

中小企業いばらき

【クローズアップ】

M&Aによる事業承継と中小企業の労働生産性向上
～2018年版中小企業白書などから～

September

9

No.719
2018



写真 茨城県スポーツ用品協同組合

CONTENTS

クローズアップ	1
ニュースフラッシュ	8
インフォメーション	10
ワンポイントアドバイス	13
日本列島組合最前線	15
賛助会員紹介	16
経済・労働リサーチ	17
業況レポート	18
中央会だより	20

発行所・編集発行人

 茨城県中小企業団体中央会

<http://www.ibarakiken.or.jp/>

〒310-0801 水戸市桜川2-2-35 電話029-224-8030 (代)

事業者向けカードローン

クイックジェイ QUICK J

急な事業資金が必要な時にとても便利！

法人・
個人事業主の
皆様に支援!!

必要な時に

必要な額を

銀行ATMで都度借入
コンビニATM OK!

お問い合わせは

常陽 クイック
ビジネスセンター



0120-310-863

【受付時間】 平日9:00~17:00
(土・日・祝日・年末年始を除く)

常陽銀行 クイックJ



インターネットでも簡単にお申込みができます



常陽銀行

表紙の紹介

国体開催を契機に法人化、組合オリジナル商品なども販売

茨城県スポーツ用品協同組合

大きなスポーツイベントを控え、スポーツ産業の発展が期待される

近年、健康志向の高まりなどを背景として、スポーツを楽しむ人々の年齢層が広がり、それを楽しむ場所や機会が大幅に増加している。

茨城県では、2019年に国民体育大会・全国障害者スポーツ大会、また、その翌年の2020年には東京オリンピック・パラリンピック競技大会の開催といった大きなスポーツイベントが控え、県内の経済を牽引する産業としてスポーツ産業の発展が期待されるところである。

こうした状況下、中小スポーツ用品小売業者には、店舗における顧客満足度向上に加え、地域業界一体的なマーケティング実践など組織的な対応が求められている。

国体開催などを契機に法人化

県内のスポーツ用品小売業界では、26社が加盟して「茨城県スポーツ用品組合」を組織し、各種セミナーなどを通じてスポーツ用品小売にかかわる情報の提供を行うなど、スポーツを通じた健康で健全な社会づくりに貢献してきた。そして今般、組合オリジナル商品の開発など共同経済事業を通じた経営力の向上に

向け、国体開催を契機に法に基づく事業協同組合として法人化した。

現在、茨城国体に協賛するため、マスコットキャラクター（「いばラッキー」）を使用したポロシャツ【3,500円（税別）】、キャップ【1,800円（税別）】、マフラータオル【1,400円（税別）】などを開発し、組合員の店舗で販売している。今後は、県内で開催されるスポーツ大会の各競技会場に組合として積極的に出店するなど、スポーツ用品の提供を通じて競技者や来

場者への利便性を向上させるとともに、スポーツを通じた地域活性化や県民の健康増進に寄与していく。



茨城県スポーツ用品協同組合

〒316-0013 日立市千石町1-3-2

電話：0294-33-0141

設立：平成29年12月

主な業種：スポーツ用品小売業 組合員：26人

M&Aによる事業承継と中小企業の労働生産性向上

～2018年版中小企業白書などから～

中小企業白書は、中小企業基本法第11条に基づいて政府が毎年国会に提出する「中小企業の動向及び政府が中小企業に関して講じた施策に関する報告」の略称です。1964年3月以来、毎年中小企業庁が国会に提出していますが、内容は最近の中小企業の動向、課題、当年度の中小企業施策などからなっています。

2018年版中小企業白書は、生産性向上に取り組む中小企業の事例を豊富に紹介するなど、中小企業の生産性向上に向けたヒントを提供することを目指す実践的な白書となっています。

本号では、2018年版中小企業白書の中から、事業承継方法一つとされるM&Aにスポットを当て、中小企業庁が策定した「事業引継ぎガイドライン」などにも触れながら、M&Aが中小企業の経営課題となっている労働生産性の向上に寄与していることなどを紹介します。

2018年版中小企業白書の概要

～労働生産性の向上がテーマ～

第1部では、最近の中小企業の動向についての分析に加え、中小企業の労働生産性や経営の在り方等についてその現状分析を行っています。

第2部では、第1部の分析結果を踏まえた上で、中小企業の生産性向上に向けた取り組みについて、テーマ別の分析を行っています。具体的には、業務プロセスの見直し、人材活用面の工夫、IT利活用、設備投資、M&Aを中心とする事業再編・統合について取り上げています。

特に2018年版の特徴は、中小企業の生産性の向上に向けたヒントを提供することを目指すなど、実践的な白書となっています。

<2018年版中小企業白書 10のポイント>

<第1部 現状分析>

1. 中小企業の景況感は改善傾向にある一方、大企業との生産性格差は拡大している。
2. 未来志向型の取引慣行に向けて、下請け取引は着実に改善している。

<第2部 テーマ別分析>

3. 深刻化する人手不足。女性・シニア等の掘り起こしが課題。

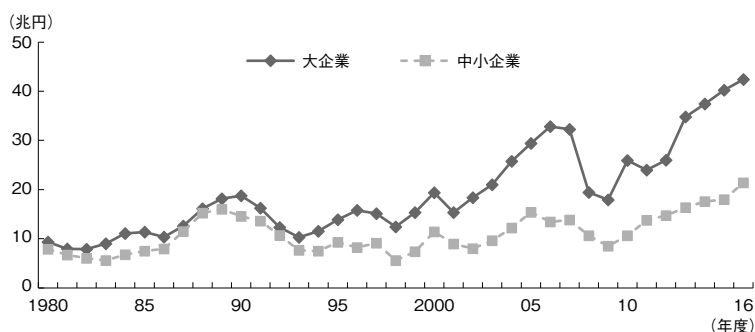
4. IT導入等を行う上でも、業務プロセスの見直しは生産性向上の大前提。
 5. 幅広い業種で多能工化・兼任化の取り組みが進展。生産性向上にも寄与。
 6. IT導入のきっかけとして重要となるのは、地元のITベンダーなど身近な相談相手。
 7. 業務領域や一企業の枠を超えて連携することでITの効果は飛躍的に高まる。
 8. 生産性向上のためには前向きな投資が重要。引き続き投資を促進する必要。
 9. 経営者の高齢化から休廃業・解散が高水準。事業承継等を背景に、中小企業のM&Aは増加。
 10. 中小企業のM&Aは生産性向上に寄与。今後はマッチング強化が課題。
- ・事業承継を背景に、中小企業のM&Aは増加基調にある。買い手側の企業にとっても、シナジーを発揮し、生産性を高める契機となりうる。
 - ・M&A効果の相手先を見つけたきっかけとしては、金融機関等の第三者からの紹介が多く、マッチング強化が今後の課題。

以下、M&Aが労働生産性の向上に寄与していることなどを紹介します。

1. 中小企業の経営課題

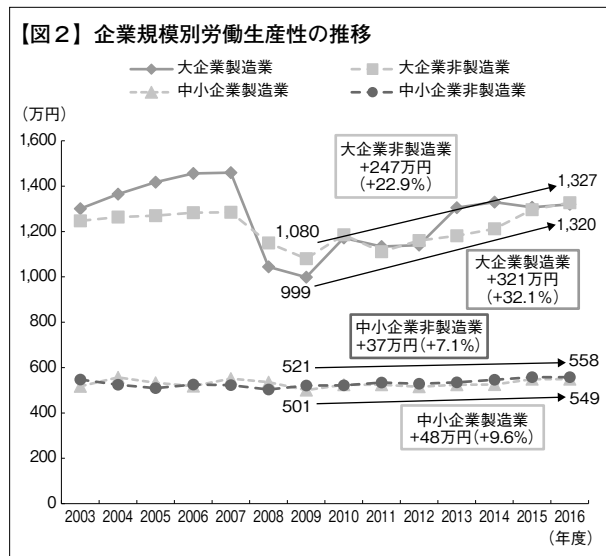
経常利益が過去最高水準となるなど、中小企業を取り巻く状況は改善傾向にある（図1）。他方で、中小企業においては、人手不足の深刻化、労働生産性の伸び悩み等の課題も抱えている。今後、更なる人口減少が見込まれる中、我が国経済の成長のためには、中小企業が労働生産性を高め、稼ぐ力を強化していくことが重要である。

【図1】企業規模別の経常利益



2. 中小企業の労働生産性の現状

企業規模別従業員一人当たりの付加価値額（労働生産性）の推移を確認する（図2）。大企業について確認すると、リーマン・ショックの後大きく落ち込んだが、その後は総じて回復傾向にある。一方、中小企業について確認すると、一貫して横ばいで推移しており、2009年以降は大企業と中小企業の従業員一人当たり付加価値額の格差は広がり続けているといえる。



参考①

生産性とは…

（公益財団法人日本生産性本部のホームページから）

生産性とは、あるモノをつくるにあたり、生産諸要素がどれだけ効果的に使われたかということであり、それを割合で示したものが生産性ということになる。

例えば、最先端の工作機械を導入したとしても、それを操作する人が未熟であったり、操作ミスをしてしまったりすると、工作機械はうまく作動せず、故障を起こしてしまうこともある。このような場合、生産諸要素の有効利用度が低い、生産性が低いということになる。

生産性には、労働の視点からであれば労働の生産性（労働生産性）、資本の視点からであれば資本の生産性（資本生産性）となる。さらに、投入した生産要素すべてに対して産出がどれくらい生み出されたかを示す指標として全要素生産性がある。

こうした生産性の種類の中で最もよく用いられるのが労働の視点からみた生産性、すなわち

労働生産性である。労働生産性は「労働投入量1単位当たりの産出量・産出額」として表され、労働者1人当たり、あるいは労働1時間当たりでどれだけ成果を生み出したかを示すものである。「労働生産性が向上する」ということは、同じ労働量でより多くの生産物をつくり出したか、より少ない労働量でこれまでと同じ量の生産物をつくり出したことを意味する。

$$\text{生産性} = \frac{\text{産出 (output)}}{\text{投入 (input)}}$$

3. 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。

M&Aとは

Mergers (合併) and Acquisitions (買収) の略。企業の「合併・買収」を意味する。

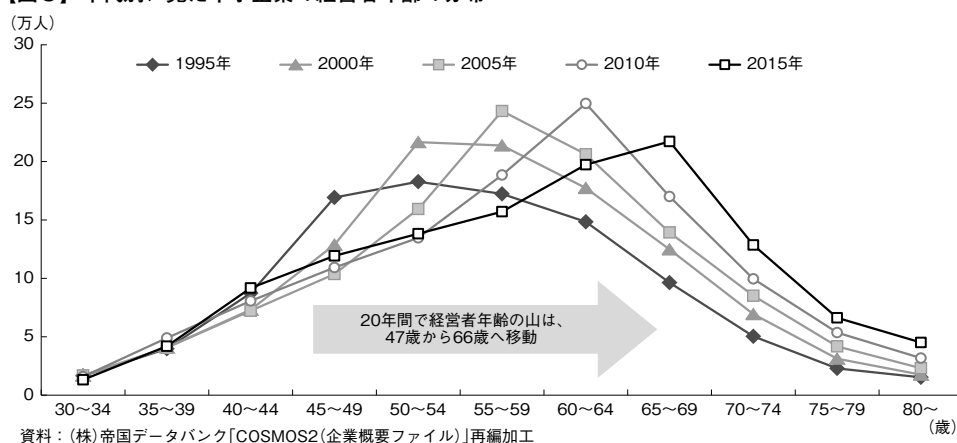
4. 中小企業の経営者の高齢化と事業承継

(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（図3）。

休廃業・解散企業の経営者年齢構成比については、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。

【図3】年代別に見た中小企業の経営者年齢の分布



資料：(株)帝国データバンク「COSMOS2(企業概要ファイル)」再編加工

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。

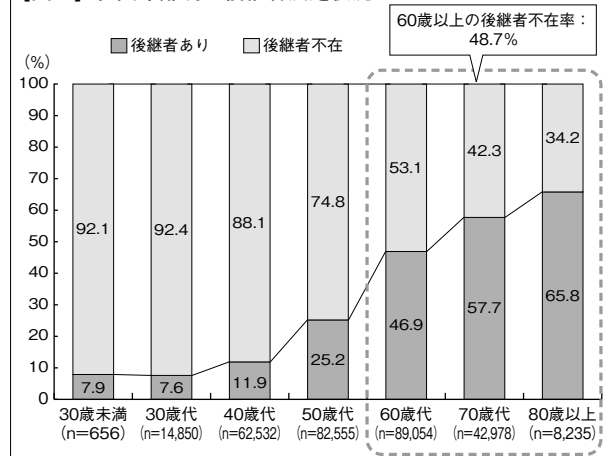
(2)中小企業の事業承継

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てみると、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（図4）。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。

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。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。

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

【図4】社長年齢別の後継者決定状況



60歳以上の後継者不在率：48.7%

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。

参考②

中小企業庁の「事業引継ぎガイドライン」と「事業引継ぎハンドブック」

中小企業・小規模事業者の経営者の高齢化が急速に進む中、少子化等の影響から、親族内での後継者の確保が厳しさを増しており、M&A等による事業引継ぎの必要性が年々高まってきている。

中小企業庁では、後継者のいない中小企業・小規模事業者の皆様方が安心してM&A等を活用することができるよう、2015年（平成27年）3月に「事業引継ぎガイドライン」、「事業引継ぎハンドブック」を策定した。

「事業引継ぎガイドライン」は、M&Aの手続きや、手続毎の利用者の役割・留意点、トラブル発生時の対応等を詳細に記載している。また、「事業引継ぎハンドブック」は、事業者がM&A等を活用する際の手引き書となるよう、ガイドラインを分かりやすくまとめたものである。

- 事業引継ぎガイドラインでは、事業承継の形態を
- ・親族内承継
 - ・役員・従業員承継
 - ・第三者への承継（M&A）

の3つに分類し、それぞれ次のようなメリットとデメリットを示している。

(1)親族内承継について

子供や親族を承継候補とする場合は、後継者の経営に配慮して株式や財産の移転等を検討する必要がある。また、後継候補者の能力や知識、経験等を向上させるための後継者教育も承継前に実施する必要がある。

<メリット>

- ・社内や社外の関係者から心情的に受け入れやすい。

- ・後継者を早期に決定できれば、承継に向けた準備期間を設けることができる。
- ・相続等により財産や株式を後継者に移転できた方法に比べ所有と経営の分離を回避できる可能性が高い。

<デメリット>

- ・親族内に経営能力や意欲があるものがないとは限らない。
- ・相続人が複数いる場合、後継者の決定や経営権の集中に困難な場合がある。

(2)役員・従業員承継について

社内の役員・従業員を後継者とする場合、親族内承継に比べて、関係者の理解を得ることに多くの時間を費やすこととなる。このため、役員や従業員に承継する場合は、現経営者の意思を親族内にしっかりと伝えておくことが大切となる。また、後継者の経営に配慮して、株式を一定程度集中させる必要があるが、後継者の資力によっては、MBOの活用等も検討する必要がある。

MBO

自社の経営陣や従業員が、現在のオーナーから事業を買い取り独立する手法（いわゆる「のれんわけ」）をいう。ただ、一般的に、後継候補者には資力がないことが多いため、自社の資産や将来のキャッシュフローなどを担保・返済財源として、金融機関からの融資や投資会社からの投資を受け、後継候補者の直接の資金負担を軽減する手法も存在する。

<メリット>

- ・親族内に適任者がいない場合でも、会社内から候補者を求めることができる。
- ・長期間勤務している役員・従業員への承継では、経営の一体性を保ちやすい。
- ・業務に精通しているため、従業員からの理解を得やすい。

<デメリット>

- ・親族内承継に比較して、関係者から心情的に受け入れにくい場合が多い。
- ・後継候補者に株式取得等の資金力がない場合が多い。
- ・個人債務保証の引継ぎや税務対策について検討が必要となる。

(3)第三者による承継（M&A）について

M&Aは、財務、法務、税制等に関する専門知

識が必要であるという心理的ハードルの高さが検討の遅れを招いている側面がある。M&Aを検討する場合は、事業引継ぎ支援センターや士業等専門家に相談することが望ましい。

<メリット>

- ・身近に適任者がいない場合でも広く候補者を外部に求めることができる。
- ・従業員の雇用や取引先との関係を維持できる。
- ・現経営者が会社売却による利益を獲得できる可能性がある。

<デメリット>

- ・希望する譲り受け先を見つけるためには、一定の時間を要する。
- ・情報の守秘を徹底する必要がある。
- ・相手との合意（譲渡価格、取引条件など）が形成されなければ、成約につながらない。着手するタイミングも重要である。

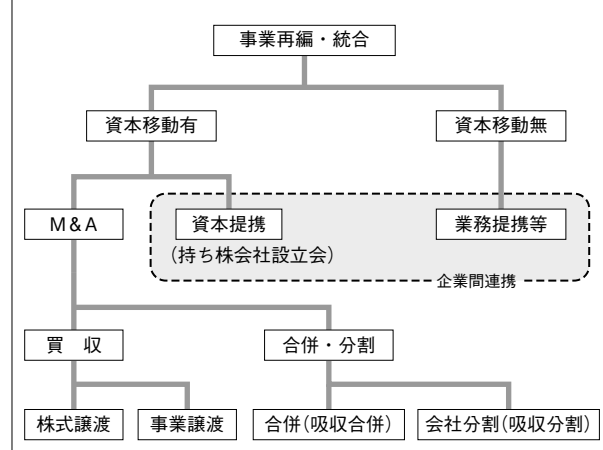
なお、「事業引継ぎガイドライン」と「事業引継ぎハンドブック」は、中小企業庁のホームページ <http://www.chusho.meti.go.jp/> から入手できる。

5. M&Aの現状

(1)MAの概念整理

「事業引継ぎガイドライン」等を参考に事業再編・統合と各手法を整理したものが図5である。

【図5】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、次のとおりである。

①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、従業員等の会社内部の関係や、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。

②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。

③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。

④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。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。

⑤資本提携

資本提携は、業務提携等を更に強固にするため

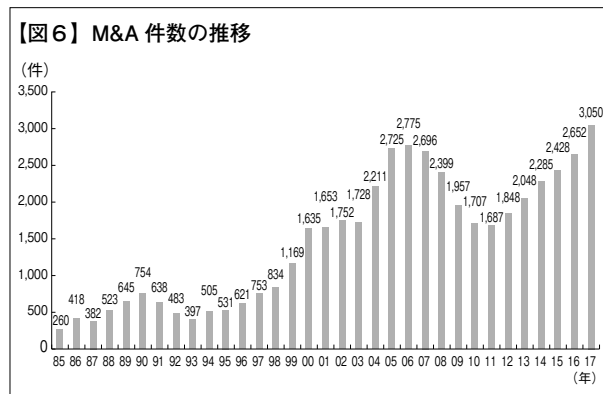
に、支配権を持たない範囲で相互の株式を持ち合うことや、一方の会社の株式の取得、第三者割当増資の引受け等を行う手法をいう。

⑥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。

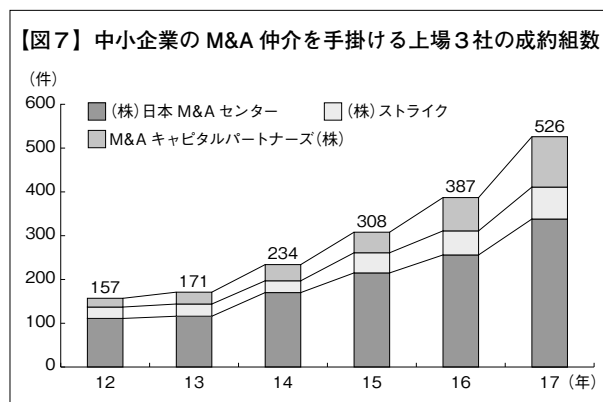
(2)M&Aの件数

我が国企業のM&Aの件数について(株)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(図6)。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。



(3)中小企業のM&A動向

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図7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。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。



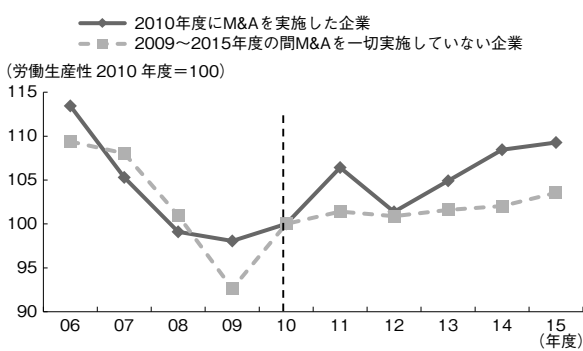
6. まとめ

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。

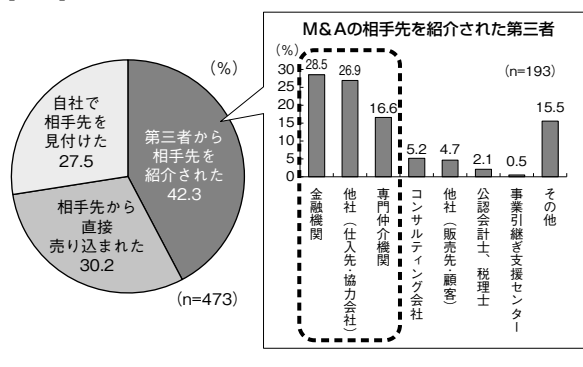
実際に買い手としてM&Aを実施している企業は、商圏の拡大や商品・サービスの拡充による売上・利益の増加を通じ、付加価値を向上させ労働生産性の向上を図っている（図8）。こうした付加価値向上を図るためにも、買い手・売り手双方の事業間の相乗効果を発揮することが重要である。またM&Aの相手先の目的を見ても、事業承継が多く、後継者難の企業の事業承継の選択肢として活用されているといえよう。

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（図9）。

【図8】 M&A 実施企業と非実施企業の労働生産性



【図9】 M&A の相手先を見つけたきっかけ



【事例】 M&A で事業領域を拡大、付加価値向上を図る

・企業名

株式会社HME（三重県桑名市）

・企業概要

計測機器等の開発設計、製造業

従業員100名、資本金1,000万円

・具体的な取り組み

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。

・効果

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、付加価値の向上を図っている。

「茨城県事業引継ぎ支援センター」について

中小企業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」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。

茨城県事業引継ぎ支援センターは平成28年3月に開所し、後継者難で悩んでいる中小企業の公的な相談窓口として、親族内承継、従業員承継、第三者承継(M&A)などの相談に対し、専門的で適切な助言や情報提供及び事業引継ぎのマッチング支援等を行っている。

住 所	〒310-0801 水戸市桜川2-I-6 アイランドビル3階 301号室
TEL・FAX e-mail	TEL 029-284-1601・FAX 029-284-1602 i-hikitsugi@inetcci.or.jp
U R L	http://mito.inetcci.or.jp/hikitsugi/
業務時間	月曜日～金曜日9:00～17:15 (土・日曜・祝祭日、年末年始を除く)

森づくり・人づくり

林業の活性化を通じて地域に貢献



美和木材協同組合

〒319-2603 茨城県常陸大宮市鷺子46-1
 電話 0295-58-2899 FAX 0295-58-2043
 URL <http://www.miwamoku.net> E-mail info@miwamoku.net

車検・定期点検 は国の認証を受けた てんけんくんマークの整備工場へ!!



この看板
 が目印です!



茨城県自動車整備商工組合 一般 茨城県自動車整備振興会 社団法人

〒310-0844 茨城県水戸市住吉町 292-5
 TEL 029-247-4330 FAX 029-247-7667
 URL: <http://www.seibi.or.jp>
 E-mail: ibaraki@seibi.or.jp