

親族内承継に係る施策の効果検証と 今後の検討の方向性について

2025年7月10日
中小企業庁

本検討会で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、御議論いただきたい。

第1回検討会での各論点に対する御意見

【論点⑥】事業承継の現状とこれまでの施策の評価

- 「事業承継税制の特例措置が多くの中企業の事業承継の促進につながっていると評価できる」等の御意見もあったが、「もう少し過去のデータを利用した形での効果検証をすべき」との御指摘があった。
- 「M&Aなどの選択肢もあるなかで、親族内承継への支援が必要とすれば、そもそも中企業の親族内承継に関して支援する妥当性や、支援が必要としてターゲットの在り方をどのように考えるか」との御指摘もあったほか、事業承継税制について「昨今の経済状況を踏まえた特例措置後の新たな措置が求められる」、「特例措置の期限が経過した後も何かしらの措置必要」、「地域経済の維持存続という観点からは、成長する企業のみならず、地域コミュニティを支える事業者も支援すべき」等の御意見があった。

【論点①】成長の後押し

- 「税制を特別な支援をやることによって何が日本経済全体にとって達成できるのかということを考えないと支援はできず、そうするとどういう要件の下で何を達成するのかというところを考えていく必要がある」との御意見があった一方で、「成長する前提なのは厳しい面もある」等の御指摘もあった。

【論点②】計画的な事業承継

- 「早期の事業承継のために、相続より贈与を優遇すべきではないか」、「特例承継計画をもう少し実のあるものにすべきではないか」等の御意見があった。

【論点③】雇用について

- 「人手不足という現状がある中で、雇用要件を代替するものを検討するべきではないか」、「雇用要件が厳しい故に事業承継税制が使いづらい印象がある」等の御意見があった。

【論点⑦】後継者の経営能力育成について

- 「アトツギは、事業成長を志す経営者という視座から見ると、創業者と違いはなく、異業種、異分野の交流とは、経営者の成長に非常に影響がある。そのため、エフェクチュエーションといったような起業家の特性を交ぜるようにすることも、アトツギの成長支援のところに入れていくべき」とのご指摘があった。加えて、広く経営に関係する知識、中小企業診断士の資格のような、経営の知識を広く浅く学ぶことが必要」のご指摘があった。
- 「後継者の経営者能力について、後継経営者が経営革新遂行に向けた経営計画を策定することが鍵になる。」という御意見と同時に、「異業種含めた後継者同士のコミュニティを作ることも経営革新の遂行につながる」のご指摘もあった。

本日御議論いただきたい論点

<事業承継税制について>

前回検討会の御意見を踏まえ追加

【追加論点1】事業承継税制の効果について

- 事業承継税制の特例措置の政策効果について、活用事業者アンケートの集計（速報値）も踏まえ、事業継続や承継後の事業への影響といった観点からどのように考えるか。
- そもそも中小企業の親族内承継を支援する妥当性や、支援が必要としてそのターゲットの在り方をどのように考えるか。

【追加論点2】猶予のメリットと課題

- 現行の事業承継税制の特例措置は猶予となっているが、猶予措置の経営上のメリット・デメリットとデメリットの解決策についてどのように考えるか。

今回の主な論点

【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切と考えられるか。

【論点⑤】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ガバナンスを発揮するためには財務状況の適切な開示等による取組を推進するべきではないか。

【論点⑥】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。

<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。

1. 事業承継税制について

(1) 効果検証（暫定版）

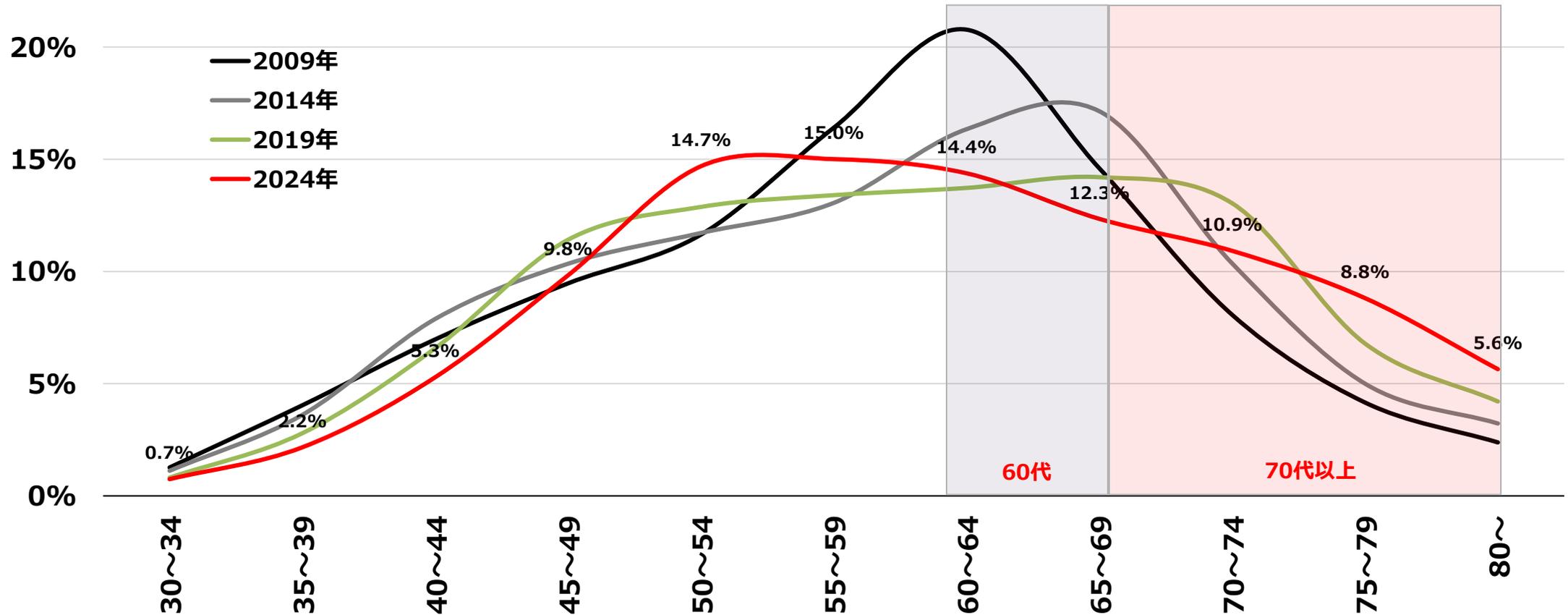
(2) 新たな施策の方向性に係る論点

2. 後継者育成について

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



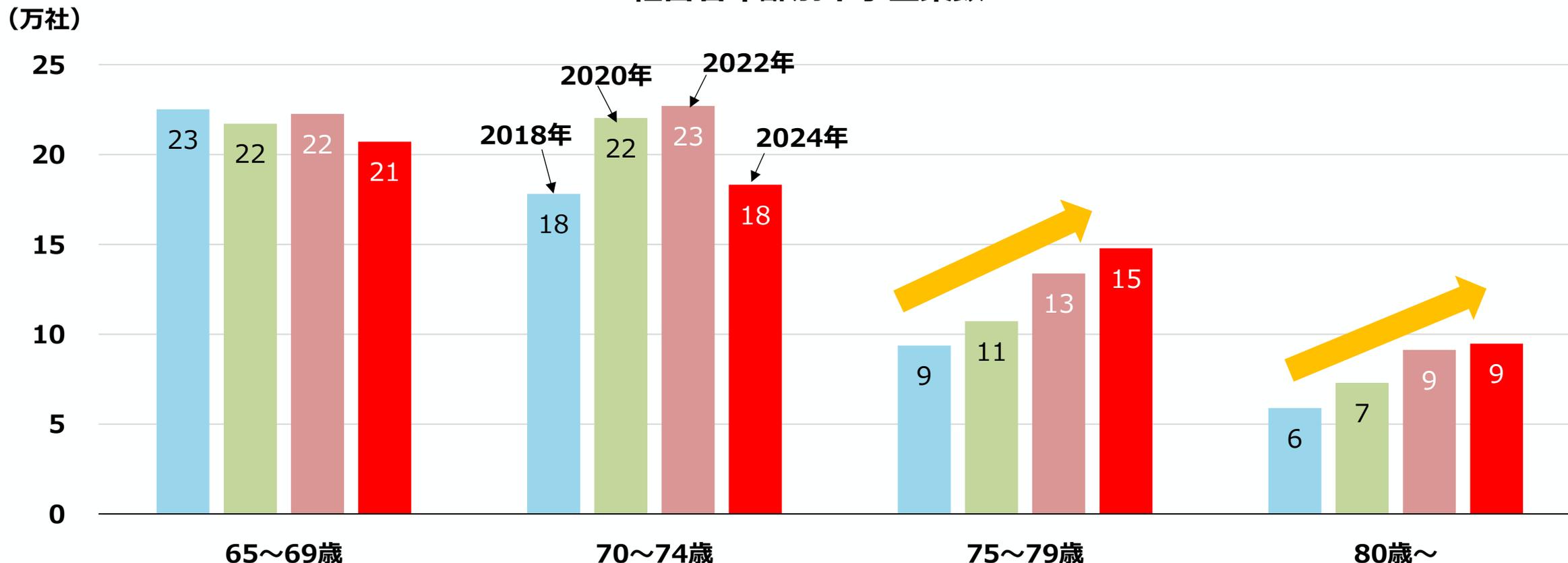
(出所) 帝国データバンク「全国企業『後継者不在率』動向調査」(2024年)を基に作成。

経営者の年齢分布の推移と事業承継の進展

【追加論点1】事業承継税制の効果について

- 特に「団塊の世代」に該当する現在75～79歳の層は、後継者不在も一因として、現在も経営を担っている状況と推察され、今後も高齢の経営者人口が増えていくと想定される状況の下、事業承継が喫緊の課題といえる。

経営者年齢別中小企業数



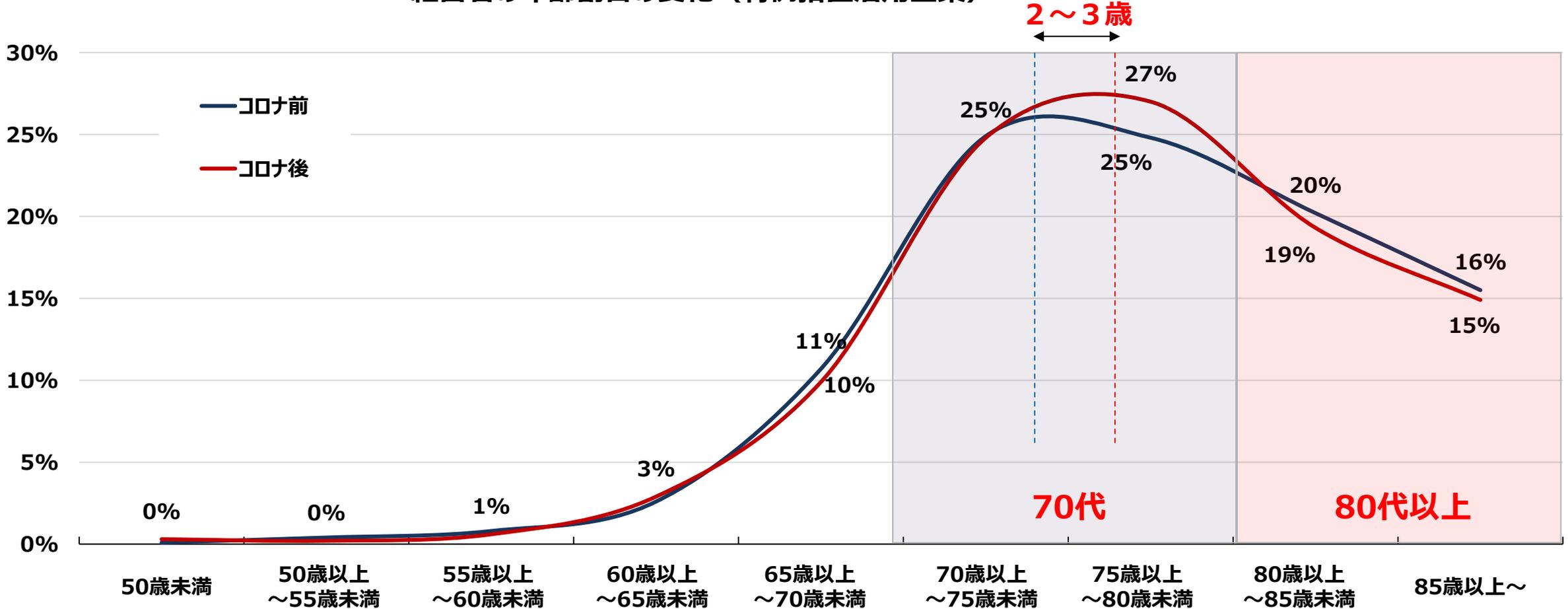
(注) 帝国データバンク「企業概要ファイル」を元に、2018年～2024年における各年齢層の企業割合に、中小企業庁「中小企業実態基本調査」における2018年6月、2020年6月、2022年6月、2024年6月時点の法人数を乗じて算出している。

(出所) (株) 帝国データバンク「企業概要ファイル」再編加工、中小企業庁「中小企業実態基本調査」

経営者の年齢分布の推移と事業承継の進展

- 事業承継税制特例措置にて贈与認定を受けた企業の経営者年齢分布は、コロナ禍後である2020年以降ではコロナ禍以前に比べて、分布のピークが2～3歳後ろ倒しになっている。コロナ禍によって事業承継が滞っていた可能性がある。

経営者の年齢割合の変化（特例措置活用企業）



(注) 法人版事業承継税制特例措置の活用事業者のうち、第一種のみを個社ベースで集計。

2018年～2019年12月をコロナ前、2020年1月～2024年3月までをコロナ後として、贈与日における経営者の年齢を抽出し、その構成比を計算している。

(出所) 中小企業庁にて集計・作成

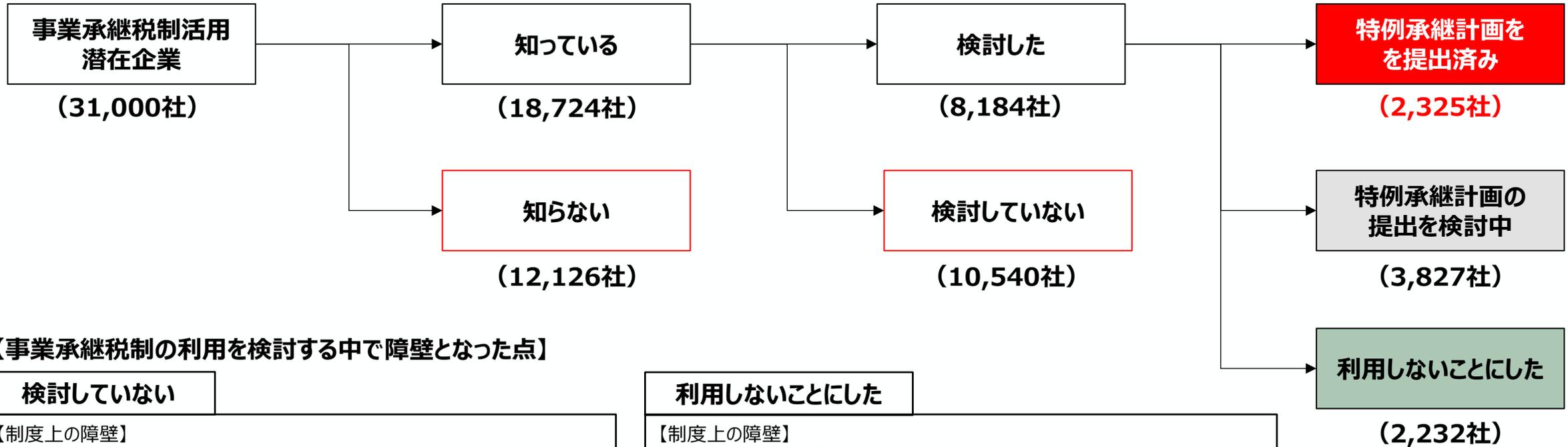
- 法人版事業承継税制を潜在的に活用する可能性の高い者（経営者年齢60歳以上の親族内承継希望者で株価1億円以上）は、2018年時点で12.5万社程度存在しており、10年間でストックを解消すると仮定すると、年間1.2万社程度の潜在利用層が存在していたと推計される。特例承継計画の提出件数が年平均3千件程度であるため、潜在利用層の約4分の1が程度が活用している。2024年においても同程度の潜在利用層が存在しており、引き続き活用が見込まれる。

	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 (53%)	89万社 (57%)
③うち親族内承継希望者	33万社 (4割)	31万社 (3.5割)
④うち株価1億円以上	12.5万社 (38%)	11.7万社 (38%)
年間活用件数 (10年でストック解消と仮定)	12,500社	11,700社

(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エイト付けし算出。

- 事業承継税制活用の潜在層約3.1万社（注）のうち、事業承継税制を知らない企業は約1.2万社、知っているものの検討していない企業は約1万社存在すると想定。制度上の障壁、利用企業側の障壁により、活用企業数が限定的になっている。

事業承継税制活用潜在企業数と活用までのボトルネック



【事業承継税制の利用を検討する中で障壁となった点】

検討していない
【制度上の障壁】 適用期限までに事業承継を完了することができない・・・23.9% 提出期限までに特例承継計画を提出できない・・・20.3%
【自社の障壁】 後継者候補はいるが、経営者としての人材育成が終わっていない・・・32.9% 現代表者が現役で働けるため、今すぐの事業承継は考えられない・・・22.5%

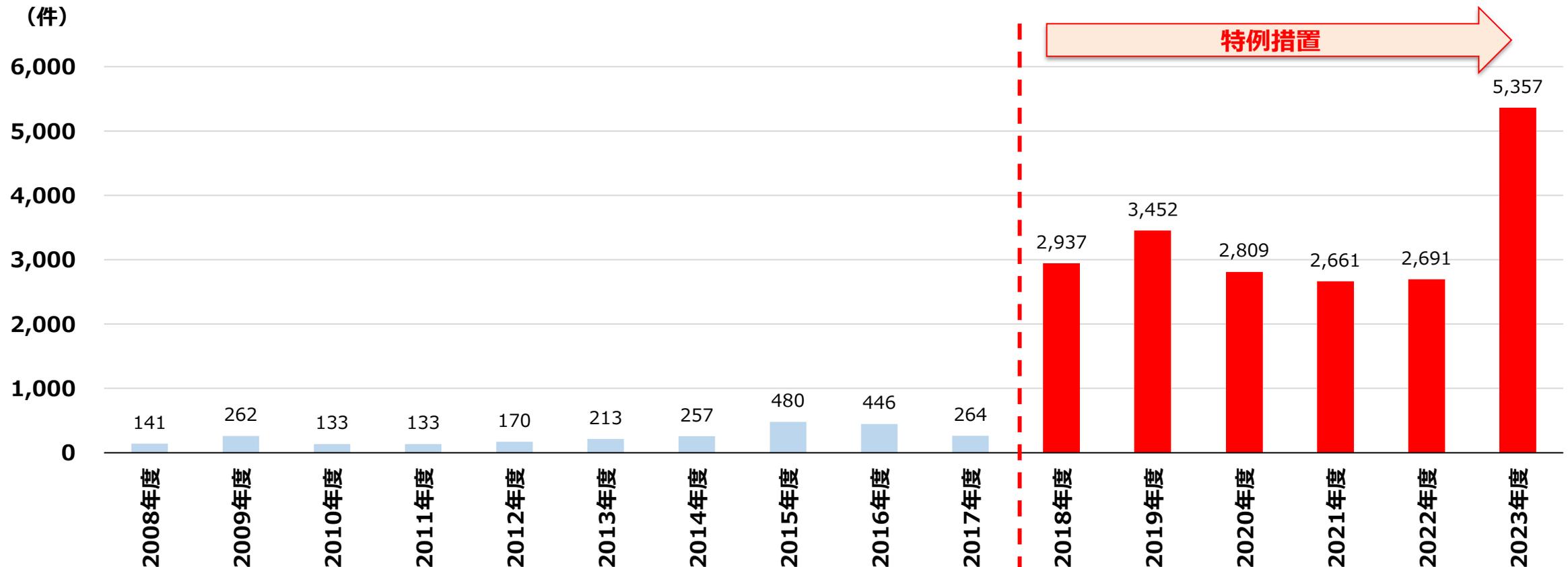
利用しないことにした
【制度上の障壁】 提出書類や手続きが煩雑・・・37.3% 納税猶予が取り消されるリスクがある・・・23.5%
【自社の障壁】 現代表者が現役で働けるため、今すぐの事業承継は考えられない・・・27.5% 後継者候補はいるが、経営者としての人材育成が終わっていない・・・25.5%

（注） 前頁「事業承継税制の潜在活用層」の「③うち親族内承継希望者」31万社を特例措置の適用期限である10年で除して（10年でストック解消されると仮定）年間の親族内承継希望者を算出した上で、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」における事業承継税制の利用検討割合の%を乗じている。また、アンケートでは東京23区内の事業者を対象にしている。

（出所） 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」

- 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年度～2022年度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。

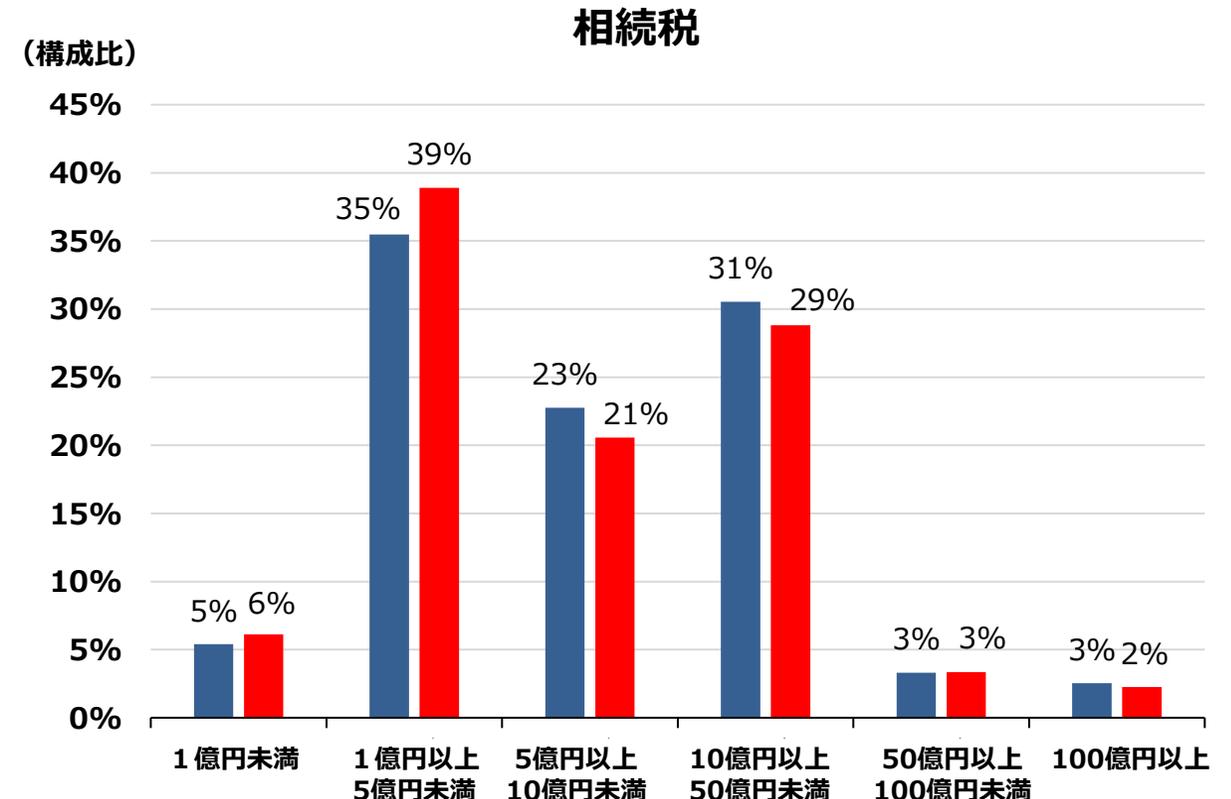
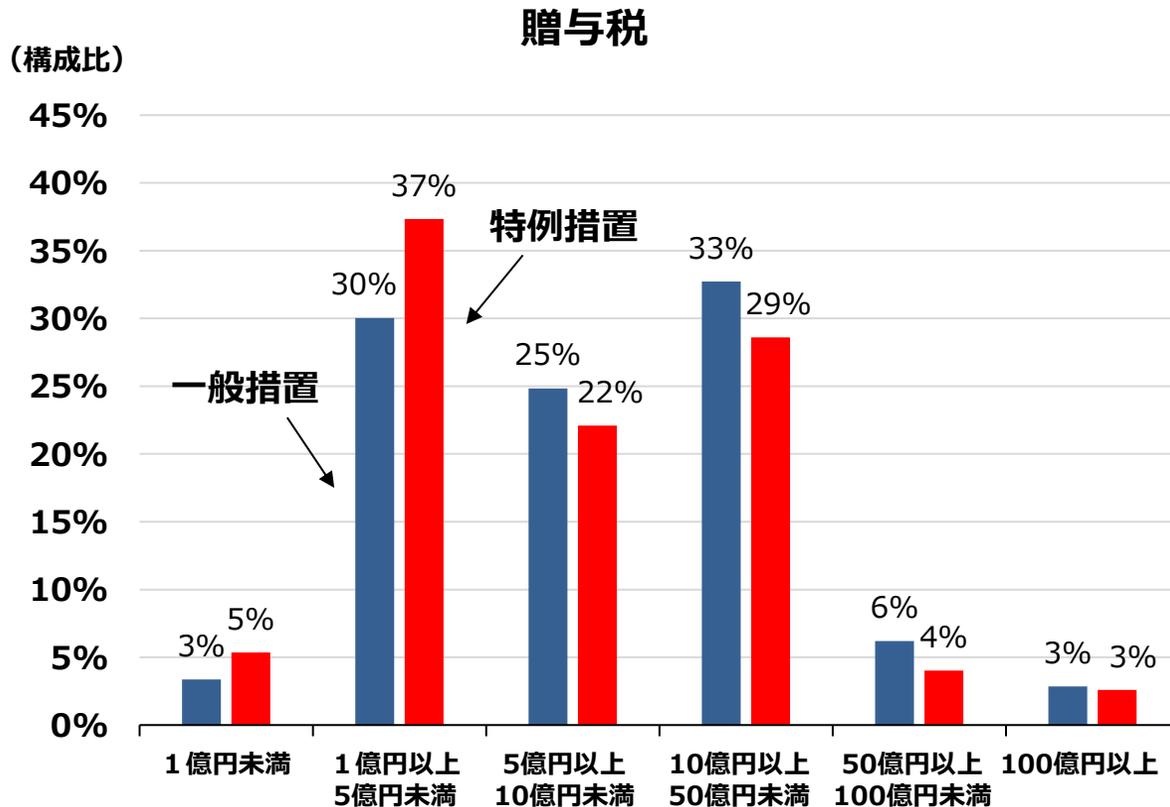
事業承継税制の活用件数



事業承継税制の活用状況（売上規模別）

- 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。
- 一般措置と比べ、特例措置では売上規模5億円未満の企業割合が増加しており、比較的規模の小さい企業にも事業承継税制の活用が広がっているといえる。

事業承継税制の活用企業における売上規模別割合



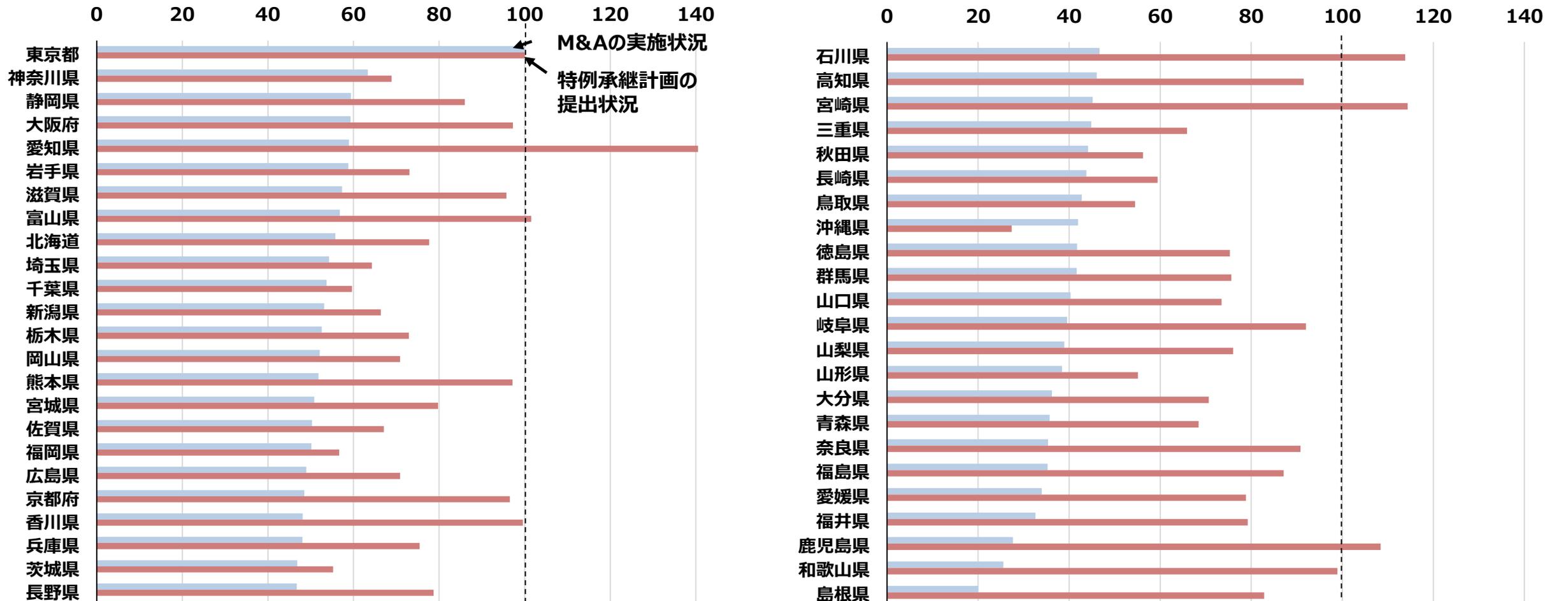
(注) 法人版事業承継税制特例措置の活用事業者（2025年2月末時点贈与税・相続税認定中）のうち、第一種のみを個者ベースで集計。
 (出所) 中小企業庁にて集計・作成

事業承継税制の活用状況（都道府県別）

【追加論点1】事業承継税制の効果について

- 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。地方における事業承継問題は、事業承継税制が一つの解決手段として広く普及していると推察される。

中小企業 1 万社あたりのM&A件数と特例承継計画提出件数の都道府県別比較（東京都=100とした場合の値）（東京都=100）

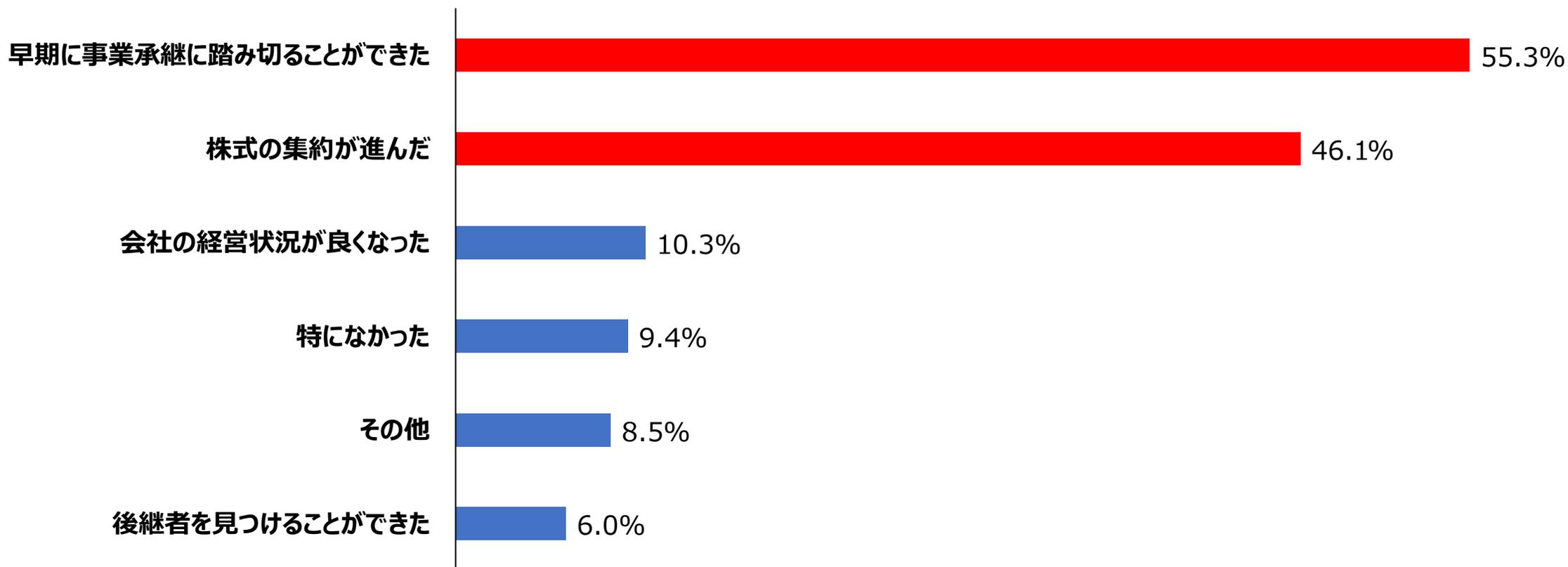


(注) 2021年4月～2023年3月までのM&A登録支援機関における中小企業のM&A（譲渡側）件数と、2018年～2023年3月までの特例承継計画の提出件数を都道府県別に集計し、各都道府県ごとの中小企業数で除している（1万社あたり）。その上で、東京都の件数を100として、各都道府県の件数を指数化している。上図はM&Aの実施件数順に降順としている。

(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

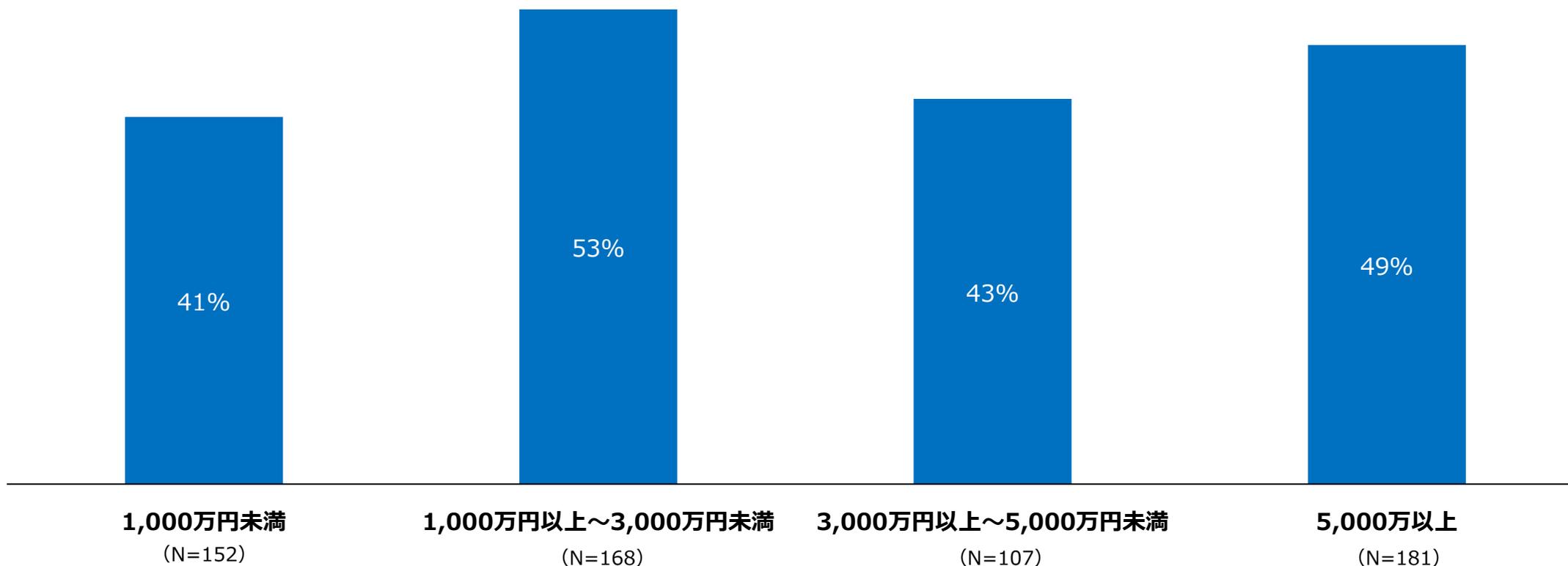
- 事業承継税制（特例措置）の活用事業者は、その効果として、半数程度が「早期の事業承継の実施」や「株式の集約」等を挙げている。安定的な事業継続の観点から、株式の集約を目的としている税制であるため、制度設立当初の目的に合致した一定程度の効果が伺える。

事業承継税制の効果（複数回答）



- 事業承継税制の活用で早期の事業承継に踏み切ることができた企業の割合は、納税猶予額の規模にかかわらず40%～50%程度である。事業承継税制が、幅広い規模の企業で早期の事業承継を促す役割を果たした可能性がある。

早期の事業承継に踏みきれた企業の割合（納税猶予額別）

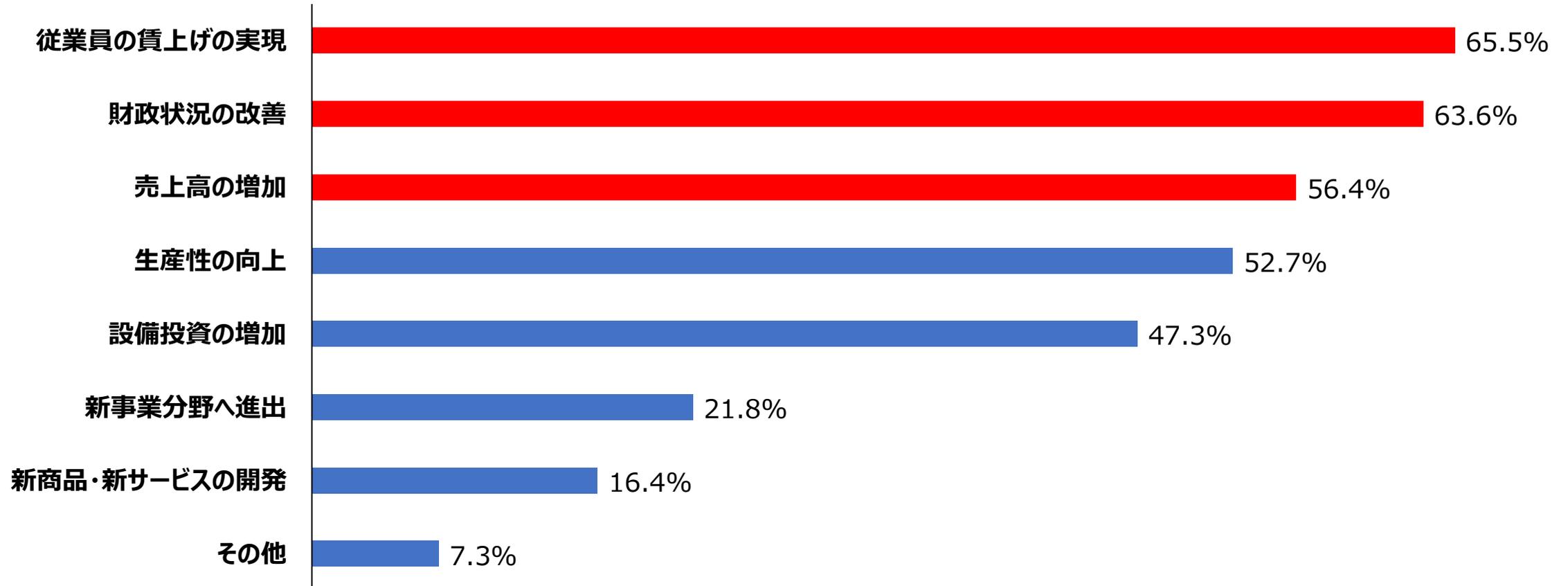


(注) 事業承継税制を活用した事業者に対するアンケート調査。調査時期は2025年6月1日～6月30日。

(出所) 中小企業庁「事業承継税制に関するアンケート調査」(速報値)

- 事業承継税制（特例措置）を活用したことによる会社経営上の効果としては、「従業員の賃上げの実現」や「財政状況の改善」、「売上高の増加」が挙げられている。

会社経営に対する効果（複数回答）

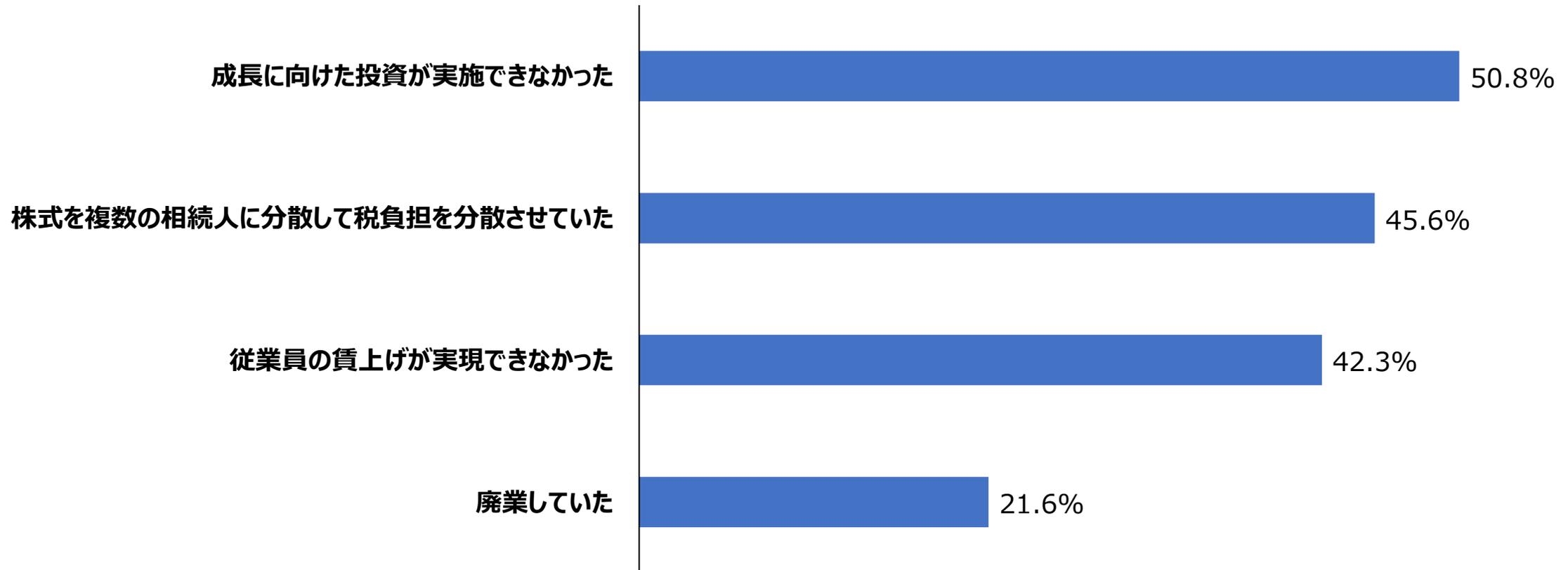


(注) 事業承継税制を活用した事業者に対するアンケート調査。調査時期は2025年6月1日～6月30日。N=55

(出所) 中小企業庁「事業承継税制に関するアンケート調査」(速報値)

- 事業承継税制がなければ、成長投資・賃上げを実施できなかった企業や、株式が分散していたという企業も存在している。

事業承継税制がなかった場合の影響（複数回答）



(注) 事業承継税制を活用した事業者に対するアンケート調査。調査時期は2025年6月1日～6月30日。N=305

(出所) 中小企業庁「事業承継税制に関するアンケート調査」(速報値)

1. 事業承継税制について

(1) 効果検証（暫定版）

(2) 新たな施策の方向性に係る論点

2. 後継者育成について

論点④株式の分散について

論点⑤ガバナンスの発揮について

論点⑥海外展開について

論点④株式の分散について（「猶予対象株式数」のあり方）

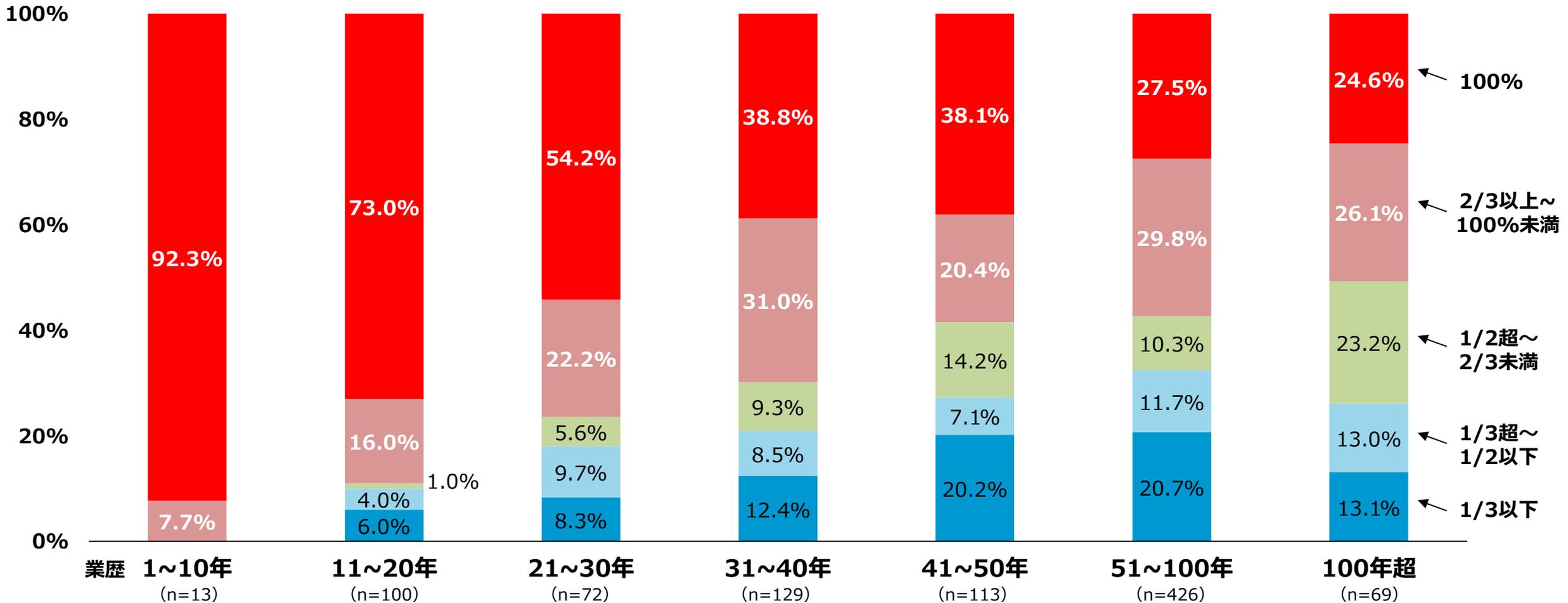
これまでの考え方

- 一般措置においては、**株主総会における特別決議に要する議決権2/3**が事業の安定的な継続に必要であるとの考えの下で、猶予対象株式数を総株式数の最大2/3までとした。
- 一方、**特例措置においては**、事業承継ニーズの高まる中、猶予対象株式数が最大2/3とされていることから、一般措置の利用が進んでいなかったとの認識のもと、**全株式を対象**とした。

業歴による現代表者・後継者の株式保有割合の推移

- 業歴が長くなるにつれて、株式の分散が進む傾向にある。株式の分散は少数株主の増加となる可能性がある。

業歴別における現代表者・後継者の株式保有割合の合計



少数株主の権利

- 会社法上、少数株主においては、株主代表訴訟の提議や株主総会の招集・議題の提案、会計帳簿の閲覧等の請求等のその**各種権利が認められている**。**所有と経営を一致させた形で安定的な事業運営を行う上では、少数株主への対応も一定の説明責任（コスト）が発生する**。少数株の買い取り業者などへの対応コストも踏まえると、**経営安定化のためには株式の集約が必要**と考えられる。

議決権数・株式数の要件	根拠法令
株式を有する場合（※1）	<ul style="list-style-type: none"> ● 計算書類等閲覧請求権【会社法第442条】 ⇒計算書類（貸借対照表、損益計算書等）等の閲覧を請求できる権利 ● 株主代表訴訟【会社法847条】 ⇒役員等の責任追及等を求める訴えの提起を請求する権利。
議決権を有する場合	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会設置会社株主の議案提案権【会社法304条】 ⇒株主総会において、会議の目的事項（議題）につき、議案（原案に対する修正案等）を提出できる権利
総株主の議決権の1%以上又は300個以上（※2）	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会設置会社株主の議題提案権【会社法303条】 ⇒ある事項を株主総会の目的事項（議題）として提案できる権利 ● 取締役会設置会社株主の議案の要領記載請求権【会社法305条】 ⇒株主総会において株主が提案する議案の要領を他の株主に通知するよう請求できる権利
総株主の議決権の1%以上（※2）	<ul style="list-style-type: none"> ● 株主総会検査役選任請求権【会社法306条】 ⇒株主総会に係る招集の手続き及び決議の方法を調査する検査役の選任を裁判所に申し立てることができる権利
総株主の議決権の3%以上又は発行済株式総数の3%以上（※2）	<ul style="list-style-type: none"> ● 検査役選任請求権【会社法358条】 ⇒株式会社の業務・財産の状況を調査させる検査役の選任を裁判所に申し立てることができる権利 ● 会計帳簿閲覧請求権【会社法433条】 ⇒会計帳簿等の閲覧を請求できる権利
総株主の議決権の3%以上（※2）	<ul style="list-style-type: none"> ● 株主総会招集権【会社法297条】 ⇒株主総会を招集することができる権利
総株主の議決権の10%以上又は発行済株式総数の10%以上（※2）	<ul style="list-style-type: none"> ● 解散請求権【会社法833条】 ⇒回復することができない損害が生じたの場合等に株式会社の解散を請求できる権利

（※1）株主代表訴訟については、定款の定めにより権利を有する株主から単元未満株主を除くことができる。

（※2）これを下回る個数又は割合を定款で定めた場合はその個数又は割合以上

論点④株式の分散について（「猶予対象株式数」のあり方）

今後の検討にあたっての視点

- そもそも、中小企業においては所有と経営が分離しておらず、100%オーナーによる経営が前提となっている場合が多い中、少数株主においても株主代表訴訟等の権限が認められていること等を念頭に、**2/3より多くの議決権の保有することについてどのように考えるか。**

論点④株式の分散について

論点⑤ガバナンスの発揮について

論点⑥海外展開について

論点⑤ガバナンスの発揮について（「雇用維持、成長、賃上げ、ガバナンス要件」のあり方）

これまでの考え方

- 一般措置においては**承継の実現による雇用の維持**をはかるため、承継後5年間の雇用8割確保要件が求められていた。とりわけ一般措置創設時は**リーマンショックによる雇用への影響が懸念**されたこともあり、当該要件が設けられた。
- ただし、将来にわたる制約になることから**事業承継税制の利用をためらわせる要因**となっていたことや**人手不足の深刻化**等の要因によって要件の硬直的な運用、一般措置における雇用確保要件の弾力化（※）が行われ、特例措置においては8割維持が未達の場合であっても経営の悪化等一定の場合には**猶予の継続が可能となった**。

※平成25年改正において、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、平成29年改正において、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、災害等の場合に雇用確保要件を緩和がなされた。

事業承継税制（特例措置）の活用事例

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。

新規事業で離島の産業維持に貢献

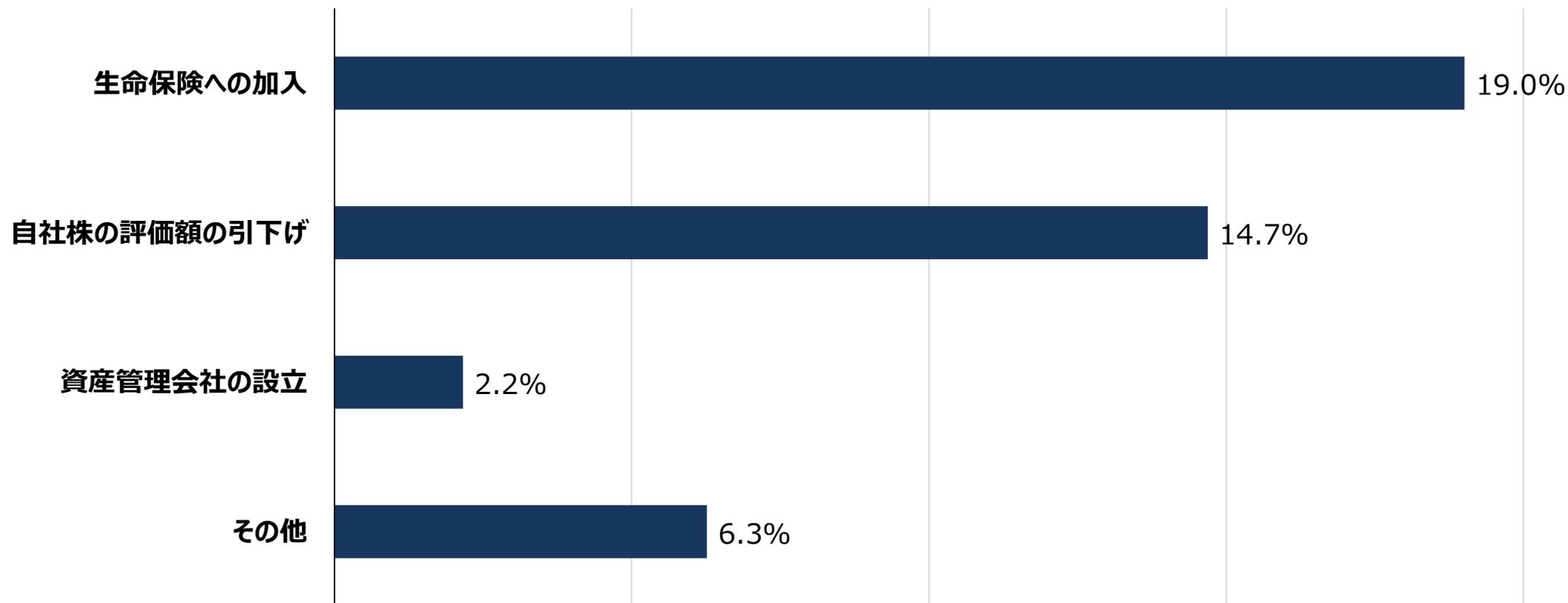
内航海運業／九州

- 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充実に加え、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**。

- 本来、円滑な事業承継のタイミングで、新たな雇用の確保や事業展開の加速など、投資促進につながることが期待される。
- 他方、事業承継税制の活用者において、本来、投資や賃上げに向かうべき資金が、生命保険の加入や自社株の評価額の引き下げといった相続税・贈与税対策に用いられてしまうケースが散見される。

相続税・贈与税の対策方法（複数回答）



(注) 事業承継税制を活用した事業者に対するアンケート調査。調査時期は2025年6月1日～6月30日。N=623
(出所) 中小企業庁「事業承継税制に関するアンケート調査」(速報値)

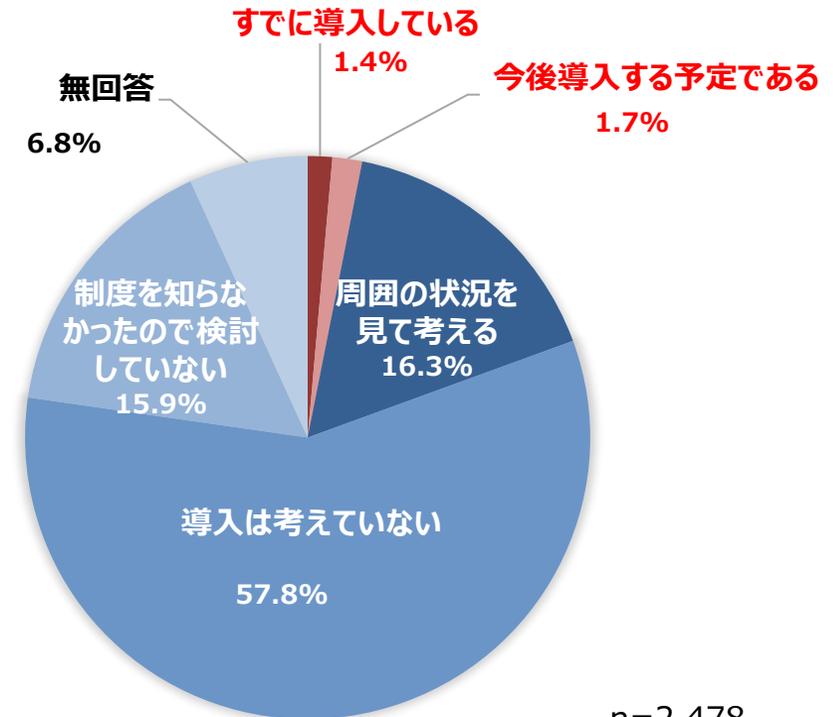
社内におけるガバナンス（会計参与について）

- 円滑な事業承継を念頭におけば、例えば、法人資産と個人資産の明確な分離など、中小企業にとっても、**一定程度、ガバナンスを機能させていくことが肝要**。
- 社内のガバナンスを確保する方法として、設置は原則任意であるものの、**会計参与の設置**という手法も存在。会計参与は**税理士（監査法人）又は公認会計士（税理士法人）が就任**ことができ、**取締役とともに財務諸表を作成**する。その上で**会計参与報告を作成すること等が義務**づけられている。
- 平成19年の調査では、中小企業における会計参与の設置割合は約3.1%と、会計参与の設置意向は限定的。

会計参与の概要

株式会社への設置義務	・原則任意（ただし、取締役会設置会社では監査役又は会計参与の設置が必要）
就任できる者	税理士（監査法人）又は公認会計士（税理士法人）
業務内容	<ul style="list-style-type: none"> ・取締役と共同して計算書類及びその附属明細書、臨時計算書類、連結計算書類を作成する。 ・必要がある場合に会計帳簿の閲覧又は謄写をし、取締役等に対して会計に関する報告を求めることができる。
義務	<ul style="list-style-type: none"> ・会計参与報告の作成 ・取締役の職務の執行に関し不正の行為又は法令又は法令若しくは定款に違反する重大な事実があることを発見したときの株主への報告 ・取締役会への出席、必要がある場合の意見陳述 ・計算書類等の一定期間の据置き <p style="text-align: right;">等</p>

会計参与の設置状況



(注) 会計参与の設置割合 (3.1%) : すでに導入している企業 (1.4%) と、今後導入する予定である企業 (1.7%) の合計値
 (出所) 右図: 中小企業庁「会社法施行の中小企業に与える影響に係る実態調査」

n=2,478

論点⑤ガバナンスの発揮について（「雇用維持、成長、賃上げ、ガバナンス要件」のあり方）

今後の検討にあたっての視点

- 近年では人手不足が深刻となる中、**単に雇用を維持することは中小企業の実態にそぐわない面があり**、むしろ事業の維持のためには、**成長を実現し、従業員一人当たりの生産性を向上させていくことも重要ではないか**。加えて、デフレ脱却の兆しが見えるなか、物価が上がり、賃金が上がることが当たり前の社会においては、コストカットではなく、投資を行うことで事業の成長を実現し、**従業員の賃上げにつなげることが企業に求められているのではないか**。
- 企業の資源の有効活用のためは、法人資産と個人資産の明確な分離など、中小企業にとっても、**一定程度、ガバナンスを機能させていくことが肝要**。
- 成長を実現し、雇用全体での賃上げを実現するにあたっては、**適切なガバナンスを機能させ、成長を志向するべきではないか**。この点、事業承継税制のメインユーザーである株価が比較的高い財務状況が優良な非上場企業は、金融機関によるデットガバナンスと上場市場等によるエクイティガバナンスがともに働かないガバナンスの空白地帯となっており、適切なガバナンスを働かせた上で成長を促していく必要があるのではないか。

論点④株式の分散について

論点⑤ガバナンスの発揮について

論点⑥海外展開について

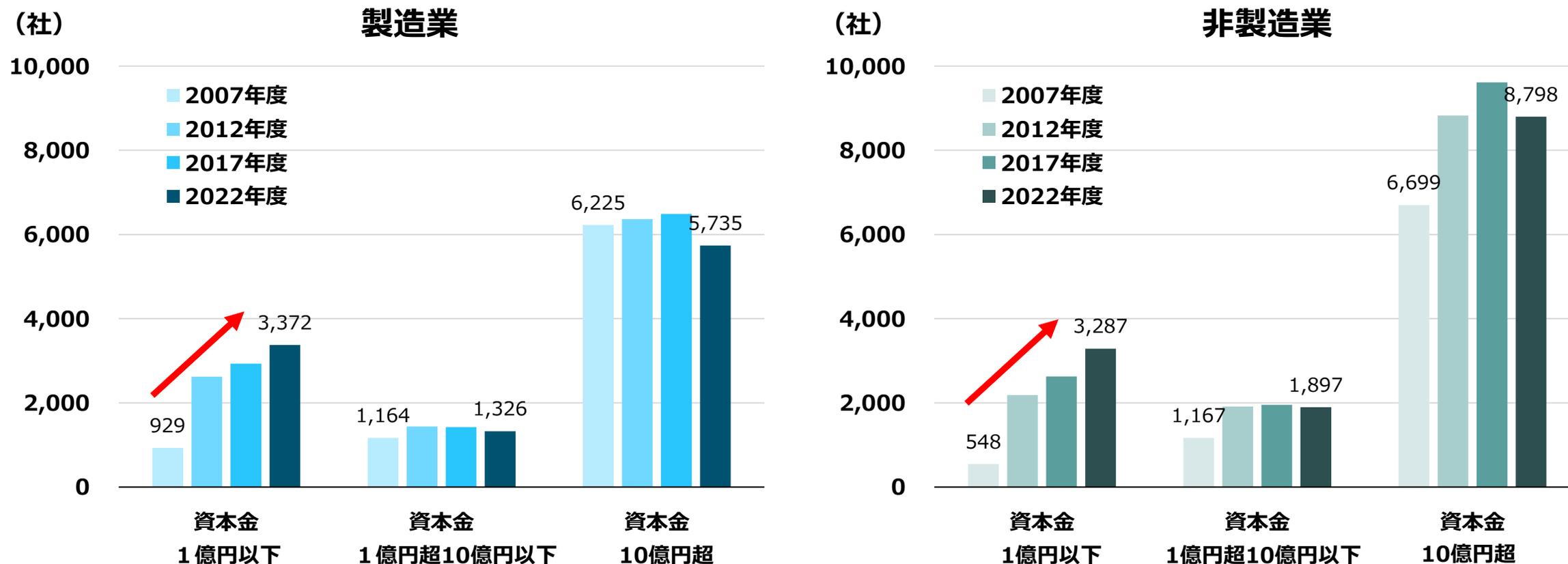
論点⑥海外展開について（海外子会社株式の扱い）

これまでの考え方

- 一般措置・特例措置においては、地域における活力維持は国内の雇用に関連するという整理の下、海外子会社は対象とされてこなかった。

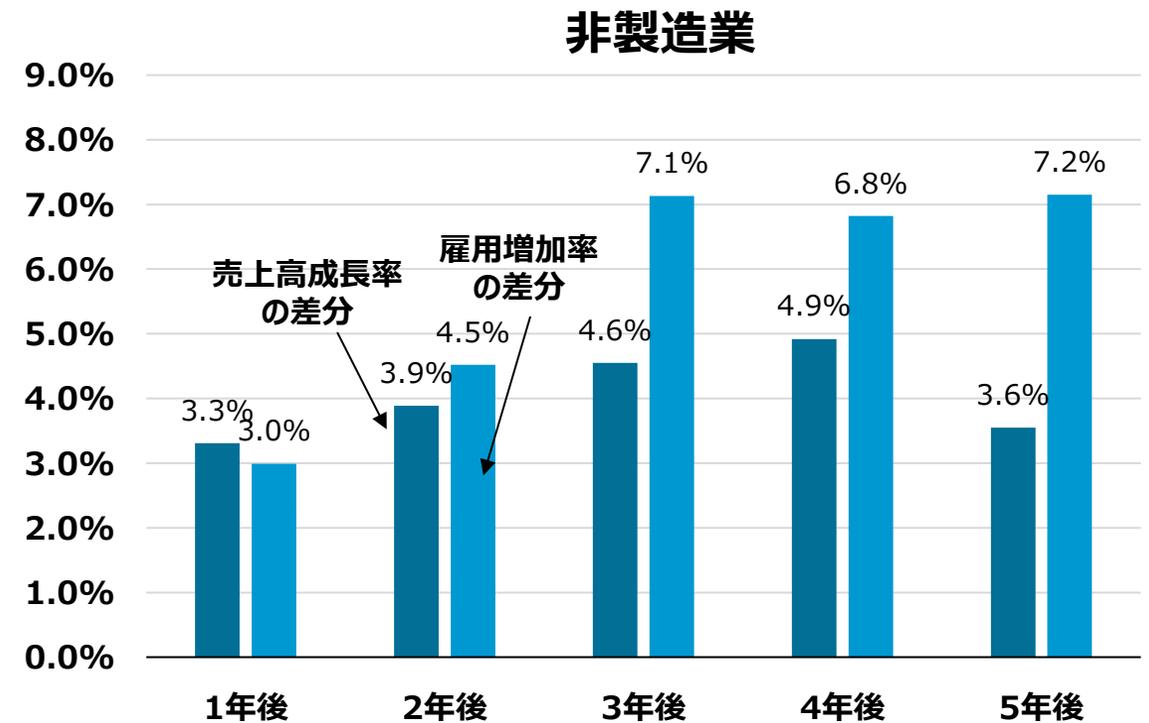
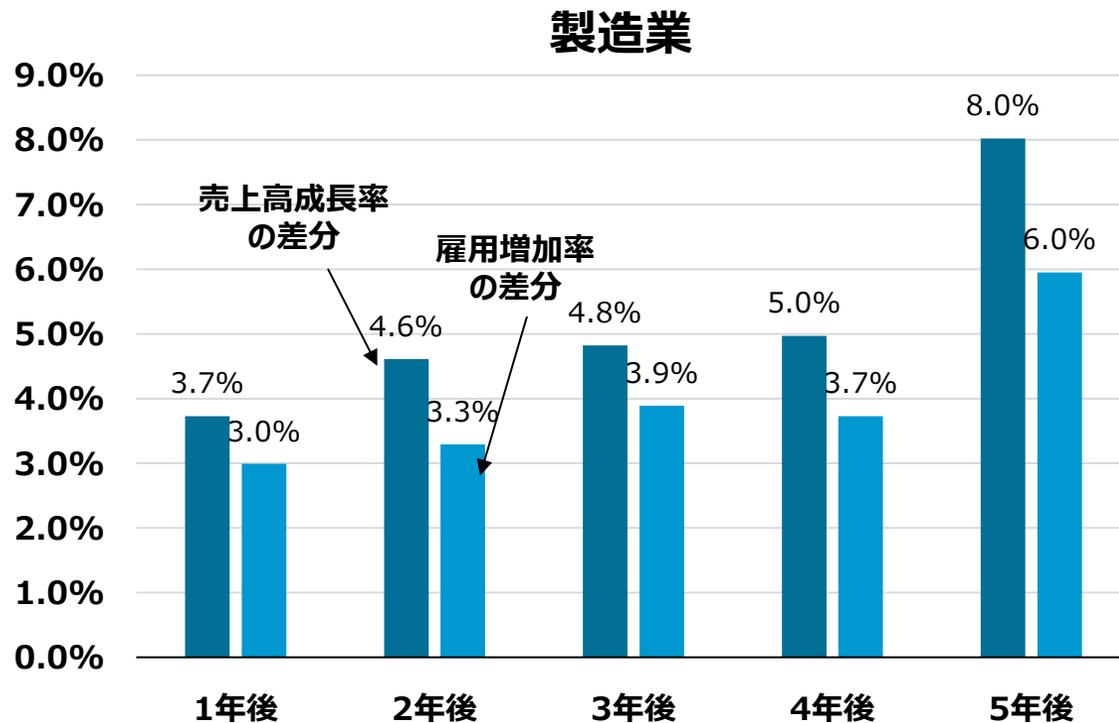
- 日本国内企業の海外現地法人の数を本社の資本金規模別にみると、資本金1億円超の企業と比べて、資本金1億円以下の中小企業の海外現地法人数が大きく上昇しており、中小企業による海外展開が進んでいる。

日本企業の海外現地法人数の推移（本社法人の資本金規模別）



- 海外直接投資を開始した企業は、開始後5年後にかけて売上高と雇用者数を上昇させている。海外現地法人を通じた活動を通じて、国内の事業や雇用にプラスの影響を与えていることが示唆され、海外展開の実施は成長のための重要な選択肢。

海外直接投資の開始後の業績の成長率（海外直接投資を開始していない企業との差分）



(注) 1995年度から2020年度の企業活動基本調査、海外事業基本調査のデータを用いた分析。傾向スコアマッチングを用いて、雇用者数、売上高、資本ストック額、全要素生産性、国内子会社数、年度、業種、規模等から算出したある年度にFDIを開始する確率が近い企業のうち、実際にFDIを開始した企業とFDIを開始しなかった企業をマッチングし、輸出・海外直接投資開始の1年前からの売上高、雇用者について差の差分析を実施した結果。なお、上記の値はベンチマークとなる海外直接投資を開始していない企業の売上高成長率、雇用成長率が0%の場合における、当該企業と海外直接投資開始企業の売上高成長率、雇用成長率に対応している。

(出所) 「通商白書2023」を基に作成

中小企業による海外展開

- 経済産業省の企業活動基本調査によると、海外展開を行う中小企業の比率は15%程度で推移。海外法人を設立し、事業の成長を加速している例も存在している。

中小企業の海外展開の取組事例（A株式会社）

- 1956年設立。精密板金加工・塗装加工を営む企業。
- 2011年にベトナムに現地法人を設立し、コスト改善と品質向上に取り組んだ結果、2017年度には黒字化を達成。適切な在庫管理や品質向上により、利益率の高い仕事が受注できるようになり、受注先に直納することも可能となった。
- 海外子会社での品質や原価の管理レベルが上がったことにより親会社の新規顧客も増加。



海外子会社本社社屋



海外子会社製品置場

論点⑥海外展開について（海外子会社株式の扱い）

今後の検討にあたっての視点

- 既述のとおり地域における活力の維持を図る上での事業の成長に着目すると、**海外子会社を通じた海外への販路開拓等が中小企業の成長において重要**ではないか。実際中小企業による海外展開は足下増加傾向にあり戦略上重要性が高まっていることも念頭に、**海外子会社株式**も対象とすることについてどのように考えるか。

參考資料

(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。

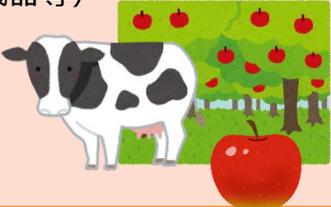
事業承継税制の概要

- **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	<p>事業を行うために必要な多様な事業用資産</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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） <p>等</p> 
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（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

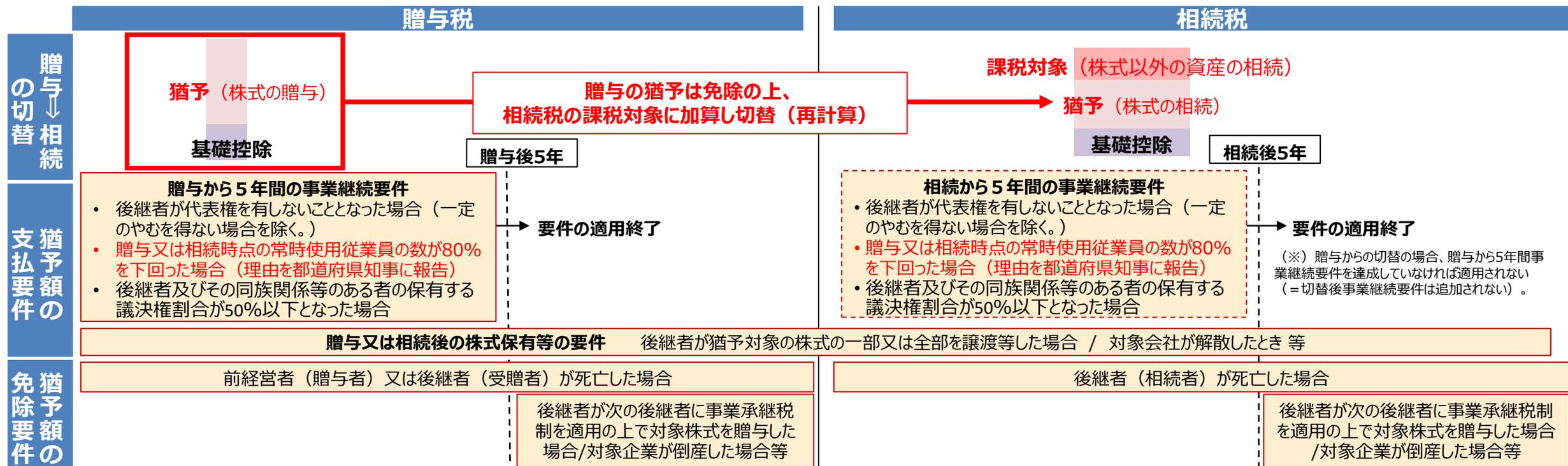
- ① 10年間の贈与・相続に適用される時限措置として、以下の点を抜本的に拡充。
 - (ア) 猶予対象株式の2/3制限を撤廃し、全議決権を対象に
 - (イ) 相続税の猶予割合を80%から100%に拡大
 - (ウ) 複数名からの承継や、最大3名の後継者に対する承継にも対象拡大
 - (エ) 雇用確保要件については、承継後5年間で平均8割の雇用を維持できなかった場合でも、その理由を都道府県に報告した上で、一定の場合※1には、猶予が継続可能に※2

※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

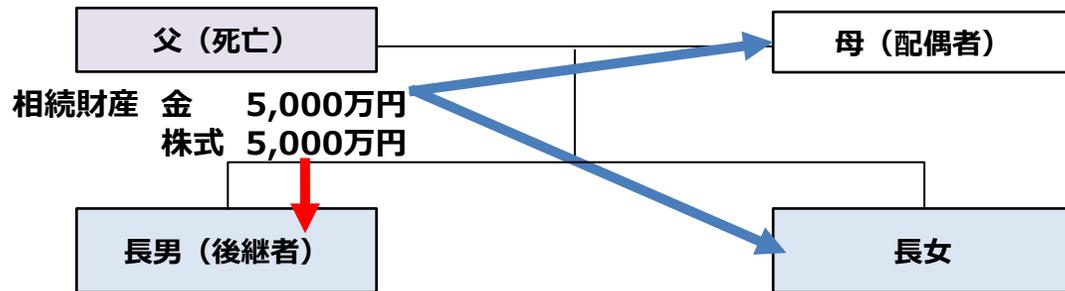
- 事業承継税制（特例措置）により、贈与税を猶予した後、**前経営者が死亡した場合には相続税の猶予に切替が可能。**
- 猶予額が確定する支払い条件としては、贈与又は相続から5年間の事業継続要件（代表者継続、雇用確保）、贈与又は相続後の株式保有等の要件が課されており、仮にこれに該当する場合には猶予額を納税する必要がある。なお、**特例措置における雇用確保要件については**、特例措置においては仮に該当してしまった場合にはその理由を都道府県に報告し、**一定の場合には猶予額が継続できることとなっている**（一般措置には当該措置は無）。
- 猶予額の免除要件としては、贈与税については、前経営者が死亡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

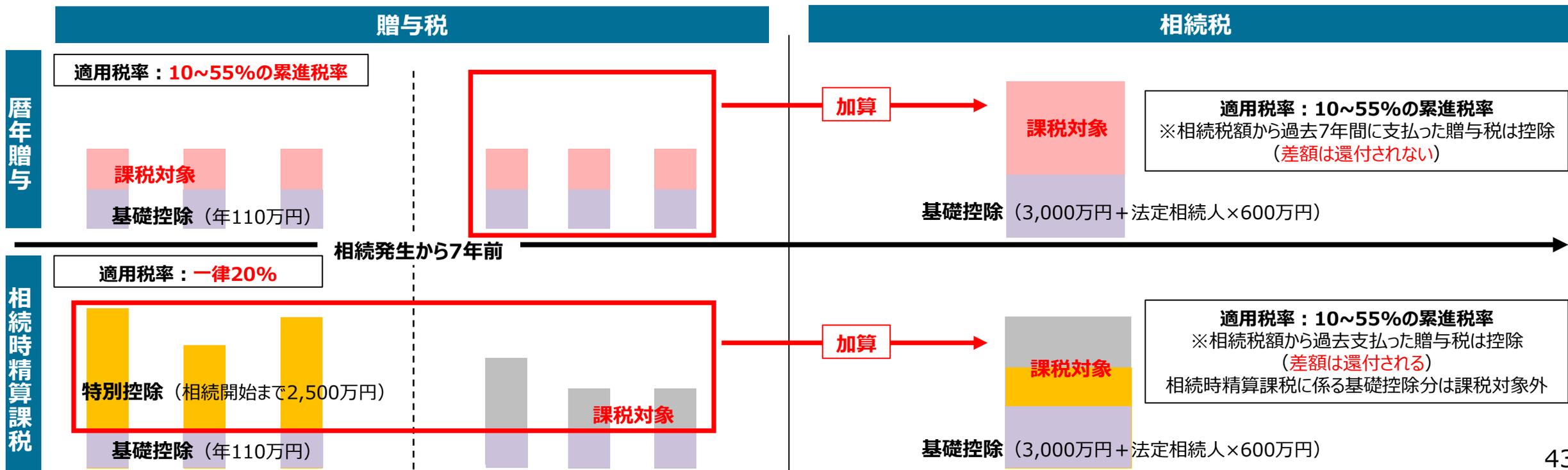
- ✓ 法定相続人が受取った死亡保険金のうち非課税限度額 (※500万円 × 法定相続人の数) までは、相続税の課税対象にならない。

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、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	-	-	-	<ul style="list-style-type: none"> ● 相続財産に加算する贈与財産に係る贈与税額の控除 ● 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%		15%
～1,000万円	30%	40%		
～1,500万円	40%	45%		20%
～3,000万円	45%	50%		
～4,500万円	50%	55%		30%
～5,000万円	55%			
～1億円				40%
～2億円				
～3億円				
～6億円				
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。

米国における資本主義に関する議論

- **米国**においても識者や経済団体によって過度な株主資本主義を修正し、全てのステークホルダーを重要視する必要性が提言・議論されている。

◎ ジャン・ティロル (2001) "Corporate Governance," Econometrica

- 企業は**株主価値を最大化するもの**という伝統的な考え方に対して、**ステークホルダー全体を考慮すべき**との考え方を提示。このため、
 - ① 経営者は、**多様なステークホルダーの便益の合計 (加重平均) を最大化することを目指すべき**であり、経営者がそれを目指すようなインセンティブ設計がなされる必要がある。
 - ② ステークホルダー全体に意思決定権限を分散する。(一例として、従業員や、顧客、取引事業者、金融関係者そして地域社会 (コミュニティ) の代表が経営決定に加わる制度に言及)
- ①については、株主以外のステークホルダーのための努力を確保する観点から、**経営者の報酬体系を株価などに過度に依存させるべきでない**とする。ティロルはこの点について、広い範囲のステークホルダーを考慮しているといわれる日本や大陸ヨーロッパの経営者の報酬体系は比較的固定的であると言及。ただし、**経営者の努力水準を示す「シグナル」として、株価のような明確な指標がないため、経営者の努力に対する評価が不正確になる可能性**が生じると言及。
- ②については、意思決定権限を分散すると、企業の意思決定が遅れる恐れがあることを指摘する。すなわち、各ステークホルダーの理解がなければ事業計画が決定できないため、交渉がまとまらなくなる事態が生じうる。

◎ ビジネスラウンドテーブル「企業の目的に関する声明」(2019年8月19日) (抄)

- 我々は全てのステークホルダーに対して基本的なコミットメントを共有している。我々は以下のことを約束する
 - お客様に価値を提供する。我々は、米国企業がお客様の期待に応え、それを上回るサービスを提供してきた伝統をさらに発展させる。
 - **従業員へ投資**する。これは、**公正な報酬と重要な福利厚生を提供**することから始まる。また、急速に変化する世界に対応する新しいスキルを身につけるためのトレーニングや教育を通じて、従業員をサポートする。私たちは、ダイバーシティとインクルージョン、尊厳と敬意を育む。
 - **サプライヤーとの公正で倫理的な関係を築く**。我々は、我々がミッションを達成する上で協力してくれる大小様々な企業の良きパートナーとしての役割を果たす。
 - **我々が働く地域社会をサポート**する。我々は、事業全体で持続可能な事業慣行を取り入れることにより、地域社会の人々を尊重し、環境を保護する。
 - 企業の投資、成長、革新を可能にする資本を提供してくれる株主のために、**長期的な価値を生み出す**。我々は、透明性を確保し、株主との効果的な関わりを約束する。
- 我々のステークホルダーは、それぞれが必要不可欠である。我々は、企業、コミュニティ、国の将来の成功のために、**すべてのステークホルダーに価値を提供**することを約束する。

- 
1. 事業承継税制について
 - (1) 効果検証（暫定版）
 - (2) 新たな施策の方向性に係る論点

2. 後継者育成について

論点⑦後継者の経営能力育成について

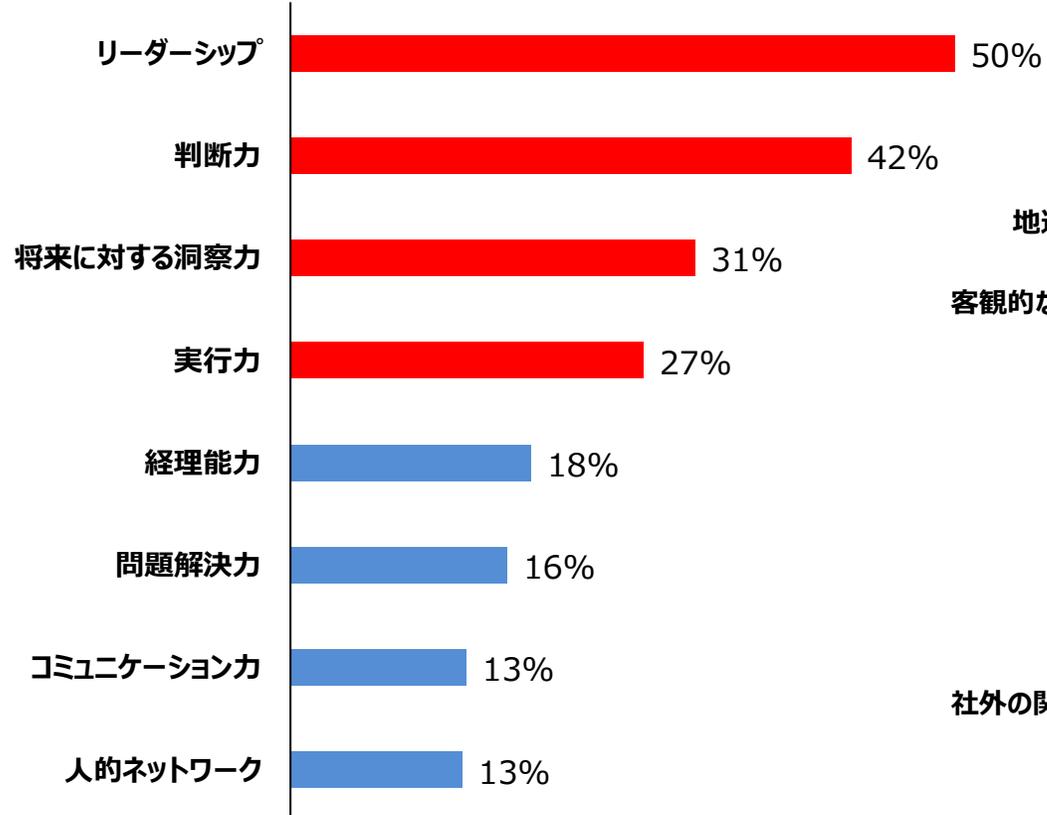
前回の検討会における主な御意見

- 「アトツギは、創業者と2代目以降と論理的に分けられるが、事業成長を志す経営者という視座から見ると、違いはなく、**異業種、異分野の交流とは、経営者の成長に非常に影響がある**。そのため、**エフェクチュエーション**といったような起業家の**特性を交ぜる**ようにすることも、アトツギの成長支援のところにに入れていくべき」
- 「後継者の経営者能力について、**後継経営者が経営革新遂行に向けた経営計画を策定することが鍵**になる。」
- 「**異業種含めた後継者同士のコミュニティ**を作ること**も経営革新の遂行につながる**」
- 「後継者育成について、**初めて経営にチャレンジされるという点で言うと、創業と同じ**。その点、**広く経営に関係する知識、中小企業診断士の資格のような、経営の知識を広く浅く学ぶことが必要**」

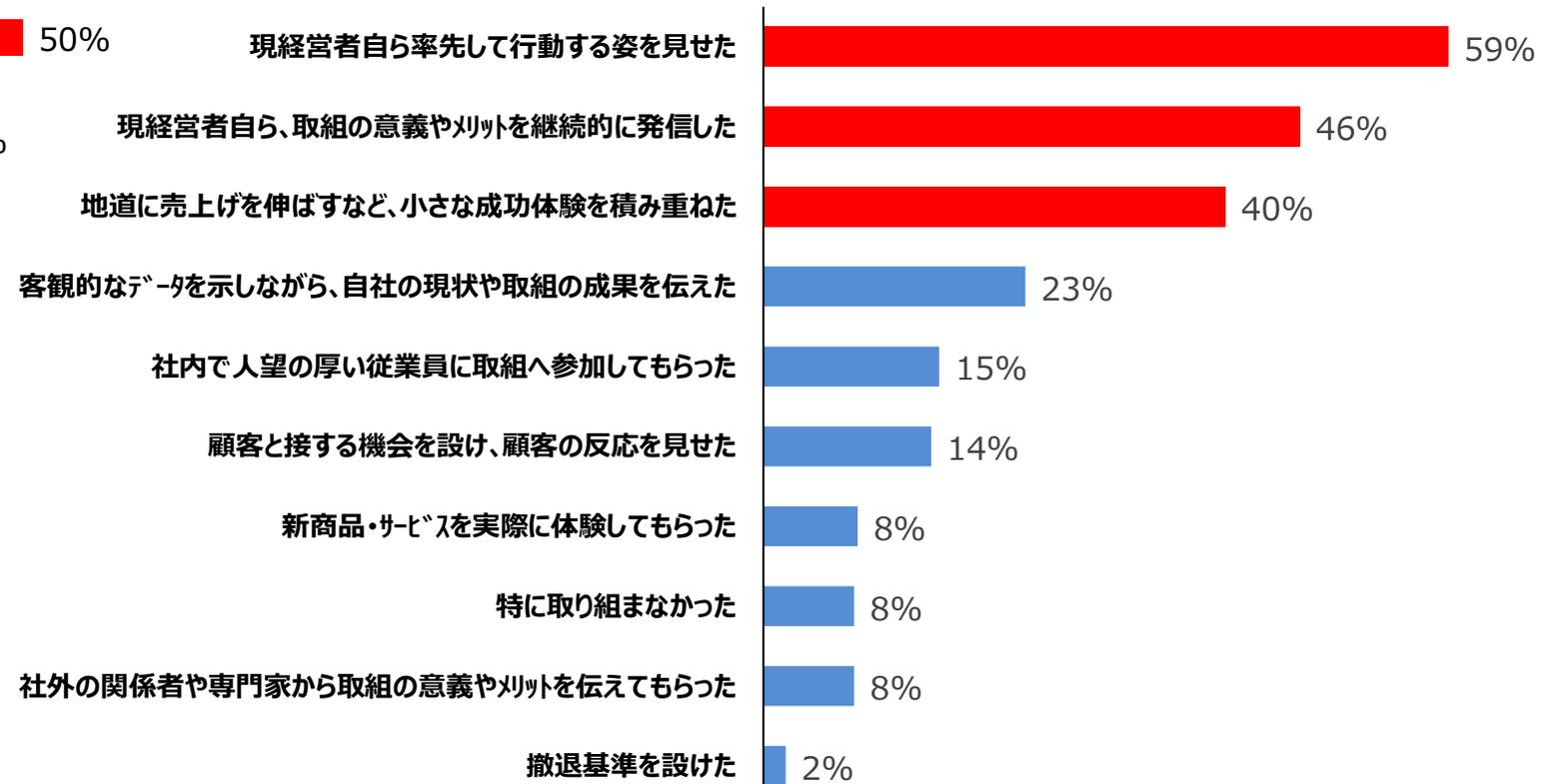
後継者に求められる能力

- 現経営者から後継者に求める能力は、「リーダーシップ」や「判断力」、「将来に対する洞察力」、「実行力」などであり、実践的な取り組みの中で磨かれる能力が求められている。
- 実際に、後継者は社内で理解を得るために、「率先して行動すること」や「継続的な発信」、「小さな成功体験の積み重ね」を重視して取り組んでおり、承継前にこれらのスキルを身につけることで、スムーズな事業承継が行われると考えられる。

現経営者から見る後継者に求める能力



後継者が先代経営者・従業員からの理解を得るために取り組んだもの



(出所) 株式会社帝国データバンク

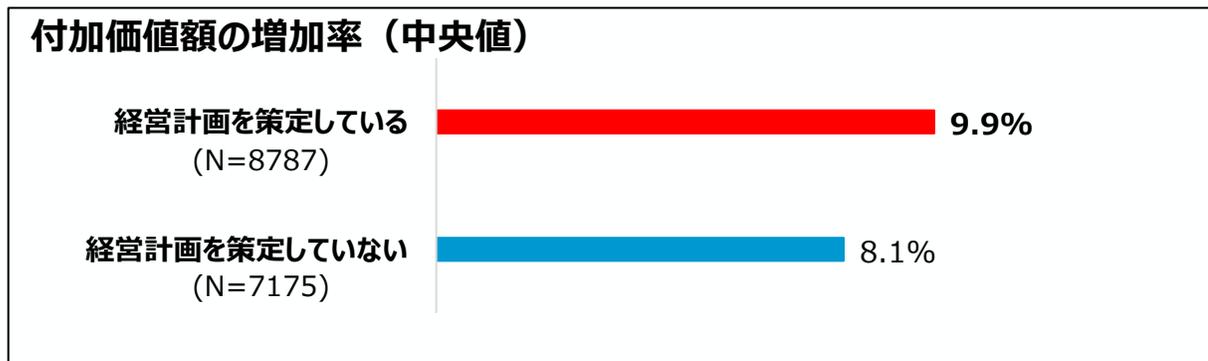
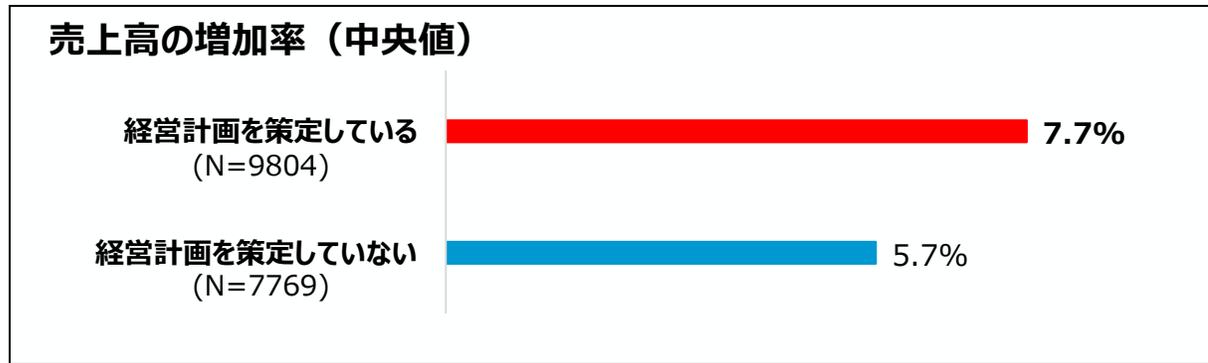
「令和4年度中小企業実態調査委託費 中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究報告書」を一部抜粋

(注) 20人以上の中企業を対象で後継者の育成方針をすでに考えている企業を対象としている。複数回答(N=1955)

(出所) 2010年 日本公庫総研レポート「中小企業の事業承継」

- 経営計画を「策定している」事業者は「策定していない」事業者に比べて、**売上高、付加価値額も高い増加率を示し、計画策定することで企業の成長が促進される。**
- また、社内一体型で経営方針を決める後継者もあり、**組織の活性化から、企業成長に繋げている。**

経営計画の策定状況別の売上高、付加価値額の増加率



（注）経営計画の策定状況について、「策定していない」は、「策定していないが、今後策定する予定である」、「策定しておらず、策定する予定もない」と回答した事業者の合計。

2 売上高、付加価値額の増加率は年と年を比較して算出したもの。

3 付加価値額＝営業利益＋人件費＋賃借料＋租税公課。

（出所）（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

後継者による組織活性化の取組事例 （側島製罐株式会社 石川貴也氏）

- 1906年創業の製缶会社である家業に入社した石川氏は、入社後、社員間の雰囲気が悪く、組織として機能していなかったため、組織改革の原点とすべく、**全社員を巻き込んだMVVの策定に着手。**
- 各自がやるべきミッションを自ら考え、報酬を宣言・決定する**自己申告報酬制度**も導入。
- 能動的な人材が集まり、缶の魅力を高めるような自社製品や超エコ缶のアイデアが生まれ、**3期連続の増収を達成した。**

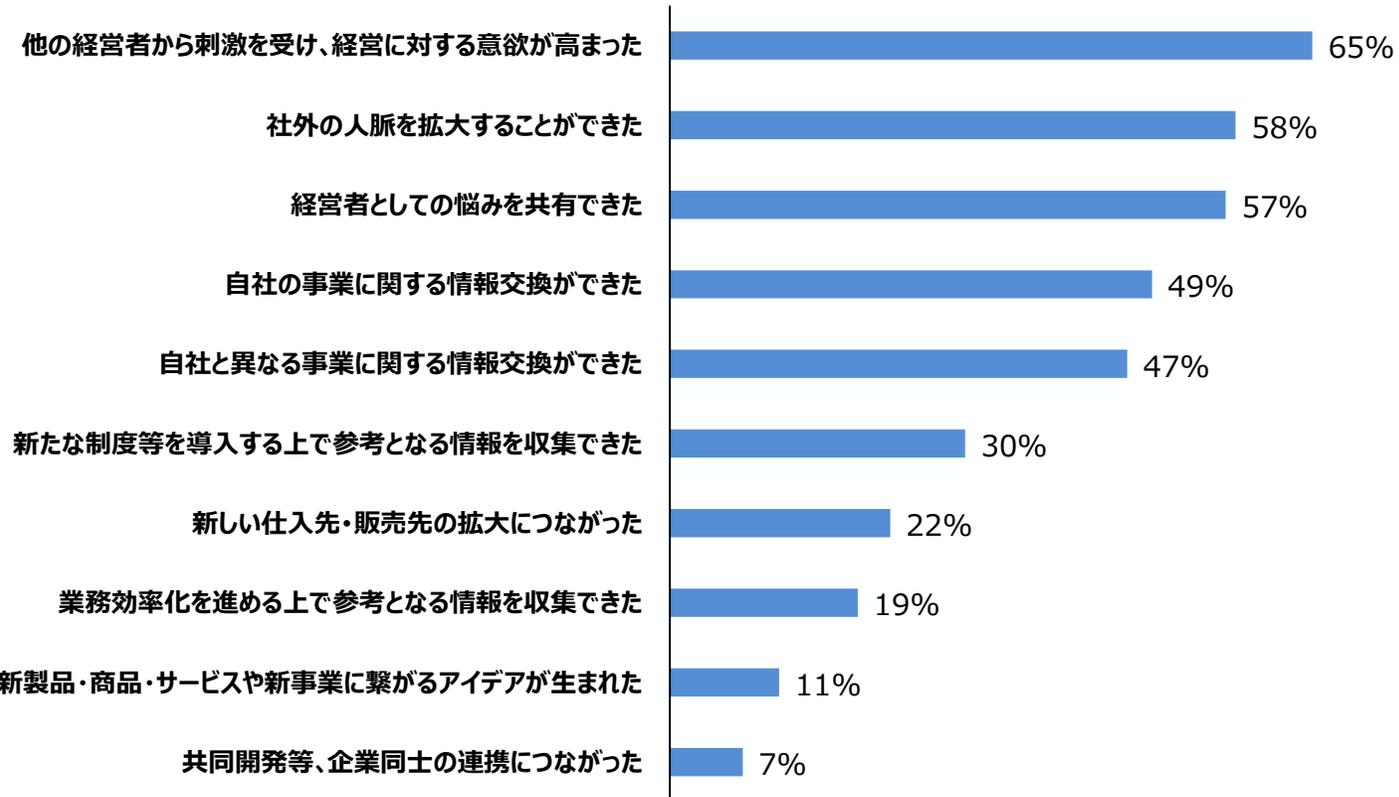


（出所）中小企業庁「2025年中小企業・小規模事業白書」

後継者に向けたコミュニティ形成の必要性

- 中小企業の後継者が事業承継前に参加したコミュニティにおいて、「経営に対する意欲の向上」、「情報交換及び社外の人脈拡大」等の効果があったと回答している。
- 例えば、スタートアップとアトツギの共創基地をテーマとした、「TAKIBI & Co」では、スタートアップとアトツギのクロッシングを意識した取り組みとなっており、「同じ志を持って、長期的な友好関係を築き、新たな連携が生まれるきっかけを与えるもの」となっている。

経営者コミュニティへ参加した効果 (N=7,107)



異業種・異分野のコミュニティ例
(TAKIBI & Co)

- 事業成長を志す経営者として、同じ視座であることから、長期的な友好関係に繋がる良質な出会いを通じた、新しい価値を共創をしていくことを目的に実施。
- 立ち上げから2年、参加した中小企業とスタートアップ企業の業務提携や中小企業のDXサービス導入のきっかけ、スタートアップ経営者が中小企業の新規事業担当に就任する等のきっかけが生まれている。
- リアルなコミュニティを通して、他者の経験を実感してもらうことが重要となっている。



後継者育成の方向性

1. 中小企業の後継者は、承継前に経営者目線で考え、実行する機会が少ない。そのため、事業承継前に短期的なアウトプットの機会を提供することにより、実行力、発信力を養う機会を与えるべきではないか。
2. また、経営能力の育成として、企業経営に必要な基本的な財務・会計の知識に加え、事業計画の策定や新たな視点で組織経営を学ぶ実践的なプログラムが必要なのではないか。
3. モチベーション向上とともに情報収集や新たなイノベーション創出のきっかけとして、スタートアップや異業種・異分野との交流を持つことが大切なのではないか。