

取引先の譲渡ニーズは こうやってキャッチしよ

田中進 信金キャピタル株式会社
取締役 経営支援部長



1. 中小企業のM&Aニーズとは？

経営者がM&Aを考える理由は様々であるが、突き詰めていくと「後継者問題」と「事業の再構築」という企業の重要な経営課題の解決に収斂される。

「後継者問題」は一般的に、「後継者がいない企業」だけでなく「後継者がいる企業」にも存在する。前者には譲渡ニーズしか存在しないケースがほとんどであるが、後者には「事業の再構築」という理由の背景によって、譲渡と譲受の両方のニーズが存在する。「後継者問題」に関しては、大企

業と中堅・中小企業とで大きな違いがある。大企業、特に上場企業においては、株主（資本）と経営者（経営権）は分離しているケースがほとんどである。しかし、中堅・中小企業では、ほとんどが株主＝経営者で、「後継者問題」は事業継続に直結する経営の最重要課題である。大企業にも「後継者問題」は存在するものの、中堅・中小企業に比べれば経営課題としての優先順位は低いと思われる。

図表1は、横軸に純資産、縦軸に営業損益をとり、それぞれ後継

在」を理由とした譲渡ニーズが多数存在する。この領域に属する企

業の間でM&Aが最も頻繁に行われている。

2. 事業承継・譲渡ニーズの発掘方法

「ここまで、「後継者がいない企業」や「後継者がいる企業」という表現を簡単に使ってきたが、そもそも「後継者の有無」の判断基準とは何であろうか。

「経営者に子どもなど後継者とおぼしき者がいるかないか」とい

は現在の経営者だけである。しかし、我々の経験ではこの確認作業を行って

いないケースが多いのが現実であり、これが後継者問題の解決を遅らせている主因となっている。

したがって、地域金融機関として取引先中小企業の事業承継を円滑に進めるうえで最も重要なことは、外形的な「後継者の

本稿では、中小企業が抱えるM&Aニーズを概観したうえで、譲渡ニーズ発掘のポイントや留意点、実際にニーズ発掘につながった事例を紹介する。

者の有無によって、その企業のM

&Aニーズを示したものである。左下の領域に属する企業は、いわゆる「廃業準備軍」（債務超過かつ営業損益が赤字の会社）であり、事業そのものに顕著な特色がある場合や事業領域が許可事業を営んでいる場合を除き、基本的には後継者の有無にかかわらず、M&Aの対象先とはなりにくい。

左上と右下の領域に属する企業（債務超過であるものの営業損益が黒字、または資産超過であるものの営業損益が赤字）においてはいわゆる「事業再構築（リスト

ラ）」が経営課題となっており、後継者の有無によってM&Aによる譲渡・譲受ニーズが存在する。

ただし、譲渡・譲受対象企業の債務超過や営業赤字の程度によっては、会社分割などの手法を活用して、事業分離した後に株式譲渡・譲受を行うことや、事業そのものを事業譲渡・譲受することなど、M&Aのスキーム自体の検討が必要となるケースが多い。

右上の領域に属する企業は、後継者の有無によって、事業再構築（事業拡大・成長）を理由とした譲受・譲渡ニーズや、「後継者不

有無」の確認はもろもろのこと、後継者問題は事業継続という経営の根幹を成す最も重要な経営課題であることを経営者に認識させ、後継者とおぼしき者に対して事業承継の意思確認を行ってもらい、後継者の有無を明らかにすることである。

適切な措置を講ずることで、清算廃業や経営悪化を防ぐ

とはいえ、現実には「後継者の有無の確認」は「言うは易し、行

うは難し」である。その最大の理由は、地域金融機関従業員が多く、取引先の後継者問題に関することは取引先を失うことにつながりかねないというイメージを持っていて、能動的な対応に消極的である。

しかし、取引先の後継者の有無を確認し、譲渡ニーズをつかむことは「顧客を深く知らなければ始まらない」という点において、金融機関としての本業である「金融仲介機能の発揮」に直結するということを認識すべきだ。当社が過去に対応した案件にお

いて、最終的な株式譲渡の契約締結後、譲渡代金決済・引渡しを行うまでの間に譲渡側経営者が逝去されるというケースがあった。結果的には、相続人全員の承諾を取り付けて、滞りなくM&Aが成立したが、もしもM&Aによる対応自体が行われていない状況で経営者が逝去された場合、後継者不在により事業継続が不可能となり、多額の与信が不良化することさえ想定されたことから、取引金融機関にとっては冷や汗ものであったことは想像に難くない。

このように、早い段階で取引先の事業承継問題の相談役として経営者の懐に入り、譲渡ニーズをつかみ、適切な措置を講ずることは、企業の清算廃業や経営悪化を未然に防ぐことにつながるから、地域金融機関として対応のメリットや取組み意義があることは言うまでもない。

また、中小企業の経営者（＝株主）の個人資産の3分の2はその企業の株式といわれているが、これまで、この資産を現金化する機会や方法は限定的であった。

図表1 企業の状況に応じたM&Aニーズ

