

事業承継の 取り組みと課題に関する 実態アンケート報告書



挑みつづける、変わらぬ意志で。

 東京商工会議所

挨拶

現在、中小企業経営者の高齢化が進み、多くの中小企業・小規模事業者が経営交代期を迎える「大事業承継時代」が到来しています。後継者不在を理由として、黒字企業であってもやむを得ず廃業を選択するケースも散見され「価値ある事業」の円滑な承継が喫緊の課題となっています。

くわえて、昨年からの新型コロナウイルス感染拡大により、わが国経済は打撃と混乱が生じ、多くの中小企業は深刻な経営状況に陥っています。日々の事業活動が優先されることで、事業承継対策が後回しになるケースが散見されています。現状打破のため、若手経営者や後継者を中心として、「事業ドメインを再構築」し、新製品・新サービス開発をはじめとした新しい取り組みを進め、ウイズコロナ時代において、企業が活力を高め生産性を向上させていくことが必要となります。

一方で、国や東京都の支援施策は、かつてないほどに充実してきております。特に、事業承継税制の特例措置は、非上場株式の贈与・相続時に税負担なく承継することができるため、株価や税負担で悩んでいる事業者にとって、大きなメリットがあります。しかし、猶予された税額が子々孫々まで蓄積されるとの誤解や、専門家より事務負担が重い点やリスクのみが強調され、本税制の理解が進んでいないのが現状です。

ここ数年、事業承継に対する公的支援が充実しつつあります。そのなかには、東京商工会議所が要望した支援策も少なくありません。例えば、事業承継補助金の上限額引き上げや、事業承継時を対象とした「経営者保証ガイドライン」の特則の策定、後継者不在のために黒字廃業せざるを得ない中小企業を第三者が引き継げるような環境の整備などです。

これらの要望が実現した大きな要因は、東京商工会議所が事業承継対策委員会を設置し、真摯な議論を経て政策提言等を行ったことにあります。そして、委員会における議論の根拠となったのが、「事業承継の実態に関するアンケート調査」（2018年1月）です。予算や人員などの政策資源に制約が強まっていることから、客観的なデータに基づいた提言を行うことの重要性がますます高まっています。

本報告書は、前回の調査から3年後に実施したアンケートを分析したものです。前回から大きく変化したのは経営

そのような中、本税制の利用にあたって必要となる特例承継計画の申請期限は2023年3月までとされており、提出期限まで残り2年となっております（個人版事業承継税制の「個人事業承継計画」については、2024年3月末が期限です）。特例承継計画は、後継者候補を3名まで記入することができ、提出後（提出期限後の2023年4月以降）も計画の変更が可能ですので、後継者候補がいる方は、ぜひ早めの提出をお願いします。

本調査は、2018年に公表した調査を土台に、新型コロナウイルス感染拡大の影響についてもお聞きし、分析したうえでとりまとめました。本報告書は事業承継をすでに終えた方とこれから取り組もうとする方、M&Aで事業を引き継いだ方と引き継ごうと検討した方からの回答結果を掲載しています。本報告書発行にあたり、コロナ禍という非常事態にも関わらずアンケート調査・取材にご協力いただいた皆さまに深甚なる感謝の意を表するとともに、本報告書が、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 宮入 正英

環境です。新型コロナウイルスという大きなショックによって、中小企業経営は大きなダメージを受けています。このため、事業承継どころではないと思われるかもしれません。しかし、経営環境が大きく変化しても、事業承継の重要性は変わりません。事業承継によって経営者が若返ることが、大きなショックに対する備えになるからです。

今回のアンケート調査は、コロナ禍という特殊な環境の下で行われましたが、事業承継の重要性だけでなく、さまざまな課題が明らかになりました。これらの結果が政策提言等に活用されるとともに、経営者の皆さまの参考になれば幸いです。最後になりましたが、コロナ禍という非常時にアンケート調査にご協力いただいた経営者の皆さまに、あらためて御礼申し上げます。

東京商工会議所
事業承継の取り組みと課題に関する
実態調査事業ワーキンググループ
座長 村上 義昭

目次

I. 調査の概要	1
II. 回答企業の属性	2
III. 調査結果のポイント	8
1. 事業承継の重要性	8
(1) 経営者の年齢別に見たコロナ禍における取り組み状況	8
(2) 2代目以降の経営者の在任期間別業績	9
(3) コロナ禍における後継者の役割	10
(4) 後継者の決定状況	11
2. 事業承継における課題	13
(1) 全体像	13
(2) 株式に関する課題	14
(ア) 後継者へ株式譲渡を行う際の課題	14
(イ) 自社株の評価頻度・評価額	14
(ウ) 事業承継税制の認知状況	16
(エ) 潜在的な事業承継税制利用者の特例承継計画申請状況	17
(オ) 事業承継税制を利用する際の課題	18
(カ) 株式の分散	20
(3) 借入金・経営者保証に関する課題	21
(4) 後継者教育	22
3. 後継者不在の企業の選択肢	23
(1) 事業承継のパターンの変化	23
(2) M&A (企業の譲渡)	24
4. M&Aを促進するにあたっての課題	27
(1) 買収の検討状況	27
(2) 買収形態	28
(3) 買収目的・期待した効果	29
IV. その他のポイント	30
1. M&A (買収側) の実態	30
2. その他	33
V. まとめ—考察—	34
参考：調査票	37
参考：クロス一覧	41
参考：東京商工会議所の活動	43

I. 調査の概要

○調査目的:

多くの中小・小規模事業者が経営交代期を迎える「大事業承継時代」が到来する中、「価値ある事業」を円滑に次代につなぐことが喫緊の課題となっている。他方、昨今の新型コロナウイルスの影響により、日々の事業活動が優先されることから、事業承継対策が後回しになることが予想され、事業承継問題は深刻化している。

こうした中、国においては事業承継税制の抜本拡充や個人版事業承継税制の創設、東京都においては、事業承継支援助成金の創設など、中小・小規模事業者の円滑な事業承継を後押しする支援施策の充実が図られ、また「中小M&Aガイドライン」や「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」の策定など、事業承継促進に向けた環境整備が進んでいる。

本調査は、中小・小規模事業者の円滑な事業承継実現に向けた後押しを目的として、事業承継に取り組む際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研究し、具体的な提案を検討するために実施した。

○調査期間:2020年9月4日(金)~2020年9月25日(金)

○調査対象:東京23区内事業者

○調査数:10,000件(非上場の中小企業者。個人事業主は含まれない)

※事業承継税制や株式に関する設問項目があるため調査先は法人に限定している。

○調査方法:郵送による調査票の送付、回答。メールによるWEBフォームの送付、回答。

○回答数:1,867件(回答率18.7%)

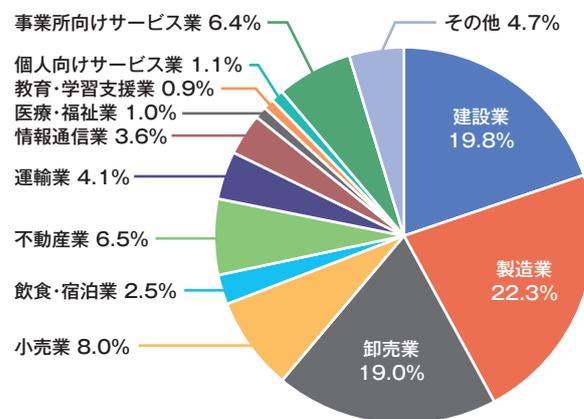
各種データは端数処理(四捨五入)の関係で、合計値が100%とならない場合がある。

II. 回答企業の属性

- II-① **回答企業の業種**は、製造業が22.3%、建設業が19.8%、卸売業が19.0%と続く。
- II-② **業歴**は、「51~100年」(46.3%)が最多となり、31年以上の企業が8割近く(79.6%)を占める。
- II-③ **資本金**は、「1千万円以下」(50.2%)が最も多く、続いて「1千万円超~5千万円以下」(39.1%)となっており、5千万円以下が9割近く(89.3%)を占める。
- II-④ **従業員数**は、「0~5人」(37.0%)が最も多く、続いて「6~20人」(34.0%)となっており、20人以下が71.0%を占める。
- II-⑤ **直近決算期(前期)の売上高**は、「1億円超~3億円以下」(25.8%)が最も多く、続いて「3億円超~10億円以下」(21.6%)という結果となった。
- II-⑥ **2020年3月から8月までの6か月間の売上高について前年同期と比べた増減率**は、「概ね20%未満減少」(38.1%)が最も多く、続いて「概ね20~49%減少」(32.7%)となり、「増加」は15.0%という結果となった。
- II-⑦ **現経営者の子供の有無**について、子供がいる経営者は84.3%を占める。
- II-⑧ **現経営者は何代目か**については、「創業者」(32.9%)が最も多く、続いて「2代目」(32.3%)という結果となった。
- II-⑨ **現経営者の現在の年齢**は、「50代後半」「60代前半」(それぞれ16.9%)が最も多く、続いて「70代前半」(15.4%)という結果となった。
- II-⑩ **経営者になった(創業した)年齢**は、「40代」(37.3%)が最も多く、続いて「40歳未満」(36.7%)となっており、40代以下が74.0%を占める。
- II-⑪ **株主構成について**、現経営者の株式保有割合は「100%保有」(25.7%)が最も多く、続いて「67%以上~100%未満」(24.8%)という結果となった。現経営者以外の株式保有者数は、「1~2人」(33.6%)が最も多く、現経営者のみが保有(他保有者はいない)は20.0%、現経営者が筆頭株主である割合は、79.4%という結果となった。
- II-⑫ **借入金の状況**は、「金融機関からの借入金あり」(90.1%)が最も多く、続いて「経営者からの借入金あり」(30.5%)という結果となった。II-⑬ **新型コロナウイルス感染拡大の影響を受けた借入金の状況**は、「以前より金融機関借入があり、追加借入」(74.7%)が最も多くなった。
- II-⑭ **事業計画・中期経営計画の作成状況**は、「作成している」(38.4%)、「作成していない」(61.6%)という結果となった。II-⑮ **共有相手**は、「役員」(81.2%)、「従業員」(44.4%)と大多数が社内での共有を行っている。

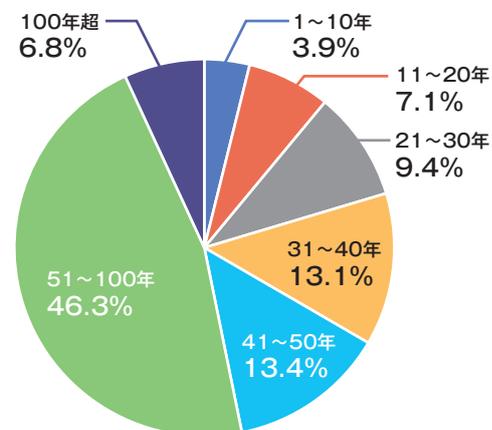
II-① 業種

業種	件数	構成比
建設業	365	19.8%
製造業	412	22.3%
卸売業	350	19.0%
小売業	148	8.0%
飲食・宿泊業	47	2.5%
不動産業	120	6.5%
運輸業	76	4.1%
情報通信業	66	3.6%
医療・福祉業	19	1.0%
教育・学習支援業	17	0.9%
個人向けサービス業	20	1.1%
事業所向けサービス業	119	6.4%
その他	86	4.7%
n=1,845		100.0%



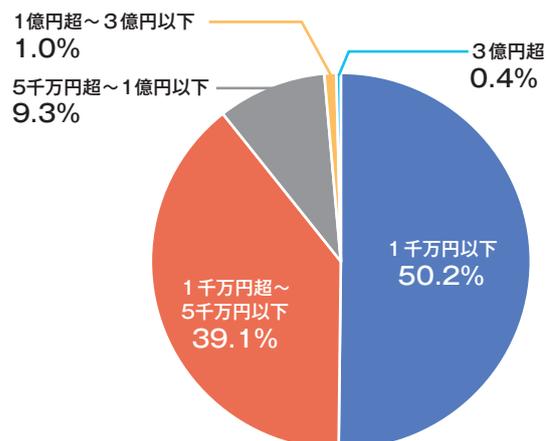
II-② 業歴

業歴	件数	構成比
1~10年	71	3.9%
11~20年	131	7.1%
21~30年	173	9.4%
31~40年	241	13.1%
41~50年	247	13.4%
51~100年	854	46.3%
100年超	126	6.8%
n=1,843		100.0%



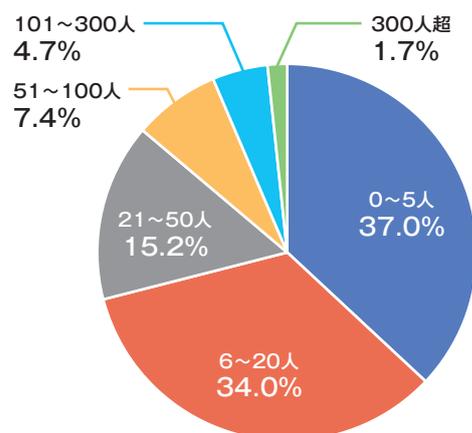
II-③ 資本金

資本金	件数	構成比
1千万円以下	936	50.2%
1千万円超~5千万円以下	730	39.1%
5千万円超~1億円以下	173	9.3%
1億円超~3億円以下	19	1.0%
3億円超	7	0.4%
n=1,865		100.0%



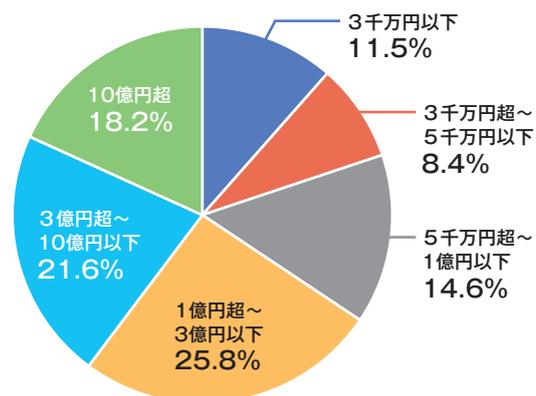
Ⅱ-④ 従業員数

従業員数	件数	構成比
0~5人	690	37.0%
6~20人	634	34.0%
21~50人	284	15.2%
51~100人	138	7.4%
101~300人	88	4.7%
300人超	31	1.7%
	n=1,865	100.0%



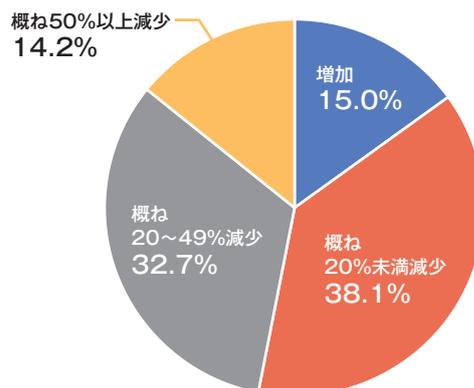
Ⅱ-⑤ 直近決算期(前期)の売上高

直近期売上	件数	構成比
3千万円以下	213	11.5%
3千万円超~5千万円以下	156	8.4%
5千万円超~1億円以下	271	14.6%
1億円超~3億円以下	480	25.8%
3億円超~10億円以下	402	21.6%
10億円超	338	18.2%
	n=1,860	100.0%



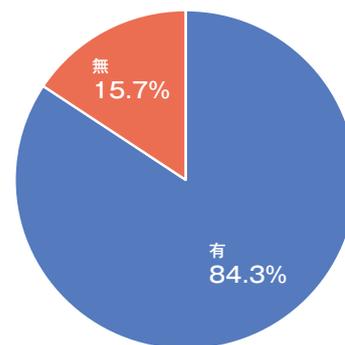
Ⅱ-⑥ 2020年3月から8月までの6か月間の売上高について
前年同期と比べた増減率

直近6か月間売上増減率	件数	構成比
増加	276	15.0%
概ね20%未満減少	700	38.1%
概ね20~49%減少	602	32.7%
概ね50%以上減少	261	14.2%
	n=1,839	100.0%



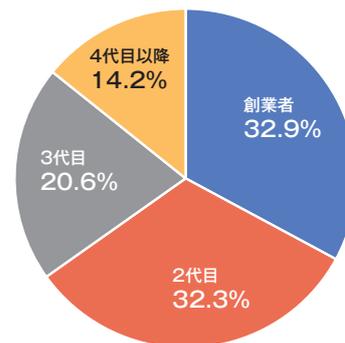
II-⑦ 現経営者の子供の有無

現経営者の子供の有無	件数	構成比
有	1,565	84.3%
無	291	15.7%
	n=1,856	100.0%



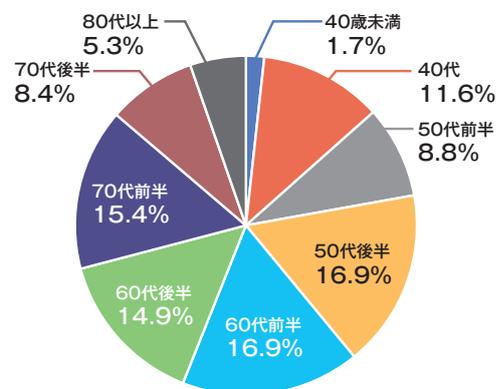
II-⑧ 現経営者は何代目か

現経営者は何代目か	件数	構成比
創業者	609	32.9%
2代目	597	32.3%
3代目	382	20.6%
4代目以降	263	14.2%
	n=1,851	100.0%



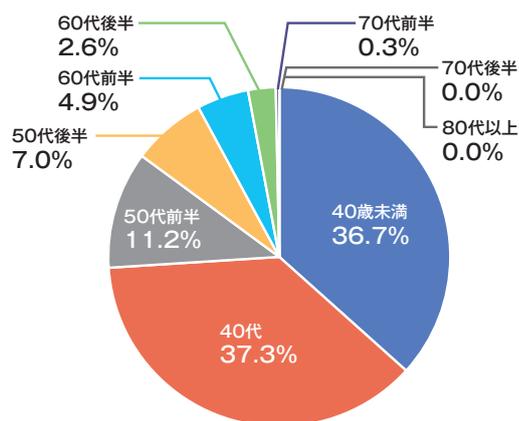
II-⑨ 現経営者の現在の年齢

現経営者の年齢	件数	構成比
40歳未満	32	1.7%
40代	216	11.6%
50代前半	163	8.8%
50代後半	314	16.9%
60代前半	314	16.9%
60代後半	276	14.9%
70代前半	286	15.4%
70代後半	156	8.4%
80代以上	98	5.3%
	n=1,855	100.0%



II-⑩ 経営者になった(創業した)年齢

経営者になった年齢	件数	構成比
40歳未満	674	36.7%
40代	685	37.3%
50代前半	205	11.2%
50代後半	129	7.0%
60代前半	90	4.9%
60代後半	48	2.6%
70代前半	6	0.3%
70代後半	0	0.0%
80代以上	0	0.0%
	n=1,837	100.0%

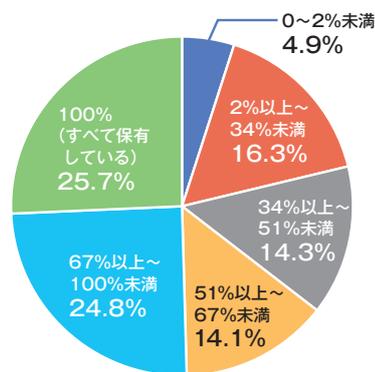


II-① 株主構成について

(A) 現経営者の株式保有割合

現経営者の株式保有割合	件数	構成比
0～2%未満	84	4.9%
2%以上～34%未満	277	16.3%
34%以上～51%未満	243	14.3%
51%以上～67%未満	239	14.1%
67%以上～100%未満	421	24.8%
100%(すべて保有している)	437	25.7%
	n=1,701	100.0%

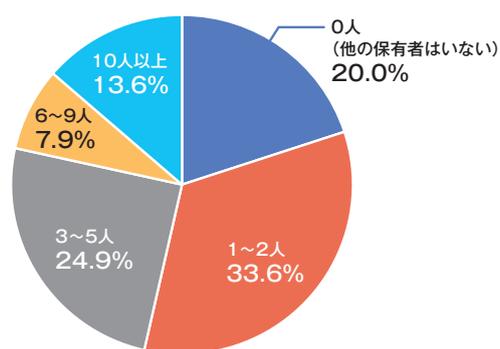
無回答 166



(B) 現経営者以外の株式保有者数

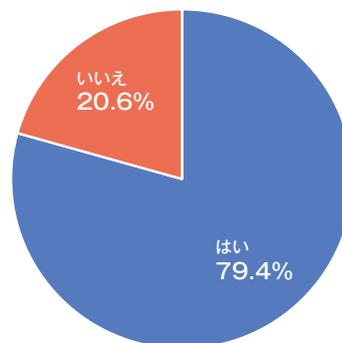
現経営者以外の株式保有者数	件数	構成比
0人(他の保有者はいない)	315	20.0%
1～2人	530	33.6%
3～5人	393	24.9%
6～9人	125	7.9%
10人以上	215	13.6%
	n=1,578	100.0%

無回答 289



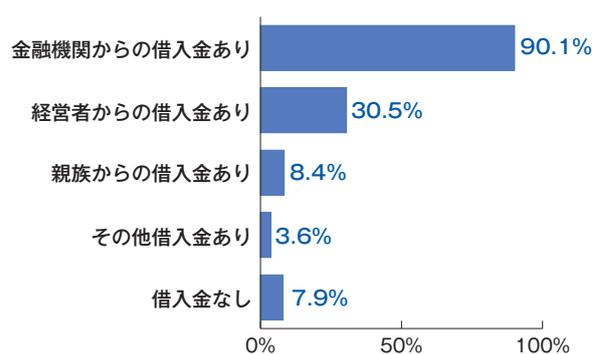
(C) 現経営者が筆頭株主であるか

現経営者が筆頭株主である	件数	構成比
はい	1,419	79.4%
いいえ	369	20.6%
	n=1,788	100.0%



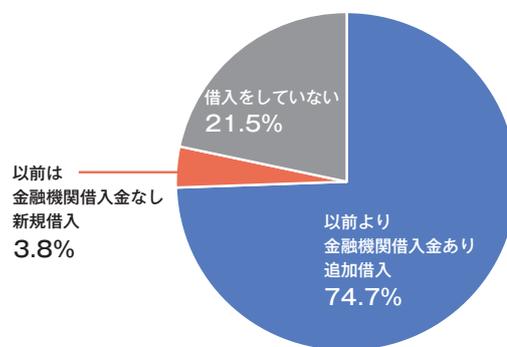
II-⑫ 借入金の状況(複数回答)

借入金の状況	件数	構成比
金融機関からの借入金あり	1,658	90.1%
経営者からの借入金あり	562	30.5%
親族からの借入金あり	154	8.4%
その他借入金あり	66	3.6%
借入金なし	145	7.9%
n=1,860		



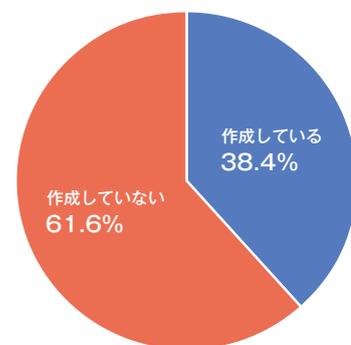
II-⑬ 新型コロナウイルス感染拡大の影響を受けた借入金の状況(2020年2月以降の借入金)

コロナ禍の影響を受けた借入金の状況	件数	構成比
以前より金融機関借入金あり追加借入	1,210	74.7%
以前は金融機関借入金なし新規借入	62	3.8%
借入をしていない	348	21.5%
n=1,620		100.0%



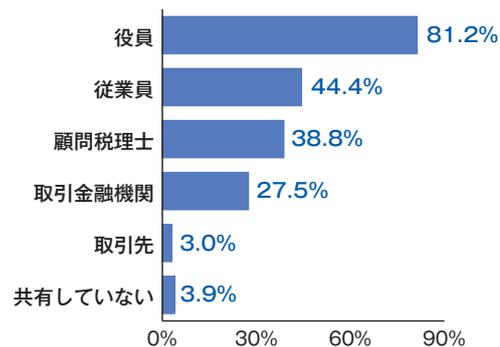
II-⑭ 事業計画・中期経営計画の作成状況

計画の作成状況	件数	構成比
作成している	710	38.4%
作成していない	1,141	61.6%
n=1,851		100.0%



II-⑮ 事業計画・中期経営計画を共有している相手(複数回答)

計画の共有先	件数	構成比
役員	567	81.2%
従業員	310	44.4%
顧問税理士	271	38.8%
取引金融機関	192	27.5%
取引先	21	3.0%
共有していない	27	3.9%
n=698		



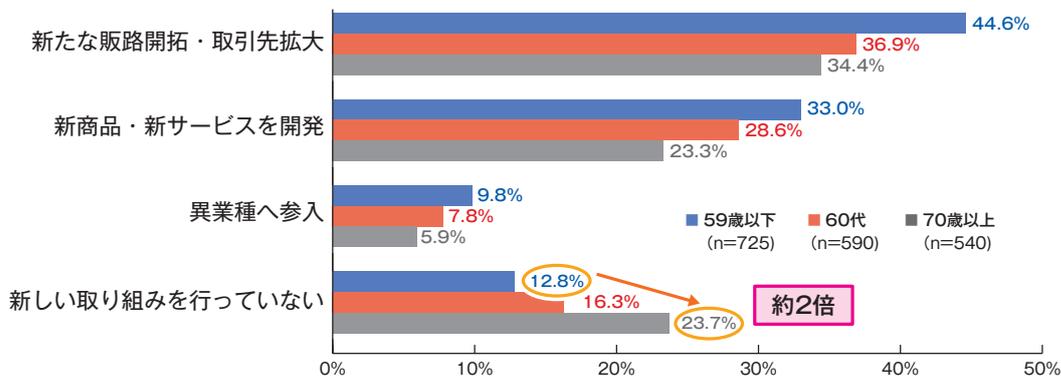
Ⅲ. 調査結果のポイント

1. 事業承継の重要性

(1) 経営者の年齢別に見たコロナ禍における取り組み状況

- 年齢が若い経営者ほど、コロナ禍でも新しい取り組みを行う傾向にある。特に、「新たな販路開拓・取引先拡大」「新商品・新サービスを開発」「異業種へ参入」については、取り組みの有無に明確な差が出ている。
- 一方で、70歳以上の経営者はコロナ禍でも「新しい取り組みを行っていない」との回答が約4分の1にものぼり、59歳以下と比較すると約2倍の差が出ている。 (参照: グラフⅢ-1-①)

Ⅲ-1-① 経営者の年齢別「コロナ禍における新しい取り組み」



婦人服卸・小売業Q社社長へのインタビュー

2016年、私が40代前半のころに、実父より事業を承継しました。当時、当社は手広く事業を手掛けておりましたが、「自分の好きなものを追求したい」との思いから、承継するタイミングで、“事業の選択と集中”を行い、規模を縮小し婦人服に特化することにしました。

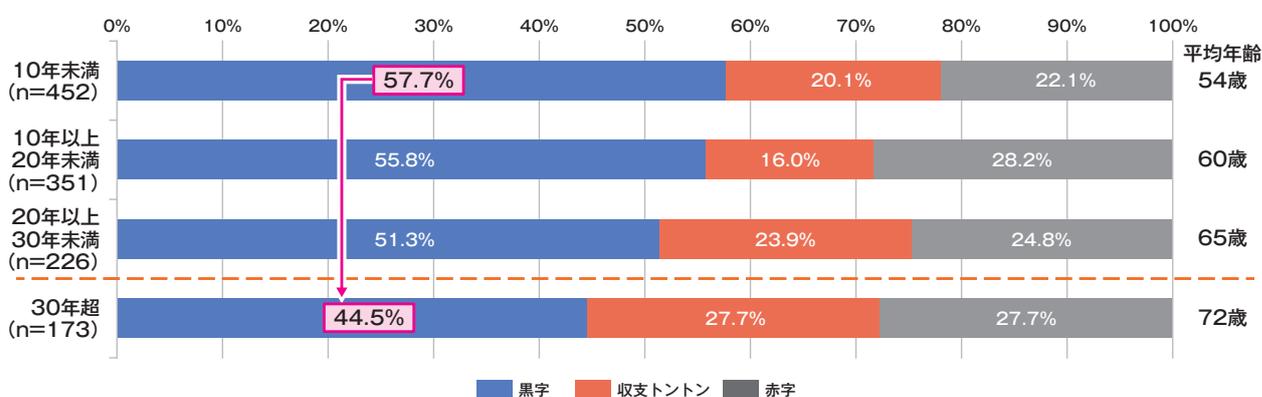
承継後、売上高は下がりましたが、利益は下げず財務状況は改善され順調に推移していました。緊急事態宣言下では、自社店舗の休業や取引先からの受注減少により、売上が激減。商談機会も制限され、売上回復の糸口が掴めずにいたなか、現状打破のためオンライン展示会を独自で開催しようと思い、社員に「オンライン展示会をやりたい。やるとなると、負担を強いることになるけど、それでもよいか?」と伝えました。社員全員が「やりたい」という気持ちが強く、開催を決めました。

100万円を超えるWebシステムを構築したほか、展示会準備のために社員にも負担を強いることになりましたが、新規取引先、特に海外企業との新たな取引につながったほか、ノウハウを蓄積することができ、社員はいきいきと働いています。次なる一手は、EC(ネット通販)を活用し東南アジアに展開したいと思っており、情報を集めながら準備しているところです。

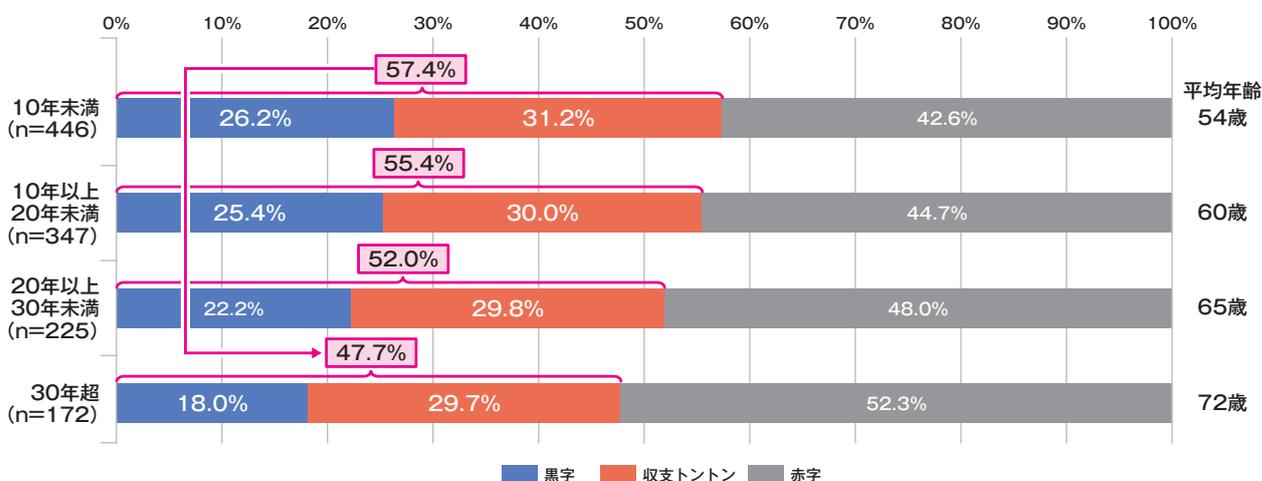
(2) 2代目以降の経営者の在任期間別業績

- 直近決算期(前期)の利益状況は、社長就任後10年未満の企業で黒字の割合が57.7%だったのに対し、30年超の企業では▲13.2ポイント差の44.5%に留まった。一方で、30年超の企業は収支トントンの割合が多く、経営の安定が図られている様が窺える。
(参照:グラフⅢ-1-②)
- 他方、新型コロナウイルスの影響を受けた今期の利益見込みに関して、黒字・収支トントンを合算すると、10年未満と30年超の企業では、9.7ポイントの差があることから、一定期間内における事業承継の実施には意義がある。
(参照:グラフⅢ-1-③)

Ⅲ-1-② 2代目以降の経営者の在任期間別「直近決算期(前期)利益状況」



Ⅲ-1-③ 2代目以降の経営者の在任期間別「新型コロナウイルスの影響を受けた今期の利益見込み」



(3) コロナ禍における後継者の役割

- 「2000年以降に承継した企業」と「2000年以降に承継していない企業」の利益状況を比較すると、直近決算期（前期）において黒字を確保している企業の割合は前者が後者を上回っている。

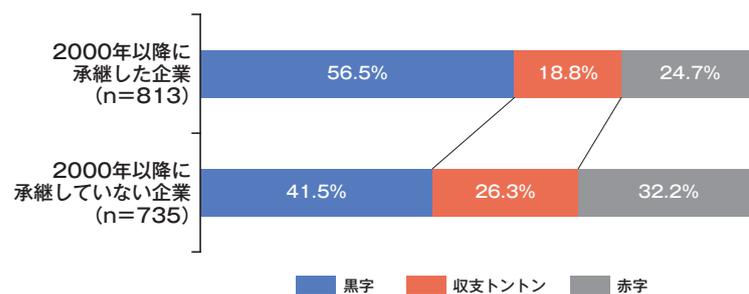
（参照:グラフⅢ-1-④）

- 同様に、新型コロナウイルスの影響を受けた今期の利益見込みにおいても、「2000年以降に承継した企業」は「2000年以降に承継していない企業」よりも黒字、収支トントンの企業割合が高い。

（参照:グラフⅢ-1-⑤）

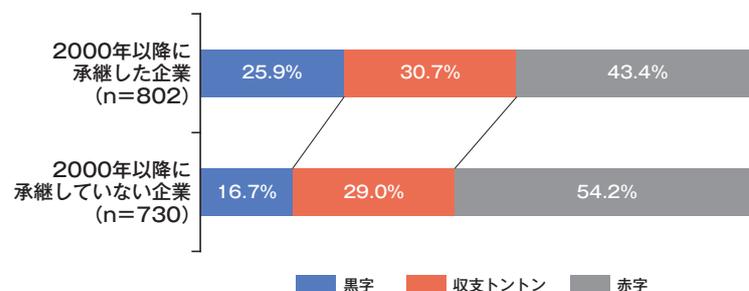
- 平時における経営の取り組みだけでなく、新型コロナウイルスによって大きなショックが生じた時期においても、後継者はショックへの円滑な対応を図るという大きな役割を果たしている。このことから、事業承継による経営者の若返りは重要であるといえる。

Ⅲ-1-④ 事業承継の有無別「直近決算期（前期）利益状況」



注) 2000年以前に創業した企業を対象に、2000年以降に事業承継を実施したかどうかによって企業を分類。

Ⅲ-1-⑤ 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」

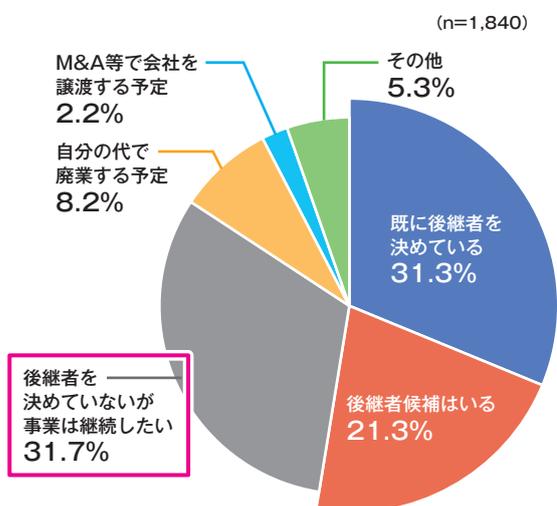


注) 2000年以前に創業した企業を対象に、2000年以降に事業承継を実施したかどうかによって企業を分類。

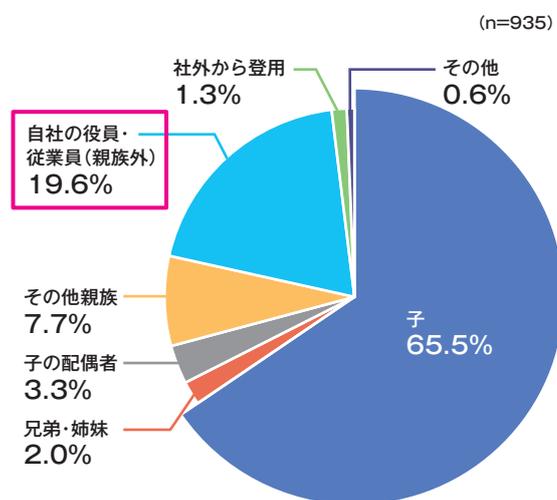
(4) 後継者の決定状況

- 「後継者（候補）がいる」割合は5割を超えている一方で、「後継者を決めていないが事業は継続したい」との回答も31.7%と多かった。
(参照:グラフⅢ-1-⑥)
- 「後継者（候補）がいる」企業のうち65.5%が子への承継を予定している。一方、従業員承継は19.6%となった。
(参照:グラフⅢ-1-⑦)
- 経営者の年齢別に後継者の決定状況を見ると、60代以降から徐々に後継者を決定する傾向にある一方で、60代で23.9%、70代でも16.4%が、事業継続の意向はあるもののいまだに後継者を決めていない。
(参照:グラフⅢ-1-⑧)

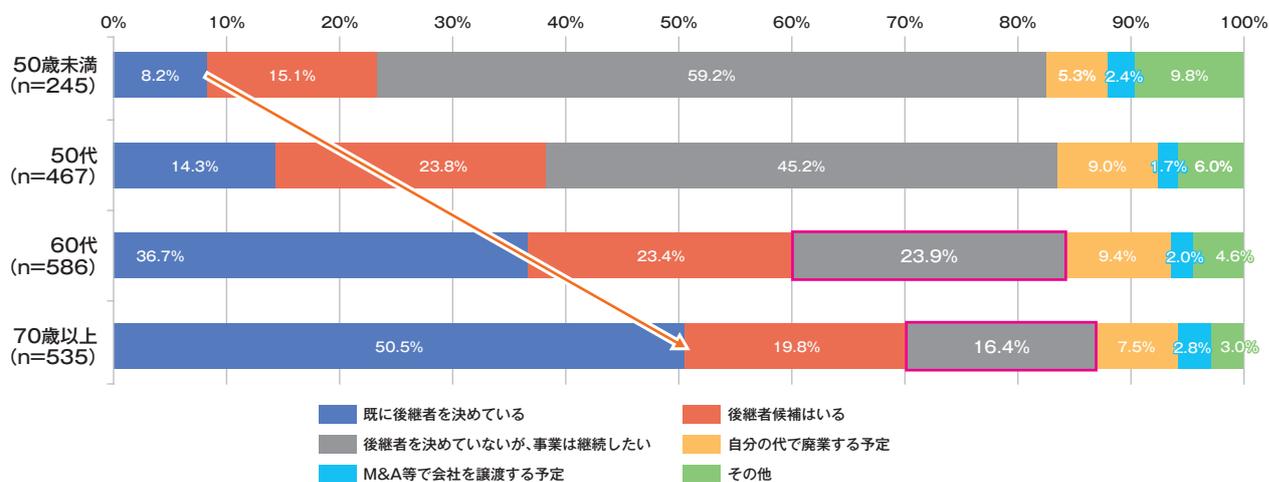
Ⅲ-1-⑥ 後継者の決定状況



Ⅲ-1-⑦ 後継者（候補）との関係



Ⅲ-1-⑧ 経営者の年齢別「後継者の決定状況」

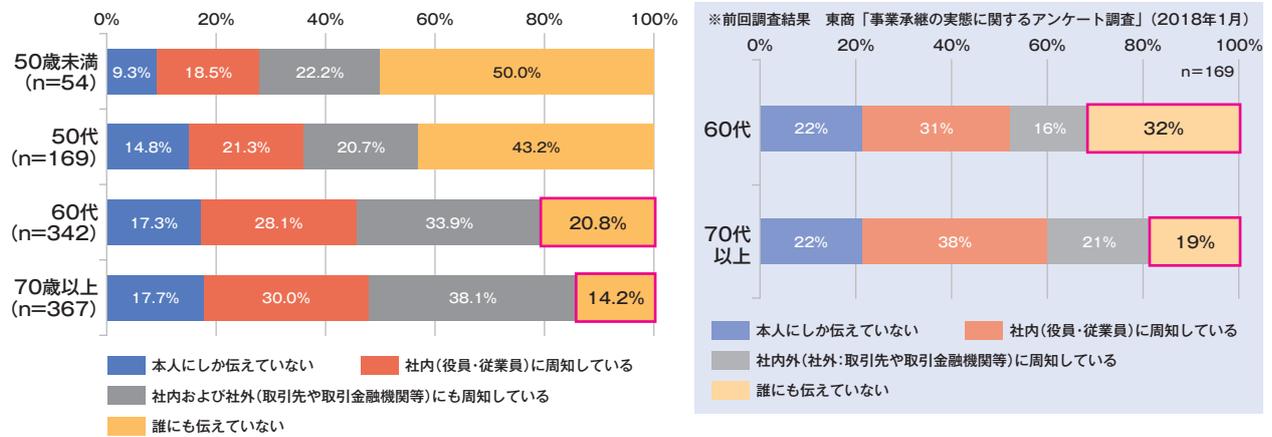


●後継者に関する周知状況に関して、経営者の年齢別に見ると、年齢が高まるほど、周知する範囲が広まっているが、60代で20.8%、70歳以上でも14.2%が後継者本人にも伝えていない。一方で、60代、70歳以上について、「誰にも伝えていない」と回答した割合は、60代で前回調査比11.2ポイント減少の20.8%、70歳以上で4.8ポイント減少の14.2%と、周知することの重要性が認知されてきている。（参照:グラフⅢ-1-⑨）

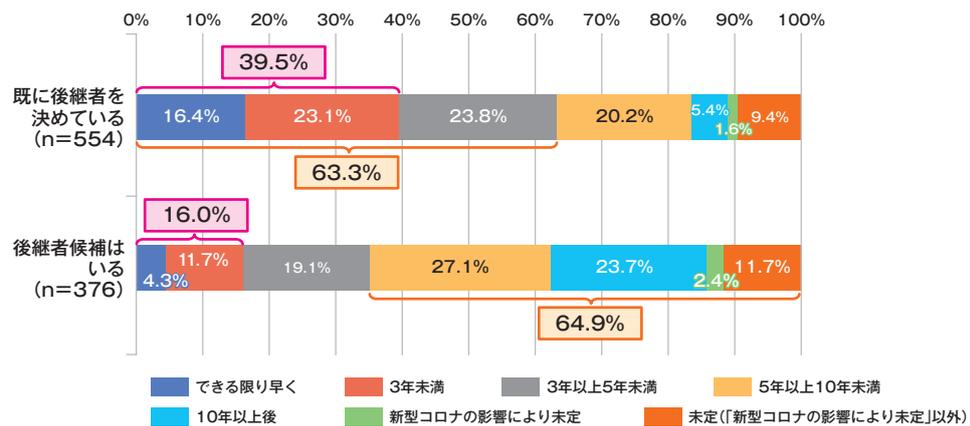
●後継者への承継完了時期は、「既に後継者を決めている」企業では約4割の企業が3年未満での承継を予定し、5年未満での承継予定は6割を超えるが、「後継者候補はいる」企業は半数以上が5年後以降の承継予定となっている。（参照:グラフⅢ-1-⑩）

●新型コロナウイルスによる売上減少の影響が大きいほど、承継時期の予定を変更しており、特に、遅らせてしまう傾向にある。（参照:グラフⅢ-1-⑪）

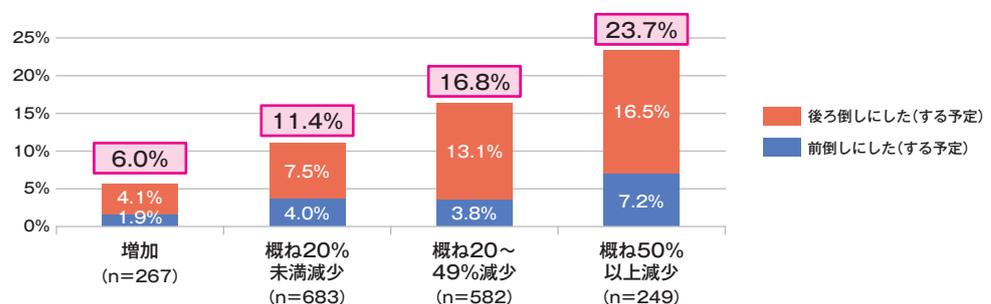
Ⅲ-1-⑨ 経営者の年齢別「後継者に関する周知状況」



Ⅲ-1-⑩ 後継者(候補)がいる企業の事業承継の完了予定時期



Ⅲ-1-⑪ 新型コロナの影響による売上増減率と事業承継完了予定時期の比較

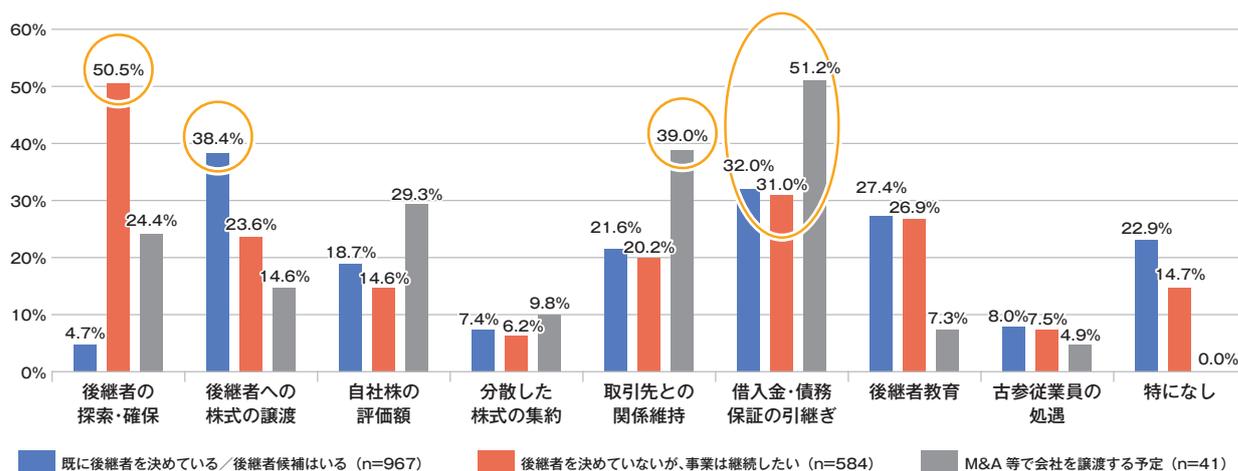


2. 事業承継における課題

(1) 全体像

- 事業承継を行うにあたっての障害・課題としては、後継者（候補）がいる企業では「後継者への株式の譲渡」が最も多い。
- 後継者がいない企業は「後継者の探索・確保」を課題として挙げている企業が多い。
- 後継者の有無に係わらず、「借入金・債務保証の引継ぎ」と回答している企業は30%を超え、大きな課題になっている。
- M&Aを検討している企業は「借入金・債務保証の引継ぎ」や「取引先との関係維持」を課題と認識している企業が多い。
(参照:グラフⅢ-2-①)

Ⅲ-2-① 後継者の決定状況別「事業承継における障害・課題」



事業承継の課題別INDEX

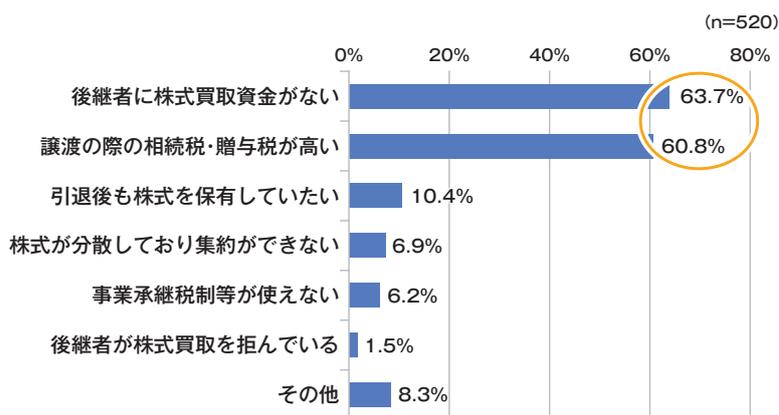
- 後継者への株式譲渡を行う際の課題…P14
- 自社株の評価頻度・評価額…P14・15
- 事業承継税制…P16・17・18・19
- 株式の分散…P20
- 借入金・経営者保証に関する課題…P21
- 後継者教育…P22

(2) 株式に関する課題

(ア) 後継者へ株式譲渡を行う際の課題

- 後継者へ株式譲渡を行う際の課題は、「後継者に株式買取資金がない」「譲渡の際の相続税・贈与税が高い」が他に比べて著しく回答が多くなっている。一方で、上記対策として利用可能な「事業承継税制等が使えない」と回答した割合は低い。
(参照:グラフⅢ-2-②)

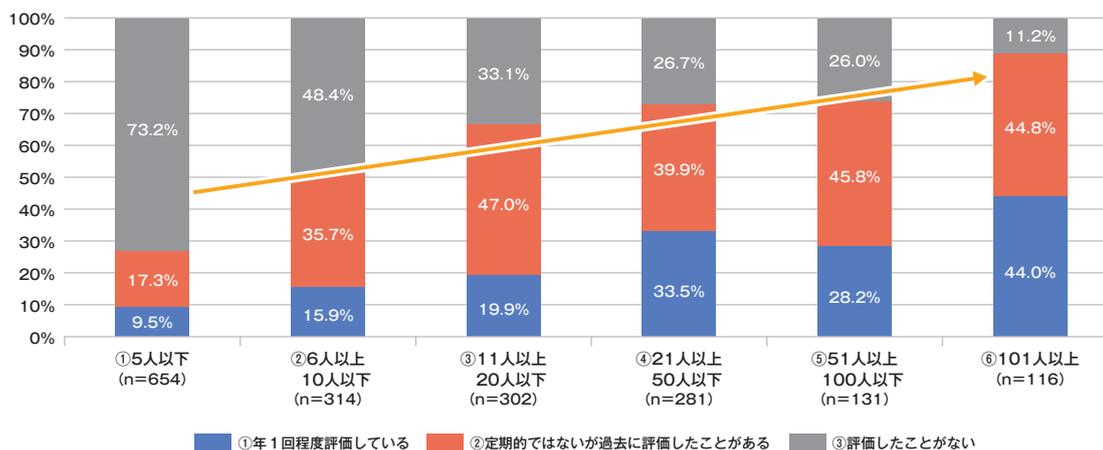
Ⅲ-2-② 後継者への株式の譲渡を行う際の課題



(イ) 自社株の評価頻度・評価額

- 後継者がいる企業では後継者への株式譲渡が課題・障壁と回答している企業が多いものの(P13 グラフⅢ-2-①)、実際に自社の株式評価を行っている企業の割合は低く、従業員101人以上の企業においても、年1回程度評価している企業は44.0%にとどまり、11.2%の企業は評価したことがないと回答。
- 従業員規模が小さくなるほど株式評価をしておらず、5人以下の企業では7割以上の企業が評価をしていない。
(参照:グラフⅢ-2-③)

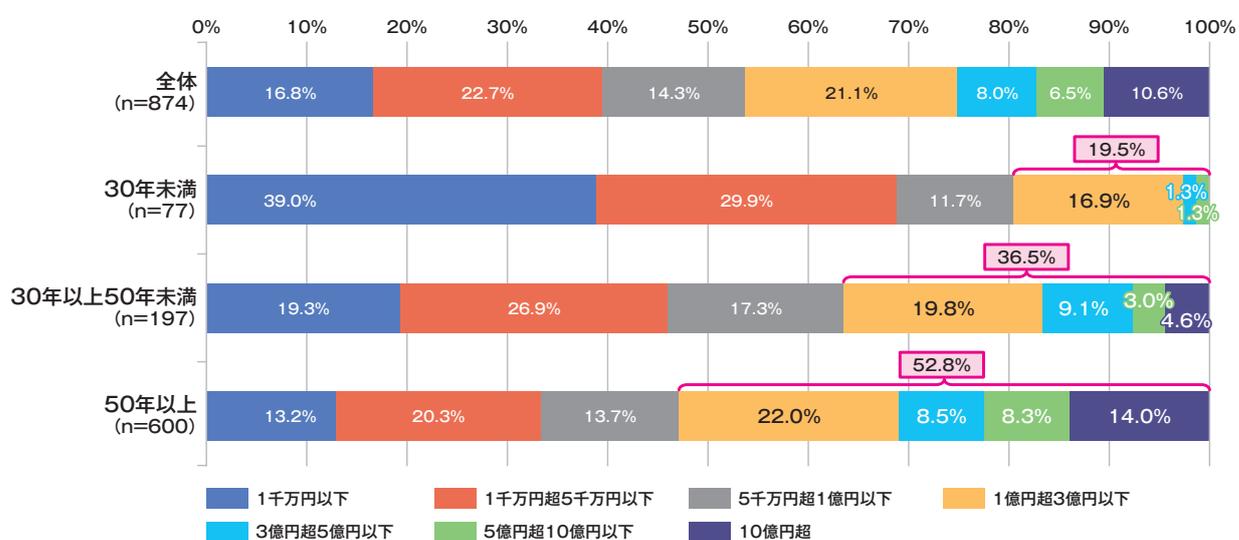
Ⅲ-2-③ 従業員規模別「株式評価の実施状況」



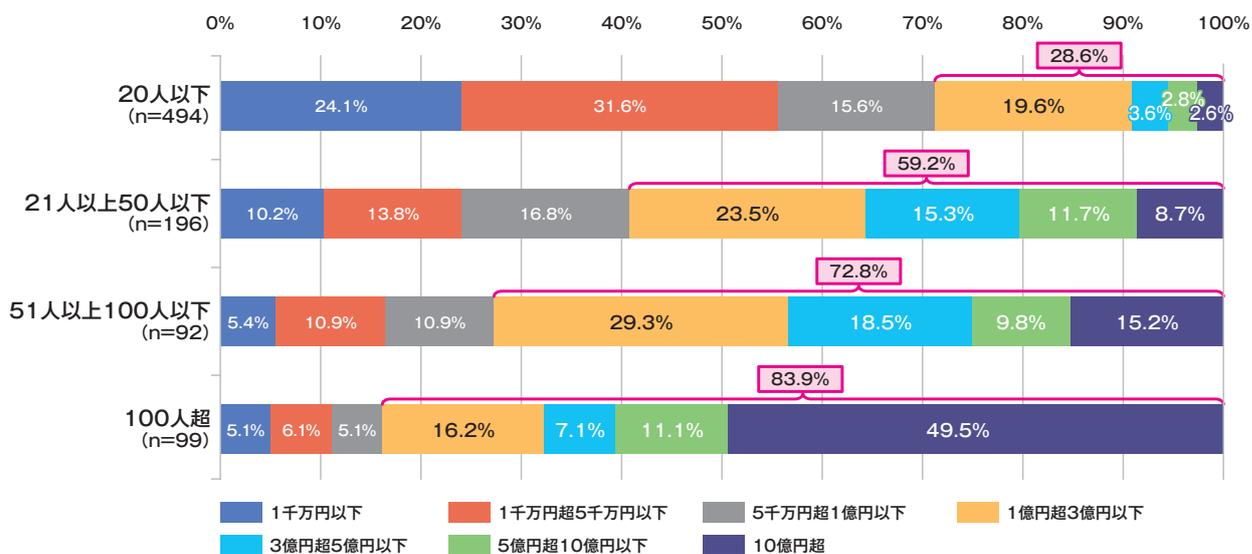
- 自社株評価額は業歴が長くなるにつれて株価が高い企業が増える傾向にある。 (参照:グラフⅢ-2-④)
- 従業員規模別では、従業員数に応じて株価が高くなる傾向にあるが、一方で、20人以下の企業でも約3割が株価1億円を超えると回答しており、企業規模が必ずしも株価と比例するとは限らない。

(参照:グラフⅢ-2-⑤)

Ⅲ-2-④ 業歴別「自社株評価額」



Ⅲ-2-⑤ 従業員規模別「自社株評価額」

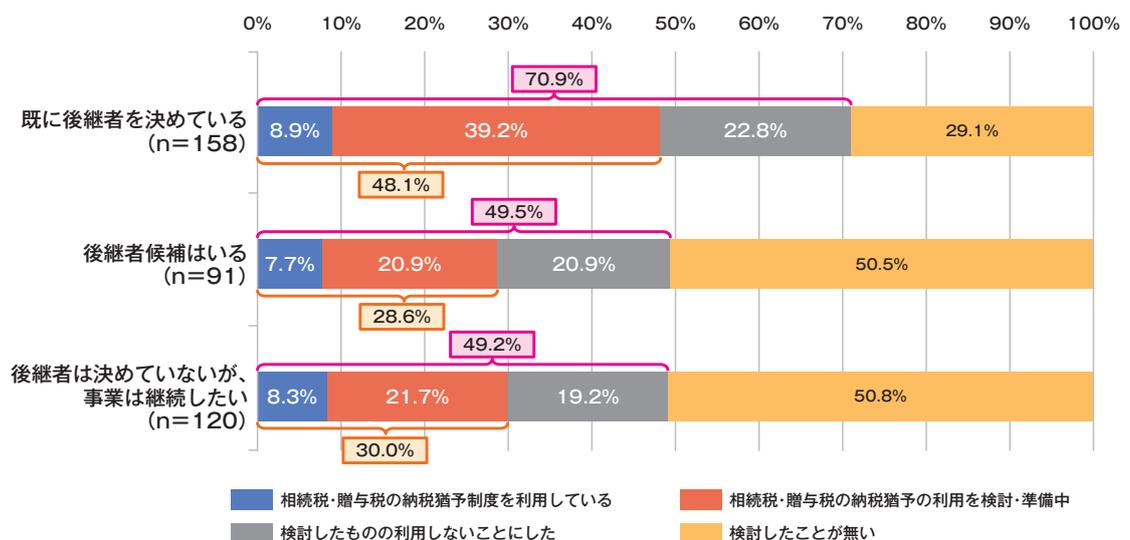


(ウ) 事業承継税制の認知状況

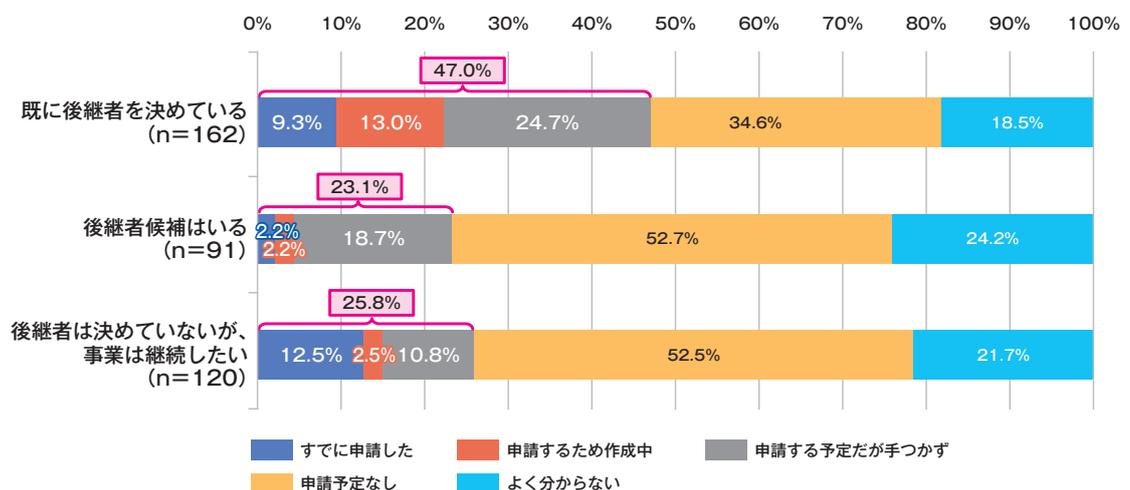
- 事業承継税制の主な利用対象となる株式評価額1億円超の企業において、既に後継者が決まっている企業では約7割の企業が事業承継税制の利用を検討しており、約半数の企業が実際に事業承継税制を利用しているか、利用を検討・準備中と回答している。後継者候補がいる企業や、後継者を決めていない企業においても、半数の企業が事業承継税制の利用を検討したことがあると回答している。 (参照:グラフⅢ-2-⑥)
- 事業承継税制の利用の前提となる「特例承継計画の申請状況」を見ると、事業承継税制の利用の検討割合よりも申請予定の割合が低い。事業承継税制の利用を検討しているにもかかわらず、特例承継計画を提出する予定・準備を行っていない企業が多く、特例承継計画の認知度の低さが課題と考えられる。 (参照:グラフⅢ-2-⑦)

(参照:グラフⅢ-2-⑦)

Ⅲ-2-⑥ 株式評価額1億円超企業における後継者の決定状況別「事業承継税制の利用・検討状況」



Ⅲ-2-⑦ 株式評価額1億円超企業における後継者の決定状況別「特例承継計画の申請状況」

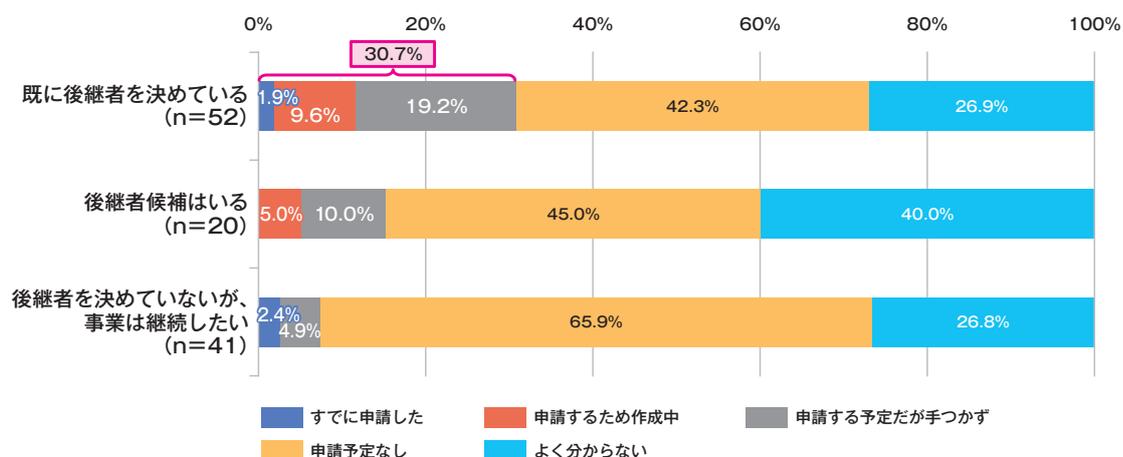


(工) 潜在的な事業承継税制利用者の特例承継計画申請状況

- 今後の業績により、株式評価額が1億円を超える可能性が高い「5千万円超1億円未満」の企業における特例承継計画の申請状況は、後継者の決定状況別に見ると、「既に後継者を決めている」企業であっても、申請（予定）する企業は約3割にとどまっている。事業承継税制ならびに特例承継計画に関する更なる周知が必要。

(参照: グラフⅢ-2-⑧)

Ⅲ-2-⑧ 株式評価額5千万円超1億円未満企業における後継者の決定状況別「特例承継計画の申請状況」



事例紹介

Case 1

X社社長は、5年前に先代より自社株式を相続した。その際、事業承継税制を利用し、税負担が軽減されたことで、大いに助かったことに加え、2018年1月より事業承継税制が抜本拡充されたこともあって、後継者への承継の際も事業承継税制の利用を決めていた。

しかし、税制の利用にあたっては、2023年3月末までに特例承継計画の申請が必要だが、X社社長は内容を知らなかった。東京商工会議所の担当者に指摘を受け、税理士と相談して提出することにした。

Case 2

Y社社長は、10年前に先代が急逝し事業を承継。対策を何もしてこなかったため、自社株式の相続には多額の税金を支払った。次の後継者（Y社社長長男）には、お金の苦労をかけさせたくない、と事業承継税制の利用を検討した。しかし、後継者はまだ小学生ということもあり、利用要件の1つである「10年の間に事業を承継しなければならない」が満たせず、利用を断念した。今後、制度が延長されることを期待している。

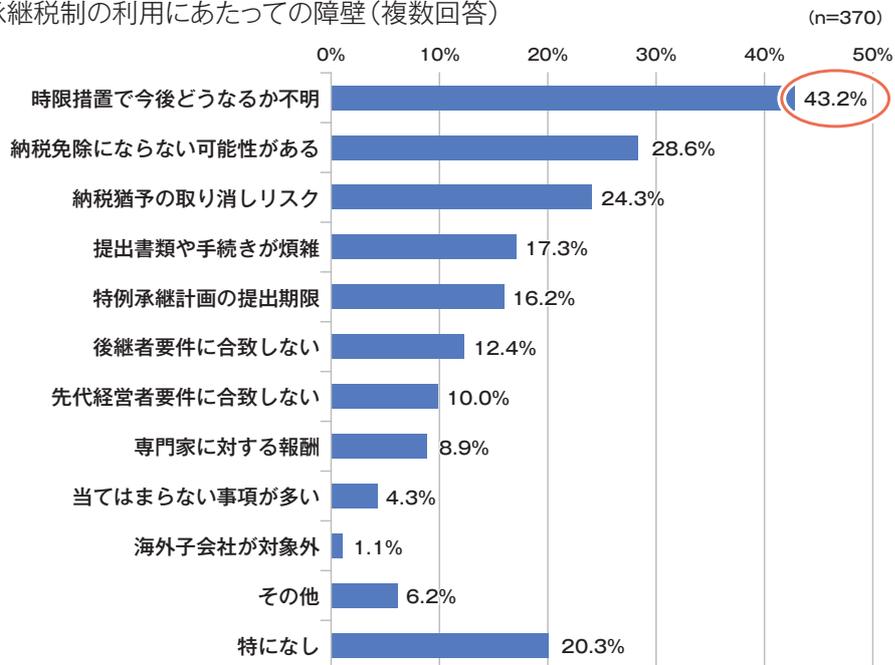
⇒事業承継税制の利用にあたっては、**2023年3月末までに特例承継計画の申請が必要**で、さらに**2027年12月末までに事業承継を行う必要**があります。(詳しくは、P19をご覧ください)

(才) 事業承継税制を利用する際の課題

- 事業承継税制利用時の課題としては、10年の時限措置で今後どうなるか不明といった回答が多く、納税免除にならない可能性や、取り消しリスクの回答も上位を占めている結果となっている。

(参照: グラフⅢ-2-⑨)

Ⅲ-2-⑨ 事業承継税制の利用にあたっての障壁(複数回答)

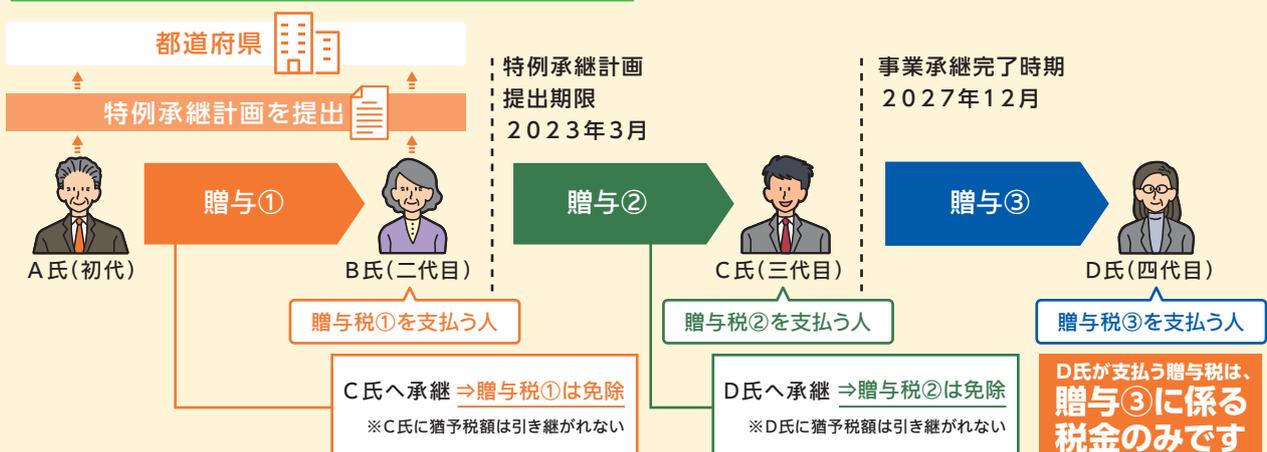


ここが盲点 !!

事業承継税制の特例は、本来の名称である「贈与税・相続税の納税猶予及び免除制度」のとおり、事業承継で株式を贈与した際の税金(贈与税)は猶予され、先代が死亡し相続の開始とともに、免除されていた贈与税は相続税に変わります。その後自身が、次の後継者へ承継する際に、猶予されていた税金は免除されます。

免除された税金分については、後継者が支払う必要はなく、累積もされません。「一代飛ばしの承継」が可能となります。

納税猶予額(贈与税)が免除になるケース



※ 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

事業承継税制の特例

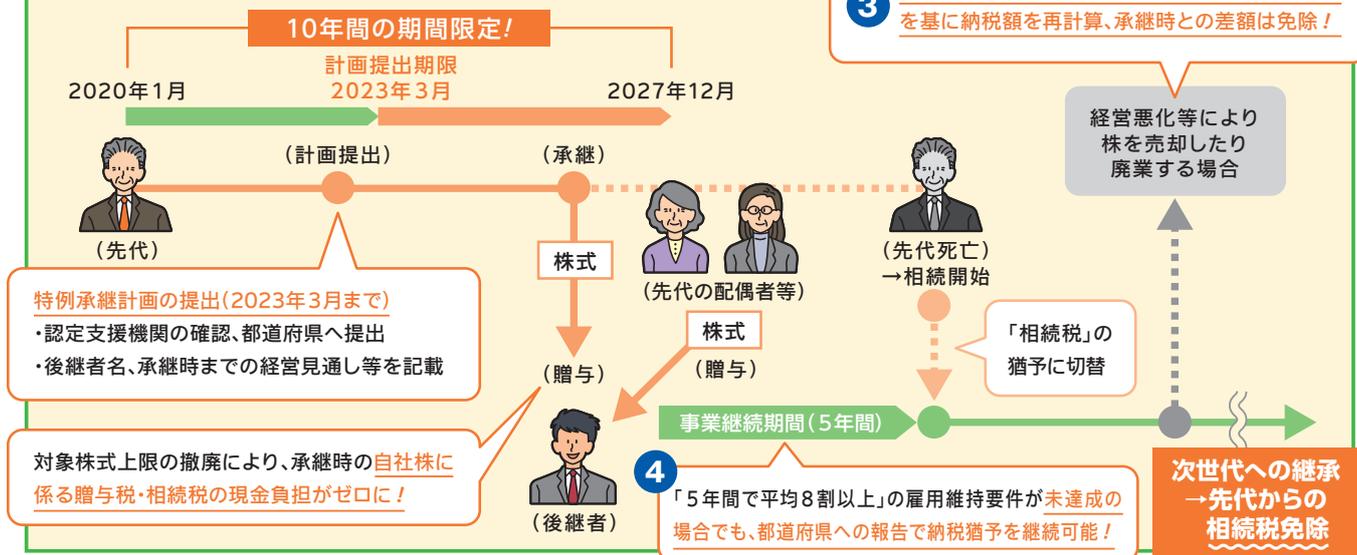
10年間限定の特例 (2018年1月～2027年12月)

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**に承継を行うことが必要

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 経営の実情に合わせて、**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



出典：東京商工会議所「会社を未来につなぐために今からできること」(2020年2月)

詳細は必ず顧問税理士等の専門家にご相談ください。

参考

事業承継支援ハンドブック「会社を未来につなぐために今からできること」
(2020年2月東京商工会議所)

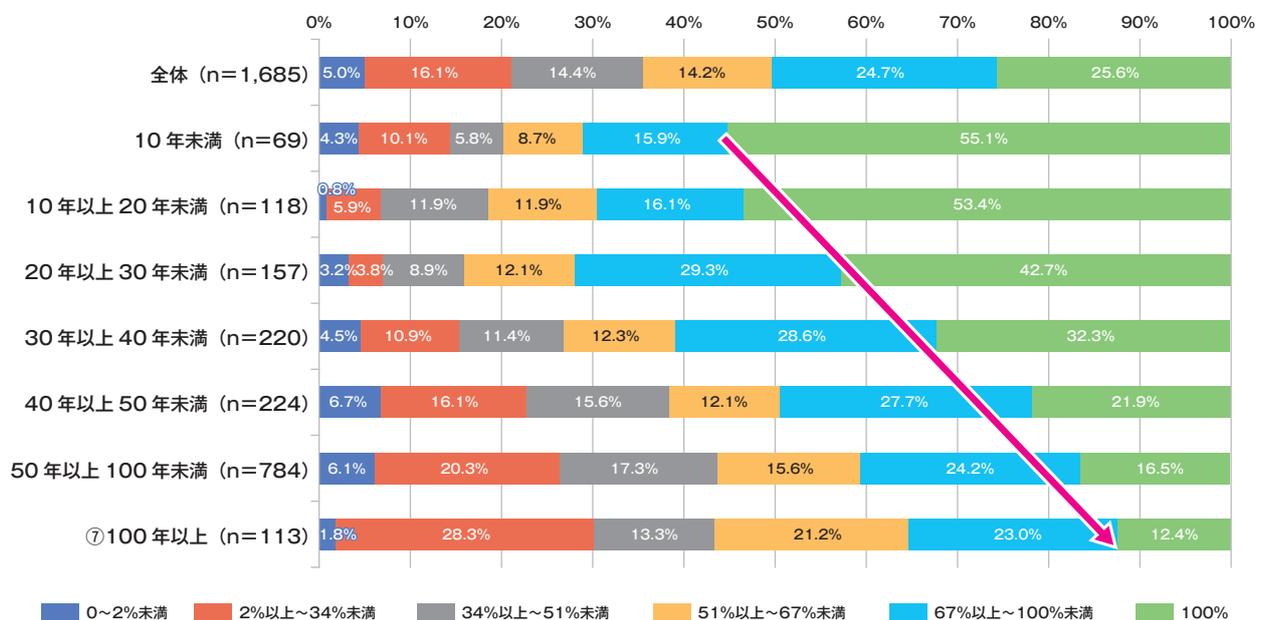
<http://www.tokyo-cci.or.jp/file.jsp?id=1021363>



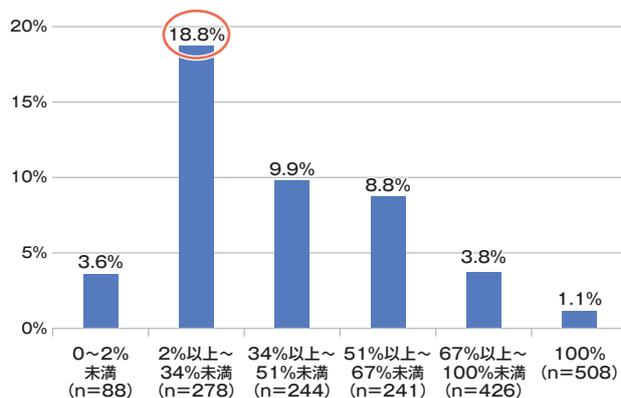
(カ) 株式の分散

- 業歴が長い企業ほど、現経営者の株式保有割合が低くなる傾向にあり、幾度か事業承継を実施するたびに株式が分散する傾向にあることが伺える。 (参照: グラフⅢ-2-⑩)
- 事業承継を行ううえで株式の分散が課題となっていると回答した企業の割合では、現経営者の持株比率が2~34%未満の企業が最も多い。 (参照: グラフⅢ-2-⑪)
- 株式集約時の障害としては、「株式買取資金がない」が最も多く半数を超えており、次いで「株式売買に応じない株主がいる」が3割程度を占めている。 (参照: グラフⅢ-2-⑫)

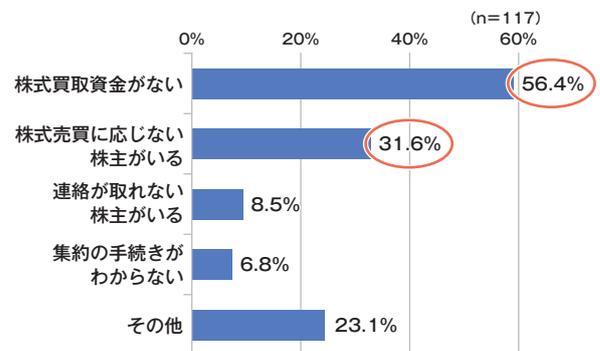
Ⅲ-2-⑩ 業歴別の現経営者の株式保有割合



Ⅲ-2-⑪ 現経営者の株式保有割合別「分散した株式が課題となっている割合」



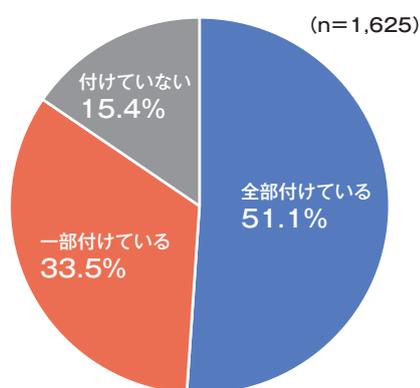
Ⅲ-2-⑫ 株式の集約を行う際の障害 (複数回答)



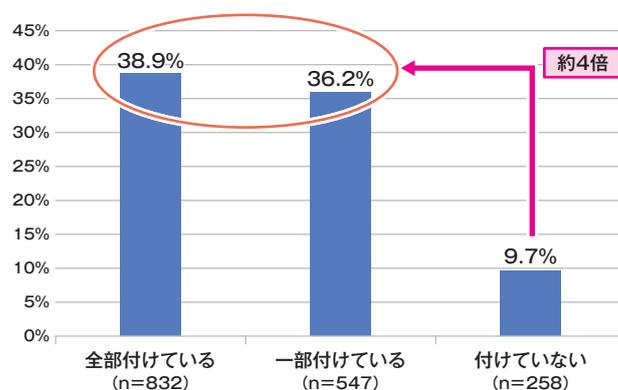
(3) 借入金・経営者保証に関する課題

- 借入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、付けていない企業は約15%にとどまっている。
(参照: グラフⅢ-2-⑬)
- 経営者保証を付けている企業は、事業承継時に借入金・経営者保証を課題として認識している割合が多く、経営者保証を付けていない企業と比べ約4倍。
(参照: グラフⅢ-2-⑭)

Ⅲ-2-⑬ 金融機関からの借入金について
経営者保証を付けている割合



Ⅲ-2-⑭ 経営者保証の設定状況別の事業承継時に
借入金・経営者保証が課題と感じている割合



「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。
(※) 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

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。

② 財務基盤の強化

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。

③ 適時適切な情報開示

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。

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。経営者保証が阻害要因とならないよう、原則として前経営者、後継者の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. 前経営者の経営者保証の継続は慎重に検討
4. 金融機関は、内部規定(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

(4) 後継者教育

- 社内での教育、特に「トップが直接教育」、「自社の取締役や管理職にする」、「自社の従業員として働かせる」を実施している割合が高い。2018年調査でも同様に、社内での教育が効果的であるとの回答割合が高い。

(参照:グラフⅢ-2-⑮)

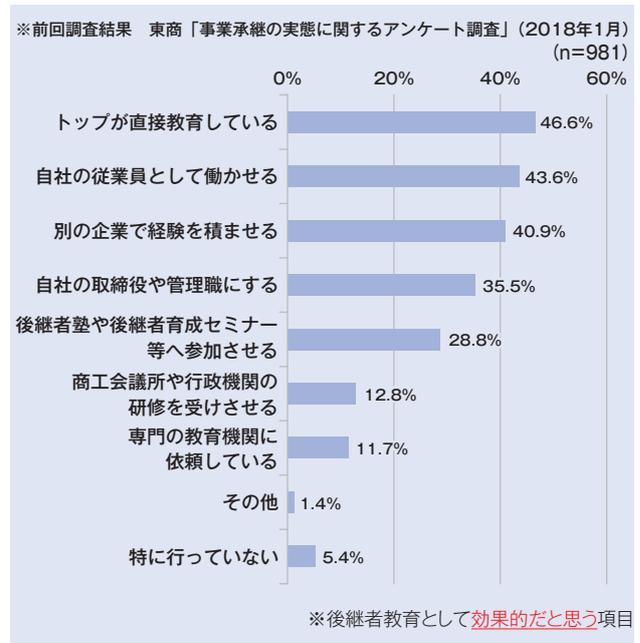
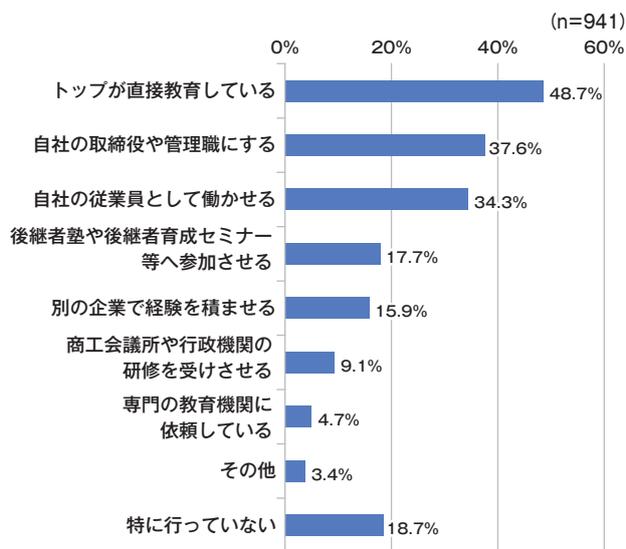
※2018年調査:事業を承継した経験のある2代目以降の経営者に対して、「後継者教育として」効果的だと思うものを回答

- 2018年調査では、事業を承継した経営者は「別の企業で経験を積ませる」ことを効果的だったと回答している一方、今回の調査における実施割合は低い。

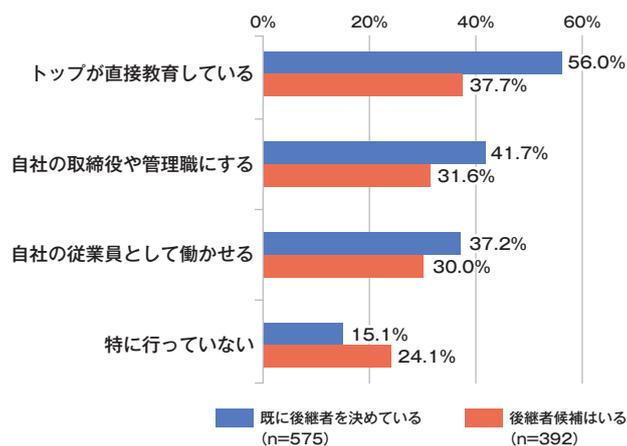
- 「既に後継者を決めている」企業と、「後継者候補はある」と回答した企業で、後継者教育の実施状況(上位3位)を比較すると、いずれにおいても、後継者を既に決めている企業の方が実施割合が高く、まずは後継者を確定することが重要である。

(参照:グラフⅢ-2-⑯)

Ⅲ-2-⑮ 後継者教育の実施状況(複数回答)



Ⅲ-2-⑯ 後継者の決定状況別「後継者教育の実施状況」



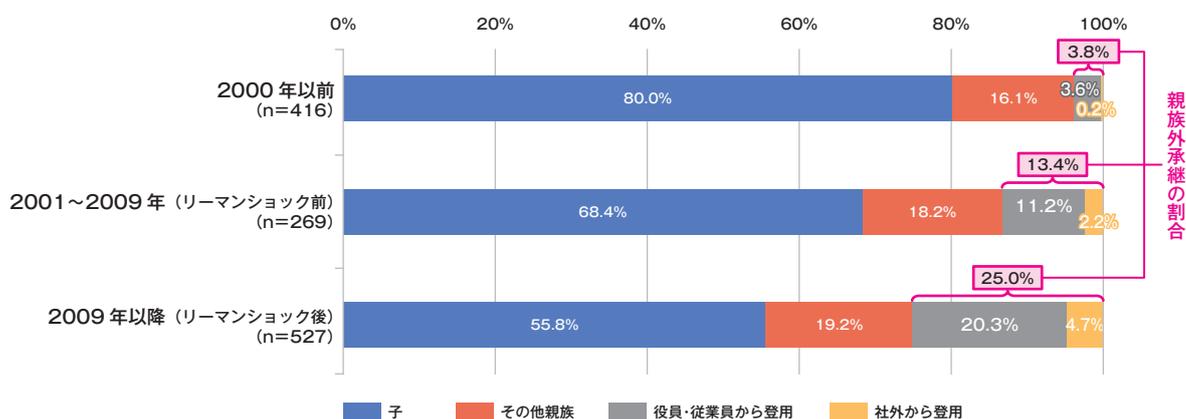
3. 後継者不在の企業の選択肢

(1) 事業承継のパターンの変化

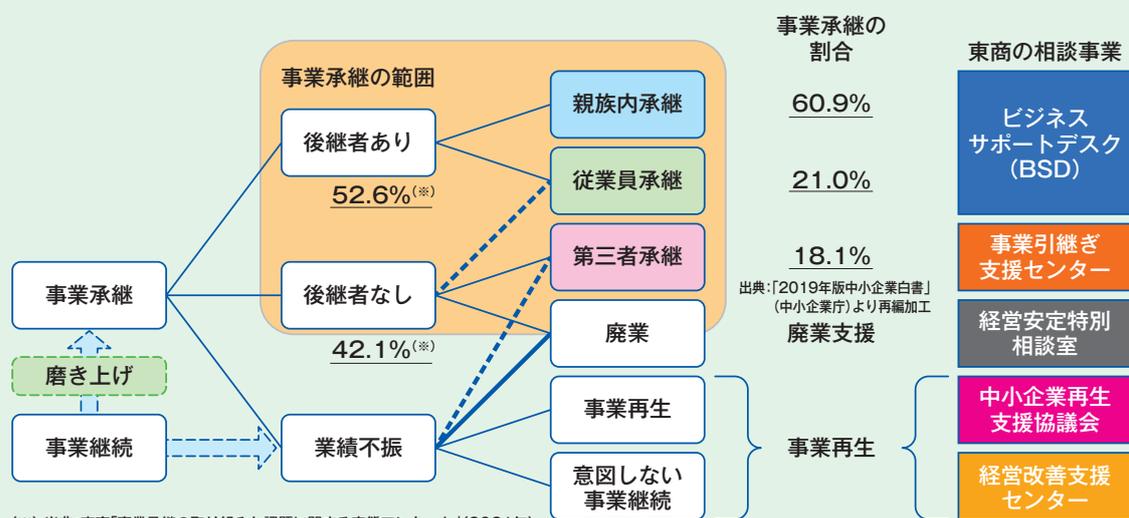
- 現経営者と先代経営者との関係について、事業を引き継いだ時期で見ると、2001年以降より役員・従業員から登用、社外からの登用が増加し、2009年以降（リーマンショック後）では、4分の1を親族外承継が占めるようになってきている。
- 一方、親族内承継では、2000年以前は子への承継が8割を占めていたが、2009年以降では、24.2ポイント減少の55.8%まで減少している。その他親族の割合は微増。
- 事業承継対策として、親族内承継だけではなく、親族外承継も選択肢として検討することが必要である。

(参照: グラフⅢ-3-①)

Ⅲ-3-① 事業を引き継いだ時期別「先代経営者との関係」



参考) 事業承継に向けたステップ ~事業承継支援の範囲~

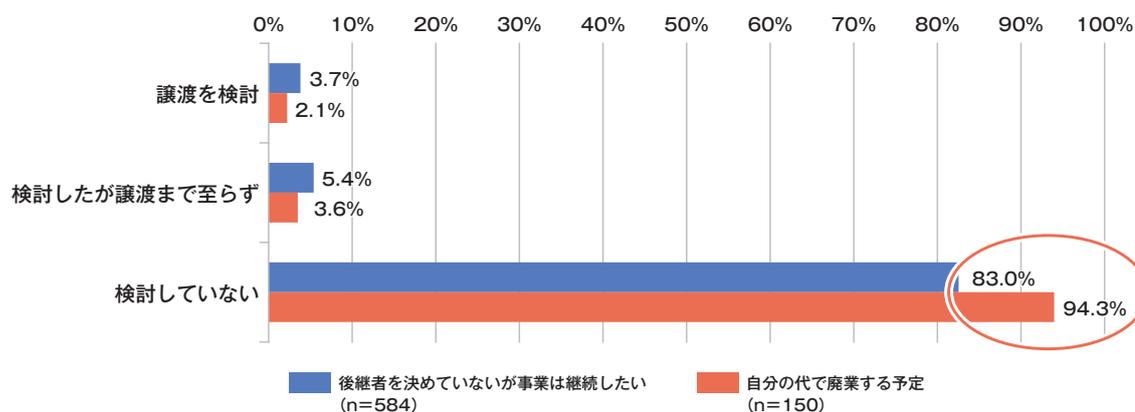


(※) 出典: 東商「事業承継の取り組みと課題に関する実態アンケート」(2021年)

(2) M&A (企業の譲渡)

- 「後継者を決めていないが事業は継続したい」「自分の代で廃業する予定」と回答した企業の8割以上がM&Aを検討すらしていない。
(参照:グラフⅢ-3-②)

Ⅲ-3-② 後継者の決定状況別「M&Aの検討状況」



同業他社3社を引き継いだB社社長へのインタビュー

年に2~3件程度は、業界内の企業の経営者から「自社を引き取ってもらいたい」旨の相談がきます。しかし、90%以上が手遅れの状態で、債務超過であったり、赤字続きであったりするため、引き継ぐ側からすると相乗効果が見込めず断っています。

3社買収した経験から、50代に入って、「後継者候補もない」企業の経営者はM&Aの選択肢を検討すべきで、少なくとも「自社の客観的な金銭価値」は知っておくべきだと思います。その目安として、決算期に自社株式評価額を算定することをおすすめします。

■B社社長がよく相談を受ける「事業を引き継いでほしい」話について

50~60代の社長は、まだ若く現役ということもあり、後継者(候補)が不在でも、後継者の探索等事業承継の対策を後回しにしているケースが多い。業況がいい状態がそのまま続けばいいが、一方で、社長が70代になって下降傾向になってしまう企業もある。その状況でも、「社長が高齢だから」「下降傾向だから」という理由で、積極的に新しい手を打たず、さらに新しい社員も雇えず(雇わず)、従業員も高齢化し、業況はどんどん悪化してしまう。売却の意思を固め、自社に相談を持ってきたときには、ヒト・モノ・カネの面で“買収対象外”でお断りすることが多い。

- M&Aを検討しない理由として、「良いイメージを持っていない」が最も多かった。また、「自社が対象になると思えない」や「M&Aがよくわからない」との回答も多かった。

(参照:グラフⅢ-3-③)

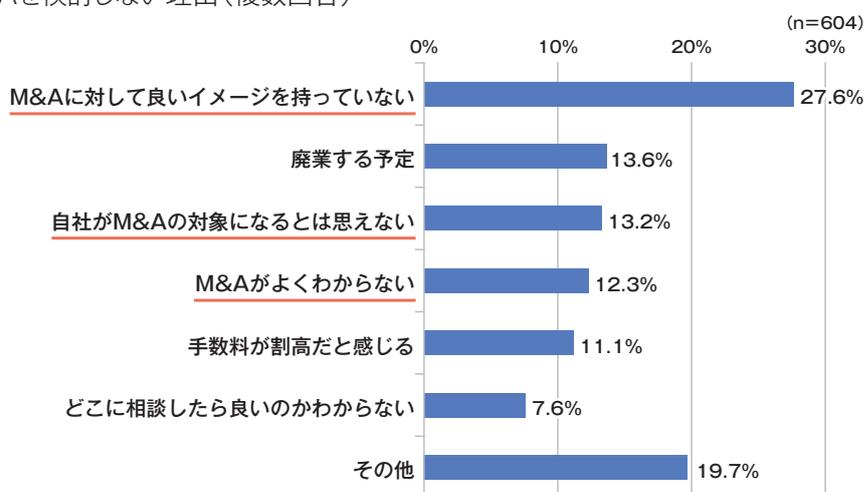
- 従業員規模別に見ると、人数が少ない企業ほど「M&Aの対象になるとは思えない」という割合が多く、人数が多い企業ほど「良いイメージがない」という割合が増える。

(参照:グラフⅢ-3-④)

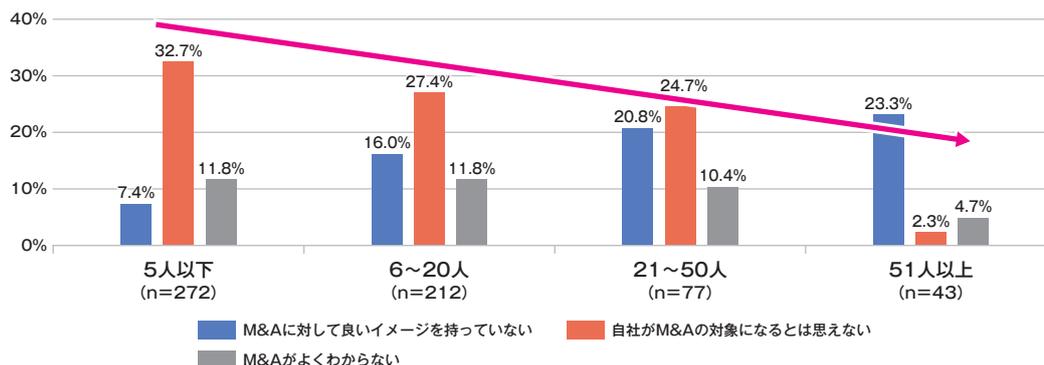
- 自社株評価をせずに、約3割の企業が「M&Aの対象になるとは思えない」と回答している。M&Aを検討するにあたっては、自社の価値について正確に把握する必要があることから、自社株評価を促進する必要がある。

(参照:グラフⅢ-3-⑤)

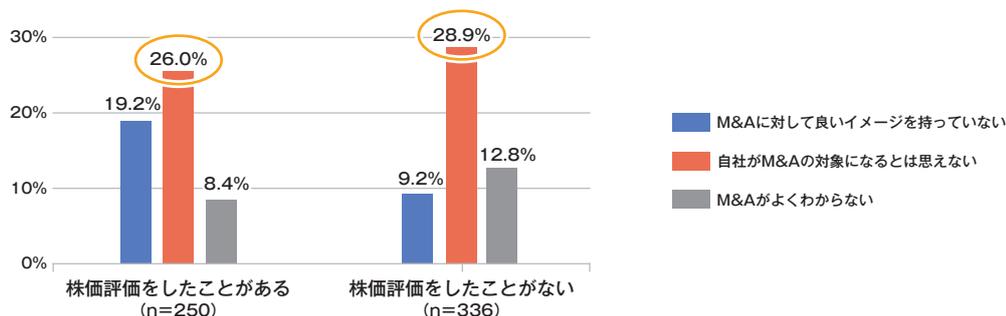
Ⅲ-3-③ M&Aを検討しない理由(複数回答)



Ⅲ-3-④ 従業員規模別「M&Aを検討しない理由」

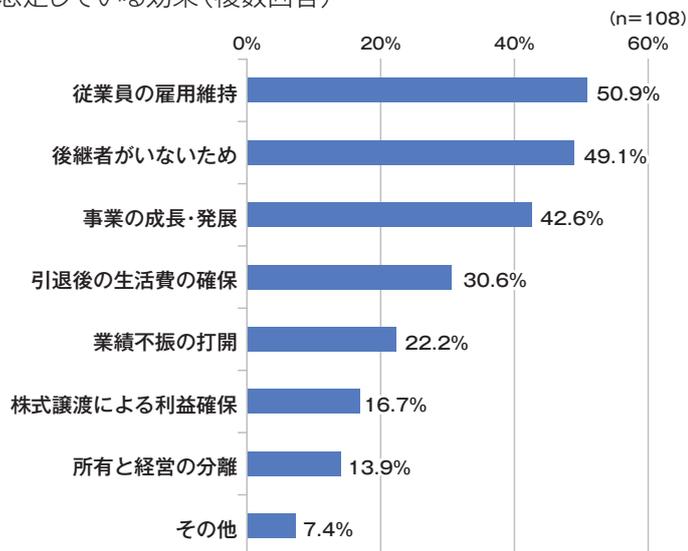


Ⅲ-3-⑤ 株価評価実施状況別「M&Aを検討しない理由」

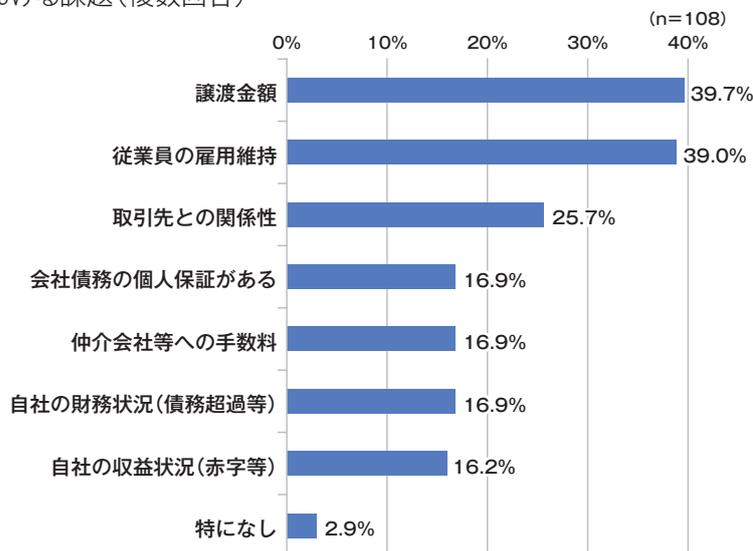


- M&Aにて譲渡を検討する企業は、「後継者がいないため」という回答のほか、「従業員の雇用維持」や「事業の成長・発展」を期待する回答が多い。(参照:グラフⅢ-3-⑥)
- 譲渡時における課題においても、「従業員の雇用維持」は上位にあり、加えて「取引先との関係性」を不安視する企業もある。(参照:グラフⅢ-3-⑦)

Ⅲ-3-⑥ 譲渡の目的や想定している効果(複数回答)



Ⅲ-3-⑦ 譲渡時における課題(複数回答)



参考

社長の思いを次代へつなぐ!(事業承継事例集)

(2019年3月東京商工会議所)

本事例集は、中小企業・小規模企業11社(親族内承継6社、従業員承継2社、第三者承継(M&A)3社)の事例を実名で紹介しています。東京都事業引継ぎ支援センター等の支援により早期にM&Aが実現した事例など、可能な限り先代経営者と後継者の双方に取材を行い、掲載しています。

また、東商ビジネスサポートデスクや東京都事業引継ぎ支援センター等からの支援内容、さらに支援機関や事業承継税制の情報も掲載し、読者である経営者が専門家へ相談するまでの道筋も示しています。

※下記URLよりご覧いただけます

<https://www.tokyo-cci.or.jp/file.jsp?id=1016212>



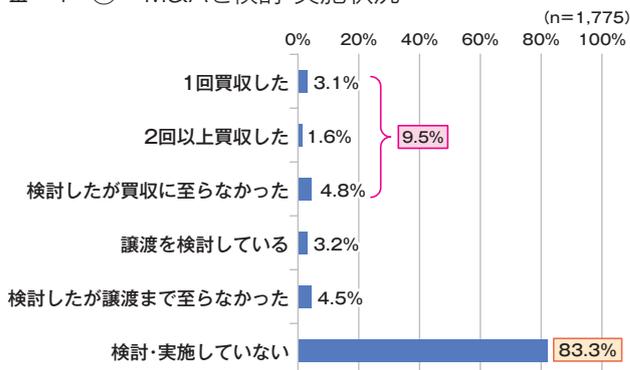
4. M&Aを促進するにあたっての課題

(1) 買収の検討状況

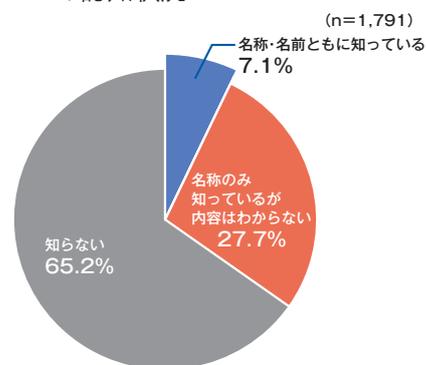
● M&Aの検討・実施状況については、多くの企業が「検討・実施していない」と回答しており、「買収した(しようと検討した)」は9.5%となった。一方で、従業員規模別に見ると、101人以上の企業では買収を検討した割合が42.8%にのぼり、取り組みが進んでいる。
(参照:グラフⅢ-4-①、Ⅲ-4-③)

● 中小M&Aガイドラインについては、「名称・内容ともに知っている」は7.1%と多くの企業で認知されていない。
(参照:グラフⅢ-4-②)

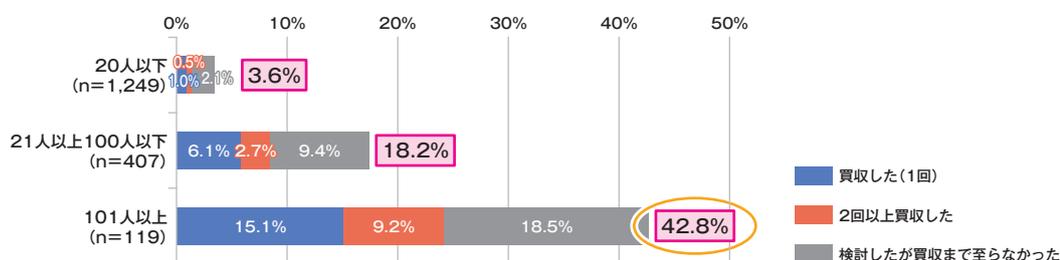
Ⅲ-4-① M&Aを検討・実施状況



Ⅲ-4-② 「中小M&Aガイドライン」の認知状況



Ⅲ-4-③ 従業員規模別「企業買収の検討・実施状況」



中小M&Aガイドラインの概要

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。
- ◆ 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。
- ◆ 支援内容に関するセカンドオピニオンを推奨。

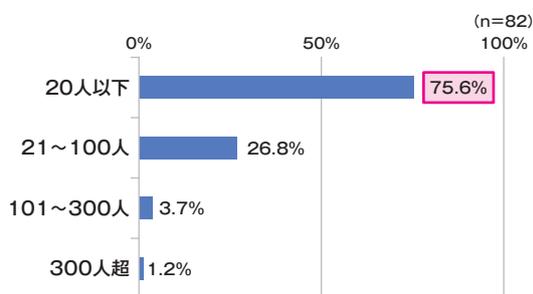
支援機関に求められる基本事項の定義

- ◆ 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。
- ◆ 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、プラットフォーム等に対し、求められる具体的な支援内容や留意点を提示。

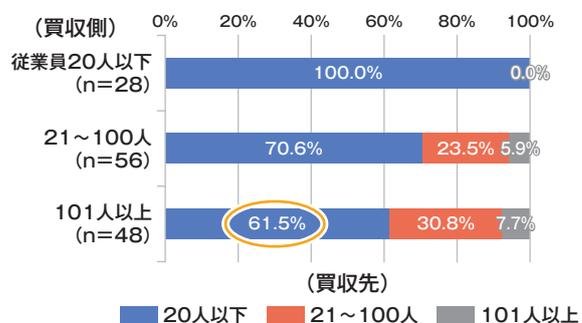
(2) 買収形態

- 買収先の規模は、20人以下の小規模な企業が75.6%を占めている。 (参照:グラフⅢ-4-④)
- P25のグラフⅢ-3-④にあるように、従業員50人以下の多くの企業では「自社がM&Aの対象になるとは思えない」と回答している一方で、買収側の従業員規模別で見ると、101人以上の企業でも6割以上は20人以下の小規模企業を買収している。 (参照:グラフⅢ-4-⑤)
- 買収先の業種では、8割以上が同業種を買収している。また、買収先の属性は競合他社が最も多く、次いで仕入先・外注先が多かった。 (参照:グラフⅢ-4-⑥、Ⅲ-4-⑦)

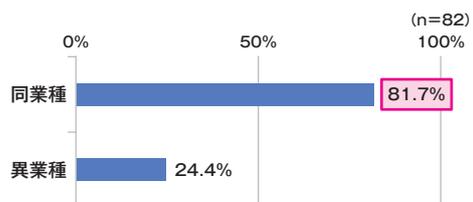
Ⅲ-4-④ 買収先の企業規模



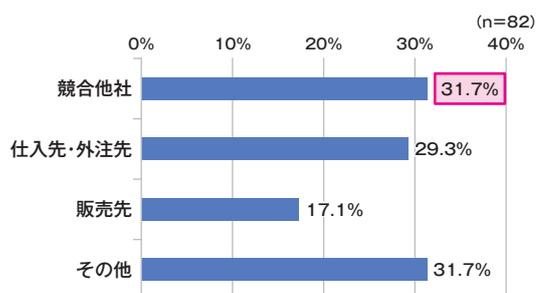
Ⅲ-4-⑤ 買収側と買収先の企業規模



Ⅲ-4-⑥ 買収先の業種



Ⅲ-4-⑦ 買収先の属性



事例紹介 ～建設資材製造業A社の場合～ (P29参照)

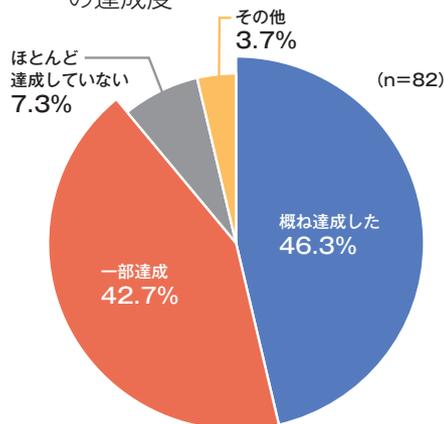
A社は事業拡大のため、10年前に現場工事を手掛けるZ社を買収した。Z社は職人30人を抱えていたが、後継者がおらず、売却を検討していた。創業以来黒字を続け、金融機関からの借入もなく、財務状態は優良で、A社は買収後のシナジー効果を期待し買収を決断した。

しかし、Z社には組織体制はなく、実態は「1人親方に30人の職人」という状態で、A社は自社から役員を派遣したが、社員の育成、組織体制構築までに10年近い歳月がかかった。

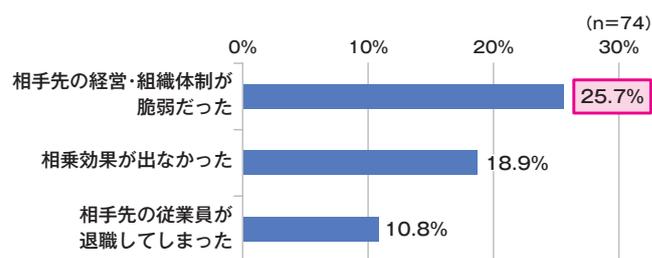
(3) 買収目的・期待した効果

- 買収における当初目的・期待効果については、「概ね達成した」「一部達成した」で約9割となった。一方で、当初目的・期待効果が達成できなかった理由として、相手先の経営・組織体制の脆弱さが最多となった。買収における課題においても、「経営陣や従業員の維持・処遇」や「組織文化・社内体制の統合」との回答が多く、買収後の組織文化の統合の難しさが窺える。
(参照:グラフⅢ-4-⑧、Ⅲ-4-⑨、Ⅲ-4-⑩)

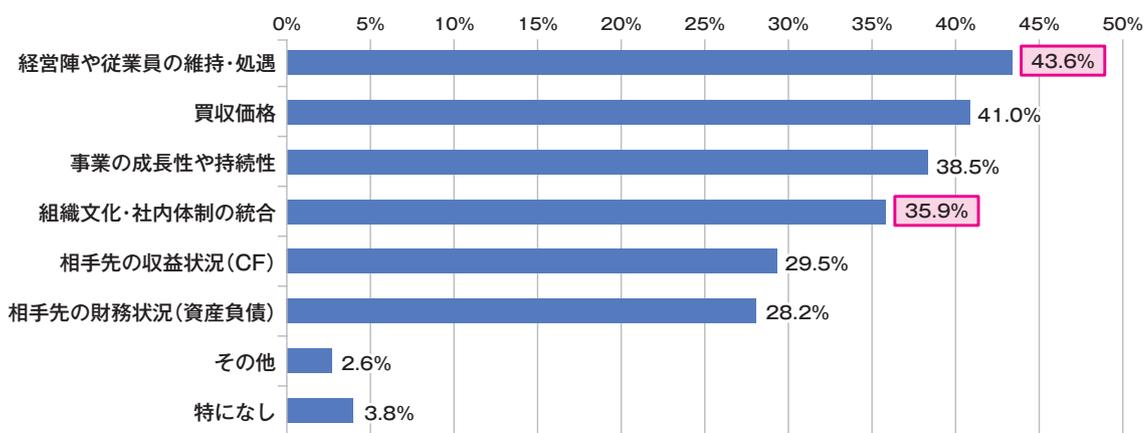
Ⅲ-4-⑧ 買収における当初目的・期待効果の達成度



Ⅲ-4-⑨ 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



Ⅲ-4-⑩ 買収時の課題 (複数回答)



他業種1社を引き継いだU社社長へのインタビュー

～M&A経験者からのアドバイス～

M&Aで企業を買収する際は、通常、契約の前にデューデリジェンス(買収する側が行う財務・法務等の調査)を行いますので、企業の財務状況や、定款、登記事項など法的な書類は確認することができます。しかし、それ以外にも、確認すべき重要なポイントがあります。それは、数字以外の見えない部分で、社員の平均年齢や、平均勤続年数、経歴などです。組織と組織を統合するわけですから、組織を構成している社員についてもよくよく確認するといいいでしょう。

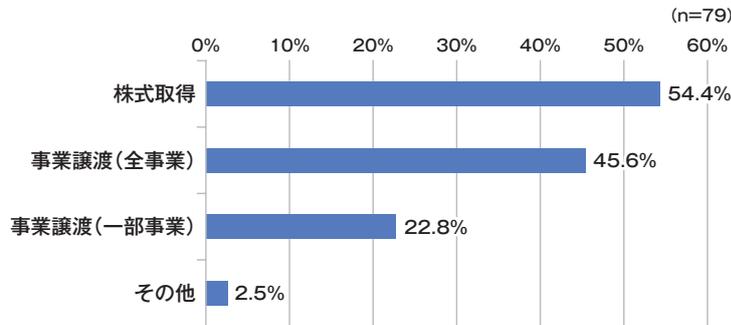
くわえて、買収したあとに「誰が社長を務めるのか」を事前に決めておくことが重要です。多くの企業は後継者不在を理由にM&Aによる売却を検討しますので、社内に社長を担う人材はいないと考えた方がいいでしょう。30人以下の企業であれば、経営ノウハウよりも、強いリーダーシップのある人材が適任です。

IV. その他のポイント

1. M&A（買収側）の実態

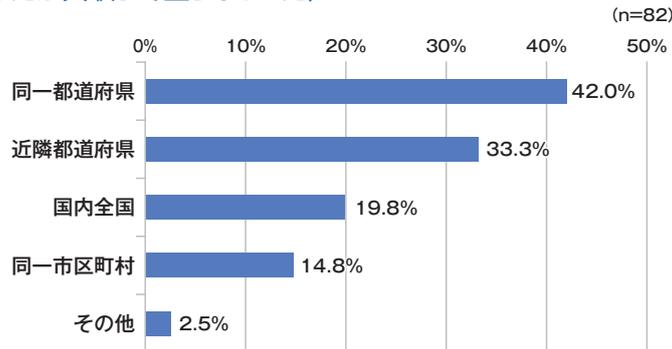
IV-① 問37「実施した買収形態」（複数回答）

条件:問36「M&Aの検討・実施状況」（①買収した）（②2回以上買収した）
（③検討したが買収まで至らなかった）



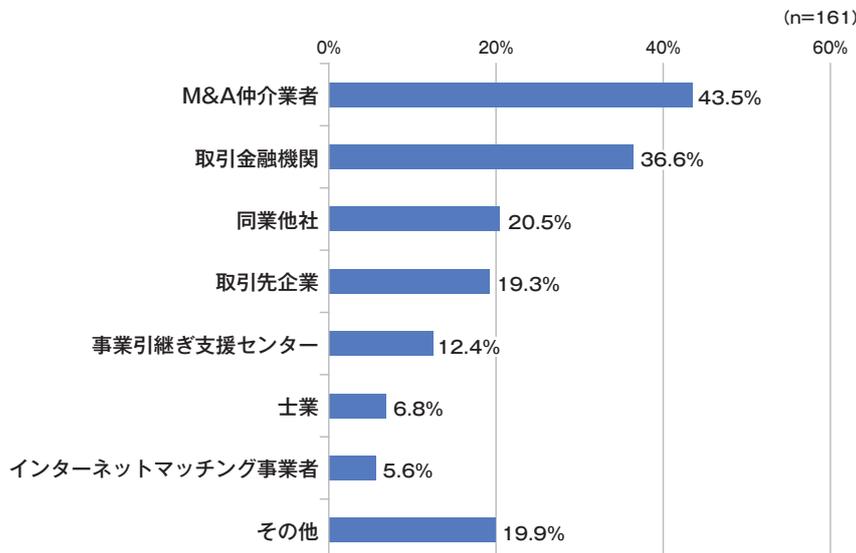
IV-② 問38「買収先の地域」（複数回買収の場合、複数回答）

条件:問36「M&Aの検討・実施状況」（①買収した）（②2回以上買収した）
（③検討したが買収まで至らなかった）



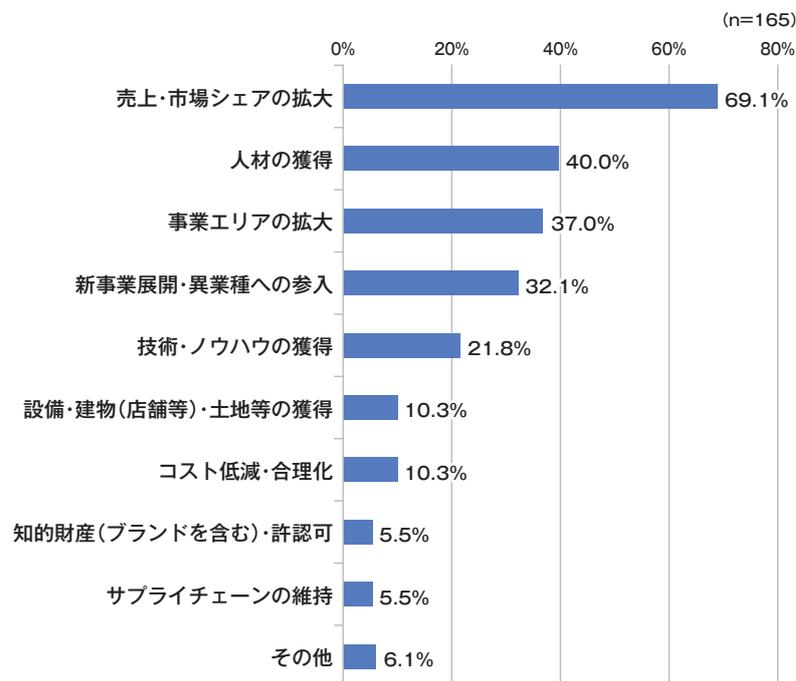
IV-③ 問39「買収先を探す際の主な紹介者・相談者」（複数回答）

条件:問36「M&Aの検討・実施状況」（①買収した）（②2回以上買収した）
（③検討したが買収まで至らなかった）



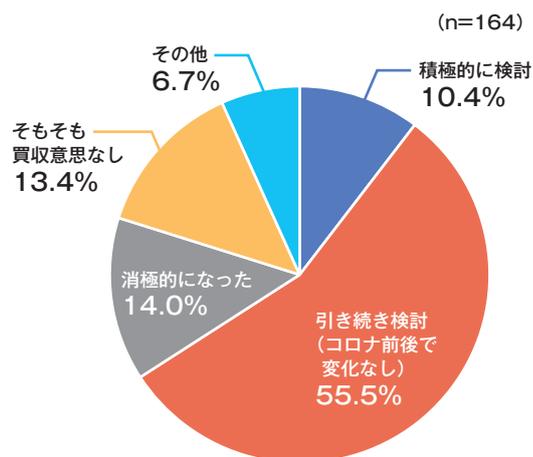
IV-④ 問40「買収目的や想定効果」(上位3つまで)

条件:問36「M&Aの検討・実施状況」(①買収した)(②2回以上買収した)
(③検討したが買収まで至らなかった)



IV-⑤ 問42「新型コロナウイルス感染拡大に伴う買収戦略の変化」

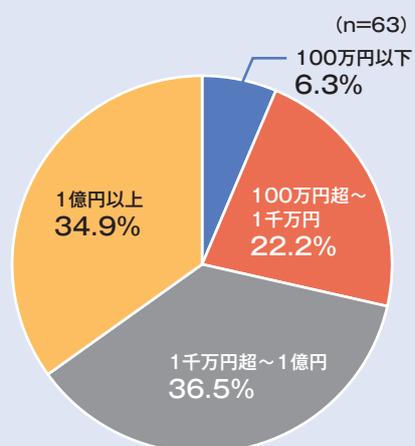
条件:問36「M&Aの検討・実施状況」(①買収した)(②2回以上買収した)
(③検討したが買収まで至らなかった)



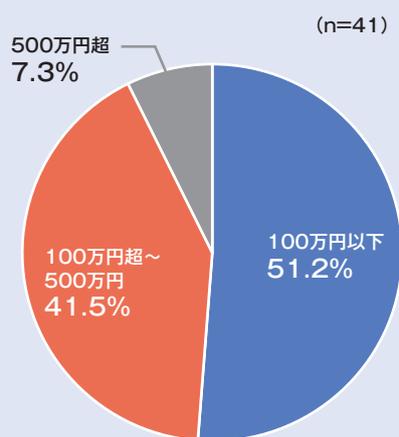
IV-⑥ 問43「買収にかかった費用」(複数回買収の場合、平均を回答)

条件:問36「M&Aの検討・実施状況」(①買収した)(②2回以上買収した)

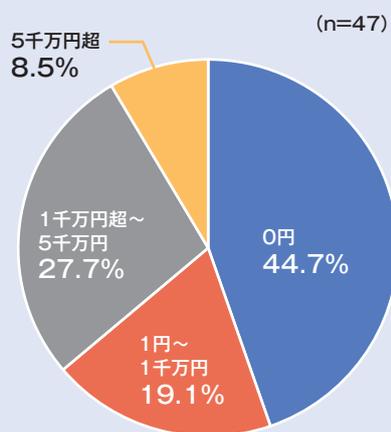
● 買収価格(企業・事業価値)



● 財務・法務等の調査費用

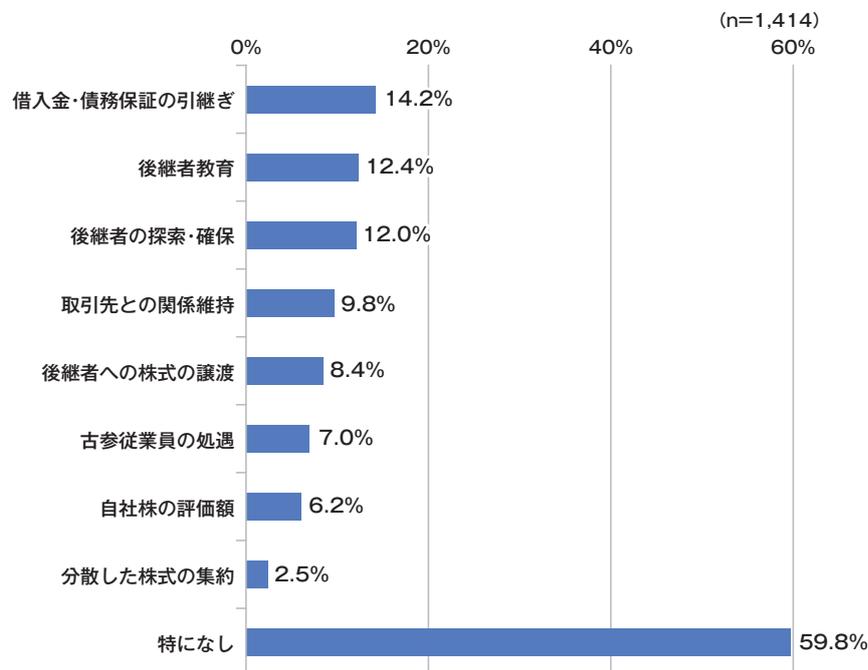


● 仲介手数料

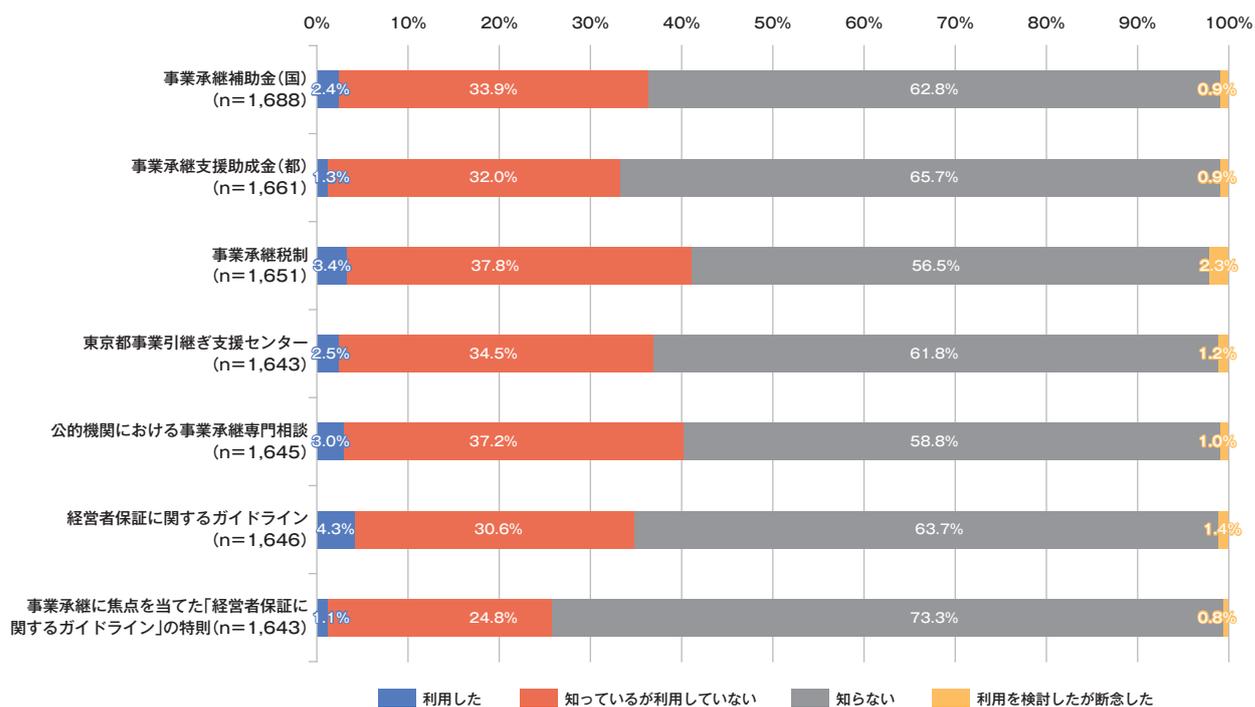


2. その他

IV-⑦ 問26(B)「新型コロナウイルス感染拡大の影響により対策が後回しになっているもの」(上位3つまで)



IV-⑧ 問29「支援施策等の認知度・利用状況」



V. まとめ 一考察一

「事業承継の取り組みと課題に関する実態アンケート」

大阪商業大学
教授 村上 義昭

全体総括

1. 本報告書の特徴

本報告書は、東京商工会議所が2020年9月に実施した「事業承継の取り組みと課題に関する実態アンケート」の結果を中心にまとめたものである。

本報告書の特徴は3つ挙げられる。

第1は、コロナ禍という特殊な状況下で行われた調査をもとにしていることである。2020年3月から8月までの6か月間の売上高が前年同期比で20%以上減少した企業割合が46.9%にのぼる(Ⅱ-⑥参照)など、経営に大きなショックが生じた時期である。そこで明らかになったのは、平時だけではなく大きなショックが発生した時期においても、事業承継によって経営者が若返ることが重要性であるということだ(Ⅲ-1-⑤参照)。

第2は、事業承継のさまざまな場面における課題を検討していることである。資産・負債の承継に関する課題か経営の承継に関する課題か、承継前に生じる課題か承継時に生じる課題か、という2軸マップに本報告書が取り上げた課題を配置すると、4つのセグメントのすべてをカバーしていることが分かる(右図)。

第3は、M&Aについて譲渡側と買収側の両面から検討したことである。譲渡側はM&Aに対して良いイメージを持っておらず、小規模企業ほど自社がM&Aの対象になる

とは考えていない(Ⅲ-3-③、Ⅲ-3-④参照)。一方、買収側は小規模企業でも買収の対象と考えていることが明らかになった(Ⅲ-4-④、Ⅲ-4-⑤参照)。両者に対する調査からは、譲渡側がM&Aに対して理解を深められるようにすることが重要だといえるだろう。

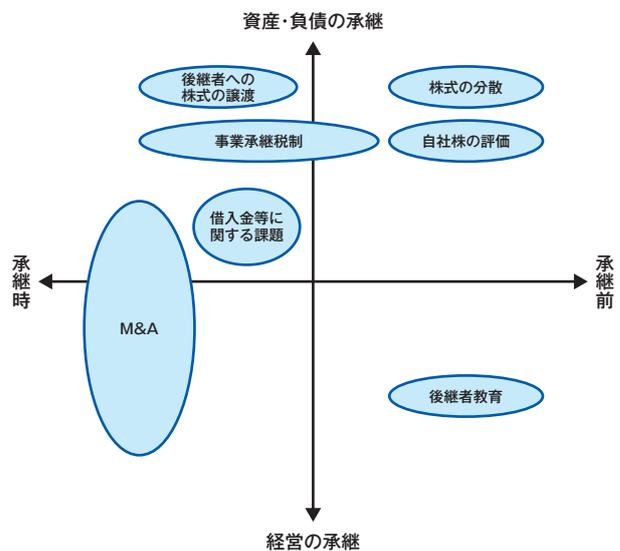


図 本報告書で検討している課題

2. 円滑な事業承継に向けた取り組みについて

本報告書の分析を通じて、社会的に事業承継の円滑化を図るためにはどのような取り組みが求められるのだろうか。

かつてのように、子供に承継することを前提とした取り組みだけでは不十分である。子供を中心とする親族への承継だけではなく、従業員への承継やM&Aなど、さまざまな選択肢を検討しなければならない時代になっているから

だ(Ⅲ-3-①参照)。

したがって、事業承継のさまざまな場面における課題を検討し、あらゆる政策手段を総動員して支援策を措置しなければならない。と同時に、支援対象となり得る中小企業は、支援策に関する理解を深めるなど、支援策を積極的に利用しようとする努力も必要になるだろう。

弁護士法人フォーカスライド
東京オフィス パートナー
弁護士 伊藤 良太

1. 円滑な事業承継に向けた取り組みについて

中小企業の経営者が事業承継に向けた取り組みを行おうと考えた場合、自社事業の成長、後継者への経営の引継ぎ、借入金の処理、遺言の作成、税負担への備え、退職金の準備等、検討すべき課題の山に直面することとなる。そして、これらの課題の解決には、平時において経営者に求められる素養とは異なる知見が求められる。

従って、経営者が自身のみの力で円滑な事業承継を実現することは極めて困難であり、適切な支援者を身近に置くことが不可欠である。

2. 事業承継支援施策の効果

平成21年から、政府は事業承継税制や経営承継円滑化法を導入し、平成29年には事業承継補助金や事業承継ネットワーク事業を加え、平成30年には事業承継税制の特例措置により税制面の優遇を大幅に拡充した。また、平成31年以降はM&A支援を強化し、多様な事業承継手法に対する支援メニューは概ね出揃った。

これらの政策効果は決して小さくないものの、後継者不在企業の割合は高止まりし(参照:グラフⅢ-1-⑥)、M&Aを敬遠する見方も強く残っており(参照:グラフⅢ-3-②・③)、経営者が事業承継に向けた具体的な検討や準備に着手できていない現状が浮かび上がる。

さらに、株式の承継にあたっては買取資金や税負担を課題として指摘する経営者が多い反面、株価評価の実施状況は芳しくない(参照:グラフⅢ-2-③)。また事業承継税制の認知に比べて、特例承継計画の認知は進んでいない。

これらが示すのは、経営者の問題意識は存在するのに、適切な支援者・専門家にアクセスできていないという課題である。

3. 今後の支援施策のあり方

真に重要な支援は、経営者を支え、その歩みを後押しする支援者・専門家へのアクセスを確保することである。事業承継ネットワークによって一定の成果は見えつつあるものの、よりきめ細かく、より強いプッシュ型支援こそ、津々浦々で円滑な事業承継を実現するために必要とされている。

北澤淳税理士事務所
税理士 北澤 淳

1. 円滑な事業承継の取り組み

事業承継は「人の承継」「資産の承継」「経営資源の承継」の3つの視点から考えることが大事であり、中でも「人の承継」「経営資源の承継」といった経営の引継ぎには5年10年といった長い期間をかけて行うものであるからこそ早期に事業承継に向けた取り組みを開始することが非常に重要となってくる。まずは経営の引継ぎを考え、それとセットで「資産の承継」を考えていくことがスムーズな事業承継に向けた第一歩であろう。

2. 取引相場のない株式の評価、相続税負担について

事業承継を進めて経営の引継ぎにある程度目途がついてきたら、「資産の承継」を考えていくことになる。

すでに後継者を決めている会社や後継者候補はいる会社が半数を超え、これらの会社のうち約8割は親族内での承継を検討している(参照:グラフⅢ-1-⑥、Ⅲ-1-⑦)。この際における後継者への株式譲渡を行う際の課題は「後継者に買い取り資金がない」「相続税・贈与税が高い」という金銭的な課題が圧倒的であった(参照:グラフⅢ-2-②)。金銭的な課題は役員

報酬の額を上げることで解決する面もあるが、それは一方で会社の経営体力を損なう理由にもなるので事業承継税制(特例措置)を活用するなどして、なるべく移転コストがかからずに承継できる手法を選択することが大切である。

3. 事業承継税制について

事業承継税制(特例措置)の前提となる特例承継計画の提出期間5年のうち半分が経過したところだが、特例承継計画を申請する予定だが手付かずの会社が約25%、よくわからない会社が約20%と、まだまだ提出には時間を要する模様だ(参照:グラフⅢ-2-⑦)。コロナウイルスの影響により認定経営革新等支援機関との十分な意見交換ができなかった会社もあると思われるため、提出期間の延長が期待される。

また、事業承継税制(特例措置)を適用しない理由として1番多かったのが「時限措置で今後どうなるか不明」であり、本税制への期待と不安が大きな要因と思われる。早期に「特例措置恒久化」を行うことで不安解消・事業承継の一層の促進が見込めるため、政府の英断に期待したい(参照:グラフⅢ-2-⑨)。

円滑な事業承継に向けた取り組みについて(自社株評価の必要性)

ここでは本調査結果を踏まえ、円滑な事業承継に向けた取り組みのうち、自社株評価の必要性について考察する。

事業承継を行うにあたっての障害・課題として、後継者がいる企業では「後継者への株式譲渡」が最も多い(参照:グラフⅢ-2-①)。その具体的な課題としては、有償による株式譲渡を行う際は「後継者に買取資金がない」、無償による株式譲渡を行う際は、「相続税・贈与税が高い」という回答が他に比べて著しく多くなっている(参照:グラフⅢ-2-②)。これらの障害・課題の解決のためには、現状必要とされる株式の買取資金や納税資金を把握する必要がある、自社株の評価が不可欠であるが、実際に評価を行っている企業の割合は低く、従業員100名超の企業でも、年1回評価している企業は44%にとどまり、11%の企業は評価したことがないと回答している。さらに従業

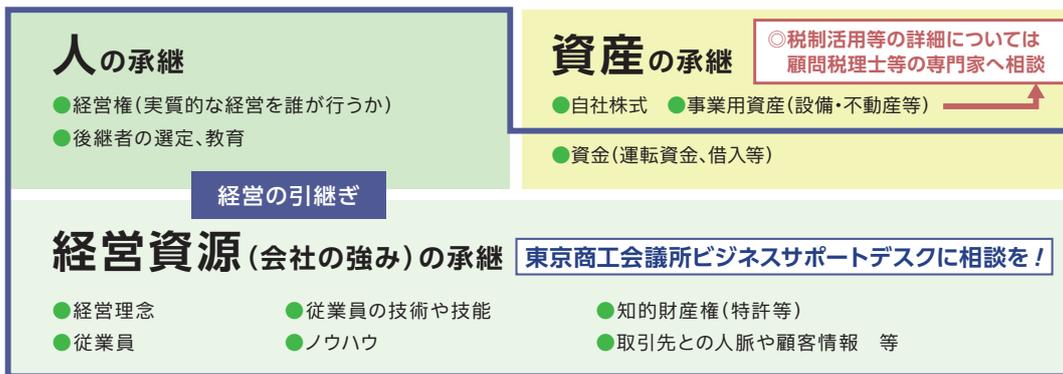
員数が小さくなるほど自社株評価をしておらず、従業員5人以下の企業の7割以上が評価をしていない(参照:グラフⅢ-2-③)。事業承継にかかる障害・課題の解決に向けて、まずは自社株評価の促進を図ることが肝要といえる。

また、後継者不在の中小企業がM&Aにより親族外承継を検討する際には、譲渡価格決定の際の参考値として、自社の株価(価値)を把握しておくことが必要となる。にもかかわらず、約3割の企業が自社株評価をしないまま、自社を「M&Aの(譲渡)対象になるとは思えない」と回答している(参照:グラフⅢ-3-⑤)。中小企業がM&Aにより自社の譲渡を具体的に検討する場合においても、まずは自社株評価の促進を図ることが肝要といえる。

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

経営の引継ぎに向けた取り組みについて

経営者の最も重要な仕事は、顧客や取引先、従業員やその家族、地域のために自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、「事業承継」と一言でいっても、現経営者から後継者に引き継ぐものの範囲は広い。



「資産の承継」については、自社株の贈与・相続に係る特例税制などの環境が整ってきたが、それは「人の承継」での後継者の選定が前提であり、また、後継者をどのように教育するかはさらに重要な問題となる。それがすなわち「経営資源の承継」だからである。

当所では、人・経営資源の承継を「経営の引継ぎ」と捉え、支援することに注力している。中小・小規模企業の場合には、自社の価値源泉が経営者本人に集中しており、その外部化は時間のかかる難しい作業となることが多い。しかし、自社の強みを明確化したうえで引き継がないことには、外部環境にシなやかに適応し、事業を継続させることはできない。後継者あるい

は候補が既にいる場合、その教育について悩みがある場合には、当所をはじめとした支援機関の利活用を検討されたい。企業訪問・ヒアリングをベースとした企業診断、さらにそれを基にした事業承継や後継者教育の計画策定支援、また、いわゆる後継者塾のような研修など、さまざまなメニューが展開されている。

事業承継とは単なる経営者交代ではなく、それによって経営を変化させ、事業を永続させることである。コロナ禍にあり不確実性の増しているいまだからこそ、事業承継に取り組む必要があるのではないだろうか。

各位

2020年9月
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」への ご協力をお願いします

拝啓 時下ますますご清祥のこととお喜び申し上げます。

平素より、当商工会議所活動にご理解ご協力を賜り厚くお礼申し上げます。

現在、多くの中小企業・小規模事業者が経営交代期を迎える「大事業承継時代」が到来する中、「価値ある事業」を円滑に次代につなぐことが喫緊の課題となっております。他方、昨今の新型コロナウイルスの影響により、日々の事業活動が優先されることから、事業承継対策が後回しになることが予想され、事業承継問題は深刻化しております。

当商工会議所では、中小企業の円滑な事業承継の実現に向けた後押しを目的として、中小企業の実態をふまえた、事業承継に関する政策提言活動を展開するとともに、事業承継に関する相談窓口強化など支援体制の充実を図ってまいりました。2017年度に実施した前回の調査は、各方面に活用され、当商工会議所においても調査結果に基づいた政策提言活動を行った結果、事業承継規制の特例措置や事業承継補助金の創設につながりました。引き続き、強力を推進すべく、今後の活動の参考として、貴社の事業承継に関する準備状況や直面している課題等をお伺いしたく存じます。

ご多用のところ誠に恐縮ではございますが、アンケートの趣旨にご理解を賜り、ご協力いただきますよう、何卒よろしくお願い申し上げます。

敬 具

【アンケートのご回答方法】

①調査票にそって、問1から問48まで最も該当するものをご回答ください。

※複数回答は、設問文にその旨記載しております。

※□で囲んでいる設問は、該当する方のみご回答をお願いします。

②回答は「回答票」にご記入ください。

③ご記入いただいた回答用紙は【9月25日(金)まで】に

FAX(03-3283-7235) または同封の返信用封筒にて

ご回答いただくか、もしくは下記URLより、Webアンケートにてご回答

いただきますようお願い申し上げます。

URL: <https://form.gooker.jp/q/auto/jar/chusho202008/01/>



Webアンケート
QRコード

※本アンケートは、東京商工会議所の支部・役員評議員の皆様ならびに、中小企業・小規模事業者の皆様10,000社を無作為に抽出して送付しております。
※ご回答内容は、個人または法人が特定されない形で統計的に活用・公表させていただきます。個人情報・企業情報が承諾なしに公開されることは一切ありません。
※ご回答内容により、詳しいお話を企業の皆様にお伺いすることがございます。ご連絡を差し上げた際には、ご協力賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

【本件お問合せ先】

- 東京商工会議所 中小企業部 (浦嶋・小森・大山)
- TEL: 03-3283-7724
- FAX: 03-3283-7235
- MAIL: chusho@tokyo-cci.or.jp

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 調査票

I. 貴社の事業の概要や経営者・後継者の状況

(1) 業種 (主たるものを1つ選択ください)

- 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) 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

(5) 直近決算期 (前期) 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

(6) 2020年3月から8月までの6か月間の売上高について前年同期と比べた増減率

- ①増加 ②概ね20%未満減少 ③概ね20~49%減少 ④概ね50%以上減少

(7) (A) 直近決算期 (前期) および、(B) 新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けた今期の

利益 (見込み)

- ①黒字 ②収支トントン ③赤字

(8) 貴社の株主構成について、(A) 現経営者の株式保有割合と、(B) 現経営者以外の株式保有
 者数、また、(C) 現経営者が筆頭株主かどうかについて、回答欄の該当する選択肢に○を
 付してください。
 ※株式保有割合、株式保有者数については、貴社の法人税確定申告書の別表2「同族会社等
 の判定に関する明細書」をご参照ください。

(A) 現経営者の株式保有割合	%
(B) 現経営者以外の保有者数	名
(C) 現経営者が筆頭株主である	はい・いいえ

←○を付してください。

(9) 事業計画・中期経営計画の作成状況
 ①作成している ②作成していない

⇒上記 (9) で「①作成している」と回答した方にお聞きします

(10) 事業計画・中期経営計画を共有している方を下記よりご回答ください。(複数回答可)
 ①役員 ②従業員 ③取引金融機関 ④顧問・税理士 ⑤取引先 ⑥共有していない

(11) 新型コロナウイルス感染症拡大を踏まえた貴社の取り組み状況 (複数回答可)

- ①新たな販路開拓・取引先拡大 ②新商品・新サービスを開発 ③異業種へ参入
 ④テレワークや時差出勤、時短勤務を導入 ⑤社員教育・研修の実施
 ⑥事業計画を作成・見直し ⑦赤字事業からの撤退 ⑧地域・医療機関への支援
 ⑨新しい取り組みを行っていない ⑩その他

(12) 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借入金はなし

⇒上記 (12) で「①金融機関からの借入金がある」と回答した方にお聞きします

(13) 金融機関からの借入金について、代表者保証を付けていますか。
 ①全部付けている ②一部付けている ③付けていない

(14) 新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けた借入金の状況 (2020年2月以降の借入金)

- ①従前より金融機関からの借入金があり、今回追加で借入をした
 ②いまままで金融機関から借入金はなかったが、今回新規に借入をした
 ③借入をしていない

(15) 現経営者の子供の有無

- ①有 ②無

2

(16) 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

(17) 現経営者の現在の年齢と、経営者になった(創業した)年齢(創業者は創業時の年齢)

現経営者の年齢	歳	経営者になった年齢	歳
---------	---	-----------	---

(18) 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
 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

(19) 後継者の決定状況(現在の状況)

- ①既に後継者を決めている ②後継者候補はいる ③後継者を決めているが、事業は継続したい
 ④自分の代で廃業する予定 ⑤M&A等で会社を譲渡する予定 ⑥その他

(20) 昨年末時点での後継者の決定状況

- ①既に後継者を決めていた ②後継者候補はいた ③後継者を決めていなかったが、事業継続しなかった
 ④自分の代で廃業する予定だった ⑤M&A等で会社を譲渡する予定だった ⑥その他

(21) 新型コロナウイルス感染症拡大により事業承継の時期に関して変更がありましたか

- ①前倒しにした(する予定) ②後ろ倒しにした(する予定) ③変更なし

⇒上記 (19) で「①既に後継者を決めている」「②後継者候補はいる」を回答した方にお聞きします

(22) 後継者(候補)の社内外への周知状況

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

(23) 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 ⑤自社の役員・従業員(親族外)
 ⑥社外から登用 ⑦その他

(24) 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新型コロナウイルス感染症拡大の影響により未定 ⑦未定(選択肢⑥以外)

(25) 後継者教育として行っている項目をご回答ください(複数回答可)

- ①トップが直接教育している ②専門の教育機関に依頼している
 ③商工会議所や行政機関の研修を受けさせる 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特に行っていない ⑨その他

3

II. 円滑な事業承継に向けた取り組み状況について

(26) (A) 事業承継を行うにあたっての障害・課題 および (B) 新型コロナウイルス感染症拡大の影響により対策が後回しになっているもの。(それぞれ上位3位まで回答可)

- ①後継者の探索・確保
- ②後継者への株式の譲渡
- ③自社株の評価額
- ④分散した株式の集約
- ⑤取引先との関係維持
- ⑥借入金・債務保証の引継ぎ
- ⑦後継者教育
- ⑧古参従業員の処遇
- ⑨特になし

⇒上記 (26) の (A) (B) いずれか、または両方で「②後継者への株式の譲渡」と回答した方にお聞きします

(27) 後継者へ株式の譲渡を行う際どのような障害があると考えられますか (複数回答可)

- ①後継者に株式買取資金がない
- ②譲渡の際の相続税・贈与税が高い
- ③引退後も株式を保有して欲しい
- ④後継者が株式の買い取りを拒んでいる
- ⑤株式が分散しており集約できていない
- ⑥事業承継税制や相続時精算課税制度等が使えない
- ⑦その他

⇒上記 (26) の (A) (B) いずれか、または両方で「④分散した株式の集約」と回答した方にお聞きします

(28) 株式の集約を行う際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

(29) 「事業承継補助金(国)」、「事業承継支援助成金(都)」、「事業承継税制」、「東京都事業引継ぎ支援センター」、「公的機関における事業承継専門相談」、「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」についてお聞きします。

- ①利用した
- ②知っているが利用していない
- ③知らない
- ④利用を検討したが断念した

III. 取引相場のない株式の評価、相続税負担について

(30) 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 (30) 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」と回答した方にお聞きします

(31) 自社株評価額は以下の範囲のうちどれでしたか(貴社の発行済株式評価額の総額)

- 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

IV. 事業承継税制について

(32) 事業承継税制(納税猶予制度)の利用・検討状況

- ①相続税の納税猶予制度を利用している
- ②贈与税の納税猶予制度を利用している
- ③相続税の納税猶予の利用を検討・準備中
- ④贈与税の納税猶予の利用を検討・準備中
- ⑤検討したものを利用しないことにした
- ⑥検討したことが無い

(33) 事業承継税制を利用するために、2023年3月31日までに都道府県に申請が必要な特例承継計画の申請状況

- ①すでに申請した
- ②申請するため作成中
- ③申請する予定だが手つかず
- ④申請予定なし
- ⑤よく分からない

⇒(32)で「①相続税の納税猶予制度を利用している」「②贈与税の納税猶予制度を利用している」「③相続税の納税猶予の利用を検討・準備中」「④贈与税の納税猶予の利用を検討・準備中」「⑤検討したものの利用しないことにした」を選択した方にお聞きします。

(34) 事業承継税制の利用を検討するなかで、障壁となった点があれば教えてください(複数回答可、上位3つまで)

- ①後継者の要件(贈与の直前において役員等)に合致しない
- ②先代経営者の要件(贈与時に代表者を退任していること等)に合致しない
- ③特例承継計画の提出期限(2023年3月末まで)
- ④10年間の時限措置であり今後どうなるかわからない
- ⑤後継者の次の後継者への承継が不明確であり結果として納税免除にならない可能性がある
- ⑥将来が不透明なため納税猶予が取り消されるリスクがある
- ⑦事業用以外の資産が多いなど、当てはまらない事項が多い
- ⑧提出書類や手続きが煩雑
- ⑨専門家(税理士やコンサルティング会社等)に対する報酬
- ⑩海外子会社が対象外
- ⑪その他
- ⑫特になし

V. 事業再編統合(M&A)について

(35) 2020年3月31日に経済産業省が公表した「中小M&Aガイドライン」は知っていますか

- ①名称・内容ともに知っている
- ②名称のみ知っているが内容はわからない
- ③知らない

「中小M&Aガイドライン」…2015年策定の「事業引継ぎガイドライン」を全面改訂し、2020年3月に公表。M&Aに関する意識、知識、経験がない後継者不在の中小企業の経営者の背中を押し、M&Aを適切な形で進めるための手引きとして、①M&Aの基本的な事項や手数料の目安を示すとともに、②M&A業者等に対して適切なM&Aのための行動指針として策定されたもの。
参考「中小M&Aガイドライン」HP:
<https://www.meti.go.jp/press/2019/03/20200331001/20200331001.html>

- (36) M&Aの検討・実施状況について（複数回答可、2つまで）
 ①買収した（1回） ②2回以上買収した ③検討したが買収まで至らなかった
 ④譲渡を検討している ⑤検討したが譲渡まで至らなかった ⑥検討・実施していない

⇒ (36) で「①買収した」「②2回以上買収した」「③検討したが買収まで至らなかった」を選択した方に (37) ～ (42) の質問をお聞きします。

- (37) 検討・実施した買収の形態は何ですか（複数回答可）

①株式取得 ②事業譲渡（全事業） ③事業譲渡（一部事業） ④その他

- (38) 買収先の企業規模・業種・属性・主たる事業地域（複数回買収の場合は、当てはまるものを全て選択）

【企業規模】 ①従業員20名以下 ②21名～100名 ③101名～300名 ④300名超

【業種】 ①同業種 ②異業種

【属性】 ①販売先 ②仕入先 ③競合他社 ④その他

【地域】 ①同一市区町村 ②同一都道府県 ③近隣都道府県 ④国内全国 ⑤海外

- (39) 買収先を探す際の主な紹介者・相談相手（複数回答可）

①M&A仲介業者 ②取引金融機関 ③取引先企業 ④同業他社 ⑤士業
 ⑥事業引継ぎ支援センター ⑦インターネットウェブサイト事業者 ⑧その他

- (40) 買収の目的や想定された効果は何ですか（複数回答可、上位3つまで）

①売上・市場シェアの拡大 ②事業エリアの拡大 ③新事業展開・異業種への参入
 ④人材の獲得 ⑤技術・ノウハウの獲得 ⑥知的財産（ノウハウ含む）・許認可
 ⑦設備・建物（店舗等）・土地等の獲得 ⑧コスト低減・合理化
 ⑨サプライチェーンの維持 ⑩その他

- (41) 買収にあたり課題となったことは何ですか（複数回答可、上位3つまで）

①買収金額 ②仲介会社等への手数料 ③経営陣や従業員の維持・処遇
 ④事業の成長性や持続性 ⑤コンプライアンスに関する事項 ⑥組織文化・社内体制の統合
 ⑦人事制度・ITシステム等の統合 ⑧簿外債務等のリスク
 ⑨相手先の収益（キャッシュフロー）状況 ⑩相手先の財務状況（資産負債）
 ⑪その他 ⑫特になし

- (42) 新型コロナウイルス感染症拡大に伴う買収戦略の変化

①積極的に検討 ②引き続き検討（新型コロナ前後で変化なし） ③消極的になった
 ④そもそも買収意思なし ⑤その他

6

⇒ (36) で「①買収した」「②2回以上買収した」を選択した方に (43) ～ (45) の質問をお聞きします。

- (43) 買収にかかった費用 ※おおよその数字で結構です
 ※複数回買収の場合は平均をご記入ください

買収価格（企業・事業価値）	万円	
時価総額（市場価値）	万円	
買収プレミアム	万円	（実際の買収価格と時価総額の差額）
財務・法務等の調査費用	万円	
仲介手数料	万円	

- (44) 買収における当初の目的・期待効果の達成度（複数回買収の場合は最も当てはまるものを選択）
 ①概ね達成した ②一部達成した（失敗もあった） ③ほとんど達成していない ④その他

- (45) 当初の目的・期待効果が達成できなかった理由（複数回答可）

①相乗効果が出なかった ②買収価格が高すぎた（費用対効果の問題）
 ③相手先の経営・組織体制が脆弱だった ④相手先の従業員が退職してしまった
 ⑤達成できなかった項目は無い ⑥その他 ⑦特になし

⇒ (36) で「④譲渡を検討している」「⑤検討したが譲渡まで至らなかった」を選択した方に (46) ～ (47) の質問をお聞きします。

- (46) 譲渡の目的や想定している効果は何ですか（複数回答可、上位3つまで）

①後継者がいないため ②引退後の生活費の確保 ③従業員の雇用維持
 ④業績不振の打開 ⑤事業の成長・発展 ⑥株式譲渡による利益確保
 ⑦所有と経営の分離 ⑧その他

- (47) 自社を譲渡しようとする場合、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譲渡金額 ②仲介会社等への手数料 ③従業員の雇用維持 ④取引先との関係性
 ⑤事業で利用している個人名義不動産の処遇 ⑥会社債務の個人保証がある
 ⑦簿外資産及び簿外負債 ⑧自社の収益状況（赤字等） ⑨自社の財務状況（債務超過等）
 ⑩競争中の案件がある ⑪その他 ⑫特になし

⇒ (36) で「⑥検討・実施していない」を選択した方にお聞きします。

- (48) 事業承継に際し、M&Aを検討しない理由は何ですか（複数回答可、上位3つまで）

①すでに後継者候補がいる ②M&Aに対して良いイメージを持っていない
 ③自社がM&Aの対象（買い手が見つかる）になるとは思えない
 ④手数料が割高（負担）だと感じる ⑤廃業する予定 ⑥M&Aがよくわからない
 ⑦どこに相談したらよいかわからない ⑧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。～

7

III-1

- ①問17「現経営者の年齢」×問11「新型コロナウイルス感染拡大を踏まえた貴社の取り組み状況(複数回答)」(①新たな販路開拓・取引先拡大)(②新商品・新サービスを開発)(③異業種へ参入)(④新しい取り組みを行っていない)
- ②問17「経営者の在任期間」(現経営者の年齢ー経営者になった年齢)×問7(A)「直近決算期(前期)の利益」
条件:問16「現経営者は何代目か」(②2代目)(③3代目)(④4代目以降)
- ③問17「経営者の在任期間」(現経営者の年齢ー経営者になった年齢)×問7(B)「新型コロナウイルス感染拡大の影響を受けた今期の利益(見込み)」
条件:問16「現経営者は何代目か」(②2代目)(③3代目)(④4代目以降)
- ④問17「経営者の在任期間」(現経営者の年齢ー経営者になった年齢)×問7(A)「直近決算期(前期)の利益」
条件:問2「創業年」(2000年以前)
- ⑤問17「経営者の在任期間」(現経営者の年齢ー経営者になった年齢)×問7(B)「新型コロナウイルス感染拡大の影響を受けた今期の利益(見込み)」
条件:問2「創業年」(2000年以前)
- ⑥問19「後継者の決定状況(現在の状況)」
- ⑦問23「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19「後継者の決定状況(現在の状況)」(①既に後継者を決めている)(②後継者候補はいる)
- ⑧問19「後継者の決定状況(現在の状況)」×問17「現経営者の年齢」
- ⑨問17「現経営者の年齢」×問22「後継者(候補)の社内外への周知の状況」
条件:問19「後継者の決定状況(現在の状況)」(①既に後継者を決めている)(②後継者候補はいる)
- ⑩問19「後継者の決定状況(現在の状況)」(①既に後継者を決めている)(②後継者候補はいる)×問24「後継者への経営の承継の完了時期」
- ⑪問21「新型コロナウイルス感染拡大による承継時期の変更」×問6「2020年3月から8月までの6か月の売上高の前年同期と比べた増減率」
条件:問19「後継者の決定状況(現在の状況)」の有効回答

III-2

- ①問26(A)「事業承継を行うにあたっての障害・課題(上位3位まで)」×問19「後継者の決定状況(現在の状況)」(①既に後継者を決めている)(②後継者候補はいる)(③後継者を決めているが、事業は継続したい)(⑤M

&A等で会社を譲渡する予定)

- ②問27「後継者への株式の譲渡を行う際の課題(複数回答)」
条件:問26(A)「事業承継を行うにあたっての障害・課題(上位3位まで)」、もしくは(B)「新型コロナウイルス感染拡大の影響により対策が後回しになっているもの」で(②後継者への株式の譲渡)
- ③問30「自社の株価評価(相続税評価額)の実施状況」×問4「従業員数」
- ④問31「自社株評価額」×問2「業歴(創業年)」
条件:問30「自社の株価評価(相続税評価額)の実施状況」(①年に1回程度評価している)(②定期的ではないが評価したことがある)
- ⑤問31「自社株評価額」×問4「従業員数」
条件:問30「自社の株価評価(相続税評価額)の実施状況」(①年に1回程度評価している)(②定期的ではないが評価したことがある)
- ⑥問19「後継者の決定状況(現在の状況)」×問32「事業承継税制(納税猶予制度)の利用・検討状況」
条件:問30「自社の株価評価(相続税評価額)の実施状況」(①年に1回程度評価している)(②定期的ではないが評価したことがある) 問31「自社株評価額」(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)
- ⑦問19「後継者の決定状況(現在の状況)」×問33「特例承継計画の申請状況」
条件:問30「自社の株価評価(相続税評価額)の実施状況」(①年に1回程度評価している)(②定期的ではないが評価したことがある) 問31「自社株評価額」(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)
- ⑧問19「後継者の決定状況(現在の状況)」×問33「特例承継計画の申請状況」
条件:問30「自社の株価評価(相続税評価額)の実施状況」(①年に1回程度評価している)(②定期的ではないが評価したことがある) 問31「自社株評価額」(③5千万円超1億円以下)
- ⑨問34「事業承継税制を利用する際の障壁」
条件:問32「事業承継税制(納税猶予制度)の利用・検討状況」(①相続税の納税猶予制度を利用している)(②贈与税の納税猶予制度を利用している)(③相続税の納税猶予の利用を検討・準備中)(④贈与税の納税猶予の利用を検討・準備中)(⑤検討したものの利用しないことにした)
- ⑩問2「業歴(創業年)」×問8(A)「現経営者の株式保有割合」

- ⑪問8(A)「現経営者の株式保有割合」×問26(A)「事業承継を行うにあたっての障害・課題(上位3位まで)」(④分散した株式の集約)
- ⑫問28「株式の集約を行う際の障害(複数回答)」
条件:問26(A)「事業承継を行うにあたっての障害・課題(上位3位まで)」、もしくは(B)「新型コロナウイルス感染拡大の影響により対策が後回しになっているもの」で(④分散した株式の集約)
- ⑬問13「金融機関からの借入金について代表者保証を付けているかどうか」
条件:問12「借入金の状況」(①金融機関からの借入金がある)
- ⑭問26(A)「事業承継を行うにあたっての障害・課題(上位3位まで)」(⑥借入金・債務保証の引継ぎ)×問13「金融機関からの借入金について代表者保証を付けているかどうか」
条件:問12「借入金の状況」(①金融機関からの借入金がある)
- ⑮問25「後継者教育の実施事項(複数回答)」
条件:問19「後継者の決定状況(現在の状況)」(①既に後継者を決めている)(②後継者候補はいる)
- ⑯問25「後継者教育の実施事項(複数回答)」×問19「後継者の決定状況(現在の状況)」(①既に後継者を決めている)(②後継者候補はいる)

Ⅲ-3

- ①問17「事業を引き継いだ時期(経営者になった年齢)」×問18「先代経営者との関係」
条件:問16「現経営者は何代目か(二代目以降の経営者)」(②2代目)(③3代目)(④4代目以降)
- ②問19「後継者の決定状況(現在の状況)」(③後継者を決めているが、事業は継続したい)(④自分の代で廃業する予定)×問36「M&Aの検討・実施状況」(④譲渡を検討している)(⑤検討したが譲渡まで至らなかった)(⑥検討・実施していない)
- ③問48「M&Aを検討しない理由(上位3つまで)」
条件:問19「後継者の決定状況(現在の状況)」(③後継者を決めているが、事業は継続したい)(④自分の代で廃業する予定)、問36「M&Aの検討・実施状況」(⑥検討・実施していない)
- ④問48「M&Aを検討しない理由(上位3つまで)」×問4「従業員数」
条件:問19「後継者の決定状況(現在の状況)」(③後継者を決めているが、事業は継続したい)(④自分の代で廃業する予定)、問36「M&Aの検討・実施状況」(⑥検討・実施していない)

- ⑤問48「M&Aを検討しない理由(上位3つまで)」×問30「自社の株価評価(相続税評価額)の実施状況」条件:問19「後継者の決定状況(現在の状況)」(③後継者を決めているが、事業は継続したい)(④自分の代で廃業する予定)、問36「M&Aの検討・実施状況」(⑥検討・実施していない)
- ⑥問46「譲渡の目的や想定している効果(上位3つまで)」
条件:問36「M&Aの検討・実施状況」(④譲渡を検討している)(⑤検討したが譲渡まで至らなかった)
- ⑦問47「譲渡時に課題だと思うこと(上位3つまで)」
条件:問36「M&Aの検討・実施状況」(④譲渡を検討している)(⑤検討したが譲渡まで至らなかった)

Ⅲ-4

- ①問36「M&Aの検討・実施状況」
- ②問35「『中小M&Aガイドライン』の認知状況」
- ③問36「M&Aの検討・実施状況」(①買収した)(②2回以上買収した)(③検討したが買収まで至らなかった)×問4「従業員数」
- ④問38「買収先の企業規模」
条件:問36「M&Aの検討・実施状況」(①買収した)(②2回以上買収した)(③検討したが買収まで至らなかった)
- ⑤問38「買収先の企業規模」×問4「従業員数」
条件:問36「M&Aの検討・実施状況」(①買収した)(②2回以上買収した)、問38「買収先の企業規模」で複数回答分を除く
- ⑥問38「買収先の業種」
条件:問36「M&Aの検討・実施状況」(①買収した)(②2回以上買収した)(③検討したが買収まで至らなかった)
- ⑦問38「買収先の属性」
条件:問36「M&Aの検討・実施状況」(①買収した)(②2回以上買収した)(③検討したが買収まで至らなかった)
- ⑧問44「買収における当初目的・期待効果の達成度」
条件:問36「M&Aの検討・実施状況」(①買収した)(②2回以上買収した)
- ⑨問45「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4項目抜粋
条件:問36「M&Aの検討・実施状況」(①買収した)(②2回以上買収した)
- ⑩問41「買収における課題(複数回答・上位3つまで)」
条件:問36「M&Aの検討・実施状況」(①買収した)(②2回以上買収した)

東京商工会議所ビジネスサポートデスクへご相談ください

中小企業診断士・税理士を中心とする専門家が「社長60歳『企業健康診断』[®]」などを通じて貴社の課題を把握・整理し、事業承継を支援いたします。後継者向けの経営塾のほか、承継後の後継者に対する支援も行っています。ご相談は**無料**です。

URL: <https://www.tokyo-cci.or.jp/soudan/bsd/>

東京 BSD

検索



相談を希望する

「社長60歳『企業健康診断』[®]」の受診を希望する

東京東 【墨田・台東・江東・葛飾・江戸川】
墨田区江東橋3-9-10 すみだ産業会館9階
TEL: 03-4346-1973
FAX: 03-3635-7148

東京西 【新宿・世田谷・渋谷・中野・杉並・練馬】
新宿区西新宿6-8-2 BIZ新宿4階
TEL: 03-4346-1961
FAX: 03-3345-3251

東京南 【港・千代田・中央・品川・目黒・大田】
港区浜松町2-4-1 世界貿易センタービル5-E
TEL: 03-6324-4139
FAX: 03-3435-4790

東京北 【北・文京・荒川・豊島・板橋・足立】
北区王子1-11-1 北とびあ12階
TEL: 03-4346-5523
FAX: 03-3913-6360

※2021年春ごろ、世界貿易センタービルディング南館へ移転予定。

東京都事業引継ぎ支援センターへご相談ください

中小企業のM&A支援に精通した専門家が秘密厳守で個別相談、M&Aの実行段階まで支援いたします。ご相談は**無料**です。

千代田区丸の内3-2-2 丸の内二重橋ビル6階 / TEL: 03-3283-7555

URL: <http://www.jigyo-hikitsugi.jp/>

東京 引継ぎ

検索



相談を希望する

FAX: 03-3283-7556

※ホームページからも申込みできます

- ご相談をご希望の方は、下記の企業概要をご記入いただき、チェックいただいた相談先へ直接お申し込みください。
- 申し込み受付後、担当者から直接ご指定の連絡先電話番号へご連絡させていただきます。
- ご相談内容については、秘密厳守で対応いたします。

企業名	よみがな		
代表者名	よみがな (年齢 歳)	連絡先 ご担当者名	よみがな (役職名:) (代表者との関係:)
後継者(候補) ※任意	(年齢 歳)		
所在地	〒	連絡先 電話番号	※直接ご連絡の取れる番号にてお願いします。
連絡先E-mail			

<ご相談にあたってのご注意>

■電話・FAX、電子メールでの相談は行っていません。また、ご相談は経営に関するものに限りますのでご注意ください。■最終的な意思決定、経営判断は相談者ご自身でお願いします。東京商工会議所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での相談・支援はそのための各種アドバイス等となります。相談・支援の内容、助言・アドバイスの有無によっていかなる損害が発生した場合でも、東京商工会議所および支援担当は一切賠償責任を負いません。また、経営者以外の方からの相談は、経営者本人の了解がないと、承れない場合がありますのでご注意ください。■計画書・申請書等の書類作成代行、HP作成、販促ツールや営業資料等の制作代行はいたしません。また、特定の企業の紹介・斡旋はいたしません。■業種・業態によってはご相談を承れない場合がございます。■係争案件の仲裁、企業・行政への要望などは受け付けておりません。■ご相談者が開示する情報(個人情報を含む)は東京商工会議所および支援担当が相談・支援業務のために利用するほか、東京商工会議所からの各種情報提供・事業案内に使用することがあります。■掲載内容は2021年2月現在の情報です。

事業承継の取り組みと課題に関する
実態調査事業ワーキンググループ
名簿

(順不同・敬称略)

<座長>

村上 義昭 大阪商業大学 総合経営学部 教授

<委員>

伊藤 良太 弁護士法人フォーカスライド 東京オフィス パートナー弁護士

北澤 淳 北澤淳税理士事務所 税理士

山崎 信義 税理士法人タクトコンサルティング 情報企画部 部長(税理士)

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>

東京商工会議所 中小企業部

「事業承継の取り組みと課題に関する実態アンケート」(報告書)
(東京都地域持続化支援事業(活性化事業))

2021年2月

発行所 東京商工会議所

〒100-0005 東京都千代田区丸の内3-2-2(丸の内二重橋ビル)

電話 03-3283-7724

※無断転載を禁じます

挑みつづける、変わらぬ意志で。

