

## 〈タナベコンサルティング調査〉

譲受（買収）検討理由の約8割は事業拡大・経営基盤の強化！企業存続のための有効な手段として、構想から実行のフェーズへ。譲受・譲渡側いずれも経営者人材の育成がポイントに。

## 「M&amp;A・事業承継に関するアンケート」結果を発表

日本の経営コンサルティングのパイオニアである株式会社タナベコンサルティング（本社：東京都千代田区・大阪市淀川区、代表取締役社長：若松 孝彦）は、全国の企業経営者、役員、経営幹部、経営企画部責任者・M&A担当者などを対象に実施した「M&A・事業承継に関するアンケート」の結果を発表いたします。

## 【調査結果サマリー】

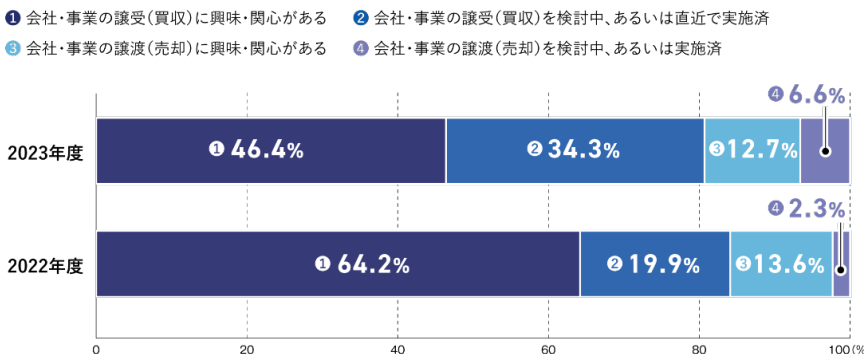
- （1）M&Aの検討状況について、「譲受（買収）・譲渡（売却）を検討中、実施済み」の企業は昨年から2倍近く増加。M&Aは「構想」から「実行」のフェーズへ移行していることがうかがえます。
- （2）自社の譲渡を考えるきっかけは「後継者不在」が過半数と圧倒的に高い結果に。譲渡の際に重視している項目については、4割以上が「譲渡後の従業員の待遇」となりました。
- （3）譲受を考えるきっかけの8割以上は「事業の拡大・経営基盤の強化」と回答。事業の拡大・経営基盤の強化を狙う手段としてM&Aを検討していることが分かります。また、譲受で重視する項目は約8割が「事業上のシナジーの創出」という結果となりました。

## 【各データ詳細】

## ■M&amp;Aの検討状況について、「譲受・譲渡を検討中、実施済み」の企業は昨年から増加！

M&Aの検討状況について尋ねると、「譲受を検討中、あるいは直近で実施済」（34.3%）は昨年対比で14.4ポイント増加、「譲渡を検討中、あるいは実施済」（6.6%）は昨年対比で4.3ポイント増加とそれぞれ2倍近く増えていることが分かりました。これまでは興味・関心止まりだった企業が、M&Aを実行に移してきているということが推測されます。

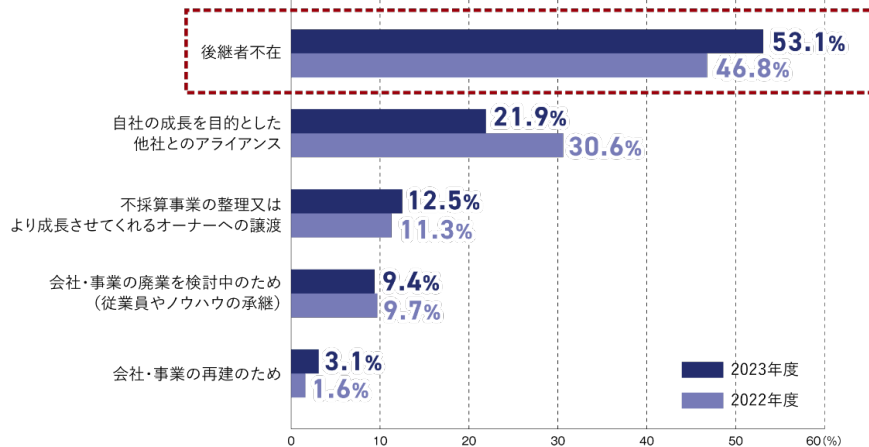
「M&amp;A」の検討状況における昨年度との比較 ※M&amp;Aを検討していない方を除く



■譲渡のきっかけは半数以上が「後継者不在」と回答。

譲渡を考えるきっかけについて尋ねると、「後継者不在」（53.1%）が圧倒的に高く、次いで「自社の成長を目的とした他社とのアライアンス」（21.9%）という結果となりました。昨年度の同アンケートと比較すると、2023年は「後継者不在」が6.3ポイント増加し、「自社の成長を目的とした他社とのアライアンス」が8.7ポイント減少。「不採算事業の整理又はより成長させてくれるオーナーへの譲渡」など、他理由においては昨年とほぼ同じ回答結果であることから、譲渡を考えるきっかけは、近年、社会問題化している「企業の後継者不在」であることがうかがえます。

譲渡(売却)を考えるきっかけ

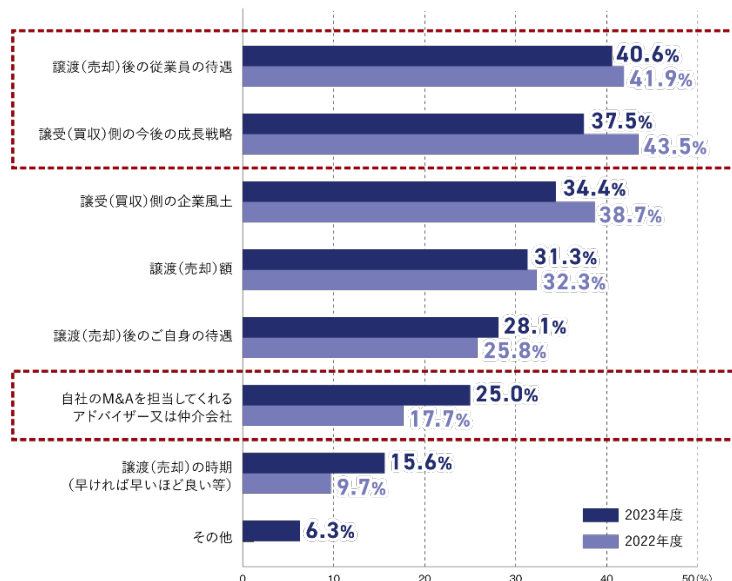


■譲渡で重視している項目は4割以上が「譲渡後の従業員の待遇」と回答。

自社の譲渡で重視している内容について尋ねると、「譲渡後の従業員の待遇」（40.6%）が最多となりました。次いで、「譲受側の今後の成長戦略」（37.5%）、「譲受側の企業風土」（34.4%）、「譲渡額」（31.3%）という結果に。上位4項目に関してはいずれも前年対比で減少傾向であることが分かります。

一方、「譲渡後のご自身の待遇」（28.1%）、「自社のM&Aを担当してくれるアドバイザー又は仲介会社」（25.0%）、「譲渡の時期（早ければ早いほど良い等）」（15.6%）は、前年対比で大幅な増加となりました。譲渡企業の行く末だけでなく、譲渡側（売主）の事情に関連する項目にもスポットが当たっており、より本格的にM&Aを実行に移している企業・株主が増えていることがうかがえます。

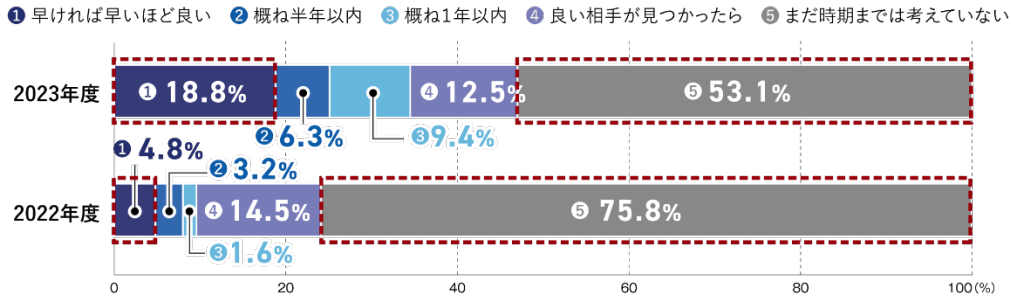
譲渡(売却)で重視していること(複数回答)



■譲渡の時期は「早ければ早いほど良い」という回答が最多。スピードが重視される傾向に。

譲渡の時期について尋ねたところ、「早ければ早いほど良い」と回答した企業は 18.8%という結果に。前年対比で 14.0 ポイント増加となりました。一方、「まだ時期は考えていない」との回答は 53.1%となり、前年対比で 22.7 ポイント減と大幅に減少しました。譲渡時期未定の層が減り、「早ければ早いほど良い」という回答が顕著に増える結果となりました。譲渡する覚悟が決まれば、スピードを重視していることがうかがえます。

譲渡(売却)の予定時期

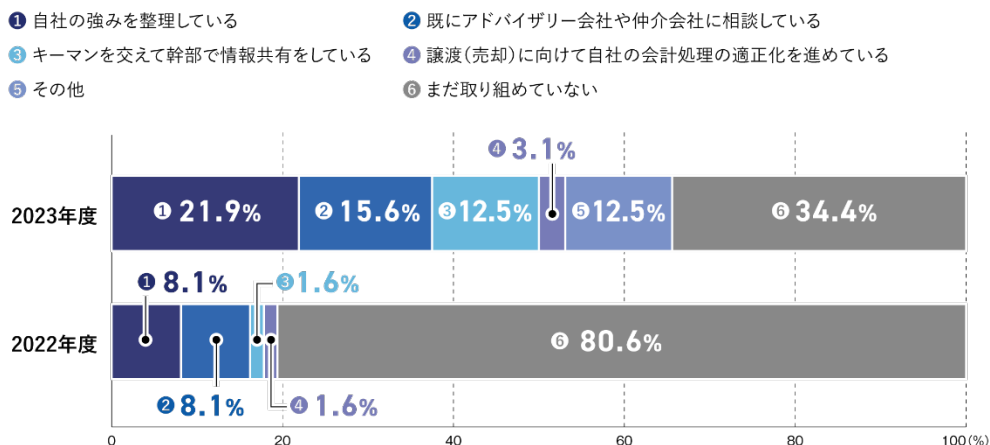


■譲渡に向けて準備していることは「自社の強みの整理」が最多。約半数が具体的な取り組みに移行している。

譲渡に向けて準備していることについて尋ねると、「自社の強みを整理している」(21.9%)、「既にアドバイザー会社や仲介会社に相談している」(15.6%)、「キーマンを交えて幹部で情報共有をしている」(12.5%)という結果となりました。いずれの項目も、昨年対比で増加していることから、回答者が自社の譲渡を意識して何らかの行動に移し、事前準備を始めていることが分かります。

一方で、「まだ取り組めていない」との回答は 34.4%という結果に。昨年度は 80.6%という結果から、46.2 ポイント減の大幅減少となりました。まだ取り組めていない企業が大幅に減少した理由として、M&A の普及が考えられます。周りの経営者に触発され、まだ数年先の話と思っていた譲渡について検討を開始し、具体的な取り組みに移行していることがうかがえます。

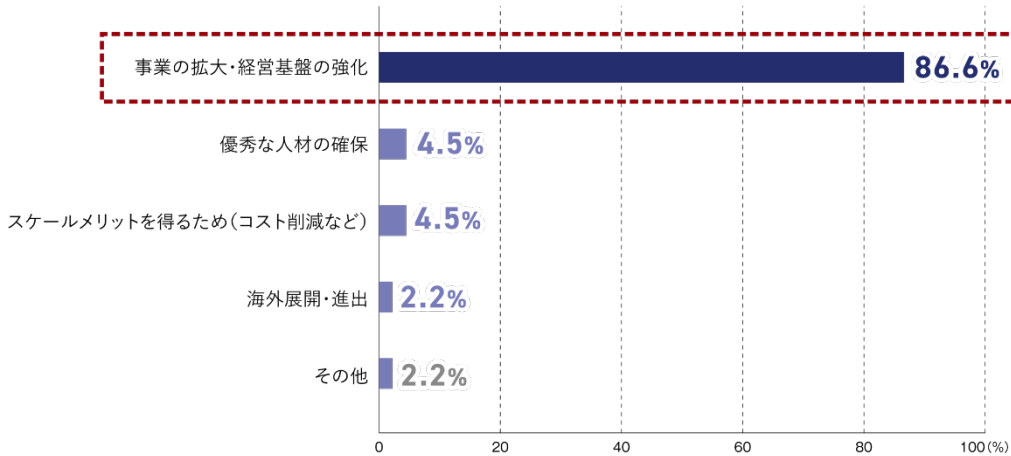
譲渡(売却)に向けて準備していること



■譲受を考えるきっかけの8割以上は「事業の拡大・経営基盤の強化」！

譲受を考えるきっかけについて尋ねると、「事業の拡大・経営基盤の強化」（86.6%）という回答が圧倒的に多い結果に。次いで、「優秀な人材の確保」（4.5%）、「スケールメリットを得るため」（4.5%）となりました。「海外展開・進出」は2.2%と比較的少なく、M&Aを検討するのは「事業の拡大・経営基盤の強化」など自社を成長させたいときに考えることが多いといえるでしょう。

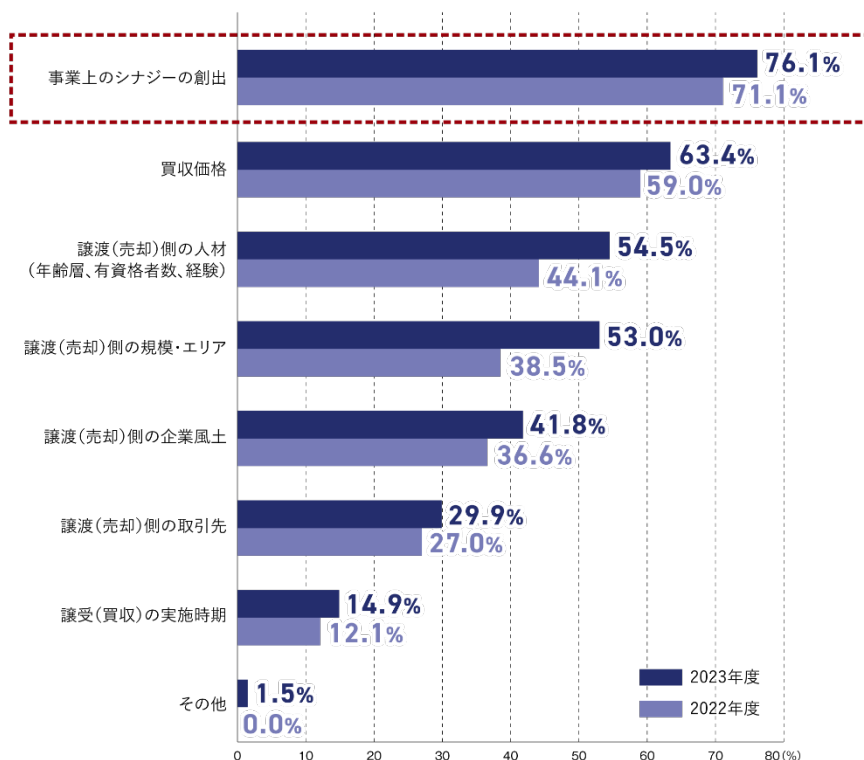
譲受(買収)を考えるきっかけ



■譲受で重視する項目は約8割が「事業上のシナジーの創出」と回答。

譲受で重視している項目について尋ねたところ、「事業上のシナジーの創出」（76.1%）が最多となり、次いで「買収価格」（63.4%）、「譲渡側の人材（年齢層、有資格者数、経験）」（54.5%）となりました。昨年の同設間の回答と比較をすると、回答数の多い順番に変わりはないものの、全設間において昨年より多く選択されていることがわかります。譲受側が検討において重視するポイントが多くなっており、より本格的な検討を進めている可能性が考えられます。

譲受(買収)で重視していること(複数回答)



## ■専門コンサルタントによる総括・ポイント

### M&Aの成功のカギは譲渡側と譲受側の相互理解

#### (1) 譲渡企業における譲渡のきっかけは「後継者不在」

後継者がいない場合、譲渡企業は M&A を通じて事業の継続を図る必要があります。M&A は存続・売却・廃業・倒産の企業が通るであろう4つの道の中で、企業を存続させるための有効な手段です。経営者の高齢化が進む中、追い込まれて譲渡を決断するのではなく、「企業存続」の観点から譲渡を選択することが、譲渡側・譲受側双方にとってプラスになる M&A となるでしょう。

#### (2) 譲渡を考える上での重視ポイントは「譲渡側の従業員の待遇」や「譲受側の今後の成長戦略」

譲渡企業にとっては、譲渡後の自社の成長だけでなく、従業員の処遇や譲渡契約時の約束事の履行も心配事の一つです。譲渡企業は、譲受企業の成長戦略（中長期ビジョンや M&A 戦略）を深く掘り下げ、信頼できるパートナーかどうかを見極める必要があります。

### M&Aには「経営者人材の育成」が必須

#### (1) M&Aでは「経営者人材の育成」が必須

譲受側・譲渡側のいずれにとっても大きなポイントとなるのが「経営者人材」です。譲受側にとっては「経営者人材の不足」が課題となっており、譲渡側は「後継者人材の派遣」を求めているという点から、譲受側の経営幹部の数が「継続的な M&A の実施」＝「M&A による自社の成長および中長期ビジョン達成」に不可欠な要素であると考えられます。仮に5社買収するためには、最初は親会社の代表取締役が譲渡側の代表者を兼務するとしても、ゆくゆくは別の人材を代表者に据える必要があり、少なくとも5人の経営を任せられる人材が必要ということです。また、自社で既に要職についている人材を送り込むことを考えると、自社で空席となったそのポストの後任人材の育成も同時に必要となるでしょう。

#### (2) 仕組みや組織で M&A を推進しよう

今後 M&A を成長のドライバーとして考えている企業では、経営者人材・幹部人材を社内で育成する仕組みの構築が必須です。いかに資金があっても、企業を任せられる経営者人材がいなければ譲り受けることは難しいでしょう。また、経営者人材の育成と同時に M&A の複数実施を検討している企業は、M&A を実施しやすい組織体制の整備も併せて検討する必要があります。ホールディングス体制への移行や、社内に M&A の専門部署を設置するなど、案件を常時検討できる体制を構築することが、「欲しい会社」を逃さないポイントと言えます。



#### 株式会社タナベコンサルティング M&A コンサルティング事業部 執行役員 丹尾 渉

2017 年から M&A コンサルティング本部の立上げに参画。M&A 戦略構築からアドバイザー、PMI までオリジナルメソッドを開発。その後5年間で延べ80件以上の M&A コンサルティングに携わる。「戦略無くして M&A なし」をモットーに、大手から中堅・中小企業の M&A を通じた成長支援を数多く手掛けている。

## ■調査概要

[調査対象] 全国の企業経営者、役員、経営幹部、経営企画部責任者・M&A 担当者など

[調査期間] 2023 年 6 月 5 日～2023 年 6 月 19 日

[調査エリア] 全国

[有効回答数] 299 件

## ■関連リンク

当社メディア『TCG REVIEW』（「2023 年度 M&A・事業承継に関するアンケート調査」レポート）

<https://review.tanabeconsulting.co.jp/column/pick-up-topics/39394/>

「2023 年度 M&A・事業承継に関するアンケート」資料ダウンロードページ

<https://www.tanabeconsulting.co.jp/manda/download/detail13.html>



## 【タナベコンサルティンググループ（TCG）概要】

TCGは、1957年（昭和32年）に創業し、創業60年を超える日本の経営コンサルティングのパイオニアです。「企業を愛し、企業とともに歩み、企業繁栄に奉仕する」という経営理念のもと、現在地から未来の社会に向けた貢献価値として、「その決断を、愛でささえる、世界を変える。」というパーパスを定めています。

グループで約660名のプロフェッショナル人材を擁し、「経営者・リーダーのパートナー」として大企業から中堅企業まで17,000社以上の支援実績があります。

経営コンサルティング領域としては、戦略策定支援（上流工程）から、デジタル技術も駆使した現場における実装・オペレーション支援（中流～下流工程）まで、企業経営を一気通貫で支援できる経営コンサルティング・バリューチェーンを全国地域密着で構築しています。

そして、コンサルティングスタイルとしては、「Client Success－すべてはクライアントの成功のために」という徹底したクライアント中心主義のもと、経営コンサルティング・バリューチェーンにより、個社の経営課題に合わせて複数名のプロフェッショナルコンサルタントを選定してチームを組成する「チームコンサルティング」を推進しています。

### 〈経営コンサルティング・バリューチェーン〉

- ・戦略&ドメイン  
ドメイン（業種別）戦略、ビジネスモデル変革、中長期ビジョン、サステナビリティ経営
- ・デジタル  
ビジネスモデルDX、マーケティングDX、マネジメントDX、HRDX
- ・HR  
人的資本経営、採用&ジョブデザイン、アカデミー（企業内大学）、トップマネジメント育成
- ・コーポレートファイナンス  
企業価値ビジョン、ホールディングス・グループ経営、事業承継&事業継続、コーポレート・ガバナンス
- ・M&A  
成長戦略M&A、事業承継M&A、クロスボーダーM&A、IPO・ベンチャー企業支援
- ・ブランド&PR  
ブランディング、戦略PR（国内外）、マーケティング、クリエイティブ&デザイン
- ・リージョン（全国10地域）  
札幌、仙台、新潟、東京、名古屋、金沢、大阪、広島、福岡、那覇

## ■企業概要

社名：株式会社タナベコンサルティンググループ  
代表：若松 孝彦（代表取締役社長）  
創業：1957年10月16日  
設立：1963年4月1日  
資本金：17億7,200万円  
総人員数：660名（グループ全体）※2023年4月1日現在  
上場市場：東京証券取引所プライム市場  
本社所在地：東京都千代田区丸の内1-8-2、大阪市淀川区宮原3-3-41

