

～関西企業フロントライン～

第3回

関西中小企業の事業承継時におけるM&Aの活用の実態

平成29年10月19日
近畿経済産業局
中小企業政策調査課

はじめに

中小企業庁の試算によれば、今後10年の間に、70歳（平均引退年齢）を超える中小企業・小規模事業者の経営者は約245万人となり、うち約半数の127万人が後継者未定。現状を放置すると、中小企業廃業の急増により、2025年頃までの10年間累計で約650万人の雇用、約22兆円のG D Pが失われる恐れがあります。また、本試算をもとに関西の数値を算出すれば、今後10年間で約118万人の雇用と約4兆円のG D Pが関西から失われることとなります。

第3回の関西企業フロントラインでは、中小企業が抱える事業承継問題を踏まえ、事業承継検討時の選択肢の一つであるM & Aに注目し、関西における中小企業のM & Aの活用の実態について検証しています。

ヒアリングを通して、事業承継への十分な準備やM & Aを身近なものとして検討する機会の欠如が課題として浮かび上がっており、技術・ノウハウの承継や雇用の継続、地域経済のサプライチェーン維持の観点から、本レポートが事業承継時におけるM & A活用を考えるきっかけとなることを期待しております。

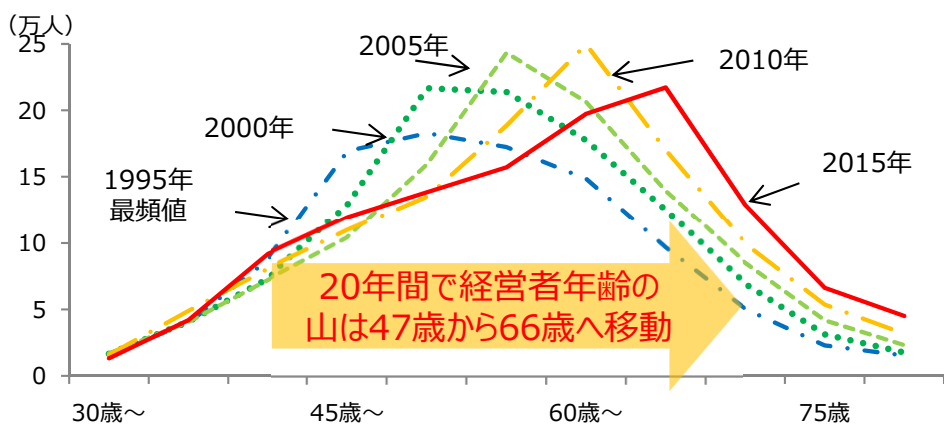
構成

1. 中小企業の事業承継の現状
2. 関西の中小企業の事業承継時におけるM & Aの実態
3. 関西の中小企業の特徴
4. 中小企業の事業承継時におけるM & A（株式譲渡）の活用メリット
5. M & Aの活用事例
6. 中小企業のM & A支援機関の実態

1. 中小企業の事業承継の現状①

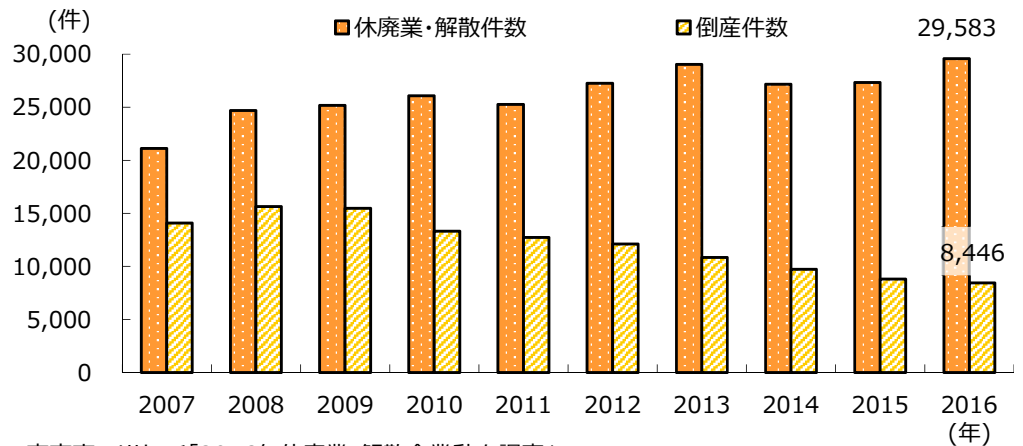
- ・ 中小企業経営者の高齢化が進んでおり、倒産件数は低位で推移しているが休廃業・解散件数は過去最多。
- ・ 後継者が決定している企業は2分の1以下で、親族内継承の割合が多くなっている。
- ・ 後継者の未決定企業は総じて経営の引継ぎに関する対策が進んでいない。

中小企業の経営者年齢の分布（年代別）



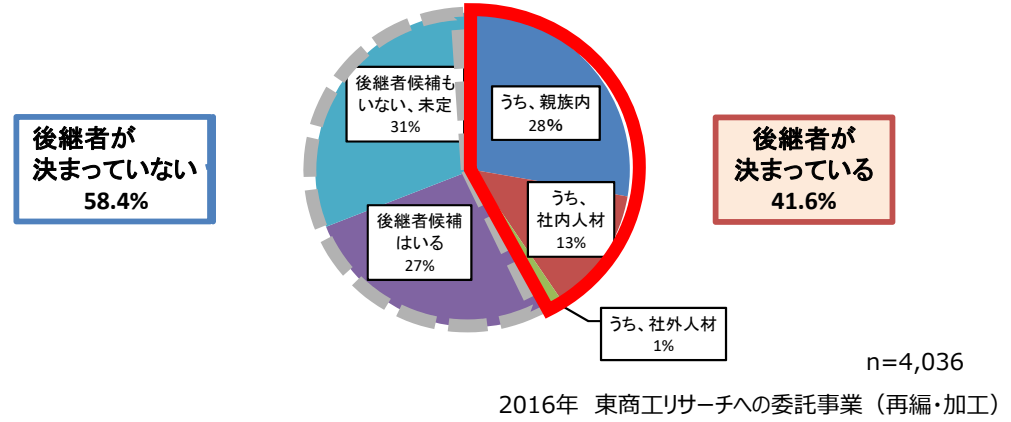
帝国データバンク「COSMOS2企業概要ファイル」再編加工
(注) 最頻値とは、各調査年で最も回答の多かった値を指す。【出所：「2017年度版中小企業白書」より引用】

休廃業・解散件数、倒産件数の推移

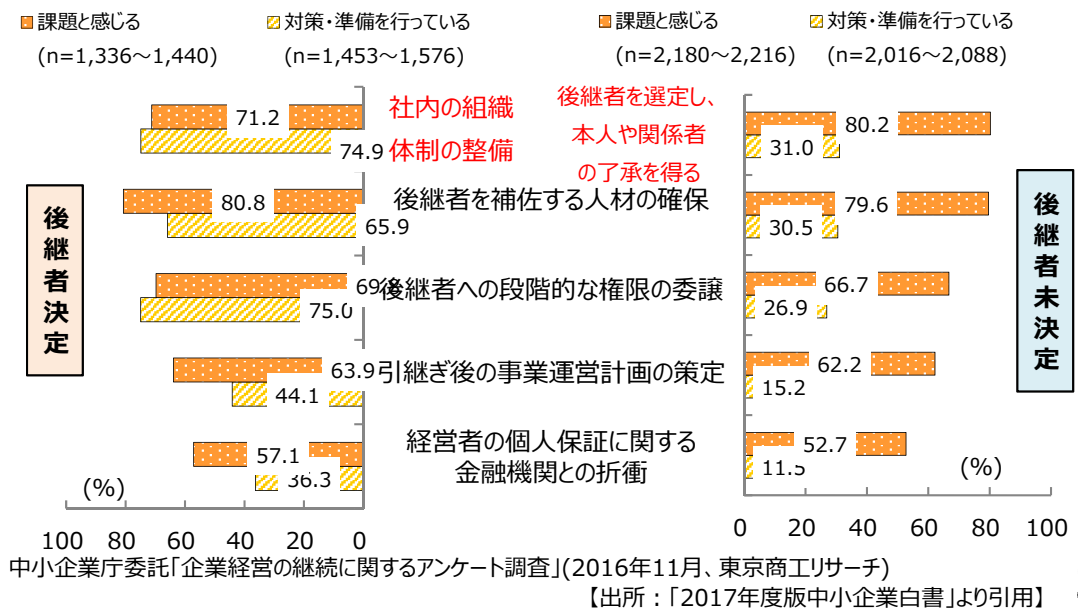


東京商工リサーチ「2016年休廃業・解散企業動向調査」
【出所：「2017年度版中小企業白書」より引用】

中小企業の後継者選定状況・親族外承継の現状

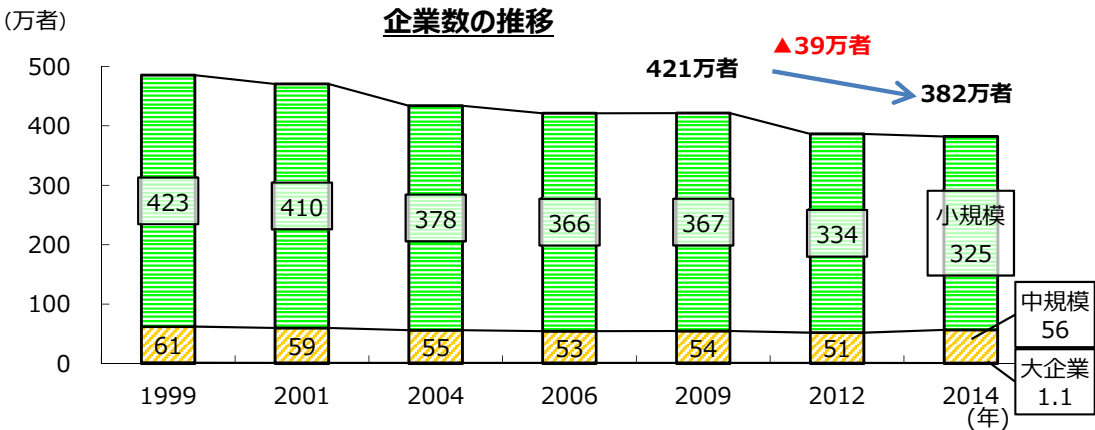


経営の引継ぎに関する課題と対策・準備状況（後継者決定・未決定）



1. 中小企業の事業承継の現状②

- ・ 中小企業数は全国的に減少傾向にあり、2009年から2014年にかけて39万者が減少。関西でも7万者余りの減少となっており、和歌山県・京都府・福井県・大阪府は全国平均より高い減少率となっている。
- ・ 関西の中小企業数は国内の17%以上を占めており、全国平均を上回る減少に歯止めをかけることが必要。



総務省「経済センサス-基礎調査」経済センサス-活動調査「事業所・企業統計調査」再編加工
【出所：「2017年度版中小企業白書」より引用】

関西府県別中小企業数と国内占有率

都道府県	中小企業数	占有率
福井県	30,626	0.804%
滋賀県	36,520	0.959%
京都府	84,702	2.224%
大阪府	292,993	7.692%
兵庫県	154,646	4.060%
奈良県	33,296	0.874%
和歌山県	36,270	0.952%
関西	669,053	17.564%
全国	3,809,228	

総務省「平成26年経済センサス-基礎調査」再編加工

中小企業減少数
(2009年→2014年)

全国 392,036者
関西 71,902者

減少数のうち
関西の占める割合

➡ 18.3%

中小企業数増減率【減少率上位順】(2009年→2014年)

※2011年東日本大震災の影響で東北地方の減少率が高い値となっている。

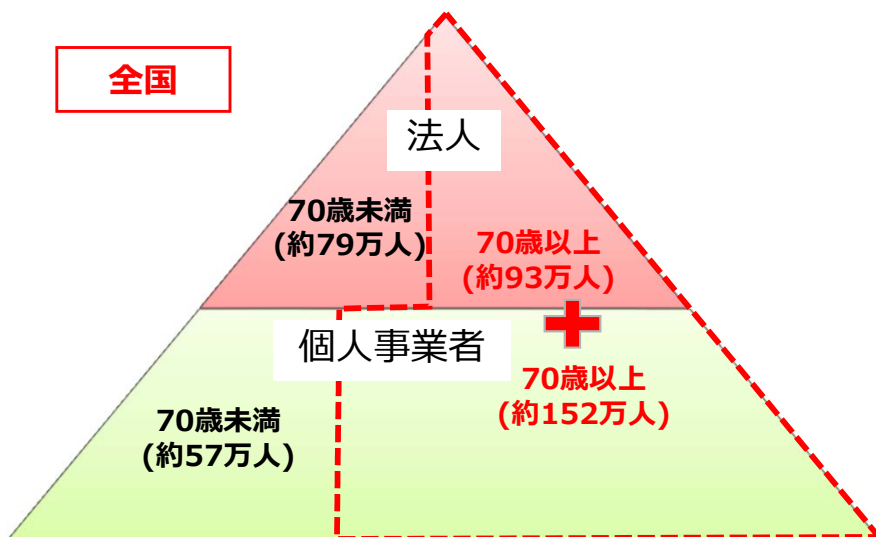
	都道府県	中小企業数(2014年)	中小企業数(2009年)	増減率
1	宮城県	61,685	71,928	-14.24%
2	福島県	61,566	71,625	-14.04%
3	岩手県	38,665	44,388	-12.89%
4	青森県	41,863	47,954	-12.70%
5	秋田県	35,098	39,925	-12.09%
6	山口県	40,991	46,307	-11.48%
7	富山県	36,686	41,351	-11.28%
8	山梨県	32,485	36,555	-11.13%
9	群馬県	68,792	77,225	-10.92%
10	和歌山県	36,270	40,708	-10.90%
11	京都府	84,702	94,994	-10.83%
15	福井県	30,626	34,167	-10.36%
16	大阪府	292,993	326,793	-10.34%
	関西	669,053	740,955	-9.70%
	全国	3,809,228	4,201,264	-9.33%
35	兵庫県	154,646	169,036	-8.51%
42	奈良県	33,296	36,092	-7.75%
47	滋賀県	36,520	39,165	-6.75%

総務省「平成21年、平成26年経済センサス-基礎調査」再編加工

1. 中小企業の事業承継の現状③

- ・中小企業庁の試算によれば、今後10年の間に、70歳（平均引退年齢）を超える中小企業・小規模事業者の経営者は約245万人となり、うち約半数の127万人が後継者未定。現状を放置すると、中小企業廃業の急増により、2025年頃までの10年間累計で約650万人の雇用、約22兆円のGDPが失われる可能性がある。
- ・本試算をもとに関西の数値を算出すれば、**約118万人の雇用と約4兆円のGDP**が関西から失われることとなる。

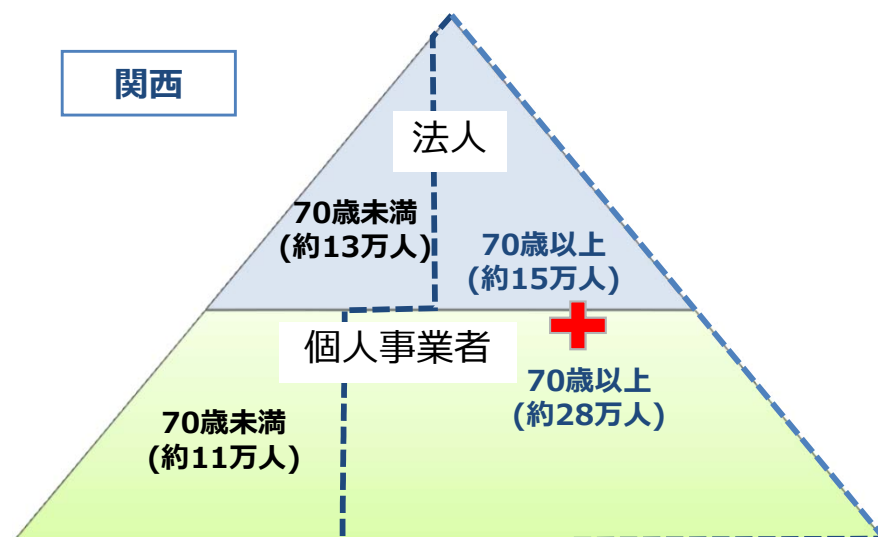
中小企業・小規模事業者の経営者の2025年における年齢



平成28年度総務省「個人企業経済調査」、
平成28年度 帝国データバンクの企業概要ファイルから推計

関西では…

中小企業・小規模事業者の経営者の2025年における年齢



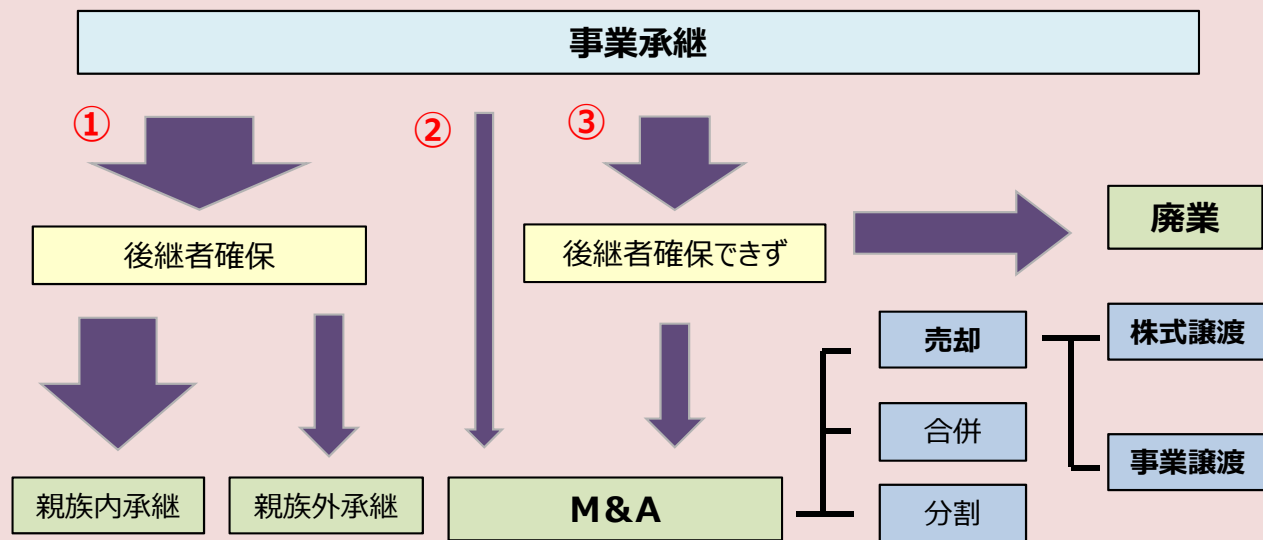
平成28年度総務省「個人企業経済調査」、
平成28年度 帝国データバンクの企業概要ファイルから推計

※2025年までに経営者が70歳を越える法人の31%、個人事業主の65%が廃業すると仮定。雇用者は2009年から2014年までの間に廃業した中小企業で雇用されていた従業員数の平均値（5.13人）、付加価値は2011年度における法人・個人事業主1者あたりの付加価値をそれぞれ使用（法人：6,065万円、個人：526万円）。

1. 中小企業の事業承継の現状④

中小企業経営者の高齢化が進み廃業が高水準で推移しているが、事業承継時の一つの選択肢としてM&Aを定着させることが地域経済の維持に繋がるのではないか。

《経営者の選択》

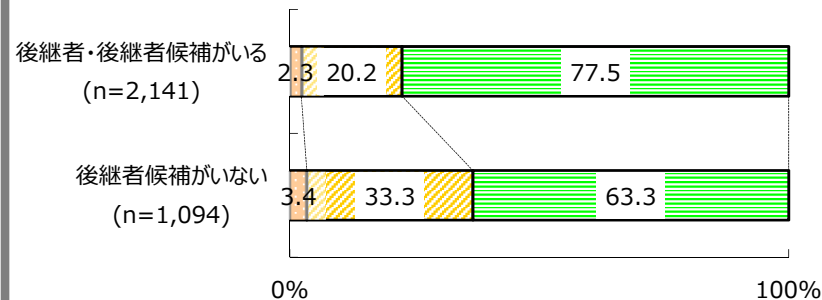


※矢印の太さは現状の選択状況をイメージ

事業承継時のM&Aの検討は進んでいない…

後継者・後継者候補の有無別に見た、事業の譲渡・売却・統合（M&A）の検討状況

- 事業の譲渡・売却・統合（M&A）を具体的に検討または決定している
- ▨ 事業を継続させるためなら事業の譲渡・売却・統合（M&A）を行っても良い
- 事業の譲渡・売却・統合（M&A）することを検討していない



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、東京商工リサーチ)
【出所：「2017年度版中小企業白書」より引用】

● 経営者は、まず事業を承継していくための手法を検討する

選択の3つのパターン

- ① 親族中心に社内で後継者を選定（後継者を事業を任せられる人材に育てる）⇒ 少子化により今後減少・後継者の資質問題
- ② 戦略的に社内承継ではなくM&Aによる事業の引継ぎを選択（会社を高く売却できるよう準備する）⇒ 現状では稀少
- ③ 後継者が確保出来ず、検討を先送り（現実として差し迫ってくるまで検討しない）⇒ 経営者の高齢化により今後増加

①のうち円滑な事業承継が困難である時の③のうち『やむなく廃業』の増加を防ぐことが必要 = ②『M&Aの活用』の重要性の認識

2. 関西の中小企業の事業承継時におけるM&Aの実態①

- ・ 事業承継を先のこととして、喫緊の課題として顕在化させていない場合が多い。
- ・ 創業者等にとっては経験のないことであり、対処の仕方が分からない。
- ・ 支援すべき機関、相談に乗るべき機関からのアプローチが乏しい。
- ・ 相談相手の事業承継のリテラシーが十分でない場合が多い。

事業承継検討の機会の不足〔生声〕

- 中小企業経営者は基本的に仕事好きで忙しい。今日考えなくてもいい面倒なことは先送りする。
〔M&A仲介業者〕
- 後継者がなかなか決まらなかったが、自分の社長としての寿命は80歳と考えており、75歳位から検討しようと思っていた。
〔譲渡予定企業オーナー（衣料品販売業）〕
- 独身であり事業承継を検討する必要性があることはわかっていたが、70歳台後半になっても真剣に考えることはなく、他社に勤務する甥か姪が継げばよいと思っていた。
〔譲渡企業元オーナー（印刷・製本業）〕
- 中小零細事業者の相談相手となるべき地域金融機関に十分な機能が備わっておらず、アプローチが乏しい。
〔M&A仲介業者〕

- 仕事を人に任すことが出来ず、自分自身で対応・完結することが多いため、事業承継のことを考える機会が少ない。
- 関わりを持つ相談者の人数が少ない場合が多く、事業承継について背中を押してもらえる機会や相談に乗ってもらえる機会も必然的に少なくなる場合が多い。
- 本来であれば相談に乗るべき機関（地域金融機関・税理士等）の事業承継に対する取組が十分とは言えない場合が多い。

**中小企業経営者が
『事業承継を考える機会』が必要**

2. 関西の中小企業の事業承継時におけるM&Aの実態②

- ・ 事業承継時におけるM&A活用の検討不足により、多くの買いニーズがあるにも関わらずM&Aに至らないケースが多い。
- ・ M&A活用の検討が遅れると、売するための準備が十分に出来ず売却できる状態に至らないことも多い。

事業承継時におけるM&A活用の検討不足〔生声〕

- M&Aを重要戦略と位置づけ、西日本の主要な金融機関を譲渡企業紹介の依頼で訪問したが、M&Aに結びつく情報は出てこなかった。
〔買収企業（繊維製品卸売業）〕
- 買い手はいくらでもあるが、売り手は絶対的に不足している。セミナーを開催しても、参加者のうち9割が買い手で売り手は1割程度。
〔M&A仲介業者〕
- 後継者がおらず、どうすればいいかを長らく悩んでいた。取引先からも心配されていたが、廃業もやむないと思い真剣に時間をかけて考えることはなかった。
〔譲渡企業元オーナー（土木建築用品販売業）〕
- 健康不安から事業の引継ぎを検討せざるを得ない状況になったが、適正な後継者がおらず、廃業しか選択肢がないと思っており、清算の仕方を税理士に相談した。
〔譲渡企業元オーナー（広告デザイン業）〕

- 買い手の需要は拡大しているが、ターゲットとなる中小企業の経営者がM&Aを事業承継の選択肢としていない場合が多く、売り情報があがってこない。
- 社内承継するにせよ、M&Aを選択するにせよ、計画的な準備が必要だが、小規模企業ほどそれを先送りすることが多く、選択肢が狭まるとともに企業価値の低下に繋がる場合もある。
- 自社の資産と個人の資産の整理が出来ておらず、売ろうにも売れない状態になっている場合が多い。

中小企業経営者が
『早い段階』で
事業承継時のM&A活用を考える
『きっかけ』が必要

2. 関西の中小企業の事業承継時におけるM&Aの実態③

- 中小企業の経営者がM&Aは大企業の手法といった認識を持っている場合が多く、身近なものと感じていない場合が多い。
- M&Aの活用にマイナスイメージを持っている場合が多く、事業承継の選択肢としてM&Aが定着していない。

M&Aに対するイメージ・認識〔生声〕

- 後継者がおらず、金融機関や取引先に人材の紹介をお願いしていた。その際M&Aの提案があったが、当初は身近なものと感じておらず、選択肢とはなっていなかった。
〔譲渡企業社長（化学製品成形業）〕
- 取引銀行に後継者不在の相談をしたところ、M&Aの提案を受けることとなったが、言葉は知っているものの、遠い世界のものと思っていた。
〔譲渡企業元オーナー（土木建築用品販売業）〕
- M&Aの提案を受けた時はそれが何のことが分からなかった。顧問税理士もM&Aは大企業がするもので自社のような中小企業には関係ないものと思っていた。
〔譲渡企業元オーナー（印刷・製本業）〕
- M&Aにマイナスのイメージが強く、特に買収されるということが従業員にとって大きな不安となることが心配だった。また、周りの目も気になった。
〔譲渡企業元オーナー（介護サービス業）〕

- M&Aに係る情報に接する機会が少なく、その活用に対する認識も低い。
- M&Aは他人事といったイメージを強く持っており、情報を採りにいくこともしない場合が多い。
- M&Aをすると、従業員や取引先に迷惑がかかる、同業者や近隣事業者の目が気になるといった意識を持つ。

中小企業経営者が
『M&Aを理解する機会』が必要

3. 関西の中小企業の特徴①

【関西の中小企業経営者の特徴】

《事業承継に係るM&A活用を検討する際、関西の中小企業経営者の気質が障害となることも…》

- ・ 創業者の会社に対する思い入れが極めて強く、身内以外に譲るという選択肢を持たない場合がある。
- ・ 会社を売るのは恥ずかしいことという気質が強い。
- ・ 経営者が高く売ることへの執着が強いケースが多く、交渉がスムーズにいかない場合もある。

関西中小企業経営者の気質〔生声〕①

- 大阪の経営者は、「自分が立ち上げた会社は他人に売らない。それであれば自分で閉める」といった気質の経営者が多く、他の地域と比べてM&Aに消極的。結果的に廃業のタイミングも逃し、倒産となるケースが多い。
[M&A仲介業者]
- 関西の創業社長は自分の会社を売りたいくないという気質があり、特に関東の会社には売りたいくないといった声が多い。関西では地元の創業者が多く、自社への愛着の強さや周りとの関係から売却に抵抗があるのではないかな。
[地方金融機関]
- 地域や業界の繋がりが強く、周りの目が気になるので、同じ地域の同業者に買収されることには抵抗感があつた。
[譲渡企業元オーナー（印刷・製本業）]

関西中小企業経営者の気質〔生声〕②

- 地方ではM&Aの検討にあたって、「同業者に知られると嫌」といった感覚が非常に強い。
[地方金融機関]
- 関西は譲渡企業が高く売るためにいろいろと要求をすることが多く、買い手にとってビジネスコストが高くつくことから、マーケットとしては敬遠されがちとなっている。
[M&A仲介業者]
- 関西の経営者は企業評価後にも、それ以上高く売れないか交渉することがある。（他地域では先ずない。）
[M&A仲介業者／地方金融機関]

3. 関西の中小企業の特徴②

【関西の中小企業の特徴】

- ・関西企業において、廃業比率は大阪府など低い府県がある一方で、倒産比率は総じて高い傾向にあり、特徴的なものとなっている。
- ・「会社を売る」ということに消極的な関西の中小企業経営者は、事業承継の検討を先送りすることにより機を逸し、対策がとれなくなる。その決断の遅さから廃業も出来ず、倒産せざるを得なくなることも関西の特徴ではなからうか。

関西企業の特徴的なデータ

都道府県別倒産比率

		企業数	倒産件数	倒産比率
1	大阪府	294,099	1,245	0.423
2	東京都	452,197	1,776	0.393
3	京都府	84,896	297	0.350
4	奈良県	33,323	109	0.327
5	兵庫県	154,949	485	0.313
6	神奈川県	200,530	558	0.278
7	滋賀県	36,580	101	0.276
8	愛知県	221,411	602	0.272
	全国	3,820,338	9,180	0.240
9	石川県	42,895	100	0.233
10	和歌山県	36,296	84	0.231
15	福井県	30,669	67	0.218

都道府県別休業・解散比率

		事業所数	休業・解散件数	休業・解散比率
1	佐賀県	25,555	247	0.967
2	広島県	87,578	829	0.947
3	愛媛県	45,975	405	0.881
11	福井県	30,669	252	0.822
17	和歌山県	36,296	260	0.716
18	滋賀県	36,580	262	0.716
	全国	3,820,338	24,106	0.631
25	奈良県	33,323	207	0.621
33	東京都	452,197	2,674	0.591
38	兵庫県	154,949	860	0.555
39	京都府	84,896	469	0.552
47	大阪府	294,099	1,293	0.440

帝国データバンク調べ2014年倒産件数及び休業・解散件数と総務省「平成26年経済センサス基礎調査の結果」民営事業所数を基に作成

ヒアリングで分かったこと

- ・中小企業経営者に、M&Aがどういったものかについての理解が定着していない。
- ・特に関西の中小企業経営者は、M&Aの提案があってもそれについて考える機会を遠ざける気質である場合が多く、問題が先送りとなる傾向が強い。

・関西の中小企業経営者はM&Aのメリットに気付くこと無く、何事も決断しないまま、時には廃業するタイミングさえも逃してしまうこととなり、倒産に追い込まれてしまうケースが多くなっているのではないかな。

4. 中小企業の事業承継時におけるM&A（株式譲渡）の活用メリット①

中小企業（個人事業主を除く）のM&Aにおいて用いられることの多い手法である株式譲渡は、他の事業承継の選択肢や廃業と比較してメリットが出る場合も多い。

中小企業の事業承継時における選択肢の比較

	M & A (株式譲渡)	親族内承継	親族外承継	廃業
主なメリット	・経営基盤の強化により企業価値が向上。 ・経営者の利潤が大きく得られやすい。 ・個人保証や個人資産担保提供からの解放。 ・個人資産と法人資産の切り分けによる経営の健全化が出来る。	・オーナー一族による経営が継続出来る。 ・従業員や取引先等から納得を得られやすい。 ・納税猶予や遺留分の民法特例等の優遇制度を受けやすい。	・後継者の業務理解度が高く、社内体制の維持が容易となる場合が多い。 ・取引先からの理解が得られやすい。	・事業の先行きが芳しくない場合に、従業員や取引先等に極力迷惑をかけないように準備をし、より良いタイミングを見計らった廃業は一定のメリットあり。
主なデメリット	・仲介事業主に支払う手数料負担が大きい。 ・M & Aの交渉が不調に終わった時のダメージが大きい。 ・社風・労働条件の融合が難しい場合がある。	・株式取得に多額の資金が必要な場合がある。 ・会社の今後を委ねる後継者の経営者としての資質が不足している場合がある。	・株式取得に多額の資金が必要な場合があるが、資産背景が不十分な場合が多い。 ・事業の引継ぎと併せて多大な個人保証が必要となる場合が多い。	・従業員の退職金支払いや再就職の支援が必要。 ・取引先へ代替業者の紹介や技術の提供が必要。 ・事業用資産の処分が煩雑。（換金性が乏しいものや資産価値が下がるものもあり）

4. 中小企業の事業承継時におけるM&A（株式譲渡）の活用メリット②

後継者が確保出来ない場合の廃業と比べたM&Aのメリット

◎ 会社

・企業の存続

蓄積された技術・ノウハウ・商圏が守られ、廃業となれば深刻となる取引先への影響も防ぐことができる。
サプライチェーンの維持等地域経済の持続にも効果がある。

・従業員の雇用維持

株式譲渡の場合、株主が変わるだけであり、従業員の雇用は守られる。
自社より規模が大きい企業が買収することで、処遇が改善される場合も多い。

・経営基盤の強化

自社より規模が大きい企業による買収であれば、円滑な資金調達・販路拡大・商材の拡充が期待できることに加えて、法人と個人の資産を分離した透明性の高い経営や社内体制の整備等、企業価値の向上に繋がることが多い。

◎ オーナー経営者

・事業承継問題の解決

会社を引き継いでいくという経営者としての責任を果たすことができる。

・プレッシャーからの解放

オーナーとして法人と個人が一体となった経営からの解放や連帯保証・個人資産の担保提供の解除が可能となる。

・手取金額

M&Aの場合の株式譲渡対価のほうが、廃業（清算）と比べてオーナーの手取金額が大きくなることが多い。※

※手取金額について

	M&A（株式譲渡）	廃業（清算）
価額	[純資産価額（時価）＋営業権（のれん）評価額]を株式の譲渡対価として得ることが出来る。	資産を処分し、債務を返済して残った金額を株主に分配。 資産の売却時は時価を大幅に下回ることが多く（特に在庫・機械）、工場用の土地は値がつかないことや、建物を取り壊しし、更地にする必要がある場合もある。 従業員への退職金支払いも必要。
税金	オーナーに対する課税は譲渡所得として20.315%の分離課税。（復興特別所得税含む） 譲渡所得＝譲渡金額－（株式取得費用＋譲渡経費）	資産を売却して売却益が出た場合はまず法人税を納付（実効税率約30%）。 残余金を株主（個人）に分配する際に出資額を超える部分は配当金として総合課税の税率（最高55%）が適用される。

※個人事業主のM&Aの場合、一般的には事業譲渡（全部譲渡）となり、譲渡資産に応じて譲渡所得・事業所得等となり、各々の税率で課税されることとなる。

4. 中小企業の事業承継時におけるM&A（株式譲渡）の活用メリット③

M&Aをした譲渡企業の元オーナー経営者等へのインタビューからも、その活用メリットに関するコメントが数多く聞かれる。

・化学製品成形業 社長（非オーナーで社長継続）

自社にとっては資金力、買収企業にとっては技術やノウハウといったお互いに不足していた部分を補うwinwinのM&Aとなった。後継者問題の解決のみならず事業戦略の遂行に向けた効果的な連携や商材の拡充、取引先の増加といった数多くのメリットを享受することができ、業績好調である。また、元オーナーが希望した①従業員の雇用継続②事業（取引先）の継続③相応の金銭的な評価（売却額）も全て満たされる条件であったことから大変満足している。

・介護サービス業 元オーナー経営者（社長継続）

オーナーでなくなったことで多大なプレッシャーから解放された。また、連帯保証も免除され先に対する不安もなくなった。個人と会社が入り交じった状態も解消された今では透明な経営となり、マネージメントに集中出来るようになった。一人で背負い込むのではなく、人に任せることで企業が成長していくことを身をもって学び、改めて社長業のやりがいを感じている。

・土木建築用品販売業 元オーナー経営者（社長継続）

交渉は取引銀行に任せっきりで特に苦労することなくM&A成約となった。譲渡金額は満足出来るものであったし、何より従業員からの不満も出なかった。M&Aにより取引先が増えたことに加え、買収企業から派遣されたやる気・行動力のある役員が新たな風を吹き込み、従業員も前向きに仕事に従事しており業績も改善した。

・広告デザイン業 元オーナー経営者（リタイヤ）

好調な業績を維持している段階でM&Aを活用出来たことから希望の金額で売却することが出来た。周りも以前の自分のように後継者がいなければ廃業しかないと考えている経営者が多く、知人のオーナー経営者にはM&Aの指南をしているが、世間一般でもっと身近なものとなってほしいと切実に感じる。

・印刷・製本業 元オーナー経営者（リタイヤ）

債務超過の赤字企業でどうしようもないと思っていたが、取引信用金庫が親身になって奔走してくれ、M&Aにより売却することが出来た。事業と従業員の雇用を継続することや相応の個人資産を残すことが出来、本当に感謝している。

5.M&Aの活用事例①【小規模企業から中小企業への譲渡】

大手と取引のある小規模企業と中小企業のM&A事例

〔売る側〕

【広告デザイン業】

・大手メーカーと長年の直接取引があり、毎期利益を計上。
・借入金も殆ど無く小規模ながら好況を維持していたが、オーナー経営者が病気を患ったことを契機に健康不安から事業承継の検討を開始。ご子息や従業員への継承も考えたが、適任者がおらず、清算しか選択肢がないと思い廃業の相談を税理士にした。

〔買う側〕

【広告代理業の中小企業】

・経営は安定しているものの、業容拡大には新規取引先の獲得が必要であったが、競争が激しく苦戦していた。



M&Aの活用

〔売る側〕

・希望通りの金額で株式売却。奥様やご子息含めてオーナー一族はハッピーリタイヤ。
・従業員は全員雇用維持となり、取引先の大手メーカーからも大きな後ろ盾が出来たことを高く評価され、引き続き好況を維持。

〔買う側〕

・大手メーカーとの取引口座を獲得。業界における位置付けも上がり、関連取引先含めた販路拡大に大きな効果を得ることが出来た。

地方小規模企業と広域中小商社のM&Aによるシナジーの事例

〔売る側〕

【土木建築用品販売業】

・6万種類の商材を在庫として持ち、工事現場で不足となったあらゆる部材をすぐに配達が出来ることが強みで、地元のゼネコンからの信頼も厚く長年黒字を続けていたが、後継者がおらず、廃業も含めて長らく悩んでいた。

〔買う側〕

【鋼材卸売業】

・大阪を地盤として関東から中四国までエリアを拡大。大手だけでなく地方のゼネコンとの取引獲得により全国的な営業基盤の確立を目指していた。



M&Aの活用

〔売る側〕

・取引銀行の提案を受け、それまでは全く考えたこともなかったM&Aを検討。売りの依頼をしてから4ヶ月で成約となった。
・M&Aにより取引先が増えたことに加えて、新たに親会社からきた役員の人脈を活用した営業手法や行動力により売上も増加した。

〔買う側〕

・買収企業の地元での確固たる販売チャネルを手に入れたことに加え、新たに複数の地元ゼネコンの取引口座を獲得することが出来た。

5.M&Aの活用事例②【中小企業から中小企業への譲渡】

周辺事業のM&Aにより業容拡大した事例

【売る側】

【繊維製品卸売業（テキスタイルが主力）】

- ・オーナー経営者が70代となったが後継者がおらず、取引先や従業員の為にも株式譲渡によるM&Aを計画的に検討。
- ・売却しやすいように法人資産と個人資産の切り分けや法人の分社化を実施した。

【買う側】

【繊維製品卸売業（原糸関連が主力）】

- ・業界が縮小基調にある中、新たな分野への進出にあたり、一から全てを構築するよりも、企業買収の方がスピード感を持ってノウハウ・人材を得ることができて効率的という考えで、M&Aの活用を経営戦略として位置付けしていた。



M&Aの活用

【売る側】

- ・経営者一族はハッピーリタイア。従業員も給与アップの上で勤務継続。
- ・販路が拡大し年商は3年で1.5倍となり、スケールメリットの享受により収益も大幅改善した。

【買う側】

- ・同社周辺事業のテキスタイル分野を手に入れたことで、シナジー効果による収益力改善と顧客ニーズへの幅広い対応が可能となった。

赤字企業がM&Aで事業存続できた事例

【売る側】

【印刷・製本業】

- ・中小ながら代表者は地元経済界において重要な役割を長年担い、その存在は大きいものだったが、事業は債務超過。
- ・後継者不在にも関わらず、経営者が70代後半となっても真剣に事業承継を検討しないことを心配した取引信用金庫がM&Aを提案した。

【買う側】

【ネット販売・リゾート運営等】

- ・幅広い事業展開をしていく中で、経費削減の観点からパンフレット等広告物製作のコスト負担を問題視していた。



M&Aの活用

【売る側】

- ・信用金庫から紹介された仲介業者からのアドバイスを受け、売却出来るようM&Aの準備をしたことで、債務超過企業ながら1円で売却することが出来た。
- ・個人資産は守られ、従業員の雇用継続や買収企業による会社の再生等大きな意義のある売却となった。

【買う側】

- ・コスト負担が大きかった広告物製作の内製化が可能となり、また、譲渡企業の取引先である大手企業とのコネクションが出来た。

5.M&Aの活用事例③【中小企業から大手企業への譲渡】

事業戦略の遂行に向け、相互の不足を補った事例

〔売る側〕

【化学製品成形業】

- ・後継者がおらず、人材を社外で探していた。また、同社は化学製品の成形開発に強みがあり成長を持続していたが、次なる新たな商材開発の必要性を感じていた。
- ・同社のノウハウ・技術を生かせる新商材の成形に注目していたが、その高額な設備を導入する資金力がなかった。

〔買う側〕

【化学製造業の大手企業】

- ・M&Aの活用を効率的な経営戦略として捉えており、同社が最も注力している化学製品を用いた成形ノウハウの獲得を望んでいた。



M&Aの活用

〔売る側〕

- ・今後の事業戦略遂行に向けた資金的バックアップの獲得、後継者問題の解決、商材の拡張や販路拡大といった経営課題に対する大きなソリューションとなった。
- ・新たな設備導入により、新商品開発が可能となった。

〔買う側〕

- ・同社が望んでいた新商材となる化学製品の成形技術・ノウハウを獲得することが出来、また、譲渡企業の取引先への販路拡大も可能となった。

大手企業の傘下となり信用力がアップした事例

〔売る側〕

【建築工事業】

- ・創業者である父親から事業承継し、「55歳までに後継者を決めておきたい」との思いで40代から事業承継について考えるようになったが、親族内の承継は不可能であった。
- ・自社株の評価をした際、業績が好調であったことから株価が相当な額になっており、社員が買い取ることも現実的でなかった。

〔買う側〕

【建設用資機材製造業の大手企業】

- ・事業を周辺領域に拡張していくにあたり、M&Aを戦略的に活用していた。



M&Aの活用

〔売る側〕

- ・大手企業グループの一員となったことで信用力が増し、一次問屋からの仕入れが可能となりコストダウンに繋がった。また、苦戦していた採用も人材が集まるようになった。
- ・従業員の給与は大手企業グループの水準に合わせて大幅アップとなった。

〔買う側〕

- ・自社製品を使っていた工事業者の買収により、事業領域の拡張が出来た。

5.M&Aの活用事例④【中小企業から投資ファンドへの譲渡・個人事業主から大手企業への譲渡】

業容拡大に向けて資産整理をした事例

〔売る側〕

【介護サービス業】

・オーナー経営者55歳で業績好調ながら、①後継者がいない②企業規模の拡大で細かいところまで目を配ることが出来なくなりオーナー企業としての限界を感じていた③業界環境が厳しくなることが確実であった等先行きに不安を抱いており、大手の傘下に入ることも得策でないか考えるようになった。

〔買う側〕

【投資ファンド設立のSPC】

・投資ファンド運営会社は、中小企業を中心に投資を行い、5～7年で投資先を上場させるか他社への売却でキャピタルゲインを得ることを目的としており、介護関連への投資にも積極的であった。



M&Aの活用

〔売る側〕

・経営者は手腕を買われ社長を継続しているがオーナーとしてのプレッシャーから解放され、連帯保証も免除となり、マネージメントに特化した業務を行っている。
・法人と個人の資産の切り分けも明確となり、透明性の高い経営となった。

〔買う側〕

・事業拡大のサポートを行い、数年後には投資先を見つけて売却の予定。

個人事業主がM&A後に新たに創業した事例

〔売る側〕

【飲食店経営】

・夫婦で飲食店を創業して、激戦地域で3店舗まで拡大。
・経営者は40代で年齢は若いですが、夜間まで従事する商売柄夫婦ともに子供の世話を全く出来ないことが家庭問題となっていた。また、一代でチェーン店展開する有名店とすることが出来、一応の「やりきった感」があった。

〔買う側〕

【飲食店経営含む3事業展開の大手企業】

・3事業のうち、飲食部門の収益力が弱く経営課題となっており、改善策が必要であった。



M&Aの活用

〔売る側〕

・経営者は高額の譲渡所得を得ることが出来た。
・夜には仕事が終わる他の品目の飲食店を新たに創業し、子供との時間を持ちながら料理人を続けている。
・従業員は引続き従事し、給与待遇もアップした。

〔買う側〕

・譲り受けた従業員により従来からの味を維持。現在6店舗に拡大しており、売上・収益ともに同社の飲食事業の柱となった。

6. 中小企業のM&A支援機関の実態①

- ・ M&Aに注力する金融機関や民間の仲介業者は増加しているが、小規模案件への取組は十分と言えない。
- ・ 小規模M&Aの支援を行うべき地域金融機関、公的機関、土業等は、十分なリテラシーを有していない場合が多く、人材を含めた体制の整備も十分に出来ていない。

支援機関への声〔生声〕

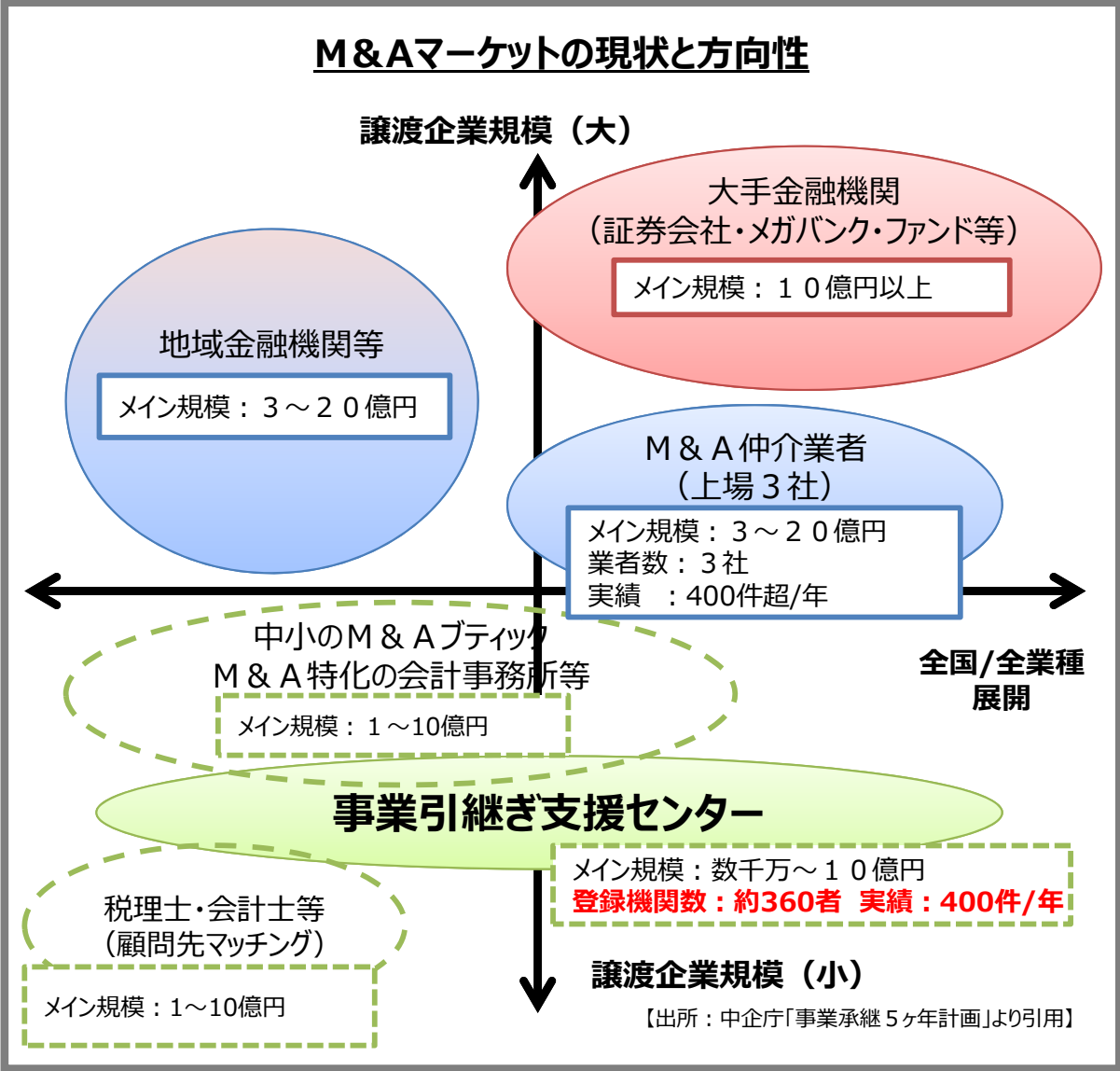
- 商工会議所の巡回指導員が引継ぎ支援センター所属で相談に乗ってもらえた。事業承継で悩んでいることは知っていたはずだが、取引銀行や税理士からの提案はなかった。
[譲渡予定企業オーナー（衣料品販売業）]
- 取引地方銀行からの提案があり、M&Aをお願いすることにした。信金や信組では不安であったろうし、民間仲介業者であれば話も聞かなかった。
[譲渡企業元オーナー（土木建築用品販売業）]
- 税理士に廃業の相談をしたところ、その税理士がM&Aに明るく、仲介業者を紹介された。身近なものと感じておらずピンとこなかったが、譲渡価額を試算してもらったところ、金額の高さにビックリした。M&A後は相談相手のいない知人中小企業経営者から話を聞かれる機会が多い。
[譲渡企業元オーナー（広告デザイン業）]
- 事業引継ぎ支援センターの仕組み自体はうまく出来ているが、センターとしての対応には限界があり、民間支援機関との連携強化が必要。
[M&A仲介業者]

支援機関の声〔生声〕

- M&Aに注力しつつあるが、体制は万全ではなく人員も限定的。収益面を考えると相応の手数料が見込める案件しか対応出来ない。
[地域金融機関（地方銀行）]
- 体制の整備が出来ておらず、対応出来るキャパが小さい。小規模案件はそれを得意とする民間仲介業者にお願いせざるを得ない。
[地域金融機関（信用金庫）]
- セミナー開催等周知活動を積極的に行っているが、人員からしても限界がある。相談がくれば速やかに登録機関に情報提供するようにしている。他府県の引継ぎ支援センターについても人的資源は整っておらず、対応に苦労しているケースが多い。
[事業引継ぎ支援センター]
- M&Aは大企業がするもので、自分の顧問先の中小企業には関係ないと思っていた。話を聞いてビックリして取りあえず反対した。
[譲渡企業元顧問税理士]

6. 中小企業のM&A支援機関の実態②

M&Aマーケットにおける規模別の担い手のイメージはあるものの、最も企業数の多い小規模向けのM&Aマーケットは十分に機能していない。



- 大手金融機関** … M&Aに注力しているが、中堅企業以上の案件に特化。
- 地方銀行** … 強化項目として取組を推し進めているが、人材やデータ蓄積が不足していることに加えてM&A担当者以外のリテラシーが乏しいことから日常的なアプローチも弱い。また、少人数で運営していることから対応出来るキャパも限れており、収益性の低い小規模案件の取扱いには消極的。
- 信用金庫** … 本格的に取扱いしていない場合が多い。取扱いしている場合でも体制の整備ができておらず、小規模案件は商工会議所や民間仲介業者に願ひすることが多い。
- 民間仲介業者** … 積極的なセミナー開催等でM&Aの啓蒙に大きな役割を果たしているが、M&Aニーズが既に顕在化している先へのアプローチが中心。
- 税理士・会計士** … 中小企業経営者の相談者として身近な存在であり支援機関と連携して重要な役割を担っている場合もあるが、リテラシーの欠如から十分な提案が出来ていない場合も多い。時にはM&Aに非協力的な場合もある。
- 公的機関** … セカンドオピニオンとしての相談業務が中心で人材不足。仕組作りは着実に進んでいるが、まだまだ機能していない場合が多い。

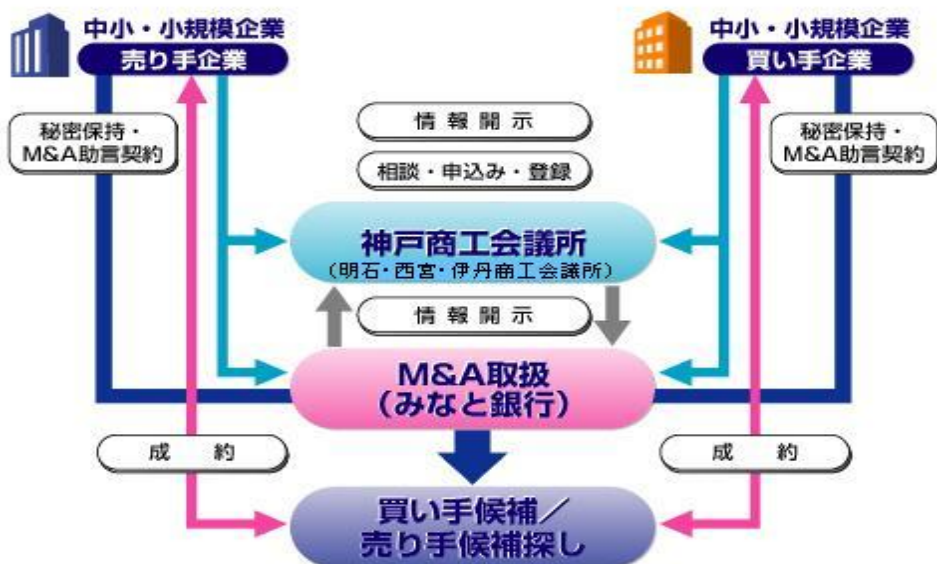
6. 中小企業のM&A支援機関の実態③

関西の円滑な事業承継（M&Aの活用）に向けた先進的な取組事例

神戸・明石・西宮・伊丹商工会議所（みなと銀行）

- 商工会議所（神戸・明石・西宮・伊丹）とみなと銀行が提携し、商工会議所に相談のあった売り手企業と買い手企業の情報がみなと銀行に集約されるシステムを導入。（兵庫式M&Aサポートシステム）
みなと銀行が商工会議所の情報と自行情報（他者から入手の情報含む）のマッチングを行っている。小規模事業者にも対応できるように着手金は原則不要で、成約時手数料も案件のサイズに応じた柔軟な対応を行っている。

《兵庫式M&Aサポートシステム》



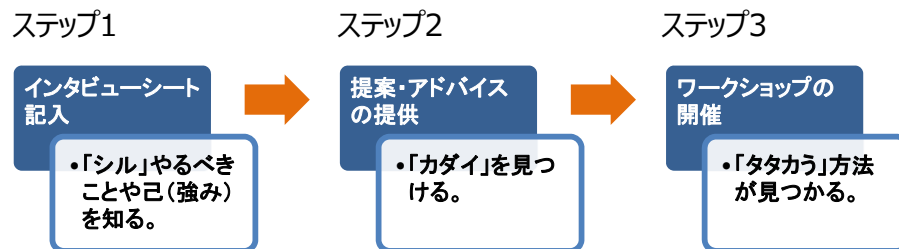
出所：神戸商工会議所HPより引用

八尾市

- 次世代経営者や幹部候補者の育成支援を行うとともに、事業承継が円滑に行うことが出来る支援体制を構築するために「産業人材育成事業・事業承継支援事業」を実施。
そのうち、平成29年度の「事業承継支援事業」では『千年企業創造らぼ』と銘打って事業承継の観点から経営課題をあぶり出し、企業毎に提案やアドバイスを実施。最終的にはワークショップを開催し、事業承継を展望した課題の具体的解決策を見出すこととなっている。

《千年企業創造らぼ》

『今、事業承継するなら… インタビューシートで事業承継の「シカタ」を見つけます』
インタビューシートを提出した八尾市内の中小企業にもれなく経営課題への処方箋を発行。最終段階では課題解決に向けたワークショップを実施。



- ◎ステップ1
インタビューシートに記入して提出
- ◎ステップ2
経営課題を発見し、それに見合った提案やアドバイスを提供
- ◎ステップ3
経営課題を共有し、解決に向けたワークショップを実施

～まとめ～

本レポートより、M & Aは事業承継時における有効な手段であることが確認出来ましたが、同時に、有効な手段として活用するためには、選択肢の一つとして早い段階から検討することが重要であることも分かりました。

検討のタイミングは、出来るだけ早い時期の方が将来に向けた準備をより周到に行うことが出来ますが、少なくとも自社に“後継者が確保出来ない”と、気付いた段階では速やかに検討することが必要です。

また、早い段階からM & Aの活用を検討することで、①自社の事業の強みの再確認・再発見が出来る機会となり得る、②自社の事業価値向上の気付きとなり得る等の効果も期待出来ます。

さらに、企業を存続することにより、積み上げてきた技術やノウハウ、従業員の雇用、サプライチェーンを維持することで地域経済に価値を残していくこととなります。地域経済の持続的成長のためにも、M & Aが中小企業の経営者にとって身近なものと感じていただけることを期待します。

最後になりましたが、ヒアリング調査にご協力頂きました皆様には、心より感謝申し上げます。

平成29年10月

近畿経済産業局 総務企画部 中小企業政策調査課

TEL.06-6966-6057