

筑波総研株式会社

Tsukuba Institute of Research, Ltd.

調査情報

Research Report

2024年4月号 No.53



調査情報

2024年4月号 No.53

CONTENTS

1. 税制レポート

- 中小法人の世代交代に資する「事業承継税制」について 2
～令和6年度税制改正により特例措置が2年延長に～

武藤 健造

税理士（竜ヶ崎支部）

2. 産業レポート

- 経済産業省大学発ベンチャー実態等調査から得られる含意 18
～NEDO 大学発ベンチャーデータベースとの比較からの検討～

木村 行雄

筑波総研株式会社 客員研究員

（国立大学法人宇都宮大学イノベーション支援センター 准教授）

3. 観光レポート

- 市町村観光協会における組織体制の強化に向けた取組 25
～石岡市観光協会を事例に～

関 千穂

筑波総研株式会社 研究員

中小法人の世代交代に資する「事業承継税制」について

～令和6年度税制改正により特例措置が2年延長に～

武藤 健造

税理士（竜ヶ崎支部）

目次

はじめに	2
第1章 各特例制度の創設の背景	2
第2章 各特例制度の概要	3
第3章 各特例制度の要件及び手続等	7
まとめ	17

はじめに

現在、中小法人の事業承継の円滑化に資するため、事業の継続・発展を通じた雇用の確保と地域経済おいての活力維持を政策目的とした相続税の制度が設けられています。一般措置としての「①非上場株式等についての相続税の納税猶予及び免除」と「②非上場株式等についての贈与税の納税猶予及び免除」、特例措置としての「③非上場株式等についての相続税の納税猶予及び免除の特例」と「④非上場株式等についての贈与税の納税猶予及び免除の特例」の4種の特例制度が設けられています。

第1章 各特例制度の創設の背景

これらの特例制度は、その適用を受けることによ

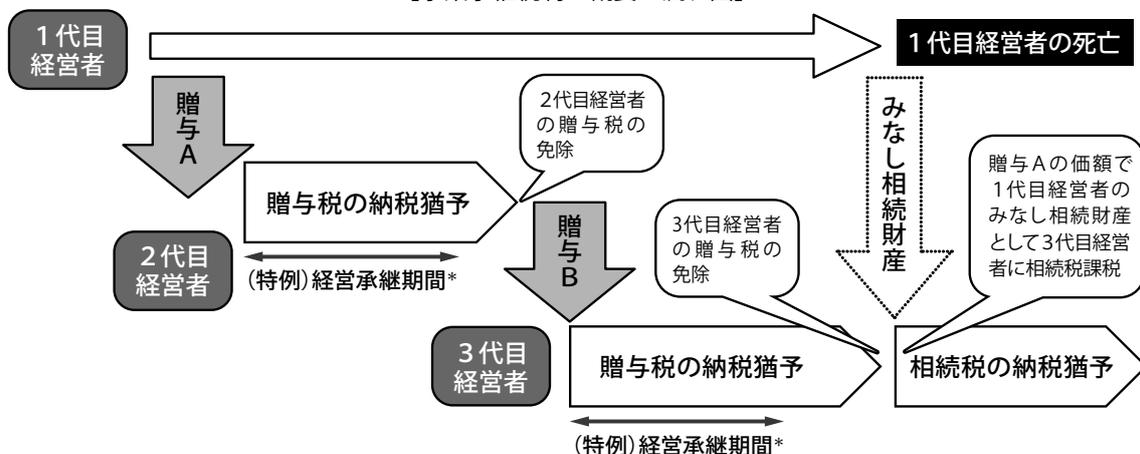
て事業の後継者が相続や贈与によって取得した中小法人の株式（「事業承継税制の対象資産」）にかかる相続税・贈与税の納付が猶予され、更に一定の条件を満たした場合はその納付が免除されるというものです。

1. 一般措置

平成21年度の税制改正において、相続税の特例制度として「非上場株式等についての相続税の納税猶予制度」が設けられました。

また、相続以前の段階での早期の事業承継に取り組むことも重要なことから、生前贈与による事業の承継を支援するため、「非上場株式等に係る贈与税の納税猶予」についての制度も設けられました（その後の累次の改正により、条文見出しの改称や適用要件の緩和等が行われています）。

【事業承継税制の概要の流れ図】



* 「(特例) 経営承継期間」とは、この制度の適用に係る相続税・贈与税の申告期限の翌日から、次の①又は②のいずれか早い日と後継者の死亡の前日のいずれか早い日までの期間をいいます。
 ①後継者の最初のこの制度の適用に係る相続税の申告期限の翌日以後5年を経過する日
 ②後継者の最初の「非上場株式等についての贈与税の納税猶予及び免除」の適用に係る贈与税の申告期限の翌日以後5年を経過する日

（創設の背景）

中小の法人企業の事業の承継について、政府の税制調査会は平成19年11月20日の「抜本的な税制改革に向けた基本的考え方（「抜本答申」）」において、『中小企業の事業承継においては、事業の将来性に対する不安や後継者不足などの問題が生じているが、これに関連して、相続税負担についても、雇用確保や経済活力の維持の観点から一層の配慮が必要であるとの意見がある。他方、事業用資産を持たない者との課税の公平性や親族間の相続（世襲）による事業承継を支援することの必要性の観点から、十分な吟味が必要であるとの指摘もある。また、同族株式を遺産として残す者は、平均的にみれば、相続税の課税対象者の中でも富裕層に属していることにも留意する必要がある。加えて、事業承継における相続税負担の影響等に関する実態の分析も必要である。こうした点も踏まえれば、事業承継税制については、課税の公平性等の観点からも許容できる、経済活力の維持のために真に効果的な制度とする必要がある。』と答申しています。

2. 特例措置

そして、平成30年度の税制改正においては、平成30年1月1日から令和9年12月31日までの10年間の贈与・相続に適用される時限措置として、上記1の一般措置とは別途の「非上場株式等についての相続税の納税猶予及び免除の特例」及び「非上場株式等についての贈与税の納税猶予及び免除の特例」が創設されました。

（創設の背景）

中小企業の経営者の高齢化が進展しており、中小

企業庁によれば、「2025年（令和7年）頃までの10年間に平均引退年齢の70歳を超える中小企業・小規模事業者の経営者は約245万人に達する見込みで、このうち約半数の127万人が後継者未定と考えられています。さらに、この現状を放置すれば、中小企業等の廃業の急増により、この10年間で約650万人の雇用と約22兆円のGDPが失われる可能性がある」とされています。

このような事業承継の問題は、単なる企業の後継ぎの問題ではなく、日本経済全体の問題であるとの認識のもと、中小企業の円滑な世代交代を集中的に促進し、生産性向上に資する観点から、10年間の贈与・相続に適用される時限措置として、平成30年度税制改正において抜本的に拡充することとされました。

第2章 各特例制度の概要

《一般措置》

1. 「非上場株式等についての相続税の納税猶予及び免除」の概要

非上場会社の後継者である相続人（「経営承継相続人等」）が、相続等により、円滑化法^{*1}の認定を受ける非上場会社の株式等を被相続人（一代目経営者）から取得し、その会社を経営していく場合に、相続税の申告書の提出期限までに一定の担保を提供した場合に限り、その経営承継相続人等（二代目経営者）が納付すべき相続税のうち、対象非上場株式等^{*2}について、その課税価格の80%に対応する相続税の納税がその経営承継相続人等の死亡等の日まで猶予（「株式等納税猶予税額」）されます（租税特別措置法（以下「措法」）70の7の2）。

【（参考）事業承継税制において用いられる用語】

	一般納税猶予制度			特例納税猶予制度		
	贈与税	相続税	贈与者が死亡した場合の相続税	贈与税	相続税	贈与者が死亡した場合の相続税
承継会社	認定贈与承継会社	認定承継会社	認定相続承継会社	特例認定贈与承継会社	特例認定承継会社	特例認定相続承継会社
非上場株式等	対象受贈非上場株式等	対象非上場株式等	対象相続非上場株式等	特例対象受贈非上場株式等	特例対象非上場株式等	特例対象相続非上場株式等
経営承継する者	経営承継受贈者	経営承継相続人等	経営相続承継受贈者	特例経営承継受贈者	特例経営承継相続人等	特例経営相続承継受贈者
経営承継期間	経営贈与承継期間	経営承継期間	経営相続承継期間	特例経営贈与承継期間	特例経営承継期間	特例経営相続承継期間

◆この株式等納税猶予税額は、経営承継相続人等（二代目経営者）が死亡した場合や相続税の申告期限後5年を経過した後に、経営承継相続人等がこの一般措置（相続税）の適用を受けた非上場株式等（「対象非上場株式等」）を会社の次の後継者（三代目経営者）に贈与した場合等には、その全部又は一部が免除されます。

◆免除されるまでに、一般措置（相続税）の適用を受けた対象非上場株式等を譲渡するなど一定の場合には、株式等納税猶予税額の全部又は一部について納税の猶予が打ち切れ、その税額と利子税を納付しなければなりません。

- ※1. 円滑化法…中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律（経営承継円滑化法）
- ※2. 対象非上場株式等…相続開始前から既に保有していた議決権株式等を含めて、その非上場会社の発行済議決権株式等の総数等の3分の2に達するまでの部分

《一般措置》

2. 「非上場株式等についての贈与税の納税猶予及び免除」の概要

円滑化法の認定を受けた非上場の中小企業（「認定贈与承継会社」）の後継者で一定の個人（「経営承継受贈者」）が、代表権を有していた先代経営者等の一定の個人（「贈与者」）から、贈与によりその保有株式等の全部を取得し、その認定贈与承継会社の経営を行っていく場合には、その非上場株式等（「猶予対象株式等^{※3}」）のうち一定のもの（「対象受贈非上場株式等^{※4}」）に係る納税猶予分の贈与税額に相当する贈与税については、贈与税の申告書の提出期限までに一定の担保を提供した場合に限り、当該贈与者の死亡の日まで納税を猶予されます（措法70の7）。

◆この一般措置（贈与税）を受けたその対象受贈非上場株式等につき、先代経営者（贈与者）が死亡した場合には、納税が猶予された贈与税額が免除されま（措法70の7①、⑤）。

- ※3. 猶予対象株式等…贈与前から既に後継者が保有していたものを含めて、発行済議決権株式等の総数等の3分の2に達するまでの部分に限られる。
- ※4. 対象受贈非上場株式等…取得した猶予対象株式等のうち贈与税の申告書にこの特例の適用を受けようとする旨の記載があるもの。

◎非上場株式等の贈与者が死亡した場合の相続税の課税の特例

なお、一般特例（贈与税）の適用を受けた経営承継受贈者の贈与者（先代経営者）が死亡した場合には、この贈与者の相続税において、一般特例（贈与税）の対象とした非上場株式を相続により取得したものとみなして相続税の計算を行うこととなります（措法70の7の3①）。

この場合、相続税の課税価格の計算の基礎に算入するときの非上場株式の価額は、この株式を贈与により取得した時の価額を基礎として計算することとなります。

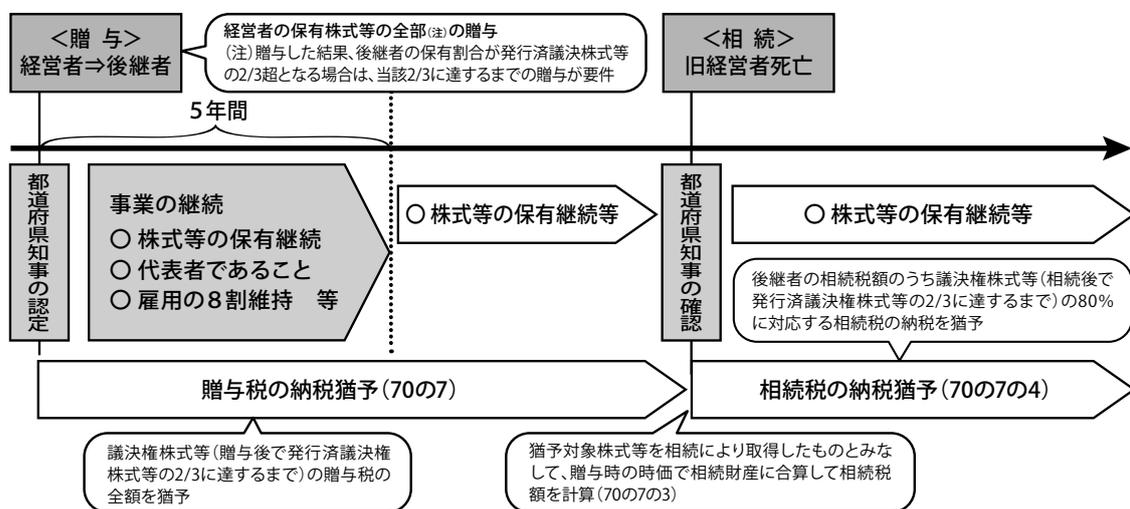
その際、都道府県知事の「確認」を受けた場合には、一般特例（贈与者が死亡した場合の相続税）に係る相続税の納税猶予制度を適用することができることとなります（措法70の7の4⑦Ⅲ、措規23の12⑦、円滑化法規則13①）。

《特例措置》

3. 「非上場株式等についての相続税の納税猶予及び免除の特例」の概要

後継者（特例経営承継相続人等）が、特例認定承継

【贈与税と相続税の納税猶予の概要】



会社の代表権を有していた一定の個人(特例被相続人)から相続等によりその特例会社の非上場株式等の取得をした場合には、その取得した全ての非上場株式等のうち特例対象非上場株式等に係る納税猶予分の相続税額に相当する相続税については、相続税の申告期限までに一定の担保を提供した場合に限り、その後継者(特例経営承継相続人等)の死亡の日までその納税が猶予されます(措法70の7の6)。

平成30年1月1日から令和9年12月31日までの相続等が対象となりますが、当該会社は、平成30年4月1日から令和8年3月31日までの間に「特例承継計画^{※5}」を策定し、認定経営革新等支援機関の所見を記載の上、都道府県知事に提出する必要があります(円滑化法規則17②)。

※5. 特例承継計画…中小企業者が経営承継円滑化法の認定を受けるためには、「特例承継計画」を都道府県に提出し、確認を受ける必要がある。特例承継計画の記載事項は、後継者の氏名や事業承継の時期、承継時までの経営の見通しや承継後5年間の事業計画等に加え、認定経営革新等支援機関による指導及び助言の内容等。

【令和6年度税制改正】

特例措置(相続税・贈与税)の適用を受ける場合には、「特例承継計画」の提出が義務付けられています。令和6年度税制改正においてこの特例承継計画の提出期限が「令和6年3月31日」から「令和8年3月31日」まで2年延長されています。

今回の改正で特例承継計画の提出期限は延長されていますが、この事業承継計画等に基づく相続・贈与の実行期限は延長されていませんので注意する必要があります。

◆なお、この特例措置(相続税)の基本的な仕組みは、一般措置(相続税)と同じです。

【特例措置と一般措置の適用要件等の比較】

特例措置の基本的な仕組みとしては、これまでの一般措置と同様ものとなっていますが、これまでの制度に加え、次のように納税猶予の対象となる非上場株式等の制限の撤廃、相続税の納税猶予割合の引上げ等が行われています。

①納税猶予の対象となる非上場株式等の数の制限の撤廃
一般措置では、納税猶予の対象となる非上場株式等の数は、その会社の発行済株式総数の3分の2までという上限がありましたが、特例措置にはこの制限はありません。

②納税猶予割合の引上げ
相続税に係る一般措置では、非上場株式等の課税価格の80%に対応する相続税額が納税猶予分の相続税額とされていましたが、特例措置では、非上場株式等の課税価格のすべてに対応する相続税額が納税猶予分の相続税額とされています。

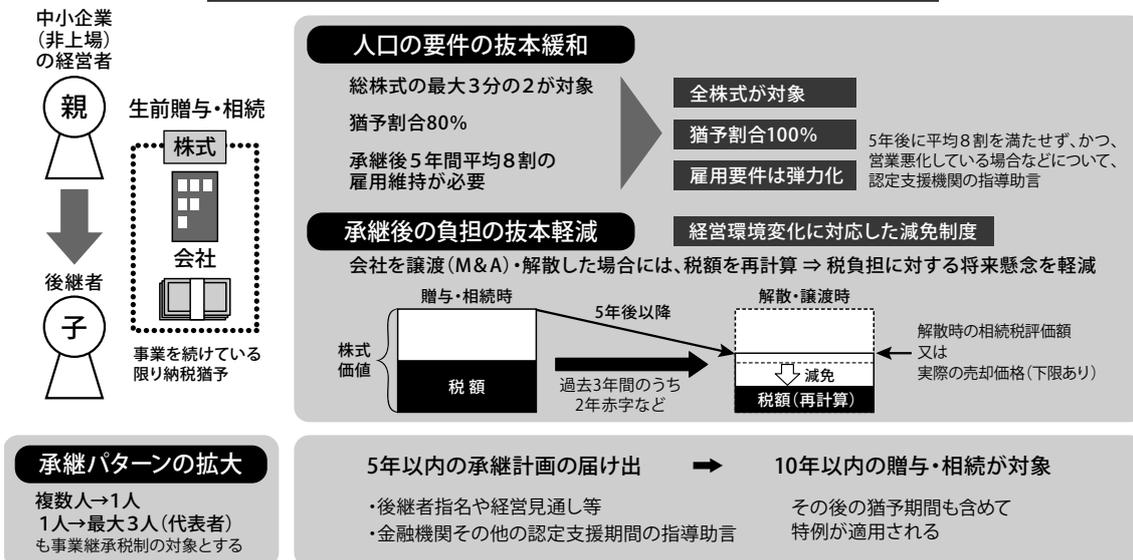
③後継者の範囲の拡大
一般措置では、後継者(経営承継受贈者又は経営承継相続人等)は、原則として1社につき1人とされていましたが、特例措置では、後継者(特例経営承継受贈者又は特例経営承継相続人等)は、1社につき3人までとされました。

④贈与者又は被相続人の範囲の拡大
一般措置では、贈与者又は被相続人は、代表権を有する(有していた)先代経営者1人に限られていましたが、特例措置では、複数の株主からの相続、遺贈又は贈与も対象とされました。

なお、一般措置についても、贈与者又は被相続人の範囲が拡大されました。

【事業承継税制の特例の概要】

今後10年間の贈与・相続に対する特例として、代替わりを促進。



⑤雇用確保要件の弾力化

一般措置では、経営（贈与）承継期間の5年間の平均の常時使用従業員数が、贈与時又は相続時の常時使用従業員数の8割を下回った場合には、納税猶予期限の確定事由（猶予税額の全額等を納付すべきこととなる事実が生じたこと）に該当し、納税が猶予された贈与税又は相続税を納付する必要がありましたが、特例措置では、これのみをもって納税猶予期限の確定事由には該当しないこととされました。

ただし、この場合には、その下回った理由等を記載した報告書（認定経営革新等支援機関の意見が記載されているものに限り）を都道府県知事に提出し、確認を受け、その報告書及び確認書の写しを継続届出書に添付することとされています。

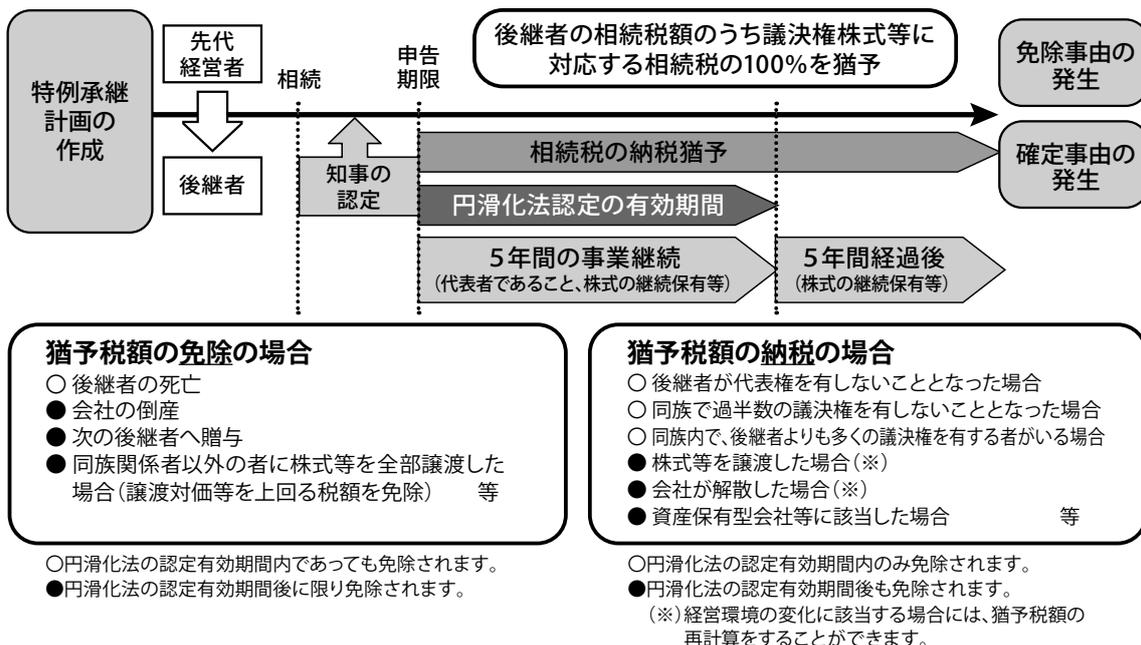
⑥事業の継続が困難な事由が生じた場合の免除制度の創設

特例経営（贈与）承継期間の経過後に、事業の継続が困難な一定の事由が生じた場合において、特例措置の適用に係る非上場株式等の譲渡等をしたときには、その対価の額（譲渡等の時の相続税評価額の50%に相当する金額が下限となります。）を基に贈与税額等を再計算し、再計算した税額と直前配当等の金額との合計額が当初の納税猶予税額を下回る場合には、その差額は免除されます（再計算した税額は納付する必要があります。）。

特例措置と一般措置の適用要件の比較

	特例措置 (10年以内の贈与・相続)	一般措置
事前の計画策定等	平成30年4月1日から令和8年3月31日までに特例承継計画を提出	不要
適用期限	平成30年1月1日から令和9年12月31日まで	なし
対象株数	全株式	総株式数の最大3分の2まで
納税猶予割合	100%	贈与100%・相続80%
承継パターン	複数の株主から最大3人の後継者	複数の株主から1人の後継者
雇用確保要件	承継後5年間、平均8割の雇用維持ができない場合であっても、そのことのみでは納税猶予制度は終了しない	承継後5年・平均8割の雇用維持が必要
事業の継続が困難な自由が生じた場合の免除	あり	なし
相続時精算課税制度の適用	60歳以上の者から18歳（令和4年3月31日以前は20歳）以上の者への贈与	60歳以上の者から18歳（令和4年3月31日以前は20歳）以上の推定相続人又は孫への贈与

【「特例措置」非上場株式等についての相続税の納税猶予及び免除】の概要】



《特例措置》

4. 「非上場株式等についての贈与税の納税猶予及び免除の特例」の概要

特例経営承継受贈者が、特例認定贈与承継会社の代表権を有していた者等（先代経営者等（特例贈与者））から、贈与によりその会社の非上場株式等を取得した場合には、その取得した全ての非上場株式に係る対象株式等に係る課税価格に対応する贈与税の全額について、その特例経営承継受贈者の死亡の日等までその納税が猶予されます（措法70の7の5）。

平成30年1月1日から令和9年12月31日までの贈与が対象となりますが、その会社は、平成30年4月1日から令和8年3月31日までの間に「特例承継計画」を策定し、認定経営革新等支援機関の所見を記載の上、都道府県知事に提出し、その確認を受ける必要があります（円滑化法規則17②）。

◆なお、この特例措置（贈与税）の基本的な仕組みは、一般措置（贈与）と同じです。

【特例措置（贈与税）の主な内容】

- ①後継者が、先代から贈与により承継する会社の非上場株式等を取得した場合には、その取得したすべての非上場株式等に係る課税価格に対応する贈与税の全額について、その後継者の死亡の日等までその納税が猶予されます。
- ②後継者が承継会社の代表者以外の者から贈与により取得するその承継会社の非上場株式等についても、5年以内にその贈与に係る申告書の提出期限が到来するものに限り、本特例の対象とされます。

③一般措置（贈与税）では、後継者は1人ですが、特例措置（贈与税）においては最大3人の後継者に承継することができます。

④一般措置（贈与税）における雇用確保要件を満たさない場合であっても、特例措置（贈与税）の納税猶予の期限は確定しません。ただし、この場合には、その満たせない理由を記載した書類を都道府県に提出しなければなりません。

第3章 各特例制度の要件及び手続等

《一般措置》

1. 「非上場株式等についての相続税の納税猶予及び免除」の要件及び手続等

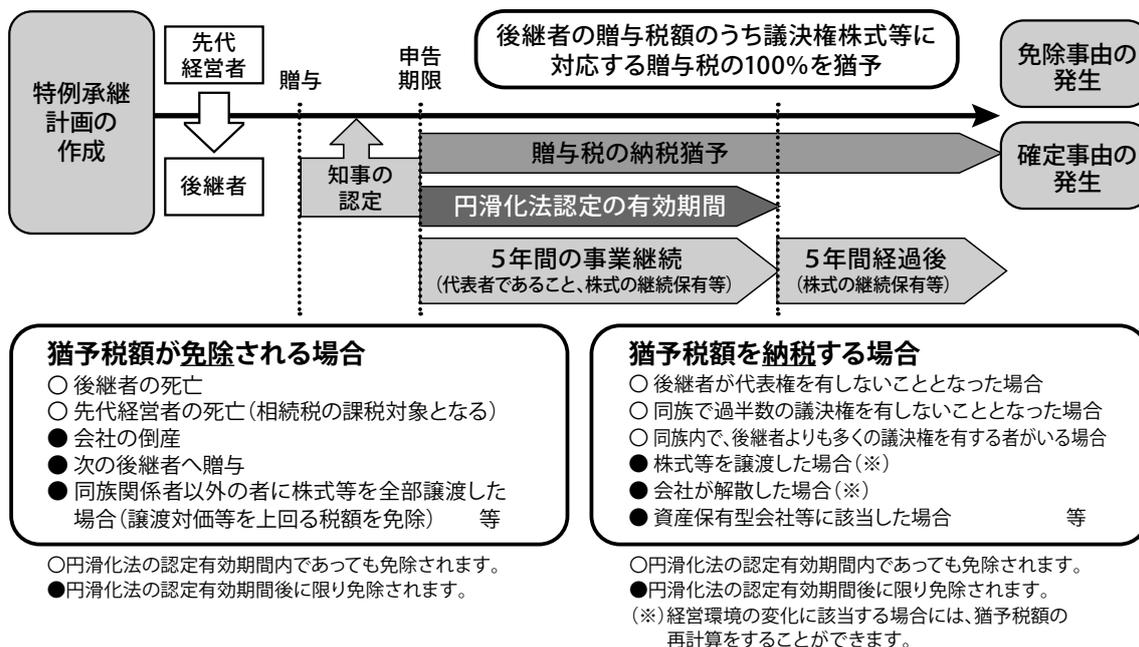
(1) 適用を受けるための相続開始後の手続等

被相続人の死亡の日の翌日から8か月以内に、所定の認定申請書及び添付書類を都道府県知事に提出して、更に所轄の税務署長に対して必要事項を記載した相続税の申告書を提出しなければなりません。あわせて担保の提供も必要となります。

〈ポイント〉

- ①円滑化法認定
当該会社の代表者の被相続人の死亡の日の翌日から8か月以内に、認定申請書及び添付書類を都道府県知事に提出して認定されたものをいいます（措法70の7の2②IV）。
- ②相続税の申告時における申告要件
相続税の納税猶予の適用を受けようとする経営承

【《特例措置》「非上場株式等についての贈与税の納税猶予及び免除」の概要】



継相続人等とその被相続人から相続又は遺贈により取得をした非上場株式等に係る相続税の申告書に、当該非上場株式等の全部若しくは一部につき、一般措置（相続）の適用を受けようとする旨の記載がない場合又は当該非上場株式等の明細及び納税猶予分の相続税額の計算に関する明細等（措規23の10㉔）を記載した書類の添付がない場合には、適用されません（措法70の7の2㉑）。

③担保の提供

相続税の納税猶予の適用を受けるためには、相続税の申告期限までに猶予税額相当額の担保を提供する必要があります（措法70の7の2㉒）。猶予税額相当額とは、納税猶予に係る相続税の本税の額と納税猶予期間中の利子税の額との合計額をいいます。この場合の猶予期間中の利子税の額とは、相続税の申告期限における経営承継相続人等の平均余命年数を猶予期間として計算したものとなります（措通70の7の2-11）。

なお、対象非上場株式等のすべてを担保に供した場合には、猶予税額に満たないときであっても猶予税額相当額の担保が提供されたとみなされます（措法70の7の2㉓）。

(2) 先代経営者等（被相続人）の要件

過去に会社の代表権を有していた者であり、同族関係者で100分の50超の議決権を有し、かつ、同族関係者（後継者を除く。）の中で筆頭株主である者であること

〈ポイント〉

①認定承継会社について最初の相続税の納税猶予制度の適用に係る被相続人

非上場株式等に係る相続税の納税猶予制度の適用対象となる被相続人は、次のいずれにも該当する者をいう（措法70の7の2㉒、措令40の8の2㉒Ⅰ）。

- ① 認定承継会社の代表権を有していた個人。
- ② 当該被相続人が、その相続開始の直前において、当該被相続人に係る同族関係者と合わせて当該中小企業者の総株主等議決権数の100分の50を超える議決権の数を有し、かつ、当該被相続人が有する当該中小企業者の株式等に係る議決権の数が当該同族関係者（当該中小企業者の経営承継相続人等となる者を除く。）の中で筆頭株主である者。

②上記①の相続後の他の被相続人

相続税の納税猶予制度を受けようとする者が次のいずれかに該当する場合には、認定承継会社の株式を有していた個人となる（措令40の8の2㉒Ⅱ）。

- ③ 贈与税の納税猶予制度、相続税の納税猶予制度

及び贈与税の納税猶予を受けている者に係る贈与者の死亡により相続税の納税猶予制度の適用を受けている者。

- ④ 贈与税の納税猶予制度に係る贈与を受けている者。
- ⑤ ①及び②に該当する者から相続税の納税猶予制度に係る相続又は遺贈を受けている者（③に掲げる者を除く。）。

(3) 認定承継会社の要件

中小企業基本法に基づく中小企業者^{※6}であり、非上場会社であること等の要件があります。

〈ポイント〉

「認定承継会社」とは、円滑化法認定を受けた会社で相続開始の時に次のすべてを満たすものをいう（措法70の7の2㉒Ⅰ、Ⅳ）。

- ① 常時使用する従業員の数が1人以上であること。
- ② 資産保有型会社^{※7}又は資産運用型会社^{※8}に該当しないこと。
- ③ 当該会社及びその特定特別関係会社の株式等が、非上場株式等に該当すること。
- ④ 当該会社及びその特定特別関係会社が、風俗営業会社に該当しないこと。

※6. 中小企業者

中小企業基本法で定めるもの（円滑化法第2条第1号から第4号）のほかに、政令で規定された個別の業種等に係る会社及び個人をいう（円滑化法2Ⅴ）。

または

業種	資本金	従業員数
製造業、建設業、運輸業、その他の業種	3億円以下	300人以下
卸売業	1億円以下	100人以下
小売業	5,000万円以下	50人以下
サービス業	5,000万円以下	100人以下

円滑化法施行令では、ゴム製品製造業、ソフトウェア・情報処理サービス業、旅館業について次のように規定している。

または

業種	資本金	従業員数
ゴム製品製造業（自動車又は航空機用タイヤ及びチューブ製造業並びに工業用ベルト製造業を除く）	3億円以下	900人以下
ソフトウェア・情報処理サービス業	3億円以下	300人以下
旅館業	5,000万円以下	200人以下

※7. 資産保有型会社（措法70の7の2②VIII）

相続開始の日の属する事業年度の直前の事業年度開始の日から納税猶予の期限確定までのいずれかの日における下記の割合が70%以上の会社（措令40の8の2②④～⑥）〔算式〕

$$\frac{\text{イ}+\text{ハ}}{\text{イ}+\text{ハ}} \geq 70\%$$

イ…資産の帳簿価額の総額

ロ…特定資産の帳簿価額の総額

ハ…過去5年間に経営承継相続人等及びその同族関係者に対して支払われた配当や過大役員給与等（債務の免除による利益その他の経済的な利益を含む。）に相当する額（措令40の8の2⑥）

〈特定資産〉

特定資産とは、次のものをいう（措法70の7の2②VIII、措規23の10②、円滑化法規則1⑦IIイ～ホ）。

- ・ 国債証券、地方債証券、株券その他の金融商品取引法第2条第1項に規定する有価証券と他の持分会社の持分
- ・ 当該中小企業者が現に自ら使用していない不動産
- ・ ゴルフ場その他の施設の利用に関する権利
- ・ 絵画、彫刻、工芸品その他の有形の文化的所産である動産、貴金属及び宝石
- ・ 現金、預貯金その他これらに類する資産（次に掲げる者に対する貸付金や未収金その他これらに類する資産を含む。）

※8. 資産運用型会社（措法70の7の2②IX）

相続開始の日の属する事業年度の直前の事業年度開始の日から納税猶予の期限確定までのいずれかの事業年度における総収入金額に占める特定資産の運用収入の合計額の割合が75%以上の会社（措令40の8の2②④、⑦）

〔算式〕

$$\frac{\text{特定資産の運用収入の合計額}}{\text{総収入金額}} \geq 75\%$$

（4）後継者（相続人等）の要件

相続開始の日から5か月を経過する日に認定承継会社の代表権を有していることなどの要件を満たす必要があります。

〈ポイント〉

非上場株式等に係る相続税の納税猶予制度の適用対象となる相続人は、先代経営者等（被相続人）の要件に該当する被相続人から相続等により認定承継会社の非上場株式等を取得した個人で、次の全てを満たす者（経営承継相続人等）をいう（措法70の7の2②III）。

全てを満たす者が二以上ある場合には、認定承継会社が定めた一人に限る（円滑化法規則6①VIIIト）。

- ① 相続開始から5か月を経過する日に認定承継会社の代表権を有していること。

- ② 相続開始時において、当該代表者の同族関係者と合わせて会社の総株主議決権数の50%を超える議決権の数を有すること。
- ③ 相続開始時に、当該代表者が有する株式の議決権の数がいずれの同族関係者が有する株式の議決権の数をも下回らないこと。
- ④ 当該代表者の被相続人の相続開始の日から相続税の申告書の提出期限まで引き続き、当該株式等の全部を有していること。
- ⑤ その他省令で定めるもの（措規23の10⑧）
当該代表者の被相続人の死亡の直前において当該中小企業者の役員であったこと。

（5）適用対象株式数（相続税）

議決権に制限がない株式等の総数等の3分の2から、その経営承継相続人等が相続開始の直前において有していた株式等の総数等を控除したものとされています。（措令40の8の2④）。

また、相続に係る相続税の申告書の提出期限までに、共同相続人等によって分割されているものに限りません（措法70の7の2⑦）。

〈具体的な計算〉

（ケース1）

認定承継会社の発行済株式数300株、相続開始直前において被相続人が有している株式数250株、経営承継人が有している株式数10株とした場合の対象となる株式数

$$\begin{aligned} & \text{被相続人所有株式数（250株）} \\ & > 190 \text{株} = 300 \text{株} \times 2/3 - 10 \text{株} \end{aligned}$$

⇒したがって、190株が納税猶予の対象となる株式数である。

（ケース2）

認定承継会社の発行済株式数1,000株、相続開始直前において被相続人が有している株式数1,000株とした場合の対象となる株式数

$$\begin{aligned} & \text{被相続人所有株式数（1,000株）} \\ & > 666.6666 \text{株} = 1,000 \text{株} \times 2/3 \end{aligned}$$

⇒1株未満を切り上げるので、667株が納税猶予の対象となる株式数である。

（6）猶予税額の計算

〈事例〉

相続人は子A・子Bの2人、遺産総額は10億円とする。子Aは経営承継相続人等で、取得相続財産は9億円、その内3億円は本制度の対象となる非上場株式であり、そのすべてについて本制度の適用を受ける。

子Bは経営を承継しない相続人であり、相続財産は1億円とする。

〈計算方法〉

経営承継相続人等につき納税が猶予される相続税額等は、次のステップにより計算した金額である（措法70の7の2②V、措令40の8の2⑬～⑯）。

〔ステップ1〕

相続税の納税猶予の適用がないものとして、通常の相続税額の計算を行い、各相続人の相続税額を算出する（経営承継相続人等以外の相続人の相続税額は、この額となる。）。

$$\text{子A(9億円) + 子B(1億円) - (3,000万円 + 600万円} \times 2) = 9.58\text{億円}$$

$$9.58\text{億円} \times 1/2 = 4.79\text{億円}$$

$$4.79\text{億円} \times 50\% - 4,200\text{万円} = 1.975\text{億円}$$

$$1.975\text{億円} \times 2 = 3.95\text{億円 (税額の総額)}$$

$$\text{A : } 3.95\text{億円} \times 9\text{億円} / 10\text{億円} = 3.555\text{億円} \textcircled{1}$$

$$\text{B : } 3.95\text{億円} \times 1\text{億円} / 10\text{億円} = 3,950\text{万円}$$

〔ステップ2〕

経営承継相続人等以外の相続人の取得財産は同額としたうえで、当該経営承継相続人等が相続等により取得をした対象非上場株式等の価額を当該経営承継相続人等に係る相続税の課税価格とみなして、経営承継相続人等の相続税額を算出する。

$$\text{子A (3億円) + 子B (1億円) - (3,000万円 + 600万円} \times 2) = 3.58\text{億円}$$

$$3.58\text{億円} \times 1/2 = 1.79\text{億円}$$

$$17,900\text{万円} \times 40\% - 1,700\text{万円} = 5,460\text{万円}$$

$$5,460\text{万円} \times 2 = 1.092\text{億円}$$

$$\text{A : } 1.092\text{億円} \times 3\text{億円} / 4\text{億円} = 8,190\text{万円} \textcircled{2}$$

〔ステップ3〕

経営承継相続人等以外の相続人の取得財産は同額としたうえで、特定価額の20%を当該経営承継相続人等にかかる相続税の課税価額とみなして、経営承継相続人等の相続税額を算出する。

$$\text{子A (3億円} \times 20\%) + \text{子B (1億円) - (3,000万円} + 600\text{万円} \times 2) = 11,800\text{万円}$$

$$11,800\text{万円} \times 1/2 = 5,900\text{万円}$$

$$5,900\text{万円} \times 30\% - 700\text{万円} = 1,070\text{万円}$$

$$1,070\text{万円} \times 2 = 2,140\text{万円}$$

$$\text{A : } 2,140\text{万円} \times (3\text{億円} \times 20\%) / (0.6\text{億円} + 1\text{億円}) = 802.5\text{万円} \textcircled{3}$$

〔ステップ4〕

ステップ2の税額からステップ3の税額を控除した後の額を、経営承継相続人等の猶予税額とする。

なお、ステップ1により算出した経営承継相続人等の相続税額からこの猶予税額を控除した額が経営承継相続人等の納付税額となる（100円未満切り捨て）。

経営承継相続人等である子Aは、相続税額3億5,550万円に対し、対象非上場株式等の価額の80%相当額に対応する相続税額7,387.5万円の納税が猶予される。

$$\textcircled{2}8,190\text{万円} - \textcircled{3}802.5\text{万円} = 7,387.5\text{万円}$$

	納税猶予を受ける場合		納税猶予を受けない場合	
	子A	子B	子A	子B
相続人	子A	子B	子A	子B
課税価格	9億円	1億円	9億円	1億円
相続税額	3億5,550万円	3,950万円	3億5,550万円	3,950万円
納税猶予税額	7,387.5万円	-	-	-
納税額	2億8,162.5万円	3,950万円	3億5,550万円	3,950万円

（7）納税猶予期間中の継続届出書の提出

相続税の申告期限から5年間は毎年、所轄税務署長への継続適用に係る届出書の提出及び都道府県知事への年次報告書の提出が義務付けられており、その後は3年ごとに所轄税務署長への継続適用に係る届出書の提出が義務付けられています。

（8）猶予税額を納付する必要がある場合（相続税）

経営承継期間内に、経営承継相続人等が代表権を有しないこととなった場合などには猶予税額の全額を納付しなければならない。また、経営承継期間経過後において、対象非上場株式等を譲渡した場合などにも猶予税額を納付する必要があります。

〈ポイント〉

1 経営承継期間（5年間）内の納付事由

経営承継期間（5年間）内に、次の事実が生じた場合には、猶予税額の全額を納付すべきことになる（措法70の7の2③）。

経営承継相続人等又は認定承継会社について、次のいずれかの事由に該当することとなった場合には、該当日から2か月を経過する日をもって猶予税額を納付しなければならない（措法70の7の2③）。

- ① 経営承継相続人等が代表権を有しないこととなった場合
- ② 従業員数確認期間における常時使用従業員の数の5年平均が従業員数起算日における従業員数の80%未満となった場合
- ③ 経営承継相続人等が、その同族関係者と合わせて有する議決権数が50%以下となった場合
- ④ 経営承継相続人等が、同族関係者内で筆頭株主でなくなった場合
- ⑤ 経営承継相続人等が、適用対象非上場株式等の一部又は全部を譲渡又は贈与した場合
- ⑥ その他（主なもの）
 - ・ 認定承継会社が資産保有型会社又は資産運用型会社に該当することとなった場合

- ・認定承継会社の事業年度における総収入金額が零となった場合。
- ・認定承継会社の株式等が非上場株式等に該当しないこととなった場合。
- ・認定承継会社又はその特定特別関係会社が風俗営業会社に該当することとなった場合。
- ・いわゆる黄金株を経営承継相続人等以外の者が有することとなったとき。

2 経営承継期間経過後の納付事由

経営承継期間経過後において、経営承継相続人等が適用対象非上場株式等の全部を譲渡又は贈与した場合等にあつては全額を、当該対象非上場株式等の一部を譲渡又は贈与した場合等にあつては対象非上場株式等の総数に対する譲渡等をした対象非上場株式等の割合に応じて、猶予税額を納付する（措法70の7の2⑤）。

3 利子税の納付

上記1又は2により、猶予税額の全部又は一部を納付する場合には、相続税の法定申告期限の翌日からの利子税（年3.6%）を併せて納付しなければならない（措法70の7の2⑧）。

- ◆令和5年1月1日現在の利子税の割合（特例割合）は、年0.4%になります。
利子税の割合 $\Leftarrow 3.6\% \times$ 利子税特例基準割合（年0.9%） $\div 7.3\% = 0.4\%$
- ◆経営承継期間経過後に納税猶予額の全部一部を納付するときには、「（特例）経営（贈与）承継期間」の利子税については「年ゼロパーセント」に軽減されます。

（9）猶予税額が免除される場合（相続税）

経営承継相続人等が死亡した場合や経営承継期間経過後において贈与税の納税猶予の適用を受ける贈与をした場合などに猶予税額が免除されます。

〈ポイント〉

1 届出による免除（措法70の7の2⑩）

経営承継相続人等が次のいずれかの場合に該当することとなったときには、猶予税額の納付が免除される。

なお、この場合において当該経営承継相続人等又は当該経営承継相続人等の相続人は、その該当することとなった日から同日以後6か月を経過する日までに一定の事項を記載した届出書を所轄税務署長に提出しなければならない（措令40の8の2④、措規23の10⑩）。

- ① 経営承継相続人等が死亡した場合
- ② 経営承継期間の末日の翌日以後に一般措置（贈与税）又は特例措置（贈与税）の適用を受ける贈与をした場合

2 申請による免除（措法70の7の2⑰）

経営承継期間の末日の翌日以後に経営承継相続人等又は認定承継会社が次のいずれかの場合に該当することとなった場合において、その該当することとなった日から2か月を経過する日までに一定の事項を記載した申請書を所轄税務署長に提出したときには、それぞれに掲げる猶予税額の納付が免除される。

- ① 経営承継相続人等が対象非上場株式等を同族関係者以外の者へ一括して譲渡した場合において、その譲渡対価又は譲渡時の時価のいずれか高い額が猶予税額を下回るときは、その差額分の猶予税額を免除する。
- ② 認定承継会社について、破産手続開始の決定又は特別清算開始の命令があった場合には、猶予税額の全額を免除する。
- ③ 認定承継会社が合併により消滅した場合において、その合併対価又は合併直前の株式の時価のいずれか高い額が猶予税額を下回るときは、その差額分の猶予税額を免除する。
- ④ 認定承継会社が株式交換等により他の会社の株式交換完全子会社等になった場合において、その交換対価又は交換等直前の株式の時価のいずれか高い額が猶予税額を下回るときは、その差額分の猶予税額を免除する。

《一般措置》

2. 「非上場株式等についての贈与税の納税猶予及び免除」の要件及び手続等

（1）適用を受けるための贈与後の手続き

贈与を行った年の翌年1月15日までに、認定申請書及び添付書類を都道府県知事に提出して、所轄税務署長に対して必要事項を記載した贈与税の申告書を提出しなければなりません。あわせて担保の提供も必要となります。

〈ポイント〉

①円滑化法認定

認定を受けるための要件は相続税の場合とほとんど同じですが、次の要件が加わることになります（円滑化法規則6①Ⅶ、Ⅸ）。

- ① 受贈者が贈与の時に代表者であること。
- ② 受贈者が贈与の日において18歳（令和4年3月31日以前の贈与では20歳）以上であること。
- ③ 受贈者が贈与の日まで引き続き3年以上にわたり当該中小企業者の役員であること。
- ④ 贈与者が、贈与の時に当該中小企業者の代表権を有していないこと（贈与時に代表者

を退任すれば、贈与後に引き続き役員であっても適用可能)。

②期限内申告要件

この制度の適用を受けるためには、贈与税の申告書に、非上場株式等の全部・一部についてこの制度の適用を受ける旨の記載をし、非上場株式等の明細、納税猶予分の贈与税額の計算に関する明細書等一定の事項を記載した書類を添付してこれらを贈与税の申告期限内に提出する必要があります(措法70の7⑧)。

(2) 会社、贈与者及び受贈者の要件

円滑化法の認定を受けるための要件は相続税の規定とほとんど同じですが、次の要件が加わることになる(円滑化法規則6①Ⅶ、Ⅸ)。

- ① 受贈者が贈与の時に代表者であること。
- ② 受贈者が贈与の日において18歳(令和4年3月31日以前の贈与では20歳)以上であること。
- ③ 受贈者が贈与の日まで引き続き3年以上にわたり当該中小企業者の役員であること。
- ④ 贈与者が贈与の時に当該中小企業者の代表権を有していないこと。

〈要件のポイント〉

①認定贈与承継会社の要件

要件は、相続税の「認定承継会社の要件」(第3章1(3))を参照されたい。

②贈与者の要件

イ 認定贈与承継会社について最初の贈与税の納税猶予制度の適用に係る贈与者

非上場株式等に係る贈与税の納税猶予制度の適用対象となる贈与者は、次のいずれにも該当する者をいう(措法70の7①、措令40の8①Ⅰ)。

- ① 認定贈与承継会社の代表権(制限が加えられたものを除く。)を有していた個人
- ② 当該贈与者が、その贈与の直前(贈与の直前において代表権を有していないときは、代表権を有していた期間内のいずれかの時及び贈与の直前)において、当該贈与者に係る同族関係者と合わせて当該中小企業者の総株主等議決権数の100分の50を超える議決権の数を有し、かつ、当該贈与者が有する当該中小企業者の株式等に係る議決権の数がいずれの当該同族関係者(当該中小企業者の経営承継受贈者となる者を除く。)が有していた当該株式等に係る議決権の数も下回らなかった者
- ③ 贈与の時に、認定贈与承継会社の代表権を有していないこと

ロ 上記イの贈与後の他の贈与者

贈与税の納税猶予制度を受けようとする者が次のいずれかに該当する場合には、認定贈与承継会社の株式を有していた個人となる(措令40の8①Ⅱ)。

ただし、最初の相続税又は贈与税の申告期限から5年を経過する日までに今回の贈与税の申告期限が到来するものに限る(措法70の7①)。

- ④ 贈与税の納税猶予制度、相続税の納税猶予制度及び贈与税の納税猶予を受けている者に係る贈与者の死亡により相続税の納税猶予制度の適用を受けている者。
- ⑤ ①ないし③に該当する者から贈与税の納税猶予制度に係る贈与を受けている者。
- ⑥ 相続税の納税猶予制度に係る相続又は遺贈を受けている者。

③受贈者の要件

贈与者から贈与により認定贈与承継会社の非上場株式等を取得した個人で、次の全てを満たす者(経営承継受贈者)をいう(措法70の7②Ⅲ)。

- ① 贈与時において、18歳(令和4年3月31日以前の贈与では20歳)以上であること。
- ② 贈与時に認定贈与承継会社の代表権を有していること。
- ③ 贈与時において、当該代表者の同族関係者と合わせて当該認定贈与承継会社の総株主等議決権数の100分の50を超える議決権の数を有すること。
- ④ 贈与時に、当該代表者が有する株式の議決権の数がいずれの同族関係者が有する株式の議決権の数をも下回らないこと。
- ⑤ 贈与時から贈与税の申告書の提出期限まで引き続き、当該株式等の全部を有していること。
- ⑥ 受贈者が贈与の日まで引き続き3年以上にわたり当該認定贈与承継会社の役員の地位を有していること。

(3) 適用対象株式数(贈与税)

議決権に制限がない株式等の総数等の3分の2(後継者自身が保有する株数を控除する。)に達するまでの部分に限られる。その部分までは、贈与者が有する株式の贈与が義務付けられています。

〈ポイント〉

1 特例対象となる贈与

贈与直前において贈与者が有している株式数に応じて贈与しなければならない株式数について、次のとおり定められている(措法70の7①、措令40の8②、

措法70の7-2)。

(1) 贈与者の有する株式数と経営承継受贈者の有する株式数の合計が、認定贈与承継会社の発行済株式数の3分の2以上である場合。

- ①対象贈与株式数… $(C \times 2/3 - B)$ 以上の贈与
- ②対象受贈非上場株式等… $(C \times 2/3 - B)$

(2) 贈与者の有する株式数と経営承継受贈者の有する株式数の合計が、認定贈与承継会社の発行済株式数の3分の2未満である場合。

- ①対象贈与株式数… Aの全部の贈与
- ②対象受贈非上場株式等… A

A：贈与者が贈与の直前に有していた認定贈与承継会社の非上場株式の数

B：経営承継受贈者が贈与の直前に有していた認定贈与承継会社の非上場株式の数

C：認定贈与承継会社の発行済株式数

2 具体的な贈与株数の計算例

(1) 認定贈与承継会社の発行済株式数300株、贈与直前において贈与者が有している株式数250株、経営承継受贈者が贈与直前に有している株式数10株とした場合の贈与すべき株式数

贈与者所有株式数 (250株)

$$>190株 = 300株 \times 2/3 - 10株$$

⇒したがって、250株 \geq 贈与株式数 \geq 190株となる。

⑩190株を超える部分は納税猶予の対象とならない。

(2) 認定贈与承継会社の発行済株式数 300 株、贈与直前において贈与者が有している株式数 150 株、経営承継受贈者が贈与直前に有している株式数 10 株とした場合の贈与すべき株式数

贈与者所有株式数 (150株)

$$<190株 = 300株 \times 2/3 - 10株$$

⇒したがって、150株のすべてを贈与しなければならない。

3 租税回避行為への対応

贈与前3年以内に経営承継受贈者の同族関係者からの現物出資又は贈与により取得した資産の合計額の総資産に占める割合が70%以上である会社に係る株式等については、本特例を適用しないという租税回避行為への対応も定められている(措法70の7⑨)。

(4) 納税猶予分の贈与税額の計算

〈事例〉

私(30歳)は父から非上場株式等に係る贈与税の納税猶予制度の適用を受け、対象受贈非上場株式等(価額1億円)と現金1,000万円の贈与を受けました。この場合の非上場株式等についての贈与税の納税猶予額、納付税額はいくらになるのでしょうか。なお、相続時精算課税制度は選択していません。

納税猶予税額は、対象受贈非上場株式の価額を経営承継受贈者に係るその年分の贈与税の課税価格とみなして計算した金額をいいます(措法70の7①)。

具体的な計算は以下のとおりです(措法70の2の4)。

①納税猶予がないものとした場合の税額

$$(1.1億円 - 110万円) \times 55\% - 640万円 = 5,349.5万円$$

②対象受贈非上場株式の価額のみを経営承継受贈者の贈与税の課税価格とみなして計算した金額

$$(1億円 - 110万円) \times 55\% - 640万円 = 4,799.5万円$$

③納付税額

$$5,349.5万円 - 4,799.5万円 = 550万円$$

贈与税額5,349.5万円に対し、納税猶予税額は4,799.5万円。納付税額は550万円となります。

(5) 相続時精算課税制度との併用

平成29年1月1日以降の贈与から、相続時精算課税制度に係る贈与が、贈与税の納税猶予制度の適用対象に加えられています。ただし、贈与税の納税猶予制度の適用を受ける年分に相続時精算課税の選択をすることが必要になります。

〈ポイント〉

具体的な計算は以下のとおりです(措法70の7②Vロ)。

①納税猶予がないものとした場合の税額

$$(1.1億円 - 2,500万円) \times 20\% = 1,700万円$$

なお、令和6年以降は、特別控除の前に基礎控除額110万円が控除される。②も同じ。

②対象受贈非上場株式の価額のみを経営承継受贈者の贈与税の課税価格とみなして計算した金額

$$(1億円 - 2,500万円) \times 20\% = 1,500万円$$

③納付税額

$$1,700万円 - 1,500万円 = 200万円$$

贈与税額1,700万円に対し、納税猶予税額は1,500万円となり、納付税額は200万円となる。

(6) 猶予税額を納付する必要がある場合（贈与税）

経営贈与承継期間内に、経営承継受贈者が代表権を有しないこととなった場合などには猶予税額の全額を納付しなければならない。また、経営贈与承継期間経過後において、対象受贈非上場株式等を譲渡した場合などにも猶予税額を納付する必要があります。

〈ポイント〉

1 経営贈与承継期間（5年間）内の納付事由

経営贈与承継期間（5年間）内に、一定の事実が生じた場合には、猶予税額の全額を納付する（措法70の7③）。具体的な事由（措法70の7③）については、相続税の「猶予税額を納付する必要がある場合（相続税）」を参照してください。

2 経営贈与承継期間経過後の納付事由

経営贈与承継期間経過後の規定（措法70の7⑤）については、相続税の「猶予税額を納付する必要がある場合（相続税）」を参照してください。

3 利子税の納付

上記1又は2により、猶予税額の全部又は一部を納付する場合には、贈与税の申告書の提出期限の翌日からの利子税（年3.6%）を併せて納付しなければならない（措法70の7㉞）。

(7) 猶予税額が免除される場合（贈与税）

贈与者が死亡した場合や経営承継受贈者が死亡した場合などに猶予税額が免除されます。

〈ポイント〉

1 届出による免除（措法70の7⑮）

次のいずれかの場合に該当することとなった場合は、猶予税額の納付が免除される。なお、この場合において、当該経営承継受贈者又は当該経営承継受贈者の相続人は、その該当することとなった日から同日以後6か月を経過する日までに一定の事項を記載した届出書を所轄税務署長に提出しなければならない（措令40の8㉞、措規23の9㉞）。

- ① 贈与者より先に経営承継受贈者が死亡した場合
- ② 贈与者が死亡した場合（みなし相続として相続税の対象となる。）
- ③ 経営承継受贈者がその対象受贈非上場株式等を贈与する場合

2 申請による免除（措法70の7⑯）

経営贈与承継期間の末日の翌日以後に経営承継受贈者又は認定贈与承継会社が一定の事由に該当することとなった場合において、その該当することとなった日から2か月を経過する日までの間に一定の事項を記載した申請書を所轄税務署長に提出したときには、一定の納税猶予税額が免除される。

〈特例措置〉

- 3 「非上場株式等についての相続税の納税猶予及び免除の特例」の要件及び手続等及び
- 4 「非上場株式等についての贈与税の納税猶予及び免除の特例」の要件及び手続等

(1) 「特例承継計画」の策定・提出（相続税・贈与税）

特例認定（贈与）承継会社は、平成30年4月1日から令和8年3月31日までの間に「特例承継計画^{※9}」を策定し、認定経営革新等支援機関^{※10}の所見を記載の上、都道府県知事に提出する必要があります（円滑化法規則17②）。

※9 特例承継計画…認定経営革新等支援機関の指導及び助言を受けた特例会社が作成した計画であって、特例会社の後継者、承継時までの経営見通し等が記載され、特例会社は、平成30年4月1日から令和8年3月31日までの間に都道府県に提出し、中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律第12条第1項の認定を受ける必要があります。

※10 認定経営革新等支援機関…中小企業等経営強化法第31条第1項の規定で申請により、経営革新等の支援業務を行う者として認定されたものをいいます。⇒具体的には、税理士、商工会、商工会議所、金融機関等が認定されています。

(2) 相続人等の要件の拡大

非上場株式等に係る相続税の納税猶予の特例における取得者の要件については、最大3人の後継者への承継が認められています。

特例経営承継相続人等（特例経営承継受贈者）の要件は、一般措置（相続税・贈与税）と同様である異なる点は、以下の二つの点である（措法70の7の6②Ⅶ、措規23の12の3㉞）。

〈要件のポイント〉

1 後継者の人数の拡大

後継者は最大3人まで対象となり、その要件は以下のとおりです。

- ① 特例経営承継相続人等（特例経営承継受贈者）が1人の場合。
特例経営承継相続人等（特例経営承継受贈者）と特別の関係のある者の中で筆頭株主であること。
- ② 特例経営承継相続人等（特例経営承継受贈者）が2人又は3人の場合。

総議決権数の10%以上の議決権数を有し、かつ、特例経営承継相続人等（特例経営承継受贈者）と特別の関係のある者の中で筆頭株主であること。

2 役員要件の緩和

相続人等が、相続開始の直前において、当該会社の役員でなくても、特例承継計画に特例後継者として記載されている場合は、後継者となります。

(3) 相続税の猶予税額の計算方法

相続人は子A・子Bの2人、遺産総額は10億円とする。子Aは特例経営承継相続人等で、取得相続財産は6億円でその内3億円は特例措置の対象となる非上場株式であり、その全てについて特例措置の適用を受ける。子Bは経営を承継しない相続人であり、相続財産はプラスの財産を4億円とする。

〈計算方法〉

特例経営承継相続人等につき納税が猶予される相続税額等は、次のステップにより計算した金額である（措法70の7の6②Ⅷ、措令40の8の6⑩～⑱）。

〔ステップ1〕

相続税の納税猶予の適用がないものとして、通常の相続税額の計算を行い、各相続人等の相続税額を算出する（特例経営承継相続人等以外の相続人等の相続税額は、この額となる。）。

$$\text{子A(6億円)} + \text{子B(4億円)} - (3,000\text{万円} + 600\text{万円} \times 2) = 9\text{億}5,800\text{万円}$$

$$9\text{億}5,800\text{万円} \times 1/2 = 4\text{億}7,900\text{万円}$$

$$4\text{億}7,900\text{万円} \times 50\% - 4,200\text{万円} = 1\text{億}9,750\text{万円}$$

$$1\text{億}9,750\text{万円} \times 2 = 3\text{億}9,500\text{万円 (税額の総額)}$$

$$\text{子A} : 3\text{億}9,500\text{万円} \times 6\text{億円} / 10\text{億円} = 2\text{億}3,700\text{万円}$$

$$\text{子B} : 3\text{億}9,500\text{万円} \times 4\text{億円} / 10\text{億円} = 1\text{億}5,800\text{万円}$$

〔ステップ2〕

特例経営承継相続人等以外の相続人等の取得財産は同額とした上で、特例経営承継相続人等が相続等により取得をした特例対象株式等の価額を特例経営承継相続人等に係る相続税の課税価格とみなして、特例経営承継相続人等の相続税額を算出する。

ステップ2の税額を、特例経営承継相続人等の猶予税額とする。

$$\text{子A(3億円)} + \text{子B(4億円)} - (3,000\text{万円} + 600\text{万円} \times 2) = 6\text{億}5,800\text{万円}$$

$$6\text{億}5,800\text{万円} \times 1/2 = 3\text{億}2,900\text{万円}$$

$$3\text{億}2,900\text{万円} \times 50\% - 4,200\text{万円} = 1\text{億}2,250\text{万円}$$

$$1\text{億}2,250\text{万円} \times 2 = 2\text{億}4,500\text{万円}$$

$$\text{A} : 2\text{億}4,500\text{万円} \times 3\text{億円} / (3\text{億円} + 4\text{億円}) = 1\text{億}500\text{万円}$$

特例経営承継相続人等である子Aは、相続税額2億3,700万円のうち対象非上場株式等の価額の100%相当額に対応する相続税額1億500万円の納税が猶予される。

相続人	子A	子B	合計
課税価格	6億円	4億円	10億円
相続税額	2億3,700万円	1億5,800万円	3億9,500万円
納税猶予税額	1億500万円	—	1億500万円
納税額	1億3,200万円	1億5,800万円	2億9,000万円

(4) 事業継続の困難を理由とした譲渡などをした場合の猶予税額の免除（相続税・贈与税）

経営環境の変化を示す一定の要件（直前の事業年度終了の日以前3年間のうち2年以上、特例会社が赤字である場合など）を満たす場合において、特例期間経過後に、特例会社の非上場株式の譲渡をするとき、特例会社が合併により消滅するとき、特例会社が解散するとき等には、譲渡対価等をベースに再計算した金額との差額を免除するなどの規定が新設されています。

(5) 相続時精算課税適用者の拡大（贈与税）

特例後継者が特例贈与者の推定相続人以外の者（その年1月1日において18歳（令和4年3月31日以前の贈与では20歳）以上である者に限る。）であり、かつ、その特例贈与者が同日において60歳以上の者である場合には、相続時精算課税の適用を受けることができます。

① 相続時精算課税制度の原則

相続時精算課税制度の原則的な適用対象者は、次のとおりであり、甥、姪や第三者を受贈者とするときには、暦年贈与のみの適用となる（相法21の9①、措法70の2の6①）。

贈与者：贈与をした年の1月1日において60歳以上である者

受贈者：贈与者の推定相続人（贈与者の直系卑属である者）及び孫のうちその年の1月1日において18歳（令和4年3月31日以前の贈与では20歳）以上である者

② 相続時精算課税制度の特例

上記にかかわらず、特例経営承継受贈者が特例贈与者（その年1月1日において60歳以上である者に限る。）の推定相続人以外の者（その年1月1日において18歳（令和4年3月31日以前の贈与では20歳）以上である者に限る。）であり、かつ、その特例贈与者が同日において60歳以上の者である場合には、相続時精算課税の適用を受けることができます（措法70の2の8）。

特例経営承継受贈者が特例贈与者（その年1月1日において60歳以上である者に限る。）からの贈与により特例対象受贈非上場株式等を取得した場合に、当該株式等の取得前に当該特例贈与者から取得した財産については、相続時精算課税の適用はありません（措法70の2の8で準用する同法70の2の7②）。

特例経営承継受贈者が、非上場株式等に係る贈与税の納税猶予の特例により猶予されていた贈与税額の全部について、納税の猶予に係る期限が確定した場合又は免除された場合においても、特例贈与者からの贈与により取得した財産については、相続時精算課税の適用があります（措法70の2の8で準用する同法70の2の7③）。

(6) 贈与義務株式数について（贈与税）

贈与税について特例措置の適用を受けるためには、贈与直前において贈与者が有している株式数に応じて最低限贈与しなければならない株式数が決められており、特例後継者は特例会社の発行済株式数の3分の2に相当する株式数の取得をする必要があります。

贈与税について特例措置の適用を受けるためには、贈与直前において贈与者が有している株式数に応じて最低限贈与しなければならない株式数が決められており、特例後継者は次の①・②の場合に応じた株式数の

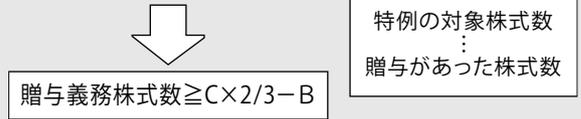
取得をする必要があります（措法70の7の5①）。

〈ポイント〉

① 特例後継者が1人の場合

イ 贈与者の有する株式数が、特例会社の発行済株式数の3分の2から特例後継者が有していた株式数を控除した残数以上である場合

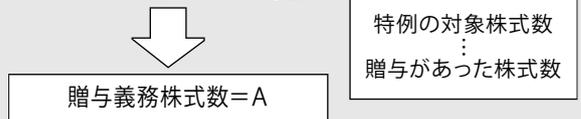
($A \geq C \times 2/3 - B$) の場合



A : 贈与者が有していた特例会社の非上場株式の数
B : 特例後継者が有していた特例会社の非上場株式の数
C : 特例会社の発行済株式数

ロ 上記イ以外の場合

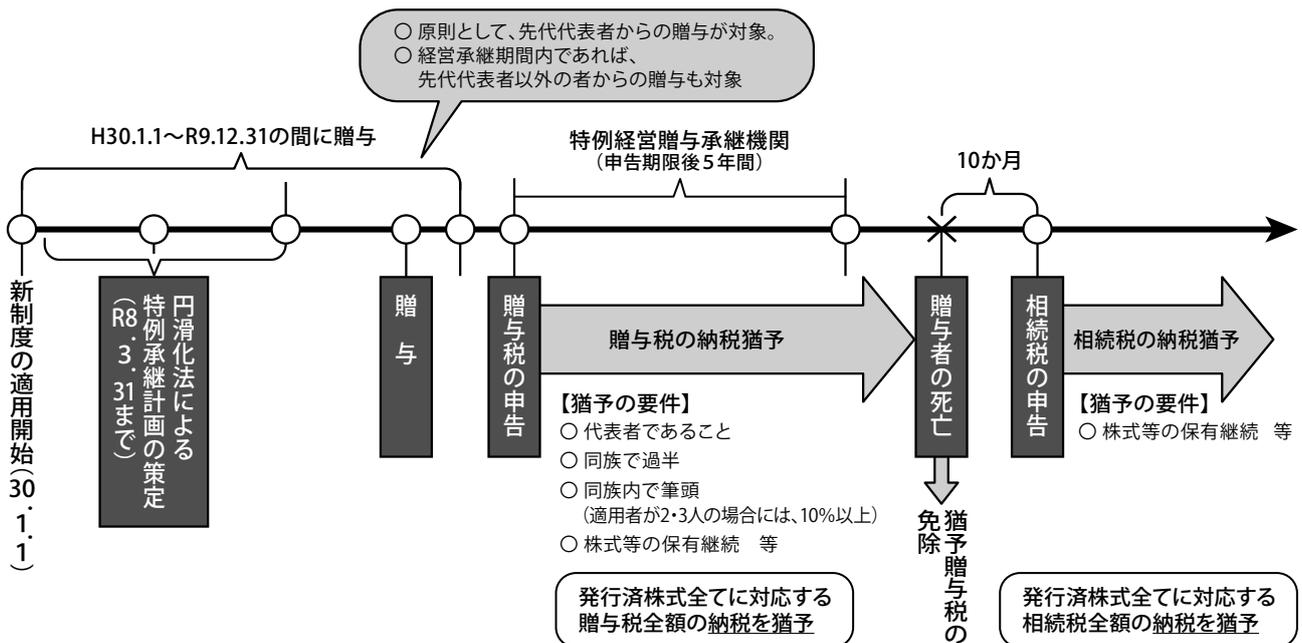
($A < C \times 2/3 - B$) の場合



② 特例後継者が2人又は3人である場合

贈与後における特例後継者の保有株数が、発行済株式数の10分の1以上となる贈与であって、かつ、いずれの特例後継者の保有株数が贈与者の保有株数を上回る贈与

(7) 贈与税の納税猶予制度から相続税の納税猶予制度への切り替え



まとめ

特例措置は、令和9年末までの10年間の限定措置です。したがって令和9年末までに先代経営者の相続が開始しなければ、特例措置（相続税）の適用を受けることはできません。こうした場合、まずは特例措置（贈与税）の利用を検討することも一考かと思われます。

◆先代経営者は、贈与時に代表者を退任している必要がありますが、代表権のない役員として会社の経営に関与すること（報酬を受けとること）は可能です。

なお、特例措置を適用するには、大前提として「特例承継計画」を作成・提出する必要があります。この

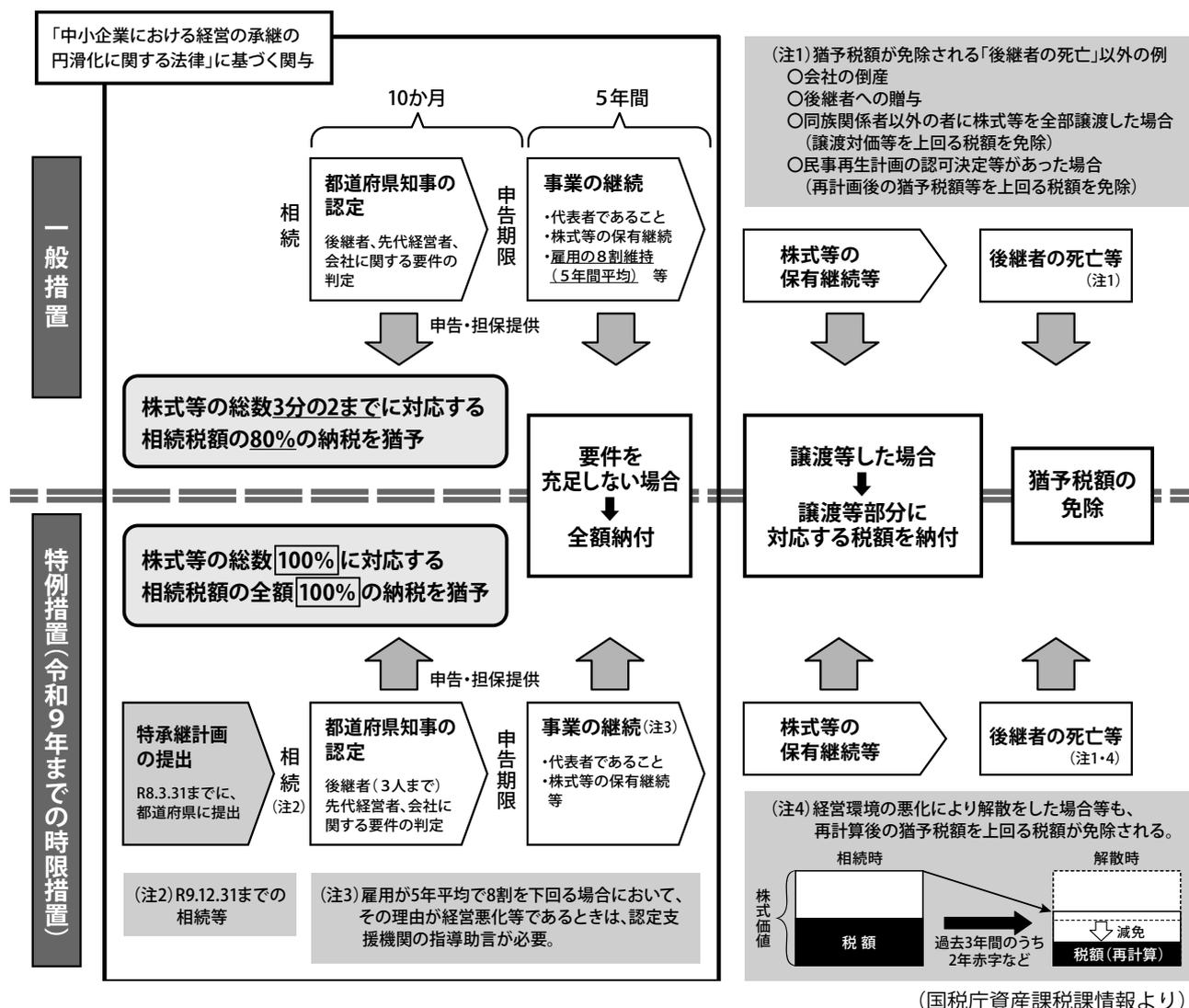
作成・提出の期限は令和8年3月31日になっています。特例措置の適用期限の令和9年12月31日とは異なっていますので、注意が必要です。

◆「特例承継計画」を作成・提出しても特例措置の適用を受けないこともできます。

後継者がすでに一般措置を適用している場合、原則として特例措置への切り替えはできません。

◆一般措置を適用している2代目経営者から3代目経営者への承継については、特例措置の適用を受けることができます。

【一般措置と特例措置の概要図】



経済産業省大学発ベンチャー実態等調査から得られる含意 ～ NEDO大学発ベンチャーデータベースとの比較からの検討 ～

木村 行雄

筑波総研 客員研究員

(国立大学法人宇都宮大学イノベーション支援センター 准教授)

目次

はじめに	18
第1章 経産省大学発ベンチャー実態等調査	18
第2章 大学発ベンチャーデータベースからの検討	21
おわりに	23

はじめに

今回は、日本の大学発ベンチャーに関する現状について、経済産業省が毎年行っている調査報告書、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）による「大学発ベンチャーデータベース」を中心に検討を進め、含意を得ることを目指したい。

経産省の調査報告書としては、「令和4年度 大学発ベンチャー実態等調査 調査結果概要」（令和5年6月経済産業省 産業技術環境局大学連携推進室）を用いる。

NEDOの大学発ベンチャーデータベースは、経済産業省が2018年3月に公開し、2019年5月8日からNEDOによって運営されており、経産省の同報告書をもとにその内容を更新している。こちらに関しては、データとして確認の行いやすい、設立時期や、本社所在地、資本金などに焦点を当てて、実際のデータを確認（可能なものは筆者が最近（2024年2月）のHP等から修正）し、それを用いてより正確に実態を探っていくことができればと思う。

第1章 経産省大学発ベンチャー実態等調査

1. 調査の概要

経産省による大学発ベンチャー実態等調査の令和4年度調査は、実施期間が2022年10月～2023年1月である。調査は大きく2段階に分かれており、全国の国公私立大学・高等専門学校・TLO・インキュベーション施設及び都道府県庁を対象とした「大学発ベンチャー設立状況調査」（以下「設立状況調査」と、これにより把握された大学発ベンチャーのうち、連絡先が把握できた企業を対象とした「大学発ベンチャーの実態

に関する調査」（以下「実態調査」）を行っている。どちらもメールやWebアンケートにより調査票の送付・回収を行っており、回収状況について、前者は899件/1,169件（76.9%）、後者は569件/3,778件（15.1%）であった。

2. 大学発ベンチャーの定義

この調査においては、下記の5つのうち1つ以上に当てはまるベンチャー企業を「大学発ベンチャー」と定義している。なお、大学発ベンチャーデータベースにおいても、この同じ定義を用いている。

【大学発ベンチャーの5つの定義】

①研究成果ベンチャー

大学で達成された研究成果に基づく特許や新たな技術・ビジネス手法を事業化する目的で新規に設立されたベンチャー

②共同研究ベンチャー

創業者の持つ技術やノウハウを事業化するために、設立5年以内に大学と共同研究等を行ったベンチャー（設立時点では大学と特段の関係がなかったものも含む）

③技術移転ベンチャー

既存事業を維持・発展させるため、設立5年以内に大学から技術移転等を受けたベンチャー（設立時点では大学と特段の関係がなかったものも含む）

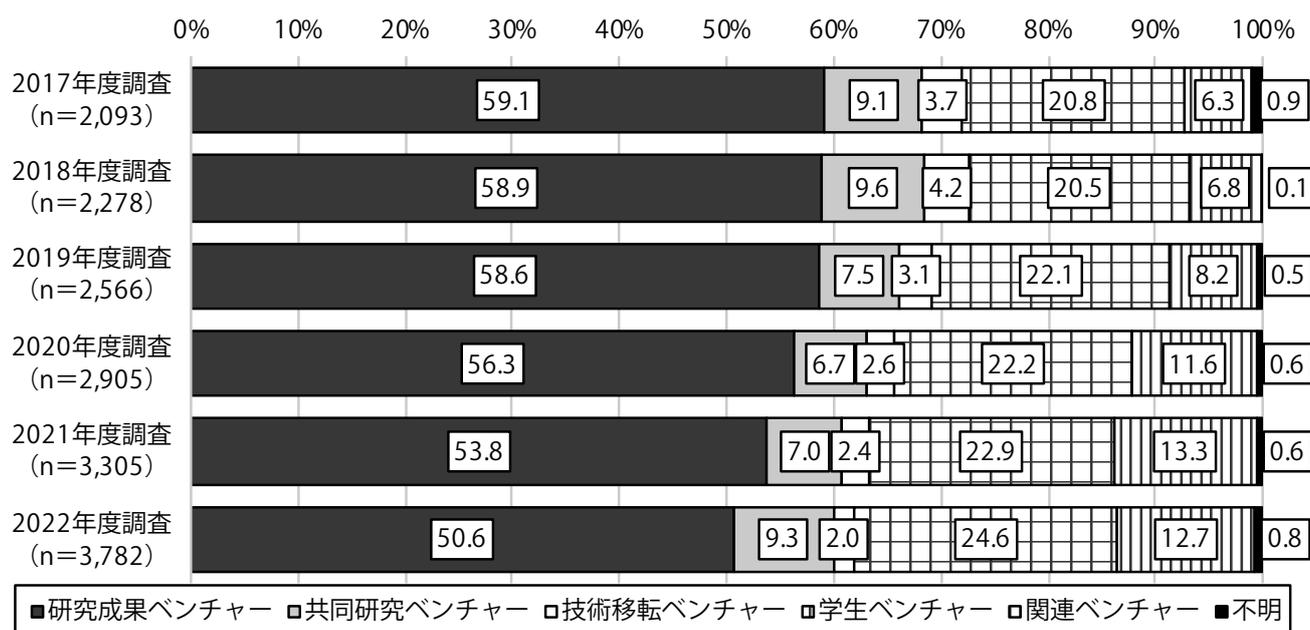
④学生ベンチャー

大学と深い関連のある学生ベンチャー。現役の学生が関係する（した）もののみが対象。

⑤関連ベンチャー

大学からの出資がある等その他、大学と深い関連のあるベンチャー

【図1.ベンチャー数と定義別割合の推移】



出所：令和4年度 経済産業省大学発ベンチャー実態等調査 調査結果概要から筆者作成

3. ベンチャー数と定義別割合の推移

まずは、設立状況調査の結果からみていく。

【図1】は、2017年度以降、大学発ベンチャー数がどのように推移しているのか、また、その数に対して5つの定義ごとにどのくらいの割合を示しているかをまとめたデータである。

2017年度以降の調査データにおいて、ベンチャーの総数は2,093社から3,782社に増加している。定義別にみると、研究成果・技術移転ベンチャーの割合が減少する一方で、学生ベンチャー・関連ベンチャーの割合は増加傾向にある。ここからは、大学における研究シーズの研究開発を起点としたベンチャー以上に、学生ベンチャーや関連ベンチャーが多く生まれる状況に変化しつつあることが読み取れる。

4. 大学別ベンチャー数トップ10

【表1】は、2022年度の大学別の大学発ベンチャー

【表1. 大学別ベンチャー数トップ10】

大学名	2020年度		2021年度		2022年度		増加率 2021~ 2022
	企業数	順位	企業数	順位	企業数	順位	
東京大学	323	1	329	1	371	1	115%
京都大学	222	2	242	2	267	2	110%
慶應義塾大学	90	10	175	5	236	3	135%
筑波大学	146	4	178	4	217	4	122%
大阪大学	168	3	180	3	191	5	106%
東北大学	145	5	157	6	179	6	114%
東京理科大学	111	7	126	7	151	7	120%
名古屋大学	109	8	115	9	137	8	119%
早稲田大学	90	10	100	11	128	9	128%
東京工業大学	98	9	108	10	119	10	110%

出所：令和4年度 経済産業省大学発ベンチャー実態等調査 調査結果概要

数トップ10と、同大学の3年度分の企業数と順位をまとめたデータである。

2022年度は、旧帝国大学（東京・京都・大阪・東北・名古屋）、のほか、東京工業、筑波、早稲田、慶應、東京理科が並んでいる。1位の東京、2位の京都、4位の筑波、7位の東京理科は、3年度にわたって同順位である。2021年から2022年の増加率をみると、全ての大学で10%以上となっており、増加率上位は慶應義塾（135%）、早稲田（128%）、筑波（122%）の順である。

5. 地域区分別ベンチャー数

【表2】は、大学発ベンチャー数を地域区分別に集計したデータである。

関東地方がトップで全体の半数以上を占めており、2位は近畿地方である。大学別ベンチャー数トップ10においても、6大学が関東、2大学が近畿であり、その割合とほぼ相関している。

【表2. 地域区分別ベンチャー数】

地域区分	2020年度	2021年度	2022年度
北海道・東北	277	278	320
関東	1,404	1,638	1,950
中部	181	214	252
近畿	569	613	698
中国・四国	184	218	226
九州・沖縄	267	295	309

出所：令和4年度 経済産業省大学発ベンチャー実態等調査 調査結果概要

【表3. 都道府県別ベンチャー数】

都道府県	2020年度		2021年度		2022年度	
	企業数	順位	企業数	順位	企業数	順位
東京都	931	1	1117	1	1352	1
大阪府	218	2	242	2	271	2
京都府	196	3	207	3	236	3
神奈川県	150	4	177	4	207	4
福岡県	150	4	162	5	162	5
愛知県	117	6	132	6	161	6
茨城県	101	8	114	7	120	7
宮城県	109	7	100	8	112	8
北海道	77	9	83	9	94	9
静岡県	67	10	71	10	79	10
千葉県	63	11	61	12	76	11
兵庫県	58	13	63	11	76	11
滋賀県	59	12	61	12	69	13
広島県	44	14	55	14	58	14
岡山県	39	15	42	15	45	15
福島県	36	16	33	18	37	16
岐阜県	19	26	33	18	37	16
徳島県	29	18	36	16	34	18
熊本県	30	17	31	20	34	18
沖縄県	23	22	24	23	34	18
長野県	20	25	22	26	30	21
新潟県	24	20	28	21	29	22
山口県	24	20	26	22	29	22
鹿児島県	25	19	36	16	27	24

出所：令和4年度 経済産業省大学発ベンチャー実態等調査 調査結果概要

6. 都道府県別ベンチャー数

【表3】は、大学発ベンチャー数を都道府県別に集計し、2022年度の順位で3年度分を並べたデータである。

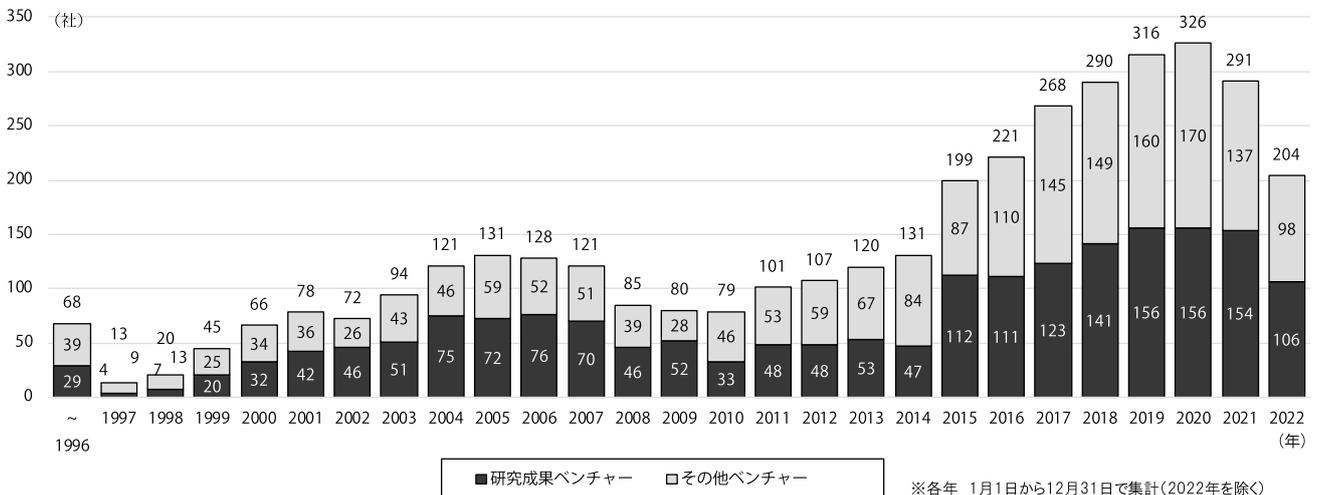
地域区分別において最も多い数を示している関東地方のうち、東京都の数が圧倒的に多く（2022年度1,352社、全国1位）、次いで神奈川（207社、同4位）、茨城（120社、同7位）、千葉（76社、同11位）が占めた。続く近畿地方では大阪府（271社、同2位）、京都府（236社、同3位）、兵庫県（76社、11位）が占めた。この

テーマでは有力な大学が所在する地域が上位を占めることになり、大学発ベンチャー全数3,782社に対し、都道府県トップ10で2,794社と74%を占める。大学別トップ10では1,996社で53%であり、都道府県別の集中度合いが高いことがわかる。

7. 設立年の分布

【図2】は、2022年10月末時点で存在する大学発ベンチャーの設立年分布をまとめたデータである。なお、2022年の大学発ベンチャーの設立数は204社と

【図2. ベンチャーの設立年分布】



※各年 1月1日から12月31日で集計(2022年を除く)

出所：令和4年度 経済産業省大学発ベンチャー実態等調査 調査結果概要

なっているが、本調査は2022年10月末日までに設立された大学発ベンチャーを対象としているため、特に2022年に設立されたものは調査時点で各大学において把握されていない企業が一定数あることに留意する。

2020年設立をピークとして2015年以降設立の数が特に多いことから、設立10年未満の比較的年数の浅い大学発ベンチャーが多いことがわかる。現存しているベンチャーの数では、現在に近い時期の方が数は多くなりやすく、社会情勢の変化や景況などの要因と関係があると思われるが、このデータのみをみれば関係性は低く、会社の設立数の増加がそれ以外の要因にあると考えることができる。

また、研究成果ベンチャーとその他ベンチャーとを分けて集計しているが、2001～2009年、2015～2016年、2021～2022年では研究成果ベンチャーがその他のベンチャーよりも多いものの、それ以外の年ではすべて、その他のベンチャーが研究成果型ベンチャーを上回っている。

8. 資本金の分布

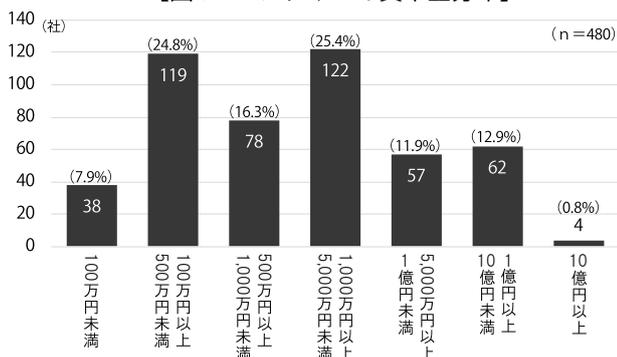
ここからは実態調査（設立状況調査に基づき大学発ベンチャーに直接回答を求めた調査）によるデータを見ていく。

【図3】は、資本金に関するデータであり、480社からの回答をもとに7区分にまとめられている（数値は直近のもの）。

区分別にみると、1,000万円以上5,000万円未満の122社（25.4%）が最も多く、100万円以上500万円未満の119社（24.8%）が続く、10億円以上も4社（0.8%）存在する。

資本金1,000万円以上の合計は245社で全体の51.0%で、設立状況調査による3,782社のうち480社のデータではあるが、大学発ベンチャーの半数以上が1,000万円以上の資本金を準備しているという結果となっている。

【図3. ベンチャーの資本金分布】



出所：令和4年度 経済産業省大学発ベンチャー実態等調査 調査結果概要

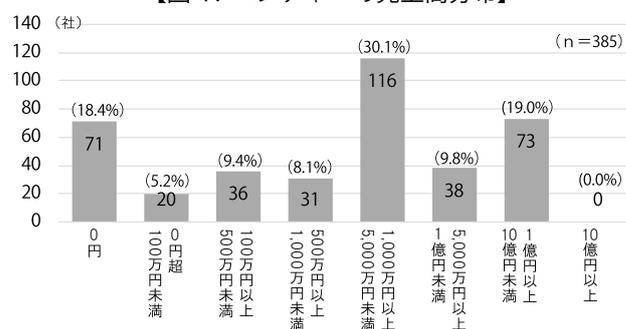
9. 売上高の分布

【図4】は、売上高に関するデータであり、385社からの回答をもとに8区分にまとめられている（数値は直近のもの）。

区分別にみると、1000万以上5000万円未満の116社（30.1%）が最も多く、1億円以上10億円未満の73社（19.0%）が続く。一方で、0円の企業も71社（18.4%）存在し、また10億円以上の企業は存在しないとされている。

売上高1,000万円以上の合計は227社で全体の59.0%を占め、大学発ベンチャーの半数以上は1,000万円以上の売上高を計上しているという結果である。

【図4. ベンチャーの売上高分布】



出所：令和4年度 経済産業省大学発ベンチャー実態等調査 調査結果概要

第2章 大学発ベンチャーデータベースからの検討

1. データベースの概要

次に大学発ベンチャーデータベースに関する検討を行う。これは、2018年から経産省・NEDOによって公開されて現在に至っている。企業数としては967社の企業名、法人番号、郵便番号、都道府県名・市区町村名、市区町村コード、市区町村名所在地、本店所在地、設立年、設立月、設立年月、資本金、主力製品サービス、関連技術分野、サービス供給形態、事業ステージ、事業ステージ、出口戦略、大学との関係、関連大学を記載する欄があるが、不記載（空白）の部分が多数あり、データとしてはまだ未成熟であると言わざるを得ない。

2. 検討の概要

本稿では、ここまで「令和4年度 経済産業省大学発ベンチャー実態等調査 調査結果概要」から取り上げた大学発ベンチャー定義・設立年・資本金・売上高などのデータを示してきた。ここからは、それらとの比較を行う方法で検討を進める。今回の検討の方法としては、大学発ベンチャーデータベースの967社を、その全体と第1章の大学別ベンチャー数トップ10において、定義別、地域区分別などで集計したものをみてい

く。なお、特に設立年と資本金については、現在(2024年2月時点)のHP情報を確認し、できる限り修正したうえで、明確な傾向を示せるように試みた。

前述のとおり、967社のデータが記載されているが不記載箇所が多数あるため、特に大学名がわからないデータに関しては、以下の全体集計において除外することとした。その結果としてそれぞれのデータの総数は異なる。なお、大学名が明確なものうち、設立状況調査による大学別ベンチャー数トップ10のベンチャー数合計は大学発ベンチャーデータベースの上では420社であった。

3. 定義別ベンチャー数と割合

【表4】は、大学発ベンチャーの5つの定義について、各大学のベンチャーを分類して集計、トップ10合計と全体での割合を示したものである。

全体のデータは、この検討においては936社であり、そのうち研究成果ベンチャーが52.6%(492社)と半数以上であった。共同研究ベンチャーは135社(14.4%)、学生ベンチャーも111社(11.9%)と10%を超えている。一方、トップ10大学のデータでは、研究成果ベンチャーは48.1%(202社)であり半数に満たない。共同研究ベンチャーは52社(12.4%)・学生ベンチャーは53社(12.6%)で10%を超えていた。

大学発ベンチャー全体936社と比較すると、トップ10大学の合計では、学生ベンチャー・関連ベンチャーの占める比率が高い。

個別の大学ごとでは、研究成果ベンチャーでは東京(36社)、共同研究ベンチャーは京都(13社)、学生ベンチャーは東京(14社)、関連ベンチャーは筑波(10社)が最多である。データベースには不記載部分が多いため正確な判断は難しいが、一方で大学の特色も示されており、経済産業省の調査報告書と比較しても大きな傾向の違いはないと考えられる。

【表4. 定義別のベンチャー数(トップ10・全体)】

大学名	研究成果ベンチャー	共同研究ベンチャー	技術移転ベンチャー	学生ベンチャー	関連ベンチャー	その他・不記載	記載計
東京	36	7	1	14	7	12	77
京都	33	13	1	4	5	15	71
慶應義塾	17	4	0	5	3	2	31
筑波	19	3	1	9	10	11	53
大阪	27	9	0	2	2	9	49
東北	29	5	1	1	4	9	50
東京理科	4	2	0	1	3	3	13
名古屋	21	4	0	9	1	4	39
早稲田	2	3	0	3	2	2	12
東京工業	14	2	0	5	1	3	25
10大学計	202	52	4	53	38	70	420
比率%	48.1%	12.4%	1.0%	12.6%	9.0%	16.7%	
全体	492	135	13	111	59	126	936
比率%	52.6%	14.4%	1.4%	11.9%	6.3%	13.5%	

出所：NEDOによる大学発ベンチャーデータベースから筆者作成

4. 地域区分別の本社所在地

【表5】は、本社所在地について、トップ10大学とその合計、および全体を集計したものである。

全体のデータは940社であり、そのうち東京都内に本社を置いているのは25.6%(241社)と、約4分の1を占めた。トップ10大学についてみると、それぞれの大学が位置するエリアに所在する本社の数が多いが、その一方で、東京以外の大学発ベンチャーでも東京に本社を置いている傾向をみることができる。

トップ10大学において、420社中の163社と38.8%が東京に本社を置いており、全体940社中では241社25.6%であることを考えると、非常に集中度が高いことがわかる。また東京に本部のある大学(東京・慶應・東京理科・早稲田・東京工業)においても複数キャンパスを都内・関東エリアに持つ事例が多く、都内関東双方に本社のある事例が多い(こちらも10大学の比率が全体よりも高い)。また慶應のように東北鶴岡にキャンパスがあり、そのベンチャーが当地で積極的な活動を行っている事例も存在する。940社中の211社が上記で示した地区以外に本社を構えていることも示されており、より多くのサンプルを見ることで傾向を検討する必要性を感じるとともに、地域の経済の活性化において、大学発ベンチャーが貢献する可能性は示されたと考えられる。

【表5. 地域区分別の本社所在地(トップ10・全体)】

大学名	東京都内	関東(東京以外)	関西地区	東北地方	中部地区	その他	合計
東京	63	9	2	0	3	0	77
京都	9	1	58	0	2	1	71
慶應義塾	17	9	1	4	0	0	31
筑波	20	28	1	1	1	2	53
大阪	5	0	43	0	0	1	49
東北	8	0	1	39	1	1	50
東京理科	10	1	2	0	0	0	13
名古屋	6	0	0	0	30	3	39
早稲田	9	2	0	0	1	0	12
東京工業	16	9	0	0	0	0	25
10大学計	163	59	108	44	38	8	420
比率%	38.8%	14.0%	25.7%	10.5%	9.0%	1.9%	
全体	241	115	190	77	106	211	940
比率%	25.6%	12.2%	20.2%	8.2%	11.3%	22.4%	

出所：NEDOによる大学発ベンチャーデータベースから筆者作成

5. 設立年別ベンチャー数

【表6】は、設立年を6つに区分し、トップ10大学とその合計、および全体を集計したものである。

全体のデータは937社であり、そのうち「2016～2020年」の設立が391社で41.7%を占める。トップ10大学では50.5%と半数を超えており、より集中度が高いことがわかる。続いて、政府による大学発ベンチャー1,000社構想があった「2001～2005年」や「2011～2015年」設立がこのデータ上では多く、上位10大学の傾向もほぼ同様である。しかし、ベンチ

ヤーの改廃の状況や、事業活動、売上などの数値にどのように結びついているのかが、このデータだけでは示されていない。この点を検証すべきであり、今後他の数値との紐づけや統計処理などにより、より優位なデータを作成していきたいと考える。

【表6. 設立年別のベンチャー数（トップ10・全体）】

大学名	～2000年	2001～2005年	2006～2010年	2011～2015年	2016～2020年	2021年以降	記載計
東京	3	9	4	15	43	3	77
京都	2	7	5	15	36	6	71
慶應義塾	0	3	1	6	13	8	31
筑波	2	8	3	9	25	6	53
大阪	3	9	3	7	24	3	49
東北	4	7	3	7	22	7	50
東京理科	0	1	0	2	9	1	13
名古屋	0	3	5	5	21	5	39
早稲田	1	3	0	0	8	0	12
東京工業	3	1	4	4	11	2	25
10大学計	18	51	28	70	212	41	420
比率%	4.3%	12.1%	6.7%	16.7%	50.5%	9.8%	
全体	41	137	113	161	391	94	937
比率%	4.4%	14.6%	12.1%	17.2%	41.7%	10.0%	

出所：NEDOによる大学発ベンチャーデータベースから筆者作成

6. 資本金別ベンチャー数

【表7】は、資本金の額について、7つに区分し、トップ10大学とその合計、および全体を集計、また、それぞれの資本金額の平均を示したものである。

全体のデータは940社であり、そのうち資本金「1,000万円以上5,000万円未満」が243社（25.9%）と約4分の1を占めた。「別法人格、記載なし」となっている61社を除いて資本金額を平均すると、75百万円である。

資本金額5000万円以上をみると、トップ10大学の合計では35.7%となっており、全体の27.4%と比べて多い。一方、500万未満では、トップ10大学23.4%に対して全体27.4%と、資本金額に違いがあることがわかる。資本金額の平均をみても、トップ10大学において慶應・東京理科・東京の3つの大学の平均値が1億円（100百万円）を超えており、京都や大阪も全体平均を上回っている。一方名古屋・早稲田・東京

【表7 資本金別のベンチャー数（トップ10・全体）】

大学名	記載平均 (百万円)	～100万円 未満	100～500 万円未満	500～ 1000万円 未満	1000～ 5000万円 未満	5000万円 ～1億円 未満	1億円～	別法人格、 記載なし	計
東京	114	5	10	7	19	10	23	3	77
京都	84	1	10	8	21	12	15	4	71
慶應義塾	141	1	5	1	6	7	7	4	31
筑波	59	5	14	6	14	6	5	3	53
大阪	77	4	10	6	9	9	10	1	49
東北	70	4	9	5	13	9	9	1	50
東京理科	124	1	0	1	5	2	4	0	13
名古屋	31	1	7	6	10	1	7	6	39
早稲田	31	2	1	1	3	2	1	2	12
東京工業	32	1	7	2	4	6	5	0	25
10大学計	-	25	73	43	104	64	86	24	420
比率%		6.0%	17.4%	10.2%	24.8%	15.2%	20.5%	5.7%	
全体	75	62	200	116	243	116	142	61	940
比率%		6.6%	21.3%	12.3%	25.9%	12.3%	15.1%	6.5%	

出所：NEDOによる大学発ベンチャーデータベースから筆者作成

工業は平均31百万円台であるなど、低い事例もある。資本金1億円以上の社数は東京（23社）、京都（15社）、大阪（10社）、東北（9社）の順に多い。一方、500万円未満の社数では、筑波（19社）、東京（15社）、大阪（14社）、東北（13社）の順である。

これら以外でも売上高のデータ記載欄があるが、0円を含めて全体で93しか記載例がなく、比較検討が難しいため、ここでは省略する。

おわりに

今回は日本の大学発ベンチャーに関する現状について、経産省の調査報告書、NEDOによる大学発ベンチャーデータベースのデータを中心に検討を進めてきた。最初に令和4年度 大学発ベンチャー実態等調査調査結果概要にまとめられた大学発ベンチャー数の推移と大学発ベンチャーの定義ごとの割合、令和4年度における大学別ベンチャー数トップ10、大学発ベンチャーの所在地（地域区分別と都道府県別）、現存する大学発ベンチャーの設立年の分布、資本金の分布、直近の売上高の分布を示した。資本金、直近の売上高に関してはアンケートに回答したベンチャーの回答によるもので、総数が480、385というように大きく異なるものの、検討は可能であろう。

次にNEDOによる大学発ベンチャーデータベースを用いて、定義別、地域区分別の本社所在地、設立年別、資本金別に集計した。定義別では、研究成果ベンチャーが約5割を占めている。所在地としては、大学の立地場所とともに関東地区、特に東京都内が多い。設立年では設立10年未満、特に2016～2020年の設立が多い。資本金では1,000万円以上5,000万円未満が最多で、次に100万円以上500万円未満が多いが、5,000万以上、1億円以上のベンチャーも相当数存在する。資本金の平均は75百万円台であり、ベンチャー数トップ10の大学では、5つの大学が平均でそれを上回っていると同時に、1,000万円以上の資本金のベンチャー数が、420社中の254社（60.0%）と、全体の940社中501社（53.3%）よりも比率が高く、トップ10の大学には資本金の大きいベンチャーが多いことがわかる。

このようにみていくと、トップ10大学のベンチャーが「東京本社」・「資本金が大きい」・「設立年は2016～2020年」という傾向がより顕著になると結論付けることが可能であろう。

なお、経産省調査の3,778社とベンチャーデータベースの967社ではデータ数にこそ大きな差があるものの、それぞれの集計結果の傾向については大きな差はみられなかった。

大学によるベンチャーづくりは、特に最近の20年に実施されてきた。そして、毎年の調査及び公開データによって実態が示されつつある。しかしながら、売上高に関しては情報が乏しいこと（経産省資料では385社中71社が0円の売上である）やデータベースの情報が完全に記載されていないことなどの問題がある。今後、その商品・サービス・サービス供給形態などを含めたデータ分析を推し進め、大学発ベンチャーの可能性を一層追求する必要がある。

ところで、ここまで用いてきたベンチャーとは起業や新規事業の立ち上げを意味する言葉とされ、特に革新的なアイデアで短期的に成長する企業を指し、最近の動向として Google や Amazon、Facebook などの新興企業をスタートアップと呼ぶという意見もある。

政府が閣議決定した「骨太方針2022」によると、このスタートアップは経済成長の原動力であるイノベーションを生み出すとともに、環境問題や子育て問題などの社会課題の解決にも貢献しうる、新しい資本主義の担い手だと紹介されている。2022年11月24日には、政府の「スタートアップ育成5か年計画」の原案がまとめられた。首相官邸の公式サイトによると、スタートアップへの年間投資額を現在の約8,000億円から2027年度に10兆円規模に引き上げる目標を掲げた。さらに将来にむけて、ユニコーンを100社創出し、スタートアップを10万社創出することを目指すという動きがある。このような国を挙げての取り組みにおいて、大学発ベンチャーの役割は研究成果を事業化するという点で有効な手段と考えられているが、一方で主要大学の研究者の成果を、社会実装といえるこの問題に振り向けすぎることには決して意義のあることばかりでもない。

これまで長く培われてきた基礎研究等の成果がその後花開き、学術の世界等で広く認められてきた事例は多く存在する。それらの可能性とベンチャーやスタートアップは必ずしも一致するものではないという意見もある。また、大学の技術や研究者のアイデアだけで、成長する会社を作り続けることが必ずしも可能なわけではない。大学からの研究成果の社会実装化が、必ずしも成功を収めていないことは今回の経産省のデータやNEDOのデータベースからわかることに限界がある点からも明らかである。

これまでの日本の企業数は、中小企業庁のHPによると、1999年の485万者から、2016年の359万者へと大きく減少を続けている。今後の日本の経済の維持発展等を行う上で、特に研究開発等に直接かかわることができる点で大学のシーズ活用を行う方向性は理解できるが、簡単に企業として活動できるようになると

は考えにくい。今回得られた大学発ベンチャーの数値を見ても、10億円以上の売り上げデータがなく、資本金10億以上もわずかに存在するだけで、数のわりに成果が出ているとはいいがたい。本稿が、それらのカギを探し出し、一層の改革を進めていくことを目指すきっかけになることを祈って、締めくくりたい。

【参考文献】

令和4年度 大学発ベンチャー実態等調査 調査結果概要
https://www.meti.go.jp/policy/innovation_corp/start-ups/reiwa4_vb_cyousakekka_gaiyou-r.pdf
大学発ベンチャーデータベース（国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO））
https://www.nedo.go.jp/news/other/ZZCA_100032.html
（2024年2月アクセス）

市町村観光協会における組織体制の強化に向けた取組

～石岡市観光協会を事例に～

関 千穂

筑波総研株式会社 研究員

目 次

はじめに	25
第1章 市町村観光協会における組織的課題	25
第2章 観光協会の法人化推進の背景	26
第3章 石岡市観光協会の法人化に向けた取組	29
おわりに	32

はじめに

観光は、多様な業種が関連する裾野が広い産業であるとともに、インバウンドによる外貨獲得産業であることから、観光振興による高い経済効果が期待されており、人口減少、少子高齢化が進行する日本における成長戦略の柱、地域活性化の切り札として位置づけられている。

時代の移り変わりとともに人々の観光ニーズ、社会情勢等は変化しており、これに伴い、地域における観光振興の方向性が見直されるとともに、地域観光を牽引する存在である観光協会のあり方が問われるようになった。そこで、全国各地で観光協会の法人化をはじめとして、観光協会の組織体制を強化しようとする動きが活発化している。

本稿では、従来の観光協会の組織体制における課題を確認し、それを踏まえて観光協会の組織体制の強化に向けた近年の動向を整理する。次に、組織体制の強化を進めている観光協会の一事例として、茨城県石岡市に拠点を置く石岡市観光協会を取り上げ、同協会の法人化に向けた取組について確認し、改めて観光協会組織の構築における課題を検討したい。

第1章 市町村観光協会における組織的課題

1. 本稿で対象とする観光協会の定義

(1) 観光協会とは

まず、観光協会とはどのような組織であるのか。「観光事典」(日本観光協会発行)によると、「国や地方自治体などの公的機関と、営利を目的とする民間企業と

の中間的な存在として、公益的な観光事業を推進する目的で設立される団体」と説明されている。実は観光協会という組織自体に法的根拠はなく、ゆえに組織形態や活動目的についても、明確に定義されているわけではない。したがって、本稿においては便宜上、前述の「観光事典」による説明を「観光協会」の定義とする。また、本稿での観光協会の定義に当てはまる組織であっても、その名称は「観光協会」以外に「観光コンベンション協会」「観光物産協会」「観光局」など多様であるが、本稿ではこれらも含めて「観光協会」として扱うこととする。

(2) 観光協会の活動範囲

観光協会を、事業活動の対象地域に着目して分類すると、全国を対象として観光振興に係る事業を行う公益社団法人日本観光振興協会と、都道府県や市町村といった特定の地域を対象とする観光協会(以下、地域観光協会)とに大別される。地域観光協会としては、単一の都道府県や単一の市町村を所管とする組織が多数であるが、中には複数の都道府県や市町村が連携し、広域的な観光推進を図る組織もある。また、温泉地等の特定の観光地単位や、平成の大合併前の旧市町村単位で組織している場合もある。このように、観光協会によってその活動範囲は大きく異なるが、全国的にみると、単一の市町村単位で活動する観光協会の数が最も多くなっている。

本稿では、地域観光協会の中でも、特に単一市町村を活動範囲とする観光協会(以下、市町村観光協会)に焦点を当てて言及する。

2. 市町村観光協会における主な組織的課題

地域観光協会の中でも、都道府県単位で活動する観光協会は、現在すべての組織が法人格を有している。一方で、市町村単位で活動する観光協会は、その多くが法人格を有しておらず、任意団体として活動を行っている。前述のように観光協会に法的根拠がないこと、行政からの受託事業が大半であり活動が限定的であること、市町村行政に財政基盤を依存しており予算規模があまり大きくないことなどから、組織運営を簡略化するために、任意団体の形式を採用している場合が少なくない。

しかしながら、任意団体の観光協会は、以下のような組織的課題を有している。

①法人形態と比較して、組織の社会的信用力が低い

対外的な契約行為などを行う場合、法人であれば法人名義で契約を行うことができるが、任意団体の場合、組織の代表者などの個人名義で契約を行う必要がある。登記によって社会的な存在が認められている法人と比較すると、個人は契約の主体として不安定であることから、取引実績のない取引先からは契約を敬遠される可能性がある。

②行政への財政的依存度が高く、財政基盤が脆弱である

観光施設や物産施設の管理運営の受託などで、安定的な財源を確保できる仕組みがある場合はよいが、多くの観光協会では、主要な財源を行政からの補助金や負担金、会費収入に依存している。また、自主財源を確保するために収益事業を実施しようとしても、前項に記述したように、任意団体の場合は個人名義で契約等を行う必要があり、損害賠償や債務不履行等のリスクを個人が負うことから、大きなリスクを伴う事業展開が困難となることが懸念される。

③専門知識を有する人材が不足している

任意団体の市町村観光協会においては、事務局が市町村の観光所管課内に付設されることが多く、市町村職員が兼務をしていることが多い。市町村職員は定期的な人事異動があることから、観光協会業務に係るノウハウが蓄積されず、職員間でも観光振興に関する知識量や経験値に差が生じることが考えられる。

第2章 観光協会の法人化推進の背景

1. 法人化推進志向の顕在化

第1章では、市町村観光協会における組織的な課題を述べたが、2000年代までの日本の観光においては、これらの課題はそれほど問題視されていなかった。

その理由は、2000年代までは、出発地（都市部）に所在する旅行会社が、到着地（地方の観光地）の観光資源や宿泊先、交通機関を組み合わせ、一括で旅行を企画する、いわゆるパッケージツアーが旅行形態の主流であったことが大きい。旅行者を集客する部分は旅行会社が担うため、地域側は基本的に観光客を受け入れることに注力すればよく、観光協会においては、限られた予算の範囲で、画一的に宣伝活動やイベントを行うだけでも、一定の効果を得られていた。しかし、2000年代以降、到着地側が観光客に対して旅行プランを企画・提供する着地型観光のニーズが増加したことから、観光客を受け入れる地域自らが観光資源を発掘し、磨き上げ、その魅力を発信するといった観光地のマネジメントを行う「観光地経営」の必要性が高まった。それに伴い、観光協会を法人化することで、観光地経営を実現するための体制を構築しようとする動きがみられるようになった。

また、各地域での観光地経営の取組を推し進めるべく、国は2015年に観光地域づくり法人（DMO）の登録制度を開始した。これを契機に、観光協会を法人化する動きがさらに加速することとなった。

2. 観光地域づくり法人（DMO）の導入

(1) DMOとは

DMOとは「Destination Management Organization」の略称であり、日本語では「観光地域づくり法人」と呼ばれる組織である。「Destination」は目的地という意味であり、特に観光に関する文脈では旅行目的地、旅行先といった意味で用いられる。

国連世界観光機関（UNWTO）は、旅行目的地について、①観光資源（自然、文化、歴史的建造物等）、②観光インフラ（公共交通機関、宿泊施設、観光案内所等）、③アクセスの容易性（ビザ等）、④人的資源（観光関係者及び住民によるおもてなし）、⑤イメージ、⑥価格といった6つの要素から構成されるものとしており、DMOは、この6要素の魅力や価値を高めて外部に発信するために、統一された観光戦略の構築とマーケティングの実施、持続可能な観光環境整備を行い、利害関係者の調整を行う組織と説明されている。

DMOは元来、欧米諸国で普及・発展してきた組織である。しかし、2014年に閣議決定した「まち・ひ

と・しごと創生総合戦略」において、地方における雇用創出のための一施策として観光産業の活性化が提示され、そのために地域独自の観光資源の磨き上げを通じた魅力ある観光地域づくりが必要であるとして、観光地域づくりのための効率的な事業を継続的に推進する主体である DMO の必要性が言及されたことから、日本においても DMO が注目されるようになった。

その後、2015年に観光地域づくり法人の登録制度が創設されたことにより、地方創生の取組として、DMO の概念が一般的となった。

(2) 日本における DMO

観光庁が作成した『『DMO』形成・確立に係る手引き』では、DMO について、「地域の『稼ぐ力』を引き出すとともに地域への誇りと愛着を醸成する『観光地経営』の視点に立った観光地域づくりの舵取り役として、多様な関係者と協同しながら、明確なコンセプトに基づいた観光地域づくりを実現するための戦略を策定するとともに、戦略を着実に実施するための調整機能を備えた法人」と説明している。

DMO の形成・確立については、「諸外国の DMO と呼ばれる観光振興組織が備える各種データ等の収集・分析、戦略の策定・KPI の設定、PDCA サイクルの確立等を基礎とした科学的アプローチによる観光地域づくりの仕組みを我が国の地域づくりに取り入れていこうという取組」としている。

観光庁が定める「観光地域づくり法人 (DMO)」の基礎的な役割・機能、登録区分、登録要件は以下の通りである。

①役割・機能

- ・観光地域づくり法人を中心として観光地域づくりを行うことについての多様な関係者の合意形成
- ・各種データ等の継続的な収集・分析、データに基づく明確なコンセプトに基づいた戦略（ブランディング）の策定、KPI の設定・PDCA サイクルの確立
- ・地域の魅力の向上に資する観光資源の磨き上げや域内交通を含む交通アクセスの整備、多言語表記等の受入環境の整備等の着地整備に関する地域の取組の推進
- ・関係者が実施する観光関連事業と戦略の整合性に関する調整・仕組みづくり、プロモーション

②登録区分

- ・「広域連携DMO」：複数の都道府県に跨がる地方ブロックレベルの区域を一体とした観光地域

として、マーケティングやマネジメント等を行うことにより観光地域づくりを行う組織

- ・「地域連携DMO」：複数の地方公共団体に跨がる区域を一体とした観光地域として、マーケティングやマネジメント等を行うことにより観光地域づくりを行う組織
- ・「地域DMO」：原則として、基礎自治体である単独市町村の区域を一体とした観光地域として、マーケティングやマネジメント等を行うことにより観光地域づくりを行う組織

③登録要件

- ・観光地域づくり法人を中心として観光地域づくりを行うことについての多様な関係者の合意形成
- ・各種データ等の継続的な収集・分析、データ等に基づく明確なコンセプトに基づいた戦略（ブランディング）の策定、KPI の設定・PDCA サイクルの確立
- ・関係者が実施する観光関連事業と戦略の整合性に関する調整・仕組みづくり、プロモーションの実施
- ・観光地域づくり法人の組織（法人格の取得、意思決定の仕組みの構築、データ分析に基づいたマーケティングに関する責任者 (CMO) の確保、運営収支や安定的な運営資金の確保に関する財務責任者 (CFO) の設置)
- ・安定的な運営資金の確保

観光地域づくり法人への登録を希望する法人は、「観光地域づくり法人形成・確立計画」を観光庁に提出し、審査を経て、まず「観光地域づくり候補法人（候補 DMO）」に登録されることとなる。その後、登録に必要な5要件すべてが充足されていることが確認されると、「観光地域づくり法人（登録 DMO）」として認定される。

観光地域づくり法人に登録されると、関係省庁連携支援チームを通じて、関係省庁の支援策の重点実施、相談等へのワンストップ対応、各省庁の政策に関する情報提供等の重点的な支援が実施されるようになる。

観光地域づくり法人に登録されることにより、国からの支援を受けられるといったメリットがあること、また登録にあたり、任意団体の場合は法人格の取得が要件の一つとなっていることから、法人化を行う観光協会が増加している。

3. 従来の観光協会と観光地域づくり法人の比較

図1は、従来の観光協会と観光地域づくり法人の相違点（一例）を整理したものである。

従来の観光協会の特徴をみると、第1章で市町村観光協会における組織的な課題として述べた「財源の脆弱性」「人材の不足」の点が挙げられている。他にも観光戦略、事業計画、事業評価の点で課題が挙げられているが、観光地域づくり法人はこれらを解消できる組織設計になっていることがわかる。

観光地域づくり法人の役割・機能及び登録要件に設定されているものの多くは、観光地域づくり法人への登録以前に、持続可能な観光推進組織を構築するために必要なものである。

よって、観光協会の組織強化を図る際には、観光地域づくり法人への登録の有無にかかわらず、観光地域づくり法人の登録基準を意識しながら組織体制を構築することが望ましいと考えられる。

	従来の観光協会		観光地域づくり法人
観光戦略	行政が中心となって策定 (観光協会も参加)	▶	DMOが中心となって策定 (行政も参加)
財源	脆弱・不安定な財源	▶	持続的・安定的な財源 (自主財源、安定的な補助金等)
人材	兼任・兼務 (緊急雇用、臨時雇用等も主軸)	▶	専任職員の配置
事業計画	会員・地元産業の要望に沿った 事業計画(地元目線)	▶	顧客・市場の要望に沿いつつ 地域要望も叶える事業計画(顧客目線)
	職員の長年の経験と勘に基づく 事業計画	▶	客観的データに基づき 長年の経験と勘も加えた事業計画
事業評価	不明確な評価基準 (曖昧なゴール設定、成果指標)	▶	明確な評価基準 (ゴール設定、成果指標の明示、PDCAサイクル)

図1 従来の観光協会と観光地域づくり法人の相違点（一例）（羽田（2020）を基に筆者作成）

第3章 石岡市観光協会の法人化に向けた取組

本章では、茨城県内で実際に市町村観光協会の組織強化を行っている事例として、石岡市観光協会の法人化に向けたこれまでの経緯及び石岡市の観光における課題と今後の展望について、石岡市観光協会へのヒアリング内容を踏まえて紹介する。

1. 石岡市の概要

石岡市は、茨城県の中央部に位置しており、2005年に旧石岡市と旧八郷町が合併したことにより誕生したまちである。(図2)。

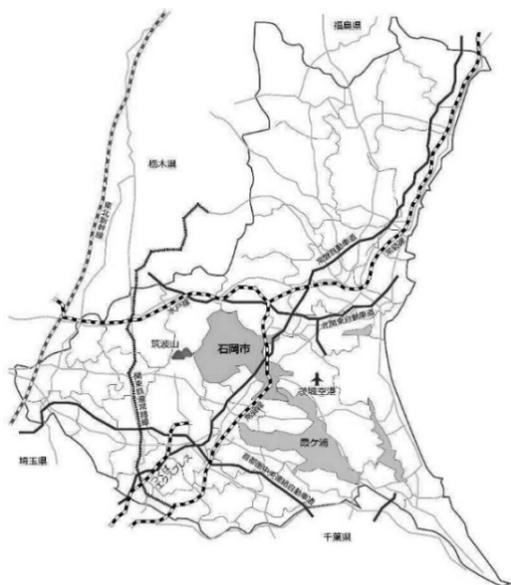


図2 石岡市の位置
(出典：第2次石岡市観光振興計画)

市域の北西部に連なる筑波山系から南部の市街地にかけてなだらかな丘陵地が広がっており、日本第2位の面積を誇る霞ヶ浦や、そこに注ぐ恋瀬川や園部川などの豊かな自然に囲まれている。

石岡地区には、奈良時代に常陸国の政治・文化の中心として繁栄した歴史があり、常陸国分寺・常陸国分尼寺など数多くの歴史的資源が存在する。八郷地区には田園風景や茅葺き民家、観光果樹園といった、豊かな自然を活かした観光資源が存在し、市内全域で多種多様な観光資源を有する。近年では、いばらきフラワーパークのリニューアルオープン、グランピング施設の設置など、新たな観光スポットも誕生している。

毎年9月に開催される石岡のおまつり（常陸国總社宮例大祭）は、関東三大祭りの一つに数えられており、多くの観光客が訪れている。2023年のおまつりでは、過去最多である52万人の入込客数を記録した。



いばらきフラワーパーク（石岡市より提供）



石岡のおまつり（石岡市より提供）

2. 石岡市観光協会の法人化の経緯

現在の石岡市観光協会は、市町合併後の2006年に、旧石岡市観光協会と旧八郷町観光協会が合併して成立した。現体制の成立から、2024年4月1日で18周年を迎えるが、前身の旧石岡市観光協会までさかのぼると、その創設は1951年であり、約73年の歴史を持つ。

同協会の設立後、現在まで同市の観光所管課（現在は商工観光課）が協会の事務局機能を担っており、市職員が観光協会業務を兼務していた。

しかし、観光振興を推進するにあたり、民間の自由な発想による事業展開や、専門職員の配置による効率的・効果的な事業実施の必要性が高まり、行政や観光協会内において法人化を推進する意向が強くなっていったことから、法人設立に踏み切った。

法人設立準備については、設立直後から円滑に機能するとともに、事業が継続できる組織を構築するために、法人設立手続きを先行するのではなく、収益事業を含む具体的な事業内容の立案、地域の関係者の意向調整、職員の採用等について十分に検討する期間として、約3年の月日を充ててじっくりと進めてきた。

法人設立までのスケジュール概要をまとめたものが、下の図3である。

法人格については、各法人形態の運営上のメリット・デメリットを精査し、最終的に一般社団法人を選択した。

事務局については、同市商工観光課内に設置されていた事務局機能を独立させ、石岡市八郷総合支所に事務所を移転した。また、事務局職員は、現在の観光協会における業務量と、法人化に伴い増加する業務量を考慮し、民間出身の職員を新たに4名採用した。

2024年3月現在、茨城県内の市町村観光協会は41団体であり、法人化しているのは12団体である（次ページ表1）。

石岡市観光協会は2024年4月に法人化される予定であり、県内では13団体目の法人組織となる。



石岡市八郷総合支所（筆者撮影）

<p>2021年度</p>	<p>■ 法人化可能性の調査・検討</p> <ul style="list-style-type: none"> －石岡市観光協会の現状分析 －市内関係者への法人化意向調査の実施 －他観光協会へのヒアリングの実施 －法人化に関する課題・留意点の検討
<p>2022年度</p>	<p>■ 組織体制・実施事業の方向性の検討</p> <ul style="list-style-type: none"> －石岡市・石岡市観光協会内での法人設立準備委員会の開催 (法人形態、経営・組織体制、実施事業の方向性、資金計画、定款内容等の検討)
<p>2023年度</p>	<p>■ 法人設立準備</p> <ul style="list-style-type: none"> －法人設立に必要な準備・手続き（登記書類準備・会社規程作成等） －法人設立に関する市内関係者への説明・合意形成 －石岡市・石岡市観光協会内での実施事業調整 －石岡市・石岡市観光協会内での予算調整 －石岡市観光協会事務局職員の募集・選考
<p>2024年度</p>	<p>■ 法人設立・事業開始(2024年4月登記予定)</p>

図3 法人設立までのスケジュール概要（石岡市へのヒアリングを基に筆者作成）

表1 茨城県内市町村観光協会の設置状況（2024年3月現在）（一般社団法人茨城県観光物産協会ホームページより筆者作成）

No	市町村名	組織名称	No	市町村名	組織名称
1	水戸市	一般社団法人 水戸観光コンベンション協会	23	筑西市	筑西市観光協会
2	日立市	一般社団法人 日立市観光物産協会	24	坂東市	坂東市観光協会
3	土浦市	一般社団法人 土浦市観光協会	25	稲敷市	稲敷市観光協会
4	古河市	一般社団法人 古河市観光協会	26	かすみがうら市	かすみがうら市観光協会
5	石岡市	石岡市観光協会	27	桜川市	桜川市観光協会
6	結城市	結城市観光協会	28	神栖市	一般社団法人 神栖市観光協会
7	龍ヶ崎市	龍ヶ崎市観光物産協会	29	行方市	行方市観光協会
8	下妻市	下妻市観光協会、下妻市観光物産会	30	鉾田市	一般社団法人 鉾田市観光物産協会
9	常総市	常総市観光物産協会	31	つくばみらい市	つくばみらい市観光協会
10	常陸太田市	一般社団法人 常陸太田市観光物産協会	32	小美玉市	一般社団法人 小美玉観光協会
11	高萩市	一般社団法人 高萩市観光協会	33	茨城町	茨城町観光協会
12	北茨城市	北茨城市観光協会	34	大洗町	一般社団法人 大洗観光協会
13	笠間市	一般社団法人 笠間観光協会	35	城里町	城里町観光協会
14	取手市	取手市観光協会	36	東海村	東海村観光協会
15	牛久市	牛久市観光協会	37	大子町	大子町観光協会
16	つくば市	一般社団法人 つくば観光コンベンション協会	38	美浦村	美浦村観光協会
17	ひたちなか市	ひたちなか市観光協会	39	阿見町	あみ観光協会
18	鹿嶋市	鹿嶋市観光協会	40	河内町	-
19	潮来市	水郷潮来観光協会	41	八千代町	-
20	守谷市	守谷市観光協会	42	五霞町	-
21	常陸大宮市	常陸大宮市観光協会	43	境町	境町観光協会
22	那珂市	那珂市観光協会	44	利根町	利根町観光協会

※グレーは法人組織

3. 石岡市の観光における課題

石岡市では、観光振興において次のような課題を挙げている。

(1) 観光消費の促進

市内には、観光客が立ち寄ってお土産を購入する物品販売施設や飲食店が不足しており、観光消費において課題がある。

そのため、地域資源の魅力を発見し磨き上げることで、観光商品の高付加価値化を行い、観光消費を喚起することが必要である。

(2) 市内回遊性の向上

石岡市には多種多様な観光資源があるが、それらが市内広域に点在しているため、自家用車やレンタカーを利用しないと、周遊観光が難しい状況にある。

特に八郷地区においては、集客力が高い観光地が多く存在するが、鉄道駅から離れており、駅からの移動手段が限られているため、二次交通の整備・利便性の向上が求められる。

(3) イベントの充実

「石岡のおまつり」は、石岡市の年間観光入込客数の約3割を占める、石岡市最大の集客イベントである。このことから、「石岡のおまつり」を活用し、他の市内観光資源をアピールするとともに、おまつりそのものの魅力を高めることで、インバウンド誘客も含めたさらなる観光誘客へとつなげることが重要である。

また、その他の市内イベントについても、観光ニーズ

に合わせて開催内容を工夫することで、閑散期の集客を伸ばし、観光需要の平準化を図ることが必要である。

4. 法人化後の石岡市観光協会の事業展開

(1) 設立目的

石岡市の観光を取り巻く現状と課題を踏まえ、以下の4点を、法人の主な設立目的とする。

①地域特性を活かした「石岡ブランド」の創出

- ・地域の魅力を高め、地域自らが「新しい価値」を創造していく。
- ・来訪者に、ここでしか味わえない場・機会を提供し、笑顔で帰っていただきまた来てもらう。

②石岡市内への観光客誘客と回遊支援

- ・石岡市に観光客が数多く来訪するために、戦略を立案し、マーケティング活動を行う。
- ・来訪した観光客が市内で回遊する仕組みを構築する。

③地域経済の活性化

- ・地域にお金が落ちる場・機会を創造するとともに、消費増につながる情報を整理、発信し、地域内の経済を活性化していく。

④協創環境の整備

- ・地域の観光に関わる人々が、短期的な利益にとらわれず、長期的な視点に立ち、未来のあるべき姿に向かって未来を協創する仕組みを整えていく。

(2) 実施事業の方向性

前項に記述した設立目的を実現するために、以下の6つの事業を柱に事業を展開する。

基軸は公益事業とするが、組織の持続的な財政基盤を構築するため、収益事業も実施していく。

①観光宣伝事業

- ・会員からの宣伝情報を収集するとともに、観光協会で観光情報を一括管理し、ターゲットに合わせた観光宣伝事業を実施する。

②観光誘客事業

- ・観光誘客の基軸となる観光戦略全体の立案・調整や、マーケティング戦略の立案・調整、市内観光コンテンツの発掘・魅力向上、観光商品の開発・販売等を実施する。

③イベント事業

- ・既存のイベント事業について、内容をブラッシュアップしながら実施していくとともに、観光誘客に資する新たなイベントの開催を検討する。

④関係団体連携事業

- ・戦略的に市内の観光振興を進めていくために、市内の観光関連団体と協議できる会議体を創設する。

⑤施設運営事業

- ・石岡駅前の「石岡市観光案内所」や、市内の観光案内と物産販売を行う「まち蔵藍」を運営するとともに、市や市内観光関連団体等と協議を行いながら、観光協会が主となり運営する誘客施設の設立を検討する。

⑥調査研究事業

- ・観光客誘客に係る調査研究業務を実施し、観光戦略やマーケティング戦略立案に活かしていくとともに、その調査結果を会員支援に活用する。

5. 石岡市観光協会の今後の展望

最後に、石岡市観光協会の職員の方々に対し、石岡市における観光や観光協会の取組に関して、今後の展望を伺った。

石岡市観光協会では、観光振興を通じて、地域に人が集まり、賑わいと活気があるまちにしたいと考えているという。そのためには、観光所管課や観光関連事業者だけではなく、幅広い業種や組織間の連携が必要だという。

たとえば神奈川県川崎市では、工場エリアの夜景を見る観光ツアーが実施されているが、これが工場の

PRになることで、工場への就職希望者が増え、雇用が生まれ、移住につながるということが考えられる。また、地域で働く人が増えれば、人の往来が増え、まちが賑やかになることが期待できる。

このように観光振興と市内への移住促進を一連の流れとして取り組むためには、観光担当課と移住促進担当課の連携が欠かせない。

今後は、市の各部局や多様な業種、組織と横断的に連携し、観光まちづくりに取り組んでいきたいと語った。



石岡市観光協会事務局の皆様（筆者撮影）

おわりに

観光振興を通じた地域活性化に対する期待感が高まっており、観光協会の法人化や、既存の観光協会を核として観光地域づくり法人への登録を目指す動きが各地域で活発化している。

しかしながら、法人化や観光地域づくり法人への登録が実現しても、依然として安定的な財源や人材の確保といった組織運営に係る課題を抱え、形式的には法人であっても実態は任意団体とほぼ変わらない運営体制となっているケースも少なくない。また、観光地域づくり法人となっても、その後要件を満たすことができなくなり、やむなく登録取消となる団体も発生している。

観光協会の組織体制強化を図る際は、地域における観光の位置づけや観光協会の在り方について、地域の関係者間で十分に検討したうえで、運営・経営体制を構築することが望ましい。

また、先述したように、観光地域づくり法人の登録要件とされているものは、持続可能な観光推進組織を構築するうえで必要な要素ばかりである。本稿で紹介した石岡市観光協会においても、観光地域づくり法人の登録基準に沿った形で組織体制を検討した。会社設

立のノウハウを持たない行政職員が、行政内部に設置していた組織を、自力で一から法人化する場合、大変な苦勞を伴うことは想像に難くない。組織体制を整備するにあたり、観光地域づくり法人の枠組みを手本とすることは、有効であると考えられる。

本稿で紹介した石岡市観光協会は、持続的かつ発展的な組織体制づくりに向け、官民が一体となって慎重に協議、検討を重ねるとともに、関係者との合意形成を愚直に行ってきたことで、地域の理解と協力を得る形で、法人化を実現することができた。今後は組織基盤が強固となった石岡市観光協会が中心となり、市民や関係機関・団体、行政などの多様な主体が連携・協働し、石岡市の観光を盛り上げていくことだろう。

新たな一歩を踏み出す石岡市観光協会の今後の動向に注目するとともに、観光を通じて石岡市がさらに飛躍・発展していくことを期待したい。

謝辞

本稿の執筆にあたりご協力をいただいた石岡市産業戦略部商工観光課、石岡市観光協会事務局の皆様にご心より感謝申し上げます。

〈参考文献〉

- 日本観光協会．観光事典．日本観光協会，1995，47p.
羽田耕治（編著）．はじめてでもわかる！自治体職員のための観光政策立案必携．第一法規株式会社，2020，237p.
日本交通公社（編著）．観光地経営の視点と実践．第2版，2019，258p.
World Tourism Organization. A Practical Guide to Tourism Destination Management. World Tourism Organization, 2007, 150p.
原田拓弥，石黒侑介．観光協会の法人化メカニズムに関する考察．第37回日本観光研究学会全国大会学術論文集．2022，p.39-44.
井上博文．地域観光協会とDMOの関係性について．地域活性化研究所報，2021，vol.18，p.31-36.
加藤隼．観光地域づくりにおけるDMOの役割：政府の取組方針と海外の事例を中心に．立法と調査．2015，no.371，p.52-58.
真子和也．観光地域づくり法人(DMO)：これまでの政策動向と論点．調査と情報 = Issue brief. 2022，no. 1194，p.1-14.
観光庁．「DMO」の形成・確立に係る手引き．観光庁ホームページ．https://www.mlit.go.jp/kankocho/page04_000081.html，(参照 2024-03-05)．

石岡市．“第2次石岡市観光振興計画”石岡市ホームページ．https://www.city.ishioka.lg.jp/data/doc/1554714152_doc_221_1.pdf，(参照 2024-03-05)．
一般社団法人茨城県観光物産協会．“協会員一覧”一般社団法人茨城県観光物産協会ホームページ．<https://www.ibarakiguide.info/members/>，(参照 2024-03-12)．

バックナンバー

調査情報誌	レポート
筑波銀行 調査情報 2013年4月号 No.38	・首都圏近郊の賑わいある「まちづくり」の取組み ー柏市における「まちづくり」の特徴と仕掛け人たちー
筑波総研 調査情報 2013年7月号 No.39	・地方自治体における「地域ポイント制度」の新展開
筑波総研 調査情報 2013年10月号 No.40	・「同時多発型・笠間モデル」 ー笠間市の先進的で多様な地域活性化への取組みー ・「ギャラリーロード」で見られる革新的な「まちづくり」の取組み ー笠間焼産地における「産地革新」との係わりー
筑波総研 調査情報 2014年1月号 No.41	・ASEANの中心国・タイの投資環境と日系中小企業の進出状況
筑波総研 調査情報 2014年4月号 No.42	・「地域活性化」における「地域の酒」の効用 ー茨城県の取組み事例と課題を中心にー
筑波総研 調査情報 2014年8月号 No.43	・「地域活性化」における「女性力」 ー茨城県における女性活躍事例を中心にー
筑波総研 調査情報 2015年2月号 No.44	・「ザ・ヒロサワ・シティ」の夢 ー茨城県筑西市における“郷（まち）づくり”事業ー ・「地方創生」における「シニア活躍」の重要性
筑波総研 調査情報 2016年3月号 No.45	・44のいばらきの魅力あるまちづくり ・多様な選択肢が、多様な生き方・働き方を創る フィンランドの事例に学ぶ男女共同参画に関する考察 ・つくば初ベンチャー企業による『成功に向けて』のメッセージ ー起業家インタビューを中心としてー
筑波総研 調査情報 2017年3月号 No.46	・つくばにおける学生起業家（筑波大・学生ベンチャー）等について ー学生、若手OBの設立したベンチャー系企業に対するインタビューからの考察ー ・多様で柔軟な働き方の実現に向けた取り組み～「テレワーク」の展開にかける想い～ ・常陸那珂港区を輸出拠点とする鉱山用機械の動向 ・茨城県産農産物の販路拡大・高付加価値化に向けた取り組み
筑波総研 調査情報 2018年3月号 No.47	・産総研技術移転ベンチャー・筑波大発ベンチャーに関する最近の状況からの考察 ー起業・活動状況、研究者の兼業、資金調達及びCYBERDYNEの活動についてー ・『筑波銀行』お客さまアンケート調査の結果報告 ーお客さまの声は天の声ー ・茨城県内の大学生に対する県内定着に向けた取り組み ～地域づくりとキャリアデザイン～ ・人口動態と都市構造 ー茨城県つくば市と土浦市をケーススタディとしてー ・茨城県におけるインバウンド誘致に向けた取り組み ～事例からみるインバウンド誘致の課題と可能性～
筑波総研 調査情報 2019年3月号 No.48	・関東エリアにおけるインキュベーター施設に関して ー茨城県事例を中心とした検討ー ・茨城県内における女性活躍企業と女子学生のキャリア形成 ～茨城県「女子学生による女性ロールモデル等情報発信事業」を事例に～ ・茨城県の日本酒による地域活性化について ～県内地酒の認知度向上と次世代の造り手育成への取り組み～ ・茨城県下妻市におけるモビリティ・マネジメントの取組 ～コンパクト・プラス・ネットワーク型都市構造への転換に向けて～ ・茨城県内企業における外国人雇用に関する現状と課題 ～人手不足の現状と外国人雇用に向けた取り組み～
筑波総研 調査情報 2020年3月号 No.49	・国立研究開発法人発ベンチャー企業の活動の状況について ーエコシステム・上場企業・個別企業への出資等を中心としてー ・地域の人財を、地域で育てる「キャリア教育」 ～茨城県立高校と企業が連携した職業教育「デュアルシステム」を事例に～ ・水災害リスクを考慮した土地利用の在り方に関する基礎的考察 ・2019年10月の消費税率引上げによる茨城県経済への影響に関する調査
筑波総研 調査情報 2021年3月号 No.50	・日本の大学発ベンチャー企業の上場事例に関する考察 ー設立から上場までの期間・業種・大学別の特徴等を中心としてー ・茨城県内初、水海道中学校「夜間中学」開設に向けた挑戦 ～「地域に開かれた教育の場」での「学び直し」によるキャリア形成～ ・キャンプブームの動向と地域活性化 ～茨城県の観光資源としての県内キャンプ場の魅力と誘客への取り組み～
筑波総研 調査情報 2022年3月号 No.51	・茨城県内の大学・研究機関発ベンチャーと既存上場企業の比較 ーつくば地区の大学・研究機関発ベンチャー企業の上場事例を中心としてー ・コンテンツツーリズムによる地域活性化と文化振興 ～「刀剣乱舞」の事例から～ ・企業探訪プレミアム「企業の自分史」の軌跡
筑波総研 調査情報 2023年4月号 No.52	・令和5年度税制（相続税・贈与税）改正について ～生前贈与の加算期間の延長と相続時精算課税制度の基礎控除の創設～ ・大学におけるSDGsの取組に関する現状と今後 ー国際的な大学ランキングとウェディングケーキモデルの枠組みを用いた検討ー ・国内スタートアップ企業を取り巻く環境の変化について ～「スタートアップ育成5か年計画」の実効性への期待を込めて～

筑波総研株式会社

Tsukuba Institute of Research, Ltd.

調査情報 No.53
2024.4

2024年4月1日発刊
発行元：筑波総研 株式会社 〒300-0043 茨城県土浦市中央二丁目11番7号
連絡先：029-846-3390(TEL) 029-846-3391(FAX) ri@tsukubair.co.jp