

今後の検討の方向性について

2026年4月15日
中小企業庁

1. はじめに

2. 中小企業における事業承継の意義

3. 事業承継税制の方向性

- (1) 猶予措置のあり方（中間取りまとめ論点③）
- (2) 企業活動の透明性の確保（中間取りまとめ論点⑤）
- (3) 海外子会社（中間取りまとめ論点⑥）
- (4) 複数後継者（その他の論点）

4. 後継者育成の方向性（中間取りまとめ論点①②③⑤）

5. ご議論いただきたい論点

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。
- 前回までの議論に引き続き、猶予措置のあり方等の事業承継税制の方向性と、後継者の人材育成に必要な取組の加速化について、御議論いただきたい。

第4回検討会での各論点に対する主な御意見

①中小企業政策としての方向性（中間取りまとめ論点⑤）

- 生産性向上と地域貢献を制度に反映することは賛成。ただし、評価指標の中身や業種の違いなど丁寧な議論が必要。
- 過去の実績に応じた税のインセンティブ（猶予割合等）を設計すれば、経営者の予測可能性が高まるのではないか。
- 地域貢献の度合いを測るのは難しい。生産性指標に偏ると、地域に必要なだが採算の低い事業が切り捨てられかねない懸念。
- 成長性の高い企業に対する具体策は、法人税法上の支援（法人税減税）のほうが分かりやすいのではないか。

②猶予割合（相続と贈与）（中間とりまとめ論点②）

- 早期贈与のほうが成長につながりやすい。ただし、贈与のほうがそもそも成長しやすい状態だったのか、贈与と相続で承継前の状態が同じだったかどうか比較した上で判断すべき。
- 贈与にインセンティブを与えるため、贈与から入った場合は100%猶予、相続から入った場合は80%猶予など、行動誘因を設計すべき。

③対象後継者数（その他の論点）

- 株式分散のリスクを避けるため後継者は1名に絞るべき。
- データ上、複数後継者（2名後継者は5.8%）が存在する点は留意が必要。事業承継のあり方が多様化する状況も踏まえて、中身を分析すべき。

④雇用確保要件（中間とりまとめ論点④）

- 人手不足・高齢化・省人化投資の流れから、現状の雇用人数維持は難しい。人数以外の要素（賃上げ、労働環境改善、投資）を評価する要件も検討すべき。
- ただし、雇用人数維持以外の名案は無く、現時点では雇用人数維持の条件が現実的ではないか。

第4回検討会での各論点に対する主な御意見

⑤その他

- 税制改正により事業承継税制で親族外承継も使えるようになったが、実際どのくらい使われているのか検証すべき。
- 何らかの目的のために制度を作る場合、アウトカムと制度の使い勝手とのバランスが大事。仮に制度が使われていないのであれば、「面倒くさい（手続負担）」、「知らない（情報不足）」の2要因のどちらの問題か、整理すべき。

⑥まとめ

- 現状の特例措置の延長は、基本的には無いという前提に立って議論することが大事。今の要件が厳しいから変えて欲しいとか、少し拡充して欲しいといった要求だけでは通らない。
- 「なぜ親族内承継に特例措置が必要なのか」を理論的に説明できるか。これを明確にしないと制度改正は正当化できない。
- 省力化投資を政府が支援している中で雇用維持要件が本当に整合的か考える必要がある。成長意欲と地域経済の好循環を先導する企業を、具体的な要件としてどう落とし込んでいくか、議論が必要。

1. はじめに

2. 中小企業における事業承継の意義

3. 事業承継税制の方向性

- (1) 猶予措置のあり方（中間取りまとめ論点③）
- (2) 企業活動の透明性の確保（中間取りまとめ論点⑤）
- (3) 海外子会社（中間取りまとめ論点⑥）
- (4) 複数後継者（その他の論点）

4. 後継者育成の方向性（中間取りまとめ論点①②③⑤）

5. ご議論いただきたい論点

(1) 経済産業政策の中における事業承継・M&Aの位置づけ

- 経済産業政策新機軸部会では、「人口減少であっても豊かになれる2040年の日本」の実現のために今必要な要素は「高付加価値化に向けた成長投資」としており、足元の経済情勢を踏まえ注力すべき論点を3点定めている。
- 特に、「物価高・人手不足下でも持続的に成長できる地方経済・産業」の論点において挙げられている、「地域経済を牽引する中堅・中小企業の成長力強化」や、「人手不足下での持続可能なローカル経済圏形成」の中に、中小企業における事業承継が位置づけられ、これらの方向性の実現に資する制度設計としていくことが必要である。

足下の経済情勢を踏まえ注力すべき論点

- ① 新たな付加価値を生む成長投資促進のための構造改革
- ② 物価高・人手不足下でも持続的に成長できる地方経済・産業
- ③ 成長投資を実現する経済基盤（エネルギー、通商等）の強化

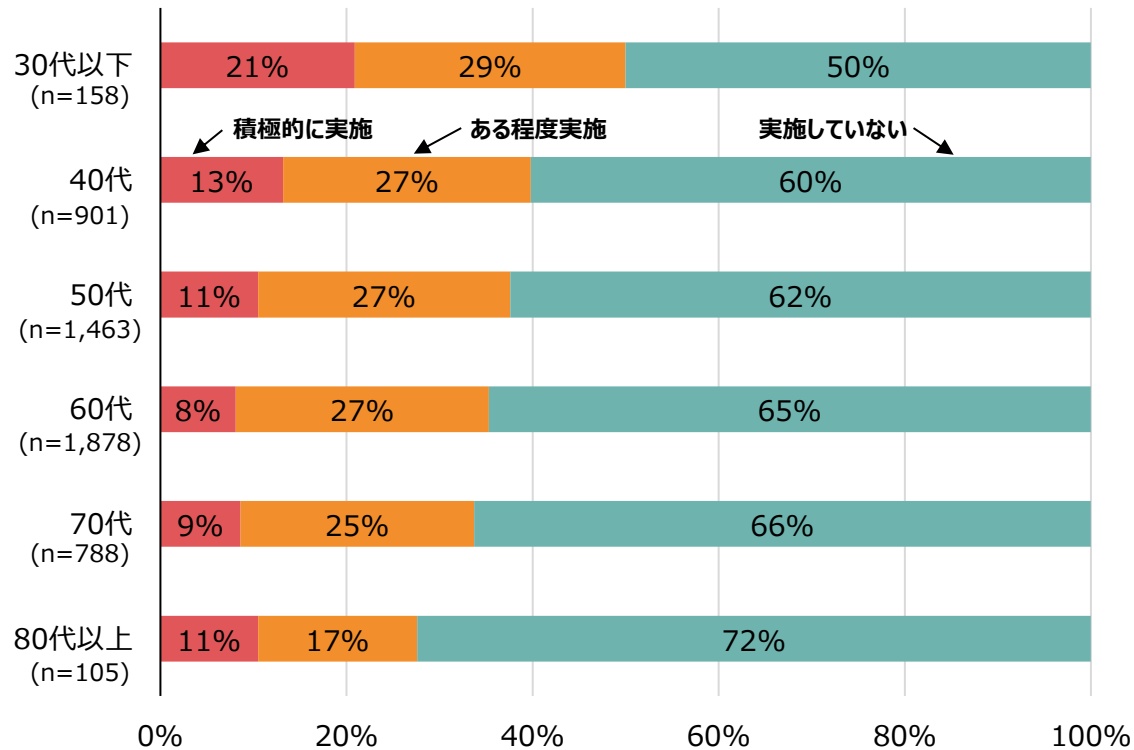
政策の方向性 ～物価高・人手不足下でも持続的に成長できる地方経済・産業～

- ① 地域経済を牽引する中堅・中小企業の成長力の抜本強化
 - 地方経済の成長の担い手となる中堅・中小企業の生産性向上・賃上げを実現
 - ② 構造的な人手不足下でも持続可能なローカル経済圏の形成
 - アドバンスド・エッセンシャルサービス業化を通じて、人口減少下でも、地域内でエッセンシャルサービスの供給を、生産性向上によって維持・発展
 - ③ 地域における産業立地の促進
 - 地政学リスク等を背景に、日本の立地先としての魅力が高まる中、誘致のボトルネックとなりうる産業用地・インフラの制約を解消
 - ④ 地域におけるイノベーションの促進
 - 地域におけるイノベーションの創出促進により、地方経済の高付加価値化を実現
- 地域の成長と賃上げを牽引する中堅・中小企業の成長支援（中堅・100億企業の創出、研究開発・輸出後押し等）
 - 事業承継・M&Aの支援強化。中小企業金融の規律発揮と早期の経営改善・事業再生・再チャレンジ支援
- 特に人手不足が深刻な業種に対する徹底した省力化投資促進（政府大での「省力化投資プラン」の策定・実行）
 - 営利を追求する企業では供給困難な地域のエッセンシャルサービスの維持・発展に向けた、省力化・デジタル化・共同化に取り組み、恒常的な赤字構造には陥らない程度に利益確保を図る共助型事業体（地域協同プラットフォーム）への支援

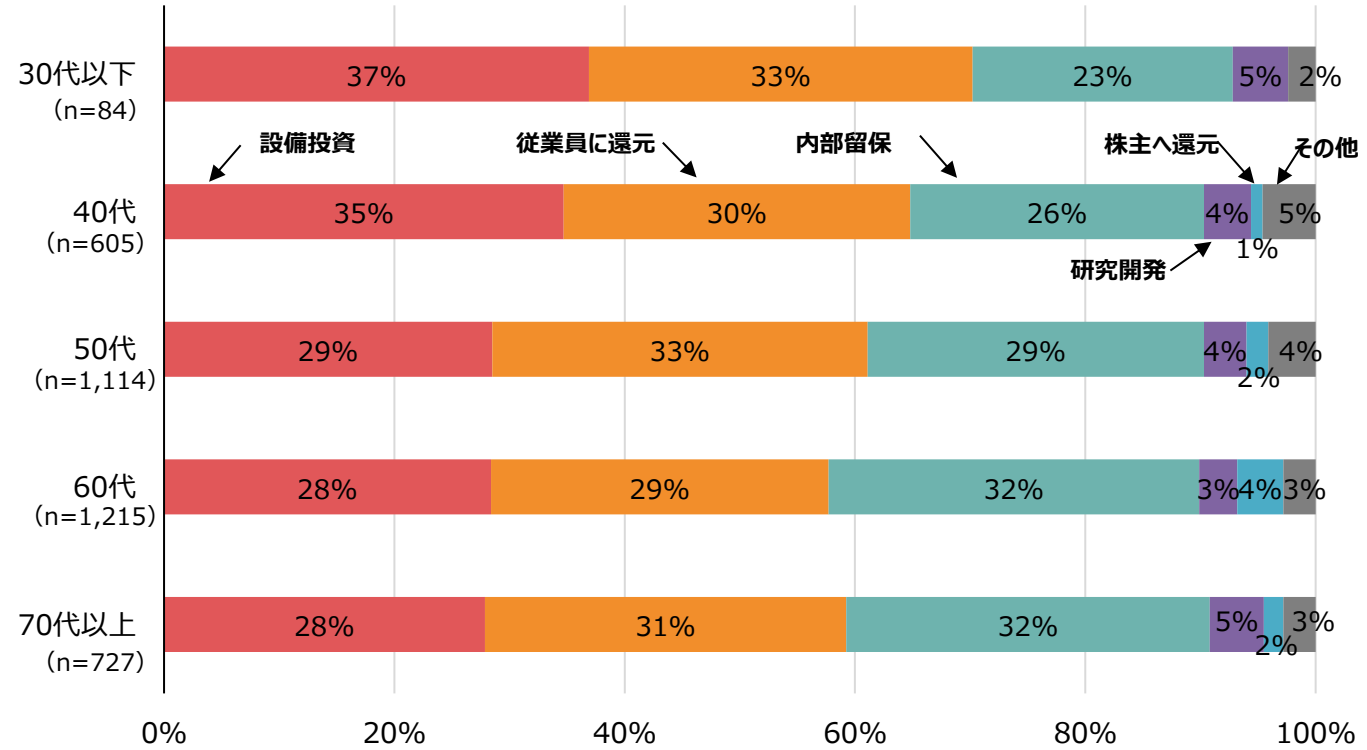
(2) 経営者の世代交代と企業成長への取組

- 一般的に、経営者年齢が若い企業ほど、積極的に新事業分野進出への取組を実施していることに加え、利益の使い道として設備投資や従業員還元に積極的に取り組む傾向が見られる。
- これは、経営者の年齢が若いほど、自身が経営者として企業を率いる期間が長くなることから、企業の成長に向けた投資や人材獲得・育成に資金を振り向ける意欲が働きやすいからと考えられる。

経営者年齢別の新事業分野への進出状況



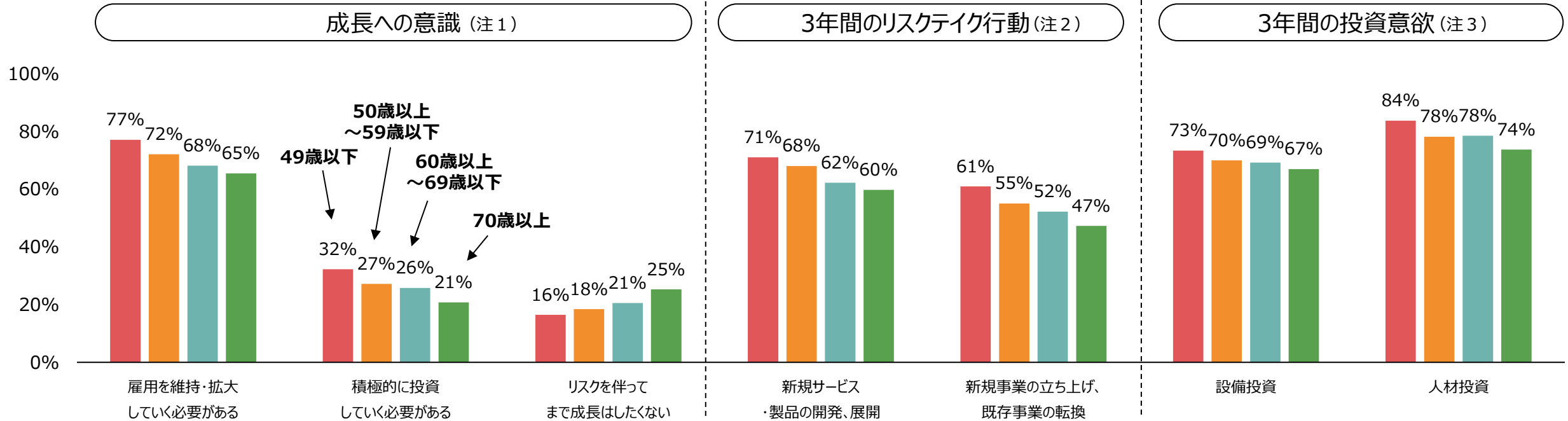
経営者年齢別の利益の主な使い道



(参考) 経営者年齢と成長への意識

- 若い経営者ほど、雇用の維持・拡大や積極的な投資に前向きである傾向が見られる。
- とりわけ、新規サービス・製品の開発や新規需要の開拓といった事業展開を進める際には、高度人材の採用や既存従業員の能力開発が必要となることから、設備投資に加え、人材投資も併せて拡大する傾向があると推察される。

経営者の年齢別に見た成長への意識



(注1) 経営者の年齢別に見た成長への意識のn数 49歳以下：n=1,048、50歳以上～59歳以下：n=1,271、60歳以上～69歳以下：n=1,553、70歳以上：n=607

(注2) 経営者の年齢別に見た今後3年間のリスクテイク行動への意欲のn数 49歳以下：n=665、50歳以上～59歳以下：n=788、60歳以上～69歳以下：n=1,003、70歳以上：n=401

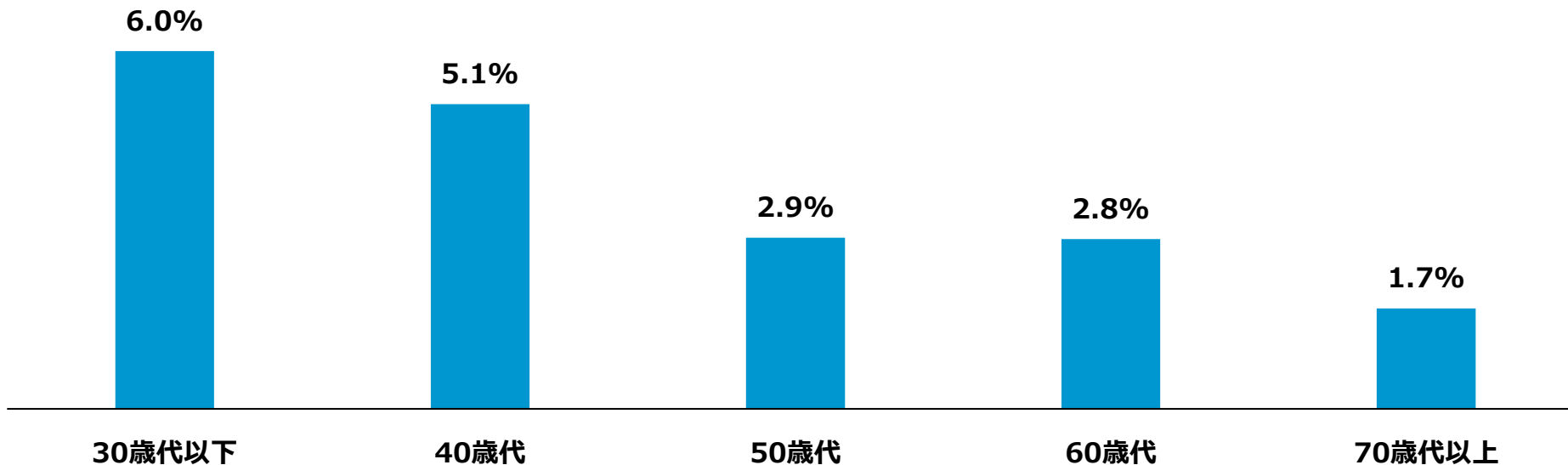
(注3) 経営者の年齢別に見た今後3年間の投資意欲のn数 49歳以下：n=590、50歳以上～59歳以下：n=762、60歳以上～69歳以下：n=863、70歳以上：n=333

(出所) 中小企業庁委託「中小企業の成長と投資行動に関するアンケート調査」(2015年12月、(株)帝国データバンク)

(3) 経営者年齢と人件費

- 若手経営者ほど新たな取組に挑戦する傾向があることから、結果として、一人当たり人件費の増加率が高くなっている可能性がある。
- これらの点を踏まえると、経営者の世代交代は、経営革新や成長投資を通じて賃上げの促進につながる可能性があると同時に、地域経済を牽引する中小企業を増やすことに繋がるのではないかと。
- このような観点から、早期・計画的な事業承継を後押ししていく政策のあり方を検討する必要がある。

経営者年齢と一人当たり人件費の増加率



(注) 令和4年度における経営者の年齢別に、令和4年度から令和6年度の2年間における人件費の増加率の中央値計算している。人件費は、売上原価のうち労務費と販売費及び一般管理費のうち人件費を足し合わせ、他社からの出向従事者および派遣従業者を含む会社全体の従業者数で除している。

(出所) 中小企業実態基本調査(令和4年度、令和6年度確報)の個票を基に作成

1. はじめに

2. 中小企業における事業承継の意義

3. 事業承継税制の方向性

(1) 猶予措置のあり方 (中間取りまとめ論点③)

(2) 企業活動の透明性の確保 (中間取りまとめ論点⑤)

(3) 海外子会社 (中間取りまとめ論点⑥)

(4) 複数後継者 (その他の論点)

4. 後継者育成の方向性 (中間取りまとめ論点①②③⑤)

5. ご議論いただきたい論点

事業承継税制の方向性

- 一般措置、特例措置の取り組みを振り返るとともに、今後の事業承継税制として、制度に取り入れていくべき要素、仕組みとしてどのようなものが考えられるか。
 - ① 事業承継税制は、厳しい競争環境に晒されている中小企業が、事業承継のタイミングで生じる相続税・贈与税の負担に対応するため、株式の分散や廃業の検討に加え、株式評価額を引き下げるための事業拡大の抑制・利益圧縮等の行為を通じて、機会損失や事業活動に用いるべき資金の流出に陥ることを防ぐべく、事業承継時の税負担を軽減することにより、事業の継続・発展を通じた雇用の確保や経済活性化につなげるために措置されたもの。
 - ② これまで一般措置は年間約250件、特例措置では年間約1,000件の認定の申請があり、円滑な世代交代の促進や制度活用による地域の雇用維持に一定の効果を発揮してきたものと考えられる。
 - ③ また、先代経営者の視点からみても、猶予措置により後継者の納税原資の確保への懸念が低くなれば、後継者への引継ぎも念頭に置いた形での新規投資にも寄与しうる制度であり、承継の前後を問わず、連続的な事業の発展に資する税制でもある。
 - ④ しかしながら、事業承継後の企業からは、税制の目的である円滑な承継に有益であったとの声がある一方で、成長に向けた設備投資の増加や賃上げに繋がったという意見は限定的であり、世代交代後の新たな経営者のもとで積極的なモノやヒトへの投資が行われたとまでは言い切れない面があるのではないかと思われる。
 - ⑤ 足下の経済・社会構造の変化を考慮すると、中小企業においても、物価高を克服する適正な価格転嫁や生産性向上による稼ぐ力の強化が求められており、これに対応する事業承継税制のあり方を模索することは、政策的要請とも合致するものと言える。
 - ⑥ 猶予措置であることを前提に、事業承継税制の活用企業がより積極的なモノやヒトへの投資を通じた稼ぐ力の強化を実現していくために、制度の中に含めるべき要素は何か考えるとともに、公的な制度の利用者として、制度が期待している企業行動と実際の経営の取り組みとが整合しているかを確認できる仕組みを取り入れていく必要もあるのではないか。

(1) 猶予措置のあり方（現行制度について①）

- 前提として、事業承継税制（納税猶予）の創設にあたり、事業の継続が担保される仕組みを講ずることが求められており、承継後も後継者が経営を継続していることを確認する仕組みが整備されている。

○平成21年度 税制改正の解説 租税特別措置法（相続税・贈与税関係）の改正

第一 非上場株式等についての相続税・贈与税の納税 猶予制度の創設

一 非上場株式等についての相続税の納税猶予の特例の創設（措法70の7の2）

1 制度創設の趣旨等

(1) 制度創設の趣旨

（前略）

さらに、課税の公平性の観点や、経済活力の維持のための効果といった点について税制調査会は、これまでも小規模宅地等の課税価格の特例について、「事業等の継続に配慮するという趣旨に適った制度の利用が担保される仕組みとなっているか」などの観点から仕組みを見直していかなければならないとの意見もあるとしており（平成12年7月「わが国税制の現状と課題」）、事業承継税制については、事業の継続が担保される仕組みを講ずることが求められました。

（中略）

これを受け、経済産業省においては、計画的な事業承継を促進し、株式の集中による安定的な事業の継続を図る、との基本的考え方に基づいた中小企業の事業承継の円滑化のため、金融支援措置や遺留分の特例の創設を含む法的枠組みを整備することとなり、第169回通常国会において、「中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律」（平成20年5月9日成立）が制定されました。この法律及びその施行規則により、中小企業者における経営の承継に伴い、当該中小事業者の事業の実施に不可欠な資産を後継者が取得するために多額の費用を要すること等を理由に事業の継続に支障が生じているものを経済産業大臣が認定するとともに、経営の承継後も後継者が経営を継続しているかを確認する、といった、事業承継税制の導入の前提となる仕組みが整備されました。

(1) 猶予措置のあり方（現行制度について②）

- 特例措置の利用を検討したが、利用しないことにした企業からは、制度上の障壁として「書類・手続の煩雑」・「納税猶予が取り消されるリスク」の2つの理由が多く挙げられている。
- 事業者の声からは、手続が滞った場合に納税や利子税が求められるなどを考慮し、将来に対するリスク管理の観点から活用を見送るケースや、活用した事業者においても積極的な投資に踏み切れていない可能性が示唆されている。

【事業承継税制の利用を検討する中で障壁となった点】

事業承継税制の利用を検討したが <u>利用しないことにした主な理由</u>	制度上の障壁	自社の障壁
	<p>提出書類や手続きが煩雑・・・37.3%</p> <p>納税猶予が取り消されるリスクがある・・・23.5%</p>	<p>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・・・37.3%</p> <p>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・・・23.5%</p>

（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」

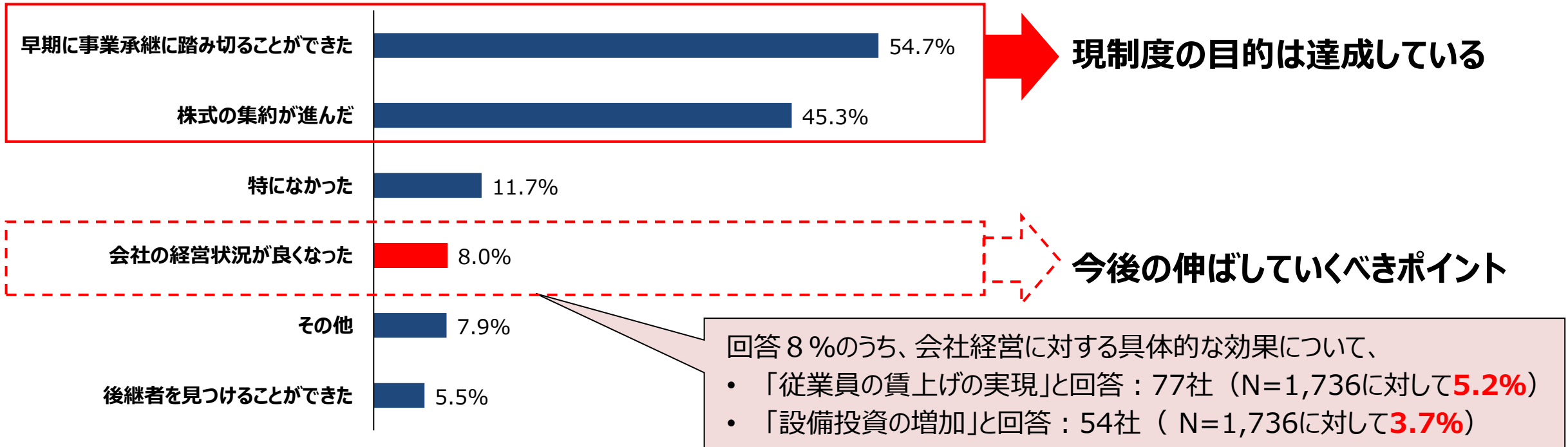
【事業者からの声】 ※中小企業庁が実施したヒアリング、アンケート等より

- 税理士が先に亡くなった場合に、手続き等を経営者自身が行うことは難しく、税理士の引継ぎがうまくいかなければ成り立たない。（製造業／福岡県）
- 手続きが煩雑で、担当税理士からは自身が勤めている間は継続したとしても、その後についての手続きに不安の声。（製造業／静岡県）
- 元株主が5名いたので、毎年5通分の書類を出さなければならないのが負担が大きい。税理士頼みになる。（建設業／埼玉県）
- 定期的な報告の作成や、猶予期間中に増え続ける利子税の心理的負担が非常に大きい。（サービス業／愛知県）
- 今の代で経営が終わった場合、猶予されていた金額の支払が発生するため、お金を残しておかないとという考えが頭にある。事業投資に踏み切れない。（サービス業／鹿児島県）

(1) 猶予措置のあり方 (現行制度について③)

- 事業承継税制を活用した事業者に対するアンケート結果からは、「早期の承継」や「株式の集約」が進み、継続性のある事業の廃業防止（事業継続）という点で、特例措置の創設時に期待した効果は一定程度実現されたといえる。
- 一方、「従業員の賃上げの実現」や「設備投資の増加」と回答した企業は全体の数%にとどまっていることから、**経営者は、将来に納税が発生することへの懸念から、積極的な投資に踏み切れていない**可能性がある。経営者交代という成長投資のタイミングに、事業承継税制が十分な効果を発揮できていないのではないか。

事業承継税制の効果 (複数回答)

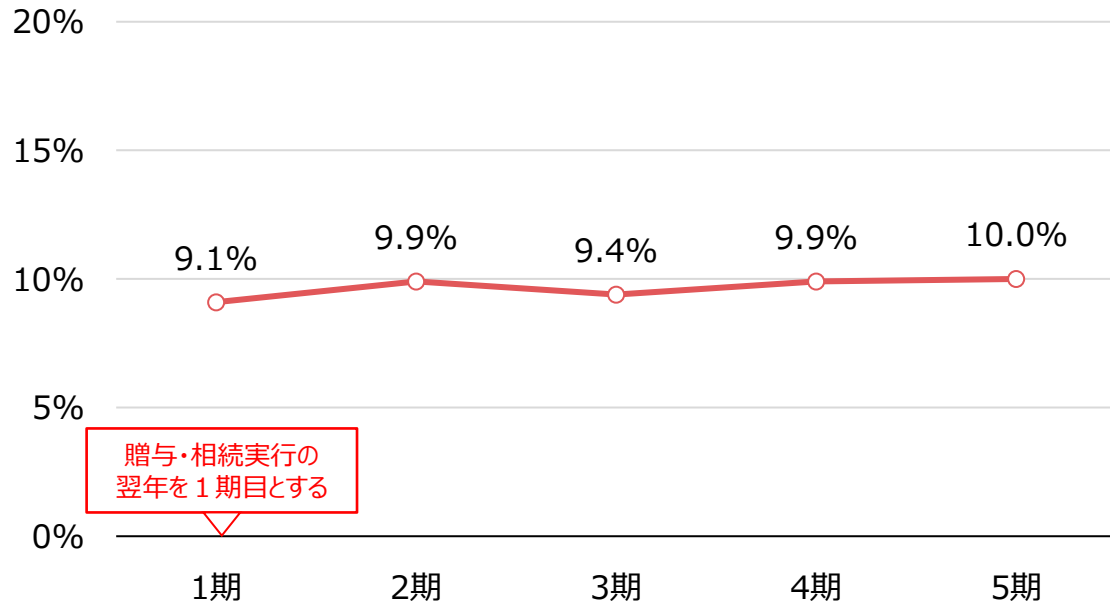


(注) 事業承継税制を活用した事業者に対するアンケート調査。調査時期は2025年6月1日～6月30日。N=1,736
(出所) 中小企業庁「事業承継税制に関するアンケート調査」

(1) 猶予措置のあり方 (現行制度について④)

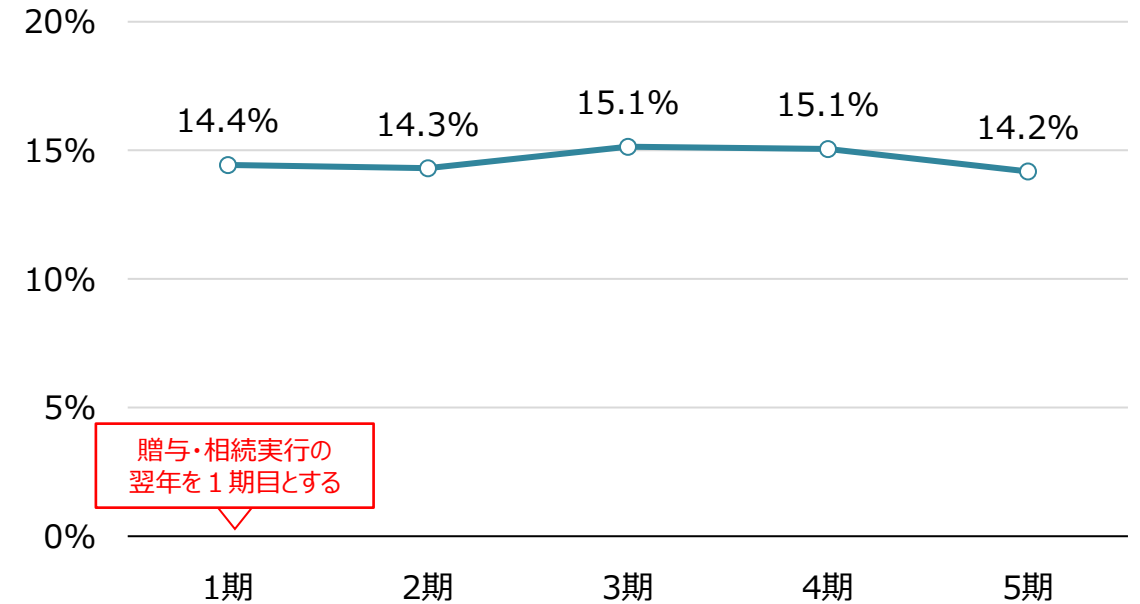
- 本税制の活用企業における有形・無形固定資産構成比率や減価償却費率は微増にとどまっており、データから見ても、承継後に積極的な設備投資につながっている企業は限定的と考えられる。

有形・無形固定資産構成比率 (中央値) (注1) 速報値



n=131 (うち、一般措置の活用企業は55社、特例措置活用企業は76社)

減価償却費比率 (中央値) (注2) 速報値



n=131 (うち、一般措置の活用企業は55社、特例措置活用企業は76社)

(注1) 有形・無形固定資産構成比率は、総資産を分母、土地・建設仮勘定を除いた有形固定資産・ソフトウェアを合計した金額を分子としている。5回目までの年次報告に合わせた事業年度の期数としている。

(注2) 減価償却比率 (%) は、土地・建設仮勘定を除いた有形固定資産・ソフトウェア・当年度減価償却費を合計した金額を分母、当年度減価償却費を分子としている。5回目までの年次報告に合わせた事業年度の期数としている。

(出所) 事業承継税制年次報告書を基に中小企業庁にて作成

(1) 猶予措置のあり方（目指すべき方向性①）

- 事業承継税制の活用企業における経営判断や具体的な声を踏まえ、猶予措置についてどのような方向性で検討を行っていくべきか。

現状

- 事業承継税制の特例措置は、団塊の世代が高齢化を迎える中、円滑な世代交代の集中的な促進をはかり、生産性向上につなげるため措置された。
- 制度活用を行った経営者のアンケートでは、猶予制度であるため、将来に納税が発生することへの懸念から、**積極的な投資に踏み切れていない**ことが示唆されている。
- また、本税制の活用企業における有形・無形固定資産構成比率や減価償却費率は微増にとどまるなど、設備投資が積極的に行われた傾向は確認できておらず、アンケート結果とも整合している。
- **現行の納税猶予制度では、後継者が経営者である限り猶予の状態が継続され、手続きに瑕疵があった場合等には納税を求められることへの懸念により、納税原資を確保しておかなければならないという心理が働き、積極的な投資に必ずしも繋がっていないと考えられる。**

あるべき姿

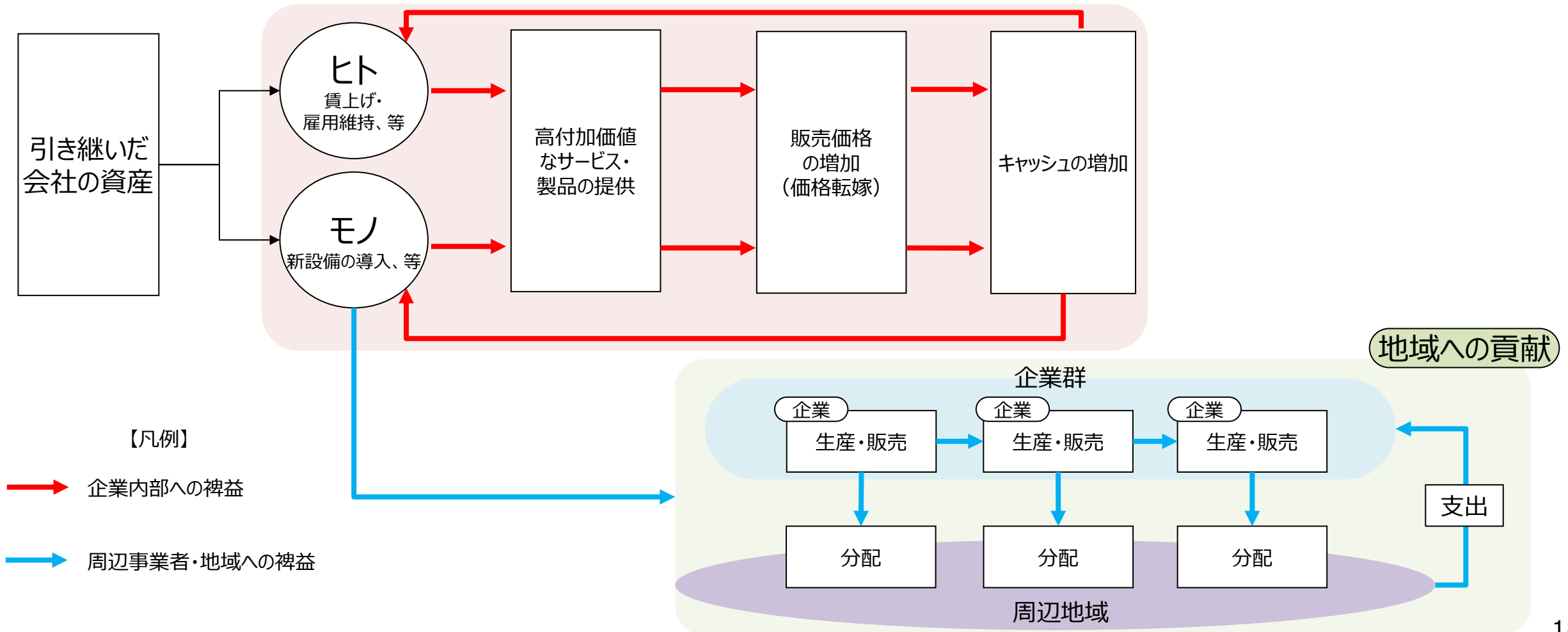
- **生産性向上による成長の実現は、中小企業においても喫緊の課題**であり、付加価値創出力、いわゆる「稼ぐ力」の強化が求められている。人口減少や人手不足、物価・金利動向の変化などにより経営環境が大きく変化する中で、**設備投資やデジタル化等を通じて生産性を引き上げ、持続的な成長を図る取組を進める必要がある。**
- **中小企業は、地域経済や雇用を支える重要な主体**であり、その成長は自社の発展にとどまらず、**地域全体への波及効果を通じて、地域の持続的な発展にも資するもの**である。さらに、地域資源の活用や地域課題の解決、地域コミュニティの維持・活性化に貢献するなど、地域社会と共存・共栄する取組を推進することは、地域経済全体の底上げにつながる。
- このように、中小企業が果たす社会的役割を踏まえれば、これらの取組を後押しするための政策的な措置を講ずることが求められる。したがって、**例えば本税制により猶予された資金を、賃上げや設備投資といった中小企業に求められる取組の原資として活用することを促すこととし、企業の成長を通じた地域経済の好循環につながるような取組を実践した者については、猶予を免除に切り替える等の制度のあり方を検討すべきではないか。**

→**p.18,19の姿を実現するための要件(P20,21)を検討すべきではないか**

(1) 猶予措置のあり方 (目指すべき方向性②)

- 例えば、本税制の活用によって、事業承継税制活用企業が保有する経営資源を賃上げ・雇用や新たな設備投資に回し、企業の成長・発展を通して、地域経済の活性化に資するような企業行動を促す制度とすることはできないか。

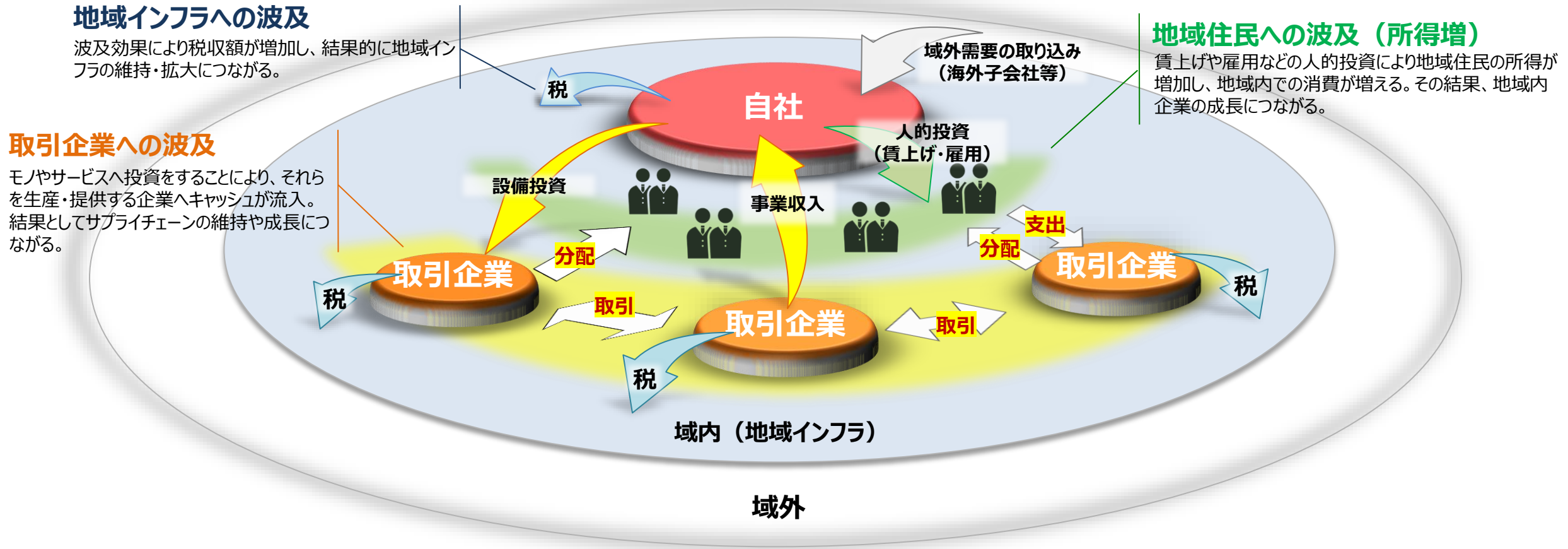
積極的な投資による企業成長および地域貢献



(1) 猶予措置のあり方 (目指すべき方向性③)

- このような、賃上げや雇用、新たな設備投資を積極的に行う企業が増えることで、取引企業や消費者を含む地域経済への波及効果が期待される。さらに、これらの経済活動による資金循環の中で生み出される税金は、地域インフラの整備・維持に活用され、公的サービスが充実する原資となる。

投資活動による地域の経済波及効果のイメージ (注: 各矢印は資金循環を示す)



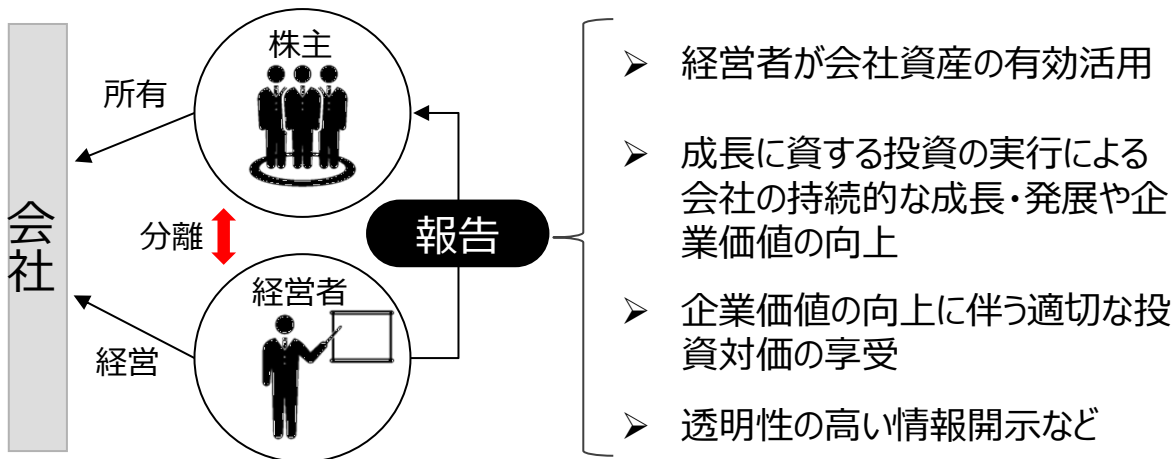
(2) 企業活動の透明性の確保

- 上場会社の場合は、株主の期待に対し、経営者が一定の責任を負っていることから、会社の成長や企業価値の向上に資する会社資産の有効活用が経営者に求められており、株主等への経営状況の報告も必要である。
- 非上場会社は所有と経営が一致しており、上場会社と同等の報告等まで求められるものではないが、事業承継税制を活用し、税制上のメリットを享受している会社においては、公的制度の利用者であることから、例えば、計画的に設備投資や賃上げを行うなど、税制活用企業に期待されているような経営のあり方やその具体的な取り組みの状況について、開示を求めることとしてはどうか。また、開示を行う際に留意すべき点はあるか。

上場企業

- 所有（株主）と経営（経営者）が分離しているため、株主の期待に対し、経営者が一定の責任を負っており、以下のような行動が求められている。

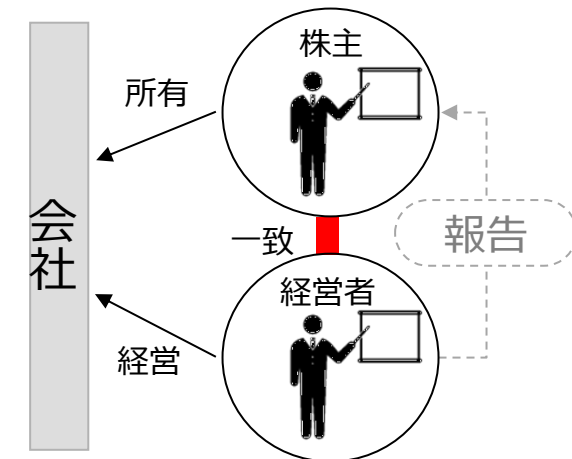
【所有と経営の分離】



非上場企業等

- 所有（株主）と経営（経営者）が一致しているため、上場企業と同等の報告は必ずしも必要ではない。

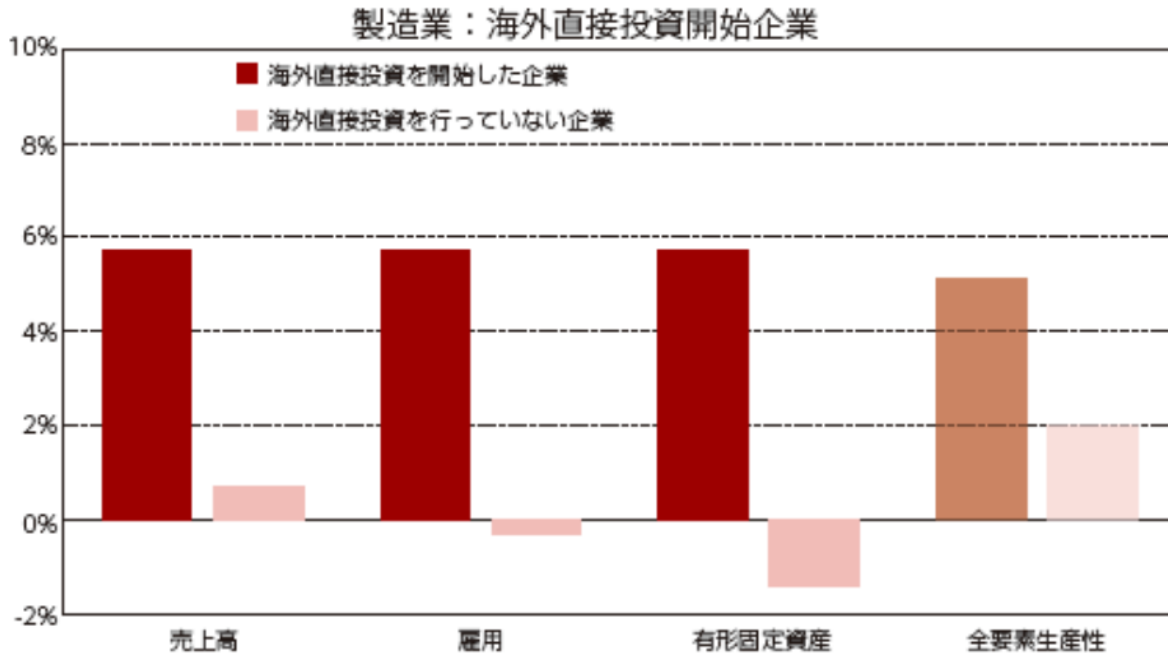
【所有と経営の一致】



(3) 海外子会社

- 海外直接投資を開始した製造業について見ると、売上高、雇用者数、固定資産の5年後の変化率は、海外直接投資を開始しなかった企業と比較して大きく、海外直接投資が国内の売上・雇用を増加させている事例も存在している。
- 自社の成長を通じた地域経済への波及を見据えると、海外子会社の株式も税制の対象とすべきではないか。

海外直接投資における経営指標 (海外直接投資開始5年後の変化率) (注1)



海外直接投資を行った企業の事例

(注2)

製造業A社

業界	製造業	創業年	1948年
売上規模	260億円	海外拠点	6カ所

- 2012年以降、北米、アジア、欧州において販売および生産機能を担う海外子会社を順次設置してきた。2025年現在では、海外に6拠点を有する体制を構築している。国内外からの需要拡大に対応するため、国内においては生産能力の増強を目的として、工場の新設および増床を実施。
- その結果、2012年に190億円であった国内本社の売上高は、2025年には260億円へと成長した。輸出比率は毎年10～15%程度で推移しており、海外売上も着実に拡大している。また、国内の正社員数は2012年の470名から、2025年現在では670名へと増加。
- 海外子会社の展開が、国内事業の成長および雇用拡大に寄与しているといえる。

(注1) 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海外直接投資を開始する確率が近い企業のうち、実際に海外直接投資を開始した企業と海外直接投資を開始しなかった企業をマッチングし、海外直接投資開始の1年前からの雇用者数、売上高、資本ストック額、全要素生産性、一人当たり雇用者報酬について差の差分分析を実施した結果。棒グラフはそれぞれのグループの平均値を取ったもの。5%水準での統計的有意性が見られなかった項目については透明度を高めて図示。

(注2) 事業者ヒアリングより
(出所) 通商白書 (2023)

(4) 複数後継者① 第4回検討会でいただいたご指摘について

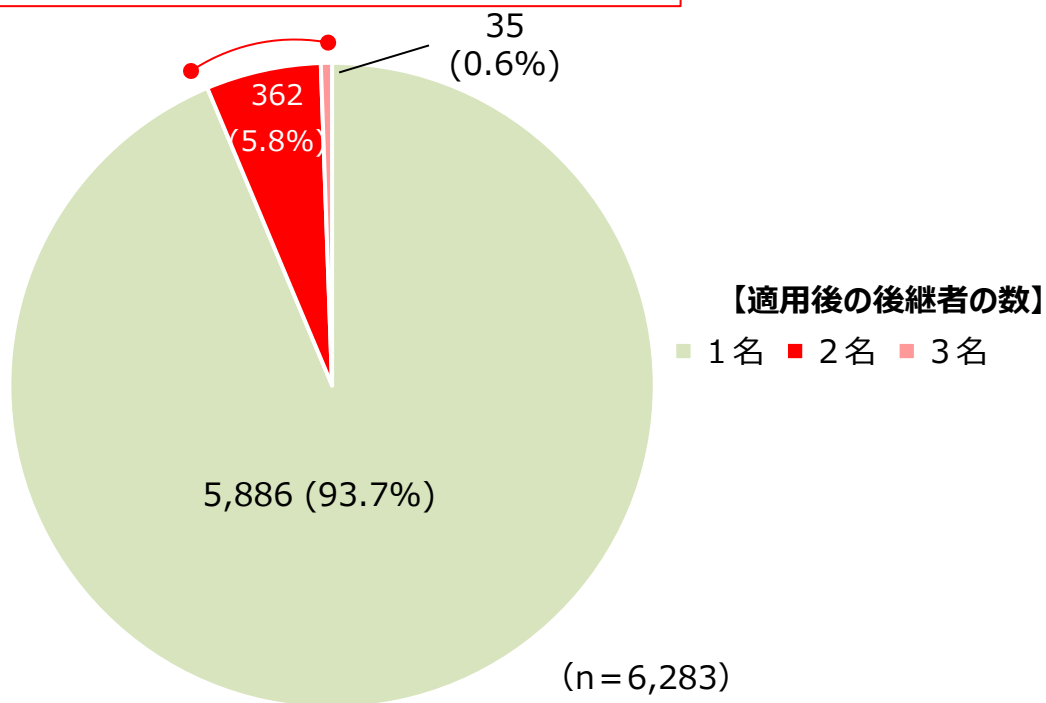
- 特例措置の活用事業者のうち、後継者が複数名である事業者は、全体の6.3%にとどまり、複数人への承継は一定数はいるものの、大半の事業者は1名への後継者数への承継を行っている。

特別措置活用事業者における適用後の後継者数別割合（贈与・相続）

後継者が単独・複数の場合のメリット・デメリット

後継者が複数名の割合

6.3%



	メリット	デメリット
後継者単独	<ul style="list-style-type: none"> ・株式が集約し、安定的な会社経営が行える。 ・迅速な意思決定や長期的な視点での会社経営が行える。 	<ul style="list-style-type: none"> ・外部のチェック機能が働き難く、<u>権限の集中による独断や経営の暴走リスク</u>が存在する。
後継者複数	<ul style="list-style-type: none"> ・機関設計の自由度があがり、<u>経営の自由度を高める</u>ことができる。 ・複数の後継者で経営されている会社の<u>後継者間の不公平が解消</u>される。 	<ul style="list-style-type: none"> ・<u>後継者間での対立の可能性</u>がある。 ・<u>将来にわたり、株式が分散していく可能性</u>がある。

(出典) 法人版事業承継税制特例措置の活用事業者 (2025年1月末時点贈与税・相続税認定中) より

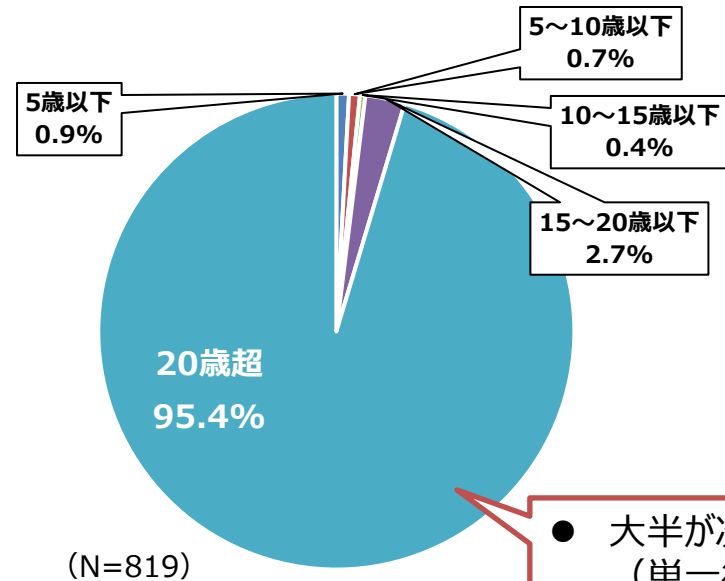
(第4回検討会における委員からのコメント)

データ上、複数後継者（2名後継者は5.8%）が存在する点は留意が必要。事業承継のあり方が多様化する状況も踏まえて、中身を分析すべき。

(4) 複数後継者② 第4回検討会でいただいたご指摘について

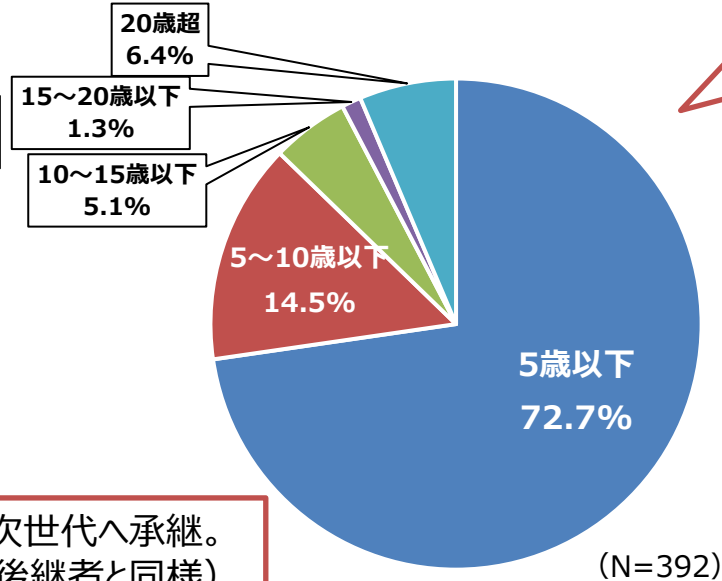
- 複数後継者の実態を調査したところ、大半のケースは次世代への承継が行われているものの、複数の後継者は兄弟や従兄弟と思われる傾向が確認された。
- 事業者からは、従来の一般措置から複数名になったことで活用促進につながった面がある一方、後継者間での公平不公平に関するトラブルの声もあった。

先代経営者と複数後継者との年齢差



- 大半が次世代へ承継。(単一後継者と同様)

複数後継者間での年齢差



(注)

- 年齢差が20歳超離れている後継者は6%程度。親子（先代経営者から見たら子と孫）で承継している例は限定的か。
- 約9割は年齢差が10歳以下。兄弟や従兄弟による複数人で承継しているケースが多いか。
- 親族外を含む承継は数件見られた。(3件)

ヒアリング等による声

良かったという声	<ul style="list-style-type: none"> ● 一般措置では、複数人への承継が対象ではなく、後継者の兄弟への承継時の税負担が懸念点であったが、特例措置の創設により複数後継者も対象になったことで兄弟も対象に承継を実施できた。
悪かったという声	<ul style="list-style-type: none"> ● 税制を使いたくないと断られた親族（贈与者）もいて、兄弟間の公平不公平が生じている。

(注) 後継者が3名の場合は、後継者年齢の最大値と最小値の差で算出。

(出所) 法人版事業承継税制特例措置の活用事業者（2025年1月末時点贈与税・相続税認定中）より

○ (参考) 複数後継者が対象となった経緯（平成30年度税制改正）

- ✓ 複数の後継者で経営されている会社の後継者間で税負担の不公平が生じうる。
- ✓ 特例措置は10年間で中小企業の世代交代を集中的に促進するため、承継の対象範囲を拡大。

1. はじめに

2. 中小企業における事業承継の意義

3. 事業承継税制の方向性

(1) 猶予措置のあり方 (中間取りまとめ論点③)

(2) 企業活動の透明性の確保 (中間取りまとめ論点⑤)

(3) 海外子会社 (中間取りまとめ論点⑥)

(4) 複数後継者 (その他の論点)

4. 後継者育成の方向性 (中間取りまとめ論点①②③⑤)

5. ご議論いただきたい論点

後継者育成の論点整理

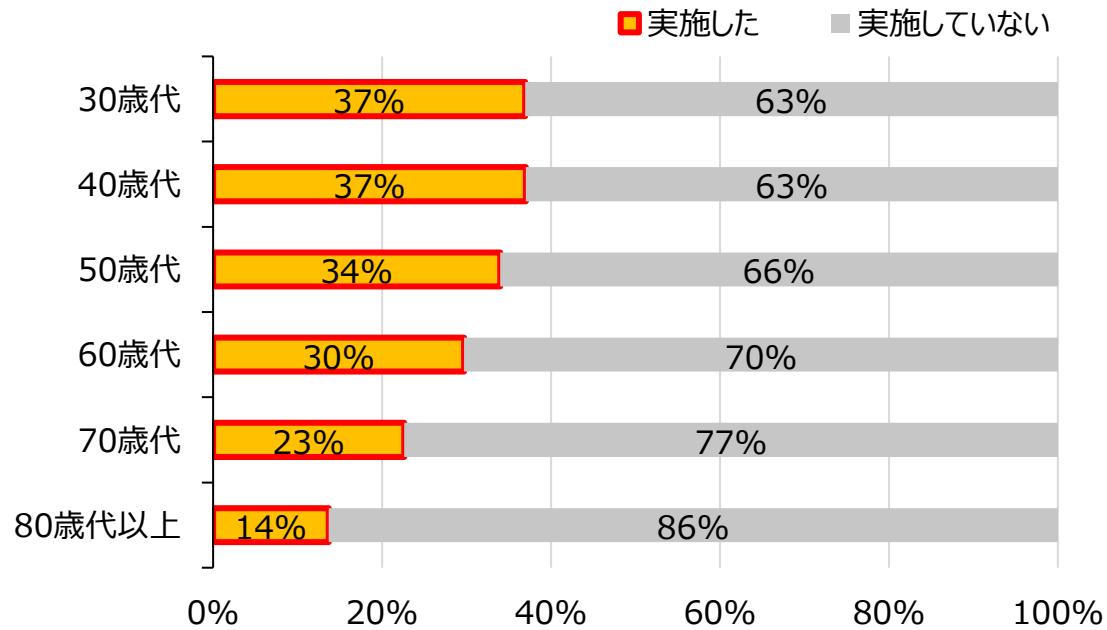
- 本検討会の中間とりまとめにおいて、後継者育成プログラムについては、以下の通り、深掘すべき点を整理。

- 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、**事業承継前に実践的かつ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提供することが有効**ではないか。また、**多忙な後継者が、最低限学ぶべきプログラムの内容として、どのような要素を盛り込むことが必要なのか検討を深めるべき**ではないか。
- ② 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**。その際、大学等のプログラムの活用や地域の土業を始めた専門家との交流も積極的に行うべきではないか。
- ③ 後継者は、現経営者や従業員との関係性構築等、共通の組織課題があるため、業種を超えて同じ悩みを共有できる後継者同士の交流の場を創出するべきではないか。さらに、事業承継を契機として、後継者が新規事業に取り組み、経済活性化のチャンスとなることを念頭におき、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、**スタートアップを中心とした異分野との交流や支援策の連携を検討することが大切なのではないか**。
- ④ 早期の後継者探しの重要性や、社長以外の中間管理職の人材不足についても課題として認識すべきではないか。
- ⑤ **地域の実態にあった形の好事例のモデルケースを示すことができないか**。

後継者育成に取り組む意義

- 事業承継を経験した企業の経営者年齢別の設備投資状況によれば、承継直後の30歳代、40歳代が投資のピーク。後継者への承継を契機として投資行動が活発になる傾向にあるため、意欲や能力のある後継者を育成していくことは、企業の成長に直結すると考えられる。
- また、中小企業の後継者は、既存の経営資源を背景として、相対的に新規事業に取り組みやすい立ち位置にあると考えられることから、後継者育成は、既存資産を活用した「次の挑戦」を生み出す基盤となり、スタートアップ政策と補完関係をなす、イノベーション促進に向けた重要な取組と考えられる。

事業承継実施企業における経営者年齢別の設備投資状況 (N=19,426)



中小企業の後継者とスタートアップの比較

	後継者 (アトツギ)	スタートアップ
事業基盤	工場・設備・人材・技術・顧客・信用といった事業基盤がある	整っていないことが多い
新規事業の出発点	既存事業を活かして試行可能	事業そのものの立ち上げから開始
実証・試行環境	自社の現場を活用して検証が可能	環境を整備する必要がある
資金調達	既存の資金を活用しながら、事業拡張・加速のための手段	事業開始・継続に向けて必要
リスクの取り方	小規模・段階的な挑戦が可能	失敗が事業継続に直結しやすい
イノベーションの位置づけ	既存産業・地域に根ざした連続的イノベーションの担い手	非連続・急成長イノベーションの担い手
スタンス	オーナーシップ *引き継ぎの意識が強く継続性が焦点	アントレプレナーシップ

(注) 経営者の就任経緯が親族内承継である企業のみを抽出している。
(出所) 「令和6年中小企業実態基本調査」の集計個票を基に作成

経営者として身につけるべき知識・能力（中間取りまとめ論点①②⑤）

- 後継者育成について、中企庁がまとめた「経営者のための事業承継マニュアル」等では、①事業運営に必要な実務スキルとともに、②承継後の企業存続に必要な分析・判断能力、③経営者として求められる能力の育成が必要とされている。
- その中では、自社事業に関する知識をはじめ社内での部門ローテーション等で身につけるものもあるが、同時に、社外での取組を活用した、後継者の能力育成が必要なものもあることが提示されている。
- 今般の検討会においては、特に外部における育成プログラムの深化に向けて、議論をいただきたい。

①事業運営に必要な実務スキル

- ・ 自社の事業に関する知識
- ・ 経営理念の承継
- ・ 技術・ノウハウ
- ・ 取引先との関係構築に向けた知識
- ・ 資産に関する知識
- ・ 財務会計
- ・ 労務管理
- ・ システム/IT/生成AI等の活用

内部育成

内部育成
外部育成

②企業存続に必要な分析・判断能力

- ・ 業界の動向、見通しなどを踏まえた自社の経営環境の分析
- ・ 経営戦略・マーケティング分析
- ・ 企画立案
- ・ 組織の構築・運営

外部育成

③経営者として求められる能力

- ・ リーダーシップ
- ・ 実行力
- ・ 判断力

内部育成
外部育成

後継者育成プログラムのイメージ（中間取りまとめ論点①②⑤）

- 一般的な後継者育成プログラムの内容に対して、より実践的なプログラムとするためには、座学のみではなく、**アウトプットの機会を盛り込んだプログラム構成**とすることが重要。
- また、一般的に経営者層は、事業の具体化のために必要なコンセプチュアル・スキル（概念化能力）、特にロジカルシンキング、ラテラルシンキングの能力が求められているが、これまでの一般的な後継者育成プログラムでは、**学習した知識を自身の事業で実践するまでの取組内容ではなかった**。そのため、実践的な育成プログラムにおいては、知識の取得に加え、**概念化能力を運用する内容をプログラムに組み込む**ことで、習得した知識の実務への活用を後押しすることができるのではないか。
- 今後、**検討したプログラムの内容について、後継者育成を検討する地域金融機関、公的支援機関に対して示すことを通じて地域のロールモデル創出に寄与することができないか。**

後継者育成プログラムに必要な要素（案）

【凡例】赤字：特に重要な要素 青字：委員からのコメントを踏まえ追加した要素

時間軸	知識	スキル	アウトプット	備考
長期 (1年程度)	デザイン経営 ガバナンス 財務(資金調達)・法務	意思決定力 統合判断能力 エフェクチュエーション	組織再編に向けた具体的な計画 ビジョンの策定・改訂 組織変革	● 承継後を見据えて、長期的に取り組むべき組織変革、ビジョン策定・改訂とともに、不確実性が高い環境下において有効的とされるエフェクチュエーションの考え方を学ぶべきではないか。
中期 (半年程度)	経営戦略 業務改善 人事・労務制度 組織経営マネジメント（人材育成） 財務・税務	リーダーシップ アントレプレナーシップ 分析力 チームマネジメント 問題解決能力	生産性向上 新規事業開発 経営環境分析 第二創業に向けた経営革新計画 ビジョンの明確化 社内コミュニケーションの活性化	● 短期では学びづらい、より経営者に必要な「 判断力・実行力 」を身に着けるべく、経営戦略の理論等の知識を基に、業務内で実践的に活用できるよう促すプログラム編成が必要である。 ● 不足しがちな実践知をケーススタディ等を基にアウトプットする機会の創出など。
	マーケティング	一般的な後継者育成塾の領域		
短期 (3ヶ月程度)	財務・会計基礎（BS/PL/CF） 経営基礎 業界分析 組織との関わり方	コミュニケーション力 現場理解・状況把握能力 ロジカル・シンキング ラテラル・シンキング 課題設定力	後継者としての役割認識 自己理解 信頼獲得に向けたクイックヒットの実施 既存事業の拡大に向けた動き	● 経営者としての基礎能力の底上げに向けて、知識だけではなく、スキル、特に思考手法の習得も重視したプログラムにする必要がある。
		直ぐに学ぶべきスキル		

※中小企業経営者の体験談、商工団体、事業承継・引継ぎ支援センターの後継者育成塾のプログラム内容等を基に中小企業庁作成

※短期、中期、長期は、プログラムの期間を想定。事業承継のタイミングは各社で異なるため、承継前の後継者が学べる期間を3つの軸に分けて、プログラム内容の構成要素を記載。

スタートアップとの共創の機会の創出（中間取りまとめ論点③）

- 東京都が主催するアジア最大のグローバルイノベーションカンファレンス「**SusHi Tech Tokyo 2026**」に「アトツギ甲子園」の過去ファイナリスト・準ファイナリストの製造事業者 8 社が特別協力として出展予定。
- 本取組に出展することで、スタートアップ、オープンイノベーションに取り組む大企業のほか、海外企業との共創の機会となる可能性。
- 今後、アトツギの分野だけでなく、スタートアップ等の異分野との交流や支援策の連携を進めていく。

出展企業一覧

- 有限会社モールドモデル（第 6 回経済産業大臣賞）
- 株式会社日本バイオテック（第 6 回中小企業庁長官賞）
- 豊実精工株式会社（第 5 回中小企業庁長官賞）
- ニッケンかみそり株式会社（第 5 回優秀賞）
- 有限会社電研（第 5 回ファイナリスト）
- 株式会社艶金（第 5 回準ファイナリスト）
- 佐川印刷株式会社（第 5 回準ファイナリスト）
- 高丸工業株式会社（第 4 回準ファイナリスト）

＜参加企業の例＞

ニッケンカミソリ株式会社



所在地：岐阜県関市

サービス：ぶどう巻きつる処理機

特徴：・刃物の伝統技術を活かし、ぶどう巻きつる処理機という新市場を創出

・全国各地の中小企業・小規模事業者の後継予定者が新規事業のアイデアを競う「アトツギ甲子園」決勝大会進出者



1. はじめに

2. 中小企業における事業承継の意義

3. 事業承継税制の方向性

(1) 猶予措置のあり方 (中間取りまとめ論点③)

(2) 企業活動の透明性の確保 (中間取りまとめ論点⑤)

(3) 海外子会社 (中間取りまとめ論点⑥)

(4) 複数後継者 (その他の論点)

4. 後継者育成の方向性 (中間取りまとめ論点①②③⑤)

5. **ご議論いただきたい論点**

本日議論いただきたい論点

①猶予措置のあり方（中間取りまとめ論点③）

- 今後の事業承継税制として、例えば、本税制が適用されることによって猶予された経営資源を賃上げ・雇用や新たな設備投資に回し、企業の成長・発展を通して、地域経済の活性化に資するような企業行動を促す制度とすることはできないか。

②企業活動の透明性の確保（中間とりまとめ論点⑤）

- 今後の活用会社においては、公的制度の利用者として、税制活用企業に期待されているような経営のあり方やその具体的な取り組みに関し、一定の開示を求めることとしてはどうか。また、開示を行う際に留意すべき点はあるか。

③海外子会社の取り扱いについて（中間とりまとめ論点⑥）

- 海外直接投資が国内の売上・雇用増加に寄与している側面もあることから、自社の成長を通じた地域経済への波及を見据え、海外子会社の株式も税制の対象とすべきではないか。

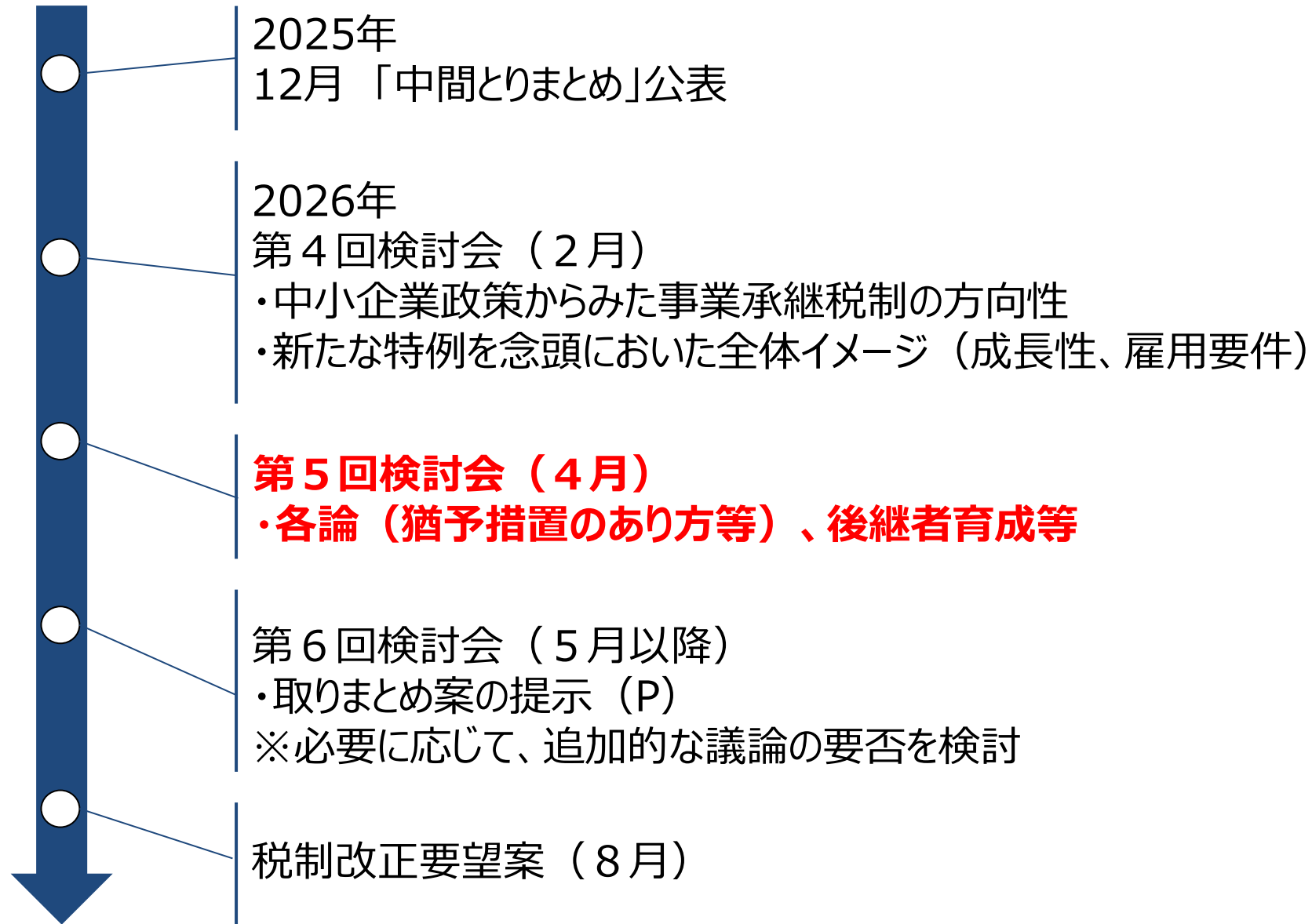
④複数後継者（その他の論点）

- 今後の措置において、実態を踏まえた後継者人数について、検討を深めるべきではないか。

⑤後継者育成（中間取りまとめ論点①②③⑤）

- 一般的な後継者育成プログラムの内容に対して、より実践的なプログラムとするためには、座学のみではなく、アウトプットの機会を盛り込んだプログラム構成とすることが重要ではないか。
- 実践的な育成プログラムにおいては、知識の取得に加え、概念化能力を運用する内容をプログラムに組み込むことで、習得した知識の実務への活用を後押しすることができるのではないか。
- 今後、検討したプログラムの内容について、後継者育成を検討する地域金融機関、公的支援機関に対して示すことを通じて、地域のロールモデル創出に寄与することができないか。

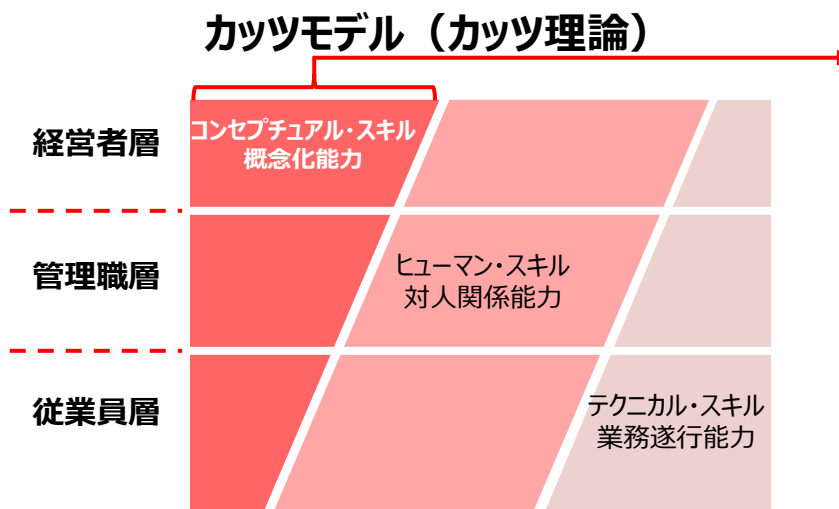
今後の議論の進め方



參考資料

(参考) 後継者育成プログラムのイメージ

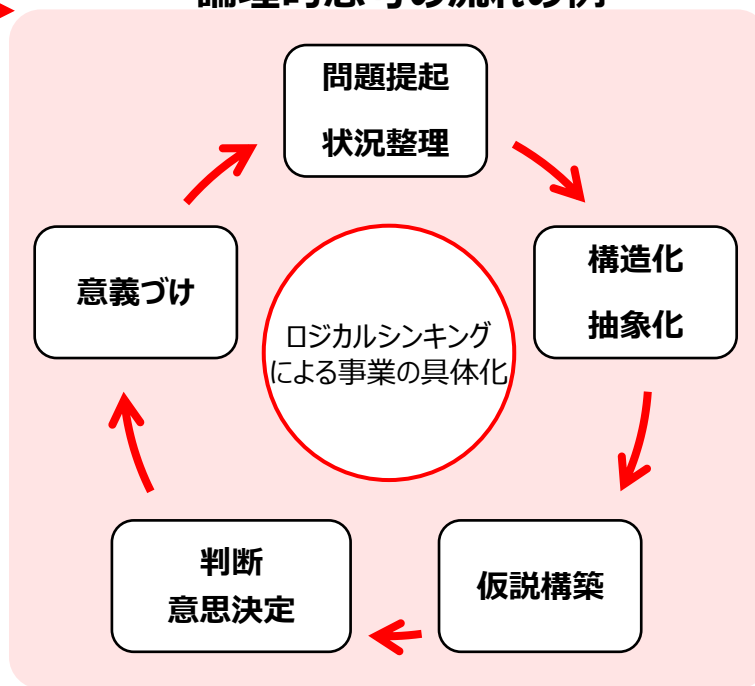
- 一般的に経営者層は、従業員・管理職層よりも、事業の具体化に必要な**コンセプチュアル・スキル（概念化能力）、特にロジカルシンキング、ラテラルシンキングの能力**が求められている。
- アトツギ甲子園では、ピッチを通して自社の問題提起・状況整理をすることで課題の言語化がなされ、自身の事業に活かされている。



コンセプチュアルスキル

知識や情報など複雑な事象を概念化し、抽象的な考えや物事の本質を理解するためのスキル。
ロジカルシンキング（論理的思考）、ラテラルシンキング（水平思考）、多面的視野、探求心、俯瞰力等

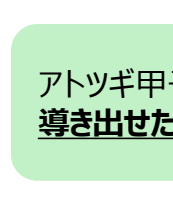
論理的思考の流れの例



— アトツギ甲子園出場者の声 —



事業に対する解像度を上げ、家業の強みや独自性を改めて**言語化**することができた。



アトツギ甲子園を通して、**事業の軸となる部分を導き出せたことは今後の事業活動の指標になる。**



同世代のアトツギと本気でぶつかり合い、**自社の強みを言語化し、全国レベルで挑戦する経験は、想像以上に自分を成長させてくれた。**

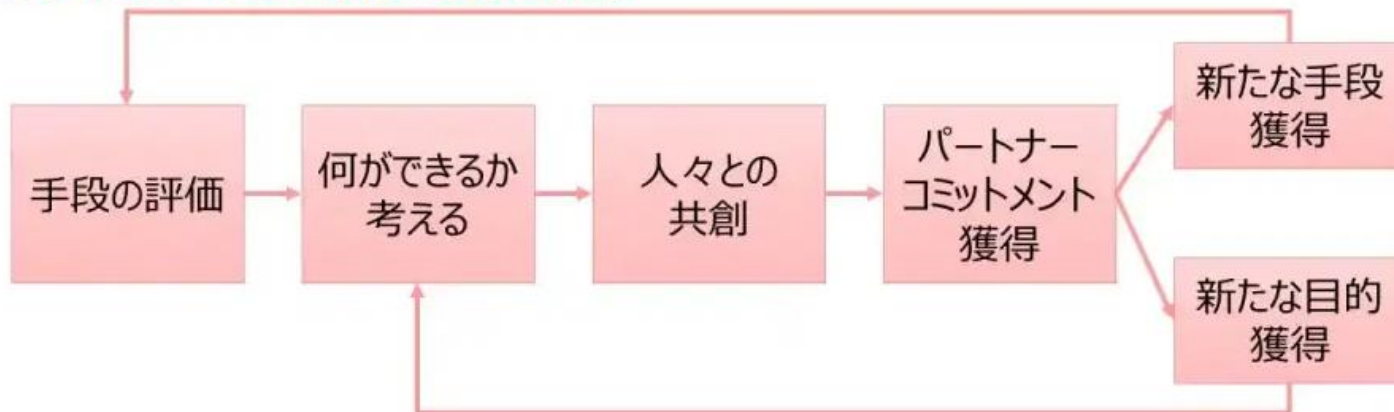
(参考) エフェクチュエーションについて

- エフェクチュエーションとは、米バージニア大学教授であるサラス・サラスバシー氏が提唱した「熟達した起業家に対する意思決定実験から発見された、高い不確実性に対して予測ではなくコントロールによって対処する思考様式」のこと。
- 一般的に、「目的」を起点として「予測」に基づいた「コーゼーション」がよく用いられ、先を見通せる環境下において有効的な思考様式である。
- 他方、「手持ちの手段（資源）」を起点として「コントロール」に基づいた「エフェクチュエーション」は限られた「手持ちの手段（資源）」や制約のなかでビジネスに取り組むことを基本としており、昨今の不確実性が高い環境下においては、有効的な思考様式と考えられる。

コーゼーション (Causation)



エフェクチュエーション (Effectuation)



- 自分たちの手持ちの手段（自社のユニークな資源・強みや、想い・価値観）と制約（リスク）から、意味あるアクションを検討・再考。
 - 意味あるアクションをきっかけに生まれた偶発的な出会い・機会から、得られた学びや新たな関係性を取り込みながら事業を軌道に乗せていく。
- 上記のサイクルの継続により、不確実性の高い環境においてもコントロール可能な領域が拡張されていく。