

## ～関西企業フロントライン～

### 第9回

# 地域産業の持続的成長に寄与する 関西中小企業の事業統合の実態

平成30年9月20日

近畿経済産業局  
中小企業政策調査課

## はじめに

事業承継問題が深刻化する中、後継者不在の中小企業にとって、M&Aを活用して第三者に事業を引き継ぐことは有効な手段の1つとして認識されています。

一方、成長を目指す中小企業にとって、M&Aにより事業を拡大することは有効な手段の1つであると考えられます。

こうした中、関西の中小企業において、後継者不在の中小企業と成長を目指す中小企業の間で、M&Aを活用した事業統合が活発化し始めています。

今回の関西企業フロントラインでは、関西中小企業における事業統合の実態に注目し、その効果と課題について検証しています。

地域での雇用の確保や業界の発展など、関西中小企業による事業統合が地域産業の持続的成長につながっている事例が確認できました。

本レポートが、関西の中小企業や支援機関において、地域産業の持続的成長につながる事業統合を考えるきっかけとなることを期待しています。

# 構成

## 1. 中小企業における事業統合の背景

(1) 後継者不在企業

(2) 成長を目指す企業

(3) 支援機関（事業引継ぎ支援センター、金融機関、税理士等）

## 2. 関西中小企業間の事業統合の実例

## 3. 関西中小企業の実業統合における課題

## 4. まとめ

### ■ 本レポートのヒアリング対象

中小企業・・・8社

M&A仲介業者・・・3社

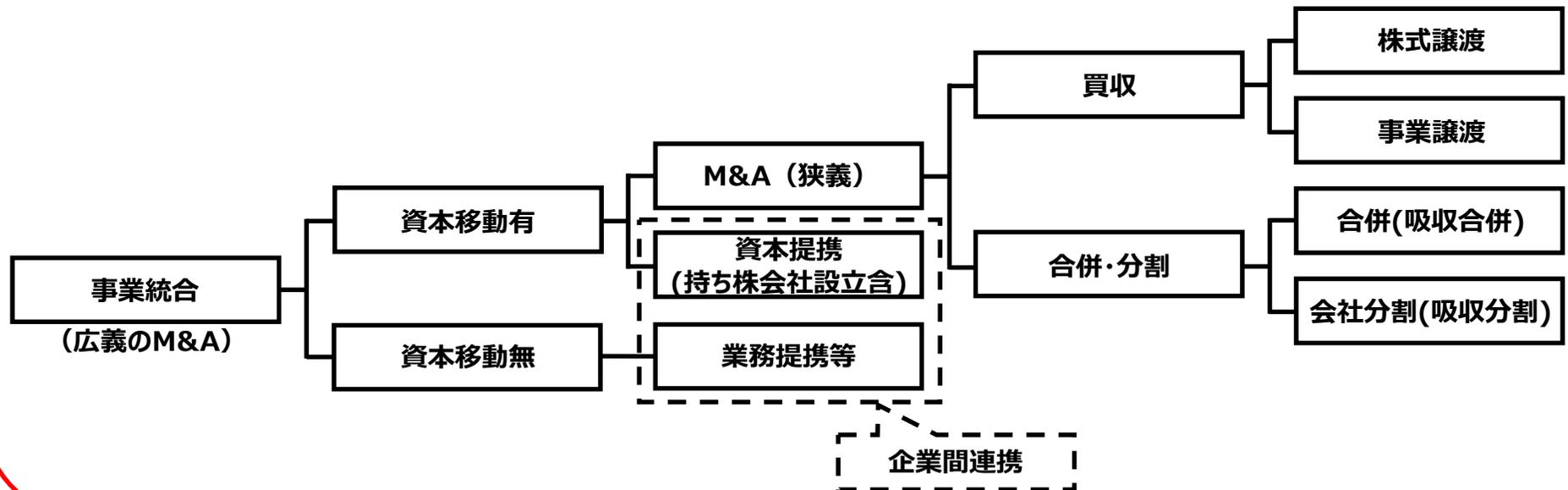
支援機関等・・・11機関

（事業引継ぎ支援センター、  
金融機関、税理士等）

## 補足：M&Aの概念について

本レポートでは、「M&A」を広義にとらえ、経営権の移転を伴う買収や合併、分割（狭義のM&A）だけではなく、経営権の移転を伴わない資本提携や業務提携等までを含めた事業統合全体を「M&A」ととらえています。

### 本レポートでのM&Aの範囲（広義のM&A）

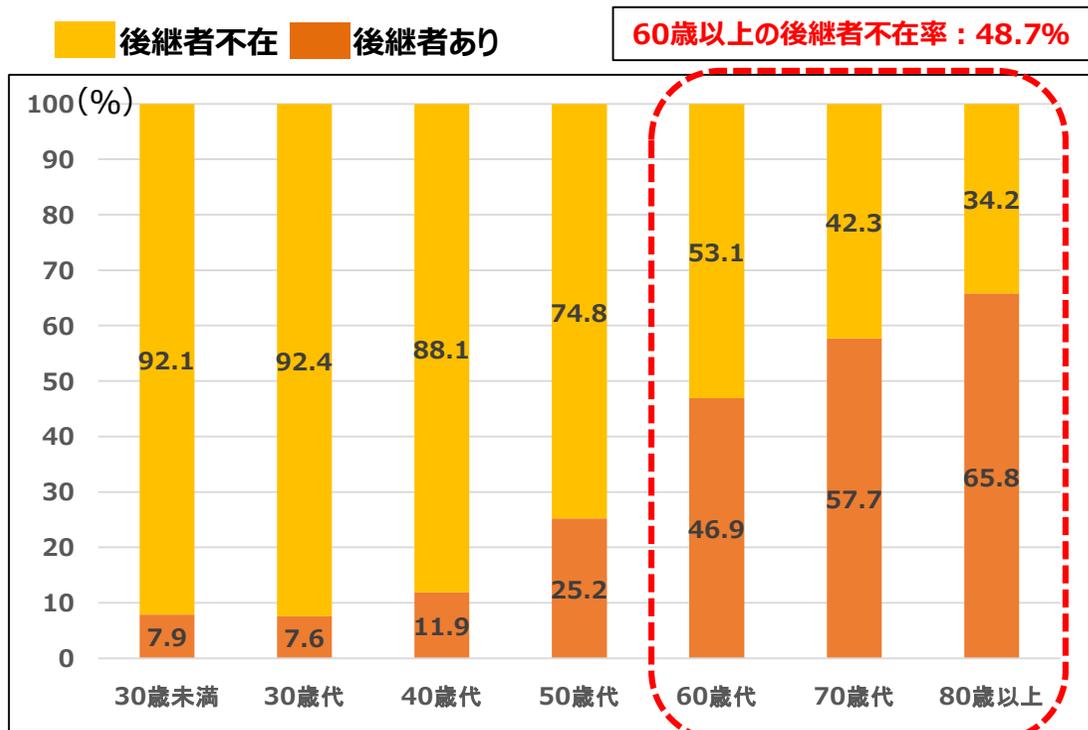


※2018年版中小企業白書の概念整理図を抜粋して作成。

# 1. 中小企業における事業統合の背景（1）後継者不在企業 ～後継者不在率～

- (株)帝国データバンクの調査によると、経営者が高齢の企業においても、後継者が不在の企業が一定割合存在し、60歳以上の経営者では、48.7%が後継者不在。
- 都道府県別に見ると、関西では、60歳以上経営者の後継者不在率が全国平均を下回っている県が多いものの、大阪府と京都府は全国平均を上回っており、不在率の高さが目立つ。

社長年齢別に見た、後継者決定状況（全国）



資料：(株)帝国データバンク「2017年後継者問題に関する企業の実態調査」  
 (注) ※COSMOS（147万社収録）及び信用調査報告書ファイル（170万社収録）から、2015年以降の後継者の実態を分析可能な企業を分析対象にしている。  
 ※対象には、大企業も含む。

出典：中小企業庁「中小企業白書2018」

後継者不在率（関西各府県、東京都、愛知県、全国）

都道府県	後継者不在率	60歳以上不在率
福井県	56.1%	38.2%
滋賀県	67.1%	44.6%
京都府	69.9%	50.6%
大阪府	71.0%	52.2%
兵庫県	64.3%	44.6%
奈良県	62.5%	40.9%
和歌山県	42.7%	29.6%
東京都	68.2%	53.4%
愛知県	71.1%	50.1%
全国	66.5%	48.7%

(参考) 地域別の後継者不在率

地域別	後継者不在率	60歳以上不在率
北海道	74.0%	59.1%
東北	64.3%	48.4%
関東	65.0%	46.7%
中部	62.9%	42.3%
関西	61.9%	43.0%
中国	71.5%	53.9%
四国	51.5%	33.1%
九州	58.1%	42.6%

※地域別の不在率は、地域内の各都道府県の不在率を合計し、都道府県数で割って算出。

出典：(株)帝国データバンク「2017年後継者問題に関する企業の実態調査」を基に、近畿経済産業局が作成

※東北：青森県、岩手県、宮城県、秋田県、山形県、福島県  
 ※関東：茨城県、栃木県、群馬県、埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、新潟県、山梨県、長野県、静岡県  
 ※中部：愛知県、岐阜県、三重県、富山県、石川県  
 ※関西：福井県、滋賀県、京都府、大阪府、兵庫県、奈良県、和歌山県  
 ※中国：鳥取県、島根県、岡山県、広島県、山口県  
 ※四国：徳島県、香川県、愛媛県、高知県  
 ※九州：福岡県、佐賀県、長崎県、熊本県、大分県、宮崎県、鹿児島県、沖縄県

# 1. 中小企業における事業統合の背景（1）後継者不在企業 ～社長の年齢～

- (株)帝国データバンクの調査によると、社長の平均年齢は年々上昇している。2017年の全国の社長の平均年齢は59.5歳となり、1990年と比較して5.5歳上昇。
- 関西では、福井県が平均年齢（59.8歳）、上昇幅（+6.3歳）ともに全国平均よりも高いものの、全国平均を下回っている府県が多い。

## 2017年の社長の平均年齢（関西各府県、東京都、愛知県、全国）

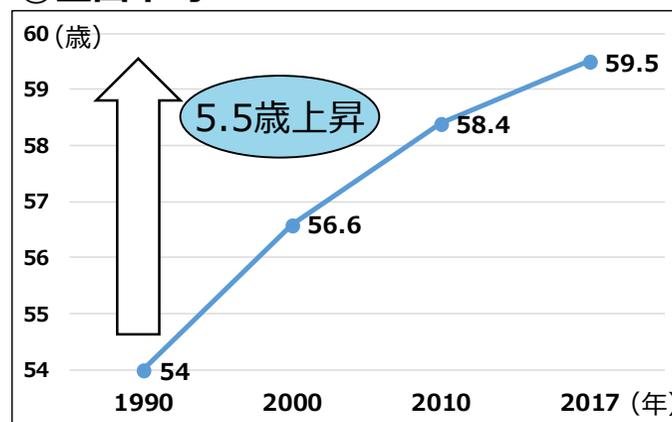
都道府県	社長の平均年齢	1990年との比較
<b>福井県</b>	<b>59.8歳</b>	<b>⊕6.3歳</b>
滋賀県	58.5歳	⊕4.2歳
京都府	59.3歳	⊕4.9歳
大阪府	58.6歳	⊕4.1歳
兵庫県	59.0歳	⊕4.5歳
奈良県	59.1歳	⊕4.9歳
和歌山県	59.6歳	⊕5.1歳
東京都	59.1歳	⊕4.8歳
愛知県	58.6歳	⊕4.4歳
<b>全国</b>	<b>59.5歳</b>	<b>⊕5.5歳</b>

## （参考）地域別の社長の平均年齢

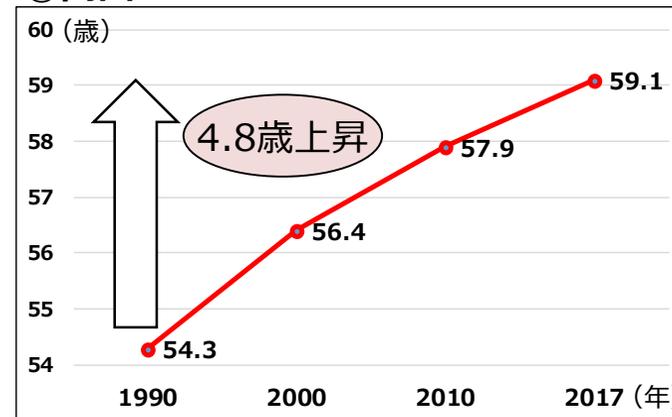
地域別	社長の平均年齢	1990年との比較
北海道	60.2歳	⊕5.9歳
東北	60.8歳	⊕6.5歳
関東	60.0歳	⊕6.4歳
中部	59.0歳	⊕4.6歳
<b>関西</b>	<b>59.1歳</b>	<b>⊕4.8歳</b>
中国	59.8歳	⊕5.4歳
四国	59.9歳	⊕6.0歳
九州	59.5歳	⊕6.2歳

## （参考）社長の平均年齢の推移

### ① 全国平均



### ② 関西

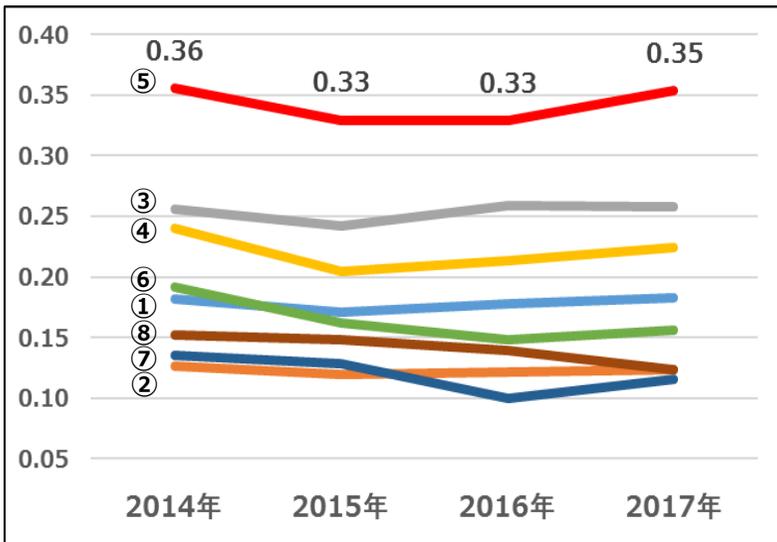


※地域別の平均年齢は、地域内の各都道府県の平均年齢を合計し、都道府県数で割って算出。

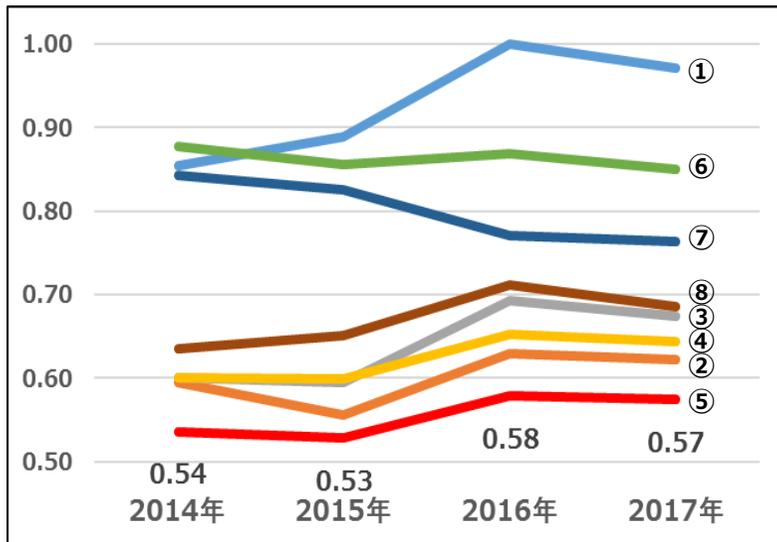
# 1. 中小企業における事業統合の背景 (1) 後継者不在企業 ～地域別「倒産比率」及び「休廃業・解散比率」～

- 近畿経済産業局独自に、地域別の「倒産件数」、「休廃業・解散件数」を企業数で除した「倒産比率」、「休廃業・解散比率」を算出。関西は「倒産比率」が全国で最も高く、「休廃業・解散比率」は最も低く推移。
- これにより、関西企業は、事業承継の問題を抱えるものの、他地域と比べて、廃業・解散するタイミングを逸し、倒産せざるを得なくなる傾向が推測される。

① 地域別「倒産比率」の推移



② 地域別「休廃業・解散比率」の推移



- ① 北海道
- ② 東北
- ③ 関東
- ④ 中部
- ⑤ 関西
- ⑥ 中国
- ⑦ 四国
- ⑧ 九州

	2014年	2015年	2016年	2017年
北海道	0.18	0.17	0.18	0.18
東北局	0.13	0.12	0.12	0.12
関東	0.26	0.24	0.26	0.26
中部	0.24	0.20	0.21	0.22
<b>関西</b>	<b>0.36</b>	<b>0.33</b>	<b>0.33</b>	<b>0.35</b>
中国	0.19	0.16	0.15	0.16
四国	0.14	0.13	0.10	0.12
九州	0.15	0.15	0.14	0.12

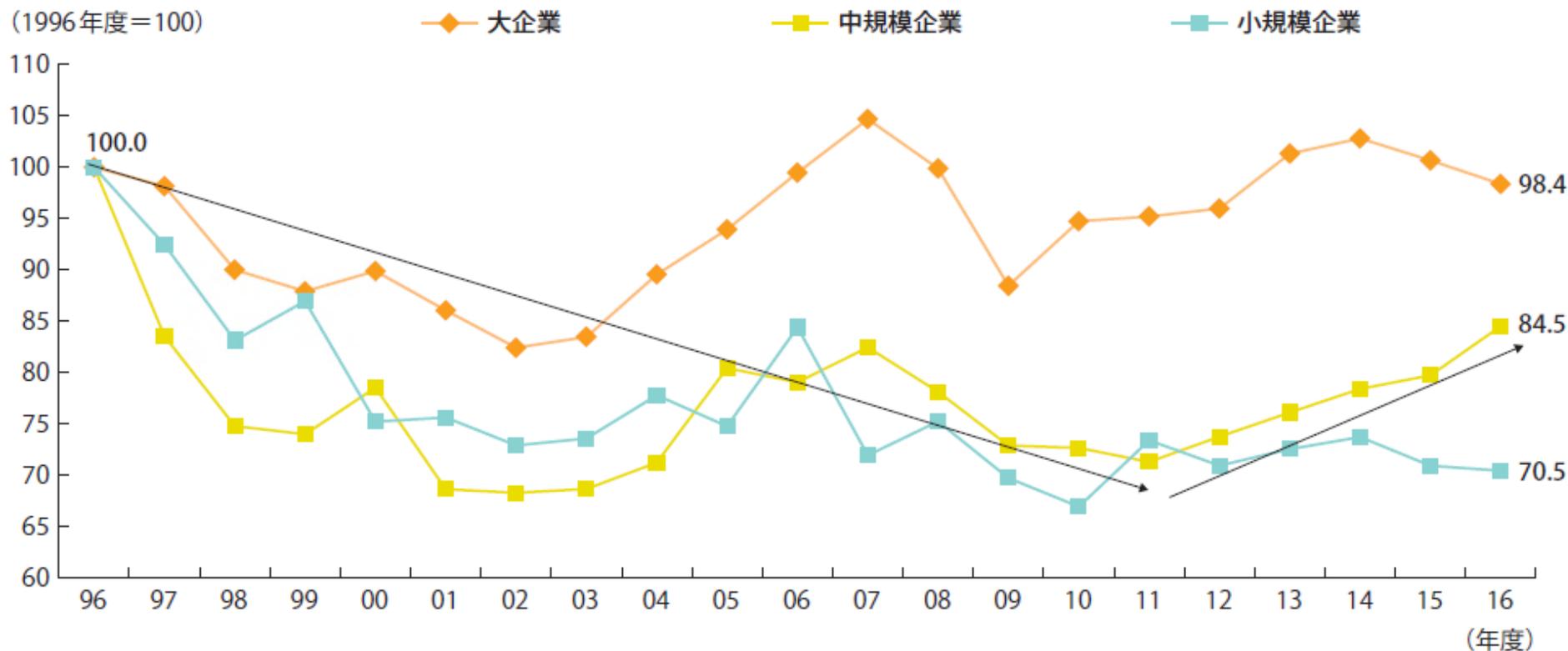
	2014年	2015年	2016年	2017年
北海道	0.85	0.89	1.00	0.97
東北局	0.59	0.56	0.63	0.62
関東	0.60	0.60	0.69	0.67
中部	0.60	0.60	0.65	0.64
<b>関西</b>	<b>0.54</b>	<b>0.53</b>	<b>0.58</b>	<b>0.57</b>
中国	0.88	0.86	0.87	0.85
四国	0.84	0.83	0.77	0.76
九州	0.64	0.65	0.71	0.69

※倒産件数は、「法的整理による倒産」の件数。休廃業は、調査時点で企業活動を停止している状態。解散は、主に商業登記等で解散を確認した場合を指す。  
 ※企業数は、個人事業者を含み、会社以外の法人は含まれていない。2014年・2015年の企業数は2014年データ、2016年・2017年の企業数は2016年データを用いる。  
 出典：(株)帝国データバンク「第8回・第9回・第10回全国休廃業・解散動向調査」、総務省「平成26年経済センサス（基礎調査）、平成28年経済センサス（活動調査）」を基に、近畿経済産業局が作成

# 1. 中小企業における事業統合の背景（2）成長を目指す企業 ～1社あたりの売上高の推移（全国）～

- 中小企業のうち中規模企業については、1社あたりの売上げは2010年～2011年頃を底として増加傾向にあるが、20年前の水準には達していない。

## 企業規模別に見た、1社当たり売上高の推移（全国）



資料：財務省「法人企業統計調査年報」

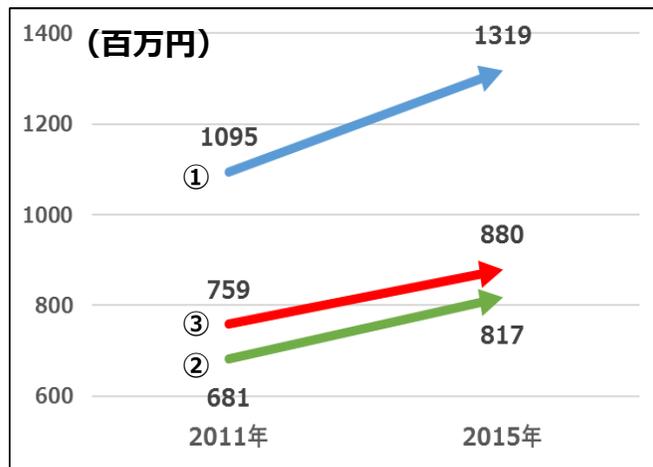
(注) ここでいう大企業とは資本金10億円以上の企業、中規模企業とは資本金1千万円以上1億円未満の企業、小規模企業とは資本金1千万円未満の企業とする。

出典：中小企業庁「中小企業白書2018」

# 1. 中小企業における事業統合の背景 (2) 成長を目指す企業 ～関西企業の最近の動向 (1社当たり売上高など)～

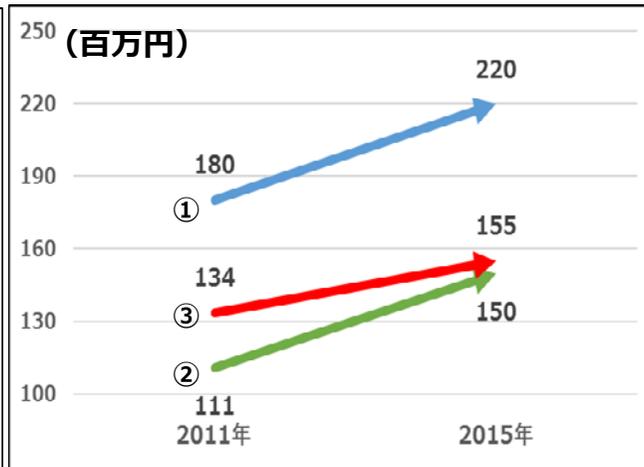
- 関西企業における1社当たり①売上高、②付加価値額、③設備投資額の最近の変化をみる(2011年→2015年)。景気回復を反映し、各指標ともに増加。しかしながら、関東及び中部企業と比べて、関西企業の増加幅が低いことがうかがえる。

① 1社当たり売上高の変化



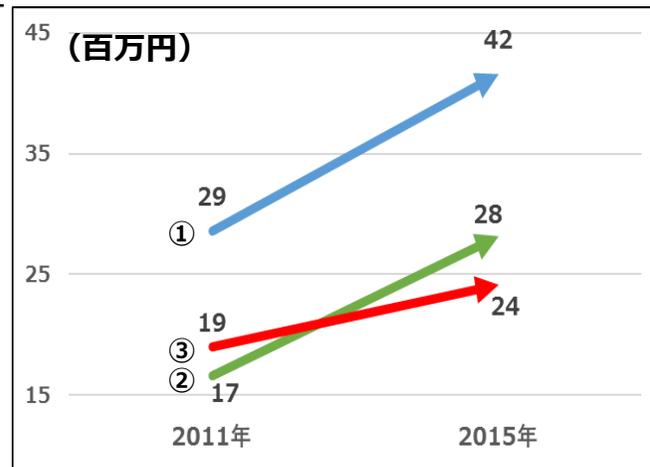
	増加額 (百万円)	増加率
関東	224	20%
中部	136	20%
関西	121	16%

② 1社当たり付加価値額の変化



	増加額 (百万円)	増加率
関東	40	22%
中部	39	35%
関西	21	16%

③ 1社当たり設備投資額の変化



	増加額 (百万円)	増加率
関東	13	45%
中部	11	65%
関西	5	26%

① **関東**：茨城県、栃木県、群馬県、埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、新潟県、山梨県、長野県、静岡県

② **中部**：愛知県、岐阜県、三重県、富山県、石川県

③ **関西**：福井県、滋賀県、京都府、大阪府、兵庫県、奈良県、和歌山県

※企業データは、会社企業（株式会社、有限会社、相互会社、合名会社、合資会社、合同会社）を用いる（個人事業者及び会社以外の法人は含まれていない）。

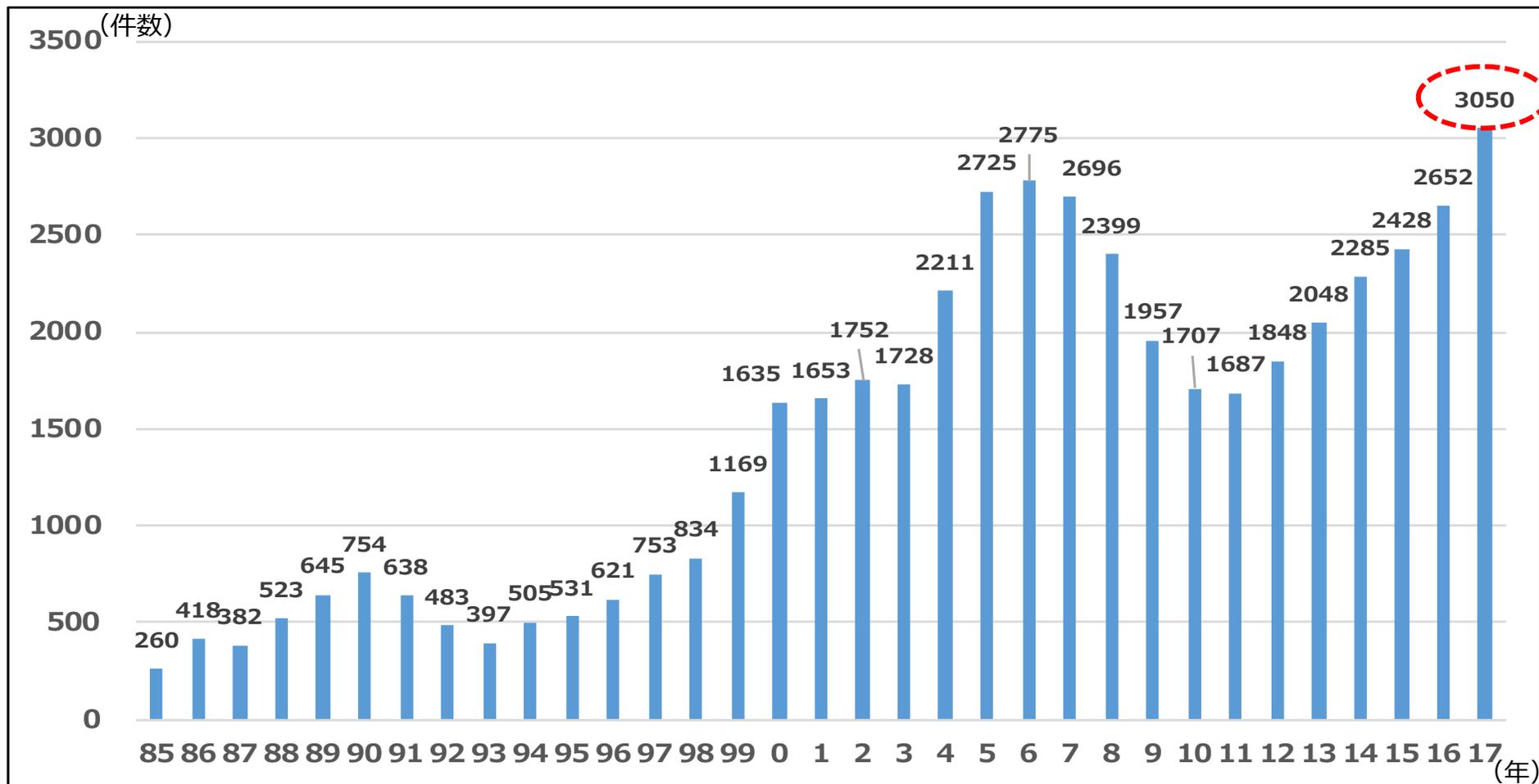
※付加価値は、売上高－費用総額（売上原価＋販売費及び一般管理費）＋給与総額＋租税公課の合計

※設備投資額は、有形固定資産（土地を除く）＋無形固定資産（ソフトウェアのみ）の合計

# 1. 中小企業における事業再編・統合の背景（2）成長を目指す企業 ～M&A件数の推移（全国）～

- （株）レコフデータの調査によると、我が国のM&Aの件数は、2017年に3,000件を超え、過去最高となる。あくまでも公表されている件数となるが、我が国におけるM&Aは活発化していることが伺える。

## M & A 件数の推移（全国）



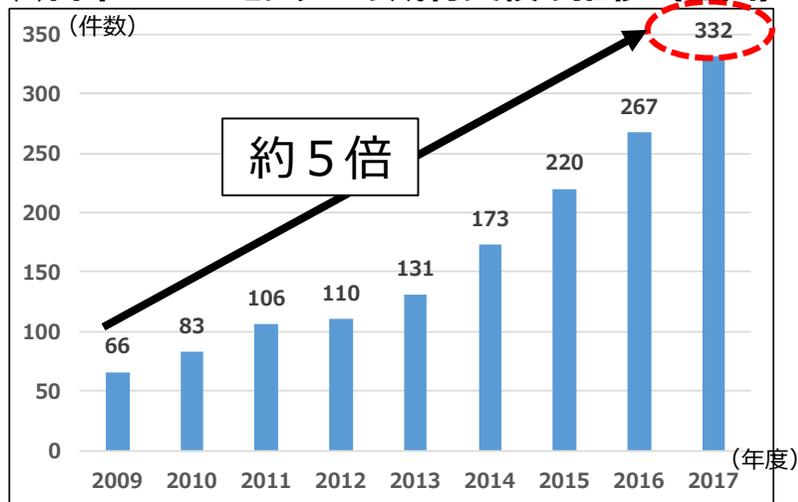
資料：（株）レコフデータ調べ

出典：中小企業庁「中小企業白書2018」

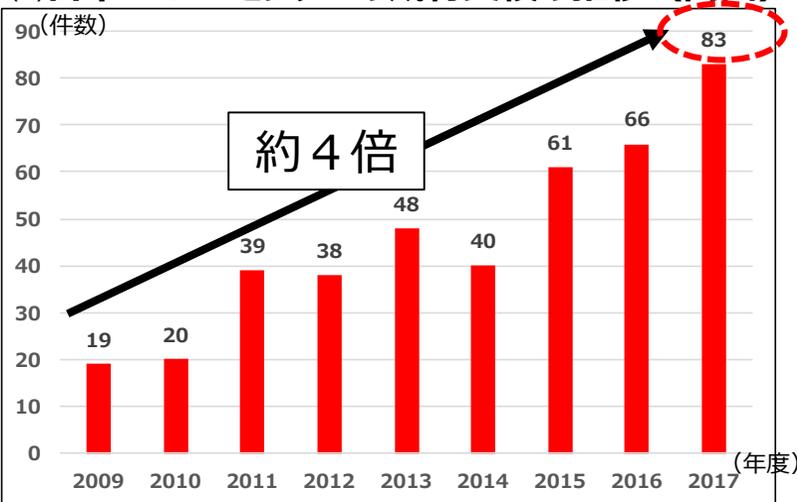
# 1. 中小企業における事業統合の背景 (2) 成長を目指す企業 ~中小企業のM&Aの動向①~

- 全国において中堅・中小企業のM&A仲介を手掛ける(株)日本M&Aセンター（東証1部上場）の公表資料を基に、同社の成約実績の推移を見ると、2017年度は全国及び関西ともに過去最高の件数。
- 関西企業の成約実績（83件）のうち、①関西企業間は、直近の2017年度は24件で全体の29%を占め、②関西企業と他地域企業間では、関東企業との成約件数が25件と過去最高となり、全体の30%を占める。

(株)日本M&Aセンターの成約実績の推移 (全国)



(株)日本M&Aセンターの成約実績の推移 (関西)



関西企業成約実績のうち、地域間別の成約実績の推移

地域間	2009		2010		2011		2012		2013		2014		2015		2016		2017	
関西+北海道・東北	0	0%	0	0%	0	0%	2	5%	2	4%	2	5%	4	7%	2	3%	4	5%
関西+関東	5	26%	10	50%	16	41%	12	32%	11	23%	14	35%	17	28%	17	26%	25	30%
関西+甲信越	0	0%	1	5%	1	3%	1	3%	2	4%	0	0%	0	0%	2	3%	2	2%
関西+東海・北陸	3	16%	2	10%	8	21%	11	29%	13	27%	7	18%	12	20%	14	21%	12	14%
関西+中国・四国	3	16%	3	15%	2	5%	2	5%	5	10%	1	3%	5	8%	4	6%	10	12%
関西+九州・沖縄	2	11%	0	0%	1	3%	1	3%	3	6%	0	0%	1	2%	3	5%	6	7%
関西+関西	6	32%	4	20%	11	28%	9	24%	12	25%	16	40%	22	36%	24	36%	24	29%
計	19		20		39		38		48		40		61		66		83	

[5倍] 2009年度→2017年度

[4倍] 2009年度→2017年度

※**関西企業**：滋賀県、京都府、大阪府、兵庫県、奈良県、和歌山県（福井県を除く）に本社を置く企業。

※**関西企業の成約実績件数**は、①譲渡企業及び譲受企業の両方が関西、若しくは②譲渡企業又は譲受企業のいずれかが関西企業の合計。

出典：(株)日本M&Aセンター「決算説明資料」及び「M&A成約実績リスト」を基に、近畿経済産業局が作成

# 1. 中小企業における事業統合の背景（2）成長を目指す企業 ～中小企業のM&Aの動向②～

- 一方、関西企業と他地域企業との成約実績における、譲渡企業（売り手）と譲受企業（買い手）の件数を見ると、関東及び東海・北陸をはじめ多くの地域との間で、関西企業が譲受企業となる案件の件数が多い。唯一、中国・四国との間では、関西企業が譲渡企業となる案件の件数が多い。
- これにより、全体として関西企業は、譲渡企業（売り手）よりも譲受企業（買い手）となる中小企業が多い傾向にあると言える。

成約実績から見る関西企業と他地域企業間の譲渡・譲受の推移

地域間	譲渡・譲受の別	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	計
関西+北海道・東北	譲渡	0	0	0	0	1	1	1	0	2	5
	譲受	0	0	0	2	1	1	3	2	2	11
関西+関東	譲渡	0	5	8	4	7	5	6	11	9	55
	譲受	5	5	8	8	4	9	11	6	16	72
関西+甲信越	譲渡	0	1	1	0	0	0	0	0	0	2
	譲受	0	0	0	1	2	0	0	2	2	7
関西+東海・北陸	譲渡	3	1	5	3	5	2	2	5	6	32
	譲受	0	1	3	8	8	5	10	9	6	50
関西+中国・四国	譲渡	2	1	1	1	4	0	4	3	5	21
	譲受	1	2	1	1	1	1	1	1	5	14
関西+九州・沖縄	譲渡	1	0	0	1	1	0	0	0	2	5
	譲受	1	0	1	0	2	0	1	3	4	12

※上表は、相手企業の地域別の、関西企業の譲渡、譲受の件数を示す。又、各年度において、譲渡超過は ■、譲受超過は ■ で表す。

出典：(株)日本M&Aセンター「決算説明資料」及び「M&A成約実績リスト」を基に、近畿経済産業局が作成

## 1. 中小企業における事業統合の背景（2）成長を目指す企業 ～中小企業のM&Aの動向③（ヒアリング結果）～

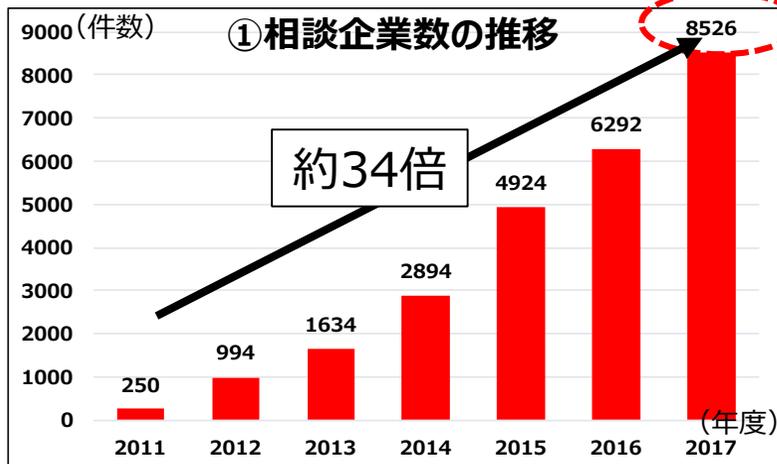
- 地方金融機関やM&A仲介業者へのヒアリング結果からも、譲渡企業（売り手）に比べ譲受企業（買い手）からの相談が多いことが分かる。
- また、同業や周辺産業の事業を統合するケースが多く、事業間の相乗効果を意識したM&Aが増えていることがうかがえる。先行きの不透明な業界や人材の不足している業界でのM&Aの活用も見られる。

- 売手企業に比べ、買手企業の相談が非常に多い。事業を買いたいという情報はかなり多く、買手企業の意欲が非常に高い。相手を指定した、「この企業とM&Aを行いたい」という買手企業からの相談も増えている。（地方金融機関、M&A仲介業者）
- 本業と一緒に成長させられる事業や本業と相互補完できる事業を譲受するというケースが多くなっており、そのため同業や周辺産業を統合するケースが大半である。（地方金融機関）
- 同業や周辺産業の企業を統合するケースが多い。業界の先行きが明るくないため、成長を目指す企業では同業他社を取り込んでシェアを増やすというケースが見られる。（地方金融機関、M&A仲介業者）
- 顕著に人手不足となっている運送業や建設業など、業種によっては同業種内での統合が増えている。中小企業では採用での人材確保が困難となってきており、M&Aを活用して人を確保することを考える企業が増えている。（地方金融機関、M&A仲介業者）

# 1. 中小企業における事業統合の背景 (3) 支援機関 ～事業引継ぎ支援の実態①～

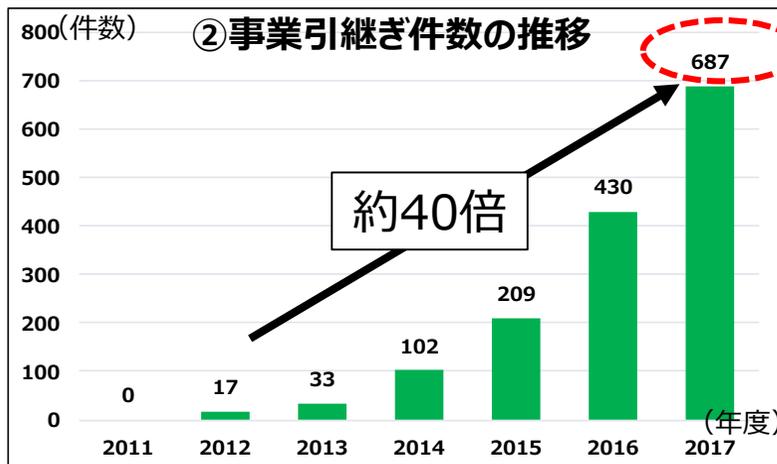
- 中小企業の事業引継ぎを支援する「事業引継ぎ支援センター」での相談件数及び事業引継ぎ件数（成約件数）は、同センターの設置数の増加に伴い、年々増加。
- 事業承継の形態は67%が「第三者承継」。譲渡企業（売り手）の64%が「従業員数10名以下」の小規模企業で、譲受企業（買い手）の85%が「従業員数100名以下」の中小企業。売上高でみると、譲受企業（買い手）は「売上1億円超」の企業が多く、全体の65%を占める。

## 事業引継ぎ支援センターの実績 (全国)

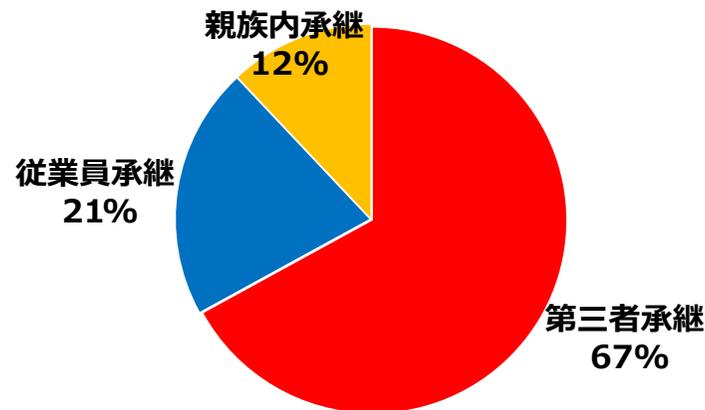


### 事業引継ぎ支援センター設置数

年度	開設 (累計)
2011	7箇所
2012	7箇所
2013	10箇所
2014	16箇所
2015	46箇所
2016	47箇所



## 事業承継の形態 (全国) ※2016年度実績



## 譲渡企業及び譲受企業の概要 (全国) ※2016年度実績

従業員数	1～5名以下	6～10名以下	11～20名以下	21～100名以下	101名～
譲渡企業	41%	23%	16%	18%	2%
譲受企業	26%	15%	15%	29%	15%

売上	300万円以下	300万円超～1億円以下	1億円超～5億円以下	5億円超～10億円以下	10億円超～
譲渡企業	25%	28%	35%	8%	4%
譲受企業	17%	18%	26%	11%	28%

出典：中小企業基盤整備機構「平成28年度に認定支援機関が実施した事業引継ぎ支援事業に関する事業評価報告書」を基に、近畿経済産業局が作成

出典：「中小企業事業引継ぎ支援全国本部」公表資料を基に、近畿経済産業局が作成

# 1. 中小企業における事業統合の背景 (3) 支援機関 ～事業引継ぎ支援の実態②～

- 関西の事業引継ぎ支援センターにおいて、公表データ（2015年度・2016年度）を基に、相談企業数及び事業引継ぎ件数（成約件数）を見ると、設置されて間もないこともあり（大阪府は2011年度、大阪府以外の府県は2015年度に設置）、相談企業数の伸びは低調。また、両件数ともに全国に占める割合は低い。

## 関西各府県別事業引継ぎ支援センターの実績

### ①相談企業数の増減数（2015年度→2016年度）

都道府県	2015年度	2016年度	増減数
福井県	36	34	-2
滋賀県	21	23	2
京都府	84	68	-16
大阪府	345	364	19
兵庫県	23	7	-16
奈良県	29	28	-1
和歌山県	21	36	15
<b>関西計</b>	<b>559</b>	<b>560</b>	<b>1</b>
<b>全国</b>	<b>4924</b>	<b>6292</b>	<b>1368</b>

### 全国に占める相談企業数の割合

2015年度	2016年度
11.4%	8.9%

### ②事業引継ぎ件数の増減数（2015年度→2016年度）

都道府県	2015年度	2016年度	増減数
福井県	0	1	1
滋賀県	0	1	1
京都府	0	9	9
大阪府	14	17	3
兵庫県	0	1	1
奈良県	0	2	2
和歌山県	0	1	1
<b>関西計</b>	<b>14</b>	<b>32</b>	<b>18</b>
<b>全国</b>	<b>209</b>	<b>430</b>	<b>221</b>

### 全国に占める事業引継ぎ件数の割合

2015年度	2016年度
6.7%	7.4%

## (参考) 中小企業数に基づく相談割合（2016年度）

都道府県	相談件数	中小企業数	中小企業の相談割合
福井県	34	29,324	0.12%
滋賀県	23	34,749	0.07%
京都府	68	79,145	0.09%
大阪府	364	270,732	0.13%
兵庫県	7	144,992	0.01%
奈良県	28	31,594	0.09%
和歌山県	36	34,460	0.10%
<b>関西計</b>	<b>560</b>	<b>624,996</b>	<b>0.09%</b>
<b>全国</b>	<b>6,292</b>	<b>3,594,207</b>	<b>0.18%</b>

## (参考) 関西各府県事業引継ぎ支援センターの設置

府県	設置年月
福井県	2015年12月
滋賀県	2015年12月
京都府	2016年3月
大阪府	2011年10月
兵庫県	2016年3月
奈良県	2015年10月
和歌山県	2015年12月

※相談企業数及び事業引継ぎ件数は、中小企業基盤整備機構「平成27年度に認定支援機関が実施した事業引継ぎ支援事業（中小企業再生支援業務を除く）に関する事業評価報告書」「平成28年度に認定支援機関が実施した事業引継ぎ支援事業に関する事業評価報告書」を基に、近畿経済産業局が作成。  
 ※中小企業数は、総務省「平成28年経済センサス-活動調査」の「常用雇用者299人以下」の企業数を使用。（個人事業者を含み、会社以外の法人は含まれていない。）

# 1. 中小企業における事業統合の背景 (3) 支援機関 ～関西における金融機関の事業承継支援の実態～

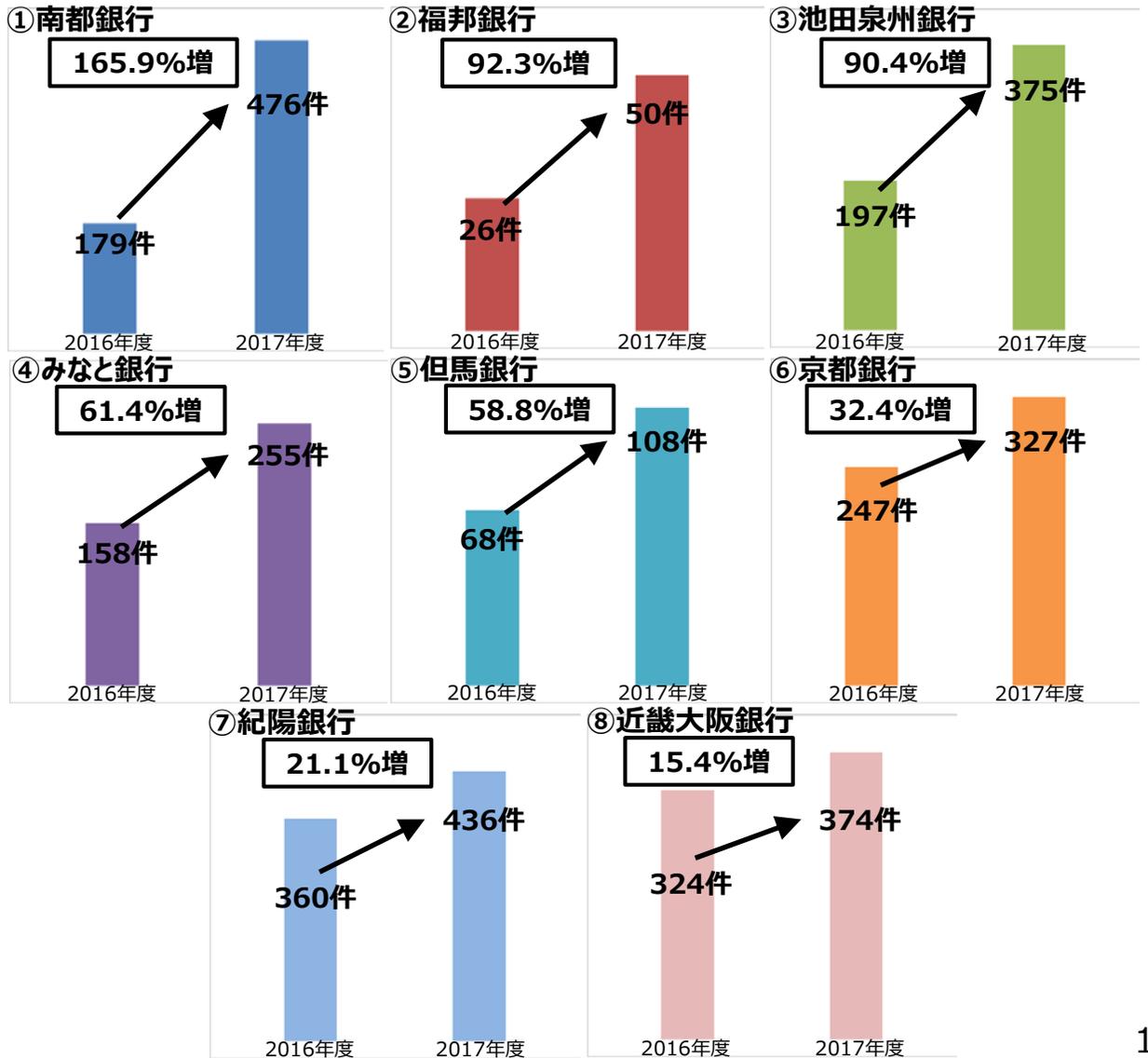
- 関西の地方銀行の事業承継支援件数を見ると、2016年度から2017年度にかけて11銀行中8銀行で支援件数が増加。直近1年間で2倍以上や2倍近くの大増進をしている銀行が存在。

## 関西地方銀行の事業承継支援件数の増減 (2016年度→2017年度)

増加	減少
8銀行	3銀行

※ 関西の地方銀行及び第二地方銀行12銀行のうち、事業承継支援の件数が公表されている11銀行について、各銀行の公表情報を元に近畿経済産業局で集計。

## 各地方銀行の事業承継支援件数の推移 (2016年度→2017年度支援件数増加の8銀行)



## 地方金融機関へのヒアリング結果

- 事業の売却に係る相談が年間数百件ある。後継者がいないため譲渡したいという相談が大半。
- 後継者不在企業の掘り起こしに力を入れていることもあり、事業の売却に関する相談が急激に増加している。

# 1. 中小企業における事業統合の背景 (3) 支援機関 ～関西における金融機関のM&A支援の実態～

- 関西の地方銀行のM&A支援件数を見ると、2016年度から2017年度にかけて9銀行中6銀行で支援件数が増加。事業承継、M&Aともに、金融機関の支援が拡充されていることがうかがえる。

## 関西地方銀行のM&A支援件数の増減 (2016年度→2017年度)

増加	減少
6銀行	3銀行

※ 関西の地方銀行及び第二地方銀行12銀行のうちM&A支援の件数が公表されている9銀行について、各銀行の公表情報を元に近畿経済産業局で集計。

## 地方金融機関へのヒアリング結果

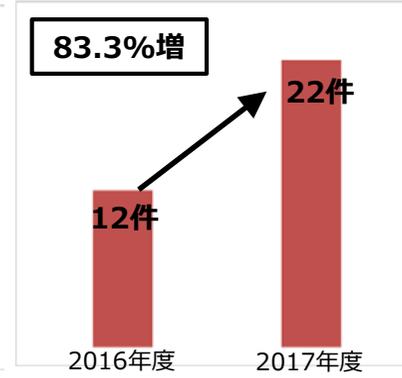
- **M&Aと事業承継は、今後も注力していく事項となる。**企業の持続的成長を支援していくことが必要。
- ここ最近の相談件数増加に伴い、今春から**外部の仲介業者と連携してM&Aの支援を行うこととした。**
- **M&A仲介サイトを運営する企業と提携して、M&Aの支援体制をさらに強化した。**

## 各地方銀行のM&A支援件数の推移 (2016年度→2017年度支援件数増加の6銀行)

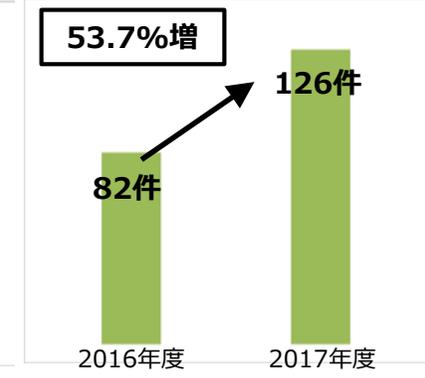
### ① 池田泉州銀行



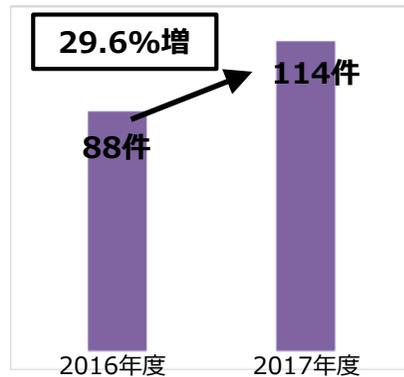
### ② 近畿大阪銀行



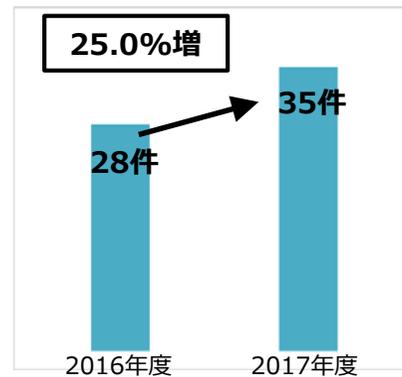
### ③ 南都銀行



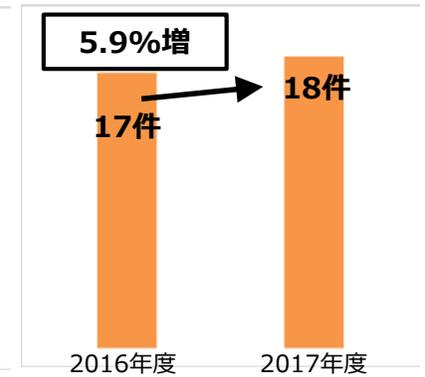
### ④ みなと銀行



### ⑤ 滋賀銀行



### ⑥ 京都銀行



## 1. 中小企業における事業統合の背景（3）支援機関 ～金融機関のM&A支援内容～

- **金融機関のM&A支援の内容について、金融機関にヒアリングを実施。金融機関からの事業統合の提案については、多くの金融機関が中小企業に対して積極的な提案を行う必要性を感じているが、「事業統合を行うべき」という提案を行うことに難しさを感じている金融機関も多い。**
- **一方で、金融機関からの提案や統合後の成長戦略に対する金融機関のフォローに期待するという意見もある。**

- **金融機関が事業統合の提案をすること自体については前向きにとらえているが、顧客自身のビジネスジャッジにゆだねるべきという面もあるため、どこまで積極的に提案できるかが難しい。特定の顧客企業に対して提案することの難しさもある。**（地域金融機関）
- **中小企業の取引の実態は金融機関では分かりづらいことも多い。**金融機関が譲渡先を紹介するのではなく、取引会社間で事業譲渡の話が決まった後に手続のみ支援するというケースもある。（地域金融機関）
- 金融機関からの提案によるM&A案件も増えてほしい。中小企業も、**金融機関にも提案をしてほしいと思っている。**（M&A仲介業者）
- M&Aを企業の収益の柱の1つとするという考え方だけでは、一過性で終わってしまう。きちんとした成長戦略が無いと、M&Aの効果は2～3年くらいしか持たない。**統合後の成長戦略については、金融機関にもフォローしてほしい。**（M&A仲介業者）

## 1. 中小企業における事業統合の背景（3）支援機関 ～税理士・会計士等の事業承継、M&A支援の実態～

- 税理士・会計士等の事業承継、M&Aの支援についてもヒアリングを実施。
- 税理士・会計士等は企業と接する機会が多く、また企業との付き合いが長期間となるため、企業の後継者不在などの情報を得やすい立場にある。
- 顧客企業から後継者不在の相談やM&Aの相談を受け、コンサルティングなどのサポートを行っている税理士が存在している。一方、事業承継やM&Aに関する支援を積極的には行っている税理士や会計士はまだ少ない。

- 税理士や会計士は1つの企業を担当する期間が長いため、企業の譲渡に関する情報に強い。銀行ではなく、税理士や会計士に相談している企業も多くあるのではないか。（M&A仲介業者、地域金融機関）
- 顧客企業が譲受候補企業となった際に、M&Aの流れについて説明し、成約に至るまでの手続全般においてサポートを行った。（税理士）
- 後継者不在企業から相談を受け、事業を承継すべきかを含め、今後のことについてコンサルティングを行うケースもある。（税理士）
- 税理士・会計士の団体において、M&Aによる親族外事業承継のプロセス全体のサポートを行うという動きも出ているが、税理士・会計士の中では事業承継やM&Aの支援に対する意識の差は大きい。また、M&Aは税務以外の幅広い知識が必要となり、税理士では対応しきれないことも多い。（税理士）

### 参考：税理士・会計士団体の取組

1万名以上の税理士・会計士が加盟している民間の全国団体では、専門部署を設けて、本格的にM&Aによる親族外事業承継支援に取り組んでいる。

豊富な実績とノウハウを持つM&Aアドバイザー会社と業務提携し、単なる企業同士の仲介ではなく、事前準備、相手探しを含むM&Aによる親族外事業承継のプロセス全体をサポートしている。

# 1. 中小企業における事業統合の背景（3）支援機関 ～参考：M&Aの担い手～

出典：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日公表）より。

## M&Aマーケットの現状と方向性

譲渡企業規模（大）

大手金融機関  
(証券会社・メガバンク・ファンド等)

メイン規模：10億円以上

M & A 仲介業者  
(上場3社)

メイン規模：3～20億円

地域金融機関等

メイン規模：3～20億円

中小のM & Aブティック  
M & A特化の会計事務所等

メイン規模：1～10億円

全国/全業種  
展開

事業引継ぎ支援センター

メイン規模：数千万～10億円

税理士・会計士等  
(顧問先マッチング)

メイン規模：1～10億円

譲渡企業規模（小）

【出所：中企庁「事業承継5ヶ年計画」より引用  
(近畿経済産業局で一部加工)】

**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お願いすることが多い。

**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。

## 2. 関西中小企業間の事業統合の実例

- 関西中小企業の間で事業統合を効果的に行っている事例について、中小企業へのヒアリングを実施。
- 事業統合の形態は大きく以下の2つのケースに分類できる。

### 中小企業による事業統合の形態

#### ●ケース1：「同業他社」を取り込み事業統合を行うケース

<期待される効果>

- 業界内でのグループのシェア拡大
- 他地域への業界ネットワークの構築
- 規模の拡大による事業の効率化 など

#### ●ケース2：自社の下請け企業などの「周辺産業」を取り込み事業統合を行うケース

<期待される効果>

- 自社内での一貫生産体制の確立
- 下請け企業の集積による事業の効率化
- 新たな事業分野の獲得による事業の多角化 など

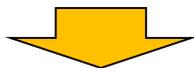
※両方のケースの統合を実施、検討している企業も存在。

※統合の手法は、株式譲渡による子会社化、廃業した企業の事業譲渡、自社周辺でのグループ企業の集積化など様々。

### ケース1 - 1 : 廃業事業者の販売店の統合による事業拡大 (バイク販売業 A社)

#### 事業統合の背景

- バイクの市場は縮小傾向。80年代前半のピークに比べると販売台数は10分の1近くに減少。
- 販売店数の減少に加え、店舗で対応する人員の削減も進んでいる。
- 販売店の経営者の高齢化も進んでいる。
- さらに、最近ではメーカーから販売店を絞ろうという動きが出ており、さらなる販売店の減少が見込まれる。



- 販売店の廃業が増加し、市場の縮小がさらに進むことが危惧される。
- メーカーの動きに対応し、広範囲のエリアをカバーする必要がある。
- 人員の確保も課題。

#### 事業統合の概要、効果

- 廃業する他事業者の販売店を譲り受け、A社の新たな販売店とすることで事業を拡大。
- 元々の販売事業者は廃業し、従業員と店舗をA社で引き取る「事業譲渡」の手法で統合を実施。
- A社が元々扱っていたメーカーとは異なるメーカーの販売店を譲り受けている。



- 他のメーカーの店舗を持てたことがメリットになっている。扱うメーカーが増えたことで、**会社全体のブランド力も上がった。**
- A社が引き受けた従業員は、以前に比べ給料も上がり、福利厚生もよくなっている。また、以前に比べて新たな業務も増えたため、やりがいを持って意欲的に働いている。
- 引き続き、販売エリアの拡大を目指して、周辺地域の販売店の譲受けを検討していく見込み。

### ケース1 - 2 : 同業他社のグループ化によるネットワークの拡大 (管工機材販売業 B社)

#### 事業統合の背景

- B社が販売を手がける工場用の管工機材は、国内での工場の建設の減少の影響により、マーケットは縮小傾向。
- 業界内には小規模な製造事業者も多く、赤字となり倒産する企業や、事業から撤退し廃業となる企業が出てきている。



- 倒産、廃業により業界内の技術が失われないう、適切に事業の引継ぎを行うことが重要。
- マーケットの縮小を受け、同業企業間での連携などにより、効果的、効率的に事業を行うことを検討することも必要。

#### 事業統合の概要、効果

- 廃業予定の同業者 (管工機材の製造事業者等) をグループ会社とし、同業企業のグループを拡大。
  - これまでに10社ほどの会社をグループ化。それぞれの企業の事情に応じた支援 (資金、人材など) を行い、グループ企業の成長を後押し。
- 
- グループ化した老舗企業のブランドを使用することが信頼につながり、取引の拡大につながった。
  - 高い技術を持つ同業企業の存続にも寄与。同業の関係する事業をグループ化して効果的な事業を行っていくことで、業界全体の振興にもつながっている。
  - 引き続き同業他社のグループ化を進め、全国のネットワークを広げていきたい。

### ケース1-3：廃業する同業事業者の譲受けによる事業拡大（金属プレス加工業 C社）

#### 事業統合の背景

- 大阪府内の金属プレス加工事業者。周辺には同様に金属加工を行う小規模企業が多数立地。
- 事業者の高齢化、後継者不足等により、同業事業者の廃業の話が頻繁に入ってくる状況。



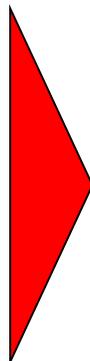
- 地域内での企業の廃業が加速しており、地域の雇用が失われていくことが危惧される。
- 廃業が進むことで、業界の衰退（代替品への置き換えなど）も懸念され、事業の引継ぎ、継続により、業界の衰退を防ぐ必要がある。

#### 事業統合の概要、効果

- 廃業企業の事業をC社で譲り受けた。廃業した企業の設備や社員をC社が引き取って、新たにC社の工場を設置して事業を継続。
- 同様の手法でこれまでに4社を譲り受けた。



- 事業の引受けを積極的に行ったことで、ここ10年の間に会社が大きく拡大。工場も増え、従業員も10名ほど→65名に増加。
- 顧客も引き継ぐことができ、販売先も拡大。顧客からも、供給者が後継者不在の企業から当社に変わったことで安定的に供給できる見通しが立ったため、評判はよい。



### ケース2 - 1 : サプライヤーの集積による事業の効率化（精密機械加工業 D社）

#### 事業統合の背景

- D社は京都市に本社を置く中規模企業。数多くのサプライヤー（下請け企業）を持ち、京都市内には20社程度のサプライヤーが存在。
- 受注は増加しているが、京都市内には空いている土地が少なく、空いている土地も価格が高いため、建屋を増強したくても難しい中小企業が多く存在している。
- また、人材の確保に苦勞しているサプライヤーも多い。



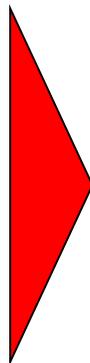
- 受注の増加に対応した設備投資が行える環境を整備することが必要。
- 人手不足の中で、効率的にサプライヤーとの関係を行うことも課題。

#### 事業統合の概要、効果

- 京都市外のD社の工場の横に土地を確保し、そこに京都市内のサプライヤー数社に移転してきてもらい、サプライヤーの集積地を形成することを計画。
- サプライヤーの買収は行わず、サプライヤーの事業所の移転のみでグループ化を実施。



- D社の工場に隣接した場所でサプライヤーが集積して事業を行うことで、効率的に発注、納品を行うことができる。
- サプライヤーとの間で、技術の連係も行える。
- サプライヤーも受注の変化に対応しやすい環境となり、安定して売上げを確保することができる。



### ケース2 - 2 : 取引先企業の統合による事業の多角化 (服飾関連資材製造業 E社)

#### 事業統合の背景

- 既存商品の売上げは停滞しており、昔のように商品が売れない状況になった。
- E社は1社の販売業者だけに商品を納めているという事業形態を長く続けていたが、売上の停滞により、既存の販売業者との取引が今後とも継続されるか不透明な状況。
- 仕入れ先の小規模企業からは、後継者不在により廃業を検討するという話も出ていた。



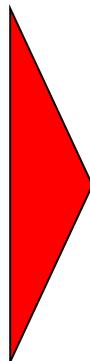
- 1社の取引先に頼るのではなく、他の販売先を探し、販路を拡大することが必要。
- 自社の事業を維持するためには、後継者不在の仕入れ先の事業を継続させることも必要。

#### 事業統合の概要、効果

- E社で行っていなかった線材加工を行う仕入れ先の企業を譲り受けた。
- 相手企業の機械と在庫と従業員をE社で引き取った。機械はE社の工場の中に入れ、同様の事業を継続して行っている。顧客もそのまま引き受けることとなった。



- 自社で線材加工ができるようになったことで、**新しい製品を提供することができるようになった。**また、事業の引き受けによって、**新しい顧客を得ることができ、販売網が拡張できた。**
- 相手企業の技術者も引き取ったことで、**同業の技術者の雇用も維持することができている。**
- 今後は、同業企業の譲受も検討していき、**事業統合をシェアの拡大にもつなげていきたい。**



## 2. 関西中小企業間の事業統合の実例⑥ ～地域産業への貢献に対する経営者の思い～

- ヒアリングを行った各事例ともに、事業の発展や雇用の維持などの形で、地域産業へ好影響を与えていることが確認できた。
- これらの事例については、事業統合を実施するに至った背景に、経営者の地域や業界への貢献の思いがあったことがうかがえる。

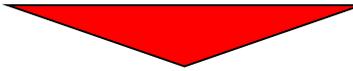
### 事業統合を実施するに至った背景（経営者の思い）

- 同業の販売店の方が廃業のあいさつに來られた際に、「このままではこの地域にバイクの販売店が無くなり、地域の顧客に迷惑をかけてしまう」と思い、販売店を引き受けることとした。（バイク販売業）
- 同業の関係する事業を統合して効果的な事業を行っていくことで、業界全体の振興に寄与していきたいと考えている。（管工機材販売業）
- 誰かが引き継がなければその事業自体が失われ、代替品へと変わっていき、業界の衰退につながってしまう。（金属プレス加工業）
- 京都の中小企業を失いたくないと思っている。環境のいいところで事業を行って、企業を存続させていただきたい。（精密機械加工業）
- 会社として生き残っていくために、不動産事業に転換する企業も出てきているが、それでは技術者などの社員がいらなくなってしまう。同業他社を引き取っていくことで、技術者の雇用も維持することができる。（服飾関連資材製造業）

### 3. 関西中小企業の事業統合における課題① ～人材の確保～

- 事業を譲り受ける際には、その事業に従事していた従業員も含めて譲り受けたいと考える企業が多数。
- 事業に従事する人材がないために、事業の譲受を断念したというケースが存在。

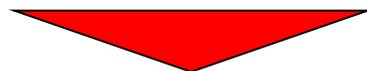
- 事業拡大に当たっては、新たな事業に従事できる人材がいるかという点も考慮する必要がある。人材が不在であるために事業譲受を断念せざるを得ないケースもある。（事業譲受企業（金属プレス加工業））
- 譲り受ける企業としては、その会社に勤めている従業員がいることも重要。働き手がしっかりいて、その会社の中でキーマンとなる人がいるとよい。（事業譲受企業（管工機材販売業））
- 譲り受ける事業の技術者がいないために引き継げなかったというケースもある。（事業譲受企業（服飾関連資材製造業））
- 従業員がほとんどおらず、事業がほぼ社長に属しているような場合は、引き合いも少なくなり、事業の譲渡が難しくなる。（地域金融機関）
- 効果的な事業譲受をスムーズに行うためには、譲渡した企業の従業員に継続して働いてもらう必要があるため、譲渡された企業の従業員がやめさせられるというケースはほとんど無い。（M&A仲介業者）

- 
- 事業統合後の企業の成長につながる「効果的な事業統合」とするためには、事業に従事する従業員も含めた事業の譲受を行うことが必要。

### 3. 関西中小企業の事業統合における課題② ～譲渡情報（売り手情報）の取得～

- ヒアリングを行った関西中小企業の事業統合においては、譲渡意思のある企業の情報は取引先や関係者から直接得ているケースが多い。
- このような場合、情報を得たときには、すでに相手企業は廃業の直前まで至っているケースがほとんど。情報を入手しても、従業員不在などの理由で譲受を断念せざるを得ないケースは多いと思われる。

- 廃業する企業の話は、機械の販売事業者から入ってくるケースが多い。同業企業同士の付き合いの中で廃業の話聞いたというケースもある。（事業譲受企業（金属プレス加工業））
- 同業他社が廃業するとあいさつに来られた際に、その企業を引き受けることとした。その後も同業者から直接話が来るケースが多い。（事業譲受企業（バイク販売業））
- 取引先の企業から直接「事業を引き取ってもらえないか」という話が来た。同業の他の会社からも、廃業するから金型を引き受けて事業を引き継いでくれないか、という話が来ている。（事業譲受企業（服飾関連資材製造業））
- M&Aの仲介事業者からもたくさんの情報が届くが、結局は属人的な情報を頼りにしている。（事業譲受企業（繊維卸売業））



- 効果的な事業統合を行うためには、事業承継（廃業）の検討を始めた早期の段階（従業員のいる段階）で譲渡企業と譲受企業をマッチングできる仕組みが必要。譲渡企業と譲受企業の双方の情報を得ることのできる機関（金融機関等）からの早期の情報提供が重要であると思われる。

### 3. 関西中小企業の事業統合における課題③ ～資金及び専門知識の不足～

- 仲介業者に支払う手数料が高いために、仲介業者を使用しないという選択をする中小企業も存在。中小企業にとって大きな負担となっている。
- 他方で、株式譲渡等により小規模企業の事業を譲受する場合のリスクを危惧する意見もあった。譲受する中小企業自身が十分な知識を持っていないケースは多く、専門家の支援が必要である。

#### <M&Aに係る費用について>

- 仲介業者は活用していない。仲介業者を活用すると、仲介業者に払う費用がかなりかかってしまう。（事業譲受企業（管工機材販売業））
- 事業引継ぎ支援センターにも相談に行ったが、民間の仲介業者を使用すると仲介手数料がかなりの額必要であったので、事業譲渡の手続きの方法だけ教えていただいた。（事業譲受企業（金属プレス加工業））
- 金融機関からも以前に一度M&Aしないかという話が来たが、金融機関の案件は購入費用がかなり高く、お断りした。（事業譲受企業（金属プレス加工業））
- M&Aに係る手数料を損金算入できるなどの税務上のメリットがあれば、M&Aが行われやすくなるのではないか。買手企業からも、手数料の損金算入の要望は多い。（地域金融機関）

#### <M&Aに係るリスクについて>

- 小規模企業は資金等が適切に管理されていないケースも多く、小規模企業のM&Aは買う側にとってリスクもある。M&Aを行うには、リスクをきちんと解決しなければいけない。（M&A仲介業者、事業引継ぎ支援センター）

## まとめ

本レポートより、関西の中小企業においてM&Aを活用した事業統合が活発化し始めており、また、事業統合による相乗効果を発揮することで、雇用の確保や業界の発展など、地域産業の持続的成長につながる効果を生み出していることが確認できました。

一方で、関西中小企業の中では譲受企業（買い手）に対して譲渡企業（売り手）が少なく、関西中小企業同士のM&Aの件数がまだ少ないことから、関西においてはさらなる事業統合の活発化の余地があることがうかがえます。

また、事業統合を行う中小企業には、①人材確保、②情報の取得、③資金及び専門知識の不足といった課題が存在していることが確認できました。

事業承継やM&Aに対して、地域の金融機関をはじめとした支援機関による支援は年々強化されており、今後さらに支援が拡充されることが期待されます。

中小企業のみでは解決の困難な上記課題に対して、地域の各種支援機関によるサポートが進み、関西中小企業の間で地域産業の持続的成長につながる事業統合がますます活発化することを期待しています。

最後になりましたが、ヒアリングにご協力いただきました企業、支援機関等の皆様に、心より御礼申し上げます。

## ～これまでの「関西企業フロントライン」の調査項目～

**第1回：大手家電・電機メーカーの構造変化を受けた関西中小企業の事業転換の実態**  
(公表日：平成29年6月30日)

**第2回：関西長寿企業に学ぶ中小企業の持続的成長**  
(公表日：平成29年9月13日)

**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**  
(公表日：平成29年10月19日)

**第4回：関西ベンチャー企業の創業・成長環境における資金調達の実態**  
(公表日：平成30年1月17日)

**第5回：人手不足下における関西中小企業の人材確保の実態**  
(公表日：平成30年2月21日)

**第6回：関西中小企業における外部人材の要職への活用実態**  
(公表日：平成30年3月28日)

**第7回：関西中小企業における売上拡大を目指す設備投資の原動力の実態**  
(公表日：平成30年5月16日)

**第8回：関西企業を取り巻く「新しい働き方」普及の実態**  
(公表日：平成30年7月18日)

※各レポートは、当局ホームページからご覧頂けます。

<http://www.kansai.meti.go.jp/1-9chushoresearch/report.html>

平成30年9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