2025/02/17

TDB
Business View

株式会社帝国データバンク
宇都宮支店
宇都宮市大通り 2-3-1
TEL：028-636-0222（代表）
URL:https://www.tdb.co.jp/

M&A に対する栃木県内企業の意識調査（2024 年）

県内企業の 31.5%が今後 M&A の可能性あり

～ 過去 5 年間に M&A を実施した企業は 8.9% ～

はじめに

2024 年 12 月に弊社が発表した「後継者不在に関する栃木県内企業の実態調査(2024 年)」によれば、県内企業の 55.1%が「後継者不在」と回答した。中小企業の事業承継は未だ深刻であることは否めないものの、2011 年対比で見ると不在企業は 10.1 ポイントも減少している。この要因の一つに M&A の実施が上げられ、事業承継の有力な手段としてクローズアップされている。同族企業が主流を占める栃木県、社長の高齢化も指摘され、多くの企業が承継適齢期に入っていることから、安定した事業の引継は喫緊の課題であることは間違いない。県内経済のシュリンクを極力避ける意味でも、貴重なビジネスモデルを守り次の時代を創造していくためにも M&A は大きな役割を担うことになりそうだ。

そこで、帝国データバンク宇都宮支店は、M&A に対する栃木県内企業の見解について調査を実施した。本調査は、2019 年 6 月に次いで 2 回目の調査である。

※調査期間は 2024 年 12 月 16 日～2025 年 1 月 6 日、調査対象は栃木県内企業 402 社で、有効回答企業数は 146 社（回答率 36.3%）。
※本調査における詳細データは、帝国データバンクホームページ（https://www.tdb.co.jp/）のレポートカテゴリにある協力先専用コンテンツに掲載している。

調査結果（要旨）

1. 「過去 5 年の間に M&A を実施した」県内企業は、8.9%（「買い手となった」7.5%、「売り手となった」0.7%、「買い手・売り手両者となった」0.7%）、「過去 5 年の間に M&A を実施していない」企業は 87.0%であった。また、今後 5 年以内に、「M&A に関わる可能性がある」企業は 31.5%（「買い手となる可能性がある」23.3%、「売り手となる可能性がある」5.5%、「買い手・売り手両者の可能性がある」2.7%）であった。一方で、「関わらない」は 52.7%、「分からない」が 15.8%であった。「実施済み」、「可能性」あわせて 40.4%となり、M&A の普及は進んでいると見られる。

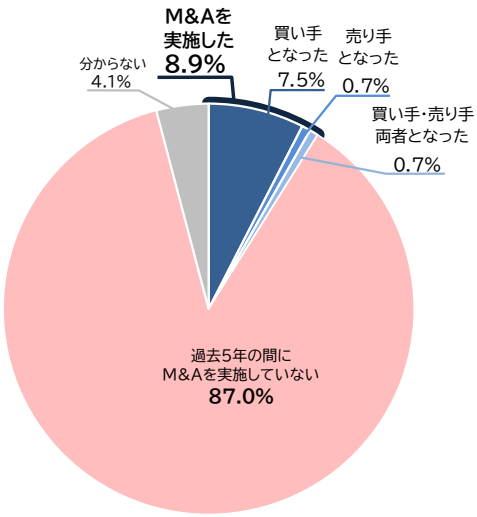
2. M&A を進める上で買い手企業として重視する項目は、「金額の折り合い」と「財務状況」が各 71.1%で最も高かった（複数回答）。一方、売り手企業として重視する項目は、「金額の折り合い」と「従業員の処遇」が各 75.0%でトップ（複数回答）。

3. M&A の相談先について尋ねると、「メインバンク」56.8%、「税理士事務所」32.2%、「公的機関」21.9%（複数回答）の順であった。また、M&A に対して「規制強化の必要がある」と回答した企業が 59.6%と、一般的になりつつある制度に対し規制の必要性を感じる企業が過半数であった。

©TEIKOKU DATABANK, LTD.

1.「過去 5 年の間に M&A を実施した」県内企業は 8.9%

■過去5年間のM&Aへの関わり方（複数回答）



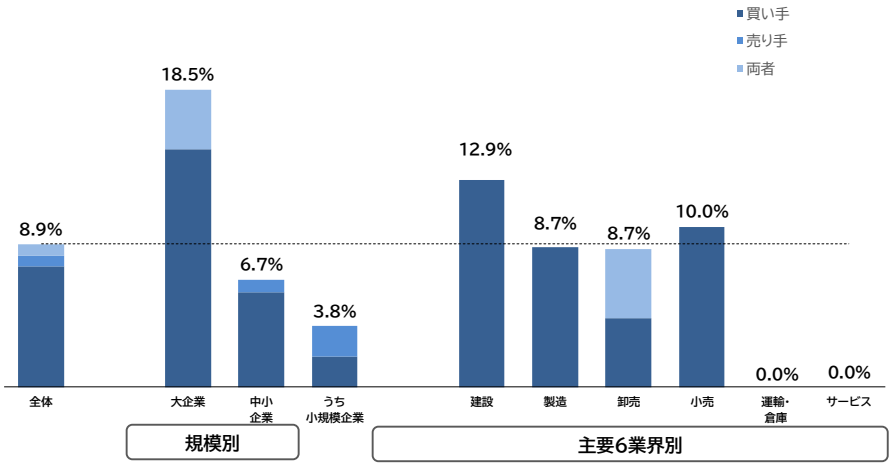
注：母数は、有効回答企業146社

栃木県内企業に、過去 5 年間（2019～2024 年）における自社の M&A の実施状況について尋ねたところ、「過去 5 年の間に M&A を実施した」（「買い手となった」「売り手となった」「買い手・売り手両者となった」の合計）[1,2]は、8.9%であった。他方、「過去 5 年の間に M&A を実施していない」県内企業は 87.0%であった。総体としては大半が M&A には関わっていないのが実情であるが、冒頭で述べたように、事業承継の一つの手段として注目されていることは間違いない。実施の内訳は、「買い手となった」が 7.5%、「売り手となった」は 0.7%、「買い手・売り手両者となった」は 0.7%であった。

参考までに全国調査の結果を記載すると、「M&A を実施した」11.1%（「買い手となった」7.6%、「売り手となった」3.0%、「買い手・売り手両者となった」0.5%）。一方、「M&A を実施していない」は 84.4%という内容であった。実施率は全国が 2 ポイント強上回ったものの、総体的にはほぼ遜色のない内容であった。

過去 5 年の間に M&A を実施した県内企業を規模別で見ると、「大企業」では 18.5%、「中小企業」が 6.7%、「小規模企業」は 3.8%という結果であった。やはり大企業は情報収集量も豊富で、外注先を内製化する目的で買収するケースや、販売チャネルの拡大、技術分野などの業務提携など様々な機会があり、実施数も多いようだ。一方中小企業では、経営戦略等にも限界があり、M&A

■過去5年間にM&Aを実施した企業割合



[1] 「買い手（売り手）となった」は、〈M&A の「買い手」（「売り手」）となった（企業の買収や合併など）〉と〈M&A の「買い手」（「売り手」）となった（一部事業の譲受や資本提携など）〉のいずれかを回答し、かつ「買い手」と「売り手」が重複していない企業

[2] 「買い手・売り手両者となった」は、「買い手」および「売り手」のいずれにもなったと回答した企業

©TEIKOKU DATABANK, LTD.

という手段は限定的なのかもしれない。

また主要6業界別の実施状況では、『建設』が12.9%と最も多く、『小売』が10.0%で続いた。しかし、『運輸・倉庫』や『サービス』では、M&Aに関わった企業は皆無であった。あくまでもアンケートに回答頂いた企業が対象なのですべての企業から回答を得たわけではないが、業界間で実施状況にも格差があることは事実のようだ。

ここで企業からの声を紹介する。「確かに近年中小零細規模の企業であっても、大手企業の傘下に入ったとか、〇〇の一部門になった・・・などという話を聞く。中小企業が独自の財力とビジネスモデルで生き延びていくことは非常に困難な時代となっている。時代のニーズと言えるのではないか」（建設）、「弊社も大手企業の傘下に入った企業の一社ですが、ビジネスの全体像を捉えたときに弊社一社だけで考えるよりも、親会社を含めた広い視野で物事を分析し判断した方が明らかに精度の高い経営判断ができることは事実です。限られた人材が、グループとして見れば豊富な社員層に変わり、スキルも共有できる。少なくとも弊社はM&Aによって次のステージに入ったことは確かです」（卸売）、「大手企業の傘下としてやっていくことを決めるならメリットも共有できるだろうが、中小企業同士の提携でうまくいったケースを私は知らない。いずれ業界の波に押し流されるのが常だと感じています。M&Aによるデメリットを認識することの方が大事だと考えています」（建設）、「弊社も企業買収には積極的な施策を講じていますが、対象先の実態把握は非常に難しい。財務内容やステークホルダーの吟味も通り一遍では把握できない事象が多々あるものです。契約した後になってから重大な齟齬が見つかるといったこともよくある話です。社運をかける以上、それに見合った将来性が担保されなければ、手を出す塀ではないと考えています」（サービス）、「昨今、M&Aに関して詐欺事件が横行したり、訴訟問題に発展したりと、仲介するセクションの善し悪しで大きく結果が変わってくることは認識しています。特に、刑事罰に相当するような、乗っ取りや資金流用などは厳正に公的機関が管理すべきと考えます。すでにM&Aは日常茶飯事で行われていますし、今後更に増加していくでしょう。そういう中で法規制も曖昧な上、弁護士や公認会計士の手続き参加を義務づける制度もありません。特殊詐欺同様に、不遜の輩が参入し放題です。制度の整備がまずは重要だと考えます」（サービス）、「経験上申し上げますが、金融機関やコンサルタントなども数が少なすぎますしスキルも今一歩のような気がします。地域で最も実績があるといわれた企業に仲介をお願いしましたが、我々より知識が薄く、実態把握がお粗末でした。手続き論だけ達者で、何ら成果がありませんでした。こういったセクションの充実化を国が主導しなければ、増えるニーズに対応できないと思います」（サービス）、「金融機関に一言苦言を申し上げます。M&Aが商売になる・・・と考えているのでしょうが、基本は取引企業の安定と将来の成長を考えるべきだと思います。“売りませんか”と平気で言える神経を疑います。企業はあなた方の商売道具ではありません。大切なお客様ではないのですか？」（製造）など様々な意見が寄せられた。意外に多かったのは、実体験に基づくご意見だった。改めてそれだけM&Aが身近な制度になっていることを実感した。国も悪質業者の参入を防ぐ施策を講じているようだが、基本的にM&Aという制度そのものも体系化されておらず、「M&A基本法」のようなものもない。買収金額もはっきり言って「言い値」であることも事実だ。しかし、モラルハザードがこれだけ横行する世界に、しっかり対応した法規や運用ルールの設定、公的機関の積極的な介入

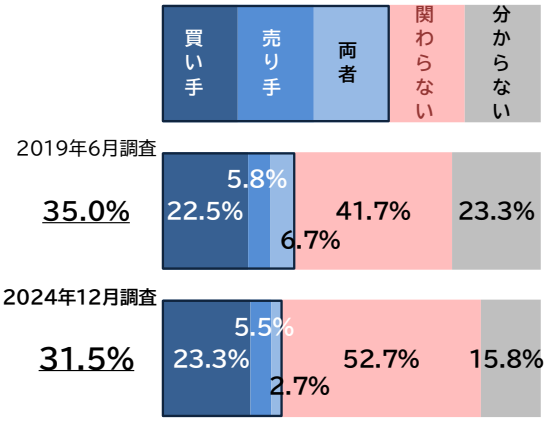
©TEIKOKU DATABANK, LTD.

などを進めなければ、あらぬ方向にも行きかねない。M&A については、これからやるべきインフラ整備が大きな課題であると改めて認識した次第である。

2. 今後 5 年以内に「M&A に関わる可能性がある」県内企業は 31.5%

近い将来（今後 5 年以内）における自社の M&A への関わり方について尋ねたところ、「M&A に関わる可能性がある」（「買い手となる可能性がある」「売り手となる可能性がある」「買い手・売り手両者の可能性がある」の合計）と回答した県内企業は 31.5%であった。ちなみに 5 年前の 2019 年調査時は 35.0%なので、3.5 ポイント低下したことになる。M&A が注目されていると言いながら、自社が関わると考える企業は低下しているのか・・・？と思われがちだが、前項で述べたように、「すでに M&A を実施した」とする企業が 8.9%あったことを考慮すると、「実施済み」、「可能性」あわせて 40.4%となり、M&A の普及は進んでいると見て良いだろう。ちなみに内訳は、「買い手となる可能性がある」23.3%、「売り手となる可能性がある」5.5%、「買い手・売り手両者の可能性がある」2.7%であった。

■今後5年以内のM&A実施可能性（複数回答）



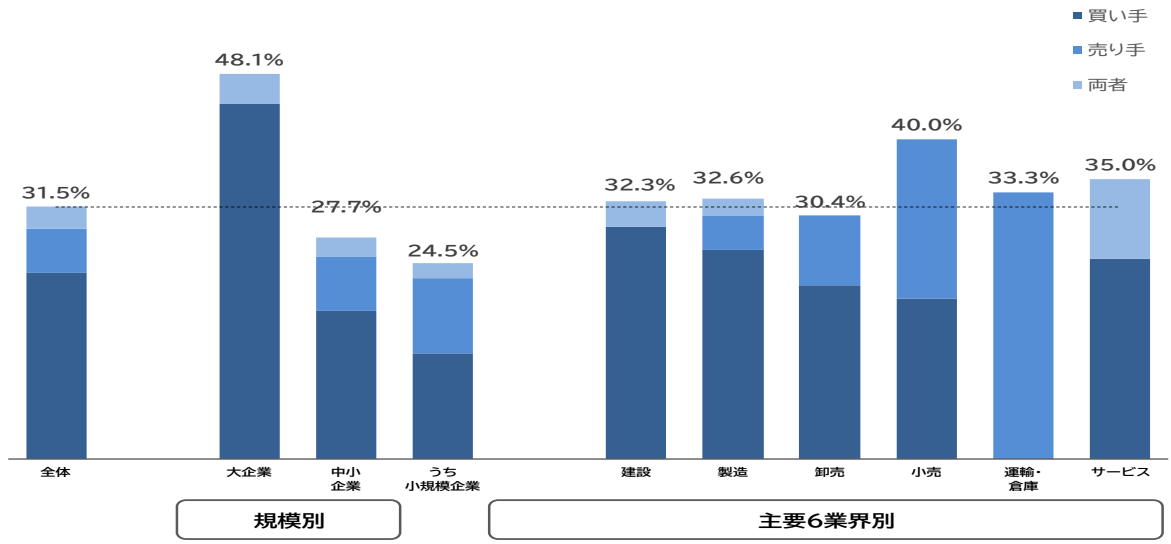
他方、「近い将来において M&A に関わる可能性はない」と回答した県内企業は 52.7%とこちらは前回比で 11.0 ポイントも増加した。経営者の心理として、日々の事業推進の中で M&A を意識している企業は決して多くはないであろう。経営者として自社の業績をどう伸ばすかに真剣でも、“いずれ売却することを考えて”というような M&A ありきで経営しているケースはあり得ない。ただし、先行きの不透明感や従業員の今後など検討課題に苛まれた場合は、方法論として考慮することも考えられる。これは買収するケースを鑑みても同じだろう。「考える」3 割、「考えない」5 割・・・・なんとなくだが頷ける比率と受け取っている。

参考までに全国の結果も記載しておく。「M&A に関わる可能性がある」29.2%（「買い手となる可能性がある」17.9%、「売り手となる可能性がある」8.1%、「買い手・売り手両者の可能性がある」3.3%）、「M&A に関わる可能性はない」50.5%、「分からない」20.3%となり、若干栃木県の方が関わる可能性が高い様子もあるが、全体的な構図は遜色のないものである。

なお、規模別・主要 6 業界別の実施割合も掲載しておくが、規模別では前項の「関わった企業」と同様に「大企業」では 48.1%と最も多く、「中小企業」は 27.7%、「小規模企業」では 24.5%と事業規模が大きくなるにつれて実施の可能性が高まる傾向となった。また、主要 6 業界別では、『小売』が 40.0%と最多となったものの、3 割未満の業界は皆無で、概ね横並びの意識が窺える。

©TEIKOKU DATABANK, LTD.

■今後5年以内にM&Aを実施する企業割合



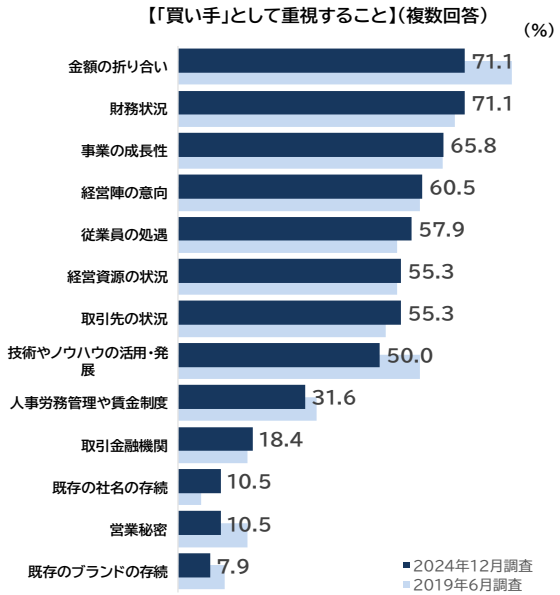
3. M&A を進める上で重視する事項、「金額の折り合い」「財務状況」「従業員の処遇」

「買い手となる可能性がある」または「買い手・売り手両者の可能性がある」県内企業に対して、買い手として相手企業に M&A を進める上でどのようなことを重視するか尋ねたところ、「金額の折り合い」と「財務状況」が各 71.1%で最も高かった（複数回答、以下同）。次いで、「事業の成長性」（65.8%）、「経営陣の意向」（60.5%）、「従業員の処遇」（57.9%）、「経営資産の状況」と「取引先の状況」（各 55.3%）、「技術やノウハウの活用・発展」（50.0%）などが続いた。実際の買収価格とともに重要なのが企業としての財務状況で、債務超過状態の企業はなかなか買収しにくい点は鮮明であり、5 年前との比較においても優先順位は大きな変化はないようだ。

他方、「売り手となる可能性がある」または「買い手・売り手両者の可能性がある」企業が重視する点は、「金額の折り合い」と「従業員の処遇」が各 75.0%でトップとなり、次いで「人事労務管理や賃金制度」（58.3%）、「経営陣の意向」と「事業の成長性」（各 50.0%）などが続いた。5 年前との比較では、「経営陣の意向」が大きく支持を下げ、「従業員の処遇」や「人事労務管理や賃金制度」など、従業員の待遇がどうなるのかといった分野の選択肢が支持を集めた。経営者として企業を売却するにあたり、もちろん売却価格は重要であるが、それと同様に長年苦楽を共にしてきた従業員の今後の待遇や将来といった点が決断の要素に大きく関わっているようだ。

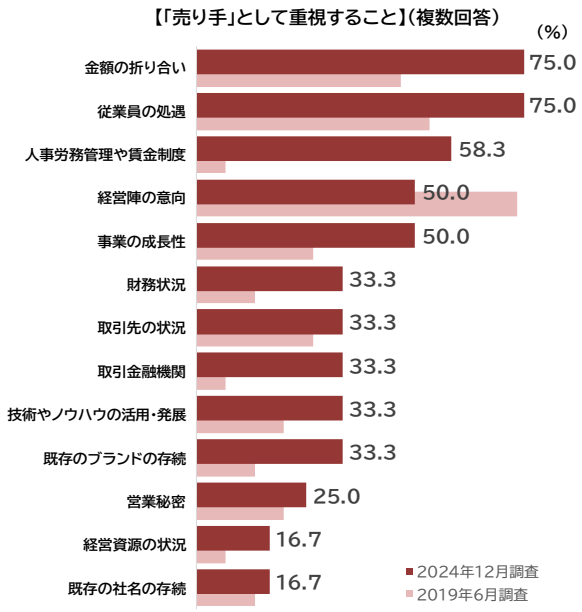
©TEIKOKU DATABANK, LTD.

■「買い手」として重視する項目 推移



注1:濃青のグラフの母数は、2024年12月調査で「M&Aの買い手となる可能性がある」または「買い手・売り手両者の可能性がある」と回答した企業38社
注2:薄青のグラフの母数は、2019年6月調査で「M&Aの買い手となる可能性がある」または「買い手・売り手両者の可能性がある」と回答した企業35社

■「売り手」として重視する項目 推移

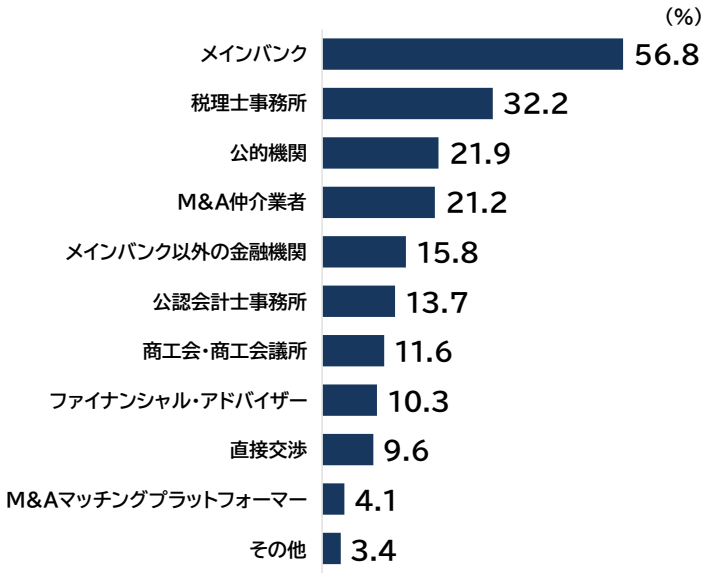


注1:濃赤のグラフの母数は、2024年12月調査で「M&Aの売り手となる可能性がある」または「買い手・売り手両者の可能性がある」と回答した企業12社
注2:薄赤のグラフの母数は、2019年6月調査で「M&Aの売り手となる可能性がある」または「買い手・売り手両者の可能性がある」と回答した企業15社

4. M&A の相談先は「メインバンク」が最多

M&A の検討または進める際にどのような団体や企業に相談するのか尋ねたところ、「メインバンク」が 56.8%で最も高かった（複数回答、以下同）。以下、「税理士事務所」（32.2%）、事業承継・引き継ぎ支援センターなどの「公的機関」（21.9%）、「M&A 仲介業者」（21.2%）、「メインバンク以外の金融機関」（15.8%）、「公認会計士事務所」（13.7%）などが続いた。また、団体や企業に相談することなく「直接交渉」と回答した企業も 9.6%あるなど、選択肢は広い。少数意見としては、「親会社」や「顧問弁護士」、「M&A に関わる職に就いている友人や親族」といったように、固定化した相談ルートは固まっていない様子も窺える。

■M&Aの相談先 順位（複数回答）

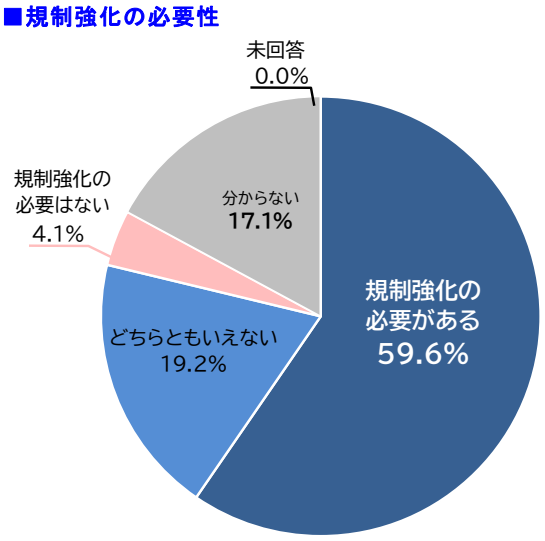


©TEIKOKU DATABANK, LTD.

ある意味メインバンクが多かった背景には、金融機関が仲介業務を一つのビジネスと捉え、様々なサービスを展開しているからに他ならない。つまり、企業からの相談だけでなく、金融機関サイドから提案をするといったこともよくある話である。候補先の選定やターゲット企業の経営状態、資金準備など、あらゆる面でワンストップで対応できることが大きい。しかし、企業からの声にもあったように、「商売っ気が先に立って銀行のメリットが見え隠れする」中では、全幅の信頼を得られているというところまでは達していないのも事実のようだ。一方では、M&A 仲介業者というのもオーソドックスな相談先なのかもしれないが、よく言われている話として、「業者数が極めて少ない」点も伸びなかった理由なのかもしれない。同様に、公的機関についてはスタッフ数が限られており、対応可能な件数が頭打ちと評されているところもある。未だ確立されていない M&A の分野では、相談先も一長一短があるのもやむを得ないところなのかもしれない。

5. M&A に対する規制強化、59.6%が必要と回答

M&A に対して規制強化を行う必要があるか尋ねたところ、「規制強化の必要がある」と回答した県内企業は 59.6%と過半数にのぼった。他方、「どちらともいえない」は 19.2%、「規制強化の必要はない」は 4.1%、「分からない」が 17.1%であった。



注:母数は、有効回答企業146社

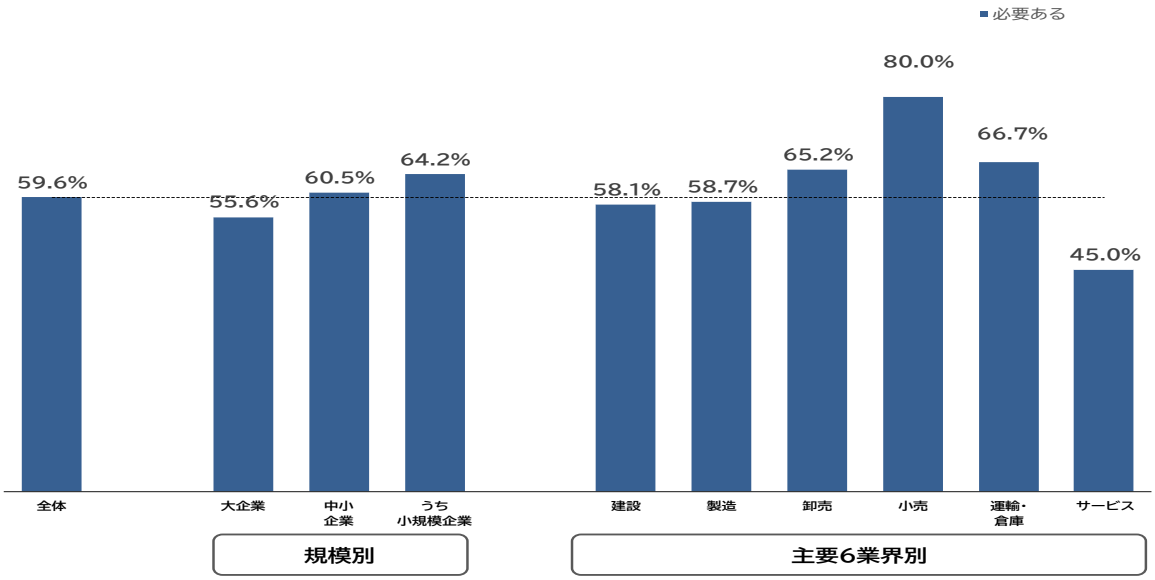
企業からの声にもあったように、「M&A を請け負う」という触れ込みで企業に入り込み、実際は乗っ取りや資金流用が目的といった詐欺まがいの輩も存在するのは事実である。栃木県内においても、「会社を売却したい」という業者に対して、「買収先の選定から契約まで手続き一式を行う」というコンサルティング契約を結び、代表権を取得するというやり方で、その会社の売上げや資産を勝手に着服し従業員や取引先に対して支払いも一切せずに行方不明となる・・・といった事案も発生している。これも単なる一例に過ぎず、様々な詐欺事件が確認されているのも事実で、手口は極めて悪質である。前項で触れた相談先の中で、M&A 仲介業者が思ったより伸びていない要因の一つとして、こういった悪質業者が存在し、不信感を持たれているということも否定できないと考えている。政府もようやく対策に乗り出した段階であり、今後の具体的な施策が注目されるところだ。

「規制強化の必要がある」と回答した企業の割合を、事業規模別で見ると、「大企業」は 55.6%、「中小企業」60.5%、「小規模企業」64.2%と事業規模が小さくなるほど規制強化を求める声が高まった。言うまでもなく大企業はガバナンスが強化されており、不遜の輩が入り込む余地がないことも事実であり、前述した事例のように中小企業には様々なニーズがあって、アプローチしやすい環境にあることもアンケート結果につながっていると思われる。また、主要 6 業界別では『小

©TEIKOKU DATABANK, LTD.

売』が80.0%で最も支持が高く、『運輸・倉庫』66.7%、『卸売』65.2%などが続いた。『サービス』では45.0%にとどまるなど、業界間で温度差があることも確認できた。

■規制強化「必要ある」と回答した企業割合



まとめ

今回5年ぶりにM&Aにスポットを当てた意識調査を実施したが、結果的には「過去5年の間にM&Aを実施した」企業は8.9%、今後5年以内に「M&Aに関わる可能性がある」企業は、31.5%であることが分かった。単純に比較はできないとしても、双方合わせて40.4%の企業がM&Aに関わる可能性を秘めており、5年前の35.0%と比較すれば着実に普及している様子が窺える。

M&Aは事業承継の一つの手段として、特に後継者が選定できていない高齢社長の企業などを対象に金融機関などが主導する形で実績を積み上げている。今回の調査でも、相談先として多くの企業が認めたのは「メインバンク」（56.8%）であった。しかし、M&Aに関するルールや規制などは遅れていると言わざるを得ず、「規制強化」を訴える県内企業は59.6%と6割にも上った。背景には、詐欺まがいの悪質業者が多数介在し、被害報告も寄せられている事実がある。他にも、例えば、M&A仲介業者や公的機関（事業承継・引き継ぎ支援センターなど）の圧倒的なマンパワー不足で、拡大するニーズに追いついていないことも課題として上げられる。

M&Aは、特に中小企業の貴重なビジネスモデルの保全・継承を司るだけではなく、俯瞰して見れば経済のシュリンクを抑える有効な手段とも考えられる。後継者不在で廃業していく企業を救っていければ、それは地域経済への貢献以外の何ものでもない。そこには、単純な個別企業のメリットだけにとどまらない壮大なパワーがあると思っている。残念ながら、法整備や支援組織の脆弱などで、交通整理が遅れているこの分野だが、政府には一刻も早い規制の強化と各業界の特性に見合った環境整備を期待してやまない。

©TEIKOKU DATABANK, LTD.

【 内容に関する問い合わせ先 】

（株）帝国データバンク　宇都宮支店　　情報担当：古川　哲也

TEL 028-636-0222　　FAX 028-633-5639

リリース資料以外の集計・分析については、お問い合わせ下さい（一部有料の場合もございます）。

当レポートの著作権は株式会社帝国データバンクに帰属します。

当レポートはプレスリリース用資料として作成しております。報道目的以外の利用につきましては、著作権法の範囲内でご利用いただき、私的利用を超えた複製および転載を固く禁じます。