

令和5年度建設業法令順守等講習会

第三者承継の概要と事例紹介



岐阜県

事業承継・引継ぎ支援センター

2023年12月19日

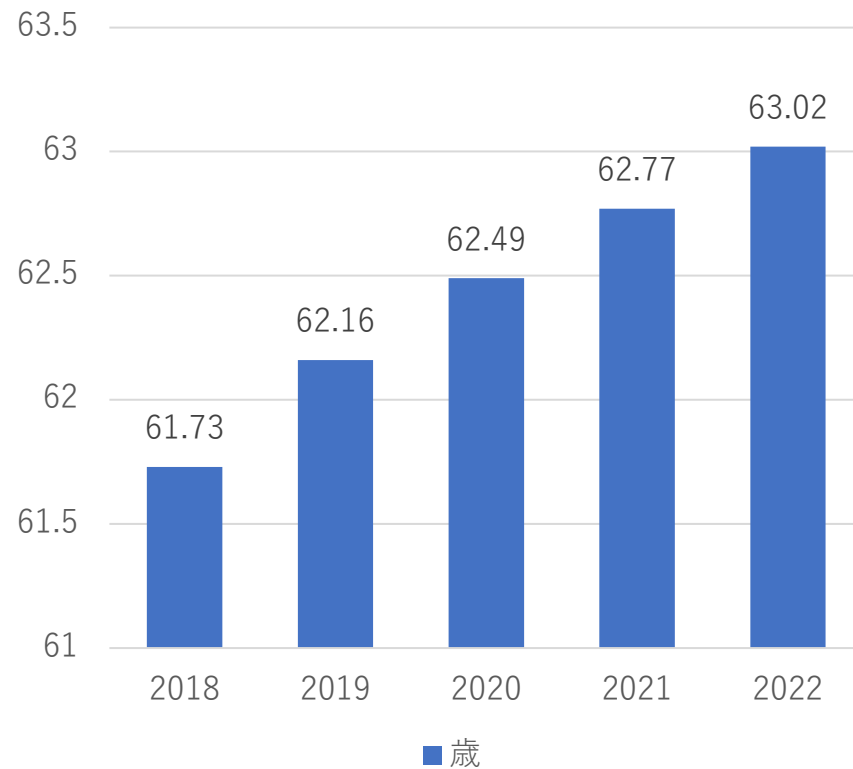
サブマネージャー 杉山 昭彦

1. 事業承継の現状
2. M&Aの手法・プロセス
3. 第三者承継の当センターの支援
4. 事例紹介

1-1 経営者の平均年齢

■国内企業の経営者の高齢化が顕著

経営者の平均年齢推移



都道府県別平均年齢

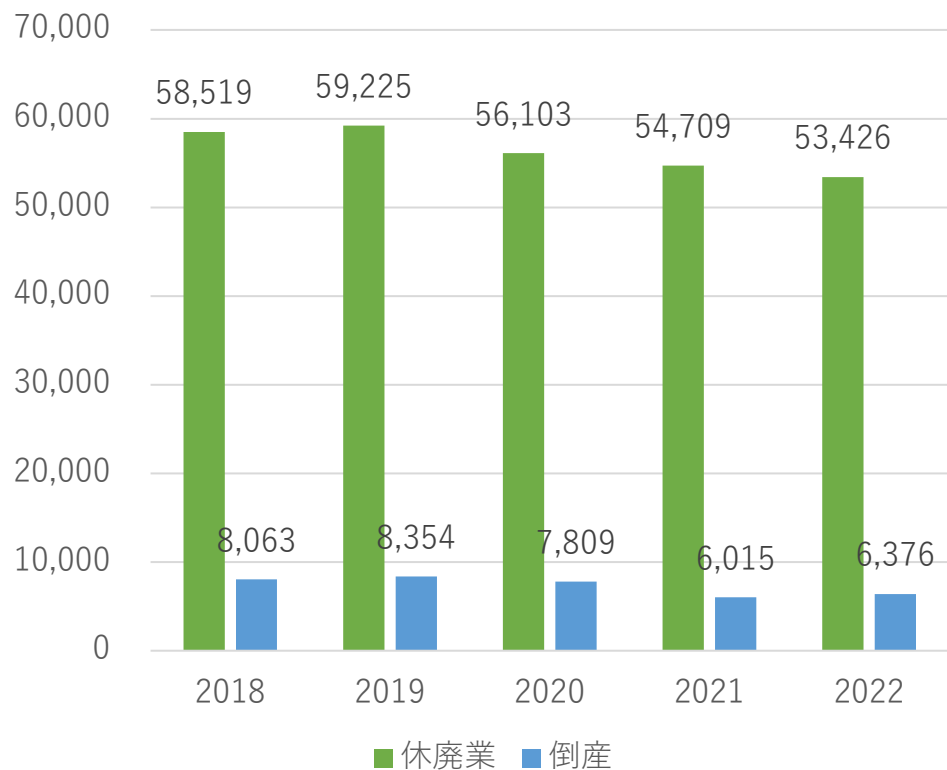
都道府県	平均年齢
岐阜県	63.56
愛知県	62.16
三重県	62.64
東京都	62.77
大阪府	61.76

東京商工リサーチ調べ

1-2 休廃業・解散件数

- 休廃業・解散件数は5万件強で倒産件数の8倍
- 高水準ではあるがコロナ禍支援で横ばいで推移

休廃業・解散と倒産件数推移



東海・北陸県別発生状況

都道府県	件数	発生率
岐阜県	895	4.02%
愛知県	3,068	4.13%
三重県	651	3.03%
富山県	483	3.10%
石川県	453	2.91%
全国	53,426	3.66%

(2022年データ)

1-3 休廃業・解散企業の経営者年齢

- 高齢の経営者による休廃業が加速
- 経営者年齢70歳を境に二極分化の傾向が進む

休廃業経営者年齢別推移

年	平均年齢	ピーク年齢	70代	80代
2018	68.5	70	36.4%	15.4%
2019	68.9	72	37.8%	16.0%
2020	69.5	72	39.2%	17.8%
2021	70.3	72	39.9%	19.8%
2022	71.0	75	41.1%	21.3%

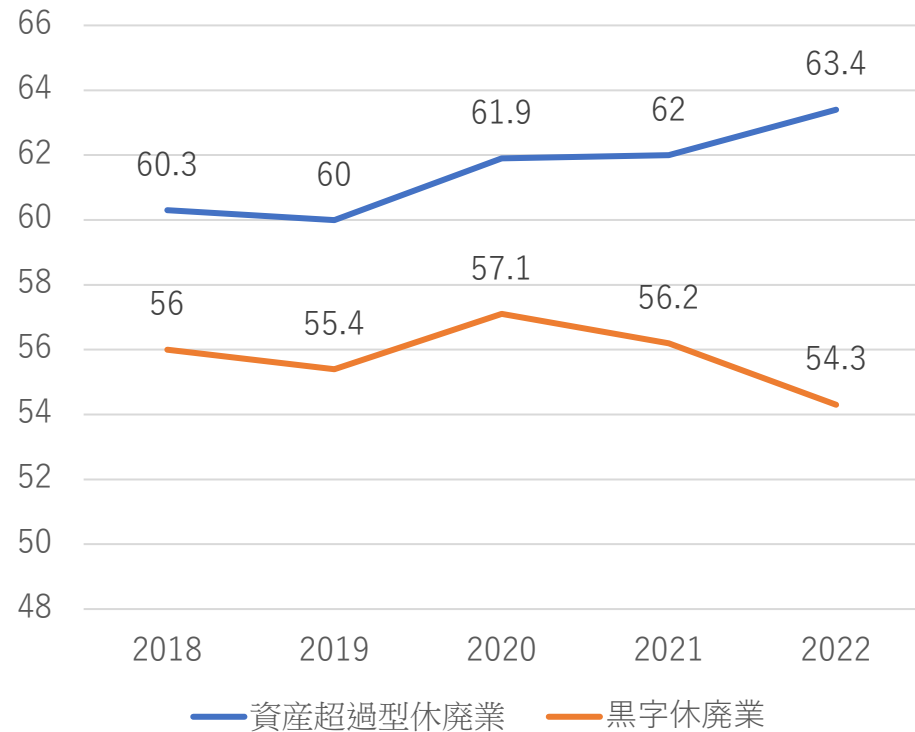
業種別件数推移

年	建設	製造	卸売	小売	運輸	サービス	不動産	その他
2018	7,385	3,008	3,776	4,482	573	6,738	1,840	30,717
2019	7,368	3,112	3,909	4,712	598	7,019	1,888	30,619
2020	7,037	3,081	3,674	4,261	664	6,735	1,732	28,919
2021	6,903	2,882	3,384	3,672	657	6,758	1,740	28,714
2022	6,936	2,734	3,143	3,419	606	6,342	1,802	28,444
比率	1.69%	1.69%	1.85%	2.06%	1.26%	1.74%	1.81%	

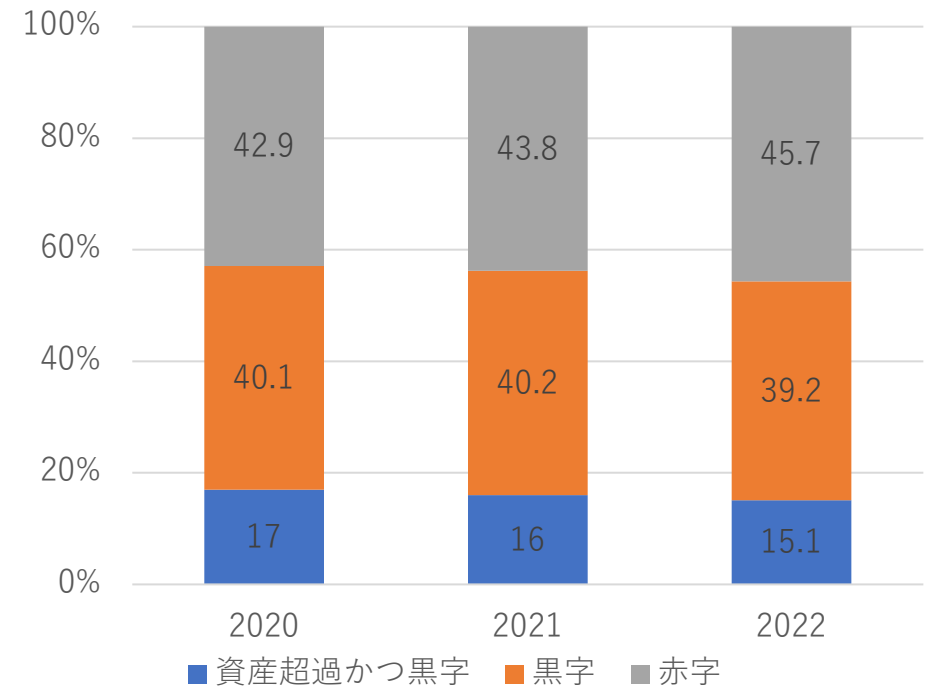
1-4 休廃業企業の経営状況

- 黒字の休廃業が半数以上あるが過去最低の割合
- 収益悪化によるあきらめ休廃業が増加か

パターン別休廃業の推移



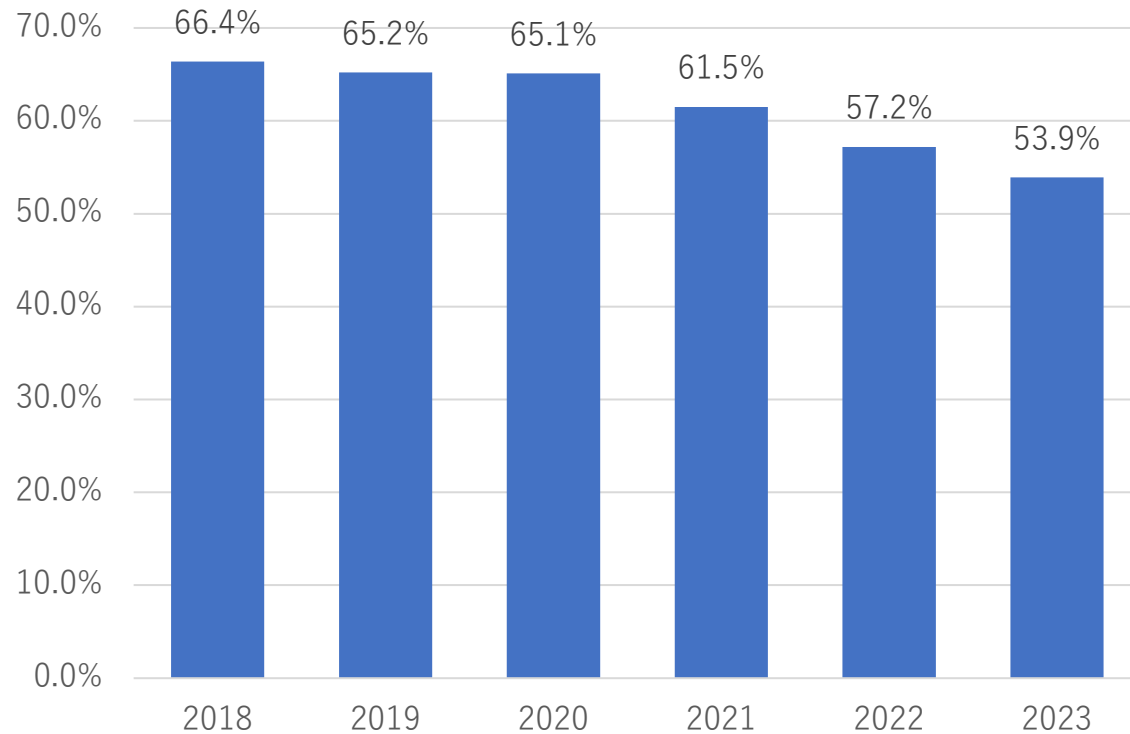
損益別休廃業の割合



1-5 後継者不在の現状

■後継者不在率は60%台の水準だったが2022年には60%を下回った

後継者不在率



東海北陸県別不在率

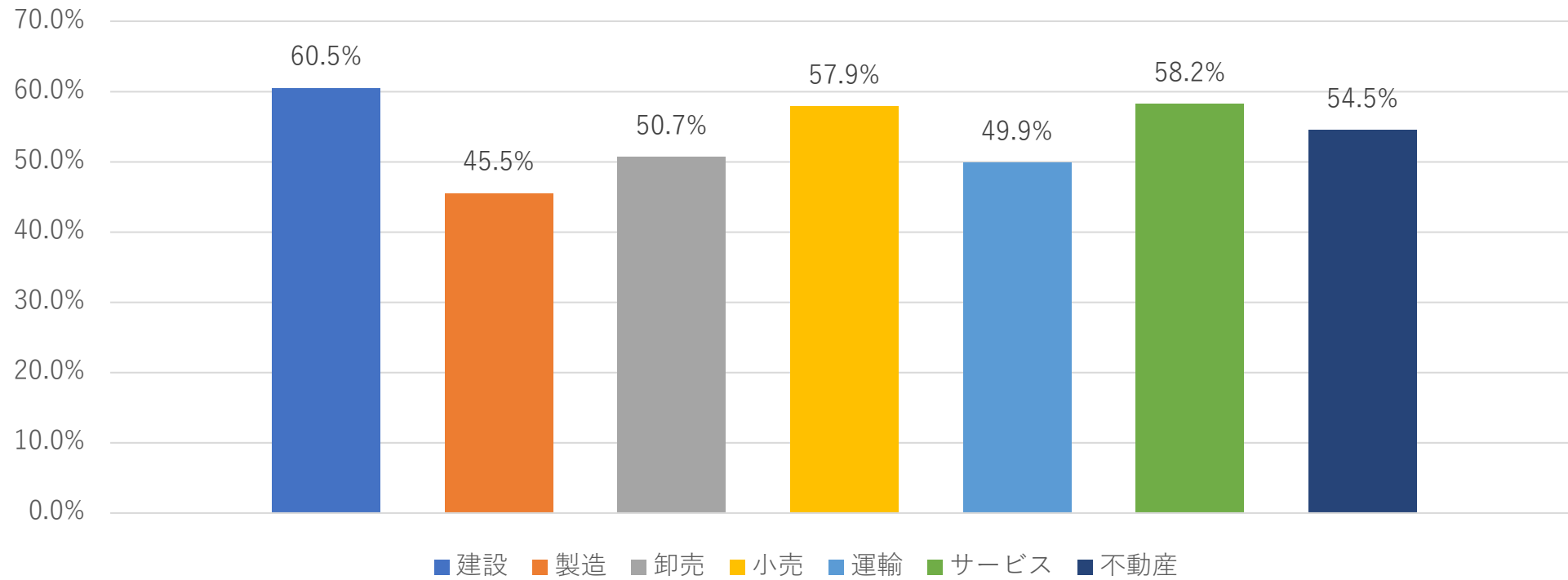
都道府県	不在率
岐阜県	60.7%
愛知県	52.5%
三重県	30.2%
富山県	59.4%
石川県	58.5%

(2023年データ)

1-6 業種別の後継者不在率

- 全業種で後継者不在率低下しているが依然50%以上が不在
- 建設業の後継者不在率が高い

業種別後継者不在率

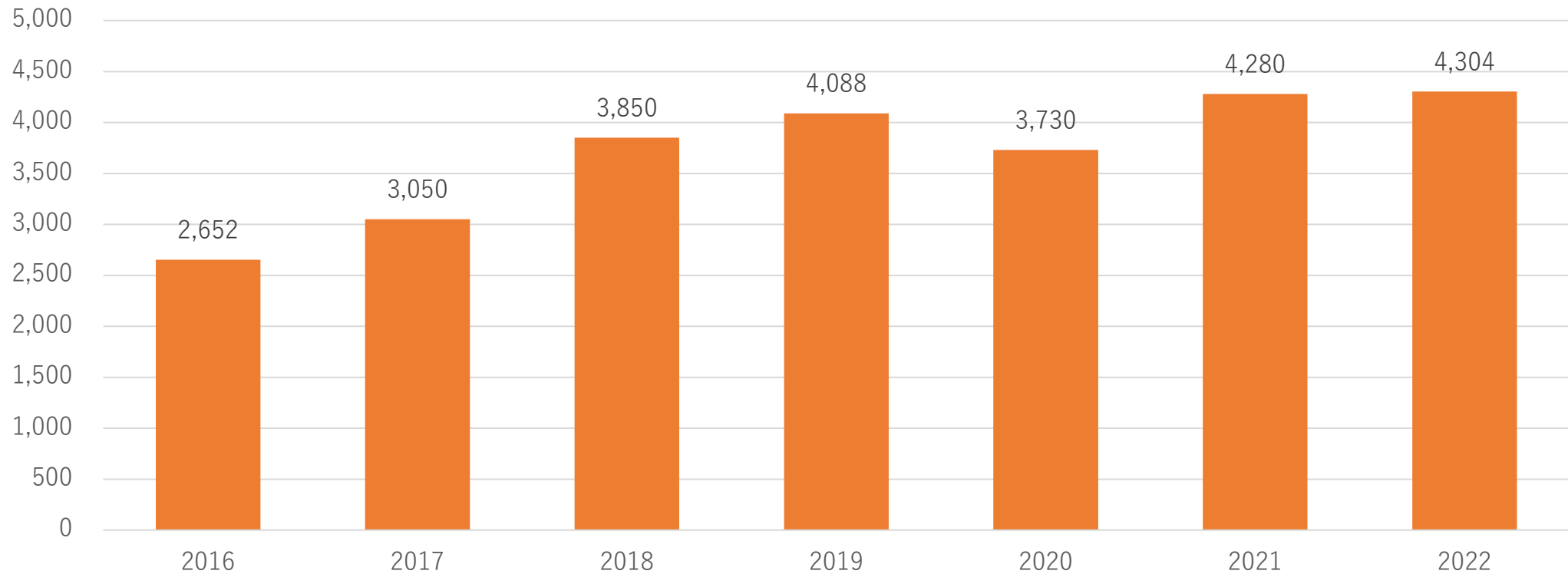


帝国データバンク調べ (2023年データ)

1-7 M&Aの成約件数

- M&A件数はコロナ禍で一旦減少したものの基本的に増加基調にある
- M&Aは事業承継に起因するものが多いが成長戦略にも活用され広がり
を示している

M&A件数の推移



1-8 M&Aの目的・メリット

売却を検討した理由	
従業員の雇用の維持	53.0%
事業の成長・発展	48.3%
後継者不在	47.9%
売却による利益確保	22.0%
事業の再生	18.6%

買収を検討した理由	
売上・市場シェアの拡大	73.7%
新事業展開・異業種参入	49.1%
人材の確保	40.3%
技術・ノウハウの獲得	33.1%
コスト低減・合理化	18.6%

東京商工リサーチのアンケート (2020年)

【売り手からみたM&Aメリット】

- (1) 後継者問題の解決
- (2) 従業員の雇用継続
- (3) 事業の成長と発展
- (4) 個人保証の解除
- (5) オーナーの利益確保

【買い手からみたM&Aメリット】

- (1) 売上・シェアの拡大
- (2) 効率化による各種コスト削減
- (3) 人材の確保
- (4) 財務力強化

2-1 M&Aの形態

株式譲渡

売り手の株主がすべての株式を売却
売り手企業が買い手企業の子会社となる

メリット → ・株主が変わるだけで手続きが簡便
・売却企業はそのまま存続する

デメリット → ・株主が分散していると時間を要する
・反対株主がいると実施が困難

事業譲渡

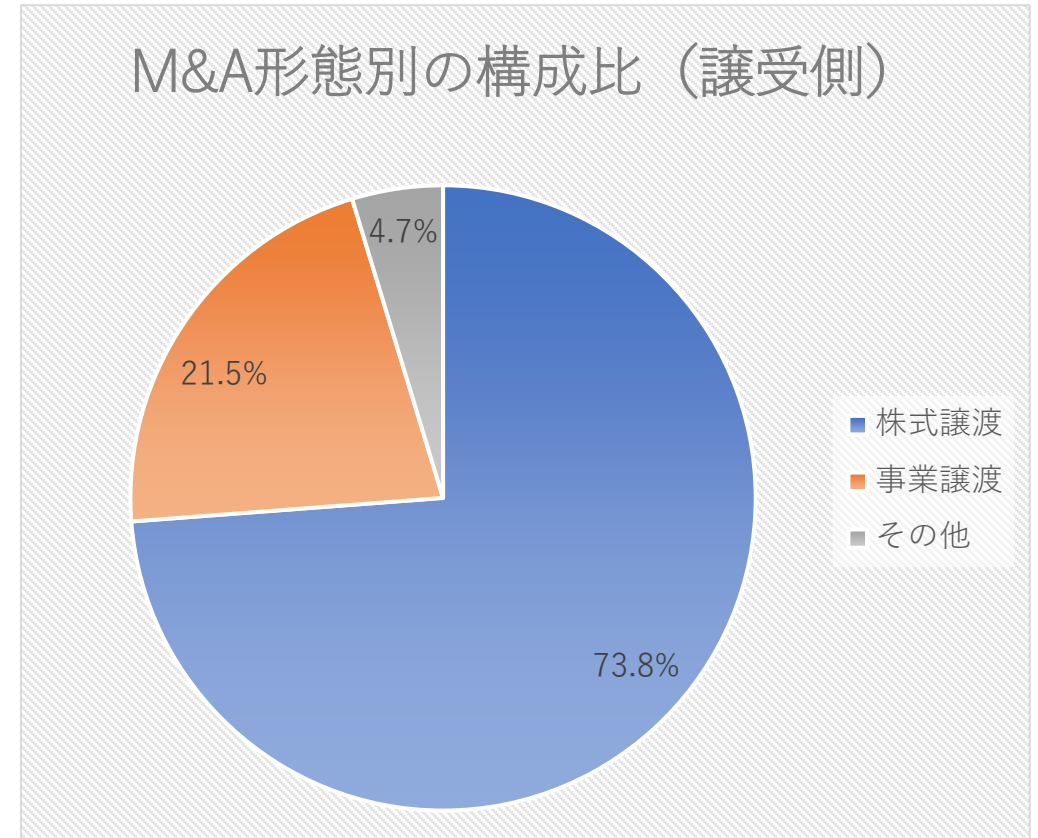
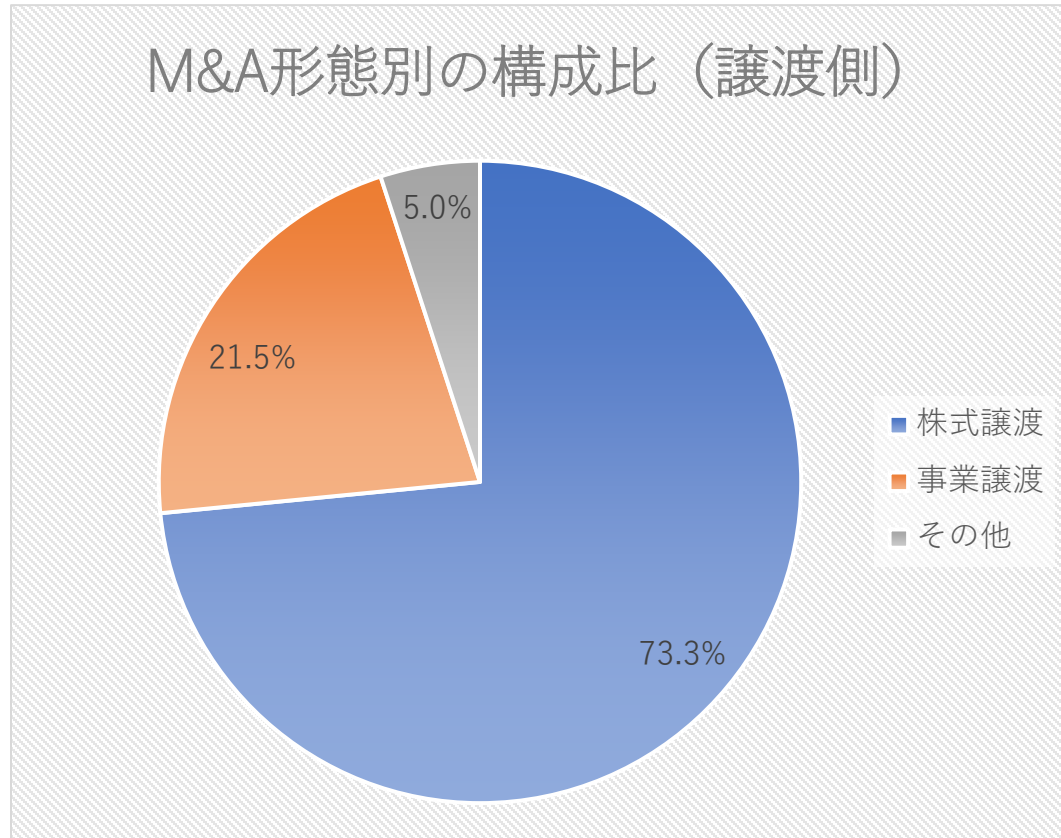
事業の一部または全部を売却
売り手が個人事業主の場合はすべて事業譲渡となる

メリット → ・ほしい事業だけの引継ぎが可能
・不採算部門の切り離しができる

デメリット → ・事業の評価が難しい
・契約関係等手続きが煩雑

合併

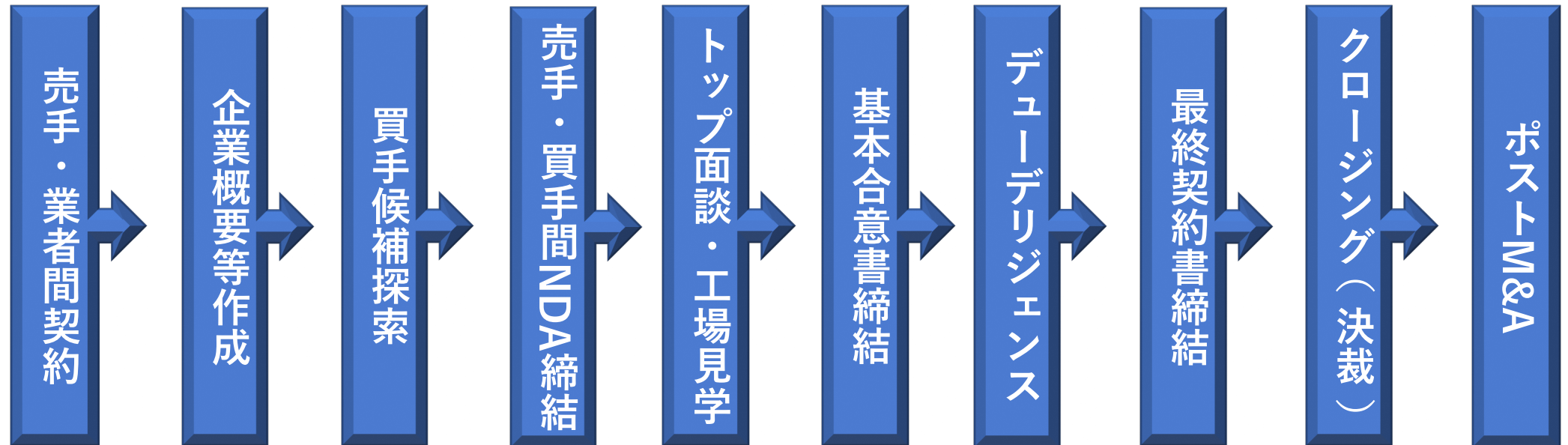
2-2 M&Aの実施形態



2-3 M&Aのプロセス

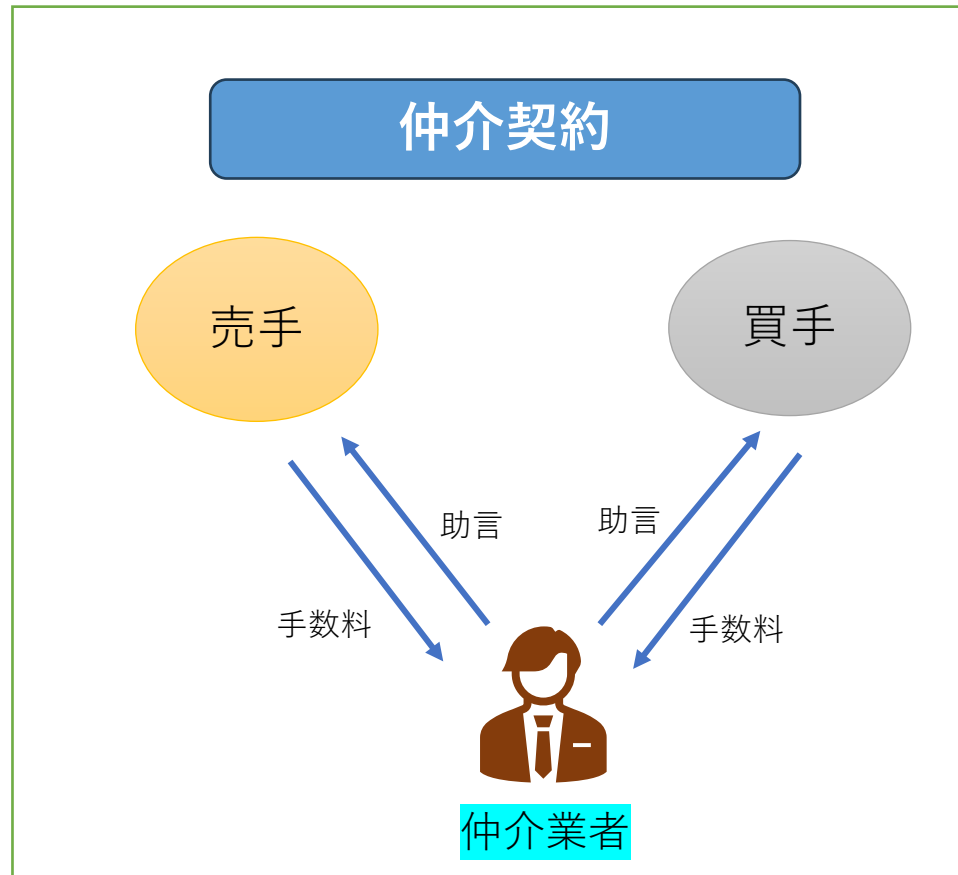
【M&A専門会社での基本的な流れ（株式譲渡）】

着手金



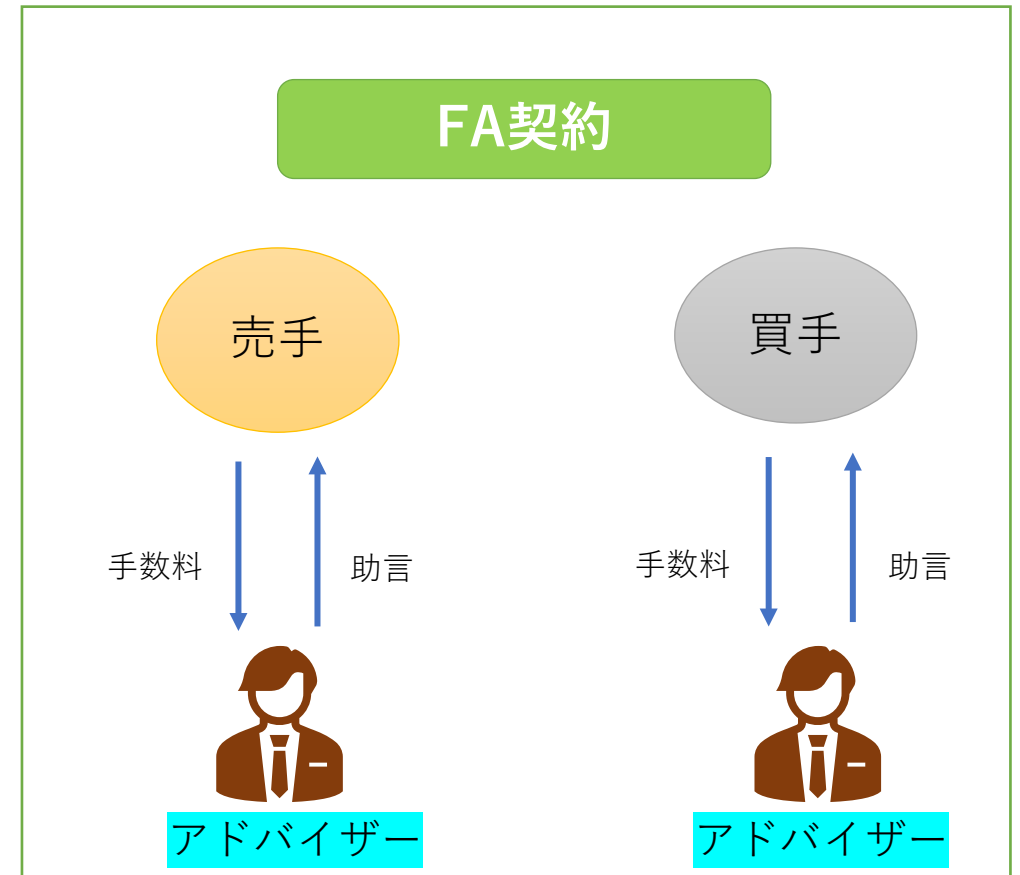
成功報酬

2-4 M&A専門会社との契約形態



売手と買手双方と契約し手数料を受け取る

※上記形態以外に「専任契約」「非専任契約」の契約方法が存在する



売手・買手のどちらか一方と契約し片方から手数料を受け取る

2-5 M&A仲介会社の手数料 (1)

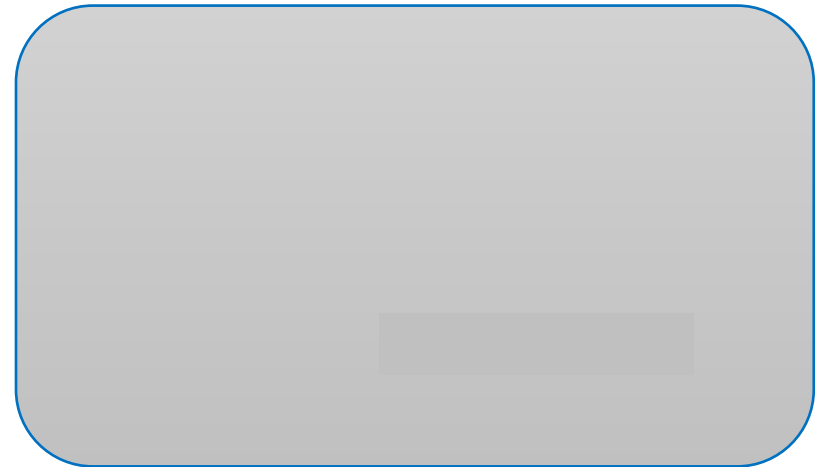
【手数料の種類】

種類	支払時期	費用
着手金	委託契約時	0~300万円
中間金	基本合意時	成功報酬の10%程度
成功報酬	クロージング時	取引金額の1~5%

【成功報酬の一例】

取引金額	率
5億円以下	5%
5億円超~10億円以下	4%
10億円超~50億円以下	3%
50億円超~100億円以下	2%
100億円超	1%

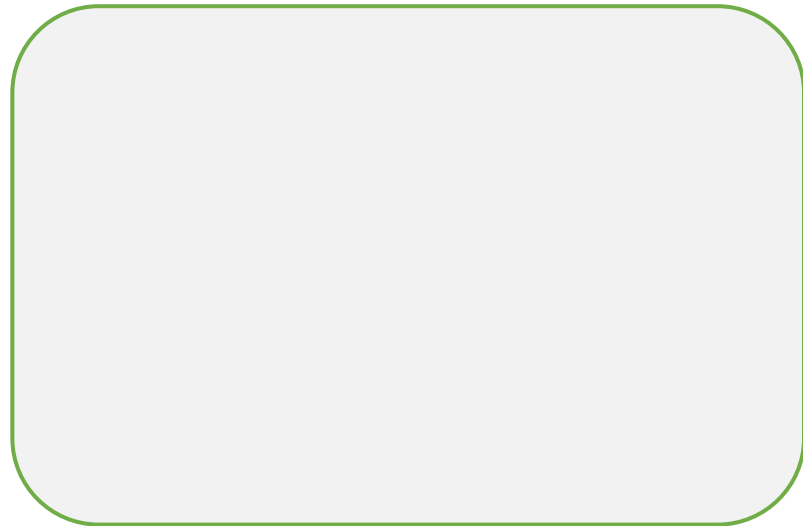
レーマン方式による計算例



2-6 M&A仲介会社の手数料（2）

【最低成功報酬の存在】

取引金額が5億円以下の場合にすべて5%で計算するわけではない



2-7 企業の価値の算定方法

手法	概要	客観性	市場環境 反映	収益性 反映	具体的算出法
コストアプローチ	資産・負債を個別に評価し純資産を算出する	◎	△	△	時価純資産価額法 簿価純資産価額法
マーケットアプローチ	上場同業他社や類似取引事例と比較して企業価値を推定する	◎	◎	○	類似会社比較法 (マルチブル法) 類似取引比較法
インカムアプローチ	将来期待される利益やキャッシュフロー等を現在価値に置き換えて算出する	△	○	◎	DCF法 収益還元法

2-8 年買法による譲渡価額の計算

- 中小企業のM&Aでは年買法にて企業評価を算定するが多い
- 時価純資産価額+営業権（営業利益の1～5年分）にて算出

貸借対照表（簿価）

資産 1,000	負債 600
	純資産 400

貸借対照表（時価）

資産 900	負債 600
	純資産 300

〈修正科目〉
 土地含み損 ▲50
 役員退職金 ▲50

（単位：百万円）

損益計算書

科目	金額
売上	300
費用	250
利益	50

営業権を3年分の利益
として算定

↓

$50 \times 3 = 150$

【譲渡価額】

時価純資産価額 + 営業権
 $300 + 150 = 450$

2-9 M&A成功へのポイント

M&Aへの強い意志



- ・ M&Aを決めたら迷わず突き進む意思を堅固にする
- ・ まだオーナーで居続けたい未練を捨てる
- ・ 見込みのない親族への承継についてはきっぱりあきらめる

M&A専門業者の見極め



- ・ 業者の選定は難しいため、当センター等の第三者の協力が必要
- ・ M&A会社の選択のみならず担当者の力量も推し量る

自社について正しく伝える



- ・ マイナス面も隠さずに状況を伝える

自社の企業価値を確認



- ・ M&A会社の企業価値試算について正しく理解する
- ・ 譲渡希望価額と差異が生じた場合にどうするか検討

手数料等のコストを明確に



- ・ 手数料の金額や支払いのタイミングについて確認する
- ・ M&A会社によって多少の違いがあることを認識する

従来通り仕事に励む



- ・ どうせM&Aするからといって仕事の手を抜かない
- ・ より企業価値を高めるように取り組む
- ・ 秘密保持の点でも重要

2-10 建設業界のM&A

M&Aの動向

- ・ 建設業界のM&Aは非常に活発になっている
- ・ 中堅規模の元請会社が外注業種の確保のため買収行動に出るパターンが多かった
- ・ 譲渡を決断する動機として後継者不在が起因している場合が多い
- ・ 隣接業種が多々ありシナジー効果が得やすい

M&Aのメリット

- ・ 売手側は会社の存続、人材獲得、オーナー利益の確保、連帯保証の解除
- ・ 買手側は人材確保、業容拡大、周辺領域への進出、新規業態参入

隣接業種のM&A

建築工事

土木工事

電気工事

空調工事

内装工事

ビルメンテ

留意点

- ・ 経營業務の管理責任者の有無
- ・ 専任技術者の有無
- ・ 適正な財務会計処理

2-11 建設業の企業価値のポイント

自社の強みをアピール

技術・特許がある

人材・設備に優れている

安定した取引先・下請
先がある

入札実績・受注実績が十
分

財務・税務面に問題な
い

経営事項審査の評価が高い

コンプライアンス違反が
ない

2-12 M&A 「あるある」 心理

【売り手の心理】

- ・手塩にかけて育てた会社なので愛着が大きいいため相場より高い譲渡価格を期待しがち
- ・買い手が希望価格を提示しなければすぐに売る必要はないと考え、タイミングを逸して手遅れになることも
- ・買い手は口では良いことを言っているが買収後に豹変しないか不安に感じる。
- ・最終契約の日が近づくとこれこれで良いのかと自問自答が起こる（マリッジブルー）
- ・買い手は買収後も自分を必要とするはずと勝手に思い込む

【買い手の心理】

- ・売り手の企業価値を低く見がちで資産評価や業績予測を厳しく検討する
- ・買い手として上から目線で対応し、売り手の心証を害し結果として売却を拒否される
- ・売り手が粉飾していたり簿外債務がないか疑いがち
- ・買収後も売り手オーナーに頑張ってもらおうとの考えで進める

2-13 M&A「べからず」集

1. M&Aの情報を漏らすな！

- (1) M&Aで最も重要なのが「秘密保持」で、成約まで取引先や仕入先だけでなく従業員や家族等にも知られないようにすることが肝要。社内でも信頼のおける一部の幹部とともに秘密裏に進めることもある。
- (2) 守秘義務によりメインバンクにも相談できない場合も想定する。
- (3) 守秘義務が履行できないならM&Aはやるべきでない。事前に漏れるとM&Aが失敗するだけでなく、会社自体が大きなダメージを受けることもある。

2. M&Aは金額で決めるな！

- (1) 売却側において金額のみに固執して「高く売ればいい」という発想では結果としてよいM&Aに結びつかない。オーナーには多額のキャッシュが入るものの従業員の解雇、取引先の変更や会社の切り売りといった悲惨な結末となる場合がある。
- (2) 買収側においても安いからと言ってすぐ買うべきではない。買収の目的、シナジー効果を含めた経営戦略を検討したうえで決めること。目的が明確ではなく単なる多角化といったような理由では買収すべきではない。

3. DDを省略するな

- (1) DDでは買い手側に費用の支払いが発生する。費用面でDDを省略したために後に買い手側に大変なコストが発生するケースもありうる。
- (2) 小規模企業の場合にはDDをしない場合もあるかもしれないが、買い手側は腹を括り、リスクを背負う覚悟で取組む必要がある。

2-14 事業承継・引継ぎ補助金

経営革新事業

- * 創業支援型（Ⅰ型）
- * 経営者交代型（Ⅱ型）
- * M&A型（Ⅲ型）

専門家活用事業

- * 買い手支援型（Ⅰ型）
- * 売り手支援型（Ⅱ型）

廃業・再チャレンジ事業

R4年より開始しこれまで7回に亘り募集を実施
 専門家活用はM&Aにおける成功報酬やデューデリ等の費用が対象

M&A支援機関登録制に登録された機関へ依頼する費用のみが対象

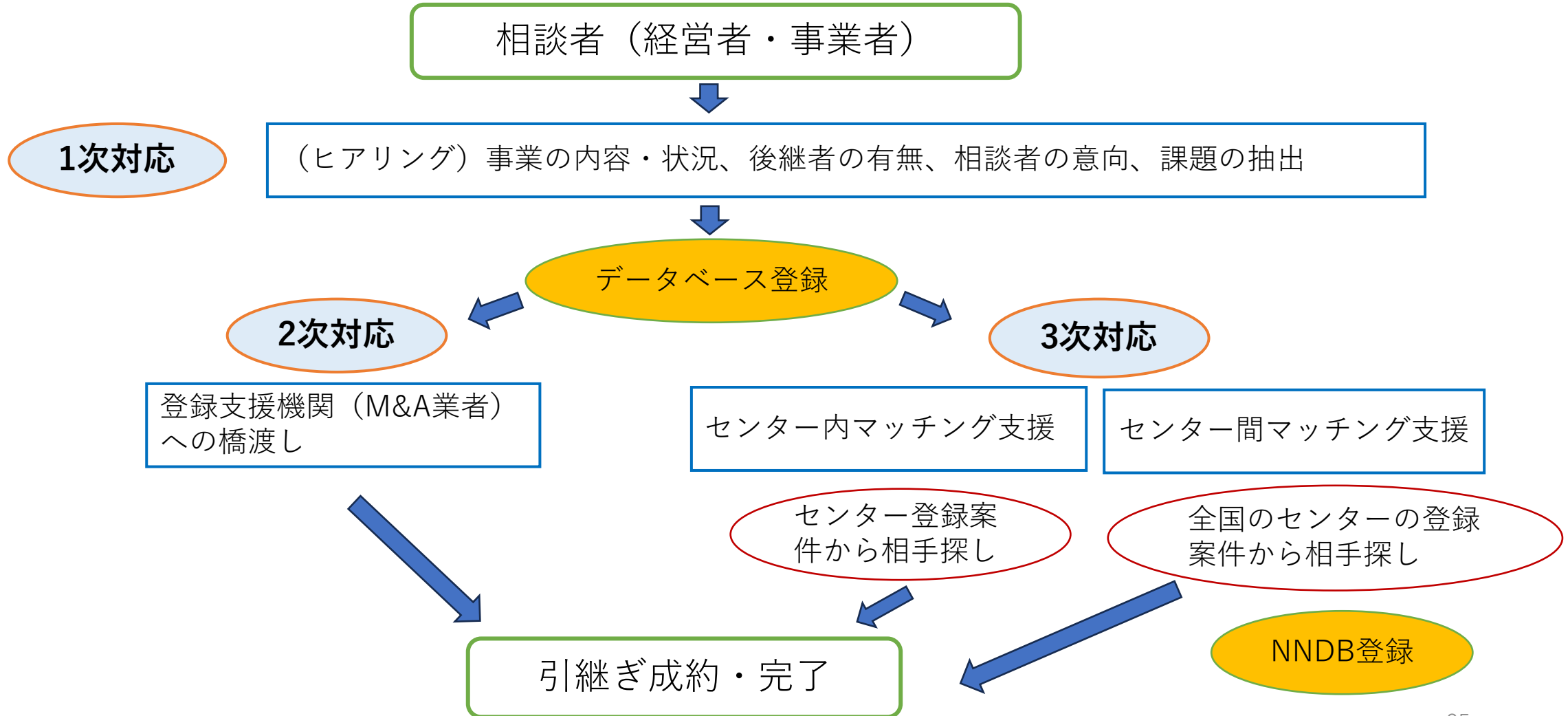
【専門家活用事業】

(第7次募集の場合)

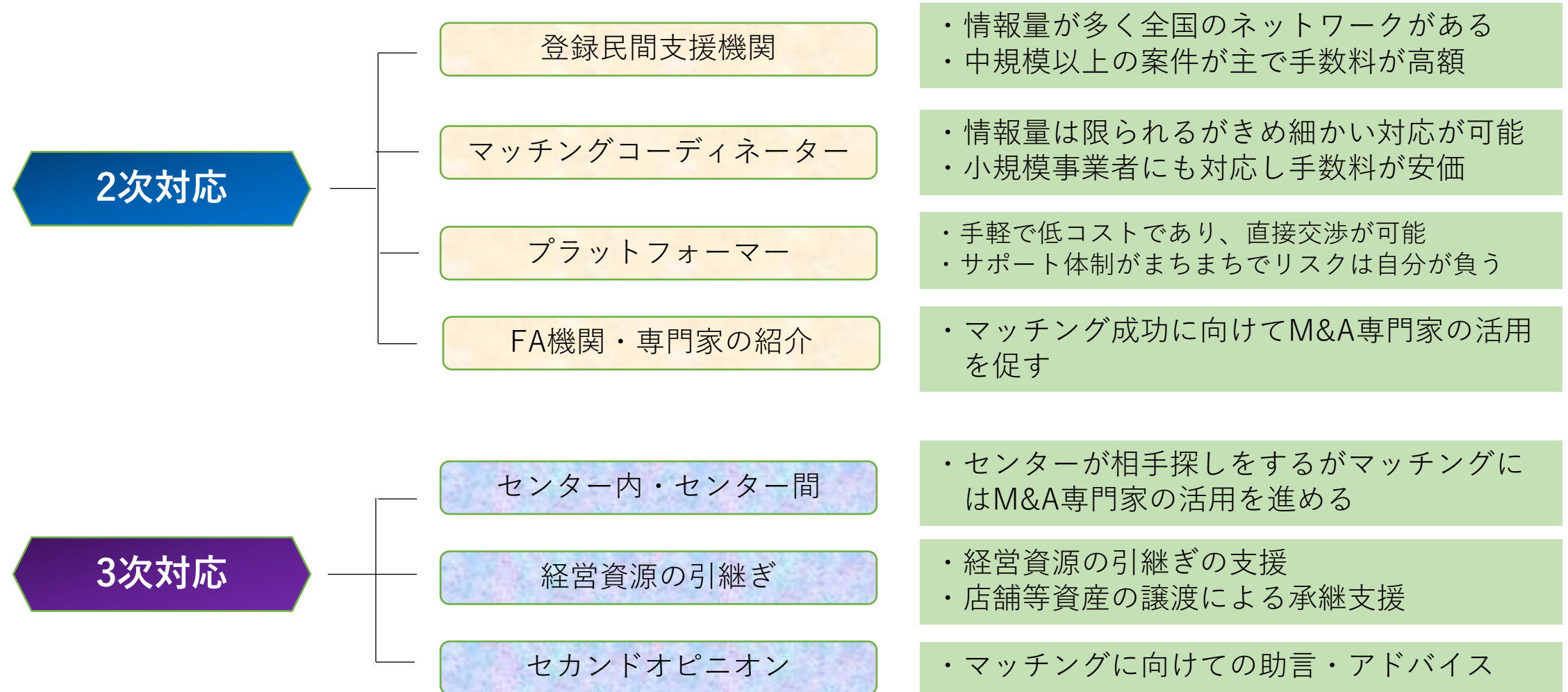
類型	補助率	補助下限額	補助上限額	上乗せ額
買い手支援型	2/3以内	50万円	600万円以内	+150万円
売り手支援型	1/2または2/3以内			

第6次募集では60.2%の採択率(282/468)

3-1 センターの第三者承継支援のフロー



3-2 成約に向けた支援の類型

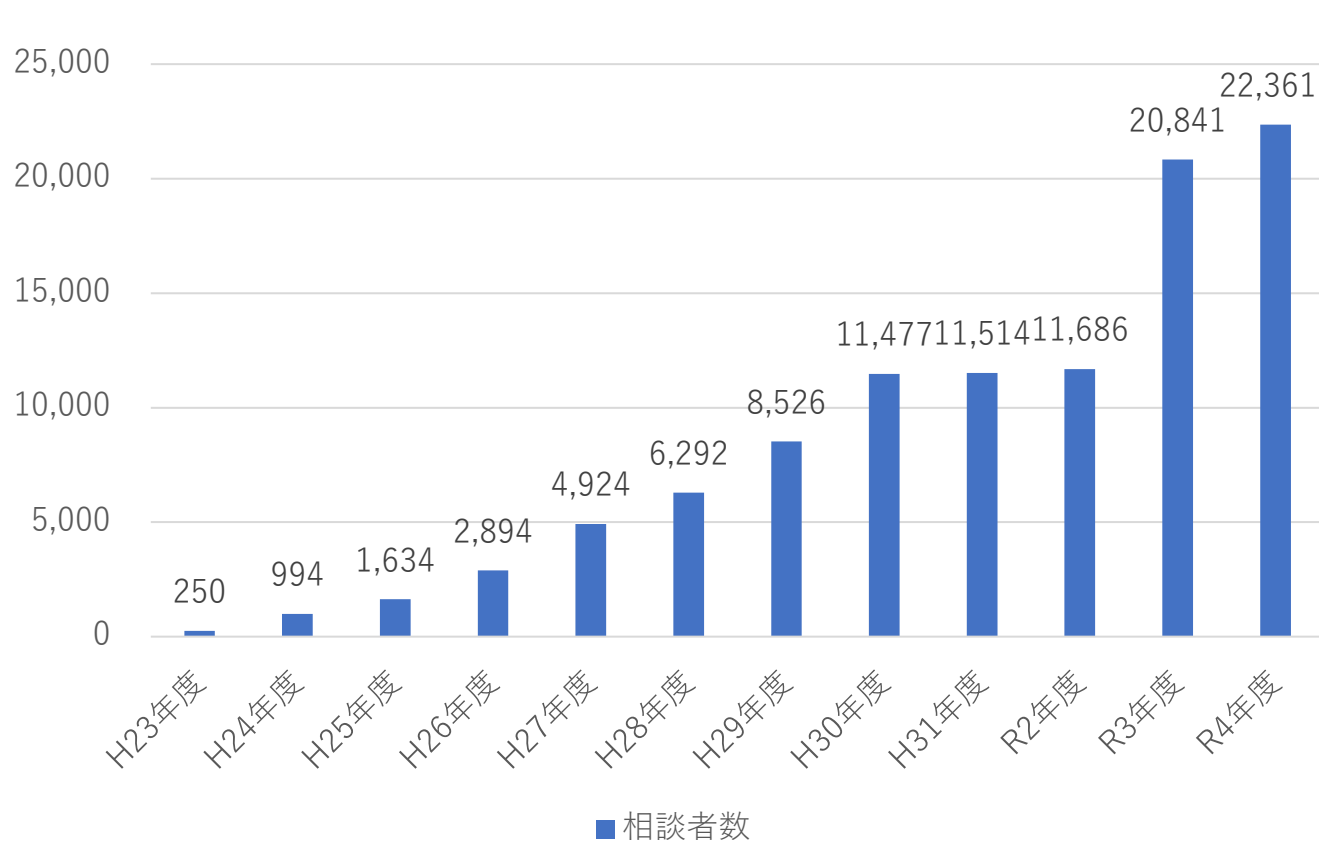


3-3 全国センターの相談および成約実績

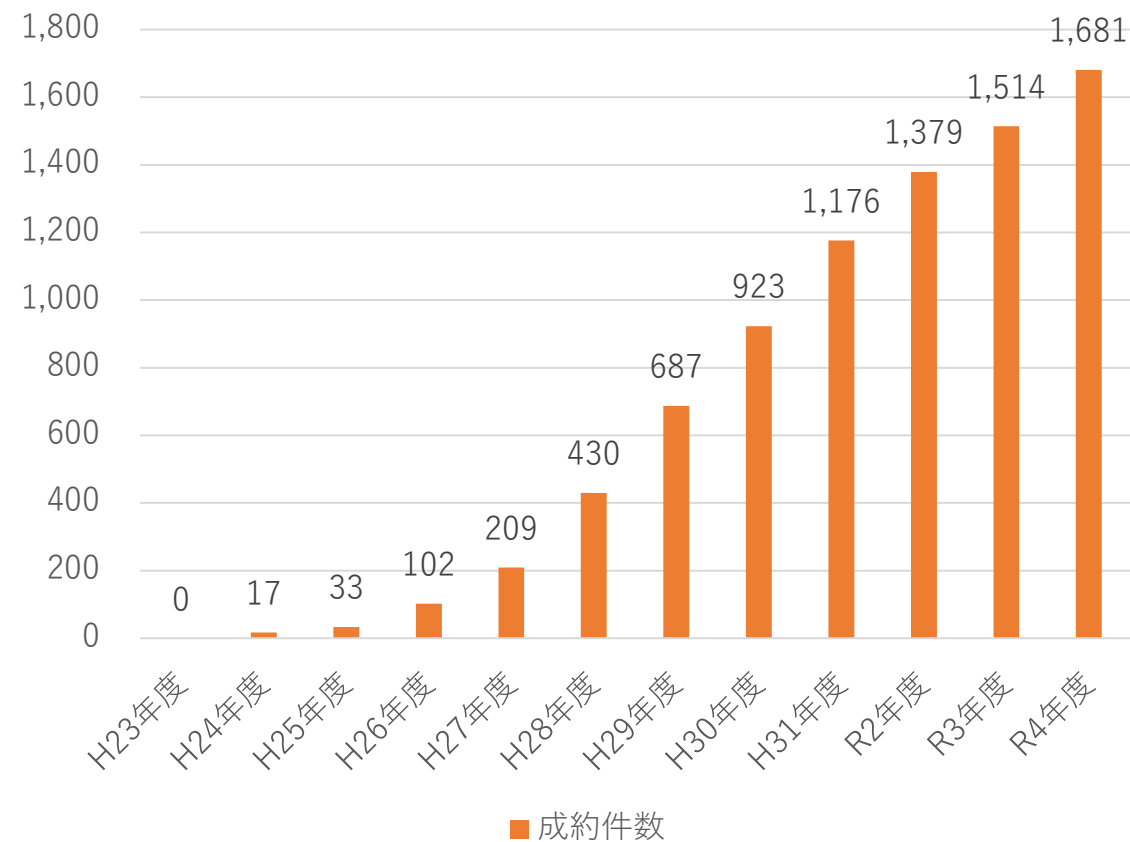
■ R4年度新規相談者数は22,361件で事業発足後の累計件数は10万件を超える

■ R4年度の事業引継ぎ成約件数は1,681件で累計で8千件を超える

相談者数



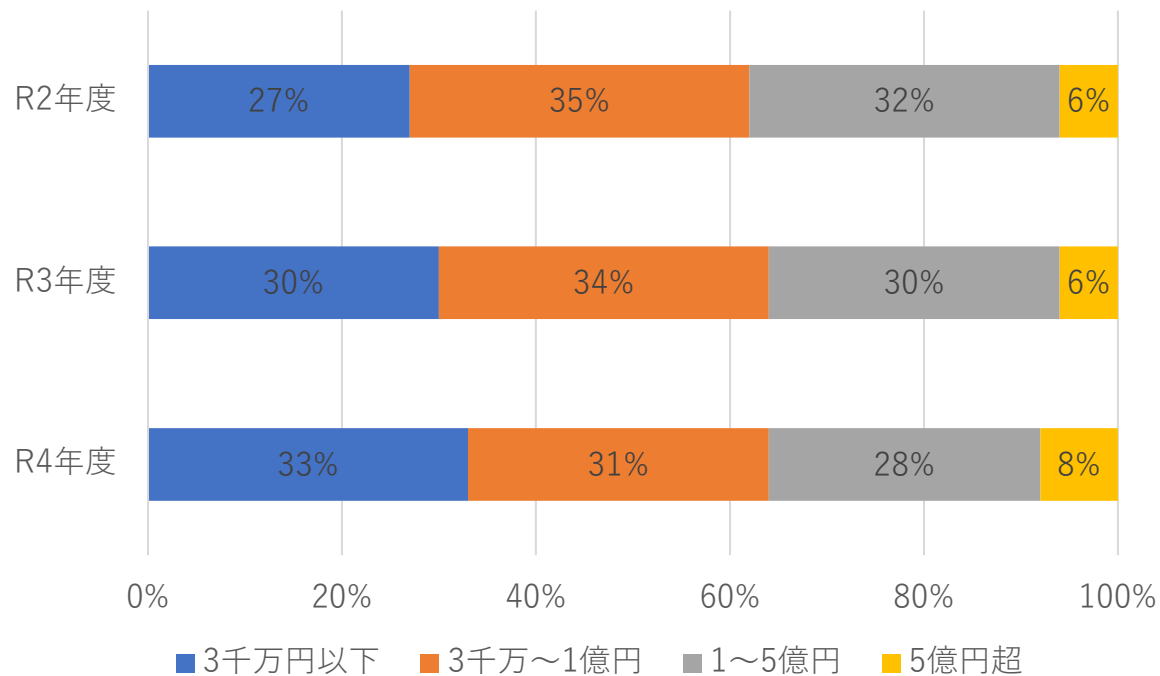
成約件数



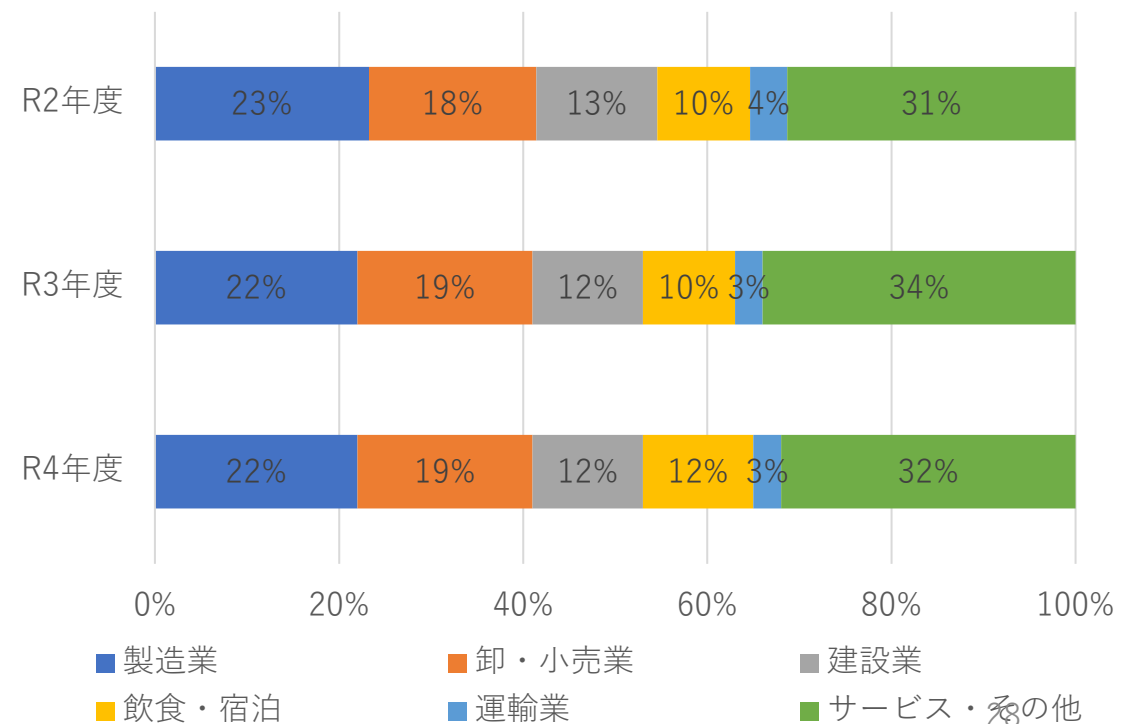
3-4 譲渡企業の状況

- 譲渡側企業は1億円以下の割合は64%を占め、3千万円以下の企業の割合が増加している
- 業種別では過去3年間で構成比に大きな変化はなく建設業は12%とほぼ横ばいで推移

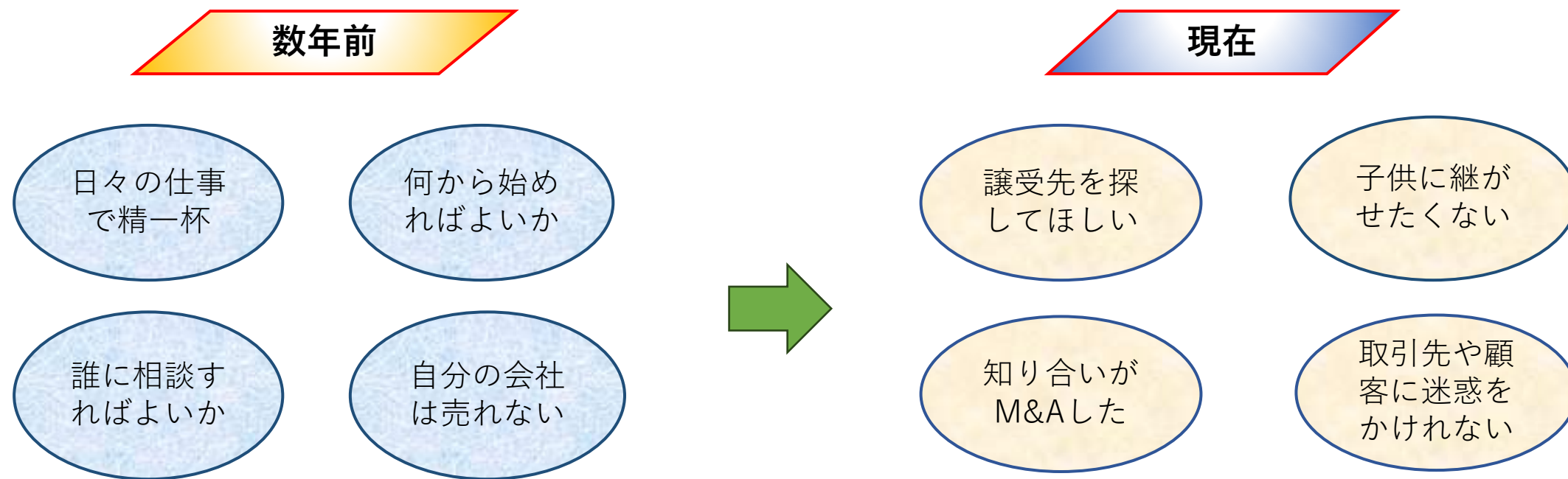
譲渡企業売上構成比



譲渡企業業種別構成比



3-5 相談状況の傾向と変遷



- ・ 事業承継を先送りし何もしないまま時間が経過
- ・ 後継者がいないことが確定しているのに取組みしない
- ・ 漠然と相談するだけで意思が確定していない
- ・ 相談時には事業承継の重要性を理解しても仕事に戻ると忘れてしまう

- ・ 親族承継への執着が減ってきた
- ・ スモールM&Aの取り扱いが増加していた
- ・ M&Aが身近になりアレルギーが希薄になってきた
- ・ 支援機関の啓蒙によりM&Aが浸透してきた
- ・ 創業者利益を得て早期にリタイアしたいとの意識が高まった

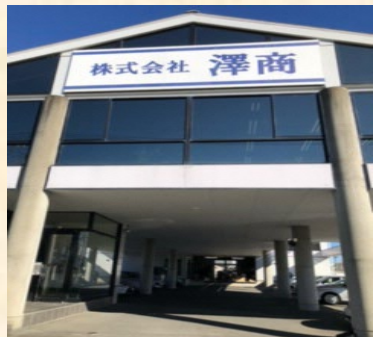
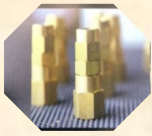
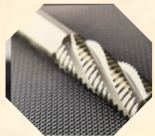
3-6 対応が難しい相談とは



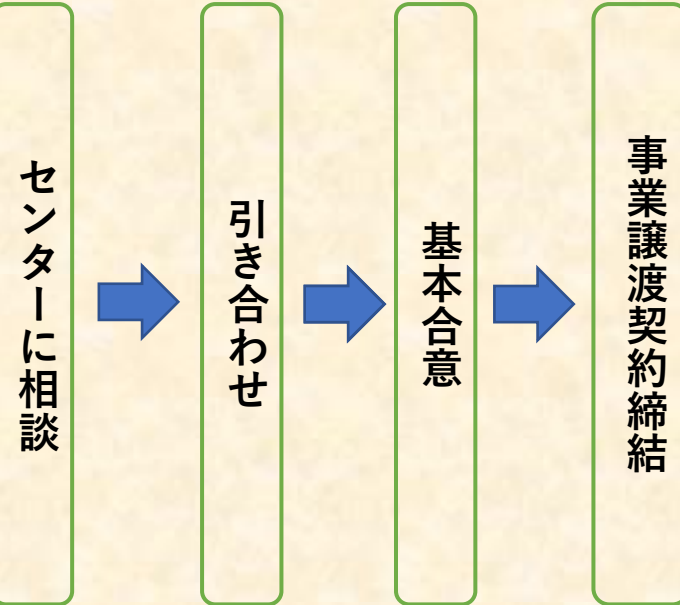
4-1 事例 (1-1) センター内マッチングのケース



年齢のこと、後継者がいないこと、店舗の取り壊しが決まっていることから廃業を考えていたが、取引先のこと気がになっていた



経営は順調であったが更なる拡充を目指して取引先の増加を図っていたものの新規開拓は容易ではなく打開策を検討していた



4-2 事例 (1-2) 成約のポイント

加子商店

きっかけ

- ・商工会議所からの事業承継診断アンケートに回答しセンターとの面談を希望
- ・譲渡に向けて思い切って第1歩を踏み出す

経営状況

- ・きめ細かい対応で取引先の信頼があった
- ・売値を下げることなく商売を続けることができ、一定の利益を確保していた

譲渡に向けて

- ・とくに譲渡価格にはこだわらず顧客を引き継いでもらうことだけ切望した
- ・在庫も引継ぎに不要な分は自身で処分することを覚悟していた

澤 商

きっかけ

- ・これまで考えていなかったM&Aという提案に関心を持ち、前向きに取り組むことを決断した

譲受への不安

- ・引継いだ顧客と従前と同様に取引を継続できるか不安であった
- ・引継ぎ後も加子商店の前経営者にしばらく残ってもらい取引先を2人で回り取引継続につなげた

譲受の効果

- ・取引先増による売上の拡大
- ・引継いだ取引先に提案セールスによる取引量の拡大
- ・新たな取引先の出現で営業担当者のモチベーションが高まった

4-3 事例（2-1）登録民間支援機関活用のケース

■会社の概要

科目	金額
売上	300M
営業利益	11M
資本金	20M
純資産	320M
従業員	12人

- ・ 建築土木業として社歴は75年
- ・ 公共工事への依存度が高い
- ・ 無借金経営



課題

- ・ 競争激化による利幅の縮小
- ・ 経営者・従業員の高齢化
- ・ 新規採用が困難
- ・ 後継者候補者が退職
- ・ 親族・社内に後継できる該当者がいない

打開策

不芳先ではあったが救済および人員確保のため合併

合併後

合併した会社の役員を後継者にと目論んでいたが、本人が固辞したことから断念し事業承継は白紙に戻る

4-4 事例 (2-2) M&Aプロセスと効果

M&Aの流れ

会社の規模・社長の意向から判断し2次対応で支援決定

M&A3社と面談し1社を選定

複数社を候補先として選択

有力候補先と数回面談・視察

M&Aを進めるため会社分割し資産と事業の一部を新会社に移行

建設設備会社を複数傘下に持つHD会社が譲受決定

M&Aの効果

譲渡側

- ・会社の存続と従業員の雇用継続が可能となった
- ・人手不足が緩和された
- ・入札に対して積極的に参加
- ・元オーナーは株式譲渡代金を受領
- ・一定期間会社に残るが後継者及びと経管の候補者の見通しがついた

譲受側

- ・建築土木分野の買収により工事の領域を広げシナジー効果を生んだ
- ・事業エリアが拡大
- ・グループ会社のさらなる事業拡大につながる

4-5 事例 (3) マッチングコーディネーターとの連携

センターに登録しているMCが売手情報をNNDBに掲載

↳ ノンネーム情報であるが各センターや登録機関が閲覧可能

売り手の概要

項目	金額・人
売上	230
利益	▲8
従業員	3



- ・ 婦人服の企画・販売
- ・ 登記上の所在地は岐阜であるが活動拠点は東京
- ・ 経営者が高齢で後継者がいない

買い手は本業とは別にアパレル事業も手掛けており販拡に向けて商品構成拡充の狙いデザイン業者を探していた

MCを通じて打診

ネームクリア、情報開示

トップ面談から合意へ

□譲受理由

- ・ デザイナーが比較的若くレディースカジュアルの企画能力が高い
- ・ 東京が拠点であることが魅力
- ・ 商品ラインナップ拡充により販売促進効果が見込めた

4-6 事例（4）経営資源の引継ぎのケース



売手の状況

- ・自動車整備業で車検が自前でできる指定工場であった
- ・父母と長男が従事していたが、両親が高齢で体調不良により仕事ができなくなった
- ・長男1人では事業の継続が困難となったため事業停止を余儀なくされた

相談のきっかけ

センターから発送のDMにより相談申込

相談の意向

設備は十分使える状態にあり活用できる事業者
に引き継ぎたい

相談の経緯

独立志望の大手ディーラー整備士とのマッチングを
図ったが破談



顧客を引き継がないため、設備活用ニーズのある同
業者に絞る



中古車販売業者の登録があり紹介し意向が合致

□譲受の理由

- ・整備スペースが増え処理能力が高まった
- ・工場は賃借だが設備は大半が無償譲渡だったためコスト負担が少額で済んだ

□譲渡側のメリット

- ・安定した賃料収入を確保
- ・設備処分の手間が省けた