中小M&A市場改革プラン

中小M&A市場の改革に向けた検討会　中間とりまとめ

2025年8月

中小企業庁

目次

１．中小 M&A 市場改革プラン策定の趣旨と中小 M&A の意義 2
（１）中小 M&A 市場改革プラン策定の趣旨 2
（２）中小 M&A の意義 3
① 経営資源の散逸の回避 6
② 成長・生産性向上等の実現 8

２．これまでの主な取組 12
（１） 予算・税制等の主な支援策 13
① 事業承継ネットワークによる気づきの提供（事業承継診断） 13
② 事業承継・引継ぎ支援センター 14
③ 事業承継・M&A 補助金 15
④ 中小企業事業再編投資損失準備金（中堅・中小グループ化税制） 17
⑤ 日本公庫による事業承継・集約・活性化資金 17
（２） M&A に関するガイドライン等 18
① 中小 M&A ガイドライン 18
② M&A 支援機関登録制度 21
③ 中小 M&A 専門人材（個人）向けスキルマップ 22
④ 中小 PMI ガイドライン、PMI 実践ツール、PMI 取組事例集 23
（３） その他の施策 25
① 事業承継・M&A に係る広報の実施 25
② サプライチェーン事業承継事例集 26
③ 事業承継支援を行う自治体向けの手引き 27

３．事業承継・M&A に係る状況 28
（１） 経営者年齢の動向 28
（２） 中小 M&A の件数の動向 30
（３） 不適切な譲り受け側による M&A トラブルの発生 31

４．中小 M&A 市場改革に向けた今後の施策の方向性 33
（１） 譲り渡し側に係る施策 33
① 支援機関による事業承継ニーズの掘り起し強化 34
② M&A への不安解消のための広報強化・シンポジウムの実施（M&A キャラバン） 35
③ M&A に対する不安を軽減するスキームの検討・普及 35
④ M&A 時の経営者保証解除に関する実務慣行の定着 36
⑤ M&A 検討前の財務状況の精査に係る支援 37
⑥ 中小 M&A 市場における取引相場の醸成 38
（２） 中小 M&A 市場に係る施策 39
① M&A 支援機関の業務の内容・質の開示強化 41
② 公正な競争を喚起する仲介・FA 手数料のあり方に関する検討 41
③ M&A アドバイザー個人の知識・スキルに係る資格制度の創設 43
④ 地域の支援機関育成を見据えた事業承継・引継ぎ支援センターの強化・深化 45
（３） 譲り受け側に係る施策 46
① 複数回の M&A（グループ化）の推進 46
② 小規模案件や個人による承継を支援するファンドへの支援強化 48
③ PMI への支援 49
④ 支援機関による優秀な譲り受け側の掘り起し推進 51

１．中小 M&A 市場改革プラン策定の趣旨と中小 M&A の意義

（1）中小 M&A 市場改革プラン策定の趣旨

- 近年、中小・小規模事業者（以下「中小企業」という。）において、経営者の高齢化に伴う後継者不在の問題が経営上の課題として強く認識されてきた。中小企業庁としても、団塊の世代が 70 代となる 2020 年以降に事業承継のニーズがピークに達するとの認識の下、事業承継・M&A の推進を図ってきた。具体的には、2017 年 7 月に「事業承継 5 ケ年計画」、2019 年 12 月に「第三者承継支援総合パッケージ」、2021 年４月に「中小 M&A 推進計画」を策定し、取組を進めてきたところ。

- その後、事業承継ニーズの高まりを受け、中小企業を当事者とする M&A（以下「中小 M&A」という。）の件数は大きく増加し、後継者が不在の中小企業が事業承継を実現するための手段として一定の浸透をみせてきた。しかしながら、いまだに中小企業においては、経営者が 70 代以上である者が多数存在することに加え、今後、事業承継を本格的に検討する必要のある 60 代の経営者も多く存在している。とりわけ、地方部や比較的小規模の中小企業において M&A の普及が進んでいないことも踏まえつつ、中小企業全体において M&A の浸透・実現を後押ししていく必要がある。

- また、中小企業を取り巻く事業環境としては、人手不足の深刻化によって地域において事業を維持していくための生産性向上が極めて重要となっている。加えて、足下では、我が国において長年定着していたデフレからの脱却の兆しがみられる中、賃上げ原資を確保する必要性も高まっている。こうした事業環境の変化が生じる中、M&A が売上高や生産性の向上にもつながりうる取組であることを踏まえると、M&A を単に事業承継を実現するための選択肢としてではなく、中小企業が成長を実現するための戦略的な手段として推進を図っていく重要性が一層高まっている。

- さらに、中小 M&A の市場が急速に拡大したことに伴って、M&A に係るマッチング支援等を行う M&A 支援機関が増加する中で、その支援の質が十分とは言えないという声も聞かれるようになった。加えて、譲り渡し側の経営者保証が解除されないまま、譲り渡し側の現預金を引き抜くといった不適切な譲り受け側の存在も指摘されている。これらの課題に対応するため、「中小 M&A ガイドライン」や「M&A 支援機関登録制度」といった取組によって、M&A 支援機関の質・倫理観の向上や M&A の実務ルールの浸透を図ってきたところであるが、更なる取組が求められている。

- 以上の観点を踏まえ、2025 年４月に「中小 M&A 市場の改革に向けた検討会」を設置し、中小 M&A 市場の改革を図るための検討を行ってきたところ、今回、実施することが求められる取組を「中小 M&A 市場改革プラン」として取りまとめた。

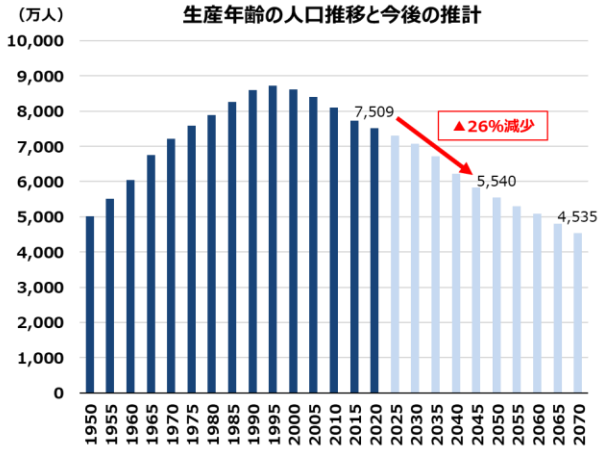
※なお、本プランは、中小企業の希少な経営資源を将来につないでいくことを目的としており、中小企業の淘汰を目的とするものではない。また、M&A は中小企業における成長や生産性の向上等を実現するための経営戦略上の手段の一つではあるが、中小企業に M&A を強制しようとするものではなく、あくまでも譲り渡し側・譲り受け側の双方が希望する場合に M&A を後押ししようとするものである。

（2）中小 M&A の意義

- まず、我が国経済全体にとって中小 M&A が持つ意義を確認したい。

- 我が国の生産年齢人口は 1995 年以降減少に転じ、今後、大きく減少していくことが見込まれている。具体的には、2050 年における生産年齢人口は 2020 年比で約 26%減少（※出生中位（死亡中位）推計）すると推計されている。地域別にみると、特に地方部ほど減少幅が大きくなっている。

図表１　我が国の生産年齢人口の見通し

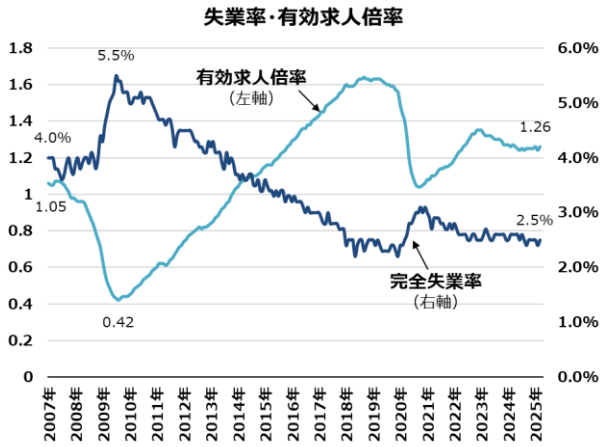


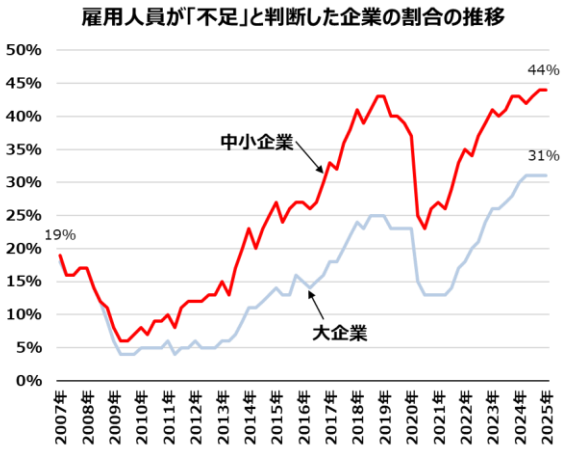
都道府県別の2050年の生産年齢人口の減少率（対2020年比）

都道府県名	減少率（%）	都道府県名	減少率（%）
秋田県	52.3%	栃木県	32.7%
青森県	51.7%	佐賀県	32.3%
岩手県	46.1%	茨城県	32.2%
高知県	44.5%	宮城県	31.9%
長崎県	43.8%	静岡県	31.8%
徳島県	43.3%	香川県	31.6%
福島県	43.3%	群馬県	31.5%
山形県	42.8%	島根県	31.4%
和歌山県	41.5%	兵庫県	31.1%
新潟県	40.4%	熊本県	30.3%
奈良県	40.3%	石川県	29.8%
愛媛県	38.8%	京都府	29.3%
山口県	38.5%	広島県	28.8%
北海道	37.5%	岡山県	27.7%
山梨県	36.0%	大阪府	27.3%
岐阜県	35.7%	滋賀県	24.6%
鳥取県	35.7%	愛知県	21.6%
鹿児島県	35.4%	福岡県	20.9%
富山県	35.1%	埼玉県	19.4%
福井県	34.6%	神奈川県	19.0%
宮崎県	34.1%	千葉県	18.6%
三重県	33.4%	沖縄県	18.0%
長野県	32.8%	東京都	6.3%
大分県	32.7%		

- このような状況の下、労働市場の動向としては、新型コロナウイルス感染症の拡大により労働需要が一時的に落ち込んだものの、趨勢的に失業率は低下傾向、有効求人倍率は上昇傾向にある。とりわけ、雇用人員が「不足」と判断した企業の割合は特に中小企業において高まっており、人手不足感は中小企業において強い。

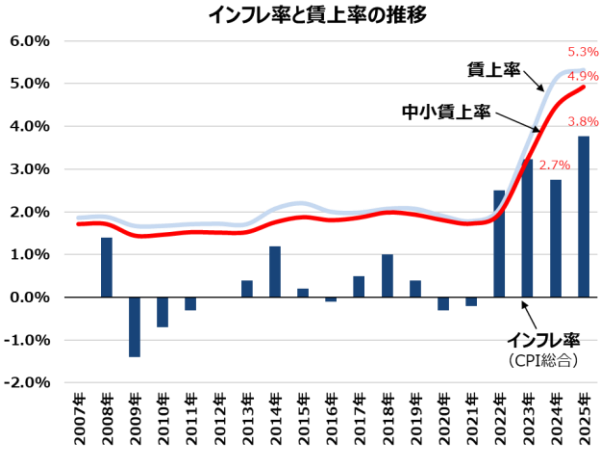
図表２　労働需要の動向・人手不足感

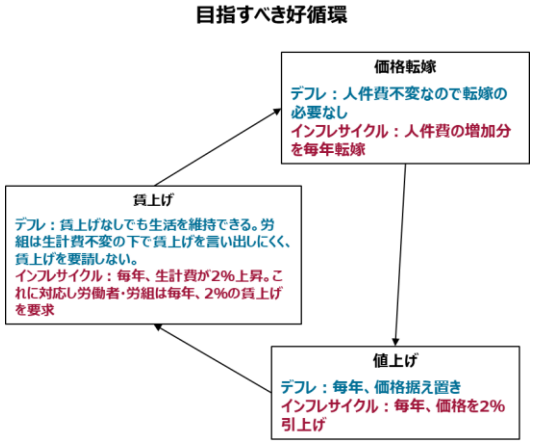




● 一方で、足下では長年継続していたデフレから、物価・賃金が上昇するという好循環がみられつつある。中小企業においても、事業の生産性の向上や価格転嫁等を実現の上で賃上げを実施し、このような好循環を定着させていく必要がある。

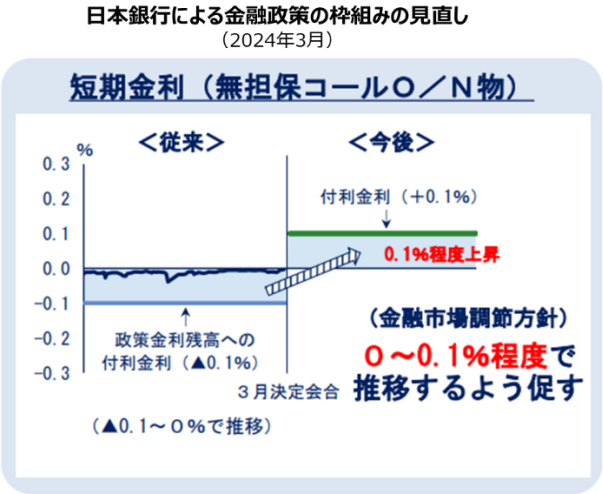
図表３　物価・賃金の動向について

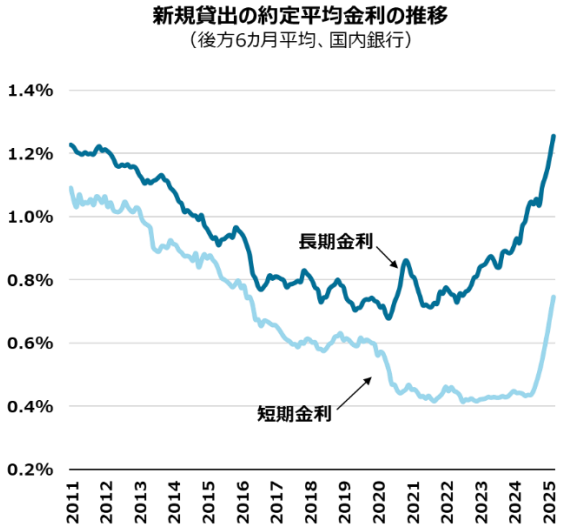




● さらに、インフレが定着しつつあることから、2024 年３月に日本銀行によって金融政策の枠組みの見直しが実施された。これに伴って長年継続していた低金利環境から「金利のある世界」への移行が生じており、資本コストの上昇を踏まえた収益性の向上を図る必要も高まっている。

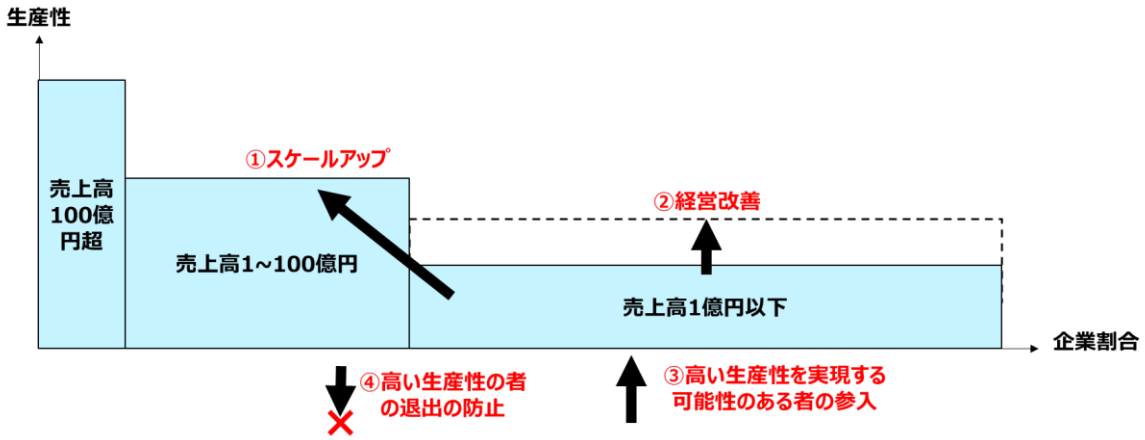
図表４　金利のある世界について





- このような、事業環境の変化の下では、我が国の付加価値・雇用の大半を占める中小企業全体において、生産性の維持・向上を実現していく重要性が一層高まっている。このためには、売上高の成長を目指すスケールアップや経営力の向上等の経営改善といった既存企業の取組を後押しとするとともに、イノベーション等によって高い生産性を実現する可能性のある者による参入を促し、かつ高い生産性を有する者の退出を防止していくことが求められる。

図表５　中小企業全体における生産性向上のパス（イメージ）



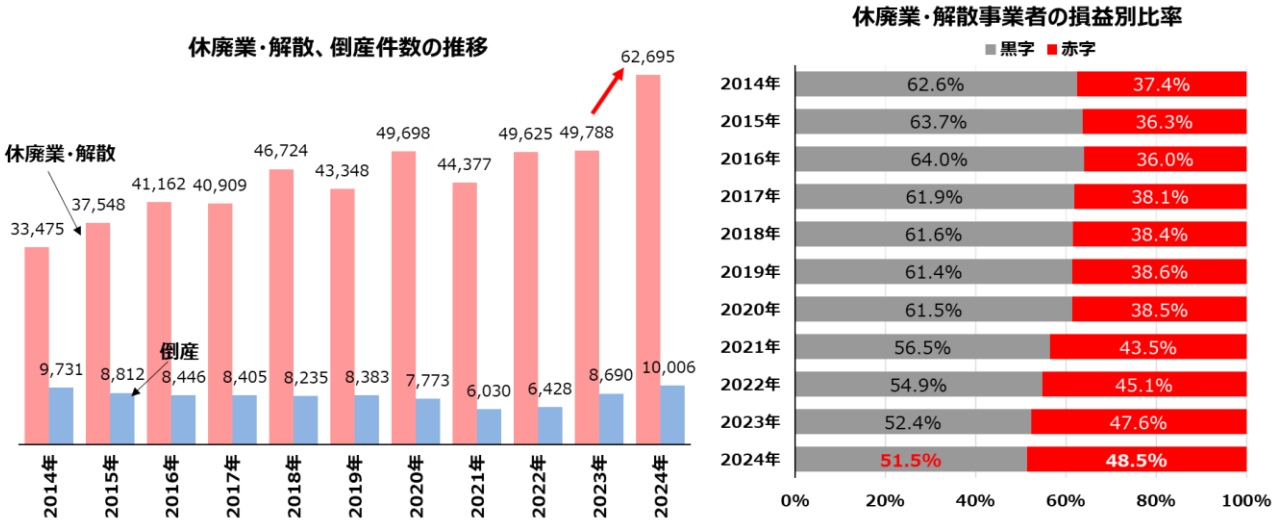
- この点、事業承継・M&A については、その実現によって「希少な経営資源の散逸の回避」を図るとともに、実現後の経営の効率化やシナジーの発揮等によって、「譲り渡し側・譲り受け側が一体となった成長や生産性の実現」を目指していくことが可能であり、中小企業全体の生産性の維持・向上を図っていく上で極めて重要度の高い取組である。それぞれの意義について、下記にて詳細を記載する。

① 経営資源の散逸の回避

- 後継者が不在の中小企業は、M&A 等によって第三者への承継が実現できなかった場合、仮に黒字経営であったとしても廃業等を選択せざるを得ない。これは希少な経営資源の散逸を意味する。

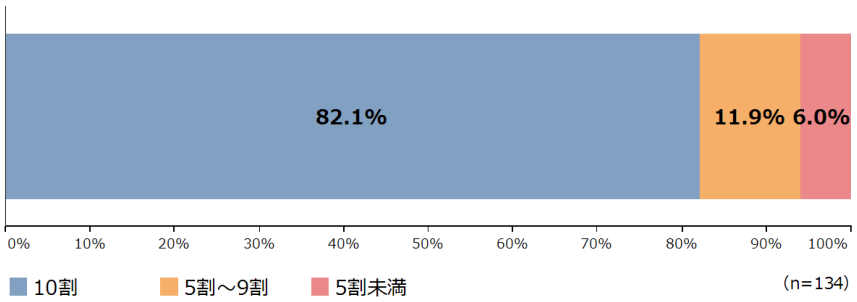
- 実際、近年の休廃業・解散件数は増加傾向にある。特に直近 2024 年では 6.3 万件程度となっており、新型コロナウイルス感染症の拡大にともなって措置されたゼロゼロ融資の返済開始等を背景として前年に比べて大きく増加している。

  また、黒字で休廃業・解散を実施した者の割合は低下傾向にあるものの、いまだに約５割程度と高い割合になっており、生産性の高い者による退出が多く生じていることが示唆される。**図表６　我が国における廃業の状況**



- また、従業員については、M&A 実施後に多くのケースで譲り渡し側の従業員の雇用は維持されているとの調査もある。譲り受け側にとっては人手不足を背景に希少な経営資源である人材を獲得するとともに、譲り渡し側にとっては長年事業を支えた従業員の雇用を守るといった目的の下で行われる M&A が多いことが示唆される。

図表７　M&A 実施後における譲り渡し側の従業員の雇用継続の状況

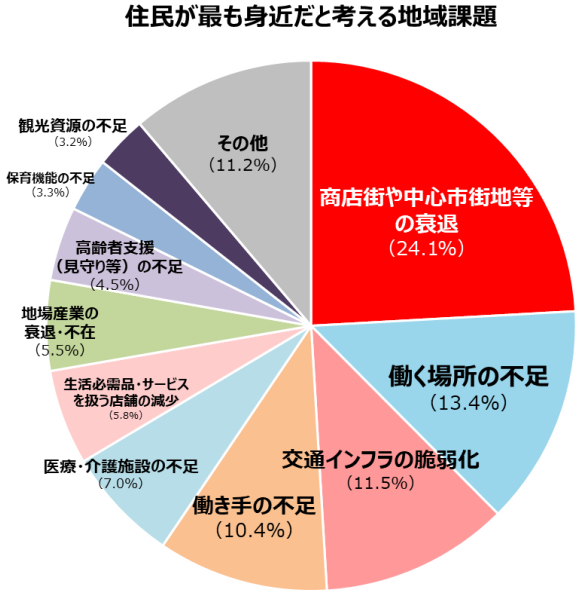


（注）M&Aの実施について、「2015年以降にM&Aを実施したことがある」と回答した者に対する質問。

【資料】 東京商工リサーチ「中小企業のM&Aに関するアンケート調査」

- さらに、特に小規模な事業者を中心に、地域の生活において欠かすことができない機能を担う者も多く存在し、当該事業者の存続が課題となっている。実際、住民が最も身近だと考える地域課題としては、商店街や中心市街地等の衰退や交通インフラの脆弱化、生活必需品・サービスを扱う店舗の減少、といった課題が挙げられている。このような中、地域において必須の機能を担う後継者不在企業が M&A を実現し、廃業を免れた事例も存在する。このように、M&A による承継の実現は地域における機能維持とも密接に関連している。

図表８　地域における機能維持と M&A



地域に必要不可欠なインフラが、M&A によって存続し、地域の雇用や活力を守ることができた事例

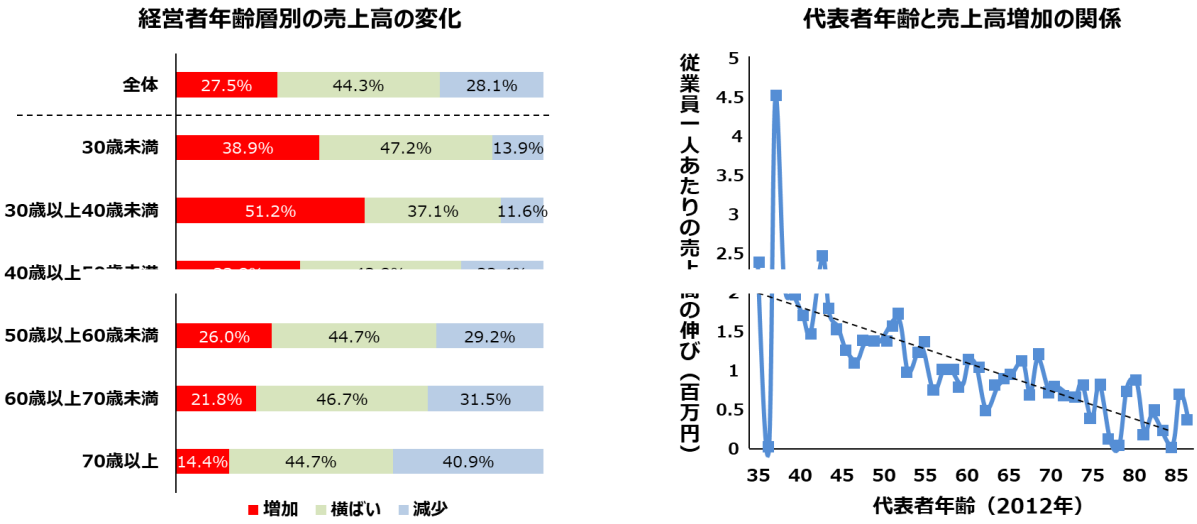
- 長崎・五島列島の離島にあるスーパー「新鮮館すずらん」（売上約 2 億円）は、移動スーパーなども行い、地域住民に必要不可欠なインフラ機能を持つ。経営者は、高齢になったことに加え、最低賃金引上げ等により、経営者引退を志向したが、島民の生活と 19 名のパート従業員の雇用を守るために事業の継続を希望。子息は島外で就職していたため、第三者承継（M&A）を希望したものの、後継者が見つからず、長崎県事業承継・引継ぎ支援センターに相談。
- センターのマッチングによって、新鮮館すずらんの商品等の島内貨物輸送を担っていた「奈留島運輸」が、島民の生活の利便性、地域経済の活気を維持するためにも、事業を引き継ぐことで合意。
- 「奈留島運輸」が第三者承継（M&A）し、従業員の雇用を継続しながら、スーパーの営業を継続。

② 成長・生産性向上等の実現

（ア）経営者年齢の若返りによる効果

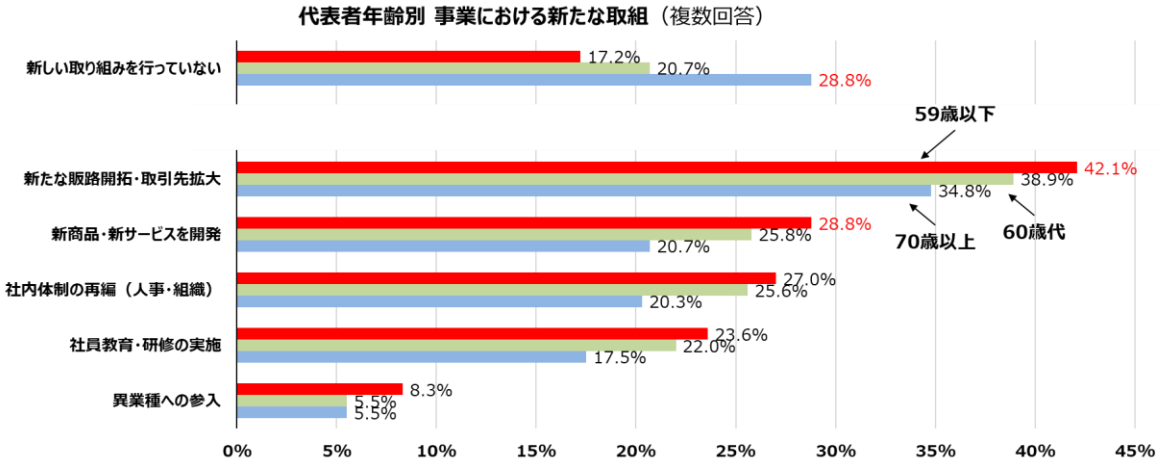
- M&A を含め事業承継の実現による経営者年齢の若返りは事業の成長や生産性向上等のきっかけになりうる。実際、経営者年齢と売上高の関係を見ると、経営者年齢が若いほど売上高を成長させた企業の割合が高く、かつ売上高の成長率も経営者年齢が若いほど高くなる傾向がみられる。

図表９　経営者年齢と売上高の関係



- また、経営者年齢が若い企業ほど、販路開拓・取引先拡大、新商品・新サービス開発、社内体制の再編（人事・組織）等の新たな取組の実施割合が高くなっている。

図表 10　経営者年齢と新たな取組を実施する企業割合の関係



- もちろん、年齢を重ねても成長を実現する経営者も存在し、あくまで傾向である点には留意が必要である。他方、経営者が高齢の場合、体力の低下や健康面での不安が生じる可能性もある他、残りの任期を考慮するとリスクをとった新たな取組を実施しにくくなるという構造が存在すると考えられ、このような事情が企業の成長に影響を与えている可能性が示唆される。

- 以上のような点を踏まえれば、M&A を含めて事業承継を実現することによって、経営者の若返りを促進していくことが重要であると考えられる。

（イ）シナジーの発揮による効果

- M&A は、後継者不在の中小企業にとって事業承継を実現するための選択肢であることに加え、譲り受け側にとっては譲り渡し側の希少な経営資源と譲り受け側の強みを組み合わせることによって、シナジーの発揮を狙い、成長や生産性の向上等を実現することができる戦略的な手段の一つである。このように、事業承継の実現のみならず、その後のシナジーの発揮を目指す取組は、中小企業全体の生産性向上を図る観点からも極めて重要である。

- 具体的に、M&A によって検討されるシナジーとしては、譲り渡し側と譲り受け側の属する業種や取引関係、それぞれが有する販路、設備、技術、ノウハウ等によって異なるものの、代表的なものとして、クロスセル・販路拡大のような経営資源の相互活用やそれぞれの設備や技術・ノウハウ等の経営資源を組み合わせて新製品・新サービスの開発や高付加価値化等の売上高の向上（売上シナジー）を目指す取組が考えられる。

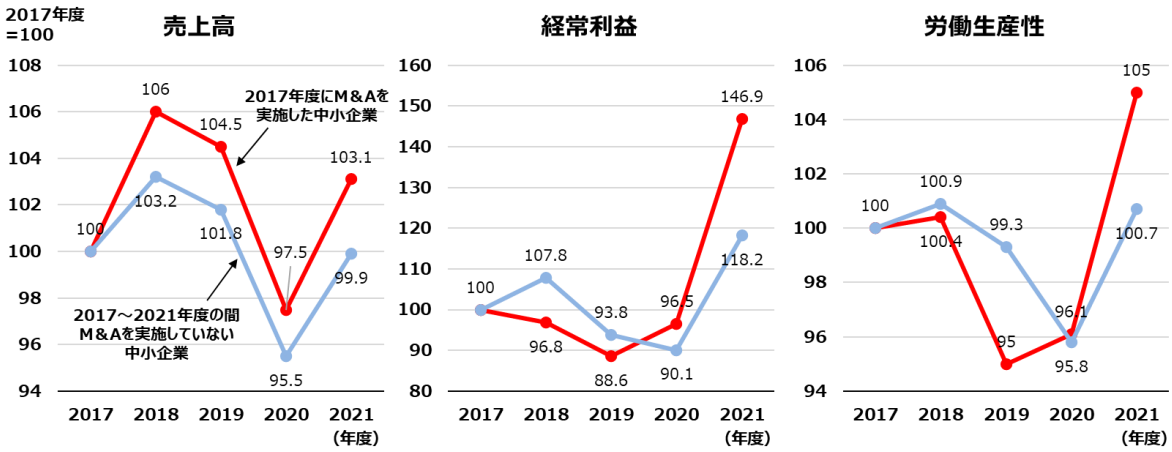
- また、生産現場の改善やサプライヤーの見直し等により改善を図る他、経営管理機能を集約・補完することで業務を効率化するとともに、事業・製品ごとの収益をタイムリーに把握するといった見える化の推進等により費用の圧縮（コストシナジー）を目指す取組も考えられる。

- もちろん、このようなシナジーが実際に実現するかは、譲り渡し側・譲り受け側の相性や M&A 後の取組によって左右され、M&A の成立をもってただちに実現するものではない。しかしながら、中小企業においてはリソースの制約等の問題から一般的な経営管理機能の整備が不十分であり、当該機能を譲り受け側が補完するだけでも成長・改善を実現できるポテンシャルを有する者も多く存在すると考えられる。

図表 11　代表的なシナジー効果（中小 PMI ガイドラインより）

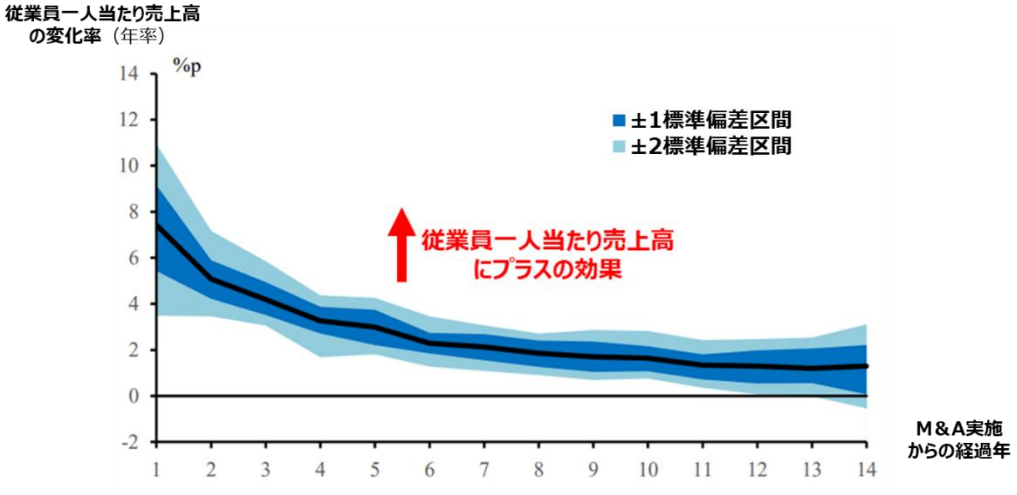
- このため、多くの中小企業において M&A による成長ポテンシャルが見込まれると考えられる。実際、M&A を実施した中小企業は、M&A を実施していない中小企業と比べて、売上高、経常利益、労働生産性を向上させている傾向がみられる。

図表 12　M&A を実施した中小企業の業績



- また、時系列の変化にとどまらず、2000 年～2018 年の我が国の企業（非上場含む。）を対象とした分析でも、M&A の実施により従業員一人当たり売上高を引き上げる因果効果が確認されており、M&A の実施に伴うシナジー効果の発揮等によって改善が実現していることが示唆される。

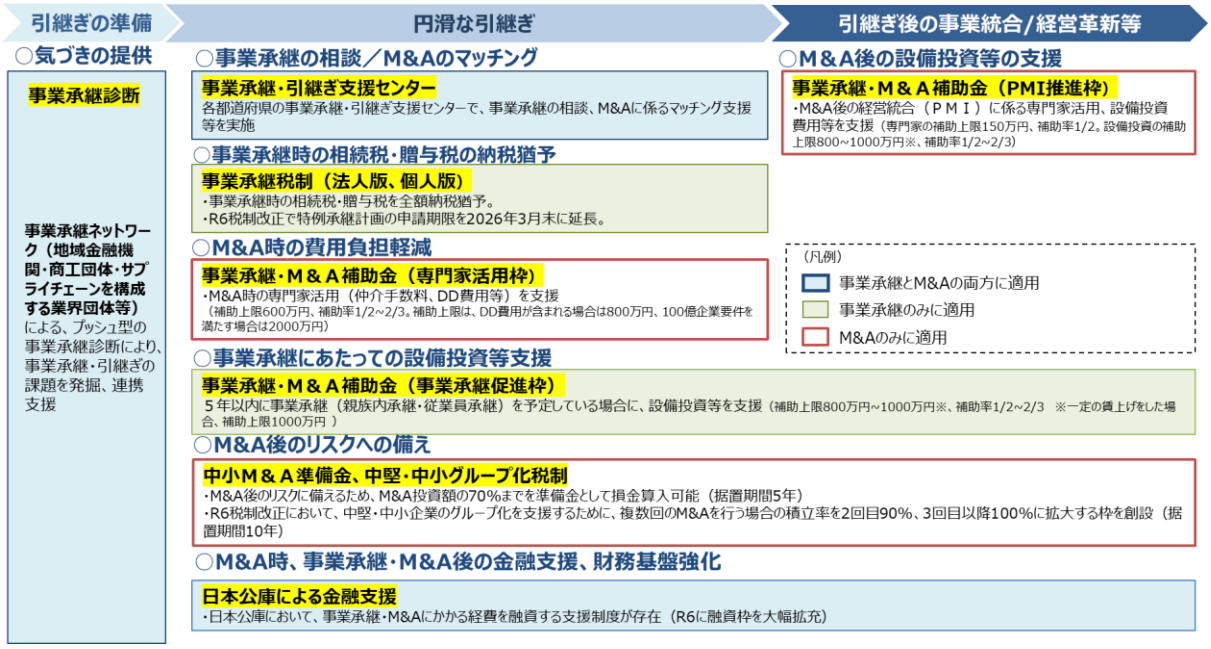
図表 13　M&A が従業員一人当たり売上高に与える因果効果



２．これまでの主な取組

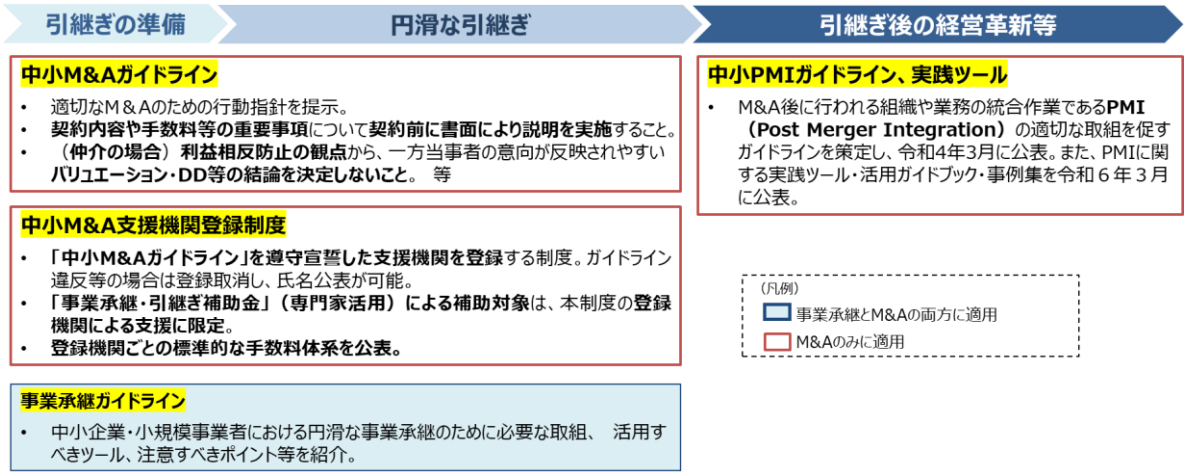
- これまで、M&A による後継者不在企業の第三者への承継や M&A による成長の実現を図ることは喫緊の課題であるという認識の下、M&A の準備から、M&A 成立までの円滑な支援、M&A 後の成長に向けた取組まで切れ目なく支援措置を講じてきた。

図表 14　事業承継・M&A に関する支援策の概要



- さらに、支援措置の他にも、ガイドライン等の公表・改訂等によって、中小 M&A 市場の整備を図ってきた。

図表 15　事業承継・M&A に関するガイドライン等



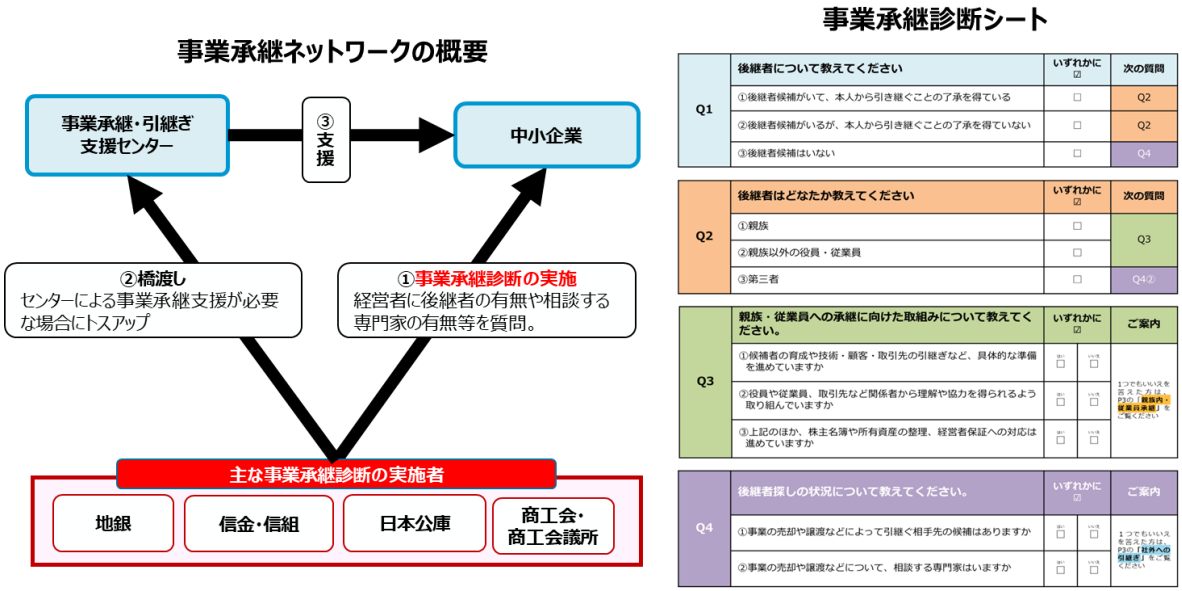
- それぞれの取組の概要について以下に記載する。

（1） 予算・税制等の主な支援策

① 事業承継ネットワークによる気づきの提供（事業承継診断）

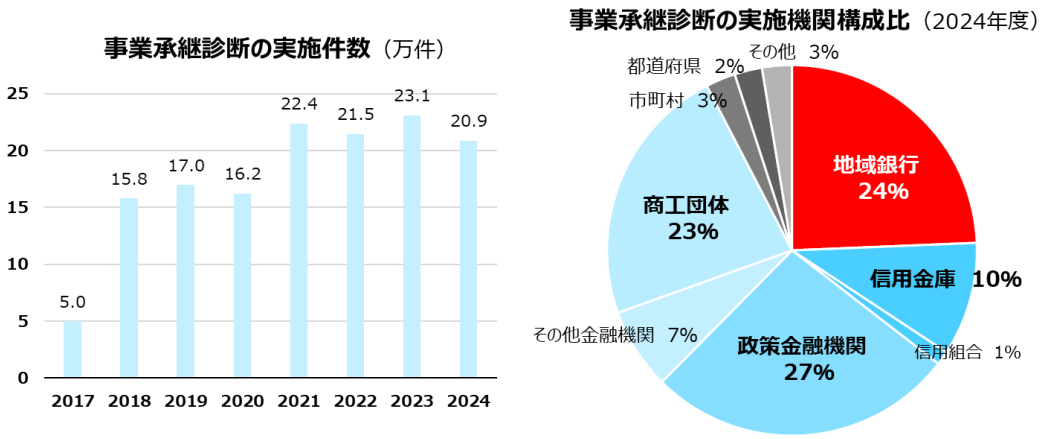
- 全国の県単位で地域金融機関や商工会、商工会議所等の支援機関から成るネットワークを形成し、当該支援機関が融資先や会員等の従前より付き合いのある企業に対し、プッシュ型の「事業承継診断」を実施し、その上で、事業承継・M&A に関する支援ニーズがある者について、「事業承継・引継ぎ支援センター」へのトスアップを行ってきた。

図表 16　事業承継ネットワーク・事業承継診断の概要



- 事業承継診断の実施件数としては、2017 年度以降順調に増加し、直近 2024 年度には 20.9 万件に達し、地域金融機関や商工会、商工会議所等によって幅広く実施されている。

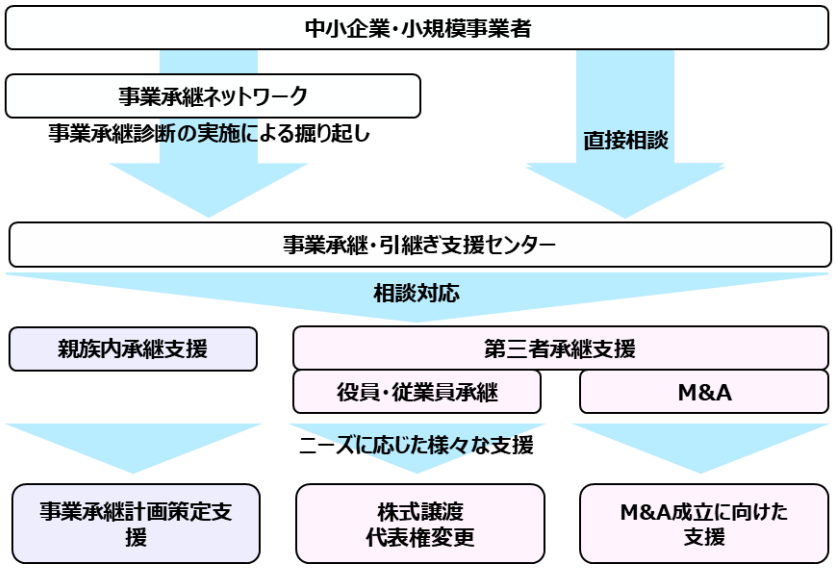
図表 17　事業承継診断の実施状況



② 事業承継・引継ぎ支援センター

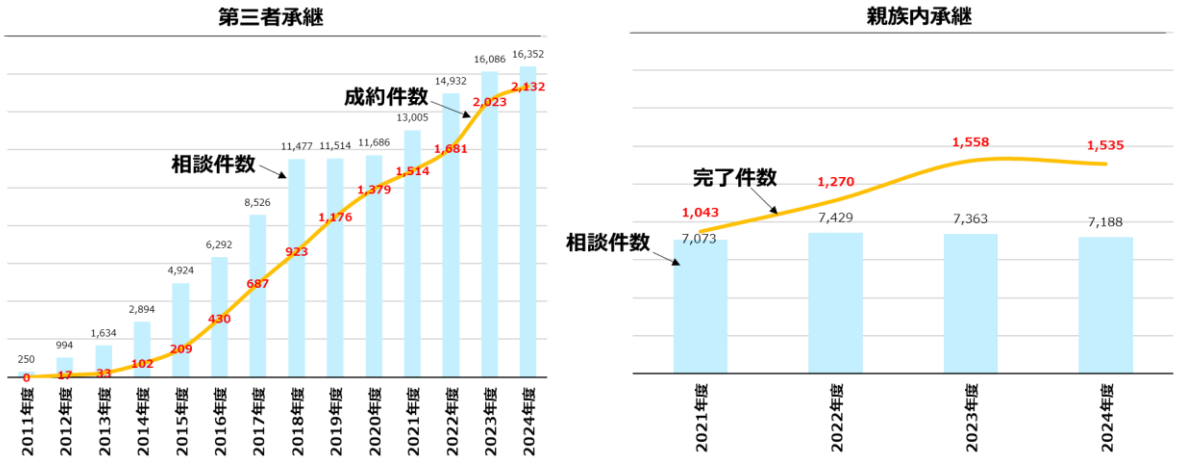
- 「事業承継・引継ぎ支援センター」は産業競争力強化法に基づく認定支援機関により全国 47 都道府県にて運営されている事業承継・M&A に係る公的相談窓口であり、中小企業の事業承継・M&A の相談から完了までワンストップでの支援を行っている。

図表 18　事業承継・引継ぎ支援センターの支援スキーム



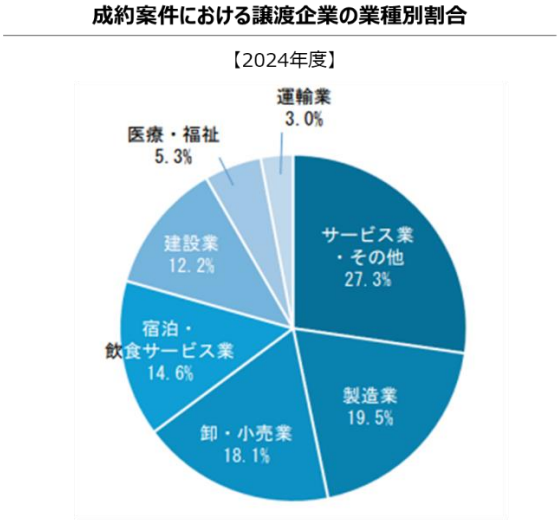
- 設置された 2011 年度以降（※親族内承継に係る支援は 2021 年度から他事業との業務統合により開始）、事業承継ニーズの高まりもあり、相談件数、成約件数ともに右肩上がりで増加し、直近 2024 年度の第三者承継の成約件数は 2,132 件にまで達している。

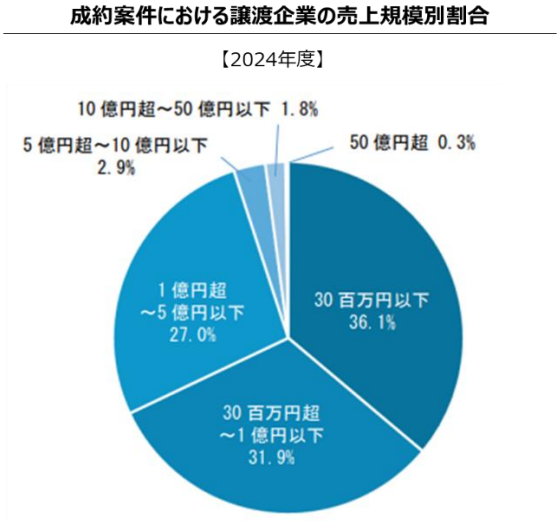
図表 19　事業承継・引継ぎ支援センターの実績



- なお、「事業承継・引継ぎ支援センター」の支援案件の内訳をみると、業種としては幅広く存在している。一方、規模別にみると中小企業の中でも比較的小規模の事業者の案件が多くなっている。

図表 20　事業承継引継ぎ支援センターの成約実績の内訳





③ 事業承継・M&A 補助金

- 2017 年度に事業承継を契機とした経営革新を支援する「事業承継補助金」を創設し、2020 年度に事業引継ぎ時の仲介手数料や DD 等に要する専門家活用費用を補助する「経営資源引継ぎ補助金」を創設した。その後両補助金を「事業承継・引継ぎ補助金」として統合。2022 年度からは、「中小企業生産性革命推進事業」に位置付け、M&A や親族内承継の実施にあたって必要となる費用への支援を講じてきた。

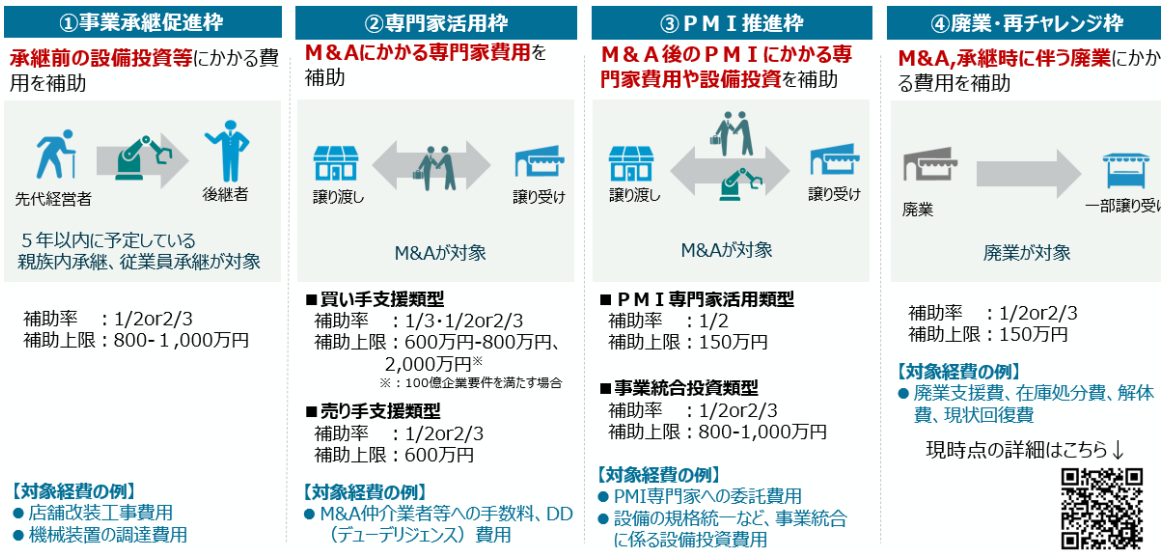
- 具体的には、M&A の実施にあたって M&A 支援機関から支援を受ける場合等の専門家活用費用、M&A や親族内承継を契機として実施する設備投資、M&A に伴って一部事業を廃業する場合の廃業支援費、在庫処分費等を補助してきた。「事業承継・引継ぎ補助金」については、2023 年度の開始以降、これまで 4,000 件を超える採択を行ってきところである。

図表 21　事業承継・引継ぎ補助金の執行状況

公募	区分	件数	
		申請	採択
第１回	経営革新	209	105
	専門家活用	790	407
	廃業･再チャレンジ	34	19
第２回	経営革新	188	105
	専門家活用	422	234
	廃業･再チャレンジ	21	9
第３回	経営革新	189	107
	専門家活用	408	234
	廃業･再チャレンジ	29	13
第４回	経営革新	264	146
	専門家活用	518	290
	廃業･再チャレンジ	28	10
令和４年度執行額		3,100	1,679
第５回	経営革新	309	186
	専門家活用	453	275
	廃業･再チャレンジ	37	17
第６回	経営革新	357	218
	専門家活用	468	282
	廃業･再チャレンジ	37	23
第７回	経営革新	313	190
	専門家活用	498	299
	廃業･再チャレンジ	28	10
令和５年度執行額		2,500	1,500
第8回	経営革新	334	201
	専門家活用	374	229
	廃業･再チャレンジ	22	12
第9回	経営革新	388	233
	専門家活用	440	275
	廃業･再チャレンジ	23	14
第10回	専門家活用	518	318
	廃業･再チャレンジ	8	3
令和６年度執行額		2,107	1,285
		7,707	4,464

- 第 11 回公募からは「事業承継・M&A 補助金」に名称を変更し、枠の見直しを図っている。具体的には、早期の事業承継を後押しする観点から事業承継前の設備投資を補助する事業承継促進枠や M&A 後の統合効果を最大化させるための PMI 推進枠を新設することとしている。

図表 22　事業承継・M&A 補助金の概要（https://jsh.go.jp/）



④ 中小企業事業再編投資損失準備金（中堅・中小グループ化税制）

- 「中小企業事業再編投資損失準備金」（中小 M&A 準備金）は、M&A を実施した譲り受け側が、M&A 後の簿外債務の発覚等によって取得した株式の減損が発生した場合の財務上のリスクに備えるために準備金を計上した場合、当該準備金のうち株式取得価額の 70%まで損金算入が可能とする措置である（その後、損金算入開始から５年間据置き、５年後から５年均等割で益金算入される）。

- さらに、複数回の M&A を実施し、グループ一体となって成長を志向する中堅・中小企業においては、簿外債務リスクや経営統合リスクといった減損リスクが増大するという課題がある。このため、2024 年度税制改正において、中堅・中小企業のグループ化を促進するため、過去に M&A の実績がある中堅・中小企業が株式取得による M&A を行う場合の株式取得価額に対する損金算入割合を 1 回目 90%、2 回目以降 100%に拡大する枠を創設した（その後、損金算入開始から 10 年間据置き、10 年後から５年均等割で益金算入される）。

図表 23　中小 M&A 準備金、中堅・中小グループ化税制の概要
（https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/kyoka/shigenshuyaku_zeisei.html）

⑤ 日本政策金融公庫による事業承継・集約・活性化資金

- 日本政策金融公庫による「事業承継・集約・活性化資金」は、地域経済の産業活動の維持・発展のために、事業の譲渡、株式の譲渡、合併等により経済的又は社会的に有用な事業や企業を承継・集約化する中小企業者の資金調達の円滑化を支援することを目的に、2014 年度に創設された。

- 事業承継にあたっては、先代の株式や事業用資産の取得資金や納税資金の確保、経営資源の移転後に前向きな事業変革等に繋げていくための設備投資等、様々な資金を用意する必要がある。本融資制度においては、譲り渡し側・譲り受け側のいずれについても、中小企業者等による事業承継において必要となる資金ニーズに広く対応しており、設備資金及び運転資金を貸付対象としている。

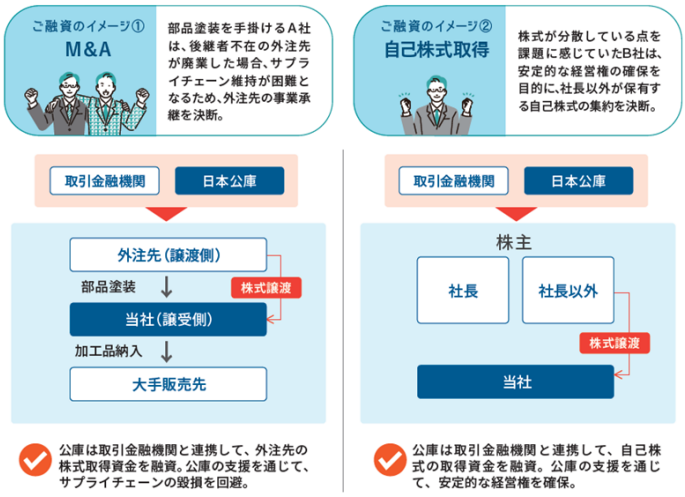
- 直近では、2024 年２月には、中小企業におけるグループ化の取組を後押しするために、中小企業事業における貸付限度額について、それまでの 7.2 億円から、14.4 億円に大幅に拡充を行っている。また、2025 年３月には、貸付対象として、PMI の取組を図るための資金も新たに対象とする等の拡充を行っている。

図表 24　事業承継・集約・活性化資金

(https://www.jfc.go.jp/n/finance/search/jigyoukeisyou.html)

事業承継・集約・活性化支援資金の概要（赤字を拡充）

対象者	事業の買手（従業員等の個人含む。）及び売手
資金使途	運転資金（買収後の運転資金等） 設備資金（株式の取得費用、M&A後の設備投資にかかる資金等）
融資限度額	（中小企業事業）：14億4千万円 （国民生活事業）：7千2百万円
融資期間	設備資金　20年以内 （うち据置期間５年以内） 長期運転資金　10年以内 （うち据置期間５年以内）
適用利率	事業の状況、貸出期間等に応じて、 基準利率（上限2.5%）～特利①②



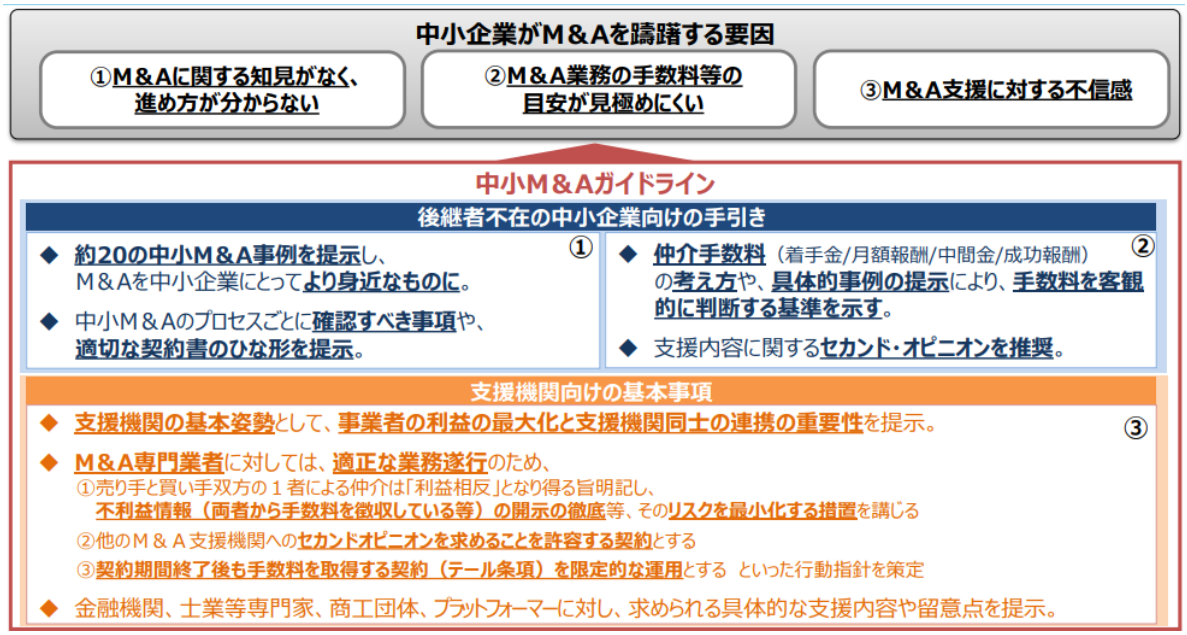
（２）M&A に関するガイドライン等

① 中小 M&A ガイドライン

- 「中小 M&A ガイドライン」は、後継者不在の中小企業に M&A の基本的な事項を示すとともに、M&A 支援機関に対して適切な M&A のための行動指針を提示するため、2020 年 3 月に「事業引継ぎガイドライン」を全面改訂する形で策定された。同ガイドラインにおいては、中小企業向けに中小 M&A のプロセスごとに確認すべき事項や適切な契約のひな形を提示するとともに、M&A 支援機関に対する手数料体系等について解説している。加えて、M&A 支援機関に対しては、適切な業務遂行のため、仲介者の場合の利益相反の防止措置やアドバイザリー契約におけるテール条項等の限定的な運用等の行動指針を提示している。

図表 25　中小 M&A ガイドライン（初版）の概要

（https://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/m_and_a_guideline.html）



- その後、中小 M&A 市場が拡大し、新たに支援を開始した M&A 専門業者等の M&A 支援機関が顕著に増加する中、M&A 専門業者の仲介・FA 契約の内容や手数料の分かりにくさ、支援内容への不満等が指摘された。このため、2023 年 9 月にガイドラインを第 2 版として改訂した。改訂内容としては、M&A 支援機関向けの基本事項（支援の質の確保・向上に向けた取組、依頼者との仲介契約・FA 契約前の書面交付による重要事項説明等）を拡充し、更なる規律の浸透等を図っている。

図表 26　中小 M&A ガイドライン（第 2 版）の概要

（https://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/m_and_a_guideline.html）

「後継者不在の中小企業向けの手引き」等における改訂箇所	「支援機関向けの基本事項」における改訂箇所
①仲介者・FAの選定 ◆仲介業務・FA業務の特徴等の見直し **②仲介契約・FA契約の内容** ◆直接交渉の制限に関する条項等、説明すべき重要事項の追加 **③セカンド・オピニオン** ◆類型の整理、セカンド・オピニオンの利点と留意点 **④マッチングにおける支援機関の活用** ◆依頼先の支援機関が単独/複数の場合の比較 ◆適切な候補先の紹介を受けられない場合の対応　等 **⑤仲介者・FAの手数料の整理** ◆最低手数料に関する事例の追加　等	**①支援の質の確保・向上に向けた取組** ◆契約に基づく義務の履行・職業倫理の遵守の必要性の明記 ◆質の確保・向上のため個々の支援機関・業界に求められる取組 **②仲介契約・FA契約締結前の書面交付しての重要事項の説明** ◆書面に記載して説明すべき重要事項の項目の見直し ◆説明の相手方・説明者・説明後の十分な検討時間の確保　等 **③直接交渉の制限に関する条項の留意点**
行政・民間における取組の推進	
①行政の取組 ◆M&A支援機関登録制度・情報提供受付窓口の開始 ◆事業承継・引継ぎ支援センターへの発展的改組　等	**②民間の取組** ◆自主規制団体であるM&A仲介協会による苦情相談窓口の開始 ◆表明保証保険　等

- さらに、譲り渡し側・譲り受け側の当事者間において、最終契約に定めた事項の不履行等のトラブルの発生等を踏まえ、2024 年８月にはガイドラインを第３版として改訂した。改訂内容としては、最終契約（株式譲渡契約等）において当事者間でトラブルに発展する可能性があるリスク、その対応策について解説するとともに、M&A 支援機関に対して求める対応について追記している。加えて、最終契約の不履行を意図的に生じさせるような不適切な譲り受け側を市場から排除するために、仲介者・FA、M&A プラットフォーマーに求められる対応についても追記している。

- また、M&A 支援機関における更なる業務の質向上の観点から、提供する業務の内容・質とその対価となる手数料の額（相手方の手数料を含む。）について、中小企業向けに確認すべき事項を解説するとともに、仲介者・FA に対して求められる説明について追記している。また、第２版の改訂と同様に M&A 支援機関の支援の質を確保する観点から、営業・広告に係る規律の明記や仲介者において禁止される利益相反事項の具体化を図っている。

図表 27　中小 M&A ガイドライン（第３版）の概要

（https://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/m_and_a_guideline.html）

①仲介・FAの手数料・提供業務に関する事項

【中小企業向け】手数料と業務内容・質等の確認の重要性⇒（納得できない場合）他の仲介者・FAへの依頼、手数料の交渉の検討

【仲介者・FA向け】手数料（仲介者の場合、相手方の手数料を含む。）の詳細、プロセスごとの提供業務の具体的説明、担当者の保有資格、経験年数・成約実績の説明。手数料の交渉を受けた際の誠実な対応の検討。

②広告・営業の禁止事項の明記

【仲介者・FA向け】広告・営業先が希望しない場合の広告・営業の停止、M&Aの成立可能性や条件等について誤解を与える広告・営業等の禁止。

③利益相反に係る禁止事項の具体化

【仲介者向け】追加手数料を支払う者やリピーターへの優遇（当事者のニーズに反したマッチングの優先実施、譲渡額の誘導等）の禁止、情報の扱いに係る禁止事項の明確化⇒これらの禁止事項は仲介契約書に仲介者の義務として定める必要。

④ネームクリア・テール条項に関する規律

【仲介者・FA向け】譲り渡し側の名称の譲り受け側への開示（ネームクリア）前の、譲り渡し側の同意の取得、譲り受け側との秘密保持契約の締結の徹底。テール条項の対象の限定範囲の具体化・専任条項がない場合の扱いについての限定。

⑤最終契約後の当事者間のリスク事項について

【中小企業向け】最終契約・クロージング後に当事者間でのトラブルとなりうるリスク事項の解説⇒専門家の支援を受けつつ、自らでも確認することの重要性。

【仲介者・FA向け】リスクの認識時、最終契約締結前等に、当事者間でのリスク事項についての依頼者に対する具体的説明。

⑥譲り渡し側の経営者保証の扱いについて

【中小企業向け】士業等専門家、事業承継・引継ぎ支援センターへの相談＊や経営者保証の提供先の金融機関等へのM&A成立前の相談＊の検討。

【仲介者・FA向け】上記＊の相談が選択肢となる旨の説明・相談する場合の対応、最終契約における経営者保証の扱いの調整。

【金融機関向け】M&Aの成立前又は成立後に経営者保証の解除又は移行について相談を受けた場合の「経営者保証に関するガイドライン」に基づく対応。

⑦不適切な事業者の排除について

【仲介者・FA、M&Aプラットフォーマー向け】譲り受け側に対する調査の実施、調査の概要・結果の依頼者への報告。不適切な行為に係る情報を取得した際の慎重な対応の検討。業界内での情報共有の仕組みの構築の必要性、当該仕組みへの参加有無の説明。

② M&A 支援機関登録制度

- 「中小 M&A ガイドライン」の初版策定後、ガイドラインの規律の普及・定着を図る観点から、2021 年 8 月に「M&A 支援機関登録制度」が創設された。当該制度においては、ガイドラインの遵守宣言等を要件として M&A 支援機関が登録され、データベースにおいて公表される（https://ma-shienkikan.go.jp/）。当該データベースにおいては、登録支援機関の種類、M&A 支援業務の開始時期、所在地、手数料の算定基準（最低手数料の水準や報酬基準額の種類等）等を確認・検索することができ、中小企業が支援を依頼する M&A 支援機関を選定する際の情報手段として有用である。なお、事業承継・M&A 補助金（専門家活用枠）の補助対象については、本制度の登録支援機関を仲介・FA として起用した場合のみに限定しており、制度の浸透を図っている。

図表 28　M&A 支援機関登録制度におけるデータベース・手数料体系
（https://ma-shienkikan.go.jp/）

- また、登録支援機関については、ガイドライン違反等が発覚した場合には登録の取消し・氏名公表が実施できることとなっている。なお、本制度においては情報提供受付窓口を設置しており、これによって登録支援機関によるガイドラインの遵守状況を確認している。

- さらに、登録支援機関には、毎年度自らが支援した中小 M&A の件数や個別の案件ごとの譲渡価額、報酬等の報告を求めており、当該報告の集計結果は、本制度ホームページにおいて公表している。これによって登録支援機関を通じて実施された中小 M&A の件数や中小 M&A における譲渡価額の分布（PER、PBR の分布）等が把握可能となっている。

図表 29　M&A 支援機関登録制度における集計結果
（2023 年度、PER（株式譲渡価額÷純利益）の分布）
（https://ma-shienkikan.go.jp/statistics-report?reportType=description）

データの分布　　単位：倍

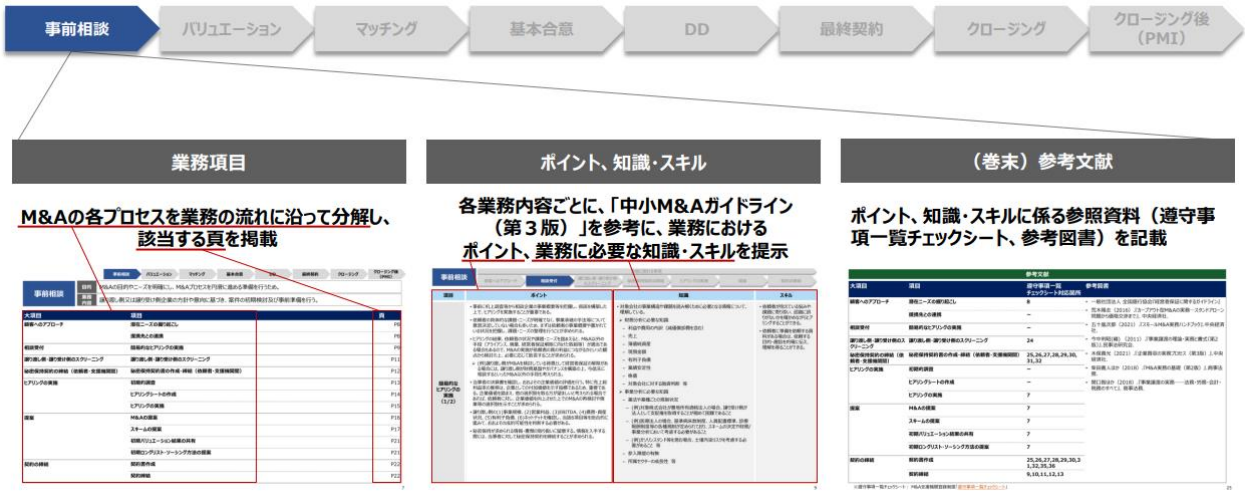
	第一四分位	中央値	第三四分位
全体（532件）	5.4	11.7	25.4
建設業（82件）	6.4	11.6	29.2
製造業（103件）	5.3	10.1	18.8
情報通信業（51件）	8.3	14.1	25.3
運輸業、郵便業（28件）	2.2	9.4	23.8
卸売業、小売業（95件）	6.0	12.4	19.8
不動産業、物品賃貸業（20件）	11.7	26.4	45.9
学術研究、専門・技術サービス業（20件）	9.7	18.9	30.8
医療、福祉（21件）	2.0	7.8	20.5
サービス業（他に分類されないもの）（55件）	6.2	12.0	24.9

※（）の数はサンプル数
※サンプル数20件以上の業種のみ表示

③ 中小 M&A 専門人材（個人）向けスキルマップ

- 「中小 M&A 専門人材（個人）向けスキルマップ」は、中小 M&A 支援を行うアドバイザー個人のスキルや倫理観を向上させ、当該アドバイザーによる質の高い支援を浸透させるため、2025 年４月に策定された。
- 事前相談からクロージング後までの M&A プロセスごとに求められる具体的な知識・スキルを詳細にわたって体系的に整理している。併せて、中小 M&A 専門人材が果たすべき使命、支援実施にあたって求められる倫理・行動規範についても、中小 M&A ガイドライン等を踏まえて、整理を行っている。

図表 30　スキルマップの概要
（https://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/m_and_a_guideline/skills-map.pdf）



④ 中小 PMI ガイドライン、PMI 実践ツール、PMI 取組事例集

- 「中小 PMI ガイドライン」は、M&A が真に事業承継の手段たり得るためには、譲り渡し側の取組だけでなく、譲り受け側において対象企業の事業が継続され、更なる成長に向けて発展していくことが必要であるという問題意識の下、その実現のために重要となる M&A 後の統合後の取組である PMI（Post Merger Integration）の浸透を図るため、2022 年３月に策定された。

- M&A 成立前の初期検討から、M&A 成立前のプレ PMI、M&A 成立直後から概ね 100 日目までの集中実施期間における PMI、それ以降の更なる統合に向けたポスト PMI、といったフェーズごとに「経営統合」、「信頼関係構築」、「業務統合」といった３領域に分けて重要な取組・ポイント等を解説している。

図表 31　中小 PMI ガイドラインの概要

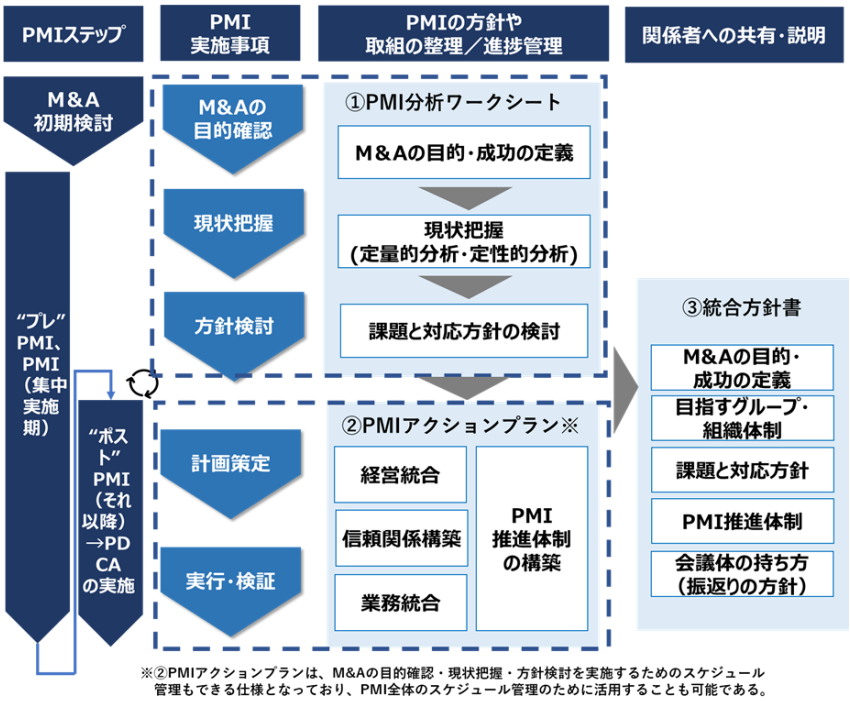
（https://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/download/pmi_guideline.pdf）

領域		概要
経営統合 ①	経営の方向性の確立	向かう方向性を示す 譲渡側経営者の退任により失われる「会社のコア」を再構築
信頼関係構築 ②	関係者との信頼関係の構築	強みを発揮できる環境を整える 譲渡側経営者の退任により遠心力の働く「強みの源泉」を結集
業務統合 ③	事業の円滑な引継ぎ	実際に事業に取り組む M&Aによって生じる「変化」に対応、業務を円滑に引き継ぐ

- また、2024 年３月には譲り受け側企業が PMI に取り組むにあたって活用可能な PMI 実践ツールを公表した。M&A の目的を確認し、優先課題と対応方針を整理する「PMI 分析ワークシート」、具体的な取組を計画しスケジュール管理を行う「PMI アクションプラン」、M&A の目的、PMI の実施内容を社内外の関係者に説明するためのツールである「統合方針書」の３つのツールを示している。

図表 32　PMI 実践ツールの概要

(https://www.meti.go.jp/press/2023/03/20240329007/20240329007.html)



- また、実践ツールの公表とあわせて、譲り受け側企業・支援機関による PMI の取組 55 件をまとめた事例集も公表しており、M&A の目的・特色や PMI の取組ごとに事例を検索できるようになっている。

図表 33　PMI 取組事例集

(https://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/sme_pmi_guideline_course/tool/jirei.pdf)

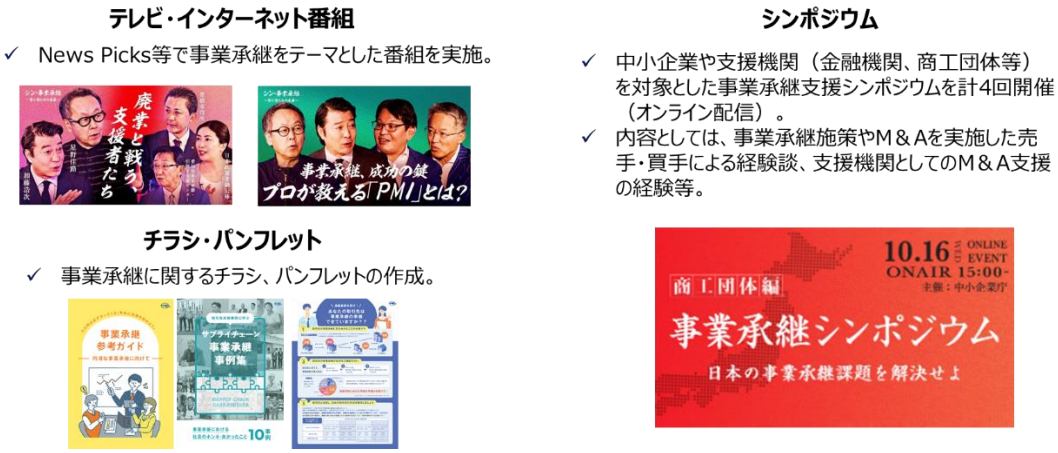
（3） その他の施策

① 事業承継・M&A に係る広報の実施

- 中小企業の経営者に事業承継・M&A が重要な課題であるという認識を広げるとともに、事業承継・M&A の事例を紹介するため、積極的な広報を行っている。

- 具体的には、一般認知の向上を目的に、2020 年度から BS フジ「社長・城島茂と学ぶ事業承継～その企業の熱意と決意～」の制作に協力し、視聴者とともに城島茂氏が事業承継の事例を見ながら学んでいく番組として実施。現経営者が将来的に事業承継を考えるきっかけを提供してきた。さらに、2022 年度からは、50 代以下の後継者をターゲットにウェブ系配信メディア News Picks において「シン・事業承継～繋ぐ者たちの未来～」の配信も実施。加藤浩次氏、星野佳路氏を中心にゲストを招き、事業承継・M&A の事例紹介を行った。さらに、金融機関や商工団体等の支援機関に対して事業承継支援の必要性やその支援の実施方法について学ぶ機会を作るべく、オンラインシンポジウムを開催し、金融機関や商工団体の事業承継に係る先進的な取組を実施している支援機関が登壇し、事例共有を行った。

図表 34　事業承継・M&A に係る広報の例



- なお、事業承継・M&A に関して、メディア媒体だけでなく、広報冊子を制作し、わかりやすい解説も行っている。M&A の具体例をマンガで解説した「中小 M&A ハンドブック」や親族内承継、従業員承継、第三者承継・M&A についてわかりやすくまとめた「事業承継参考ガイド」、「PMI ガイドライン解説動画」等を作成し、M&A・PMI のプロセスや事例等について普及を図っている。

図表 35　事業承継参考ガイド、中小 M&A ハンドブック

(https://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/download/shoukei_guide.pdf)

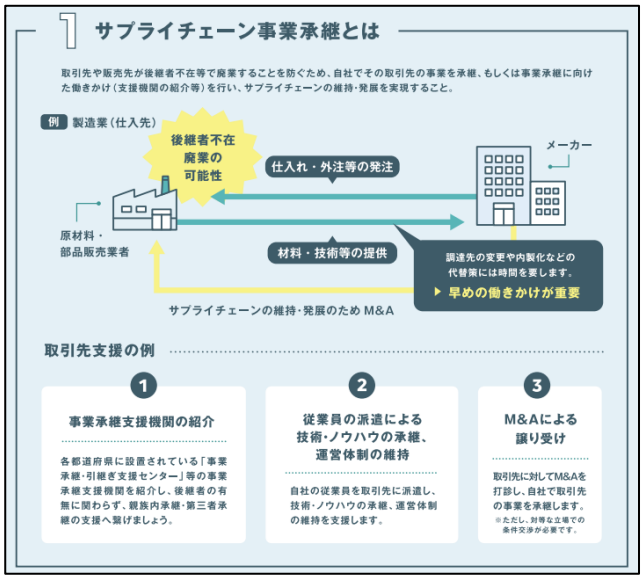
(https://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/pamphlet/ma-handbook.pdf)

② サプライチェーン事業承継事例集

- 後継者不在企業が廃業等に至ってしまった場合、その取引先（仕入先、販売先等）にも影響が及ぶ可能性がある。特に、廃業に至ってしまった企業が重要なサプライチェーンを担う場合その影響は大きくなる。このような問題意識の下、サプライチェーン上での事業承継を推進するため、2024 年 10 月に「サプライチェーン事業承継事例集」を公表した。取引関係のある譲り渡し側・譲り受け側同士で実施された 10 事例を公表していることに加え、後継者不在の取引先に対して紹介可能な事業承継に係る支援策を掲載している。

図表 36　サプライチェーン事業承継事例集

(https://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/download/supply-chain_jirei.pdf)



③ 事業承継支援を行う自治体向けの手引き

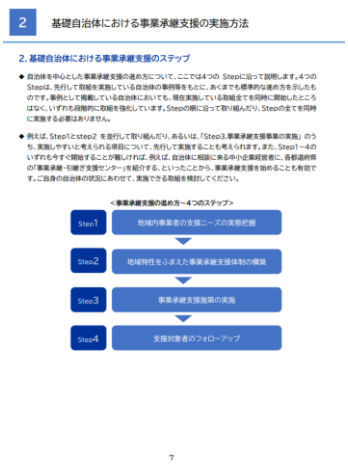
- 事業承継支援において地方自治体は、①中小企業や支援機関からの厚い信頼を活かした、商工団体や事業承継・引継ぎ支援センター等の庁内外の関係機関を束ねる「ハブ機能」や、②事業承継という機微な取組の啓発を行うに当たって、地方自治体が持つ公的な信頼感と安心感を活かした、「意識啓発機能」を果たすことが期待される。

- 一方で、自治体が事業承継支援を講じるにあたっての課題としては「自治体内部における事業承継支援のスキルやノウハウの不足」や「地域内における中小企業の事業承継の実態や、支援ニーズがわからない」といったことが挙げられている。

- こうしたことを踏まえ、地方自治体における事業承継支援の取組を後押しする観点から、関係省庁とも連携した自治体担当者向けのセミナー等を実施するとともに、2025 年 3 月に、「地域特性を踏まえた事業承継支援体制の構築に向けた手引き～先進自治体の活動事例から見るポイント～」を公表した。同手引きにおいては、先進的な取組を行っている地方自治体の取組や、支援にあたってのポイント等を紹介している。

図表 37　事業承継支援を行う自治体向けの手引き

(https://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/chihou-koukyoudantai/Web_tebiki.pdf)



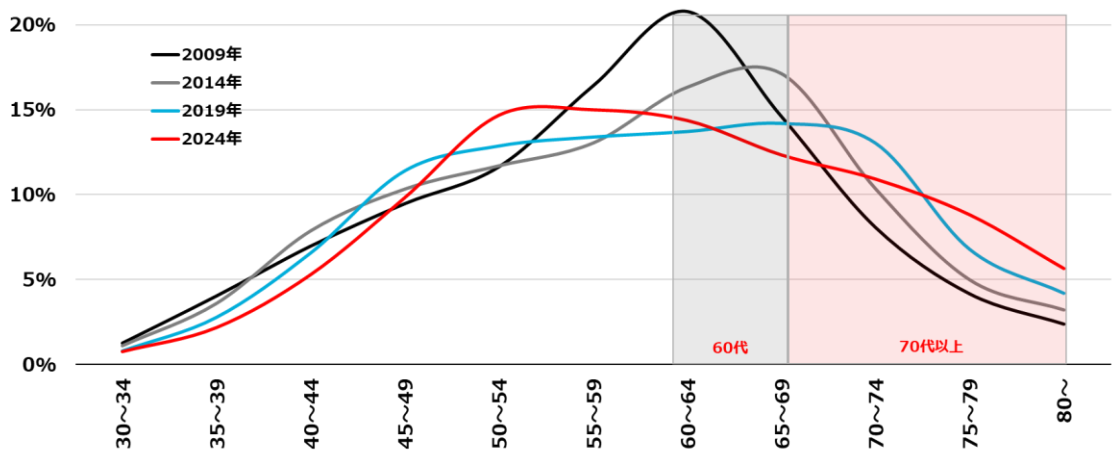
３．事業承継・M&A に係る状況

（1） 経営者年齢の動向

- 経営者年齢の分布をみると、2009 年～2014 年において団塊の世代が 60 代であったこともあり、当該世代がピークを形成していたが、直近 2024 年におけるピークは 50 代前半となっており、一定程度事業承継が進展していることが示唆される。

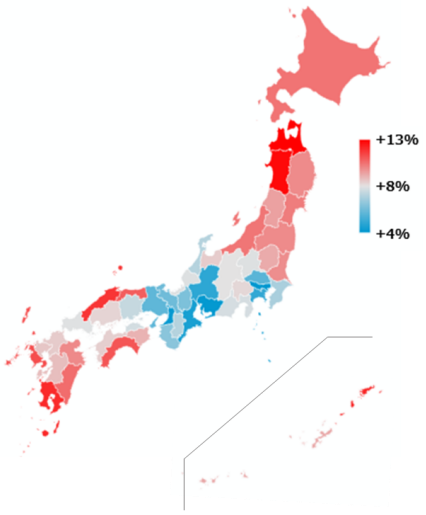
- しかしながら、いまだ事業承継が必要となる 70 代の経営者が多く存在することに加えて、今後事業承継が本格的に必要となる 60 代の層も多く存在している。

図表 38　経営者の年齢割合の変化



- また、都道府県別にみると、2014 年から 2024 年にかけて、全ての都道府県で 70 代以上の経営者割合は増加しているが、特に地方部において増加幅は大きくなっており、事業承継は特に地方において喫緊の課題となっていることがうかがわれる。

図表 39　都道府県別の経営者の年齢分布の変化

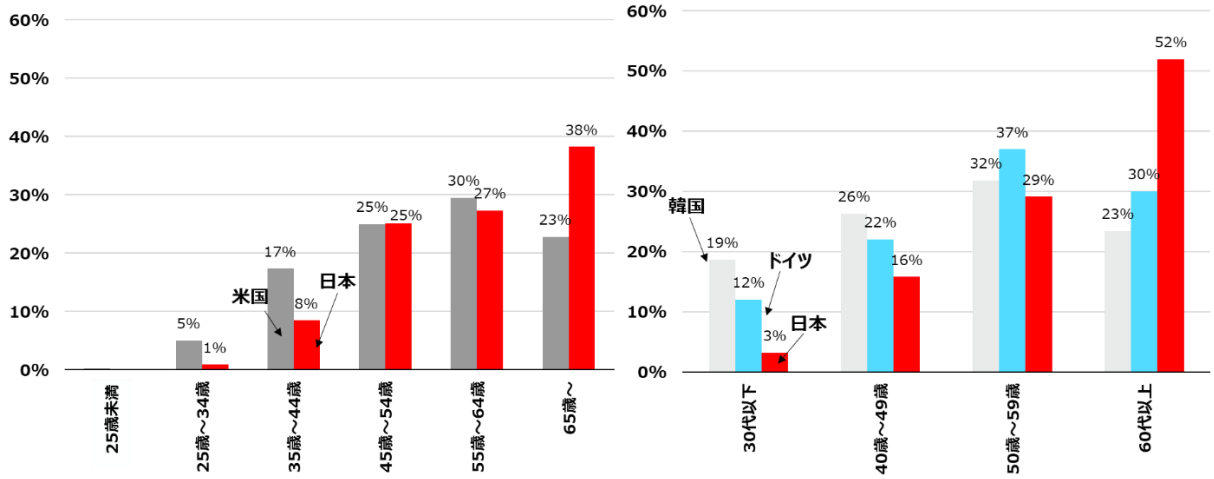


2014年から2024年の70代以上の経営者割合の変化

	①2014	②2024	差（②-①）		①2014	②2024	差（②-①）
北海道	17%	28%	+10%	滋賀県	15%	21%	+6%
青森県	18%	31%	+13%	京都府	18%	24%	+6%
岩手県	21%	31%	+10%	大阪府	18%	22%	+4%
宮城県	18%	28%	+10%	兵庫県	19%	24%	+5%
秋田県	19%	32%	+13%	奈良県	19%	26%	+7%
山形県	18%	28%	+9%	和歌山県	20%	26%	+6%
福島県	17%	27%	+10%	鳥取県	17%	28%	+11%
茨城県	19%	28%	+10%	島根県	18%	30%	+12%
栃木県	18%	27%	+9%	岡山県	17%	25%	+8%
群馬県	19%	27%	+8%	広島県	18%	26%	+8%
埼玉県	21%	26%	+5%	山口県	18%	26%	+8%
千葉県	21%	28%	+7%	徳島県	18%	27%	+9%
東京都	20%	24%	+4%	香川県	18%	25%	+8%
神奈川県	22%	27%	+5%	愛媛県	17%	25%	+9%
新潟県	18%	29%	+10%	高知県	20%	31%	+11%
富山県	18%	26%	+9%	福岡県	16%	24%	+9%
石川県	16%	23%	+7%	佐賀県	16%	25%	+9%
福井県	17%	25%	+8%	長崎県	17%	29%	+11%
山梨県	20%	28%	+8%	熊本県	16%	25%	+9%
長野県	20%	28%	+8%	大分県	15%	25%	+10%
岐阜県	17%	22%	+4%	宮崎県	15%	26%	+11%
静岡県	19%	27%	+8%	鹿児島県	16%	28%	+12%
愛知県	17%	21%	+4%	沖縄県	13%	22%	+9%
三重県	17%	21%	+4%				

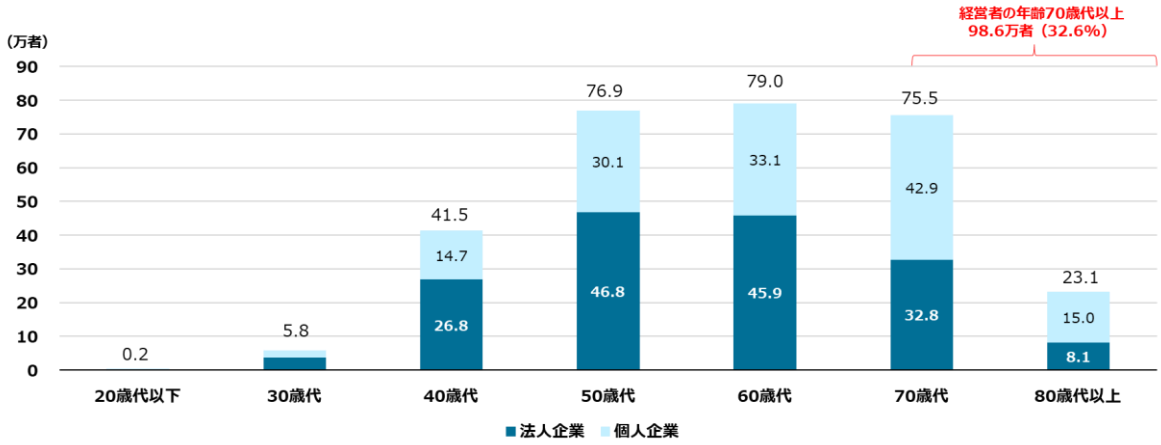
- さらに、経営者年齢の国際比較をすると、日本は、米国、ドイツ、韓国と比較して、50 代以下の割合が低く、60 代以上の割合が高い状況にある。これは、我が国全体での高齢化の結果を反映しているものと考えられるが、１．（２）②（ア）に記載のとおり、中小企業の成長の実現のためには経営者の年齢が重要な要素となりうることを踏まえると、我が国における経済活力維持の観点からは、諸外国に比して経営者の若返りを図っていく喫緊性が高いと考えられる。

図表 40　経営者年齢の国際比較



- 経営者年齢別の割合に加えて、事業者数にも着目すると、事業承継の実施が必要となる 70 代以上の事業者数は 98.6 万者、今後事業承継の検討を本格化させる必要のある 60 代の事業者が 79 万者存在している。

図表 41　経営者年齢別 中小企業・小規模事業者数の分布（2023 年 6 月現在）



- このうち、売上高規模別の分解が可能な法人企業について、経営者が 60 代以上の事業者の事業承継の意向をみると、承継の意向未定の企業がいずれの売上高規模においても一定存在しており、全体で 26 万者と多くの企業が意向を決定できていない状況にある。このため、これらの層に対して、掘り起し等を実施することで、事業承継に向けた意思決定を促す必要がある。

図表 42　経営者が 60 代以上の法人企業における事業承継の意向

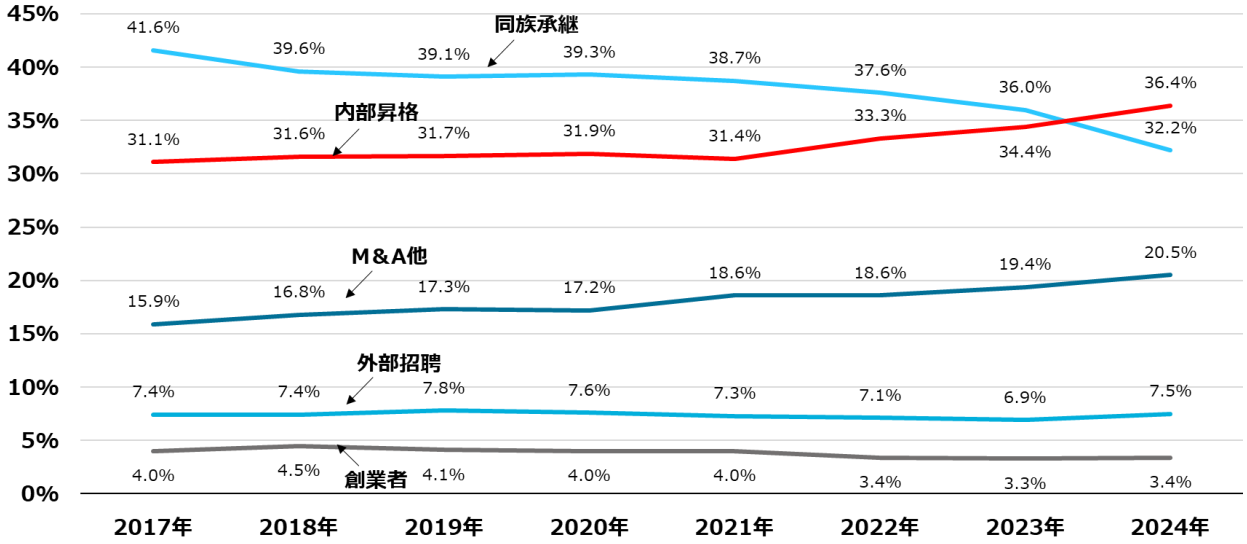
経営者が60代以上の企業の事業承継の意向（2023年6月現在、売上高は2022年度）

売上高規模	未定	会社への引継ぎ（M&A等）	役員・従業員承継	親族内承継	事業を継続するつもりはない	その他	計
1億円未満	13.3万者	1.0万者	2.9万者	13.0万者	7.8万者	2.1万者	40万者
1～10億円	8.0万者	1.0万者	4.8万者	12.4万者	0.7万者	2.6万者	30万者
10～100億円	4.3万者	0.4万者	2.9万者	5.9万者	0.1万者	1.9万者	15万者
100億円～	0.6万者	0.0万者	0.3万者	0.6万者	0.0万者	0.2万者	2万者
計	26万者	2万者	11万者	32万者	9万者	7万者	87万者

（２） 中小 M&A の件数の動向

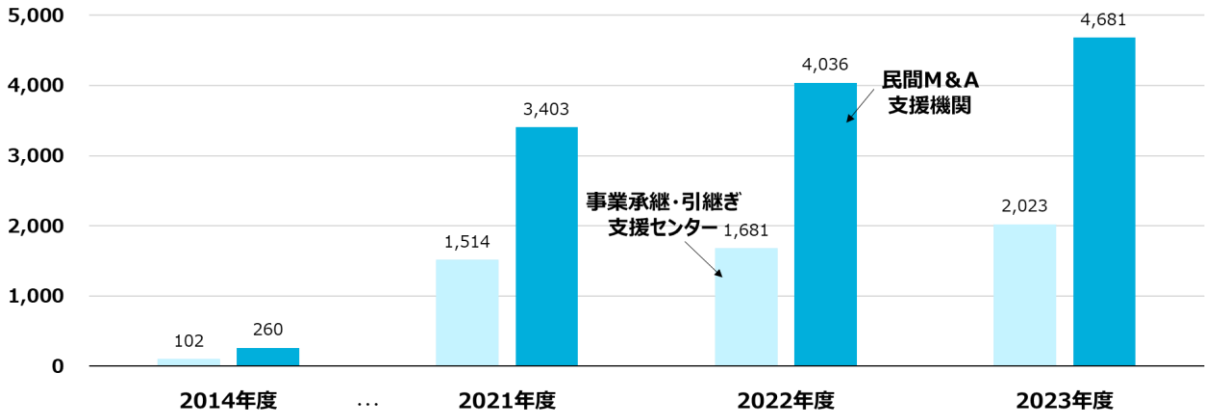
- 経営者の就任経緯の推移をみると、内部昇格や M&A による就任が増加傾向にあり、第三者への承継が着実に浸透してきたといえる。

図表 43　経営者の就任経緯の割合の推移



- 実際、民間 M&A 支援機関や事業承継・引継ぎ支援センターを通じた M&A の件数は 2014 年度と比べて大幅に増加しており、直近の 2021 年度～2023 年度においても増加傾向にある。

図表 44　中小 M&A の実施件数の推移



- しかしながら、図表 42 に示すとおり、潜在的に M&A の譲り渡し側になりうる法人企業（経営者が 60 代以上かつ事業承継の意向が未定の法人企業）が約 26 万者存在することを踏まえると、いまだ拡大を図っていく必要があると考えられる。

（3） 不適切な譲り受け側による M&A トラブルの発生

- 2024 年以降、不適切な譲り受け側が経営困難な譲り渡し側の中小企業と M&A を実施した後、譲り渡し側から資金を吸い取る一方、経営者保証が解除されず、負債を残したまま連絡を絶つ手口を繰り返す事案が指摘されている。

- このような不適切な譲り受け側は、中小企業に一定浸透しつつある M&A への信頼を失わせうるものであり、適切な対応を図ることによって中小 M&A の市場から排除していく必要がある。また、譲り渡し側への M&A に対する不安解消もあわせて図っていくことが求められる。

図表 45　不適切な譲り受け側について

- ２．（２）①に記載のとおり、2024 年８月には「中小 M&A ガイドライン（第３版）」の改訂を行い、M&A 支援機関に対して、譲り受け側に対する信用調査の実施

や、譲り渡し側の経営者保証について M&A 成立前から金融機関に相談を実施することの説明等の対応を求めたところ。引き続き、「中小 M&A ガイドライン」に基づく対応を徹底するとともに、M&A 時の譲り渡し側の経営者保証の扱いについて M&A 後のトラブルを防ぐための実務慣行の確立を図っていくことが求められる。

- なお、不適切な譲り受け側との M&A に関与した M&A 支援機関のうち「中小 M&A ガイドライン」において求める善管注意義務に反する行為が認められた者については、「M&A 支援機関登録制度」における取消し・氏名公表を実施した。その他の M&A 支援機関についても、ガイドラインに基づき適切な対策を実施するよう求めている。

図表 46　M&A に係るトラブルの発生を踏まえた中企庁の対応について（抄）
（2024 年 10 月 30 日、2025 年 1 月 24 日公表）

- 不適切な譲り受け側との Ｍ＆Ａ を支援した登録 Ｍ＆Ａ 支援機関 1 社（Ｍ＆ADX 社）について、中小 Ｍ＆Ａ ガイドラインにおいて求める善管注意義務に反する行為が認められたため、登録を取消し。
- 加えて、不適切な譲り受け側との Ｍ＆Ａ を支援した登録 Ｍ＆Ａ 支援機関（2024 年 10 月に 15 社、2025 年 1 月 6 社）に対し、確認された事実を踏まえ、不適切な譲り受け側の排除の徹底が求められる旨の注意を発出するとともに、適切な対策の検討・実施を指示。なお、適切な対策が図られていない場合、来年度以降の登録継続を認めない。さらに、適切な対策が図られるまでの間、47 都道府県に設置する事業承継に係る公的相談窓口である「事業承継・引継ぎ支援センター」との連携を停止。

- また、M&A 後の一定期間後に譲り渡し側の経営者保証が解除されない等の譲り受け側に係る情報について業界内で共有する仕組みの運用も開始されており、業界の取組も含めて浸透を図っていく必要がある。

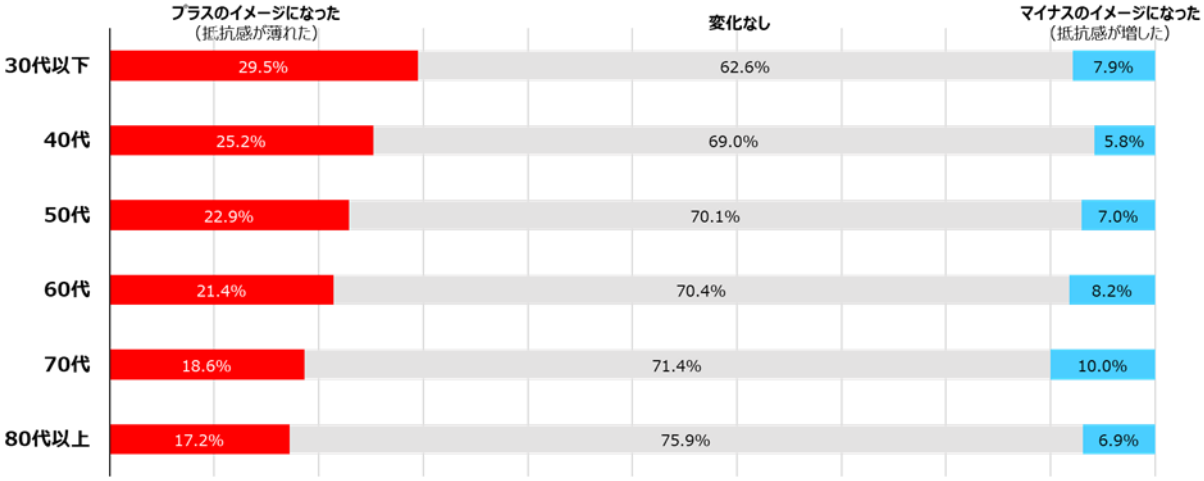
４．中小 M&A 市場改革に向けた今後の施策の方向性

- 事業承継・M&A の促進等のため、様々な取組を実施してきたところだが、３.に記載のとおりいまだ事業承継・M&A の浸透を図る必要があることに加え、市場の成長に伴う課題も生じている。このため、これまでの取組の一層の浸透を図るとともに、更なる取組の強化を図ることが求められる。具体的には、中小 M&A のプレイヤーごとに必要な方向性として、（１）譲り渡し側に係る施策、（２）中小 M&A 市場に係る施策、（３）起業家精神や経営能力が高い優良な譲り受け側の増加、といった３つの軸で施策を講じていくべきである。

（１） 譲り渡し側に係る施策

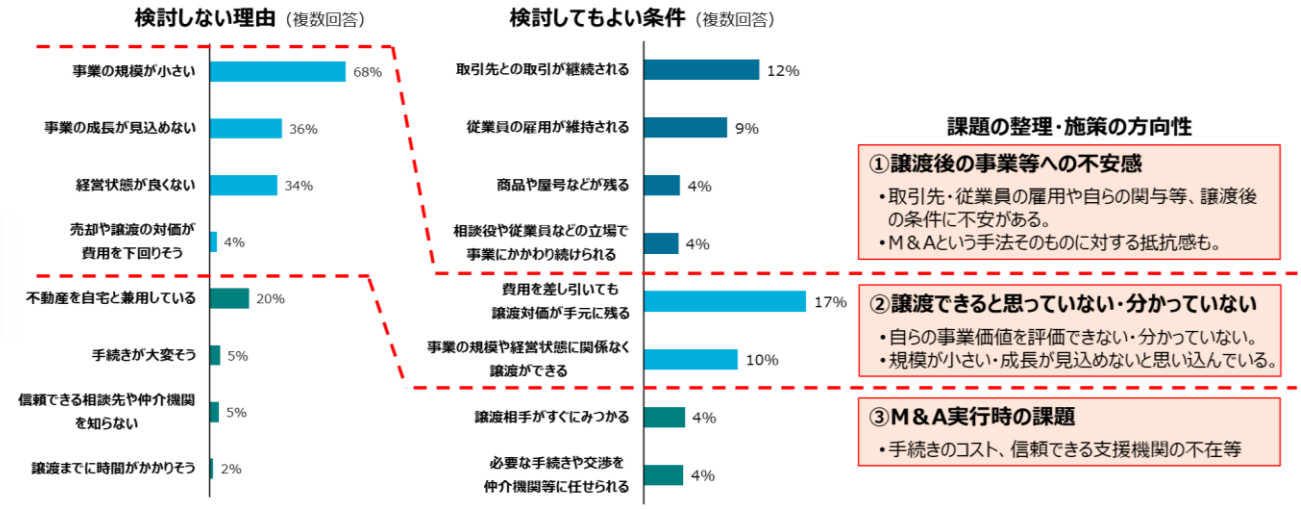
- M&A により事業を売却することへのイメージは、若手経営者層を中心に改善しているものの、いまだ M&A に対するイメージに変化がないといった企業が多い。また、マイナスのイメージとなった企業も存在している。３.（３）に記載するとおり、直近では M&A に関するトラブルも発生していることから、M&A へのマイナスのイメージが強まっているおそれもある。このため、譲り渡し側の不安を解消していくことが求められる。

図表 47　10 年前と比較した M&A により売却することへのイメージの変化
（調査期間：2020 年 11 月～12 月）



- 事業の譲渡を検討しない中小企業に対するアンケート調査によれば、事業売却・譲渡を検討しない理由や検討してもよい条件として、大別すると、「M&A 後の事業等への不安感」といった点に加えて、「売却・譲渡できると思っていない・分かっていない」、「M&A 実行時の課題」、の３つに集約される。これらの課題にそれぞれアプローチすることが重要と考えられる。

図表 48　譲り渡し側が事業の売却・譲渡を検討しない理由・検討してもよい条件



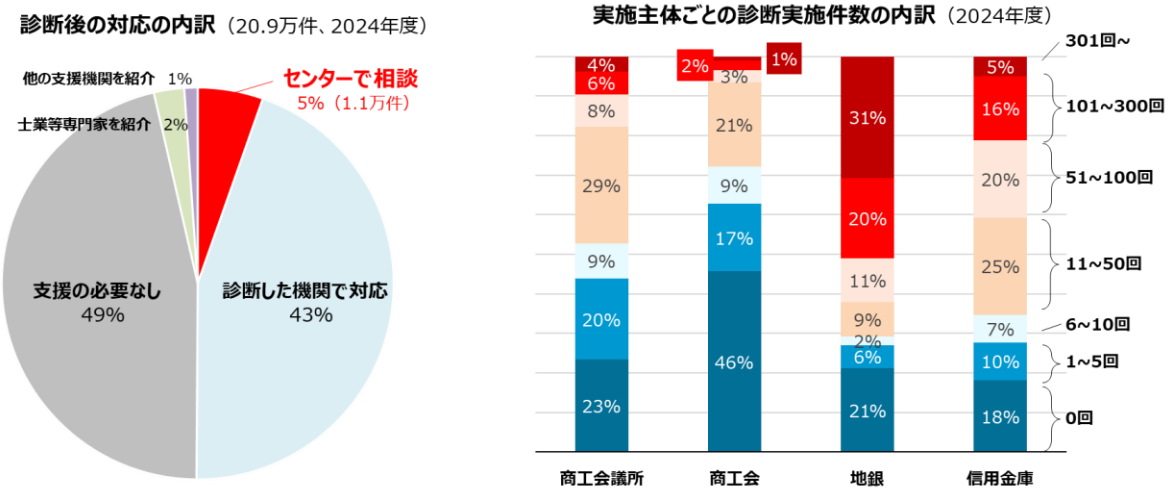
- 以上を踏まえ、以下の施策を講じ、譲り渡し側の M&A に対する不安解消や相場観形成によってニーズの掘り起しを図るべきである。

① 支援機関による事業承継ニーズの掘り起し強化

- 事業承継ニーズを掘り起していく上では、事業承継の問題が経営者にとって重要かつセンシティブな内容であることから、商工会、商工会議所や地域金融機関等の身近な支援機関からのアプローチが有効である。とりわけ M&A においては、支援機関の支援によって後継者不在企業の経営者の M&A のプロセス等に係る不明点や心情面も含めた不安を解消していくことが重要である。このため、２．（１）①に記載のとおり、これまでも事業承継ネットワークを構成する支援機関による自主的な取組として、プッシュ型で多くの事業承継診断が実施されてきたところである。

- 一方で、事業承継診断の実施はあくまで支援機関による自主的な取組にとどまっていることから、診断に積極的な支援機関も存在する一方、年間０回や数回の実施にとどまっている支援機関も相当程度存在する。また、診断のうち事業承継・引継ぎ支援センターの相談につながった割合は５%程度となっている。診断先には必ずしも支援の必要のない者や診断した機関で対応する者も存在すると考えられるが、事業承継の課題が経営者にとって打ち明けるのが難しく、かつ経営者自身でもどうすべきか悩みを抱えている状況にある場合には、適切な支援が届いていない可能性もある。

図表 49　事業承継ネットワークによる事業承継診断の課題



- 上記を踏まえ、支援機関が事業承継診断によって事業承継ニーズを有効に掘り起し、事業承継・引継ぎ支援センターの支援につなげられるような仕組みづくり（例えば、掘り起しを積極的に行う支援機関の可視化、掘り起しに対する時限的な予算上の支援等）を行うことで事業承継ニーズの掘り起しの強化を図るべきである。

② M&A への不安解消のための広報強化・シンポジウムの実施（M&A キャラバン）

- 譲り渡し側の不安解消のためには、従業員の雇用を維持したまま賃上げにつなげた、取引先との関係を維持しつつ円滑に引継ぎを実施した等の M&A の成功事例の浸透等により M&A の心理的ハードル解消を図ることが重要である。
- これまでも２．（３）①に記載のとおり、各種広報を実施しているが、引き続き中小企業庁等の公的な関与の下でメディア等を活用した周知広報や各地でのシンポジウムの実施等によってさらに機運を醸成していくべきである。

③ M&A に対する不安を軽減するスキームの検討・普及

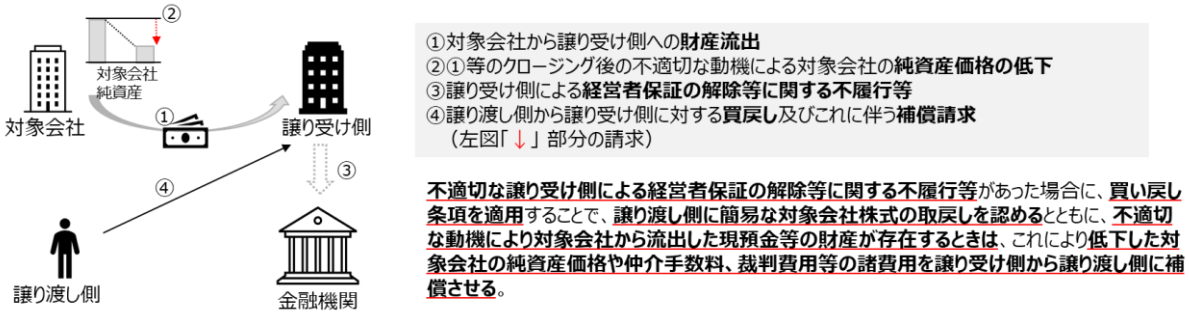
- M&A によって想定された事業運営がなされるか、経営者保証が解除されるか等の譲り渡し側の不安は、M&A のクロージングまでに解消することが第一の選択肢として検討されるべきだが、それでもなお M&A 成立後に残るリスクについては、最終契約に定めるスキームによって担保することも考えられる。
- 現状でも「中小 M&A ガイドライン」では最終契約のひな形を用意しているところだが、譲り渡し側の不安を軽減する観点から、経営者保証の解除又は譲り受け側への移行（以下「経営者保証の解除等」という。）に関する不履行等の契約違反の場合、譲り渡し側の意思で買戻しを可能とする条項の新設等、ひな形を改訂するべき

である。その上で、当該ひな形の利用を M&A の当事者、M&A 支援機関に対して強く推奨するべきである。

- 具体的なひな形の改訂内容については、クロージング後に経営者保証の解除等がなされない等の契約違反が発生した場合に、買戻しを可能とする条項や当該買戻しに伴う損害補償条項の設置が考えられるが、実務面での実行可能性を考慮しつつ、譲り渡し側の不安を軽減する観点から効果的な内容となるよう具体化すべきである。

- もっとも、当該スキームを普及させるにあたっては、買戻しを実施し、譲り受け側に補償を請求する場合に、譲り受け側における履行意思・能力が論点になりうる点も含めて譲り渡し側の理解を浸透させるべきである点に留意する必要がある。

図表 50　M&A 成立後の契約違反に対応するための条項のイメージ



④ M&A 時の経営者保証解除又は譲り受け側への移行に関する実務慣行の定着

- 譲り渡し側の M&A 時の不安として経営者保証の解除等は大きな論点であり、昨今顕在化したトラブルにおいても問題となっている一方、これまでの M&A の実務慣行では、経営者保証の解除等について M&A の成立前ではなく M&A の成立後に金融機関等への相談が開始されることも少なくなかった。

- 顕在化したトラブルに対応する観点から、２．（２）①の記載のとおり、「中小 M&A ガイドライン」の第３版改訂においては、M&A 成立前に M&A 支援機関から譲り渡し側に経営者保証の提供先の金融機関等への相談について説明すること等を求めたところである。また、金融機関に対しては 2024 年８月の「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」等の改訂によって、金融庁より M&A 成立前も含めて金融機関が融資先から M&A の実施に伴う経営者保証の解除等について相談を受けた場合には、「経営者保証に関するガイドライン」に沿った適切な対応を実施するよう求められているところである。M&A 支援機関及び金融機関において、これらのガイドライン及び監督指針の趣旨に沿った対応が徹底されるよう取り組むべきである。

- さらに、M&A の基本合意から最終契約、クロージングまでのタイムラインと金融機関における経営者保証の解除等の審査に要する期間も踏まえ、M&A 支援機関、金融機関、譲り渡し側・譲り受け側それぞれのステークホルダーが留意すべき・実施すべき点を明示の上、クロージング前に譲り受け側が金融機関等から経営者保証の解除等に関する意向表明を得ることや、クロージング時に譲り受け側による融資の借り換えを行うといった手段によって、譲り渡し側の不安の解消を図る実務の浸透を最大限図るべきである。

⑤ M&A 検討前の財務状況の精査に係る支援

- 譲り渡し側において M&A を検討するにあたっては、財務状況等を踏まえ、M&A の成立の可能性や成立する場合にどれほどの譲渡価額で取引される可能性があるか、といった点を考慮する必要がある。実際、経営者が 60 代以上かつ事業承継意向が未定の中小企業の財務状況をみると、資産超過黒字の企業が約 5 割を占める一方で、その他は赤字又は債務超過の企業となっており、M&A の実現可能性にはばらつきがあると考えられる。

図表 51　経営者が 60 代以上かつ事業承継意向が未定の中小企業の財務状況
（2022 年度、（）内は従業員数）

売上高規模	未定（計）	資産超過		債務超過	
		黒字	赤字	黒字	赤字
1億円未満	13.0万者 (20万人)	3.5万者 (6万人)	3.9万者 (7万人)	1.6万者 (2万人)	4.0万者 (5万人)
1～10億円	8.0万者 (87万人)	4.7万者 (49万人)	2.1万者 (24万人)	0.5万者 (4万人)	0.8万者 (9万人)
10～100億円	4.3万者 (169万人)	3.5万者 (131万人)	0.6万者 (28.万人)	0.1万者 (3万人)	0.1万者 (7万人)
100億円～	0.7万者 (96万人)	0.6万者 (86万人)	0.04万者 (1万人)	0.01万者 (1万人)	0.03万者 (8万人)
計	26万者（373万人）	12万者（273万人） (47%)	7万者（61万人） (26%)	2万者（9万人） (8%)	5万者（30万人） (19%)

- もっとも、M&A の確度を検討するためには、さらに財務状況を精緻に把握する必要がある。例えば、損益計算書（PL）の観点からは、一時的な損益を控除した正常収益力を考慮する必要があることに加え、M&A により不要となるオーナーコスト（役員報酬等）の有無等を検証することが求められる。貸借対照表（BS）の観点からは、資産の時価評価や現金相当物（キャッシュライクアイテム）や負債相当物（デットライクアイテム）の精査等が求められる。加えて、事業性を評価する観点からはビジネスモデルや商流等の非財務面での事業の特徴も把握する必要がある。

- このように、ローカルベンチマーク等の現状把握に資するツール活用も検討しつつ、公認会計士や税理士等の士業等専門家等による譲り渡し側の財務状況や事業の

特徴の精査の実施を促進することで、譲り渡し側における事業承継・M&A 等の今後の事業の方向性について検討を促すべきである。

- その上で、把握された財務状況に応じた事業承継・引継ぎ支援センター等の支援機関への橋渡しを促進すべきである。具体的には、実務の定着を図る観点から一時的に予算上の措置を講じることで浸透を図るべきである。

図表 52　初期的な M&A の検討にあたっての主な分析観点

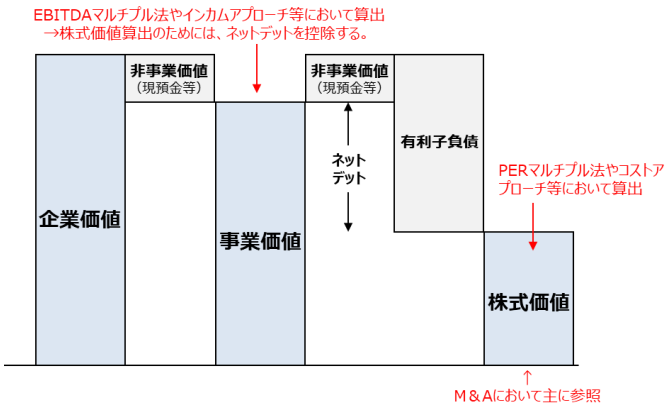
	項目	主なチェックポイント
事業全般	ビジネスモデル	・対象会社のビジネスモデル・事業性を市場／業界動向、商流等から把握
PL観点	収益性	・（概ね直近3年間ほどの傾向から）正常的な売上高／利益水準等はどの程度か、中長期的にはどの程度が正常な水準か ・顧客は誰か、主要得意先・主要仕入先はどこか
	オーナーコスト	・譲受側への承継により不要になるコスト（例：現オーナーへの役員報酬）は何か
BS観点	財務安全性（健全性）	・債務超過の有無、役員借入金の有無等の把握 ・借入金過多等の財務安全性に問題はないか
	実態純資産	・可能な範囲で土地・有価証券等の時価・含み損益を把握 ・個人資産と事業用資産に混同はないか

⑥ 中小 M&A 市場における取引相場の醸成

- 譲り渡し側の事業の価値を把握するためには⑤に記載のとおり、財務状況等の把握を行う必要があることに加え、これに基づき一定のバリュエーションを実施する必要がある。バリュエーションの手法としては「コストアプローチ」、「マーケットアプローチ」、「インカムアプローチ」に大別され、評価手法ごとに直接算出される価値が異なるため、M&A における譲渡対価の算出の上で参照される「株式価値」の算出プロセスは異なる。加えて、評価手法ごとに特徴が異なることから、複数の評価手法を用いて比較考慮することが望ましい。

図表 53　M&A におけるバリュエーションについて

企業価値の構成のイメージ



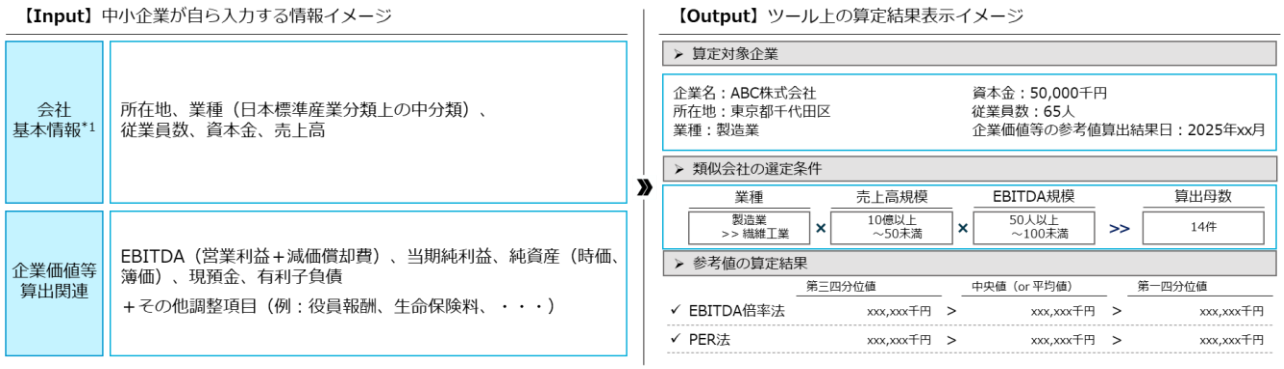
主なバリュエーションの手法

	主な評価手法	特徴
マーケットアプローチ	マルチプル法	・株式市場参加者の相違であり客観性があり、恣意性が入りにくい。かつ、比較的簡易に算出できる。 ・一方、株式市場の歪み等により純粋な企業価値が現れない可能性がある他、倍率の算出に用いる類似企業の選定に恣意性が入りうる。
コストアプローチ	簿価純資産法 時価純資産法	・現在の客観的な資産価値を算出でき、恣意性が入りにくい。かつ、比較的簡易に算出できる。 ・一方、過去に蓄積した資産の評価であり、将来の収益力は考慮されない。
	※純資産法に数年分の利益を加算する場合（いわゆる年買法）	・加算対象とする利益の種類（税引後利益又は経常利益等）及び年数（通常１年～３年）は事例ごとに異なり、交渉によって決まるケースが多い。
インカムアプローチ	収益還元法 DCF法	・将来の収益力・成長。企業固有の特徴を反映できる。 ・一方、前提条件によって大きく評価が変動し、恣意性が入りやすい。また、事業計画の作成が必要となる。

- このような複数の視点からバリュエーションを実施するためには、M&A 市場における取引相場を可視化していくことが重要である。しかし、主に非上場株式を扱う中小 M&A においては、上場株式の M&A のように取引相場として参照できるデータが存在しない。このため、「M&A 支援機関登録制度」において登録機関に対し求めている中小 M&A の取引データを基に、財務状況や業種ごとの譲渡対価の相場を把握するツールを公表することで、相場観を醸成していくべきである。

- 具体的には、業種や財務データを入力した場合に、業種や売上・利益の規模等の観点から類似する案件における譲渡価額を参考に譲渡価額が参考値として出力されるような形でツールを構築すべきである。設計にあたっては、黒字・赤字や資産超過・債務超過といった企業の状況によって結果にばらつきが生じる可能性もあることから、これらを分割する等、適切な形での表示を検討すべきである。

図表 54　中小 M&A 市場における取引相場ツールのイメージ



- もっとも、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、あくまで算出された価値を参照しつつ、交渉等の結果、最終的に合意した金額が譲渡額となる点には留意が必要である。入力する情報だけでは譲り渡し側が実際にどれほどの譲渡額となるか確定することは難しく、似通った財務状況・業種の企業であっても、最終的には本ツールによって算出された金額以下の譲渡額となってしまう可能性はあり、逆に算出された金額が小さい場合でもそれ以上の譲渡額となる可能性もある。いずれにせよ、ツールの利用者があくまで参考としての位置づけであり、確定的なものではない旨を認識した上で活用されるよう留意の上で設計すべきである。

（2） 中小 M&A 市場に係る施策

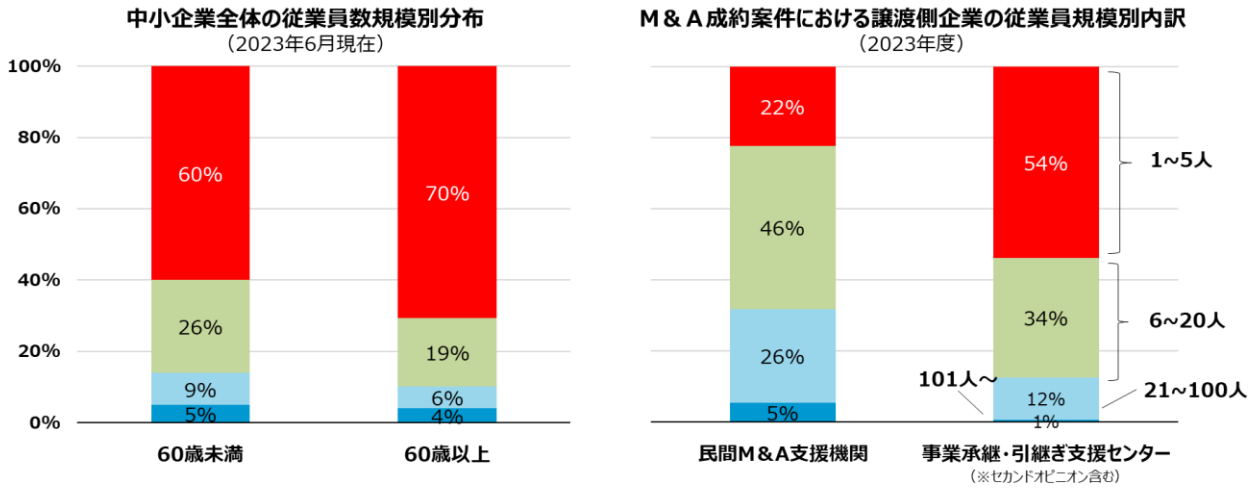
- 中小 M&A 市場の急速な拡大に伴って、M&A に係るマッチング支援等を行う M&A 支援機関が増加する中で、その支援の質が十分とは言えない場合があるという声が聞かれるようになった。この課題に対しては、２．（２）①②に記載のとおり、「中小 M&A ガイドライン」や「M&A 支援機関登録制度」の運用によって規律の確保・質

の向上を図ってきたところ、引き続きこれらの措置を徹底していくことが求められる。

- 特に、今後の規律確保・質の向上を図る上では、「中小 M&A ガイドライン」や善管注意義務、職業倫理等の規律の遵守・徹底を最低限のベースとして、提供される役務の内容・質と当該役務の対価として支払われる手数料の可視化を一層進めていくことが重要である。これにより、質の高い M&A 支援機関が選ばれる競争環境を整備していくことが重要である。

- 他方、現行の民間 M&A 支援機関がカバーしている中小 M&A の範囲についてみると、民間の M&A 支援機関の支援により成立した中小 M&A は中小企業の中でも比較的規模が大きい企業が売手となる案件の比率が多く、小規模の案件は少ない。

図表 55　中小 M&A 企業規模別の内訳

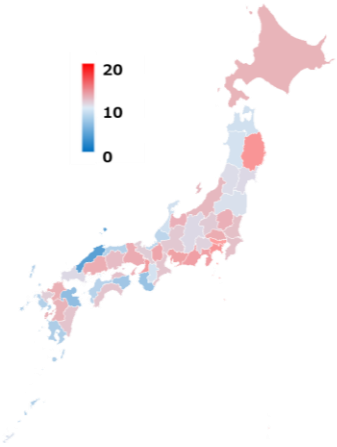


- さらに、都道府県別に分解すると、都市部と比べて地方部においては M&A の件数が少なくなっている。加えて、M&A アドバイザーは三大都市圏に約 85%が集中しており、地方部には約 15%しかいない状況であり、他の士業等専門家（※）と比べても都市部への集中が顕著である。

（※）他専門家の三大都市圏集中度：弁護士（77%）、税理士（69%）、公認会計士（88%）

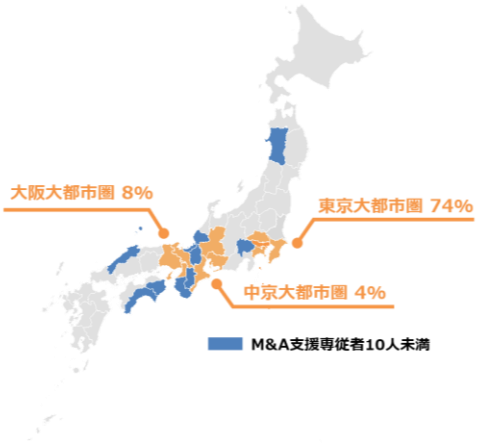
図表 56　都道府県別の中小 M&A の件数、M&A アドバイザーの構成比

都道府県別のM＆A件数（2023年度、企業1万社当たりの件数）



	件数		件数
東京都	23.6	群馬県	11.3
岩手県	17.7	京都府	11.2
神奈川県	17.0	佐賀県	11.2
大阪府	15.1	山梨県	10.9
静岡県	14.6	山口県	10.5
愛知県	14.4	宮城県	10.5
滋賀県	14.0	長野県	10.5
兵庫県	13.4	山形県	10.4
埼玉県	13.4	福島県	10.1
広島県	13.3	沖縄県	10.1
福岡県	13.1	奈良県	9.6
栃木県	13.1	秋田県	9.6
富山県	13.0	石川県	9.5
熊本県	12.8	青森県	9.5
北海道	12.8	福井県	8.5
新潟県	12.5	愛媛県	8.3
岡山県	12.2	鳥取県	8.2
茨城県	11.9	長崎県	8.1
千葉県	11.9	鹿児島県	7.9
香川県	11.9	徳島県	7.3
三重県	11.6	和歌山県	6.9
宮崎県	11.6	大分県	6.6
高知県	11.6	島根県	4.1
岐阜県	11.5		

都道府県別のM＆Aアドバイザーの構成比



- このため、比較的小規模な M&A や地域における M&A については支援の担い手となる M&A 支援機関が不足しており、質の向上に加えてプレイヤーのすそ野を広げていく必要がある。
- 以上を踏まえ、以下の施策を講じ、質の高い M&A 支援機関の増加を図るべきである。

① M&A 支援機関の業務の内容・質の開示強化

- 質の高い M&A 支援機関が選ばれるためには、M&A を検討する中小企業にとって M&A 支援機関の業務の内容・質が可視化される必要がある。この点、「M&A 支援機関登録制度」においては登録支援機関の支援提供都道府県や手数料体系等が検索可能な形でデータベース化され、開示されている。
- このデータベースについて、支援を依頼する M&A 支援機関を検討するにあたって参照可能な有用なツールとして進化させていくべきである。具体的には、業務の内容の詳細や成約実績等の業務の質に関する情報について登録支援機関ごとに開示するともに、複数の登録支援機関間で比較可能性が高まる形で参照できるように改修を行うべきである。

② 公正な競争を喚起する仲介・FA 手数料のあり方に関する検討

- M&A アドバイザリー業務の質の向上を図る上では、業務の内容と手数料の両面での競争を確保することが重要である。この観点から、仲介・FA 手数料については、各社が提供する業務等に応じて設定されるべきと考えられる。

- 他方で、当該競争の前提としては、顧客となる中小企業に対し、提供されるサービスの内容の詳細とともに各社の手数料が比較可能性の高い形で示されている必要がある。

- これまでも支援機関に手数料について丁寧かつ具体的に説明するように求めるなどの取組を行ってきた一方、支援機関によって手数料の算定方法には差異があるため、M&A の当事者が、その算定の基礎まで理解した上で比較するのは必ずしも容易ではないとの指摘もある。

- こうした観点から、現行の仲介・FA 手数料の設定状況やその根拠・考え方について詳細な分析を行いつつ、例えば、譲渡価額が同一である場合における手数料を引いた受取額を異なる M&A 支援機関に依頼した場合ごとに比較できるように可視化する等、M&A 支援機関の間での手数料の比較可能性を高め、公正な競争を喚起するような仲介・FA 手数料のあり方に関する検討を深めるべきである。

図表 57　仲介 FA 手数料の概要

レーマン方式による報酬の算出方法

「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。

（1）「基準となる価額」の一例

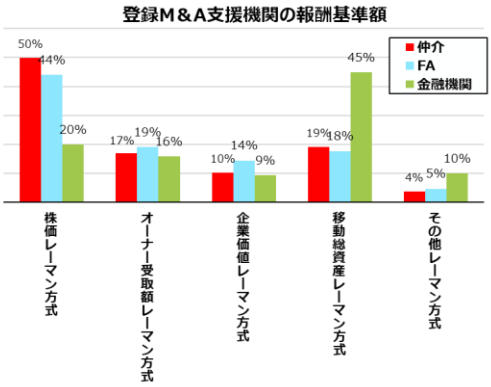
① 株価レーマン＝株式価額
② オーナー受取額レーマン＝株式価額 ＋ 役員借入金
③ 企業価値レーマン ＝ 株式価額 ＋ ネット有利子負債
※ネット有利子負債 ＝ 有利子負債 － 現預金等
④ 移動総資産レーマン ＝ 株式価額 ＋ 有利子負債 ＋ その他の負債

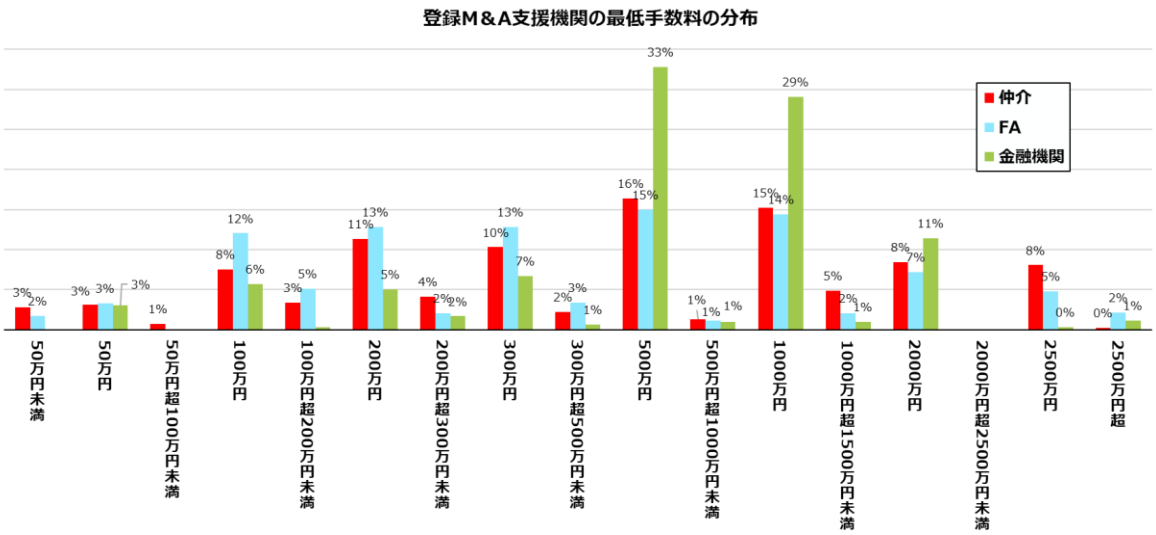
（2）「乗じる割合」の一例

基準となる価額	報酬率	基準となる価額	報酬率
5億以下	5％	50億超～100億円以下	2％
5億超～10億円以下	4％	100億超	1％
10億超～50億円以下	3％		

（3）最低手数料

上記で算出される報酬が最低手数料を下回る場合、当該最低手数料が適用。

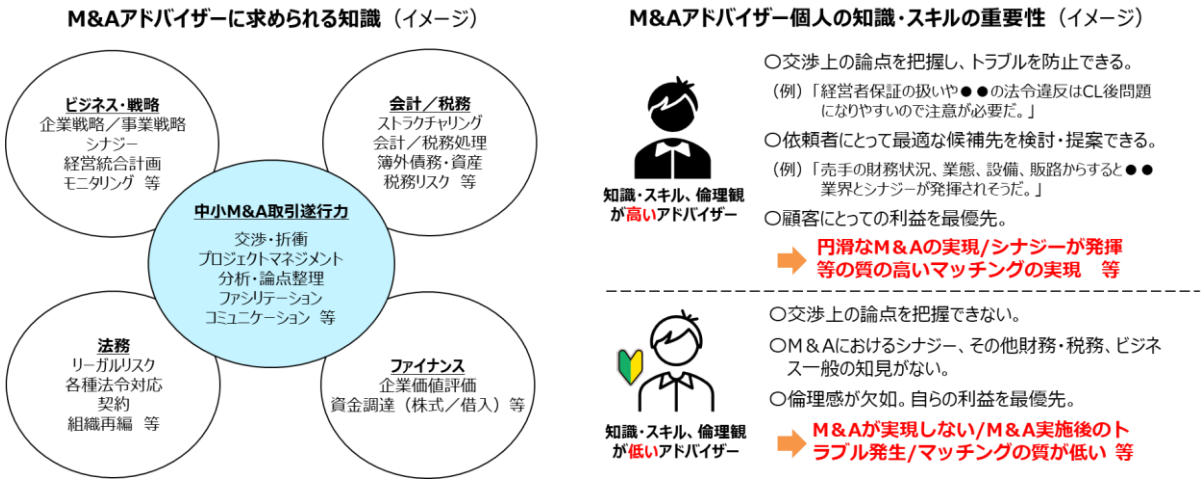




③ M&A アドバイザー個人の知識・スキルに係る資格制度の創設

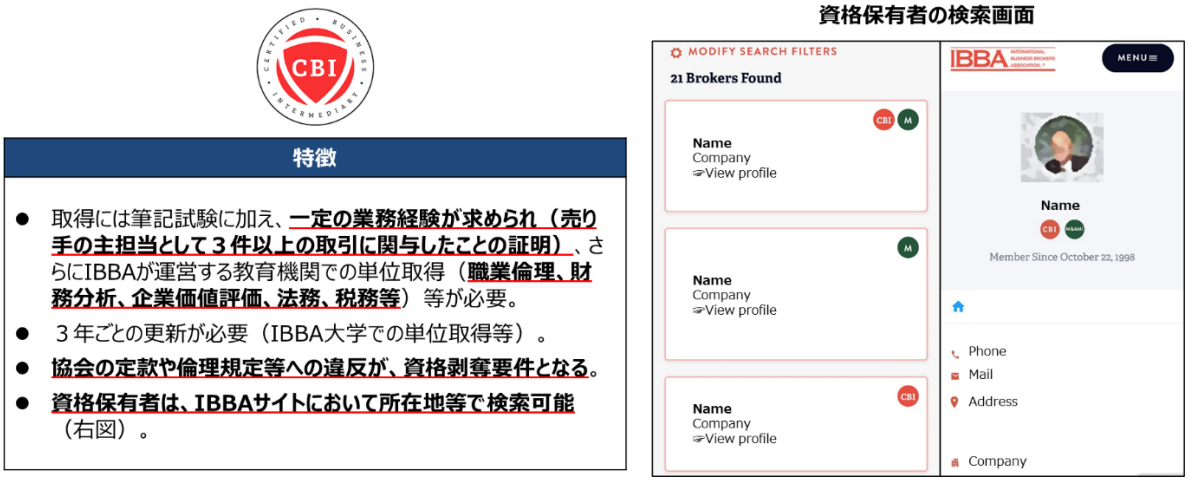
- M&A の業務範囲は広く、M&A 実務に係る知識にビジネス、財務・税務、法務等の幅広い知識・能力が求められる。一方、現状の中小 M&A 市場においては、新規参入の M&A 支援機関が多く、知識・能力の向上が課題となっている。これまでの施策においては専ら M&A 支援機関に対し、組織単位での規律遵守を図ってきたところであるが、M&A の支援においてはアドバイザー個人の知識・能力や倫理観の高さが M&A の成否に大きく影響することを踏まえると、組織レベルでの規律浸透と両輪でアドバイザー個人レベルでの質の担保・向上を図っていく必要がある。

図表 58　M&A アドバイザーに求められる知識・倫理観



- なお、米国においても、M&A ブローカーの自主規制団体である IBBA（International Business Brokers Association）によって業者の認定資格（The Certified Business Intermediary）が運営されており、資格保有者は倫理規定等の遵守を要件として IBBA に登録され、所在地等で検索が可能な形で HP に掲載されているところである。

図表 59　米国における M&A ブローカーの資格制度の概要



- 以上を踏まえ、我が国においても中小M&Aアドバイザー（仲介者・FA）向けの資格制度を検討すべきである。具体的な試験内容としては、２．（２）③のスキルマップも踏まえつつ、まずは、中小M&Aアドバイザーとして役務を提供するにあたって最低限備えるべきと考えられる水準を問うことを念頭に下記のような方向で検討すべきである。ただし、将来的には上記形式の試験に加え、より高度な知識や豊富な実務経験を持つ中小M&Aアドバイザー向けの試験等を設けることにより、複数の階層に分けた形式とすることも考えられる。

図表 60　中小M&Aアドバイザー試験のイメージ

M&Aアドバイザー	依頼者や他の支援機関・士業等専門家等と調整・連携しつつ、M&Aの取引を円滑・適正に遂行し、依頼者の顧客利益の最大化に貢献できる人材
試験範囲	●M&A実務（M&Aスキーム、進め方・留意事項、リスクへの対応等） ●財務・税務 ●バリュエーション・DD（ビジネスDD、財務DD、法務DD、PMIを見据えた取組等） ●法務（民法、会社法、労働法、株式譲渡契約等） ●行動規範・倫理（中小M&Aガイドライン、倫理等） ※特に重要な最低限クリアすべき分野については、禁忌問題としての設定も検討する。 ※他の資格等により知識がすでに担保されている場合については、当該資格において問われる知識と本試験において問う知識の共通性を踏まえつつ対応を検討する。 ※必ずしもアドバイザーではなく他の士業等専門家等によって上記の知識に係る支援が提供されることもあるが、少なくとも当該士業等専門家等との連携にあたってアドバイザーが習得すべき知識について試験を行う。
難易度	1担当者としてM&A支援を行う上で把握すべき知識等について問う。
形式	選択式・短答式（CBT試験を想定）、合計50問程度

- なお、試験科目については実務面の知識に加え、行動規範・倫理といった内容が極めて重要であり、後述の中小M&Aアドバイザー登録制度を含めてアドバイザーにおける倫理観の浸透を特に重視して検討を進めるべきである。

- その上で、アドバイザー個人レベルでの質の担保・倫理観の浸透を図る観点から、上記試験への合格、支援を行うにあたって遵守が求められる倫理規定の遵守（仮に違反した場合には氏名公表等の処分がなされる点も含めて同意すること。）、定期的な講習の受講等を要件とした中小M&Aアドバイザー登録制度を創設すべきである。

- なお、本資格制度においては、登録された中小M&Aアドバイザーが弁護士法や税理士法等の他法における独占業務に抵触することのないよう留意の上、検討を図るべきである。また、M&A支援機関や地域金融機関による既存の質の高いM&A支援の取組に支障が生じないように留意して、M&A支援全体の質の底上げを図るべきである。

- また、資格制度創設後には、制度の浸透状況を踏まえつつ、「中小M&Aガイドライン」における取得の推奨やアドバイザリー契約時の重要事項説明の実施者への要求事項化、「M&A支援機関登録制度」における登録支援機関ごとの登録アドバイザー数の公表等を検討し、資格の有効性をさらに高めることが考えられる。

④ 地域の支援機関育成を見据えた事業承継・引継ぎ支援センターの強化・深化

- （1）の施策によって譲り渡し側の相談ニーズが増加する場合、小規模又は地域における M&A については民間 M&A 支援機関の支援が届きづらい現状を踏まえると、事業承継・引継ぎ支援センターの体制強化を図ることで受け皿としていくべきである。

- 加えて、将来的には、これらの小規模又は地域における M&A を手掛ける M&A 支援機関を育成していく必要がある。この点、一部地域では地域金融機関から事業承継・引継ぎ支援センターにトレーニーとして出向し、事業承継・M&A に関する支援ノウハウを身に着け、帰任後に親元の機関において事業承継・M&A の支援体制の構築等が図られた事例が存在する。

図表 61　事業承継・引継ぎ支援センターにトレーニーとして出向いただいた事例

トレーニー派遣を契機とした京都北都信金の取組

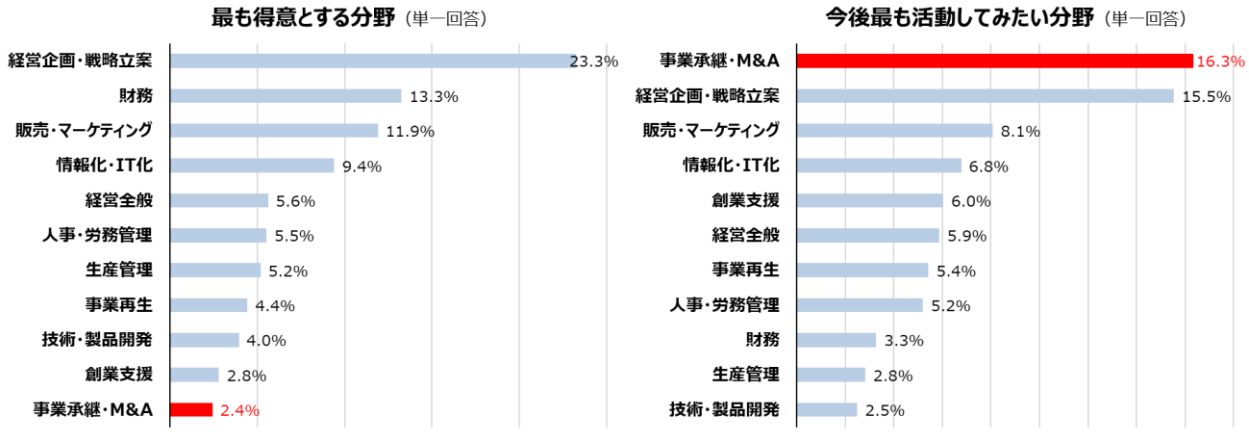
- 事業承継・M&Aの相談に対応するべく、本部に担当課を配置。**事業承継・引継ぎ支援センターをはじめとした12機関と連携し支援体制を確保。**
- **M&Aシニアエキスパート資格取得を金庫として支援。**
- 事業承継を見据え、**若手・後継経営者を対象としたアトツギ支援の実施。（アトツギ甲子園経済産業大臣賞を輩出）**

トレーニー派遣を契機とした蒲郡信金の取組

- 事業承継・M＆A支援に向けた業務規程の策定。
- 営業店向けの勉強会をコンサル会社ではなく、**本部職員として実施し、職員の事業承継の意識改革へ貢献。**
- トレーニー派遣実施後、**事業承継・引継ぎ支援センターと連携できる体制の構築の実施。**

- さらに、M&A における士業等専門家の役割が増す中、小規模又は地域における M&A を支援していく士業等専門家を育成していくことも必要である。士業等専門家からの事業承継・M&A 支援への関心も高く、例えば、中小企業診断士においては、最も得意とする分野として「事業承継・M&A」を挙げた者は少ないものの、今後活動してみたい分野として「事業承継・M&A」を挙げる者は最も多い。

図表 62　中小企業診断士による事業承継・M&A の支援について



- これらを踏まえ、金融機関・士業等専門家等からトレーニーといった形で受け入れることも含めて検討し、事業承継・引継ぎ支援センターの体制を時限的に強化するべきである。

- また、トレーニーの受け入れに加え、４．（１）①の掘り起しの強化や事業承継・引継ぎ支援センター又は金融機関・士業等専門家等に相談があった案件についての連携した支援の実施によって、支援機関における事業承継・M&A に係る支援能力の向上を図り、将来的に小規模又は地域における M&A 支援の担い手として育成を図るべきである。

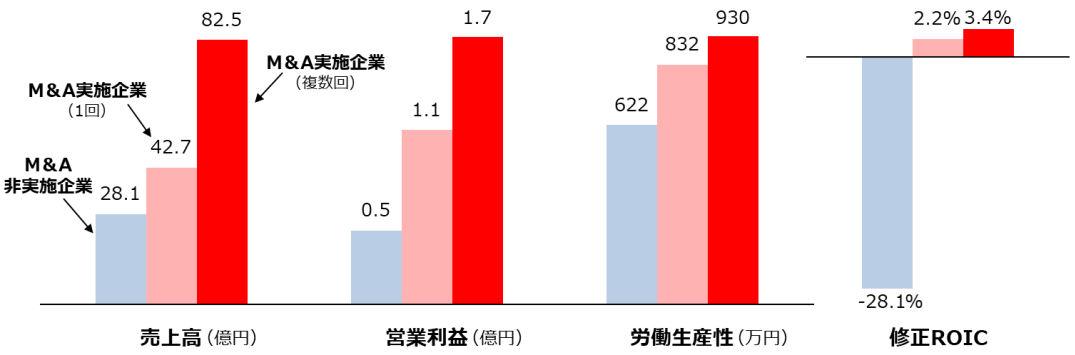
（３） 譲り受け側に係る施策

- １．（２）②に記載のとおり、中小 M&A は事業承継のみならず、成長の手段としても重要な取組である。この点、M&A を戦略的に実施し、成長を実現する優良な譲り受け側への M&A を促進するための支援を講じていく必要がある。具体的には、以下の施策を講じるべきである。

① 複数回の M&A（グループ化）の推進

- 複数の M&A を行っている企業（譲り受け側）は、M&A を実施していない企業や 1 回のみ M&A を実施している企業と比較して、売上、利益、労働生産性、成長の指標（修正 ROIC）が上回っており、高い成長と生産性向上を達成している傾向がみられる。これは、M&A の成立から成立後のプロセスにおいては案件を問わず共通の業務・ポイントが存在することから、当該業務・ポイントにおいて習熟効果が発揮されている可能性や複数回の M&A によりグループ全体でのシナジーが実現している可能性を示唆している。

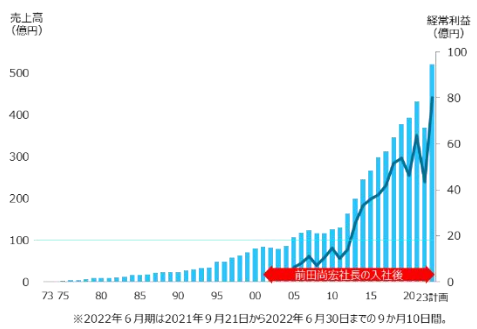
図表 63　M&A 経験別の財務指標（譲り受け側の数値）



- 実際、複数回の M&A を実施し、グループ全体でのシナジーを発揮し、売上高を向上させた企業の例もみられる。このような経営能力に優れた譲り受け側への M&A を推進していく必要がある。

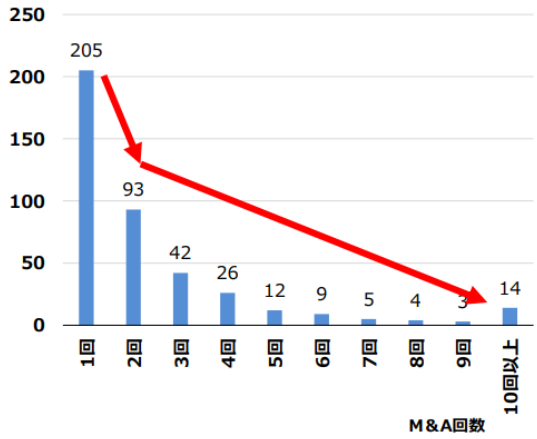
図表 64　M&A によって成長を実現した事例（前田工繊株式会社）

- 2002 年当時は道路等の公共工事向けが 9 割を占める土木資材メーカーであったが、港湾・河川の汚濁拡散防止用フェンスのメーカー、フィッシュミールメーカー等、幅広い業種のメーカーとの M＆A を実施。間接部門の共有化、仕事の繁閑をグループ企業間で平準化するなどの手法を駆使し、グループ全体での成長を実現。
- 複数の港湾・漁港において発生した軽石漂流・漂着による被害回復に向けた軽石回収に関する技術・アイデア提案など、地域課題の解決にも寄与。BBS ジャパンは、前田工繊による M＆A 後、鍛造ホイールを F1 全チームに供給。海外の販売能力を向上させた。



- 一方で、M&A を実施した企業のうち、１回のみの実施にとどまっている企業が多く、複数回 M&A を実施した企業の数は少ない。このため、M&A に成功し、次の M&A を実施していくための支援を講じていく必要がある。

図表 65　M&A の実施回数ごとの企業数の分布（社）



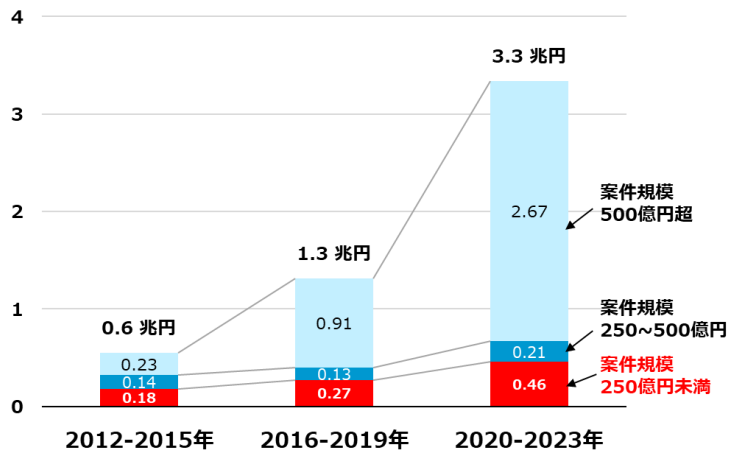
- 以上を踏まえ、複数回の M&A を実施する譲り受け側への支援を推進していく必要がある。具体的には、「中小企業事業再編投資損失準備金（中堅・中小グループ化税制）」や日本政策金融公庫による「事業承継・集約・活性化資金」の利用を一層促進すべきである。加えて、グループ化を進める企業の好事例を収集し、戦略的に M&A を進める企業の取組を参照可能な事例集として公表すべきである。
- また、これまで譲り受け側に対する支援として講じてきた施策の効果を検証し、必要に応じて改善・見直しを実施していくべきである。

② 小規模案件や個人による承継を支援するファンドへの支援強化

- 優良な譲り受け側になりうる主体としては事業会社に加えて、ファンドも選択肢である。特に、ファンドが譲り受け側になる場合、投資期間が限られるといった制約がある一方で、比較的短い期間で成長するポテンシャルを有する譲り渡し側にとっては有力な選択肢となりうる。

- 一方で、日本の PE ファンド市場は近年拡大傾向にあるものの、大規模案件への投資の増加率と比べて、比較的小規模な案件への投資の増加率は小さいことから、中小 M&A における案件規模としてボリュームゾーンを形成するマイクロ・スモールの案件に対応するファンドは少ない可能性がある。

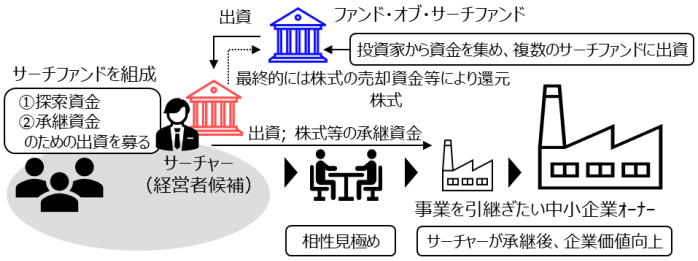
図表 66　日本における PE ファンドの投資状況
（兆円、3 年間の平均値）



- このような中、銀行等による投資専門会社を通じた出資の規制緩和もあり、地域銀行や信用金庫による事業承継ファンドへの出資が広がりをみせている。これらの地域金融機関による事業承継ファンドは、地域における後継者不在企業を対象に比較的小規模な案件も含めて投資を行っている。

- また、新たなファンド形態として、経営者を目指す個人（サーチャー）がファンドの支援を受けながら、M&A を実施し、承継先の経営に携わるサーチファンドと呼ばれる仕組みも普及しつつある。

図表 67　サーチファンドのスキームの概要



- 経営者候補である**サーチャー**は**サーチファンド**を組成し、引継先を探索する活動資金、引継先を承継する資金の出資を呼び込む。サーチファンドは、ファンド・オブ・サーチファンドを通じて、投資家からの出資を受ける。サーチャーになることを希望する**アントレプレナー人材を中小企業の後継者として呼び込む**仕組み。
- サーチャーは引き継いだ企業を成長させ、上昇した企業価値分の株式売却益等でサーチファンド及びファンド・オブ・サーチファンドが利益を得る。
- サーチファンドは、プライベート・エクイティとベンチャーキャピタルの中間として今後期待される新たな投資業態であり、**起業と対をなす「アントレプレナーシップ」発揮手法の第二の柱**。
- 日本のサーチファンドは事例が出始めたばかりであり、**サーチャーや活用企業の裾野を拡げるため、成功モデルの創出が課題**。

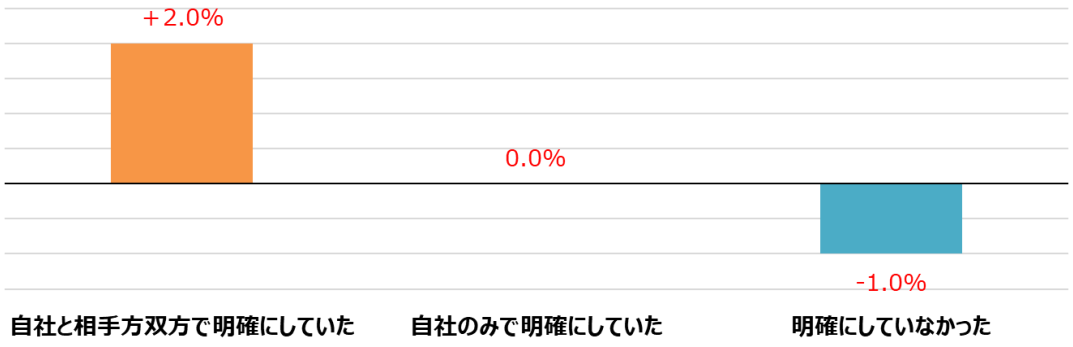
- このような動きも踏まえながら、小規模案件をカバーする事業承継ファンドや従業員や外部のサーチャーが代表として就任する MBO ファンド・サーチファンドへの支援を強化すべきである。

③ PMI への支援

- M&A における成長を実現するためには、買収前後の PMI（Post Merger Integration）は重要な取組である。なお、PMI は「Post(後)」の字を冠するため、M&A 後のみに実施検討すべき取組と誤解されがちであるが、M&A の目的の明確化や譲り受け側の現状把握等を含め、M&A の成立前から準備する必要がある点には留意が必要である。

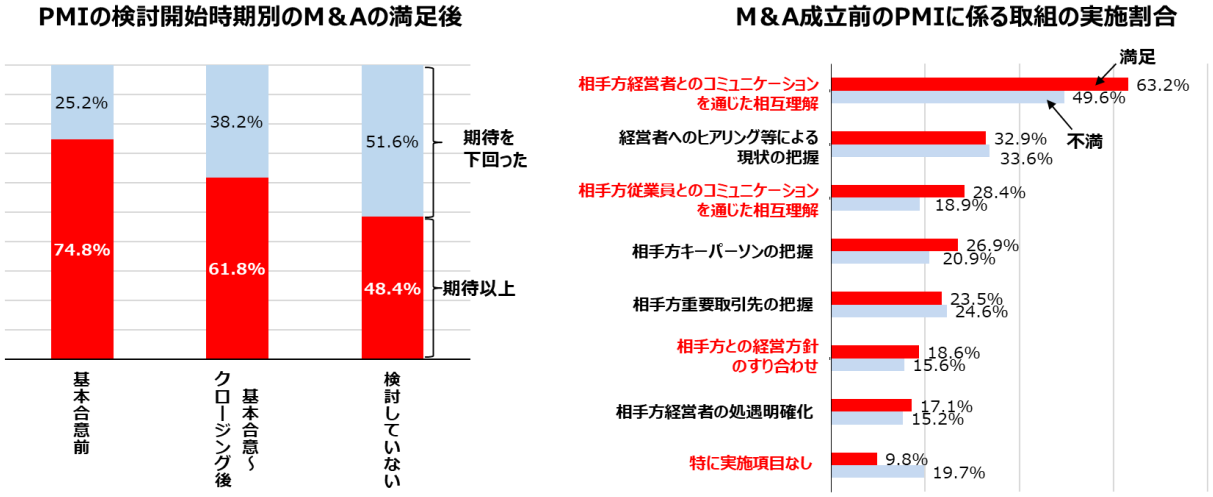
- この点、M&A における目的・戦略を相手方と明確にしていた企業群における売上高の変化率の中央値は＋2.0%だが、自社のみで明確にしていた企業群の中央値は 0%、明確にしていない企業群では、▲1.0%といった分析も存在し、M&A の成立前からその目的・戦略を明確化する重要性を示唆している。

図表 68　M&A における目的・戦略の明確化の状況別にみた売上高の変化率
（2016 年～2021 年の変化率（年率）の中央値）



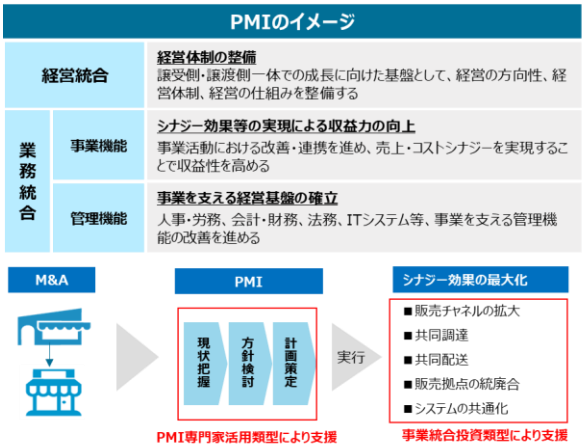
- また、M&A の効果について満足と回答している企業は、M&A 成立前に、相手経営者・従業員とのコミュニケーション、相手先キーパーソンの把握、経営方針のすり合わせといった PMI に係る取組を実施した企業が多い。逆に不満と回答している企業は、M&A の成立前に PMI に係る取組を実施していない企業が多い。以上より、M&A 後の成功には PMI の取組が極めて重要であるといえる。

図表 69　M&A に対する満足度と PMI に係る取組の関係



- これまでも、２．（２）④に記載のとおり、「中小 PMI ガイドライン」や「PMI 実践ツール」により PMI の普及を図ってきたところだが、引き続きその重要性の浸透を図るべきである。具体的には、事業承継・M&A 補助金において創設することとしている「PMI 推進枠」による推進等の取組を実施すべきである。

図表 70　事業承継・M&A 補助金「PMI 推進枠」の概要



PMI専門家活用類型

概要	PMIを専門家に委託する際にかかる専門家費用に対する補助
対象経費	委託費、外注費　等　※PMIにかかるものに限る。
補助上限	150万円
補助率	1/2

事業統合投資類型

概要	M&Aのシナジー効果を実現するための設備投資に対する補助
対象経費	設備費等
補助上限	800万円　※賃上げを実施する場合は1,000万円
補助率	1/2・2/3 中小企業者等のうち、小規模事業者　2/3 ※それ以外場合は補助率1/2

※詳細については、公募要領を確認ください。

④ 支援機関による優良な譲り受け側の掘り起し推進

- M&A 後のシナジー発揮による成長等を実現する上では、PMI に加えて、譲り受け側が M&A によって何を成し遂げるか、そのためにどのような譲り渡し側との M&A を検討し、どのようなシナジーを追求するのかといった M&A に係る戦略（M&A 戦略）を M&A の検討に着手する前に明確化することが重要である。このため、優良な譲り受け側になりうる優良企業とのリレーションがある地域金融機関やその他の M&A 支援機関が当該企業における M&A 戦略の策定等を支援することで、買いニーズを掘り起すといった取組を促進すべきである。

- この点、従来の中小 M&A のプロセスにおいては、後継者不在等の譲り渡し側の事情によって M&A の検討が開始され、当該譲り渡し側との M&A に興味がある譲り受け側を M&A 支援機関が探すといった形でマッチングが進捗することが一般的である。この場合、M&A 支援機関からの紹介によって譲り受け側において M&A が初めて開始されるケースも多いのが実情である。一方で、譲り受け側の M&A 戦略が明確であれば、当該戦略に基づいて譲り渡し側候補にアプローチする等の形態も考えられるところである。このような、譲り受け側からの発意による M&A も含めて推進すべきである。

中小M&A市場の改革に向けた検討会　委員・オブザーバー

＜委員＞

大橋　弘　　東京大学大学院経済学研究科　教授、東京大学副学長
大濵　剛　　日本税理士会連合会　常務理事・中小企業対策部長
河原　万千子　公認会計士・税理士中小企業事業承継・引継ぎ支援全国本部アドバイザリーボード委員、中小企業活性化全国本部アドバイザリーボード 委員
菅野　慶大　　日本商工会議所　中小企業振興部 主任調査役
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リー部長
柴田　堅太郎　柴田・鈴木・中田法律事務所　弁護士
渋佐　寿彦　　日本公認会計士協会 常務理事（中小企業支援担当）
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
髙井　章光　　弁護士・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、一橋大学大学院法学研究科客員教授
髙村　徳康　　セレンディップ・ホールディングス株式会社　取締役CIO
◎松中　学　　名古屋大学大学院　法学研究科　教授
宮川　大介　　早稲田大学　商学部　教授
山根　孝　　ナショナルサーチファンド株式会社　代表取締役
吉井　裕之　　全国商工会連合会　産業政策部　地方創生課　課長

◎：座長

＜オブザーバー＞

荒井　邦彦　　一般社団法人M&A支援機関協会　代表理事
石本　雄一　　PwCコンサルティング合同会社パートナー
大田原　良子　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
篠山　雅弘　　信金キャピタル株式会社　コンサルティング部　企画推進室　室長
佐藤　辰博　　一般社団法人第二地方銀行協会　企画役
皿谷　将　　弁護士、株式会社バトンズ　執行役員
戸谷　真　　一般社団法人全国地方銀行協会 業務部長
永沼　智佳　　日本政策金融公庫　国民生活事業本部　事業承継支援室　室長
橋爪　健太　　山田コンサルティンググループ株式会社　コーポレートアドバイザリー事業本部　フィナンシャルアドバイザリー事業部　事業部長
福山　佳寿　　一般社団法人全国信用金庫協会　業務推進部長
小野　浩司　　金融庁　監督局銀行第二課　課長

出典一覧

図表１：国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（令和５年推計）」（出生中位（死亡中位）推計）、国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口　（令和 5（2023）年推計）」を基に作成。生産年齢人口は 15~64 歳の人口を指す。

図表２：総務省「労働力調査（基本集計）」、厚生労働省「一般職業紹介状況」、日本銀行「全国企業短期経済観測調査（短観）」を基に作成。左図はいずれも月次ベースの季節調整値、有効求人倍率はパート含む値。右図の大企業：資本金 10 億円以上、中小企業：資本金 1 億円未満

図表３：総務省「消費者物価指数」、日本労働組合総連合会「春季生活闘争回答集計結果について」、渡辺努「物価を考える デフレの謎、インフレの謎」を基に作成。CPI は消費税率引上げの影響を除いた値。2025 年のデータは CPI については 1 月～3 月までの上昇率の平均、賃上げについては第 5 回回答集計結果。

図表４：日本銀行「金融政策の枠組みの見直し」（2024 年 3 月）、日本銀行「貸出約定平均金利の推移」を基に作成。右図の長期金利は約定時の貸出期間が 1 年以上の貸出、短期金利は約定時の貸出期間が 1 年未満の貸出を対象としている。

図表６：（株）東京商工リサーチデータを基に作成。「休廃業・解散」は、倒産（法的整理、私的整理）以外で事業活動を停止した企業

図表７：「2021 年度版中小企業白書」を基に作成。M&A の実施について、「2015 年以降に M&A を実施したことがある」と回答した者に対する質問。

図表８：「2020 年度版中小企業白書」、中小企業庁「サプライチェーン事業承継事例集」を基に作成。上図の回答数は 3,491 者（「地域課題はない」と回答した者（509 者）は除いている）。

図表９：「平成 28 年度中小企業庁委託調査」、帝国データバンク「経営者の特徴を企業は反映するか？～年齢と資本集約性の意外な関係～」（2018 年 11 月 1 日）を基に作成。右図： 2012 年時点での経営者年齢別の 2012 年～2017 年までの従業員一人当たり売上高の伸び率の中央値をプロットしたもの。

図表 10：日本商工会議所「事業承継に関する実態アンケート」（2024 年 3 月 22 日公表）を基に作成。2023 年 7 月 14 日-８月 10 日にかけて、各商工会議所の会員企業に対して実施したアンケート調査の結果（4,062 社が回答）。

図表 11：中小企業庁「中小 PMI ガイドライン」を基に作成。

図表 12：「2024 年版中小企業白書」を基に作成。ここでの M&A は、「事業譲受」、「吸収合併」をした場合及び「国内子会社」又は「海外子会社」を 1 社以上買収した場合をいう。元データは経済産業省「企業活動基本調査」（調査対象は該当業種の従業員 50 人以上かつ資本金又は出資金 3,000 万円以上の企業）。2017 年度において中小企業基本法上の中小企業に該当する者について集計。

図表 13：Ito, Y., and D. Miyakawa. 2023. “Performance of Exiting Firms in Japan: An Empirical Analysis Using Exit Mode Data”, IMES DISCUSSION PAPER SERIES を基に作成。東京商工リサーチデータベースにおける、2000 年～2018 年の日本企業（非上場含む）約 80 万～90 万社の財務データを用いた分析。ここでの M&A は合併のみ。M&A の実施有無を財務データ（売上高、従業員一人当たり売上高）等に回帰し、定式化した上で、当該式に基づいて、各サンプルごとに M&A の実施確率を導出。その実施確率を調整した上で（例えば、売上高が高い企業ほど M&A の実施確率が上がる結果が確認されているところ、売上高は従業員一人当たり売上高にも影響するため、当該要因を調整する）、M&A の実施が従業員一人当たり売上高に与える因果関係を導出している（逆確率重み付け法（IPW））。

図表 24：日本政策金融公庫ホームページ等を基に作成。

図表 25～27：中小企業庁「中小 M&A ガイドライン」を基に作成。

図表 28～29：M&A 支援機関登録制度ホームページを基に作成。

図表 30：中小企業庁「中小 M&A 専門人材（個人）向けスキルマップ」を基に作成。

図表 31：中小企業庁「中小 PMI ガイドライン」を基に作成。

図表 32：中小企業庁「PMI 実践ツール」を基に作成。

図表 33：中小企業庁「PMI 取組事例集」を基に作成。

図表 35：中小企業庁「事業承継参考ガイド」、「中小 M&A ハンドブック」を基に作成。

図表 36：中小企業庁「サプライチェーン事業承継事例集」を基に作成。

図表 37：中小企業庁「事業承継支援を行う自治体向けの手引き」を基に作成。

図表 38：帝国データバンク「全国企業『後継者不在率』動向調査」（2024 年）を基に作成。

図表 39：帝国データバンクデータを基に作成。

図表 40：「2024 年版中小企業白書」、United States Census Bureau ”ABS - Characteristics of Business Owners: 2022 Tables （Employer Businesses)”、KfW ”Status report on SME succession 2023”、 Statistics Korea ”Preliminary Results of the 2022 Census on Establishments”を基に作成。日本、ドイツは 2023 年、韓国は 2022 年、米国は 2021 年のデータ。

図表 41：中小企業庁「中小企業実態基本調査（令和 5 年確報（令和 4 年度決算実績））」（2024 年 7 月 30 日公表）を基に作成。合計 302.2 万者。当該調査の対象は、建設業、製造業、情報通信業、運輸・郵便業、卸売・小売業、不動産・物品賃貸業、学術研究、専門・技術サービス、宿泊・飲食サービス

業、生活関連サービス・娯楽業、サービス業（他に分類されないもの）。集計値は四捨五入しているため、総数と内訳の合計は必ずしも一致しない。

図表 42：中小企業庁「中小企業実態基本調査（令和 5 年確報（令和 4 年度決算実績））」の個票を基に集計。法人のみのデータであり、個人事業主は除く。

図表 43：帝国データバンク「後継者不在率動向調査」各年版を基に作成。「M&A ほか」は、買収・出向・分社化の合計を指している。

図表 44：事業承継・引継ぎ支援センターの件数は、事業引継ぎ成約件数（「令和５年度に認定支援機関等が実施した事業承継・引継ぎ支援事業に関する事業評価報告書」より引用）。2014 年度の民間 M&A 支援機関の件数は、日本 M&A センター、ストライク、M&A キャピタルパートナーズ、オンデック、名南 M&A の 5 社の成約件数。2021～2023 年度の民間 M&A 支援機関の件数は、M&A 登録支援機関制度において、各事業者から提出された実績報告書における成約件数（譲渡側を集計）。

図表 45：中小企業庁「M&A に関するトラブルにご注意ください」を基に作成。

図表 46：中小企業庁「M&A に係るトラブルの発生を踏まえた中企庁の対応について」（2024 年 10 月 30 日、2025 年 1 月 24 日公表）を基に作成。

図表 47：「2021 年度版中小企業白書」を基に作成。回答数は 5,460 社、調査期間は 2020 年 11 月 27 日～12 月 25 日。

図表 48：日本公庫「小企業の事業継続に関するアンケート」（2025 年 1 月 16 日）を基に作成。2024 年 9 月に日本公庫国民生活事業の融資先を対象としたアンケート調査。回答数は左図：1,287 者、右図：1,123 者。

図表 49：右図括弧内は集計対象の支援機関数を示す。

図表 51：中小企業実態基本調査の個票を基に集計。法人のみのデータであり、個人事業主は除く。黒字赤字は EBITDA により判定。ここでの従業員は役員と常用雇用者の合計。

図表 53：中小企業庁「中小 M&A ガイドライン」等を基に作成。

図表 55：事業承継・引継ぎ支援センターの件数は、事業引継ぎ成約件数（「令和５年度に認定支援機関等が実施した事業承継・引継ぎ支援事業に関する事業評価報告書」より引用）。民間 M&A 支援機関の件数は、M&A 登録支援機関制度において、各事業者から提出された実績報告書における成約件数（譲渡側を集計）中小企業全体の従業員数規模別分布は、「中小企業実態基本調査」を基に作成。

図表 56：「M&A 支援機関登録制度 登録機関を通じた中小 M&A の集計結果」、中小企業庁「中小企業の企業数・事業所数」を基に作成。M&A アドバイザーは「M&A 支援機関登録制度」の登録機関における M&A 支援業務専従者の従業員数。2023 年度の実績報告において、実際に稼働のあった支援機関のみ抽出対象。

図表 57：M&A 支援機関登録制度集計データを基に作成。上右図は譲り渡し側/譲り受け側、仲介/FA ごとの手数料体系を累計して集計（このため 1 機関あたり最大 4 通りの手数料体系が存在）。仲介：2,076 件、FA：1,108 件、金融機関：576 件（いずれも累計）。下図は譲り渡し側/譲り受け側、仲介/FA ごとの手数料体系を累計して集計（このため 1 機関あたり最大 4 通りの手数料体系が存在）。仲介：2,145 件、FA：880 件、金融機関：595 件（いずれも累計）。

図表 59：IBBA（International Business Brokers Association）ホームページを基に作成。

図表 62：（一社）中小企業診断協会「中小企業診断士活動状況アンケート調査」（令和３年５月）を基に作成。各都道府県の中小企業診断協会に所属する中小企業診断士を対象とした web 調査。調査時期は令和 2 年 11 月、回答数は、左図が 1,848 人、右図が 1,770 人。

図表 63：中小企業庁「令和５年度 中小企業の M&A に関するアンケート調査」を基に作成。数値は 2022 年度決算の平均。N 数は 162 社。労働生産性＝付加価値*1 ÷ 労働者数（非正規社員含む）＊1 付加価値＝営業利益＋人件費、修正 ROIC＝税引後営業利益 ÷ （有利子負債＋株価総額*2 ）＊2 株価総額は純資産合計として計算している（簿価純資産法を採用）、税引後営業利益 ＝営業利益×（1-実効税率*3 ）＊3 実効税率 0.232 として計算している。

図表 64：第 4 回 中小企業の成長経営の実現に向けた研究会 資料 4 前田工繊株式会社提供資料、国土交通省 軽石回収技術検討ワーキンググループ「漂流軽石回収に関する技術・アイデア集」P.161-162、日本経済新聞「BBS ホイール生産増強 前田工繊、独で 20 億円超投資」を基に作成。

図表 65：久保,山野井,菊池（2023）「中小企業買収成功の決定要因と追加売種の意欲 日本の中小企業買収の現状と課題」を基に作成。

図表 66：（資料）（一社）日本プライベートエクイティ協会資料を基に作成。

図表 67：中小企業の成長経営の実現に向けた研究会 第 3 回 資料 5 を基に作成。

図表 68：「2023 年度版中小企業白書」を基に作成。（2015 年以前も含め）Ｍ＆Ａを実施した企業に対して、2016 年売上高から 2021 年売上高の変化率の中央値を集計したもの。

図表 69：「2023 年度版中小企業白書」、「2024 年版中小企業白書」を基に作成。