

地方中小企業の事業承継における M&A の活用と普及に向けての考察

岡崎 聡

キーワード：地方中小企業、事業承継、後継者不在、廃業、M&A

1. はじめに

我が国では高度経済成長期に創業した多数の中小企業が経営者の高齢化による世代交代を迎えつつあり、今後、多くの中小企業では事業承継への対応を迫られることが予想される。従来は子息を中心とした親族への承継が一般的であったが、価値観の多様化等の理由により年々減少しており、多くの中小企業では事業を承継する後継者がいないという問題が進んでいる。特に地方では経営者の高齢化、後継者不在の問題は都市部より進んでおり、深刻な問題となっている。

近年、後継者不在に伴い親族以外の第三者への事業承継対策の必要性が増してきており、第三者への事業承継の選択肢として M&A (Mergers & Acquisitions: 合併と買収) が注目され、活用が始まっている。しかし、M&A の成約は東京などの都市部に集中しており、地方における成約件数は依然として低く、事業承継のスキームとして活用されていないのが現状である。

本稿では、こうした地方中小企業において M&A を活用した事業承継を普及させるべくためには今後どうすれば良いのかという問いに対して、地方におけるマッチングの問題に注目し、M&A の活用による事業承継の普及に向けた取り組みについて提言することを目的としている。そのために、まず中小企業における事業承継についての現状・背景をまとめる。次に M&A の活用についての効果、メリット等について述べ、M&A の活用による事業承継の妥当性を論じる。そして、地方における M&A の現状・問題点を

マッチングの観点から述べ、普及促進に向けた取り組みについて検討を行うことで、地方中小企業経営者および公的機関を中心とする関係機関に対して貢献を行いたい。

2. 中小企業の事業承継についての現状と背景

ここでは中小企業経営者の高齢化と後継者不在が進展している現状と要因、それが及ぼす影響のほか、廃業を選択することによる中小企業経営者・ステークホルダーとして地域に与える影響について述べ、中小企業経営者が置かれている事業承継の現状とその背景について明らかにする。

2-1. 中小企業経営者の高齢化

中小企業庁によれば我が国における中小企業の本数は約 430 万社に上り、日本の企業数の 99.7%、雇用の約 7 割を占めている¹。

高度経済成長期に創業し、約半世紀を経過した多数の企業では、経営者の高齢化が進み、世代交代時期を迎えている。それと同時に、経営者の高齢化や後継者不足に伴う廃業による雇用喪失、産業の脆弱化が懸念されている²。

図表 1 は資本金規模別の会社代表者における平均年齢の推移を表している。この図表からわかるように代表者の平均年齢は 2011 年時点で 59.09 歳であり、2000 年の 57.06 歳からわずか 11 年で 2 歳以上も上昇しているなど、全体の経営者の平均年齢が右肩上がりでも推移している。中でも資本金別で 5000 万円未満の企業では毎年高齢化が進み、全体の平均年齢を押し上げていることから、特に中小企業経営者の高齢化が進展しているといえる。そして、地方では都市部に比べて経営者の平均年齢が高く、一段と高齢化が進んでいる³。中小企業経営者の高齢化の要因として、平均寿命の上昇や事業承継時期の遅れにより社長在任期間が長期化していること、そして後継者難(当代限りで事業を終わらせようとしているケースを含む)が増加していることなどが挙げられる⁴。中小企業庁が 2013 年末に実施した調査によると、中小企業などが休業や廃業を決めた理由では、「経営者の高齢化や健康問題」が最も多く、全体のほぼ半分を占めた。この結果、2013 年に休廃業した企業は 2 万 8,943 社 (東京商工リサーチ調べ)

¹ 中小企業庁ホームページ <http://www.meti.go.jp/information/recruit/keizai/chuushoukigyou/01.htm>
(2014 年 4 月 2 日アクセス)

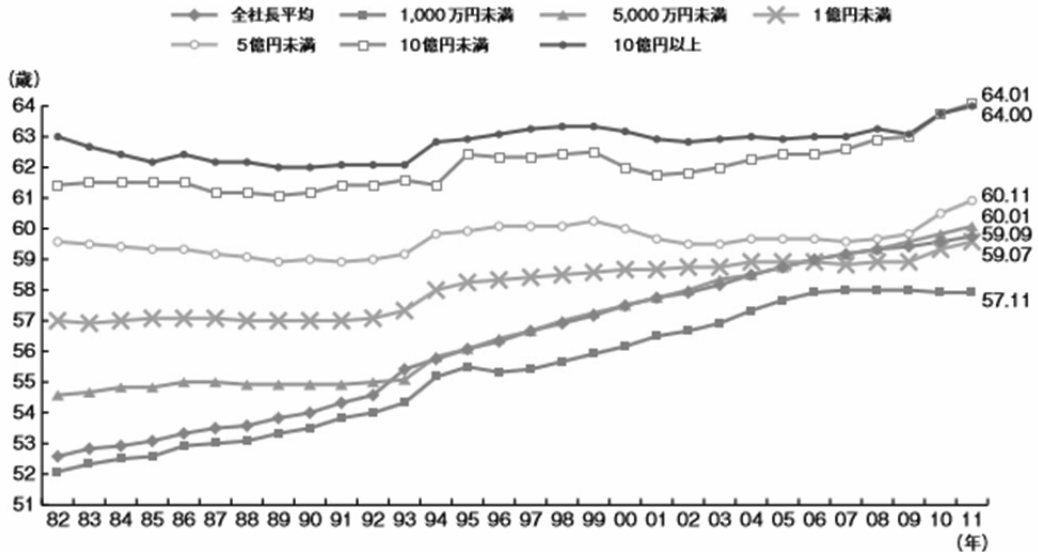
² 石川和夫(2013)p. 3.

³ 株式会社帝国データバンク(2011)p. 2.

⁴ 独立行政法人中小企業基盤整備機構(2013)p. 2.

に上り、7年前の約1.4倍に増えている⁵。

図表1：資本金規模別の会社代表者平均年齢の推移



資料：(株)帝国データバンク「社長交代率調査」
 (注) 年齢の小数点以下は月数。

(出典：中小企業庁編(2012)『中小企業白書 2012年版』 P.163.)

なお、本稿での地方の定義として、全国の政令指定都市を含む都道府県を「都市部」とし、その他の都道府県を「地方」とする。本来は同じ都道府県であっても、都市部と郊外では状況が大きく異なることは当然であるが、本稿では考慮せずに議論していく。

2-2. 後継者不在の企業

中小企業の事業承継においては様々な障害が存在するが、そのうちの一つに「事業を承継する後継者がいない」という根本的な問題がある。中小企業白書 2006年版によれば、後継者不足による中小企業の廃業数が年間で約7万社、これにより失われる雇用者数は約20~30万人に昇ると推定されている⁶。また、帝国データバンク 2011年「後

⁵ 朝日新聞 DIGITAL 「70代の経営者の約半数 後継者なし 中小企業白書」
<http://www.asahi.com/articles/ASG4T4FL2G4TULFA010.html> (2014年4月20日アクセス)

⁶ 中小企業白書 2006年度
http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/h18/H18_hakusyo/h18/html/i3210000.html
 (2014年4月3日アクセス)

継者不在企業の実態調査」によれば、後継者不在企業を売上規模別に分析すると、「年商1億円未満」の零細企業が不在率76.3%と同レンジでは4社に3社が後継者不在となっている。最も件数のウェイトが大きい「1億円以上～10億円未満」の不在率は66.5%となり、調査の対象企業全体の8割を占める年商10億円未満の中小・零細企業では7割が後継者問題を抱えていることが明らかとなっている⁷。さらに地方では地域によって差があるものの、後継者不在率が7割を超える県も多く存在しており⁸、後継者不在は深刻な問題となっている。図表2は2011年に起きた後継者不在による倒産の一例である。このように近年では後継者不在による倒産も増えており、後継者問題が経営にあたる影響は少なくない⁹。

図表2:2011年の主な後継者不在倒産

企業名	所在地	業種	倒産要因	態様	負債額 (億円)
佐藤タオル(株)	愛知県	タオル卸	代表が高齢で後継者が見つからないこともあり、先行きの見通し立たず	事業停止(11月)	8.0
日産(株)	大阪府	船舶用資材卸	運営や得意先との繋がりを代表に依存する体制であったが逝去。後継者も不在で事業継続が困難となる	破産(10月)	6.0
(株)福山ミシン針製作所	広島県	ミシン針製造卸	創業社長が逝去、後継者難などもあって事業を停止	破産(8月)	5.0
(株)共和建鉄	群馬県	鉄骨工事	4期連続の赤字決算を余儀なくされ、業績低迷に歯止めがかからず、後継者もいなかった	特別清算(10月)	3.5
三和マシン(株)	大阪府	紙工機械販売	設備投資抑制や同業他社との競争激化から、収益面も低調に推移。創業者である前代表が逝去し、後継者難から事業継続を断念	破産(2月)	3.0
(有)藤屋旅館	長野県	温泉旅館経営	個人消費の低迷に加え、若年層を中心としたスキー人口の減少が続き、施設の老朽化や後継者難も重なり事業の継続を断念	破産(7月)	1.9
(株)伊藤電設工業	山形県	建築工事	資金繰りが悪化していたなか前社長が逝去、後継者が定まらず事業を存続させるだけの売り上げを確保できなかった	事業停止(11月)	1.4
(株)ティ・アイ・エス	大分県	土木工事	公共工事が縮小するなか、採算も妙味の薄い業績を余儀なくされ、後継者不在のなか、業績回復のメド立たず	破産(10月)	1.3

(出典：株式会社帝国データバンク(2011)「後継者不在企業の実態調査」 P.5.)

2-3. 廃業が与える影響

事業承継ができなければ会社を清算・廃業すれば良いと考えている中小企業経営者も少なくない。しかし、会社資産を全て売却しても借入金を全額返済できない中小企業が多いのが現実である¹⁰。また、廃業することによって長年会社に貢献してきた従業員は職を失い、取引先には多大な迷惑をかけてしまうほか、場合によっては取引先の連鎖廃業に繋がる可能性もある。中小企業だけではなく、下請け企業の不在による大企業への影響も考えられる。そして、今まで築き上げてきたブランド、技術、ノウ

⁷ 株式会社帝国データバンク(2011)p.3.

⁸ 同上 p.3.

⁹ 同上 p.5.

¹⁰ 東京都事業継ぎ支援センター <http://www.jigyo-hikitsugi.jp/index.php/shokei/p06>(2014年6月5日アクセス)

ハウが失われてしまうなど、地域経済に与える影響は極めて大きい。中小企業経営者だけでなく、従業員や取引先などのステークホルダーを含めてLOSE-LOSEな結果になる可能性が高いのが廃業である。

3. 事業承継における選択肢

事業承継時の一般的な選択肢とされる子どもを中心とした親族内承継、従業員・役員への承継、そして株式上場（IPO）の現状と背景について述べ、中小企業において後継者不在がなぜ進んでいるのか、その要因を明らかにしていく。

3-1. 子どもを中心とした親族内承継

一般的に中小企業では経営者の子どもが後継者になることが多い。中小企業白書（2005年版）によると、従業員から見た企業規模が小さくなるほど、子どもが後継者になる割合が増加している。また、子ども以外にも経営者の甥や娘婿が継ぐ場合や、将来の子息等への承継の中継ぎとして、配偶者が一時的に後継者となるような場合もある¹¹。大切に育てた自分の人生の証ともいえる企業の所有権と経営権を他人ではなく、自分の子どもに譲りたいというのが、多くの中小企業経営者の希望であり、その心理は容易に推測できる。しかし、少子化や価値観・生き方の多様化などにより20年前と比べて、息子・娘による事業承継は減少傾向にあることが図表3からも読み取れる。そして、今後も息子・娘による事業承継は減少し続けていくことが予想され、多くの中小企業経営者は親族以外の後継者を探す必要性が増してきている。

3-2. 従業員・役員への承継

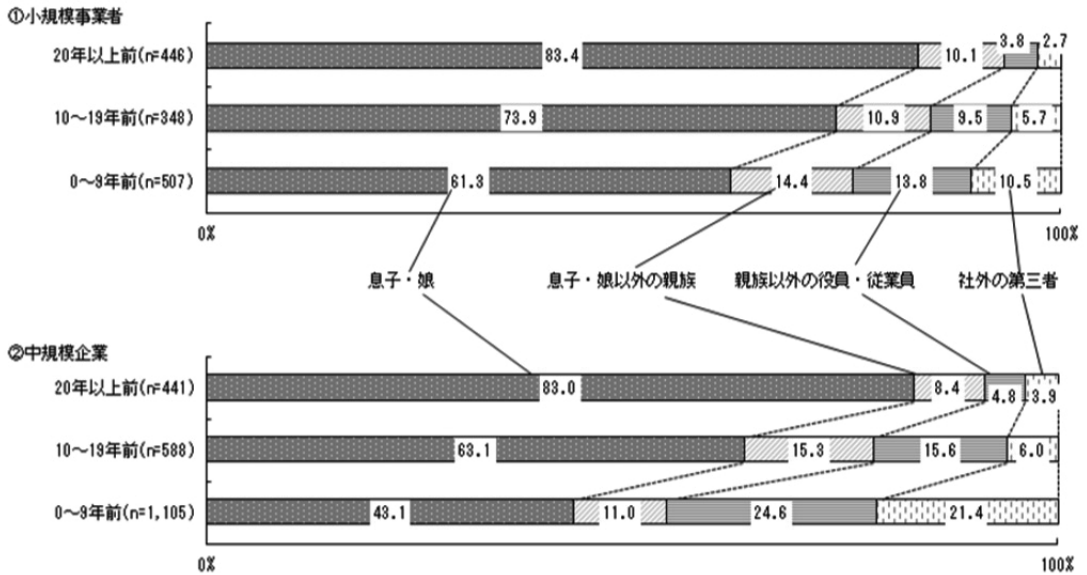
専務等、番頭格の役員や若手経営陣が後継者となる場合が考えられる。一般的には経営と所有を一致させる方向で事業承継計画を立案する方が望ましいと考えるが、将来の子息等への承継の中継ぎとして、所有はそのまま、経営については役員や従業員へ一時的に承継するような場合も想定される。

創業オーナーが持っている株について、社員数が20～50人の中小企業といっても利益の出ている会社であれば、株価は一般的に数千万円から数億円にもなり、この金額を払って株を買い取ることができる社員は稀である。仮に全株を贈与することにして

¹¹ 事業承継協議会事業承継ガイドライン検討委員会(2008)p.13.

も、その場合、贈与税が課税されてしまうため、やはり払える社員はなかなかいない¹²。さらに連帯保証の問題もある。何十年もサラリーマン生活をしてきた人間が、いきなり会社の連帯保証人になるのはリスクが大きく、配偶者や親族から猛反対をされることや本人も冷静になって考えると消極的になり、結果、断念してしまうことが多い¹³。

図表 3： 規模別・事業承継時期別の現代経営者と先代経営者の関係



(出典：株式会社野村総合研究所(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」 P. 74.)

また、銀行からの信用が得られず実現しないケースもある。多くの中小企業は社長が連帯保証と担保を提供し、銀行から借入を行っているが、それは社長の実績と信用があるから成立しており、社長が認めた後継者であっても銀行からすれば後継者候補の社員に連帯保証の信用や実績があるわけではない¹⁴。従業員・役員への事業承継は中小企業経営者からすれば親族以外であれば一番先に挙げたい選択肢であるが、上記の要因等により実現性は低いといえる。

3-3. 株式上場 (IPO)

株式の上場 (IPO) は、同族または特定の少数株主から不特定多数の株主間の取引が可

¹² 藤井一郎 (2013) p. 34.

¹³ 三宅卓 (2013) p. 114.

¹⁴ 同上 pp. 114-115.

能となる資本市場に株式を流通させることをいう。資本と経営の分離を実現し、後継者問題の解決や従業員の保全を図れるという点では理想的な方法といえる¹⁵。しかし、日本国内に430万もの法人が存在する中で、株式上場を果たしている企業はわずかに4,000社しかない。上場基準の厳格化や旧経営陣への訴訟リスクの増大、新興市場の低迷による資金調達力の低下(上場メリットの毀損)などを踏まえると国内に0.1%弱しかない上場企業に仲間入りすることは極めて困難性が高く、懸念事項も多い¹⁶。事業承継のスキームとしては限られた企業のみが選択することができる手法であり、多くの中小企業では選択することが難しい。

3-4. M&A

親族内承継、従業員・役員への承継、IPOの現状・背景を見ていくと、いずれの事業承継方法も選択することのできない中小企業が多く存在する。このように中小企業が取り得る選択肢を一つ一つ検討した結果、後継者がいない場合にはM&A(第三者への事業承継)が非常に合理的かつ有利な選択肢となる。良い相手さえ見つければという前提はつくものの、M&Aの活用は売り手・買い手・従業員を含むステークホルダーのそれぞれがWIN-WINの関係になることができる有効な事業承継スキームだからである。M&Aによる事業承継の詳しい内容については次章で述べていく。

4. M&Aの活用による事業承継

ここではM&Aを活用した事業承継という選択肢について詳しく述べるとともに、今後の事業承継においてM&Aを活用することの妥当性を論じていく。そして、M&Aの成約件数が増加する中、成約件数の伸びていない地方に着目し、地方中小企業におけるM&Aを活用した事業承継の現状と問題点を明らかにする。

4-1. M&Aとは

M&A(Mergers & Acquisitions)とは、直訳すると「合併と買収」という意味であり、通常は企業全体の合併・買収だけでなく、営業譲渡や株式譲渡、資本提携など広い意味で使われている。M&Aは企業に不足している経営資源を補うために、あるいは事業の再構築やリストラを行うために、経営権や事業資産の譲り受けや譲渡することをい

¹⁵ M&A Capital Partners ホームページより <http://www.ma-cp.com/ma/ma2.html> (2014年4月20日アクセス)

¹⁶ 同上

う¹⁷。M&Aには様々な手法があるが、中小企業の事業承継に際して最もよく用いられるのは株式譲渡である¹⁸。したがって、以下本稿で議論するM&Aの手法は、最もよく用いられる株式譲渡に特化して論じることとする。株式譲渡は、売り手企業が既存の発行済株式を売却することによって、会社の経営権を買い手に譲り渡す手法である。合併などと異なり会社の株主が代わるだけなので、基本的には売り手企業はそのまま存続し、社名や従業員の雇用が継続する。また、売り手企業が持つ債権債務や取引先、許認可などもそのまま引き継がれる¹⁹。

M&Aとえば、大企業だけの話であるとか、企業の乗っ取りという悪いイメージが先行し、中小企業のM&Aの意義や本質が正しく理解されていないことが多い。これまでに新聞紙上を賑わした敵対的M&Aやモノ言う株主は、証券市場等を通じてその株式を取得するものであり、株式を自由に取得することができるため、買い手は相手方の承諾を得ずに自身の権利を主張することができ、どちらかが勝てばどちらかが負ける、WIN-LOSEの関係にあるといえる。一方で株式を上場していない中小企業のM&Aにおいては、多くの場合、経営者を兼ねる株主との交渉の結果、対等な関係において、その株式を売買することになる。このため、買い手といえども相手方の意見を尊重し、互いにWIN-WINになる関係を前提としてM&Aが実行される²⁰。図表4は未上場企業が当事者となるM&A件数の推移である。この図表からもわかるように最近では、中小・零細企業を中心とした未上場企業においても、売り手と買い手の双方にメリットのある有効な経営戦略の一つとしてM&Aは積極的に活用されている²¹。

独立行政法人中小企業基盤整備機構が事業承継に係るM&Aを実行した企業を対象に行った調査によれば、M&Aの総合評価としては「非常に満足」42%、「やや満足」29%と7割以上が満足している。一方、不満は8%に止まっており²²、実施後の満足度が極めて高い事業承継のスキームといえる。

また、M&A後の事業推移については、「順調に業績を伸ばしている」という回答が63%であり、「事業形態が変わってしまった」4%、「業績が低迷している」8%といった結果はわずかである。M&Aによる事業承継の件数は多くはないものの、M&Aを活用した円滑な事業承継を行い、業績伸長を達成している企業の比率が高いといえる²³。

¹⁷ 財団法人岐阜県産業経済振興センター(2008)p. 12.

¹⁸ 岡田悟(2008)p. 2.

¹⁹ 同上 p. 2.

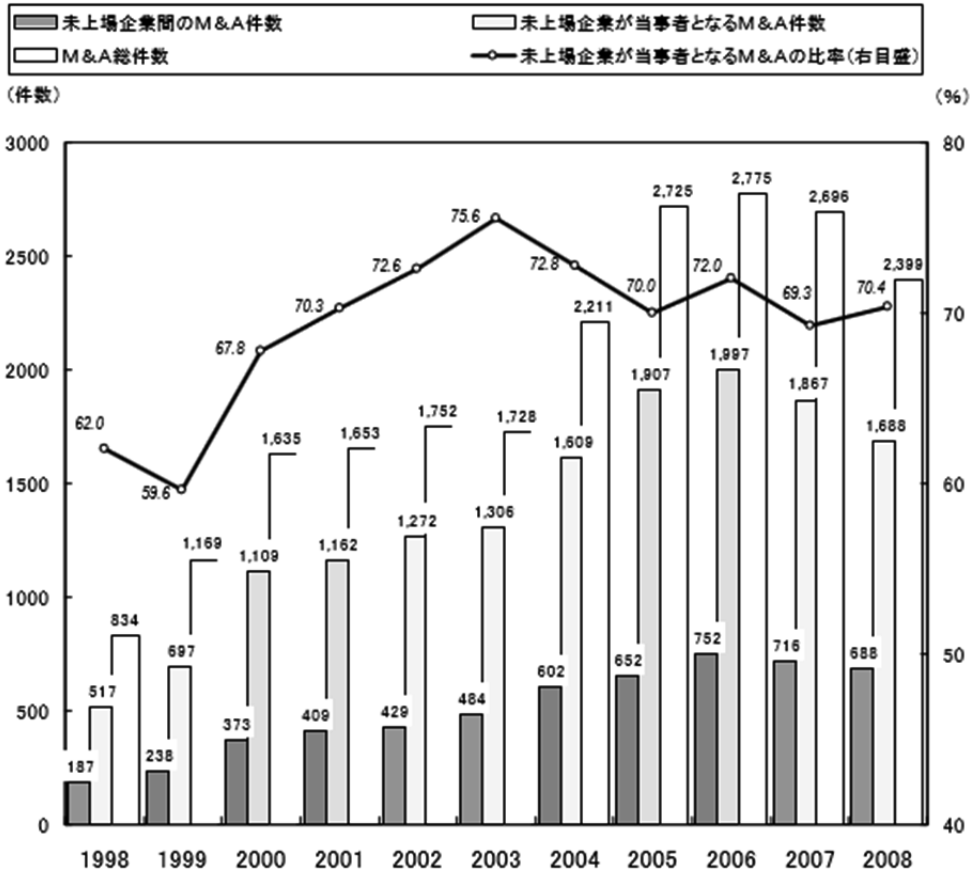
²⁰ 日本M&Aセンター編(2013)p. 3.

²¹ 財団法人岐阜県産業経済振興センター(2008)p. 12.

²² 一般財団法人商工総合研究所(2008)p. 55.

²³ 同上 p. 56.

図表 4： 未上場企業間が当事者となる M&A 件数



(出典：一般財団法人 商工総合研究所(2008)「中小企業における事業承継」 P. 43)

4-2. これからの事業承継問題の解決策として

手塩にかけて育ててきた会社が未永く続くことは経営者共通の願いであるが、今まで述べてきたように、多くの経営者が高齢化を迎えている中で後継者問題に悩んでいる。多くの中小企業経営者は子が会社を継がない、他に継ぐ人もいない。しかし、従業員や取引先のことがあるから廃業できないといった思いを抱えながら、老いや健康不安と戦いつつ、経営を続けているのが現実かもしれない。

こうした現状を背景に中小企業の事業承継問題の解決策として、M&A の活用は非常に効果的である。その理由として、①希望の条件を概ね満たす買い手が見つかりさえすれば、後継者不在を理由とした廃業を避けられる点で非常に有益である、②中小企業のM&Aでは、「事業をそのまま引き継ぐ」「従業員は現状のまま雇用」「取引先を継続

する」「社名を残す」などの条件で、経営者は変わっても会社はこれまで通りに存続することが可能である、③現経営者が売却利益を獲得できることも、経営者の引退後の生活を考えた上では大きなメリットといえる、④買い手企業もシナジー効果や新規事業のリスクを軽減できるなど、M&A は一定の条件さえ満たせば、「売り手」「買い手」「売り手の従業員を含むステークホルダー」の三者が WIN-WIN になれる経営戦略上非常に有効な、数少ない手段といえるためである²⁴。

M&A による事業承継は、後継者不在を理由とした廃業を避けられる点だけでなく、企業が存続することによる地域経済、地域雇用への影響の面でも大きい。新規開業が低迷している現在の状況を踏まえれば、事業承継の失敗による廃業と雇用の喪失を防ぐことは大きな社会的課題といえる。中小企業経営者が高齢化と後継者がいないことから安易に廃業を選択することによって事業が存続されなければ、技術力やノウハウなどが活用されず、ひいては国力の低下につながることも懸念される²⁵。中小企業の事業承継において M&A を活用することにより、これらの懸念を払拭することが可能であると考える。

4-3. M&A 活用によるメリットとデメリット

M&A の活用による事業承継には売り手企業と買い手企業にとって、様々なメリット・デメリットが存在する。ここでは、それぞれのメリット・デメリットについてまとめる。

まず、売り手企業のメリットとして①後継者問題が解決し、会社が存続する、②従業員の雇用を継続できる、③これまで通り取引を続けることができるため、取引先に迷惑がかからない、④創業者利益を確保できる、⑤社名、ブランド、技術等の承継も可能などが挙げられる²⁶。

一方、売り手企業のデメリットとして、①条件に合う買い手企業が現れない可能性がある、②譲渡条件について、売り手企業の希望をすべて買い手企業が受け入れるとは限らず、希望通りにならないこともありえるなどが挙げられる²⁷。

次に買い手企業のメリットとして、①新規事業の立ち上げ時間の短縮、②市場シェアの拡大、③他地域への進出、④自社の経営資源と購入した企業の経営資源が結びつくことによって、シナジー効果が期待できることなどが挙げられる²⁸。

²⁴ 岡田悟(2008)P. 2.

²⁵ 同上 P. 7.

²⁶ 財団法人岐阜県産業経済振興センター(2008)p. 22.

²⁷ 同上 p. 23.

²⁸ 同上 pp. 23-24.

また、そのデメリットとして、①条件の合う売り手企業が現れない可能性がある、②決算書に計上されていない借入金や売り手企業が会社として他社の保証をしている場合など簿外債務の存在、③従業員の退職、④それぞれの企業が長年培ってきた独自の文化や風土が存在するが、企業文化・風土の違いによって融合が困難となる場合があるなどが挙げられる。③従業員の退職については、買い手企業が売り手企業を M&A によって購入する目的として、高度な技術・優良な得意先や地域でのシェアが欲しいなどが挙げられるが、これらは会社についているものではなく、従業員が持っているものである。M&A の目的や処遇を従業員が誤って受け取ると従業員の退職に繋がり、M&A の効果が低下し、失敗に結び付くことが考えられる²⁹。

売り手企業、買い手企業ともに多くのメリットがある一方で、デメリットも存在する。売り手企業と買い手企業に共通するデメリットとして、条件に合う相手企業が現れない可能性があること、つまり「マッチングの問題」が挙げられる。特に M&A の成約は東京などの都市部に集中しており、地方での成約件数は低く、地方の中小企業においてはこのマッチングの問題を解決していくことが、M&A の活用による事業承継の普及促進に向けた重要なテーマとなっている。

4-4. 地方中小企業における M&A の現状と問題点

(1) 増加する M&A による事業承継

M&A の袖野は拡大しており、中小企業が当事者となる M&A の件数も増加している。未上場企業の M&A の状況を見ると、未上場企業が当事者（売り手または買い手）となる M&A の件数は 2000 年に 1,000 件を超え、2006 年には 2,000 件に近づいている。その後、やや減少しているものの、依然として 1,700 件近い件数を示しており、M&A 件数全体の約 7 割を占めている³⁰。

中堅・中小企業を対象に M&A の仲介を行っている株式会社ストライクによれば、2008 年までに仲介が成立した M&A のうち、38%は「後継者不在」が要因となっている。また、大阪商工会議所では 1997 年から M&A 支援事業を行っているが、売却希望を行った企業の申し込み理由を見ると「後継者不在（健康上の理由を含む）」が 48%と最も多くなっており³¹、M&A による事業承継が増えつつあることがわかる。

M&A による事業承継が増加している背景としては、①世代交代期を迎えている中小企業の後継者難、②M&A への抵抗が薄れてきているといった売却希望側の状況がある

²⁹ 財団法人岐阜県産業経済振興センター(2008)pp. 25-26.

³⁰ 一般財団法人商工総合研究所(2008)p. 43.

³¹ 同上 p. 43.

とともに、M&A を企業戦略、事業拡張の戦略と位置付ける企業が増えているという買い手企業側の要因も無視できない³²。

(2) 地方における現状と問題点

M&A による事業承継が増える中、その件数は東京都や大阪府等の都市部に集中しており、他との差が明らかになっている³³。この要因の一つにマッチングの問題が挙げられる。M&A 仲介機関といえども、売り手企業の希望条件にうまく合う買い手企業を見つけ出すことは簡単な作業ではない。現状では買い手企業の探索は基本的に仲介機関のネットワークによるところが多く、最終的に買い手候補が見つからないこともある。特に地方の中小企業になると売却しようと思っても買い手企業が見つからない、売却市場がほとんど存在しないとも言われている³⁴。また売り手企業についても潜在的なニーズはあるものの売り手企業としての情報の蓄積は進んでいない。ではなぜ、このような状態になっているのか、地方におけるマッチングの現状についてまとめる。

①中小企業

当事者となる中小企業においては、M&A に対する負のイメージや抵抗感は薄れつつあるものの、依然として M&A に対する認知度が低く、知識も少ない。また、情報漏洩の心配、信用力低下の懸念等があり、なかなか仲介機関や金融機関へ相談することができない企業が多い³⁵。何とか相談して M&A を事業承継の選択肢に入れようとする際に最もネックとなるのが高額な仲介手数料である。通常、仲介手数料体系は成約金額（譲渡価格）が少ないほど手数料率が割高に設定されており、規模が小さい企業ほど、M&A の成約時には割高な手数料を支払わなければならない。経営状態が健全でも規模が小さい企業の場合は、仲介手数料が売却の対価と同程度になってしまい、M&A 交渉まで進めない場合が多く存在する³⁶。高額な仲介手数料は都市部に比べて規模の小さい企業の多い地方では売り手企業・買い手企業の双方にとって、M&A の活用にあたっての阻害要因となっている。

②会計士・税理士・弁護士等

M&A については、主に都市部を中心に行われてきた経緯もあり、地方においては事

³² 一般財団法人商工総合研究所(2008)p. 43.

³³ 一般財団法人商工総合研究所(2014)p. 12.

³⁴ 岡田悟(2008)p. 7.

³⁵ 同上 p. 6.

³⁶ 同上 p. 7.

例が少なく、M&A についての専門的な知識を持っている専門家は地方には少ない³⁷。また、M&A によって顧客の企業を失う可能性があることなどから M&A の抵抗勢力になる側面がある³⁸。

③ 地方銀行・信用金庫等

自行の取引先から M&A について相談された場合、融資案件を他行に取られたくないため、自行の取引先の範囲内（県内等）で治めようとする傾向が強いほか、地域経済を考えると県外の買い企業は避けたいという思いがある。一方、M&A 自体としては小さな取引が多いため手間がかかる割に報酬は少なく、採算が取れていないのが現状である³⁹。

④ 商工会議所・商工会

日常業務に追われ、事業承継における会員のニーズ等を引き出すことや後継者不在の問題解決に向けた取り組みが行えていない商工会議所・商工会があるのも現状である⁴⁰。

⑤ 中小企業基盤整備機構、事業引継ぎ支援センターなどの公的機関

中小企業・小規模事業者の M&A 活用を促進するため、平成 23 年より全国 47 都道府県の商工会議所等の支援機関に「事業引継ぎ相談窓口」が設置された。また、需要が多く、支援体制が整った地域については事業引継ぎ支援センターを設置し、事業引継ぎに関するより専門的な支援が受けられる。しかし、相談業務が中心で未だ十分に効果が表れるレベルに至っていない⁴¹。

⑥ 仲介機関

地方の M&A 案件は、案件規模が小さく採算が取れないので民間の仲介機関が入る余地は限られている⁴²。

以上の現状を踏まえると、当事者である中小企業における M&A に対する認知度の低

³⁷ 経済社会総合研究所(2007)p. 86.

³⁸ 経済社会総合研究所(2009)p. 113.

³⁹ 経済社会総合研究所(2007)p. 73.

⁴⁰ 兵庫県立大学大学院経営研究科 4 期生(2013)p. 15.

⁴¹ 一般財団法人商工総合研究所(2014)p. 45.

⁴² 経済社会総合研究所(2009)p. 110.

さや知識の少なさ、金融機関・仲介機関において手間ばかりかかり採算が取れない、中小企業にとっての高額な仲介手数料の存在等が、地方中小企業の M&A を活用した事業承継を普及させるうえでの阻害要因として考えられる。とりわけ、中小企業にとっての高額な仲介手数料の問題は、特に深刻である。仲介機関は中小企業の特異性、市場取引性のバランスを確保しながら売り手と買い手の「信頼関係」を醸成していく必要があるために、成約までには多段階のプロセスを経ることになる。その道のりは長く、定型化・マニュアル化は難しいことから、相当なコストと時間を要するため、これらが仲介機関の手数料に反映されることになる⁴³。その結果、中小企業にとって高額な仲介手数料となっている。そのため、中小企業において M&A 活用のニーズが高まってきたとしても、高額な手数料がネックとなり M&A を選択することができない中小企業が多く、仲介機関等において売り手情報の蓄積に至らないと推察される。売り手のニーズがいくらあっても、仲介手数料によって売却益がなくなってしまうようであれば、そもそも M&A という手法を経営者が選択することは難しい。買い手のニーズについても同様に、例え魅力的な会社があったとしても仲介手数料が高額で採算が取れないようであれば経営者が M&A を選択することは困難である。以上の点を踏まえ、多くの問題点の中から高額な仲介手数料という問題に絞って解決策を検討したい。

5. 地方中小企業の M&A を活用した事業承継の普及に向けて

地方中小企業の M&A を阻害する要因である仲介手数料が高額であるという問題に対して、まず海外ではどのような取り組みが行われているのか、そこから我が国においても学ぶことができることはないのかという視点で海外（フランス）の事例を考察する。次に、わが国において、新しい取り組みは行われていないのか、行われているのであればその取り組みから何がいえるのか、それは都市部だけでなく地方においてもいえることなのかといった点に着目して事例を考察し、解決策を検討していく。そして、地方中小企業において M&A を活用した事業承継を普及させていくために求められる解決策と各関係機関の役割について議論していく。

5-1. 海外（フランス）での取り組み

高額な仲介手数料を解決する策について、海外ではどのような取り組みが行われて

⁴³ 経済社会総合研究所(2009)p. 44.

いるのか目を向けてみたい。フランスでは日本と同様に中小企業経営者の高齢化、引退による事業承継の問題にあたり、積極的な支援策で第三者への譲渡を中心とした円滑な事業承継を進めている。日本と同様にフランスでも第二次世界大戦後のベビーブーム世代にあたる中小企業経営者が高齢化による引退の時期を迎えており、事業承継を促進することが政策課題として重視されている。そのため近年、様々な事業承継支援策が講じられている⁴⁴。

フランスでは日本と異なり、親族が事業を承継する割合が低く、第三者や従業員による承継が大半を占める。そのため、従業員や第三者など親族外への承継を前提として、支援策が講じられている。このため日本とは違い、支援策がたんに親族に対する相続税の優遇措置に集中していない。従業員や第三者による企業の買取りという、ある程度規模の大きい企業を思い浮かべがちであるが、フランスの事業承継企業の9割以上が従業員5人以下である。したがって、小規模企業においても親族以外への承継が一般的であるといえる⁴⁵。

図表5はフランスの個別取引に関与する組織の類型を表している。このようにフランスでは公的セクターから民間企業などに至るまで、支援組織は多岐にわたる。商工会議所・手工業会議所は小規模企業を対象として、民間非営利組織（CRA など）、仲介会社の順に対象とする企業の規模が大きくなるといった具合に、それぞれの支援組織が異なる企業層を対象としている。その結果として、広範囲な中小企業に対して支援策が提供されており、支援内容も融資や税制にとどまらず、事業承継の各プロセスを幅広くカバーしている⁴⁶。

フランスでは第三者が事業を承継する際に必要となる仲介手数料が日本と比べると安くなっている。この点も、小さな規模の企業でも親族以外に承継されやすい要因である。例えば、日本ではある都市銀行のM&A 専門部署の場合、成功報酬は最低でも2,500万円である。中小企業の譲渡を対象としている東京商工会議所の「M&A サポートシステム」でも、M&A 仲介アドバイザーの料金体系をもとに計算すると、譲渡金額が3億円の場合、着手金と成功報酬の合計で2,450万円となる⁴⁷。

一方フランスでは、民間仲介会社の1社の仲介手数料は、譲渡金額が200万ユーロ（3億2,000万円）の場合、9万3,000ユーロ～10万ユーロ（1,500万円～1,600万円）程度であり、日本と比べると安い⁴⁸。

⁴⁴ 村上義明(2008)p. 1.

⁴⁵ 同上 p. 1.

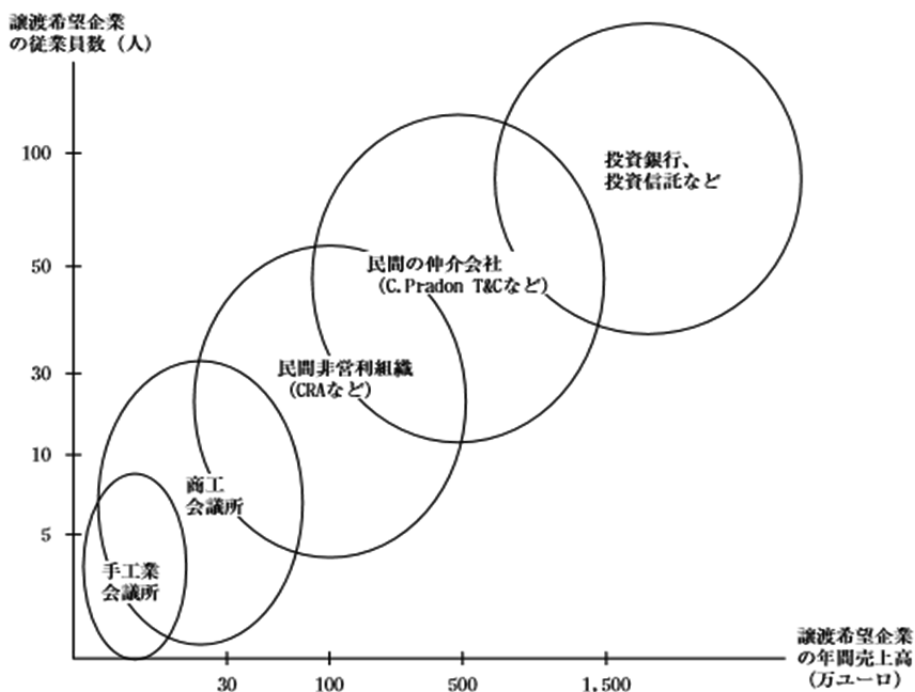
⁴⁶ 同上 p. 27.

⁴⁷ 同上 p. 27.

⁴⁸ 同上 p. 28.

フランスの仲介手数料が安い理由の一つとして、譲渡希望企業や承継希望者に関する豊富なデータベースがあることが挙げられる。フランスではさまざまな組織が譲渡希望企業や承継希望者の情報を収集してデータベースを構築し、インターネットを通じてマッチングサービスを提供している。そして、これらのデータベースを政府系金融機関の OSEO がネットワーク化して、譲渡希望企業の情報を一括検索できる「事業承継の全国取引所」をインターネット上に開設し、企業の探索コストを低下させることに繋げている。フランスではデータベースがあることで企業の探索コストが安くなっており、こうした取り組みが中小企業の M&A 実績に結び付いている⁴⁹。

図表 5：フランスの個別取引に関与する組織の類型



資料：各組織への聞き取り調査およびデータベースに掲載されている譲渡希望企業の規模などから推測。
 (注) 譲渡希望企業の従業員数や年間売上高はおおよその目安である。

(出典：村上義昭(2008)「フランスの事業承継と事業承継支援策」P. 18.)

フランスの事業承継支援策から日本が参考にできることはなにか。一つはフランスの豊富なデータベースの構築である。データベースが構築されていることでマッチン

⁴⁹ 村上義明(2008)p. 27.

グの充実に繋がっており、多くの相手企業の中から自社にあった企業を見つけることができる。また、探索コストが安い分、仲介手数料を低く抑えることができ、市場の活性化に結びついている⁵⁰。また、フランスでは小規模な取引について、マッチングの支援等を商工会議所・手工業会議所が担っており、職員が常勤のカウンセラーとして事業承継の支援を専門的に担当している。彼らは事業承継の早い段階から個別取引の段階まで関与し、お見合いにおける「世話好きの仲人」のように事業承継の円滑化に大きな役割を果たしている⁵¹。

フランスでは、日本と比べ中小企業の M&A について商工会議所や政府系金融機関などの公的機関が果たす役割が大きく、民間の金融機関や仲介機関では採算が取れない取引について、仲介にかかるコストなどを社会的に負担する仕組みを作り上げている。

商習慣や法制度などが異なることから、フランスの事業承継支援策をそのまま日本に適用するのは現実的ではないが、データベースの構築とネットワーク化による探索コストの減、公的機関の活動によりコストを社会的に負担していく取り組みについては日本でも学ぶ価値は十分にあると考える。

5-2. 国内における新たな取り組み

日本国内においても最近では一部の仲介機関で事務手続きの簡素化によるユーザーの手数料負担の軽減化を図ることで、中小企業の M&A ニーズを掘り起こそうとする新たな動きが見られる⁵²。例示すると公的機関では、大阪商工会議所が小規模な 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。スモール M&A 市場の特徴として個人事業者も含めた小規模な M&A ニーズの支援を目的に、着手金不要、成功報酬の下限 200 万円など、安価で利用しやすい料金体系や簡便で柔軟な仕組みを採用し、取扱業者等のコスト・手間を軽減している。対象として簿価純資産 5,000 万円未満の譲渡希望企業・個人事業者（大阪府内・事業者に限る）としており、この取り組みが成約に繋がっている⁵³。

この事例から、日本国内においても中小企業の M&A を行う市場を開設することや、新たな料金メニュー・簡易な仕組みなどにより手数料の軽減化が可能であることがわかる。

⁵⁰ 岡田悟(2008) p. 9.

⁵¹ 村上義明(2008)p. 27.

⁵² 一般財団法人商工総合研究所(2014)p. 45.

⁵³ 大阪商工会議所 HP より <http://www.osaka.cci.or.jp/ma/sma/> (2014年7月12日アクセス)

しかし、大阪商工会議所のスモール M&A 市場は都市部だから可能なのではないかという反論が考えられる。そこで、次に株式会社日本 M&A センターの取り組みについて紹介したい。

これまで小規模事業者においては、費用負担等が障害となって M&A による事業承継が進んでいなかった。そこで、株式会社日本 M&A センターは 2013 年 1 月にインターネット上で年商 1 億円以下の企業を対象とした事業承継支援サービス「“どこでも事業引継ぎ” サポート」を開始した。同サポートはインターネットを活用し、後継者がいないなどの理由で事業を譲渡したい経営者と、事業の譲り受けを希望する企業を全国網でマッチングするサービスである。利用する企業は、同社が認定する税理士、公認会計士等の公認事業引継ぎアドバイザーを通して専用のシステムに登録し、アドバイザーと相談しながら M&A を進めることが可能である。また、資料作成等の M&A に必要な準備の多くを、アドバイザーがシステム上で行うことや、契約締結までの手続きを簡潔にすることで、費用負担を大幅に抑えている⁵⁴。

この事例から都市部だけでなく、地方においてもインターネットを活用したマッチングサービスや専門家との協力、手続きの簡素化等により、低コストでの M&A の仲介を行うことが可能であるといえる。

5-3. 解決策と各関係機関に求められる役割

フランスや国内の新たな取り組みを踏まえ、地方中小企業の M&A に対して求められる解決策と各関係機関の役割について述べたい。

高額な仲介手数料という問題に対しての解決策として、公的機関が中心となって運営する中小企業向けの売買市場の創設およびデータベースの構築とインターネットを活用したマッチングサービスの提供を挙げる。公的機関が中心となって運営する理由として、営利目的ではない公的機関による運営の方が M&A という秘匿性を重視するデリケートな取引において地方中小企業は安心して取引を行うことができると考えられること、そして、フランスのように民間では採算がとれないような小規模な取引については公的機関が中心となって社会的に負担していく仕組みを作っていくことが長期的な視点では必要であると考えられるためである。また、売買市場では新たな料金メニューや仕組みを簡素化するなどにより手数料の軽減化を図り、市場の活性化に繋げていくことが求められる。そして、データベースの構築とインターネットの活用により、地方の中小企業でも、多くの企業の中から自社にあった相手企業を見つけることがで

⁵⁴ 一般財団法人商工総合研究所(2014)p. 45.

きるように、マッチングサービスを提供していくことが地方中小企業における M&A 普及に繋がっていくと考える。

しかし、この取り組みは公的機関のみではなく、他の関係機関においても各々に求められる役割を果たしていく必要がある。

① 中小企業

当事者意識をしっかりと持ち、日常業務に追われながらも商工会議所や金融機関等が主催する事業承継・M&A のセミナーに積極的に参加するなど、M&A に対する知識を広めていくとともに、計画的な事業承継に向けて日頃から取り組んでいくことが求められる。

② 会計士・税理士・弁護士等

国内における新たな取り組みとして紹介した株式会社日本 M&A センターの「公認事業引継ぎアドバイザー」のように中小企業基盤整備機構・事業引継ぎセンターなどの公的機関と連携し、中小企業が M&A を進めていく上で、アドバイザーとして相談に乗ることや資料作成等の M&A に必要な準備の多くを行う等の実務的な役割を担っていくこと、そして、地域において事業承継に迷う中小企業経営者の背中を押していくような身近な相談役としての役割が求められる。

③ 地方銀行・信用金庫等

地域の中小企業のことを一番良く知っているのは公的機関よりも地元の金融機関である。地域の金融機関に期待される機能として、地域経済の活性化や企業の育成などが挙げられる。これらの機能を果たしていくためにも中小企業の M&A に対する売りニーズや買いニーズを発掘し、その情報を公的機関へ提供するなどの協力を行いながらデータベースの構築に尽力していく役割や買い企業に対して優遇金利による融資等の支援を行うなど M&A の活性化を担う役割が求められる。

④ 商工会議所・商工会

フランスでは、商工会議所・手工業会議所が承継希望者に対する情報提供機能を担っており、インターネットを通じた情報提供のほか、雑誌の発行、各種セミナーやイベント等の開催を行っている⁵⁵。我が国においても商工会議所・商工会が会員と事業

⁵⁵ 村上義明(2008)p. 12.

承継についてしっかり向き合い、会員の M&A についての売りニーズや買いニーズの顕在化を行っていくことやセミナー・イベントの開催、情報発信などによる会員への事業承継・M&A に対する啓蒙活動を行っていく役割、そして M&A 実施後の会員に対して企業融和やシナジー効果の創出に向けてのフォローを行っていく役割が求められる。

⑤ 中小企業基盤整備機構・事業引継ぎセンターなどの公的機関

中小企業向けの売買市場の創設・運営、データベースの構築によるインターネットを活用したマッチングサービスの提供、各機関との様々な連携など地方中小企業の M&A 普及に向けての中心的な役割が求められる。なぜ中心的な役割を求められるのが民間機関ではなく公的機関なのか、その理由として、民間機関の場合、儲からなければ例え地域のために必要であったとしても続けていくことは困難であり、「儲からないから止める」では務めることの出来ない、地域にとって非常に重要な役割であるため、公的機関が中心的な役割を果たしていく必要があると考える。

⑥ 仲介機関

公的機関に対するセミナーや研修会の実施など、地方における M&A の中心的な役割を果たしていく公的機関に対して、不足する知識の補充や仲介機関の持つ M&A についてのノウハウを提供していくなどの指導者のような役割が求められる。

⑦ 民間非営利組織

フランスでは、CRA という元経営者がボランティアとして活動する民間非営利組織が存在する。CRA は引退した 4 人の企業経営者が 1985 年に設立した組織であるが、現在では 60 の拠点で約 170 人の元経営者がボランティアとして参画している。CRA の活動はマッチングサービスや研修のほか、譲渡適齢期の経営者に対する啓発活動も手がけている。例えば銀行や保険会社と共催で朝食会を開き、事業譲渡に成功した元経営者の経験談などを聴講させることで、自社の将来を考えさせるきっかけを作るなどしている⁵⁶。我が国においても、元経営者によるこのような活動が起これば事業承継における M&A の活用は大きく進んでいくのではないかと考える。我が国にもフランスの非営利組織のような元経営者等による円滑な事業承継に向けての献身的な活動が求められる。

⁵⁶ 村上義明(2008)p. 11.

以上を踏まえると、地方中小企業が事業承継において M&A を積極的に活用していくためには、中小企業経営者自身が日頃から計画的な事業承継に取り組んでいくことや M&A に対する知識を広めるために商工会議所等が開催するセミナーに積極的に参加するなど、意識的な改革を行っていく必要があることはもちろん、それらを支援していく役割として、公的機関が中心となって新たな取り組みを行っていく必要があるといえる。また公的機関だけでなく、民間機関も含めた地域社会全体で各々に求められる役割を果たし、中小企業の事業承継をサポートしていくことが必要である。中小企業は、地方にとって雇用と納税等により地域経済を支える柱といえる存在であり、地域において不可欠な存在である。その中小企業の事業承継をこれからは地域が一丸となって支えていく仕組みを作っていくこと、つまり事業承継におけるイノベーションを地域において起こしていくことこそが事業承継において M&A を活用・普及していくためには必要であると考えられる。

6. 結びにかえて

中小企業において事業承継は非常に重要な課題であり、わが国の経済にとっても中小企業の事業承継が円滑に進むことは大きな意味を持つ。全ての経営者に必ず訪れるのが事業承継の問題であり、無計画な事業承継が発生すると従業員や取引先等へ大きな負担をかけてしまうため、全ての経営者が計画的な事業承継対策を行っていく必要がある。本稿でも述べたように、中小企業の事業承継において M&A は効果的な事業承継スキームであり、事業承継を行う際の選択肢に入れる価値は十分にある。現在は普及に向けて様々な問題点や課題もあるが、願わくは普及を妨げている問題等が解消され、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。M&A の活用用途は広く、様々な可能性がある。中小企業において事業承継以外にも M&A を戦略的に活用していくことも必要ではないだろうか。

本稿では、まず我が国における中小企業の事業承継について、現状とその背景について紹介し、今後の事業承継における M&A を活用する妥当性を論じた。そして、地方中小企業における M&A の現状と問題点についてマッチングの観点から述べ、それに対する解決策について示した。

本研究の貢献として、後継者不在に悩む地方中小企業の経営者に対して、M&A の活用という有効な事業承継の選択肢について提示したこと、そして M&A の活用による事

業承継の普及に向けて、問題点に対する解決策および公的機関を中心とする関係機関に対し、各々に求められる役割を示したことなどを挙げたい。

一方で、本研究にも限界が存在する。本稿では地方中小企業において M&A の活用による事業承継の普及に向けてかかるコスト等を社会的に負担する仕組みの必要性について主に論じており、地方中小企業の M&A に対する意識の改革や M&A 実施後の取り組み、取引内容等について立ち入った議論をすることができなかった。具体的には、今後どのように M&A に対する中小企業の認知度や意識を高めていくかといった意識改革の点や、M&A において重要な譲渡後の融合やシナジー効果を創出するための取り組み、どのような企業同士の M&A がより高いシナジー効果を生み出すことが可能かといった点等については、本稿では十分に取り扱うことが出来なかった。以上の点については今後の課題としたい。

＜参考文献＞

木俣貴光（2008）『幸せな事業承継は M&A で』 アーク出版。

日本 M&A センター編（2013）『事業承継を成功に導く中小企業 M&A』 きんざい。

根岸良子（2007）『事業承継と M&A』 銀行研修社。

島嘉伸（2008）『中小企業の事業承継と M&A』 同友館。

藤井一郎（2013）『中小企業の M&A 34 の真実』 東洋経済新報社。

三宅卓（2013）『会社・社員・お客さま みんなを幸せにする M&A』 あさ出版。

村上義昭（2008）「フランスの事業承継と事業承継支援策」『調査季報』第 84 号、pp. 1-30。

分林靖博（1999）『中小企業 M&A の時代が来た!』 H& I。

中小企業庁（2011）『中小企業事業承継ハンドブック』。

中小企業庁編（2005）『中小企業白書 2005 年版』 ぎょうせい。

中小企業庁編（2006）『中小企業白書 2006 年版』 ぎょうせい。

中小企業庁編（2012）『中小企業白書 2012 年版』 日経印刷。

中小企業庁編（2013）『中小企業白書 2013 年版』 佐伯印刷。

＜参考資料＞

朝日新聞 DIGITAL 「70 代の経営者の約半数 後継者なし 中小企業白書」

<http://www.asahi.com/articles/ASG4T4FL2G4TULFA010.html>（2014 年 4 月 20 日アクセス）。

石川和夫 (2013) 「中小企業における事業承継問題」『商学研究所報』第 44 巻第 7 号。
M&A Capital Partners ホームページ <http://www.ma-cp.com/ma/ma2.html> (2014 年 4 月 20 日アクセス)。

岡田悟 (2008) 「M&A による中小企業の事業承継」『国立国会図書館 ISSUE BRIEF』No. 620。
大阪商工会議所ホームページ <http://www.osaka.cci.or.jp/ma/sma/> (2014 年 7 月 12 日アクセス)。

財団法人岐阜県産業経済振興センター (2008) 「中堅・中小企業の事業承継と M&A 報告書」。

経営支援情報センター (2008) 「事業承継に係る親族外承継に関する研究」。

経済社会総合研究所 (2007) 「本格的な展開期を迎えたわが国の M&A 活動」。

経済社会総合研究所 (2009) 「M&A 研究会報告 2009」。

事業承継協議会事業承継ガイドライン検討委員会 (2008) 「事業承継ガイドライン」。

一般財団法人 商工総合研究所 (2008) 「中小企業における事業承継」。

一般財団法人 商工総合研究所 (2014) 「中小企業と M&A」。

中小企業庁ホームページ :

<http://www.meti.go.jp/information/recruit/keizai/chuushoukigyuu/01.htm> (2014 年 4 月 2 日アクセス)。

中小企業白書 2006 年度版

http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/h18/H18_hakusyo/h18/html/i3210000.html (2014 年 4 月 3 日アクセス)。

独立行政法人 中小企業基盤整備機構 (2010) 「事業承継支援事例集 平成 20・21 年度」。

独立行政法人 中小企業基盤整備機構 (2013) 「中小企業経営者のための事業承継対策」。

株式会社帝国データバンク (2011) 「特別企画: 後継者不在企業の実態調査」。

株式会社帝国データバンク (2013) 「特別企画: 事業承継を実施した中小企業の実態調査」。

東京都事業引継ぎ支援センターホームページ

<http://www.jigyo-hikitsugi.jp/index.php/shokei/p06> (2014 年 6 月 5 日アクセス)

株式会社野村総合研究所 (2013) 「H24 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」。

兵庫県立大学大学院 経営研究科 4 期生 (2013) 「五色町商工会活性化モデル提案書」。

【謝 辞】

本稿の執筆にあたり、本大学院経営研究科地域イノベーションコースの先生方には多大なるご指導を賜りましたことに心から感謝の意を表します。また、MBA 進学のかっかけを与えてくださった経営研究科の佐竹隆幸教授、公私にわたりご指導・助言いただいた安田義郎教授、そして本稿の作成にあたり、丁寧かつ熱心なご指導を賜りました福田直樹准教授には、改めて感謝の意を表します。