



中小企業のM&A戦略の概要とは？

後継者問題解決（事業承継）のための経営手法

Q

- ① 製造業を営む者です。息子も独立し、妻と二人暮らしです。引退を考えていますが、後継者がいません。
- ② 父が起業した和食チェーン店があります。私は公務員をしており、後を継ぐことができません。
- ③ 創業し、三〇年間、小さいながらも堅調に会社経営をしてきました。このあたりで会社を売却したいのですが、従業員や他の役員には資金がなく、創業者利潤によってセカンドライフに入ることはできません。
- ④ 起業したドラッグストアチェーンがあります。大手チェーン店が進出してきており、傘下に入ることも検討しています。
- ⑤ 最近、赤字決算が続いています。より発展性のある企業との提携を模索しています。このような場合、どんな対処方法があるでしょうか。

A

最近、マスコミでは、大型のM&A案件が頻繁に報道されています。敵対的T

ています。潜在的なニーズは一〇〇万件を超えるといわれており、今後、中小企業のM&Aがわが国でもますます増加することは間違いなさそうです。

2 M & Aの効果（売手企業と買手企業の目的）

中小企業のオーナーがM&Aを利用する主な動機は、①後継者不在、②創業者利潤の追求とセカンドライフ計画、④販路拡大、⑤経営の安定化等、複数の要因があげられます。会社や個人の将来に対する危機感や、事業発展のための時間の短縮を企図する場合がほとんどです。

(1) 売り手企業

売り手企業がM&Aを選択する目的は、後継者問題の解決です。これによって、従業員の雇用を継続することもでき、経営資源の支援も受けることが可能となります。もちろん会社は継続的に存続しますので、これまで取引をしていた企業に迷惑をかけることもなく、大手傘下に入ることができれば信用力も増し、事業拡大、企業の発展に資することが期待できます。

(2) 買い手企業

新規事業に参入するにはリスクも時

OB、ボイズンビル、ホワイトナイト、乗っ取り、利ざや稼ぎ、法の抜け道：いずれも大手企業のM&Aに関するものですが、注目度は高まっています。この、決してよいイメージではありません。

しかし、M&Aの成約件数をみると、その七〇%が中小企業（非上場企業）であり、世代交代を控えた六〇歳台、七〇歳台の創業経営者が後継者問題に直面し、経営課題を解決するための手法として利用されています。

中小企業のM&Aは、大手のそれとはまったく異なります。不足している「人」「モノ」「資金」「情報」等の経営資源を補い、事業の拡大や再構築を行うための手法であり、また、株式公開を最終目標とは考えず、自身の仕事と生活を重視し、セカンドライフを考え



間もかかります。M&Aによってノウハウや優秀な人材をスピーディーに確保することができ、販路や生産拠点獲得によるマーケットシェアの拡大が期待されます。また、既存の事業と関連のある分野へ進出する場合には、シナジー（相乗）効果により基盤強化につながります。さらに株式公開を目指している企業にとっては、上場基準をスピーディーに達成する手段となります。

3 M & Aの手法と選択のポイント

M&Aにはいくつかの手法があります。中小企業のM&Aでよく利用されるのは、株式譲渡、営業譲渡、第三者割当増資の引き受けによって行われることが多いのですが、選択のポイントには、会社との関係を絶ち新たなスタートを切ろうと考えるか、売却での利益を最優先にしたいかです。売り手側は「切離」を、買い手側は「結合」することを考えます。それぞれの手法のメリット、デメリットを慎重に検討したうえで判断することが重要です。

(1) 会社との関係を絶つ方法

株式譲渡、営業譲渡、現物出資、会社分割、事後設立等があります。会社分割や現物出資の場合、分割する会社

たり、NPO活動や福祉活動等の別の仕事、事業を行う資金を調達したり、中小企業の経営課題を解決するための手法としては、とても有効なものです。

〔注〕M&Aとは、Mergers and Acquisitionの略です。「合併と買収」という意味ですが、一般的にM&Aといった場合、営業譲渡や資本参加等、企業提携も含めて呼ばれます。

4 M & Aの現状

本年上半期（二〇〇六年一月～六月）のわが国の企業M&A件数は過去最高の一四〇九件（前年比一〇%増加）となっています。金額も過去最高で七兆三〇〇億円（前年比一五%増加）です。国内企業間のM&A件数は一一%増加し、金額は五一%の減少傾向にあります（レフコ調査による）。

金額の上位に占めるのは海外投資で、業績を回復した国内企業が余剰資金によって積極的に海外企業を買収した案件が目立っています。ソフトバンクによる英国ボーダフォン日本法人の買収や、東芝の米国ウェスチングハウスの買収案件は記憶に新しいところです。

小型化したのは、中小企業のM&Aが一般的になってきているといえます。法整備も進み、税制も整備されてき

にとつては会社との関係を切り離す方法であり、承継する会社にとつては事業を取得、結合するための方法です。

(2) 結合するための方法

合併、営業譲渡、株式取得、現物出資、第三者割当増資といった手法があります。近時の商法改正により、株式交換により子会社化、株式移転による子会社化（平成十一年十月施行）、会社分割（平成十三年四月施行）、新株予約権の取得（平成十四年四月施行）等、新たに創設された制度もあります。

商法改正と並行して税制—企業組織再編税制（平成十三年四月一日施行）、連結納税制度（平成十四年四月一日施行）—の整備がなされ、M&Aの選択の幅が広がり、企業の機動的な再編を可能にしています。

5 M & Aの成果

M&Aが成功するか否かは、成立後の買い手企業の統合戦略により、従業員のモラルの低下、生産性の低下、企業価値の減少につながるリスクがあります。事業の内容やシステムの統合、企業文化の再構築、人事制度の見直し等、統合後のプランニングと実行が重要な鍵となります。