



経済産業省



中小企業の成長経営の実現に向けた研究会 第2回
資料2

事務局説明資料

2023年3月9日

中小企業庁企画課

1. 前回(第1回)の論点の振り返り 及び 今後の議論の進め方

2. 中小企業の成長パターンの分析

3. 中小企業によるM&A

4. ご議論いただきたい論点

前回(第1回)ご議論頂いた論点の振り返り

1. 議論の対象として想定する中小企業について

(1) 中小企業のセグメント・ターゲットの重要性

- 中小企業は多種多様であるため、研究会・政策づくりを進める上で、政策のターゲットを明確にイメージすることが非常に重要。
- 売上高で区切る際には、業種・業態が異なると同額の売上高でも成長段階が異なり、意味合いが変わることに留意。

(2) 成長企業を創出する意義

- 成長企業を伸ばせば、日本の経済成長の後押しをすることができる。例えば自動車産業のサプライチェーン上に位置する企業も、GXの潮流の中で存続・発展するには「転地」が必要であり、目立つ成功企業を創出することの意義は大きい。
- フラグメンテッド・インダストリーと言われる、小規模なファミリービジネスが特に多い業界で、経営の知的訓練を受けた人材が、優れたマーケティング、オペレーションを展開し、付加価値を創出することは、日本経済の生産性向上のために目指すべき方向である。

前回(第1回)ご議論頂いた論点の振り返り

1. 議論の対象として想定する中小企業について

(3) 中小企業のセグメントの考え方

①現状の売上基準での区分について

- 売上基準は業種により異なるため、資本金・従業員数も考慮するとよい。
- どれほど頑張っても売上100億を超えることが難しい業種、超えなくても十分売上規模が大きいと評価できる業種もあれば、100億円でも十分な成長を遂げていると言えない業種もあり、売上基準だけでターゲット設定するのは適切ではない部分もある。
- そもそも成長しうるマーケットにいるのか、成長せず縮小するマーケットにいるのか、という観点も重要。GX等の明らかな成長市場で製品・サービスを展開しているのか、伝統的な領域で戦っているのかでは、企業の成長性も異なる。

②従業員基準

- 従業員数では50人の壁、150人の壁があると言われる。社員が50人を超えると労働関係の監督が厳しくなるという現場の声もあるが、50人を超えても組織体制を整備して成長しようとする経営者と、50人を超えると負担が増えるから現状を維持しようとする経営者で分かれる。
- また、150人を超えると人材の管理が難しくなると言われている。

③社歴

- 創業5年の企業と20年の企業では、成長の仕方も異なるので、社歴も意識した方がよい。
- 長寿企業・老舗企業の研究で、創業300年超の企業と100年前後で倒産した企業を比較すると、300年超の企業には①一部上場企業のように大きく成長したパターン、②売上の主要部分を成す本業を事業転換させたパターンが見られた。ただ、②について、事業転換先の市場が成長分野であったケースは、当該研究では見られなかったように思う。事業転換を果たして長く存続してきたことと、地域の雇用・経済に大きなインパクトを与えていることは別なので、ターゲティングにおいては、雇用・経済へのインパクトという観点も踏まえた方がよい。

前回(第1回)ご議論頂いた論点の振り返り

1. 議論の対象として想定する中小企業について

(3) 中小企業のセグメントの考え方

④ 成長段階

- 親族内承継企業（ファミリー企業）で、100億円超の売上高を計上している国内企業を観察すると、
 - ① 相続時に売上高20-30億円くらいの会社であったところから、試行錯誤を行い、黒字で経営できるようになるまで十数年の悪戦苦闘を行う段階と、
 - ② 黒字化の後、地方のスタープレイヤーになり、投資ファンド等から様々な案件を持ち掛けられる等して、新たな事業機会を広範に探索していく段階がある印象。①黒字化に至るまでの政策による後押しだけでなく、②広範な事業機会の探索を行う段階の後押しの2段階を考える必要があるのではないか。
- 経営基盤強化型の支援に対し、新事業展開型の支援の成功事例はあまり多くない。企業が成長する途中で、事業戦略が明確化される前の、どのような方向に進むべきかを悶々と試行錯誤している段階（前掲①）がある。このフェーズの支援が難しいため、新事業展開型の成功事例が多くないと考えている。
- 事業承継の後に変革を遂げ、成長するパターンが目立つ理由は、後継経営者が承継前から事業構想を悶々と考え続けていることが一因なのではないか。

(4) 売上高100億円超に成長した企業の分析

- 資料4（事務局説明資料）のP.14に、2012年12月時点で1億円以上10億円未満の売上高だったところ、10年で売上高100億円超に成長した企業数は127社とあるが、彼らがどのような戦略で伸びたか、それに対応するどのような政策があるのかを議論するとよいのではないか。
- 実際に127社を見ると、大企業の子会社等、イメージと異なるものも多く含まれている可能性があり、観察したい。

前回(第1回)ご議論頂いた論点の振り返り

2. 政策支援の方向性について

(1) 中小企業のポジショニング、マーケットの観点の重要性

- 経営者や技術等の面で成長のポテンシャルがある企業であっても、産業そのものが縮小する業界であれば、成長を遂げることは難しい。
- 成長している中小企業はニッチな分野で成功を収めている。1つのパターンとして、ごく狭い業界で局所的に競争優位を築いている中小企業もあるが、技術力を極めて高いレベルに引き上げるのは容易ではなく限定的なケースと考えた方が良く、大企業に技術力でより上を行かれる可能性もある。現実的なパターンは、大企業が参入する気が起きない市場規模で、競争優位を確立している企業。そうした企業では経営者が貪欲に勉強して、勝負すべき分野を常に探している印象がある。
- 日本の経営戦略論はリソースベースビューが強いが、現状その企業が持つリソースから戦略を考えると、成長の可能性が狭まってしまう。成長に向けて大きく転換が必要なタイミングではマーケット側から考える必要がある。リソースの充実・蓄積も、新しいポジショニングの中でどのようなリソースが必要になるかという観点で考える必要があるのではないか。
- 公的な技術系の支援機関（産総研・公設試）と組んで技術開発しても、マーケットの発想が不足して事業化が図れないケースがある。ポジショニングの観点を踏まえて開発に取り組めば、商業的に成功したケースもあるかもしれない。

(2) M&A等の推進

- M&Aを活用してサプライチェーン・外部取引を内部化・垂直統合している企業に注目。特にM&Aを使って競争優位を創り出すことも重要ではないか。
- 中小企業のM&Aは、従来事業承継の相手がおらず、廃業危機に瀕している企業を救済するという観点での議論が中心であったが、同業種間での連携や垂直統合の重要性は今後増してくる。
- 政策的には、買いたい側の企業に対するサポートだけでなく、自らの事業を売却することをポジティブに捉える企業をどのように増やすか、売却しない企業についてどのように対応するかも考える必要があるのではないか。

前回(第1回)ご議論頂いた論点の振り返り

2. 政策支援の方向性について

(3) 経営者同士のネットワークの重要性

① 学びの場としての重要性

- 支援の現場や政策で再現することが難しい点ではあるが、必死に事業機会を探索する経営者同士の交流が有効ではないか。
- 政策としては、個別の企業を伸ばすよりは、伸びるグループが形成される土台をつくる議論が中心になるのではないか。例えば、起業家が伝染するように、経営者同士で学び合って意欲・能力が高まる結びつきができるとよいのではないか。
- 『はばたく中小企業・小規模事業者300社』、『グローバルニッチトップ企業100選』等で選ばれる企業は喜ぶが、記念イベントを1回開催し、繋がりが終わってしまっているケースもある。エネルギーな彼らのネットワークを上手く組織すれば、効果が大きいかもしれない。
- 普段会わない業界・地域の経営者が継続的に接触する機会があった方がよい。

② 成長意欲の刺激を与える場としての重要性

- 地域で一定以上の売上規模の企業になれば、経営者の経済的満足はある程度満たされてしまうが、成長を目指す企業との交流があると、経済的満足に留まらず、更なる成長意欲を刺激することにもつながるのではないか。

前回(第1回)ご議論頂いた論点の振り返り

2. 政策支援の方向性について

(4) ポテンシャルがある企業へのえこひいき支援

- よろず支援拠点の成長志向企業への伴走支援で上手くいっている事例では、対象企業の発掘の段階で、意欲・ポテンシャルのある企業を選定する工夫がなされている。顕在的な成長志向企業を引き上げる中では、えこひいき的に徹底的に支援することがあってもよい。
- 地域未来牽引企業のような指名式のえこひいき支援は重要。地域未来牽引企業の指定を受けた企業の経営者はよく勉強されており、地域未来牽引企業の経営者同士で集まる機会においても、高揚感が高かった様子。

(5) 右腕人材の難しさ

- 既に経営者がいる中で、右腕人材のマッチングは非常に難しい。
- 能力の高い経営者の中には、癖が強く、右腕の存在も許さないような強烈なリーダーシップがあるから成長できているケースもあるのではないか。エネルギーな中小企業経営者1人で、150人規模くらいまでであれば企業を運営できるのではないか。

(6) 地域のエコシステムの役割

- 地場に根付いた中小企業・中堅企業・大企業が互いに協力・連携するエコシステムが存在しており、これを活用して成長するケースもある。自動車の整備工場から車載IoTに進出した企業の例では、それまでに培ってきた自動車産業界とのネットワークを活用して成長した。

今後の主要な論点と議論の進め方

- 前回（第1回）の議論を踏まえ、今後議論すべき主要な論点を以下のように整理してはどうか。

| | |
|---------------------|---|
| ① 対象に関する議論 | <ul style="list-style-type: none">・ 売上高100億円超に成長した企業を観察し、議論の対象として想定すべき中小企業に関してご議論頂く。【今回（第2回）】 |
| ② 政策支援に関する議論 | (a) 中小企業による成長志向のM&Aの促進 <ul style="list-style-type: none">・ 新たなケイパビリティの獲得を通じ、競合他社と異なる価値を創出できるようになる一つの契機と考え得る「成長志向のM&A」を、中小企業においてどのように促進するべきかをご議論頂く。【今回（第2回）】 |
| | (b) 経営者間のコミュニティ・クラブ形成等を通じた交流活性化、経営者人材の流入・育成の促進 <ul style="list-style-type: none">・ 学びの場、成長意欲の喚起という点で重要と思われる経営者同士のネットワークの構築や、中小企業において提供価値の構想のコアとなる経営者の戦略構想・実行力を高めるための取組（新たな経営人材流入の促進、後継者・右腕人材等の経営者人材の育成）をどのように促進するべきかをご議論頂く。【次回（第3回）以降】 |
| | (c) その他の成長を促す政策 <ul style="list-style-type: none">・ 前回（第1回）に事務局が示した成長支援の視点（中堅企業予備群への経営支援の集中、政策支援ツールの利用・情報提供をきっかけとした戦略構想の醸成）を踏まえ、成長を促す政策をご議論頂く。【次回（第3回）以降】 |

（注）第2回までの残論点を第3回以降に今後議論していく可能性もある等、各回の議題は状況に応じて要検討。

1. 前回(第1回)の論点の振り返り 及び 今後の議論の進め方

2. 中小企業の成長パターンの分析

3. 中小企業によるM&A

4. ご議論いただきたい論点

売上高1-10億円から100億円超に成長した127社の属性

- 帝国データバンクの提供データを基に、10年前の調査時点(2012.12)から最近の調査時点(2022.12)を比較することにより、約10年間で売上高が1-10億円から100億円超に成長した企業127社を抽出。
- 属性（会社法人か否か、従業員基準で中小企業か否か、子会社か否か）ごとの者数は下表の通り。

売上高1-10億円から100億円超に成長した（※2012年12月時点最新値と2022年12月時点最新値比較）127社の属性

| 法人形態 | 業種 | | | | 計 |
|-------|----------------|------------|----|---|---|
| | 製造/その他 | 卸売 | 小売 | サービス | |
| 会社法人 | 8 / 51 | 25 | 10 | 24 | 118 |
| 非会社法人 | 0 / 1 ※一社：1 | 1 ※一社：1 | 0 | 7 ※一社：1 医療：3 独法：1 社福：1 国保連：1 | 9 ※一社：3 医療：3 独法：1 社福：1 国保連：1 |

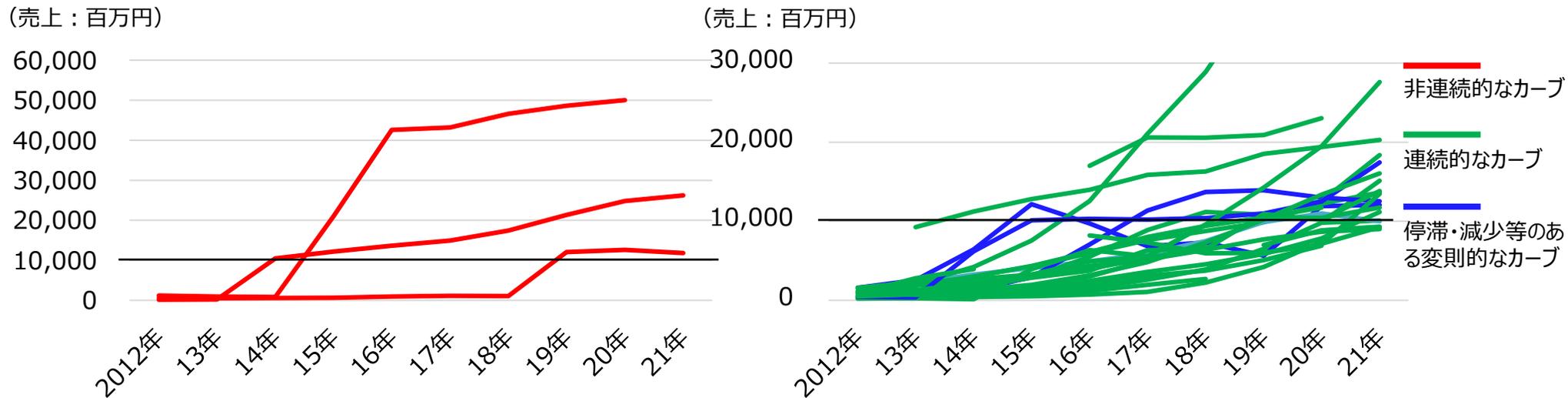
| 中小企業性 | 業種 | | | | 計 | 子会社か否か | 業種 | | | | 計 |
|------------------|---------------------|-----------------|----------------|-------------------|----|--------|--------|----|----|------|----|
| | 製造/その他 中小:300人以下 | 卸売 中小:100人以下 | 小売 中小:50人以下 | サービス 中小:100人以下 | | | 製造/その他 | 卸売 | 小売 | サービス | |
| 非中小企業 (従業員基準) | 3 / 37 | 17 | 2 | 6 | 65 | 非子会社 | 4 / 29 | 10 | 5 | 25 | 73 |
| 中小企業 (従業員基準) | 5 / 15 | 9 | 8 | 25 | 62 | 子会社 | 4 / 23 | 16 | 5 | 6 | 54 |

(注) 単位は全て者数。表中の法人種類の略称については、一社（一般社団法人）、医療（医療法人）、独法（独立行政法人）、社福（社会福祉法人）、国保連（国民保険団体連合会）。「その他」にはソフトウェア業、建設業、不動産業等が含まれる。

分析対象企業の考え方

- 127社のうち、①会社法人であること、②従業員基準で中小企業を超える規模であること（例：製造業であれば301人以上）、③親企業がないこと（大企業子会社等を除く）に該当する29社を成長企業のサンプルとして抽出。
- M&Aを活用したことが確認できたケース(左)では非連続的なカーブを描く傾向が見られるのに対し、M&Aを活用したことが確認できていないケース(右)では概ね連続的なカーブを描く傾向が見られる。

サンプル29社の売上の推移（左：うちM&Aを活用、右：M&Aを非活用）



- ✓ 提供データの都合上、一部決算データに欠損がある。また、線の本数が26本になっているが、決算データ2021年時点では売上高が100億円を超えていないものを除外している（提供外の決算データ2022年時点では売上高100億円超規模となっている。）。
- ✓ 青色のカーブ（右）は停滞・売上減少等を含む企業群。

分析対象企業29社の成長パターン（案）

- 抽出した29社が属する業界や成長段階におけるM&A活用の有無に着目した結果、概ね以下の**成長市場型**、**独自価値創出型**、**成長志向M&A型**の3つのパターンに整理できるのではないかと考えられる。

抽出企業29社の分類（案）

| | 成長市場 | 成熟市場（非成長市場） |
|-------|--|---|
| 自力成長 | <p>A：成長市場型（18社）</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ M&Aの活用が成長の主因と考えられない企業のうち、市場規模が近年伸びている業種・業態で事業を行っていることが成長の主因であると考えられる企業群。 ✓ 成長する市場の中での活動の工夫のほか、成長する市場を見極めて進出したことがポイントではないか。 | <p>B：独自価値創出型（7社）</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ M&Aの活用が成長の主因と考えられない企業のうち、主な事業が市場規模が近年伸びている業種・業態ではないと考えられる企業群。 ✓ 成長市場ではない分野であっても、需要が伸びるセグメントに着目する等して、特に他社と異なる価値創出を構想・実行できたことで、売上を増加させられたのではないかと考えられる。 |
| M&A活用 | <p>C：成長志向M&A型（4社）</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ M&A等の組織再編を活用したことが成長に寄与したと考えられる企業群。 ✓ M&A等の実施によって何らかのシナジーを得て、競合他社よりも競争優位を獲得したことが、成長のポイントではないかと考えられる。 | |

（注）上表におけるA～Cの分類は事務局による仮説であり、各企業の見解や、政府の公式見解には当たらない。
 また、分類は公表情報に基づき、相対的な特徴を観察して行ったものであり、各象限に位置づけられる企業がその象限の特徴しか備えていないことを示すものではない。（例えば、C:成長志向M&A型(4社)は、企業ページ等の公開情報から、M&Aやグループ組織再編の実施を確認できる企業のうち、M&Aが業績拡大に結びついていると考えられる企業を事務局が抽出したものであり、AやBに事務局が分類した企業においても、M&Aを実施したこと・M&Aにより業績拡大した可能性は排除されていない。）

成長パターン A: 成長市場型

- **市場規模が近年伸びている業種・業態で事業を行っている**ことが成長の主要因であると考えられる企業群 (A: **成長市場型**) が18社あった。

A:成長市場型 の例

| 業種・業態 | 該当者数 | 事業概要 (一部) |
|-----------|------|------------------------------------|
| DX/システム開発 | 7社 | DXコンサルティング、システム開発、業務効率化のクラウドサービス 等 |
| 人材紹介・人材派遣 | 5社 | 農業/建設/医療/介護/IT等の業界への人材派遣・マッチング |
| M&A仲介 | 2社 | M&Aコンサルティング、仲介サービス |
| 介護 | 1社 | 訪問介護の分野においてITを活用した効率的なオペレーションを導入 |
| 省エネ・再エネ | 1社 | 省エネコンサルティングやエネルギー管理システムの導入 |
| 幼児教育 | 1社 | 少人数制の幼児教室の運営及び全国へのフランチャイズ展開 |
| ペット | 1社 | 高齢化に伴うペット需要に対応しつつ全国拡大 |

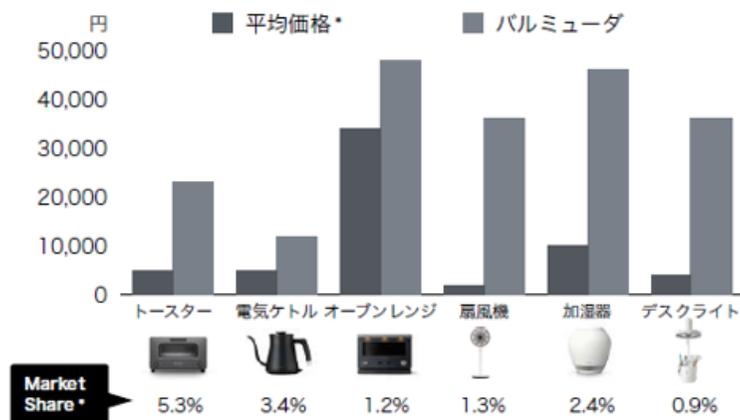
成長パターン B: 独自価値創出型

- 市場規模が年々拡大しているような成長市場で事業を行っているわけではないものの、需要が伸びるセグメントに着目する等して、**競合他社と異なる価値を構想**できたことが、売上高を伸ばすことができた要因と考えられる企業群（B:**独自価値創出型**）が7社あった。

B: 独自価値創出型の例

バルミューダ(株) (東京・家庭用電気製品)

(株)I-ne (大阪・化粧品、美容家電)



- 各商品の価格は市場商品平均の2倍から10倍。高機能、高いデザイン性を特徴とする高級家電ブランド市場を確立。
- BALUMUDAの世界観を最大限発揮できるようプロモーション写真、動画等も自社で制作し、ブランド構築。
- 製造部分のみを外部に委託し、企画、設計や品質検査等は内製化。

(出所) バルミューダ株式会社「2020年12月期 決算説明会資料」を基に作成



- ECで女性向け・中価格帯で、きしまないオーガニックシャンプーがブルーオーシャンであると勝機を見出す。
- 売上が伸びるほど植林や植物の絶滅危惧種保護をするソーシャルブランドを作ると着想。
- 競合他社の派手なデザインの容器が店頭で並ぶ中、透明な容器で白黒のシンプルなデザインが目立った。
- サロン専売品の高級シャンプーを中心に扱うOEM工場を選定して、原価率も高水準として高品質を実現。

(出所) 株式会社I-ne 2022年12月通期決算及び中期経営計画説明会資料、大西洋平(2022.8.3)「note始めます～BOTANISTのヒットを振り返る～」を基に作成

成長パターン C: 成長志向M&A型

- 戦略的なM&A活用等の組織再編が成長の主要因だと考えられる企業群（C: **成長志向M&A型**）が4社あった。
- M&Aを活用することで、上流・下流の商流を統合したり（**垂直統合型**）、事業エリア・顧客範囲を拡大したり（**水平展開型**）する事例が見られた。

C: 成長志向M&A型の例

(株)ナリコマフード（大阪・給食提供）



- ナリコマグループは1951年に大衆食堂として開業。1960年代以降は給食等の部門を拡大し、病院や高齢者施設向けの給食サービスを強化。
- 同グループは、セントラルキッチン活用による効率的な提供体制の確立、嚥下能力に合わせたメニュー開発、人手不足の介護施設が導入しやすい配食サービス提供等により、導入施設が増加。
- 営業機能・製造機能等をグループ内で再編し、(株)ナリコマフードは2008年以降、同グループの製造・配送機能を統合し、効率的に事業を拡大。

(出所) [ナリコマグループ企業ページ](#)

1. 前回(第1回)の論点の振り返り 及び 今後の議論の進め方
2. 中小企業の成長パターンの分析
- 3. 中小企業によるM&A**
4. ご議論いただきたい論点

M&Aに関する主な支援策（一覧）

円滑なM&A

M&A後の経営革新等

○M&Aのマッチング（事業承継の相談）

事業承継・引継ぎ支援センター

- 各都道府県の事業承継・引継ぎ支援センターで、事業承継の相談、M&Aに係るマッチング支援等を実施。R4年度当初予算で大幅拡充。

○M&A時の費用負担軽減

事業承継・引継ぎ補助金（専門家活用）

- M&A時の専門家活用を支援（仲介手数料、DD費用等）
- R3年度補正予算では、生産性革命推進事業に位置付け、年間を通じた機動的かつ柔軟な支援を実施。

○M&A後のリスクへの備え

経営資源集約化税制①（準備金）

- M&A後のリスクに備えるため、据置5年の準備金を措置
- M&A実施時に、投資額の70%以下の金額を損金算入

○M&Aを進めるための指針

中小M&Aガイドライン

- 契約書のひな形、手数料の判断基準、M&A支援機関の行動指針等を提示

M&A支援機関の登録制度（登録事業者：2,817者 R4年11月時点）

- 「事業承継・引継ぎ補助金」による補助対象を、登録支援機関による支援に限定

○M&A・引継ぎ後の設備投資等

事業承継・引継ぎ補助金（設備投資、販路開拓等）

- 事業承継やM&A後の設備投資や販路開拓等を支援
- R3年度補正予算では、生産性革命推進事業に位置付け、年間を通じた機動的かつ柔軟な支援を実施。

経営資源集約化税制②（設備投資）

- M&Aに係る投資額の10%を税額控除 又は 即時償却

（凡例）

 事業承継とM&Aの両方に適用

 M&Aのみに適用

中小PMIガイドライン

- 譲受側がM&A後の統合作業（PMI）の取組を適切に進めるための「型」等を提示

M&A支援機関に係る自主規制団体

- 自主規制団体において、適切なルール徹底、M&A支援人材の育成、苦情相談等を実施

中堅・中小企業の成長経営のためのM&A活用に向けた検討の視点

- これまで中小企業庁では、主に後継者不在の企業の廃業を防ぐ観点からM&A（第三者承継）を進め、経営資源集約化による生産性向上をその主な効果として期待してきたところ、今後はこれに加えて、新市場の獲得といった効果も大いに期待できる、いわば成長志向のM&Aにも焦点を当てて、政府としていかなる視点を持ちながら促進していくべきか、検討を深めていく必要があるのではないかと。

1. 成長志向企業のM&Aの活用タイプ

- **垂直統合型** … 上流・下流の商流の統合を進め、新たな付加価値の創出や効率化を実施
(例) [\(株\)4030ホールディングス](#)
- **水平展開型** … 同一・類似の事業を他の地域・業界にも展開する
(例) [\(株\)みちのりホールディングス](#) [相模屋食料\(株\)](#) [\(株\)由紀精密](#)
- **異業種型** … 異なる業種のM&Aによりシナジーの発揮等を実現
(例) [\(株\)小野写真館](#) [前田工織\(株\)](#)

2. 中堅・中小企業がM&Aを推進するうえで直面する課題（仮説）

| | |
|-----------------------|---|
| 明確な成長戦略 | ・ M&Aを通じて会社をどう成長させていくか、明確な成長戦略を作れている会社がそもそも少ないのではないかと。 |
| 資金 | ・ 手元資金が潤沢である企業を除き、M&Aの資金を金融機関から調達できる企業が限られているのではないかと（金融機関によるリスクマネーの提供不足、企業の資金調達ノウハウの不足など）。 ・ M&A資金を確保するためには、主力事業の安定化が先行課題ではないかと。 |
| 人材 | ・ M & Aの実施に知見のある人材・ノウハウを社内に有しておらず、また確保・育成もできていないのではないかと。 ・ M & A後の成長・シナジー発揮を推進する人材を社内に有しておらず、確保・育成もできていないのではないかと。 |
| 中堅・中小企業が受け入れやすいM&Aの形態 | ・ 吸収合併ではなく、被買収企業の既存組織を残すホールディングス化等、中小企業が受け入れやすいM&Aの形態も含めて議論の対象とするべきではないかと。 |
| その他 | ・ 上記課題の他、企業にとっては、(経営資源集約型の)M&Aを重ねることで事業領域や利用可能リソースが拡大し、高い成長を実現する可能性が高いM&Aに着手する素地ができていくのではないかと。 |

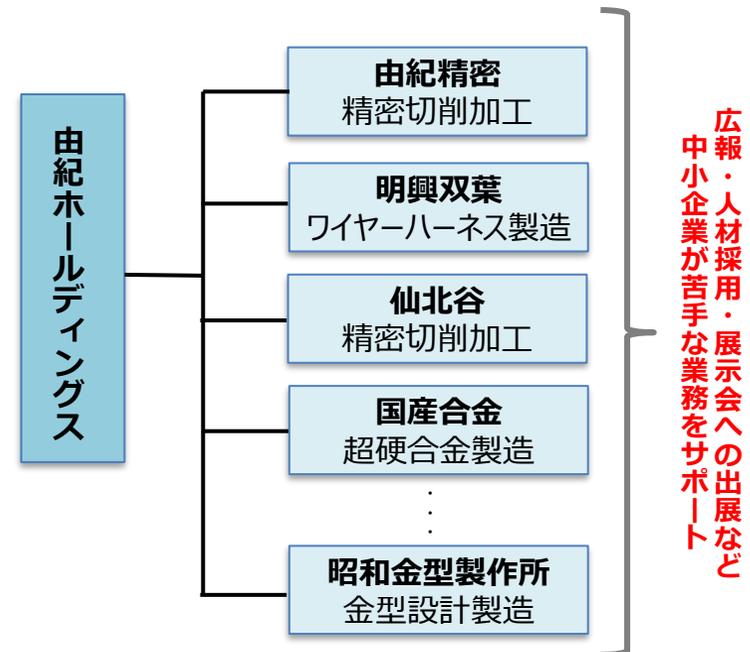
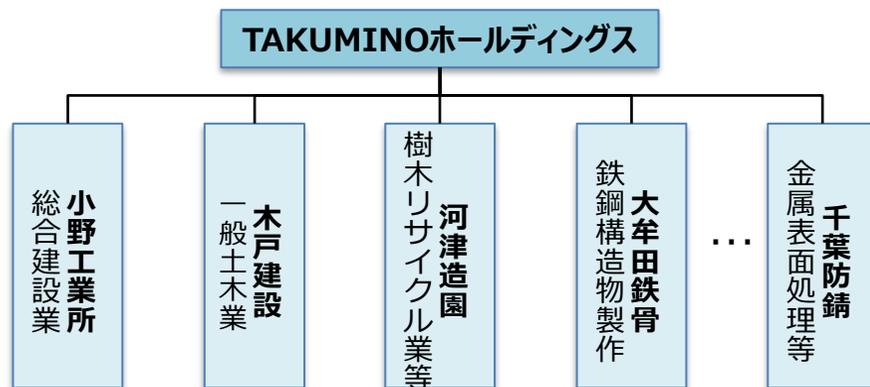
(参考) 中小企業向け投資の後押し：中小企業のグループ化への支援①

1. TAKUMINOホールディングス株式会社

- 福島県を地盤とする1889年創業の総合建設会社の小野社長は、建設業における二つの「担い手不足」（「施工管理技術者・技能労働者の不足」、「地域中小建設事業者の後継者の不足」）を解消し、建設業の構造革新を目指して、2019年に「TAKUMINOホールディングス」を設立。
- ホールディングスの人事、会計制度等のインフラを各社へ展開することにより業務改善を実施。業務改善により得られた利益を社員教育、設備投資、研究開発等に再投資し、グループ全体の成長を目指す。

2. 由紀ホールディングス株式会社

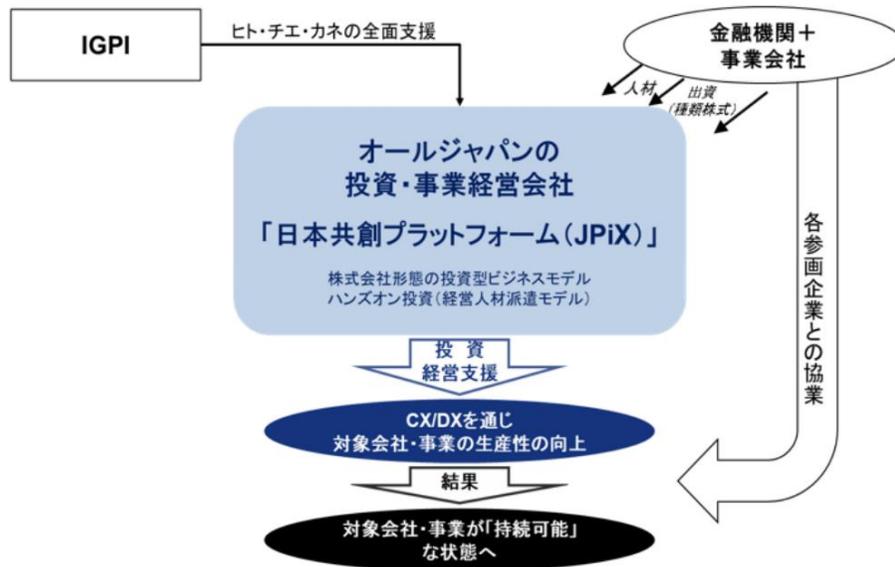
- 精密加工等を営む「由紀精密」の三代目社長の大坪正人氏は、日本の中小製造業が持つ優れた要素技術の消滅を防ぎたいという思いから、同社で培ってきたノウハウを他の中小製造業に提供することを目指して、2017年10月に「由紀ホールディングス」を設立。
- 中小企業の集合体を作ることによって、中小企業単独では保有できないようなインフラや、広報、人材採用、海外展開・販路開拓等の機能を充実させ、個社は技術開発に集中。



(参考) 中小企業向け投資の後押し：中小企業のグループ化への支援②

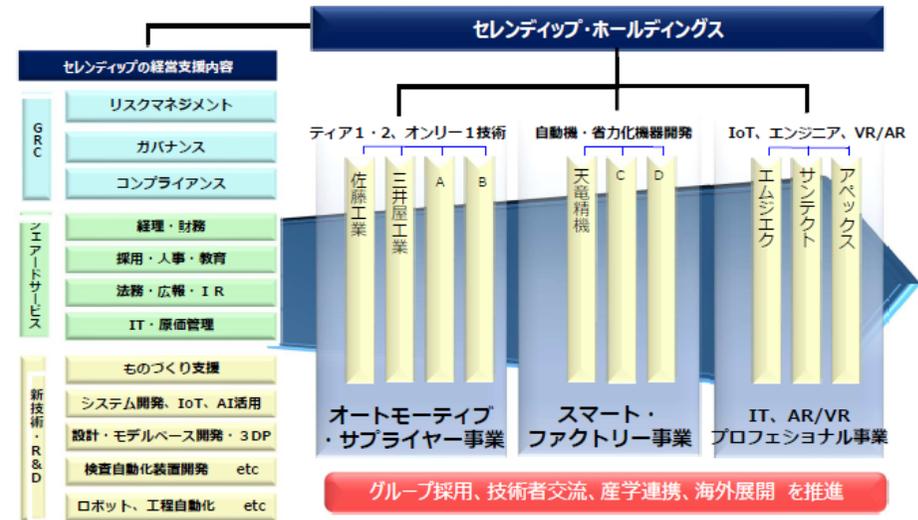
3. 株式会社日本共創プラットフォーム

- 2020年5月、株式会社経営共創基盤（IGPI）が設立。伊予銀行、群馬銀行、KDDI、埼玉りそな銀行、商工組合中央金庫、三井住友信託銀行、山口フィナンシャルグループ、ゆうちょ銀行が無議決権株主として参画。
- 地域企業の事業構造改革・組織構造改革（CX）と、最新デジタル技術を駆使したDXの推進が目的。
- ファンド（投資組合）ではなく、株式会社形態で、投資期間の定めず、投資先企業を長期持続的に支援。



4. セレンディップ・ホールディングス株式会社

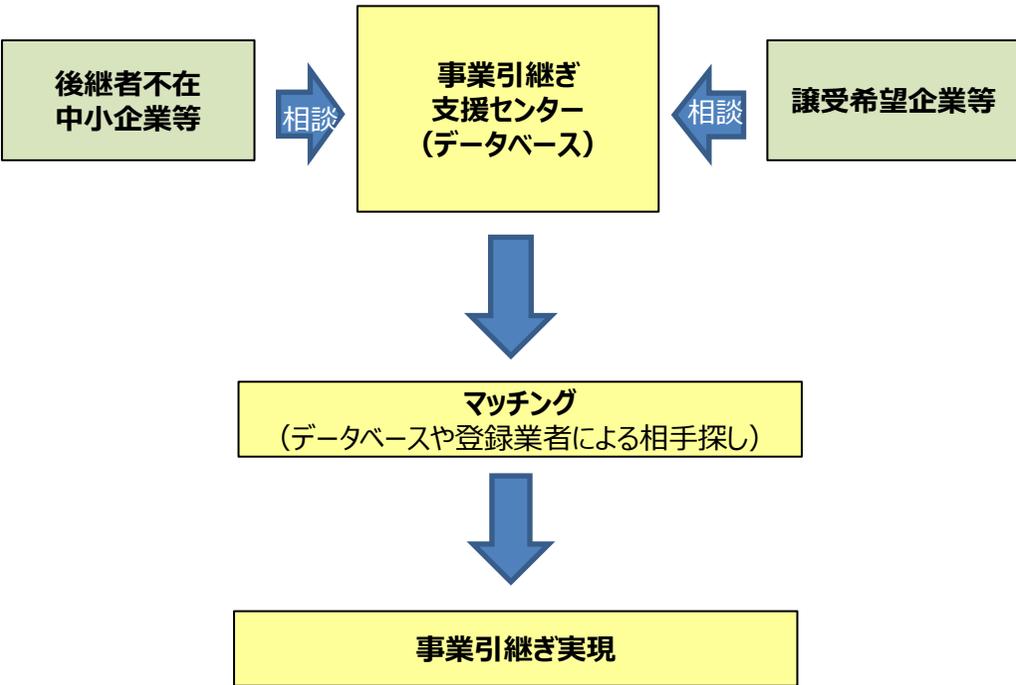
- 「セレンディップ・ホールディングス」は、自動車部品やハイテク部品等のものづくり企業を中心に、「M&Aによる事業承継」と「プロ経営者の複数派遣」により、中小企業の継続的な成長を支援する企業。
- 同社は、グループ企業のバックオフィス機能をシェアード化するとともに、製造現場のDX化・省人化を進め、採用、R&D、ファイナンス等の機能をグループ企業に提供。グループ各社は製造・開発に集中。
- 2021年6月、東京証券取引所マザーズ市場に上場した。



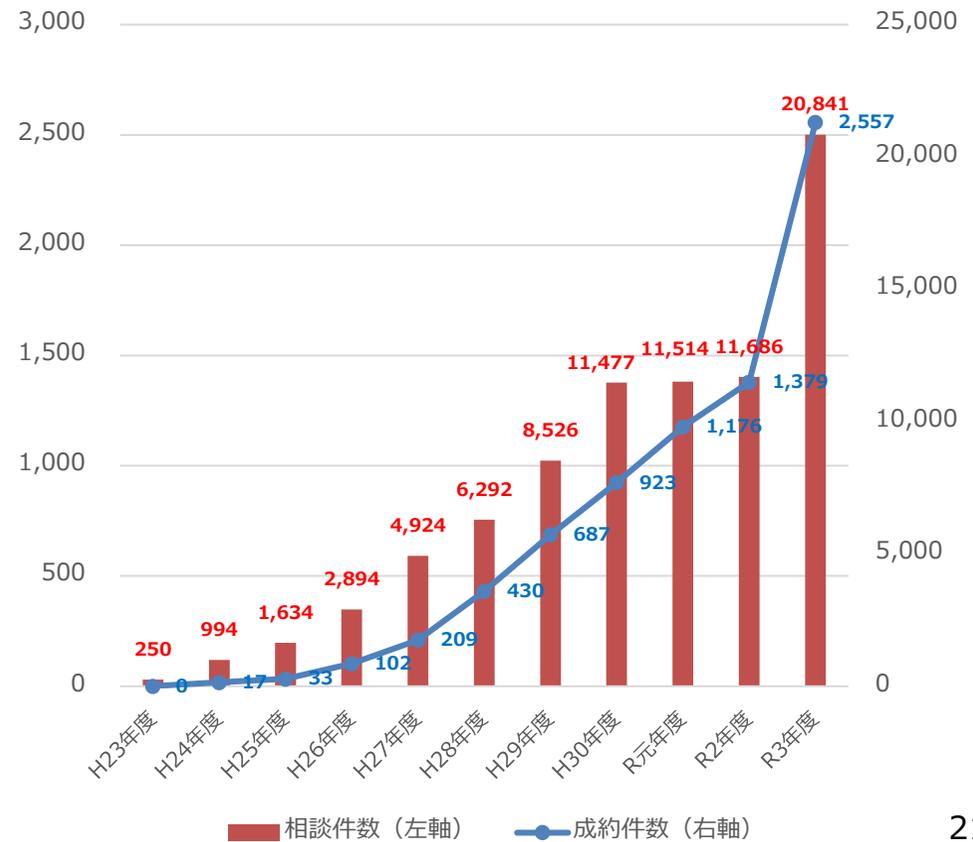
(参考) 事業承継・引継ぎ支援センターによるワンストップ支援

- 全国47都道府県に設置した「事業承継・引継ぎ支援センター」では、親族内承継・第三者承継問わず、支援ニーズの掘り起こしからニーズに応じた支援までワンストップで実施。
- 事業承継・引継ぎ支援センターの相談件数・成約件数ともに増加傾向で、令和3年度には相談件数が20,841件、成約件数が2,557件に達した。

支援スキーム



事業承継・引継ぎ支援センターの実績



(参考) 令和4年度補正予算 事業承継・引継ぎ補助金

- 令和3年度補正予算から、中小企業生産性革命推進事業に新たに位置付け。年間を通じて機動的かつ柔軟な支援が可能に。令和4年度補正予算においても、引き続き、中小企業生産性革命推進事業として事業承継・引継ぎ補助金を措置。
詳細は今後公表する公募要領をご確認ください

<要件・経費> (R4年度補正)

| 支援類型 | 要件 | 経費 |
|-----------|---|--|
| 経営革新 | 経営資源引継ぎ型創業や事業承継(親族内承継実施予定者を含む)、M&Aを過去数年以内に行った者、又は補助事業期間中に行う予定の者 | 店舗等借入費、設備費、原材料費、産業財産権等関連経費、謝金、旅費、外注費、委託費、広報費 |
| 専門家活用 | 補助事業期間に経営資源を譲り渡す、又は譲り受ける者 | 謝金、旅費、外注費、委託費、システム利用料、保険料 |
| 廃業・再チャレンジ | 事業承継やM&Aの検討・実施等に伴って廃業等を行う者 | 廃業支援費、在庫廃棄費、解体費、原状回復費、リースの解約費、移転・移設費用(併用申請の場合のみ) |

<補助率・補助額> (R4年度補正)

| 支援類型 | 補助率 | 補助額 |
|--|---------|-----------|
| ①事業承継・M&Aを契機とする新たな取組に係る費用の補助 | | |
| 経営革新 | 1/2・2/3 | ~600万円 |
| | 1/2 | 600~800万円 |
| ②M&A時の土業等専門家の活用に係る費用の補助 | | |
| 専門家活用 | 1/2・2/3 | ~600万円 |
| ③事業引継ぎ時や事業承継・引継ぎ後の新たな取組に関する廃業費用等の補助 | | |
| 廃業・再チャレンジ | ~2/3 | ~150万円 |

(参考) 中小企業の経営資源の集約化に資する税制 (令和3年度税制改正 創設)

- **経営資源の集約化(M&A)**によって生産性向上等を目指す、**経営力向上計画の認定を受けた中小企業**が、計画に基づいて**M&Aを実施した場合**に、以下の措置が活用可能。
 - **設備投資減税** (中小企業経営強化税制)
 - **準備金の積立** (中小企業事業再編投資損失準備金)
- なお、賃上げ促進税制の上乗せ措置は、M&A後**雇用者全体の給与等支給額が一定以上増加**する場合に活用可能 (令和4年度税制改正後は経営力向上計画の認定が不要) 。

設備投資減税

経営力向上計画に基づき、以下いずれかの要件に該当する一定の設備を取得等した場合、投資額の**10%を税額控除**※ 又は **全額即時償却**。

※資本金3000万円超の中小企業者等の税額控除率は7%

経営資源集約化に資する設備(D類型)

M&A後に取得するもので、M&Aの効果を高める※設備

※修正ROAまたは有形固定資産回転率が一定割合以上の投資計画を作成し、確認を受ける必要。

生産性向上設備(A類型)

生産性が年平均1%以上向上

収益力強化設備(B類型)

投資利益率5%以上のパッケージ投資

デジタル化設備(C類型)

遠隔操作、可視化、自動制御化を可能にする設備

準備金の積立

事業承継等事前調査に関する事項を記載した経営力向上計画の認定を受けた上で、計画に沿ってM&Aを実施した際に、M&A実施後に発生し得るリスク(簿外債務等)に備えるため、**投資額の70%以下の金額を、準備金として積み立て可能(積み立てた金額は損金算入)**。

【益金算入】

【損金算入】

積立
100

据置期間※
(5年間)

均等取崩 20×5年間

据置期間後に取り崩し
(益金算入)

※簿外債務が発覚し、減損等が生じた場合等には、準備金を取り崩して益金に算入。

(参考) 中小M&Aガイドラインの概要

- M&A業者の数は年々増加しているが、中小企業にとって、適切なM&A支援の判別が困難であり、M&Aを躊躇する原因の1つとなっている。
- 中小M&Aガイドラインにより、M&Aの基本的な事項や手数料の目安を示すとともに、M&A業者等に対して適切なM&Aのための行動指針を提示。

中小企業がM&Aを躊躇する要因

① M&Aに関する知見がなく、進め方が分からない

② M&A業務の手数料等の目安が見極めにくい

③ M&A支援に対する不信感

中小M&Aガイドライン

第1章 後継者不在の中小企業向けの手引き

- ◆ 合計18個の中小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。

①

- ◆ 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。

②

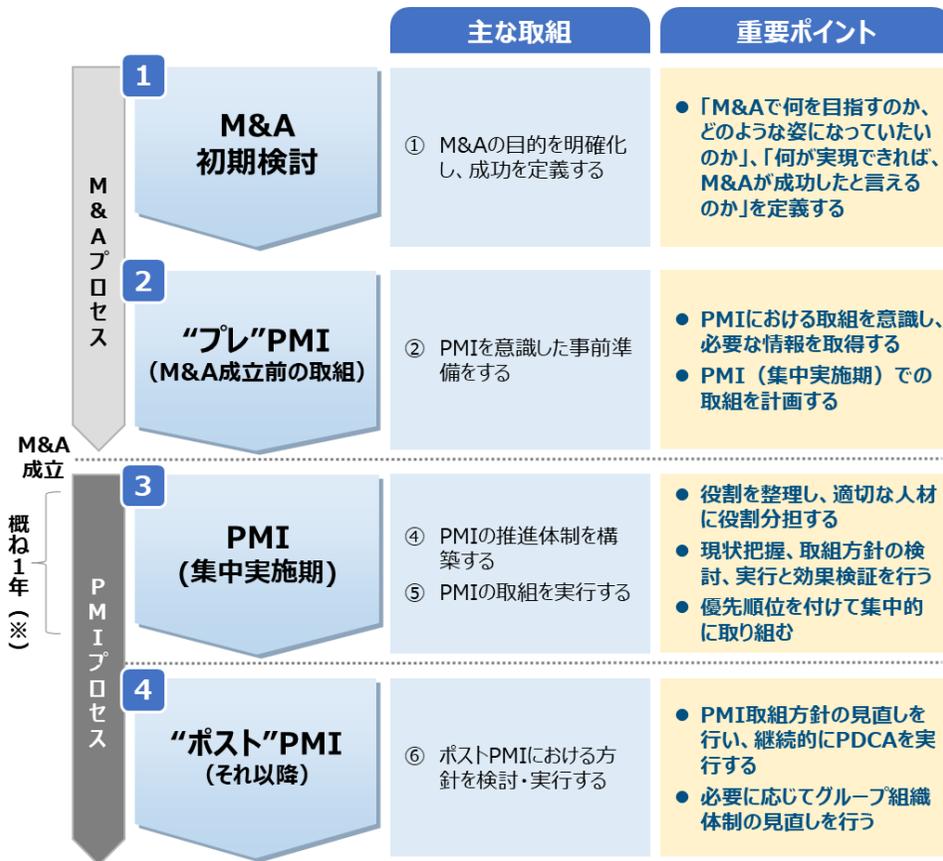
第2章 支援機関向けの基本事項

- ◆ 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、土業等専門家、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

(参考) 中小PMIガイドラインの概要

- M&Aの目的の実現・効果の最大化のため、M&A成立後の統合作業（PMI）は重要。
- 中小企業・支援機関の理解に向け、譲受側がPMIの取組を適切に進めるための手引きを策定。
- 規模に応じた「基礎編」「発展編」/成功・失敗事例/時系列の整理/幅広い3領域の網羅。



※ 特に、PMI推進体制の確立、関係者との信頼関係の構築、M&A成立後の現状把握等は、100日までを目処に集中的に実施。

【中小PMIガイドライン概要版3ページより抜粋】



* 人事・労務/会計・財務/法務/ITシステムの4分野

(参考) M&A支援機関登録制度の創設

- 2021年8月にM&A支援機関登録制度を創設、2021年度中に2,823社のファイナンシャル・アドバイザー (FA)及び仲介業者を登録。

登録制度の対象

M&A支援機関のうち、ファイナンシャルアドバイザー (FA)業務又は仲介業務を行う者

※業種を問わない。例えば仲介業務を行っている金融機関も対象。逆に、デューデリジェンス (DD) のみを行う土業等専門家などは対象ではない。

主な登録要件

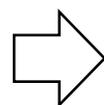
中小M&Aガイドラインの遵守を宣誓することを登録要件
具体的には、中小M&Aガイドラインにおいて定める事項のうち、

- ① 具体的な行動が規定されているもの (「必要」「すべき」等)
- ② 利益相反、専任条項、テール条項に関するもの
⇒ ①②はガイドラインそのままの遵守
- ③ 訓示的な内容 (「望まれる」「留意すべき」「必要に応じて」等)
⇒ ③はガイドラインの趣旨に則った遵守

事業承継・引継ぎ補助金(専門家活用型)において、FA又は仲介に係る手数料は、登録FA・仲介業者に係るもののみを補助対象(令和3年度当初予算から)

登録後、登録事業者の対応

- ① 登録要件を充足している旨を自社HPで掲載
- ② 登録要件を充足している旨を顧客に書面等で事前説明
- ③ 当該年度の中小M&Aの支援実績を翌年度に報告



- 要件を充足しない [しなくなった] と判断される場合、登録を取消し
- トラブル情報等に係る事例を公表
※個別事業者が特定されない形に加工等

中小企業者等からの情報提供受付窓口

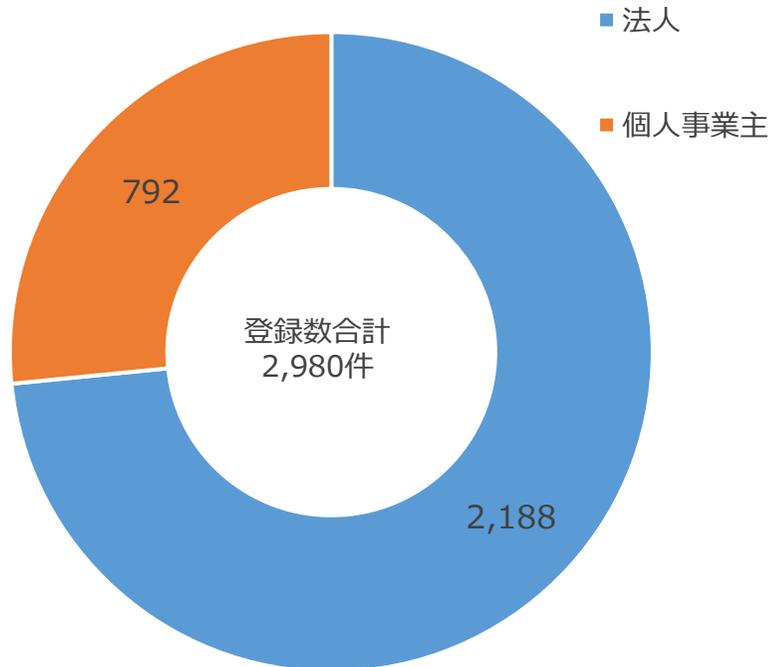
登録M&A支援機関が取り組む中小M&A支援に関する不適切な事案等に関する情報を本情報提供受付窓口において受付。

受け付けた情報については、情報提供者等が特定されないことに留意しながら、不適切事例として他の中小企業者への注意喚起などに用いる。

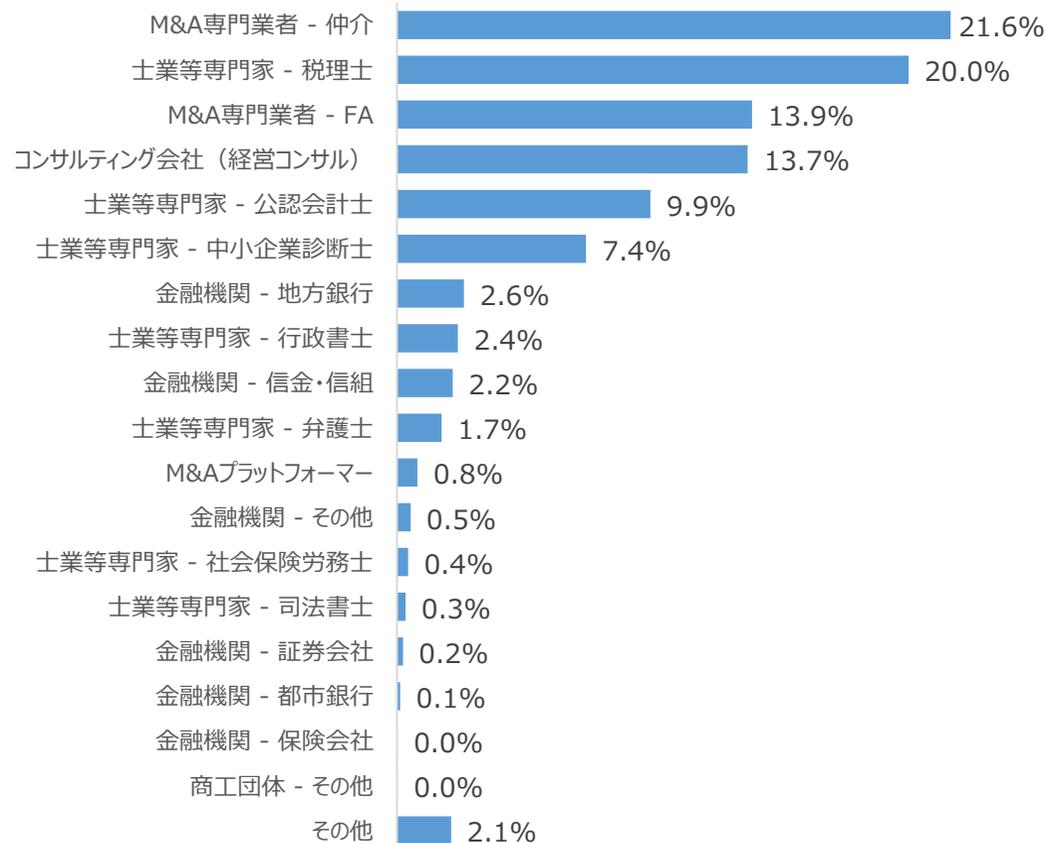
(参考) M&A支援機関登録制度の運用状況

- 現在、登録FA・仲介業者は2,980件(令和5年1月末時点)。
- 業種としては専門業者が多く、仲介業者が21.6%、FAが13.9%となっている。また、税理士(20.0%)や公認会計士(9.9%)も多いほか、地域金融機関(4.8%)も多い。

登録M&A支援機関数



登録M&A支援機関の種類別構成比



(参考) M&A支援機関登録制度の運用状況

- 2021年10月1日、中小M&A推進計画に則り、M&A仲介の適正かつ円滑な取引の推進を図るため、**M&A仲介大手5社が一般社団法人「M&A仲介協会」を設立。**
- 会員企業は現在、幹事、正会員、協賛会員合わせて18社。

M&A仲介協会の概要



目的

M&A仲介業の健全な発達を図り、もって日本国経済の発展と維持に寄与すること

活動内容

- ① M&A仲介の公正・円滑な取引の促進
- ② 中小M&Aガイドラインを含む適正な取引ルールの徹底
- ③ M&A支援人材の育成サポート
- ④ M&A仲介に係る苦情相談窓口の運営 等

役員

<代表理事>

荒井 邦彦 (株式会社ストライク)

<理事>

久保 良介 (株式会社オンデック)

篠田 康人 (名南M&A株式会社)

中村 悟 (M&Aキャピタルパートナーズ株式会社)

三宅 卓 (株式会社日本M&Aセンター)

<監事>

弁護士 菊地 裕太郎 (菊地綜合法律事務所)

1. 前回(第1回)の論点の振り返り 及び 今後の議論の進め方
2. 中小企業の成長パターンの分析
3. 中小企業によるM&A
- 4. ご議論いただきたい論点**

ご議論いただきたい論点

1. 中小企業の成長パターンと政策支援のあるべき方向性

- 10年間で売上1-10億円から売上100億円超に成長した企業から、一定の条件をかけて抽出した29社の企業の分析に基づき、下記のA~Cの成長パターンを導出。
本研究会で議論の対象とする中小企業群の成長（将来的に売上高100億円超に成長）を考える上で、この類型を議論を進める際の一定の参照基準とすることが適切か。

- A) 成長市場型（市場規模が伸びていると考えられる業種・業態で事業を行う企業群）
- B) 独自価値創出型（成長市場でない分野でも、特に他社と異なる価値創出を構想・実行できたと考えられる企業群）
- C) 成長志向M&A型（M&A等の活用が成長に寄与したと考えられる企業群）

- 上掲の類型A~Cも踏まえ、今後議論すべき政策支援のあるべき方向性をどのように考えるべきか。

<考え方(案)>

- 成長志向M&Aの促進 ……（Cを踏まえれば、）重要な政策か。【今回(第2回)議論】
- 中小企業経営者の人材強化：新たな経営人材の流入、後継者・右腕人材などの戦略構想・実行力の強化
……（A,Bを踏まえれば、）外部環境・市場の把握や、事業戦略の構想が成長に繋がると考えられるため、重要な政策か。
- 外部環境の把握を促す情報提供等
……（A,Bを踏まえれば、）外部環境・市場の把握が成長に繋がると考えられるため、重要な政策か。
- 成長中小企業に関する情報発信の強化
…… 成長中小企業の実例や成長パターンに関する情報発信を強化することが、支援機関や政策当局者が成長ポテンシャルのある企業を発掘しリーチアウトする上で、また、民間市場・政府が共に成長中小企業の支援をより積極化する上で重要か。

2. 中小企業によるM&A促進に向けた検討の視点

- 本資料に掲げた情報や、M&Aによって成長を遂げた企業の事例を踏まえ、中小企業によるM&Aを促進することを検討していく上で、どのような視点に着目し、議論を進める必要があるか。