

令和３年度中小企業再生支援・事業承継総合支援事業

中小企業の経営資源集約化に関する委託調査等 報告書

令和４年３月

P w C コンサルティング合同会社

目次

第1章	本調査の実施目的と概要	1
1.1	調査目的	1
1.2	調査内容	1
(1)	PMIに関するガイドラインの取りまとめ・調査	1
(2)	事業承継に関する更新・調査	2
(3)	PMIに関するガイドライン及び事業承継ガイドライン検討会・小委員会の実施 及び運営	2
第2章	調査の実施内容と調査結果	3
2.1	PMIに関するガイドラインの取りまとめ・調査	3
2.1.1	我が国におけるPMIの状況に関する調査	3
2.1.2	PMIに関するガイドラインの取りまとめ	11
2.2	事業承継に関する更新・調査	12
2.2.1	我が国における事業承継の状況に関する調査	12
2.2.2	事業承継ガイドラインの更新	36
第3章	PMIに関するガイドライン及び事業承継ガイドライン検討会・小委員会の実施 及び運営と成果	37
3.1	中小PMIガイドライン策定小委員会	37
3.1.1	第一回小委員会	38
3.1.2	第二回小委員会	40
3.1.3	第三回小委員会	43
3.1.4	第四回小委員会	45
3.1.5	第五回小委員会	46
3.2	事業承継ガイドライン改訂検討会	48
3.2.1	第一回検討会	49
3.2.2	第二回検討会	51
3.2.3	第三回検討会	53
第4章	中小PMIガイドライン及び事業承継ガイドライン	54

4.1 中小PMIガイドライン.....	54
(1) 中小 PMI ガイドライン	54
(2) 中小 PMI ガイドライン (概要版)	54
4.2 事業承継ガイドライン	54
(1) 事業承継ガイドライン 第3版.....	54

第1章 本調査の実施目的と概要

1.1 調査目的

中小企業庁では、「中小企業の経営資源集約化等に関する検討会」を開催し、今年4月28日に「中小M&A推進計画」を取りまとめた。

本計画において、「中小M&Aにおいては、バリュエーションやマッチングからクロージングまでのプロセスに専ら着目されることが多いが、企業にとってM&Aは経営戦略を実現するための手段の一つに過ぎず、実際に事業の成長につなげるからこそが最も重要」とされ、M&A実施後の経営統合（PMI：Post-Merger Integration）は重要な課題であると位置づけられている。しかしながら、中小企業においてPMIの重要性に関する認識が不足しているとともに、M&A支援機関側でもPMIにおいて支援すべき内容について共通認識が形成されていない状況である。

そこで、「中小M&Aにおいて望まれるPMIのあり方及びPMIの進め方を示すべく、中小M&AにおけるPMIに関する指針を策定する」こととされた。

また、本検討会では、「中小企業の経営者が事業承継の課題やプロセスを理解することを促すとともに、中小企業の事業承継支援の標準を確立するため、2016年に策定された事業承継ガイドラインについて、2021年度中にその後の状況変化等を反映した改訂版を策定する」こととされた。

このため、本事業では、PMIに関するガイドラインを創設及び事業承継ガイドラインを改訂することを目的とし、検討会を開催してその取りまとめ等を行い、そのために必要な調査を行った。

1.2 調査内容

本事業では以下3つのタスクを実施するとともに、実施に当たり定期的な打ち合わせを実施した。各タスクの実施概要は以下の通りである。

（1）PMIに関するガイドラインの取りまとめ・調査

我が国における中小M&Aにおいて望まれるPMIのあり方及び譲渡側・譲受側によるPMIの進め方を、実態調査・検討会の実施を通じて整理し、PMIに関するガイドラインの取りまとめを実施した。

PMIの実施状況に関する調査として、PMIに関する既存の文献、先行研究、調査、統計その他の資料について収集・分析を行い、活用すべきPMIの理念・手法等を検討した。

- ・ 我が国におけるPMIの実施状況・重点実施項目
- ・ PMIに関与する役職員等の意識・取組方等
- ・ 大規模・中規模M&Aにおいて既に実施されているPMIの手続き（経過期間ごと、対応者の階層・役職ごと、業務フローごと、M&Aの類型（水平・垂直）等に分類して検討）
- ・ PMI支援機関の活用状況 等

（２）事業承継に関する更新・調査

実態調査・検討会の実施を通じて、現在の社会情勢等に応じたより実践的な内容となるように、２０１６年に策定された事業承継ガイドラインを見直し、更新を実施した。

現在の事業承継ガイドラインの改善点等の検討に向け、我が国における事業承継の状況に関する既存の文献、先行研究、調査、統計その他の資料について収集・分析を行った。

- ・ 各種制度の改正・創設等を含めた、事業承継に関する最新のデータ・対応策
- ・ 既存の実務慣行の変化（ファンド活用も含めた第三者承継の増加等）
- ・ 承継の在り方の変化 等

（３）PMIに関するガイドライン及び事業承継ガイドライン検討会・小委員会の実施及び運営

上記（１）（２）の調査結果や各事業者がPMI・事業承継支援を行うに当たっての課題等を抽出・共有し、効果的な手法や対応策等を検討するため、当該分野における、調査・研究の他、支援・実務経験、実績を有する有識者を招き、事業承継ガイドライン改訂検討会、中小PMIガイドライン策定小委員会を実施した。

事業承継ガイドライン改訂検討会は３回、中小PMIガイドライン策定小委員会を５回実施した。

第2章 調査の実施内容と調査結果

2.1 PMIに関するガイドラインの取りまとめ・調査

2.1.1 我が国におけるPMIの状況に関する調査

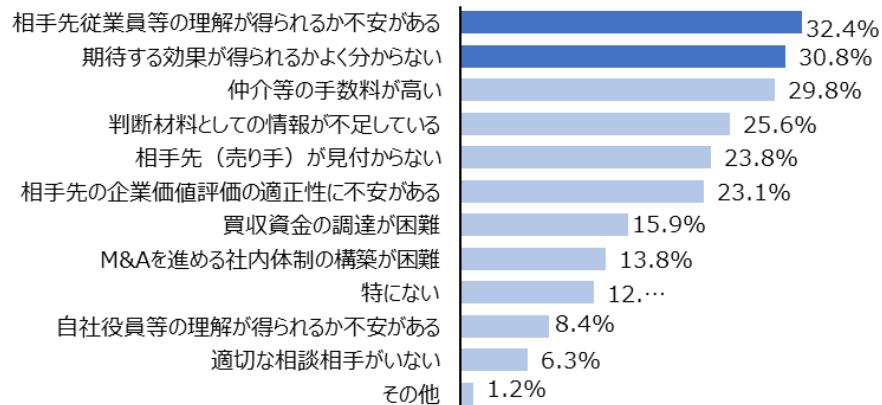
PMIの実施状況について、PMIに関する既存の文献、先行研究、調査、統計その他の資料について収集・分析を行い、活用すべきPMIの理念・手法等を検討した。

（１） 中小M&Aにおける心配・重視事項

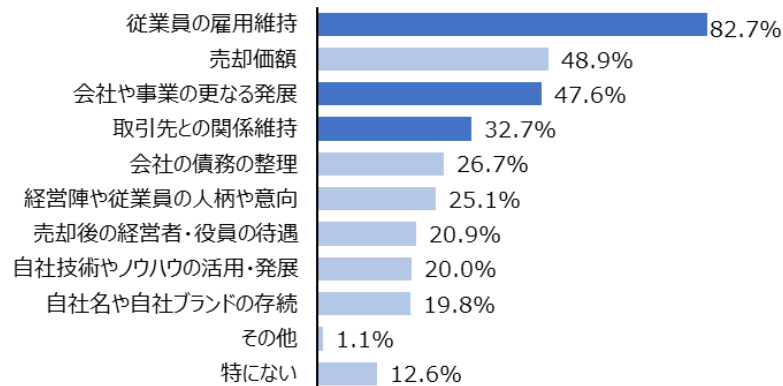
譲受側は、期待するシナジー効果の発現、円滑に組織融合できるかどうかを心配する声が多い。一方、譲渡側は、M&A後の従業員の雇用、事業の将来性、取引先との関係維持を重視する声が多い。

これらは、M&A後の取組によって解決していくべき事項であり、中小M&AにとっていかにPMIが重要かがわかる。

図表 PMI-1：譲受側等の心配事項(M&Aを実施した企業)¹



図表 PMI-2：譲渡側の重視事項²



¹（出典）中小企業庁「中小企業白書」（2021年版、（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」）

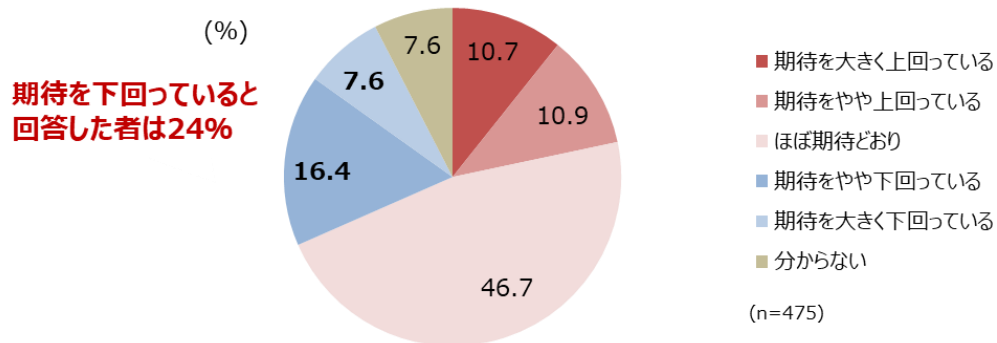
（注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

² 同上

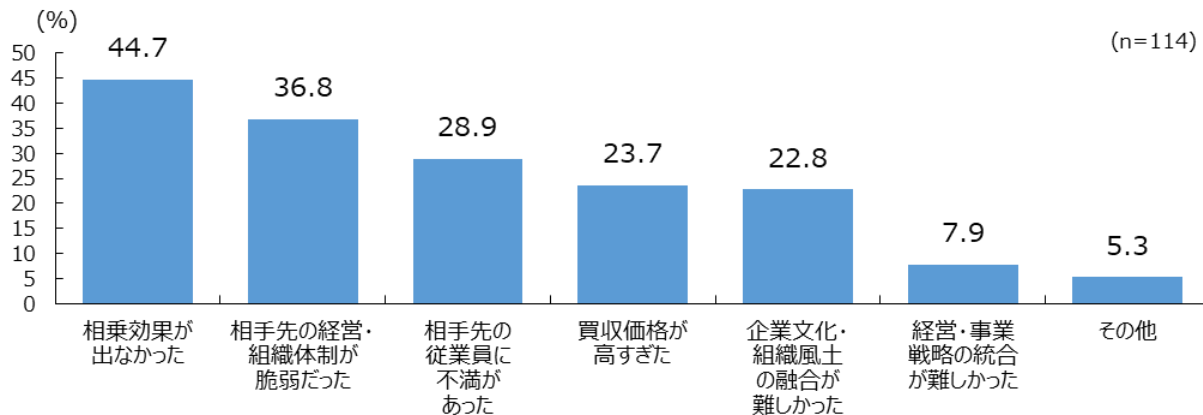
(2) 中小M&Aの満足度と期待を下回った理由

M&Aを実施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%である。満足度が期待を下回った理由として、譲受側との融合、買収価格に対して相乗効果が出なかったこと等があげられており、M&A後の取組の成否が満足度に大きく影響していると考えられる。

図表 PMI-3：M&A実施後の総合的な満足度³



図表 PMI-4：M&Aの満足度が期待を下回った理由⁴



³ (出典) 中小企業庁「中小企業白書」(2018年版、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。

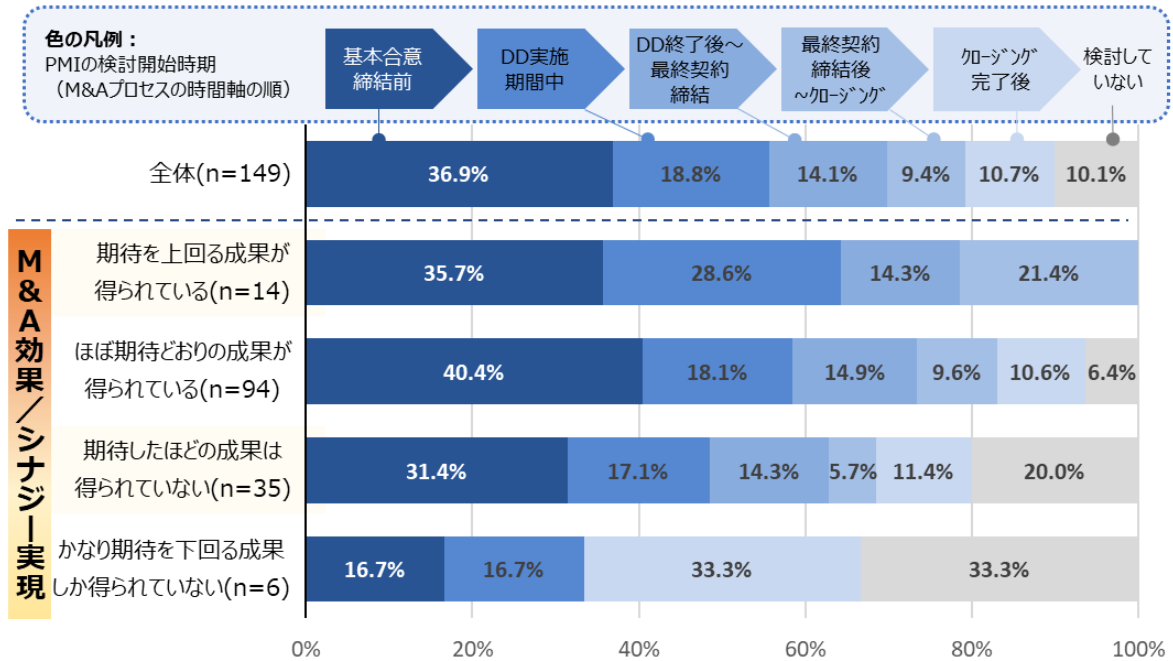
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

⁴ 同上

(3) PMI の検討開始時期とM&A効果/シナジー実現との相関性

M&Aでシナジーを感じている譲受側ほど、早期からPMIを視野に入れた検討に着手している傾向が読み取れる。

図表 PMI-5：PMI の検討開始時期とM&A効果/シナジー実現との相関性⁵



⁵ (出典) 中小企業庁「中小企業白書」(2018年版、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に関する調査」(2017年11月))を元に再編加工

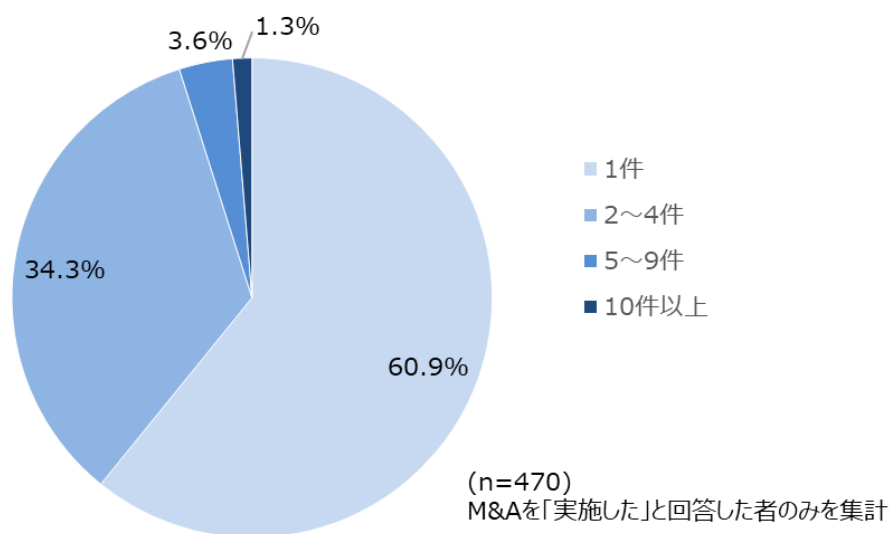
(注) 1.複数回実施している者については、直近のM&Aについて回答している。

2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

(4) 中小企業におけるPMIの経験

中小M&Aは増加傾向にあるが、過去に中小企業がM&Aの譲受側になったことがあるかのアンケート調査では、個社ごとで見ると実施件数は少ない。M&A前後の取組（PMIを含む）に不慣れな企業も少なくないと考えられる。

図表 PMI-6：M&Aの実施件数⁶

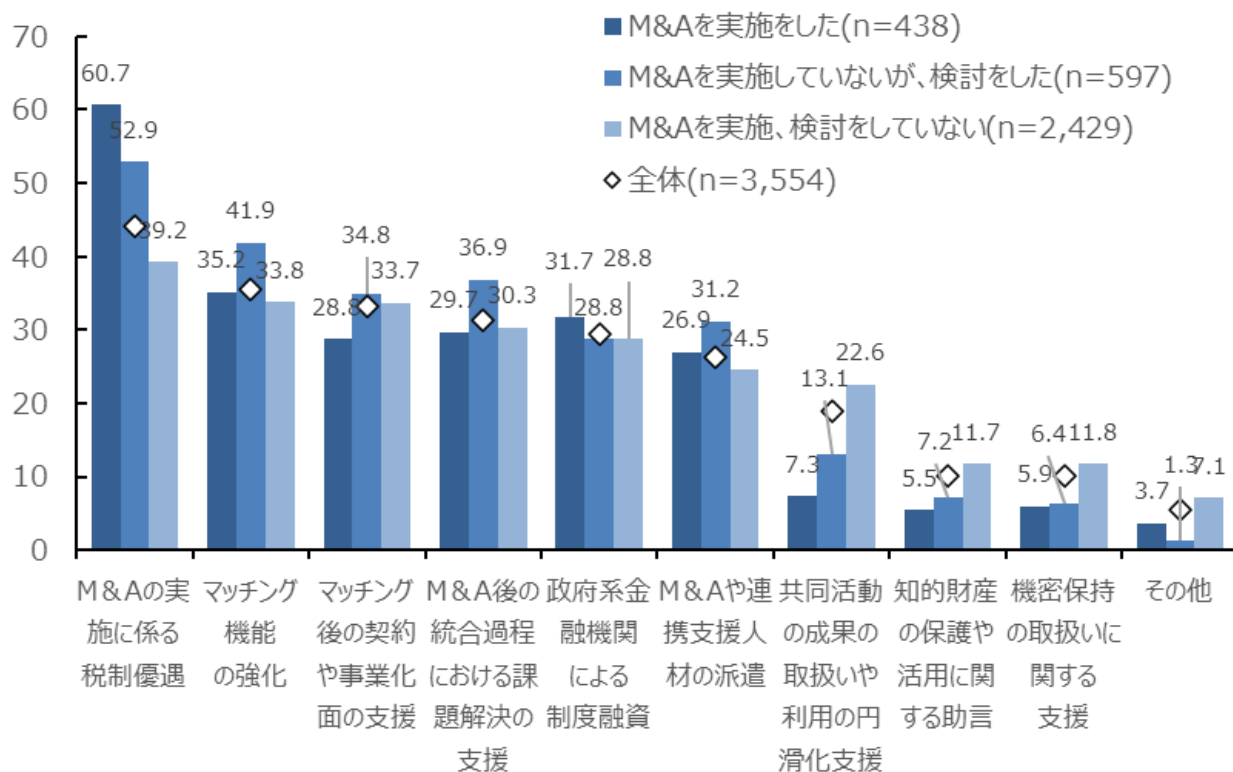


⁶（出典）中小企業庁「中小企業白書」（2018年版、三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「成長に向けた企業間連携に関する調査」（2017年11月））

(5) 中小M&AにおけるPMIへの期待と現状

中小企業はM&Aの経験が少ないため、マッチング後の事業化面やM&A後の統合過程(=PMI)についての支援策に高い期待が寄せられている。しかしながら、M&A支援機関においてPMI支援サービスを提供している割合は比較的低い。

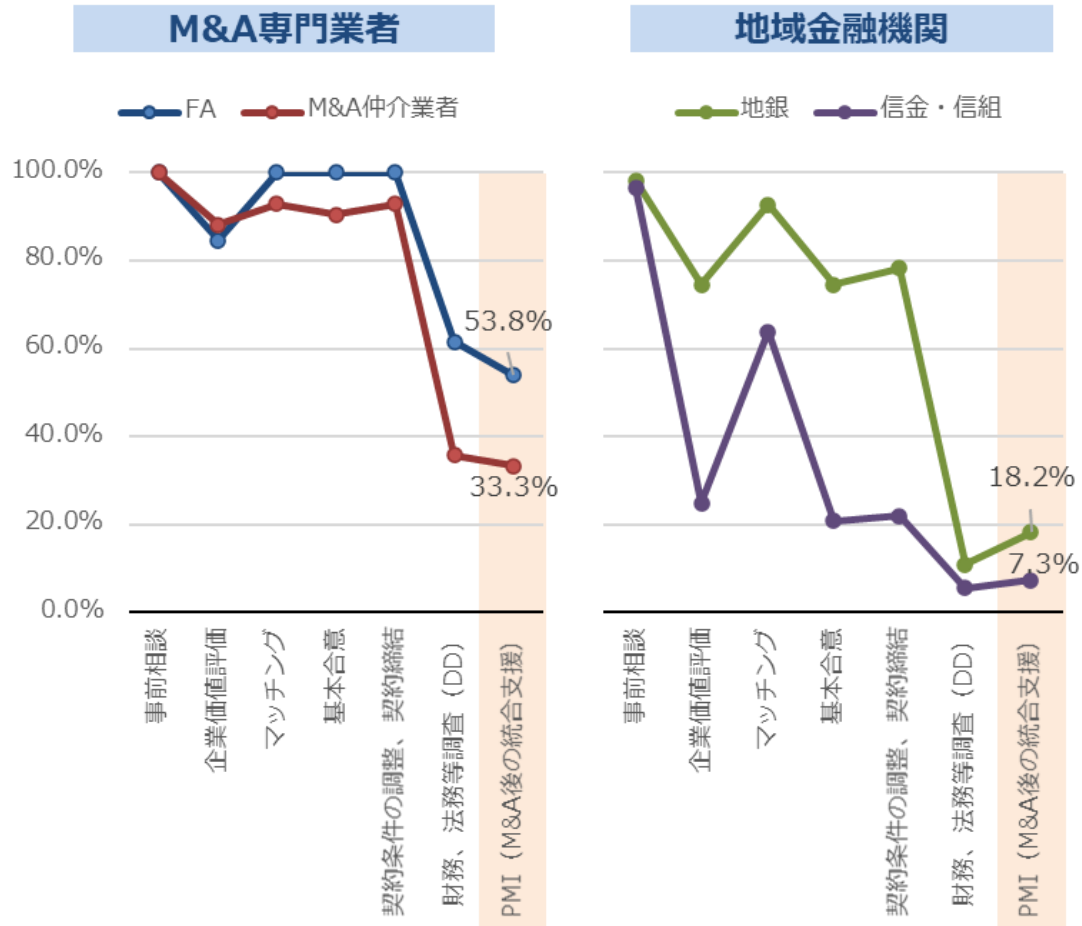
図表 PMI-7：M&Aの推進に向けた支援策への期待⁷



⁷ (出典) 中小企業庁「中小企業白書」(2018年版、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に関する調査」(2017年11月))

(注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

図表 PMI-8：支援機関ごとの M&A 提供サービス⁸



⁸ (出典) 中小 M&A 推進計画

(6) PMI 推進体制と取組内容

M&Aを実施したことのある中小企業にヒアリングを行ったところ、以下の事項を把握している。

推進体制については、小規模案件では、譲受側経営者がほぼ全ての取組を行っているケースが多い。一方、中規模・大規模案件では、譲受側経営者だけでなく、譲渡側の役職員を含めて、一定規模の役職員で取り組んでいるケースが多い。

取組内容については、中規模・大規模案件でも、まずは機能維持を重視して取り組んでいるケースも少なくない。中規模案件と大規模案件とで取組に有意な差が見られない。むしろ、M&Aの実施経験や目的等によって、取組に差が見られる。

(注) 小規模案件：譲渡側売上高 1 億円程度以下、譲受側売上高 3 億円程度以下。

中規模案件：譲渡側売上高 3 億円程度、譲受側売上高 10 億円程度。

大規模案件：譲受側売上高 10 億円程度、譲受側売上高 30 億円程度。

(7) 実態調査から得られた中小PMIにおける課題

文献及びヒアリングで得られた実態調査の結果、中小企業において、M&A前後の取組は、譲受側である中小企業において重要性に関する認識が不足しており、見える化、磨き上げ、PMIのための独自の予算等のリソースが確保されていることは少ないことが明らかになった。また、PMIにおいて支援すべき内容についてM&A支援機関側での共通認識は形成されておらず、PMIを支援する事業者もまだ極めて少ないことが分かった。

課題

M&A前後の取組の不足

- M&A前後の取組については、譲受側である中小企業において**重要性に関する認識が不足**しており、見える化、磨き上げ、**PMIのための独自の予算等のリソースが確保されていることは少ない**
- PMIにおいて支援すべき内容について**M&A支援機関側での共通認識は形成されておらず、PMIを支援する事業者もまだ極めて少ない**

2.1.2 PMIに関するガイドラインの取りまとめ

前項のPMIの状況に関する調査を通じて把握された課題や実態をふまえ、PMIに関するガイドラインの案を作成した。中小PMIガイドライン策定小委員会にて有識者からこれに対する意見を得、「中小PMIガイドライン」として取りまとめを行った。

ガイドラインの位置づけ、作成方針については、以下のものとし、編纂を行った。

中小PMIガイドライン策定小委員会における有識者からの意見については、3章3.1「中小PMIガイドライン策定小委員会」を参照されたい。

成果物「中小PMIガイドライン」及び「中小PMIガイドライン（概要版）」については、4章4.1「中小PMIガイドライン」を参照されたい。

＜ガイドラインの位置づけ、作成方針＞

1 中小PMIに関する初のガイドライン

- 後継者不在の中小企業等がM&Aを適切に進めるための手引きについては、2020年3月に「中小M&Aガイドライン」を策定。
- 今回、譲受側がM&A後のPMIの取組を適切に進めるための手引きを策定。

2 幅広い中小企業に対応する「基礎編」と「発展編」

- 経営資源に制約のある比較的小規模な中小企業であっても対応できるよう「基礎編」を用意するとともに、必要に応じてより高度な取組にも挑戦していただけるよう「発展編」も用意。

3 中小PMIに関する豊富な成功・失敗事例

- PMIの取組の重要性を理解いただけるよう、適切に取り組まなかった場合にどのような問題が生じるか失敗事例を掲載。
- また、PMIを実践いただけるよう、ポイントだけでなく、具体的な成功事例を掲載。

4 M&Aプロセスも含めて時系列で取組を整理

- 狭義のPMIだけでなく、M&A成立以前の取組（“プレ”PMI）及びPMI集中実施期以降の取組（“ポスト”PMI）も含めて、時系列で実施すべき取組を整理。

5 「経営統合」「信頼関係構築」「業務統合」という幅広い領域を網羅

- PMIを構成する「経営統合」「信頼関係構築」「業務統合」の3領域を網羅。
- 「業務統合」については、攻め（シナジー効果発現等）と守り（管理機能の改善等）の両面から取組を掲載。

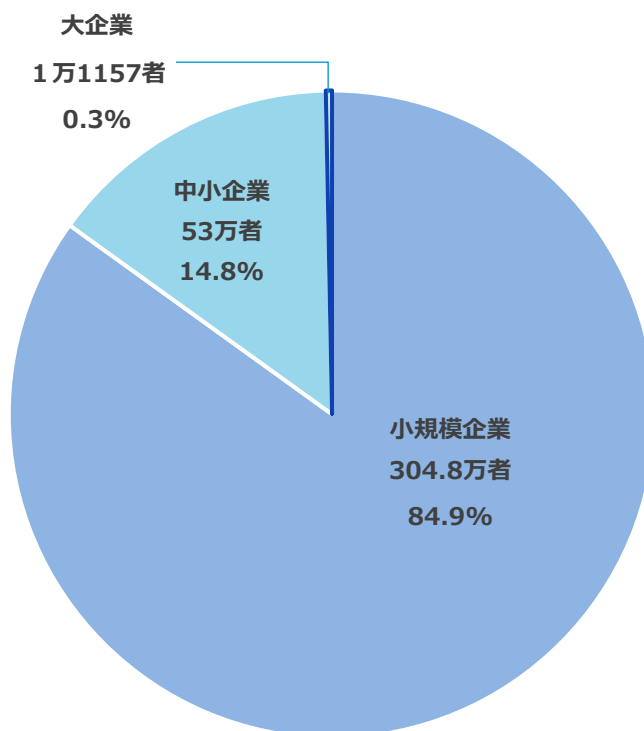
2.2 事業承継に関する更新・調査

2.2.1 我が国における事業承継の状況に関する調査

(1) 中小企業の重要性

中小企業が我が国経済・社会の基盤を支える存在であることは、改めて指摘するまでもない。中小企業は我が国企業数の約 99%（小規模事業者は約 85%）、従業員数の約 69%（小規模事業者は約 22%）を占めており、地域経済・社会を支える存在として、また雇用の受け皿として極めて重要な役割を担っている（図表 事業承継-1、2）。

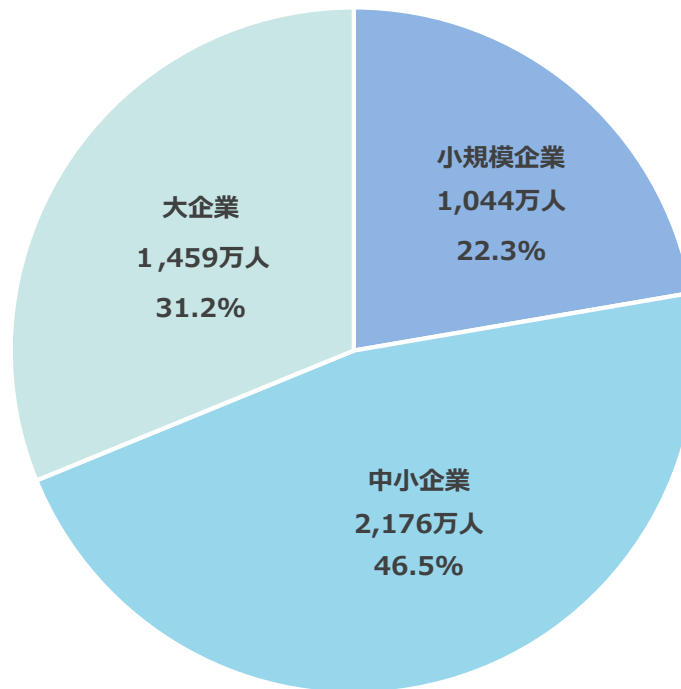
図表 事業承継-1：企業数の内訳⁹



⁹（出典）中小企業庁「中小企業・小規模事業者の数（2016年6月時点）」

（注）中小企業・小規模事業者の区分には、中小企業基本法以外の中小企業関連法令において中小企業又は小規模企業として扱われる企業が反映されている。

図表 事業承継-2：従業員数の内訳¹⁰



また、中小企業・小規模事業者は、極めて多様な存在である。中小企業白書（2021年版）によれば、中小企業・小規模事業者に期待される役割・機能は、「グローバル展開をする企業（グローバル型）」「サプライチェーンでの中核ポジションを確保する企業（サプライチェーン型）」、「地域資源の活用等により立地地域外でも活動する企業（地域資源型）」、「地域の生活・コミュニティを下支えする企業（生活インフラ関連型）」の四つの類型に分類できる。

そして、グローバル型・サプライチェーン型の企業については、おおむね、企業規模が大きく、規模拡大・成長志向にある。このため、中堅企業への成長を通じて海外で競争できる企業を増やすという観点からの支援が必要である。一方、地域資源型・地域コミュニティ型の企業については、人口密度の低い地方ほど、商店街の衰退、働き手・働く場所の不足、地場産業の衰退などの地域課題の解決に当たって、地域の持続性確保の観点から中心的な役割を担うことが期待されている。このため、事業者による生産性向上の取組や、地域資源を最大限活用した域外需要の取り込み等への支援が必要である。

¹⁰ （出典）中小企業庁「中小企業・小規模事業者の数（2016年6月時点）」

（注）中小企業・小規模事業者の区分には、中小企業基本法以外の中小企業関連法令において中小企業又は小規模企業として扱われる企業が反映されている。

国として、このような多様な役割・機能が期待される中小企業の成長を後押しし未来に承継していくことは、日本経済が持続的な発展を続けていくために必要不可欠な取組であると言える。

（２）経営者の高齢化

1990年代前半に平均4.7%であった経営者交代率は長期にわたって低下傾向にあり、本ガイドラインが前回改訂された2016年以降も大きな変動はなく、足下5年間の平均では3.8%となっている。これに伴い全国の経営者の平均年齢も、1990年の54.0歳から一貫して上昇を続け、2020年には初めて60歳を超えた（図表 事業承継-3）。

図表 事業承継-3：経営者の平均年齢と交代率¹¹

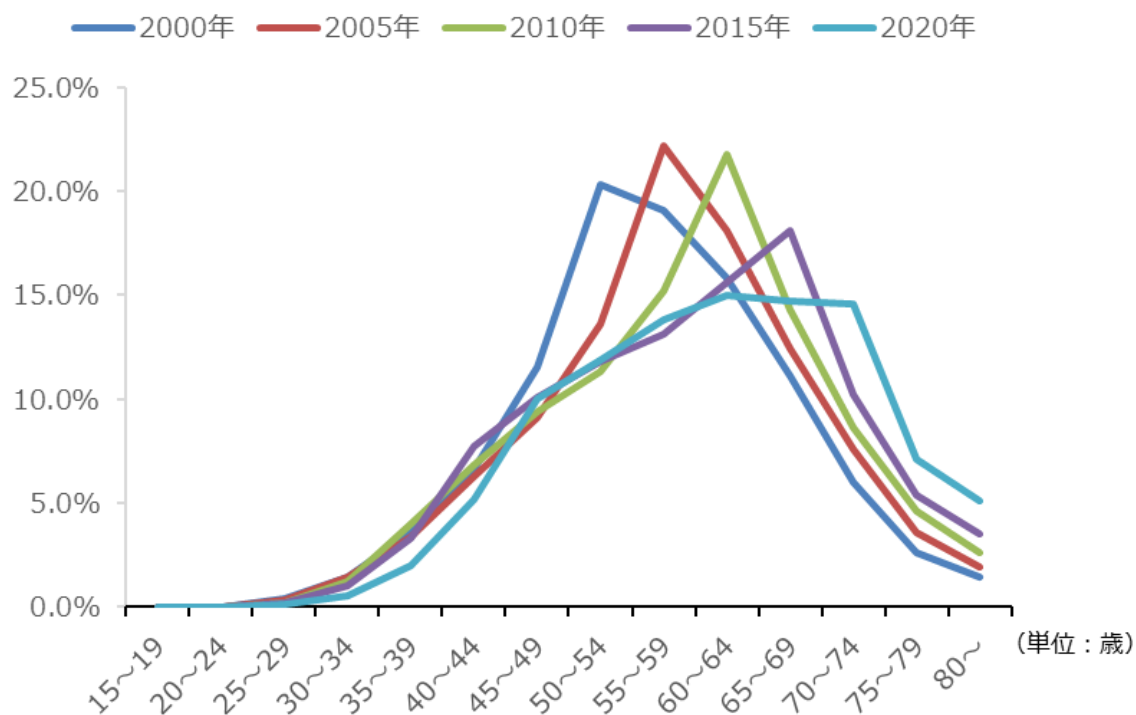


経営者交代率が長期にわたり下落傾向にあることは、多くの企業において経営者の交代が起こっていないことを示している。その結果として、2000年に経営者年齢のピーク（最も多い層）が「50歳～54歳」であったのに対して、2015年には経営者年齢のピ

¹¹（出典）（株）帝国データバンク「全国社長年齢分析」（2021年）再編加工

一クは「65 歳～69 歳」となっており、経営者年齢の高齢化が進んできたことが分かる（図表 事業承継-4）。

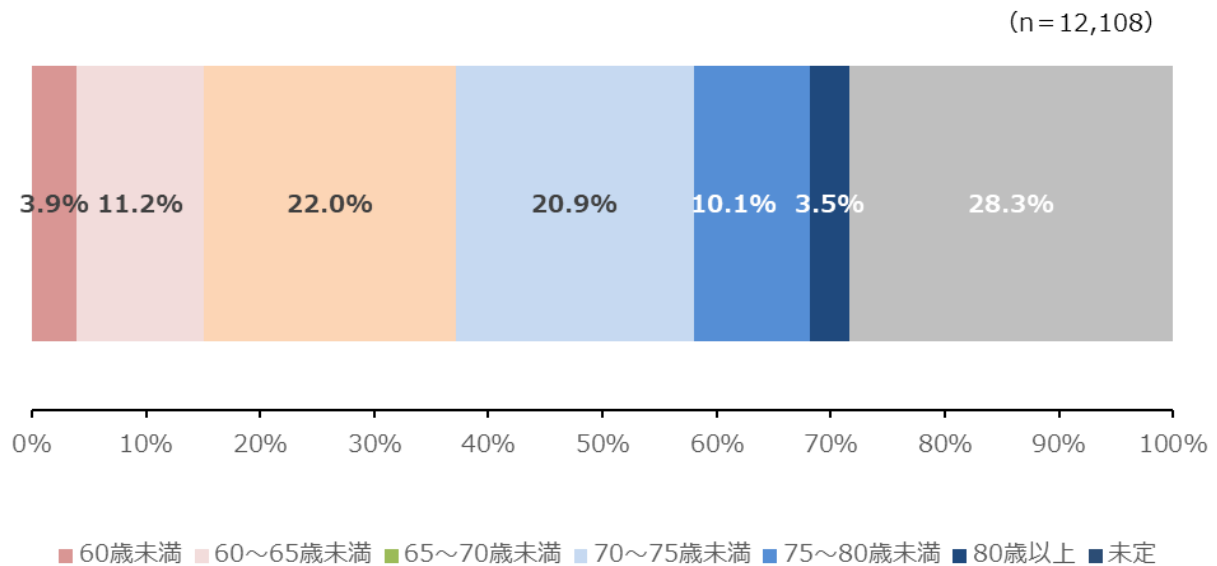
図表 事業承継-4：中小企業の経営者年齢の分布（年代別）¹²



足下の 2020 年を見ると、経営者年齢の多い層が「60 歳～64 歳」、「65 歳～69 歳」、「70 歳～74 歳」に分散している（図表 事業承継-4）。経営者の事業承継・廃業の予定年齢では、4 割以上の経営者が 65 歳から 75 歳未満の間に事業承継・廃業を予定していることも踏まえると（図表 事業承継-5）、これまでピークを形成していた団塊世代の経営者が事業承継や廃業などにより経営者を引退していることが示唆される。一方で、70 歳以上の経営者の割合は 2020 年も高まっていることから、経営者年齢の上昇に伴い事業承継を実施した企業と実施していない企業に二極化している様子が見て取れる。

¹²（出典）中小企業庁「中小企業白書」（2021 年版、（株）東京商工リサーチ「企業情報ファイル」再編加工）

図表 事業承継-5：事業承継（譲渡等を含む）・廃業の予定年齢¹³



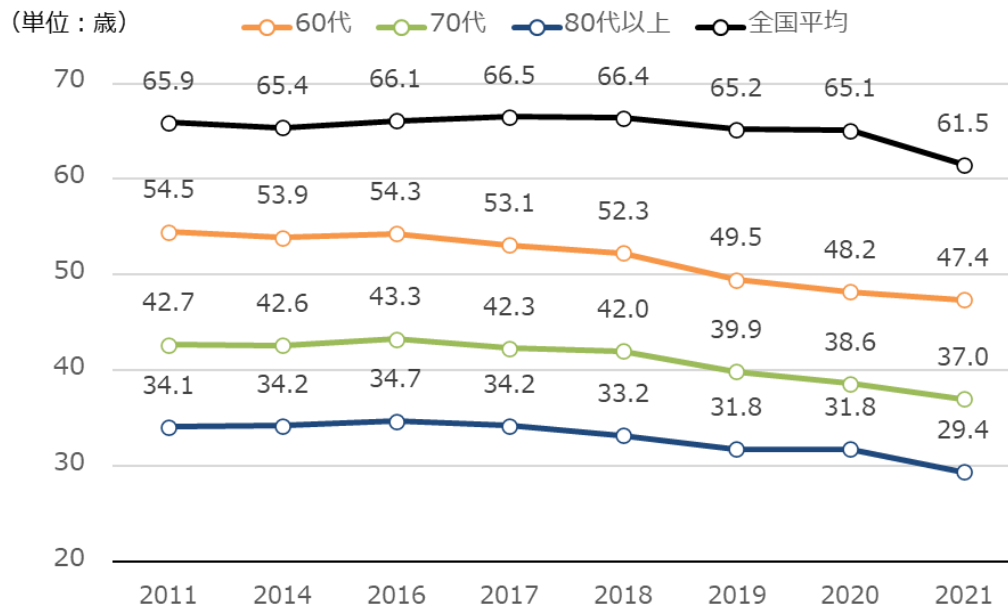
後継者不在率が改善傾向にある一方で（図表 事業承継-6）、廃業件数が増加傾向にあることから（図表 事業承継-7）、事業承継の取組状況が二極化しつつあることがうかがえる。

このような状況を踏まえると、中小企業の活力の維持・向上のため、事業承継の円滑化に向けた取組は中小企業経営者や支援機関¹⁴、国・自治体等、すべての当事者にとってもはや待ったなしの課題であると言える。

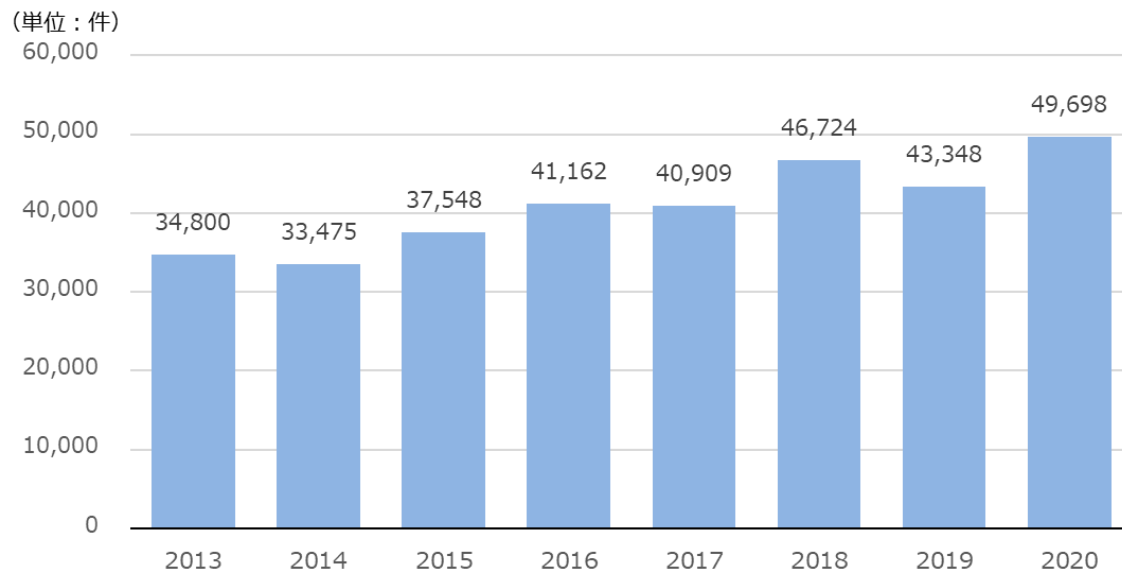
¹³ （出典）中小企業庁「中小企業白書」（2021年版、大同生命保険（株）「中小企業経営者アンケート「大同生命サーベイ」」（2020年））

¹⁴ 以下、特記ない限り、主に事業承継・引継ぎ支援センター、商工会・商工会議所、金融機関、士業等専門家、中央会・同業種組合をいう。

図表 事業承継-6：経営者の年齢別にみた後継者不在率¹⁵



図表 事業承継-7：休廃業・解散件数¹⁶



¹⁵ (出典) (株) 帝国データバンク「全国企業『後継者不在率』動向調査」(2020年)

¹⁶ (出典) 中小企業庁「中小企業白書」(2021年版、(株) 東京商工リサーチ「『休廃業・解散企業』動向調査」(2020年))

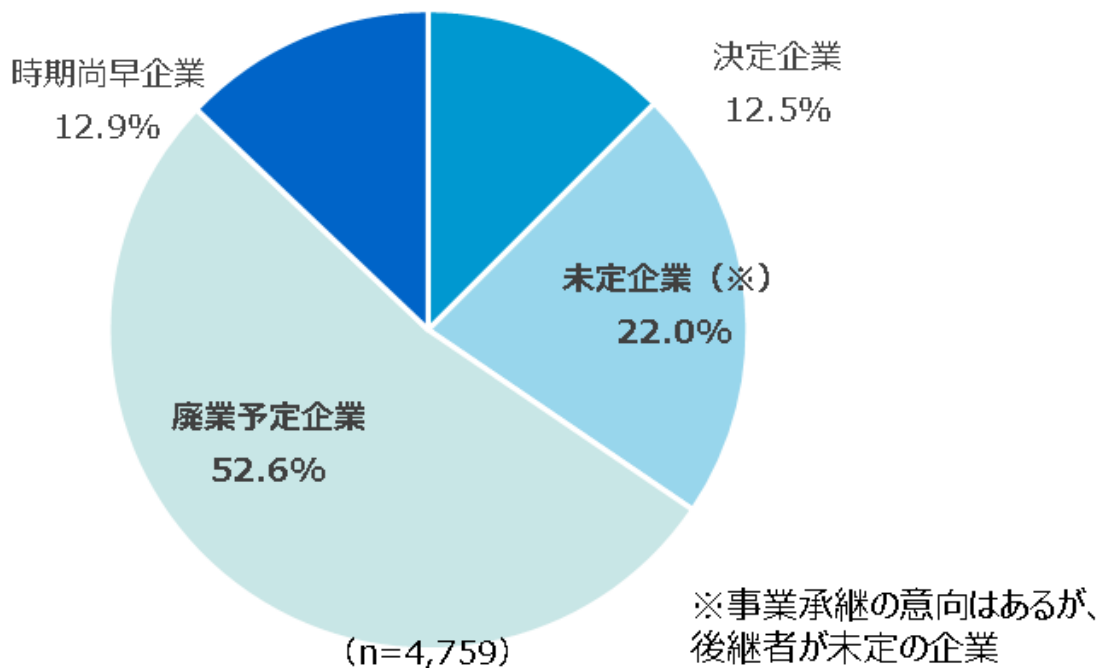
（３）中小企業における事業承継の現状

① 後継者確保の困難化

日本政策金融公庫総合研究所が2020年に公表した調査¹⁷によれば、調査回答企業4759社のうち経営者の半数以上が廃業を予定していると回答している（図表 事業承継-8）。そのうち廃業を予定している企業に廃業理由を聞いたところ、「そもそも誰かに継いでもらいたいと思っていない」（43.2%）、「事業に将来性がない」（24.4%）に続いて、「子供がいない」「子供に継ぐ意思がない」「適当な後継者が見つからない」といった後継者難を挙げる経営者が合計で29.0%に達した（図表 事業承継-9）。

この背景には、近年の息子・娘の職業選択の自由をより尊重する考え方の広がりや、足下の業績から予測される自社の将来性が不透明であること等、事業承継に伴うリスクに対する不安の増大等の事情があると指摘されている。

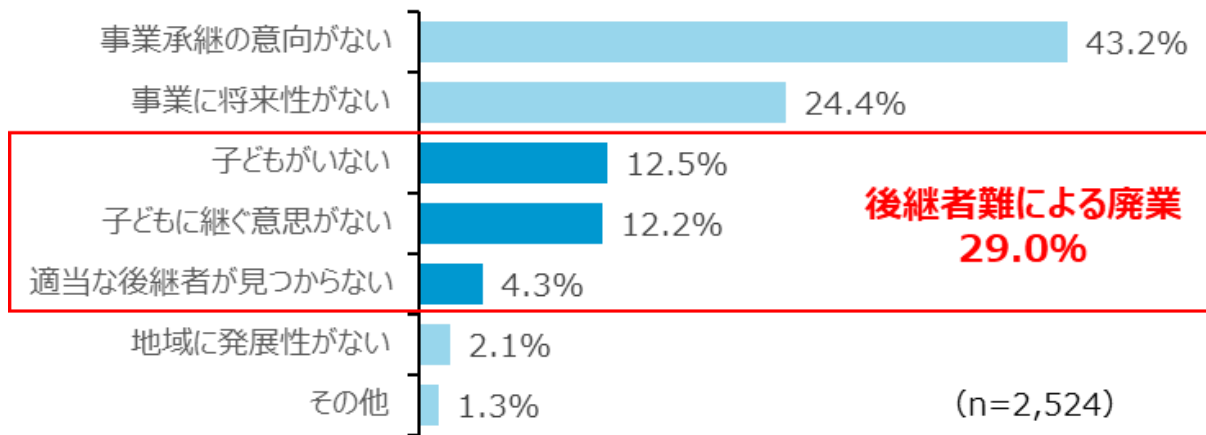
図表 事業承継-8：後継者の決定状況¹⁸



¹⁷（出典）中小企業庁「中小企業白書」（2021年版、（株）東京商工リサーチ「『休廃業・解散企業』動向調査」（2020年））

¹⁸（出典）日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」（2019年）再編加工

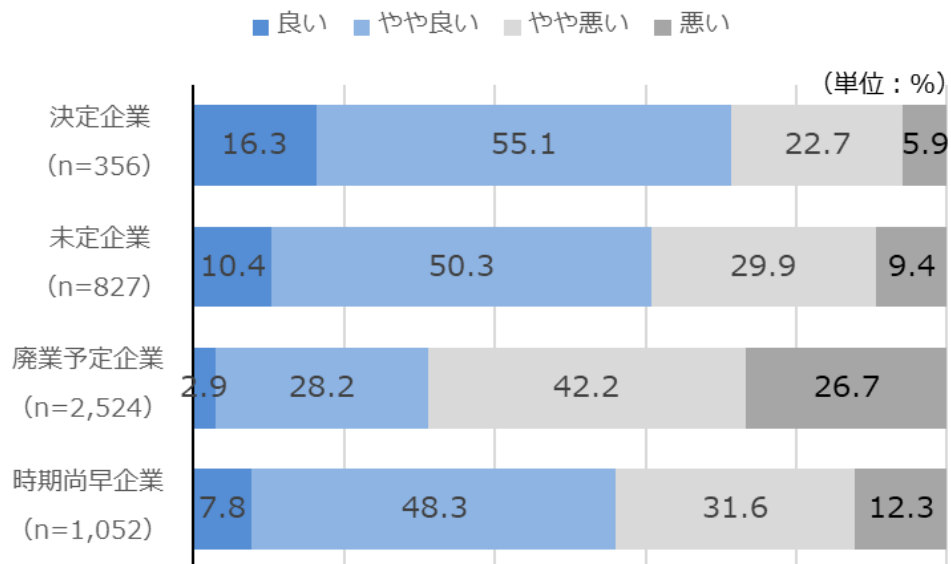
図表 事業承継- 9 : 廃業予定企業の廃業理由¹⁹



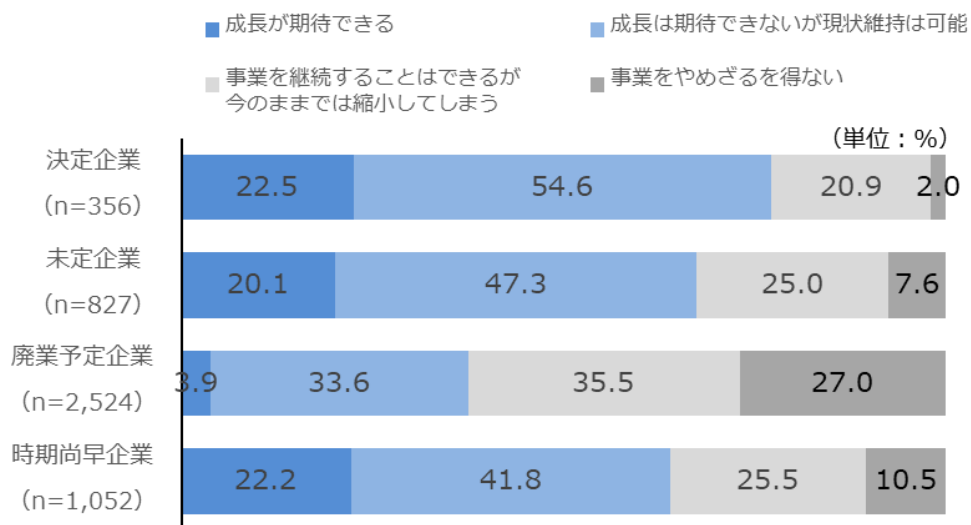
なお、この調査では、廃業予定企業であっても、約3割の経営者が、同業他社よりも良い業績を上げていると回答し（図表 事業承継-10）、今後10年間の将来性についても約4割の経営者が少なくとも現状維持は可能と回答している（図表 事業承継-11）。このことは、廃業予定企業が必ずしも業績悪化や将来性の問題のみから廃業を選択しているわけではないことを示している。

¹⁹（出典）日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」（2019年）再編加工

図表 事業承継-10：同業他社と比べた業績²⁰



図表 事業承継-11：今後10年間の事業の将来性²¹



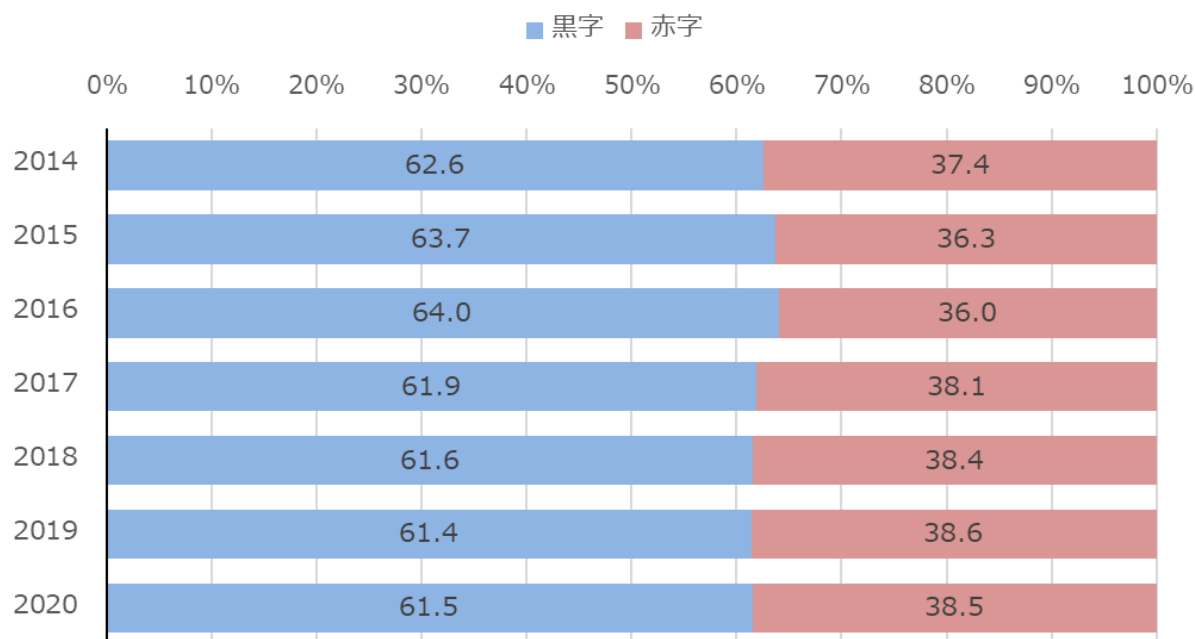
²⁰ (出典) 日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」(2019年)

²¹ 同上

実際、休廃業・解散する直前期の決算で当期損益が黒字であった、いわゆる黒字廃業の割合が廃業の約6割を占める状況が続いている（図表 事業承継-12）。

こうした企業が円滑に事業承継を行うことができれば、次世代に技術やノウハウを確実に引き継ぐとともに、雇用を確保し、地域における経済活動への貢献を続けることにもつながる。

図表 事業承継-12：損益別にみた休廃業・解散²²



²² （出典）中小企業庁「中小企業白書」（2021年版）、（株）東京商工リサーチ「『休廃業・解散企業』動向調査」（2020年）再編加工）

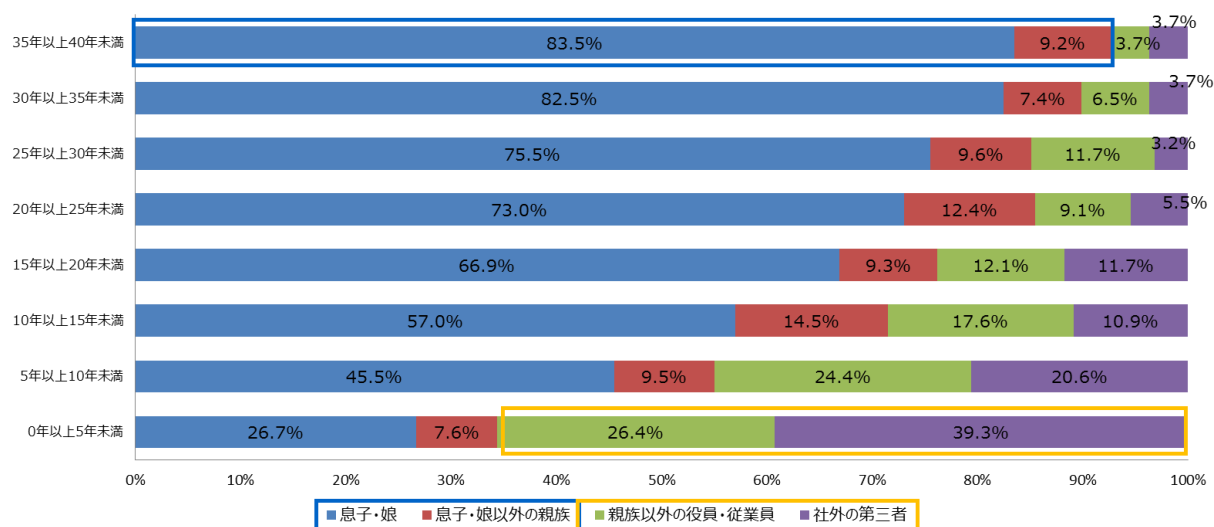
② 親族外承継の増加

後継者確保の困難化等の影響から、近年、親族内承継の割合の減少と親族外承継の割合の増加が生じている。

2015年に中小企業庁が実施した調査²³によれば、在任期間が35年以上40年未満（現経営者が事業を承継してから35年から40年経過している）の層では9割以上が親族内承継、すなわち現経営者は先代経営者の息子・娘その他の親族であると回答している。一方、この調査では在任期間が短いほど親族内承継の割合の減少と従業員や社外の第三者による承継の増加傾向が見られ、特に直近5年間では親族内承継の割合が全体の約35%にまで減少し、親族外承継が65%以上に達しているとの結果が示されている（図表 事業承継-13）。

この大きな傾向は直近でも変わっておらず、引き続き、親族内承継の割合が減少傾向にある一方、従業員承継（内部昇格）やM&Aの割合が増加傾向にある（図表 事業承継-14）。

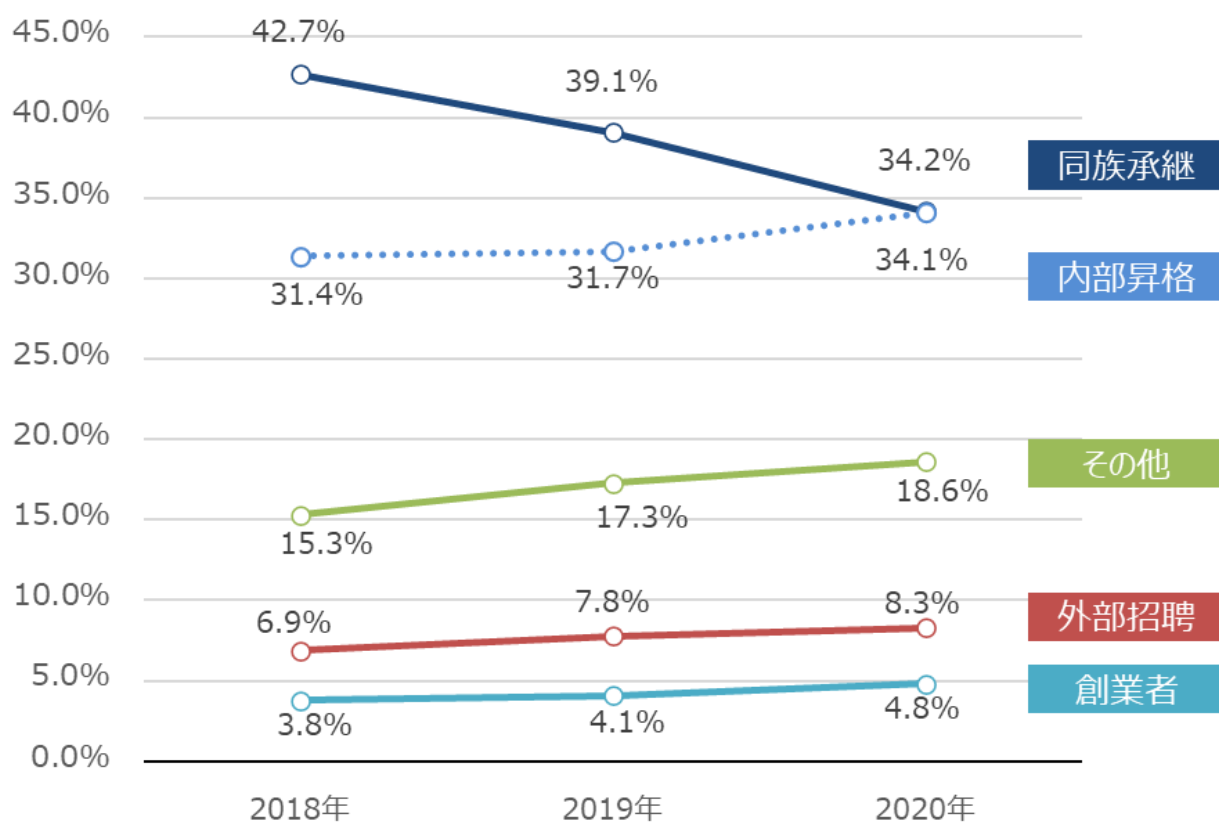
図表 事業承継-13：経営者の在任期間別の現経営者と先代経営者との関係²⁴



²³ （出典）みずほ総合研究所（株）「中小企業の資金調達に関する調査」（2015年12月）

²⁴ 同上

図表 事業承継-14：先代経営者との関係性（就任経緯別）²⁵



²⁵ （出典）中小企業庁「中小企業白書」（2021年版、（株）帝国データバンク「企業情報ファイル」再編加工）

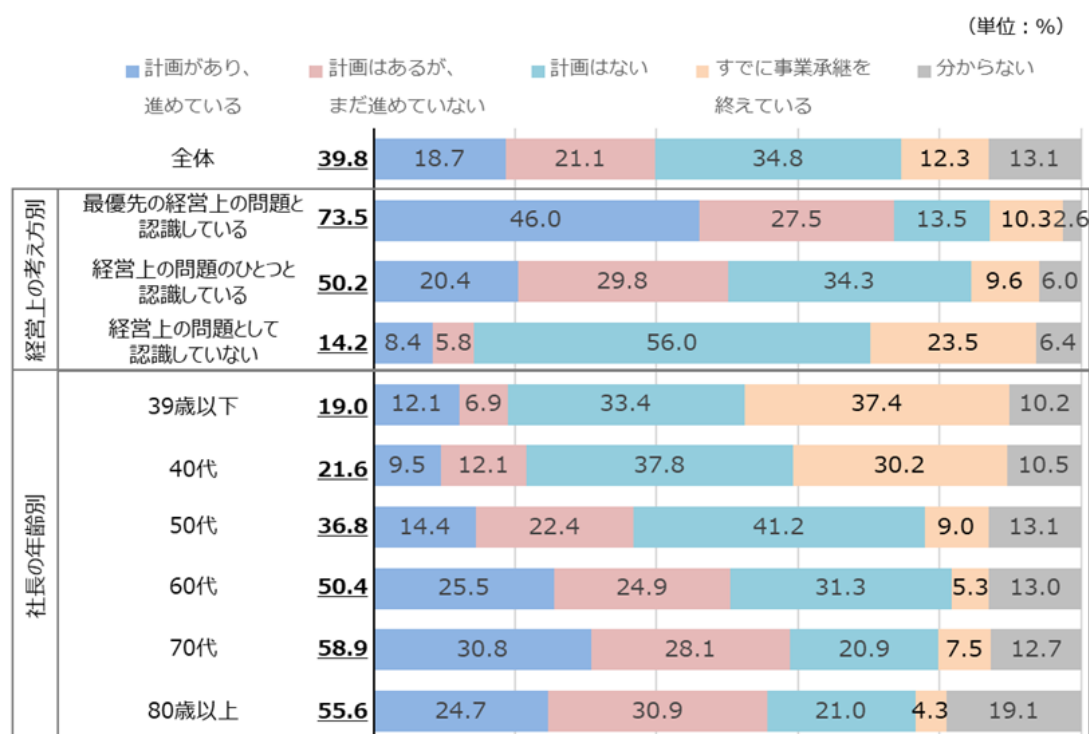
（４）早期取組の重要性

前記（３）で紹介したように、必ずしも業績に問題のない中小企業が廃業の道を選んでしまう実態が存在する。そのような中小企業がやむを得ない廃業に至ることなく、円滑な事業承継を実現するためには、早期に事業承継の計画を立て、後継者の確保を含む準備に着手することが不可欠である。

現に、中小企業経営者の高齢化が進んでいる状況の中、60代以上の経営者においては、事業承継計画を策定済みの割合は半数を超えている一方で、計画を進めていなかったり、そもそも計画を策定していない割合も半数程度となっている（図表 事業承継-15）。準備に着手していない中小企業の中には、様々な事情から実際的な取組に移ることができていない中小企業のほか、そもそも事業承継に向けた準備の重要性を十分に認識していない中小企業も多数存在しているものと考えられる。

後継者を決めてから事業承継が完了するまでの後継者への移行期間（後継者の育成期間を含む）は、3年以上を要する割合が半数を上回り、10年以上を要する割合も少なくない（図表 事業承継-16）。平均引退年齢が70歳前後であることを踏まえると（図表 事業承継-5）、概ね60歳頃には事業承継に向けた準備に着手することが望ましい。既に60歳を超えている場合には速やかに身近な支援機関に相談すべきであり、特に70歳を超えている場合にはすぐにでも事業承継に向けた準備に着手すべきである。事業承継に向けた準備を先延ばしにすることで、例えば、後継者・譲受側の選定に時間をかけるなど、時間的余裕があれば採り得た選択肢が徐々に失われていくことも踏まえ、早めに事業承継に向けた準備を行う必要がある。

図表 事業承継-15：事業承継に関する計画の有無-経営上の考え方別 社長の年齢別²⁶

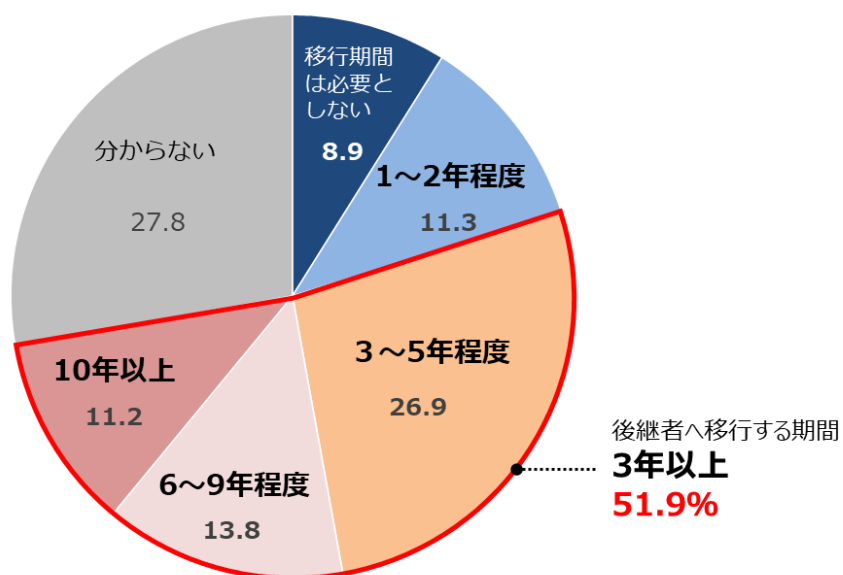


注1：母数は有効回答企業1万2,000社。「社長の年齢別」の母数は、社長年齢が判明している企業1万731社

注2：下線の数字は「事業承継の計画がある（「計画があり、進めている」「計画はあるが、まだ進めていない」の合計）の割合

²⁶ （出典）（株）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）再編加工

図表 事業承継-16：後継者への移行にかかる期間²⁷

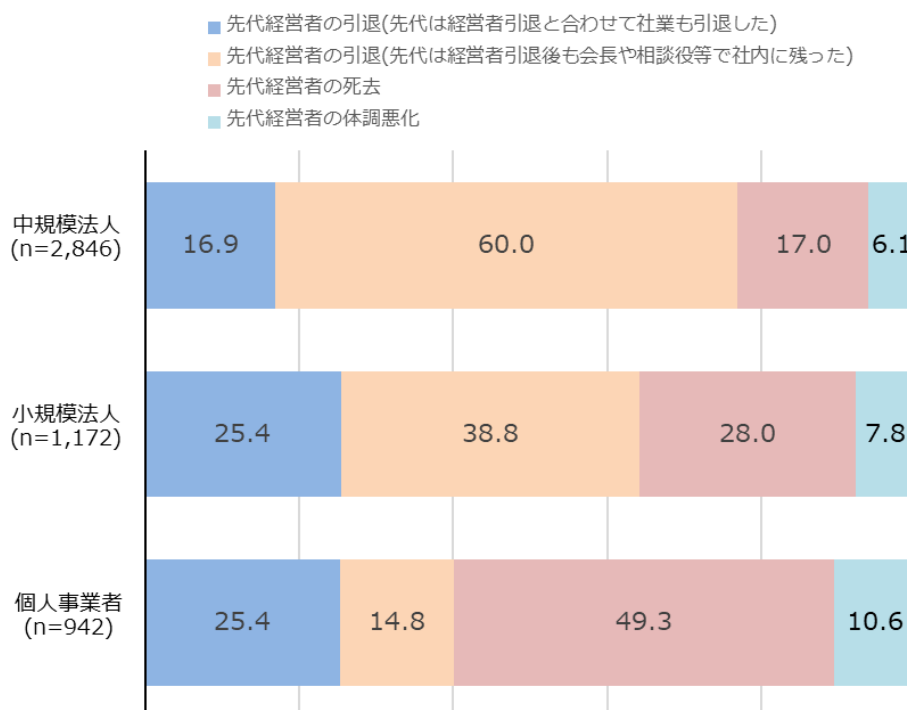


²⁷ (出典) (株) 帝国データバンク「事業承継に関する企業の意識調査」(2021年8月)

(注) 母数は有効回答企業1万1,170社

事業承継には明確な期限がないことから、差し迫った理由、例えば健康上の問題等がなければ、日々の多忙さに紛れ、対応を後回しにしてしまうことはやむを得ない側面もある。しかし、「先代経営者の死去」や「先代経営者の体調悪化」といった突発的な事情によって事業承継が行われているケースも少なくなく、個人事業者ではこのような突発的な事情による事業承継が約6割を占める（図表 事業承継-17）。このように事業承継の準備が不十分な場合には、事業承継がうまくいかずに事業の継続自体も危ぶまれる可能性がある。

図表 事業承継-17：事業を引き継いだきっかけ²⁸



²⁸ （出典）中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、(株)東京商工リサーチ）

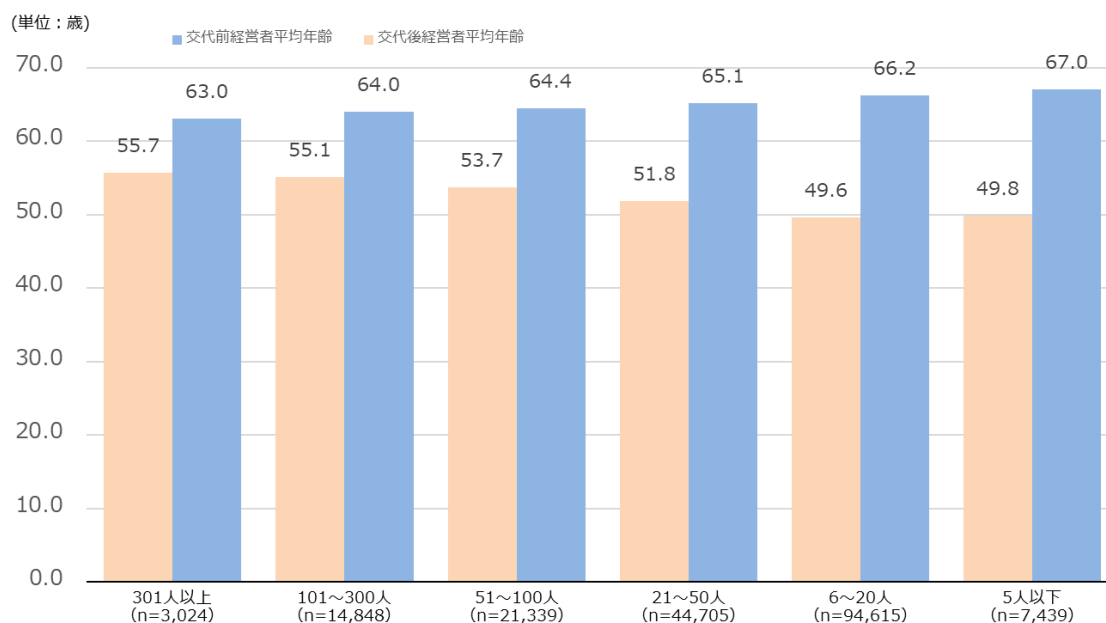
（注）1. 「中規模法人」は中規模法人向け調査を集計、「小規模法人」、「個人事業者」は小規模事業者向け調査を集計している。

2. 2代目以降の経営者と回答した者を集計している。

また、後継者の側にとって最適な事業承継の時期を考慮することも重要である。事業を引き継いだ後継者が経営者に就任する年齢は概ね 50 歳程度である一方（図表 事業承継-18）、事業を承継した経営者の多くは、40 代前半頃を事業承継の時期としてちょうどよい時期だったと評価している（図表 事業承継-19）。

現在行われている事業承継の時期は、後継者にとっては遅いと評価されている可能性があることを認識し、早め早めに事業承継を進めることが大切である。

図表 事業承継-18：従業員規模別にみた経営者交代による経営者年齢の変化²⁹



²⁹ (出典) 中小企業庁「中小企業白書」(2021年版、(株)東京商工リサーチ「企業情報ファイル」再編加工)

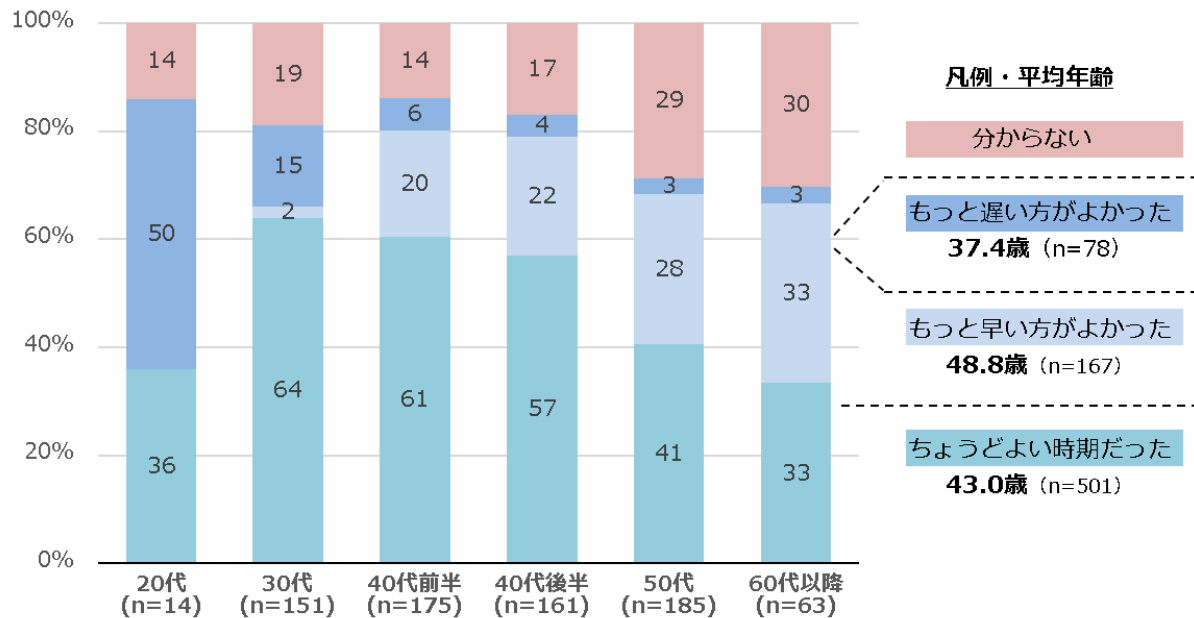
(注) 1. (株)東京商工リサーチが保有する企業情報のうち、経営者氏名(漢字)、経営者氏名(カナ)、経営者生年月日のうち、二つ以上が前年と変化していた場合に経営者交代とみなしている。

2. 2007年から2019年の間に経営者交代があった中小企業を分析している。

3. 2年続けて経営者交代を行っている場合は分析対象外としている。

4. 「交代前経営者平均年齢」は経営者交代が観察された企業の交代前年の経営者平均年齢、「交代後経営者平均年齢」は経営者交代が観察された企業の交代年の経営者平均年齢である。

図表 事業承継-19：事業を引き継いだ年齢別にみた事業承継のタイミングの評価³⁰



中小企業経営者が、自身の経営者としての責任において向き合わざるを得ない課題が事業承継なのである。

そこで、身近に相談できる者がおらず悩んでいる経営者や、日々の業務に追われ、セミナーや相談窓口を訪問するための十分な時間をとれない経営者に対しては、身近な支援機関等が日々のつながりの中で、事業の将来を見据えた積極的な対話を通して、事業承継に向けた早期・計画的な取組を促すことが大切である³¹。

この点、地域の支援機関等で構成される事業承継ネットワークが「事業承継診断」等による事業承継の早期・計画的な準備の働きかけを行うとともに、公的機関である事業承継・引継ぎ支援センターでは、「事業承継計画」策定支援を通じ、事業承継に関する悩みや課題解決のサポートを行っている。

³⁰ (出典) 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)

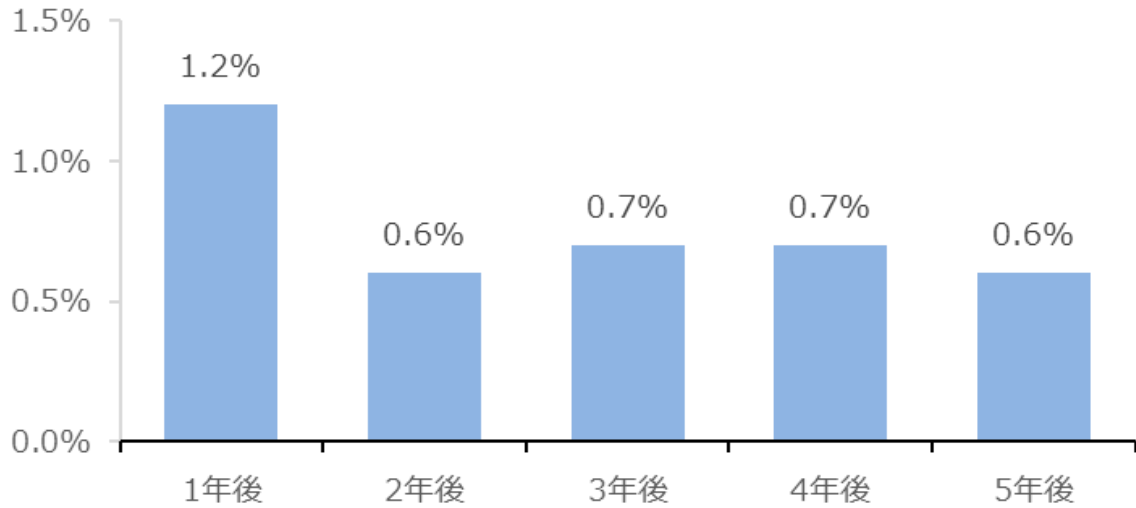
³¹ その際、事業承継は経営者個人や親族の財産や相続にかかわるセンシティブな問題であることへの配慮を欠くことのないよう、注意すべきである。

（５）企業の更なる成長・発展の機会としての事業承継

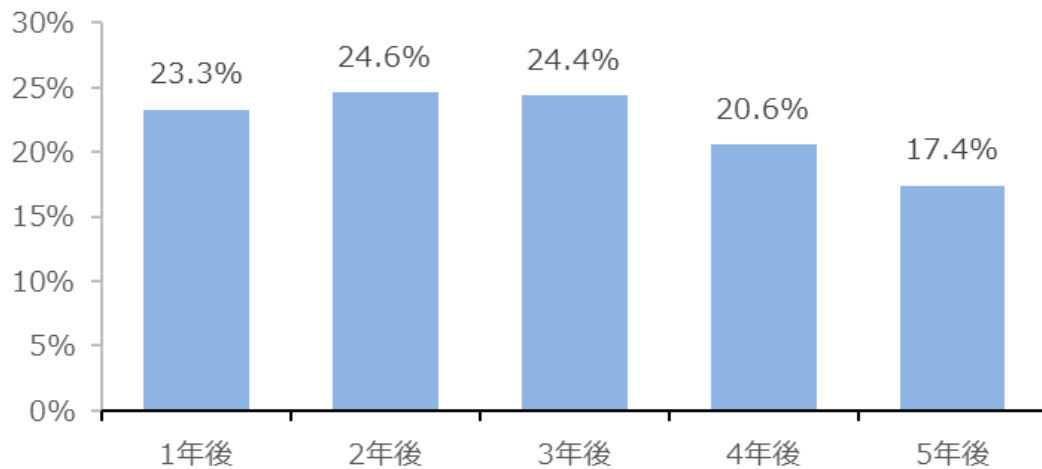
経営者の交代があった中小企業において、交代のなかった中小企業よりも売上高や利益の成長率が高いとの報告もあり（図表 事業承継-20、21）、事業承継を円滑に行うことができれば事業の成長の契機となる。さらに、事業承継時の年齢が若いほど成長率が高い傾向にあることも報告されている（図表 事業承継-22、23）。

中小企業経営者や後継者は、事業承継が単なる経営者交代の機会ではなく、企業の更なる成長・発展の機会であることを認識した上で、事業承継に向けた準備や承継後の経営に臨むことも重要である。

図表 事業承継-20：事業承継実施企業の承継後の売上高の成長率
(同業種平均値との差分) ³²



図表 事業承継-21：事業承継実施企業の承継後の当期純利益の成長率
(同業種平均値との差分) ³³

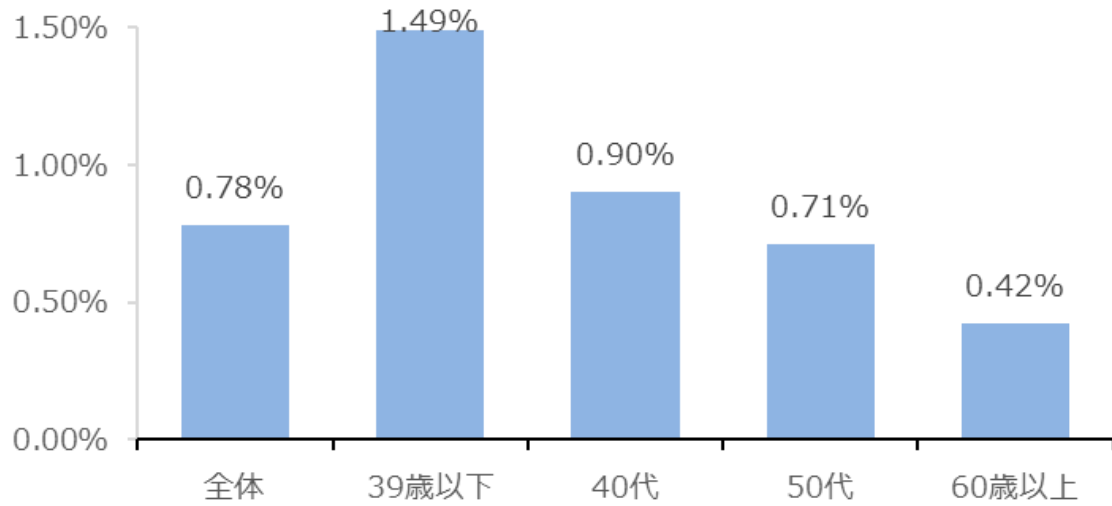


図表 22：事業承継時の年齢別、事業承継実施企業の

³² (出典) 中小企業庁「中小企業白書」(2021版、(株)東京商工リサーチ「企業情報ファイル」再編加工)

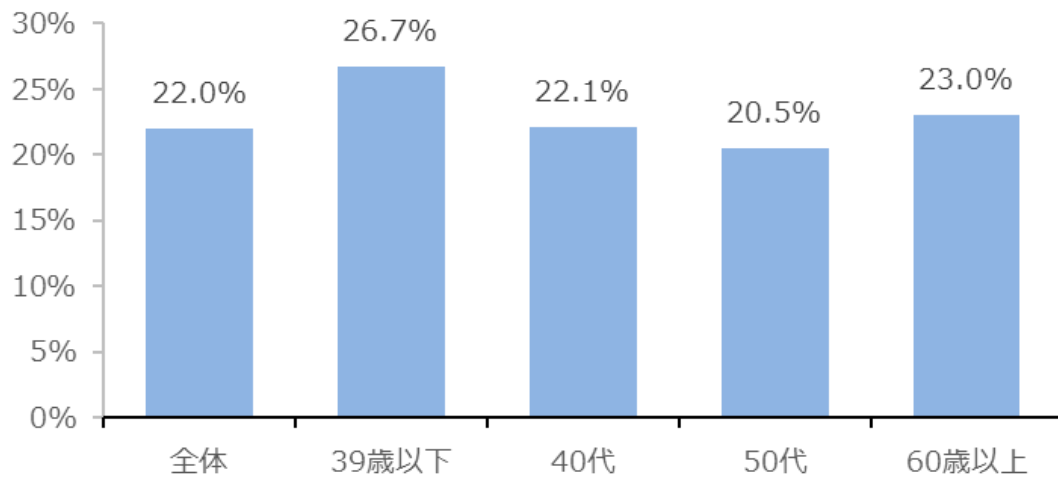
³³ 同上

売上高成長率（同業種平均値との差分）³⁴



図表 事業承継-23：事業承継時の年齢別、事業承継実施企業の

当期純利益成長率（同業種平均値との差分）³⁵



³⁴ （出典）中小企業庁「中小企業白書」（2021版、（株）東京商工リサーチ「企業情報ファイル」再編加工）

³⁵ 同上

（６）事業承継の類型

本ガイドラインでは、事業承継を後述のとおり親族内承継、従業員承継、社外への引継ぎ（M&A）の３つの類型に区分した。まず、類型毎の主な特徴、近年の傾向及び主な留意点を簡潔に紹介する。

① 親族内承継

ア) 主な特徴

現経営者の子をはじめとした親族に承継させる方法である。一般的に他の方法と比べて、内外の関係者から心情的に受け入れられやすいこと、後継者の早期決定により長期の準備期間の確保が可能であること、相続等により財産や株式を後継者に移転できるため所有と経営の一体的な承継が期待できるといったメリットがある。

イ) 近年の傾向

前述のとおり、事業承継全体に占める親族内承継の割合が急激に落ち込んでいる。これには、子どもがいる場合であっても、事業の将来性や経営の安定性等に対する不安の高まりや、家業にとらわれない職業の選択、リスクの少ない安定した生活の追求等、子ども側の多様な価値観の影響も少なからず関係しているものと思われる。

ウ) 主な留意点

これまで、親族内承継においては相続税対策のみを行えば足りるかのように捉えられてきたが、現下の中小企業の経営環境を踏まえると、後継者は、引き継ぐこととなる事業はどのような状況にあるのか、将来に向けて継続していくための準備が行われているか、あるいは準備を進められる状況にあるのか等に関心がある。言い換えると、後継者にとって「引き継ぐに値する企業であるか」を現経営者は問われているということを認識する必要がある。

その意味で、現経営者には、事業承継を行う前に、経営力の向上に努め、経営基盤を強化することにより、後継者が安心して引き継ぐことができる経営状態まで引き上げることが求められている。

また、事業承継を円滑に進めるためには、現経営者が自らの引退時期を定め、そこから後継者の育成に必要な期間を逆算し、十分な準備期間を設けて、後継者教育（技術やノウハウ、営業基盤の引継ぎを含む）に計画的に取り組むことが大切である。

以上のほか、後継者にとっては、経営者保証等が事業承継時の課題や障害になり得るという点にも留意が必要である。

② 従業員承継

ア) 主な特徴

「親族以外」の役員・従業員に承継させる方法である（以下「従業員承継」という。）。経営者としての能力のある人材を見極めて承継させることができること、社内で長期間働いてきた従業員であれば経営方針等の一貫性を保ちやすいといったメリットがある。

イ) 近年の傾向

親族内承継の減少を補うように、従業員承継の割合は近年、増加している。

これまで従業員承継における大きな課題であった資金力問題については、種類株式や持株会社、従業員持株会を活用するスキームの浸透や、親族後の後継者も事業承継税制³⁶の対象に加えられたこと等も相まって、より実施しやすい環境が整いつつある。

ウ) 主な留意点

従業員承継を行う場合の重要なポイントとして、親族株主の了解を得ることが挙げられる。現経営者のリーダーシップのもとで早期に親族間の調整を行い、関係者全員の同意と協力を取り付け、事後に紛争が生じないようにしっかりと道筋を付けておくことが大切である。また、前述の資金力問題のほか、他の役員・従業員との関係性や経営者保証等にも留意が必要である。

③ 社外への引継ぎ（M&A）

ア) 主な特徴

株式譲渡や事業譲渡等により社外の第三者に引き継がせる方法（以下「M&A」という。）である。親族や社内に適任者がいない場合でも、広く候補者を外部に求めることができ、また、現経営者は会社売却の利益を得ることができる等のメリットがある。さらに、M&Aが企業改革の好機となり、更なる成長の推進力となることもある。

イ) 近年の傾向

M&Aを活用して事業承継を行う事例は、中小企業における後継者確保の困難化等の影響も受け、企業規模の大小を問わず、法人だけでなく、個人事業主においても近年増加傾向にある。後継者難のほか、中小企業のM&Aを専門に扱う民間のM&A支援機関

³⁶ 非上場株式等についての相続税及び贈与税の納税猶予・免除制度

が増えてきたことや、国の事業承継・引継ぎ支援センターが全国に設置されたことからM&Aの認知が高まったことも一因となっているものと考えられる。

ウ) 主な留意点

社外への引継ぎを成功させるためには、本業の強化やガバナンス・内部統制体制の構築により、企業価値を十分に高めておく必要があることから、現経営者にはできるだけ早期に支援機関に相談を行い、企業価値の向上（磨き上げ）に着手することが望まれる。

M&Aによって最適なマッチング候補を見つけるまでの期間は、M&A対象企業の特性や時々の経済環境等に大きく左右され、個別の事案によって幅がある。また、相手が見つかった後も数度のトップ面談等の交渉を経て、最終的に相手側との合意がなされなければM&Aは成立しない。このため、M&Aを実施する場合は、十分な時間的余裕をもって臨むことが大切である。

2.2.2 事業承継ガイドラインの更新

2016年の事業承継ガイドライン改訂から約5年が経過する間、M&Aを含め、事業承継に関する予算・税制・法令等の各種支援策を充実させ、事業承継・引継ぎ支援センターの支援も着実に進展。これらの支援策に合わせて事業承継の取組も変化しつつある。

また、後継者不在の中小企業の割合が減少するなど事業承継の取組は進みつつある一方で、後継者不在率は依然として高い水準であるなど中小企業の事業承継の取組は十分ではない。

これらを踏まえ、事業承継ガイドラインの改訂の主なポイントを以下として、更新を行った。

事業承継ガイドライン改訂検討会における有識者からの意見については、3章3.2「事業承継ガイドライン改訂検討会」を参照されたい。

成果物「事業承継ガイドライン第3版」については、4章4.2「事業承継ガイドライン」を参照されたい。

<事業承継ガイドライン改訂の主なポイント>

① 掲載データや施策等を更新

事業承継に関連する状況の変化等を明らかにするため、掲載データを更新。また、この間に新設・拡充等された施策等を反映

② 増加しつつある「従業員承継」や「第三者承継（M&A）」に関する説明を充実

近年増加している従業員承継や第三者承継（M&A）についての説明も充実

③ 後継者目線に立った説明を充実

現経営者目線に立った説明だけでなく、事業を引き継ぐ後継者の目線に立った説明も充実

第3章 PMIに関するガイドライン及び事業承継ガイドライン検討会・ 小委員会の実施及び運営と成果

3.1 中小PMIガイドライン策定小委員会

(1) 中小PMIガイドライン策定小委員会 委員名簿

- ・ 大坪 正人 由紀ホールディングス株式会社 代表取締役社長
- ・ 木俣 貴光 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社
コーポレートアドバイザー部長
- ・ 高村 徳康 セレンディップ・ホールディングス株式会社 代表取締役会長
- ・ 竹林 信幸 株式会社日本 PMI コンサルティング 代表取締役社長
- ・ 名小路谷 孝 株式会社ソリューションデザイン 執行役員投資第Ⅰ部門長
- ・ 日高 幹夫 株式会社エスネットワークス パートナー
- ◎ 松中 学 名古屋大学大学院法学研究科 教授
- ・ 水野 由香里 立命館大学大学院経営管理研究科 教授
- ・ 村上 章 一般社団法人 東京都中小企業診断士協会城北支部 副支部長
- ・ 山田 尚武 日本弁護士連合会 日弁連中小企業法律支援センター 事務局員

◎は座長

※敬称略、五十音順

(2) 中小PMIガイドライン策定小委員会 開催一覧

- ・ 第一回小委員会 令和3年10月 5日（火）開催
- ・ 第二回小委員会 令和3年11月22日（月）開催
- ・ 第三回小委員会 令和3年12月23日（木）開催
- ・ 第四回小委員会 令和4年 2月 1日（水）開催
- ・ 第五回小委員会 令和4年 3月 7日（水）開催

3.1.1 第一回小委員会

(1) 議事概要

- ・ 事務局から中小PMIガイドライン策定における検討方針について説明した後、以下の論点について討議を行った。
 - (1) 検討に当たって特に考慮すべき中小企業の「特性」
 - (2) 検討に当たって特に考慮すべきM&Aの「実施形態等」
 - (3) 対象とするPMIの射程
 - (4) 結合・発展のプロセスで検討すべき事項

(2) 委員意見

1. 検討に当たって特に考慮すべき中小企業の「特性」について
 - 検討に当たって特に考慮すべき中小企業の「特性」について
 - 取引先、金融機関、顧問税理士等、M&Aを取り巻く利害関係者との関係という観点も考慮してはどうか。
 - M&Aの経験値も考慮してはどうか。
2. 検討に当たって特に考慮すべきM&Aの「実施形態等」
 - M&Aの目的（垂直結合、水平結合、異業種参入、業種転換等）に応じて切り分けて議論してはどうか。
 - 譲受側の目的、想い、意思、ストーリーが重要であり、それによりやることに変化するのではないか。
 - 後継者不在を理由に譲渡する企業と、次のステージへの成長を理由に譲渡する企業の違いを考慮してはどうか。
 - 株式譲渡の場合は、そのまま子会社として維持するのか、いずれ合併することを想定しているのかによっても対応が変化してくるのではないか。
 - 小規模M&Aでは事業譲渡が多いのではないかと推測する。その場合、新しい譲受側のオーナーシップの中に速やかに入っていくことを実現する事がポイントなのではないか。
 - 小規模な企業のPMIについては、形式的な作業はそれ程やることはなく、一方で感情面をケアしてることが重要ではないか。
 - 譲渡側の経営者については、経営者交代型と経営者温存型の2つの類型がある。経営者温存型は「維持」が必要だが、一方で経営者交代型は空白になる経営を埋める必要があるため「維持」という言葉がしっくりこない。
 - M&Aに至る経緯によっても、「維持」「結合・発展」の意味が変わってくるのではないか。事業再生が端緒の場合、持続性の確保が最優先である。一方で、事業承継の場合には不在のキーマンの補完・結合が主軸のP

MIになるのではないか。

3. 対象とするPMIの射程

- 現状のまま維持すればいいわけではないため、「維持」という言葉に違和感がある。他の言葉を再検討してはどうか。
- 事業再生や業績不振の企業を買収する場合には、「維持」が必要であり、特に小規模の場合は属人性が高いため、前経営者が抜けた後も現状通りに事業を継続させることが出来る体制づくりから始める必要があるのではないか。
- 実際には、無難に「維持」から始める経営者が多いのではないか。一方で、無難に「維持」をするだけでいいのかという疑問はある。
- 合併ではない子会社化の場合は、会社は独立したまま運営していくことになるため、「結合」という言葉が適切ではないのではないか。
- 中小M&Aを推進していく上では、ゆるやかなバインドの在り方もあるかと思う。したがって、結合という言葉を示す際には、比較的ガバナンスの独立性を保った上でM&Aをした場合のPMIもあるため議論の必要があるのではないか。
- 結合でない発展に関しては、各子会社の独立性を担保しつつ、共通機能だけを結合するような方法をとっている。
- 譲受側の売上規模を30億円にするとかなり限定的になるのではないか。売上規模は業種によっても大きく異なる。したがって、譲渡側の規模に違和感はないが、譲受側の規模はもう少し幅を持たせてもいいのではないか。

4. 結合・発展のプロセスで検討すべき事項

- PMIでは譲受側による関係者に対する働きかけにおいて、内部関係者に対する働きかけと外部関係者に対する働きかけがあるということを仕分けして示した方がいいのではないか。
- 「経営領域」の概念について、経営学では意思決定を伴うマネジメントの部分とビジネスアドミニストレーションの管理の部分に分けており、業務がオペレーションという位置づけになっている。これらは包含する領域で分けた方がいい場合と、ひと括りにしても問題ない場合があるのではないか。
- ITシステムが業務プロセスにおいて重要な要素になってきている。ITだけでも括りだして論点例に入れてもいいのではないか。
- 「意識領域」の「意識」という言葉が分かりにくいので、「組織」等、別の定義が3 / 3あるのではないか。
- 「意識」とは7Sモデルのソフト面を指すと理解している。そして、この領域については、組織風土の融合をどのようにやっていくのかを指針として示せるといいのではないか。セオリー通りにいけば、会社の戦略や組織や仕組・制度等のハード面から変化させ、いずれソフト面が融合していくということかと思う。そのため、ハード面を譲受側と譲渡側の双方の幹部

が一緒になって作り上げるプロセスが重要なのではないか。

- PMI のエンド（終了時期）をどこに設定するかは難しいが、PMI で集中的に議論をすべきは初動であり、DAY 1 の重要性和 DAY100 までのステップを示すことが重要ではないか。
- スタートダッシュとしては最初の 100 日プランが重要だが、譲渡側が大規模だとお互いに知り合う程度 100 日が経過してしまうこともある。そこから更に 3 か月あると様々なプロジェクトを進めることができるので、合計半年が PMI で重要ではないか。
- PMI で最も重要な時期は、最初の 100 日、長くても半年という点に違和感はない。
- 遅くともデューデリジェンスの段階から、実質的な PMI を始めることが重要ではないか。
- 案件交渉が始まるとすぐに 100 日プランを仮説構築し、デューデリジェンスで確認し、PMI に入った時点ではロケットスタートを切れる状態にしている。
- DAY 1 からのスタートでは遅いため、基本合意を締結するタイミングからデューデリジェンスと一緒に PMI 上の課題整理を開始し、DAY 1 からすぐに PMI に取り組めるような体制を組んでいる。
- PMI を円滑に遂行していく上で、PMI の視点を入れたデューデリジェンスをすることや、譲渡契約においてアーンアウト※1 やキーマンクローズ※2 等の条件設定をすることも重要ではないか。
※1：M&A 実行後の一定期間に一定の業績を達成した場合に買収対価の一部を支払うこと
※2：M&A 実行後の一定期間、譲渡側の経営者等が対象会社に残り、退社後も競合事業を行わないこと
- デューデリジェンスの過程では秘密裏にオーナーと譲受側で行う側面があるため、デューデリジェンスでは分からないこと、例えば従業員の心情等の問題に対して全従業員と面談をすることなどを盛り込むことも一案ではないか。

5. 結合・発展のプロセスで検討すべき事項

- M&A の目的意識が明確でない中小企業も少なくないが、そういった企業が M&A を行うときに意識すべきポイントを示すことも重要ではないか。
- 事業会社の PMI 事例を盛り込みながらガイドラインを作成するといいいのではないか。

3.1.2 第二回小委員会

（1）議事概要

- ・ 事務局からの説明、竹林委員による事例等の紹介の後、以下の論点について討議

を行った。

(1) 中小PMIガイドラインの想定利用者について

(2) 維持型PMIの取組について

(2) 委員意見

1. 結合・発展のプロセスで検討すべき事項

- 「M&Aの規模」という表現からは、譲渡側の事業や株式の譲渡額などを想起するのが一般的であると思われるため、事務局説明資料において譲受側の規模に着目した背景を説明するなどしてはどうか。
- 水平統合、垂直統合の定義を、より明確にしてはどうか。
- 水平統合に関して、同業種の競合企業による譲受けに抵抗感を示す経営者が多いことを考慮してはどうか。物販やサービスなどを地域の一事業者へと集約していく流れがある中で、こうした事例が今後増加した場合には、将来的に本ガイドラインにおいて多角化も取り扱うことを検討してはどうか。
- 事務局説明資料ではM&Aの目的別の傾向で分類を行っているが、傾向はありつつも、類型ごとに本来あり得るべき形式も示唆してはどうか。
- 中小企業においては、水平統合や垂直統合などによる成長を目的に行うM&Aだけでなく、取引先などからの依頼や紹介を契機として実施されることも多い。そのような類型について、成長型として分類するのではなく、まずは救済する、譲り受けるという類型（維持型）を位置付けることは興味深い。
- 本ガイドラインの読み手として、仲介業者や、税理士、中小企業診断士などの支援機関を想定し、理想的なPMIの進め方を記載しつつも、譲受側経営者にも理解しやすいものとするのを念頭においてはどうか。・ 読み手となる譲受側について、M&Aに関する理解や経験等に応じて複数のレベルに区分すると、特に維持型はM&Aを初めて経験する譲受側経営者を本ガイドラインの主対象としてはどうか。

2. 維持型PMIの取組について

- 「維持」の定義を明確化してはどうか。M&A後に売上の単純合算を維持することなのか、従業員雇用を維持することなのか、何なのか。
- 「維持」は、自己目的にはならず、成長や生産性向上、地域貢献、地方創生などが最終目的になると思われる。一方で、一足飛びで最終目的を目指すのではなく、まずはM&A後に譲渡側の事業等を維持することがプロセスとして必要であるとして整理することが合理的ではないか。
- 「維持」は、地域コミュニティや雇用を維持することを意味しており、現在の事業をそのまま将来にわたって維持することではないと理解。そうだとすると、「維持」を地域コミュニティや雇用を維持するための「持続可能性」を想起させる表現に変えることを検討してはどうか。
- 維持型PMIの実行主体は、譲受側経営者であることを示しつつ、社内外

の協力者や支援機関の存在や、協力や支援を得ることの意義を示してはどうか。譲受側経営者に、「自分がやらなければならない」と思っていたかと同時に、「協力や支援によって自分にもできる」と思っていたか必要があるのではないか。

- たとえ維持型PMIであっても、成長を実現しないとM&Aをした意味がないため、M&Aを検討する企業に対し、企業として目指す成長の方向性を定める必要性を示唆してはどうか。
- 経営の方向性について、地域コミュニティや雇用などの維持とすり合わせることは、特にM&A初心者には難しいのではないか。
- 譲渡側経営者への対応について、譲受側と譲渡側との間で、「当たり前」における感覚が異なり意思の疎通がとれていないケースがあることを、注意点として記載してはどうか。
- 従業員への対応について、小規模M&Aの場合は、経営改善や経営資源の見直しを求められ負荷が伴うことが多分にあるが、対応しなければ、結果的に皆が幸せにならないことを示し、バランスよく記載するよう考慮してはどうか。
- 外部関係者である金融機関の取扱いを一律に決めるのは難しいのではないか。例えば金融機関には資金の貸し手としての側面だけでなく、地域の取引ネットワークの関係者としての側面もあるが、それによってM&Aについての説明時期などが異なることもあるのではないか。
- 経理について、合併や事業譲渡の場合、会計処理の統一は煩雑さを伴うという課題点を挙げ、対応策を記載してはどうか。
- 人事・労務関連について、未払残業代（未払賃金）の問題は注視すべき観点に追記してはどうか。また、未払残業代の支払は、譲渡側企業での負担とするなどの選択肢を記載してはどうか。
- 人事・労務関連の運営・改善の取組例として、未払残業代の清算、残業体質の撲滅、有給休暇の消化率の向上が有効であることを記載してはどうか。
- IT ツールの活用により、データ取得、情報連携が促進され、PMIを効率的に実行でき、業務効率化にも寄与することを記載してはどうか。理由がないとITツール導入はなかなか実行されないが、M&Aは一つの変化点、きっかけとして有効ではないか。
- M&A 前後のスケジュール・手順の他、M&A成立から多少の時間が経過した後の対応でも問題ない事項や、欠かせないマイルストーンや関連リスクの追記を検討してはどうか。
- 譲渡側企業の成熟度に応じてPMIの難易度が異なる点を考慮してはどうか。
- 維持型PMIの取組については、支援機関による支援も含め、コストや費用対効果について触れることを検討してはどうか。ただし、特に維持型に該当する企業において、PMIに係るコストに対応する資金をどう捻出するかは困難な論点かもしれない。

- 本ガイドラインの冒頭でM&Aを行うことの意義を説明できると、本ガイドラインがM&Aを行うべきか否かに悩んでいる方の検討の入口として機能するのではないか。
- 中小企業の方々、維持型PMIに該当する企業においては、外部から持ち込まれるM&A案件が多く、選択の方法や基準が分からず悩まれている。情報の非対称性をどう埋めるかが重要ではないか。
- M&A 及び PMI を一度経験した経営者には、次のM&Aに挑戦することを促す記載をしてはどうか。

3.1.3 第三回小委員会

(1) 議事概要

- ・ 事務局からの説明後、以下の論点について討議を行った。
 - (1) 中小PMI ガイドラインの構成の再検討
 - (2) 機能維持型PMI の取組
 - (3) 成長型PMI の PMI 推進体制
 - (4) 成長型PMI の「人事・労務」「会計・財務」「法務」領域の統合

(2) 委員意見

1. 中小PMI ガイドラインの構成の再検討

- 成長志向の中で分類されている水平統合と垂直統合のいずれにも該当しない、例えば、多角化やイノベーションを目的としてM&Aを行う企業も存在する。ガイドラインで記載されている想定利用者に該当しない場合でも、用途に合わせてガイドラインを参照できるよう工夫してはどうか。また、そもそも成長志向の中で更に分類が必要かという点も検討が必要ではないか。
- 資料 1 の P8 におけるレベル 1、レベル 2 が時間軸としての取組の順序を示すものではないことが伝わるよう表現を工夫してはどうか。
- レベル 2 としている経営領域や業務領域の取組は、成長志向型に該当する企業のみが対応すべき事項ではなく、持続志向に該当する企業も必要に応じて対応すべき事項であることを明確に示すよう表現を工夫してはどうか。

2. 機能維持型PMI の取組

- ガイドラインは、読みやすさを意識した形式で作成してはどうか。また、広報においては、パンフレットや動画等の活用を検討してはどうか。
- 中小M&Aガイドラインから引用が可能な記載については、必要に応じて本ガイドラインにも重複して記載しつつも、中小M&Aガイドラインも参照するよう促すように記載してはどうか。
- M&A成立前のデュー・ディリジェンス (DD) では検知できないことがあ

ることを強調し、PMIの段階での従業員との面談等の取組が重要であることを、できるだけ前の頁に記載してはどうか。

- M&Aのプロセスで実行すべきこと、PMIのプロセスで実行すべきことを整理するためにも、結合・発展型PMIと同じく、「事前検討」、「方針策定」、「計画策定」、「統合実行」の段階ごとに整理することを検討してはどうか。
- 土業等の専門家だけでなく、自治体や商工団体等もガイドラインの読み手になることを意識して、分かりやすい記載内容としてはどうか。

3. 成長型PMIのPMI推進体制

- 「企画・調整等」の役割について、実務を進める中での、スケジュール管理、タスク整理、優先順位付け等を行うものとして記載してはどうか。
- 特に一定規模以上の成長型のM&AにおいてPMIを行う上では、「企画・調整等」の機能が重要で、これが機能しないとPMIを推進できないという点を記載してはどうか。
- 「企画・調整等」の役割を担う機能について、中小企業の方が使いやすい、馴染みのあるような名称を付けてはどうか（例えば「統合推進委員会」）。名称を付けることで、当該役割の存在感と、任命された従業員のモチベーションの向上につながると思われる。
- 機能維持型PMIは、成長型PMIと比べれば、必要な取組は多くなく、複雑でもないという説明は、適当ではないのではないか。

4. 成長型PMIの「人事・労務」「会計・財務」「法務」領域の統合

- 「事前検討」、「方針策定」、「計画策定」、「統合実行」と段階を分けて整理しているが、領域によっては、PDCAの観点から、「統合実行」の後に「見直し」が必要である旨を、記載してはどうか。
- M&Aのプロセスで実行すべきこと、PMIのプロセスで実行すべきことを整理してはどうか。
- DDの実施がPMIの出発点になるため、DDの必要性や、DDとPMIの機能分担を記載してはどうか。
- ガイドラインは、網羅性を重視し、様々なケースに適応可能であるものとするのが重要ではないか。一方で、分かりやすさの観点からは、具体的な時間軸や優先度等を示すことが重要ではないか。しかしながら、網羅性と分かりやすさは相反するため、バランスが重要ではないか。例えば、どのような要素をどのような順番で実施したか、組み合わせを例として示したり、全体的なPMIのイメージがわかりやすいよう、サイドストーリーのような形で様々なバリエーションを準備したり、頻繁に見受けられるケースを逆引きで参照できるようにしたりしてはどうか。
- 実務感覚としては、人事労務、会計・財務、法務は、まずは機能維持を重視して取り組んでいるケースが少なくない。

3.1.4 第四回小委員会

(1) 議事概要

- ・ 事務局からの説明後、以下の論点について討議を行った。
 - (1) 中小PMIガイドラインの構成等について
 - (2) PMI（発展編）の経営領域について
 - (3) PMI（発展編）の業務領域のうち事業・IT システムについて

(2) 委員意見

1. 中小PMIガイドラインの構成等

- 「意識」領域という言葉では、その意味がわかりづらいため、例えば、「信頼」、「認知」、「心理」、「意識（信頼の構築）」等の他の言葉に修正することを検討してはどうか。
- 「プレ PMI」、「ポスト PMI」という表現について、「前期 PMI」、「後期 PMI」、「PMI における第 X ステージ」、「PMI ステップ X」等の他の表現に修正することを検討してはどうか。ただし、PMI の前から始まるプレのステージがあることや、各ステップの内容については異論ない。
- 資料 1 の P10 の PMI を進める上での重要なポイントについては、DD に関しても記載をしてはどうか。
- M&A について、成功の定義とその評価について記載してはどうか。また、成功か否か評価を行う時期を記載してはどうか。

2. PMI（発展編）の経営領域について

- 体制、仕組みに関して、M&Aを機に組織的経営に移行することから、経営の見える化、会議体や権限のルール化が必要であると示唆する記載にしてはどうか。
- 「経営モニタリング」という表現は、監視を意図したものとして捉えかねないため、協調的な表現としてはどうか。また、譲受側から譲渡側に送り込まれる人材は、戦略を共に考え、シナジー効果を導出する責任者としての熱意が必要であることを記載してはどうか。
- 意識領域は、基礎編と発展編において共通し横断する位置付けとすることで、本領域の重要性を強調してはどうか。また、譲渡側従業員に寄り添い信頼関係を構築するだけでなく、企業の現状や問題を理解してもらうこと、さらに従業員に行動してもらうためのリクエストや、目指す将来を示し共感を得る必要があることも記載してはどうか。
- 信頼関係の構築については、従業員のワークライフバランスの実現を検討する観点を記載してはどうか。

3. PMI（発展編）の業務領域のうち事業・IT システムについて

- 業務領域で紹介されるテーマや取組については、すべてを実施する必要はなく、できることから対応する旨を明記してはどうか。
- 資料 2 の P2 の表について、取組時期、効果の発現時期をあわせて記載するとよりわかりやすいのではないか。
- 資料 2 の P2 の表について、売上の拡大における主なシナジー効果について、費用の削減に比較して位置づけが小さく見えるおそれがあるため、一括りにしているシナジー効果例を分解し、個々に紹介してはどうか。
- 売上の拡大に関して、価格の引き上げの観点を追加し、価格交渉ノウハウ・ハンドブックを紹介してはどうか。
- 自社内での費用削減を前提にすることや、顧客にとっての付加価値を増やす提案、ロット・単価テーブルの見直し等の工夫を挙げてはどうか。費用の削減の取組により、投資の余力を生むことができることから、新たな価値を生み出すことができ、売上の拡大の取組につながるサイクルを示してはどうか。
- 「削減」という表現は、ネガティブな印象を与えかねない。業務プロセスの見直し効率化、その結果として原価低減があり、ひいては従業員給与の向上につながることを示してはどうか。また、削減という言葉を使わず「コストシナジー」と表現を工夫してはどうか。
- 譲渡側がM&A後の方向性を明確にしているからこそ、業務においても具体的かつ効果的な施策がとれることを、経営領域で記載してはどうか。
- 売上拡大、費用削減の原動力として、信頼関係の構築後に従業員のやる気を引き出すことが重要であることを記載してはどうか。
- 単純な費用削減、売上拡大だけを目指すのではなく、そこから継続して存続しうるような企業としての価値を高める視点が必要であることを記載してはどうか。
- 資料 2 の P22 以降の IT システムに関して、DX の観点についても触れてはどうか。
- ガイドラインの本文中に記載すると煩雑になる可能性がある情報や図表は、資料編、別冊の説明資料など工夫してはどうか。

3.1.5 第五回小委員会

(1) 議事概要

- ・ 事務局から、中小PMIガイドラインとその概要版の取りまとめ案の説明を行い、討議を行った。
- ・ 中小PMIガイドラインとその概要版の取りまとめ案について決議を行い、委員の了承を得た。

(2) 委員意見

1. 中小PMIガイドラインとその概要版の取りまとめ案

- 本ガイドラインは、これまでの委員会での議論を反映し、まとめられた内容となっている。
- 今後の広報に当たっては、使い手と使い方に合わせた内容の抜粋や、表現の工夫がされることを期待する。
- 中小PMIガイドラインの定期的、継続的な改訂を期待する。
- 中小企業及びその支援機関において、PMIの取組が広がるよう、中小PMIガイドラインの策定に加えて推進施策を講じることを期待する。

3.2 事業承継ガイドライン改訂検討会

(1) 事業承継ガイドライン改訂検討会 委員名簿

- ・ 池田 安弘 一般社団法人東京都中小企業診断士協会城東支部 顧問
- ・ 伊藤 泰丈 株式会社北洋銀行 ソリューション部 副部長
- ・ 加藤 正敏 日本商工会議所 中小企業振興部 部長
- ・ 鴨田 和恵 日本税理士会連合会 中小企業対策部長
- ・ 河原 万千子 公認会計士・税理士
- ・ 篠田 康人 名南M&A株式会社 代表取締役社長
- ・ 清水 至亮 静岡県事業承継・引継ぎ支援センター 統括責任者
- ・ 高井 章光 日本弁護士連合会 日弁連中小企業法律支援センター 副本部長
- ・ 内藤 卓 日本司法書士会連合会 理事
- ・ 中沢 孝雄 独立行政法人中小企業基盤整備機構 事業承継・再生支援部長
- ・ 中山 隆宏 株式会社千葉銀行 経営承継コンサルティング部 副部長
- ・ 菰澤 賢一 信金キャピタル株式会社 コンサルティング部 担当部長
- ・ 菱沼 貴裕 全国中小企業団体中央会 政策推進部 部長
- ・ 廣田 実 全国商工会連合会 政策推進部長
- ・ 松中 学 名古屋大学 教授
- ・ 三宅 卓 株式会社日本 M&A センター 代表取締役社長
- ・ 安原 徹 日本公認会計士協会 常務理事（中小企業支援担当）
- ・ 山野 千枝 一般社団法人ベンチャー型事業承継 代表理事
- ◎ 山本 昌弘 明治大学 教授

◎は座長

※敬称略、五十音順

(2) 事業承継ガイドライン改訂検討会 開催一覧

- ・ 第一回検討会 令和3年 9月 1日（水）開催
- ・ 第二回検討会 令和4年 1月20日（木）開催
- ・ 第三回検討会 令和4年 3月16日（水）開催

3.2.1 第一回検討会

(1) 議事概要

- ・ 事務局から事業承継ガイドライン改訂における論点及び中小PMIガイドラインの検討方針について説明を行った後、討議を行った。
- ・ 事業承継ガイドライン改訂案に関する論点は、次のとおり。
 - (1) 中小企業の事業承継の現状や課題、
 - (2) 円滑な事業承継の推進に向けた支援策、
 - (3) 事業承継に関する実務慣行の変化や外部環境動向による影響等。
- ・ 中小PMIガイドライン策定小委員会の設置について決議を行い、委員の了承を得た。

(2) 委員意見

1. 中小企業の事業承継の現状や課題について

- 事業承継の実施状況を何らかのデータを活用して把握できないものか。
- 事業承継を行う事業者の属性別や支援機関の属性別の統計など、事業者が興味を持ちやすい統計を充実させてはどうか。
- 事業承継を早めに行うことでどれだけの便益があるのかについて直接的なデータを示せないものか。少なくとも事例ベースで示せないものか。
- 事業承継を行うことになった契機等についてデータを示せないものか。
- 後継者の年齢を考慮して事業承継を検討すべきという点を記載してはどうか。
- 統計だけではなく、事業承継経験者や後継者の生声や事例も記載してはどうか。
- 事例に関しては、成功例だけでなく、失敗例も記載してはどうか。
- 小規模事業者も事業承継が重要であることを記載してはどうか。創業希望者への経営資源引継ぎが小規模事業者の事業承継の後押しになるのではないか。
- 小規模事業者については、その他の中小企業と扱いを変えてもいいのではないか。
- 近年重要性が増している従業員承継に関する記載を充実させてはどうか。
- 従業員が承継する場合のモデルがあまりないので、典型的なモデルを提示できないものか。
- 従業員承継には、後継者が年少であるためのつなぎでの承継と、従業員に譲渡するものの二種類がある。後者については、気持ちの問題や金銭面での問題等がある。

2. 中小企業の事業承継の現状や課題について

- 施策の活用状況を把握することで活用されていない支援策を特定した上で、専門家の意見を聞くなどして障害と対応策の検討を行い、それを記載してはどうか。
- 事業承継・引継ぎ支援センターについて記載してはどうか。
- 事業承継に焦点を当てた「経営者保証に関するガイドライン」の特則（二重徴求原則禁止）や経営者保証コーディネーターについて記載してはどうか。
- 経営デザインシートやローカルベンチマークについての記載を充実させてはどうか。
- 名義株の取扱いについて、何らかの提示できることはないものか。
- 株価計算には、相続税評価額だけでなく、M&Aを行う際の株価というものもあることを記載してはどうか。
- アトツギ甲子園や後継者候補向けのネットワークなど、後継者向けの支援策についても記載してはどうか。
- 事業承継の支援には、様々な支援者の連携が望まれる。各地域でチームとなって支援の輪を広げるような啓蒙的な記載と事例紹介を記載してはどうか。
- 事業承継・引継ぎ補助金について、より申請しやすくするため、複数年の通年公募としてはどうか。

3. 事業承継に関する実務慣行の変化や外部環境動向による影響その他

- 経営者の高齢化やコロナによりエッセンシャルな事業が地方で廃れている中、地方創生の観点からの事業承継のあり方も記載してはどうか。
- ガイドラインの構成は定着しているので、大きな変更は適当でないのではないか。ガイドラインの改訂だけでなく、その概要版の作成も行うべきではないか。
- 事業承継に関する支援策を一覧できるような資料も用意してはどうか。
- （支援機関向けに）支援策を適用できるかどうかの判断ができるようなチェックリストなども提示できないものか。

4. 中小PMIガイドラインの検討方針について

- M&Aの準備からPMIまではつながっている取組であることを意識して記載してはどうか。
- 比較的大規模な事業者のM&Aは組織対組織でPMIが重要である一方、比較的小規模な事業者のM&Aは個対個でエモーショナルな要因も大きいのではないか。
- 比較的小規模な事業者はPMIと言われてもピンと来ないだろうが、引継ぎの一種と言えば理解できるのではないか。それが個人間で終わることもあれば、対組織で行うこともある。

3.2.2 第二回検討会

(1) 議事概要

- ・ 事務局から事業承継ガイドライン改訂における検討方針、事業承継ガイドライン記載（案）等の説明を行い、以下の論点について討議を行った。
 - (1) 前回の議論を踏まえた改訂作業の進捗等
 - (2) 現在作業中の主な事項
 - (3) 中小PMIガイドラインの検討状況

(2) 委員意見

1. 前回の議論を踏まえた改訂作業の進捗等

- 資料2の第1章の「事業承継を取り巻く現状」について、コロナ禍だからこそ承継を検討し、事業見直しをする機会であるというメッセージを入れてはどうか。
- 今年度は事業承継5ヵ年計画の最終年度であることを踏まえた総括、及び中小M&A推進計画の初年度であることを踏まえた方針など、本ガイドラインへ可能な範囲で追記してはどうか。
- 資料2のP8の「図表4：中小企業の経営者年齢の分布（年代別）」に関連して、経営者年齢のピーク（最も多い層）の変動、事業承継の主体となる年齢層を確認、検証する観点を含めてはどうか。
- 資料2のP14の「図表12：後継者への移行にかかる期間」について、後継者へ移行する期間を「3年から10年」と一括にした表現を再考し、同時に、「会社経営が悪化してからでは事業承継の選択肢が狭まる」と表現することで、事業承継の検討の早期着手を促してはどうか。
- 資料2のP27以降の「第二章 事業承継に向けた準備の進め方」の中で、早期に家族会議を実施すべきこと、その際に身近な支援機関が役割を果たすべきであることを記載してはどうか。
- 資料2のP29の「①会社の経営状況の見える化」に、円滑な事業承継のために、先代経営者が後継者や後継企業に、嘘偽りなく正しい情報を示すことが重要であることを強調してはどうか。
- 資料2のP35の「④業績が悪化した中小企業における事業承継」に「事業再生が必要な場合、まずは弁護士等の専門家に相談する」とあるが、相談先として「取引金融機関」を追記してはどうか。
- 資料2のP38の「(3) 事業承継計画の策定 ① 中長期目標の設定」の中で、経営デザインシートの活用を紹介してはどうか。
- 廃業に関して、債務超過や経営者保証の観点を追記してはどうか。特に、現在検討中の「中小企業の事業再生等に関するガイドライン」や、「経営者保証ガイドライン」も可能な範囲で反映させてはどうか。
- 資料2のP97の事業承継の手法として用いられる持株会社のメリット、

- デメリットをより詳細に記載してはどうか。
- 資料 2 の P103 に「図表：事業承継ネットワークの構成メンバーと支援スキーム」に関連して、都道府県、市区町村など行政の関与が重要であるため、行政のリーダーシップに関する記述を追加してはどうか。
 - 資料 2 の「同業種組合」について、「中小企業団体中央会」と表記を変更してはどうか。
 - 資料 3 の P5 に事業承継・引継ぎ支援センターに関する記載について、（１）親族内承継に関する支援、（２）従業員承継に関する支援、（３）M&Aに関する支援、（４）経営者保証に関する支援としてはどうか。
 - 資料 3 に、小規模企業共済や経営者保証ガイドラインに関する記載を追記してはどうか。
 - 廃業に当たって経営資源の引継ぎが重要になる場合が多いため、経営資源の引継ぎの定義や方法を記載してはどうか。
 - 事業承継、特に経営の承継を早期に進めることについて、例えば金融機関による融資判断の考慮事項に加えるなど、現経営者にとっての誘因となるような措置を講じることができないものか。
 - 金融機関で検討すべき事項かもしれないが、金融機関がM&A案件を組成するまでの事例や、M&Aにおける資金に係る融資のあり方など、金融機関がM&A支援を検討する際の参考になるような情報も記載できないものか。
 - 事業承継計画書について、現行の 10 年よりも短縮した 5 年版のひな型も用意してはどうか。

2. 現在作業中の主な事項

- 資料 1 の P10 の「属性に応じた事業承継の取組状況に関するデータ等」について、事業承継の取組ペースの評価に当たっては様々な観点があり得ると考える、したがって、評価に当たっては、誤ったメッセージを発することのないよう慎重に検討すべきではないか。
- 従業員後継者を選定する際のポイントとして、「主要な社内部門での経験があるか」が記載されているが、後継者選定後でも必要な経験は積むことが可能であることや、中小企業の場合には人事異動が少ないことを踏まえ、記載表現を見直してはどうか。リーダーとしての資質や人間性をより重視すべきではないか。
- 所有と経営の分離については、実務の現場でトラブルが生じている事例もあるため、注意点を記載できないか。

3. 中小PMI ガイドラインの検討状況

- PMI の構成要素として掲げている「意識」について、中小事業者にとってより馴染みやすい表現を検討してはどうか。また、「意識」の領域については、価値観の共有の重要性を強調してはどうか。

- PMIを行う上では、そのゴールの設定や行動計画の作成が重要であることを記載してはどうか。
- 管理会計や原価計算制度に関する記載があるが、これらに関する取組を行っていない企業が、M&Aを契機として導入を検討するよう促す表現にしてはどうか。
- IT ツールの導入・見直しについては、M&Aが検討の契機になること、業務の見直しが前提になることを記載してはどうか。
- 人事・労務、法務に関して、改善だけでなく、共通化・統廃合の方法、リスクへの対応方法も記載してはどうか。
- 中小企業の経営者がとるべき具体的な行動をイメージできるよう、できるだけ詳細な記載を盛り込んではどうか。
- デューデリジェンス（以下「DD」という。）で実施すべきこと、PMIで実施すべきことと、それらの相関性を記載してはどうか。また、M&Aのプロセスに関わっていなかった外部専門家がPMIから参画した場合にも円滑に情報を把握し、支援することが可能となるような書式を検討してはどうか。
- 作成されたPMIガイドラインを現場で実際に用い、検証し、少しずつ実態にあうよう改訂をすることを想定してはどうか。

3.2.3 第三回検討会

（１）議事概要

- ・ 事務局から事業承継ガイドライン及び中小PMIガイドラインのとりまとめ案の説明を行い、討議を行った。
- ・ 事業承継ガイドライン、事業承継に関する主な支援策（一覧）及び、中小PMIガイドラインとその概要版について決議を行い、委員の了承を得た。

（２）委員意見

1. 事業承継ガイドライン及び中小PMIガイドラインのとりまとめ案

- 事業承継ガイドライン及び中小PMIガイドラインは、これまでの委員会での議論を反映し、まとめられた内容となっている。
- 両ガイドラインともに、継続的な改訂を期待する。また、周知に向けた広報を期待する。
- 事業承継、M&A、PMIに関連する施策については、今後も充実されるよう計られることを期待する。

第4章 中小PMIガイドライン及び事業承継ガイドライン

本調査で作成された、中小PMIガイドライン及び事業承継ガイドラインについては、以下URLから参照されたい。

4.1 中小PMIガイドライン

(1) 中小 PMI ガイドライン

https://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/download/PMI_guideline.pdf

(2) 中小 PMI ガイドライン（概要版）

https://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/download/PMI_guideline_summary.pdf

4.2 事業承継ガイドライン

(1) 事業承継ガイドライン 第3版

https://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/download/shoukei_guideline.pdf

令和3年度中小企業再生支援・事業承継総合支援事業 中小企業の経営資源集約化に関する委託調査等

報告書（概要版）

令和4年3月

PwCコンサルティング合同会社



目次

1. 本調査の実施目的と概要
2. 調査の実施内容と調査結果
3. P M I に関するガイドライン及び事業承継ガイドライン検討会・小委員会の実施及び運営と成果
4. 中小 P M I ガイドライン及び事業承継ガイドライン

1. 本調査の実施目的と概要

調査目的

- ・ 中小企業及びその支援機関に対して中小M&AにおけるPMIの重要性及び望まれるPMIのあり方及び譲渡側・譲受側によるPMIの進め方を示し、M&Aによる経営資源の集約等を通じた中小企業の生産性向上を目指す。
- ・ 中小企業の事業承継支援の標準を確立するために2016年に策定された「事業承継ガイドライン」について、現在の社会情勢等に応じたより実践的な内容となるように見直し・更新を行う。

調査の内容

（１）PMIに関するガイドラインの取りまとめ・調査

我が国における中小M & Aにおいて望まれるPMIのあり方及び譲渡側・譲受側によるPMIの進め方を、実態調査・検討会の実施を通じて整理し、PMIに関するガイドラインの取りまとめを実施した。

PMIの実施状況に関する調査として、PMIに関する既存の文献、先行研究、調査、統計その他の資料について収集・分析を行い、活用すべきPMIの理念・手法等を検討した。

（２）事業承継に関する更新・調査

実態調査・検討会の実施を通じて、現在の社会情勢等に応じたより実践的な内容となるように、2016年に策定された事業承継ガイドラインを見直し、更新を実施した。

現在の事業承継ガイドラインの改善点等の検討に向け、我が国における事業承継の状況に関する既存の文献、先行研究、調査、統計その他の資料について収集・分析を行った。

（３）PMIに関するガイドライン及び事業承継ガイドライン検討会・小委員会の実施及び運営

（１）（２）の調査結果や各事業者がPMI・事業承継支援を行うに当たっての課題等を抽出・共有し、効果的な手法や対応策等を検討するため、当該分野における、調査・研究の他、支援・実務経験、実績を有する有識者を招き、事業承継ガイドライン改訂検討会、中小PMIガイドライン策定小委員会を実施した。

事業承継ガイドライン改訂検討会は3回、中小PMIガイドライン策定小委員会を5回実施した。

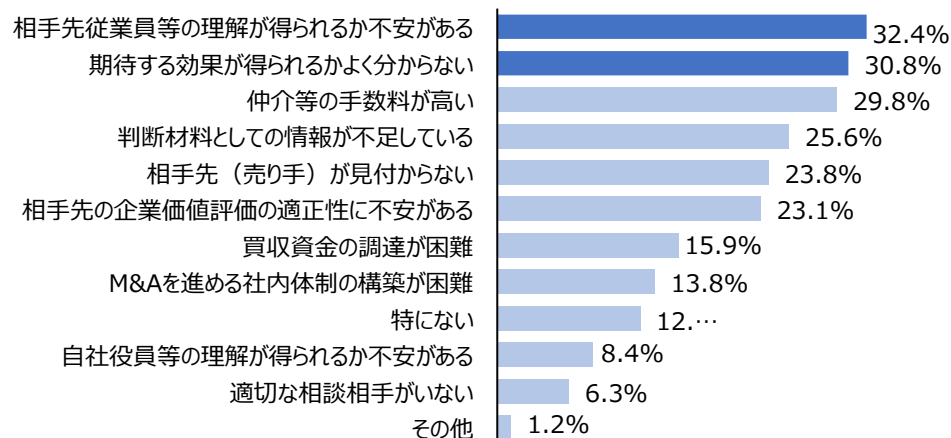
2. 調査の実施内容と調査結果

2.1.1 我が国におけるPMIの状況に関する調査

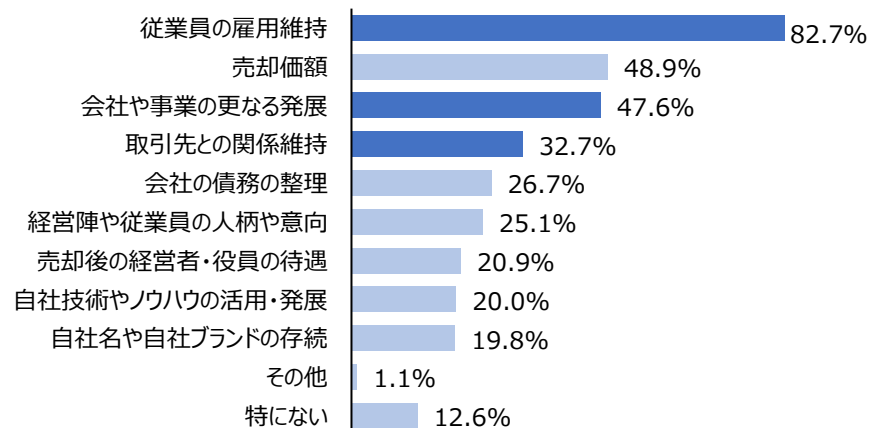
(1) 中小M&Aにおける心配・重視事項

- 譲受側は、期待するシナジー効果の発現、円滑に組織融合できるかどうかを心配する声が多い。一方、譲渡側は、M&A後の従業員の雇用、事業の将来性、取引先との関係維持を重視する声が多い。
- これらは、M&A後の取組によって解決していくべき事項であり、中小M&AにとっていかにPMIが重要かが分かる。

譲受側等の心配事項(M&A実施有無別)



譲渡側の重視事項



2. 調査の実施内容と調査結果

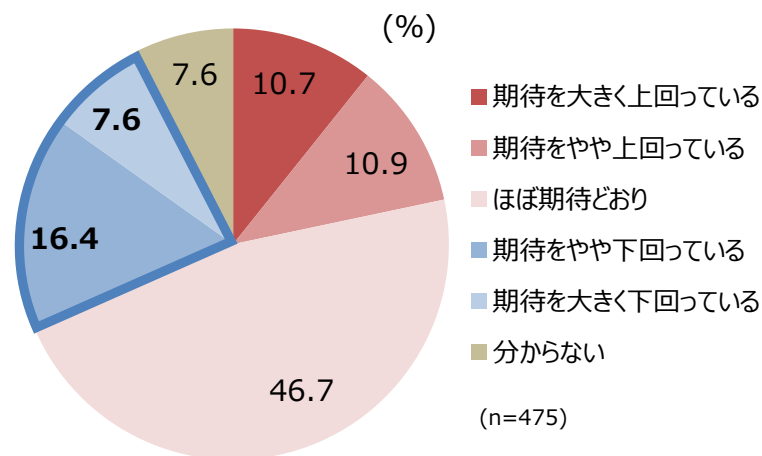
2.1.1 我が国におけるPMIの状況に関する調査

(2) 中小M&Aの満足度と期待を下回った理由

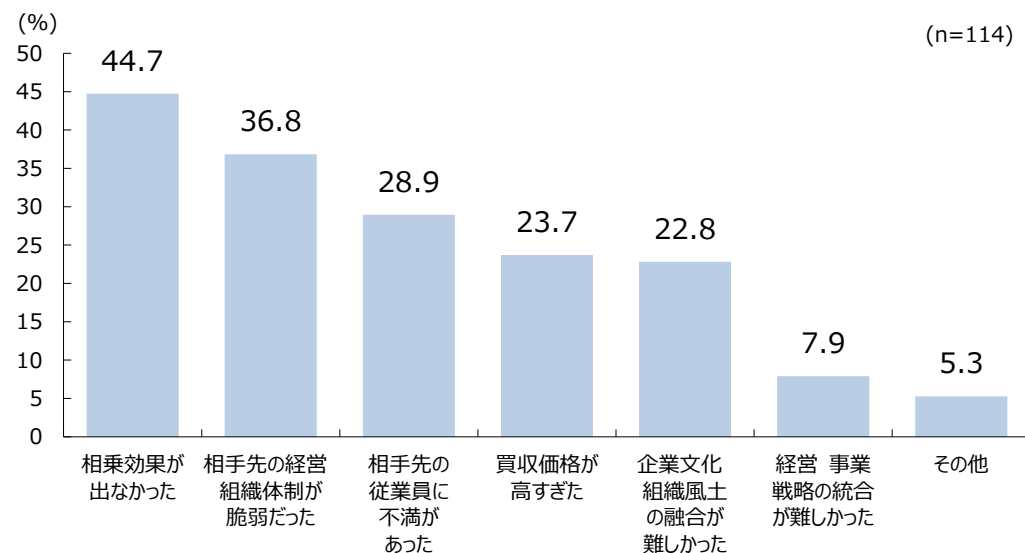
- ・ M & Aを実施後の総合的な満足度について見てみると、「期待をやや下回っている」、「期待を大きく下回っている」と回答した割合は24%。
- ・ 満足度が期待を下回った理由として、譲受側との融合、買収価格に対して相乗効果が出なかったこと等が挙げられており、M&A後の取組の成否が満足度に大きく影響していると考えられる。

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



(出典) 中小企業庁「中小企業白書」(2018年版、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。

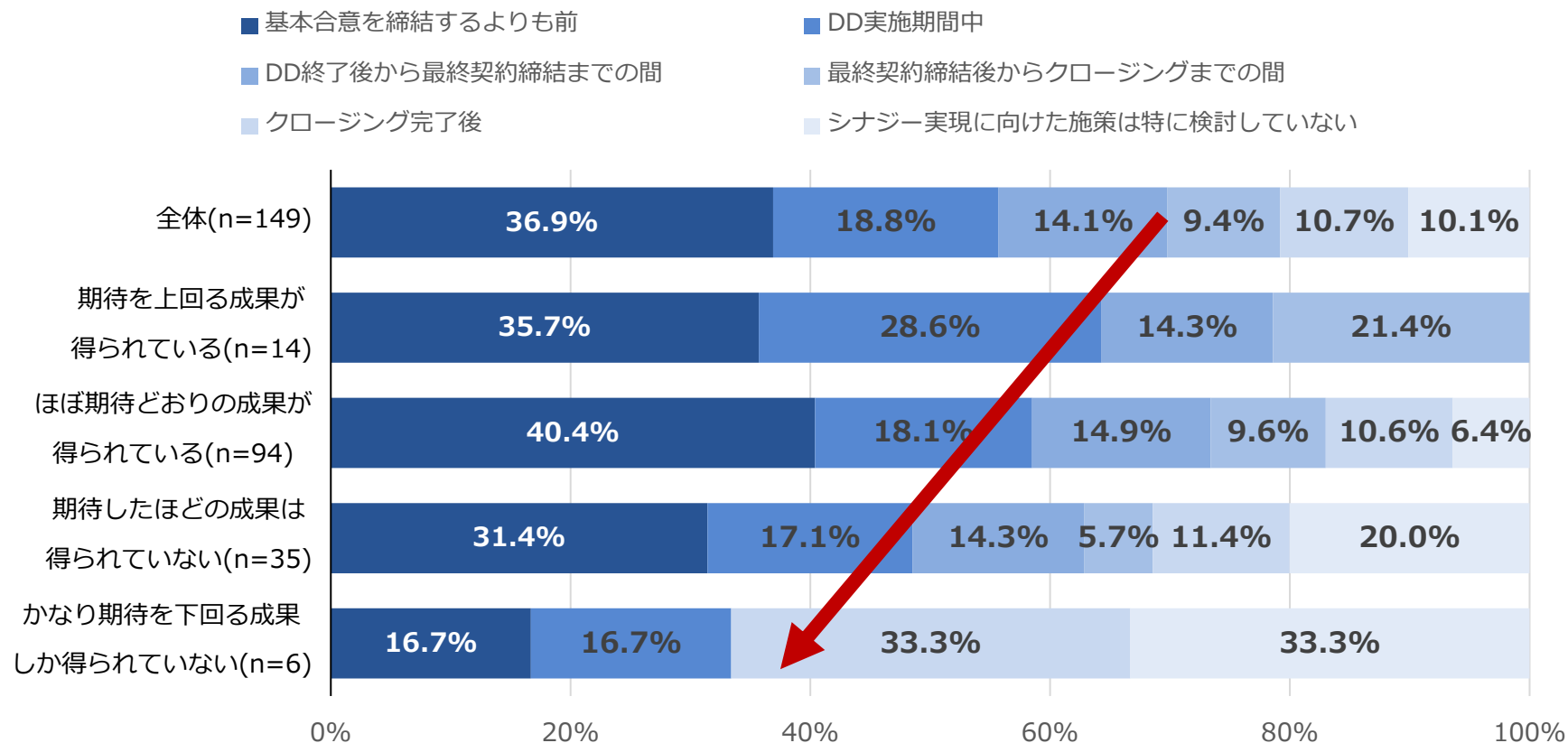
2. 調査の実施内容と調査結果

2.1.1 我が国におけるPMIの状況に関する調査

(3) PMIの検討開始時期とM&A効果/シナジー実現との相関性

- M&Aでシナジーを感じている譲受側ほど、早期からPMIを視野に入れた検討に着手している傾向が読み取れる。

PMIの検討開始時期とM&A効果/シナジー実現との相関性



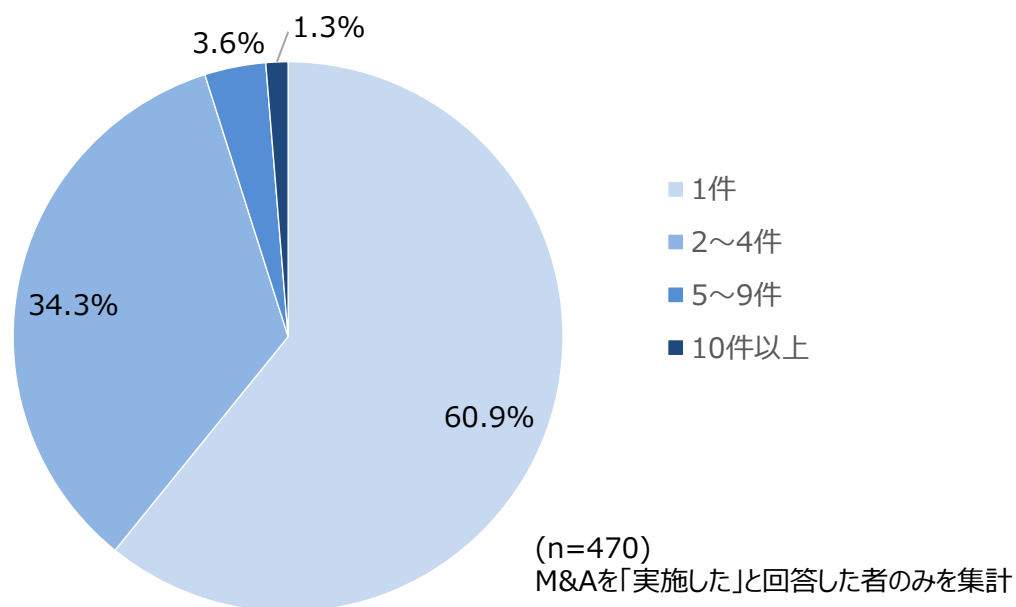
2. 調査の実施内容と調査結果

2.1.1 我が国におけるPMIの状況に関する調査

(4) 中小企業におけるPMIの経験

- 中小M&Aは増加傾向にあるが、過去に中小企業がM&Aの譲受側になったことがあるかのアンケート調査では、個社ごとで見ると実施件数は少ない。
- M&A前後の取組（PMIを含む）に不慣れな企業も少なくないと考えられる。

M&Aの実施件数

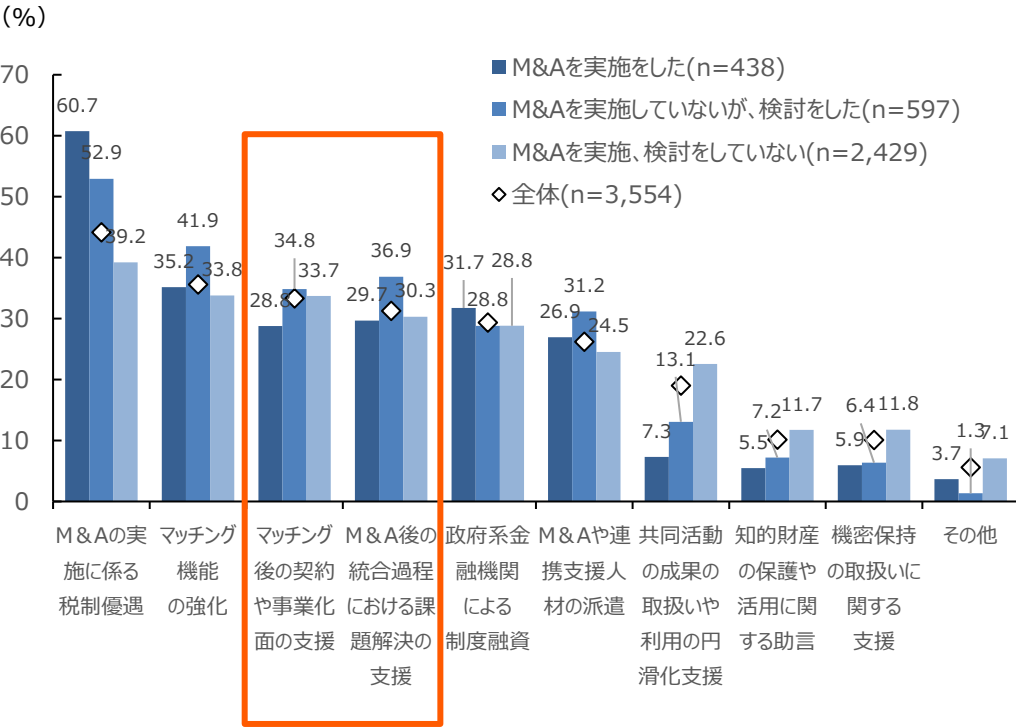


2. 調査の実施内容と調査結果
2.1.1 我が国におけるPMIの状況に関する調査

(5) 中小M&AにおけるPMIへの期待と現状

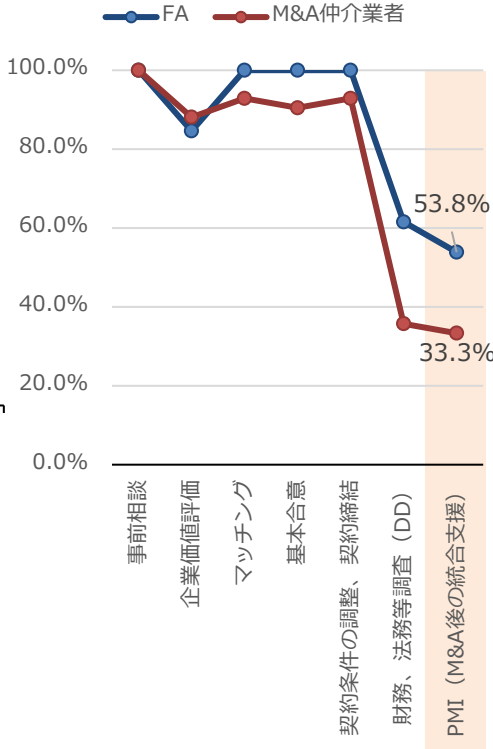
- 中小企業はM&Aの経験が少ないため、マッチング後の事業化面やM&A後の統合過程（=PMI）についての支援策に高い期待が寄せられている。
- しかしながら、M&A支援機関においてPMI支援サービスを提供している割合は比較的低い。

M&Aの推進に向けた支援策への期待

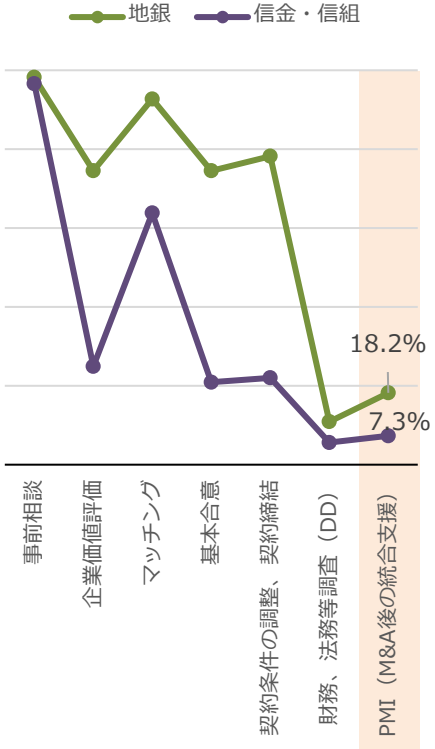


支援機関ごとのM&A提供サービス

M&A専門業者



地域金融機関



(出典) 中小企業庁「中小企業白書」(2018年版、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に関する調査」(2017年11月)) を元に再編加工
(注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

(出典) 中小M&A推進計画

2. 調査の実施内容と調査結果

2.1.1 我が国におけるPMIの状況に関する調査

(6) PMI推進体制と取組内容

- ・ M&Aを実施したことのある中小企業にヒアリングを行ったところ、以下の事項を把握した。

企業ヒアリングにより判明した主な事項 (中小PMIガイドラインの構成に影響を与えるものに限る)

PMI推進体制

- ✓ 小規模案件では、譲受側経営者がほぼ全ての取組を行っているケースが多い
- ✓ 一方、中規模・大規模案件では、譲受側経営者だけでなく、譲渡側の役職員を含めて、一定規模の役職員で取り組んでいるケースが多い

PMIの取組内容

- ✓ 中規模・大規模案件でも、まずは機能維持を重視して取り組んでいるケースも少なくない
- ✓ 中規模案件と大規模案件とで取組に有意な差が見られない。むしろ、M&Aの実施経験や目的等によって、取組に差が見られる

(注) 小規模案件：譲渡側売上高1億円程度以下、譲受側売上高3億円程度以下。
中規模案件：譲渡側売上高3億円程度、譲受側売上高10億円程度。
大規模案件：譲受側売上高10億円程度、譲受側売上高30億円程度。

2. 調査の実施内容と調査結果

2.1.1 我が国におけるPMIの状況に関する調査

(7) 実態調査から得られた中小PMIにおける課題

- 文献及びヒアリングで得られた実態調査の結果、中小企業において、M&A前後の取組は、譲受側である中小企業において重要性に関する認識が不足しており、見える化、磨き上げ、PMIのための独自の予算等のリソースが確保されていることは少ないことが明らかになった。また、PMIにおいて支援すべき内容についてM&A支援機関側での共通認識は形成されておらず、PMIを支援する事業者もまだ極めて少ないことが分かった。

課題

M&A前後の取組の不足

- M&A前後の取組については、譲受側である中小企業において**重要性に関する認識が不足**しており、見える化、磨き上げ、**PMIのための独自の予算等のリソースが確保されていることは少ない**
- PMIにおいて支援すべき内容について**M&A支援機関側での共通認識は形成されておらず、PMIを支援する事業者もまだ極めて少ない**

2. 調査の実施内容と調査結果

2.1.2 PMIに関するガイドラインの取りまとめ

ガイドラインの位置づけ、作成方針

- 前項のPMIの状況に関する調査を通じて把握された課題や実態を踏まえ、PMIに関するガイドラインの案を作成した。中小PMIガイドライン策定小委員会にて有識者からこれに対する意見を得、「中小PMIガイドライン」として取りまとめを行った。
- ガイドラインの位置づけ、作成方針については、以下のものとし、編纂を行った。

1 中小PMIに関する初のガイドライン

- 後継者不在の中小企業（譲渡側）等がM&Aを適切に進めるための手引きについては、2020年3月に「中小M&Aガイドライン」を策定済み。
- 今回、譲受側がM&A後のPMIの取組を適切に進めるための手引きを策定。

2 幅広い中小企業に対応する「基礎編」と「発展編」

- 経営資源に制約のある比較的小規模な中小企業であっても対応できるよう「基礎編」を用意するとともに、必要に応じてより高度な取組にも挑戦していただけるよう「発展編」も用意。

3 中小PMIに関する豊富な成功・失敗事例

- PMIの取組の重要性を理解いただけるよう、適切に取り組まなかった場合にどのような問題が生じるか失敗事例を掲載。
- また、PMIを実践いただけるよう、ポイントだけでなく、具体的な成功事例を掲載。

4 M&Aプロセスも含めて時系列で取組を整理

- 狭義のPMIだけでなく、M&A成立以前の取組（“プレ”PMI）及びPMI集中実施期の後の取組（“ポスト”PMI）も含めて、時系列で実施すべき取組を整理。

5 「経営統合」「信頼関係構築」「業務統合」という幅広い領域を網羅

- PMIを構成する「経営統合」「信頼関係構築」「業務統合」の3領域を網羅。
- 「業務統合」については、攻め（シナジー効果発現等）と守り（管理機能の改善等）の両面から取組を掲載。

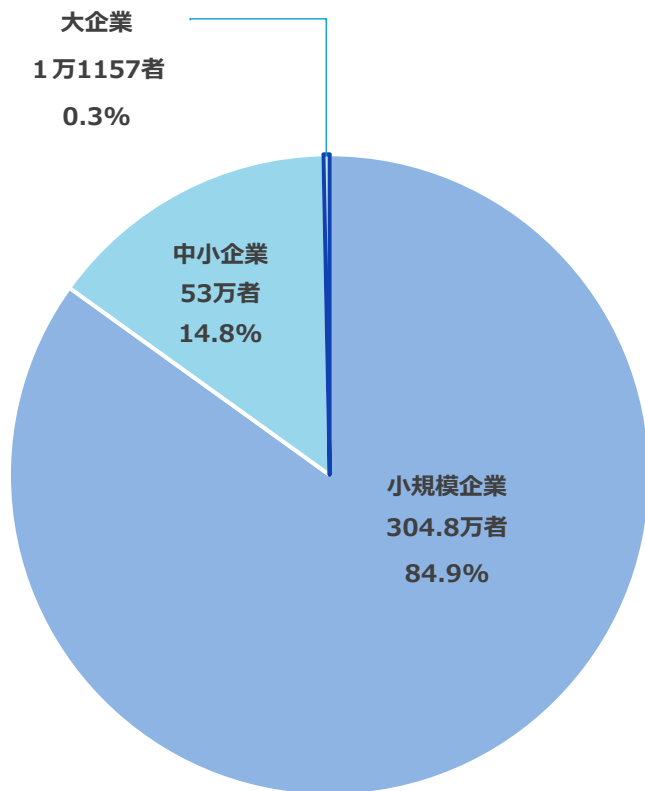
2. 調査の実施内容と調査結果

2.2.1 我が国における事業承継の状況に関する調査

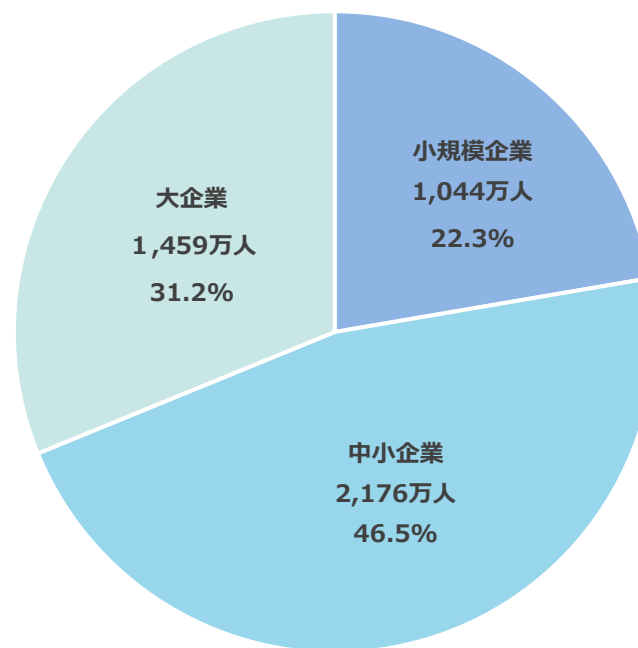
(1) 中小企業の重要性

- 中小企業は我が国企業数の約99%（小規模事業者は約85%）、従業員数の約69%（小規模事業者は約22%）を占めており、地域経済・社会を支える存在として、また雇用の受け皿として極めて重要な役割を担っている

企業数の内訳



従業員数の内訳



(出典) 中小企業庁「中小企業・小規模事業者の数（2016年6月時点）」

(注) 中小企業・小規模事業者の区分には、中小企業基本法以外の中小企業関連法令において中小企業又は小規模企業として扱われる企業が反映されている。

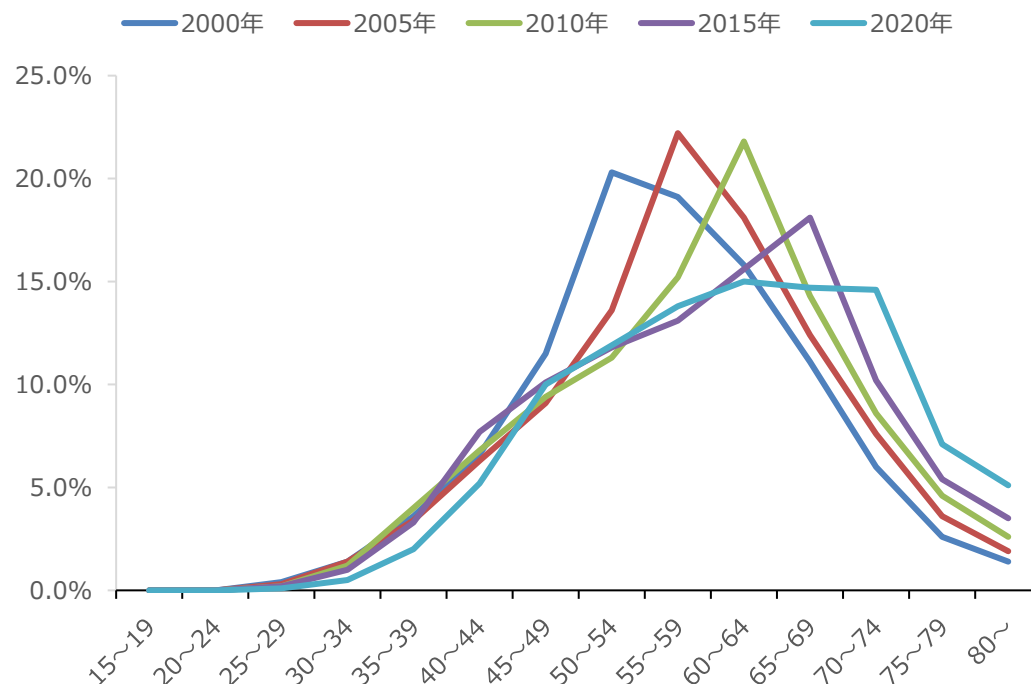
2. 調査の実施内容と調査結果

2.2.1 我が国における事業承継の状況に関する調査

(2) 経営者の高齢化

- 中小企業は経営者の高齢化が年々進んでおり、経営者年齢のピーク（最も多い層）は、2000年に「50歳～54歳」であったのに対して、2020年では「60歳～64歳」、「65歳～69歳」、「70歳～74歳」となった。

経営者年齢の分布



(出典) 中小企業庁「中小企業白書」(2021年版、(株)東京商工リサーチ「企業情報ファイル」再編加工)

2. 調査の実施内容と調査結果

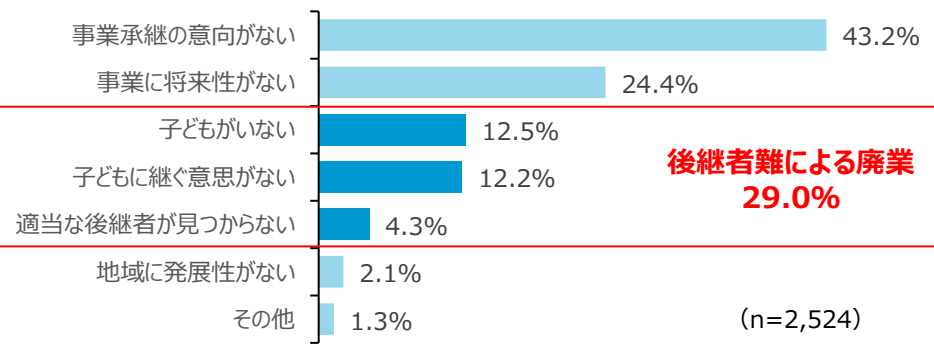
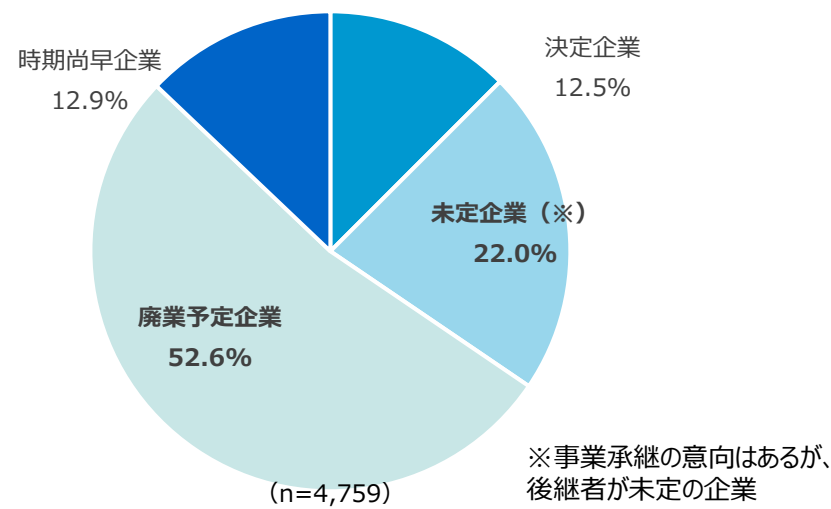
2.2.1 我が国における事業承継の状況に関する調査

(3) 中小企業における事業承継の現状

- 日本政策金融公庫総合研究所が2020年に公表した調査によれば、調査回答企業4759社のうち経営者の半数以上が廃業を予定していると回答している。そのうち廃業を予定している企業に廃業理由を聞いたところ、「そもそも誰かに継いでもらいたいと思っていない」(43.2%)、「事業に将来性がない」(24.4%)に続いて、「子供がいない」「子供に継ぐ意思がない」「適当な後継者が見つからない」といった後継者難を挙げる経営者が合計で29.0%に達した。

後継者の決定状況

廃業予定企業の廃業理由



(出典) 日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」(2019 年) 再編加工

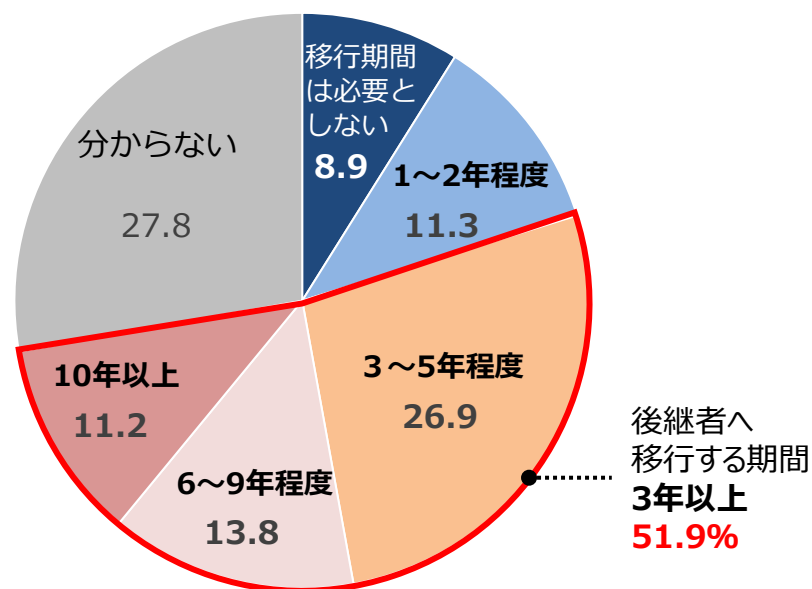
2. 調査の実施内容と調査結果

2.2.1 我が国における事業承継の状況に関する調査

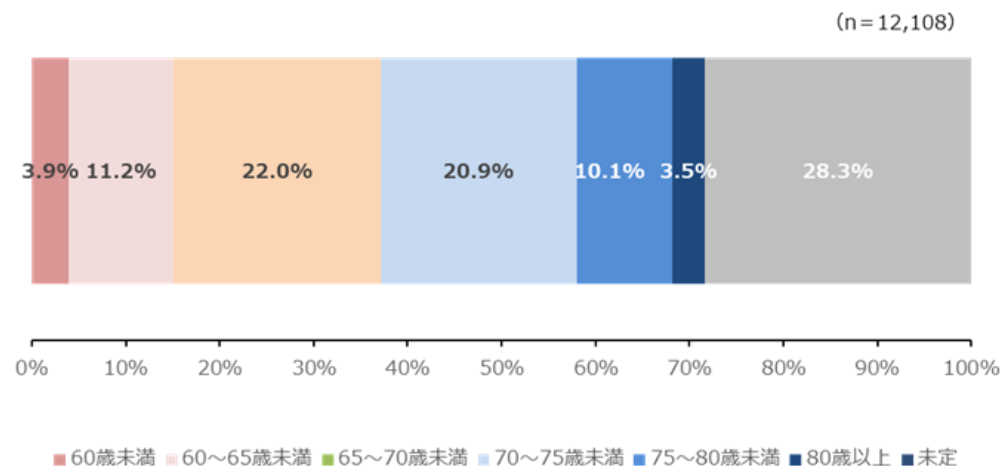
(4) 早期取組の重要性

- 後継者を決めてから事業承継が完了するまでの後継者への移行期間（後継者の育成期間を含む）は、3年以上を要する割合が半数を上回り、10年以上を要する割合も少なくない。平均引退年齢が70歳前後であることを踏まえると、概ね60歳頃には事業承継に向けた準備に着手することが望ましい。

後継者への移行にかかる期間



事業承継(譲渡等を含む)・廃業の予定年齢



(株) 帝国データバンク「事業承継に関する企業の意識調査」(2021年8月)

(注) 母数は有効回答企業1万1,170社

(出典) 中小企業庁「中小企業白書」(2021年版)、大同生命保険(株)「中小企業経営者アンケート「大同生命サーベイ」(2020年)

2. 調査の実施内容と調査結果

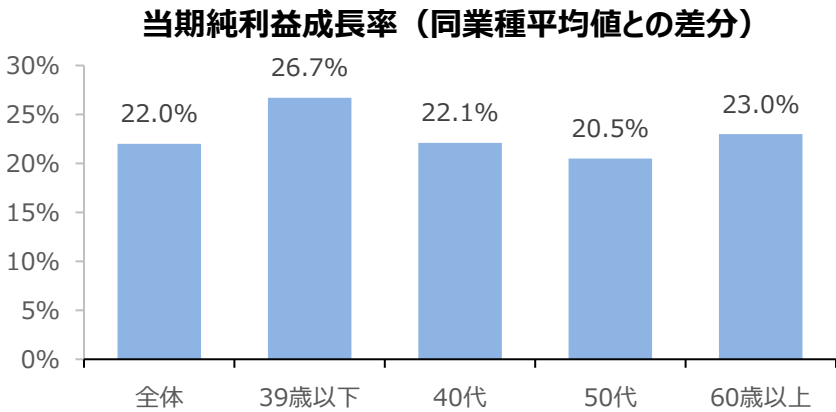
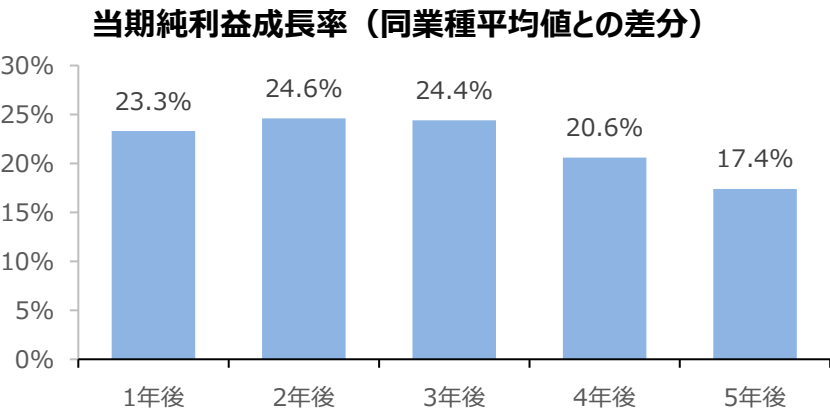
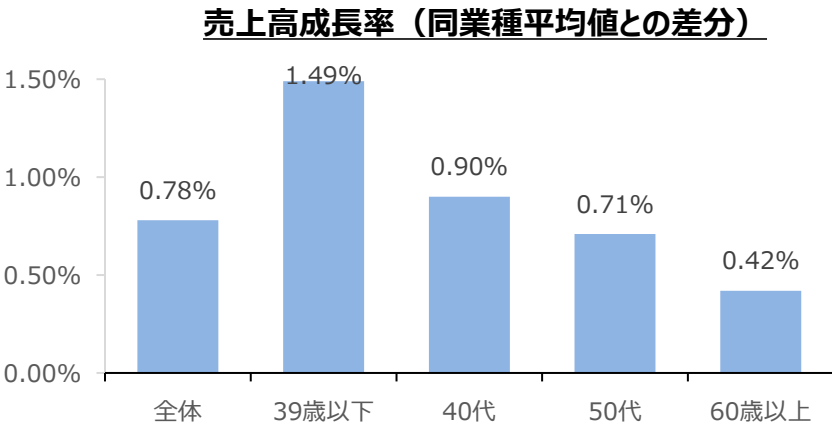
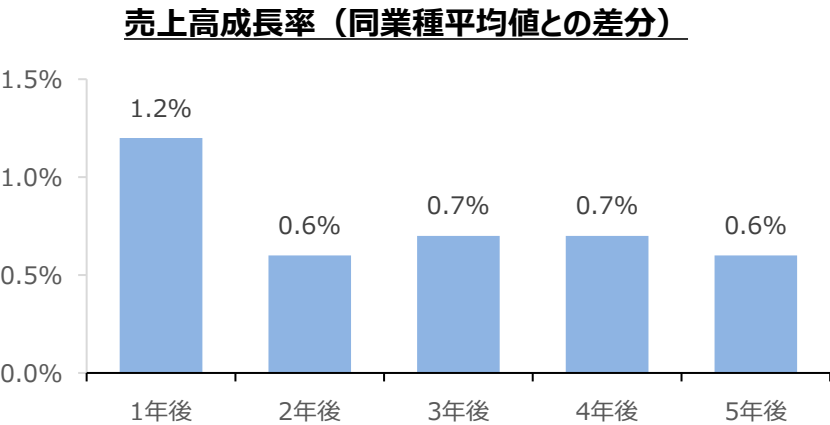
2.2.1 我が国における事業承継の状況に関する調査

(5) 企業の更なる成長・発展の機会としての事業承継高齢化

- 経営者の交代があった中小企業において、交代のなかった中小企業よりも売上高や利益の成長率が高いとの報告もあり（図表 20、21）、事業承継を円滑に行うことができれば事業の成長の契機となる。さらに、事業承継時の年齢が若いほど成長率が高い傾向にあることも報告されている。

事業承継実施企業の承継後の成長率

事業承継時の年齢別、事業承継実施企業の成長率



（出典）中小企業庁「中小企業白書」（2021版、（株）東京商工リサーチ「企業情報ファイル」再編加工）

2. 調査の実施内容と調査結果

2.2.1 我が国における事業承継の状況に関する調査

(6) 事業承継の類型

- ・ 近年においては事業承継の類型のうち、従業員承継、社外への引き継ぎの割合が増加している。

事業承継の類型

	類型の概要	近年の傾向
親族内承継	・ 現経営者の子をはじめとした親族に承継 ・ 心情面・長期間の準備期間確保が可能・相続等による財産・株式の後継者移転が可能といった背景から、所有と経営の一体的な承継が期待できるといったメリットがある	・ 事業承継全体に占める親族内承継の割合が急激に落ち込んでいる ・ 子どもがいる場合でも、事業の将来性や経営の安定性等に対する不安の高まりや、家業にとられない職業の選択、リスクの少ない安定した生活の追求等、子ども側の多様な価値観の影響も少なからず関係しているものと思われる
役員・従業員承継	・ 「親族以外」の役員・従業員に承継 ・ 経営者能力のある人材を見極めて承継することができる ・ 長期間働いてきた従業員であれば経営方針等の一貫性を維持できるメリットがある	・ 親族内承継の減少を補うように、従業員承継の割合は、増加している ・ これまで大きな課題であった資金力問題については、種類株式や持株会社、従業員持株会を活用するスキームの浸透や、親族外の後継者も事業承継税制の対象に加えられたこと等も相まって、実施しやすい環境が整いつつある
社外への引継ぎ(M&A等)	・ 株式譲渡や事業譲渡等により承継 ・ 親族や社内に適任者がいない場合でも広く候補者を求めることができる ・ 現経営者は会社売却の利益を得ることができる等のメリットがある	・ 中小企業における後継者確保の困難化等の影響も受け、企業規模の大小を問わず、法人だけでなく、個人事業主においても増加傾向が見られる。 ・ 後継者難のほか、中小企業のM & Aを専門に扱う民間のM & A支援機関が増えてきたことや、国の事業承継・引継ぎ支援センターが全国に設置されたことからM & Aの認知が高まったことも一因と考えられる

2. 調査の実施内容と調査結果

2.2.2 事業承継ガイドラインの更新

事業承継ガイドライン改訂の主なポイント

- ・ 主に、掲載データや施策等の更新、「従業員承継」や「第三者承継（M&A）」に関する説明、後継者目線に立った説明を充実させ、ガイドラインを更新した。

事業承継ガイドライン改訂の主なポイント

1

掲載データや施策等を更新

事業承継に関連する状況の変化等を明らかにするため、掲載データを更新。また、この間に新設・拡充等された施策等を反映

2

増加しつつある「従業員承継」や「第三者承継（M&A）」に関する説明を充実

近年増加している従業員承継や第三者承継（M&A）についての説明も充実

3

後継者目線に立った説明を充実

現経営者目線に立った説明だけでなく、事業を引き継ぐ後継者の目線に立った説明も充実

3. PMIに関するガイドライン及び事業承継ガイドライン検討会・小委員会の実施及び運営と成果

中小PMIガイドライン策定小委員会、事業承継ガイドライン検討会 開催概要

- 中小PMIガイドライン策定小委員会を5回、事業承継ガイドライン改訂検討会を3回実施した。
- 開催時の配布資料及び議事概要は以下リンクから参照されたい。

中小PMIガイドライン策定検討小委員会

- 第1回：[配布資料](#)、[議事要旨](#)（令和3年10月 5日）
- 第2回：[配布資料](#)、[議事要旨](#)（令和3年11月22日）
- 第3回：[配布資料](#)、[議事要旨](#)（令和3年12月23日）
- 第4回：[配布資料](#)、[議事要旨](#)（令和4年 2月 1日）
- 第5回：[配布資料](#)、[議事要旨](#)（令和4年 3月 7日）

事業承継ガイドライン検討会

- 第1回：[配布資料](#)、[議事要旨](#)（令和3年 9月 1日）
- 第2回：[配布資料](#)、[議事要旨](#)（令和4年 1月20日）
- 第3回：[配布資料](#)、[議事要旨](#)（令和4年 3月16日）

※事業承継ガイドライン検討会第3回の議事要旨については、報告書作成時点においてリンク未確定のため、中小企業庁研究会一覧のリンクを挿入

3. 中小PMIガイドライン及び事業承継ガイドライン

中小PMIガイドライン会、事業承継ガイドライン

- ・ 本調査で作成された、中小PMIガイドライン及び事業承継ガイドラインについては、以下URLから参照されたい。

中小PMIガイドライン

(1) 中小PMIガイドライン

https://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/download/PMI_guideline.pdf

(2) 中小PMIガイドライン（概要版）

https://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/download/PMI_guideline_summary.pdf

事業承継ガイドライン

(1) 事業承継ガイドライン 第3版

https://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/download/shoukei_guideline.pdf

pwc.com

© 2022 PwC Consulting LLC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network. Each of such firms and subsidiaries is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.