



事業承継を通じた企業の成長・発展と M & A による経営資源の有効活用

我が国の高齢化の進展に伴い、経営者の高齢化も進む中で中小企業の事業承継は社会的な課題として認識されている。我が国経済が持続的に成長するためには、中小企業がこれまで培ってきた価値ある経営資源を次世代に承継していくことが重要である。中小企業にとっても、事業承継は単なる経営体制の変更ではなく、更なる成長・発展を遂げるための一つの転換点になり得る。また従来、中小企業にとってのM & Aは事業承継策の一つとして注目されてきたが、近年では成長戦略の一つとしても関心が高まっている。

本章では第1節で休廃業・解散や経営者の高齢化の状況も踏まえつつ、中小企業の事業承継の動向について分析する。第2節では、近年のM & Aに対する関心の高まりを概観し、中小企業のM & Aの動向について分析する。

第1節 事業承継を通じた企業の成長・発展

本節では、中小企業の事業承継の動向について分析する。はじめに、休廃業・解散や経営者の高齢化の状況について概観し、その上で事業承継の動向や事業承継実施企業のパフォーマンスについ

て分析する。また、新型コロナウイルス感染症の流行を受けて、経営者の事業承継に対する考え方の変化について分析する。

1. 休廃業・解散の動向と経営者の高齢化

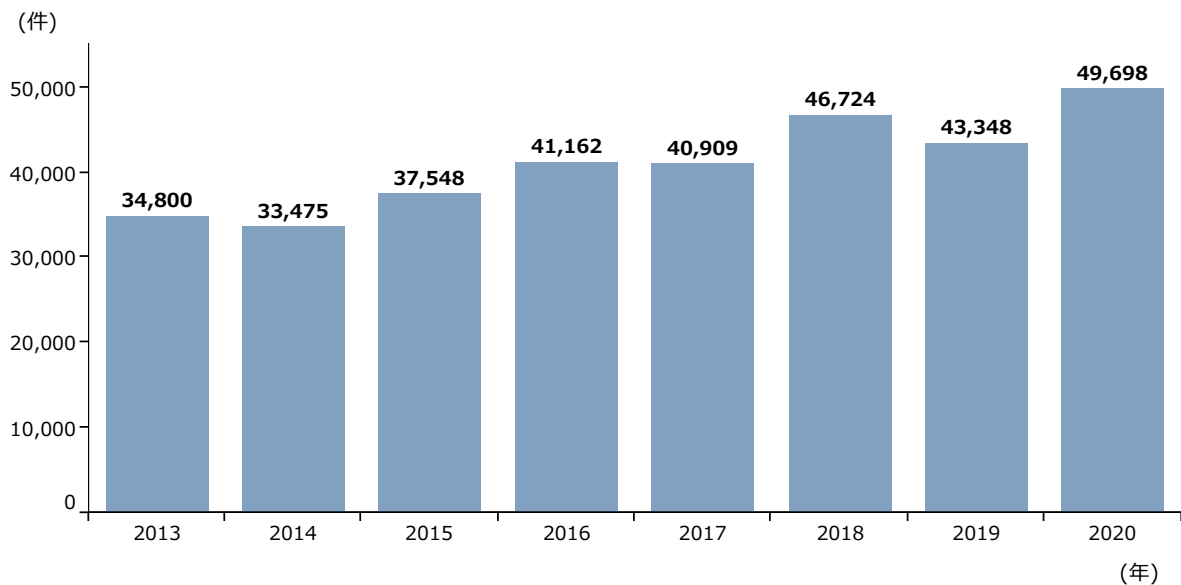
①休廃業・解散の動向

(株)東京商工リサーチの「2020年「休廃業・解散企業」動向調査」を用いて、休廃業・解散企業の現状について確認していく。休廃業・解散件

数は、2019年までは4万件台の半ばで推移していたが、2020年は新型コロナウイルス感染症の影響などにより、調査開始以降最多となる4万9,698件¹となった(第1-1-42図(再掲))。

¹ なお、(株)帝国データバンクの全国企業「休廃業・解散」動向調査によると、2020年の休廃業・解散件数は5万6,103件で、前年比5.3%減となった(第1-1-43図)。調査ごとに傾向に差異は見られるものの、休廃業・解散の背景には構造的な要因として経営者の高齢化や後継者不足が存在することがいずれの調査においても確認されている。

第1-1-42図 休廃業・解散件数の推移（東京商工リサーチ）（再掲）



資料：(株)東京商工リサーチ「2020年「休廃業・解散企業」動向調査」

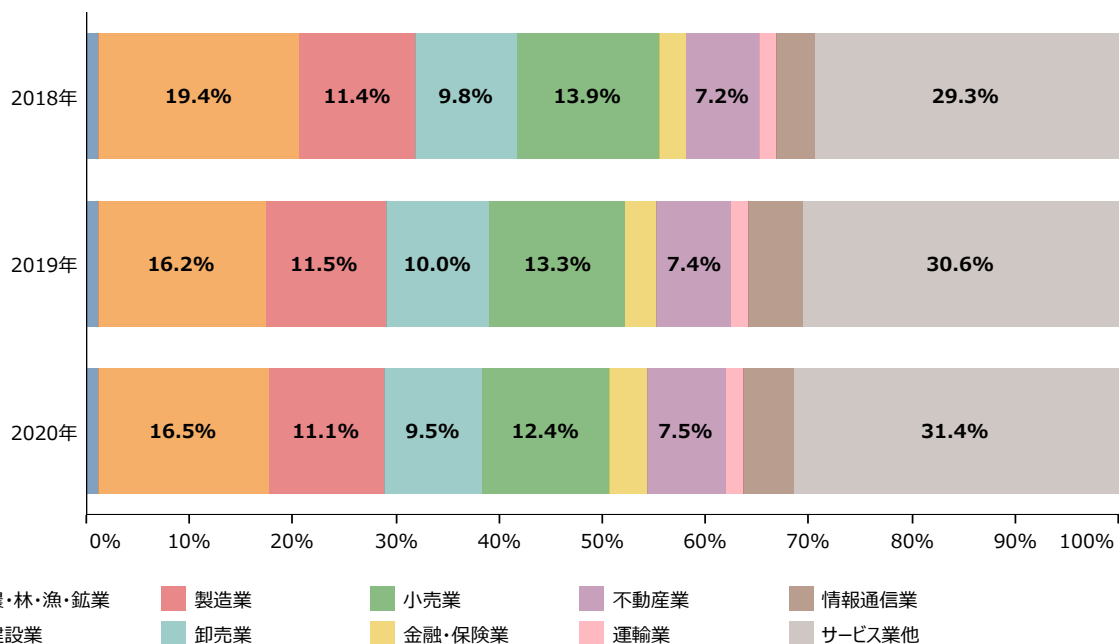
(注)1. 休廃業とは、特段の手続きをとらず、資産が負債を上回る資産超過状態で事業を停止すること。

2. 解散とは、事業を停止し、企業の法人格を消滅させるために必要な清算手続きに入った状態になること。基本的には、資産超過状態だが、解散後に債務超過状態であることが判明し、倒産として再集計されることもある。

第2-3-1図は、休廃業・解散企業の業種構成比を見たものである。2018年から2020年にかけて、休廃業・解散企業の業種構成比には大きな変化は見ら

れない。第1-1-42図で確認したとおり、2020年は休廃業・解散件数が増加しているが、業種にかかわらず休廃業・解散が増加している様子が見て取れる。

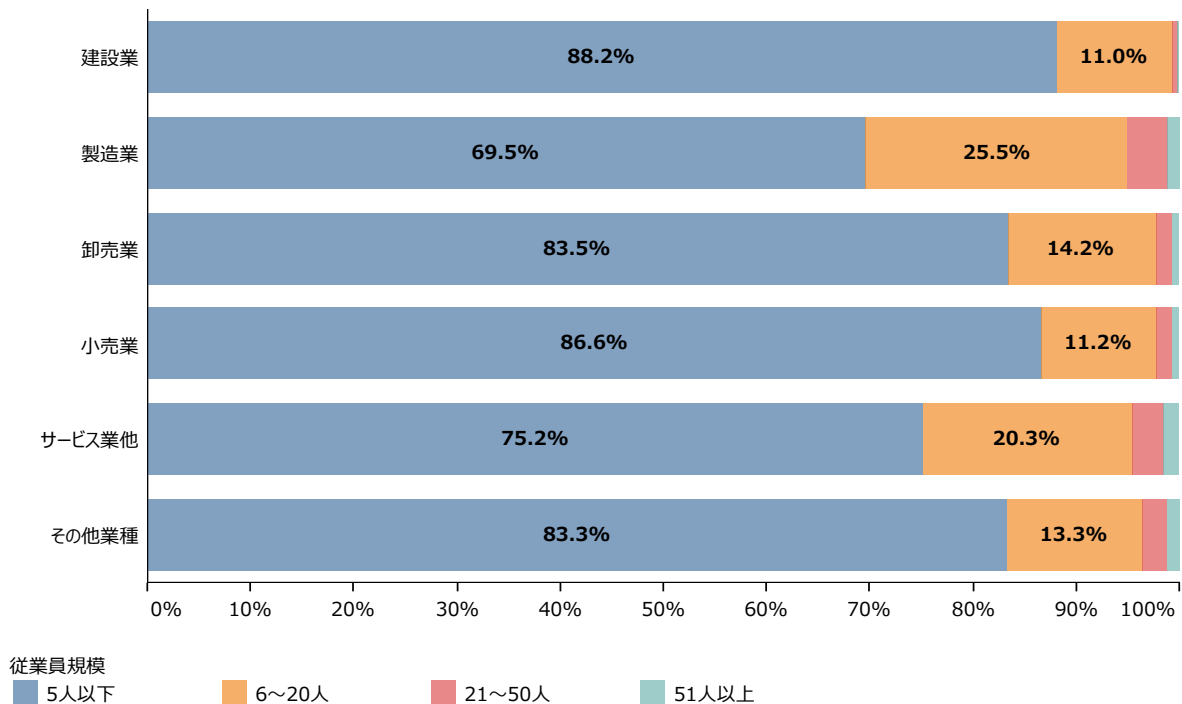
第2-3-1図 休廃業・解散企業の業種構成比



資料：(株)東京商工リサーチ「2020年「休廃業・解散企業」動向調査」再編加工

第2-3-2図は、休廃業・解散企業の従業員規模を確認したものである。全ての業種において、休廃業・解散企業の95%以上は従業員20名以下の比較的小規模な企業であることが分かる。

第2-3-2図 業種別、休廃業・解散企業の従業員規模の構成比（2020年）



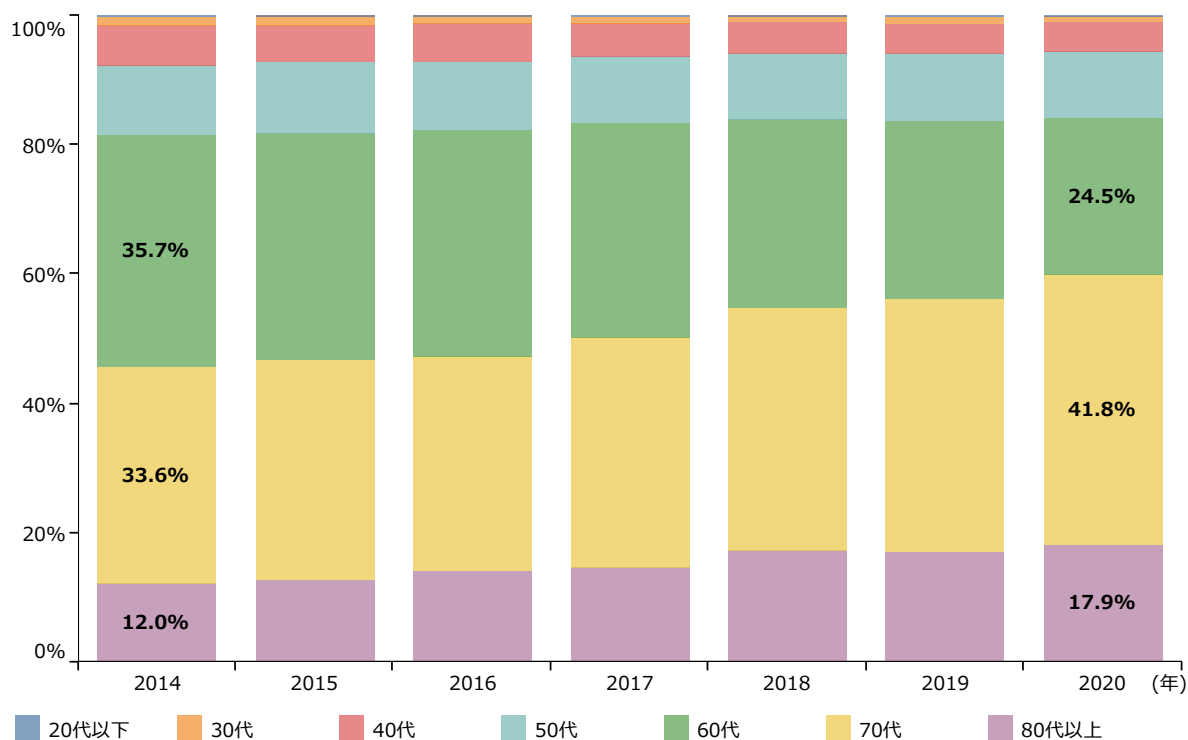
資料：(株)東京商工リサーチ「2020年「休廃業・解散企業」動向調査」再編加工

(注)その他業種は、「農林漁鉱業」、「金融保険業」、「不動産業」、「運輸業」、「情報通信業」の合計。

次に、休廃業・解散企業の代表者年齢について確認すると、2020年は「70代」が最も多く41.8%となっている（第2-3-3図）。また、70代

以上が全体に占める割合は年々増加傾向にあり、2020年は59.8%となっている。

第2-3-3図 休廃業・解散企業の代表者年齢の構成比

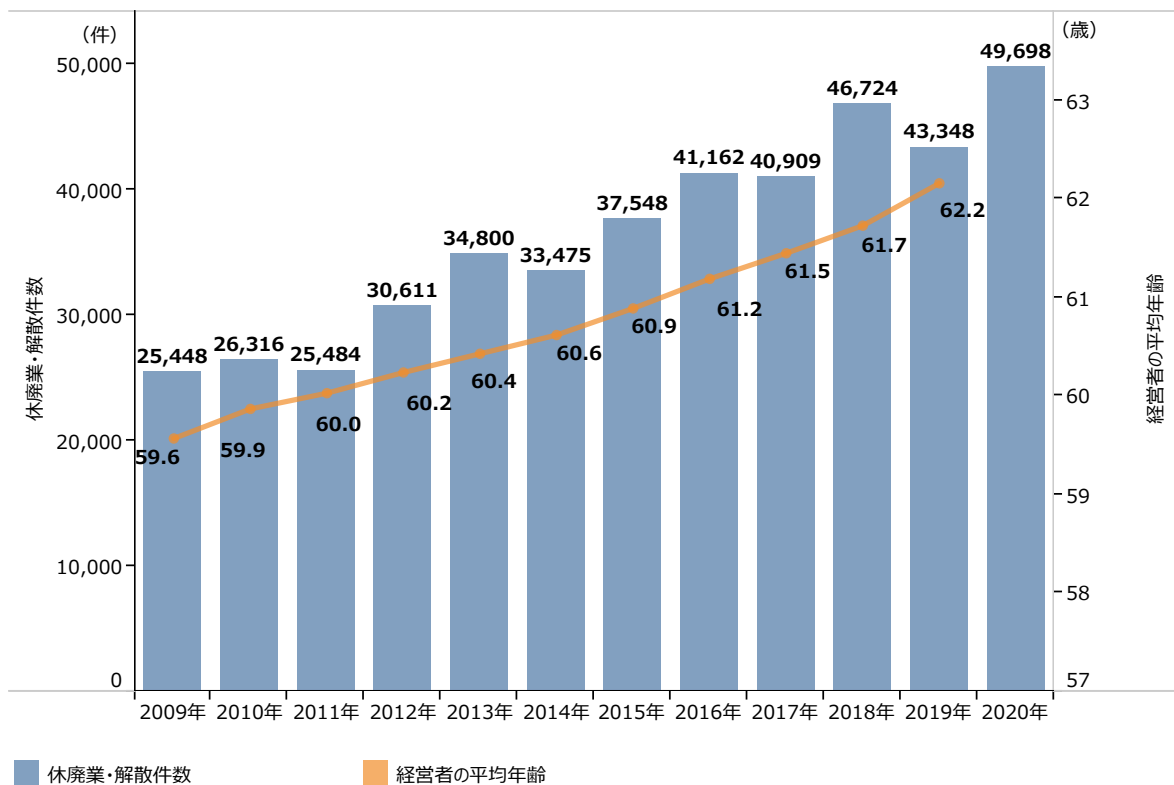


資料：（株）東京商工リサーチ「2020年「休廃業・解散企業」動向調査」

第2-3-4図は休廃業・解散件数と我が国企業の経営者平均年齢の推移を見たものである。近年、経営者の平均年齢は上昇傾向にあり、休廃業・解

散件数増加の背景には経営者の高齢化が一因にあると考えられる。

第2-3-4図 休廃業・解散件数と経営者平均年齢の推移



資料：(株)東京商工リサーチ「2020年「休廃業・解散企業」動向調査」、「全国社長の年齢調査（2019年12月31日時点）」

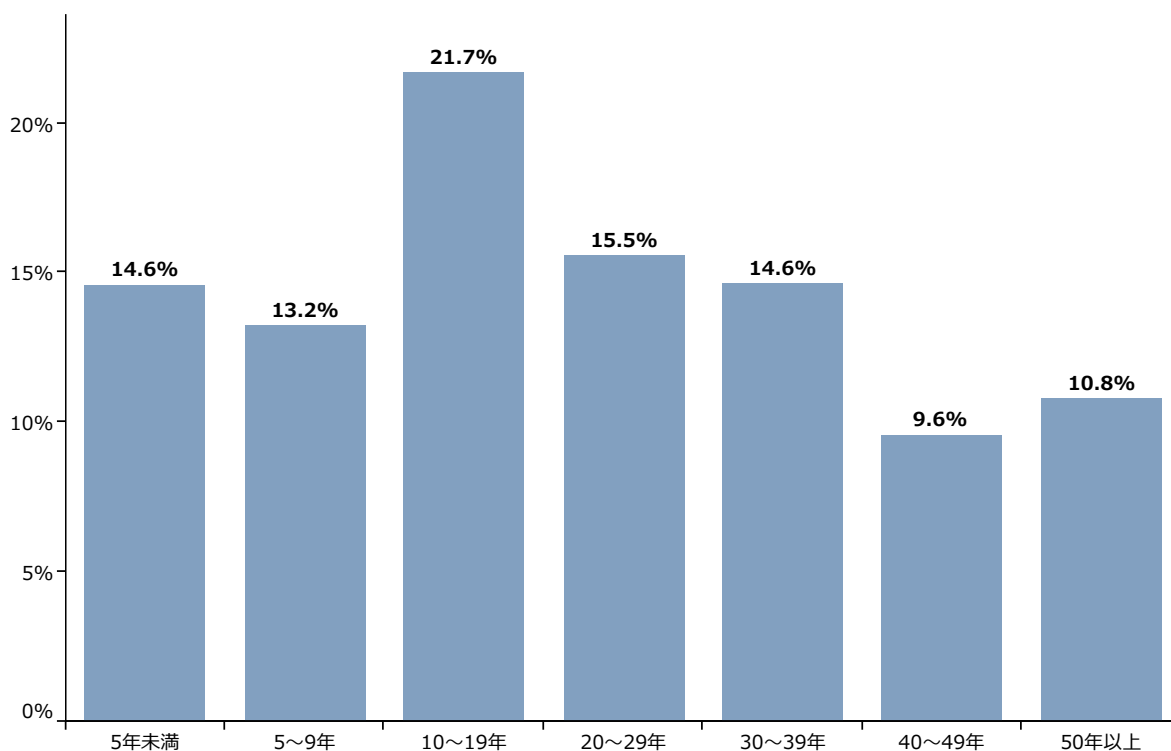
(注)1.経営者の平均年齢は2019年までを集計している。

2.休廃業・解散件数については、2013年以降補足率が高くなる形で調査の精度が向上されている。

第2-3-5図は、休廃業・解散企業の業歴別構成比を示したものである。これを見ると、業歴「5年未満」が14.6%となっており、比較的業歴の

短い企業の休廃業・解散も生じていることが確認される。創業期に経営が軌道に乗らず、休廃業・解散に至ったものと推測される。

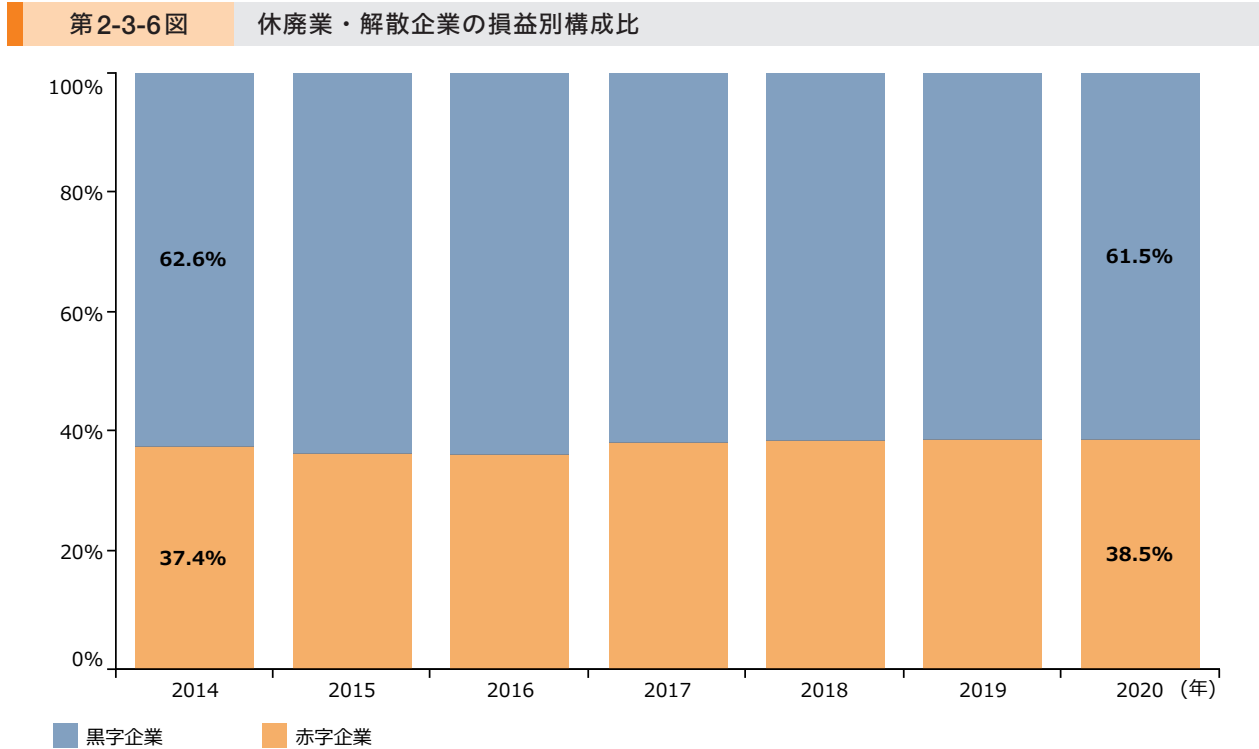
第2-3-5図 休廃業・解散企業の業歴別構成比



資料：(株)東京商工リサーチ「2020年「休廃業・解散企業」動向調査」

続いて、休廃業・解散企業の業績について見ていく。休廃業・解散した企業のうち、直前期の業績データが判明している企業について集計する

と、2014年以降一貫して約6割の企業が当期純利益が黒字であることが分かる（第2-3-6図）。

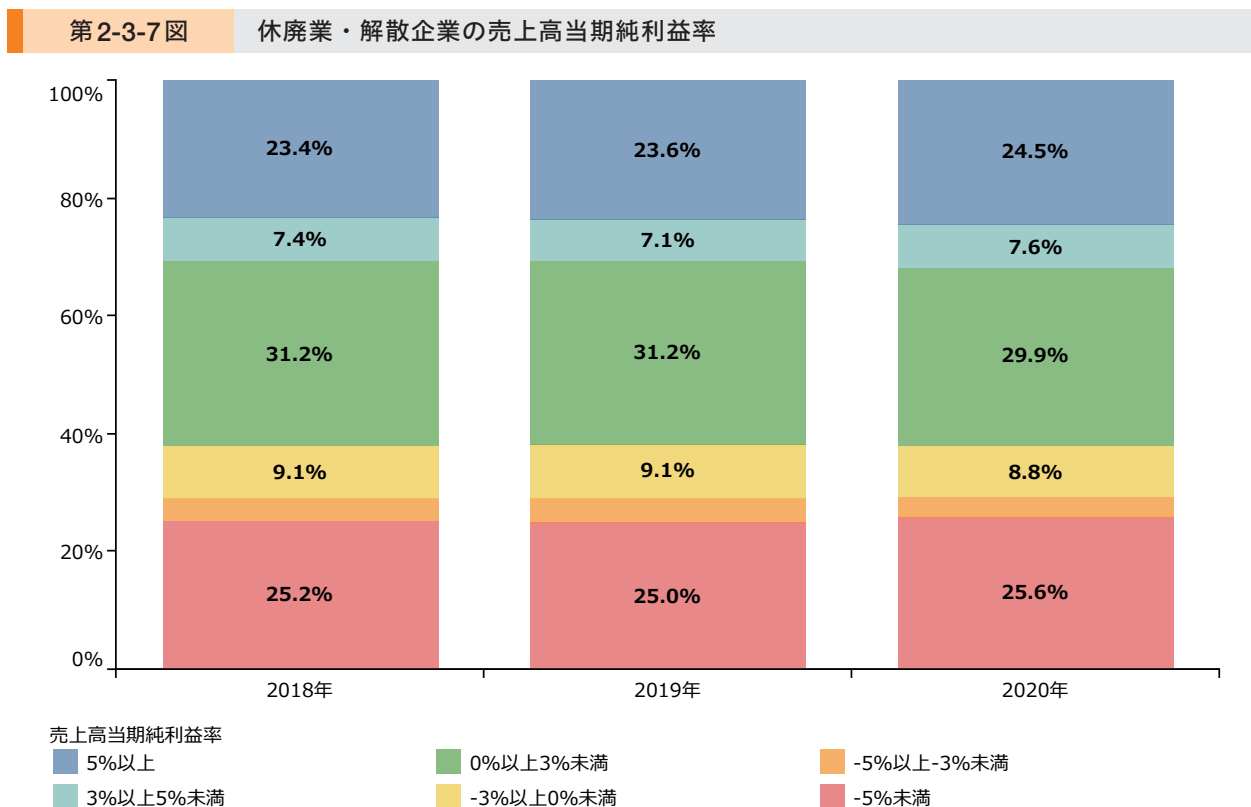


資料：(株)東京商工リサーチ「2020年「休廃業・解散企業」動向調査」

(注)損益は休廃業・解散する直前期の決算の当期純利益に基づいている。なお、ここでいう直前期の決算は休廃業・解散から最大2年の業績データを遡り、最新のものを採用している。

また、休廃業・解散企業の売上高当期純利益率を見ると、2018年から2020年にかけて、利益率が5%以上の企業が4分の1程度となっており、

業績不振企業だけでなく、高利益率企業の廃業が一定数発生していることが分かる。(第2-3-7図)



休廃業・解散企業の中には、経営者自身が事業を継続する意向がない企業も含まれることに留意する必要があるが、一定程度の業績を上げながら

休廃業・解散に至る企業の貴重な経営資源を散逸させないためには、意欲ある次世代の経営者や第三者などに事業を引き継ぐ取組が重要である。

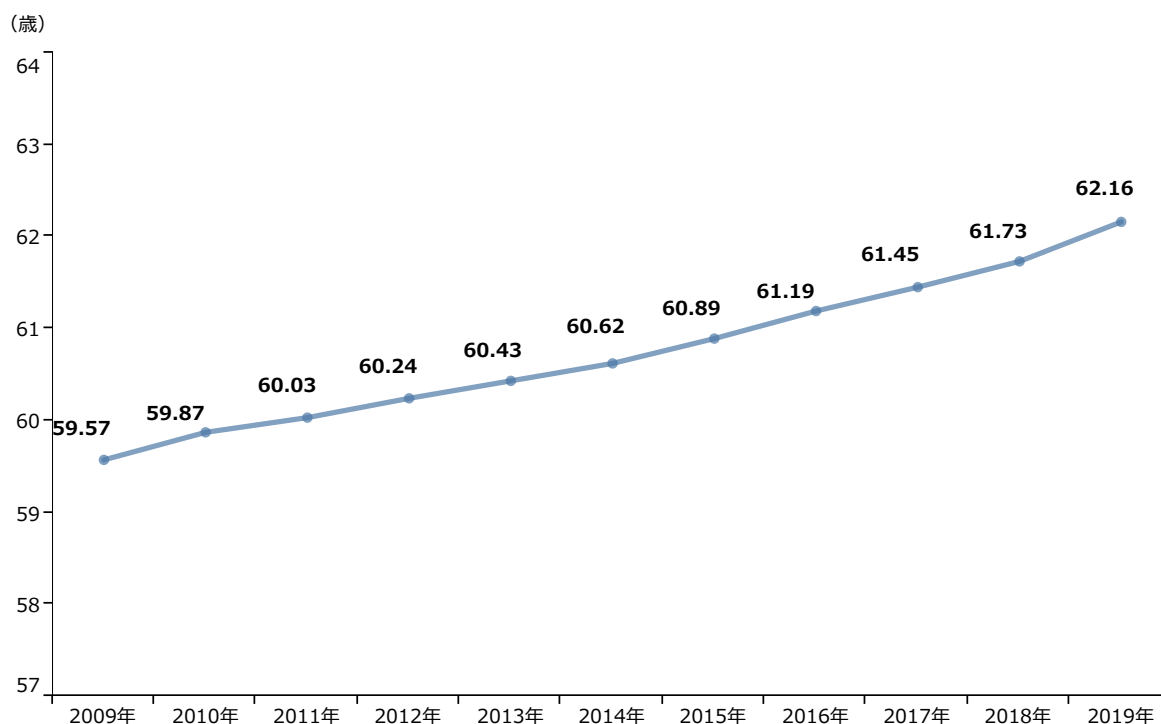
②経営者の高齢化

ここまで見てきたとおり、休廃業・解散企業に占める高齢経営者企業の割合は近年高まっており、休廃業・解散件数の増加の背景には我が国における経営者の高齢化が一因にあると考えられる。ここでは、経営者の高齢化の状況について分

析していく。

はじめに、経営者の平均年齢の推移について確認する（第2-3-8図）。2009年以降、経営者の平均年齢が一貫して上昇していることが分かる。2019年には過去最高齢を更新し、経営者の平均年齢は62.16歳となっている。

第2-3-8図 経営者の平均年齢の推移

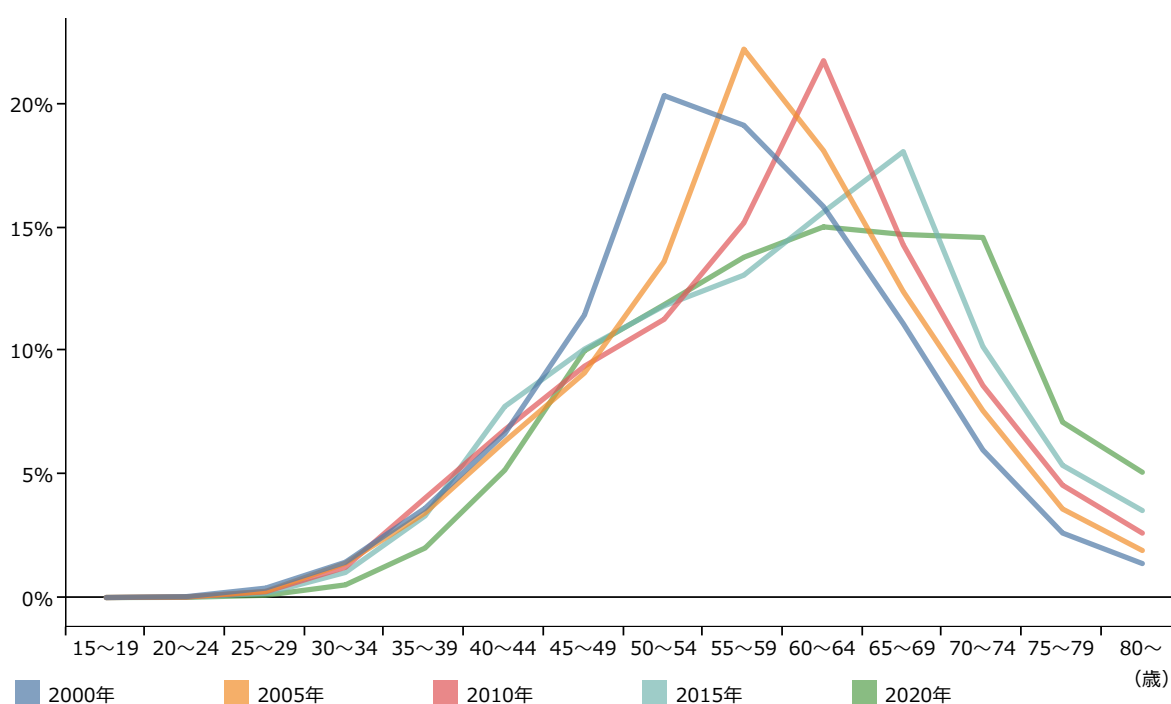


資料：(株)東京商工リサーチ「全国社長の年齢調査（2019年12月31日時点）」

次に、第2-3-9図は年代別に見た中小企業の経営者年齢の分布である。これを見ると、2000年に経営者年齢のピーク（最も多い層）が「50歳～54歳」であったのに対して、2015年には経営者年齢のピークは「65歳～69歳」となっており、経営者年齢の高齢化が進んできたことが分かる。足元の2020年を見ると、経営者年齢の多い層が「60歳～64歳」、「65歳～69歳」、「70歳～74歳」

に分散しており、これまでピークを形成していた団塊世代の経営者が事業承継や廃業などにより経営者を引退していることが示唆される。一方で、70歳以上の経営者の割合は2020年も高まっていることから、経営者年齢の上昇に伴い事業承継を実施した企業と実施していない企業に二極化している様子が見て取れる。

第2-3-9図 年代別に見た中小企業の経営者年齢の分布



資料：（株）東京商工リサーチ「企業情報ファイル」再編加工

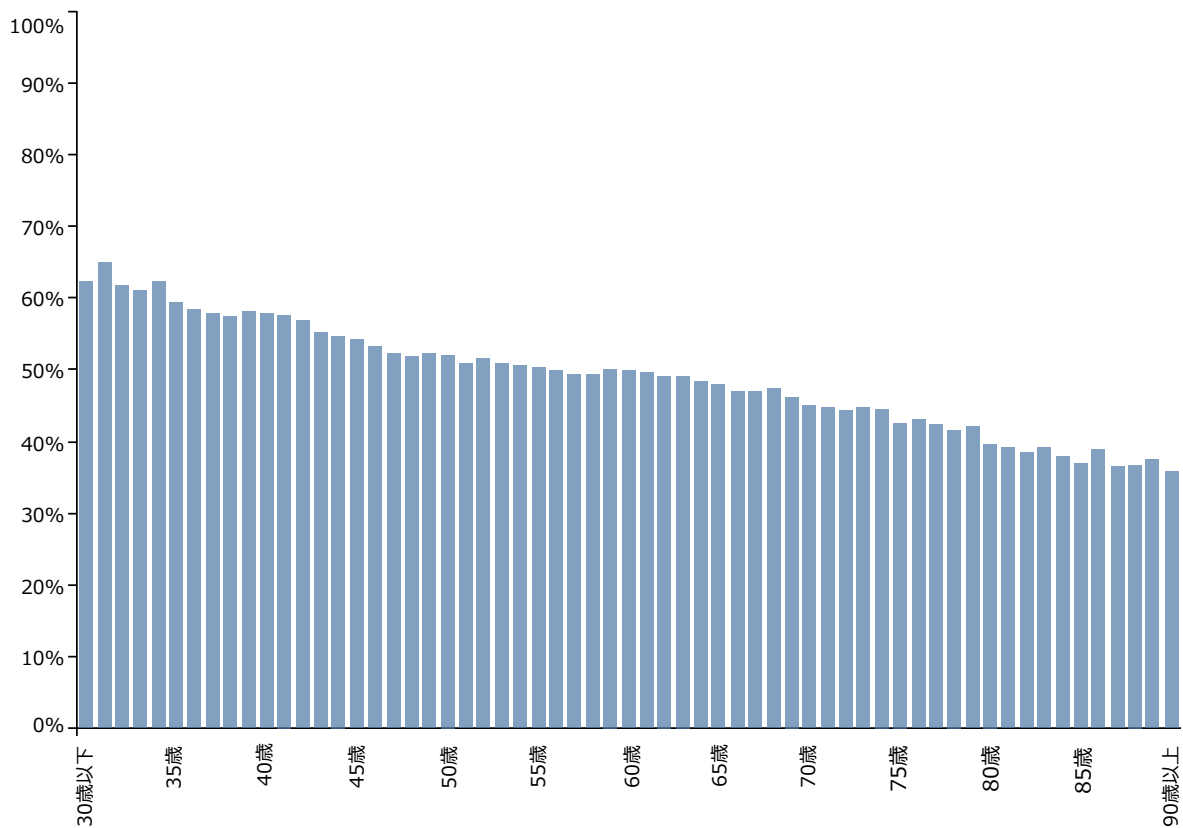
（注）「2020年」については、2020年9月時点のデータを集計している。

ここで、経営者の高齢化が企業の業績に与える影響について確認する。

第2-3-10図は、経営者年齢別に増収企業の割合を見たものである。これを見ると、経営者年齢

が30代以下の企業では増収割合が6割程度であるのに対し、80代以上の企業では4割程度となっており、経営者年齢が上昇するほど増収企業の割合が低下していることが分かる。

第2-3-10図 経営者年齢別、増収企業の割合



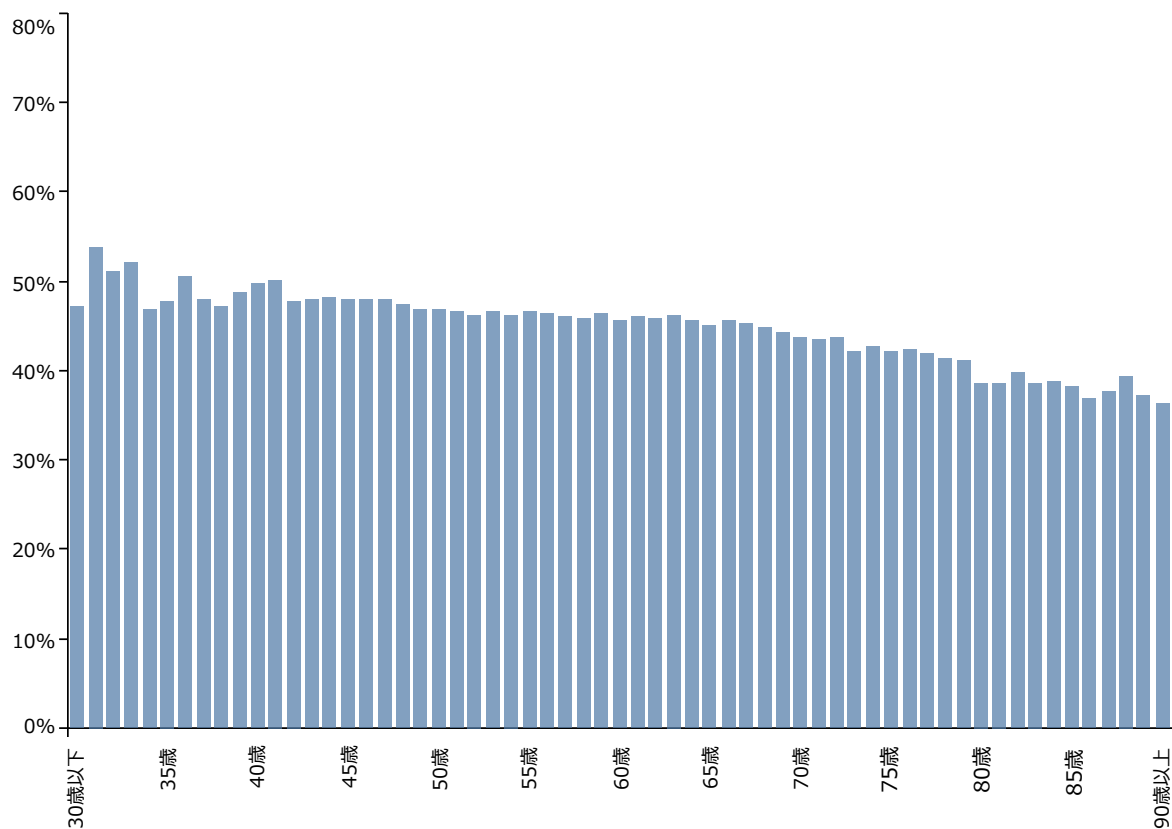
資料：(株)東京商工リサーチ「全国社長の年齢調査（2019年12月31日時点）」再編加工

(注)2019年12月時点で判明している直近2期の売上高を比較して「増収企業」、「売上横ばい企業」、「減収企業」を分類し、集計している。

また、第2-3-11図は、経営者年齢別に増益企業の割合を見たものである。増収企業の割合（第2-3-10図）ほど顕著ではないものの、経営者年

齢が上昇するほど増益企業の割合がなだらかに低下していることが分かる。

第2-3-11図 経営者年齢別、増益企業の割合



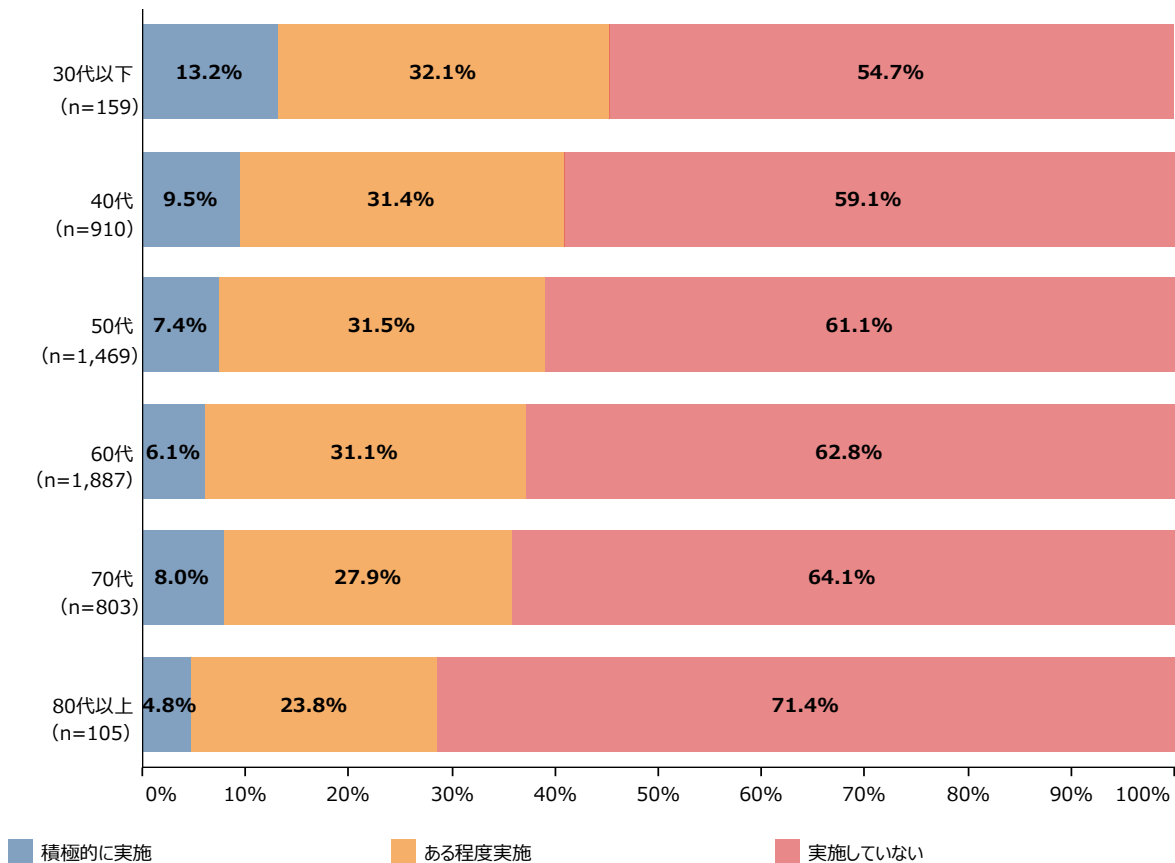
資料：（株）東京商工リサーチ「全国社長の年齢調査（2019年12月31日時点）」再編加工

（注）2019年12月時点で判明している直近2期の当期純利益を比較して「増益企業」、「利益横ばい企業」、「減益企業」を分類し、集計している。

これらより、売上高、利益ともに経営者年齢と負の相関があると考えられる。その背景について考察するために、経営者年齢別に企業の取組について、(株)東京商工リサーチが実施した「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート²」を基に確認していく。

第2-3-12図は経営者年齢別に2017年から2019年の間の新事業分野への進出の状況について確認したものである。これを見ると、経営者年齢が若い企業ほど、新事業分野進出に取り組んだ企業の割合が高いことが分かる。

第2-3-12図 経営者年齢別、新事業分野への進出の状況（2017年～2019年）



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

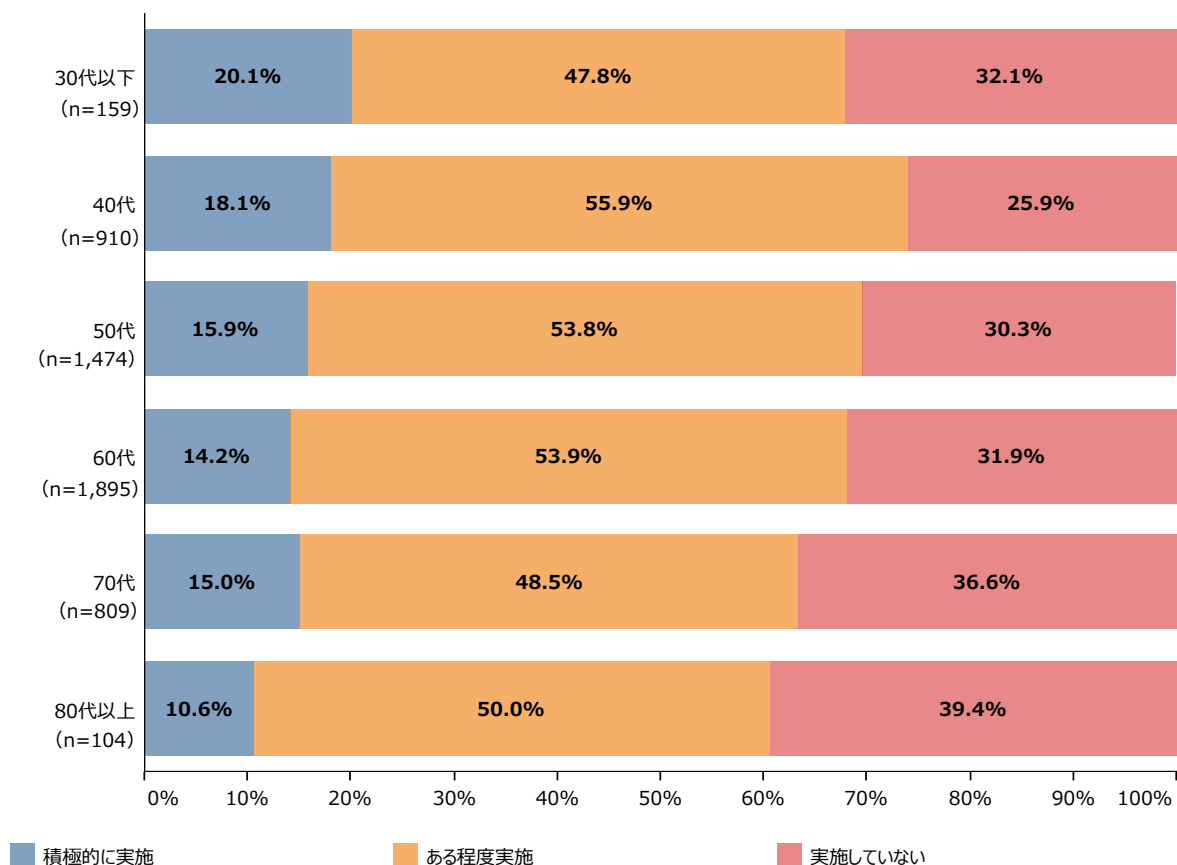
(注)新型コロナウイルス感染症流行前（2017年～2019年）の新事業分野への進出の状況について確認したもの。

² 詳細は第2部第1章第1節第3項を参照。

第2-3-13図は経営者年齢別に同期間の設備投資（維持・更新除く）の実施状況を見たものである。これを見ると、おおむね経営者年齢が若い企

業ほど、設備投資を実施した企業の割合が高いことが分かる。

第2-3-13図 経営者年齢別、設備投資（維持・更新除く）の実施状況（2017年～2019年）



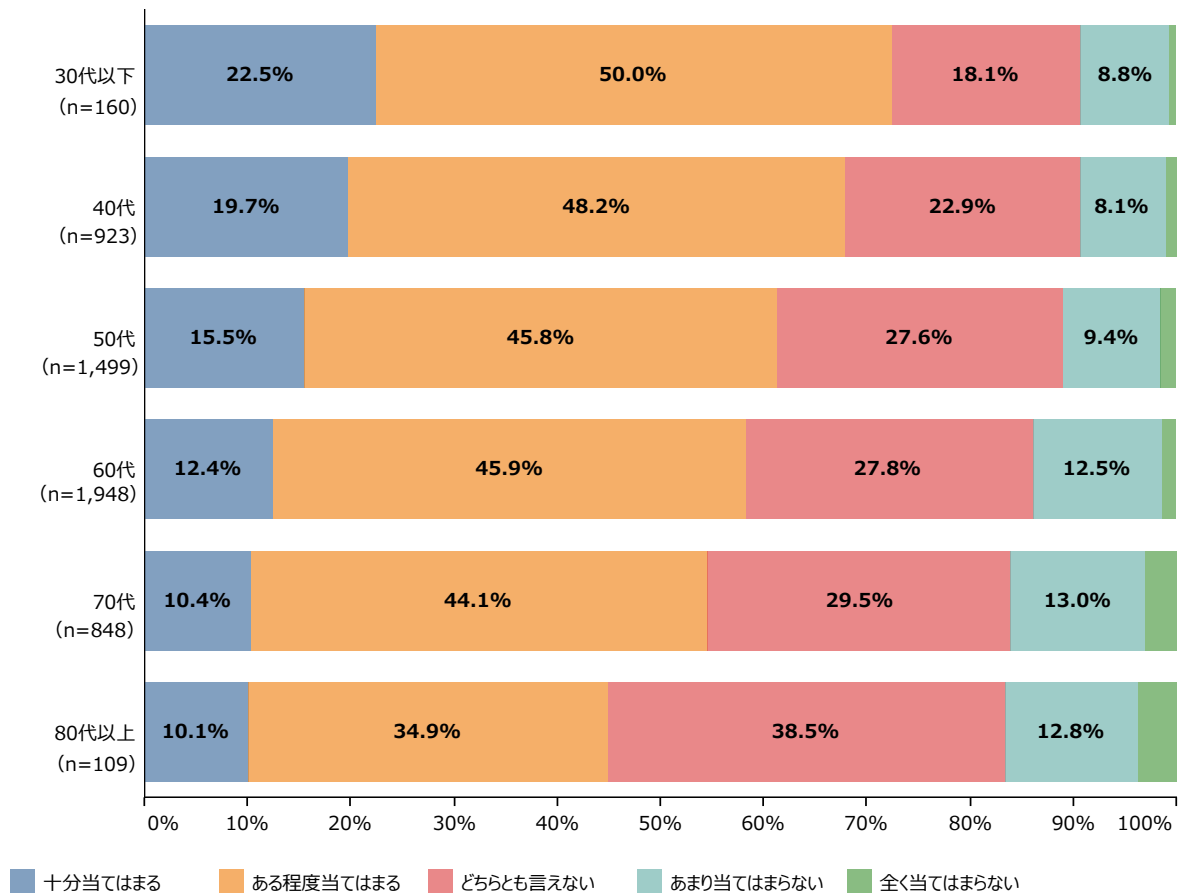
資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

（注）新型コロナウイルス感染症流行前（2017年～2019年）の設備投資（維持・更新除く）の実施状況について確認したもの。

第2-3-14図は経営者年齢別に試行錯誤（トライアンドエラー）を許容する組織風土の有無を見たものである。これを見ると、経営者年齢が若い

企業ほど、試行錯誤（トライアンドエラー）を許容する組織風土があるとする企業の割合が高い傾向にあることが分かる。

第2-3-14図 経営者年齢別、試行錯誤（トライアンドエラー）を許容する組織風土の有無



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

ここまで見てきたとおり、経営者年齢が若い企業ほど新たな取組に果敢にチャレンジする企業が多い様子が見て取れる。過去の中小企業白書³においても、経営者年齢が若い企業ほど、長期的な

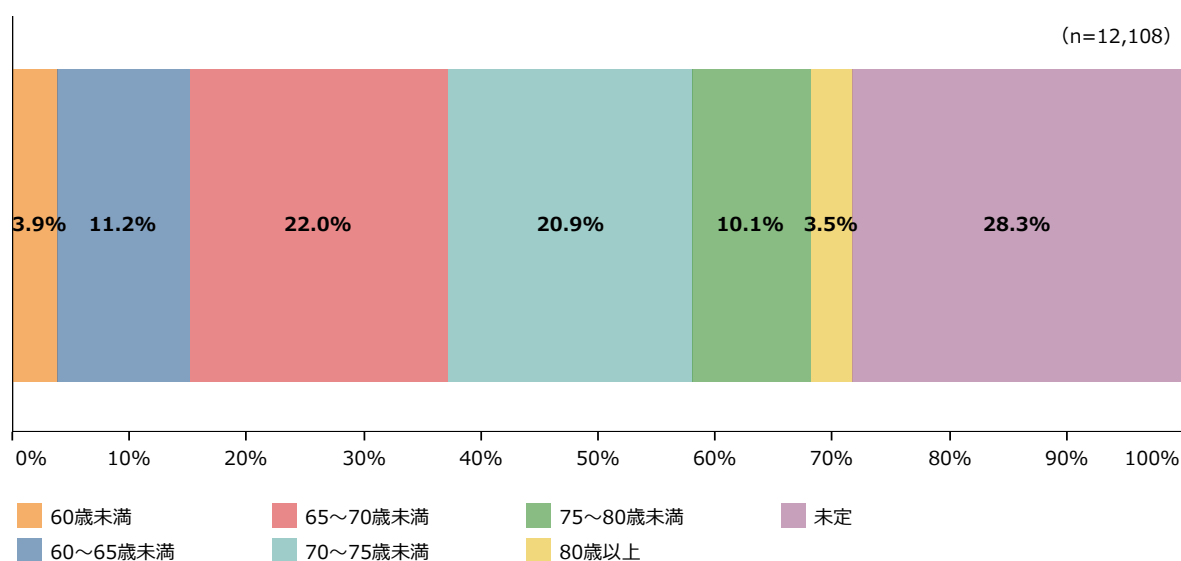
視野に立って経営を行って事業を拡大しようとする意向が強くなる可能性を指摘しており、こうした取組や組織風土が売上高や利益などのパフォーマンス向上に影響している可能性が考えられる。

³ 例えば、2016年版中小企業白書 第2部第6章第2節など。

続いて、第2-3-15図は、経営者の事業承継・廃業の予定年齢について確認したものである。これを見ると、4割以上の経営者が65歳から75歳未満の間に事業承継・廃業を予定していることが分かる。第2-3-9図で見たとおり、2020年時点で65歳から74歳の経営者の占める割合は高く、

既に多くの経営者がこの予定年齢に達していると考えられる。このことから、事業承継や廃業に関する準備が直近の経営課題となっている経営者も多いと推察され、必要性を認識しながらも未着手の経営者は外部の支援機関の活用も含めて、早期に準備を進める必要がある。

第2-3-15図 事業承継・廃業の予定年齢



資料：大同生命保険(株)「大同生命サーベイ（2020年9月）」

2. 事業承継の現状と事業承継実施企業のパフォーマンス

ここまで休廃業・解散と経営者の高齢化の状況について見てきたが、それらの状況も踏まえて、ここからは、中小企業の事業承継の現状について確認し、さらに事業承継実施企業のパフォーマンスについて分析する。

①事業承継の現状

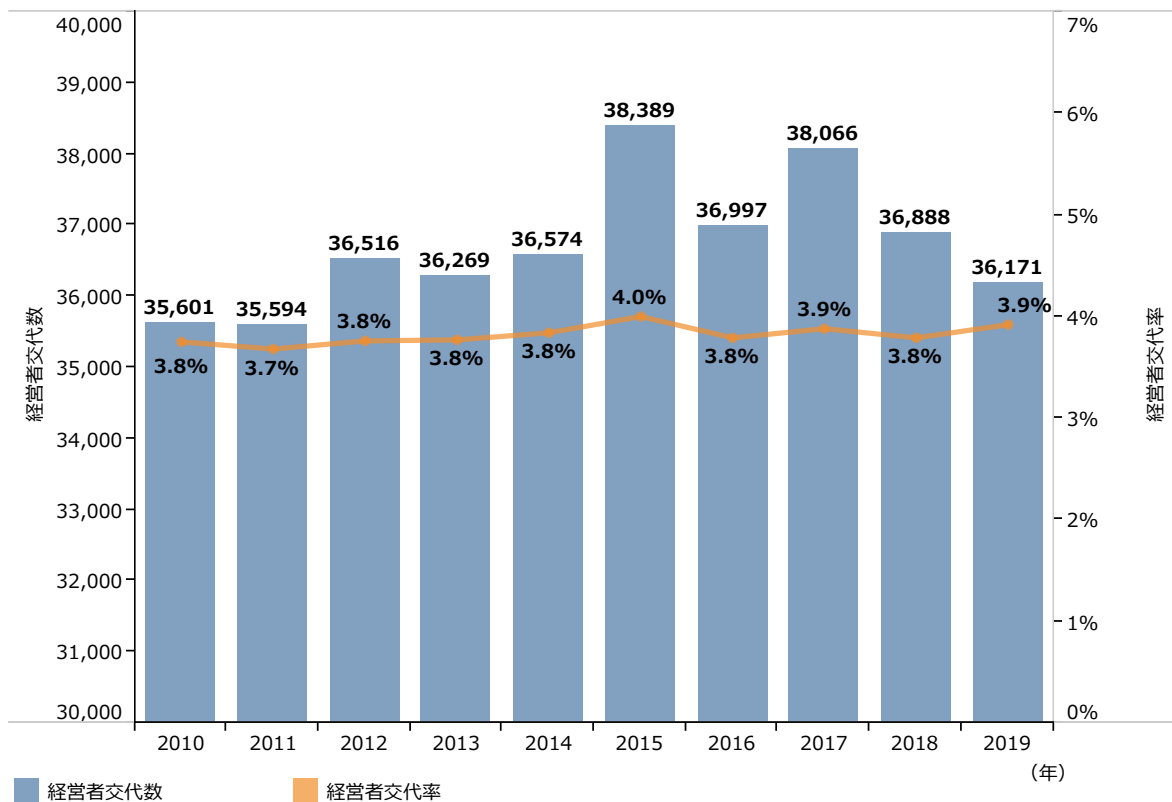
(1) 経営者交代

はじめに、事業承継の現状について見ていく。

事業承継は一般的に「人（経営）」の承継のほか、株式を始めとした「資産」の承継などを含むが、ここでは、経営者の交代という観点から事業承継について分析する。

第2-3-16図は、(株)東京商工リサーチの「企業情報ファイル」を基に集計した経営者交代数の推移である。これを見ると、経営者交代数は年間3万6千件前後で推移しており、毎年一定程度経営者交代が行われていることが分かる。

第2-3-16図 経営者交代数及び経営者交代率の推移



資料：(株)東京商工リサーチ「企業情報ファイル」再編加工

(注)1. (株)東京商工リサーチが保有する企業情報のうち、経営者氏名（漢字）、経営者氏名（カナ）、経営者生年月日のうち、二つ以上が前年と変化していた場合に経営者交代とみなしている。

2. 中小企業を分析対象としている。

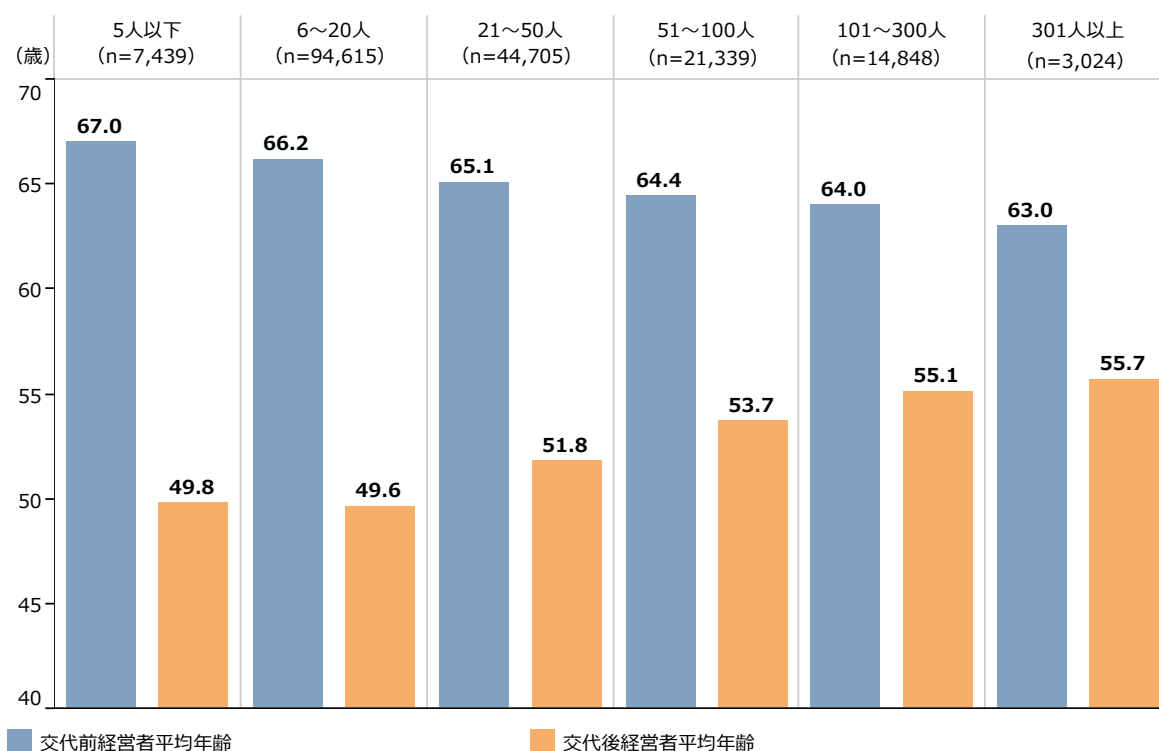
3. 「経営者交代率」は各年の経営者交代数を各年時点で(株)東京商工リサーチが保有する全ての中小企業数で除して算出している。

4 ここでは、(株)東京商工リサーチが保有する「企業情報ファイル」のうち、経営者氏名（漢字）、経営者氏名（カナ）、経営者生年月日のうち、二つ以上が前年と変化していた場合に経営者交代とみなしている。

第2-3-17図は、経営者交代を実施した企業の交代前後の経営者平均年齢を従業員規模別に見たものである。これを見ると、規模が小さい企業ほど交代前の経営者年齢は高く、規模が大きい企業ほど交代前の年齢が低いことが分かり、規模が小さい企業では事業承継時期が相対的に遅い傾向に

あることが分かる。一方で、交代後の経営者年齢は規模が小さい企業ほど低く、規模が大きい企業ほど高くなっており、規模が小さい企業の方が事業承継により経営者年齢が若返る傾向にあると言える。

第2-3-17図 従業員規模別、経営者交代による経営者年齢の変化



資料：(株)東京商工リサーチ「企業情報ファイル」再編加工

(注)1. (株)東京商工リサーチが保有する企業情報のうち、経営者氏名(漢字)、経営者氏名(カナ)、経営者生年月日のうち、二つ以上が前年と変化していた場合に経営者交代とみなしている。

2. 2007年から2019年の間に経営者交代があった中小企業を分析している。

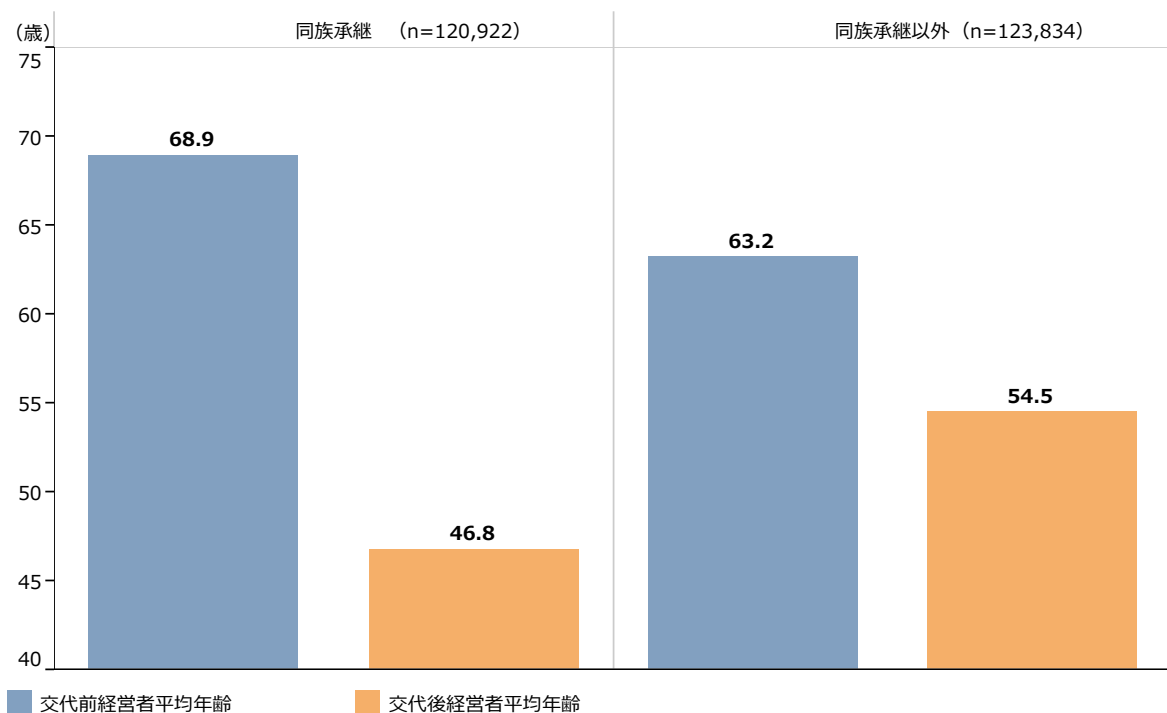
3. 2年続けて経営者交代を行っている場合は分析対象外としている。

4. 「交代前経営者平均年齢」は経営者交代が観察された企業の交代前年の経営者平均年齢、「交代後経営者平均年齢」は経営者交代が観察された企業の交代年の経営者平均年齢である。

続いて、第2-3-18図は、承継方法別に経営者交代前後の経営者平均年齢を見たものである。これを見ると、交代前の経営者年齢は同族承継で68.9歳、同族承継以外で63.2歳と、同族承継では事業承継時期が遅くなる傾向にあることが分かる。同族承継においては、子息などの後継者が一

定の経験や年齢を重ねるのを待って事業承継するために、結果的に承継時期が遅くなっている可能性が考えられる。一方で交代後の経営者平均年齢は同族承継で46.8歳、同族承継以外で54.5歳と同族承継の方が若い年齢で経営者に就任していることが分かる。

第2-3-18図 承継方法別、経営者交代による経営者年齢の変化



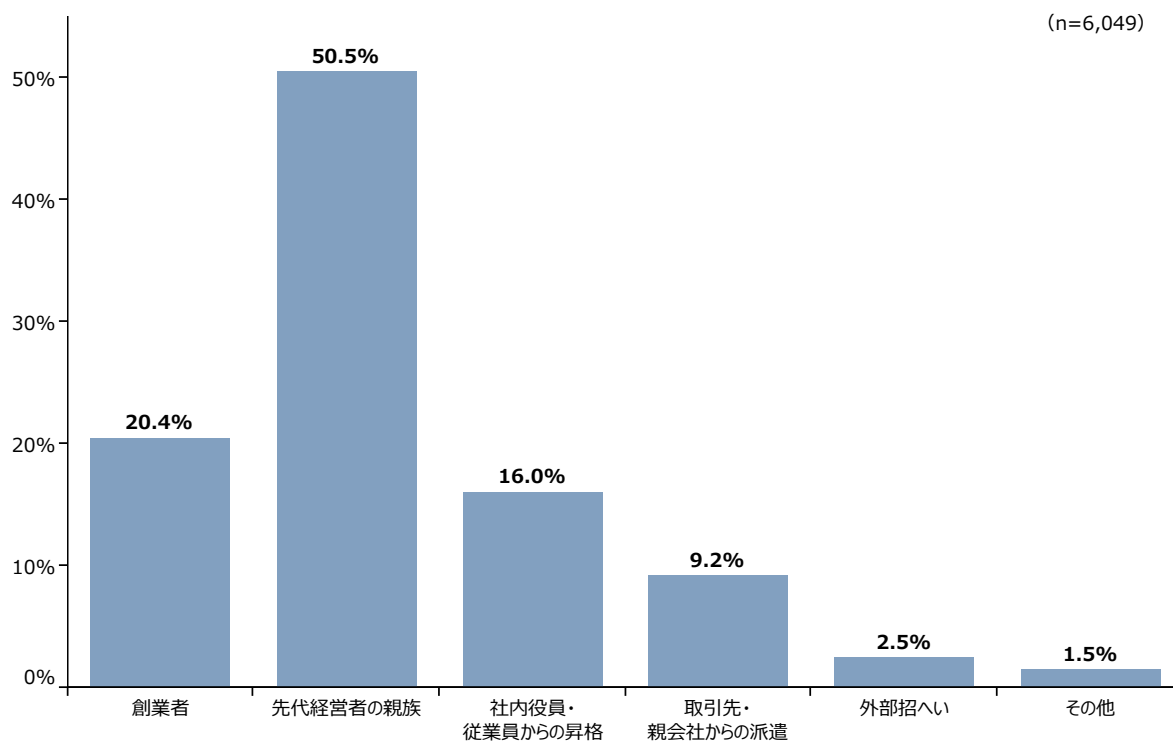
資料：(株)東京商工リサーチ「企業情報ファイル」再編加工

- (注)1. (株)東京商工リサーチが保有する企業情報のうち、経営者氏名(漢字)、経営者氏名(カナ)、経営者生年月日のうち、二つ以上が前年と変化していた場合に経営者交代とみなしている。
2. ここでいう「同族承継」は、同一の名字(漢字)で生年月日の異なる人物に経営者交代した場合とし、「同族承継以外」は、名字(漢字)が異なり、かつ生年月日が異なる人物に経営者交代した場合としている。
3. 「交代前経営者平均年齢」は経営者交代が観察された企業の交代前年の経営者平均年齢、「交代後経営者平均年齢」は経営者交代が観察された企業の交代年の経営者平均年齢である。
4. 2年続けて経営者交代を行っている場合は分析対象外としている。

次に、現在の経営者の就任経緯について確認する（第2-3-19図）。これを見ると、半数以上の企

業では、先代経営者の親族が経営者に就任していることが分かる。

第2-3-19図 現経営者の就任経緯

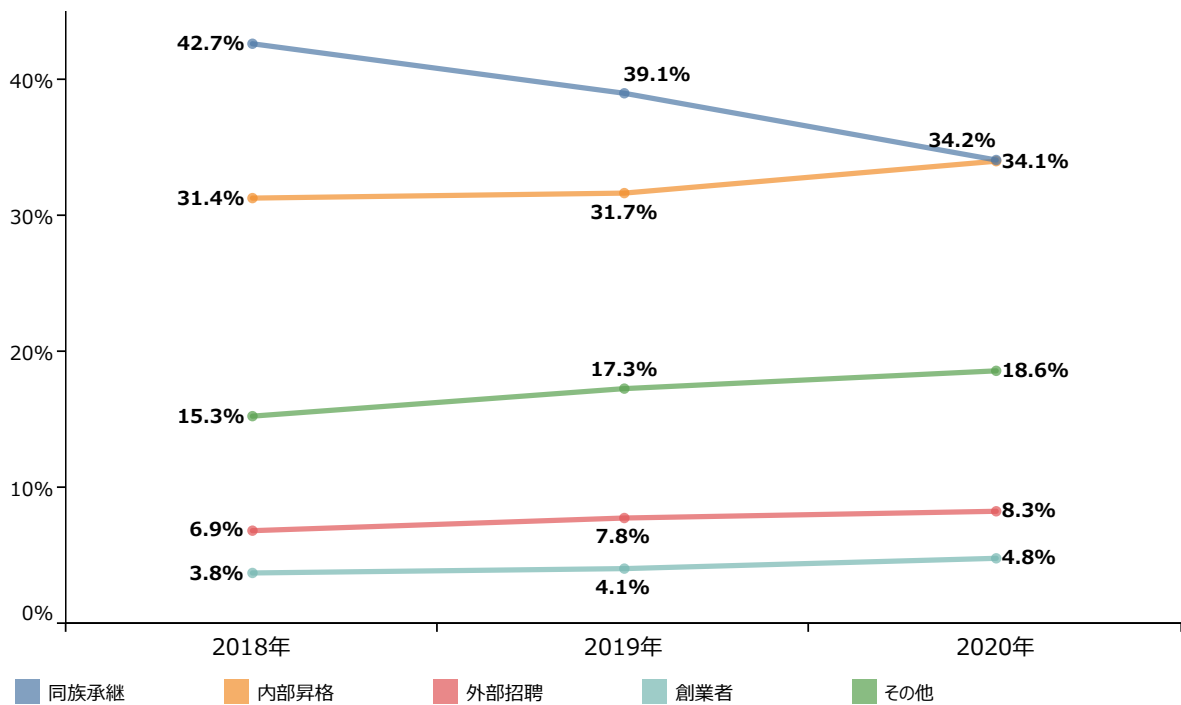


資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

続いて、近年事業承継をした経営者の就任経緯について確認する（第2-3-20図）。これを見ると、近年同族承継の割合は減少しており、足元の2020年においては、内部昇格と同水準の34.2%

となっていることが分かる。事業承継の方法がこれまで主体であった親族への承継から、親族以外への承継にシフトしてきていることが分かる。

第2-3-20図 近年事業承継をした経営者の就任経緯



資料：（株）帝国データバンク「全国企業「後継者不在率」動向調査（2020年）」

（注）「その他」は、買収・出向・分社化の合計値。

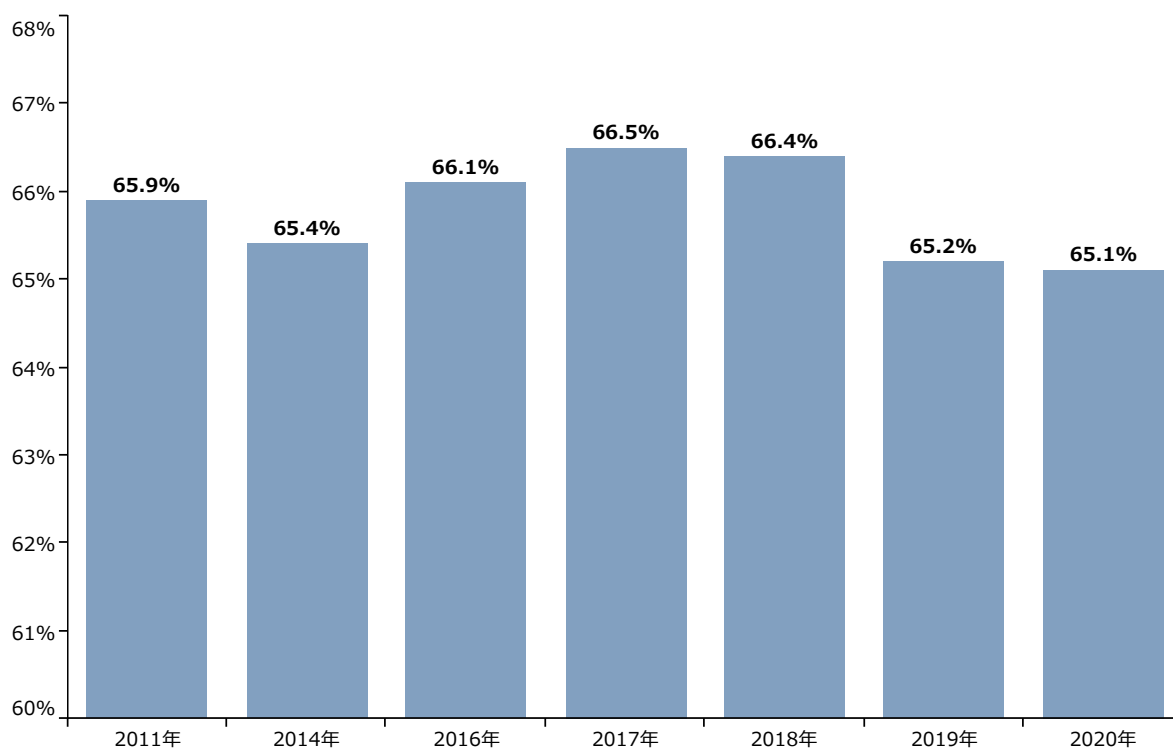
(2) 後継者有無の状況

続いて、(株)帝国データバンクの「全国企業「後継者不在率」動向調査(2020年)」を基に、後継者有無の状況について確認する。

はじめに、第2-3-21図は後継者不在企業の割

合(以下、「後継者不在率」という。)の推移を見たものである。後継者不在率は2017年の66.5%をピークに近年は微減傾向にあり、足元の2020年は65.1%となっている。

第2-3-21図 後継者不在率の推移

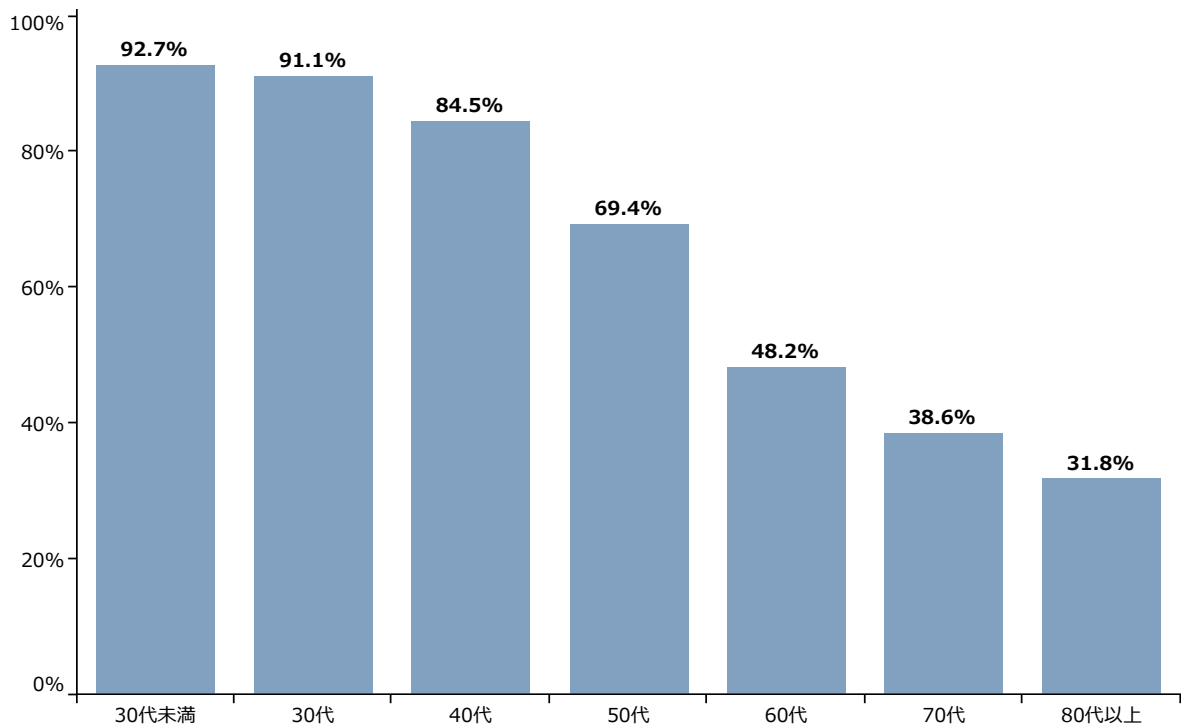


資料：(株)帝国データバンク「全国企業「後継者不在率」動向調査(2020年)」

続いて、経営者年齢別に後継者不在率を確認する（第2-3-22図）。これを見ると、60代では約半数となる48.2%、80代以上でも31.8%と、経

営者年齢の高い企業においても後継者不在企業が一定程度存在していることが分かる⁵。

第2-3-22図 経営者年齢別、後継者不在率



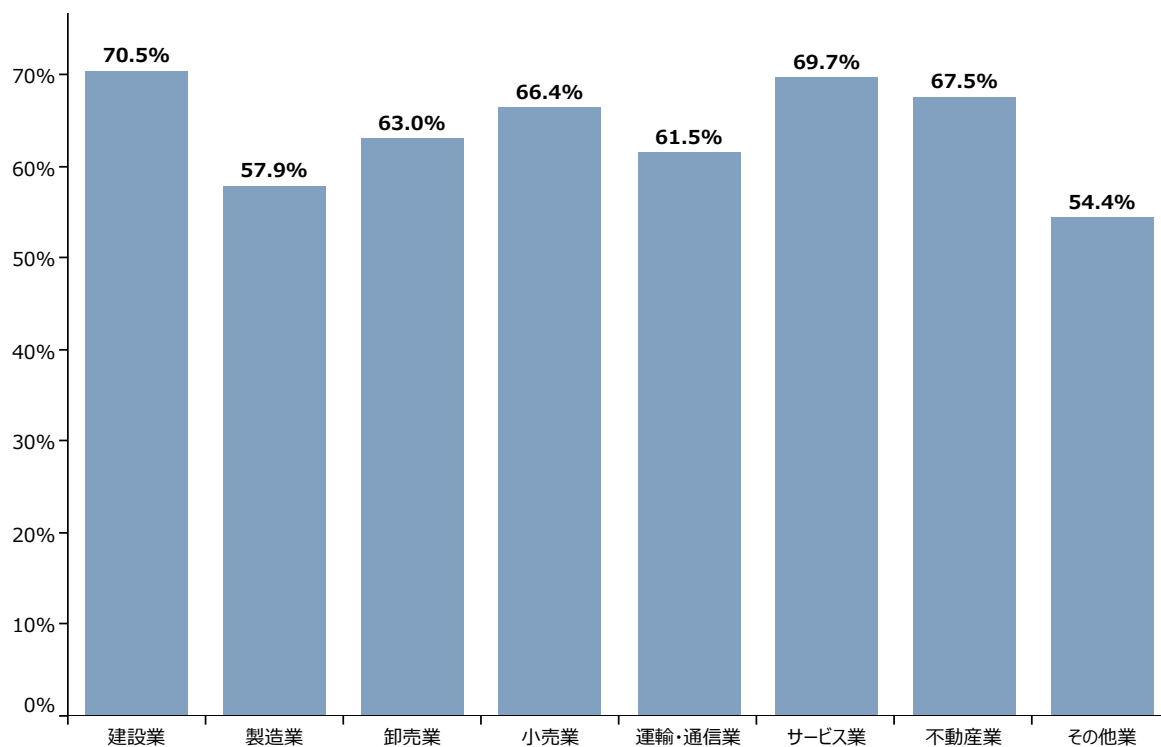
資料：（株）帝国データバンク「全国企業「後継者不在率」動向調査（2020年）」

⁵ なお、これらの企業の中には廃業予定など事業承継を望まない企業も含まれていることに留意が必要である。

また、第2-3-23図は業種別に後継者不在率を見たものである。製造業では57.9%、運輸・通信業では61.5%と比較的低い一方、建設業では

70.5%、サービス業では69.7%となっており、業種によって差異があることが分かる。

第2-3-23図 業種別、後継者不在率



資料：(株)帝国データバンク「全国企業「後継者不在率」動向調査（2020年）」

（3）後継者有無別のパフォーマンス比較

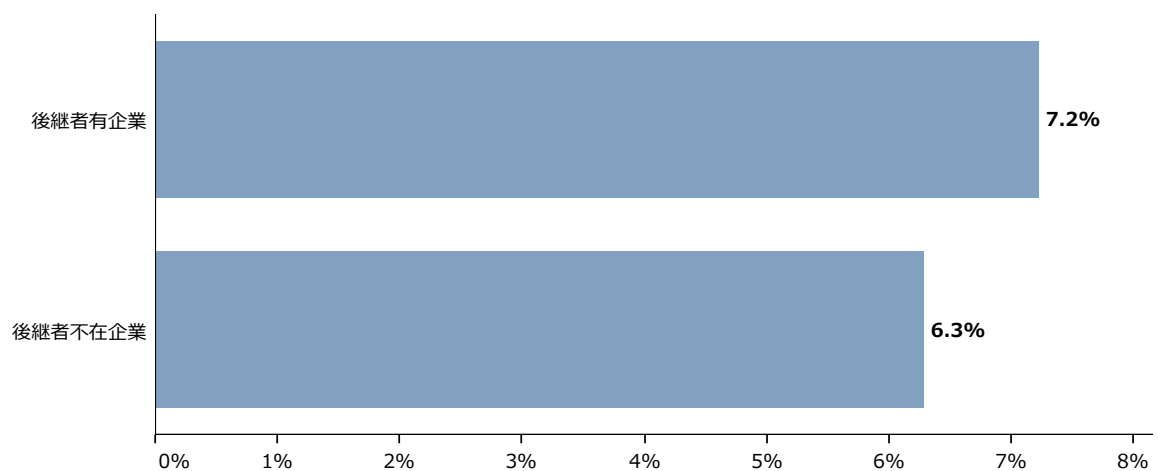
後継者有無と企業パフォーマンスの関係について、両者は相関関係にあると言われている。例えば鶴田（2019）は負債比率、有利子負債利率が高く、売上高成長率が低い企業は後継者が不在になる確率が高まることを指摘している。

ここでは、（株）東京商工リサーチの「企業情

報ファイル」を基に、後継者がいる企業（以下、「後継者有企業」という。）と後継者不在企業のパフォーマンスについて分析⁶する。

第2-3-24図は後継者有無別に、2015年から2019年の売上高成長率の中央値を見たものである。これを見ると、後継者有企業において売上高成長率が高い傾向にあることが見て取れる。

第2-3-24図 後継者有無別、売上高成長率（2015年から2019年）の中央値



資料：（株）東京商工リサーチ「企業情報ファイル」再編加工

(注)1.（株）東京商工リサーチが保有する企業情報のうち、2019年時点において後継者の有無が判別できる中小企業で、かつ2015年と2019年の売上高が観測できる企業を分析対象としている。

2.2019年時点の経営者年齢が60歳以上の中小企業を集計した。

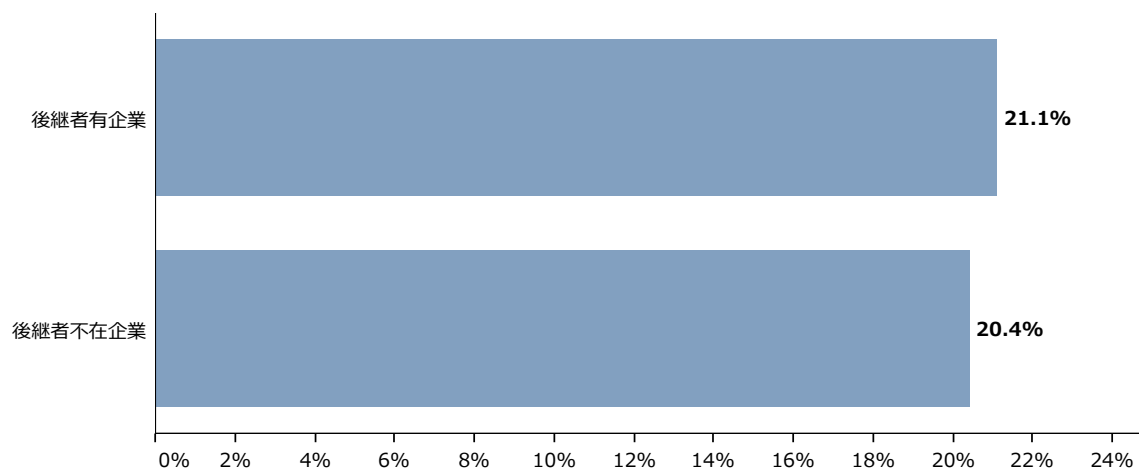
3.売上高成長率が上位1%及び下位1%の外れ値を除去している。

⁶ ここでは、経営者年齢が60歳以上の中小企業を分析対象としている。なお、本分析においては後継者有無以外の要因（業歴や経営者年齢など）による差異についてはコントロールしていない点に留意が必要である。

第2-3-25図は後継者有無別に、2015年から2019年の営業利益成長率の中央値を見たものである。これを見ると、差は大きくないものの、後

継者有企業において営業利益成長率が高い傾向にあることが見て取れる。

第2-3-25図 後継者有無別、営業利益成長率（2015年から2019年）の中央値



資料：（株）東京商工リサーチ「企業情報ファイル」再編加工

（注）1.（株）東京商工リサーチが保有する企業情報のうち、2019年時点において後継者の有無が判別できる中小企業で、かつ2015年と2019年の営業利益が観測できる企業を分析対象としている。

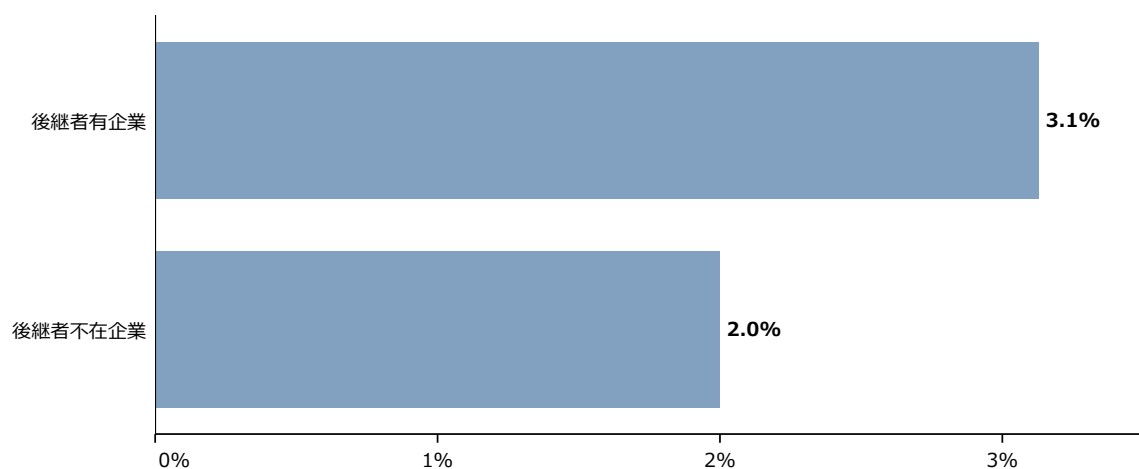
2.2019年時点の経営者年齢が60歳以上の中小企業を集計した。

3.営業利益成長率が上位1%及び下位1%の外れ値を除去している。

第2-3-26図は後継者有無別に、2015年から2019年の従業員数成長率の中央値を見たもので

ある。これを見ると、後継者有企業において従業員数成長率が高い傾向にあることが見て取れる。

第2-3-26図 後継者有無別、従業員数成長率（2015年から2019年）の中央値



資料：（株）東京商工リサーチ「企業情報ファイル」再編加工

（注）1.（株）東京商工リサーチが保有する企業情報のうち、2019年時点において後継者の有無が判別できる中小企業で、かつ2015年と2019年の従業員数が観測できる企業を分析対象としている。

2.2019年時点の経営者年齢が60歳以上の中小企業を集計した。

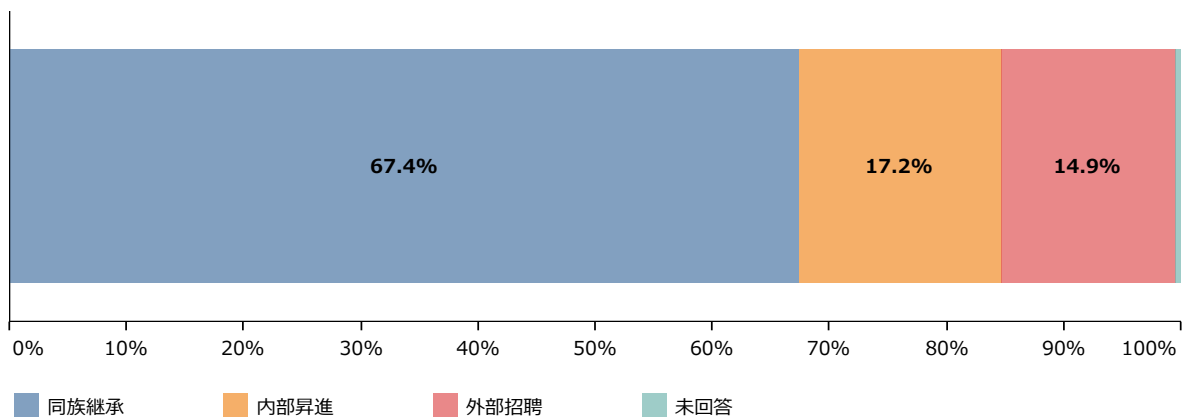
3.従業員数成長率が上位1%及び下位1%の外れ値を除去している。

以上より、本分析においても後継者有企業の方が総じてパフォーマンスが高く、後継者有無と企業パフォーマンスが相関関係にある様子が見て取れた。事業継続を希望しながらも後継者不在が課題となっている企業においては、後継候補者の選定や意思確認を進めるだけでなく、事業の見直しや経営改善に取り組むなど、企業の磨き上げに注力することも重要といえよう。

（４）後継者の選定

第2-3-27図は後継者有企業の承継方法について確認したものである。これを見ると、同族承継が67.4%となっており、後継者が決まっている企業の多くは経営者の親族への承継を予定していることが分かる。

第2-3-27図 後継者有企業の承継方法



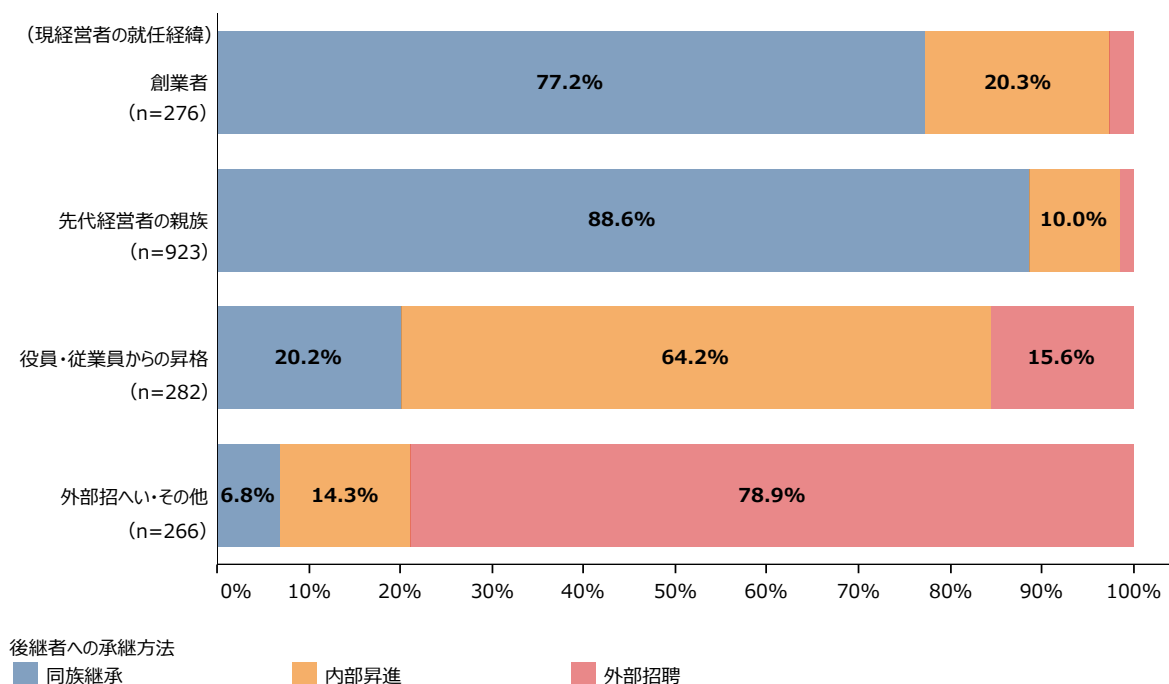
資料：（株）東京商工リサーチ「2020年後継者不在率調査」

（注）（株）東京商工リサーチが保有するデータのうち、後継者「有」としている企業情報を集計している。同族承継は現経営者の親族への承継、内部昇進は社内の役員や従業員への承継、外部招聘は外部の第三者への承継を指す。

また、第2-3-28図は現経営者の就任経緯別に後継者への承継方法について見たものである。創業者や親族から引き継いだ経営者は同族承継を予定する割合が高い一方、役員・従業員からの昇格

や外部招へいなどにより就任した経営者は、自身と同じように内部昇格や外部招へいなどの第三者への承継を予定する割合が高い。

第2-3-28図 現経営者の就任経緯別、後継者への承継方法



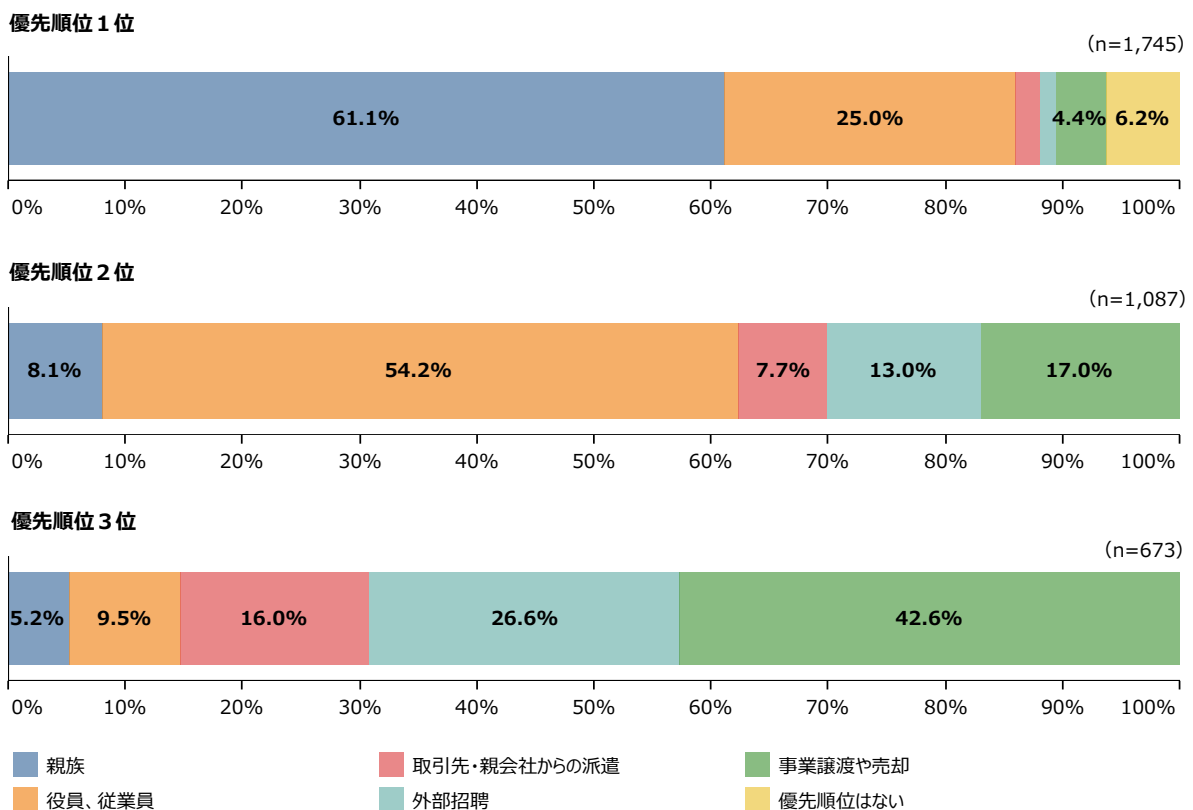
資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

（注）後継者への承継方法は、（株）東京商工リサーチが保有するデータのうち、後継者「有」としている企業情報を集計している。同族継承は現経営者の親族への承継、内部昇進は社内の役員や従業員への承継、外部招聘は外部の第三者への承継を指す。

続いて、第2-3-29図は後継者を選定する際の優先順位について確認したものである。優先順位1位で最も高いのは「親族」(61.1%)で、次いで「役員、従業員」(25.0%)となっている。続いて優先順位2位を見ると、「役員、従業員」が最も高く5割を超えており、また「事業譲渡や売却」を検討する者も一定程度存在することが分かる。優先順位3位では、「事業譲渡や売却」、「外部招へい」を合わせると6割を超えている。このことから、多くの経営者はまず「親族」を第一候

補として検討し、次いで「役員、従業員」、そして「事業譲渡や売却」、「外部招へい」の順に検討している様子がうかがえる。ただし、第2-3-20図で見たとおり、近年同族承継の割合が34%程度であることを考慮すると、必ずしも希望通りに親族への承継がかなわないケースも増えてきていると考えられ、事業継続の意志がある場合は早めに後継候補者の意思確認を進めていくことで、様々な選択肢を検討することが可能になるといえる。

第2-3-29図 後継者選定の優先順位



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

(注)1.事業承継に対する意向について、「事業承継を検討（事業譲渡や売却を含む）」、「事業承継と廃業で迷い」のいずれかに回答した者に対する質問。

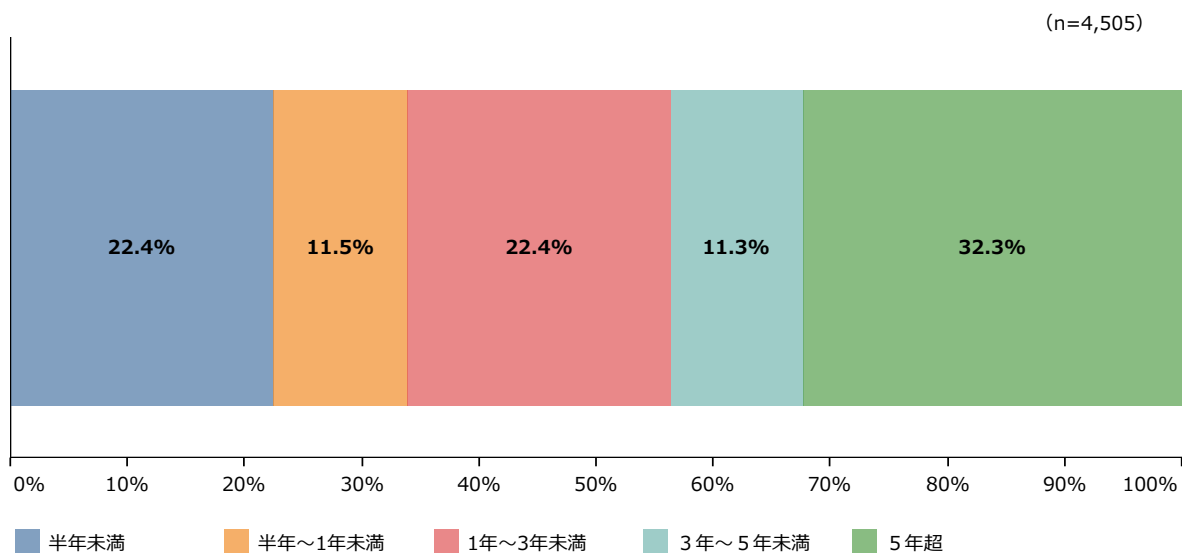
2.後継者を選定する際の優先順位について、上位3位までを確認している。

(5) 後継者の取組

続いて、事業承継前後の後継者の取組について確認していく。はじめに、第2-3-30図は事業承継の意思を伝えられてから経営者に就任するまで

の期間を見たものである。これを見ると、「5年超」の割合が最も高いが、「半年未満」や「1年～3年未満」もそれぞれ2割程度となっていることが分かる。

第2-3-30図 事業承継の意思を伝えられてから経営者に就任するまでの期間

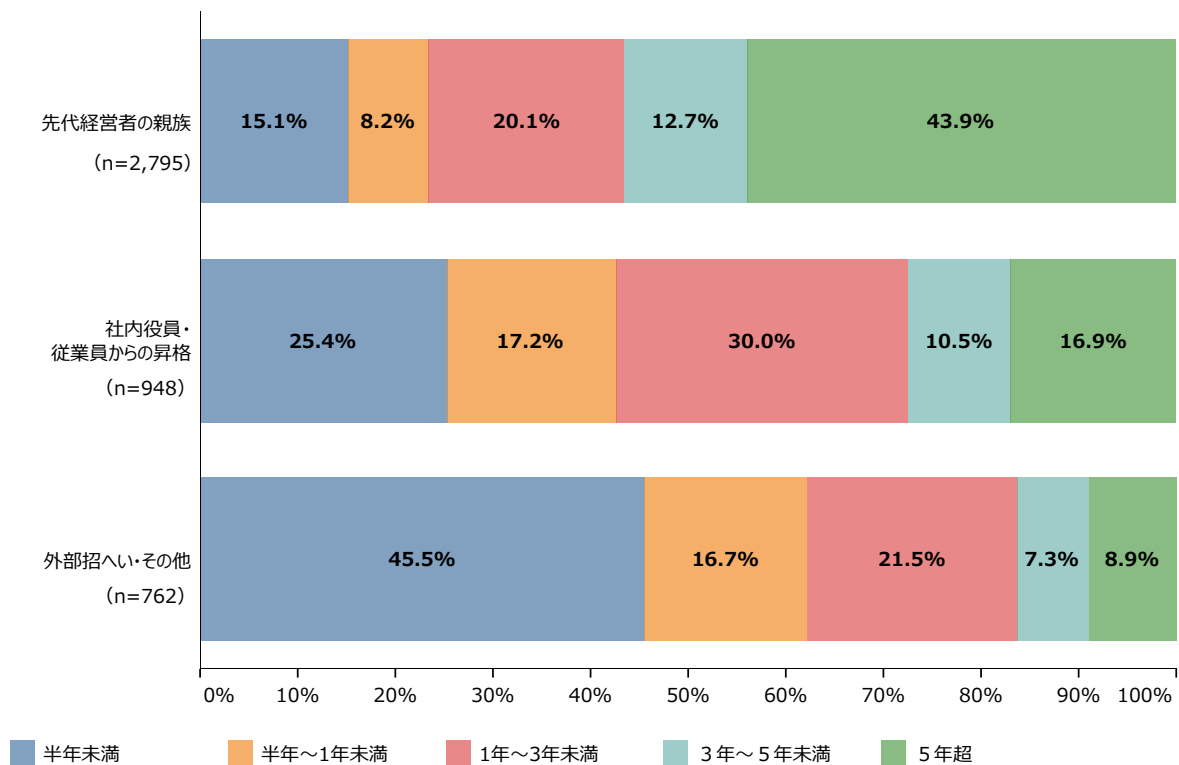


資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
 (注)経営者になった経緯について、「創業者」と回答した者以外に対する質問。

次に、経営者の就任経緯別に事業承継の意思を伝えられてから経営者に就任するまでの期間を確認する（第2-3-31図）。同族承継の場合は「5年超」の割合が最も高く、43.9%となっている。

一方で、「外部招へい・その他」の場合は「半年未満」が45.5%と最も高くなっており、承継方法によって事業承継に向けた準備に充てられる期間に差があることが分かる。

第2-3-31図 経営者の就任経緯別、事業承継の意思を伝えられてから経営者に就任するまでの期間



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

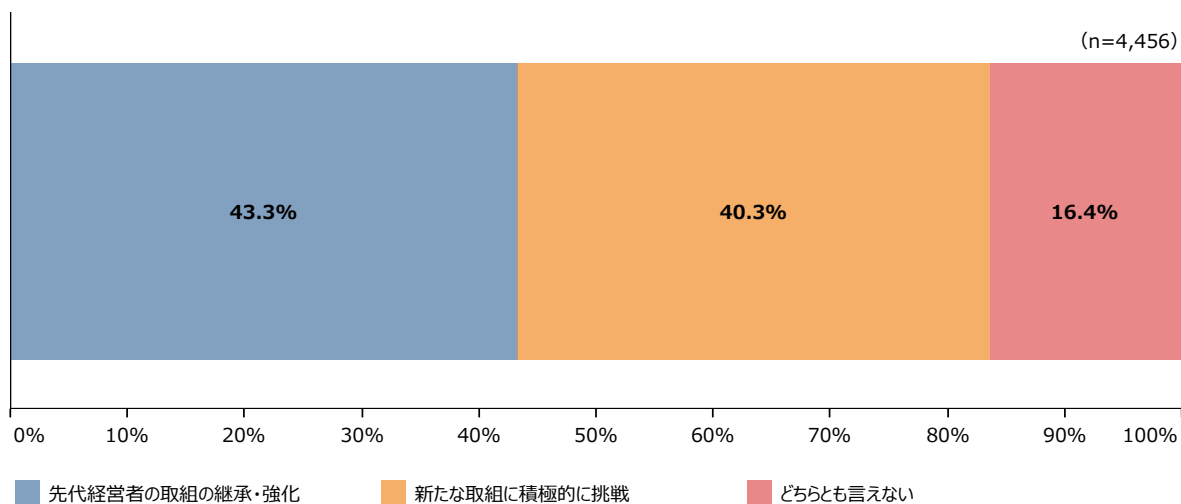
（注）1.経営者になった経緯について、「創業者」と回答した者以外に対する質問。

2.「外部招へい・その他」は「外部招聘」、「取引先・親会社からの派遣」、「その他」の合計。

続いて、第2-3-32図は現在の経営者が事業承継した際の経営方針について尋ねたものである。これを見ると、「先代経営者の取組の継承・強化」

と「新たな取組に積極的に挑戦」の割合がいずれも40%程度と同程度であることが分かる。

第2-3-32図 事業承継した際の経営方針

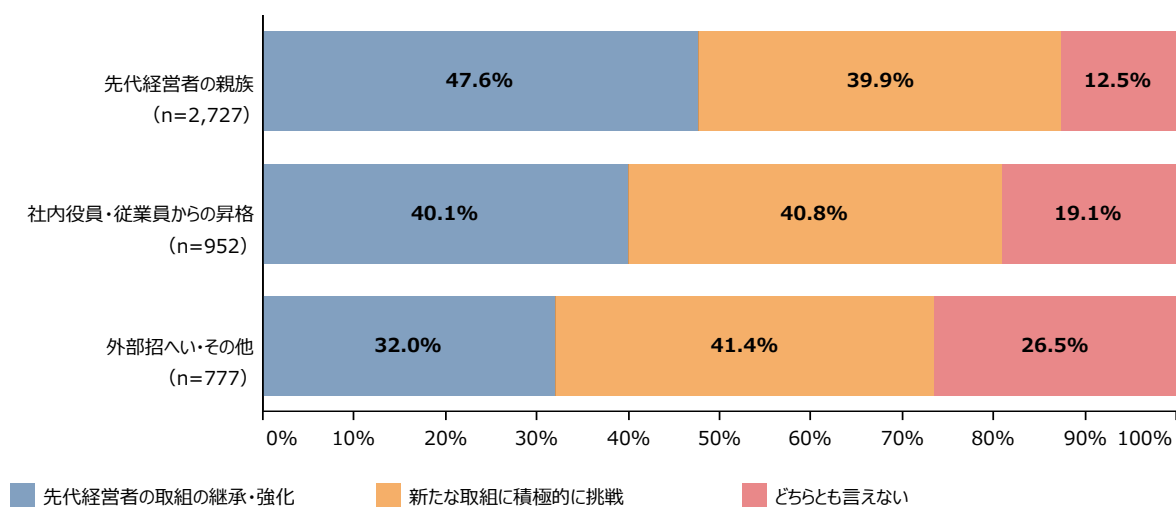


資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)経営者になった経緯について、「創業者」と回答した者以外に対する質問。

次に、経営者の就任経緯別に現在の経営者が事業承継した際の経営方針について確認する(第2-3-33図)。これを見ると、同族承継の場合は「先代経

営者の取組の継承・強化」とする割合が高い一方、内部昇格や外部招へい・その他の場合は「新たな取組に積極的に挑戦」とする割合が高いことが分かる。

第2-3-33図 経営者の就任経緯別、事業承継した際の経営方針

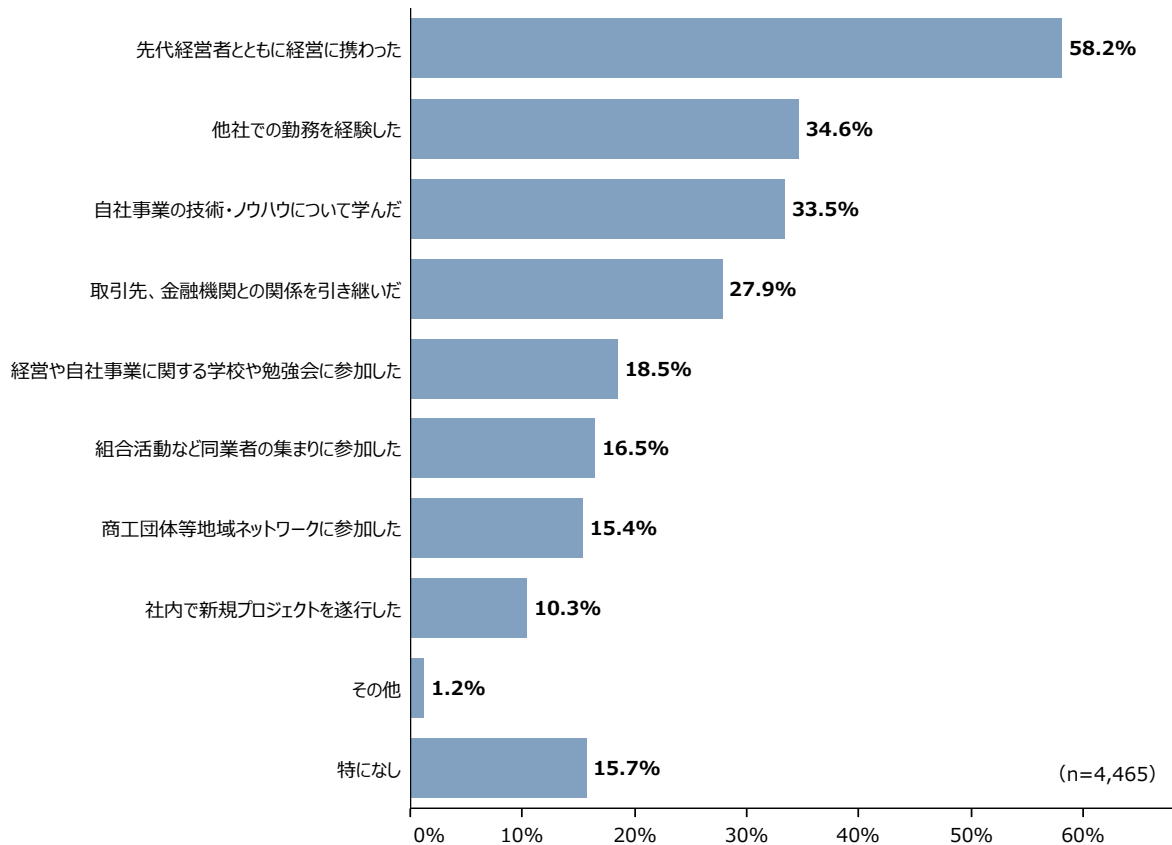


資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)1.経営者になった経緯について、「創業者」と回答した者以外に対する質問。
2.「外部招へい・その他」は「外部招聘」、「取引先・親会社からの派遣」、「その他」の合計。

続いて、事業承継前の後継者の取組について見ていく。第2-3-34図は現経営者が事業承継前5年程度の間に承継に向けて実施した取組について確認したものである。これを見ると、「先代経営

者とともに経営に携わった」が最も多く、58.2%の経営者が取り組んでいることが分かる。次いで、「他社での勤務を経験した」や「自社事業の技術・ノウハウについて学んだ」が3割を超えている。

第2-3-34図 現経営者が事業承継前（5年程度）に承継に向けて実施した取組



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

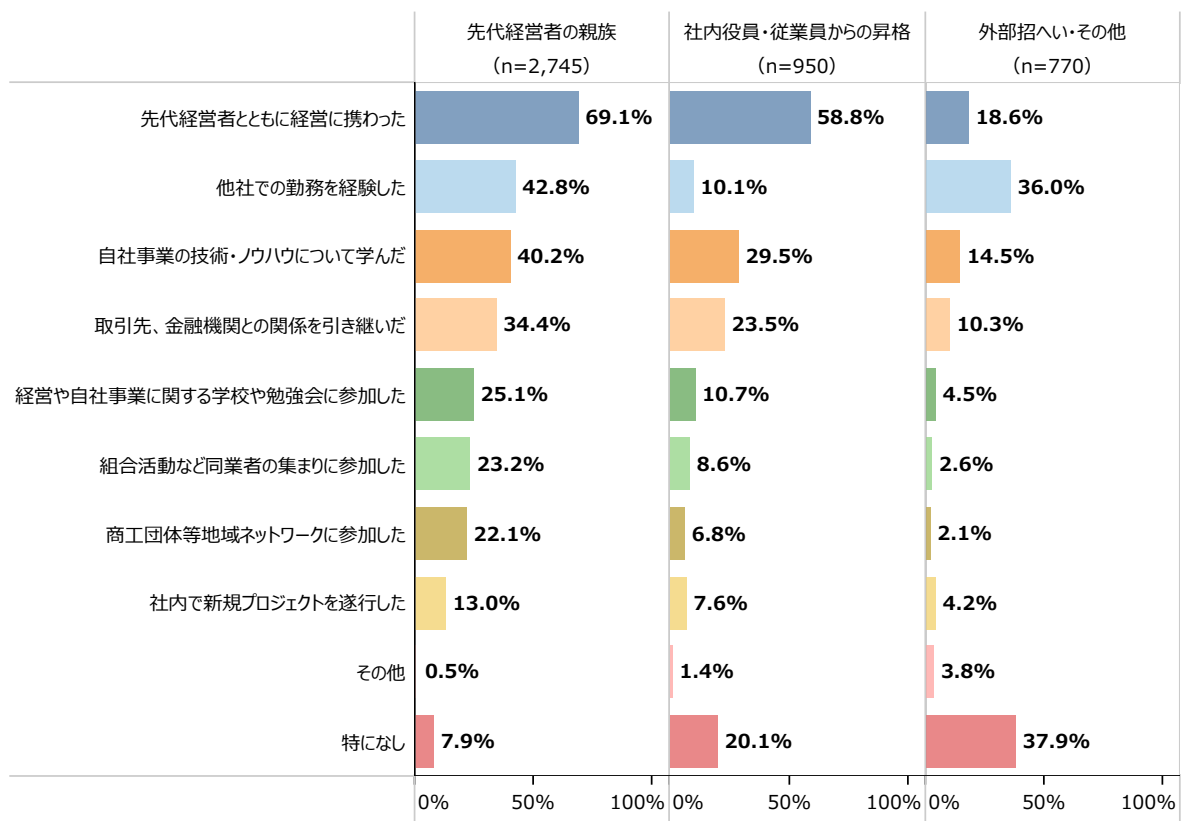
(注)1. 経営者になった経緯について、「創業者」と回答した者以外に対する質問。

2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

次に、第2-3-35図は、就任経緯別に現経営者が事業承継前5年程度の間に承継に向けて実施した取組について確認したものである。これを見ると、「その他」、「特になし」を除く全ての項目において同族承継が最も高い割合となっていることが分かる。第2-3-31図で見たとおり、同族承継においては事業承継の意思を伝えられてから就任

するまでの期間が長いことを考慮すると、承継に向けて様々な準備に取り組んでいる様子が見えてくる。一方で、「外部招へい・その他」においては、「特になし」とする者が37.9%となっており、準備期間の短さが影響している可能性が考えられる。

第2-3-35図 就任経緯別、現経営者が事業承継前（5年程度）に承継に向けて実施した取組



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

(注)1.経営者になった経緯について、「創業者」と回答した者以外に対する質問。

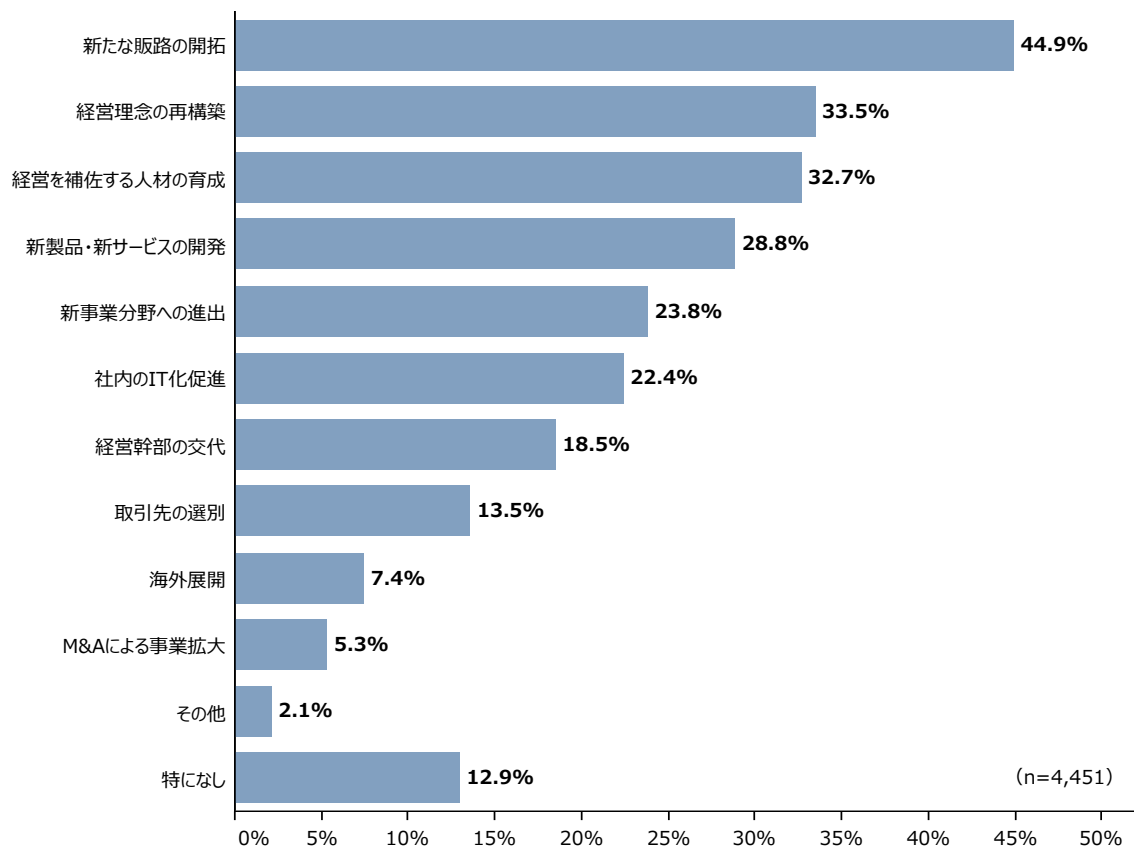
2.「外部招へい・その他」は「外部招聘」、「取引先・親会社からの派遣」、「その他」の合計。

3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

続いて、事業承継後の後継者の取組について見ていく。第2-3-36図は現経営者が事業承継後5年程度の間を意識的に実施した取組について確認したものである。これを見ると「新たな販路の開

拓」が最も多く、44.9%の経営者が取り組んでいることが分かる。次いで、「経営理念の再構築」や「経営を補佐する人材の育成」が3割を超えている。

第2-3-36図 現経営者が事業承継後（5年程度）に意識的に実施した取組



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

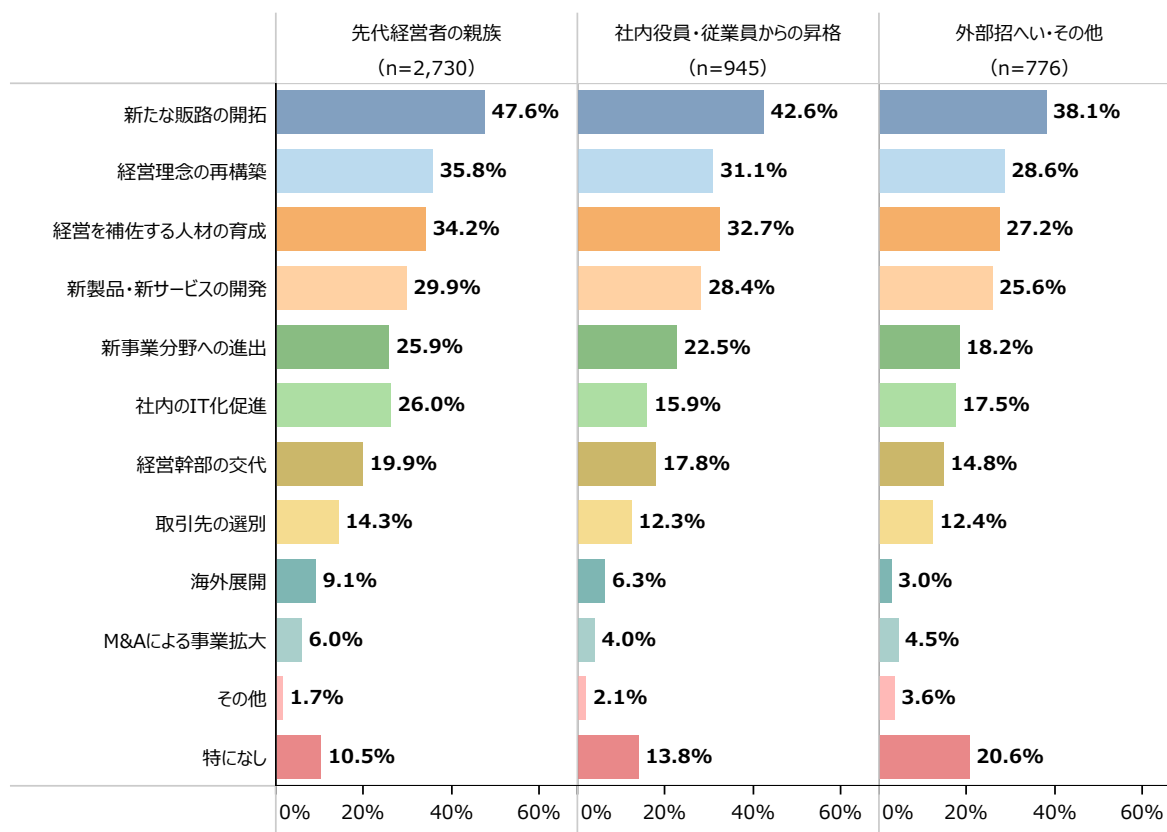
(注)1. 経営者になった経緯について、「創業者」と回答した者以外に対する質問。

2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-3-37図は、就任経緯別に現経営者が事業承継後5年程度の間に意識的に実施した取組について確認したものである。承継前の取組（第2-3-

35図）と比べると、就任経緯別の傾向の差は小さく、就任経緯にかかわらず後継者が様々な取組にチャレンジしている様子がうかがえる。

第2-3-37図 就任経緯別、現経営者が事業承継後（5年程度）に意識的に実施した取組



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

(注)1.経営者になった経緯について、「創業者」と回答した者以外に対する質問。

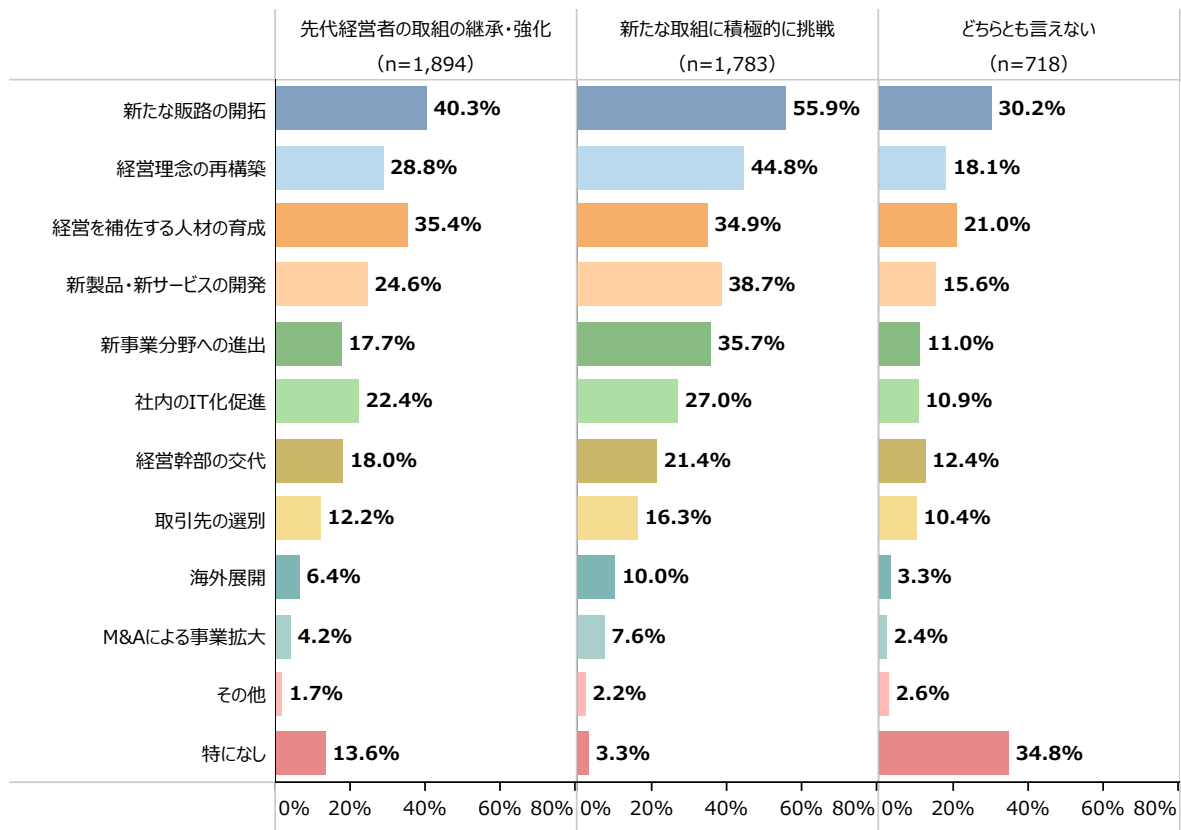
2.「外部招へい・その他」は「外部招聘」、「取引先・親会社からの派遣」、「その他」の合計。

3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

続いて、第2-3-38図は事業承継時の経営方針別に現経営者が事業承継後5年程度の間に意識的に実施した取組を見たものである。これを見ると、事業承継時の経営方針について「どちらとも言えない」と回答している者は、ほとんどの取組

において意識的に実施した割合が低く、また3分の1以上が「特になし」としている。このことから、事業承継時に経営方針について明確にしていることが事業承継後の新たな取組へのチャレンジにつながることを示唆される。

第2-3-38図 事業承継時の経営方針別、事業承継後（5年程度）に意識的に実施した取組



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

(注)1.経営者になった経緯について、「創業者」と回答した者以外に対する質問。

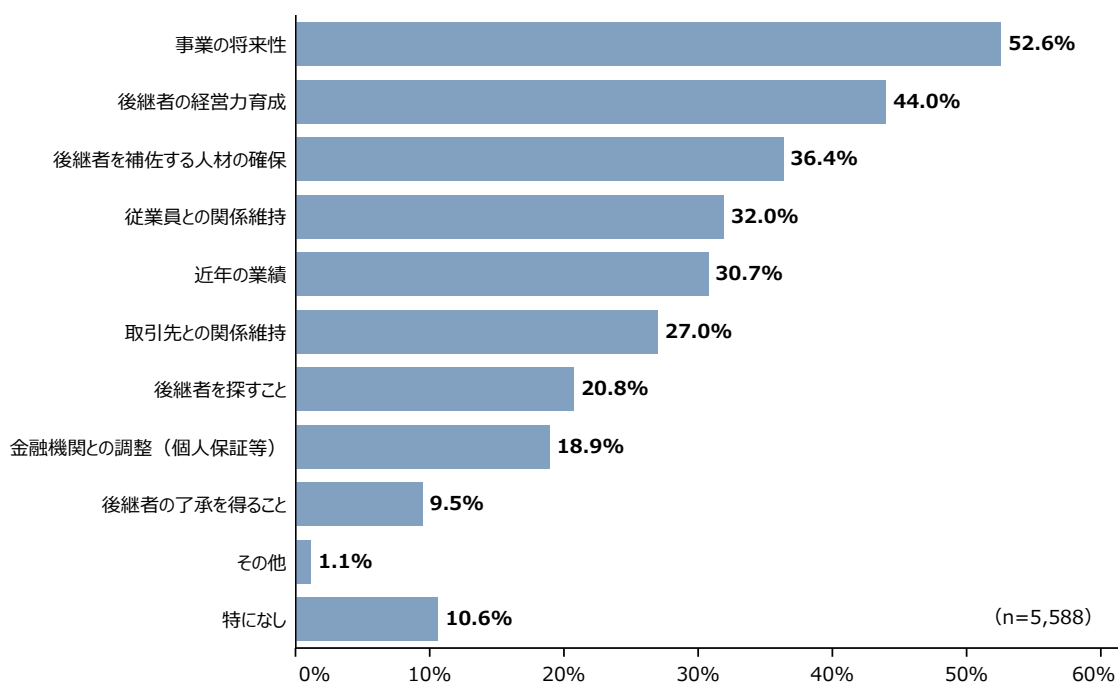
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

(6) 事業承継の課題

第2-3-39図は、現経営者の事業承継に対する課題について確認したものである。これを見ると、「事業の将来性」が最も多く、半数以上の企

業で課題となっていることが分かる。次いで、「後継者の経営力育成」や「後継者を補佐する人材の確保」など事業承継後の経営体制に関するものが上位となっている。

第2-3-39図 事業承継の課題



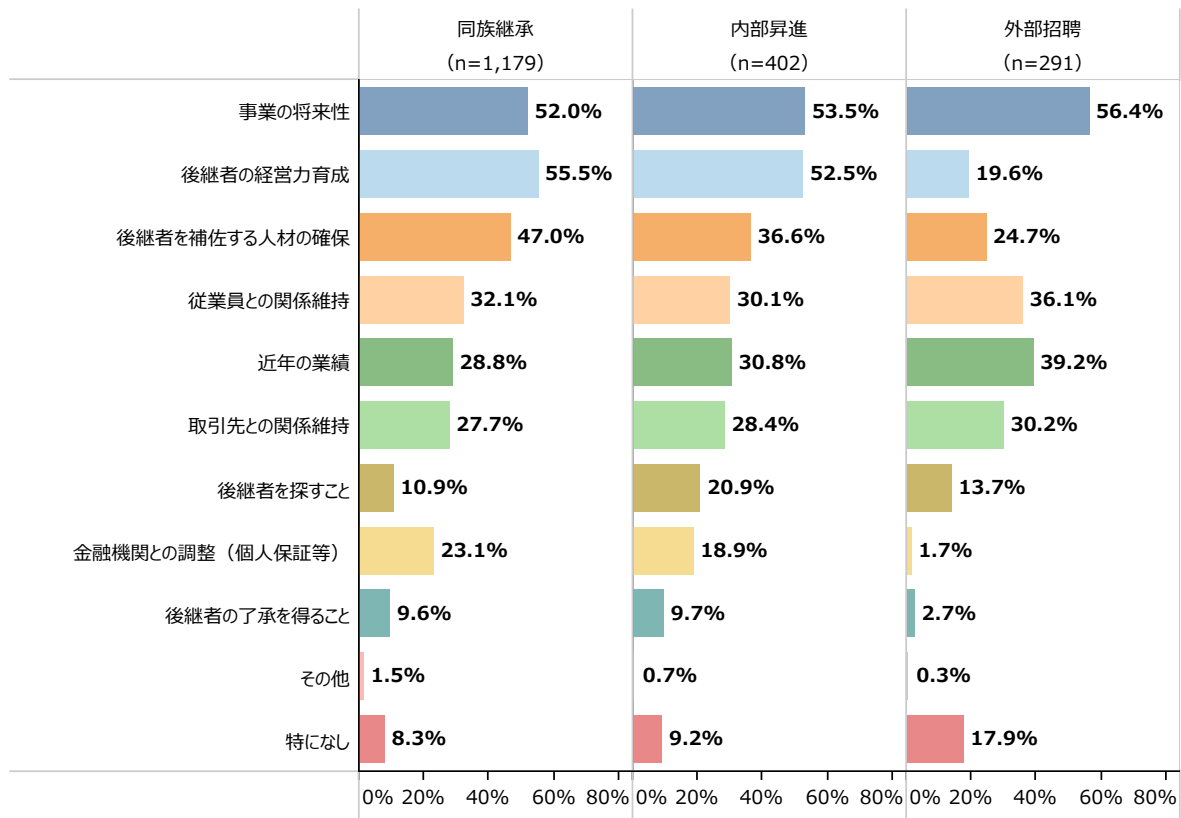
資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

(注)複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

続いて、第2-3-40図は後継者への承継方法別に事業承継の課題を見たものである。「事業の将来性」については、承継方法にかかわらず半数以上の経営者が課題として捉えていることが分かる。また同族承継や内部昇格の場合は、「後継者の経営力育成」や「後継者を補佐する人材の育成」の割合が高い。さらに内部昇格の場合は、「後継者

を探すこと」も20.9%と他の承継方法と比べ高くなっており、役員・従業員の中から適任者を選定することが課題となっている様子がうかがえる。一方で、外部招へいの場合は、「近年の業績」や「従業員との関係維持」の割合が高い。「近年の業績」が課題となっていることで、外部招へいという手段を検討している可能性も考えられる。

第2-3-40図 後継者への承継方法別、事業承継の課題



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

（注）1. 後継者への承継方法は、（株）東京商工リサーチが保有するデータのうち、後継者「有」としている企業情報を集計している。同族継承は現経営者の親族への承継、内部昇進は社内の役員や従業員への承継、外部招へいは外部の第三者への承継を指す。

2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

ここまで中小企業の事業承継の現状について見てきた。承継方法が親族内承継から親族外承継へとシフトしつつあることを確認したが、承継方法にかかわらず後継者の意思確認も含めて計画的に承継の準備に取り組むことが重要である。事例2-3-1は、従業員の中から後継者を選定するに当たって全従業員にアンケートを実施し、適任の後

継者を選定した事例である。また、事業承継に関する問題は自社だけでなく、取引先などステークホルダーの関心も高い。事例2-3-2は、取引先から事業承継について指摘されたことをきっかけに事業承継計画を策定し、事業承継を実現した事例である。

事例

2-3-1

従業員への事業承継に当たり、
全従業員アンケートにより後継者を選定した企業

所在地 大阪府東大阪市
従業員数 12名
資本金 2,200万円
事業内容 プラスチック製品
製造業

株式会社ユニックス

▶ 親族内に後継者が見付からず、従業員への事業承継を決意

大阪府東大阪市の株式会社ユニックスは、現会長の苗村昭夫氏が1984年に設立した、表面処理加工業を営む企業である。同社はポリウレタンの表面処理技術を強みに産学連携にも積極的に取り組むなど、研究開発型企業として長年事業展開してきたが、苗村会長が高齢になってきたこともあり、事業承継について検討し始めた。過去には親族への承継を考えたこともあったが、親族内に適任の後継候補者が見付からなかったため、従業員へ事業を承継することに決めた。

▶ 従業員アンケートで「私の次」を尋ねる

後継者選定に際して苗村会長は従業員アンケートを行い、後継者として誰が適任であるか従業員に尋ねることにした。アンケートでは本人以外の全従業員が現社長の町田泰久氏の名前を記入、苗村会長の意中の人も同じで、迷うことなく後継者に抜てきした。町田社長は当初はプレッシャーが大きいと社長就任を拒んでいたが、苗村会長による1年にわたる説得を受け、承諾した。3年間の準備期間のうちに町田社長は中小企業大学校などで経営について学び、2016年、代表権を苗村会長に残したまま社長に就任した。苗村会長は「アンケートを通して、従業員が自ら選んだ人が社長になったことで会社としての一体感が高まり、更に新社長にとっても私だけでなく従業員から選ばれたという社内からの強い信頼を感じるなどのメリットがあった。」と語る。また同社では、株式の承継に当たって、事業承継ファンドを活用した。これまで同社ではファンドの活用について検討したことがなかったが、メインバンクの大阪信用金庫よりアドバイスを受け、同信金などが組成した「おおさか事業承継・創業支援ファンド」の出資を受け入れた。会長や会長の家族が保有する株式を同ファンドが無議決権株式として買い取ることで、後継者が議決権のある株式の3分の2を保有することを容易にした。

▶ 事業承継を果たし、次の展開を見据える

そして社長交代から4年半後の2020年10月、代表権を会長から社長に移し、町田氏が代表取締役社長となった。現在は町田社長を中心とした新体制の下で、粉碎機、タンクなど粉体関連の新市場で販路開拓に取り組み、事業拡大を目指している。事業承継を果たした苗村会長は、「メインバンクを始め関係者の支援もあり、無事に事業承継が完了したことにほっとし、感謝している。町田社長の下で当社が更に発展を遂げるよう、自分も引き続きバックアップしていきたい。」と語る。



ユニックスの本社と工場



苗村昭夫会長（左）と町田泰久社長（右）



会社に授与された多くの表彰

事例

2-3-2

取引先から事業承継について
指摘されたことをきっかけに、
事業承継計画を策定し、承継を果たした企業

所在地 兵庫県稲美町
従業員数 20名
資本金 1,000万円
事業内容 その他の生産用機械・同部分品製造業

株式会社山尾工作所

▶ 事業承継への懸念から取引停止の危機に

兵庫県稲美町の株式会社山尾工作所は、金型の設計・製造、金属部品のプレス加工を中心とした金属製品製造を営む企業である。1950年、現専務の山尾和子氏の父が創業。1990年、和子氏の夫である現会長の山尾輝勝氏が同社を引き継いだ。単発型金型によるプレス加工や、順送金型プレス加工と自動機による各種加工を組み合わせた自社開発装置を駆使し、複雑な金属加工を得意とする。主要取引先はバイクメーカーや給湯器メーカーである。輝勝氏の年齢が60代後半に入った2008年頃、主要取引先の担当者が来社し、事業承継の見通しについての質問を受けた。その時点では明確な回答は避け、前年に入社し製造現場の見習中だった子息、直孝氏を紹介するにとどまった。その後、担当者から来社の折、「輝勝氏が75歳頃に事業承継をできると良い。」と話されたが、日頃の業務に追われる中、体力の衰えを感じつつも、承継問題は先送りしていた。2018年6月、ついに同取引先から早急に事業承継の計画書を提出し実行に移すよう強い要望があった。輝勝氏は、直孝氏にもう少しの期間、金型製作の技術習得に専念させたい思いもあったが、自身の年齢を考慮し、社長交代を決意した。しかし、何から手を付けるべきか思案していた。

▶ 商工会の支援を受け、事業承継計画を策定

そんな折に、稲美町商工会主催の「事業承継セミナー」のチラシを見掛け、ちょうど良い機会と考え、7月の同セミナーに参加した。セミナーでは事業承継に向けて必要な基礎知識を学んだ。セミナー後、同商工会の専門家派遣制度を活用し、中小企業診断士、税理士、社会保険労務士と1回約2時間の面談を合計9回実施、事業承継計画に必要な自社の情報を整理した。この作業の中で、自社の強みや課題を洗い出し、自社の現状を客観的に評価、分析できたことも収穫であった。同年9月、5年間で事業承継を完了するための計画書をまとめ、10月に取引先へ提出。事業承継問題を指摘された取引先からは、「これからは頑張るように」と激励され、「完成度の高い事業承継計画書」と評価を受けた。

▶ 事業承継後、経営革新に取り組み増収へ

同年12月、輝勝氏が命に関わる重篤な病気にかかり、和子氏と直孝氏は動揺したが、計画書に従って事業承継の準備を粛々と進めていくことができた。2019年6月、直孝氏が社長に、病気から回復した輝勝氏が会長に就任し、事業承継を果たすことができた。承継後、直孝氏は小規模事業者持続化補助金を活用した販路拡大や新しい製造工程の開発に基づき経営革新計画の承認を得るなど、次々と新しい取組に挑戦した。その結果、2020年3月期決算では売上げが前期比15%増を達成。その後、新型コロナウイルス感染症の影響で一時業績が落ち込んだが、事業承継を機に金融機関や公的支援機関との情報交換を密に行う関係も構築されていたことで、早期に新型コロナウイルス対策の融資を受けることができた。「当社の事業は金型を何十年単位で保有し、取引先と末長くお付き合いしていく仕事なので、長期的視点で安定経営を目指す必要がある。今後は取引先に安心し満足してもらえる対応力を持った企業へと成長させていきたい。」と山尾直孝社長は語る。



山尾工作所本社



金型製造の様子

コラム

2-3-1

コンビニにおける加盟店オーナーへの事業承継の支援

経済産業省では、2019年6月から2020年2月にかけて、コンビニエンスストア（以下「コンビニ」という。）が社会的期待に応えつつ持続可能な成長を実現するために、今日的課題と今後の方向性について検討する「新たなコンビニのあり方検討会」を開催した。本検討会では、実態把握のための加盟店オーナー、従業員、利用者、コンビニ本部⁷といった様々な関係者に対するヒアリング、アンケート調査なども実施した上で、2020年2月に報告書を取りまとめた。

近年、コンビニを取り巻く環境が大きな変化を迎えている中で、加盟店オーナーの高齢化も進んでおり、人手不足の中で24時間の店舗運営に困難を生ずるほか、将来への不安から閉店を考えるケースも出てきている。

報告書では、加盟店の実情に合わせた「多様性」重視のフランチャイズモデルへの転換、加盟店支援やオーナーとの対話の強化の必要性を提言するとともに、加盟店オーナーの高齢化が進む中で、後継者問題を懸念する声が見られることを踏まえ、親族以外も含めた後継者への円滑な承継、後継者不在の場合の円滑な引退の仕組みなどについても検討が期待されるとしている。

2020年10月には、本検討会のフォローアップ会合を開催し、報告書の提言も踏まえたコンビニ各社などの取組について紹介を行った。その中で、あるコンビニチェーンにおいては、事業承継の契約を見直し、2020年度からは法人経営の加盟店においては代表者変更の形で親族以外への引継ぎを可能にするとともに、個人経営の加盟店においてはこれまで3親等以内の血族に限定して事業承継の対象としていたが、代表者の子供の配偶者などに対象を拡大するなど、持続可能な店舗運営の支援を実施していることが報告された。

このように、事業承継を望むコンビニの加盟店オーナーに対して、親族内外への引継ぎを行いやすい環境が整備されつつあり、こうした支援の仕組みがさらに発展し、後継者への円滑な事業承継が促進されることが期待される。

⁷ 株式会社セコマ、株式会社セブン・イレブン・ジャパン、株式会社ファミリーマート、ミニストップ株式会社、株式会社ローソン、国分グローサースチェーン株式会社、株式会社ポプラ、山崎製パン株式会社の8社を対象としている。

コラム

2-3-2

女性の事業承継

親族内承継では、「跡取り息子」という言葉に象徴されるように、「男性」への承継が念頭に置かれるケースが多い。一方で、「女性」が事業を承継し、新しい視点や価値観で事業を革新し、事業を飛躍的に成長させた事例も存在する。さらに、近年では、女性経営者や女性後継者が集まり、悩みを相談し共有できるコミュニティが形成されるなど、女性の事業承継を支援する取組も進展している。

本コラムでは、女性経営者への事業承継の実情や承継後の取組事例、女性経営者を支えるコミュニティなどの支援の枠組みを紹介する。

< 事例1 > 株式会社センショー

メッキ事業を営む株式会社センショーでは、祖父、叔父の他界後、親族内に他に承継候補者がいなかったことから、堀内麻祐子氏が事業の承継を決意。承継当時は大きな負債を抱えていたが、社員や会社、社会の利益を最大化するという考えを徹底した結果、2つの工場新設、売上倍増、社員増員を実現するまでに至った。

承継当時のメッキ業界では、「娘しかいないので跡継ぎがない。」との嘆きがよく聞かれたが、最近では「うちの娘にも継がせるから頼むで。」といった声も聞かれるようになり、業界における女性への事業承継のモデルケースとなっている。

< 事例2 > 株式会社三益

地酒専門店である株式会社三益では、2009年に東海林美保氏が祖父、父に続く3代目として事業を承継。承継前は他企業に就職しており、安定した生活から家業へ入ることの怖さや、男性の多い酒業界の世界へ足を踏み入れることの怖さもあったというが、マイノリティだからこそ前例にとらわれず挑戦できる良さもあると考え承継を決意。

承継後は、2人の妹と協力しながら事業を行っていたが、力仕事である地域内への配達業務の拡大に苦慮していたことをきっかけに、オンラインショップを立ち上げ取引を拡大。さらに、育ててくれた地元への感謝の気持ちから、長年続いている角打ちのスペースを子ども食堂としても活用するなど、地域への貢献も進めている。

< 事例3 > 株式会社マスコール

工業ガス製造会社である株式マスコールでは、赤字経営が続く状況の中、2007年に境順子氏が父から事業を承継。業界では女性後継者の前例が少なく、そもそも経営が務まるのかと心配の声もあったものの、取引先の要望を熱心に聞き取り、ニーズの見える化を図ることで、2年後には業績をV字回復させることに成功。業界のマイノリティであるため、チャレンジャーとして行動できたこと、親方経営から社員とともに柔軟に意識改革をしたことが成功の秘けつであったという。

現在は、女性経営者の支援団体に参加し、様々な業界の女性経営者とのネットワークを構築しており、今後はガス業界における女性経営者のロールモデルとして、女性経営者との取引を拡大するなど女性経営者の取組を応援していきたいと考えている。

< 事例4 > 跡取り娘ドットコム（日本跡取り娘共育協会）

男性後継者に比べ数の少ない女性後継者が安心して相談できる場所を作るため、2019年より女性の事業承継支

援を行う活動を開始。女性後継者や既に事業承継を経験した女性経営者が、女性ならではの悩みや経営課題などを相談しあえる交流会や勉強会を設けているほか、Webメディア等による女性後継者の情報発信や、女性後継者向けの講座の開催、女性経営者の企業視察ツアーなどにも取り組む。

参加者からは「跡取り娘同士で背伸びせずに話が聞ける」、「経営者の産休はどうしたら良いかなど一般企業で働く女性には相談しにくいことも相談できる」などの声が寄せられている。女性後継者による経営やメンタル面での支援を行いつつ、コミュニティを形成することで、女性後継者の成長に貢献している。



株式会社センショー



株式会社三益



株式会社マスコール



跡取り娘ドットコム

②事業承継実施企業のパフォーマンス

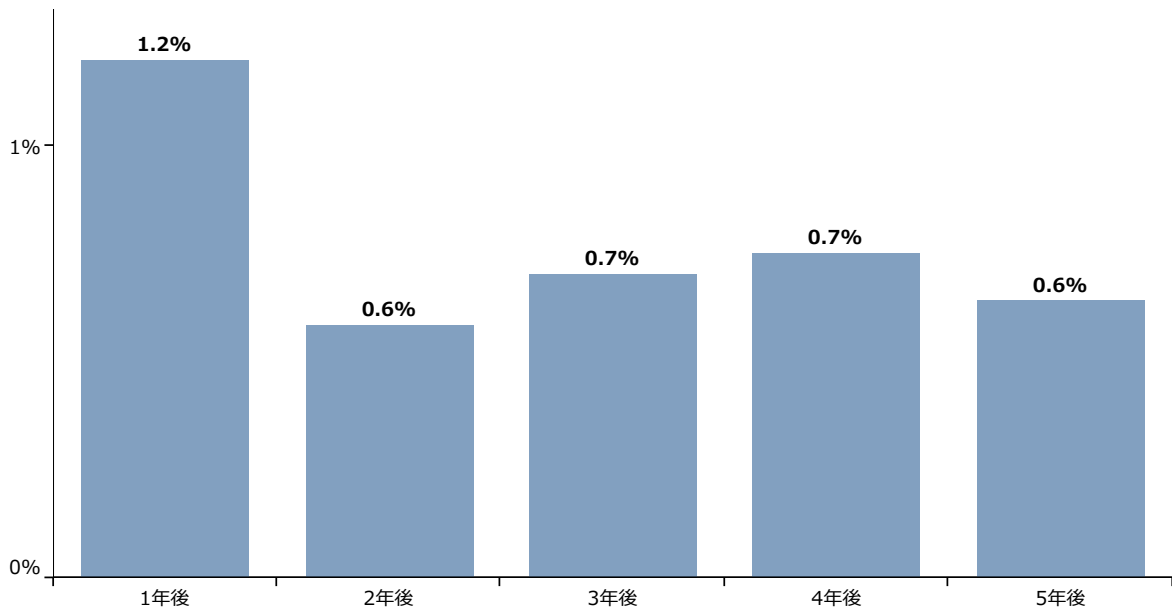
続いて、事業承継が企業パフォーマンスに与える影響について分析していく。これまで、事業承継が企業のパフォーマンスに好影響を及ぼす可能性が指摘されてきた。例えば、2019年版中小企業白書⁸では「傾向スコアマッチング」及び「差の差分分析」の手法を利用して、事業承継が他の要因をコントロールした上でも、企業の売上高や総資産を押し上げる効果があることを指摘している。ここでは、事業承継実施企業が承継後どの程度パフォーマンスを向上させているのかについて、(株)東京商工リサーチの「企業情報ファイル」を用いて分析⁹する。

て、(株)東京商工リサーチの「企業情報ファイル」を用いて分析⁹する。

(1) 事業承継後のパフォーマンス

第2-3-41図は、事業承継実施企業の承継後5年間の売上高成長率（同業種平均値との差分）を見たものである。これを見ると、事業承継の1年後が最も高いものの、2年目から5年目までも一貫して同業種平均値を上回っており、事業承継実施企業が同業種平均値よりも高い成長率で推移していることが分かる。

第2-3-41図 事業承継実施企業の承継後の売上高成長率（同業種平均値との差分）



資料：(株)東京商工リサーチ「企業情報ファイル」再編加工

(注)1. 2010年～2015年に経営者交代を1回行っており、経営者交代からその後5年間の売上高、当期純利益、従業員数の数値が観測できる企業を分析対象としている。

2. 成長率の数値は、マクロ経済の影響を取り除くため、経営者交代を行った企業の成長率の平均値と同分類産業の成長率の平均値との差分である。

3. 売上高成長率が95パーセンタイル以上または5パーセンタイル以下の観測値は外れ値として除外している。

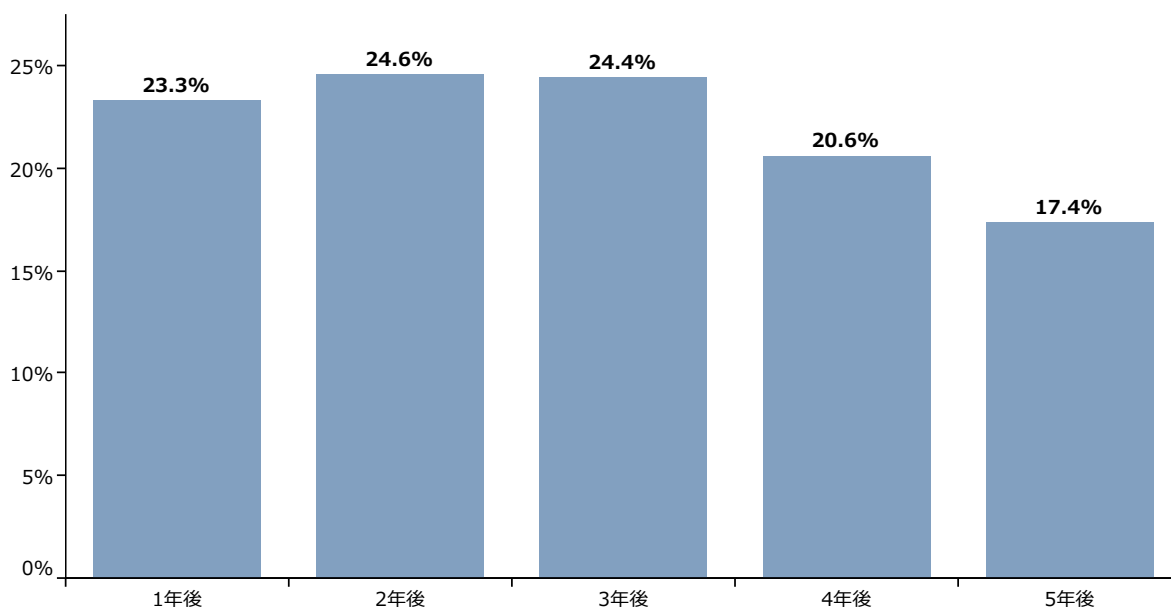
⁸ 2019年版中小企業白書 第2部第1章第2節第3項

⁹ なお、ここでは2010年から2015年の間に経営者交代を行った企業を事業承継実施企業としている。

次に第2-3-42図は、同様に当期純利益成長率を見たものである。事業承継の1年後から5年後まで同業種平均値を20%前後上回っており、事

業承継実施企業が同業種平均値よりも高い成長率で推移していることが分かる。

第2-3-42図 事業承継実施企業の承継後の当期純利益成長率（同業種平均値との差分）



資料：（株）東京商工リサーチ「企業情報ファイル」再編加工

（注）1. 2010年～2015年に経営者交代を1回行っており、経営者交代からその後5年間の売上高、当期純利益、従業員数の数値が観測できる企業を分析対象としている。

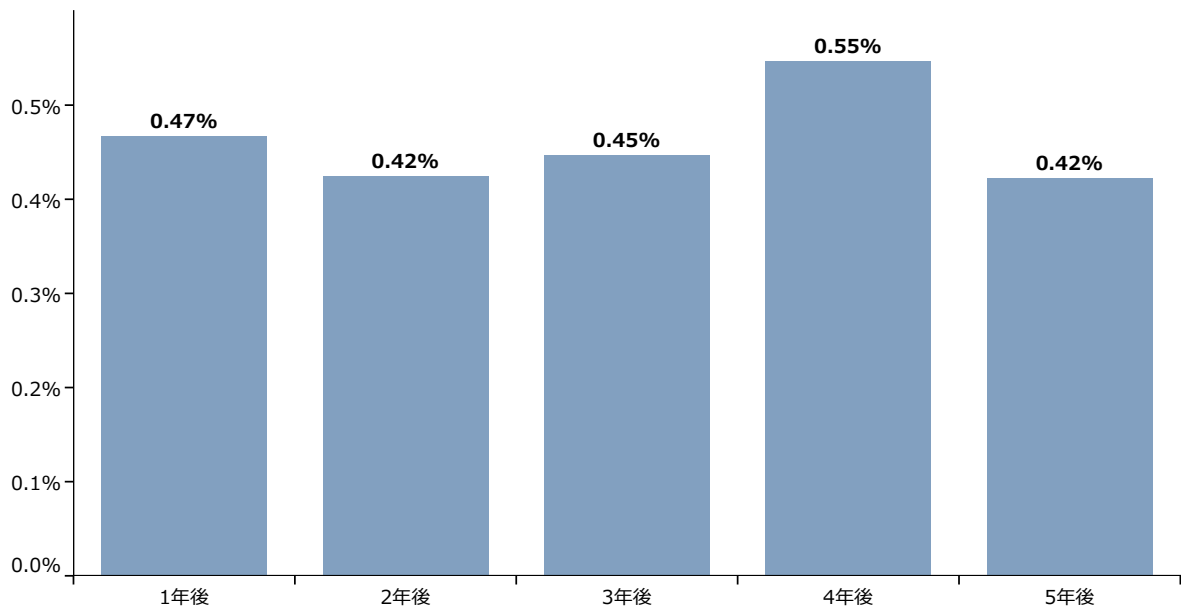
2. 成長率の数値は、マクロ経済の影響を取り除くため、経営者交代を行った企業の成長率の平均値と同分類産業の成長率の平均値との差分である。

3. 当期純利益成長率が95パーセンタイル以上または5パーセンタイル以下の観測値は外れ値として除外している。

次に第2-3-43図は、同様に従業員数成長率を見たものである。事業承継の1年後から5年後まで同業種平均値を0.5%前後上回っており、事業

承継実施企業が同業種平均値よりも高い成長率で推移していることが分かる。

第2-3-43図 事業承継実施企業の承継後の従業員数成長率（同業種平均値との差分）



資料：（株）東京商工リサーチ「企業情報ファイル」再編加工

(注)1. 2010年～2015年に経営者交代を1回行っており、経営者交代からその後5年間の売上高、当期純利益、従業員数の数値が観測できる企業を分析対象としている。

2. 成長率の数値は、マクロ経済の影響を取り除くため、経営者交代を行った企業の成長率の平均値と同分類産業の成長率の平均値との差分である。

3. 従業員数成長率が95パーセンタイル以上または5パーセンタイル以下の観測値は外れ値として除外している。

(2) 承継時の状況別、事業承継後のパフォーマンス

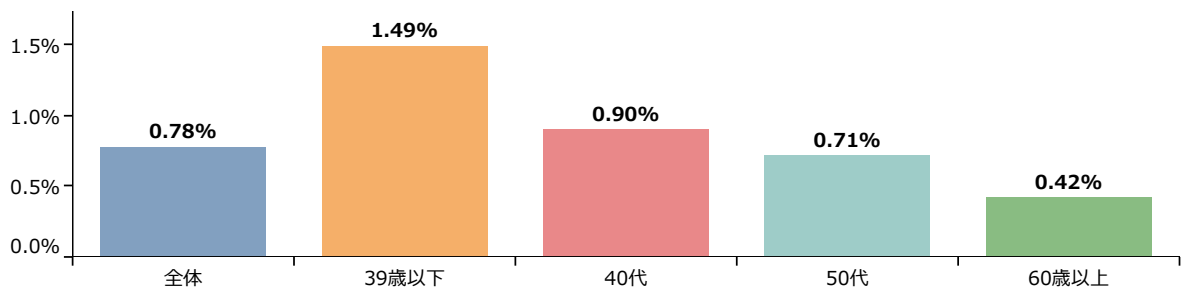
ここでは、「(1) 事業承継後のパフォーマンス」で見たパフォーマンス指標について、事業承継時の状況別に分析する。

まず、第2-3-44図は事業承継時の後継者の年

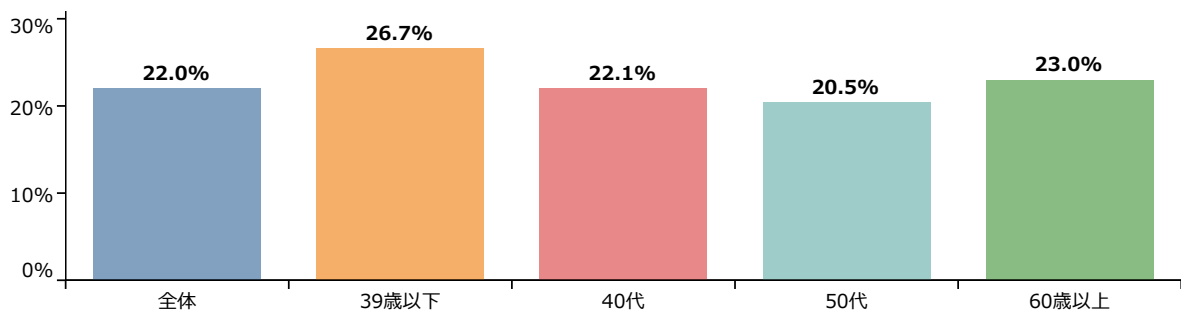
齢別に分析したものである。これを見ると、全ての指標において、事業承継時の年齢にかかわらず事業承継後の成長率が同業種平均値を上回っており、事業承継後パフォーマンスが向上していることが分かる。特に事業承継時の年齢が39歳以下においては成長率が高い傾向にある。

第2-3-44図 事業承継時の年齢別、事業承継実施企業のパフォーマンス（事業承継後5年間の平均値）

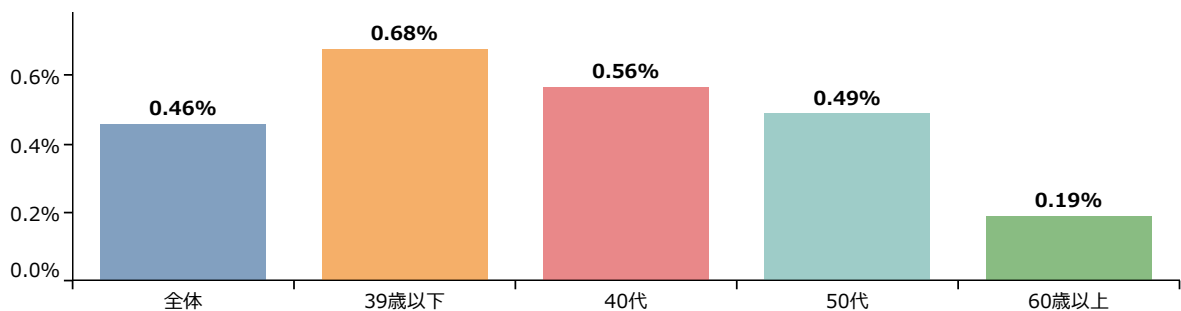
売上高成長率（同業種平均値との差分）



当期純利益成長率（同業種平均値との差分）



従業員数成長率（同業種平均値との差分）



資料：（株）東京商工リサーチ「企業情報ファイル」再編加工

(注)1.2010年～2015年に経営者交代を1回行っており、経営者交代からその後5年間の売上高、当期純利益、従業員数の数値が観測できる企業を分析対象としている。

2.成長率の数値は、マクロ経済の影響を取り除くため、経営者交代を行った企業の成長率の平均値と同分類産業の成長率の平均値との差分である。また、事業承継後5年間の平均値を算出している。

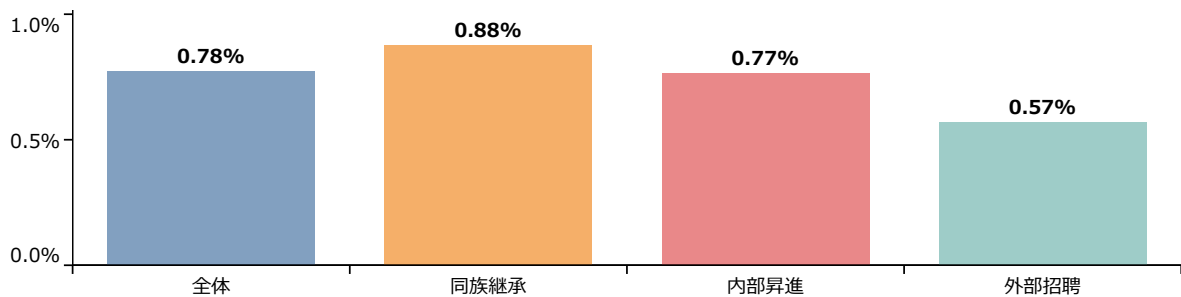
3.売上高成長率、当期純利益成長率、従業員数成長率が95パーセンタイル以上または5パーセンタイル以下の観測値は外れ値として除外している。

続いて、第2-3-45図は各パフォーマンス指標について、承継方法別に分析したものである。これを見ると、承継方法によって多少の成長率の差

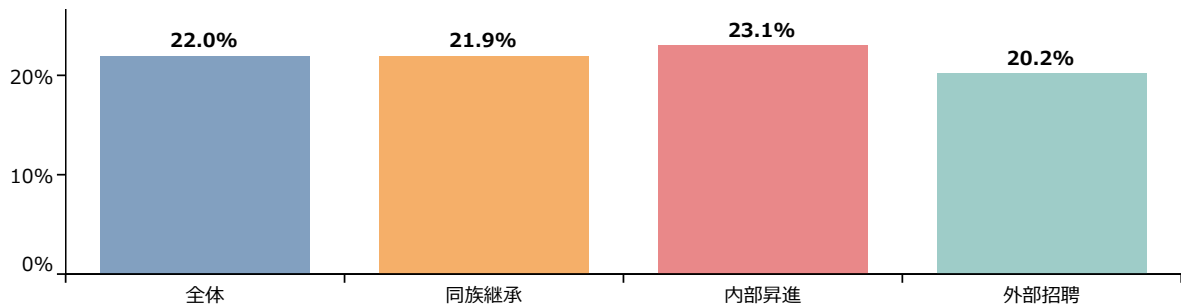
はあるが、いずれの承継方法においても事業承継実施企業の成長率が同業種平均値を上回っていることが分かる。

第2-3-45図 事業承継方法別、事業承継実施企業のパフォーマンス（事業承継後5年間の平均値）

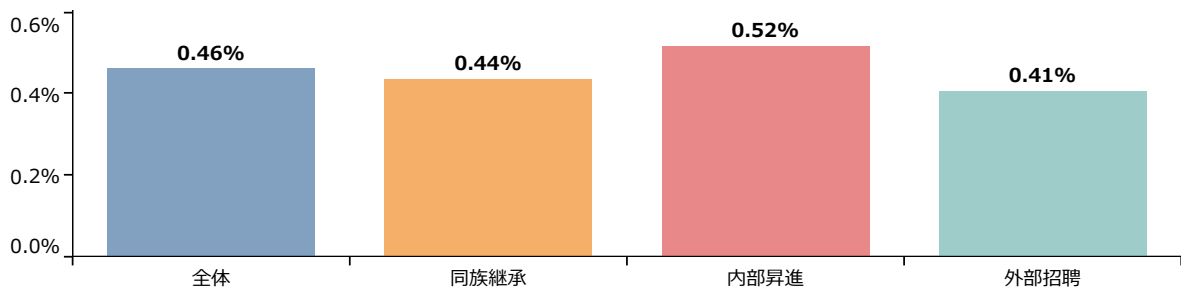
売上高成長率（同業種平均値との差分）



当期純利益成長率（同業種平均値との差分）



従業員数成長率（同業種平均値との差分）



資料：（株）東京商工リサーチ「企業情報ファイル」再編加工

(注)1.2010年～2015年に経営者交代を1回行っており、経営者交代からその後5年間の売上高、当期純利益、従業員数の数値が観測できる企業を分析対象としている。

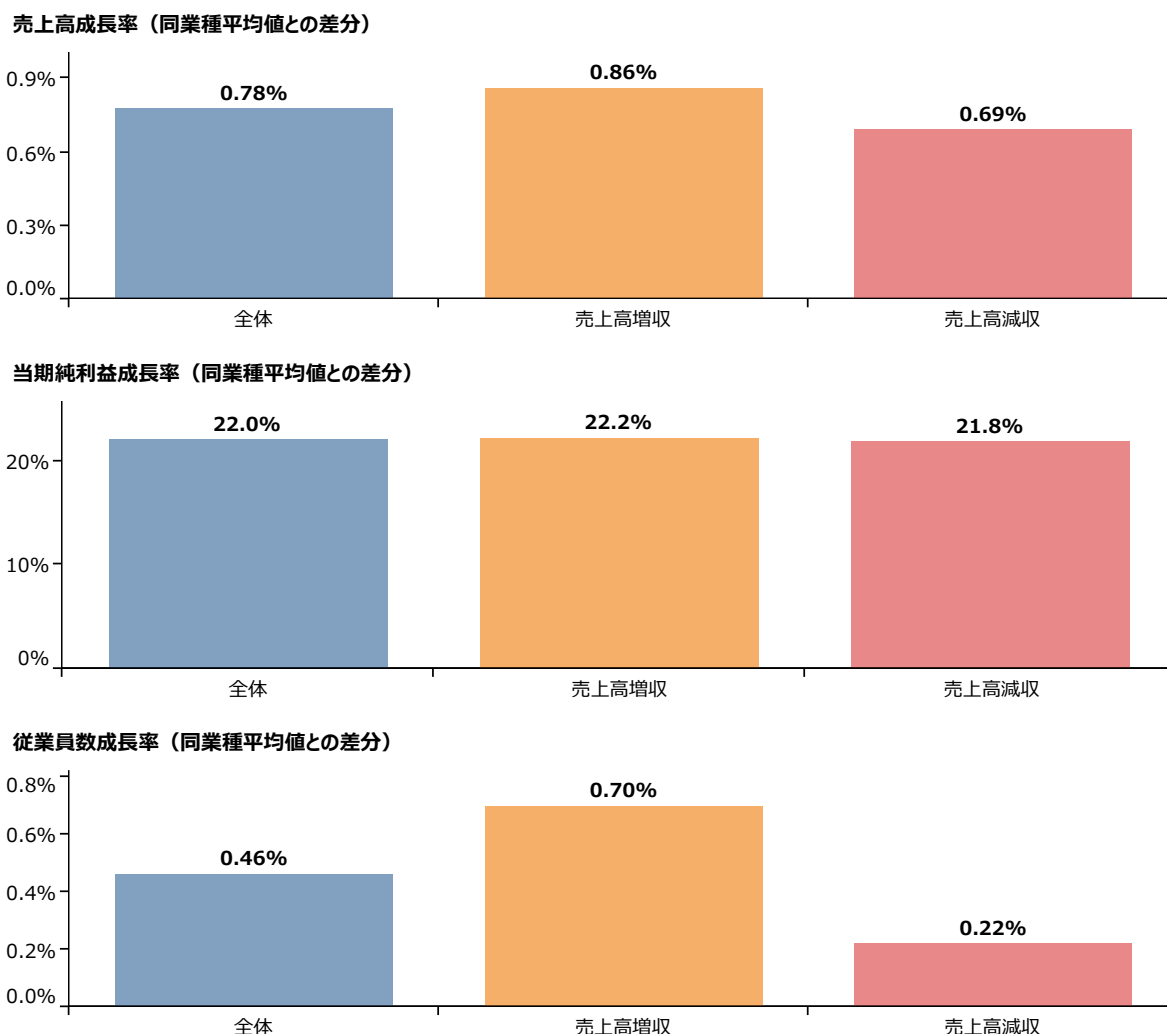
2.成長率の数値は、マクロ経済の影響を取り除くため、経営者交代を行った企業の成長率の平均値と同分類産業の成長率の平均値との差分である。また、事業承継後5年間の平均値を算出している。

3.売上高成長率、当期純利益成長率、従業員数成長率が95パーセンタイル以上または5パーセンタイル以下の観測値は外れ値として除外している。

続いて、第2-3-46図は事業承継時の業績傾向（増収、減収）別に各パフォーマンス指標について分析したものである。これを見ると、増収企業の方が成長率は高いものの、減収企業であっても

事業承継後の成長率は同業種平均値を上回っており、承継後にパフォーマンスが向上していることが分かる。

第2-3-46図 事業承継時の業績傾向別、事業承継実施企業のパフォーマンス（事業承継後5年間の平均値）



資料：（株）東京商工リサーチ「企業情報ファイル」再編加工

（注）1. 2010年～2015年に経営者交代を1回行っており、経営者交代からその後5年間の売上高、当期純利益、従業員数の数値が観測できる企業を分析対象としている。

2. 成長率の数値は、マクロ経済の影響を取り除くため、経営者交代を行った企業の成長率の平均値と同分類産業の成長率の平均値との差分である。また、事業承継後5年間の平均値を算出している。

3. 「売上高増収」は承継時の売上高成長率が同分類産業の成長率を上回っている企業群に対し、「売上高減収」は承継時の売上高成長率が同分類産業の売上高成長率を下回っている企業群である。

4. 売上高成長率、当期純利益成長率、従業員数成長率が95パーセンタイル以上または5パーセンタイル以下の観測値は外れ値として除外している。

以上より、本分析で見たパフォーマンス指標については、事業承継時の状況により多少の差はあるものの、総じて事業承継実施企業が同業種平均値を上回っていることが見て取れた。先代経営者や後継者は、事業承継が単なる経営者交代の機会ではなく、企業の更なる成長・発展の機会であることを認識した上で、事業承継に向けた準備や承

継後の経営に臨むことが重要であるといえよう。

事例2-3-3は、後継者が中心となり新たな視点で商品開発を行ったことで、利益率の高い新ブランドや新たな販売経路を獲得した事例である。また、**事例2-3-4**は本社工場の移転拡張を契機に事業承継を推進し、事業承継後に後継者の下で事業規模を拡大させている事例である。

事例

2-3-3

後継者が新たな視点で商品開発を行い、
伝統を次世代につないだ企業

所在地 鹿児島県鹿児島市
従業員数 65名
資本金 2,800万円
事業内容 調味料製造業

藤安醸造株式会社

▶ 後継者として中小企業ならではの価値を追究

鹿児島県鹿児島市の藤安醸造株式会社は、1870年創業のみそ、しょうゆなどのメーカー。2020年11月3日に創業150年を迎えた。屋号でもある「ヒシク」は、主に料理店向けとして知られる県内有数のブランドである。7代目となる藤安健志専務は、3人兄弟の次男。大学卒業後、父の藤安秀一社長の紹介で、大手しょうゆメーカーに5年間勤務し、2010年に社長付きとして藤安醸造に入社した。幼い頃から秀一社長に連れられて自社工場を見学していたことや、兄は医者を目指し、弟の年齢は離れていたことなどから自分が会社を継ぐ立場であることは自覚していた。大手しょうゆメーカーでの勤務経験を通して、地場の中小企業が生き残っていくためには、価格競争に巻き込まれない商品の価値が必要だとの思いを強くしていった。

▶ 前職での経験が新たな視点をもたらす

藤安醸造入社後、従業員の営業に同行したり、商品の出荷を手伝ったりしたが、従業員からは「大変だから結構ですよ」などと気を遣われて距離を置かれることも多く、最初の数年は何をして良いか分からなかった。そのような中、健志専務が取り組んだのは、前職時代から問題意識を持っていた高付加価値の商品開発である。健志専務は、しょうゆやだしが小売店では値下げの対象になりやすく利益が小さいことに問題意識を持ち、製造部長などの協力を得て調味料の高付加価値化を検討した。結果、鹿児島県産の素材にこだわった、だししょうゆ、ぽん酢、煎り酒からなる新ブランド「休左衛門亭」を立ち上げ、大手メーカーとの差別化を図った。

▶ 新たな価値の創造で社内外からの信頼が広がる

新ブランドは材料にこだわったため、大手メーカーのしょうゆが1リットル300~400円で売られている状況の中、180ミリリットルで1,200円の価格設定にした。秀一社長や従業員からは、「こんなに高く売れるのか」と案ずる声もあったが、価格に合った価値があると信じて妥協はしなかった。従来商品との価格差やコンセプトの違いから既存の販売経路では苦戦したが、転機となったのは、市内の薩摩藩島津家別邸「名勝仙巖園」へ出店したことだった。観光客のお土産や地元客の贈答品として注目されたことで順調な売行きとなり、「休左衛門亭」は年間数百万円の売上規模になった。この取組は、健志専務が後継者として、従業員や取引先、金融機関といったステークホルダーからの支持・理解を広げるきっかけになっただけでなく、同社が従来社内にはなかった視点で商品開発に成功し、利益率の高い新ブランドの構築や新たな販売経路を開拓することにつながった。健志専務は数年後に会社を継ぐことを視野に入れ、「今後も外部での勉強を怠らず、人脈も広げ、より成長したい。」と決意している。



新ブランド「休左衛門亭」



受け継がれるみそ、しょうゆづくり



藤安健志専務

事例

2-3-4

工場の移転拡張を契機に事業承継を推進し、
会社の刷新と成長を遂げる企業

所在地 長野県松本市
従業員数 90名
資本金 4,000万円
事業内容 生産用機械器具製造業

株式会社エーアイテック

▶ 事業承継の機会を探る中、工場狭あい化の課題が浮かび上がる

長野県松本市の株式会社エーアイテックは、FA（Factory Automation）機器の開発・設計・製造・販売を手掛ける企業である。熱や流体の制御技術を得意とし、自動車の「CASE¹⁰」の要となる製品（ミリ波レーダー、パワーカードなど）の生産設備には欠かせないノウハウを持つ。代表取締役社長の大林泰彦氏は、IT企業でエンジニアとして働いていた2006年に、父である先代社長から事業承継の打診を受けた。一度は断ったものの、独自の製品を持っていることや、生き生きとしたエンジニア、クリエイティブな仕事内容などに魅力を感じ、2008年に入社。当初は営業部に所属し、会社の概要を理解するために自社ホームページや製品カタログの製作などを行った。その後、機械の組立てや設計などをOJTで学んだ。3DCAD管理システム導入や受発注・生産管理・勤怠管理などを行う社内システムの刷新にも取り組み、その過程で業務フローの理解を深めながら、事業承継の機会を探っていた。その一方で、需要の増加に伴い工場が手狭となっていた。

▶ 工場移転を契機に事業承継を推進

2014年9月、既存の6倍の面積を持つ近隣の空き工場を取得。同年11月に移転を完了した。工場移転後は生産スペースが拡大し、大規模な生産ラインを必要とする製品を受注できるようになったほか、フォークリフトや移動棚の導入が可能となり、作業効率が向上した。同時期に先代社長の業務を洗い出し、事業承継を進めた。朝礼や月1回の業務報告会での挨拶を先代社長から引き継ぐなど、従業員の前でリーダーシップを執る機会を増やしていった。2016年夏に事業承継の時期について先代社長と合意し、2017年1月に従業員へ周知、同年4月に社長へ就任した。

▶ 会社の刷新を社内外に効果的にアピール

社長就任後、個別案件収支の担当者への開示、協力会社への支払現金化、電装設計CADの導入など業務改革を実施した。また、子育て中の女性エンジニアの時短採用やフレックスタイム制の導入など働き方の改善にも取り組み、従業員の更なるモチベーション向上を図った。主力の車載電子部品の需要増加に加え、力のある協力会社の支援や新工場での作業効率の向上、業務改革などにより、事業承継前と比べ同社の売上げは2倍、営業利益は4倍に伸長した。また、工場の外観や作業環境が改善したことで人材確保が容易になるなど、工場移転のメリットは様々な形で表れた。工場移転は機会に恵まれた側面もあるが、その大きな変化と事業承継を一体として取り組むことで、社内外に会社の刷新を効果的にアピールすることができた。「工場移転を契機に事業承継が進展し、後継者として良いスタートを切ることができた。今後もブランド力の強化と働きやすさを追求しながら、より魅力的な会社にしていきたい。」と大林社長は話す。



移転拡張した工場



主力製品の低高温検査機

大林泰彦社長（左）と
先代社長の大林頼彦会長（右）

10 世界の自動車産業構造を大きく変革するとされる「Connectivity（つながる）」「Autonomous（自動走行）」「Shared & Service（共有）」「Electric（電動化）」の四つの言葉の頭文字を取ったものである。

コラム

2-3-3 ベンチャー型事業承継の推進

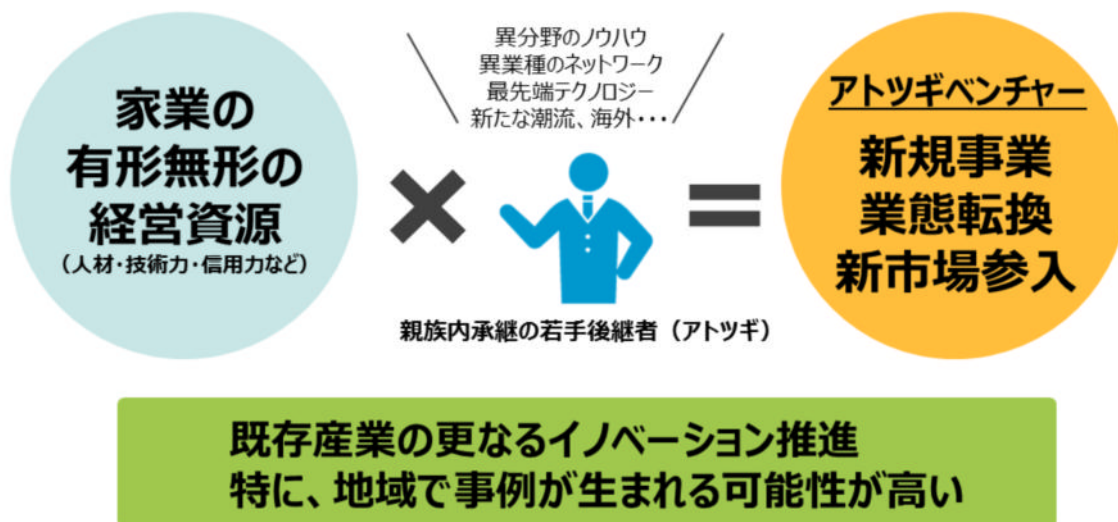
ベンチャー型事業承継とは

近畿経済産業局では、「若手後継者が、家業が持つ、有形無形の経営資源を最大限に活用し、リスクや障壁に果敢に立ち向かいながら、新規事業、業態転換、新市場開拓など、新たな領域に挑戦することで社会に新たな価値を生み出すこと」を「ベンチャー型事業承継」と定義している（コラム2-3-3①図）。また、この挑戦する後継者（アトツギ）もベンチャーと位置づけており、この「ベンチャー型事業承継」を、平成28年度よりベンチャー施策の一つとして推進している。

コラム 2-3-3①図 ベンチャー型事業承継の概念

「ベンチャー型事業承継」とは

- 若手後継者が先代から受け継いだ**有形・無形の経営資源を活用し**、持続的な経営を実現するために**新たな領域に果敢に挑戦し**、社会に新たな価値を生み出すこと



全国での支援の広がり

近畿経済産業局の取組をきっかけに、若手後継者によるチャレンジ（ベンチャー型事業承継）にフォーカスした取組は、全国的に関心が高まっており、平成29年7月に中小企業庁が発表した「事業承継5ヶ年計画」における「『ベンチャー型事業承継』の事例の発信」への記載や、平成29年度補正予算からの「事業承継補助金」では後継者による新しい取組が補助対象となるなど、広がりを見せている。

地方自治体や金融機関などによる独自の取組も生まれつつあり、さらには全国規模で「ベンチャー型事業承継」を支援する「一般社団法人ベンチャー型事業承継¹¹」が平成30年6月に発足した。

¹¹ 詳細は2019年版中小企業白書「事例2-2-10」を参照。

この取組が全国に浸透し、地域に根付くことで各地域から新たな「アトツギベンチャー」が生まれてくることが期待される。

近畿経済産業局の「ベンチャー型事業承継」推進の取組

近畿経済産業局では「ベンチャー型事業承継」推進のため、普及・啓発イベント、若手後継者向けワークショップなどの実施や、ポータルサイトやSNSを活用した情報発信を通じて、若手後継者のネットワークを形成し、事業承継を契機に新しい取組にチャレンジする機運を醸成している。

次世代の地域を担う若手後継者にフォーカスを当て、若い段階からの挑戦を促す啓発活動や環境づくりに取り組んでいる。

ポータルサイト「ぼくらのアトツギベンチャープロジェクト」では、「ベンチャー型事業承継」に関心がある若い世代・地域の支援者に向けて、先進事例やイベント情報を発信している。



若手後継者のための新規事業開発講座の様子



ポータルサイト「ぼくらのアトツギベンチャープロジェクト」

また、「ベンチャー型事業承継」の更なる推進を図るため、若手後継者のネットワークを形成するとともに、若手後継者を応援する支援機関を増やし、若手後継者と支援機関とのネットワークを作ってもらう交流を図る場を設置している（コラム2-3-3②図）。

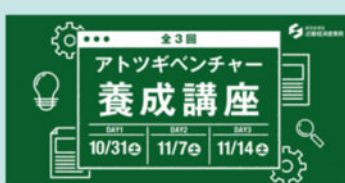
コラム

2-3-3②図

近畿経済産業局の「ベンチャー型事業承継」推進の取組

「ベンチャー型事業承継」推進の取組について

- ・ 関西地域内外の**若手後継者（候補含む）**を発掘するとともに、後継者が新たな取り組みにチャレンジする機運を醸成し、既存企業のイノベーションを促進する。

①ポータルサイトでの
ロールモデル情報発信②アトツギ限定新規事業
創出ワークショップ③首都圏在住の関西地
域アトツギ発掘イベント④アトツギ・起業家・支援
者との交流イベント

- アトツギベンチャー
カッコイイという
機運醸成
- 若手後継者への
起業家教育
- 若手後継者
コミュニティの形成
- 若手後継者と
支援者との交流

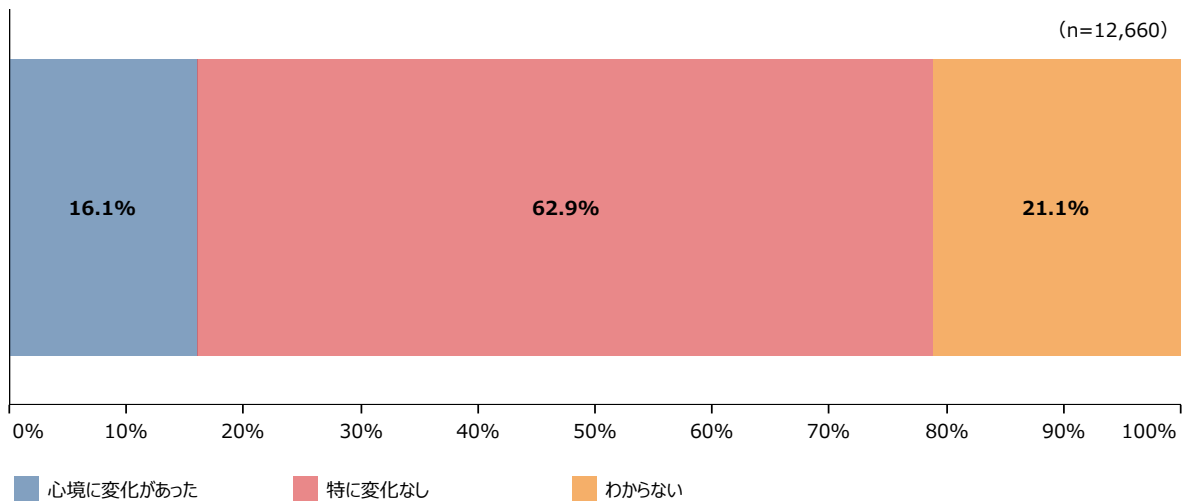
3. 新型コロナウイルス感染症を踏まえた事業承継意向の変化

新型コロナウイルス感染症（以下、「感染症」という。）の流行が企業の経営環境に大きな影響を及ぼしているが、事業承継の検討・準備にはどのような影響を与えているだろうか。ここでは、大同生命保険（株）の「大同生命サーベイ（2020年9月）」を基に感染症を踏まえた事業承継の意

向の変化について分析する。

第2-3-47図は感染症流行を受けて、事業承継の考え方や方向性に变化があったかを確認したものである。これを見ると、16.1%の経営者の心境に変化があったことが分かる。

第2-3-47図 感染症流行による事業承継の考え方や方向性の変化

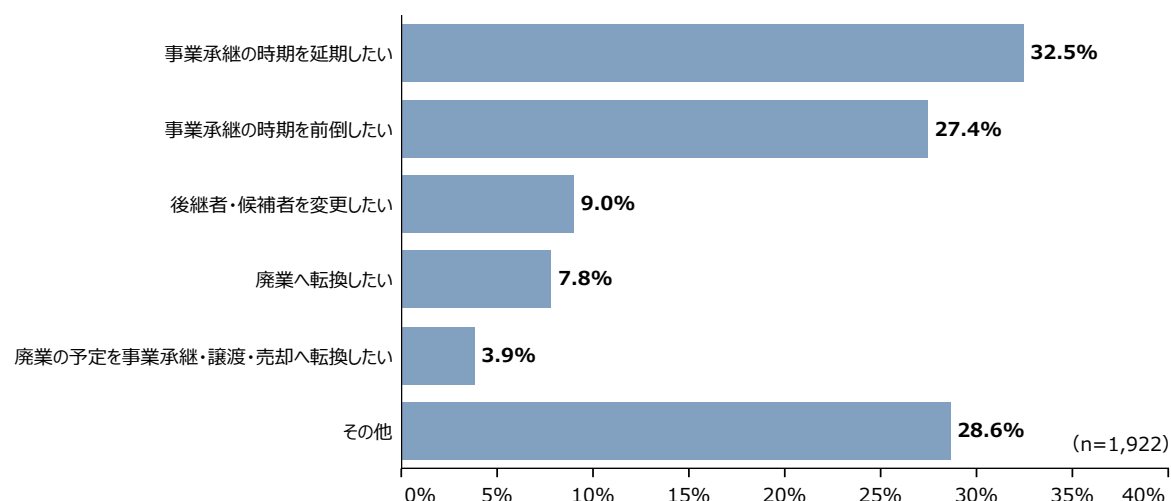


資料：大同生命保険(株)「大同生命サーベイ（2020年9月）」

次に、第2-3-48図は感染症流行による事業承継に対する心境の変化の具体的内容を確認したものである。「事業承継の時期を延期したい」が32.5%と最も高く、次いで「事業承継の時期を

前倒したい」が27.4%となっている。感染症流行を受けて、一部の企業では、事業承継時期を前後にずらすなど、承継計画の転換に迫られている様子がうかがえる。

第2-3-48図 感染症流行による事業承継に対する心境の変化の具体的内容



資料：大同生命保険(株)「大同生命サーベイ（2020年9月）」

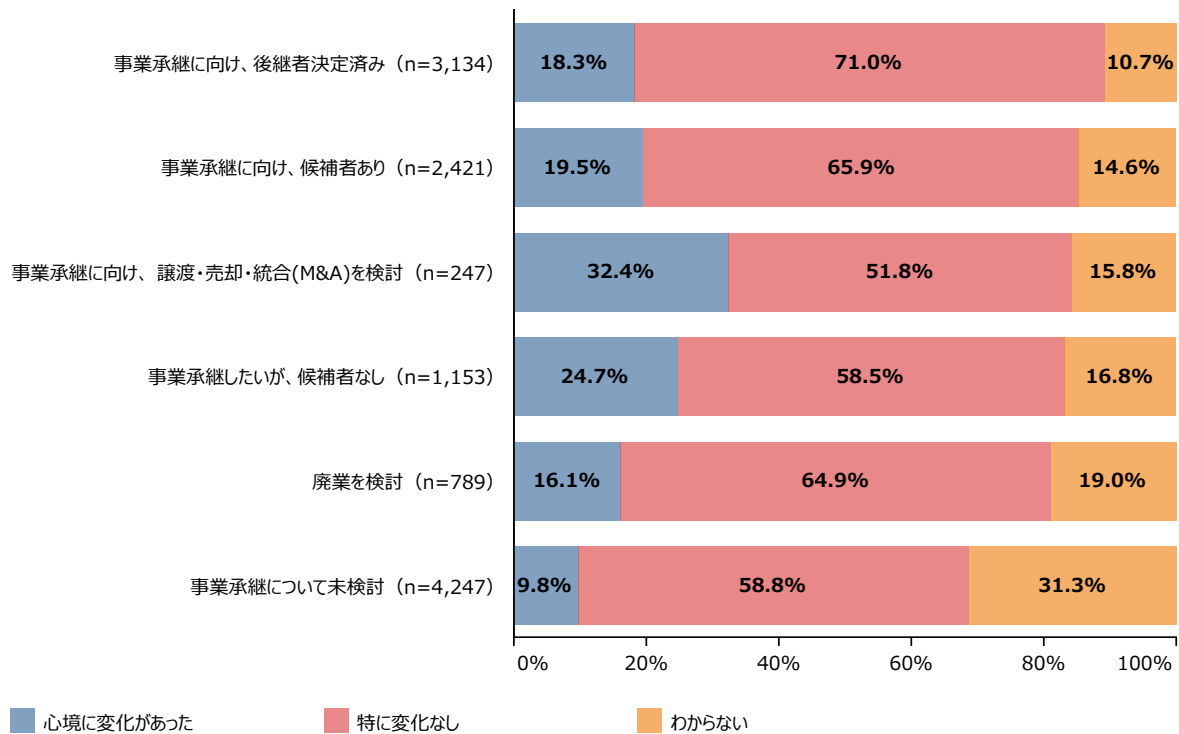
(注)1.感染症拡大による事業承継の考え方や方向性の変化について、「心境に変化があった」と回答した者に対する質問。

2.複数回答のため、合計は必ずしも100%とはならない。

次に、第2-3-49図は事業承継の意向別に、感染症流行による事業承継の考え方や方向性の変化を見たものである。これを見ると、「事業承継に向け、譲渡・売却・統合（M & A）を検討」や

「事業承継したいが、候補者なし」とする経営者は、「心境に変化があった」と回答する割合が高いことが分かる。

第2-3-49図 事業承継の意向別、感染症流行による事業承継の考え方や方向性の変化

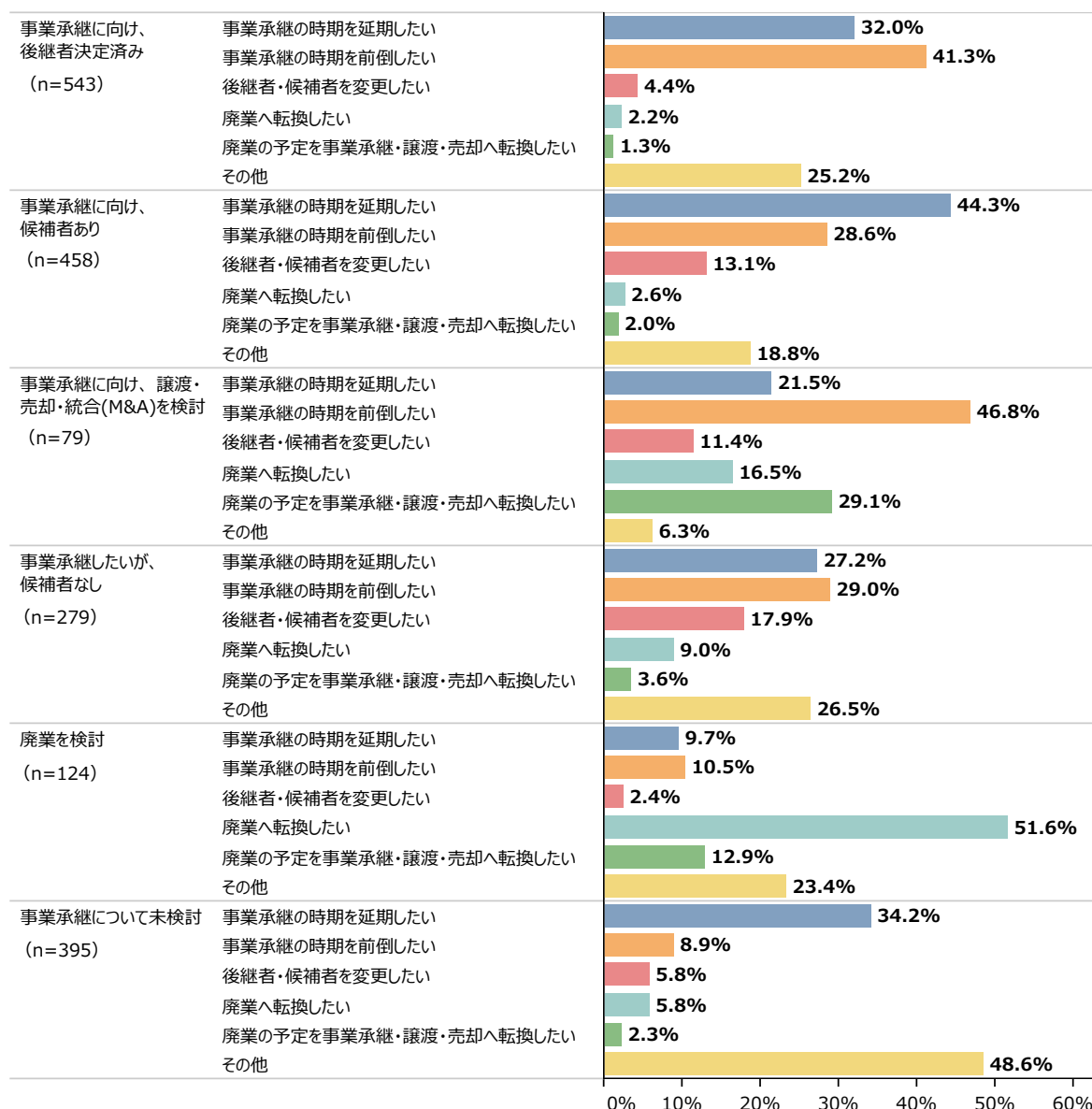


資料：大同生命保険(株)「大同生命サーベイ（2020年9月）」

次に、第2-3-50図は事業承継の意向別に、感染症流行による事業承継に対する心境の変化の具体的内容を見たものである。「事業承継に向け、後継者決定済み」や「事業承継に向け、譲渡・売却・統合（M & A）を検討」とする経営者は「事

業承継の時期を前倒したい」とする割合が高い。一方で、「事業承継に向け、候補者あり」や「事業承継について未検討」とする経営者は「事業承継の時期を延期したい」とする割合が高い。

第2-3-50図 事業承継の意向別、感染症流行による事業承継に対する心境の変化の具体的内容



資料：大同生命保険(株)「大同生命サーベイ（2020年9月）」

(注)1.感染症拡大による事業承継の考え方や方向性の変化について、「心境に変化があった」と回答した者に対する質問。

2.複数回答のため、合計は必ずしも100%とはならない。

以上より、感染症流行が一部の企業の事業承継に対する考え方や方針に影響を与えている様子が見て取れた。感染症流行を受けて事業承継に対する考え方に变化があった経営者は外部支援機関に相談することも有益な取組と考えられる。事例

2-3-5は、感染症の影響により一度廃業を決意したものの、よろず支援拠点の助言を受けて後継者が業態転換も行った上で事業承継した事例である。

事例

2-3-5

一度は廃業を決めたものの
後継者の強い意志で事業承継に成功した企業

所在地 北海道札幌市
従業員数 0名
資本金 300万円
事業内容 飲食店

有限会社てっちゃん

▶ 新型コロナウイルス感染症の影響により人気の海鮮居酒屋をやむなく閉店

北海道札幌市の有限会社てっちゃんは、地元でも有名な海鮮居酒屋を運営していた。札幌市の中央卸売市場で毎朝新鮮な魚を仕入れ、採算度外視の大きな舟盛りをリーズナブルな価格で提供していた。広告宣伝費は一切支出せずとも口コミなどにより道外からも客が訪れる人気店だった。しかし、新型コロナウイルス感染症の影響で2020年2月頃から予約がほとんどキャンセルとなり、売上げは前年比1割近くまで落ち込んだ。当初、前社長の阿部鉄男氏は冷蔵庫のリース料の支払が終わる3年後までは頑張ろうと話していたが、赤字による損失がこれ以上大きくならないようにと考え、廃業を宣言。同年4月に閉店し、廃業に向けた準備を始めた。長女で現社長の佐藤ゆかこ氏は、当初廃業という決断に賛成していたものの、居酒屋への愛着が強く、感染症流行を踏まえたニーズに合わせた形で再出発できないかと考え始めた。

▶ よろず支援拠点で事業承継の専門家が全力サポート

事業承継すべきか新たに創業すべきか迷った佐藤社長は、情報収集する中で知った北海道よろず支援拠点に相談に行った。事業承継に詳しいコーディネーターの新宮隆太氏が対応した。新宮氏が同社の直近3期分の決算書を見ると、借入金もなく財務内容も良かった。また道内外のファンが多い有名店というブランド力もあったため、新宮氏は経営資源を有効活用すべきと、業態転換を組み合わせた事業承継を勧めた。佐藤社長は事業承継に向けてかじを切り、父が進めていた廃業手を止めた。相談対応に食と営業の専門家が加わり、新たに提供するメニューなどの営業戦略を練った。その間、司法書士や税理士の紹介も受けて事業承継を進め、初回相談から半年後の2020年10月、正式に事業承継の手続を完了した。

▶ 感染症流行によるニーズ変化を考慮した専門店として再出発

事業承継を機に、「てっちゃん」の店名はそのままに、感染症流行を踏まえた消費者の新たなニーズや二児の母である佐藤社長のライフスタイルに合わせた業態転換を行う予定である。薄利多売だった舟盛りはやめ、酒類は提供しない。父の時代に舟盛りの次に人気だったぎょうざをテイクアウトとイートインで提供する予定。「てっちゃん」のぎょうざはかつて中華料理人だった父が考えた、肉まんのように大きい、にんじんなど野菜がたっぷり入った逸品だった。このぎょうざに加えて、大豆などを使った低糖質で健康を意識したぎょうざを開発し、他店舗と差別化を図る。「これまで来てくれていたお客様はもちろんのこと、家事に育児に忙しいお母さんが、たまにご飯を手抜きしたい時に家族の健康を考えつつ、ふと立ち寄れる場所にしたい。」と佐藤社長は語る。



旧店舗での佐藤ゆかこ社長（左）と
阿部鉄男前社長（右）



北海道よろず支援拠点での相談対応の様子



新店舗で提供するぎょうざ

第2節 M & Aを通じた経営資源の有効活用

M & Aにはなじみのない中小企業も多かったが、近年、事業承継の選択肢として、あるいは企業規模拡大や事業多角化の手段などとして中小企業にとっても身近な存在になりつつある。

本節では、中小企業のM & Aの動向や実施意向について分析する。はじめに、M & Aの動向

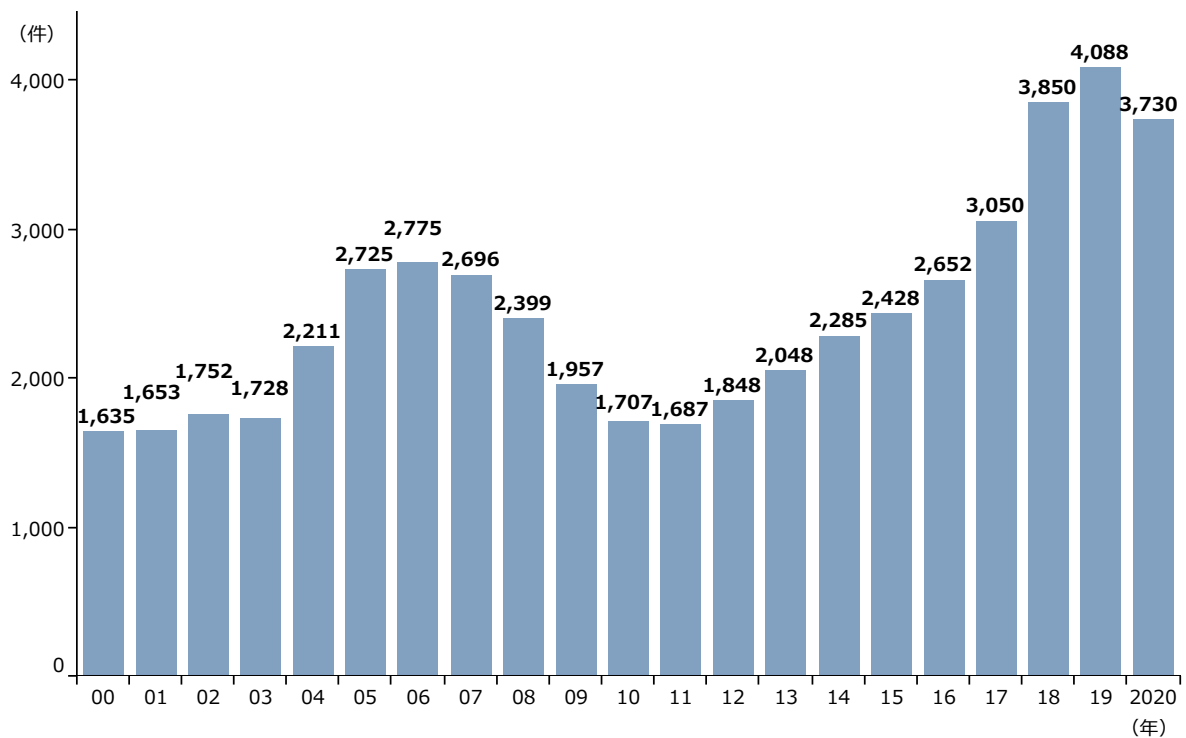
について概観した上で、(株)東京商工リサーチの「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」を基に、中小企業のM & A実施意向について分析する。最後に、感染症流行の影響を踏まえたM & Aに対する考え方の変化について確認する。

1. 中小企業のM & Aの動向

はじめに、我が国企業のM & Aの件数について確認する(第2-3-51図)。(株)レコフデータの調べによると、M & A件数¹²は近年増加傾向で推移しており、2019年には4,000件を超え、過去最高となった。足元の2020年は感染症流行の影響もあり前年に比べ減少したが、3,730件と高

水準となっている。これらはあくまでも公表されている件数であるが、M & Aについては未公表のものも一定数存在することを考慮すると、我が国におけるM & Aは更に活発化していることが推察される。

第2-3-51図 M & A件数の推移



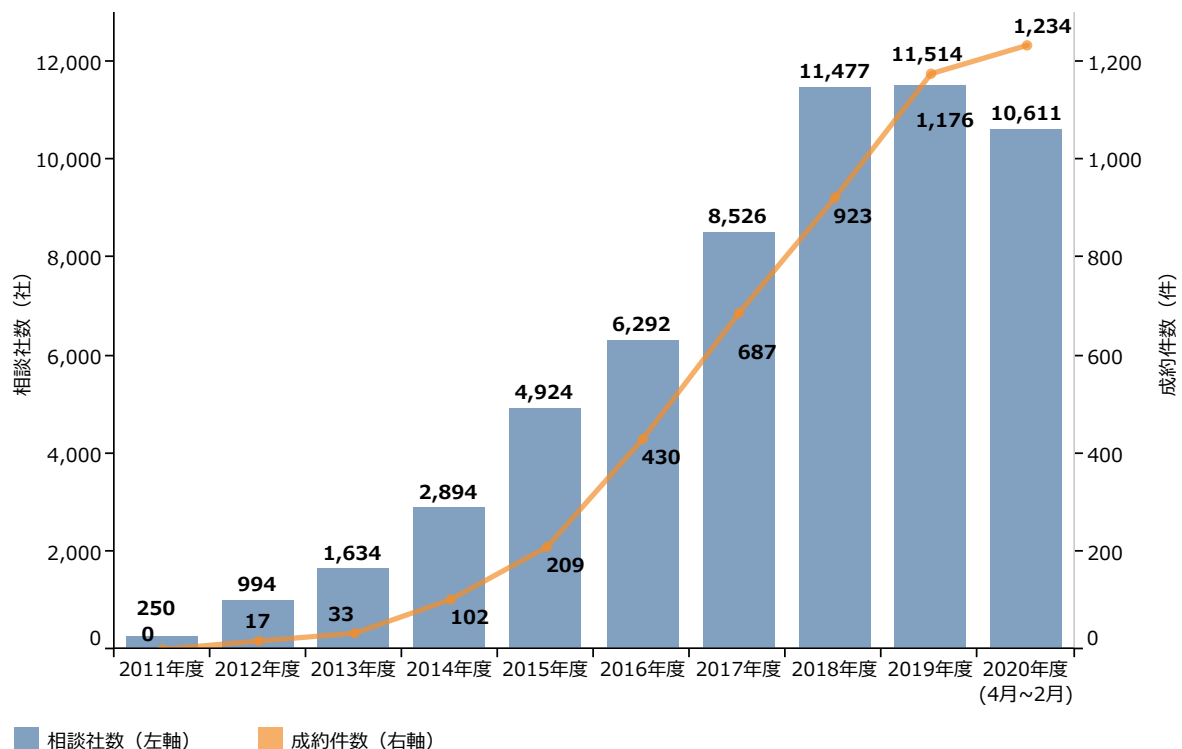
資料：(株)レコフデータ調べ

¹² 大企業も含めた我が国企業全体のM & A件数である。

また、第三者に事業を引き継ぐ意向がある中小企業者と、他社から事業を譲り受けて事業の拡大を目指す中小企業者等からの相談を受け付け、マッチングの支援を行う専門機関として、事業引継ぎ支援センターが全都道府県に設置されている。第2-3-52図は、事業引継ぎ支援センターの

相談社数と成約件数の推移を見たものである。これを見ると、相談社数・成約件数ともに近年増加傾向にあることが分かる。このことから大企業だけでなく、中小企業においてもM & A件数が増加していることが分かる。

第2-3-52図 事業引継ぎ支援センターの相談社数、成約件数の推移



資料：（独）中小企業基盤整備機構調べ

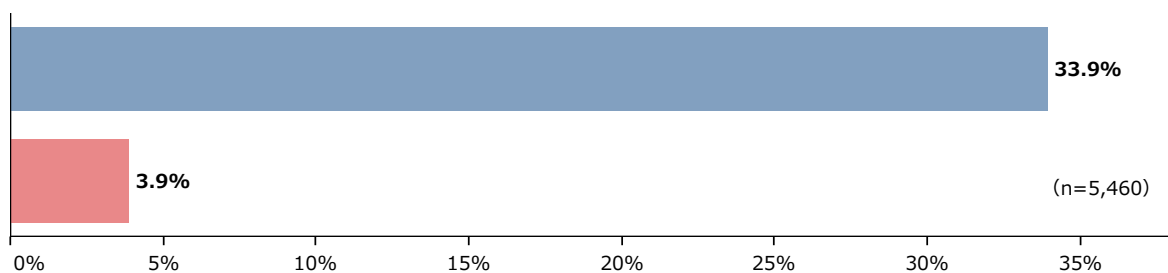
(注)1. 事業引継ぎ支援センターは、2011年度に7か所設置され、2013年度：10か所（累計）、2014年度：16か所（累計）、2015年度：46か所（累計）、2016年度：47か所（累計）となり、2017年度に現在の48か所の体制となった。
2. 2020年度は2020年4月から2021年2月末までの中間集計値である。

こうした中小企業のM&A件数増加の背景には、経営者のどのような意識の変化があるだろうか。第2-3-53図は10年前と比較した中小企業のM&Aに対するイメージの変化について確認したものである。これを見ると、買収することにつ

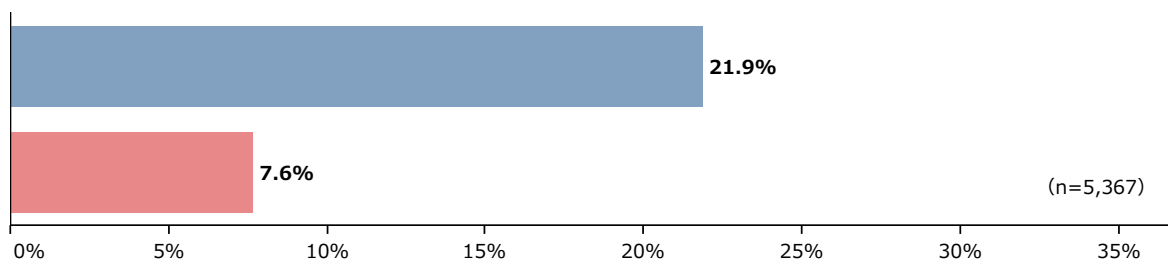
いては33.9%で、売却（譲渡）することについても21.9%で「プラスのイメージになった」としており、いずれも「マイナスのイメージになった」を大きく上回り、M&Aに対するイメージが向上してきていることが分かる。

第2-3-53図 10年前と比較したM&Aに対するイメージの変化

(1) 買収することについて



(2) 売却（譲渡）することについて



■ プラスのイメージになった（抵抗感が薄れた） ■ マイナスのイメージになった（抵抗感が増した）

資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

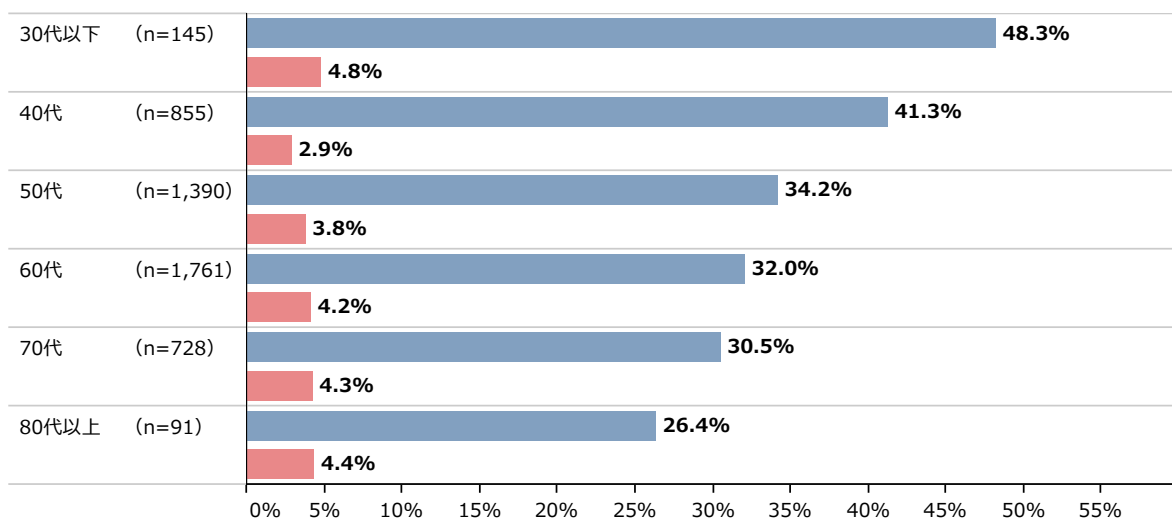
（注）M&Aに対するイメージの変化について、「変わらない」と回答した者は表示していない。

続いて、第2-3-54図は経営者の年齢別に、10年前と比較したM & Aに対するイメージの変化を見たものである。これを見ると、買収すること、売却（譲渡）することのいずれも、経営者年齢が若い企業ほど「プラスのイメージになった」とする割合が高いことが分かる。また買収することについては、全ての年代で「マイナスのイメー

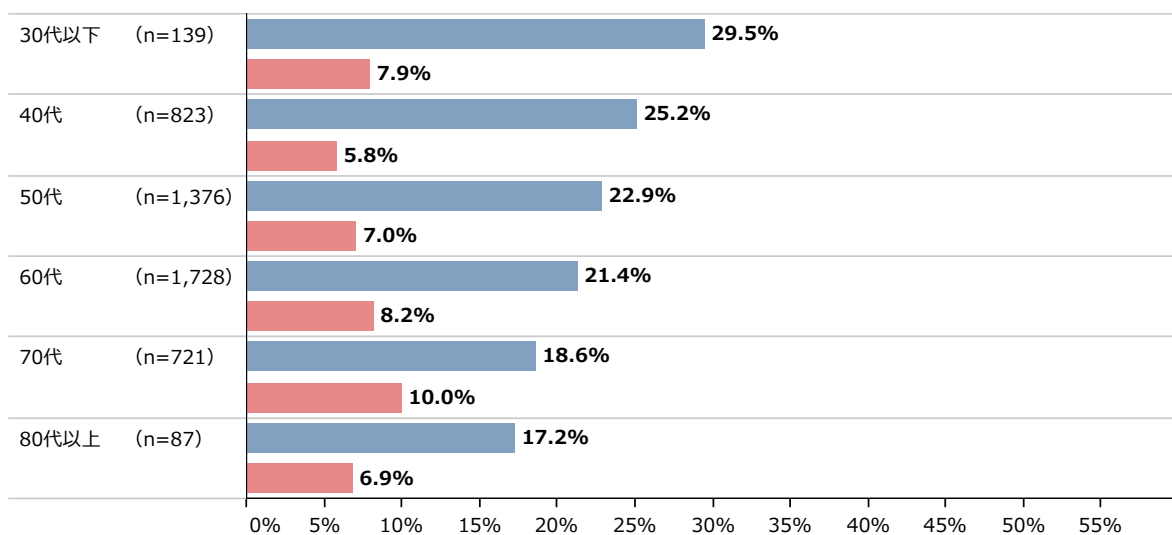
ジになった」とする割合は5%以下となっている。ただし、売却（譲渡）することについては、買収することと比べると、経営者年齢が高まるほど、「プラスのイメージになった」と「マイナスのイメージになった」の差が縮まっていることが分かる。

第2-3-54図 経営者年齢別、10年前と比較したM & Aに対するイメージの変化

(1) 買収することについて



(2) 売却（譲渡）することについて



■ プラスのイメージになった（抵抗感が薄れた）

■ マイナスのイメージになった（抵抗感が増した）

資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

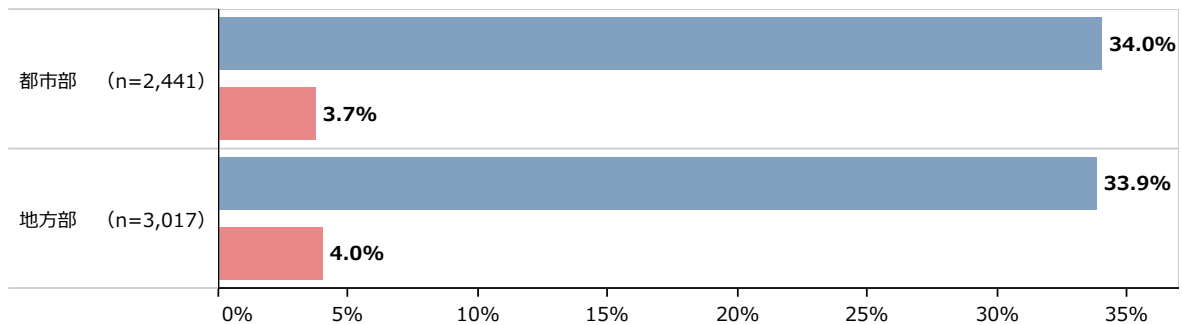
（注）M & Aに対するイメージの変化について、「変わらない」と回答した者は表示していない。

続いて、第2-3-55図は、地域別にM & Aに対するイメージの変化を見たものである。これを見ると、買収すること、売却（譲渡）することのいずれも地域による傾向の差は見られない。都市部

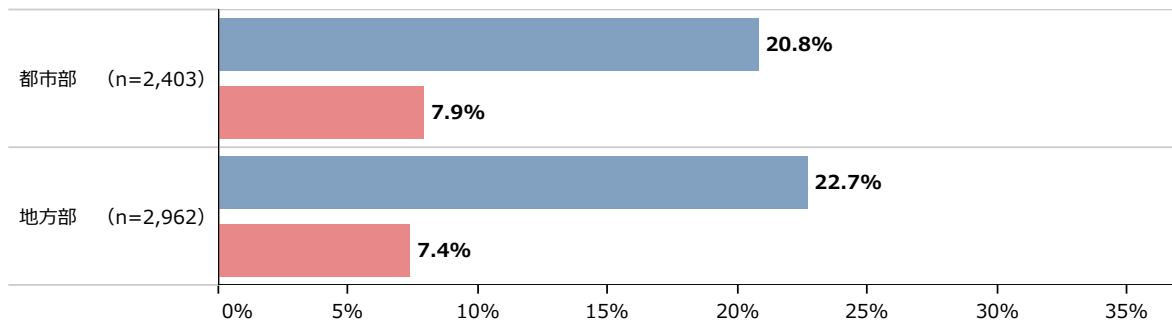
の企業だけでなく、地方部の企業にとってもM & Aが身近な手段になってきている様子がうかがえる。

第2-3-55図 地域別、10年前と比較したM & Aに対するイメージの変化

(1) 買収することについて



(2) 売却（譲渡）することについて



■ プラスのイメージになった (抵抗感が薄れた)

■ マイナスのイメージになった (抵抗感が増した)

資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

(注)1.都市部は東京圏（埼玉県・千葉県・東京都・神奈川県）、名古屋圏（岐阜県・愛知県・三重県）、大阪圏（京都府・大阪府・兵庫県・奈良県）の三大都市圏、地方部は三大都市圏以外の道県を集計している。

2.M & Aに対するイメージの変化について、「変わらない」と回答した者は表示していない。

事例2-3-6では、M & Aにより地元企業同士がグループ会社化し、それぞれの強みをいかしてグ

ループ全体で事業拡大を図る企業を紹介している。

事例

2-3-6

M & Aにより地元企業をグループ化し、
それぞれの強みをいかして事業拡大を図る企業

所在地 長崎県長崎市
従業員数 345名
資本金 2,400万円
事業内容 技術サービス業

不動技研工業株式会社

▶ 先細りが懸念される事業領域の見直しを模索

長崎県長崎市の不動技研工業株式会社は火力発電プラントのボイラーやタービン、船用機械の設計などを手掛ける企業である。2018年に過去最高益を計上した同社だが、脱炭素を目指す世界的潮流の中で主要市場である火力発電事業の先細りが懸念され、新規顧客の開拓や新規事業への進出など事業領域の見直しを検討するようになった。そのような中、2018年夏、同社とは旧知の仲である株式会社PAL 構造（以下、「PAL 構造」という。）から同社に対し、M & Aの話が持ち掛けられた。PAL 構造も長崎県内に位置し、各種構造物の設計を強みとしており、好業績を維持しながらも後継者不在が経営課題となっていた。打診のあった翌日以降、同社は社内で議論し、前向きに進めるべくメインバンクに相談するなど、M & Aの準備を開始した。交渉の過程で、PAL 構造からは、経営陣や従業員の継続雇用、当面は事業内容の変更をしないことなどが条件として提示された。

▶ 同業ながら異なる強みにより相互補完し合うことで事業拡大へ

両社は共に大手重工・エンジニアリングメーカーを主要顧客とする設計業ではあるが、プラントや船用機械の設計・エンジニアリングに強みを持つ同社と、各種構造物の基本設計・構造解析に強みを持つPAL 構造は得意分野が異なる。同社は、互いの強みを融合させることにより新規顧客の開拓や新規事業への進出が可能となると判断し、M & Aを決断。2019年4月、PAL 構造は同社のグループ企業となった。M & Aに当たっては、PAL 構造の独自性を最大限に担保した。同年6月、両社の間でPMI（M & A後の統合効果を最大化するための統合プロセス）委員会を設置し、四つの事業領域（エンジニアリング・建設・自動車・ICT）で両社の課題抽出を実施。さらに、シナジー効果が期待できる11の協業分野に対応するPMI分科会を設置した。各分科会には各社から2、3名が参加し、活動は2021年1月まで続けられた。

▶ PMIによるきめ細かな課題抽出と分科会による取組で統合効果を最大化

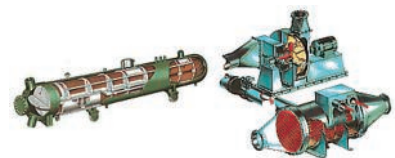
PMIの効果は程なく現れた。設計にはPAL 構造が得意とする上流工程と同社が得意とする下流工程のすみ分けがある。両社で共同受注することにより、かつては専門分野外と断念していた案件も、作業分担することで対応できるようになった。兵庫県にある同社の拠点にPAL 構造の従業員も常駐し協業を進めているほか、グループとして今後注力していくICT分野では、両社から人材を融通するなど連携を深めている。グループで見ると規模が大きくなり、また設計業務の範囲が拡大したことで人材採用が以前より容易になるなどの効果も得られた。グループの統括のために2020年2月に設立された株式会社不動技研ホールディングスの濱本浩邦代表取締役会長は、今後、それぞれの異なる企業カラーが新たな付加価値を生み出すことに期待する。「不動技研工業の高収益体質をPAL 構造にも浸透させることで、グループ全体で力強い成長を遂げたい。また、従来のPAL 構造のベンチャー企業精神により新分野に果敢に挑戦していく姿勢を維持して、更なる事業領域の拡大を狙いたい。」と濱本会長は語る。



調印式の様子



不動技研工業社屋



同社が設計するプラント機器

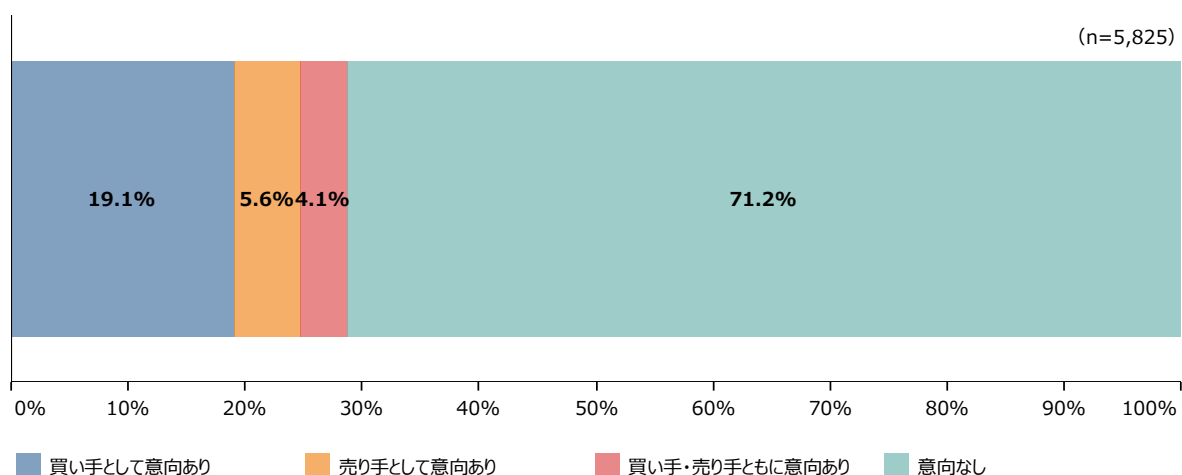
2. M & A実施意向

ここまで見たとおり、我が国全体のM & Aの件数増加やM & Aに対するイメージの向上に伴い、今後中小企業のM & Aが更に浸透していくと考えられる。本項では、(株)東京商工リサーチの「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」を基に、今後の中小企業のM & Aの実施意向について分析していく。

① M & A実施意向

はじめに第2-3-56図は、中小企業のM & A実施意向を確認したものである。これを見ると、3割程度の中小企業において、何らかの形でM & Aを実施する意向があることが分かる。買い手・売り手の別に見ると、買い手意向がある企業の割合が19.1%と高く、売り手意向がある企業は5.6%となっている。また、買い手・売り手両方の意向があるとする者も4.1%存在する。

第2-3-56図 中小企業のM & A実施意向

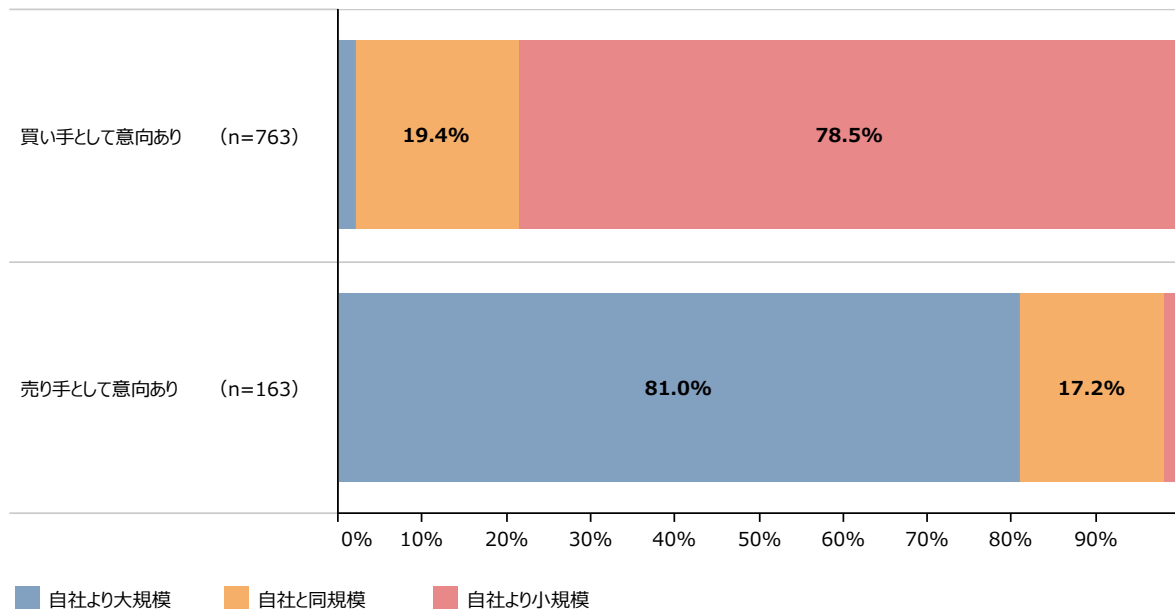


資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

続いて、第2-3-57図は、M & A実施意向別に希望する相手先企業の規模を確認したものである。買い手として意向のある企業では「自社より

小規模」を希望する割合が高く、売り手として意向のある企業では「自社より大規模」を希望する割合が高いことが分かる。

第2-3-57図 M & A実施意向別、希望する相手先企業の規模



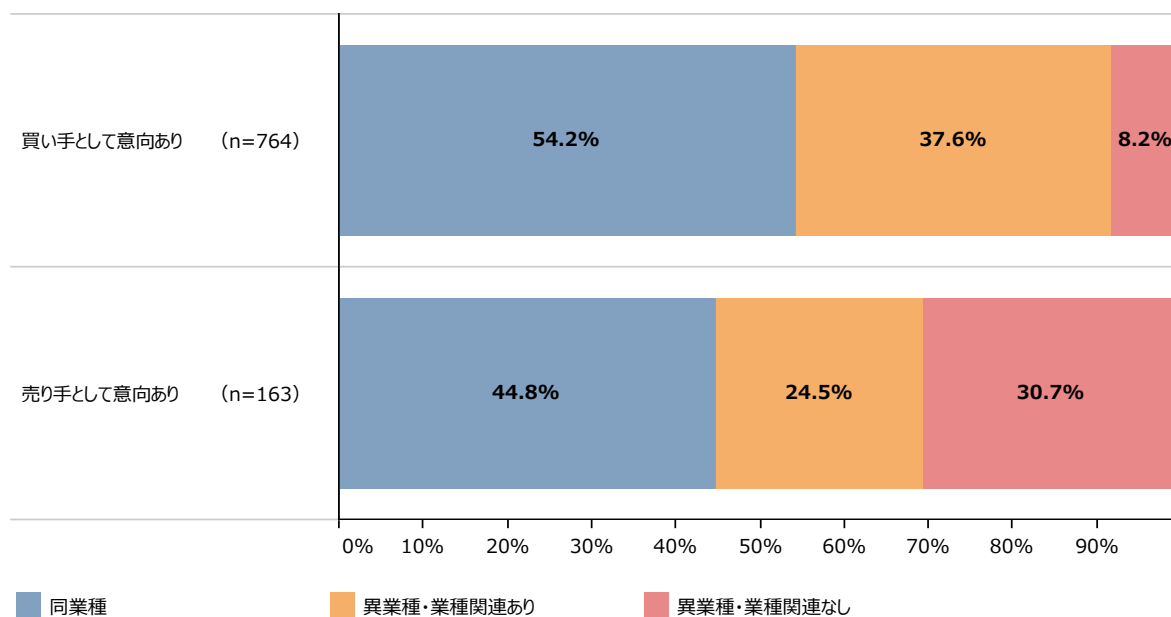
資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

(注)M&A実施意向について、「買い手として意向あり」、「売り手として意向あり」と回答した者を集計している。

続いて、第2-3-58図は、M & A実施意向別に希望する相手先企業の業種を確認したものである。買い手として意向のある企業では「同業種」が54.2%、「異業種・業種関連あり」が37.6%となっており、自社と関連する業種を希望する割合

が高い。一方で、売り手として意向のある企業では「異業種・業種関連なし」が30.7%となっており、買い手として意向のある企業と比較すると、幅広い業種で相手先企業を検討している様子がうかがえる。

第2-3-58図 M & A実施意向別、希望する相手先企業の業種

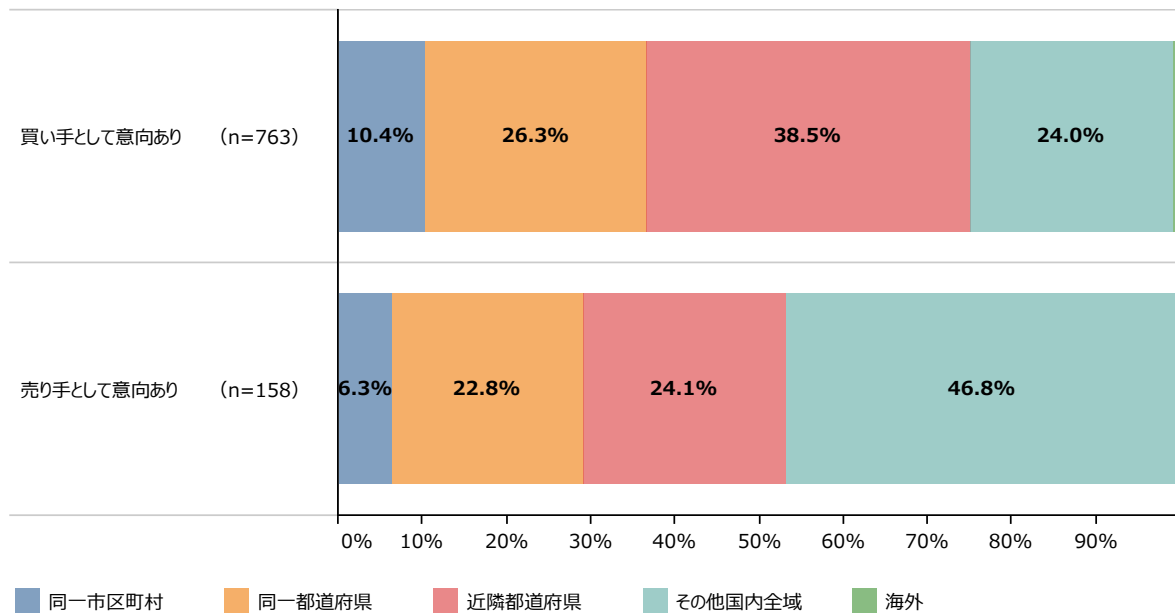


資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
 (注)M&A実施意向について、「買い手として意向あり」、「売り手として意向あり」と回答した者を集計している。

続いて、第2-3-59図は、M & A実施意向別に希望する相手先企業の地域を確認したものである。これを見ると、買い手として意向のある企業では相手先企業を比較的近隣の地域で検討してい

る一方、売り手として意向のある企業では「その他国内全域」が46.8%と最も高く、広いエリアで相手先企業を検討していることが分かる。

第2-3-59図 M & A実施意向別、希望する相手先企業の地域



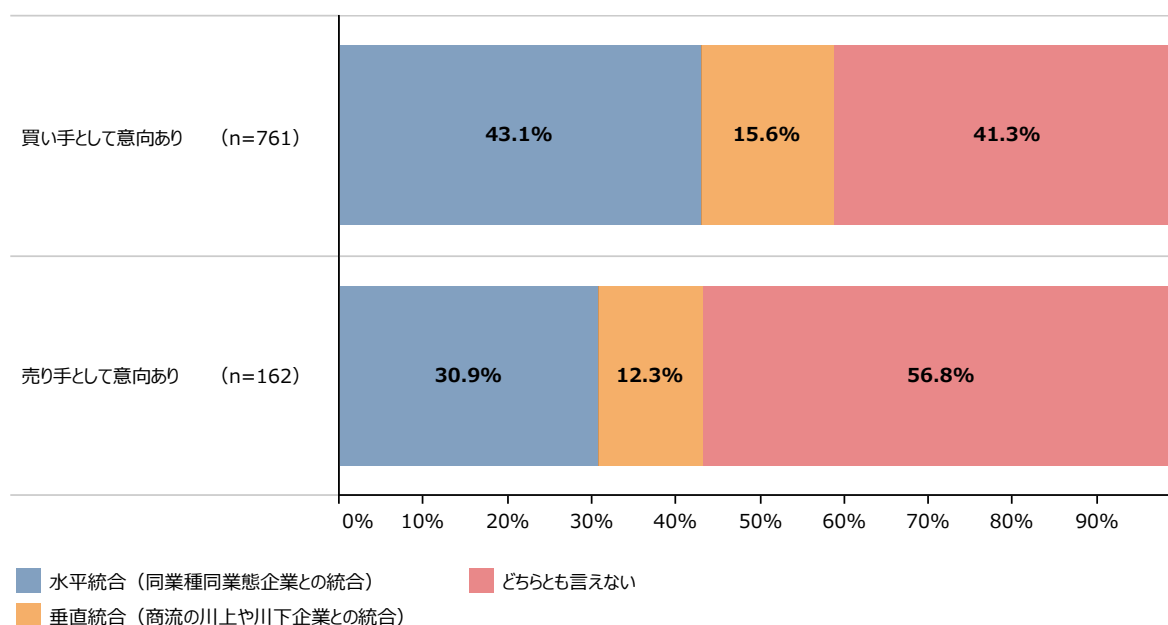
資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

(注)M&A実施意向について、「買い手として意向あり」、「売り手として意向あり」と回答した者を集計している。

続いて、第2-3-60図は、M & A実施意向別に希望するM & Aの形態について確認したものである。これを見ると、買い手として意向のある企業、売り手として意向のある企業のいずれも「垂

直統合（商流の川上や川下企業との統合）」よりも「水平統合（同業種同業態企業との統合）」を希望する傾向にあることが分かる。

第2-3-60図 M & A実施意向別、希望するM & Aの形態

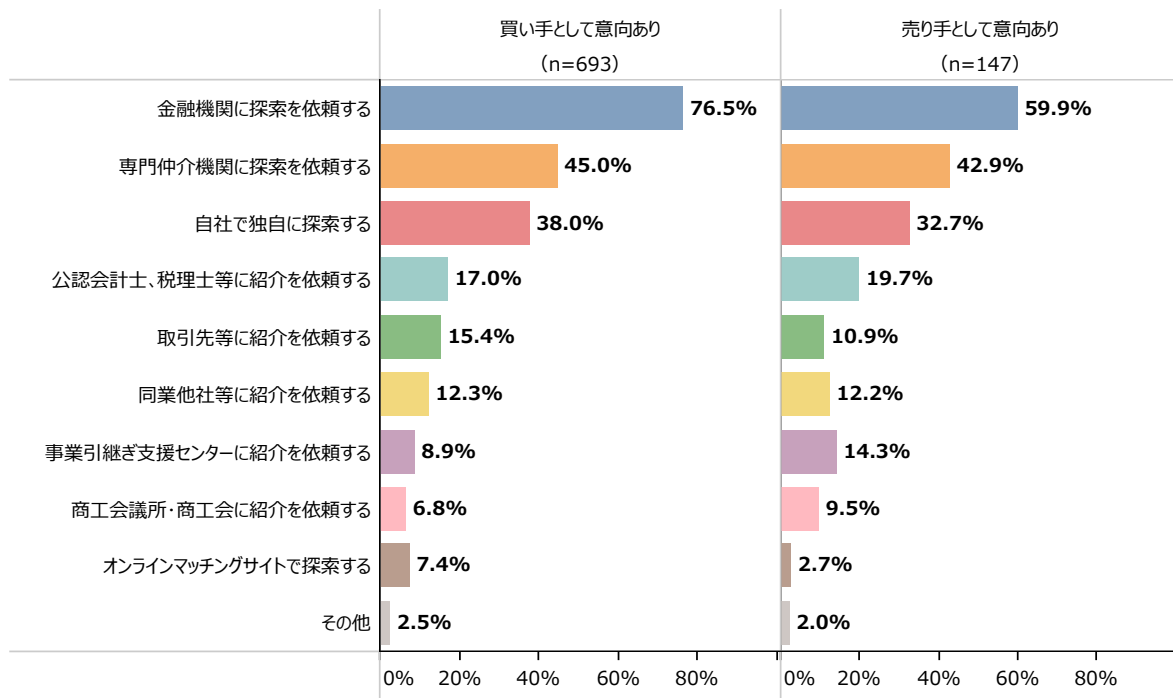


資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
 (注)M&A実施意向について、「買い手として意向あり」、「売り手として意向あり」と回答した者を集計している。

続いて、第2-3-61図は、M & A実施意向別に相手先企業の探し方について確認したものである。買い手として意向のある企業、売り手として意向のある企業のいずれも金融機関や専門仲介機関に依頼する割合が高い。また、売り手として意

向のある企業では、「事業引継ぎ支援センター」や「商工会議所・商工会」に紹介を依頼する割合が相対的に高く、身近な公的機関に相談するケースも多いことが分かる。

第2-3-61図 M & A実施意向別、相手先企業の探し方



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

(注)1.M&A実施意向について、「買い手として意向あり」、「売り手として意向あり」と回答した者を集計している。

2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

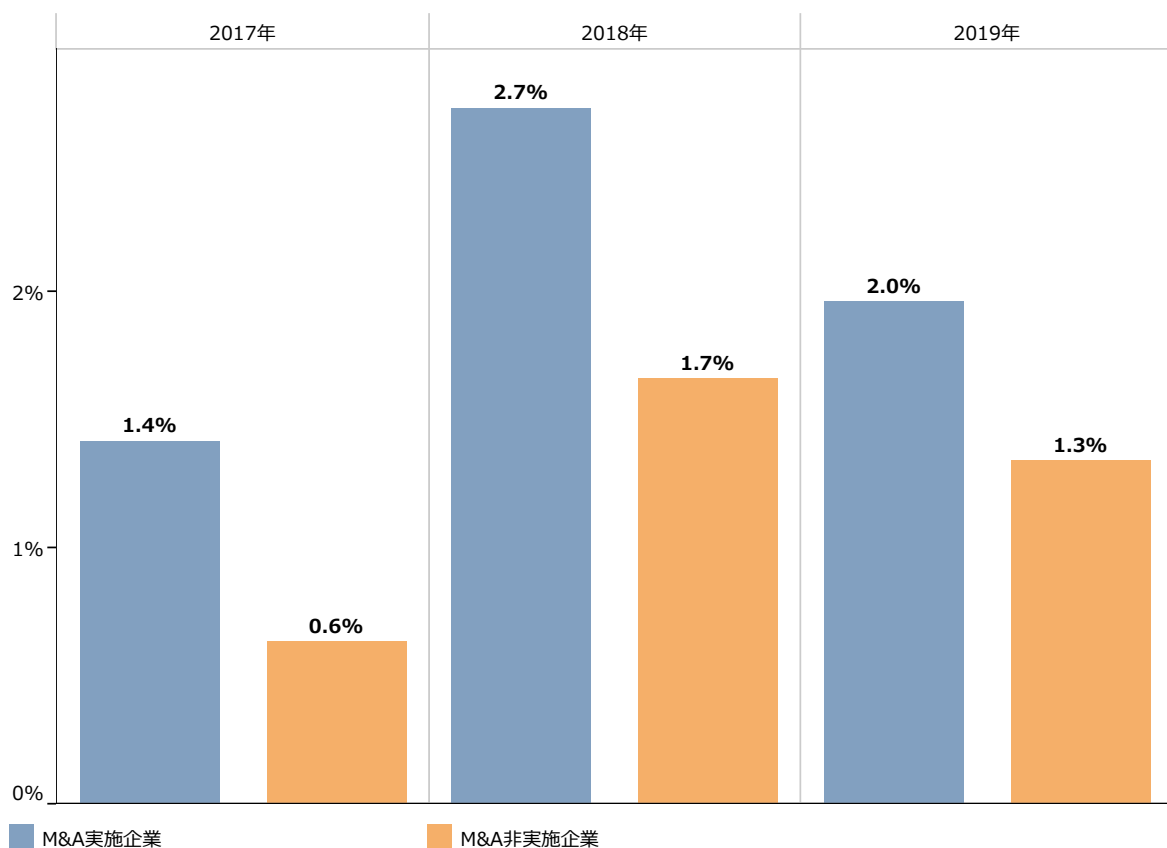
コラム

2-3-4 M & A実施有無別のパフォーマンス比較

本コラムでは、(株)東京商工リサーチの「企業情報ファイル」を基に、2015年に買い手としてM & Aを実施した企業と実施していない企業とのパフォーマンスの差について分析¹³する。

はじめに、コラム2-3-4①図は、2015年のM & A実施有無別に、売上高成長率について表したものである。これを見ると、2017年から2019年にかけてM & A実施企業の方が売上高成長率が高い傾向にあることが見て取れる。

コラム 2-3-4①図 M & A実施有無別、売上高成長率（中央値）



資料：(株)東京商工リサーチ「企業情報ファイル」再編加工

(注)1. M&A実施企業は、2015年に買い手としてM&Aを実施したことが判別できた企業を集計している。

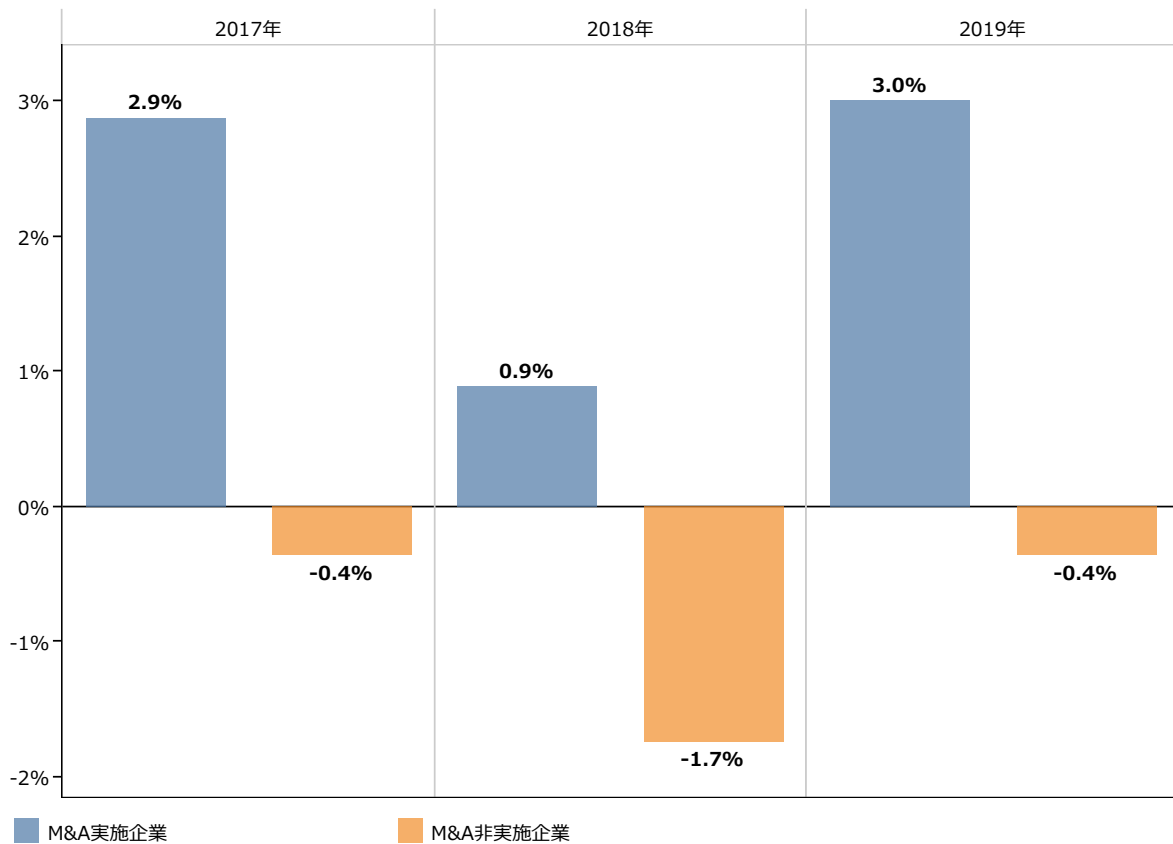
2. 売上高成長率は各時点とその前期との比較により算出した。

3. 売上高成長率が上位5%及び下位5%の外れ値は除去している。

続いて、コラム2-3-4②図は、2015年のM & A実施有無別に、営業利益成長率について表したものである。これを見ると、2017年から2019年にかけてM & A実施企業の営業利益成長率が非実施企業の成長率を上回っている様子が見て取れる。

¹³ なお、本分析においてはM & A実施有無以外の要因（業歴や経営者年齢など）による差異についてはコントロールしていない点に留意が必要である。

コラム 2-3-4 ②図 M & A実施有無別、営業利益成長率（中央値）



資料：（株）東京商工リサーチ「企業情報ファイル」再編加工

（注）1. M&A実施企業は、2015年に買い手としてM&Aを実施したことが判別できた企業を集計している。

2. 営業利益成長率は各時点とその前期との比較により算出した。

3. 営業利益成長率が上位5%及び下位5%の外れ値は除去している。

以上より、本分析においてM & A実施有無と売上高成長率、営業利益成長率は相関関係がある様子が見て取れ、特にM & Aが営業利益率の向上に貢献している可能性があると考えられる。

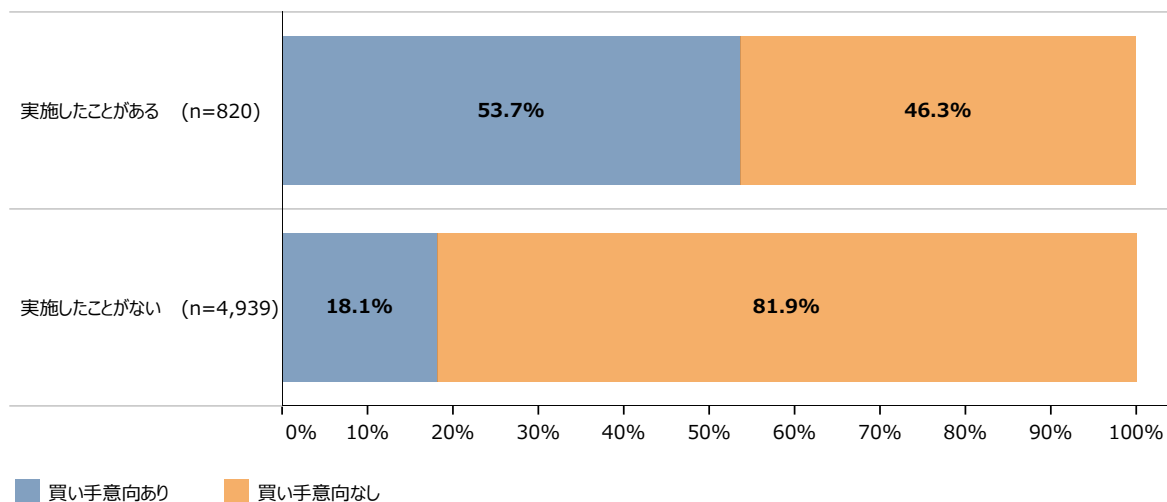
②買い手としてのM&A実施意向

ここからは、買い手としてのM&A実施意向のある企業について詳しく分析していく。

はじめに、第2-3-62図は、過去のM&A実施有無別に買い手としてのM&A実施意向を見た

ものである。これを見ると、過去にM&Aを実施したことのある企業では、「買い手意向あり」が53.7%となっており、実施したことがある企業で特に買い手の意向が強いことが分かる。

第2-3-62図 過去のM&A実施有無別、買い手としてのM&A実施意向



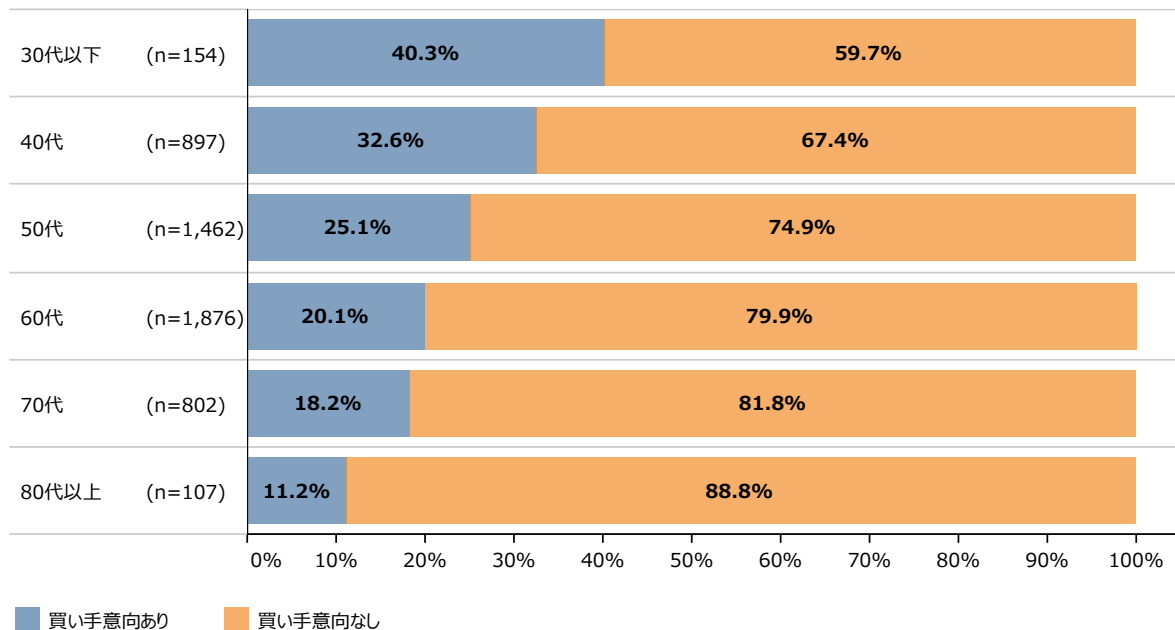
資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

(注)「買い手意向あり」は、M&Aの実施意向について「買い手として意向あり」、「買い手・売り手ともに意向あり」と回答した者の合計。

続いて、第2-3-63図は、経営者年齢別に買い手としてのM & A実施意向を見たものである。これを見ると、経営者年齢が若い企業ほど「買い

手意向あり」の割合が高いことが分かる。特に、経営者年齢が30代以下の企業では4割以上で買い手意向がある。

第2-3-63図 経営者年齢別、買い手としてのM & A実施意向

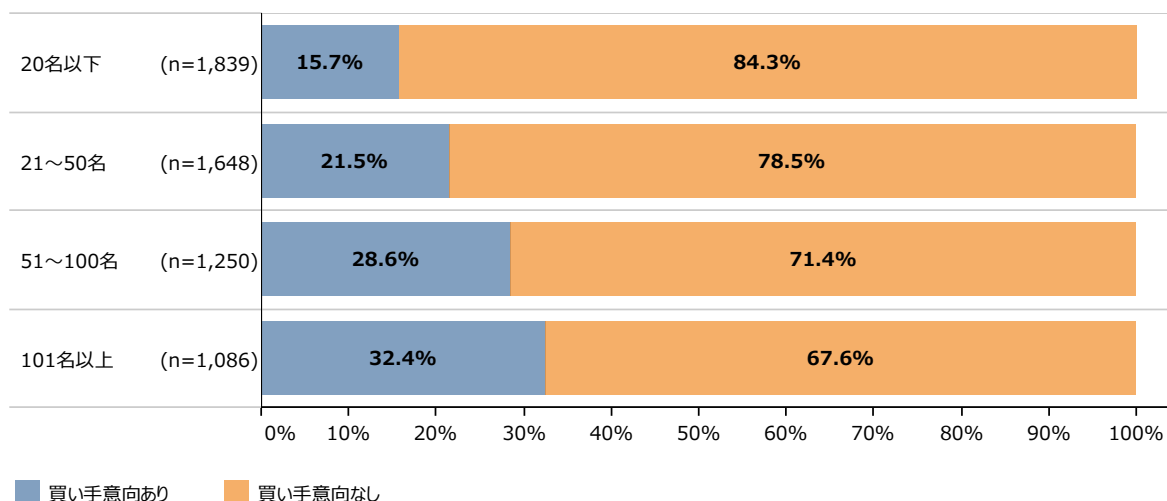


資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

(注)「買い手意向あり」は、M&Aの実施意向について「買い手として意向あり」、「買い手・売り手ともに意向あり」と回答した者の合計。

続いて、第2-3-64図は、従業員規模別に買い手としてのM&A実施意向を見たものである。これを見ると、従業員規模が大きい企業ほど「買い手意向あり」の割合が高いことが分かる。

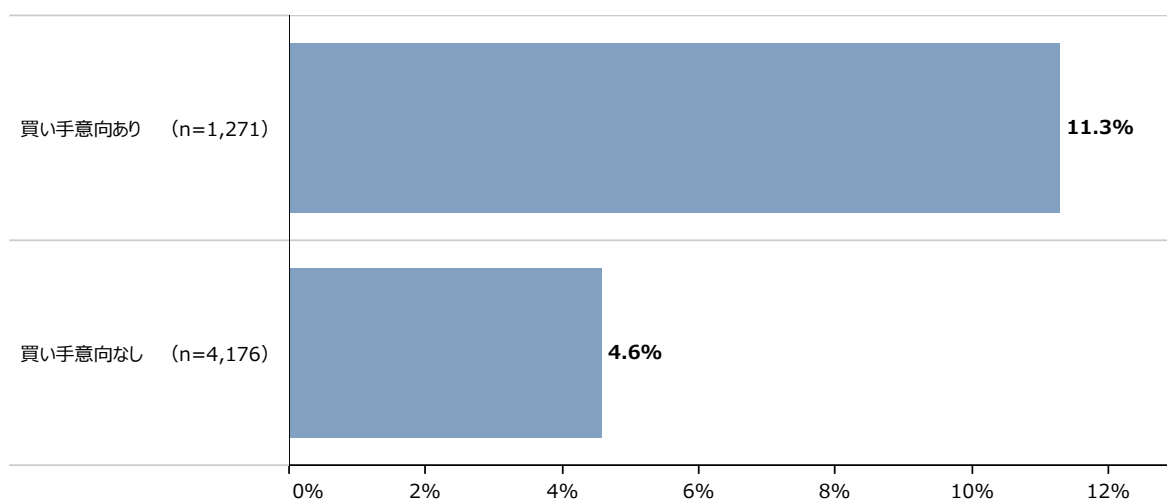
第2-3-64図 従業員規模別、買い手としてのM&A実施意向



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
 (注)「買い手意向あり」は、M&Aの実施意向について「買い手として意向あり」、「買い手・売り手ともに意向あり」と回答した者の合計。

続いて、買い手としてのM&A実施意向別に財務面の特徴について分析する。別売売上高増加率の中央値について表したものである。これを見ると、買い手として意向のある企業では、売上高増加率が高い傾向にあることが分かる。

第2-3-65図 買い手としてのM&Aの実施意向別、売上高増加率（中央値）

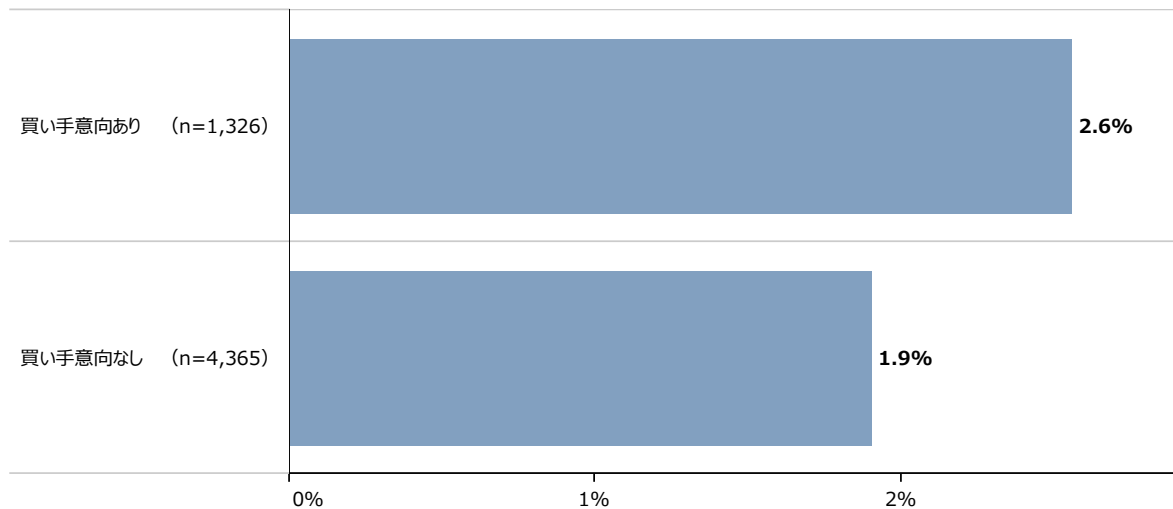


資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
 (注)1.売上高増加率は、2019年時点と2015年時点と比較し、算出している。
 2.「買い手意向あり」は、M&Aの実施意向について「買い手として意向あり」、「買い手・売り手ともに意向あり」と回答した者の合計。

続いて、第2-3-66図は、買い手としてのM & A実施意向別に売上高営業利益率の中央値について表したものである。これを見ると、買い手とし

て意向のある企業では、売上高営業利益率が高い傾向にあることが分かる。

第2-3-66図 買い手としてのM & Aの実施意向別、売上高営業利益率（中央値）



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

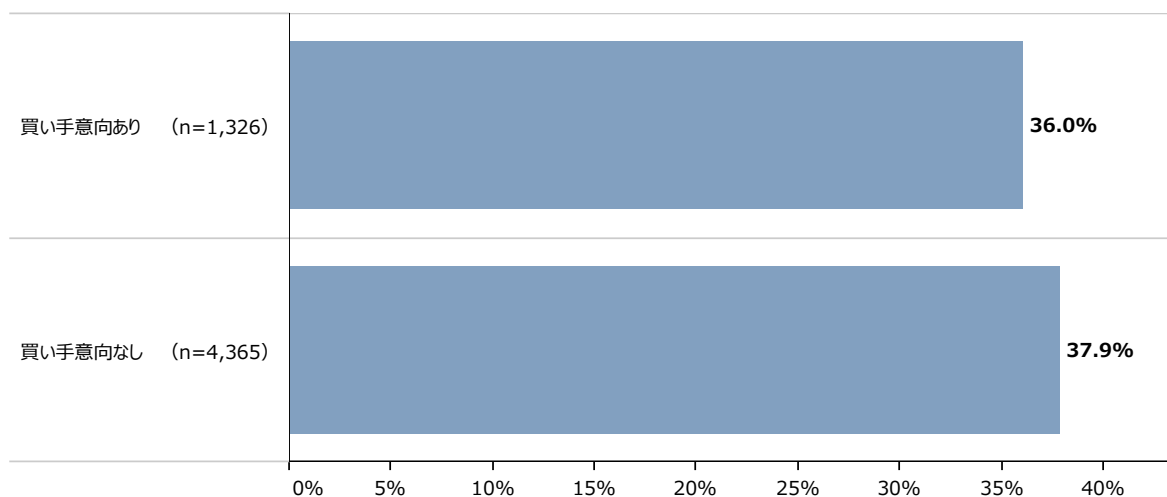
(注)1. 売上高営業利益率は2019年時点の営業利益÷売上高により算出している。

2. 「買い手意向あり」は、M&Aの実施意向について「買い手として意向あり」、「買い手・売り手ともに意向あり」と回答した者の合計。

続いて、第2-3-67図は、買い手としてのM & A実施意向別に自己資本比率の中央値について表したものである。これを見ると、買い手として意

向のある企業では自己資本比率は低い傾向にあるものの、大きな差は見られないことが分かる。

第2-3-67図 買い手としてのM & Aの実施意向別、自己資本比率（中央値）



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

(注)1.自己資本比率は2019年時点の純資産を総資産で除して算出している。

2. 「買い手意向あり」は、M&Aの実施意向について「買い手として意向あり」、「買い手・売り手ともに意向あり」と回答した者の合計。

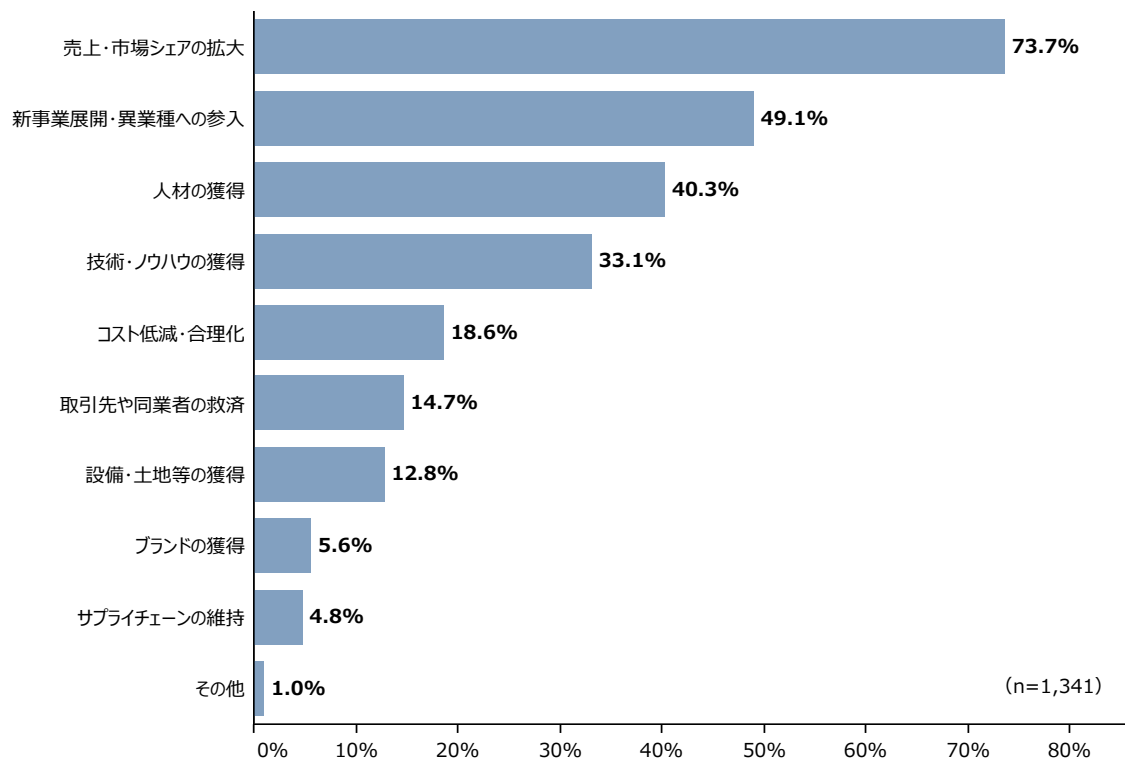
以上より、財務面の特徴に着目すると、自己資本の状況にかかわらず、成長基調にある企業や収

益性の高い企業で買い手としてのM & Aを検討している割合が高いことが見て取れる。

続いて、第2-3-68図は、買い手としてのM & Aを検討したきっかけや目的について確認したものである。これを見ると、「売上・市場シェアの拡大」が最も高く、次いで「新事業展開・異業種

への参入」となっており、他社の経営資源を活用して企業規模拡大や事業多角化を目指している様子がうかがえる。また「人材の獲得」や「技術・ノウハウの獲得」なども上位となっている。

第2-3-68図 買い手としてのM & Aを検討したきっかけや目的



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

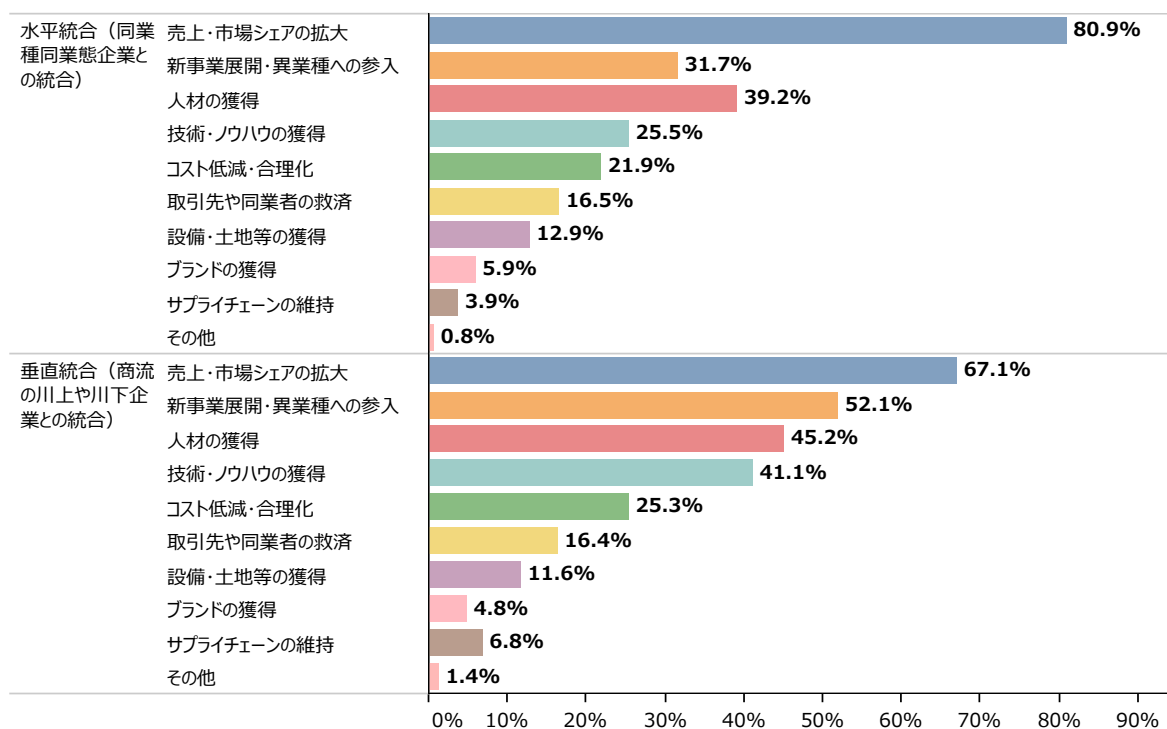
（注）1.M&Aの実施意向について、「買い手として意向あり」、「買い手・売り手ともに意向あり」と回答した者に対する質問。

2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

続いて、第2-3-69図は、希望するM&Aの形態別に買い手としてのM&Aを検討したきっかけや目的について確認したものである。これを見ると、水平統合の場合はほとんどが「売上・市場

シェアの拡大」を目的としている一方で、垂直統合の場合は「新事業展開・異業種への参入」や「人材の獲得」、「技術・ノウハウの獲得」の割合も高いことが分かる。

第2-3-69図 希望するM&Aの形態別、買い手としてのM&Aを検討したきっかけや目的



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

（注）1.M&Aの実施意向について、「買い手として意向あり」、「買い手・売り手ともに意向あり」と回答した者に対する質問。

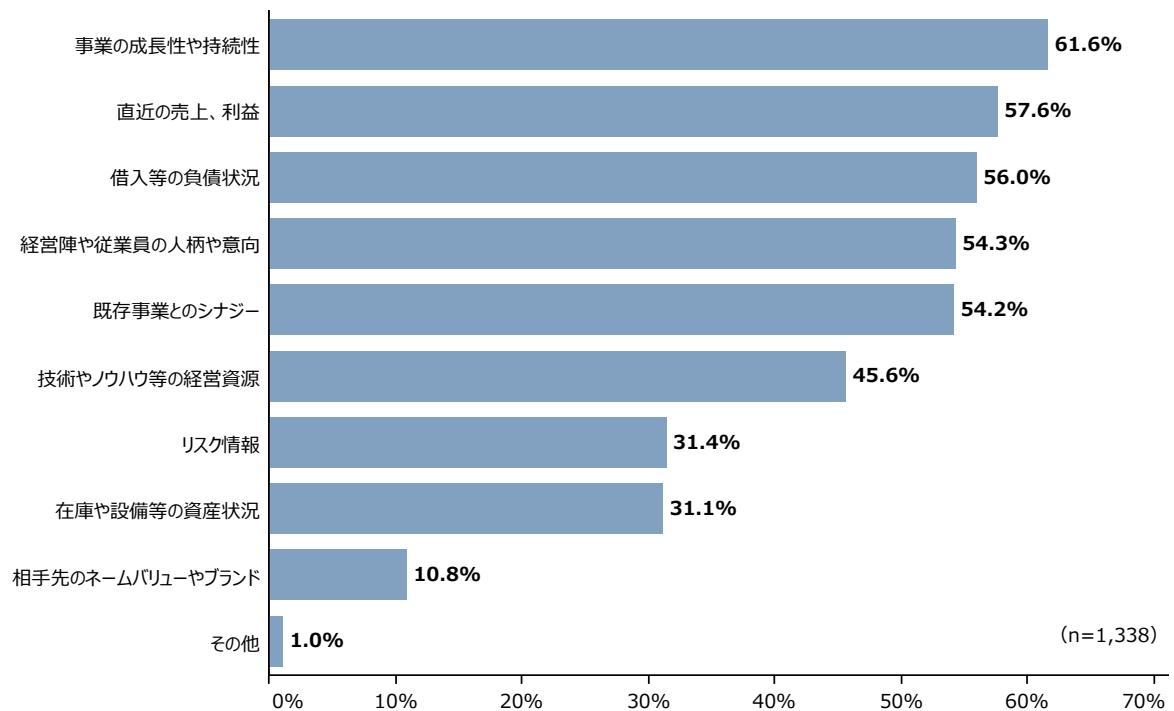
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

3.各回答数（n）は以下のとおり。水平統合：n=388、垂直統合：n=146

続いて、第2-3-70図は、買い手としてM & Aを実施する際に重視する確認事項について見たものである。「事業の成長性や持続性」が最も高く

6割を超えており、「直近の売上、利益」、「借入等の負債状況」と続いている。

第2-3-70図 買い手としてM & Aを実施する際に重視する確認事項



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

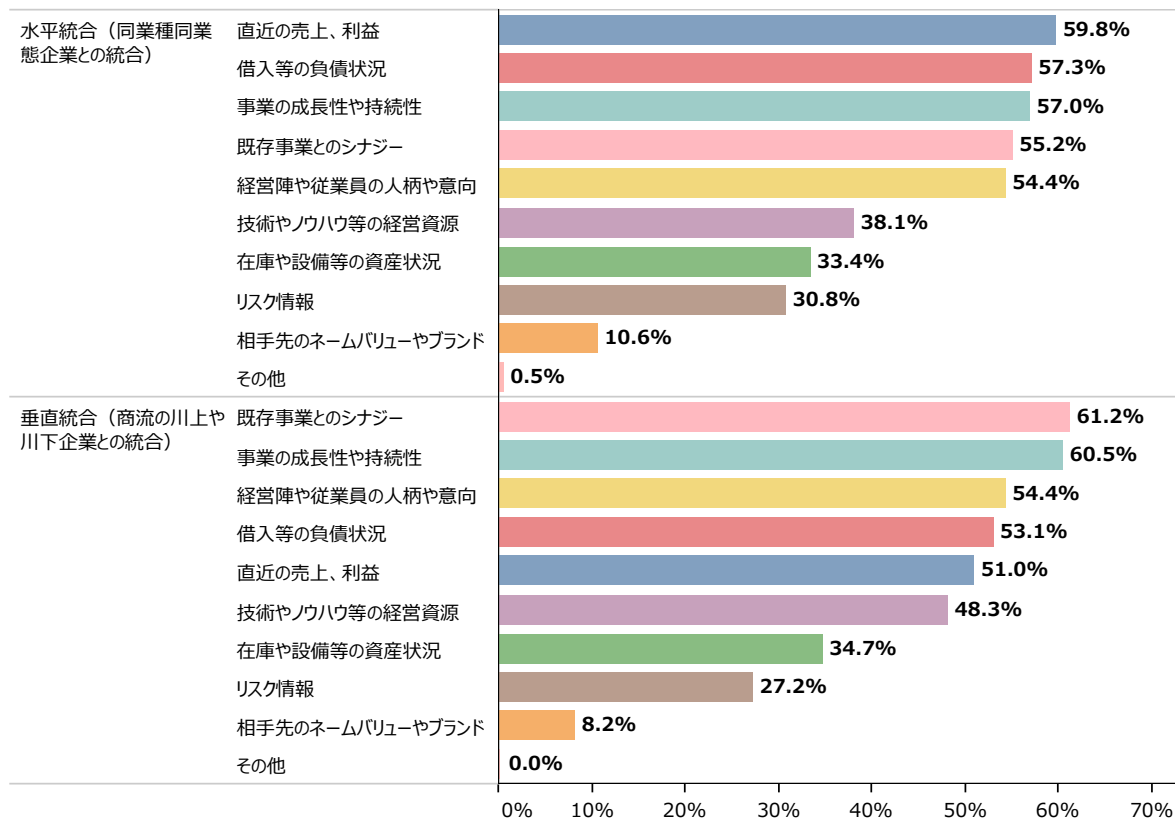
(注)1.M&Aの実施意向について、「買い手として意向あり」、「買い手・売り手ともに意向あり」と回答した者に対する質問。

2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

次に第2-3-71図は、希望するM&Aの形態別に買い手としてM&Aを実施する際に重視する確認事項について見たものである。これを見ると、水平統合の場合は「直近の売上、利益」や

「借入等の負債状況」など財務面を重視する傾向にあり、垂直統合の場合は、「既存事業とのシナジー」や「事業の成長性や持続性」など事業そのものを重視する傾向にあることが分かる。

第2-3-71図 希望するM&Aの形態別、買い手としてM&Aを実施する際に重視する確認事項



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

（注）1.M&Aの実施意向について、「買い手として意向あり」、「買い手・売り手ともに意向あり」と回答した者に対する質問。

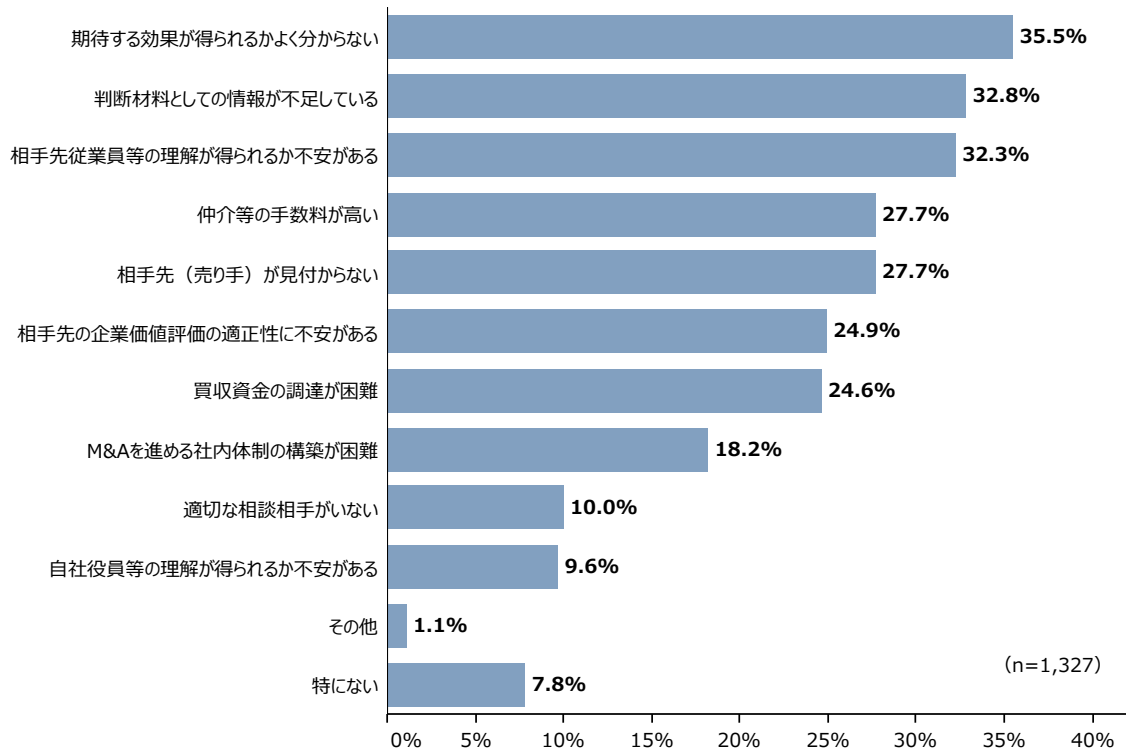
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

3.各回答数（n）は以下のとおり。水平統合：n=386、垂直統合：n=147

次に第2-3-72図は、買い手としてM & Aを実施する際の障壁について確認したものである。これを見ると、「期待する効果が得られるかよく分

からない」、「判断材料としての情報が不足している」、「相手先従業員等の理解が得られるか不安がある」が上位となっていることが分かる。

第2-3-72図 買い手としてM & Aを実施する際の障壁



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

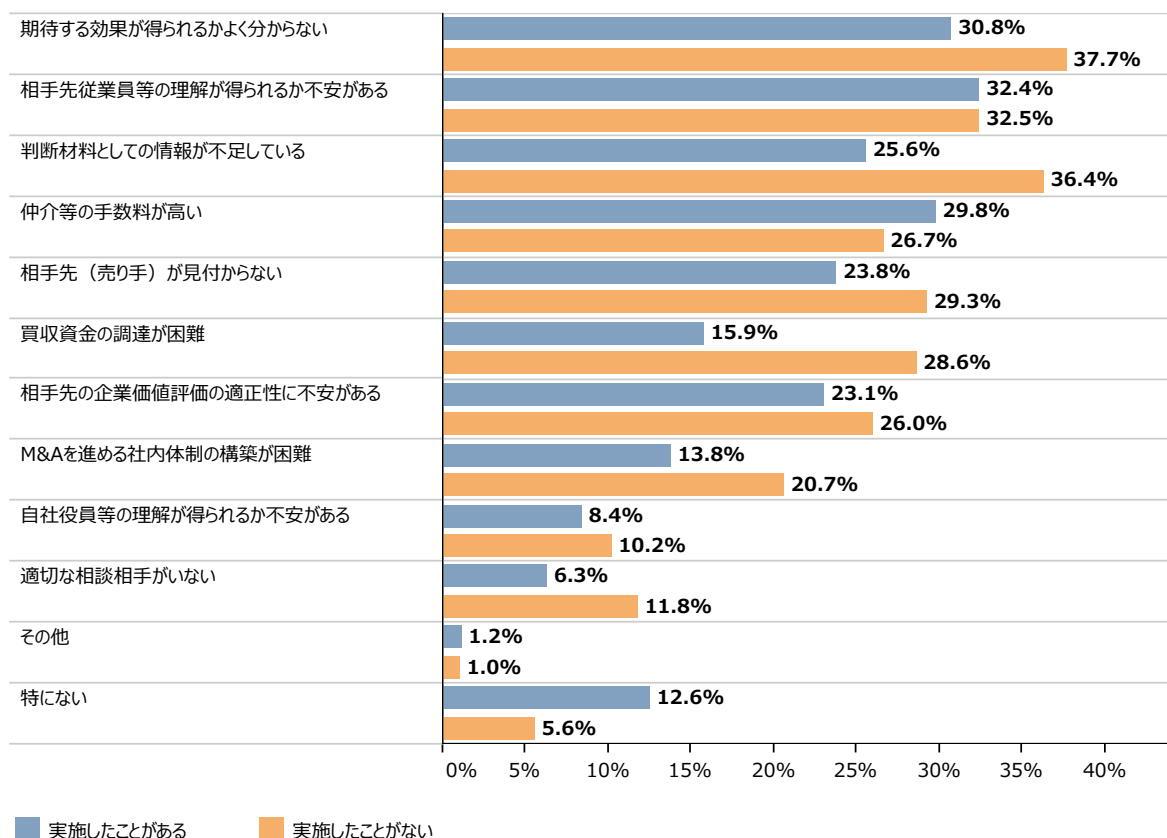
（注）1.M&Aの実施意向について、「買い手として意向あり」、「買い手・売り手ともに意向あり」と回答した者に対する質問。

2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

次に第2-3-73図は、過去のM & A実施有無別に買い手としてM & Aを実施する際の障壁について見たものである。これを見ると、過去実施したことのない企業の方がおおむね障壁となっている事項が多く、特に「期待する効果が得られるかよく分からない」や「判断材料としての情報が不足している」では、実施有無で差が大きいことが分かる。初めてM & Aを実施する企業においては、M & A支援機関などを有効活用し、情報収

集や判断の助言を求めるなどのサポートを受けることも重要と考えられる。また、実施したことがある企業では「仲介等の手数料が高い」とする割合も高く、コストが障壁になっている様子がうかがえる。これらの企業を中心に、近年増加している低コストのオンラインマッチングサービスなどのニーズが今後更に高まっていくことが考えられる。

第2-3-73図 過去のM&A実施有無別、買い手としてM&Aを実施する際の障壁



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
 (注)1.M&Aの実施意向について、「買い手として意向あり」、「買い手・売り手ともに意向あり」と回答した者に対する質問。
 2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
 3.各回答数（n）は以下のとおり。実施したことがある：n=429、実施したことがない：n=880

ここまで見てきたとおり、近年中小企業の買い手としてのM&A実施意向が高まっており、成長のための身近な手段になりつつある。事例2-3-7は、自社単独での成長戦略からM&Aによる成長戦略に転換し、首都圏進出を加速させた企業の事例である。また、事例2-3-8は業績不振に陥った同業他社から事業や従業員を引き継ぎ、事

業多角化を実現した企業の事例である。さらに近年では個人事業者や起業家が買い手となり、M&Aを実施するケースも増えつつある。事例2-3-9は、後継者人材バンクを活用して、大手企業を早期退職した個人が中小企業の経営資源を引き継いだ事例である。

事例

2-3-7

地域の市場縮小への打開策として、
M & Aにより首都圏進出を加速させた企業

所在地 島根県浜田市
従業員数 170名
資本金 3,500万円
事業内容 その他の卸売業

株式会社タカハシ包装センター

▶ 東京進出するも転勤できる人材がいなかったためM & Aを検討

島根県浜田市の株式会社タカハシ包装センターは、食品トレーなどの包装資材を、漁業者や食品加工業者、スーパーなどに卸す企業である。地域密着型の事業に専念しつつ、近隣県に営業所を増やしてきた。しかし、人口減少による地域市場の縮小に加え、地元顧客の廃業などもあり、同社の成長は頭打ちになった。その一方で、本社機能を地方から東京に移す顧客も見られ、同社も非常勤の東京営業所を開設。東京営業所には担当者が適時出張した。同社としても新たな需要獲得のため、本格的に首都圏に進出したいという意欲はあったが、従業員は地元志向が強く、転勤可能な人材がいなかった。同社の高橋将史社長は既存事業の成長が頭打ちの中、自社単独で首都圏に進出しようにも、人的資源が不足していることを痛感し、M & Aにより、首都圏の同業者の人材を含む経営資源を獲得しようと考えた。

▶ M & Aセミナーで発想を転換し、スピードを意識する

2010年頃よりM & A仲介業者を通じて譲渡企業を探していたが、なかなか条件に合う企業は見付からなかった。2019年9月、高橋社長は民間の経営支援団体によるM & Aセミナーに参加。それを機に、「まず一度やってみる」、「M & Aにより成長する時間を買う」という考え方になり、スピードを意識。年内という期限を自らに課して相手企業を探し始めた。首都圏の同業者を理想としていたが、「まず挑戦してみよう」と割り切り、食品関連企業であることを条件に幅広く探した。候補としてリストアップしたのは十数社、実際に会ったのは4社。その中の1社が、食品業界などに顧客を持つ東京の印刷会社である株式会社キョウワ（以下、「キョウワ」という。）であった。異業種であるものの、企業規模と地域は当初の希望どおりで、主力市場が同業界であることも好材料となり、2019年10月に実名交渉を申し込んだ。実際に会った他の3社に比べると、キョウワの従業員は若く元気があり、真面目な社風であることも魅力と感じた。

▶ 初めてのM & Aの経験を糧に全国へ、そして世界へ

キョウワの窓口である社長の弟は公認会計士、高橋社長は中小企業診断士の有資格者ということもあり、契約までの確認作業はスムーズだった。一方で仲介業者が入らないM & Aであったため、自社で会計士や弁護士によるデューデリジェンスやリーガルチェックを徹底し、2019年末にM & Aを実行した。それから1年が経過し、高橋社長は「初めてのM & Aの経験が財産になった」と、首都圏市場参入への手応えを感じている。新型コロナウイルス感染症の影響で当初計画からは遅れが出てしまったが、ポスト・コロナを見据えて準備は万端に整えている。いずれは東京の拠点を活用し、首都圏から「外貨」を稼ぎたいという。『浜田発、全国へ！世界へ！！』を掲げて、卸売業から商流の川上へ事業展開し、更なる成長を目指す。」と高橋社長は語る。



高橋将史社長



同社開発の紙製什器「しまねDブリッチ」



キョウワの様子

事例

2-3-8

業績不振に陥った同業他社から事業を譲り受け、
自社の業容拡大を実現した企業

所在地 東京都品川区

従業員数 180名

資本金 9,080万円

事業内容 業務用機械器具製造業

エミック株式会社

▶ かつて協力関係にあった企業が経営危機に

東京都品川区のエミック株式会社（以下、「エミック」という。）は、複合環境試験装置の製造・販売を主に営む企業である。1971年の設立当時は振動試験装置のみの取扱いであったが、ニーズの変化に合わせて温度試験も同時に行う複合環境試験技術を磨いてきた。複合環境試験装置は景気変動の影響を受けやすいため、近年は顧客が持ち込んだサンプルを試験する受託試験事業にも参入し、事業の多角化を図っている。一方、日測エンジニアリング株式会社（以下、「日測」という。）は、温度試験に必要な装置（特殊チャンバー）などの製造や受託試験事業を営む企業である。両社の間に資本関係はないが、エミックの創業者が個人として出資に参加し、1975年に日測を設立しており、特殊チャンバーを優先的にエミックに供給するなど当初は強い協力関係にあった。しかし、日測がリーマン・ショック後の投資失敗を端緒に経営方針を転換したことで、2010年頃より両社は取引を縮小し、エミックの創業者が保有していた株式を譲渡するなど協力関係も解消された。その後日測は業績不振に陥り、2018年に入ると、自主再建が難しくなったことで、事業譲渡のために引受先の探索を始めた。

▶ 同業者救済と事業多角化のためにM&Aを決意

エミックでもかつての協力企業である日測の動向については情報を得ており、注視していた。日測が、埼玉県中小企業再生支援協議会が策定支援した再生計画に基づき、譲渡先を公募していることを知ると、エミックは2018年12月に行われた入札に参加し、落札した。かつての協力企業の手助けになりたいという思いと、近年注力する受託試験事業において強みを持っていたことが入札参加の理由であった。また再生支援協議会の主導で財務査定が行われていたが、それとは別に監査法人に委託して独自のデューデリジェンスを行うなど徹底した調査を行い、M&A実施の意向を固めた。エミックが日測の受託試験事業と特殊チャンバーの製造販売事業を譲受することで合意し、M&Aは2019年7月に実行となった。

▶ 違う文化を持つ従業員が合流することで刺激を受ける

M&A実施により受託試験事業などの規模が拡大し、エミックの受託試験事業の売上げ、利益は約2倍となった。また景気変動の影響を受けにくい特殊チャンバーが商品ラインナップに加わったことが経営安定化にも寄与した。さらに、日測では数年前に就職氷河期世代の技術者を中途採用するなど、多様なバックグラウンドを持った従業員も多く、エミックの従業員とは異なる技術や文化を有していた。M&A実施後は互いの技術や文化の違いが刺激となり、技術を競い合う良い緊張感も生まれるなどの効果もあった。「M&Aにより日測の雇用が最大限守られ、また弊社としても事業多角化や人材育成の観点でメリットが大きかった。特に受託試験事業は今後更に成長する分野と考えており、日測の経営資源も活用しつつシェアを拡大させていきたい。」とエミックの高見哲夫会長は語る。



高見哲夫会長



M&A実施後の親睦会の様子



特殊チャンバー

事例

2-3-9

後継者人材バンクを活用して、M&Aにより
創業希望者に事業を承継した企業

所在地 石川県加賀市
従業員数 14名
資本金 1,000万円
事業内容 一般産業用機械・
装置製造業

株式会社新家製作所

▶ 創業を志向する中で個人によるM&Aを検討

石川県加賀市の株式会社新家製作所は、産業用コンベアチェーン部品を中心とした金属部品の加工を営む企業である。2019年、当時社長であった新家剛氏が急逝し、長年加工現場を担っていた実弟の正幸氏が一時的に社長を継いだ。しかし、正幸氏自身も高齢な上、経営の経験もなかったため、同年11月に石川県事業引継ぎ支援センターに意欲と能力のある後継者を見付けて事業を譲渡したいと相談した。

後に同社社長となる山下公彦氏は、石川県金沢市出身。東京の大手航空部品メーカーの生産現場で、製造、生産の技術から管理、企画、新生産拠点建設まで幅広く経験してきた。2019年に会社の早期退職研修を受け、郷里に貢献したいと思っていたこと、2018年に母親が入院したことなどから地元での創業を志向していた。創業のために中小企業診断士などの勉強をする中で、後継者不足が課題となっている中小企業の現状を知り、創業以外にも、後継者不在企業に対してM&Aを実施することで経営者になることも検討するようになった。石川県事業引継ぎ支援センターに相談に行ったことをきっかけに、創業希望者と後継者不在企業のマッチングを行う「後継者人材バンク」に登録した。

▶ 公的支援を活用して資金面でも円滑な手続を実現

センターが山下氏に同社のM&A案件を持ち掛けたところ、山下氏は前向きに検討し、2019年12月には正幸氏との交渉を開始した。協議、調査を進める中で、財務状態は優良ではないものの、同社には大手顧客との長年の取引があり、安定して営業黒字を計上していることが分かり、また山下氏自身の経験をいかせる事業であることから、山下氏にとっても有望な選択肢となった。同社側からは株式売却による利益を求めない譲渡金額が提示されたこともあり、2020年3月に基本合意が成立。山下氏は、センターの助言の下、経営承継円滑化法の認定を受け、株式会社日本政策金融公庫の低利融資によって株式取得資金を調達した。また同社の借入金については、事業承継特別保証制度を利用し、経営者保証の付いていない融資に借り換えるなど、公的支援策を活用したことで、資金面でも円滑に手続を進めることができた。

▶ 両者にとってメリットの大きいM&Aが実現

2020年7月、山下氏が社長に就任。これにより、後継者不在で不安定だった同社の経営体制が安定し、地域の重要な雇用も守られた。山下社長にとっても希望どおり地元に戻って働くことができ、両者にとってメリットの大きいM&Aとなった。山下社長はこれまでの経験をいかして、IT機器やデータを積極的に活用するなど事業改革を進め、従来は勘や経験に依存していた見積りから原価管理を意識した見積りに改善したことで、採算性を確保した新規受注にもつながっている。さらに、福利厚生や安全・衛生への意識の改善にも取り組み、従業員のモチベーション向上も図っている。「まずは自社の技術、技能を次世代に承継できる体制を構築し、経営基盤を安定化させたい。また後継者問題を抱える地元の小規模製造業との連携なども積極的に進めていきたい。」と山下社長は語る。



新家正幸前社長（左）と山下公彦社長（右）



金属部品加工における高い技術力



ミーティングの様子

コラム

2-3-5 M & Aにおけるリスクへの対応

中小企業のM & Aに対する関心が高まる中、M & Aにおいては、予期せぬ簿外債務や偶発債務を引き継ぐことや、期待していた事業シナジーを生み出すことができず、業績が悪化するおそれもあることから、例えば、M & Aの実施前にデューデリジェンス（以下、「DD」という。）を行い、事前にリスクを可能な限り特定するなど、リスクに備えた取組を行うことが重要である。

こうしたM & Aの際のリスク回避の取組を支援するため、「事業承継・引継ぎ補助金」（令和2年度第3次補正予算及び令和3年度当初予算）では、DD費用などのM & A実施時の専門家活用にかかる費用を補助することとしている。DD費用を直接補助することで、中小企業のM & Aにおいても、DDを実施しやすい環境を整備している（コラム2-3-5①図）。

コラム 2-3-5①図 「事業承継・引継ぎ補助金」（専門家活用型）の概要

補助対象経費

仲介手数料、デューデリジェンス費用、企業概要書作成費用等
廃業費（廃業登記費、在庫処分費、解体費、原状回復費等）

経営資源の譲渡を検討している方／着手している方

補助率：2/3 補助上限額：400万円 廃業費用：200万円

経営資源の譲受けを検討している方／着手している方

補助率：2/3 補助上限額：400万円 廃業費用：－

※上記は補正予算案について。当初予算案については、補助率「2/3」→「1/2」、補助上限額「400万円」→「250万円」、「800万円」→「500万円」

また、DDを事前に実施してもなお把握しきれない簿外債務や偶発債務の発現に備えておくことも重要である。

令和3年度の税制改正では、「中小企業の経営資源の集約化に資する税制」を創設することとされた。経営資源の集約化によって生産性向上等を目指す計画の認定を受けた中小企業が、計画に基づくM & Aを実施した場合に、M & Aの効果を高める設備投資減税、雇用確保を促す税制、リスクに備える準備金の積立を認めるものである。準備金として、M & A実施後に発生し得るリスクに備えるため、投資額の70%以下の金額を積み立てることが可能であり、その積み立てた金額を損金算入することができる（コラム2-3-5②図）。

コラム 2-3-5②図 中小企業の経営資源の集約化に資する税制の概要

①M&Aの効果を高める設備投資減税

投資額の**10%を税額控除** 又は **全額即時償却**。

※資本金3000万円超の中小企業者等の税額控除率は7%

(参考) 具体的な取組例

- 自社と取得した技術を組み合わせた新製品を製造する設備投資
- 原材料の仕入れ・製品販売に係る共通システムの導入

②雇用確保を促す税制

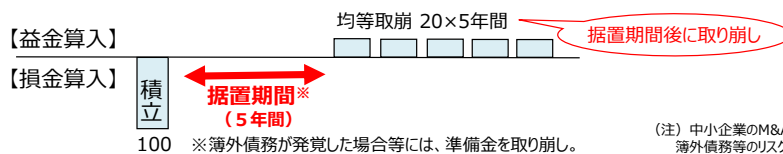
買収企業がM&Aに伴い、新たに雇用を増加させること等によって、給与等支給総額を対前年比で2.5%以上引き上げた場合、**給与等支給総額の増加額の25%を税額控除**。(1.5%以上の引上げは15%の税額控除)

(参考) 具体的な取組例

- 取得した販路で更なる販売促進を行うために必要な要員の確保

③準備金の積立(リスクの軽減)

M&A実施後に発生し得るリスク(簿外債務等)に備えるため、据置期間付(5年間)の準備金を措置。
M&A実施時に、**投資額の70%以下の金額を損金算入**。



(注) 中小企業のM&Aには、大別して「株式譲渡」と「事業譲渡」のケースがあるが、簿外債務等のリスクをヘッジできない「株式譲渡」について、準備金制度を措置。

また、最近では、民間の事業者が提供するサービスも始まっている。M & Aにおいては、譲渡側が譲受側に対し、財務や法務等に関する開示事項に虚偽がないことを表明、保証し、譲渡側が当該保証に違反した場合には、譲受側が被る損害に対して金銭的な補償を行う義務を負う、いわゆる「表明保証」を行うことが多い。一方、保証の範囲について譲渡側と譲受側の合意が得られず限定的になるケースも多い。

こうした課題に対し、一部の保険会社からは、小規模案件を含めて中小企業によるM & A向けの表明保証保険が提供され始めており、想定外のリスクを軽減するサービスとして、今後更なる発展が期待される(コラム2-3-5③図)。

コラム 2-3-5③図 中小企業におけるM & A向けの表明保証保険の例

国内M&A保険(東京海上日動)の特徴

(1) 国内M&A保険(定型タイプ)
中小企業のM&Aを対象とした商品。東京海上日動が定める「標準表明保証」を補償対象とした、中小規模においても活用しやすい保険料水準を実現。

補償金額	制限なし	対象案件	制限なし
補償対象となる項目	対象会社の株式等、株式に対する権利、重要な契約、労務、訴訟・紛争、計算書類、公租公課等、情報開示		

(2) M&A Batonz
中小・零細企業や事業のリスク発見に特化した調査パッケージであるバトンズDD(簡易DD)を利用すると、追加費用なしで自動的に「M&A Batonz(ベーシック)」が付帯される。

補償金額	300万円	対象案件	譲渡金額1億円以下を想定
補償対象となる項目	・ 財務、労務 (M&A Batonz(アドバンス)は株式、税務も対象)		

(※) 上記の定型化された保険である「ベーシック」に加えてニーズに合わせて補償額等を個別にカスタマイズできるM&A Batonz(アドバンス)も存在。

シンプル表明保証(損保ジャパン)の特徴

1. シンプルでわかりやすい選べる2つの補償内容

	ベーシックプラン	ワイドプラン
対象項目	①財務諸表 ②会計帳簿 ③公租公課 ④人事労務	左記①~④+ ⑤対象会社の株式等 ⑥訴訟 ⑦動産 ⑧債権 ⑨資産 ⑩契約等

2. 簡易なヒアリング事項

概算保険料の見積もりに必要な書類は以下の3つのみ

①ヒアリングシート②暫定DDレポート③暫定株式譲渡契約書

3. 対象となるディール(※他にも条件はあります)

- ①日本語で交わされる株式譲渡契約書による買収契約
- ②譲渡金額が5000万円~100億円以内
- ③DDが第三者によりなされるM&A など

(注) 本保険は現状金融機関チャネルを通しての販売のみ

③売り手としてのM&A実施意向

続いて、売り手としてのM&A実施意向のある企業について詳しく分析していく。

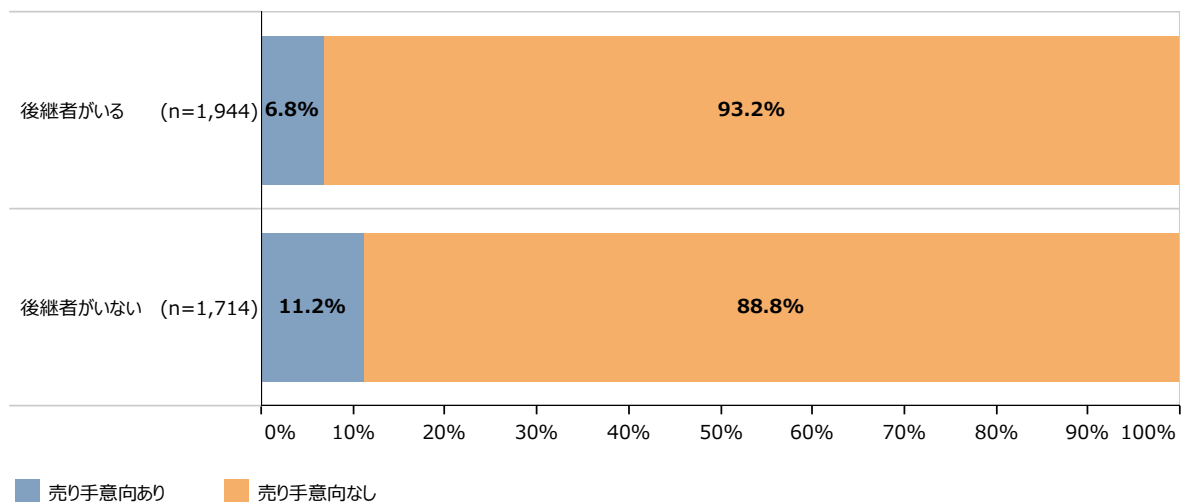
はじめに、第2-3-74図は、後継者有無別に売

り手としてのM&A実施意向を見たものである。

これを見ると、後継者がいない企業において、「売り手意向あり」の割合が高いことが分かる。

第2-3-74図

後継者有無別、売り手としてのM&A実施意向



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

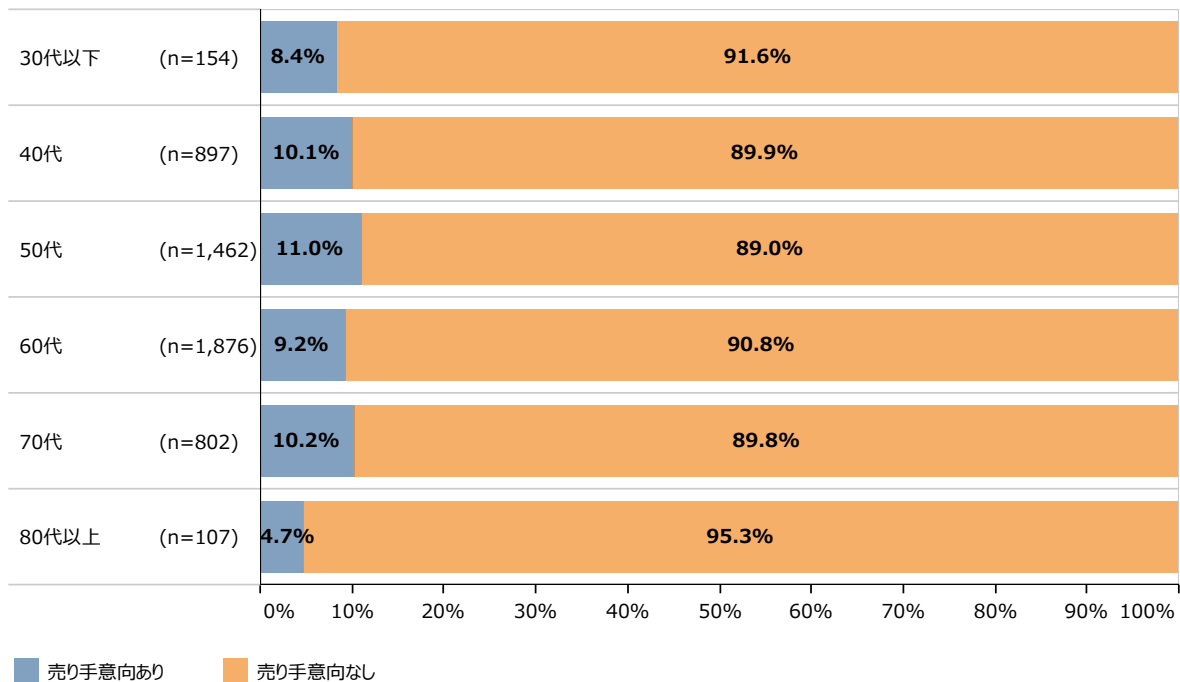
(注)1.「売り手意向あり」は、M&Aの実施意向について「売り手として意向あり」、「買い手・売り手ともに意向あり」と回答した者の合計。

2.後継者有無については、(株)東京商工リサーチが保有するデータのうち、後継者有無が判明している企業情報を集計している。

次に第2-3-75図は、経営者年齢別に売り手としてのM&A実施意向を見たものである。これを見ると、経営者年齢による売り手意向の差は大きくなく、「80代以上」を除く全ての年代におい

て10%前後となっていることが分かる。一方で、「80代以上」においては売り手としてのM&A実施意向のある割合は低く、4.7%となっている。

第2-3-75図 経営者年齢別、売り手としてのM & A実施意向

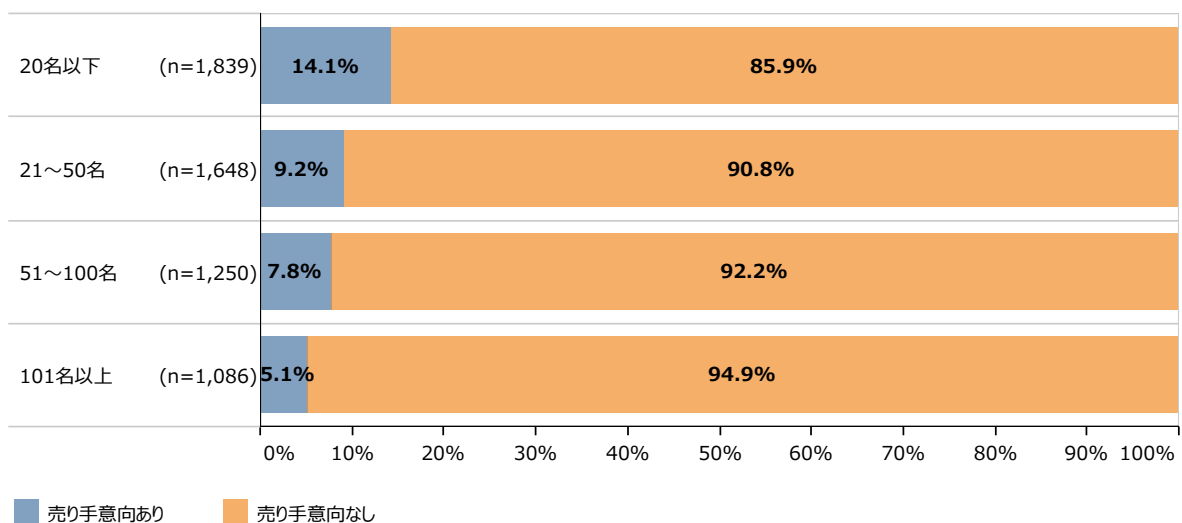


資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

(注)「売り手意向あり」は、M&Aの実施意向について「売り手として意向あり」、「買い手・売り手ともに意向あり」と回答した者の合計。

次に第2-3-76図は、従業員規模別に売り手としてのM & A実施意向を見たものである。これを見ると、従業員規模が小さい企業ほど売り手としてのM & A実施意向のある割合が高いことが分かる。

第2-3-76図 従業員規模別、売り手としてのM & A実施意向



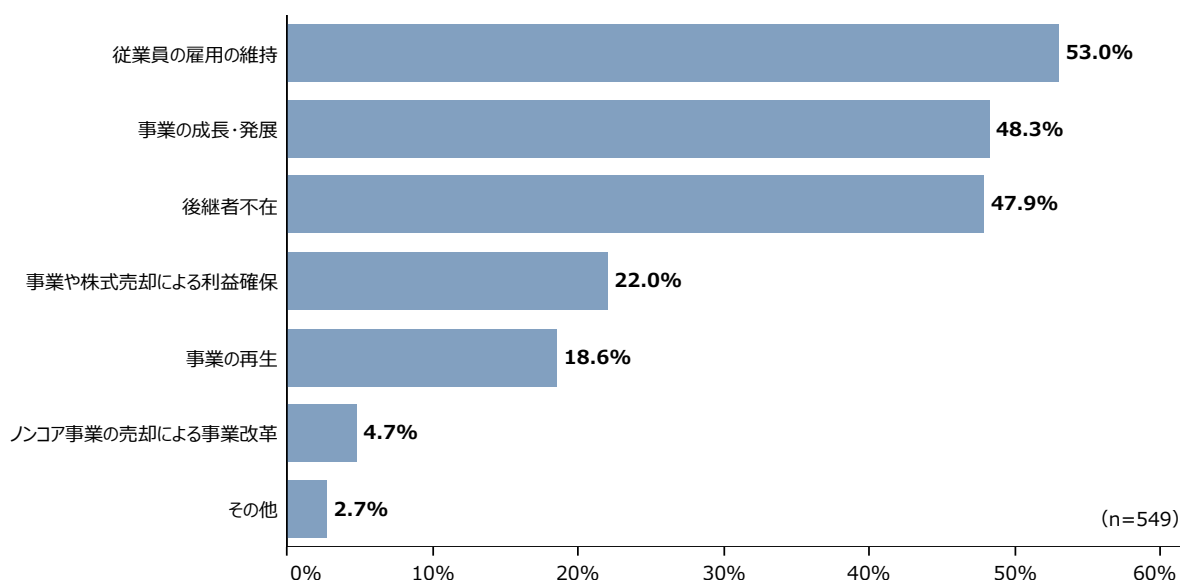
資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

(注)「売り手意向あり」は、M&Aの実施意向について「売り手として意向あり」、「買い手・売り手ともに意向あり」と回答した者の合計。

次に第2-3-77図は、売り手としてのM&Aを検討したきっかけや目的について確認したものである。「従業員の雇用の維持」や「後継者不在」といった事業承継に関連した目的の割合が高い一

方、「事業の成長・発展」も48.3%と高く、約半数の企業が成長のために売り手としてのM&Aを検討していることが分かる。

第2-3-77図 売り手としてのM&Aを検討したきっかけや目的



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

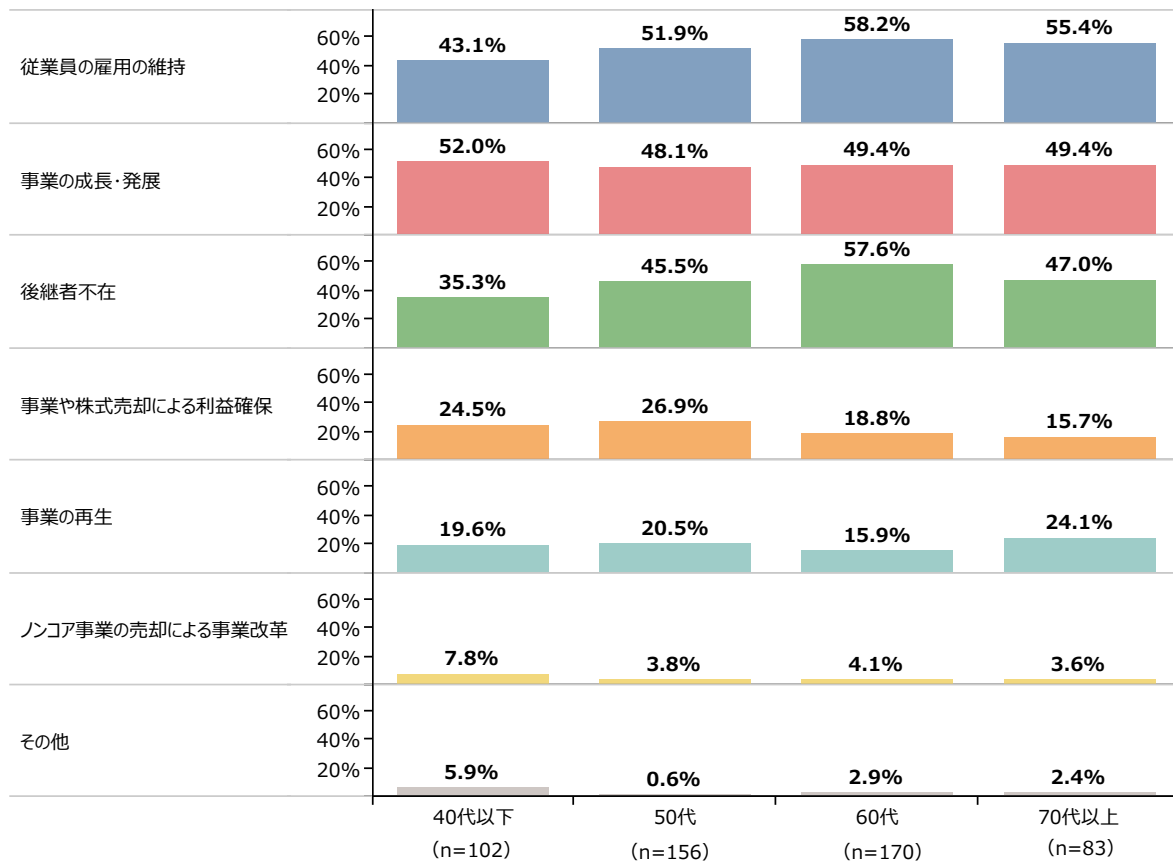
(注)1.M&Aの実施意向について「売り手として意向あり」、「買い手・売り手ともに意向あり」と回答した者に対する質問。

2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

次に第2-3-78図は、経営者年齢別に売り手としてのM & Aを検討したきっかけや目的について確認したものである。世代間の差に着目すると、おおむね経営者年齢が高い企業では「従業員の雇用の維持」や「後継者不在」といった事業承

継に関連した目的の割合が高い傾向にあることが分かる。一方で、「事業や株式売却による利益確保」の割合は経営者年齢が若い企業で高い傾向にある。

第2-3-78図 経営者年齢別、売り手としてのM & Aを検討したきっかけや目的



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

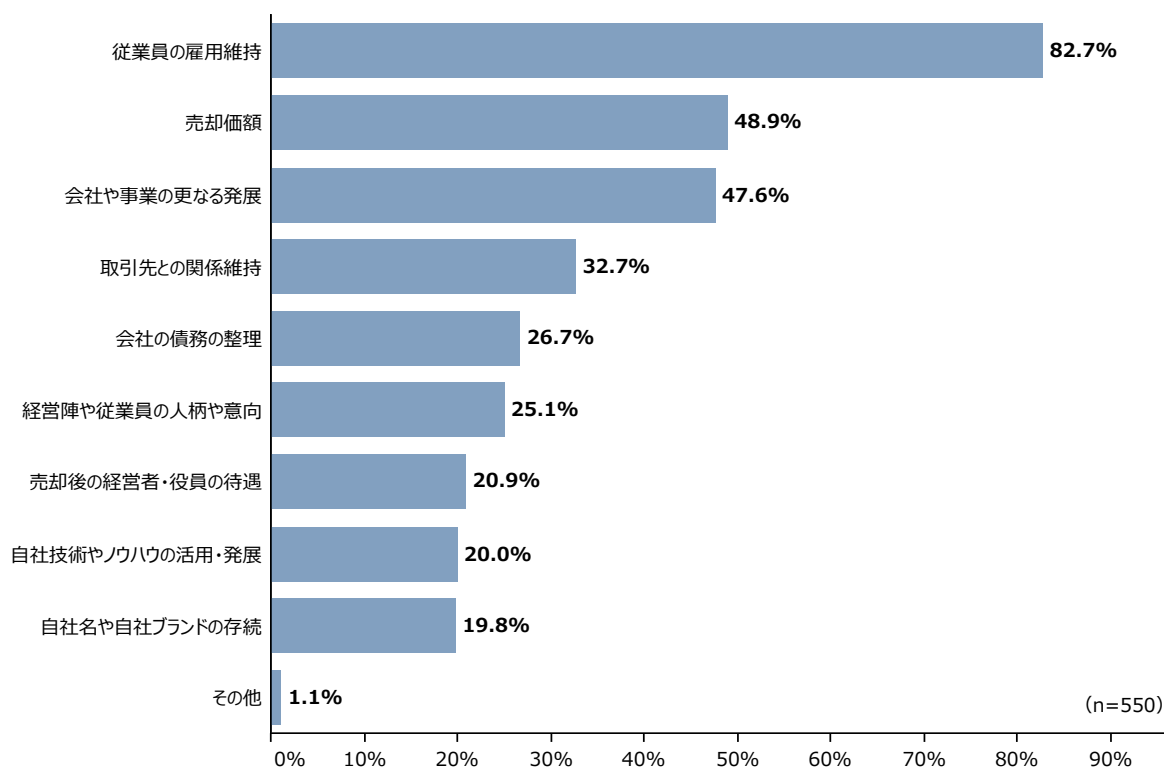
(注)1.M&Aの実施意向について「売り手として意向あり」、「買い手・売り手ともに意向あり」と回答した者に対する質問。

2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

次に第2-3-79図は、売り手としてM&Aを実施する際に重視する確認事項について見たものである。これを見ると「従業員の雇用維持」が

82.7%となっており、ほとんどの経営者が売却・譲渡後の従業員の雇用維持を重視していることが分かる。

第2-3-79図 売り手としてM&Aを実施する際に重視する確認事項



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

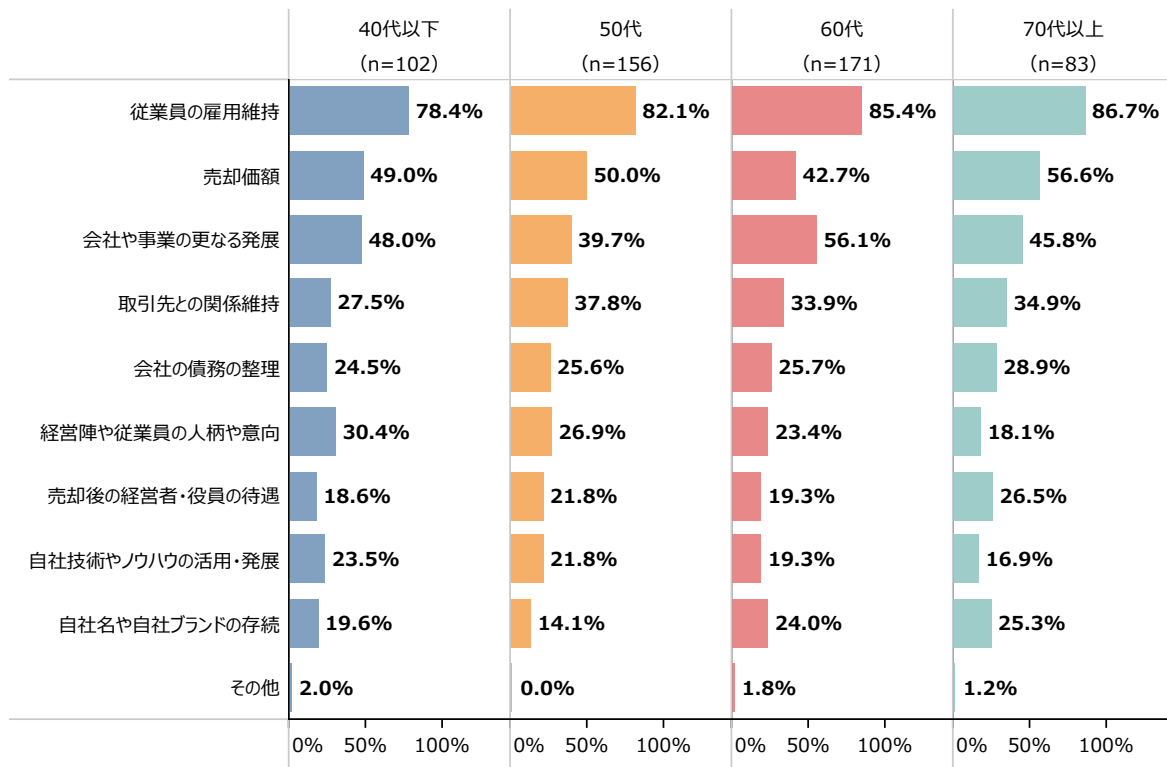
(注)1.M&Aの実施意向について「売り手として意向あり」、「買い手・売り手ともに意向あり」と回答した者に対する質問。

2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

次に第2-3-80図は、経営者年齢別に売り手としてM & Aを実施する際に重視する確認事項について見たものである。世代間の差に着目すると、40代以下や50代の若い年代では「経営陣や

従業員の人柄や意向」を重視する割合が高く、60代や70代以上の高い年代では「自社名や自社ブランドの存続」を重視する割合が高くなることが分かる。

第2-3-80図 経営者年齢別、売り手としてM & Aを実施する際に重視する確認事項



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

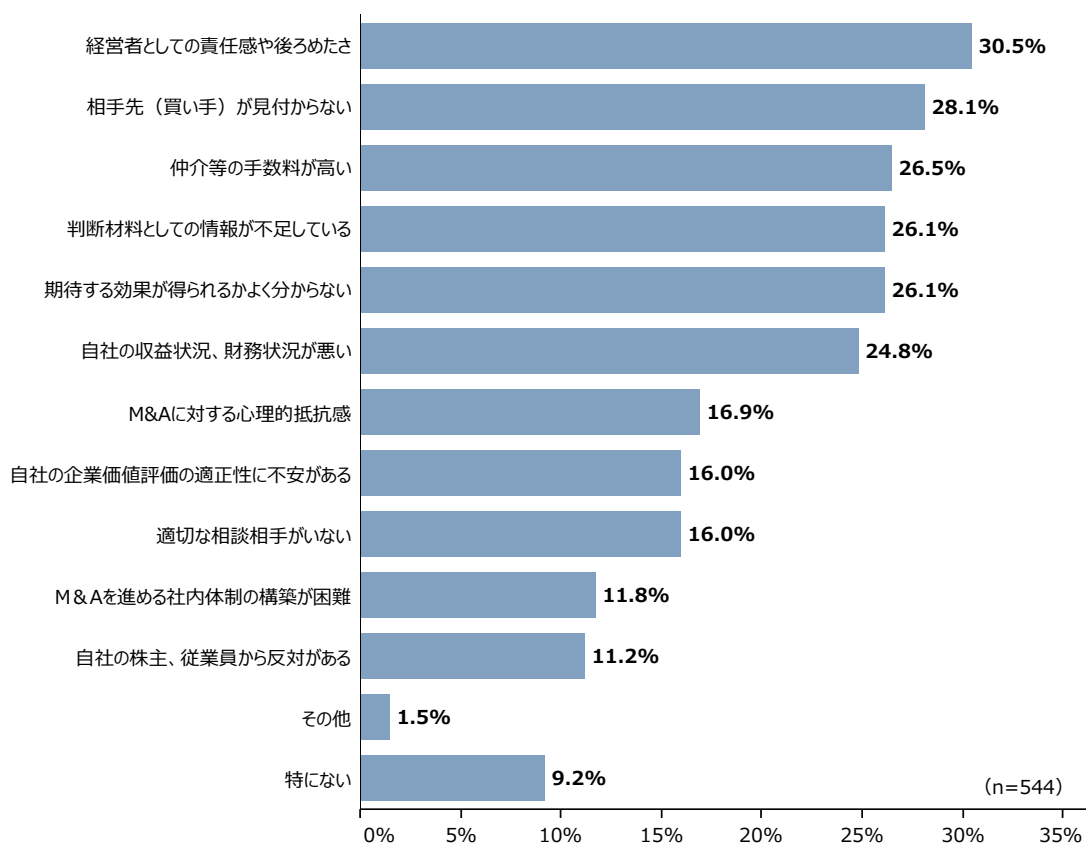
(注)1.M&Aの実施意向について「売り手として意向あり」、「買い手・売り手ともに意向あり」と回答した者に対する質問。

2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

続いて、第2-3-81図は、売り手としてM&Aを実施する際の障壁について見たものである。「経営者としての責任感や後ろめたさ」が最も高く、30.5%となっている。第2-3-53図で見たとおり、売り手としてのM&Aに対するイメージは向上してきているものの、現在でもM&Aの意志決定の際にこうした心理的側面が大きく影響していることが分かる。従業員の雇用維持を重視

する経営者が多いことを考慮すると、特に従業員に対する後ろめたさのような感情がM&Aの障壁になっている可能性が考えられる。また、「相手先（買い手）が見付からない」や「仲介等の手数料が高い」といった実務的な障壁の割合も高く、売り手としてのM&Aを支援する仕組みの更なる充実が期待される。

第2-3-81図 売り手としてM&Aを実施する際の障壁



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

（注）1.M&Aの実施意向について「売り手として意向あり」、「買い手・売り手ともに意向あり」と回答した者に対する質問。

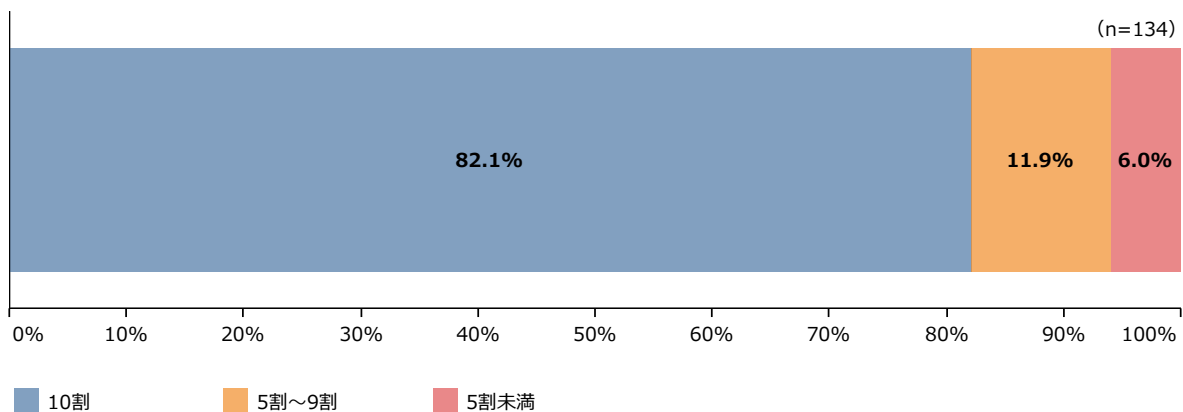
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

ここまで見てきたとおり、売り手としてのM & Aを検討する際には従業員の雇用継続に高い関心がある企業が多いが、M & A実施後の雇用継続の状況は実際どのようなになっているだろうか。

第2-3-82図は実際にM & Aを実施した企業（買い手企業）に対し、売り手企業の従業員の雇用継続の状況について確認したものである。これを見ると、8割以上の企業でM & A実施後も全従業員の雇用を継続していることが分かる。第

2-3-68図で見たとおり、人材や技術・ノウハウの獲得を目的にM & Aを実施する企業も多いことを考慮すると、M & A実施後も売り手企業の従業員の雇用が継続されるケースは多いと考えられる。従業員の雇用継続を重視する売り手企業においては、買い手企業のM & Aの目的も見極めつつ、交渉の過程において、従業員の雇用継続の希望を明確に伝えていくことが重要と言える。

第2-3-82図 M & A実施後、譲渡企業の従業員の雇用継続の状況



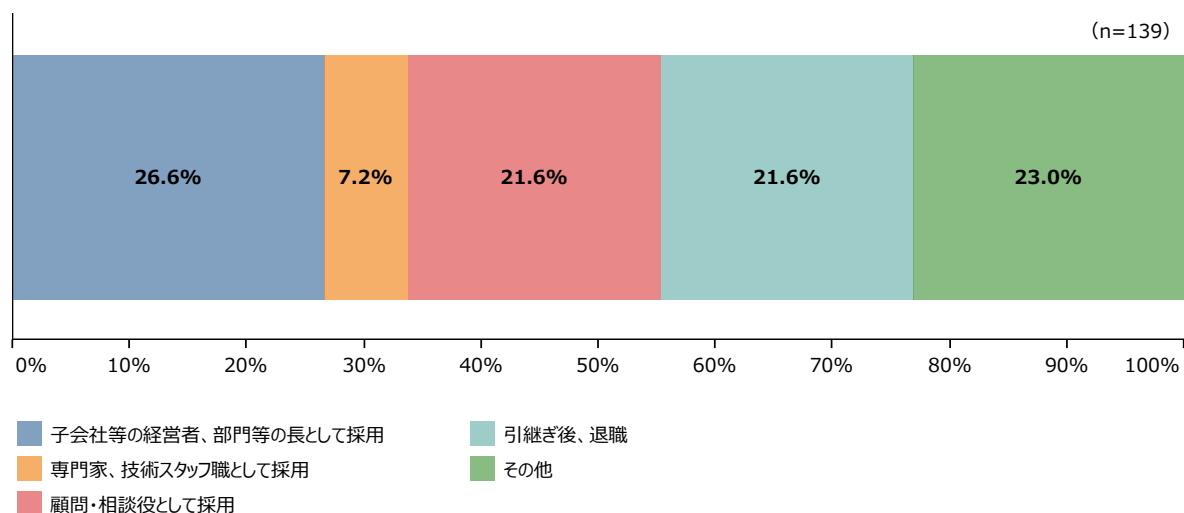
資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業のM & Aに関するアンケート調査」

(注)1.M&Aの実施について、「2015年以降にM&Aを実施したことがある」と回答した者に対する質問。
2.「ほぼ全員」と回答したものを「10割」と表記している。

また第2-3-83図は同様に売り手企業の経営者の処遇について確認したものである。これを見ると、半数以上の企業において、売り手企業の経営

者がM & A実施後も何らかの形で事業に関与していることが分かる。

第2-3-83図 M & A実施後、譲渡企業の経営者の処遇



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業のM & Aに関するアンケート調査」

（注）M&Aの実施について「2015年以降にM&Aを実施したことがある」と回答した者に対する質問。

ここまで見てきたとおり、様々な目的で中小企業の売り手としてのM & Aに対する関心が高まっている。事例2-3-10は、後継者不在により廃業も検討していた中で移住者に第三者承継し、事業を継続した企業の事例である。また、事業承継の手段としてだけでなく、自社の成長や再生を目的に売り手としてのM & Aを実施する企業も増え

ている。事例2-3-11は、生産の効率化や販路拡大、経営基盤の安定化による成長を目的に、M & Aにより他社の子会社となる選択をした企業の事例である。事例2-3-12は、M & Aによる資金面・経営面の支援を受けて経営再建を果たした企業の事例である。

事例

2-3-10

事業存続が困難であった地域密着型スーパーを、
首都圏からの移住者へ承継することで
事業継続した企業

所在地 徳島県海陽町
従業員数 18名
資本金 300万円
事業内容 各種商品小売業

有限会社ショッピング

▶ 廃業を検討するも地域のために存続を模索

徳島県海陽町の有限会社ショッピングは、地域密着型のスーパーマーケットを運営する企業である。1970年に鮮魚を中心とする食料品の移動販売を開始し、1978年には酒販免許付きの土地を購入し店舗型に転換。地域住民へスーパーマーケット形態で飲食料品を販売するとともに、地元飲食店をはじめ、給食センターや介護施設の仕入先となってきたが、後継者がいないことが課題だった。過疎化の進行とともに売上げも年々減少する中、前経営者である大黒彪央会長は60歳になった2017年頃から健康面の不安をきっかけに、廃業も含め事業存続の可否を検討するようになった。しかし、多くの人が頼りにしているスーパーマーケットを廃業すれば、地域の買物の利便性が失われる。大黒会長は地域衰退の加速を懸念し、第三者への事業承継の道を探り始めた。

▶ 地域貢献の理念が一致した移住者へ事業譲渡

海陽町商工会や徳島県事業引継ぎ支援センターに事業承継の相談を始めた中、偶然地域の神社に井戸を掘る活動で知り合ったのが現社長の岩崎致弘氏だった。岩崎社長は長年の東京生活の後、夫婦でキャンピングカー暮らしにて全国を旅している中、2017年に海、川、山の自然豊かな海陽町にほれ込んで移住し、山奥で自給自足的な生活を送っていた。農業と食品加工に取り組んでいたが、自然の魅力を多くの人に感じてもらいたいと思い、自然食や総菜の販売店の開業を検討していたところだった。この話を聞いた大黒会長は、岩崎社長に後継者を探していることを打ち明けた。岩崎社長が検討していたビジネスがスーパーマーケットを通じて実現できることと、地域の繁栄に貢献したいという理念の一致が、前経営者・新経営者双方にとって決め手となり、岩崎社長は正式に後継者となった。事業承継を具体的に進めるに当たり、徳島県事業引継ぎ支援センターの全面的なバックアップが得られたことで、5か月という短期間で引継ぎを完了。2020年3月から現体制での経営に移行している。

▶ 高付加価値商品の充実により新規顧客や旅行客の需要を獲得

前体制下の従業員8名は全員継続雇用し、更に地元のみならず町外からの移住者なども新たに雇用し、従業員を18名に増やした。料理家による無添加の総菜やすし職人によるすしなど高付加価値商品の充実を図る一方、採算を度外視した廉価品もそろえた。酒類は価格競争に陥らないよう全国的にも珍しいオーガニックワインを中心に据えた。結果、地元住民の新規顧客や旅行客の来店が増え、平均来店客数が増加した。大黒会長は「第三者承継によって事業を存続できて本当に良かった。岩崎社長には、異業種ビジネスとの協業によって海陽町で働く若者を増やし、町に活気を呼び込んでほしい。」と期待する。岩崎社長は「今後は、高齢者に優しく温かい店にしていくとともに、自社の自然栽培ファームや直営カフェ、自社ブランドの加工品製造販売、ECなどにも取り組み、地域の魅力を再構築していきたい。」と語る。



店舗の外観



オーガニックワインも販売



大黒彪央会長（左）と岩崎致弘社長（右）

事例

2-3-11

生産の効率化や販路拡大、
経営基盤の安定化による成長を目的に、
M & Aにより他社の子会社となる選択をした企業

所在地 佐賀県唐津市
従業員数 150名
資本金 2,000万円
事業内容 食料品製造業

株式会社萬坊

▶ 本業は順調だがフグの養殖で債務超過になり経営を圧迫

佐賀県唐津市の株式会社萬坊は、活魚料理店の経営と水産物加工品の製造・販売をする企業である。1983年に日本初の海中レストラン萬坊を開店。1985年に同店の料理長が開発した「いかしゅうまい」が大ヒットし、現在は直営7店舗で販売するほか、商社の流通網に乗せて全国へ出荷している。同社の太田順子社長は2006年に入社し、直営店の立ち上げ業務などに従事した後、2012年、創業者の父の後を継ぎ社長に就任。当時は1990年代に始めたフグ養殖業の不振により債務超過に陥っていた。先代は地域に新たな産業を興すと意気込んで取り組んだが、初期投資が多額の負債となっており、最後まで黒字化の見込みが立たなかった。先代が第一線から退いたことを機に、太田社長はこれらの不採算事業から撤退するなど、経営改善を進めた。

▶ 会社を成長させる打開策としてM & Aを決意し、取引銀行に仲介を依頼

経営改善により利益を捻出しても返済に回るばかりで、老朽化した工場設備の改修もままならない。将来に向けた設備投資が不可欠だが、投資資金の追加融資の返済計画を練っても、将来的に債務超過に陥る可能性を捨てきれなかった。そこで、太田社長はM & Aを検討し始めた。本業には収益力とブランド力があるため、相乗効果の高い企業の力を借りることで更に成長できると考えていた。太田社長は自社が地域にとって必要な企業であると自負し、他社と連携してでも存続することが使命と考えており、M & Aに対する抵抗感もなかった。2018年12月、太田社長は取引のある福岡銀行にM & A仲介希望の意向を伝えた。太田社長の就任後、業績回復が順調だっただけに同行の担当者も戸惑いを見せたが、太田社長は経営安定化には持続的な成長が必要であり、そのためにM & Aは有効な手段だと訴え、納得してもらった。社内では、長く番頭役を務めてきた取締役にも早い段階から考えを伝え、理解を得ていた。

▶ 財務状況の改善、販路拡大、社員教育の充実などメリットは多岐にわたる

同行から提案された約40の候補企業の中で九州旅客鉄道株式会社（以下、「JR九州」という。）が最も魅力的だった。観光、特産品という点で親和性が高く、地元を大切にするJR九州の誠実な企業姿勢は、地域振興に尽力してきた自社の社風にも合う。2019年12月、第三者割当増資をJR九州が引き受け、同社を子会社化。代表取締役は太田社長が続投する内容で合意した。JR九州から太田社長と同年代の常勤取締役2名が派遣され、会社の将来を共に考える仲間を得て、経営改善が加速した。JR九州の販売網を活用して首都圏のスーパーマーケットなど新たな販路を獲得した。また、増資により調達した資金は、念願だった工場設備の改修に活用。生産性の向上を図るとともに、より環境へ配慮した排水設備を整備できた。さらに、JR九州の社員教育プログラムを社内で活用するなど、子会社化のメリットは多岐にわたる。「M & Aは売り手にとっても会社を飛躍させる一つの手段。今後は、家庭用『いかしゅうまい』の開発や海中レストランのリニューアルなど、自社単独では実現が難しかったことに積極的に取り組んでいく。」と太田社長は語る。



海中レストラン萬坊



いかしゅうまい



従業員の集合写真

事例

2-3-12

M&Aによる資金面・経営面の支援を受けて
経営再建を果たした企業

所在地 東京都板橋区
従業員数 18名
資本金 600万円
事業内容 物品賃貸業

株式会社リース東京

▶ ニーズの変化に対応できず債務超過に

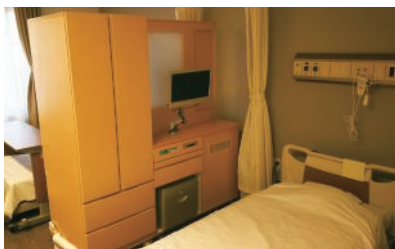
東京都板橋区の株式会社リース東京（以下、「リース東京」という。）は、病院で利用されるテレビなどのリース・レンタル業を営む企業。2000年代のテレビのブラウン管から液晶モニターへの大転換に対する準備不足などから経営が悪化。債務超過が続いた2010年頃には、当時の社長が自力再建は難しいと判断し、M&Aによる経営再建を考え始めた。2013年3月期の売上高は約7億円に対し、借入金やリース負債など合わせて12億円以上の債務があり、銀行には条件変更に応じてもらおうなど厳しい資金繰りとなっていた。

▶ 買収側、売却側双方の従業員のコンセンサスを得たM&A

同業他社に働きかけ、伝手を頼って譲渡先を探したが、同社の財務状況を知ると交渉は進展しなかった。そんな中で唯一手を挙げたのが、業務用マットやモップのレンタルを手掛ける日本エンドレス株式会社（以下、「日本エンドレス」という。）だった。「M&Aは、日本エンドレスの財務に大きな影響を与える恐れがあったが、リース東京の過去の決算書を精査し、自分自身で現場を視察して買収を決断した。事業スタイルや人材マネジメントを徹底すればリース東京は有望であると確信した。」と日本エンドレスの成毛義光社長（現リース東京社長兼務）は話す。買収の検討段階では、日本エンドレスの全役職者を順番に送り込み、意見を収集した。一方、リース東京の全社員に対してもヒアリングを行い、買収に賛同する意志を確認。2013年8月、日本エンドレスはリース東京を子会社化した。

▶ 従業員のモチベーション向上とグループ会社とのシナジー効果

リース東京は日本エンドレスからの借入れにより銀行借入を返済し、本社ビルの抵当を外して売却したことで資金繰りは大幅に改善した。本業においても日本エンドレスから営業マンの派遣を受けて営業ノウハウを学び、また徹底的なコスト削減にも努めた。さらに従業員の待遇を改善し、個人目標の設定と月1回の全体会議での成績優秀者表彰を行うなど従業員のモチベーション向上にも注力した。その結果、買収2年後の2015年に黒字転換し、2018年には債務超過を解消した。足元では売上高7億円と横ばいながら、業務効率化の効果などにより経常利益1億円を計上できるまでに経営は改善した。また今回のM&Aは日本エンドレスにもメリットをもたらした。日本エンドレスはリース東京の販路を活用して従来取引のなかった医療分野に進出することができ、玄関マットや患者を清拭するおしぼりを納入できるようになるなど、シナジー効果も出てきた。「リース東京はM&Aにより経営改善だけでなく、従業員の待遇面も改善され、モチベーションも向上している。今後も働く人の可能性を伸ばす企業集団を形成できるよう努力する。」と成毛社長は語る。



入院生活をサポートするリース商品

成毛義光社長（右）と
取締役の成毛晃一郎氏（左）

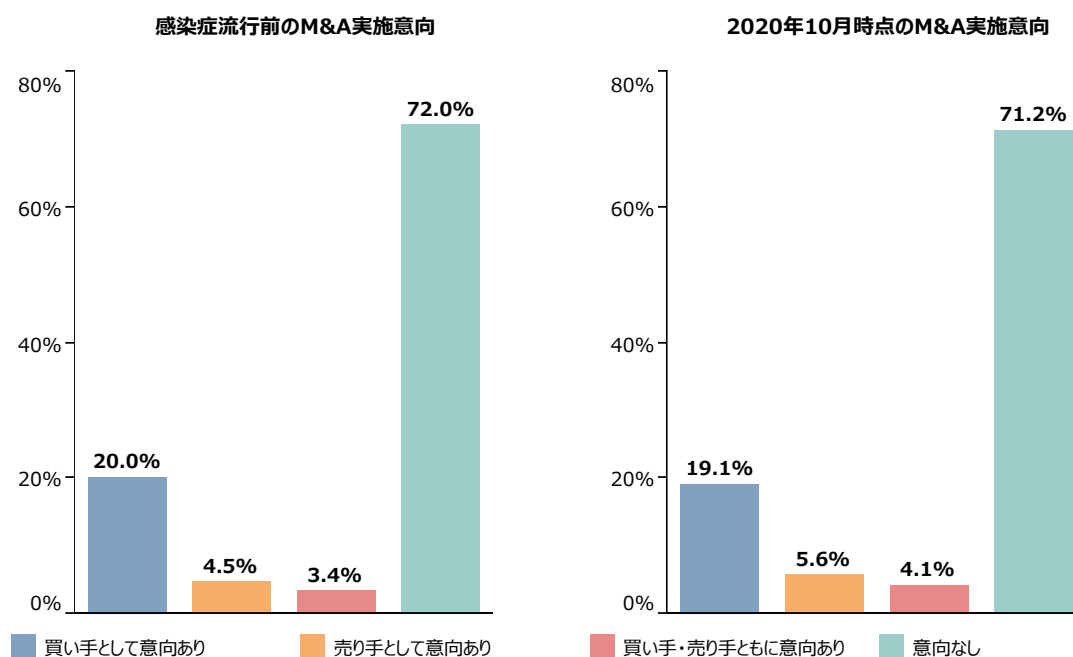
リース東京の従業員

④新型コロナウイルス感染症の流行を踏まえた中小企業のM&A実施意向の変化

第2-3-84図は感染症流行前と2020年10月時点でのM&A実施意向について確認したもので

ある。これを見ると、感染症流行前後での差は大きくはないものの、「買い手として意向あり」とする割合は低下し、「売り手として意向あり」とする割合は高まっていることが分かる。

第2-3-84図 感染症流行前後でのM&A実施意向

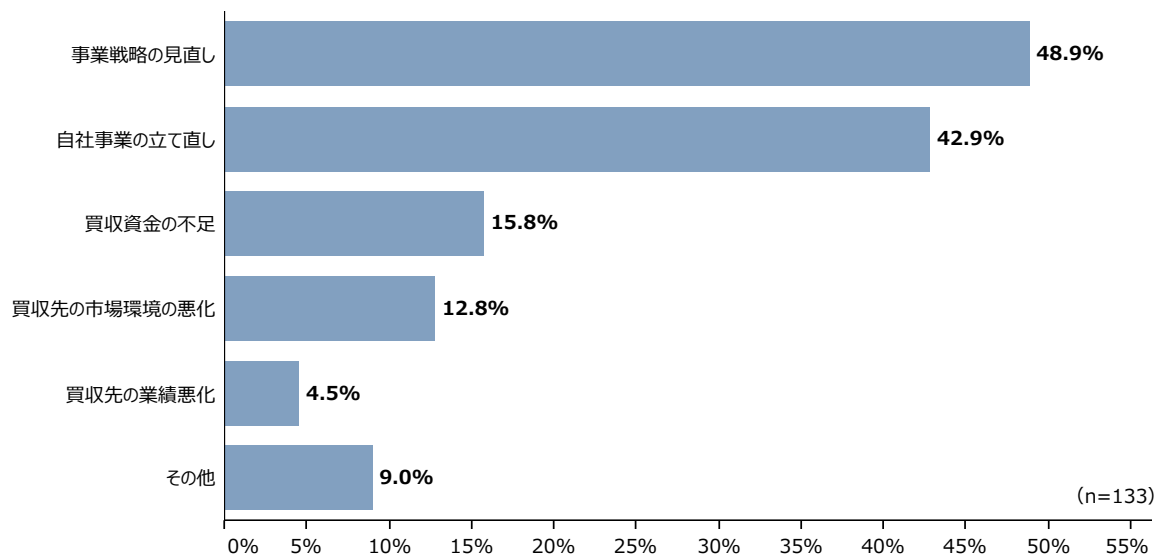


資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
 (注)各回答数（n）は以下のとおり。感染症流行前：n=5,816、2020年10月時点：n=5,825。

第2-3-85図は感染症流行を受けて、買い手としてのM & A実施意向がなくなった理由について確認したものである。これを見ると、「事業戦略の見直し」や「自社事業の立て直し」を理由と

して挙げる企業が多く、従来の成長戦略からの転換を迫られてM & Aを断念した様子がうかがえる。

第2-3-85図 買い手としてのM & A実施意向がなくなった理由



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

(注)1. M&A実施意向について、新型コロナウイルス感染症流行前に「買い手として意向あり」、「買い手・売り手ともに意向あり」と回答し、2020年10月時点で「売り手として意向あり」、「意向なし」と回答した者に対する質問。

2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

一方で、感染症流行後でもM & Aを推進し、成長戦略を描く企業も存在する。事例2-3-13では、ポスト・コロナを見据えて歴史ある地元ホテ

ルをM & Aにより事業承継した企業を紹介している。

事例

2-3-13

ポスト・コロナを見据え、歴史ある地元ホテルを
M & A により事業承継した企業

所在地 沖縄県那覇市
従業員数 約50名
資本金 4,500万円
事業内容 宿泊業

株式会社南西観光

▶ 経営の安定化を目指し、M & A による事業多角化を検討

沖縄県那覇市の株式会社南西観光は、1974年創業の観光客向けホテルを営む企業である。同社の大田誉社長は2015年に社長に就任した。就任当時、同社が運営する「南西観光ホテル」では、修学旅行生やアジアからのインバウンド旅行客を獲得し高稼働率を維持していたが、ホテルの老朽化などの課題もあり、大田社長は中長期的な視点で南西観光ホテル事業単体での成長に不安を感じ、事業多角化を目指した。当初は物販事業など他業種への進出なども検討したが、これまでの知見をいかせるホテル業に的を絞ることにし、M & A の活用を検討。南西観光ホテルのオペレーションを横展開できる、同規模かつ同じような客層のホテルの譲渡案件を希望した。2019年7月、取引金融機関を通じて、沖縄県事業引継ぎ支援センターに寄せられた沖縄市内にある「デイゴホテル」の譲渡に関する情報を入手した。

▶ 地元で愛される家族経営のホテルを引き継ぐ

デイゴホテルは、後継者不在のために2018年頃から譲渡先を探していた。家族経営で地元密着型という共通点に魅力を感じ、大田社長は前向きに検討を進めた。デイゴホテルは親近感のある接客によって、スポーツ合宿を始め、多くのリピーターを獲得していた。またレストランが地元の年配者に人気であることも強みだった。さらに、沖縄市内では珍しく客室数を超える台数の駐車場を備えていることも好材料だった。交渉の場でデイゴホテルからは、屋号の継続と従業員20名の雇用維持が条件として提示された。契約に向けて検討、準備を進める中で新型コロナウイルス感染症の影響により経営環境が大きく変わったが、2020年7月、M & A 実施に至った。大田社長は、「国内外の人の行き来が平常に戻れば、沖縄は早期に観光客を取り戻すことができ、以前のような宿泊需要が期待できる。新型コロナウイルス感染症の影響が大きくなる中、M & A を進めるべきか悩んだが、ポスト・コロナで利益を最大化するためにも、営業が落ち着いているときこそ将来のための投資を行い、準備を整える適切な機会だと考えた。」と語る。

▶ 両社の強みをいかしポスト・コロナに備える

感染症流行の影響を受け、2020年の売上高は南西観光ホテルが前年比60%減だったのに対し、デイゴホテルは48%減だった。リピーターを多く持ち、日中のレストラン事業にも強いデイゴホテルの集客力の底堅さが再確認できた。現在は、両ホテルでテレワークやワーケーション需要に応えるための共用ワークスペースの整備を進めている。また、デイゴホテルのアットホームな接客、南西観光ホテルのスマートなオペレーションという両ホテルの持ち味をいかしながら、将来的には人材交流も行うなどして、接客品質を高めていきたい考えを持っている。「地元で愛されてきたホテルを更に成長させ、伝統をしっかりと受け継いでいきたい。」と大田社長は語る。



南西観光ホテル外観



M & A 成約時の大田誉社長（左）



M & A 実施後の懇親会の様子

3. 中小企業のM&Aを支援する機関

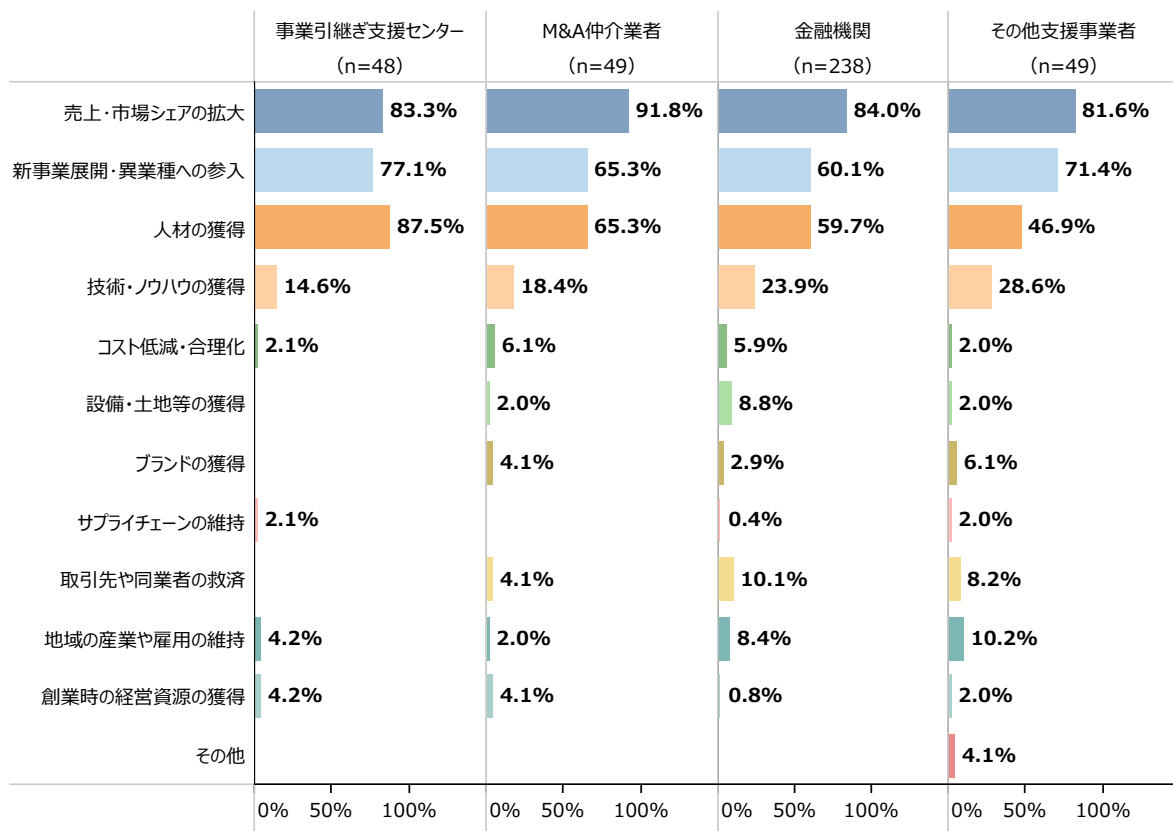
ここまで見てきたように、近年中小企業にとってもM&Aは身近な手段の一つとなってきた。このようなM&Aに対する関心の高まりを受けて、事業引継ぎ支援センターやM&A仲介業者、金融機関など様々な機関（ここでは「M&A支援機関」という。）において中小企業のM&Aを支援する取組が行われている。

ここでは、(株)レコフデータの「中小M&Aに関するアンケート調査」を基に、中小企業に対するM&A支援機関の実態について支援機関ごとの特徴に着目し、分析していく。

はじめに、第2-3-86図はM&A支援機関別に

対応することの多い買い手企業のM&Aのきっかけや目的を確認したものである。事業引継ぎ支援センターでは、「人材の獲得」を目的とする買い手企業が最も多く、「売上・市場シェアの拡大」、「新事業の展開・異業種への参入」が上位となっている。事業引継ぎ支援センター以外では、「売上・市場シェアの拡大」の割合が特に高い傾向にあることが分かる。また金融機関やその他支援事業者では、「取引先や同業者の救済」や「地域の産業や雇用の維持」の割合も相対的に高い傾向にある。

第2-3-86図 M&A支援機関別、対応することの多い買い手企業のM&Aのきっかけや目的



資料：(株)レコフデータ「中小M&Aに関するアンケート調査」

(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

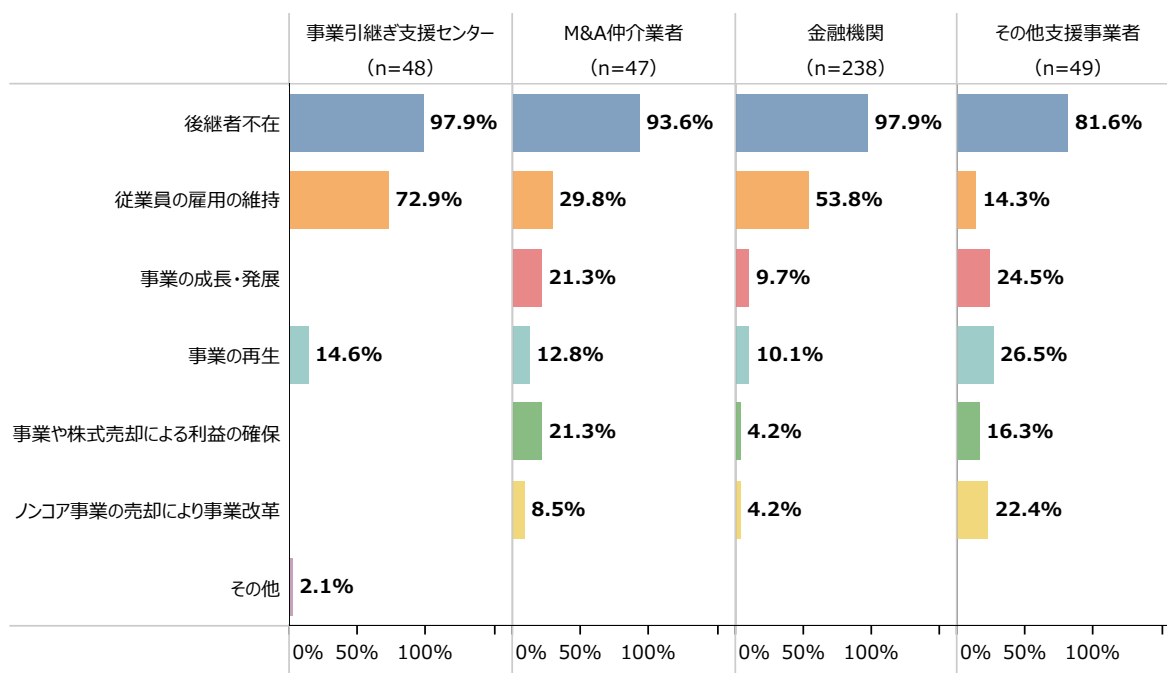
2.対応することの多い買い手企業のM&Aのきっかけや目的について、上位三つまでを確認している。

3.「その他支援事業者」は、「フィナンシャル・アドバイザー」、「M&Aプラットフォーム」、「公認会計士」、「税理士」、「その他」を集計している。

第2-3-87図はM & A支援機関別に対応することの多い売り手企業のM & Aのきっかけや目的について確認したものである。事業引継ぎ支援センターや金融機関では、「後継者不在」や「従業員の雇用の維持」の割合が特に高いことが分か

る。また、M & A仲介業者やその他支援事業者では、「事業や株式売却による利益の確保」や「事業の成長・発展」を目的とする売り手企業も一定程度存在することが分かる。

第2-3-87図 M & A支援機関別、対応することの多い売り手企業のM & Aのきっかけや目的



資料：（株）レコフデータ「中小M&Aに関するアンケート調査」

(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

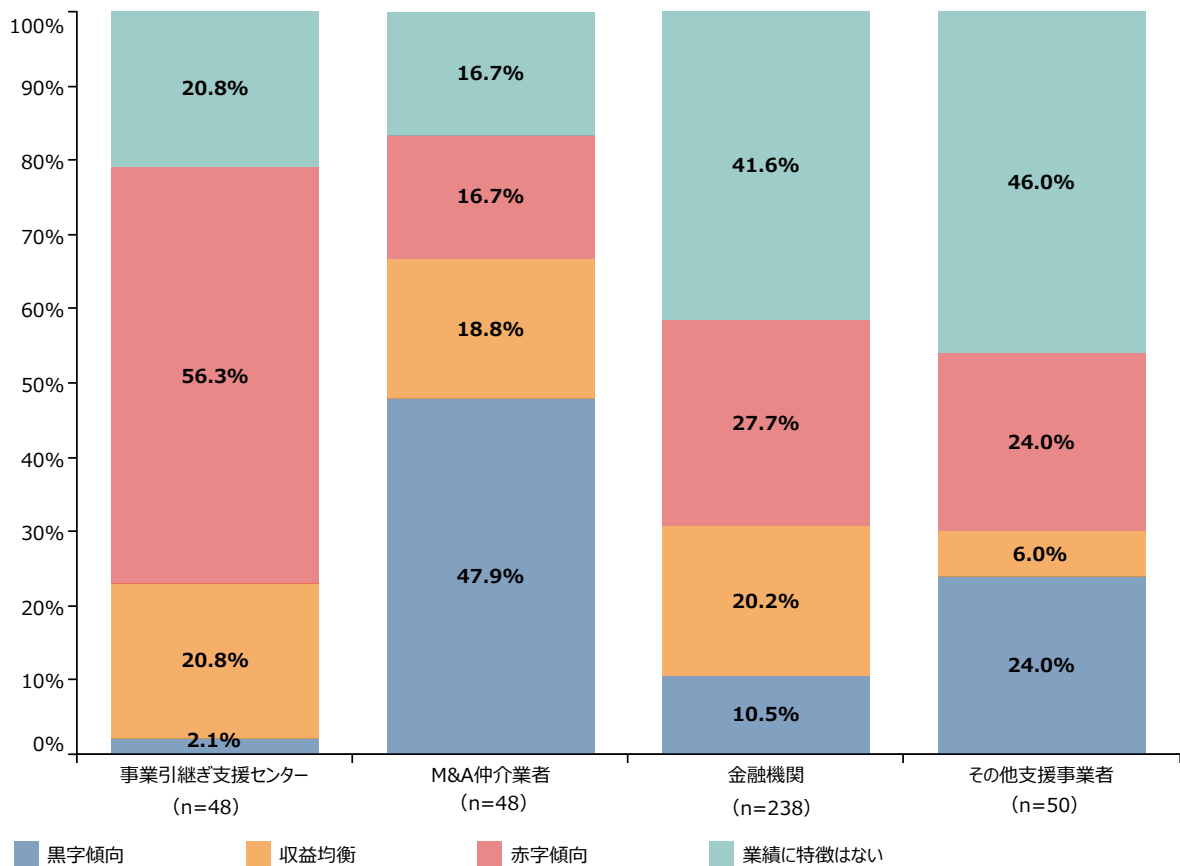
2.対応することの多い売り手企業のM&Aのきっかけや目的について、上位二つまでを確認している。

3.「その他支援事業者」は、「フィナンシャル・アドバイザー」、「M&Aプラットフォーム」、「公認会計士」、「税理士」、「その他」を集計している。

第2-3-88図はM & A支援機関別に売り手側相談者の業績傾向について確認したものである。これを見ると、事業引継ぎ支援センターでは「赤字傾向」が56.3%となっており、業績不振企業の相

談にも多く対応している様子が見て取れる。一方で、M & A仲介業者では「黒字傾向」が47.9%となっており、業績好調企業が譲渡の相談に行っている様子がうかがえる。

第2-3-88図 M & A支援機関別、売り手側相談者の業績傾向



資料：(株)レコフデータ「中小M&Aに関するアンケート調査」

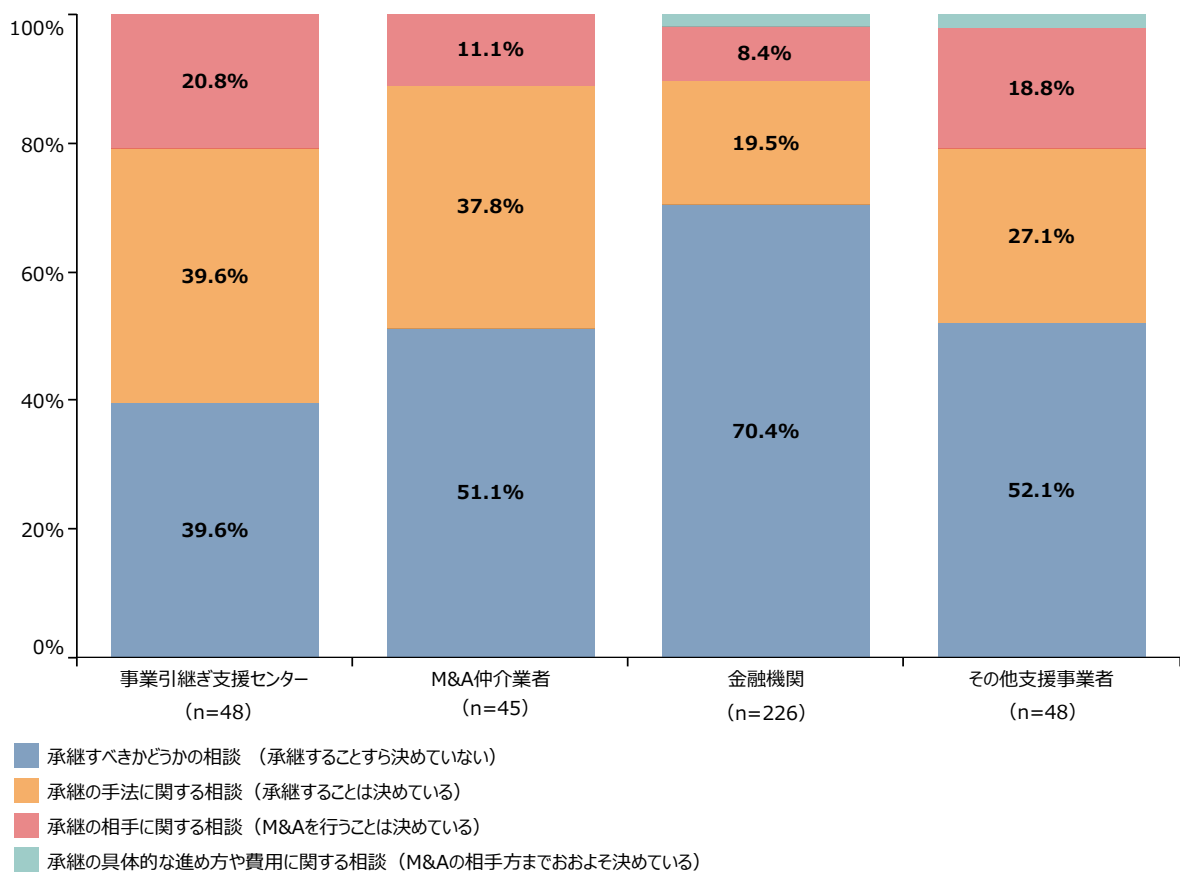
(注)「その他支援事業者」は、「フィナンシャル・アドバイザー」、「M&Aプラットフォーム」、「公認会計士」、「税理士」、「その他」を集計している。

第2-3-89図はM & A支援機関別に対応することが多い売り手企業の相談内容について確認したものである。これを見ると、事業引継ぎ支援センターでは、「承継の手法に関する相談」や「承継の相手に関する相談」など、事業承継についてある程度検討が進んだ段階で相談に来るケースが多いことが分かる。一方で、金融機関では、「承継

すべきかどうかの相談」の割合が最も高く、事業承継に関わる検討の初期段階で相談を受けている様子が見て取れる。

なお、中小企業庁では2021年4月より、「事業承継・引継ぎ支援センター」を開設し、円滑な事業承継・引継ぎを推進することとしている¹⁴。

第2-3-89図 M & A支援機関別、売り手側相談者の相談内容



資料：(株)レコフデータ「中小M&Aに関するアンケート調査」

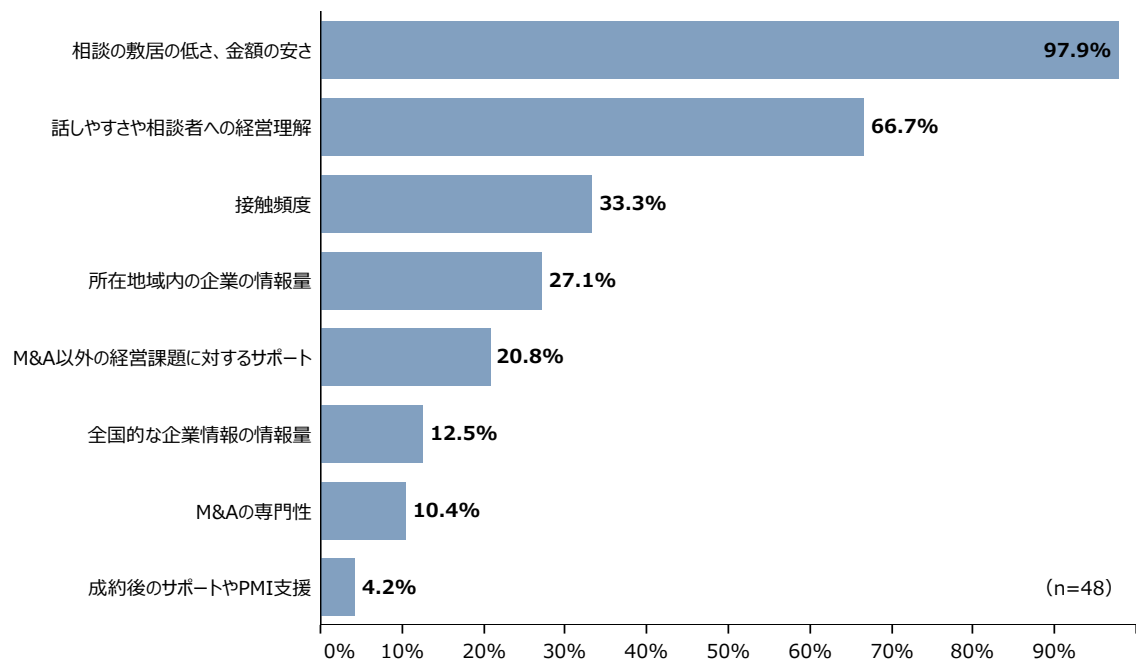
(注)「その他支援事業者」は、「フィナンシャル・アドバイザー」、「M&Aプラットフォーム」、「公認会計士」、「税理士」、「その他」を集計している。

¹⁴ 詳細はコラム2-3-6を参照。

第2-3-90図は事業引継ぎ支援センターに対し、他のM & A支援機関と比べた事業引継ぎ支援センターの特徴について確認したものである。「相談の敷居の低さ、金額の安さ」や「話しやすさや

相談者への経営理解」が上位となっており、事業者が気軽に相談に行きやすいことが特徴と捉えていることが分かる。

第2-3-90図 他のM & A支援機関と比べた事業引継ぎ支援センターの特徴



資料：(株)レコフデータ「中小M&Aに関するアンケート調査」

(注)1.事業引継ぎ支援センター向けアンケートを集計したもの。

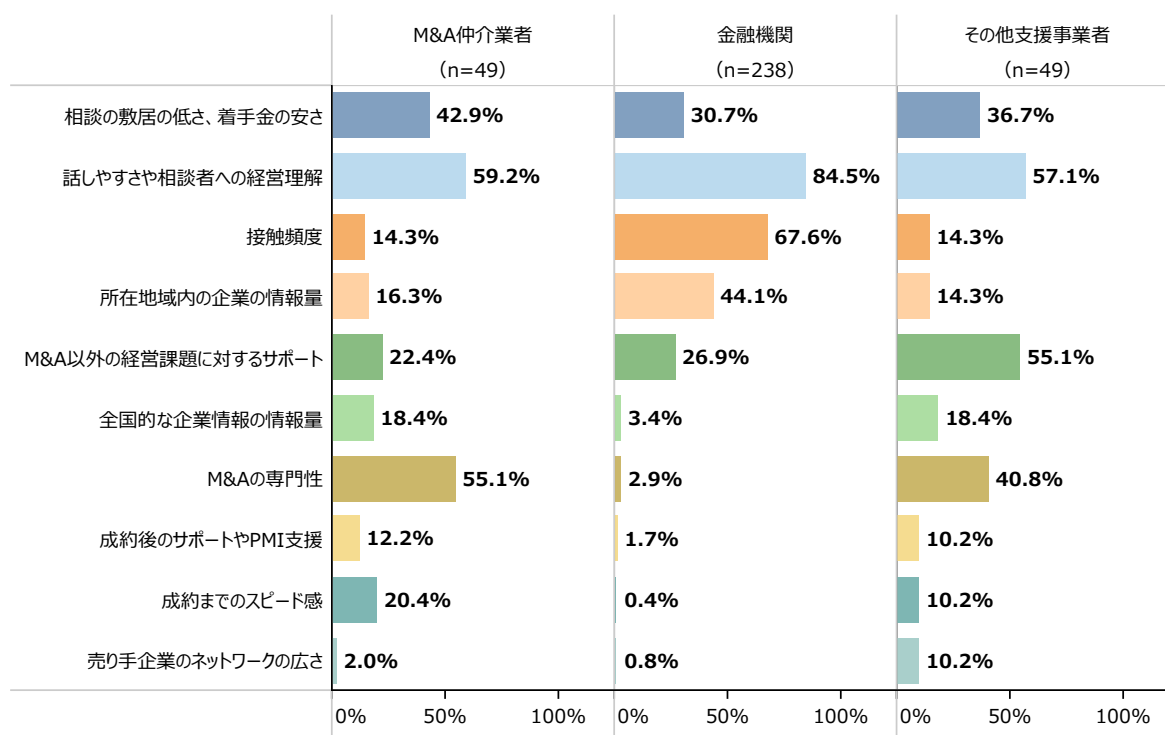
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

3.回答数のなかった「成約までのスピード感」、「売り手企業のネットワークの広さ」、「その他」は表示していない。

続いて、第2-3-91図は民間M & A支援事業者に対し、他の支援機関と差別化している要素について確認したものである。支援事業者別の差に着目すると、M & A仲介業者では、「M & Aの専門性」、金融機関では「話しやすさや相談者への経

営理解」や「接触頻度」、その他支援事業者では「M & A以外の経営課題に対するサポート」の割合が高く、支援事業者によって差別化している要素に違いがあることが分かる。

第2-3-91図 他のM & A支援機関と差別化している要素（民間M & A支援事業者向け）



資料：（株）レコフデータ「中小M&Aに関するアンケート調査」

（注）1.M&A実務を行う民間事業者に対するアンケートを集計している。

2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

3.他のM&A支援機関と差別化している要素について、当てはまるもの三つを確認している。

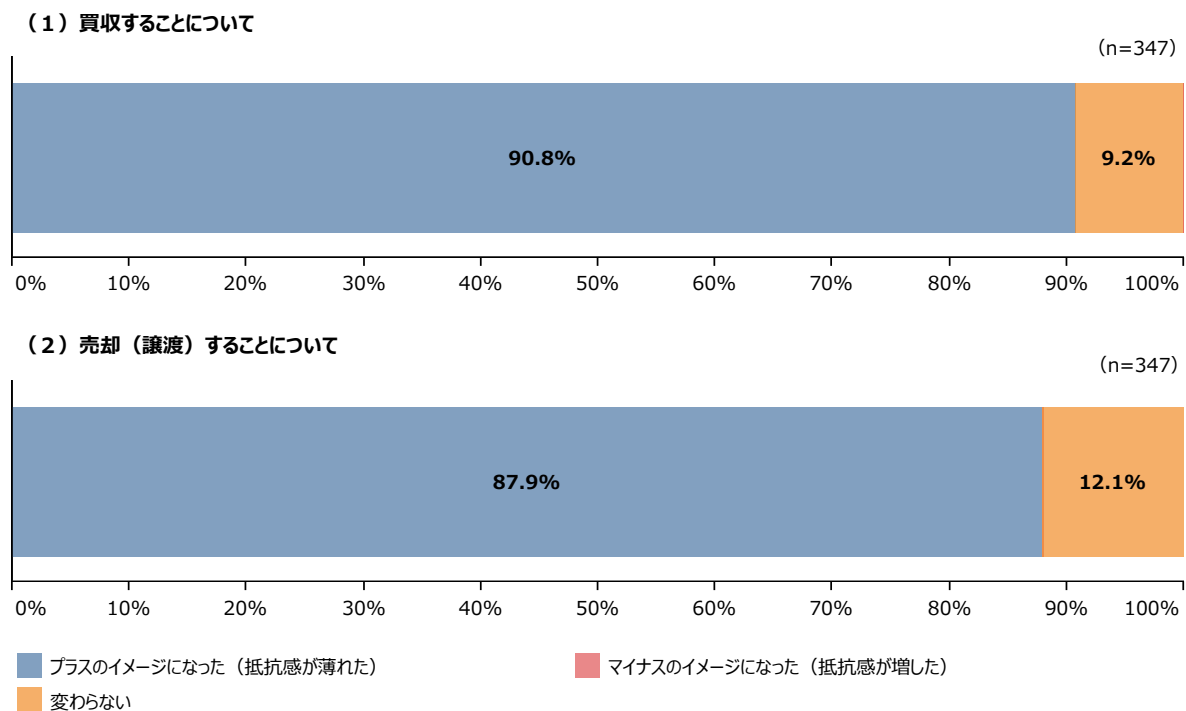
4.「その他支援事業者」は、「フィナンシャル・アドバイザー」、「M&Aプラットフォーム」、「公認会計士」、「税理士」、「その他」を集計している。

ここまで見てきたとおり、M&A支援機関によって対応することが多い相談者や差別化している要素など特徴に違いがある。M&Aを検討している中小企業では、自社の状況に合わせて適切なM&A支援機関に相談することが重要といえよう。

最後に第2-3-92図はM&A支援機関が中小企業のM&Aに対するイメージの変化をどう捉えているのかを確認したものである。これを見ると、買収すること、売却（譲渡）することのい

れも、「プラスのイメージになった」とする割合が9割前後となっており、ほとんどのM&A支援機関が中小企業のM&Aに対するイメージの向上を実感していることが分かる。このような中小企業のM&Aへの関心の高まりを受けて、オンラインマッチングサイトなど新たな形で中小企業のM&Aを支援するプラットフォームも増加している。今後、中小企業の課題やニーズに沿った形でM&A支援が更に充実していくことを期待したい。

第2-3-92図 M&A支援機関から見た、10年前と比較した中小企業のM&Aに対するイメージの変化



資料：（株）レコフデータ「中小M&Aに関するアンケート調査」

中小企業のM&Aに対するイメージは向上してきているものの、中小企業にとってM&Aについての判断は、日頃の繁忙等に追われることで後ろ倒しになりがちであると指摘されている¹⁵。

事例2-3-14は、「廃業から引継ぎへ」をコンセプトに、自治体などと連携した事業引継ぎ支援により中小企業のM&Aを増加させている支援機関の事例である。

¹⁵ 中小企業庁（2020a）「中小M&Aガイドライン」

事例

2-3-14

自治体などと連携した事業引継ぎ支援により
中小企業のM&Aを増加させている支援機関

所在地 高知県高知市

高知県事業引継ぎ支援センター

▶ 後継者不在企業のM&Aを支援し、廃業から引継ぎへと転換

高知県高知市の高知県事業引継ぎ支援センターは、事業承継に課題を抱える中小企業のために、事業譲受を希望する第三者への事業承継支援を主に扱う機関である。高知県では2009年から2016年の7年間で中小企業数が約15%減少した。特に中山間地域で事業者の廃業が多く、これにより社会インフラが失われ、人口減少が加速するという悪循環に陥っている。この状況を変えるべく、同センターでは「廃業から引継ぎへ」をコンセプトに、事業承継の相談をしやすい環境づくりや譲渡件数の増加を目指し、「高知家モデル」と呼ぶ独自の取組を行っている。「高知家」とは、県全体が家族のように協力して地域を盛り上げるため、県が主導している地域振興キャンペーンであるが、事業承継の支援現場においても同センターと県内の自治体や他の支援機関が連携する仕組みを構築している。

▶ 全県一丸となって事業者への気付きを提供

後継者がいない事業者は、独自の後継者探しが難しい上、日々の業務を優先するために、事業承継に関する検討を先送りしがちであり、誰に相談することもなく少しずつ事業を縮小して廃業に至るケースも多いという。同センターでは、窓口での相談受付や独自の情報発信に加え、県内の商工会議所、商工会、中小企業団体中央会、金融機関などと連携し、潜在的に事業承継に課題を抱える事業者に対する啓発活動を積極的に実施している。また、高知県が各市町村の発行する広報誌に同センターの存在を周知する記事を掲載して26万4千世帯に配布したり、各支援機関を通じて同センターのパンフレットを配布したりするなど、広報活動においても全県的な協力を得ている。

▶ 「ネームクリア」で事業譲受の希望者を公募しM&Aを実現

各支援機関との連携は、事業譲受の候補者の探索やマッチングにも及ぶ。一般社団法人高知県移住促進・人材確保センターが運営する「高知求人ネット」で事業譲受の希望者を公募しているのも特徴的。M&Aでは対象の企業名を明かさないので普通だが、高齢経営者の場合は、むしろ企業名を明かすこと（ネームクリア）により買い手が具体的にM&Aの検討をしやすいなどメリットが大きいという。同センターでは、「高知求人ネット」を通じてネームクリアの案件を複数掲載しており、2020年度は、88歳の経営者が営む老舗漬物店をみそ製造業者に承継した案件や、四万十市の民宿をキャニオニング運営事業者に承継した案件などを支援した。こうした取組により、同センターの相談件数は5年間で107件から243件に、譲渡件数は21件から157件に増加した。統括責任者の原浩一郎氏は「後継者がいない事業者は、引き継いでもらえるような事業ではないと謙遜するが、よく話を聞けば事業への愛情は深く、引継ぎを強く願っている。その思いが形になるよう支援したい。諦める前に気軽に相談してほしい。」と語る。



高知県事業引継ぎ支援センターのスタッフ



同センターの相談件数と譲渡件数の推移



相談対応の様子

コラム

2-3-6

事業承継・引継ぎ支援センター

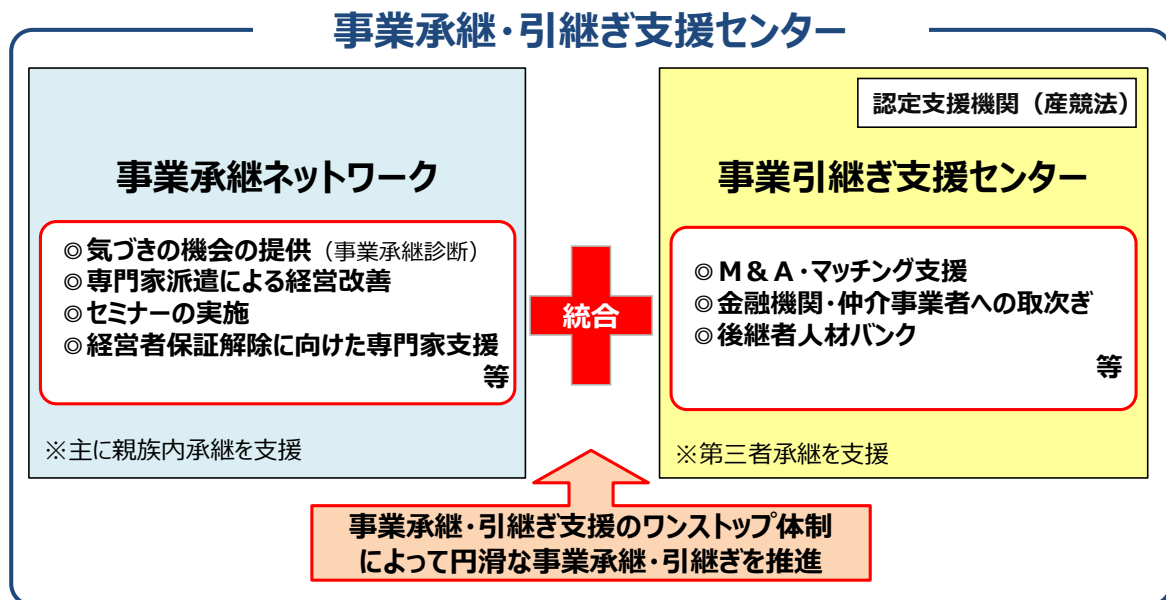
中小企業の円滑な事業承継や事業引継ぎを支援するため、2021年4月以降、全国47都道府県に「事業承継・引継ぎ支援センター」を開設する。これまでM & A等の事業引継ぎ支援を行っていた産業競争力強化法上の認定支援機関である「事業引継ぎ支援センター」に、親族内承継支援を行っていた「事業承継ネットワーク」を統合し、発展的に改組するものである（コラム2-3-6①図）。

事業承継・引継ぎ支援センターでは、事業承継診断に基づく支援ニーズの掘り起こしや、事業承継計画の策定、譲渡・譲受事業者間のマッチング等の支援をワンストップで行う。事業承継・事業引継ぎの双方について、中小企業からの相談を無料で受け付け、専門家が親身に対応することで、円滑な事業承継・引継ぎを推進する。

コラム

2-3-6①図

事業承継・引継ぎ支援センターの概要



第3節 まとめ

本章では、中小企業の事業承継の動向とM & Aに対する関心の高まりについて見てきた。

第1節では、休廃業・解散や経営者の高齢化の状況を踏まえて、事業承継の動向について分析した。事業承継の意向を確認したところ、親族への承継を希望する経営者が多いものの、近年の事業承継は親族内承継から親族外承継にシフトしていることが確認された。また、事業承継を実施した企業の承継後の業績を分析したところ、後継者の年齢や事業承継の方法などにかかわらず、総じて事業承継実施企業のパフォーマンスが同業種平均値を上回っていることが分かった。先代経営者や後継者が、事業承継が単なる経営者交代の機会ではなく、企業の更なる成長・発展のための転換点であることを認識した上で、事業承継に向けた準備や承継後の経営に臨むことの重要性を指摘した。

第2節では、近年M & Aの件数が増加していることを踏まえて中小企業のM & Aの実施意向について分析した。M & Aに対するイメージは「プラスのイメージになった」と感じる経営者が

多いことが分かった。また、特に過去にM & Aを実施したことがある企業や経営者年齢が若い企業などでは買い手としてのM & A実施意向が高く、売上・市場シェアの拡大など成長戦略の手段として検討している企業が多いことが分かった。また、過去M & Aを実施したことがない企業では、「期待する効果が得られるかよく分からない」ことや「判断材料としての情報が不足している」ことがM & Aの障壁となっている割合が高く、M & A支援機関のサポートの重要性を指摘した。一方で、雇用維持などの事業承継策としてだけでなく、事業の成長・発展や事業再生を目的に売り手としてのM & Aを検討する企業も一定程度存在することを確認した。

事業承継は、企業が更に成長するための転換点と言える。M & Aもまた買い手・売り手双方にとって企業の成長につながる機会と言える。事業承継やM & Aを通じて、これまで企業が培ってきた経営資源を有効活用し、我が国の中小企業が更なる成長・発展を遂げることを期待して、本章の結びとしたい。