

第1回 企業価値向上支援ワークショップ



# 地域金融機関による M & Aを中心とした事業承継支援

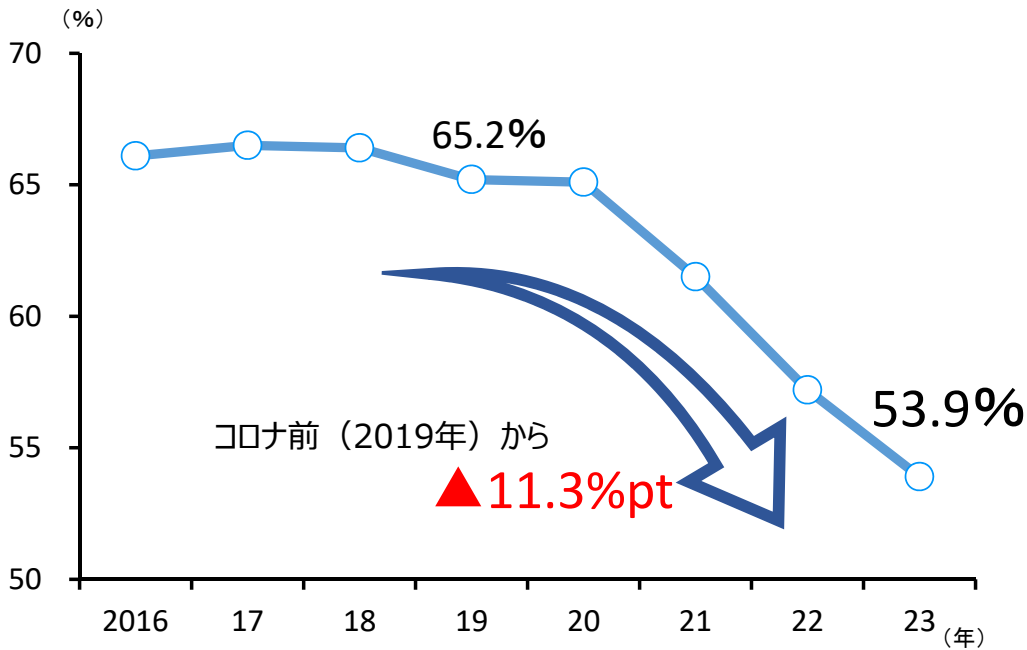
2023年12月14日（木）

日本銀行 金融機構局 金融高度化センター 中村 伊知雄

# 低下傾向にある後継者不在率

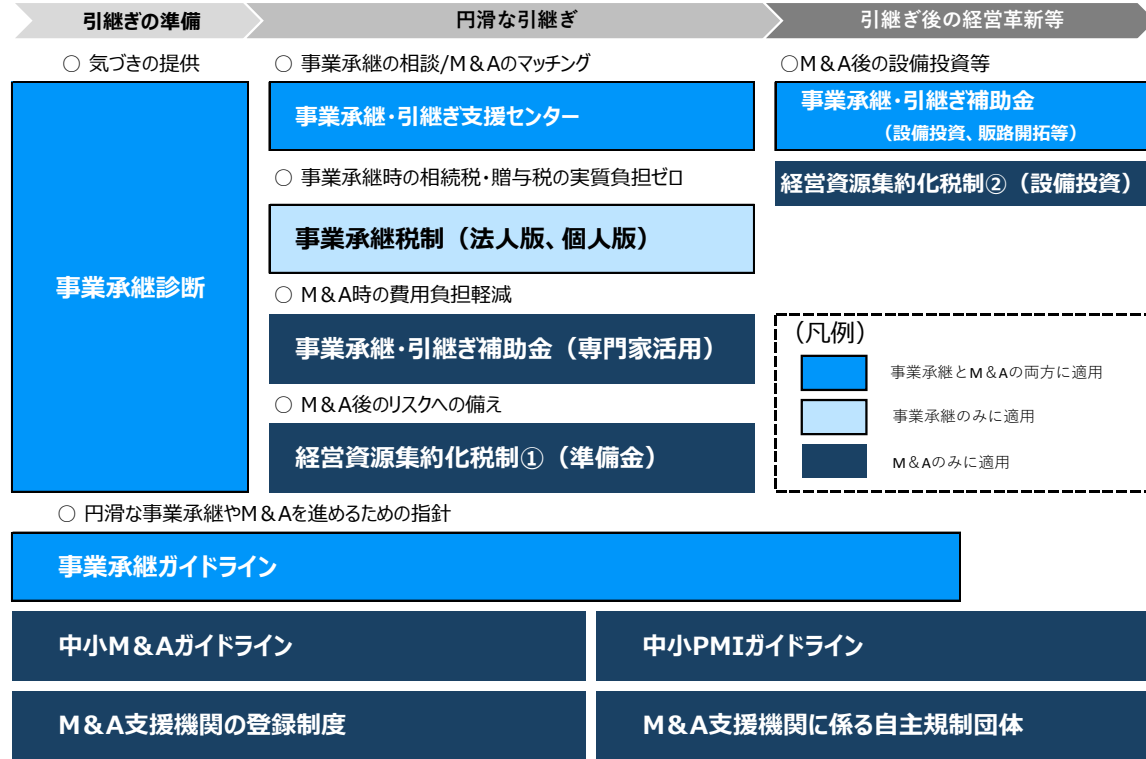
■ 帝国データバンク「全国『後継者不在率』動向調査」（2023年）によると、全国の後継者不在率は、6年連続で低下。

後継者不在率推移(全国・全業種)



(出所) 帝国データバンク「全国『後継者不在率』動向調査 (2023)」  
をもとに著者作成

## 事業承継・引継ぎ(M&A)に関する支援策一覧

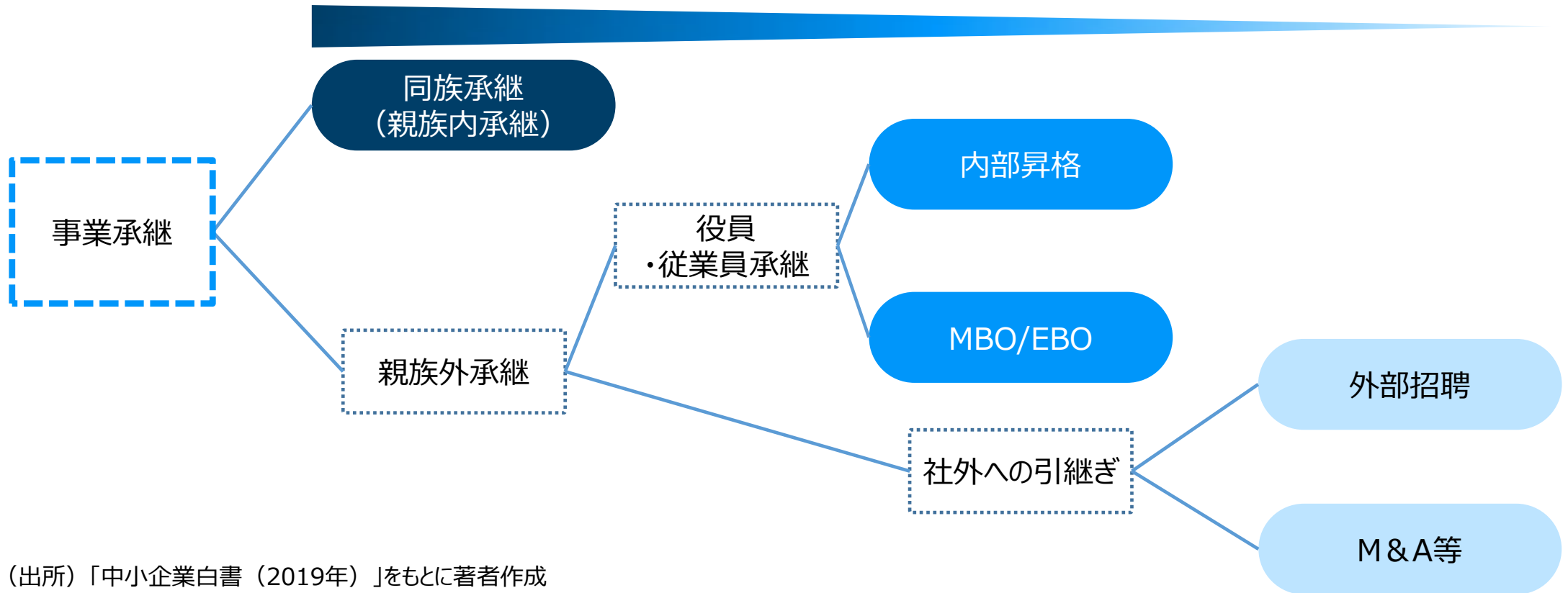


(出所) 中小企業庁資料をもとに著者作成

# 事業承継の類型

■ 経営者が引退した後も事業が継続する「事業承継」については、以下のような類型に整理される。

事業承継の主体間における情報の非対称性  
低 ← → 高

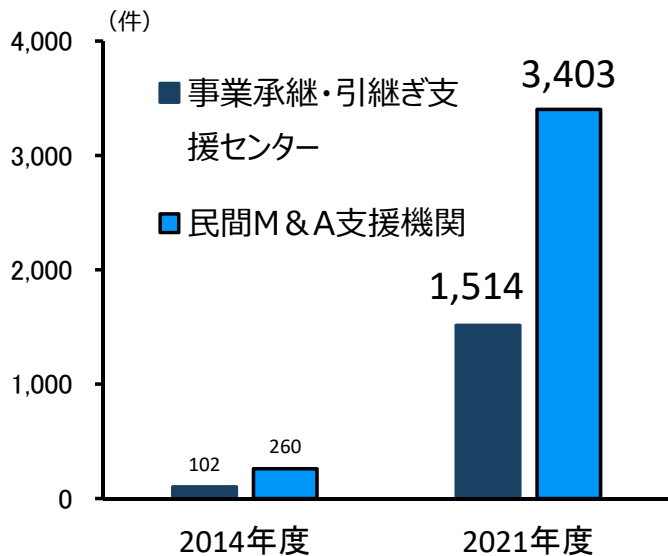


(出所)「中小企業白書 (2019年)」をもとに著者作成

# M & Aの普及

■ 近年、M & Aが普及しつつあり、後継者不在率の低下に寄与。

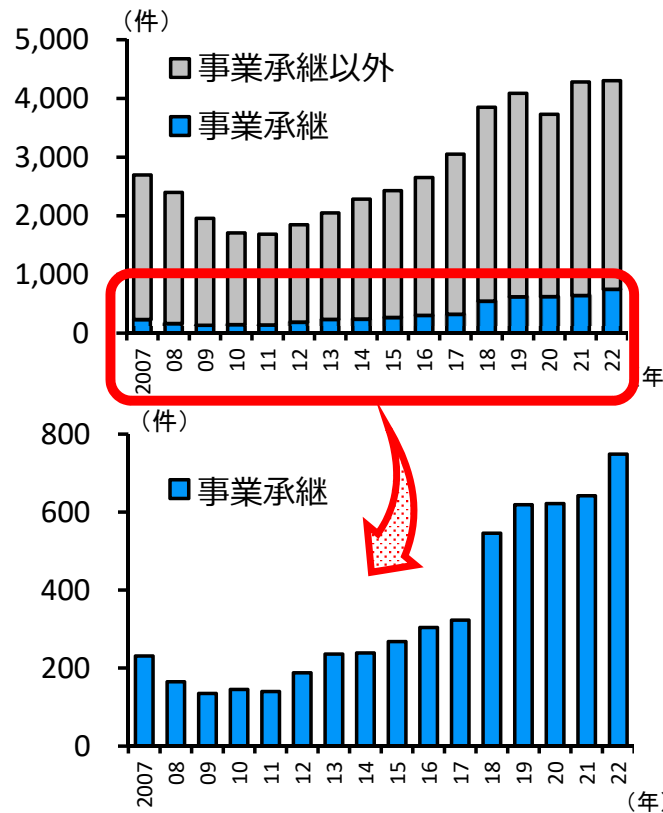
## 中小M & A実施件数の推移



(出所) 中小企業庁

(注) 2014年度の民間M & A支援機関の件数は、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、オンデック、名南M & Aの5社の成約件数。2021年度の民間M & A支援機関の件数は、M & A登録支援制度実績報告の成約件数。

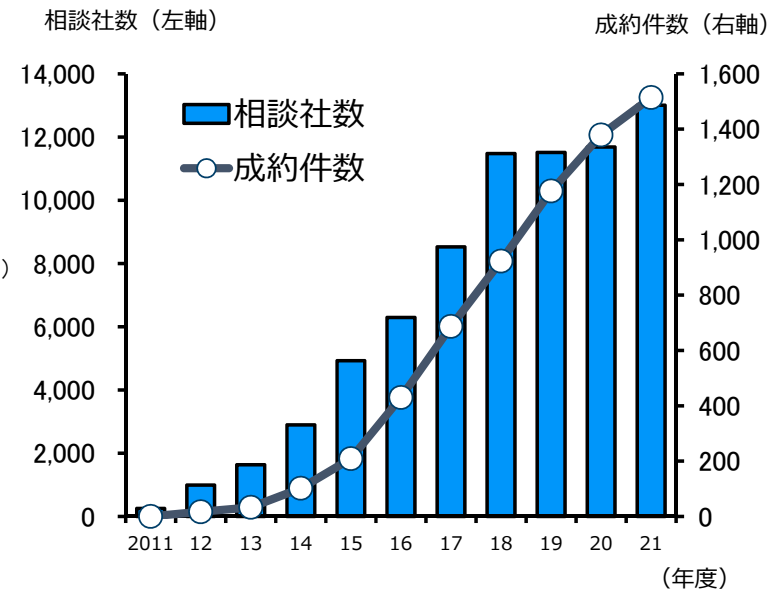
## M & A件数の推移



(出所) レコフデータ調べ

(注) 大企業も含めた我が国全体のM & A件数。

## 事業承継・引継ぎ支援センターの相談社数・成約件数の推移



(出所) 中小企業白書 (2023年)

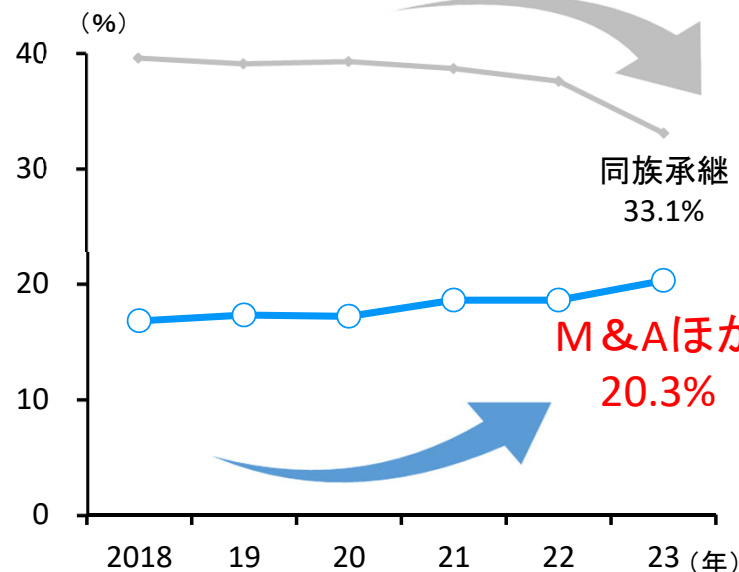
(資料) (独) 中小企業基盤整備機構

# M & Aに対するイメージの変化

- 経営者の就任経緯についてみても、同族承継の割合が低下する一方、第三者承継（M & A等）による事業承継の割合が上昇。M & Aに対するイメージの変化もみられる。

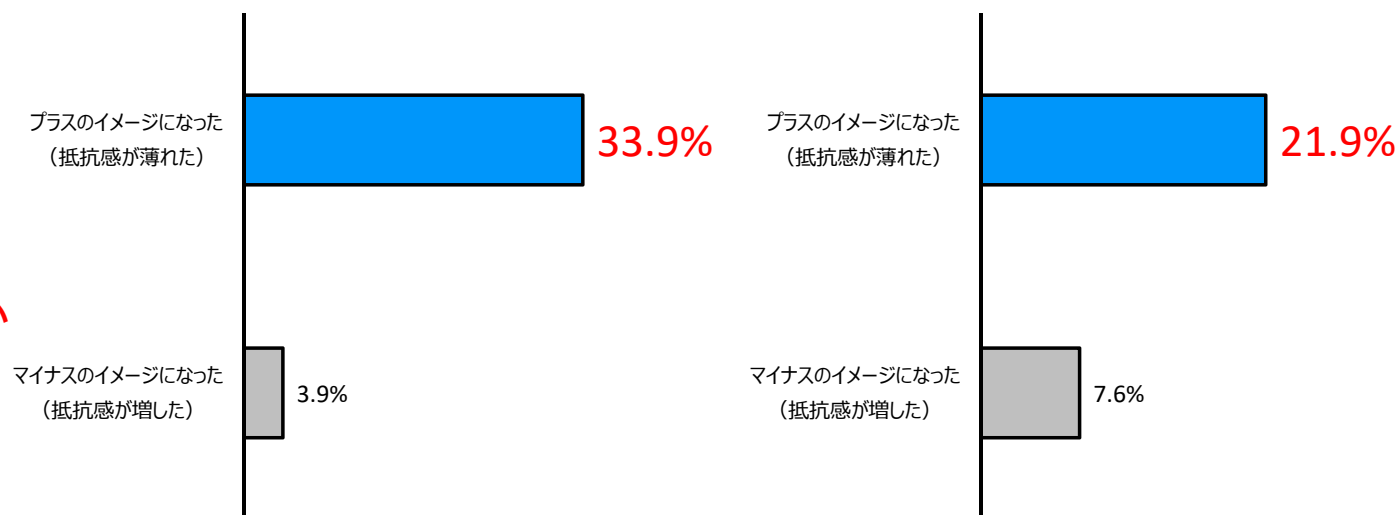
先代経営者との関係性（就任経緯別）

10年前と比較したM & Aに対するイメージの変化



譲受することについて

譲渡することについて



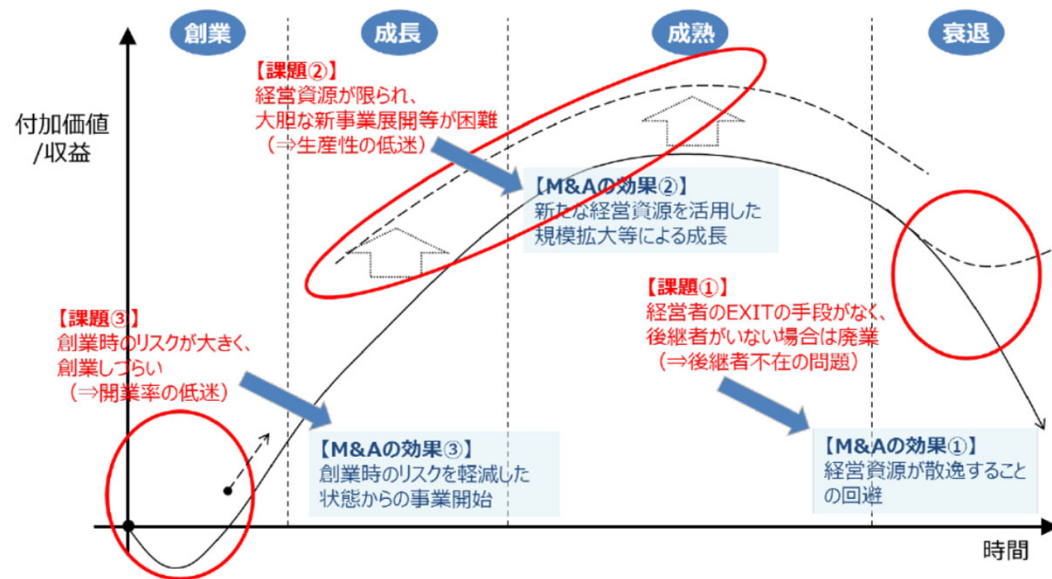
(出所) 帝国データバンク  
 「全国『後継者不在率』動向調査 (2023年)」  
 (注) 「M & Aほか」は、買収・出向・分社化の合計値

(出所) 中小企業白書 (2021年)  
 (資料) 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」と回答したものは表示していない。

# 中小M&Aの意義

- 中小企業を当事者とするM&A（中小M&A）の活用には、①廃業に伴う経営資源の散逸回避、②生産性の向上、③既存の経営資源を引き継ぐことによる創業リスク・コストの低減、といった意義がある。

## 中小M&Aを推進する意義(概観)

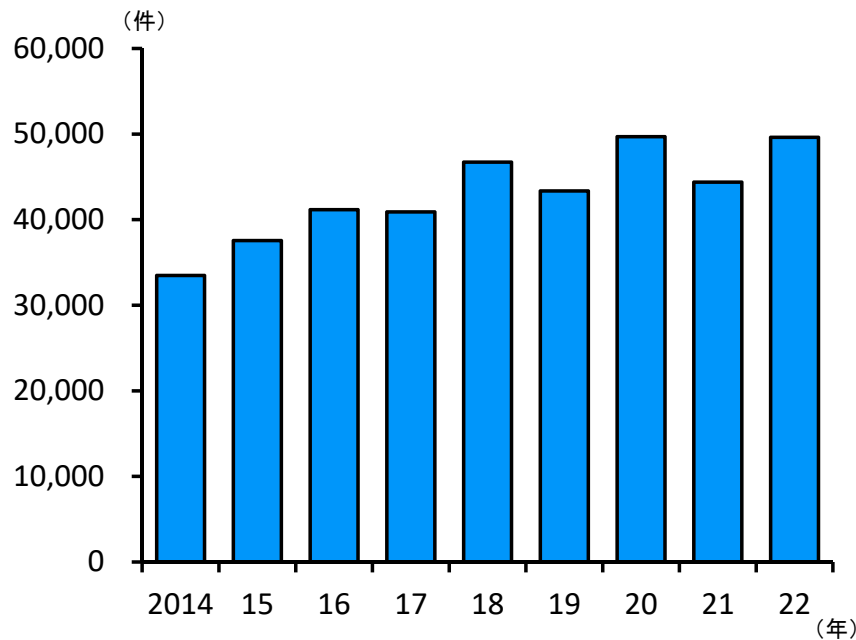


(出所) 中小企業庁  
「中小企業の経営資源集約化等に関する検討会 取りまとめ ～中小M&A推進計画～」

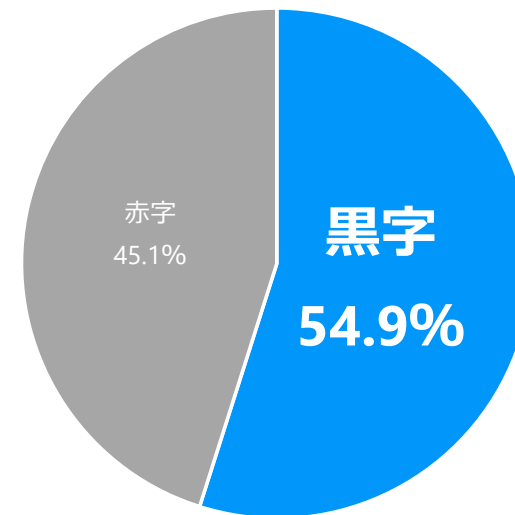
# 中小M&Aの意義 — ①経営資源の散逸回避

- 後継者不在の中小企業は、仮に黒字経営であったとしても廃業等を選択せざるを得ない。こうした経営資源の散逸を回避する事業承継の手段として、M&Aの重要性が高まっている。

休廃業・解散件数



休廃業・解散事業者の損益別比率(2022年)



(出所) 東京商工リサーチ「2022年『休廃業・解散企業』動向調査」(注)「休廃業・解散」: 倒産(法的整理、私的整理)以外で事業活動を停止したケース

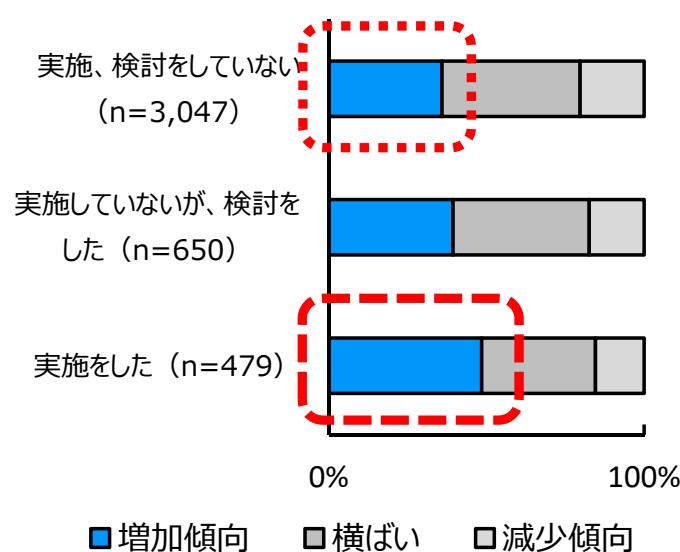
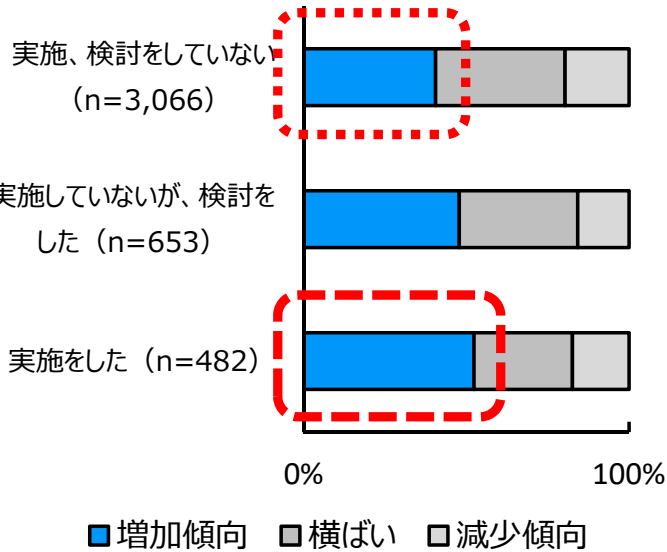
# 中小M&Aの意義 — ②生産性向上の実現

■ M&Aは、設備投資や研究開発などと並び、中小企業における生産性向上の重要な手段の一つと期待されている。

## M&Aの実施状況と業績推移

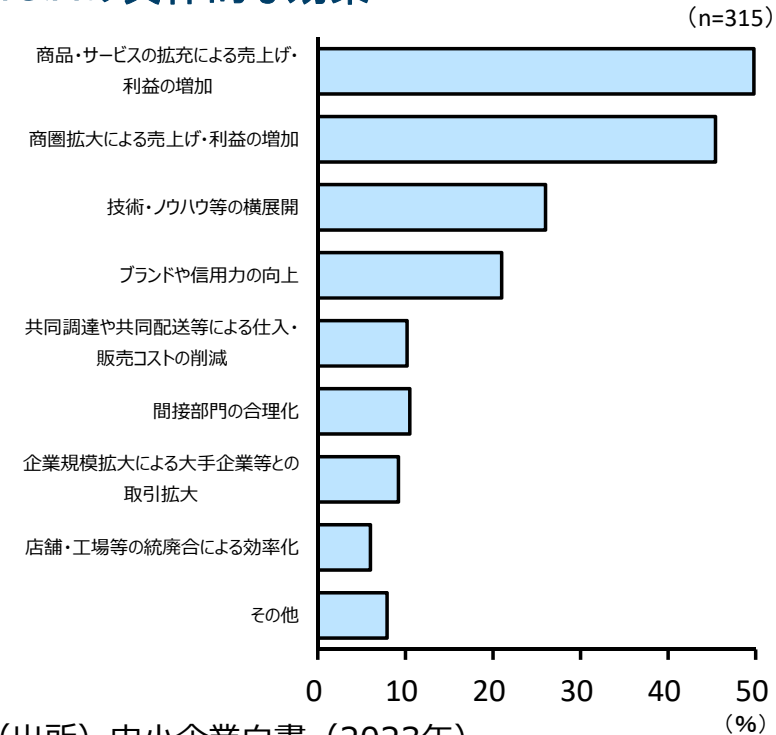
直近3年間の売上高(実績)

直近3年間の経常利益(実績)



(出所) 中小企業白書 (2018年)  
 (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」

## M&Aの具体的な効果



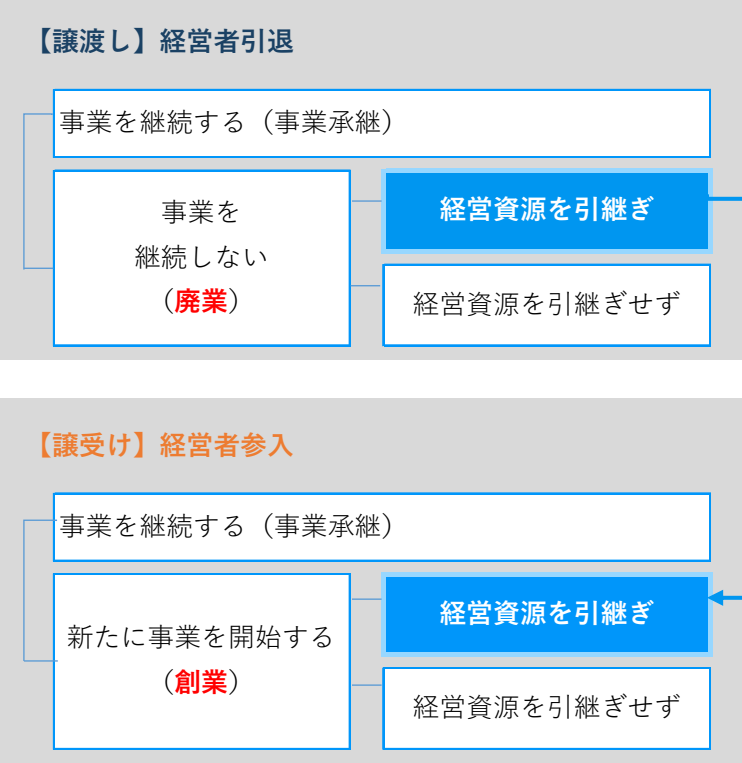
(出所) 中小企業白書 (2023年)  
 (資料) (株) 帝国データバンク「中小企業の事業承継・M&Aに関する調査」  
 (注) 1. M&Aを「実施した(買い手として)」と回答した企業を集計している。  
 2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。



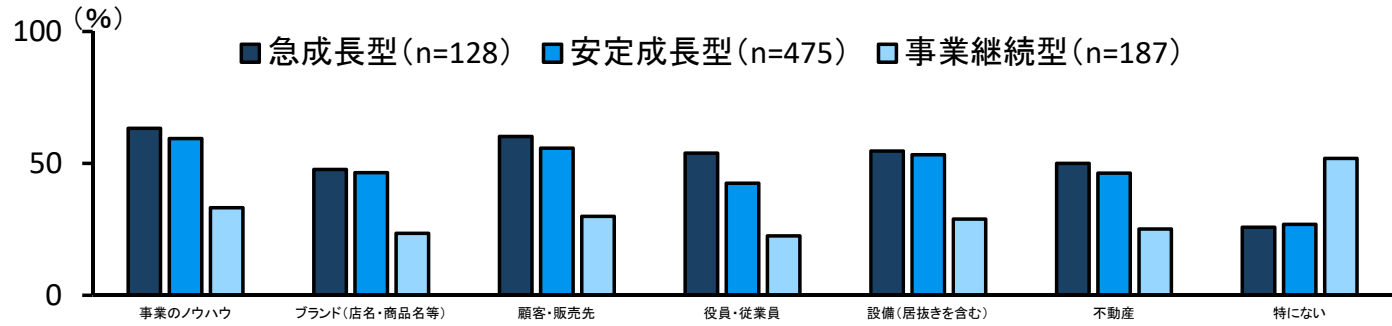
# 中小M&Aの意義 — ③リスク・コストを抑えた創業

■ 起業家の視点で見れば、経営資源の一部を引き継ぐことで、創業時のリスク・コストを抑えることができる。

## 経営資源引継ぎ型創業のイメージ

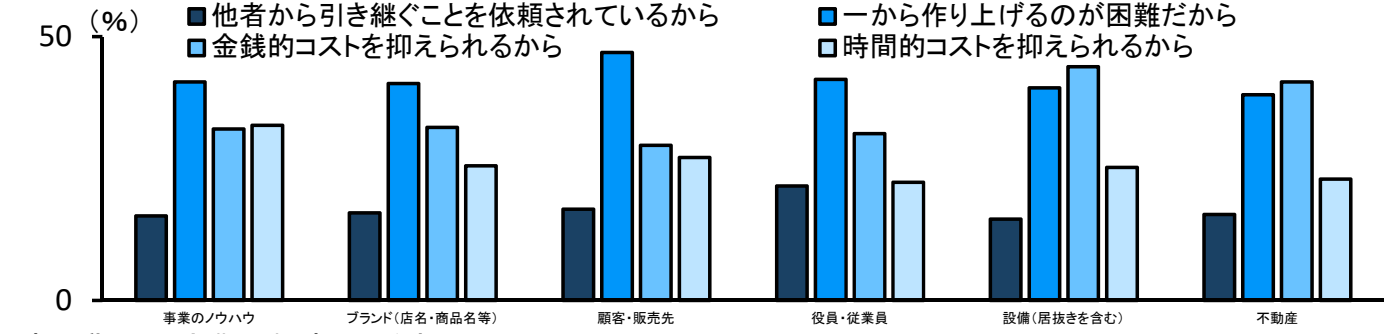


## 起業後の成長意向別、起業準備者が引き継ぎたい経営資源



(注) 1.ここでいう「起業家」とは、本業で起業（フリーランスでの企業を除く）したことがあり、その事業を10年以内継続していると回答した者をいう。2.「株式」の項目は表示していない。3. 起業準備者のうち、各経営資源について引継ぎを「具体的に検討している」、「検討したい」と回答した者を集計している。4. 起業準備者の「特にない」とは、全ての経営支店について引継ぎを「検討したがやめた」、「検討したことがない」と回答した者を集計している。5. 起業家のうち、各経営資源について引き継いだと回答した者を集計している。6. 起業家の「特にない」とは、引き継いだ経営資源について「特にない」と回答した者を集計している。7. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

## 起業準備者が経営資源を引き継ぎたい理由

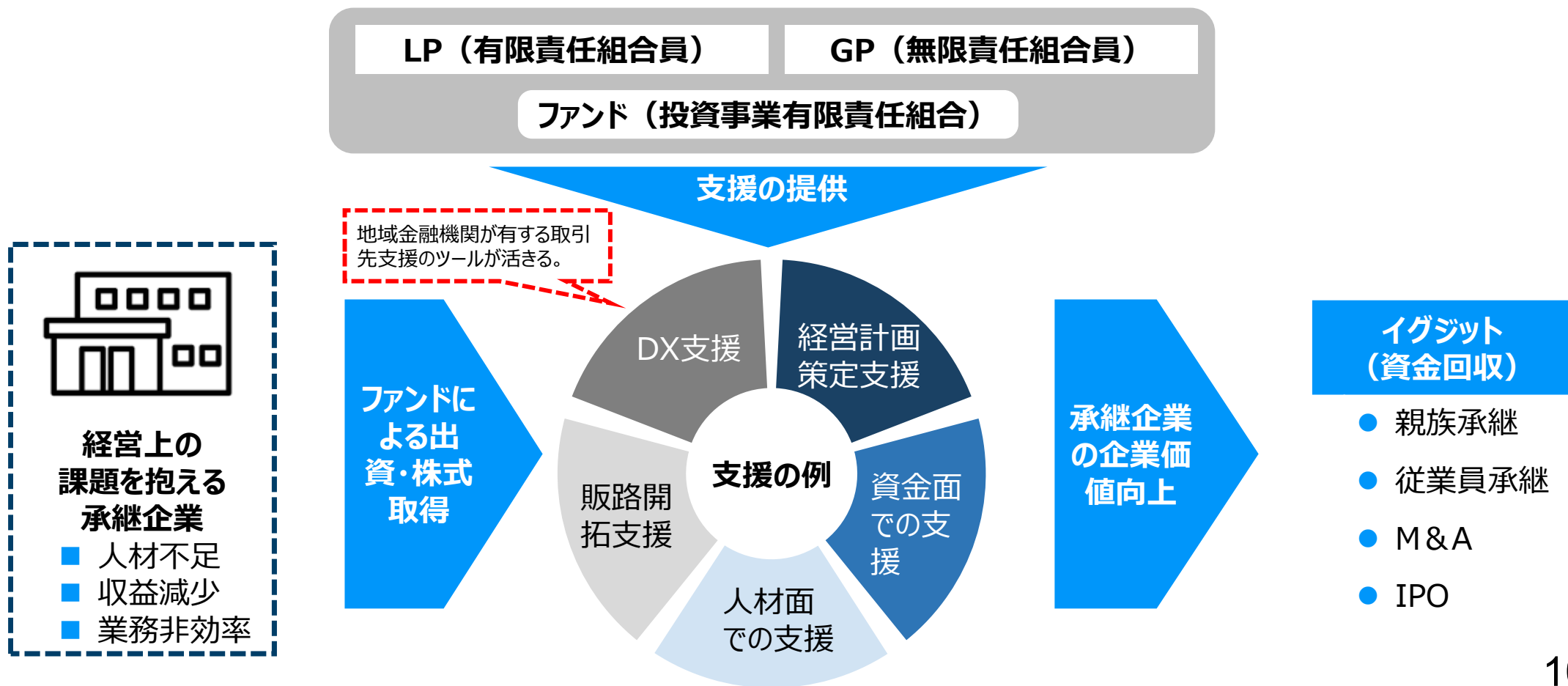


(出所) 中小企業白書 (2019年)  
 (資料) 三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」  
 (注) 1.各経営資源の引継ぎを「具体的に検討している」、「検討したい」と回答した者について集計している。2.「株式」以外の項目について表示している。3. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

(出所) 中小企業白書 (2020年)

# 地域金融機関による事業承継支援におけるファンド活用

- ファンドからの出資を受けることで、新規事業や研究開発等のチャレンジングな取り組みが可能となるうえ、経営や事業のサポート、取引先のネットワーク等の提供を受けることもできる。



# 積極化する地域金融機関による事業承継支援

■ この間、地域金融機関は、事業承継支援の取り組みを積極化。

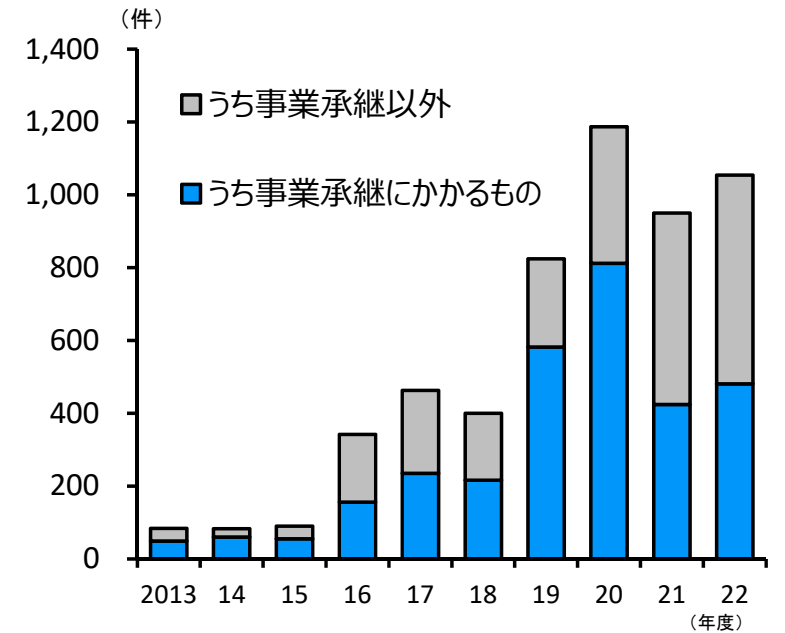
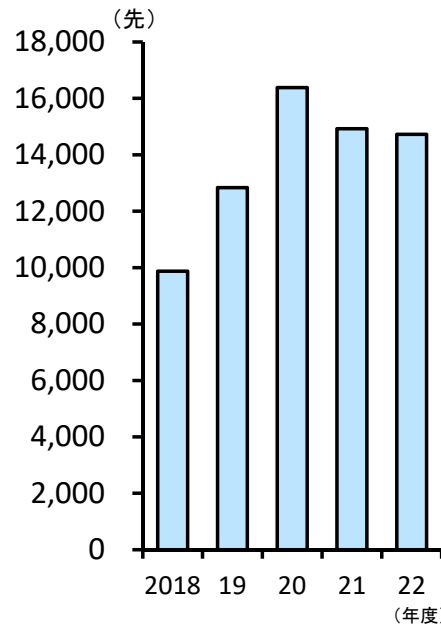
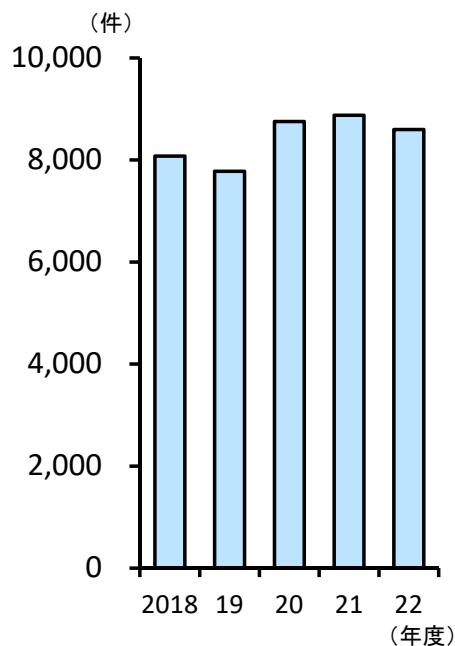
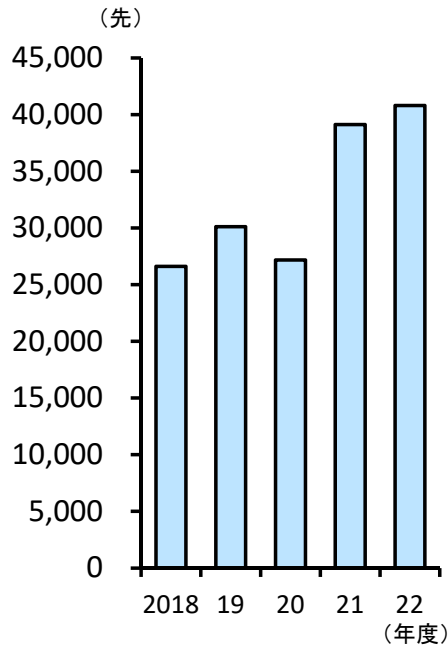
## 地域金融機関における事業承継支援への取り組み状況

## 信用金庫におけるM&A支援実績

地方銀行  
(事業承継支援先数)

第二地方銀行  
(事業承継等相談受付件数)

信用金庫  
(事業承継支援先数)



(出所) 全国地方銀行協会  
「地方銀行における『地域密着型金融』に関する取り組み状況」

(出所) 第二地方銀行協会  
「地位密着型金融に関する取り組み状況」

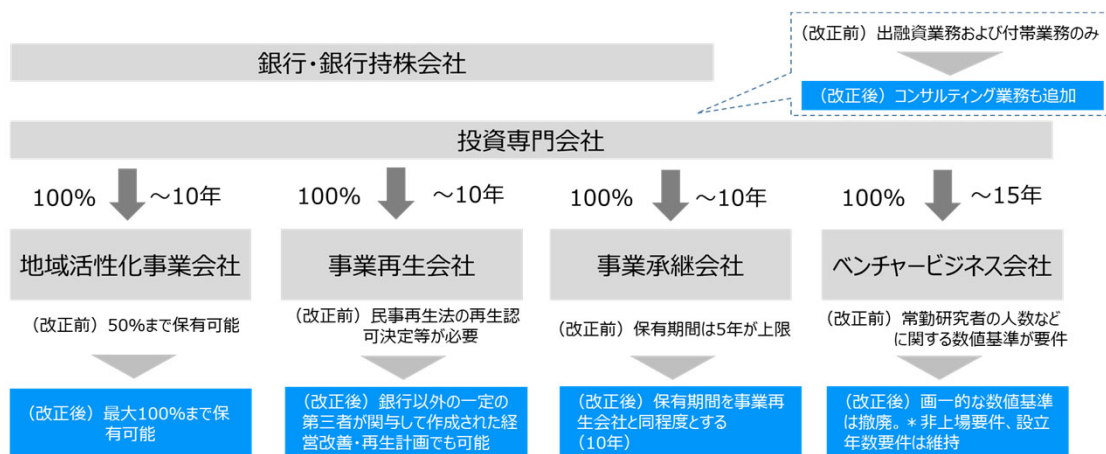
(出所) 全国信用金庫協会  
「信用金庫における『地域密着型金融の取組状況』等について」

(出所) 全国信用金庫協会  
「信用金庫における『地域密着型金融の取組状況』等について」  
(注) M&Aの支援実績は、支援先のうち、M&Aにつながった支援案件

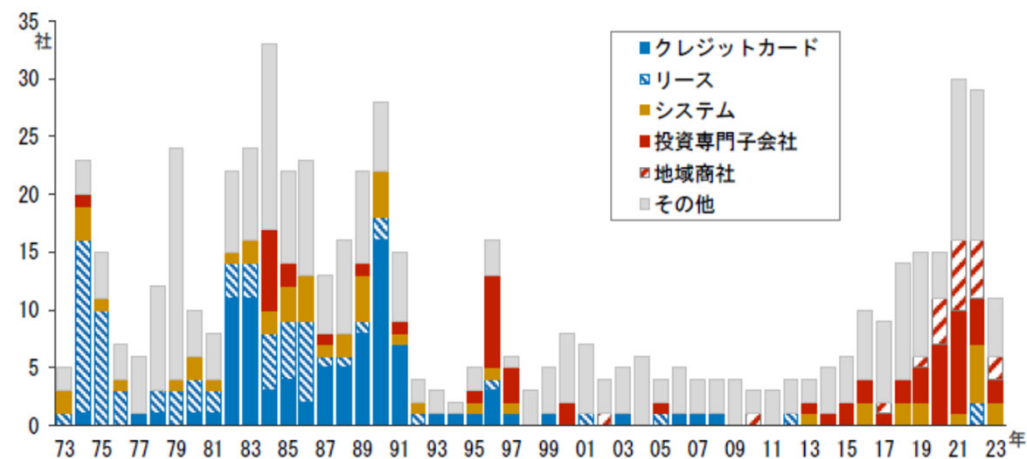
# 地域金融機関で相次ぐ投資専門会社の設立

- 近年の銀行法改正等に伴い、投資専門会社の業務範囲の拡大や出資範囲の拡充が図られた結果、地域金融機関において、投資専門会社の設立が相次いでいる。

## 投資専門会社の業務範囲拡大、および出資範囲拡充 (21/11月銀行法改正)



## 地域銀行の子会社等の設立年



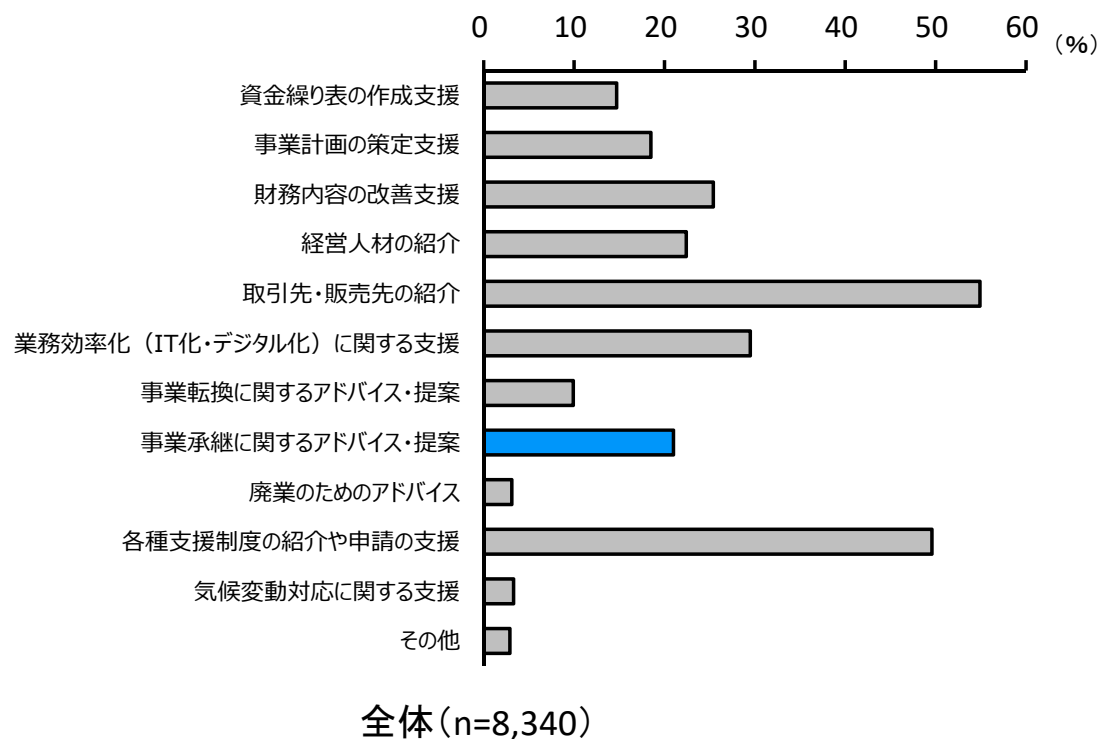
(出所) 鈴木文彦「急増する地銀子会社の現在」大和総研

(注) 複数の業種にまたがるケースはウェブサイト等から判断し最も主要と思われるものを選択した。買収等によって子会社化・関連会社化したケースはその日をもって設立日とみなした。2023年は5月までの計数。

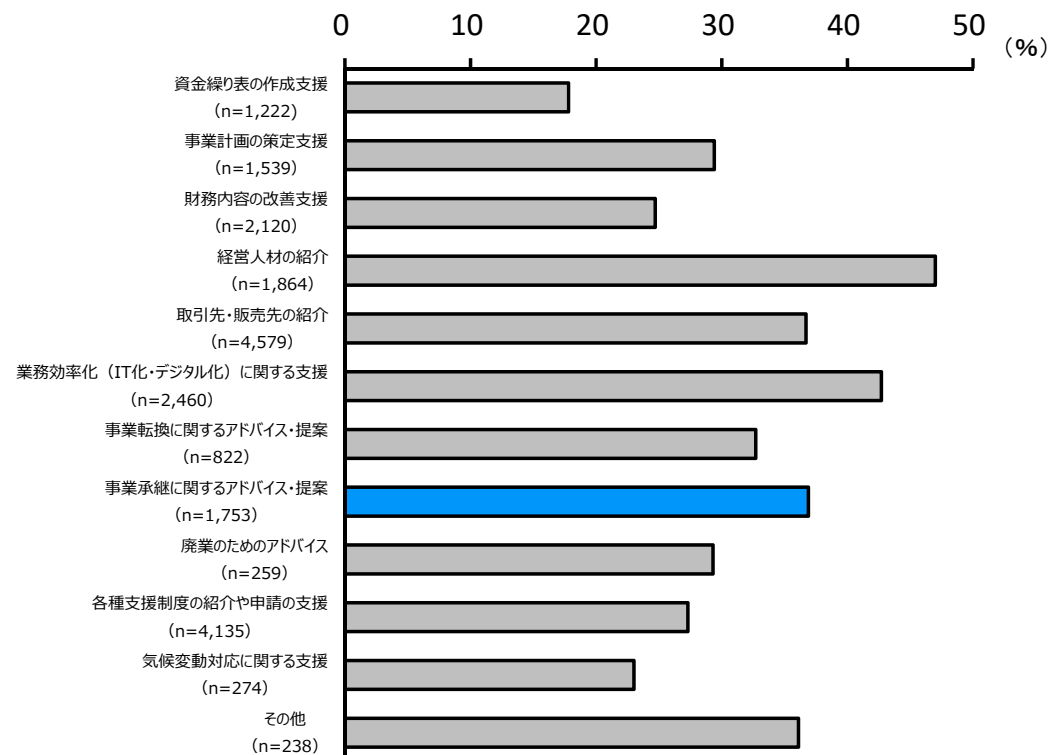
# 金融機関による支援を期待する企業からの声

■ 企業側からも、地域金融機関からアドバイス・提案を受けたいとする期待の声が聞かれる。

金融機関から受けたいサービス(複数回答)



(左で回答したサービスのうち)  
手数料を支払ってもよいと考えるサービス

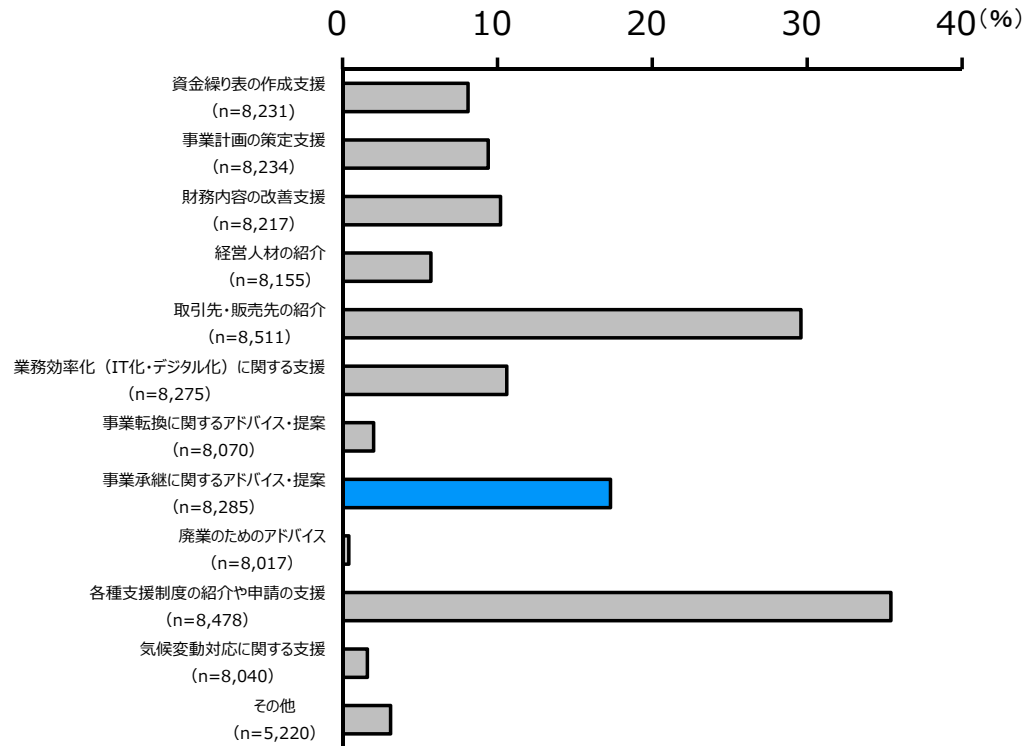


(出所) 金融庁「企業アンケート調査の結果」(2023年6月)をもとに筆者作成。

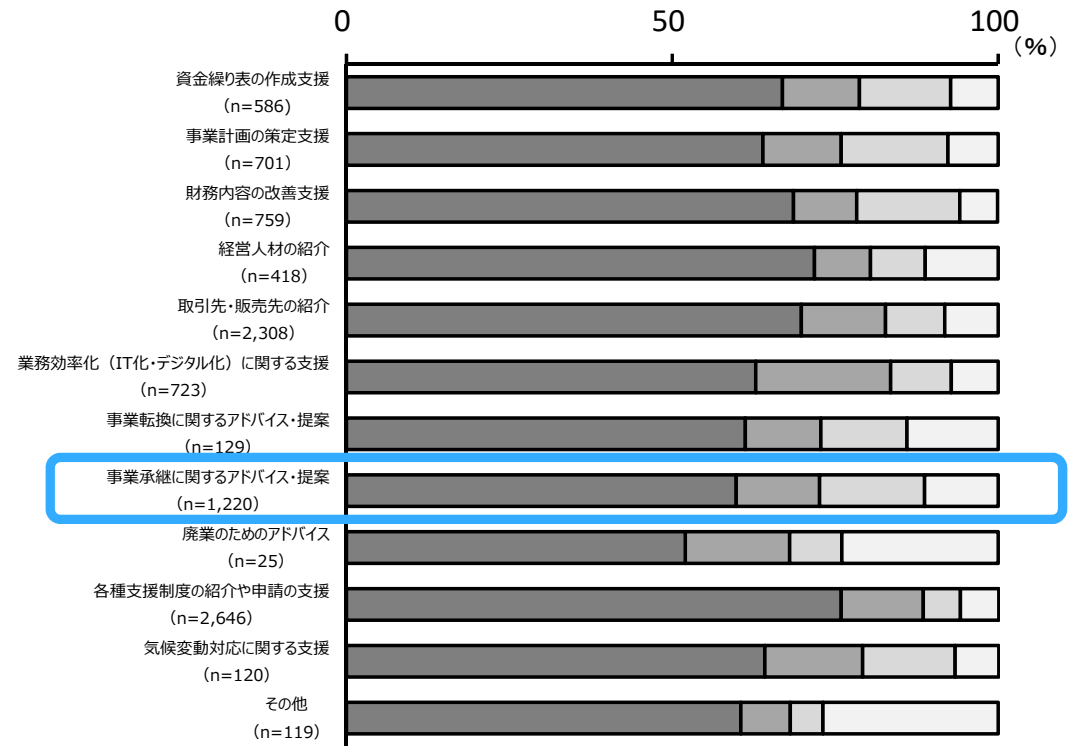
# 金融機関の支援に対する高い納得感

■ 実際に、地域金融機関からの提案内容に納得できたとする企業の割合も、相応の水準となっている。

金融機関から実際に受けたサービス(複数回答)



実際にサービスを受けた理由(各項目単一回答)



■ 提案内容に納得できたから ■ 手数料が安かったから ■ 金融機関からの提案を断れないから □ その他

(出所) 金融庁「企業アンケート調査の結果」(2023年6月) をもとに筆者作成。

# 事業承継M&Aに対するスタンス

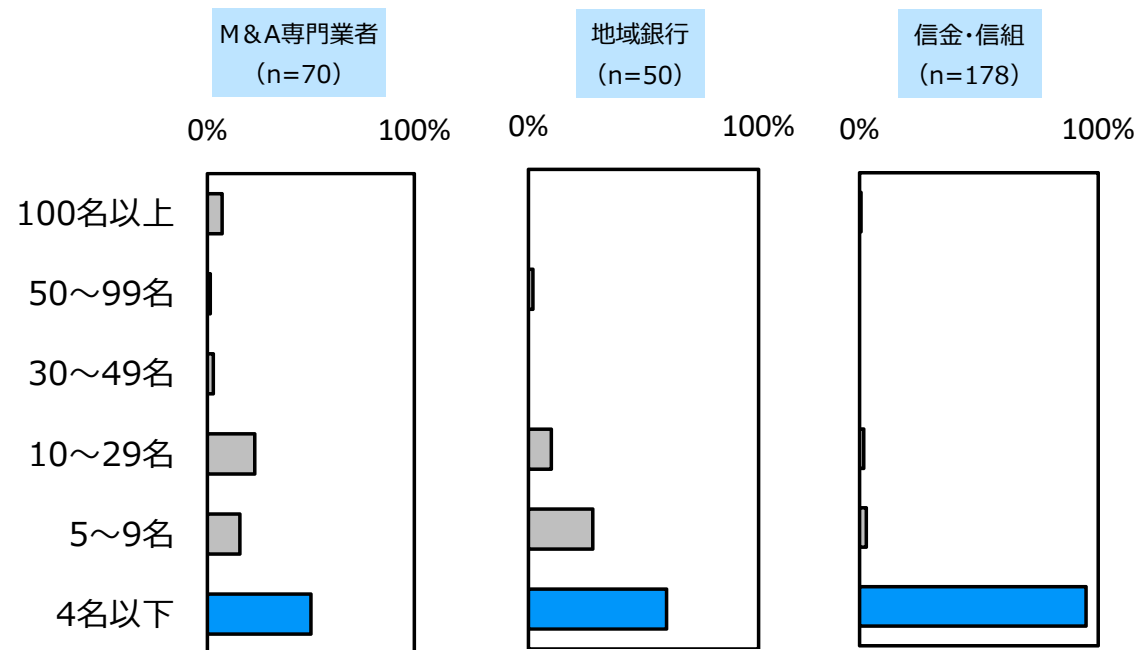
■ このように地域金融機関は、全体としてみると、事業承継M&A支援に大きく貢献。ただし、取り組みのスタンスは、業態や規模、人材の獲得状況などにより、金融機関毎に異なる。

金融機関別・M&A支援機関登録割合

	総数	登録数	登録割合
地域金融機関	498	148	30%
地域銀行	99	81	82%
信用金庫・信用組合	399	67	17%

(出所) 中小企業庁、中小機構全国本部

支援機関の体制

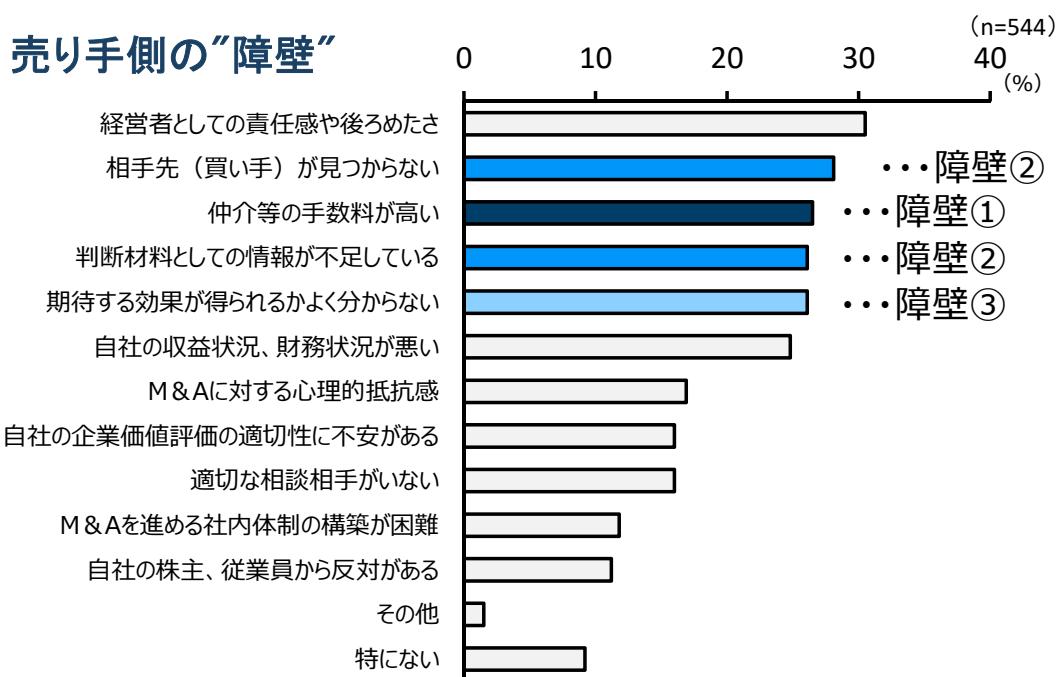


(出所) レコフデータ調べ (2021/3月)  
 (注) M&A支援の専任職員のみを集計

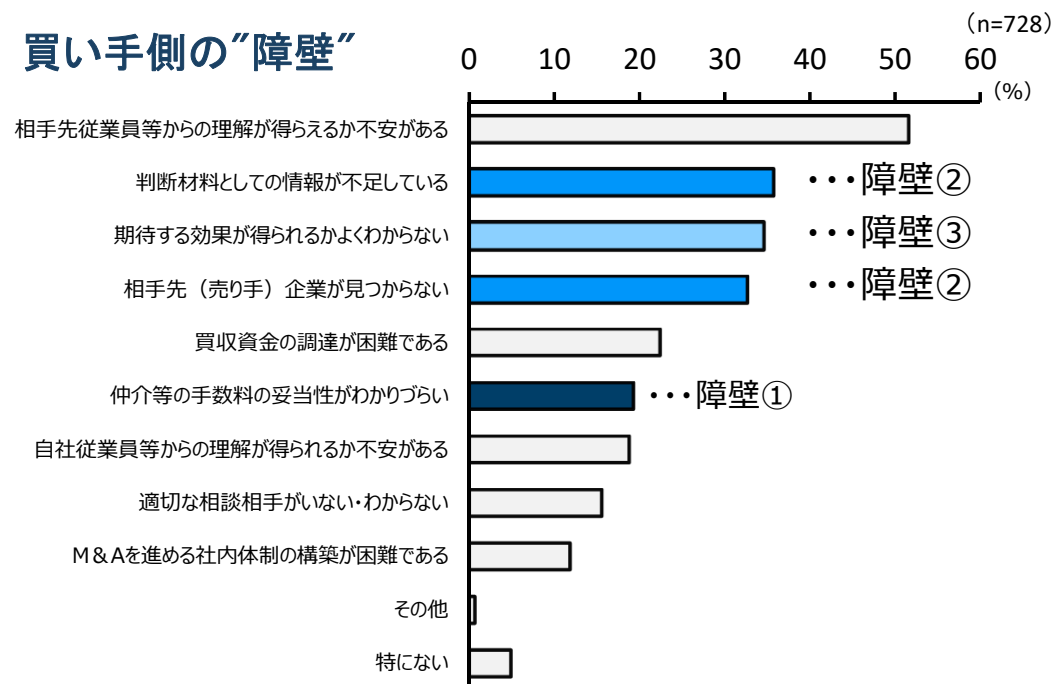
# 事業承継M & Aに関する“障壁”

- 事業承継M & Aを行ううえで、①コスト、②情報量、③統合後の取り組みを含む効果への不安といった“障壁”が存在する。支援を行う地域金融機関は、これら“障壁”を乗り越えるため、どのような工夫が可能か？

## 売り手側の“障壁”



## 買い手側の“障壁”



(出所) 中小企業白書 (2021年)

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

(注) 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。

(出所) 中小企業白書 (2023年)

(資料) 帝国データバンク「中小企業の事業承継・M & Aに関する調査」

(注) 1. M & Aを実施する際の障壁（買い手）については、「買い手としてM & Aに関心」と回答した企業を集計している。

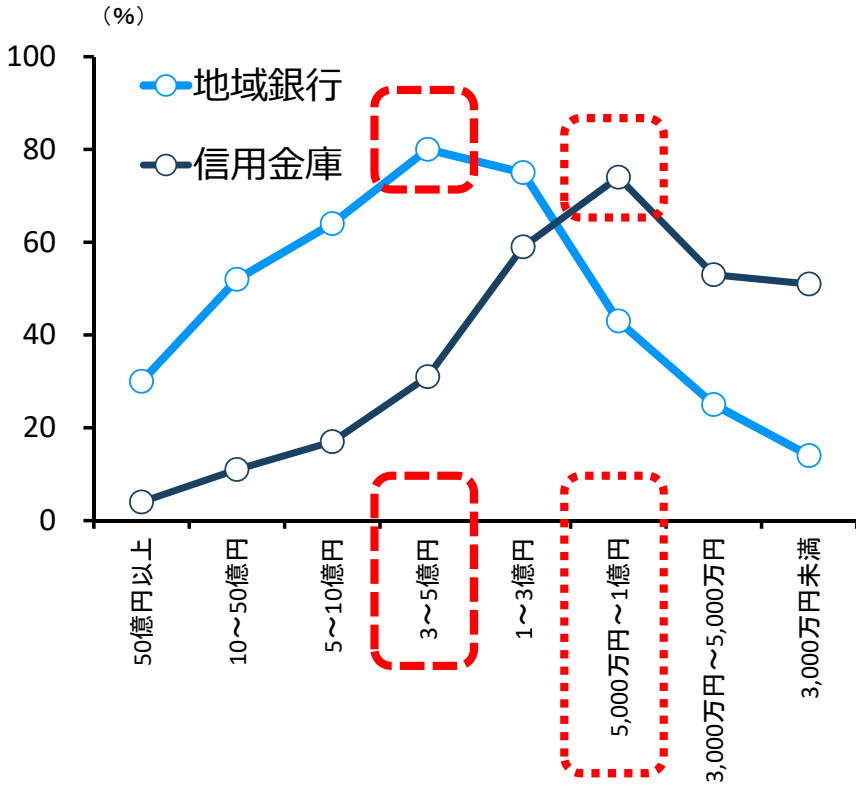
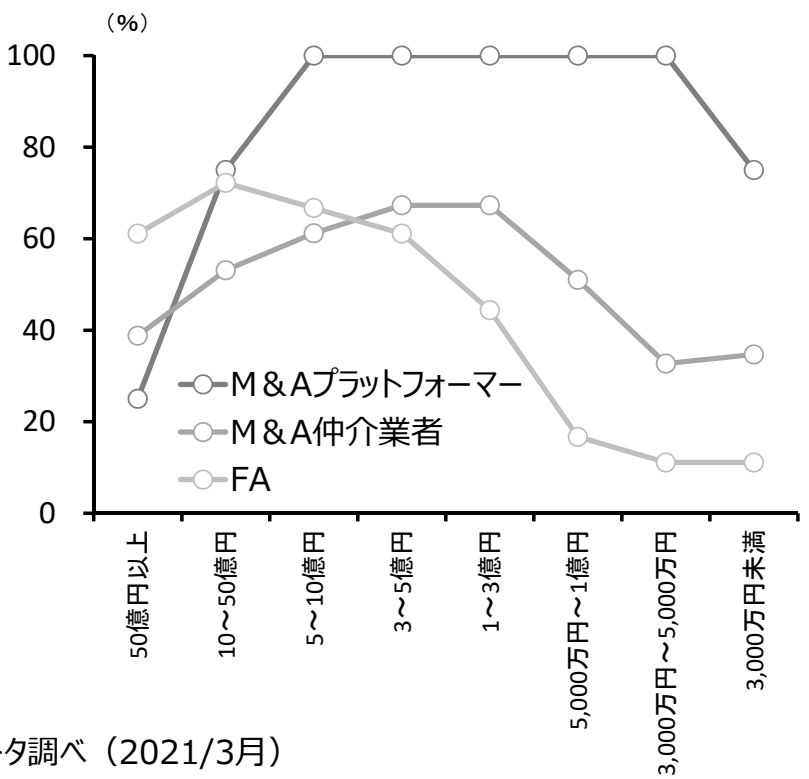
2. 複数回のため、合計は必ずしも100%にならない。



# “障壁”①：コスト

■ 地域金融機関がターゲットにしている譲渡側の規模は、M&A仲介業者等の主なターゲットと比べ小さめ。M&A仲介手数料に関しては、基本的には譲渡価額等に応じた手数料率を用いて決定されるが、譲渡価額が少額な場合、最低手数料額が設定されていることが多い。

地域金融機関がターゲットにしている譲渡側の規模(年商ベース)



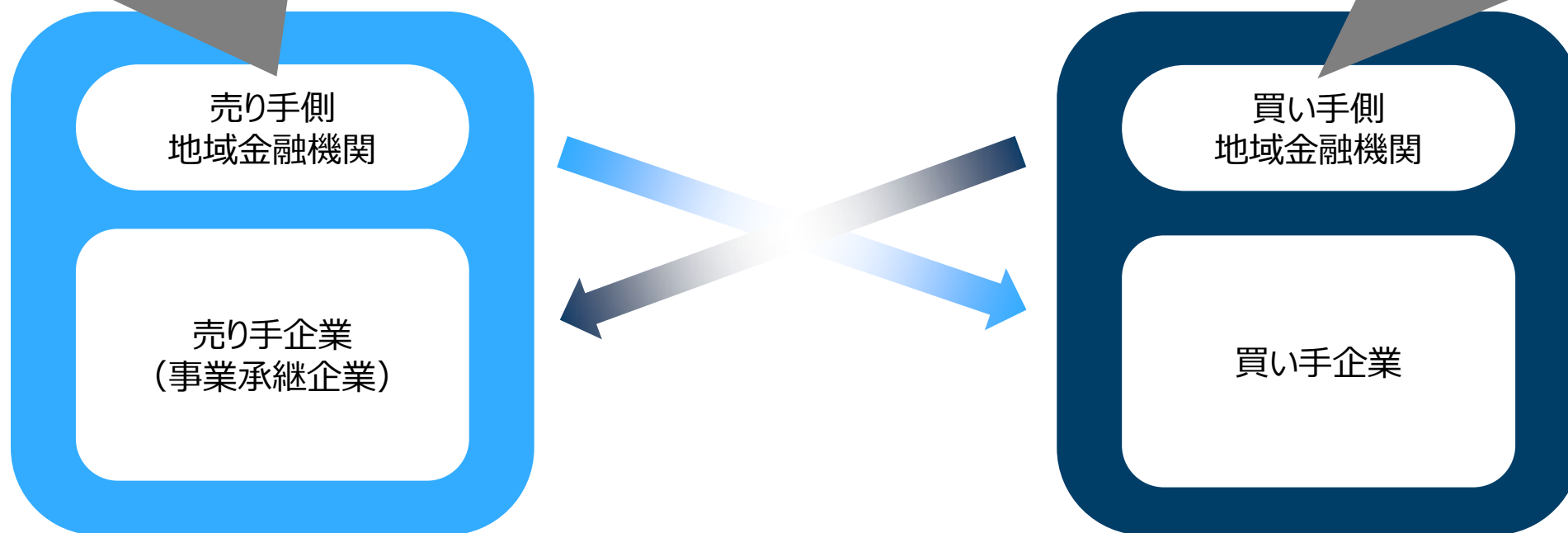
(出所) レコフデータ調べ (2021/3月)

## “障壁”②：情報量

- 地域金融機関にとっては、自身の営業エリア内でマッチングの相手方を見つけるには限界もある。M & A仲介機関との連携に加え、マッチングの可能性を高める方策はないか？

買い手が地域金融機関と関係の薄い先であった場合、期待通りに企業価値の維持・向上につながっていくのか、不安が残る。

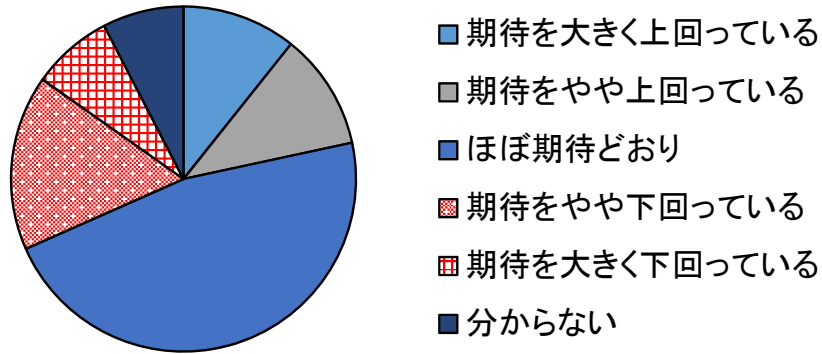
買い手をバックアップしている地域金融機関にとっても、十分に情報を把握できていない売り手が、M & Aの目的を達成するためにふさわしい相手なのかどうか、不安感が残る。



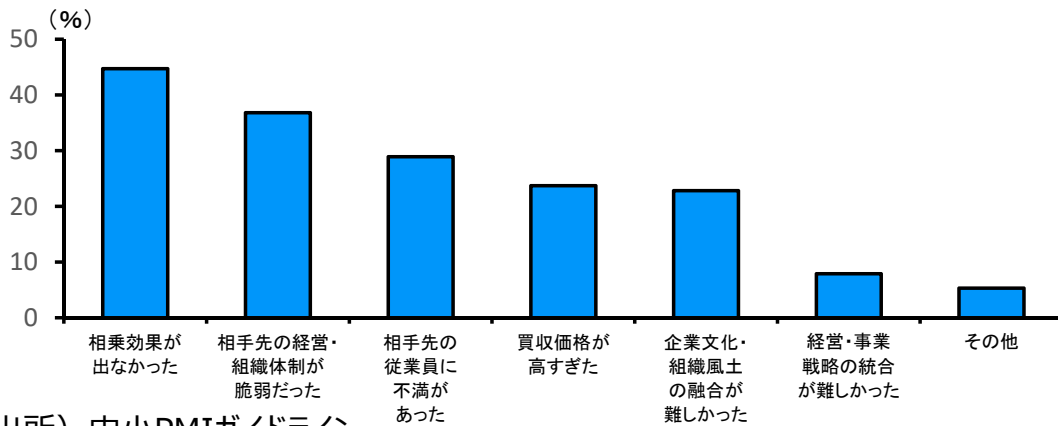
# “障壁”③：統合後の取り組みを含む効果への不安

■ M & Aの効果を最大化するうえで、M & A後の統合等にかかる取り組み（PMI, Post Merger Integration）の重要性が指摘されている。

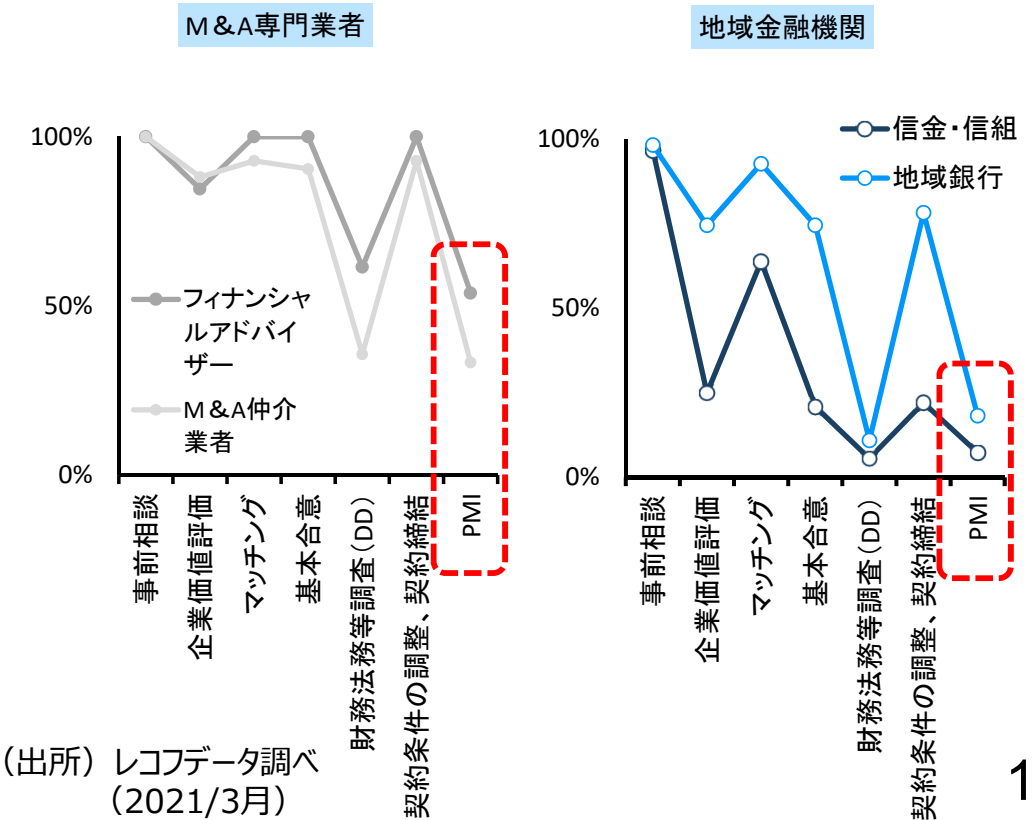
## M & A実施後の総合的な満足度



## M & Aの満足度が期待を下回った理由



## 支援機関ごとのM & A提供サービス



(出所) レコフデータ調べ (2021/3月)

ご清聴ありがとうございました。

【本資料に関する照会先】

日本銀行 金融機構局 金融高度化センター

中村 伊知雄 電話 03-3277-3081

[ichio.nakamura@boj.or.jp](mailto:ichio.nakamura@boj.or.jp)

- 本資料の内容や意見は、執筆者個人に属し、日本銀行の公式見解を示すものではありません。
- 本資料の内容について、商用目的での転載・複製を行う場合は予め日本銀行金融機構局金融高度化センターまでご相談ください。転載・複製を行う場合は、出所を明記してください。
- 本資料に掲載されている情報の正確性については万全を期しておりますが、日本銀行は、利用者が本資料の情報をを用いて行う一切の行為について、何ら責任を負うものではありません。