

# 時間をかけ理想のM&Aを実現

池田泉州銀行  
ソリューション営業部長  
ほうのき けん ぞ  
**朴木 健吾**



従来、中小企業でのM&Aは事業承継目的が大半でしたが、近年、事業の拡大や多角化の手段としても注目を浴びています。しかし、M&Aは、契約後に従業員が解雇されたり、簿外債務が見つかったりするなど、リスクを見抜くことが難しいケースもあり、慎重を期す必要があります。

今回は『中小企業白書』によるM&Aの分析結果と約1年半の期間をかけ、40社の紹介を経て理想の買い手に巡り会った事例を紹介します。

## M&Aは増加傾向

2021年版『中小企業白書』によると、M&Aの件数は大企業・中小企業を含めて増加傾向にあります。その要因にあげられているのは、M&Aに対するイメージの変化です。事業承継の手段の一つという認識に加えて、買い手だけでなく売り手にとっても、売却後の事業発展が望めるという、プラス面のイメージが強まっているのです。

## M&Aも準備は早めに

同白書では、M&Aを実施した企業は、未実施の企業に比べて、生産性などが向上していると明言しています。また、国では、「事業承継・引継ぎ補助金」(2020年度第3次補正予算及び2021年度当初予算)において、M&Aの実施時に専門家を活用した場合、その仲介手数料などの費用を補助することになっています(図3)。

この補助金は、M&Aの実施時期などにより対象にならない場合もありますが、どうぞ遠慮なくご相談ください。

(図3)「事業承継・引継ぎ補助金」(専門家活用型)の概要

補助が対象となる経費			
・仲介手数料	・デューデリジェンス費用		
・企業概要書作成費用等			
・廃業費(廃業登記費、在庫処分費、解体費、原状回復費等)			
対象者と補助率他			
対象者	補助率	補助上限額	廃業費用
経営資源の譲渡を検討している、または着手している方	2/3	400万円	200万円
経営資源の譲受けを検討している、または着手している方	2/3	400万円	-

中小企業庁 2021年版『中小企業白書』を元に作成。

新型コロナウイルスの感染拡大が始まった2020年度においても、M&Aは相談件数こそ減ったものの、成約数は増えたというデータもあります。それだけ売り手と買い手の両者の要望が合致したといえるでしょう。

## 売り手は雇用維持を重視

同白書によると、売り手がM&Aを検討したきっかけや目的は「従業員の雇用の維持」が最も多く、「事業の成長・発展」「後継者不在」がこれに続きます。また、M&Aを実施する際に重視する確認事項も「従業員の雇用維持」が82.7%と最高で、次の「売却価額」は48.9%とかなり低くなっています。

一方、買い手のM&Aのきっかけや目的は「売上・市場シェアの拡大」が特に多く、「新事業展開・異業種への参入」「人材の獲得」がこれに続きます。こうした双方の要望を比較すると、「事業発展」だけでなく「雇用」や「人材」といったキーワードが見えてきます。

## 事例紹介 No.6

40社目にして理想の買い手に出会う雇用や事業の継続を求めM&Aに

A社は、プラスチック用金型の設計・製造を手がける法人である。現社長が1980年代に40歳代で設立し、その後約40年にわたって陣頭指揮をとってきた。

浮き沈みが激しい金型業界にあって、同社は着実に発展を続け、従業員も10名にまで増えた。その熟練の技術や丁寧な仕事ぶりは、自動車業界や家電業界などの得意先で高い評価を受けるようになっていた。

社長は、長年手塩にかけて育ててきた事業や従業員をこの先も存続させたいとの思いから、80歳を迎えたのを機に決断を下す。

娘婿で専務という後継者候補はいたが、この専務は、経理から設計までこなすなど実務に長けており、本人は社長になるよりも、むしろ現場で働きたいと考えていた。

そこで、社長は池田泉州銀行の支店担当に相談。娘婿である専務とも話し合い、A社の事業や従業員の将来を守るには、M&Aが最適であるとの結論に達した。

## 買い手が見つからず難航

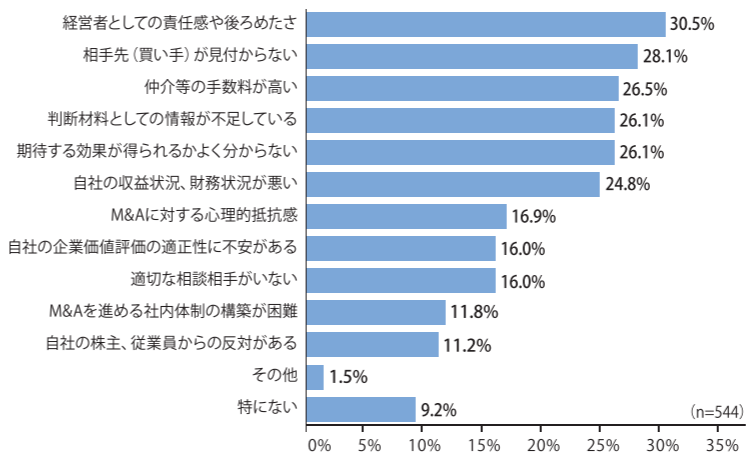
M&Aについては、池田泉州銀行ソリューション営業部M&Aアドバイザー室(以下アドバイザー

## 「後ろめたさ」が障壁に

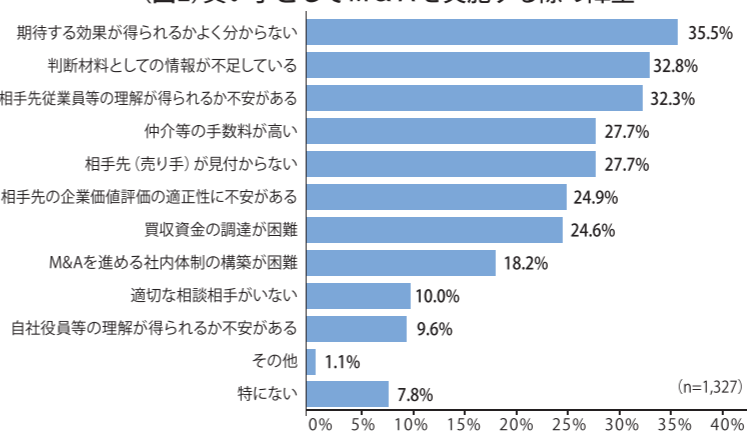
同白書はM&Aの阻害要因も取り上げています。

売り手では「経営者としての責任感や後ろめたさ」(図1)が、買い手では「期待する効果が得られるかよく分からない」(図2)がトップで、「仲介等の手数料が高い」「相手先が見付からない」は

(図1)売り手としてM&Aを実施する際の障壁



(図2)買い手としてM&Aを実施する際の障壁



(図1、2の出所) 中小企業庁 2021年版『中小企業白書』。※複数回答のため合計は必ずしも100%にならない。

室)が、2020年2月ごろにA社を訪問し、M&Aに向けての要望をヒアリングした。

A社があげた買い手選出の条件は、「従業員の雇用継続」のほか、「同業種であること」だった。

アドバイザー室が築いたデータベースには、金型製造の企業は少なくなく、事業拡張を求めて買い手に名乗りをあげているところも多数あったため、当初マッチングはスムーズに進むものと思われた。ところが、A社が手がける金型は、小型の特殊なものであり、買い手にとっては、事業拡張というより新規事業に近かった。加えてコロナ禍により、候補となった買い手は、自社の立て直しのために余裕をなくしていた。

## 買い手の人柄に惚れて

買い手探しは予想以上に難航し、社長の口からは「廃業」という言葉も出はじめた。そこで、アドバイザー室はターゲットを「同業種」から広げること提案。同意を得たのち、買い手の範囲を製造業全般に拡大したところ、加熱機器の設計・製造業を営むB社から好感度が得られた。B社の社長は業界内外で積極的に人脈を築き、公私ともにリーダーシップを発揮すると共に、M&Aによる事業の多角化を計画していたため、売り手に対する条件は幅広

双方ともにあがっています。ただし、これらの障壁は、社員との情報共有や周辺情報の収集などに時間をかけたり、国の制度を上手く使ったりすることで、解消できる可能性もあります。

かった。また、得意先がA社と一部重なっていたので、A社とのM&Aは、既存事業との新たなパイプづくりに役立つと思われた。

A社社長は、B社社長との初面談のあとB社の工場などを見学。面談や訪問は10回に及んだ。こうした対面期間を経て、A社社長はB社の職場環境のよさなどから、「この経営者なら、事業や従業員を託すことができる」と確信。譲渡金額等の条件面は度外視して、譲渡を決断したのである。

## 役員も含めて雇用を継続

買い手探しを始めてから1年4カ月、40社目にして、A社は理想の買い手を見つけた。諦めることなく、従業員ファーストでのマッチングに挑んだ成果といえよう。

娘婿も、現在はB社の専務としてその力を発揮している。

## 当事例の成功のポイント

- A社がM&Aを諦めず、条件を変えながらも理想の買い手を探し続けられたこと。
- B社がM&Aによる事業の多角化を希望しているという情報をアドバイザー室が得ていたこと。
- A社の要望に合う買い手を支店間のネットワークで探し、社長に納得いただける買い手を探し出したこと。