

M&Aで成長を加速させる中小企業

大阪産業経済リサーチセンター 主任研究員 越村惣次郎

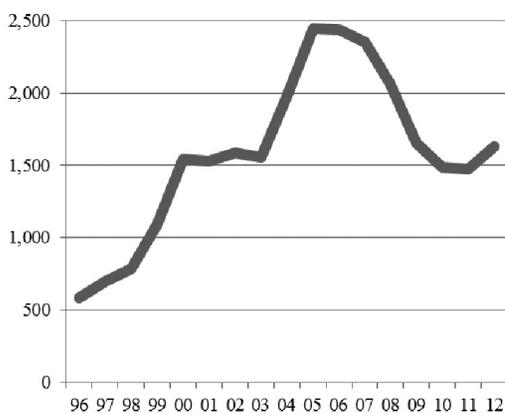
活用が進まない中小企業のM&A

“なぜ中小企業では事業拡充のためのM&Aの活用が少ないのか?”

こうした問題意識から、中小企業によるM&Aの実態把握のため調査を実施しました。

M&Aは、企業が合併や買収によって、既存事業を強化したり、新技術を獲得したり、または企業組織を再編したりする経営手法の1つです。大企業では、90年代後半から規制緩和¹が進んだことで件数は急増しており、M&Aは一般的な経営手法として定着してきた感があります。M&A件数について公式な統計資料はありませんが、民間企業が集計した結果によると、上場企業のM&A件数は、年1,500~2,000件程度で推移しています(図1)。国内の上場企業数は3,557社²であるため、上場企業では毎年およそ2社に1社がM&Aを実施していると考えられます。

図1 上場企業のM&A件数の推移



- 1997年の独占禁止法改正による持分会社の設立・転換の解禁、商法改正による合併手続きの簡素化、商法改正による99年の株式交換・移転制度の創設、01年の会社分社制度の創設、会社法改正による06年の組織再編の条件緩和、07年の対価の柔軟化など。
- 東洋経済新報社(2105)
- 中小企業庁(2014)。

一方、中小企業については、残念ながらM&A件数を把握する術はありませんが、国内に約385万社³ある中小企業が、上場企業と同水準でM&Aを実行しているとは考えられません。

今、国が進める地域創生の取り組みでは、地域産業の中核を占める中小企業の活性化が必須の課題と考えられています。人口減少やグローバル化の進展などますます経営環境が厳しくなるなかで、M&Aが企業の経営向上の手段であるならば中小企業においても、必要に応じて活用することが望ましいと考えられます。そこで中小企業におけるM&Aの活用促進を検討するため、M&A経験を有する中小企業へのインタビュー調査を実施しました。

なお本稿は、大阪産業経済リサーチセンター(2015)『競争力強化を目的とした中小企業のM&A~実践企業のケーススタディ~』をもとにしています。

事例分析の結果

本調査では、M&A経験を有する中小企業に対し、実施に至った経緯やその際の課題、実施後の状況についてインタビューを行いました。以下では、その結果の一部を紹介していきます。

事例1 『獲得した新事業のシナジー効果で事業拡大』

◆◆経緯・きっかけ◆◆

プレス事業を営むA社(金属素形材製品製造業、50~100人)は、現在の量産中心のプレス加工では、今後、国内での需要確保が難しいと考え、単品・小ロット生産が可能な板金事業への参入を検討していた。

その頃、大手取引先からB社の買収について打診があった。B社は、試作品製造を行う板金事業者だが、経営者が他界したことなどで経営が悪化していた。A社はこれまで買収など考えたことはなかったが、板金参入の機会と考え検討してみることにした。

◆◆M&Aに向けた取組み◆◆

まずは取引先を仲介者として、話し合いの場が持たれた。同じ取引先の協力工場ではあったが、A社はB社のことは全く知らなかった。決算情報の入手や現地視察などを実施したが、相手を完全に把握することは不可能に思えた。不安はあったが仲介者を信じることで話を進めることにした。実施にあたり弁護士や税理士等の専門家や調査会社などはとくに必要と思えず活用しなかった。契約で最も難しかったのは買取価格の評価であった。中小企業では客観的な評価基準がないため、土地、建物、原材料在庫などの評価額からB社の希望価格を考慮し、両者で妥当な額を探り、価格を決定した。

◆◆実施後の効果・課題◆◆

M&Aを活用したことで事業を早期に立ち上げられた。仲介者である取引先の受注があることも大きかった。また国内市場は予想通り量産の需要が減少し、A社の受注も板金中心となっていった。しかしプレス加工も可能なA社には板金の顧客から一部をプレスで受注することも多かった。その逆のケースもあり、両事業を有することでシナジー効果が発揮でき、売上が確保できている。

事例2『M&Aにより新市場への進出を実現』

◆◆経緯・きっかけ◆◆

C社（プラスチック製品製造業、20～50人）は、東京進出のための候補地を探していたところ、偶然、仕入先の材料メーカーから東京の樹脂メーカーD社の買取について相談があった。D社は創業80年以上という老舗であったが、当時は経営不振にあえいでいた。そのためD社経営者は事業や従業員が維持できるなら、他社に譲りたいと考えるようになっていた。材料メーカーもD社事業の継続のためC社に相談した。C社ではM&Aは想定外であったが、東京の企業であったため検討してみることにした。

◆◆M&Aに向けた取組み◆◆

D社の評価にあたり、仲介の材料メーカーや信用調査会社から情報を入手した。評価額は、顧問の税理士に依頼し、在庫や設備の簿価に予測収益を加味して算出した。その評価額を基にD社と交渉した結果、従業員10名の

雇用及び設備と事業を引き継ぐことを条件に、評価額を若干上回る2,500万円で成約となった。

◆◆実施後の効果・課題◆◆

当初、東京支店は自力で設立するつもりであったが、M&Aによって事務所、従業員、設備、仕入先、販売先などを一度に獲得することができた。とくにD社は近年、経営不振であったとはいえ、創業80年の歴史を有する老舗企業であったため地域で高い信用を得ていた。M&Aの際に、そのD社経営者と連名で各関係先に案内を配布したことで、C社が市場で受け入れられやすい状況になった。

事例からのインプリケーション

事例にみられるように、中小企業ではM&Aを経営手段として想定している企業は少ないようです。しかし自社の事業計画に合致するなどM&Aのメリットが明確であれば、課題を乗り越え、M&Aを実行に移していました。こうした「良縁との出会い」が中小企業におけるM&A推進のキーファクターの1つと思われます。

また実施上の課題としては、先方を十分に把握できないという、いわゆる「情報の非対称性」が存在していました。この問題は解決することは困難ですが、既に信頼関係のある取引先が仲介者となることで買取先への不安を補っているようです。こうした信頼の補完機能もキーファクターの1つと言えるでしょう。

最後に2つの事例では、M&Aによって事業拡大を成し遂げていました。当然ながらM&Aの採用で、必ず事業が成功するという保証はありません。しかし事例が示すようにM&Aでは、自ら事業を立ち上げる場合とは異なる成果が得られる可能性があります。そのため中小企業においてもM&Aを経営手段の1つと認識し、状況に応じて活用していくことに意義はあると考えられます。

《参考文献》

中小企業庁（2014）『中小企業白書2014年版』。
（株）野村総合研究所（2013）「平成24年度中小企業の事業承継に関する調査に係る委託事業作業報告書」。
（株）レコフ（2013）『MARR』2014年3月号。
東洋経済新報社（2105）『会社四季報』2015年1集新春号。