

事務局説明資料

令和3年2月24日
中小企業庁

本日の目的

- 1. 大規模・中規模M&Aにおける対応についての議論**
- 2. 経営者保証問題への対応についての議論**
- 3. 事業再生・転廃業支援との連携についての議論**

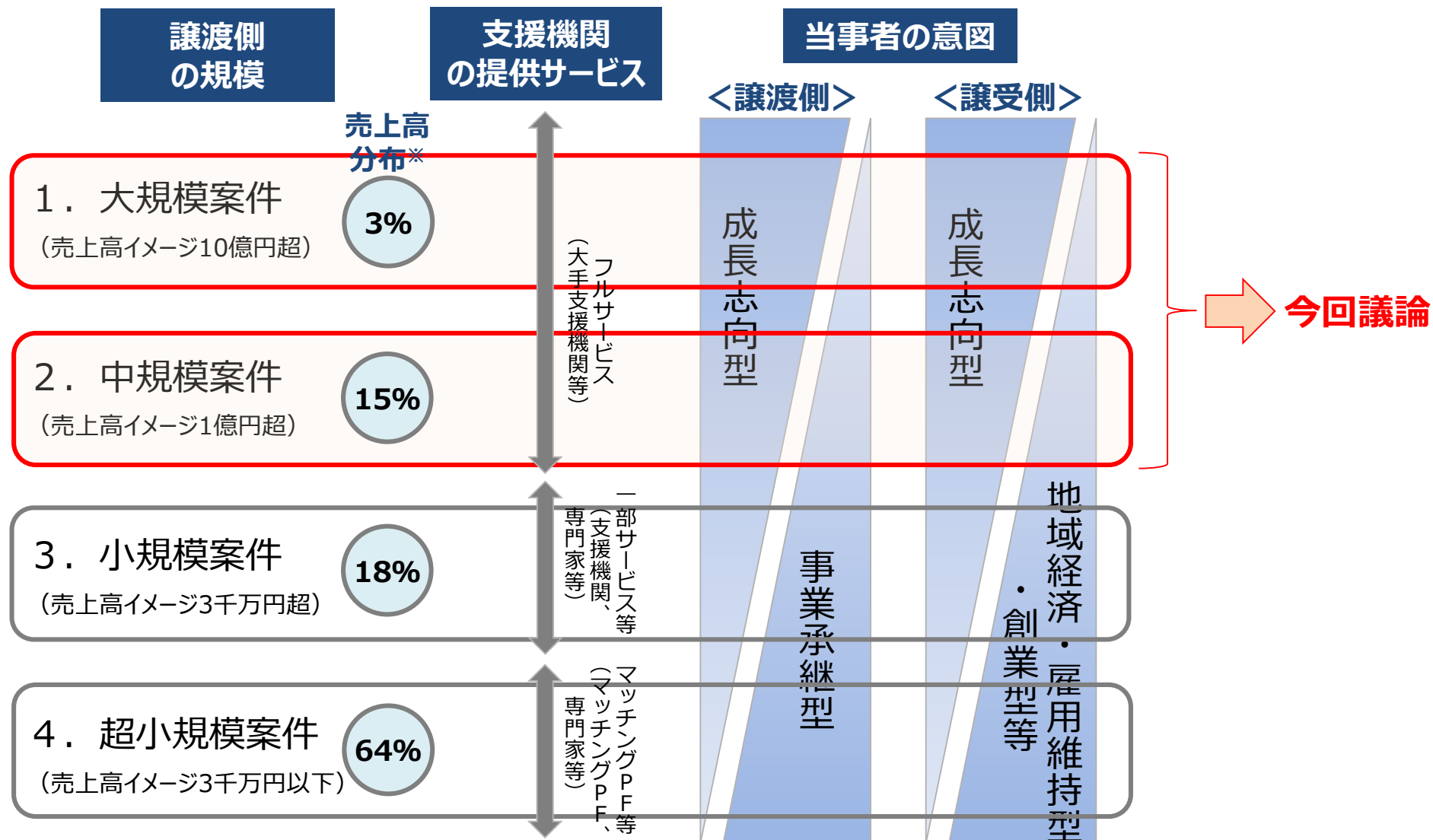
目 次

1．大規模・中規模M&Aにおける対応	p.4
2．経営者保証問題への対応	p.27
3．事業再生・転廃業支援との連携	p.38

1. 大規模・中規模M&Aにおける対応

中小M&Aの類型と検討の視点

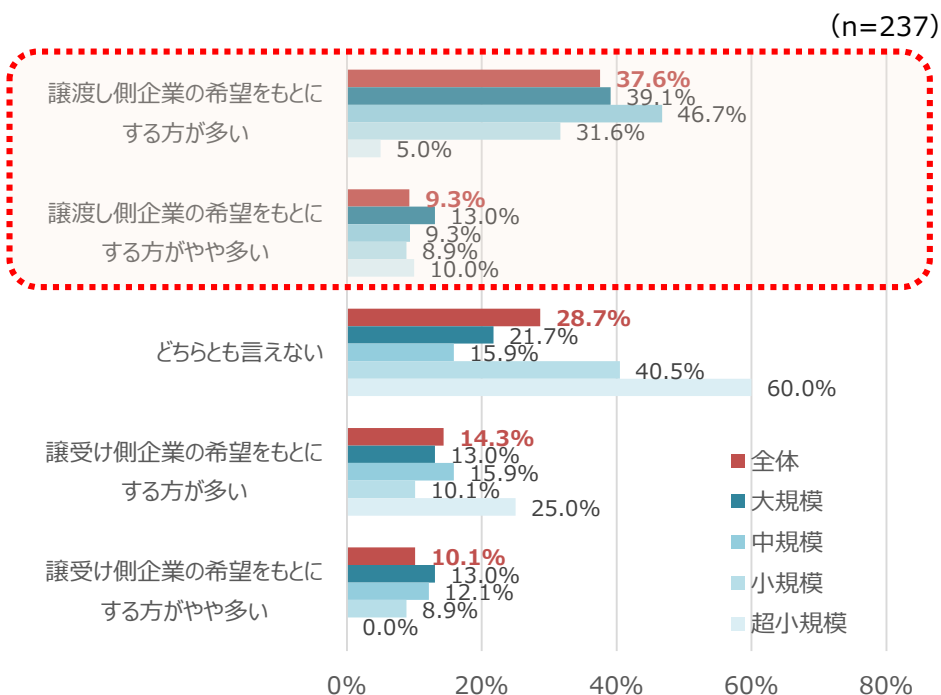
- 引き続き、以下のとおり整理して議論する。なお、以下の整理は検討のための大凡の整理であり、支援の対象や提供サービス等は個々の案件に応じて異なる。



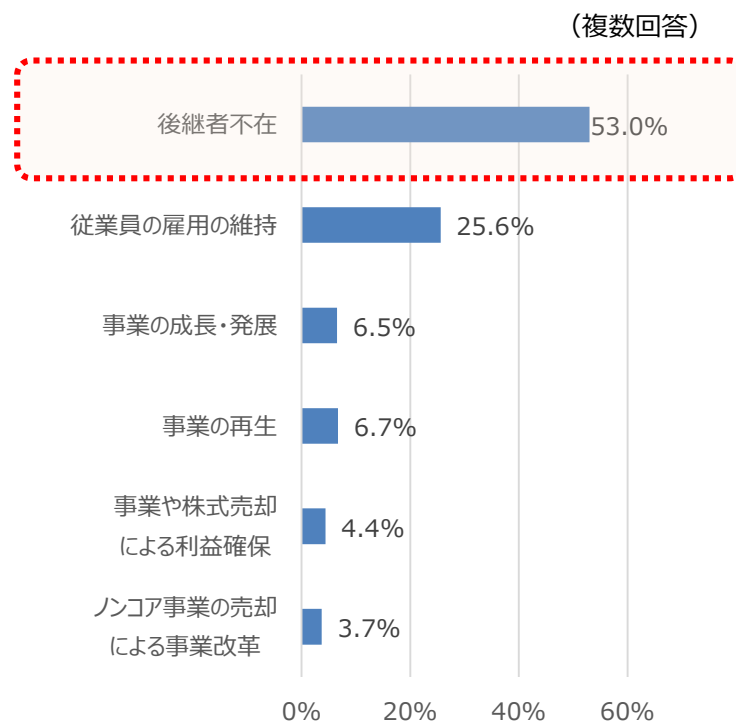
大規模・中規模案件の特徴①（事業承継型）

- 大規模・中規模案件では、譲渡側を起点とするM&Aが比較的多く、後継者不在等に起因する事業承継型M&Aが多いと考えられる。

M&A着手のきっかけ （譲渡側・譲受側の希望）



譲渡側が M&Aに着手するきっかけ、目的



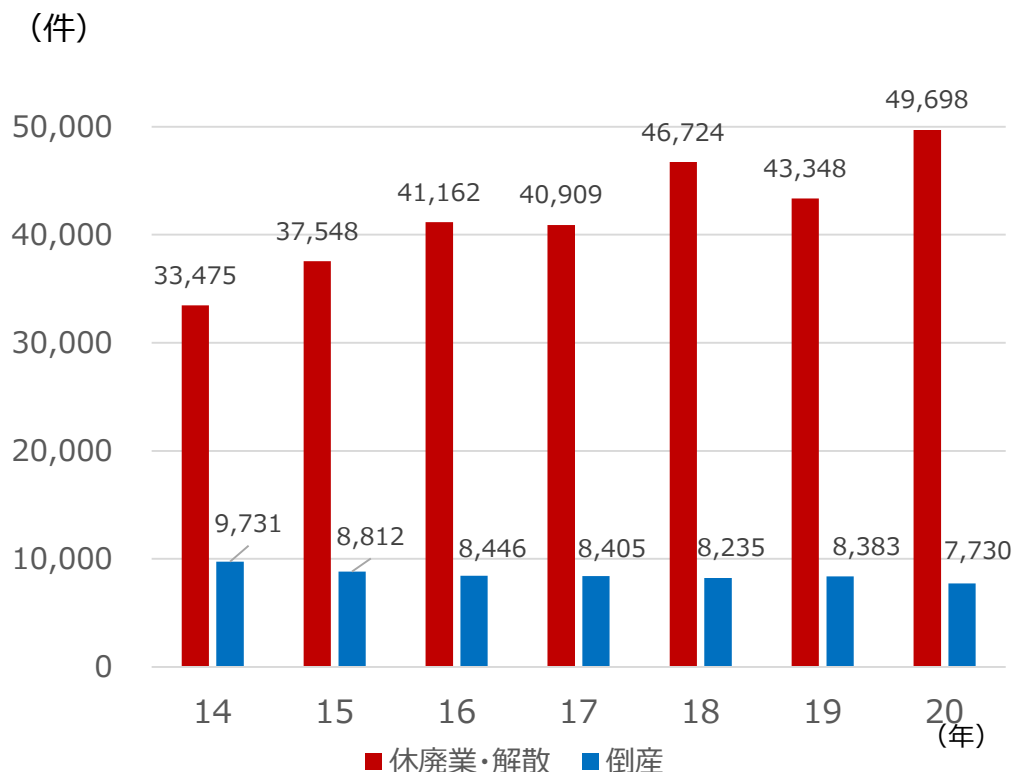
【資料】レコフデータ調べ（2021年1月調査速報）

【資料】レコフデータ調べ（2021年1月調査速報）

大規模・中規模案件の特徴①（事業承継型）（続）

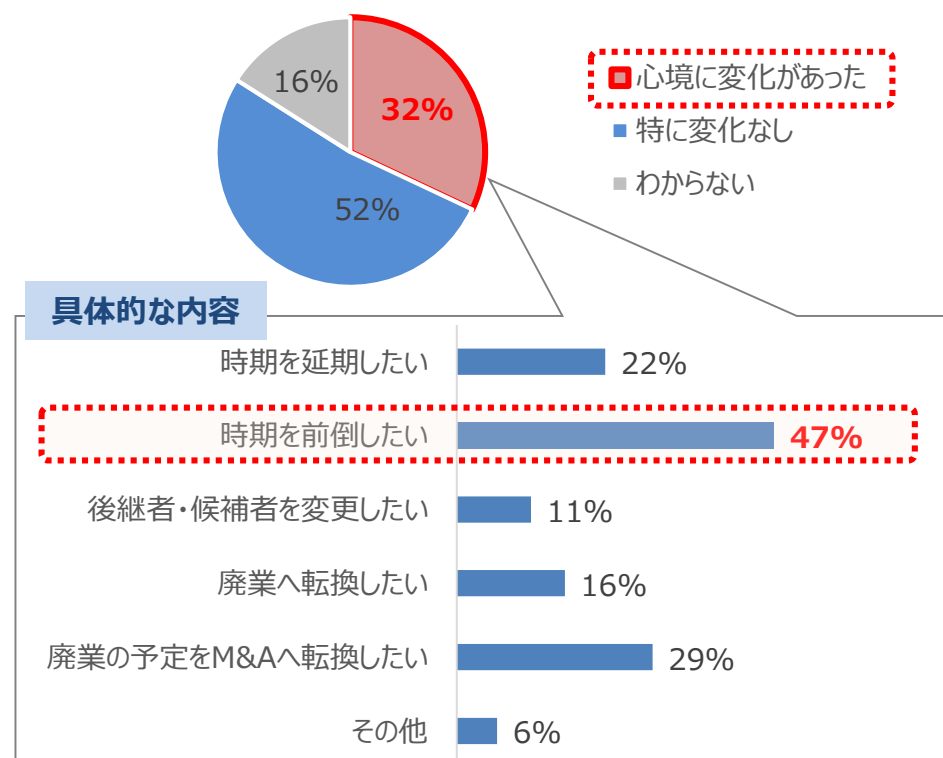
- また、**新型コロナウイルス感染症の影響**もあり、2020年の廃業件数は過去最多となるなど、**中小企業の経営環境は厳しい状況**にある。
- 経営者の年齢にかかわらず、**M&Aによって経営資源の散逸を回避することの重要性も高まっている**のではないかな。

休廃業・解散、倒産件数の推移



【資料】 東京商工リサーチ

M&Aを検討していた事業者（譲渡側） における感染症の影響



【資料】 大同生命「中小企業経営者アンケート」（2020年9月）

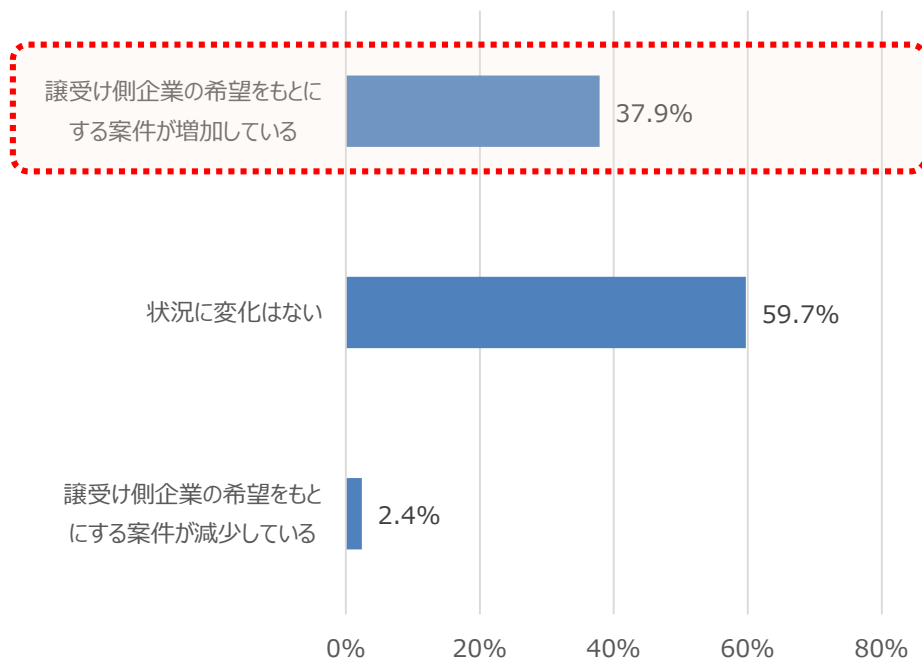
大規模・中規模案件の特徴②（成長志向型）

- 一方、最近の傾向として譲受側を起点とするM&Aも増加しており、「売上・市場のシェア拡大」、「新事業の展開・異業種への参入」、「人材の獲得」などを目的とする**成長志向型M&Aの重要性も高まってきている**と考えられる。

（注）「事業承継型M&A」は譲渡側の視点、「成長志向型M&A」は譲受側の視点からの整理であり、両者の側面を持つM&Aも多いことに留意。

M&A着手のきっかけの変化 （5年前との比較）

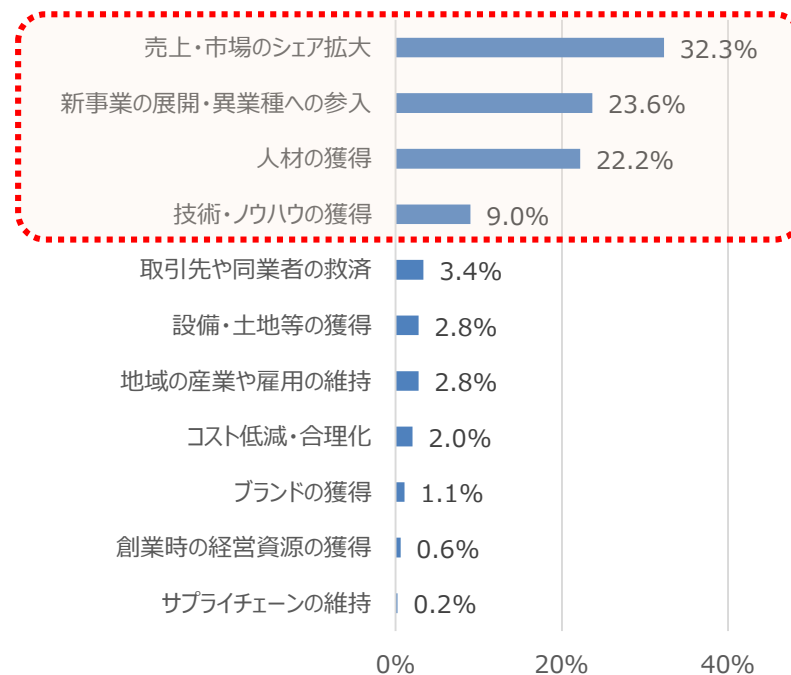
（n=293）



【資料】 レコフデータ調べ（2021年1月調査速報）

譲受側が M&Aに着手するきっかけ、目的

（複数回答）

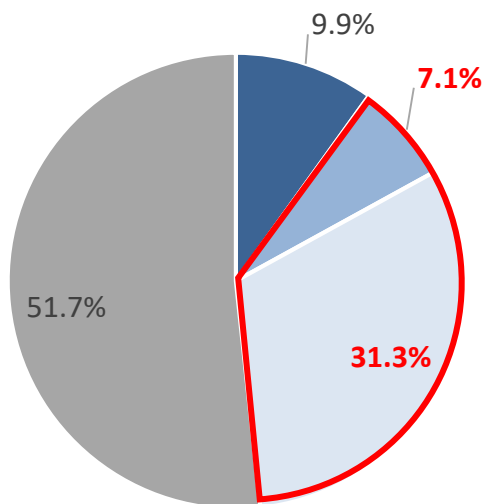


【資料】 レコフデータ調べ（2021年1月調査速報）

大規模・中規模案件の特徴②（成長志向型）（続）

- また、**新型コロナウイルス感染症の影響**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、「**大幅な事業再構築**」を考えている**中小企業も多く**、事業再構築の手段として「**他社事業との統合・連携、他社への事業売却**」が必要と考える企業も一定数存在。

中小企業における事業再構築の意向



■ コロナ禍以後、既に事業再構築を行っている。

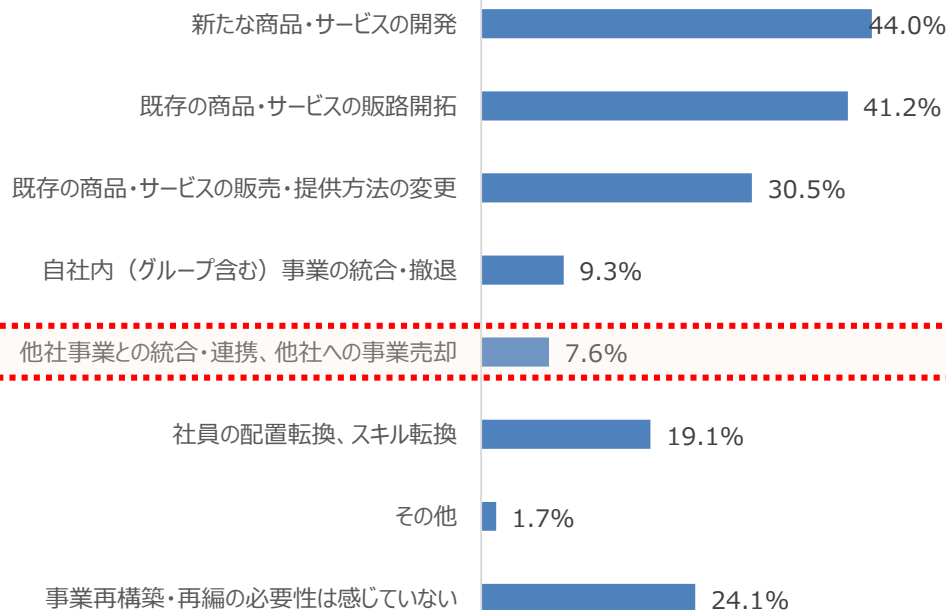
■ 今後1、2年で大幅な事業再構築を行うことを考えている。

■ 今後1、2年で部分的な事業再構築を行うことを考えている。

■ 今後2年以内に事業再構築の意向はない

（注）資本金1億円未満の企業の回答を集計

必要性を感じる事業再構築・再編の形態



（注）資本金の大小を問わず、大企業を含む

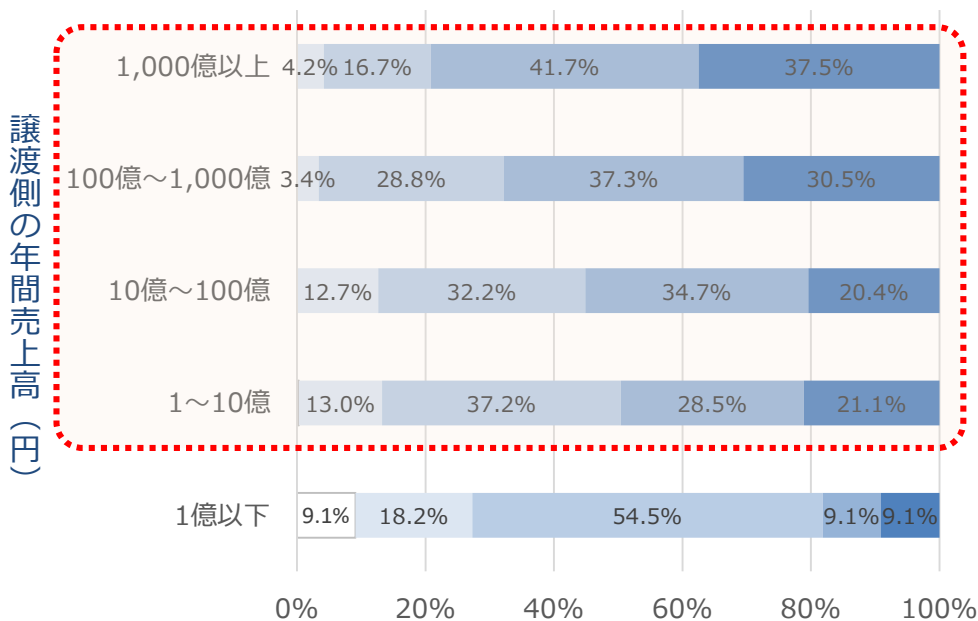
【資料】東京商工リサーチ「第12回新型コロナウイルスに関するアンケート調査」

【資料】東京商工リサーチ「第10回新型コロナウイルスに関するアンケート調査」

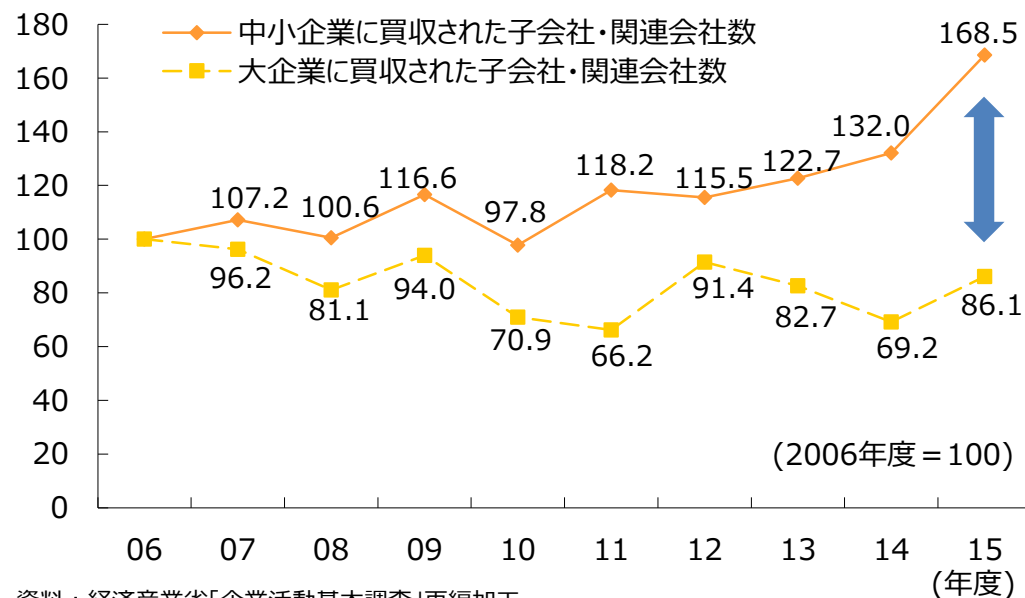
大規模・中規模案件の特徴③（譲受側の規模）

- 大規模・中規模案件の譲受側は、大企業から中堅・中小企業まで様々。特に大規模案件においては、年間売上高が譲渡側 ≥ 譲受側となるケースも存在。
（参考）小規模案件では、譲渡側の年間売上高は譲受側の1/2以下であることが大半（第3回検討会事務局説明資料参照）。
- また、中堅・中小企業を譲受側とするM&Aが活発化している状況がうかがえる。

譲渡側売上高別の
譲受側の年間売上高



買収された子会社・関連会社数の推移
（買収主体の企業規模別）



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

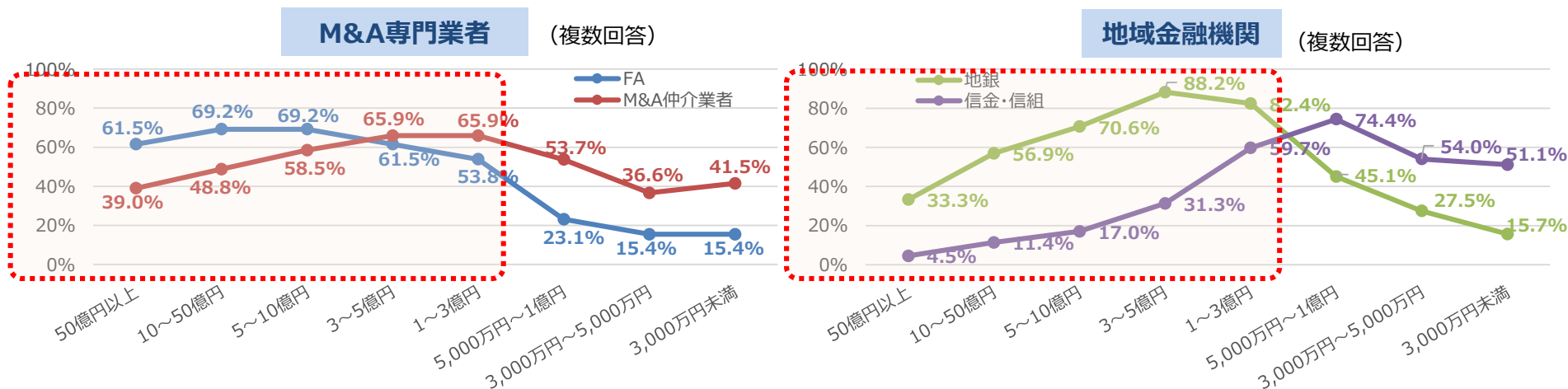
(注)1. 中小企業の定義は中小企業基本法の定義による。

2. それぞれ国内の子会社・関連会社を買収により1社以上増加させた企業数を示している。

大規模・中規模案件への対応の状況①（M&A支援機関）

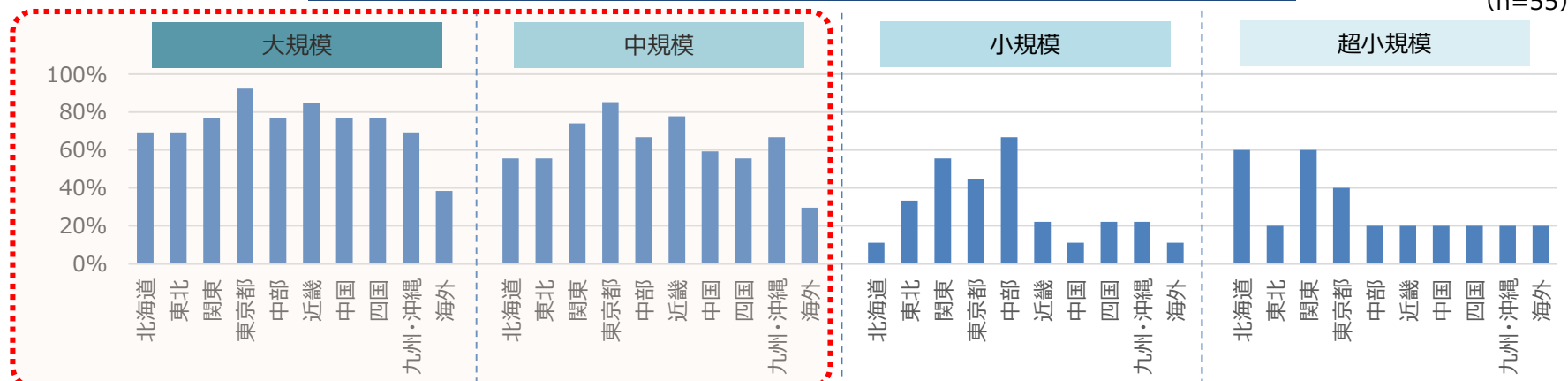
- 大規模・中規模案件については、全国的に多様な民間のM&A支援機関が存在。

支援機関種別毎の支援対象事業者（譲渡側）



（注）グラフは、ターゲットとしている売り手顧客の年商の選択数÷アンケート回答数により、売り手顧客の規模別のカバー率を表している

M&A専門業者の活動地域（ターゲット案件規模別）



（注）関東は東京都以外のエリア

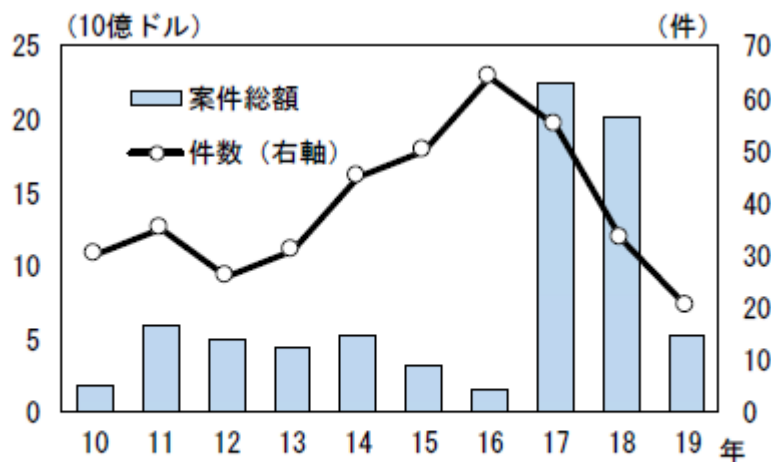
【資料】レコデータ調べ（2021年1月調査速報）

大規模・中規模案件への対応の状況②（PEファンド）

- 大規模案件の中でも**比較的大規模なもの**については、**プライベート・エクイティ・ファンド（PEファンド）**による支援も行われている。
- 一般的に、PEファンドは、複数の投資家から集めた資金を用いて企業への投資を行い、投資先へのハンズオン支援（例．ガバナンス強化、収益向上等）を行った上で、3～5年程度経過した後、当該投資先の経営陣や他の事業会社への売却、IPO等を通じてイグジットを行う。
- 近年、事業承継等の手段の一つとしてPEファンドへの関心が高まっているが、諸外国と比較すると市場規模はまだ圧倒的に小さい。

日本のPE市場について

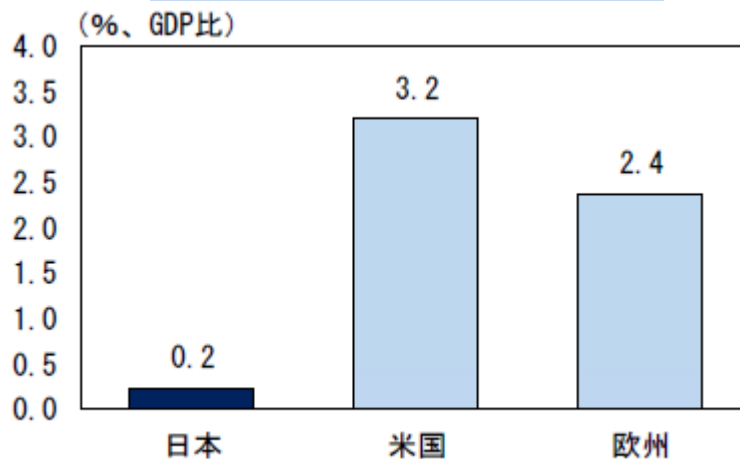
日本のPE 市場における案件金額と件数



（注）2019年の数値は12/16日時点。

（資料）PitchBook

海外と比べた日本のPE 市場規模
（2014－18年平均）



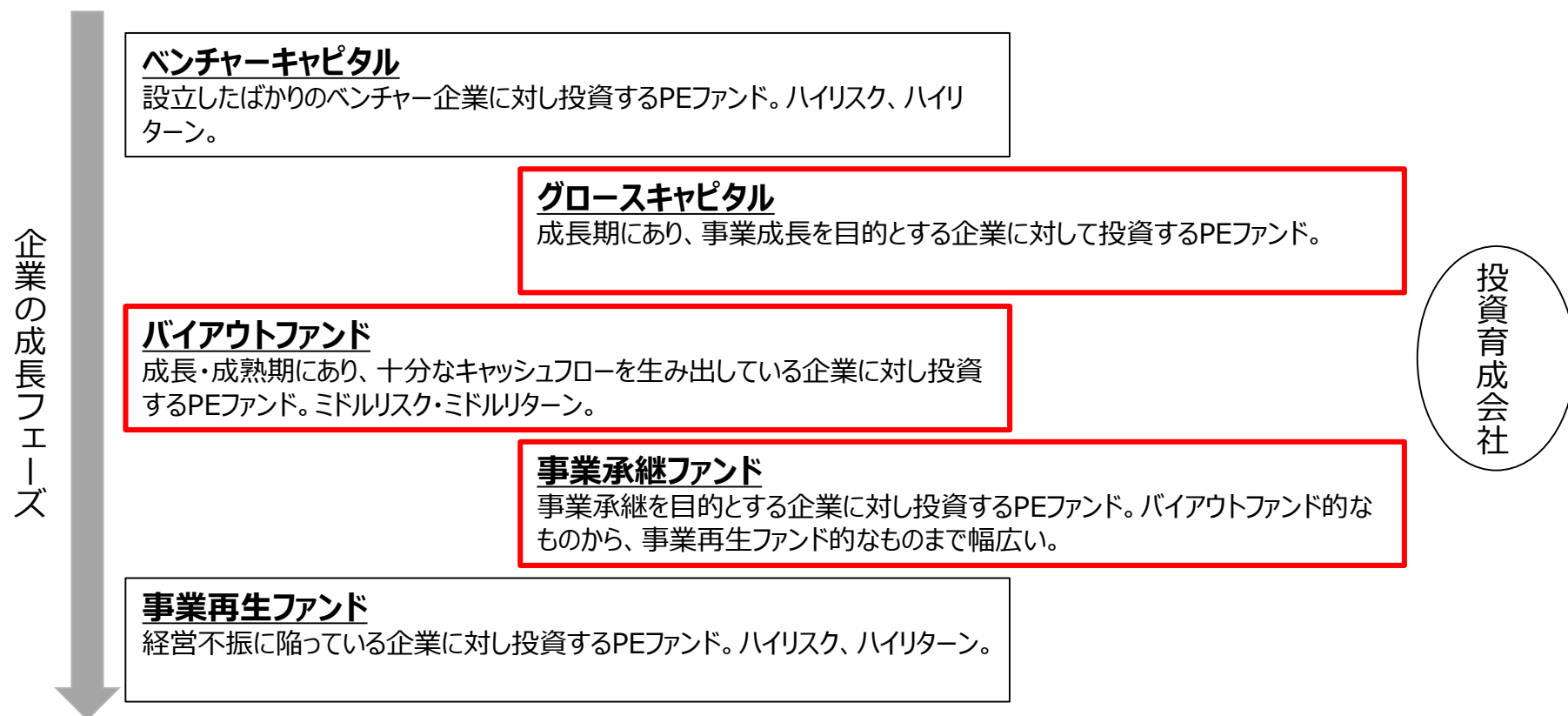
（資料）PitchBook、IMF

(参考) PEファンドの種類

- 未上場企業の株式を取り扱うファンド（PEファンド）には様々なものが存在するが、本検討会では「バイアウトファンド」、「事業承継ファンド」、「グロースキャピタル」を取り扱う。

※ 事業再生支援策との連携の観点からは「事業再生ファンド」にも触れる。

PEファンドの種類



(参考) PEファンドによるハンズオン支援の取組例

主な支援内容		
成長戦略支援	業容拡大	■ 販路拡大、設備投資、M&A等による事業拡大支援（必要に応じ第三者割当増資の引受による資金供給）
	後継経営者候補の育成・登用	■ 役員、幹部を後継者候補として育成・登用
人材支援 （育成・外部招聘）	人材招聘	■ 業界の有力者を独自ルートや人材エージェントを通じて、社長、経営幹部等を招聘
	人材採用	■ 独自ルートや人材エージェントを通じて、採用を支援
経営管理体制 強化支援	経営企画機能強化	■ オーナーのトップダウン経営から組織経営への移行 ■ 中期経営計画策定による目標の可視化 ■ KPIの設定、各部署間の情報共有、予算実績制度の向上等
	オペレーションの改善	■ 事業コスト（材料仕入、製造、物流）の削減・効率化
	ガバナンス強化	■ 取締役会、経営会議等の会議体への参加による意思決定の高度化
	社内規定・規則の制定	■ 各種規定・規則の制定、権限明確化、稟議制度の導入等

大規模・中規模案件の課題（概観）

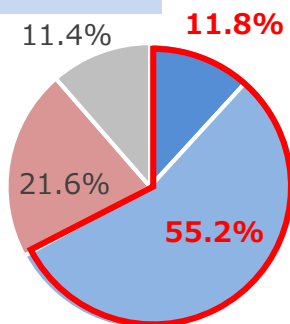
- 中小M&Aについては、これまで主に譲渡側の視点に立った施策が講じられてきたが、特に大規模・中規模案件については、**譲渡側の視点に立った施策（事業承継等）に加えて、譲受側の視点に立った施策（成長志向等）も講じることが重要**ではないか。
- その上で、大規模・中規模案件については、民間のM&A支援機関は一定程度存在することから、**民間の自律的な活動を基本としつつ、中小企業が民間のM&A支援機関によるサポートをうまく活用できる環境を整備することが重要**ではないか。
- 具体的には、以下のような課題に対応することが必要ではないか。
 - － 譲渡側における早期の事業引継ぎ着手の必要性に関する認識不足（課題 1）
 - － 譲渡側・譲受側双方におけるM&Aに関する経験・人材の不足（課題 2）
 - － 譲受側におけるM&A前後の取組の重要性に関する認識不足（課題 3）
- その際、民間のM&A支援機関の支援対象となる中小企業のすそ野を広げ、また、支援が不足する分野における支援の充実を図るため、呼び水となるインセンティブを政策的に措置することも**重要**ではないか。
- また、重要な役割が期待されながら、中小企業において活用が進まない**PEファンド**については、**中小企業とファンド（投資家）の間のギャップを埋めることで、希望する中小企業がPEファンドから投資を受けられる環境を整備することが必要ではないか（課題 4）**。

課題 1. 譲渡側における事業引継ぎ着手の遅れ

- 足下では事業承継の重要性は認識されつつあり、更に新型コロナウイルス感染症の影響により事業承継への関心が高まったとする企業も一定数存在。
- この結果、後継者不在率は改善傾向にあるが、依然としてその水準は高く、更なる対応が求められる。

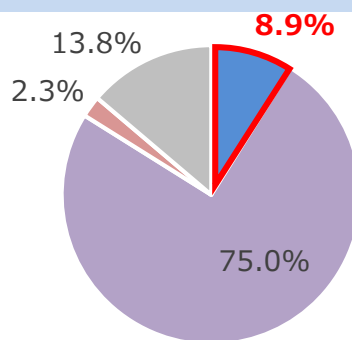
事業承継に対する考え方

2020年8月調査



- 最優先の経営上の問題と認識している
- 経営上の問題のひとつと認識している
- 経営上の問題として認識していない
- 分からない

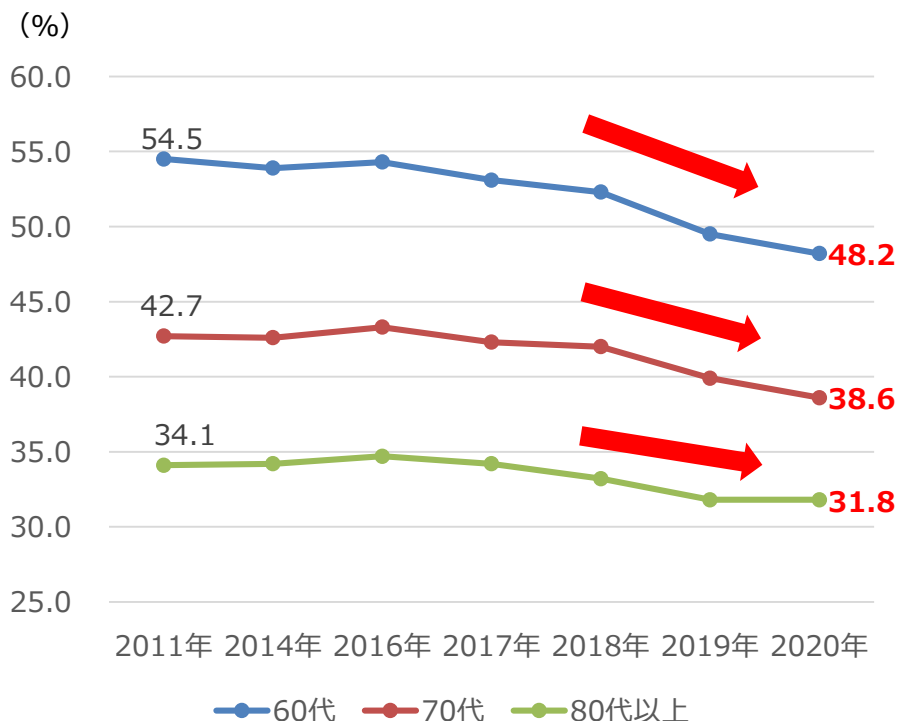
コロナ禍を契機とした関心の変化



- 高くなった
- 変わらない
- 低くなった
- 分からない

【資料】 帝国データバンク

後継者不在率の推移（年代別）



【資料】 帝国データバンク

課題 1. 譲渡側における事業引継ぎ着手の遅れ（続）

- このため、小規模・超小規模案件への対応と同様に、**事業承継診断を通じた譲渡側への働きかけを充実**させることが必要。（※）詳細は第3回検討会事務局説明資料を参照。
- 加えて、大規模・中規模案件の譲渡側は地域経済において特に重要な役割を担う事業者も少なくないことから、こうした事業者への**個別の働きかけを強化**することが必要ではないか。
- 具体的には、サプライチェーン維持や地域経済維持の観点から、**親事業者や業界団体、地域金融機関等が重要な企業に早期に働きかけを行う仕組みを構築**することができないか。

パートナーシップ構築宣言 のひな形（抜粋）

当社は、サプライチェーンの取引先の皆様や価値創造を図る事業者の皆様との連携・共存共栄を進めることで、新たなパートナーシップを構築するため、以下の項目に重点的に取り組むことを宣言します。

1. サプライチェーン全体の共存共栄と規模・系列等を越えた新たな連携
直接の取引先を通じてその先の取引先に働きかける（「Tier N」から「Tier N+1」へ）ことにより、サプライチェーン全体での付加価値向上に取り組むとともに、既存の取引関係や企業規模等を越えた連携により、取引先との共存共栄の構築を目指します。…（略）…

（個別項目）

a. 企業間の連携（オープンイノベーション、**M&A等の事業承継支援**等）

…（略）…

外部のステークホルダーによる 事業承継の働きかけの取組例

小松製作所

- 部品サプライヤーからなる「みどり会」を組織。
- みどり会メンバーの後継者候補に、管理職を派遣した経営研修や、最新鋭設備の見学会等を実施。

デンソー

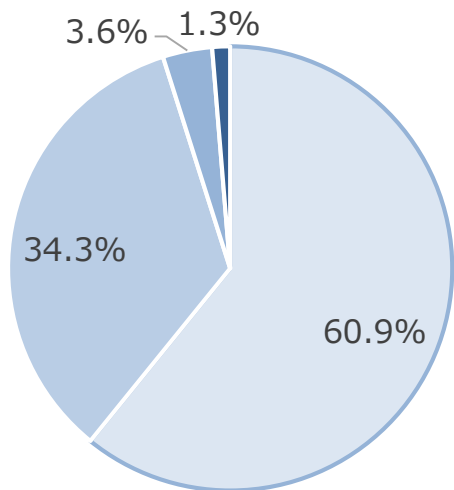
- 自動車部品等の約100社の取引先に対し後継者育成を支援。
- 30～40歳代の若手幹部候補を対象とする研修等を実施。

課題 2. M&Aに関する経験・人材の不足

- M&Aを実施したことのある中小企業の実施件数は、「1件」が60.9%、「2～4件」が34.3%を占め、M&Aを数多く実施した経験のある中小企業は少ない。
- 一方、M&Aの経験が多い事業者ほど、M&Aによって期待した成果を得られている傾向。

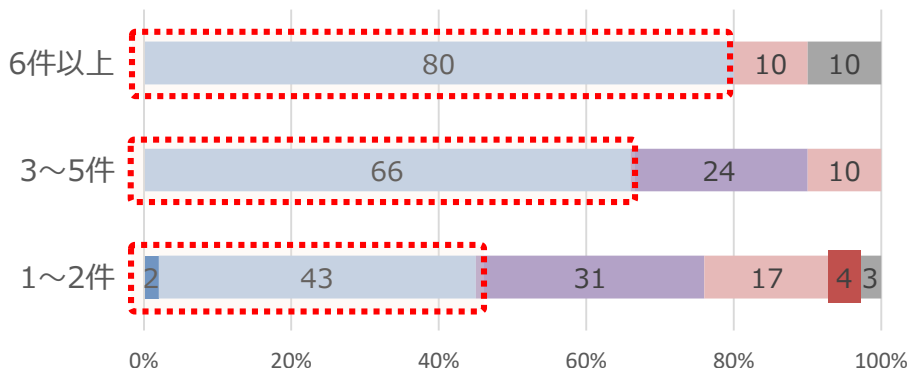
中小企業におけるM&Aの実施回数

■ 1件 ■ 2～4件 ■ 5～9件 ■ 10件以上



過去5年間に実施したM&Aの成果
(M&Aの実施回数別)

■ 期待を上回る成果が得られている ■ ほぼ期待通りの成果が得られている
■ どちらともいえない ■ 期待したほどの成果は得られていない
■ かなり期待を下回っている ■ 無回答



【資料】 中小企業白書（2018年）

【資料】 三菱UFJリサーチ&コンサルティング「中堅・中小企業におけるM&Aの実態調査」（2007年10月）

課題2. M&Aに関する経験・人材の不足（続）

- 頻度高くM&Aを実施する中小企業は多くないため、自社内でM&A人材を育成するというよりは、**外部からの支援によってM&Aへの対応力を補完することが重要**ではないか。
- 特に、関係者間で利害が対立し、かつ一般的な相場観を形成することが困難な、①バリュエーション（譲渡価額、手数料等を含む）、②リスク評価、③M&A支援機関によるアドバイスについて、**中小企業がうまく活用できる環境を整備する取組が必要**ではないか。

外部からの支援が求められる課題例と対応のイメージ

（注）小規模・超小規模案件に妥当するものも含む

課題例	対応のイメージ
① バリュエーション （譲渡価額、手数料等を含む）	● 簡易な企業価値評価ツールの提供 ⇒関係者間の対話のきっかけ作り ⇒M&A支援機関の説明責任へのプレッシャー ● 中小M&Aガイドライン＜措置済＞ ⇒手数料の考え方、判断基準の提示
② リスク評価	● 経営資源集約化税制（準備金）＜措置済＞ ● 事業承継・引継ぎ補助金 ＜措置済＞ ⇒デューディリジェンスの推進等
③ M&A支援機関によるアドバイス	● M&A支援機関に係る制度的な仕組みの構築 ⇒外部からの支援の質・量の向上 （中小M&Aガイドラインの徹底）

+ セカンドオピニオンの推進 ⇒M&A支援機関の説明責任へのプレッシャー

+ M&A支援機関における人材育成の推進 ⇒外部からの支援の質・量の向上

(参考) M&Aで用いられるバリュエーションの主な手法

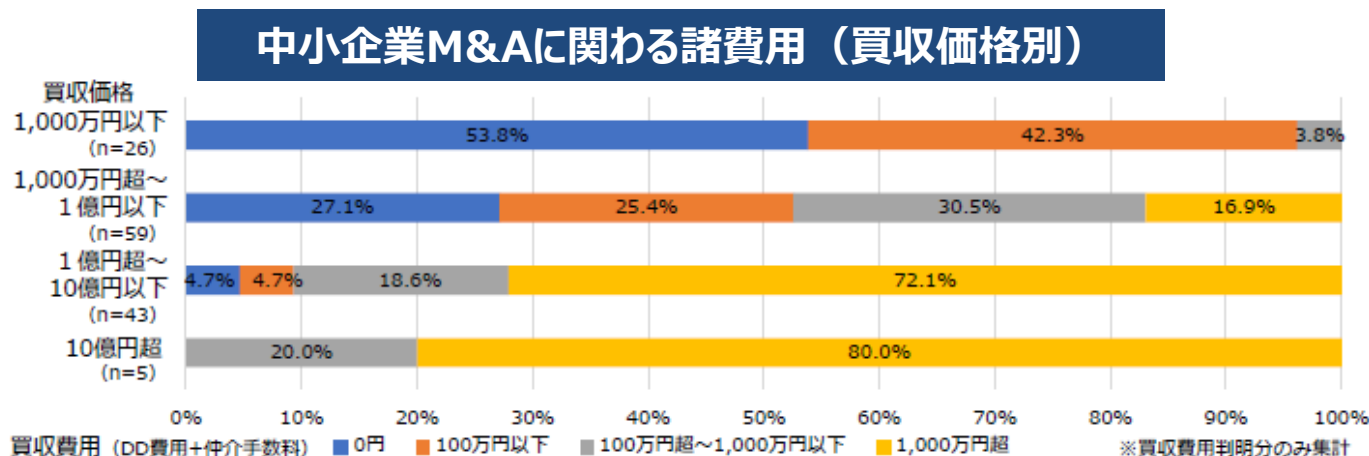
- M&Aで用いられるバリュエーションの手法には、様々なものが存在するが、事例ごとに適切な方法は異なる。
- また、算出された金額が、必ずそのまま譲渡額となるわけではなく、交渉等の結果、算出額に数年分の任意の利益を加算する場合等もあり、**当事者間で最終的に合意した金額が譲渡額**になる。

バリュエーションの主な手法について

名称	概要と特徴
時価純資産法 (修正簿価純資産法)	● 貸借対照表の資産・負債を時価評価し、また、貸借対照表に計上されていない簿外資産・負債も時価評価して算定した純資産を株式価値とする手法。 ● 譲受側にとって譲渡側の実態を把握するためには有効な手法。他方、時価の算定等にコストや時間を要するケースがある。 ● このため、資産・負債の全てを時価評価するのではなく、株式価値の評価への影響が大きく、比較的時価が把握しやすい不動産や有価証券といった一部の資産・負債のみ時価評価する「修正簿価純資産法」を用いることもある。
類似会社比較法 (マルチプル法)	● 譲渡側に類似した上場会社の企業価値及び財務指標から算定した評価倍率を基に、対象会社の株式価値を算定する手法。 ● 中小M&Aにおいては、譲渡代金をEBITDAの何年分で回収できるのかを、類似上場会社から算出し、対象会社の株式価値を算定する手法が多く用いられる。
DCF法 (Discounted Cash Flow法)	● 事業を行うことによって生み出される将来キャッシュフローを、その利益実現に見込まれるリスク等を考慮した一定の割引率によって現在価値に還元した上で、非事業用資産価値や有利子負債等を考慮して株式価値を算定する手法。 ● 将来の収益性や成長性を価値に反映できることから、継続企業の株式価値評価において最も理論的であると考えられている。一方、将来の予測によって評価が変わるため恣意性を排除し切れないという点に留意が必要。

(参考) 中小M&Aにおけるリスク

- 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 **デューディリジェンス（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**。

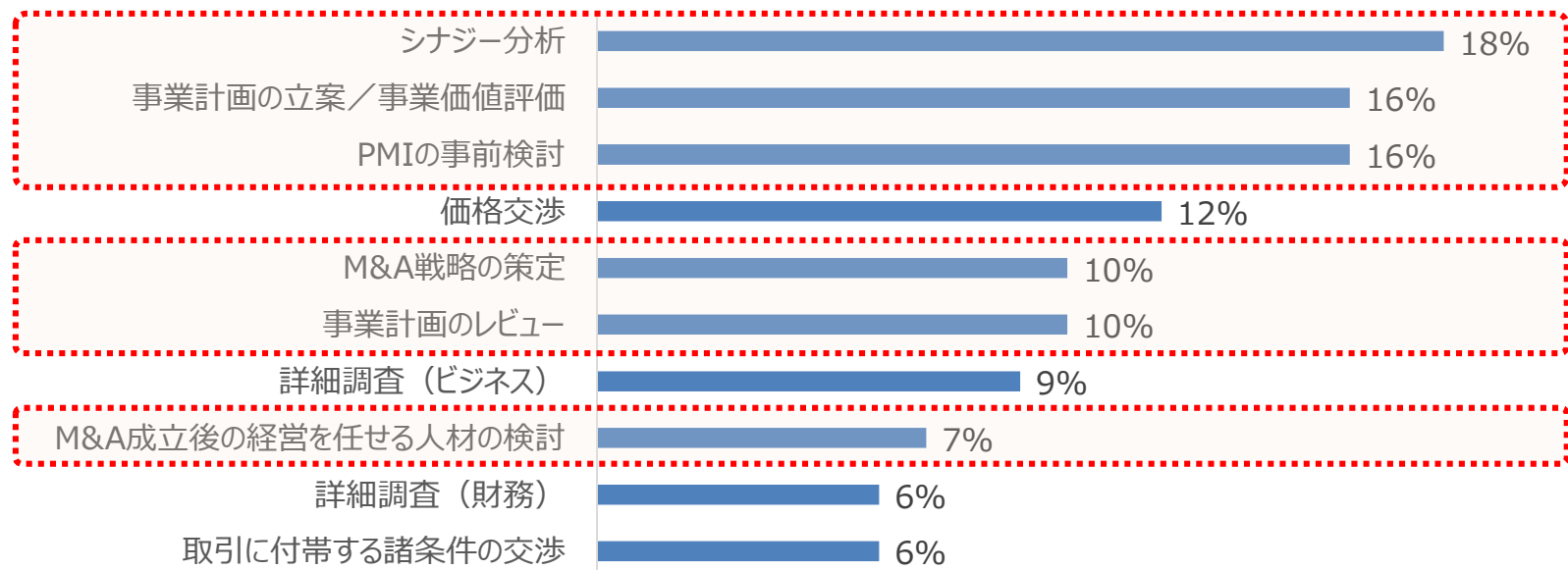


【資料】日本商工会議所「事業承継と事業再編・統合の実態に関するアンケート調査（2020年）」

課題3. M&A前後の取組不足

- これまで、中小M&Aについては、M&A実施のプロセスにのみ着目されることが多かった。しかしながら、M&Aは経営戦略実現の一手段に過ぎず、また、M&A実施後の経営統合（PMI）によって成長につなげなければ意味がない。
- しかしながら、M&Aの経験が比較的積み上がっている上場企業においても、M&Aプロセスにおいてやり直したい取組として、**経営戦略におけるM&Aの位置付けや戦略の策定、PMIの取組が上位に挙げられている**ことを踏まえると、中小M&Aにおいても**これらの取組を適切に行うことが重要**ではないか。

M&Aプロセスにおいてやり直したい取組

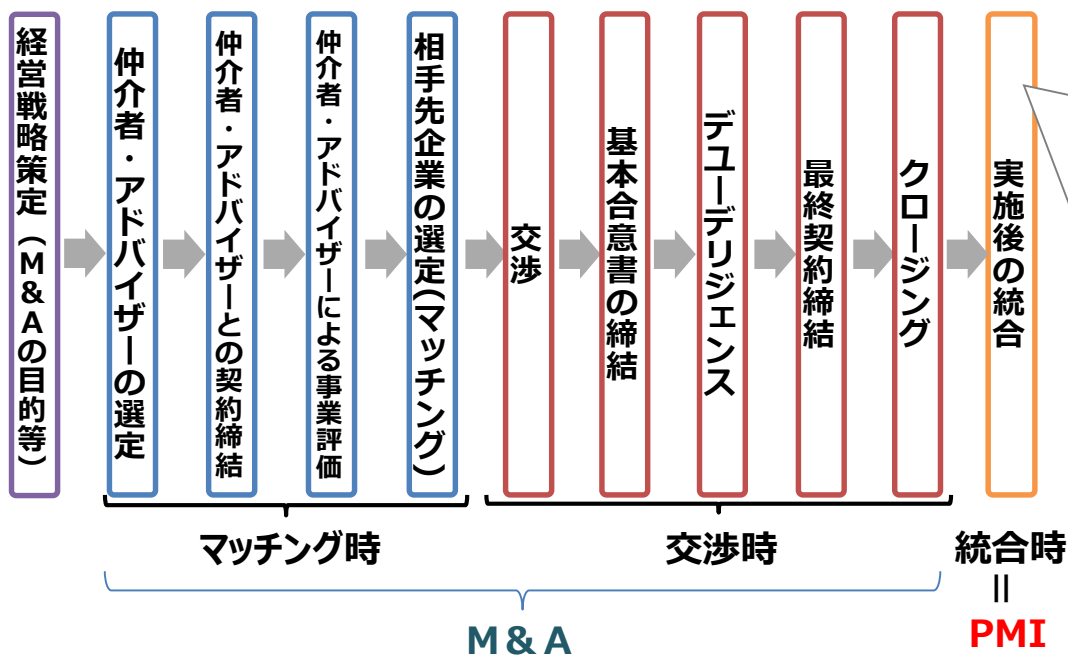


(注) 1. 東京証券取引所一部上場企業2,067社に配布、292社から得た回答をもとにした調査。
2. 「国内案件」に関する回答のうち上位10項目のみを抽出。

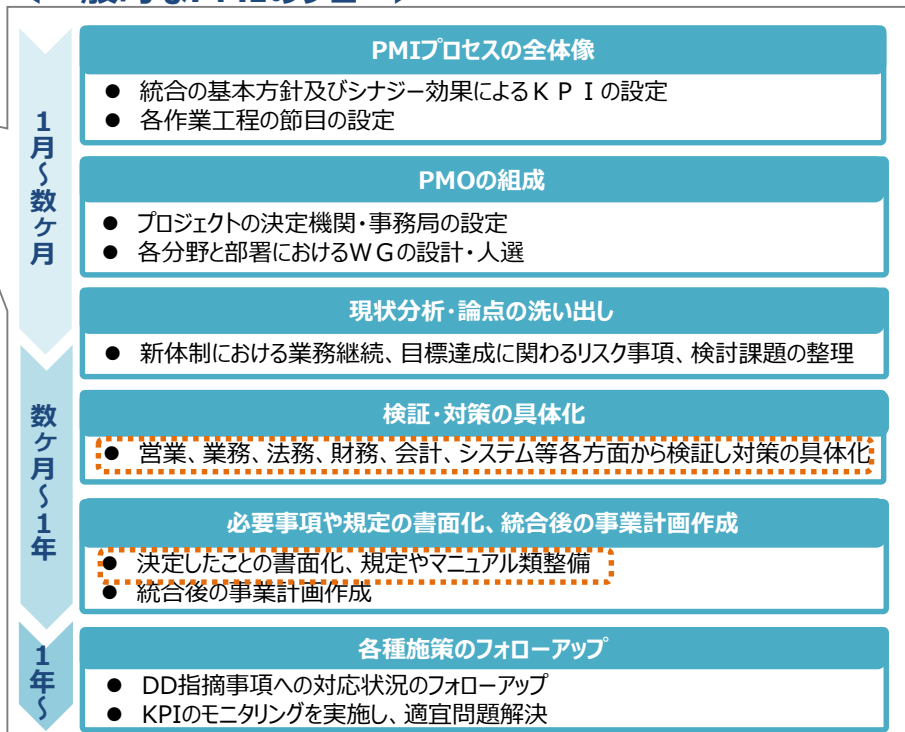
課題3. M&A前後の取組不足（続）

- このため、特に、事業規模が大きく、組織・事業が複雑である、比較的大規模な案件については、M&A実施への支援だけでなく、**経営戦略策定～M&A実施～PMIまでを総合的に支援することが必要**ではないか。
- その際、現時点では、中小M&Aに係るPMI等を支援するサービスを提供している民間支援機関はまだ少数であるため、例えば、**PMI等の重要性の普及啓発、中小M&Aに係るPMI等の型の確立、PMI等への支援などに段階的に取り組んでいくことが重要**ではないか。

M&Aの実行フロー



＜一般的なPMIのフロー＞



(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。

課題4. 中小企業向けファンドのすそ野の狭さ

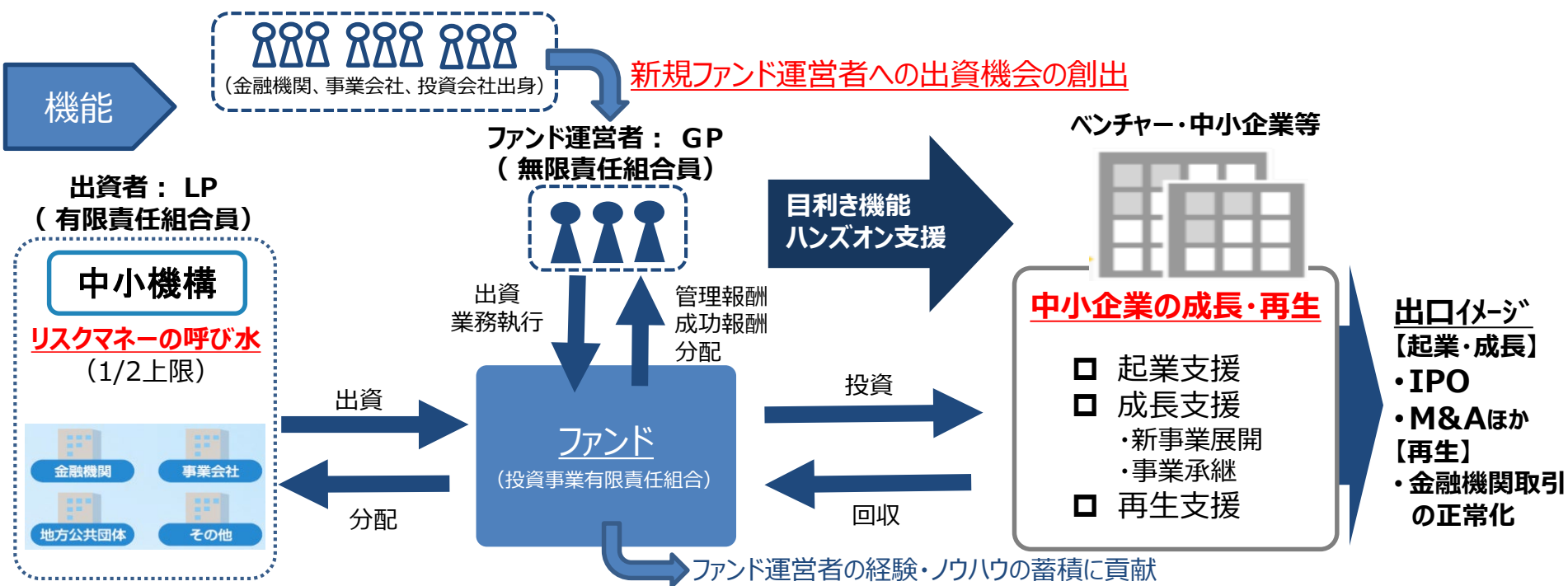
- 中小企業の事業承継や成長の一手段として、中小機構ファンド等の取組を推進しているところ。
- しかしながら、**中小企業側のファンドへの心理的な抵抗感は依然として根強く残っている**と考えられ、**ファンドの取組や成果等に関する正しい理解の普及啓発が必要**ではないか。

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



課題 4. 中小企業向けファンドのすそ野の狭さ（続）

- また、経営の自由度、潜在的な成長性、成長に必要な期間などについて、中小企業とファンド（投資家）の間のギャップがあり、投資のすそ野が十分に広がっていない状況。
- こうした課題を解決する方策として、どのようなことが考えられるか。

中小企業とファンド（投資家）の間の主なギャップとその解消の取組例

	中小企業	ファンド	先進的な取組例
経営の自由度	自由な経営 ファンドによる専門的支援や資金提供には関心がある場合でも、経営権が希釈することを懸念	経営の関与（マジョリティ投資） 投資先（中小企業）の成長に向けた変革には外部からのガバナンスを効かせることが必要。また、EXITの選択肢を確保することが必要	個別案件に応じたマイノリティ投資の実行 (例. WMパートナーズ 等)
潜在的な成長性	比較的低い成長性 成熟期にある中小企業の潜在的な成長性は、創業期・成長期と比べると低いことが一般的	一定水準の成長性 (一定水準の期待リターン) 投資家の期待する一定水準以上のリターンを実現できる成長性のある中小企業に投資することが一般的	期待リターンを低く設定したファンドの組成 (例. 地域金融機関等による地域ファンド 等) 売却ではなく、配当等によってリターンを得ようとする長期投資 (例. 投資育成、日本共創プラットフォーム、技術承継機構 等)
成長に必要な期間	比較的長期間 組織・体制、ガバナンスの再構築から、販路開拓等の収益力向上まで行うには比較的長期間が必要なこともある	比較的短期間 ファンドの運用期間は10年、個別案件への投資期間は3～5年程度で設定されることが一般的	売却ではなく、配当等によってリターンを得ようとする長期投資 (例. 投資育成、日本共創プラットフォーム、技術承継機構 等)

2. 経営者保証問題への対応

事業承継時の経営者保証解除に向けた総合的な対策

- 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～

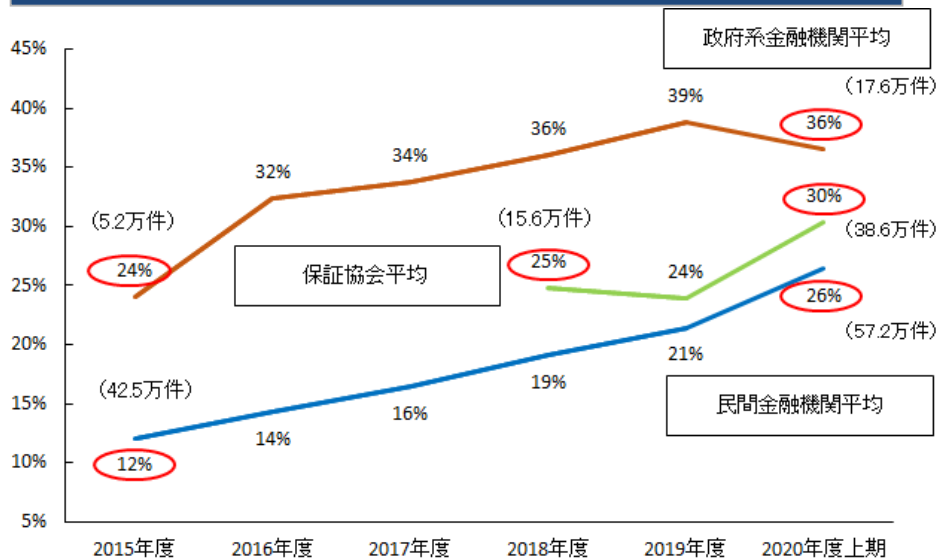
進捗状況①（政府関係機関が関わる融資の無保証化）

- 新規融資に占める無保証融資の割合は、コロナ禍に伴う振れはあるものの、概ね改善傾向（無保証割合が上昇）にあると評価。
- 経営者保証を不要とする新たな保証制度についても、コロナ禍にあつて、相応の進捗と評価。ただし、地域差があるのも事実であり、制度の周知や制度利用見込み事業者のリストアップ等による利用促進に引き続き取り組むことが必要。

商工中金は、一定の条件を満たす企業に対して
「原則無保証化」（令和2年1月～）

経営者保証を不要とする新たな信用保証制度
を創設（令和2年4月取扱い開始）

新規融資に占める経営者保証なし融資の割合



【資料】金融庁「民間金融機関における『経営者保証に関するガイドライン』の活用実績」および
中小企業庁「政府系金融機関における『経営者保証に関するガイドライン』の活用実績」再編加工

「事業承継特別保証」の利用実績

31協会・約200件（令和2年4～12月累計）

- コロナ禍にあつては、相応の進捗と評価。
- ただし、保証協会により差があるのも事実。

⇒ 利用が多い保証協会では、金融機関との勉強会等を通じた情報交換を積極的に進める等、独自の取組みを展開。

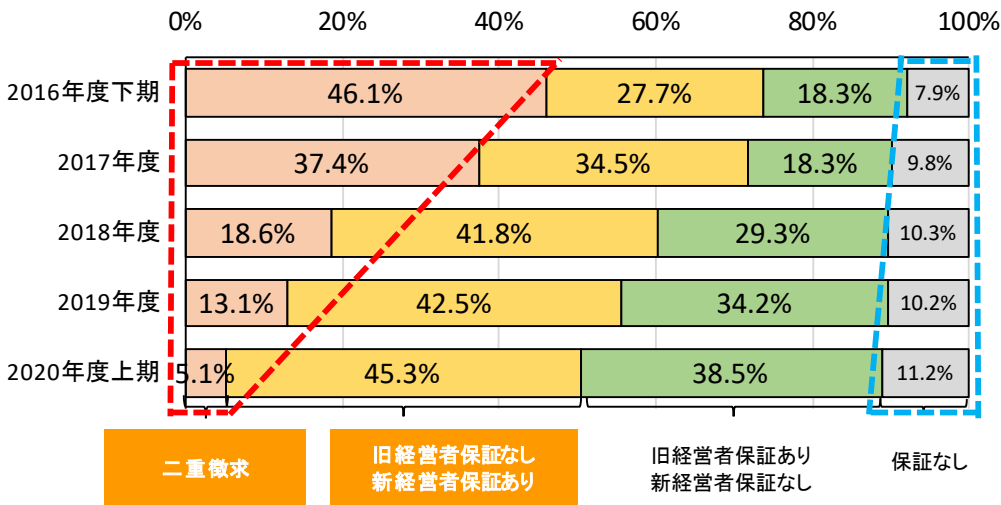
⇒ 金融機関が利用見込み事業者をリスト化して利用促進を図ったり、経営者保証コーディネーターが金融機関への保証制度を紹介や個別案件の事前相談等に応じる、等の取組みも奏功している。

進捗状況②（二重保証の原則禁止）

- 民間金融機関においては、経営者保証ガイドライン特則で原則禁止を明記した、事業承継時の「二重保証（新旧経営者から保証徴求）」の徴求割合は、年々低下傾向。
- また、政府系金融機関及び保証協会での二重保証の徴求割合は、2%未満まで低下（令和2年度上期）。

事業承継に焦点を当てた「経営者保証ガイドライン」の特則策定・施行 ⇒ 新旧経営者からの二重徴求の原則禁止

民間金融機関における事業承継時の
経営者保証の徴求状況

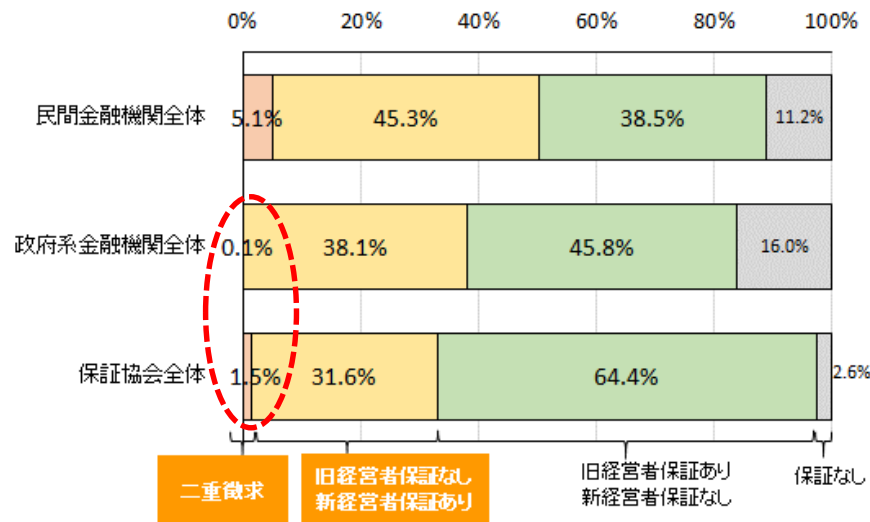


注) 上記は旧経営者が保証を提供している先における代表者交代手続きが行われた場合の件数割合を記載。

【資料】金融庁「民間金融機関における『経営者保証に関するガイドライン』の活用実績」再編加工

機関別の事業承継時の
経営者保証の徴求状況

～令和2年度上期～



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「民間金融機関における『経営者保証に関するガイドライン』の活用実績」および
中小企業庁「政府系金融機関における『経営者保証に関するガイドライン』の活用実績」再編加工

進捗状況③（経営者保証なし融資等の実績の公表）

- 政府系・民間銀行、信用保証協会では、新規融資に占める経営者保証なし融資等の実績を半期毎にホームページ等で公表。
- 中小企業庁及び金融庁では、それらを取り纏めて、個別機関毎に一覧形式で公表している。

金融機関の経営者保証なし融資の実績等（KPI）を公表



中企庁取り纏め分（令和2年度上期）

政府系金融機関における経営者保証なし融資の実績

金融機関名	①新規に無保証 で融資した件数	②新規融資件数	③新規融資に占 める経営者保証 に依存しない融 資割合 【③＝①/②】※3	④保証契約を 解除した件数	⑤ガイドライン に基づく保証債 務整理を成立さ せた件数	代表者の交代時における対応※2										合計
						旧経営者との保証契約を解除 し、かつ、新代表者との保証契 約を締結しなかった件数		旧経営者との保証契約を解除す る一方、新経営者との保証契約 を締結した件数		旧経営者との保証契約は解除し なかったが、新経営者との保証 契約は締結しなかった件数		旧経営者との保証契約を解除せ ず、かつ、新経営者との保証契 約を締結した件数		旧経営者がすでに無保証で、か つ、新経営者から保証を徴求し ていない件数		
						件数	構成比	件数	構成比	件数	構成比	件数	構成比	件数	構成比	
商 工 組 合 中 央 金 庫	29,612	33,796	87.6%	1,294	24	336	6.6%	241	4.8%	1,846	36.5%	0	0.0%	2,632	52.1%	5,055
日本政策金融公庫※1	147,340	451,024	32.7%	379	65	486	8.4%	1,715	29.7%	505	8.7%	4	0.1%	3,069	53.1%	5,779
合 計	176,952	484,820	36.5%	1,673	89	822	7.6%	1,956	18.1%	2,351	21.7%	4	0.0%	5,701	52.6%	10,834

【資料】 中小企業庁「政府系金融機関における『経営者保証に関するガイドライン』の活用実績（令和2年度上期）」
（注） 1 日本政策金融公庫は、中小企業事業・国民生活事業の合計
2 ①②③は、日本政策金融公庫（国民生活事業）の個人向け融資を除いた長期融資全体に占める割合、件数をいう

信用保証協会における経営者保証なし融資の実績

【資料】 中小企業庁「信用保証協会における『経営者保証に関するガイドライン』の活用実績（平成30年4月～令和2年9月実績）」再編加工

	平成30年度	令和元年度	令和2年度 (4～9月)	平成30年4月～令和2年9月 (累計件数)
①無保証人で信用保証を承諾した件数	156,880	160,639	386,689	704,208
②信用保証を承諾した件数	633,614	671,583	1,272,737	2,577,934
③信用保証を承諾した件数のうち無保証人の割合【③＝①/②】	25%	24%	30%	27%

進捗状況③（経営者保証なし融資等の実績の公表）（続）

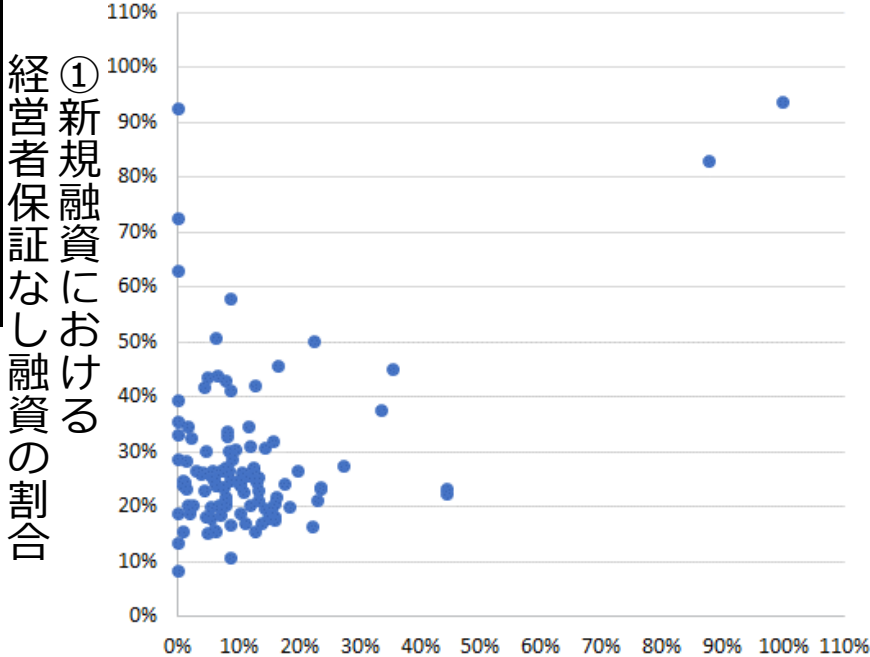
● 民間銀行における経営者保証なし融資（プロパー＋保証協会付）の割合は、年々改善傾向にあるが、当該融資の実施状況は個別金融機関毎に様々であり、バラツキが大きい。

金融庁取り纏め分（令和元年度下期）

「金融仲介の取組状況を客観的に評価できる指標群（KPI）」の公表実績

地域銀行						令和2年10月現在
銀行名	指標1．新規融資に占める経営者保証に依存しない融資の割合	指標2．事業承継時における保証徴求割合（4類型）				銀行が公表を行ったウェブページアドレス（URL）
	(①＋②＋③＋④) / ⑤	新旧両経営者から保証徴求	旧経営者のみから保証徴求	新経営者のみから保証徴求	経営者からの保証徴求なし	
		⑥ / (⑥＋⑦＋⑧＋⑨)	⑦ / (⑥＋⑦＋⑧＋⑨)	⑧ / (⑥＋⑦＋⑧＋⑨)	⑨ / (⑥＋⑦＋⑧＋⑨)	
北海道銀行	① 37.43%	0.0%	22.5%	44.0%	② 33.5%	https://www.hokkaidobank.co.jp/keieishahosyo/
北洋銀行	21.7%	3.6%	10.9%	69.1%	16.4%	https://www.hokuyobank.co.jp/announcement/pdf/20200515_071818.pdf
青森銀行	26.08%	0.66%	45.39%	43.42%	10.53%	https://www.e-bank.jp/contents/keiei/support/keieishahosyo_guideline/pdf/202003_kei.pdf
みちのく銀行	25.88%	8.91%	37.62%	49.50%	3.96%	https://www.michinokuhan.co.jp/about/company/pdf/kpi_202003.pdf
岩手銀行	42.05%	6.36%	12.73%	68.18%	12.73%	https://www.iwatebank.co.jp/company/pdf/20200731_kpi.pdf
東北銀行	24.09%	10.28%	32.71%	39.25%	17.76%	https://www.tohoku-bank.co.jp/guarantee/pdf/kinvutvukai_202003.pdf
北日本銀行	41.23%	2.86%	2.86%	85.71%	8.58%	https://www.kitagin.co.jp/company/information/management_guideline/
七十七銀行	20.0%	1.5%	0.0%	80.0%	18.5%	https://www.77bank.co.jp/soudan/kinvuenkatsuka_houshin.html
仙台銀行	50.73%	0.00%	42.11%	51.58%	6.31%	https://www.limote-hd.co.jp/ir/library/disclosure/pdf/2020/03/202003h_p009_014.pdf
秋田銀行	29.92%	0.41%	43.15%	51.87%	4.56%	https://www.akita-bank.co.jp/keiei_hosyo_guideline/

民間銀行における新規融資および事業承継時の経営者保証なし融資の実績



【資料】 金融庁「金融仲介の取組状況を客観的に評価できる指標群（KPI）」

（注） 1 上記リストは各銀行において公表されている数値を記載したものである。

2 銀行が公表を行ったウェブサイトアドレスは予告なく変更、削除されることがある。

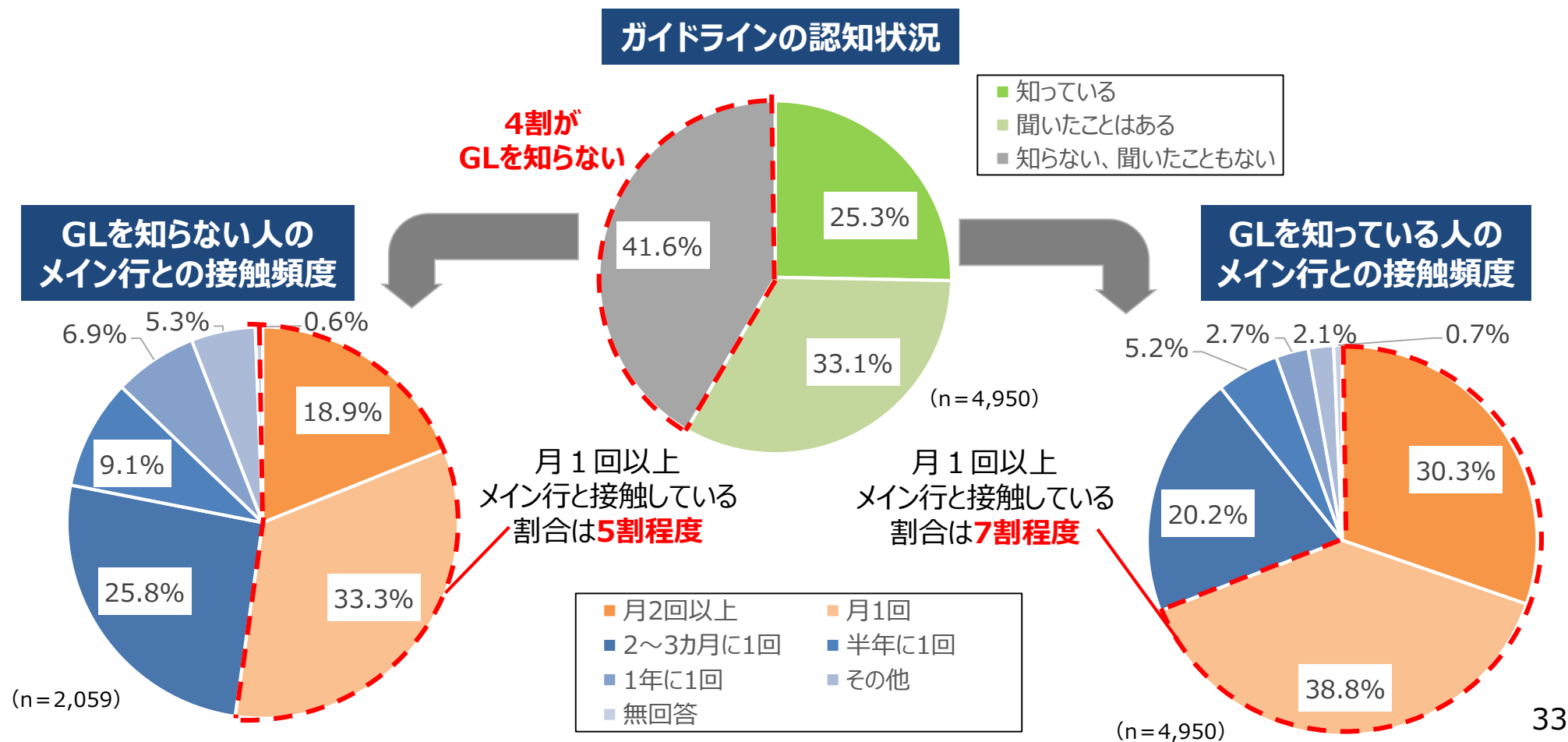
3 本資料に掲載した地域銀行のほか、主要行等の一覧表も公表されている。

② 事業承継時における経営者保証なし融資の割合

【資料】 金融庁「金融仲介の取組状況を客観的に評価できる指標群（KPI）」データを中小企業庁で加工

経営者保証ガイドラインに関する認知度

- 事業者における経営者保証ガイドラインの認知度は、4割強が「知らない、聞いたこともない」。
- ガイドラインを知っている事業者の多くは、月1回以上はメイン行と接触している者。ガイドラインの認知度向上には、経営者保証業務におけるメインプレイヤーとなる金融機関との連携・関係強化を図ることが近道と考えられる。

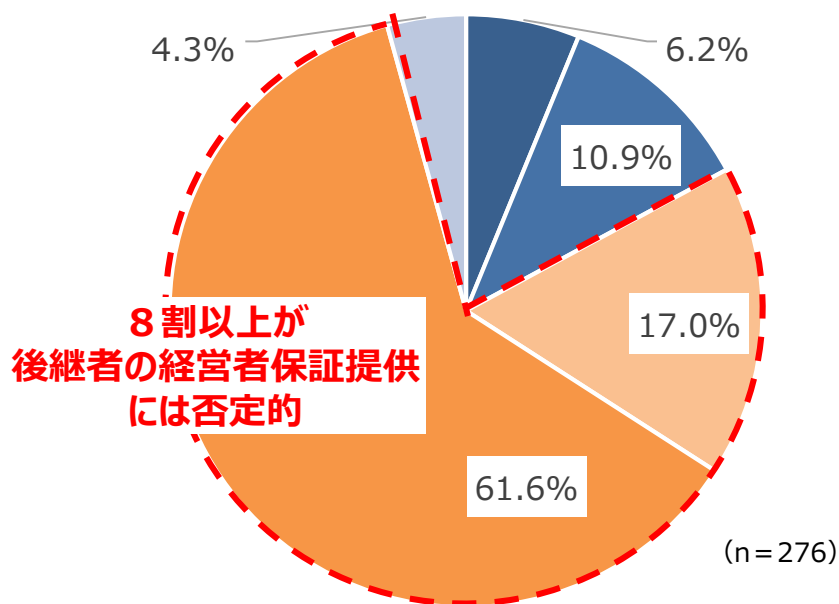


【資料】「経営者保証に関するガイドライン」周知普及事業の認知度調査結果より作成

経営者保証解除についての事業者の意向と金融機関からの打診等

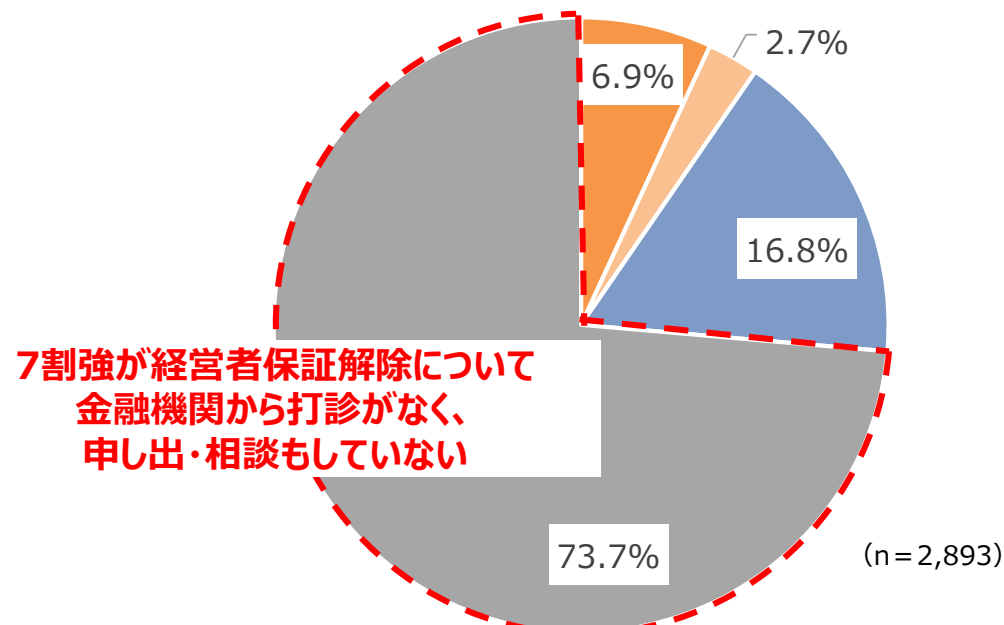
- 多くの経営者は、事業承継に当たり、「後継者には経営者保証を提供させたくない」との意向。
- 一方、経営者保証の解除について、7割強が金融機関から打診がなく、申し出・相談もしていない状況。

事業承継に当たって適当と考える
経営者保証のあり方



- 現経営者と後継者の双方が経営者保証を提供する
- 現経営者は経営者保証を解除し、後継者が新たに経営者保証を提供する
- 現経営者は引き続き経営者保証を提供するが、後継者は経営者保証を提供しない
- 事業承継を契機に、現経営者と後継者ともに経営者保証は提供しない
- その他

経営者保証の解除について
金融機関からの打診等の有無

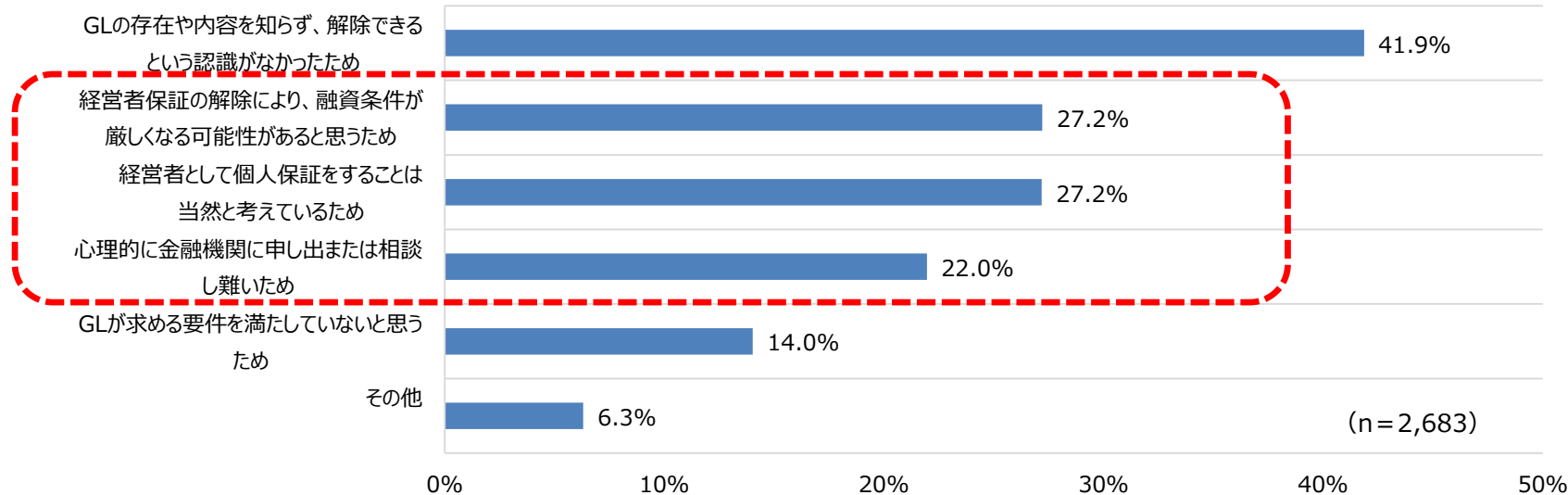


- 金融機関から打診があり、申し出・相談した
- 自社から金融機関に対して、申し出・相談した
- 金融機関から打診があったが、申し出・相談していない
- 金融機関から打診がなく、申し出・相談もしていない

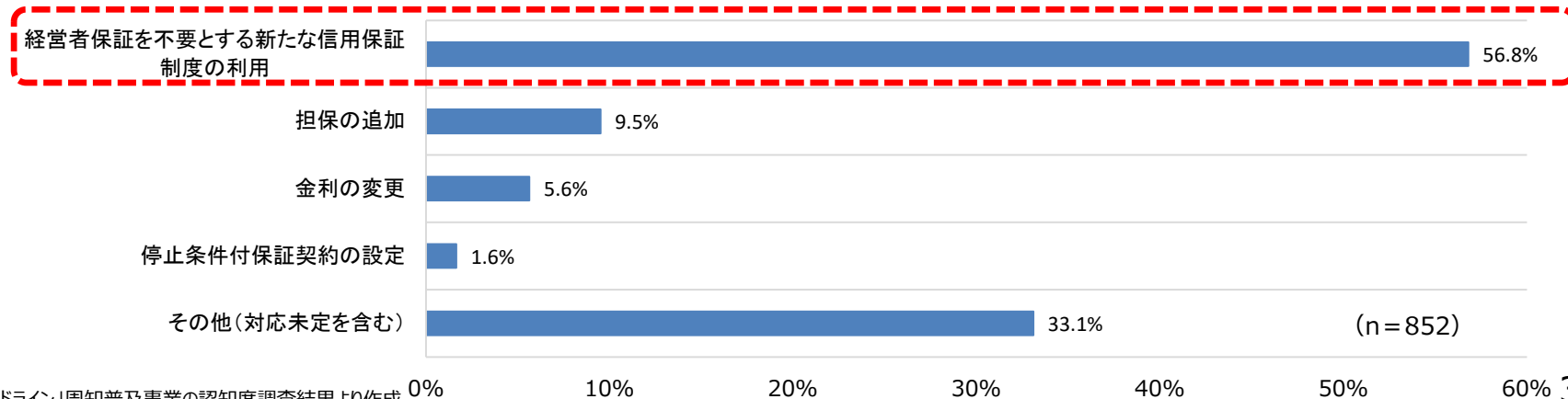
経営者保証解除について金融機関に相談しない理由等

- 経営者保証の解除について事業者から金融機関に相談しない理由は、「経営者保証を解除することでの不利益」等を懸念しているため。
- もっとも、経営者保証解除時に金融機関から提案された融資条件の変更は、半分以上が保証制度の利用であり、金利の変更等は僅少。

金融機関に相談しなかった理由



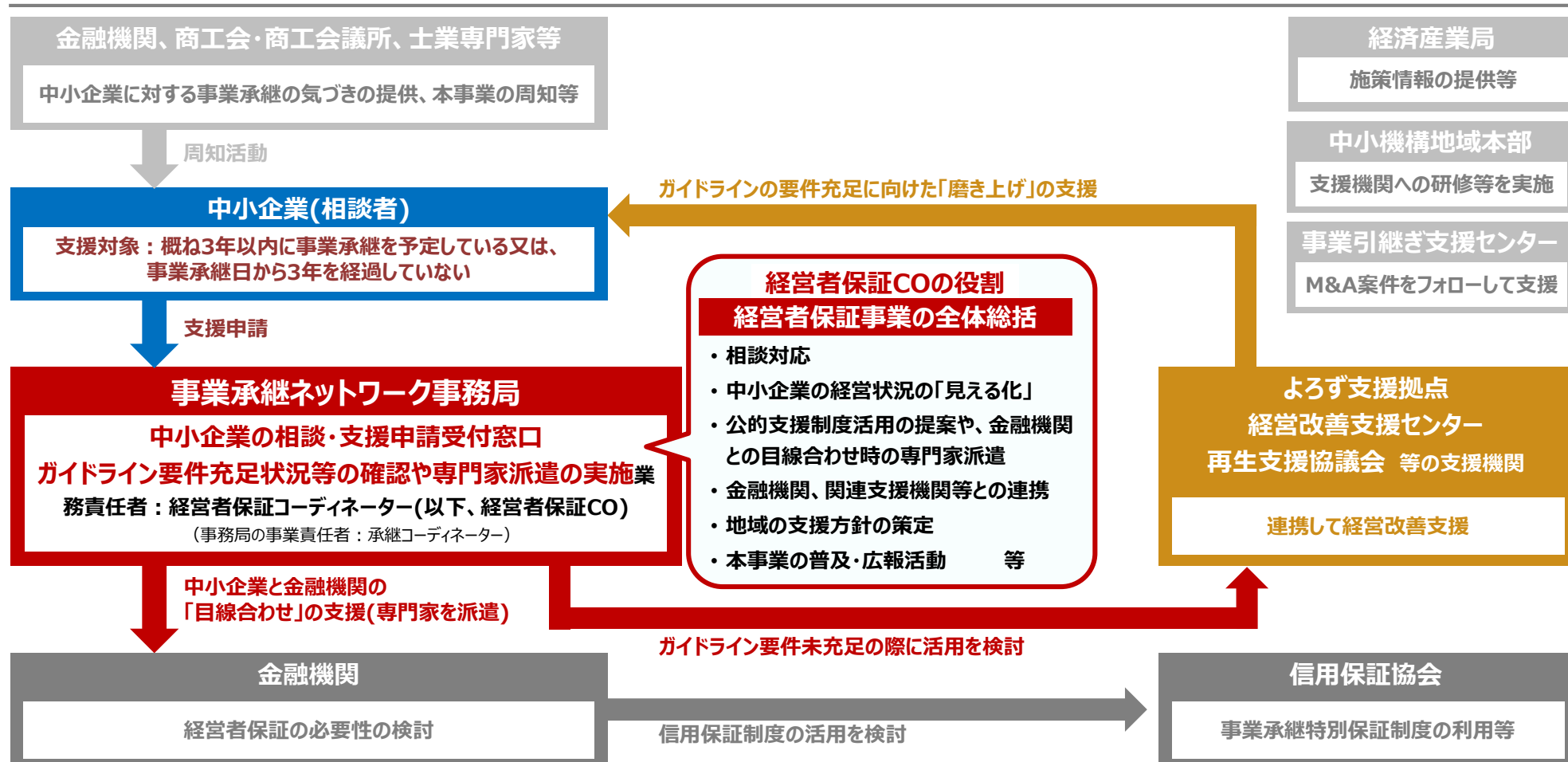
経営者保証を不要とした際に金融機関から提案された融資条件の変更内容



経営者保証コーディネーターの主な業務

- 経営者保証COは、事業承継NW事務局に設置され、事業者等からの**経営者保証に関する相談対応**、**GL要件の充足状況のチェック(=「見える化」)**、支援機関等との連携による**経営改善支援(=「磨き上げ」)**、専門家派遣を通じた**金融機関との保証解除の目線合わせ支援**等を担う。

経営者保証業務の支援スキーム及び経営者保証コーディネーター、関係団体の主な役割



経営者保証コーディネーターの取組と改善の方向性

- 今後は、効果的・効率的な経営者保証解除案件の発掘に向けて、経営者保証GLや特則の認知度向上に継続的に取組むほか、関係機関との一層の連携強化を図ることはできないか。

好事例

✓ 関係機関との連携

事業引継ぎ支援センター、承継・ブロックCOとの連携、金融機関や商工・土業団体向け勉強会等を通じ、関係機関の経営者保証業務への理解が向上。
⇒案件紹介や保証解除時の目線合わせでの協力が得られるようになった。

✓ 事業承継診断でのニーズ掘り起こし

⇒経営者保証解除に関する質問を独自に設けたところ、案件発掘に繋がった。

課題

✓ 経営者保証業務の認知度

(事業者、金融機関等の関係機関とも)
…広告、DM等だけでは認知度が高まらず、案件紹介や相談に繋がりにくい。

✓ メインプレイヤーである金融機関における、経営者保証業務への協力度合いのバラツキ。

…コロナ禍で資金繰り支援の優先度が高く、案件紹介は特定先に偏重する傾向あり。

今後の対応方針（案）

✓ 事業者・関係機関（金融機関等）の双方に対する経営者保証業務の周知・浸透を継続する。

⇒個別説明会、事例紹介、見込み先リストの作成・送付、DM発送後の継続アプローチ等に積極的に取組む。

✓ 関係機関との一層の連携強化を図ることはできないか。

⇒新センター発足により、センター内で各コーディネーター間の連携が強化できるのではないかと。

事業承継診断等を起点に、経保解除を含めた事業承継に関する相談に一貫して対応できる体制も構築可能。

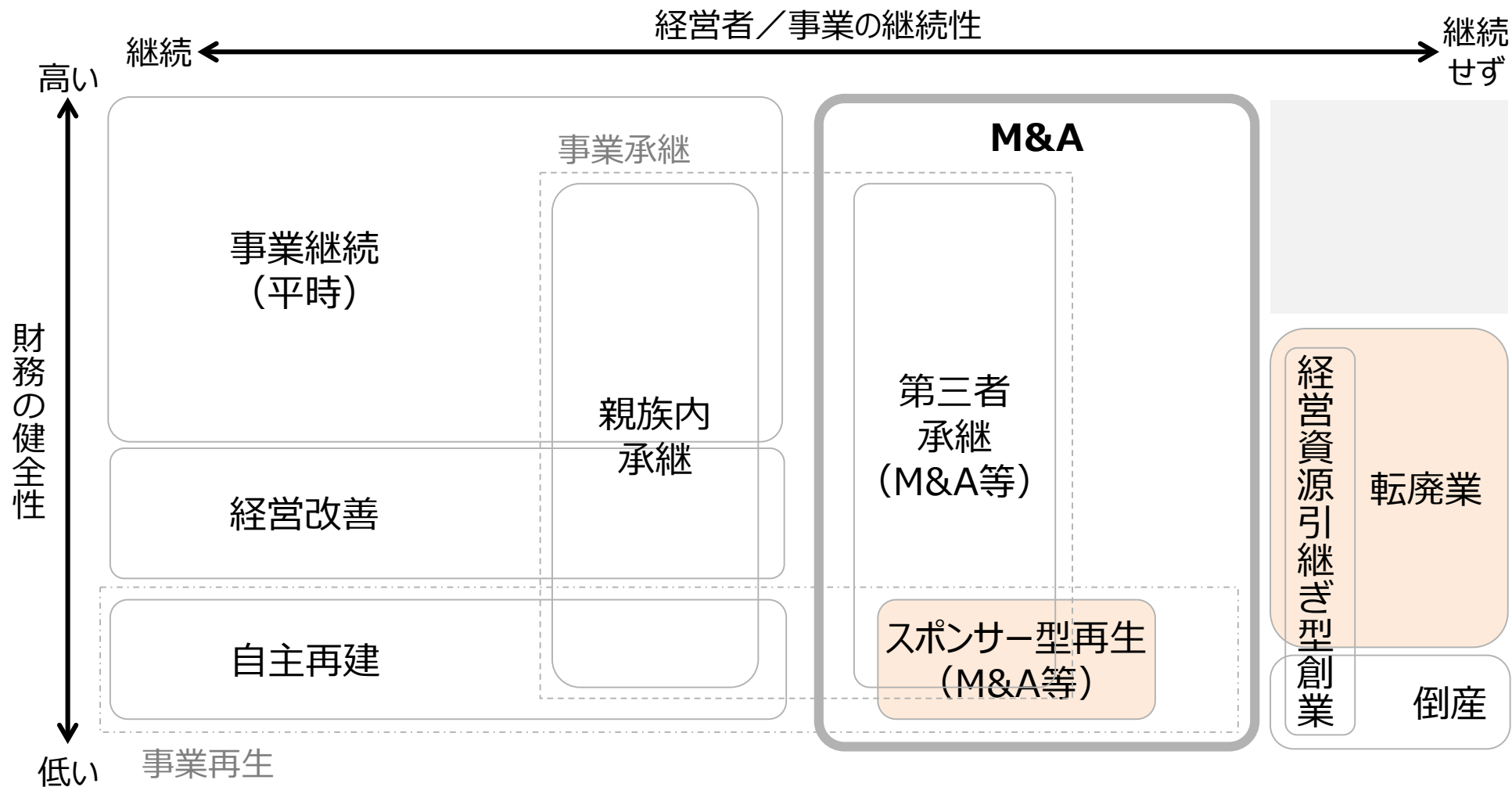
⇒新センターと外部関係機関（金融機関・保証協会・支援機関）との連携を一層強化することが求められる。

3. 事業再生・転廃業支援との連携

M&Aと事業再生・転廃業支援の関係

- 再生・転廃業・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り、**事業再生・転廃業支援との連携も検討することが重要**ではないか。

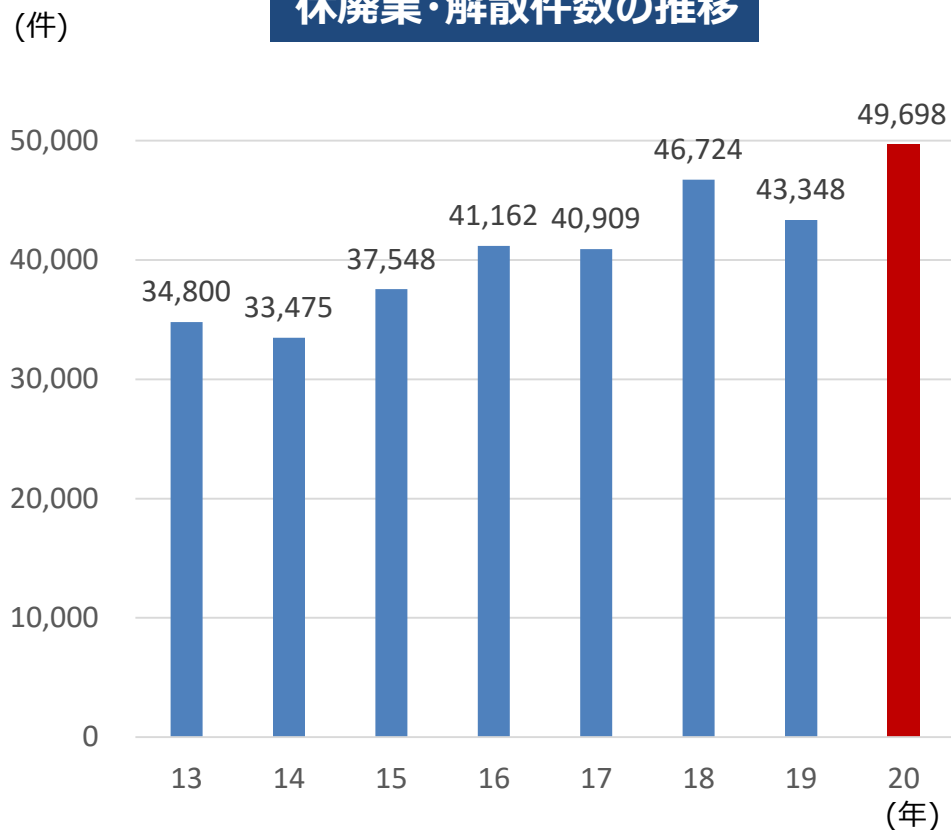
M&Aと再生・転廃業・創業等の関係（イメージ）



新型コロナウイルス感染症に伴う事業再生・転廃業支援の重要性

- 新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴い、深刻な業績悪化に見舞われており、2020年の廃業件数は過去最多となった。
- **2021年は2020年と比較して倒産や廃業が増加すると考える企業は9割超**との調査もあり、M&Aに関連して、**事業再生・転廃業支援を行うことの重要性は高まっている**のではないかと考えられる。

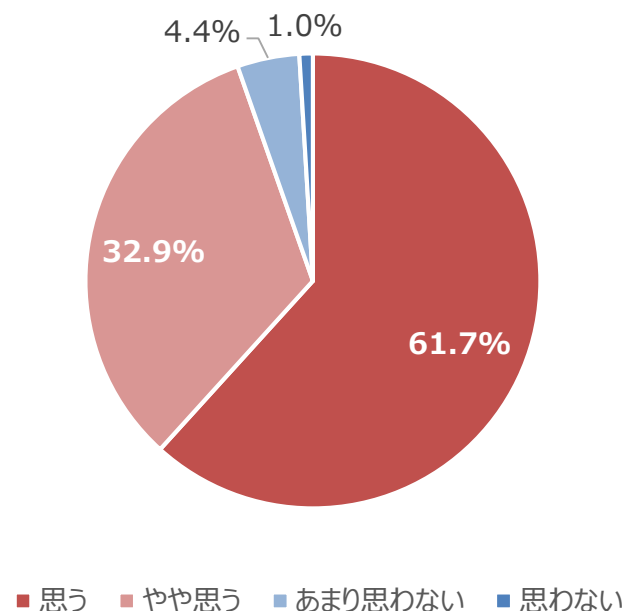
休廃業・解散件数の推移



【資料】 東京商工リサーチ「休廃業・解散企業」動向調査」

企業における倒産・廃業の増加予測

2021年は、2020年と比較して倒産や廃業が増加すると思いますが？（択一回答）



【資料】 東京商工リサーチ「第12回新型コロナウイルスに関するアンケート調査」

M&Aに関連して事業再生・転廃業支援が必要になる具体的な場面

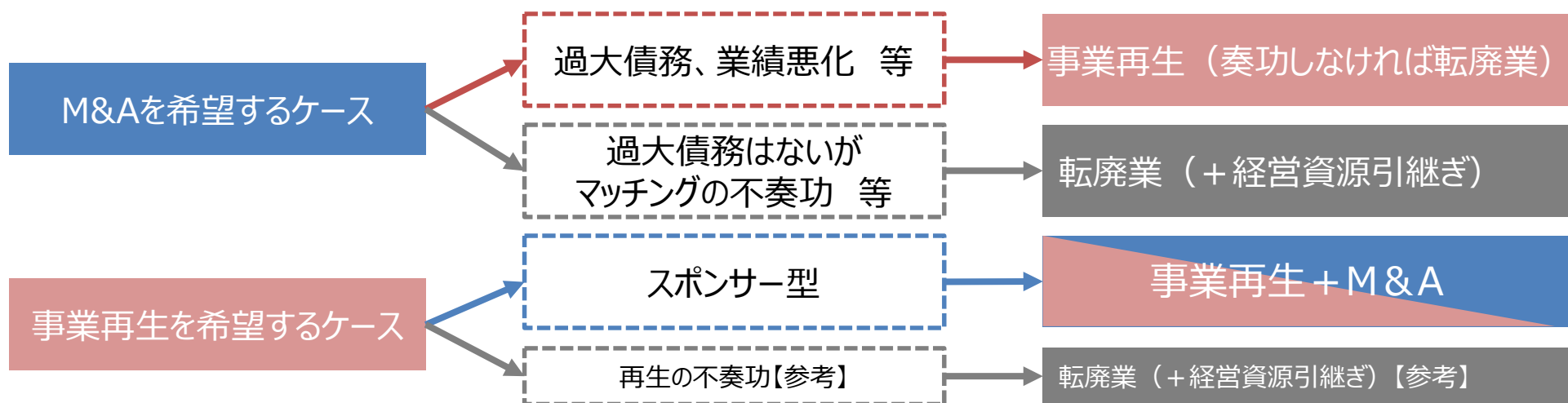
M&Aと事業再生の関係

- 中小企業が事業継続を前提としてM&Aを希望する時、財務状態等に関する課題がそのハードルとなる場合に、債権者調整等により事業を継続したままM&Aを実施することがある。
- 一方、事業再生を希望する時、スポンサーの下で再建を目指すべくM&Aを実施することもある。

M&Aと転廃業支援の関係

- 中小企業がM&Aを希望しても、譲受側とのマッチングが奏功しない場合等には転廃業を余儀なくされることがある。その際、可能な限り雇用や取引関係等の経営資源を他者に引き継ぎその散逸を防ぐという観点から、経営資源引継ぎ支援を実施することがあり、M&Aに関連して円滑な転廃業に係る支援との連携が必要。
- ⇒ **M&Aに関連して事業再生・転廃業支援との連携が必要**ではないか。

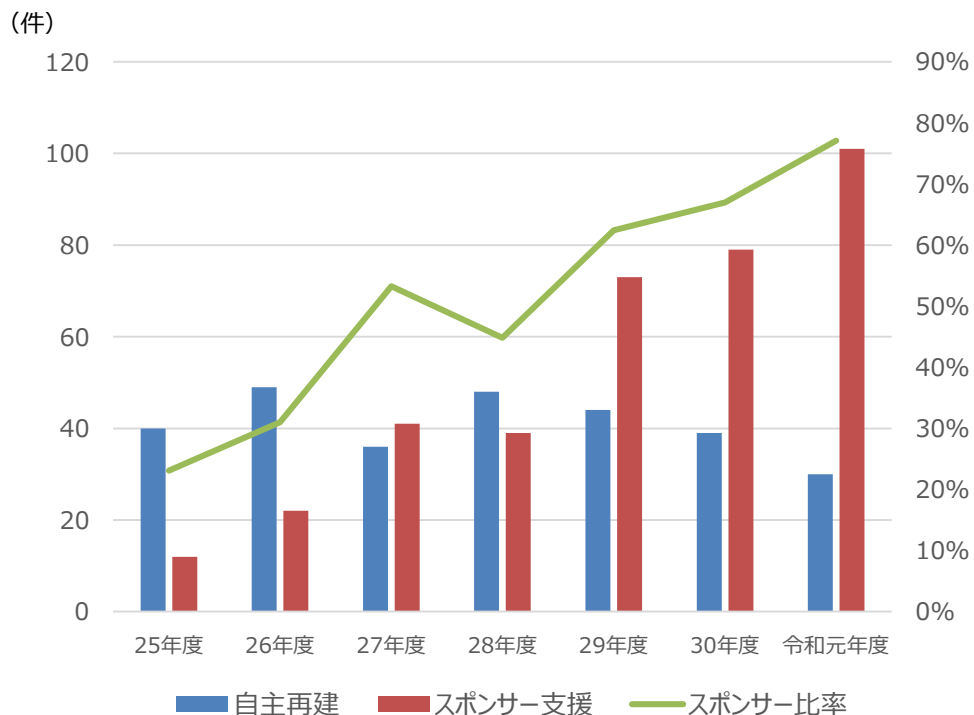
M&Aと再生・転廃業に係る支援の連携のイメージ



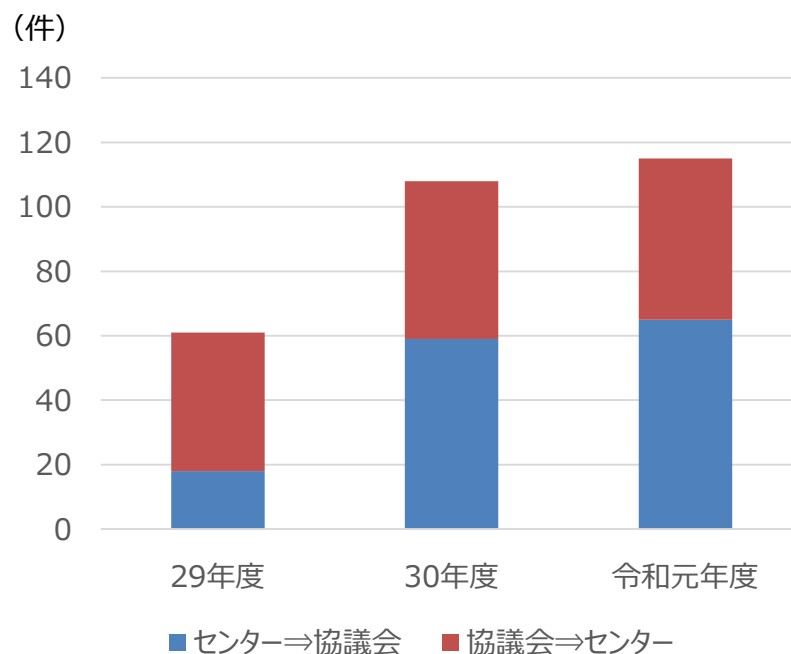
事業再生支援との連携①（現在の取組と評価）

- **M&Aに関連する事業再生**については、中小企業のM&A等を支援する**事業引継ぎ支援センター**（以下「センター」という。）と、事業再生等を支援する**中小企業再生支援協議会**（以下「協議会」という。）が必要に応じて連携し、**相互に案件の取次ぎ**を行っている。
- 協議会の債権放棄案件はスポンサー型が大多数を占めるようになるに伴い、各地域のセンター・協議会の中には、定期的に相互に情報交換等を行って連携を推進するところもあり、近年では全体の取次ぎ件数も徐々に増加してきているが、更なる連携強化の余地があるのではないかな。

債権放棄案件におけるスポンサー支援

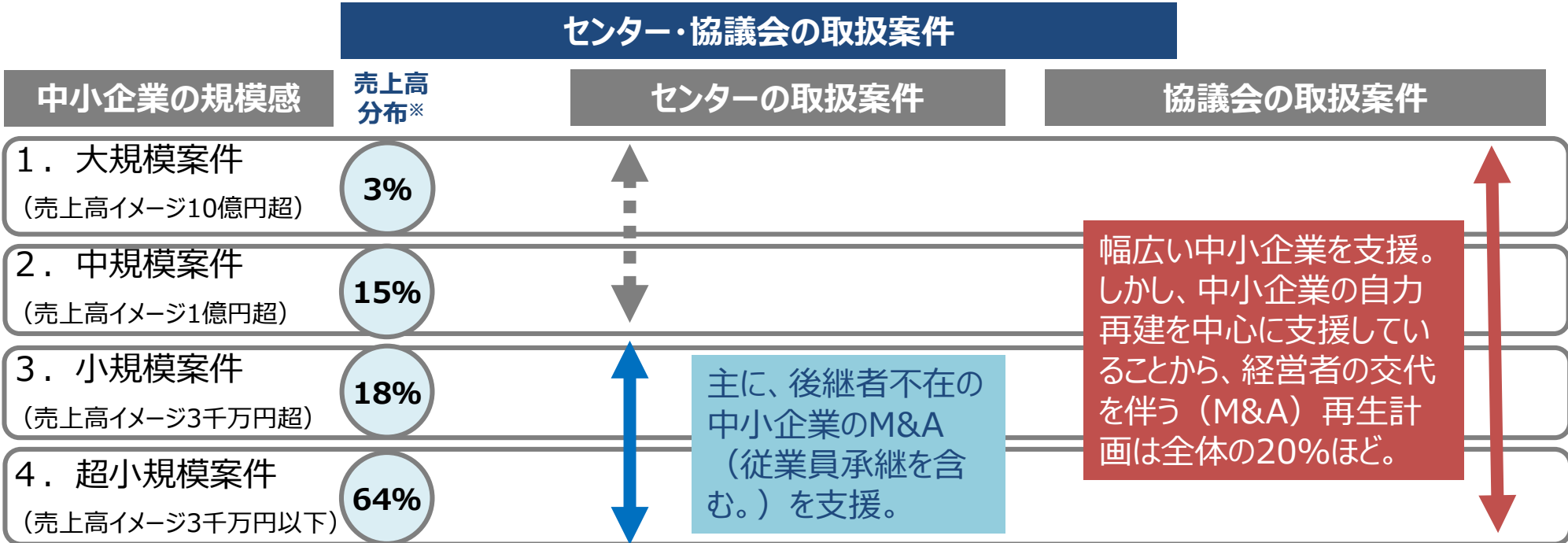


協議会・引継ぎセンター間で引き渡した案件数



事業再生支援との連携②（課題認識と対応の方向性）

- 連携の前提として、各地域のセンター・協議会が相互に業務内容を把握しておく必要があるため、**定期的な情報交換や研修等を各地域において実施していくべきではないか。**
- センター・協議会とも支援する事業者毎の個別性が高く、また、地域の実情に応じた支援が重要であることから、地域毎にセンター・協議会が相談し連携方針を既に策定済み。今後、優良な地域の取組についての共有化等を検討すべきではないか。
- なお、連携にあたっては、具体的なM&Aのニーズが異なるという構造には留意が必要。また、協議会の相談者は必ずしもM&Aを意識しておらず、センターの相談者は必ずしも事業再生を意識していないため、相互間の取次ぎの際は、相談者への丁寧な説明と個別の了解が不可欠。

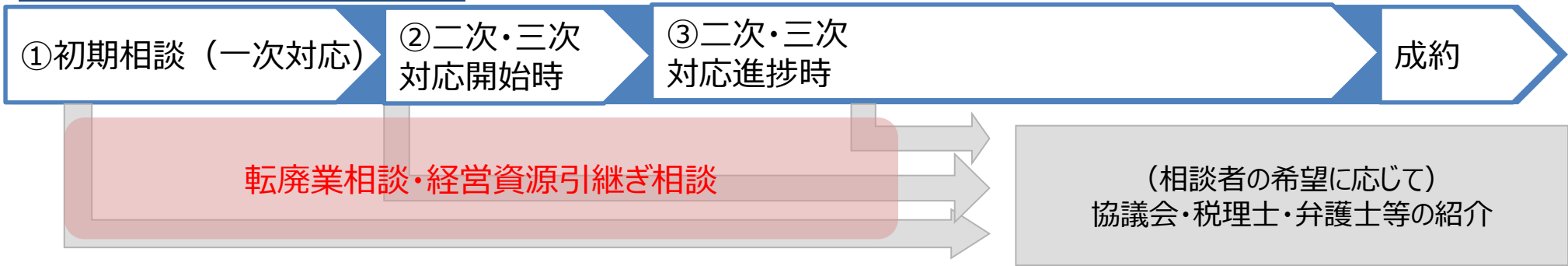


※総務省・経済産業省「平成28年経済センサス-活動調査」再編加工。

転廃業支援との連携①（現在の取組と評価）

- センターでは、令和2年4月より、転廃業を希望する相談者に対しても、M&Aや経営資源引継ぎに関する相談対応を開始している。
 - 具体的には、各センターに蓄積されたノウハウに基づき、初期相談（一次対応等）以後のプロセスにおいて、M&Aの助言に留まらず、**M&Aが困難と見込まれる場合には、経営資源引継ぎの助言や、転廃業についての相談**を行っている。
- その上で、**相談の過程で、転廃業に関する具体的な助言や支援が必要と判断した場合**には、相談者の希望に応じて、**協議会・税理士・弁護士を紹介**するなどの対応を行っている。

センターにおける業務フロー



センターにおける相談件数(転廃業・経営資源引継ぎ)

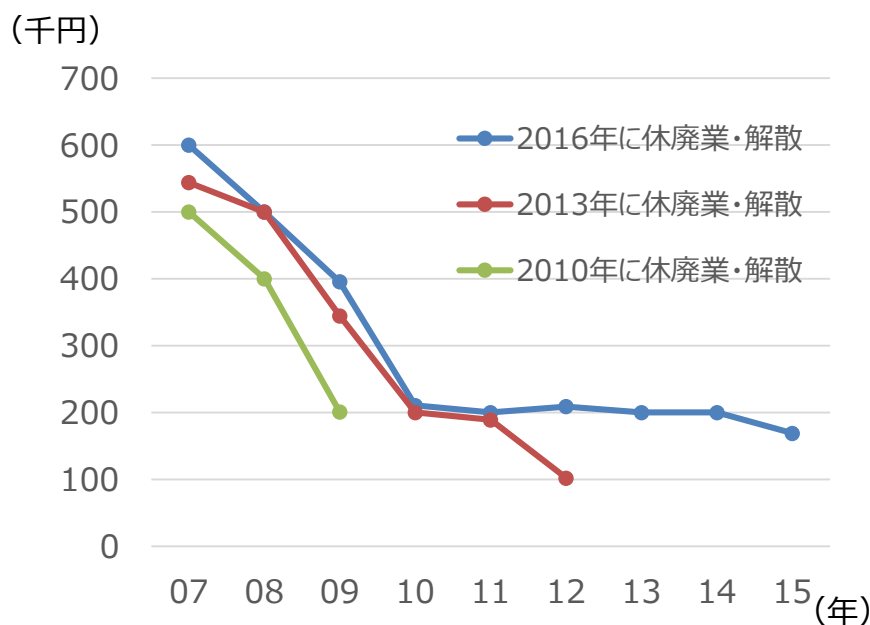
	20年 4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	21年 1月	合計
①一次相談時	0	5	3	2	4	8	10	5	2	3	42
②二次三次開始時	9	2	15	24	7	19	7	16	11	10	120
合計	9	7	18	26	11	27	17	21	13	13	162

③二次、三次対応が進捗する中で、経営資源引継ぎも視野に入れて相談・支援等を進めるケースも多い。（件数は明確に把握しにくい。）

(参考) 転廃業決断時の経営状況と経営資源の引継ぎ可否

- 休廃業・解散した企業は、純利益が減少や横ばいを続けた後に事業を停止する傾向。
- 一方、経営資源の引継ぎは廃業決断時の売上高や営業利益、資産状況が良好な場合、より高い割合で実施できており、経営資源の散逸を防ぐためには、事業の価値が毀損する前に経営資源の引継ぎを行うことが重要であると考えられる。

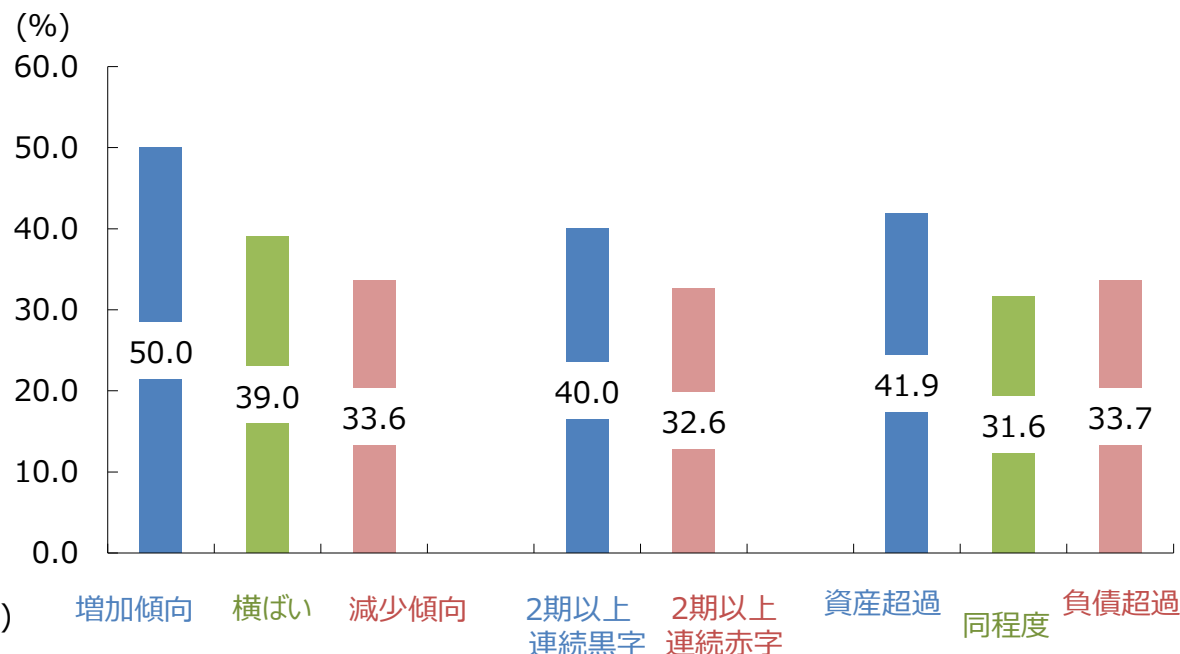
休廃業・解散企業の純利益
(中央値) の推移



(注) 1. 各年9月時点の企業情報ファイルを対象としている。
2. 民営、非一次産業の中小企業を集計している。
3. 決算月数が12か月かつ、当期決算利益金が有効回答の企業を集計。

【資料】 東京商工リサーチ「企業情報ファイル」再編加工

廃業決断時の経営状況別
経営資源の引継ぎを実施した割合



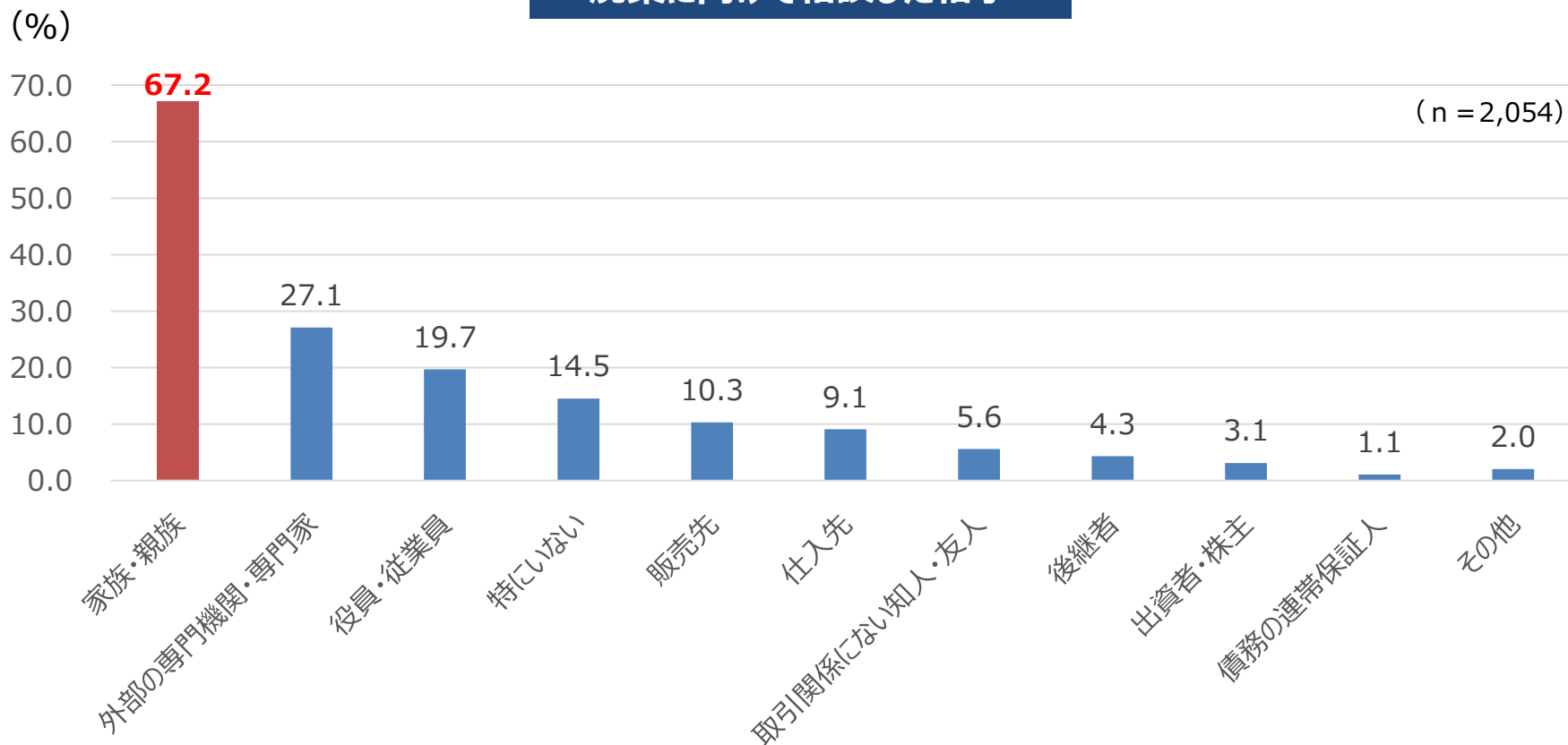
【資料】 みずほ情報総研「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」(2018年12月)

(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。

(参考) 転廃業に向けた相談先

- 廃業時の相談先は家族や親族が大半であり、外部の専門機関・専門家への相談は3割以下にとどまっており、経営資源の引継ぎや転廃業のタイミングに関して専門的な視点からの検討がされていない可能性が高いのではないかと。

廃業に向けて相談した相手



(注) 1. ここでいう「廃業した経営者」とは、引退後の事業継続について「継続していない」と回答した者をいう。

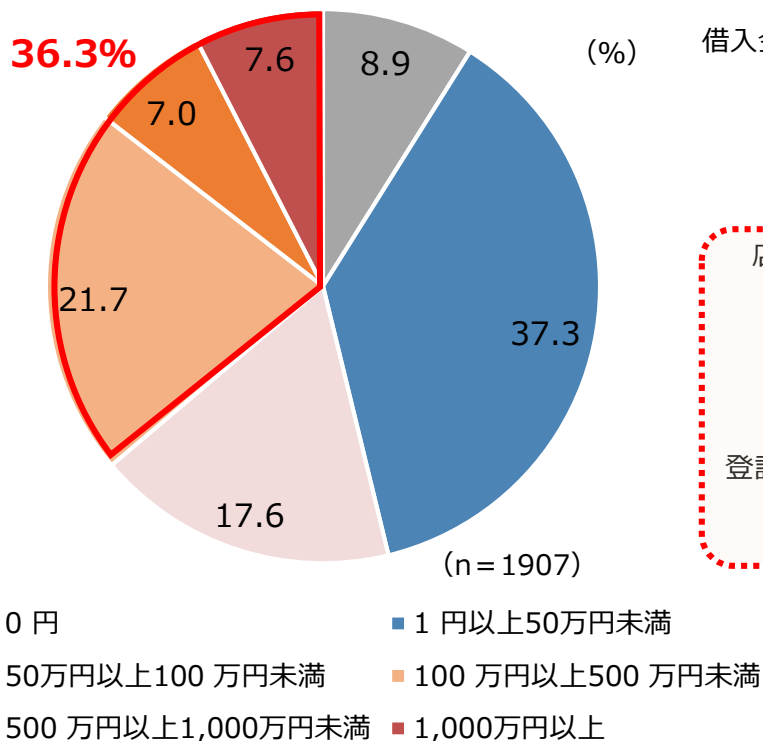
2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

【資料】 みずほ情報総研(株)「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」(2018年12月)

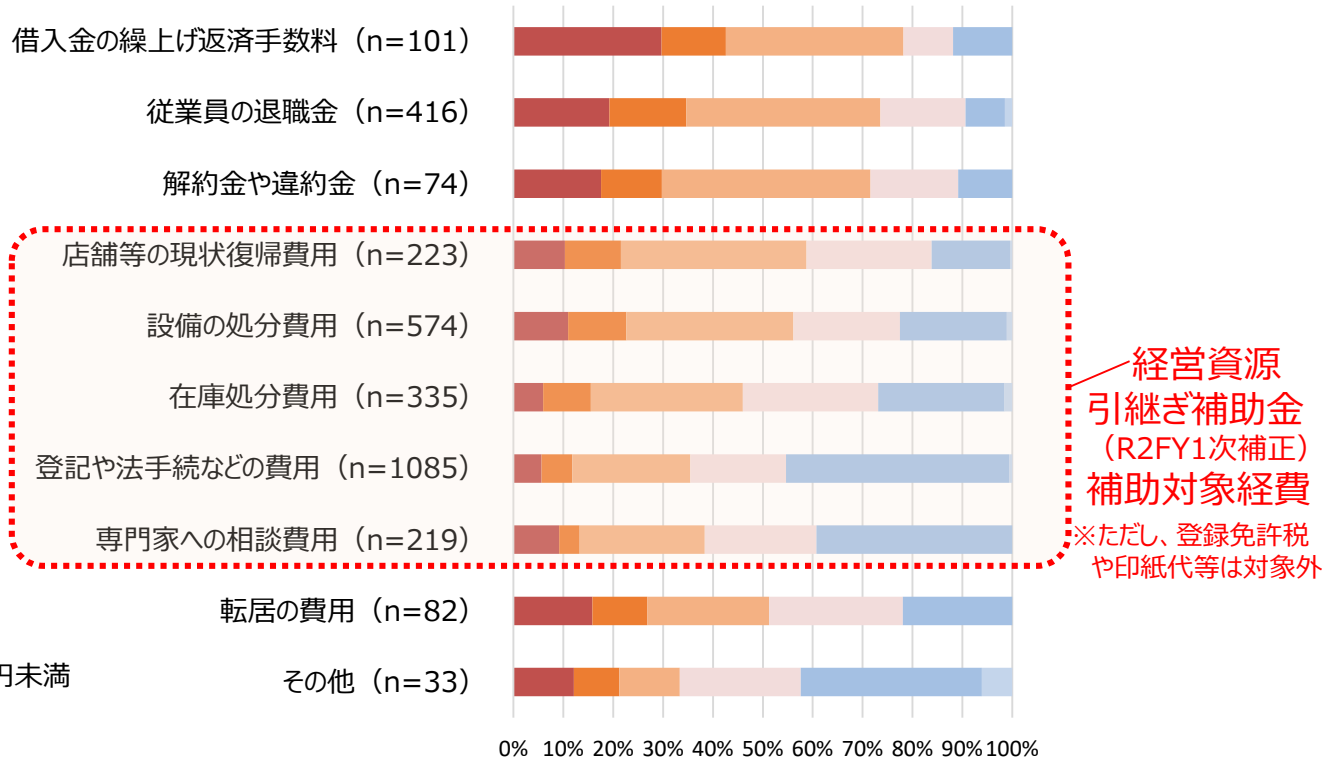
(参考) 廃業の費用総額

- 約36%の中小企業が廃業に当たり、100万円以上の費用がかかっている。
- 経営資源引継ぎ補助金では、経営資源の引継ぎを行った廃業企業に対して、店舗等の原状復帰費用や設備の処分費を補助。一方、借入金の繰り上げ返済や従業員の退職金などの負担も大きいと考えられる。

廃業の費用総額



費用項目別の廃業費用総額



(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 右図はかかった費用の項目ごとに、廃業費用総額の分布を示したものである。なお、費用項目は複数回答式（高額なものの上位3つまで）である。

【資料】 みずほ情報総研「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）

転廃業支援②（課題認識と対応の方向性）

- 事業継続に不安がある場合、経営者は他者への相談を躊躇する傾向にあるが、どのような選択をするにしても早期の相談の方が選択肢は多い。
- このため、**センターは**、そのような経営者が早期に相談できる窓口として、**事業継続を前提にM&Aの実現を目指して最大限の努力を尽くし、それでもなおM&Aが困難な場合には経営資源の引継ぎを検討し、円滑な転廃業の相談も行うことが重要ではないか。**
- 具体的には、そもそもセンターが転廃業相談を開始した点について、まだ十分に認知されていないと考えられるため、**後継者不在の中小企業の経営者がM&Aや転廃業といった重要な意思決定を行う際の相談をする公的機関として、転廃業を決断する前にセンターに相談するよう呼び掛ける等のセンターの広報をより積極的に行うべきではないか。**
- また、センターでは、M&Aに関する相談・支援と転廃業に関する相談を行うが、転廃業支援については、専門的支援スキルを有する、**関連する機関や専門家との連携を一層強化すべきではないか。**
 - － 各センターにおいて相談者の希望に応じて弁護士等の専門家を紹介するにあたり、地域に存在する専門家をフル活用するためにも、**各地域においてこれまで以上に専門家との連携を深めていくことも必要ではないか。**
 - － 転廃業においては、経営者保証ガイドラインに基づく整理が必要となることもあるため、**協議会が行う再チャレンジ支援等との連携を深めていくことも必要ではないか。**