

“中小企業同士のM&A”による経営革新 ～ “中小企業同士のM&A”の支援には 中小企業診断士が最適である～



北原 慎一郎
一般社団法人中小企業診断協会北海道

1. M&A 支援の取組み

最終頁の図表7は、筆者が北海道事業引継ぎ支援センターに在籍していた3年間に成約まで支援したM&A事例の全概要である。すべての事例で経営革新の機会を得ている。

勿論、世の中のすべてのM&Aが経営革新につながるわけではない。例えば、上場企業が連結決算の利益積み増しを狙って中小企業を買収する場合は、買手の関心は売手の利益額であって、シナジーにないことも多く、「業種業態に拘らない。ともかく、利益の上がっている会社があれば紹介してくれ」などと言われる。

それに対し、中小企業同士のM&Aは経営革新につながる事が多い。しかし、中小企業同士のM&Aを支援するには、上場企業とのM&Aとは違った工夫が必要となる。以下に筆者の工夫を4つ挙げ、解説する。

①面談シートで売手・買手の常識を揃える

中小企業の経営者にとってM&Aは通常、初めての体験である。しかも、“M&Aの常識”は“普段の経営の常識”とかなり乖離がある。

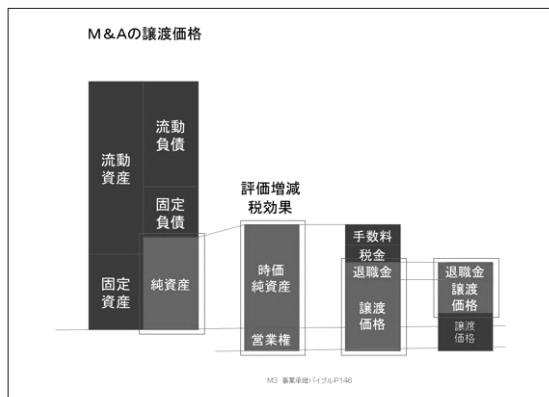
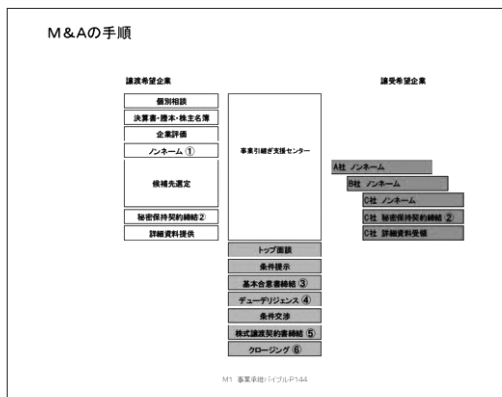
そこで、M&Aの基礎知識をまとめた5枚の面談シート(図表1)を使い、初期の段階で売手・買手双方にM&Aを解説する。

3年間の支援で、成約に至らずあきらめた事例は2件しかないが、その理由は健康上の問題であり、譲渡価格などが原因で破談となったケースはない。売手・買手双方に同じ常識を持ってもらうことが大事である。

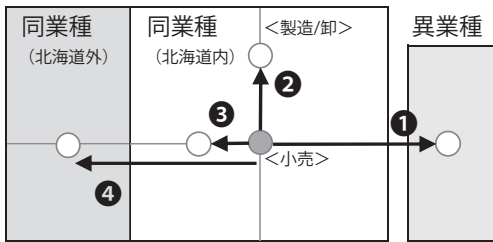
②見合い型マッチングから恋愛型マッチングへ

中小企業のM&A支援を行っている大組織では、売手と買手の登録データベースでマッチングをする場合が多い。データベースを使い、売手に対して譲渡先候補を提案する。

図表1 面談シート(2枚抜粋)



図表2 マッチング（小売業の場合）



これに対し、筆者は売手に図表2を示し、①～④の解説をし、一緒に5件程度の譲渡先候補リストを作る。これにはシナジエの視点が必要であり、中小企業診断士が最適である。

そして、リストアップした企業に「札幌商工会議所の北海道事業引継ぎ支援センターですが」と電話でアポイントをとり、交渉を始める。見ず知らずの社長に突然電話をするには多少勇気が必要だが、商工会議所の信用力で、無碍にされたことはない。

前者は「見合い型マッチング」で、後者は「恋愛型マッチング」である。

①異業種展開

相乗効果は大きいですが、成功率は低い。キッチン（米国）の研究[1]によれば、水平型のM&A失敗率が11%なのに対し、縦型（異市場・異技術）は42%である。

②垂直展開（図表7の事例1）

買手は業界を良く知っているため、交渉は進めやすい。ただし、買手がその分野の将来性を高く評価していることと、売手経営者が退社しても業務に支障のないことが前提となる。

③水平展開（北海道内）（図表7の事例2, 3, 4, 7, 10, 11）

マッチングの成功率は高いし、M&Aも進めやすい。ただし、売手と同一市町村内の同業者への譲渡は避けたいが経営者も多い。

④水平展開（北海道外）（図表7の事例6, 9）

買手はいわば支店を出す感覚なので、マッチングの成功率は高い。ただし、距離が離れているのでM&Aを進める工夫が必要である。

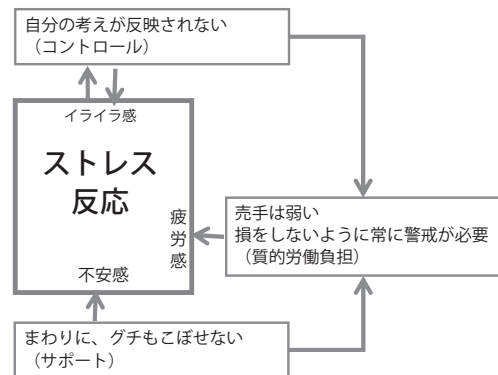
③売手経営者の複雑な心情を理解する

中小企業のM&Aでは、売手経営者がストレスを感じる事が多い。それは譲渡価格に対する不

満ばかりでなく、M&Aに自分の考えが反映されないことへの苛立ちや、まわりにグチもこぼせない不安や、損をしないように常に警戒しなくてはならない疲れなど、様々な要因がもたらすストレスである。

複雑な売手の心情を理解したサポートが必要であり、それが、中小企業診断士がM&A支援に向いていると考える二つ目の理由である。

図表3 M&A ストレス



④記入一覧表とテンプレートでミス防止

株主が1対1、N対M、株券発行の有無、取締役会の有無など、様々なテンプレートを用意している。書類作成時に、「記入一覧表」に株主や取締役の住所、氏名など必要事項を記入し、各日付の整合性を調整して、売手・買手に確認してもらう。その後、選択したテンプレートに、記入一覧表のデータをカット&ペーストで転記し、書類を作成する。

図表4 テンプレート一覧（例）

株式譲渡契約書	④辞任届
①株主名簿	⑤株式譲渡代金受領書
②株式譲渡承認請求書	⑥株主総会議事録
③名義書換請求書	⑦取締役会議事録

2. M&Aの事例

(1) 支援のきっかけと支援内容

(有)栄運送は、某大手メーカーの北海道全域の納品を任された運送業者である。酒井裕志社長は、

図表5 M&A事例の会社概要・支援概要

	売手	
	社名	侑栄運送
	資本金	500万円
	所在地	札幌市
	買手	
	社名	丸島運輸(株)
	資本金	1,000万円
	所在地	神奈川県
平成28年3月10日	支援開始	
平成28年9月30日	初回トップ面談	
平成28年12月9日	基本合意書締結	
平成28年12月9日	デューデリジェンス	
平成28年12月22日	不動産契約締結	
平成28年12月26日	株式譲渡契約締結	
平成28年12月26日	クロージング	
平成29年2月28日	不動産代金入金・退職金支払	

高齢となり後継者もいないことから廃業を決意した。だが、その相談を受けた荷主に激震が走った。同社が突然廃業すれば、物流はストップしてしまう。後を託せる企業探しに全力でご協力いただくことができ、丸島運輸(株)に白羽の矢が立った。同社も関東で同じ大手メーカーの納品を任された運送業者であり、最適である。両社の距離が離れているなどの問題を両社長の熱意でクリア、株式譲渡契約締結並びにクロージングへと進んだ。その間、一度も荷物が遅滞することはなかった。

(2) 問題点と解決策

譲渡契約締結時に用地価格が確定していない

売手の本社用地は地下鉄近郊で高額売却が可能だが、土地売却はM&A後になるので、契約時に確定できない。そこで、契約書には土地売却価格を変数にした計算式で表現した。

遠距離なので、打合せ機会を多く持たない

札幌市と神奈川県の距離が問題だった。引継ぎ支援センターの顧問税理士が公平中立の立場でデューデリジェンスを行い、売手・買手にそれを尊重してもらい解決した。

(3) 経営革新

丸島運輸(株)にとって、初めてのM&Aだった。同社は関東一円のほか、静岡県、岡山県などへ商圏を拡大していたが、今回、念願の北海道進出を果たした。

M&Aによる進出なので、顧客、従業員、車両などすべてが揃っており、M&Aの翌日から稼働できる。「M&Aは時間を買うこと」と言われるが、まさにその通りとなった。

さらに、課題だった「北海道の冬」は酒井社長が暫く顧問として残ることで解決した。

(4) 社会的意義

大手企業のサプライチェーンは、外から見るとゆるぎない頑強なシステムに見える。しかし、それを支えているのは“事業承継に悩んでいる多数の中小企業”であり、見方によっては脆弱な一面を有しているとも言える。この事例は、大手企業のサプライチェーンが機能停止するのをM&Aが救った事例である。


3. MBOの事例

(1) 支援のきっかけと支援内容

ご相談にいられた時点では、大塚英治社長は株式を8%しか所有しておらず、過半数の株式を買い取りオーナー社長になりたいと考えていた。社長は札幌市内のあらゆる金融機関を回ったが、どこも返事は「会社への融資はできても、社長個人への株式取得資金は無理」。そこで引継ぎ支援センターに相談にいられた。

北海道経済産業局や日本政策金融公庫に同行し、経営承継円滑化法の認定を頂き、日本公庫の融資を頂いてMBOを実行し、経営権を確立した。

図表6 MBO事例の会社概要・支援概要

	社名	(株)沿海調査 エンジニアリング
	資本金	2,500万円
	所在地	札幌市
	事業	ダイビングショップ
		環境調査
港老朽化調査 水産物資源量調査		
平成27年10月20日	支援開始	
平成28年1月14日	認定書類提出	
平成28年2月29日	経産局認定(経営承継円滑化法)	
平成28年5月20日	日本公庫融資(事業承継・集約・活性化支援資金)	
平成28年5月20日	株式譲渡契約締結	
平成28年5月20日	MBO実行	

MBOとは非親族経営者が株式取得で経営権を確立すること

(2) 問題点と解決策

親会社が手を引いたように見えないか

MBO 後も親会社は株式を40%保持、現経営陣は大塚社長28%、前社長17%で46%とした。

北海道信用保証協会の特定経営承継関連保証を利用し、北洋銀行の融資を受け、平成30年12月10日に2回目のMBOを行い、現在、大塚社長は52%の株式を保有している。

(3) 経営革新

以前からのレジャーダイビングと海洋調査の仕事を発展させ、シーカヤックと飲食を楽しむ「海の自然体験・交流」事業をスタート。自治体と協調した観光ランドオペレーションと、ウニ・ナマコを取り扱う地域商社事業を展開している。

オーシャンビューの古民家カフェを拠点に、快適な海あそびを提供し、ニセコから車で1時間もかからない立地から、インバウンドのお客様にも好評である。

(4) 社会的意義

認定に基づき日本公庫のMBO資金の融資を受けたのは、北海道で実質第一号だった。この後、北海道ではMBOは普通的手法として定着している。また、信用保証協会の別枠保証や特定経営承継関連保証も先駆的に行っている。

4. まとめ

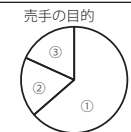
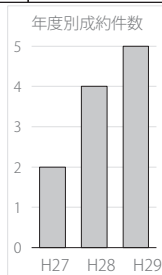
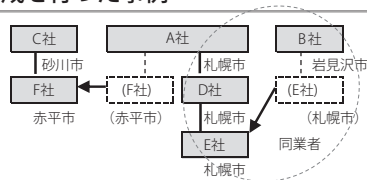
中小企業同士のM&Aは経営革新の機会となる可能性が高い。そして、その支援には、シナジーの視点や売手経営者の心情理解が必須であり、中小企業診断士こそ最適である。現在、北海道事業引継ぎ支援センターでは、5名の専門家全員が中小企業診断士である。

〈参考文献〉

[1] 西山茂「M&Aの先行研究をもとにした、M&Aの成功要因についての提言」国際経営・システム科学研究P30, 2003年

図表7 全成約事例（11件）の概要

No	概要
1	垂直統合で小売部門に進出した事例 卸会社である買手は、念願の小売部門への進出がなかった。しかも、チェンジオブコントロール条項の障壁を乗り越え、道内有名デパートへの進出となった。
2	美装会社を譲り受け、社員の高齢化に備え、新たな「仕事」づくりを行った事例 買手は地元大手建設会社である。美装会社を譲り受けたが、将来建設会社社員が高齢化した場合の「高齢者向きの仕事」として位置づけている。
3	父親から承継した企業を譲渡し、地元大手企業に入り新分野での勝負をかけた事例 売手経営者は、父親から譲り受けた建設会社の多角化のため新分野に挑戦していたが、経営資源不足から苦戦していた。それを見ていた地元大手企業から、ぜひ幹部として入社して欲しいと声がかかった。
4	M&Aで100年の歴史を繋ぎ、シャッター街を防いだ事例 「M&Aって、企業を金に換えることじゃなく、歴史を繋ぐことなんだね」売手経営者の言葉である。M&A後、若社長の教育に尽力された。若社長は隣町の父親の同業店と広域連携し、将来の地域一番店を狙っている。
5	非親族後継者が、株取得で経営権を確立し積極経営を展開した事例 （MBO事例参照） 役員から抜擢された現社長は過半数の株を取得し積極経営に出たかったが、当時、金融機関はMBO資金を融資してくれなかった。経産局の認定を受け日本公庫融資でMBOを実施したのは北海道で実質第一号である。
6	本州企業が、北海道の優良企業を傘下におさめ北海道進出の足掛かりとした事例 売手は道内業界大手であり、地元で譲渡先を見つけるのは難しかった。買手は国内最大手の一社だが、北海道に足掛かりはなく、北海道進出のきっかけとなった。
7	売上規模の小さかった部門をM&Aで一気に拡大し、経営改善を果たした事例 買手はいくつかの事業を行っている優良企業である。ただし、この部門は必ずしも十分な規模ではなかった。今回、M&Aにより、この部門の売上規模を一気に拡大し新しい経営展開の展望を開いた。
8	創業希望者が、承継の形でリスクを最低限に抑え「起業」した事例 宅建の資格を取得した後に、後継者不在で悩んでいた不動産会社に社員として入社し、仕事を習得した後、株式を取得し「起業」した。現在は事務所やHPを若い女性感覚でリニューアルし活躍している。
9	サプライチェーンが機能停止するのを、M&Aで防いだ事例 （M&A事例参照） ある大手企業の北海道全域の配送を担っていたが、後継者不在で廃業を考えていた。しかし、廃業するとサプライチェーンは機能停止する。荷主の協力も仰ぎながらM&Aで機能停止を未然に防いだ。
10	二つのM&Aを同時に行い、中小企業同士が経営再編成を行った事例 B社はかつてE社を設立し岩見沢市から札幌市へ進出したが、最近では岩見沢市に集中したいと考えていた。A社は子会社D社の売上規模を拡大し、逆に、赤平市のF社の工場を撤退したいと考えていた。C社はF社の専門技能を持つ人材を確保したいと考えていた。各社の経営再編成をM&Aで果たすことができた。
11	



筆者が、北海道事業引継ぎ支援センター在籍中に支援した233社（親族内承継他含む）の中で、M&A成約まで支援した18社11組の概要である。なお、左の図表はその件数内訳である。