

第4章 事業承継・引継ぎ補助金の 活用事例 ——スモール M&A の入口



清野 洋司
東京都中小企業診断士協会

経営者高齢化に伴う後継者不足による廃業は、優れた技術・サービスの喪失、雇用の喪失、サプライチェーンの毀損などあらゆる面において経済的損失が発生することから、国が本腰を入れて対策に乗り出していることはすでに第1、2章で述べたとおりである。

国の支援施策として主たるものが「補助金」であることは、多くの中小企業診断士に認識されていることではないだろうか。

本章では、中小企業診断士がスモール M&A に関与する際に活用できる補助金について、事例を交えて考察していく。

1. 中小企業診断士と補助金申請支援

(1) 補助金申請支援

従前より中小企業向けの施策として補助金・助成金は国・自治体を問わず広く運用されてきたが、コロナ禍の影響により補助金としてかつてないほどの予算が組まれたことは記憶に新しい。

中小企業診断士が補助金に関連する業務に携わる機会が多くなってきたが、中小企業診断士が補助金申請支援に携わることについて賛否があることは周知の事実であろう。

しかし、以下の理由により、補助金申請支援に特化するのではなく、補助金申請支援を事業者支援の1ツールとして活用することは事業者にとって非常に有益ではないだろうか。

①かねてより取り組む予定の事業計画が補助

金の趣旨に合致していれば、事業計画の推進を大きく後押しできる

②上記①にもかかわらず、そもそも補助金制度を認知していない事業者が多い

補助金制度について事業者に紹介すると、「そんな制度があるのですか、知りませんでした」という反応が返ってきた経験がある中小企業診断士は少なくないと思われる。

補助金の獲得（採択）が最終目的ではなく、数ある経営支援施策の1つとして必要に応じて補助金申請支援を行うことは、中小企業診断士の役割に該当するだろう。

(2) 事業承継・引継ぎ補助金

スモール M&A の趣旨に合致する補助金としては「事業承継・引継ぎ補助金」がある。本補助金は従来の「事業承継補助金」と「経営資源引継ぎ補助金」が一体となり、令和2年度第3次補正予算から開始された補助金である。令和3年度以降の予算にも組み込まれており、細部の運用に修正が入ることはあると思われるが、今後も継続されることが予想される（令和3年度補正・令和4年度当初予算額は16.3億円）。

補助金についての詳細は割愛するが、令和3年度補正予算における本補助金には、以下3つの枠組みが設定されている。

- ①経営革新
- ②専門家活用
- ③廃業・再チャレンジ

簡潔に言うと、事業承継・引継ぎ後の設備投資、販路開拓といった経営革新の取り組みや第三者承継（M&A）時の専門家活用費用などに適用できる補助金である。

2. 事業承継・引継ぎ補助金（経営革新）

(1) 支援のきっかけ・概要

事業承継・引継ぎ補助金の活用を通して支援した事例を紹介する。

第3章執筆者の木下氏よりご紹介いただき、共同で支援した事例である。木下氏が売り手側企業のFA（ファイナンシャル・アドバイザー）として関与しM&A マッチングサイトに掲載していた案件に対し、アプローチのあった買い手事業者（A氏）に対する補助金申請支援である。

事業者の匿名性を考慮し、詳細な情報は開示できない点をご了承願いたい。

M&A 支援事業者の多くは「M&A の成約」が最終目標であるため、通常であれば本件もM&A が成立すれば支援終了となるだろう。

しかし、本件ではA氏がM&A後に新規事業展開を検討していることがわかっており、新規事業の経費に対し事業承継・引継ぎ補助金（経営革新）を活用できることを提案した結果、継続支援に至ったという経緯がある。

M&A の成約可否にかかわらず、伴走型の支援ができることは中小企業診断士の強みの1つとして挙げられる。中小企業診断士と一般のM&A 支援事業者との差別化ポイントを図表にまとめた。

①買い手事業者の概要

A氏は、現在は教育関連サービス企業の経営者であり、事業が軌道に乗り従業員に一定

の業務を任せられる環境が整ってきたことから別会社を設立し、貸フットサルコートおよびフットサルスクール事業を展開することを検討していた。

M&Aにより不足するリソースを補い、競合他社との差別化を図ることを目的に、M&A マッチングサイトにてフットサル関連事業の案件をリサーチしており、当該案件にアプローチしてきた。

②売り手事業者の概要

売り手側は、アパレルの製造販売事業者で、オーダーメイドのチームユニフォーム製造販売を主軸として事業を展開してきた。全国のスポーツ用品店への販売網も保有しており、自社製品をスポーツ用品店へ卸している。現経営者が別事業へ注力するため、本事業の100%の株式譲渡を希望していた。

(2) 事前準備とヒアリング

支援の入口が補助金申請支援であったため、まずは補助金採択につながる事業計画の作成支援が最優先となる。

事業承継・引継ぎ補助金（経営革新）の事業計画において、考慮するポイントは以下のようなになる。

- ・ 経営者としての経歴
- ・ 引き継いだ事業が経営革新事業にどのように生かせるのか
- ・ 経営革新の取り組み内容
- ・ 計画どおりにいかない場合の対策
- ・ 事業の体制（外部連携等）
- ・ 事業の収益性
- ・ 6カ年の事業スケジュールおよび収支計画

①事前準備

当然のことであるが、事前準備として事業

図表 中小企業診断士とM&A 支援事業者との差別化ポイント

| 中小企業診断士 | M&A 支援事業者 |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ・ M&A の成立にこだわる必要がない（本業の経営支援で報酬が得られる） ・ 第三者として事業性評価ができる ・ 企業価値向上の道筋を立てることができる | <ul style="list-style-type: none"> ・ M&A が成立しないと報酬が発生しない ・ 無理にM&A 成立に持ち込むケースも存在する ・ 現時点での事業性しか評価しないケースも存在する |

筆者作成

承継・引継ぎ補助金の制度や特徴についてしっかりと把握しておく必要がある。基本的に補助金のルールは公募要領に記載されている内容がすべてであるため、公募要領の熟読は必須となる。そのうえで、事業者にはアヒアリングすべき内容をリストアップした。

今回のケースは事業者の事前情報が少なかつたため、補助金を活用して実施する事業に加え、既存事業についてもアヒアリングする必要がある。補助金の要件に適合するか否かを確認することは比較的容易であるが、経営者としての経歴や経験、既存事業および新規事業に関する内容は効果的な質問を重ね、効率的にアヒアリングする必要がある。

②アヒアリング

アヒアリングをするうえで一番重要なのは、事業者がどこまで具体的に事業におけるゴール、ビジョンを描いているかを把握することである。ゴール、ビジョンを明確にできているか否かが補助金採択、ひいては事業の成否にかかわることは明白である。

中小企業診断士としては事業者が考える事業計画に合わせ、どこまで柔軟な支援ができるかが鍵となる。本件におけるアヒアリングでは下記が明確となった。

- ・フットサルスクールを開講する。スクールの空き時間に貸コート事業を展開する
- ・ターゲットは20～40歳代の子育て世代
- ・事業者の本業を強みに、コートに託児所を併設する
- ・チームユニフォームをM&Aで取得する事業で製造する

事業者側ですでに明確な事業コンセプトが確立されており、事業の軸がしっかりしている印象を受けた。特に、「子育て世代」を対象にしたスポーツ施設は業界でも珍しい。

(3) 事業計画のブラッシュアップ

アヒアリング後は事業者が提示した事業計画をブラッシュアップしていく。本件では事業コンセプトが明確であったものの、いくつかの点において検討・分析不足の事案が見受け

られた。

①市場環境および市場ニーズの確認

ターゲットが「20～40歳代の子育て世代」と明確であるものの、実際の需要があるか否かが分析されていなかった。時間的制約もあり、詳細なマーケット調査は難しいものの、インターネットに掲載されている統計情報をメインに情報収集を行った。

その結果、かつて運動（フットサルも含め）をしていたが、子育てを理由に現在は運動ができていない子育て世代が一定数いること、さらに大手スポーツジムでさえも託児所が併設されていない施設がほとんどで、子育て世代には利用しにくいことがわかってきた。フットサルコートに至っては、託児所併設の施設は調べた限り皆無であった。

また、新規事業を展開する予定地周辺にどの程度の見込み客が存在するのか、事業継続が可能な顧客数を維持できるのかに関しても、市区町村が公表しているデータを基に分析を行い、十分に勝算があることが確認できた。

②マーケティング施策

マーケティングに関しては、周辺へのチラシ配布、スポーツ用品店への営業、HP・SNSを活用した情報発信など、一連の施策は検討されていたものの、「何をアピールするのか」の検討が不十分であるように見受けられた。

本件はフットサルスクールが主軸で、貸コート事業は副次的な位置づけであったが、市場環境分析により貸コート事業（親世代）からフットサルスクール（子ども）へ送客するスキームが検討できることがわかってきた。

そのため、まずは託児所併設の貸コートであることを前面に押し出し、子育て世代に施設の特徴をアピールする施策が有効ではないかと考えた。

③収支計画

フットサルスクール事業および貸コート事業の売上予測がそれぞれ3パターン（生徒数：30人、40人、50人。コート稼働率：30%、50%、80%）で作成されていたものの、会社全体の収支計画としてはまとめられておらず、

再考の余地があると考えられた。

減価償却費も含め、事業にかかる経費を改めて算出し、さらにフットサルスクールの生徒数とコート稼働率は事業成長性を加味してシミュレーションし直し、6カ年の収支計画案を策定した。事業開始2年目までは営業損失となるが、3年目以降から経常黒字となる計画とした。

上記の3点を事業者へ改めて提案し、事業計画のブラッシュアップを促した。

(4) M&A における支援

本補助金の性質上、「M&A で取得した企業を経営革新にどのように生かすのか」が重要なポイントとなる。本件での売り手側企業はアパレル製造販売業者であるが、買い手の支援先事業者はフットサルスクールのチームウェアを製造することがM&Aの目的であった。

中小企業診断士としては、本当にM&Aをするべきなのか、するのであれば既存事業または新規事業にどのような相乗効果が期待できるのかを客観的な視点でアドバイスする必要がある。ただ単純に「チームウェアの製造販売」だけではM&Aの目的としては弱く、売り手側が保有していた顧客基盤や販売網を活用し、フットサル事業への集客につながるような施策、計画も必要であることを提案した。

(5) 補助金申請支援後

支援先事業者の補助金申請後、事業計画が採択され、無事にM&Aも成立する運びとなった。現在では新規事業の本格稼働に向け、引き続き支援を継続しているところである。本補助金は要件として「事業承継」が前提となっているため、事業承継を実施したことを証明するための書類が多く必要で、補助金申請時に手間や時間がかかることは付記しておきたい。

(6) 補助金申請支援を通しての考察

先述のとおり、支援の入口が補助金申請支

援であったため、補助金の採択を最優先に支援することとなった。

策定する事業計画においては補助金の要件や性質に適合するものにブラッシュアップする必要があるものの、支援の中で活用するのは内部環境分析・外部環境分析をはじめとした「SWOT分析」であったり、現状抱えている課題に対する改善施策の策定であったりと、中小企業診断士の本業である経営診断・支援にほかならない。

これらは事業者ごとにすべて異なるものであり、定型的な支援は存在しないし、またするべきではないと考えている。中小企業診断士が支援する内容は事業者にとって、補助金を抜きにしても検討しておくべき内容であることから、対話を重ねる時間は事業者にも非常に有益なものになったのではないだろうか。

3. まとめ

事業承継・引継ぎ補助金（経営革新）で支援した事例を紹介した。M&Aへの参入はM&A未経験者にとってハードルが高い印象もあるが、周りにいる多くのM&A経験者と協力してM&Aの周辺業務から入り込んでいくことは可能である。その入口として、補助金申請支援は有効なきっかけになり得る。

M&Aの実務に携わりたいと考えている中小企業診断士も多いと思われるが、今回紹介したようにM&Aに特化するのではなく、M&A前後の経営支援も含めた総合的な支援が中小企業診断士本来の役割ではないだろうか。

清野 洋司

(せいの ようじ)

明治大学卒業後、専門書の出版社に勤務。書籍の編集業務をはじめ、営業、販売、社内IT化などさまざまな業務を経験。2019年中小企業診断士登録。2021年独立。現在、事業計画策定、創業支援、M&Aなどを中心に研修や事業者支援を行っている。

