

第6章

M & Aを中心とする事業再編・統合を通じた労働生産性の向上

中小企業の景況は緩やかな改善傾向にあるものの、市場の成熟化や国内人口の減少、グローバル化といった構造的な課題に直面し、従来に比べて経営判断は更に難しくなっているといえる。加えて、中小企業においては人手不足といった経営資源の制約も大きい。こうした制約下で、中小企業が新事業展開や事業規模の拡大を図り、労働生産性を向上させるためには、成長戦略としてM & Aを中心とした事業再編・統合が有効な選択肢と考えられる。

他方で、中小企業・小規模事業者においては、経営者が高齢化し、それらの休廃業・解散件数は依然として高水準にある。そうした中で、中小企業のM & Aは、後継者不在の企業や廃業予定の企業が経営資源を次世代に引き継いでいく選択肢の一つとされてきた。

成長を目指す中小企業と、後継者不在の中小企業を結び付けていくことが我が国経済全体の生産性向上のためにも重要な課題といえよう。本章では、中小企業のM & Aを中心に、事業再編・統合の現状を概観し、実施の効果や課題を明らかにしていく。

第1節 M & Aの背景

本節では、はじめに、中小企業のM & Aの背景にある経営課題を概観する。その上で、特に大

きな課題となっている経営者の高齢化と事業承継について概観し、M & Aの実施背景を見ていく。

1 中小企業の経営課題

前章までで見てきたとおり、中小企業では人手不足が深刻化しており、設備の老朽化が進んでいるといった課題を抱えている。

また、我が国の人口の減少はこうした人手不足の深刻化のみならず、国内需要の縮小にもつながる。人口減少は、三大都市圏以外の地方圏、特に中山間地域の市町村でより深刻化しており¹、そうした地域に立地する企業では既存商圏内の顧客の減少という課題に直面している。

加えて、グローバル化による国際競争の激化や技術革新による製品ライフサイクルの短縮化²等

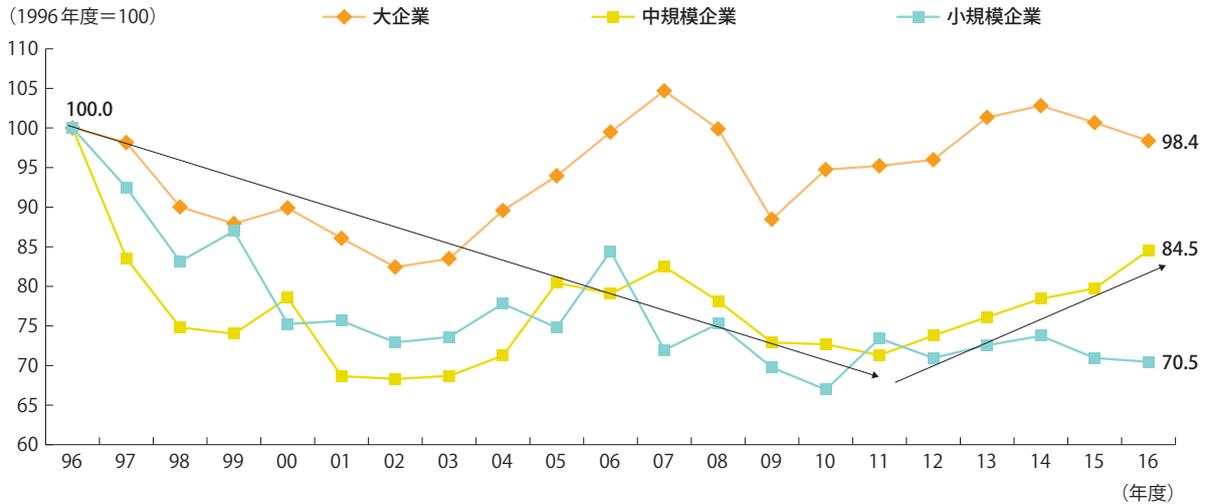
の経営環境の変化が生じている。また、前章で見たとおり、IoT (Internet of Things)、ビッグデータ、AI (人工知能)、ロボット等の新技術が発展しつつあり、今後産業構造が急激に変化する可能性も指摘されており、こうした変化に適應できなければ、継ぎつめて成長を図っていくことはますます難しくなっているといえる。

こうした状況下において、1社当たりの売上高の推移を企業規模別に見てみると、足下では増加基調にあるものの、20年前の水準を超えていない(第2-6-1図)。

1 2015年版中小企業白書の第3-1-3図を参照されたい。

2 2016年版ものづくり白書では、製造業における製品ライフサイクルについて、10年前と比較してどのように変化しているかをアンケートした結果、「あまり変わっていない」という回答が多い中、全ての業種において「長くなっている」より「短くなっている」企業の方が多いという分析結果を掲載している。

第2-6-1図 企業規模別に見た、1社当たり売上高の推移



資料：財務省「法人企業統計調査年報」

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

こうした経営環境の中で、事業規模や事業領域を拡大させ売上を向上させる手段として、M & Aの譲受側（以下、「買い手」という。）だけでな

く、M & Aの譲渡側（以下、「売り手」という。）においても、M & Aを活用している企業もあると考えられる。

2 中小企業の経営者の高齢化と事業承継

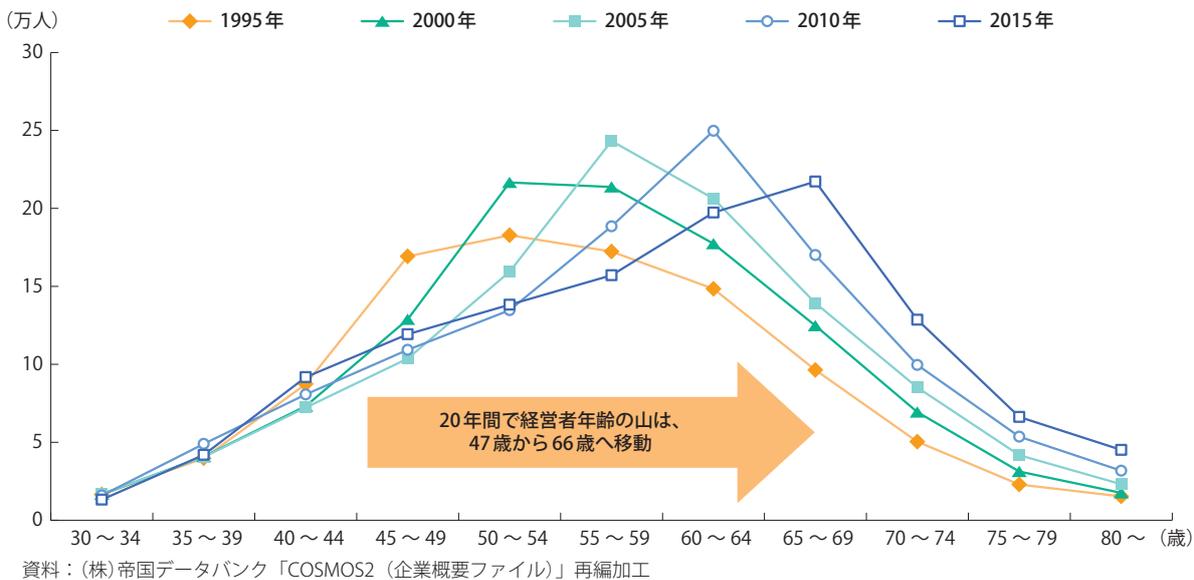
次に、M & Aの売り手の背景にある中小企業の経営者の高齢化と事業承継について見ていく。

と1995年の経営者年齢のピークが47歳であったのに対して2015年の経営者年齢のピークは66歳となっており、経営者年齢の高齢化が進んでいるといえる（第2-6-2図）。

① 中小企業の経営者の高齢化

中小企業の経営者年齢の分布について見てみる

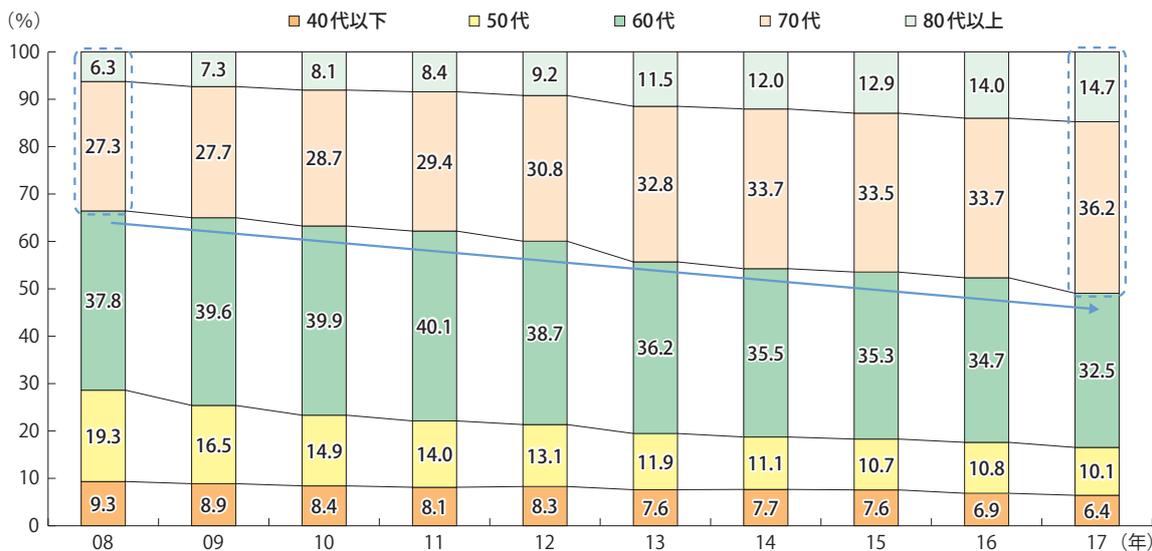
第2-6-2図 年代別に見た中小企業の経営者年齢の分布



次に、休廃業・解散企業の経営者年齢構成比について見てみると、経営者年齢の高齢化を背景に、「70代」、「80代以上」の経営者年齢の割合が高くなっていることが見て取れる (第2-6-3図)。

こうした企業には、経営者の高齢化や後継者不在により、休廃業・解散を選択した可能性が一定程度考えられる。

第2-6-3図 休廃業・解散企業の経営者年齢構成比の変化

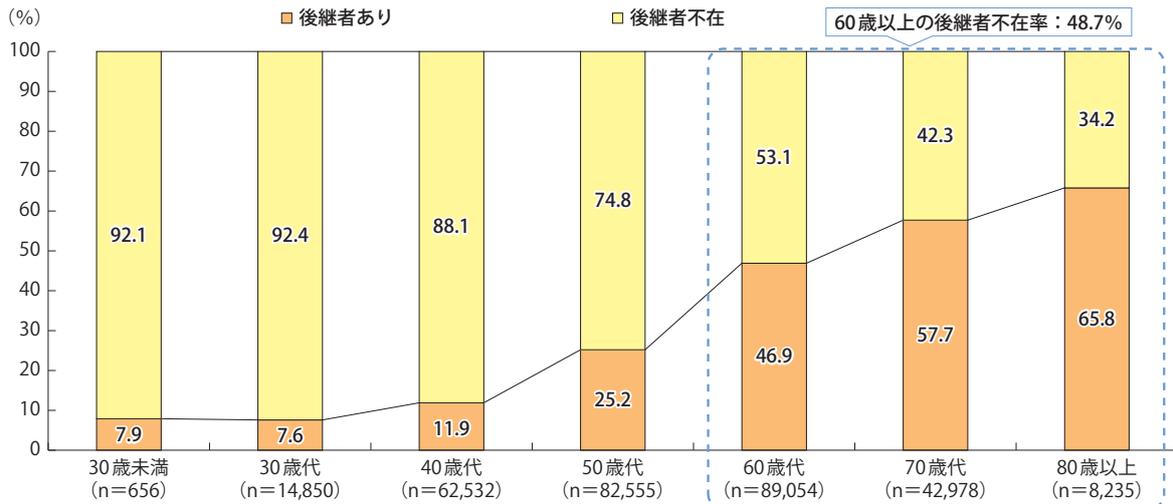


②中小企業の事業承継

経営者の高齢化が進む一方で、中小企業の経営者の引退時期は68歳から69歳と推察³され、引退とともに次の経営者（後継者）へ事業を承継していくこととなる。こうした後継者の有無につい

て、（株）帝国データバンクの調査結果を見ると、経営者が高齢の企業においても、後継者が不在の企業が一定割合いることが分かる（第2-6-4図）。60歳以上の経営者においては、48.7%が後継者不在であることが読み取れる。

第2-6-4図 社長年齢別に見た、後継者決定状況



資料：（株）帝国データバンク「2017年後継者問題に関する企業の実態調査」（2017年11月）

（注）1. COSMOS2（147万社収録）および信用調査報告書ファイル（170万社収録）から、2015年以降の後継者の実態を分析可能な企業を分析対象にしている。
2. 対象には、大企業も含む。

こうした後継者・後継者候補のいない企業においては、M & Aも事業承継のために一つの選択肢となっている⁴。こうした中小企業の事業承継

がM & Aを活用する背景の一つとなっているといえる。

3 まとめ

本節では、中小企業がM & Aに取り組む背景について見てきた。人口減少によって人手不足の深刻化や国内需要の縮小が生じており、グローバル化やライフサイクルの短縮化、IoT等の新技術の台頭等の経営環境の変化が生じている。こうした変化に適応し継ぎ続けて成長を図っていくことは、M & Aの買い手・売り手双方の経営課題となっている。

また、経営者年齢の高齢化が進む中で後継者を確保できず、廃業を選択する企業もいる。経営を引き継ぐ時期となっても、後継者が確保できていない企業にとっては、M & Aが事業承継の一つの選択肢となっている。

以上を踏まえると、M & Aの買い手側と売り手側双方において、中小企業がM & Aを行う背景があると考えられる。

3 2017年版中小企業白書では、（株）東京商工リサーチの企業データベースを用いて経営者交代前後の経営者年齢について分析している。それによると、親族内の場合で交代前の平均年齢が69.3歳、親族外の場合で交代前の平均年齢が63.7歳であった。加えて、休業業・解散企業の経営者年齢の平均年齢が68.4歳であった。

4 2017年版中小企業白書では、後継者候補がいない中規模法人では、「事業を継続させるためなら事業の譲渡・売却・統合（M & A）を行っても良い」と考えている割合が33.3%に上り、後継者・後継者候補がいる中規模法人の20.2%に比べて高いことを示している。

事例 2-6-1 名古屋商科大学

「信用金庫と提携しながら、中小企業の後継者育成を実践する大学」

愛知県日進市の名古屋商科大学は、事業承継人材育成に特化した専門教育として、学部では「事業承継コース」を、大学院（ビジネススクール）では「MBAプログラム」及び「MBA単科」を開講して、積極的に中小企業の後継者育成に取り組んできた。

2013年から設置した学士課程の「事業承継コース」では、4年間で経営学の基礎知識から会社経営に必要な専門知識等を身に付けるほか、経営者としての価値観や組織のリーダーに必要な姿勢を身に付け、後継者としての事業承継意識を高めることを目指している。修士課程の全プログラムは、社会人が仕事と学修を両立させられるよう週末に講義を開講し、実務家教員を中心としたケースメソッドによる実践的な学びを通して事業を持続的に成長させ、挑戦し続けるリーダーの育成を目指している。

愛知県でも事業承継が課題となる中、同大学は2015年7月に愛知県信用金庫協会会員の15金庫と事業承継支援に関する連携協定を締結し、「名古屋商科大学事業承継研究所」を設立した。この産学連携の取組は、親族内承継を目的とした事業承継人材育成を大学と信用金庫が共同で手掛ける全国初の試みとして注目されている。信用金庫からの推薦枠の設置のほか、MBA単科として「事業承継と革新（愛知県信用金庫協会連携講座）」という科目も開設されている。

同大学の教育で特に重視しているのは、実際の経営事例（ケース）を活用して、参加者がそれぞれの立場で議論しながら学んでいくケースメソッドであり、学生自身が

主体的に学修に取り組むスタイルである。ケースメソッドでは、経営者もしくは意思決定層が直面している経営課題に対して、自分が仮にその当事者であったとすれば、どのような決定を下すのかを、その思考過程を追体験しながら討議する形式で講義が進められる。ケースメソッドでは経験したことのない他社・他業界での事例を追体験することで、新たな視点や多くの気づきが得られるメリットがある。中小企業の経営者親子が講義に参加をしていた時、他社のケースについてコメントをするお互いの様子を見て、経営に対する考え方の違いに気づき、相互の理解につながったという。同大学では大学院修了生の修了課題として作成されたケースが1,200を超え、うち中小企業は300ケースほどあり講義教材としても活用されている。

2014年版中小企業白書によると、廃業に際しての相談相手がいなかったという割合が高く、経営者の相談相手がないことが課題となっている。同ビジネススクールで一緒に学んだ仲間が、経営者となった時の相談相手となる可能性は大きい。「MBAの修了課題で事業承継に取り組む学生も年々増えており、関心の高まりを感じる。近年は、事業承継、第二創業、及びM&A等に関わる支援機関の裾野も広がり、多様化してきている。信用金庫等の地域金融機関をはじめ多様なパートナーと連携をしながら、地域における産業・雇用創出の要である中小企業・小規模事業者の経営者の育成に貢献していきたい。」と栗本博行経営学部長は語る。



ビジネススクールの授業風景

第2節 M & Aの現状と実態

本節では、中小企業におけるM & Aの現状と実態を見ていく。はじめに、本章におけるM & Aを中心とする事業再編・統合について概念を整理する。

その上で、M & Aの現状と実施企業の実態について見ていく。

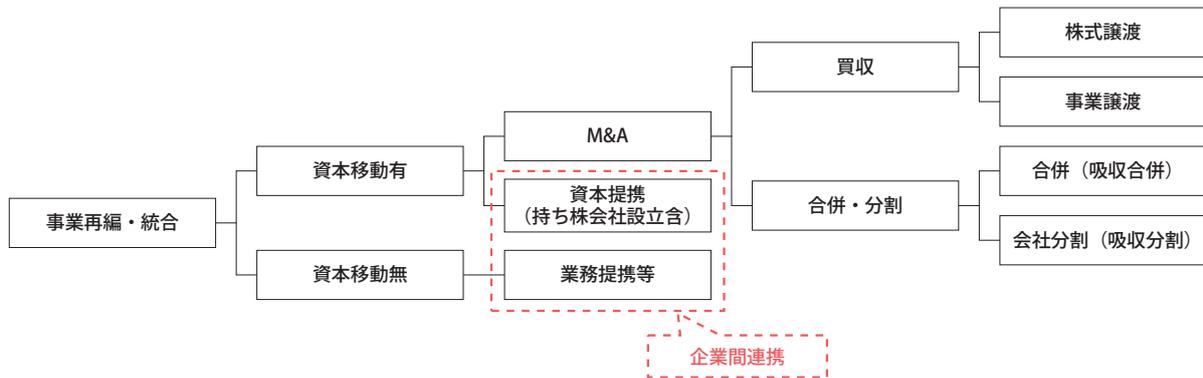
1 事業再編・統合 (M & A) とは

① M & Aの概念整理

はじめに、2015年3月に策定された『事業引継ぎガイドライン』等を参考に本章で扱う事業再

編・統合と各手法を整理したものが第2-6-5図である。

第2-6-5図 事業再編・統合の概念整理



これらの手法ごとの特徴については、下記で細かく見ていくこととしたい。

② 株式譲渡

株式譲渡とは、譲渡企業のオーナー（株主）が所有している発行済株式を譲受企業に譲渡することで子会社となる手法をいう。譲渡企業の株主（及び経営者）が変わるだけで、従業員等の社内関係や、会社の債権債務、第三者との契約、許認可等は原則存続することができ、手続きも他の方法に比べて相対的に簡便であるとされる。

③ 事業譲渡

事業譲渡は、譲渡企業が有する事業の全部または一部を譲渡する手法（工場、機械等の資産や負

債に加え、ノウハウや知的財産権等も含む）をいう。資産、負債及び契約等を個別に移転させるため、債権債務、契約関係、雇用関係、許認可を、一つ一つ同意を取り付けて切り替えていかなければならないことから、手続きが煩雑になりがちであるとされる。他方で、個別事業・資産ごとに譲渡が可能なることから、事業の一部を手元に置いておく対応も可能となるため、譲受企業にとっては、特定の事業部門（資産負債等）のみを買収できるため、効率的というメリットがあるとされる。

④ 合併（吸収合併）

合併とは、二つ以上の会社を一つの法人格に統合する手法をいう。会社の全資産負債、従業員等を譲受企業（合併存続会社）に移転し、譲渡企業

は消滅する。譲渡企業の株式は、原則、譲受企業の株式に一定の比率で交換される。法的に一つの法人となることから結合は強くなる一方で、組織や人材も統合することから、合併しようとする企業同士の雇用条件の調整や、事務処理手続きの一本化等が難しくなることも想定される。なお、譲受企業にとっては、会社全体を包括承継することから、簿外債務等に注意する必要があることと、自社株式を対価とする合併の場合、買収費用は原則不要だが、譲渡企業の株主が自社の一部株主となる点に留意が必要である。

⑤会社分割（吸収分割）

会社分割とは、原則として複数の事業を行っている会社が、ある事業部門のみを子会社又は兄弟会社として切り出し、その一方の会社を譲受企業に株式譲渡、または合併（吸収分割）する手法をいう。会社分割は、労働契約承継法によって分割事業の雇用が保障されることから、従業員の現在の雇用がそのまま確保されるメリットを有する。また、契約関係がそのまま分割した新会社に移転することや、許認可についても移転できるものが

ある⁵。譲受企業にとっては、特定の事業部門のみを買収できるため効率的というメリットがある。

⑥資本提携

資本提携は、業務提携等を更に強固にするために、支配権を持たない範囲で相互の株式を持ち合うことや、一方の会社の株式の取得、第三者割当増資の引受け等を行う手法をいう。

⑦業務提携等

業務提携等は、資本の移動を伴わない契約関係等を通じて企業間の業務上の協力関係を築く手法（共同研究・開発や、共同物流、共同仕入等）をいう。

以下、本章では、M & Aを「株式譲渡」、「事業譲渡」、「合併（吸収合併）」、「会社分割（吸収分割）」を指すものとし、詳細に分析していく。また、本章でいう「企業間連携」とは、「業務提携等」に加えて、「資本提携」も含むものとして**コラム2-6-1**にて実施実態を見ていくこととする。

5 許認可の移転の可否については、当該許認可を所管する官庁に確認されたい。

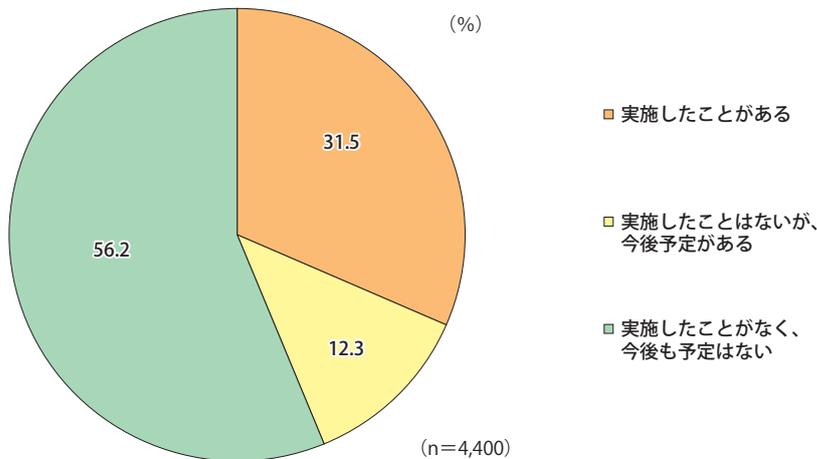
コラム 2-6-1

企業間連携の実態

企業間連携は、従来から経営資源の乏しい中小企業において活用されてきた手法ではあるが、近年はIT技術の進歩やシェアリングエコノミー⁶の浸透で他社の経営資源に対する接点が増えつつあり、企業間連携の在り方にも変化が生じることが考えられる。本コラムでは、そうした企業間連携の実態について概観していきたい。

はじめに、企業間連携の実施状況について見てみると、実施したことがあると回答した企業は3割となっている（コラム2-6-1①図）。

コラム2-6-1①図 企業間連携の実施状況

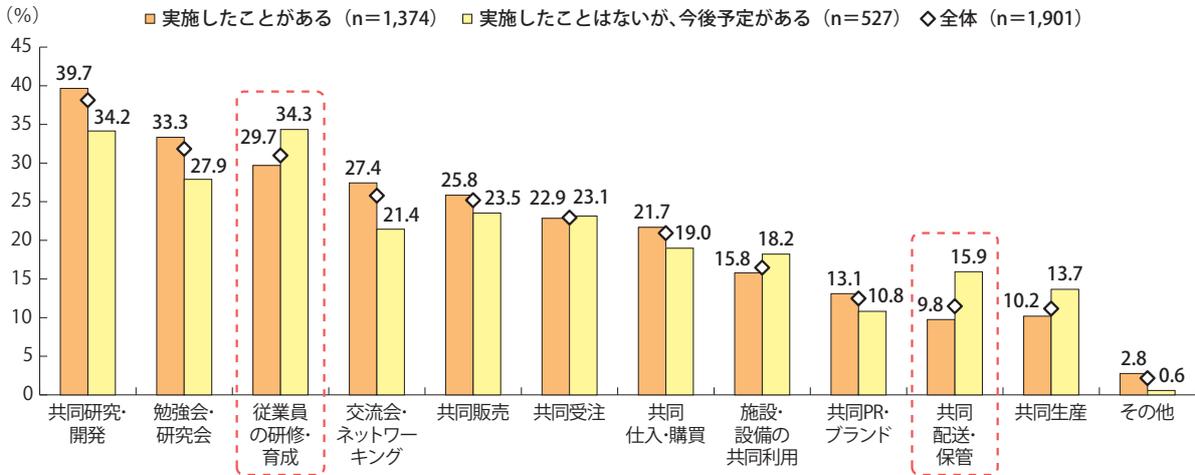


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「成長に向けた企業間連携等に関する調査」(2017年11月)

企業間連携の取組内容と今後想定している取組内容について見てみると、「実施したことがある」という企業では、「共同研究・開発」が最も多い。他方で、「実施したことはないが、今後予定がある」という企業が想定している取組内容では、「従業員の研修・育成」を挙げる企業が最も多い（コラム2-6-1②図）。また、「共同配送・保管」については、「実施したことがある」企業に比べ、「実施したことはないが、今後予定がある」企業で関心が高いことがうかがえる。人手不足が深刻化する運送・物流領域での合理化策の一つとして企業間連携を検討する企業もいると推察される。

⁶ 2016年6月の内閣官房IT総合戦略室「シェアリングエコノミーに関する検討経緯」によると、シェアリングエコノミーを、「個人等が保有する活用可能な資産等をインターネット上のプラットフォームを介して他の個人等も利用可能とする経済活性化活動」としている。

コラム2-6-1②図 企業間連携の取組内容と今後想定している取組内容



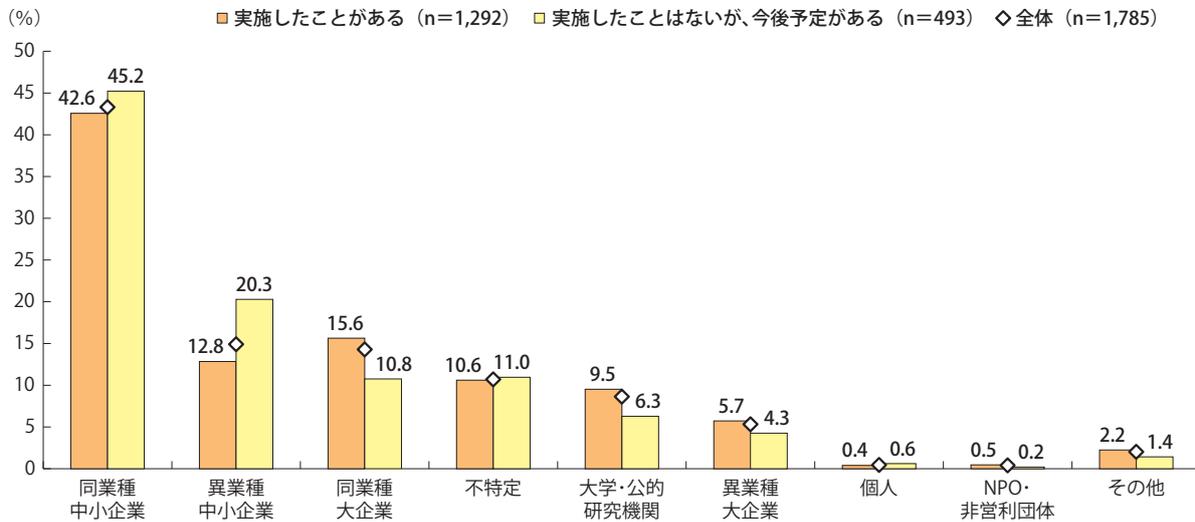
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「成長に向けた企業間連携等に関する調査」(2017年11月)

(注)1.「実施したことがある」と回答した者は、取組内容について回答している。「実施したことはないが、今後予定がある」と回答した者は、想定している取組内容について回答している。

2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

次に、企業間連携の実施状況別に、企業間連携の最も重視する連携相手を見ていくと、「実施したことがある」企業では、「同業種中小企業」を挙げる者が最も多い(コラム2-6-1③図)。

コラム2-6-1③図 実施状況別に見た、企業間連携の最も重視する連携相手

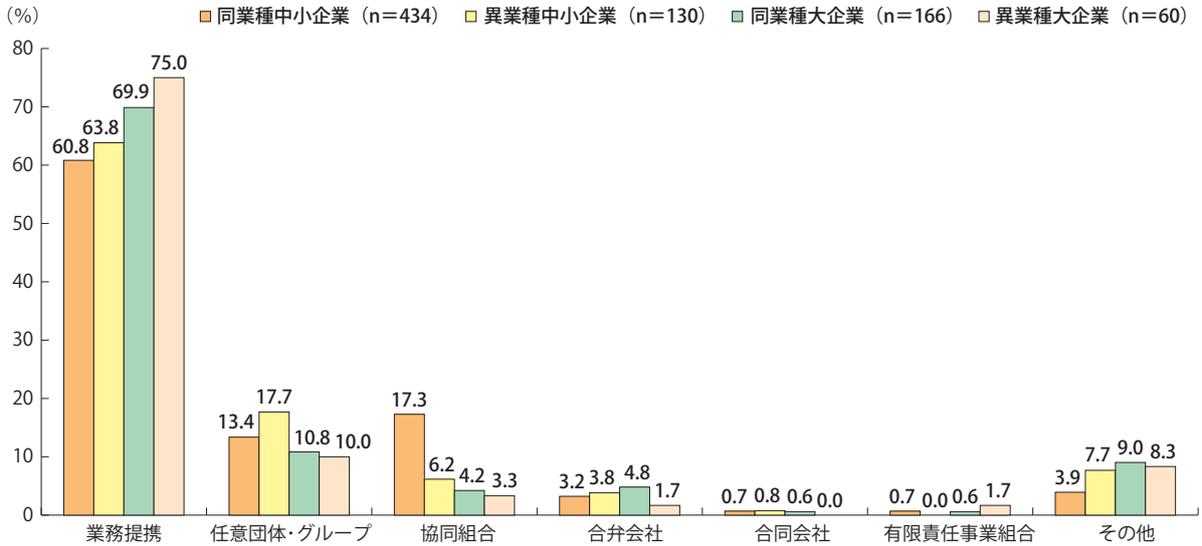


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「成長に向けた企業間連携等に関する調査」(2017年11月)

(注)「実施したことがある」者は、連携相手を回答している。「実施したことはないが、今後予定がある」者は、想定している連携相手を回答している。

企業間連携の形態は最も重視する連携相手の業種や企業規模で異なることが考えられるため、最も重視する連携相手を「同業種中小企業」、「異業種中小企業」、「同業種大企業」、「異業種大企業」の4つに分けて見ていく（コラム2-6-1④図）。企業間連携の形態は、「業務提携」が最も多く、連携する相手が大企業や異業種であるとその割合がより高くなっていることが見て取れる。

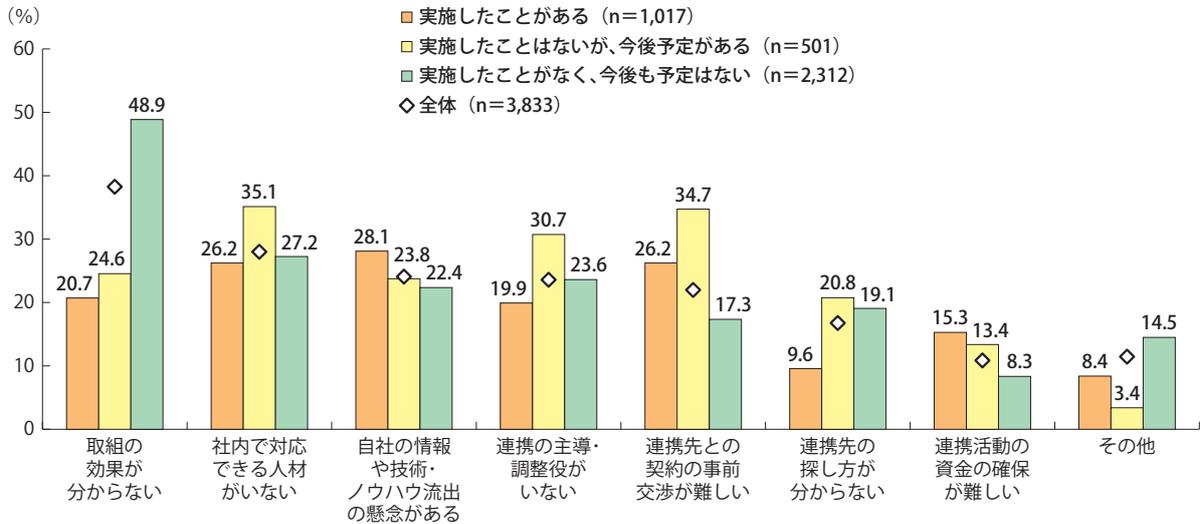
コラム2-6-1④図 連携相手別に見た、企業間連携の形態



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「成長に向けた企業間連携等に関する調査」(2017年11月)

こうした企業間連携の課題を実施状況別に見てみると、「実施したことがある」企業では、「自社の技術や技術・ノウハウ流出の懸念がある」が最も多い。「連携先との契約の事前交渉が難しい」といった課題を挙げる企業も多いことから、こうした技術やノウハウ等の知的資産の取り扱いを契約で定めることが課題となっていることがうかがえる。他方で、「実施したことがなく、今後も予定がない」企業では、「取組の効果が分からない」が多く、「実施したことがないが、今後予定がある」企業では、「社内に対応できる人材がない」や「連携先との契約の事前交渉が難しい」といった課題を挙げる者が多い（コラム2-6-1⑤図）。

コラム2-6-1⑤図 実施状況別に見た、企業間連携の課題

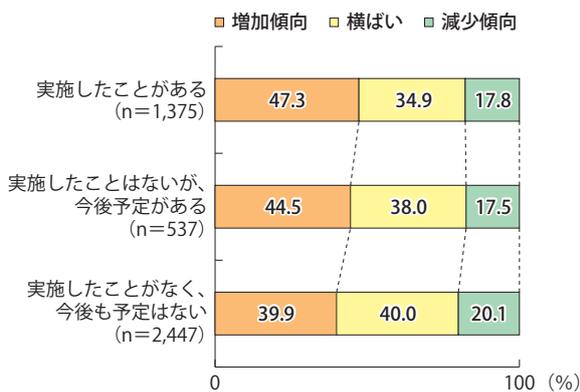


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「成長に向けた企業間連携等に関する調査」(2017年11月)
 (注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

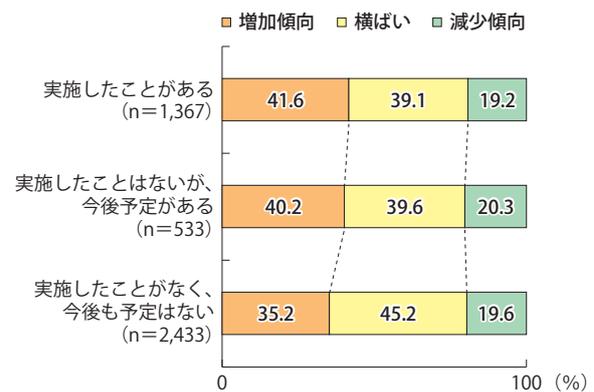
こうした企業間連携の実施状況と業績推移について見てみる(コラム2-6-1⑥図)。はじめに直近3年間の売上高(実績)について、企業間連携の実施状況別に見ると、「実施をしたことがある」企業では、「増加傾向」と回答した割合が実施したことがない企業に比べて高い。次に、直近3年間の経常利益(実績)について、企業間連携の実施状況別に見ると、こちらも「実施をしたことがある」という企業の方が、実施したことがない企業に比べて、「増加傾向」と回答した割合が高い。一定程度は、企業間連携の実施効果といえよう。

コラム2-6-1⑥図 企業間連携の実施状況と業績推移

(1) 直近3年間の売上高(実績)



(2) 直近3年間の経常利益(実績)



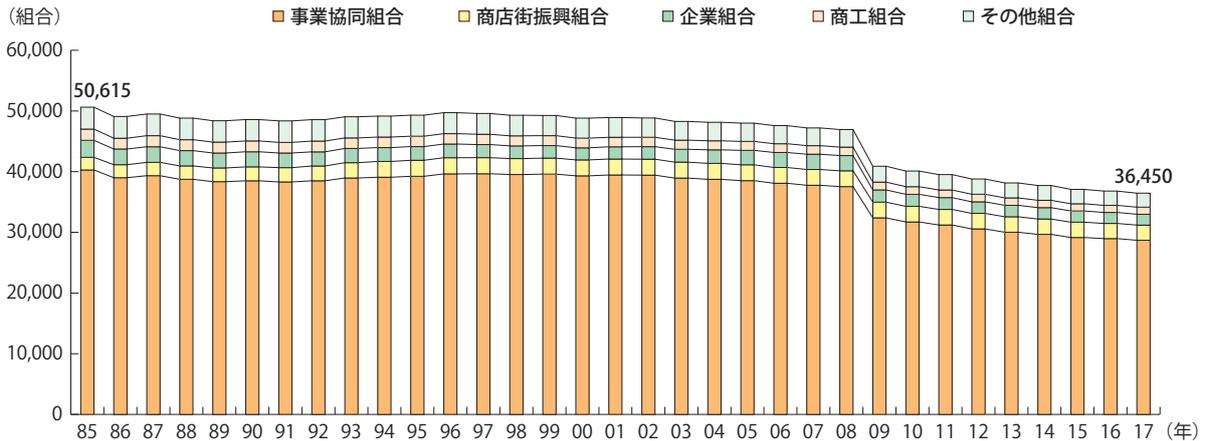
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「成長に向けた企業間連携等に関する調査」(2017年11月)

コラム 2-6-2

中小企業組合の現状

以下では、事業再編・統合の一形態ともいえる、中小企業組合の現状について見ていく。コラム2-6-2①図は、全国中小企業団体中央会「平成29年度版中小企業組合の設立動向」をもとに、中小企業組合数の推移について見たものである。これによると、中小企業組合数は1985年の50,615組合から2018年では36,450組合まで減少している。

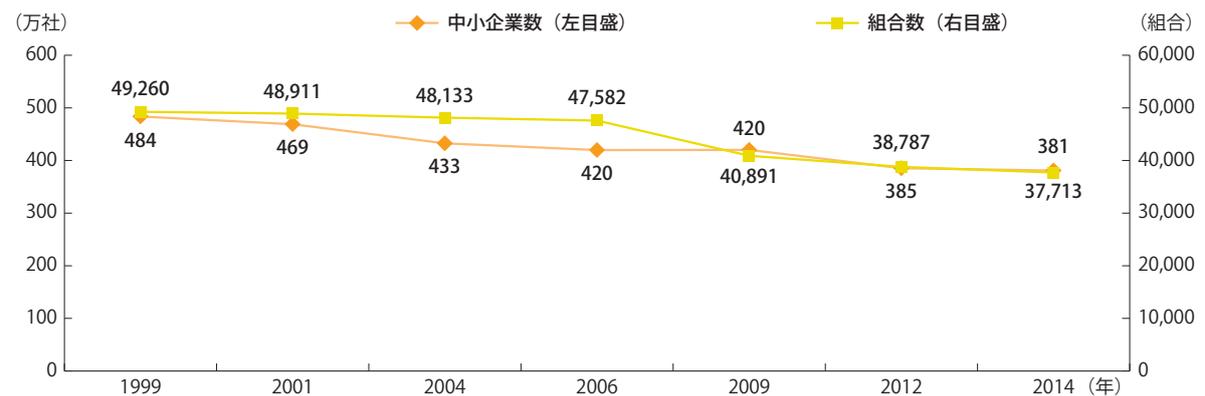
コラム2-6-2①図 中小企業組合数の推移



資料：全国中小企業団体中央会「平成29年度版中小企業組合の設立動向」（2018年3月）
 (注) 1. 1987年、1990年、1993年、1996年、1999年に休眠組合の整理が行われている。2008年度に複数所管等の組合数について再調査を行っている。
 2. 各年とも3月末時点の組合数を表示している。

中小企業数と中小企業組合数の推移について見たものが、コラム2-6-2②図である。これによると、中小企業組合数は中小企業数の減少と同様に減少していることが分かる。

コラム2-6-2②図 中小企業数と組合数の推移



資料：総務省「平成11年、13年、16年、18年事業所・企業統計調査」、「平成21年、26年経済センサス基礎調査」、
 総務省・経済産業省「平成24年経済センサス活動調査」再編加工、
 全国中小企業団体中央会「平成29年度中小企業組合の設立動向」（2018年3月）
 (注) 1. 1999年に休眠組合の整理が行われている。2008年度に複数所管等の組合数について再調査を行っている。
 2. 各年とも3月末時点の組合数を表示している。

人手不足が深刻化する中で、中小企業が経営基盤を強化し、不足している経営資源を補っていくためには組合組織の活用を改めて検討することも有効であると考えられる。

事例 2-6-2 ミツフジ株式会社

「事業承継を機に他社との連携を強化し、付加価値を向上させた企業」

京都府精華町のミツフジ株式会社（従業員35名、資本金11億7,450万円）は、銀メッキ導電性繊維「AGposs®」の製造・開発、及びそれを活用したウェアラブルIoT製品「hamon®」の開発・製造・販売を手掛ける企業である。

同社は、1956年に西陣織の着物帯工場として創業し、レース生地等の様々な繊維製品に展開し、先代社長の時代に銀メッキ導電性繊維AGposs®を開発した。導電性で世界トップクラスの性能を有しており、大手電機メーカーや大手繊維メーカーとの取引を行っていた。優れた機能性を有する製品がありながらも、その他の取扱製品の種類が多く取引先に左右される下請けという側面が強いため、年々製品単価と取引量が落ち込む中、厳しい業況にあった。

2014年に三代目社長に就任した三寺歩氏は、同製品の優位性に自信を持っていたため、それ以外の製品の取扱を一切止めて同製品のみで事業を絞った。その結果、一時は年商が1,000万円程度までに落ち込んだものの、支出も抑えることができた。地道に販売先を回る中で、三寺社長は大手IT企業での営業経験も豊富であったことから、AGposs®とIT技術を組み合わせたウェアラブル製品に活路を見いだした。販売先も同様の製品開発に取り組んでいたものの、量産につながっていなかったため、自社開発に取り組み、ウェアラブルIoT製品のhamon®が誕生した。hamon®は同社の銀メッキ導電性繊維を独自の織り方で織り、身に着けることで高精度な生体情報を収集できる。介護・福祉や建設、スポーツ等の様々な活用が見込まれ、2017年12月期に売上高3億円を超える急速な成長を実現している。

同社は、様々な企業間連携を手掛け、製品の向上に務めている。特に、資本提携を重視しており、大企業から

出資を受けて得た資金で製品開発や工場建設を進めている。資本関係を結ぶことにより、出資企業とは同社製品のフィードバックや販路開拓においてより密接な連携ができており、品質向上を加速させている。さらに、同社では資本提携先から出向者を受け入れ、連携先の専門的知見を社内に取り入れながら、結び付きを強化させ、事業も推進している。

今後も、事業規模を問わず、対等なパートナーとして連携しながら、新しい価値を創出し顧客に届けることを目指している。「事業承継では、事業の可能性を否定しないことが一番大事である。時代が変化し、親である先代経営者がダメだと思っていた事業でも、やり方を変えることで飛躍できる。やり方を変えるために捨てたところもあるが、『ものづくり』という企業文化は守っている。『良い物を作る』だけでなく、『価値を提案する』ことの重要性を認識する必要があり、大企業が必要とする価値を把握し提案できれば、中小企業が資本提携を受け、事業を発展させることはできる。」と三寺社長は語る。



同社のウェアラブルIoT製品hamon®と導電性繊維AGposs®

事例 2-6-3 うなぎいも協同組合

「中小企業一社のみでの取組から地域を巻き込んだ連携事業へと発展させ、地域ブランドを確立し付加価値創出した協同組合」

静岡県浜松市のうなぎいも協同組合は、さつまいもの産地化と関連商品のブランド化を行って、地域を活性化し「農業生産者の所得向上」を目指す協同組合である。

同組合を設立し理事長を務める伊藤拓馬氏は、浜松市で造園業と草木ゴミ処理業を営む有限会社コスモグリーン庭好（従業員11名、資本金900万円）に勤務していた。同社取締役であった伊藤氏は、地域の農業者に担い手がおらず耕作放棄地が増え続けていることを知り、同社の新事業として農業に参入することを決定付けた。剪定枝や刈草等を堆肥にして販売していた同社のノウハウを活かし農業生産を開始したが、台風等の天候の影響もあり、さつまいもしか収穫できなかった。生産技術が未熟であったこともあり、形や大きさ等の品質にばらつきが大きく、青果物として売り物にできなかった。さらに、販売価格が安く、天候等リスクも大きいため同社の事業としては限界があった。

そこで、堆肥化技術を応用して、市内のウナギの加工工場から無償で譲り受けたウナギの頭や骨等を混ぜた堆肥でさつまいもを栽培し、浜松の地域産品としてブランディングをすることを考えた。販売面も、青果として売のではなくカットやペーストにすることで、菓子等の加工食品の材料とすることを目指した。こうして、同社を中心に、浜松市内の養鰻業者、農業生産法人と連携し開発したのが、「うなぎいも」である。2011年に、農林水産省の6次産業化法認定を受け、「うなぎいもプロジェクト」が発足した。

「うなも」というキャラクターを作成し、HPやブログ、SNS等の情報発信を強化することで、より多くの生産者の確保を目指した。その結果、芋の生産を行う個人や法人だけでなく、食品加工、流通、販売、広告、資材、サービス等の幅広い企業・個人が集まった。2013年5月からは協同組合となり、組合員が収穫した芋を一手に買い取り、収穫後の選別や根切り、洗浄等を一括して手掛けている。製菓材料用として芋をペースト状に加工する作業も引き受けており、出荷作業を効率化している。耕作放棄地や遊休農地を有効活用し、生産者の裾野を広げている。現在は、生産者35者、個人150名、企業50社の多種多様なメンバーが集まっている。

商品化も、2012年に発売した「うなぎいもプリン」に始まり、その後プロジェクトメンバーである、和洋菓子製造販売業者の株式会社たご満（従業員380名、資本金5,000万円）からの提案で、「うなぎいもタルト」や「うなぎいもどら焼き」が発売された。他社からもそれに続き、

多くの商品が提案されるようになった。商品化には、「うなぎいものファン」として参加する消費者の審査をパスする必要がある。各社の試作品を試食し、味の評価や不満点等を指摘してもらっている。同組合は、このように「うなぎいも」や「うなも」を使用している製品を「うなぎいもブランド認定商品」として商標やブランドを管理しているこれらに関するロイヤリティ報酬を会員から受け取り、その収入をもとにブランド認定審査や商標・著作権の保護、デザイナー報酬等、ブランド向上の取組に還元している。

「一社の中小企業ではできない取組が、多くの企業や個人と連携することで、実現できている。2014年から海外展開も進め、既にシンガポール、台湾、香港、タイに出荷を開始している。今後も「うなぎいも」の市場を拡大させ、地域の活性化と農業生産者の所得拡大につなげていきたい。」と伊藤理事長は語る。



公式キャラクター「うなも」



理事長の伊藤拓馬氏

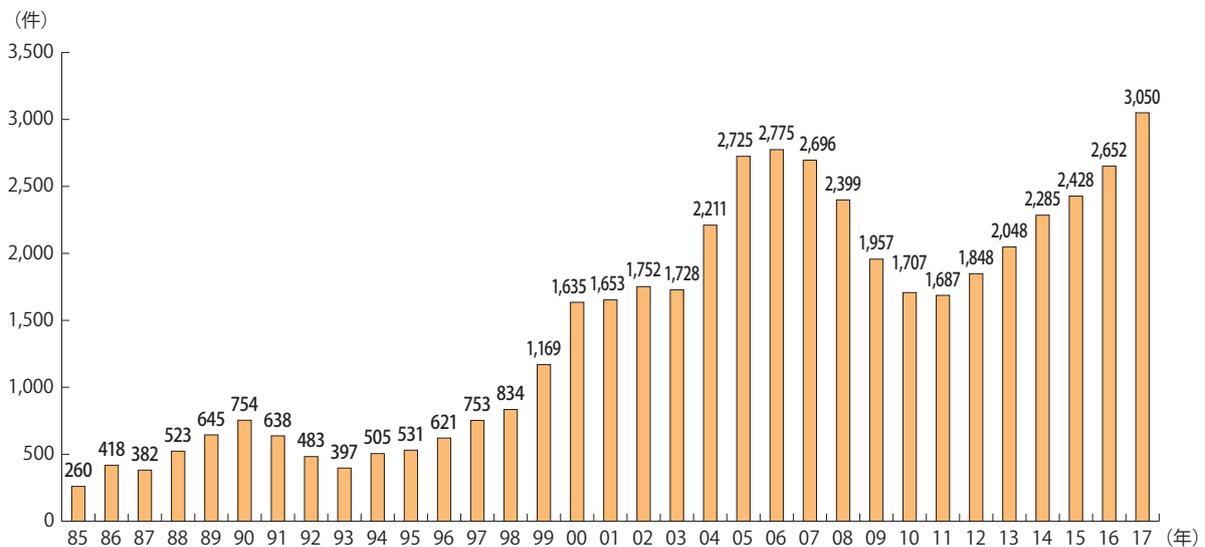
2 M & Aの現状

本項では、M & Aの実施状況について概観していく。前節で見たように、事業規模や事業領域を拡大させ売上を向上させる手段としてM & Aを活用する企業の増減について見ていく。

① M & Aの件数

我が国企業のM & Aの件数について（株）レコフデータの調べによると、2017年に3,000件を超え、過去最高となっている（第2-6-6図）。あくまで公表されている件数となるが、我が国におけるM & Aは活発化していると推察される。

第2-6-6図 M & A件数の推移



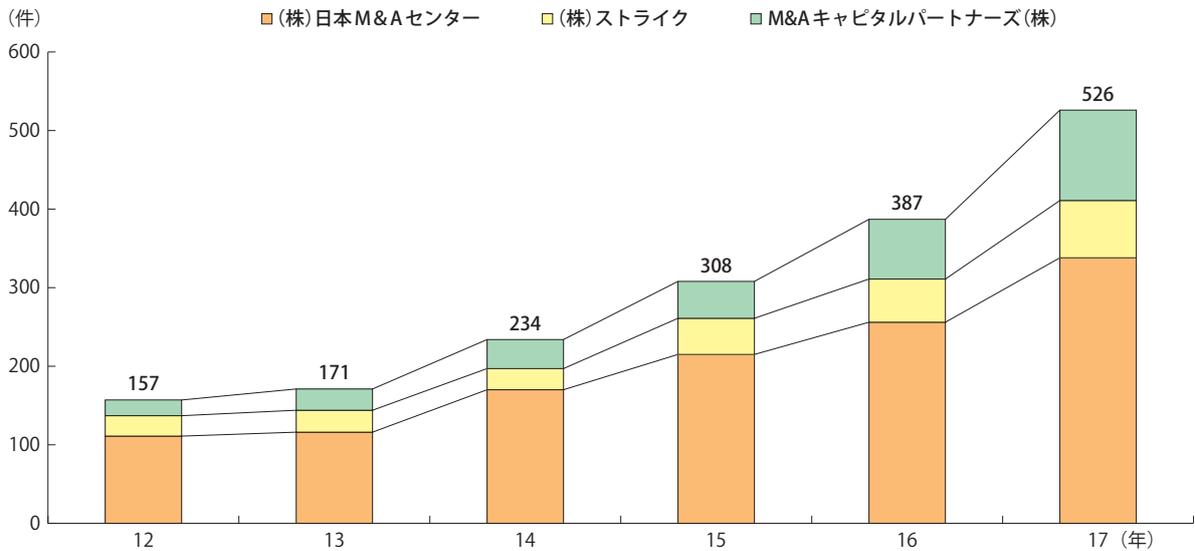
資料：（株）レコフデータ調べ

② 中小企業のM & A動向

次に中小企業におけるM & Aの実施動向について見ていく。中小企業のM & Aの実施状況は、公表されていないことも多くデータの制約も大きい。そこで、中小企業のM & A仲介を手掛ける東証一部上場の3社（（株）日本M & Aセンター、（株）ストライク、M & Aキャピタルパートナー

ズ（株））の成約組数について見てみたものが、第2-6-7図である。中小企業のM & A成約件数は、2012年に比べて2017年では3倍超となっている。後述のアンケート結果にもあるとおり、中小企業のM & Aにおいてはこうした仲介機関を介さないケースも多く見られるが、傾向として増加していることと推察される。

第2-6-7図 中小企業のM & A仲介を手掛ける上場3社の成約組数



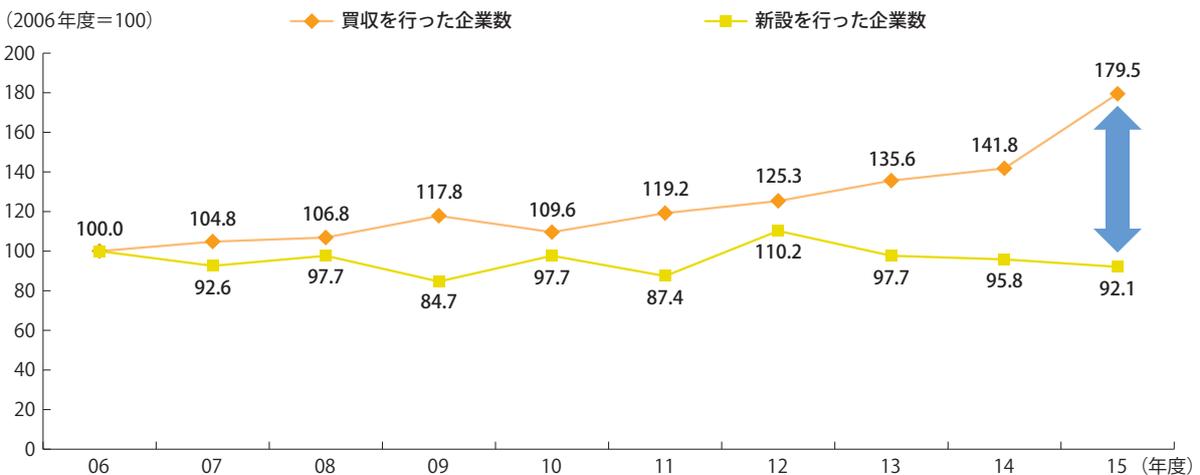
資料：東証1部上場の中小企業向けM&A仲介企業3社の公表値等より中小企業庁作成

以下では、経済産業省「企業活動基本調査」の結果から、中小企業における事業再編行動の実施動向を見ていく⁷。

中小企業においても、新事業展開や商圈拡大等を目的として子会社・関連会社を設立する企業も多い。第2-6-8図は、買収・新設別に子会社を増加させた企業数の推移について見たものである。

2006年度に比べると、子会社・関連会社の新設を行った企業数は減少しているのに対して、買収により子会社・関連会社を増加させた企業は約1.8倍と増加傾向にあることが見て取れる。中小企業において、新設による企業グループ化よりも、他社の買収を選択することが増えているといえる。

第2-6-8図 買収・新設別に見た、子会社・関連会社が増加した企業数の推移



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

(注)1. 中小企業の定義は中小企業基本法の定義による。

2. ここでいう「買収を行った企業数」とは、それぞれ国内の子会社・関連会社を買収により1社以上増加させた企業数を示している。

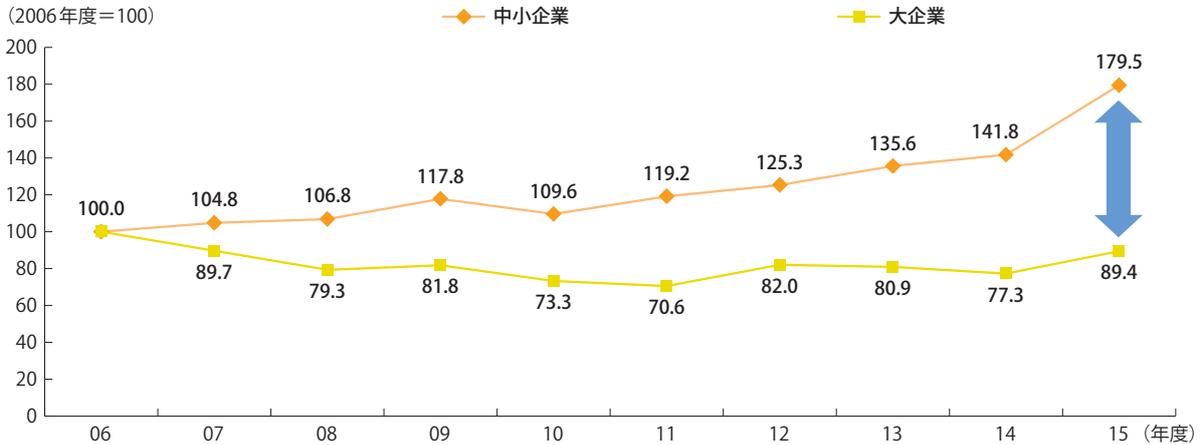
3. ここでいう「新設を行った企業数」とは、それぞれ国内の子会社・関連会社を設立により1社以上増加させた企業数を示している。

⁷ 経済産業省「企業活動基本調査」は従業員50人未満、資本金又は出資金3,000万円未満の企業を対象としておらず、回答企業数を示すことは適切ではないため、指数化して見ていく。

続いて、企業規模別に見た、買収によって子会社を増加させた企業数を見てみると、2006年度に比べると、大企業では減少しているのに対して、中小

企業では増加している（第2-6-9図）。大企業に比べ、中小企業で他社の買収を実施する企業が増えていることが分かる。

第2-6-9図 企業規模別に見た、買収により子会社・関連会社が増加した企業数の推移

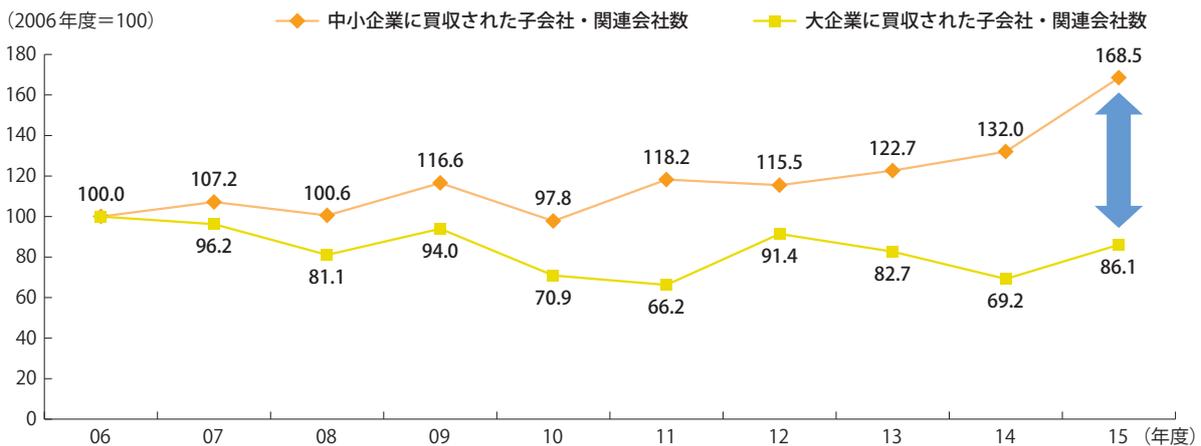


資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工
 (注)1. 中小企業の定義は中小企業基本法の定義による。
 2. それぞれ国内の子会社・関連会社を買収により1社以上増加させた企業数を示している。

最後に、買収主体の企業規模別に見た、買収された子会社・関連会社数の推移について見たものが、第2-6-10図である。これを見ても、中小企

業に買収された企業数は、大企業に買収された企業に比べて大きく伸びていることが分かる。

第2-6-10図 買収主体の企業規模別に見た、買収された子会社・関連会社数の推移



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工
 (注)1. 中小企業の定義は中小企業基本法の定義による。
 2. それぞれ国内の子会社・関連会社を買収により1社以上増加させた企業数を示している。

本項では、我が国のM & Aの現状から、中小企業のM & Aの実施状況について、様々な観点から見てきたが、多くで中小企業がM & Aを実

施しており、その件数が増加していることが見て取れた。データの制約を勘案しても、中小企業のM & Aは増加し、活発化していると推察される。

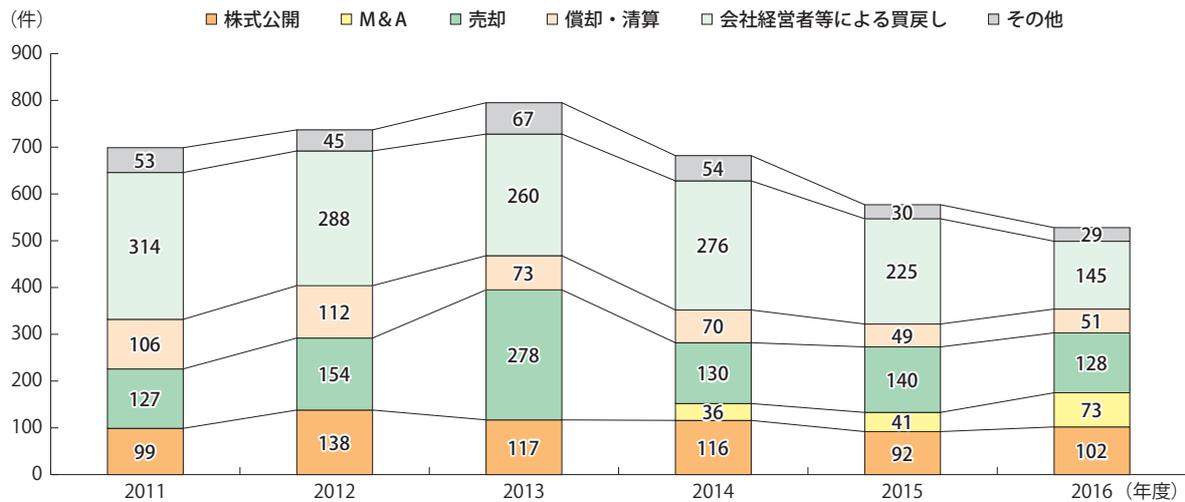
コラム 2-6-3

ベンチャー投資先のM & A

本コラムでは、(一財)ベンチャーエンタープライズセンター「ベンチャー白書2017」をもとに、ベンチャー投資先のM & A状況について見てみたい。

はじめに、ベンチャー投資先のExit件数について見てみると、近年、ベンチャー投資先の投資出口として、M & Aの件数が増えつつあることが見て取れる(コラム2-6-3①図)。

コラム2-6-3①図 ベンチャー投資先のExit件数の推移



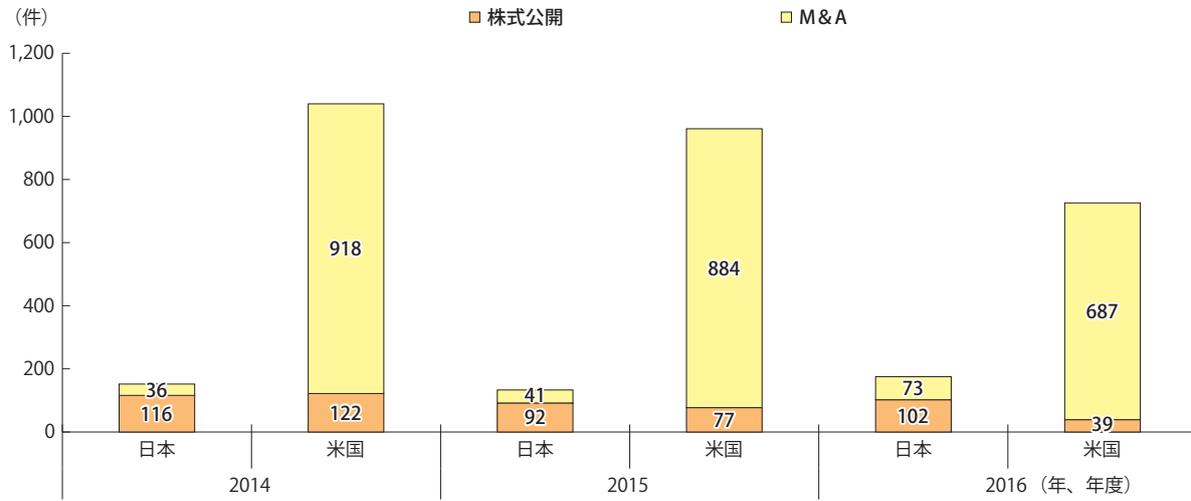
資料：(一財)ベンチャーエンタープライズセンター「ベンチャー白書2017」

(注) 1. 2013年度までM&Aは売却に含まれる。

2. 2014年度以降については、ここでいうM&Aは経営権の移転を伴う売却を、売却はセカンダリーファンド、取引先等への売却をいう。

他方で、日米比較をみると、米国に比べて日本では株式公開に比べ、M & Aの件数は少ない(コラム2-6-3②図)。米国でもかつてはIPOがベンチャー投資先の出口であったが、2000年のITバブル崩壊を境に、M & Aの方が大きくなっている。我が国では、依然としてIPOによるEXITが多数となっているが、ベンチャー企業の育成という観点で見ても、ベンチャー投資のEXIT方法のオプションとしてのM & Aの促進が重要であるといえる。

コラム2-6-3②図 ベンチャー投資先のIPOおよびM & A件数の日米比較



資料：(一財)ベンチャーエンタープライズセンター「ベンチャー白書2017」より中小企業庁作成

(注) 1. 日本のIPOおよびM&A件数は、年度ベース。
 2. 米国のIPOおよびM&A件数は、暦年ベース。

第1節

第2節

第3節

第4節

第5節

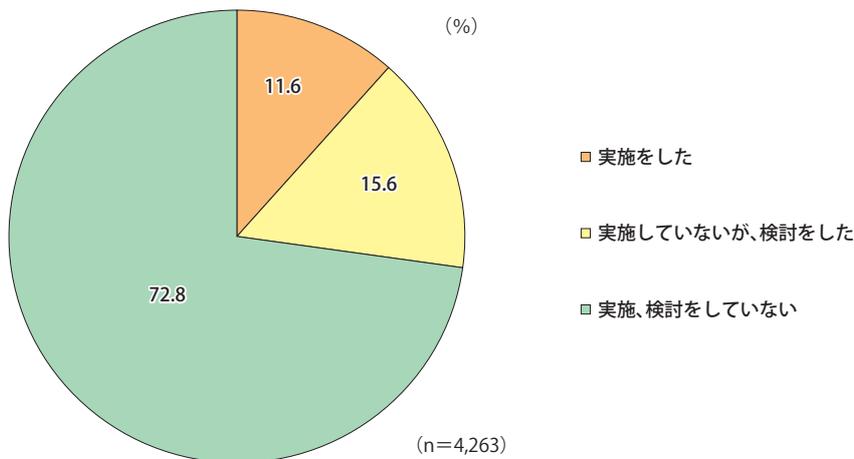
3 M & A実施企業の実態

以下では、「成長に向けた企業間連携等に関する調査⁸」のアンケート調査結果（以下、「アンケート結果」という。）を用いて、M & A実施企業の実態について見ていく。

① M & Aの実施状況

はじめに、過去のM & Aの実施状況について見てみると、中小企業において実際にM & Aを実施したことがある企業の割合は、11.6%と現状多くはないことが分かる（第2-6-11図）。

第2-6-11図 M & Aの過去の実施状況

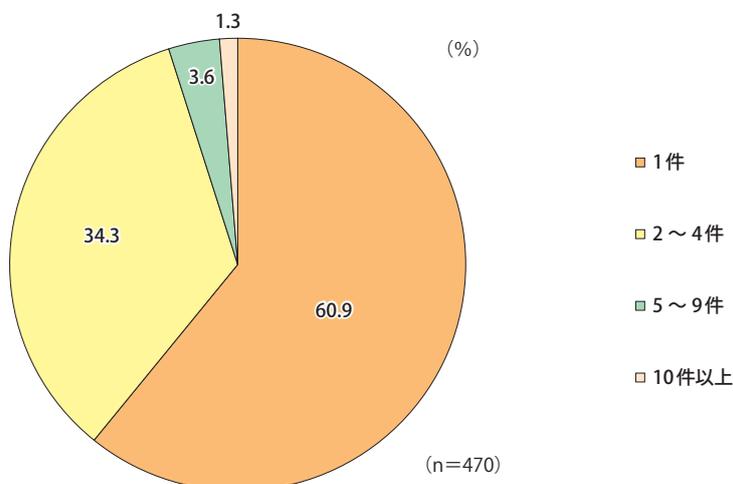


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「成長に向けた企業間連携等に関する調査」(2017年11月)

次に、M & Aの実施件数について見ると、「1件」が最も多いものの、複数回実施している企業

が約4割を占めている（第2-6-12図）。

第2-6-12図 M & Aの実施件数



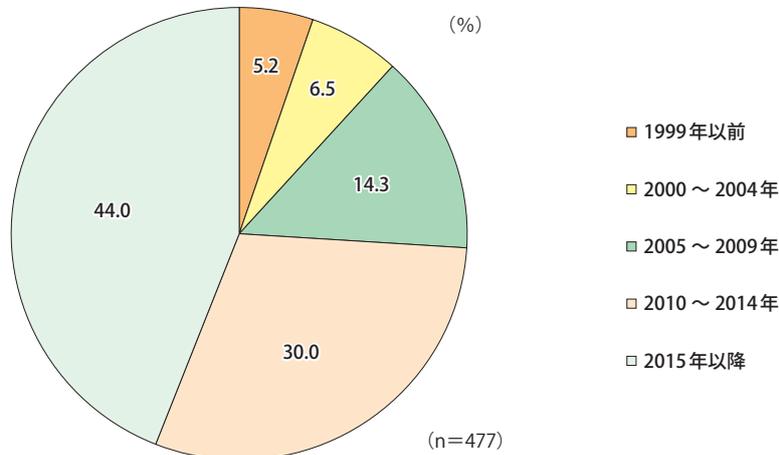
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「成長に向けた企業間連携等に関する調査」(2017年11月)

⁸ 三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)が2017年11月に中小企業30,000社を対象に実施したアンケート調査(回収率14.9%)。本調査では、サービス業で売上高5億円以上、その他業種で売上高10億円以上を対象としており、比較的規模の大きい企業の調査結果であることに留意が必要である。

直近のM & Aの実施時期について見ると、「2015年以降」が最も多く、足もとでM & Aが盛

んになっていることがうかがえる（第2-6-13図）。前項で見た各種データの傾向と整合的である。

第2-6-13図 M & Aの実施時期

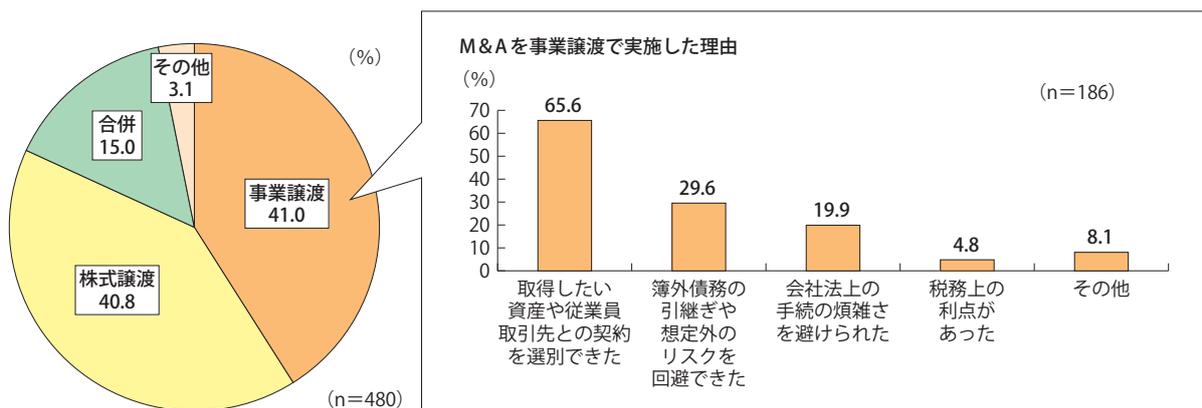


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「成長に向けた企業間連携等に関する調査」(2017年11月)
 (注) 複数回実施している者については、直近のM&Aについて回答している。

次に、M & Aの実施形態について見ていくと、事業譲渡が41.0%と最も多く、次いで株式譲渡が40.8%となっている（第2-6-14図）。M & Aを事業譲渡で実施した理由について見てみると、「取得したい資産や従業員、取引先との契約を選別で

きた」や「簿外債務の引継ぎや想定外のリスクを回避できた」と回答する者が多く、M & Aのリスクをコントロールする手法として、活用されていることがうかがえる。

第2-6-14図 M & Aの実施形態

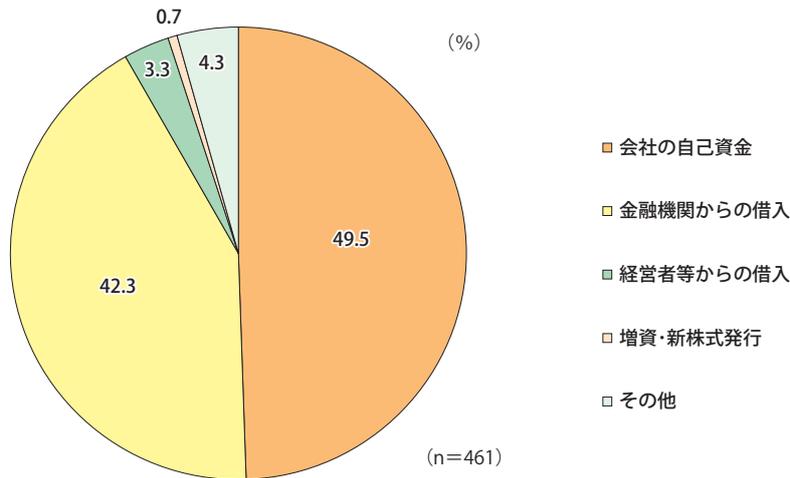


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「成長に向けた企業間連携等に関する調査」(2017年11月)
 (注) 1. 複数回実施している者については、直近のM&Aについて回答している。
 2. 「M&Aを事業譲渡で実施した理由」については、複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

続いて、M & A資金の調達方法について見ていくと、「会社の自己資金」が49.5%と最も多く、次いで「金融機関からの借入」が42.3%となっている（第2-6-15図）。買収企業（事業）が当初想

定どおりの収益確保ができないこと（下振れ）を懸念し、あえて金融機関からの借入を行わず、自己資金で行う企業も多いと推察される。

第2-6-15図 M & A資金の調達方法

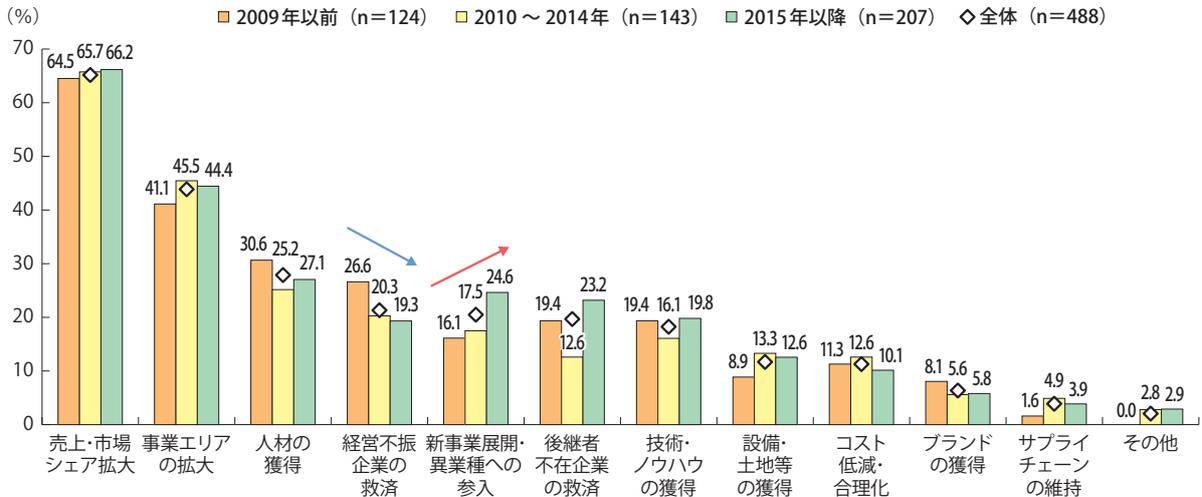


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「成長に向けた企業間連携等に関する調査」(2017年11月)
 (注) 複数回実施している者については、直近のM&Aについて回答している。

次に、M & Aの実施目的を実施時期別に見ていく（第2-6-16図）。「売上・市場シェアの拡大」が最も多く、次いで「事業エリアの拡大」となっており、付加価値向上を企図してM & Aを行う企業が多いことがうかがえる。他方で、実施時期

の違いに着目すると、「2009年以前」では「経営不振企業の救済」を挙げる企業の割合が高く、「2015年以降」では「新事業展開・異業種への参入」を挙げる企業の割合が高くなっている。

第2-6-16図 M & Aの実施時期別に見た、M & Aの実施目的



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「成長に向けた企業間連携等に関する調査」(2017年11月)

(注) 1. 複数回実施している者については、直近のM&Aについて回答している。

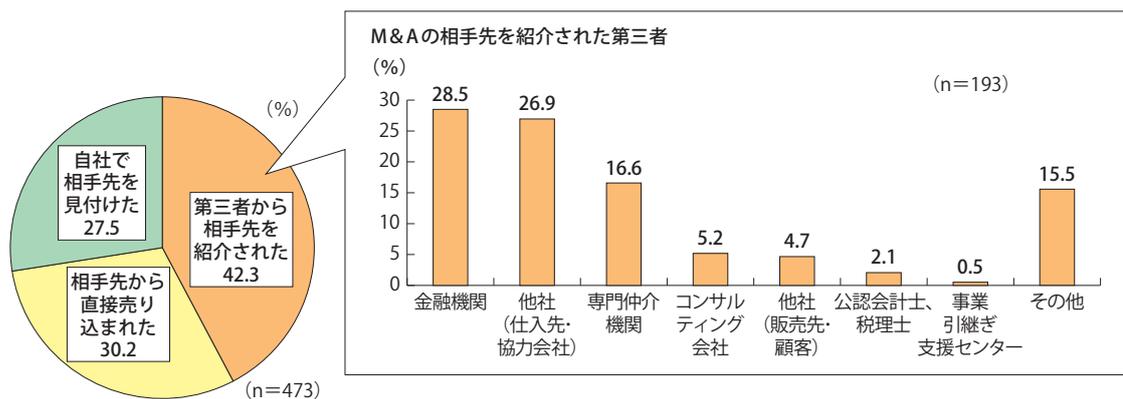
2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

② M & Aをした相手先の状況

ここからは、M & Aの相手先について見ていく。はじめに、M & Aの相手先を見つけたきっかけについて見ていくと、「第三者から相手先を紹介された」という割合が42.3%を占めており、その内訳を見ていくと、「金融機関」や「他社

(仕入先・協力会社)」、「専門仲介機関」が多いことが見て取れる(第2-6-17図)。他方で、「相手先から直接売り込まれた」という企業も30.2%おり、「自社で相手先を見つけた」という企業と合わせると、相対でのM & Aの実施も多いことが分かる。

第2-6-17図 M & Aの相手先を見つけたきっかけ



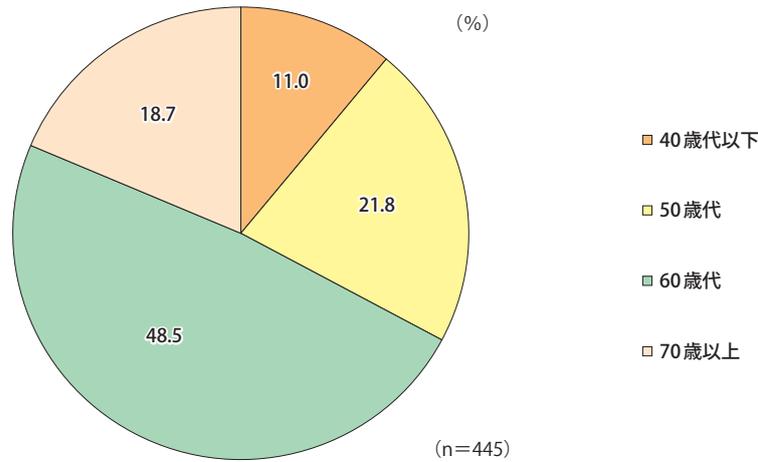
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「成長に向けた企業間連携等に関する調査」(2017年11月)

(注) 複数回実施している者については、直近のM&Aについて回答している。

次に、M & Aの相手先の経営者年齢について見ていくと、「60歳代」が48.5%と最も多く、「70

歳以上」と合わせると67.2%を占めている(第2-6-18図)。

第2-6-18図 M & Aの相手先の経営者年齢

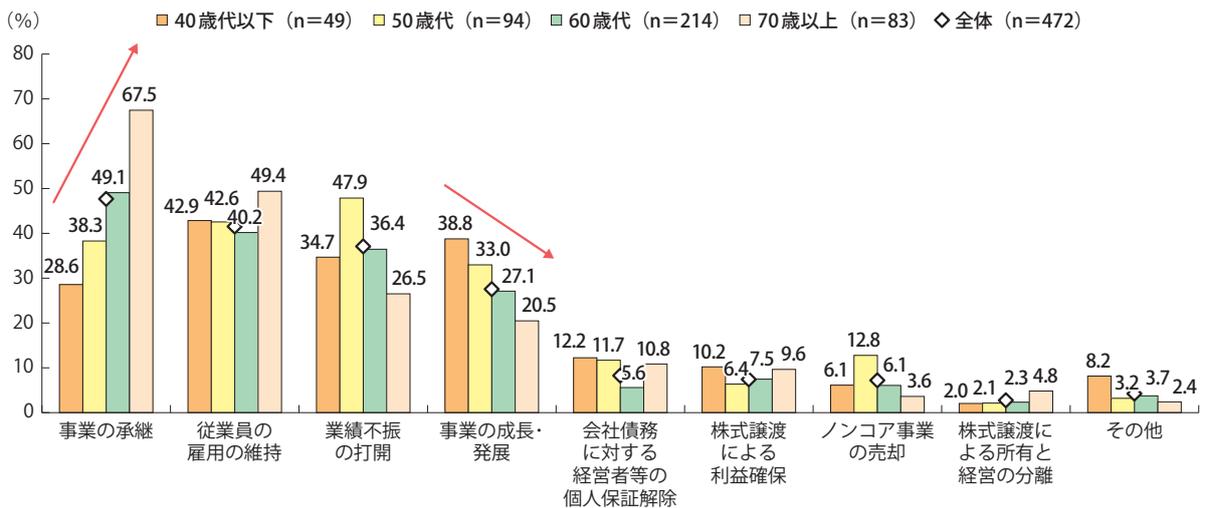


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「成長に向けた企業間連携等に関する調査」(2017年11月)
 (注) 複数回実施している者については、直近のM&Aについて回答している。

この相手先の経営者年齢別に、相手先のM & Aの目的を見ていくと、相手先経営者の年齢が「60歳代」や「70歳以上」の場合、「事業の承継」を目的とする割合が最も高くなっている(第2-6-19図)。経営者が高齢となり、後継者不在の企業でM & Aが活用されていることがうかがわれる。

他方、経営者年齢が「40歳代以下」の場合は、「事業の成長・発展」を目的としてM & Aを行う割合が他の年代よりも高くなっており、事業承継ではなく企業の成長戦略としてM & Aが活用されていることがうかがえる。

第2-6-19図 M & Aの相手先経営者年齢別に見た、相手先のM & Aの目的



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「成長に向けた企業間連携等に関する調査」(2017年11月)
 (注) 1. 複数回実施している者については、直近のM&Aについて回答している。
 2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

4 まとめ

本節では、M&Aを中心とする事業再編・統合の概念を整理した上で、中小企業におけるM&Aの現状と実態を見てきた。我が国におけるM&Aや中小企業向けM&A仲介成約件数等が増加しており、中小企業のM&Aの件数も増加していると推察される。

中小企業で実際にM&Aを行ったことがある企業はまだ多くないものの、近年実施した企業が多く、足もとでM&Aが活発化していることがうかがえる。M&Aの実施形態では、事業譲渡と株式譲渡とがおおむね同じであり、事業譲渡も重要な手法であるといえる。

M&Aの相手先企業に着目してみると、60代以上の経営者が多く、事業承継を目的としてM

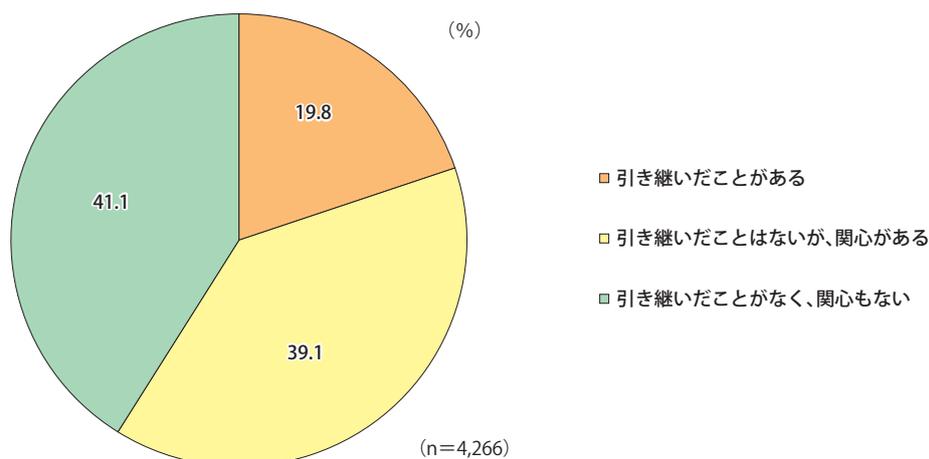
&Aを選択した企業も多い。買い手企業の多くは、事業の拡大を目指しており、こうした事業承継に課題を抱える売り手企業を結び付けていくことで、一層M&Aの件数が増えると期待できる。

相手先企業を見つけたきっかけでは、「自社で相手先を見つけた」や「相手先から直接売り込まれた」といった相対でのM&Aの実施も多いものの、「第三者から相手先を紹介された」が一定割合を占めている。そうした第三者としては、金融機関や仕入先・協力会社、専門仲介機関が多く、M&Aの推進に当たり一定の役割を果たしており、今後もM&Aの推進に向けた役割を果たしていくことが期待されるといえよう。

コラム 2-6-4 廃業企業等からの経営資源の引継ぎ

後継者難等から廃業を選択する中小企業も見られる。本コラムでは、M & Aに限らず、こうした廃業企業等から経営資源を引き継いだ企業について見ていく。はじめに、廃業企業等からの経営資源の引継ぎの有無について見たものが、コラム2-6-4①図である。中小企業で廃業企業等から経営資源を引き継いだことがある企業は19.8%であり、「引き継いだことはないが、関心がある」と合わせると半数を超える。

コラム2-6-4①図 廃業企業等からの経営資源の引継ぎの有無



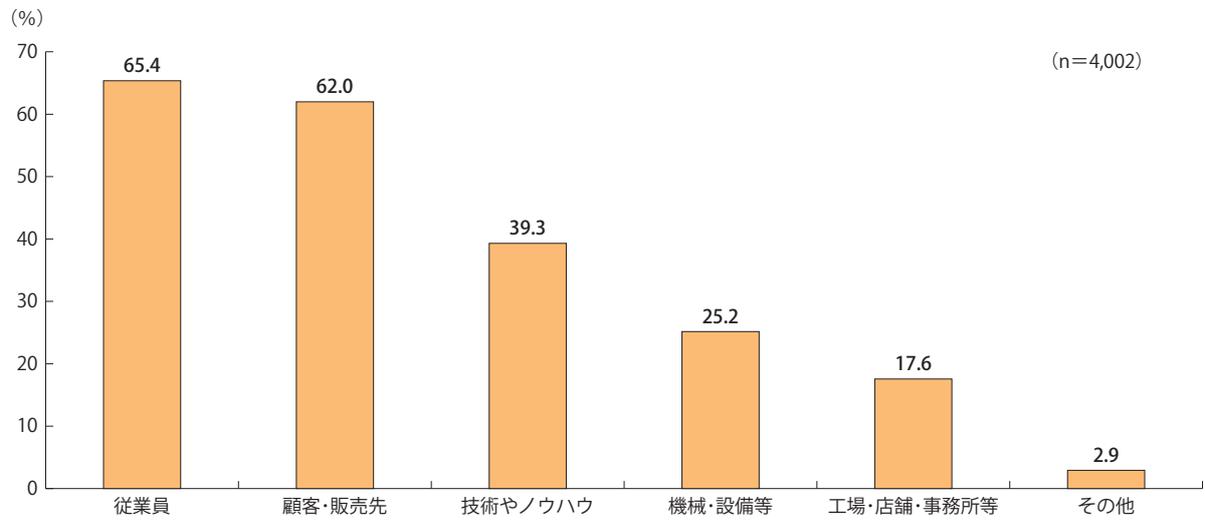
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「成長に向けた企業間連携等に関する調査」(2017年11月)

次に、廃業企業等から引き継いでも良いと考える経営資源について見たものが、コラム2-6-4②図である。「従業員」が65.4%と最も多く、「顧客・販売先」が62.0%で続く。人手不足を背景に従業員を引き継ぎたいと考える企業が多いと推察される。

廃業を考えている小規模事業者の中には、廃業に際して自社の事業や資産を他者に譲りたいと考えている経営者もいる⁹。M & Aに限らず、こうした廃業企業等の経営資源を引き継がれていくようにマッチングを図ることが重要である。

⁹ 2017年版中小企業白書では、廃業を考えている小規模事業者のうち、小規模法人の経営者の26.3%で「譲りたいと思う」または「できれば譲りたいと思う」と回答しており、個人事業者でも16.4%が同様に回答している。

コラム2-6-4②図 廃業企業等から引き継いでも良いと考える経営資源



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「成長に向けた企業間連携等に関する調査」(2017年11月)

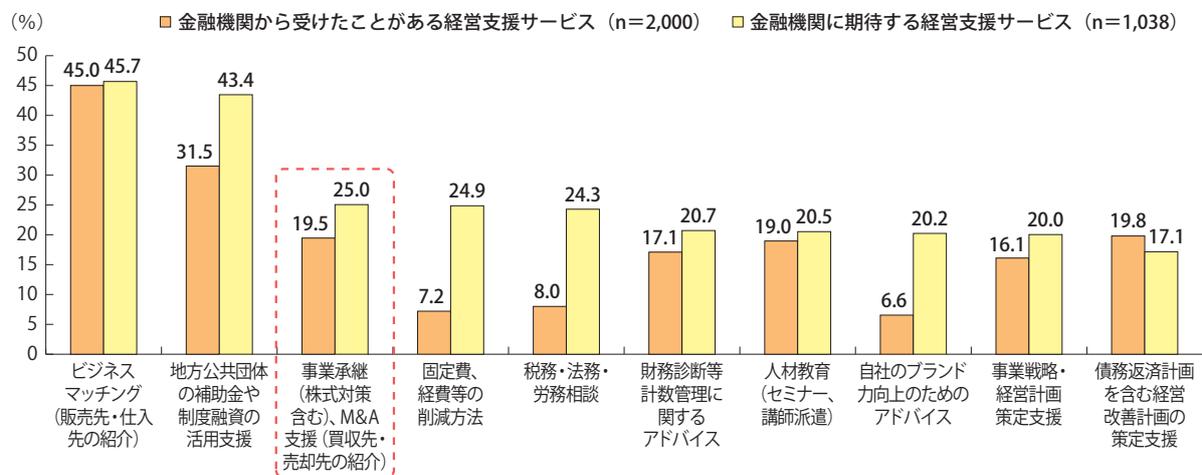
コラム 2-6-5

M & A支援を行う地域金融機関

本節では、中小企業のM & Aの実施実態について見てきた。その中で、金融機関は、M & Aの相手先を紹介された第三者として最も多かった。本コラムでは、こうした金融機関のM & A支援について概観していく。

はじめに、金融機関から受けたことがある経営支援サービスと金融機関に期待する経営支援サービスについて、「金融機関の取組みの評価に関する企業アンケート調査¹⁰」で見ていく(コラム2-6-5①図)。「事業承継、M & A支援」について金融機関から受けたことがあるという割合は19.5%であり、金融機関に期待する経営支援サービスとしては25.0%と3番目に多い割合となっている。こうしたことから、中小企業が「事業承継、M & A支援」を金融機関に期待していることがうかがえる。

コラム2-6-5①図 金融機関から受けたことがある経営支援サービスと金融機関に期待する経営支援サービス



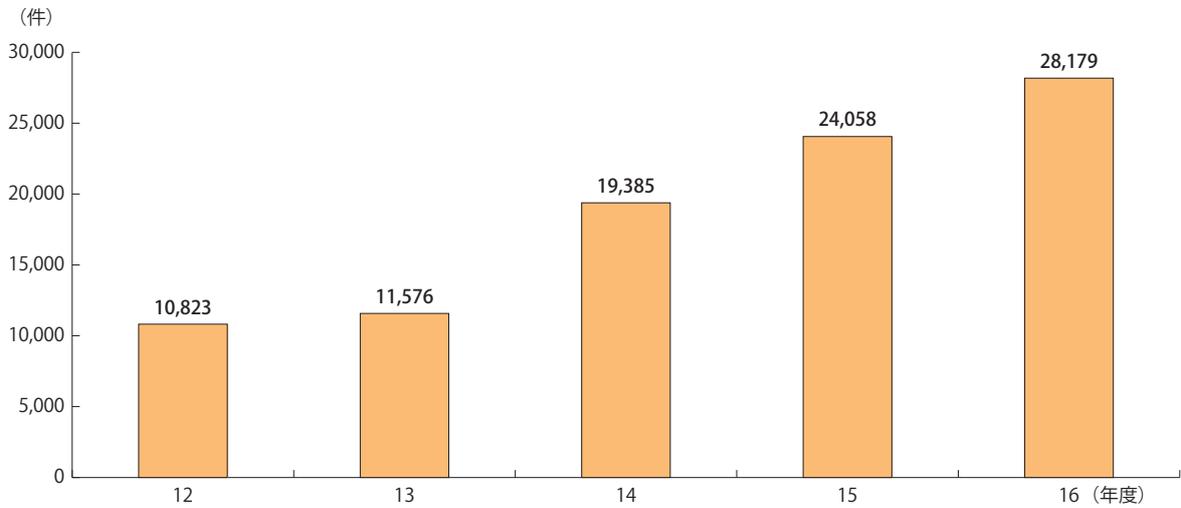
資料：(株)NTTデータ経営研究所「金融機関の取組みの評価に関する企業アンケート調査」(2016年3月)

(注)1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
2. 「金融機関に期待する経営支援サービス」の上位10項目について表示している。

では、実際に金融機関の支援はどの程度行われているだろうか。はじめに、地方銀行の事業承継の相談受付件数について見てみると、直近の2016年度では2012年度に比べて、2.6倍になっており、積極的に対応している(コラム2-6-5②図)。

10 (株)NTTデータ経営研究所が2016年3月に従業員20人以下の小規模企業15,000社を対象に実施したアンケート調査(回収率8.2%)。

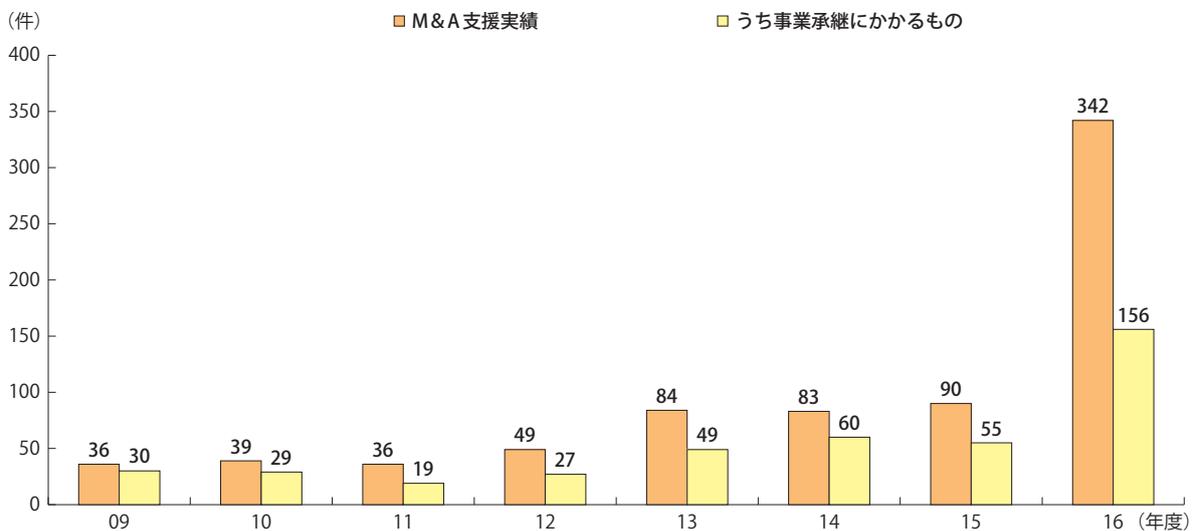
コラム2-6-5②図 地方銀行の事業承継の相談受付件数



資料：(一社)全国地方銀行協会「地方銀行における「地域密着型金融」に関する取組み状況」(2017年9月)
 (注) 地方銀行64行の地域密着型金融の取組みを示している。

次に、信用金庫のM & A支援実績について見てみると、2016年度では2009年度に比べて約10倍となっており、積極的に支援を行っている(コラム2-6-5③図)。

コラム2-6-5③図 信用金庫のM & A支援実績



資料：(一社)全国信用金庫協会「地域密着型金融の取組み状況」より中小企業庁作成
 (注) 全国264信用金庫のM & Aにつながった支援件数を示している。

事例 2-6-4 株式会社河西精機製作所

「後継者難から倒産した企業の事業を引き継ぎ、サプライチェーンを維持し、事業領域の拡大をした企業」

長野県諏訪市の株式会社河西精機製作所（従業員70名、資本金1,500万円）は、高硬度の難削材の外径0.10mmといった微細精密加工を得意とする切削加工会社である。同社は、1951年にオルゴール部品の製造を開始し、その後、大手電子機器メーカー向け電子機器関連の切削部品の製造販売を主力としてきた。リーマン・ショックにより、大幅な受注減少を経験したことから、電子機器以外の取引先拡大を目指してきた。

そのような中、2013年に、後継者難による先行き不透明さから自己破産を検討している企業が近隣にあるという情報を取引先から入手した。取引先は、その企業の一事業部に納期が二週間後に迫った発注をしていたが、重要な部品であったためサプライチェーンへの影響も懸念していた。同社には、その事業を救済してほしいという依頼であった。

その事業の売上高は大きくなかったものの、自動車部品向けの設計や組立に独自の技術を有しており、その技術を高く評価されて、世界的自動車部品メーカーと直取引をしていた。そこで、同社の公認会計士やコンサルタントの支援を受けながら、事業に関する従業員5名と切削機械、及び取引関係を引き継いだ。短期間で話をまとめることができ、取引先の納期にも間に合い、サプライチェーンの維持を図れた。取引関係を引き継ぐに当たっては、条件面の見直しも行き、事業の収益性も改善した。

現在は同社の一事業所として運営している。従来は、本社のみであったが、複数事業所を構えることとなったため、管理会計に詳しい公認会計士やコンサルタントの指導を受け、事業所別の採算管理を強化している。M & A

を行うためには、相応の管理体制を整える必要があるという。

「自動車部品は、電子部品と異なる加工のノウハウや技術、認証制度への対応が必要であり、一から取引先を開拓すると大変時間が掛かります。確かな技術を持つ人材や、大手との取引口座の引継ぎは、大変魅力に感じました。地元でも廃業する企業が増える中で、小さいながらも優れた技術や人材のいる事業について、廃業する前に情報を入手できれば、引き継いでいきたい。」と河西克司社長は話す。



同社の河西克司社長

事例 2-6-5 ツルヤ化成工業株式会社

「業績が厳しい外注先を垂直統合した企業」

山梨県韮崎市に本社を置くツルヤ化成工業株式会社（従業員51名、資本金8,015万円）は、甘味料や、食品添加物、健康食品、高機能性食品等の製造及び販売を行う企業である。自社製品の製造・販売から大手食品会社のOEM事業まで、幅広く手掛けている。

同社は、従来、業務用販売が主であったが、販売先から「スティック状の個別包装まで行って納品をしてほしい」との要請を受け、近隣の企業にこの個別包装作業を外注していた。しかし、この外注先企業は、取引を継続するうちに過剰債務を抱えるなど厳しい経営状況になっていった。同社としては、販売先からの個別包装のニーズが年々増している中、新たな外注先を探すのには時間が掛かるため、外注先の社長に対して、同社が事業を引き継ぐことを打診した。

約10年前に外注先から個別包装の事業を引き継いだ。外注先の設備や営業権、債務等を引き継ぎ、パートを含む希望者全員の雇用が維持された。厳しい経営状態から設備投資が行き届いておらず、作業場が老朽化していたため、工場を新設するなどの追加投資も行った。固定費が増加し、より多くの受注確保が必要となったため、既存顧客にとどまらず新規顧客の開拓にも積極的に取り組むことができたという。

結果として、川下の小分け事業へと事業領域を広げ、同社の付加価値向上に貢献した。小分けを外注する同業他社が多い一方で、同社は製造から小分けまでのプロセスを一貫対応できるようになり、品質管理体制も向上させ

ることができた。こうした一貫体制が同社の大きな強みとなっている。外注先企業の主要取引先であった大手食品会社も、同社の取引先となり、営業上のアピールポイントにもなった。

「今後、人口減少が進む中である程度の企業規模にならないければ、事業を継続していくことが難しくなるのではないかと。M & Aは、事業の取得や相手先の事業承継という効果だけでなく、人手不足の時代に採用のコストを掛けずに労働力を得られるという点でもメリットがある。買収先は小規模事業者でも良く、機会があればM & Aを実施していきたい。」と齋藤茂樹社長は語る。



個別包装作業の様子

第3節 M & Aの効果と課題

本節では、実際にM & Aを行った企業で見られた効果について概観していく。あわせて、M

& Aの実施に当たって生じた課題についても見ていくことにする。

1 M & Aの効果

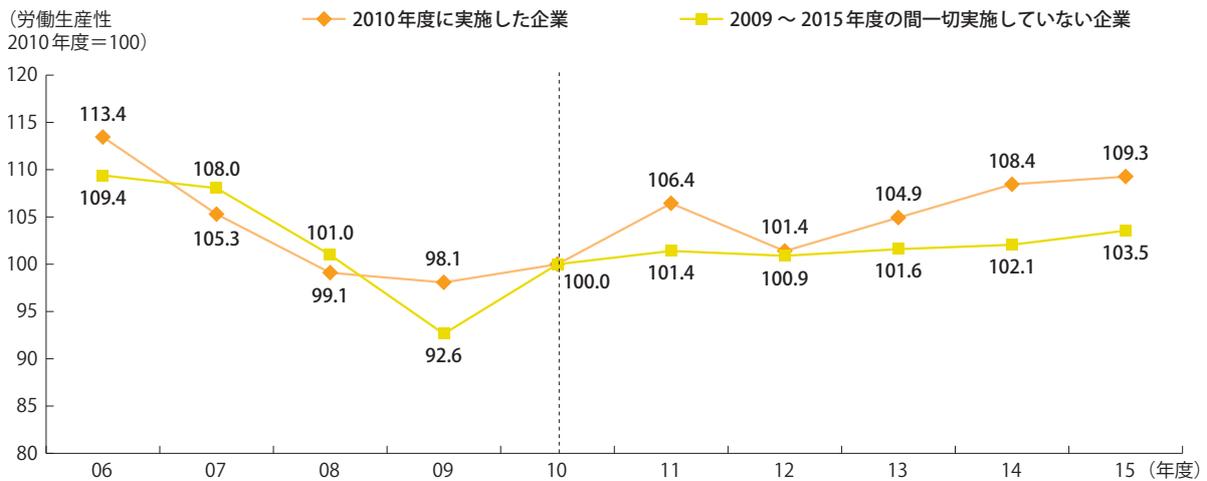
はじめに、M & Aの実施効果について労働生産性に着目して見ていく。その上で、アンケート結果にて分かった具体的な効果についても見ていく。

① M & Aと労働生産性

再び、経済産業省「企業活動基本調査」のデータから10年間のパネルデータを作成し、各種企

業再編行動を行った前後の労働生産性の変化を時系列で見ていく。はじめに、「事業譲受」、「吸収合併」、「買収による子会社増」を企業再編行動とし、2010年度における企業再編行動の実施有無別に労働生産性の推移を見たのが第2-6-20図である。企業再編行動を実施している企業の方が労働生産性を向上させている。

第2-6-20図 企業再編行動実施企業と非実施企業の労働生産性



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

(注)1. ここでいう企業再編行動とは、「事業譲受」、「吸収合併」、「買収による子会社増」をいう。

2. 中小企業のみを集計している。

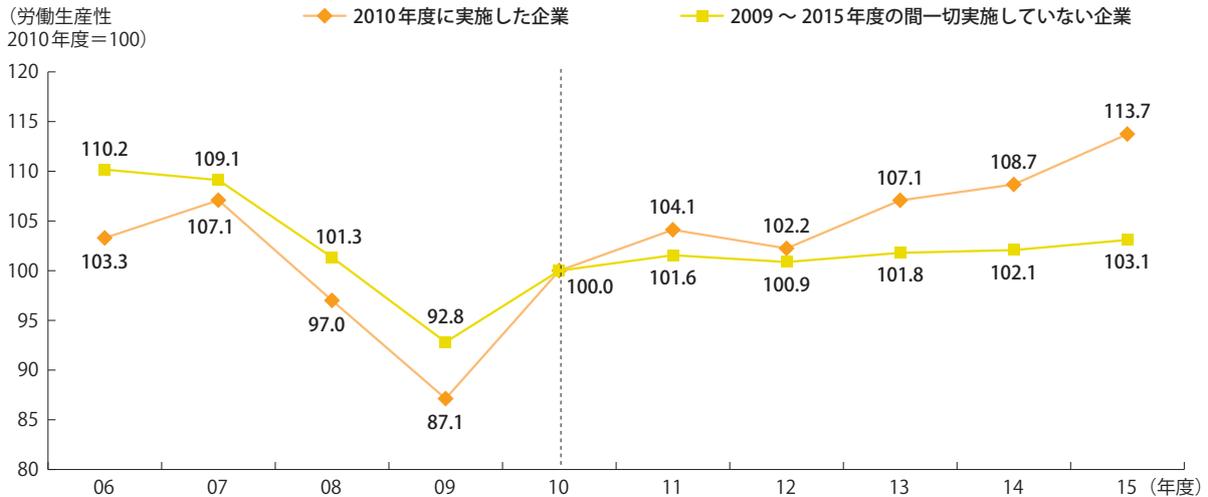
3. 労働生産性＝付加価値額／従業員数で計算している。

ここからは、実施した事業再編行動の形態の違いに着目して見ていくことにしたい。

はじめに、事業譲受の実施企業と非実施企業で

の労働生産性の推移について見てみると、事業譲受実施企業の労働生産性は非実施企業に比べて向上していることがうかがえる（第2-6-21図）。

第2-6-21図 事業譲受実施企業と非実施企業の労働生産性

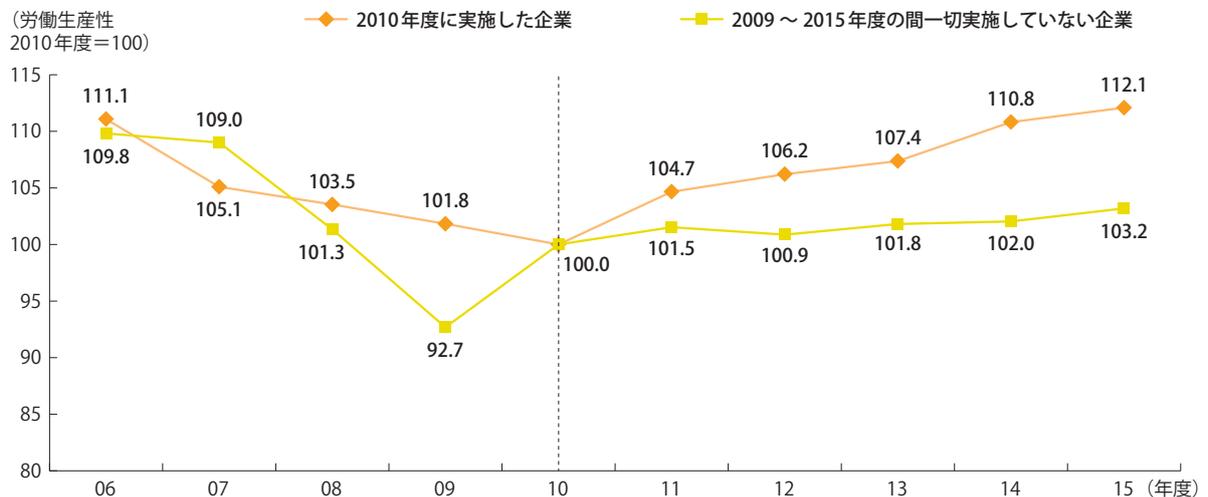


資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工
 (注)1. 中小企業のみを集計している。
 2. 労働生産性=付加価値額/従業員数で計算している。

次に、吸収合併の実施企業と非実施企業での労働生産性の推移について見てみると、こちらも吸

収合併実施企業の労働生産性が非実施企業に比べて向上していることがうかがえる(第2-6-22図)。

第2-6-22図 吸収合併実施企業と非実施企業の労働生産性



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工
 (注)1. 中小企業のみを集計している。
 2. 労働生産性=付加価値額/従業員数で計算している。

続いて、買収による子会社の増加の有無別に労働生産性の推移について見てみると、こちらは、買収の有無による労働生産性の向上はそこまで顕著には見られない(第2-6-23図)。ただし、事業

譲受や吸収合併に比べて実施した企業自体の収益に与える影響は、直接的ではなく、本来は被買収企業と一体の労働生産性で評価をすることが望ましいと思われる。

第1節

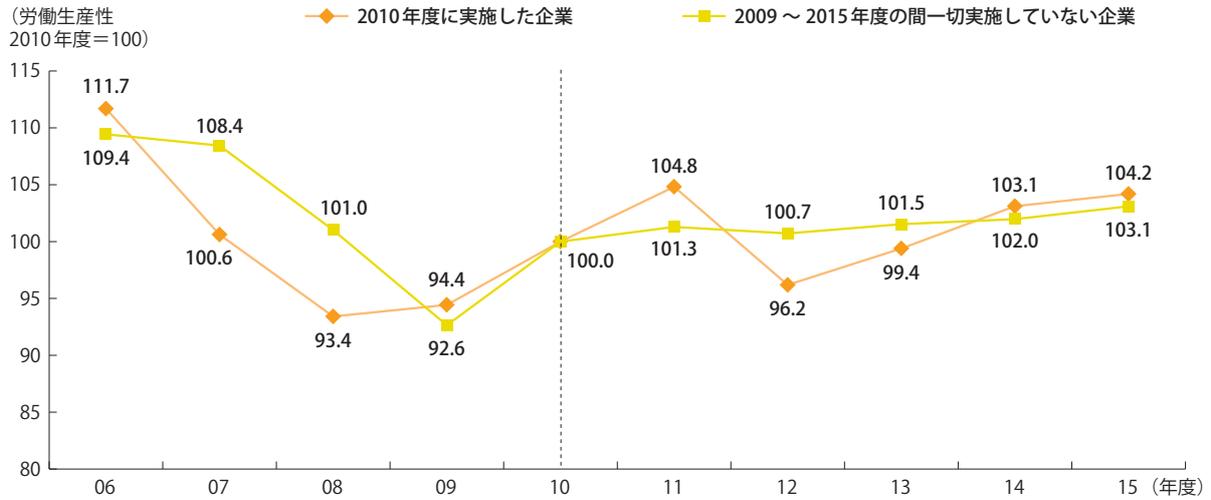
第2節

第3節

第4節

第5節

第2-6-23図 買収による子会社増の有無別に見た労働生産性

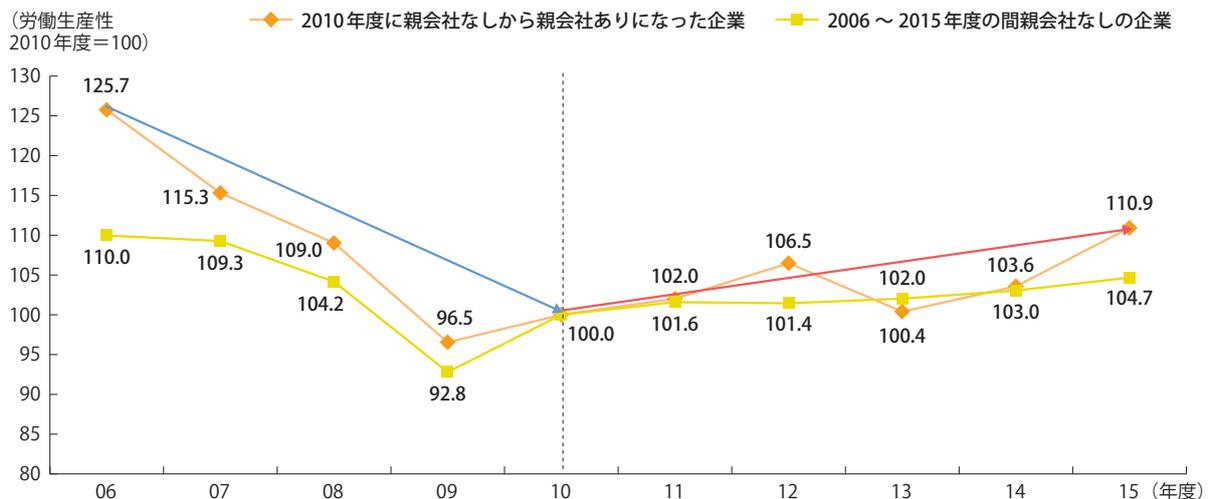


資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工
 (注)1. 中小企業のみを集計している。
 2. 労働生産性=付加価値額/従業員数で計算している。

次に、買収された企業の労働生産性について見ていくこととしたい。パネル化されたデータをもとに、親会社なしと回答していた企業が2010年度に親会社ありとなった企業と、2006～2015年度

の間親会社なしと回答していた企業とで労働生産性の推移の違いを見たものが第2-6-24図である。2010年度に親会社ありとなった企業の方がそうでない企業に比べて労働生産性が向上している。

第2-6-24図 親会社なしから親会社ありとなった企業の労働生産性



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工
 (注)1. 中小企業のみを集計している。
 2. 労働生産性=付加価値額/従業員数で計算している。

以上を踏まえると、株式譲渡の場合においても買収企業・被買収企業の一体で見た場合、労働生

産性の向上を実現していることが推察される。

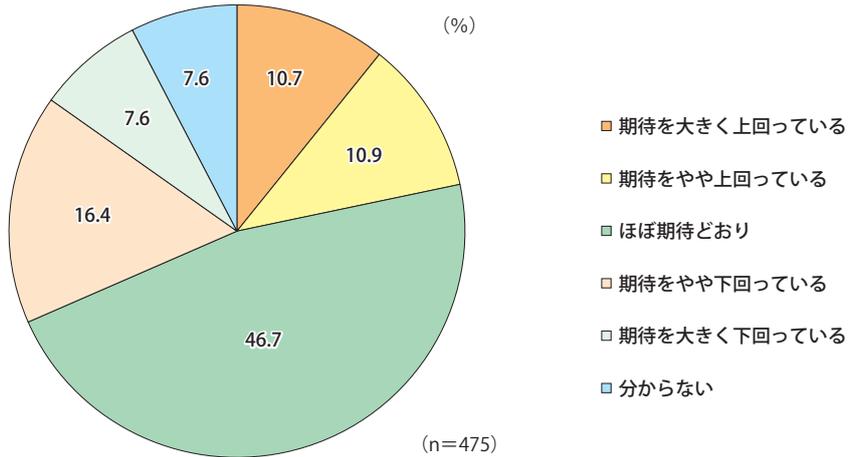
② M & A実施の効果

以下では、アンケート結果を用いて、M & A実施後の効果について見ていく。

はじめに、M & Aを実施した後の総合的な満足度について見てみると、「期待を大きく上回っ

ている」、「期待をやや上回っている」、「ほぼ期待どおり」と回答した割合は計68.3%であり、多くの企業が肯定的に評価していることがうかがえる（第2-6-25図）。

第2-6-25図 M & A実施後の総合的な満足度

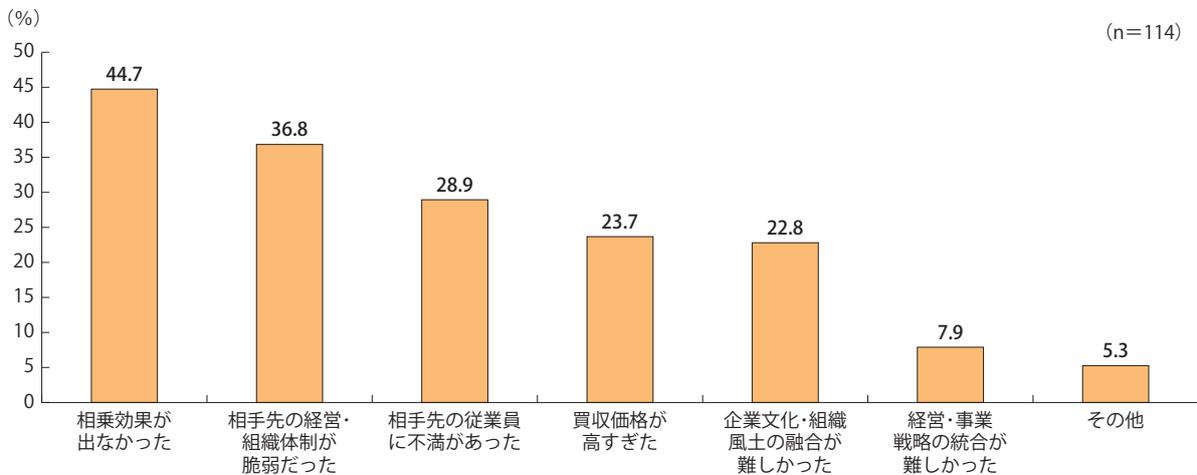


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「成長に向けた企業間連携等に関する調査」(2017年11月)
 (注) 複数回実施している者については、直近のM&Aについて回答している。

他方で、満足度が期待を下回った企業においては、その理由として「相乗効果が出なかった」を挙げる者が最も多く44.7%を占めている（第2-6-

26図）。期待した効果を発揮する上では、事業間のシナジーを発揮していく点が重要といえる。

第2-6-26図 M & Aの満足度が期待を下回った理由

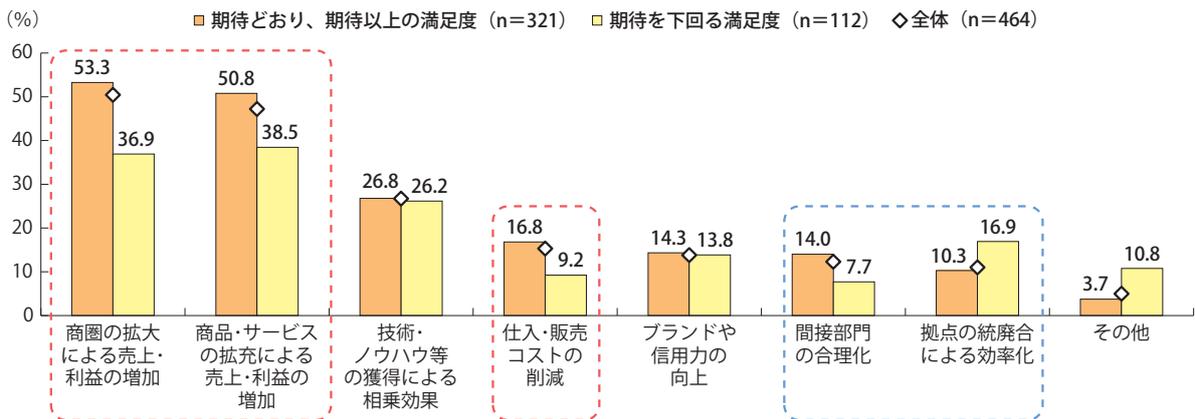


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「成長に向けた企業間連携等に関する調査」(2017年11月)
 (注) 1. 複数回実施している者については、直近のM&Aについて回答している。
 2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

上記のM & A実施後の満足度別に、M & A実施の具体的効果を見ていくと、「期待どおり、期待以上の満足度」の企業では、「商圏の拡大による売上・利益の増加」や「商品・サービスの拡充による売上・利益の増加」といった売上・利益面の向上を通じ、付加価値向上を実感している割合

が「期待を下回る満足度」の企業よりも高い（第2-6-27図）。また、効率化の観点では、「期待どおり、期待以上の満足度」の企業では「間接部門の合理化」を実感している一方、「期待を下回る満足度」の企業では「拠点の統廃合による効率化」を感じている割合が高い。

第2-6-27図 M & A実施後の満足度別に見た、M & A実施の具体的効果



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「成長に向けた企業間連携等に関する調査」(2017年11月)

- (注) 1. 複数回実施している者については、直近のM&Aについて回答している。
 2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
 3. ここでいう「期待どおり、期待以上の満足度」とは、M&A実施後の総合的な満足度について「期待を大きく上回っている」、「期待をやや上回っている」、「ほぼ期待どおり」と回答した者をいう。また、ここでいう「期待を下回る満足度」とは、M&A実施後の総合的な満足度について「期待をやや下回っている」、「期待を大きく下回っている」と回答した者をいう。全体には、これらに「分からない」と回答した者を含んでいる。

こうしたM & Aを実際に実施上での効果についてより具体的に見ていくと、下記の点が挙げられている（第2-6-28図）。事業規模や事業領域拡

大による売上・利益の向上のほかに、人材交流による新たな気づきを効果に挙げる企業も見られる。

第2-6-28図 M & Aを実際に実施した上での効果（生声集）

- シェア拡大が出来た。ブランド力向上並びに業界での地位アップ。(兵庫県 製造業)
- 官庁実績が少なく、合併による、事業の拡大が出来た。(北海道 建設業)
- M & Aをする事により製品のラインナップが増え、高度な技術を取得する道が開けた。(東京都 製造業)
- 事業エリアの拡大と新業態の展開ができた。(福岡県 飲食サービス業)
- 卸販売から直売方式に移行することで利益率が向上した。(山口県 小売業)
- 派遣・請負業から、新規事業として製造業参入を目差す際、人が大きな課題であったが、技術・技能者の確保が出来た。(長野県 その他サービス業)
- 収支向上と人材交流に役立った。(北海道 医療・福祉)
- 企業文化が違う為に、年齢＝経験値があくまで比例しない点が目立つため、社員教育も大きな課題となるが、人材交流による新たな発見・目標が出来る点は多い。(埼玉県 卸売業)

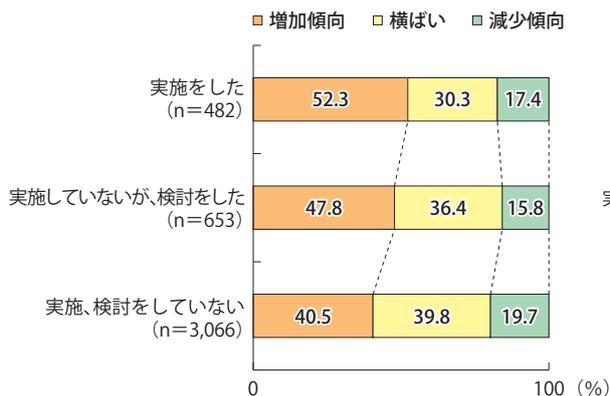
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「成長に向けた企業間連携等に関する調査」(2017年11月)

こうしたM & Aの実施と業績の関係について見ていく(第2-6-29図)。直近3年間の売上高(実績)について、M & Aの実施状況別に見ると、「実施をした」企業では、「増加傾向」と回答した割合が実施していない企業に比べて高い。次に、

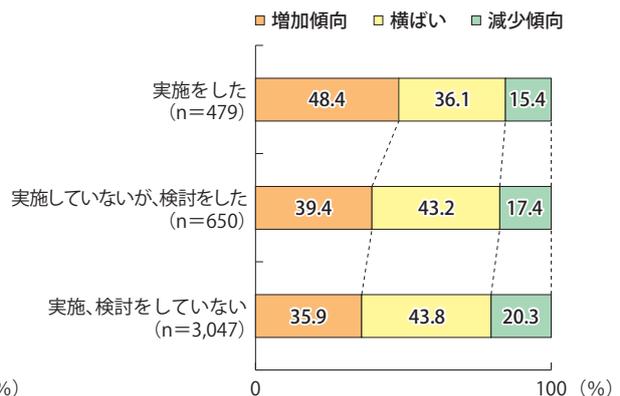
直近3年間の経常利益(実績)について、M & Aの実施状況別に見ると、こちらも「実施をした」という企業の方が、実施していない企業に比べて、「増加傾向」と回答した割合が高い。

第2-6-29図 M & Aの実施状況と業績推移

(1) 直近3年間の売上高(実績)



(2) 直近3年間の経常利益(実績)



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「成長に向けた企業間連携等に関する調査」(2017年11月)

事例 2-6-6 ハツメックグループ

「M & Aを通じて事業領域を拡大し、付加価値向上を図る企業グループ」

三重県桑名市のハツメックグループは、1954年創業で表面加工を総合的に手掛ける株式会社ハツメック（従業員90名、資本金1,000万円）を中心に、電解研磨や計測・分析機器開発製造を行う株式会社HME（従業員100名、資本金1,000万円）と、赤外線センサーの企画・販売を行うSSC株式会社（従業員6名、資本金1,000万円）の3社からなる企業グループである。

創業以来、ガス器具部品のめっきを主力としていたが、ガス器具が鋳物からステンレスへと置き換わり、事業がなくなるという危機に直面した。これを受け、「下請」型企业から自社製品のブランディングを行う「自立」型企业への転換を目指すようになったという。株式会社HMEは、そのための新事業部門を担う企業として1991年に設立し、計測・分析機器、赤外線センサーの設計開発・製造販売を拡大してきた。

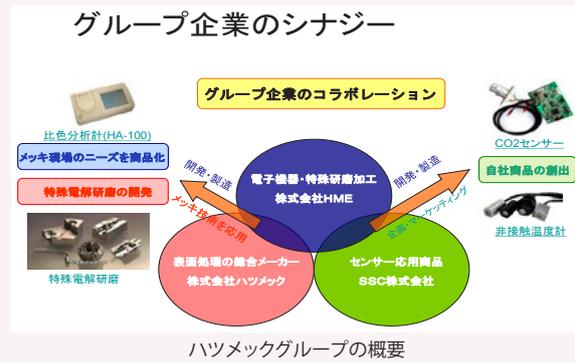
企業のブランディングを進める中で、大企業が新規事業として興した事業の中には想定した成果が得られなかったり、事業の市場規模が限られたりして中止してしまう事業が多いことに気付いた。その一つに大企業の技術者が週末にWEB上で個人として技術を持ち寄り、中止になってしまった事業の完成を目指すコミュニティがあることを知り、その事業をビジネス化することを提案し、2000年にSSC株式会社を作った。同社は、赤外線センサーの応用製品の企画・開発を行い、関連会社で製造しインターネットで販売をしており、自社の新事業の一つになっている。

新事業の立ち上げには、社外リソースの活用も有効であると気付くきっかけとなり、株式会社HMEでM & Aを活用し、大企業では継続が難しくなった事業や倒産した企業の事業、後継者難の企業の事業を相次いで譲り受けている。自社の「企業文化」との統合を大切するため、事業譲渡にこだわっているという。

例えば、2003年に譲り受けた環境分析装置の事業で取得した技術は、SSC株式会社の赤外線センサーの分析装置に採用し、シナジー効果が生まれた。2007年には、赤外線センサー素子の事業を調達先から譲り受けた。事業の選択と集中を図る相手先企業と、赤外線センサー開発に不可欠となる素子事業を入手できる株式会社HMEとの

両社にとって大きなメリットがあった。2014年には、M & A仲介会社を通じて、非破壊硬度測定器、音響診断装置の事業を譲り受け、HMEの電子事業部の計測機器関連事業の有力事業となっている。

こうして、M & Aで取得した技術と自社技術とを組み合わせ、シナジーを発揮し、新たな製品の開発につなげ、グループとしての付加価値の向上を図っている。今後は、医療機器、分析機器、センサー等のテーマを設定し、M & Aを通じた更なる事業の拡大やグループの成長を目指している。「後継者がいない企業でも将来を見据えて、設備や人材、研究開発への投資を行い、魅力ある事業にしていれば、M & Aをしたい企業はある。こうした企業の磨き上げがM & Aで事業を引き継ぐ上でも重要ではないか。」と服部一彌社長は語る。



ハツメックグループの概要



同社の服部一彌社長

事例 2-6-7 株式会社アトム

「築き上げた信頼や知名度を活かしつつ、M & A を契機としてバリューチェーンを拡大させた企業」

徳島県徳島市に本社を置くアトム（従業員30名、資本金4,300万円）は、道路の区画線や標識設置工事を行う企業である。道路の区画線を引く事業では、徳島県で最古参であり、1965年頃からの道路工事需要の高まりを受けて右肩上がりの成長を遂げてきた。しかし、1985年頃から道路工事等の公共工事需要が減衰したことから新たな需要を開拓するために、既存事業と親和性の高い新事業展開を模索していた。

道路工事に関連して、道路標識の設置等の関連工事も行っていたが、道路標識は他社から仕入れていた。道路標識の製造事業に関心を持っていたところ、四国に2社しかない道路標識の製造事業者の一つである株式会社ナカムラ広報のオーナー経営者から後継者不在を理由とした経営譲渡の相談があり、2006年にM & Aを実施した。

M & Aを行った当時、ナカムラ広報には道路標識の製造部門と工事部門の2つがあったが、業績は芳しくなかった。同社の事業と類似性の高い工事部門については従業員を同社に移籍させて経営の効率化を図った。他方で、道路標識の製造部門は、社名を変えず別会社として残して、培ってきた業界内での信頼や知名度を活かすとともに、経営資源を集中させることで業績を改善させた。

M & Aにより、同社にとっては念願であった道路標識の製造と設置工事を一体で担える体制を確立した。それだけでなく、発注者のニーズやそれに対処する方法等に関する情報が同社に集まるようになった。道路標識の製造と設置工事をワンストップで担える事業者は少ないため、顧客から様々な相談が同社やナカムラ広報に寄せられる。こうした情報を一体のグループとして従業員同士で共有し合うことで、ニーズに対応する解決策を生み出したり、新たな事業のヒントにしたりとグループ各社での顧客対応力

を高めることができています。

M & Aのきっかけは、オーナー経営者の後継者不在であったが、現在はM & A以前からナカムラ広報で働いていた宇坂久志氏を社長に据えて経営を任せている。「後継者不在による廃業は良くないと考えている。オーナーがいなくなるから廃業するのではなく、オーナーを一生懸命探して、今いる従業員が経営者になる道も考えるべきではないか。今後もナカムラ広報の経営を任せるリーダーは、社員の中から選びたい。経営の方向性を理解し、経営と現場のバランス感覚の優れたリーダーを選ぶことが重要である。」と同社の東久雄社長は語る。



道路標識の施工例

第1節

第2節

第3節

第4節

第5節

事例 2-6-8 株式会社温泉道場

「同業者の事業を引き継いで再生し、他地域に進出した企業」

埼玉県ときがわ町の株式会社温泉道場（従業員202名、資本金335万円）は、2011年に設立し、温浴施設の開発及び運営を展開している。山崎寿樹社長は、前職において温浴施設のコンサルティングを行っていたこともあり、経営の厳しい温浴施設の事業を譲り受け、事業再生、運営をしている。

同社は、もともと埼玉県内の4店舗のみで展開していたが、2017年2月に三重県の温浴施設「天然温泉ユラックス」の運営事業を株式会社四日市ヘルスセンターから譲り受けた。相手先の社長は、山崎社長の前職時代から付き合いがあり、同施設の厳しい経営状況を鑑みて、余力のあるうちに事業譲渡をしたいと思っていた。相手先の社長が関係者に対し丁寧な合意形成を図ったこともあり、パート含む従業員約70人と温浴事業に関連する資産や営業権の事業譲渡がなされた。同施設の従業員も同社との統合に期待感を持っていたという。

同施設は、大規模なリニューアルを経て、2017年11月に「四日市温泉 おふろcafé湯守座」として再スタートしている。事業引継ぎを通して、相手先の雇用の維持や業績改善だけでなく同社としても様々な効果が得られた。リニューアルのための休業期間中は、新しいやり方に慣れてもらうため、相手先の従業員を同社の店舗に招いて業務を学んでもらうなど、研修に参加してもらった。これが異なる企業文化を学ぶきっかけとなり、双方の従業員の成長にもつながった。比較的若い同社の従業員にとっては、地道に丁寧な接客を行う姿勢を学ぶ機会となり、ベテランの多い相手先の従業員にとっては、同社のクリエイティブで柔軟なアイデアに触れる機会になったという。

この店舗は同社にとってFC店舗を除く初めての埼玉県外の拠点となり、県外でも知名度が高まっている。他地

域への新規出店は時間が掛かるものだが、事業譲渡により人材確保も含め円滑に進出することができた。地域間の共通点や相違点も把握することができ、今後の事業展開の参考となる情報収集ができています。これに加えて、2018年1月に株式会社四日市ヘルスセンターから旅行事業「丸福観光」も譲り受け、新たに観光・旅行業等への参入が実現し、事業の多角化を促進するきっかけとなると期待されている。

「既の実績のある事業の譲受けは、新たに事業を始めるよりもリスクが低いというメリットがある。経営が厳しい事業を再生することは一般に難しいが、リブランディングにより一定の集客確保は可能と判断していた。前職の頃から、売上1億円以下の企業の後継者不足の実情を見てきたし、現在もかなり多く事業譲渡の話を受けている。温浴施設事業を中心に当社のビジョンに合うものを積極的に引き受けていき、地域の価値創出に貢献していきたい。」と山崎社長は語る。



四日市温泉 おふろcafé湯守座

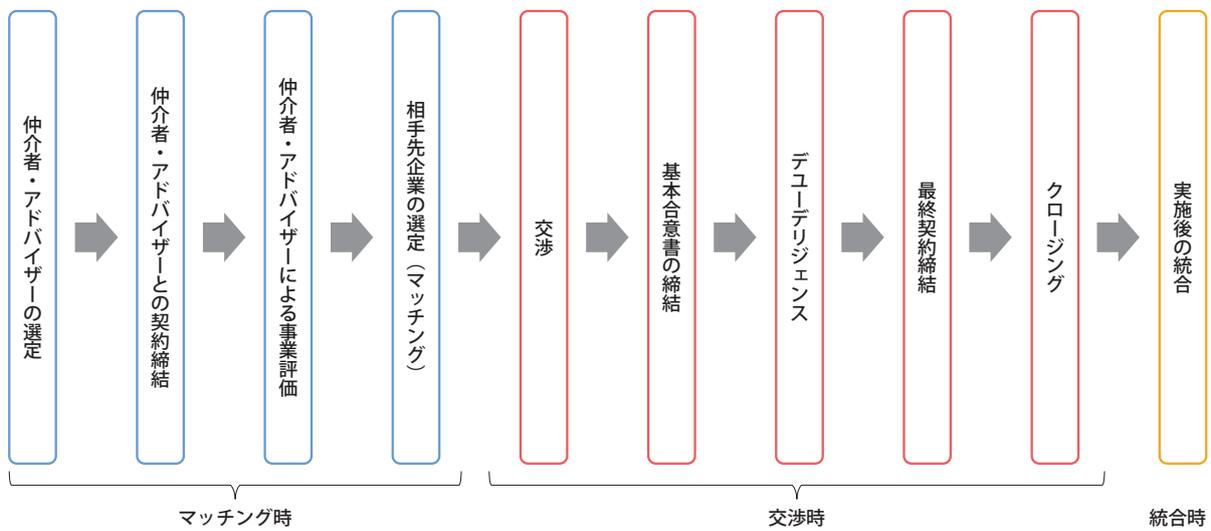
2 M & A実施に当たっての課題

本項では、M & Aの実施に当たっての課題を段階ごとの課題について見ていく。M & Aの相手先を見つけたきっかけによって実施における課題が異なると考えられることから、その違いに着目して見ていくこととする。

① M & Aの実行段階

第2-6-30図は、「事業引継ぎガイドライン」を参考に、一般的なM & Aの実行フローを見たものである。本項では、M & Aの実行段階を「マッチング時」、「交渉時」、「統合時」に分けて見ていくこととする。

第2-6-30図 M & Aの実行フロー



仲介者・アドバイザーとは、中小企業のM & Aを支援する機関であり、民間のM & A専門仲介機関や、金融機関、士業専門家等が存在する。その担う業務は、相手先企業のマッチングから行う場合もあれば、デューデリジェンス¹¹や契約締

結等の特定の業務に特化している場合もあり、その関わり方は様々である。また、両者の違いは、仲介契約が買い手・売り手双方と契約するのに対して、アドバイザー契約が買い手企業・売り手企業の片方と契約を結ぶ点である(第2-6-31図)。

¹¹ デューデリジェンスとは、事業の資産価値や収益性、リスク等を精査するために実施する事業調査をいう。調査項目は、一般的に資産、負債等に関する財務査定、定款や契約内容等に関する法務調査、企業組織や生産・販売等に関する事業調査等から構成される。

第2-6-31図 仲介契約・アドバイザー契約のスキーム



仲介契約
 仲介者が買い手企業、売り手企業双方との間で結ぶ契約。双方の間に立って中立・公正の立場から助言を行うため、交渉が円滑に進みやすい特徴を有する。

資料：中小企業庁「事業引継ぎガイドライン」より作成。

アドバイザー契約
 アドバイザーが買い手企業、又は売り手企業のいずれか一方と結ぶ契約。必要な手続きのみ契約を結ぶことができる。契約者の意向を交渉に反映させやすい。

こうした仲介者・アドバイザーとの関わり方も多様であり、企業が採るスキームもケースごとに異なることから、以下ではM & Aの相手先を見つけたきっかけに着目し分析していきたい。

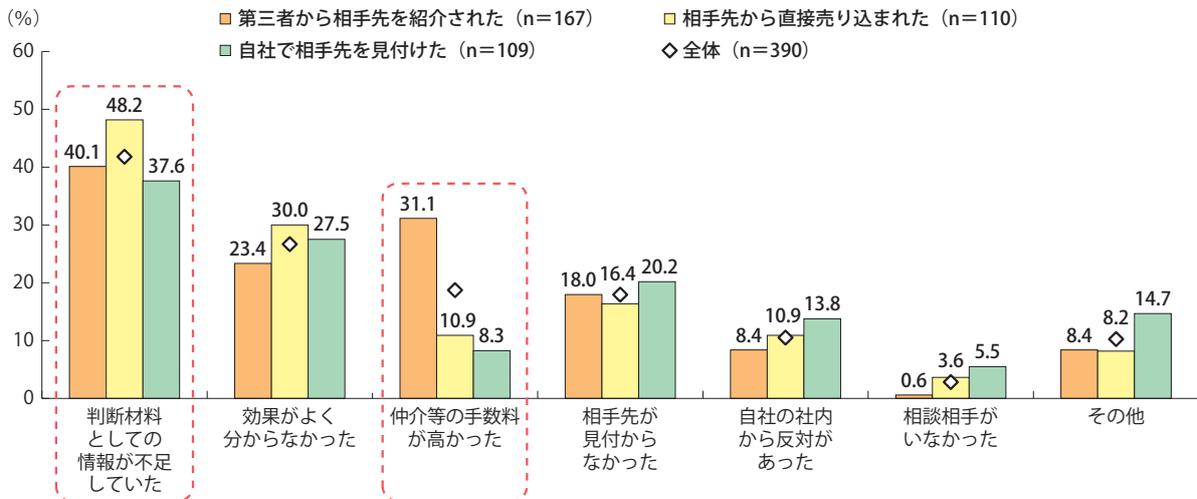
② M & Aのマッチング時の課題

はじめに、M & Aのマッチング時の課題について見ていく。第2-6-17図で見たとおり、M & Aの相手先を見つけたきっかけとしては、「第三者から相手先を紹介された」という当事者以外の第三者を介したものが全体の42.3%を占めている。第三者を介した者に比べて相対でのM & A実施が多いものの、今後M & Aが推進されていくた

めには第三者を介した円滑なマッチングが重要といえよう。

第2-6-32図は、相手先を見つけたきっかけ別にM & Aのマッチング時の課題を見たものである。共通して最も多いのは「判断材料としての情報が不足していた」で、特に「相手先を直接売り込まれた」と回答した企業で顕著である。他方で、「第三者から相手先を紹介された」と回答した者では、「仲介等の手数料が高かった」を挙げる者が他に比べて多い。第三者の介在によりマッチングや交渉が円滑になる一方で、買い手企業の中には手数料負担を課題として挙げる者もいると考えられる。

第2-6-32図 相手先を見つけたきっかけ別に見た、M & Aのマッチング時の課題



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「成長に向けた企業間連携等に関する調査」(2017年11月)
 (注)1. 複数回実施している者については、直近のM&Aについて回答している。
 2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

情報面の不足については、多くが上場企業であり情報が開示されている大企業とは異なり、中小企業の多くは未上場企業であり企業情報を公開していないことも多い。そのため、買い手企業が売り手である中小企業の詳しい企業情報を入手することは難しい。また、秘密保持契約を結ぶ前段階で開示されるノンネーム情報¹²だけでは、判断が付かないという企業もいるとも考えられる。こうした企業に対しては、金融機関や士業専門家といった周囲の支援機関が適宜企業に助言をしていくことが重要であり、そのためにも、周囲の支援機関がM & Aへの理解を深める必要があるといえよう。

仲介等の手数料についても、仲介者かアドバイザーかといった契約関係だけでなく、案件の規模や報酬体系(着手金・中間金・成功報酬等)によっても異なる。また、M & Aの仲介業務は、案件の規模にかかわらず同程度の業務が発生するため、最低手数料を設けている専門仲介機関も多い。近年では、インターネット上でのM & Aマッ

チングも行われるようになってきており、低コストでマッチングを図ることで小規模事業者でもM & Aを実施できる環境も整いつつある。

いずれにせよ、M & Aを推進していくためには、金融機関、専門仲介機関、士業専門家といった、当事者以外の支援が重要である。こうした支援機関のM & Aへの理解を深めるとともに、支援機関同士が連携し専門性の補完やマッチングを図ることで、様々なニーズに対応していくこと¹³が期待される。

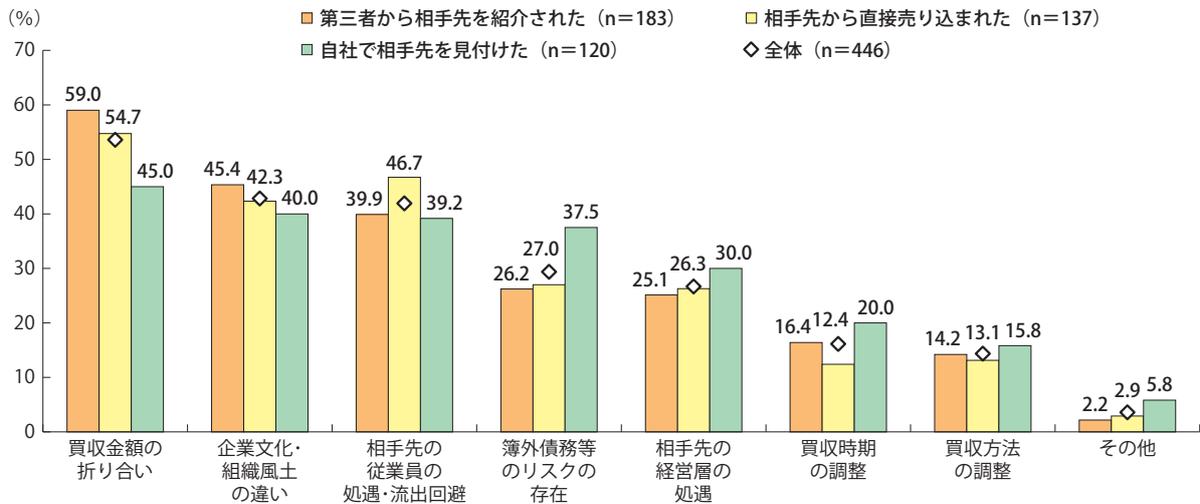
③ M & Aの交渉時の課題

次に、M & Aの交渉時の課題について相手先を見つけたきっかけ別に見ていく(第2-6-33図)。共通して最も多いのは「買収金額の折り合い」で、特に「第三者から相手先を紹介された」、「相手先を直接売り込まれた」と回答した企業で顕著である。他方で、「自社で相手先を見つけた」と回答した者では、「簿外債務等のリスクの存在」を挙げる者が他に比べて多い。

12 ノンネーム情報とは、企業が特定されないように簡単に企業概要を要約した企業情報をいう。

13 こうした取組の一環として、中小企業庁では、地域における事業承継支援体制の強化に向けて、各都道府県に拠点を置く支援機関等による、地方自治体等と連携した、地域における事業承継支援のためのネットワーク(事業承継ネットワーク)の構築を2017年から進めている。

第2-6-33図 相手先を見つけたきっかけ別に見た、M & Aの交渉時の課題



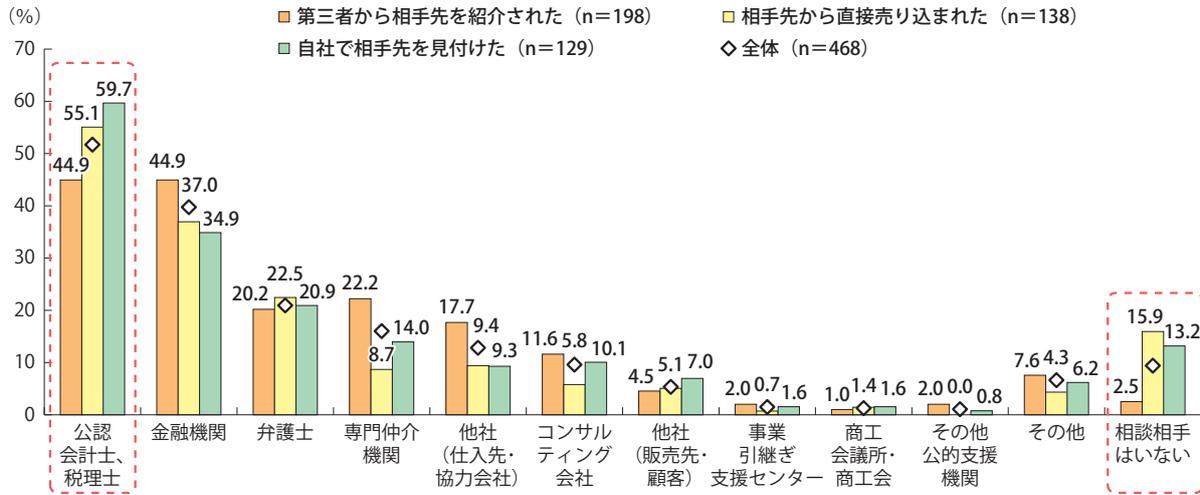
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「成長に向けた企業間連携等に関する調査」(2017年11月)
 (注)1. 複数回実施している者については、直近のM&Aについて回答している。
 2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

こうした課題の解決に当たっては、相談相手の存在が重要と考えられる。M & Aの交渉時の相談相手について相手先を見つけたきっかけ別に見たものが、第2-6-34図である。「第三者から相手先を紹介された」と回答した者では、第2-6-17図によると「金融機関」や「専門仲介機関」、「他社(仕入先・協力会社)」といった相手先を紹介された第三者の上位が多く、そのまま交渉時の相談相手となっている傾向がある。また、「相手先を直接売り込まれた」、「自社で相手先を見付け

た」と回答した企業では、「公認会計士・税理士」に相談している傾向が顕著である。他方で「相談相手はいない」と回答する企業の割合も高い。このよう相手先とのM & A実施を直接交渉する場合に、相談相手がないことも課題になっていると推察される。

交渉時においても、「公認会計士・税理士」や「弁護士」といった士業専門家や金融機関といった周囲の支援機関の役割が重要といえる。

第2-6-34図 相手先を見つけたきっかけ別に見た、M & Aの交渉時の相談相手



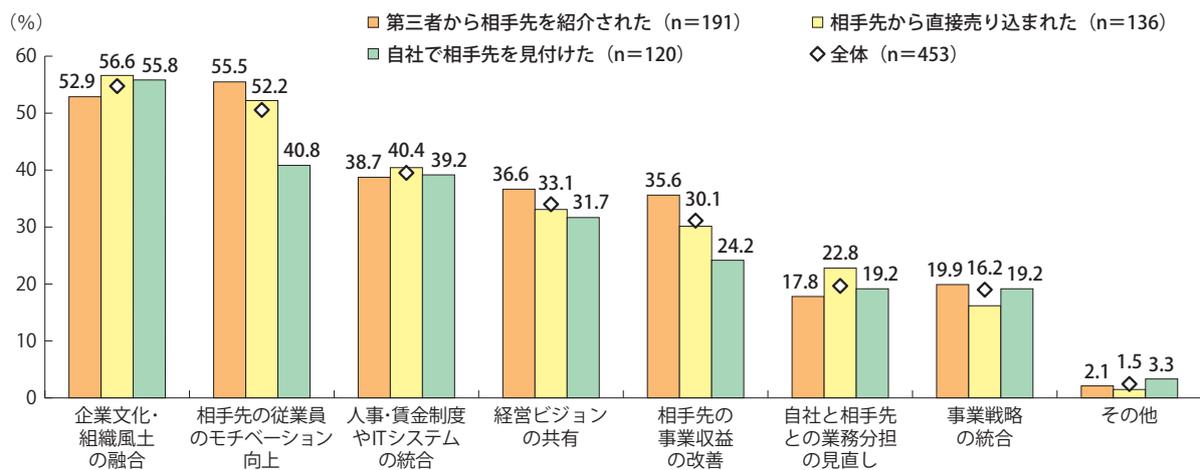
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「成長に向けた企業間連携等に関する調査」(2017年11月)
 (注)1. 複数回実施している者については、直近のM&Aについて回答している。
 2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

④ M & A後の統合の過程における課題

M & A後の統合の過程における課題について相手先を見つけたきっかけ別に見ていく(第2-6-35図)。「企業文化・組織風土の融合」が最も多く、次いで「相手先の従業員のモチベーション向上」が多い。また、「相手先の従業員のモチベ-

ションの向上」については、「自社で相手先を見つけた」という企業では課題と回答する割合が他に比べて低い。相手先の従業員にとっては、買い手側からがきっかけとなったM & Aのため、「売られた」と感じにくいことがモチベーションの低下を抑制していると推察される。

第2-6-35図 相手先を見つけたきっかけ別に見た、M & A後の統合の過程における課題



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「成長に向けた企業間連携等に関する調査」(2017年11月)
 (注)1. 複数回実施している者については、直近のM&Aについて回答している。
 2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第1節
第2節
第3節
第4節
第5節

こうしたM & Aを実際に実施した上での課題については、より具体的に見ていくと下記の点が挙げられ、企業文化や組織風土の融合に苦心して

いることがうかがえる（第2-6-36図）。経営の統合に時間が掛かるという事項は、共通して見られる。

第2-6-36図 M & Aを実際に実施した上での課題（生声集）

- 買収先は比較的小規模経営が多い。金融機関の方がM & A仲介業にもっと力を入れて欲しい。自社で探すのも限界があります。（鹿児島県 小売業）
- 経理面を統括する人材を外向させたが、相手先従業員との間に溝ができて、モチベーション維持が難しくなり、出向者を複数回代える事となった。（大阪府 その他サービス業）
- 今までの事業のやり方を弊社のやり方に変更する際、なかなかスムーズに進まなかった。管理する人を半年所属させ、新しい従業員との交流を図り、人間関係はうまくいった気がする。（愛知県 生活関連サービス業、娯楽業）
- 組織風土の融合が想像以上に困難だった。（神奈川県 製造業）
- 異なる企業文化をもつ企業同士が融合していくのに、時間が掛かるし、また、（従業員のモチベーションについて）双方にその覚悟が必要。（鳥取県 建設業）
- 効果が出るまでに時間が掛かり、賃金体系の調整にも時間が掛かった。（東京都 製造業）
- 全体から見ると、賃金や休暇、福利厚生等の処遇の差がある。また、経営理念の浸透について時間が掛かる。（岐阜県 リネンサプライ業）

資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「成長に向けた企業間連携等に関する調査」(2017年11月)

3 まとめ

本節では、M & A実施の効果と課題について見てきた。

M & Aの実施効果については、M & A実施前後の労働生産性の推移を見てみると、実施企業で労働生産性を向上させていることが分かった。労働生産性の向上に当たっては、具体的には、商圏の拡大や商品・サービスの拡充といった売上・利益の拡大を通じて付加価値向上を図っているためと推察される。こうした付加価値向上を図るためにも、買い手・売り手双方の事業間の相乗効果を発揮することが重要である。

M & Aの実施に当たっての課題を、「マッチング時」、「交渉時」、「統合時」の三つに分けて見て

きた。いずれの段階においても課題は見られるものの、M & Aの件数が増加していくためには、買い手と売り手とのマッチングを円滑化することが不可欠である。そうしたマッチング時の課題には、判断時の情報不足や仲介等の手数料負担が挙げられている。

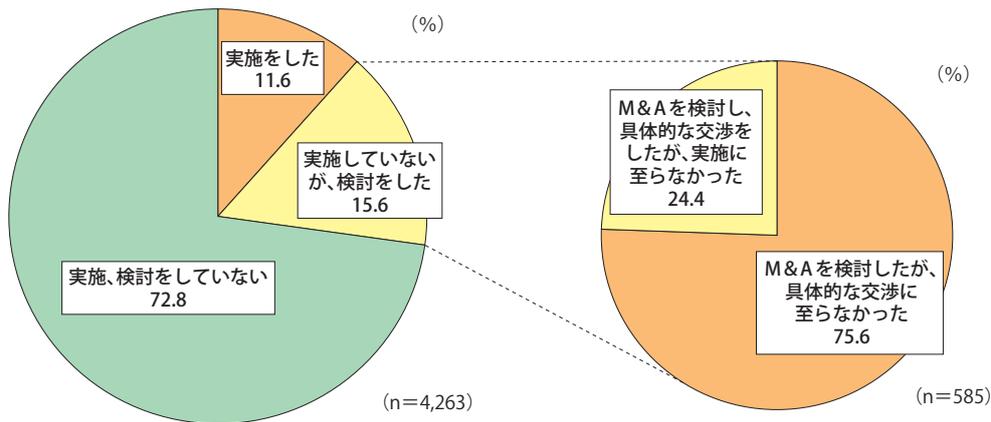
そのためには、金融機関、専門仲介機関、土業専門家といった当事者以外の支援が重要であり、支援機関のM & Aへの理解を深め、支援機関同士が連携し専門性の補完やマッチングを図ることで、様々なニーズに対応していくことが期待される。

コラム 2-6-6 M & Aを検討したものの、実施しなかった企業の実態

本節では、実際にM & Aを実施した企業のM & A実施における課題について見た。以下では、M & Aを検討したものの、実際には実施しなかった企業の検討実態について見ていく。

はじめに、過去にM & Aを検討した者の検討・交渉状況について見てみると、実際に交渉に至った者の割合は24.4%に過ぎず、具体的な交渉に至らなかった者が大半である（コラム2-6-6①図）。

コラム2-6-6①図 M & Aの検討・交渉状況

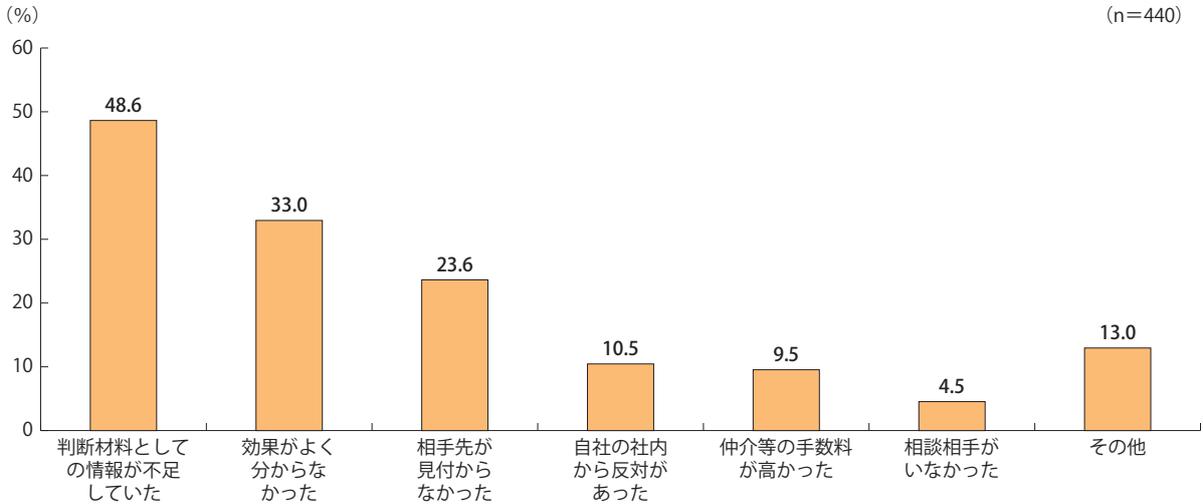


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「成長に向けた企業間連携等に関する調査」(2017年11月)

M & Aを検討したが、具体的な交渉に至らなかった理由としては、「判断材料としての情報が不足していた」や「効果がよく分からなかった」といった実施の判断をするに至らなかった者が多く、次いで「相手先が見付からなかった」が続いている（コラム2-6-6②図）。「判断材料としての情報が不足していた」や「効果がよく分からなかった」という点は、実施企業のマッチング時の課題と共通しており、こうしたマッチング時の情報収集が円滑にできるようにすることがM & Aの実施を推進していく上で重要な課題といえる。

第1節
第2節
第3節
第4節
第5節

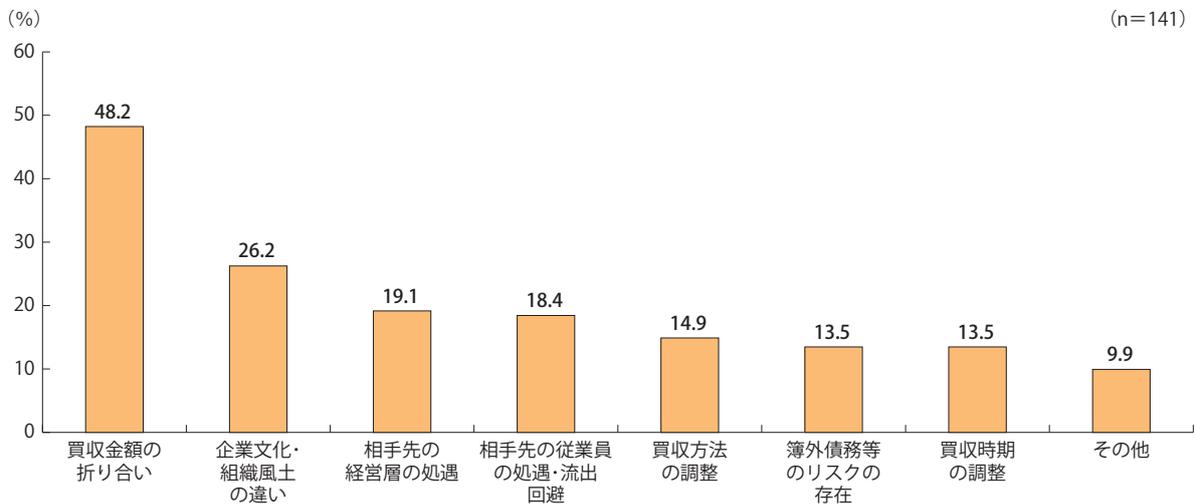
コラム2-6-6②図 M&Aを検討したが、具体的な交渉に至らなかった理由



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「成長に向けた企業間連携等に関する調査」(2017年11月)
 (注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

他方で、具体的な交渉をしたが、実施に至らなかった理由としては、「買収金額の折り合い」が最も多く、次いで「企業文化・組織風土の違い」といった統合過程への懸念を背景に至らなかった者が多くなっている(コラム2-6-6③図)。この点についても、M & A実施企業の交渉時の課題と共通していることが分かる。

コラム2-6-6③図 具体的な交渉をしたが、実施に至らなかった理由



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「成長に向けた企業間連携等に関する調査」(2017年11月)
 (注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

最後に、こうしたM&Aを検討したものの、実施に至らなかった企業がM&Aの推進のために必要という施策について見てみると、コラム2-6-6④図のとおりである。マッチング情報サイトや潜在的なニーズの掘り起こしといった点が挙げられており、こうした点からも潜在的な売り手企業の掘り起こしやニーズのマッチングを図っていくことが重要であるといえる。

コラム2-6-6④図 M&Aを検討したものの、実施に至らなかった企業が、M&Aの推進のために必要な施策（生声集）

- マッチング情報サイトがあると便利。(東京都 その他サービス業)
- 廃業を選択させず売り出す様に情報を発信して欲しい。(石川県 製造業)
- 潜在化しているニーズを表に出してほしい。(広島県 その他サービス業)
- 中小企業の中ではまだまだM&Aについての理解が深まっていない。M&Aという概念をどのように浸透させるかが課題だと思う。(千葉県 リサイクル業)
- 資金調達の充実。(北海道 運輸業)
- M&A時の不動産取得や追加投資に対する優遇税制や人材の雇用(引継ぎ)に関する補助金の充実。(静岡県 宿泊業)
- 株式譲渡にかかる税制優遇。(東京都 コンサル業)

資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「成長に向けた企業間連携等に関する調査」(2017年11月)

事例 2-6-9 株式会社みなと銀行

「商工会議所と連携してM & Aのマッチングを支援する金融機関」

兵庫県神戸市に本店を構える株式会社みなと銀行は、神戸商工会議所と連携しながら中小企業・小規模事業者向けにM & Aを支援する仕組みを構築している。

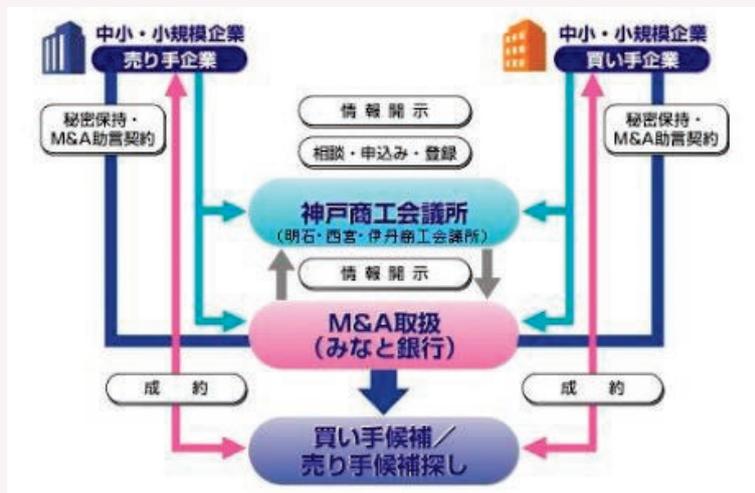
同行では、事業承継や事業拡大に向けてM & Aを検討する顧客を支援するため、2001年4月よりM & A業務を開始した。同時期に、神戸商工会議所も独自のM & A仲介制度を実施していたが、仲介機関に対して支払う着金等がネックとなり、小規模事業者にとってはやや利用しにくい面があった。

そこで、2003年11月に、同行と神戸商工会議所が提携して開始したのが、「兵庫式M & Aサポートシステム」である。このシステムは、商工会議所に相談のあった売り手企業と買い手企業の情報を同行に集約させている。メインバンクだからかえって相談しにくいという声もあったため、商工会議所を窓口にして幅広い相談を受けることができる仕組みになっている。同行は、こうして集約された商工会議所の情報と自行情報の中から、相手先のマッチングを行っている。さらに、小規模事業者にも対応できるように、「着金が原則不要」としており、成約時の手数料も案件のサイズに合わせた柔軟な対応を行って

いる。金融機関と商工会議所が連携し、小規模事業者のM & A実施にも対応できる支援体制は全国でも先進的であり、2018年3月末時点で同行累計の成約件数は75件を超えている（内、神戸商工会議所紹介案件15件）。

昨今、経営者の高齢化が深刻化し、事業承継がますます課題となる中で、さらにM & Aの支援を拡大させている。地元商工会議所と連携し、県内各地で事業承継やM & Aのセミナーを開催し、掘り起こしを強化している。また、金融機関という性格上、M & Aの実施後も取引関係が継続するため、M & Aの実施後に企業価値を高めるプロセス「ポスト・マージャー・インテグレーション（PMI）」を重視し、支援体制を強化している。

「M & Aを検討するきっかけでは、後継者難がまだまだ多い。地元兵庫県においても、事業所数の減少が続いており、その背景には後継者不足による廃業が大きな要因となっていると考えられる。地域に根付いた金融機関として、今後も、地元の商工会議所と連携しながら丁寧に案件を掘り起こし、顧客の課題解決につなげる営業活動を中心掛けていきたい。」と同行の中川審議役は語る。



兵庫式M & Aサポートシステム

事例 2-6-10 株式会社トランビ

「M & AのマッチングサイトTRANBIを運営する企業」

東京都港区に本社を置く株式会社トランビ（従業員10名、資本金2,000万円）は、2011年に開始したM & AマッチングサービスTRANBIの運営企業である。

このサービスを始めたきっかけは、高橋聡社長が父から承継したアスク工業株式会社（長野県長野市）の取引先が毎年3~4件のペースで廃業していく現状を目の当たりにしたことであった。その中には、オンリーワンの技術を持つ優良企業もあったが、売上規模が1億円未満と小さく、M & A仲介会社の案件になりにくいものが多かった。そこで、アスク工業株式会社の一事業部として、2011年にインターネット上でのM & AマッチングサービスTRANBIを開始した。

サービスの最大の特徴は低コストである。売り手は完全に無償（成約から1か月以内の報告及び成約ヒアリングへの協力が条件）で、買い手も成約時のみ成約金額の3%を手数料として支払う料金体系となっている。案件によっては、成約金額1円の事例もあり、手数料が発生しないこともあった。WEB上に売り手案件をオープン化してユーザー同士でマッチングできる仕組みは、時間的・低コストも実現している。TRANBIでは、マッチング後、ユーザー同士が直接やり取りする仕組みとなっており、成約までのスピードが非常に早い。飲食店やWEBサービス等のシンプルなビジネスモデルでは、成約まで最短3日というケースもあるという。他方、有形固定資産を有しているなどのデューデリジェンスが不可欠な案件には、M & Aの支援に実績のある専門家を紹介し、成約までフォローする

体制を整備している。

成約に至った案件は、小規模な案件が多い。個人が副業として手掛けていた学習塾事業や、個人エンジニアが開発したWEB系アプリ事業等、個人事業の成約実績も多い。財務情報から判断すると難しそうな債務超過事業が買い手の成長戦略を描く上で不可欠な事業として評価されたり、仲介者からすると買い手企業を見出しにくい異業種からリクエストが相次いだりと、従来のセオリーでは想定しにくいマッチングも多い。TRANBIに掲載する情報も、財務情報等の定量データ以上に、ビジネスモデルや顧客、サービス内容等、売り手の想いを伝える定性情報を重視しており、買い手がどのようにシナジーを發揮できるかイメージできるように工夫している。

当初は高橋社長自身も、事業単体で成立することは難しいと考えていたが、想定以上にニーズがあり、2016年に分社化した。最近では、小規模企業の廃業が多い地方へのアプローチを強化するため、地域金融機関との提携を強化している。M & A仲介会社とも協力関係にあり、仲介会社が手掛けることが難しい案件は「TRANBIに掲載して世の中に問うてみましょう。」とTRANBIに掲載することを勧めるケースも出始めている。

「売り手と買い手のみならず、金融機関・信用金庫・信用組合、仲介会社、専門家等、中小企業に関わる全てのプレイヤーのプラットフォームとして、産業全体を更に押し上げていきたい。」と高橋社長は語る。



TRANBIトップページ

第1節

第2節

第3節

第4節

第5節

M&A案件情報：2009年創業10年目のデザイン家具専門のECサイト

ID:501044 登録日:2018-01-30 更新日:2018-01-30

ユーザー確認済

交渉開始

| | | | |
|-----------------|--|------------------|----------|
| 業種 | その他の卸・小売ウェブサイト,ECサイト(カートあり) 建築・内装リフォーム | | |
| 売上高 | 1,000万円～5,000万円 | 対象資産の運営に従事している人数 | 社員なし |
| 譲渡希望価格 | 1,000万円以下 | 売却希望期間 | 3か月以内 |
| 譲渡事業の所在地 | 関東・甲信越 → 東京都・23区 | 交渉希望期間 | 個人法人,専門家 |
| 譲渡対象資産 | 有形・無形資産、事業等(個人事業含む) | 開業数 | 990件 |
| 譲渡対象資産 (その他) | | | |

譲渡対象資産に係る財務データ

| | | | |
|------|-----------|------|-----|
| 会計年度 | 2017 | 負債額 | なし |
| 営業利益 | 1,000万円以下 | 総資産額 | 非公開 |

ビジネスモデル

| | |
|----------|--|
| 市場・販売方法 | 5-6社の家具メーカー及び商社と提携し、ECサイト及びアマゾンで一部家具の販売をしております。基本的には、無在庫のメーカー直を中心に家具の販売をしてきました。 |
| 顧客 | 30代、40代の男女、女性の方がやや多いと思います。 |
| サービス | 都会的で、おしゃれな家具、特に有名デザイナーのリアプロダクトの家具を販売してきました。価格帯は、2万円から4万円ぐらいのものが最も売れています。メーカー直で扱えるものは、利益率も高く、引っ越しシーズンだけでなく、毎月コンスタントに売れるため、個人事業主の方にはいいと思います。東京、世田谷区の方に最も良く売れていました。 |
| 強み | 他のECサイトと違い、10年間の歴史と販売実績があります。特に、納品事例は多くのお客様からのアクセスがあり、今後も当該部分の拡大をコンスタントにやっていくのがよろしいかと思えます。 |
| 提供方法 | WEB上でのみ販売しております。モデルルームは無いのかと質問が来ますが、全てサイト上の写真や説明を見て下さいとしております。土日祝日、年末年始は休みで、コンスタントにカートを選した売注を処理しています。 |
| 譲渡理由 | 戦略見直しのため |
| 譲渡理由(補足) | 2009年より、サービスを開始し、今年で10年目のデザイナーズ家具専門のECサイトになります。これまで商品登録やサイトの改善、特に他社にない納品事例を増やし、アクセスや信頼度を高めてまいりました。この度、弊社の事業転換に伴い、当該ECサイトに紐づく、全てのドメイン等システム一式を譲渡することになりました。 |
| 補足情報 | 10年間で3,000人以上の方に商品を買ってもらい、その購入データなどを使った更なる取り込みが可能だと思えます。また、既顧客へのクロスセルなども考えられると思えます。 |

M & A の案件掲載画面

事例 2-6-11 株式会社大信薬局

「後継者不足に悩む小規模な調剤薬局の受け皿となっている企業」

福岡県北九州市に本社を置く大信薬局（従業員330名、資本金3,500万円）は、北九州を中心に処方箋調剤薬局やドラッグストアを78店舗運営している。

吉村企右社長が経営を引き継いだ当初は、地域の薬局・薬店を10店舗程度抱える小さい規模で、赤字が続く、従業員の高齢化も進んでおり、厳しい経営状況であった。様々な経営改革を進める中で、成長に向けた施策として小規模な調剤薬局のM&Aによって店舗数を拡大させてきた。ドラッグストアチェーンの買収等を経験し、大手とのコスト競争の激しさを実感したため、小規模な調剤薬局にターゲットを絞ったM&Aに特化し、最近ではM&A以外にも含めて毎年二桁のペースで出店している。

売り手の多くは、医薬分業が進んだ約30年前に独立した薬剤師であり、現在は60歳前後になり事業承継を考える方が多いという。吉村社長はそういった調剤薬局のオーナーやその関係者を訪問し、「地元北九州を中心に調剤薬局事業を拡大していきたい」と直接伝えて、譲渡先の候補の一つとして先方に認識してもらえるように話をしてきた経緯がある。その結果、地道に構築してきた人脈から紹介を受けるケースに次いで、オーナーから直接問い合わせを受けるケースが多くなっている。

M&Aの相手先は、北九州が中心であるが、昨今では、首都圏や鹿児島にも進出している。遠隔地に進出するに当たっては、店舗でトラブル等が発生した緊急時を想定し、公共交通機関を使用して朝9時の開店までに現地へ到着できる範囲に限定している。

M&Aで譲渡を受けた調剤薬局は小規模であり、店舗数はほとんどが1店舗である。M&A後は、地域や市民

に根付いた従来の店舗運営を基本としつつも、仕入れや間接部門の効率化を図り、生産性を向上させている。各店舗をITでネットワーク化し、仕入れ、在庫、売上のフローを本社で一元管理する仕組みを構築し、卸売業者との仕入れ交渉も本社に一本化することで、各店舗は業務負担が軽減し接客に集中できている。

最近では、店舗で働く薬剤師の人手不足が深刻化している。薬剤師を自力で確保できず、M&Aを考えるオーナーもあり、同社の人材供給力に期待しているケースも増えてきているという。そこで、同社は、福岡県内の大学を中心に、薬剤師のインターンや新卒採用を強化している。「今後も利益の一定割合をM&Aに回すことで拡大を図りつつ、薬剤師人材の採用と育成を並行して進めていきたい。」と吉村社長は語る。



調剤薬局の外観

第4節 今後の成長戦略としてのM & A

前節までで見たとおり、実際にM & Aを実施したことがある企業はまだ多くはないものの、近年、中小企業においてもM & Aを実施する企業は増加傾向にある。また、実際にM & Aを実施した企業では、売上高の増加等を通じて労働生産性の向上をしていることが見て取れた。

本節では、今後のM & Aの実施意向について見ていく。戦略としてのM & Aについては、自

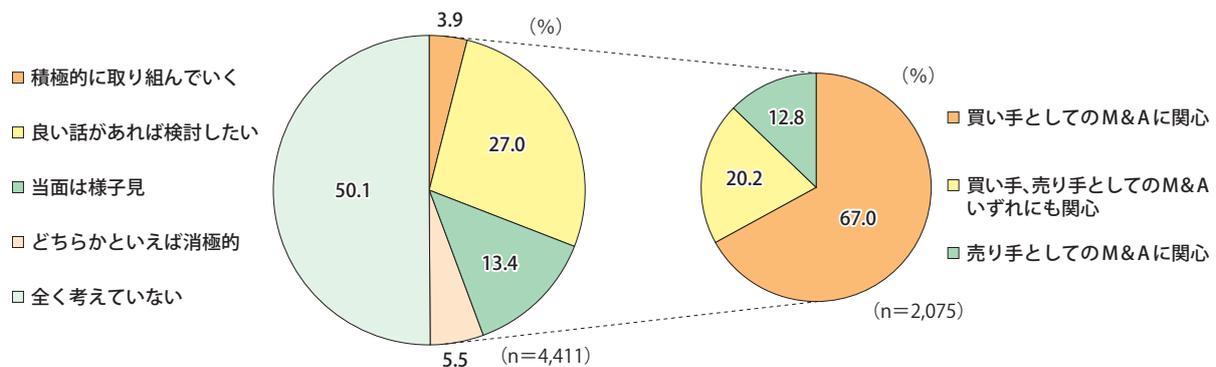
らが買い手となる場合もあれば、売り手として他社の傘下に入ることや事業の一部を切り離すことも考えられる。このような、買い手としてのM & Aや売り手としてのM & Aについて、その検討状況や課題と概観していくとともに、今後M & Aを推進していくための政策ニーズについても分析していく。

1 成長戦略としてのM & Aの実施意向

今後のM & Aの活用に関して見てみると、程度の差はあるものの、半数程度の企業が何らかの関心を持っていると考えられる(第2-6-37図)。特に、「積極的に取り組んでいく」や「良い話があれば検討したい」と回答した割合は3割を占めている。また、買い手・売り手いずれに関心があ

るのかという点では、「買い手としてのM & Aに関心がある」が67.0%で、「買い手、売り手としてのM & Aいずれにも関心がある」の20.2%と合わせると、買い手としてのM & Aに関心のある企業が多いことが分かる。

第2-6-37図 今後のM & Aの実施意向

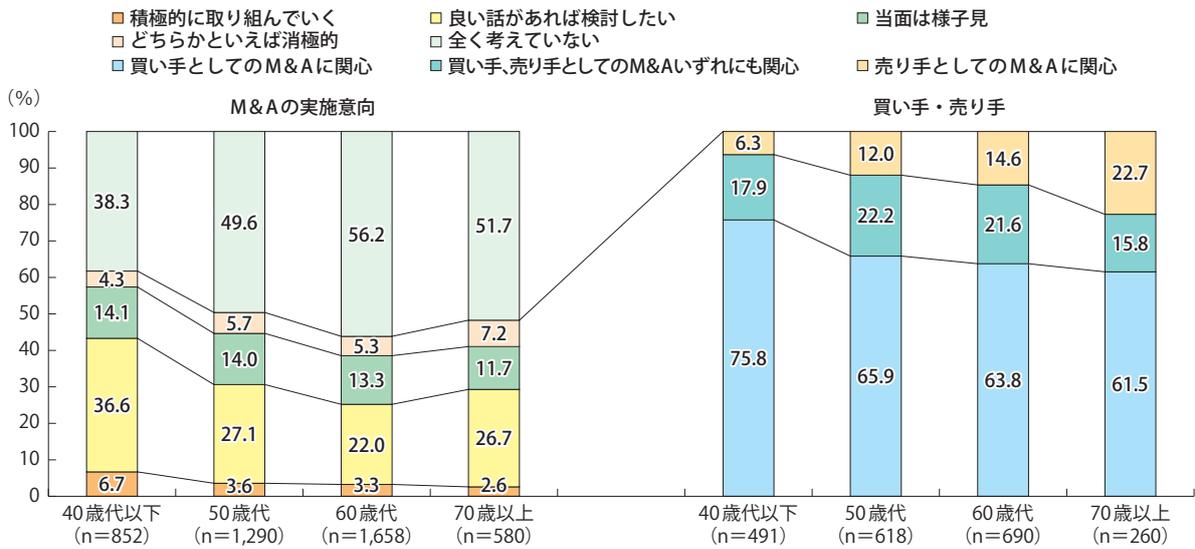


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「成長に向けた企業間連携等に関する調査」(2017年11月)

さらに、経営者年齢別に詳細に見ていくと、40歳代以下の若い経営者ほど今後のM & Aの活用に関心があることが見て取れる(第2-6-38図)。また、買い手・売り手いずれに関心があるのかという点では、若い経営者ほど、「買い手としての

M & Aに関心がある」という傾向が強く、経営者年齢が高いほど「売り手としてのM & Aに関心がある」と回答する割合が高い傾向が見て取れる。

第2-6-38図 経営者年齢別に見た、今後のM & Aの実施意向



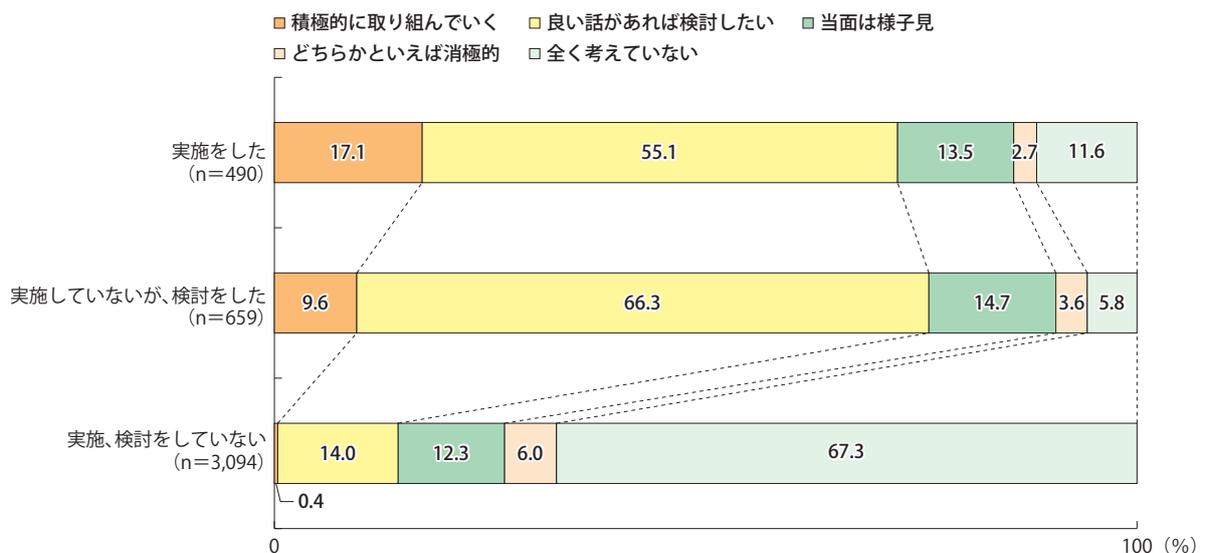
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「成長に向けた企業間連携等に関する調査」(2017年11月)

2 買い手としてのM & Aの実施

以下では、M & Aの実施状況別に、今後買い手としてのM & Aを行う上での考えについて見ていく。はじめに、過去のM & Aの実施状況別に、今後のM & Aの実施意向について見てみる

と、「実施をした」という企業では今後のM & Aの実施に積極的であることが見て取れる(第2-6-39図)。

第2-6-39図 M & Aの実施状況別に見た、今後のM & Aの実施意向



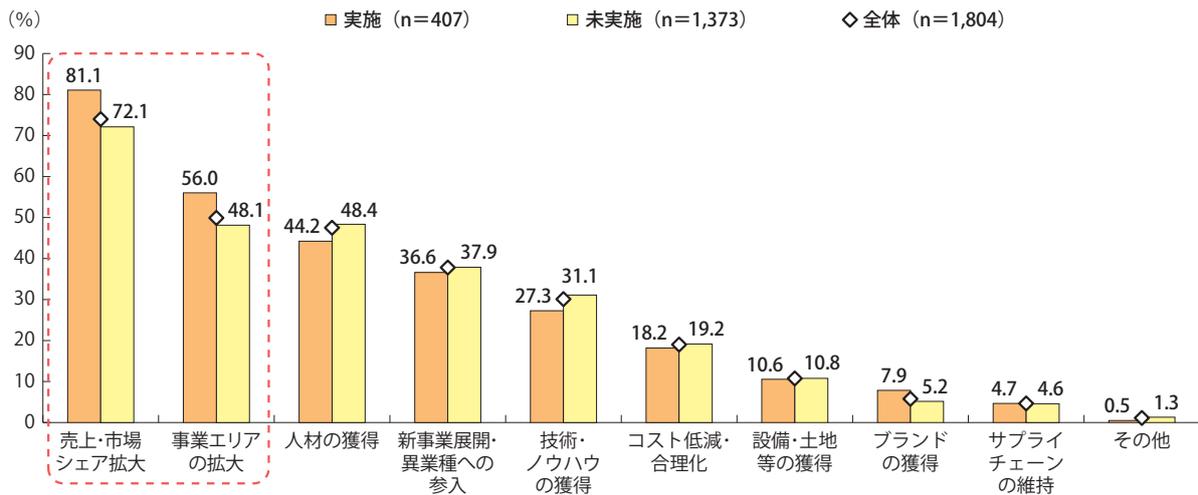
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「成長に向けた企業間連携等に関する調査」(2017年11月)

ここからは、過去のM&Aの実施の有無に着目して分析していくこととしたい。

買い手としてのM&Aの目的や想定する効果を見ていくと、「売上・市場シェアの拡大」や「事業エリアの拡大」を挙げる企業が多い（第

2-6-40図）。また、実施の有無で見ると、実施した企業の方がその傾向が強く、事業規模や事業領域を拡大させる手段として活用が検討されていることがうかがえる。

第2-6-40図 M&Aの実施有無別に見た、買い手としてのM&Aの目的や想定する効果

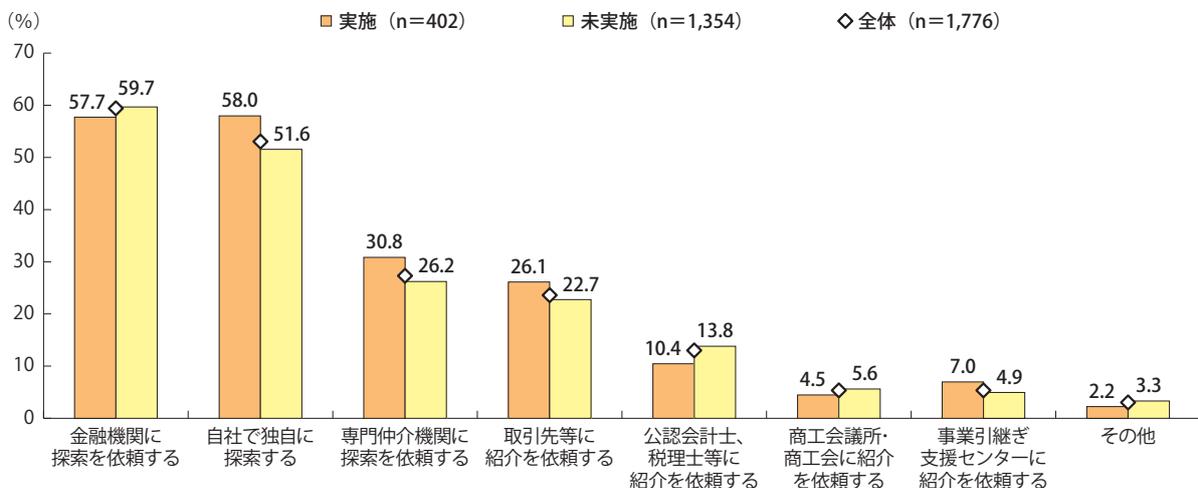


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「成長に向けた企業間連携等に関する調査」(2017年11月)
 (注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

買い手としてのM&Aを行う際の相手先の探し方を見ていくと、「金融機関に探索を依頼する」を挙げる企業が多い（第2-6-41図）。また、M&

Aを実施した企業では、「自社で独自に探索する」という割合が高い。

第2-6-41図 M&Aの実施有無別に見た、買い手としてのM&Aを行う際の相手先の探し方

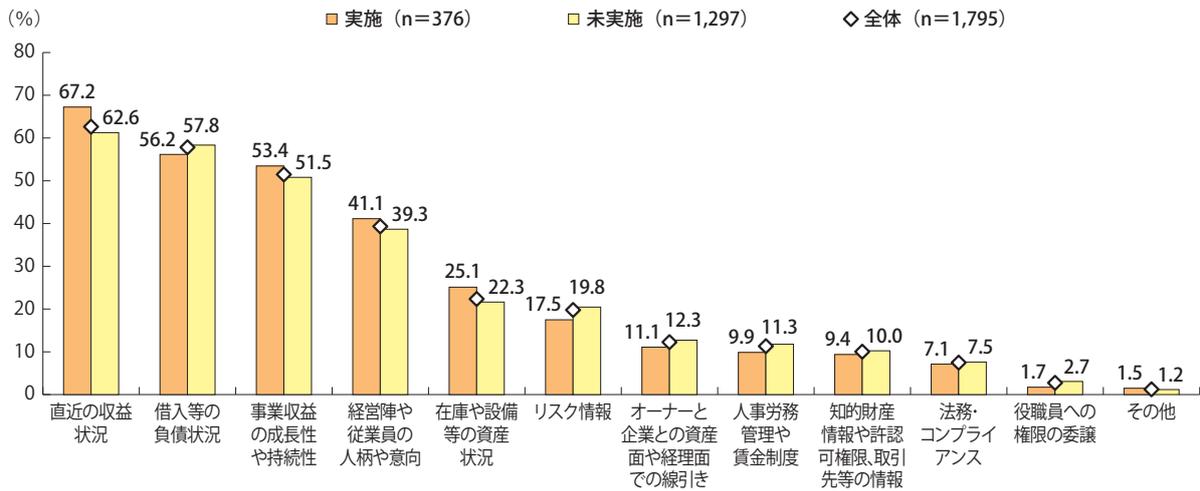


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「成長に向けた企業間連携等に関する調査」(2017年11月)
 (注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

次に、買い手としてのM & Aの相手先について重視する確認事項を見ていくと、「直近の収益状況」を挙げる企業が最も多く、次いで、「借入等の負債状況」、「事業収益の成長性や持続性」が

続く（第2-6-42図）。実施の有無別では、実施企業ほど、収益面の確認を重視する傾向がうかがえる。

第2-6-42図 M & Aの実施有無別に見た、買い手としてのM & Aの相手先について重視する確認事項

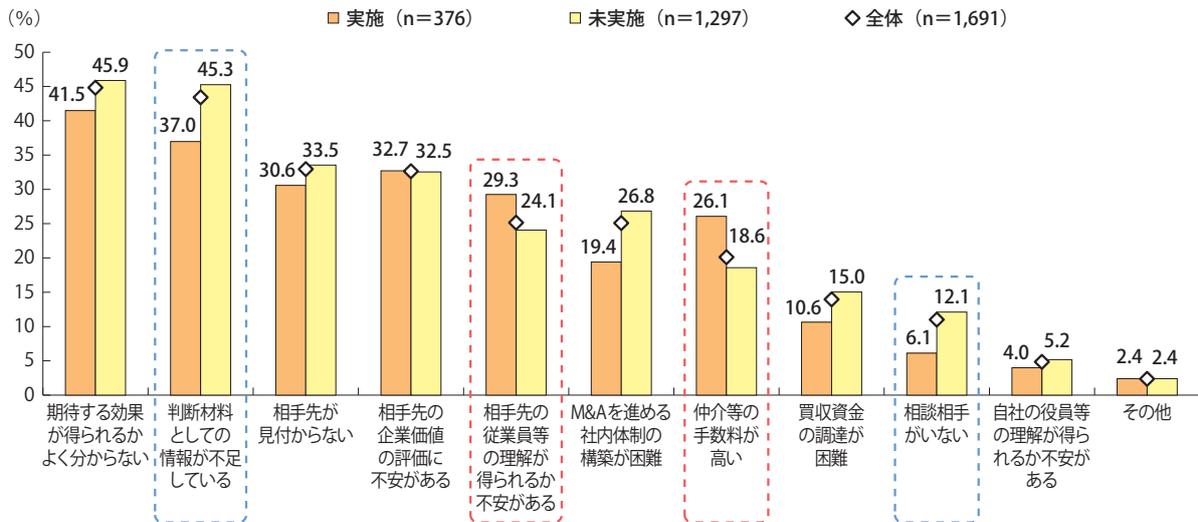


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「成長に向けた企業間連携等に関する調査」(2017年11月)
 (注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

続いて、買い手としてのM & Aを行う際の障壁について見ていくと、「期待する効果が得られるかよく分からない」を挙げる企業が最も多く、「判断材料としての情報が不足している」が次いで多く、未実施企業ほどその割合が高くなってい

る（第2-6-43図）。また、実施企業では、「相手先の従業員等の理解が得られるか不安がある」や「仲介等の手数料が高い」を挙げる傾向が強い。こうした点は、前節で見た実施企業における課題と共通して見られる点である。

第2-6-43図 M & Aの実施有無別に見た、買い手としてのM&Aを行う際の障壁



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「成長に向けた企業間連携等に関する調査」(2017年11月)
 (注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない

3 売り手としてのM & Aの実施

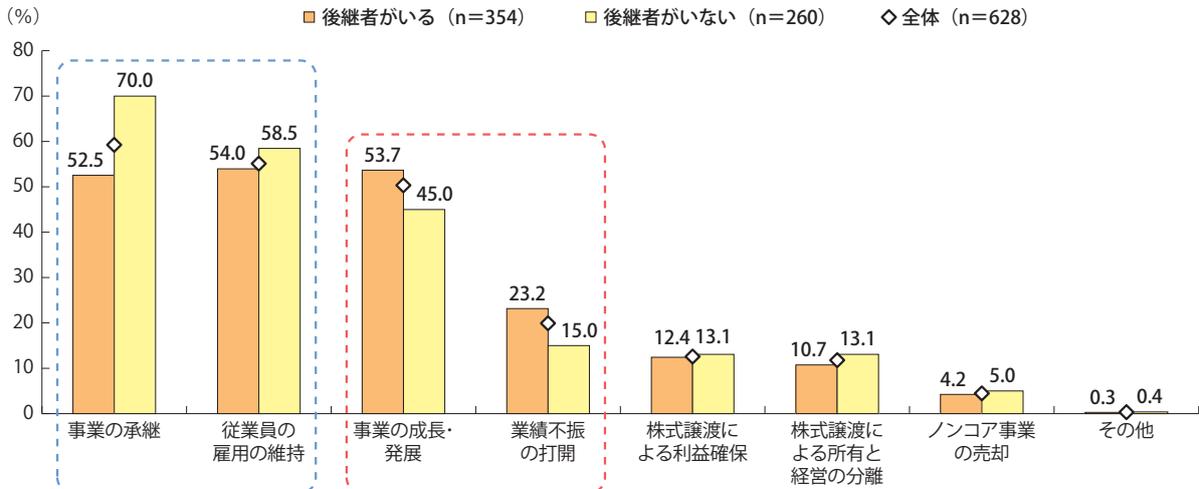
以下では、売り手としてのM & Aの実施意向について後継者の有無別に見ていく。第2-6-19図で見たとおり、買い手側から見たM & Aの相手先の実施目的では、「事業の承継」が最も多かったため、事業承継とM & Aの関連に着目し、後継者の有無で分析していくこととしたい。

はじめに、売り手としてのM & Aの目的や想定する効果について見てみると、「事業の承継」

や「従業員の雇用の維持」が多く、後継者がいない企業ほどその傾向が顕著であり、事業承継の一つの選択肢として考えられていることが見て取れる(第2-6-44図)。他方で、後継者がいる企業では、「事業の成長・発展」や「業績不振の打開」といった成長や業績改善の手段として考えられている傾向が強い¹⁴。

14 なお、「後継者がいる」企業が「事業の承継」の手段としてのM & Aを検討する理由としては、①経営者が高齢であること、②M & Aの実施意向がそこまで積極的ではないことから、売り手としてのM & Aを模索する中で、現在の後継者よりも良い後継者が確保できるのであれば、M & Aを実施したいという経営者心理の反映と推察される。

第2-6-44図 後継者の有無別に見た、売り手としてのM & Aの目的や想定する効果

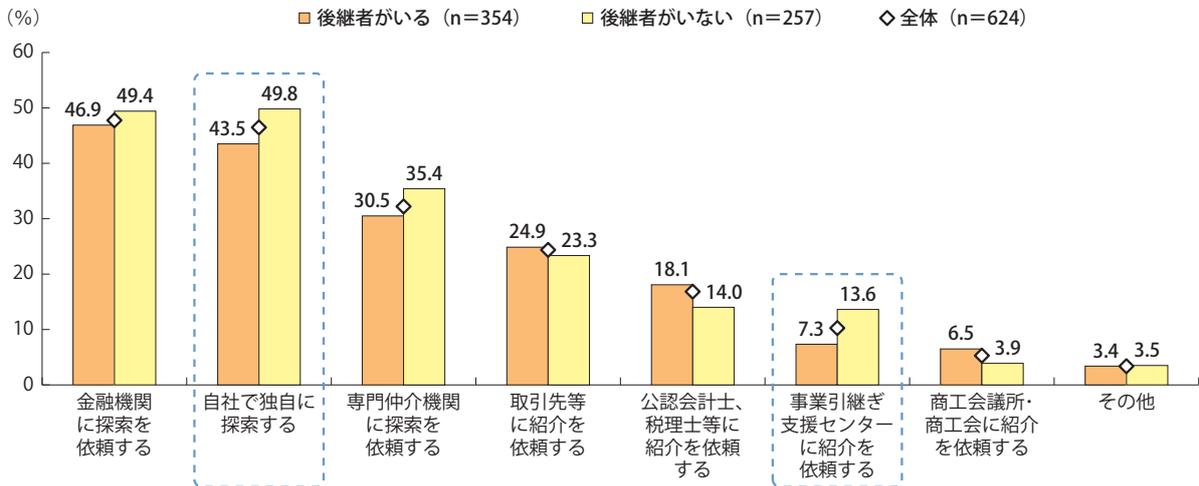


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「成長に向けた企業間連携等に関する調査」(2017年11月)
 (注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

後継者の有無別に、売り手としてのM & Aを行う際の相手先の探し方について見ると、後継者がいない企業では、「自社で独自に探索する」という回答が最も多い(第2-6-45図)。他方で、「事

業引継ぎ支援センターに紹介を依頼する」と回答する割合が、後継者がいる企業よりも高く、事業引継ぎ支援センターが後継者不在企業のM & Aの支援先として認知が広がりつつあるといえる。

第2-6-45図 後継者の有無別に見た、売り手としてのM & Aを行う際の相手先の探し方

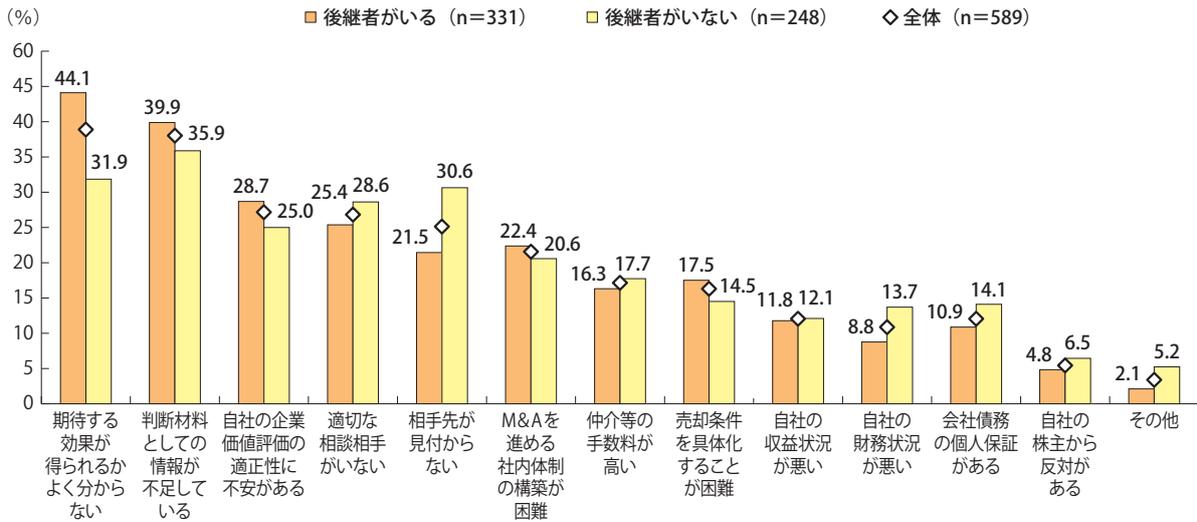


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「成長に向けた企業間連携等に関する調査」(2017年11月)
 (注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

後継者の有無別に、売り手としてのM&Aを行う際の障壁について見ると、後継者がいる企業では「期待する効果が得られるかよく分からない」という回答が最も多いのに対して、後継者がいない企業では「判断材料としての情報が不足している」という回答が最も多くなっている（第2-6-

46図）。こうした点は、前節で見た実施企業の課題や買い手としての障壁と重なる点である。他方で、「相手先が見付からない」と回答する割合も後継者がいる企業に比べて多く、こうした企業に対してマッチング面での支援を図っていくことが重要だと考えられる。

第2-6-46図 後継者の有無別に見た、売り手としてのM&Aを行う際の障壁



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「成長に向けた企業間連携等に関する調査」（2017年11月）
 (注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第1節
第2節
第3節
第4節
第5節

事例 2-6-13 日本プライベートエクイティ株式会社

「中小企業の企業価値向上を支援する事業承継ファンドを運営する企業」

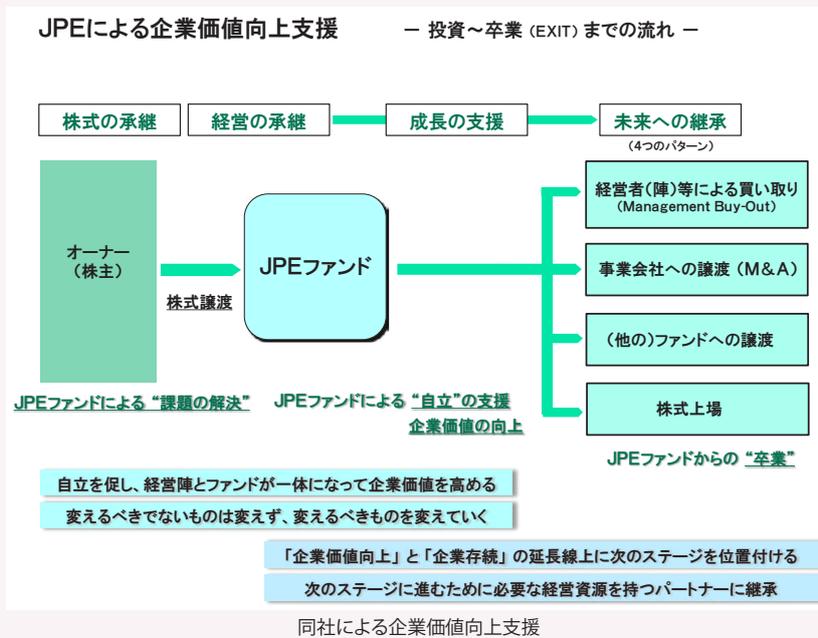
東京都千代田区の日本プライベートエクイティ株式会社は、中小企業の企業価値向上を支援する事業承継ファンド等を運営する企業である。2000年に設立し、中堅・中小企業を対象とし18年間で27社の投資実績がある。後継者不在企業が増え事業承継に悩む企業も多い昨今、幅広い業種でニーズが更に高まっている。

運営ファンドの投資対象は、売上高が数億円～50億円、従業員は20～200名程度の中小企業である。最近は、企業規模の更に小さい中小企業からの相談が増えている。

同社がオーナー経営者から株式を取得し経営権を持つ期間は3～4年程度であり、その間に、組織経営に向けた

基盤の整備を指導している。中小企業では、役員や従業員がオーナー経営者から経営状況を全く知らされていないことも多いが、経営の可視化を図り、経営陣の育成や企業価値の向上を支援した上で、投資先企業にとって最もふさわしいかたちで、未来への継承を実現している。

最近では、ファンド投資後に、親族外の後継経営者が株式を買い取るという前向きなマネジメントバイアウト（MBO）も増えており、投資期間に後継となる経営者を育成することで、投資先中小企業を従来のオーナー経営から組織経営へと移行させている。



同社による企業価値向上支援

「中小企業の企業価値の高めるには、経営を可視化して従業員と共有することが最も重要。経営を見える化した上で、変えるべきものと変えるべきでないものを見極め、足りないものを足し、当たり前のことを当たり前に行う

る。事業承継に当たっての前向きな解決策としてファンドは有力な選択肢の一つになる。イメージや先入観にとらわれず、従業員のためにもあらゆる可能性を探って欲しい。」と法田真一社長は語る。

事例 2-6-13① 株式会社ワタナベ

「中小企業向け承継ファンドを活用して、MBOを実施した企業」

新潟県燕市の株式会社ワタナベ（従業員60名、資本金3,000万円）は、半導体装置、食品・医療関連装置、自動車部品製造装置、省力化機器等のステンレスを主体とした板金加工を手掛ける企業である。

オーナー経営者の渡辺英作氏は親族内に後継者が不在で勇退と事業会社への売却を検討していたが、会社の更なる発展を望み、新工場の建設も計画していたため、日本プライベートエクイティ株式会社が運営する承継ファンドへの全株式の譲渡を決めた。経営を任せる後継者には、当時、工場長から専務に昇格して間もない松井宏伊氏

（現代表取締役）がいた。

日本プライベートエクイティ株式会社は、若手の財務担当者を同社に派遣し、松井氏を中心とした経営体制を支援するとともに、設備投資や販路開拓、人材採用等も積極的にいき、事業拡大に向けた経営基盤を整備した。こうして、4年間を掛け、経営者としての自立を支援し組織経営の基盤を整えた結果、松井氏は地域金融機関の融資を受けて自ら株式を買い取った。MBOによる自立で従業員の意識も更に変更、業績は順調に拡大している。

事例 2-6-13② 株式会社ヘルシーサービス

「中小企業向け承継ファンドを活用して、M&Aを実施した企業」

千葉県千葉市の株式会社ヘルシーサービス（従業員609名、資本金1,000万円）は、グループホームの運営や訪問介護、訪問入浴等の介護事業を手掛ける企業である。千葉県を中心に30年にわたる介護事業の運営実績やノウハウ、経験豊かな人材を強みとする業界の草分け的な存在である。

同社は、2009年にオーナー経営者が、後継者が不在であったことや業界としてオーナー経営の限界を感じたことをきっかけとして会社の売却を検討、従業員のことや企業文化の維持を考えて、事業会社ではなく、日本プライベートエクイティ株式会社が運営する承継ファンドに全株式を譲渡した。

日本プライベートエクイティ株式会社は、代表取締役社長を社外から派遣するなど経営・事業基盤の強化と地域

密着型の介護事業を推進、5年にわたり企業価値の向上を支援した後、厳しい業界環境が予想される中で会社を永続的に発展させていくためには、同業ではなく異業種企業にバトンタッチすることが望ましいと考え、住宅事業との相乗効果を見込み介護事業への参入を志向していた積水化学工業株式会社に株式を譲渡した。

2014年に、同社は積水化学工業株式会社の100%子会社となり、介護事業の実績やノウハウと積水化学工業のグループの豊富な経営資源を融合することで、「住まい＋介護サービス」という新たな事業モデルを創造している。現在、SEKISUIブランドの看板を得たことで、人材の確保もしやすくなり、地域密着のサービスを深化させることで、介護事業を更に拡大している。

第1節

第2節

第3節

第4節

第5節

事例 2-6-14 セレンディップ・コンサルティング株式会社

「M & Aによる事業承継を通じて「プロ経営者」を派遣し、生産性向上を支援する企業」

愛知県名古屋市のセレンディップ・コンサルティング株式会社は、自動車部品やハイテク部品等のものづくり企業を中心に株式取得（M & A）による事業承継と、専門的な深い知見と高い志を持ち企業価値の向上を目指す「プロ経営者」の複数派遣により、社内に経営チームをつくり、中小企業の継続的な成長や経営改善、生産性向上を直接担う企業である。

同社は、経営者の後継が育っていない場合等に、株式を一旦譲受け、その間に次世代経営者を育成し、経営陣が株式を買い戻すマネジメント・バイアウト（MBO）による事業承継を推進している。同社の株式の譲受けは、期間の定めがない長期保有が前提であり、継続的な成長を目指す視点から必要な設備投資・人材投資・R & D投資を積極的に実施する方針のため、オーナー経営者からの共感を得ている。

同社による経営改善の特徴の一つは、3,000名を超える大企業の役員・部長クラスのマネジメント人材とのネットワークである。社内に適切な後継者がいない場合は、投資先に必要な経営者像を明確化し、ネットワークからプロ経営者として派遣している。中小企業では、原価率や可働率¹⁵等の経営管理に必要な数値を把握していないことも多い。そこで、財務部門や経営企画部門を中心に経営をサポートする人材（CFO）も同時に派遣し、経営の見える化を図り、経営者を支えるチームづくりから支援し

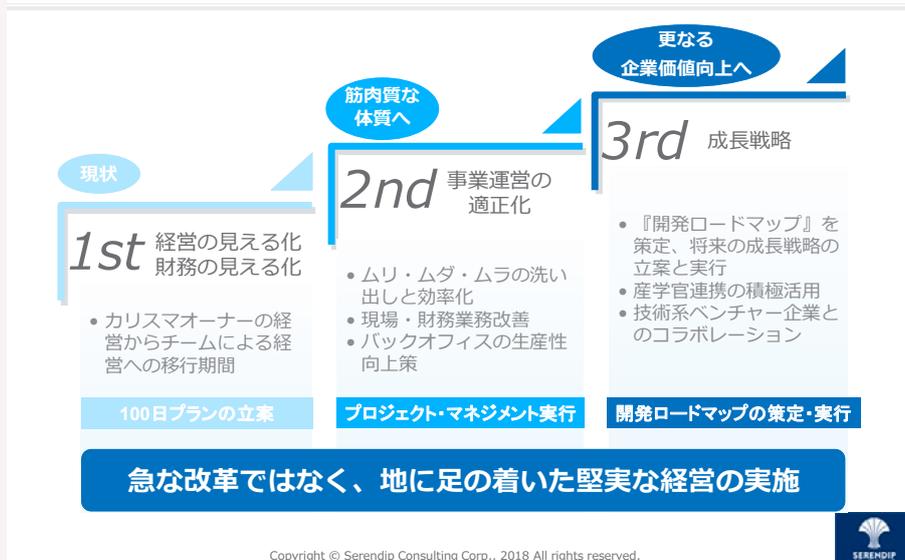
ている。

経営管理に必要な数値を整備した上で、経営参画後のアクションプランである「100日プラン」を作成する。事業運営の最適化を目的に、300項目ほどの経営課題を洗い出して、地道な効率化や現場・財務業務改善、バックオフィスの生産性向上等を図る。実行に当たっては、役員や一部の部長等マネジメント層が洗い出した課題に優先度を付け、誰がいつまでに何をやるかを明確にプロジェクト化し、経営を改善していく。

経営改善の過程で、社内の有能な人材を発掘し、同社のグループ企業間での人事交流や人材の戦略的なジョブローテーションを行って、キャリアパスの明確化も重視している。こうした業務改善と組織基盤の整備を図った後、企業価値の向上を目指し、新製品の開発ロードマップの策定等の成長戦略を立案・実行している。地道な経営改善を積み上げることで、プロ経営者を中心としたチームによる経営が可能になるという。

「当社は、プロ経営者を多数輩出し、中小企業経営を近代化することを経営ビジョンに掲げている。ものづくり、特に自動車部品、ハイテク部品等を中心に今後もグループ会社を広げ、100年企業として継続できる体制を目指すとともに、グループ企業を束ねたティア1企業¹⁶のプラットフォームを構築していきたい。」と高村徳康会長は語った。

譲受後のマネジメントの特徴



15 可働率とは、機械等の設備を必要とする時に、どの程度正常に動かすことができるかを示す指標をいう。

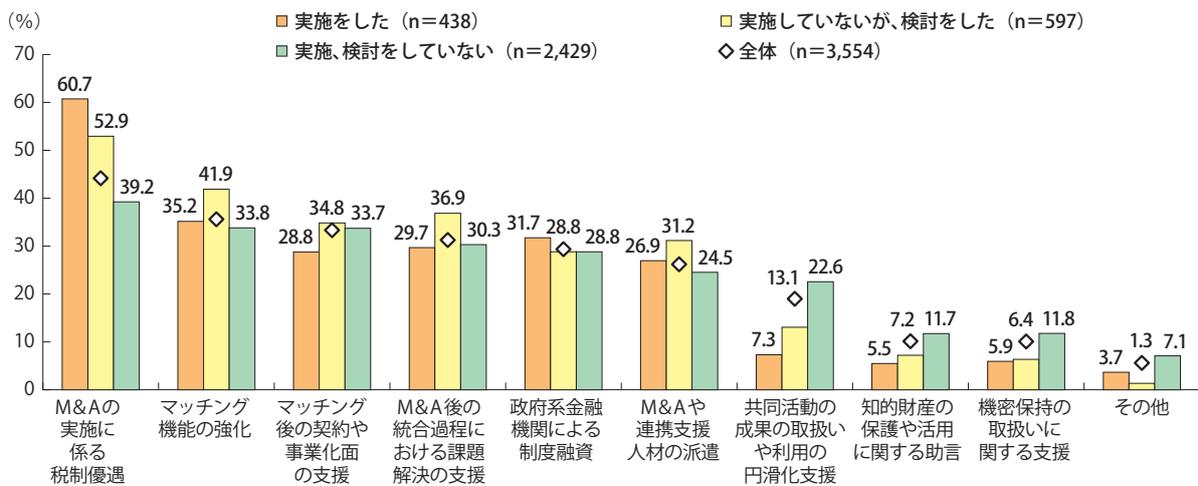
16 ティア1企業とは、自動車等の最終製品メーカーと直接取引をする一次サプライヤーをいう。

4 今後のM & Aの推進に向けた政策二一ス

M & Aの実施状況別に、今後の企業間連携やM & Aの推進に向けた支援策について見てみると、「M & Aの実施に係る税制優遇」が最も多く、特に「実施をした」という企業で顕著である（第2-6-47図）。「マッチング機能の強化」も次いで

支援策への期待が大きい。2017年7月に中小企業庁が策定した「事業承継5ヶ年計画」にも、こうした施策面の支援の方向性が記されており、その実現・実行が期待される。

第2-6-47図 M & Aの実施状況別に見た、今後の企業間連携やM & Aの推進に向けた支援策への期待



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「成長に向けた企業間連携に関する調査」(2017年11月)
 (注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

5 まとめ

本節では、買い手・売り手それぞれの観点から今後のM & Aの実施意向について、見るとともに、必要な政策二一スについても見てきた。

程度の差はあるものの、半数程度の企業がM & Aに何らかの関心を持っており、買い手として関心を持っている企業が多いことが分かった。また、過去にM & Aを実施したことがある企業や経営者が若い企業ほど今後のM & Aの実施に関心がある傾向が見て取れた。

こうした買い手として関心がある企業では、売上・市場シェアや事業エリアの拡大を目的としてM & Aの実施を考えている一方で、売り手とし

てM & Aに関心がある企業では、事業承継を目的と考えている企業も多く、後継者がいない企業で顕著であった。買い手と売り手双方のニーズをマッチングさせていくことが重要であるといえよう。

こうしたM & Aに関心がある企業のM & Aの障壁について見てみても、実施企業における課題と共通しており、特にマッチング面での課題が挙げられている。マッチングの円滑化を図ることは、M & Aの推進の支援施策としても重要であるといえる。

コラム 2-6-7

事業承継に関する税制の見直し

経営者の高齢化が進展しており、今後10年間に平均引退年齢の70歳を超える中小企業・小規模事業者の経営者は約245万人に達する見込みで、このうち約半数の127万が後継者未定と考えられている。

の中には優れた経営資源を有する中小企業・小規模事業者が含まれており、そうした企業の世代交代を進めることは、単なる企業の後継ぎ問題ではなく、我が国経済にとって「待ったなしの課題」として対応が必要なものと捉えるべきである。

そのため、あらゆる政策手段を総動員した取組を講じるべく、今般、事業承継税制の大幅な拡充を行ったところである(コラム2-6-7①図)。

コラム2-6-7①図 平成30年度事業承継税制改正の概要

中小企業経営者の次世代経営者への引継ぎを支援する税制措置の創設・拡充
(事業承継税制) (相続税・贈与税)

拡充

- 事業承継の際の贈与税・相続税の納税を猶予する「事業承継税制」を、**今後5年以内に承継計画(仮称)を提出し、10年以内に実際に承継を行う者を対象とし、抜本的に拡充。**
- ①対象株式数・猶予割合の拡大②対象者の拡大③雇用要件の弾力化④新たな減免制度の創設等を行う。

◆ 税制適用の入り口要件を緩和 ～事業承継に係る負担を最小化～

現行制度

- 納税猶予の対象になる株式数には**2/3の上限**があり、相続税の**猶予割合は80%**。後継者は事業承継時に多額の贈与税・相続税を納税することがある。
- 税制の対象となるのは、**一人の先代経営者から一人の後継者へ贈与・相続される場合のみ。**

改正案

- 対象株式数の**上限を撤廃**し全株式を適用可能に。また、**納税猶予割合も100%に拡大**することで、承継時の税負担ゼロに。
- 親族外を含む**複数の株主から、代表者である後継者(最大3人)**への承継も対象に。中小企業経営の実状に合わせた、多様な事業承継を支援。

◆ 税制適用後のリスクを軽減 ～将来不安を軽減し税制を利用しやすく～

現行制度

- 後継者が自主廃業や売却を行う際、経営環境の変化により株価が下落した場合でも、**承継時の株価を基に贈与・相続税が課税される**ため、過大な税負担が生じうる。
- 税制の適用後、**5年間で平均8割以上の雇用を維持**できなければ猶予打ち切り。人手不足の中、雇用要件は中小企業にとって大きな負担。

改正案

- **売却額や廃業時の評価額を基に納税額を計算**し、承継時の株価を基に計算された納税額との差額を減免。経営環境の変化による将来の不安を軽減。
- **5年間で平均8割以上の雇用要件を未達成の場合でも、猶予を継続可能**に(経営悪化等が理由の場合、認定支援機関の指導助言が必要)。

※以上のほか、相続時精算課税制度の適用範囲の拡大及び所要の措置を講じる。

【事業承継税制 平成30年度税制改正のポイント】

中小企業の事業承継を力強く後押しするため、事業承継の際の贈与税・相続税の負担を軽減する「事業承継税制」について、今後10年間に限って抜本的に拡充する。そのためには、平成30年4月1日から平成35年3月31日までの5年間に「特例承継計画」を都道府県に提出し、平成30年1月1日から平成39年12月31日までの10年間に実際に事業承継することが必要となる。今回の改正のポイントは以下のとおりである。

(1) 対象株式数上限等の撤廃

現行の納税猶予制度で対象となるのは、発行済議決権株式総数の2/3までであり、加えて、相続税の場合には納税猶予割合が80%であることから、実際に猶予される額は全体の約53% (2/3 × 80%) にとどまるが、今回の改正により対象株式数の上限を撤廃し議決権株式の全てを猶予対象とし、猶予割合を100%に拡大することで、事業承継に係る金銭負担をゼロとする。

(2) 雇用要件の抜本的見直し

現行では、事業承継後5年間平均で雇用の8割を維持することが求められており、仮に8割を維持できなかった場合には、猶予された贈与税・相続税の全額を納付する必要があるが、今回の改正により雇用の平均8割維持要件を満たせなかった場合でも納税猶予を継続することが可能となる。ただし、雇用維持ができなかった理由が経営悪化又は正当なものと認められなかった場合には、認定支援機関の指導・助言を受ける必要がある。

(3) 対象者の拡充

現行では1人の先代経営者から1人の後継者への贈与・相続される場合のみが対象となっているが、今回の改正により親族外を含む複数の株主から、代表者である後継者（最大3人）への承継も対象とする。

(4) 経営環境の変化に応じた減免

現行では、後継者が廃業や事業の売却を行う際、経営環境の変化により株価が下落した場合でも、承継時の株価を基に贈与税・相続税を納税するため過大な税負担が生じるが、今回の改正により売却額や廃業時の評価額をもとに納税額を再計算し、事業承継時の株価をもとに計算された納税額との差額を減免可能とすることで、経営環境の変化による将来の不安を軽減する。

【後継者不在企業に対する税制支援】

事業承継税制の抜本的な拡充に加えて、後継者が不在のため事業承継が行えないといった課題を抱える場合、いわゆるM & Aにより経営資源や事業の再編・統合を図ることにより、事業の継続・技術の伝承等を図ることが必要となる。今国会において中小企業等経営強化法を改正し、M & Aによる事業承継を支援対象に追加することで、第三者への事業承継を後押しすることとしており、同法に基づいて経営力向上計画の認定を受け、再編・統合を行った際に係る登録免許税・不動産取得税を軽減する措置を、平成30年度税制改正において講じることとしている（コラム2-6-7②図）。

コラム2-6-7②図 中小企業・小規模事業者の再編・統合等に係る税負担の軽減措置（平成30年度税制改正）

中小企業・小規模事業者の再編・統合等に係る税負担の軽減措置の創設

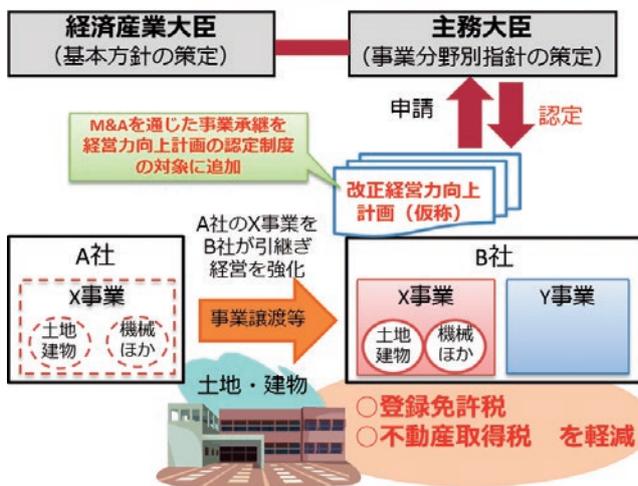
創設

(登録免許税・不動産取得税)

- 後継者が不在のため事業承継が行えないといった課題を抱える場合、いわゆるM&Aにより経営資源や事業の再編・統合を図ることにより、事業の継続・技術の伝承等を図ることが重要。そのため、中小企業等経営強化法を改正し、M&Aによる事業承継を支援対象に追加することで、第三者への事業承継を後押し。
- 認定を受けた経営力向上計画（仮称）に基づいて、再編・統合を行った際に係る登録免許税・不動産取得税を軽減することで、次世代への経営引継ぎを加速させる措置を創設。

改正概要 【適用期限：平成31年度末まで】

【中小企業等経営強化法】



<登録免許税の税率>

| | | 通常税率 | 計画認定時の税率 |
|--------------|----------------|-------|----------|
| 不動産の所有権移転の登記 | 合併による移転の登記 | 0.4% | 0.2% |
| | 分割による移転の登記 | 2.0% | 0.4% |
| | その他の原因による移転の登記 | 2.0%※ | 1.6% |

※平成31年3月31日まで、土地を売買した場合には1.5%に軽減。

<不動産取得税の税率>

| | | 通常税率 | 計画認定時の税率 (事業譲渡の場合※2) |
|---------|--|--------|----------------------|
| 土地住宅 | | 3.0%※1 | 2.5% (1/6減額相当) |
| 住宅以外の家屋 | | 4.0% | 3.3% (1/6減額相当) |

※1 平成33年3月31日まで、土地や住宅を取得した場合には3.0%に軽減されている。(住宅以外の建物を取得した場合は4.0%)

※2 合併・一定の会社分割の場合は非課税

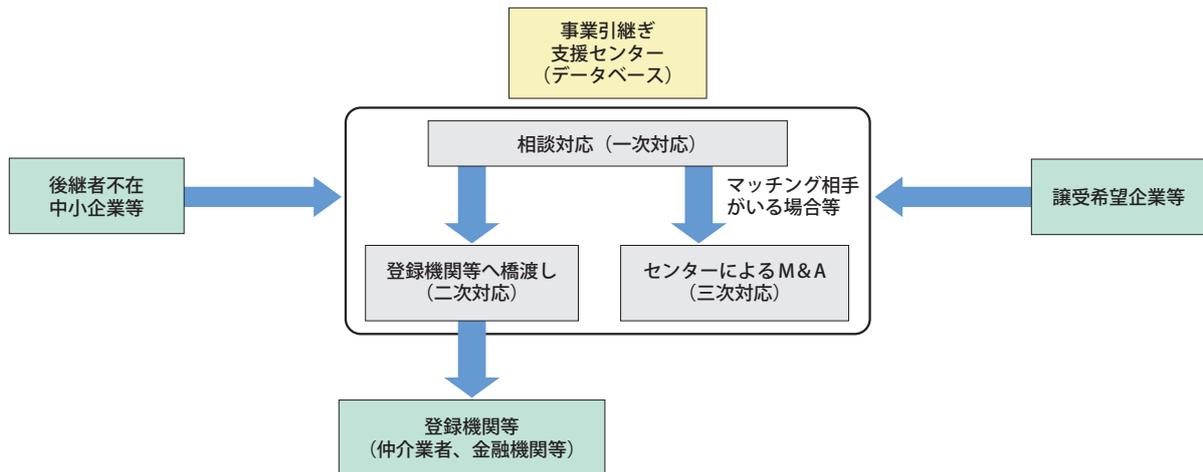
※3 事務所や宿舍等の一定の不動産を除く

政府では、我が国の宝である全国各地の中小企業・小規模事業者を、次の世代へしっかりと引き渡していくため、こうした事業承継税制の拡充や第三者承継を後押しする税制措置に加えて、後継者による新しいチャレンジを応援する補助金等、切れ目のない支援を実施している。

コラム 2-6-8 事業引継ぎ支援センターによる支援

中小企業者等の事業引継ぎや事業承継を円滑に進めるため、各都道府県に設置された「事業引継ぎ支援センター¹⁷」が課題解決に向けて助言、情報提供、マッチング支援等を行っている（コラム2-6-8①図）。

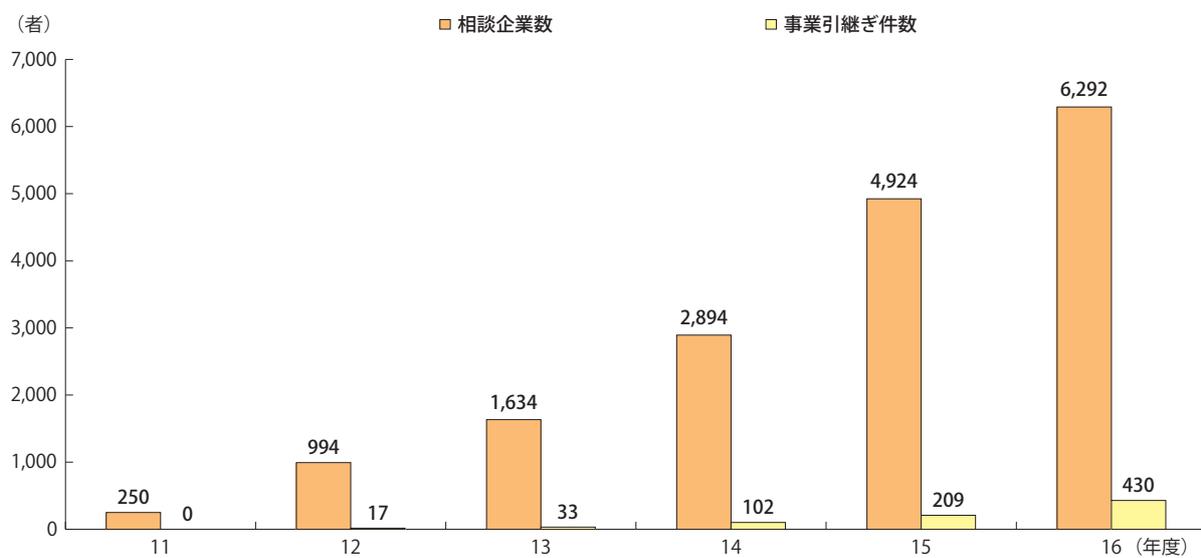
コラム2-6-8①図 事業引継ぎ支援センター支援スキーム



事業引継ぎ支援センターは、2011年度の7箇所から2013年度：10箇所、2014年度：16箇所、2015年度：46箇所、2016年度：47箇所となり、全都道府県に設置された。コラム2-6-8②図は、事業引継ぎ支援センターの相談企業数と成約件数について見たものであるが、こうした事業引継ぎ支援センターの設置に併せて相談件数・成約件数が増加していることが分かる。今後も、一層、他の支援機関（地域の商工会・商工会議所、金融機関、土業等）と連携し、事業引継ぎ支援を推進していくことが期待される。

17 事業引継ぎ支援センターは、産業競争力強化法に基づき、中小企業者等の後継者マッチング等を支援するために設立された専門機関である。

コラム2-6-8②図 事業引継ぎ支援センターの相談企業数と成約件数



資料：中小企業事業引継ぎ支援全国本部資料

事例 2-6-15 秋田県事業引継ぎ支援センター

「他の支援機関と連携し、事業の引継ぎを促進する支援機関」

秋田県事業引継ぎ支援センターは、2014年4月に国からの事業委託を受け、事業引継ぎ支援に関する業務を開始した。2016年度の相談件数は、東京、大阪に次ぐ全国3番目の多さで304件であり、センター開設以来の累計相談件数は1,000件を突破している。

秋田県は、人口減少と高齢化が進む中、60歳以上の経営者の割合が高く、後継者不在企業も多いという状況にあり、事業承継が大きな問題になっている。そうした現状を踏まえ、事業承継の相談に幅広く対応し、情報提供やアドバイス、支援機関の紹介を行うように取り組んでいる。具体的には、秋田県の事業として5名の事業承継相談推進員を県内各地域に配置し、秋田商工会議所や秋田県商工会連合会等と連携しながら、中小企業・小規模事業者の相談の掘り起こしも進めている。

このように支援機関が密に連携をし、事業承継相談推進員による中小企業等の支援ニーズの掘り起こしをする仕組みは、「秋田モデル」として各地域で評価されており、他県の事業引継ぎ支援センターからも視察が相次ぐなど注目を集めている。

同センターでは、中小企業の事業承継やM&Aについて無料で気軽に経営者が相談できるだけでなく、秋田銀行等の支援機関によるM&A成立後も各社の状況をきめ細やかにアフターフォローすることを重視している。また、地元紙やTV局を通じた情報発信にも力を入れている。

こうした取組の成果もあって、開設当初は、M&Aの買収の相談は全くなかったが、ここ1~2年、県内の40~50代の経営者を中心に相談が入るようになってきている。若い経営者は、これから10年、20年先を見据え、新たな

事業分野への展開を考える中で、買い手としてのM&Aを成長戦略の一つとして検討するようになったと考えられる。後継者不在の小規模事業者の事業を引き継ぐ受け皿となるのが今後期待される。

「事業承継は必ずいつかは直面する経営課題ですが、円滑な事業承継のためには5~10年間ほど掛かります。行政、商工団体、金融機関、土業専門家等の支援機関同士が連携し、早めの準備を促す気付きを与え、幅広く相談に応じていくことが大切です。経営者の悩みを聞いて課題を整理し解決策を考えていきますが、後継者が不在の場合、諦めて廃業を考えるのではなく、第三者へ事業を引継ぐ方法も選択肢として考えられますので、できるだけ早めに相談をして欲しいです。」と統括責任者の河田匡人氏は語った。



秋田県事業引継ぎ支援センターの皆さん

事例 2-6-16 かつの銘酒株式会社

「後継者難の状況から、M & Aを活用し伝統の酒造りの発展を図る明治創業企業」

秋田県鹿角市のかつ銘酒株式会社（従業員6名、資本金1,000万円）は、1872年（明治5年）創業の酒造業者である。個人事業として創業し、1922年に世の繁栄と人々の長寿を願って命名した「千歳盛」を主力として、地元の鹿角市で根強い人気がある。1944年に統制令により別会社へと統制され、その第七工場として製造を続けていたが、大館市に製造が集約化され、鹿角市で酒造りができなくなり、地元のお酒ではないと地域の人から言われた時期もあった。分離独立を経て、1991年にかつ銘酒株式会社として鹿角市内での酒造りを再開した。

販売先の大半は鹿角市内であり、観光客向けの販売が一定程度確保できているものの、地域の人口減少によって市場は縮小し続けていた。そうした背景に加え、かつては市内に5件あった酒造メーカーが、現在は同社のみとなったこともあり、前社長である田村清司氏には何とか酒造りを残したいという気持ちがあった。田村前社長は66歳となり、自社で杜氏を育成して酒造りの基盤を維持していたため、社内外で事業を引き継ぐことができる後継者を探していた。

そうした中、2016年、中小企業庁からのダイレクトメールを見て、秋田県事業引継ぎ支援センターに相談をした。相談を進める中で、M & Aが事業承継に向けた選択肢の

一つであることに気付くことになり、事業引継ぎ支援センターから秋田銀行へと橋渡し（2次対応）がされ、アドバイザー契約を結び、本格的にM & Aを検討することとなった。また、M & Aの相手先は、同業種の企業が譲渡先として良いと考えていたが、同業者が相手となっても販売先が広がらなければ鹿角の酒を後世に残していくことはできないと、次第に思うようになったという。

こうして秋田銀行のアドバイスのもと、販売ネットワークを有する異業種の企業も検討するようになり、秋田県秋田市に本社を置き全国に106店舗の飲食店を展開する株式会社ドリームリンク（従業員1,434名、資本金5,000万円）に株式譲渡しM & Aによる事業の引継ぎが実現することになった。今後は、株式会社ドリームリンクが展開する飲食店で同社のお酒を販売していくほか、飲食店の消費者の声を反映させた新製品開発にも取り組んでいく予定である。

「地域に愛していただいた酒造りを残し、ブランドとして更に発展させることで、100年以上続いている老舗の存続だけでなく、地域の企業や文化を守ることにつながることを切に願っています。」とかつ銘酒株式会社の田村前社長は語った。



左から、株式会社ドリームリンクの村上雅彦社長（かつの銘酒株式会社現社長）とかつ銘酒株式会社の田村清司前社長

第5節 まとめ

本章では、中小企業のM&Aを中心とする事業再編・統合について概観してきた。

経済の構造的な変化により、中小企業が継続的に売上規模の成長を図っていくことはますます難しくなっている。加えて、経営者の高齢化と後継者不在を抱える企業ではM&Aが事業承継の手段として有効な選択肢となっている。こうした背景から、中小企業のM&Aが近年着実に増加していることが分かった。

実際に買い手としてM&Aを実施している企業は、商圏の拡大や商品・サービスの拡充による売上・利益の増加を通じ、付加価値を向上させ労働生産性の向上を図っていることが分かった。こうした付加価値向上を図るためにも、買い手・売り手双方の事業間の相乗効果を発揮することが重要である。またM&Aの相手先の目的を見ても、事業承継が多く、後継者難の企業の事業承継の選択肢として活用されているといえよう。

M&Aの実施に当たっては実行段階ごとでいくつかの課題が挙げられているが、M&Aの推進のためにはマッチングの円滑化を図っていくこ

とが重要である。そのためにも、金融機関、専門仲介機関、士業専門家といった当事者以外の支援機関の役割が重要であり、支援機関同士が連携し専門性の補完やマッチングを図り、様々なニーズに対応していくことが期待される。

今後のM&Aの活用に関しては、程度の差はあるものの、半数程度の企業が何らかの関心を持っていることが分かった。中小企業でもM&Aの活用が成長戦略の一つとして検討が進みつつあり、今後活用が進むことが期待される。また、買い手は、売上・市場シェアや事業エリアの拡大の手段として活用を検討する一方で、売り手は、事業の承継の手段として検討されており、こうしたニーズ同士を結び付けていくことが中小企業の生産性向上のみならず、我が国経済の生産性向上にも資すると期待される。

M&Aについての理解が、中小企業やその支援機関に広まるとともに、より多くの企業のニーズがマッチングされ、M&Aを通じた中小企業の生産性向上につながっていくことを期待して本章の結びとしたい。