

# 経営相談 Q & A

## 中小企業におけるM&Aの動向

### Q

私は長年、金属加工業の会社を経営していますが、採用難が続き、技術者の高齢化も進んでおり、今後事業をどのように成長させていくべきか悩んでいます。最近ではM&Aにより事業を拡大する会社もあると聞きますが、中小企業におけるM&Aの全国的な動向はどのようになっているのでしょうか。

### A

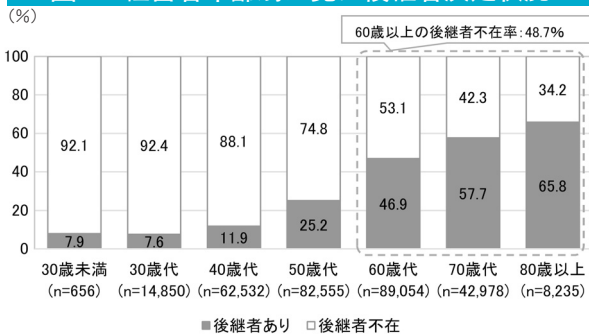
2018年版「中小企業白書」では中小企業における人手不足や労働生産性の向上に向けた取組みの現状、効果、課題等を分析しており、M&A\*を中心とする事業再編・統合（第2部第6章）についても解説しています。

※ここでは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）を指すものとします。

### 1. 中小企業がM&Aを行う背景

- 人口減少による人手不足の深刻化、国内需要の縮小を背景に、①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、②経営者年齢の高齢化や後継者の確保難が、中小企業がM&Aを行う背景にあると考えられています。
- 経営者年齢の分布を見ると、過去20年でピークが47歳（1995年）から66歳（2015年）へと高齢化が進行。また60歳以上の企業で後継者不在率が48.7%となっています（図1）。

図1：経営者年齢別に見た後継者決定状況

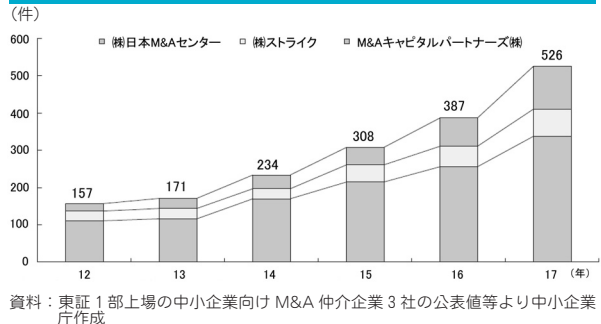


資料：株式会社データバンク「2017年後継者問題に関する企業の実態調査」（2017年11月）  
（注）1. COSMOS（147万社収録）および信用調査報告書ファイル（170万社収録）から、2015年以降の後継者の実態を分析可能な企業を分析対象にしている。  
2. 対象には、大企業も含む。

### 2. 中小企業におけるM&Aの実施状況

- 中小企業のM&Aを手掛ける東証一部上場の3社（㈱日本M&Aセンター、㈱ストライク、M&Aキャピタルパートナーズ㈱）による成約件数は2012年に比べて2017年では3倍超に増加し、M&Aが活発化しています（図2）。

図2：中小企業のM&A仲介を手掛ける上場3社の成約件数



- M&Aの実施形態は「事業譲渡」「株式譲渡」がともに4割程度で、M&A資金の調達方法は「会社の自己資金」が約5割、「金融機関からの借入」が約4割となっています。
- 相手先企業を見つけたきっかけは「第三者から紹介された」が約4割、「相手先から直接売り込まれた」が約3割、「自社で見つけた」が3割弱で、第三者としては金融機関、仕入先・協力会社、専門仲介機関が多くなっています。
- M&Aの実施目的は「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」。また、近年では「新事業展開・異業種への参入」を挙げる企業も増えています。
- M&Aの相手先企業の経営者は60歳代以上が67.2%と多く、後継者不在の企業でもM&Aが

活用されていることがうかがわれます。

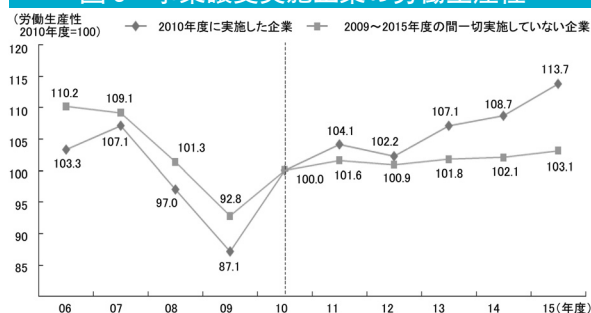
### 3. M&Aによる労働生産性の向上と課題

- 2010年度に事業譲受を実施した企業と、2009～2015年度の間に一切実施しなかった企業の労働生産性を比較すると、2010年度を100として2015年度は実施企業が113.7、実施しなかった企業は103.1となっています（図3）。同様に吸収合併についても比較すると、実施企業は112.1、実施しなかった企業は103.2となっており、M&Aの実施企業において労働生産性の向上が見られます。
- M&A実施後の総合的な満足度は「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」の割合が計68.3%と、多くの企業が肯定的に評価しています（図4）。
- 課題としては、マッチング時における「判断材料としての情報の不足」「仲介等の手数料負担」や、交渉時における「買収金額の折り合い」を挙げる企業が多くなっています。

### 4. 今後のM&Aの活用意向

- 今後のM&Aの活用に関しては、半数程度の企業が何らかの関心を示しており、「積極的に取り組んでいく」「良い話があれば検討したい」が合わせて約3割を占めています（図5）。また、買い手・売り手のいずれに関心があるかについては、「買い手としてのM&Aに関心がある」が67.0%となっています。
- 買い手としてのM&A実施の目的や想定する効果については「売上・市場シェアの拡大」「事業エリアの拡大」が多く、相手先の探し方については「金融機関に探索を依頼する」「自社で独自に探索する」を挙げる企業が多くなっています。
- 売り手としてのM&Aの目的や想定する効果については、「事業の承継」「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となっています。

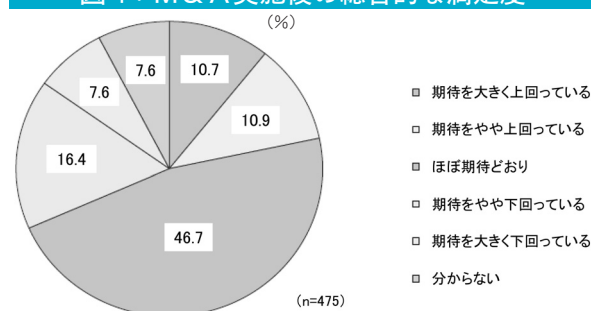
図3：事業譲受実施企業の労働生産性



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。

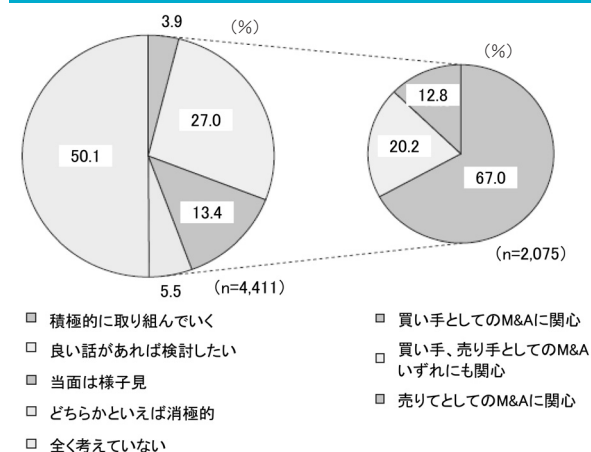
図4：M&A実施後の総合的な満足度



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング㈱「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。

図5：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㈱「成長に向けた企業間連携等に関する調査」(2017年11月)

2018年版「中小企業白書」では他にも、M&Aを活用して事業領域の拡大や付加価値の向上を実現した企業、後継者難の事業者の受け皿となっている企業の実例、事業承継を支援する機関等について紹介していますので参考にしてください。

(前田 徹)