

2026 年 8 月 31 日 全 9 頁

円滑な事業承継のために何をすべきか

節税先行ではなく、ビジネスやファミリーの将来像の検討が重要

金融調査部 研究員 平石 隆太

[要約]

- 2026 年 6 月 5 日、経済産業省が日本で初めてのファミリーガバナンスに関する公的指針である「ファミリーガバナンス・ガイドンス」を公表した。本稿では、ファミリーガバナンス・ガイドンスで示された内容を踏まえて、円滑な事業承継のために求められる要素を整理する。
- 事業承継にあたっては、「株式・経営の承継」「ファミリー内の意思決定」「後継者の育成」の観点が必要になるだろう。株式には財産と経営権の 2 つの意義があり、それぞれにつきファミリーの内外を問わず承継方法を検討すべきだ。また、ファミリービジネスにおいては、ビジネスの観点にとどまらずファミリーとしての意思決定も必要になる。後継者の選定に際しては明確な基準が求められるほか、先代経営者の事業への関わり方も含めて、育成していく視点も意識しなければならない。
- 株式の移転を伴う事業承継では節税に意識が向きやすい。非上場株式の財産評価の見直しや事業承継税制など、事業承継に関連する税制で議論が行われているものがあるため注意が必要だ。
- 一方で、節税が目的化すると関係者の納得が得られない事業承継になる恐れがある。節税はあくまで手段であることを意識し、ビジネスとファミリーの両方の将来像を見据えて、実現に向けた方策を検討すべきだ。

1. 「円滑な」事業承継には何が必要か

中小企業は日本の企業数の 99%超を占めており¹、地域経済や雇用を守る上で事業承継は重要課題とされ続けている。2026 年 6 月 5 日に経済産業省から「ファミリーガバナンス・ガイドンス²」が公表され、中小企業庁の「中小企業の親族内承継に関する検討会³」でも事業承継税

¹ 中小企業庁「[中小企業・小規模事業者の数（2021 年 6 月時点）の集計結果を公表します](#)」（2023 年 12 月 13 日）

² 経済産業省「[ファミリーガバナンス・ガイドンス](#)」（2026 年 6 月 5 日）

³ 中小企業庁「[中小企業の親族内承継に関する検討会](#)」

制や後継者育成について議論が行われるなど、今後も政策対応が続くと予想される。

事業承継の議論は、節税スキームを中心に語られることが多い。しかし、ファミリーガバナンス・ガイドランスなどでは、後継者による経営のあり方やファミリーの意思などの金銭的利益以外の要素が重要であることが示唆される。節税等の制度活用が先行すると、後継者やファミリー、従業員等の納得感を欠き、承継後の経営にも悪影響が及びかねない。

本稿では、「ファミリーガバナンス・ガイドランス」の内容を概観し、事業承継において考慮すべき株式・経営の承継、ファミリー内の意思決定、後継者の育成のあり方を整理する。

2. ファミリーガバナンス・ガイドランスの公表

ファミリーガバナンス・ガイドランスの概要

2026 年 6 月 5 日に経済産業省が公表した「ファミリーガバナンス・ガイドランス」（以下、FG ガイドランス）は、「ファミリービジネスのガバナンスの在り方に関する研究会」での議論を経て取りまとめられた、日本で初めてのファミリーガバナンスに関する公的指針である。

FG ガイドランスにおいてファミリーガバナンスは、「コーポレートガバナンスを踏まえた上で、ファミリー内における協働、及び、ファミリーと株主をはじめとする従業員・役員・顧客・地域社会等のステークホルダーとの協働を促し、結果として事業を継続・承継し、持続的に成長するための仕組み⁴」とされている。ファミリービジネスに内在するガバナンスの機能不全等のリスクに対処するための仕組みといえよう。

FG ガイドランスは、主たる対象を非上場の中堅規模のファミリービジネスとしつつ、上場・非上場や企業規模を問わず、すべてのファミリービジネスにとって重要な内容を含むとされる。また、FG ガイドランスでは取組事項の重要度に応じて、「～推奨される」（特に重要な事項）、「～重要である」（重要な事項）、「～考えられる」（取組の選択肢となり得る事項）という 3 段階の表記が用いられている。すべての項目について一律に整備を求めるのではなく、各ファミリービジネスの株主構成やステークホルダーとの関係等を総合的に勘案し、自社に最適な形を検討することが推奨されている。なお、FG ガイドランスに法的拘束力はなく、コーポレートガバナンス・コードのように「comply or explain」を求められるものでもない。

ガイドランスはファミリーガバナンスを構成する 5 つの柱として、①ファミリービジネスの持続的成長に向けた理念・価値観・ビジョン等、②ファミリーとしての意思決定の仕組み、③ファミリービジネスへのファミリー等の関与方針、④ファミリービジネスの所有・経営の承継、⑤ステークホルダーへの情報発信、を提示している。本稿では上記のうち、④を中心に取り上げる。

⁴ 前掲脚注 2 文書 p. 3

ファミリービジネスの承継

FG ガイダンスでは、ファミリービジネスの所有・経営の承継について、事業承継の遅れや不確実性がファミリービジネスの成長を阻害する大きな要因になり得るとして、早期に方針を定め、計画的かつ円滑に承継を行うことが推奨されている。

図表 1：所有・経営の承継において求められる事項

基本的な考え方	
推奨	ファミリーとしての承継方針を策定している
推奨	早期に承継方針を定め、計画的かつ円滑に承継を行っている
取組のポイント ①経営の承継	
推奨	早期に事業承継計画を策定し、事業承継の方針や後継者候補の選定・育成の見通しを内外に示している
推奨	後継者に求められる資質や経験、選定プロセス・基準、育成計画を予め策定している
重要	後継者選定に際しては、後継者候補をファミリー内の人材から選ぶことはもちろん、他の従業員を対象にすることの双方を、有力な選択肢として検討している
推奨	承継後の先代の役割について、あらかじめルールを定めている
取組のポイント ②所有の承継	
推奨	中長期的な株式保有に関する方針について検討している
推奨	ファミリーやビジネスの状況に応じた最適な株主構成を不断に検討している
選択	会社の歴史や理念、株主としての役割や責任についてファミリーメンバー内で対話を重ね、理解を深める機会を持っている
選択	ファミリー株主に対して、会社法や事業ビジョン・戦略を理解し、責任ある議決権行使を行えるように教育している
選択	世代を超えた承継を確実に担保するために、種類株式や信託等を活用している

(出所) 経済産業省「ファミリーガバナンス・ガイダンス チェックリスト」(2026 年 6 月 5 日) より抜粋

基本的な考え方として、所有と経営の両方あるいは一方につきファミリー内で維持していくのか、また、上場・非上場などについてファミリーとしての承継方針を策定しておくことが推奨されている。

経営の承継については、早期に事業承継方針を策定し、関係者に提示することが基本とされている。そのうえで、後継者に求められる資質・経験、選定プロセス・基準、育成計画をあらかじめ定めることが推奨される。後継者の候補は、ファミリー内の人材に限定せず、他の従業員も含めて双方を有力な選択肢として検討することが重要とされる。また、承継後の先代の役割⁵についても事前にルール化することが推奨されている。

所有の承継については、まず中長期的な株式保有方針の策定が推奨される。具体的には、株式を集約するか分散させるか、外部株主を受け入れるか、上場を目指すか否かなどが検討する論点として整理されている。将来、株式を保有する可能性のあるファミリーメンバーに対し、株式が「財産」であると同時に「経営権」でもあることの意義を共有し、責任ある議決権行使を行えるよう教育することも考えられる。また、世代を超えた円滑な承継を担保する方法として、種類株式や信託等を活用した株式承継ルールの整備も選択肢とされている。

⁵ 「経営方針や投資判断等の次世代に影響がある事項については、先代は口を出さず後継者に一任し、地域社会での要職といった、これまでの関係性が重要な活動については、承継後も先代が協力している」といった具体的な取組事例が紹介されている (FG ガイダンス p.13)。

3. 具体的に考慮すべき点

株式・経営の承継

事業承継後の会社のあり方を考えるにあたっては、株主の構成を検討する必要がある。その際、株式の経営権としての意義と、相続・贈与などに関連する財産としての意義を同時に検討するのが良いだろう。

最初に、現状の株主構成を確認する必要がある。現経営者の下では経営に関与していない株主であっても、事業承継を機に経営への干渉を行うケースも想定される。また、高齢株主の存在は、相続によって株式が分散し経営の意思決定が困難になるリスクにつながる。後継者の経営が安定する株主構成を見据えて事業承継を進めるのが肝要だ。

株主構成の検討では、所有と経営のバランスを考えると分かりやすい。後継者が株式の100%を保有し所有と経営を完全に一致させる方法は、経営権の安定の観点では望ましい。ただし、既存の社外株主の納得が必要となるほか、後継者が親族内であれば他の兄弟姉妹等との相続時の遺産配分におけるバランスが求められる。他の株主への配慮を考えると、後継者に一定の議決権⁶を確保させ、残りの株式は既存株主や他の相続人が保有する方法も考えられる。

株主構成とともに、財産としての株式承継の検討も必要だ。例えば、株式の100%を後継者に集約させると、後継者が既存株主から買い取るのであれば多額の買取り資金が必要になり、現経営者から生前贈与を受けるのであれば贈与税負担が重くなる。また、後継者がさらに次世代に事業承継する際にもその次世代に多額の税負担が想定される。経営権と財産のバランスをとる手法としては種類株式や信託⁷等の活用が考えられ、FG ガイダンスでも選択肢とされている（**前掲図表1**）。

中小企業庁「事業承継ガイドライン（第3版）」では、事業承継における種類株式の活用例として**図表2**の4つが挙げられている。経営への関与を制限した上で経済的利益だけを分配する議決権制限株式や配当優先株式、株式の散逸防止を目的とした取得条項付株式、先代による後継者の監督を可能にする拒否権付株式の活用が想定される。

図表2：事業承継において活用が想定される種類株式

	活用例
議決権制限株式	経営への関与を制限した上で、配当等の利益を与える
配当優先株式	議決権制限株式への配当優先条項の付与も選択肢
取得条項付株式	株主の死亡などを取得の条件としておくことで、相続による株式の散逸を防ぐ
拒否権付株式	先代に一定の重要な事項に関する拒否権を与え、後継者の経営を監督する

（出所）中小企業庁委託 PwC コンサルティング「事業承継ガイドライン（第3版）」（2022年3月改訂）より大和総研作成

⁶ 株主総会特別決議の基準となる3分の2以上（会社法第309条第2項）などが基準となると考えられる。

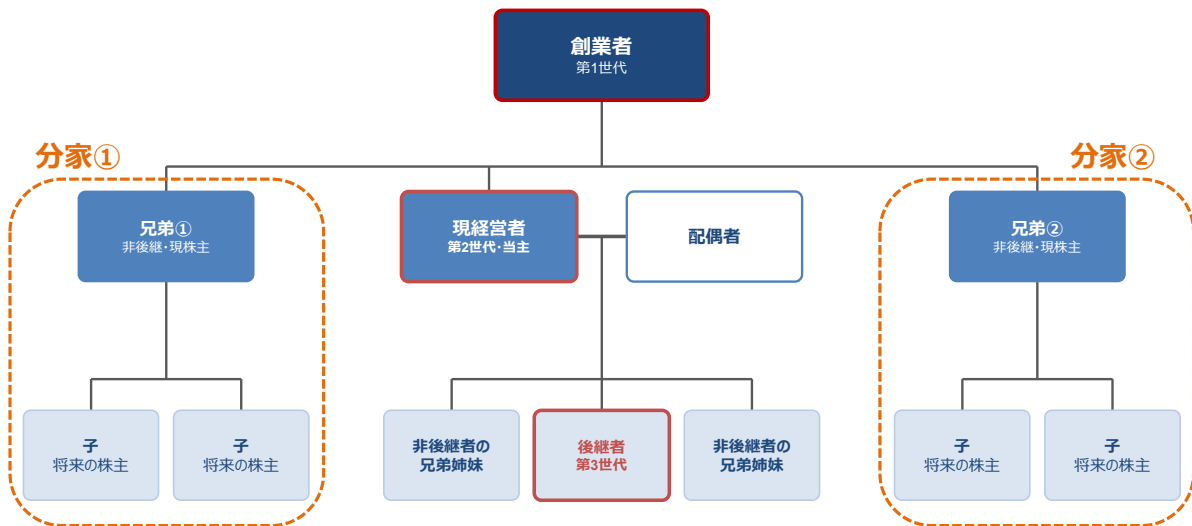
⁷ 「事業承継ガイドライン（第3版）」において、事業承継に際して活用される信託の典型として「遺言代用信託」が紹介されている。遺言代用信託では、先代経営者の死亡に基づいて株式に関する権利を後継者に移転する設計が想定される。

ファミリー内の意思決定

ファミリービジネスにおいて事業承継を考える際には、ビジネスの観点とは別にファミリー内での意思決定が必要だ。ビジネス上の取引関係とは異なり、感情的な要素が意思決定に影響を及ぼす可能性があるため、日頃からの丁寧なコミュニケーションを通じた信頼関係の構築が重要となる。

各ファミリーの構成員に、ビジネスとファミリーの両面を含めてどのような役割を求めるかを明確にする必要があるだろう。役員・従業員として社内からサポートする、社外株主として経営に関与するという役割のほか、ビジネスに直接関与しない状況下で精神的に支えることも重要な役割である。一例として、現経営者が子のうちの1人を後継者として事業承継を行うケース（**図表3**）を考える。

図表3：事業承継に関係するファミリーの例



（出所）大和総研作成

非後継者の兄弟姉妹には、まず他の兄弟姉妹が後継者となることへの理解を得なければならず、その後に事業への関与の仕方を検討することになるだろう。仮に、非後継者の兄弟姉妹が株式を承継せず事業に関与しないこととなった場合には、株式の財産的価値や将来的に事業から得られる経済的利益を享受できないため、現経営者は相続において何らかの配慮をする必要があるだろう。

現経営者の配偶者は、仮にビジネスに関与していなかったとしても、後継者の親としてファミリー内では重要な存在である。精神的支柱であることも一つの役割であり、ビジネスに関与していないことを理由に排除することなく議論することがファミリーの結束につながると考えられる。

分家は世代が下るにつれ創業者や経営者との距離が遠くなるため、分家に対して事業への理解を求める姿勢が必要になるだろう。FG ガイダンスにおいても、会社の歴史や理念、株主としての役割や責任についてのファミリー内での対話が選択肢とされている（**前掲図表1**）。**図表3**の将来的に株主となることが予想される分家の子には、これらの対話が必要になると考えられ

る。また、分家の子が従業員として入社することを望んだ場合の対応も検討が必要になる。能力や適性に見合わない登用を避けるため、ファミリー外の従業員との処遇差を生じさせないファミリーの入社ルールや昇格等に関する社内規程を定めておくことも一案だ。

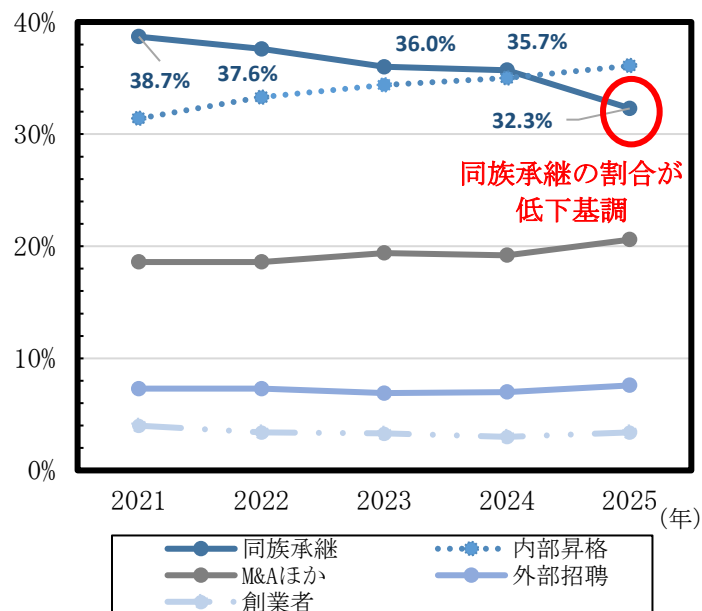
話し合いの中でファミリーとしての考え方が集約された場合には、ファミリー憲章（家族憲章）として文書化することも考えられる⁸。ファミリー憲章は作成を目的化するのではなく、対話の中で共有されたビジネスとファミリー双方に対する考え方や価値観、決まり事をまとめることが、空文化を防ぐためのポイントだろう。

後継者の育成

前述のように、後継者が経営にあたりやすい環境を整備するのはもちろんのこと、そもそもの後継者を選定するプロセスも重要だ。FG ガイダンスでは、「後継者に求められる資質や経験、選定プロセス・基準、育成計画を予め策定」することが推奨されている。

ファミリービジネスにあっても、後継者をファミリー内から選出しないケースが増加している（図表4）。FG ガイダンスにおいても「後継者候補をファミリー内の人材から選ぶことはもちろん、他の従業員を対象にすることの双方を、有力な選択肢として検討」することが重要とされている。ビジネス（会社内の従業員など）とファミリーの双方が納得できる後継者選定が求められる。

図表4：代表者交代が行われた企業における就任経緯



（出所）帝国データバンク「全国『後継者不在率』動向調査（2025年）」（2025年11月21日）より大和総研作成

⁸ ファミリー憲章の具体的事例は、経済産業省「[ファミリーガバナンス・ガイダンス参考資料](#)」（2026年6月5日）pp. 13-14を参照。

選定基準としては能力や人柄など様々な要素が考えられるが、最終的には現経営者の考えによるところが大きい。複数の後継者候補がいる場合、現経営者が候補者を社内の役員として現場の経営にあたらせた上で判断する、等の方法が考えられる。いずれにしても、後継者が就任当初から経営者として必要な知識や経験を十分に備えているとは限らない。現経営者の側にも、後継者を育てていく意識が求められるだろう。

もともと、育成は経営に関与し続けることと同じではない。後継者の選定段階においては、先代（現経営者）の承継後の役割を定めておくことも重要だ。先代がいつまでも実権を握り続けると、後継者が自ら意思決定を行う経験を積めないことに加え、意見の対立によって事業全体に悪影響が及ぶ可能性もある。一方で、事業承継後に先代が経営から完全に離れてしまうと、後継者にとっての相談相手の不足や先代が持つコネクションの喪失が懸念される。先代が事業への適度な関与を行えるよう、事前のルール設定が求められる。

4. 税制の最新動向

前述の通り、節税が目的として先行するのは望ましくないとはいえ、ビジネスやファミリーの経済的負担を軽減するために、税制の考慮は重要な視点である。以下では、事業承継に関連する税制の最新動向を解説する。

財産評価

取引相場のない株式（いわゆる非上場株式）の相続や贈与時における評価方法を巡って、2026年4月から国税庁が開催している「取引相場のない株式の評価に関する有識者会議」において見直しに向けた議論が行われている。

非上場株式の評価方法は**図表5**の通りである。一般評価会社における原則的評価方式では、規模の大きい会社には類似業種比準方式、比較的規模の小さい会社には純資産価額方式が適用されている。類似業種比準方式は評価会社と事業内容が類似する上場会社の株価を基準とする方法であり、純資産価額方式は評価会社を清算した場合に株主へ帰属する純資産価値を基準とする方法である。

図表5：取引相場のない株式の評価方法

	同族株主等（原則的評価方式）	同族株主等以外の株主
一般評価会社	・類似業種比準方式 ・純資産価額方式 ・併用方式	・配当還元方式 ・原則的評価方式
特定評価会社	純資産価額方式など	・配当還元方式 ・原則的評価方式

（出所）財産評価基本通達より大和総研作成

現行制度の問題として、類似業種比準方式による評価額は純資産価額方式による評価額よりも低く算定され、規模の大きい会社の方が税制上有利になっているとの問題点が指摘されている⁹。評価の公平性を確保する観点から有識者会議では議論が行われており、評価方法の見直しにつき 2027 年度税制改正大綱へ反映し、2028 年 1 月以降の相続等から新たな評価方法を適用するとの報道がある¹⁰。相続や贈与のタイミングによって評価額が変化することが予想されるため、議論状況に注意が必要だ¹¹。

事業承継税制

事業承継税制とは、要件を満たした非上場株式等の相続税や贈与税の納税を猶予する制度である¹²。事業承継税制には非上場会社の経営者を対象とした「法人版」と個人事業主を対象とした「個人版」の 2 種類があり、「法人版」は一般措置と特例措置が設けられている。法人版事業承継税制の特例措置では、要件を満たした株式すべてに係る相続税や贈与税につき 100% 納税猶予される¹³。特例措置の適用を受けるには、2027 年 9 月 30 日まで¹⁴に都道府県庁へ特例承継計画を提出し、適用期限である 2027 年 12 月 31 日までに相続・贈与を行う必要がある。

特例措置そのものの適用期限を延長しないことは、与党税制改正大綱においても言及されてきた。特例措置終了後の事業承継税制のあり方につき、中小企業庁「中小企業の親族内承継に関する検討会」で検討が進められているほか、前述の「取引相場のない株式の評価に関する有識者会議」においても、財産評価の見直しと併せて事業承継税制のあり方も見据えるべきとの指摘がある¹⁵。

2026 年度与党税制改正大綱では、特例措置の適用期限到来後の事業承継税制のあり方につき、2027 年度税制改正において結論を得るとされている¹⁶。現状の特例措置が終了した後の事業承継税制のあり方にも注目が必要だ。

ミニマムタックス

「極めて高い水準の所得に対する負担の適正化措置」（以下、ミニマムタックス）が 2025 年分の所得税から適用されている¹⁷。現行法のミニマムタックスは、基準所得金額が 3.3 億円を超

⁹ 国税庁「取引相場のない株式の評価に関する有識者会議（第 1 回）資料」（2026 年 4 月 20 日）p. 4 を参照。

¹⁰ 日本経済新聞「非上場株の相続評価、国税庁が新ルール案提示 事業承継に懸念の意見も」（2026 年 8 月 20 日）

¹¹ 第 5 回有識者会議において、国税庁の改正案として評価方式の残余利益方式への一本化が公表されている。国税庁「取引相場のない株式の評価に関する有識者会議（第 5 回）資料」（2026 年 8 月 20 日）p. 2 を参照。

¹² 事業承継税制の要件については、平石隆太「[事業承継税制特例措置の申請期限延長](#)」（大和総研レポート、2024 年 5 月 15 日）を参照。

¹³ 一般措置では、総株式数の最大 3 分の 2 ままで対象に贈与税は 100%、相続税は 80% が納税猶予される。

¹⁴ 2026 年度税制改正により従前より延長された。

¹⁵ 国税庁「取引相場のない株式の評価に関する有識者会議」第 4 回資料（2026 年 7 月 3 日）p. 5 を参照。

¹⁶ 自由民主党・日本維新の会「令和 8 年度税制改正大綱」（2025 年 12 月 19 日）p. 15。

¹⁷ ミニマムタックスについては、是枝俊悟・平石隆太「[超富裕層の株式譲渡所得への税率はミニマムタックス込みで最高 35.63% に](#)」（大和総研レポート、2026 年 2 月 9 日）を参照。

える納税者について、3.3 億円控除後の所得に対する所得税額の割合が 22.5%を下回る場合、22.5%との差分を追加課税する仕組みである。2026 年度税制改正では、基準所得金額から控除する額の 1.65 億円への引下げおよび税率の 30%への引上げといったミニマムタックスの強化が行われた（図表 6）。本改正は 2027 年分所得税から適用される。

給与所得や事業所得などの総合課税（所得税率 5～45%の累進税率）が適用される所得だけを得る者はミニマムタックスの適用対象とならないが、株式譲渡所得などの分離課税が適用される所得だけを得る者は対象となる。

事業承継に際して、株式の譲渡によって一度に多額の譲渡益が発生するとミニマムタックスの対象となることが予想される。2027 年以後の事業承継によって多額の株式譲渡所得が発生した場合には、思わぬ税負担が生じる可能性があるため注意が必要になるだろう。

図表 6：ミニマムタックスの改正

① 基準所得税額

② (基準所得金額 - 3.3 億円) × 22.5%

⇒② > ①の場合、②から①を差し引いた差額分をミニマムタックスとして申告納税する。

※2027 年分所得より、「3.3 億円→1.65 億円」「22.5%→30%」に改正される。

(注) 実際には、上記の計算式に復興特別所得税等の調整が行われる。

(出所) 法令より大和総研作成

5. 描いた将来像に向けて手段を講じることが重要

事業承継を技術的に検討し始めると、いかに節税するか意識が向きやすい。ただ、自らや近しい家族の節税を第一に決めた事業承継が、ファミリー全体（親族全体）・従業員・取引先・金融機関・地域社会などのあらゆるステークホルダーに受け入れられるものになるとは限らない。加えて、節税が優先されることで事業承継の時期や株主構成が歪められ、経営者が当初望んだ事業承継から離れてしまう恐れもある。節税はあくまで手段として認識すべきだ。

本稿で示した株式・経営の承継、ファミリー内の意思決定、後継者の育成は重要な要素であるが、あくまで一例である。経営者がビジネスとファミリーの両面について将来像を描き、従業員や親族などの関係者と対話を重ねながら、実現に向けた手段を講じていくことが円滑な事業承継への近道となるだろう。

【以上】