

事業引継ぎ支援の現状と今後の展開について

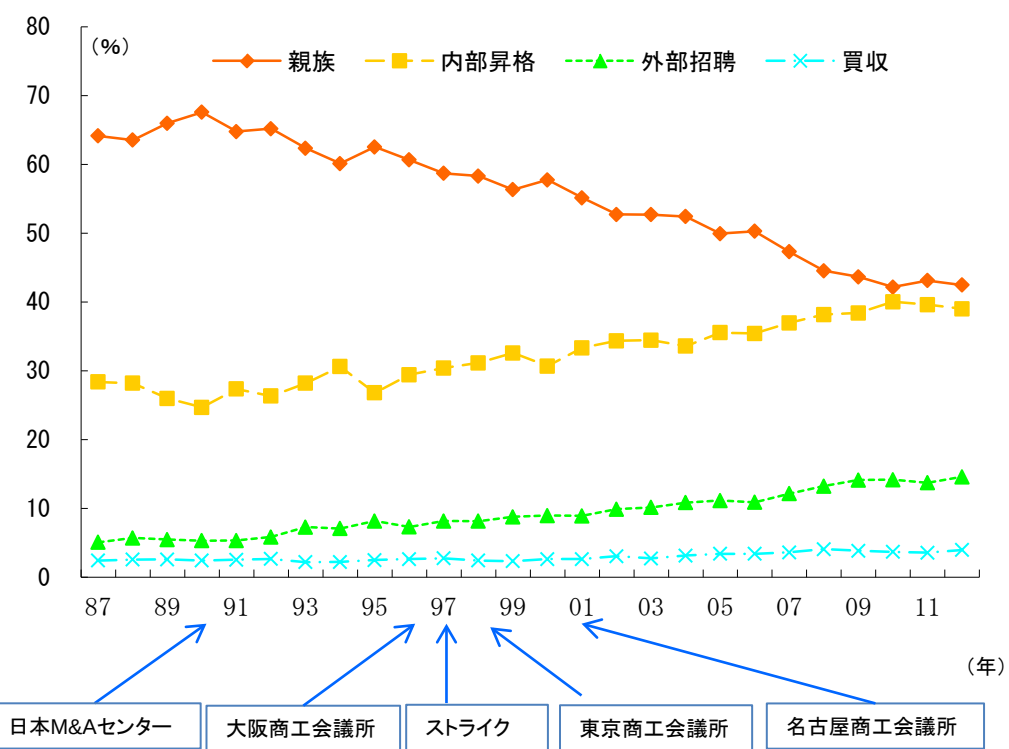
平成26年5月
中小企業庁

1. 中小企業のM&Aについて

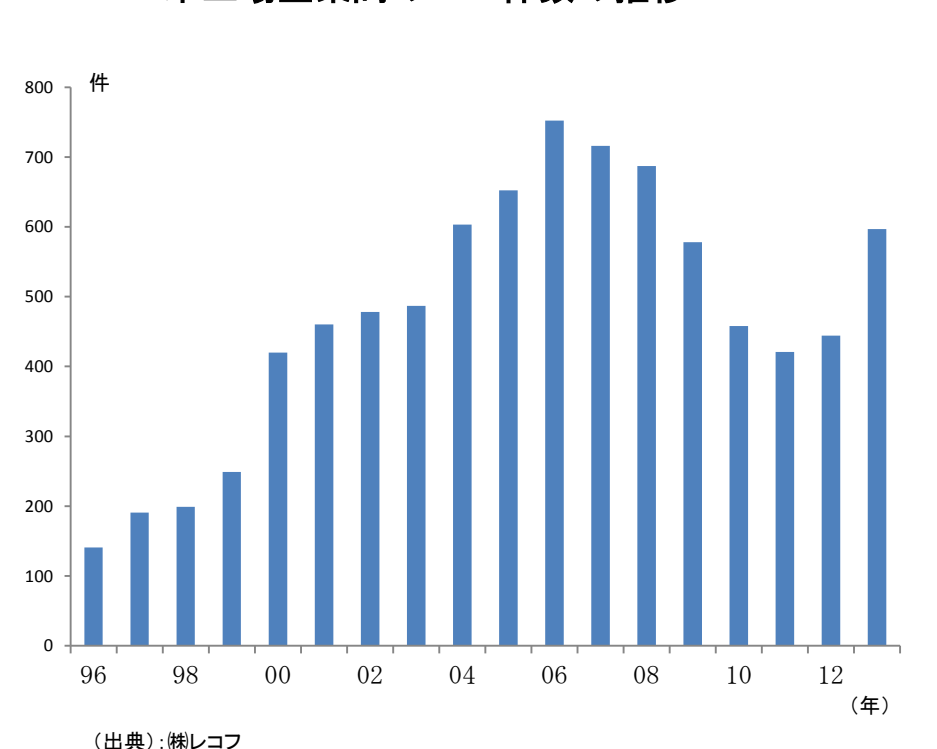
1-1 中小企業のM&Aの歴史

- 経営者の高齢化や少子化が進む中で、親族以外の役員・従業員や社外の第三者への親族外承継が伸びている。
- 1993年の中小企業白書において、中小企業の後継者問題が取り上げられ、「戦後40年を超え、高度成長期から約20年が経過し、こうした時期に創業された多くの中小企業が世代交代期を迎えている時期と思われ、後継者問題は中小企業にとって大きな課題となっていると考えられる」とある。
- 中小企業の後継者難を解決する手法として、民間のM&Aの仲介機関として、1991年に(株)日本M&Aセンター、1997年に(株)ストライクが設立され、主に中小企業を対象にM&A支援を実施。
- 同様に中小企業のM&Aに対応するために、1997年に大阪商工会議所が公的機関として初めて「M&A市場」を設置。1998年に東京商工会議所が「M&Aサポート・システム」、2001年に名古屋商工会議所が「M&Aサポートオフィス」を設置し、M&A支援を実施。

形態別の事業承継の推移



未上場企業間のM&A件数の推移



(出典): (株)帝国データバンク「信用調査報告書データベース」、「企業概要データベース」再編加工。
約160万社の企業情報において、代表者の変更年(就任年)及び就任経緯が判明している企業のデータにより作成。(2012年で約15,000社)

<事例1>

○A社は調剤薬局。

直近の売上、利益共に右肩上がりで業績は過去最高を記録。

県内有数の地域密着型経営の優良企業。

○オーナーが一代で築いてきた会社だが、オーナー自身が高齢になってきたことから、会社の今後について検討を開始。

○子息は異業種で働いており、戻ってくる可能性はなく、従業員への譲渡を検討するも個人保証の引継ぎや、会社の規模的にも荷が重過ぎると考えられていたことから、事業譲渡を決意。

<事例2>

○B社は貨物利用運送事業者。

○オーナーには子息がおらず、年齢も70歳近くを迎え、事業承継問題に頭を悩ませていた。

○過去には、親族でない経営幹部への経営・資本の承継も検討したことがあったが、課題も多く検討を断念。

○コスト・サービス面での競争が激化している物流業界において、現状は順調だが、5年、10年先を見据えた場合、自社単独で運営を行っていくより、資本力や事業基盤がある企業と一緒にやっていく方が、会社や取引先、さらには従業員の為になるだろうという考えを持つようになったことから、株式譲渡に至った事例。

(参考) 我が国のM&Aの歴史

我が国のM&Aの歴史

○戦前のM&A

工業化初期のM&Aは、財閥による買収、官業払下げによる事業の買収等

○戦後のM&A

GHQの政策による競争的な産業組織のもとでの、財閥の解体

⇒1950年代半ばに始まる高度成長期から第2次石油ショック後の1980年代前半まで

M&Aは日本企業の間では低調

○1960年代

規模の経済による競争力強化による大型合併

- ・資本自由化による海外企業買収の危機から、日産+プリンス トヨタと日野の提携
- ・石川島重工+播磨造船、八幡製鉄+富士製鉄

○1970年代

流通再編に伴うM&A ← 大店舗法施行

- ・流通業を中心に小規模な買収 ダイエー、ジャスコ
- ・アドバイザー業務の誕生(1973 山一証券にM&A部隊)

○1980年代

日本企業が海外企業を買収するケースの増加 ←円高、バブル

- ・ソニーのコロムビア・ピクチャーズ買収

⇒1980年代後半から、1990年にかけて日本企業による海外企業のM&Aラッシュの始まり。

○1990年代

「選択と集中」ためのM&A ←バブル崩壊

日本M&A市場は、金融ビッグバンを契機に急拡大。

選択と集中をキーワードに事業再編や事業再生にM&Aが欠かせないツールに。

海外企業による日本企業を買収・資本参加も増加。

海外企業を買い手とするM&Aの件数は、1990年前半から2000年代前半には約6倍に増加。

- ・NKK+川崎製鉄
- ・ルノーによる日産自動車への資本参加
- ・リップルウッドによる日本長期信用銀行の買収

⇒1997年独占禁止法の改正による持株会社の解除、1999年株式移転・交換制度、2001年会社分割制度及び組織再編税制、2002年連結納税制度などの事業再生関連の制度が整備された。この結果、M&A手法が企業の事業再構築から上場企業同士の業界再編まで浸透し、定着。

○2000年代

2006年にピークを迎えたM&A件数は、リーマンショック後大幅に減少。

M&Aは技術革新の進展の著しい部門を中心に企業の成長戦略として利用され始める。

- ・楽天のインターネットサービスと結合可能な金融・サービス企業などの買収。
- ・ソフトバンクのボーダフォンの買収

○2010年代

国際競争力強化のための再編

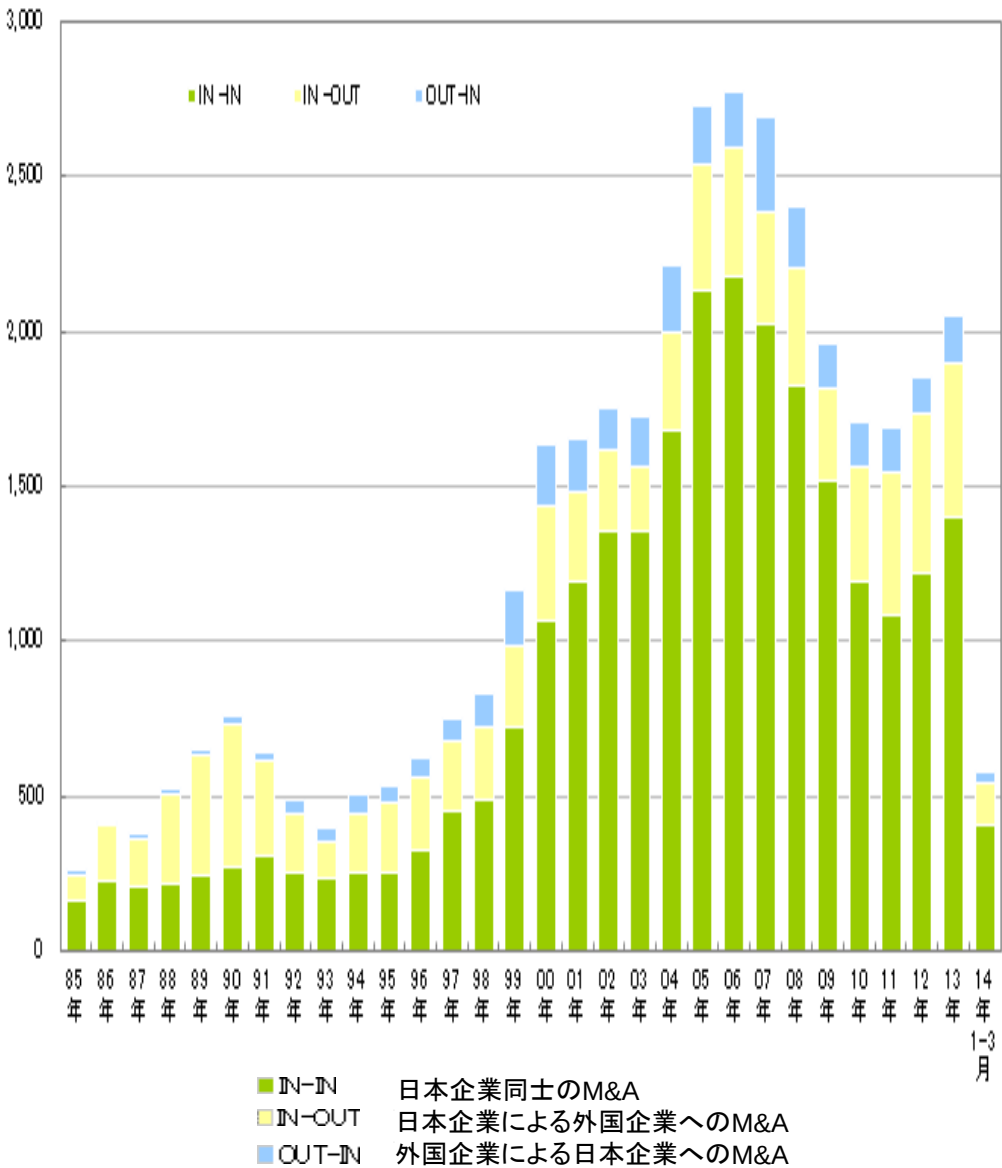
上場企業間におけるTOBの比重の増加

2008年のリーマンショック後に落ち込みはあるものの、2012年に増加に転じ、日本企業の海外M&A件数は1990年のバブル期を抜いて過去最多。

- ・新日本製鉄と住友金属工業の合併

(出典):独立行政法人経済産業研究所

M&A件数の推移



1-2 M&A支援の施策

中小企業のM&A支援を行うために、中小企業庁では、以下の施策を実施。

2003年～2005年

○M&Aマッチングサポート事業

※中小企業総合事業団が、J-Net21上にM&A情報のデータベースを整備し、一部の公的機関や民間機関が保有するM&A情報について、情報流通を円滑化。売りと買いの情報を金融機関、監査法人を中心に収集したが、ネット上の場合だけの設定でフォローアップが無いこと、オープンなサイトであり、リスク管理が難しいこと等から、件数が集まらず2005年に終了。

2003年～2008年

○後継者人材マッチング促進事業

※全国商工会連合会がホームページに「後継者探し」サイトを設置し、後継者を求める事業者と後継者となることに関心を持つ者の情報をネット上で公開し、バーチャルな出会いの場を提供するとともに、都道府県商工会連合会、商工会、商工会議所が地域での交流会を開催し、後継者確保に関する事例とノウハウの蓄積を図る事業を実施。2008年に事業は終了し、同様のニーズについては下記の事業承継支援センターにて対応。

2006年～

○「事業承継ガイドライン」

※事業承継に係る関係機関が一同に会した総合的・専門的な検討組織である「事業承継協議会」において、「事業承継ガイドライン」を策定し、その中で、M&Aの手法についても紹介。

2008年～2009年

○事業承継支援センター事業

※事業承継時に発生する課題に対応したワンストップサービスを行う「事業承継支援センター」を全国に設置して、後継者不在の課題を抱える企業と開業希望者等とのマッチング支援を始め、常設のセンターにおける相談窓口の設置、専門家の派遣、後継者育成セミナー等を実施。事業仕分けにより、商工会、商工会議所等の本来業務であるなどの理由から2009年に終了。

2011年～

○事業引継ぎ支援センター事業

※中小企業・小規模事業者は、後継者不足により事業承継が困難になる場合が多く、事業承継の手段として中小企業のM&Aが必要である。また、M&A支援を行う民間事業者は、相応の手数料収入が見込まれる支援を中心に扱っており、中 小企業・小規模事業者向けに対応しない場合が多い。

このため、中小企業・小規模事業者のM&A活用を促進するため、2011年5月の産業活力の再生及び産業活動の革新に関する特別措置法の改正により、事業引継ぎ支援センターを設置することとした。

2.事業引継ぎ支援事業の現状と課題

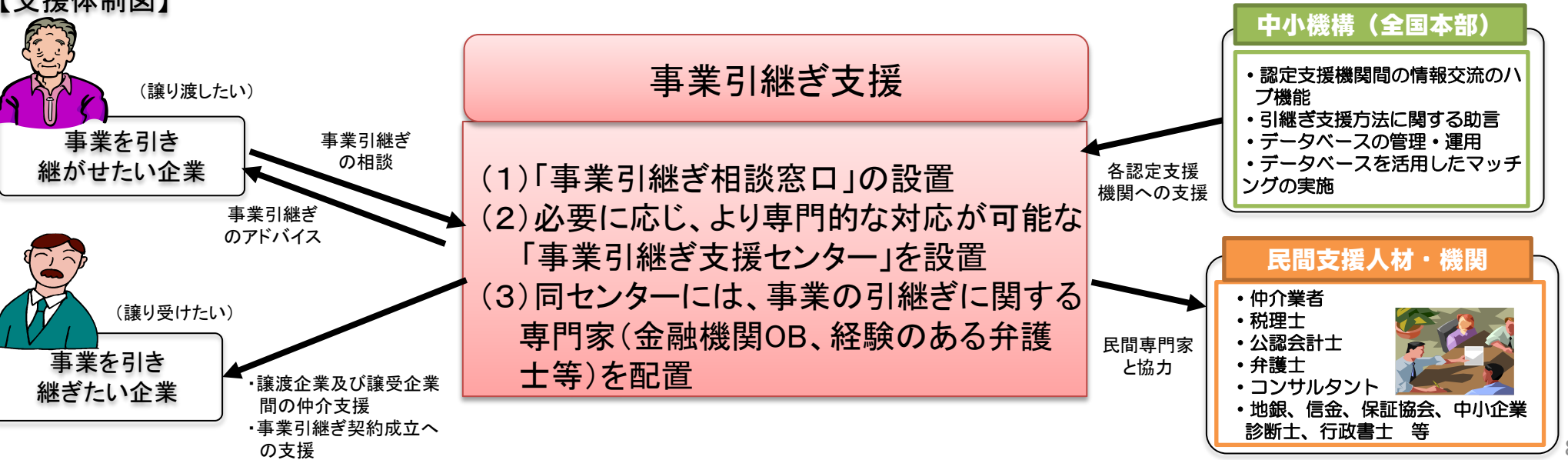
2-1 事業引継ぎ支援事業

- 中小企業・小規模事業者のM&A活用を促進するために、平成23年5月の産業活力の再生及び産業活動の革新に関する特別措置法(以下「産活法」という。)の一部改正に基づき、認定を受けた全国47都道府県の商工会議所等の支援機関に、「事業引継ぎ相談窓口」(*1)を設置。
- 事業引継ぎ支援の需要が多く、支援体制が整った地域については、「事業引継ぎ支援センター」(*2)を設置し、事業引継ぎに関するより専門的な支援を実施。
- 先の臨時国会で成立した産業競争力強化法に基づき、地域をまたがる広域的なM&Aマッチングの強化等を図るため、(独)中小企業基盤整備機構に4月1日より「全国本部」を設置し、「事業引継ぎ相談窓口」及び「事業引継ぎ支援センター」に指導、助言等の支援業務を実施。

(*1)「事業引継ぎ相談窓口」
「事業引継ぎ相談窓口」では、事業引継ぎを行う上での課題など、様々な中小企業の経営上の課題に窓口相談員が原則として無料に対応し、課題を解決するための支援施策や支援機関の紹介、情報提供等を行う。

(*2)「事業引継ぎ支援センター」
「事業引継ぎ支援センター」では、事業引継ぎに関する専門家(金融機関OB、経験のある弁護士等)が、事業引継ぎを希望する企業間の仲介及び事業引継ぎ契約の成立に向けた支援等を行う。

【支援体制図】

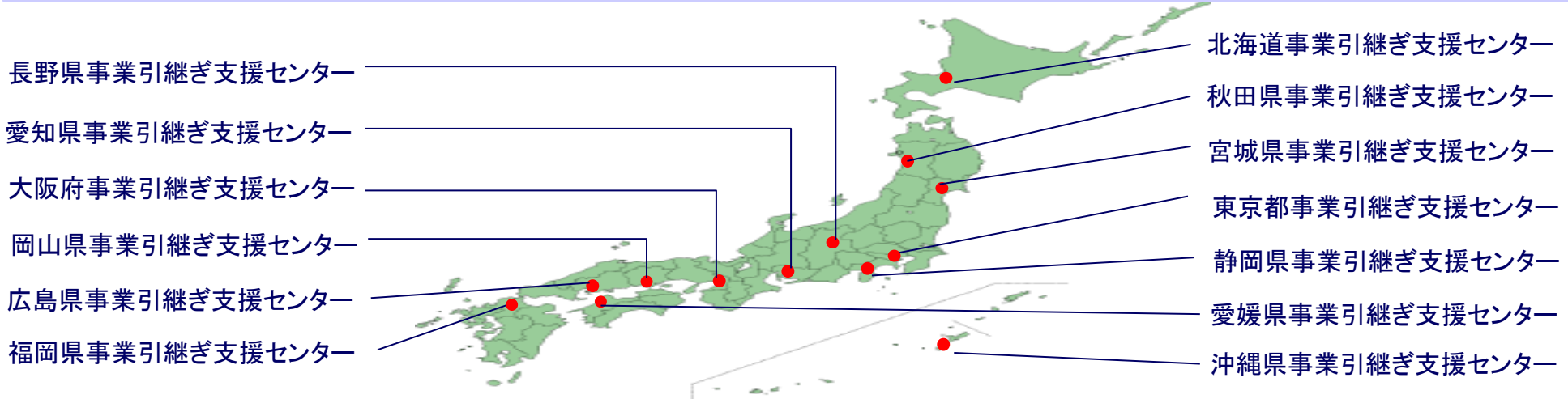


2-2 事業引継ぎ支援センターの全国展開

- 昨年6月14日に閣議決定された日本再興戦略においては「現存7か所の設置に留まっている事業引継ぎや事業承継等のワンストップ窓口である「事業引継ぎ支援センター」を全国展開し、地域金融機関等との連携を通じた事業引継ぎのマッチング等を促進する。」と記載。
- 現在、事業引継ぎ支援センターは北海道、宮城、秋田、東京、長野、静岡、愛知、大阪、岡山、広島、愛媛、福岡、沖縄の全国計13箇所に設置済み。
そのうち、秋田、長野、岡山、広島、沖縄の5か所は、日本再興戦略の閣議決定後に設置。

事業引継ぎ支援センターの設置状況

2011年10月	東京、大阪
12月	愛知
2012年1月	北海道、静岡
2月	福岡
3月	宮城
2013年7月	愛媛
2014年2月	長野、岡山
2014年4月	秋田、広島、沖縄



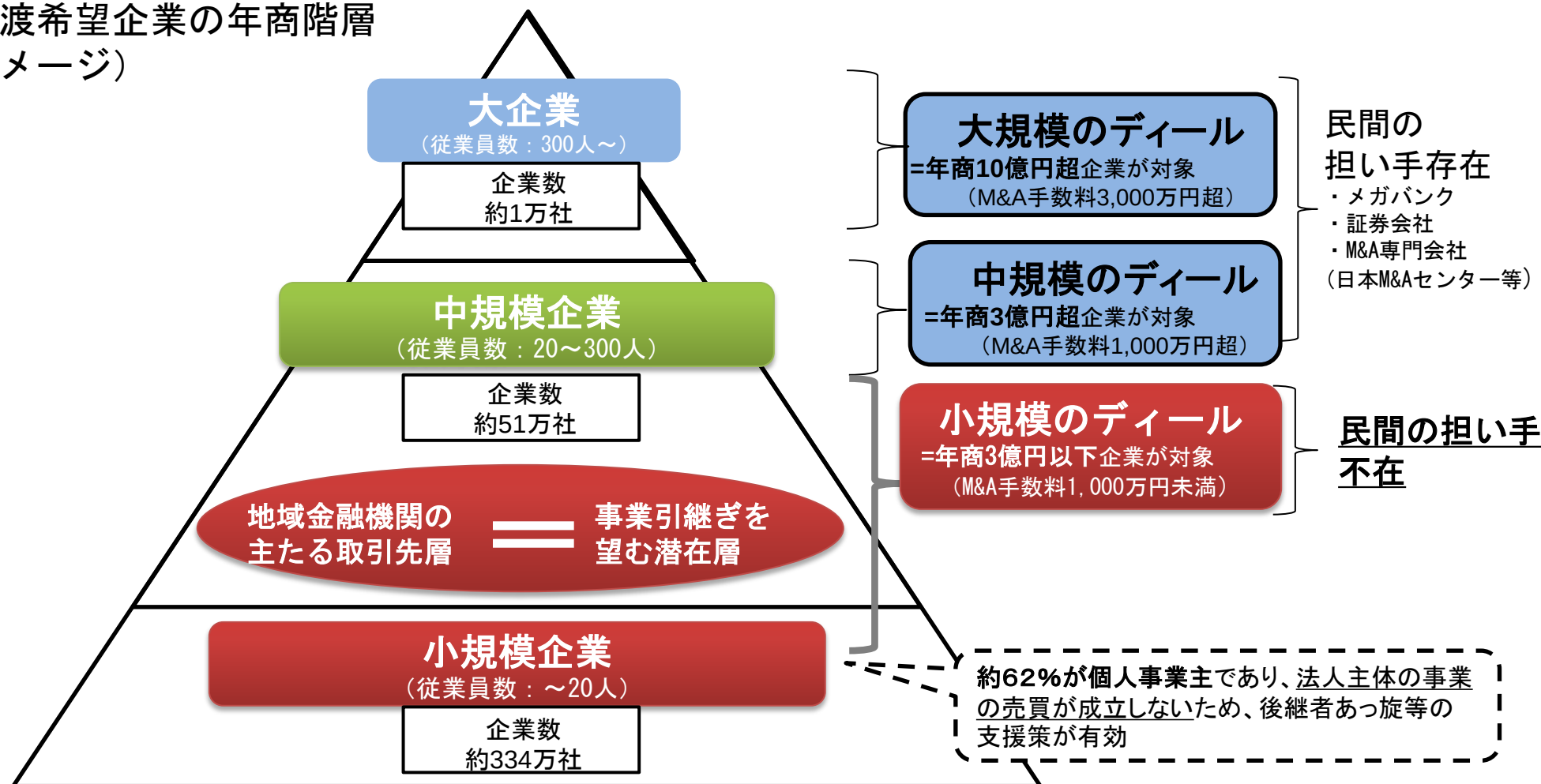
(参考) 事業引継ぎ支援センター(相談窓口)の連絡先

相談窓口名	設置主体	電話番号	相談窓口名	設置主体	電話番号
北海道事業引継ぎ相談窓口	札幌商工会議所	011-222-3111	滋賀県事業引継ぎ相談窓口	大津商工会議所	077-511-1501
青森県事業引継ぎ相談窓口	(財)21あおり産業総合支援センター	017-752-9225	京都府事業引継ぎ相談窓口	京都商工会議所	075-212-6460
岩手県事業引継ぎ相談窓口	盛岡商工会議所	019-624-5880	奈良県事業引継ぎ相談窓口	奈良商工会議所	0742-26-6222
宮城県事業引継ぎ相談窓口	(財)みやぎ産業振興機構	022-722-3884	大阪府事業引継ぎ相談窓口	大阪商工会議所	06-6944-6257
秋田県事業引継ぎ相談窓口	秋田商工会議所	018-883-3551	兵庫県事業引継ぎ相談窓口	神戸商工会議所	078-367-2010
山形県事業引継ぎ相談窓口	(財)山形県企業振興公社	023-647-0664	和歌山県事業引継ぎ相談窓口	和歌山商工会議所	073-422-1111
福島県事業引継ぎ相談窓口	(公財)福島県産業振興センター	024-525-4034	鳥取県事業引継ぎ相談窓口	(財)鳥取県産業振興機構	0857-52-6702
茨城県事業引継ぎ相談窓口	水戸商工会議所	029-302-5880	島根県事業引継ぎ相談窓口	松江商工会議所	0852-32-0506
栃木県事業引継ぎ相談窓口	宇都宮商工会議所	028-637-3131	岡山県事業引継ぎ相談窓口	(財)岡山県産業振興財団	086-286-9708
群馬県事業引継ぎ相談窓口	(財)群馬県産業支援機構	027-255-6503	広島県事業引継ぎ相談窓口	広島商工会議所	082-555-9993
埼玉県事業引継ぎ相談窓口	さいたま商工会議所	048-641-0084	山口県事業引継ぎ相談窓口	(財)やまぐち産業振興財団	083-922-3700
千葉県事業引継ぎ相談窓口	千葉商工会議所	043-215-8790	徳島県事業引継ぎ相談窓口	徳島商工会議所	088-653-3211
東京都事業引継ぎ相談窓口	東京商工会議所	03-3283-7555	香川県事業引継ぎ相談窓口	高松商工会議所	087-825-3516
神奈川県事業引継ぎ相談窓口	(公財)神奈川産業振興センター	045-633-5200	愛媛県事業引継ぎ相談窓口	松山商工会議所	089-948-8511
新潟県事業引継ぎ相談窓口	(財)にいがた産業創造機構	025-246-0038	高知県事業引継ぎ相談窓口	高知商工会議所	088-875-1177
長野県事業引継ぎ相談窓口	(財)長野県中小企業振興センター	026-227-5028	福岡県事業引継ぎ相談窓口	福岡商工会議所	092-441-6922
山梨県事業引継ぎ相談窓口	(公財)やまなし産業支援機構	055-243-1888	佐賀県事業引継ぎ相談窓口	佐賀商工会議所	0952-24-5158
静岡県事業引継ぎ相談窓口	静岡商工会議所	054-275-1881	長崎県事業引継ぎ相談窓口	長崎商工会議所	095-822-0111
愛知県事業引継ぎ相談窓口	名古屋商工会議所	052-228-7117	熊本県事業引継ぎ相談窓口	熊本商工会議所	096-354-6688
岐阜県事業引継ぎ相談窓口	岐阜商工会議所	058-264-2135	大分県事業引継ぎ相談窓口	大分県商工会連合会	097-534-9507
三重県事業引継ぎ相談窓口	(財)三重県産業支援センター	059-228-3326	宮崎県事業引継ぎ相談窓口	宮崎商工会議所	0985-22-2161
富山県事業引継ぎ相談窓口	(財)富山県新世紀産業機構	076-444-5605	鹿児島県事業引継ぎ相談窓口	鹿児島商工会議所	099-225-9533
石川県事業引継ぎ相談窓口	(財)石川県産業創出支援機構	076-267-1244	沖縄県事業引継ぎ相談窓口	那覇商工会議所	098-941-1690
福井県事業引継ぎ相談窓口	福井商工会議所	0776-33-8283			

(参考) 中小企業のM&Aのマーケット構造

- 中小企業のM&Aのニーズは増加傾向にあるものの、規模の大きいM&Aについては、手数料収入も大きいため、民間事業者によるマーケットが成立している一方で、小規模事業者のM&Aについては、手間は大企業と同程度かかる割には手数料も小さいため、民間マーケットは成立していない。
- こういった課題を解決し、民間が手をだしづらい規模の小さいM&A成立の土壌を広域的に展開し、潜在ニーズの顕著化と事業引継ぎマーケットの構築、成立の手助けをする公的な機関が必要。

◆譲渡希望企業の年商階層 (イメージ)



2-3 事業引継ぎ支援事業の課題

- 60歳以上の経営者の割合は2012年には51.8%となっており、今後10年間で、5割を超える現経営者は平均引退年齢にさしかかる。このうち、中小法人は168万社であり、10年間の平均では、毎年約8万7千社が経営交代や廃業のタイミング。
- 一方、東京商工リサーチによれば、廃業件数は、年間約3万件程度で推移している。また、中小企業庁委託調査によると、廃業を決断した理由として、後継者（事業承継）の見通しが立たないとする企業は4.2%となっている。両者を勘案すると、少なくとも約1,300件程度が後継者難を理由として廃業した企業と想定される。
- こうした潜在的ニーズの大きさに比べて、未上場企業間全体の成約件数については年間597件、事業引継ぎ支援センターの2013年度の成約件数は33件となっている。
- 中小企業のM&Aの潜在ニーズに対して、成約件数が少ない理由は、譲渡企業、譲受企業、仲介事業者のそれぞれに以下の課題が存在することによる。

譲渡企業

【現状】

- 相談件数が少ない

【理由・背景】

- M&Aに抵抗感がある
- 取引先との関係の維持が懸念される
 - ⇒複数の相談窓口 ※対応策1
 - ⇒啓蒙活動（セミナー・ガイドライン） ※対応策2
- 情報漏洩、信用力の低下が懸念される
- 金融機関との関係を維持しにくい

譲受企業

【現状】

- 希望は多い
 - ※特に許認可に係る業種についての希望は多いと言われている
- 創業希望者の中には、既存会社を引き継ぐといったニーズもある
 - ⇒創業希望者と後継者不在事業主をマッチングさせる後継者人材バンク※対応策3

（参考）事業承継での外部招聘の割合は増加してきている。

仲介事業者

【現状】

- 小規模な案件を対象とした実績のある仲介事業者の数が少ない

【理由・背景】

- 手数料収入が低い一方、手間がかかる
 - ⇒小規模な案件は事業引継ぎ支援センターにて対応 ※対応策1
- 訴訟リスク

【現状】

- 適正な売却価格の算定が煩雑

【理由・背景】

- デューデリ等の高度なスキルが必要（財務情報のみでなく、係争の有無や土壤汚染の状況等の非財務情報の調査等も必要）

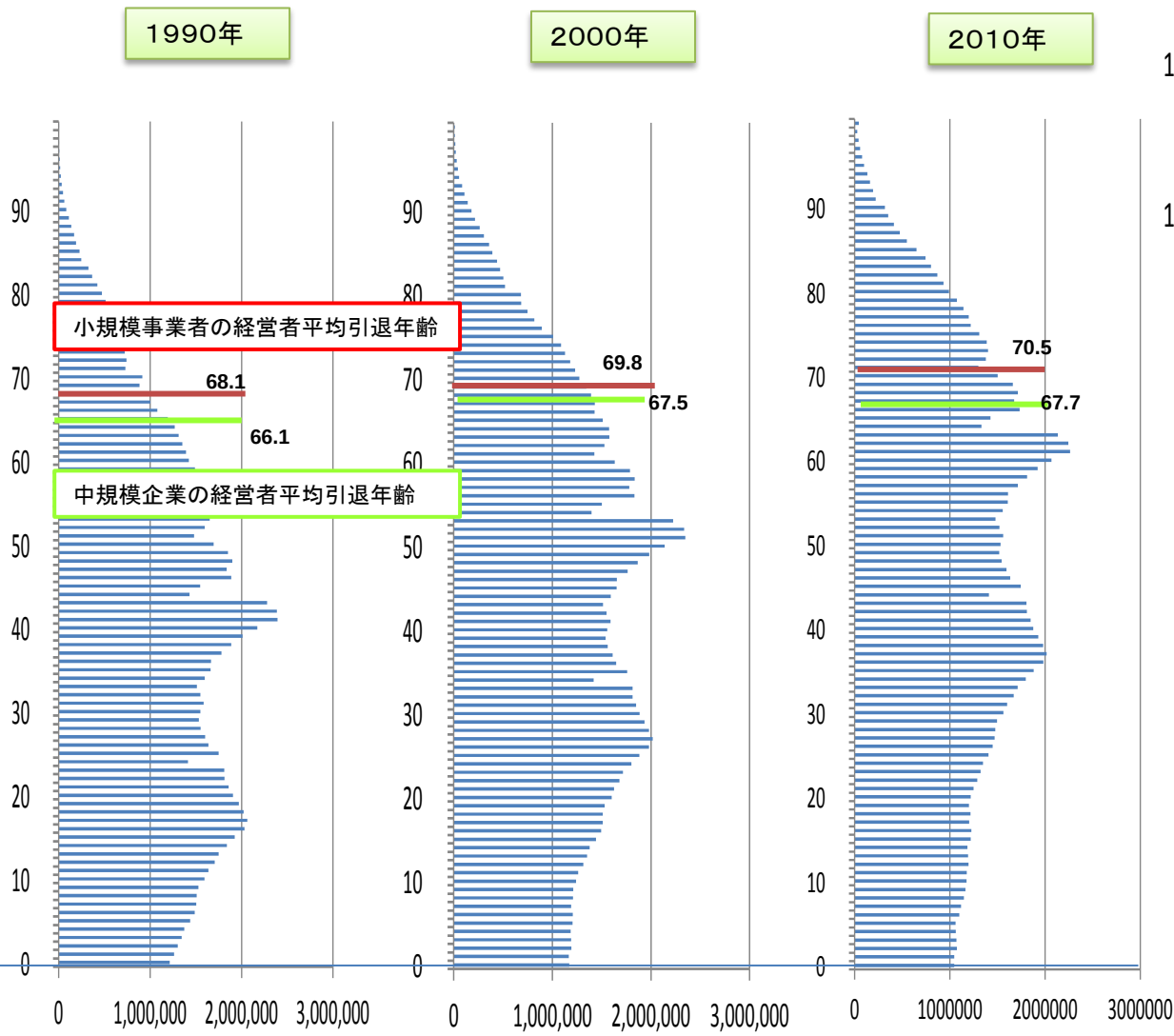
【現状】

- マッチングが難しい

【理由・背景】

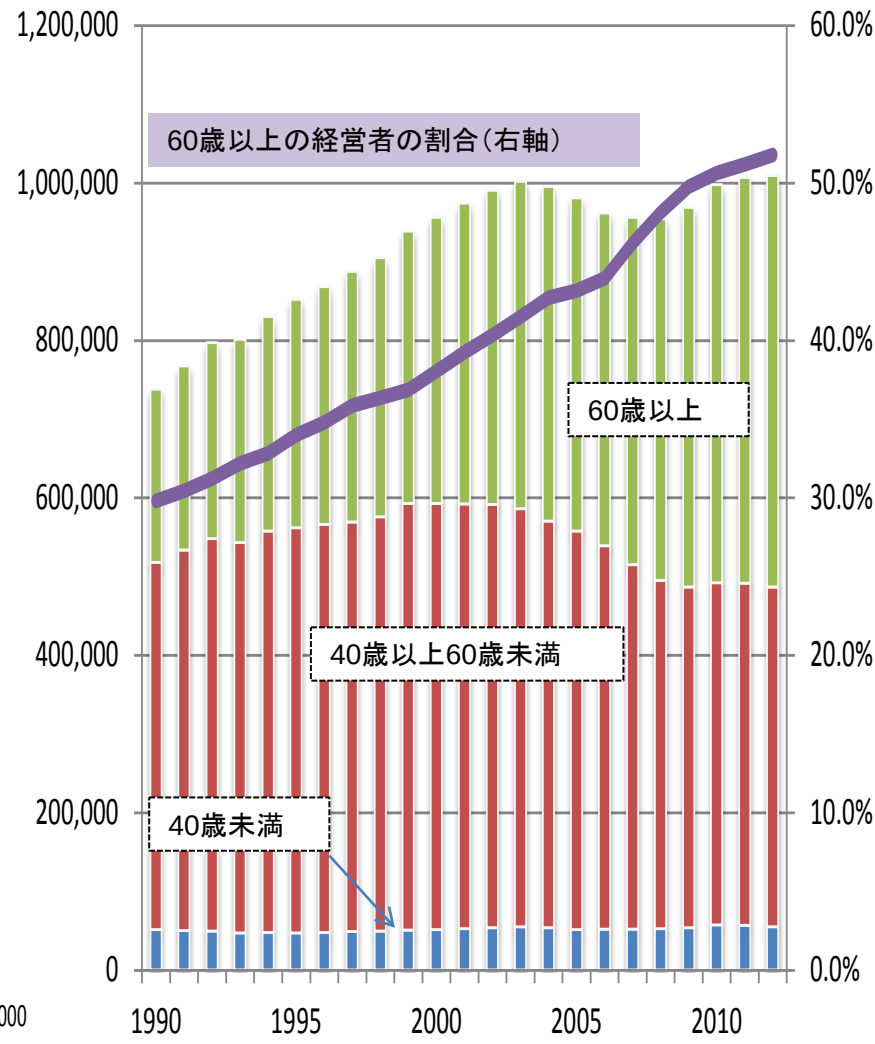
- 情報の厚みが乏しい
 - ⇒譲渡候補を増加させ、効率的に全国本部のデータベースを活用※対応策1
- 仲介を行う専門家の資質

年齢別人口と経営者の平均年齢、平均引退年齢の推移



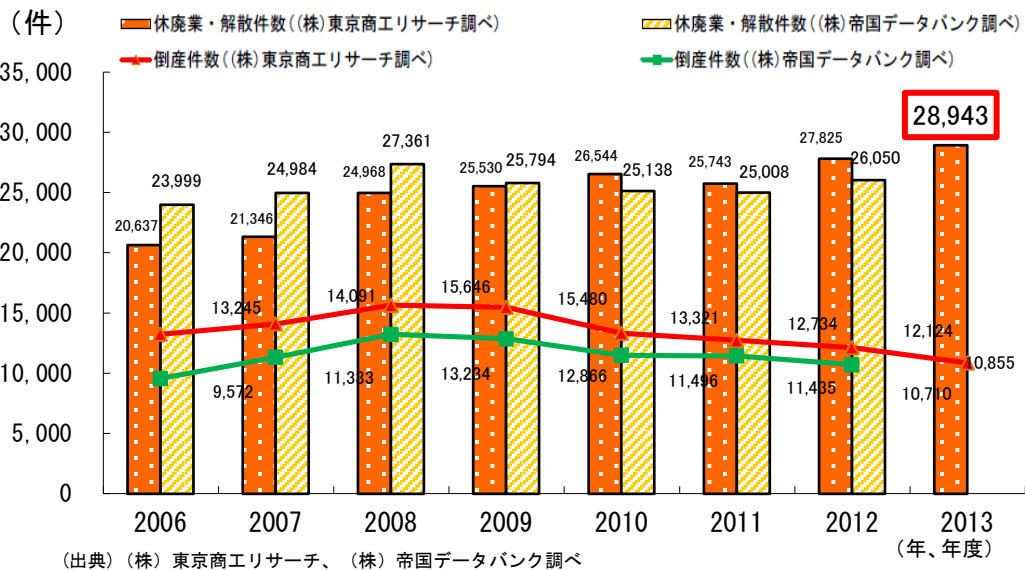
(出典)年齢人口:総務省「国政調査」、経営者平均引退年齢:中小企業庁「中小企業白書」(2013)
(備考)経営者平均引退年齢については、事業承継時期「0～4年前」を2010年、「10～19年前」を2000年、「20～29年前」を1990年においている。

経営者の年齢階層別内訳

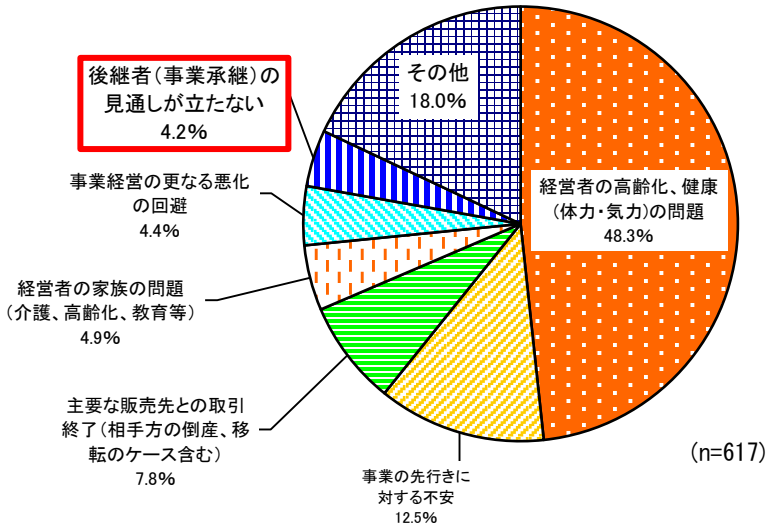


(出典)帝国データバンク「全国社長分析」(2012)
(備考)株式会社、有限会社の経営者の年代別構成。

休業業・解散、倒産件数の推移

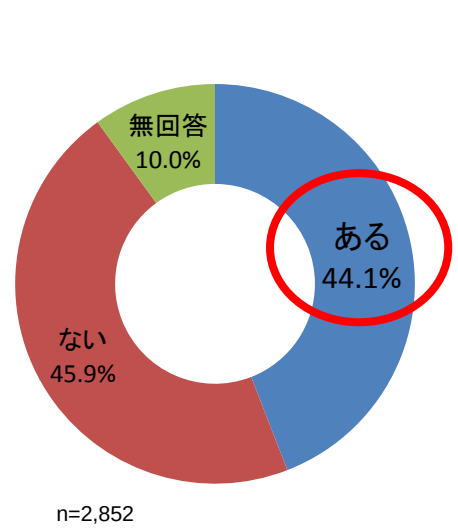


廃業を決断した理由



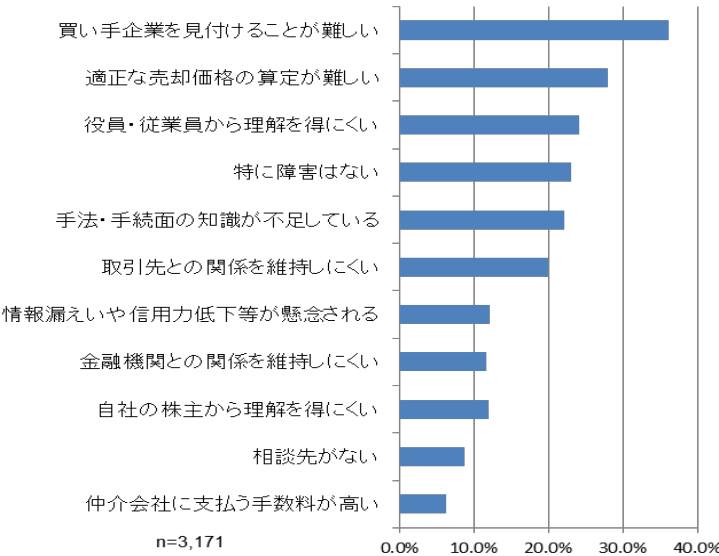
(出典)：中小企業庁委託「中小企業者・小規模企業者の廃業に関するアンケート調査」(2013年12月、(株)帝国データバンク)

M&Aによる事業売却への抵抗感



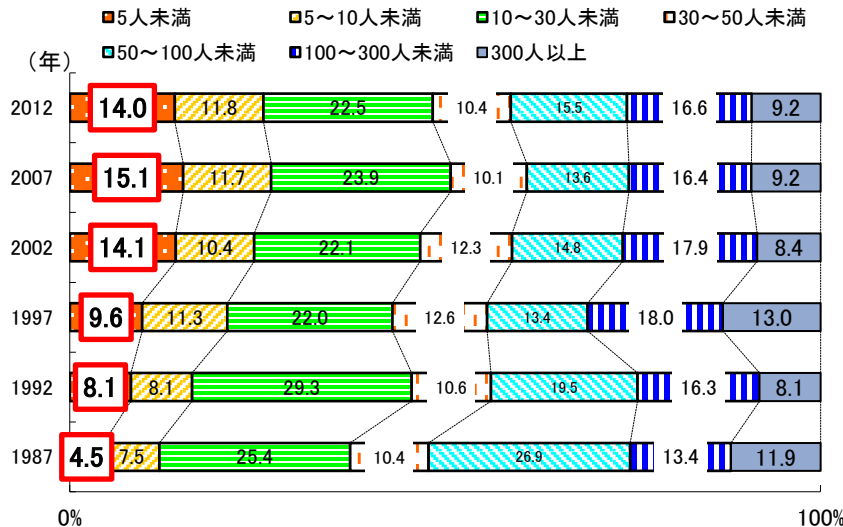
(出典) (独) 中小企業基盤整備機構『事業承継実態調査報告書 (2011)』

事業売却を行う場合の障害(複数回答)



(出典) 中小企業庁委託調査「中小企業の事業承継に関する調査に係る委託事業報告書」(2012年11月)再編加工(株式会社野村総合研究所)

外部招聘による事業承継の企業規模(従業員規模)別の内訳の推移

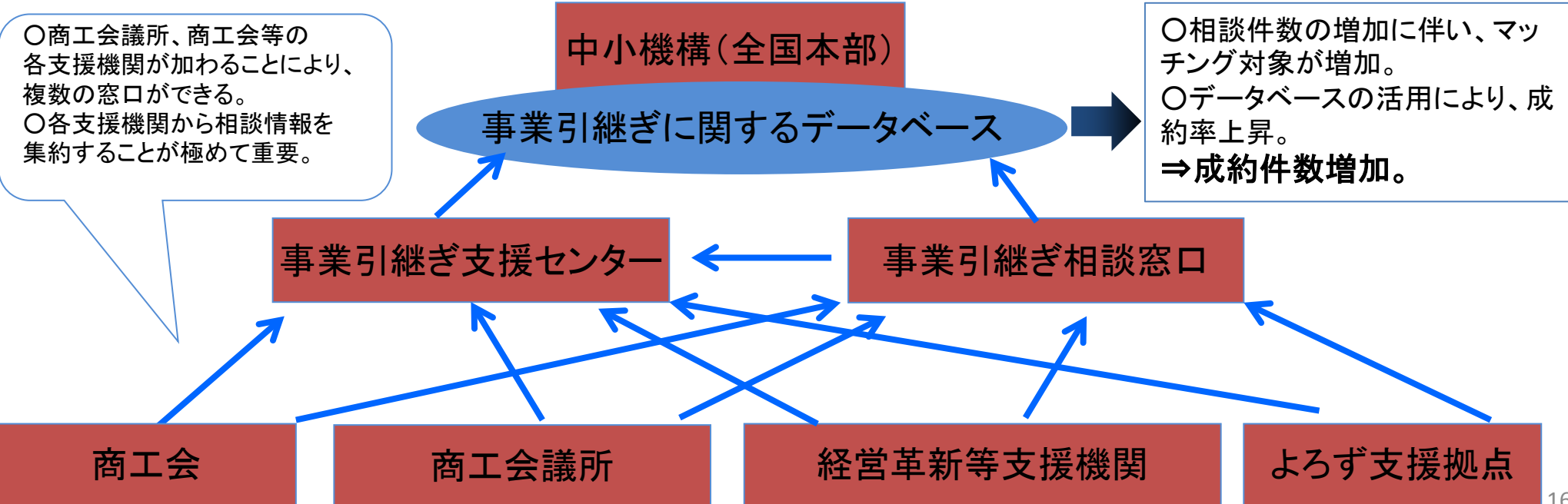


(出典)：(株)帝国データバンク「信用調査報告書データベース」「企業概要データベース」再編加工

3.対応策

3-1 対応策1(事業引継ぎ支援事業の強化)

- (独)中小企業基盤整備機構内に4月1日に設置した「全国本部」において、情報の厚みを増すための対策、効率的なマッチングのための方策を行うことで、事業引継ぎ支援センターのM&Aの成約率の向上、成約件数の増加を図る。
- (1) 情報の厚みを増すための対策
- ① これまでは、地域の事業引継ぎ支援センターが、「自ら」「管内で」情報収集してきたが、案件情報の厚みを増すためにはこうした対応には限界が存在。
 - ② 従って、各地位での案件の情報の層を厚くするため、全国514の商工会議所、1,679の商工会を活用。具体的には、各地域の商工会議所、商工会の経営指導が地域を巡回し、案件を発掘し、「全国本部」内にあるデータベースに情報を登録し、全国レベルでの情報集約を行う。
- (2) 効率的なマッチングのための方策
- ① マッチングニーズは必ずしも地域内にとどまるもののみならず、例えば都市部や他地域への進出のためのM&Aニーズなど、地域をまたがるものも存在。
 - ② 従来どおり地域の事業引継ぎ支援センターで完結する案件についてはそのセンターが行うが、そうでないもの(センター内では成約できないものや、センター以外の各地の相談窓口寄せられたもの等)については、「全国本部」が、全国レベルで適切なマッチングを行う。



3-2 対応策2(M&Aガイドラインの策定)

- 中小企業において、M&Aの手法は現状では認知度が低く、また、M&A後に、事前に想定していなかった様々な問題が発生するため、M&Aを正しい理解のもとで、うまく活用していくことが必要。
- 中小企業・小規模事業者向けにM&Aを行う際のノウハウを集約した「M&Aガイドライン」を、中小企業・小規模事業者が抵抗感無く、間違えずにM&Aに取り組める「手引き」として作成したらどうか。

(ガイドラインのイメージ)

①M&Aの意義・メリット、成功／失敗事例の紹介、②手続き・留意点のチェックリスト化等

事例1: 契約前の情報公開で破談となった例

＜A社＞(人材紹介業)

A社は、同業種(人材派遣)のB社へ事業譲渡を相談。

B社の内諾を得た段階で、契約前にA社社員に事業譲渡の情報を提供したため、主要な従業員が一斉に退職。結果、事業譲渡が破談。

(※M&Aの発表は最終契約後が鉄則というルールを知らなかったため、失敗)

事例2: M&A後に問題となった例

＜C社＞(製造業)

C社は工場を保有するD社についてM&Aを実施。D社の工場の地盤は元々悪く、更に、M&A実施後の台風襲来により、河川が氾濫したことで地盤が悪化。

工場の大規模な補修が必要となり受け入れ側の企業が困った事例。

(※M&Aでは、財務内容だけでなく、工場の地盤調査等も重要。)

3-3 対応策3(後継者人材バンク)

- 後継者ニーズがあるものの親族や企業内部の人材で後継者を確保できない企業と、高い事業意欲のある人材を、マッチングさせていく取り組みを行う。
- 起業を目指す者は、新しい起業もあるが、誰かの事業を引き継ぐという形の起業もありうる。これは、その事業の経営者及び起業家の双方にメリットがある。経営者は後継者を確保でき、起業家は、その経営者の経営資産やノウハウを引き継ぐことができる。地域の起業を芽吹かせ、育てていく「創業スクール」等の取り組みと、事業引継ぎ支援センターとの連携を実施。

■後継者を外部から招聘した成功事例

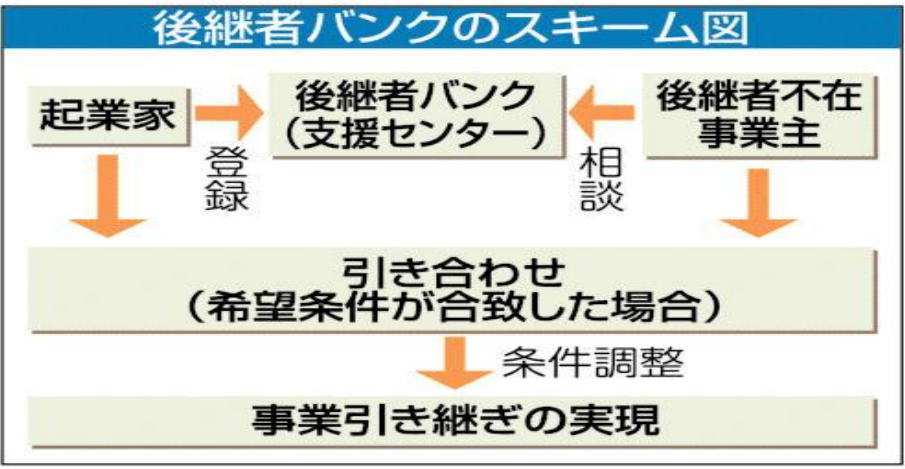
○蒲原屋(従業員1名)は、豆類を中心とした乾物の食料品店を営む個人商店。1946年創業の店主の金子武氏は2代目である。当時69歳の金子氏は10年ほど前から事業承継を意識し、後継者を探していた。

○静岡県事業引継ぎ支援センターでは、起業希望者と経営難に直面する中小企業とを結びつけることが出来ないかと考え、意欲のある起業家を公募。

○「創業・事業引継ぎ支援プロジェクト」と名付けられたこの取組では、応募者に対する店舗見学を含む説明会を開催し、同店の収支計画の策定やグループ討議を行うワークショップを実施して、半年程度を掛けて後継者候補を選考した。



■「後継者人材バンク」の事業スキーム



■「創業スクール」の事業スキーム

