



平成30年1月

｜ 報 | 告 | 書 |

事業承継の実態に関する アンケート調査

ごあいさつ

中小企業の経営者の高齢化が進み、今後5年間で多くの中小企業が経営交代期を迎える、「大事業承継時代」の到来が必至であります。一方で、後継者難により日本の将来に貢献できる素晴らしい企業が廃業に追い込まれるケースが数多く見受けられています。

中小企業の円滑な事業承継が喫緊の課題となる中、東京都ではいち早く地域持続化支援事業をはじめとする事業承継支援に取り組んでおります。政府においても昨年度事業承継ガイドラインを10年ぶりに改訂するなど、事業承継に対する支援を強化しています。東京商工会議所では、従前から事業承継を中小企業の大きな課題として認識し、「事業承継税制の見直し」に取り組むとともに、「ビジネスサポートデスク」「東京都事業引継ぎ支援センター」を中心に、中小企業の円滑な事業承継に向けた支援を行ってきました。さらに、一昨年11月には事業承継対策委員会を立ち上げ、「中小企業の価値ある事業の円滑な引継ぎの実現」をミッションに掲げ、事業承継支援の充実にに向けた政策提言活動に取り組んでおります。

事業を継続・発展させていく上で、事業承継のタイミングは非常に重要なターニングポイントとなります。本調査において、30代～40代前半で事業を引き継いだ経営者は、事業承継後に新たな前向きな取り組みを行い、業況を拡大させているという非常に興味深い結果もございました。事業を引き継いだ後継者が、経営者として限られた情報の中で迅速に意思決定を行い、時代の変化に応じた経営に取り組んでいくためにも、周到な準備のもと適切な時期に事業承継を進めていく必要があります。

本報告書が、中小企業の経営者の皆さまにとって、事業承継に対する気づきの一助になれば幸いです。

東京商工会議所事業承継対策委員会
委員長 **加藤 雄一**

10年ほど前から、行政府では、「実証に基づく政策立案（EBPM：Evidence-based policy making）」の重要性が指摘されています。新しい政策を立案するに当たっては、事前に統計データなどによる実証を基に検討しなければならないという考え方です。立案時だけではなく、政策実行後にどの程度の効果が生じたかも確認することも含めて、EBPMと称されることが多いようです。予算や人員など、限られた政策資源を効果的に配分するためには、客観的な根拠に基づく必要があるからです。

政策立案だけではなく、政策提言や経営指導の場でもEBPMの考え方は有効ではないでしょうか。根拠に基づ

く提言であれば政策として実現される可能性は高まるでしょうし、経営指導の内容も説得性がいっそう増すと思われます。

本報告書は、さまざまな側面から事業承継の実態を実証的に明らかにしたものです。東京商工会議所の政策提言や経営指導に活用することで、中小企業の価値ある事業の円滑な承継を実現していただければ幸いです。

東京商工会議所
事業承継専門家ワーキンググループ
座長 **村上 義昭**

事業承継の実態に関する アンケート調査

報告書

C O N T E N T S

I. 調査の概要	2
II. 回答企業の属性	3
III. 調査結果のポイント	
1. 事業承継の準備・対策を進めるためには、まずは後継者を決定することが重要	9
2. 後継者のいる企業では、後継者の年齢が30代の間に、経営の承継を検討すべき	13
3. 後継者のいない企業では、後継者探索・確保のため、早期対策の重要性に経営者が気づくことが必要	16
4. 事業承継で最も多い親族内承継の対策だけでなく、近年増加してきている親族外承継への対策も検討が必要	18
5. 親族内承継で大きな課題となる株式の譲渡に向けて、まずは自社株式の評価額算定の促進、抜本的に拡充された事業承継税制の利用促進が必要	19
6. 従業員承継の大きな課題は、借入金・債務保証の引継ぎや株式の承継。従業員承継は困難を伴う場合も多く、並行してM&Aの検討も進めるべき	24
7. 中小企業にとって、M&Aは身近な手段となっていない。後継者のいない企業にとってM&Aが有効な手段であることの情報提供促進と、イメージアップが必要	28
IV. 調査結果一覧	29
V. まとめ ー事業承継専門家ワーキンググループ委員による考察ー	48
調査票	57

I. 調査の概要

■ 調査目的

団塊世代の引退が本格化する「大事業承継時代」を迎える中、今後数年の間に事業承継に直面する中小・小規模企業が増加することが予想されている。後継者難により、日本の将来に貢献できる素晴らしい企業が廃業に追い込まれるケースも見受けられ、中小・小規模企業の価値ある事業を次世代に円滑に繋ぐことは喫緊の課題となっている。

最近の事業承継の特徴として、親族内承継の割合が減少し、従業員や社外の第三者が承継する親族外承継の割合が直近10年間では4割まで増加しており、親族内承継以外の問題も顕著になってきている。また、経営者が交代した企業では、事業意欲が高く、経常利益率も高い。しかしながら円滑な事業承継のためには、後継者の育成や社内外の理解を得るために十分な時間が必要であることから、経営者が早期に事業承継に着手することが必要である。

こうしたなか、政府においても、事業承継税制の改正や事業承継ガイドラインの見直し、第三者承継に対応するための事業引継ぎ支援センターが全国に整備されるなど、事業承継の促進に向けた取り組みが加速してきている。

本調査は、中小・小規模企業経営者が事業承継に取り組む上での課題をステージや後継者の状況ごとに整理・分析するとともに、必要な支援策について、事業を引き受ける後継者側の視点、支援側の視点からも研究し、実現可能な具体的な提案を検討するために実施した。

■ 調査期間

平成29年7月14日（金）～ 8月10日（木）

■ 調査対象

東京23区内事業者

■ 配布数

10,000件（非上場の中小企業者、支部役員、事業承継対策委員会委員等）

■ 調査方法

郵送による調査票の送付・回答

■ 回答数

1,907件（回収率19.1%）

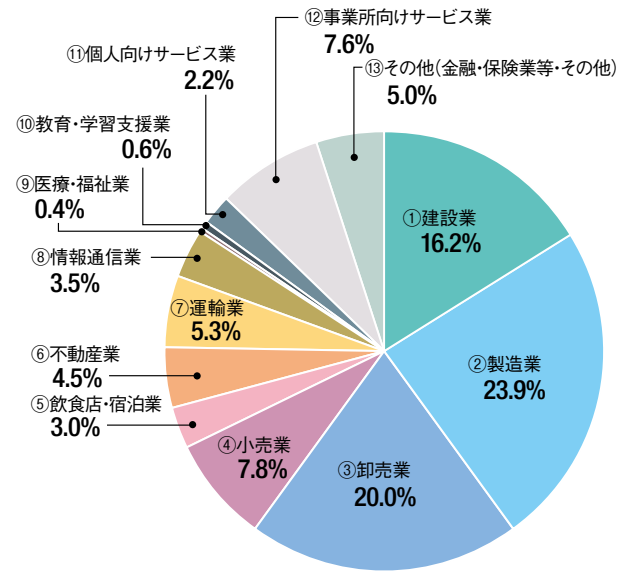
※なお、本調査の集計にあたっては、母数から無回答を除いて集計した（全設問共通）。
※構成比は小数点以下第2位を四捨五入しているため合計値は必ずしも100とはならない。

Ⅱ. 回答企業の属性

- 回答企業の業種は、製造業が23.9%、卸売業が20.0%、建設業が16.2%と続く。
- 業歴は「50年以上100年未満」（43.8%）が最多となり、30年以上の企業が8割近く（77.3%）を占める。
- 資本金は、「1千万円以下」（44.6%）が最も多く、続いて「1千万円超5千万円以下」（43.4%）となっており、5千万円以下が88.0%を占める。
- 従業員数（パート含む）は、「5人以下」（32.6%）が最も多く、次いで「21人以上50人以下」（18.6%）となった。
- 経営者の年齢は、「60代前半」（18.0%）、「60代後半」（20.5%）と60代が38.5%を占め、60歳以上が全体の65.2%を占める。
- 子どもの数は、「2人」（44.0%）が最も多く、続いて「3人」（26.0%）となり、子どものいる経営者は84.6%を占める。
- 何代目の経営者かについては、「創業者」（36.7%）が最も多く、次いで「2代目」（30.1%）という結果となった。
- 先代との関係は、「親（配偶者の親を除く）から継承した」（44.5%）が最も多く、「自身が創業者」（26.6%）となった。一方「役員・従業員から登用」は10.2%となった。
- 事業承継の相談先について、「顧問税理士・公認会計士」（48.4%）が最も高く、次いで「親族・友人」（19.2%）という結果となった。また、「相談する必要がある」も26.6%に上った。
- 現経営者の株式の保有割合について、株式の過半数を保有している経営者は全体の52.4%に上った。一方、34%未満も全体の約3割を占める。

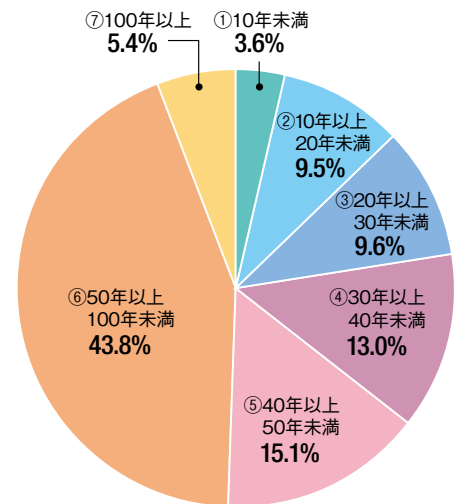
■ <グラフ II-1>問1(業種)

	回答数	割合
①建設業	307	16.2%
②製造業	453	23.9%
③卸売業	378	20.0%
④小売業	148	7.8%
⑤飲食店・宿泊業	56	3.0%
⑥不動産業	85	4.5%
⑦運輸業	101	5.3%
⑧情報通信業	67	3.5%
⑨医療・福祉業	8	0.4%
⑩教育・学習支援業	11	0.6%
⑪個人向けサービス業	42	2.2%
⑫事業所向けサービス業	144	7.6%
⑬その他(金融・保険業等・その他)	94	5.0%
n 数	1,894	100.0%
無回答	13	



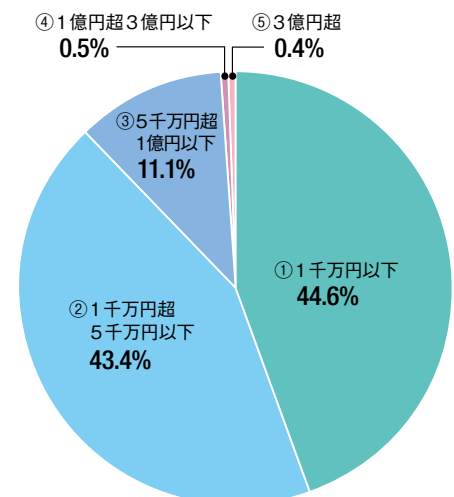
■ <グラフ II-2>問2(業歴)

	回答数	割合
① 10 年未満	68	3.6%
② 10 年以上 20 年未満	177	9.5%
③ 20 年以上 30 年未満	180	9.6%
④ 30 年以上 40 年未満	243	13.0%
⑤ 40 年以上 50 年未満	282	15.1%
⑥ 50 年以上 100 年未満	819	43.8%
⑦ 100 年以上	109	5.4%
n 数	1,878	100.0%
無回答	29	



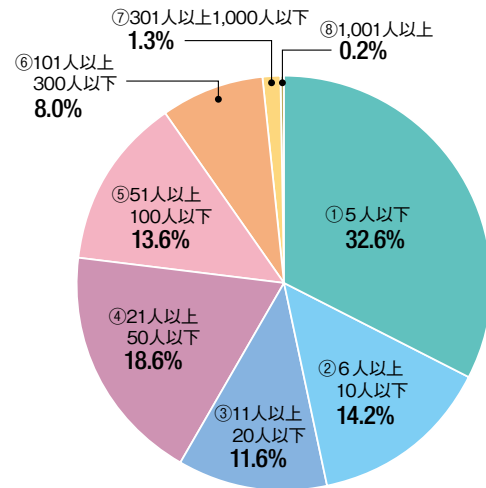
■ <グラフ II-3>問3(資本金)

	回答数	割合
① 1 千万円以下	849	44.6%
② 1 千万円超 5 千万円以下	826	43.4%
③ 5 千万円超 1 億円以下	212	11.1%
④ 1 億円超 3 億円以下	10	0.5%
⑤ 3 億円超	7	0.4%
n 数	1,904	100.0%
無回答	3	



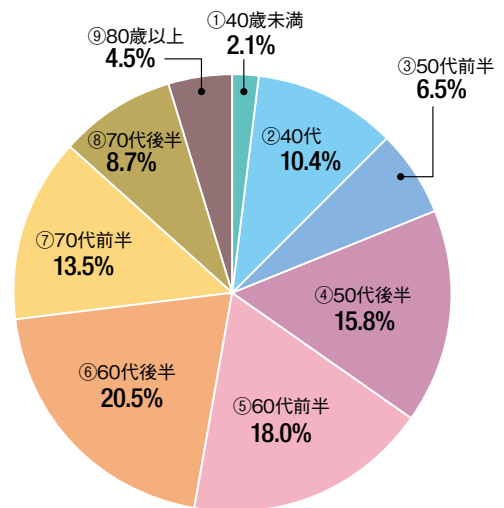
■ <グラフ II-4>問7(従業員数)

	回答数	割合
① 5 人以下	621	32.6%
② 6 人以上 10 人以下	271	14.2%
③ 11 人以上 20 人以下	220	11.6%
④ 21 人以上 50 人以下	354	18.6%
⑤ 51 人以上 100 人以下	258	13.6%
⑥ 101 人以上 300 人以下	152	8.0%
⑦ 301 人以上 1,000 人以下	24	1.3%
⑧ 1,001 人以上	4	0.2%
n 数	1,904	100.0%
無回答	3	



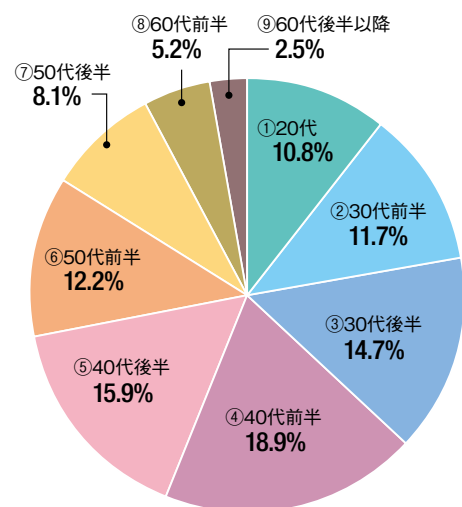
■ <グラフ II-5>問12(現経営者の現在の年齢)

	回答数	割合
① 40 歳未満	40	2.1%
② 40 代	198	10.4%
③ 50 代前半	123	6.5%
④ 50 代後半	300	15.8%
⑤ 60 代前半	341	18.0%
⑥ 60 代後半	388	20.5%
⑦ 70 代前半	256	13.5%
⑧ 70 代後半	165	8.7%
⑨ 80 歳以上	85	4.5%
n 数	1,896	100.0%
無回答	11	



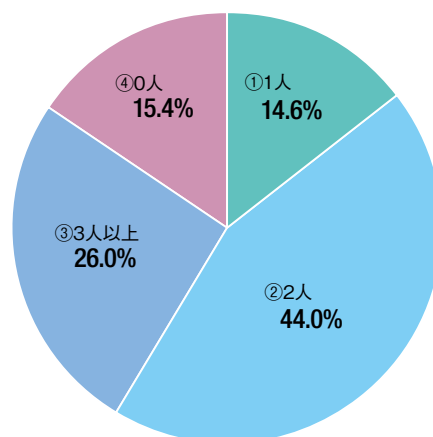
■ <グラフ II-6>問12(経営者になった(創業した)年齢)

	回答数	割合
① 20 代	201	10.8%
② 30 代前半	217	11.7%
③ 30 代後半	274	14.7%
④ 40 代前半	352	18.9%
⑤ 40 代後半	295	15.9%
⑥ 50 代前半	226	12.2%
⑦ 50 代後半	151	8.1%
⑧ 60 代前半	97	5.2%
⑨ 60 代後半以降	47	2.5%
n 数	1,860	100.0%
無回答	47	



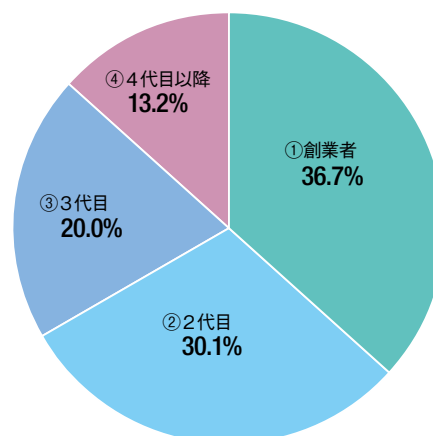
■ <グラフ II-7>問10(現経営者の子供の人数)

	回答数	割合
① 1 人	274	14.6%
② 2 人	826	44.0%
③ 3 人以上	487	26.0%
④ 0 人	289	15.4%
n 数	1,876	100.0%
無回答	31	



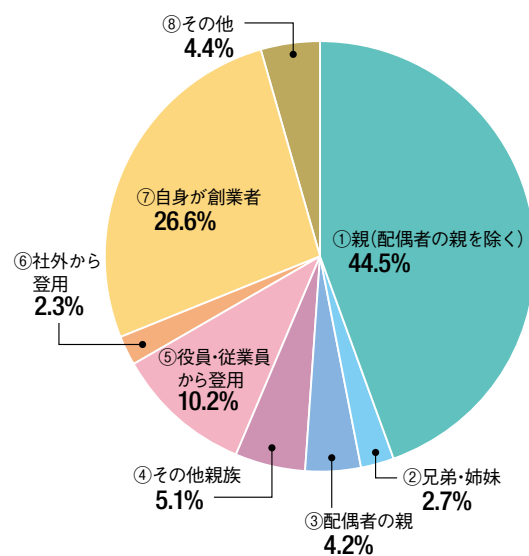
■ <グラフ II-8>問11(何代目の経営者か)

	回答数	割合
①創業者	685	36.7%
② 2 代目	562	30.1%
③ 3 代目	373	20.0%
④ 4 代目以降	246	13.2%
n 数	1,866	100.0%
無回答	41	



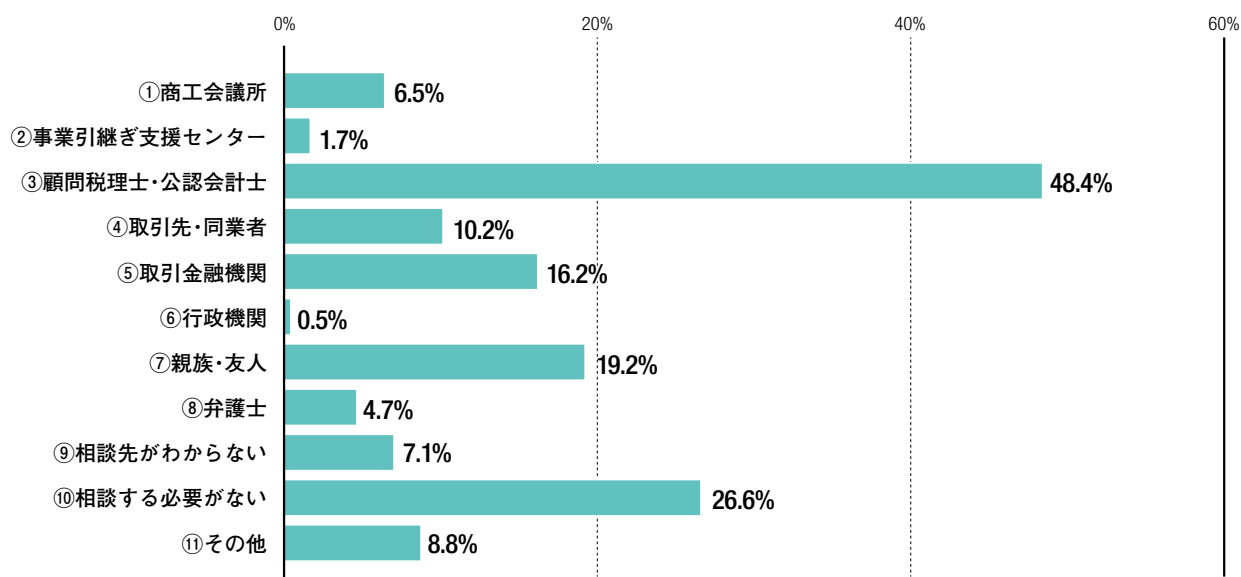
■ <グラフ II-9>問13(先代経営者との関係(現経営者から見た先代経営者との関係))

	回答数	割合
①親（配偶者の親を除く）	754	44.5%
②兄弟・姉妹	45	2.7%
③配偶者の親	72	4.2%
④その他親族	87	5.1%
⑤役員・従業員から登用	173	10.2%
⑥社外から登用	39	2.3%
⑦自身が創業者	451	26.6%
⑧その他	74	4.4%
n 数	1,695	100.0%
無回答	212	



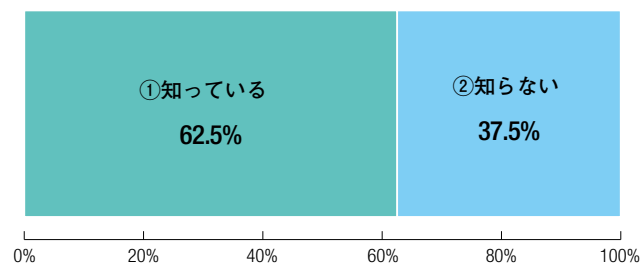
■ <グラフ II-10> 問20(事業承継の相談先)(複数回答)

	回答数	割合
①商工会議所	120	6.5%
②事業引継ぎ支援センター	32	1.7%
③顧問税理士・公認会計士	898	48.4%
④取引先・同業者	189	10.2%
⑤取引金融機関	301	16.2%
⑥行政機関	9	0.5%
⑦親族・友人	357	19.2%
⑧弁護士	87	4.7%
⑨相談先がわからない	131	7.1%
⑩相談する必要がある	494	26.6%
⑪その他	163	8.8%
n 数	1,855	
無回答	52	



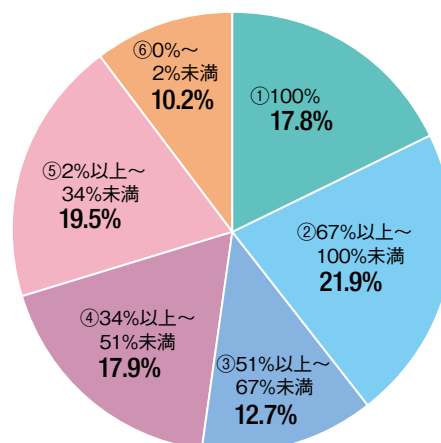
■ <グラフ II-11> 問21(商工会議所においても、事業承継の相談ができることを知っているか)

	回答数	割合
①知っている	1,056	62.5%
②知らない	633	37.5%
n 数	1,689	100.0%
無回答	98	



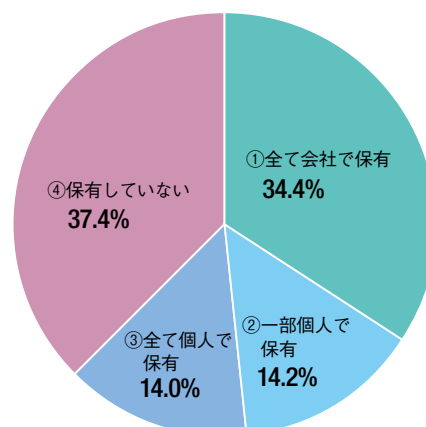
■ <グラフ II-12>問22(現経営者の株式の保有割合)

	回答数	割合
① 100%	317	17.8%
② 67% 以上～ 100% 未満	390	21.9%
③ 51% 以上～ 67% 未満	226	12.7%
④ 34% 以上～ 51% 未満	319	17.9%
⑤ 2% 以上～ 34% 未満	348	19.5%
⑥ 0% ～ 2% 未満	181	10.2%
n 数	1,781	100.0%
無回答	126	



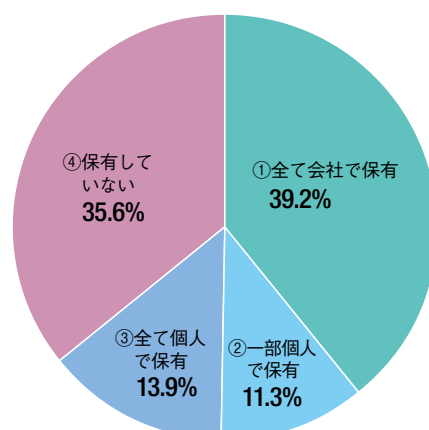
■ <グラフ II-13>問23(事業用資産(土地)の保有状況)

土地	回答数	割合
① 全て会社で保有	574	34.4%
② 一部個人で保有	236	14.2%
③ 全て個人で保有	233	14.0%
④ 保有していない	624	37.4%
n 数	1,667	100.0%
無回答	240	



■ <グラフ II-14>問23(事業用資産(建物)の保有状況)

建物	回答数	割合
① 全て会社で保有	651	39.2%
② 一部個人で保有	188	11.3%
③ 全て個人で保有	231	13.9%
④ 保有していない	592	35.6%
n 数	1,662	100.0%
無回答	245	



Ⅲ. 調査結果のポイント

1. 事業承継の準備・対策を進めるためには、 まずは後継者を決定することが重要

【実態】後継者が決定している企業ほど、事業承継の準備・対策が進んでいる

◎「既に後継者を決めている」企業と、「後継者候補はある」企業では、事業承継の準備・対策状況や、経営の承継完了までの期間に大きな差が出ている。

参照：(P9：グラフⅢ-1-1)、(P10：グラフⅢ-1-2)

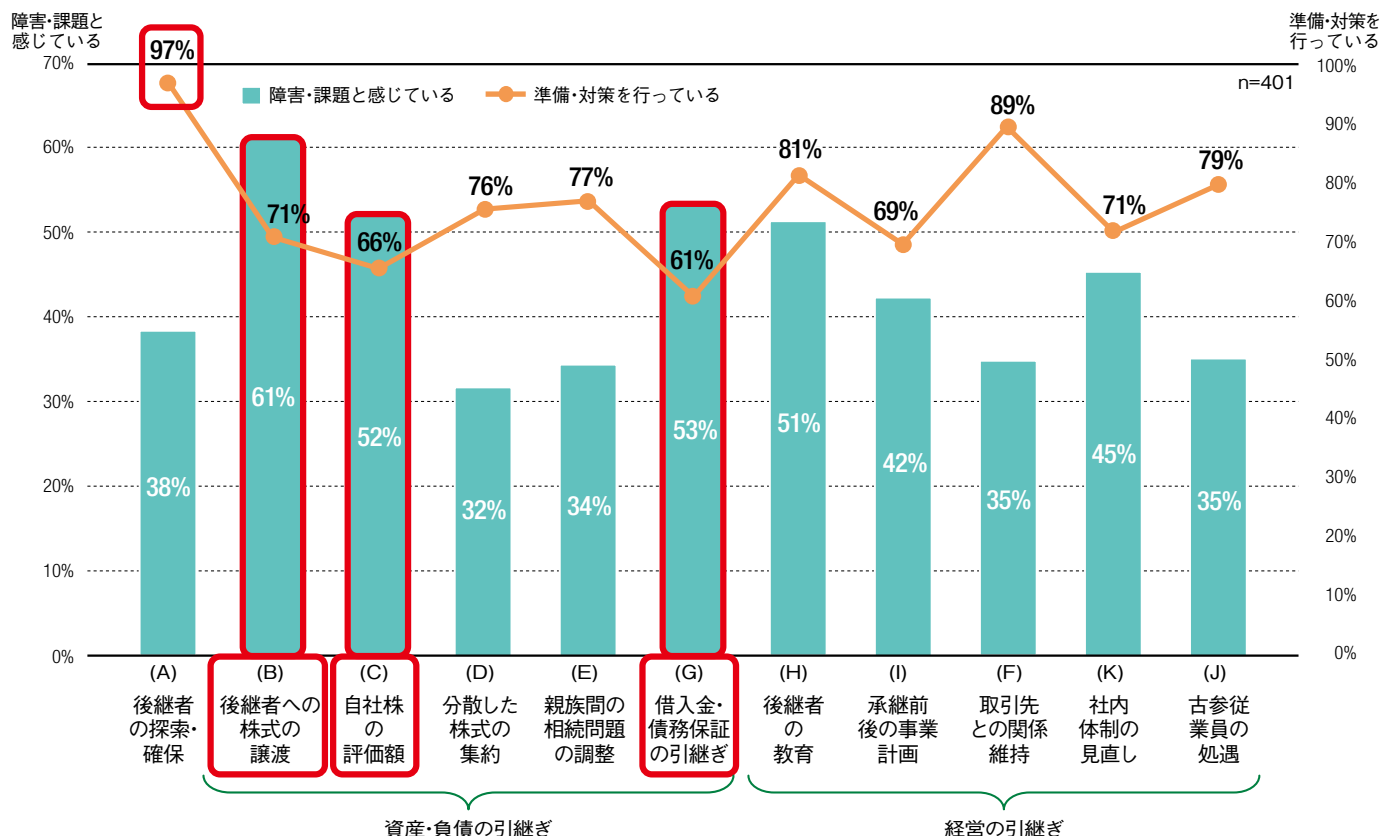
◎「既に後継者を決めている」企業に比べ、「後継者候補はある」企業は、後継者を誰にも周知していない割合が高い。後継者が承継に難色を示すなど、事業承継が円滑に進まない場合、高齢な経営者では廃業に直結する可能性がある。特に、従業員承継では、誰にも周知していない割合が高いことから、廃業につながる危険性が大きい。

参照：(P11：グラフⅢ-1-3、グラフⅢ-1-4)、(P12：グラフⅢ-1-5)

◎事業承継対策を進めるためには、まずは早期に後継者を決定することが重要なポイントになる。

実態① 「既に後継者を決めている」企業は、事業承継の対策が進んでいる

■ <グラフⅢ-1-1> 問14(後継者の決定状況)×問24(事業承継の障害・課題と感知している、準備・対策を行っている)
条件:「問14①既に後継者を決めている」



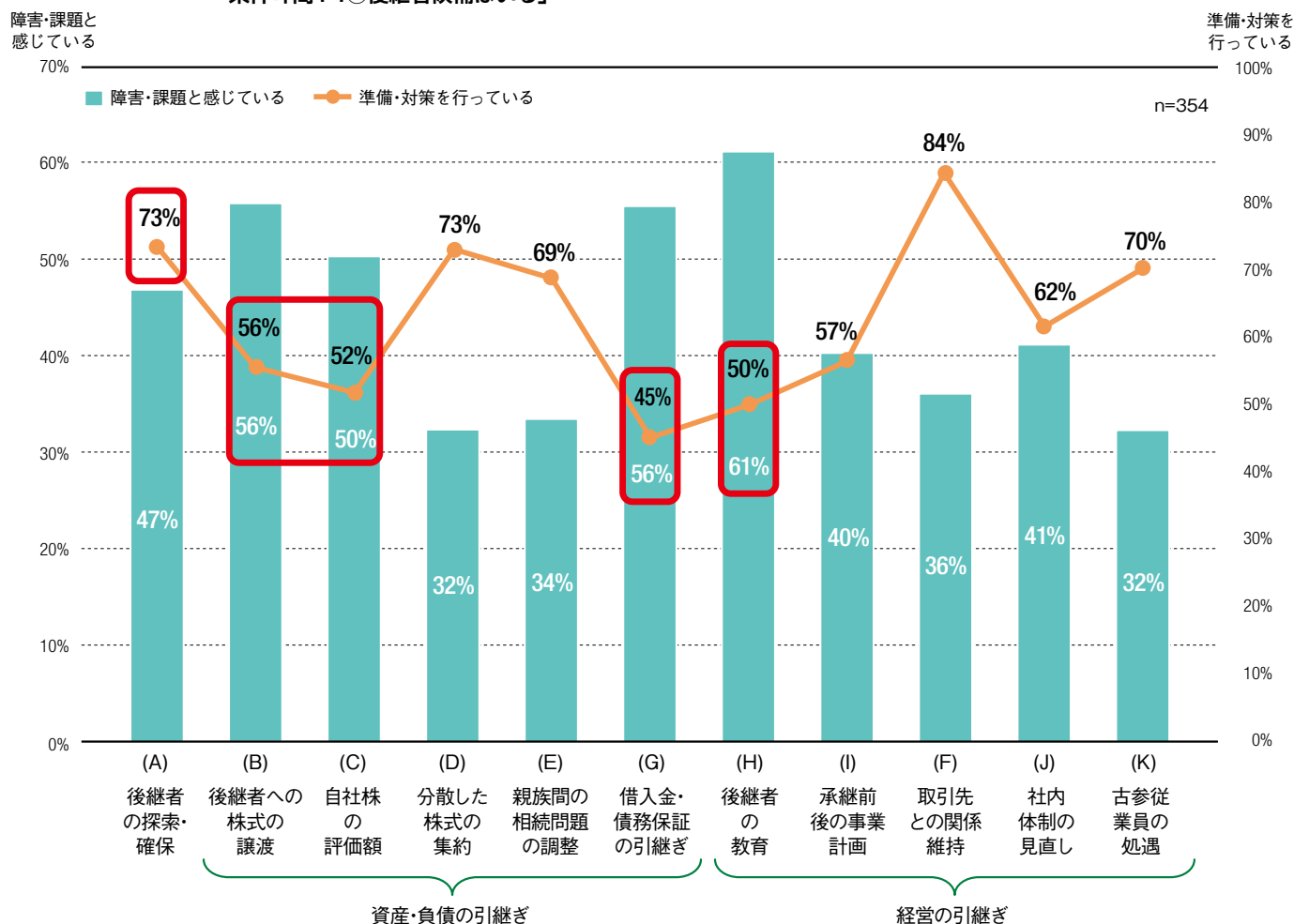
◎「既に後継者を決めている」企業は、「後継者への株式の譲渡」、「借入金・債務保証の引継ぎ」、「自社株の評価額」を障害・課題と感知している割合が高く、準備・対策を行っている割合も他の項目に比べて低めになっている。

○全ての項目において、後継者を決めていない企業に比べて、「準備・対策をしている」割合が高く、後継者の探索・確保は最も高く97%に達している。

参照：（P10：グラフⅢ-1-2）、（P16：グラフⅢ-3-1）

実態② 「後継者候補はいる」企業では、後継者教育や、後継者への株式譲渡、借入金・債務保証の引継ぎに障害・課題を感じている

■ <グラフⅢ-1-2> 問14(後継者の決定状況)×問24(事業承継の障害・課題と感じている、準備・対策を行っている)
条件:「問14②後継者候補はいる」



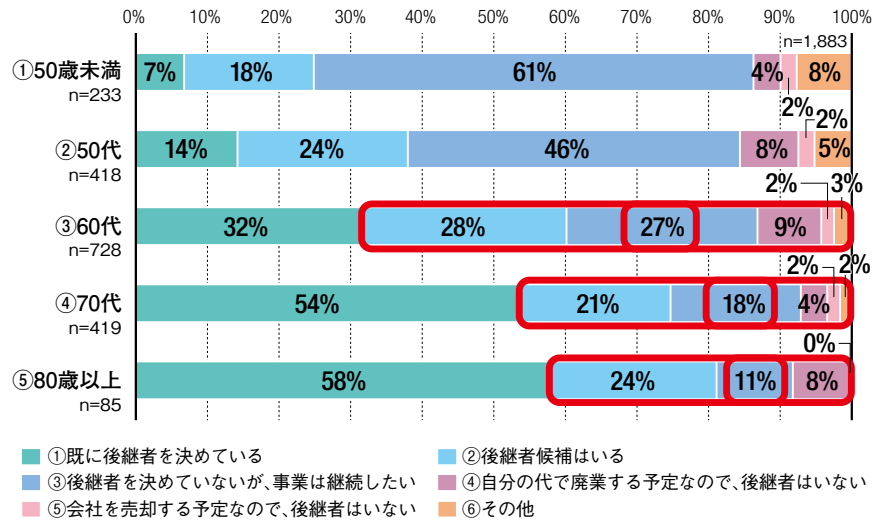
○「後継者候補はいる」企業は、「後継者の教育」、「後継者への株式の譲渡」、「借入金・債務保証の引継ぎ」、「自社株の評価額」の順序で障害・課題と感じている割合が高い。「後継者の探索・確保」の準備対策状況は、「既に後継者を決めている企業」に比べ低く、73%にとどまっている。

○「既に後継者を決めている」企業に比べて、「後継者への株式の譲渡」、「後継者の教育」の準備・対策をしている割合が低い。

実態③ 60代で約7割、70代以降でも半数近くの企業が、後継者を決定していない

■ <グラフ Ⅲ-1-3> 問12(経営者の年齢)×問14(後継者の決定状況)

- 「既に後継者を決めている」企業は、60代で3割にとどまり、70代を超えても半数近くが後継者を決定していない。
- 「後継者を決めているが、事業は継続したい」と回答した企業は、60代では約3割、70代では約2割、80代でも1割。
- 「自分の代で廃業する」と回答した企業は約1割。

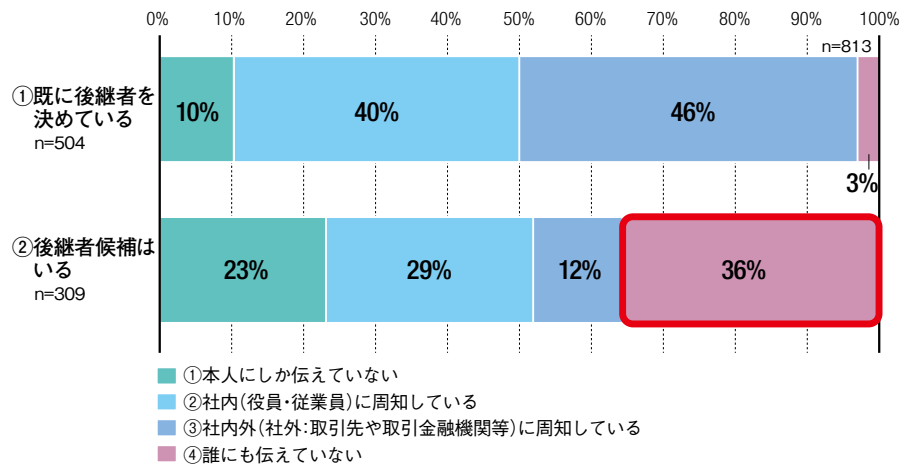


実態④ 「後継者候補はある」企業では、経営者が高齢でも、後継者を誰にも伝えていない企業が多い

■ <グラフ Ⅲ-1-4> 問14(後継者の決定状況)×問15(後継者の周知状況) 条件:「問12(経営者の年齢)が60歳以上」

- 「後継者候補はある」企業では、後継者を周知していない企業が約4割。
- 後継者候補には、従業員承継を想定している企業が多く、高齢で事業承継が円滑に進まない場合は、廃業に直結する。

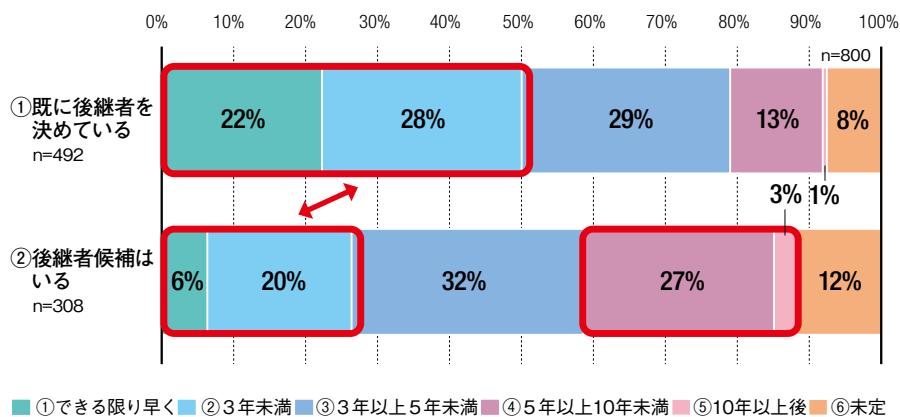
参照：(P25：グラフⅢ-6-2)



実態⑤ 「後継者候補はいる」企業では、経営の承継時期が遅い

■ <グラフⅢ-1-5> 問14(後継者の決定状況)×問19(経営の承継の完了予定) 条件:「問12(経営者の年齢)が60歳以上」

◎60歳以上の「既に後継者を決めて
いる」企業は、3年未満に承継の完
了予定の割合が5割に達しているの
に比べて、「後継者候補はいる」
企業では、25%程度にとどまり、
承継完了まで5年以上と回答してい
る企業も3割近い。



2. 後継者のいる企業では、後継者の年齢が30代の間に、経営の承継を検討すべき

【実態】 30代～40代前半で事業を引き継いだ経営者は、事業承継後に前向きな取り組みを行うことで、業況を好転させている割合が高い

◎事業を30代で引き継いだ経営者は、事業承継後に業況を好転させている。

参照：(P13：グラフⅢ-2-1)

◎30代～40代前半で引き継いだ企業は、事業承継のタイミングもちょうど良いと回答している割合が高く、前向きな新たな取り組みを行っている企業が多い。

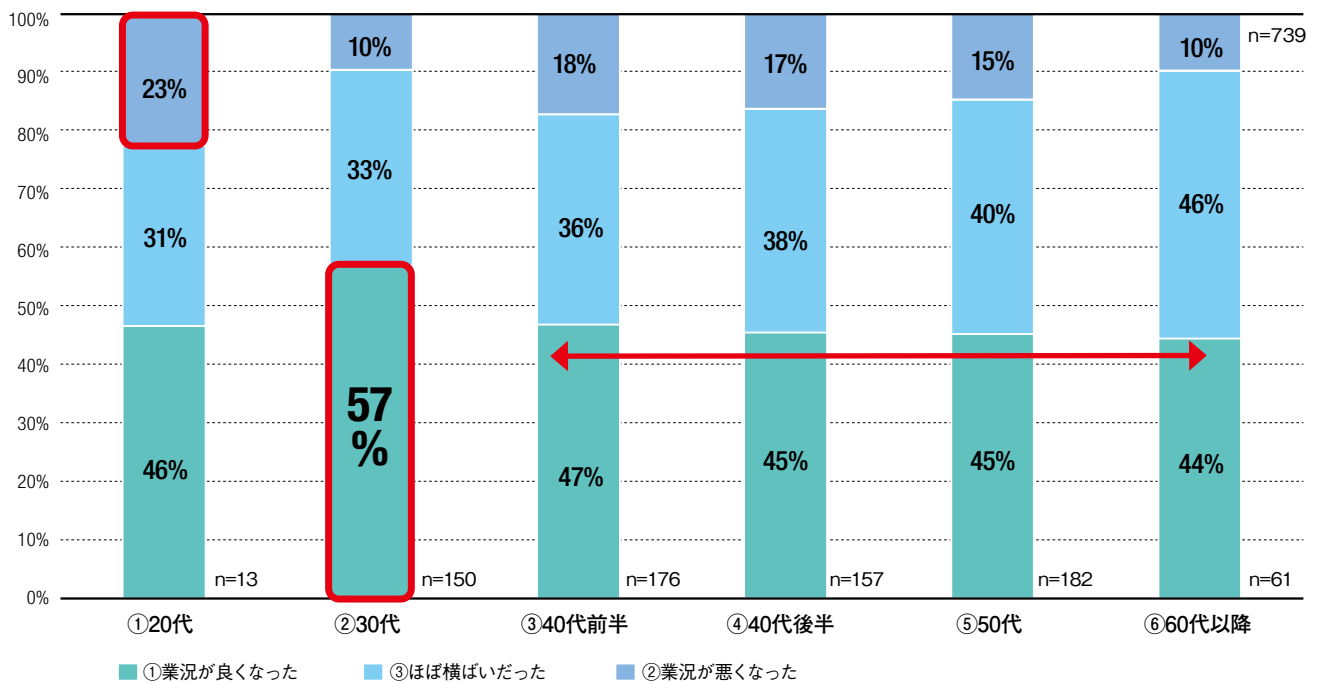
参照：(P14：グラフⅢ-2-2、グラフⅢ-2-3)、(P15：グラフⅢ-2-4)

◎事業承継のタイミングとして、現経営者の年齢で判断するだけでなく、後継者候補が30代の時期に、経営の承継を検討すべきである。

実態① 30代で事業を承継した経営者は、事業承継後に業況を好転させている

■ <グラフⅢ-2-1> 問12(事業を引き継いだ年齢)×問44(事業承継後の業況変化)

条件：「問11(②～④2代目以降の経営者)」 「問12(バブル景気崩壊後の1993年以降に事業を引き継いだ経営者)」

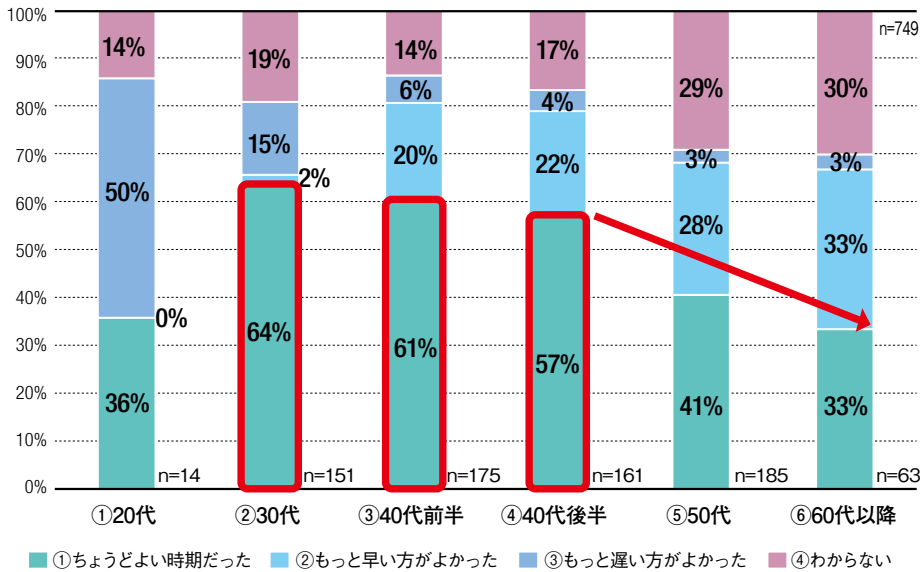


◎30代で事業を引き継いだ企業は、事業承継後、最も業況を拡大している。40代以降はほぼ同じ割合で推移。20代は業況が悪くなった割合が他の年代に比べて高い。

実態② 30代～40代で事業を承継した経営者は、事業承継のタイミングをちょうどよい時期であると評価している

■ <グラフⅢ-2-2> 問12(事業を引き継いだ年齢)×問42(事業承継後のタイミング評価)

条件:「問11(②～④2代目以降の経営者)」問12(1993年以降に事業を引き継いだ企業)」



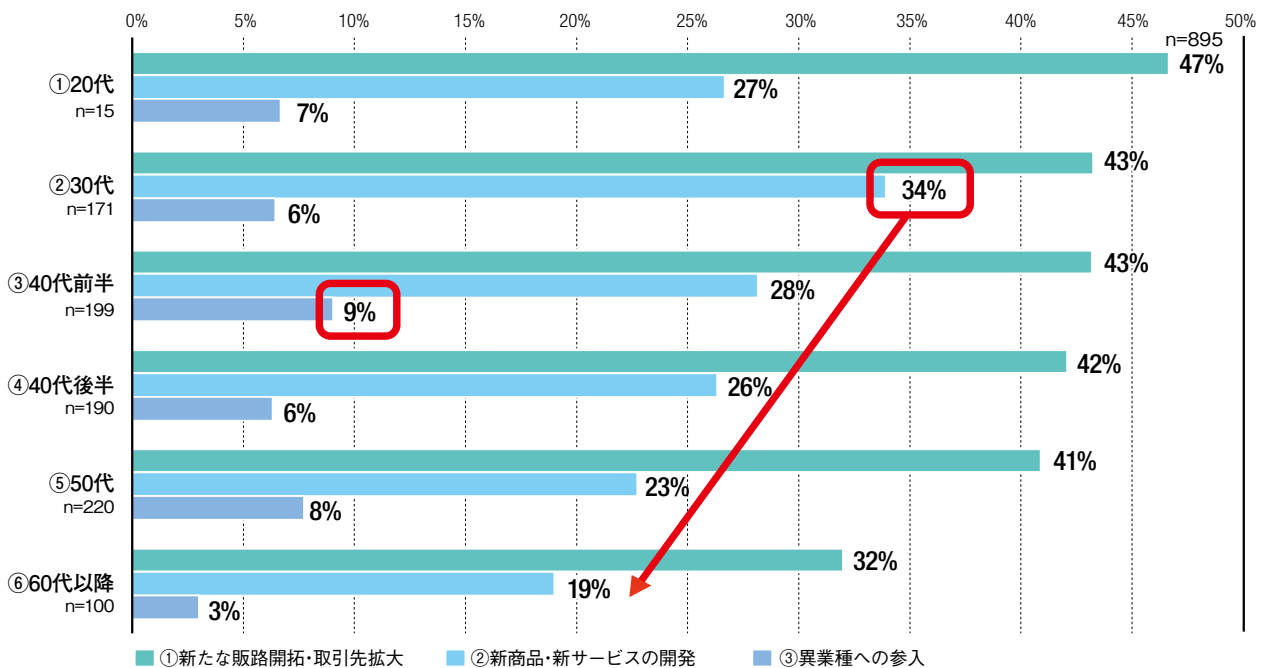
- 30代～40代で事業を引き継いだ企業は、ちょうどよい時期に事業を引き継いだと評価している割合が高い。
- 20代では、もっと遅い方がよかった割合が約半数を占める。
- 50代以降は、もっと早い方がよかった、わからないとの評価が増加する。

実態③ 30代～40代で事業を引き継いだ経営者は、事業承継後に新たな前向きな取り組みを行っている

■ <グラフⅢ-2-3> 問12(事業を引き継いだ年齢)×問43(事業承継後に新たに取り組んだ内容(上位3項目))

①～③業績拡大に向けた前向きな取り組み

条件:「問11(②～④2代目以降の経営者)」問12(1993年以降に事業を引き継いだ企業)」

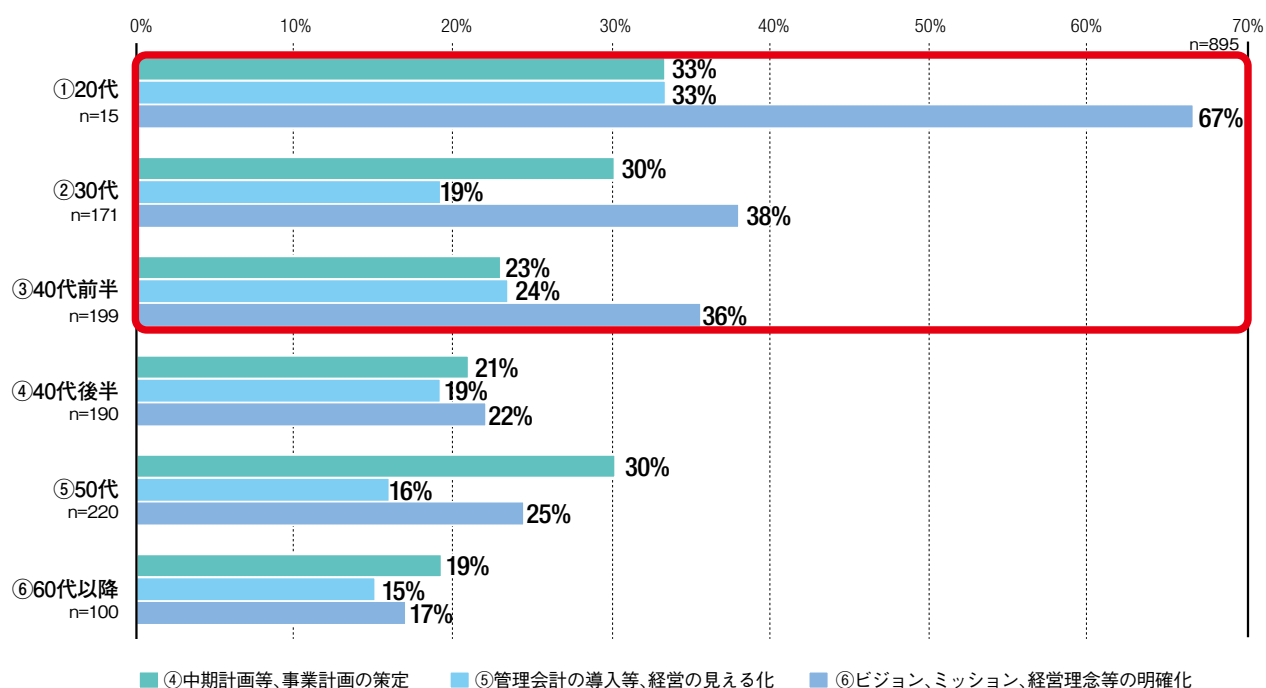


- 事業承継後、新たな販路開拓を行っている企業は20代から50代までが多い。新商品開発、異業種への参入など業績拡大に向けた前向きな取り組みを行っているのは30代、40代前半の企業が多く、年代が上がるにつれて減少する。

■ <グラフⅢ-2-4> 問12(事業を引き継いだ年齢)×問43(事業承継後に新たに取り組んだ内容(上位3項目))

④～⑥経営管理強化に向けた取り組み

条件:「問11(②～④2代目以降の経営者)」「問12(1993年以降に事業を引き継いだ企業)」



○ 中期計画の策定、経営の見える化、経営理念の明確化等、経営管理強化に向けた取り組みを行っているのは、20代～40代前半の企業が多い。

3. 後継者のいない企業では、後継者探索・確保のため、早期対策の重要性に経営者が気づくことが必要

【実態】後継者のいない企業は、年齢が上がっても、後継者の確保に向けた対策が進んでいない

◎後継者がいない企業では、後継者の探索・確保が重要であるが、準備・対策を行っていない企業が大半を占めている。経営者の年齢が上がっても、準備・対策状況は変わらない。

参照：(P16：グラフⅢ-3-1)、(P17：グラフⅢ-3-2)

◎特に、経営者に子供がいない企業は、子供がいる企業に比べて、後継者の探索・確保に向けた準備・対策が進んでいない傾向にある。

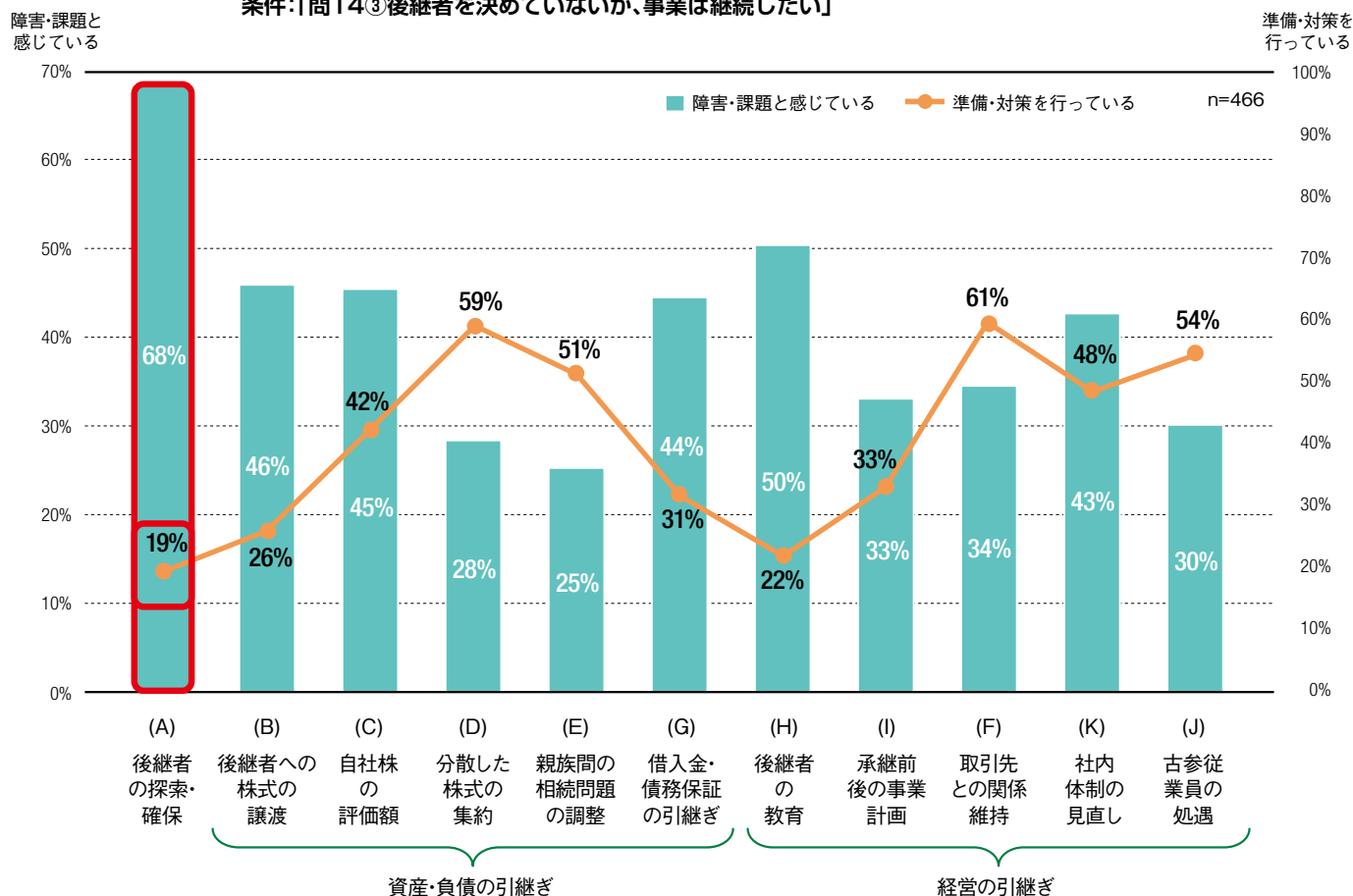
参照：(P17：グラフⅢ-3-3)

◎後継者のいない企業や子供のいない企業では、早期に後継者の確保に向けた対策を行うよう、経営者自らが気づくことが重要である。

実態① 「後継者を決めていないが事業を継続したい」企業は、後継者の探索・確保を課題と感じているが、準備・対策が進んでいない企業が大多数を占める

■ <グラフⅢ-3-1> 問14(後継者の決定状況)×問24(事業承継の障害・課題と感じている、準備・対策を行っている)

条件：「問14③後継者を決めていないが、事業は継続したい」

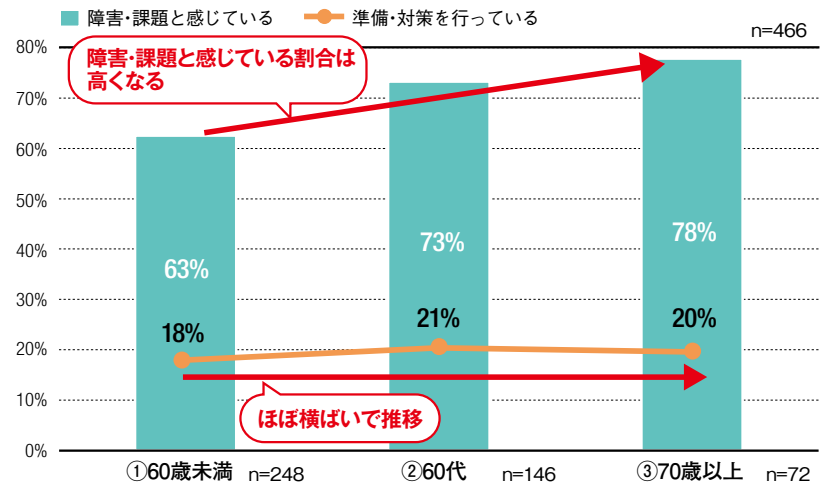


◎「後継者を決めていないが事業を継続したい」企業では、「後継者の探索・確保」を約7割の企業が障害・課題と感じているが、準備・対策を行っている企業は約2割にとどまっている。

実態② 「後継者を決めていないが事業を継続したい」企業は、年齢が上がるにつれて、後継者の探索・確保を課題と感じている割合が高くなるが、準備・対策には変化がない

■ <グラフ Ⅲ-3-2> 問12(経営者の年齢)×問24(事業承継の障害・課題と感じている、準備・対策を行っている)(A)後継者の探索・確保
条件:「問14③後継者は決めていないが、事業は継続したい」

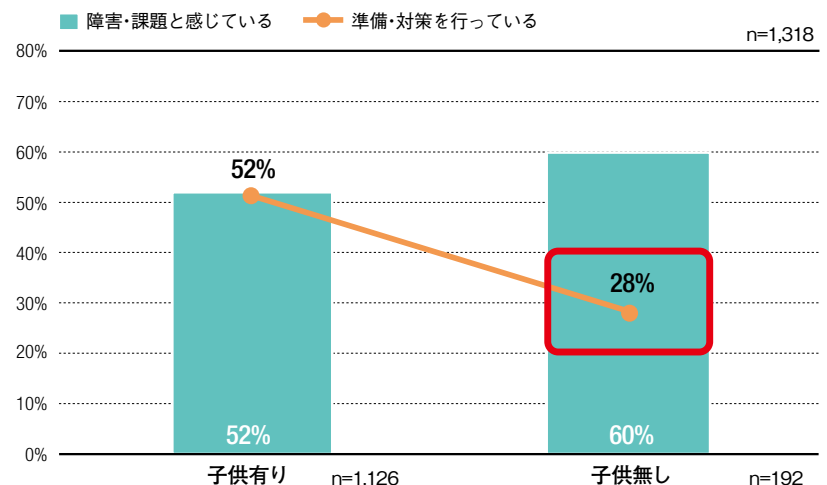
◎ 後継者を決めていないが事業を継続したい企業では、年齢が上がるにつれて、「後継者の探索・確保」を事業承継の障害・課題とする割合が高くなるものの、準備・対策状況は、ほとんど変化がない。



実態③ 「経営者に子供がいない」企業は、後継者の探索・確保の準備・対策状況が低い

■ <グラフ Ⅲ-3-3> 問10(子供の有無)×問24(事業承継の障害・課題と感じている、準備・対策を行っている)(A)後継者の探索・確保

◎ 経営者に子供がいるかどうかでは、障害・課題と感じている割合に大きな差異はない。一方で、準備・対策状況は大きく差が開き、子供がいない場合は子供がいる場合の約半数となっている。



4. 事業承継で最も多い親族内承継の対策だけでなく、近年増加してきている親族外承継への対策も検討が必要

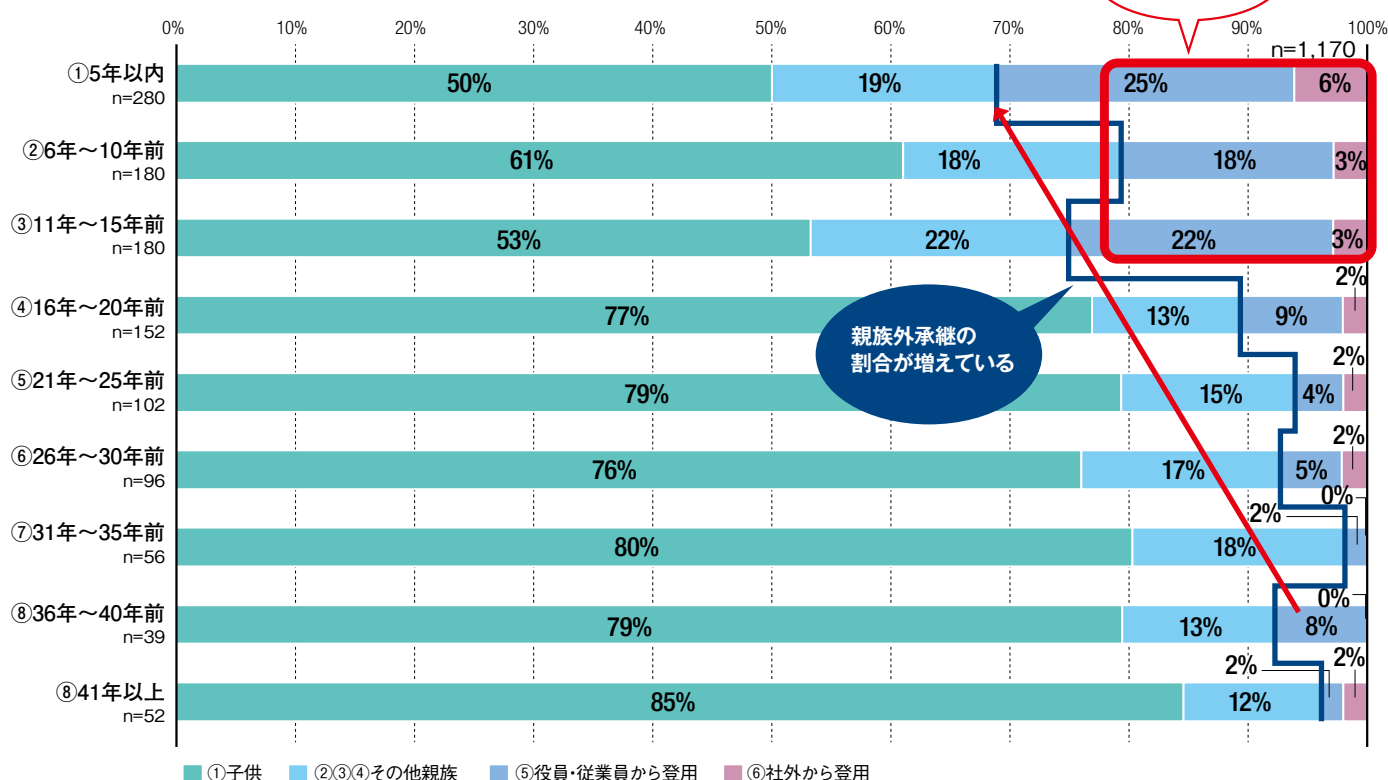
【実態】 15 年前より親族外承継の割合が増えている

◎現経営者の先代経営者との関係について、事業を引き継いだ時期で見ると、15 年前から役員・従業員から登用、社外からの登用が増加し、約 4 分の 1 を親族外承継が占めるようになっている。

参照：(P18：グラフ Ⅲ-4-1)

◎事業承継の対策として、引き続き割合が高い親族内承継を検討するとともに、近年増加してきている親族外承継における対策の検討も必要となる。

■ <グラフⅢ-4-1> 問12(事業を引き継いだ時期)×問13(先代経営者との関係)



◎16年以上前に事業を引き継いだ経営者は先代経営者の子供など、親族内承継の割合が9割を超えている。一方、近年、15 年以内に事業を引き継いだ経営者は、役員・従業員からの登用など、親族外承継の割合が全体の4分の1にまで増加してきている。

5. 親族内承継で大きな課題となる株式の譲渡に向けて、まずは自社株式の評価額算定の促進、抜本的に拡充された事業承継税制の利用促進が必要

【実態】 後継者のいる企業では後継者への株式の譲渡や株価評価が大きな課題となっているが、小規模企業の多くは自社株式の評価自体を行っていない

◎後継者がいる企業の大きな課題の一つとして、円滑な後継者への株式の譲渡が挙げられるが、小規模企業の大半はそもそも自社株式の評価自体を行ったことがない。

参照：(P20：グラフ Ⅲ -5-1)、(P21：グラフ Ⅲ -5-2)

◎自社株式の評価を行った企業は事業承継税制の利用を希望する割合も高いことから、小規模企業の円滑な事業承継の促進のため、まずは自社株式の評価額算定の取り組みを促進すべきである。

参照：(P22：グラフ Ⅲ -5-4)

【実態】 事業承継税制の利用促進に向けては、平成 30 年度税制改正大綱で盛り込まれた「納税猶予割合の拡充」等を希望する声が多かった

◎自社株式の評価額が比較的低い 1 千万円超 1 億円以下の企業においても、事業承継税制の利用を税理士に相談しようとする企業が多く、利用を検討する企業と合わせると約 7 割に上る。自社株式の評価額が 1 億円超 10 億円以下の企業では、約 3 割の企業が利用している、利用を検討しているとの結果となった。

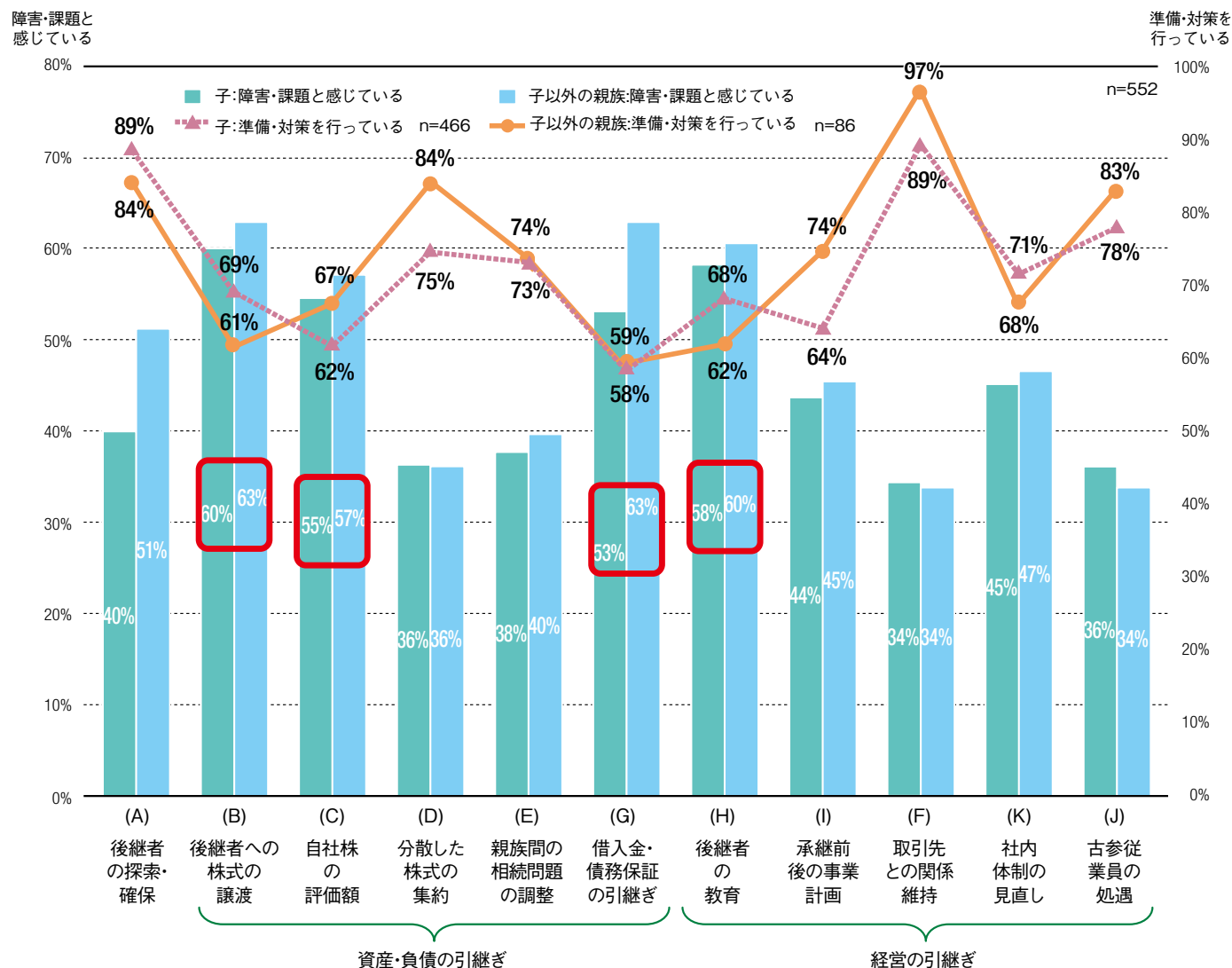
参照：(P22：グラフ Ⅲ -5-4)

◎事業承継税制の改善点として、「納税猶予割合の拡充」や「5 年事業継続後納税免除」を希望する企業が多い。年 500 件程度の利用にとどまっている事業承継税制の利用促進に向けて、「納税猶予割合の拡充」等の見直しを希望する声が多かった。

参照：(P23：グラフ Ⅲ -5-5)

実態① 親族内承継では、「後継者への株式の譲渡」、「自社株の評価額」を事業承継の障害・課題と挙げている企業が多いが、小規模企業では、自社株式の評価を実施したことがない企業が多い

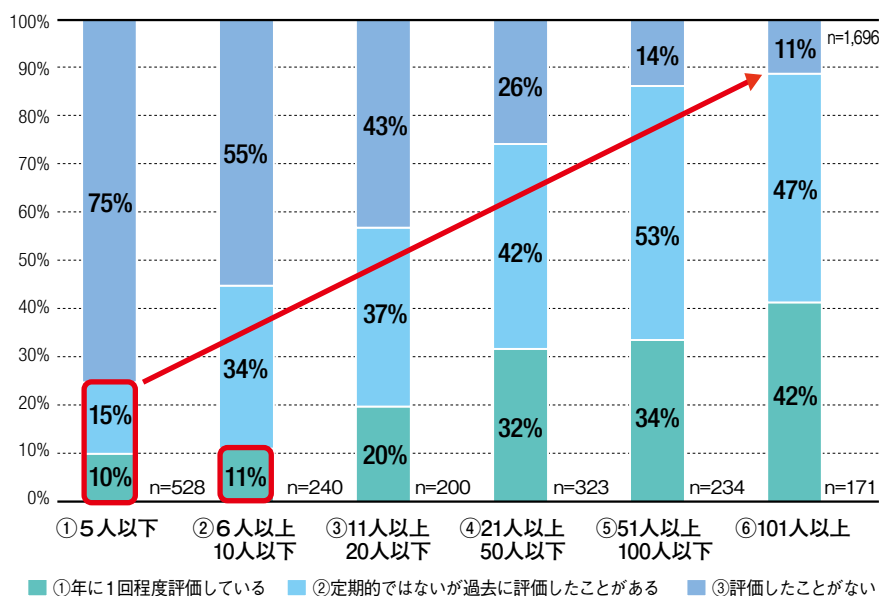
■ <グラフⅢ-5-1> 問16(後継者(候補)との属性(親族内承継))×問24(事業承継の障害・課題と感じている、準備・対策を行っている)
条件:「問14①既に後継者を決めている、②後継者候補はいる」



- 子供より子以外の親族に引き継ぐ企業の方が、全ての項目において障害・課題と感じている割合は高い。
- 親族内承継（子・子供以外の親族）において、事業承継の課題・障害と感じている割合では、「後継者への株式の譲渡」が最も高い。続いて、「後継者の教育」、「借入金・債務保証の引継ぎ」、「自社株の評価額」も高い割合となっている。
- 準備・対策の状況では、全体的に準備・対策を行っているが、その中でも、「借入金・債務保証の引継ぎ」をはじめ、「後継者への株式の譲渡」、「自社株の評価額」、「後継者の教育」は比較的低い結果となっている。

■ <グラフⅢ-5-2> 問7(従業員数)×問31(自社の株式評価を行ったことがあるか)

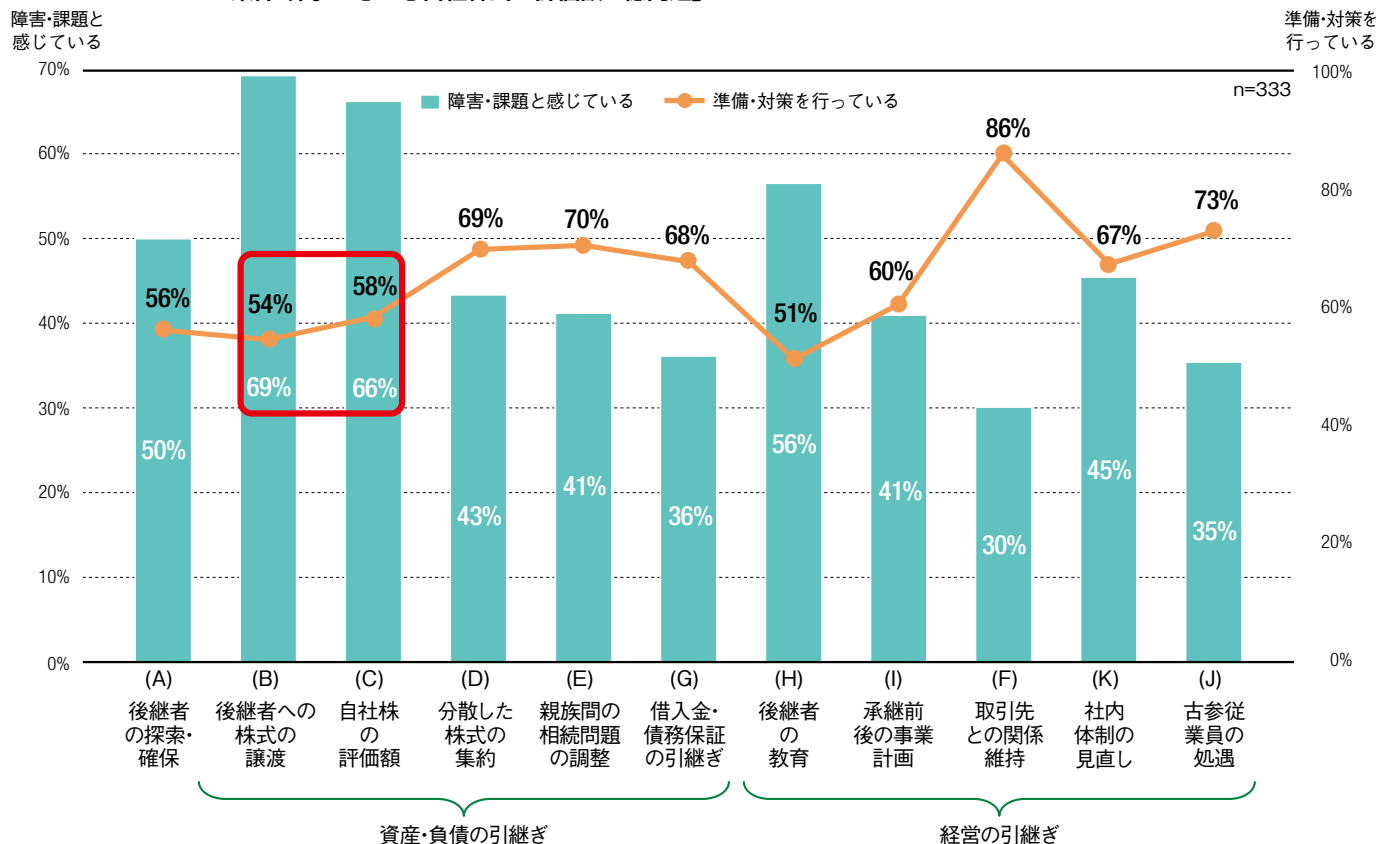
◎ 企業規模が小さいほど、自社株式の評価を実施している割合が低い。従業員5人以下の小規模企業では75%が評価したことがないと回答。10人以下では、年1回自社株式を評価している企業は1割にとどまる。



実態② 自社株式の評価額が1億円以上の企業では、「後継者への株式の譲渡」、「自社株の評価額」を事業承継の障害・課題と挙げる企業が7割近い

■ <グラフⅢ-5-3> 問24(事業承継の障害・課題と感じている、準備・対策を行っている)

条件:「問33④～⑦ 自社株式の評価額 1億円超」

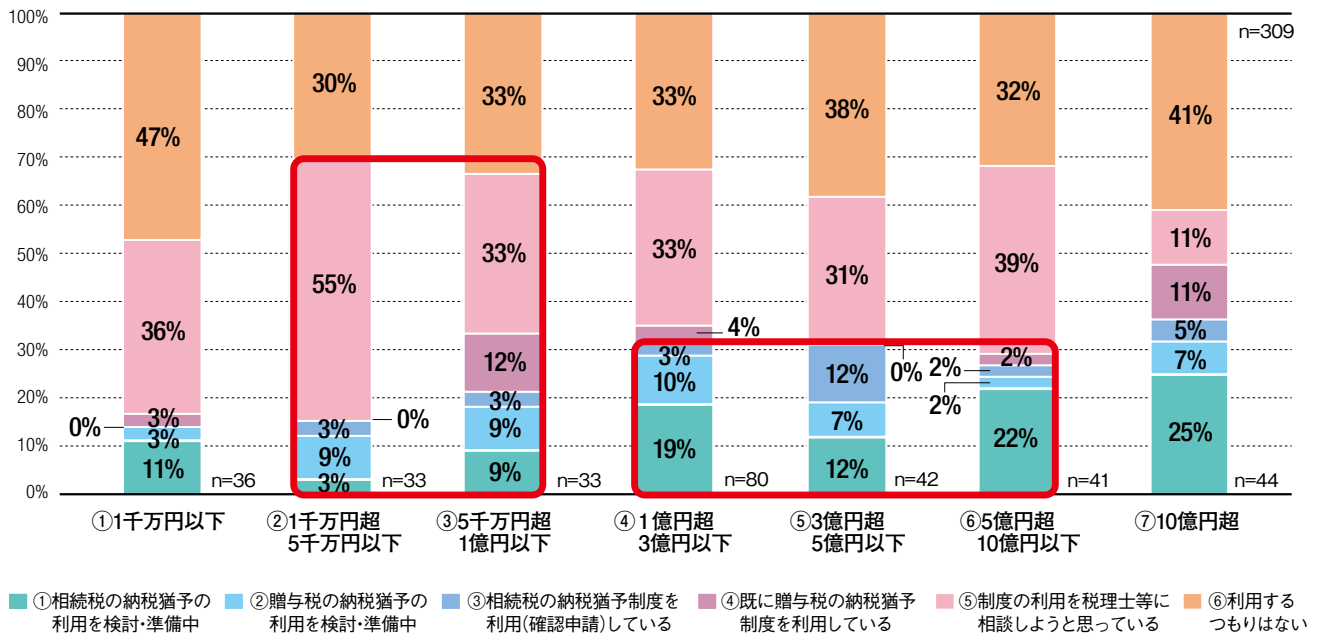


◎ 自社株式の評価額 1 億円超の企業では、「後継者への株式の譲渡」、「自社株の評価額」を障害・課題と感じている企業が 7 割近い。一方で、準備・対策を行っている企業は半数にとどまっている。

* 自社株式の評価額を条件にしているグラフは、「問31 自社株式の評価」で「①年に1回程度評価している」「②定期的ではないが過去に評価したことがある」と回答している企業に限る。

実態③ 自社株式の評価額が1億円以下の企業においても、事業承継税制の利用を検討する企業も多い。自社株式の評価額が1億円超の企業では、3割の企業が実際に事業承継税制を利用(準備・検討)している

■ <グラフⅢ-5-4> 問33(自社株式の評価額)×問38(事業承継税制の利用(検討)状況)

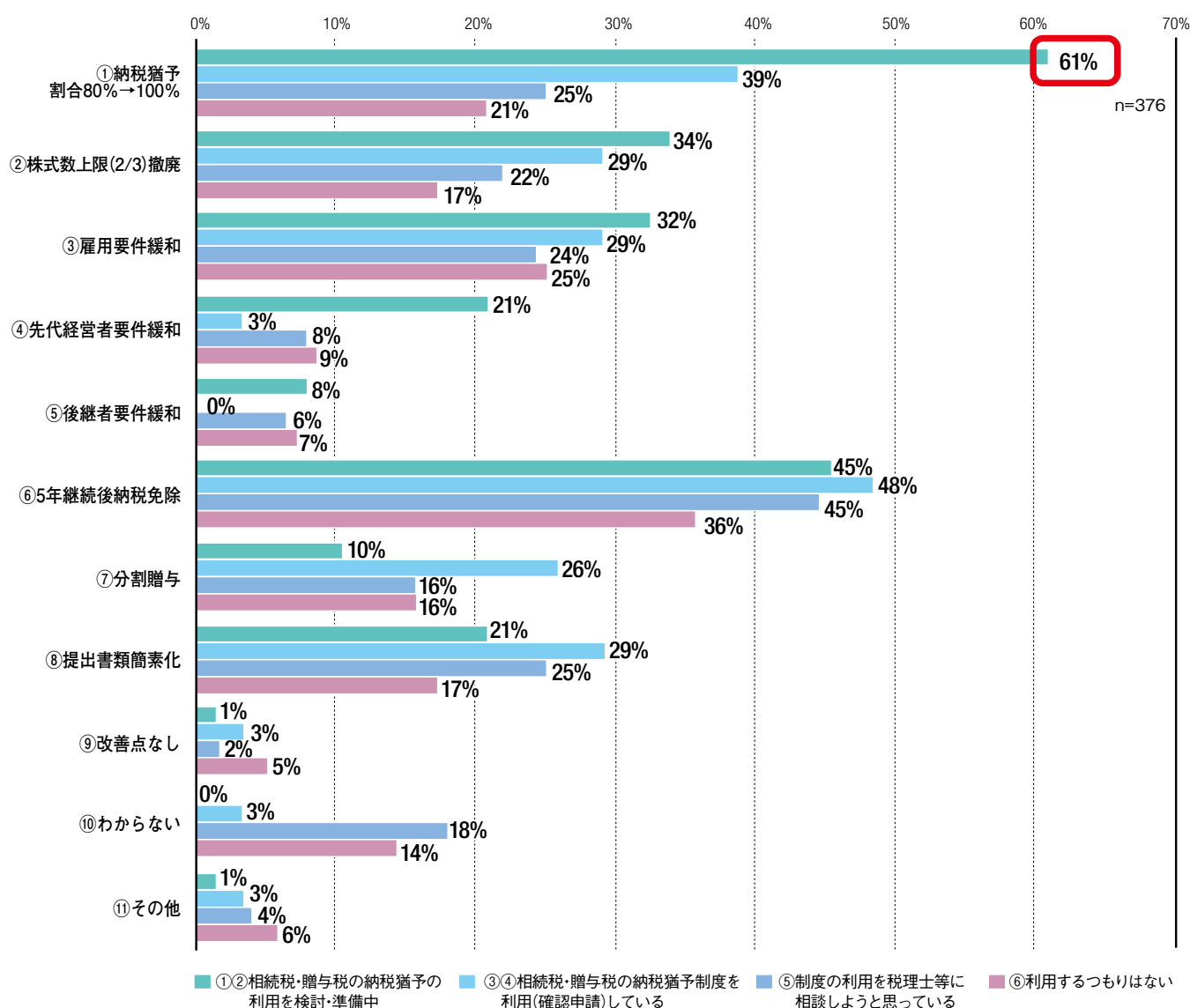


◎ 自社株式の評価額が1千万円超1億円以下の企業においても、事業承継税制の利用を税理士等に相談しようという企業の割合は高く、利用を検討する企業と合わせると約7割に上る。

◎ 自社株式の評価額が1億円超10億円以下では、事業承継税制を利用している、利用を検討・準備している企業は約3割となる。

実態④ 事業承継税制の利用促進に向けて、利用を検討中の企業で改善要望が多い「納税猶予割合の拡充」が必要

■ <グラフⅢ-5-5> 問38(事業承継税制の利用(検討)状況)×問40(事業承継税制の改善点(上位3項目まで複数回答可))



◎事業承継税制の利用を検討・準備中の企業は「納税猶予割合80%→100%への拡充」の希望が最も多い。一方、事業承継税制を利用するつもりがない企業では「5年事業継続後の納税免除」を改善すべき点として挙げている。

6 従業員承継の大きな課題は、借入金・債務保証の引継ぎや株式の承継。従業員承継は困難を伴う場合も多く、並行してM&Aの検討も進めるべき

【実態】 従業員承継は借入金・債務保証の引継ぎや株式の譲渡について課題を感じている割合が多く、従業員承継できなかった場合はM&Aを選択する企業が多い

◎従業員承継の課題として、「借入金・債務保証の引継ぎ」、「自社株の評価額」、「後継者への株式譲渡」の割合が大きい。一般的に後継者となる従業員が資産を保有するケースは少なく、借入保証の引継ぎが円滑にいかない場合や、株式を取得する資金がないことも多い。従業員承継できない場合、M&Aを検討するにも一定時間が必要であることから、経営者が高齢の企業は従業員承継と同時にM&Aの検討も必要である。

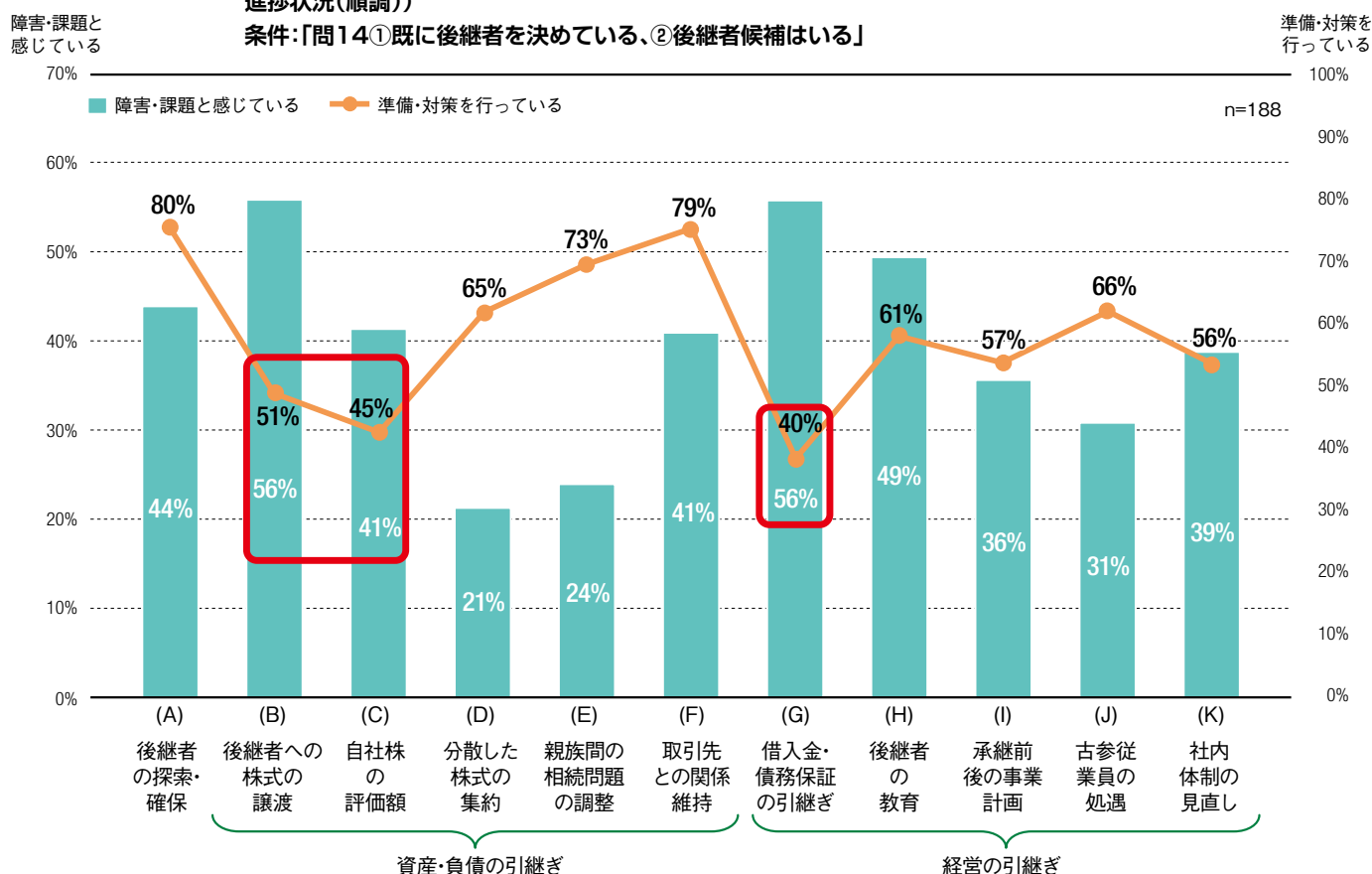
参照：(P24：グラフⅢ-6-1)、(P25：グラフⅢ-6-2、Ⅲ-6-3)

◎従業員承継を検討する企業は、経営者保証ガイドラインの活用や、後継者が株式を取得するための手段について、支援機関や取引金融機関に早めに相談を行うことが必要となる。

参照：(P26：グラフⅢ-6-4、Ⅲ-6-5)、(P27：グラフⅢ-6-6)

実態① 後継者候補に自社の従業員を想定している企業は、借入金・債務保証の引継ぎや、株式の譲渡に課題を抱えている。一方で、従業員承継を考える高齢の企業では、後継者を誰にも伝えていない場合も多い

■ <グラフⅢ-6-1> 問16(後継者(候補)との属性(親族外承継))×問24(事業承継の障害・課題と感じている、準備・対策を行っている、進捗状況(順調))
条件:「問14①既に後継者を決めている、②後継者候補はいる」

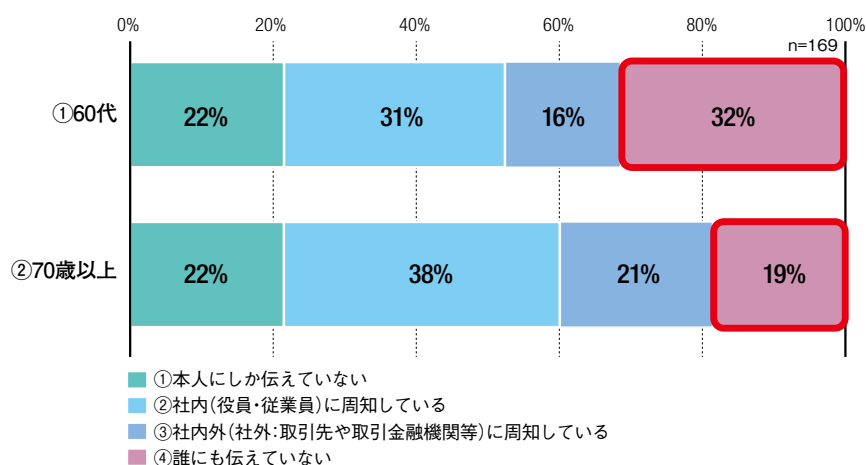


◎従業員承継を想定している企業では、「借入金・債務保証の引継ぎ」、「後継者への株式の譲渡」、「自社株の評価額」を障害・課題と感じている割合が高く、準備・対策や進捗状況も順調に進んでいない企業が多い。

■ <グラフⅢ-6-2> 問12(経営者の年齢)×問15(後継者の周知状況)

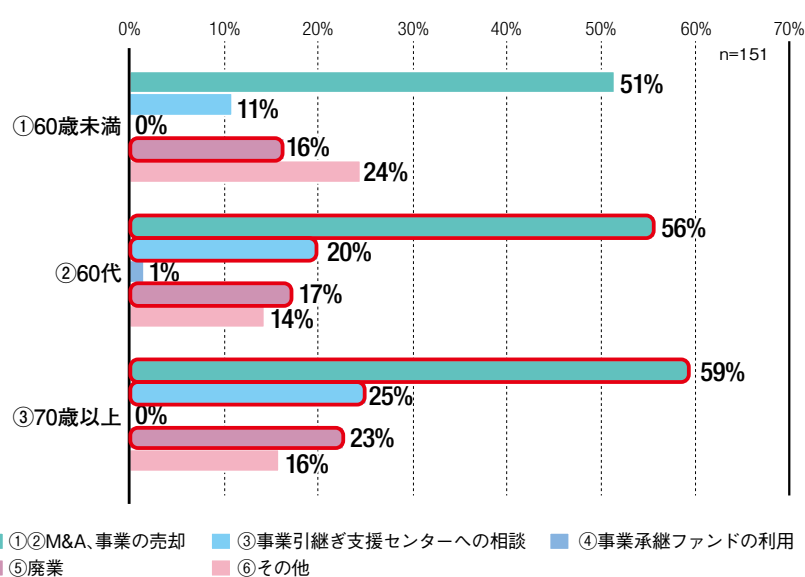
条件:「問16⑤(自社の役員・従業員)」、「問12(経営者の年齢)60歳以上」

- ◎自社の役員・従業員を後継者（候補）としている企業のうち、後継者を誰にも周知していない企業が、60代では3割、70歳以上では2割。



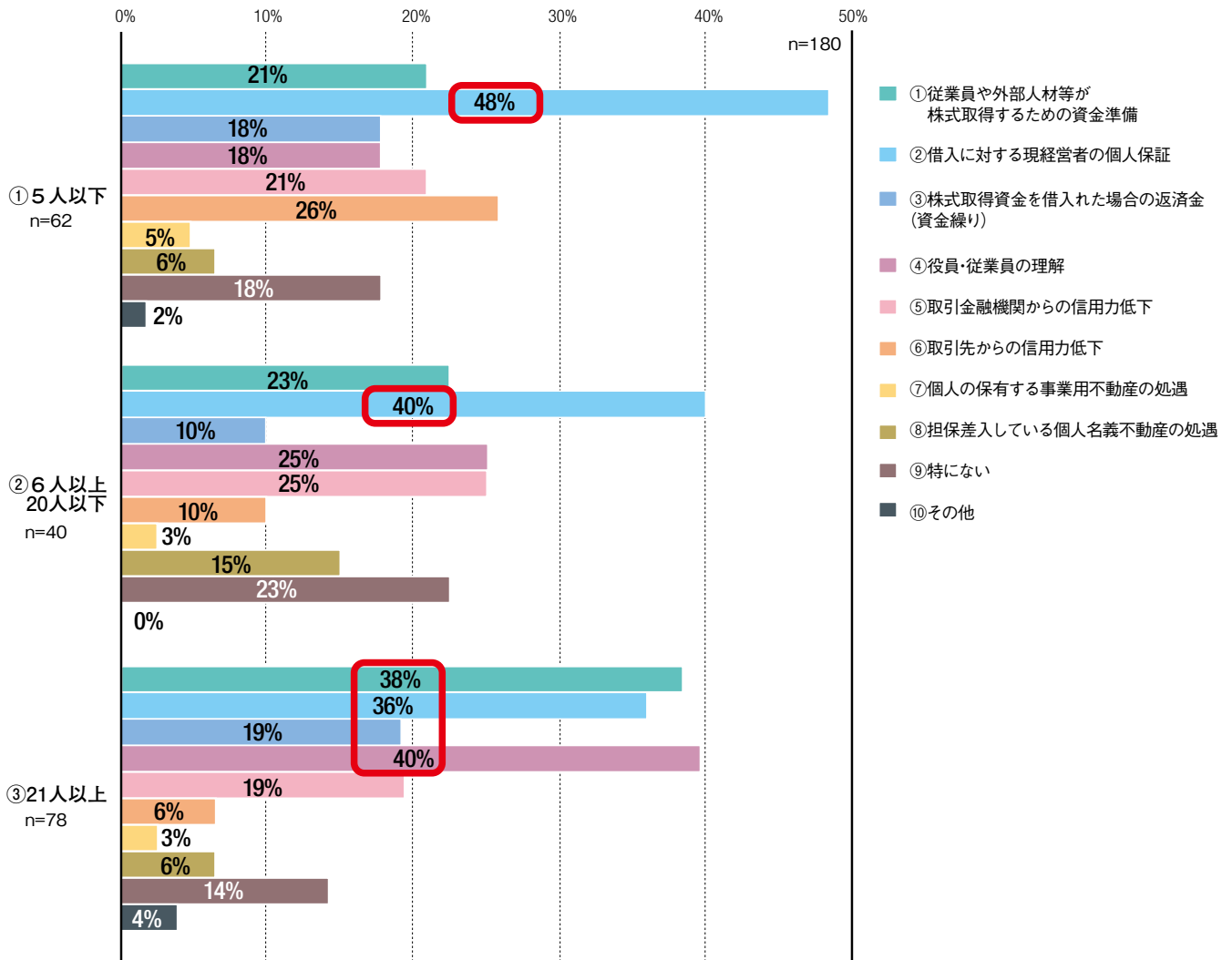
■ <グラフⅢ-6-3> 問12(経営者の年齢)×問48(従業員承継できなかった場合)

- ◎従業員承継できなかった場合に、60代以降では、5割を超える企業がM&Aや事業引継ぎ支援センターへの相談を検討している。
- ◎一方、約2割の企業は従業員承継できない場合は、廃業すると回答している。



実態② 現経営者の借入に対する個人保証を従業員承継の課題と考えている企業が多い。一方で、経営者保証に関するガイドラインの認知度は極めて低く、特に、金融機関からガイドラインの説明を受けていない企業は、認知度が低い

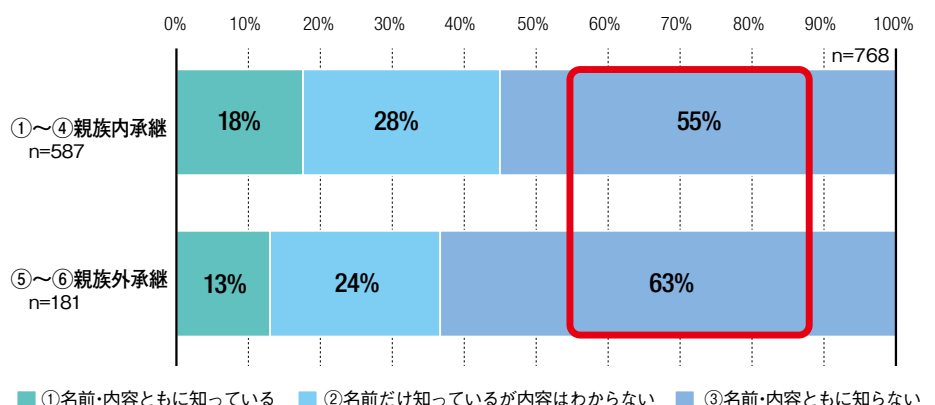
■ <グラフⅢ-6-4> 問7(従業員数)×問47(従業員承継における課題)



- 従業員規模が20人以下の小規模企業では、借入に対する現経営者の個人保証を従業員承継の課題としている企業が多い。
- 従業員規模20人超では、借入保証に加え、役員・従業員の理解、株式取得するための資金準備を課題とする企業が多くなる。

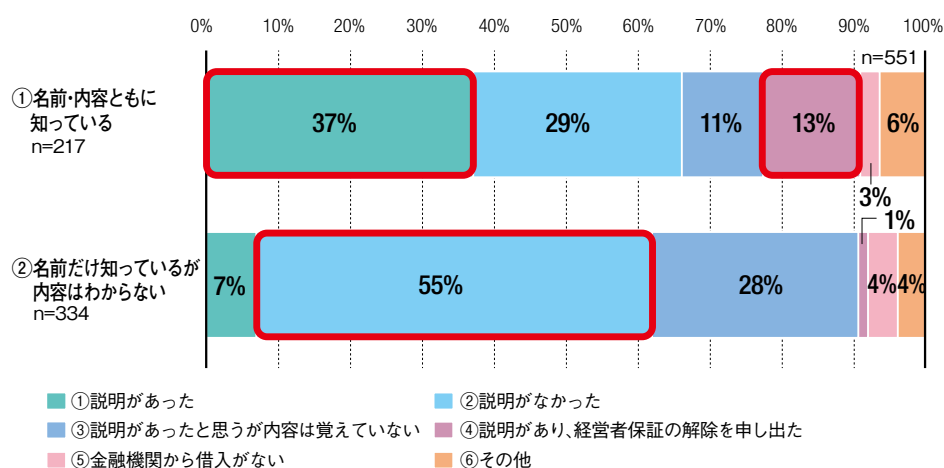
■ <グラフⅢ-6-5> 問16(後継者の属性)×問29(経営者保証に関するガイドライン認知度)

- 親族内承継、親族外承継双方ともに、経営者保証に関するガイドラインの内容を知っている企業は極めて少ない。



■ <グラフⅢ-6-6> 問29(経営者保証に関するガイドライン認知度)×問30(主たる金融機関からの説明状況)

◎経営者保証に関するガイドラインの名前・内容ともに知っている企業は、半数が金融機関より説明があった。逆に、名前だけ知っているが、内容をわかっていない企業は、金融機関から説明がなかった企業が半数を超える。



7 中小企業にとって、M&Aは身近な手段となっていない。後継者のいない企業にとってM&Aが有効な手段であることの情報提供促進と、イメージアップが必要

【実態】 中小企業は、M&Aに対するイメージがなく、自社が対象とならないと考えている企業も多い

◎一定以上の規模や、資産価値のある中小企業においても、自社がM&Aの対象とならないと考えている企業が多い。

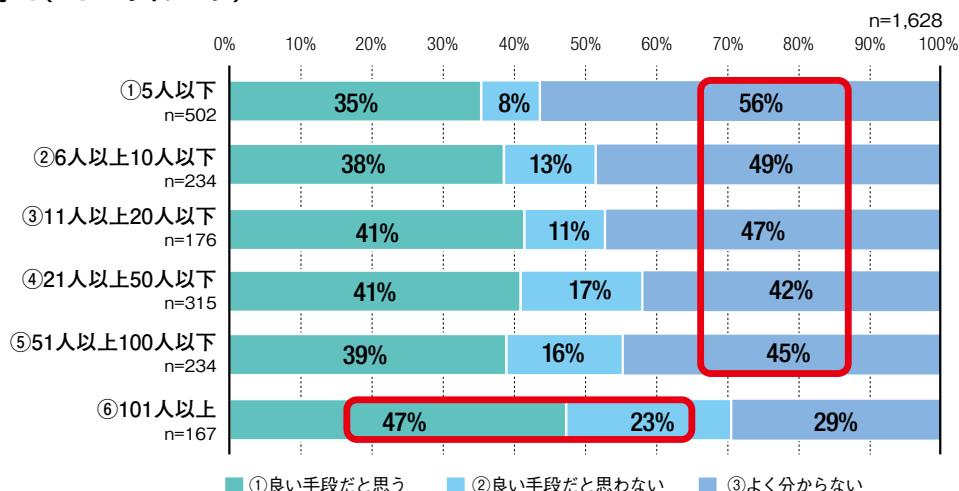
参照：(P28：グラフⅢ-7-1、Ⅲ-7-2)

◎後継者がいない企業にとって、M&Aは事業承継の最終的手段。後継者のいない企業の廃業を減少していくためには、中小企業のM&Aに対する理解の促進、イメージアップとともに、中小・小規模企業のM&Aの支援強化が必要となる。

実態① 規模の大きな中小企業でも、M&Aについての理解が進んでいない企業が多い。また、自社がM&Aの対象とならないと考えている企業も多い

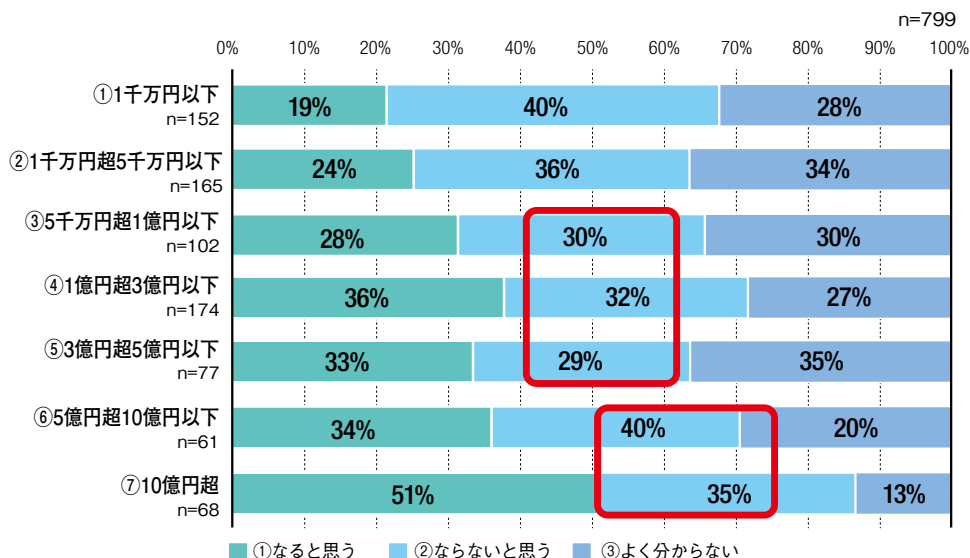
■ <グラフⅢ-7-1> 問7(従業員数)×問49(M&Aのイメージ)

- ◎従業員数100人以下の企業では、M&Aのイメージがよく分からないという回答が約半数を占めている。
- ◎従業員数100人以上では、よく分からないという回答が減少し、M&Aへの理解が進んでいる。



■ <グラフⅢ-7-2> 問33(自社株式の評価額)×問50(自社がM&Aの対象となるか)

- ◎自社株式の評価額(相続税評価)が5千万円～5億円以下の企業では、約3割、5億円超でも約4割の企業は、自社がM&Aの対象とならないと回答している。

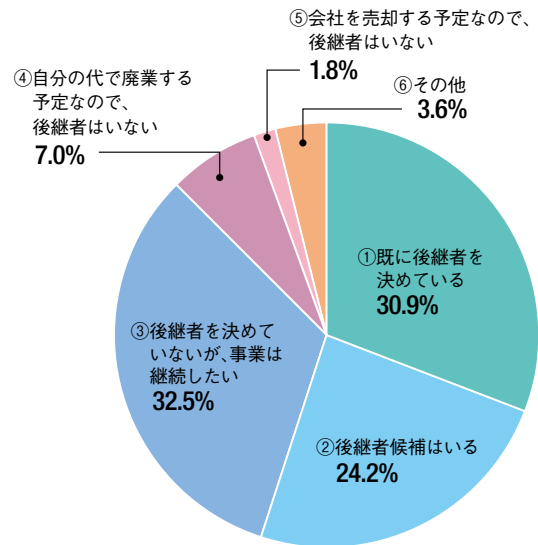


IV. 調査結果一覧

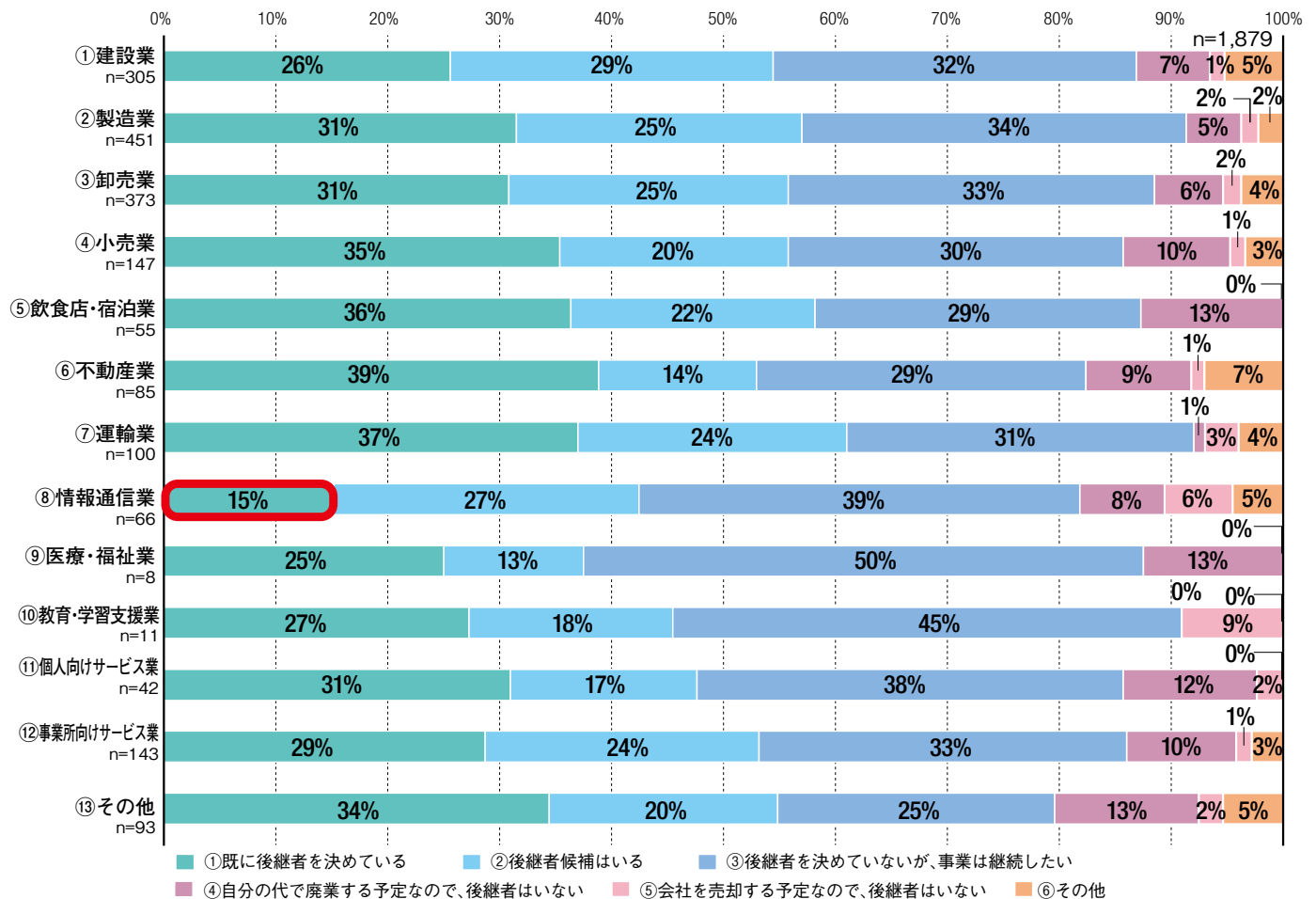
1. 後継者の状況（問14～問19関連）

■ <グラフIV-1-1>問14(後継者の決定状況)

	回答数	割合
①既に後継者を決めている	584	30.9%
②後継者候補はある	458	24.2%
③後継者を決めていないが、事業は継続したい	614	32.5%
④自分の代で廃業する予定なので、後継者はいない	133	7.0%
⑤会社を売却する予定なので、後継者はいない	34	1.8%
⑥その他	69	3.6%
n 数	1,892	100.0%
無回答	15	

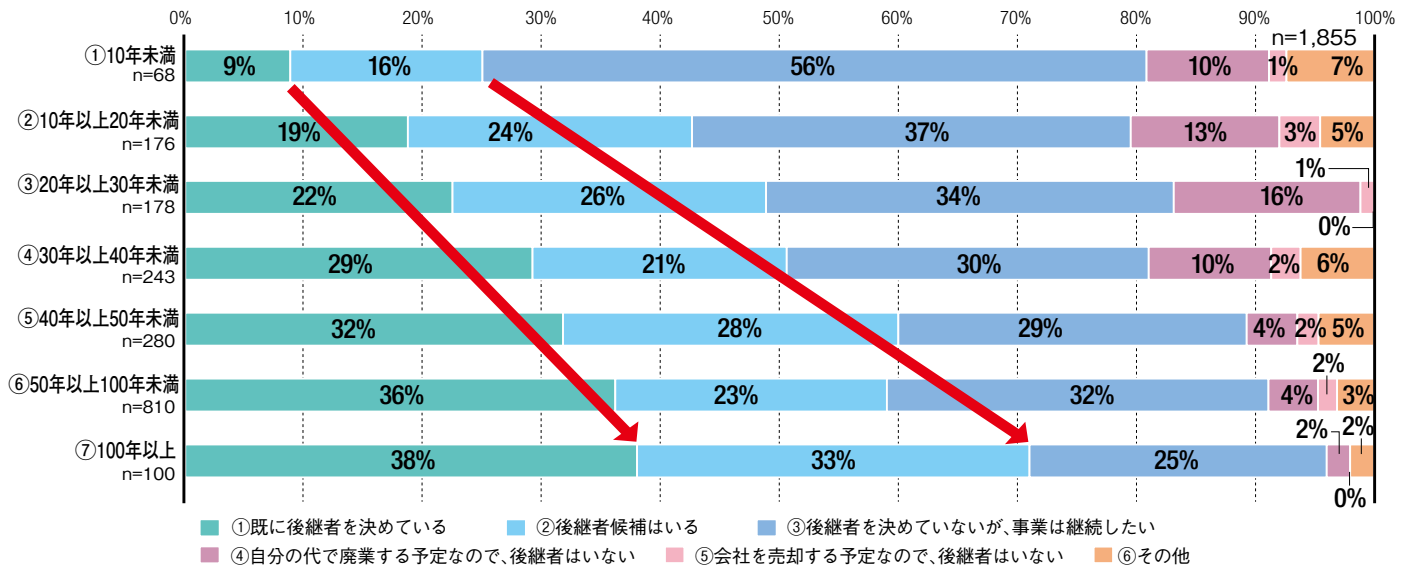


■ <グラフIV-1-2>問1(主な業種)×問14(後継者の決定状況)



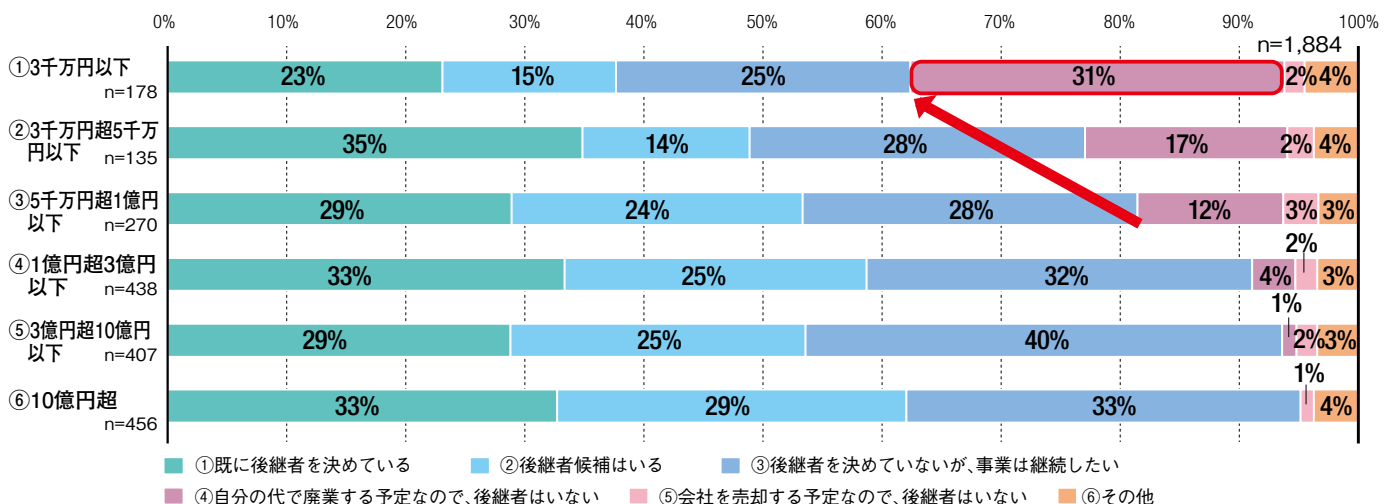
◎業種で大きな差異は見られないが、情報通信業は、「既に後継者を決めている」割合が低い。

■ <グラフⅣ-1-3>問2(業歴)×問14(後継者の決定状況)



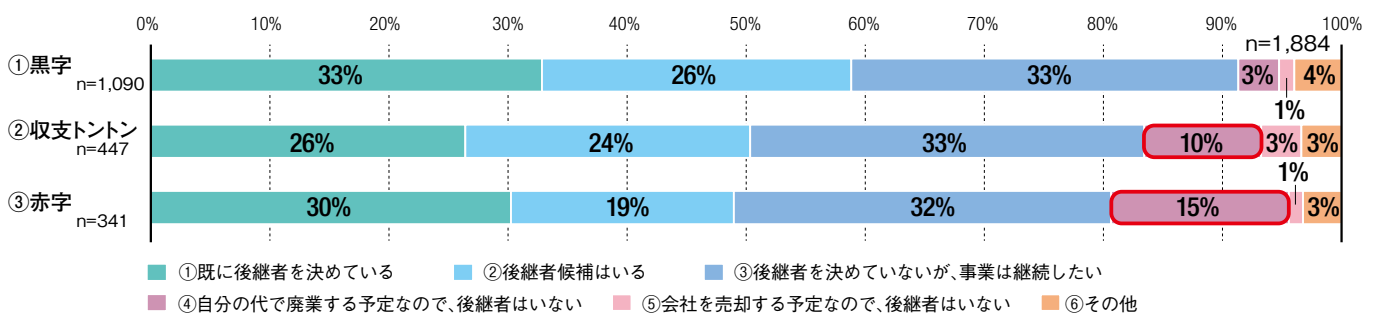
●業歴が長い企業ほど、「既に後継者を決めている」「後継者（候補）はいる」割合が高くなっており、また、「自分の代で廃業する予定」は少ない。

■ <グラフⅣ-1-4>問4(直近1年間の売上高)×問14(後継者の決定状況)



●売上規模が小さな企業ほど、自分の代で廃業する予定と回答する割合が高い。売上高3千万以下では約3割が廃業すると回答している。

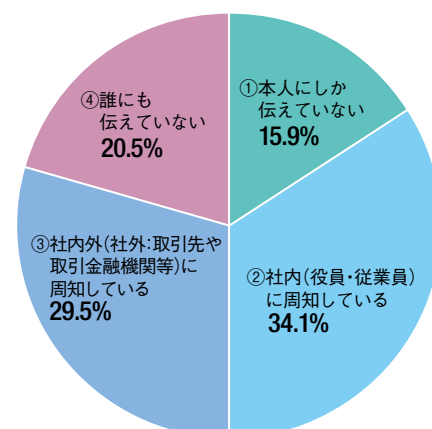
■ <グラフⅣ-1-5>問5(直近1年間の利益)×問14(後継者の決定状況)



●直近の収益状況で大きな差異はないが、黒字より収支トントン、赤字の方が「自分の代で廃業する」予定の企業が多い。

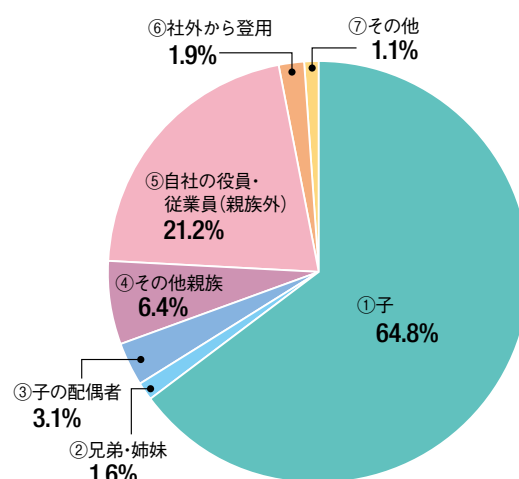
■ <グラフⅣ-1-6> 問15(後継者(候補)の社内外への周知状況)
条件:「問14①既に後継者を決めている、
②後継者候補はいる」

	回答数	割合
①本人にしか伝えていない	163	15.9%
②社内(役員・従業員)に周知している	350	34.1%
③社内外(社外:取引先や取引金融機関等)に周知している	303	29.5%
④誰にも伝えていない	210	20.5%
n 数	1,026	100.0%
無回答	16	



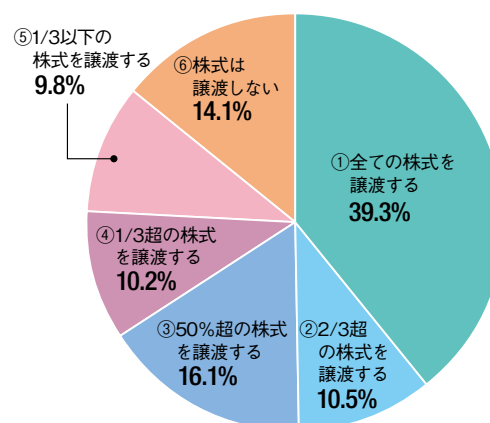
■ <グラフⅣ-1-7> 問16(後継者(候補)との関係(現経営者から見た後継者(候補)との関係))
条件:「問14①既に後継者を決めている、
②後継者候補はいる」

	回答数	割合
①子	663	64.8%
②兄弟・姉妹	16	1.6%
③子の配偶者	32	3.1%
④その他親族	65	6.4%
⑤自社の役員・従業員(親族外)	217	21.2%
⑥社外から登用	19	1.9%
⑦その他	11	1.1%
n 数	1,023	100.0%
無回答	19	

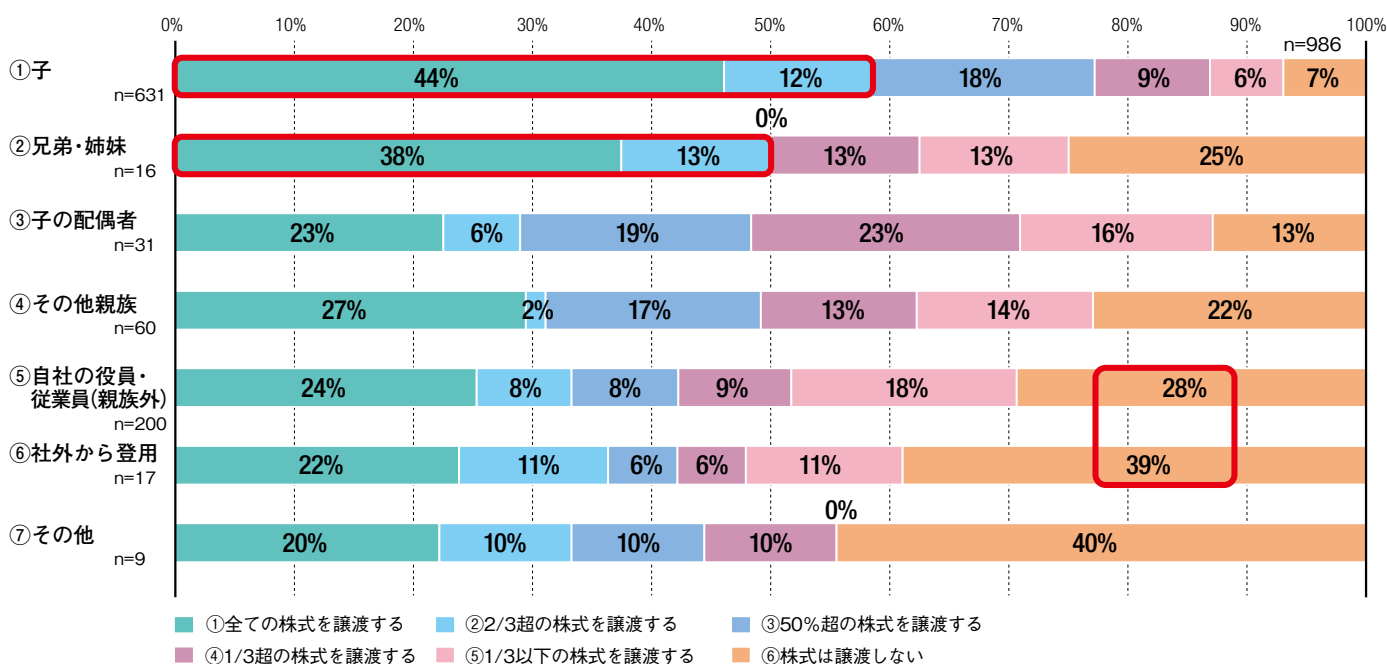


■ <グラフⅣ-1-8> 問17(後継者(候補)に自社株式の譲渡(売却含む)予定)
条件:「問14①既に後継者を決めている、
②後継者候補はいる」

	回答数	割合
①全ての株式を譲渡する	381	39.3%
②2/3超の株式を譲渡する	102	10.5%
③50%超の株式を譲渡する	156	16.1%
④1/3超の株式を譲渡する	99	10.2%
⑤1/3以下の株式を譲渡する	95	9.8%
⑥株式は譲渡しない	137	14.1%
n 数	970	100.0%
無回答	72	



■ <グラフⅣ-1-9>問16(後継者(候補)との関係)×問17(後継者への自社株式の譲渡(売却含む)予定)



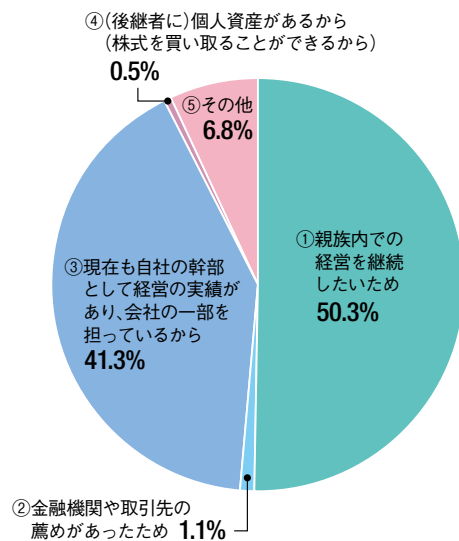
●子や兄弟・姉妹に承継する場合は、3分の2～全ての株式を譲渡する企業が半数を超える。

●親族外承継の場合、株式を譲渡しない企業が3～4割を占めている。

■ <グラフⅣ-1-10>問18(後継者(候補)を選んだ理由)

条件:「問14①既に後継者が決まっている、
②後継者候補はいる」

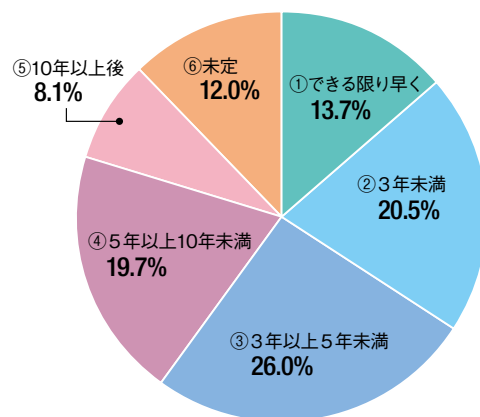
	回答数	割合
①親族内での経営を継続したいため	511	50.3%
②金融機関や取引先の薦めがあったため	11	1.1%
③現在も自社の幹部として経営の実績があり、会社の一部を担っているから	419	41.3%
④(後継者に)個人資産があるから(株式を買い取ることができるから)	5	0.5%
⑤その他	69	6.8%
n 数	1,015	100.0%
無回答	27	0



■ <グラフⅣ-1-11>問19(後継者(候補)への経営の承継完了予定)

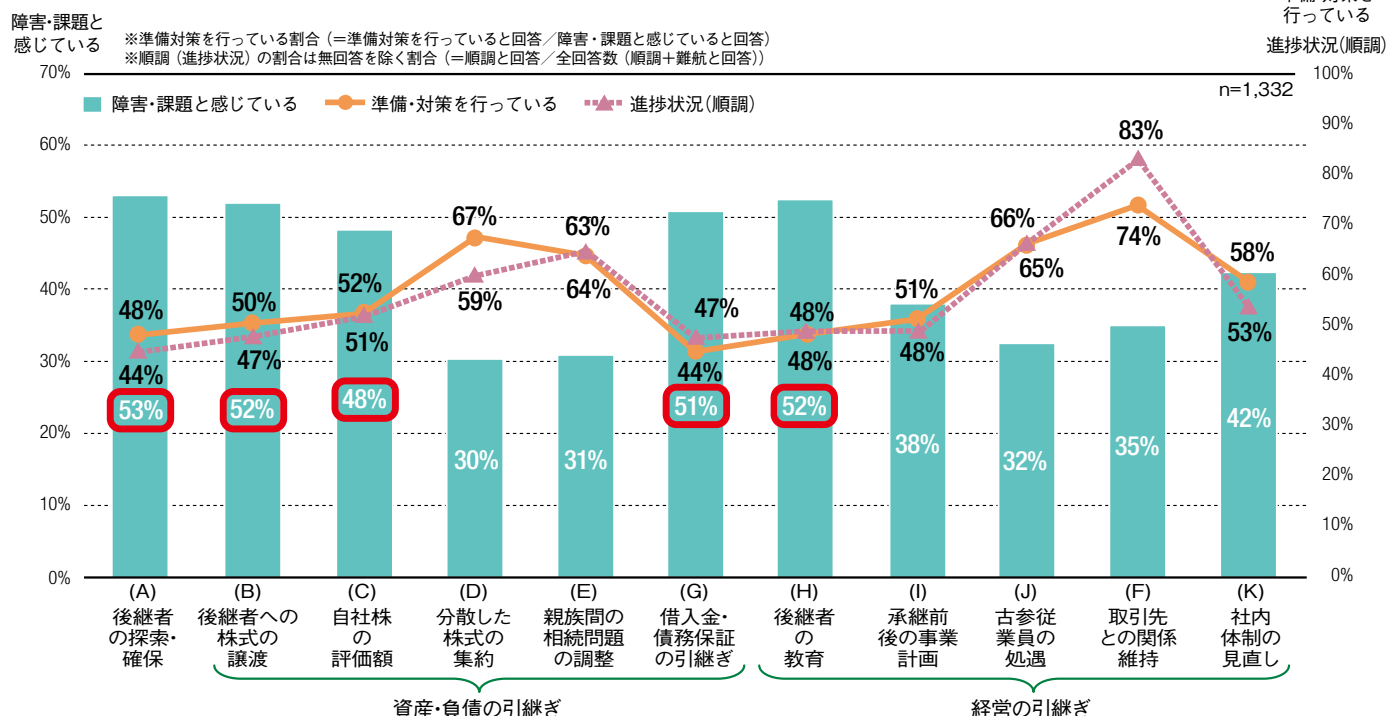
条件:「問14①既に後継者が決まっている、
②後継者候補はいる」

	回答数	割合
①できる限り早く	138	13.7%
②3年未満	207	20.5%
③3年以上5年未満	262	26.0%
④5年以上10年未満	199	19.7%
⑤10年以上後	82	8.1%
⑥未定	121	12.0%
n 数	1,009	100.0%
無回答	33	



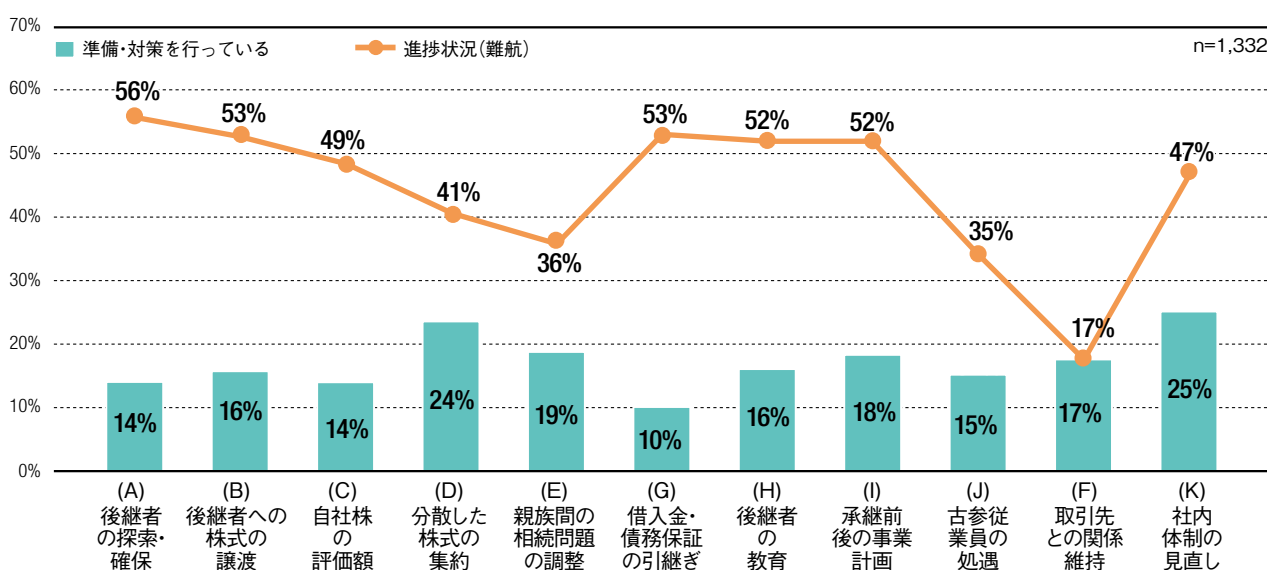
2. 事業承継を行うにあたっての障害・課題（問24～問30 関連）

■ <グラフⅣ-2-1> 問24(事業承継の障害・課題と感じている、準備・対策を行っている、進捗状況が順調)



- 「障害・課題と感じている」と回答した割合が高い順に、「(A)後継者の探索・確保」、「(H)後継者の教育」、「(B)後継者への株式の譲渡」、「(G)借入金・債務保証の引継ぎ」、「(C)自社株の評価額」であり、上位5項目はほとんど差がなく、事業承継を行うにあたって障害・課題と認識している割合が高い。
- 「準備・対策を行っている」と回答している割合が高い項目は、「障害・課題と感じている」割合が低く、進捗状況が順調な割合が高い傾向にある。比較的、事業承継の課題として取り組みやすい項目と考えられる。

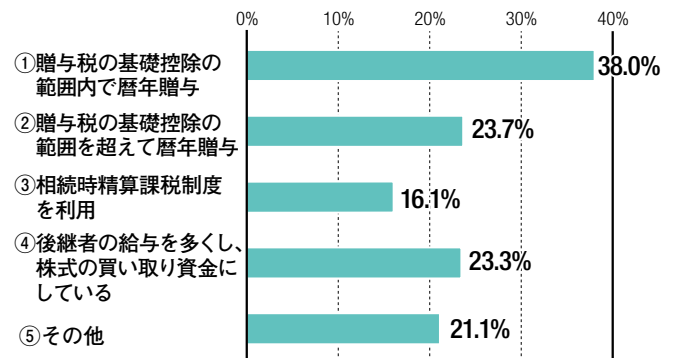
■ <グラフⅣ-2-2> 問24 事業承継対策の進捗状況が難航している企業の準備・対策状況



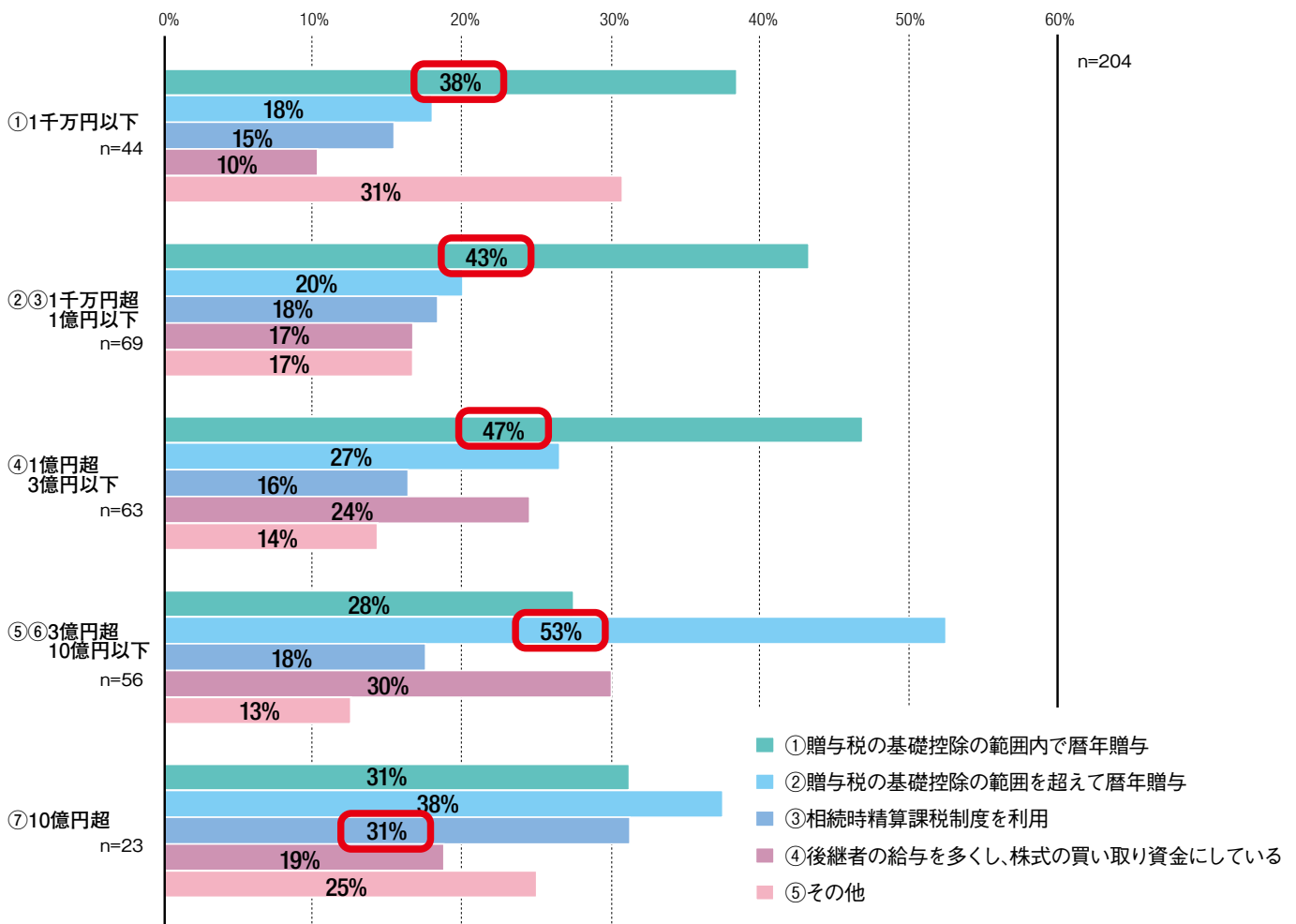
- 事業承継対策の進捗状況が「難航している」企業の多くが、準備・対策を行っていない。

■ <グラフⅣ-2-3>問25(後継者への株式譲渡における具体的な準備・対策状況)(複数回答)

	回答数	割合
①贈与税の基礎控除の範囲内で暦年贈与	106	38.0%
②贈与税の基礎控除の範囲を超えて暦年贈与	66	23.7%
③相続時精算課税制度を利用	45	16.1%
④後継者の給与を多くし、株式の買い取り資金にしている	65	23.3%
⑤その他	59	21.1%
n 数	279	
無回答	68	



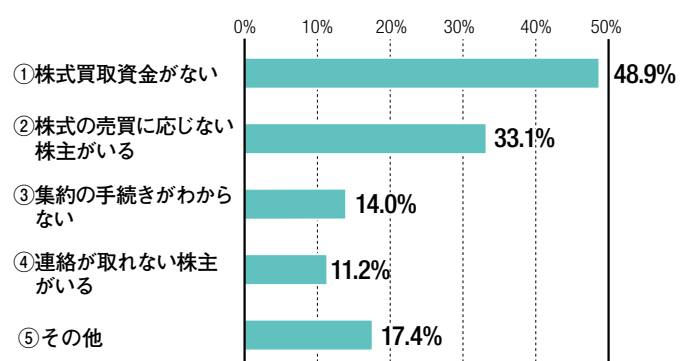
■ <グラフⅣ-2-4>問33(自社株式の評価額)×問25(後継者への株式譲渡における具体的な準備・対策状況)



- 自社株式の評価額が3億円以下では、贈与税の基礎控除の範囲内で暦年贈与をしている割合が高い。
- 自社株式の評価額が3億円を超えると、贈与税の基礎控除の範囲を超えて、贈与税を支払いながら暦年贈与をしている割合が高くなる。
- 自社株式の評価額が10億円を超えると、暦年贈与にくわえて、相続時精算課税制度やその他の対策を行っている割合が高くなる。

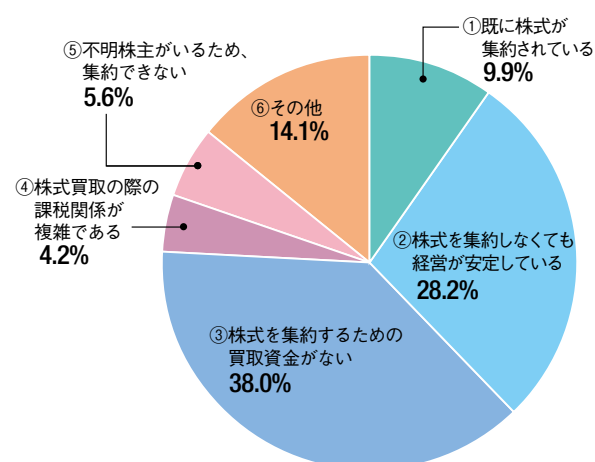
■ <グラフⅣ-2-5>問26(株式の集約における障害)(複数回答)

	回答数	割合
①株式買取資金がない	87	48.9%
②株式の売買に応じない株主がいる	59	33.1%
③集約の手続きがわからない	25	14.0%
④連絡が取れない株主がいる	20	11.2%
⑤その他	31	17.4%
n 数	178	
無回答	222	



■ <グラフⅣ-2-6>問27(株式の集約を行わない最も大きな理由)

	回答数	割合
①既に株式が集約されている	7	9.9%
②株式を集約しなくても経営が安定している	20	28.2%
③株式を集約するための買取資金がない	27	38.0%
④株式買取の際の課税関係が複雑である	3	4.2%
⑤不明株主がいるため、集約できない	4	5.6%
⑥その他	10	14.1%
n 数	71	100.0%
無回答	71	

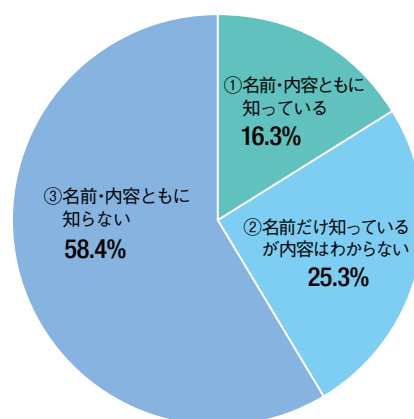


■ 問28(社内体制の見直しの具体的な例)

- 人材確保・教育：人材育成、若手人材の採用と教育、信頼できる社員の確保・育成、幹部社員の育成、人手不足の解消、中間管理職の育成
- 経営層の若返り：役員の若返り、右腕人材の育成
- 営業体制の教化：営業部門の再編、営業態勢の強化、取引先との関係強化
- 管理体制の強化：明確な組織化、人事制度・経理部門・管理部門の強化、権限と責任の分散
- 規定の見直し：就業規則の見直し、給与体制の見直し、退職金制度の整備

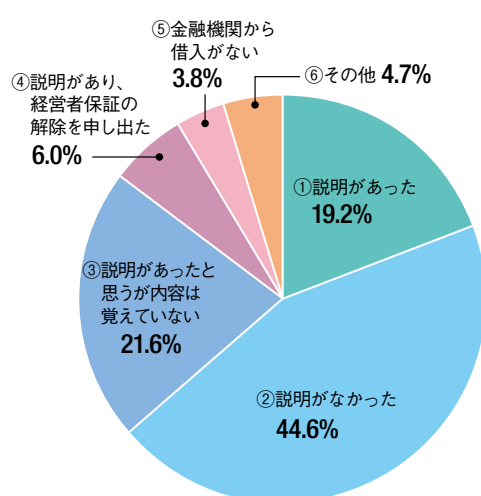
■ <グラフⅣ-2-7>問29(経営者保証ガイドラインの認知度)

	回答数	割合
①名前・内容ともに知っている	222	16.3%
②名前だけ知っているが内容はわからない	344	25.3%
③名前・内容ともに知らない	796	58.4%
n 数	1,362	100.0%
無回答	545	



■ <グラフⅣ-2-8>問30(経営者保証ガイドラインの主たる金融機関からの説明状況)

	回答数	割合
①説明があった	106	19.2%
②説明がなかった	246	44.6%
③説明があったと思うが内容は覚えていない	119	21.6%
④説明があり、経営者保証の解除を申し出た	33	6.0%
⑤金融機関から借入がない	21	3.8%
⑥その他	26	4.7%
n 数	551	100.0%
無回答	15	



参考：経営者保証ガイドラインとは

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の際の「中小企業・経営者・金融機関共通の自主的なルール」として平成25年（2013 年）12月に策定・公表されたガイドライン。

平成26年（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

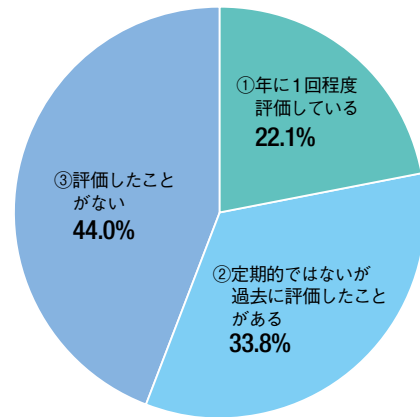
【中小企業に求められる経営状況】

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、法人と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。	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。

3. 取引相場のない株式の評価、相続税負担（問31～問35）

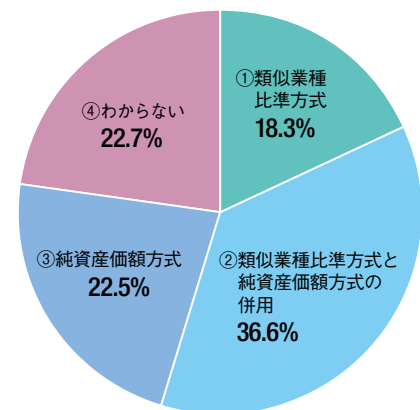
■ <グラフⅣ-3-1> 問31(自社の株価評価(相続税評価額)を行っているか)

	回答数	割合
①年に1回程度評価している	376	22.1%
②定期的ではないが過去に評価したことがある	575	33.8%
③評価したことがない	748	44.0%
n 数	1,699	100.0%
無回答	208	



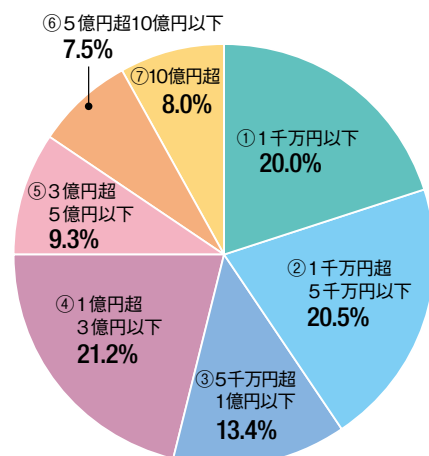
■ <グラフⅣ-3-2> 問32(自社株式の評価方法)
条件:「問31①年に1回程度評価している、
②定期的ではないが過去に評価したことがある」

	回答数	割合
①類似業種比準方式	171	18.3%
②類似業種比準方式と純資産価額方式の併用	342	36.6%
③純資産価額方式	210	22.5%
④わからない	212	22.7%
n 数	935	100.0%
無回答	16	



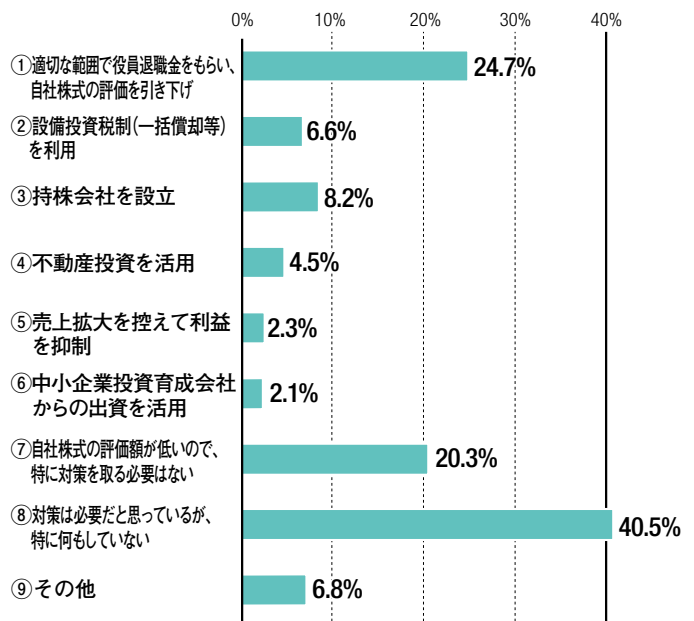
■ <グラフⅣ-3-3> 問33(自社株式の評価額)
条件:「問31①年に1回程度評価している、
②定期的ではないが過去に評価したことがある」

	回答数	割合
①1千万円以下	173	20.0%
②1千万円超5千万円以下	177	20.5%
③5千万円超1億円以下	116	13.4%
④1億円超3億円以下	183	21.2%
⑤3億円超5億円以下	80	9.3%
⑥5億円超10億円以下	65	7.5%
⑦10億円超	69	8.0%
n 数	863	100.0%
無回答	88	

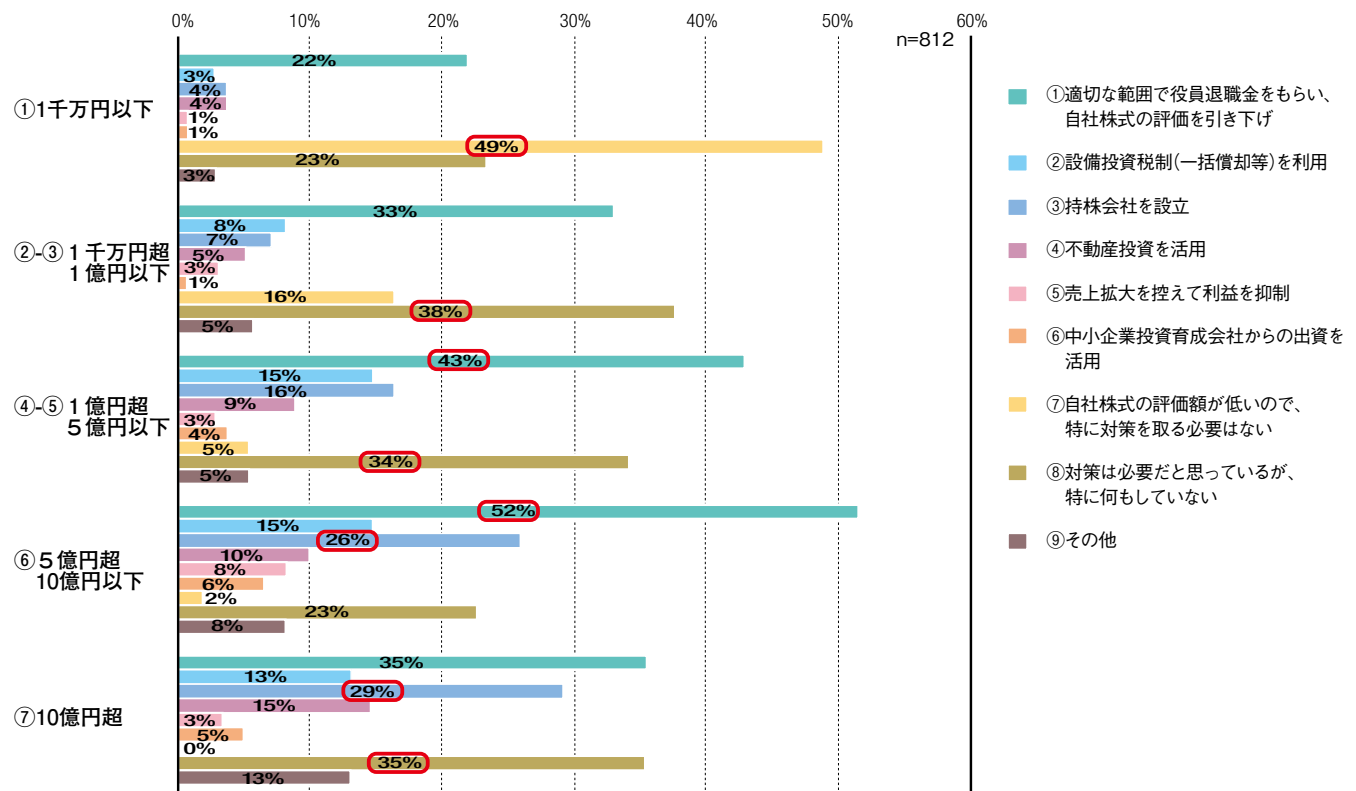


■ <グラフⅣ-3-4>問34(A)(自社株式の引き下げ方法)
(上位3項目まで複数回答可)

	回答数	割合
①適切な範囲で役員退職金をもらい、 自社株式の評価を引き下げ	361	24.7%
②設備投資税制(一括償却等)を利用	96	6.6%
③持株会社を設立	119	8.2%
④不動産投資を活用	65	4.5%
⑤売上拡大を控えて利益を抑制	34	2.3%
⑥中小企業投資育成会社からの出資 を活用	31	2.1%
⑦自社株式の評価額が低いので、 特に対策を取る必要はない	297	20.3%
⑧対策は必要だと思っているが、 特に何もしていない	591	40.5%
⑨その他	99	6.8%
n 数	1,460	
無回答	447	



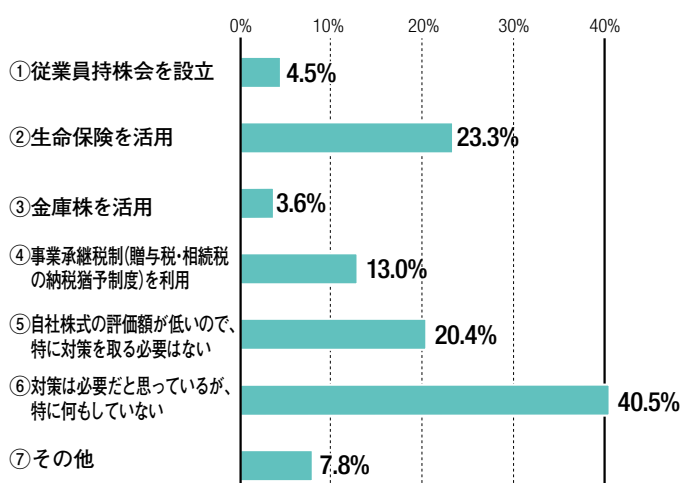
■ <グラフⅣ-3-5>問33(自社株式の評価額)×問34(A)(自社株式の引き下げ方法)(上位3項目まで複数回答可)



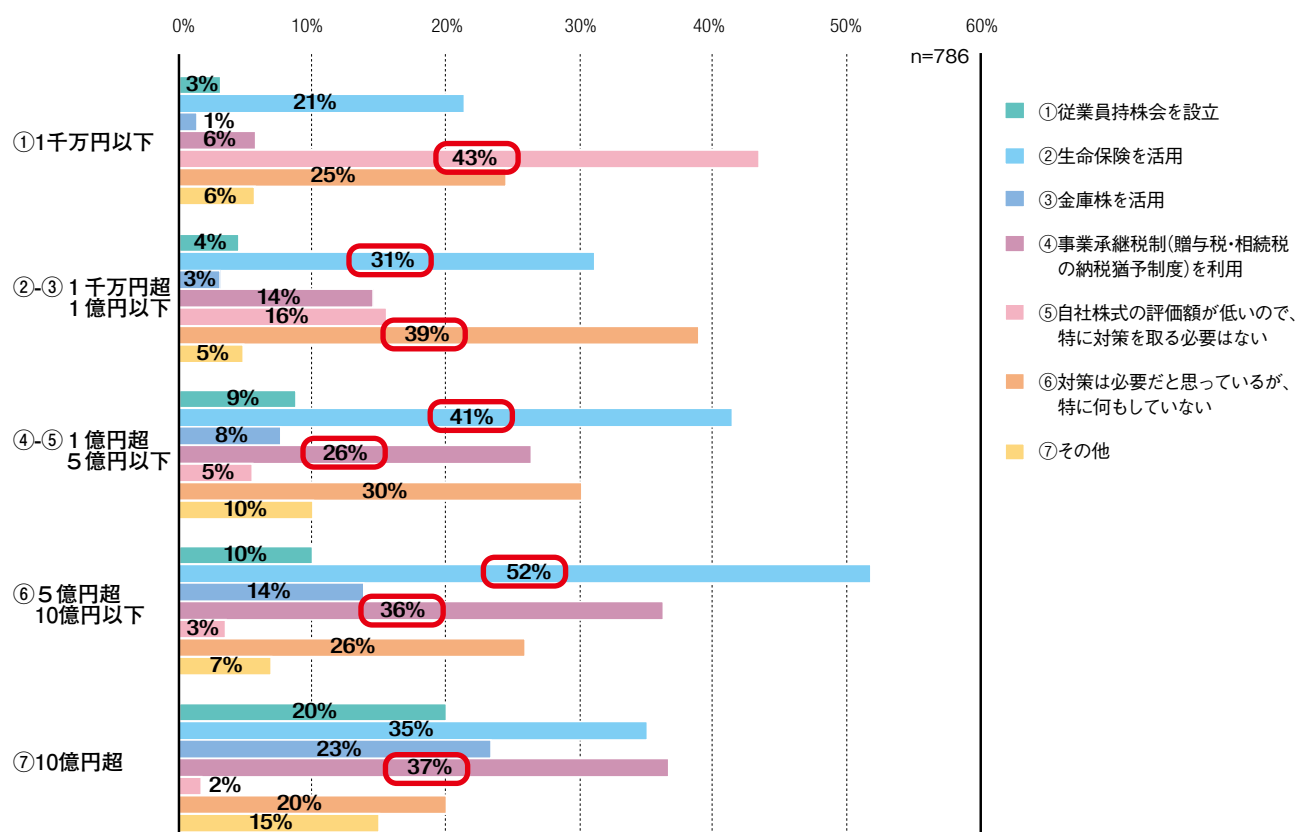
- 自社株式の評価額1千万円以下の場合、特に対策は必要ないとの回答が多く、1千万円超1億円以下になると対策は必要だが何もしていないと回答する割合が高くなる。
- 自社株式の評価額1億円超5億円以下の場合、役員退職金の活用の割合が高くなるとともに、必要だが何もしていないと回答する割合が高くなる。
- 自社株式の評価額5億円超10億円以下の場合、役員退職金の活用に加えて、持株会社の設立の割合が高くなる。
- 自社株式の評価額10億円超では、役員退職金の活用や持株会社の設立の一方で、対策は必要だが特に何もしていないと回答する割合が高い。

■ <グラフⅣ-3-6>問34(B)(納税資金(相続税・贈与税)の確保方法)(上位3項目まで複数回答可)

	回答数	割合
①従業員持株会を設立	63	4.5%
②生命保険を活用	328	23.3%
③金庫株を活用	51	3.6%
④事業承継税制(贈与税・相続税の納税猶予制度)を利用	183	13.0%
⑤自社株式の評価額が低いので、特に対策を取る必要はない	287	20.4%
⑥対策は必要だと思っているが、特に何もしていない	570	40.5%
⑦その他	110	7.8%
n 数	1,409	
無回答	498	



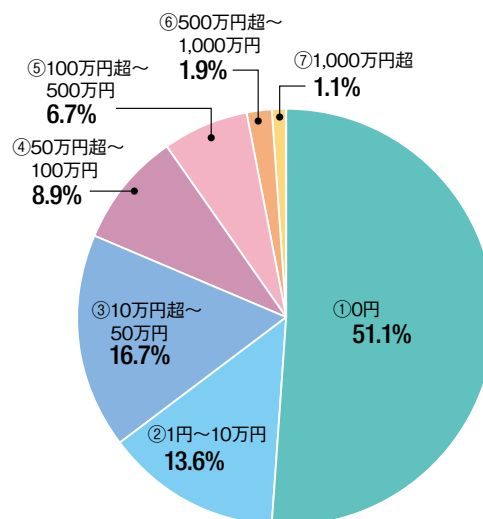
■ <グラフⅣ-3-7>問33(自社株式の評価額)×問34(B)(納税資金の確保方法)(上位3項目まで複数回答可)



- 自社株式の評価額が1千万円以下の場合、特に対策は必要ないとの回答が多く、1千万円超1億円以下になると対策は必要だと思っているが特に何もしていないと回答する割合が高い。
- 自社株式の評価額が1～10億円の場合、生命保険の活用、事業承継税制の利用の割合が高い。
- 自社株式の評価額が5億円を超えると、金庫株を活用した評価額の引下げの割合が増える。
- 自社株式の評価額が10億円超の企業では、事業承継税制の利用の割合が最も高い。

■ <グラフⅣ-3-8>問35(自社株式の評価額の引き下げの取り組みで専門家に支払った費用)

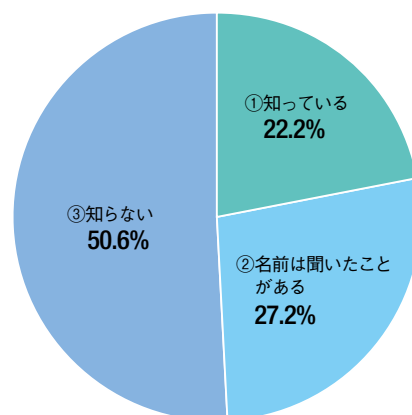
	回答数	割合
① 0 円	184	51.1%
② 1 円～ 10 万円	49	13.6%
③ 10 万円超～ 50 万円	60	16.7%
④ 50 万円超～ 100 万円	32	8.9%
⑤ 100 万円超～ 500 万円	24	6.7%
⑥ 500 万円超～ 1,000 万円	7	1.9%
⑦ 1,000 万円超	4	1.1%
n 数	360	100.0%
無回答	1,100	



4. 事業承継税制（問36～問40）

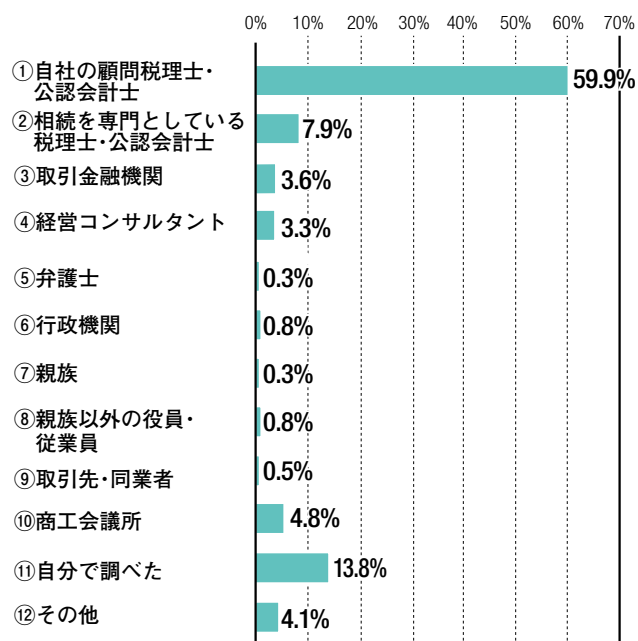
■ <グラフⅣ-4-1>問36(事業承継税制の認知度)

	回答数	割合
① 知っている	397	22.2%
② 名前は聞いたことがある	487	27.2%
③ 知らない	906	50.6%
n 数	1,790	100.0%
無回答	117	



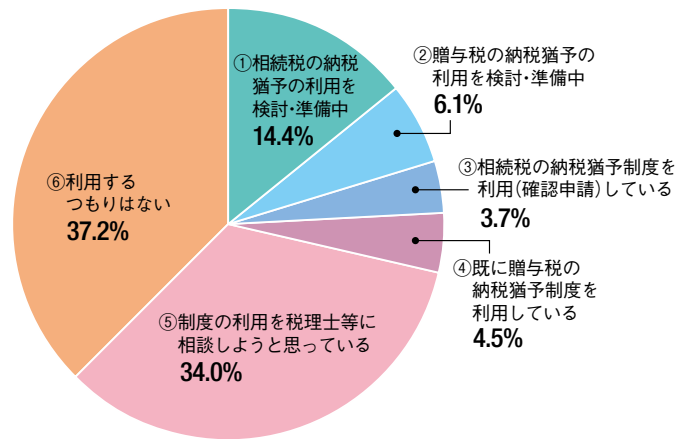
■ <グラフⅣ-4-2>問37(事業承継税制を誰から情報提供を受けたか)
条件:「問36①知っている」

	回答数	割合
① 自社の顧問税理士・公認会計士	235	59.9%
② 相続を専門としている税理士・公認会計士	31	7.9%
③ 取引金融機関	14	3.6%
④ 経営コンサルタント	13	3.3%
⑤ 弁護士	1	0.3%
⑥ 行政機関	3	0.8%
⑦ 親族	1	0.3%
⑧ 親族以外の役員・従業員	3	0.8%
⑨ 取引先・同業者	2	0.5%
⑩ 商工会議所	19	4.8%
⑪ 自分で調べた	54	13.8%
⑫ その他	16	4.1%
n 数	392	100.0%
無回答	5	



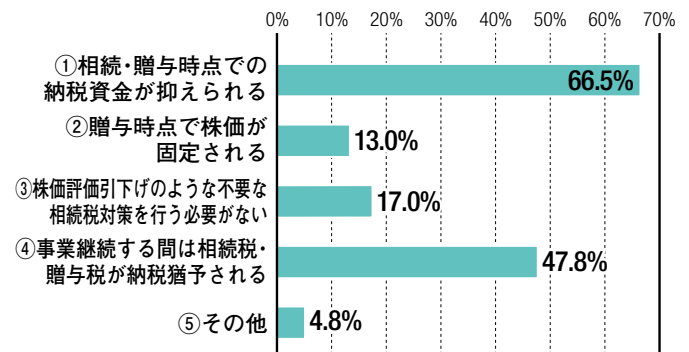
■ <グラフⅣ-4-3> 問38(事業承継税制を利用するつもりはあるか)
条件:「問36①知っている」

	回答数	割合
①相続税の納税猶予の利用を検討・準備中	54	14.4%
②贈与税の納税猶予の利用を検討・準備中	23	6.1%
③相続税の納税猶予制度を利用(確認申請)している	14	3.7%
④既に贈与税の納税猶予制度を利用している	17	4.5%
⑤制度の利用を税理士等に相談しようと思っている	128	34.0%
⑥利用するつもりはない	140	37.2%
n 数	376	100.0%
無回答	21	



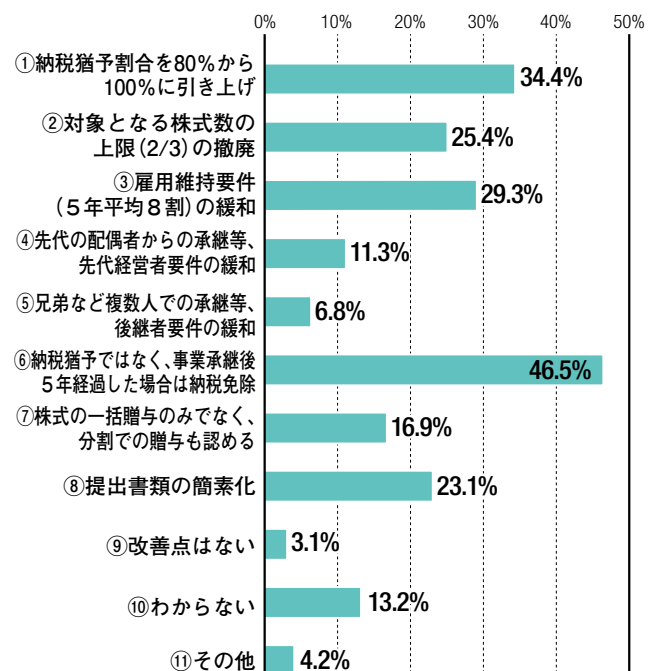
■ <グラフⅣ-4-4> 問39(事業承継税制のメリットと感ずる点)
(複数回答可)
条件:「問38①～⑤(制度を既に利用、あるいは利用を検討している企業)」

	回答数	割合
①相続・贈与時点での納税資金が抑えられる	153	66.5%
②贈与時点で株価が固定される	30	13.0%
③株価評価引下げのような不要な相続税対策を行う必要がない	39	17.0%
④事業継続する間は相続税・贈与税が納税猶予される	110	47.8%
⑤その他	11	4.8%
n 数	230	
無回答	6	



■ <グラフⅣ-4-5> 問40(事業承継税制の改善点)(上位3項目まで複数回答可)
条件:「問36①知っている」

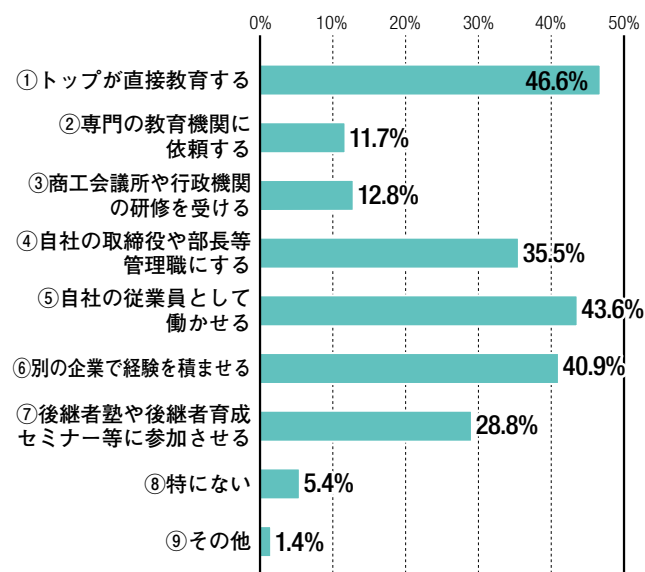
	回答数	割合
①納税猶予割合を80%から100%に引き上げ	122	34.4%
②対象となる株式数の上限(2/3)の撤廃	90	25.4%
③雇用維持要件(5年平均8割)の緩和	104	29.3%
④先代の配偶者からの承継等、先代経営者要件の緩和	40	11.3%
⑤兄弟など複数人での承継等、後継者要件の緩和	24	6.8%
⑥納税猶予ではなく、事業承継後5年経過した場合は納税免除	165	46.5%
⑦株式の一括贈与のみでなく、分割での贈与も認める	60	16.9%
⑧提出書類の簡素化	82	23.1%
⑨改善点はない	11	3.1%
⑩わからない	47	13.2%
⑪その他	15	4.2%
n 数	355	
無回答	42	



5. 後継者の育成方法（問41～問46）※2代目以降の経営者限定 （条件：問11②③④）

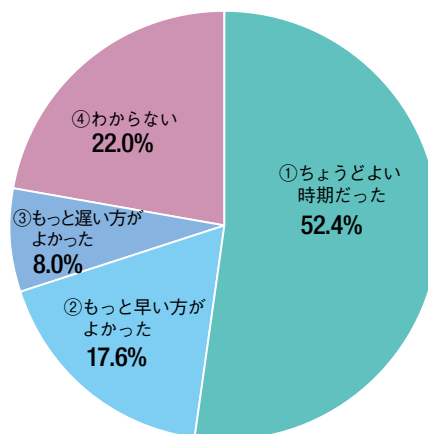
■ <グラフIV-5-1>問41(効果的な後継者教育)
(上位3項目まで複数回答可)

	回答数	割合
①トップが直接教育する	457	46.6%
②専門の教育機関に依頼する	115	11.7%
③商工会議所や行政機関の研修を受ける	126	12.8%
④自社の取締役や部長等管理職にする	348	35.5%
⑤自社の従業員として働かせる	428	43.6%
⑥別の企業で経験を積ませる	401	40.9%
⑦後継者塾や後継者育成セミナー等に参加させる	283	28.8%
⑧特にない	53	5.4%
⑨その他	14	1.4%
n 数	981	
無回答	200	



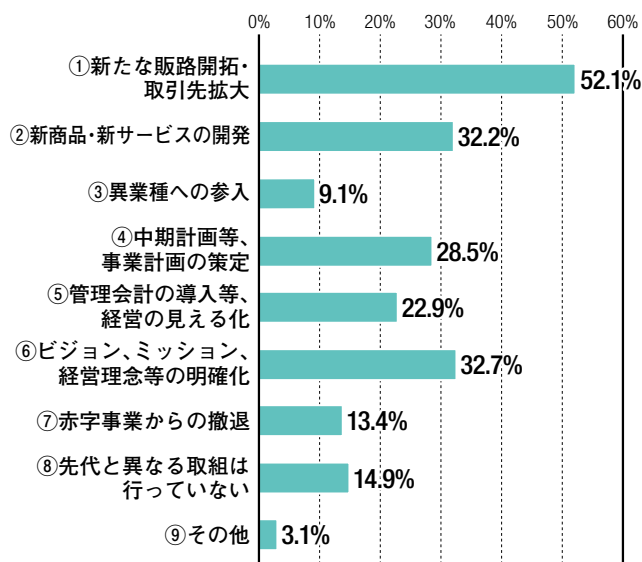
■ <グラフIV-5-2>問42(事業承継のタイミングの評価)

	回答数	割合
①ちょうどよい時期だった	510	52.4%
②もっと早い方がよかった	171	17.6%
③もっと遅い方がよかった	78	8.0%
④わからない	214	22.0%
n 数	973	100.0%
無回答	208	



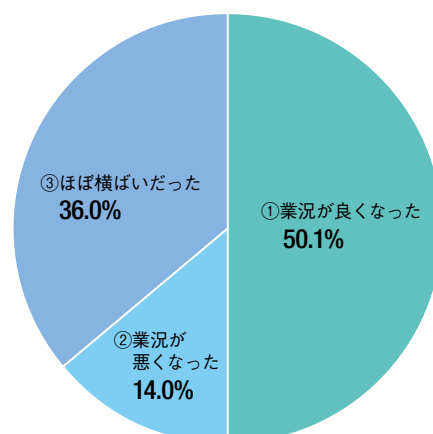
■ <グラフIV-5-3>問43(事業承継後に新たに取り組んだ内容)
(上位3項目まで複数回答可)

	回答数	割合
①新たな販路開拓・取引先拡大	500	52.1%
②新商品・新サービスの開発	309	32.2%
③異業種への参入	87	9.1%
④中期計画等、事業計画の策定	274	28.5%
⑤管理会計の導入等、経営の見える化	220	22.9%
⑥ビジョン、ミッション、経営理念等の明確化	314	32.7%
⑦赤字事業からの撤退	129	13.4%
⑧先代と異なる取組は行っていない	143	14.9%
⑨その他	30	3.1%
n 数	960	
無回答	221	

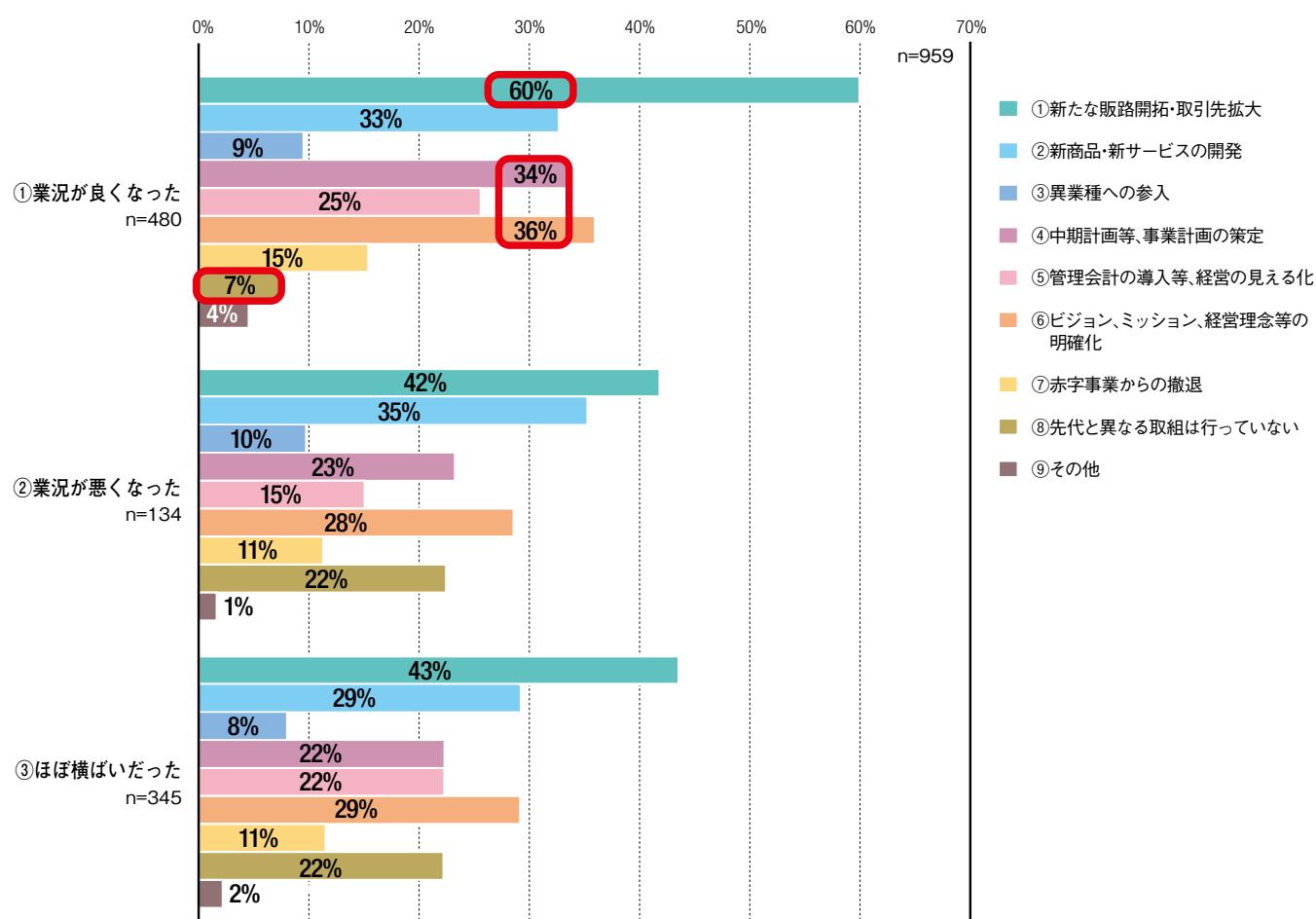


■ <グラフⅣ-5-4>問44(事業承継後の業況)

	回答数	割合
①業況が良くなった	480	50.1%
②業況が悪くなった	134	14.0%
③ほぼ横ばいだった	345	36.0%
n 数	959	100.0%
無回答	222	



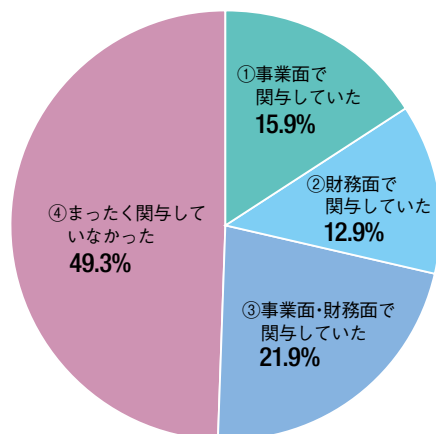
■ <グラフⅣ-5-5>問44(事業承継後の業況)×問43(事業承継後に新たに取り組んだ内容)(上位3項目まで複数回答可)



●事業承継後「業況が良くなった」企業は、「新たな販路開拓・取引先拡大」に取り組んだ企業が最も多く、「中期計画等、事業計画の策定」「ビジョン・ミッション・経営理念等の明確化」等の社内体制の整備に取り組んでいる。逆に「先代と異なる取組は行っていない」企業は非常に少ない。

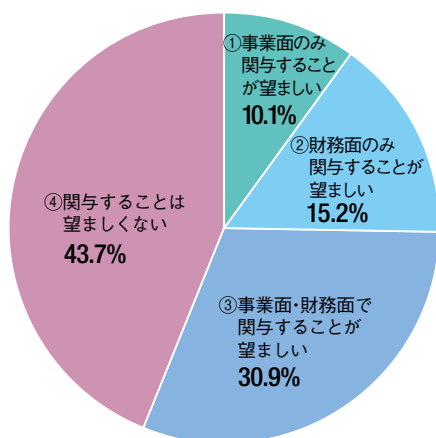
■ <グラフⅣ-5-6> 問45(事業承継後の先代経営者の関与)

	回答数	割合
①事業面で関与していた	155	15.9%
②財務面で関与していた	126	12.9%
③事業面・財務面で関与していた	213	21.9%
④まったく関与していなかった	480	49.3%
n 数	974	100.0%
無回答	207	



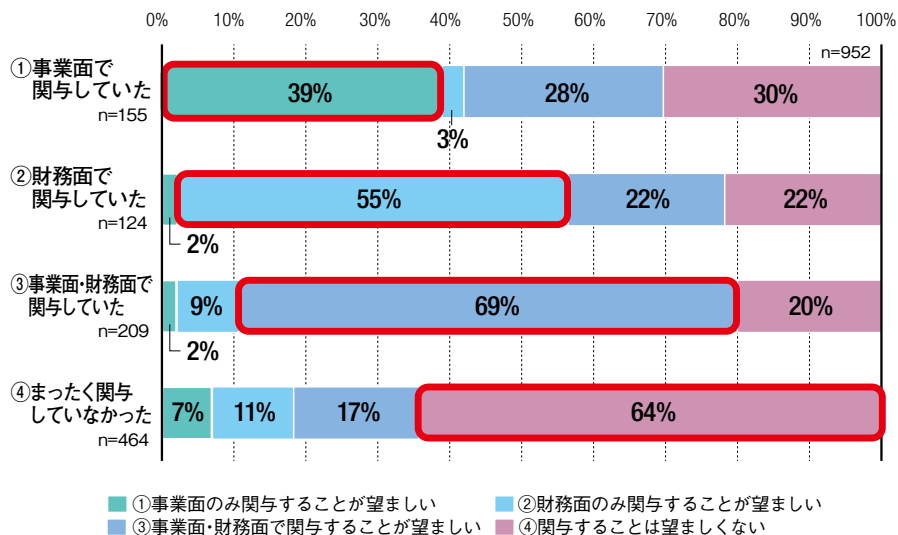
■ <グラフⅣ-5-7> 問46(先代経営者の関与についてどのように思うか)

	回答数	割合
①事業面のみ関与することが望ましい	97	10.1%
②財務面のみ関与することが望ましい	146	15.2%
③事業面・財務面で関与することが望ましい	296	30.9%
④関与することは望ましくない	419	43.7%
n 数	958	100.0%
無回答	223	



■ <グラフⅣ-5-8> 問45(事業承継後の先代経営者の関与)×問46(先代経営者の関与についてどのように思うか)

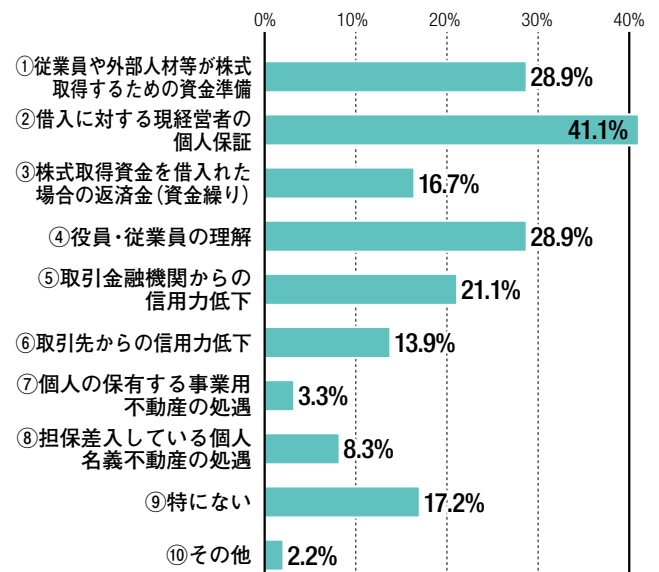
● 自らが事業承継の際に先代経営者が関与した内容と、同様の内容が望ましいとの回答が最も多い。



6 従業員承継（問47～問48）※従業員承継を検討している企業に限定 （条件：問16⑤）

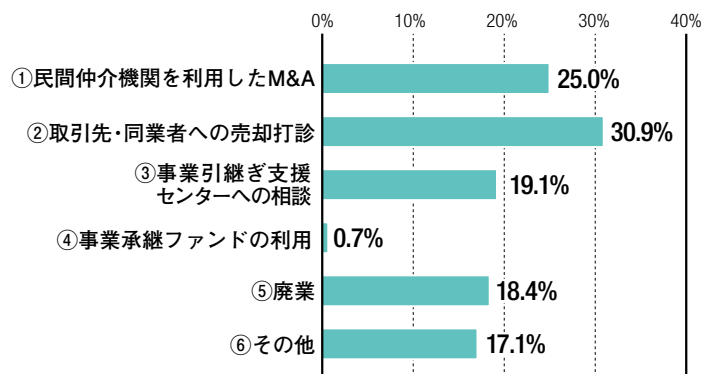
■ <グラフⅣ-6-1>問47(従業員承継の課題)
(上位3項目まで複数回答可)

	回答数	割合
①従業員や外部人材等が株式取得するための資金準備	52	28.9%
②借入に対する現経営者の個人保証	74	41.1%
③株式取得資金を借入れた場合の返済金(資金繰り)	30	16.7%
④役員・従業員の理解	52	28.9%
⑤取引金融機関からの信用力低下	38	21.1%
⑥取引先からの信用力低下	25	13.9%
⑦個人の保有する事業用不動産の処遇	6	3.3%
⑧担保差入している個人名義不動産の処遇	15	8.3%
⑨特にない	31	17.2%
⑩その他	4	2.2%
n 数	180	
無回答	37	



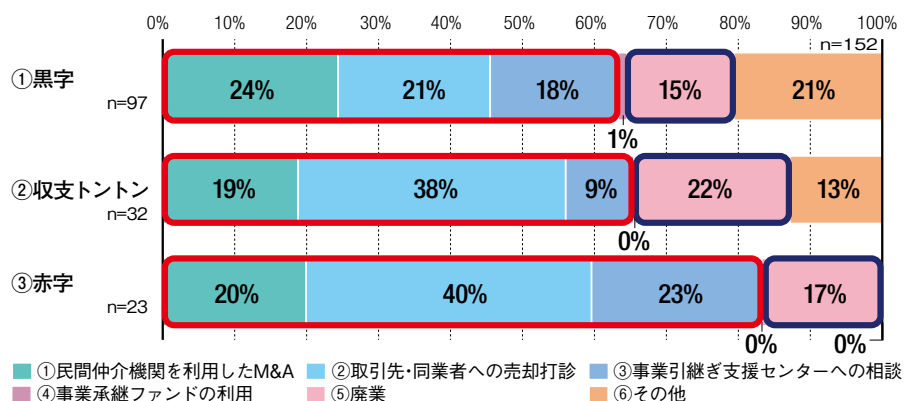
■ <グラフⅣ-6-2>問48(従業員承継できなかった場合に、次に検討すること)(複数回答可)

	回答数	割合
①民間仲介機関を利用した M&A	38	25.0%
②取引先・同業者への売却打診	47	30.9%
③事業引継ぎ支援センターへの相談	29	19.1%
④事業承継ファンドの利用	1	0.7%
⑤廃業	28	18.4%
⑥その他	26	17.1%
n 数	152	
無回答	65	



■ <グラフⅣ-6-3>問5(直近1年間の収益)×問48(従業員承継できなかった場合に、次に検討すること)

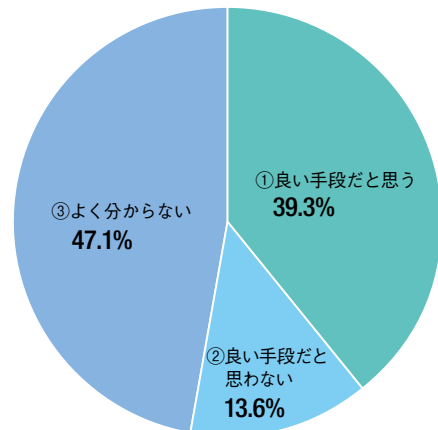
●従業員承継ができなかった場合に、M&Aを検討する、廃業をすると回答した割合は、収益状況で大きな差異はない。



7. M&A（問49～問52）

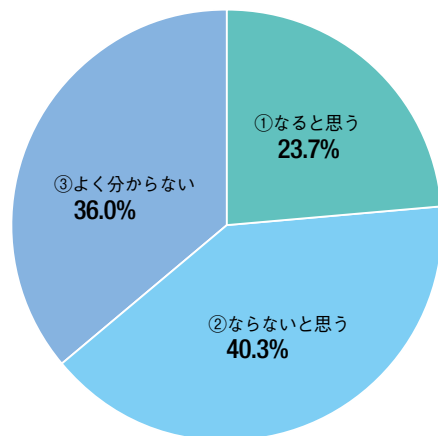
■ <グラフⅣ-7-1>問49(M&Aに対するイメージ)

	回答数	割合
①良い手段だと思う	640	39.3%
②良い手段だと思わない	221	13.6%
③よく分からない	768	47.1%
n 数	1,629	100.0%
無回答	278	



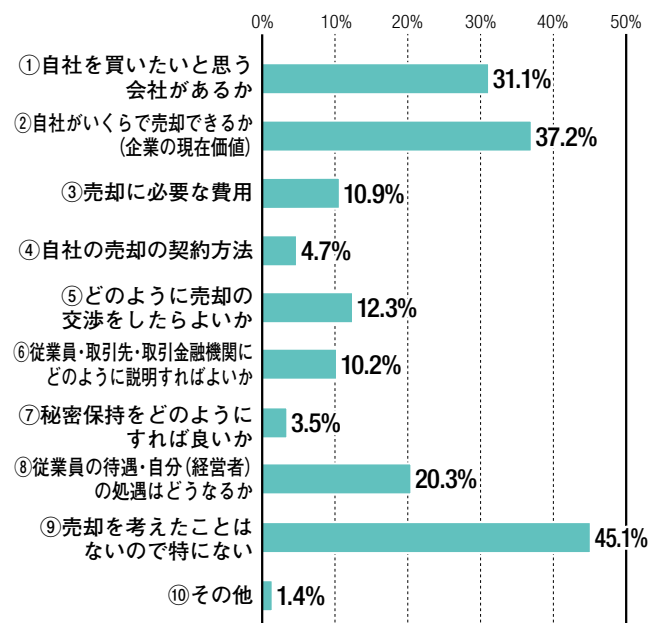
■ <グラフⅣ-7-2>問50(自社がM&Aの対象となるかどうか)

	回答数	割合
①なと思う	389	23.7%
②ならないと思う	660	40.3%
③よく分からない	589	36.0%
n 数	1,638	100.0%
無回答	269	



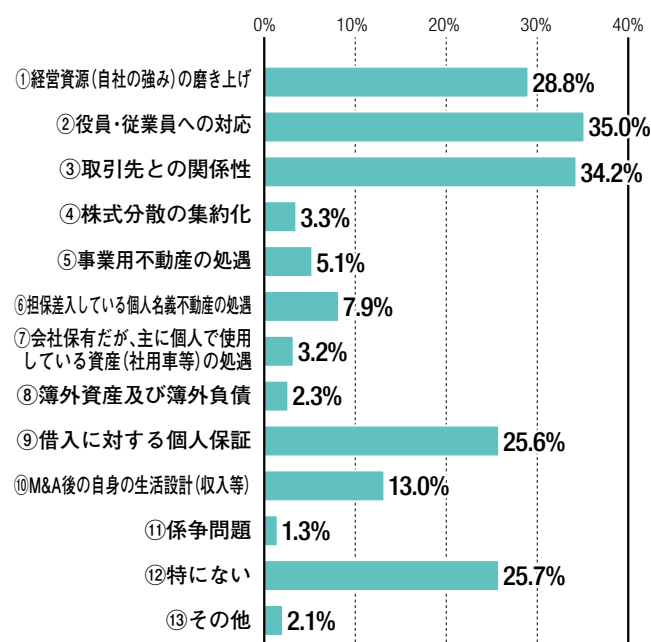
■ <グラフⅣ-7-3>問51(自社を売却する際に、特に知りたいこと)
(上位3項目まで複数回答可)

	回答数	割合
①自社を買いたいと思う会社があるか	482	31.1%
②自社がいくらで売却できるか (企業の現在価値)	576	37.2%
③売却に必要な費用	168	10.9%
④自社の売却の契約方法	72	4.7%
⑤どのように売却の交渉をしたらよいか	191	12.3%
⑥従業員・取引先・取引金融機関 にどのように説明すればよいか	158	10.2%
⑦秘密保持をどのようにすれば良いか	54	3.5%
⑧従業員の待遇・自分(経営者)の処 遇はどうなるか	314	20.3%
⑨売却を考えたことはないので特 にない	698	45.1%
⑩その他	22	1.4%
n 数	1,548	
無回答	359	

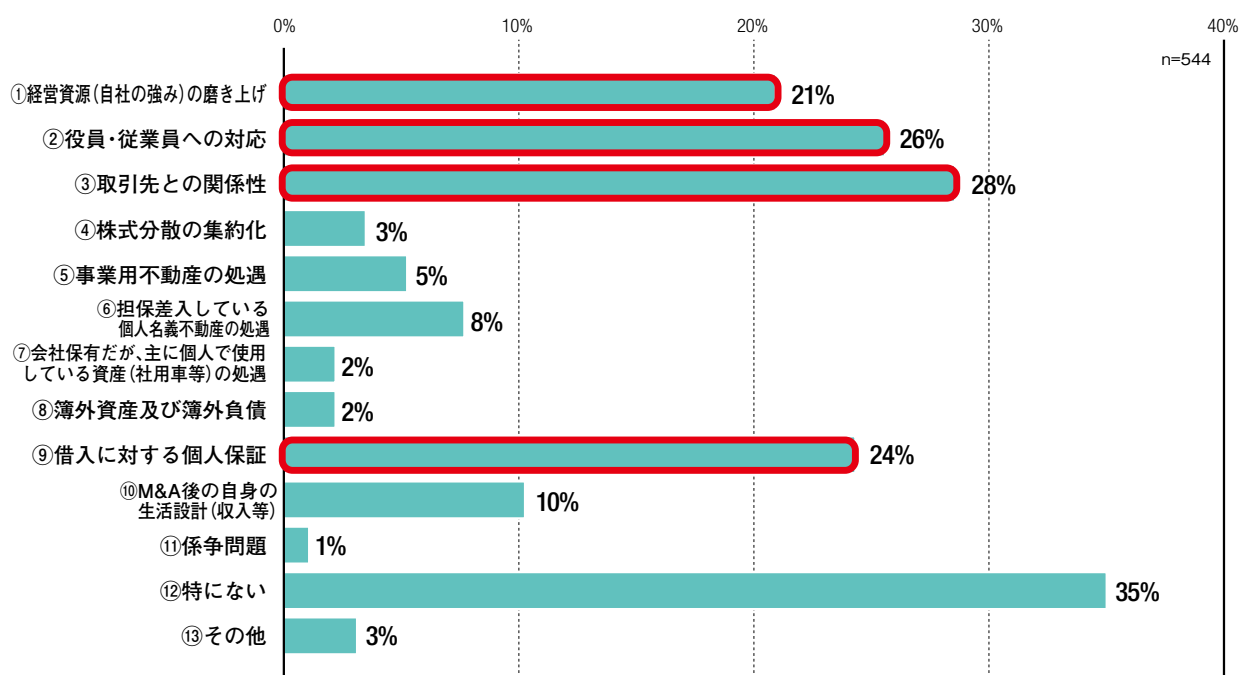


■ <グラフⅣ-7-4>問52(自社を売却する場合に、特に課題と思われること)(上位3項目まで複数回答可)

	回答数	割合
①経営資源(自社の強み)の磨き上げ	407	28.8%
②役員・従業員への対応	494	35.0%
③取引先との関係性	483	34.2%
④株式分散の集約化	47	3.3%
⑤事業用不動産の処遇	72	5.1%
⑥担保差入している個人名義不動産の処遇	112	7.9%
⑦会社保有だが、主に個人で使用している資産(社用車等)の処遇	45	3.2%
⑧簿外資産及び簿外負債	33	2.3%
⑨借入に対する個人保証	361	25.6%
⑩M&A後の自身の生活設計(収入等)	184	13.0%
⑪係争問題	19	1.3%
⑫特にない	363	25.7%
⑬その他	29	2.1%
n 数	1,411	
無回答	496	



■ <グラフⅣ-7-5>問52(自社を売却する場合に、特に課題と思われること)(上位3項目まで複数回答可)
条件:問50(自社がM&Aの対象とならないと思う)



●自社がM&Aの対象とならないと感じている企業に限定し、仮に自社を売却する場合に課題と思われる項目について確認すると、「取引先との関係性」、「役員・従業員への対応」、「借入に対する個人保証」、「経営資源の磨き上げ」を課題として挙げている。他の項目に比べ借入に対する個人保証のみが、全体の割合(参照: グラフⅣ-7-4)とほとんど数値が変わらないことから、借入金が存在が「自社がM&Aの対象にならない」と考えている大きな原因の一つと推測される。

V. まとめ

—事業承継専門家ワーキンググループ委員による考察—

「事業承継の実態に関するアンケート調査」 全体総括

日本政策金融公庫総合研究所
主席研究員 村上 義昭

1. 調査結果の構成と特徴

本報告書は、東京商工会議所が平成29年7月～8月に実施したアンケート調査の結果を中心にまとめたものである。要点は「Ⅲ. 調査結果のポイント」(P9～28)をご覧ください。その構成は図V-1のとおりである。

まずポイント1では、後継者の決定状況を示している。その上で、後継者が未定の企業に対して、後継者の確保をはじめ事業承継対策に取り組むことの重要性を認識してもらうことが必要であることを指摘している（ポイント3）。その際には、親族内承継だけではなく従業員への承継などさまざまな選択肢を対策として検討することが必要であることを述べている（ポイント4）。そして三つの選択肢について、企業がとるべき対策や求められる支援策を指摘している（ポイント5～ポイント7）。

一方、後継者が決定している企業については、ポイント2において最適なタイミングで事業を承継することが重要であることを示している。また、決定している後継者が親族であればポイント5、従業員であればポイント6の指摘が関わってくる。

では、今回の調査結果にはどのような特徴があるのか。次の3点を指摘したい。

第1の特徴は、事業承継の選択肢ごとに企業の課題や求められる支援策を示していることである。例えば親族内承継では、後継者へ株式を円滑に譲渡するという課題に対する支援として、事業承継税制の拡充が重要だと指摘している。

第2の特徴は、M&Aについて取り上げたことである。近年、M&Aは事業承継の一つの手段であるというマスコミなどの論調をよく見かけるが、自社がその対象となると考える中小企業は意外と少ないという結果が明らかになった。

第3の特徴は、承継後の経営にもスポットを当てたことである。事業承継問題というと、従来は、いかに円滑に事業を承継するかということに重点が置かれていた。しかし、たとえ円滑に事業を承継できたとしても、後継者が十分に経営能力を発揮できなければ、その事業承継は成功したとはいえない。後継者が能力を十分に発揮できるタイミングで事業を承継することの重要性が、本調査によって明らかになったといえるだろう。

2. 事業承継の本質

以上の調査結果をもとに、事業承継の本質に関する私見を述べたい。

事業承継とは、たんなる経営者の交代ではない。事業承継の本質とは、経営者の交代を機に、経営を外部環境に適応させることにある。

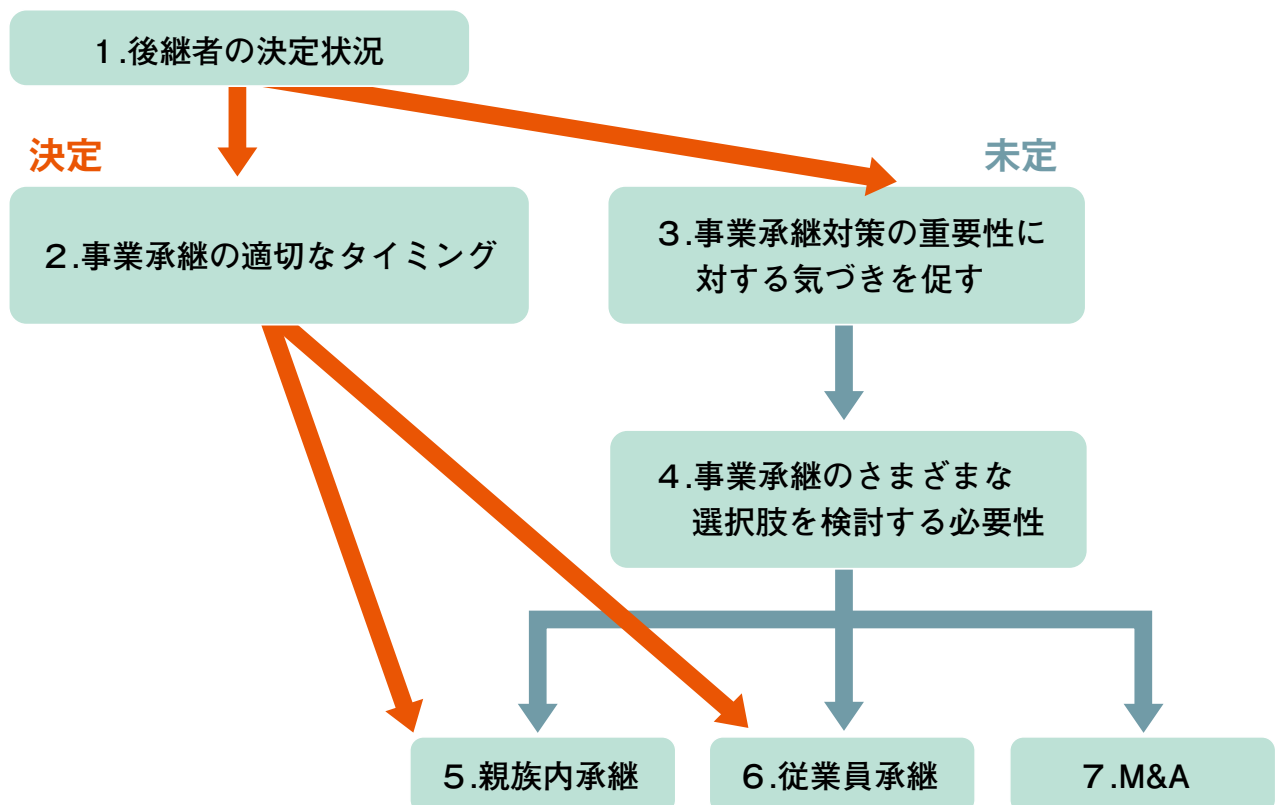
時間とともに経営を取り巻く環境は変化する。環境変化に適応しなければ、次第に環境と経営との間にギャップが拡大し、経営は時代遅れのものになっていく。後継者が事業承継を機に、このギャップを埋めることが重要である。実際に、本調査でも明らかになったように、事

業を引き継いだ後継者の多くは新たな経営上の取り組みを行い、業績を向上させている。

個々の企業が事業承継を通じて外部環境に適応し、業績が向上すれば、雇用機会や税収が増えるなど、社会的にも望ましい成果がもたらされる。このような社会的な成果が期待されるからこそ、事業承継税制をはじめとするさまざまな公的支援策が設けられているのである。

だとすれば、事業承継に当たって支援策を利用する経営者（後継者）は、支援策の背景にある社会の期待に応えるように努める必要がある。それは、自社の経営にとっても望ましいことだ。

■ <図V-1> 調査結果の構成



後継者の決定と適切な事業承継のタイミングについて

弁護士
柏原 智行

1. 後継者を決めることの重要性

昨今、後継者を確保することができず、廃業に追い込まれる企業が少なくないと言われている。独自の技術力を有し、事業としての将来性もある企業が後継者不足により廃業するというのは、日本経済にとって大きな損失である。当然のことながら、後継者がいなければ、事業承継を行うことができない。事業承継を円滑に行うための第一歩は、後継者を決定することである。後継者を決定しないまま経営者の高齢化が進むと、後継者の確保が困難となり、そのまま廃業に直結する可能性があるため、早期に後継者を決定し、準備・対策を進めることが重要である。

今回の調査によると、60歳以上の経営者が、実に65%を占め、さらに70歳以上の経営者も27%に上る。それにもかかわらず、既に後継者を決めている企業は、経営者が60歳代の企業で約30%、70歳代の企業で約50%に留まる。

また、後継者を決めたときは、それを社内外（社内の役員や従業員、社外の取引先や取引金融機関等）に周知することが重要である。後継者候補がいるにもかかわらず、社内外に周知していない企業が36%に上っている。

2. 後継者の探索・確保の重要性

現時点で後継者がいない企業では、まずは後継者の探索・確保が必要である。今回の調査によると、68%の企業が後継者の探索・確保を事業承継の障害・課題と感じているものの、後継者の探索・確保のための準備・対策を行っている企業は19%に留まる。特に、経営者に子どもがいる企業の52%が後継者の探索・確保の準備・対策を行っているのに対し、経営者に子どもがいない企業では、その割合は28%となっており、経営者に子どもがいるか否かによって、後継者の探索・確保の準備・

対策状況に大きな違いが生じている。

このことは、経営者の多くが「事業承継＝親族内承継」という観念を有していることに原因があると推察される。事業承継の手法には、子ども等の親族を後継者とする親族内承継のほか、社内の役員や従業員を後継者とする親族外承継、第三者への株式や事業の譲渡といったM&Aもあるということを周知していくことの重要性が浮き彫りになったということができよう。

3. 後継者の年齢を考慮した事業承継の検討

事業承継のタイミングについては、従来、経営者の年齢に着目することが多かったが、今回の調査では、視点を変えて、後継者の年齢に着目した。

まず、事業を承継した後の業況を見ると、後継者が30歳代で事業を承継した企業の57%が事業承継後に業況を拡大させている。

次に、後継者自身の評価としては、30歳代から40歳代で事業を承継した後継者は、60%前後がタイミングとしてちょうど良かったと評価しており、20歳代や50歳代以降に事業を承継した後継者は、その割合が減少する。

加えて、事業承継後の経営者の取組みの面でも、30歳代で事業を承継した経営者の34%が新商品・新サービスの開発といった前向きな取組みを行っており、事業承継のタイミングが遅れるにつれて、こうした前向きな取組みが消極化する傾向にある。

これらの調査結果を踏まえると、後継者が30歳代の時期が最も事業承継に適した時期であるということができよう。もちろん、事業承継のタイミングは、後継者の年齢だけで決められるものではない。当該企業を取り巻く事業環境や社内外の関係者の理解など、さまざまな要素を総合的に考慮して、適切な事業承継のタイミングを決定する必要があることは言うまでもない。

事業承継についての考察～税制の観点から～

城所会計事務所
所長 城所 弘明

1. 円滑な事業承継に向けた取り組みについて

事業承継とは企業の事業価値の存続において最も重要な経営課題である。しかしながら経営者の多くは事業承継の時期や内容などまだ先の事と考え、事前の計画的な対策を怠りがちである。

事業承継の中でも「後継者の選定」は将来を見据えて慎重に行わなければならないが、なかなか予測通りにはいかないのが現状である。どんなに経営者が経営力に優れていたとしても、事業を継がせるべき後継者の選定に失敗すると悲惨な事態に陥り、努力と栄光は途絶えてしまう。これはいつの時代にも変わらず言えることであり、かの名高き戦国武将達ですら事業承継での失敗を繰り返してきた。

2. 取引相場のない株式の評価、相続税負担について

事業承継においては、中小企業の自社株式の評価が上昇することで、自社株式を引き継ぐ後継者に重い相続税負担が発生し、経営の大きな足かせになっているケースが多く見受けられる。

【(31) 自社の株価評価（相続税評価額）を行っていますか】という設問に対して、「①年に1回程度評価している」との回答がわずか22.1%であったという結果だけでなく、今まで「③評価したことがない」との回答が44.0%にも及ぶことに愕然とした。

また、【(33) 自社株評価額は以下の範囲のうちどれでしたか】という設問に対して、「①1千万円以下」との回答が20.0%、「②1千万円超5千万円以下」との回答が20.5%であり、約6割は自社株式の評価額が「5千万円超」という結果になっている。

このことから、事業承継における自社株式の税負担を検討することの重要性が増していくことが窺える。

【(34) A. 自社株式の評価額の引き下げについて、現在行っていること、これから行う予定のことをご回答ください】という設問に対して、「⑧対策は必要だと思っているが、特に何もしていない」との回答が40.5%にも上るという結果にも愕然とした。

また、【(34) B. 納税資金（相続税・贈与税）の確保について、現在行っていること、これから行う予定のことをご回答ください】についても、「⑥対策は必要だと思っているが、特に何もしていない」との回答が40.5%という結果になっている。

アンケート結果からの執筆者のメッセージ

人間が一定の年齢を経過した際に、定期的に「健康診断」を行うことが大事になるのと同様に、企業もある程度の段階からは、毎年定期的に自社株式の評価を行うことが必要である。

特に近年では、中小企業の自社株式の評価が上昇したことにより、自社株式を引継ぐ後継者に重い相続税負担が発生しており、早い段階から「自社株式の評価引き下げ」や「納税資金の手当て」を準備しておくことがより一層重要となってきた。

このことを経営者の方々に早く気づいていただきたいとアンケート結果から強く感じた。

3. 事業承継税制と平成30年度税制改正について

【(36) 事業承継税制（納税猶予制度）を知っていますか】という設問に対して、「①知っている」との回答が22.2%、「②名前は聞いたことがある」との回答が27.2%という結果に愕然とした。

つまり、50.6%の方が「③知らない」と答えているのである。

平成 20 年に「経営承継円滑化法」が成立し、平成 21 年度税制改正において創設された事業承継税制（納税猶予及び免除制度）が、8 年の月日を経過してもなお知られていない。

また、【(38) 事業承継税制を利用するつもりはありますか（利用したことがありますか）】という設問に対して、「⑥利用するつもりはない」との回答が 37.2%もあった。

この点に関しては、経営者が事業承継税制を活用しなくても納税負担に耐えられると考えているのか、又は消極的になるような厳しい要件や手続きがあるために活用しづらいと考えているのかが引っかかるところであった。

【(40) 事業承継税制について、改善すべき点は何ですか】という設問に対して、「①納税猶予割合を 80%から 100%に引き上げ」との回答が 34.4%、「②対象となる株式数の上限（2/3）の撤廃」との回答が 25.4%、「③雇用維持要件（5 年平均 8 割）の緩和」との回答が 29.3%であり、中でも「⑥納税猶予ではなく、事業承継後 5 年経過した場合は納税免除」との回答が 46.5%と非常に高い結果となった。

このことは、東京商工会議所においても上記のアンケート結果を踏まえて、全国の商工会議所と連携し、中小企業の総意として、下記の事項の実現を強く推進してきた。

■ <図V-2>東京商工会議所における事業承継税制の要望事項とその実現内容

	要望事項	⇒	平成 30 年度税制改正における実現事項
1	事業 5 年間継続後の納税免除制度を実現すること	⇒	経営環境の変化に応じた減免制度が創設。株式売却、廃業時点の株価で税額を再計算し、承継時の差額を免除する。
2	深刻な人手不足を踏まえ雇用維持要件を撤廃すること	⇒	一定の要件のもとに雇用維持要件は撤廃された。雇用 5 年平均 80%を下回っても猶予税額は納付不要となる。
3	対象株式総数 2/3 制限を撤廃すること	⇒	対象株式等の上限が撤廃された。対象株式 2/3 上限の撤廃、納税猶予割合 80%→100%引き上げにより、自社株式の承継に係る税負担がなくなった。
4	代表者・筆頭株主要件等を撤廃すること	⇒	(現行) 先代 1 人から後継者 1 人への株式承継に限定 ↓ (改正) 一定の要件のもとに、配偶者や従業員からの贈与・相続、複数（3 人まで）の後継者での承継も対象となった。

アンケート結果からの執筆者のメッセージ

今回の中小企業に対するアンケート調査の結果から、全国商工会議所や中小企業の意見を取りまとめ、東京商工会議所にて「事業承継税制の抜本拡充推進大会」を開催し、事業承継税制の抜本的な拡充を強く要請してきた。

そして結果として、平成 30 年度税制改正において、上記のように事業承継税制の要件等が大幅に緩和されたことで、中小企業にとってより活用しやすい税制となった。

今後、新たに改正された事項を含め、この事業承継税制を経営者の方々に早く知っていただき、活用に向けて検討・準備を行っていただきたいと強く感じている。

従業員承継についての考察

東京商工会議所
ビジネスサポートデスク(東京南)
課長 豊留 秀一

中小・小規模企業の事業承継は、所有と経営が一致していることが多く、親族内承継が主流である。株式や経営者個人の持つ事業用資産を、主に相続という手段で後継者に比較的スムーズに引継ぎやすいのはもちろん、周囲の理解、特に心理的な側面での関係者からの理解が得られやすいことも大きな要因のひとつであろう。今回の調査でも、問14で「後継者を決めている」「後継者候補はいる」と回答した経営者のうち、後継者（候補）は子をはじめとする親族内であるとした回答が4分の3を占め、「親族外の役員・従業員」「社外から登用」等の回答は4分の1となっており、親族内承継が多数を占めるという結果が出ている（P31：グラフⅣ-1-7）。

事業承継の全体からすると非主流である親族外承継だが、かつてはさらにその割合が低かったのが、ある時期から急増していることが、今回の調査から見て取れる。問12と問13で「現経営者が先代経営者から事業を引き継いだ時期」と「先代経営者との関係」を分析してみると、15年前を境に、それまで10%に満たなかった役員・従業員からの登用が25%までに増加していることが分かる（P18：グラフⅢ-4-1）。

バブル崩壊後の数年間の時期に変化が起きていることから、経営環境の大きな変化が事業承継の傾向にも影響を与えたと思われる。前述のような心理的・心情的な側面よりも、事業の継続に向けてのメリットがあるなら親族にこだわらないという、実利を重視する経営者が増えたことの表れであろう。とすると、我が国がこれから迎える急激な高齢化、人口減少、市場の縮小等を考えたとき、当時を上回る環境変化が予想され、これに伴い親族外の役員・従業員への事業承継は今後増加していくのではないだろうか。

役員・従業員への事業承継にはメリットがいくつか挙げられる。すなわち、将来の経営者としての資質の有無を確認しながら人材を選べる・育てられること、社内で既に経験を積み重要な役割を担ってきた者が後継者と

なれば経営の引継ぎがスムーズに進みやすいこと等である。

一方で、そのメリットを享受するためには、課題となる事柄もいくつか存在する。その代表的なものが、後継者が株式や事業用資産を有償で譲り受けるための資金準備であるが、近年は公的な制度でこれを支援するものが出てきており（日本政策金融公庫「事業承継・集約・活性化支援資金」等）、特に中小・小規模企業においてはこれらの活用を検討すべきであろう。今回の調査では、これ以外にも従業員承継の課題として「借入に対する現経営者の個人保証（41.1%）」や「役員・従業員の理解（28.9%）」とする回答が多く見られた（P45：グラフⅣ-6-1）。

経営者の個人保証については、ほかにも気になるデータが得られている。回答者の多くが「経営者保証ガイドライン」を知らない、また、金融機関から説明がなかったとしており、その内容まで知っているとは回答したのは2割に満たなかった（P36：グラフⅣ-2-7,8）。親族内承継・親族外承継を問わず、現経営者の個人保証をどう処理するかで事業承継の方針が大きく左右されることもあるため、金融機関との信頼関係をベースとして、経営者保証によらない資金調達や事業承継時の保証契約見直しの交渉を進めるといった対策が必要となる。現経営者・後継者のみで対策を検討することが難しい場合には、顧問税理士や支援機関等の専門家に相談する、助言を求めるなど、早くから準備しておくことが大切である。

また、親族外の役員・従業員への事業承継にあたり、親族内承継以上に配慮すべきなのが、後継者以外の役員・従業員から、早期に理解を得ておくことである。親族外から後継者を選んだことについて、親族内や同僚からの反対・反発、対抗意識が働くことが、大きな障害となることが予想される。現経営者は、事業承継させるに相応

しい人材を選ぶ・育てると同時に、自身が率先して親族や社内の説得にあたるべきである。なお、今回の調査では、後継者（候補）を決めていても、それを「誰にも伝えていない」という回答が2割を超えているが（P31：グラフⅣ-1-6）、役員・従業員への承継を考えている高齢の経営者だった場合、準備が間に合わず「時間切れ」になってしまう恐れがある。これと目した後継者がいる場合には、早期にそれを伝えて本人と意思の疎通を図り、事業承継計画を立案し、5～10年といった長期のスパンで進めていくことが重要である。

経営者の最も重要な仕事は、従業員やその家族、顧客・取引先や関係先、地域のために「会社を存続させること」である。その総括が事業承継であるが、当事者の全員に

とって初めての経験となるため、周囲の協力を得ながら慎重に、しかし必要に応じて早急に進めることを勧めたい。最も身近な相談相手としては、今回の調査結果にもあるように「顧問税理士・公認会計士（48.4%、P7：グラフⅡ-10）」に、現経営者・後継者の個人のタックスプランも含めて対応を依頼することが考えられる。これに加えて、特に中小・小規模企業の場合には、事業の価値源泉が経営者本人に集中しており、その棚卸しや外部化が難しい作業となることが予想されるため、公的な支援機関の相談窓口で企業診断を受け、中小企業診断士等の専門家の支援を受けることで、中小企業庁の事業承継ガイドラインでいうところの「経営状況・経営課題等の把握（見える化）」「事業承継に向けた経営改善（磨き上げ）」のステップに取り組むのが良いだろう。

「親族外承継」「M&A」についての考察

株式会社日本経営承継支援
代表取締役 笹川 敏幸

近年の事業承継では、親族外承継（第三者承継）が増加傾向にある。今回の調査からもそれを裏付ける数値が出た。直近 15 年以内に先代から事業を引継いだ経営者においてはその傾向がはっきり見て取れる。16 年以上前では 9 割を超える経営者が親族内承継であったが、21 世紀に入り親族外承継が 1/4 を超え、直近 5 年以内では 3 割を超えた数値となった。また、平成 26 年 3 月中小企業庁が発表した「事業承継等に関する現状と課題について」の調査結果においても同様な数値が出ており（下記図参照）、こちらでは直近 9 年以内で経営者が事業承継先に親族外承継を選択しているのが約 4 割であり、この傾向は今後も続くと考えられる。

この増加が見込まれる親族外承継において、とりわけ M&A による承継は伸びていくものと予想される。

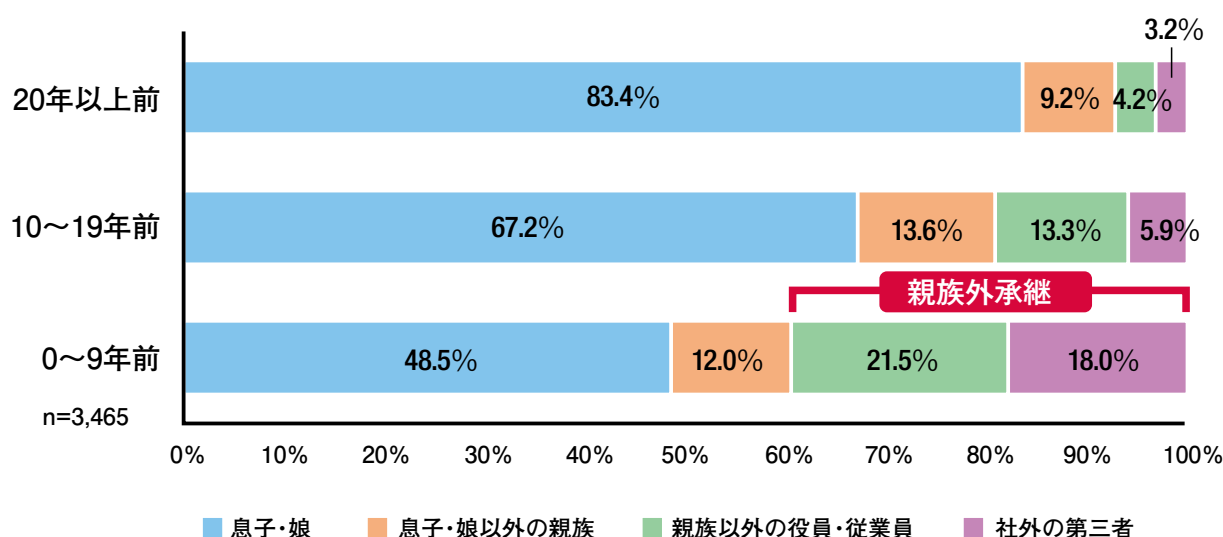
平成 21（2009）年の東京商工会議所の調査において、

事業が承継できなかった場合、M&A を検討すると回答した割合は約 2 割だったのに対し、今回の調査では 6 割近くに上った。9 年前の調査と比べ、M&A を検討する比率は約 3 倍となった。

一方で、本調査では、中小企業には M&A はまだ身近な手段とはなっていないと窺える数値が出ている。

本調査においての「M&A のイメージ」についての回答では、従業員数が少なく規模が小さい会社ほど「よく分からない」という比率が高く、M&A を身近に考えない傾向であった。また、同じ調査において従業員数が 100 人を超える企業では M&A を「良い手段と思う」と回答した企業が約半数であったが、逆に 1/4 近い企業が「良い手段とは思わない」との回答であり、従業員数が多い企業は M&A という手段への関心は高いと思われるが、決して良いイメージを持っていないことが窺えた。

■ <図V-3>事業承継時期別の現経営者と先代経営者との関係



（出典：中小企業庁「事業承継等に関する現状と課題について」平成26年）

また、「自社が M&A の対象となるか」との問いへの回答では、税務上の自社株式の評価額が 5 億円以下の会社においては 3 割程度の企業が「自社は M&A の対象にならない」との回答が寄せられている。この傾向は自社株式の評価の高い企業においても同様であり、自社株式の評価額が 5 億円超または 10 億円超の企業でも 4 割程度の企業が同様の回答をしている。このことから、中小企業においては、M&A のイメージは大企業のものであり、自社は対象にならないとの認識がまだ根強く残っていると思われる。

今回の調査では、M&A に対して中小企業はまだ良いイメージを持っていないと思われるが、これは M&A のイメージが「敵対的」「乗っ取り」というものが、

特に高齢の経営者にはまだ根強いためだ。しかし、日本の M&A の歴史では敵対的な M&A の事例は少なく、特に中小企業の M&A では株式公開をしていないため、敵対的 M&A になり得ないとの正確な理解を高めることが必要である。これを浸透させることができれば事業承継において M&A（第三者承継）という手段を選択する中小企業も増えていくであろう。

ここ数年で M&A は一般的に知られる手段となっている。後継者不在企業の大廃業時代が 10 年以内に迫っているとの見通しも経済産業省から出ている。M&A は企業の継続に有効な手段であるため、中小企業においても M&A という手段の正確な理解を浸透させる対策が講じられることが切望される。

以上

東京商工会議所 事業承継の実態に関するアンケート調査 調査票

- (1) ご回答に際しては、差支えない範囲で、別紙の回答票にご記入いただくか、本調査票に直接ご記入ください。
- (2) 最も該当する回答を一つ回答ください。複数回答は、設問文にその旨、記載しております。
□で囲んでいる質問は、該当する方のみご回答をお願いいたします。
- (3) 別紙の回答票において、各設問のその他の記述をいただく際は余白部分にご記入ください。

I. 貴社の事業の概要や経営者・後継者の状況

(1) 主な業種

- ①建設業 ②製造業 ③卸売業 ④小売業 ⑤飲食店・宿泊業 ⑥不動産業 ⑦運輸業
⑧情報通信業 ⑨医療・福祉業 ⑩教育・学習支援業 ⑪個人向けサービス業
⑫事業所向けサービス業 ⑬その他（金融・保険業等・その他）

(2) 創業年（個人事業主の時期を含めてください）※西暦にてお答えください

(西暦)	年
------	---

(3) 資本金

- ①1千万円以下 ②1千万円超5千万円以下 ③5千万円超1億円以下
④1億円超3億円以下 ⑤3億円超

(4) 直近1年間の売上高

- ①3千万円以下 ②3千万円超5千万円以下 ③5千万円超1億円以下
④1億円超3億円以下 ⑤3億円超10億円以下 ⑥10億円超

(5) 直近1年間の利益

- ①黒字 ②収支トントン ③赤字

(6) 直近3年間の利益の傾向

- ①増加傾向 ②横ばい ③減少傾向 ④年によって変動

(7) 従業員数

- ①5人以下 ②6人以上10人以下 ③11人以上20人以下 ④21人以上50人以下
⑤51人以上100人以下 ⑥101人以上300人以下 ⑦301人以上1,000人以下 ⑧1,001人以上

(8) 貴社における借入金の状況（複数回答可）

- ①金融機関からの借入金がある ②経営者からの借入金がある ③親族からの借入金がある
④その他借入金がある ⑤借入金はない

(9) 役員として、経営に関与している同族株主の範囲（複数回答可）

- ①親 ②配偶者 ③兄弟・姉妹 ④子 ⑤子の配偶者 ⑥孫 ⑦従兄弟・従姉妹
⑧その他（ ）

(10) 現経営者の子供の人数

- ①1人 ②2人 ③3人以上 ④0人

(11) 現経営者は何代目の経営者ですか

- ①創業者 ②2代目 ③3代目 ④4代目以降

(12) 現経営者の現在の年齢と、経営者になった（創業した）年齢はいくつですか

現経営者の年齢	歳
経営者になった年齢	歳

（創業者は創業時の年齢をご記入ください）

(13) 先代経営者との関係（現経営者から見た先代経営者との関係）

- ①親（配偶者の親を除く） ②兄弟・姉妹 ③配偶者の親 ④その他親族（具体的に： ）
⑤役員・従業員から登用 ⑥社外から登用 ⑦自身が創業者
⑧その他（ ）

(14) 後継者の決定状況

- ①既に後継者を決めている ②後継者候補はいる
③後継者を決めていないが、事業は継続したい
④自分の代で廃業する予定なので、後継者はいない
⑤会社を売却する予定なので、後継者はいない ⑥その他（ ）

⇒上記（14）で①、②と回答した方にお聞きます

(15) 後継者（候補）の社内外への周知状況

- ①本人にしか伝えていない ②社内（役員・従業員）に周知している
③社内外（社外：取引先や取引金融機関等）に周知している ④誰にも伝えていない

(16) 後継者（候補）との関係（現経営者から見た後継者（候補）との関係）

- ①子 ②兄弟・姉妹 ③子の配偶者 ④その他親族（具体的に： ）
⑤自社の役員・従業員（親族外） ⑥社外から登用 ⑦その他（ ）

(17) 後継者（候補）に自社株式を譲渡（売却含む）する予定がありますか

- ①全ての株式を譲渡する ②2/3超の株式を譲渡する ③50%超の株式を譲渡する
④1/3超の株式を譲渡する ⑤1/3以下の株式を譲渡する ⑥株式は譲渡しない

(18) 後継者（候補）を選んだ理由について、最もあてはまる理由を1つ選択してください

- ①親族内での経営を継続したいため ②金融機関や取引先の薦めがあったため
③現在も自社の幹部として経営の実績があり、会社の一部を担っているから
④（後継者に）個人資産があるから（株式を買い取ることができるから）
⑤その他（ ）

(19) 後継者（候補）への経営の承継をいつまでに完了する予定ですか

- ①できる限り早く ②3年未満 ③3年以上5年未満 ④5年以上10年未満 ⑤10年以上後
⑥未定

(20) 事業承継について主に誰に相談していますか（複数回答可、上位3つまで）

- ①商工会議所 ②事業引継ぎ支援センター ③顧問税理士・公認会計士
④取引先・同業者 ⑤取引金融機関 ⑥行政機関 ⑦親族・友人 ⑧弁護士
⑨相談先がわからない ⑩相談する必要がある ⑪その他（ ）

⇒上記（20）で①以外を回答した方にお聞きします。

（21）商工会議所においても、事業承継の相談ができることを知っていますか

①知っている ②知らない

（22）株主構成（10%刻み等、おおよその割合で構いません）

株主	割合	株主	割合	株主	割合
父親	%	母親	%	配偶者の親	%
現経営者	%	配偶者	%	兄弟・姉妹	%
子（子の配偶者含む）	%	孫	%	従業員等	%
取引先等	%	不明株主	%	その他	%

（23）事業用資産（土地・建物）は会社で保有していますか、経営者個人で保有していますか

土地・建物についてそれぞれ選択してください

【土地】①全て会社で保有 ②一部個人で保有 ③全て個人で保有 ④保有していない

【建物】①全て会社で保有 ②一部個人で保有 ③全て個人で保有 ④保有していない

Ⅱ. 円滑な事業承継に向けた取り組み状況について

（24）事業承継を行うにあたっての障害・課題とその準備・対策等について、当てはまる項目に「○」を付けてください（複数回答可）

※「準備・対策を行っている」、「進捗状況」は「障害・課題と感じている」に「○」をした方のみご回答ください

	障害・課題と 感じている	※ 準備・対策を 行っている	※ 進捗状況
(A) 後継者の探索・確保			順調 難航
(B) 後継者への株式の譲渡			順調 難航
(C) 自社株の評価額			順調 難航
(D) 分散した株式の集約			順調 難航
(E) 親族間の相続問題の調整			順調 難航
(F) 取引先との関係維持			順調 難航
(G) 借入金・債務保証の引継ぎ			順調 難航
(H) 後継者の教育			順調 難航
(I) 承継前後の事業計画			順調 難航
(J) 古参従業員の処遇			順調 難航
(K) 社内体制の見直し			順調 難航

⇒上記（24）の「(B) 後継者への株式の譲渡」において、「準備・対策を行っている」に「○」を付けた方にお聞きします

（25）具体的にどのような取り組みを行っていますか（複数回答可）

①贈与税の基礎控除の範囲内で暦年贈与 ②贈与税の基礎控除の範囲を超えて暦年贈与
③相続時精算課税制度を利用 ④後継者の給与を多くし、株式の買い取り資金にしている
⑤その他（ ）

⇒上記(24)の「(D)分散した株式の集約」において、「障害・課題と感じている」に「○」を付けた方にお聞きします

(26) 株式の集約を行う際にどのような障害があると考えられますか(複数回答可)

- ①株式買取資金がない ②株式の売買に応じない株主がいる ③集約の手続きがわからない
④連絡が取れない株主がいる ⑤その他 ()

⇒上記(24)の「(D)分散した株式の集約」において、「準備・対策を行っている」に「○」を付けていない方にお聞きします

(27) 株式の集約を行わない最も大きな理由は何ですか

- ①既に株式が集約されている ②株式を集約しなくても経営が安定している
③株式を集約するための買取資金がない ④株式買取の際の課税関係が複雑である
⑤不明株主がいるため、集約できない ⑥その他 ()

⇒上記(24)の「(K)社内体制の見直し」において、「障害・課題と感じている」に「○」を付けた方にお聞きします。

(28) 具体的な社内体制の見直しが必要だと思われる部分をご記入ください。

()

(29) 上記(24)の「(G)借入金・債務保証の引継ぎ」について、中小企業庁より公表された「経営者保証に関するガイドライン」は知っていますか

- ①名前・内容ともに知っている ②名前だけ知っているが内容はわからない
③名前・内容ともに知らない

⇒上記(29)で①、②と回答した方にお聞きします

(30) 「経営者保証に関するガイドライン」について、主たる取引金融機関より説明がありましたか、また、説明があった際に経営者保証の解除を申し出しましたか

- ①説明があった ②説明がなかった ③説明があったと思うが内容は覚えていない
④説明があり、経営者保証の解除を申し出た ⑤金融機関から借入がない
⑥その他 ()

Ⅲ. 取引相場のない株式の評価、相続税負担について

(31) 自社の株価評価(相続税評価額)を行っていますか

- ①年に1回程度評価している ②定期的ではないが過去に評価したことがある
③評価したことがない

⇒上記(31)で①、②と回答した方にお聞きします

(32) 自社株の評価方法は以下のうちどれでしたか

- ①類似業種比準方式 ②類似業種比準方式と純資産価額方式の併用
③純資産価額方式 ④わからない

(33) 自社株評価額は以下の範囲のうちどれでしたか

- ①1千万円以下 ②1千万円超5千万円以下 ③5千万円超1億円以下
④1億円超3億円以下 ⑤3億円超5億円以下 ⑥5億円超10億円以下 ⑦10億円超

⇒上記(36)で①「知っている」と回答した方にお聞きます

(40) 事業承継税制について、改善すべき点は何ですか(複数回答可、上位3つまで)

- ①納税猶予割合を80%から100%に引き上げ ②対象となる株式数の上限(2/3)の撤廃
- ③雇用維持要件(5年平均8割)の緩和
- ④先代の配偶者からの承継等、先代経営者要件(筆頭株主要件・代表者要件)の緩和
- ⑤兄弟など複数人での承継等、後継者要件(筆頭株主要件・代表者要件)の緩和
- ⑥納税猶予ではなく、事業承継後5年経過した場合は納税免除
- ⑦株式の一括贈与のみでなく、分割での贈与も認める
- ⑧提出書類の簡素化(5年間毎年報告書、3年毎の継続届出書の提出等)
- ⑨改善点はない ⑩わからない ⑪その他()

⇒(41)～(46)は2代目以降(事業を承継した経験のある)の経営者の方にお聞きます。

V. 次世代に繋ぐ後継者の育成方法について

(41) 後継者教育として効果的だと思う項目をご回答ください(複数回答可、上位3つまで)

- ①トップが直接教育する ②専門的教育機関に依頼する
- ③商工会議所や行政機関の研修を受ける ④自社の取締役や部長等管理職にする
- ⑤自社の従業員として働かせる ⑥別の企業で経験を積ませる
- ⑦後継者塾や後継者育成セミナー等に参加させる ⑧特になし
- ⑨その他()

(42) 事業を承継したタイミングをどのように評価していますか

- ①ちょうどよい時期だった ②もっと早い方がよかった
- ③もっと遅い方がよかった ④わからない

(43) 事業承継後(概ね5年程度)に新たに取り組んだ内容がありますか(複数回答可、上位3つまで)

- ①新たな販路開拓・取引先拡大 ②新商品・新サービスの開発 ③異業種への参入
- ④中期計画等、事業計画の策定 ⑤管理会計の導入等、経営の見える化
- ⑥ビジョン、ミッション、経営理念等の明確化 ⑦赤字事業からの撤退
- ⑧先代と異なる取組は行っていない ⑨その他()

(44) 事業承継の前後(概ね5年程度)を比較し、業況はどのように変化しましたか

- ①業況が良くなった ②業況が悪くなった ③ほぼ横ばいだった

(45) 事業承継後、先代経営者は事業面(例:取引先との交渉、商品・サービスの企画等)・財務面(例:資金繰りの管理、取引金融機関との交渉等)に、継続して関与しましたか

- ①事業面で関与していた ②財務面で関与していた
- ③事業面・財務面で関与していた ④まったく関与していなかった

(46) 事業承継後の先代経営者の事業面・財務面での関与について、どう思われますか

- ①事業面のみ関与することが望ましい ②財務面のみ関与することが望ましい
- ③事業面・財務面で関与することが望ましい ④関与することは望ましくない

⇒ (47) ～ (48) は従業員への承継を検討している方にお聞きします。

VI. 従業員承継について

(47) 従業員への承継にあたり、課題として考えていることは何ですか（複数回答可、上位3つまで）

- ①従業員や外部人材等が株式取得するための資金準備 ②借入に対する現経営者の個人保証
- ③株式取得資金を借入れた場合の返済金（資金繰り） ④役員・従業員の理解
- ⑤取引金融機関からの信用力低下 ⑥取引先からの信用力低下
- ⑦個人の保有する事業用不動産の処遇 ⑧担保差入している個人名義不動産の処遇
- ⑨特にない ⑩その他（ ）

(48) 従業員への承継ができなかった場合、次に検討されることは何ですか

- ①民間仲介機関を利用した M&A ②取引先・同業者への売却打診
- ③事業引継支援センターへの相談 ④事業承継ファンドの利用 ⑤廃業
- ⑥その他（ ）

VII. M & A（第三者への株式や事業の譲渡等）について

(49) 事業承継の手段として注目されているM & Aについて、どのようなイメージをお持ちですか

- ①良い手段だと思う
- ②良い手段だと思わない
- ③よく分からない

(50) 自社がM & Aの対象になると思いますか

- ①なると思う
- ②ならないと思う
- ③よく分からない

(51) 自社を売却しようとする場合、特に知りたいことは何ですか（複数回答可、上位3つまで）

- ①自社を買いたいと思う会社があるか ②自社がいくらで売却できるか（企業の現在価値）
- ③売却に必要な費用 ④自社の売却の契約方法 ⑤どのように売却の交渉をしたらよいか
- ⑥従業員・取引先・取引金融機関にどのように説明すればよいか
- ⑦秘密保持をどのようにすればよいか ⑧従業員の待遇・自分（経営者）の処遇はどうなるか
- ⑨売却を考えたことはないので特にない ⑩その他（ ）

(52) 自社を売却しようとする場合、特に課題だと思われることは何ですか（複数回答可、上位3つまで）

- ①経営資源（自社の強み）の磨き上げ ②役員・従業員への対応 ③取引先との関係性
- ④株式分散の集約化 ⑤事業用不動産の処遇 ⑥担保差入している個人名義不動産の処遇
- ⑦会社保有だが、主に個人で使用している資産（社用車等）の処遇 ⑧簿外資産及び簿外負債
- ⑨借入に対する個人保証 ⑩M&A 後の自身の生活設計（収入等） ⑪係争問題 ⑫特にない
- ⑬その他（ ）

～アンケートは以上です。ご協力ありがとうございました。～

ご回答いただきました内容につきまして、より詳しい内容をお伺いさせていただくため、ご連絡させていただく場合がございます。ご了承ください方は、お手数ですが、回答票にご芳名、貴社名、ご連絡先、所在地をご記入下さい。

ご芳名			性別	男性 ・ 女性
貴社名				
役職名				
ご連絡先（TEL）		E-Mail		
ご住所	〒 -			
事業承継に関する 相談希望の有無	東京商工会議所のビジネスサポートデスクでのご相談を 希望される方は、右記の「希望する」に○を付けてくだ さい。追って担当より連絡させていただきます。			希望する

事業承継専門家ワーキンググループ 名簿

(順不同・敬称略)

<座 長>

村上 義昭 日本政策金融公庫総合研究所 小企業研究第一グループ 主席研究員

<委 員>

柏原 智行 弁護士

城所 弘明 城所会計事務所 所長

笹川 敏幸 日本経営承継支援 代表取締役

豊留 秀一 東京商工会議所 ビジネスサポートデスク(東京南) 課長

<事務局>

荒井 恒一 東京商工会議所 産業政策第一部長

山下 健 東京商工会議所 中小企業部長

小野田 賀人 東京商工会議所 中小企業部 副部長

宮澤 伸 東京商工会議所 産業政策第一部 課長

大山 智章 東京商工会議所 中小企業部 課長

土谷 亨 東京商工会議所 中小企業部 主任調査役

阿知良 拓 東京商工会議所 中小企業部 主査

浦嶋 貴大 東京商工会議所 中小企業部 副主査

湯木 遥子 東京商工会議所 中小企業部 主任

「事業承継の実態に関するアンケート調査」(報告書)
(東京都地域持続化支援事業(活性化事業))

平成 30 年 1 月

発行所 東京商工会議所

〒100-0005 東京都千代田区丸の内2-5-1

電話 03-3283-7724

※無断転載を禁じます

報 告 書

事業承継の
実態に関する
アンケート調査

