

# 「事業承継と事業再編・統合の実態に 関するアンケート」調査結果

2021年3月5日  
日本商工会議所

調査概要・回答企業の属性	.....	2
事業承継の現状と コロナ禍の影響について	.....	3
事業承継の課題について	.....	11
事業承継税制について	.....	14
事業再編・統合（M&A）について	.....	17

# 調査概要・回答企業の属性

## 【調査概要】

- 調査目的：中小企業の事業承継の取組み状況やコロナ禍の影響、近年中小企業において活発化しているM&Aの実施状況等について調査し、商工会議所の政策提言の基礎資料とする。
- 調査対象：各地商工会議所管内の会員企業
- 回答事業者数：4,140件/14,221件（回収率29.1%）
- 調査期間：2020年8月17日～9月25日
- 調査方法：郵送・手渡しによる調査票の送付、FAX・郵送・Webによる回答  
※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。

## 【回答企業の属性】

### ○業種（n=4,102）

業種	件数	構成比
建設業	824	20.1%
製造業	1,120	27.3%
卸売業	593	14.5%
小売業	442	10.8%
サービス業	946	23.1%
その他	177	4.3%

### ○業歴（n=4,075）

業歴	件数	構成比
1～50年	1,578	38.7%
51～100年	2,071	50.8%
100年超	426	10.5%

### ○売上高（n=4,116）

売上高	件数	構成比
1億円以下	1,053	25.6%
1億円超～3億円以下	994	24.1%
3億円超～10億円以下	1,035	25.1%
10億円超	1,034	25.1%

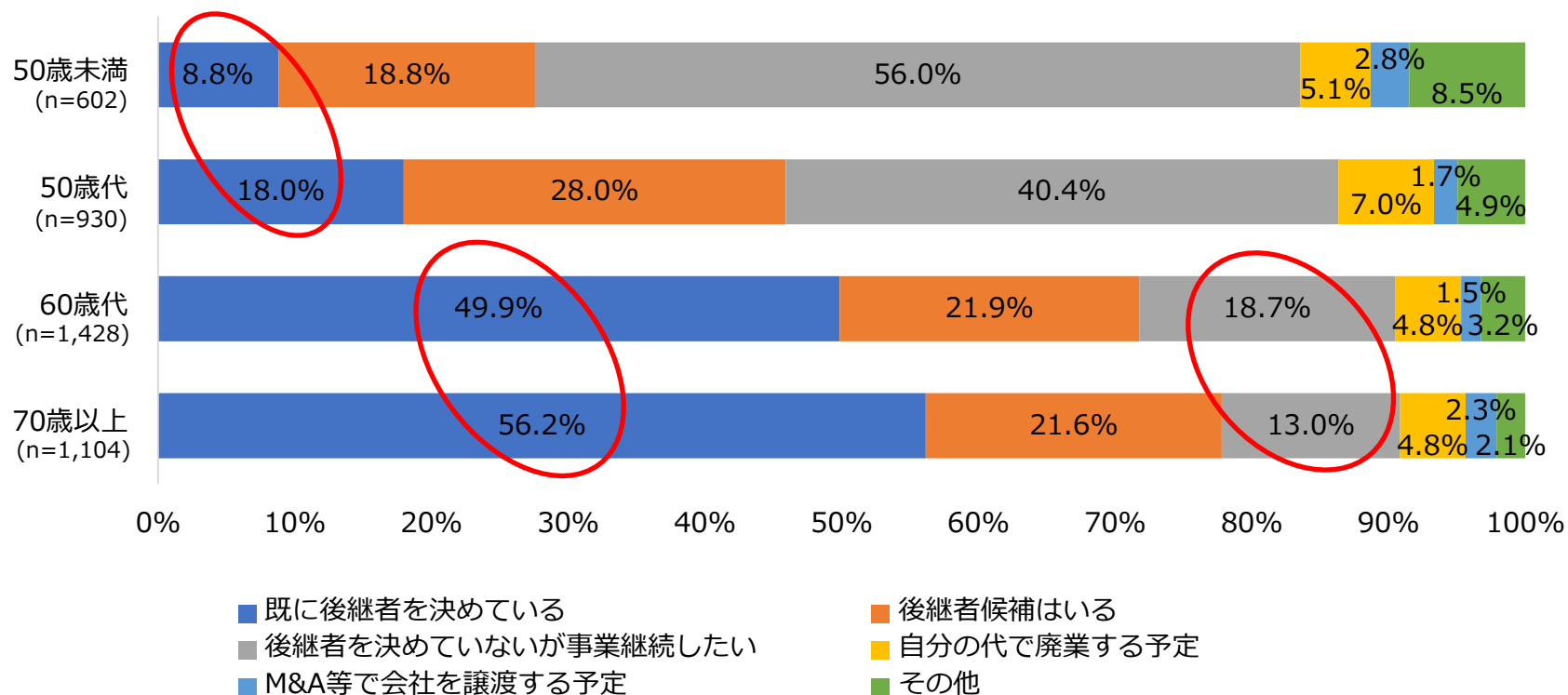
### ○従業員数（n=4,137）

従業員数	件数	構成比
0～5人	969	23.4%
6人～20人	1,370	33.1%
21～50人	861	20.8%
51～100人	470	11.4%
100人超	467	11.3%

## 経営者年齢別の後継者決定状況

- 経営者年齢別に後継者決定状況を見ると、60歳代から後継者を決定する傾向にある一方で、60歳代で2割弱、70歳以上で1割強がいまだに後継者を決定していない。
- 経営者にとって**60歳がひとつの節目となり、後継者を決めているケースが多い**ものと推察される。

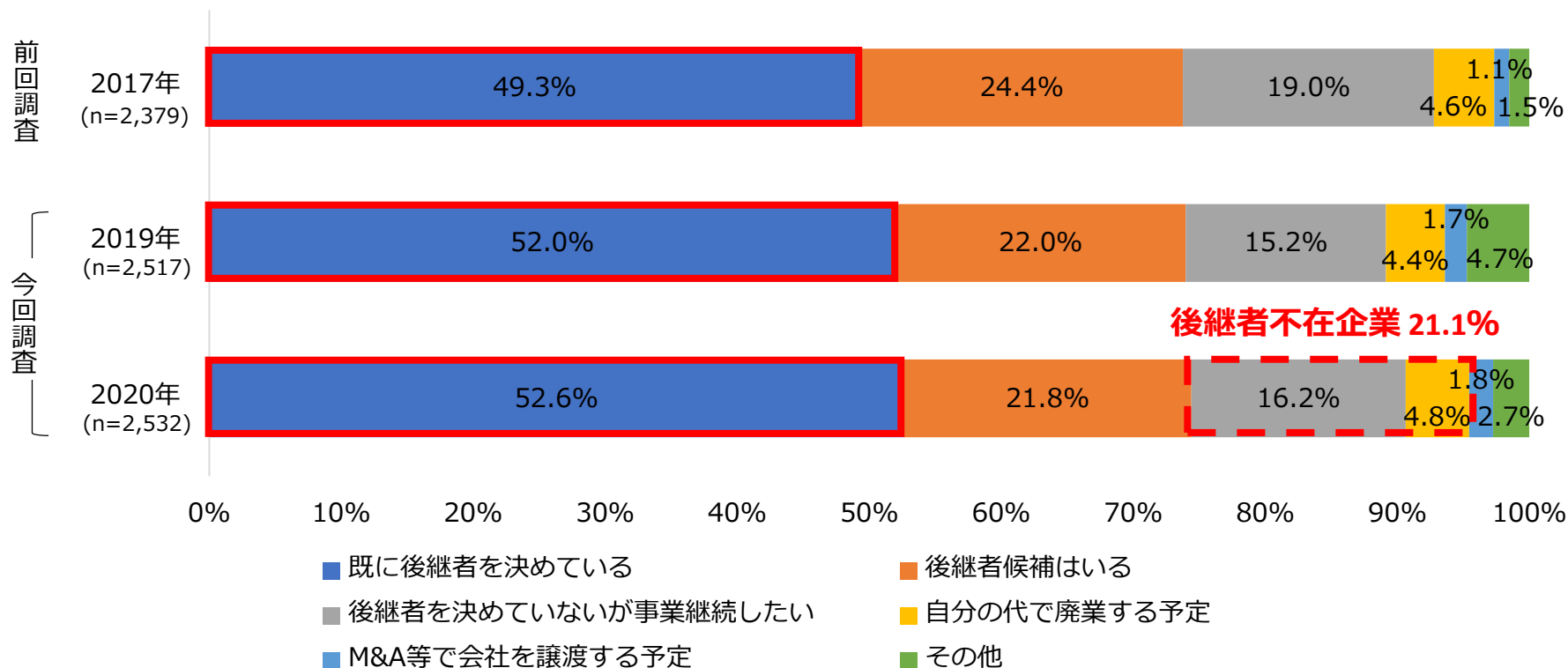
【経営者年齢別の後継者決定状況】



## 後継者決定状況の推移

- 経営者年齢が60歳以上の企業において、事業承継税制抜本拡充前の2017年時点では、「**既に後継者を決めている**」は49.3%であったが、直近の2020年では52.6%となり、**約3年間で3.3ポイント増加**している。
- 一方、「後継者を決めていないが事業継続したい」「自分の代で廃業する予定」と回答した**後継者不在企業は約2割**となっている。

【後継者決定状況の推移（経営者年齢60歳以上）】

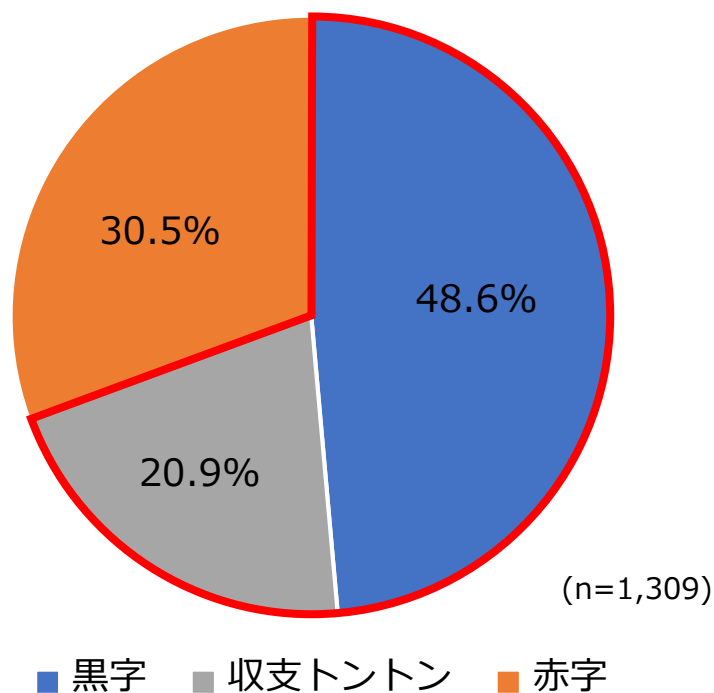


※前回調査は2017年7-8月に実施。今回調査は2020年8-9月に実施し、直近と2019年末時点での後継者決定状況を調査している。

## 後継者不在企業の直近期利益

- 後継者決定状況を「後継者を決めていないが事業継続したい」「自分の代で廃業する予定」と回答した後継者不在企業の直近期利益は、黒字が約半数を占めており、収支トントンとあわせると約7割となっている。
- 今後、**黒字企業であっても後継者が不在であるが故に廃業に至ってしまうケースが増加する可能性**が高く、事業引継ぎ（M&A）の促進が重要。

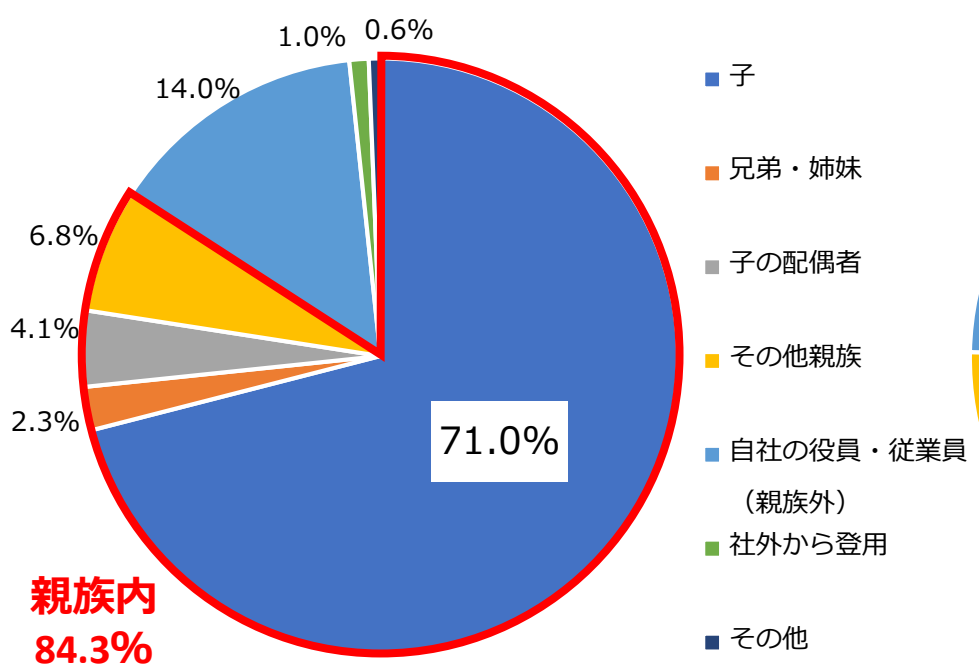
【後継者不在企業の直近期利益】



# 現経営者と後継者の関係・後継者への事業承継完了予定時期 ⑥

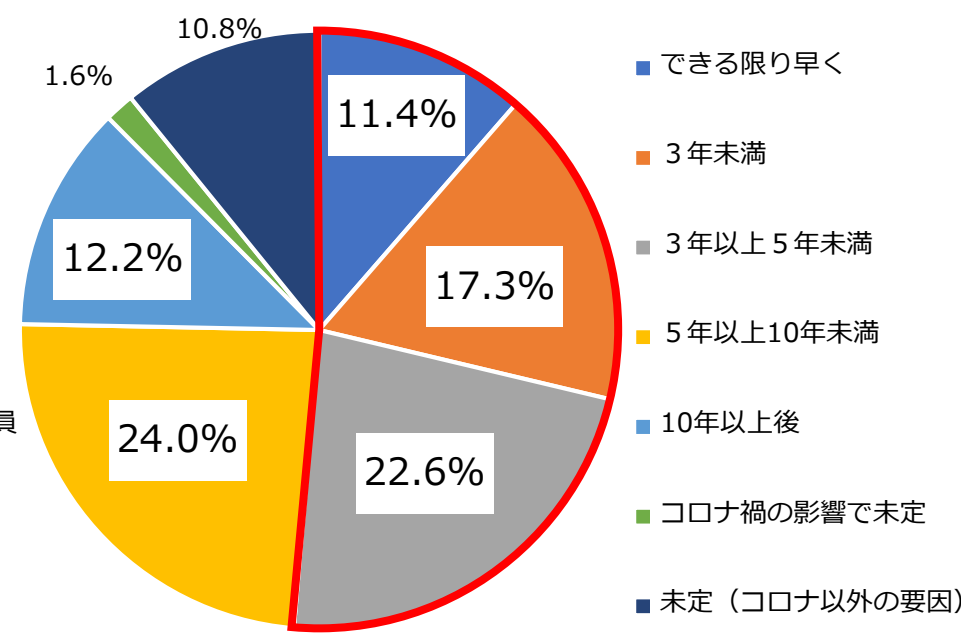
- 「既に後継者を決めている」「後継者候補はいる」と回答した企業において、**後継者との関係**は「子」が最も多く、**親族内**が**8割超**を占めている。
- 後継者への事業承継の完了予定時期は、**「5年未満」とする企業が約半数**を占める。一方、「5年以上」「未定」とする企業も約半数を占め、特例事業承継税制の適用期限（2027年12月31日）までに承継のタイミングが合わない企業群も数多く存在する。

【後継者との関係】



(n=2,386)

【後継者への事業承継完了予定時期】

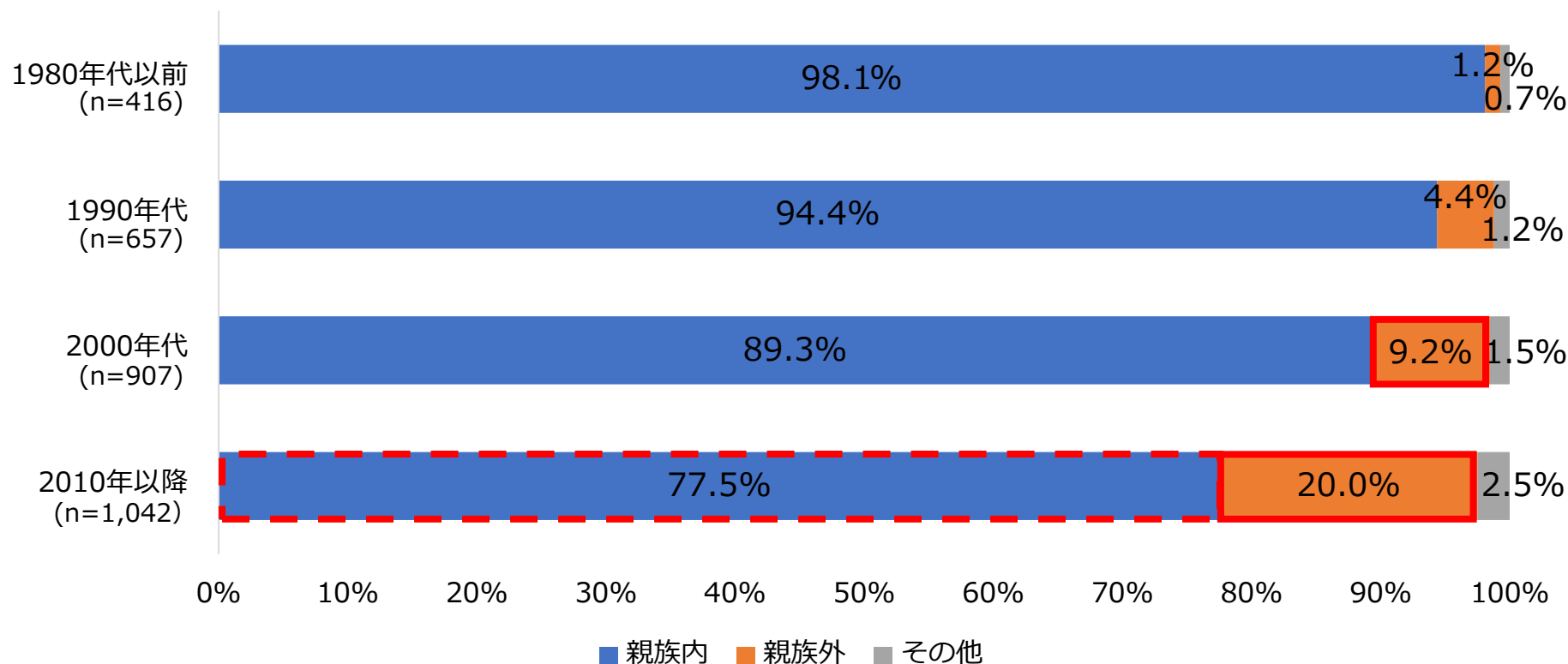


(n=2,378)

## 親族外承継の割合

- 2代目以降の現経営者と先代経営者との関係を事業を引き継いだ時期で見ると、**2000年代から**「役員・従業員から登用」「社外からの登用」といった**親族外承継が増加**し、2010年以降では2割となっている。
- 「子供」「兄弟・姉妹」等の親族内承継は減少傾向にあるものの、直近でも約8割となり、大部分を占めている。

【事業を引き継いだ時期別の先代経営者との関係】

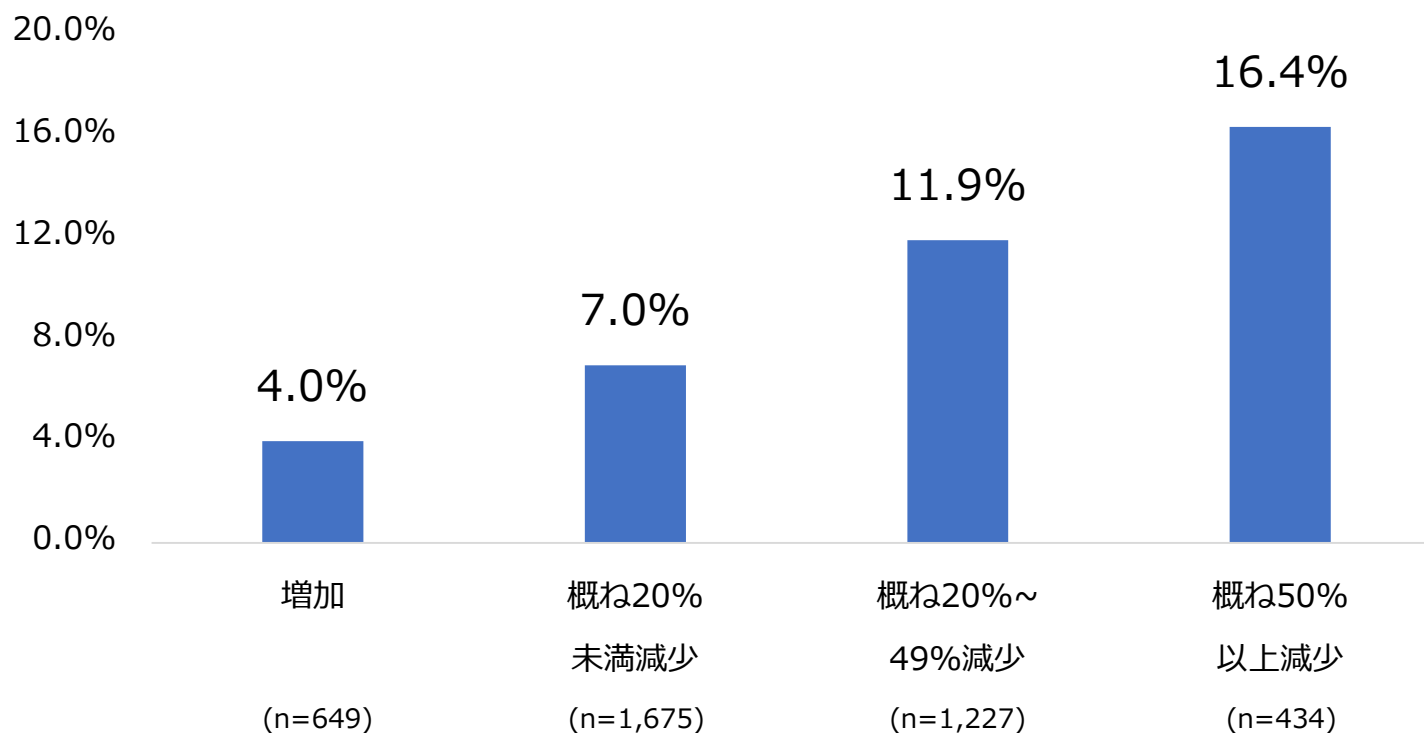




## コロナ禍の影響による事業承継予定時期の変更

- コロナ禍の影響により**売上が減少している企業ほど、事業承継の予定時期を後ろ倒しにしようとする傾向**にある。
- 今後、コロナ禍の影響の長期化により企業業績が大きく落ち込む状況が続けば、**事業承継が遅れる企業の増加が懸念**される。

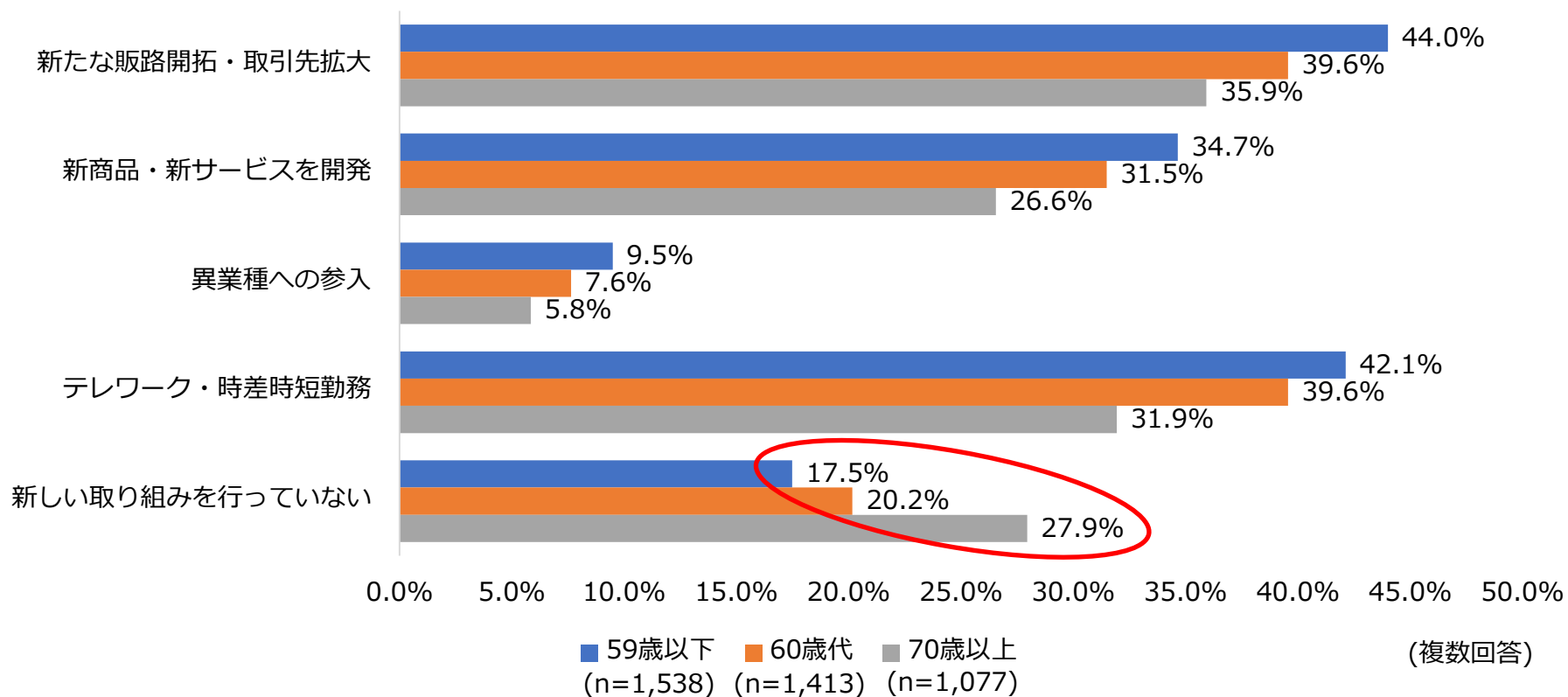
【コロナ禍の影響による売上増減率と事業承継時期変更（後ろ倒し）】



# 経営者年齢別のコロナ禍における取り組み状況

- 若い経営者ほどコロナ禍においても新しい取り組みを行う傾向にある一方、70歳以上の経営者はコロナ禍でも「**新たな取り組みを行っていない**」が3割弱となり、59歳以下と比較すると**10ポイント以上の差**がでている。
- コロナ禍からの経済の再生に向け中小企業の活性化が求められる中で、**事業承継促進が一層重要**となる。

【経営者年齢別のコロナ禍における新しい取り組み】



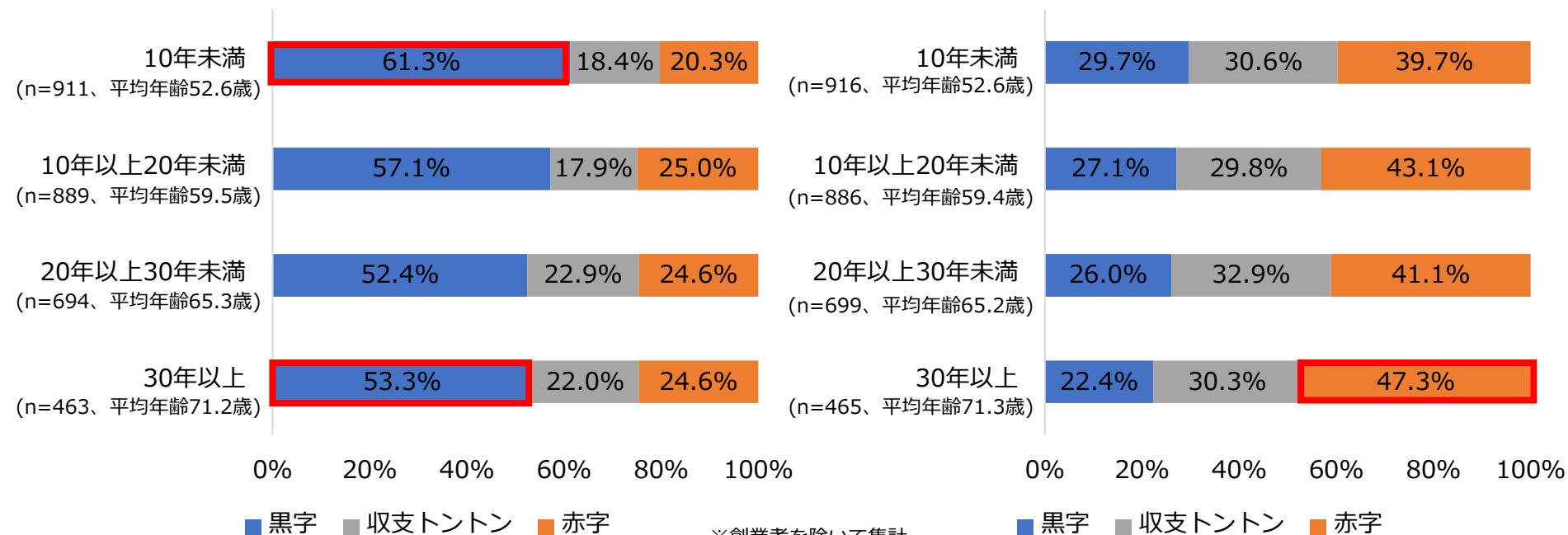
# 経営者の在任期間別利益状況

- 直近決算期（前期）の利益状況は、社長就任後10年未満の企業では黒字が約6割であるが、30年以上の企業では約5割に留まっている。
- コロナ禍の影響を受けた今期の利益見込みについても、社長就任後30年以上の企業では赤字の割合が最も大きい。
- 中小企業は**事業承継を通じて経営を活性化することで、業績向上を図り、環境の変化にも対応**している状況が伺える。

【経営者の在任期間別利益状況】

（直近期）

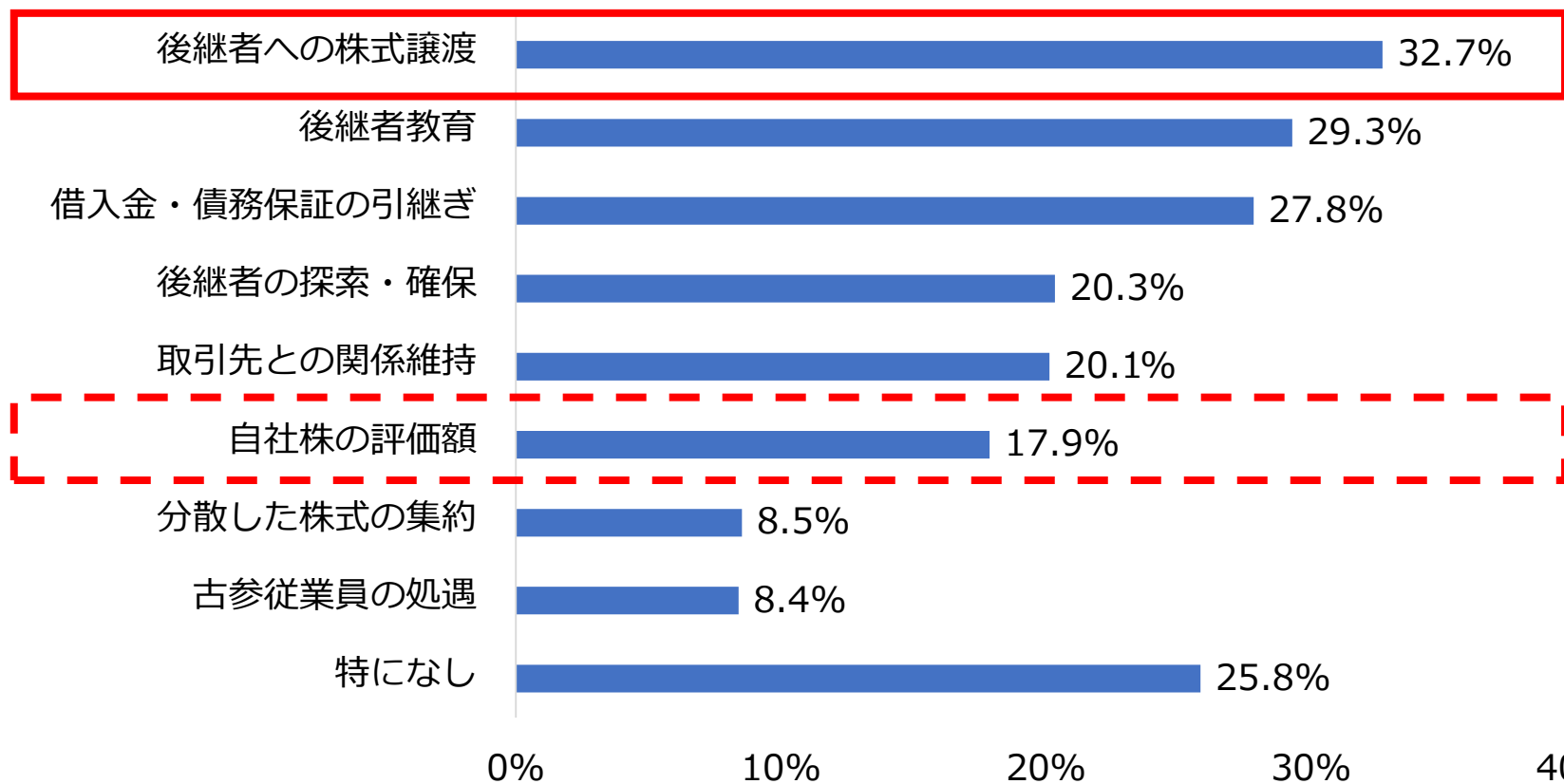
（コロナ禍の影響を受けた今期見込み）



# 事業承継の課題

- 事業承継にあたっての障害・課題は、「**後継者への株式譲渡**」が約3割で**最も多い**。また、株式譲渡にも関連する「**自社株の評価額**」を課題に挙げる企業は2割弱であった。

【事業承継の課題】

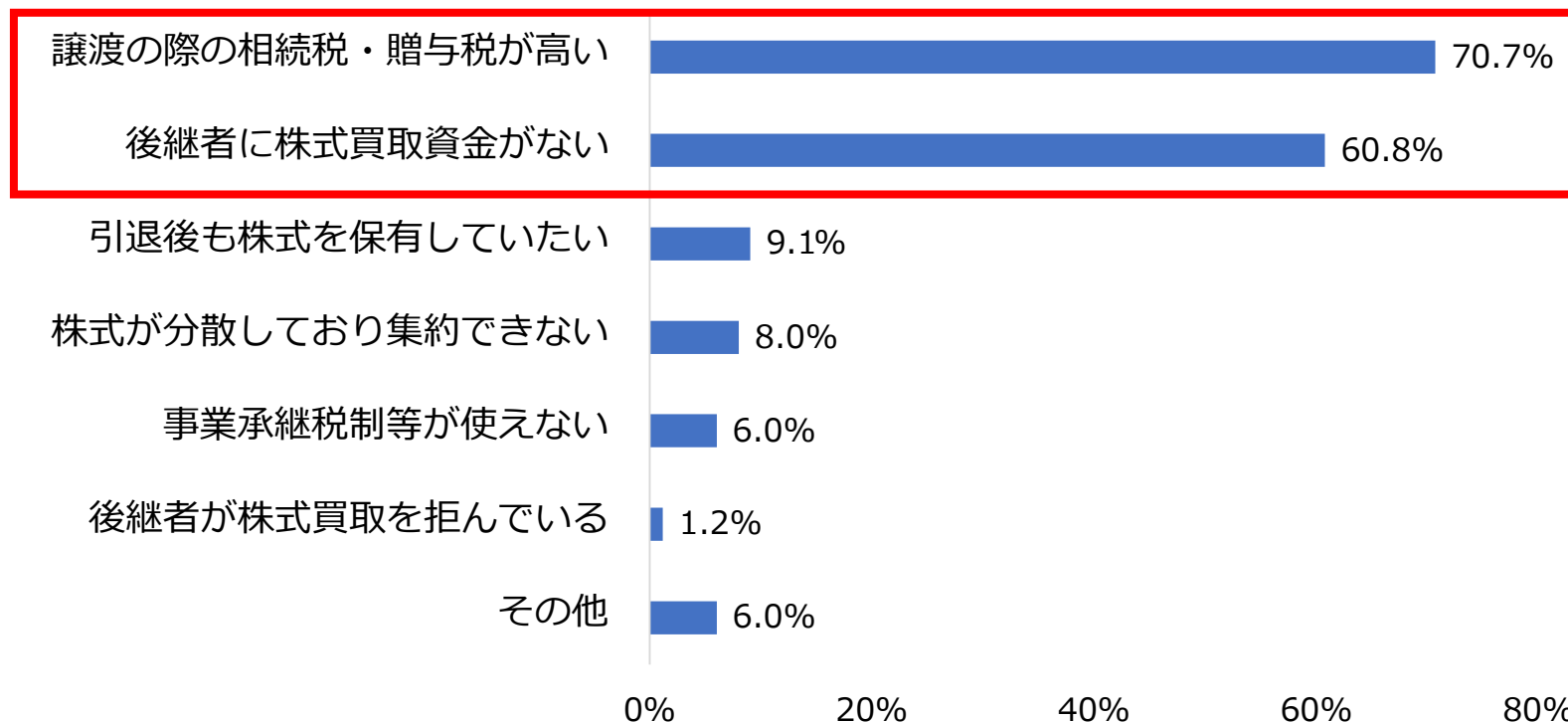


(n=3,845、複数回答)

## 後継者へ株式譲渡を行う際の障害

- 事業承継の障害・課題として「後継者への株式の譲渡」と回答した企業において、株式譲渡を行う際の障害は「譲渡の際の相続税・贈与税が高い」が約7割、「後継者に株式買取資金がない」が約6割となっている。
- 株式譲渡においては、**税制面および資金面がボトルネック**となっている。

### 【後継者へ株式譲渡を行う際の障害】

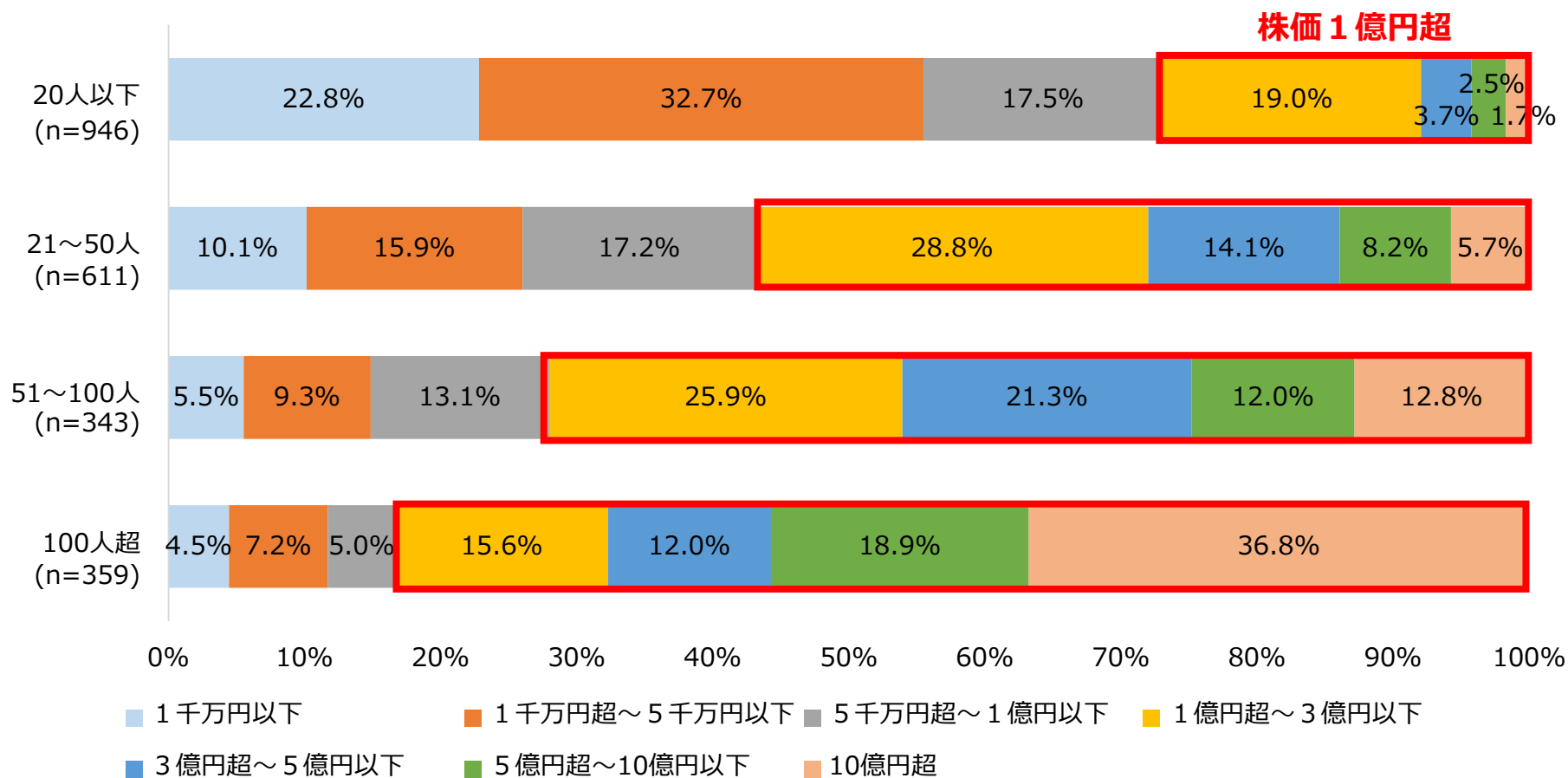


(n=1,259、複数回答)

# 自社株式の評価額

- 従業員規模が大きくなるにつれて株価が高い企業が増える傾向にある。
- 一方で、従業員20名以下の企業でも3割弱が株価1億円を超えており、**企業規模が必ずしも株価と比例するとは限らない。**

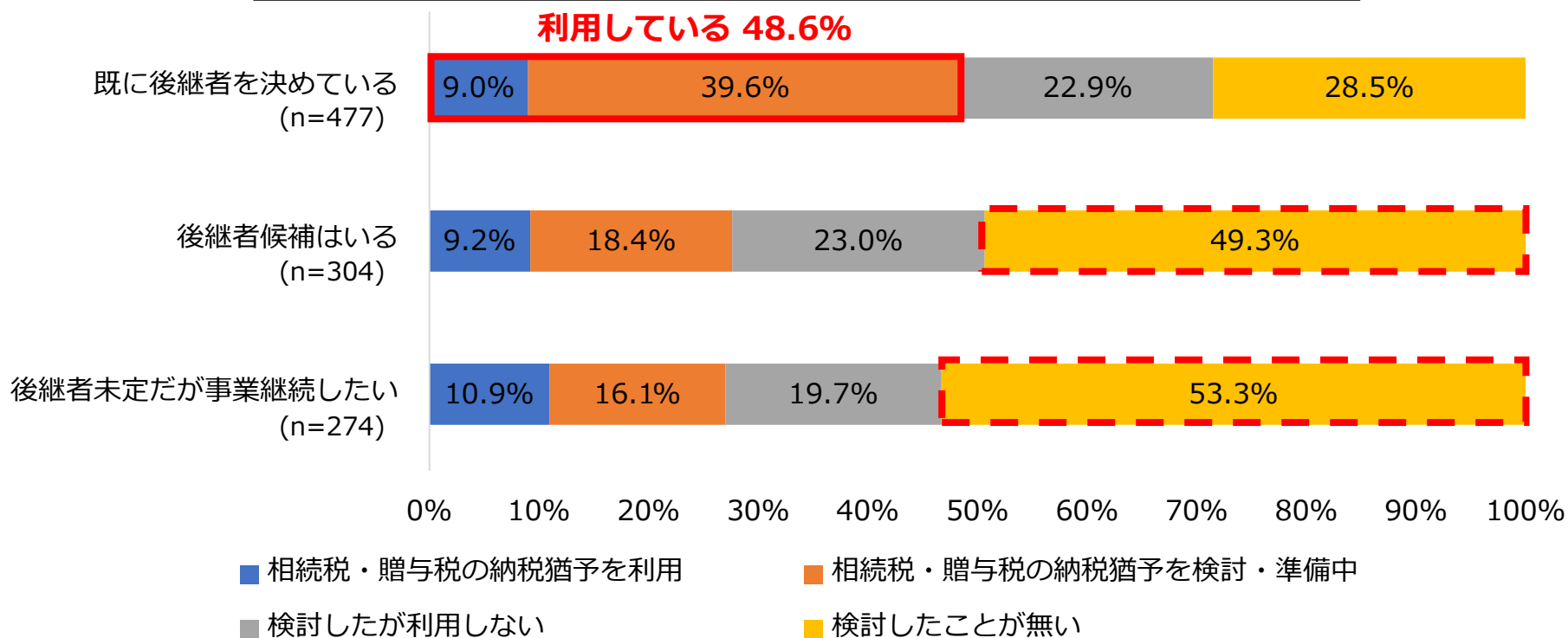
【従業員規模別の自社株式評価額】



## 事業承継税制の利用・検討状況

- 相当程度の税負担が生じる企業（自社株式評価額が1億円超）における**事業承継税制の利用状況について**、既に後継者を決めている企業では、**約半数が「利用している（検討・準備中を含む）」と回答**している。
- 「後継者候補はいる」「後継者未定だが事業継続したい」企業では、「検討したことがない」が約半数を占めており、**引き続き制度の周知・理解促進が必要**である。

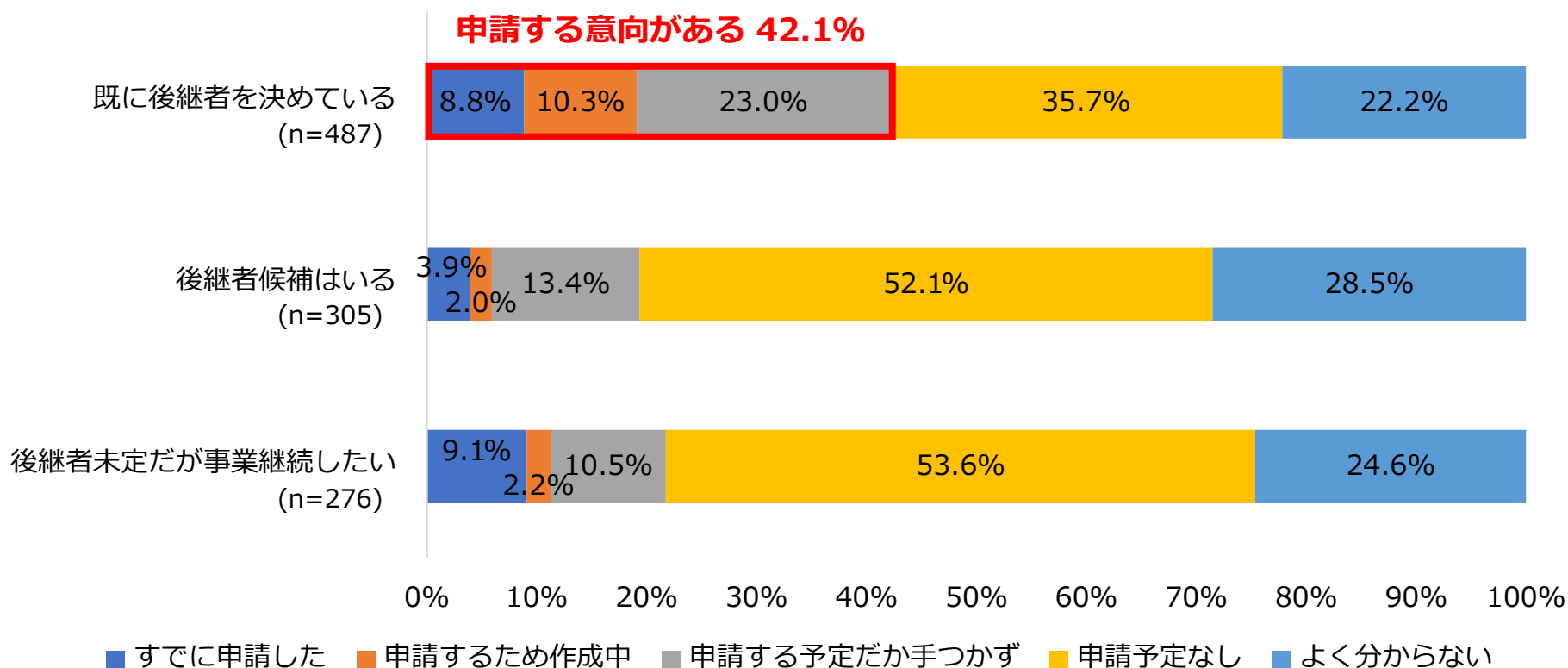
【事業承継税制の利用・検討状況（自社株式評価額1億円超）】



## 特例承継計画の申請状況

- 「自社株式評価額が1億円超」かつ「既に後継者を決めている」企業では、事業承継税制（特例措置）のエントリー手続きである特例承継計画の申請について「申請予定なし」が4割強、「よく分からない」が2割強。
- 一方、**「申請する意向がある（申請済みを含む）」は4割強**となった。

【特例承継計画の申請状況（自社株式評価額1億円超）】

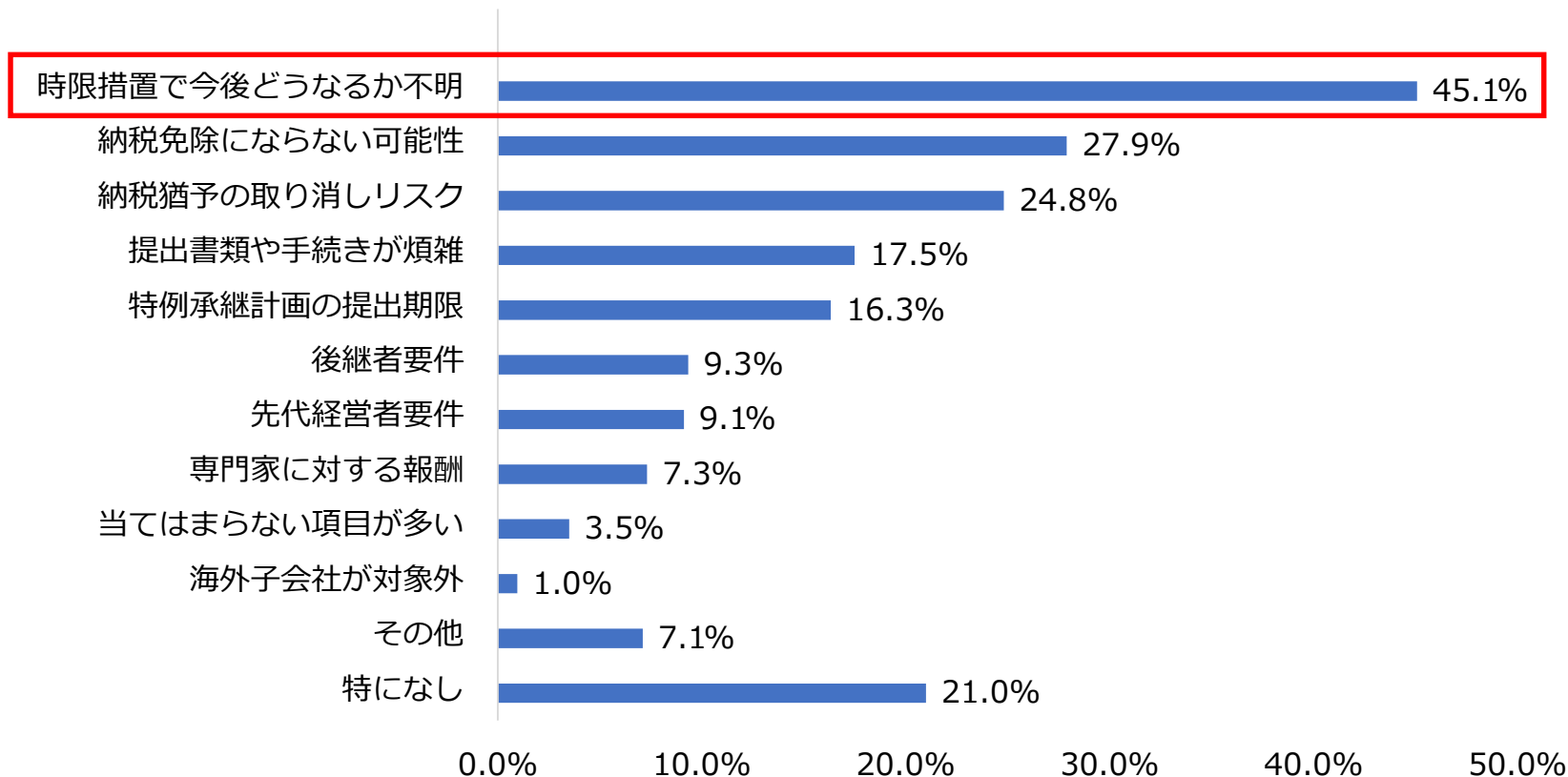




# 事業承継税制利用の障壁

- 事業承継税制利用の障壁は「**10年間の時限措置であり今後どうなるか不明**」が最も多い。
- 「納税免除にならない可能性」「納税猶予の取り消しリスク」といった制度の不確実性が続く。

【事業承継税制利用の障壁】



## M&Aの実施・検討状況

- 「買収を検討・実施していない」が約8割を占めている。買い手としてM&Aを実施したことがある企業は1割弱、実施を検討した企業を合わせると約15%となった。
- 一方、「売上高10億円超」の企業では「買収を実施・検討した」が4割弱となり、**地域の中核的な中小企業においてM&Aが活性化**している状況が見受けられる。

【M&Aの実施・検討状況】

M&A (買収) の実施・検討状況	件数	構成比
1回買収した	189	5.1%
2回以上買収した	124	3.3%
検討したが買収に至らなかった	262	7.1%
買収を検討・実施していない	3,130	84.5%

(n=3,705)

買収を  
実施・検討  
**15.5%**

売上高10億円超  
の企業では  
**36.5%\***  
(n=971)

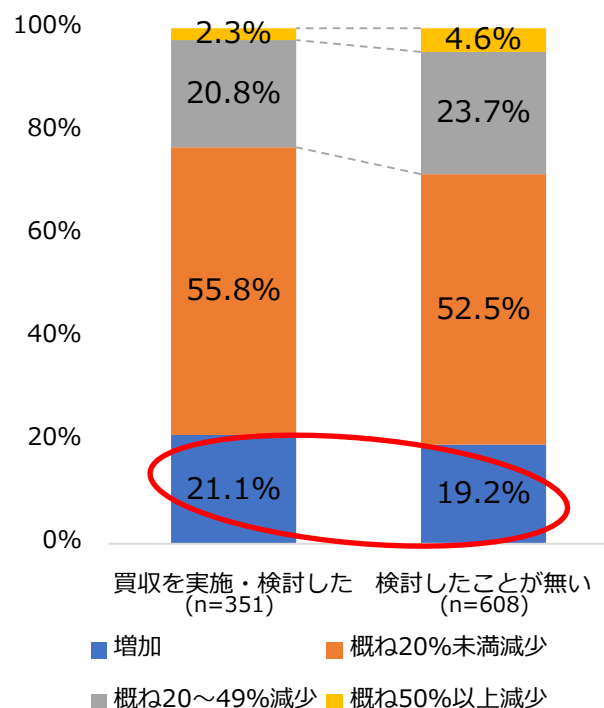
※業種別：サービス業45.8% (n=144)、卸売業40.2% (n=199)、製造業34.8% (n=305)、建設業33.1% (n=230)、小売業30.1% (n=73)

# 買収を実施・検討した企業の業績

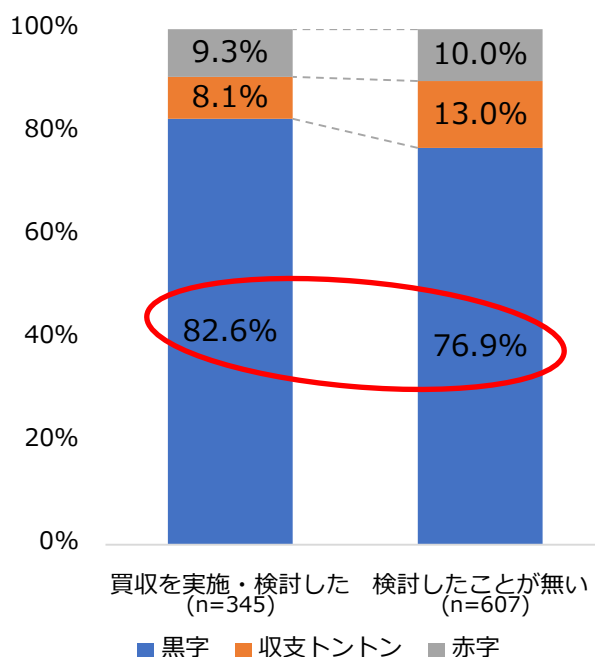
➤ 「売上高10億円超」の企業を、「買収を実施・検討した」企業と「買収を検討したことが無い」企業に分類すると、**「買収を実施・検討した」企業のほうが、売上や利益等の業況が良い**傾向がうかがえる。

【足元の売上高増減率】

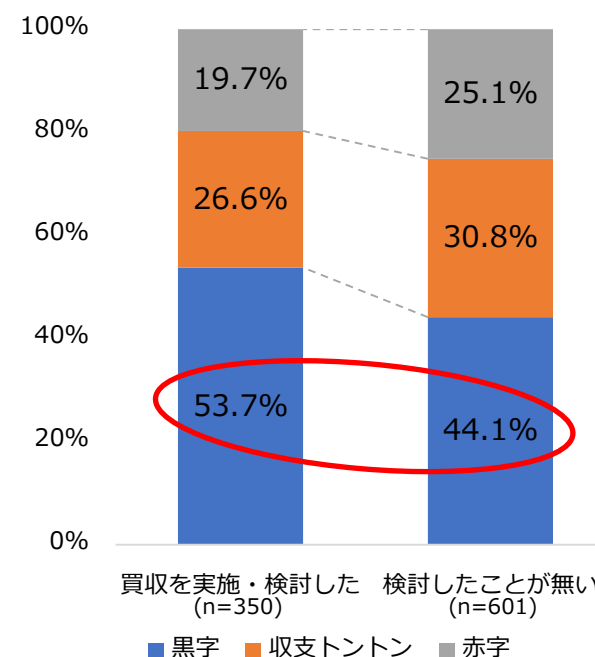
(2020年3-8月、対前年同期比)



【直近期の利益】



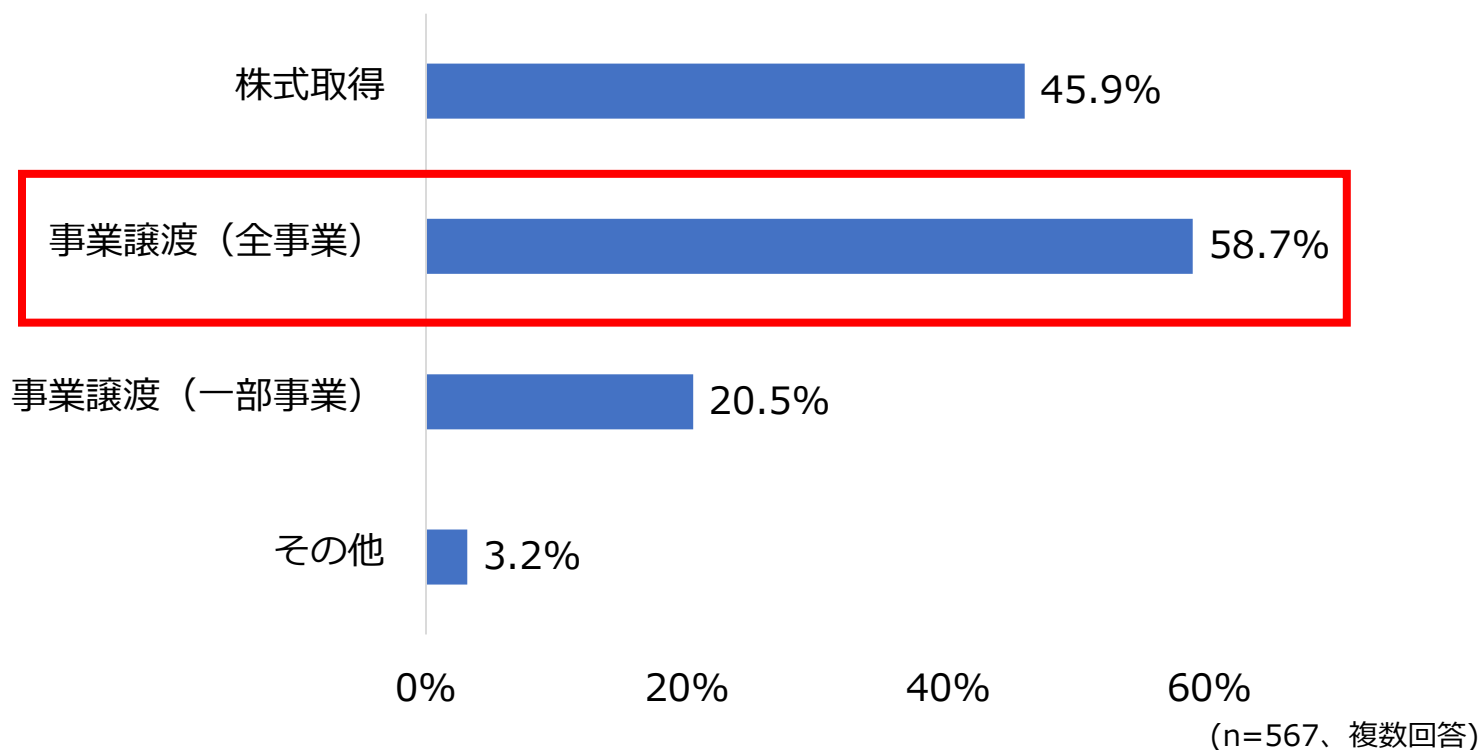
【今期の利益見込み】



## 買収形態

- 検討・実施した買収の形態は「事業譲渡（全事業）」が約6割で最も多く、「株式取得」が5割弱、「事業譲渡（一部事業）」が約2割。
- 事業譲渡の方がやや多い傾向が見られるものの、株式取得によるM&Aも少なくない。

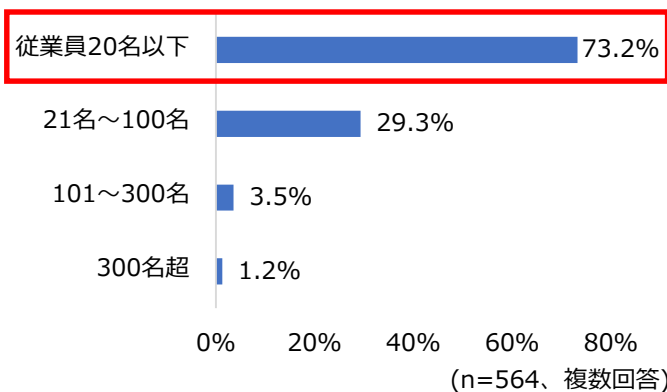
【検討・実施した買収形態】



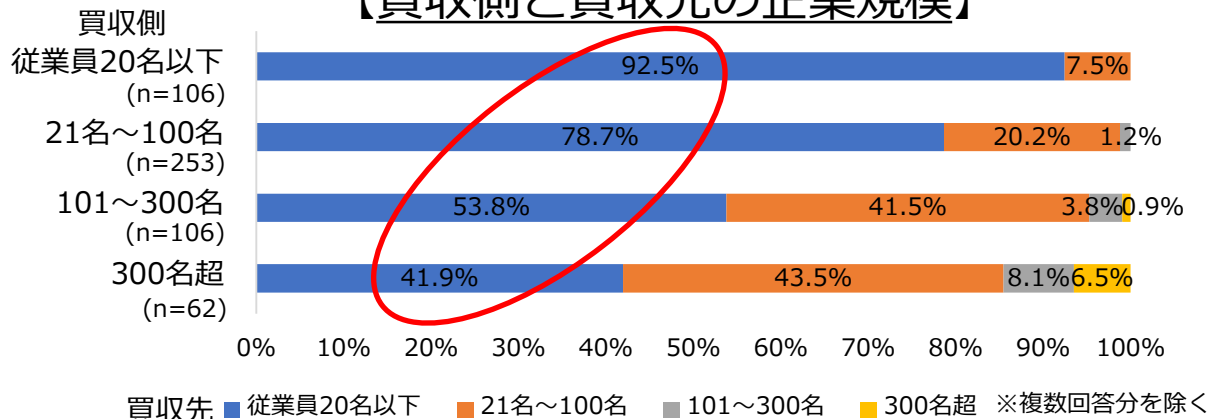
# 買収先の企業規模・業種・属性・地域

- 買収先は、後継者難が深刻化している小規模企業（従業員20名以下）が7割を占め、従業員規模が**300名超の企業でも4割は小規模企業を買収**。  
**M&Aが後継者不在企業の事業継続の受け皿**となっている。
- 買収先の業種は「同業種」が約8割、属性は「競合他社」が約4割、地域は「同一都道府県」が約4割となっている。

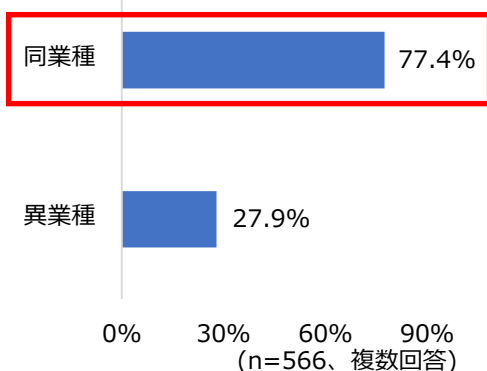
【買収先の企業規模】



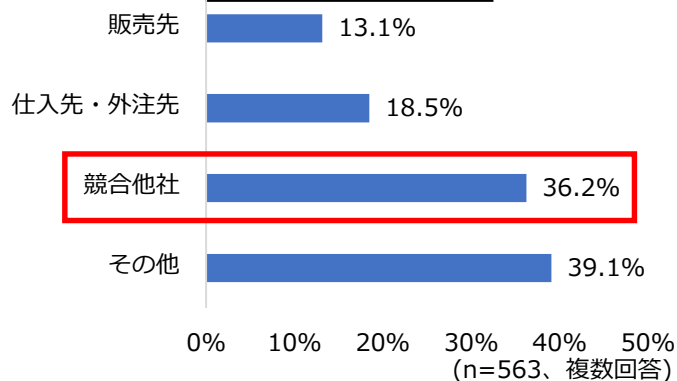
【買収側と買収先の企業規模】



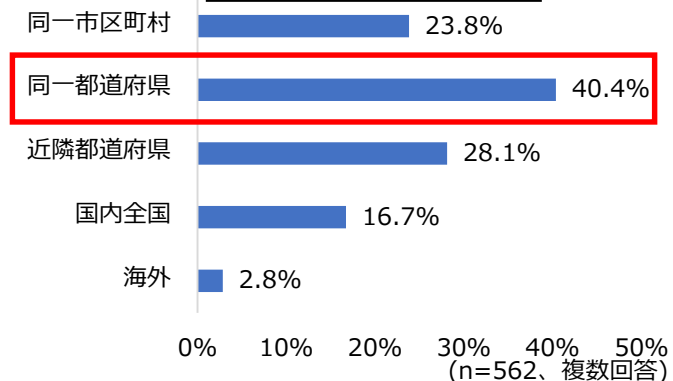
【買収先の業種】



【買収先の属性】



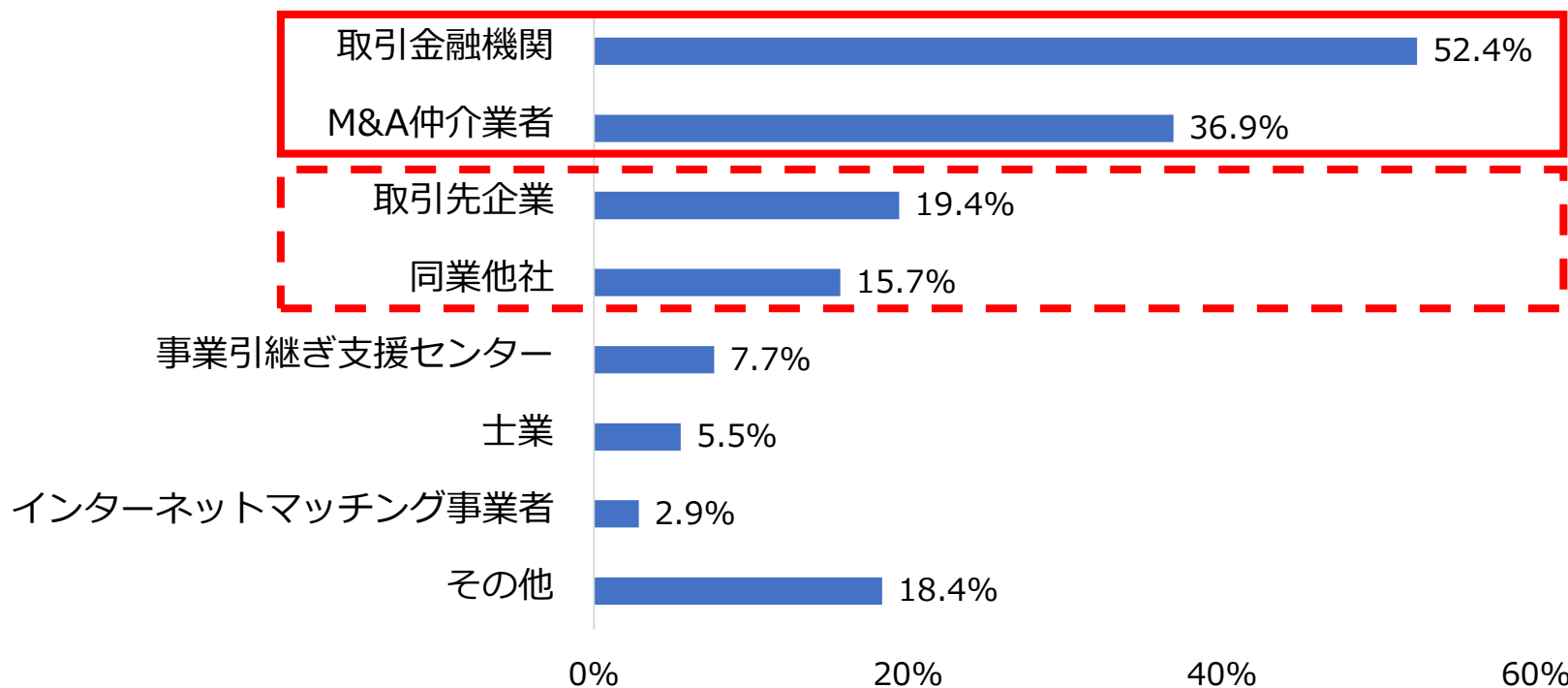
【買収先の地域】



## 買収先を探す際の主な紹介者・相談者

- 買収先を探す際の主な紹介者・相談者は「取引金融機関」が約5割で最も多く、「M&A仲介業者」が4割弱となっている。
- 「取引先企業」「同業他社」といった業界内ネットワークを活用するケースもあるが、**金融機関やM&A仲介業者の支援を受けるケースが多い。**

【買収先を探す際の主な紹介者・相談者】

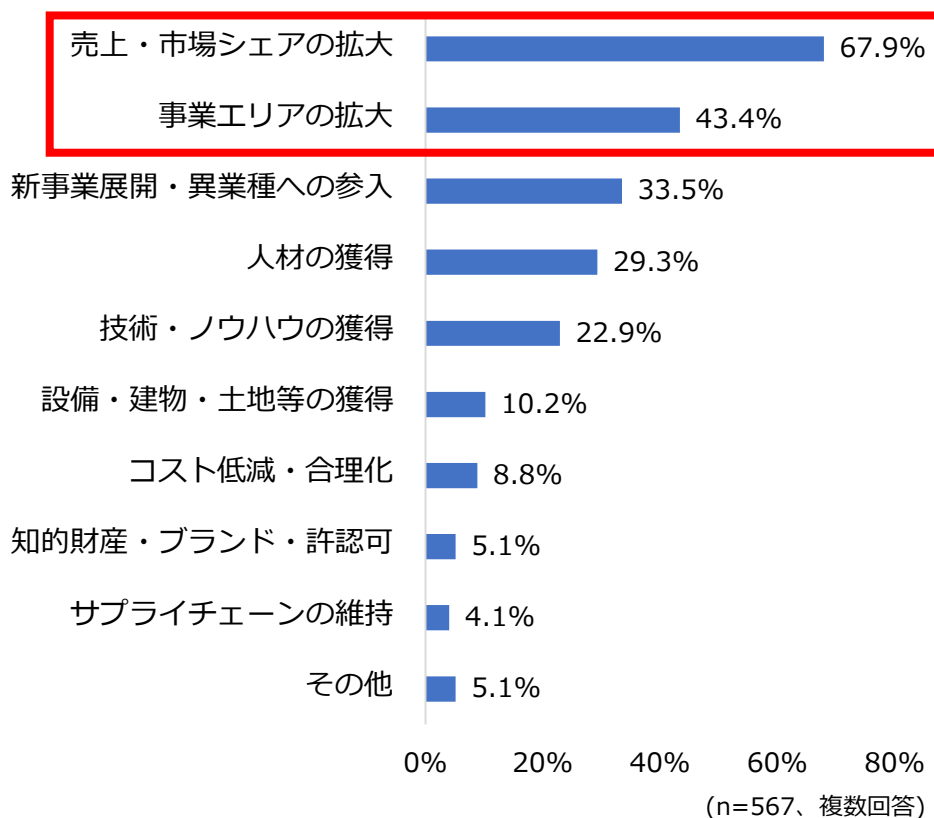


(n=561、複数回答)

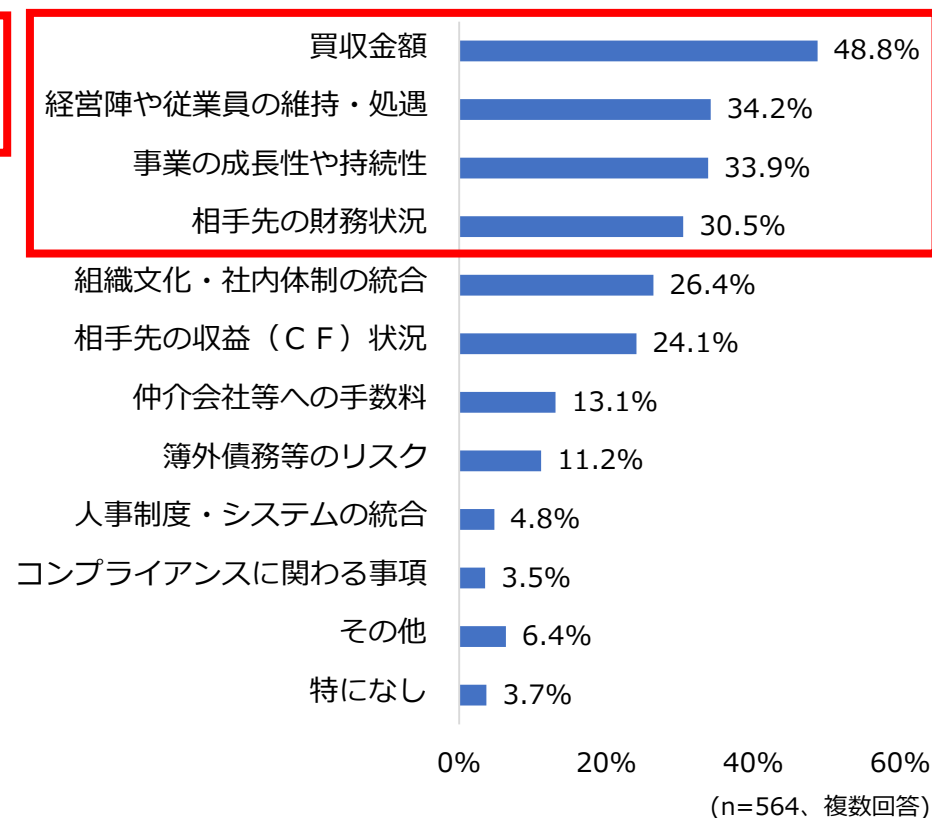
# 買収の目的・想定効果と課題

- 買収の目的や想定していた効果は「**売上・市場シェアの拡大**」が約7割、「**事業エリアの拡大**」が約4割となっている。
- 買収の課題は「**買収金額**」が約半数で最も多く、「**経営陣や従業員の維持・処遇**」「**事業の成長性や持続性**」「**相手先の財務状況**」が続く。

【買収の目的・想定効果】



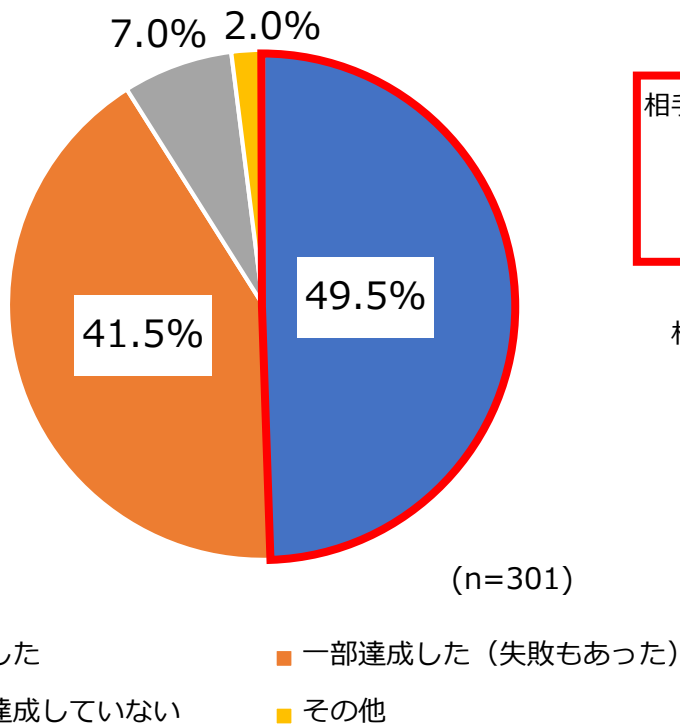
【買収の課題】



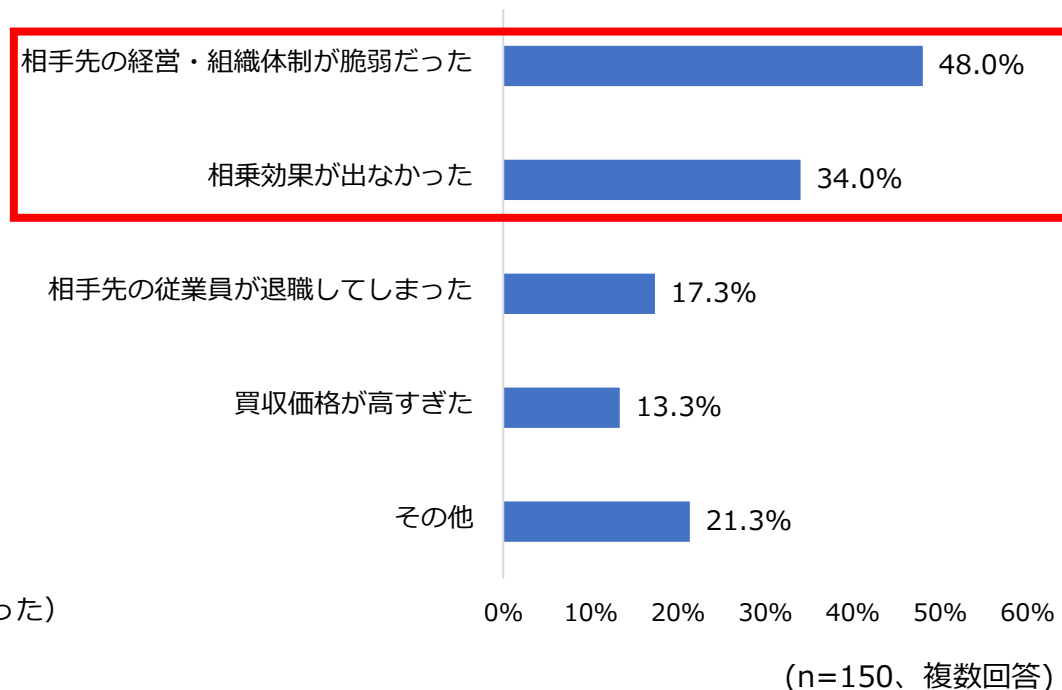
# 買収した目的・期待効果の達成度

- 買収した目的・期待効果の達成度は、「概ね達成した」が約半数を占め、**中小企業の事業拡大にM&Aが活用されている**。一方、「一部達成した（失敗もあった）」「ほとんど達成していない」の合計も同程度を占めており、買収リスクも一定程度存在。
- 達成できなかった理由としては、「相手先の経営・組織体制が脆弱だった」「相乗効果が出なかった」が上位となった。

【買収目的・期待効果の達成度】



【達成できなかった理由】

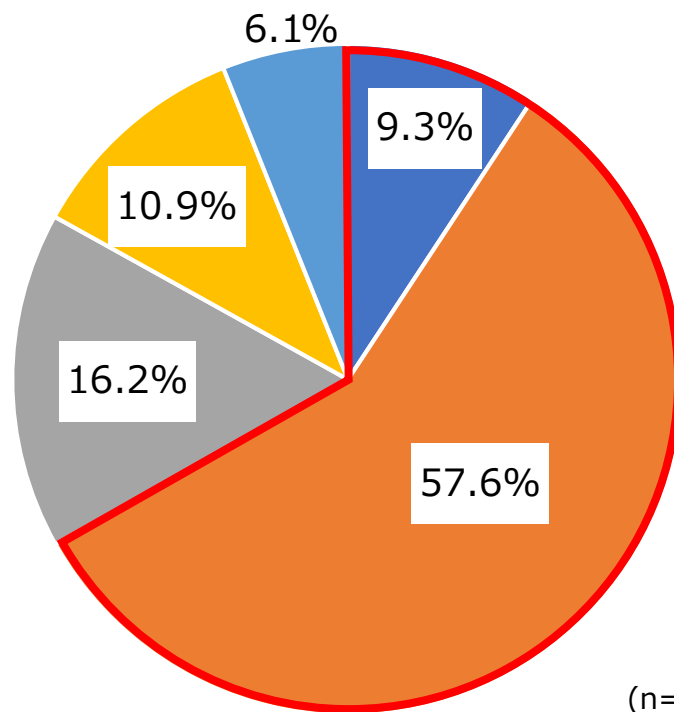




## コロナ禍に伴う買収戦略の変化

- 買収戦略の変化は、「積極的に検討」(9.3%)、「コロナ前後で変化なし」(57.6%)が約7割を占め、**コロナ禍でも前向きな姿勢を維持**。
- 一方で「消極的になった」との回答は約16%を占め、コロナ禍によるマイナスの影響も現れている。

【コロナ禍に伴う買収戦略の変化】

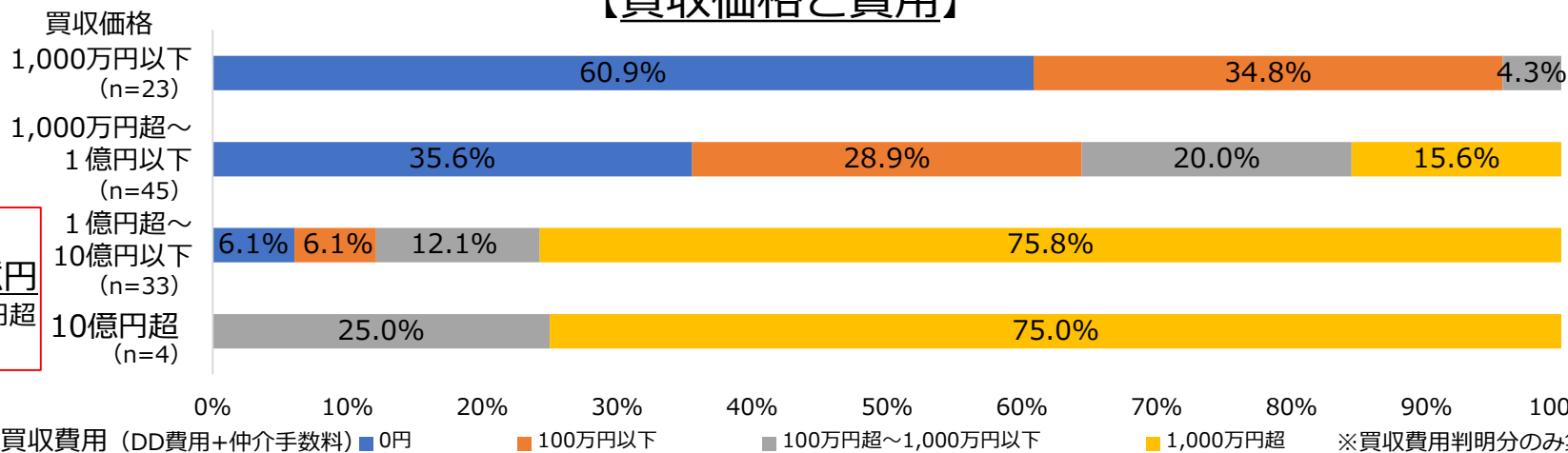


■ 積極的に検討 ■ 引き続き検討 (コロナ前後で変化なし) ■ 消極的になった ■ そもそも買収意思なし ■ その他

# 買収にかかった費用 (デューデリジェンス費用、仲介手数料) ②

- 買収価格1,000万円以下のM&Aでは、買収にかかった費用は「0円」が約半数。買収価格が高くなるにつれて買収費用も高くなる傾向にある。
- 買収価格1億円超のM&Aにおいて、買収にかかった費用の中央値は、デューデリジェンス (DD) 費用が200万円、仲介手数料が2,000万円。

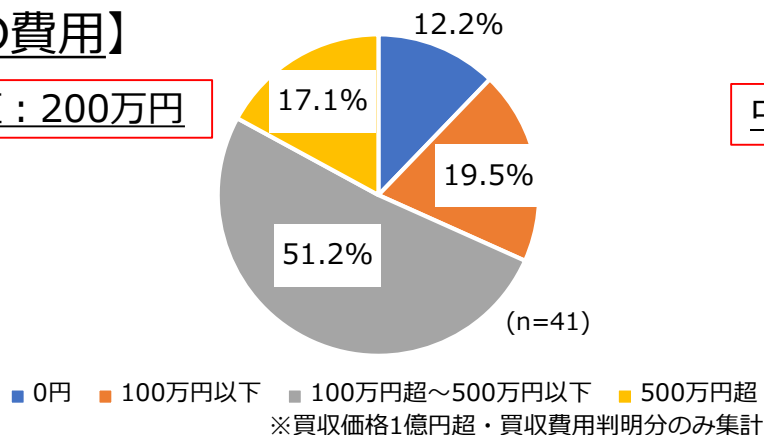
【買収価格と費用】



買収価格  
中央値：3億円  
※買収価格1億円超 (n=64)

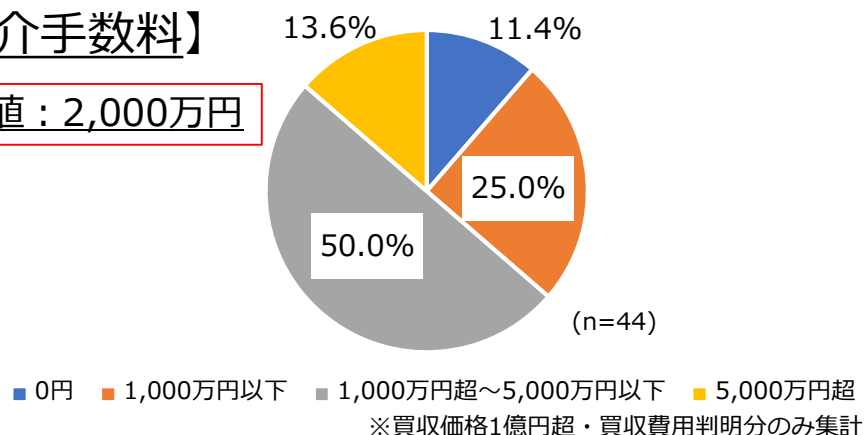
【DD費用】

中央値：200万円



【仲介手数料】

中央値：2,000万円



 **日本商工会議所**