

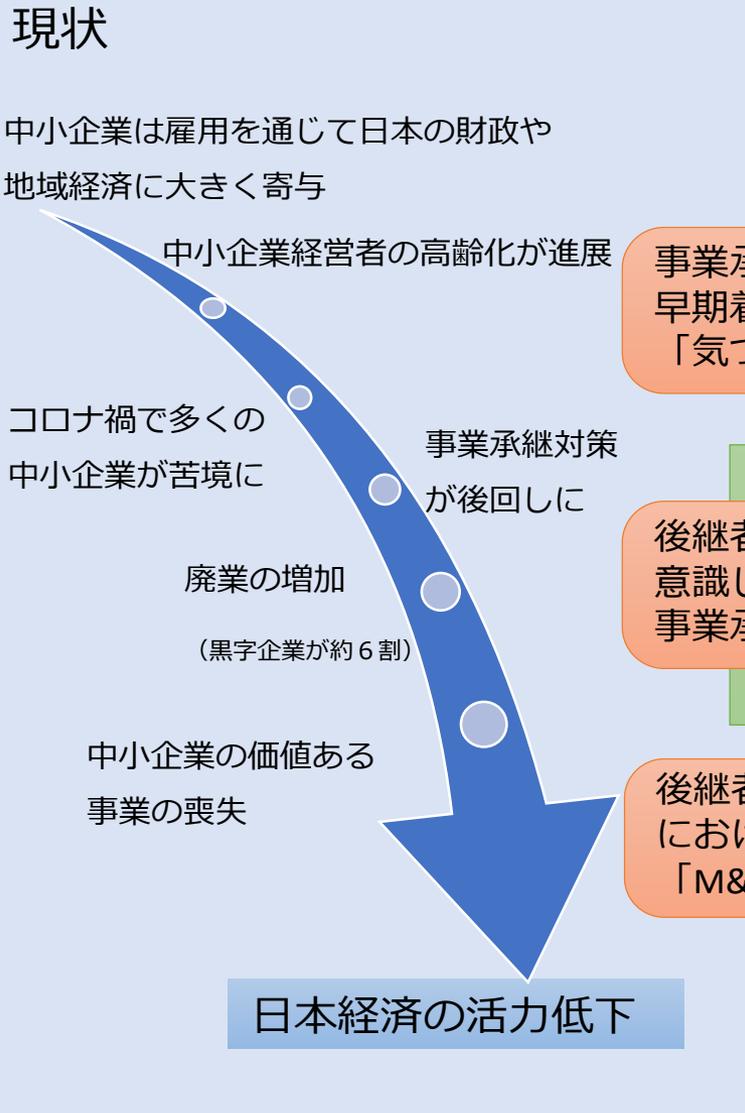
挑みつづける、変わらぬ意志で。



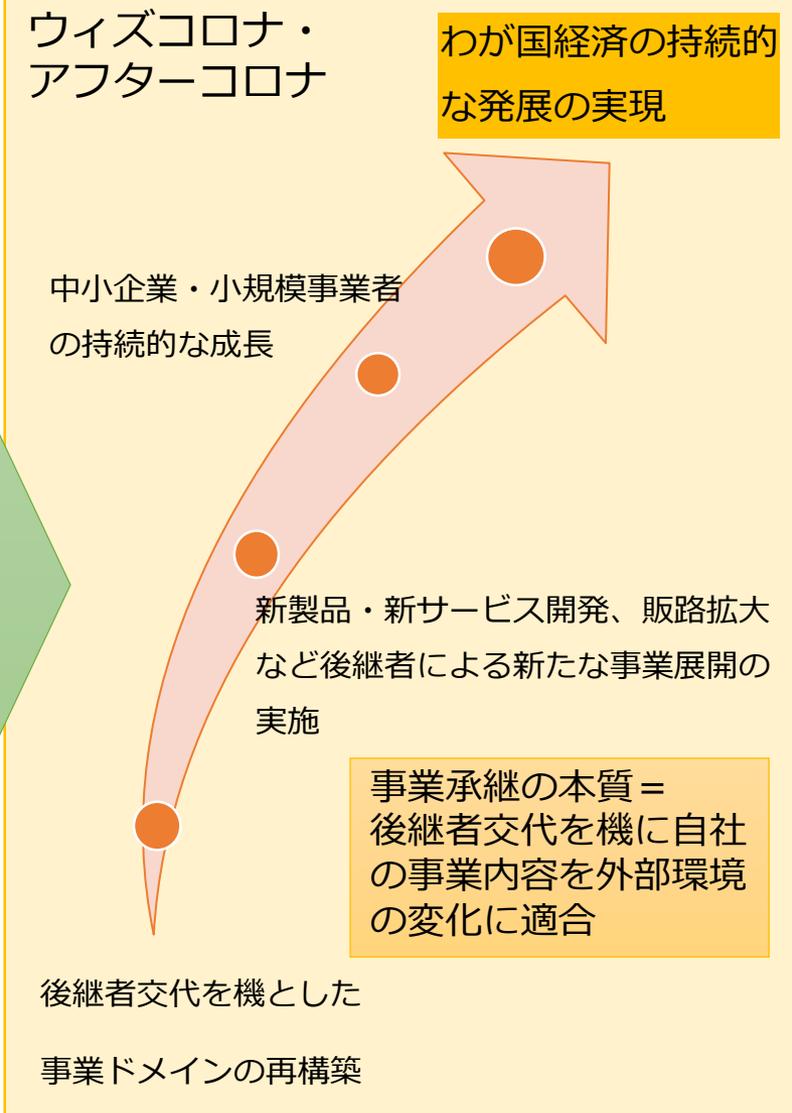
中小企業の円滑な事業承継 の実現に向けた意見 概要

2021年6月10日

円滑な事業承継の必要性



円滑な事業承継を実現



○「事業承継ガイドライン」における 事業承継に向けたステップ

STEP 1 準備の必要性の認識（気づき）



STEP 2 経営状況の把握（見える化）



STEP 3 事業承継に向けた経営の
磨き上げ



STEP 4 事業承継計画策定・マッチング



STEP 5 事業承継の実現・M & A等
の実行



STEP 6 承継後の経営の磨き上げ

○事業承継に関する残された課題

I. 事業承継対策の早期着手に向けた「気づき」促進

共通項目

- V. その他の課題
- ・分散した株式の集約
 - ・後継者教育

親族内承継

II. 抜本拡充された事業承継税制の利用促進

従業員承継

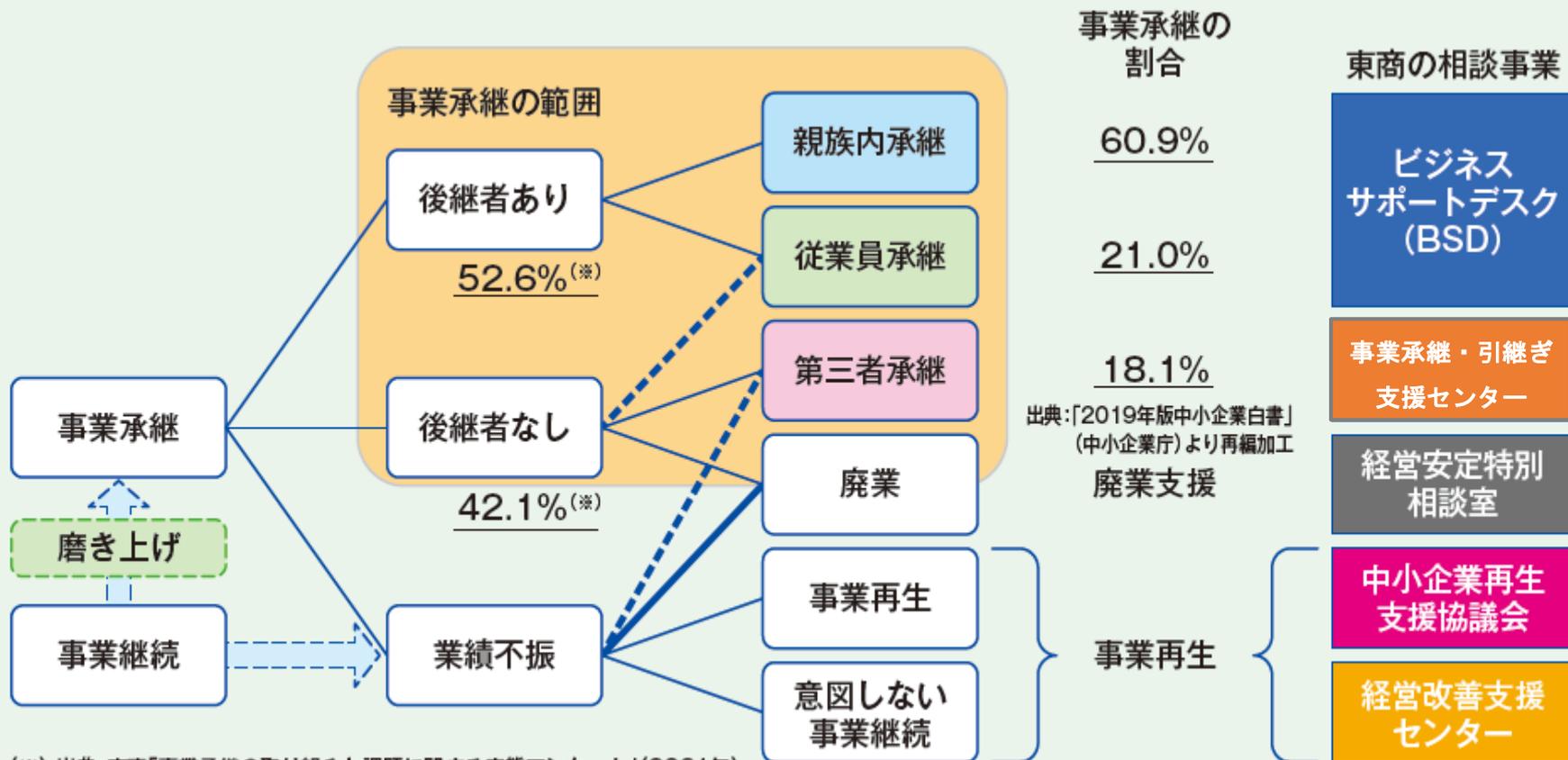
III. 「経営者保証に関するガイドライン」
の事業承継時特則の利用促進

第三者承継

IV. 第三者承継（M & A）の推進と公正な
マーケットの形成

(ご参考) 事業承継に向けたステップ

○事業承継の範囲と東京商工会議所の相談事業



(※) 出典: 東商「事業承継の取り組みと課題に関する実態アンケート」(2021年)

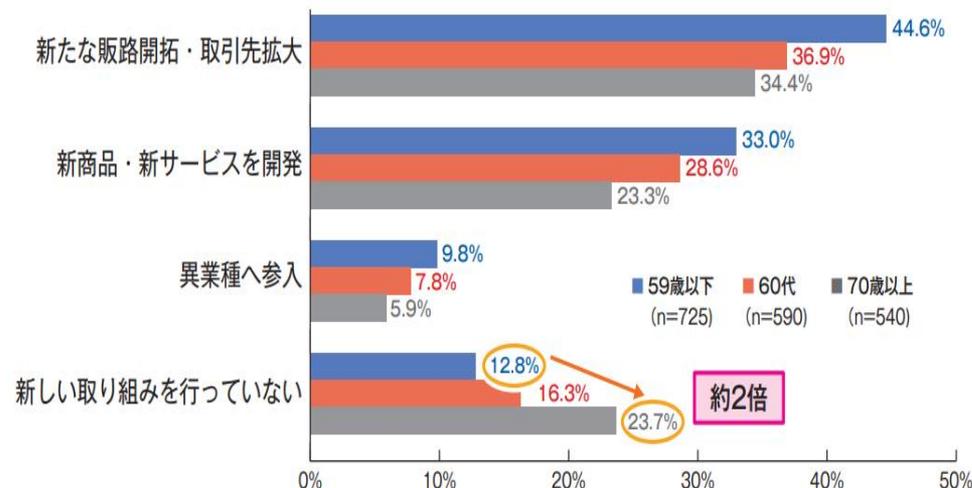
1. 事業承継の早期着手の重要性

2. 後継者の年齢を意識した事業承継の実現

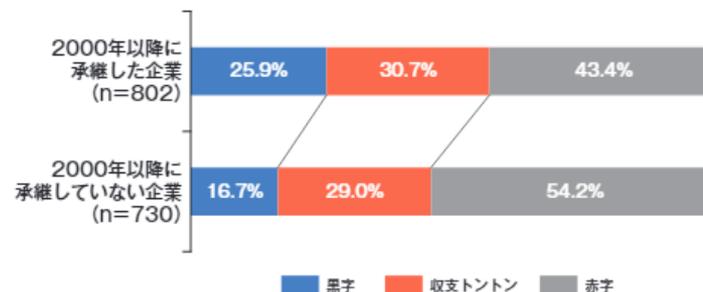
現状の課題

- 事業承継の本質は経営者の交代を機として事業内容を外部環境に適応させる「事業ドメインの再構築」
- 年齢が若い経営者ほどコロナ禍においても新たな取り組みを積極的に挑戦
- 現経営者の年齢だけではなく、**後継者の年齢を意識した早期承継の促進**が必要

【コロナ禍における新たな取り組み】



【事業承継の有無別「新型コロナウイルスの影響を受けた今期の利益見込み】



出典：東京商工会議所「事業承継の取り組みと課題に関する実態アンケート」（2021年2月）

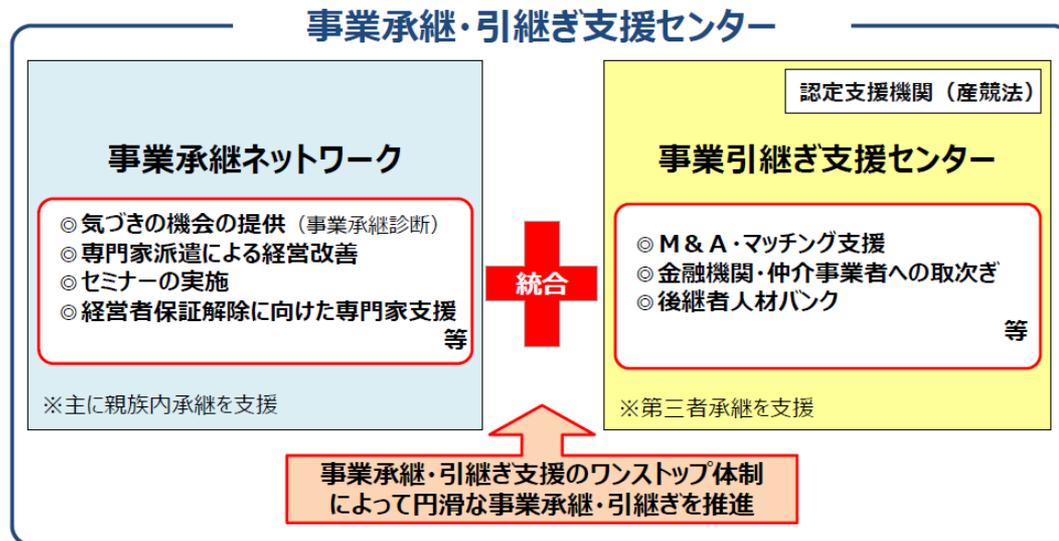
【要望項目】

- 事業承継の早期対策の重要性に対する「気づき」を促す取り組みの促進
- 現経営者の年齢だけではなく、後継者の年齢を考慮した事業承継支援の実現（国・東京都）
 - ・ （新）各種補助金の採択における後継者加点の追加（国・東京都）
 - ・ ベンチャー型事業承継の支援事例発信（国）
- 後継者の新たな取り組みを支援する事業承継・引継ぎ補助金の継続・拡充（国）

3. 総合的な支援体制の維持・強化

国

○事業承継・引継ぎ支援センター



- ・国として、事業承継の気づき促進支援「事業承継ネットワーク」と、M&A等の支援「事業引継ぎ支援センター」を統合
- ・当初予算で安定性が確保され、総合的な支援体制を整備
- ・専門家の少ない地方部での事業承継支援のサービスが強化

東京都

○事業承継・再生支援事業

○地域金融機関による事業承継促進事業

外部専門家費用の助成制度も含めた支援体制を整備

地域にネットワークを持つ金融機関が窓口になることで、事業承継に係る課題の洗い出しから課題解決策の立案、並びに事業承継等に係る資金調達までの取り組みを併せて支援

1. 事業承継支援助成金

外部専門家等に委託する経費（**株価算定**等）の一部を助成

2. 事業承継・事業再生に関する個別相談・支援

3. 事業承継・後継者教育に係るセミナーの実施

金融機関による
訪問



会社・事業の
方向性の整理



事業承継に係る
支援（融資等）

【要望項目】

➤ 総合的な支援体制の維持・強化（国・東京都）

・地域持続化支援事業（拠点事業）の安定的・継続的な予算確保（東京都）

(ご参考) 東商の事業承継支援に関する取り組み

親族内・従業員承継：ビジネスサポートデスク（BSD）

- ▶ 東京都からの補助により、事業承継支援をはじめとした、高度かつ専門的な経営課題に対応するため、**支援拠点を東西南北の4エリアに設置**。23支部と連携した相談体制を構築。
- ▶ 拠点には中小企業支援の専門家（コーディネータ）が常駐、課題を整理して支援プランを作成。コーディネーター自身に加え、必要に応じて各分野の専門家を派遣し、きめ細かに支援。



総相談回数

年間 2,695回

※総相談回数 8,070回

【社長60歳「企業健康診断」®事業】

- ▶ 事業承継に向けて企業の現状と課題を専門家が無料で診断し、診断結果に基づく対策も無料サポートしている。



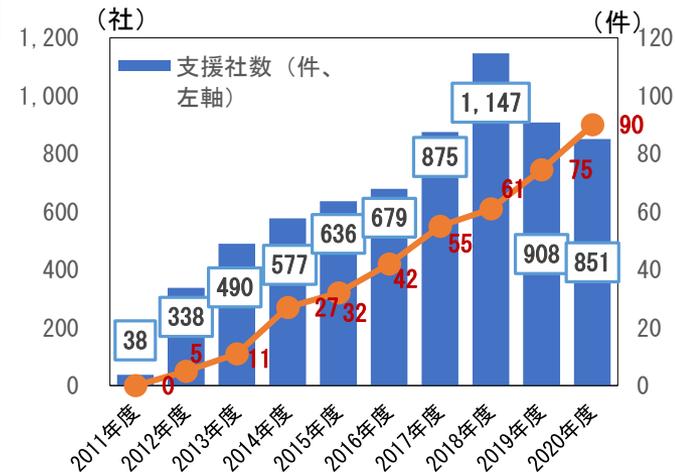
事業承継対策委員会における取組み

- ▶ 抜本拡充された事業承継税制ほか支援施策の利用促進に資するセミナーの実施（本部・23支部にて22回・約300名受講）
- ▶ 「事業承継の取組と課題に関する実態アンケート」実施、報告書の発行
- ▶ 支援施策情報をワンストップで発信する「事業承継支援ポータルサイト」の開設



第三者承継（M&A）：東京都事業承継・引継ぎ支援センターの新規相談社数と成約件数

- ▶ 事業承継の相談や、特に、「**第三者への会社の譲渡**」についての相談に対応。
- ▶ その中でも、民間M&A会社では対応が難しい**小規模な事業者のマッチングを支援**。実際のM&Aの実行支援までを行うことで、円滑な事業のバトンタッチを支援している。



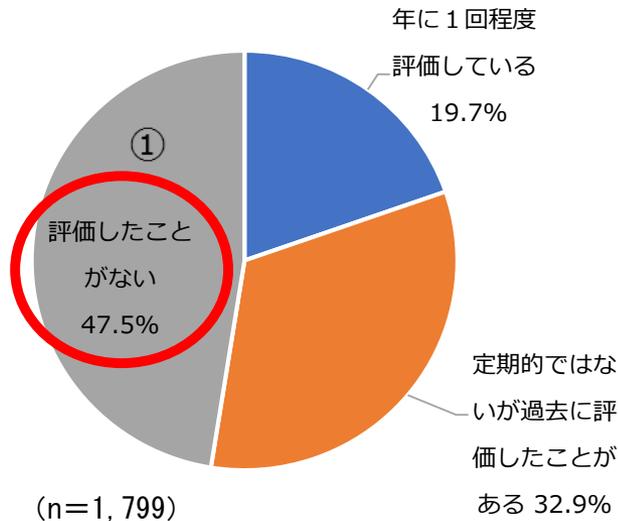
東京都事業承継・引継ぎ支援センターの支援対象（売上高1億円未満の事業者からの相談が半数）

4. 自社株式の評価促進

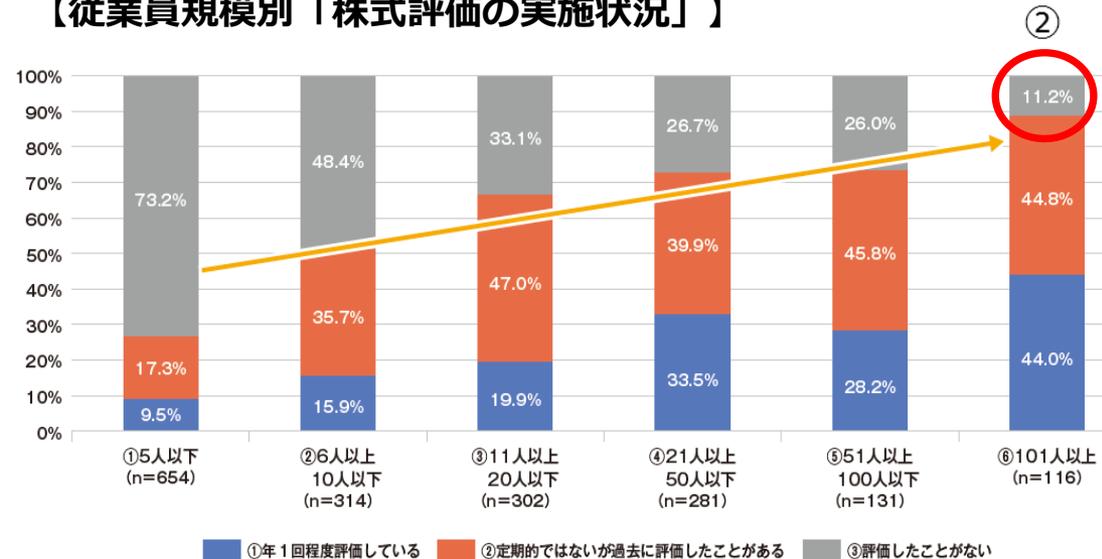
現状の課題

- 過去に自社株式を評価したことがない企業が約5割 ①
- 従業員規模の小さな企業の方が、自社株式を評価したことがない割合が高い一方で、100人を超える企業でも1割の企業は自社株式を評価したことがない ②

【自社株式評価の状況】



【従業員規模別「株式評価の実施状況」】



出典：東京商工会議所「事業承継の取り組みと課題に関する実態アンケート」（2021年2月）

【要望項目】

- 非上場株式の評価額（純資産価額方式、類似業種比準方式、配当還元方式）の簡易算定が可能なホームページ等の作成（国）
- M&Aによる譲渡価額の簡易計算が可能なホームページ等の作成（国）
- 事業承継支援助成金の周知徹底、予算拡充（東京都）

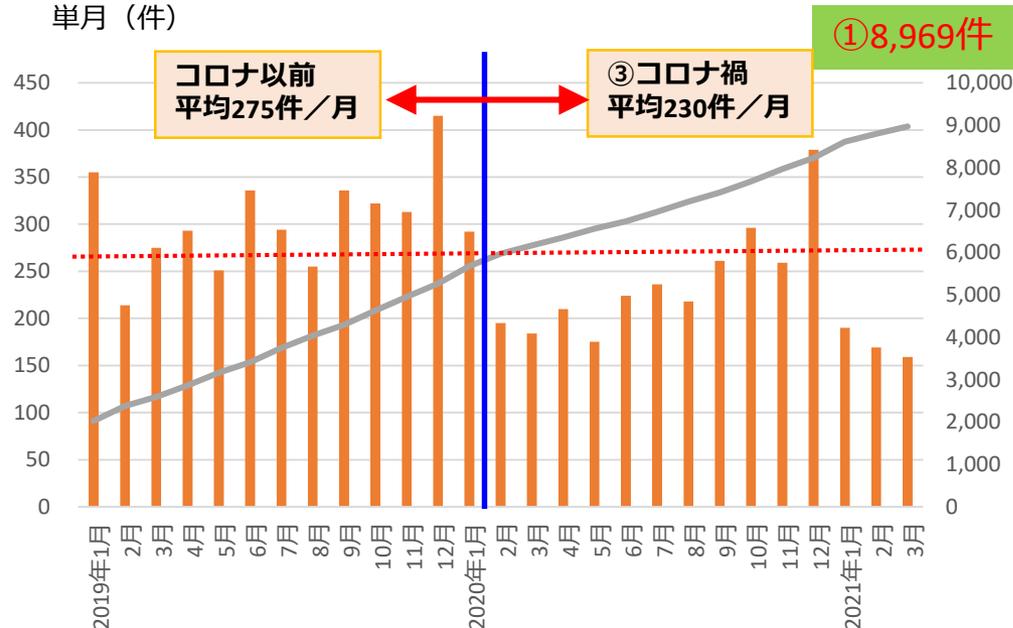
Ⅱ. 抜本拡充された事業承継税制の利用促進

1. 特例承継計画の周知・申請の促進
2. 特例承継計画の期限延長

現状の課題

- 申請件数は拡充前と比べて累計約9,000件に迫るなど、利用が広がっている^①
- 新型コロナウイルス感染拡大の影響から事業承継を後回しにする事業者も多く^②、昨年度の提出件数は低迷^③

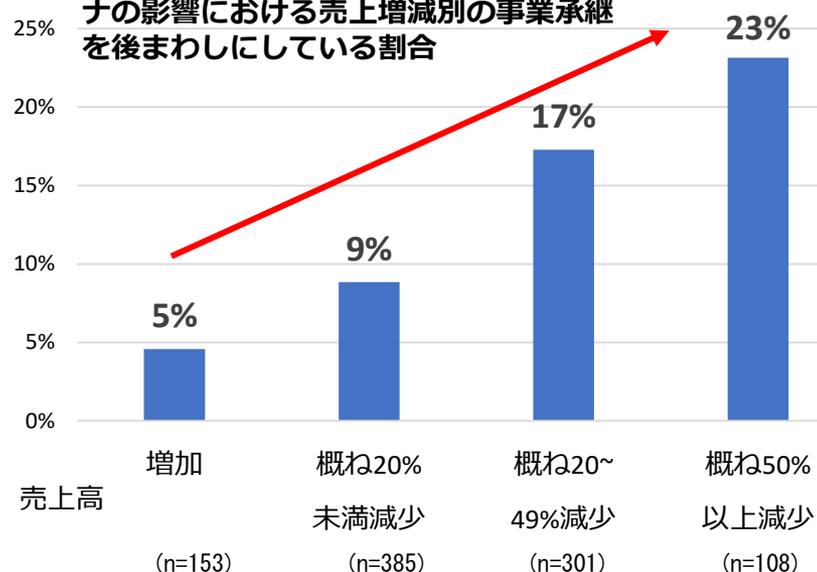
【特例承継計画の提出状況】 ※2021年3月31日時点 累計（件）
単月（件）



※ 数値は速報値であり、変更になる可能性があります

【コロナによる事業承継への影響】^②

後継者（候補）がいる企業におけるコロナの影響における売上増減別の事業承継を後まわしにしている割合



【要望項目】

- ＜重点要望＞ 新型コロナウイルス感染拡大による中小企業への影響に鑑み、「特例承継計画」の提出期限の延長（国）
- 特例承継計画策定に向けた周知強化（国・東京都）

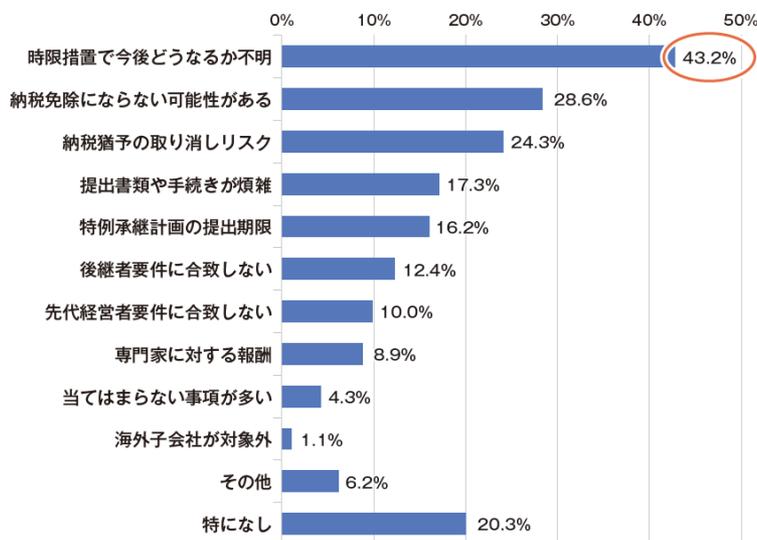
Ⅱ. 抜本拡充された事業承継税制の利用促進

3. 事業承継税制の活用に向けた正しい理解の促進

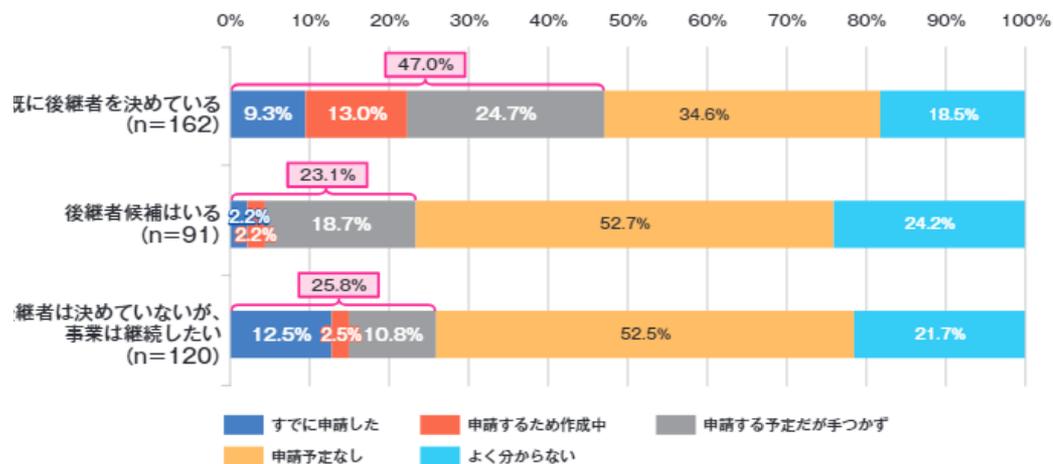
現状の課題

- 事業承継税制は創設時の「複雑で使いづらい」というイメージが先行し、税理士等の専門家においても正しい情報を経営者に伝えていないケースも多数見られ、制度の正しい理解が進んでいない
- 後継者が決まっていない企業において、特例承継計画の提出が進んでいない

【事業承継税制の利用にあたっての障壁】



【後継者決定別の特例承継計画申請状況（株式評価額1億円超企業）】



出典：東京商工会議所「事業承継の取り組みと課題に関する実態アンケート」（2021年2月）

【要望項目】

- 事業承継税制に対する正しい理解の促進（国・東京都）
 - ・ 支援機関をはじめ、専門家や地域金融機関を巻き込んだ対策の推進
- 事業承継税制の制度改善（適用対象株式における外国子会社株式の対象化 等）（国）

(ご参考) 抜本拡充された事業承継税制の概要

事業承継税制の特例

※①～④は2018年度事業承継税制の抜本拡充における重点ポイント

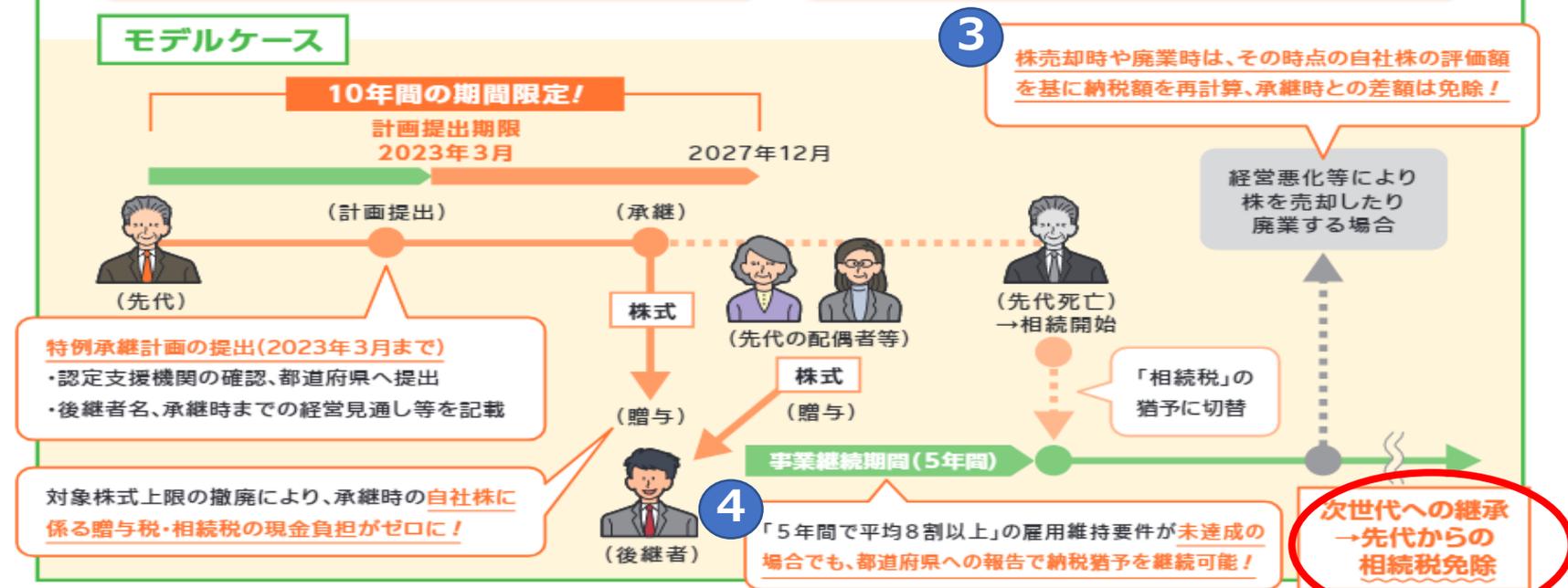
注目! 10年間限定の特例 (2018年1月～2027年12月) です!

注目! 特例を活用するには、**2023年3月まで**に「特例承継計画」を都道府県に提出、**2027年12月まで**に承継を行う必要があります!

1 自社株の全てを納税猶予の対象とすることが可能。承継時の**自社株に係る贈与税・相続税の現金負担がゼロに!**

2 経営の実状に合わせて、**親族外を含む複数の株主から、代表者である後継者(最大3人)への適用が可能!**

モデルケース

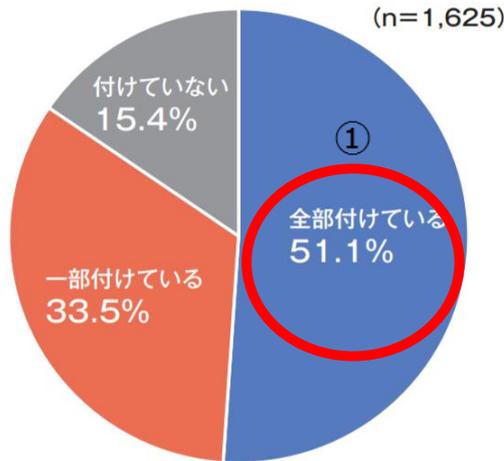


1. 「経営者保証に関するガイドライン」の事業承継時特則の利用促進

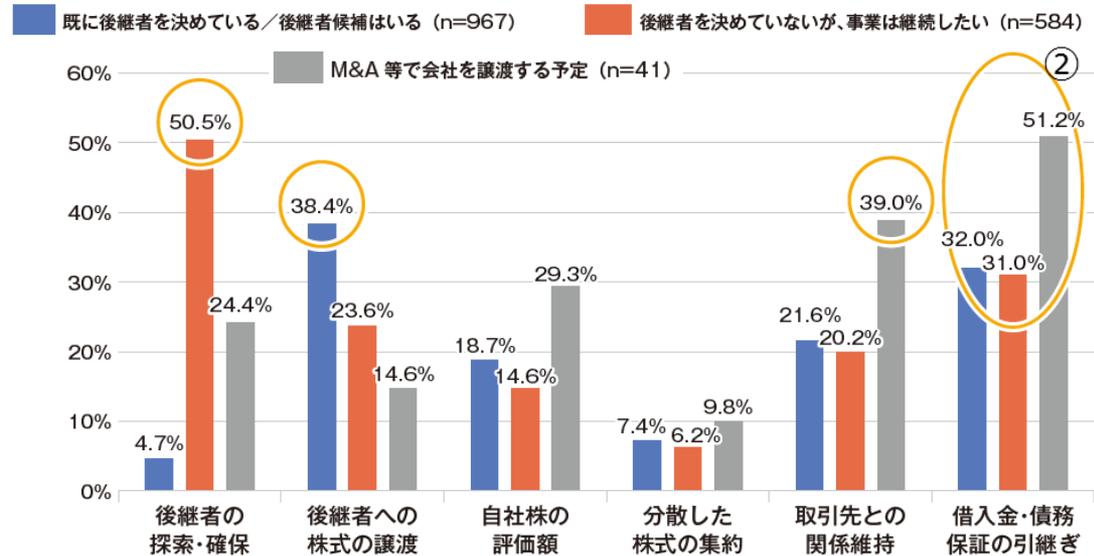
現状の課題

- 借入金に対する経営者保証を「全部付けている」企業は半数を超えている①
- 後継者の有無に係わらず、「借入金・債務保証の引継ぎ」を事業承継時の課題としている企業は多い②
- 東京都における経営者保証を不要とする新規保証の実施割合は全国46位と低迷している

【金融機関からの借入金に対する経営者保証を付けている割合】



【後継者決定別の事業承継の課題】



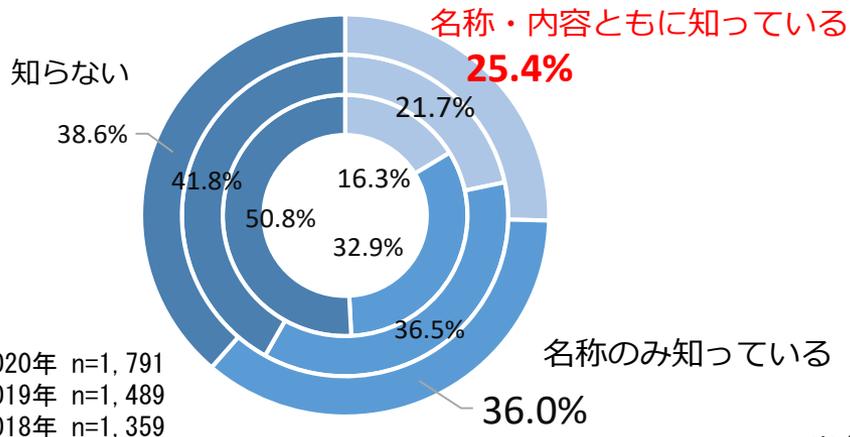
出典：東京商工会議所「事業承継の取り組みと課題に関する実態アンケート」（2021年2月）

ご参考：事業承継時に焦点を当てた「経営者保証に関するガイドライン」の特則

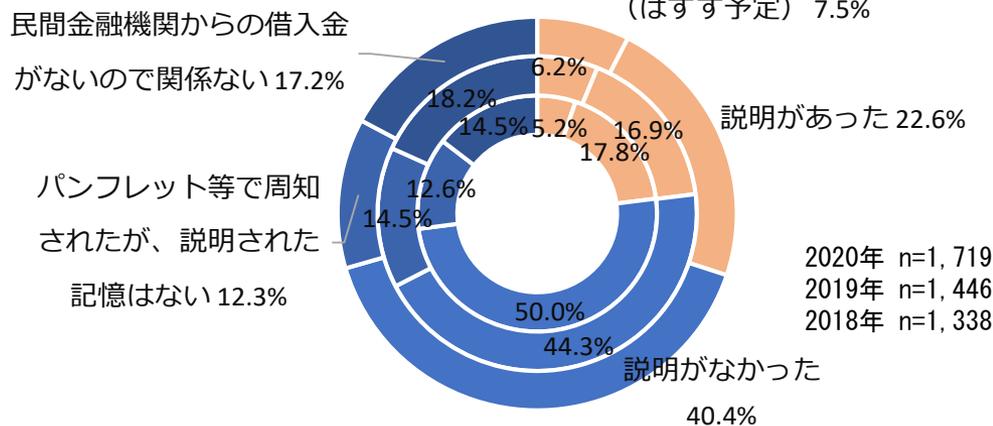
- 1 前経営者、後継者双方からの経営者保証の二重徴求の原則禁止（例外を4類型に限定列举）
- 2 後継者の経営者保証は、事業承継の阻害要因となることを考慮し慎重に判断
- 3 前経営者との保証契約の適切な見直し
- 4 金融機関は、内部規程（判断基準等）等を整備し、保証契約の必要性について具体的に説明

2. 金融機関向け周知・運用状況の確認・指導

【経営者保証に関するガイドラインの認知状況】



【民間金融機関の説明状況】



出典：東京商工会議所「中小企業の経営課題に関するアンケート」（2021年1月）

【参考】「経営者保証に関するガイドライン」の概要

金融機関は右記の3点の経営状況を満たす企業に対しては、「経営者保証を求めない融資」や「経営者保証付き融資にかわる融資の方法（代替的な融資手法）」を検討することが求められる。

① 法人と個人の分離

② 財務基盤の強化

③ 適時適切な情報開示

【要望項目】

- 「経営者保証に関するガイドライン」の周知徹底（国・東京都）
- 「事業承継時に焦点を当てた『経営者保証に関するガイドライン』の特則」の周知徹底および利用促進（国・東京都）
- ・ 中小企業経営者のみならず支援機関、金融機関などへの周知強化、運用状況のモニタリングの継続
- (新) 東京信用保証協会における民間金融機関と連携した経営者保証を不要とする融資の促進（東京都）

IV. 第三者承継 (M&A) の推進と公正なマーケットの形成

1. 中小企業・小規模事業者M&Aの推進
2. 中小企業のM&Aを後押しする支援施策の充実・強化

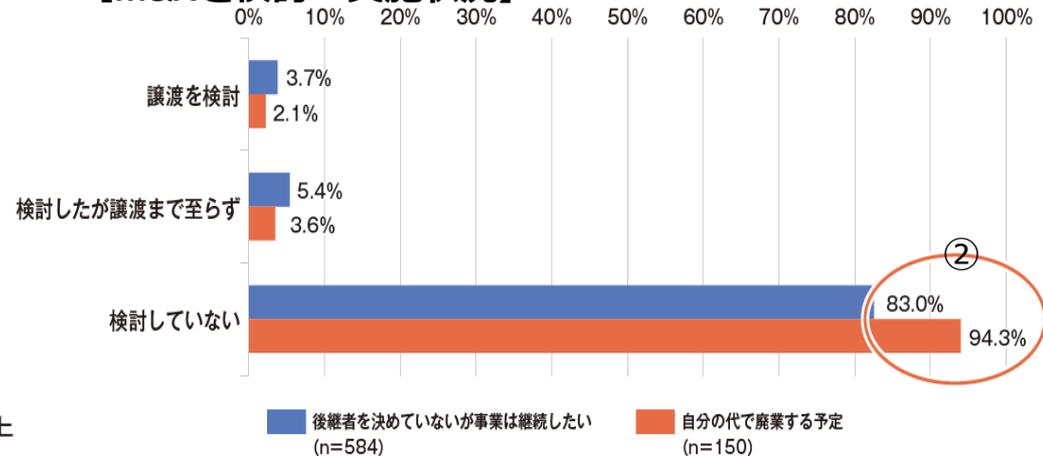
現状の課題

- コロナの影響にくわえ、経営者の高齢化が進み、廃業が増加。休廃業を選択した6割の企業は黒字であり、価値ある事業が廃業で失われている
- 後継者不在企業が廃業を回避する有効な手段がM&A。従業員20名以下の企業が対象となる小規模M&Aも近年増加している^①。一方で、8割を超える後継者不在企業がM&Aを検討したことがない^②

【買収側と買収先の企業規模】



【M&Aを検討・実施状況】



出典：東京商工会議所「事業承継の取り組みと課題に関する実態アンケート」（2021年2月）

【要望項目】

- 小規模M&A促進に向けた周知強化 (国・東京都)
 - ・小規模M&Aを手掛ける専門家の育成
 - ・事業承継・引継ぎ支援センターの相談機能の維持・強化 (国)
- (新) 事業承継・引継ぎ補助金の継続・拡充 (国)
- 個人事業主における事業承継時の許認可手続きに関する環境整備 (国)

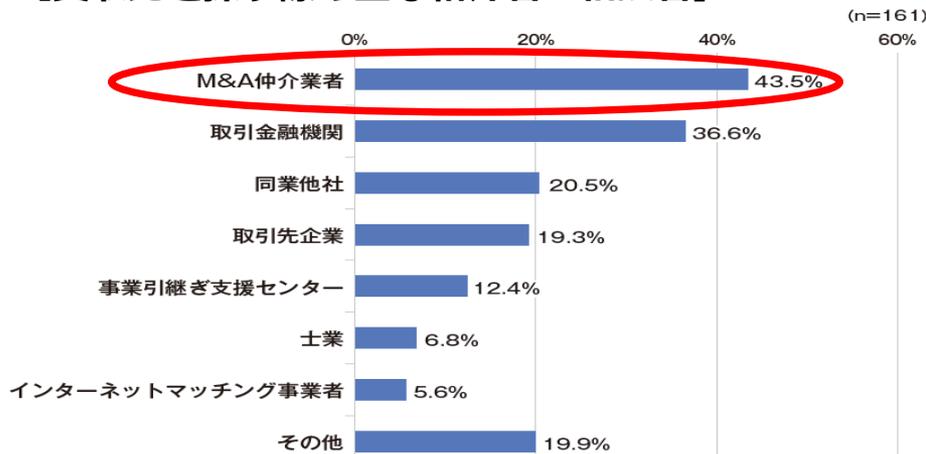
IV. 第三者承継 (M&A) の推進と公正なマーケットの形成

3. 公正な中小企業・小規模事業者のM&Aマーケットの形成

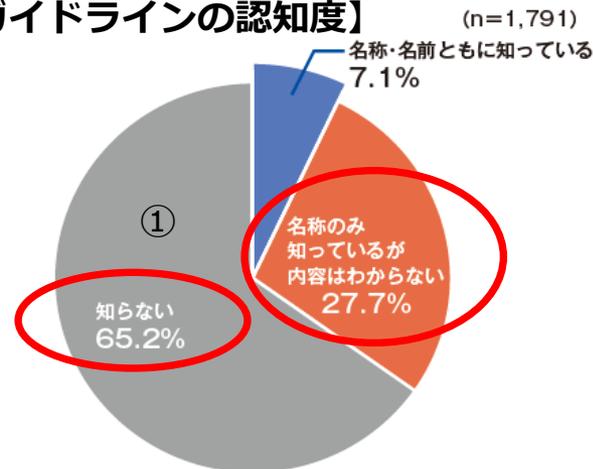
現状の課題

- M&Aは、専門性が高く難しいと抵抗感を感じている中小企業の経営者が多く存在している
- 急成長する市場に伴って悪質な事業者や、専門知識の乏しいプレーヤーが増えているとの声が聞かれる
- 2020年3月に「中小M&Aガイドライン」が策定されたが、認知度は低い状況である^①

【買収先を探す際の主な紹介者・相談者】



【M&Aガイドラインの認知度】



【要望項目】

- (新) 公正な中小企業・小規模事業者のM&Aマーケットの形成 (国)
 - ・ (新) 中小M&Aガイドラインに準拠した取り組みの推進、登録制度の導入
 - ・ (新) 悪質な事業者等の通報制度および公表制度の創設
 - ・ (新) 買い手に対する重要事項説明の義務化
 - ・ (新) 最低報酬額の明記、成功報酬の見積り、複数買手候補への着手金禁止など透明性の強化
- 中小企業に対する「中小M&Aガイドライン」の周知強化 (国・東京都)
 - ・ (新) 事業承継・引継ぎ支援センターへのセカンド・オピニオンの推奨

IV. 第三者承継 (M&A) の推進と公正なマーケットの形成

※参考：中小M&Aガイドラインの概要

- 近年の中小M&Aマーケットの状況を踏まえ、第三者承継を行う際の具体的な指針とすべく、「事業引継ぎガイドライン」を改訂。
- 経営者が適正な仲介業者・手数料水準を見極めるための指針を整備する。

中小企業がM&Aを躊躇する要因

① M&Aに関する知見がなく、進め方が分からない

② M&A業務の手数料等の目安が見極めにくい

③ M&A支援に対する不信感

中小M&Aガイドライン

後継者不在の中小企業向けの手引き

- ◆ 約20の中小M&A事例を提示し、M&Aを中小企業にとってより身近なものに。
- ◆ 中小M&Aのプロセスごとに確認すべき事項や、適切な契約書のひな形を提示。
- ① ◆ 仲介手数料 (着手金/月額報酬/中間金/成功報酬) の考え方や、具体的事例の提示により、手数料を客観的に判断する基準を示す。
- ② ◆ 支援内容に関するセカンドオピニオンを推奨。

支援機関向けの基本事項

- ◆ 支援機関の基本姿勢として、事業者の利益の最大化と支援機関同士の連携の重要性を提示。
- ③ ◆ M&A専門業者に対しては、適正な業務遂行のため、
 - ① 売り手と買い手双方の1者による仲介は「利益相反」となり得る旨明記し、不利益情報 (両者から手数料を徴収している等) の開示の徹底等、そのリスクを最小化する措置を講じる
 - ② 他のM & A 支援機関へのセカンドオピニオンを求めることを許容する契約とする
 - ③ 契約期間終了後も手数料を取得する契約 (テール条項) を限定的な運用とする といった行動指針を策定
- ◆ 金融機関、士業等専門家、商工団体、プラットフォームに対し、求められる具体的な支援内容や留意点を提示。

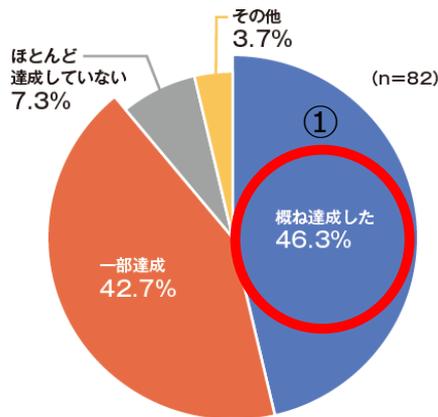
IV. 第三者承継 (M&A) の推進と公正なマーケットの形成

4. M&A成立後の経営や組織文化の融合 (PMI) を重視し、経営資源集約化による成長の実現

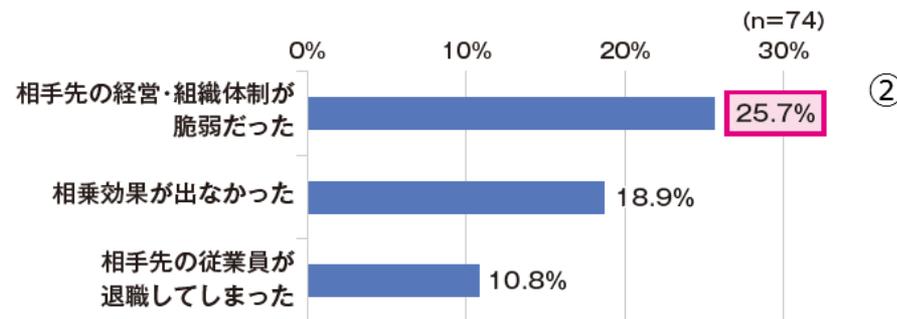
現状の課題

- M&Aで事業を引き継いだとしても、成約後に買収先企業の企業価値を毀損しては意味がない
- M&A後の目的達成度は約5割^①。買収目的を達成できなかった理由は、「組織体制」の問題等と回答^②
- M&Aプロセスにおいて、財務や法務のデューデリジェンスを行ったとしても、買収リスクは一定程度残ることが多く、M&A後の満足度を引き下げる要因となっている

【買収における当初目的・期待効果の達成度】



【当初目的・期待効果が達成できなかった理由 (複数回答) ※上位3項目】



出典：東京商工会議所「事業承継の取り組みと課題に関する実態アンケート」（2021年2月）

【要望項目】

- (新) PMI (Post Merger Integration) を重視した中小企業のM&Aの促進 (国・東京都)
 - ・ PMIの成功事例の収集と事例の周知 (国)
 - ・ 事業承継・引継ぎ補助金におけるPMIの補助項目の継続 (国)
 - ・ 事業承継支援助成金におけるPMIの補助項目の継続 (東京都)
- (新) M&Aにおける「表明保証保険」の利用促進に向けた周知強化 (国・東京都)

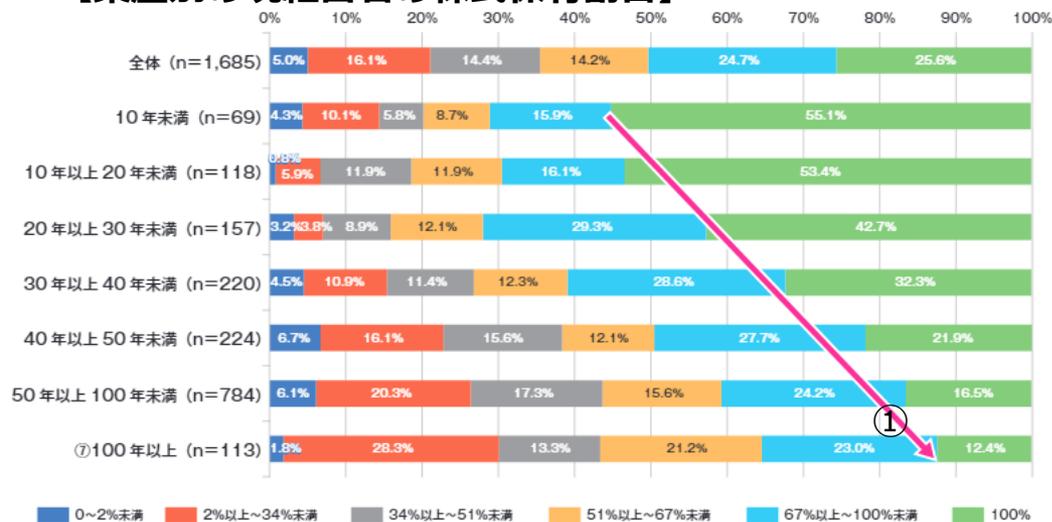
V. その他の課題

1. 分散した株式の集約

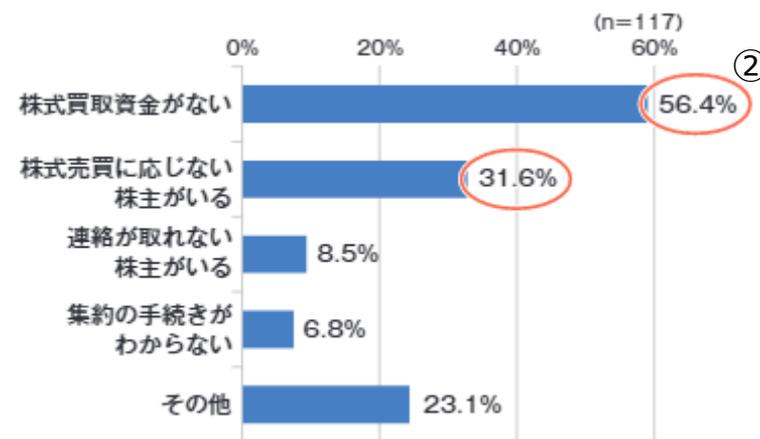
現状の課題

- 業歴が長い企業ほど株式が分散している実態にある^①。安定した経営を継続するために株式の集約は重要である
- 非上場株式の評価が高く、経営者による買い戻しが困難なケースも多い^②

【業歴別の現経営者の株式保有割合】



【株式の集約を行う際の課題】



出典：東京商工会議所「事業承継の取り組みと課題に関する実態アンケート」（2021年2月）

【要望項目】

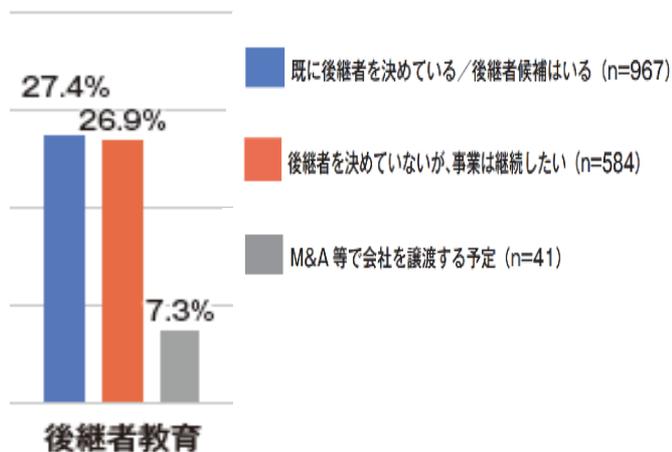
- 分散した株式の集約に向けた支援強化（国・東京都）
 - ・東京中小企業投資育成株式会社の認知度向上に向けた活動の徹底
 - ・融資、事業承継支援ファンド、投資育成などによる支援、周知の強化
- 分散した株式の集約に向けた株式評価額算定方法の見直し（国）

2. 後継者教育

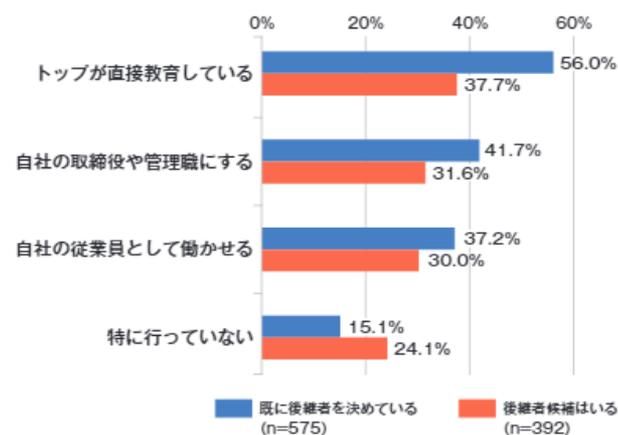
現状の課題

- 後継者が決定している企業における課題として「後継者教育」を回答する企業が多い一方、「後継者候補がいる」と回答した企業では、後継者が決定している企業と比べて後継者教育が進んでいない
- 後継者が社外で異業種の経営者との交流や、経営者独自の悩みを共有することも事業承継には有益

【後継者教育が課題と回答した割合】



【後継者の決定状況別「後継者教育の実施状況」】



出典：東京商工会議所「事業承継の取り組みと課題に関する実態アンケート」（2021年2月）

【要望項目】

- 後継者教育の充実（国・東京都）
 - ・「事業承継・再生支援事業」における後継者教育の充実（東京都）
 - ・事業承継・引継ぎ補助金における後継者塾などの後継者教育を受講した場合の費用を補助する制度の創設（国）
- 社長の右腕となる経営幹部の育成に対する支援拡充（国・東京都）

挑みつづける、変わらぬ意志で。

