

中小企業の円滑な事業承継の実現に向けた意見

2022年7月14日

東京商工会議所

基本的な考え方

新型コロナウイルスの影響は長期に及び、また、ウィズコロナへと経済の舵を切ろうとしたなかで、足元ではウクライナ情勢の緊迫化や円安、エネルギー・原材料価格の高騰などが多くの企業経営に影響を及ぼし、わが国の経済は過去に例のないような大きな打撃と混乱が生じている。とりわけ労働分配率や損益分岐点比率の高い中小企業・小規模事業者は、かつてない苦境に立たされている。わが国の中小企業・小規模事業者は、企業数の99.7%を占め、雇用の約7割を支え、雇用を通じて日本の財政や経済に大きく貢献しているだけでなく、地域の暮らしを支える生活基盤を提供するなど、地域経済やまちの活性化にも寄与している。現在、中小企業経営者の高齢化が進み、休廃業を選択する事業者は過去と比べ、高い水準で推移している。休廃業を選択した事業者の半数以上は直近の業績が黒字であり、このままでは中小企業・小規模事業者が保有する「価値ある事業」が失われていく恐れがある。わが国経済の持続的な発展のためにも、中小企業・小規模事業者の「価値ある事業」を円滑に次代につなぐ対策が急務となっている。

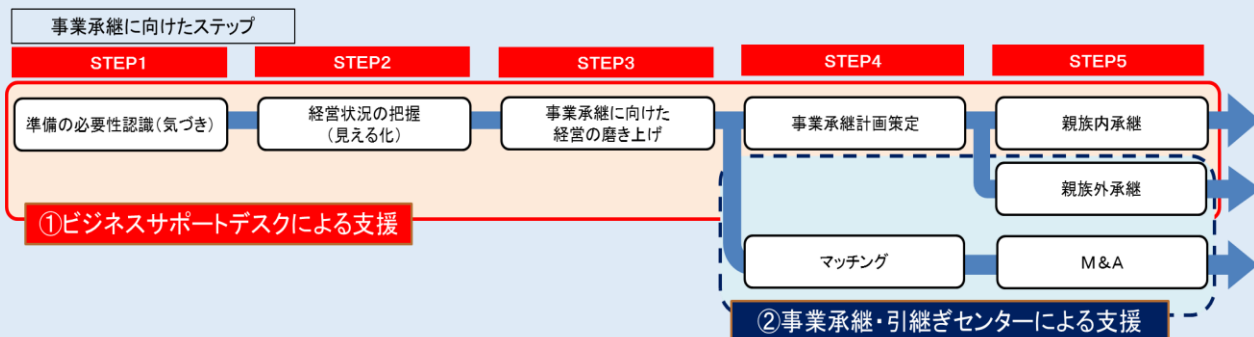
昨今、コロナ禍や急激な外部環境の変化により、多くの中小企業では日々の事業活動が優先され事業承継が後回しになっている。一方で、事業承継を通じて後継者が主体となり、新製品・新サービス開発や、ECなど新たな販売チャネルの構築など、「事業ドメインの再構築」を図り、飛躍的な成長を遂げたケースも多く存在する。事業承継を契機に企業が再成長を果たすためにも、経営者の意識を事業承継対策へと向けさせる必要がある。

事業承継の重要性が高まる中で、国における事業承継税制の抜本拡充や経営者保証に関するガイドラインの事業承継時特則の策定、M&A支援機関登録制度の創設、中小PMIガイドラインの策定、東京都における事業承継税制担当の設置や事業承継支援助成金の創設など、事業承継支援施策は年々充実してきている。一方で、充実した支援施策を十分に理解できていない中小企業・小規模事業者も多く、地域金融機関や中小企業支援機関が連携し、事業承継税制をはじめとした事業承継支援施策を強力に周知していく必要がある。

東京商工会議所では、都内23支部にて、事業承継を含むセミナーや経営改善相談を行っており、事業承継相談に関しては都内4か所に設置したビジネスサポートデスク（東京都地域持続化支援事業（拠点事業））と連携した相談体制を構築している。ビジネスサポートデスクにおいては、昨年度延べ3,077回の事業承継相談に対してきめ細かな支援を実施し、とりわけ34社に対して総合的かつ精緻な事業承継診断を行った。また、小規模な事業者も含むM&Aのマッチング支援を東京都事業承継・引継ぎ支援センター（国の委託事業）において実施し、1,002社の新規相談、86件の成約を実現している。当商工会議所は今後も地域経済団体として、中小企業・小規模事業者の円滑な事業承継を実現すべく、事業承継支援に尽力する所存である。政府、東京都におかれては、コロナ禍で事業継続・事業ドメインの再構築が喫緊の課題となっている中小企業・小規模事業者の円滑な事業承継をより一層促進するため、以下の事項に関して、具現化されるよう推進されたい。

【参考：中小企業の円滑な事業承継に向けた東京商工会議所の取り組み】

- 東京商工会議所では、都内 23 支部で各種経営相談を行い、その中で事業承継相談に関しては、「気づき」の段階から、プレ承継、親族内・従業員承継を支援するビジネスサポートデスク（東京都地域持続化支援事業（拠点事業））と、主に第三者承継（M&A）を支援する東京都事業承継・引継ぎ支援センター（国の委託事業）とで連携して事業承継支援を行っている。



○ビジネスサポートデスク（BSD）（東京都地域持続化支援事業（拠点事業））

- 事業承継をはじめとした、高度かつ専門的な経営課題（事業承継・創業・経営革新など）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している。
- 拠点には中小企業支援の専門家（コーディネータ）が常駐し、課題を整理して支援プランを作成。コーディネータにくわえ、必要に応じて各分野の専門家を派遣し、きめ細かに支援。



- 「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でサポートしている。

○事業承継対策委員会における取り組み

- 「事業承継セミナー」
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を実施。各地域ごとに区や団体・地域金融機関、また当商工会議所でも本部や支部・ビジネスサポートデスクなどと連携してセミナーを開催している。
(2020 年 4 月～本部・BSD・23 支部にて 47 回実施・1,095 名受講)

・事業承継関連のコラム

当商工会議所のホームページ内にある「tosho antenna」にて、第三者承継 M&A、事業承継支援ファンドの連載コラムを事例を交えて発信。多様な事業承継の手法について紹介。
(コラム等は延べ 13 件発信)

・「事業承継支援ポータルサイト」

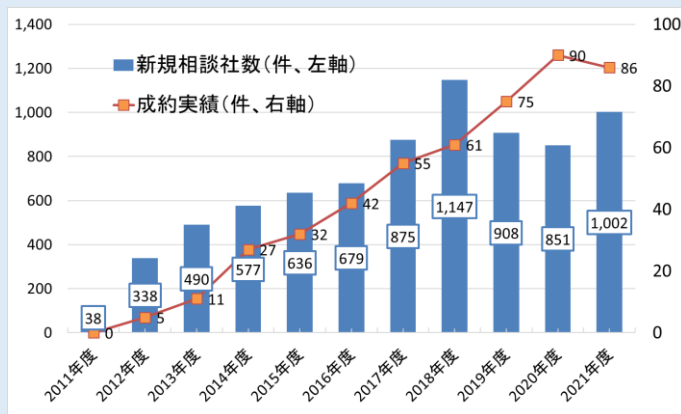
事業承継支援施策に関する情報をワンストップで発信する特設サイト。経営者は、施策の情報収集のほか、「社長 60 歳『企業健康診断』[®]セルフチェックシート」で相談窓口の確認や、「事業承継税制適用に関するチェックリスト」で税制の要件を確認することができる。



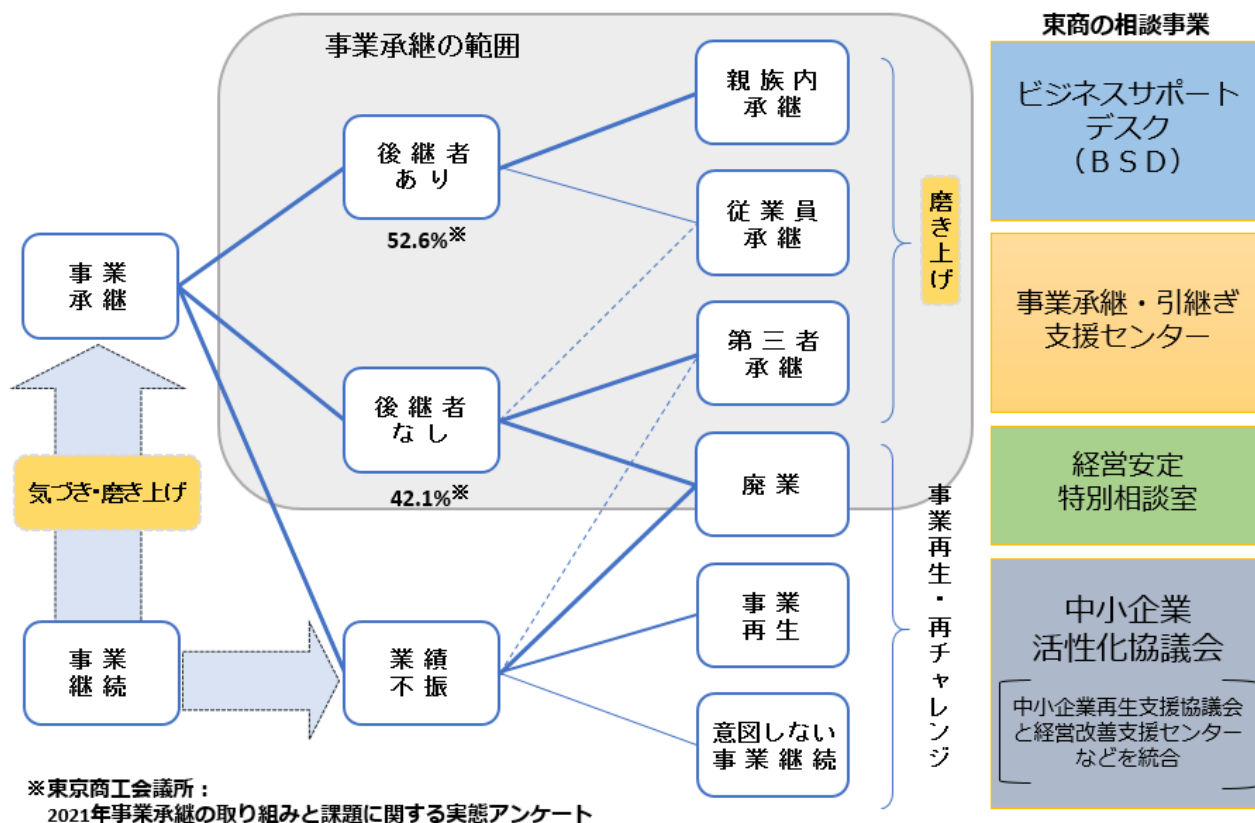
○東京都事業承継・引継ぎ支援センター

- ・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。「第三者への会社の譲渡」については、民間M&A会社では対応が難しい小規模事業者のマッチングを支援。売上高1億円未満の事業者からの相談が約半数を占めている。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。

【新規相談社数・成約件数】



事業承継に向けたステップ～事業承継の範囲と東商の相談事業～

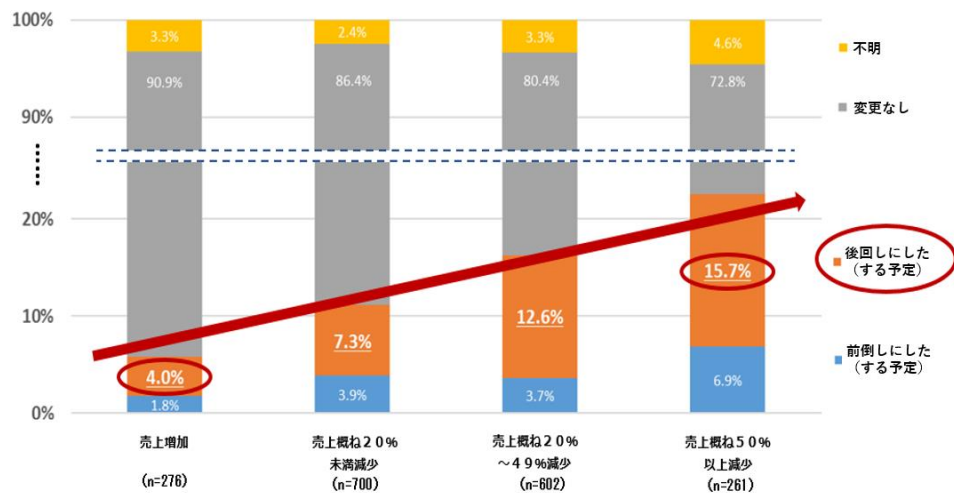


I. コロナ禍で鈍化した中小企業の事業承継対策の再加速と早期着手に向けた「気づき」の促進

1. コロナ禍で鈍化した中小企業の事業承継対策の再加速

新型コロナウイルスの影響により売上が減少した事業者ほど日々の事業活動が優先され、事業承継を後回しにしている傾向がある。抜本拡充された事業承継税制の利用の前提となる特例承継計画の申請件数は全国で累計1万2千件を超え、拡充前に比べ利用が広がっているが、新型コロナウイルス感染拡大以降、申請件数はコロナ以前に比べ減少に転じるなど、事業承継対策が鈍化している。しかし、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」により、企業を再成長させることにある。過去にも、経営者交代・世代交代など事業承継を機に、若い感性や外部からの視点で事業内容を見つめ直すことで、自社の強みを再認識し、経営資源を最大限活かし企業を再成長させた例は数多くある。業績不振など逆境時でも事業承継を実行した事例を発信し、経営者の意識を変え、中小企業の事業承継対策を再加速させることが重要である。

新型コロナの影響による売上げ増減率と事業承継完了時期の比較



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）再編

2. 事業承継対策の早期着手の重要性

現在、中小企業・小規模事業者の経営者の高齢化が進み、多くの企業が経営交代期を迎える大事業承継時代が到来している。経営者に子供がいないケースや、子供が事業を引き継がないケースなど後継者不在の企業も多く存在しており、昨今のコロナ禍における影響も重なり廃業も増加している。廃業する中小企業・小規模事業者の5割以上が黒字企業¹であることから、廃業による「価値ある事業」の喪失を防ぐ必要性は高い。中小企業・小規模事業者においては、大企業と比べ経営者交代までの期間が長いと言われている中で、「価値ある事業」を次代へ円滑につないでさらに発展させていくためには、現経営者が事業承継に関する早期対策の重要性について「気づき」を得る必要がある。

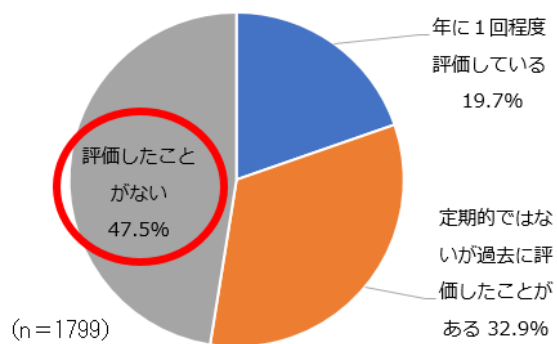
¹ 株式会社東京商工リサーチ「2021年『休廃業・解散企業』動向調査」

中小企業経営者が事業承継対策を検討するにあたり、自社の現状を知ることが重要である。経営権（株式）の承継においては、自社株式の評価額によって、有効な対策が異なることから、まずは自社株式の評価額を認識することが事業承継対策の第一歩といえる。

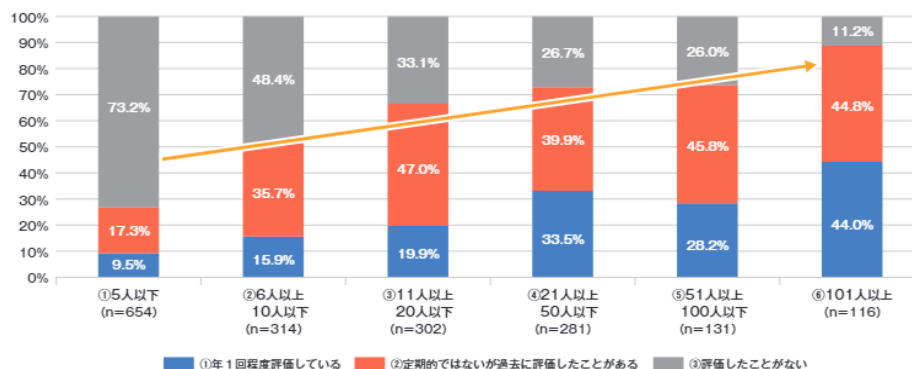
昨年2月に公表した当商工会議所の調査によると、「自社株式評価額を算定したことがない企業」は約5割にのぼっている。新型コロナウイルスの影響を受け、中小企業・小規模事業者の株式評価額の変動が予想されることから、過去に評価額を算定したことがある企業も、今一度算定を行う必要がある。東京都の「事業承継・再生支援事業」における事業承継支援助成金では、外部専門家を活用した株式評価額算定費用の一部が助成されることから、積極的な周知を図りたい。

また、主に親族内承継においては、経営権（株式）の評価額は後継者への相続・贈与対策にも大きな影響を及ぼすことから、事業承継対策を早期に検討するためにも非上場株式の評価額の簡易算定が可能なツールの作成を検討されたい。

自社株式評価の状況



株式評価の実施状況（従業員規模別）



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）

3. 総合的な支援体制の維持・強化

大企業承継時代が到来する中、昨今、国や東京都において様々な事業承継支援施策が創設、拡充されている。国においては、中小企業の収益力改善・事業再生・再チャレンジに向けた支援を行う「中小企業再生支援事業」とM&Aなどに係わる支援を行っている「事業承継総合支援事業」の予算が一体となり拡充された。本予算内で各都道府県に措置されている「事業承継・引継ぎ支援センター」では、中小企業者の円滑な事業承継や引継ぎ促進のため、ニーズの掘り起こしから支援までワンストップで行っており、経営資源引継ぎ型の創業や転廃業時の経営資源の引継ぎの支援も強化されている。また、「事業承継・引

継ぎ補助金」において、今回新たに廃業に伴う費用への補助が加えられており、対象範囲が拡大されている。一方で、「事業承継・引継ぎ補助金」では引継ぎ後の設備投資などの支援や、M&Aに係る専門家活用費用の支援に大きなウェイトが占められている。支援者からは、後継者による新たな取り組みについては、補助上限が高い事業再構築補助金を選択するケースが多いといった声もあり、事業承継の早期着手に向けた「気づき」の促進や後継者教育など事業承継の準備段階でも活用できるように実態に則した制度の見直しを検討されたい。また、事業承継・引継ぎ支援センターの前身である事業承継ネットワークの時から今に至るまで行われている事業承継診断は4年間で54万件に達している。この診断結果を検証し、今後の事業承継支援に係る制度設計に活用していただきたい。

東京都においては、「事業承継・再生支援事業」として、中小企業が事業承継に取り組む過程や承継後の取り組みにおいて、外部専門家への委託費の一部が助成されるほか、普及啓発・後継者教育セミナーを開催するなど、幅広い支援を行っている。また、「地域金融機関による事業承継促進事業」では、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解決策の立案、ならびに事業承継などに係る資金調達までの取り組みを並行して支援することが可能となっている。地域金融機関からのプッシュ型支援が可能となることから、事業者・地域金融機関の双方から評価が高い。いずれの事業も、事業承継対策の「気づき」の促進につながることから、引き続き事業を継続されたい。

【事業承継を実行し、再成長を果たした例】

- 父の会社を引継ぐ予定で入社したが、入社時は過去最低の業績だった。入社後に新規事業を立ち上げて業績が向上、父と伴走して事業承継を完了した。
(製造業)
- 父の要請で入社。債務超過でリスク状態の中で社長に就任。在庫・設備重視のハード企業から知的資産を活用したソフト企業へ転換し業績を回復させ、会社の再建を果たした。(製造業)
- 売上が逡減し、赤字が続いているなか債務超過に転落し廃業を検討していた。M&Aでの譲渡の手段を知り、事業引継ぎ支援センター（現：東京都事業承継・引継ぎ支援センター）へ相談したところM&Aが成約、技術と雇用が守られた。親会社の財務基盤をもとに事業再構築を行う。(製造業)

＜具体的な項目＞

- (新) 事業承継・世代交代を機に企業が成長した事例の発信（国・東京都）
- 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
 - ・ 親族内承継での相続、贈与の計算において必要となる非上場株式の評価額の簡易算定が可能なツールの作成（国）
 - ・ 自社株式の評価促進に向けた「事業承継支援助成金」の周知・予算拡充（東京都）
- 事業承継の総合的な支援体制の維持・強化
 - ・ (新)「事業承継・引継ぎ補助金」の実態に則した見直し（「気づき」の促進や後継者教育など事業承継の準備段階に対する支援の強化）、予算の継続・拡充（国）

- ・ 地域金融機関と中小企業が一体となって事業承継対策に取り組むことに寄与する「地域金融機関による事業承継促進事業」の継続（東京都）
 - ・ 事業承継をはじめ地域の事業者の事業継続に資する地域持続化支援事業（拠点事業「ビジネスサポートデスク」）の安定的・継続的な予算確保（東京都）
- （新）事業承継・引継ぎ支援センター（旧：事業承継ネットワーク）で行われている事業承継診断の検証と今後の活用（国）

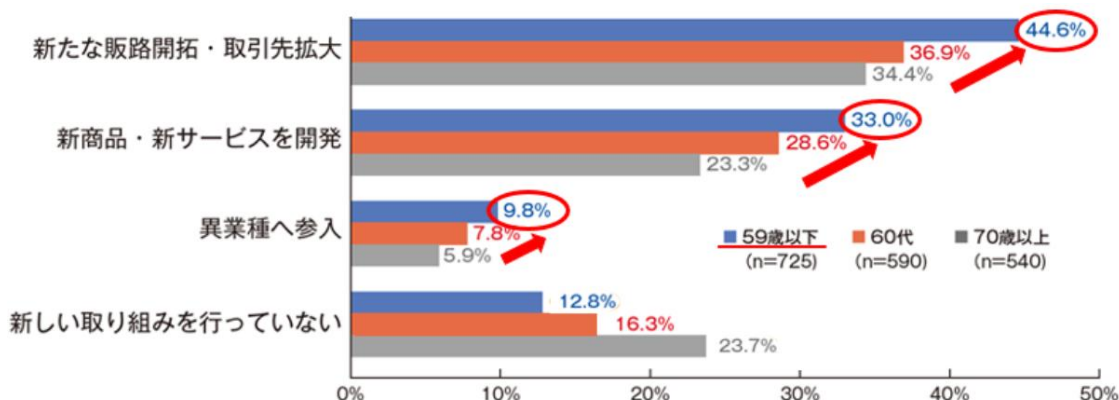
Ⅱ. 後継者に焦点を当てた施策の充実

1. 後継者による新たな取り組みへの支援

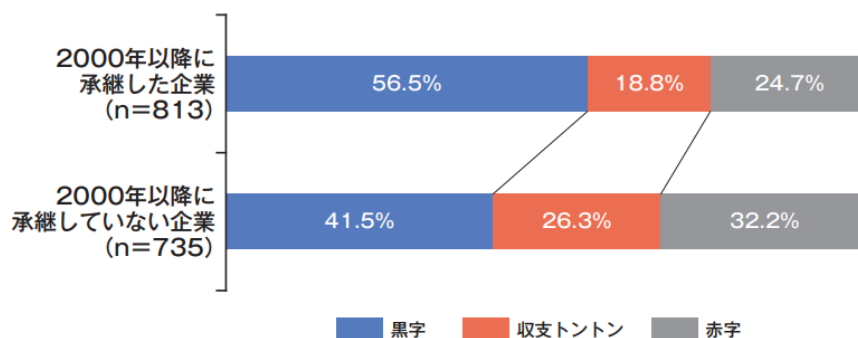
新型コロナウイルスの影響により、中小企業・小規模事業者はITを活用した生産性向上や新事業創出、販路開拓など多くの変革、「事業ドメインの再構築」の必要性に迫られている。

当商工会議所の調査によると、年齢が若い経営者ほどコロナ禍においても新商品・新サービスの開発や、ECなど新たな販売チャネルの構築など、積極的に新しい取り組みに挑戦しており、早く承継した事業者の方が利益が黒字である割合も高くなっている。国の「小規模事業者持続化補助金」の後継者支援枠や東京都の「躍進的な事業推進のための設備投資支援事業」の後継者チャレンジ枠のような、後継者の新たな取り組みを後押しする後継者枠を他の補助金にも拡大するなど、後継者が若い感性で大胆かつ革新的な取り組みを行えるよう、積極的な支援を図られたい。

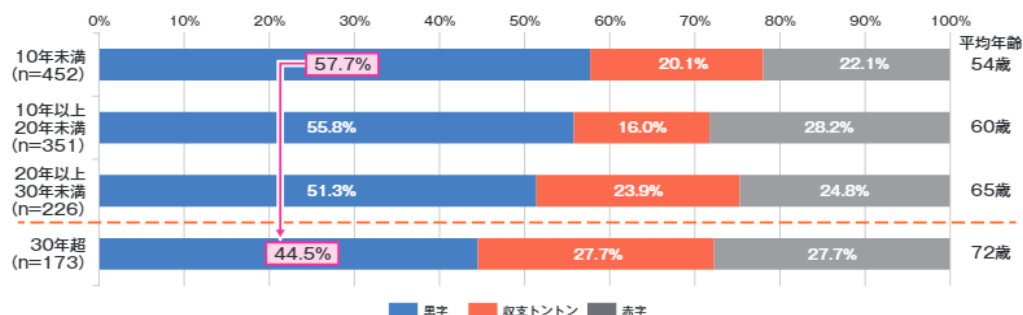
コロナ禍における新しい取り組み（経営者年齢別）



直近決算期（前期）利益状況（2000年以降の事業承継の有無別）



直近決算期（前期）利益状況（２代目以降の経営者の在任期間別）



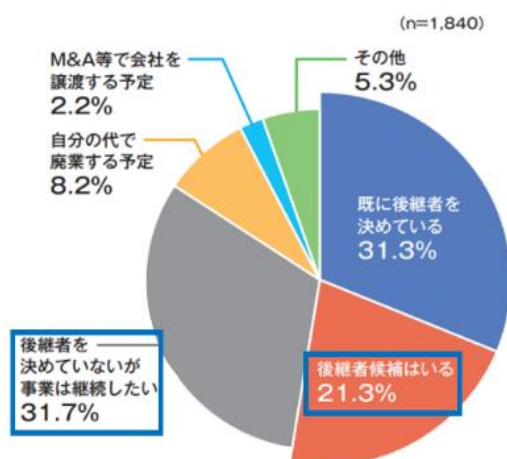
出典：東京商工会議所「事業承継の取り組みと課題に関する実態アンケート」（2021年2月）

2. 後継者育成

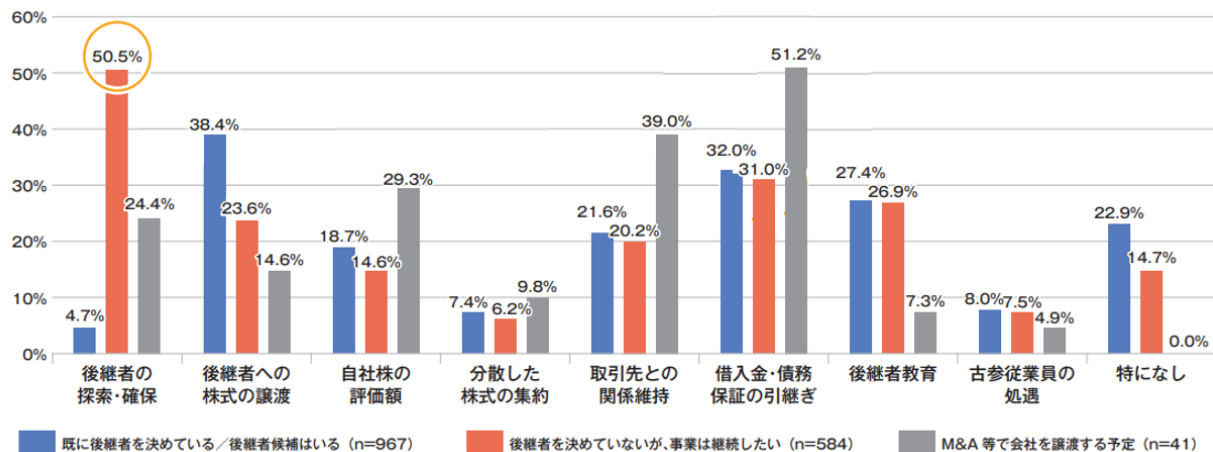
事業承継においては、後継者の有無・後継者の育成度合いにより、承継手法が異なってくる。当商工会議所の調査結果では、「後継者を決めていないが、事業を継続したい」「後継者候補はいる」と回答する企業が5割を超え、後継者の探索や確保が課題であることが明らかになった。また、後継者が決定している企業における課題として「後継者教育」と回答する企業が多かった。後継者教育の内容としては、「トップが直接教育」「自社の取締役や管理職にする」など、自社の業務を通じて教育を行う場合が多いことが明らかになっている。一方で、自社の限られた経営資源の中で後継者育成・教育を行うことが困難な場合もある。昨今、さまざまな支援機関が後継者教育のカリキュラムを設けている。そのような後継者育成カリキュラム（後継者塾・後継者スクールなど）を受講することは、経営者としての能力を向上させるだけではなく、自社が所属するサプライチェーンを超えた異業種の経営者との交流を通じて新たなアイデアや情報を入手しイノベーション創出のきっかけとなる効果も期待される。また参加者からは、同じ境遇にある後継者同士が交流を深めることで、後継者特有の悩みを共有でき、承継後の独自のコミュニティの形成にも役に立った、との声が聞かれる。今後も、中小企業の多様なニーズを満たすべく、後継者育成・教育の充実に向けた予算の拡充、支援の強化を図りたい。

他方で、実際に承継後、自身の右腕となる人材の確保・育成に悩む後継者も多いことから、後継者教育にくわえ、後継者の右腕となる経営幹部育成のための支援を進めるべきである。

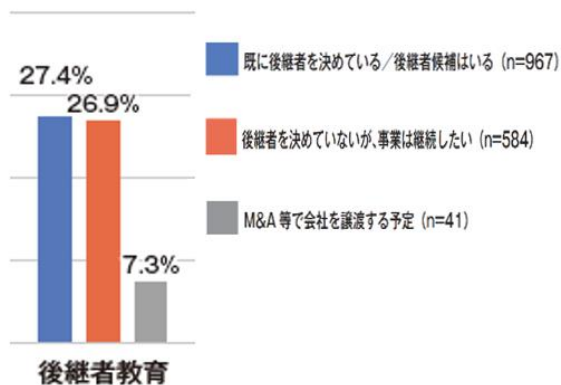
後継者の決定状況



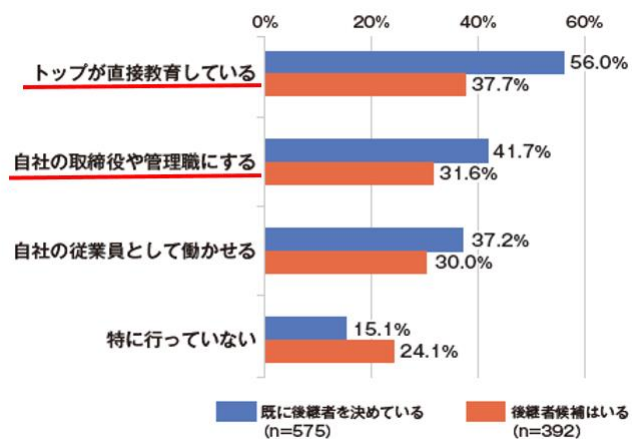
後継者の決定状況別「事業承継における障害・課題」



後継者教育が課題と回答した割合



後継者教育の実施状況（後継者の決定状況別）



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）

【後継者の課題に対しての都内中小企業の声】

- 自身が会社を引き継いでから、今までなかった社内規定の整備と事業ドメインの再構築を行い、労働環境と事業・営業活動を見直した。結果として従業員のモチベーションアップとリーダーシップの発揮につながった。（卸売業）
- 社長交代を機に情報デジタル部を創設し、社内事務や営業活動においてデジタル化を促進した。（製造業）
- 後継者育成塾に参加した。後継者育成塾で他業種の経営者と人脈を築き、同じ塾に参加していた会社から受注を獲得することもできた。（製造業）

<具体的な項目>

- 各種補助金・助成金において後継者の新たな取り組みを支援する後継者枠の創設・拡充（国・東京都）
- ベンチャー型事業承継の支援事例の発信強化と周知促進（国）
- 後継者教育の周知・促進（中小企業基盤整備機構・東京都中小企業振興公社・東京中小企業投資育成株式会社などの後継者育成塾・後継者ゼミナールの周知）（国・東京都）

➤ 後継者教育の充実

- ・ 「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）
- ・ （新）「事業承継・引継ぎ補助金」の実態に則した見直し
（「気づき」の促進や後継者教育など事業承継の準備への支援の強化）（国）（再掲）

➤ 社長（後継者）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）

Ⅲ. 事業承継税制の周知・促進

1. 事業承継税制の活用に向けた正しい理解の促進

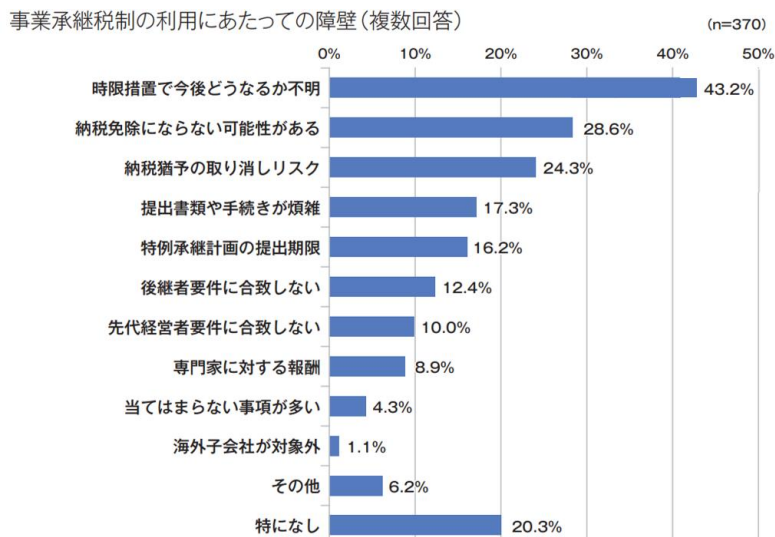
新型コロナウイルス感染拡大により、多くの中小企業では事業存続の危機に直面するほど経営に大きな影響が生じている一方、事業承継の観点では好機と捉えることもできる。景気や業績の悪化に伴い自社株式の評価額が下がることは、税負担の軽減につながる。この機を捉えて、相続時精算課税制度による贈与税の納税猶予措置などを活用し、一気に事業承継を進めていくことが可能である。

抜本拡充された事業承継税制（特例措置）は、相続・贈与時に事業承継に係るキャッシュアウトがゼロになるなど、中小企業・小規模事業者にとって大きなメリットのある制度となっており、資産承継における対策の柱となる制度である。また、特例措置では、複数の株主から最大3名まで後継者の指名が可能、従業員の雇用維持要件の緩和など、より使い勝手の良い制度となっており、当商工会議所へは多くの企業から好意的な声が寄せられている。一方で、創設時の複雑かつ煩雑な制度設計による「使いづらい」といったイメージが先行するなど、内容を正確に理解していない経営者も多い。また、定期的な報告などが必要なことから「厳格な管理が必要」とのイメージもあり、税理士などの専門家においても正確な情報を経営者に伝えていないケースも多数見受けられ、制度の正しい理解の促進が課題となっている。

当商工会議所の調査結果によると、事業承継税制利用にあたっての障壁として、「10年の時限措置で今後どうなるか不明である」といった回答や、「納税免除にならない可能性」、「納税猶予の取り消しリスク」などの回答が上位を占めている。とりわけ、事業承継税制で猶予された税額が累積されるといった誤解が一部で生じている。

事業承継税制の利用促進にあたっては、メリットとデメリットを正確に理解した上で、他の株式承継手法と比較し、どのような承継方法を進めるか検討していくことが望ましい。そのためにも税制の正しい理解の促進に向けて事業承継税制を利用した事例を発信するなど、検討を促すための取り組みが必要である。また、株式のうち外国子会社相当分が対象に含まれないことから、事業承継税制の対象となる株式の金額が小さくなり、活用しづらいといった声も上がっている。中小企業においても海外進出が進む中で事業承継税制が活用できるよう、外国子会社株式相当分も猶予の対象とすることを検討されたい。

事業承継税制利用時の課題



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）

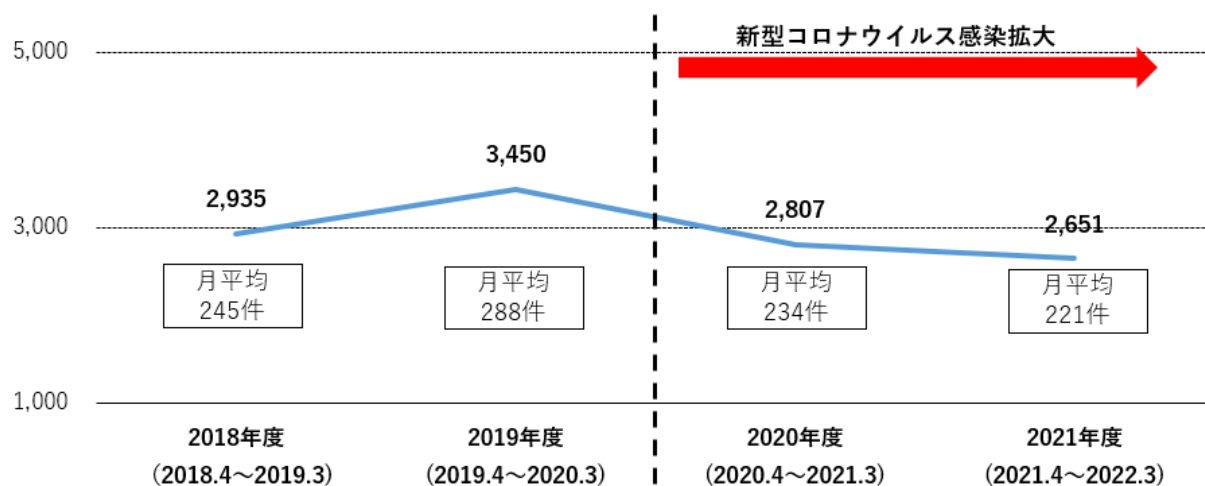
2. 特例承継計画の周知・申請の促進

抜本拡充された事業承継税制の利用の前提となる特例承継計画の申請件数は全国で累計約1万2千件を超え、拡充前に比べ利用が広がっている。しかし、一昨年は新型コロナウイルス感染拡大に伴い、事業者の事業承継の準備が遅れた結果、特例承継計画の提出件数は感染拡大前に比べて減少に転じている。また、足元では、ウクライナ情勢の緊迫化や円安によるエネルギー・原材料価格の高騰などもあり、企業の経営は予断を許さない状況が続いている。コロナ禍や外部環境の急激な変化で、日々の事業活動に追われ、先行きが不透明な中で事業計画を策定できないため、特例承継計画の策定も手付かずになっている事業者も多い。長期的な見通しが必要な事業承継計画を策定することが困難な事業者も多い実態をふまえ、特例承継計画の提出期限の更なる延長を要望したい。

また、事業承継税制の利用増大に向け、特例承継計画策定のサポートも重要である。具体的には、特例承継計画提出に向けた事業承継計画の策定から、計画実施段階や承継後の円滑な事業運営に向けた助言やサポートなどの支援が必要となる。特例承継計画の提出を支援する認定支援機関は、申請手続きだけでなく、適切な情報提供、多面的な支援を担う必要があり、支援体制を強化すべきである。

なお、東京都におかれては、産業労働局内の事業承継税制担当により、特例承継計画や事業承継税制の認定窓口を運用し、制度の詳細な解説や相談者の電話対応に丁寧に応じている。今後も、引き続き申請を希望する企業に対し寄り添った相談対応を行われたい。

事業承継税制・特例承継計画の申請件数（全国）



中小企業庁のデータをもとに東京商工会議所にて作成

【事業承継税制に対しての都内中小企業の声】

- 事業承継税制の特例承継計画を提出しており、息子2人を後継者に指名しているが、2人とも20代で、どちらが経営者として適正があるか判断できない。（製造業）
- 今まさに事業承継のタイミングを迎える企業にとって、事業承継税制は非常に良い制度であるが、当社はあと10年くらい準備期間を必要としているので、特例制度の利用は難しい。（サービス業）
- 事業承継税制の活用など事業承継対策においては、金融機関・税理士・診断士などそれぞれの専門家を活用して行っている。（製造業）

＜具体的な項目＞

- 事業承継税制の周知・促進、支援機関・税理士などの専門家・地域金融機関などを巻き込んだ対策の推進（国・東京都）
- （新）事業承継税制を活用した好事例の発信強化（国）
- 事業承継税制の制度改善（国）
 - （制度適用対象の拡大）
 - ・ 納税猶予額の算定基礎となる適用対象株式における外国子会社株式の対象化
 - （申請手続きの緩和）
 - ・ 都道府県への年次報告書と税務署への継続届出書の一本化
 - （制度適用後の不安解消）
 - ・ 提出書類の不備などに対する宥恕規定の明確化
 - ・ 過去に贈与税に係る納税猶予措置を利用した企業の抜本拡充された事業承継税制への移行の容認
- コロナ禍や外部環境の変化により事業承継対策が遅れている状況に鑑み、事業承継税制の利用の前提となる「特例承継計画」提出期限の更なる延長（国）
- 「特例承継計画」の周知強化、策定支援の推進（国・東京都）
- 個人版事業承継税制、小規模宅地の特例など、個人事業主の事業承継対策の周知促進（国）

Ⅳ. 拡大するM&Aマーケットに対応した施策の運用と充実

1. 公正な中小企業・小規模事業者のM&Aマーケットの形成

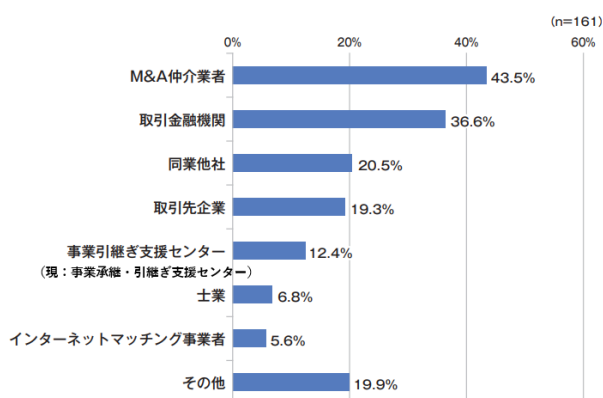
中小企業・小規模事業者の経営者の高齢化が進み、後継者不在を理由とした廃業が増加している。東京商工リサーチの調査によると、2021年においては統計を開始した2000年以降、過去3番目に多い4万4千件が休廃業・解散し、特に60歳以上の企業が85%を占めるなど、事業承継がスムーズに進んでいないことが要因となって廃業にいたるケースも増加している。また、休廃業を選択した5割以上の企業が直近決算期で黒字決算となっており、価値ある事業が廃業で失われる事態が続いている。

このような状況下において、後継者不在に伴う第三者承継（M&A）への注目度が高まっている。中小企業・小規模事業者のM&Aが増加するなか、M&Aアドバイザーも増加し、中小企業・小規模事業者のM&Aマーケットは急成長を果たしている。近年では、事業承継・引継ぎ支援センターなどの公的機関のほか、M&A支援を行う公認会計士や税理士、中小企業診断士、弁護士といった士業、中小企業を対象とした民間のM&Aアドバイザー、ITプラットフォームを用いたM&Aプラットフォームなどが増加し、M&Aを検討する中小企業にとって、選択肢が大きく広がっている。

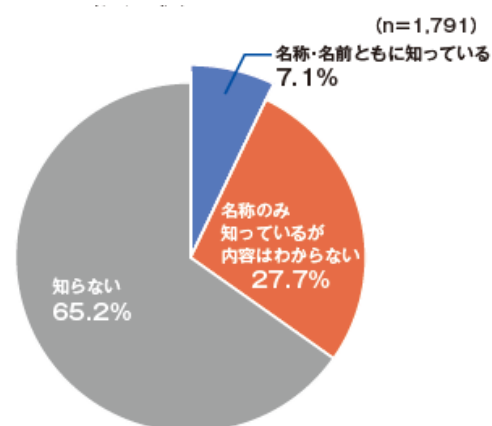
2020年3月には、中小企業がM&Aを進めるうえでの適切な対応方法を示すため「中小M&Aガイドライン」が策定された。本ガイドラインでは、公的機関や民間のM&A専門業者、金融機関など中小M&A支援に携わる関係者の適切な対応を示している。M&Aに関する知識、経験がない中小企業経営者にとっても、適切な仲介業者、手数料水準を見極めるための指針となっており、同ガイドラインの周知が重要である。

2021年4月には「中小M&A推進計画」が公表され、今後の国のM&Aに対する考え方と施策のロードマップが示され、2021年8月にM&A支援機関登録制度が創設された。登録機関には中小M&Aガイドラインの遵守を求めており、また事業承継・引継ぎ補助金（専門家活用型）において、M&A支援機関の活用に係る費用については、登録されたM&A支援機関に対して支払われる費用に限定するなど、今後の公正なM&Aマーケットの形成に寄与するものとして大いに期待している。一方で、制度の運用を誤ると、中小M&Aマーケットの拡大・浸透に水を差しかねない。登録されたM&A支援機関は2,800件を超え、うち設立3年未満の事業者が約半数、M&A支援業務専従者数2名以下の事業者は約7割にものぼる。登録されたM&A支援機関へのモニタリングを強化し、実態を把握するとともに、M&A支援機関の信頼性を高め、中小企業が自ら支援機関を選択しやすいよう実績を公表していただきたい。さらには、着手金だけ受取り、その後は進捗状況や適時適切な情報提供を行わないなどの悪質な事業者に対しては、事業者名を公表するとともに、登録の見直しが行えるよう、登録制度の取消し要件の明示を行うべきである。また、契約時の最低報酬額の明記・着手金の慎重な取り扱いなど、料金の透明性の確保と妥当性のある料金の提示など、中小M&Aガイドラインに則った適正な制度の運用を徹底すべきである。法規制のないM&A支援機関において、昨年10月に設立された自主規制団体（業界団体）の存在意義は大きい。同団体を通じて業界に中小M&Aガイドラインを徹底するように働きかけていただきたい。

買収先を探す際の主な紹介者・相談者



「中小M&Aガイドライン」の認知状況

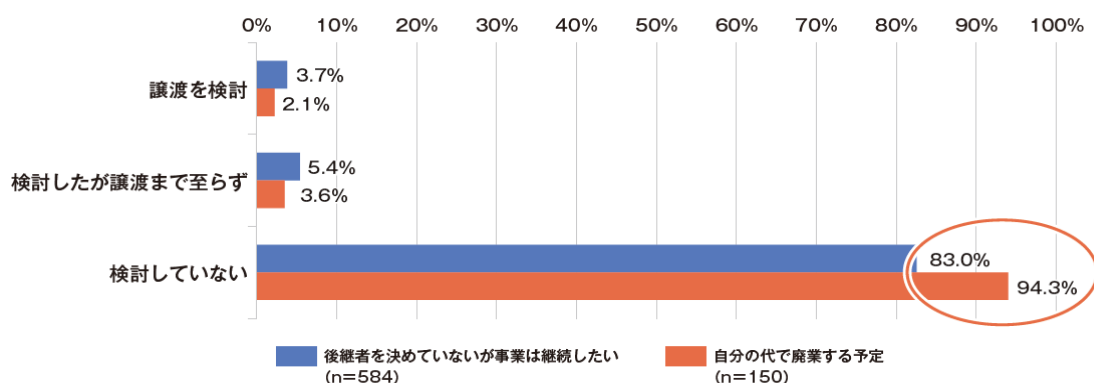


出典：東京商工会議所「事業承継の取り組みと課題に関する実態アンケート」（2021年2月）

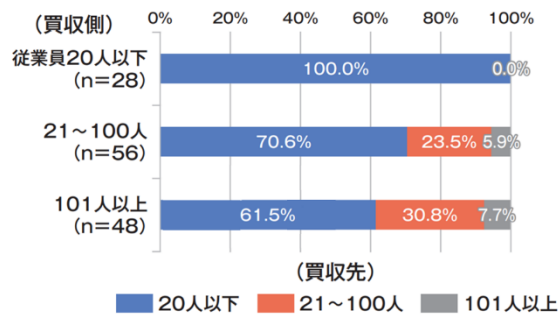
2. 中小企業・小規模事業者のM&Aの推進

M&Aマーケットの急拡大と同時に、小規模事業者を対象としたM&Aの件数も増加している。当商工会議所の調査でも従業員20人以下の事業者が買収の対象となっている実態が明らかになっている。一方、M&Aを検討したことがない事業者からは「自社がM&Aの対象になるとは思えない」との声も聞こえている。後継者不在の中小企業・小規模事業者が廃業を回避し、M&Aを事業承継の有効な手段として選択するためにも、小規模事業者であってもM&Aの対象になり得ることを周知するとともに、小規模M&Aを手掛ける専門家の育成が必要である。また、M&Aに対しては「乗っ取り」や「リストラ」などネガティブなイメージにより、M&A仲介会社などに対しての信頼性に不安を持っている事業者も多く存在している。公的機関である事業承継・引継ぎ支援センターでは小規模M&Aを数多く手がけ、中小M&Aガイドラインで明示されたセカンド・オピニオンについても中立的な立場からアドバイスを行える点で非常に有益であり、積極的に活用を促進をしていくべきである。

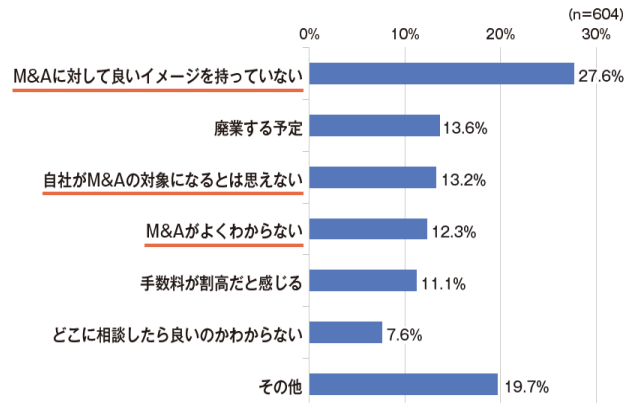
譲渡側のM&Aの検討状況（後継者の決定状況別）



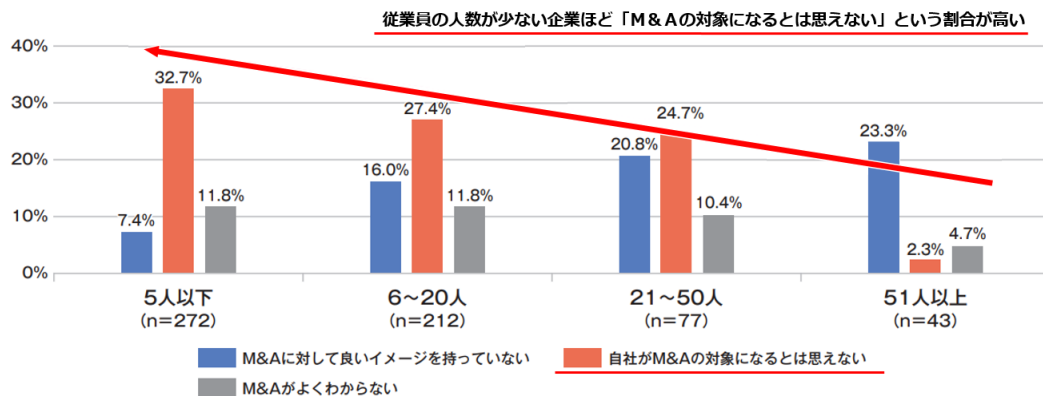
買収側と買収先（譲渡側）の企業規模



譲渡側のM & Aを検討しない理由（譲渡側）



譲渡側のM & Aを検討しない理由（従業員規模別）



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）

3. M & A成立後の経営や組織の統合（PMI）の実行による成長の実現

M & Aは人手不足の解消、商圏の拡大、サービス・製品の拡充・強化など、事業の成長を目的として、近年、中小企業・小規模事業者が買収側となるケースも増えている。廃業を選択する中小企業・小規模事業者の経営資源を次代につなぎ、M & Aによる経営資源集約化により事業の相乗効果を発揮し、成長や効率化を図ることは、企業の競争力強化にもつながる。また、M & Aは事業承継対策のみならず、わが国中小企業全体の生産性向上を図る観点からも非常に有効な手段である。

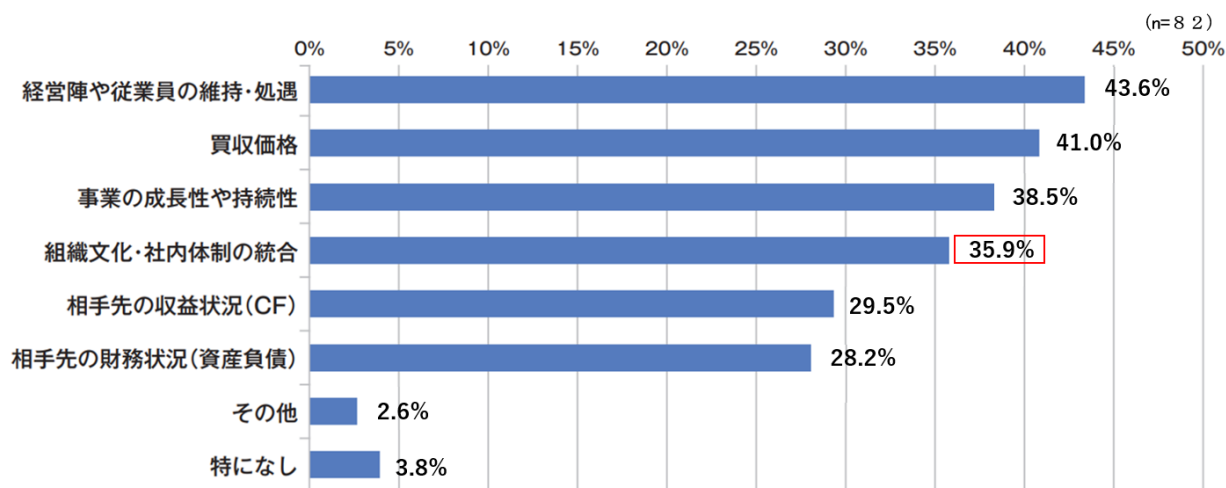
ただし、M & Aで「価値ある事業」を引き継いだとしても、M & A成約後に収益の悪化や従業員の離職などを招くことで、買収先企業の企業価値を低下させてしまえば、逆効果である。当商工会議所にも買収後の組織の統合の難しさが窺える声が多く届いている。M & Aによる経営資源集約化の成功率を引き上げるためには、M & Aプロセスにおける事業デューデリジェンスの精緻化、財務・法務などのデューデリジェンスなどの実施は当然のこと、M & A成立後の企業の統合プロセスであるPMI（Post Merger Integration）が重要である。

そのような中、2022年3月に「中小PMIガイドライン」が策定された。同ガイドラインは企業の規模に応じた統合プロセスの手順を示した手引書となっており、PMIの重

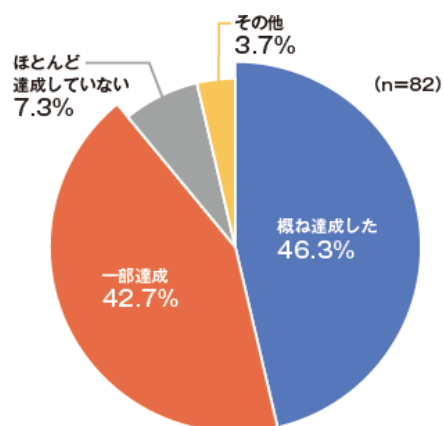
要性を周知し、統合作業を実行するうえで有効なものとなっている。一方で、経営資源が限られる中小企業の中には、社内でPMIを実行することが困難な場合もあり、「中小PMIガイドライン」に基づいた統合作業を実行できる専門家の育成が必要である。また、PMIの取り組みにあたっては、国の事業承継・引継ぎ補助金（経営革新型）を通じた支援を強化すべきである。

M&Aプロセスにおいて、財務や法務デューデリジェンスを行ったとしても、簿外資産・債務、不正確な情報の発覚など、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。昨今、わが国においても民間の保険会社よりM&Aのリスクを引き下げる目的で「表明保証保険」の取り扱いが始まっている。買収側企業にとっては、買収後の経済的損失に対する一定程度のリスクヘッジになる一方で、譲渡側企業の経営者にとっても、売却後の賠償請求リスクの低減などのメリットがある。中小企業のM&Aのリスクを低減するためにも、「表明保証保険」制度の普及促進を進めるべきである。

買収時の課題（複数回答）

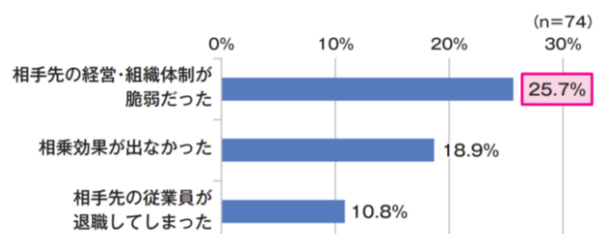


買収における当初目的・期待効果の達成度



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）

【M&Aに対しての都内中小企業の声】

- 地元の同業者で廃業を選択するよりM&Aでの譲渡を選択するケースが増えてきており、中小企業にもM&Aが徐々に浸透している。(運送業)
- M&Aを検討したが、手数料が高く躊躇した。(製造業)
- 以前、大企業出身者を社長に迎えたが、中小企業とは感覚・目線が異なり、うまくいかなかった。(製造業)

＜具体的な項目＞

- 中小M&Aガイドラインに準拠した取り組みの推進 (国)
- (新) M&A支援機関登録制度の実態を把握した適切な運用、悪質な業者の公表と登録制度の取消し要件の明示 (国)
- M&A登録支援機関における買手・売手双方にとっての料金の透明性の強化 (契約時の最低報酬額の明記、着手金への慎重な取り扱い 等) (国)
- (新) 設立された自主規制団体 (業界団体) を通じた中小M&Aガイドライン遵守の働きかけ (国)
- 小規模M&A促進に向けた周知強化
 - ・ 小規模M&Aを手掛ける専門家の育成 (国)
 - ・ 事業承継・引継ぎ支援センターの相談機能の維持・強化 (国)
- 事業承継・引継ぎ支援センターの活用促進、セカンド・オピニオンの推奨 (国)
- 会社分割 (新設分割) や事業譲渡における許認可の引継ぎに関する環境整備 (国)
- 個人事業主における事業承継時の許認可引継ぎに関する環境整備 (国)
 - ・ 飲食店など個人事業主の屋号の承継に関して、親族内承継、親族外承継問わず、新規許認可取得の不要、および手続きの簡素化
- (新) M&A登録支援機関および買手側に対しての中小PMIガイドラインの周知徹底 (国)
- 中小PMIガイドラインに基づいた統合作業を実行できる専門家・アドバイザーの育成の強化 (国)
- PMIにおける「事業承継・引継ぎ補助金」の活用促進 (国)
- (新) PMIにおける「事業承継支援助成金」の補助対象化 (東京都)
- 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)
- (新) 買手のM&Aを支援する経営資源集約化税制の周知・活用促進 (国)

V. その他の課題 (経営者保証・分散した株式の集約・従業員承継)

1. 「経営者保証に関するガイドライン」事業承継時特則の利用促進及び金融機関への周知

当商工会議所の調査によると、事業承継における障害・課題について、後継者 (候補) の有無を問わず高い割合で「借入金・債務保証の引継ぎ」と回答しており、経営者保証は事業承継時の大きな課題として残っている。

2019年12月に公表された「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」(2020年4月運用開始)は、承継の際に前経営者と後継者から二重で債務保証を求めることを原則として禁止しており、さらに後継者からの取得については、事業

承継の阻害要因となることを十分考慮することとしている。本特則は、事業承継における大きな障壁である経営者保証の引継ぎ問題を解決する一助になり得ることから、中小企業経営者をはじめ、支援機関、金融機関などに対して広く周知を図りたい。

他方、金融機関が後継者に対し債務保証を求めるか否かについて検討するうえで基準となる「経営者保証に関するガイドライン」においては、中小企業に対し、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、などの取り組みを求めている。経営者保証に関するガイドラインの認知度は、年々向上してはいるものの、未だに3割超の事業者がガイドラインを「知らない」と回答している。経営者保証の解除を希望する中小企業経営者に対して、金融機関より引き続き真摯な説明を行うよう指導の徹底を図りたい。

経営者保証（事業承継時特則含む）については、金融機関の果たすべき役割は非常に大きい。金融庁では、経営者保証ガイドラインの活用状況について、政府系金融機関・民間金融機関・信用保証協会別にそれぞれホームページで公表している。代表者交代時の保証徴求の実績では、二重保証の割合は大幅に減少しており、経営者保証に依存しない新規融資の割合も増加傾向にある。引き続き運用状況のモニタリング調査を実施し、運用状況が著しく低い金融機関などにおいては、運用促進に向けた指導を行われない。

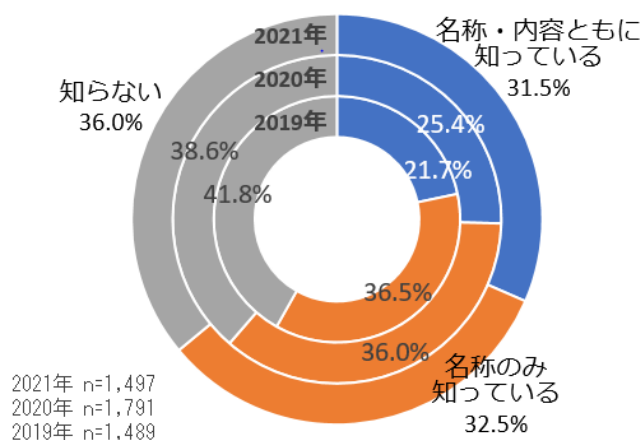
【参考：事業承継時に焦点を当てた「経営者保証に関するガイドライン」の特則の概要】

本特則は、「経営者保証に関するガイドライン」を補完するものとして、主たる債務者、保証人および対象債権者のそれぞれに対して、事業承継に際して求め、期待される具体的な取扱いを定めたもの。経営者保証が事業承継の阻害要因とならないよう、原則として前経営者、後継者双方からの二重徴求を行わないことなど以下の考え方が明記された。

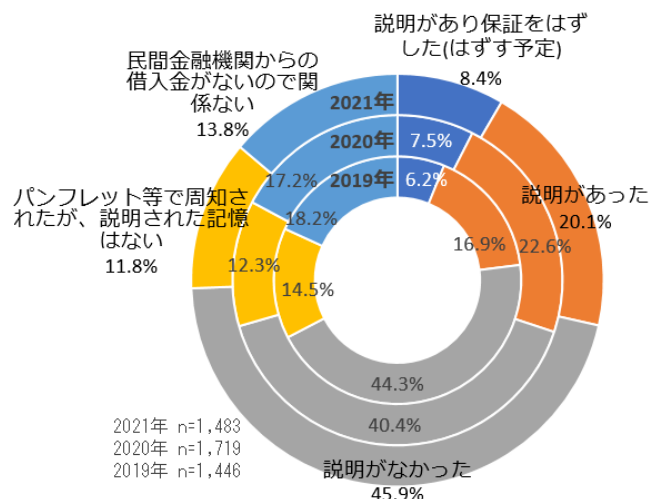
1. 前経営者、後継者双方からの経営者保証の二重徴求の原則禁止（例外を4類型に限定列挙）
2. 後継者の経営者保証は、事業承継の阻害要因となることを考慮し慎重に判断
3. 前経営者との保証契約の適切な見直し
4. 金融機関は、内部規程（判断基準等）等を整備し、保証契約の必要性について具体的に説明

※例外4類型：相続、法人から前経営者への多額の貸付金等、金融支援（リスク）実施先、本人の強い意向

「経営者保証に関するガイドライン」の認知度



「経営者保証に関するガイドライン」民間金融機関からの説明状況



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11月）

【参考：「経営者保証に関するガイドライン」の概要】

経営者保証を提供せず融資を受ける際や、保証債務の整理を行う際の「中小企業・経営者・金融機関共通の自主的なルール」として2013年12月に策定・公表されたガイドライン。2014年2月に金融庁は監督指針・金融検査マニュアルの改正を実施し、金融機関は以下の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代わる融資の方法（代替的な融資手法）」（※）を検討することが求められるようになった。

※「経営者保証付き融資に代わる融資の方法（代替的な融資手法）」

停止条件や解除条件付保証契約、流動資産担保融資（ABL）、金利の一定の上乗せ など

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
● 融資を受けたい企業は、役員報酬・賞与・配当、オーナーへの貸付など、法人与経営者の間の資金のやりとりを、「社会通念上適切な範囲」を超えないようにする体制を整備し、適切な運用を図る。 ● そうした体制の整備・運用状況について、公認会計士・税理士などの外部専門家による検証を行い、その結果を債権者に適切に開示することが望ましい。	● 融資を受けたい企業は、財務状況や業績の改善を通じた返済能力の向上に取り組み、信用力を強化する。	● 融資を受けたい企業は、自社の財務状況を正確に把握し、金融機関などからの情報開示要請に応じて、資産負債の状況や事業計画、業績見通し及びその進捗状況などの情報を正確かつ丁寧に説明することで、経営の透明性を確保する。 ● 情報開示は、公認会計士・税理士など外部専門家による検証結果と合わせた開示が望ましい。

2. 分散した株式の集約や従業員承継 他

旧商法で株式会社の発起人が7人以上必要とされた時代があり、世代交代・相続が進んでいった結果、業歴が長い企業ほど株式が分散している状況にある。長年地道に利益を積み上げてきた事業者にとって、株式の買い取り負担は年々大きくなっている。安定した経営を継続するためにも株式の集約は重要であり、株式の集約化へ向けた支援の強化が必要である。

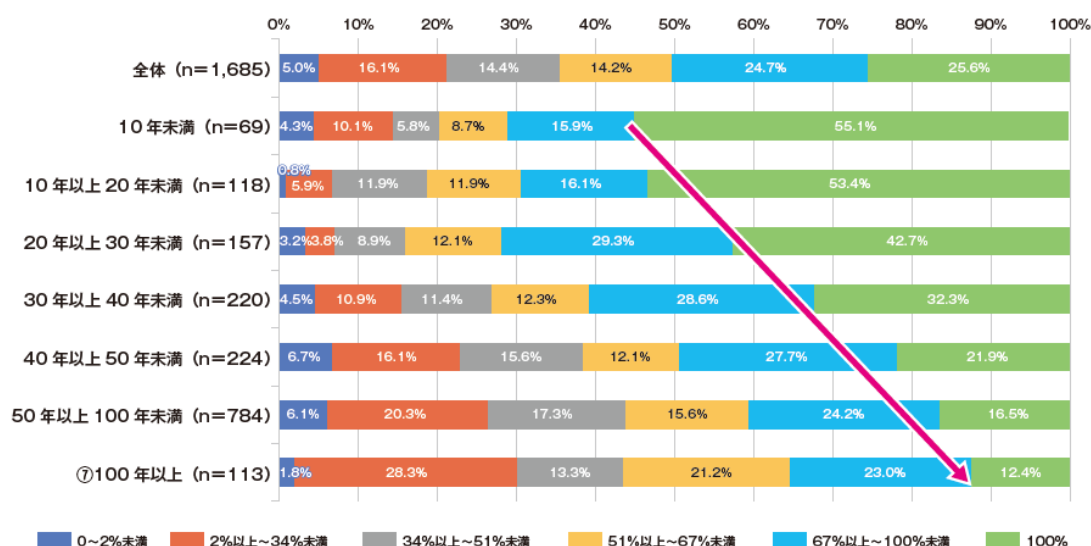
従業員承継においては、特に株式承継に係る買取資金の確保が大きな課題となっている。株式買取資金の確保については、公的機関の制度融資や事業承継支援ファンドの活用を促進すべきである。また、事業承継・引継ぎ支援センターにおいても従業員承継の相談に対応しており、あわせて活用を図られたい。

2018年12月に設立され、東京都からも出資している事業承継支援ファンド（通称：TOKYOファンド）は、成長可能性を有する中小企業の事業承継を円滑に進めるため、ファンドに加入する地域金融機関などと連携し支援を行っていくものであり、2022年3月

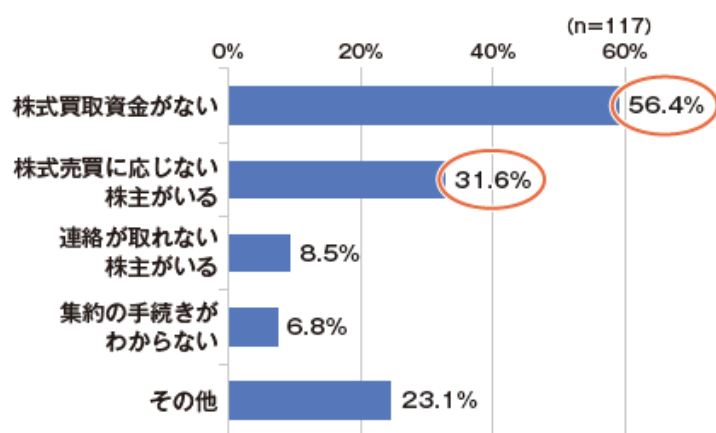
末時点で5社へ投資、支援を行っている。引き続き、資金難により株式集約が困難な企業や、従業員承継における株式買取資金に課題を抱える企業へ積極的な支援を図るとともに、投資後においても、継続的な支援を図りたい。

また、東京中小企業投資育成株式会社では、2022年3月までに投資累計2,424社、1,252億円の実績を持ち、中小企業の長期安定株主の機能と、分散した株式の集約に寄与している。民間ベンチャーキャピタルとは異なり、「経営の自主権を尊重」「株式上場の義務付けなし」など、経営判断に中小企業経営者の意向が尊重されやすい点が特徴である。とりわけ、公的機関である東京中小企業投資育成株式会社が株価を算定することで、株式の集約時に既存株主の了解を得られやすい点は、株式が分散し、株式の集約に悩む中小企業にとって大きなメリットとなり得る。投資育成制度を活用することにより、中小企業の株式の集約、ひいては自己資本の充実につながることから、今後さらなる普及促進と支援強化を図りたい。

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）

【経営者保証・分散した株式の集約に対しての都内中小企業の声】

- 借入の個人保証について、金融機関から言われたままに引継ぎ、「経営者保証に関するガイドライン」の説明はなかった。(卸売業)
- 「経営者保証に関するガイドライン」はかなり浸透している印象がある。不動産担保があれば個人保証について言われることがなくなった。折り返し融資の際には個人保証を解除してくれることが多くなった。(不動産業)
- 世代交代が進むにつれ、経営に関与していない同族株主からの株式の買い取り負担が大きくなってきている。(小売業)

＜具体的な項目＞

- 「経営者保証に関するガイドライン」「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」の周知強化、利用促進（国・東京都）
 - ・ 金融機関への「経営者保証に関するガイドライン」の周知強化（国・東京都）
 - ・ 中小企業経営者の金融リテラシー向上に向けた経営支援の強化（国・東京都）
 - ・ 運用状況のモニタリング調査の継続実施（国）
- （新）事業承継・引継ぎ支援センターにおける経営者保証解除に向けた取り組みの周知（国）
- 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）
- 分散した株式の集約に向けた取り組みの重要性の周知、支援強化（東京中小企業投資育成株式会社や公的な事業承継支援ファンドの活用促進 等）（国・東京都）
- （新）従業員承継における株式買取資金の確保に向けた制度融資（日本政策金融公庫・信用保証協会等）や事業承継支援ファンドの活用促進（国・東京都）
- （新）従業員承継における事業承継・引継ぎ支援センターの活用促進（国）

以上

2022年度第7号
2022年7月14日
第748回常議員会決議