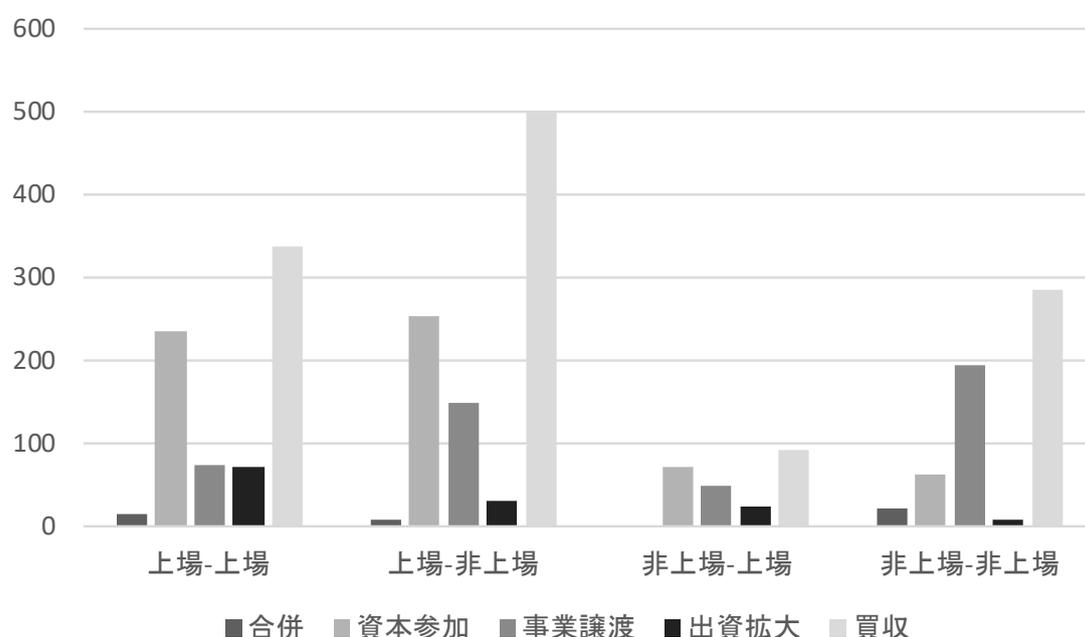


売り手の上場有無で見ると、どの業種分類においても非上場企業が売り手になる案件数が半数以上を占めており、食品小売以外の分類においては非上場企業が売り手になる案件の数自体も増加傾向にある。一方で、上場企業が売り手となる案件の数はどの分類においても少数であり、傾向としては横ばいから減少となっており、概ね、非上場企業を売り手とする案件数の推移が全体の傾向を生み出していると考えられる。

### ③ 再編形態別の事業再編件数の推移

レコフ M&A データベースにおける再編形態の分類ごとに、農業生産関連業種における再編件数を整理したものが図表 22 である。

図表 22 再編形態別の事業再編件数<sup>5</sup>（2011 年～2021 年の累計）



※系列名は買い手-売り手を示す（上場-非上場は上場企業が買い手、非上場企業が売り手の案件）

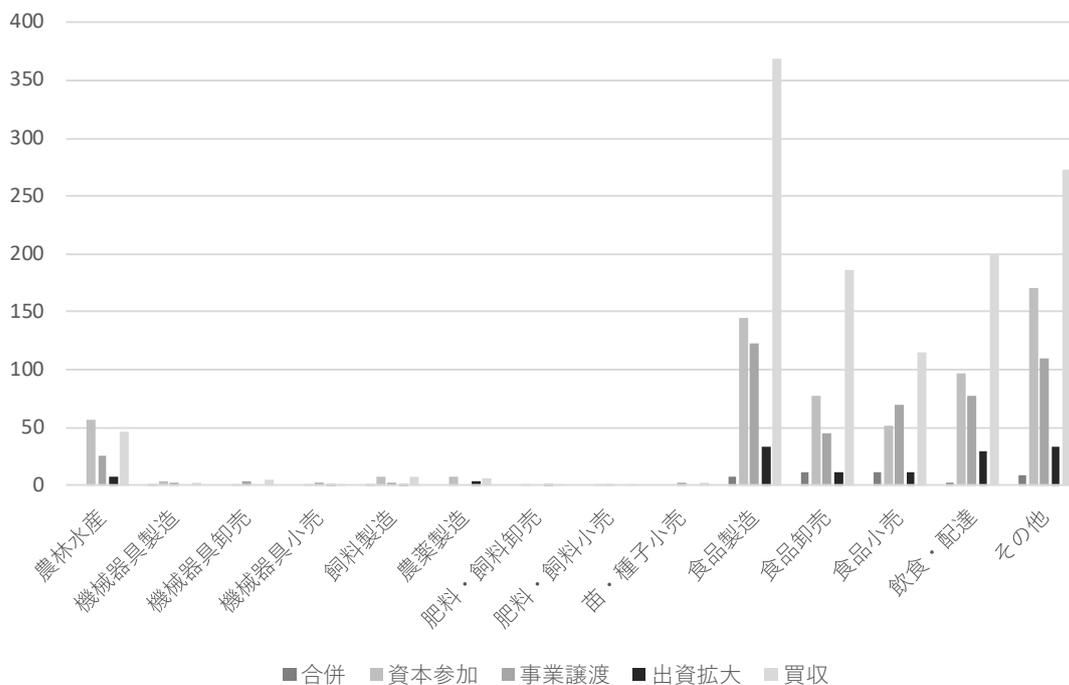
出典：レコフ M&A データベースを基に日本総研作成

買い手および売り手の属性を問わず、合併の形態での再編件数は少なく、買収の形態での件数が多くなっており、売り手の企業を自社に統合していくケースよりも子会社としてグループ内に取り込んでいく形態の方が多くなっている。その他の形態については買い手および売り手の属性によって傾向が異なっており、上場企業が買い手になる案件においては資本参加の形態も多くなっており、50%未満の出資の形態が多いことが分かる。また、非上場企業が売り手になっている案件については事業譲渡の形態が多くなっている。

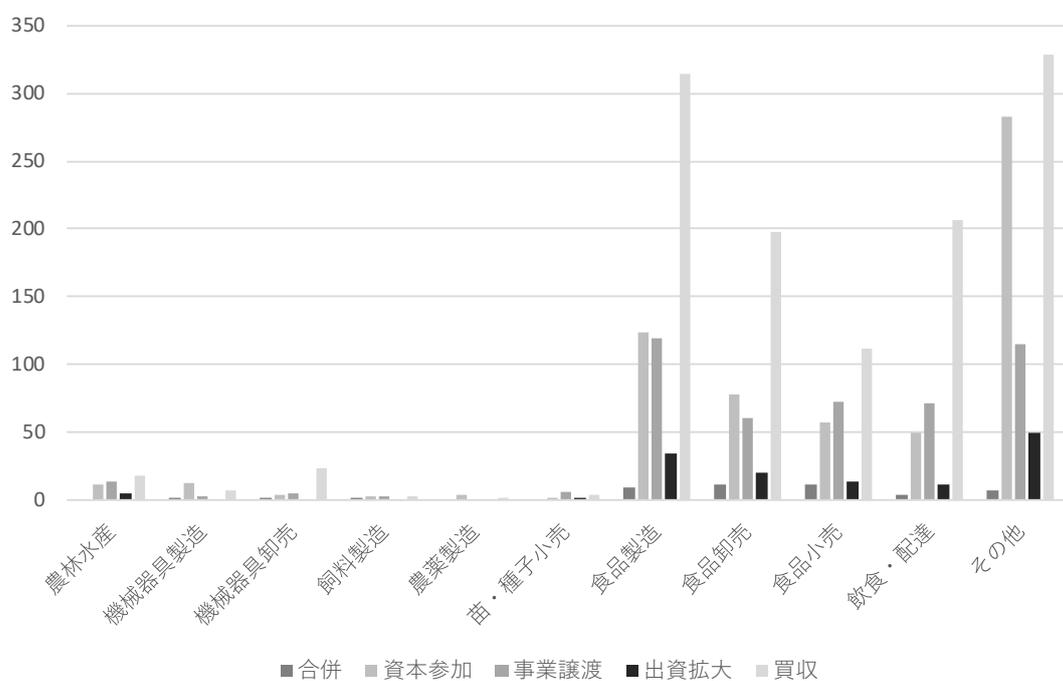
<sup>5</sup> 各項目の定義は図表 2 を参照

再編形態について、売り手、買い手の業種分類ごとに整理したのが図表 23 および図表 24 である。業種分類によって大きな傾向の違いはなく、買収（50%超の出資）の形態が多く、合併は少なくなっている。

図表 23 売り手の業種分類ごとの再編形態



図表 24 買い手の業種分類ごとの再編形態



## (2) 買い手・売り手の業種の組合せによる分析

### ① 組み合わせの全体像

買い手と売り手の組合せについて、日本標準産業分類における大分類ごとの案件数の推移を示したのが図表 25 である。農業関連事業者として抽出した業種の多くは製造業、卸売業・小売業、宿泊業・飲食サービス業に属するため、上記の業種の案件数が多くなっている。

大分類レベルで同業種の組み合わせが多いが、他に、上記の業種間の組み合わせも多くなっていることがわかる（図表 26）。

図表 25 買い手と売り手の組み合わせ別の再編件数（2011-2021）

売り手	買い手																				総計
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	R	その他			
A 農業、林業	23	3			8		1	1	10	2		3						1		52	
B 漁業	1	6			6				5											18	
D 建設業	4			5	7				1					2					1	20	
E 製造業	32	7	1	2	907		10	13	157	3	5	8	56	10	3	2	14	24	1,254		
F 電気・ガス・熱供給・水道業	2				2	2			1				1							8	
G 情報通信業	4				11		8		13	1			7	1						45	
H 運輸業、郵便業	1				8		1	16	14				6	1					1	48	
I 卸売業、小売業	37	10		14	249	2	8	17	869	15	14	9	75	8	1	6	5	8	1,347		
J 金融業、保険業	3	1			15		1		10	3	1		6			1			2	43	
K 不動産業、物品賃貸業	4				12	1			13	1	2		11		1			1		46	
L 学術研究、専門・技術サービス業	2			2	10		1		5			2	9	1						32	
M 宿泊業、飲食サービス業	3	1		1	48		8	1	35	2	5	1	433	6	2	3	6	3	558		
N 生活関連サービス業、娯楽業					5		1		5				11	12						34	
O 教育、学習支援業													1							1	
P 医療、福祉					1								3							4	
Q 複合サービス事業					1															1	
R サービス業（他に分類されないもの）	5	1			14				3			1	12	1				5		42	
その他					1									1						2	
総計	121	29	1	24	1,305	5	39	48	1,141	27	27	24	633	41	7	12	31	40	3,555		

図表 26 上位の買い手・売り手の組み合わせ

買い手	売り手	件数	累計	割合
E 製造業	E 製造業	907	907	25.5%
I 卸売業・小売業	I 卸売業・小売業	869	1,776	50.0%
M 飲食業・宿泊サービス業	M 飲食業・宿泊サービス業	433	2,209	62.1%
I 卸売業・小売業	E 製造業	249	2,458	69.1%
E 製造業	I 卸売業・小売業	157	2,615	73.6%
I 卸売業・小売業	M 飲食業・宿泊サービス業	75	2,690	75.7%
E 製造業	M 飲食業・宿泊サービス業	56	2,746	77.2%
M 飲食業・宿泊サービス業	E 製造業	48	2,794	78.6%
I 卸売業・小売業	A 農業	37	2,831	79.6%

M 飲食業・宿泊サービス業	I 卸売業・小売業	35	2,866	80.6%
E 製造業	A 農業	32	2,898	81.5%

## ② 業種ごとの分析

農業関連業種が買い手となる案件において、売り手の業種を図表 27 に示している。

数が多いのは同業種同士の組み合わせであるが、下流業界においてはバリューチェーンの上流・下流の業種を統合していく動きもみられる。

以下に、下流業種同士の組み合わせになる案件について詳細に示す。

図表 27 農業関連業種が買い手となる案件における売り手の業種

買い手	業種（中分類）	農林水産				機械器具製造		機械器具卸売		機械器具小売	農業製造	肥料・飼料卸売	肥料・飼料小売	飼料製造	苗・種子小売	食品製造			食品卸売	食品小売	飲食・配達		その他	総計			
		01	02	03	04	24	26	54	60	60	16	55	60	10	55	60	10	16	09	52	56	58	61		76	77	
農林水産	01 農業	20		2	1											1			5	2		1	1		9	41	
	02 林業																								1	1	
	04 水産養殖業	1			5														6	4						16	
機械器具製造	24 金属製品製造業	1																	1	1		1				4	
	26 生産用機械器具製造業	1					1	1												1				1	23	28	
機械器具卸売	54 機械器具卸売業						1	4	1				1						1						29	37	
農業製造	16 化学工業	1			2															1					2	6	
飼料製造	10 飲料・たばこ・飼料製造業				1												1								1	5	
	50 各種商品卸売業															1										1	
	55 その他の卸売業																1									1	
苗・種子小売	60 その他の小売業	5				1		1							2										6	15	
食品製造	09 食料品製造業	11			3			2				1	1	9			47	1	452	61		9	22	2	90	711	
	10 飲料・たばこ・飼料製造業	3														1			84	28	22		4	18	34	195	
食品卸売	52 飲食料品卸売業	12			4			1				2					4		84	308	2	25	1	34	3	59	539
食品小売	56 各種商品小売業	4			1						1						1		13	2	81	62		3	59	227	
	58 飲食料品小売業	3												1			1		17	13	28	93		11	1	43	211
飲食・配達	76 飲食店	3			1				1								4		41	20	3	6		395	17	45	536
	77 持ち帰り・配達飲食サービス業																			1	1			3	5	1	11
その他		58	4	2	8		9	5		4	20	2	3	12		1	36	1	134	77	35	48		95	4	411	969
総計		123	4	4	26	1	11	14	1	5	21	5	5	26	2	3	179	2	782	513	150	249	2	581	33	813	3,555

## 食品製造業が買い手となる案件

食品製造業が買い手となり、食品製造、食品卸売、食品小売、飲食・配達業が売り手となる案件の時系列での詳細を図表 28 に示している。

図表 28 食品製造業が買い手となる案件の内訳<sup>6</sup>

	食品製造		食品卸売	食品小売	飲食・配達		総計
	09	10	52	58	76	77	
09 食品製造業 合計	453	47	61	9	22	2	594
2011	27	4	8		1		40
2012	53	5	4			1	63
2013	39	1	2	2	2		46
2014	47	4	7	1	1		60
2015	34	10	3		4		51
2016	53	4	7	3	1		68
2017	46	7	6			1	60
2018	41	3	9	1	2		56
2019	33	2	3	1	2		41
2020	40	7	9		3		59
2021 (※)	40		3	1	6		50
10 飲料・たばこ・飼料製造業 合計	28	84	22	4	18		156
2011	1	14			1		16
2012	3	8	2	1	3		17
2013	5	10	1				16
2014	3	8	1		4		16
2015	6	7	2	1	1		17
2016	4	9	3		1		17
2017	1	9	7				17
2018	3	3	2		3		11
2019	2	6	1	1	2		12
2020		6	1		1		8
2021 (※)		4	2	1	2		9
総計	481	131	83	13	40	2	750

案件数は波があり、直近では 2016 年をピークにやや減少傾向。売り手の業種について、同業種での事業再編だけでなく、食品卸売業や飲食といった自業種からみて下流の業界を対象にした再編が一定のボリュームを占めている点も特徴的である。

## 食品卸売業が買い手となる案件

食品製造業が買い手となり、食品製造、食品卸売、食品小売、飲食・配達業が売り手となる案件の時系列での詳細を図表 29 に示している。

案件数は概ね横ばいであり、時系列での変化は小さい。売り手の業種については、やはり同業種が多いものの、食品製造、食品小売、飲食に属する売り手を対象とする再編を行っており、バリューチェーンを統合する動きが見られる。

<sup>6</sup> 売り手業種の中分類は業種コードで記載。対応する業種については図表 27 を参照。

図表 29 食品卸売業が買い手となる案件の内訳

	食品製造		食品卸売	食品小売		飲食・配達		総計
	09	10	52	56	58	76	77	
52 飲食料品卸売業	84	4	308	2	25	34	3	461
2011	4		20		4	4		32
2012	6		23		5	4		38
2013	13		34	1	2	5	1	57
2014	4	1	29		3	2		39
2015	6		34		2	3		45
2016	10		29			7	1	47
2017	8		28	1	2	4		43
2018	10		31		1	1		43
2019	7	1	29		4	2		43
2020	13	2	35		1	2	1	54
2021	3		16		1			20
総計	84	4	308	2	25	34	3	461

食品小売業が買い手となる案件

食品小売業が買い手となり、食品製造、食品卸売、食品小売、飲食・配達業が売り手となる案件の時系列での詳細を図表 30 に示している。

図表 30 食品小売業が買い手となる案件の内訳

	食品製造		食品卸売	食品小売		飲食・配達		総計
	09	10	52	56	58	76	77	
56 各種商品小売業	13	1	2	81	62	3		162
2011	1			5	4	1		11
2012				3	10			13
2013	2		2	11	7			22
2014				8	7			15
2015	1			6	8			15
2016	1			2	6			9
2017	3			4	6	1		14
2018	1			17	3			21
2019	1			15	4	1		21
2020	1			7	3			11
2021 (※)	2	1		3	4			10
58 飲食料品小売業	17	1	13	28	93	11	1	164
2011				1	9		1	11
2012	3		2	1	19	1		26
2013	1	1		3	12			17
2014	2		1	5	7	1		16
2015			1	7	11	2		21
2016	2		3	7	14	1		27
2017	1		2	1	7	1		12
2018	2			1	4			7
2019	2		1		5	1		9
2020	4		2	1	3	3		13
2021 (※)			1	1	2	1		5
総計	30	2	15	109	155	14	1	326

特に飲食料品小売業（コンビニエンスストアを含む）における再編件数が減少している。一方で、各種商品小売業（スーパー・百貨店を含む）における案件数は波があるものの横ばい。売り手の業種については、食品製造業や卸売業、飲食業を対象とした案件が見られるものの、件数は年間1~2件であり、あまり大きなボリュームにはなっていない。

## 飲食業が買い手となる案件

飲食が買い手となり、食品製造、食品卸売、食品小売、飲食・配達業が売り手となる案件の時系列での詳細を図表 30 に示している。

図表 31 飲食業が買い手となる案件の内訳

	食品製造		食品卸売	食品小売		飲食・配達		総計
	09	10	52	56	58	76	77	
76 飲食店	41	4	20	3	6	395	17	486
2011	2	1				22	1	26
2012	4	1	1	1		11	3	21
2013	2		1	1	1	31	1	37
2014	4	1	1	1		35	2	44
2015	6		2			41	2	51
2016	6		3		1	53	2	65
2017	3	1	5			44	1	54
2018	3		2			55	3	63
2019	3		4		2	49	1	59
2020	7				2	43	1	53
2021 (※)	1		1			11		13
77 持ち帰り・配達飲食サービス業			1	1		3	5	10
2012			1				1	2
2013							1	1
2014						1		1
2016							1	1
2018							1	1
2020						1	1	2
2021 (※)				1		1		2
総計	41	4	21	4	6	398	22	496

案件数は増加傾向にあり、飲食店同士の再編が増加している。他の業種と同様、食品製造や卸売、小売などのバリューチェーン上の他業種を売り手とする再編を行っている。

## 3. 小括

### (1) 考察

M&Aに関するデータベース調査を通じて、以下の事項が指摘できる。

#### 再編企業の上場有無

再編当事者企業の上場・非上場を整理すると、非上場企業が売り手となる案件が全体として増加しており、2010年代後半には上場企業が買い手かつ非上場企業が売り手となる案件は横ばいになるものの、非上場企業同士の再編案件は2010年代を通じて増加傾向にある(図表5参照)。

この要因の1つとして、経営者の高齢化による事業承継案件の増加が寄与している可能性が想定される。中小企業における経営者の平均年齢は過去数十年にわたって上昇傾向にあり、帝国データバンクの調査によると、2020年における経営者の平均年齢は60.1才であり、1990年の54.0才から6才程度上昇している<sup>7</sup>。中小企業においては、後継者不在のケースも多く、経営者の引退が第三者への事業継承に繋がるケースもあり、そうした事情が非上場企業

<sup>7</sup> 帝国データバンク調査 全国社長年齢分析 (2021年)

<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p210202.pdf>

の事業再編につながっている可能性が想定される。

また、その他に想定される要因として、M&Aや事業譲渡を仲介するコーディネーター（M&A専門業者やM&Aプラットフォーム等）の増加が寄与している可能性が想定される<sup>8</sup>。国内におけるM&Aの件数は過去10年間で全体として増加しており、そうした中で、M&A案件の情報収集やマッチングを行う仲介サービスが開始され<sup>9</sup>、利用者数も増加している。また、公的な支援機関である事業承継・支援センターによる事業承継支援・小規模M&A支援が開始され、その利用数も大幅に増加している<sup>10</sup>。結果として、中小企業におけるM&A、特に小規模な企業におけるM&Aを支援する仕組みが構築され、非上場企業におけるM&Aや事業承継についても、相談、マッチングし、実際のM&Aの進行をサポートする体制が整いつつある。さらに、M&Aや第三者への事業承継を行うことについての意識も、特に売り手側の意識において「一般的なこと」としての認識が形成されつつあることが、非上場企業の事業再編につながっている可能性が想定される<sup>11</sup>。

## 再編の業種

本調査において確認できる限り、事業再編の案件は下流の業界に集中している。これについては、調査手法や使用したデータの制約によるものである可能性もあることに留意すべきである。特に、小規模な農業機械・肥料・飼料等の小売店や卸売店は従業員数が9名以下の企業が87%を占めるなど、小規模な事業者によって構成されている。本調査において使用したレコフM&Aデータベースの情報ソースは、プレスリリースや新聞記事といった公開情報であり、その都合上、収録されているデータはそうした公開情報が出やすい大規模な企業や上場企業に偏りがある。小規模な事業者が多いという上流業者の特性上、その動向を把握できていない可能性がある。そうした事業者の動向を把握し、かつ必要な支援を周知していく上では、地域の支援機関（金融機関、商工団体、業界団体等）と連携し、情報の把握、案

---

<sup>8</sup> M&A 専門業者や M&A プラットフォーマーの数は、2011 年の 217 者から、2020 年の 370 者へと約 1.7 倍に増加している。（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とりまとめ」<図表> M&A 専門業者及び M&A プラットフォーマーの数の推移）

<sup>9</sup> BATONZ の前身である「@net」が（日本 M&A センターにおけるサービスとして）2013 年に、TRANBI が 2011 年に（アスク工業株式会社の一事業部として）開始

<sup>10</sup> 株式会社日本 M&A センター、株式会社ストライク、M&A キャピタルパートナーズ株式会社の M&A 仲介大手 3 社による M&A 実施件数は、2013 年の 182 件から、2020 年は 760 件へと約 4 倍増加しており公的支援機関の事業承継・引継ぎ支援センターによる M&A 実施件数も 2013 年の 33 件から 2020 年には 1,379 件まで約 42 倍に増加している。（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とりまとめ」<図表>中小 M&A の実施件数の推移）

<sup>11</sup> 10 年前と比較した M&A のイメージの変化として、7.6%が売却（譲渡）にマイナスのイメージになった（抵抗感が増した）と回答したのに対して、21.9%がプラスのイメージになった（抵抗感が薄れた）と回答。（東京商工リサーチ「令和 2 年度中小企業の財務基盤及び事業承継の動向に関する調査に係る委託事業報告書」）

件の掘り起こし、および制度の周知を行うことが必要である。

下流の業界を食品製造、食品卸売、食品小売、飲食に分類し、それぞれの分類ごとに案件数を確認すると、食品製造および食品卸売においては横ばいであり、食品小売では減少、飲食では増加の傾向がある。これらの動向を細かく確認すると、概ね上場企業が買い手もしくは売り手となる案件は横ばいから減少傾向にあり、非上場企業がプレイヤーとなる案件が増加しているという傾向にあり、この2つの動きの強弱によって分類における案件数の推移が決まっている。また、再編における買い手と売り手の組み合わせでは、同業種同士の組み合わせだけでなく、バリューチェーン上の別業種同士（食品製造業と飲食業など）の組み合わせも一定程度見られた。

### 再編の形態

再編の形態を見ると、全体的に買収の形態が多く、合併の形態は少ない（図表22参照）。企業の合併の場合、買収による子会社化に比べ、会社法上の手続きや労働者への対応、財産の所有権の移転や税金負担等、様々な面でコスト、手間が大きいというデメリットがあることから、比較的簡便な買収の形態をとることが多いものと思われる。

非上場企業が売り手になる案件については事業譲渡の形態をとるものが多い。事業譲渡は合併や買収に比べ、各種契約（取引先との契約や労働契約）が継承されない等、デメリットも大きい形態であるが、メリットとして企業の全体ではなく、一部の事業や一部の資産を切り出して譲与することができるという点が挙げられる。例えば、企業全体としては赤字であるが、一部の事業は黒字あるいは改善の余地があるケースや、債務超過企業ではあるが、一部の資産を切り出すことができれば改善が可能なケースなどで用いられる。非上場企業が売り手になる案件については、事業承継案件をはじめ、企業全体ではなく一部事業のみを切り出して譲渡することで買い手が見つかりやすくなるといった活用方法が考えられ、そうした運用がされることで案件数が多くなっている可能性が想定される。

## （2）支援の方向性

近年における事業再編の主な当事者は売り手、買い手ともに非上場企業であることを鑑みると、合併、買収、事業譲渡といった事業再編に関する知識やノウハウが不足していることが再編のハードルになっている可能性がある。そのため、民間のM&A仲介事業者、金融機関など、事業再編に向けたノウハウ面の支援を行う機関と連携した制度周知を行うことで、事業再編の促進及び制度利用の促進が可能になるとと思われる<sup>12</sup>。また、農業競争力強化支援

---

<sup>12</sup> その他、各県の事業承継・引継ぎ支援センターは主に売り手側企業に対して、事業承継を起点としたM&Aの支援を行っており、後継者不在の企業の廃業を防ぎ、適切な先に事業承継することで事業再編を促進する機能を持つ機関である。農業競争力強化支援法における支援メニューは主に買い手向けとなっているが、事業譲渡の際の個別催告の簡易化は売り手にも活用可能であり、こうした売り手側を支援する機関へも制度に関する情報を提供していくことで、再編の促進に資する可能性がある。

法を活用する上で必要な事業再編計画の作成も人的リソースが限られている中小企業にとっては制度利用の大きなハードルになっている可能性がある。案件規模や性質に応じた認定の簡略化等、制度利用のハードルを下げるための取組みがあることが望ましいのではないか。

## 第4章 事業再編実施会社へのアンケート調査

### 1. 調査の方法

#### (1) 調査目的

事業再編の目的・きっかけ等の動的な側面の実態把握を行うことで、事業再編における課題や、事業再編の過程で支援が必要になるポイント、及び農業競争力強化支援法の支援制度の認知度向上のための方策を検討する基礎資料として調査をする。

#### (2) 調査対象

直近3年で農林水産関連事業の事業再編を実施した可能性のある790社（うち上流161社、下流629社／直近3年分の場合）を対象とする。

図表 32 上流事業の業種詳細

細分類項名	企業数	細分類項名	企業数
<b>製造業</b>		<b>卸売業・小売業</b>	
そう(惣)業製造業	5	その他の食料・飲料卸売業	2
その他の無機化学工業製品製造業	2	その他の産業機械器具卸売業	3
その他の有機化学工業製品製造業	1	その他の化学製品卸売業	4
パン製造業	1	各種商品卸売業（従業者が常時100人以上のもの）	2
プラスチック管製造業	1	事務用機械器具卸売業	1
プラスチック製造業	1	他に分類されないその他の卸売業	1
レトルト食品製造業	2	農業用機械器具卸売業	11
ロボット製造業	1	肥料・飼料卸売業	5
医薬品製剤製造業	1	苗・種子小売業	4
作業工具製造業	1	米麦卸売業	3
自動車製造業（二輪自動車を含む）	1	野菜卸売業	2
食品機械・同装置製造業	1	野菜小売業	1
石油化学系基礎製品製造業（一貫して生産される誘導品を含む）	4	<b>その他</b>	
他に分類されない化学工業製品製造業	1	その他の耕種農業	1
蓄電池製造業	1	その他の精穀・製粉業	1
窒素質・りん酸質肥料製造業	3	一般土木建築工事業	5
天然樹脂製品・木材化学製品製造業	1	食用油脂加工業	1
豆腐・油揚製造業	2	天然ガス鉱業	3
乳製品製造業（処理牛乳、乳飲料を除く）	3	板金工事業	1
農業用器具製造業（農業用機械を除く）	1	野菜缶詰・果実缶詰・農産保存食料品製造業（野菜漬物を除く）	1
農業用機械製造業（農業用器具を除く）	7	養豚業	1
農業製造業	5	<b>対象外</b>	40
配合飼料製造業	13	合計	161
発電機・電動機・その他の回転電気機械製造業	2		
味噌製造業	2		
野菜漬物製造業（缶詰、瓶詰、つぼ詰を除く）	4		
有機質肥料製造業	1		

図表 33 下流企業の業種詳細

細分類項目名	企業数	細分類項目名	企業数	細分類項目名	企業数	細分類項目名	企業数
米作農業	1	生菓子製造業	5	冷蔵倉庫業	1	経営コンサルタント業	4
野菜作農業（きのこ類の栽培を含む）	11	ビスケット類・干菓子製造業	2	各種商品卸売業（従業者が常時100人以上のもの）	8	食堂、レストラン（専門料理店を除く）	41
酪農業	1	米菓製造業	3	その他の各種商品卸売業	5	日本料理店	1
肉用牛生産業	1	その他のパン・菓子製造業	2	米麦卸売業	2	中華料理店	2
養豚業	1	動植物油脂製造業（食用油脂加工業を除く）	1	野菜卸売業	11	ラーメン店	3
養鶏業	2	食用油脂加工業	3	食肉卸売業	2	焼肉店	2
野菜作・果樹作サービス業	1	めん類製造業	3	生鮮魚介卸売業	3	その他の専門料理店	9
育林業	1	豆腐・油揚げ製造業	1	その他の農畜産物・水産物卸売業	2	そば・うどん店	2
素材生産業	2	冷凍調理食品製造業	1	酒類卸売業	9	すし店	3
素材生産サービス業	1	そう（惣）菜製造業	5	菓子・パン類卸売業	3	酒場、ピヤホール	7
その他の林業サービス業	1	すし・弁当・調理パン製造業	8	茶類卸売業	1	バー、キャバレー、ナイトクラブ	1
その他の海産漁業	1	レトルト食品製造業	2	牛乳・乳製品卸売業	3	喫茶店	7
魚類養殖業	1	他に分類されない食料品製造業	11	その他の食料・飲料卸売業	17	お好み焼・焼きそば・たこ焼店	3
肉加工品製造業	9	主として管理事務を行う本社等	8	医薬品卸売業	1	他に分類されない飲食店	4
処理牛乳・乳飲料製造業	2	清涼飲料製造業	5	百貨店、総合スーパー	56	配達飲食サービス業	1
乳製品製造業（処理牛乳、乳飲料を除く）	1	果実酒製造業	3	その他の各種商品小売業（従業者が常時50人未満のもの）	1	他に分類されない教育、学習支援業	2
水産缶詰・瓶詰製造業	1	ビール類製造業	5	各種食品小売業	5	対象外業種	199
冷凍水産物製造業	1	清酒製造業	4	野菜小売業	1	合計	629
冷凍水産食品製造業	1	蒸留酒・混成酒製造業	1	果実小売業	1		
その他の水産食品製造業	10	製茶業	2	卵・鳥肉小売業	2		
野菜缶詰・果実缶詰・農産保存食料品製造業（野菜漬物を除く）	1	コーヒー製造業	4	酒小売業	4		
味そ製造業	1	たばこ製造業（葉たばこ処理業を除く）	1	菓子小売業（製造小売）	5		
しょう油・食用アミノ酸製造業	5	配合飼料製造業	1	菓子小売業（製造小売でないもの）	1		
ソース製造業	1	医薬品製剤製造業	2	コンビニエンスストア（飲食料品を中心とするものに限る）	9		
その他の調味料製造業	11	その他の化粧品・歯磨・化粧用調整品製造業	1	米穀類小売業	3		
砂糖製造業（砂糖精製業を除く）	2	石油精製業	1	他に分類されない飲食料品小売業	3		
砂糖精製業	2	物流運搬設備製造業	1	電気機械器具小売業（中古品を除く）	1		
ぶどう糖・水あめ・異性化糖製造業	1	包装・荷造機械製造業	1	花・植木小売業	1		
精米・精麦業	1	その他の電子部品・デバイス・電子回路製造業	1	金融商品取引業（投資助言・代理業・運用業、補助的金融商品取引業を除く）	2		
小麦粉製造業	1	一般乗用旅客自動車運送業	1	投資運用業	1		
その他の精穀・製粉業	1	一般貨物自動車運送業（特別積合せ貨物運送業を除く）	1	総合リース業	1		
パン製造業	3	倉庫業（冷蔵倉庫業を除く）	2	不動産代理業・仲介業	2		

### (3) 調査方法・期間

調査期間は、2021年11月21日～2021年12月13日である。

配布、回収とも、郵送によるアンケート調査（一部、メールにて回収）を実施した。

### (4) 回収状況

回答企業は91社であり、回答率は11.5%である。上場企業及び上場企業の関連会社は、46社、非上場企業（上場企業の関連会社を除く）が45社である。

上流企業は32社、下流企業は59社である。

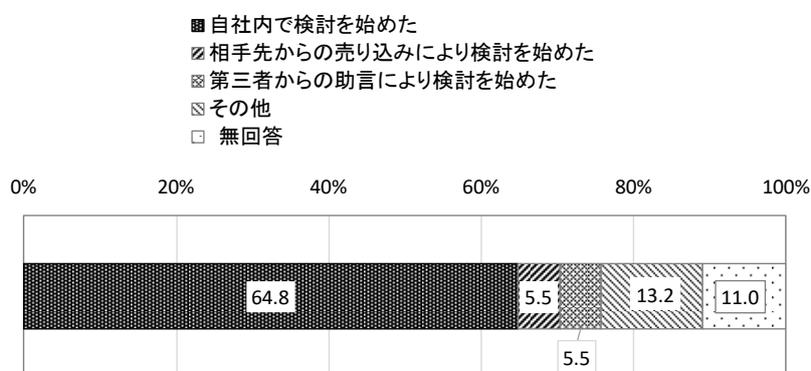
## 2. 調査の結果

### 事業再編の検討のきっかけ

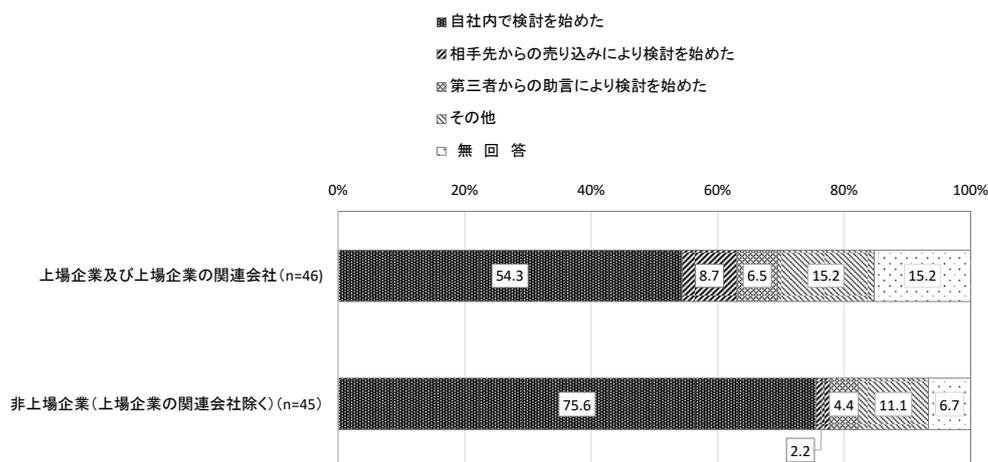
事業再編の検討のきっかけとしては「自社内で検討を始めた」(64.8%)が最も多く、「相手先からの売り込みにより検討を始めた」(5.5%)、「第三者からの助言により検討を始めた」(5.5%)という回答は、1割未満であった。

上場及び上場企業の関連会社、非上場企業(上場企業の関連会社除く)の回答結果の差を比べると、「自社内で検討を始めた」については、非上場企業(上場企業の関連会社除く)では、75.6%であるのに対して、上場及び上場企業の関連会社では、54.3%であった。

図表 34 事業再編の検討のきっかけ(単一回答)(n=91)



図表 35 事業再編の検討のきっかけ(単一回答) / 上場・非上場区分別

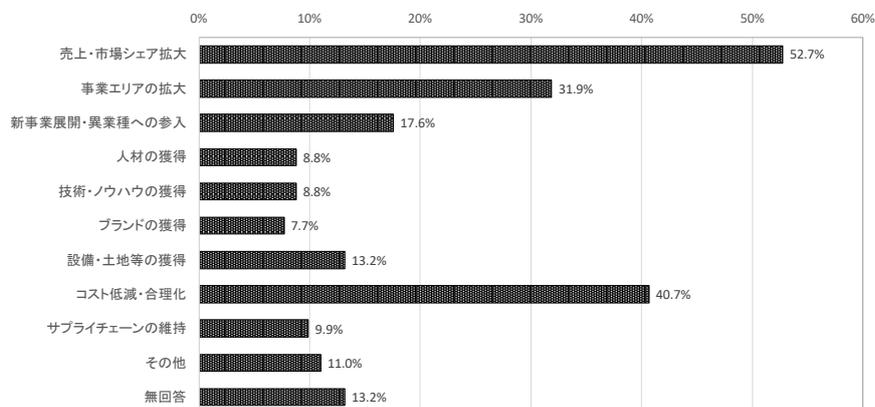


### 事業再編を実施した目的

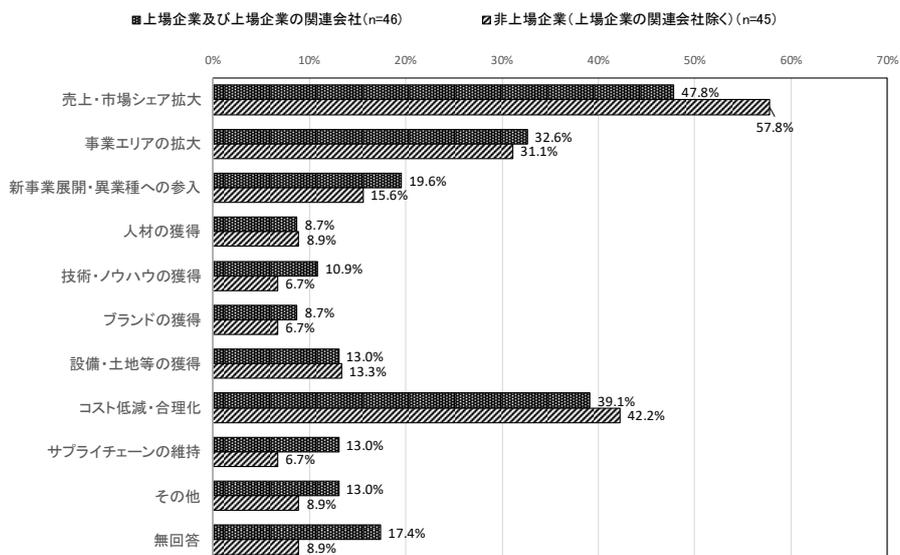
事業再編を実施した目的としては、「売上・市場シェア拡大」(52.7%)が最も多く、「コスト低減・合理化」(40.7%)、「事業エリアの拡大」(31.9%)と続く。「サプライチェーンの維持」(9.9%)、「人材の獲得」(8.8%)、「技術・ノウハウの獲得」(8.8%)、「ブランドの獲得」(7.7%)は1割未満である。

上場及び上場企業の関連会社、非上場企業(上場企業の関連会社除く)の回答結果の差を比べると、上場及び上場企業の関連会社は、非上場企業(上場企業の関連会社除く)に比べて「サプライチェーンの維持」や「新事業展開・異業種への参入」が多い。一方、非上場企業(上場企業の関連会社除く)については、上場及び上場企業の関連会社に比べて、「売上・市場シェアの拡大」、「コスト低減・合理化」が多い。

図表 36 事業再編を実施した目的(複数回答)(n=91)



図表 37 事業再編を実施した目的(複数回答) / 上場・非上場区分別

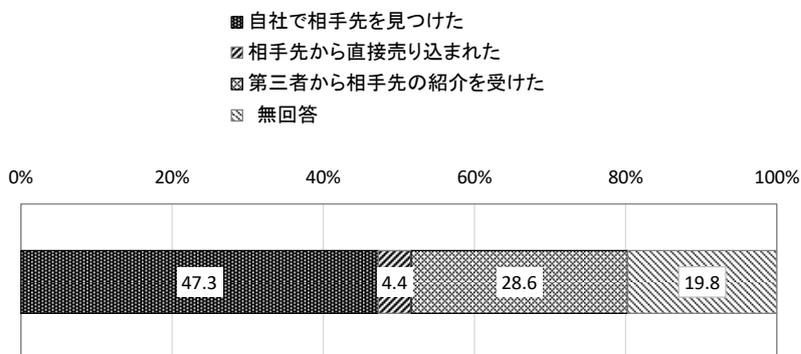


### 事業再編の相手先に見つけ方

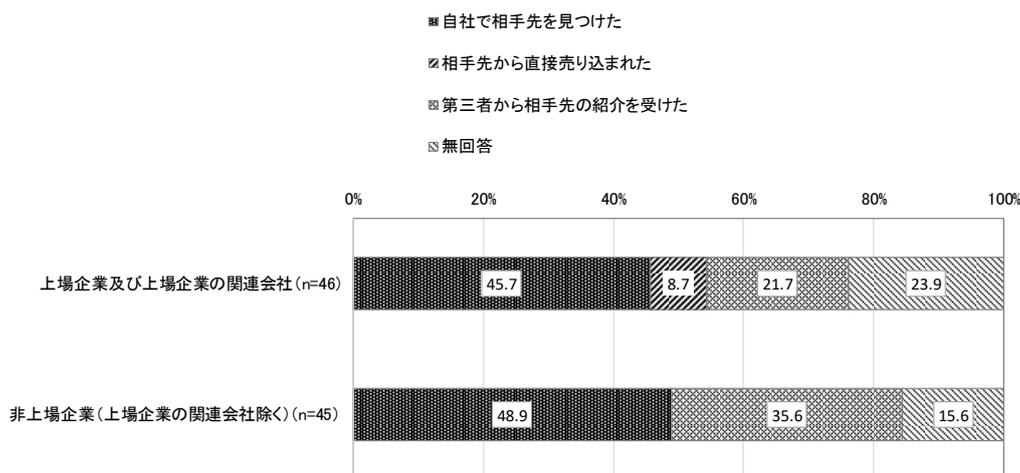
事業再編の相手先の見つけ方として、「自社で相手先を見つけた」(47.3%)が最も多く、「第三者から相手先の紹介を受けた」(28.6%)と続く。「相手先から直接売り込まれた」(4.4%)は1割未満であった。

上場及び上場企業の関連会社、非上場企業(上場企業の関連会社除く)の回答結果の差を比べると、上場及び上場企業の関連会社では、「第三者から相手の紹介を受けた」企業が21.7%であるのに対して、非上場企業(上場企業の関連会社除く)では、35.6%と多い。

図表 38 事業再編の相手先の見つけ方(単一回答)(n=91)



図表 39 事業再編の相手先の見つけ方(単一回答) / 上場・非上場区分別

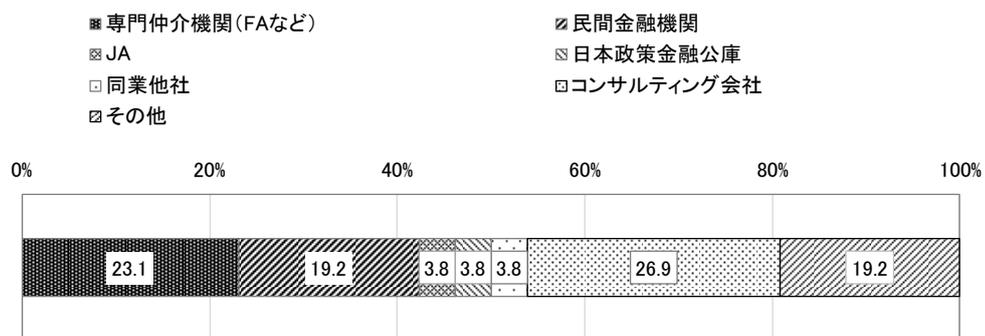


### 紹介を受けた第三者の属性

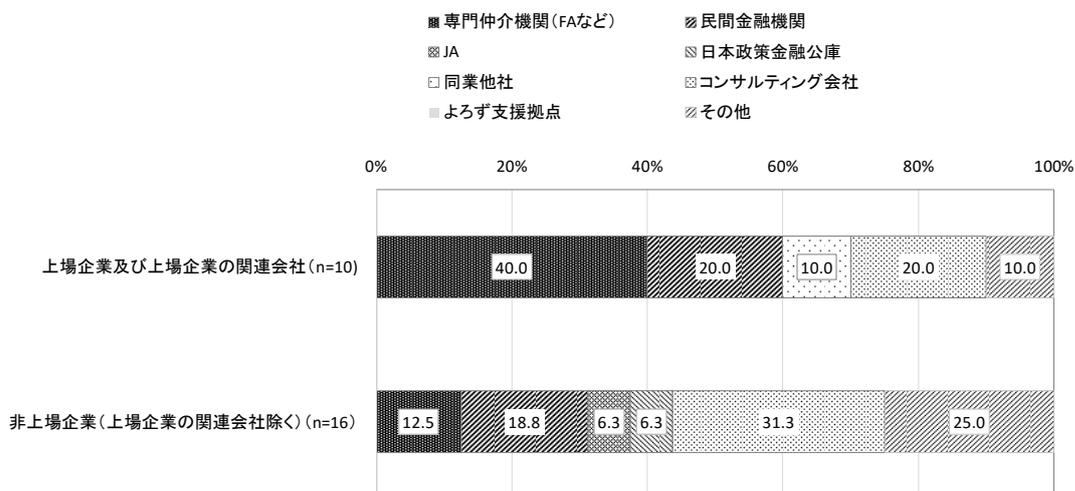
紹介を受けた第三者の属性としては、「コンサルティング会社」(26.9%) が最も多く、「専門仲介機関 (FA など)」(23.1%)、「民間金融機関」(19.2%) と続く。調査では、「公認会計士、税理士」、「弁護士」、「商工会議所・商工会」、「事業引継ぎ支援センター」、「よろず支援拠点」はいずれも 0%であった。

上場及び上場企業の関連会社、非上場企業（上場企業の関連会社除く）の回答結果の差を比べると、上場及び上場企業の関連会社では「専門仲介機関 (FA)」(40.0%) が最も多いが、非上場企業（上場企業の関連会社除く）では「コンサルティング会社」(25.0%) が最も多い。

図表 40 紹介を受けた第三者の属性（単一回答）(n= 26)



図表 41 紹介を受けた第三者の属性（単一回答）／上場・非上場区分別

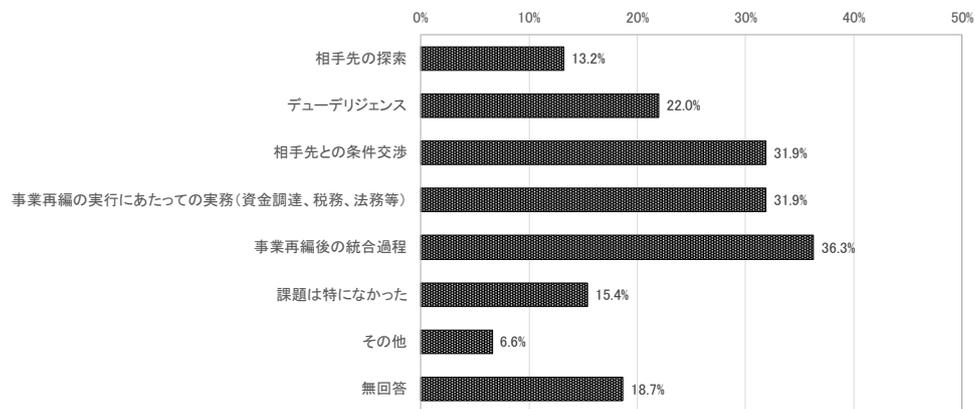


## 事業再編を行う上での課題

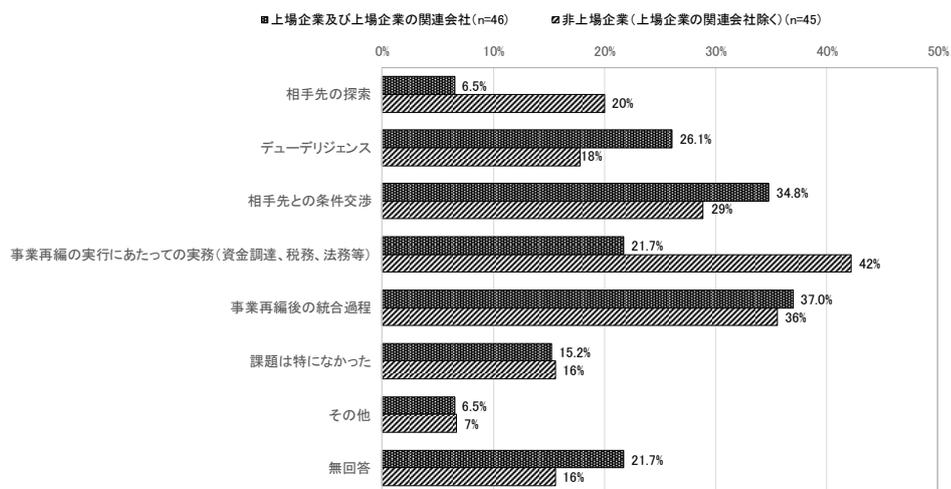
事業再編を行う上での課題として、「事業再編後の統合過程」(36.3%)が最も多く、「相手先との条件交渉」(31.9%)、「事業再編の実行にあたっての実務(資金調達、税務、法務等)」(31.9%)と続く。

上場及び上場企業の関連会社、非上場企業(上場企業の関連会社除く)の回答結果の差を比べると、上場及び上場企業の関連会社は、非上場企業(上場企業の関連会社除く)に比べて「デューデリジェンス」や「相手先との条件交渉」が多い。一方、非上場企業(上場企業の関連会社除く)については、上場及び上場企業の関連会社に比べて、「事業再編の実行にあたっての実務(資金調達、税務、法務等)」、「相手先の探索」が多い。

図表 42 事業再編を行う上での課題(複数回答)(n=91)



図表 43 事業再編を行う上での課題(複数回答) / 上場・非上場区分別

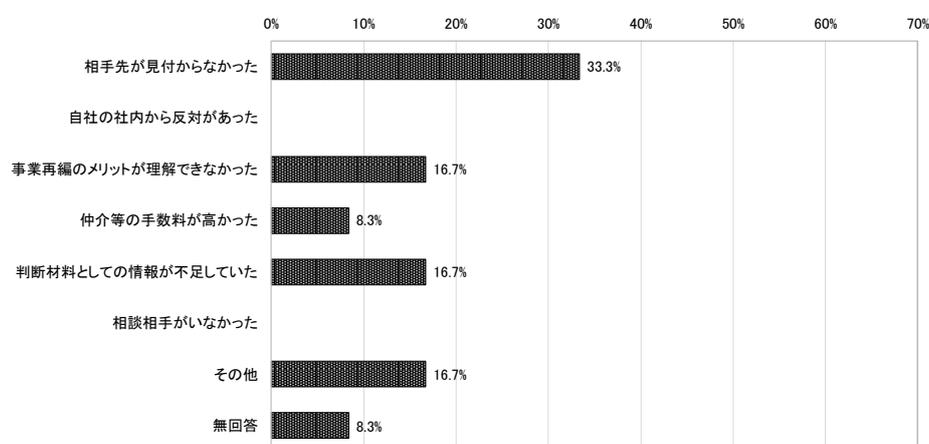


## 相手先の探索における課題

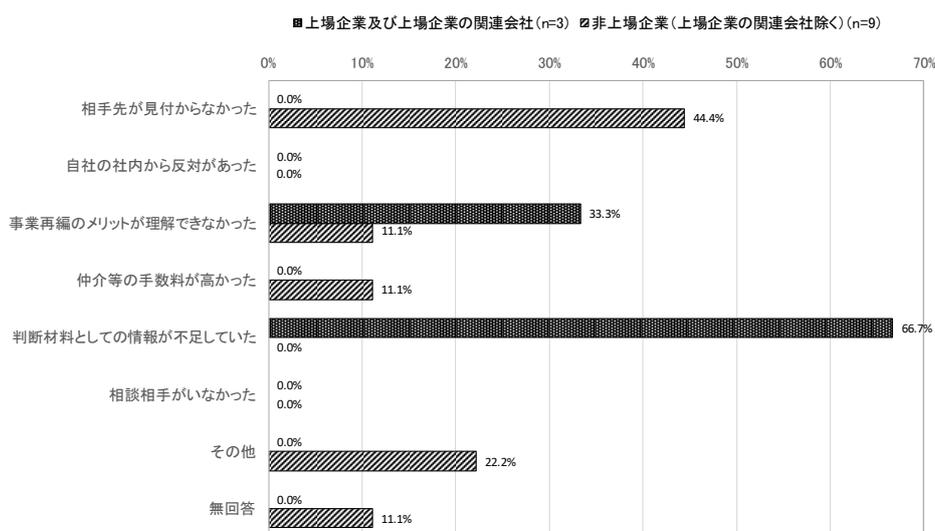
事業再編を行う課題のなかでも、相手先の探索における課題を選択した企業が挙げた課題としては、「相手先が見つからなかった」(33.3%)が最も多く、「事業再編のメリットが理解できなかった」(16.7%)、「判断材料としての情報が不足していた」(16.7%)と続く。「仲介等の手数料が高かった」(8.3%)については1割以下であった。

上場及び上場企業の関連会社、非上場企業(上場企業の関連会社除く)の回答結果の差を比べると、上場及び上場企業の関連会社では「判断材料としての情報が不足していた」(66.7%)が最も多いが、非上場企業(上場企業の関連会社除く)では「相手先が見つからなかった」(44.4%)が最も多い。

図表 44 相手先の探索における課題(複数回答)(n=12)



図表 45 相手先の探索における課題(複数回答) / 上場・非上場区分別

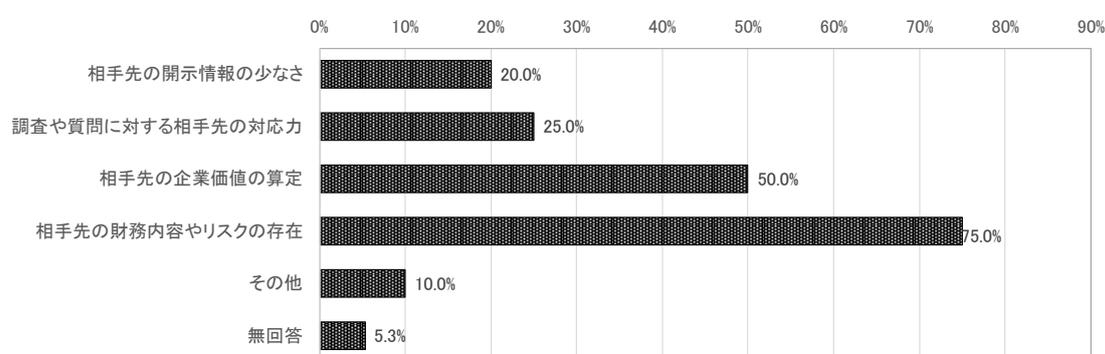


## デューデリジェンスにおける課題

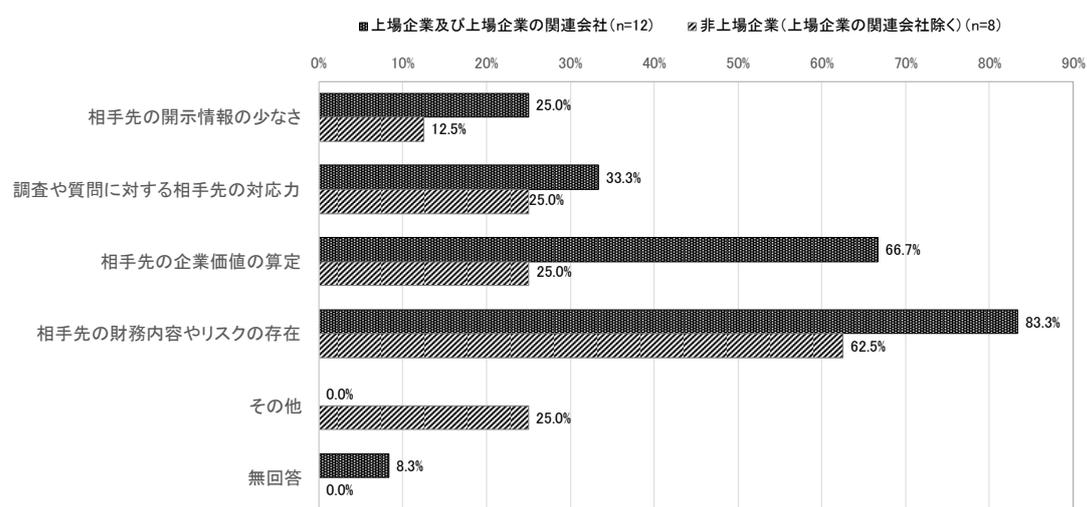
デューデリジェンスにおける課題として、「相手先の財務内容やリスクの存在」(75.0%)が最も多く、「相手先の企業価値の算定」(50.0%)と続く。「その他」と「無回答」を除いて、最も少なかったのは、「相手先の開示情報の少なさ」(20.0%)であった。

上場及び上場企業の関連会社、非上場企業(上場企業の関連会社除く)の回答結果の差を比べると、上場及び上場企業の関連会社は、非上場企業(上場企業の関連会社除く)に比べて「相手先の企業価値の算定」や「相手先の財務内容やリスクの存在」が多い。

図表 46 デューデリジェンスにおける課題(複数回答)(n=20)



図表 47 デューデリジェンスにおける課題(複数回答)(n=20) / 上場・非上場区分別

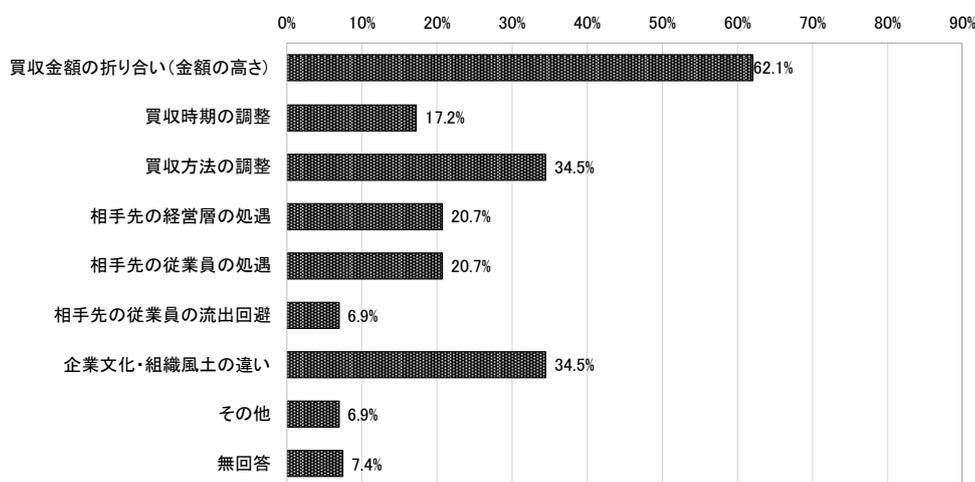


### 相手先との条件交渉における課題

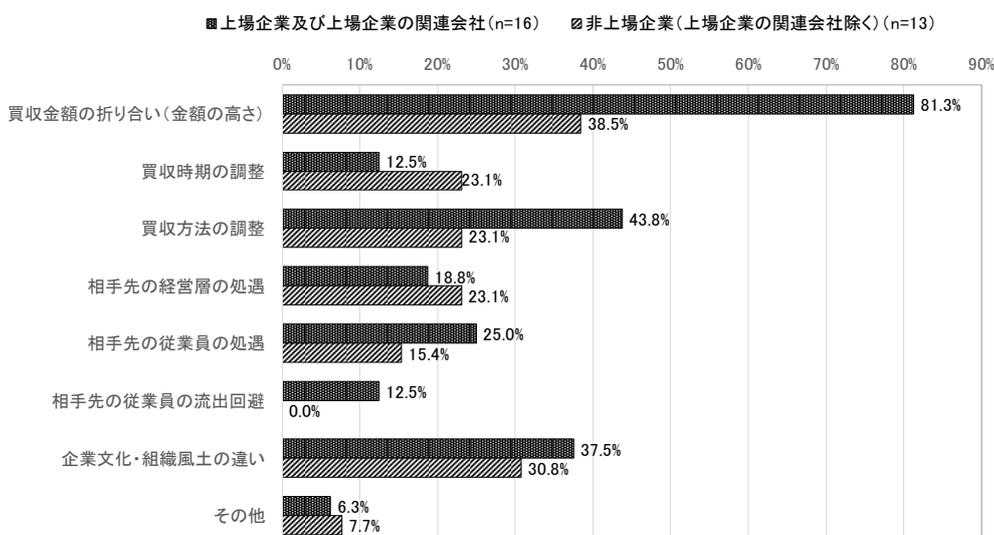
相手先との条件交渉における課題として、「買収金額の折り合い（金額の高さ）」（62.1%）が最も多く、「企業文化・組織風土の違い」（34.5%）、「買収方法の調整」（34.5%）と続く。「相手先の従業員の流出回避」（6.9%）は1割以下であった。

上場及び上場企業の関連会社、非上場企業（上場企業の関連会社除く）の回答結果の差を比べると、上場及び上場企業の関連会社は、非上場企業（上場企業の関連会社除く）に比べて「買収金額の折り合い（金額の高さ）」や「買収方法の調整」が多い。一方、非上場企業（上場企業の関連会社除く）については、上場及び上場企業の関連会社に比べて、「買収時期の調整」、「相手先の経営層の処遇」が多い。

図表 48 相手先との条件交渉における課題（複数回答）（n= 29）



図表 49 相手先との条件交渉における課題（複数回答）／上場・非上場区分別

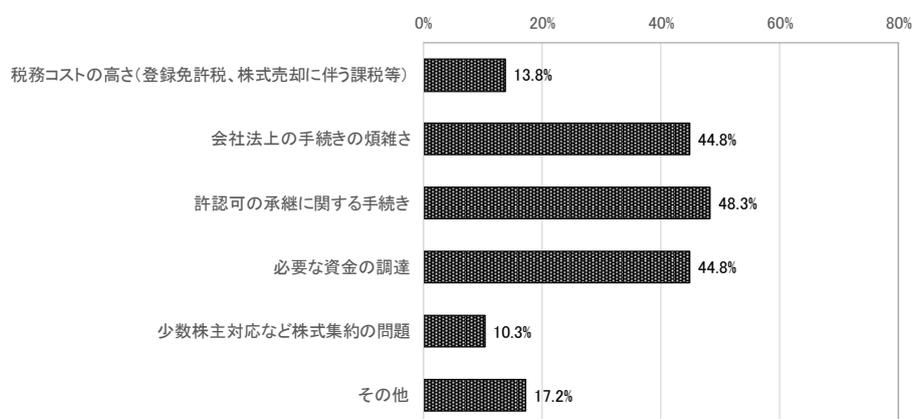


## 事業再編の実行にあたっての実務における課題

事業再編の実行にあたっての実務における課題として、「許認可の承継に関する手続き」(48.3%)が最も多く、「会社法上の手続きの煩雑さ」(44.8%)、「必要な資金の調達」(44.8%)と続く。「少数株主対応など株式集約の問題」(10.3%)は約1割である。

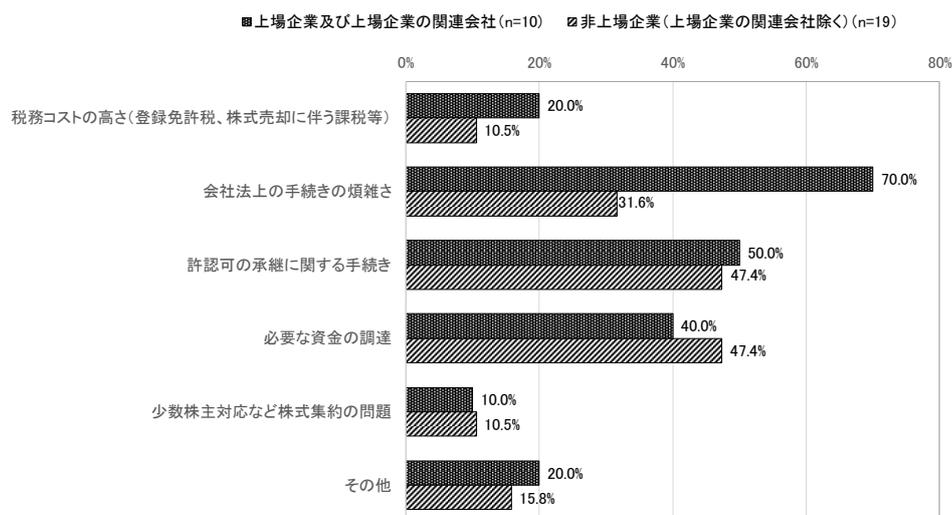
上場及び上場企業の関連会社、非上場企業(上場企業の関連会社除く)の回答結果の差を比べると、上場及び上場企業の関連会社は、非上場企業(上場企業の関連会社除く)に比べて「会社法上の手続きの煩雑さ」が多い。一方、非上場企業(上場企業の関連会社除く)については、上場及び上場企業の関連会社に比べて、「必要な資金の調達」が多い。

図表 50 事業再編の実行にあたっての実務における課題(複数回答)(n=29)



図表 51 事業再編の実行にあたっての実務における課題(複数回答)(n=29)

### ／上場・非上場区別別

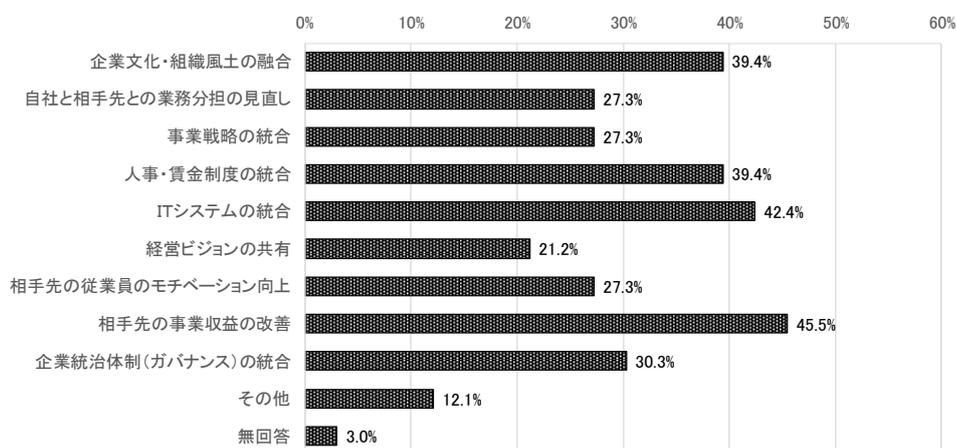


## 事業再編後の統合過程における課題

事業再編後の統合過程における課題として、「相手先の事業収益の改善」(45.5%)が最も多く、「ITシステムの統合」(42.4%)、「企業文化・組織風土の融合」(39.4%)、「人事・賃金制度の統合」(39.4%)と続く。最も少なかったのは、「経営ビジョンの共有」(21.2%)であった。

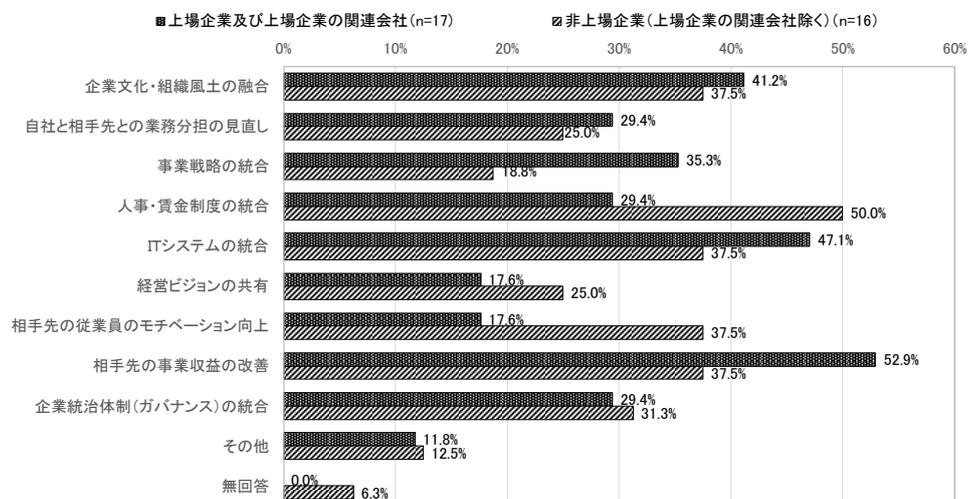
上場及び上場企業の関連会社、非上場企業(上場企業の関連会社除く)の回答結果の差を比べると、上場及び上場企業の関連会社は、非上場企業(上場企業の関連会社除く)に比べて「相手先の事業収益の改善」や「事業戦略の統合」が多い。一方、非上場企業(上場企業の関連会社除く)については、上場及び上場企業の関連会社に比べて、「人事・賃金制度の統合」、「相手先の従業員のモチベーション向上」が多い。

図表 52 事業再編後の統合過程における課題(複数回答)(n=33)



図表 53 事業再編後の統合過程における課題(複数回答)(n=33)

### ／上場・非上場区分別

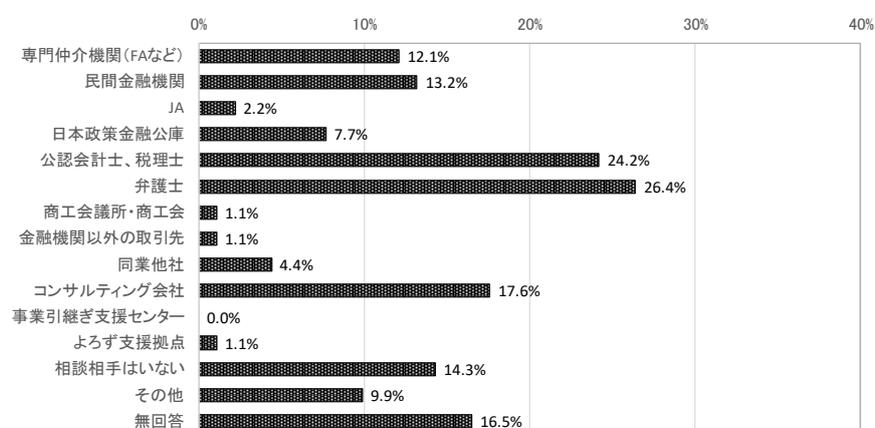


## 事業再編の交渉時の相談先

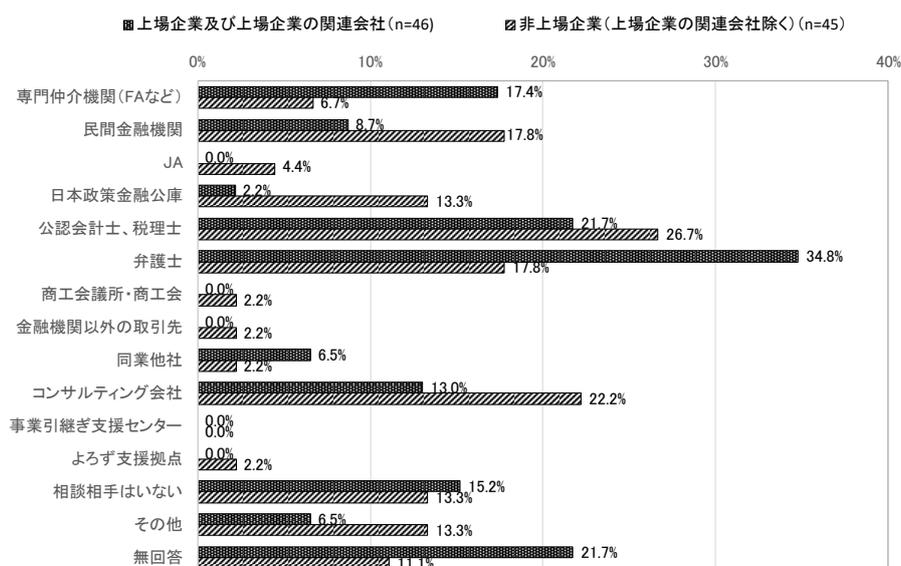
事業再編の交渉時の相談先として、「弁護士」(26.4%)が最も多く、「公認会計士、税理士」(24.2%)、「コンサルティング会社」(17.6%)と続く。「同業他社」(4.4%)、「JA」(2.2%)、「商工会議所・商工会」(1.1%)、「金融機関以外の取引先」(1.1%)、「よろず支援拠点」(1.1%)は、いずれも5%以下である。

上場及び上場企業の関連会社、非上場企業(上場企業の関連会社除く)の回答結果の差を比べると、上場及び上場企業の関連会社は、「弁護士」(34.8%)が最も多く、非上場企業(上場企業の関連会社除く)については、「公認会計士、税理士」(26.7%)が最も多い。

図表 54 事業再編の交渉時の相談先(複数回答)(n=91)



図表 55 事業再編の交渉時の相談先(複数回答)(n=91) / 上場・非上場区分別

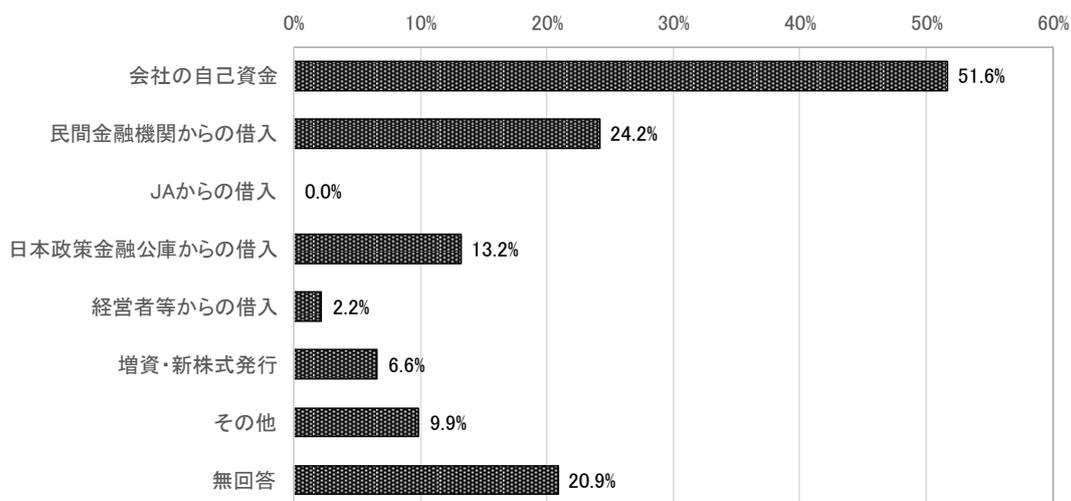


## 事業再編のための資金調達

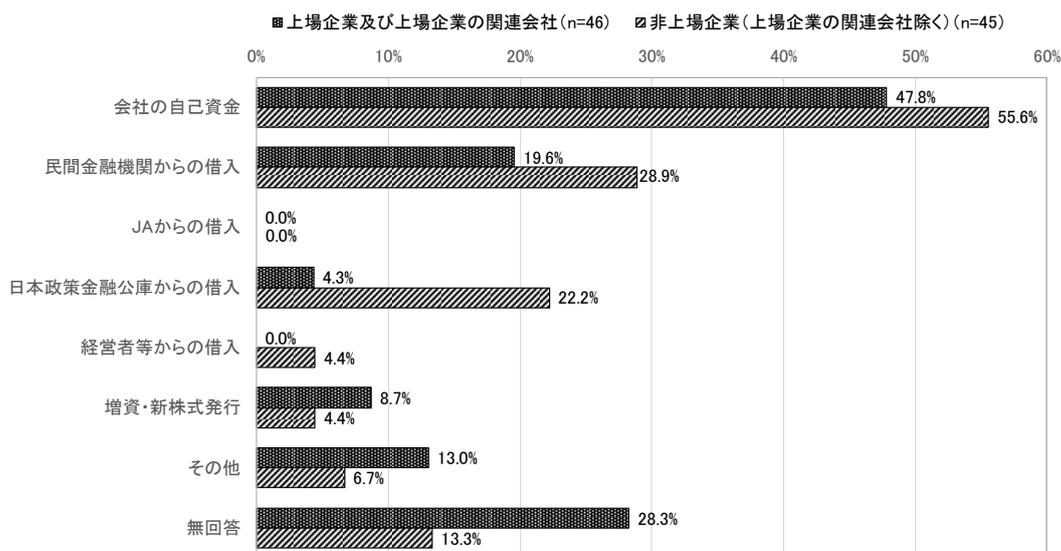
事業再編のための資金調達として、「会社の自己資金」(51.6%) が最も多く、「民間金融機関からの借入」(24.2%) と続く。「増資・新株式発行」(6.6%) は1割以下である。

上場及び上場企業の関連会社、非上場企業(上場企業の関連会社除く)の回答結果の差を比べると、非上場企業(上場企業の関連会社除く)は、上場及び上場企業の関連会社に比べて、「日本政策金融公庫からの借入」、「民間金融機関からの借入」が多い。

図表 56 事業再編のための資金調達 (複数回答) (n= 91)



図表 57 事業再編の資金調達 (複数回答) (n= 91) / 上場・非上場区分別

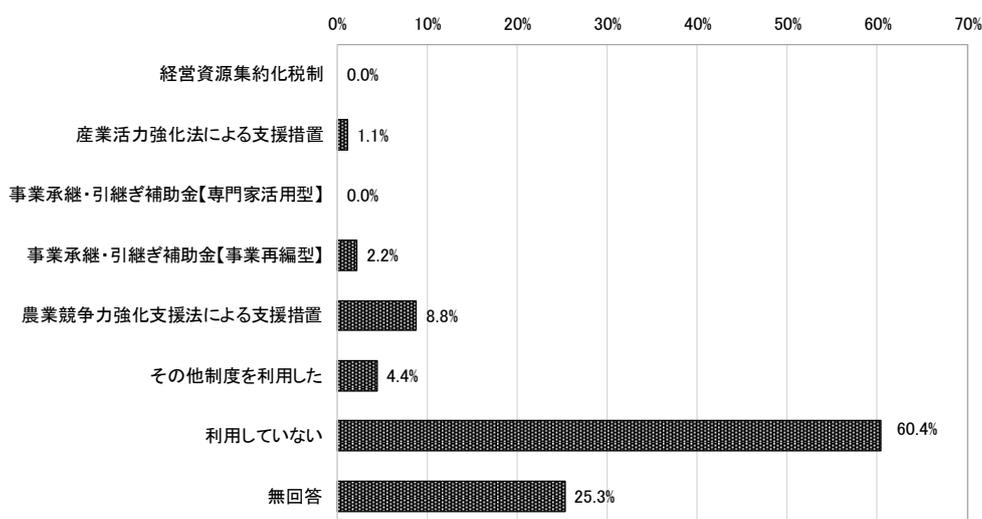


## 事業再編の実施時に利用した制度

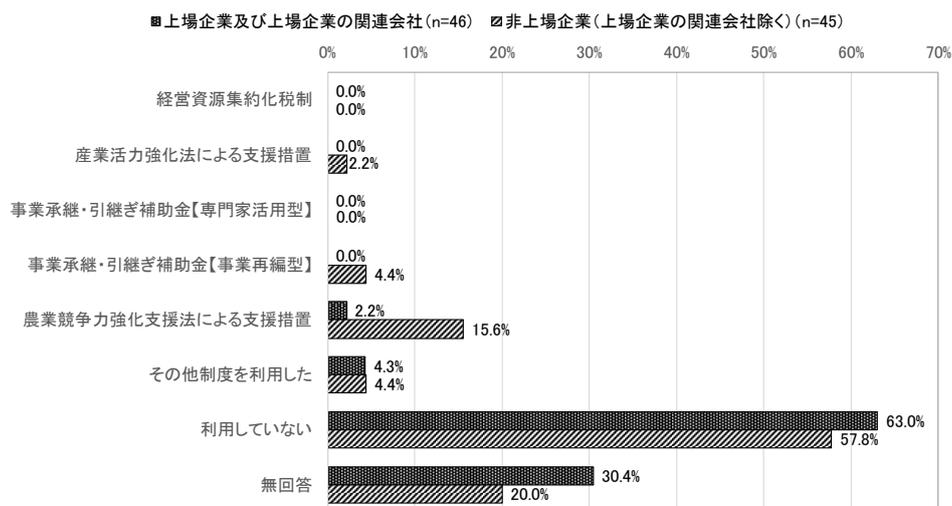
事業再編の実施時に利用した制度として、最も多いのが「農業競争力強化支援法による支援措置」(8.8%)であるが、1割以下である。「利用していない」と回答した企業は、6割に上る。

上場及び上場企業の関連会社、非上場企業(上場企業の関連会社除く)の回答結果の差を比べると、非上場企業(上場企業の関連会社除く)は、上場及び上場企業の関連会社に比べて、「農業競争力強化支援法による支援措置」が多い。

図表 58 事業再編の実施時に利用した制度 (複数回答) (n= 91)



図表 59 事業再編の実施時に利用した制度 (複数回答) (n= 91) / 上場・非上場区分別

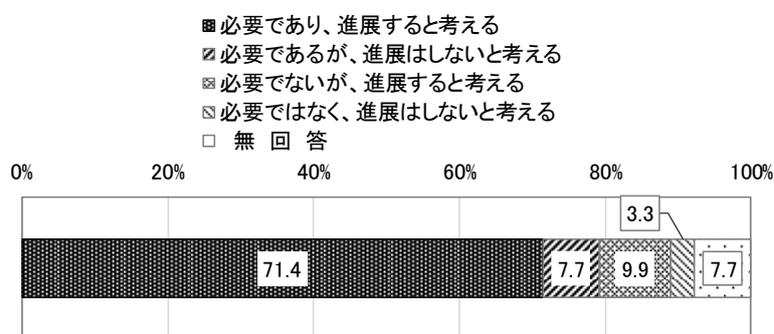


## 事業再編の必要性に対する意見

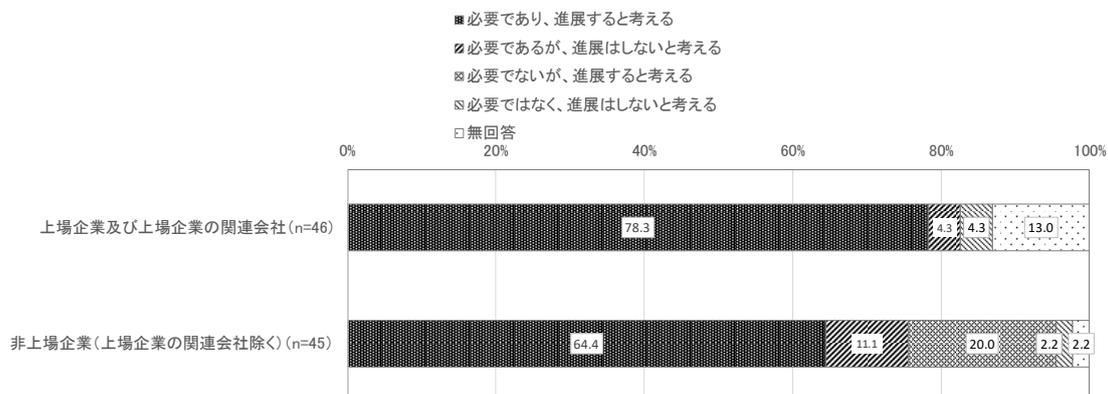
事業再編の必要性に対する意見として、「必要であり、進展すると考える」(71.4%)が最も多く7割を超えている。

上場及び上場企業の関連会社、非上場企業(上場企業の関連会社除く)の回答結果の差を比べると、「必要でないが、進展すると考える」と回答した企業が、上場及び上場企業の関連会社では4.3%であるのに対して、非上場企業(上場企業の関連会社除く)では、20.0%と多くなっている。

図表 60 事業再編の必要性に対する意見 (単一回答) (n= 91)



図表 61 事業再編の必要性に対する意見 (単一回答) (n= 91) / 上場・非上場区分別

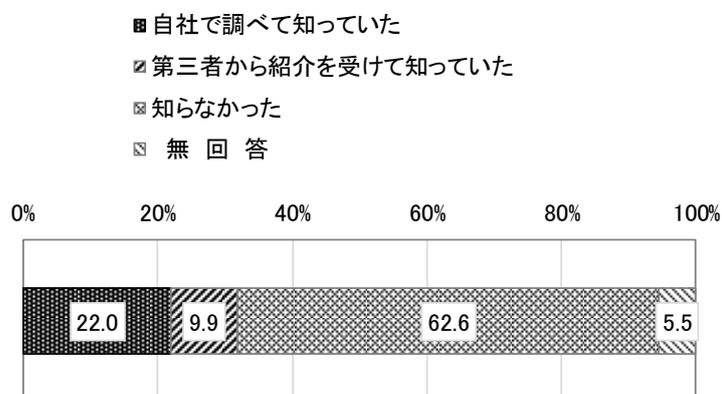


### 農業競争力強化支援法に対する認知

農業競争力強化支援法について、「知らなかった」(62.6%)という回答が最も多く、6割を超えている。「第三者から紹介を受けて知っていた」(9.9%)という回答は1割以下であった。

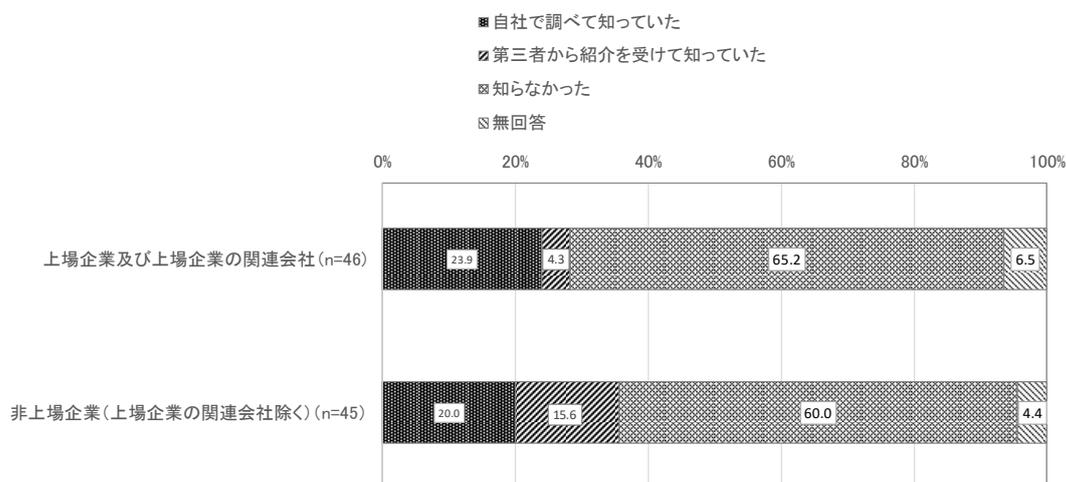
上場及び上場企業の関連会社、非上場企業(上場企業の関連会社除く)の回答結果の差を比べると、「第三者から紹介を受けて知っていた」と回答した企業が、上場及び上場企業の関連会社では4.3%であるのに対して、非上場企業(上場企業の関連会社除く)では、15.6%と多くなっている。

図表 62 農業競争力強化支援法に対する認知 (単一回答) (n= 91)



図表 63 農業競争力強化支援法に対する認知 (単一回答) (n= 91)

#### ／上場・非上場区分別

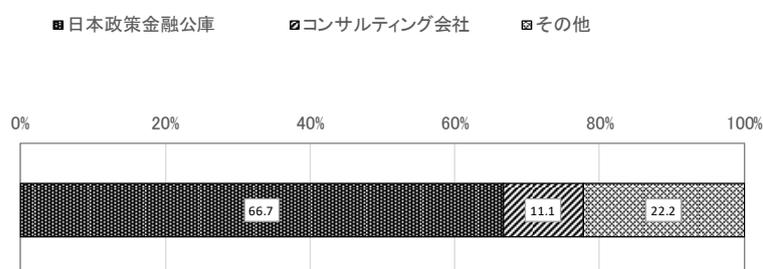


### 紹介を受けた第三者の属性

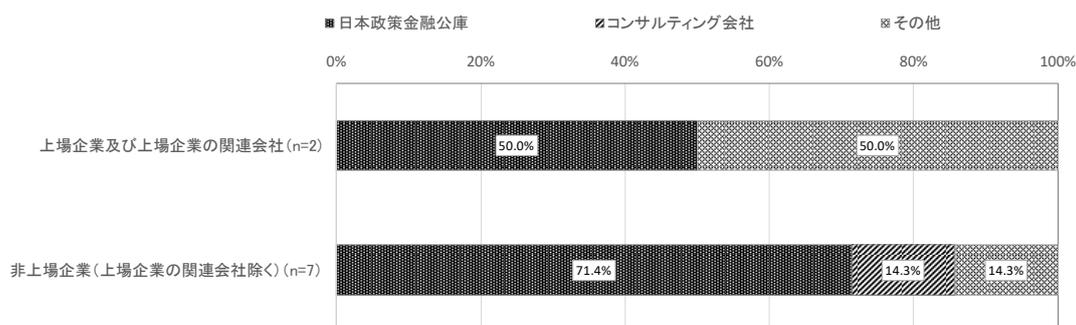
紹介を受けた第三者の属性としては、「日本政策金融公庫」(66.7%) が最も多く、約7割であった。「専門仲介機関 (FA など)」、「民間金融機関」、「JA」、「公認会計士、税理士」、「弁護士」、「商工会議所・商工会」、「金融機関以外の取引先」、「同業他社」、「事業引継ぎ支援センター」、「よろず支援拠点」についても尋ねていたが、いずれも0%であった。

上場及び上場企業の関連会社、非上場企業(上場企業の関連会社除く)の回答結果の差を比べると、「日本政策金融公庫」と回答した企業が、上場及び上場企業の関連会社では50.0%であるのに対して、非上場企業(上場企業の関連会社除く)では、71.4%と多くなっている。

図表 64 紹介を受けた第三者の属性 (単一回答) (n=9)



図表 65 農業競争力強化支援法に対する認知 (単一回答) / 上場・非上場区分別



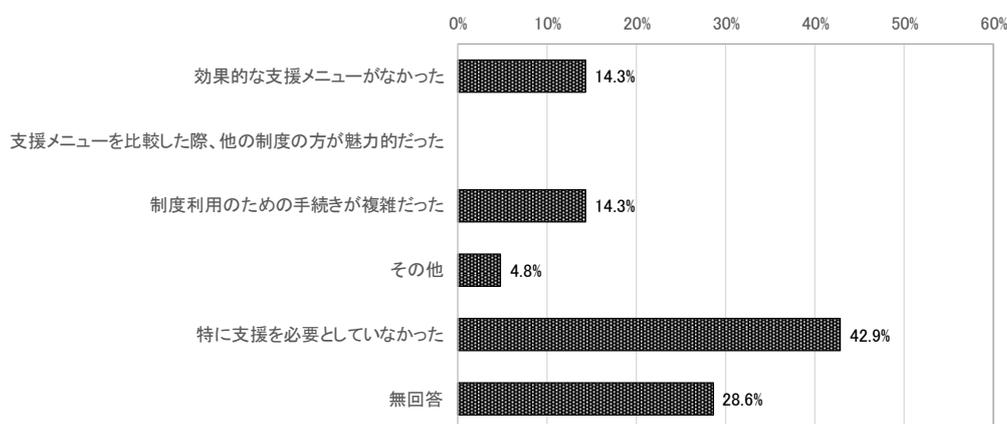
### 農業競争力強化支援法による支援措置を利用しなかった理由

農業競争力強化支援法による支援措置を利用しなかった理由としては、「特に支援を必要としていなかった」(42.9%)が最も多く、4割に上る。そのほか、「効果的な支援メニューがなかった」(14.3%)、「制度利用のための手続きが複雑だった」(14.3%)は1割程度であった。

上場及び上場企業の関連会社、非上場企業(上場企業の関連会社除く)の回答結果の差を比べると、「制度利用のための手続きが煩雑だった」と回答した企業が、上場及び上場企業の関連会社では0%であるのに対して、非上場企業(上場企業の関連会社除く)では、33.3%と多くなっている。

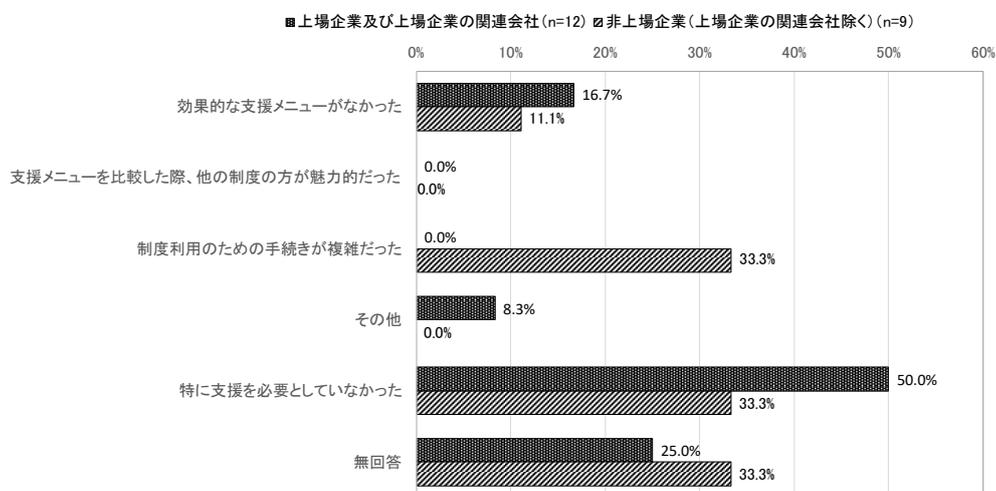
図表 66 農業競争力強化支援法による支援措置を利用しなかった理由

(複数回答) (n= 21)



図表 67 農業競争力強化支援法による支援措置を利用しなかった理由

(複数回答) (n= 21) / 上場・非上場区分別



### 3. 小括

事業再編実施会社へのアンケート調査に対するアンケート調査を通じて、下記 4 つの点が挙げられる。

1 点目は、農業競争力強化支援法に関する情報提供の必要性である。本調査においては、農業競争力強化支援法を知らない企業が全体で約 6 割に上り、認知が進んでいないことが明らかになった。事業再編の紹介を受けた先としては、「コンサルティング会社」(26.9%)、「専門仲介機関 (FA など)」(23.1%)、「民間金融機関」(19.2%)、が挙げられていることから、これらの機関を通じて、事業再編を行おうとする企業に対し農業競争力強化支援法に関する情報提供を行うことで、必要な企業が同法に基づく支援制度を活用できる可能性が高まると考えられる。

2 点目は、農業競争力強化支援法の手続きの簡略化など、利用のハードルを下げるための工夫である。農業競争力強化支援法の制度について、「制度利用のための手続きが煩雑だった」と回答した企業が、上場及び上場企業の関連会社では 0%であるのに対して、非上場企業（上場企業の関連会社除く）では、33.3%と多い。非上場企業（上場企業の関連会社除く）については、多くの企業が規模等も小さく、事業再編に活用できる人的資源も少ないことが想像される。よって、農業競争力強化支援法を活用したい企業が支援制度を利用するための手続きの簡略化や、関係機関からの細やかな支援が必要であると考えられる。

3 点目は、事業再編後の統合過程における課題の解決策を増やしていくことが挙げられる。本調査においては、事業再編後の統合過程における課題として、「相手先の事業収益の改善」(45.5%)が最も多く、「IT システムの統合」(42.4%)、「企業文化・組織風土の統合」(39.4%)、「人事・賃金制度の統合」(39.4%) が挙げられている。「相手先の事業収益の改善」以外の「IT システムの統合」「企業文化・組織風土の統合」「人事・賃金制度の統合」については、他社の優良事例の情報提供を行っていくことが課題の解決につながると考えられる。

4 点目は、事業再編を促すための情報提供の拡充が挙げられる。事業再編を行う上での課題として、非上場企業（上場企業の関連会社除く）については、上場及び上場企業の関連会社に比べて、「事業再編の実行にあたっての実務（資金調達、税務、法務等）」に加えて、「相手先の探索」が多い（図表 39 参照）。さらに、「相手先が見つからなかった」という回答は約 4 割に上る（図表 41 参照）。今後、事業再編をしやすい環境づくりを行っていく上では、経営支援機関同士の情報連携を深め、潜在的な事業再編先の候補を拾い上げる仕組みの構築が必要だと考える。

今後は、M&A 業界において存在感を高めている M&A プラットフォーマーを始めとする経営支援機関等との連携を通じて、事業再編を希望する（あるいは将来、事業再編を希望する可能性のある）企業に対し事業再編の相手先や優良事例等の情報提供を積極的に行うことが事業再編の促進につながるものと考えられる。