

第5章 ヒアリング調査

1. 調査の方法

(1) 調査対象

ヒアリング調査対象を上流（農薬、肥料、飼料、種苗、資材、農業機械等の製造・販売事業者）、下流（農産物の流通・加工業者）に分け、①アンケート回収企業、②農業競争力強化支援法認定案件の該当企業、③アンケート未回収のデータベース記載事例の買手企業、のいずれかを満たす企業を抽出し、20社にヒアリングを行った。また、公開情報を通じて事業再編に関する情報が得られにくい中小零細規模の事業者の再編に関する動向を把握するため、独立行政法人中小企業基盤整備機構によって都道府県に設置されている事業承継・引継ぎ支援センターから2カ所、地方銀行1行、金融機関系のM&A仲介事業者、およびM&Aマッチングプラットフォームを抽出し、ヒアリングを実施した。

図表64は実際に抽出しヒアリング調査を実施した企業・団体の概要である。

図表64 ヒアリング調査対象企業・団体

上流/下流	調査先の属性
上流	<ul style="list-style-type: none">・ 農業機械製造業者・ 農業用施設・資材製造販売業者・ 農薬製造販売業者・ 飼料製造販売業者・ 種苗製造販売業者
下流	<ul style="list-style-type: none">・ 食品加工業者・ 製粉業者・ 製糖業者・ 食品卸売・仲卸業者（米穀・青果）・ 食品小売業者
事業再編支援機関	<ul style="list-style-type: none">・ 事業承継・引継ぎ支援センター・ 金融機関（および金融機関系のM&A仲介事業者）・ M&A マッチングプラットフォーム

(2) 調査方法

各企業又は団体が公開しているホームページの問い合わせ先を通じて依頼し、オンライン面談によるヒアリングを実施した。但し、農業競争力強化支援法の認定案件の該当企業については農林水産省より紹介を受けヒアリングを依頼した。

ヒアリング内容については以下のような項目を各企業から聴取している。アンケート調査の項目を踏襲しつつ、柔軟に対話しながら聴取項目を調整するヒアリング形式とした。

<主な聴取項目>

1. 事業再編の経緯、関与者
2. 事業再編における課題、苦勞した点
3. 業界における事業再編進展の可能性についての認識
4. 農業競争力強化支援法の認知、行政の支援内容についての認識

2. 調査の結果

ヒアリング調査で得られた意見について、聴取項目別に整理したものが図表 65 である（回答者特定を避けるため項目ごとの整理とし、意見の表記は内容を変更せず固有名などには触れないよう変更している）。

図表 65 ヒアリングによる意見群

上流/ 下流	項目	意見概要
上流	1. 事業再編の経緯、関与者	<ul style="list-style-type: none"> ● もともと取引や業界団体などでの関わりがあり、コミュニケーションがあった企業同士で直接話が始まった。 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 事業承継のタイミングになったものの承継者がいない相手先から直接打診があった。 ➢ お互いの業務を補完するための業務委託などの取引を想定して始まった協議が発展し、事業再編まで進めることになった。 ➢ 相手先商品を自社販路に乗せることを想定して協議していたが、協議進展に伴い会社ごと統合することになった。 ➢ もともと近い地域で事業所を持ち、別地域でも取引があった。事業所が近い地域では老朽化の問題があり、お互いが建て替えるのではなく何か一緒にやれないかという話はあった。 ● グループ内で業務効率向上やセクショナリズム防止のための取組として組織再編を行うことになった。 ● 成長戦略の一環、事業エリアの拡大が目的。特約店制度でエリアが縛られている場合、拡大には M&A が必要。 ● 国内市場が縮小、既存店で扱いにくい大型・先進機械が増加する中で、販路を再編・効率化する必要が生じた。 ● 中期経営計画の推進に際しては、事業再編が関わる課題領域

		<p>がある。研究領域の拡大、販路の拡大などが該当。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 当事者が中心になって検討を進めたが、金融機関、専門家（弁護士、会計士、税理士）の支援は受けた。 ● M&A のきっかけは多様。金融機関（銀行、証券会社）、コンサルティング会社、仲介会社、直接持ち掛けられるケース、入札もある。 ● 製品単位、事業単位など再編は多様。案件の持ち込みルートも多様（金融機関、証券会社、コンサルタント会社、直接持ち込み）であり、案件の規模・性質によって関係者も替わる。 ● 農薬の場合、剤単位での再編は直接相手先から案件が持ち込まれることが多い。 ● ファイナンシャルアドバイザー（FA）はつけないことが多い。難しい案件でなければ社内のノウハウで対応可能。契約等で弁護士・会計士は活用する。クロスボーダー案件は FA をつける。 ● 検討はグループ内の支援は受けつつ、専門機関は入れず内部で進めた。
	<p>2. 事業再編における課題、苦労した点</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 【再編当事者の規模に差があったケース】デューデリジェンスや買収価格についての協議は相手先が小さいこともありさほど手間がかからなかった。 ● 【再編当事者の規模に差があったケース】全て人員も引き取り、人事関連の処遇制度は当方にあわせたが、条件が悪くなることはなかったため特段のトラブル、不満は生じず。業務面も当方に合わせる形で進めた。 ● 【再編当事者の規模が近かったケース】お互いに戦略上譲れない思惑やグループ会社の意向の相違があり、統合条件の協議にあたっては激しい折衝があった。双方の労働組合との合意形成など関係者との協議にも時間を要した。 ● ケースによるが、①企業文化・組織風土の融合、③事業戦略の統合、④人事・賃金制度の統合、⑤IT システムの統合、⑧相手先の事業収益の改善、など多岐にわたる課題が生じる。 ● IT システムは基本的には統合していくが、コストがかかることが課題。システムにもよるが、自社開発のシステムは拡大や接続に際し追加開発コストがかかる。 ● 似たような業界、内容の会社であっても風土や社内実態は異なり、統合には何年もかかる。計画通りにいかないのが普通。

		<ul style="list-style-type: none"> ● 農薬の場合は再編に伴う製造場所の移管手続が大変。 ● 再編する工場の設置場所をどこにするかの検討は課題となった。必要な製造量が確保でき、既存の取引先への配送などがスムーズなところにする必要があった。 ● 営業面で競合する面もある事業者同士で再編しているため、製品に関する互いの秘密保持体制をつくり、営業に関してはこれまで通りの体制とした。 ● 認定計画の作成、申請にあたっては不慣れなため農林水産省にかなり助けてもらった。 ● 生産性はあがってはいるが、新設備の償却などがかさんでいるので現時点ではコスト負担は重たくなっている。すぐに生産者への販売価格を下げることは難しく、将来的にはそのようなメリットが出せる、ということでご理解頂いている。
	<p>3. 業界における事業再編進展の可能性についての認識</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 【農業機械】機械については急激に進むわけではないが、着実に再編は進むだろう。 ● 【農業機械】作業機メーカーはトラクターメーカーが海外から様々な機械を導入してきている影響も受ける。 ● 【農業機械】今後は小規模な企業が多い作業機メーカーだけでなく、大企業が多いトラクターメーカーが個別の地域や品目のノウハウを持つ作業機メーカーと接触するケースも出るだろう。 ● 【農業機械】販売店の再編・統合の可能性はある。後継者のいない販売店が他の販売店に集約されることや、メーカーが関わって再編や系列化するようなこともあるかもしれない。JA 系列での再編もあるかもしれない。 ● 【農業機械】サポートや修理の対応難度があがっていることも再編要因になるのではないか。 ● 【農薬】数が多いため、将来的に再編が進む可能性はあるが、業績が悪化していない事業者が多い以上は検討が進まないのではないか。 ● 【農薬】販売網は地域単位で再編の動きはあるだろう。 ● 【農薬】大手の再編は一段落している。次は 200 くらいある農薬卸と肥料業界の再編が進むのではないか。卸は特約店制度によって生き残ってこられたが、変化が起こるのでは。 ● 【農薬】化学メーカーが商品ラインナップ拡充のため農薬メーカーを買収に動くことはあるかもしれない。

		<ul style="list-style-type: none"> ● 【農薬】化学メーカーの中でも製品化プロセスの上流・下流で専門性で分かれていたものが効率性を重視して垂直統合する動きも出てくる。 ● 【農薬】グローバルな大手農薬は既に再編がかなり進んでいる一方で日本の農薬業界はあまり再編がすすんでいない。 ● 【農薬】小さい会社は工場の維持そのものが大変になってきている。みどりの食料システム戦略で示されるようにリスク換算50%削減というのは古い剂しかない小さいメーカーは厳しい。農薬の再評価制度が始まって登録の維持も難しくなってきた。自社で生産せず、委託によるファブレスメーカーも増えてくるだろう。再編はこれから増える。 ● 【飼料】受委託が進んでいることもあり、必ずしも再編を必要としないメーカーもある。ただし受委託は価格競争となることが多く、必ずしも持続的な取引ではない。 ● 【飼料】北海道・南九州が需要堅調で供給不足気味であるのに対し、本州は供給過剰の感がある。こうした偏りが再編の要因になり得る。 ● 【飼料】工場の老朽化はどこでも起こっていることで、再編ケースは起ころうる。ただ、再編後にどこに工場をつくるのかという問題もあり、受委託のほうが進むのではない。 ● 【飼料】製造よりも販売、物流の再編のほうが先に進むのではない。我々メーカーは物流網がないと成り立たないのだが、販売・物流は業種的に担い手・後継者がいない。仕事がないわけではなく、あっても負担が大きい仕事なので手がない。 ● 【飼料】物流はメーカー側で共同配送の仕組みなどを作って少しずつやり方を変えて対応している。 ● 【種苗】種苗は小さいところでも専門性で生き残ることができる。 ● 【種苗】海外では種苗会社の再編が進んでいる面があり、大きな会社が魅力ある専門種苗会社を M&A するようなこともあり得るかもしれない。 ● 【種苗】今後分業が進み、市場が拡大し得る。種苗メーカーでは財務が苦しいという話はあまりきかないので再編という形にはならないかもしれない。 ● 【全般】みどりの食料システム戦略では農薬や化学肥料の削
--	--	--

		<p>減、資材のカーボンニュートラルが盛り込まれており、事業再編を促進する要因になる。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 【全般】 高齢化した小規模事業者にとっては後継者がいないことが再編のきっかけになる。
	<p>4. 農業競争力強化支援法の認知、行政の支援内容についての認識</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 農林水産省と業界団体等を通じてコミュニケーションがある企業、部署は認識している。 ● 支援はありがたいが、計画作成の手間が大きい。生産系の部署などではこうした作業に慣れておらず、非常に苦勞する。申請の軽量化が望ましい。 ● こうした支援策の認定計画は単年で再編を実行していくような形が想定されており、実際の再編プロセスと乖離するため申請しづらいことがある。 ● 再編効果を公表することによって取引先からそのまま価格低減に反映するよう要求されることが想定され、そうすると再編によるメリットが当事者に残らない。 ● 業種・再編内容によってはあまりメリットがない。もう少しわかりやすいメリットは出せないか。 ● 金融機関などにもっと周知してはどうか。再編を提案・仲介する事業者が知らないようではいけない。 ● 農業競争力強化支援法についてはよく知らなかった。卸の再編には使えないと認識されているのでは。対象範囲が広がれば活用したい。 ● 事業譲渡よりも株式譲渡のパターンが多いので、設備の異動が少ない。その点では使いづらい面もあるが、検討余地はある。 ● 農業競争力強化支援法は知ってはいたがあまり対象にならないかと思って真剣に考えていなかった。対象になるなら検討する。 ● 研究所の再編にも適用できるのであればありがたい。ただし研究所は再編効果の目標設定というのが難しい。 ● みどりの食料システム戦略への対応、サステナビリティ・ESGへの対応に関するイノベーション、革新的技術開発に対して支援があるとよい。ESG 関連取組みにも税制優遇などがあるとありがたい。 ● 日本政策金融公庫からはあまり農業競争力強化支援法の話はきいていない。

		<ul style="list-style-type: none"> ● 農業競争力強化支援法については取引のある全農経由で情報を入手した。業界団体からも発信していると思うが、もっと強化してもよいと思う。 ● 農業競争力強化支援法の優遇率についてはもう少し大きいほうがありがたい。 ● 飼料では飼料流通合理化対策などの支援策があるが、応募要件が厳しい。もう少しハードルを下げてもらえると利用しやすい。 ● 燃料費の高騰が懸念される。事業再編しても一瞬で吹き飛ばすようなインパクト。できれば素早い対応をお願いしたい。
下流	1. 事業再編の経緯、関与者	<ul style="list-style-type: none"> ● 多くの企業を M&A で統合してきており、調達・製造から小売・サービスまで垂直統合も行ってきた。物流や総菜部門を強化する戦略も M&A の背景としてある。 ● 日持ちがしない商品のため事業エリアを拡大するためには展開先の地域に工場が必要だった。 ● 生産部門の生産性向上が大きな狙い。 ● 当初の大口取引先以外の取引先を徐々に確保できてきたことから M&A による規模拡大を進めた。 ● M&A の仲介会社や金融機関からの紹介が多いが、取引先からの直接交渉もある。 ● M&A (売り手) に関する情報については金融機関や専門会社と定期的に情報交換。今回も専門会社からの持込み。 ● 売り手事業者が金融機関に相談し、当社に紹介されたこともある。 ● 元々の縁があった先から事業譲渡の持ちかけがあった。販売チャンネル拡大の狙いで再編を推進。 ● トップの方針で食料自給率の維持向上に資する取組みを考慮しており、川上にも川下にも事業展開していく。 ● きっかけは銀行、証券会社、ファンドから持ち込まれることもあるし、自分たちから関心を持って動き出すこともある。持込みは仲介会社より金融機関が多い。 ● 必ずしも売上高は M&A 先の条件にしていない。親和性、シナジーを重視している。 ● これまでの M&A でノウハウや業種知見が蓄積されており、ビジネスデューデリジェンスは自社で実施できる。法務デューデリは弁護士に依頼する。

		<ul style="list-style-type: none"> ● 統合に係る手続きやデューデリジェンスなどは概ね社内に対応。 ● 銀行から案件の引合いはあるが、これまで魅力的なものはなかった。財務内容の問題もあるが、場所が悪く成長が期待できないという問題が大きい。 ● 需要が減少している産業として、業界再編は宿命であるという認識が業界内にあった。双方親会社間のコンセンサスが背景にあり、双方に再編の意思があったことで具体化した。 ● 仲介業者は挟まず、当事者間で話を進めた。財務と法務に外部アドバイザーを活用した。 ● 独占禁止法のクリアのためにリーガルアドバイザーの助けを借りた。 ● マーケットの視点から見る公正取引委員会に対して、農林水産省へのヒアリングが承認の最終的な判断に役立った。 ● 既存顧客向けの事業以外の多角化が必要と考え、中小企業に向く「持っている資産を有効活用できる」領域への拡大を行ってきた。 ● 儲からない事業では新規の工場を建てて一から人員を育成するというのは割に合わない。これは参入障壁でもあり、大手がやらない理由になっている。製造を業界全体で増やすことでなく、M&A をするというのが理にかなっている。 ● 今回の案件はコンサルタントの紹介による。進出地域においてある程度の規模があり、収益が厳しくなっているとみられる中で売却可能性のある先だった。業界内で顔なじみであっても譲受の話になれば簡単にドアノックできない。 ● 買収資金が大きい場合は条件交渉もしっかりやらないといけないので、FA には入ってもらおう。 ● 自社製造している主食米の分野だけでは市場が縮小していくため、幅広く顧客ニーズに対応するため特定米穀の領域への拡大を検討していた中、出資の機会があった。外部機関への相談・紹介は発生していない。 ● 金融機関から紹介はあるが、財務が悪化しているケースが多く良い条件の案件は出てこない。 ● 事業領域の拡大を目指し、新たな製品、技術・ノウハウを獲得したいという戦略があった。上層部同士で面識があった相手と資本提携を含めた協業打診があり、最終的に M&A とな
--	--	---

		<p>った。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 証券会社（アドバイザー）、弁護士、コンサルタント会社（デューデリジェンス）などが関わった。 ● 金融機関や仲介会社からの紹介案件は多いが社内のスクリーニングで殆ど振り落とされる。デューデリジェンスまでの手続で価格面が折り合わない案件も中止する。 ● 大株主がいる事業会社については当該株主からの持ちかけがある。 ● 小売りの事業再編では、エリア内で拡大を目指す際は、対象企業は自ずと見えてくる。当事者同士で直接話をするのは難しいため、金融機関や M&A の仲介会社を通じて交渉する。普段から買収意向のニーズを出していると案件の紹介がある。売り手側が売却先を探しているときは、金融機関を頼ることが多い。 ● 商社、金融機関からの薦めが統合のきっかけ。目的としては主に「売上・市場シェアの拡大」と「コスト低減・合理化」の2つであるが、様々な要因があり、何か一つというわけではない。 ● 営業の効率化を図るため統合した。もともと同一地域で営業しており、専門機関は通さずに直接2社間での交渉による。
	<p>2. 事業再編における課題、苦労した点</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 仲介者を入れずに交渉すると先方からの書類が揃っていないことが多い。建築物や労務管理の書類が揃わないことが多い。 ● 相手企業の風土を残すようにしているため、PMI は進めやすいがシナジー発揮が難しい。 ● 製造業に関しては再編後設備投資が必要と認識しており、その負担が重い。 ● 監査法人が厳しく、事業計画を外れるとすぐに減損会計を要求してくる。 ● M&A の一般化により、売り手が高値を付けてくるケースが増えている。そのため、のれんを乗せないと回収できないケースが増えてきている。 ● 仲介会社が増えることで対象先を探しやすくなった一方で、地方の小さい会社であっても高値が付くケースが増えてきている。 ● 既に5~6件の M&A を経験しており、問題はなかった。同業を M&A していく上では必要なスキルは社内に蓄積されてい

		<p>る。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 工場の統合にあたり、人も引き継ぐ形になるが、そのあたりの手続きが大変。 ● M&A後の統合について、M&Aを始めた当初は大変苦労した。 ● 対象会社の財務内容の悪さや、価格面での折合いがつかなかったことが案件が成立しなかったケースの要因。 ● 最も苦労した点はバックオフィス人員の意識のすり合わせと労働契約内容の見直し。 ● 企業評価のプロセスが難しかった。一方は上場していたため株価という評価軸があるが、一方は非上場であったため、評価を定める作業の負荷が重かった。 ● 同じ業界で同質性があるため、企業文化の統合が比較的できていると認識。 ● 効率化によるコスト削減以外のシナジーを出していくことが課題。新たに成長していくビジネスを生む必要がある。 ● コンプライアンス面では廃棄物、廃水処理が重要。引き受けた瞬間に違法状態になっていることがわかるというのが最大のリスクなので、きちんと整理しておく必要がある。 ● 外国人実習生の引き受けも失踪等のリスクがある。 ● 事業再編で従業員を受け入れても、退職者はある程度出る。 ● ノウハウの統合が難しい。当社手法を標準化して広げようとしても製造開始まで数カ月かかった。 ● デューデリジェンスのときには見えなかったことに子会社になってから気付くこともある。統合後の管理は難しい。 ● 財務体質的にずっと赤字となるとなかなか踏み込みにくい。 ● 買収先が大きい場合は株主もたくさんいたり、古い会社だとオーナー家があつたりと調整に苦労する。一方、小さい会社の場合は規程類が整備されていないというような問題もある。 ● 買収先にも社名なり商品名にお客さんがついているので、残したほうがよいという判断であれば合併でなくグループ化の形をとる。 ● グループ化した先のガバナンスリスクへの対策は役員を派遣するなどして対応している。労務的なもの、訴訟等の問題があれば解決しておいてもらうほうがよい。 ● グループ化の場合、所有権の移転などの課題は発生しない。
--	--	---

		<ul style="list-style-type: none"> ● 買収先は事業会社として残したため、システムや制度も統合していない。製品バッティングの整理や資材共通化、販路共通化などの統合効果の検討を続けている。 ● 統合の手続きに関しては外部支援を活用するが、統合後は内部で進めていく。 ● 大小明確な企業統合では基本的に大きいほうに合わせてもらう形で統合を進めていく。 ● パートナリシップで統合していることが多いため、相手の企業文化を残している。 ● 規模が大きく異なる企業を買収する際は、間接部門や役員も吸収するが、スムーズにはいかない。 ● シナジーがなかなか出ないことが課題となる。 ● マッチングの段階で断るケースは多いが、交渉に入った後に決裂した例は少ない。但し財務状況や事業内容を確認する段階で、買収先として不適であると判断するケースはある。 ● 最後は人と人の関係であるので、オーナー企業相手には背景や考え方を尊重しながら、譲歩する部分もある。 ● 相手企業の規模が大きいとデューデリジェンスに労力がかかる。一番苦勞する部分は、買収額や株式比率の折合い。 ● 統合時に互いの仕入れコストの情報は共有する。仕入れ先統合（片寄せ）については、シェアの低下による交渉力低下に注意が必要。 ● 事業再編後の統合過程においては様々な課題が出てきた。それぞれの事業会社がプライドを持っているため、本当の1つの会社になるためには苦勞があった。人事制度のすり合わせも課題として大きかった。実務的な部分ではシステムの統合が大きかった。相談先として活用したのは金融機関と弁護士。 ● 公正取引委員会の認可を得ることに非常に苦勞した。統合によって当該地でのシェアは上がるが、全国の流通シェアは大きくない。売り手の交渉力が強い業界である。これらを納得してもらうことが大変だった。 ● 相手はオーナー企業であり、歴史もあった。会社へのこだわりも強く、統合への抵抗感もあった。 ● 先方からなかなか資料が出てこず、株式取得後の統合過程に遅れが生じた。 ● 同業でも仕事の仕方、勤務形態や給与体系に違いがあり、そ
--	--	--

		<p>のすり合わせが非常に難しかった。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 物理的な統合の部分では、物流における荷下ろしやシステムの統合に課題がある。荷下ろしを共同で行えると効率化が可能。そのためには仕事の仕様やシステムを併せる必要がある。荷の動きは営業活動にも紐づくので、どのように合わせていくのが難しい。 ● 統合作業はPMIの市販教科書を参考にし、独自に進めた。 ● 再編後は財務状況が改善したため、調達先からの評価は良いが、2社が併存している形なので、両者に卸す必要があるのかと問われることがある。
	<p>3. 業界における事業再編進展の可能性についての認識</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 人口減少に伴い、少しずつ小売業の再編は進むと考えている。垂直統合については時間がかかると認識している。 ● 垂直統合を検討している事業者はいるとは思いますが、なかなか小売の経験しかない事業者が実行に移すことは難しい。小売業は川上に投資することのメリットやリスクが把握できていない事業者が多い。 ● 当社は物流を保有していたことに加え、経営トップが打ち出した製造小売を目指すという方針が垂直統合ができた要因。 ● 地方のメーカーでは、製造に自信があるものの販売の部分で苦戦している事業者が多い。販売が担保されるような統合は有効ではないか。 ● 国内における当社業界の商品の消費はどんどん減っており、寡占化はこれからも進むだろう。当社が引き継げる顧客やブランドを持った社があれば、今後も買収していくという可能性はある。 ● 食品加工業に求められる安全水準や基準（HACCP）は高まっており、対応できない事業者は存続が難しい。小規模な食品事業者は今後厳しくなっていくのではないかと。そうした流れを踏まえ、事業再編が進む可能性はあるだろう。 ● 売上規模で10億円以上の会社が基本的な対象だが、小さい会社であっても、魅力のあるブランドや当社戦略との合致等、魅力があれば検討する。 ● 青果仲卸は顧客が複数いるため、細かい対応が必要。水平統合より仲卸と卸売業者といった垂直統合の方が効果を見込めるのではないかと。

		<ul style="list-style-type: none"> ● 青果仲卸同士は、統合ではなく商圏の引継ぎが主となると考えている。 ● 砂糖業界では国内の再編はまだあると認識している。海外を見てもあまり数がない。 ● 砂糖業界内ではまず生産の共同化が先に進んでいる。これは親会社の事業が原料中心だから。生産技術は完成されており、差がない。生産の共同化がリードする形で、販売・資本が統合していくのが自然の流れであると考えている。ただし様々な会社同士が複数生産の共同化を実施している。そのため統合によって一本化していくのは難しい。 ● 地域で強い米卸はいるが、エリア補完や商品補完が可能なケースでは規模拡大によって小売との交渉力が高まるので、業界再編は進むだろう。 ● 米卸の再編は同業同士が多く、異業種間の再編はあまりされない。 ● リスクの大きい農業関連分野以外を拡充することはある。 ● 後継者不足が再編に繋がることは十分ある。 ● スーパーは地場の米に対するニーズが強く、地場の卸から買うという動きがあるため、地方の米卸でもある程度安定的にやれているところも多いことが再編が進んでいない要因。 ● 米業界は新食糧法に移行したことで事業再編が進むと考えていたが、現状はあまり進んでいない。 ● 米卸は地域に根付いた産業であり、再編や廃業はメンツや使命感のため選択しづらい。利益が出ていなくても続けている事業者が多い。しかし需要の低下や価格競争により、事業環境が悪化しており、体力勝負の状態となっている。 ● 合併の費用対効果が釣り合わない点と米屋としてのプライドが再編を妨げているのではないか。業務提携に留まる。 ● 新たに精米工場を建設するのではなく、事業者同士で連携して既存の工場を活用している。 ● 業界団体が動くとしても様々な事業パターンがあり統合は上手くいかない。 ● コロナ禍による需要減少によって再編が進むとは考えていない。業務用米の価格競争が激しくなっており、ライバル関係が激化している。このタイミングでは再編は進みづらい。 ● 顧客や取引先のある川上、川下への事業展開は考えていない。
--	--	---

		<ul style="list-style-type: none"> ● 油脂業界では既に業界再編が進んでおり、規模の大きい企業と特徴のある企業が残っている。 ● 製粉業界については中小企業がいまだに多く 70 社以上に及ぶ。今後業界再編が進むだろう。規模の小さい事業者から廃業や他商材に切り替える傾向。大手でも工場集約など企業内で事業再構築を行う動きはある。 ● 小麦は国を通して購入するなど規制がある業界であり、すぐに進展するわけではない。 ● 糖化製品は業界再編が進み、企業数は既に絞られている。 ● 飼料は現在業界再編が活発に進んでおり、この傾向がしばらく続くのではないか。 ● 穀物については、海外からの原料の仕入れが中心（小麦は 9 割が輸入、大豆もほぼ海外）。川上統合の動きは少ない。取引関係上の協業が中心。一部では JV などの動きもある。 ● 食品スーパーは規模の小さい企業では体力がなく投資ができない。今は企業数が非常に多いので、淘汰されて統合していくのではないか。一方上流を統合する動きは少ない業界であると認識している。スーパーが寡占化が進むドラックストアの傘下に入る動きが進んでおり脅威に感じている。 ● メーカーの JAN コードに対して小売は自社のコードを紐づけているがそのコードが企業により異なるため、小売統合の障壁になる。 ● 青果卸は案件の声掛けはあるが、シナジーがあるのかを考えると、なかなか買収・統合に進みづらい。 ● 青果卸業においては、統合はあまり進まなくて構わないのではないか。各県に様々な市場があり、細かく狭い社会で競い合っている方が元気なのではないか。 ● 川上・川下事業者が統合により大きくなっているため、中間である青果卸も対抗のために再編していくことが自然の流れではないか。ただし当社としてはまず内部の課題（DX など）を解決したい。川下は資金力では勝てない。川上は農協を通じた取引を考えている。 ● 青果卸の地域を横断した再編では、紐づいている行政の考え方も異なり、行政の合併に似た難しさがあるのではないか。
--	--	---

<p>4. 農業競争力強化支援法の認知、行政の支援内容についての認識</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 再編に際しては公的支援について意識したことはない。 ● 再編の取引先を見つけれない事業者に対して、農林水産省が率先して情報提供する仕組みがあるとありがたい。 ● 農業競争力強化支援法を知ったきっかけは、当社から農林水産省の問い合わせ。 ● 支援制度については、農業法人団体や同業者組合からの通知により知ることが多い。 ● 農業競争力強化支援法の支援制度の中では、登録免許税の軽減が非常に役立った。 ● 固定資産の移動に関しては、税務面等で大きなコストが発生するため助かる。 ● 割増償却については、元々償却負担が大きかったことから利用しなかった。 ● 原材料の安定調達のため農業参入を検討しているが企業の農業参入は現状簡単ではない。各種規制等の緩和や、補助の充実などを望む。 ● 今後、海外への展開も検討している。海外でどんなものを販売すべきか、どんなことができるかということを考えており、何らかの支援が受けられるとありがたい。 ● 農業競争力強化支援法については、税制面の優遇があればありがたい。 ● 台風19号の被災時に、銀行からの紹介を受けて補助金の活用を試みた。資料作成後に補助金が適用できないことが判明した。それ以外支援制度の活用はしていない。 ● 事業の廃業を検討しているような業者では、そもそも支援制度についての情報を拾う体制がないのではないかと。 ● 今後生産設備を集約していく際には大いに農業競争力強化支援法を当てにしている。 ● 公的支援の情報は担当部局から入手している。使える支援は活用したいと意思表示している。 ● 生産設備などの集約は単年で完結するものではない。そのため期限のある補助金は使いづらい。 ● PMIの部分では、生産設備統合に伴う人件費の部分で、割増退職金に関するサポートがあるとありがたい。 ● 工場が雇用や原材料生産を支えている地域では、再編によって主要産業を失う。農林水産省が地域農業の転換を支えてく
--	--

		<p>れると良い。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 日本政策金融公庫から制度を紹介してもらった。知らなかった制度だったので有意義だった。 ● 計画の申請から認定まで時間がかかりすぎた。 ● 本制度の税制優遇は割合が低くて他の制度のほうが使い勝手がよい。非上場のオーナー企業にとっては償却が問題で、即時償却できるような制度があるのは非常によい。定率法にできる範囲を広げるとか、償却年数をより短い年数を選べるとかできると会社として投資をして成長していくモチベーションに繋がる。 ● 原料（農産物）調達に苦勞している。世界は産地単位が国や州なのに、日本は産地の区分けが細かすぎるため、ある産地から調達できる量が少ない。「国産」と表示せざるを得ない。 ● 税務コストは登録免許税と土地の取得税が負担感。市街化調整区域で簿価に実質的な価値がないのに資産計上だけでなく税金がかかってくる。 ● 農業競争力強化支援法は農林水産省との窓口部署は知っているかもしれないが、経営企画としては知らなかった。金融機関から周知があれば効果があるだろう。 ● 農業についても検討しているが、法律的な問題点などの障壁に対し参入しやすい条件整備などの動きがあればよい。 ● 支援法や補助金の情報は農水省のホームページや業界新聞から仕入れることが多い。また、全国米穀販売事業共済協同組合（業界団体）を通して情報を受け取ることもある。 ● 米販売では中小企業に対しては支援があるが、大企業が活用できる支援が少ない。工場被災時に補助が受けられなかった。 ● 国として不作時の対応をしっかりと考える必要がある。また、災害時の対策として、倉庫を持ち備蓄する必要がある。 ● 米が主食でなくなってきており、生産者の高齢化も進んでいる。国として米事業者への新たな関わり方が必要。 ● 限られたメンバーで案件を遂行していたため、農業競争力強化支援法の活用にまで検討が至らなかった。 ● 公的支援を活用した税金面の対策については、これまであまり議論に上がらなかった。 ● システムと生産設備の統合はコストがかかるため、その部分に補助があることを望む。
--	--	---

		<ul style="list-style-type: none"> ● スーパー同士での M&A の際に資産の増加を受けて産業活力強化法を活用したことがある。経済的には税控除の部分の支援ありがたい。 ● 農業競争力強化支援法について説明を受けたことはあるが、活用できる場面がこれまではなかった。小売では、地域の生産者の売り場の設置や国産の取扱量の販路を増やす場合に活用できるのではないか。あるいは農業法人をグループに取り込む際は活用できるのだろうか。 ● 支援制度は今回活用していない。特に支援を必要としていなかったためである。 ● 農業競争力強化支援法については担当部署が把握していた。担当部署は常時行政等のアナウンスなどから情報を収集している。
事業再編支援機関	1. 地域企業の事業引継ぎ・承継動向について	<ul style="list-style-type: none"> ● (事業承継・引継ぎ支援センター) 国からおりてくる KPI を目標にアンケートで対象候補をリストアップしたり、セミナー等について接触のきっかけを作っている。ターゲットは承継について早めに検討できる 55 歳以上の経営者。ただし譲渡相談まで動いてくるケースは少ない。 ● (事業承継・引継ぎ支援センター) 50 歳以上の経営者 6,000 人にアンケート配布、7%の回収を得た。また年 3 回、4,000 社に DM を送付。商工会議所や各家庭に配布する会報への掲載、テレビ・ラジオでの周知も実施。まずは当センターを知って頂いて電話してもらうことを重視している。 ● (事業承継・引継ぎ支援センター) M&A は中小企業基盤整備機構のデータベース、民間のノンネームデータベース、民間の M&A プラットフォームによるマッチングを行う。 ● (事業承継・引継ぎ支援センター) センターに常駐している専門家のほか、マッチングコーディネーター（会計事務所、弁護士事務所など 19 機関）や登録民間支援機関（地方銀行、M&A 専門会社など 14 機関）と連携して対応。 ● (事業承継・引継ぎ支援センター) 事業承継を考えている企業の相談先としては商工会議所が多い。案件の発掘のために商工会議所を訪問している。風評被害や借入金の問題を心配して、金融機関や顧問の税理士には相談しづらい。 ● (事業承継・引継ぎ支援センター) センターができてまだ数年だが、累計は売り 815、買い 830 の希望に対し 212 件成約。

		<ul style="list-style-type: none"> ● (事業承継・引継ぎ支援センター) 令和2年度は190件の相談があり、40件の事業承継が成約。成約までに時間がかかる案件も多く、相談から事業承継につながるのは2～3割程度。 ● (事業承継・引継ぎ支援センター) この事業を無料でやっているということを企業が知らない。地元の税理士や金融機関の人たちでさえ2割強くらいしかまで知られていない。債務超過でも成約するケースがあるなど相談しやすいところだというアピールを続けている。 ● (事業承継・引継ぎ支援センター) 売り手側は売上が小さかったり、債務超過状態とか、エリアが過疎地、遠いところの旅館などなかなか紹介するには厳しいところも多い。 ● (事業承継・引継ぎ支援センター) 企業規模に関わらず、社長同士の相性が重要である。相談に来る企業はファミリービジネスが多い。M&A業者へのフィーが払えないような会社が多くあり、そのような会社をいかに支援するのが大切である。フィーが払えない企業に対して、当センターが支援を行い、その他企業はマッチングコーディネーターや登録民間支援機関に繋ぐようにしている。当センターが支援する企業が増えると、業務負荷が大きくなり通常業務が行えない。 ● (事業承継・引継ぎ支援センター) 上手くいかないケースでは、価格の部分が大きい。買い手は事業計画を立てて、買取金額を考えているため、乖離があると成約は難しい。 ● (事業承継・引継ぎ支援センター) デューデリジェンスとか書類作成もやらないといけないが、このあたりの規模のM&Aは譲渡価格も安いので、なかなか当事者には専門家に大きな金額は支払えない。国の助成、千葉県の助成はあるのでそうした制度の紹介はしている。金融機関が代わりに手続するケースが多い。登録している専門家や専門機関を紹介することはある。 ● (金融機関) 信用金庫から紹介を受けて事業承継型のM&Aのお手伝いをしているが現状では農業関連の企業の支援案件は殆どない。 ● (金融機関) 当社で扱が多いのは製造業だが、農業分野での扱いは今のところない。そのほかで農業に関連しそうなのは運送業、小売業、卸売業が多少ある。近々だと食肉卸の案件があった。小規模な食品スーパーなどの話もある。
--	--	--

		<ul style="list-style-type: none"> ● (金融機関) 地方で承継先を求める事業者のニーズが今後拡大するのは間違いない。当社はこれまで東京の本部で全国をカバーする形にしていたが、拠点展開を急いでいる。農業分野が少ない理由のひとつとして都市中心になってしまっていたこともあると思うので、今後は地方でもしっかり活動し、ニーズを吸い上げていきたい。 ● (金融機関) 上流企業については、既に再編や撤退が進んでおり、今は大きな動きがない。下流業者については再編の動きが今後も進んでいくと思われる。 ● (M&A マッチングプラットフォーム) スモールカンパニー対象のマッチングプラットフォームを運営し、4年弱1,600件弱が成立している。規模が小さいので件数も多いが、これまではクローズドなマーケットだったのでマッチングできず相当数が廃業していた。ただし我々もまだ認知度は殆どないだろう。小規模な売り手事業者側は相手を探すチャレンジをすることも少ない。周知を広げるには、成約を問わずプロセスに対するインセンティブが必要だろう。 ● (M&A マッチングプラットフォーム) 30億以下の事業者が地域の金融機関と取引がなくなるということはない。域内マッチングにこだわることもある。 ● (M&A マッチングプラットフォーム) 業種による差異はあまりない。衣食住は人口減少の影響が大きく、承継が多い分野。 ● (M&A マッチングプラットフォーム) ネットであるから承継ケースでうまく使えないということもない。公庫をはじめ地域で指導する人がいる。自治体とも連携している。自治体からすれば工場誘致ではなく経営者誘致と思って取り組むべき。 ● (M&A マッチングプラットフォーム) 小規模 M&A では人が一人辞めるだけで大きな痛手。そうならないよう工夫しないといけない。 ● (M&A マッチングプラットフォーム) 会社を売るのは嫌だという社長は多いが、7割は赤字の世界で事業譲渡の活用は避けて通れない。
--	--	--

<p>2. 農業関連の再編動向、農業競争力強化支援法の活用について</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● (事業承継・引継ぎ支援センター) 農業競争力強化支援法は知らなかった(農業そのものは当センターの対象でない)。近いような制度で設備投資や販路拡大の補助金はある。 ● (事業承継・引継ぎ支援センター) 相談企業でいうと、農業関連は農機具などの企業はある。他にもコメの集荷業とか、青果仲卸とか。数が多いわけではないが、いくつかは出てくる。先般初めて農機具屋さんが相談にきた。ニーズは増えていくと思う。 ● (事業承継・引継ぎ支援センター) 県全体・全産業で12万業者ある中で年間2,000業者が休廃業する。うちにくるのは150件だけで、金融機関にだけいっているのもあると思うが、相談件数がまだまだ少ない。もっと相談してきてもらえれば成約にも繋げられると思う。 ● (事業承継・引継ぎ支援センター) 農業関係の事業者は郡部が多い。金融機関との取引も薄くなるケースもあり、商工団体やJAが重要だろう。 ● (事業承継・引継ぎ支援センター) 掘り起こしは高齢の経営者のいる企業を取引先にもつ金融機関がしっかりやる必要がある。1億未満の事業者の再編となると信金・信組が中心となるが職員の手が回らないのが実態。意識づけを続けていて少しずつ増えてはいる、という状況。 ● (事業承継・引継ぎ支援センター) 養殖業や漁業に関しては、縦割りで区分があり支援が難しい。 ● (事業承継・引継ぎ支援センター) 中小企業は一次産業がないと成り立たない。農業事業者等への支援をしていく必要がある。 ● (事業承継・引継ぎ支援センター) 事業承継には資金が必要である。長崎県が実施している「事業承継加速化補助金」のような支援は継続すべきだし、国も事業承継の補助金を出しているが、金額の部分がもう少し強化されると良い。 ● (事業承継・引継ぎ支援センター) 中小企業の中では、企業規模による支援ニーズの違いは見られない。事業承継の手続きの流れはほとんど変わらないためではないか。 ● (金融機関) 農業分野での経験があまりないこともあり、同法については知らなかった。今回紹介を受けて認識したので、こうした分野も念頭においておきたい。(金融機関) 金融機関
---------------------------------------	--

		としては、制度利用による事業者支援を通じて事項によるファイナンスを行うことが重要。民間金融機関のファイナンスを促進するような制度があればよい
--	--	--

さらに、ヒアリング先の中から比較的典型的と思われる事例を抽出し、企業単位で再編のプロセスについて整理したものを図表 66 に示した。但し事業再編については企業秘密に属することが多く含まれるため、企業名や業界についての表記は省略している。

図表 66 事業再編のプロセス例

	プロセス	プロセスのエピソード
A 社 (上流)	1. 事業再編に至った経緯	<ul style="list-style-type: none"> ● 先方からの承継依頼。小規模な企業で、後継者がいない悩みがあるが独自の製品を作っており承継を希望されていた。業界団体で顔見知りではあったが、深い面識ではなかったが過去に仕事上の縁があった。 ● 当初は販売提携からスタートしたところ上手くいったので統合することになった。企業規模は当方がかなり大きい。 ● 金融機関とは調整したが、主体は当事者間で進めた。
	2. 事業再編の過程で生じた課題	<ul style="list-style-type: none"> ● 小規模な企業の統合で資金も必要なかったため、スムーズに進んだ。人や拠点は引き継いだ。 ● 処遇が改善されるため、人の引継ぎも問題は生じなかった。 ● 重要なのは承継に関わる経営層の信頼関係。普段から自社のマネジメントをしっかりしていることが相手に伝わって承継依頼に至ったものだと思う。
	3. 政策的支援の活用	<ul style="list-style-type: none"> ● 経理スタッフが情報収集しており、農業競争力強化支援法は知っていたが、大きな規模の案件ではなかったこともあり自社でできることは自社でしていくスタンスで利用せず進めた。 ● ただしもっと制度の認知があがれば利用は進むと思う。規模の小さいメーカーが大手メーカーによって承継・再編される可能性はある。
B 社 (上流)	1. 事業再編に至った経緯	<ul style="list-style-type: none"> ● 業界内で効率化の必要性の高まりが背景にあり、似た環境にある両者間で業務受委託で補完する話から始まった。 ● その後、継続的に生産性を高めていくための出資話に発展した。

	2. 事業再編の過程で生じた課題	<ul style="list-style-type: none"> ● 当事者間が主体で検討を進めたが、グループ会社の考え方の違いによる協議の難しさはあった。 ● 従業員の異動を伴う再編であったため、説明・交渉に時間を要した。 ● 資金調達はグループ内で賄ったが、専門業務（コンサルタント）の費用が大きかった。 ● 外部の事業環境（調達価格）が悪化しており、再編の効果が確実にあるはずであるが数字で見えにくくなった。 ● 計画の開示内容（定量目標）・表現について取引先を刺激しないよう留意が必要だった。
	3. 政策的支援の活用	<ul style="list-style-type: none"> ● 業界団体の活動を通じて当事者双方が農業競争力強化支援法については認識しており、活用に至った。 ● 計画等の資料作成の手間が大きい。申請作業の軽量化に期待したい。
C社 (下流)	1. 事業再編に至った経緯	<ul style="list-style-type: none"> ● 相手先は同業者であったが主力エリアが異なっていた。もともとエリア拡大のため当社主体で先方と意見交換した過去の経緯があり、相手先から相談を受けて再編に至った。
	2. 事業再編の過程で生じた課題	<ul style="list-style-type: none"> ● 先方は経営が悪化して再生プロセスにあり、弁護士にリスクを相談しながら進めた。 ● 相手先の主力取引先の態度が重要であったが、変更を受け入れてくれたため移管がスムーズになった。 ● 比較的小さい規模であり、手続自体の大きな障害はなかった。 ● 従業員は全員引き継いだが、トラブルが起こることを懸念したものの理念を説き、朝礼などを通じてしっかりとコミュニケーションを実施したことで問題は生じなかった。
	3. 政策的支援の活用	<ul style="list-style-type: none"> ● 農業競争力強化支援法は認知していなかった。業界団体を通じて農林水産省とコミュニケーションしているが、本制度は認識はなかった。業界団体を通じた情報収集が最も多いので改めて周知するとよいのではないか。
D社 (下流)	1. 事業再編に至った経緯	<ul style="list-style-type: none"> ● 銀行、証券会社、ファンドから持ち込みがあるケースと自分たちで動き出すケースと両方ある。 ● サプライチェーン全体で自給率に関する問題意識をもって事業領域を考えている経営方針が前提にあり、同業だけでなく様々な業種を検討している。

	2. 事業再編の過程で生じた課題	<ul style="list-style-type: none"> ● デューデリジェンスには時間と費用がかかる。相手先規模にはこだわらないが、あまりにも財務がよくないケースなどは手が出せない。 ● 統合前にわからなかった課題が見つかることもあり、統合後の管理が難しい。 ● 大きな会社の場合は資本関係の整理が大変。小さい会社の場合は規程類など体制整備が不十分。 ● ガバナンスリスクは役員派遣などで解決するが、問題は事前に解決しておいてもらいたい。 ● 再編に際しては顧客が相手先の看板についていることを考慮して統合よりグループ化をすることが多く、あまり設備の移転による問題は生じない。
	3. 政策的支援の活用	<ul style="list-style-type: none"> ● 農業競争力強化支援法は利用していない。情報収集はしているが、政策的支援はあまり利用しない。 ● 金融機関、アドバイザーを通じた周知は認知向上の効果はあると思われる。
E社 (下流)	1. 事業再編に至った経緯	<ul style="list-style-type: none"> ● 過去数年積極的に実施しており、水平・垂直統合双方に取り組んできた。救済型のはあまりなく、グループ化が多い。 ● 金融機関、M&A 仲介会社からの紹介が多い。取引先からの直接交渉もある。 ● 物流や加工などの部門強化の戦略が背景にある。
	2. 事業再編の過程で生じた課題	<ul style="list-style-type: none"> ● ビジネスデューデリジェンスは過去の案件でノウハウを蓄積しており、自社で行う。法務デューデリジェンスはは弁護士に依頼。 ● 仲介先を入れずに交渉すると先方からの書類（建築関係、労務関係）が整っていないことが多い。 ● 相手先の風土は残すようにしており PMI は比較的スムーズな一方、シナジー発揮には課題がある。 ● 製造業の再編に際しては設備投資が新たに必要なのが多いのが課題。 ● M&A が一般化し、売り手が高値をつけてくるケースが多い。仲介会社が増え相手先を探しやすくなったが、高値がついて動きにくい。
	3. 政策的支援の活用	<ul style="list-style-type: none"> ● 公的支援について意識したことはない。 ● ただ、同業間や垂直統合型の再編は進むと認識しており、再編先を見つけれない事業者に対して農林水産省がマッチン

		グを支援するような仕組みがあるとありがたい。
--	--	------------------------

3. 小括

事業再編実施会社へのヒアリング調査を通じ、有意義な事業再編を促進するにあたり以下のことが重要であることが示唆された。

1点目は、小規模事業者の事業承継型の再編に関するマッチング活動の強化である。大規模な事業者で事業再編に対し前向きな方針を出している企業に対しては、金融機関やM&A仲介事業者、あるいは再編を希望する事業者自らが案件を持ち込む。一方で地域に密着している小規模な製造業者、流通業者については、同業者間の集まりなど過去の縁に頼った再編が多く、再編先の範囲に限界が生じている。事業承継・引継ぎ支援センターや地方銀行・信用金庫、農協などがこうした地域の承継・再編希望事業者の情報を汲み取り、近隣地域あるいは補完性があれば他地域の再編先にマッチングする取組みを強化することが必要である。ただしこれらの機関は農業関連の事業者についての知見を十分有しておらず、重点的な対象業種と認識していないことも多いため、農林水産省等による啓発・情報提供の強化が望まれる。

2点目は、農業競争力強化支援法はもちろんであるが、その他の支援も含めたパッケージ型の支援メニューを示すことである。農業競争力強化支援法では、①会社設立や不動産取得等の登記に係る登録免許税の軽減、②機械装置、建物等の取得等に係る割増償却、③日本政策金融公庫の長期・低利資金の融資などの支援メニューがあるが、中小企業庁は、①M&A時の仲介手数料やデューデリジェンス費用、②事業承継・引継ぎ後の設備投資や販路開拓費用等を対象とする「事業承継・引継ぎ補助金」のほか、経営資源の集約化によって生産性向上等を目指す計画の認定を受けた中小企業がM&Aを実施した場合に、①設備投資減税、②雇用確保を促す税制、③M&A実施後のリスクに備えた準備金の積立を認める措置(「経営資源集約化税制」)など中小企業のM&Aを推進するための支援メニューを有している。また、地域によっては独自の支援メニューを用意している自治体もあり、こうした支援メニューを支援機関がパッケージで示すことが事業再編を促進する上で重要であると考えられる。

3点目は、支援プログラムの一層の運用改善である。農業競争力強化支援法については、認定を受けるための計画作成に手間や時間がかかるという指摘や、計画が公表されることにより競争上不利になる場合があることから、認定後の情報開示の内容を限定できるようにすべきとの要望があった。業務運用に際しては日々改善が進んでいるものの、引き続き事業者との意見交換を行い、認定手続の更なる運用改善に向けた検討を進めることが期待される。

第6章 まとめ

1. 事業再編を巡る現状と課題

データベース調査から、事業再編の主たる担い手が非上場企業に移りつつあること、および業種ごとに違いがあるものの、非上場企業の買い手、売り手となる再編の多寡が各業界の再編件数の傾向を特徴付けているという点が明らかになった。

事業承継・引継ぎ支援センターやバトンズへのヒアリングからは、非上場企業における事業再編が増えている要因として、事業承継など売り手が起点となる事業再編が増えているという実態があることが示唆される。また、買い手企業へのヒアリングでは、今後も属する業界での事業再編が進むという回答が多かったが、その要因として人口減による需要の縮小や、それに伴う事業者数や供給能力の過剰感が挙げられており、そうした状況下においては、中小規模事業者の退出を起点とした事業再編は今後も増えることが想定される。

かかる状況下、事業再編をより促進していくためには、非上場企業をプレイヤーとする事業再編・M&Aにおける課題を整理し、対応することが必要である。

(1) 非上場企業における事業再編の課題

非上場企業、とくに中小規模の企業における事業再編においては、経験もリソースも充実した大企業による事業再編では発生しない特有の課題・問題があることが想定される。本調査から示唆される中小規模再編の課題としては、ニーズの潜在性、事業再編の遂行におけるリソースの不足、および売り手企業における経営改善の必要性という3つが挙げられる。

① ニーズの潜在性

各種 M&A マッチングサービスにおける登録者・利用者数の動向によると、サービスの利用者として顕在化したニーズの量を売り手と買い手で比較すると、現状では企業を買い手というニーズに対し、企業を売りたい・引き継ぎたいといったニーズの方が少ないという状況にある。バトンズが公開している情報¹³では、同社が運営するマッチングサービスの利用者のうち、買い手が約13万者、売り手が約7千者となっており、買い手としての利用者が売り手の18倍程度となっている。また、日本政策金融公庫のプレスリリース¹⁴では、公庫が行う事業マッチングサービスにおいて、令和元年度から令和3年度上半期における累計の譲受希望1,737件に対し、譲渡希望は778件となっている。

買い手企業に対するアンケート調査において、「相手先の探索」を課題として挙げた回答

¹³ バトンズホームページ 数字で見る BATONZ (2022年3月10日閲覧)

<https://batonz.jp/infographics#buyer>

¹⁴ 2021年10月15日プレスリリース「「事業承継マッチング支援」の申込みが増加～令和3年度上半期実績は1,800件超、昨年度年間実績の約5倍に～」

https://www.jfc.go.jp/n/release/pdf/topics_211015a.pdf

者は 13.2%となっているが、回答者を上場企業と非上場企業に分けると、上場企業においては 6.5%、非上場企業においては 20%の回答率となっており、他の項目と比べても回答者の上場有無によって回答の傾向が異なる質問項目となっている。この要因としては、上場企業の場合は、金融機関や M&A 仲介会社といった支援機関を活用することで効率よく情報を収集できることや、案件規模が大きく売り手企業も比較的大きな会社であることから、業界内での情報や公開情報を活用しやすい一方で、非上場企業の買い手の場合は支援機関からの情報も相対的に少なく、小規模再編において対象となる企業の候補を把握することが容易ではないという違いがあるのではないかと想定される。

こうした潜在性の要因としては、特に売り手側の要因として、事業譲渡や売却と廃業との選択の中で廃業が選択されてしまっている事例が相当程度あるということ、事業を売りたいという意思決定をした場合でもどこに相談すべきかわからないという点が挙げられる。

廃業との代替関係

事業承継や不採算事業の整理において、第三者への事業譲渡や売却の代替手段として検討されるのが廃業である。千葉県事業承継・引継ぎ支援センターでのヒアリングにおいて、県内の廃業が約 2,000 件あるのに対し、事業承継・引継ぎ支援センターへの相談に繋がるケースが 100~200 件である点が課題として挙げられており、多くのケースにおいて、事業再編ではなく廃業に至ってしまっている可能性が示唆される。

こうしたケースにおいては、適切に事業者へアプローチすることで、廃業ではなく、事業譲渡や売却による第三者への事業承継を検討するよう誘導することが必要である。

先述の通り、民間の M&A マッチングサービスの充実や、事業承継・引継ぎ支援センターの開設など、近年ではこうした事業者が第三者への事業承継を考えるための仕組みが整ってきており、それが非上場企業同士の再編案件の増加に寄与しているものと思われる。一方で、廃業してしまう事業者の数と、事業承継・引継ぎ支援センターや公庫への相談数を比較すると、現状においても食い止め切れていない廃業事例が存在するものと思われ、事業者に対するアプローチやニーズ喚起の強化に抛り、事業再編をより促進していくポテンシャルが存在していると想定される。

相談先の認知不足

売り手企業が事業の売却や譲渡を行う意思決定を行った際には、適切な支援機関に相談することで売却ニーズが顕在化されるとともに、売り手企業にとっては支援サービスを受けることができる一方で、そういった支援機関に関する認知度が低いという課題がヒアリングの中では指摘されている。また、2016 年に行われた調査¹⁵では、小規模事業者にお

¹⁵ 中小企業庁の委託により株式会社日本アプライドリサーチ研究所が、2016 年 1 月に、全国商工会連合会および日本商工会議所の会員のうち、小規模事業者を対象に実施した Web アンケート調査。有効回答数 4,857 者。

ける事業引継ぎ支援センター（現 事業承継・引継ぎ支援センター）の認知度は18.1%にとどまっており、事業承継や事業の引継ぎにおいて公的に支援してもらえる場があることが認知されていなかった。

先述の通り、事業承継や中小規模 M&A を促進するための支援の仕組みは充実してきており、企業を適切に支援へと繋げることで、事業再編の促進が期待できる。

② 事業再編の遂行におけるリソースの不足

再編の検討から条件交渉におけるデューデリジェンスや企業価値・資産価値の算定、再編の実行にあたっての法務面、税務面の各種手続きにおいては、専門知識のない売り手が自身のみで対応するのは難しく、適切な専門家・士業（中小企業診断士、税理士、司法書士、弁護士等）の支援を受けることが望ましい。一方で、中小規模の事業再編においては売却価格も大きくないことから、専門家への手数料の支払いは負担が大きい。

アンケート調査において「事業再編の実行にあたっての実務」を事業再編の課題として回答した事業者の割合は、上場企業で21.7%、非上場企業では42%であった。上場有無による回答の相違が最も大きな項目となっており、特に非上場企業においてこうした実務負担が大きいと認識されている。こうした実務負担の大きさや、それを専門家に委託した場合の手数料負担の存在が、中小規模の事業再編の促進を妨げる要因になってしまっている可能性が示唆される。

③ 売り手企業の経営状況

ヒアリング調査において、事業再編の検討をストップする要因として回答が多かったのが、買収金額の高さと相手先企業における経営状況の悪さであった。非上場企業を売り手とする案件、特に事業承継を起点とするような案件については、売り手の経営状況や財務内容に課題があるケースも一定程度存在していることが事業承継・引継ぎ支援センターでのヒアリングで指摘されており、こうした点が結果として買い手にとっての割高感や、リスク認識に繋がっていると想定される。アンケート調査においても、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」を挙げている企業は上場企業で83.3%、非上場企業で62.5%となっており、いずれも高い割合で課題ととらえている。

中小企業庁の事業承継ガイドライン¹⁶では、マッチング以前の「プレ承継」のステップとして、経営状況・経営課題の把握、および事業承継に向けた経営改善というステップを定めており、売り手企業側においてマッチング以前に課題の見える化、改善を行っておくことを推奨している。一方で、事業承継を検討した時点で、経営者の高齢化や経営状況の悪化により、経営改善に向けた時間が無くなってしまっているケースが多いこともヒアリングで指摘されており、事業承継に向けては早めに準備を行うことが必要である。

¹⁶ 中小企業庁「事業承継ガイドライン」（2016年12月策定、2017年9月改訂）

(2) 課題への対応策に関する検討

今後、各業界の市場縮小トレンドに伴い、売り手主導の事業再編が進むポテンシャルがあることに鑑みると、売り手となりうる事業者にも支援を届け、課題に対処することが重要である。

① 売り手ニーズの掘り起こしと制度の周知

事業再編・M&Aにおける買い手と売り手の需給バランスの崩れという課題に対しては、売り手サイドにおける売却ニーズの喚起と顕在化が必要である。特に事業承継型の案件においては、廃業ではなく事業承継やM&Aを検討するよう適切に促すことが求められる。また、そういったニーズを適切に掘り起こし、顕在化させていくためには、そうしたニーズを支援機関に適切に繋げることが必要であり、そうした支援に関する認知を高めることが求められる。

参考になる取組みとしては、事業承継・引継ぎ支援センターが行っているアンケート調査がある。千葉や長崎の事業承継・引継ぎ支援センターでは、一定以上の年齢の経営者を有する事業者を対象としたアンケート調査を実施しており、事業承継や引継ぎの意向を確認するとともに、センターおよび支援制度の周知を行っている。

また、普段事業者と第一線でコミュニケーションをとっている商工団体の指導員や金融機関の担当者の役割も重要である。事業者とのやり取りの中で、事業承継に関するニーズを喚起し、適切な支援の周知、支援機関への引き合わせの提案等を通じ、事業再編を促進していく役割を担うことが期待される。

② 中小企業支援機関・制度の活用

事業再編を進めるにあたり、専門家に依頼する場合の手数料負担の重さという課題、および特に売り手企業の経営状況に関連する課題への対応としては、地域の中小企業支援機関や公的な制度の適切な活用を行うことが考えられる。

事業承継・引継ぎ支援センターはもちろんであるが、各地域には、商工団体や都道府県の中小企業振興公社、「よろず支援拠点」などの支援機関が存在しており、経営改善に向けた支援を行っている。こうした機関を窓口として利用できる公的な支援制度を活用することで、必要な負担の一部あるいは全額を補助してもらいながら、専門家の活用や経営改善に向けた取組みを進めていくことが可能である。

③ 地域における各種支援の連携体制の構築

上記のような対策をより有効に進めていくための体制として、地域において存在している支援機関同士が適切に連携する体制を構築することが望ましい。

現状においても様々な公的支援のメニューや、中小企業支援、および事業再編の促進に活用可能な制度、仕組み等は存在しているものの、こうした支援をフルに活用するためには、

支援機関同士が連携し、事業者の課題解決に取り組むことが必要である。

そうした連携の形態として、M&A マッチングサービスと金融機関・商工団体の連携の事例は参考になると考えられる。この事例では、事業者との個別のコミュニケーションについては金融機関の担当者や商工団体の指導員が担い、事業の買収や売却のニーズを把握するとともに、M&A マッチングサービスを活用してそうしたニーズとマッチング可能な事業者を探索したり、情報をサービスに登録したりという形をとっている。それにより、ローカルなレベルでの情報収集と、全国レベルでのマッチングを両立させている。その他、事業承継・引継ぎ支援センターや自治体もこうした連携体制に参画しており、公的な支援と、民間サービスを合わせて支援する体制の構築に取り組んでいる。

事業者の側から見ても、各種制度やサービスについて自身で全体を把握し、活用することは難しく、支援機関同士の連携により、相談先を問わず、必要な支援機関や制度に繋がることのできる仕組みが構築されていることが望ましい。

2. 農業競争力強化支援法の活用における課題と対策の方向性

本調査の総括として、農業競争力強化支援法の活用を促進し、農業関連業界における事業再編を促進する上で、認識すべき課題や環境について整理し、それにより対応の方向性についてどのような示唆があるかを検討する。

上に述べたような環境認識のもと、農業競争力強化支援法の活用を促進し、農業関連業界における事業再編を促進する上での対応策としては、非上場企業、特に事業承継型の再編の主要な担い手になると想定される中小企業に対し、支援を届けていくことが必要である。

(1) 農業競争力強化支援法の内容・運用の改善

① 農業競争力強化支援法の認知拡大に向けた取組み

農業競争力強化支援法の認知度は低く、事業承継・引継ぎ支援センターのような支援機関においても制度の認知が進んでいなかった。中小企業に対して情報を周知していくためには、各種チャンネルを通じてプッシュ型の情報発信をすることが必要になる。

金融機関や業界団体といった既存のチャンネルに加え、事業承継・引継ぎ支援センターやよろず支援拠点、各種商工団体、地域における同業組合¹⁷といった、中小企業向け情報発信に長けたチャンネルを確保し、周知活動を強化していくことで、支援の活用可能性のある事業者にも制度を認知してもらう取組みが必要である。

② 農業競争力強化支援法の利用ハードルを下げる取組み

アンケート調査において指摘した通り、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%

¹⁷ 例えば、地域における卸売市場の組合等

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%と多くなっており、非上場企業（上場企業の関連会社除く）において制度利用のハードルが高いと認識されていることが分かる。また、買い手企業へのヒアリングにおいても、事業再編計画作成における負担や、計画認定までの期間の長さについて指摘されており、利用のハードルを下げる運用改善の必要性が示唆される。

現在、日本政策金融公庫では、地域の中小企業から農業競争力強化支援法に基づく融資の相談を受けた場合、事業再編計画の作成支援を行っており、農林水産省でも、ホームページ上で事業再編計画の記入例を留意点とともに示すなど事業者の再編計画作成における負担の軽減に取り組んでいるが、同法に基づく支援制度の利用を促進するためには、認定手続の更なる運用改善に向けた検討を行うことが望ましい。

（２）地域における中小企業支援制度と連携した支援の構築

非上場企業や中小企業への支援を強化しようとする際には、他省庁が管轄する支援制度を含め、既存の中小企業支援の仕組みと連携することができれば、より有効な支援を行うことが可能である。

事業再編に繋がる案件の掘り起こしや、事業再編に向けた専門家の活用の促進については農業競争力強化支援法の支援措置では対応が難しいものの、既存の中小企業支援の仕組みと連携することで、そうした点を補い、より包括的な支援を構築することが可能である。地域の中にそうした連携体制を構築することで、事業再編の促進、および農業競争力強化支援法をはじめとする制度の活用促進につながることを期待される。

また、事業者の立場からは、利用可能な制度の紹介、制度利用に向けた支援について、各種制度の所管を問わず一括して支援してもらえることが利便性に繋がる。地域の支援機関が連携してワンストップの窓口を構築する取組みや、各支援機関および関係官庁の密接な情報交換により、必要に応じて支援機関同士で連携しながら事業者をサポートする仕組みを作り上げることができれば、より効果的な支援を行うことが可能である¹⁸。

¹⁸ 例えば、静岡県や岡山県では農業経営相談所とよろず支援拠点が連携し、相談者の相互紹介や合同での相談会、研修会の実施等を行っている