

2025年1月22日
No.2024-062

中小企業の事業承継 M&A に係る動向と 地域金融機関に期待される役割

調査部 主任研究員 谷口 栄治

《要 点》

- ◆ 団塊の世代の多くが75歳以上の後期高齢者となる「2025年問題」に直面するなか、中小企業の事業承継が重要な政策課題に。中小企業の事業承継については、長らく親族や社内での承継が主流であったが、足元では、事業譲渡（M&A）も拡大。
- ◆ 中小企業庁では、事業承継 M&A を推進すべく、支援体制の整備や補助金・税制優遇措置を行っているほか、中小企業経営者の理解を促すため、各種ガイドラインを策定。また、M&A 仲介事業者による利益相反の問題が顕在化するなか、中小 M&A 支援機関登録制度の導入や自主規制団体の設立など、仲介事業者の質の向上と透明性の確保に向けた施策を推進。
- ◆ 地方では、経営者の高齢化と人口減少が進むなか、地方経済を支える中小企業群を維持するためにも、円滑な事業承継が不可欠であり、多くの中小企業と関係を築いてきた地域金融機関の役割が重要に。地域金融機関としては、自らの顧客基盤、収益基盤維持の観点からも、以下の役割を果たしていくことが望まれる。

① 事業承継ニーズへの的確な対応 ～ 適切な選択肢の提示

顧客意向や経営環境等を踏まえ、事業譲渡（M&A）を含め、適切な選択肢を提示する必要あり。M&A に関しても、仲介事業者やメガバンクとの連携によるマッチングサービスの提供、後継者（サーチャー）と売り手企業を結び付けるサーチファウンドの活用など、幅広い手段を用意・提供していくことが求められる。

② M&A 後の PMI への貢献 ～ 顧客との持続的な関係の構築

M&A では、事業や経営の円滑な統合（PMI：Post Merger Integration）が重要。地域金融機関は、事業承継 M&A 後の PMI を支援するため、社内における人材育成やノウハウの蓄積、外部機関との連携等を通じたサポート態勢の整備が必要。

③ 融資慣行の見直しを通じた事業承継の環境整備 ～ 心理的負担の軽減

事業承継時の障壁のひとつが、経営者保証の存在。後継者の心理的な負担となったり、M&A 時のトラブルにつながることもあるため、地域金融機関としては、信用状況等を踏まえて経営者保証の解除を検討するとともに、解除するための要件を明示するなど、融資慣行の見直しを進めていく必要あり。

本件に関するご照会は、
調査部 主任研究員 谷口栄治 宛にお願いいたします。

Tel : 080-4377-3420
Mail : taniguchi.eiji@jri.co.jp

[「経済・政策情報メールマガジン」](#)、[「X \(旧 Twitter\)」](#)、[「YouTube」](#)でも情報を発信しています。

本資料は、情報提供を目的に作成されたものであり、何らかの取引を誘引することを目的としたものではありません。本資料は、作成日時
点で弊社が一般に信頼出来ると思われる資料に基づいて作成されたものですが、情報の正確性・完全性を保証するものではありません。
また、情報の内容は、経済情勢等の変化により変更されることがあります。本資料の情報に基づき起因してご閲覧者様及び第三者に損
害が発生したとしても執筆者、執筆にあたっての取材先及び弊社は一切責任を負わないものとします。

1. はじめに

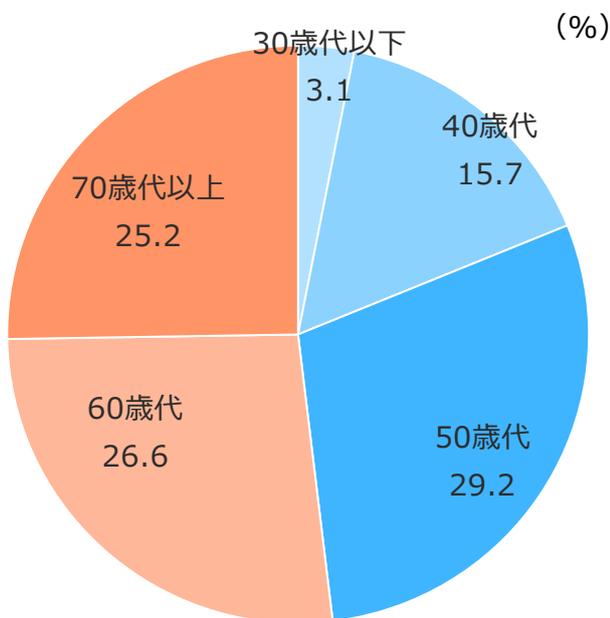
わが国では、中小企業経営者の高齢化、それに伴う後継者不足が課題として指摘されるなか、円滑な事業承継を進めるための方策のひとつとして、中小企業庁等が事業承継 M&A を支援しており、その件数は年々増加傾向にある。このような事業承継 M&A については、仲介事業者が中心となってサポートしているが、同事業者については利益相反に関する問題も指摘されており、顧客をよく知る地域金融機関の役割を期待する声も高まっている。そこで本稿では、中小企業の事業承継 M&A の現状、中小企業庁等の施策や課題、それを受けて地域金融機関に期待される役割等について考察する。

2. 中小企業の事業承継 M&A を取り巻く環境と政策動向

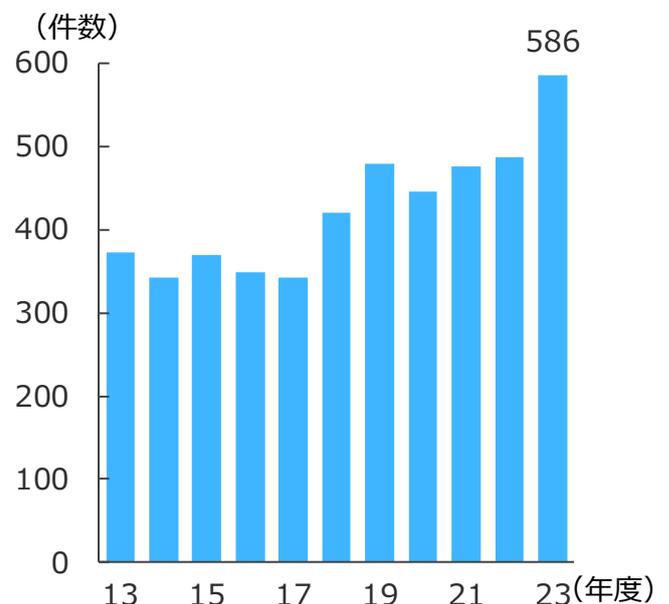
(1) 中小企業の事業承継 M&A の現状

団塊の世代の多くが後期高齢者（75 歳以上）となる「2025 年問題」に直面するなか、中小企業では、経営者の高齢化、それに伴う後継者不在が問題となっている。実際、帝国データバンクの調査¹によれば、2023 年時点の社長の年齢別構成比をみれば、70 歳代以上が約 25%、60 歳代以上では約 50%と高水準となっている（図表 1）。また、経営者の病気や死亡、後継者の不在等を理由に倒産する「後継者難倒産」の件数も、2023 年度に過去最高の 586 件に増加している（図表 2）。2024 年版の中小企業白書では、休廃業・解散した中小企業の約半数が黒字と示される²など、事業承継が円滑に行われなければ、中小企業が有する事業基盤や経営ノウハウ、有望な技術等が失われていく恐れがある。

（図表 1）社長の年代別構成比（2023 年）



（図表 2）後継者難倒産件数の推移



（資料）帝国データバンク「全国『社長年齢』分析調査（2023 年）」
をもとに日本総研作成

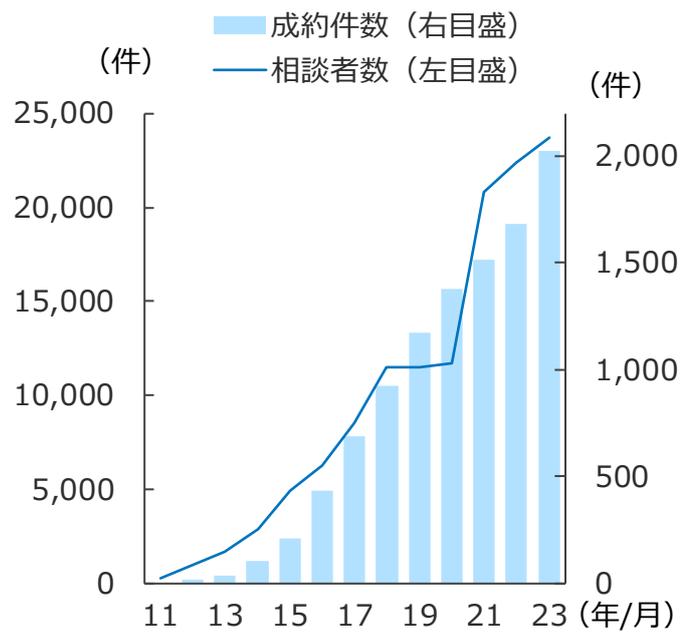
（資料）帝国データバンク「全国『社長年齢』分析調査（2023 年）」
をもとに日本総研作成

¹ 帝国データバンク「全国『社長年齢』分析調査（2023 年）」（2024 年 4 月）

² 「2024 年版 中小企業白書」によれば、休廃業・解散企業のうち、小規模事業者の 50%、中規模事業者（中小企業のうち、小規模事業者を除いたもの）の 56%が黒字であったと示されている。

中小企業の事業承継については、長らく経営者の親族や役職員が引き継ぐ「親族内承継」や「社内承継」が一般的であったが、事業継続や後継者確保等の観点から、第三者に経営を引き継いだり、企業を売却したりする動きが足元にかけて広がっている。実際、中小企業に対して、事業承継に関するサポートを行う事業承継・引継ぎ支援センターの相談件数、ならびに第三者承継の成約件数は、年々増加している（図表3）。また、M&Aの仲介等を手掛ける民間のM&A支援機関による動きも活発となっており、大手事業者5社³が関与するM&A件数は、2022年度に約4,000件と相応の水準になっている。今後も経営者の高齢化が進むなか、事業承継M&Aに関するニーズは拡大していくと見込まれる。

（図表3）事業承継・引継ぎ支援センターの相談件数、第三者承継成約件数の推移



（資料）中小企業基盤整備機構「事業承継・引継ぎ支援事業の実績について」もとに日本総研作成

（2）中小企業の事業承継 M&A に関する政策

このように事業承継関連のM&Aが順調に増加している背景には、中小企業庁による政策支援が存在する（図表4）。

（図表4）中小企業の事業承継 M&A に関する主な支援策

	概要
事業承継診断	事業承継ネットワーク（地域金融機関、商工団体、業界団体等）によるプッシュ型の事業承継診断により、事業承継・引継ぎの課題を発掘、連携支援
事業承継・引継ぎ支援センター	都道府県の事業承継・引継ぎ支援センターで、事業承継の相談、M&Aに係るマッチング支援等を実施
事業承継・引継ぎ補助金（専門家活用）	M&A時の専門家活用（仲介手数料、デューデリジェンス費用等）を支援（補助上限600万円、補助率1/2～2/3）
事業承継・引継ぎ補助金（設備投資、販路開拓等）	事業承継やM&A後の設備投資や販路開拓等を支援（補助上限800万円、補助率1/2～2/3）
中小M&A準備金	M&A後のリスクに備え、M&A投資額の70%までを準備金として損金算入可能（据置期間5年）
中小企業経営強化税制（D類型）	M&Aに係る投資額の10%を税額控除 又は 即時償却

（資料）中小企業庁「事業承継・M&Aに関する現状分析と今後の取組の方向性について」をもとに日本総研作成

³ 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。

中小企業庁では、事業承継の手段のひとつとして、第三者承継として M&A を推進している。具体的には、前述の通り、各都道府県の事業承継・引継ぎ支援センターにおいて、事業承継の相談や M&A のマッチングを行っているほか、M&A に係る仲介手数料やデュー・ディリジェンスのコスト、M&A 後の設備投資の費用等に対して補助金を供出している。また、税制についても、M&A 投資額の 1 割を税額控除もしくは即時償却できるほか、7 割を上限に損金算入することを許容している。

加えて、中小企業の事業承継関連の M&A に対する理解の促進、関係者に求められる対応や行動等を示すため、様々なガイドラインが策定・公表されている（図表 5）。具体的には、2006 年に中小企業や小規模事業者の経営者に対して、事業承継の重要性や必要なプロセス、実務上の課題等を盛り込んだ「事業承継ガイドライン」が公表された（同ガイドラインは、2016 年、2022 年に改訂）。また、後継者不在の中小・小規模事業者の事業譲渡を促す観点から、2015 年に「事業引継ぎガイドライン」が、2020 年には、「中小 M&A ガイドライン」が策定された（「中小 M&A ガイドライン」については、詳細は後述するが、M&A 仲介事業者の質の向上や手数料の適正化等の観点から、23 年、24 年に改訂されている）。こうしたガイドラインを通じて、中小企業の事業承継 M&A の具体的な事例や対応のポイント、取り組みにあたっての課題等に関する意識や知見が広まり、中小企業経営者の選択肢として認識されるようになった。

（図表 5）中小企業の事業承継 M&A 関連の主なガイドライン

	概要
事業承継ガイドライン （2006 年策定、 16 年、22 年改訂）	中小企業・小規模事業者の経営者に事業承継の課題を周知するために策定 （事業承継の重要性、準備の進め方、累計ごとの課題と対応策、 円滑化に資する手法、サポート体制等）
事業引継ぎガイドライン （2015 年）	M&A の手続き、手続きフロー毎の利用者の役割・留意点、 トラブル発生時の対応等を記載
中小 M&A ガイドライン （2020 年策定、 23 年、24 年改訂）	後継者不在の中小企業と、その支援機関を対象に、 M&A のプロセス毎に確認すべき事項や具体的な中小 M&A の事例等を提示 （中小 M&A の手続きの流れ、M&A プラットフォーム利用時の留意点、 仲介・FA 手数料に関する考え方、支援機関・仲介事業者等の行動指針等） （※）直近の改訂では、仲介事業者等の手数料・提供業務に関する事項を追記
中小 PMI ガイドライン （2022 年）	M&A 後の統合作業（PMI：Post Merger Integration）の適切な取り組みを 促すガイドライン （PMI の重要性、具体的な PMI の取り組み等）

（資料）中小企業庁「事業承継・M&A に関する現状分析と今後の取組の方向性について」、各ガイドライン等をもとに日本総研作成

（3）中小企業の事業承継 M&A における課題 ～ 仲介事業者の利益相反

このように中小企業の事業承継 M&A は、経営者の意識の変化や政府の政策支援等もあり、件数が増加している一方、市場が拡大するなかで課題も顕在化しており、なかでも問題視とされ

たのが、仲介事業者の利益相反リスクである。企業規模の小さい中小企業の M&A では、証券会社（投資銀行）などの金融機関を FA（Financial Adviser）として個別に契約することは一般的ではなく、仲介事業者が売り手（譲渡側）と買い手（譲受側）の間に立って、条件をすり合わせるケースが多い。その際、仲介事業者は、売り手と買い手の双方から手数料を受け取る（「両手取引」）が、その金額（料率）や取引条件等が利用者の不満やトラブルにつながることもある⁴。そもそも M&A については、通常、当事者となる中小企業経営者に経験や知識が乏しく、仲介事業者との間で情報格差が存在するなど、利益相反が生じやすい取引である。

そのため、中小企業庁では、2021 年 8 月、中小企業に対して FA 業務、または仲介業務を行う事業者⁵を「中小 M&A 支援機関」として登録する制度（「M&A 支援機関登録制度」）を開始した（図表 6）。具体的に、同登録事業者は、前述の「中小 M&A ガイドライン」の遵守を宣言することが登録の要件になっており、2024 年 3 月末時点で約 3,000 件の登録がある（内訳は、仲介業者 22.5%、FA12.7%、税理士 17.7%、公認会計士 9.6%）。また、2024 年度には、手数料に関する利用者の不安感の払拭や、透明性向上の観点から、手数料体系や算定基準についての開示を登録継続の要件としたうえで、それらの情報をデータベース上で公開している。さらに、民間の仲介事業者においても、日本 M&A センターなど大手 5 社が中心となり、2021 年に自主規制団体として「一般社団法人 M&A 仲介協会」が設立された。同協会では、M&A の適切なルールの徹底や事業者における人材育成のサポート、苦情相談窓口設置を行っているほか、2023 年 12 月には、倫理規程、コンプライアンス規程、営業・広告規程、契約重要事項説明規程から成る自主規制ルールを公表（2024 年 4 月に施行）するなど、仲介事業者等の質の向上に向けた取り組みが進められている。

（図表 6）M&A 支援機関登録制度の概要

- **登録制度の対象：M&A 支援機関のうち、FA 業務または仲介業務を行うもの**
- **主な登録要件：中小 M&A ガイドラインの遵守を宣誓すること**
 - ① 登録要件を充足している旨を自社 HP で形成
 - ② 登録要件を充足している旨を顧客に書面等で事前説明
 - ③ 当該年度の支援実績を翌年度に報告

⇒ 要件を充足していないと判断される場合、登録を取り消し
- **手数料体系・算定基準の報告・開示**

2024 年度の登録継続の要件として、手数料の算定基準の開示を要求
 （「M&A 支援機関登録制度」の HP 上のデータベースにて開示、比較検討可能に）

（資料）中小企業庁「M&A 支援機関登録制度について」をもとに日本総研作成

⁴ 総じて、買い手（譲受側）は、将来的に別の M&A を行う可能性がある（仲介事業者からみれば、継続的に顧客になる可能性がある）ため、条件が有利に設定されやすいと指摘されている。

⁵ 具体的に、中小企業と FA 業務または仲介業務に係る契約を締結する者であって、業務に係る相談料、着手金、中間報酬、成功報酬等の手数料を受け取って譲渡側・譲受側に対するマッチング支援や中小 M&A の手続進行に関する総合的な支援を行う者（専業の事業者だけでなく、例えば仲介業務を行う金融機関なども対象。一方、デュール・ディリジェンス業務だけを行う士業等専門家などは対象外）。

3. 中小企業の事業承継 M&A 促進の観点から地域金融機関に求められる役割

(1) 地域金融機関によるサポートが必要な背景

このように中小企業の事業承継において、M&A（第三者への事業譲渡）がその有力な選択肢となるなか、こうした動きをさらに定着させていくためには、仲介事業者に加えて、多くの中小企業と長期的に取引関係を構築してきた地域金融機関の役割が極めて重要となる。地域金融機関によるサポートが必要となる背景としては、大きく以下の2つの要因が存在する。

1点目が、地方経済の継続的な発展、地方金融機関自身の収益基盤の確保といった観点から、中小企業の事業承継が極めて重要という点である。地方では、経営者の高齢化と人口減少が同時に進むなか、後継者を容易に見つけられず、都市部と比べて、事業承継の難易度が高くなっている。実際、帝国データバンクによれば、都道府県別にみた社長年齢では、1位秋田県（62.5歳）、2位岩手県（62.4歳）、3位高知県（62.3歳）となっているほか、後継者不在比率でも、1位秋田県（72.3%）、2位鳥取県（70.6%）、3位島根県（66.5%）と、地方が上位を占めている（図表7）。事業承継が円滑に進まなければ、地方の中小企業がもつ独自の技術が途絶えたり、人々の働き口が失われたりして、地方経済の衰退につながりかねない。地域金融機関にとっても、顧客基盤や収益基盤の維持・強化の観点からも、マザーマーケットにおいて円滑な事業承継をサポートしていくことが重要となる。

（図表7）社長年齢・後継者不在比率の上位5都道府県

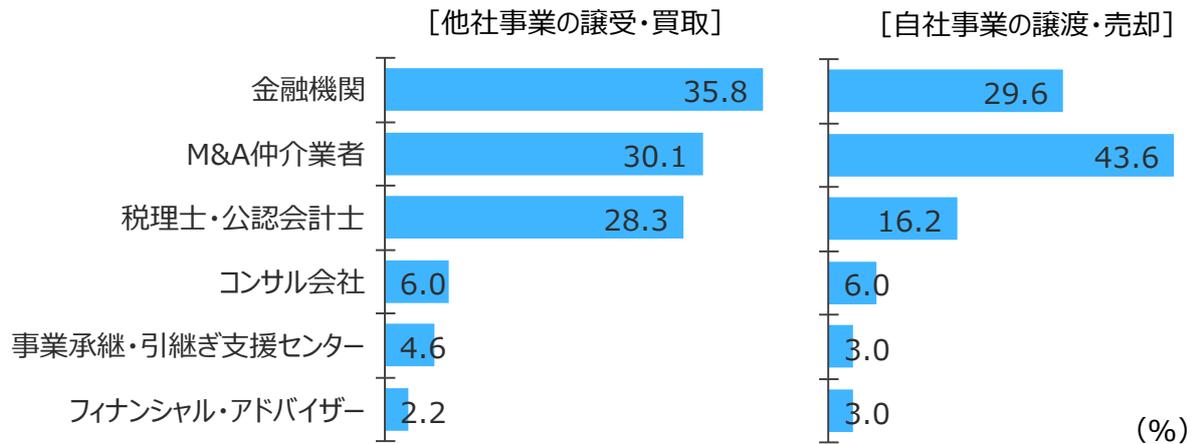
[社長年齢]			[後継者不在比率]		
	都道府県	年齢		都道府県	比率
1	秋田県	62.5歳	1	秋田県	72.3%
2	岩手県	62.4歳	2	鳥取県	70.6%
3	高知県	62.3歳	3	島根県	66.5%
(全国平均)		60.5歳	(全国平均)		52.1%

（資料）帝国データバンク「全国『社長年齢』分析調査（2023年）」、「全国『後継者不在率』動向調査（2024年）」をもとに日本総研作成

2点目は、地方の中小企業にとって、M&A といった重大な経営判断を行うにあたり、地域金融機関が信頼できる存在だという点である。中小企業が M&A を行うにあたって活用した外部機関をみれば、売り手、買い手の双方において、「M&A 仲介業者」、「税理士・公認会計士」と並び、「金融機関」が上位となっている（図表8）。仲介事業者については、前述の通り、M&A 支援機関登録制度の創設により、適正化が進められているものの、依然として問題のある事業者が紛れ込んでいる可能性も否定できず、信用・信頼の観点から、地域金融機関に期待する声は大きい。地域金融機関からみても、事業譲渡によって取引先企業がなくなったとしても、譲渡先企業との間で取引関係が新たに生まれたり、これまで取引のあった個人（旧取引先の役職員やその家族等）との関係が続いたりすることが想定される。これらを踏まえれば、地域金融機関としては、取引先企業にとっての信頼できるパートナーとして、事業承継を含めた経営課題の解

決をサポートしていくことが求められる。

(図表 8) 中小企業が M&A において活用した外部機関



(資料) 中小企業庁「2024 年版『中小企業白書』」をもとに日本総研作成

(注) 2023 年以前に「他社事業の譲受・買取」、「自社事業の譲渡・売却」を実施した企業を対象。

(2) 地域金融機関に期待される主な役割

以上を踏まえ、地域金融機関には、取引先の事業承継 M&A のニーズに対して、様々なプロセスや立場から、主に以下のような役割を果たしていくことが期待される。

① 事業承継ニーズの的確な対応 ~ 適切な選択肢の提示

まず地域企業の事業承継ニーズに対して、それぞれの企業の置かれた状況や経営者の意向等を踏まえ、親族内承継や社内承継のほか、第三者への承継 (M&A)、さらには廃業など、適切な選択肢を提示していくことが重要となる。選択肢を示すにあたっては、基本的に顧客の意向に沿った対応が求められるが、時には顧客が認識していないソリューションとして、事業譲渡 (M&A) を提示するケースも想定される。自社の事業を売却することに抵抗感を示す経営者も少なからず存在するとみられるなか、地域金融機関としては、顧客に対して M&A の有効性やメリット等を示したうえで、選択肢のひとつとして認識してもらうことが必要になる。

また M&A に関しても、買い手と売り手のマッチングやファンドの活用といった手法が存在する。例えば、M&A ニーズのマッチングについては、売り手と買い手をマッチングするプラットフォームが考えられる。もっとも、地域金融機関が単独でこのようなプラットフォームを手掛けることは容易ではないため、仲介事業者やメガバンク、他の地域金融機関等と提携し、広域でのマッチングサービスを顧客に対して提供していくことが有効となる。実際、仲介事業者の M&A キャピタルパートナーズは、50 社の金融機関と提携し、M&A のマッチングを行う「Buyer Matching Platform」を展開している⁶。

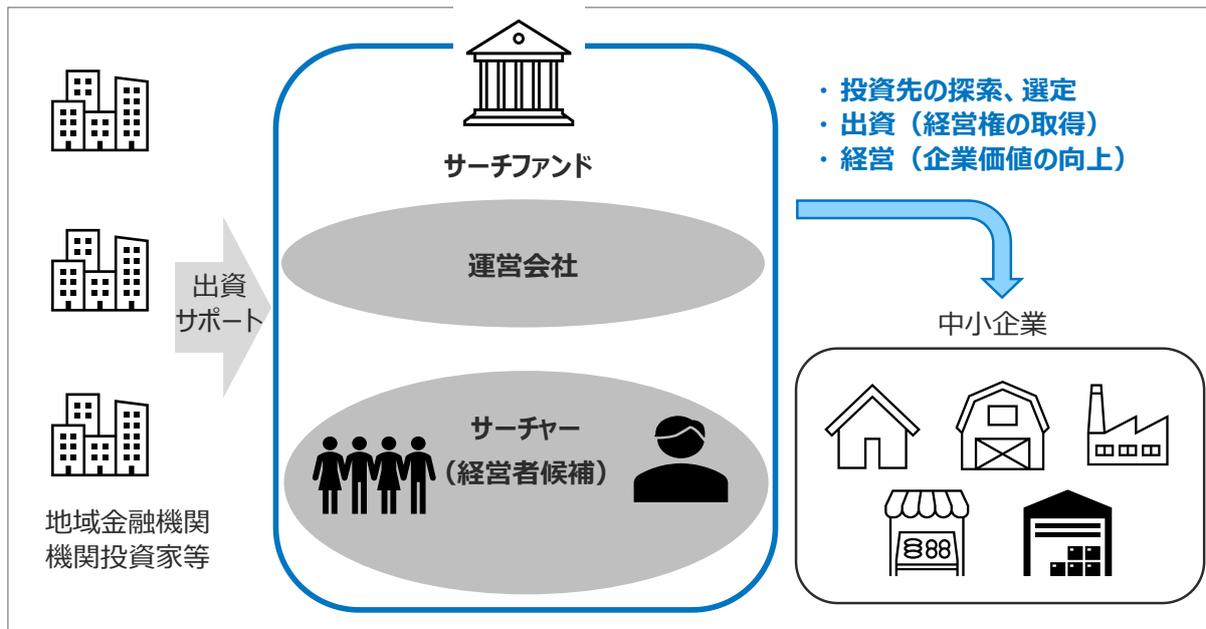
ファンドの活用に関しては、2019 年ならびに 2021 年の銀行法改正によって、銀行が傘下の投資専門会社 (ファンド) を通じて、事業承継会社等の株式を取得し、最長 10 年間保有すること

⁶ 具体的に、金融機関の顧客網と、仲介機関の案件処理能力とを結び付けることで、M&A ニーズを捕捉。M&A キャピタルパートナーズは、両手取引で手数料を確保し、そのうちの一部を提携金融機関に支払っている。

が可能となった⁷。これを受けて、地域金融機関においても、事業承継関連のファンドに出資したり、自ら立ち上げたりして、M&Aの買い手となるケースも出てきている。

さらにファンドの活用に関して、足元で注目されているのが、サーチファンドという手法である。サーチファンドとは、経営者を志す個人（サーチャー）が、ファンド（投資家）からの支援を受けて企業を買収するという投資形態⁸であり、事業承継にも活用されている（図表9）。

（図表9）サーチファンドの主な仕組み



（資料）中小企業庁「2024年版『中小企業白書』」をもとに日本総研作成

事業承継においては、後継者難で事業譲渡を検討している企業と、経営意欲のある後継者候補を結び付けるスキームとなる。事業承継における経営者の不安のひとつが、後継者の経営能力である。この点でサーチファンドは、後継者の意欲や能力、買収後のビジョン等を見極めやすい手法であるほか、サーチャーにとっても、一から事業を始めなくても、一定の経営基盤や営業基盤を有する企業を引き継ぐことができるといった利点があり、既に一部の地域金融機関において、サーチファンドに出資したり、自らサーチファンドを立ち上げたりする動きが出てきている（図表10）。今後、全国的な動きに広げていくためには、各地域金融機関や当局において、サーチファンドという新たな手法の成功、失敗それぞれの情報を収集するとともに、効果や課題等について検証し、地域金融機関やファンド運営者に対して、サーチャーや投資先の確

⁷ 銀行法では、銀行とその子会社が合算して、国内の一般事業会社の議決権の5%（銀行持株会社とその子会社の場合15%）を超えて取得することは、一部の例外を除き、原則禁止されている（5%ルール）。2019年の銀行法施行規則の改正では、この例外措置として、銀行が投資専門会社を通じて、5%超出資できる企業の範囲に、事業承継会社（非上場で、代表者の死亡等に起因して、その事業の承継のために支援の必要が生じた会社であって、事業承継計画に基づく支援を受けている会社）が追加された。また、2021年の銀行法改正では、長期的な支援を行いやすくするため、事業承継会社の株式の保有可能期間が、5年から10年に延ばされた（その他、2021年の銀行法改正では、非上場の地域活性化事業会社に対する出資上限が50%から100%に緩和された）。

⁸ 非上場企業に投資することから、プライベートエクイティ・ファンド（PEファンド）の一種とされている。サーチャーが後継者に、サーチファンドが株主になったうえで、企業価値を高めたあと、サーチファンドは、上場（IPO）、サーチャーや他のファンドへの株式売却等によって、投資資金を回収する。

保のノウハウ、出資者の対応事項といった情報を横展開していくが必要になるだろう。

(図表 10) 国内における主なサーチファンド

ファンド名	概要
YMFG Search ファンド	2019 年に山口 FG によって創設された全国初のサーチファンド。 同 FG 傘下の山口キャピタル、ジャパン・サーチファンド・アクセラレーター (JaSFA) が運営。主な投資対象は、山口県、広島県、福岡県の事業者。
サーチファンド・ジャパン	日本政策投資銀行、日本 M&A センター、キャリアインキュベーションが、初の全国版のサーチファンドとして共同設立
ジャパン・サーチファンド・プラットフォーム	野村 HD と JaSFA が共同で設立。 阿波銀、山陰合同銀、足利銀等が出資。
地域未来共創 Search ファンド	山口 FG 傘下 3 行、十六銀、南都銀、百十四銀、愛媛銀、千葉興銀等が出資 (運営は山口キャピタル)
サーチファンド未来創造	横浜銀とナショナルサーチファンドが共同設立 主な投資対象は、神奈川県、東京都の事業者。

(資料) 各社ホームページ、各種報道等をもとに日本総研作成

② M&A 後の PMI への貢献 ~ 顧客との持続的な関係の構築

事業承継のケースに限らず、M&A は契約締結がゴールではなく、その後の事業や経営の円滑な統合、すなわち PMI (Post Merger Integration) が重要となる。もともと、買い手や売り手であっても、中小企業の経営者や従業員の多くは M&A の経験が乏しく、PMI に不慣れなケースも多い。この点、2024 年 8 月に金融庁等が「金融機関における M&A 支援の促進等について」を公表し、そのなかで、「金融機関が、顧客に対するコンサルティング機能のさらなる強化の一環として M&A 後の統合作業 (PMI) を含めた M&A 支援に積極的に取り組むこと」が期待されていると明示したうえで、金融機関の行動を促すべく、監督指針を改訂した (図表 11)。

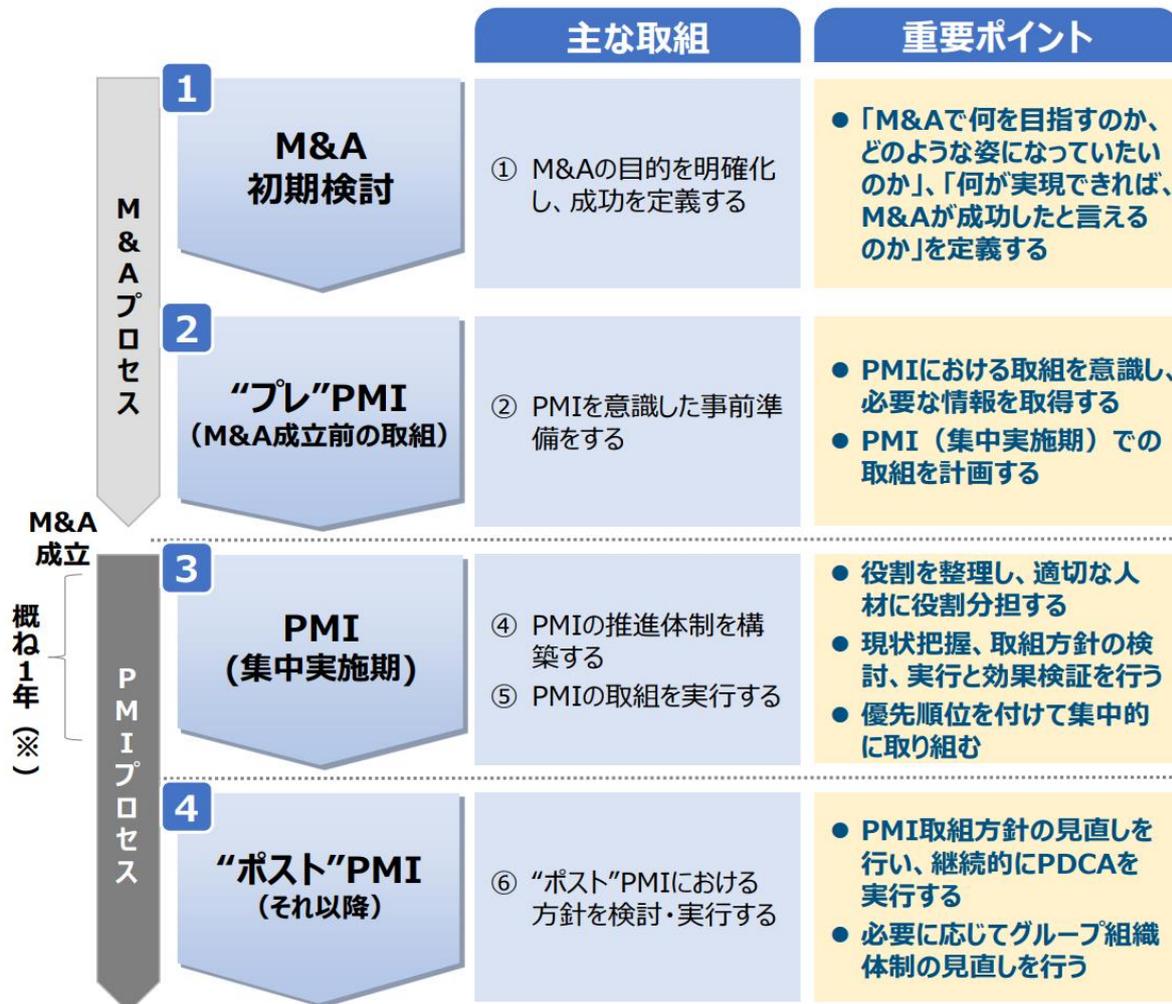
(図表 11) 金融機関における M&A 支援の促進等に関する監督指針改正

<ul style="list-style-type: none"> ● 金融機関における M&A 支援の促進 事業者に対するコンサルティング機能の発揮に関して、金融機関の監督上の着眼点を明確化 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 事業者のニーズを十分に踏まえながら、<u>M&A 後の事業統合作業 (PMI) を含む M&A 支援に積極的に取り組むこと</u> ✓ そのための<u>専門人材の育成・確保を含む健全かつ適切な業務運営体制の整備を図ること</u> ● M&A・事業承継における支障 (経営者保証) を見直す枠組み 主たる株主等が変更になることを金融機関が把握した場合において、どうすれば経営者保証の解除の可能性が高まるか等の説明を事業者にすることを金融機関に求める
--

(資料) 金融庁「金融機関における M&A 支援の促進等に関する監督指針改正」をもとに日本総研作成

中小企業のM&AにおけるPMIについては、2022年に中小企業庁から「中小 PMI ガイドライン」が公表されており、M&A成立後概ね1年程度を集中実施期として、PMI推進体制の構築、具体的な取り組み（経営の方向性の確立、関係者（譲渡先の従業員や取引先等）との信頼関係の構築、事業の円滑な引き継ぎ）を進めていくことが重要と示されている（図表12）。地域金融機関としては、事業承継M&AにおけるPMIを支援する機能（コンサルティング機能）を果たしていくことが重要であり、「中小 PMI ガイドライン」を参考に、社内（行内）における人材育成やノウハウの蓄積を図るとともに、必要に応じて、外部人材の採用や外部機関との連携を行うなど、サポート態勢の整備を進めていくことが肝要となる。

（図表12）中小 PMI における主なプロセス



※ 特に、PMI推進体制の確立、関係者との信頼関係の構築、M&A成立後の現状把握等は、100日までを目処に集中的に実施。

（資料）中小企業庁「中小 PMI ガイドライン」

③ 融資慣行の見直しを通じた事業承継の環境整備 ～ 後継者の心理的負担の軽減

事業承継を行うにあたって障壁のひとつとなっているのが、経営者保証である。経営者保証の見直しについては、2022年の「経営者保証改革プログラム」の策定以降、着実に進んできて

いる⁹ものの、既存債務については、経営者保証が残っているケースもあり、後継者の心理的なハードルとなって、円滑な事業承継の障壁となる事態も想定される。また事業承継 M&A においても、統合後の経営者保証の取り扱いが論点となったり、売り手経営者の個人保証が解除されないといったトラブルもあったとされている。この点、前述の監督指針改正のなかで、「株主等が変更になることを金融機関が把握した場合において、どうすれば経営者保証の解除の可能性が高まるか等の説明を事業者にすることを金融機関に求める」としており、具体的に、貸し手である金融機関に対し、事業承継時の経営者保証の徴求・解除にあたって、定量的、具体的、客観的な目線を示し、個別具体的に説明・記録することを求めている。経営者保証については、与信管理の観点から必要になる場合もあるが、事業承継やM&Aによって経営者が変動する際には、保証継続の必要性を検討し、可能であれば解除、難しければ解除に必要な要件を伝えるなど、地域金融機関において、経営者保証の見直しを適切に進めていくことが重要となる¹⁰。

また、融資慣行の見直しについて言えば、2024年6月、「事業性融資の推進等に関する法律」が成立し、従来の不動産をはじめとする有形資産に依存しない新たな担保権として、「企業価値担保権」が創設されることとなった。この企業価値担保権は、有形資産（不動産等）に加え、無形資産（事業ノウハウ、知的財産、顧客基盤等）を含めた総財産（事業価値）を対象とする新たな担保権であり、不動産担保や経営者保証に依存せず、事業実態や将来性に着目した融資（事業性融資）を促進するための施策として期待されている。事業承継 M&A 後に経営体制が大きく変わることとなれば、貸し手である金融機関との取引関係が見直されることも想定される。企業価値担保権は、総じて一行取引に馴染みやすい制度と指摘されており、このような事業承継のタイミングにおいて、地域金融機関では新たな担保権を活用するきっかけとしていくことも検討に値するだろう。

4. おわりに

団塊の世代の多くが75歳以上の後期高齢者となる「2025年問題」に直面するなか、中小企業の事業承継が重要な政策課題となっている。とりわけ高齢化と人口減少が加速する地方においては、経済活動の維持や住民の働き口の確保の観点からも、円滑な事業承継が不可欠となる。一方、多くの経営者にとって、事業承継は一生に一度の経験となるため、自社や経営者自身が適切に意思決定をするのは容易ではない。この点、地域金融機関は地元の中小企業と長期間にわたる取引関係を構築しているほか、事業承継に携わる機会も多くあるため、顧客の意向や置かれた状況等を踏まえて、最適な選択肢を提示してサポートすることが期待される。具体的には、本稿で示した通り、親族内承継、社内承継、事業譲渡（M&A）等が選択肢となるほか、M&Aに際しては、統合後のPMIも地域金融機関にとって重要な役割となる。さらに事業承継の障壁のひとつとなっている承継時の経営者保証の見直しも求められる。地方経済の発展がなければ、地域金融機関自身が生き残ることは出来ない。地域金融機関としては、事業承継を含め、地方の中小企業の経営課題の解決や新陳代謝を牽引していくことが今後の重要なミッションと言えよう。

⁹ 金融庁のデータによれば、新規融資に占める経営者保証に依存しない融資の割合は、2024年上期において、52.6%と過去最高の水準となっている。

¹⁰ M&A 仲介協会は、M&A 時に、売り手企業の経営者保証の解除を買い手側に義務付けるよう、契約書の条文中盛り込む方針を示している。



<参考文献・資料>

- 中小企業庁 「2024年版 中小企業白書」
「事業承継ガイドライン（第3版）」（2022年3月）
「事業引継ぎガイドライン」（2013年3月）
「中小M&Aガイドライン（第3版）」（2024年8月）
「中小PMIガイドライン」（2022年3月）
- 独立行政法人中小企業基盤整備機構
「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」（2024年10月）
- 谷口 栄治 [2023a] 「経営者保証の見直しに向けた動きと今後の課題」
日本総研 Research Focus No, 2022-060 （2023年2月28日）
- 谷口 栄治 [2023b] 「中小企業金融の機能強化に向けて求められる融資慣行の転換」
日本総研 Research Focus No, 2023-031 （2023年10月16日）
- 谷口 栄治 [2024] 「新たな担保制度として創設される企業価値担保権 ～ 事業性融資の定着に向けて新制度の周知・利用促進が重要に～」
日本総研 Research Eye No, 2024-022 （2024年6月11日）