

挑みつづける、変わらぬ意志で。



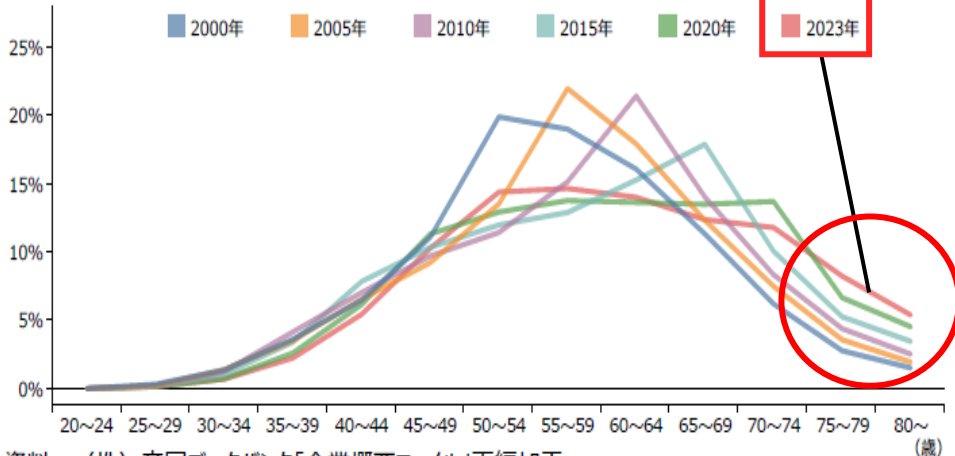
中小企業の円滑な事業承継の 実現に向けた意見 概要

2024年7月11日

1. 背景

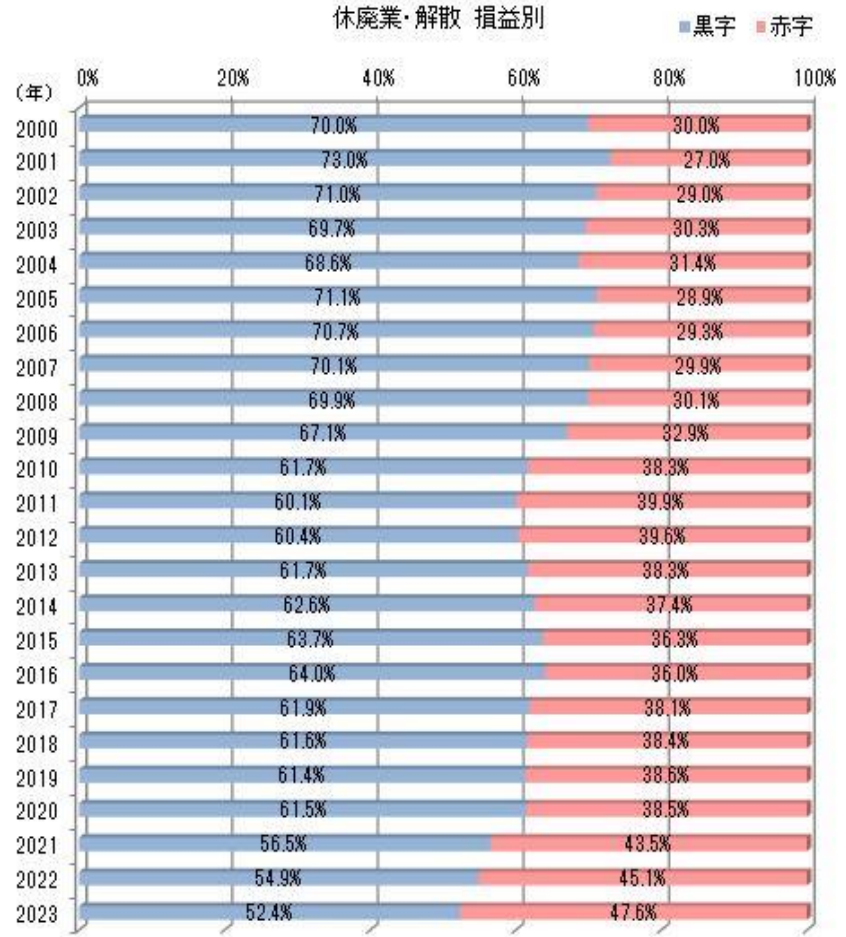
- ・ 中小企業経営者のピークの層は2000年以降後退し高齢化が進展していたが、足元の2023年では年齢分布は平準化しつつある。その一方で、75歳以上の高齢経営者は最も多い比率となっている。
- ・ **休廃業・解散を選択した企業の5割以上が直前の決算は黒字**であり、価値ある事業が喪失している。

年代別に見た、中小企業の経営者年齢の分布



資料：(株)帝国データバンク「企業概要ファイル」再編加工
 (注) データの制約上、「2000年」については、2001年1月更新時点のデータを利用し、他の系列については毎年12月更新時点の企業概要ファイルを使用している。

2024年版「中小企業白書」



2. 基本的な考え方 円滑な事業承継の必要性

現状

中小企業は雇用を通じて日本の財政や地域経済に大きく寄与

中小企業経営者の高齢化が進展

昨今の事業環境
の変化により
中小企業が苦境

後継者不在企業の
約半数は黒字

中小企業の価値ある
事業の喪失の恐れ

日本経済の活力低下

事業承継対策の
早期着手へ向けた
「気づき」を促し
「決断」を後押し

事業承継対策を後回し・
断念する企業も

多様な手段・
様々な支援機関
の活用

後継者不在企業
における
「M&A」の促進

円滑な事業承継を実現

未来

わが国経済の持続的
な発展の実現

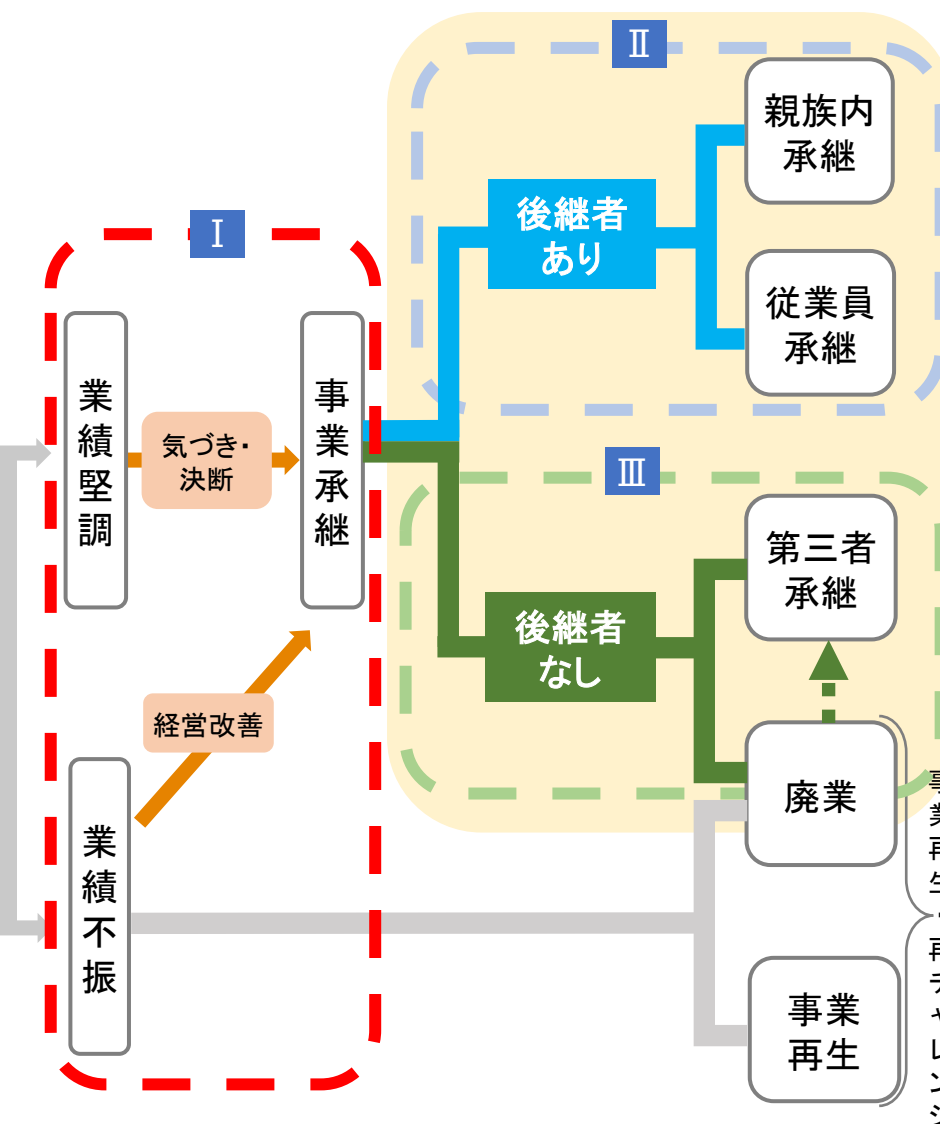
中小企業・小規模事業者
の持続的な成長

新製品・新サービス開発、販路拡大
など後継者による新たな事業展開の
実施

後継者交代を機とした
事業ドメインの再構築

事業承継の本質 =
後継者交代を機に自社の
事業内容を外部環境
の変化に適合

3. 意見書 意見書の全体像



I. 事業承継対策を行う事業者の裾野拡大に向けた支援

- 事業承継対策の早期着手への「気づき」を促す取り組み
- 事業承継対策実行の「決断」を後押しする取り組み
- 事業承継計画作成の推進
- 業績不振の改善、経営課題の解決に向けた取り組み 他

II. 親族内・従業員承継の取り組み支援

II-1. 親族内承継の取り組み支援

- 事業承継税制の正しい理解・活用の促進
- 事業承継税制の制度改善**
- 事業承継税制の恒久化

II-2. 従業員承継の支援の充実

- 増加傾向にある「従業員承継」の支援**
 - ・従業員承継の事例発信
 - ・所有と経営の一致を意識した事業承継の推進
 - ・事業承継税制における株式の低額譲受に係るみなし贈与の対象化 他

III. 後継者不在企業のM&Aの推進に向けた支援

- 中小企業・小規模事業者のM&Aの推進
- 公正な中小M&Aマーケットの形成
- 倒産・廃業懸念企業における事業譲渡等のM&Aによる承継の推進** 他

IV. その他の共通課題に関する支援

- 事業承継に関する情報のさらなる集約化と発信の強化
- 分散した株式集約に向けた取り組みの重要性の周知と支援強化 他

3. 意見書 I. 事業承継対策を行う事業者の裾野拡大に向けた支援

(1) 事業承継対策の早期着手への「気づき」を促す取り組み

企業の声

- 自社株を評価したら想定以上に高く、後継者に株式移転する際の贈与・相続税が高額と判明（卸売業）
- 先代が株式の承継の準備をせずに急逝してしまった。株式は親族・役員等に分散したままの状態。その後、会社の業績が低迷し役員報酬を下げようとしたが、議決権割合が低く、うまくいかなかった（製造業）
- 社長就任前に業績が下がった時期があった。事前に株価を把握していたため、株価が低いタイミングで株式を先代より継承できた（製造業）

「要望項目」

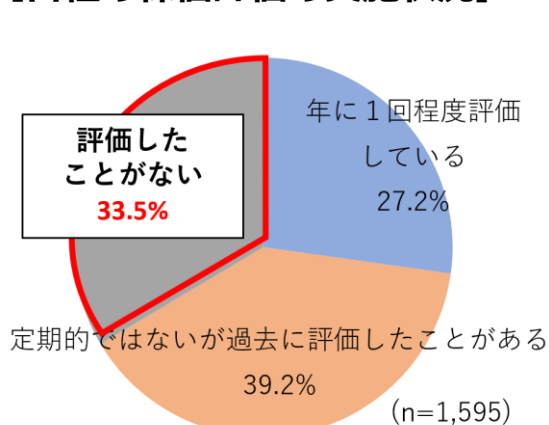
①事業承継対策の第一歩である自社株式の評価の推進（国・東京都）

- ・事業承継における自社株式の評価の重要性の周知（情報発信）（国・東京都）
- ・「事業承継支援助成金」を活用した自社株式の評価の促進（東京都）

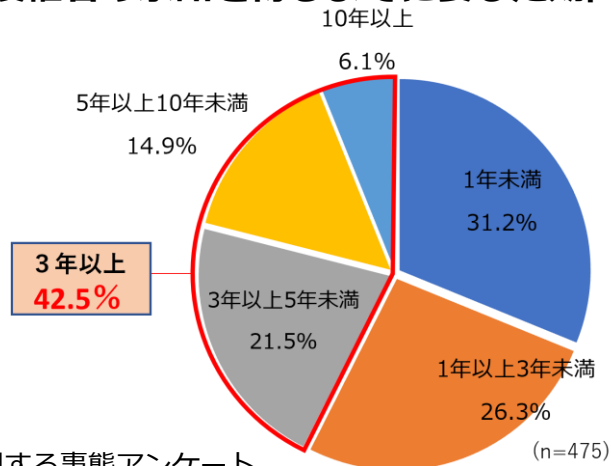
②事業承継対策に取り組む契機につながる事例・情報の発信（国・東京都）

（事業承継により事業ドメインを再構築し、成長を果たした事例等の発信）

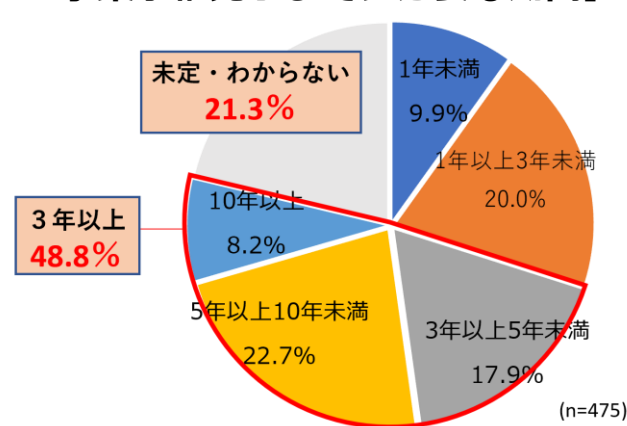
【自社の株価評価の実施状況】



【後継者の承諾を得るまでに要した期間】



【後継者の承諾を得てから事業承継完了までに必要な期間】



3. 意見書 I. 事業承継対策を行う事業者の裾野拡大に向けた支援

(2) 事業承継対策実行の「決断」を後押しする取り組み

企業の声

- 事業承継は各社によって対策が異なるため、オーダーメイドの支援が事業承継の推進には必要（金融機関）

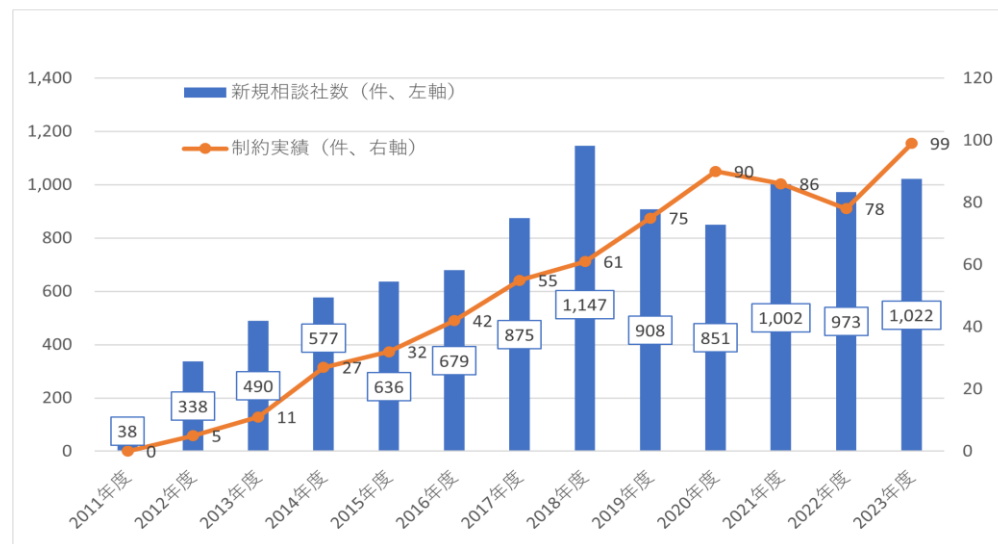
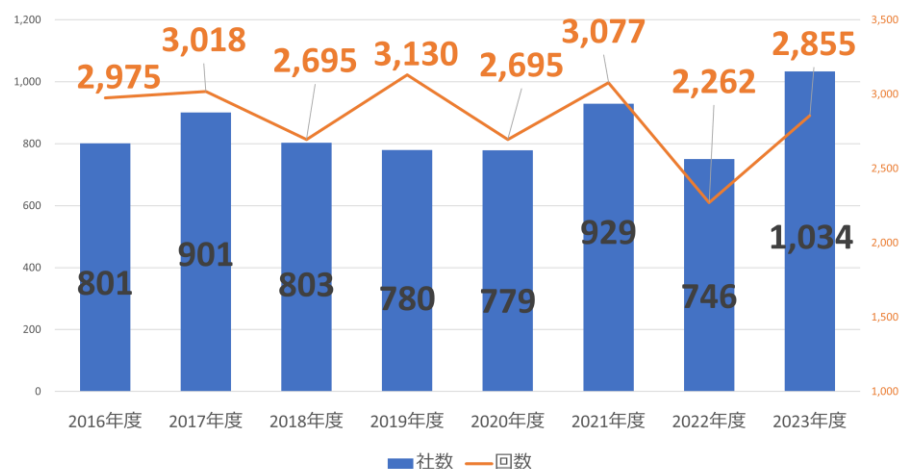
「要望項目」

① 事業承継の総合的な支援体制の維持・強化

- ・「事業承継・引継ぎ補助金」「事業承継支援助成金」の拡充・強化（国・東京都）
- ・「事業承継・引継ぎ支援センター」の体制維持（国）
- ・地域持続化支援事業（拠点事業）「ビジネスサポートデスク」の安定的な予算確保、利用促進（東京都）
- ・地域金融機関による事業承継促進事業の継続および事業承継・再生支援事業の安定的な予算確保（東京都）
- ・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）

【ビジネスサポートデスクの承継支援状況】

【東京都事業承継・引継ぎ支援センターの相談状況】



3. 意見書 I. 事業承継対策を行う事業者の裾野拡大に向けた支援

(3) 事業承継計画作成の推進

企業の声

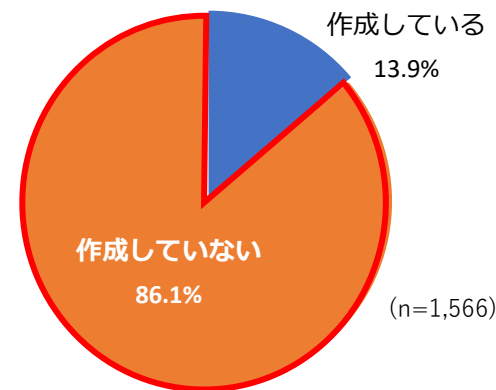
- 金融機関からの紹介で中小企業診断士の支援を受けて、後継者と一緒になって事業承継計画作成。コロナで売上が大幅に減少したが、計画通りに承継を実施。それぞれが自身の役割を果たし取り組みを進めたことで売上はコロナ前の水準を上回るようになった（サービス業）

「要望項目」

* 新規項目

- ① **事業承継に要する時間を考慮し、早期作成の重要性の周知**（国・東京都）
- ② **承継後の現経営者の担う役割の明確化および事業承継計画への反映の推進**（国・東京都）*
- ③ **事業承継計画作成時の専門家費用の「事業承継・引継ぎ補助金」における補助対象化**（国）*

【事業承継計画の作成状況】



東京商工会議所（2024年2月公表）
事業承継に関する事態アンケート

(4) 業績不振の改善、経営課題の解決に向けた取り組み

企業の声

- 誰に承継するにしても、自社を魅力ある会社にしなければ誰も引き継いでくれない。会社磨きについて相談できる支援機関があると心強い（製造業）

「要望項目」

- ① **事業承継のみならず個社の様々な経営課題に対応できる総合的な支援体制維持、支援機関の連携強化および周知・利用促進**（国・東京都）
 - ・ 中小企業・小規模事業者が抱える経営課題にワンストップで対応する「よろず支援拠点」の継続、周知（国）
 - ・ 地域持続化支援事業（拠点事業）「ビジネスサポートデスク」の安定的な予算確保、利用促進（東京都）

3. 意見書 I. 事業承継対策を行う事業者の裾野拡大に向けた支援

(5) 後継者育成・後継者支援への取り組み

企業の声

- 後継者を育成するため、事業部門を子会社化し、経営を任せてみた。引継ぎ前は黒字であったが、引継ぎ後は2期連続赤字となった。**経営は難しく次期経営者育成の重要性を改めて感じた**（不動産業）
- 同業の社外の会社で現場経験は積んだ後、承継をしたが、**財務・会計等の知識は勉強する機会がなかった**ことから社長をしながら、**夜間学校に通い学んだ**（建設業）

「要望項目」

* 新規項目

①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、東京都中小企業投資育成(株)等が実施する後継者教育の周知・利用促進
- ・ 民間事業者等が行う教育講座の費用の補助対象化

②後継者の新たな取り組みを後押しする施策の充実・周知（国・東京都）

- ・ 補助金等において後継者の新たな取り組みを支援する後継者枠の創設・拡充（国、東京都）
- ・ 「後継者支援ネットワーク事業」の支援対象数の拡充（国）

③後継者の右腕となる経営幹部の育成に対する支援（国・東京都）

④後継者候補の早期決定と育成の重要性の周知（国・東京都）*

(国) 後継者支援ネットワーク事業

【令和6年度予算 4.4億円】

中小企業の後継者が、既存の経営資源を活かした新規事業アイデアを競うピッチイベントを開催

※令和5年度から令和9年度までの5年間の事業。最終的には後継者による50件の新規事業展開・事業拡大を目指す。



東京商工会議所 次世代経営者・経営幹部育成スクール

● 最新の市場・経済動向に、先取り人材育成の機会！

後継者・経営幹部向け
プレミアム講座

経営に必要なスキル・知識を学び、会社の更なる成長・発展を
目指す経営者・経営幹部の育成を目的とした講座。最新の市場・経済動向に
先取り人材育成の機会を創出。受講者には最新の市場・経済動向に関する
最新情報や、経営者・経営幹部の育成に関する最新のノウハウを
提供いたします。

CONTENTS

1 次世代経営者・経営幹部育成スクール

2 現役経営者・経営幹部リキングスクール

3 プレミアム講座上編【本編】

1 東商ならではのコンテンツ

資本主義の父、渋沢栄一・初代会頭の精神に関する講演や、「勇氣ある経営大賞」受賞企業経営者による講演など、他にはない東商ならではのコンテンツをご用意。

3 人的ネットワークを広げる

他社の受講者と交流や意見交換をしていただける「グループ討議」や、懇親会(予定)を通して、他社の受講者との共感や交流を促進します。また、修了生をネットワーク化することを想定しています。

5 経験豊富な一流講師

各分野の第一線で活躍し、コンサルティング経験も豊富な一流講師が担当します。理論やフレームワークはもちろん、**実例などを踏まえた実践的な内容を説明いたします。**

2 リーダーとしての「人間力」を磨く

企業経営に必要な実践的スキルや知識の修得に加え、経営者・経営幹部としての「徳性」や「心構え」を身につけ、「人間力」に磨きをかけることで「才徳兼備」のリーダーとなることを目指します。

4 自社の経営戦略を策定

自社の現状を分析し、持続的な成長・発展に向けた「経営戦略」を策定する講座を、スクールの後半に複数回実施します。最後の講座で「発表会」を実施することで、受講者同士の共感を促進します。

6 利便性と質が高い会場

各講座の会場は東京商工会議所(丸の内二重橋ビル)をはじめ、**都心で利便性と質が高い会場**をご用意。

II-1. 親族内承継の取り組み支援

(1) 事業承継税制の正しい理解・活用の促進

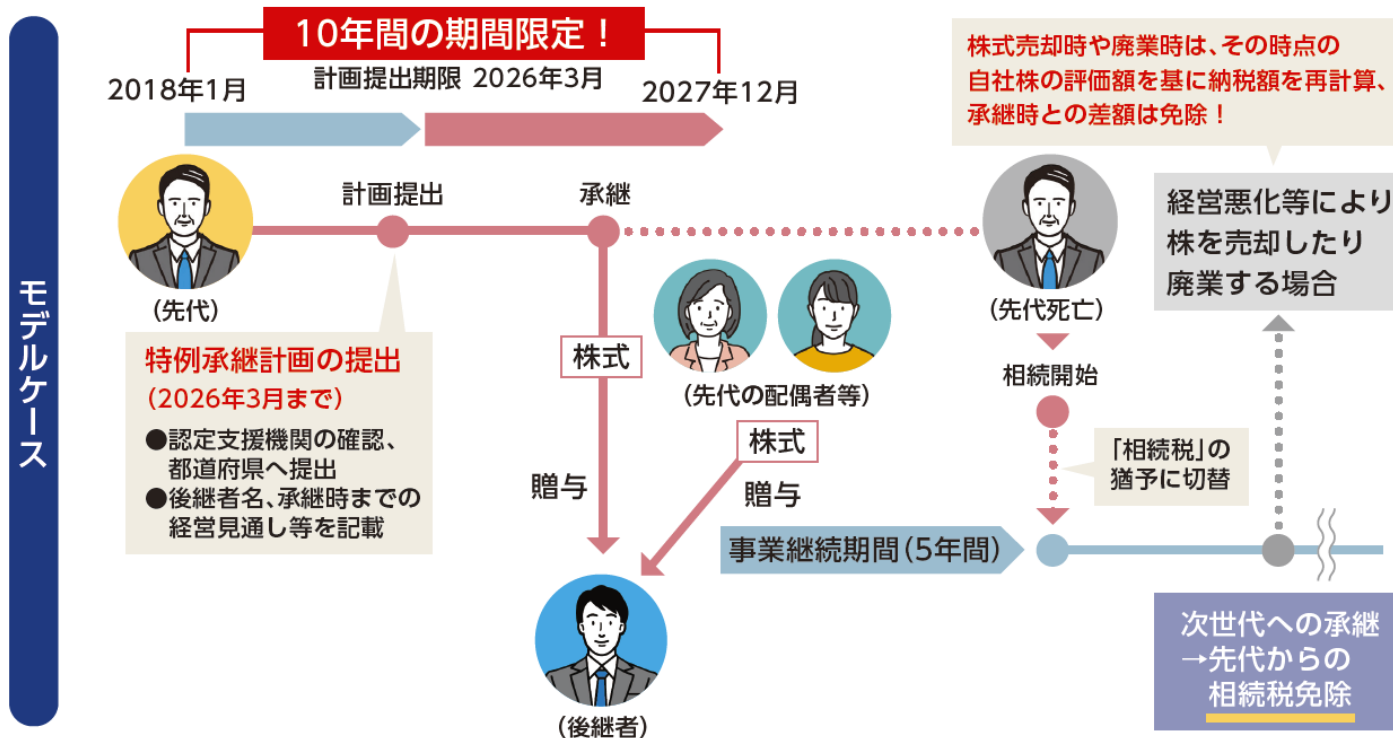
企業の声

● 顧問税理士や経営者仲間に話を聞くが、自社が事業承継税制を活用すべきかよく分からない (卸売業)

「要望項目」 *新規項目

- ① 法人版事業承継税制 (特例措置) 活用事例の一層の周知、事業者に分かりやすい情報発信の強化 (国)*
- ② 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) (再掲)
- ③ 個人版事業承継税制の周知・利用促進 (国)

事業承継税制特例措置 (2018年1月~2027年12月)



3. 意見書 II. 親族内承継・従業員承継の取り組み支援 II-1. 親族内承継の取り組み支援

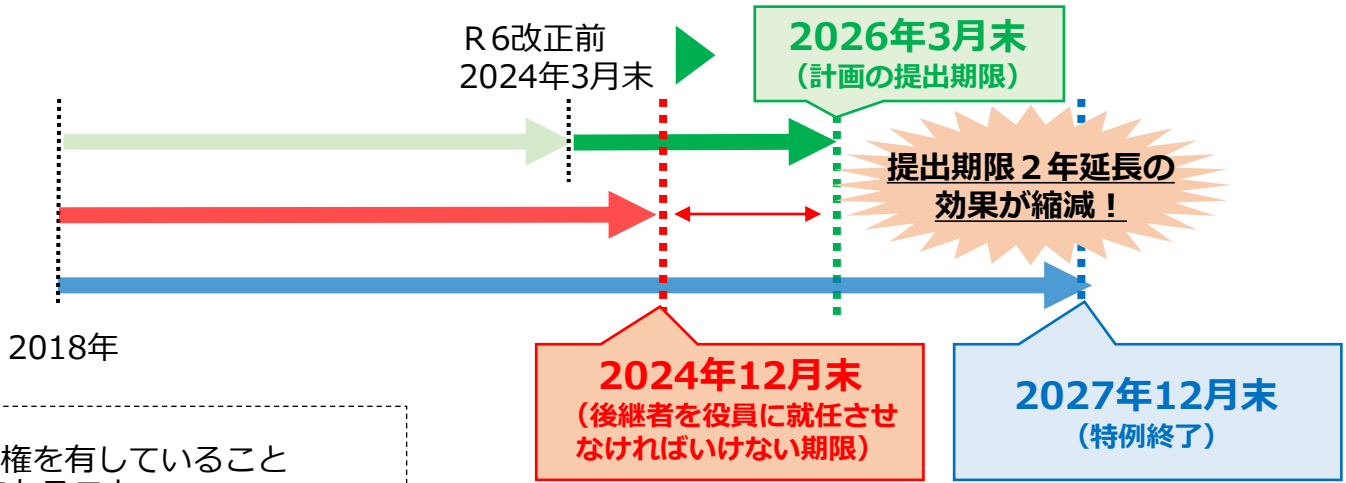
(2) 事業承継税制の制度改善

企業の声

- 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（卸売業）
- 叔父から会社を引き継いだが、株の承継は後回しにしていた。叔父が他界し、相続で叔父の家族（経営への関与なし）に株式が渡った。叔父の家族から株式の贈与の話があったが、先代代表者等の事業承継税制の要件に**合わず**、株式を買取るしかない（製造業）
- 先代が亡くなり事業承継を経験。事業承継税制を利用したが、海外子会社の株式が対象とならなかったため、相続税が高額となり、支払のための資金調達に苦慮。グローバルに展開する中小企業のためにも海外子会社の株式も対象にして欲しい（製造業）

事業承継税制スケジュール

- 特例承継計画の提出期間
- 後継者の役員就任期限
- 実際に承継を行う期間



主な後継者の要件

- ・ 贈与の時に、会社の代表権を有していること
- ・ 贈与の日において、18歳以上であること
- ・ **贈与の日まで引き続き3年以上会社の役員**であること 等

3. 意見書 II. 親族内承継・従業員承継の取り組み支援

II-1. 親族内承継の取り組み支援

(2) 事業承継税制の制度改善

「要望項目」

* 新規項目

① 事業承継税制の制度改善 (国)

- ・ **後継者における役員就任3年以上要件の撤廃・見直し***
- ・ 先代要件（会社の代表者であったこと）の緩和*
- ・ 外国子会社株式の対象化
- ・ 書類の提出漏れや記載内容の不備等に対する宥恕規定の明確化
- ・ 後継者（2代目）から次の後継者（3代目）に贈与する際に事業承継税制を使わない場合も、後継者（2代目）が猶予されている税を免除とすること*
- ・ 都道府県による年次報告の事前通知と、事前通知を行う旨の公表の徹底
- ・ 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
- ・ 5年経過後の報告不要化（法人税の申告等で実態確認）*
- ・ 中堅企業の対象化*

(3) 事業承継税制の恒久化

企業の声

- 会社を継がせたいと思っている息子は現在大学生。事業承継税制の利用を検討したいが、今息子を役員にしても従業員の理解を得られない（建設業）
- 将来の株式の承継を考えると、これ以上株価が高くならないように、事業の成長にブレーキをかけざるを得ない（出版業）

「要望項目」

① 事業承継税制一般措置の拡充（2026年4月から）（国）

（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）

3. 意見書 II. 親族内承継・従業員承継の取り組み支援 II-2. 従業員承継の支援の充実

(1) 増加傾向にある「従業員承継」の支援

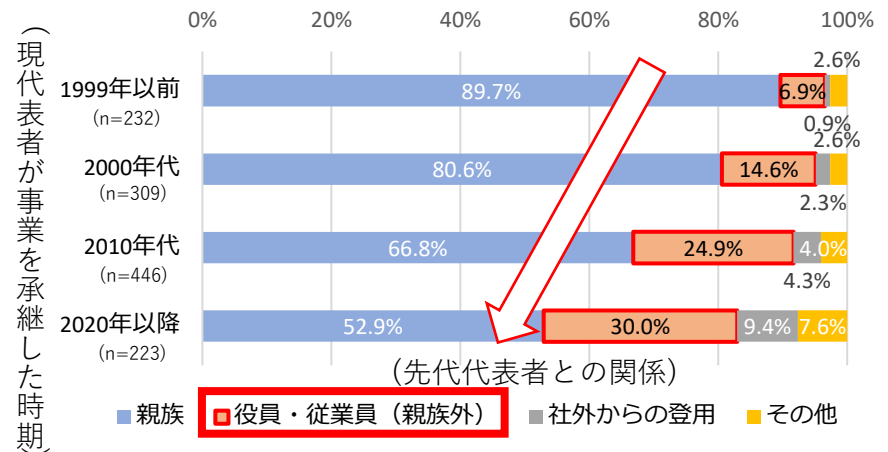
企業の声

- 周囲に従業員承継を予定している人が複数いるが、情報が少なく、情報が欲しいという声を聞く（卸売業）
- 営業部長や工場長など事業の中心を担っている従業員がいるにも関わらず、経営能力が不足している、自社株を承継する資金手当てができない、等の理由で、従業員承継を難しいと考える経営者が多い（金融機関）
- 従業員の立場で承継したが、株の承継も経営者スクールへの入塾も、先代が率先して導いてくれた（建設業）
- 従業員の立場から会社を承継した。事業承継税制を検討したが、贈与・相続となると、先代とその家族の資産の話であり、従業員承継では活用は容易でない（建設業）
- 従業員承継をした仲間でも株式の買取資金の捻出に困っている人は多い（建設業）

「要望項目」 *新規項目

- ① **従業員承継の事例発信（国・東京都）***
- ② 後継者育成・後継者教育の充実・利用促進（国・東京都）（再掲）
- ③ 所有（株式）と経営（代表権）の一致を意識した事業承継の推進（国・東京都）*
- ④ 事業承継税制における株式の低額譲受に係るみなし贈与の対象化（国）*
- ⑤ 従業員承継時に株式買取資金に活用できる制度融資（日本政策金融公庫・信用保証制度等）の周知強化・活用促進（国・東京都）
- ⑥ 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を活用した従業員承継の推進（国）*

【事業承継した時期別 「現代代表者と先代代表者との関係」】



3. 意見書 Ⅲ. 後継者不在企業のM&A推進に向けた支援

(1) 中小企業・小規模事業者のM&Aの推進

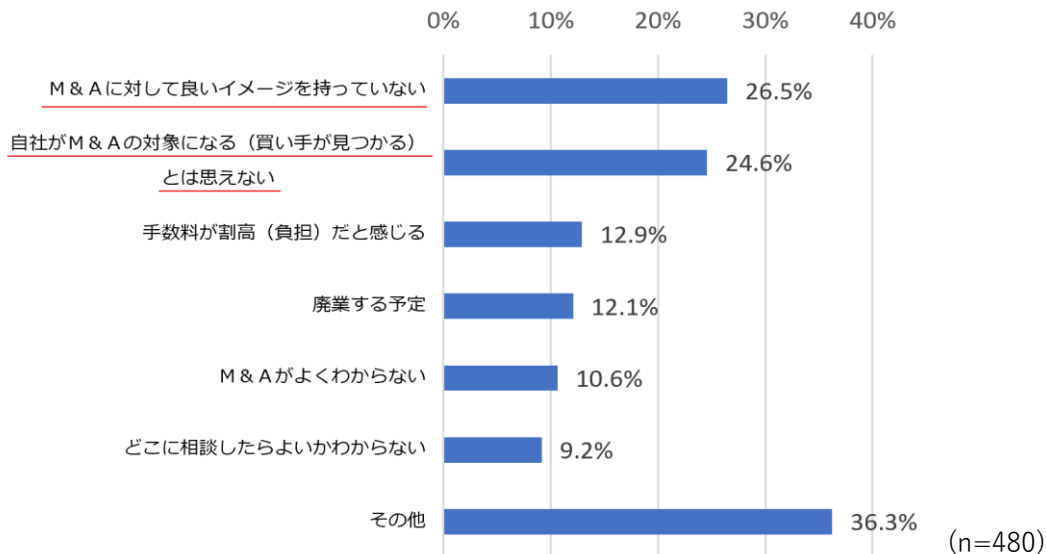
企業の声

- 業界内で後継者不在企業は多いが、M&Aの事例は少ない。進め方がわからないとの声を聞く（製造業）
- M&Aは技術はあるが後継者がいない企業にとって有益。公的機関のM&A仲介が周知されればよい（製造業）

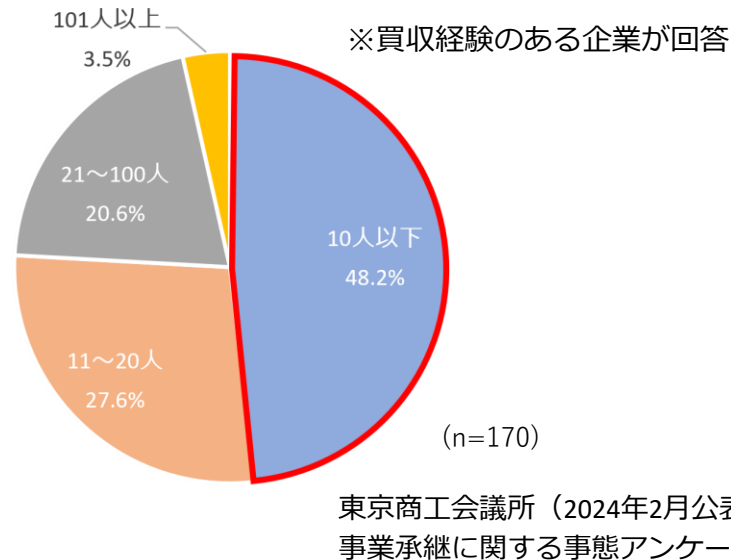
「要望項目」 *新規項目

- ① 「事業承継・引継ぎ支援センター」の仲介機能の強化、周知・活用の促進、セカンドオピニオンの推奨（国）
- ② 「事業承継・引継ぎ補助金」（専門家活用枠）（国）、「企業再編促進支援事業」（東京都）の活用促進
- ③ 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）（再掲）
- ④ M&Aの成功事例の周知および譲渡側・譲受側双方に対する正しい理解の促進（譲渡側に対する注意点、譲受側に対する事業調査や財務・法務デューデリジェンスの知識等）（国・東京都）*
- ⑤サーチファンドを活用した事業承継支援の推進（国・東京都）*

【M&A（譲渡・売却）を検討しない理由】



【被買収企業の従業員規模】



3. 意見書 Ⅲ. 後継者不在企業のM&A推進に向けた支援

(2) 公正な中小M&Aマーケットの形成

企業の声

- 民間のM&A会社は副業（兼業）でやっている会社が多いため、信頼できるか不安（情報通信業）
- M&Aの営業電話が毎日会社へかかってくるし、DMが自宅にも届く。M&Aはやり方によっては中小企業にもメリットはあることは理解しているが、仲介会社・M&A業界には良いイメージは持てない（製造業）

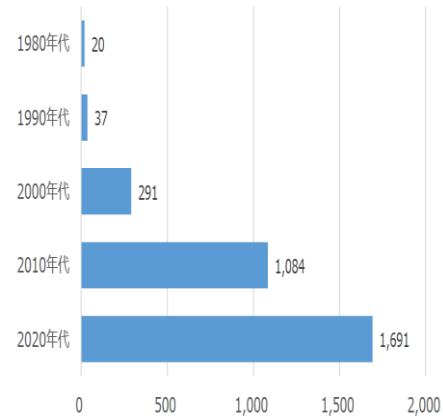
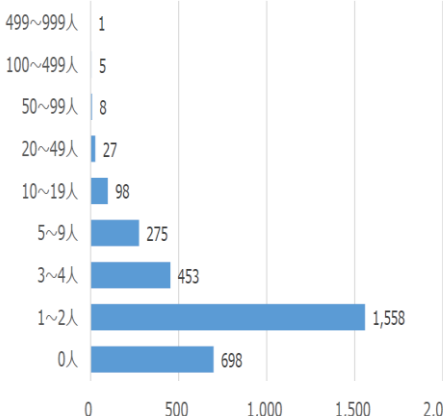
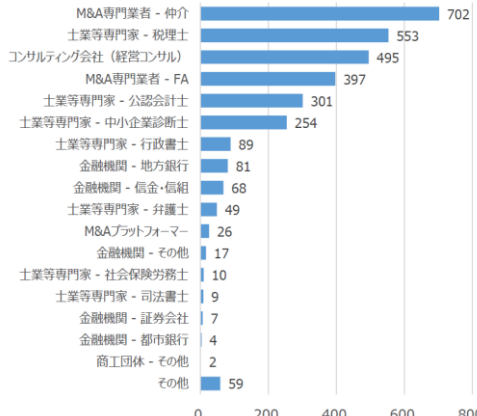
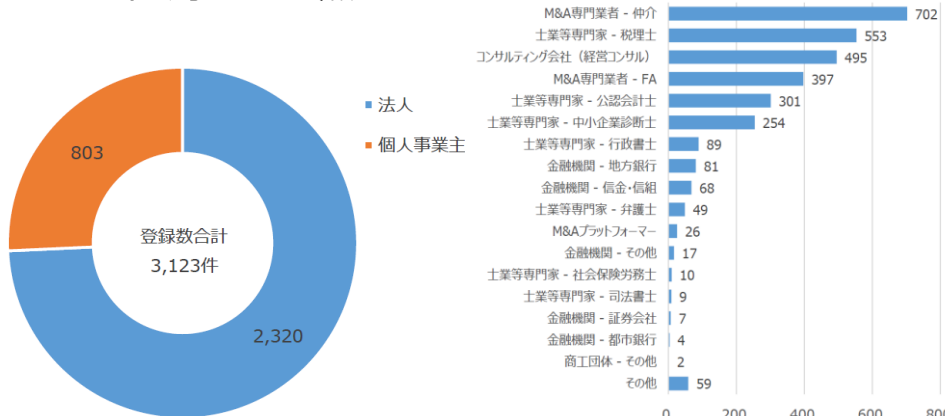
「要望項目」

- ① 中小M&Aガイドラインに準拠した取り組みの推進（国）
- ② 「M&A支援機関登録制度」の登録支援機関の実績公表、情報提供受付窓口寄せられた内容の公表、取消要領に則った運用の徹底（国）
- ③ 「M&A支援機関登録制度」の登録支援機関の譲渡側・譲受側双方に対する料金の透明性の強化（国）
- ④ 過度な営業の抑制など、M&Aのイメージ向上に向けた業界における取り組みの推進（国）

【M&A支援機関登録制度】

- M&A支援機関（仲介業者等）の中小企業庁への登録制度
- 「事業承継・引継ぎ補助金」の補助対象は登録業者に限定

2024年3月13日時点



中小企業庁公開資料より抜粋

3. 意見書 Ⅲ. 後継者不在企業のM&A推進に向けた支援

(3) 倒産・廃業懸念企業における事業譲渡等のM&Aによる承継の推進

企業の声

- 業界内で、顧客と従業員（事業）を他の企業に引き継いで会社をたたむという話はよく聞く（製造業）
- 同業他社で、廃業を予定している企業の経営者から依頼を受け、従業員と取引先を引き取った。引き取った後も、前経営者にはしばらく役員として残ってもらい、活躍してもらった（卸売業）
- 全日本印刷工業組合連合会では、組合内に事業承継支援センターがある。同業界内での引継ぎが最もスムーズであるため、よい取り組みだと思ふ（印刷業）

「要望項目」 *新規項目

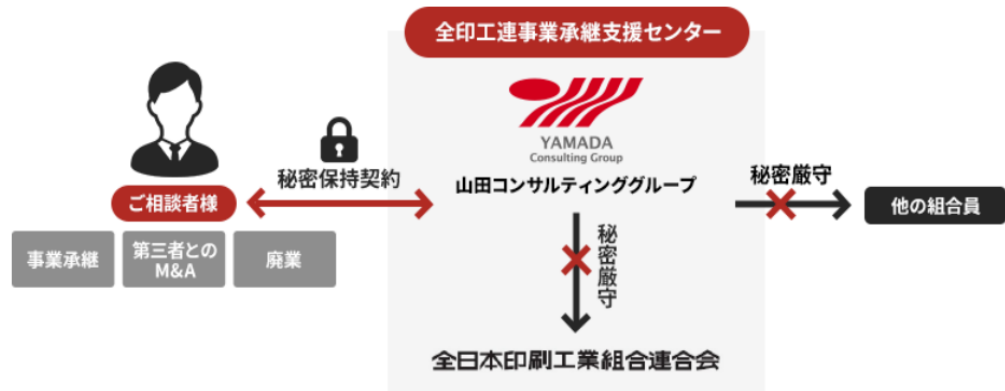
- ① 廃業懸念企業が一部事業の譲渡により、譲受企業にて事業を存続、雇用維持した事例の発信（国・東京都）*
- ② 「事業承継・引継ぎ補助金」（廃業・再チャレンジ枠）の周知・活用促進および事例発信（国）
- ③ 同業種内での事業引継ぎ等の事例発信および推進（国・東京都）*

【休廃業・解散、倒産件数年次推移】



出典：東京商工リサーチ

全印工連事業承継支援センターの仕組み



全日本印刷工業組合連合会ホームページより抜粋

3. 意見書 Ⅲ. 後継者不在企業のM&A推進に向けた支援

(4) 譲受側企業に対する円滑な統合に向けた支援

企業の声

- 事業拡大を目的に、同業界の中で専門性を持つ企業を買った。相乗効果はもちろんあるが、**就業規則も働き方も全く異なり、統合に向けてどのような方法を取ればよいか模索**している（卸売業）

「要望項目」

- ① 中小PMIガイドラインおよび実践ツール、事例集の周知促進（国）
- ② 統合作業が実行できる専門家・アドバイザーの育成（国・東京都）
- ③ 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）
- ④ 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・強化と周知・活用促進（国）
- ⑤ 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）

（参考）国・東京都のPMIへの取り組み

国 中小PMIガイドライン等

【中小PMIガイドライン】

- ・ M&A成立後の統合作業（PMI）を適切に行うための手引書。ガイドラインを解説した「中小PMIガイドライン講座」をYouTubeで公開

【PMI実践ツール】

- ・ ガイドラインを踏まえてPMIに取り組んでもらうため、PMI分析ワークシート、PMIアクションプラン、統合方針書および実践ツール活用ガイドブックを公表

【PMI取組事例集】

東京都 経営統合支援事業

【経営統合アドバイザーによる支援】

- ・ PMIを進める上での課題に対する助言、経営統合計画の策定支援

【経営統合マネージャーによるハンズオン支援】

- ・ 経営統合計画を実行するためのロードマップの作成、継続的助言、完了までのフォロー

【PMIセミナー】（年2回）

【PMIスクール】（年2回）

3. 意見書 IV. その他の共通課題に関する支援

企業の声

- 事業承継の施策は充実してきているが、施策や事例等の様々な情報があちこちに散在しており、探すのに苦労している（製造業）
- 経営者保証の説明は、金融機関から言われたわけではなく、当社から促したため説明してもらえた（製造業）
- 株式が元従業員の家族や協力会社に分散。数年前から所有者を訪ねて、1件1件説明した上で買い取り等を行った。分散した株の所有者が亡くなっている、連絡先が不明な協力会社などもあり、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）
- 会社の株式は全て後継者（息子）へ相続させるように遺言を書き、信託した。遺言では会社の株は社長にわたるようにし、後継者の兄弟には株以外の資産が渡るようにした。その際、株式の価値は後継者（息子）の手腕によって変化することを理解させ、将来禍根を残さないようにした（建設業）

「要望項目」

* 新規項目

- ① **事業承継に関する情報のさらなる集約化と発信の強化（国・東京都）***
- ② **株式承継時の課税関係に関する国税庁の見解の明示（国）***
- ③ **分散した株式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）**
- ④ **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・弁護士など専門家の活用促進および専門家にかかる費用の補助対象化（国・東京都）***
- ⑤ **「経営者保証に関するガイドライン」「事業承継に焦点を当てた『経営者保証に関するガイドライン』の特則」の周知徹底、利用促進（国・東京都）**
- ⑥ **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）**
- ⑦ **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）**
- ⑧ **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）**
- ⑨ **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（飲食店など屋号の承継、許認可引継ぎ手続きの簡素化）（国）**

挑みつづける、変わらぬ意志で。

