

急速に注目を集めるM&Aプラットフォーム

－ 支援ツールのひとつとしての活用の可能性を探る －

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

桑田 仰

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

鉢嶺 実

(キーワード) 事業承継、第三者承継、M&Aプラットフォーム、小規模事業者、信用金庫

(視 点)

わが国の経済・社会において重要な役割を果たす中小企業経営者の高齢化が問題となるなかで、中小企業が長年にわたって蓄積してきた有形、無形の経営資源の引継ぎの重要性から、官民挙げての事業承継支援が活発化している。従来は、中小企業の事業承継においては、息子や娘あるいは配偶者などの親族や、その経営を熟知した親族以外の役員・従業員を承継先として選択することが多かった。しかし、近年では後継者確保の困難性等を鑑み、承継先を第三者とする中小企業 (M&A) が増加し、M&Aへのイメージが変化しているとともに、M&Aを支援する仲介サービスや、インターネット上でのマッチングへと導くためのM&Aプラットフォームも多様化している。

本稿では、特に中小企業の第三者承継のためのツールとして近年注目を浴びているM&Aプラットフォームの位置づけとその活用事例などを紹介する。

(要 旨)

- 中小企業経営者の高齢化が進むなか、後継者不在などの理由により休廃業・解散を余儀なくされている経営者の数が高水準で推移している。そのため、官民を挙げて中小企業の事業承継を支援する動きは、いまや大きな潮流となっている。
- 中小企業の事業承継において第三者への事業譲渡 (M&A) が選択肢の一つとして定着していく流れの中で、近年、M&Aプラットフォームと呼ばれる、主としてインターネット上で売り手企業と買い手企業をマッチングさせるサービスが急速に注目を集めている。
- M&Aプラットフォームは、まだまだ万能ツールとはいえない面もあるものの、とりわけ小規模な事業者にとっては少ないコスト負担で広く買い手を探すことができる可能性を秘めたものである。小規模事業者との取引が多い信用金庫においても、これを有効に活用することができれば、支援ツールのひとつとしての活用の余地が広がっていく可能性もある。
- 一方、事業意欲旺盛な個人 (起業家) が「ゼロから事業をスタートするよりも有利」という観点から、買い手としてM&Aプラットフォームを活用するケースも出てきている。中小企業の事業承継問題を経済社会の“新陳代謝”へつなげていく可能性を秘めた新たな動きとして今後の動向が注目される。

はじめに

わが国の経済・社会において重要な役割を果たす中小企業経営者の高齢化が問題となるなかで、中小企業が長年にわたって蓄積してきた有形、無形の経営資源の引継ぎの重要性から、官民上げての事業承継支援が活発化している。なお、従来より、中小企業の事業承継においては、息子や娘あるいは配偶者などの親族や、その経営を熟知した親族以外の役員・従業員を承継先として選択することが多かった。しかし、近年では後継者確保の困難性等を鑑み、承継先を第三者とする中小企業(M&A)が増加し、M&Aへのイメージが変化しているとともに、M&Aを支援する仲介サービスや、インターネット上でのマッチングへと導くためのM&Aプラットフォームも多様化している。

本稿では、特に中小企業の第三者承継のた

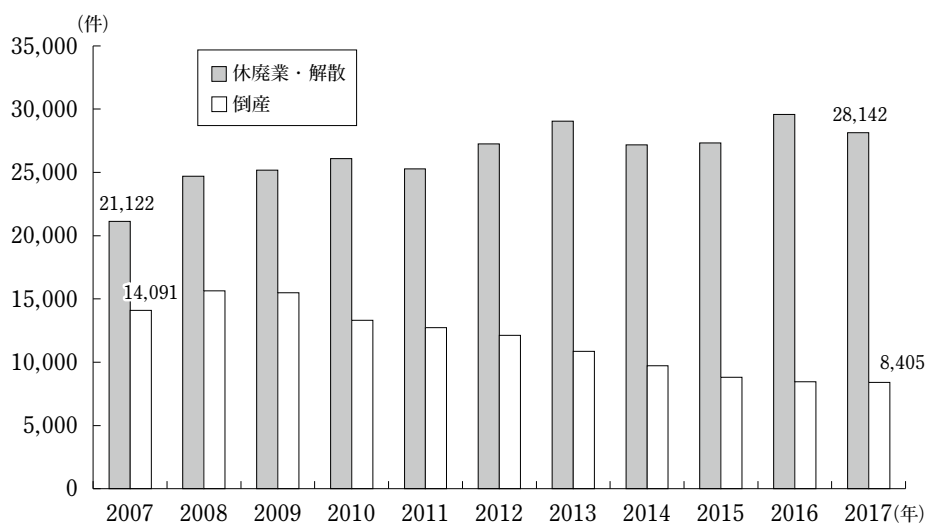
めのツールとして近年注目を浴びているM&Aプラットフォームの位置づけとその活用事例などを紹介する。

1. 後継者不在などを背景に高水準が続く中小企業の休廃業・解散

近年、中小企業・小規模事業者の倒産件数が減少基調をたどる一方で、経営者の高齢化と後継者不在などにより、休廃業・解散を余儀なくされる経営者の数が高水準で推移していることが問題視されている(図表1)。

日本政策金融公庫総合研究所が2016年2月に公表した調査によると、廃業・解散理由として「当初から自分の代かぎりでもやめようと考えていた」、「事業に将来性がない」といった理由に次いで、後継者確保の困難を訴える経営者の割合が高くなっている。具体的には、「子どもに継ぐ意思がない」、「子どもがいない」、「適当な後継者が見つからない」と

図表1 休廃業・解散、倒産件数の推移



(備考) 中小企業庁『中小企業白書(2018年版)』に引用された。(株)東京商工リサーチ「2017年「休廃業・解散企業」動向調査」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

いう回答が合わせて全体の約3割近くにも及んでいる（図表2）。

この背景には、少子高齢化といった構造問題に加えて、経営者の息子・娘の職業選択を尊重する考え、事業の将来展望に対する不安の増大等、息子・娘への事業承継に対する考え方自体に変化があるものと考えられる。

廃業・解散に至る中小企業の中には黒字企業も多く含まれているとみられることから、国内の地域経済、雇用の維持の観点からも危機感が募っており、国レベルでも事業承継税制の拡充をはじめとした様々な支援策が強化されている。

こうしたなかで、2016年12月には、事業承継の円滑化を目的とした中小企業庁の『事業承継ガイドライン』がおおよそ10年ぶりに改訂された。このガイドラインの中では、事

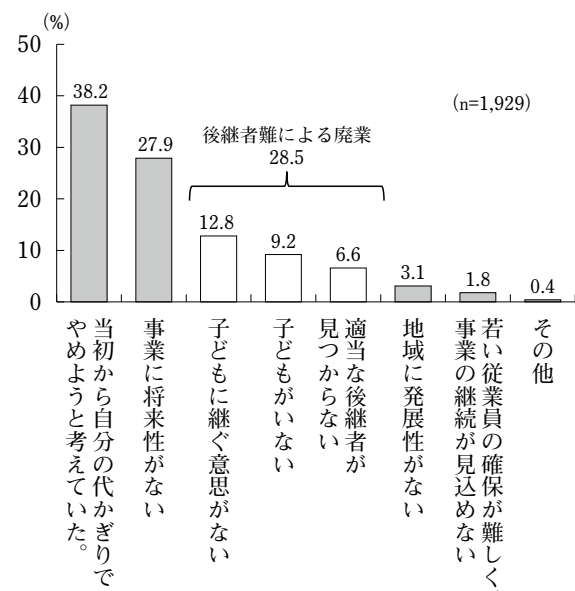
業承継の承継先として、①親族内承継、②役員・従業員承継、③第三者への承継（M&A等）とに区分し、それぞれの特徴や留意点が示されている。特に、近年では後継者確保の困難化、民間のM&A等仲介業者の増加、全国の事業引継ぎ支援センターの設置等の影響を受け、③第三者への承継（M&A等）が増加傾向にあり、中小企業の事業承継手段のひとつとして定着しつつある。^(注1)

2. 急速に注目を集めるM&Aプラットフォーム

中小企業が経営資源の引き継ぎを遂行する上で、後継者のいない経営者においては特に第三者への承継（M&A）が事業継続の活路となる。一般に、M&Aの実施時の流れは、①仲介者・アドバイザーの選定やM&Aの相手企業を探す行程である「マッチング時」、②基本合意やデューデリジェンスを行う「交渉時」、③最終的な成約へ向けて細部を詰めていく「統合時」と区分けすることができる。なかでも、企業の経営者が事業承継への危機感を持ち、いかに早期から「マッチング時」まで進行できるかが重要なカギとなる。

ちなみに、『中小企業白書（2018年版）』によれば、①の行程でM&Aを行う際の相手企業の探し方として、「金融機関に探索を依頼する」に次いで、「自社で独自に探索する」という回答割合が高い（図表3）。実際に、近年の信用金庫や地方銀行における事業譲渡の相談件数はここ数年で顕著に増加傾向

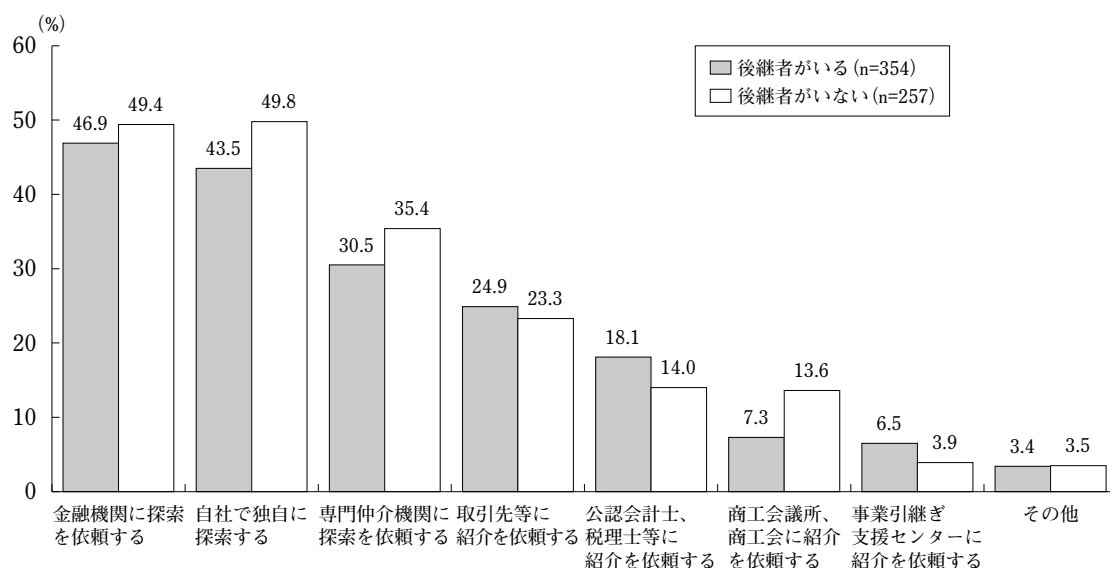
図表2 中小企業の廃業・解散理由



(備考) 日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」の概要（2016年2月1日）をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)1. 詳細は拙稿「長寿企業の“継続力”を考える」(信金中金月報2017年1月号)を参照

図表3 後継者の有無別に見た、売り手としてのM&Aを行う際の相手先の探し方



(備考)『中小企業白書2018』に引用された。三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「成長に向けた企業間連携等に関する調査」(2017年11月)をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

にある。しかし、事業譲渡を検討しようとする中小企業においては、当初の段階でまず自社で独自に探索を試みるというようなケースも少なくない。

しかし、その一方で、中小企業経営者(売り手)の視点においては、買い手を探索するにしても繁忙な日常業務とは全く別次元の動きが求められることや、そもそもM&Aに関する知識や経験が少ないことなどから、どうしても進捗が滞ることもある。

こうしたことを背景に、M&Aを専門とする仲介業者の活躍余地は近年一段と広がっていると考えられる。しかし、M&Aの仲介業者への依頼は、専門家による精査や、買収監査(デューデリジェンス)による財務内容の総点検などが求められるなど相応に精度が高い。また、秘密保持も含めれば安全性面が高いというメリットがある反面、成約までに要

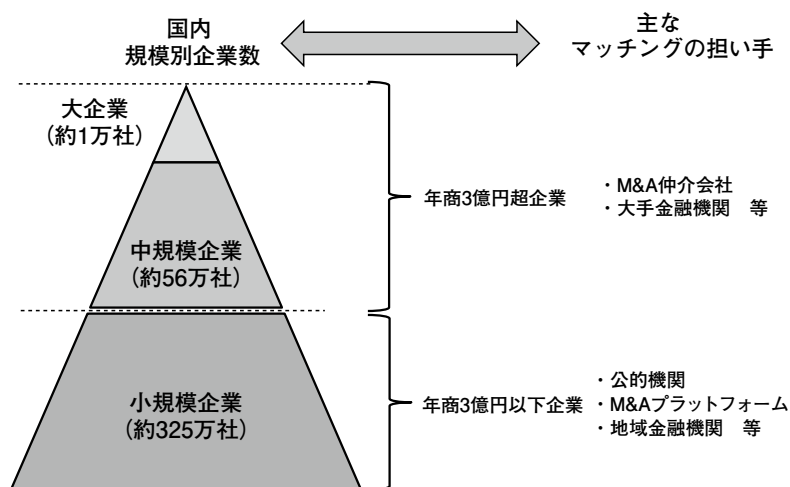
する期間が長く、費用も高額になりやすいといった特徴(デメリット)もある。

そのため、M&A仲介業者にとっては、中小企業の中でも比較的規模の大きい企業を対象とせざるを得ないのが実情となっている。仮に、小規模事業者を年商3億円未満と定義すると、その事業所数は約325万社にも及ぶものと推計されるが(図表4)、これは、M&A仲介業者だけでさばき切れる件数を超越しているだけでなく、各都道府県に設置されている事業引継ぎ支援センターや、地域金融機関などを総動員してもカバーしきれない膨大な数といえよう。

こうしたなかで、近年では、M&Aプラットフォームと呼ばれる、主としてインターネット上で売り手企業と買い手企業とをマッチングするサービスが注目を集めている。

M&Aプラットフォームの仕組みは、各社

図表4 M&A規模別マーケット、マッチングの担い手（イメージ図）



（備考）各種資料をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表5 代表的なM&Aプラットフォーム

サービス名	トランピ	バトンズ	ビズリーチ・サクシード	ビズマ
運営会社	株式会社トランピ	アンドビズ株式会社	株式会社ビズリーチ	株式会社ビジネスマーケット
本社所在地	東京都港区新橋	東京都千代田区丸の内	東京都渋谷区渋谷	東京都港区新橋
設立 (各社HP参照)	2011年4月に長野市の建設業者（アスク工業（株））の一事業としてスタート。その後、事業分社化や社名変更（2018年4月）を経て、現在は「トランピ」の名称でM&Aマッチングサービスを継続中。	2013年1月に（株）日本M&Aセンターが中規模事業者向けのM&Aマッチングサイトとしてサービス開始。その後、2018年にアンドビズ（株）として子会社設立（4月）、同年10月には「バトンズ」へブランド変更してサービスを継続中。	転職サイト運営などインターネットを活用した各種サービス事業を手がける（株）ビズリーチ（渋谷区）によって、2017年11月よりサービス開始。	（株）日本政策投資銀行などが2005年に設立した投資運用会社：（株）マーキュリアンベストメントの子会社である（株）ビジネスマーケット（2016年11月設立）が、2018年3月にβ版（試行版）としてサービス開始。

（備考）各社ホームページなどをもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

さまざまではあるが（図表5）、基本的な仕組みとしては、売り手側の事業者が匿名でネット上に事業譲渡（売却）希望にかかる条件を掲載（登録）し、買い手側（事業者、個人問わず）はその掲載された内容を見たいうえで、交渉を進めることでマッチングが行われるというスタイルが多い。双方ともにインターネット上で交渉相手を探すため、短い期間でマッチングまで至るケースも少なくない。また、手数料については、買い手企業が

譲渡価額の一定割合を最終的に運営会社へ支払うというスタイルが多いが、これは逆にいえば、売り手にとっては少ないコスト負担で買い手を探ることができるということであり、事業譲渡を検討する小規模事業者にとっては、格段に“ハードルが下がっている状態”にあるということもできよう。

後継者不在に悩む小規模事業者にとって、M&Aプラットフォームの登場は万能なツールとはいえないまでも、新たな“選択肢”を

提供するものであることは間違いないといえそう。

さらに、買い手企業にとっても、この“ハードルが下がっている状態”は、①戦略的なM&Aによる事業拡大のチャンスを広げるものであることに加え、②案件の“小型化”によって「買い手としての個人（起業家）」が名乗りをあげるツールとしても、大きな可能性を秘めたものであると思われる。実際に、新規創業を考える個人（＝起業家）が「ゼロから事業を立ち上げるよりは有利」という発想からM&Aプラットフォームを「買い手」の側から活用する動きも着実に増加しているといわれている。

各方面から新たな潮流を引き起こす可能性を秘めたM&Aプラットフォームの今後の動向が注目されよう。

3. M&Aプラットフォームの活用事例

以下では、M&Aプラットフォームのひとつである「トランビ」の活用に取り組んでいる事例として、①「トランビ」を通じて事業の一部譲渡を実現した東京のIT企業のケース、②「トランビ」の活用へ向けて動き始めている長野県の信用金庫のケース、の2件を紹介する。

(1) 「トランビ」を通じて事業の一部譲渡を実現…(株)INJUS

(株)INJUS（東京都港区六本木）は、現社長の^{かやま}鹿山瞬氏（34）（図表6）が2013年に設立した、スマートフォン（スマホ）アプリの

図表6 (株)INJUSの鹿山瞬社長



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

開発を中心に手がけるソフトウェア開発企業である。鹿山社長は、もともと建設関連業務をはじめさまざまな業種へ幅広く従事していたが、2000年代半ば以降のスマホの普及・発展に将来性を見出し、「そこに何らかの付加価値を提供していくため」に本格的にプログラミングを学んでいったことが、事業パートナーとの出会いという形で同社設立のきっかけとなった。現在では、多様なスマホアプリの受託開発を手がける一方で、自社開発のソフトウェアとして、建設工事の請負企業と各工程に適した職人とをリアルタイムでマッチングできるプラットフォームである「ケン

図表7 同社の主力事業「ケンカツ」のWEBサイト



（備考）同社提供

カツ」(図表7)を擁し、これが現在の同社の主力事業となっている。

こうしたなかで、同社ではプログラミングの技術力をさらに向上させるため、対話アプリ大手の「LINE」が2017年に開催したスマホアプリ開発にかかるコンテスト「LINE BOOT AWARDS」にチャレンジすることを決断、LINE内のメッセージを多国籍の言語に同時通訳できるチャットボット(チャット翻訳ツール)「Translator」を開発し、これが多くの候補作品のなかからパートナー賞を受賞するなど、高い評価を得るに至っていた。

しかし、今後の事業の方向性について鹿山社長と事業パートナーとであらためて検討を重ねた結果、限られた経営資源を「ケンカツ」に集約していくべきではないかという結論に至り、「Translator」は第三者へ事業譲渡する方向で検討することになった。こうしたタイミングで、取引金融機関のひとつである西武信用金庫(本店：東京都中野区)より、譲渡先を探す手段としてM&Aプラットフォーム「トランビ」を活用してみてはどうかとの提案を受け、鹿山社長はこれに対応していくことを即断した。

鹿山社長は、当初、「はたして買い手は現れるのだろうか」という不安も抱いていたが、譲渡希望登録直後から「Translator」を譲り受けたいという企業が10社以上も現れ、その不安はすぐに払拭されていった。最終的には、直ちにトップ面談まで展開した語学留学・多言語翻訳を手がける企業(千葉県)の社長の熱意とスピード感が決め手となり、わ

ずか1週間のうちに事業譲渡について基本合意することができた。

同社では、事業譲渡で得た資金を主力の建設業向けプラットフォーム「ケンカツ」の開発等へ投下していく計画を2018年12月にニュースリリースするなど、社会へ向けた情報発信にも積極的に取り組んでいる。「建設業を一番イケてる現場に」をコンセプトに掲げる同社の今後の展開が注目されよう。

(2) 小規模事業者の譲渡希望案件を中心に「トランビ」を活用…諏訪信用金庫

諏訪信用金庫(本店：長野県岡谷市)(図表8)では、取引先の事業承継支援に取り組むなかで、とりわけ特有の困難性を有する小規模事業者の事業承継支援という局面で、第三者への事業譲渡(M&A)を検討するにしても仲介業者等に対して高額な手数料を支払うことが難しいといった現実と直面していた。

こうしたなかで、2018年3月、地元金融機関等との会合の中でM&Aプラットフォーム「トランビ」の存在を知るに及び、割安な手

図表8 諏訪信用金庫 外観



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

数料（とりわけ売り手の手数料は無料）、インターネットを活用したマッチング力、必要に応じて専門家サポートも活用可能（別途費用は発生）などのメリットに鑑み、より踏み込んだ活用が可能となる「トランビ」との業務提携に踏み切った。

同信用金庫では、これまでに10件の取引先中小企業を「トランビ」へのユーザー登録（うち、事業譲渡希望の登録は5件）へ導いてきた。実際に事業譲渡希望1案件あたり平均で10件程度の「買い手」が現れてくる現状に、担当者は『「ニーズはマーケットが判断する」との言葉どおり、当初想定していた以上にサイトを見ている人はいるものだ』という状況を実感している。

なお、「トランビ」では本来、事業主本人が自ら譲渡希望の登録を行うこともできる仕組みではあるが、事業主の中にはPC操作を不得手としている人も少なくないことや、「買い手」との直接交渉に戸惑うといった現実もあることから、実際の登録や交渉という局面では同信用金庫におけるフォローが必要になっていくというケースも多く、今後の運営面での課題となっている。

事業承継の支援に注力している同信用金庫では、今後も信金キャピタルなどのM&A仲介業者や「長野県事業引継ぎ支援センター」との連携にも注力しながら、必要に応じて小規模事業者の譲渡希望案件を中心に「トランビ」などのM&Aプラットフォームを適宜活用していく意向である。

おわりに

中小企業や小規模事業者が事業承継を考えるうえで、後継者不在は事業の継続をも左右する深刻な経営課題であり、第三者への承継（M&A）の重要性は増している。こうしたなかで、「売り手」側からも「買い手」側からも手軽、かつ安価で相手を探索することのできるM&Aプラットフォームは、今後も重要な役割を果たしていくものと予想される。また、小規模事業者と取引の多い信用金庫にとっても、後継者難で悩む地域の小規模事業者に対しての支援ツールのひとつとして当該プラットフォームを有効に活用することができれば、取引先企業の事業継続の可能性を一段と広げることにもつながろう。

実際に信用金庫が取引先中小企業のためにM&Aプラットフォームを活用した事例では、想定以上に買い手が現れたとの声は多かった。また、売り手側の企業においても、自らの事業の価値を十分に認識できていなくても、第三者から見れば十分に魅力的に映る場合もあることが判明した。ただし、第三者承継にあたっては、事業そのものに本当の価値がなければ、最終的に折り合わない可能性は高い。事業譲渡を検討するうえでの大前提として、事業そのものの継続的な“磨き上げ”が必要であることにはあらためて留意しておく必要がある。

また、M&Aプラットフォームは一見すると便利なツールではあるが、万能なツールではないことにも留意しておく必要がある。本

稿で紹介した事業譲渡事例は無形固定資産の譲渡（事業の一部譲渡）であったが、中小企業のM&Aでは、事業に必要な固定資産や従業員の移動を伴う場合や、その他にも表面的にはわかりづらい事象が隠されていることも多い。M&Aにかかわる双方が不慣れな場合、交渉時においていずれかが想定外の不利益を被る可能性もある。そういった観点からは、M&A実施時は事業者同士で完結させることに固執せず、適宜のタイミングで必要に応じて各方面の専門家や信用金庫などの第三者への相談を行うこともリスク回避のうえでは大切だと考えられる。

こうしたなかで、リレーションシップバンキングを実践する信用金庫は、日常的に取引先中小企業と接していることから、経営上の課題を把握していることも多い。事業承継に対する課題解決をすべて信用金庫だけで完結させることは困難だとしても、ネットワークの力で解決力のある専門家等を紹介すること

は可能であり、今後そのコーディネータ的な役割はさらに重要なものとなっていくと考えられる。

一方、本文中でも一部触れたとおり、M&Aプラットフォームは“買い手としての個人（起業家）”にも新たな可能性を拓くものと考えられる。起業を目指す事業意欲旺盛な層にとっては、ゼロから事業をスタートとするよりも、既存事業者の持つ事業基盤を有効に活用した方がはるかに有利に“起業”できる可能性が広がる。中小企業・小規模事業者の事業承継の局面で第三者承継が増加していく流れのなかで、買い手側が起業や戦略的なM&A（買収）を目的として事業を引き継ぐようなケースは今後も増えていくものと予想される。

中小企業・小規模事業者の事業承継を“新陳代謝”へつなげていく可能性をも秘めたM&Aプラットフォームの動向は今後ますます注目されていくことになりそうだ。

〈参考文献〉

- ・飯塚仁康（(株)日本M&Aセンター）（2018年8月）『しんきんファミリーにおける事業承継・M&A事例集』（一社）金融財政事情研究会
- ・高橋 聡（(株)トランピ 代表取締役）（2018年7月）『会社は、廃業せずに売ちなさい』株式会社実業之日本社
- ・中小企業庁『事業承継ガイドライン』（2016年12月5日）
- ・中小企業庁『中小企業白書』（各年版）
- ・荒木田友則、鉢嶺 実「企業存続の命運を握る“事業承継”のあり方とは—すべての人が笑顔で事業承継を迎えるために—」信金中央金庫 地域・中小企業研究所 信金中金月報2018年3月号
- ・長田友孝、鉢嶺 実「信用金庫による事業承継支援の在り方とは—中小企業の“身近な存在”として期待に応えていくために—」信金中央金庫 地域・中小企業研究所 信金中金月報2019年2月号
- ・鉢嶺 実「長寿企業の“継続力”を考える—円滑な事業承継へ向けてのキーワードは“事業価値”」信金中央金庫 地域・中小企業研究所 信金中金月報2017年1月号