

中小企業の円滑な事業承継の実現に向けた意見

2023年7月13日

東京商工会議所

基本的な考え方

大企業承継時代が到来してから数年が経過した。その間、新型コロナウイルス感染拡大や地政学リスクの高まり、エネルギー・原材料価格の高騰、労働力不足など事業環境は急激に変化し、労働分配率や損益分岐点比率の高い中小企業・小規模事業者は、かつてない苦境に立たされている。わが国の中小企業・小規模事業者は、企業数の99.7%を占め、雇用の約7割を支え、雇用を通じて日本の財政や経済に大きく貢献している。また、地域の暮らしを支える生活基盤を提供するなど、地域経済やまちの活性化にも寄与している。

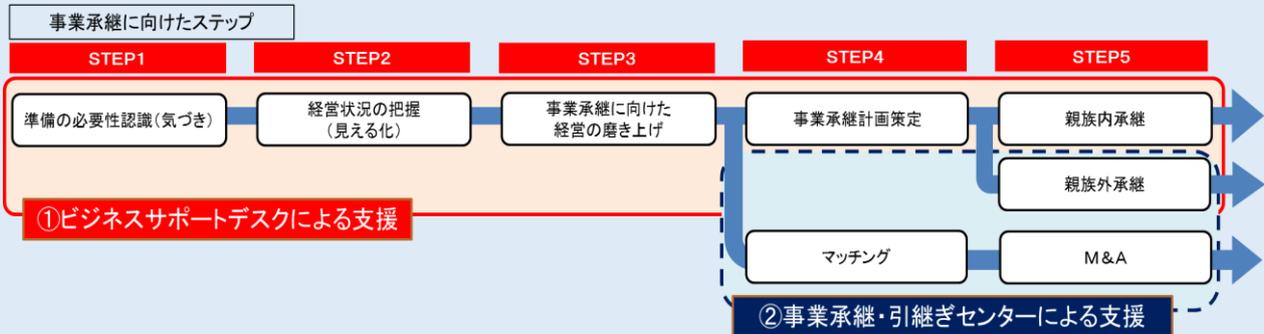
経営者年齢のピークの推移を見ると、2000年以降高齢化は進んだものの2022年には幅広い年齢に分散されており、近年の国・東京都の事業承継施策の充実により事業承継は一定程度進んだことが窺える。しかし、経営者年齢が70代以上の割合は過去最高であり、経営者の平均年齢も依然として上昇を続けている。このまま経営者の高齢化が進み事業承継が行われないと、いずれは廃業せざるを得ない。休廃業を選択した事業者の半数以上は直近の業績が黒字であり、このままでは中小企業・小規模事業者が保有する「価値ある事業」が失われていく恐れがある。一方で、休廃業を選択した事業者の黒字割合は減少しており、業績悪化が進んでいる。後継者不在企業の有効な選択肢として第三者承継（M&A）が注目されている中、このまま黒字企業が減ることで、M&Aでの譲渡の可能性が低くなることが懸念される。わが国経済の持続的な発展のためにも、中小企業・小規模事業者の「価値ある事業」を円滑に次代につなぐ対策が急務となっている。

先にも述べた通り、国・東京都の事業承継施策は年々充実している。とりわけ事業承継時に大きな課題になるのは株式の承継である。2018年度税制改正で抜本拡充された事業承継税制は、中小企業・小規模事業者にとって大きなメリットのある制度であるものの、時限措置であり申請期限は2024年3月に迫っている。中小企業の事業承継に対する意識が高まりつつある状況において、この流れを止めないためにも事業承継税制の延長・恒久化が必要である。一方で、充実した支援施策を十分に理解し、活用を促進するためにも地域金融機関や中小企業支援機関が連携し、事業承継税制をはじめとした事業承継支援施策を強力に周知していく必要がある。

東京商工会議所では、都内23支部にて、事業承継をテーマとしたセミナーや経営相談に対応しており、事業承継相談に関してはビジネスサポートデスク（東京都地域持続化支援事業（拠点事業））と連携した相談体制を構築している。ビジネスサポートデスクでは、昨年度延べ2,262回の事業承継相談に対してきめ細かな支援を実施、47社に対して総合的かつ精緻な事業承継診断を行った。また、東京都事業承継・引継ぎ支援センター（国の委託事業）では小規模事業者も含むM&Aのマッチング支援を実施しており、昨年度973件の新規相談、78件の成約を実現している。当商工会議所は今後も地域経済団体として、中小企業・小規模事業者の円滑な事業承継を実現すべく、事業承継支援に尽力する所存である。国、東京都におかれては、中小企業・小規模事業者の円滑な事業承継をより一層促進するため、以下の事項に関して、具現化されるよう推進されたい。

【参考：中小企業の円滑な事業承継に向けた東京商工会議所の取り組み】

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

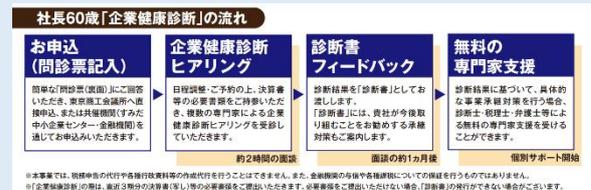


○ビジネスサポートデスク（BSD）（東京都地域持続化支援事業（拠点事業））

ビジネスサポートデスクでは事業承継をはじめとした、高度かつ専門的な経営課題（事業承継・創業・経営革新など）に対応。23 支部と連携した相談体制を構築している。

拠点には中小企業支援の専門家（コーディネータ）が常駐し、課題を整理して支援プランを作成。コーディネータにくわえ、必要に応じて各分野の専門家を派遣し、きめ細かに支援。

・「社長 60 歳『企業健康診断』[®] 事業承継に向けて企業の現状と課題を専門家が無料で診断し、診断結果に基づく対策も無料でサポートしている。



○事業承継対策委員会における取り組み

- ・「事業承継セミナー」
事業承継税制のほか支援施策の利用促進に資するセミナーを実施。各地域ごとに区や団体・地域金融機関と連携したセミナーを開催している。
(2022 年度：本部・BSD・23 支部にて 44 回実施・延べ 823 名受講)

- ・「後継者が決まっていない小さな会社のための M&A ガイド」発行
(2023 年 3 月発行)
後継者不在を理由とした廃業の増加が懸念される中、中小企業における M&A の正しい理解促進と、具体的な行動・着手に向け参考となる冊子。M&A で事業承継を実施した 4 つの事例も掲載している。



- ・「事業承継支援ポータルサイト」

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



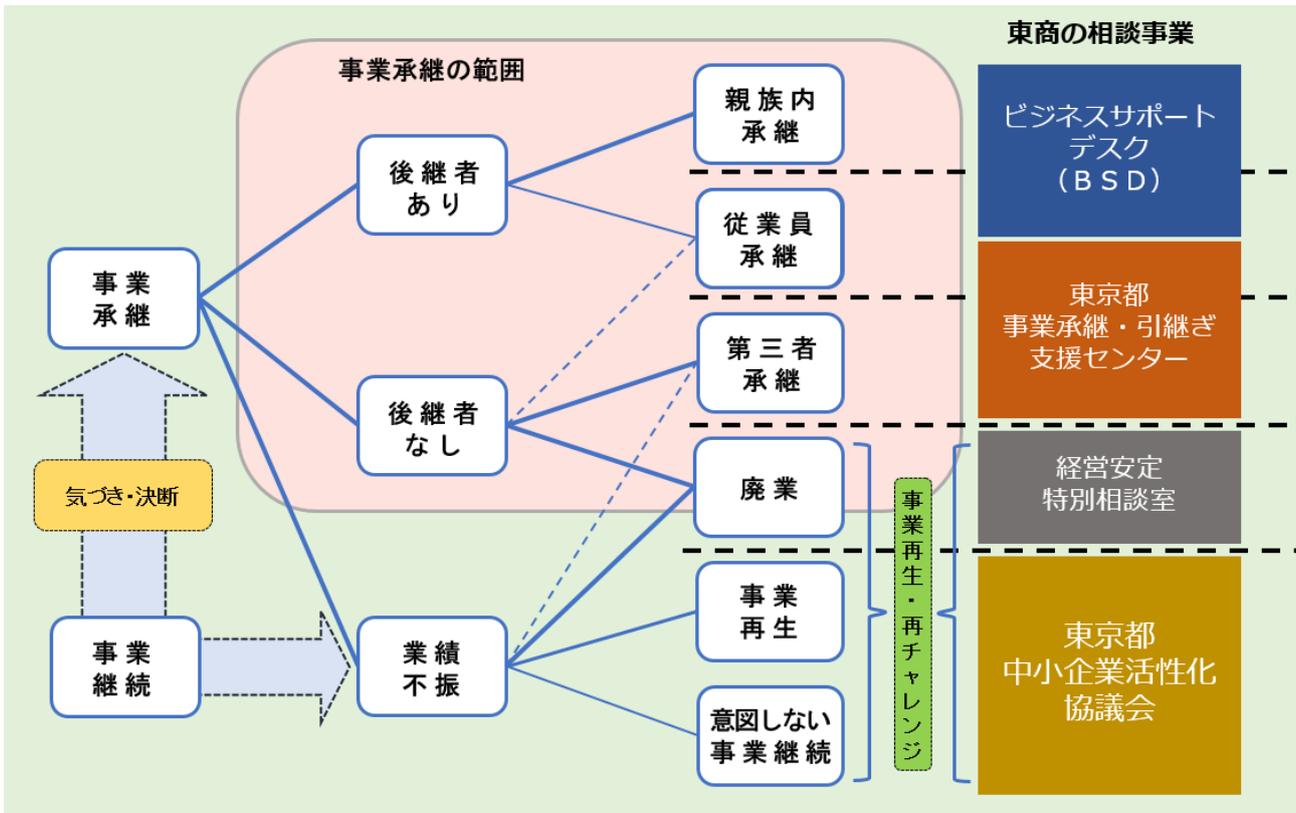
○東京都事業承継・引継ぎ支援センター

事業承継の相談、特に「第三者承継（M&A）」の相談に対応。民間M&A会社では対応が難しい小規模事業者に対し、全国47都道府県のセンターや民間支援機関、M&Aマッチングプラットフォームなどのネットワークを使いマッチングを支援。売上高1億円未満の事業者からの相談が約半数を占めており、M&Aの実行支援までを行うことで、円滑な事業のバトンタッチを支援。

【新規相談社数・成約件数】



事業承継に向けたステップ～事業承継の範囲と東商の相談事業～



I. 事業承継対策の早期着手に向けた「気づき」を促し「決断」を後押しする取り組み

1. 事業承継対策の早期着手への「気づき」を促す取り組み

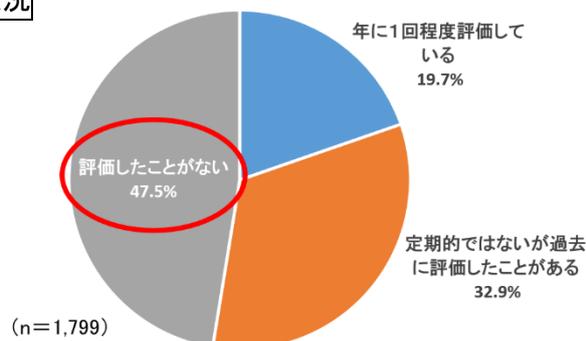
事業承継の本質は、経営者の交代を機に事業内容を外部環境に適応させる「事業ドメインの再構築」を行い、現在の経営環境に合わせた事業を行うことで、持続的な成長を実現させることにある。経営者の高齢化が進んでいる中、「価値ある事業」を次代へ円滑につなぎ、更に事業を発展させていくためには、現経営者が事業承継に関する早期対策の重要性について「気づき」を得る必要がある。

中小企業が事業承継対策を検討するにあたり、大きく分けて「経営者の交代」と「株式の移転」の2つを同時に考えていく必要がある。後継者の育成にどのくらいの時間が必要なのか、株式を移転するにはどのような方法で行うのか、これらの事業承継にかかる期間を踏まえた事業承継計画を考える必要がある。自社単独で計画作成をすることが困難な場合には支援機関・専門家と協力して実施することが望ましい。また「株式の移転」には、自社株式の評価額を知らなければ、必要な対策を検討することも難しい。株式評価額によって有効な対策が異なることから、まずは自社株式の評価額を認識することが事業承継対策の第一歩といえる。当商工会議所が2021年2月に公表した調査によると、「自社株式評価額を算定したことがない企業」は約5割にのぼっている。新型コロナウイルスの影響や昨今の事業環境の変化により、中小企業・小規模事業者の株式評価額については以前と変動している可能性もあることから、過去に評価額を算定したことがある企業も、今一度算定を行う必要がある。

東京都の「事業承継・再生支援事業」における「事業承継支援助成金」では、外部専門家を活用した株式評価額算定費用の一部が補助されることから、積極的な周知を図られたい。また、主に親族内承継においては、株式の評価額は後継者への相続・贈与対策にも大きな影響を及ぼすことから、事業承継対策を早期に検討するためにも非上場株式の評価額の簡易算定が可能なツールの作成を検討されたい。

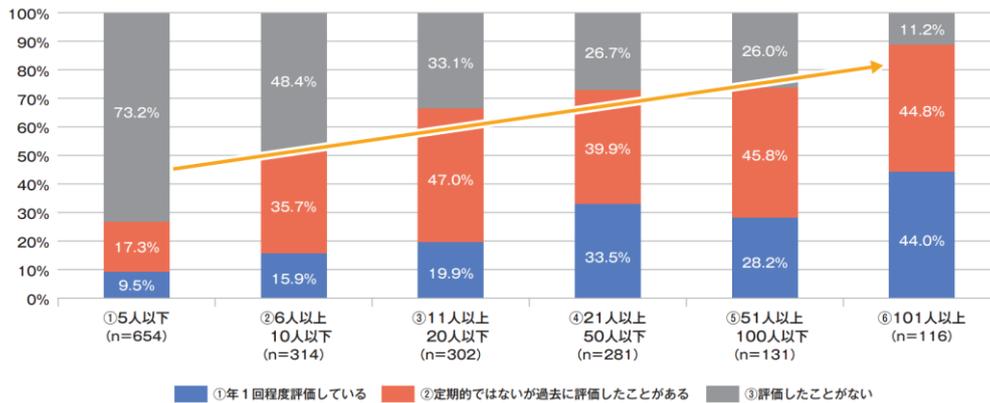
事業承継対策への取り組みを後押しするためには、事業承継が自社の業績や成長に良い影響を及ぼすことを周知していく必要がある。当商工会議所で実施している顕彰事業「勇気ある経営大賞」の過去の受賞企業の中には、後継者が新しい取り組みを実施し再成長を果たした事例が数多く存在している。このような事業承継対策に取り組む契機につながる情報を発信し、社会全体で事業承継への意識の醸成を図る必要がある。

自社株式評価の状況



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

株式評価の実施状況（従業員規模別）



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

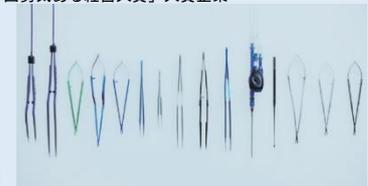
【経営者交代を機に再成長を果たした事例：株式会社高山医療機械製作所】

東京都台東区の高山医療機械製作所の創業は1905年、西洋医学で使用されるメスの生産法を高山社長の曾祖父が編み出したことから事業が始まった。代々同族承継で事業を引継ぎ、高山社長で4代目になる。社長は1983年に当社に入社、1999年に父から社長を引き継いだ。その時点で累積赤字を抱えている状況であった。社長はデジタル化・省力化することで製造工程の見直しを行い、同時に創業時から脈々と受け継がれてきた技術・ノウハウを他の製品にも活かすことで、当社が取り扱う製品の幅を広げた。高山社長の入社時は約3千万円であった売上が2021年度は5億6千万円、当社商品は海外50か国に販売されている。

※東京商工会議所「第20回勇氣ある経営大賞」大賞企業



高山隆志社長



高い技術力で製作された自社製品

【企業データ】

- 株式会社高山医療機械製作所
- ・事業内容：医療機器の製造・販売
 - ・本社：台東区谷中3-4-4
 - ・創業：1905年
 - ・資本金：1,000万円
 - ・代表者：高山隆志

○東京商工会議所「勇氣ある経営大賞」

「勇氣ある経営大賞」は東京商工会議所が、過去に拘泥することなく高い障壁に挑戦し、理想の追求を行うなど、“勇氣ある挑戦”をしている中小企業を顕彰する制度。2003年から始まり過去20回、延べ約3,000社が応募、受賞企業は約200社に及ぶ。過去の受賞企業の中には、家業を継いだ後継者が、新しい挑戦を行い企業を再成長させた事例が数多くある。

2. 事業承継対策の早期着手に向けた「決断」を後押しする総合的な支援体制の維持・強化

昨今、国や東京都において様々な事業承継支援施策が創設、拡充されている。

国においては、令和4年度に中小企業の収益力改善・事業再生・再チャレンジに向けた支援を行う「中小企業再生支援事業」と、M&Aなどに係る支援を行っている「事業承継総合支援事業」の予算が一体となり拡充された。本予算で各都道府県に措置されている「事業承継・引継ぎ支援センター」では、中小企業者の円滑な事業承継や引継ぎ促進のため、ニーズの掘り起こしから支援までワンストップで行っており、経営資源引継ぎ型の創業や転廃業時の経営資源の引継ぎの支援も強化されている。また、令和4年度補正予算では「事業承継・引継ぎ補助金」の予算が引き上げられ、また同補助金の一部では承継前の後継者の取り組みも対象になるなど、内容が拡充されている。令和5年度予算では新たに

「後継者支援ネットワーク事業」が措置されている。一方で、「事業承継・引継ぎ補助金」では引継ぎ後の設備投資などの支援や、M&Aに係る専門家活用費用の支援に大きなウェイトが占められている。事業者、支援者からニーズのある自社株式の評価や後継者教育など事業承継の準備段階でも活用できるよう制度の見直しを検討されたい。また、「事業承継・引継ぎ支援センター」の前身である「事業承継ネットワーク」の時から今に至るまで行われている事業承継診断について、診断結果を公表・検証し、今後の事業承継支援に係る制度設計に活用されたい。

東京都においては、「事業承継・再生支援事業」の予算の中で、中小企業が事業承継に取り組む過程や承継後の取り組みにおいて、外部専門家への委託費の一部が助成される「事業承継支援助成金」のほか、普及啓発・後継者教育セミナーを開催するなど、幅広い支援を行っている。また、「地域金融機関による事業承継促進事業」では、地域にネットワークを持つ金融機関が窓口になることで、事業承継に係る課題の洗い出しから解決策の立案、ならびに資金調達までを並行して支援することが可能となっている。地域金融機関からのプッシュ型支援が可能となることから、事業者・地域金融機関の双方から評価が高く、いずれの事業も引き続き事業を継続されたい。

昨今の事業承継施策の充実により、事業承継を行う経営者の選択肢は多岐に渡っている。喜ばしい悩みではあるが、どのような承継方法・施策の活用が望ましいのか悩まれる事業者も多い。事業承継対策の早期着手へ向けた「決断」を後押しするため、国・東京都の支援施策を周知していくとともに、60歳頃の経営者に対しては事業承継・引継ぎ支援センターが実施している「事業承継診断」の積極的な活用を推進されたい。

【事業承継の早期着手に向けた都内中小企業の声】

- 60歳を超えた頃から取引先や金融機関から後継者について聞かれることが多くなり、事業承継を考えるようになった。(卸売業)
- 株価算定をしたところ、想像以上に株価が高くて驚いた。その時はじめて事業承継対策の必要性を意識した。(サービス業)
- 生産性向上もデジタル化も世代交代が行われないと進まない。事業承継は中小企業のすべての課題に繋がっている。(卸売業)

＜具体的な項目＞

- (新) 後継者への経営権の移行や株式の譲渡にかかる時間を考慮した事業承継計画の策定推進 (国・東京都)
- 事業承継対策の第一歩である自社株式の評価促進 (国・東京都)
 - ・ 親族内承継での相続、贈与の計算において必要となる非上場株式の評価額の簡易算定が可能なツールの作成 (国)
 - ・ (新)「事業承継・引継ぎ補助金」における自社株式評価費用の補助対象化 (国)
 - ・ 「事業承継支援助成金」を活用した自社株式評価の促進 (東京都)
- 事業承継・世代交代を機に企業が再成長を果たした事例の発信 (国・東京都)
(事業承継対策に取り組む契機につながる情報の発信)
- 事業承継の総合的な支援体制の維持・強化 (国・東京都)

- ・ 「事業承継・引継ぎ補助金」の補助対象の拡充（事業承継の実行段階のみならず、後継者教育など準備段階に対する支援の強化）（国）
 - ・ 「事業承継支援助成金」の継続的な予算確保（東京都）
 - ・ 国の事業承継支援機関である「事業承継・引継ぎ支援センター」の周知、活用促進（国）
 - ・ 地域金融機関と中小企業が一体となって事業承継対策に取り組むことに寄与する「地域金融機関による事業承継促進事業」の継続（東京都）
 - ・ 事業承継をはじめ地域の事業者の事業継続に資する地域持続化支援事業（拠点事業）「ビジネスサポートデスク」の安定的・継続的な予算確保（東京都）
- 事業承継・引継ぎ支援センター（事業承継ネットワーク）で行われている「事業承継診断」の検証結果の公表と今後の活用（国）
- （新）事業承継の準備にかかる時間を考慮し、60歳頃の経営者の事業承継対策を促す「事業承継診断」（事業承継・引継ぎ支援センター）の活用促進（国）

II. 後継者育成、後継者による事業ドメイン再構築への支援

1. 後継者に焦点を当てた施策の充実

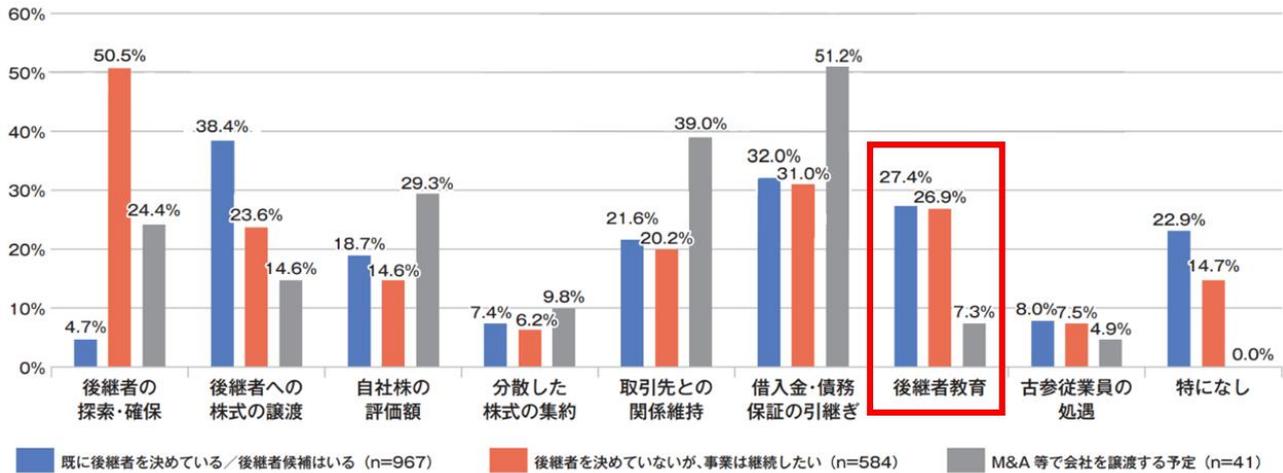
昨今の事業環境の変化に対応するため、中小企業・小規模事業者はITを活用した生産性向上や新事業創出、販路開拓など多くの自己変革、「事業ドメインの再構築」の必要性に迫られている。当商工会議所の調査によると、年齢が若い経営者ほどコロナ禍においても新商品・新サービスの開発や、EC等の新たな販売チャネルの構築など、積極的に新しい取り組みに挑戦している。また、経営者の在任期間が比較的短い方が黒字の割合が高く、業績に良い影響を与えている。外部環境変化に対応するためにも事業承継を推進していく必要がある。

事業承継においては、後継者の有無・後継者の育成度合いにより、承継手法が異なる。また、早期の後継者育成に取り組むことが望ましいが、中小企業・小規模事業者においては自社の限られた経営資源の中で後継者育成・教育を行うことが困難な場合もある。昨今、さまざまな支援機関が後継者教育のカリキュラムを設けている。そのような後継者育成カリキュラム（後継者塾・後継者スクール）を受講することは、経営者としての能力を向上させるだけでなく、自社が所属するサプライチェーンを超えた異業種の経営者との交流を通じて新たなアイデアや情報を入手し、イノベーション創出のきっかけとなる効果も期待される。また参加者からは、同じ境遇にある後継者同士が交流を深めることで、「後継者特有の悩みを共有でき、承継後の独自のコミュニティの形成にも役に立った」との声が聞かれる。早期の後継者育成が必要な中、民間事業者等が行う後継者育成塾・スクールに対しての補助対象化など後継者育成・教育の充実に向けた予算の拡充、支援の強化を図られたい。

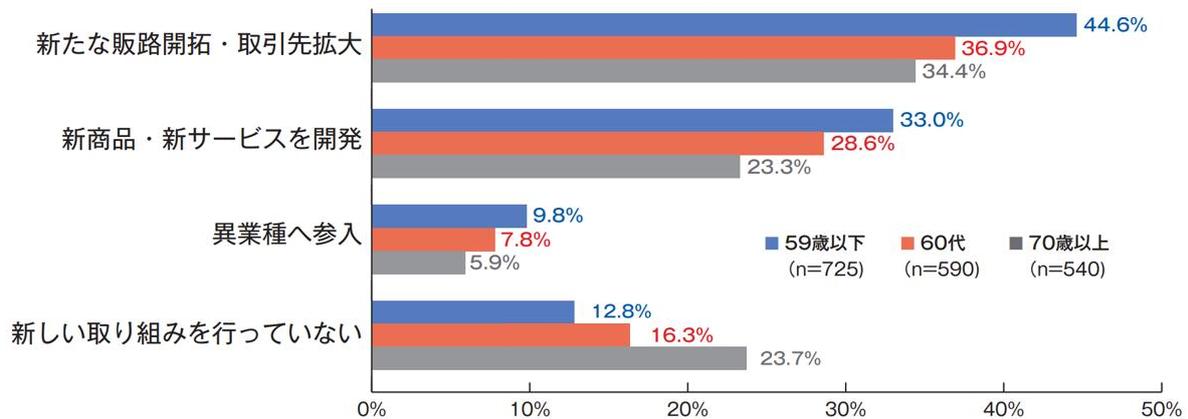
国の「小規模事業者持続化補助金」や東京都の「躍進的な事業推進のための設備投資支援事業」では後継者枠が設けられている。後継者の新たな取り組みへの後押しをするため、後継者枠を他の補助金にも拡大していただきたい。また、経営者交代を機に事業ドメインの再構築を行った際、既存事業の見直しを迫られることが想定される。「事業承継・引継ぎ補助金」の廃業・再チャレンジ事業では、廃業費用も補助対象となっており、活用

を促されたい。令和5年度予算にて新たに措置された「後継者支援ネットワーク事業」では、ピッチイベントや後継者コミュニティーを通して、後継者を支援する事業であり、今後の展開が期待される。引き続き後継者が若い感性で大胆かつ革新的な取り組みを行えるよう、積極的な支援を図られたい。

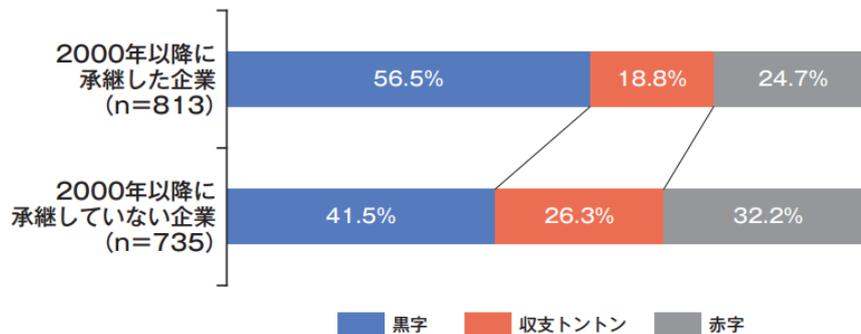
後継者の決定状況別「事業承継における障害・課題」



コロナ禍における新しい取り組み（経営者年齢別）

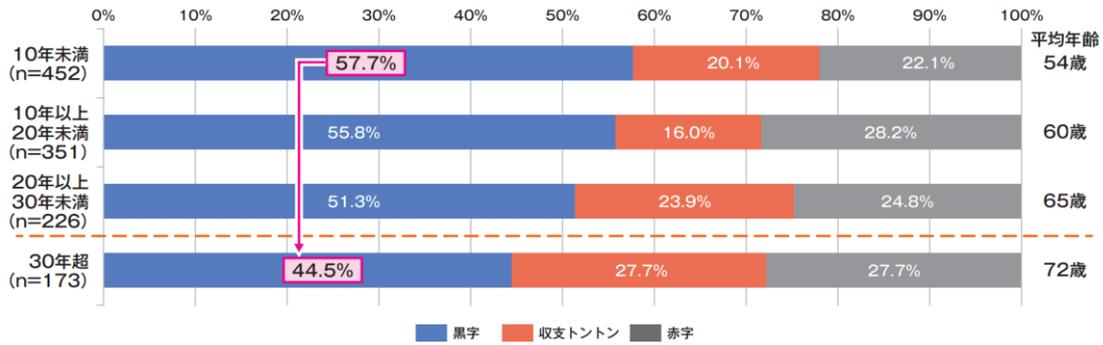


直近決算期（前期）利益状況（2000年以降の事業承継の有無別）



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

直近決算期（前期）利益状況（2代目以降の経営者の在任期間別）



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

【参考：東京商工会議所「次世代経営者・経営幹部育成スクール」】

東京商工会議所では今年度新たに経営者・経営幹部向けのビジネススクールを開講。その中で、約6ヶ月・全8回に渡り次世代経営者・経営幹部の育成を目的とする連続講座（「次世代経営者・経営幹部育成スクール」）を実施。経営戦略・財務会計・組織作りなど実践的なものから、先輩経営者の講演、懇親会を通して、経営力の向上と人的ネットワークの形成を支援する。



2. 「経営者保証に関するガイドライン」の周知徹底

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

2019年12月に公表された「事業承継時に焦点を当てた『経営者保証に関するガイドライン』の特則」（2020年4月運用開始）は、承継の際に前経営者と後継者から二重で債務保証を求めることを原則として禁止しており、さらに後継者からの保証の取得については、事業承継の阻害要因となることを十分考慮することとしている。本特則は、事業承継における大きな障壁である経営者保証の引継ぎ問題を解決する一助になり得ることから、中小企業経営者をはじめ、支援機関、金融機関などに対して広く周知を図りたい。

他方、金融機関が後継者に対し債務保証を求めるか否かについて検討するうえで基準となる「経営者保証に関するガイドライン」においては、中小企業に対し、①法人と個人の分離、②財務基盤の強化、③適時適切な情報開示、などの取り組みを求めている。経営者保証の解除を希望する中小企業経営者に対して、金融機関より引き続き真摯な説明を行うよう指導の徹底を図りたい。

経営者保証については、金融機関の果たすべき役割は非常に大きい。金融庁と中小企業庁では、「経営者保証に関するガイドライン」の活用状況について、政府系金融機関・民間金融機関・信用保証協会別にそれぞれホームページで公表している。引き続き運用状況のモニタリング調査の実施と定期的な情報の開示、また2022年12月に公表された「経営者保証改革プログラム」を着実に実行することで、「経営者保証に関するガイドライン」の取り組みを後押ししていただきたい。あわせて「事業承継特別保証制度」（信用保証制度）などを活用し、ガイドラインに基づいた取り組みを実施している中小企業に対しては、経営者保証を不要とする融資の促進を図りたい。

【参考：「経営者保証に関するガイドライン」の概要】

経営者保証を提供せず融資を受ける場合や、保証債務の整理を行う際の「中小企業・経営者・金融機関共通の自主的なルール」として2013年12月に策定・公表されたガイドライン。

2014年2月に金融庁は監督指針・金融検査マニュアルの改正を実施し、金融機関は以下の3点の経営状況を満たす企業に対しては、「経営者保証を求めない融資」や「経営者保証付き融資に代わる融資の方法（代替的な融資手法）」（※）を検討することが求められるようになった。

※「経営者保証付き融資に代わる融資の方法（代替的な融資手法）」

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

①法人と個人の分離	②財務基盤の強化	③適時適切な情報開示
<ul style="list-style-type: none"> ● 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。 ● そうした体制の整備・運用状況について、公認会計士・税理士などの外部専門家による検証を行い、その結果を債権者に適切に開示することが望ましい。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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。

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

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

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

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

【後継者の課題に対しての都内中小企業の声】

- 後継者や将来の幹部候補を育てるため、普段から従業員に対して事業計画や業績を開示し、経営の視点を養っている。（卸売業）
- 従業員として働いていたときは経営の勉強をする機会がなかった。経営者になってから経営塾に通いはじめたが、得るものは非常に大きかった。（サービス業）
- 他の借入は経営者保証が外れているが、制度融資のみ経営者保証が付いている。実態に合った対応をしてほしい。（建設業）

<具体的な項目>

- 後継者育成・後継者教育の充実、利用促進（国・東京都）
 - ・ 中小企業基盤整備機構、東京都中小企業振興公社、東京中小企業投資育成株式会社等が実施する後継者育成塾・後継者ゼミナールの周知・利用促進（国・東京都）
 - ・ （新）民間事業者等が行う後継者育成講座等の費用に対しての補助対象化（国・東京都）
- 後継者の新たな取り組みを後押しする施策の拡充、周知（国・東京都）

- ・ 補助金において後継者の新たな取り組みを支援する後継者枠の創設、拡充（国）
- ・ 「躍進的な事業推進のための設備投資支援事業」（後継者チャレンジ枠）の周知、活用促進と他の補助金等での後継者チャレンジ枠の創設等（東京都）
- ・ （新）「事業承継・引継ぎ補助金」（廃業・再チャレンジ事業）の活用促進（国）
- ・ （新）「後継者支援ネットワーク事業」の支援対象数の拡大（国）
- 社長（後継者）の右腕となる経営幹部の育成に対する支援拡充（国・東京都）
- 「経営者保証に関するガイドライン」「事業承継時に焦点を当てた『経営者保証に関するガイドライン』の特則」の周知強化、利用促進（国・東京都）
 - ・ 金融機関への「経営者保証に関するガイドライン」の周知徹底（国・東京都）
 - ・ 中小企業経営者の金融リテラシー向上に向けた経営支援の強化（国・東京都）
 - ・ 金融庁、中小企業庁による金融機関・信用保証協会ごとの運用状況のモニタリング調査の継続実施と定期的な情報開示の継続（国）
- （新）民間金融機関、信用保証協会における「経営者保証改革プログラム」に則った取り組みの徹底（国）
- （新）経営者保証を不要とする「事業承継特別保証制度」（信用保証制度）の周知、活用促進（国・東京都）

Ⅲ. 円滑な親族内承継・従業員承継への取り組み支援

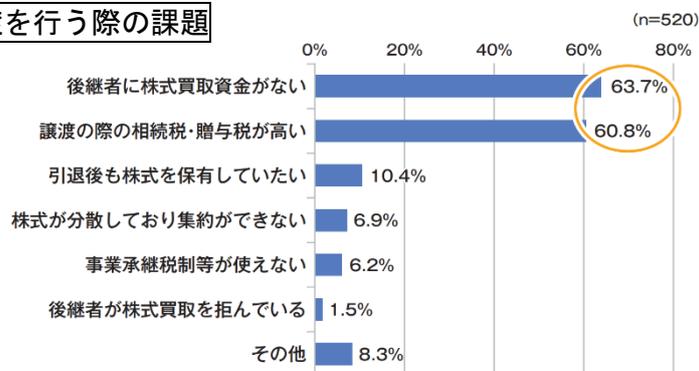
1. 事業承継税制の延長・恒久化と更なる周知

中小企業の事業承継を検討する上で大きな課題となるのが「株式の移転」である。株式を後継者へ移転する方法は大きく分けて、「相続・贈与」と「売買」の2つがあるが、親族内承継の場合には、とりわけ「相続・贈与」によって株式が移転されることが想定される。抜本拡充された事業承継税制（特例措置）は、相続・贈与時に事業承継に係るキャッシュアウトがゼロになるなど、中小企業・小規模事業者にとって大きなメリットがあり、資産承継における対策の柱となる制度である。また、特例措置では、複数の株主から最大3名まで後継者の指名が可能となったほか、従業員の雇用維持要件の緩和など、より使い勝手の良い制度となっている。本税制を活用することで、相続税・贈与税対策のために社外に流出する資金を企業の成長のための前向きな投資に向けられることが期待される。しかし、特例措置の適用期限は2027年12月末までとなっており、さらに税制を利用する際の前提となる「特例承継計画」の提出期限は2024年3月末に迫っている。当商工会議所には「後継者の教育・育成にはまだ時間がかかり、期限までに間に合わない」「社内外が納得する形で事業承継を行うには、まだ時間が必要」など、タイミングが合わず利用したくてもできない事業者の声も多く寄せられている。中小企業の事業承継の課題は今に始まったものではなく、今後も続いていく課題である。また、事業承継を行うタイミングは企業ごとに異なっており、時限措置のために利用できる事業者と利用できない事業者に分かれることは公平性を欠く。中小企業の事業承継に対しての意識が高まりつつある状況において、支援施策の維持・強化は必要不可欠であり、まずは期限が迫っている「特例承継計画」提出期限（申請期限）の延長を強く要望する。加えて、これから事業承継を検討する

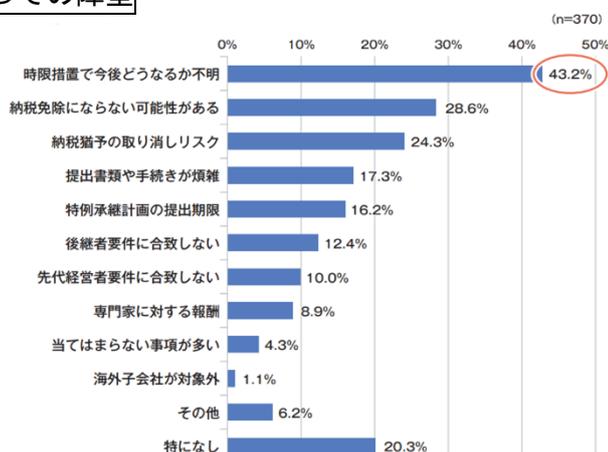
事業者の意欲を削ぐことなく、さらに今後も事業承継を加速させ、将来的には事業承継が社会的な課題としてではなく、営業戦略・業務効率化・人材育成など、どの企業でも当然に考えるべき経営課題の一つとして定着させるためにも、特例措置が期限を迎えるタイミングで一般措置を特例措置と同程度の内容に拡充することをお願いしたい。

一方で、事業承継税制については、創設時の複雑かつ煩雑な制度設計により「使いづらい」といったイメージが先行するなど、内容を正確に理解していない経営者も多い。また、定期的な報告などが必要なことから「厳格な管理が必要」とのイメージもあり、税理士などの専門家においても正確な情報を経営者に伝えていないケースも多数見受けられ、制度の正しい理解の促進が課題となっている。当商工会議所の調査結果によると、事業承継税制利用にあたっての障壁として、「10年の時限措置で今後どうなるか不明である」といった回答や、「納税免除にならない可能性」、「納税猶予の取り消しリスク」などの回答が上位を占めている。とりわけ「事業承継税制で猶予された税額が累積される」といった誤解が一部で生じている。事業承継税制の利用促進にあたっては、メリットとデメリットを正確に理解した上で、他の株式承継手法と比較し、どのような承継方法を進めるか検討していくことが望ましい。そのためにも支援機関・税理士などの専門家・地域金融機関などを巻き込み、税制の検討を促すための取り組みが必要である。また、株式のうち外国子会社相当分が対象に含まれないことから、「事業承継税制の対象となる株式の金額が小さくなり、活用しづらい」といった声も上がっている。中小企業においても海外進出が進む中で事業承継税制が活用できるよう、外国子会社株式相当分も猶予の対象とすることを検討されたい。

後継者への株式の譲渡を行う際の課題



事業承継税制の利用にあたっての障壁



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

2. 分散した株式の集約への取り組みと後継者へ株式を移転する際の金融支援の活用

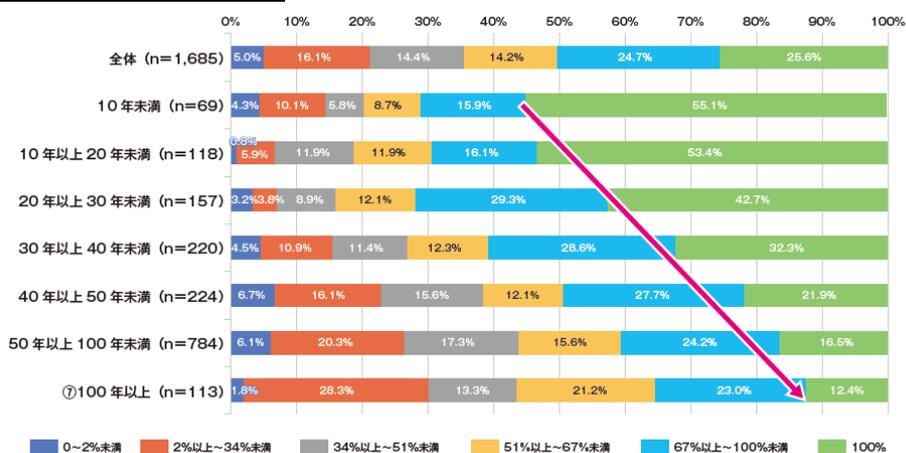
旧商法で株式会社の発起人が7人以上必要とされた時代もあり、世代交代・相続が進んでいった結果、業歴が長い企業ほど株式が分散している状況にある。長年地道に利益を積み上げてきた事業者ほど株式の買い取り負担は年々大きくなっている。株主の中には、現在、事業・経営に関与していない者も多く存在し、経営者と株主との関係性も希薄になっている場合もある。中小企業で株式が分散することは経営の安定性を損なう恐れがあり、事業承継にも影響を及ぼしかねない。経営の安定性を確保し、安心して事業を後継者へ譲り渡すためにも分散した株式の集約の重要性を周知する必要がある。

従業員承継においては、株式を後継者へ移転する方法は「売買」が中心となるが、後継者による株式の買取資金の確保が大きな課題となっている。株式買取資金の確保については、公的金融機関の制度融資も措置されており、制度の周知・活用を促進すべきである。また、「事業承継・引継ぎ支援センター」においても従業員承継の相談に対応しており、あわせて周知を図りたい。

2018年12月に設立され、東京都からも出資している事業承継支援ファンド（通称：TOKYOファンド）は、成長可能性を有する中小企業の事業承継を円滑に進めるため、ファンドに加入する地域金融機関などと連携し支援を行っていくものであり、2023年3月末時点で少なくとも累計6社へ投資、支援を行っている。引き続き、資金難により株式集約が困難な企業や、事業承継における株式買取資金に課題を抱える企業へ積極的な支援を図るとともに、投資後においても、継続的な支援を図りたい。

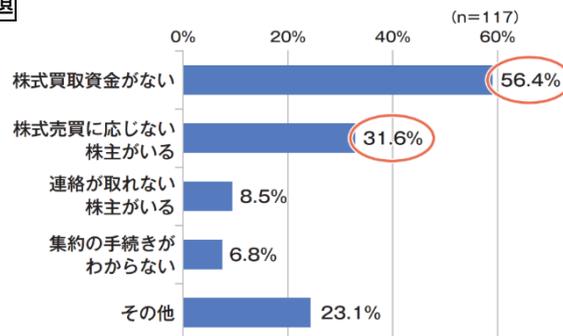
また、東京中小企業投資育成株式会社では、2023年3月までに投資累計2,479社、1,276億円の実績を持ち、中小企業の長期安定株主の機能を發揮している。民間ベンチャーキャピタルとは異なり、「経営の自主権を尊重」「株式上場の義務付けなし」など、経営判断に中小企業経営者の意向が尊重されやすい点が特徴である。とりわけ、公的機関である東京中小企業投資育成株式会社が株価を算定することで、株式の集約時に既存株主の了解を得られやすい点は、株式が分散し、株式の集約に悩む中小企業にとって大きなメリットとなり得る。投資育成制度を活用することにより、中小企業の株式の集約、ひいては自己資本の充実につながることから、今後さらなる普及促進と支援強化を図りたい。

業歴別の現経営者の株式保有割合



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

株式の集約を行う際の課題



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

【事業承継税制、分散した株式の集約に対しての都内中小企業の声】

- 株価が高くて事業承継を進めることができなかった。事業承継税制が拡充されたため「今しかない」と思い、事業承継対策を一気に進めた。（卸売業）
- 息子を次期社長候補に考えているが、社内外が納得する形で事業承継を行うには数年は必要。今から対策を始めても2027年までの期限に間に合わない。（サービス業）
- 子供が後継者候補であるが、まだ10代前半であり、今のタイミングで事業承継を行うことも、役員に就任することも難しい。事業承継税制の後継者要件である「贈与時に18歳以上の代表者であり、かつ、贈与の直前において3年以上役員であること」を満たすことは現時点では困難。（建設業）
- 自社株式の贈与・相続の税金を抑えるために赤字にして株価を低くしているとの話をよく耳にするが、税制が続くことで、敢えて赤字にすることなく前向きに企業価値を高めることができるのではないか。（製造業）
- 株式が元従業員の家族や協力会社に分散していた。先代が過去の経緯を知っていたため対応ができたが、先代がいなかったら大変なことになっていた。（建設業）

<具体的な項目>

- <重点要望>（新）事業承継税制の延長・恒久化（国・東京都）
 - ・ 事業承継税制特例措置の申請期限の延長（2024年3月末⇒2027年12月末まで）
 - ・ 事業承継税制一般措置の拡充（2028年1月から）（対象株式制限の撤廃、雇用維持要件の弾力化、納税猶予割合100%への引上げ等）
- 事業承継税制の周知と正しい理解の促進、支援機関・税理士などの専門家・地域金融機関などを巻き込んだ対策の推進（国・東京都）
- 事業承継税制を活用した好事例の発信強化（国）
- 事業承継税制の制度改善（国）
 - （制度適用対象の拡大）
 - ・ 納税猶予額の算定基礎となる適用対象株式における外国子会社株式の対象化
 - （申請手続きの緩和）
 - ・ 都道府県への年次報告書と税務署への継続届出書の一本化（制度適用後の不安解消）

- ・ 提出書類の不備などに対する宥恕規定の明確化
- ・ 過去に贈与税に係る納税猶予措置を利用した企業の抜本拡充された事業承継税制への移行の容認
- ・ (新) 年次報告の提出に係る都道府県からの事前アナウンスとその周知、広報の徹底

- 「特例承継計画」策定の推進 (国・東京都)
- (新) 事業承継税制適用後の支援・相談体制の充実 (国・東京都)
- (新) 自社株式を含め資産全体を踏まえた相続対策 (遺留分への対応等) の推進、税理士・弁護士などの専門家の活用促進 (国・東京都)
- 個人版事業承継税制、小規模宅地の特例など、個人事業主の事業承継対策の周知促進 (国)
- 分散した株式の集約に向けた取り組みの重要性の周知と支援強化 (公的な事業承継支援ファンドや東京中小企業投資育成株式会社の活用促進等) (国・東京都)
- 従業員承継における株式買取資金の確保に向けた制度融資 (日本政策金融公庫・信用保証制度等) の活用促進 (国・東京都)
- 後継者 (経営陣) の安定した経営の確保へ向けた公的な事業承継支援ファンドや東京中小企業投資育成株式会社の活用促進 (国・東京都)
- (新) 国が出資する事業承継に係るファンドによる小規模事業者への支援強化 (国)
- (新) 事業承継支援ファンドによる小規模事業者への支援強化 (東京都)
- 従業員承継における事業承継・引継ぎ支援センターの活用促進 (国)

IV. 後継者不在企業に対してのM&Aの推進

1. 中小企業・小規模事業者のM&Aの推進

中小企業・小規模事業者の経営者の高齢化が進んでいる中、事業承継が行われないうままでは、いずれは廃業という選択肢をせざるを得ない。2022年の東京商工リサーチの調査によると、休廃業した経営者の年齢が60代以上の構成比が2013年以降で過去最高の86%を記録し、70代以上でも65%を占めるなど、経営者の高齢化に歯止めがかかっていない。また、休廃業を選択した企業の5割以上が直近決算で黒字であり、「価値ある事業」が失われている事態となっている。さらに、休廃業企業のうち黒字決算が占める割合 (黒字割合) は2000年以降で過去最低となっており、早期に事業承継対策を行う必要性は急速に高まっている。

このような状況下において、後継者不在企業における事業承継の有効な選択肢として第三者承継 (M&A) への注目度が高まっており、中小・小規模事業者のM&Aも増加傾向にある。国が都道府県に措置し第三者承継のマッチング支援を行う「事業承継・引継ぎ支援センター」では、相談社数・成約件数ともに過去最高を記録している。そのうち成約譲渡企業の売上高1億円以下が6割以上を占めている。当商工会議所の調査でも従業員20人以下の事業者が買収の対象となっている実態が明らかになっている。一方、M&Aを検討したことがない事業者からは「M&Aに対して良いイメージを持っていない」「M&Aがよくわからない」「会社の規模が小さく、自社がM&Aの対象になるとは思えない」との声も聞かれる。当商工会議所ではM&Aを検討したことがない経営者に向けて「後継者

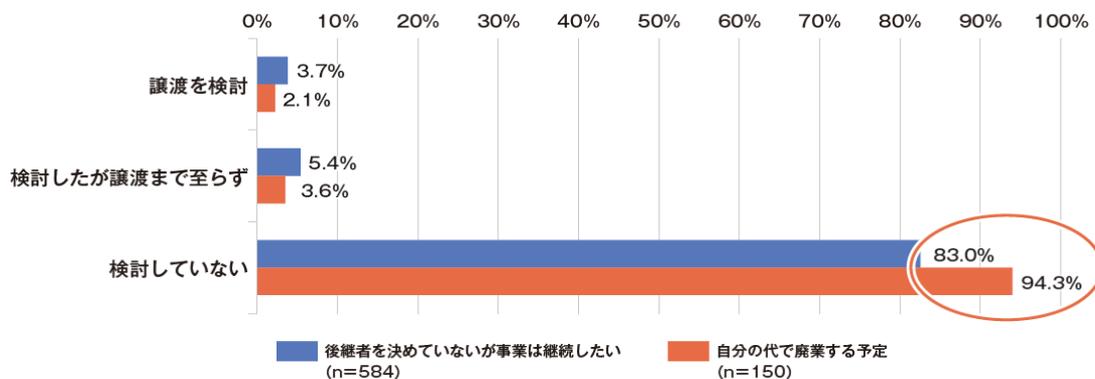
が決まっていない小さな会社のためのM&Aガイド」(2023年3月)を発行した。本ガイドでは、M&Aのよくある誤解やM&Aのメリットなどを記載するほか、M&Aを通じて後継者問題の解決と事業の成長を目指す4つの事例も掲載している。後継者不在の中小企業・小規模事業者が廃業を回避しM&Aにより事業の成長や従業員の雇用・地域のサービスが維持された事例を発信することで、M&Aを事業承継の選択肢として定着・浸透を図るべきである。

近年では、「事業承継・引継ぎ支援センター」などの公的機関のほか、M&A支援を行う公認会計士や税理士、中小企業診断士、弁護士といった士業、中小企業を対象とした民間のM&Aアドバイザー、ITプラットフォームを用いたM&Aプラットフォームなどが増加し、M&Aを検討する中小企業にとって、選択肢が大きく広がっている。公的機関である「事業承継・引継ぎ支援センター」では小規模M&Aを数多く手がけ、セカンド・オピニオンについても中立的な立場からアドバイスを行える点で非常に有益であり、積極的に活用促進を図るべきである。

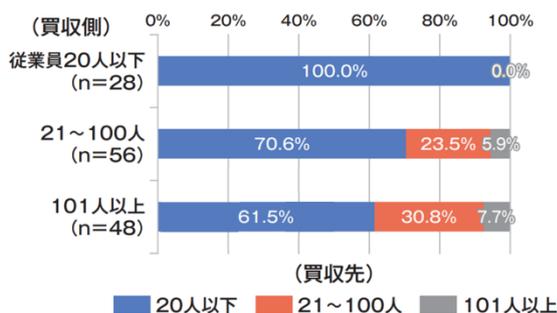
東京都でもM&Aプラットフォームと連携し、譲渡側のM&Aマッチング支援を行う「企業再編促進支援事業」を実施している。中小・小規模事業者にとってM&Aプラットフォームの活用は有効であることから、本事業の継続と活用促進を図りたい。

また、M&Aの実施に際しては、調査費用・専門家への手数料など、費用面を心配する声も多く聞かれる。「事業承継・引継ぎ補助金」(専門家活用事業)の活用促進を図り、費用面を心配する事業者へのM&A推進を図りたい。

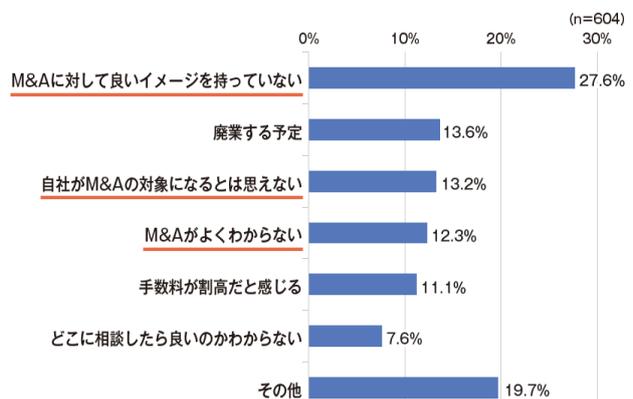
譲渡側のM&Aの検討状況 (後継者の決定状況別)



買収側と買収先 (譲渡側) の企業規模

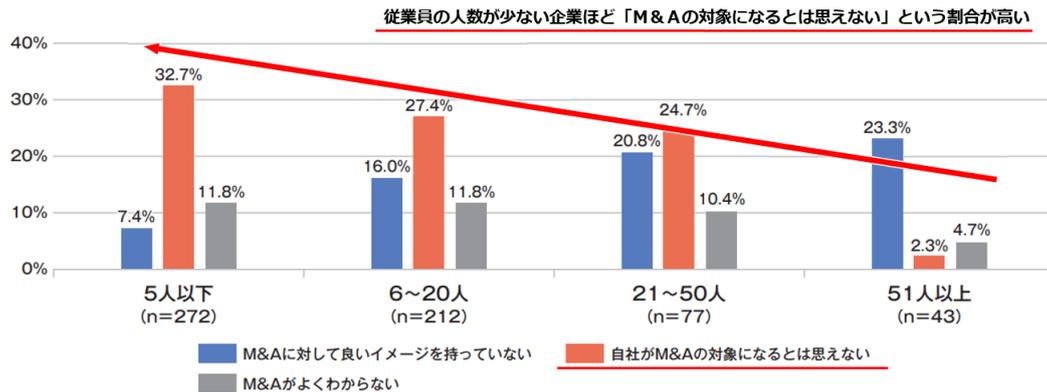


譲渡側のM&Aを検討しない理由



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

譲渡側のM&Aを検討しない理由（従業員規模別）



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

2. 公正な中小M&Aマーケットの形成

2020年3月には、中小企業がM&Aを適切な形で進めるための手引きである「中小M&Aガイドライン」が策定された。M&Aに関する知識、経験がない中小企業経営者にとって、適切な仲介業者、手数料水準を見極めるための指針となっており、同ガイドラインの周知、ガイドラインに準拠した取り組みを図る必要がある。

2021年8月には「M&A支援機関登録制度」が創設され、「事業承継・引継ぎ補助金」（専門家活用事業）におけるM&A関連の補助対象費用は、本制度に登録されたM&A支援機関に対して支払われる費用に限定するなど、中小企業が安心してM&Aに取り組むための国の重要な制度となっている。登録支援機関には中小M&Aガイドラインの遵守を求めており、今後の公正なM&Aマーケットの形成に寄与するものとして大いに期待される。一方で、制度の運用を誤ると、中小M&Aマーケットの拡大・浸透に水を差しかねない。登録支援機関は3,100件を超え、うち設立3年未満の事業者が約半数、M&A支援業務専従者数2名以下の事業者は約7割にものぼる。法規制のないM&A専門業者の信頼性を高めるためにも、登録支援機関へのモニタリングを強化し、実態を把握するとともに、中小企業が自ら支援機関を選択しやすいよう各登録支援機関ごとの支援実績を公表していただきたい。また情報受付提供窓口寄せられた情報は、中小企業がM&Aに取り組む際に大いに役に立つものであるため、情報内容について開示していただきたい。2023年5月には本制度の登録支援機関に対するの取消要領が公表されている。着手金だけ受取りその後は進捗状況や適時適切な情報提供を行わないなどの悪質な事業者に対しては、登録の取消し、最大2年間の登録停止、事業者名の公表など、取消要領に則った対応を徹底していただきたい。M&Aは専門性が高いからこそ登録支援機関にはより丁寧な説明が求められる。登録支援機関は、契約時の最低報酬額の明記や着手金の慎重な取り扱いなど、料金の透明性の確保と妥当性のある料金の提示を行い、中小企業・小規模事業者に寄り添った対応と公正な中小M&Aマーケットの形成に努める必要がある。

【参考：「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、プラットフォームに対し、求められる具体的な支援内容や留意点を提示。

3. 中小M&Aマーケットの活性化に向けた譲受側の支援強化

M&Aは人手不足の解消、商圏の拡大、サービス・製品の拡充・強化など、事業の成長を目的として、近年、中小企業・小規模事業者が譲受側となるケースも増えている。後継者不在企業の廃業を回避し、中小企業・小規模事業者がその受け皿として事業を引き継ぎ、経営資源を集約することにより譲渡側と譲受側の事業の相乗効果を発揮し、成長や効率化を図ることは、企業の競争力強化にもつながる。M&Aは事業承継対策のみならず、わが国中小企業全体の生産性向上を図る観点からも非常に有効な手段であるが、中小企業は経営資源が限られおり、中小M&Aマーケットの活性化には譲受側の支援の強化も不可欠である。

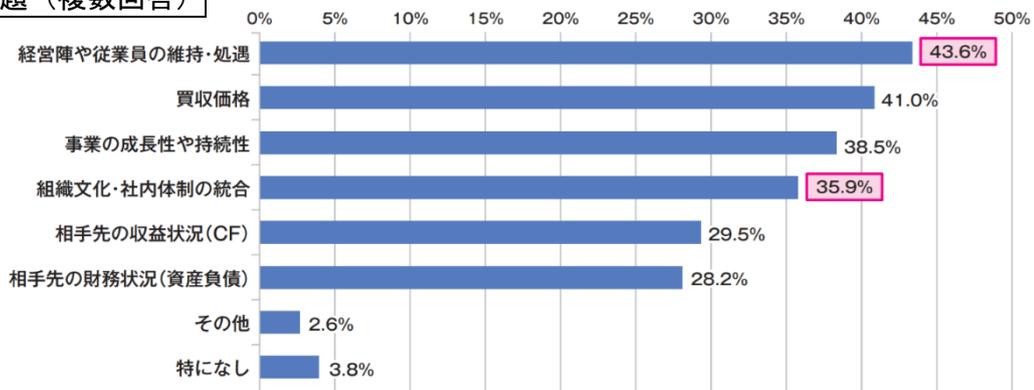
M&Aで「価値ある事業」を引き継いだとしても、M&A成約後に収益の悪化や従業員の離職などを招くことで、企業価値を低下させてしまえば、逆効果である。当商工会議所にも買収後の組織の統合の難しさが窺える声が多く届いている。M&Aの成功率を引き上げるためには、M&Aプロセスにおける対象会社の事業調査の精緻化、財務・法務などのデューデリジェンスなどの実施は当然のこと、M&A成立後の企業の統合プロセスであるPMI（Post Merger Integration）が重要である。

そのような中、2022年3月に「中小PMIガイドライン」が策定された。同ガイドラインは企業の規模に応じた統合プロセスの手順を示した手引書となっている。まずはM&A支援機関、譲受事業者へのガイドラインの周知とガイドラインに則った統合作業を実行できる専門家の育成が必要である。また、統合作業（PMI）を実行する際、事業内容を見直し既存事業の一部を廃業することも考えられる。その際に発生する設備の解体費やリース解約費などについては、「事業承継・引継ぎ補助金」（廃業・再チャレンジ事業）にて補助対象となっており活用促進を図りたい。東京都では今年度より新たに「経営統合支援事業」を実施している。専門の経営統合アドバイザー・経営統合マネージャーが計画策定から実行までを支援する事業となっている。中小企業の中には、社内でPMIを主導する人材がおらず統合作業（PMI）の取り組みが困難な場合も予想されることから本事業について広く周知を図りたい。

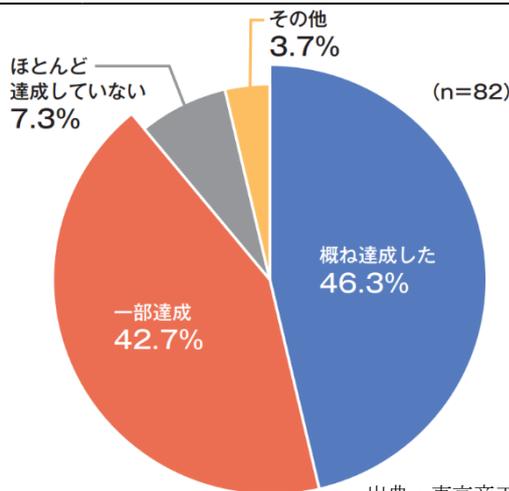
M&Aプロセスにおいて、財務や法務デューデリジェンスを行ったとしても、簿外資産・債務、不正確な情報の発覚など、買収リスクは一定程度残ることがあり、M&A後の満足度を引き下げる要因となっている。昨今、わが国においても民間の保険会社よりM&

Aのリスクを引き下げる目的で「表明保証保険」の取り扱いが始まっている。買収側企業にとっては、買収後の経済的損失に対する一定程度のリスクヘッジになる一方で、譲渡側企業の経営者にとっても、売却後の賠償請求リスクの低減などのメリットがある。中小企業のM&Aのリスクを低減するためにも、「表明保証保険」制度の普及促進を進めるべきである。

買収時の課題（複数回答）

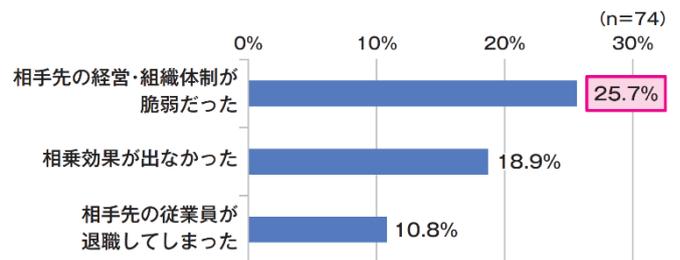


買収における当初目的・期待効果の達成度



当初目的・期待効果が達成できなかった理由

(複数回答) ※上位3項目



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

【M&Aに対しての都内中小企業の声】

- 知り合いの経営者がM&Aについて「誰かに相談をしたいが専任条項があるため簡単に相談できない」と悩んでいた。公的な事業承継・引継ぎ支援センターでのセカンド・オピニオンの周知を図るべきだと思った。(製造業)
- 自身が70歳を迎え事業承継を考え始めたが、親族や社員に後継者候補はいなかった。またコロナの影響で業績も低迷した。自社は従業員10名以下の会社だが、今まで培ってきた経営資源・知的資産が認められ、M&Aにより譲受先が見つかった。(サービス業)
- 息子へ事業承継を考えているが、今のままでは事業の将来性に不安がある。M&Aで規模を拡大し営業基盤を強くした上で会社を譲りたい。(卸売業)
- M&Aで企業を譲受したが、譲渡企業は数年前からM&Aを模索していたため、人材採用も設備投資も行っておらず、譲受後に想定以上の投資が必要になった。(不動産業)

<具体的な項目>

- (新) 中小企業がM&Aにより廃業を回避し、事業の成長や従業員の雇用・地域のサービスが維持された事例の発信 (国・東京都)
- 事業承継・引継ぎ支援センターの活用促進、セカンド・オピニオンの推奨 (国)
- 中小・小規模M&A促進に向けた周知強化 (国)
 - ・ 中小・小規模M&Aを手掛ける専門家の育成 (国)
 - ・ 事業承継・引継ぎ支援センターの相談機能の維持・強化 (国)
- (新) 東京都がM&Aプラットフォームと連携し譲渡側の中小企業のM&Aマッチングを支援する「企業再編促進支援事業」の継続、活用促進 (東京都)
- M&Aの譲渡側・譲受側双方で利用可能な「事業承継・引継ぎ補助金」(専門家活用事業)の活用促進 (国)
- 中小M&Aガイドラインに準拠した取り組みの推進 (国)
- (新) M&A支援機関登録制度に登録された支援者ごとの支援実績の公表と情報提供受付窓口に寄せられた情報内容の開示 (国)
- M&A登録支援機関における譲渡側・譲受側双方に対しての料金の透明性の強化(契約時の最低報酬額の明記、着手金への慎重な取り扱い等) (国)
- (新) M&A支援機関登録制度の取消要領に則った運用の徹底 (国)
- 会社分割(新設分割)や事業譲渡における許認可の引継ぎに関する環境整備 (国)
- 個人事業主における事業承継時の引継ぎに関する環境整備 (国)
 - ・ 飲食店など個人事業主の屋号の承継、許認可引継ぎ手続きの簡素化
- M&A登録支援機関および譲受側に対しての中小PMIガイドラインの周知徹底 (国)
- 中小PMIガイドラインに基づいた統合作業が実行できる専門家・アドバイザーの育成の強化 (国)
- 統合作業で発生する費用(解体・解約費など)を補助する「事業承継・引継ぎ補助金」(廃業・再チャレンジ事業)の活用促進 (国)
- (新) 中小企業のPMIを支援する「経営統合支援事業」の周知、活用促進 (東京都)
- 譲受側のM&Aを支援する中小企業経営強化税制(設備投資減税)・経営資源集約化税制(中小企業事業再編投資損失準備金)の継続・拡充と周知・活用促進 (国)
- 中小M&Aにおけるリスク低減に寄与する「表明保証保険」の利用促進に向けた周知強化 (国・東京都)

以上

2023年度第10号
2023年7月13日
第760回常議員会決議