

## 中小企業のM&A活用を考える

筒 井 徹  
(商工総合研究所)  
(主任 研究員)

経営者の高齢化に歯止めがかからない。帝国データバンクの「全国社長分析」調査(2013.1.28)によれば、社長の平均年齢は1990年代以降一貫して上昇傾向を辿っており、2012年には60歳以上が51.8%を占めるに至った。一方、社長交代率は3.61%と1990年代以降最低となり、事業の承継は進んでいない。そして東京商工リサーチの「2012年休廃業・解散企業動向」調査(2013.2.8)によれば、このところ休・廃業件数は増加傾向が続いており、2012年は2万7千件余りと、倒産件数の2.2倍に達している。

少し古いデータであるが、2006年版の中小企業白書によれば、年間の中小企業廃業社数約29万社のうち、25%にあたる約7万社が廃業理由として「後継者の不在」を挙げており、雇用の喪失は毎年20～35万人に上ると推定されている。また、2013年版の同白書では小規模事業者の廃業理由の約55%が「後継者難」となっていると指摘している。廃業となれば既存の組織に蓄積された経営資源やノウハウが散逸し、地域経済の活力や雇用が失われることになる。こうした社会的な損失を回避するためにも中小企業の事業承継対策が注目を集めている。

中小企業の事業承継の実態をみると、先程の2013年版白書では、20年以上前は「親族内」承継が9割以上を占めていたが、2008年から2012年までの現経営者の承継形態をみると、中規模企業は「親族外」承継が「親族内」を上回り、小規模企業でも35%は「親族外」が占めるなど、近年は中小企業の「親族外」承継が急増していると指摘している。そして、東京都事業引継ぎ支援センターの相談内容の8割以上はM&Aが占めるなど(2011年10月～2013年9月)、中小企業の「事業承継」問題解決の手法としてM&Aに対する関心が高まってきている。

こうした流れを受けて、最近では中小企業のM&Aについては、売り手の事情、それも「事業承継」の視点から語られることが専らとなっている。しかしながら、売り手の目的はそれ以外にも考えられる。また、買い手の目的は多岐に亘っている。ここではM&Aの主な売買目的について整理するとともに、中小企業のM&A市場の動向などについてみてみたい。

まずM&Aの売買目的についてみると、売り手は主に事業の維持・縮小、撤退を目的としている。「事業承継」以外には、ノンコア事業の売却によるコア事業への資源の集中(選択と集中)、業界再編への対応(有力先の傘下に入る)、再生などが考えられる。一方、買い手は、シナジー効果の追求を目的としている。具体的には、既存事業の拡大、隣接業種への拡大、新規事業

の開拓、事業再編対応などが考えられる。なお、通常想定されるシナジー効果については、スケールメリットや重複部門の統合によるコスト削減、顧客シナジーによる売上高の増加、ブランド・シナジーなどによる利益率向上などがある。また、業務改善、財務戦略見直し等により、被買収企業の価値を増大させる効果も考えられる。

参考までに公的機関として最初に中小企業のM&A支援をスタートした大阪商工会議所によると(1997年4月～2013年9月)、売り案件の申し込み理由は「後継者不在」が47%と最も多く、次いで、「業績不振・リストラ」(21%)、「企業体質の強化」(13%)、「別事業を展開したい」(5%)の順となっている(「その他」14%を除く)。このように売り手の目的は「事業承継」が最も多く、M&Aは中小企業の「事業承継」問題を解決する有力な手法といえる。ただ、他方では戦略的にM&Aを活用しようとする姿勢も窺える。例えば、業界再編を見据えて有力企業の傘下に入るために自社株を100%譲渡した成約事案もある。一方、買い案件の登録理由は「既存事業の商圈拡大」が57%と過半数を占めている。次いで「関連異分野への多角化」が23%で、この2項目で約80%を占めており、異分野・新規事業進出を理由とする登録は少ない。

次に中小企業のM&A市場についてみると、現在の市場規模は大きいとは言えない。その背景には実務上の問題もあると考えられる。つまりM&A成約に向けては法制面、税務面等専門的な知識やノウハウが要求されることから、中小企業の場合は、自社単独で手続きを進めることは困難で、多くの場合は民間の仲介機関などのサポートが必要になってくる。その際には、手数料負担などが大きな負担となる。その結果ニーズがあったとしても、少なからぬ中小企業が仲介を断念しているものと推察される。

しかし、最近では一部の仲介機関で中小企業のM&A市場を拡大する動きもみられる。例示すると、公的機関では、大阪商工会議所は既存のM&A市場とは別に、小規模なM&Aニーズを支援するための簡易な仕組み・安価な料金体系による「スモールM&A市場」を創設した。また、東京都事業引継ぎ支援センターは、手数料負担が困難である等の理由で、民間の仲介機関に紹介することが難しい先については、センター自身で売買情報のマッチングを行い、成約に向けての相談・フォローを開始した。民間の仲介機関では、日本M&Aセンターが年商1億円以下の企業の事業引継ぎのための「どこでも事業引継ぎ」サポートシステム」を構築した。中小企業の潜在的なニーズは大きいとみられることから今後こうした動きが広がることが期待される。

中小企業の「事業承継」を円滑に進めていくことはわが国経済にとっての大きな課題であり、そのためにM&Aの積極的な活用を図ることについて異論はない。そして少しずつではあるが中小企業にとってもM&Aを利用しやすい環境が整備されてきており、今後、売却希望先の増加が牽引する形で市場規模が拡大し、「事業承継」問題が円滑に解決されていくことを期待したい。ただ、M&Aの活用用途は広く様々な可能性がある。少し視野を拡げて「事業承継」問題の解決以外にM&Aを戦略的に活用することを検討してみてもどうだろうか。