自動車整備業界のM&A

後継者難・人材不足で廃業が顕在化 M&Aで地域の事業承継問題を手助け

新型コロナウイルスの感染拡大により経営破綻する中小零細企業が日に日に増えている。東京商工リサーチによると、コロナ関連の企業倒産は10月7日時点で2月からの累計が600件を超えた。

コロナの影響で苦境に陥る企業が増える中でM&Aが活発になっている。上場企業では、業績不振に陥った企業を安く買収してコロナ後の拡大成長を遂げるべく、敵対的買収を仕掛ける動きもある。その一方で、小規模零細では業績不振に陥った企業が身売りを希望し、それを友好的に買収する動きが広がっている。最近は「個人」が企業を買収または事業を譲り受けるM&Aも増えている。

自動車業界をみると、そうした動きは表面化していない。新車販売台数は緊急事態宣言が発令された4月と5月は大きく減少したが、6月以降は徐々に持ち直し、前年の8割以上にまで回復している。中古車販売はそれを上回る回復をみせている。板金塗装は4月と5月の大幅な需要減は解消しており、車検・整備・保険に至っては車がある限りなくなることはない「安定需要」であるため、これをメインにしている企業が破綻する事例は少ない。

藤堂代表

一方で、整備工場の今後の存続を考えると、「経営者の高齢化」と「後継者難」に加えて、自動車新技術に対応するための設備投資、整備士不足の中での人材確保と育成など、事業存続に関わる課題が横たわっている。特に「経営者の高齢化」と「後継者難」は大問題であり、そう遠くない将来に、この問題から地域の整備工場の廃業が続出する事態も予想される。

こうした中で「CAMP」（カー・アライアンス・メンバー・プログラム）の「M&A研究会」第4回例会が9月24日に開催された。例会で発表された内容を業界環境を踏まえながら紹介する。

なお、CAMPは地域のアフターマーケット事業者が結集し、新たな業界プラットフォームを形成することで、大手企業と戦っていくための事業者連合を作るための活動を展開している。M&A研究会はその勉強会の1つで、「買い手の育成」に特化しているのが特徴である。

M&Aを自社の経営戦略に M&Aで「時間」を買う！

例会にはM&Aの専門家が来賓として複数参加しており、それぞれの立場から会員にアドバイスをした。その中でフォーバル・事業承継支援部部長の山田氏は、日刊自動車新聞社と共同で自動車整備業の経営者を対象に実施したアンケートから、後継者について「いない／決めていない」が5割近くあり、そのうちの約9割が「事業承継について具体的なことを考えていない」ことを紹介した。

つまり、整備工場の後継者問題はこれから本格化することが予想され、M&A研究会の座長でもある藤堂氏（ファーストグループ代表）も、「廃業はこれから増えていくので、M&Aが重要になってくる」として、車検や車販と同様にM&Aを自社の経営戦略の1つに組み込み、後継者問題で困っている地元の会社を引き受けて事業承継の手助けをする。そのため他に一歩先んじてアクションを起こしてほしい、と会員にメッセージを発信した。

また、日本M&Aセンター事業法人第4部部長代理の相良氏は、同社が受託した自動車業界のM&Aを紹介しながら、自動車業界におけるM&Aでは、取り扱いブランドの追加、整備工場の獲得、拠点の獲得、隣接事業の補完などのメリットがある。外部環境の変化が速い時代だからこそ、全てを自社でやるのではなく、M&Aで他社の力を借りる＝「時間」を買うことも現実的な選択肢であると説明した。

中小企業の企業評価など M&Aの核心部分を学ぶ

今回の例会では、フォーバルの山田氏がM&Aにおける「企業評価」の仕方について講演した。

企業評価には、企業価値、事業価値、株主価値の3つのポイントがある。一般的に未上場の中小企業の株式評価は「純資産法」が用いられ、中小企業評価で最も活用されるのは「時価純資産＋営業権（のれん代）」だと解説。例題の貸借対照表で「時価純資産」を算出し、損益計算書で「正常収益」から営業権を算出し、具体的な数値に基づいて説明した。

M&A研究会は「買い手の育成」を目的としており、参加会員も買い手側に立つことを想定している。そのM&Aで最も難しいのは企業査定なので、企業評価の仕方については様々な質問が出た。

これに関連して、日本M&Aアドバイザー協会代表の大原氏は、「M&Aはこれから増えていくが、異業種同士よりも同業者同士のM&Aが増えていく」と予測。同業者だとビジネスをよく分かっているので企業評価がシビアになる。M&Aの金額が少ないと仲介業者を入れることが難しくなるので、買い手側が実務を学んで、外部の専門家に任せることと自分で完結することを明確化することが重要だと指摘した。

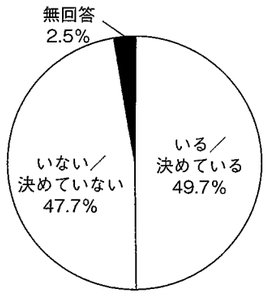
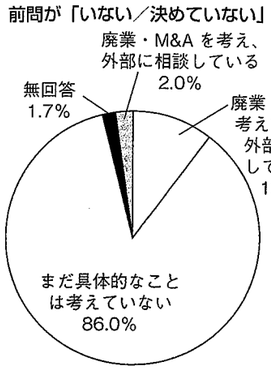
そのほかでは、「M&Aは縁とタイミングが大事」と各専門家がアドバイスした。その中で、売り手側は特定の業者や機関に買い手探しを任せているので、買い手側はいろいろな業者や機関と連携して、幅広くアンテナを張っておく必要がある。特に3年後にこういう事業体制と売上にしたい、そのためにはM&Aがマストという戦略なら、待っているのではなく、買い手側が積極的に動いていく必要があると強調した。

ただ、M&Aは規模が大きくなるとリスクも大きくなるので、最初は失敗してもいい規模から始めるという考え方もある。また、M&Aは交渉に時間がかかるため、交渉を完遂することが目標になってしまうことがある。買収後のアクションプランがないと成果が出ないか、成果が出ても時間がかかることになるので、しっかりとしたアクションプランを立てることの重要性も論じられた。

結びに、藤堂氏は「自社を査定する」ことを会員に薦めた。自分の会社をいくらで買うか、自社の価値を見つめ直すことで、さらに会社の価値を高めようという意識が高まり、経営を良くすることにつながると意義を述べた。

事業承継について

後継者はいるか



前問が「いない／決めていない」