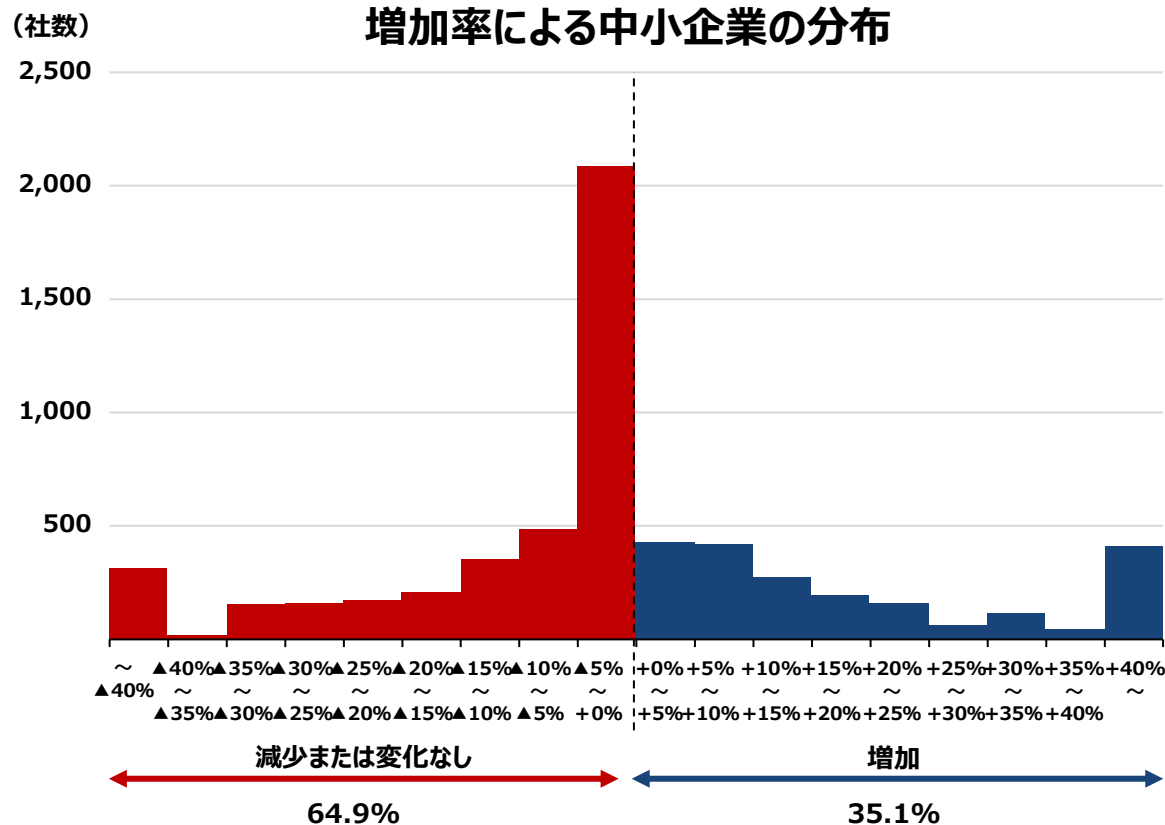
(注) 左図はいずれも月次ベースの季節調整値、有効求人倍率はパート含む値。右図の大企業：資本金10億円以上、中小企業：資本金1億円未満

(出所) 総務省「労働力調査（基本集計）」、厚生労働省「一般職業紹介状況」、日本銀行「全国企業短期経済観測調査（短観）」を基に作成

# 全国の雇用者の増減状況

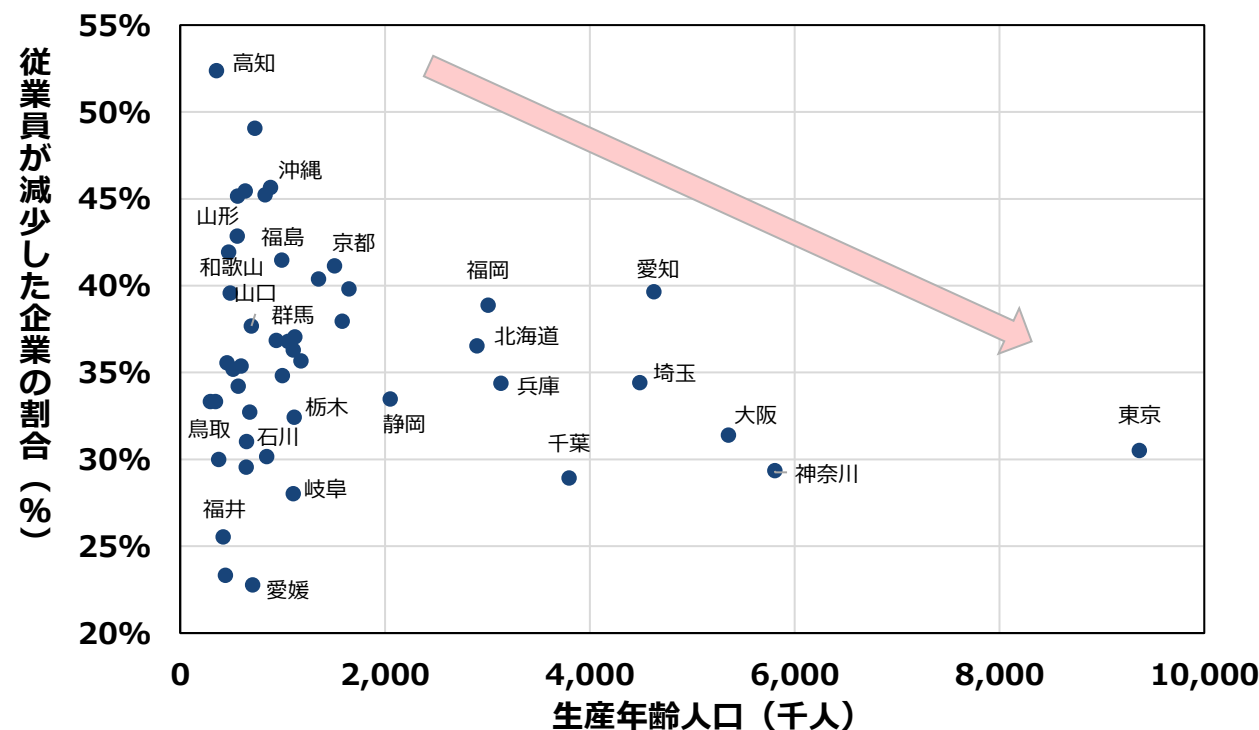
- 2020年から2022年にかけて常用雇用者数の変化をみると、増加した中小企業は全体の約35%にとどまっている。
- 特に、生産年齢人口が少ない都道府県ほど雇用者数を減少させている企業の割合は高い傾向がみられ、地方部において人手不足の深刻さがうかがえる。

2020年から2022年における常用雇用者数の増加率による中小企業の分布



(注) 中小企業実態基本調査の個票のうち、同一企業における2020年と2022年の常用雇用者数を抽出。  
(出典) 「中小企業実態基本調査」の個票を基に集計

2020年から2022年にかけて雇用者数が減少した企業の割合と生産年齢人口



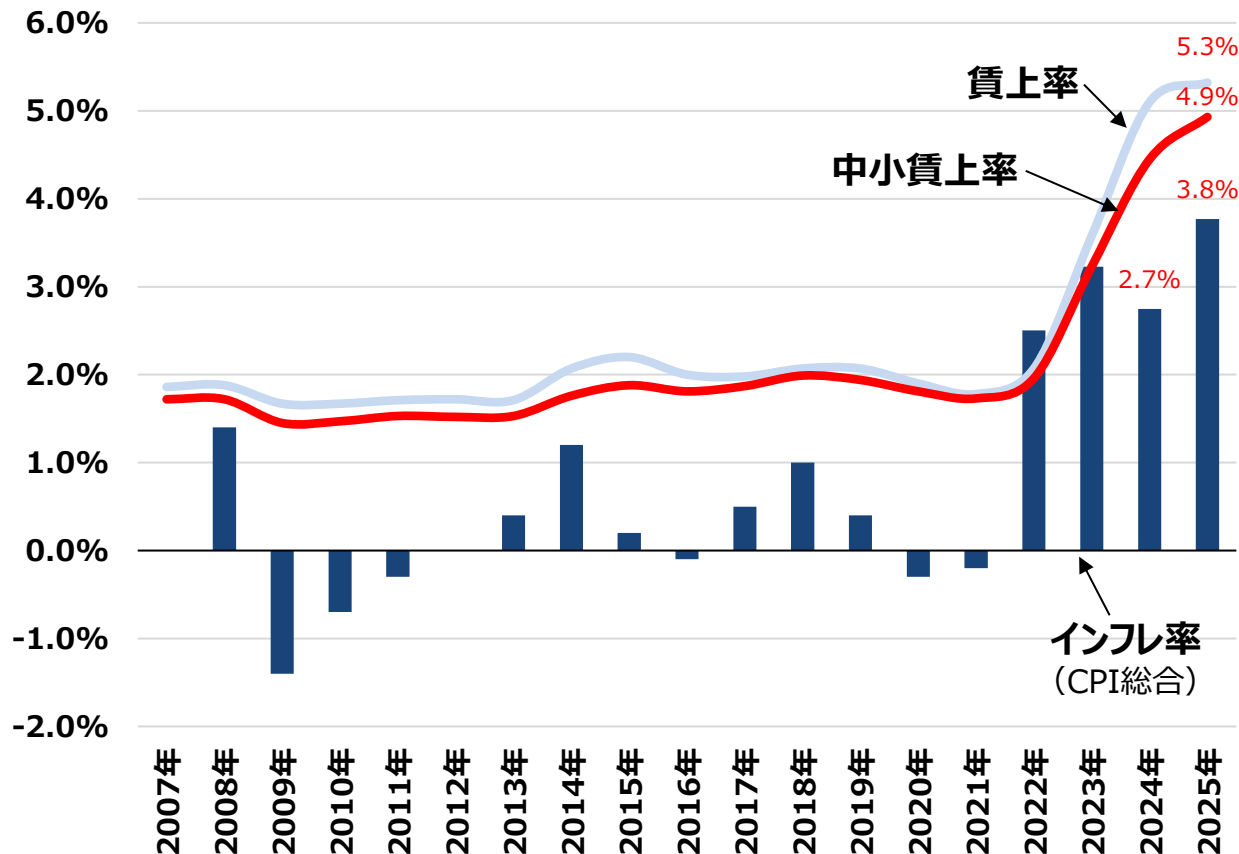
(注) 中小企業実態調査の個票から、2020年から2022年にかけての常用雇用者の増減状況を集計。  
そのうち、常用雇用者が減少した企業の割合を都道府県別でプロットしている。  
ここでの「都市部」は、埼玉県・千葉県・東京都・神奈川県・愛知県・大阪府・兵庫県・福岡県と定義している。

(出典) 総務省「日本の統計2025」、「中小企業実態調査」個票を基に集計

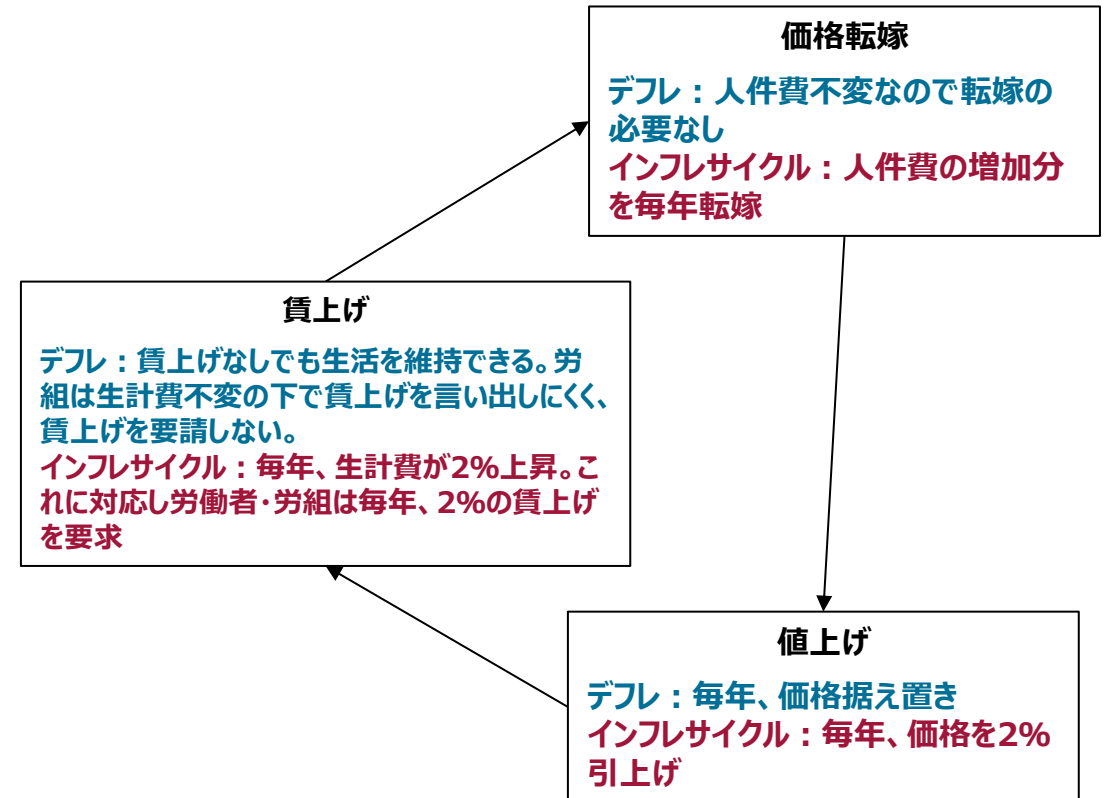
# 物価・賃金の動向

- 人手不足が深刻化する一方、足下では長年継続していたデフレから、物価・賃金が上昇するという好循環がみられつつある。
- 中小企業においても、事業の成長・生産性の向上や価格転嫁等を実現の上で賃上げを実施し、好循環を定着させていく必要がある。

## インフレ率と賃上率の推移



## 目指すべき好循環

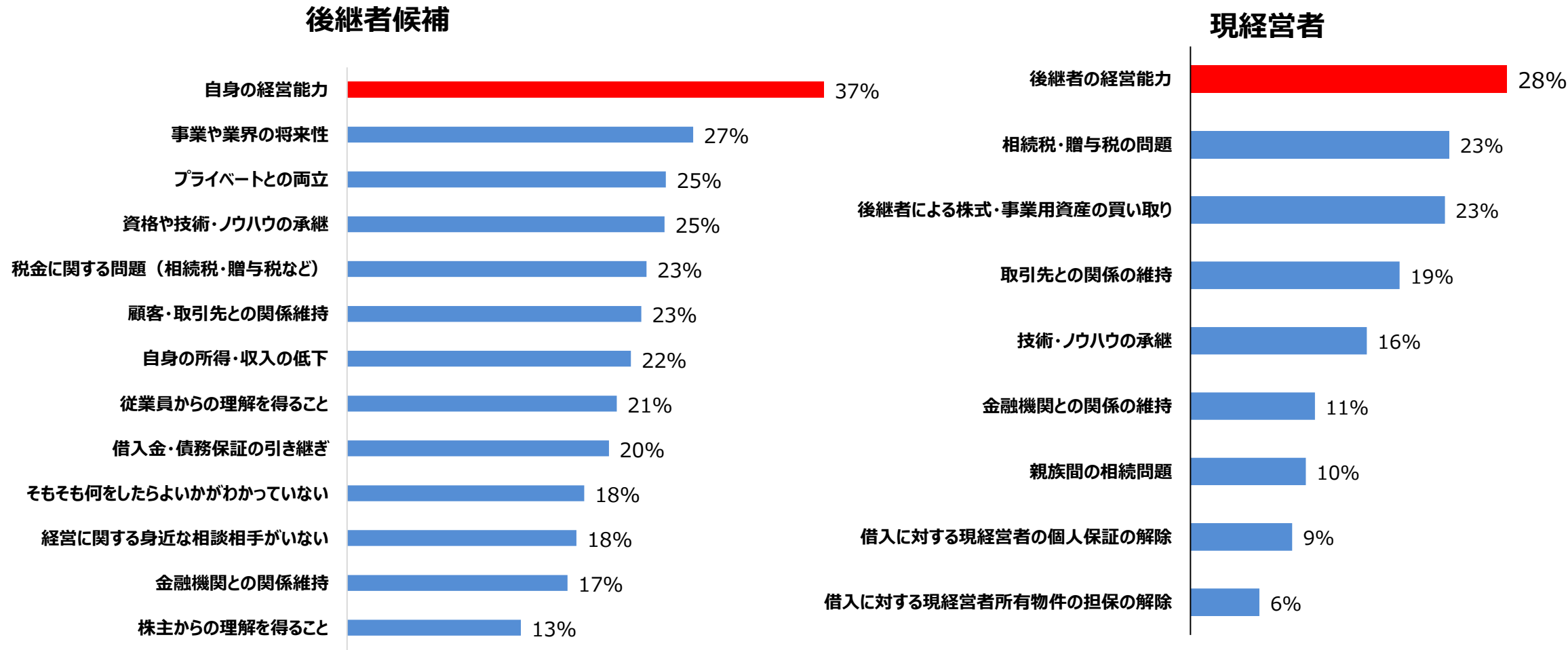


(注) CPIは消費税率引上げの影響を除いた値。2025年のデータはCPIについては1月～3月までの上昇率の平均、賃上げについては第5回答集計結果。

(出所) 総務省「消費者物価指数」、日本労働組合総連合会「春季生活闘争回答集計結果について」、渡辺努「物価を考える デフレの謎、インフレの謎」を基に作成

- 中小企業の後継者候補や現経営者が事業承継をするうえで最も不安に感じること・課題に感じることは、自身・後継者候補の経営能力となっている。

事業承継の際に問題になりそうなこと（複数回答）



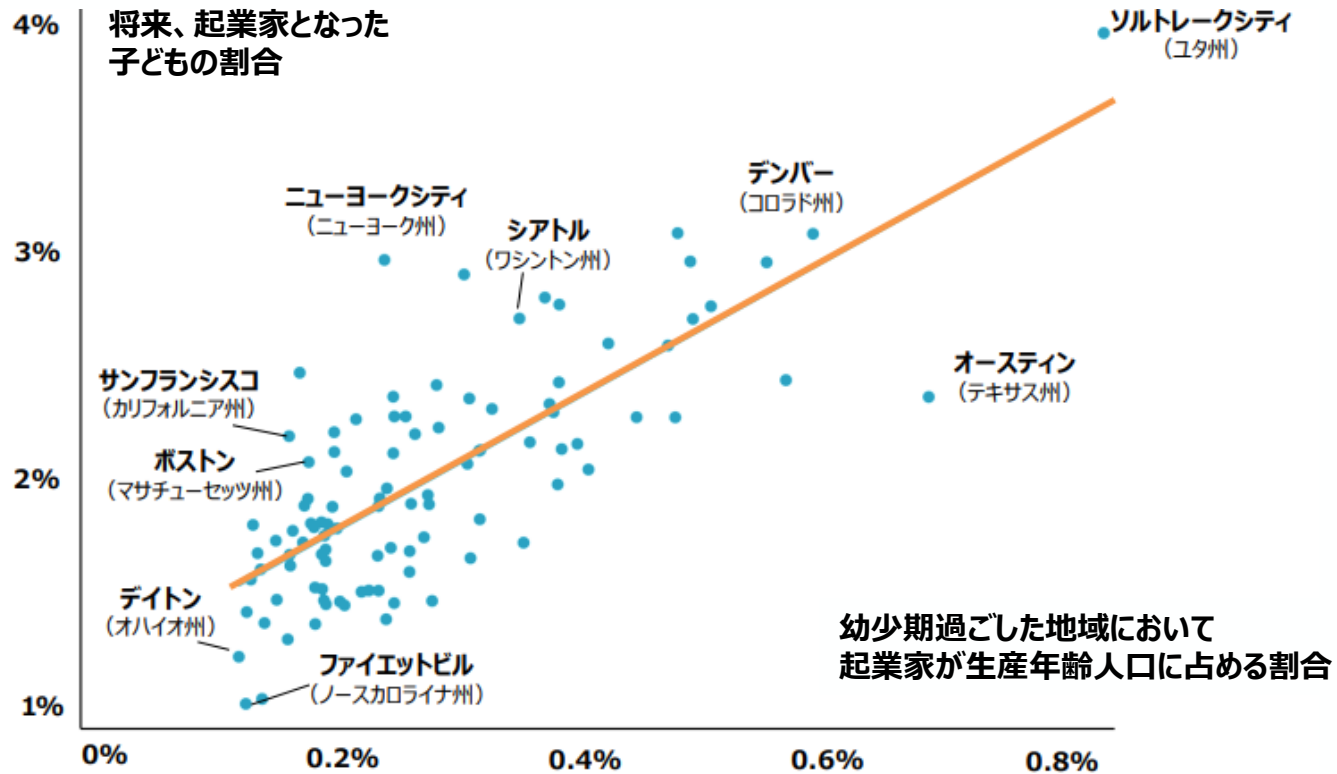
(注) 2025年2月に中小企業の後継者（アトツギ）に対して実施したアンケート調査。回答者：1,851者  
(出所) 中小企業庁「令和6年度後継者支援ネットワーク事業報告書」を基に作成

(注) 2023年1月に中小企業に対して実施した回答数：313者  
(出所) 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）結果」を基に作成。

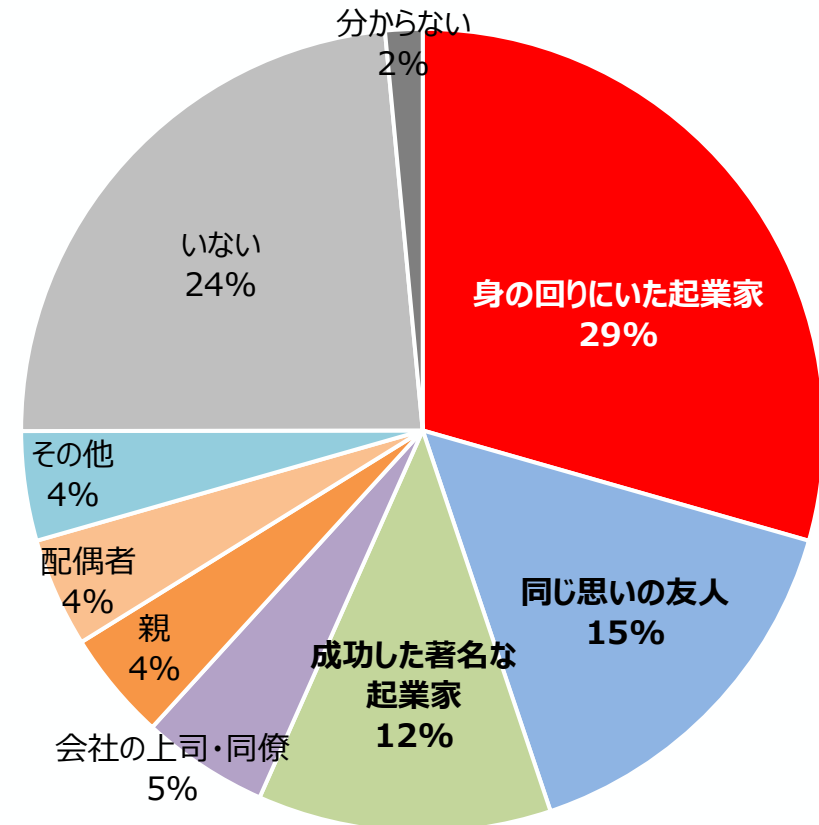
# 起業家への環境効果

- 米国の実証研究によると、起業家が多い地域で幼少期を過ごした子どもは将来起業家になる割合が高い。
- 日本においても、起業家が起業に当たり最も影響を受けた者としては、身の回りにいた起業家、成功した著名な起業家といった回答が多い。イノベティブな後継者を育成するためには、環境要因が重要であることが示唆される。

米国における幼少期に過ごした地域と将来の起業割合の関係



日本のベンチャー起業家が起業に当たり最も影響を受けた人



(注) 左図：2000-2017年における米国の企業の税務情報と起業家の個人情報とを紐付けたデータを用いた分析。数値は研究途上の暫定値であり、今後変更があり得ることに留意。

右図：設立5年以内の日本のベンチャー企業1,459社に対して、2020年5月13日-6月12日に実施したアンケート調査の結果（回答数・136社）。

(出所) 成長戦略会議（第8回）資料（令和3年3月）を基に作成（元データは、Raj Chetty, John Van Reenen, Owen Zidar, Eric Zwick “America’s Missing Entrepreneurs”（暫定版）、一般財団法人ベンチャーエンタープライズセンター「ベンチャー白書2020」）。

# 経営者の成長へのモチベーション・成長志向に至るきっかけ

- 100億企業への成長意欲をもつ中小企業経営者にヒアリングを行ったところ、中小企業の経営者が成長を目指すモチベーションは、「成長への期待」と「停滞への危機感」に大別された。特に、ヒアリングを行った経営者の多くが、人口減少、GX、市場構造の変化等、現状・将来に危機感を抱いて行動しており、**現状を正しく認識し、危機感を持つことは、成長を目指し行動変革する一つの前提となる。**
- また、成長志向に至ったきっかけとして、経営者の生来の気質による場合もあったが、**優れた経営者との交流などがモチベーションを持って動き出すきっかけとなった**経営者も見られた。
- 成長志向の経営者を増やしていくためには、成長への期待を高めるとともに、**自分事として捉えて動き出すきっかけづくりを促進**することが重要。

## 成長へのモチベーション

## きっかけ

### ■ 成長への期待

- 自社の力で地域をよりよくしていきたい、社会へ貢献していきたい。中小企業が日本を引っ張っていくという思い。
- 魅力ある企業へ成長することで人材確保につながる。
- 従業員の満足度向上のためにも成長が不可欠。
- 新たな事業に取り組むことで社員の能力を向上させたい。

### ■ 停滞への危機感

- 人口減少に伴い、国内市場だけでは主力事業が衰退していく可能性。新しいことへ挑戦していく必要。
- GX等による市場構造転換により、これまでの市場が縮小する可能性。
- 人材確保のためにも付加価値の高い商品に入れ替え、賃上げを行うことが必要
- 自社の継続、社員の生活と雇用を守るために成長が必要。

### ■ 経営者の生来の気質

- 知的好奇心が高く、様々なことにチャレンジしたい。

### ■ 経営者になる前の経験

- 中小企業の子に生まれ、親の経営を見的过程中で、下請的なビジネスモデルでは生き残れないと感じた。
- 大企業で働き、規模の大きな取引を行ったり、経営者の成長を目指す姿勢を間近で見てきた経験の中で、成長志向のマインドが培われた。

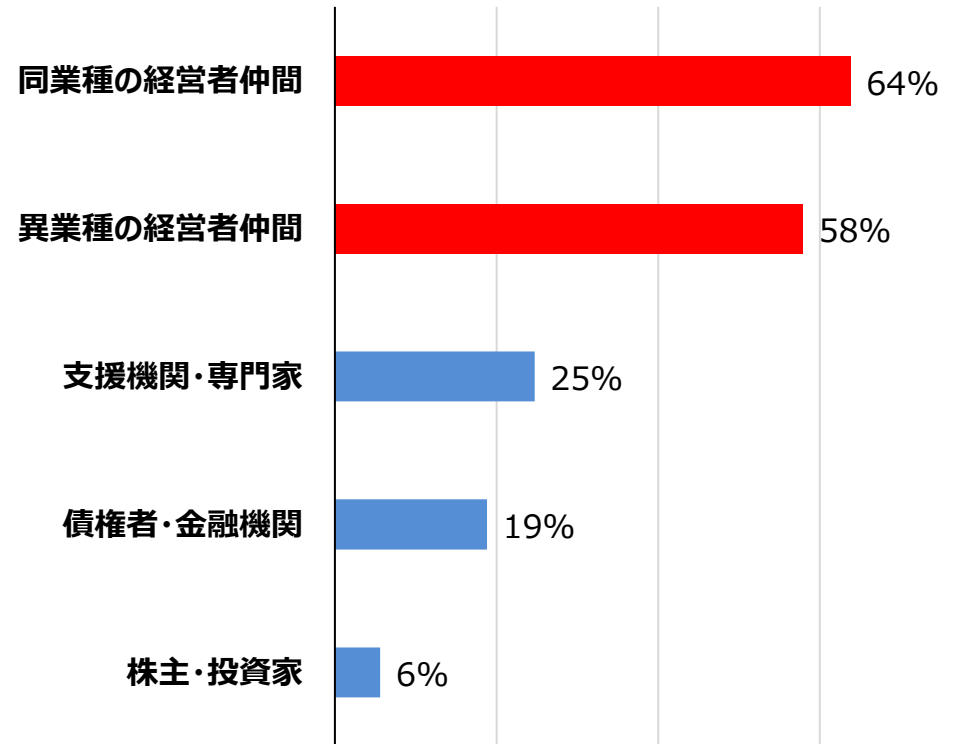
### ■ 経営者になった後の経験

- 周りの経営者との普段の会話から刺激を受けた。
- 経営者の交流会イベントに参加し、優れた経営者から話を聞いた。
- コンサルタントとの対話で成長の重要性に気づいた。

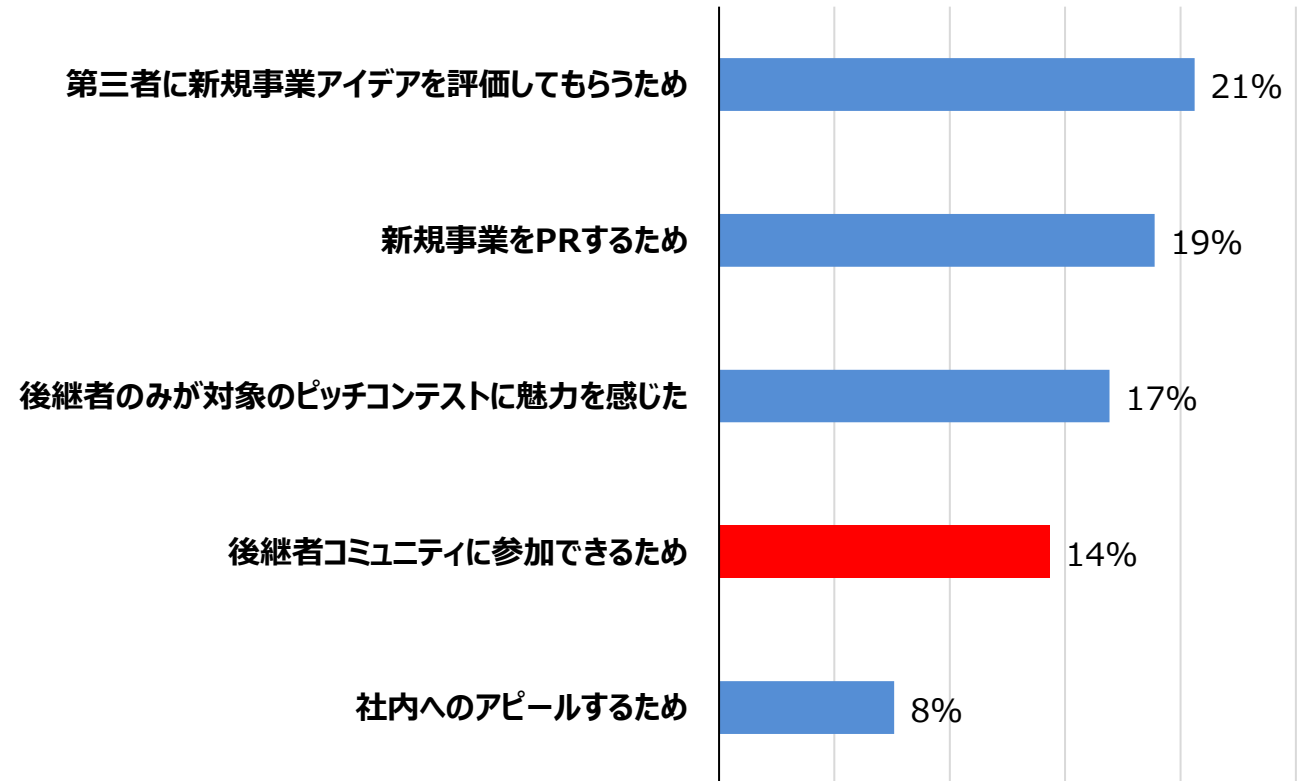
# 後継者におけるコミュニティの必要性

- 経営者が成長志向になるきっかけとなった交流先としては、同業種や異業種の経営者との回答が多い。
- なお、アトツギ甲子園の参加した目的についても、後継者同士のコミュニティに参加できるためとの回答も一定存在している。

経営者就任後における、成長意欲を高めることにつながった交流先  
(複数回答)



アトツギ甲子園に参加した目的  
(複数回答)

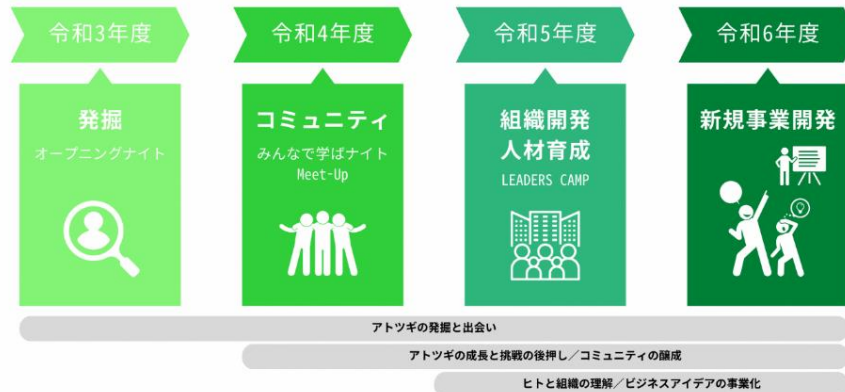


# 後継者支援のエコシステムについて

- 各地域において、後継者を支援するエコシステムを構築する動きとして、例えば、宇治市では、自治体、金融機関、商工団体などが連携し、後継者支援のエコシステムが構築されている。
- 他方、こうした取組を行っている地域はまだ少なく、後継者支援のノウハウを持たないところも多い。地域における後継者支援エコシステムを持続的に創出できるよう、支援していく仕組みを構築することが重要。

## 宇治市の例

- 宇治市では、市の産業部門と商工会議所が一体となって市内産業の振興を図るため、起業家、事業者の交流拠点である「うじらぼ」を開設。令和3年度から創業支援の取組に加え、アトツギ（後継者）支援を「アトツギらぼ」として実施。
- 「アトツギらぼ」は、宇治市と宇治商工会議所、京都信用保証協会、組織マネジメント育成会社、地域金融機関である京都銀行、京都信用金庫、京都中央信用金庫と協力しながら行うことにより、宇治市周辺地域に向け充実した後継者支援が行われている。



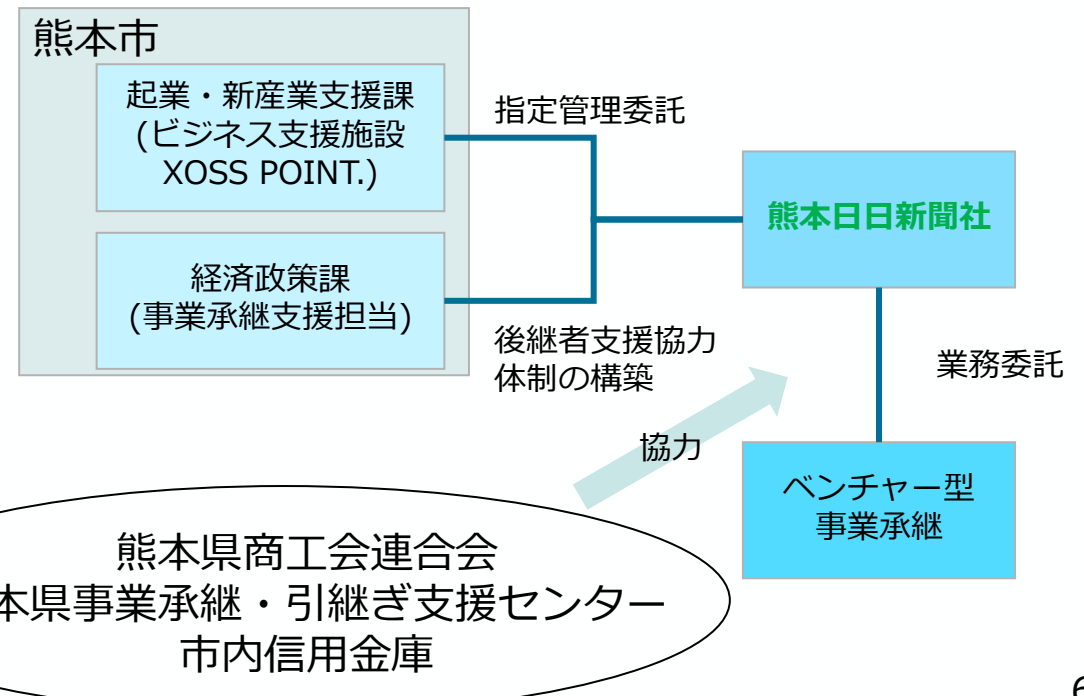
### ▲宇治市におけるアトツギ支援の変遷



- ## ▼2023年度のアトツギ支援プログラム



## 2023年度の熊本市におけるアトツギ支援の体制図▼



# (参考) 北九州市における後継者支援の取組

- 北九州市では、これまで事業承継支援を実施していたが、市内の次世代経営者・中核人材の育成に向けた支援として、アトツギを対象とした新規事業開発プログラムを開始。
- 受託企業のYMFG ZONE プランニングは、同グループである北九州銀行と協力し、後継者・後継予定者の掘り起こしを行い、プログラムの参加を促している。中小企業と直接相談を受けている金融機関を巻き込むことで地元のアトツギへ周知を円滑に行っている。また、市内のアトツギが集まったことにより、市内の前向きなアトツギが集まるコミュニティの形成に寄与することになった。
- 約7ヶ月間の伴走支援プログラムにおいて、家業を見つめ直す講座、新規事業の考え方について学ぶ講座に加え、自身の新規事業を発表後、アフターフォローを実施することでアトツギが新規事業に踏み出す一歩を作っている。

## ▼北九州市支援プログラム「Bridge北九州」



**参加者募集** 目指せ! アトツギベンチャー 日本一のまち **Kitakyushu Action!**

**アトツギ 未来創造 プログラム**  
Bond, Reborn, Innovation, Descendant, Gather, Engagement

Bridge(ブリッジ)は、家業の未来を見据えて新たなチャレンジに踏み出す「アトツギ(後継者・後継予定者)」に向けた約7カ月間の伴走支援プログラムです

**1** 新規事業の創出や既存事業の見直しなど「家業の変革」を支援  
**2** アトツギ向け「ビジネスイベント」への出席をサポート  
**3** 数人あるアトツギ同士の出会いの機会を創出し「ネットワーク」の支援

**SCHEDULE**

| 募集    | 募集期間                  | 定員    | 審査方法                                      | 審査結果                 |
|-------|-----------------------|-------|-------------------------------------------|----------------------|
| キックオフ | 8.1Thu > 8.31Sat      | 10名程度 | 書類・面接審査                                   | 9月上旬<br>メールにて通知いたします |
| キックオフ | 9.11Wed 16:00 ~ 18:00 | プログラム | 2024年9月 - 2025年3月<br>目標について2024年秋に実施いたします |                      |

主催 北九州市 (産業経済局 中小企業振興課)  
運営 株式会社YMFG ZONEプランニング (北九州市小倉北区東門1丁目1番10号 TEL: 080-3694-8626 担当: 三村・西村)

お申し込みは「Bridge」HP から ▶▶▶  
申込期限 **8.31 sat**  
https://www.bridge-kitakyushu.com/

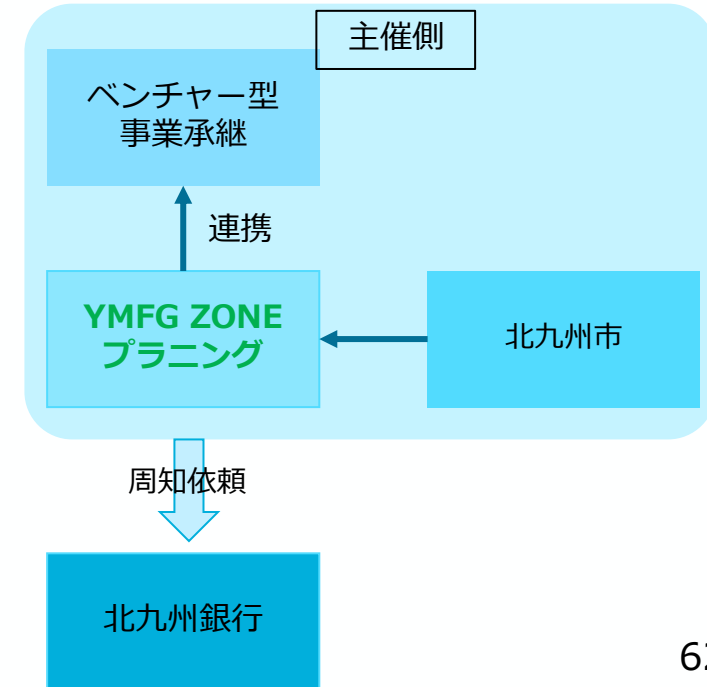
## 北九州市のこれまでの事業承継支援

平成28年度に中小企業実態調査を実施。後継者不在率が46%、約6割が廃業と回答

- 事業承継セミナーを実施
- 専門家派遣による助言・指導
- 事業承継相談窓口の創設
- 北九州市事業承継・M&A促進化助成金
- サーチファンドを活用した経営人材の紹介

- 令和6年度
- オープンネームマッチングサイト「のれん引継ぎプロジェクト」の開始
  - アトツギ未来創造プログラム「Bridge 北九州」

## 北九州市におけるアトツギ支援の体制図▼

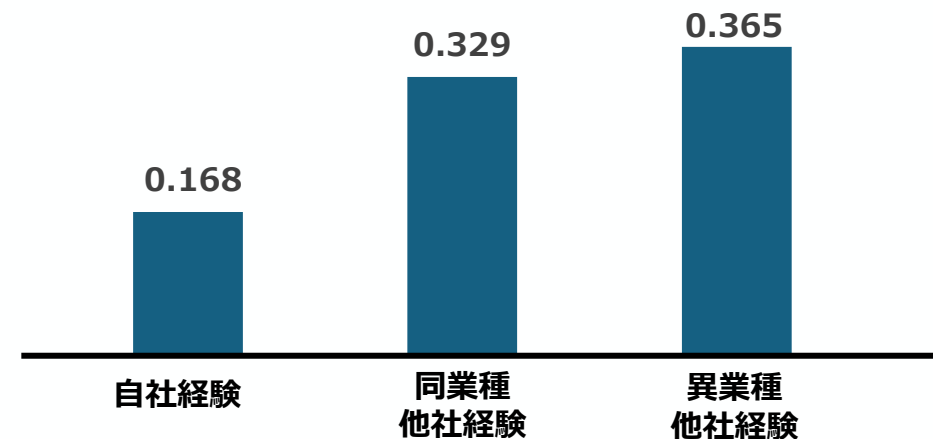


# 後継者の経営能力と職業キャリア

- 外部環境の変化のなかで、中小企業が持続的に成長していくためには、与えられた経営資源をより効率的に利用して、利益を最大化しようとする（オーディナリー・ケイパビリティ（通常能力））とともに、環境や状況が激しく変化する中で、企業が、その変化に対応して自己を変革する（企業変革力（ダイナミック・ケイパビリティ））ことが必要である。
- 実際、中小企業を対象とした分析によれば、新事業分野への進出等の戦略や新規施策の実施は業績に好影響を与えている。その上で、職業キャリアは、後継者の経営能力を高め、戦略変更や新規施策の実施に有意な正の効果を持つ。その中でも他社経験、とりわけ異業種他社経験は、自社経験と比較して強い効果を持っている。
- これらの結果から、中小企業の後継者にとって、「越境経験（承継企業という境界を越境した経験）」の有効性が示唆される。

## 職業キャリア別にみた、後継者の新規戦略・施策の実施状況

（図の数値は係数を示し、係数が高いほど、後継者が新規戦略・施策を実施していることを示している）



（注）「戦略施策の実施状況」を被説明変数として、従業員数や経営者年齢等もコントロールしたプロビット推定を行っている。「戦略施策の実施状況（戦略施策数）」は、「新たな事業分野への進出」「新たな顧客層の開拓」「新たな経営理念の確立」「新商品と新サービスの開発と販売」「製品とサービスの新しい生産方法や新しい提供方法の開発」「取引先の選別」「新部門や子会社等の立ち上げ」「経営幹部の交代」「従業員の経営参加や権限委譲」「不採算部門などの整理」「店舗・工場・事務所などの増設と拡張」「社内の情報化の促進」の12項目について「1：どれかを選択」、「0：どれも選択しない」としたダミー変数を足し合わせた連続変数（最大12、最小0）である。「自社経験」は、職業キャリアについての、「貴社で勤務」「貴社の子会社・別会社で勤務」の回答のダミー変数（「1：どれかを選択」、「0：どれも選択しない」）であり、「同業他社経験」は「同業種の他社で勤務」のダミー変数であり、「異業種他社経験」は、「異業種の他社で勤務」「上記以外の勤務先で勤務（公務員等）」のダミー変数である。分析対象は、日本政策金融公庫の融資先24,569社を対象とした2009年の調査の回答企業のうち、事業承継を実施しており、回答に欠損のない4,061社である。図示している係数のt値が、自社経験が10%水準、他社経験と、異業種他社経験は1%水準で統計的に有意であり、図示していない事業承継後のパフォーマンスと戦略施策数の関係は係数はプラスで1%水準で有意である。

（出所）佐藤憲（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』、『2020年版ものづくり白書』