

中小企業の円滑な事業承継に向けて
～アフターコロナの事業承継～

令和5年3月31日

広島経済同友会
事業承継委員会

目次

はじめに ～事業承継におけるコロナの影響～

1. コロナによる環境の変化
 - (1) 中小企業への影響
 - (2) 行政の対応
2. 事業承継へのコロナの影響
 - (1) 休廃業・解散企業数の増加
 - (2) 承継意欲の減退
 - (3) 行政の対応
3. 本報告書について

第一章 事業承継全般の課題と対応策 ～イノベーション～

1. 事業承継の後ろ倒しについて
2. 事業承継の後ろ倒しによる弊害
3. 要因と対応策
 - (1) 要因の検討
 - (2) 対応策の検討

第二章 大・中規模の企業の課題と対応策 ～PMI～

1. PMI について
2. PMI の重要性について
3. PMI の課題
4. 対応策
 - (1) 中小企業庁の PMI 支援メニュー
 - (2) 事業承継委員会の検討事項

第三章 小規模企業の課題と対応策 ～M&A の効率化～

1. 小規模企業の課題
 - (1) 小規模企業を取り巻く環境
 - (2) 小規模企業M&Aにおけるコスト問題
2. 対応策
 - (1) 中小企業庁等の対応策
 - (2) 事業承継委員会の検討事項

第四章 まとめ

別紙（委員会活動資料）

はじめに

～事業承継におけるコロナの影響～

事業承継委員会では2019年の発足から、企業経営者にとって重要な経営課題の一つである後継者問題について円滑な事業承継に向けた対応策の検討を目的として活動している。1期目においてコロナウィルスの感染が拡大し、外部環境が大きく変化したことは言うまでもない。2期目となるこの2年間は、コロナが事業承継に与えた影響について調査してきた。コロナと事業承継の関係を調査するうちに、企業が事業承継を通じてアフターコロナ、ウィズコロナの新常態に適応し、次なる成長へ進んでいくための課題や対応策が見えてきた。その内容を、本報告書に記していく。

1. コロナによる環境の変化

2019年に発生した新型コロナウイルス感染症は、2020年に入ってから世界中で感染が拡大し、2022年8月までに感染者数は累計6億人を超え、世界的流行（パンデミック）をもたらしている。

日本においては、2020年時点では感染症法に基づいて強制入院などの措置を取ることができる指定感染症（二類感染症相当）に指定されたほか、新型インフルエンザ等対策特別措置法上も期限付きで新型インフルエンザ等とみなされ、日本国政府が緊急事態宣言を発令できるようになった。

NHKが2020年11～12月に実施した世論調査によると、主な調査結果は以下のとおりで、コロナがそれまでの人々の生活に大きな影響を与えたことは疑うまでもない。

- ・感染拡大で収入が『減った』人は、非正規雇用の4割を占め、正規雇用（約3割）を上回る。影響の度合いは、雇用形態によっても異なる。
- ・顕著なのは「外出」で、外出回数が『減った』人は、2020年の緊急事態宣言下では8割、それ以外でも6割と、影響が長期化している。
- ・感染が拡大する前より、ストレスを感じる事が『増えた』人は7割近くに上り、女性のほうが男性よりストレスを感じている人が多い。
- ・感染防止のため推奨された「新しい生活様式」では、99%とほぼ全員が「マスクや手洗い」を実践している。マスクをしていない人が『気になる』も9割近くと多い。
- ・感染拡大をきっかけに、「オンライン会議」などオンラインによる活動やサービスが広がり始めている。「オンライン診療」は、今は利用者が少ないものの、「もっと普及してほしい」という人が約3割いる。
- ・感染拡大をきっかけにした生活の変化は、7割以上が『マイナスの影響が大きかった』と思っているが、『プラスの影響が大きかった』という人も2割以上いる。

（1）中小企業への影響

上記のような個人への影響の他、法人においても同様に NHK が第一生命の取引先企業を中心に全国の約 5 万社を対象に行い、このうち 3 割にあたる約 18,000 社から有効回答を得て以下の様な影響があったことが分かっている。

・図 1 の様に感染拡大前と比べて売上げに変化があったというもので、**68%の企業が売上げが減少**したと回答。もっとも多かったのは「3 割ほど減少」と答えた企業で 29%、売上げが 5 割かそれ以上の大幅な減少になったと答えた企業も 16%に上った。一方で「変わらない」は 23%「増加した」という企業は 9%であった。

(図 1)

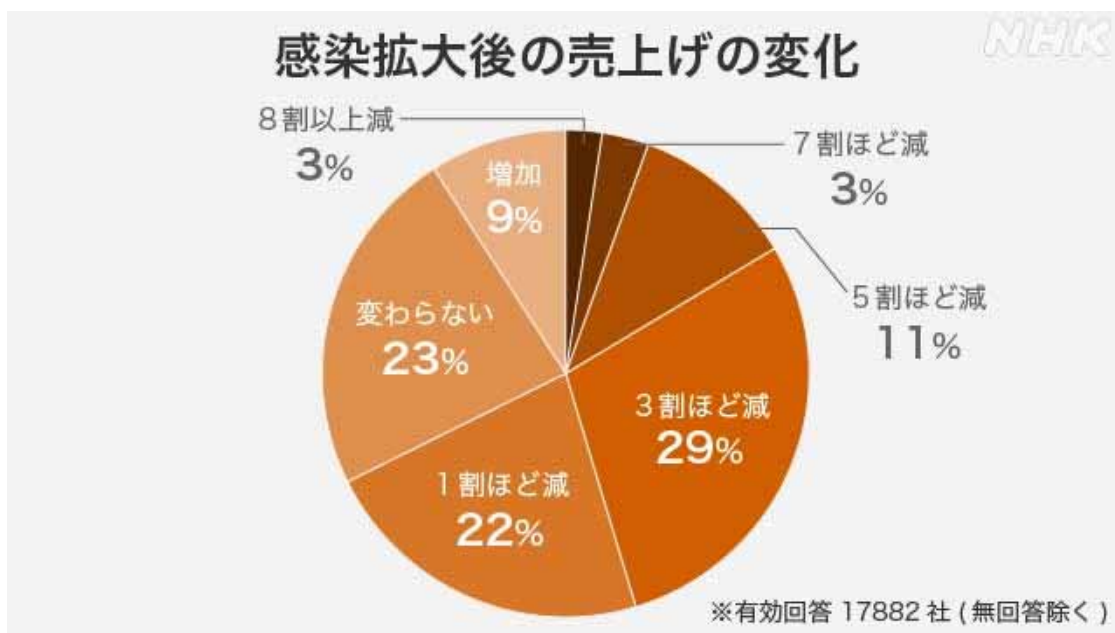
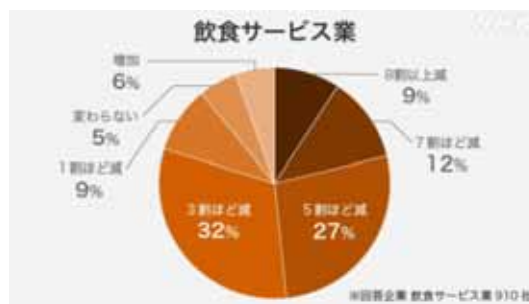


図 2 の通り影響が特に大きかったのが**宿泊業と飲食サービス業**で、売上げが感染拡大前と比べて 5 割以上減ったと答えた企業は宿泊業でおよそ 3 社に 2 社、飲食サービス業でおよそ 2 社に 1 社に上った。ただ影響は接客型の業種だけでなくあらゆる業種におよぶ。製造業や建設業、卸売業などでも売上げが減ったと答えた企業が大半を占めた。また感染リスクを避ける患者の「受診控え」が指摘されている医療・介護・福祉でも同様の傾向がみられた。

(図 2)



その様な影響に対して**従業員を一時的に休業**させた企業はおよそ 4 割に上った。業種別で見ると宿泊業が厳しい状況にあることが分かっている。また人員削減は非正規雇用の従業員を削減した企業の割合が正社員の倍に上っており、非正規で働く人が比較的多い飲食サービス業ではその差が特に大きくなっている。

(2) 行政の対応

この様に従業員を休業させる、人員を削減する、賃金をカットするという対応を避けられない企業は多く、国は「**雇用調整助成金**」を活用して休業手当を支払うよう促した。制度の活用は従業員を一時的に休ませた企業で約半数、2020 年 12 月時点で休ませている企業で 8 割弱に及んだと言われている。一部「手続きが煩雑だったため活用しなかった(飲食サービス業)」「社会保険料の滞納があり使えないと思った(生活関連サービス業)」といった声があり、活用を検討したものの何らかの理由で見送った企業があったことが分かっているが、本制度に助けられた企業は多いだろう。

また日本政府は中小企業を対象にした「**新型コロナウイルス感染症に対する資金繰り支援制度**」を設け、金融機関を通じて融資を実施した。この制度では、返済条件が緩和された低利息の融資が提供されており、多くの中小企業が利用した。

<新型コロナウイルス感染症に対する資金繰り支援制度>

- ・小規模事業者持続化補助金 (2023 年 3 月に募集締め切り)

新型コロナウイルス感染症感染防止と事業継続を両立させるための対人接触機会の減少に資する前向きな投資を行い、ポストコロナを踏まえた新たなビジネスやサービス、生産プロセスの導入等の取組を支援するため、それに要する経費の一部を補助するもの

- ・新型コロナウイルス感染症特別貸付

信用力や担保によらず一律金利。国民生活事業は 6,000 万円、中小企業事業は 3 億円を限度とし、融資後 3 年間まで 0.9%の金利引き下げを実施(4 年目以降は基準利率)。引き下げ後の支払利子額を後日実施機関から補給し、当初 3 年間で実質無利子化する。

- ・セーフティネット保証

新型コロナウイルス感染症により事業活動に影響を受けている中小企業等を対象とした緊急融資制度。・治体からの要請に基づき別枠(最・2.8 億円)で 100%保証。(売上高が前年同期比 20%以上減少の場合)

そのほか海外を中心に、コロナ融資の代替手段として、クラウドファンディングを活用する取り組みも増えている。

2. 事業承継へのコロナの影響

(1) 休廃業・解散企業数の増加

事業承継においても影響が出ている。前述の資金繰り支援等によって、2020年、2021年は倒産件数が前年比減少した。

一方で、「**休廃業・解散**」※は増加傾向にある。(※倒産(法的整理、私的整理)以外で、事業活動を停止した企業)

図3の様に、東京商工リサーチの調査によると2020年(1-12月)に全国で休廃業・解散した企業(以下、休廃業企業)は、4万9,698件(前年比14.6%増)だった。それまで最多の2018年(4万6,724件)を抜き、2000年に調査を開始以降、最多を記録した。2020年の企業倒産は、コロナ禍での政府や自治体、金融機関の資金繰り支援策が奏功し、7,773件(前年比7.2%減)と2年ぶりに減少しただけに対照的な結果となった。

(図3)



休廃業・解散 倒産件数 年次推移 (単位:件)

| 年 | 休廃業・解散 | 前年比 | 倒産 | 前年比 |
|------|--------|---------|--------|---------|
| 2013 | 34,800 | 13.68% | 10,855 | ▲10.47% |
| 2014 | 33,475 | ▲3.81% | 9,731 | ▲10.35% |
| 2015 | 37,548 | 12.17% | 8,812 | ▲9.44% |
| 2016 | 41,162 | 9.63% | 8,446 | ▲4.15% |
| 2017 | 40,909 | ▲0.61% | 8,405 | ▲0.49% |
| 2018 | 46,724 | 14.21% | 8,235 | ▲2.02% |
| 2019 | 43,348 | ▲7.23% | 8,383 | 1.80% |
| 2020 | 49,698 | 14.65% | 7,773 | ▲7.28% |
| 2021 | 44,377 | ▲10.71% | 6,030 | ▲22.42% |
| 2022 | 49,625 | 11.83% | 6,428 | 6.60% |

東京商工リサーチ調べ

但し 2022 年の倒産件数は 6,428 件（前年 6,030 件）と、前年から 6.6%増加し、2019 年以来 3 年ぶりの増加となった。コロナ禍での減少が続いてきたなか、**2022 年 5 月以降は増加基調**が続いたこともあり、前年から 300 件以上の増加を記録するなど、反転して増加。業種別にみると、小売業を除く全業種で前年を上回った。主因別にみると、「不況型倒産」は 4,923 件（前年 4,609 件、6.8%増）と、3 年ぶりの前年比増加。構成比は 77.2%（対前年 0.6 ポイント増）を占めたと言われる。（中でも最多の理由は「販売不振」だが、「業界不振」は前年 36 件から 58 件の 61.1%増と、2008 年以来の大幅な増加率を記録。また「経営者の病気、死亡」（同 268 件→279 件、4.1%増）は、過去 20 年で最多だった 2021 年を超え、過去最多を更新した。）

2022 年の倒産件数 6,428 件のうち、**借入金の利払いを自前の営業利益で 3 年以上賄うことができなかった企業の倒産**が少なくとも 332 件発生し、3 年ぶりに増加に転じた。また、22 年には同企業の倒産 1 社当たり負債額（トリム上下 0.5%）は約 3 億 1100 万円/社となり、全体（7,700 万円/社）に比べて約 4 倍の規模に達した。コロナ関連融資や各種助成金といった多額の支援金が「塩漬け」のまま、有効に活用されずに霧散した可能性がある。借入金の利払いを自前の営業利益で 3 年以上賄うことができなかった企業には、コロナ危機がなくとも既にビジネスモデルが破綻してしまっていた企業も含まれる。再建の見込みがないままコロナ融資などで延命してきたが、物価高や人手不足、円安といったショックの前に、過剰債務を抱えたまま為す術なく市場退出を余儀なくされている。2022 年 8 月に実施したコロナ関連融資に関するアンケート調査では、コロナ融資を受けたのは回答企業全体で 5 割だった。一方、借入金の利払いを自前の営業利益で 3 年以上賄うことができなかった企業に限ると 8 割に迫り、このうち今後の返済に不安を抱える割合が約 2 割を占める。

2023 年はゼロゼロ融資の元金返済も迫り、実質的に免除されてきた利払いもスタートする。さらに、今後は低金利を支えてきた金融緩和も縮小に向かい、金利上昇によって「債務ショック」が起きる可能性が残されている。低金利や各種金融支援を支えによるめき歩く状態を容認し、リストラやリファイナンスなどによる経営再建の可能性を追求すべきか、それとも市場健全化に向け借入金の利払いを自前の営業利益で 3 年以上賄うことができなかった企業の淘汰を進めるべきか、分岐点が近づいている。

コロナ禍初期の倒産抑止に大きく貢献した「実質無利子・無担保融資（ゼロゼロ融資）」。ただ、経済活動の正常化につれてその効果は逆回転の兆しもみられる。ゼロゼロ融資等を受けたものの業況が改善せず倒産した「**コロナ融資後倒産**」は 2022 年に 384 件判明し、2021 年（167 件）の 2.3 倍に急増した。業績回復や「**筋肉質**」な収益体制への再編が遅れた中小企業で、緊急避難的な借入金で過剰債務となつてのしかかり、事業継続をあきらめたケースが目立つ。

通常の経済活動下では存続できない企業の延命をはじめとした「後遺症」の顕在化も見逃

せない。稼いだ利益で借入金の利子を払えない企業は全企業の約 1 割を占める 18.8 万社（2022 年 3 月期推定）に上り、前年同期の 16.6 万社から 2.2 万社増加した。同企業の増加は、金融機関や政府による手厚い支援で「どれだけの企業が救われたか」を示すバロメーターになる一方で、健全な市場形成を阻害する「歪み」の蓄積にも直結する。企業支援の内容が本業支援や新事業への業態転換へ切り替わるなか、助成金やリスクなど金融支援に頼り切りで抜本的な再生が困難な企業では、周囲からよりシビアな判断を下される局面が今後増える可能性がある。

尚、最新 2022 年（1-12 月）の「休廃業・解散」企業（以下、休廃業企業）は、全国で 4 万 9,625 件（前年比 11.8%増）で 2 年ぶりに増加、2000 年に調査を開始以降、2020 年の 4 万 9,698 件にほぼ並ぶ、過去 2 番目の高水準となった。2022 年は企業倒産も 3 年ぶりに増加に転じている。コロナ関連支援策の希薄化と同時に、先行きの見通しが厳しい場合、市場退出を決断する経営者が増えている。コロナ禍での政府や自治体、金融機関の手厚い資金繰り支援が奏功し、2021 年は休廃業・解散、倒産はそろって前年を大幅に下回った。持続化給付金や雇用調整助成金など「給付型」支援は一時的な資金繰り改善だけでなく、コロナ禍で事業環境が激変するなかで債務に類しないキャッシュインとして資金繰り緩和に大きな効果を見せた。ただ、その一方で事業継続の判断の先送りにも繋がり、2021 年に休廃業・解散が減少した一因となった。

「実質無利子・無担保融資（ゼロ・ゼロ融資）」を含むコロナ関連支援策は順次縮小し、コロナ禍の出口戦略のなかで経営の自立・自走が求められることで、企業は決断を迫られている。

（2）承継意欲の減退

休廃業増加の背景には、コロナウイルスの影響により、多くの中小企業で業績が悪化しているため、**事業を引き継ぐ意欲のある承継者が少なくなっている**事があると考えられる。また、承継者候補が海外に在住している場合には、渡航制限により移動が困難になる可能性がある。環境が大きく変わったことで中小企業の経営者が事業承継に関する計画を立てることが困難になり、**承継計画の遅延**が生じている可能性があるなど、新旧経営者の承継意欲を減退させた影響が少なからずあったことは間違いないだろう。

大同生命サーベイの中小企業経営者アンケート調査によると、図 4 の様に事業承継の意向は、「事業承継したい」が 56%となり、コロナ禍前の調査（2019 年 1 月）から 17pt 減少。一方で、「未検討」が 36%と、同調査から 15pt 増加という結果が報告されている。

(図 4)



(3) 行政の対応

中小企業庁は、2021年4月28日に「第6回中小企業の経営資源集約化等に関する検討会」を開催し、経営資源集約化等を推進するため今後5年間に実施すべき官民の取組を「**中小M&A推進計画**」として取りまとめた。

【参考】「中小M&A推進計画」

・経営者の高齢化や新型コロナウイルス感染症の影響※に対応し、中小企業の貴重な経営資源が散逸することを回避するとともに、事業再構築を含めて生産性の向上等を図るため、中小企業の貴重な経営資源を将来につないでいくことを目的に策定。

(※新型コロナウイルス感染症(以下「感染症」という。)が発生し、2020年からその影響が拡大する中で、廃業件数が増加するなど中小企業の経営状況は極めて厳しい状況にあることに加えて、感染症の影響を前提とした新たな日常に対応するための事業再構築の重要性が高まっている。)

同検討会が取りまとめた内容は以下の通り。

① 中小M&Aの意義と潜在的な対象事業者

・「経営資源の散逸の回避」、「生産性向上等の実現」、「リスクやコストを抑えた創業」の3つの観点から中小M&Aを推進

・中小M&Aは年間3~4千件実施されている一方、潜在的な譲渡側は約60万者(成長志向型8.4万者、事業承継型30.6万者、経営資源引継ぎ型18.7万者)

② 小規模・超小規模M&Aの円滑化

・事業承継・引継ぎ支援センターと民間M&A支援機関の連携強化を図るとともに、新たな補助タイプの創設等により経営資源引継ぎ型創業を推進

・最低限の安心の取組を確保するため、士業等専門家の育成・活用を強化しつつ、保険料への補助を開始して表明保証保険の活用を推進

③ 大規模・中規模 M&A の円滑化

- ・中小企業が民間の M&A 支援機関による支援を適切に活用できるよう、企業価値評価ツールを提供するとともに、補助金等によりセカンドオピニオンの取得を推進
- ・M&A 実施後の経営統合（PMI）の取組等を推進するため、中小 M&A における PMI に関する指針を策定するとともに、中小企業向けファンドによる支援を拡充

④ 中小 M&A に関する基盤の構築

- ・事業承継の気づきを提供する事業承継診断を企業健康診断へと発展的に改組
- ・中小 M&A の制度的課題に対応（所在不明株主の株式の買取り等に要する期間の短縮等）
- ・M&A 支援機関の質を確保するため、M&A 支援機関に係る登録制度を創設するとともに、M&A 仲介に係る自主規制団体を設立

（中小企業庁 HP より抜粋）

また、コロナ後の新日常に対応するための**事業再構築の重要性**の高まりに注目が集まっている。現在既に第 9 回目の公募を受付けている「事業再構築補助金」は事業の再構築に挑戦する中小企業等を支援する中小企業等事業再構築促進事業。コロナ以前と比較して売上高が 10%以上減少している中小企業等を対象とし、新分野展開や業態転換、事業・業種転換等の取組、事業再編又はこれらの取組を通じた規模の拡大等を目指す挑戦に対し経費の一部を補助するもので、ポストコロナ・ウィズコロナの時代の経済社会の変化に対応するため、中小企業等の思い切った事業再構築を支援することで、経済の構造転換を促すことを目的とする。

【参考】事業再構築補助金適用条件

①売上が減っている

- ・2020 年 4 月以降の連続する 6 か月間のうち、任意の 3 か月の合計売上高が、コロナ以前（2019 年又は 2020 年 1～3 月）の同 3 か月の合計売上高と比較して 10%以上減少していること。（売上高に代えて、付加価値額を用いることも可能）

②事業再構築に取り組む

- ・事業再構築指針に沿った新分野展開、業態転換、事業・業種転換等を行う。

③認定経営革新等支援機関と事業計画を策定する

- ・事業再構築に係る事業計画を認定経営革新等支援機関と策定する（P13 参照）。補助金額が 3,000 万円を超える案件は金融機関（銀行、信金、ファンド等）も参加して策定する。金融機関が認定経営革新等支援機関を兼ねる場合は、金融機関のみで可。
- ・補助事業終了後 3～5 年で付加価値額の年率平均 3.0%(グリーン成長枠は 5.0%)以上増加、又は従業員一人当たり付加価値額の年率平均 3.0%(同上 5.0%)以上増加の達成を見込む事業計画を策定する

（中小企業庁 HP より抜粋）

3. 本報告書について

本報告書は中小 M&A 推進計画の構成に倣い、「事業承継全般」「大・中規模」「小規模」の構成に分けて、企業が事業承継を通じてアフターコロナ、ウィズコロナの新常態に適応し次なる成長へ進んでいくための課題や対応策について記載していく。

尚、この 2 年間の委員会活動においては数多くの専門家の方々から卓話やご助言を頂き本報告書の作成に至った。この場を借りて深く感謝したい。

(はじめに 終わり)

第一章 事業承継全般の課題と対応策 ～イノベーション～

1. 事業承継の後ろ倒しについて

経営者にとって事業承継は経営上の大きな課題の一つであるが、目先の課題解決を優先し、対応が先送りにされがちな課題であることは前回の提言書でも触れた通りである。経営者が引退の決断を後回しにする理由は他にもいくつか考えられる。

・企業の成功に対する責任感

経営者は企業の成功に対する責任感が強く、引退をすることで、自分の後任者が企業を引き継ぎ、成功を続けることができるかどうか不安を感じる場合がある。

・引退後の処遇への不安

経営者は引退することで、自分の人生の中での目的やアイデンティティを失うことに不安を感じる場合がある。

こうした外部環境に影響を受けない理由に加え、前述した大同生命サーベイによる調査の様態に、コロナによって以下の要因が経営者の意思決定に色濃く反映されている可能性が考えられる。

・将来の不確実性

経営者が引退時に将来の事業計画が描けておらず、不確実性に対する不安を後継者に押しつけるという罪悪感を感じる場合がある。

・後継者問題

経営者はただでさえ自分の経験値や能力が優れているために後継者候補のパフォーマンスに疑問を抱く可能性がある。それに加え外部環境が大きく変化する中で自分の後任に十分に自信を持ってない場合、引退を後回しにする場合がある。

今回事業承継委員会ではコロナによる影響の部分について注目する。

2. 事業承継の後ろ倒しによる弊害

上記の通りただでさえ慎重になる引退の決断が外部環境の大きな変化によって更に後ろ倒しになっているのがコロナによる影響の特徴と言える。

しかし経営者が引退を先延ばしにすることによって、以下のような問題が発生する可能性が考えられる。

・後継者候補の育成

経営者が引退を先延ばしにすることによって、後継者の選定が遅れ、後継者候補が育たなかったり、引退後に選ぶ時間がなくなってしまうことがある。

- ・組織の停滞

経営者は、組織内のリーダーシップを発揮することで、企業文化や業績を牽引しているが、引退を後回しにすることによって、組織内の不安定要因が生じ、業績低下や人材流出などの問題が発生する可能性がある。

- ・資金調達への弊害

経営者の高齢化によって、企業のリスクプロファイルが変化するため、金融機関などからの資金調達に制約が生じる可能性がある。

慎重にならざるを得ない環境であることも理解できる一方で、やはり企業の持続的成長に向けては事業承継を後ろ倒しにして良いとは決して言えないだろう。

3. 要因と対応策

これらの問題を避けるためには経営者は引退のプランニングを早期に始めることが重要であり、引退後の企業の方向性を明確にし、後継者候補の育成や組織内のリーダーシップの移行などを着実に進めていくことが鍵となることは前回の提言書にも記載させて頂いた。

中小企業庁が取りまとめた「中小 M&A 推進計画」の中では事業承継等の準備を後回しにしている中小企業の存在を課題として取り上げており、事業承継診断及び 1 万件超の事業承継計画策定支援を実施しているものの、事業承継の具体的な行動を促すツールとして事業承継診断が適切に活用されていない場合もあると改善の余地を指摘した上で、以下の対応策を促している。

- ・事業承継ガイドラインの改訂
- ・取引事業者、業界団体、商工団体、地域金融機関、士業等専門家等からの事業引継ぎ等に関する早期かつ継続的な、親族等のステークホルダーを含む対話の推進
- ・企業健康診断への発展的な見直し

(1) 要因の検討

事業承継委員会ではコロナという外部環境の変化が影響をもたらした事象（大同生命サーベイの中小企業経営者アンケート調査による「事業承継したい」が 56%となり、コロナ禍前の調査（2019 年 1 月）から 17pt 減少した部分）に注目して解決策を検討した。

外部環境が大きく変わる最中に事業承継をしたい経営者が減少してしまったことは、「将来の見通しが立たないことから、何の計画も立てられず、様子見の状態になっている」ことが要因の一つと考え得る。

同じ大同生命サーベイのアンケート調査の中で、図 5 の様に「廃業したい、もしくは事業

承継を考えるべき時期だが未検討」と回答した経営者にその理由を聞いており、「後継者が見つからない」、「会社や業界の見通しが立たない」という理由がコロナ前より増加している。

(図5)



後継者が見つからないというのも、この将来の見通しが立てにくい環境で「継がせたくない」という思いの表れかもしれない。

(2) 対応策の検討

その様な要因で円滑な事業承継が阻害されていることに対する解決策として、事業承継委員会ではこれまでの活動を通じて「イノベーション」が一つの重要なキーワードとなるということが見えてきた。

これまでの長い歴史を振り返っても、コロナと同規模の外部環境の変化は起きており、乗り越えてきた企業にはやはりイノベーションを起こしてきた特徴が見られる。

帝国データバンクの調査によると、日本には創業 100 年を超える、いわゆる老舗企業が 4 万社ほどあると言われているが、彼らが「事業を継続できた理由」として回答している項目として「時代に合わせた事業内容・構成の変化」が、「取引先・顧客との信頼関係」に次いで 2 番目となる 64.4%であった。

多くの成熟した企業が陥る状態に、既存の事業のみを深化 (Exploitation) する状態がある。絶え間なく改善する努力は行いが、大きな外部環境の変化に対応できる様なイノベーションは創出されない。

イノベーションを起こすには新たな事業を開拓 (Exploration) する、実験と行動を通じた動きが大切となる。同一の組織において深化と開拓の両輪が働いている状態が持続可能な経営を可能にする。

事業承継はイノベーションや開拓の絶好の機会といえる。

イノベーションに向け事業を開拓するためには、トランジション (転位) の仕組みが必要といわれている。①古いやり方を手放す「喪失」期、②手放した状態で意識の転換と再構

築を図る「ニュートラル」期、③新たな意欲や目的意識が生まれる「始まり」期という仕組みだが、事業承継により経営者が新旧分かれる機会に、この転位の仕組みが発生するためだ。

まず新旧経営者の中で会社の存続・成長の目標が共有され、他方では新経営者が経営・事業の新しいアイデアやシステムを持ち込む。そのプロセスの中で発生する意見の対立がイノベーションを生む。

勿論初めは楽な環境ではないが、事業承継者による新事業の実績作りが少しずつ実を結び、いずれ合意形成まで発展すれば非常に環境に強い会社となっていることだろう。

ここで事業承継の「後ろ倒し問題」に立ち返ってみると、コロナという大きな外部環境の変化を目の当たりにし、将来の見通しが見つからないことに対する承継の不安については、その外部環境の変化に適応するための「イノベーション」が解決に向け一役を担うのではないかと考える。

具体的にイノベーションをキーワードにした事業承継の事例を紹介する。

事例1：A社（自動車部品製造業）

父親の代から継いだ下請けの町工場だが、採算は厳しい上、時代とともにイメージは悪くなり採用難となっていた。更に工場の火災による焼失という出来事により、過去のものづくりの考え方を大きく転換。それまでの下請けの大量生産というやり方から脱却し、顧客の少量の注文にこたえる高付加価値のものづくりへ舵を切った。その結果、日本を代表する自動車メーカーが出向者を送るほどの一目を置かれる企業となった。

事例2：B社（文房具販売）

父親から継いだ文房具の卸売事業は当時BtoBで、飛び込み営業などで注文を取ってきたりしていたが、粗利益が10%以下と採算は苦しかった。後継者はBtoCへの転換を検討、「学ぶ・働くをもっとわくわく、もっと便利に。」という経営理念に基づいて、文具だけでなく学ぶ・働くを身近で応援する雑貨や生活必需品なども扱う小売店舗を展開しヒット、エンドユーザーの心を掴んだ。また幼稚園児・小学校低学年生を対象にしたアートと知育を組み合わせたワークショップを展開し、1か月先まで予約が埋まるほどの大人気となっている。

はじめにの章で触れた事業再構築補助金のほかに、中小企業庁において（※）、全国各地の中小零細企業を承継する予定の後継ぎに限定したピッチイベント「アトツギ甲子園」を企画している。（※中小企業庁と事業承継ネットワーク全国事務局（野村証券）が主催し、一般社団法人ベンチャー型事業承継が企画、運営に携わる。）

アトツギ甲子園は、先代の経営者が培った有形無形の経営資源を活用した新規事業プラン

の事業化に向け、ビジネスパートナーを求めて発表する。

イベントでの表彰を通じて、先代経営者や周囲から理解を得やすくし、後継ぎによるイノベーション（新規事業）を後押しする。

30代前半まで（1986年生まれ以降）の中小企業の後継者および後継者候補が対象となる。

同族企業は、どちらかといえば昔からの伝統とされる企業の形態で、その弊害も数々指摘されている一方で、同族が世襲で事業を継承した割合は全体では40.4%だが、老舗企業ではなんと8割近くにものぼる。

それはイノベーションを繰り返しながらも、創業からの経営理念や文化を引き継げる形に同族企業は向いているからではないだろうか。

そのままの企業経営を承継することを否定している訳ではないが、先代の経営をそのまま踏襲しやすい親族内承継こそ、コロナの様に外部環境が大きく変化する時代にイノベーションを意識した承継を行うこと、意識することを支援者が後押しすることが求められるのではないだろうか。（第三者承継は新しい考えが生まれやすい一方で、先代の大切にしていた経営理念などを蔑ろにしやすいという特徴もあり、それは後述のPMI(Post Merger Integration)で触れる。）

これから我々に出来ることを考えたときに、前述のアトツギ甲子園2023年開催の大会を見てみると、全国大会はおろか西日本大会にも広島県からの出馬は見られなかった。逆にその大会で優勝者を輩出した大分県からは多数出場者が見られる等、地域による格差が浮き彫りになった様に見える。

その一方で広島県は「ユニコーン10プロジェクト」など、イノベーション創出拠点を目指しており、スタートアップやベンチャーへの支援は充実している。

そこにベンチャー型の事業承継という視野も広島県の中小企業に向けて浸透させることは、円滑な事業承継の手助けとなるだけでなく、地域経済の発展に寄与することだろう。

そのためには事業承継の支援機関が行政と一体となり、経営者をサポートする体制が必要不可欠であり、官民、更には学による地域協力体制を築いていくことを考えていかななくてはならないのではないだろうか。

尚、事業再構築補助金と倒産の関係を見てみると、事業再構築補助金に採択された企業の倒産発生率は0.12%と、別のTSRによる一般企業へ向けた同時期の調査（2020年度「倒産発生率（普通法人）」調査）による倒産発生率0.20%と比べ低いことが分かっている。

第1回～7回まで採択された6万331社（交付決定前に事業中止・廃止・辞退含む）と、2022年12月末時点のTSR企業データベースを照合し、倒産企業を抽出した。

事前審査のほか、事業再構築を模索するなかでの認定支援機関などとの対話により、倒産発生率が抑えられたとみられる。

帝国データバンクの調査によれば、広島県に本店を置く企業の中から創業年から 10 年刻み（200 周年超は 50 年刻み）で集計した周年記念企業をみると、「第 1 次オイルショック」が発生した 1973 年（昭和 48 年）に創業し、「50 周年」を迎える企業が 668 社で最も多かった。次いで、2013 年（平成 25 年）創業の「10 周年」が 601 社で続いた。1923 年（大正 12 年）創業の「100 周年」は 51 社あった。

長ければ良いという訳ではないが、上述のように長く持続可能な経営を成し遂げてきた企業に続く強い企業が今後広島で増えていくことを願ってやまない。

（第一章 終わり）

第二章 大・中規模の企業の課題と対応策 ～PMI～

1. PMI について

PMI は Post Merger Integration (ポスト・マージャー・インテグレーション) の略で、当初計画した M&A 後の統合効果を最大化するためのプロセスを指す。

大きくは経営統合、業務統合、意識統合の 3 段階で実施する。具体的な項目としては以下のような点が挙げられる。

・カルチャーの統合

2つの企業が合併すると、異なる文化や経営方針などがある。これらをうまく統合することが重要となる。

・人事の統合

合併により雇用されていた従業員の数が増加する。これらの人事の統合を適切に行うことが大切となる。

・技術やビジネスプロセスの統合

合併する 2 つの企業が異なる技術やビジネスプロセスを採用している場合があり、これらを統合することで、効率的なビジネス運営を行うことができる。

・情報システムの統合

合併する 2 つの企業が異なる情報システムを採用している場合があり、これらを統合することで、効率的な情報管理を行うことができる。

・法的課題の解決

合併に伴い、商標や特許権などの管理、経営者責任など法的な問題が生じることがあり、これらを適切に解決することが大切となる。

M&A によるシナジー効果が最大限得るために、PMI が重要であることは言うまでもなく、より詳しい重要性について後述する。

2. PMI の重要性について

M&A 統合後は会社全体が混乱し、業務上の重大なミスやシステム障害などが発生し易い状態にある。この状態が続くと、顧客離れや社員の流出、内部対立の顕在化などが起こり業績が悪化する。PMI は、初期段階で統合阻害要因に対して事前検証を行い、その結果をもとに統合後の組織マネジメントを行うため、M&A 後の統合効果を最大化するために必要になる。具体的なメリットは以下の様なことが考えられる。

・シナジー効果を最大限に発揮する

M&A では企業価値の向上、シェアの拡大、経費削減、質の向上など様々なシナジー効果が期

待できる。

- ・リスクを事前に回避する

徹底した PMI 策定を進めることで、M&A 後に現れるリスクや問題が見えてくる。それを予測し事前に対応、回避に手を打つことができる。

- ・組織の成長促進

PMI を進めると、M&A がどれだけ自社の成長、存続のために必要かよく理解できる。他社をみて自社の良い点、悪い点も見え、将来に向けてどうして行くべきか視野が広がる。

ここで、PMI に纏わる中小企業の M&A に関する失敗事例を紹介する。

事例 3 : C 社 (土木工事業)

M&A 実行の目的化

上場企業である親会社から M&A 関連の人材が出向する等、株主の圧力により同業の M&A を検討。M&A を行うという結果だけを急ぎ、後継者不在の同業を買収。

しかし売主と約束していた新経営陣の送り込みを後回しにし、もともと引退を目的としていた旧経営陣から不満が噴出し、再売却という事態に追い込まれる。

圧力をかけていた親会社はというと、M&A を目指していた背景に確りとした経営計画がある訳ではなく、競合他社が M&A をしているから、という理由での圧力に過ぎず、出向させた人材も経営企画畑ではあったものの、M&A の交渉実務経験もない人材であった。

戦略的な意思決定がないままに M&A を求めると、ただでさえ異なる企業が一つになるという複雑な過程を乗り越えることは到底困難になることは想像に難くないだろう。

事例 4 : D 社 (介護事業)

羅針盤のない経営

建設機械のリース業と居宅型通所介護 (デイサービス) 事業という異なる事業を運営していた売手企業は事業の選択と集中で居宅型通所介護事業の売却を決断。同エリアにて有料老人ホームを運営していた D 社はデイサービスからの送客というエコシステムを狙い買収するも、その後の成行に任せて運営していた結果、想定通りの送客効果が実現しなかったことに加え、赤字転落に至ったことから買収して 2 年で再売却を余儀なくされた。

戦略的な意思決定はされていたが、そこに甘んじて買収後の経営を蔑ろにしては当初の戦略通りに目的が実現されるとは限らない。それは例えるならば、目的地を目指して海原へ旅立つも、羅針盤や海図を持たず航海するようなものであり、行き着く先は漂流 (=M&A

の失敗) となることは容易い想像がつくだろう。

3. PMI の課題

上述の失敗事例が発生している様に、PMI という考え方は間違いなく重要である一方で、未だ国内に十分浸透しているとはいえず、現在も PMI が不十分であることを起因とした問題が発生していると思われる。

中小企業庁はサイト上に「事業承継ガイドライン 20 問 20 答」を掲載。同問答は事業承継ガイドラインを基に、事業承継を円滑に行うためのポイントを中小企業の経営者に理解を深めてもらうため、1 問 1 答形式により構成されている。

その中で

「Q 1 5 M&A を成功させるためのポイントを教えてください。」という項目が用意されており、それに対する回答が、

- ・準備段階で秘密を関係者（役員・従業員・取引先等）に漏らさない。
- ・専門的なノウハウを有する仲介機関（取引先金融機関、税理士、公認会計士、弁護士、商工会議所・商工会、M&A 業者等）に相談する。
- ・事業承継の条件、売却金額の希望等を早い段階で仲介機関に伝える。
- ・デューディリジェンスの際に、交渉相手に対して自社の都合の悪いことでも隠し事をしない。
- ・会社の実力の「磨きあげ」を行う。

というものに加えて、

- ・M&A 後の会社の環境整備に気を配る。

という記載をしている。

逆に言えば PMI に関する記述については上記に限られており、ここからも未だ国内において PMI の認識が十分に浸透していないことが伺える。

4. 対応策

(1) 中小企業庁の PMI 支援メニュー

上述した「事業承継ガイドライン 20 問 20 答」の一方で、茲許の企業の買収や合併の件数増加に伴い、PMI が重視され買収・合併後の調整や統合を適切に行うことが大切だという考えが徐々に広まりつつある様子も伺える。

中小企業庁は 2022 年 3 月 17 日、事業承継の手段としても期待される M&A について、マッチング等の M&A の成立に向けた従来の支援に加え、M&A によって引き継いだ事業の継続・成長に向けた統合やすり合わせ等の取組 (PMI) への支援に取り組むため、以下 3 つに分類される「中小 PMI 支援メニュー」を策定した。

< 中小 PMI 支援メニュー >

A. 中小 PMI の「型」の提示、普及啓蒙

[課題] PMI の重要性や必要な取組が理解されていない。

① 中小 PMI ガイドラインの策定 【今回措置】

中小企業における PMI の「型」として、中小 PMI ガイドラインを策定。今後も適宜改訂を行う。

② PMI に関するセミナーや研修等の実施 【令和 4 年度から実施】

中小企業や支援機関向けの PMI に関するセミナーや、事業承継・引継ぎ支援センターにおける譲受側向け PMI 研修等を実施。

B. PMI の実践機会の提供

[課題] PMI に係る人材や資金等を確保することが困難。

① 事業承継・引継ぎ補助金等による支援 【令和 4 年度から実施】

事業承継・引継ぎ補助金（令和 3 年度補正予算から）において PMI に係る費用への補助を開始。更に、専門家による伴走支援等を検討。

② 経営資源集約化税制による支援 【措置済み】

経営力向上計画に基づいて M&A を実施した場合、その後の設備投資に係る減税措置、簿外債務等のリスクに備えた準備金措置（損金算入）により支援を実施。

C. PMI 支援を行う専門家の育成等

[課題] PMI 支援を行える専門家が不足。

① 土業等専門家との連携 【順次実施。今回第一弾を措置】

PMI 支援について中小企業庁と土業等専門家との連携を強化。その第一弾として、中小企業診断協会と連携協定を締結し、PMI 支援人材の育成や、事業承継・引継ぎ支援センターへの支援人材の紹介等を実施。

② 中小企業診断士に対するガイドライン理解促進の枠組みの導入 【4 年度から実施】

中小企業診断士に対して中小 PMI ガイドラインの理解を促すための枠組み（試験、研修等）を検討し、結論を得られ次第速やかに実施

(中小企業庁ホームページより抜粋)

中でも中小 PMI ガイドラインは中小企業の PMI における方法論の「型」を提供し、M&A を成功に導くメソッドとして期待されている。

(2) 事業承継委員会の検討事項

その様な中で、事業承継委員会として PMI の普及に向けた有効な取り組みに関して検討した事項としては、こういった中小企業庁の促進ツールを事業承継支援者がきちんと理解し、ユーザーに的確に案内できる体制の構築に加えて、前術でD社の事例の中で述べた「羅針盤や海図」を見える化し、ガイドライン同様に掲示することであると考える。今回でいう羅針盤・海図とは、

- ・事業計画と成否の基準

- ・企業の運営責任者
- ・評価と報酬

といった内容を指す。

この様なM&A後の経営を舵取るために気にすべきポイントを整理し、M&Aを実施する買手、ならびにそれを支援する者それぞれに向けたチェックリストを掲示することで、失敗に終わるM&Aの数を減らす一助になり得るのではいか。

尚、PMIは名前の通りM&Aの際の概念であるが、「承継後の経営」という観点においては第三者だけでなく**親族内承継**についても**重要視されるべき事項**であることは間違いない。前章の内容にも繋がるが、本当に承継すべきものとは会社の事業そのままではなく、「経営者の創業の想い・経営理念」とそのリソースであり、事業はその環境ごとに合わせて都度再構築されていくべきではないだろうか。

その再構築に向けた成長戦略を含めて、承継前の分析と承継後の計画が親族内、親族外関係なく重要である。承継後の計画の中には旧経営者の勇退後の処遇まで含まれるべきだろう。

【参考①】中小企業庁「中小PMIガイドライン」概要

・PMIの必要性

- ・M&Aの目的として当初期待された効果を実現・最大化するため
- ・経営者への事業承継に関するアンケートより
 - ① 心配／重要事項：「相手先従業員の理解」「期待効果の実現」
 - ② 満足度が下回る理由：「効果が出ず」「相手の経営組織体制が脆弱」
 - ③ 満足度と検討時期：期待以上：プロセス中に検討した

期待未満：クロージング後

・PMIの全体像

1. M&Aプロセス

- ①M&A初期検討・・・目的の明確化（目指す姿、成功の定義）
- ②プレPMI・・・PMIの事前準備（PMI計画策定、情報収集）

2. PMIプロセス（概ね1年）

- ①PMI・・・推進体制構築&実行（優先順位、役割分担、取組）
- ②ポストPMI・・・見直し（PDCA）

・中小企業における推進体制

通常業務+αとなるため計画的に&適宜支援機関に相談

小規模MAの場合：基本的に経営者としての全ての役割を担当

関係者からの協力を得られる信頼関係構築

中規模MAの場合：役割分担が必要

(役割)

- ① 重要意思決定（意思決定&全般の責任）
- ② 企画・推進（各取組の企画・推進・管理等）
- ③ 実務作業

支援機関

中小企業診断士、経営コンサル、弁護士、司法書士、会計士、税理士

基礎編

成立後 100 日～1 年程度において円滑な事業の引継ぎに向けた取組み

譲受、渡の相互理解を勧め、信頼関係を構築するための取組

経営統合：経営の方向性の確立

向かう方向性を示す（経営者という「会社のコア」の再構築）

信頼関係の構築：関係者との信頼関係の構築

これまで経営者の存在で成り立っていた環境を整理し強みを発揮できる環境に再整備
業務統合：事業の円滑な引継ぎ

M&Aによって生じる変化に対応し、業務を円滑に引継ぐ

発展編

円滑な引継ぎだけでなく、シナジー効果等を実現するために行う取組を整理

譲受・渡が一体となって成長するために経営・業務の各領域をいかに統合するか

経営統合：経営体制の整備

一体成長の基盤として経営の方向性、体制、仕組みを整備する

業務統合：①事業機能（シナジー効果等の実現による収益力の向上）

事業活動における改善、連携を進め、売上、コストシナジーを実現し収益性を高める

業務統合：②管理機能（事業を支える経営基盤の確立）

人事労務会計財務法務システム等、事業を支える管理機能の改善を進める

【参考②】事業承継引継ぎ補助金 採択結果

(令和3年6月11日～7月12日)

| | 採択件数 | 申請数 | 採択率 |
|-------|------|------|-------|
| 経営革新 | 167件 | 335件 | 49.8% |
| 専門家活用 | 346件 | 412件 | 83.9% |

(令和3年7月13日～8月13日)

| | 採択件数 | 申請数 | 採択率 |
|-------|------|------|-------|
| 経営革新 | 187件 | 375件 | 49.8% |
| 専門家活用 | 330件 | 419件 | 78.7% |

(令和3年9月30日～10月26日)

| | 採択件数 | 申請数 | 採択率 |
|-------|------|------|-------|
| 経営革新 | 75件 | 136件 | 55.1% |
| 専門家活用 | 236件 | 270件 | 87.4% |

(事業承継引継ぎ補助金ホームページより)

(第二章 終わり)

第三章 小規模企業の課題と対応策 ～M&A の効率化～

1. 小規模企業の課題

(1) 小規模企業を取り巻く環境

まず、ここでは敢えて小規模企業の定義について特定しないが、総務省統計局によると国内企業数 386 万社に対し、年商 1 億円を超える企業は 68 万社と 20%に達しないことが分かっている。すなわち 8 割を超える国内企業が年商 1 億円未満であり、事業承継を取り巻く問題として挙げられている「**後継者不在による黒字廃業**」も、大半が年商 1 億円未満の企業によるものと考えられる。帝国データの調査によれば 2021 年の年間休廃業解散企業数は約 5.6 万件あり、そのうち当期純利益が黒字だった企業は約 57%に及ぶという。その様な将来性のある企業が「後継者が見つからない」という理由で廃業してしまう事を回避する方法として、第三者承継 (M&A) が注目されている。

一方で小規模企業の M&A には以下のように**小規模特有の問題**が浮上しやすい。

・法的な問題

ガバナンスや法令遵守などに関し体制が整っていない企業も大手企業と比較し多く、買収することで買収元企業も影響を受けることがある。

・人事面の問題

大手企業と比べオーナー個人への依存度が高く、買収後オーナーが引退してからの経営に不安を感じることもある。

・資金調達の問題

買手も小規模となる可能性が上がり、M&A の資金調達が困難なことがある。

こういった問題も要因となり、中小企業庁の取り纏めによれば M&A の潜在的な対象数は 57 万件に達すると言われていたのに対し、国内の M&A 件数は約 4 千件 (公表されているもの) と対応が追いついていない現状が浮き彫りとなっている。

(2) 小規模企業M&Aにおけるコスト問題

その様な中で、今回事業承継委員会では、大きな課題の一つである「M&A にかかるコスト」に着目する。

中小企業白書 (2021 年) ならびに (株) 東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」によれば譲受側の心配事の上位 3 番目に「仲介等の手数料が高い」(29.8%) が挙がる。また譲渡側の重視事項にも当然「売却価額」が上位に挙がっている通り、M&A にかかるコストや譲渡者でいうと手残り金額は非常に関心度の高い事項であることは事実と考えられる。

中小 M&A ガイドラインにも記載の通り、M&A の仲介者・FA に支払う報酬を算定する手法としてレーマン方式（「基準となる価額」に応じて変動する各階層の「乗じる割合」を、各階層の「基準となる価額」に該当する各部分にそれぞれ乗じた金額を合算して、報酬を算定する手法）が広く用いられている。

（例）

| 報酬基準額 | 料率 |
|--------------------|----|
| 5 億円以下の部分 | 5% |
| 5 億円超 10 億円以下の部分 | 4% |
| 10 億円超 50 億円以下の部分 | 3% |
| 50 億円超 100 億円以下の部分 | 2% |
| 100 億円超の部分 | 1% |

基準額というのは各仲介者・FA によって異なるが、譲渡金額や移動対象資産であることが一般的に多く見られる。

中小企業庁による令和 2 年中小企業実態基本調査速報によると、中小企業の総資本回転率（売上高÷総資本（総資産））の全産業加重平均値が 1.06 倍であることと、自己資本比率（純資産÷総資本（総資産））の同値が 43.84%であることを鑑みれば、年商 1 億円未満の企業の場合、総資産は 1 億円、純資産は 40 百万円を下回るイメージだということがわかる。その場合、仲介者や FA に支払う手数料はその 5%かという、実際はそうでない事が多い。というのは、各仲介者・FA が設ける「最低手数料」の存在があるからだ。

原則としてレーマン方式によっても、譲り渡し側が小規模である場合には、「基準となる価額」が小さく、十分な成功報酬を確保できないケースもあり得るため、これに備えて最低手数料を設けている仲介者・FA は多い。最低手数料の金額は、各仲介者・FA により異なるため、仲介者・FA に依頼しようとする中小企業は、最低手数料を含め、手数料の算出方法を明確に確認しておく必要があるが、一般的には 5 百万円から 20 百万円というところが相場だろう。

そうすると、仮に 40 百万円で会社を譲渡したとしても、20 百万円が手数料で支払わなくてはならなければ、譲渡側には半分しか残らず、税金等も加味すれば残る手元資金は僅かなものになってしまう。或いは残るならまだしも、20 百万円を下回る譲渡代金となってしまった場合には、最悪の場合手出しを払って会社を譲渡することとなる。

また譲受者の立場になってみても、40 百万円の買い物をするのに 50%にもなる手数料を支払うこととなり、非常に採算が悪く思われ、社内会議で決議するには大きな課題となると考えられる。

かたや仲介者・FA にとってみても、小規模企業の M&A は前述した通り特有の課題も多く、マッチングに手間がかかることから、**最低手数料引下げのハードルは高い**。「一度でも値引

きをすると口コミが広がって『自分のところは安くしてくれないのか』という声に収集がつかなくなるため値引き対応は極力控えている」という声も聴く。

このような背景から、小規模 M&A には支援者、買手が付きにくく敬遠されがちになっているのが現状である。

2. 対応策

(1) 中小企業庁等の対応策

本章の冒頭に触れた小規模 M&A を取り巻く問題を克服するためには、買収元企業は事前に十分な調査を行い、買収先企業の信用力や法的状況、従業員や戦略について十分に把握すること、買収先企業とのコミュニケーションを積極的に図ることが大切となる。

また中小 M&A 推進計画においては「事業承継・引継ぎ支援センターが民業を補完する形で対応しているが、その取組についての認知度は必ずしも高くなく、マッチングが成約していない案件も積み上がっているなど、改善の余地がある」と課題を述べ、事業承継・引継ぎ支援センターと M&A 支援機関の連携強化（センター間の連携強化を含む）や事業承継・引継ぎおける新たな対象類型の創設（経営資源引継ぎ型創業）を取組事項として謳っており、それも有効な対策である。

(2) 事業承継委員会の検討

今回、事業承継委員会では M&A 支援機関を代表して**オンラインプラットフォームと業界特化型の仲介支援者の存在**に注目した。

いずれも前述した「最低手数料」を相場よりも低く実現する仕組みを設けている点で共通している。以下事例を交えて紹介する。

事例 5：E 社（飲料水小売）

オンラインプラットフォームの活用

地元で老舗企業として炭酸飲料を販売していた E 社だが、オーナーは高齢化により引退を検討。親族にも後継者がいなかったことから譲渡を検討。しかし地元で承継を決意してくれる企業は簡単に見つからなかった。そんな中保険会社の紹介で M&A のプラットフォームへ掲載。すると閲覧件数は 3,000 件を超え、実際に交渉まで進んだ先は 21 社にも及んだ。その中から、最も熱意と信頼を感じた公務員の男性に譲渡することを決意、条件合意し、M&A 成約に至った。マッチングにコストがかかっていないため、個人でも負担できる範疇で仲介者に手数料を支払い、実現に漕ぎつけることができた。

事例6：F社（医療介護事業）

業界特化型仲介支援者の活用

年商は約40百万円の介護施設運営企業であったF社は、オーナーの高齢化と後継者不在によりM&Aを決断。しかし財務内容は厳しく、債務超過20百万円かつ赤字が続く状態であった。株価がつかない上に高い手数料を払うのであれば会社を畳む選択肢もあると悩んでいたが、知人の紹介で医療介護業界に特化した仲介者に相談。

業界に特化しているため譲受人の掘り起こしと業界ならではの着眼点を持つことに成功しており、相談からわずか2か月でM&Aを実現させた。

オンラインプラットフォームと同じくマッチングに負担をかけていないことから手数料も相場と比較して各段に安く、譲受人が備忘価格に加えて譲渡人の支払うべき手数料分を買収価格に上乗せすることで譲渡人は手出しがなく経営を譲渡することができた。

この様に高いコストパフォーマンスを発揮する両者だが、未だ課題は見られる。

例えばM&Aマッチングプラットフォームを取り巻く課題には、以下のようなものがある。

・情報セキュリティ

入力した個人情報や商業情報などの機密情報が流出してしまった場合、利用者に損害が生じることがある。

・マッチングの質

M&Aマッチングプラットフォームは、利用者から入力された情報を基にマッチングを行うため、マッチングの精度や質に問題があり、望ましくない相手とのマッチングや、有望な相手とのマッチングが行われないことがある。

このような課題を克服するためには、信頼性の高い情報管理システムを構築し、マッチングアルゴリズムを改善するなどの取組みが必要だが、開発者の努力によって解決が期待される。

一方で事業承継委員会は以下の課題に着目した。

・買手の信頼性

アクセスビリティの向上により、どうしても軽率に企業を譲り受けようとしてしまう買手も登場してしまう。またM&Aマッチングプラットフォームを利用するためには、利用者が情報を入力することが必要だがこの情報が正確であることを保証することが困難な場合、マッチングプラットフォームの信頼性が低下することがある。

或いは低コストに拘り過ぎて、買収監査（デューデリジェンス）を省略する等、必要な手続きを省くケースもゼロではない。

この課題については、前章でも述べてきた「事前の M&A 戦略策定」が鍵になると思われる。今後 M&A の業界は買手の経験値に大きな差が生じていくことが予想される。これまで豊富な M&A 経験をしている会社、或いは必要に迫って社内に M&A 経験者を招く会社など、自社で M&A を検討できる体制にする会社は増えてきているように感じている。

一方で M&A 情報へのアクセスビリティの向上により「ちょっと M&A を経験してみよう」というこれまで経験値の一切ない買手も登場している。

M&A プラットフォームの利用者にはこの様に経験値が全く異なる買手が登場するが、今回の課題は特に後者の「経験値のない買手」が影響していると思われる。

そこにはやはり**買手に向けた支援者のサポート**が必要であり、現在そういったサポートは整っていないように思われる。

より多くの買手の目に触れ、マッチングの可能性を上げることに於いてプラットフォームは素晴らしいツールとなり得る。それに加えこういった課題を解決しより良いツールにしていくには、大手の仲介企業・FA や、業界特化型で知見やノウハウの蓄積が豊富なアドバイザー、もしくは事業承継・引継ぎ支援センターといった存在などのサポートが有効であると思われ、今後ますますの連携を深める必要があるだろう。

また、オンラインプラットフォームの抱える課題に、「**高齢者への浸透**」がある。事業承継に悩む経営者層は平均引退年齢である 70 歳前後が一般的である中で、オンラインでの相談やサービスに馴染みがない経営者は少なくない。

そのため効率化を図るためのプラットフォームに足を運ぶところで躓いてしまうケースは散見されており、プラットフォーム運営者の頭を悩ませている。

この点については、普段経営者に近い距離で接している金融機関や土業の協力のもと、オンラインへのハードルを下げる支援を行う必要があるだろう。そのためには金融機関や土業が正しくオンラインプラットフォームを理解し、経営者に案内できる知識を身につけることが前提となる。やはりオンラインプラットフォーム運営者との密接な連携が必要になるだろう。

関係者が正しくツールを活用し、小規模 M&A が活性化することで黒字廃業回避に繋がることを強く望む。

（第三章 終わり）

第四章 まとめ

はじめに～コロナによる事業承継への影響～

コロナによる事業承継への影響には、以下の様な特徴がみられた。

- ・事業承継時期の後ろ倒し
- ・黒字廃業の増加

2021年に中小企業庁も同影響に対応すべく「中小 M&A 推進計画」として今後5年間に実施すべき官民の取組を取りまとめた。

事業承継委員会においても、中小企業の貴重な経営資源が散逸することを回避し、早期の事業承継により生産性を向上しアフターコロナの新常態に適応しつつ更なる成長を遂げるための課題や対応策について三章に分けて取りまとめた。

第一章 事業承継全般の課題と対応策 ～イノベーション～

(課題)

コロナという外部環境の大きな変化により、ただでさえ後回しにされがちな事業承継が後ろ倒しにされている。それにより、後継者の育成や組織の停滞が生じる恐れがある。

(対応策)

大きな外部環境の変化を乗り越えた老舗企業をヒントに、「イノベーション」(時代に合わせた事業内容の・構成の変化)が重要な鍵になり得ると考える。

事業承継はイノベーションの絶好の機会と言え、特に同族企業は創業からの経営理念や文化を引き継ぎつつ、後継者の新しいアイデアやシステムを持ち込む千載一遇のチャンスと思われる。

イノベーション創出拠点を目指す広島県として、ベンチャー型事業承継という視野も浸透させる事は円滑な事業承継と地域経済の発展どちらにも寄与する事が期待出来る。

そのために事業承継の支援機関が行政と一体となり、官民更に学による地域協力体制で経営者を支援するシステムが必要と思われる。

第二章 大・中規模の企業の課題と対応策 ～PMI～

(課題)

黒字廃業の回避に向けて第三者承継が盛り上がりを見せる中で、PMI (Post Merger Integration) 即ち M&A 後の統合効果を最大化するためのプロセスに注目が集まっている。

その重要性が注目される一方で、M&A へのアクセシビリティ向上に合わせて PMI の認識が十分に浸透していない事態が散見されている。

(対応策)

2022 年 3 月に中小企業庁が策定した「中小 PMI 支援メニュー」を事業承継支援者がきちんと理解・認識し経営者に的確に案内できる体制を構築することが求められる。

また、M&A 後の経営統合についてしっかりと航海図を描くためのチェックポイント（例：事業計画と成否の基準、企業の運営責任者、評価基準と報酬等）をリスト化して経営者をサポートする等の対応が良いと思われる。

第三章 小規模企業の課題と対応策 ～M&A の効率化～

(課題)

国内企業の 8 割を年商 1 億円未満の会社が占める様に、黒字廃業の課題も小規模企業の解決なくしては語れないだろう。しかし、潜在的な M&A 対象企業が 57 万社と言われるのに対して年間 M&A 件数は遠く及ばず対応が追い付いていない現状が浮き彫りとなる。

オーナー個人への依存度が高い等、小規模企業特有の課題もあるため M&A のマッチングはハードルが高く、仲介者やアドバイザーにとっても小規模企業の M&A は敬遠されやすい。そのためコスト負担の要因となる「最低手数料」の引下げにも簡単に踏み切れないのが現状とされている。

(対応策)

M&A 支援機関を代表してオンラインプラットフォームと業界特化型の仲介支援者の存在に注目、いずれも前述した「最低手数料」を相場よりも低く実現する仕組みを設けている点で共通している。

その中でもオンラインプラットフォームを普及させるためには信頼性の低い買手の対策であったり、高齢の経営者に向けた浸透策が必要と考えられる。

信頼性の低い買手に向けた対策については、昨今の M&A へのアクセシビリティの向上が背景にあり、買手の経験値に大きな差が生じていることから、経験値の乏しい買手に向けたサポートが必要となる。

オンラインは便利な一方でサポート体制には限界があるため、業界特化型で知見やノウハウの蓄積が豊富なアドバイザー、もしくは事業承継・引継ぎ支援センターといった存在などのサポートが有効であると思われ、今後ますますの連携を深めることが求められる。

高齢経営者層への浸透策については、普段経営者に近い距離で接している金融機関や士業の協力のもと、オンラインへのハードルを下げる支援を行う必要がある。そのためには金融機関や士業が正しく仕組みを理解し、経営者に案内できる知識を身につけることが前提となる。こちらもオンラインプラットフォーム運営者との密接な連携が求められる。

以上

【参考文献】

- ・NHK：「新型コロナウイルス感染症に関する世論調査」
- ・大同生命サーベイ：「中小企業経営者アンケート調査」
- ・経済産業省ホームページ
- ・東京商工リサーチ：「データを読む」（2023.1.16）（2023.2.5）
- ・中小企業庁ホームページ
- ・アトツギ甲子園ホームページ
- ・広島県ホームページ
- ・東京商工リサーチ：「2020年度倒産発生率（普通法人調査）」（2022.9.15）
- ・帝国データバンク：「広島県 2023年周年記念企業調査」