

# 事務局説明資料

令和2年11月11日

中小企業庁

## 本日の目的

① 中小M&Aの意義

② 中小M&Aの取組状況

③ 中小M&Aを推進するための課題

について、

共通理解を得て、

本研究会で検討する論点を確定すること

# 目次

1. 中小企業におけるM&Aの意義	p.3
2. 中小企業におけるM&Aの実施状況	p.17
3. 中小M&Aの円滑な実施に向けた環境整備	p.43
4. M&A実施後の成長に向けた取組	p.57
5. 再生・廃業・創業支援の取組との連携	p.73

# **1. 中小企業におけるM&Aの意義**

## **(1) 意義と中小企業経営者の認識**

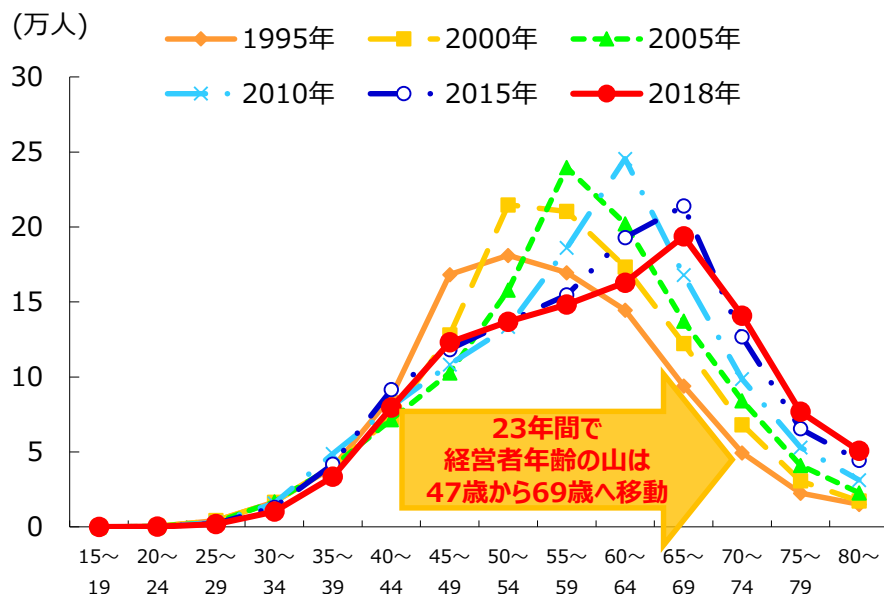
## **(2) 新型コロナウイルス感染症の影響による 中小M&Aの重要性の高まり**

# 意義 1 : 経営者の高齢化への対応

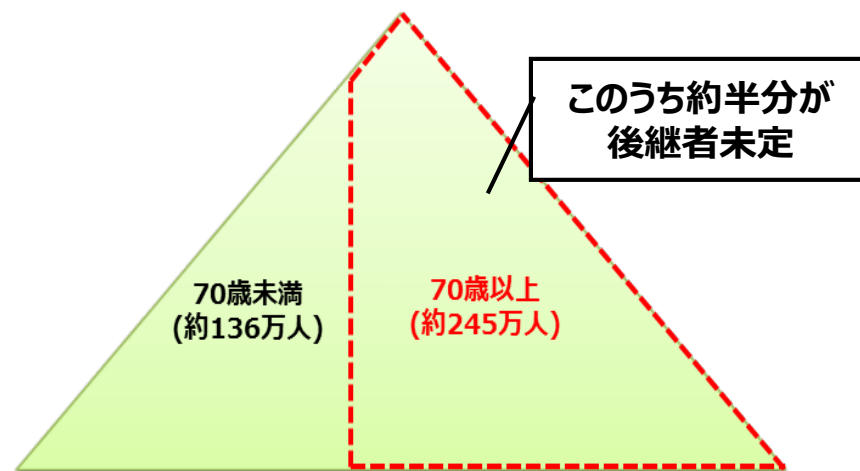
- 2025年までに、70歳（平均引退年齢）を超える中小企業・小規模事業者の経営者は約245万人となり、うち約半数の127万（日本企業全体の1/3）が後継者未定。
- 現状を放置すると、2025年までの累計で650万人の雇用、22兆円のGDPが失われる可能性。
- こうした状況を回避するため、**事業承継のうち第三者承継を進める手段として、近年、M&Aが注目されてきている。**

※2025年までに経営者が70歳を越える法人の31%、個人事業者の65%が廃業すると推定。雇用者は2009年から2014年までの間に廃業した中小企業で雇用されていた従業員数の平均値(5.13人)、付加価値は2011年度における法人・個人事業主1者あたりの付加価値をそれぞれ使用(法人：6,065万円、個人：526万円)

## 年代別中小企業の経営者年齢の分布



## 中小企業経営者の2025年における年齢



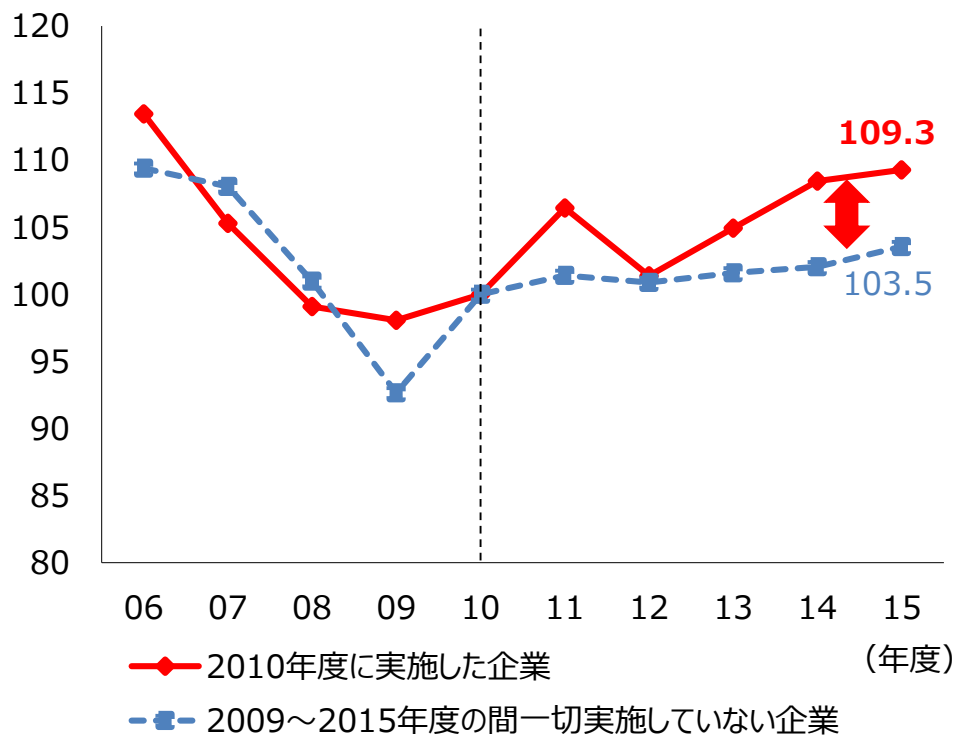
【資料】(株)帝国データバンク「COSMOS2(企業概要ファイル)」再編加工

【資料】平成28年度総務省「個人企業経済調査」、  
平成28年度 (株)帝国データバンクの企業概要ファイルから推計

# 意義 2 : 生産性向上の実現

- M&Aは、設備投資や研究開発等と並び、**中小企業の生産性向上の重要な手段の一つ**。
- M&Aによって経営資源の集約化を行った中小企業は、そうでない企業に比べて生産性や売上高等の向上を実現している。

### M&A実施企業と非実施企業の労働生産性

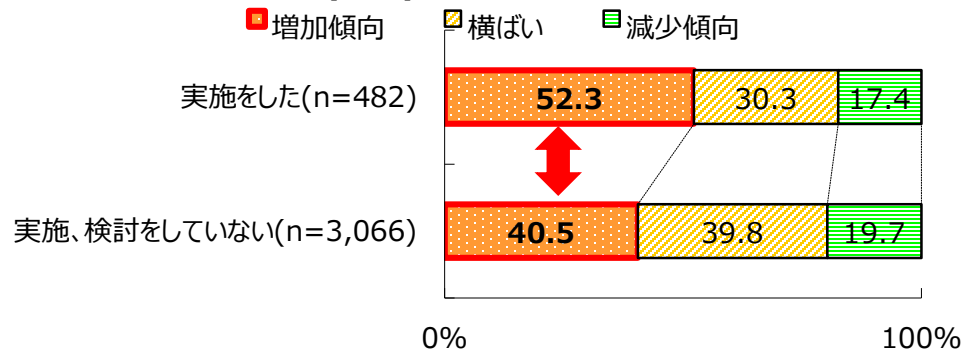


(注) 2010年度 = 100として指数化

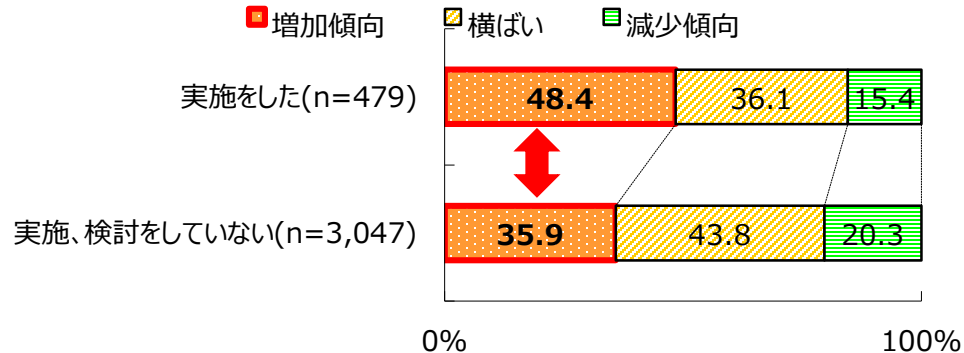
【資料】経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

### M&A実施前後の業績

○直近3年間の売上高(実績)



○直近3年間の経常利益(実績)

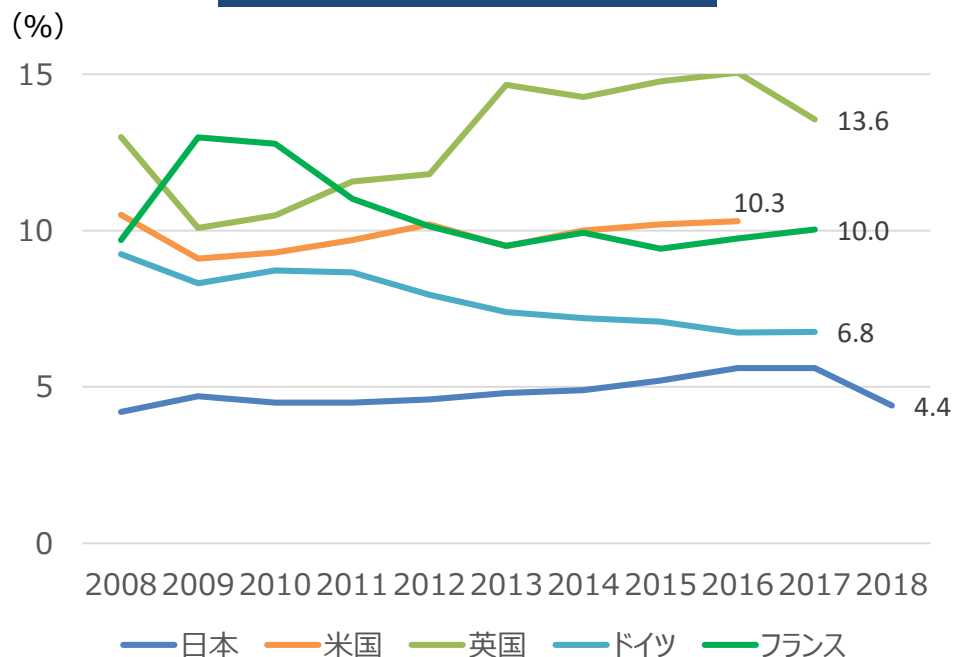


【資料】中小企業白書 (2018年)

# 意義3： リスクやコストを抑えた創業

- 各国により統計の性質が異なるため、単純な比較はできないものの、国際的に見ると我が国の開業率は相当程度低水準。
- こうした中においては、他者が保有している経営資源を引き継いで行う創業（「経営資源引継ぎ型創業」）を促すことは、創業時におけるリスクやコストを抑える上で有用。

### 開業率の国際比較

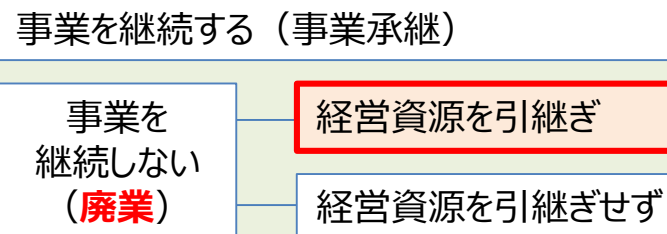


資料：日本：厚生労働省「雇用保険事業年報」、米国：United States Census Bureau「The Business Dynamics Statistics」、英国・ドイツ・フランス：eurostat  
 (注)国によって統計の性質が異なるため、単純に比較することはできない。

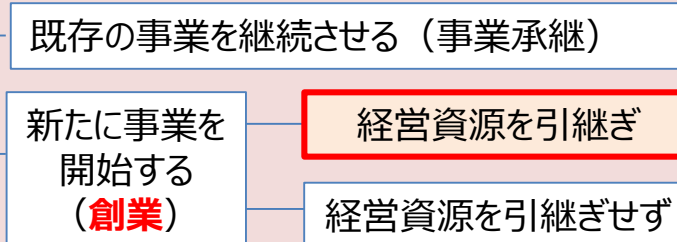
【資料】中小企業白書（2020年）

### 経営資源引継ぎ型創業のイメージ

#### 【譲渡し】経営者引退



#### 【譲受け】経営者参入

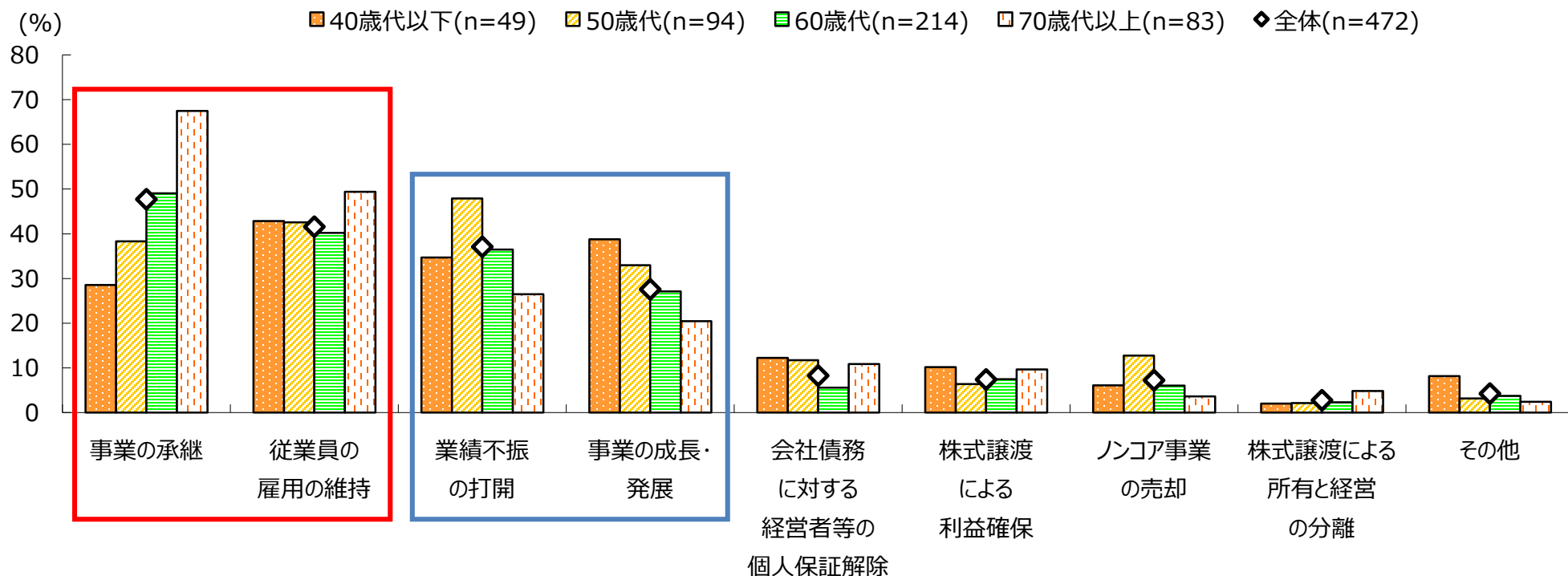


経営資源引継ぎ型創業

# M&Aの売り手側の目的

- M&Aの売り手側は、「事業の承継」や「従業員の雇用の維持」を目的とする割合が高い。
- また、特に若い経営者の事業者では、「業績不振の打開」や「事業の成長・発展」を目的としてM&Aを行う割合も高く、企業の成長戦略としてもM&Aが実施されている。

## M&Aの売り手側の目的



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「成長に向けた企業間連携等に関する調査」(2017年11月)

(注) 1.複数回実施している者については、直近のM&Aについて回答している。

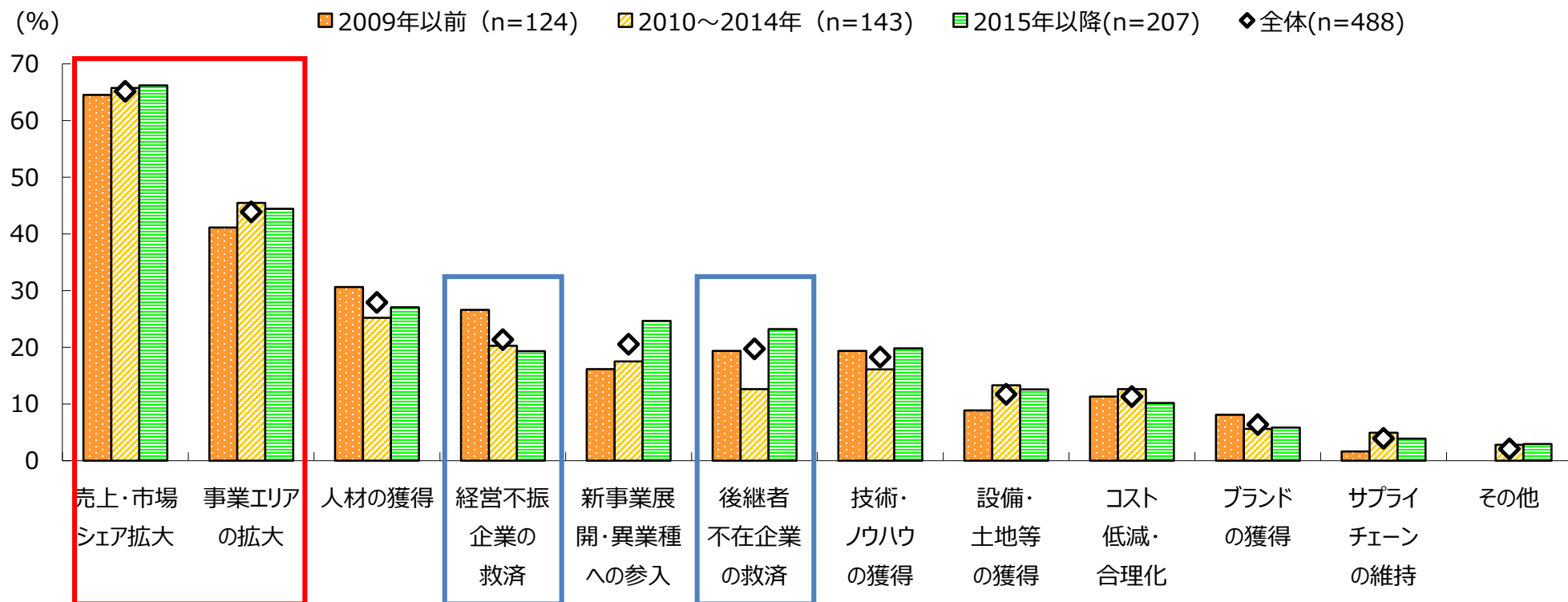
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。



# M&Aの買い手側の目的

- M&Aの買い手側は、「売上・市場シェアの拡大」や「事業エリアの拡大」といった付加価値向上を目的とする割合が高い。
- なお、「経営不振企業の救済」や「後継者不在企業の救済」を目的とするM&Aも少なくない。

## M&Aの買い手側の目的



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「成長に向けた企業間連携等に関する調査」(2017年11月)

(注) 1.複数回実施している者については、直近のM&Aについて回答している。

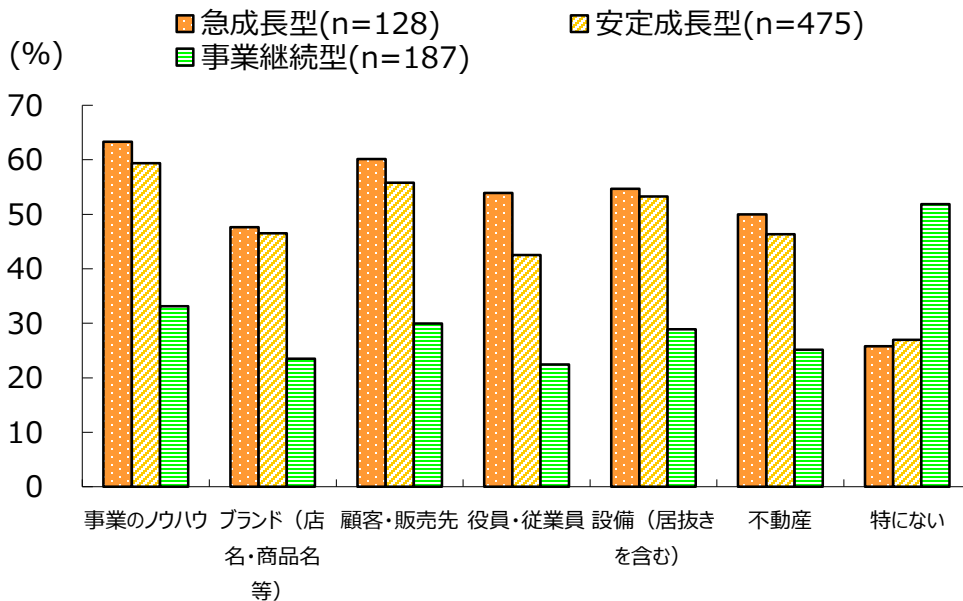
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

【資料】中小企業白書(2018年)

# 創業希望者にとっての経営資源引継ぎ型創業

- 経営資源引継ぎ型創業を希望する者は少ない。
- こうした経営資源引継ぎ型創業を希望する理由としては、「**金銭的成本を抑えられるから**」（設備、不動産）や「**一から作り上げるのが困難だから**」（事業のノウハウ、ブランド、顧客・販売先等）などが挙げられている。

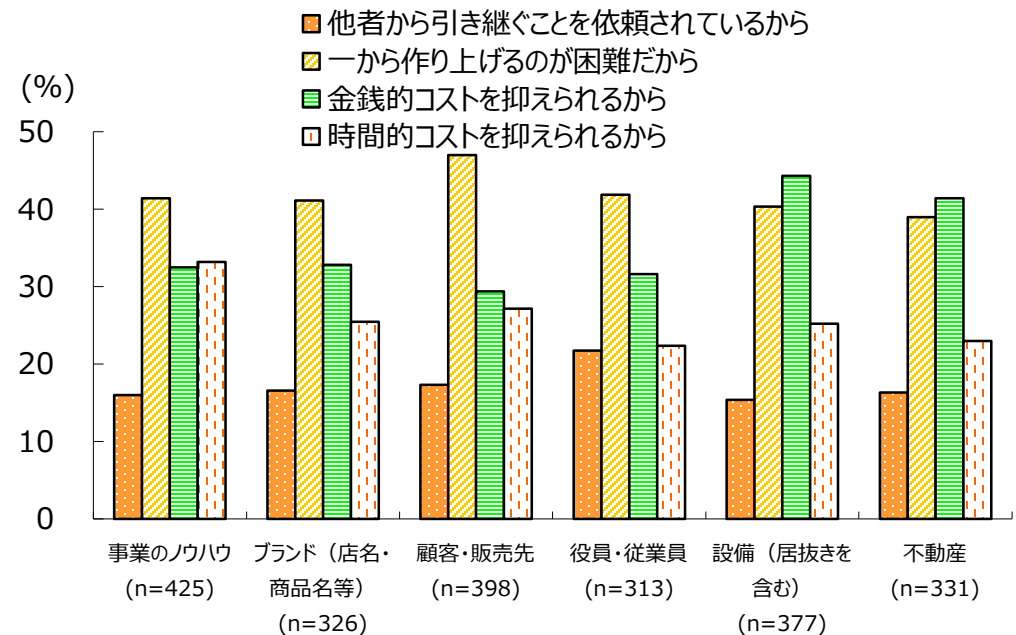
## 起業準備者が引き継ぎたい経営資源



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」(2018年12月)

(注)1. 各経営資源について引継ぎを「具体的に検討している」、「検討したい」と回答した者を集計している。  
2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

## 起業準備者が経営資源を引き継ぎたい理由



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」(2018年12月)

(注)1. 各経営資源の引継ぎを「具体的に検討している」、「検討したい」と回答した者について集計している。  
2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

# **1. 中小企業におけるM&Aの意義**

**(1) 意義と中小企業経営者の認識**

**(2) 新型コロナウイルス感染症の影響による  
中小M&Aの重要性の高まり**

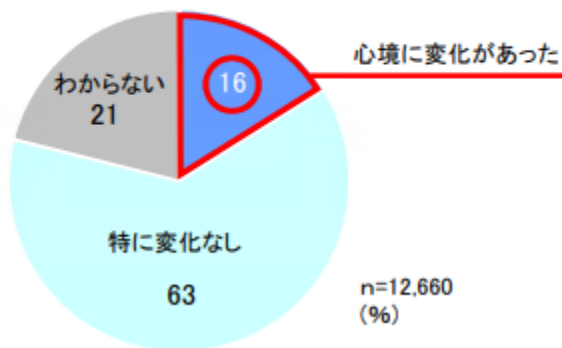
# 感染症に伴うM&A等の考え方や方向性の変化

- 感染症によって、M & Aを前倒ししたり、新たに廃業を検討する事業者が増加している。

## 感染症の影響による考え方や方向性の変化

### ① 事業承継の考え方や方向性の変化

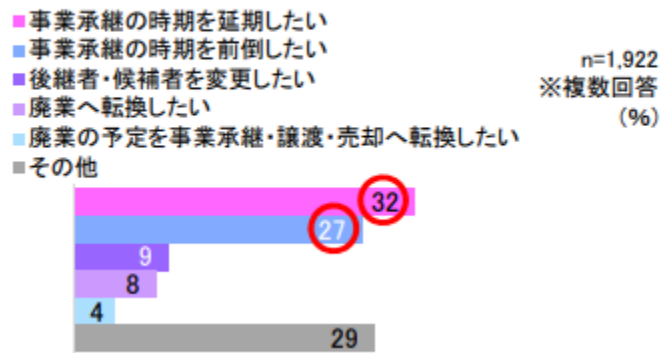
<全体>



<事業承継の意向別>		(%)	n
事業承継に向け、後継者決定済み	11	71	3,134
事業承継に向け、候補者あり	15	66	2,421
事業承継に向け、譲渡・売却・統合(M&A)を検討	16	52	247
廃業を検討	19	65	789

### ② 変化の具体的内容

[①で「心境に変化があった」を選択した方が回答]

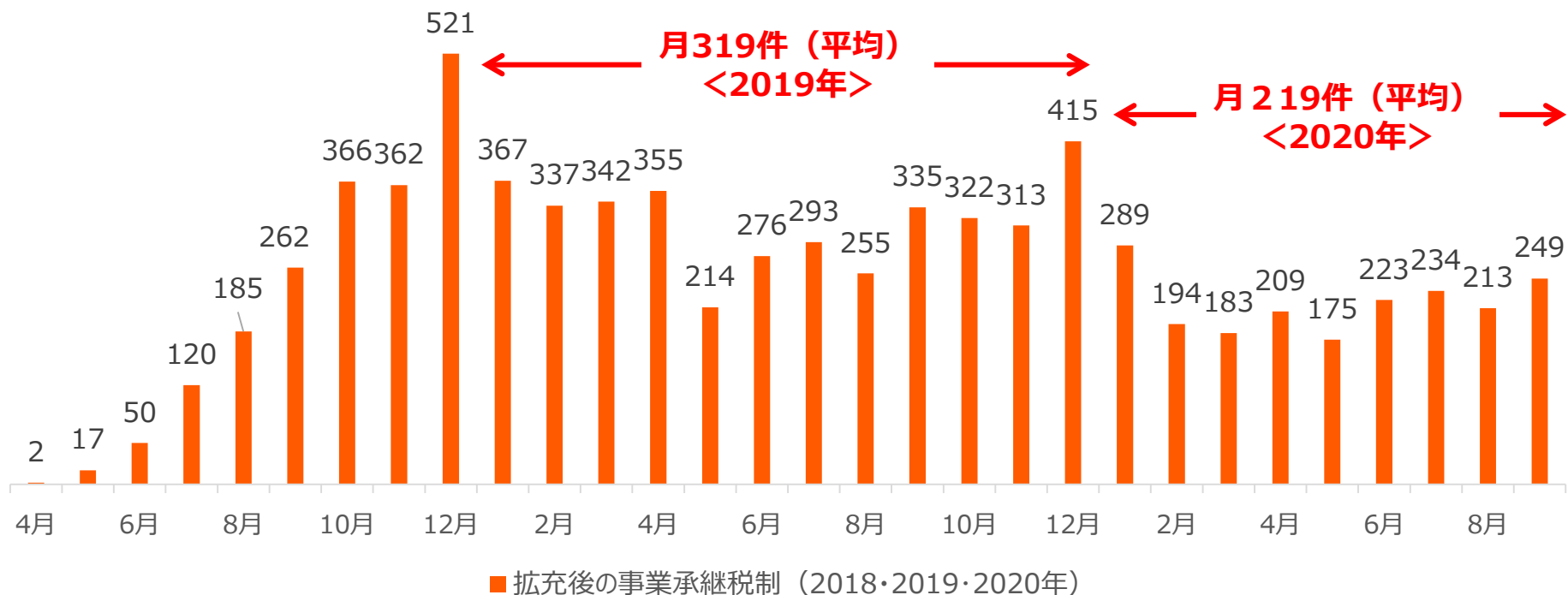


<事業承継の意向別>		(%)	n
事業承継に向け、後継者決定済み	4	32	543
事業承継に向け、候補者あり	3	29	458
事業承継に向け、譲渡・売却・統合(M&A)を検討	11	47	79
廃業を検討	10	52	124

# 感染症による事業承継への影響

- 事業承継の際の贈与税・相続税の納税を猶予する「**事業承継税制**」について、平成30年度税制改正で法人版を抜本的に拡充、平成31年度税制改正で個人版を創設。
- **拡充前**は、**11年間（2008年度～2018年度）**で**2,500件**の利用だったが、**拡充後**は、2018年4月～2020年9月までの**30ヶ月間で既に7,678件**の申請あり。
- ただし、**感染症の影響によって事業承継のペースが鈍化**。また、親族内承継の準備に取り組もうとしていた中小企業が承継を断念するケースも見られる。

## 事業承継税制の申請件数

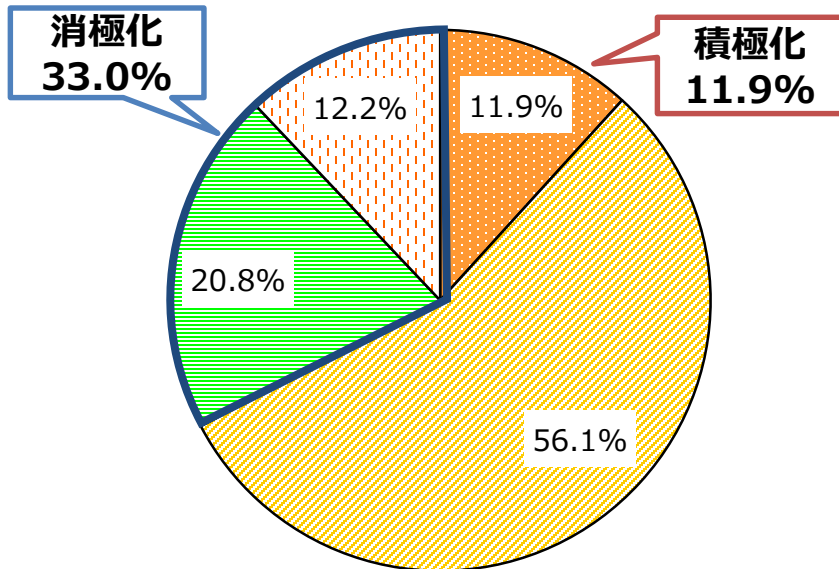


# 感染症によるM&Aへの影響

- 新型コロナウイルス感染症の影響により、**中期的にはM&A市場が活性化すると**の意見もある。
- 一方で、先行きの不透明性等によって、**M&Aの実施に躊躇するおそれ**も指摘されており、**実際、計画しているM&Aを様子見、または取り止めている事業者も少なくない**。

## 感染症によるM&Aへの影響

### コロナウイルス感染症の影響による 今後のM&A検討への影響



- 新たなM & Aの検討を始めているなど、積極化している
- 特に影響はなく、検討中のM & A 案件について引き続き取り組んでいる
- 計画していたM & Aの実施を様子見している
- 計画していたM & Aの実施を取りやめている

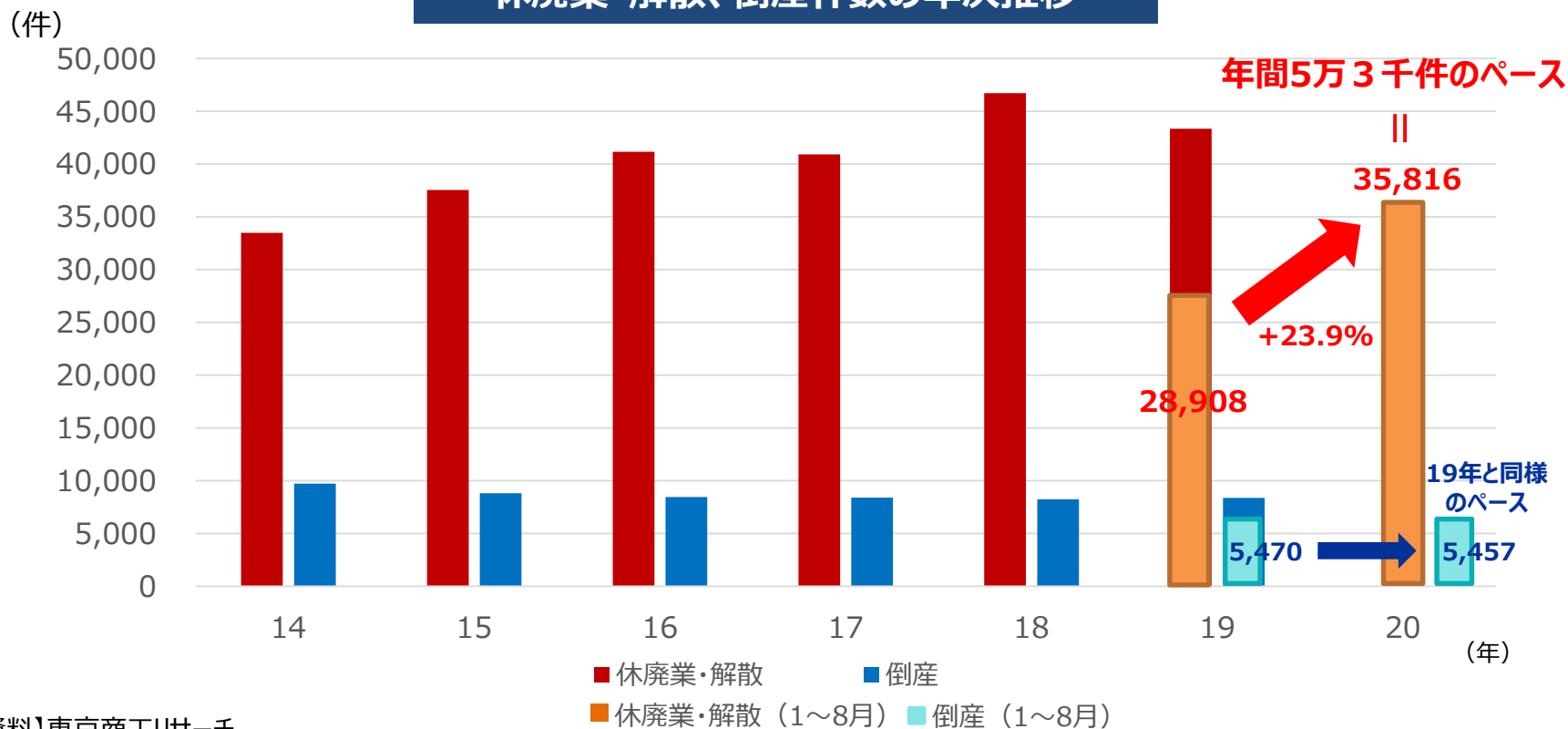
### M&A関係者の意見 (ヒアリング結果の一例)

- 感染症によって、**中期的には中小企業におけるM&Aは活性化**する。【M&A仲介業者】
- 感染症で先が読めず、**手元資金がある企業でも買い控え**している。【M&A仲介業者】
- 金融機関は融資対応で忙殺。M&A案件の組成が二の次となっている。【金融機関】
- 成約間近だった案件はコロナ禍でも取り下げられていない一方、**協議中だった案件は取りやめになる案件が増えている**。【金融機関】
- 今回の感染症を受けて、**短期的には、売り手は増加するが、買い手は縮小**する。自社の見通しも立たない中で、**他社の見通しを見極めるのは難しい**。【事業会社】

# 感染症による経営資源の散逸リスクの高まり

- 感染症の影響を受け、これまで黒字経営を続けていた企業であっても、事業継続や事業承継を断念したりする企業が増加。2020年の廃業件数は、過去最多となる5万3千件に達するおそれもある。
- 企業退出リスクの高まりを放置すると、地域の経営資源が散逸・喪失するおそれ。こうした中では、M&Aによって地域の経済・雇用を担おうとする中小企業に経営資源を集約し、業態転換をはじめとする経営革新を推進することが重要。

## 休廃業・解散、倒産件数の年次推移



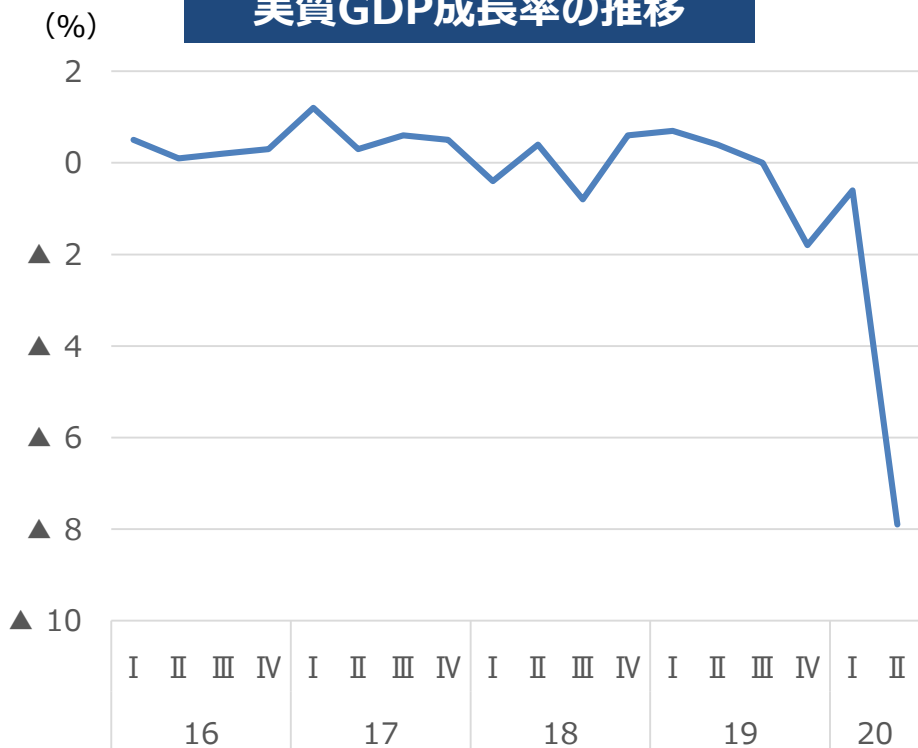
【資料】東京商工リサーチ

# 感染症による創業への影響

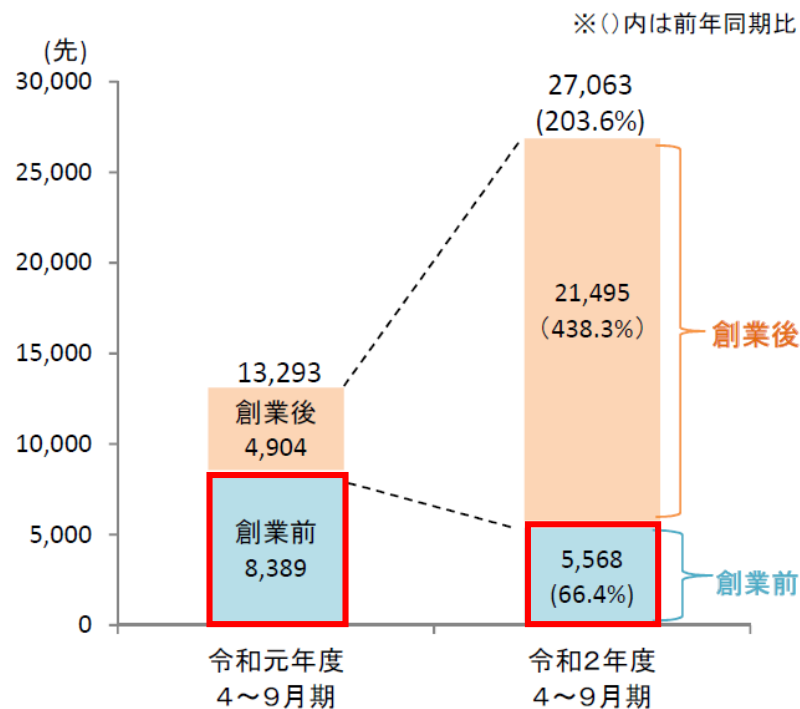
- 一般に開業率はGDP成長率との間に正の相関関係があるところ（※）、新型コロナウイルス感染症の影響によりGDP成長率が激減している中では、開業率も低下していると考えられる。
- 日本公庫による創業前融資の融資先数も前年比で減少しており、新型コロナウイルス感染症がもたらした環境変化により創業計画の見直しや延期を余儀なくされた創業準備者の存在が一定程度影響していると推察される。

（※）中小企業白書（2005年）においては、開業率と実質GDP成長率には正の相関関係が見られるとしている。

## 実質GDP成長率の推移



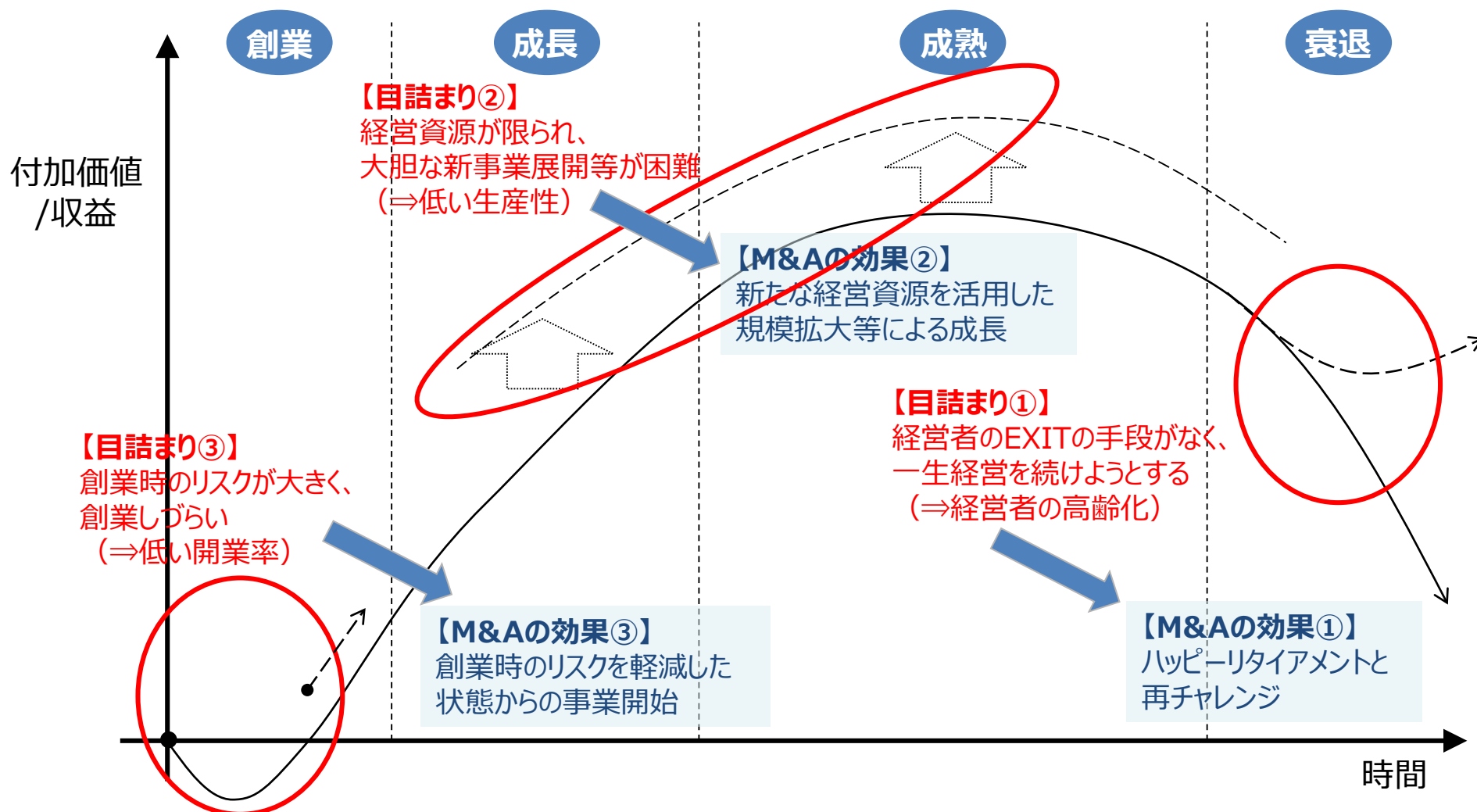
## 日本公庫の創業融資件数の推移





# 【論点①】 中小企業におけるM&Aの意義について

- 「経営者の高齢化への対応」だけでなく、今後は、「生産性向上」や「創業促進」の観点からもM&Aを推進することで、構造的な目詰まりや、新型コロナウイルス感染症の影響の克服に貢献できるのではないか。



## **2. 中小企業におけるM&Aの実施状況**

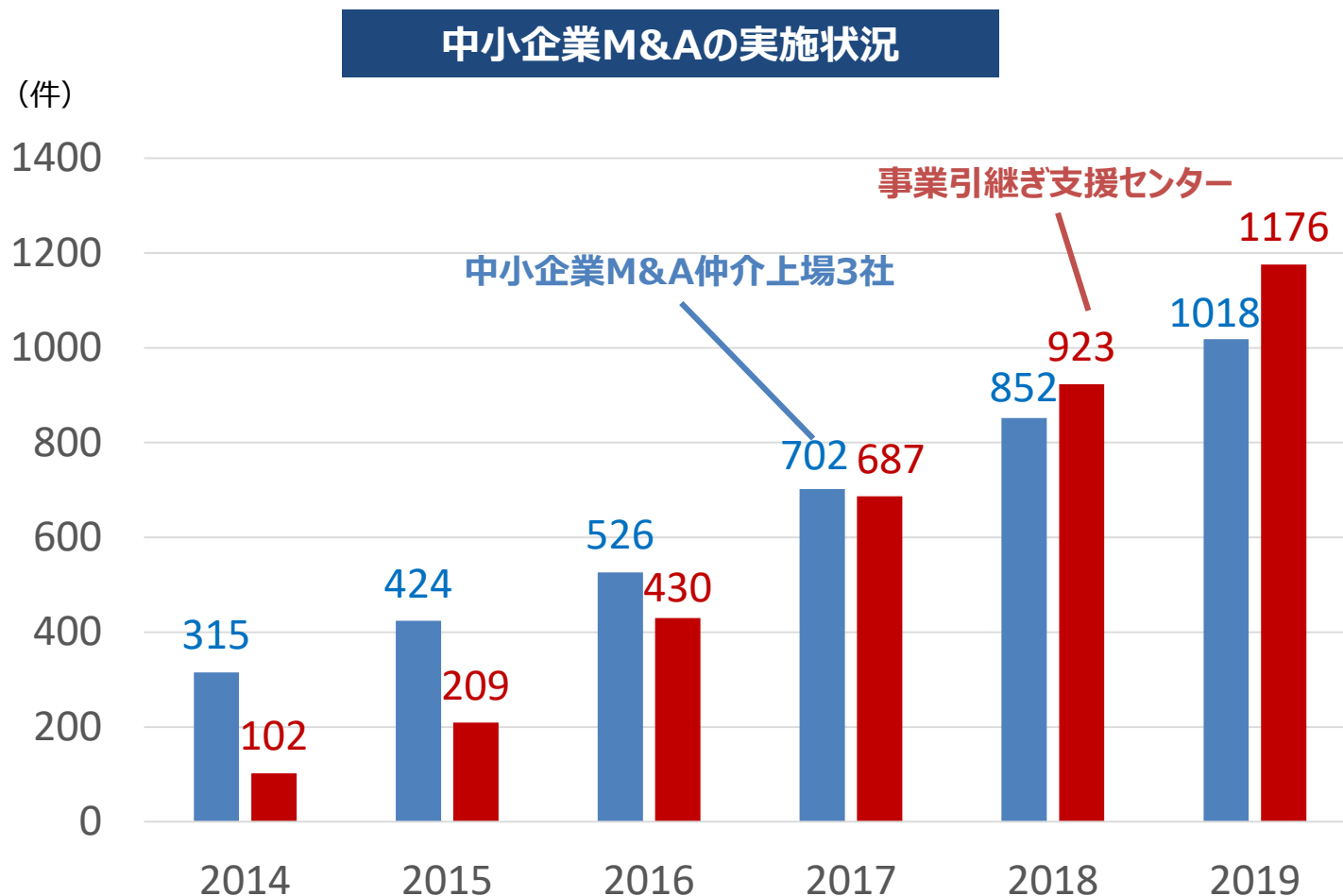
### **(1) 概観**

### (2) 民間支援機関による取組

### (3) 事業引継ぎ支援センターによる取組

# 中小企業におけるM&Aの実施状況

- 近年、国内M&Aの牽引役は中小企業におけるM&Aであり、実施件数は右肩上がり増加しており、非公表のものも含めて、年間3~4千件程度実施されていると考えられている。

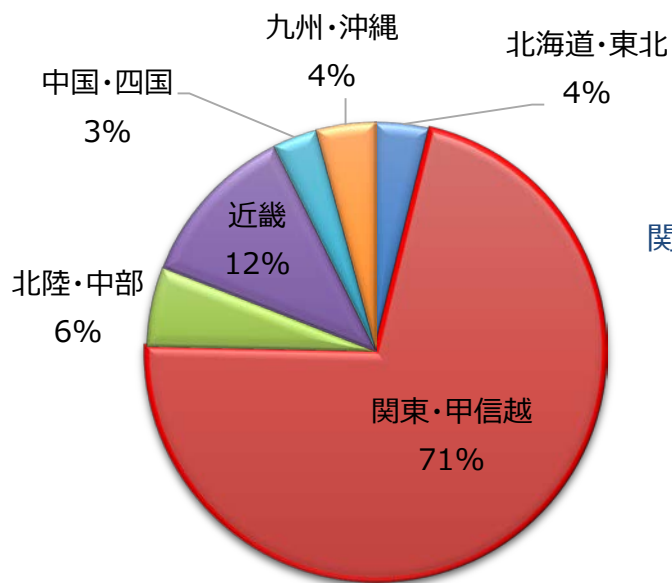


(注) 「中小企業M&A仲介上場3社」とは、「(株)日本M&Aセンター」、「(株)ストライク」、「M&Aキャピタルパートナーズ(株)」を指す。

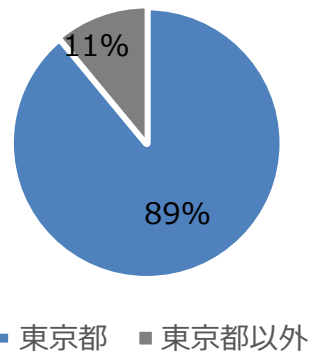
# M&Aの実施地域

- 我が国のM&Aの実施地域は、**関東・甲信越（71%）**、特に**東京（うち89%）**に集中。
- また、特に**買い手側**については**関東・甲信越**や**近畿**といった都市圏が多く、**地方圏**の事業が都市圏の事業者によって支えられる傾向が見られる。

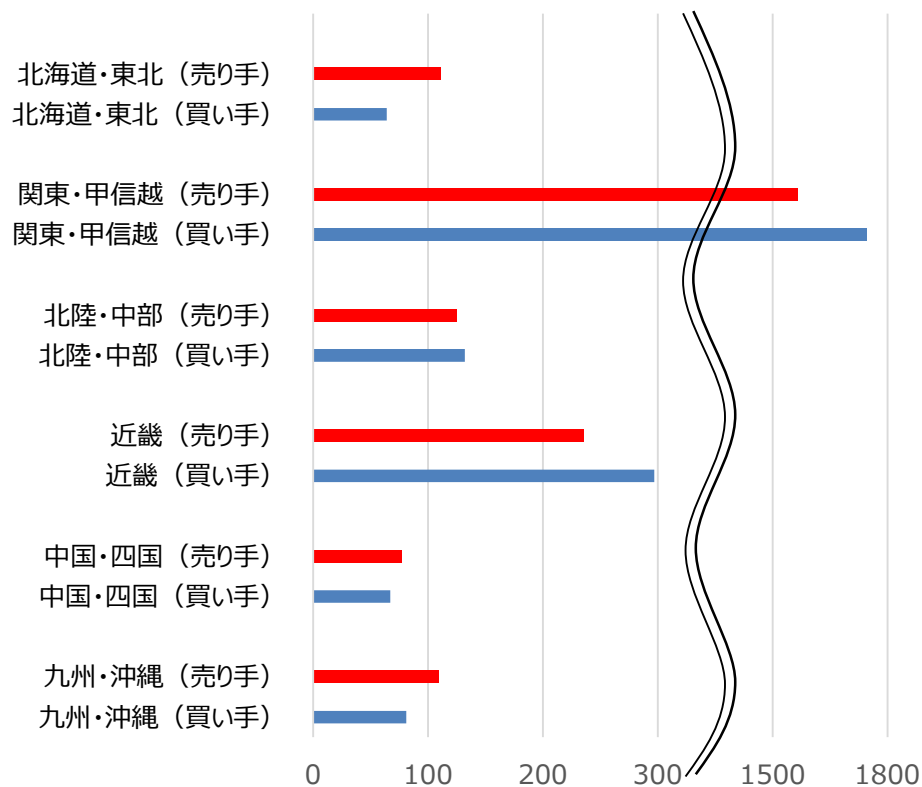
## 地域別M&A分布状況



## 関東・甲信越におけるM&A実施状況



## 地域別M&A売り手・買い手件数

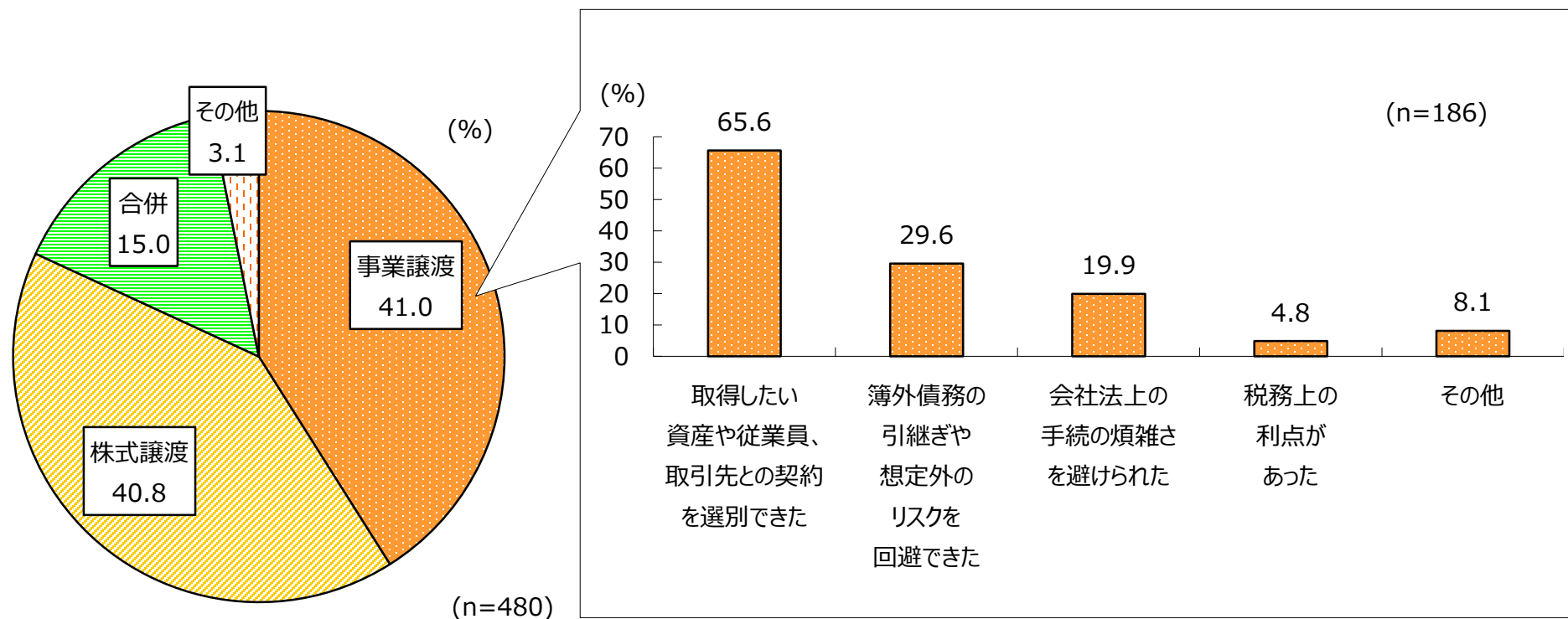


【資料】 レコフデータ運営「MAARオンライン」を参考に中小企業庁にて作成

# 中小企業におけるM&Aの実施形態

- M&Aの実施形態は、事業譲渡が41.0%と最も多く、次いで株式譲渡が40.8%となっている。

## 中小企業M&Aの実施形態



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「成長に向けた企業間連携等に関する調査」(2017年11月)

(注) 1.複数回実施している者については、直近のM&Aについて回答している。

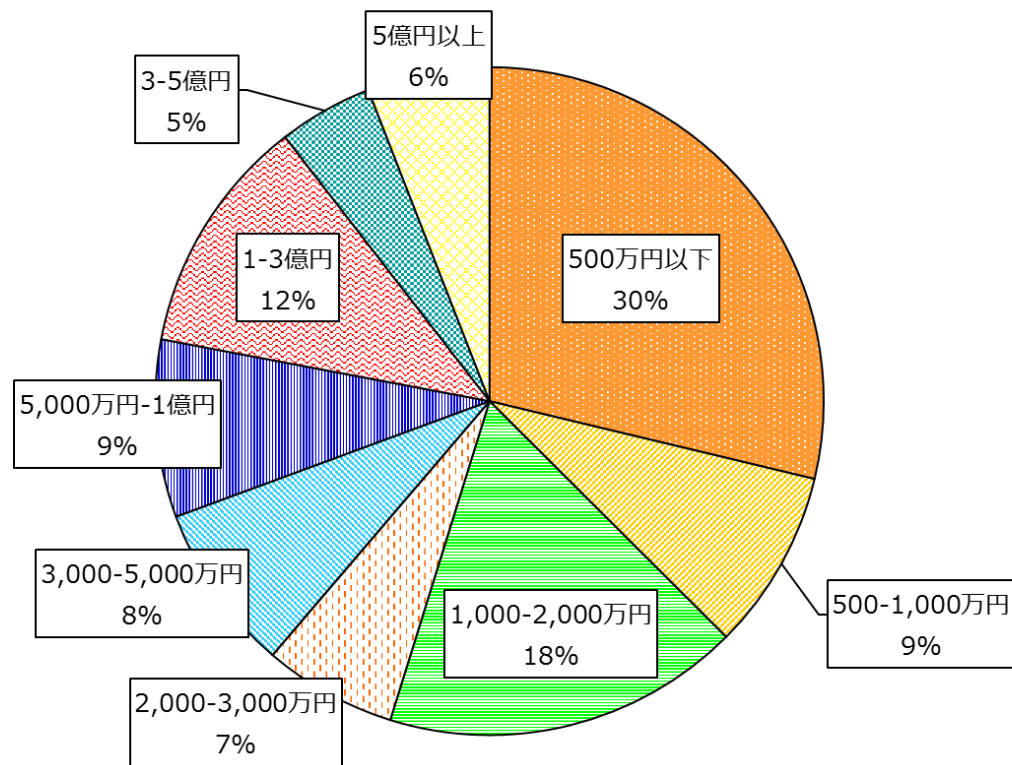
2.「M&Aを事業譲渡で実施した理由」については、複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

【資料】中小企業白書 (2018年)

# M&Aの売り手側の規模

- 中小企業M&Aにおける売り手側の規模は、約半数は小規模、約1/4は中規模、約1/4は大規模となっている。
- 一部の比較的大きな規模の中小企業だけでM&Aが行われているということではなく、**大小様々な規模の中小企業でM&Aは行われている。**

## 中小M&Aの譲渡価格

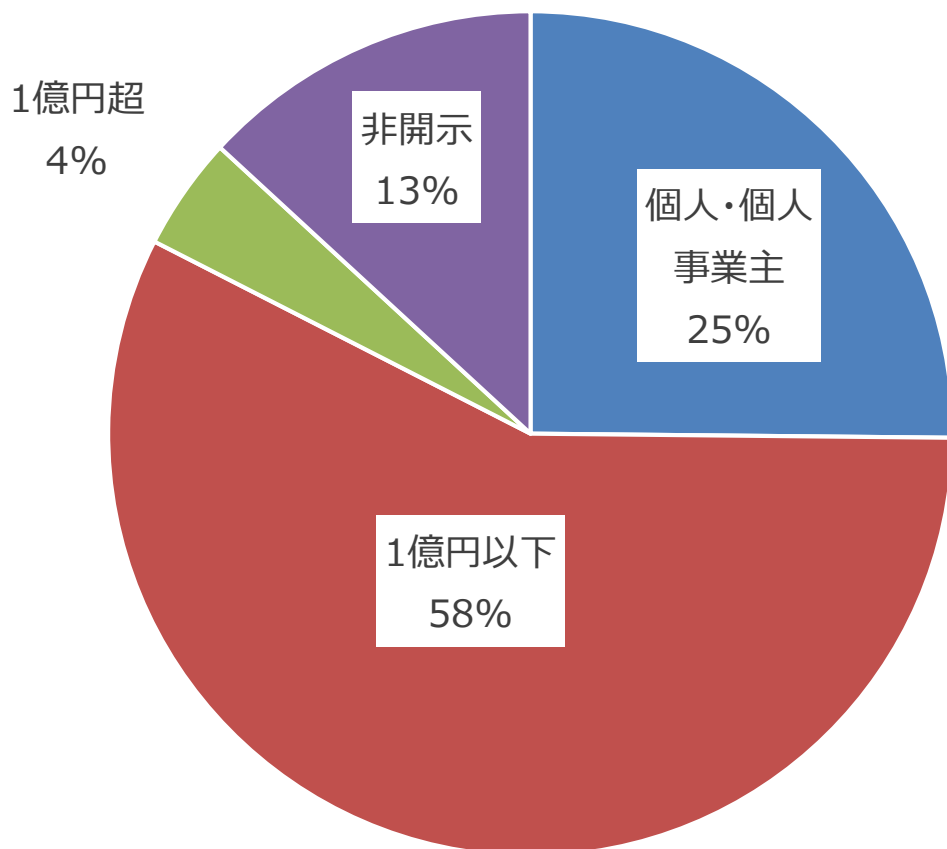


(注) 2018年度の成約案件について、民間M&A仲介業者及び事業引継ぎ支援センターへのアンケート結果を集計

# M&Aの買い手側の規模

- 事業引継ぎ支援センターの成約件数のうち、買い手側の8割以上は中小企業。
- また、主要な中小企業M&Aの仲介業者やプラットフォームにおいても、買い手側の大半が中小企業である。

## 事業引継ぎ支援センターにおける買い手の規模



## 民間M&A事業者へのヒアリング結果

### <M&A仲介業者>

- 資本金1億円以下が7割程度で、ちょうど資本金1億円の会社も多い。【A社】

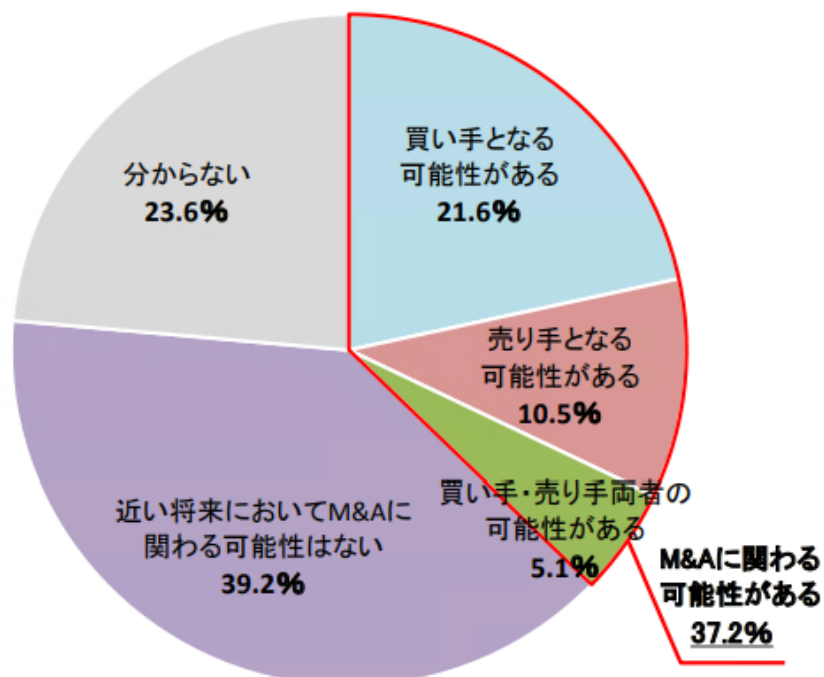
### <M&Aプラットフォーム>

- 成約案件の買い手の98.5%が資本金1億円以下。大企業の業界再編やスタートアップのM&Aは1億円以上の資本金の企業が多いものの、それ以外のM&Aの大半では買い手の資本金は1億円以下というのが実態。【B社】
- 直近の成約した法人の買い手のうち、資本金1億円未満が約9割。【C社】

# 中小企業にとって身近になりつつあるM&A

- 企業にとってM&Aは身近なものとなりつつあり、企業の **37.2%**が事業承継を行う手段として近い将来（今後5年以内）、事業承継を行う手段としてM&Aに関わる可能性があると考えているとする調査結果もある。

## M&Aへの関わり方



注：母数は有効回答企業1万2,000社

## (企業規模別の内訳)

	M&Aに関わる可能性がある	M&Aに関わる可能性はない	分からない
全体	37.2%	39.2%	23.6%
大企業	43.3%	31.7%	24.9%
中小企業	35.9%	40.8%	23.3%
小規模企業	34.1%	42.3%	22.7%

注1：母数は有効回答企業1万2,000社

注2：小数点第2位以下を四捨五入しているため、合計は必ずしも100とはならない

【資料】 帝国データバンク「事業承継に関する企業の意識調査（2020年）」



## **2. 中小企業におけるM&Aの実施状況**

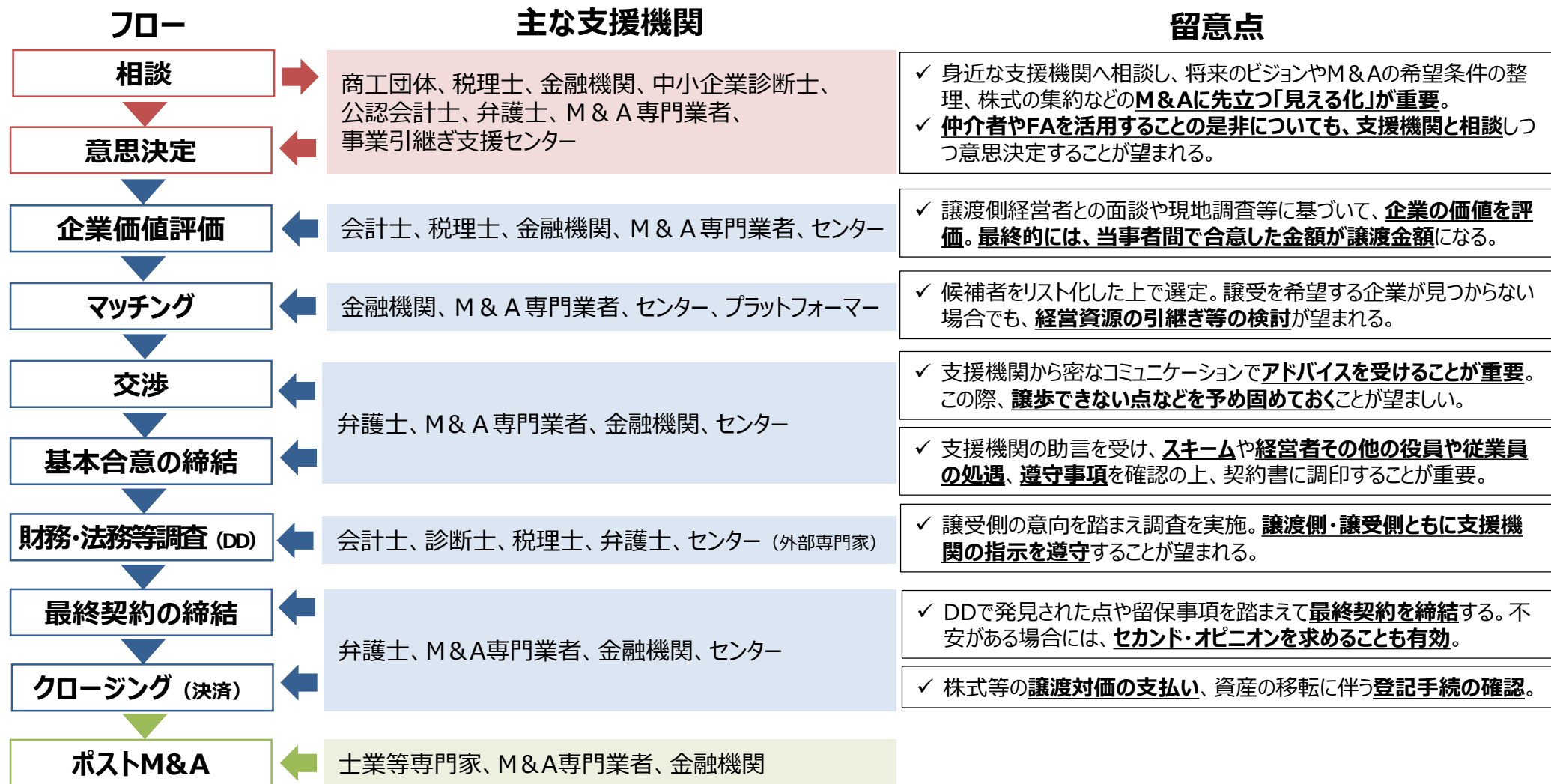
**(1) 概観**

**(2) 民間支援機関による取組**

**(3) 事業引継ぎ支援センターによる取組**

# 中小M&Aのフローと主な支援機関

- 中小M&Aのフローと主な支援機関は、以下のとおり。



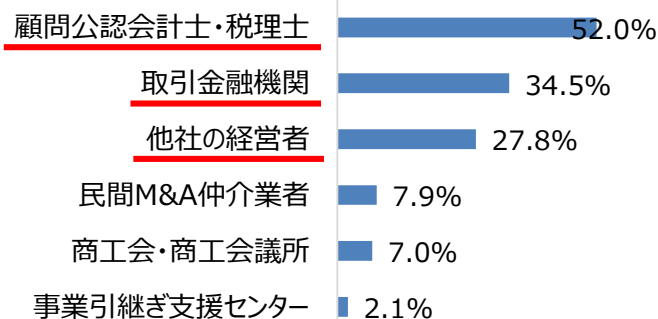
※顧問である士業等専門家、取引先金融機関、仲介契約/FA契約後のM & A 専門業者、事業引継ぎ支援センターは、プロセス全般における一次的な相談に対応

# M&A準備段階の支援機関（相談、意思決定等）

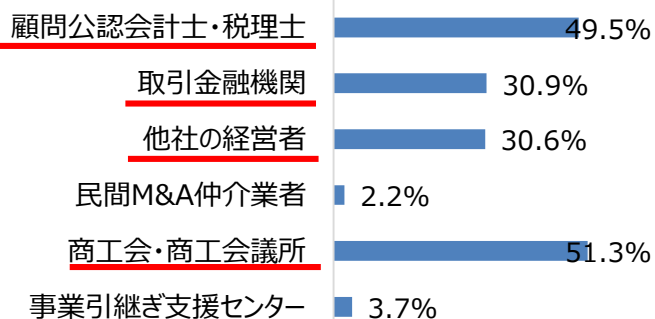
- 中小企業の事業引継ぎの準備段階において、相談相手や準備を勧めた相手は様々であるが、特に規模が小さい事業者にとっては、顧問会計士・税理士や商工会・商工会議所が重要。

## 経営や資産の引継ぎの準備の相談相手等（規模別）

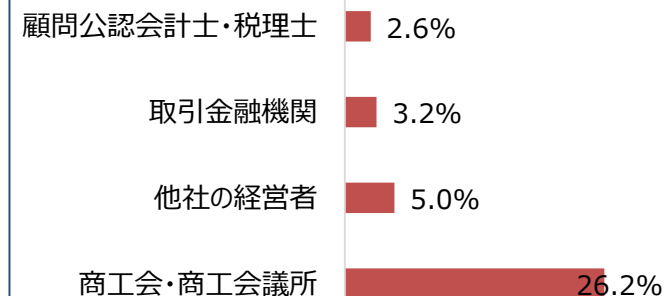
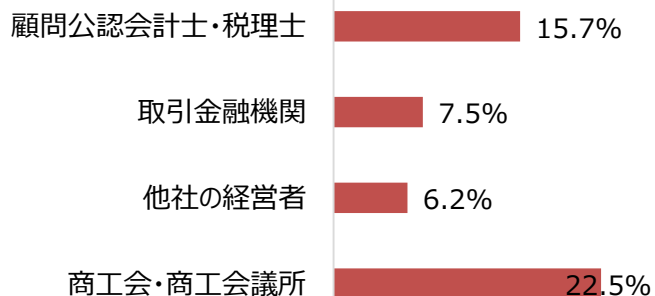
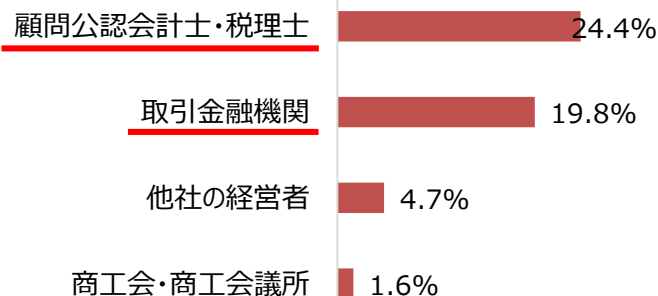
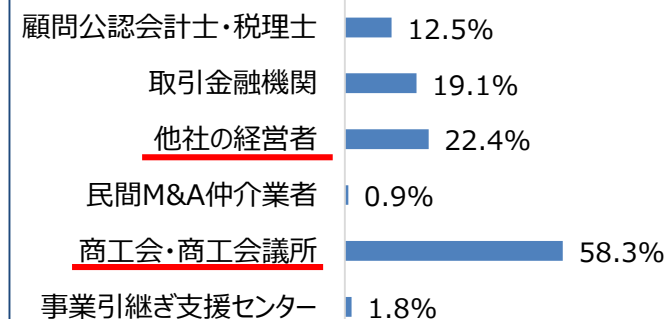
### 中小企業



### 小規模法人



### 個人事業者

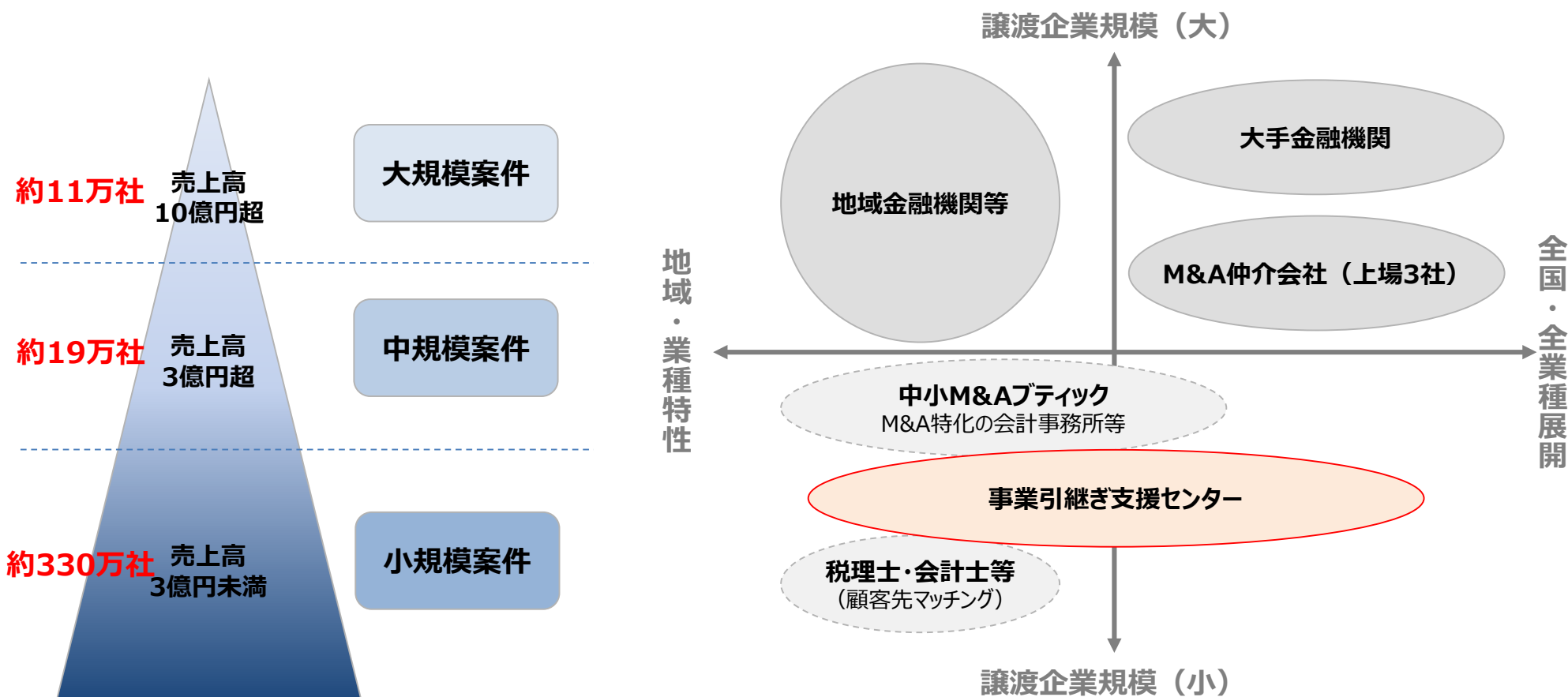


（注）後継者未決定の場合についての事業承継に関する相談等の相手を集計。

# M&A実施段階の支援機関（マッチング、交渉等）

- M&Aの担い手は増えてつつあるが、一定規模以上のM&Aに対する取組が中心となっている。
- 担い手の少ない小規模案件については、民業を補完する観点から、各都道府県に設置している事業引継ぎ支援センターが対応している。

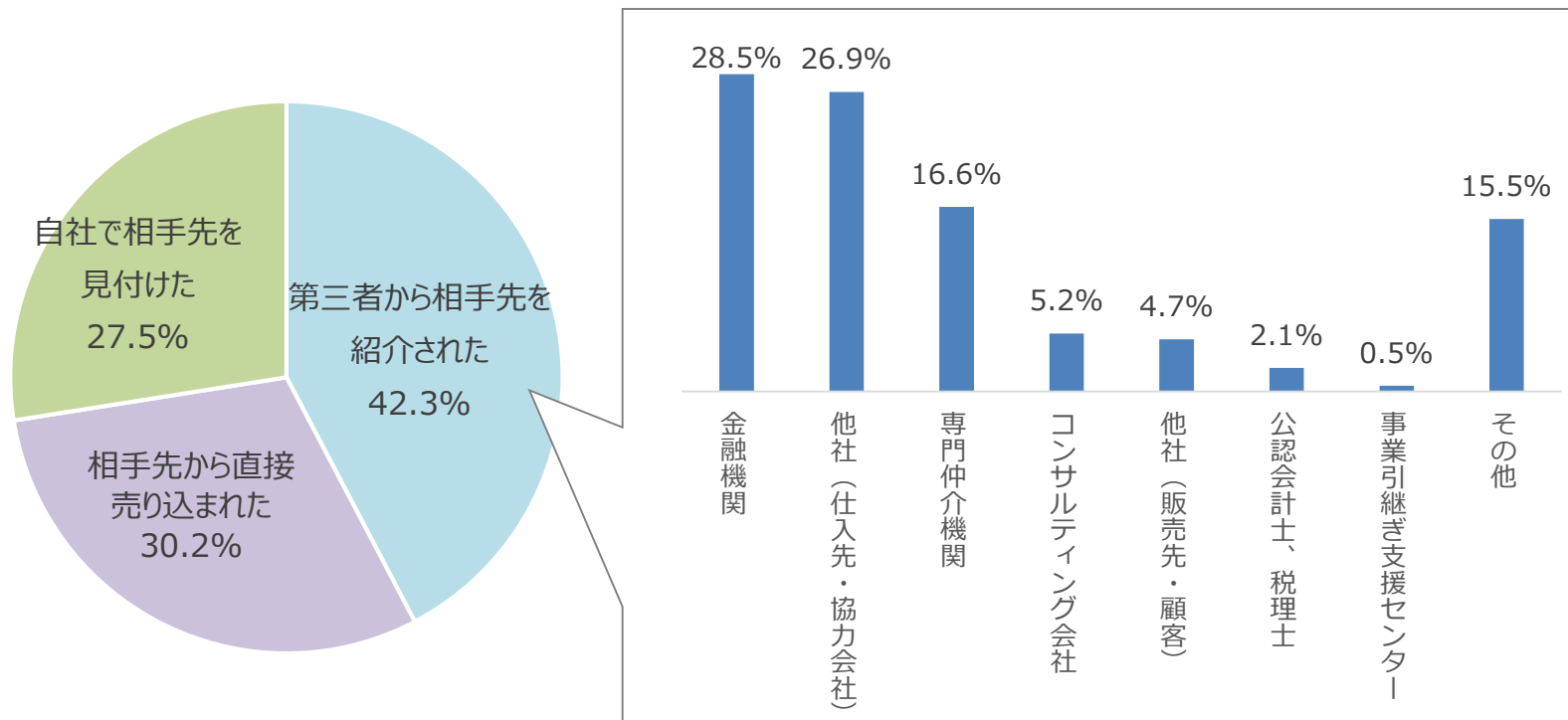
## M&Aの案件規模と主な支援機関（イメージ）



# M&Aのマッチングに関する支援機関

- M&Aの相手先を見つけたきっかけは、「第三者から相手先を紹介された」が42.3%を占めており、その内訳としては、「金融機関」や「他社（仕入先・協力会社）」、「専門仲介機関」が多い。
- 一方、「相手先から直接売り込まれた」という企業も30.2%おり、「自社で相手先を見つけた」という企業と合わせると、**相対でのM&Aの実施も多い。**

## M&Aの相手先を見つけたきっかけ



【資料】中小企業白書（2018年）

# (参考) 経営資源集約化への主な支援策

## 引継ぎの準備

### ○気づきの提供

#### プッシュ型の事業承継診断

- 事業承継ネットワークによるプッシュ型の事業承継診断により、M&Aを含む事業承継の課題を発掘、支援
- 令和元年度の事業承継診断件数は168,675件

## マッチングの円滑化

### ○事業者間のマッチング

#### 事業引継ぎ支援センター

- 各県の事業引継ぎ支援センターにおいて、M&Aに係る相談対応、マッチング支援を実施
- 平成23年の発足以来、相談件数は48,000件、事業引継ぎ3,500件以上を実現

### ○マッチング費用負担の軽減

#### 経営資源引継ぎ補助金

- 仲介手数料やデューデリジェンス等の費用を補助（補助率2/3）

## M&A実施後の経営統合

### ○業態転換等の推進

#### 事業承継補助金

- M&Aを含む引継ぎを契機に、経営革新などに挑戦する中小企業の設備投資や販路開拓等を支援
- 原則枠：1/2補助  
生産性向上枠：2/3補助

### ○M&Aリスクの軽減

#### 経営資源集約化税制

- 地域経済・雇用を担おうとする中小企業の経営資源の集約化を支援するため、必要な措置をR3税制改正で要望中

### ○中小M&A支援機関の質の確保

#### 中小M&Aガイドラインの策定

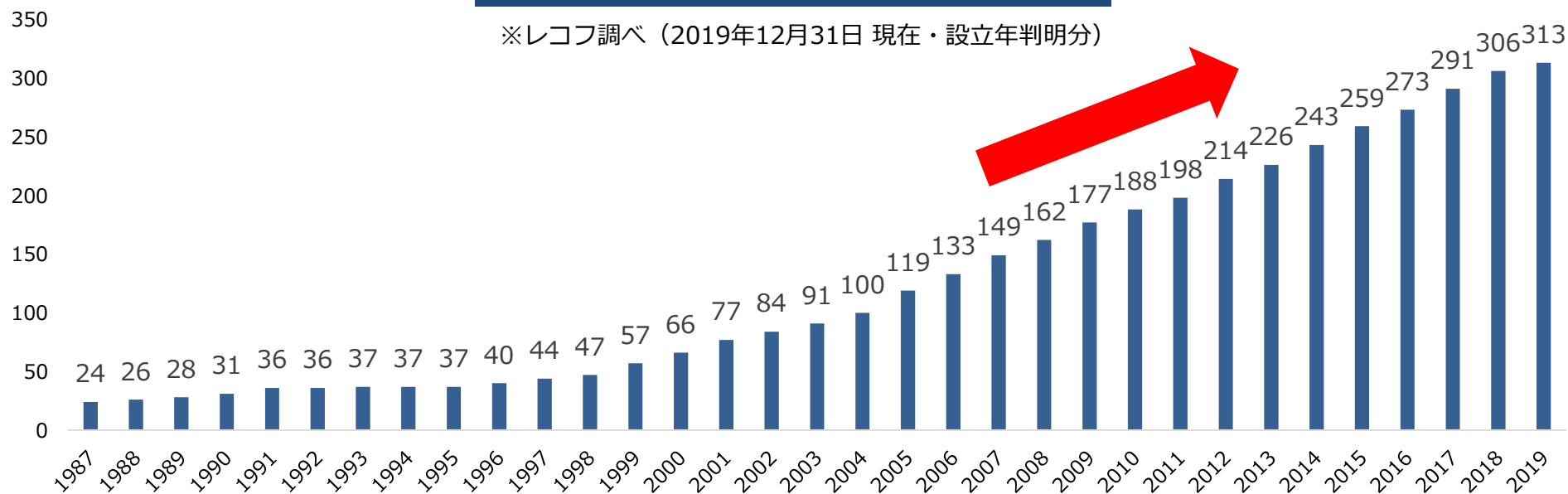
- 契約書のひな形、手数料の判断基準、支援機関の行動指針等を提示

# (参考) M&A専門業者／プラットフォームの取組

- M&A専門業者は、M&Aの仲介業務やFA業務に従事する専門業者であり、マッチング支援等により中小M&Aの実現にとって重要な役割を有する支援機関。
- プラットフォーマーを含めて、2000年代から徐々に事業者数が拡大している。

## M&A業務を営む会社の推移

※レコフ調べ（2019年12月31日 現在・設立年判明分）



### 主な会社

#### M&A専門業者



M&Aキャピタルパートナーズ



日本M&Aセンター



ストライク



オンデック



名南M&A



M&A総合研究所

#### M&Aプラットフォーム



バトonz



トランビ

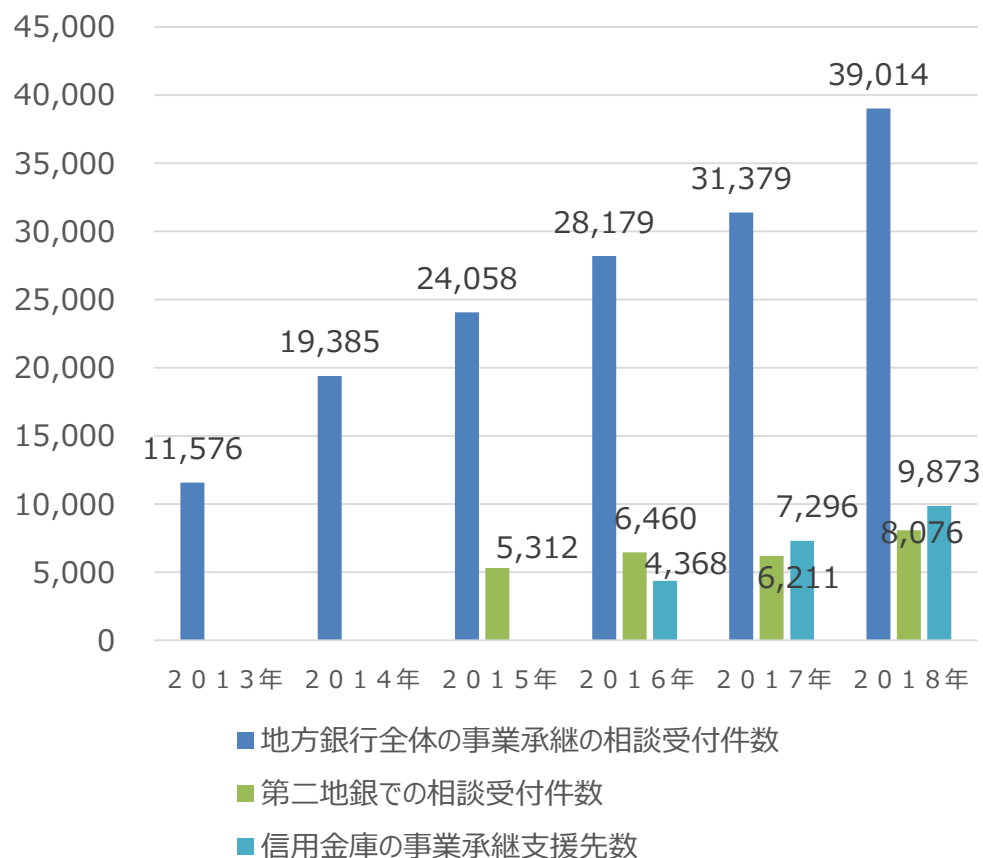


ビズリーチ・サクシード

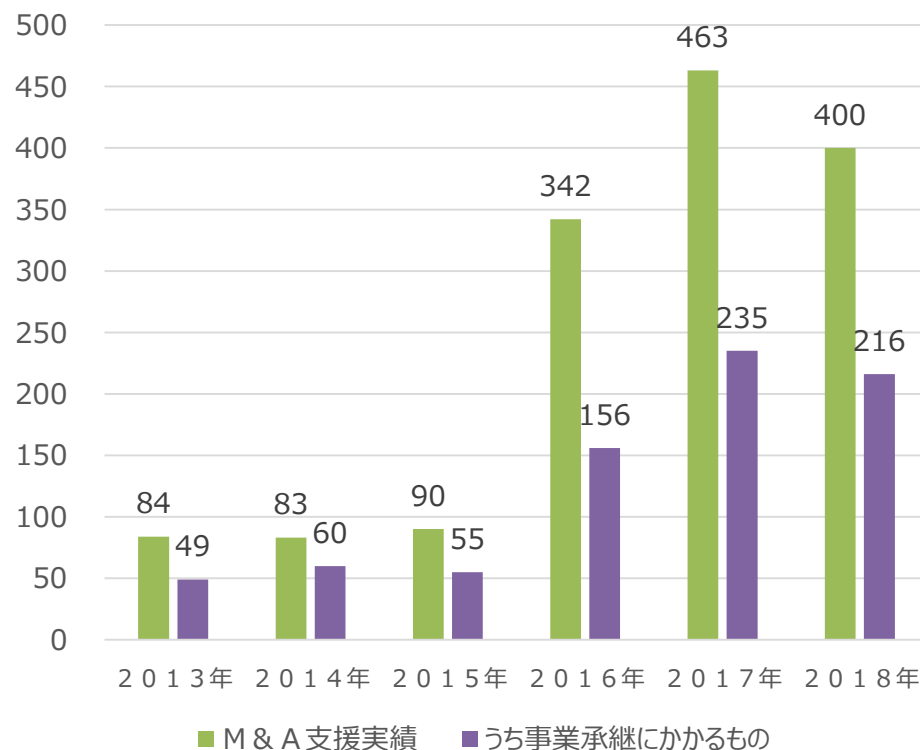
# (参考) 地域金融機関の取組

- 地方銀行や信用金庫における、事業承継・M&Aに関する相談件数は増加している。

## 地域金融機関での事業承継に関する相談対応件数



## 信用金庫におけるM & A 支援実績



【資料】(一社)全国地方銀行協会「地方銀行における「地域密着型金融」に関する取り組み状況」(2019年)、(一社)全国第二地方銀行「地域密着型金融を通じた地方創生・SDGsへの取り組みについて」(2019年)、(一社)全国信用金庫協会「信用金庫における「地域密着型金融」に関する取組状況」より作成

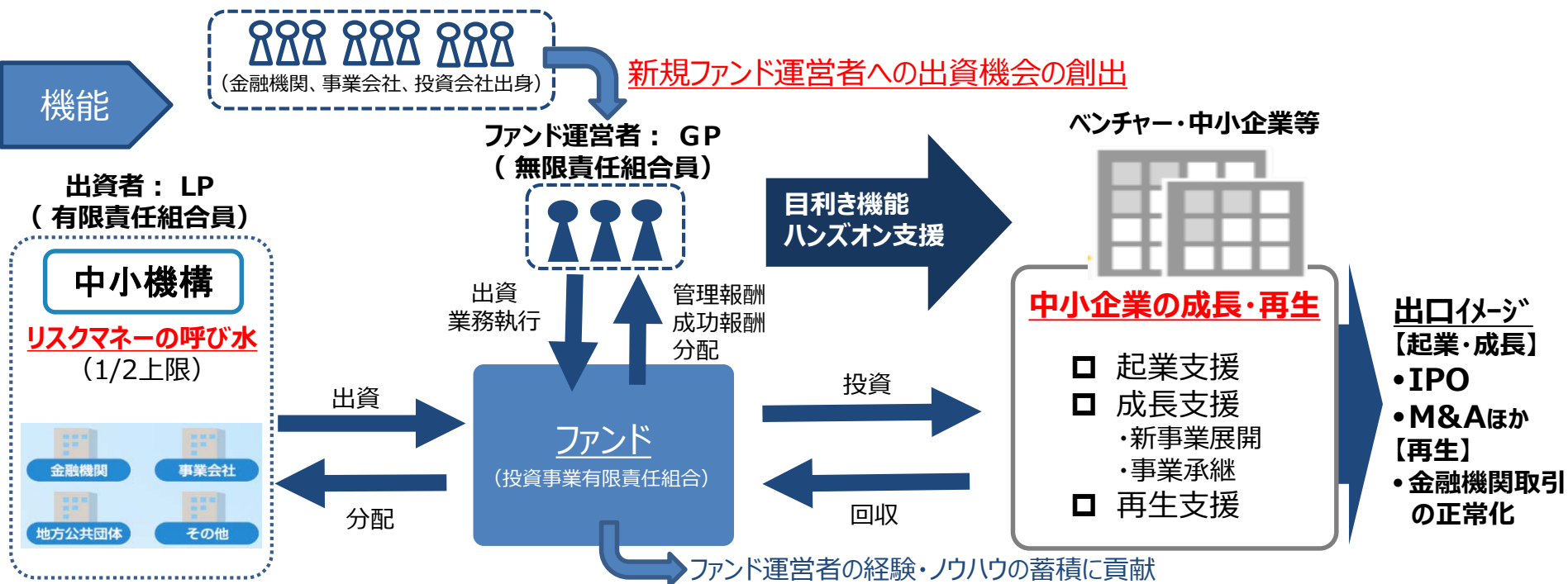


# (参考) 中小機構におけるファンド事業

目的

国内リスクマネー市場への資金供給促進（呼び水）による、起業、中小企業の新事業展開・事業承継、事業再生等の促進

機能



成果

◆ リスクマネー供給の円滑化

呼び水効果

※令和2年3月末時点（累計）

組成ファンド数：303ファンド

出資約束額：（機構）4,721億円（民間）9,710億円

◆ 中小企業の成長

GPの目利き機能・ハンズオン支援

投資先企業：5,834社

IPO数：233社

# (参考) 日本公認会計士協会による取組例 (研究報告、研修)

- 日本公認会計士協会は、公認会計士が行う企業価値評価業務の実務指針として、「企業価値評価ガイドライン」や「無形資産の評価実務」等の研究報告を作成・公表。
- また、会員向けにM&Aに関する研修を実施し、M&Aに携わる会員を支援している。

## ○会員向けに公表しているM&Aに関する研究報告 (ガイドライン)

研究報告	内容
企業価値評価ガイドライン	公認会計士が行う企業価値評価業務の実務上の指針として取り纏めたもの。企業価値に関する評価実務について、評価業務の要所を解説。
無形資産の評価実務 -M&A会計における評価とPPA業務-	公認会計士がPPA目的 (M&Aにおける取得原価の配分目的) で無形資産の評価を委嘱された場合に、評価業務を実施し、その結果を依頼人に報告するための実務を中心にまとめた研究報告。

## ○会員向けに実施しているM&Aに関する研修

### 中小M&Aガイドラインの研修

- 2020年8月21日開催の夏季全国研修会において、中小M&Aガイドライン (2020年3月公表) で座長を務められた明治大学の山本昌弘教授をお呼びし、「中小M&Aガイドラインの解説とこれからの事業承継」をテーマとして研修を実施。

### M&A・組織再編に関する判例・裁決例の研修

- 2020年1月22日開催の本部研修会において、弁護士を講師に招き、「M&A・組織再編に関する近時の租税裁判例・裁決例の解説」をテーマとして研修を実施。

### M&Aにおけるバリュエーション業務の研修

- 2019年12月6日開催の冬季全国研修会において、経営研究調査会研究報告第66号「機械設備の評価実務」の執筆を行った専門委員を講師に招き、「M&Aにおけるバリュエーション業務 - 機械設備の評価実務 -」をテーマとして研修を実施。

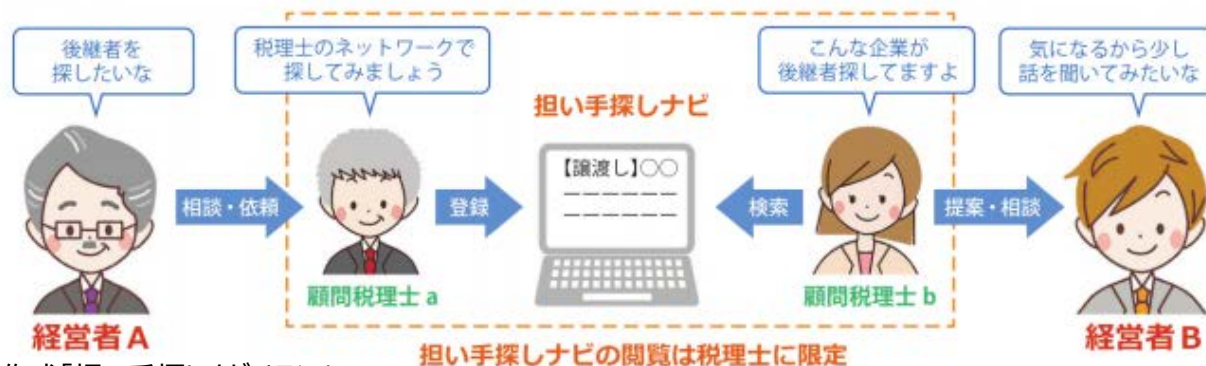
- 上記以外にも、会員向け研修 (組織内会計士や公認会計士社外役員向け研修も含む。) を実施している。
- 実務補習所において準会員を対象に企業価値評価やデューデリジェンスに関する講義を実施している。

# (参考) 日本税理士会連合会による取組例 (「担い手探しナビ」)

- 日本税理士会連合会は、平成30年10月から顧問税理士が関与先企業の譲渡し及び譲受け双方の窓口となって、引継ぎ先を探すためのマッチングサイト「担い手探しナビ」の運用を開始。
- 担い手探しナビは、利用申請を行った税理士のみが利用できるサイトであり、後継者のいない関与先企業について、顧問税理士が、①関与先企業の承諾を得て譲渡し・譲受け案件を登録する、②掲載案件から関与先企業の引継ぎ先を探索する、③引継ぎ先として気になった案件について、掲載した税理士に問い合わせする、の3点を主な機能としている。
- 2020年11月5日現在の実績は、登録会員6,100千人超、案件登録200件超、成約件数10件弱 (※北陸税理士会で運用時の件数を含む)。

## 「担い手探しナビ」の概要

- ① 譲渡し希望、譲受け希望のいずれも案件を登録することができ、利用は無料。
- ② 法人・個人、規模の大小を問わず案件登録することができる。
- ③ 案件はノンネーム情報となっており、登録にあたっては企業情報を把握した顧問税理士が相談の上で登録する。
- ④ 案件の詳細は税理士を通じて問い合わせることができる。
- ⑤ 必要に応じて、事業引継ぎ支援センター等の支援を受けることができる。



## (参考) 日本弁護士連合会等による取組例 (相談対応、研修等)

- 日本弁護士連合会は、事業承継やM&Aに関し、「ひまわりほっとダイヤル」による相談対応、「事業承継キャラバン」を実施しているほか、会員向け研修等を実施している。

取組の名称	取組の内容
ひまわりほっとダイヤル	日本弁護士連合会及び全国52の弁護士会が提供する、電話で弁護士との面談予約ができるサービス。事業承継やM&Aに関する相談も受け付ける。 <a href="https://www.nichibenren.or.jp/ja/sme/service8.html">https://www.nichibenren.or.jp/ja/sme/service8.html</a>
事業承継キャラバン	各地における弁護士会と中小企業支援団体等との間の連携の土壌づくりを行い、各団体から連携に関する意見や事業承継支援の問題点を聴取し、その解決策を検討することを目的として、順次開催している（直近は2020年2月10日、宮城県にて開催）。
会員向け研修 (事業承継を支える弁護士の育成)	事業承継案件に対応できる弁護士の育成のため、事業承継に関する以下の研修等を実施した（日弁連研修サイトで日弁連会員は視聴可）。 <ul style="list-style-type: none"><li>・中小企業の事業承継支援の全体像（入門編）連続講座（ライブ実務研修）</li><li>・事業承継の実務に関する連続講座（eラーニング）</li></ul>
実務書「事業承継法務のすべて」 (日本弁護士連合会・日弁連中小企業法律支援センター編、金融財政事情研究会、2018) の発刊	中小企業庁が平成28年に改訂した「事業承継ガイドライン」をふまえ、弁護士のほか、公認会計士、税理士、中小企業診断士、中小企業支援団体や金融機関の担当者など、事業承継支援に携わる方の実務に有用な情報を提供する実務書を発刊した。

※以上のほか、個別の弁護士会が独自に事業承継・M&Aについての取組を実施するケースもある。

### 【例】東京弁護士会（中小企業法律支援センター）

- 事業承継簡易診断：これから事業承継に取り組もうと考えている中小企業に、事業承継の課題（主に法的課題）を把握し、対策を考えることを支援するため、弁護士による事業承継の簡易診断を行っている（有料）。

## **2. 中小企業におけるM&Aの実施状況**

**(1) 概観**

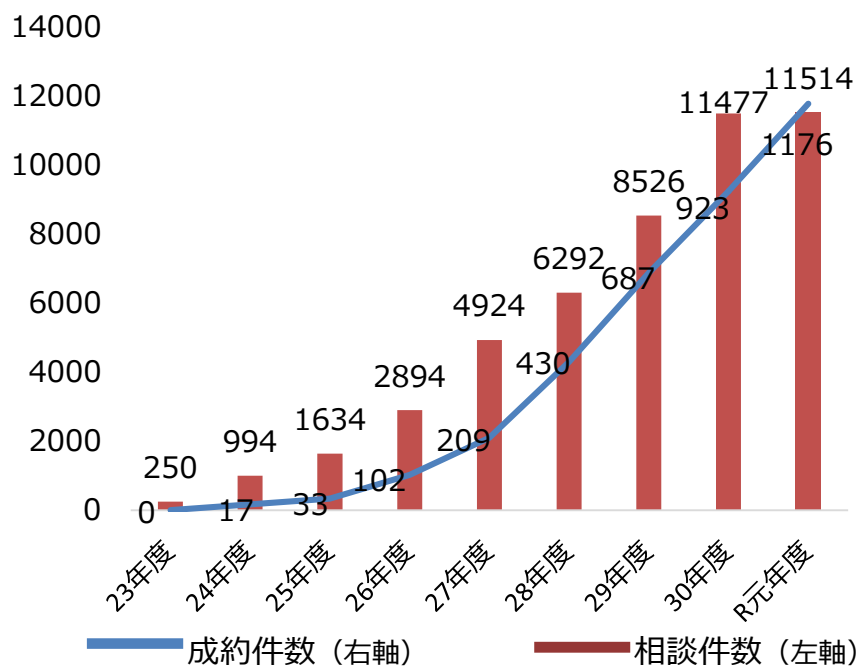
**(2) 民間支援機関による取組**

**(3) 事業引継ぎ支援センターによる取組**

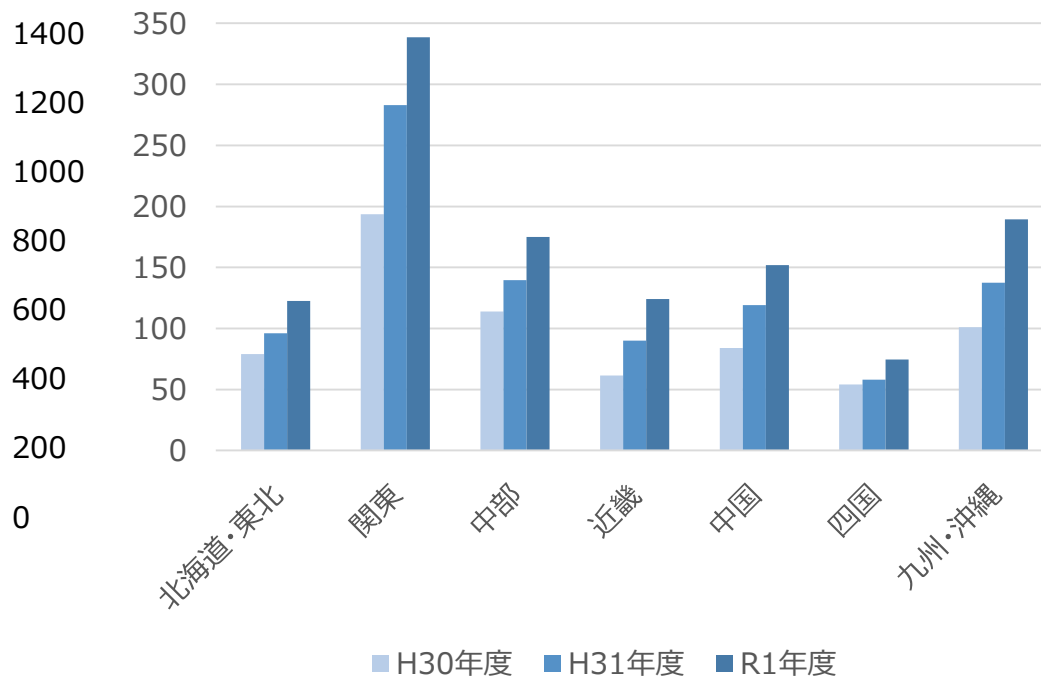
# 事業引継ぎ支援センターの概要と支援実績

- **事業引継ぎ支援センター**は、後継者不在の中小企業のマッチング支援を行う法令に基づく認定機関であり、**全国47都道府県に設置**。
- 事業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、令和元年度には**相談件数が11,514件、成約件数が1,176件**に達した。
- 全ての地域において成約数は増加している。

## 事業引継ぎ支援センターの実績



## 地域別に見たセンターの実績



【資料】中小企業引継ぎ支援全国本部

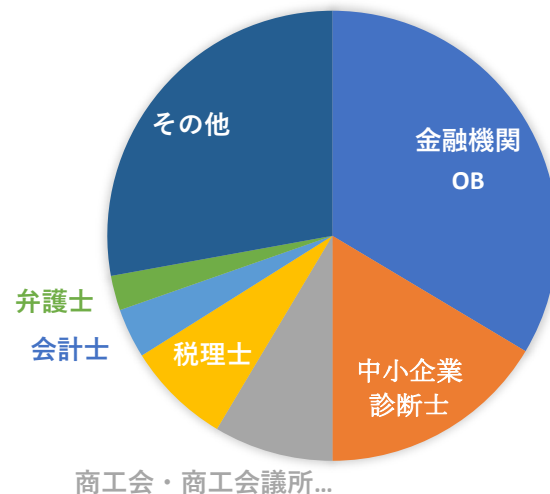
# 事業引継ぎ支援センターの支援体制

- 事業引継ぎ支援センターの支援体制は、センターを統括する統括責任者（PM）、統括責任者補佐（SM）、専門相談員等で構成され、1センターあたり約6名の人員で構成されている。
- **センターの職員は金融機関OBや中小企業診断士等の専門家が多くを占める。**
- センターから橋渡しされた案件に対応する**登録機関はのべ584者、マッチングコーディネーターはのべ660者。**

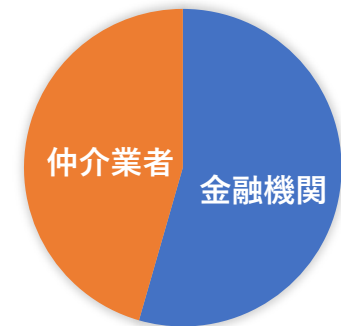
## 事業引継ぎセンターの人員構成

プロジェクトマネージャー	45人
サブマネージャー	141人
その他	63人
専門相談員	31人
合計	280人

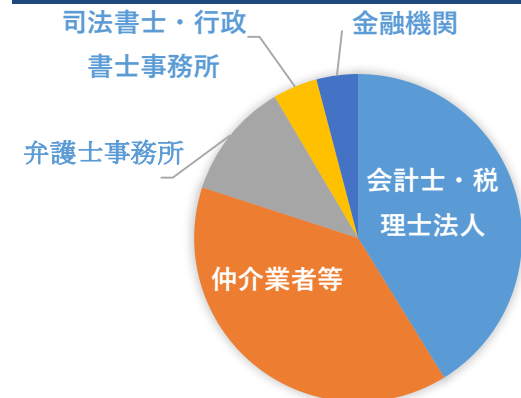
1センター平均 5.8人



## 登録機関の属性



## マッチングコーディネーターの属性



【資料】 中小企業引継ぎ支援全国本部

# 事業引継ぎ支援センターにおける特徴的な取組

- 全国の事業引継ぎセンターでは、「人材教育」や「外部機関との連携」という観点で各センター独自の取り組みが行われている。

## センターにおける先進的な取組

### <人材育成の取組>

- 民間FAが講師を務める、士業専門家を対象とした2日間にわたる「M&A」講座を開催。この結果、士業による持込み案件が増加。【静岡センター】
- 金融機関や商工団体を対象とした半日コースのM&A基礎講座の開催。【静岡センター】
- 金融機関の現役出向者を受け入れ、半年で戦力にまで育成。【愛知センター】
- 外部専門家としてM&Aアドバイザーを育成。【福岡センター】
- 案件の紹介元の金融機関社員を案件に同席させることで、実務を間近で見えて知ってもらえるようにしている【滋賀センター】

### <外部との連携>

- 金融機関巻き込みのために、センターで独自で作成したパンフレットを毎月配布。トピックスのとM&A支援に必要な知識を提供。  
→結果として金融機関では対応が難しい案件を紹介してもらえるように【滋賀センター】
- マッチングCoを信用できる事業者に限定。マッチングCoにおいて、着手金や最低報酬を安価に押さえたサービスの提供に協力してもらっている。【愛知センター】
- 中小企業再生支援協議会と連携し、年間2,3件程度の案件融通を行っている。【愛知センター、千葉センター】



# 事業引継ぎ支援センターの案件情報の提供、共有

- 第三者による事業承継を促進するため、事業引継ぎ支援センターでは相談案件をデータベース化し、各センター間における**広域マッチング**に取り組んでいる。
- **令和元年9月からデータベースを抜本拡充**し、事業引継ぎ支援センターのみならず、①金融機関、税理士、M&A仲介業者等の民間事業者や、②**事業者情報を持つ政府系機関**（政策金融公庫、JETRO等）も案件の閲覧・登録を可能にし、海外含め**全国大の良質なデータベースを構築**。
- **令和2年10月からは民間のプラットフォームとの連携を開始**。

中小機構

事業引継ぎ支援データベース

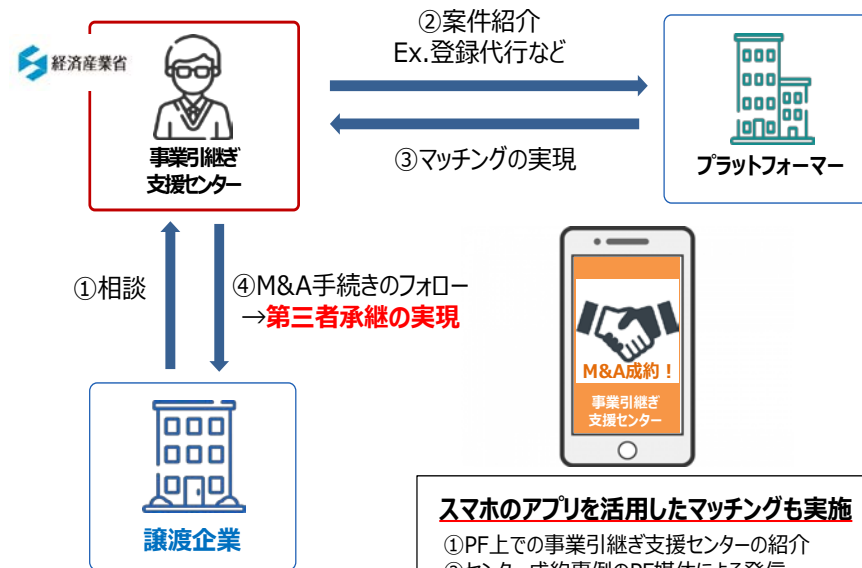
目標登録件数 **5,000~10,000**件  
(現在：約7,700件 ※11月時点)



案件の閲覧及び入力が可能に

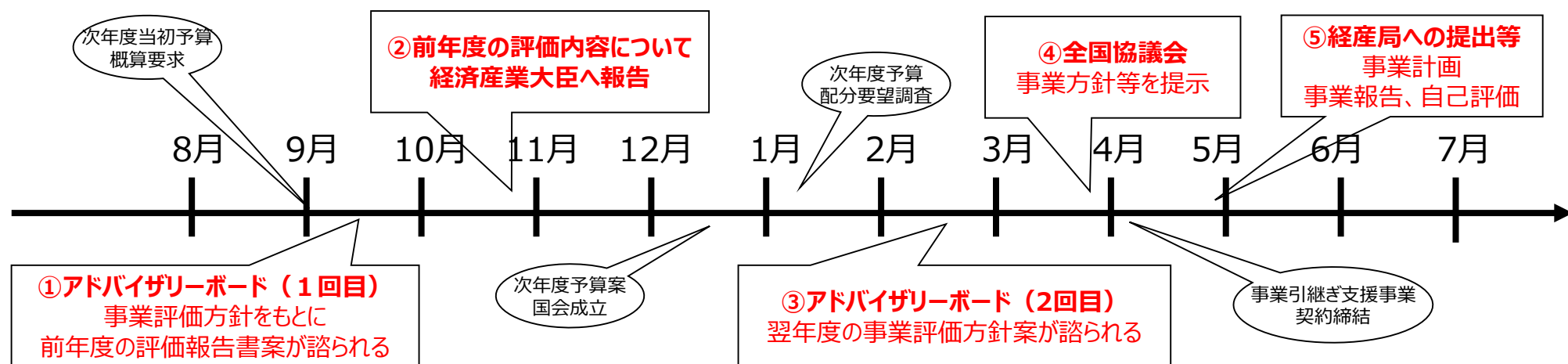
- ① 金融機関、税理士、M&A仲介業
- ② 日本政策金融公庫、JETRO 等

## プラットフォームとの連携のスキーム



# (参考) 事業引継ぎ支援事業の年間スケジュールについて

- 事業引継ぎ支援センターは、国が作成する「事業引継ぎ支援事業の事業方針」、及び全国本部が作成する「事業評価方針」を踏まえ、「事業計画」を国に提出。
- 全国本部は、同本部に設置されたアドバイザリーボードの助言に則り、センターにおける支援措置の実施状況を評価し、その内容を経済産業大臣に報告。



## 事業方針

作成主体：国

中企庁にて次年度の「事業方針」案を検討

全国本部と各センターへ提示

## 事業計画

作成主体：センター

事業実施

翌年度事業計画  
当年度事業報告・評価

事業実施

## 【論点②】 中小企業におけるM&Aの実施状況について

- 本研究会で以下のような論点を議論してはどうか。

### ＜民間支援機関による取組＞

※地域／企業規模／支援機関毎に

1. M&A準備段階における売り手側企業への相談対応や働きかけは十分か。また、相談等の後に必要な支援機関につながっているのか。経営者の側にも問題はないか。更にどのような取組を行うべきか。
2. M&A実施段階における売り手側企業への支援は十分か。特に地域の小規模案件への支援が不足していると考えられるが、なぜ不足しているのか（経済合理性欠如、体制・ノウハウ不足等）。
3. 相対でのM&Aも少なくないところ、経営者が直接コミュニケーションできるような場の提供や、地域で特に重要な中小企業〔事業〕への戦略的なアプローチも重要ではないか。また、感染症の影響が広がる中においては、点での支援だけでなく、面（地域、業種等）での支援も必要ではないか。

### ＜事業引継ぎ支援センターによる取組＞

4. 事業引継ぎ支援センターの取組内容について、何らかの改善点はないか（役割明確化、民業補完性、全国均一サービス等）。感染症の影響を受けて、センターへの期待に変化はあるか。

（※）デューデリジエンスや表明保証等については、論点④を参照。

# **3. 中小M&Aの円滑な実施に向けた 環境整備**

**(1) イメージ向上の取組**

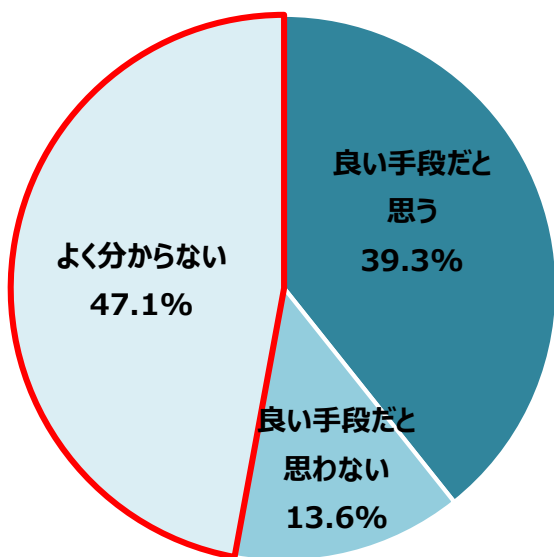
(2) 適正な取組の推進

(3) 制度的な課題と対応状況

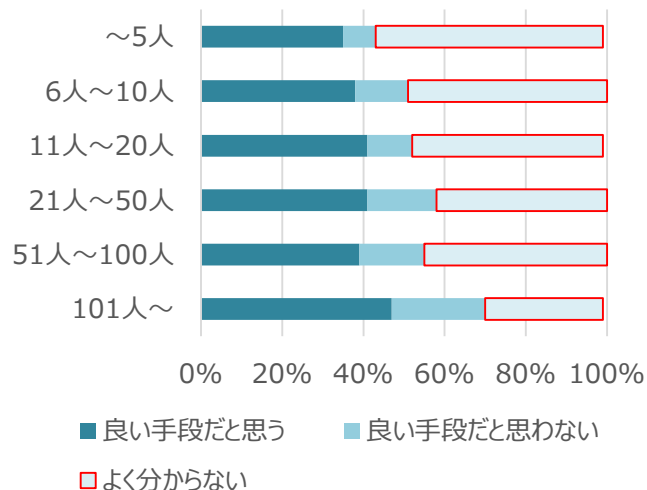
# 中小企業がM&Aに抱くイメージ

- ある調査では、中小企業の約半数はM&Aに対するイメージについて「よく分からない」と回答し、規模が小さい企業ほどその傾向が強い。
- また、その影響もあり、自社がM&Aの対象となるかどうかについて「よく分からない」が36.0%、「ならないと思う」が40.3%となっている。

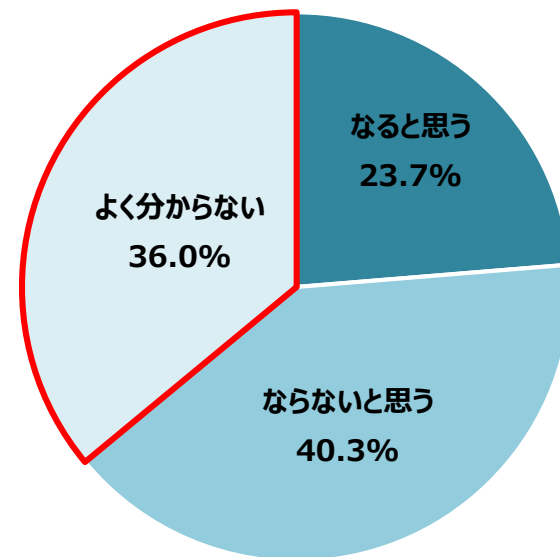
## M & Aに対するイメージ



## <従業員規模別>



## 自社がM & Aの対象となるかどうか

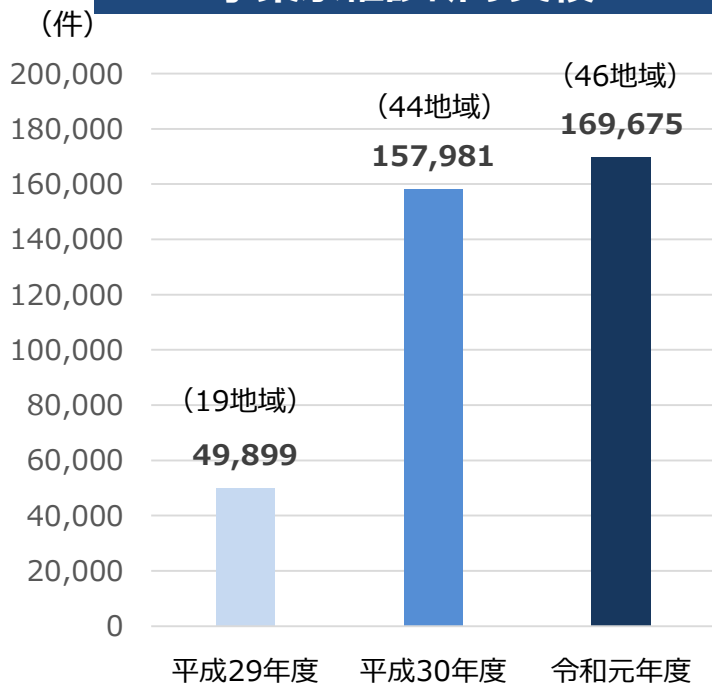


【資料】 東京商工会議所「事業承継の実態に関するアンケート調査」（2018年1月）

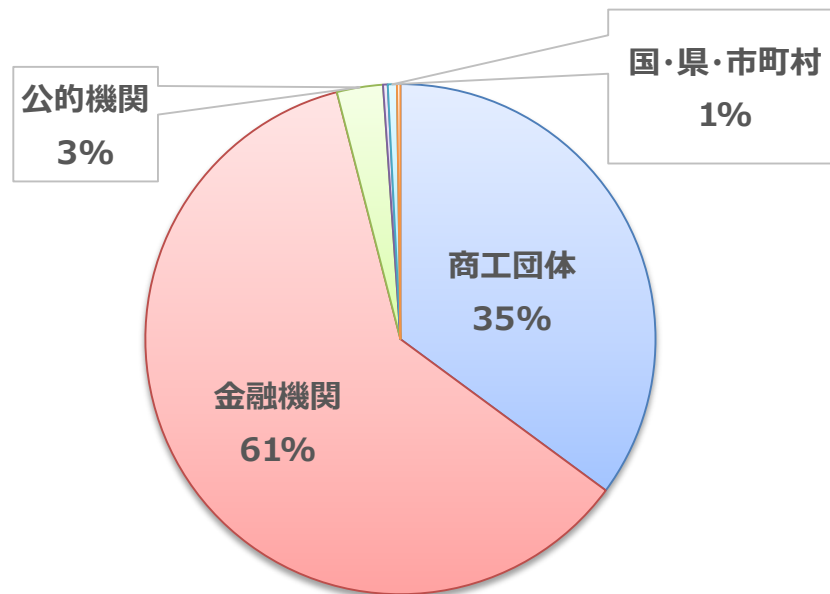
# 事業承継ネットワークによる事業承継診断の取組

- 平成29年度から早期・計画的な事業承継に対する**経営者の「気付き」**を促すため、**全都道府県**に、**商工会・商工会議所、金融機関**等の身近な支援機関から構成される「**事業承継ネットワーク**」を構築。
- **プッシュ型の事業承継診断**により、経営者の事業承継に係る課題やニーズの掘り起こしを行い、過去3年間累計で**約38万件の事業承継診断を実施**。
- 診断数に占める実施機関の内訳は、**金融機関が61%、商工会・商工会議所が35%**。

## 事業承継診断の実績



## 診断数に占める実施主体別の内訳（3年間累計）



(注) 東京都は独自の支援体制を構築しているため含まず。

# (参考) 事業承継診断

- 事業承継診断は、金融機関や商工会・商工会議所等の担当者が顧客企業等を訪問する際、診断票に基づく対話を通じ、経営者に対して**事業承継に向けた準備のきっかけを提供する取組**。

## 事業承継診断票（相対用）

企業名： \_\_\_\_\_ 取扱い支援機関名： \_\_\_\_\_

事業承継ヒアリングシート

経営者の年齢： \_\_\_\_\_ 性別： \_\_\_\_\_  
従業員数： \_\_\_\_\_ 売上： \_\_\_\_\_ 百万円

Q1 会社の10年後の事について語り合える後継者候補はいますか。  
 はい  いいえ  
それは誰ですか？  
 ※TSUJ→Q2、FUSUJ→Q7へお進みください。

Q2 後継者本人に対して、会社を託す意思があることを明確に伝えましたか。  
 はい  いいえ  
 ※TSUJ→Q3~Q5、FUSUJ→Q3~Q5をお進みください。

Q3 後継者に対する経営者教育や、人脈・技術などの引継ぎ等、具体的な準備を進めていますか。  
 はい  いいえ

Q4 役員や従業員、取引先など関係者の理解や協力が得られるよう取組んでいますか。  
 はい  いいえ

Q5 事業承継に向けた準備（財務、税務、人事等の観点）に取り組まれていますか。  
 はい  いいえ

Q6 事業承継の準備を相談する先がありますか。  
 はい  いいえ  
それは誰ですか？

Q7 顧問や役員・従業員等の中で後継者候補にしたい人材はいますか。  
 はい  いいえ  
 ※TSUJ→Q8~Q9、FUSUJ→Q10~Q11をお進みください。

Q8 事業承継を行うためには、後継者を創出し、自費を用いた後継者教育や引継ぎなどを行う準備期間が必要ですが、その期間を十分にとることができますか。  
 はい  いいえ

Q9 未だに後継者に承継の打診をしていない理由が明確ですか。（後継者がまだ若すぎる 等）  
 はい  いいえ

Q10 事業を売却や譲渡などによって引継ぐ相手先の候補はありますか。  
 はい  いいえ

Q11 事業の売却や譲渡などについて、相談する専門家はいますか。実際に相談を行っていますか。  
 はい  いいえ  
それは誰ですか？  
 はい  いいえ

03~05 で1つ以上「はい」と回答した方・・・同時に事業承継を進めていくために、事業承継計画の策定による計画的な取組が求められます。

06~08 で1つ以上「はい」と回答した方・・・企業の存続に向けて、具体的に事業承継についての課題の整理や方向性の検討を行う必要があります。

09~011 で1つ以上「はい」と回答した方・・・事業引継ぎ支援センターにご相談ください。

## 事業承継診断票（自己診断用）

事業承継自己診断チェックシート

以下の設問について、「はいえ」という回答があった方は、次ページをご覧ください。

Q1	事業計画を策定し、中長期的な目標やビジョンを設定して経営を行っていますか。	はい	はいえ
Q2	経営上の悩みや課題について、身近に相談できる専門家はいますか。	はい	はいえ
【以下の中から、当てはまる設問へお進みください】 ・私には後継者がいる【子ども、親族、従業員】・・・☆へ ・私には後継者になりたい人材がいる【子ども、親族、従業員】・・・Q6~Q7へ ・私には後継者がいない・・・Q8~Q9へ			
☆後継者に対し将来会社を託すことを明確に伝え、後継者として事業を引継ぐ意思を確認しましたか。 ※「はい」の方はQ3~Q5を回答してください。 「はいえ」の方はQ6~Q7を回答してください。			
Q3	後継者に対する教育・育成、人脈や技術などの引継ぎ等の具体的な準備を進めていますか。	はい	はいえ
Q4	役員や従業員、取引先など社内外の関係者の理解や協力が得られるよう取組んでいますか。	はい	はいえ
Q5	法務面や税務面、資金面などについて将来の承継を見据えた対策を進めていますか。	はい	はいえ
Q6	後継者の正式決定や育成、ご自身の退任時期の決定など、計画的な事業承継を進めるために必要な準備期間は十分にありますか。	はい	はいえ
Q7	後継者候補に承継の意向について打診をする時期や、ご自身がまだ打診をしていない理由は明確ですか。（後継者候補が若く、打診するには早すぎる 等）	はい	はいえ
Q8	第三者に事業を引継ぐ（企業売却・事業譲渡等）場合の相手候補先はありますか。	はい	はいえ
Q9	企業売却・事業譲渡等の進め方についてご存知ですか。	はい	はいえ

※次ページには、支援機関の紹介等を掲載

# **3. 中小M&Aの円滑な実施に向けた 環境整備**

(1) イメージ向上の取組

(2) 適正な取組の推進

(3) 制度的な課題と対応状況



# 中小M&Aガイドラインの策定

- 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。
- このため、本年3月に中小M&Aガイドラインを策定し、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

### 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

### 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、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

# (参考) 支援機関に求められる基本姿勢 (中小M&Aガイドライン)

- 中小M&Aガイドラインでは、各支援機関の基本姿勢を提示。

★ 支援機関相互の連携強化を図ること。  
★ 中小企業の利益の最大化を図ること。

M&A  
専門業者

## ◇ 行動指針に沿った適正な業務の遂行

- ✓ 事業者への契約内容の徹底的な説明責任を果たすこと。
- ✓ 利益相反リスクを最小化するための措置を図ること。
- ✓ 重要な判断を要する場合には、セカンド・オピニオンを許容すること。

金融機関

## ◇ 気づきの機会の提供

- ✓ 通常業務の相談中に事業承継ニーズを見出した場合に、適切なタイミングと伝え方で、顧客にM&Aの実施を提案すること。

## ◇ 中小M&A支援の実施

- ✓ ローカルベンチマーク等を活用しながら、顧客中小企業のM&Aに向けた「見える化」、「磨き上げ」支援を実施すること。
- ✓ M&A実施後の資金供給についても検討すること。

商工団体

## ◇ 気づきの機会の提供

- ✓ 日々の巡回による経営指導等を通じて見出した事業者のM & Aニーズを汲み上げ、早期のM & Aの検討を促すこと。

## ◇ 支援機関への橋渡しと地域ネットワークの活用

- ✓ ニーズに応じて適切な専門機関への橋渡しを実施するとともに、伴走型で事業の磨き上げなどを継続的に実施すること。

士業等  
専門家

## ◇ 専門分野を生かし、職責に沿ったM&A支援

- ・公認会計士：財務書類の作成支援、財務DD、経営者保証GLへの対応支援、プレからポストM&Aの経営支援を行うこと。
- ・税理士：顧問税理士として事業者の身近な立場であることを生かし、税務・会計に加え、経営支援等の多面的支援を行うこと。
- ・中小企業診断士：事業の磨き上げを通じた企業価値の向上など、幅広い工程での積極的な支援を行うこと。
- ・弁護士：M&Aに関する紛争予防の調整や、スキームの策定、DD、リーガルチェックなどの全体的な手続コーディネートを行うこと。

M&A  
プラットフォーム

## ◇ マッチングの機会の提供

- ✓ オンライン上のプラットフォームを通じて、全国大での多種多様なM & Aを促進すること。
- ✓ サービスの利便性の向上や、安全性を確保すること。

## ◇ M&Aの意識醸成

- ✓ 他の支援機関と連携し、中小M&Aの意識を醸成すること。

# 中小M&Aガイドラインの周知・徹底

- 事業引継ぎ支援センター及びセンターの登録機関へのガイドライン遵守を義務付けるほか、その他の中小M&A支援に関わる幅広い機関にも遵守を求めているところ。
- また、わかりやすいハンドブックを作成し、セミナーなどを通じた普及・広報も進めている。

## 関係機関における周知・徹底

### ◆ 事業引継ぎ支援センター <全国48か所>

- ✓ 全国48カ所の中小M&A相談窓口（商工会議所等が運営）

### ◆ センターの登録機関 <全496機関>

- ✓ センターの相談案件のうち、民間で対応可能な案件に対応する機関
- ✓ 地域金融機関（280機関）や、仲介業者等（216機関）が登録されている。

### ◆ その他の関係機関

- ✓ 上記登録機関以外のM&A専門業者・金融機関、M&Aプラットフォームをはじめとした、中小M&A支援に関わる者

ガイドライン  
遵守を  
義務付け

## ハンドブックによる普及・広報



# (参考) 提供サービス等の質を担保する手法の具体例

- 提供サービス等の質を担保する手法としては、**優れた取組を行うものを顕彰するもの（例1）、一定の要件を満たす取組を行っていることを認証するもの（例2）、一定の業務を行う場合に免許の取得を求めるもの（例3）**など、様々なものが存在。

## 例1. 健康経営に係る顕彰制度

- 健康経営に係る各種顕彰制度により、優良な健康経営に取り組む法人を見える化。
- 従業員や求職者、関係企業や金融機関などから「従業員の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に取り組んでいる企業」として社会的に評価を受けることができる環境を整備。



## 例2. おもてなし規格認証

- 顧客に対するサービスの品質を「見える化」するために規格認証制度。
- 高品質なサービスに対して、それにふさわしい評価が受けられる環境を整備し、サービス産業の生産性向上と、インバウンド・アウトバウンドを促進する。



★（金認証）：  
お客さまの期待を超えるサービス提供者



★★（紺認証）：  
独自の創意工夫が凝らされたサービス提供者



★★★（紫認証）：  
お客さまの期待を大きく超える「おもてなし」提供者

## 例3. 宅地建物取引業免許

- 宅地建物取引業を営もうとするものは、法の規定により、国土交通大臣又は都道府県知事の免許が必要。
- 業務の適正な運営と宅地・建物の取引の公正とを確保するとともに、宅地建物取引業の健全な発達を促進し、購入者等の利益保護と宅地・建物の流通の円滑化とを図ることが目的。



### **3. 中小M&Aの円滑な実施に向けた 環境整備**

(1) イメージ向上の取組

(2) 適正な取組の推進

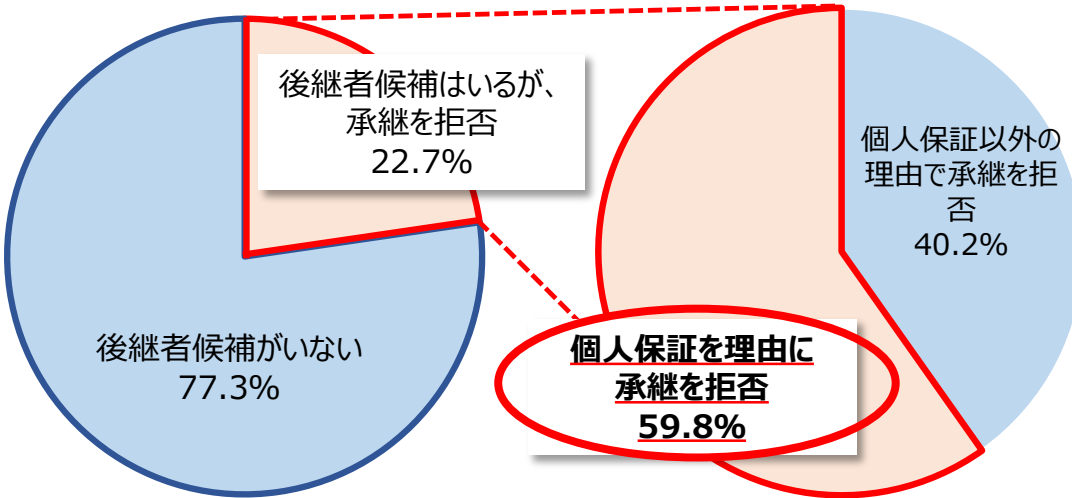
(3) 制度的な課題と対応状況

# 経営者保証の問題

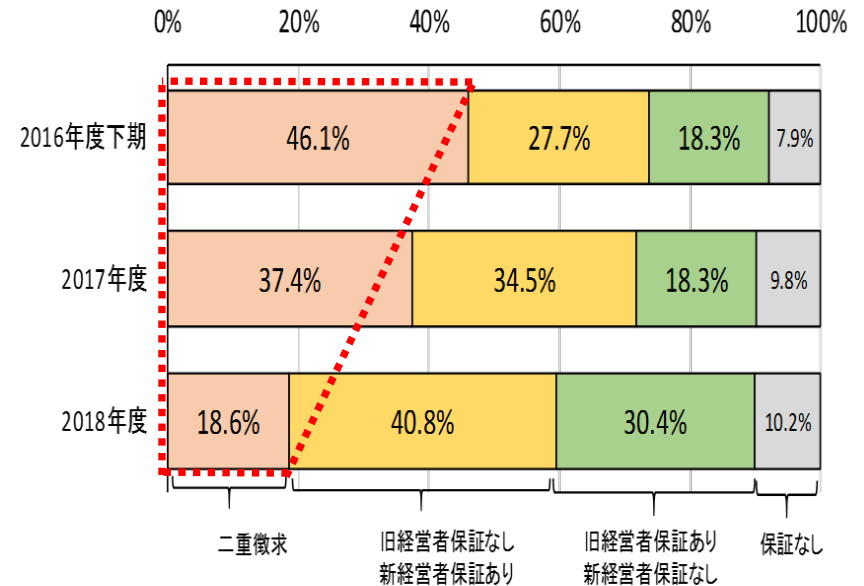
- 後継者未定の中小企業のうち、後継者候補はいるが承継を拒否されている割合は22.7%。このうち59.8%は経営者保証を理由に承継を拒否。
- また、旧経営者の保証を残し、新経営者（後継者）からも保証を取る、「二重徴求」は2割弱。新経営者（後継者）が保証を提供するケースは、「二重徴求」を含めて6割弱。
- **経営者保証によって、将来的に多額の債務を負う可能性があることが、後継者確保のネックの一つとなっている。**

## 後継者未定の理由

〈なぜ事業承継を拒否しているか〉



## 事業承継時の保証徴求割合の推移



注) 上記は旧経営者が保証を提供している先における代表者交代手続きが行われた場合の件数割合を記載。

(資料) 金融庁公表資料より中小企業庁作成

# 経営者保証問題の解決に向けた取組

- 事業承継時に後継者の経営者保証を可能な限り解除していくため、金融機関と中小企業者の双方の取組を促す、総合的な対策を実施しているところ。

## 事業承継時の経営者保証解除に向けた総合的な対策

### 1. 政府関係機関が関わる融資の無保証化拡大

#### (1) 商工中金は、「経営者保証ガイドライン」の徹底により、一定の条件を満たす企業に対して「原則無保証化」

\* 新規融資に占める無保証融資の割合は、現状の35%から大幅増加を見込む

**【令和2年1月開始】**

#### (2) 事業承継時に一定の要件の下で、経営者保証を不要とする新たな信用保証制度を創設。また、専門家による確認を受けた場合、保証料を軽減し、最大でゼロに（保証協会における管理に必要な費用の一部（約0.2%）を除く）

**【令和2年4月開始】**

### 2. 金融機関の取組を「見える化」し、融資慣行改革へ

#### (3) ①事業承継に焦点を当てた「経営者保証ガイドライン」（2014年2月運用開始）の特則策定・施行

**【令和元年12月策定・公表、令和2年4月運用開始】**

\* 年間約1万件の二重徴求、年間約2万件の後継者からの保証徴求案件が対象

\* 旧経営者と後継者の二重徴求の原則禁止、保証設定時の事業承継への影響考慮等

②経営者保証解除に向けた、専門家による中小企業の磨き上げ支援（経理の透明性確保や財務内容の改善等）やガイドライン充足状況の確認 **【令和2年4月開始】**

#### (4) 金融機関の経営者保証なし融資の実績等（KPI）を公表

民間銀行：2019年度下期分～

政府系金融機関：2018年度分～

# 中小M&Aを巡るその他の制度的な課題

- 中小企業においては、法令等が必ずしも遵守されていないこともあり、その結果、M&Aを実施する際にプロセスを進める上での障害となるケースも存在。
- 中小M&Aの実務を蓄積する中で、障害を解消する運用上の工夫も講じられているが、障害の程度によってはM&Aの実行の是非についての判断そのものを左右するケースも見られる。

## 中小M&Aを巡る制度的な課題の例

### 所在不明株主の取扱い

- 株主名簿上に記載はあるが、実際の所在は不明な株主の存在が、近年の株主の高齢化や相続の増加とも相まって問題視。
- 一方で、会社法（196条～198条）上の株式買取り等は五年以上の長期間を要することから、当該株主の議決権割合等によっては、事業承継の障害となるケースも見られる。

### 株券発行会社における株式譲渡時の株券不交付の取扱い

- 平成17年会社法制定前の旧商法下では、株券発行会社が原則とされ、現在も社歴の長い会社を中心に相当数の株券発行会社が存在。株券発行会社では、原則として株券不交付の場合は株式譲渡が有効とならない。
- 一方、株券不交付のため過去の株式譲渡が有効でないケースは多数あり、特に第三者へのM&Aの障害となるケースも見られる。

### 名義株主の取扱い

- 平成2年商法改正前は、会社設立に7人以上の発起人が必要で、他人名義で株式の引受け・取得を行うケースが存在した。
- その際に名義を貸した名義株主と、実際に出資等した実質株主との間で、株主たる地位に関する紛争が発生し、これが事業承継の障害となるケースも見られる。

### 許認可等の非承継

- 許認可等は事業譲渡等では当然には承継されないため、別途、当該許認可等を新規に申請しなければならないケースがある。
- 許認可等の取得までに事業運営を一時休止せざるを得なくなる場合は、事業承継の障害となるケースも見られる。



## 【論点③】 中小M&Aの円滑な実施に向けた環境整備について

- 本研究会で以下のような論点を議論してはどうか。

### ＜イメージ向上の取組＞

1. 中小企業におけるM&Aの正しい理解を広げるため、官民によるどのような取組が必要か。その取組の一つとして、事業承継診断の取組を改善・発展させることも有効なのではないか。

### ＜適正な取組の推進＞

2. 中小M&Aガイドラインを徹底させることが必要であり、その徹底のために何らかの仕組みを構築することが必要ではないか（例、顕彰、認証、免許等）。

### ＜制度的な課題と対応状況＞

3. 経営者保証問題の解決に向けた取組は適切に進められているか。何らかの改善点はないか。
4. 中小M&Aを巡るその他の制度的な課題には、どのようなものがあり、どの程度問題か。実務上、どのような工夫が講じられており、それでもなお残る問題は何か。

（参考）「所在不明株主の取扱い」、「株券発行会社における株式譲渡時の株券不交付の取扱い」、「名義株主の取扱い」、「許認可等の非承継」等

## **4. M&A実施後の成長に向けた取組**

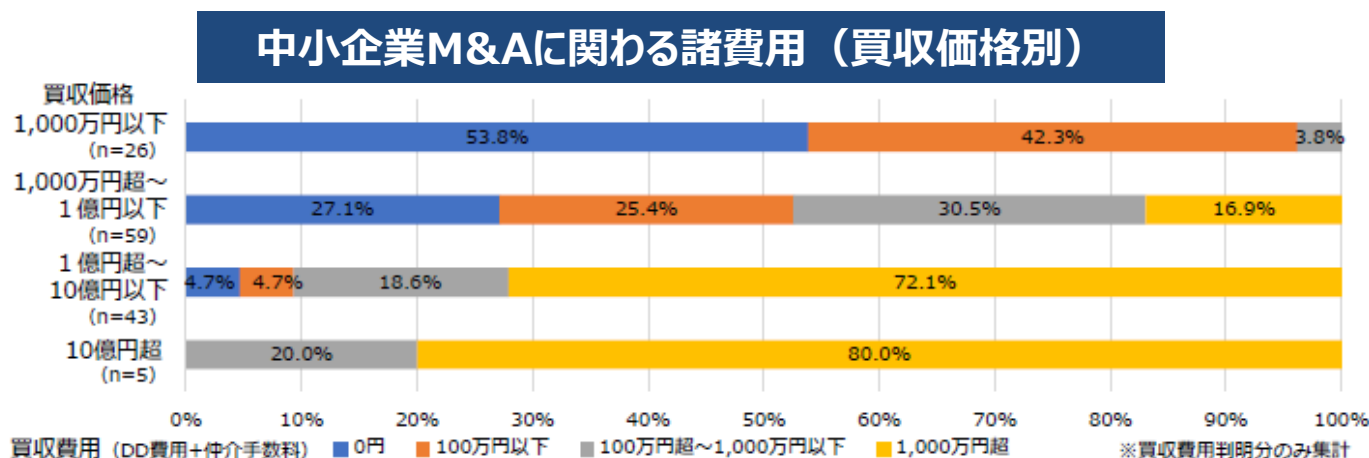
**(1) 予見できなかったリスクへの対応**

(2) PMIの取組

(3) 新たな設備投資・販路開拓等の取組

# 中小M&Aにおける事前のリスク把握の限界

- M&Aにおいては、簿外債務・偶発債務や、将来の業績悪化による減損といったリスクがある。
- これらのリスクについて、買い手は、
  - ① デューデリジエンス（DD）によって事前にリスクを可能な限り特定するとともに、
  - ② それでも把握できないリスクを表明保証によって売り手に転嫁することで、リスクを回避することになる。
- しかしながら、中小M&Aの場合には、
  - ① DDにかけられるコストには限界があること、
  - ② 表明保証が売り手の保有資産によって担保できる範囲には限界があること等から、リスクを十分に回避することが困難な状況。
- また、足下では新型コロナウイルス感染症が収束しておらず、将来の事業リスクを見込むことが通常よりも困難な状況。



【資料】日本商工会議所「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（2020年）」

# (参考) M&A実施後にリスクが顕在化して損失が生じた事例イメージ

## A社 (建築・土木業)

- M&A後に売り手企業が過去に施工した建築物の中に欠陥工事が発覚。旧代表者に弁償資力はなく、最終的には買い手企業Aが負担。
- また、売り手企業は公共事業に係る経営事項審査をパスするため、粉飾決算を繰り返しており、回収できない売掛金等が多数判明。

簡易的なDDしか実施しなかったことにより  
M&A後、多額の簿外債務を負うことに

<事業者からの声>



売買金額も少額で、DDを重要視していなかった。  
ある程度精緻なDDが必要であったと後悔。

## B社 (システムエンジニアリング業)

- 売り手企業の元役員が事業譲渡に反対し、妨害行為をしていた結果、M&A後に社員が流出。
- また、M&A後に、ライセンスの更新が必要なソフトの存在が明らかとなり、当初予期していなかった更新料等に多額の費用を負担。

DDでは回避できなかったリスクにより  
M&A後、多額の損失を計上

<事業者からの声>



専門家にDDを依頼したものの、DDでは把握できなかったリスク等で大変苦労した。

## C社 (飲食業)

- M&A以前に退職していた売り手企業の複数の元従業員が、未払残業代を請求。
- 当初予定していなかった多額のコストが発生。
- 更に、コロナ禍の影響で足下の売上が大きく落ち込んでおり、苦しい状況に陥っている。

M&A以前に退職していた元従業員から  
未払残業代の請求

<事業者からの声>

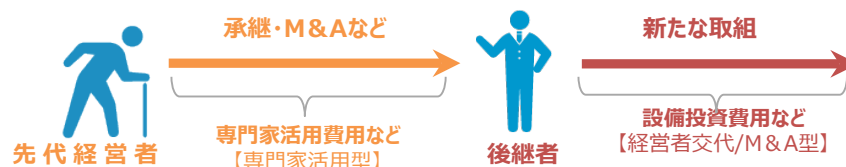


M&Aには予測できないリスクがあることを身をもって実感した。

# 補助金によるデュージェンスの後押し

- **令和2年度補正予算**において、中小企業の第三者承継時の負担である、士業専門家の活用に係る費用（仲介手数料・デュージェンス費用、企業概要書作成費用等）を補助する「**経営資源引継ぎ補助金**」を創設。
- **令和3年度概算要求**においても、引き続き士業専門家の活用に係る費用を補助するため、「**事業承継補助金**」の内数として盛り込んでいるところ。

## 事業承継補助金（R3概算要求）の補助メニュー



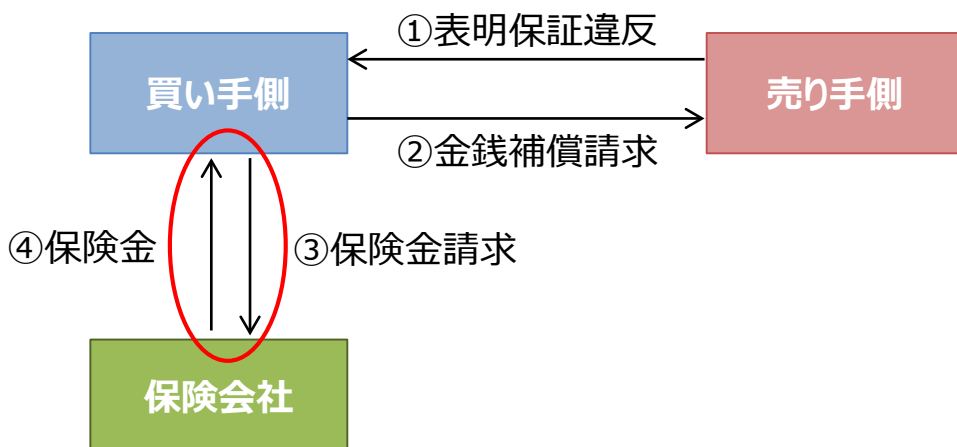
枠組		補助率	補助上限額	上乗せ額 ※廃業を伴う場合
<b>経営者交代型</b> (経営者交代後の経営革新などを支援)	・原則枠	1/2	225万円	+225万円
	・ベンチャー型事業承継・生産性向上枠※	2/3	300万円	+300万円
<b>M&amp;A型</b> (M&A後の経営革新などを支援)	・原則枠	1/2	450万円	+450万円
	・ベンチャー型事業承継・生産性向上枠	2/3	600万円	+600万円
<b>専門家活用型</b> (M&A時の専門家活用費用を補助)	・売り手支援枠	2/3	200万円	+450万円
	・買い手支援枠			

※ベンチャー型事業承継枠：新商品の開発・新サービスの提供を行う者を支援します。  
生産性向上枠：「経営革新計画」又は「先端設備など導入計画」を提出した者を支援します。

# 中小M&A向けの表明保証保険の登場

- M&Aにおいては、売り手側が買い手側に対して対象企業の財務や法務等に関する開示事項に虚偽がないことを表明、保証し、売り手側が当該保証に違反した場合には、買い手側が被る損害に対して金銭的な補償を行う義務を負う、いわゆる「**表明保証**」を行うことが**一般的**。
- しかしながら、**買い手側は広範囲な保証を希望**する一方で、**売り手側は限定的な保証を希望**する傾向にあるため、双方が満足する表明保証についての**合意を得ることが困難な場合**がある。
- こうした問題を解決する手段の一つとして、**中小M&A向けの表明保証保険に係る商品が登場**し始めている。

## 表明保証保険の仕組み



## 表明保証保険の商品例

### <東京海上日動>

#### 国内M&A保険 (2020年1月リリース)

・特徴：表明保証が案件ごとに異なるオーダーメイド型

#### M&A NEXT (2020年8月リリース)

・特徴：標準表明保証を活用したレディメイド型

#### 小規模事業者向けM&A (2020年11月リリース)

・特徴：DDを活用したレディメイド型

### <損保ジャパン>

#### シンプル表明保証保険 (2020年11月リリース)

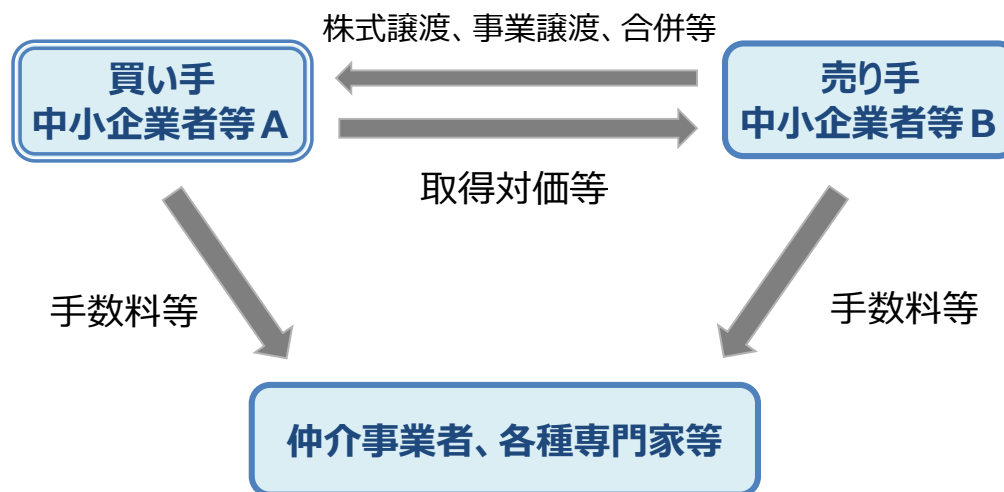
・特徴：小規模M&A向けのシンプルな保険

# 中小企業による経営資源集約化の促進に係る税制措置の創設

- ウィズコロナ/ポストコロナ社会においては、「新たな日常」に対応していくことが必要であり、業態転換を含めて大胆なビジネスモデルの変革が重要。
- この点、単一又は少数の事業を営んでいる中小企業にとって、経営資源を集約化等（統合・事業再構築等）させることによって、新規事業拡大や多角化等を行い、生産性を向上させることが可能。
- このため、ウィズコロナ/ポストコロナ社会に向けて、**地域経済・雇用を担おうとする中小企業による経営資源の集約化等を支援**するため、**令和3年度税制改正で必要な税制措置を要望中**。

## 要望内容

○中小企業による経営資源集約化等に係る税制措置を創設する。



## **4. M&A実施後の成長に向けた取組**

(1) 予見できなかったリスクへの対応

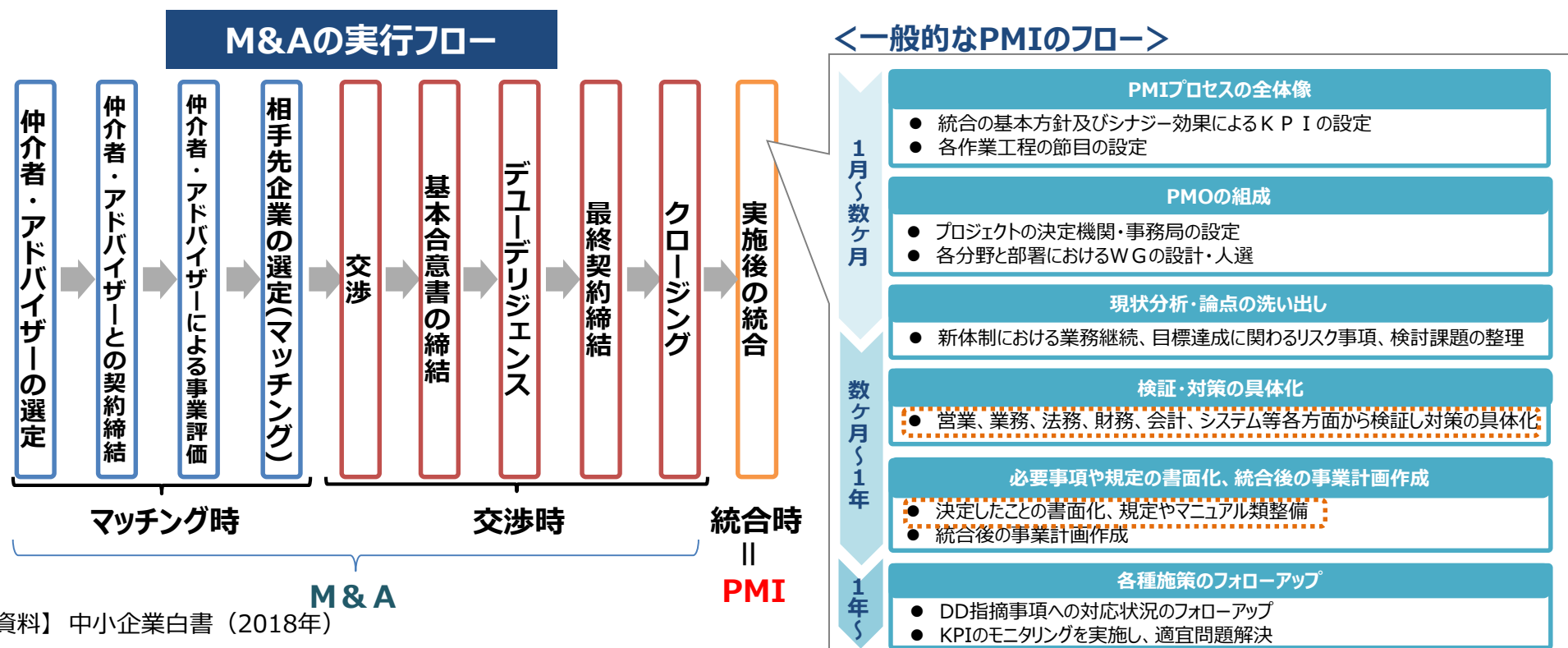
**(2) PMIの取組**

(3) 新たな設備投資・販路開拓等の取組



# PMI (Post Merger Integration) とは

- 一般的に、「M&A」とはマッチングからエグゼキューションを経てクロージングまでを指し、**M&A後に行われる組織や業務の結合作業は「PMI (Post Merger Integration) 」**と呼ばれる。
- 中小企業の場合、M&Aの仲介手数料や株式取得費用等の「プレ」に要する費用は予算化されているものの、「ポスト」であるPMIに予算が確保されていることは少ない。
- これは、買い手側である中小企業の経営者の多くが、M&Aの経験がなく、「M&Aの成果は特別な手続 (PMI) を経なくとも、自然体で生じるもの」又は「社内リソースだけで十分に対応可能」と考えており、**M&A後の結合作業 (PMI) を重要視していない**ことがうかがえる。

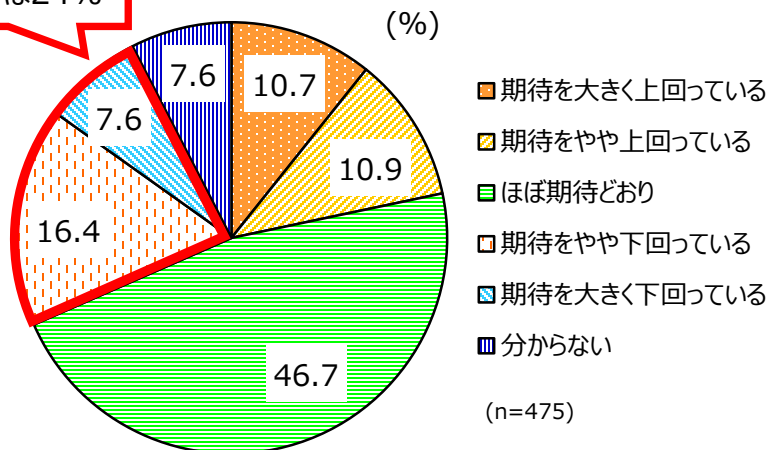


# M&Aの満足度が期待を下回った理由

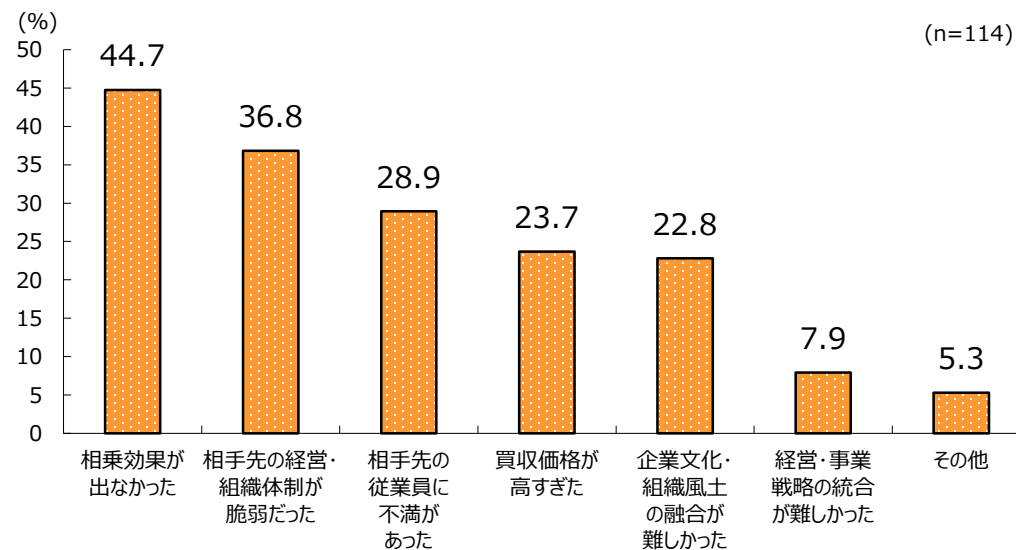
- M&Aを実施した後の総合的な満足度について見てみると、「期待をやや下回っている」、「期待を大きく下回っている」と回答した割合は24%。
- 満足度が期待を下回った企業においては、その理由として「相乗効果が出なかった」を挙げる者が最も多く44.7%を占めている。
- また、「経営・事業戦略の統合が難しかった」、「企業文化・組織風土の融合が難しかった」と回答している者も1割～2割を占めている。

## M&A実施後の総合的な満足度

期待を下回っていると回答した者は24%



## M&Aの満足度が期待を下回った理由



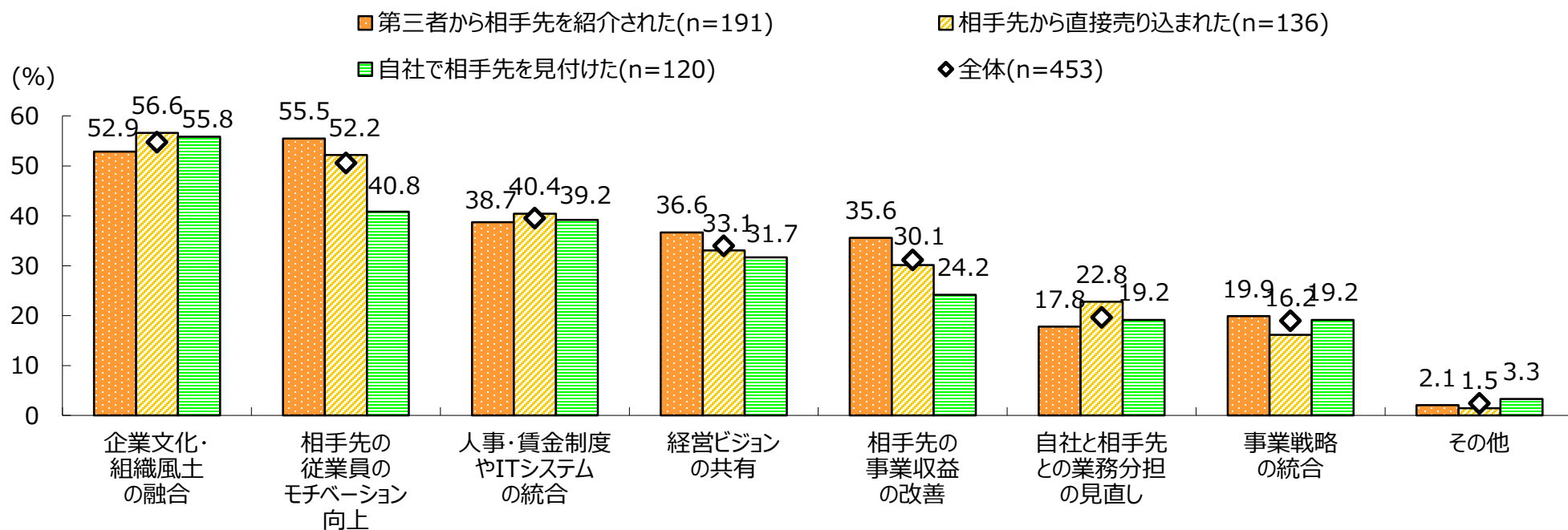
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「成長に向けた企業間連携等に関する調査」(2017年11月)  
 (注) 複数回実施している者については、直近のM&Aについて回答している。

資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「成長に向けた企業間連携等に関する調査」(2017年11月)  
 (注) 1.複数回実施している者については、直近のM&Aについて回答している。  
 2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

# M&Aの統合の過程における課題

- M&A後の統合の過程における課題については、「企業文化・組織風土の融合」が最も多く、次いで「相手先の従業員のモチベーション向上」が多い。
- また、「相手先の従業員のモチベーションの向上」については、「自社で相手先を見つけた」という企業では課題と回答する割合が他に比べて低い。相手先の従業員にとっては、買い手側からがきっかけとなったため、「売られた」と感じにくいことがモチベーションの低下を抑制していると考えられる。

## M&A後の統合の過程における課題



資料：三菱UFリサーチ&コンサルティング(株)「成長に向けた企業間連携等に関する調査」(2017年11月)

(注) 1.複数回実施している者については、直近のM&Aについて回答している。

2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

# (参考) PMIを実施しなかったことによりM&Aが失敗した事例

## 単純合算型M&Aの失敗

- 適切なPMIを実施しなかったことによりシナジー効果を発揮できず単純な合算で終わるケース。
- M&A自体が目的となっていたり、適切なPMIを行わず売り手企業を持て余していたりするケースが多い。

### <具体例>

- ✓ M&A後は自然体でシナジー効果が生じるものと考えていた。
- ✓ PMIのための予算がなく、統合作業を進めることができなかった。
- ✓ PMIを実施しようとしても、何から始めれば良いのか分からず、PMIを推進する担当者もいない。
- ✓ 売り手企業と軋轢が生じるのをおそれ、PMIを実施しなかった。

## 価値毀損型M&Aの失敗

- 統合プロセスの失敗により買い手・売り手の企業価値を毀損してしまうケース。
- 一方的に自社のやり方を強要するなど拙速な改革や過度なマネジメントといったPMIの進め方に問題があるケースが多い。

### <具体例>

- ✓ 買い手企業の「当たり前」を売り手企業に強要した結果、売り手従業員の反発を招いた。
- ✓ 過度な経営管理や社内ルールを導入し、売り手企業の従業員が疲弊し、生産性が低下した。
- ✓ 売り手企業のカリスマ社長が退任後、買い手企業から新社長を派遣したものの、経営の見える化を行っておらず、意思決定ができず、社内が混乱した。
- ✓ 社内リソースだけでPMIを行った結果、通常の業務にPMI業務が加わり、従業員が疲弊し、生産性が低下した。

## **4. M&A実施後の成長に向けた取組**

(1) 予見できなかったリスクへの対応

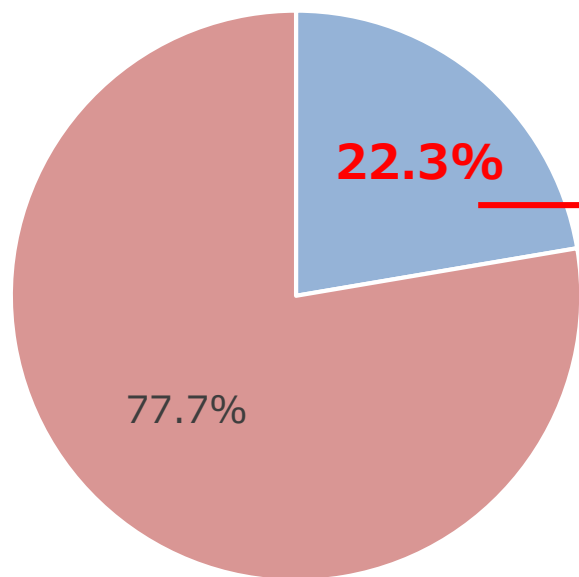
(2) PMIの取組

**(3) 新たな設備投資・販路開拓等の取組**

# M&A実施後の設備投資等

- より高いシナジー効果を生み出すため、M&A実施後に設備投資や販路開拓等の新たな取組が必要になるケースも少なくない。
- 特に、感染症の影響により、ウィズコロナ／ポストコロナ社会における「新たな日常」に対応するため、業態転換を考えている中小企業は22%と少なくないところ、M&Aによって業態転換を図ろうとする事業者も出てくると考えられる。

## 中小企業における業態転換の意向



■ 業態転換を考えている ■ 業態転換の意向はない

## <業態転換に係る投資見込み額>

	該当社数	(割合)
100万円未満	243社	13.5%
100万円～1000万円	916社	50.9%
1000万円～1億円未満	531社	29.5%
1億円以上	108社	6.0%

# 補助金による設備投資等の後押し

- これまで、事業承継・事業再編を契機に、経営革新などに挑戦する中小企業に対して設備投資や販路開拓等の取組を支援するとともに、売り手側企業の廃業費用を補助する「**事業承継補助金**」を措置している。
- **令和3年度概算要求**においても、引き続き「**事業承継補助金**」を盛り込んでいるところ。

## 事業承継補助金（R3概算要求）の補助メニュー



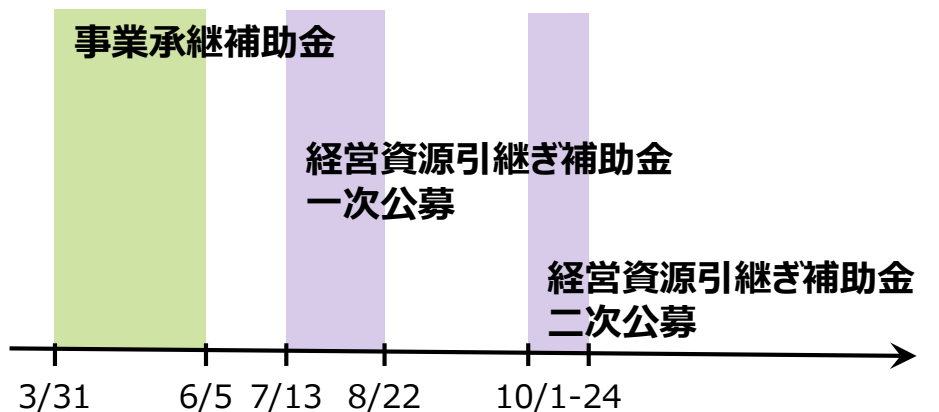
枠組		補助率	補助上限額	上乗せ額 ※廃業を伴う場合
<b>経営者交代型</b> (経営者交代後の経営革新などを支援)	・原則枠	1/2	225万円	+225万円
	・ベンチャー型事業承継・生産性向上枠※	2/3	300万円	+300万円
<b>M&amp;A型</b> (M&A後の経営革新などを支援)	・原則枠	1/2	450万円	+450万円
	・ベンチャー型事業承継・生産性向上枠	2/3	600万円	+600万円
<b>専門家活用型</b> (M&A時の専門家活用費用を補助)	・売り手支援枠	2/3	200万円	+450万円
	・買い手支援枠			

※ベンチャー型事業承継枠：新商品の開発・新サービスの提供を行う者を支援します。  
生産性向上枠：「経営革新計画」又は「先端設備など導入計画」を提出した者を支援します。

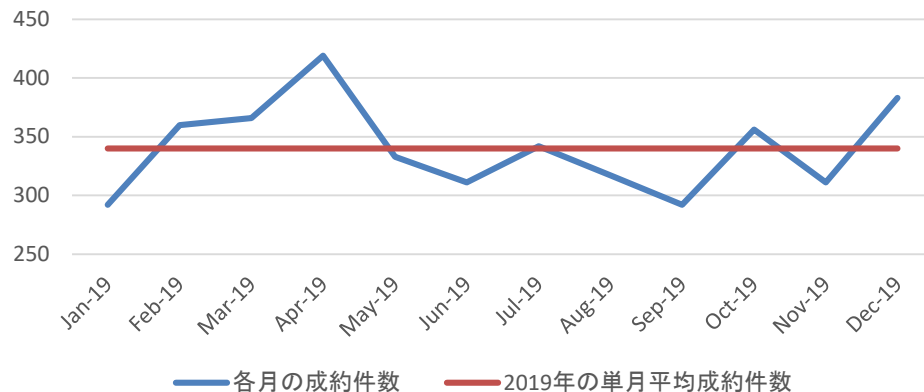
# (参考) 事業承継補助金による支援の状況

- 補助金の公募期間は4か月であるが、M&Aの成約件数は年間を通じて大きな変動はない。
- また、申請案件における補助対象経費は、補助金上限額を上回っているケースが多い。

## 現状の補助金の公募状況



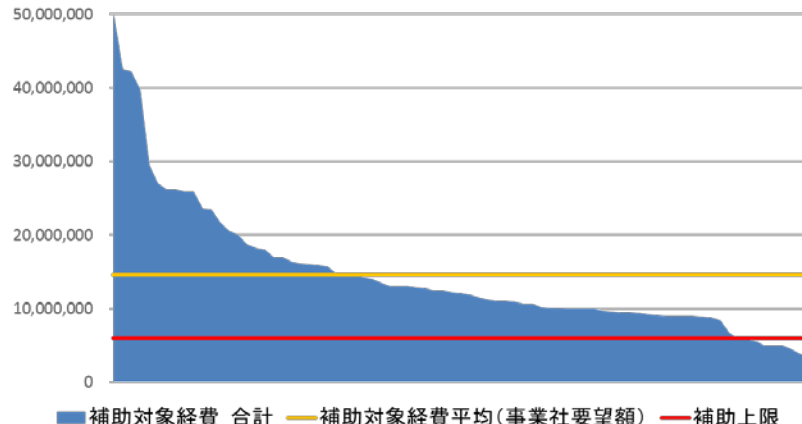
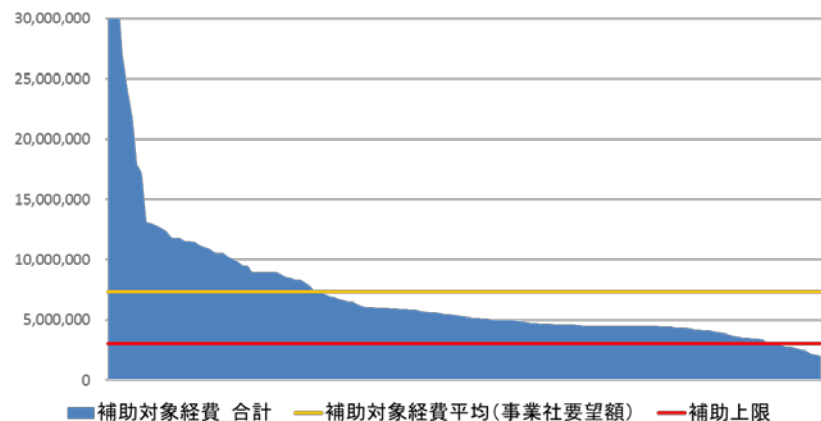
67日間 + 41日間 + 24日間 = 132日間 (≒約4ヶ月)



M&Aの成約件数は年間を通じて大きな変動はない

## 補助対象経費の申請額

左：経営者交代型  
右：M&A型





## 【論点④】 M&A実施後の成長に向けた取組について

- 本研究会で以下のような論点を議論してはどうか。

### ＜予見できなかったリスクへの対応＞

1. 中小M&Aにおいて適切なDDや表明保証を進めるために、どのような取組が必要か。
  - － 小規模M&AにおいてはそもそもDD等が行われていないケースも多いが、小規模M&AにおいてはどのようなDD等を行うべきか。そのようなDD等を進めるために必要な取組は何か。
  - － 中規模M&AでDD等は適切に行われているのか。DD等によっても残るリスクにどう対応すべきか。
  - － 経営資源引継ぎ補助金の制度内容・執行について、何らかの改善点はないか。

### ＜PMIの取組＞

2. PMIを原因としてM&Aが失敗するケースはどの程度生じているのか。また、PMI支援はどの程度行われており、更にどのような取組が必要なのか。

### ＜新たな設備投資・販路開拓等の取組＞

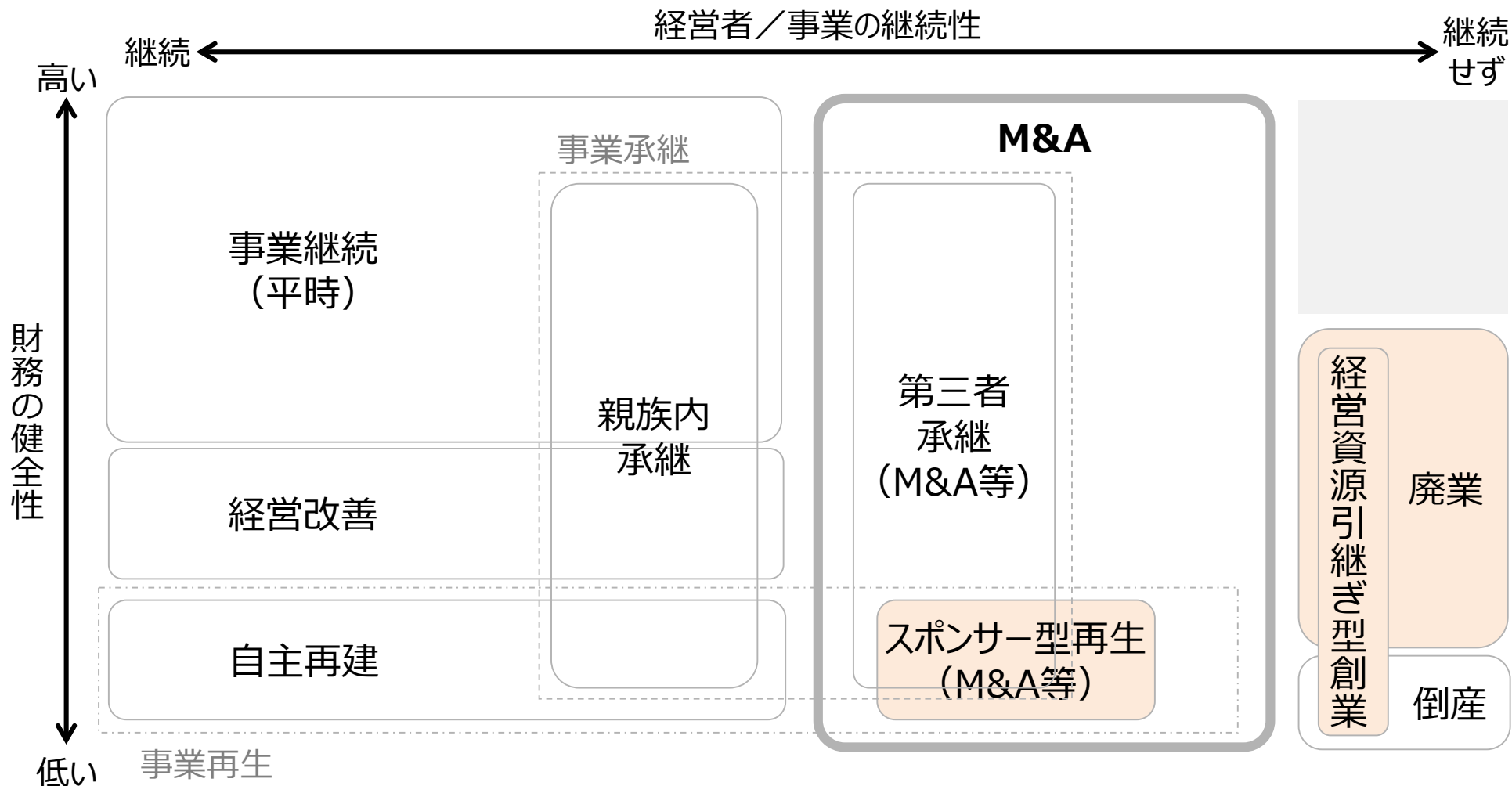
3. 事業承継補助金の制度内容・執行について、何らかの改善点はないか。特に感染症の影響を受けて、M&A実施後に必要となる設備投資等に変化はあるか。

## **5. 再生・廃業・創業支援の取組との連携**

# M&Aと再生・廃業・創業の関係

- 再生・廃業・創業は、M&Aに関連する周辺分野の取組として整理することができる。
- M&A支援策の検討に当たっては、**再生・廃業や創業の支援策との連携も検討することが重要。**

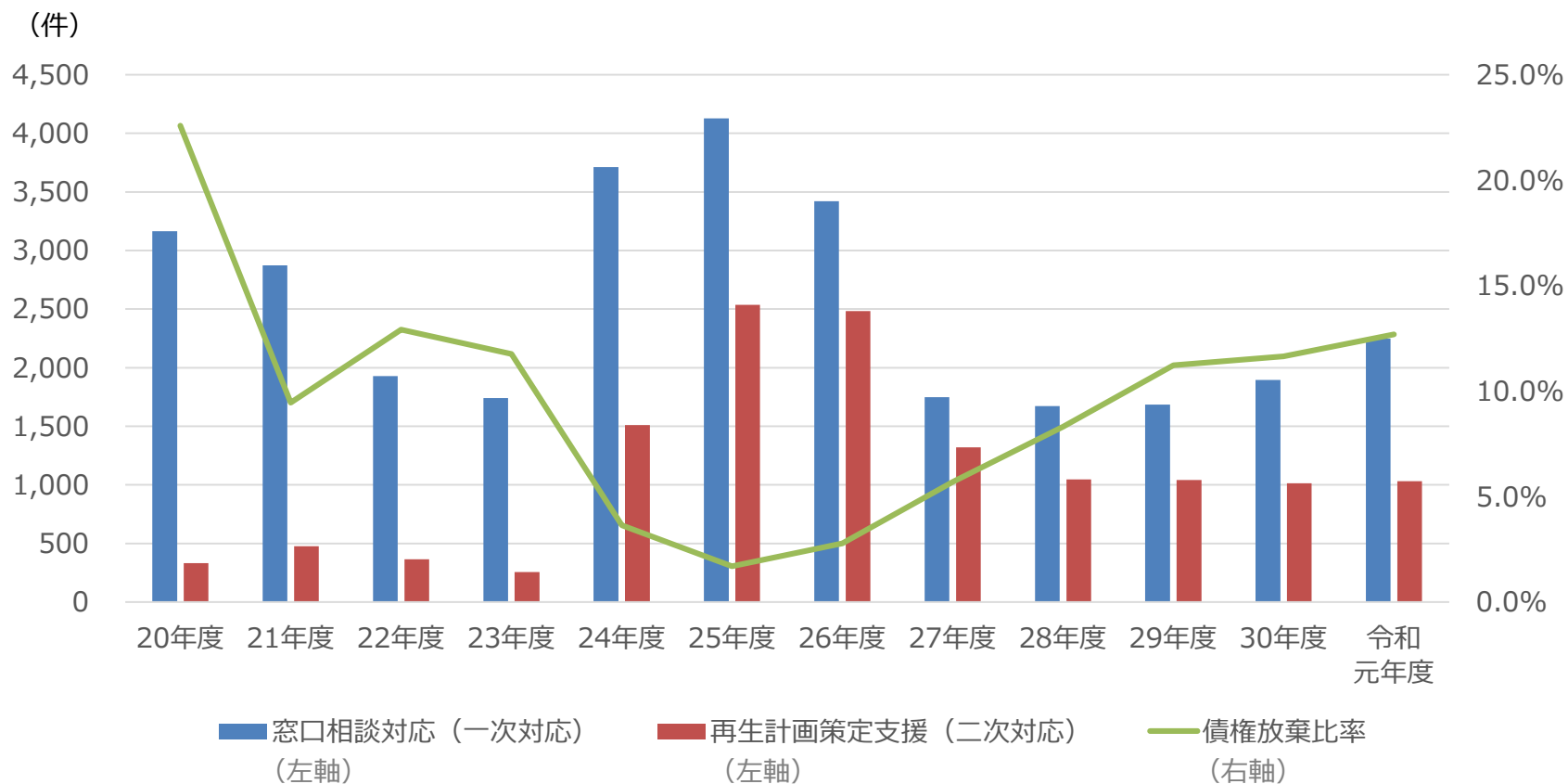
## M&Aと再生・廃業・創業等の関係（イメージ）



# 事業再生支援の取組①

- 中小企業再生支援協議会は、各都道府県に置かれ、収益性はあるが、財務上の問題を抱える中小企業者等に対し、窓口相談（第一次対応）や、金融機関との調整を含めた再生計画の策定支援（第二次対応）を実施している。

## 再生支援事業の支援実績

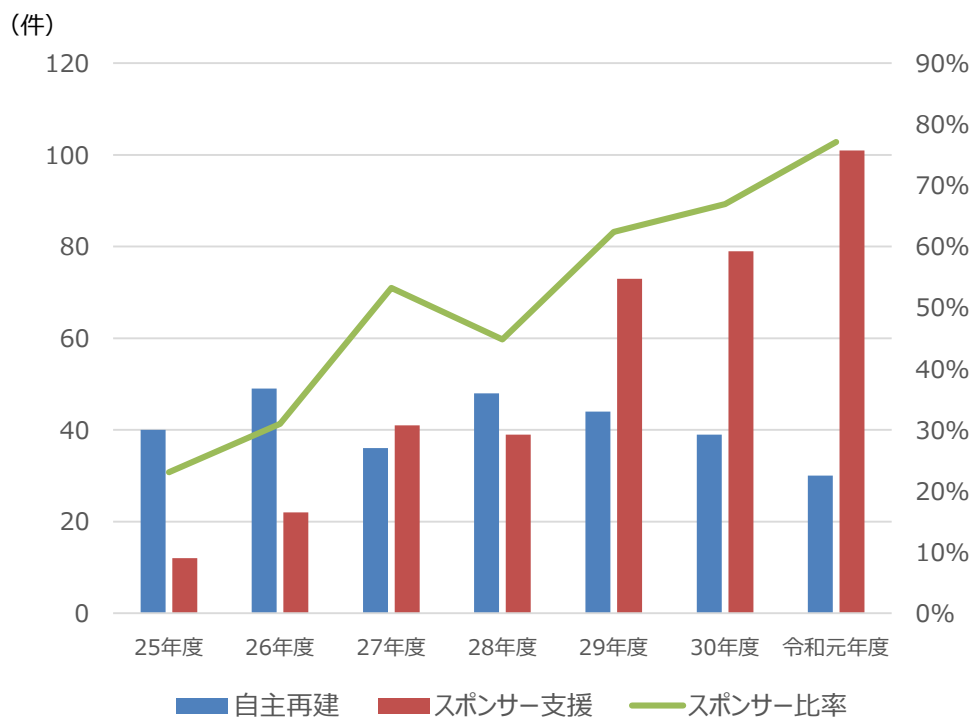


(注) 「債権放棄比率」は、再生計画策定支援件数のうち債権放棄を伴う件数の割合。

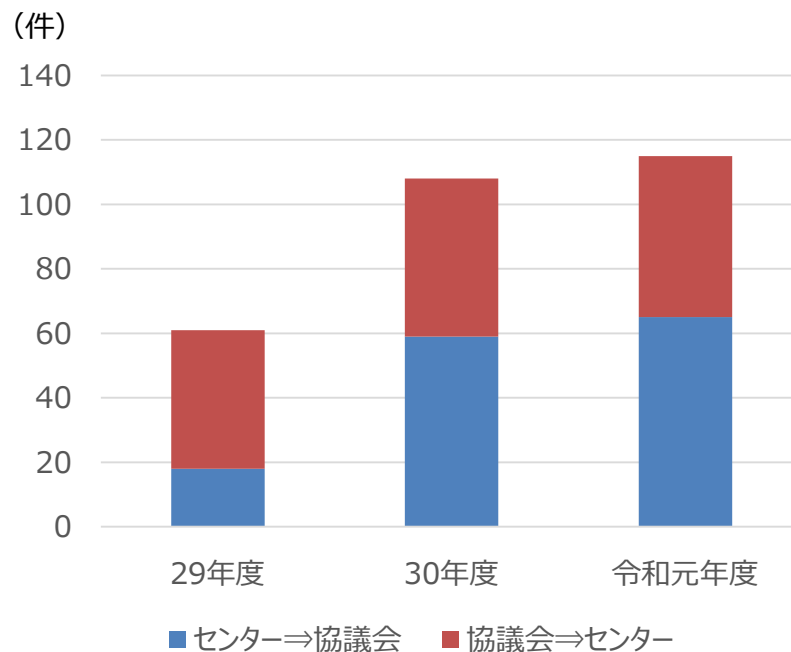
## 事業再生支援の取組②

- **中小企業再生支援協議会**の債権放棄案件において、経営者の高齢化に伴う後継者難等から自主再建が減少している一方、近年は**スポンサー支援**を伴った案件の増加が顕著。
- また、**事業引継ぎ支援センター**に持ち込まれる案件のうち、**債務超過企業**も少なくない。
- このため、**中小企業再生支援協議会と事業引継ぎ支援センターとの連携**にも重点的に取り組み始めており、更なる連携が期待される。

### 債権放棄案件におけるスポンサー支援



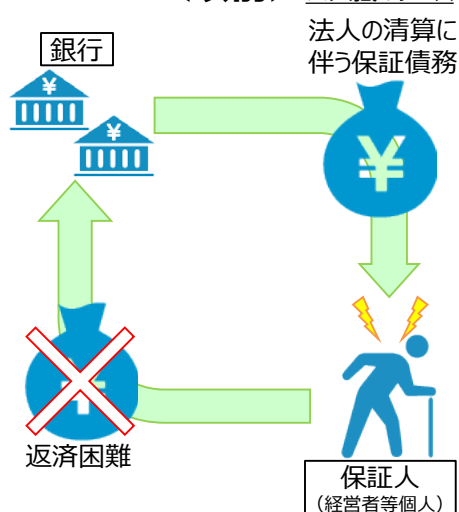
### 協議会・引継ぎセンター間で引き渡した案件数



# 事業再生支援の取組③

- 財務悪化により事業再生が極めて困難な場合、早期清算が必要であるが、**経営者保証の存在により経営者等個人が廃業を決断できず、結果として法人とともに個人も破産する**場合が多い。
- 経営者が自己破産せず創業や就業に踏み出せるよう、「**経営者保証に関するガイドライン**」に基づき、協議会が平成30年9月から**個人の保証債務整理支援（再チャレンジ支援）**を開始。
- **全国8カ所の協議会**（北海道、宮城、東京、愛知、大阪、広島、香川、福岡）に、事業再生や債務整理の専門的な知見を有する弁護士資格を有した統括責任者補佐を配置するなどし、再チャレンジ支援業務を実施、**令和元年度には118件の助言**を行っている。

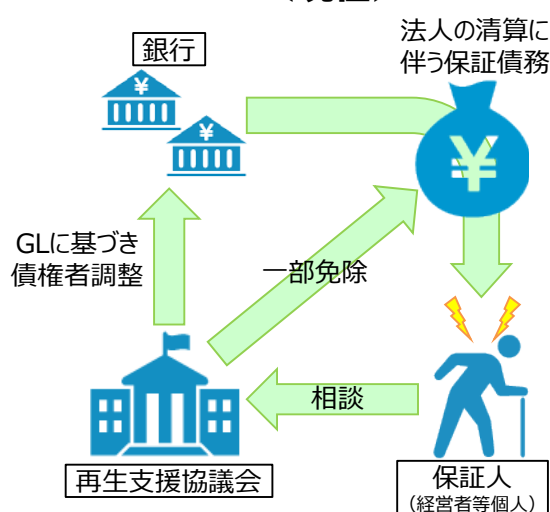
＜以前＞ ※大抵のケース



## 自己破産

- 債務は全て免除されるが、手元に残るのは原則現金99万円のみ、自宅や土地等は全て処分
- 信用情報機関にも登録される

＜現在＞



## 協議会によるGLに基づく保証債務整理

- 現金99万円に加え、経済的合理性が認められる場合には生計費や自宅等のインセンティブ資産も手元に残る
- 返済しきれない債務残額は原則免除
- 信用情報機関に載ることもない

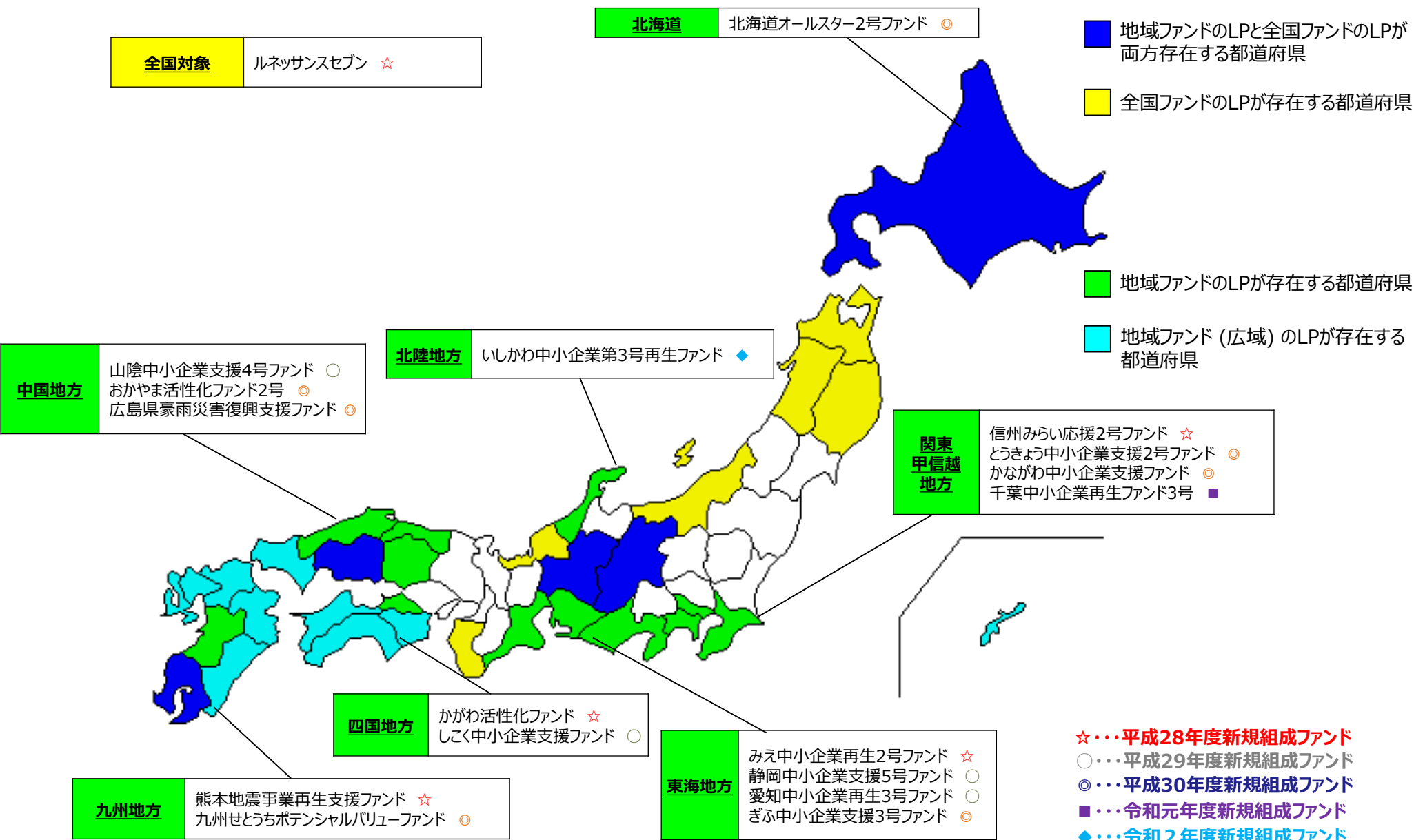
## 「経営者保証に関するガイドライン」のポイント

＜保証履行後も保証人の手元に残る資金等＞

1. 破産時の自由財産（99万円）は原則として経営者の手元に残る。
2. 金融機関は、事業再生等の早期着手により法人からの回収見込み額が増加した場合、自由財産に加えて「一定期間の生活費（雇用保険の考え方を参考に、年齢等に応じて約100万円～360万円）」を経営者に残すことを検討。
3. 金融機関は、「華美でない自宅」について、経営者の収入に見合った分割弁済をする等により、経営者が自宅に住み続けられるよう検討。
4. 保証債務履行時点の資産で返済し切れない保証債務の残額は、原則として免除する。

# (参考) 中小企業再生ファンド (投資期間中)

令和2年10月末時点



# 廃業支援の取組

- 「事業承継補助金」及び「経営資源引継ぎ補助金」では、事業承継やM&Aの実施に伴って行われる廃業に係る費用も補助対象としている。
- 令和3年度概算要求においても、引き続き廃業費用を補助するため、「事業承継補助金」の内数として盛り込んでいるところ。

## 事業承継補助金（R3概算要求）の補助メニュー



枠組		補助率	補助上限額	上乗せ額 ※廃業を伴う場合
<b>経営者交代型</b> (経営者交代後の経営革新などを支援)	・原則枠	1 / 2	225万円	+225万円
	・ベンチャー型事業承継・生産性向上枠※	2 / 3	300万円	+300万円
<b>M&amp;A型</b> (M&A後の経営革新などを支援)	・原則枠	1 / 2	450万円	+450万円
	・ベンチャー型事業承継・生産性向上枠	2 / 3	600万円	+600万円
<b>専門家活用型</b> (M&A時の専門家活用費用を補助)	・売り手支援枠	2 / 3	200万円	+450万円
	・買い手支援枠			

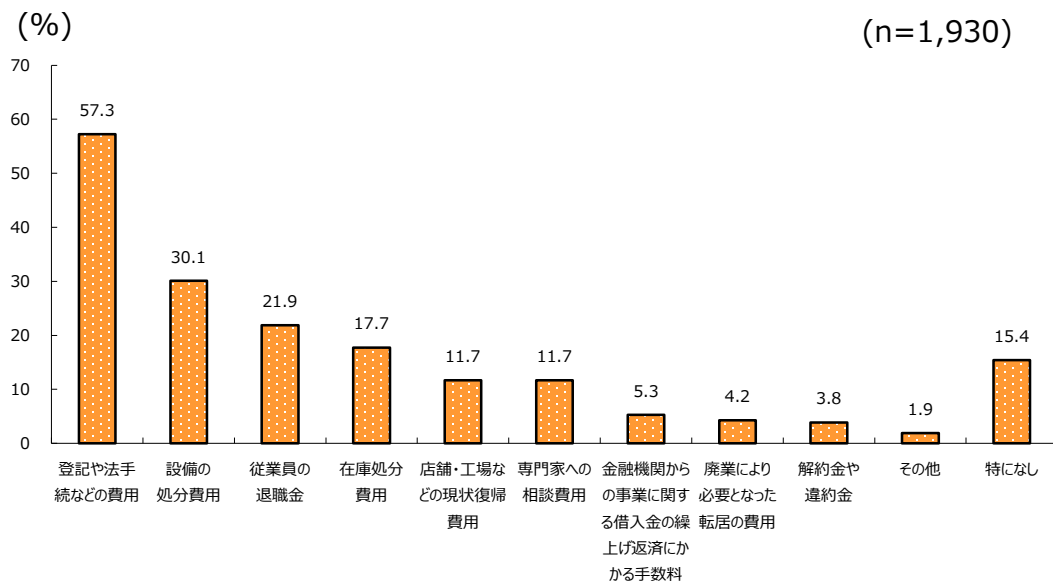
※ベンチャー型事業承継枠：新商品の開発・新サービスの提供を行う者を支援します。  
 生産性向上枠：「経営革新計画」又は「先端設備など導入計画」を提出した者を支援します。



# (参考) 廃業費用の負担

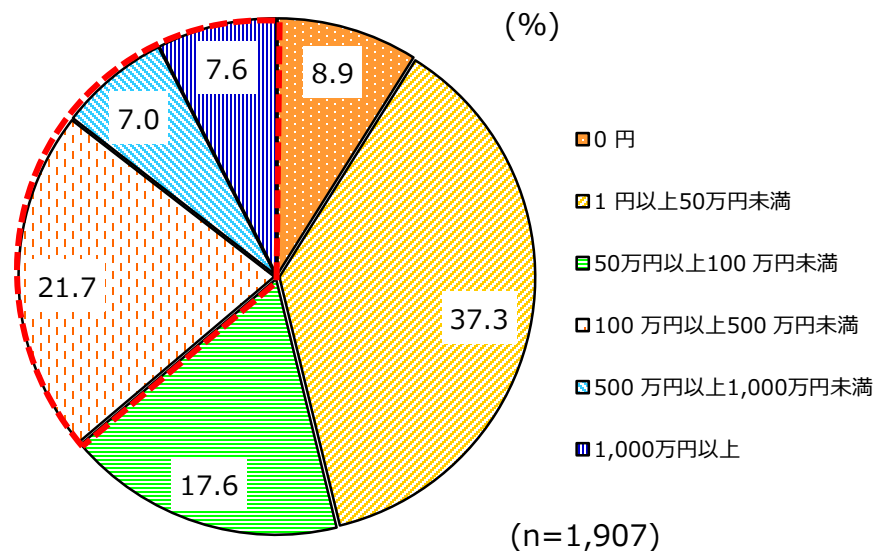
- 廃業のために必要となった費用としては、「登記や法手続などの費用」が最も多く、次いで「設備の処分費用」、「従業員の退職金」、「在庫処分費用」の順となっている。
- 廃業の費用総額としては、36.2%が廃業に当たり、100万円以上の費用がかかっている。

## 廃業のために必要となった費用の内容



(注)1.引退後の事業継続について「継続していない」と回答した者について集計している。  
2.複数回答（高額なもの上位3つまで）のため、合計は必ずしも100%にはならない。

## 廃業の費用総額

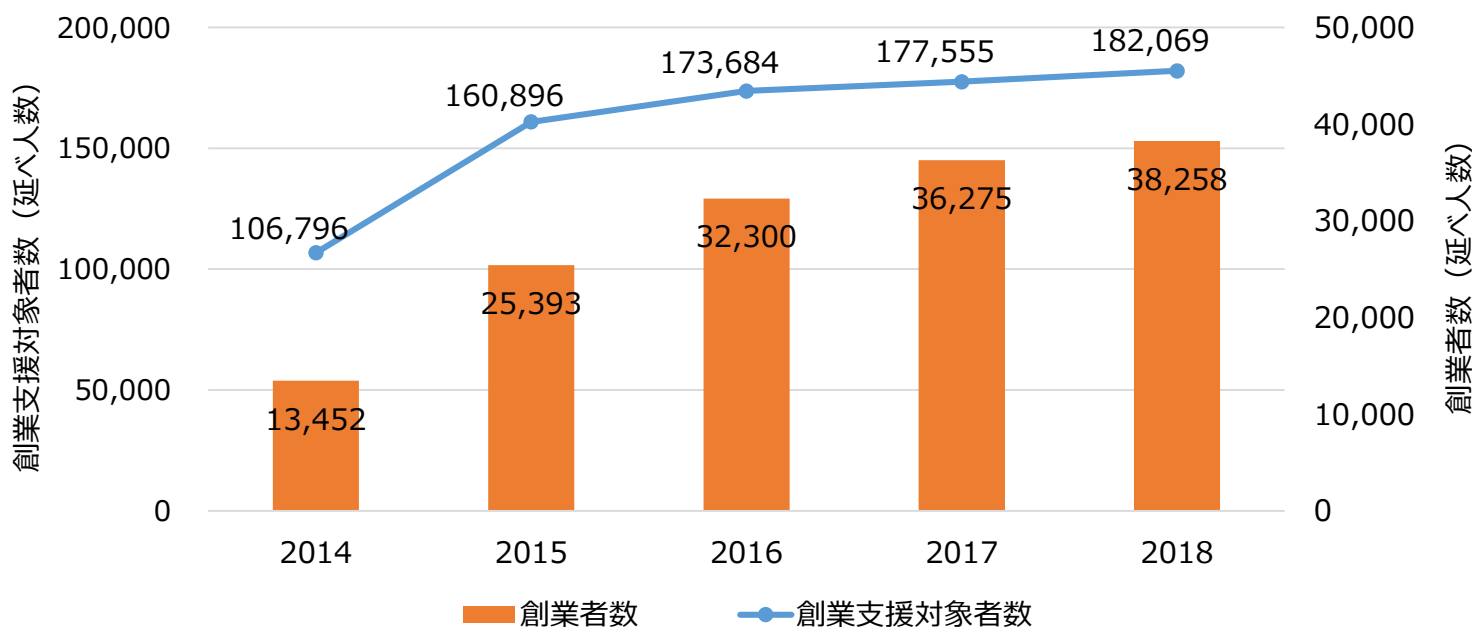


(注)引退後の事業継続について「継続していない」と回答した者について集計している。

# 創業支援の取組

- 創業者にとって身近な存在である市区町村による創業者支援の取組を後押しするため、**産業競争力強化法に基づき市区町村が創業支援等事業計画を策定、国が認定**（全国1,741のうち1,455市区町村が計画認定）。
- また、将来的に創業者となる人材を輩出するため、**教育現場での起業家教育**を推進しているほか、学生を含む全国の**潜在的創業者にスポットを当てる掘り起こしイベント**も開催しているところ。
- 加えて、地方での起業等を目指す**大企業等の中堅人材等**に対して、**活躍に向けたリカレント教育やマッチング事業等を行う事業者を支援**している。

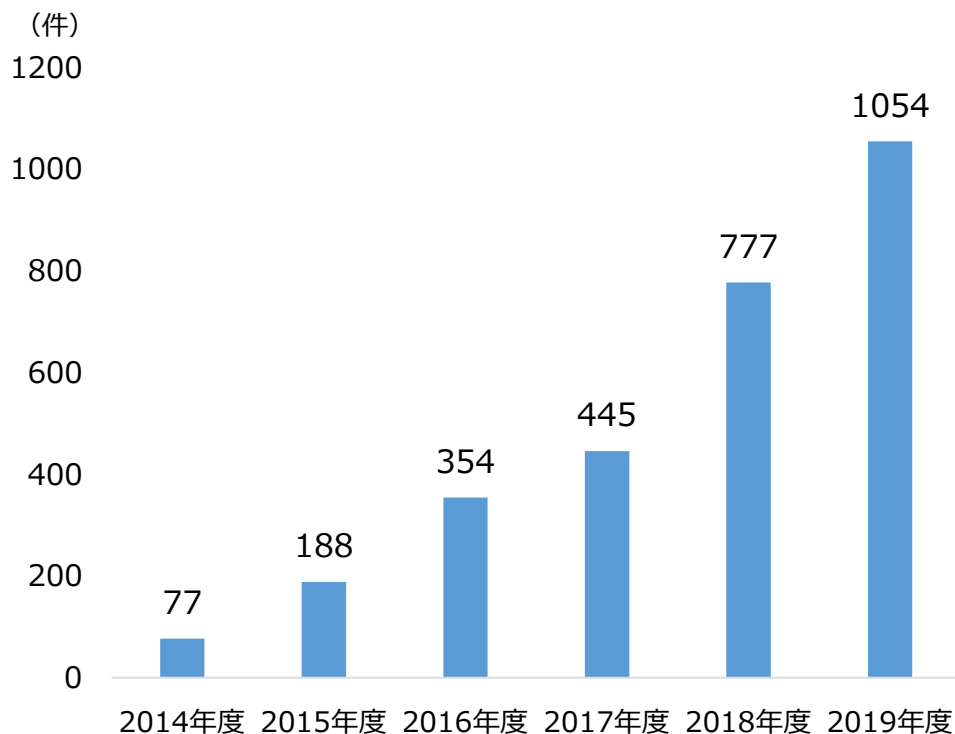
市区町村等による創業支援の実績



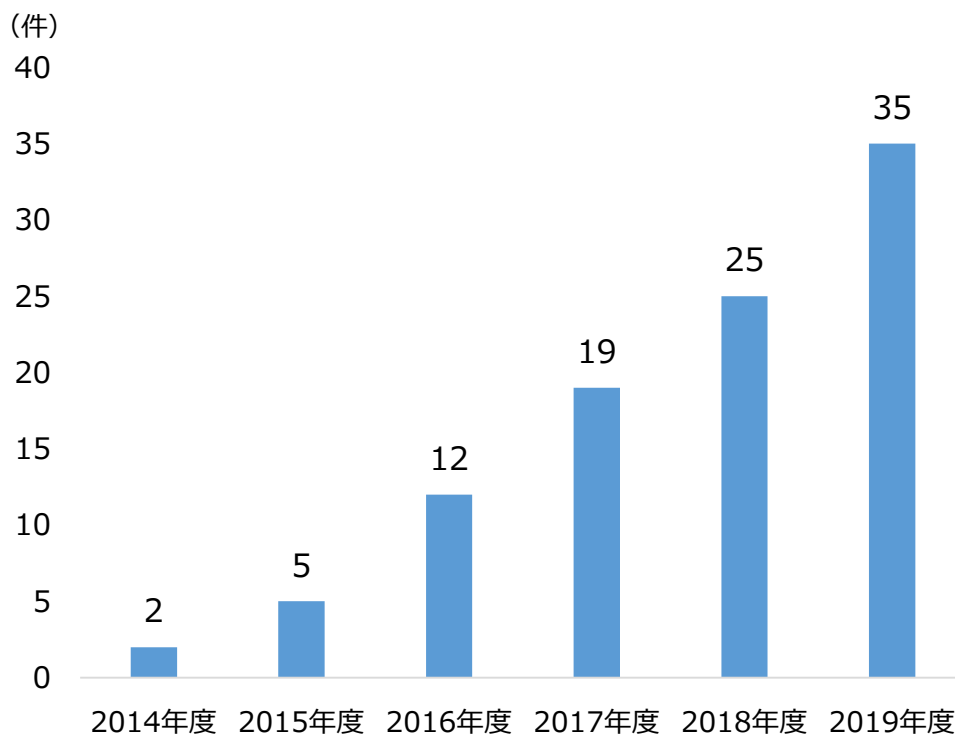
# 後継者人材バンク事業の取組

- **事業引継ぎ支援センターが行う後継者人材バンク事業では、後継者不在の小規模事業者（主に個人事業主）と起業家をマッチングすることにより、地域に必要な事業を存続させつつ創業を支援。**
- **2014年度に静岡県に初めて設置されて、令和2年3月末までに全国48か所全ての事業引継ぎ支援センターに設置され、登録者数・成約件数は右肩上がり増加しているが、創業支援の対象者数を踏まえると、更なる取組が期待される。**

## 後継者人材バンクの登録者数



## 後継者人材バンクの成約件数



# 事業承継トライアル実証事業の取組

- 事業承継トライアル実証事業は、後継者不在の中小企業と経営者候補人材をマッチングした上で、3ヶ月のトライアル期間中に、OJT/Off-JTの後継者教育を実施するもの。
- 後継者教育の「型」を体系化し、後継者教育のノウハウが蓄積していない中小企業に発信することで、中小企業の円滑かつ効果的な第三者承継を実現するべく、取組を進めているところ。

## 事業承継トライアル実証事業の概要

### <令和元年度の実績>



後継者不在の  
中小企業経営者



22社

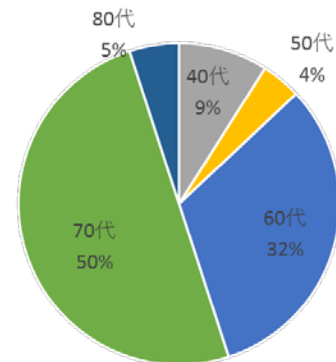
- ・コロナにより、業績が急転
- ・有能な人材を招聘したい
- ・長期的に後継者教育をしたい
- ・後継者が育つまでのリリーフ経営者が必要

後継者候補

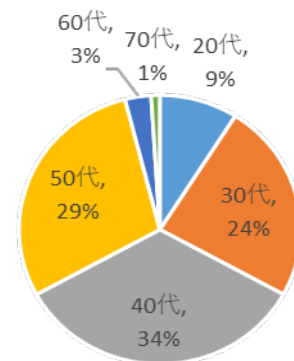


135名

- ・自らトップに立って経営をしたい
- ・自らの判断で社会を豊かにしたい
- ・地域経済に貢献したい
- ・価値ある企業を自らの手で存続させたい



経営者の年齢

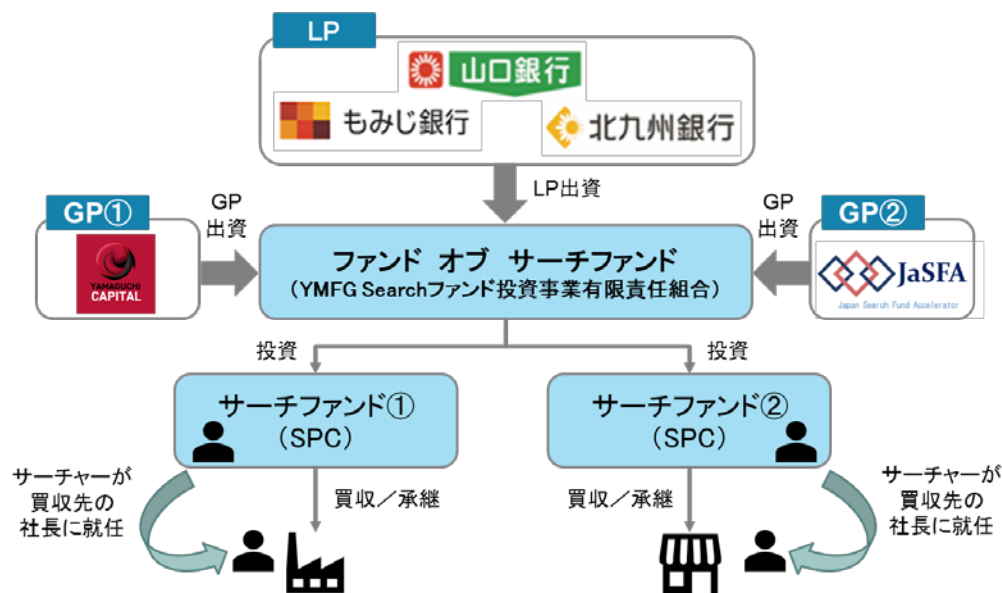


後継者候補の年齢

# (参考) サーチファンド／創業者ファンド

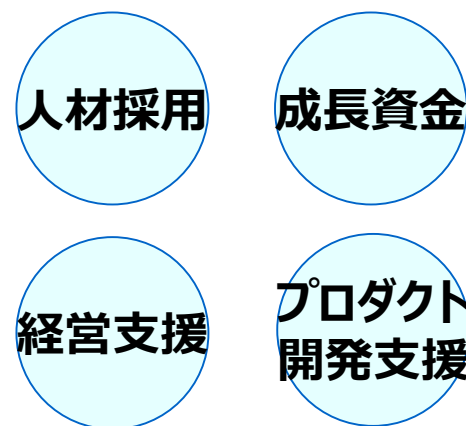
- 「サーチファンド」は、**企業経営を目指す若者と、次の世代に会社と社員を託したい企業の経営者が、互いの能力、人物や企業の雰囲気を見極めて事業の承継を目指す、米国発祥の事業承継のモデル。**
- また、**スタートアップの経営者に対して、資金面の支援だけでなく、採用のノウハウ等を提供することで、企業成長を支援するファンドを設立する動きもある。**

## サーチファンドの事例



- ✓ 2019年、山口フィナンシャルグループを中心に、米国のサーチファンドを日本向けに構築し直しファンドを組成。
- ✓ 本年2月、第1号案件として、同ファンドのサーチャーが北九州市の土木工事業者の全株を取得し、代表取締役役に就任。

## 創業者ファンドの事例



## 創業期の経営チーム組成を支援

## 【論点⑤】 再生・廃業・創業支援の取組との連携

- 本研究会で以下のような論点を議論してはどうか。

### ＜事業再生支援との連携＞

1. 中小企業再生支援協議会と事業引継ぎ支援センターとの連携に当たっての課題は何か。そもそもどのような業務で連携することが可能なのか。

### ＜廃業支援との連携＞

2. 特に財務の毀損が大きい案件について、廃業支援は足りているのか。感染症の影響が広がる中においては、廃業支援の重要性は高まっているのではないか。

### ＜創業支援との連携＞

3. 後継者人材バンクの取組を含め、後継者不在の事業者と創業希望者とをつなぐため、更にどのような取組を行うべきか。