

【敢闘賞】

中小企業 M&A 事業承継を活性化させる新システムの提案
事業承継準備シート

名古屋大学法学部

田島 正平

宮島 卓也

依田 結美子

（応募論文の要約）

中小企業の事業承継においては、経営者の子が後継者となるのが一般的だが、少子化等の影響で子が後継者にならないケースが増え、近年、M & Aという選択肢に注目が高まっている。しかし、全体に占める割合はまだ低く、M & A事業承継の活性化が望まれる。

中小企業のM & Aによる事業承継の活性化には、中小企業がM & A市場に早期に登場することが重要である。そのためには、中小企業側の長期的視野に立った準備が必要であるが、現状ではそうした準備をしている中小企業はごく僅かである。

そこで、本稿では、中小企業の経営者が事業承継に向けての行動を踏み出すことを促すシステムとして「事業承継準備シート」なるものを提案・検討する。

事業承継準備シートとは、毎年度の決算の度に事業承継に向けての計画表・財務諸表・業績分析などを纏めたものであり、当該シートを軸にM & Aに関わる者が売り手側の情報を画一的に共有することが可能となる。

1．序論

中小企業は、国内企業数の9割を占め、雇用の7割を支えるとともに、独自に高度な技術力を有し、取引先である大企業にとっても不可欠な存在となっているケースも少なくないなど、日本経済の基盤となっている¹。

しかし、そうした中小企業においては、わが国の急速な高齢化の進展とともに、経営者の高齢化が進んでおり、経営者が70歳以上の企業の割合は全体の13.5%、60～69歳の企業の割合は35.9%を占めており、合わせて49.4%の企業で経営者が60歳以上といわれている²（参考資料1参照）。そのため、多くの中小企業において、事業承継への対応が急務となっている。

中小企業の事業承継においては、経営者の子が後継者となるのが一般的だが、近年、経営者に子がいない、あるいは子がいても継がないケースが増えてきている。そこで、従業員等への継承・外部からの招聘（親族外承継）、M & Aといった選択肢に注目が高まっている³。

本稿では、その中でも特にM & Aを用いた事業承継に注目し、M & A事業承継における問題点を考察した上で、M & Aの活用を促す新たなシステムについて提案及び検討していきたい。

2．事業承継の現況

中小企業の事業承継の選択肢としては親族への承継、なかでも経営者の子が承継者となる場合が多いとされてきた。実際、信金中央金庫が2005年6月におこなったアンケート調査において、経営者の66.2%が「子供・配偶者」を後継者として希望しており、その他同族者を含めると全体の77.3%が親族内での承継を希望している⁴。（参考資料2参照）

しかし、少子化が進んでいる今日において、後継者としてふさわしい資質・意欲を持つものを親族内で確保することは難しくなっていると考えられる。また子がいたとしても既に他企業に就職している場合で親の事業を継ぎたくないと考えているケースが多い。

「親の事業を承継する意思があるかどうか」を尋ねたニッセイ基礎研究所

¹ 神埼忠彦・柏原智行・山口徹朗「中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律の概要」ジュリスト 1377（2009.4.15）50頁。

² 信金中央金庫 総合研究所「中小企業における事業承継問題の現状と留意点 - 子会社の第三者への承継という選択肢を検討する必要性 - 」SCB 産業企業情報（2008.2.13）19 - 1頁。

³ 岡田悟（中小企業庁経済産業課）「I S S U E B R I E F 中小企業の事業承継問題 親族内承継の現状と円滑化に向けた課題」国立国会図書館 ISSUE BRIEF NUMBER 601（2007.11.27.）4頁。

⁴ 前掲・信金中央金庫・10頁。

のアンケート調査の結果⁵でも、「承継者は決まっておらず、自分は承継するつもりはない」との回答が、49.5%と半数近くにも及んでいる⁶。そのため、親族内承継の割合は、20年以上前の9割強から、近年は6割強に減少しており、特に、子供が承継するケースは、79.7%から41.6%にまで大幅に減ってきている⁷。

3．事業承継M & Aの分析

上記の理由から、中小企業の事業承継として親族内承継という手段をとることは年々難しくなっていると考えられる。そのため、近年着目されているのがM & Aによる事業承継である。身近に後継者に適任な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、現経営者が会社売却の利益を獲得できるというメリットがある。

しかし、売り手側・買い手側が共に納得のいくマッチングを行うためには、双方の情報の多寡が鍵を握っている。現在、買い手側の情報が売り手側の情報の約8倍あるとされ、売り手側情報の不足が問題となっている⁸。売り手側の情報を増やすためには、まず中小企業の経営者が事業承継に向けての行動を踏み出し、M & A市場に売り手として登場する必要がある。

加えて、事業承継M & Aを成功させるためには、平均して約10年前からの取り組みが必要であるが⁹、現状では早くても3年前からの取り組むのが一般的であり、事業承継に向けての準備に出来るだけ早期に取り組むことが必要である¹⁰。

4．提案 - 事業承継準備シート制度 -

上述のように、中小企業¹¹のM&Aによる事業承継を活性化させるためには、中小企業がM&A市場に早期に登場することが求められる。そして、中小企業を早期にM & A市場に登場させるためには、中小企業側の長期的視野に立った準備が何より必要である。早期から承継の準備をすることによって、会社売却

⁵ニッセイ基礎研究所「働く人の就業実態・就業意識に関する調査」2004, 中小企業庁 前掲注 15,p.189-190.に引用。

⁶ 中小企業庁『中小企業白書 2005年版』2005,p.188。

⁷ 前掲・岡田 4 頁。

⁸ 株式会社日本 M & A センター主催『経営者のための M & A セミナー(講師:分林保弘・三宅卓)』(2009.7.9.Thur 於 名古屋マリOTTアソシアホテル「コスモス」)。

⁹ 中小企業リサーチセンター『小企業の事業承継問題 - 新たな支援の可能性を探る - 』.21 頁。

¹⁰ 前掲・注 8。

¹¹ 「事業承継準備シート」における中小企業とは、中小企業基本法第2条の定義と同一のものを指すものとする。

の際に必要な個人保有資産の整理等に余裕が生まれ、何より、よりよい買い手をじっくりと探すことができるというメリットが挙げられる。M&A の後に思っていたようなシナジーが得られず、結果的には失敗してしまったというようなケースは多いからだ。そこで、中小企業が M&A 市場に踏み出すきっかけとして、「事業承継準備シート制度」を提案する。

4 - 1 . 概要

事業承継準備シートとは、毎年度の決算の度に事業承継に向けての時系列的計画・資産内容・業績分析などを纏めたものである。

年度ごとに計画を立てることで、現時点で事業承継 M & A に向けて何を行うべきかを明確にでき、また、毎年度自社の資産内容や業績を把握することで、M & A に向けての基本的な準備が整うことに繋がる。

また、事業承継準備シートを軸にして、M & A 仲介業者・金融機関・専門家（税理士等）など M & A に関わる者が、売り手側の情報を画一的に共有することが可能となり、マッチング時の手続きとしても効率的である。

さらに、M & A においては「企業の売り時」というものがあり、常に事業承継を踏まえた準備をしているという姿勢を持つことにより、時流を逃さず M & A に取り組むことも可能となる。

4 - 2 . 運用の枠組み・方法

4 - 2 - 1 . 主管機関

事業承継準備シート制度を管理・運用する主管機関としては、既に存在している独立行政法人中小企業基盤整備機構（以下、「中小企業基盤整備機構」とする。）とする。中小企業基盤整備機構は各支部において事業承継関連無料相談や後継者教育等の研修プログラム等を実施し、また、事業承継協議会事務局を担当するなど中小企業の事業承継を総合的にサポートしており、事業承継準備シートが持つ事業承継の準備とマッチングのサポートという目的に沿う活動を行っている機関と言えよう。

4 - 2 - 2 . 事業承継準備シート制度の運用方法

事業承継準備シート制度の参加対象は、M & A を将来的に事業承継の手段の選択肢の一つとして考えている中小企業である。事業承継に M & A を考えている中小企業は、事業承継を予定している 10 年前までを目安として、中小企業基盤整備機構に申し出て、事業承継準備シート制度に参加する。参加した中小企業は、毎年度事業承継準備シートを作成し、それを事業承継準備

シート事務局に提出する。提出された事業承継準備シートは保存され、中小企業基盤整備機構が管理するホームページ上か各支部にて公開する。その際、万人が事業承継準備シートを閲覧出来るのではなく、中小企業基盤整備機構の審査・登録を受けた金融機関・M & A 仲介業者・買い手となる企業・専門家（税理士等）のみが閲覧できる。事業承継準備シートの中には機密情報となり得る事項もあり、不特定多数のものに公開することによる情報漏えい・犯罪などを防ぐためである。

事業承継準備シートを読み興味を持った者は、中小企業基盤整備機構を通じ、売り手企業の事業承継計画を尊重しつつ接触を図り、事業承継準備シートの情報を基にM & A に向けて行動していくことになる。

4 - 3 . 検討課題

4 - 3 - 1 . 導入・利用にあたってのニーズ・利用価値

事業承継準備シートの導入に当たって、まず本当にニーズ・利用価値があるかどうかを検討する。M & A 事業承継のために毎年度シートの作成や必要資料を整理することは労力がかかることであり、中小企業がM & A による事業承継ではなく親族内承継等の選択をするのであれば、事業承継準備シートを作成しようとは考えないおそれもある。

仮にM & A を実施しないのであれば、最も多いのは親族内承継を行う場合であると考えられる。しかし、この場合においても自らの企業の資産状況を整理することは相続の観点からも必要事項である。また子が他企業に就職して承継する場合、親族であろうと実質的には承継者が外部の人間であることにほかならず、承継者が他企業であるM & A の場合と相違ないのではないだろうか。このことから、M & A 事業承継という選択をとらなかったとしても事業承継準備シートを作成することはメリットがあると考えられる。

また、経営者が55歳以上の中小企業（約100万社）のうち、約49万社が後継者が決まっておらず、約17万社がM & A を検討中か、検討する可能性があるというアンケート結果¹²もある。これより、単純にM & A による事業承継を行う企業数は相当なものであり、上記のようなM & A 事業承継という選択をしなかった場合を無視したとしても十分なニーズがあると考えられる。

¹²三菱UFJリサーチ&コンサルティング『「事業承継」「職業能力承継」アンケート調査』業歴が10年以上、従業員数10名以上の法人を中心とした非上場企業15,000社を対象に実施したアンケート調査。回収率13.2%。2005年12月。

4 - 3 - 2 . 記載内容の正確性の担保

事業承継準備シートには、業績や財務に関する情報が記載され、時に事業承継準備シートが、売り手やM & A 仲介業者・金融機関などの目に触れることも大いにあるため、その内容が正確かつ信頼できるか否かが非常に大きな問題となる。

従来より中小企業の情報開示への努力不足は指摘されており、中小企業の作成する財務諸表に対する信頼性は低い¹³。そこで、中小企業にも上場会社の様な監査制度を導入すべきか否かが問題となるが、杓子定規にどの企業にも公認会計士の監査を義務付けるのは現段階では現実的ではない。しかし、事業承継準備シートへの信頼性を高めるために何らかの監査的制度が必要であることは間違いない。

そこで、一制度として一定の条件を満たした税理士(「中小企業特別監査資格認定税理士」)に中小企業限定の特別監査資格を与え、当該税理士の責任の下、事業承継準備シートの監査を行うのが最適であると考え。中小企業のオーナー経営者が事業承継を一番相談する相手は税理士であり¹⁴、日頃から税務・会計面で接触が多い税理士にそうした資格と責任を持たせるのが現制度上最も有効かつ現実的であると考え。

4 - 3 - 3 . コスト

事業承継準備シートを作成するに当たっては、無論コストがかかる。作成に当たってかかるコストの内訳は、決算や納税に必要な書類・作業と重複する部分も多く、それ程多くのコストがかかるとはいえないが、税理士等との事業承継の計画立案のコンサルタント料・各種調査費など新たに必要となる部分もある。また、場合によっては、事業承継M & Aを行うのが、現在より10年、20年先という場合もあり、累積コストが非常に大きくなる場合もある。そうしたコスト面を懸念して、事業承継準備シートの導入が敬遠されることも十分考えられるため、そのコストを誰が幾ら負担すべきかが問題となる。

思うに、一般的にM & Aとは会社を売りたい者と買いたい者の利害が合致し、行われるものである。即ち、M & Aにおいては売り手と買い手双方がM & Aによる利益を享受する構造にある。本稿で提案する事業承継準備シートは中小企業がM & Aに向けての取組みを促し、M & A市場への登場

¹³ 「中小企業の財務諸表が不透明なことがある。…中小企業が作成する決算書は税務申告のために作成している意味合いが強く、多くは会計監査人による監査も受けていない。」
溝口哲夫「事業承継問題とM & A」M A R R November 2007・39頁より抜粋。

¹⁴ 溝口・前掲注3・37頁。

を促す制度であることを考えれば、買い手側も事業承継準備シートの恩恵を少なからず受けると言えよう。

そこで、コスト負担の公平な配分を担保する一方策として、M & A 事業承継が成功した際には、売り手が今まで作成に当たり負担したコストの半額を負担するのが良いと考える。

5 . 結語

本稿で提案した事業承継準備シートはあくまでも、M & A 事業承継を考える中小企業が長期的な視野に立った準備を促し、中小企業を早くから M & A 市場に登場させるためのきっかけとなる制度であり、これだけでは十分ではない。また、事業承継準備シート制度自体も導入するに当たって考えるべき課題は多い。

しかし、この事業承継準備シートを軸とすることで、M & A の準備に向けての長期的な視野に立った取組みを早期から開始でき、また、M & A 仲介業者・金融機関・専門家（税理士等）など M & A に関わる者が売り手側の情報を画一的に共有することが可能となり、手続き面としても効率的であるなどメリットは大きいと言える。そうした事業承継準備シートの持つ潜在的なメリットを踏まえ、提案者として是非とも事業承継準備シートの実務での導入を願うものである。

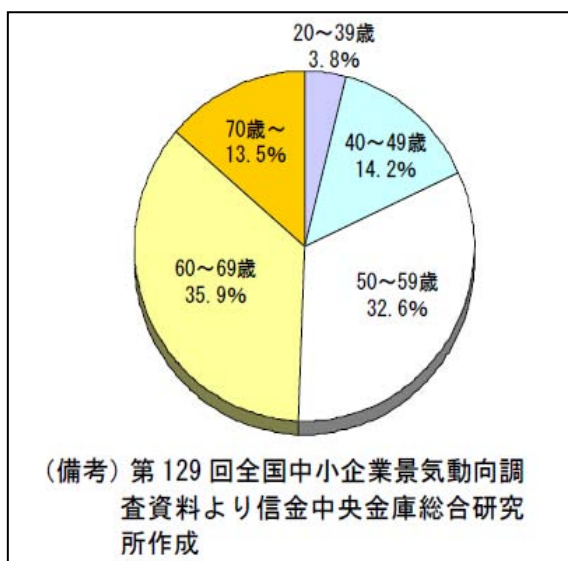
6. 参考文献

*脚注以外に以下のものを参考にした。

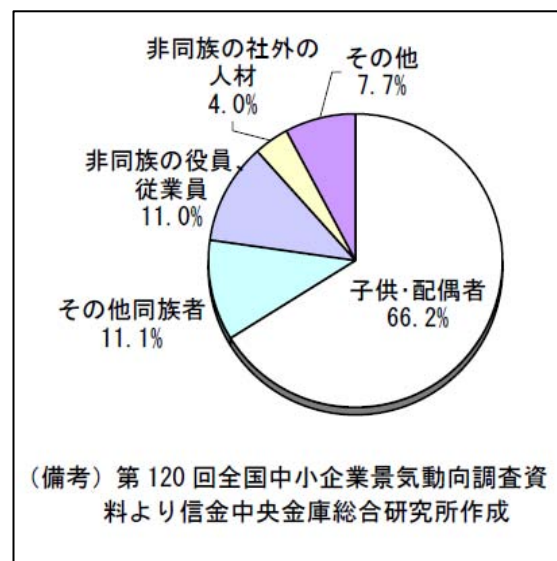
- ・ 江頭憲治朗『株式会社法』（有斐閣・初版・2006）。
- ・ 神田秀樹『会社法 第九版』（弘文堂・2007）。
- ・ 浜田道代編『キーワードで読む会社法 第2版』（有斐閣・2006）。
- ・ 中小企業庁『中小企業事業承継ハンドブック～これだけは知っておきたいポイント20問20答』（平成20年9月）。
- ・ 久保和英「企業法務と相続問題－中小企業の事業承継を中心として－」市民と法 No.43 2007.2 49-54 頁。
- ・ 神崎忠彦・柏原智行・山口徹朗「「信託を活用した中小企業の事業承継円滑化に関する研究会中間整理」の概要」市民と法No.54 2008.12 2-7 頁。
- ・ 国民金融公庫総合研究所編 中小企業の後継者問題 - 世代交代は経営革新のチャンス 7-12 頁。
- ・ 独立行政法人中小企業基盤整備機構ホームページ
〈<http://www.smrj.go.jp>〉（最終訪問日：2009/09/22）。
- ・ 株式会社会社取引所ホームページ
（<https://www.company-ex.jp/index.html>）（最終訪問日 2009/9/23）

7. 参考資料

○参考資料1、中小企業経営者の年齢



○参考資料2、中小企業経営者が後継者として希望する人材



事業承継準備シート									
企業名				本社					
従業員数				所在地					
決算				設立					
					年	月	日		
事業内容	<div>1</div> <div>2</div> <div>3</div> <div>4</div>								
株主構成	1	株	%	5	株	%	2	株	%
	2	株	%	6	株	%	3	株	%
	3	株	%	7	株	%	4	株	%
	4	株	%	8	株	%			
株式	売上				営業利益		経常利益		利益
業績									
添付書類	法人説明会書 承継者・親目の内訳明細書 各親の月次計算表 土地・建物・設備の登記簿謄本				財務 減価償却資産台帳 固定資産税評価証明書 契約 担保不動産明細表 通帳振込入明細表				
特記事項									
M&Aの 際の要 望									

特別監査 担当者名	承継までの時系列的計画									
1年目										
2年目										
3年目										
4年目										
5年目										
6年目										
7年目										
8年目										
9年目										
10年目 以降										