

第2章

地方調剤薬局の スモールM&A支援

——地域経済と事業承継の課題解決に貢献



伊藤 公尊

佐賀県中小企業診断士協会

近年、スモールM&Aの存在感が高まっている。特に地方では後継者不足が深刻で、M&Aは、雇用や地域経済の安定化に不可欠な切り札である。M&Aには、幅広い専門知識と事業価値を見極め譲渡側・譲受側双方のニーズを理解する能力が求められる。中小企業診断士は、事業の目利きやファシリテーターとして重要な役割を担う存在だ。

本章では、筆者がアドバイザーとして携わった九州北部の地方調剤薬局のM&A事例を通じ、その実務課題と対応策、そして中小企業診断士の貢献について考察する。

1. 地方のスモールM&Aを取り巻く環境

(1) 加速する中小企業の事業承継難

中小企業経営者の高齢化は全国的課題であり、地方では少子高齢化や若年層の都市流出で後継者不足が深刻である。事業の途絶は、雇用喪失、技術・ノウハウの散逸、サプライチェーン寸断など地域へ大きく影響する。

M&Aは、「黒字廃業」を回避し事業継続を可能にする手段であり、中小企業診断士は早期に課題を把握し、承継の選択肢を提示できる存在といえる。

(2) 地域経済活性化とスモールM&A

地方の中小企業は雇用やサービス提供、コミュニティ活動の担い手である。本事例のような売上3～5億円、従業員10～20名規模の

事業承継は、地域基盤維持に直結する。

スモールM&Aは、地域密着企業の継続を可能にし、地域創生を推進する有効な手段である。中小企業診断士は、案件支援を通じ地域発展に貢献する意識が必要である。

(3) 調剤薬局業界の特殊性とM&Aの必然性

同業界は、医薬分業や大手再編の進展と同時に、調剤報酬改定、ICT投資負担、薬剤師確保難など複合的な課題に直面している。小規模薬局は経済性を発揮しにくく、事業継続が困難な場合がある。

M&Aは、持続可能性を高める選択肢であり、中小企業診断士には業界特有の事情理解と提案力が求められる。

(4) M&Aでの中小企業診断士の役割

中小企業診断士は、経営全般の知識を横断的に活用し、M&A全体をコーディネートすることができる。特に財務諸表に表れないブランド力や信頼関係など本質的価値を評価し伝える「事業の目利き」としての能力、譲渡側・譲受側双方の感情や条件を調整する役割が重要である。地域に根差した中小企業診断士は、最も身近で信頼される存在となる。

2. 地方調剤薬局のM&Aでの課題

(1) 後継者不足がM&Aを必然にする背景

本事例の薬局も、経営者の子息や従業員に

後継者がおらず、事業継続と従業員の生活を守るためにM&Aを決断した。これは、地方中小企業がM&Aを検討する最大の動機づけの1つである。

中小企業診断士には、経営者の後継者問題の深刻度を早期に認識し、経営者の事業への思いや引退後のライフプランに寄り添いながら、M&Aを含む多様な事業承継の形をともに模索する姿勢が重要となる。

(2) 地方における薬剤師確保の課題

当初、複数の同業他社に打診したが、「地方での常駐薬剤師確保が困難」との懸念から難色を示す企業がほとんどであった。これは、薬剤師の都市部集中や、地方での生活インフラ不足などが絡む複合的要因によるものである。

中小企業診断士は、買い手候補の選定に際して、人材確保戦略やその実績を深く考慮する必要がある。また、売り手側にも、引き継ぎ後の薬剤師確保への協力体制を求めることの合理性について説明することが重要な役割となる。

(3) M&A交渉での「非金銭的」重要条件とは

M&Aは金銭的条件が注目されがちであるが、中小企業の売主にとっては、従業員の雇用維持、事業の継続性、経営者の引継ぎ後の関与といった「非金銭的」条件がきわめて重要である。本事例においても、雇用継続と福利厚生は買手が承諾し、売手は薬剤師として1年間の従事を承諾した。

M&Aを成功に導くためには、これら非金銭的条件を早期に明確化し、双方の希望を丁寧すり合わせ、柔軟な解決策を提案できる中小企業診断士の調整能力が不可欠である。

(4) 「事業の目利き」と「調整役」の実践

地方のM&Aでは、画一的なバリュエーション（企業価値評価）手法だけではとらえきれない地域に根差した事業の真の価値（地域医療への貢献度、患者との信頼関係など）を適

切に評価し、買い手側に効果的に伝える「事業の目利き」が必要だ。これは財務分析のみならず、現場訪問や関係者へのヒアリングなど多角的な視点によって行われるものである。

また、人材確保難や複雑な株主構成といった障壁に対し、売り手・買い手双方の間に立ち、現実的な解決策を模索する「調整役」としての中小企業診断士の役割はきわめて大きい。M&Aを単なる取引に終わらせず、双方にとっての「最善」を追求することこそが、中小企業診断士の真骨頂である。

3. デュー・ディリジェンスへの対応

(1) 企業の株式・契約関係の徹底整理

本薬局は業歴が長く、創業時に親族以外の株主が数名存在していたが、株主名簿などの資料が不十分であり、株式の帰属特定から着手する必要があった。これは、中小企業においてしばしば見られる課題であり、潜在的な紛争リスクを内包している。

中小企業診断士は、M&Aの初期段階でこのようなリスク要因を洗い出し、売り手側に対して早期対応を促すことが重要である。また、法務専門家と連携し、官報公告などの法的手続きを主導する橋渡し役を担うことも重要な役割である。

(2) 発行済株券の確認とその課題への対応

さらに、本事例では株券が発行されており、全発行済株券を確認することができなかった。買い手側は株式譲渡の確実性を担保するため、全株券の存在確認と譲渡手続きを必須条件とした。

この点はデュー・ディリジェンス（以下、DD）での大きな論点となり、弁護士や司法書士と連携し、定款変更などの法的手続きをM&Aと並行して進めた。中小企業診断士は、専門的法務知識をすべて備える必要はないが、適切な専門家を特定し、連携を主導する「ハブ」の役割を果たすことがきわめて重要である（図表）。

図表 主要DDと連携する専門家

DD	主な内容	主な担当者
財務DD	BS・PL・CF分析、 債務・資産の実在性確認	公認会計士
税務DD	税務申告、繰越欠損金、 潜在税負担、税効果	税理士
法務DD	契約書・株式・許認可・ 訴訟リスク	弁護士
労務DD	雇用契約、未払残業、 社会保険	社会保険労務士
事業DD	市場分析、業務プロセス、 知的資産、組織文化	中小企業診断士
ITDD	システム構成、ライセンス、 セキュリティ	ITコンサルタント

(3) 広範なDDの実施

買い手が実施したDDは、財務・税務・法務に加え、ITや事業自体に至るまで広範に実施された。特にIT部門のDDでは、レセプトコンピュータや在庫管理システムの互換性、セキュリティ、データ移行の可能性とそのコストが主な論点となった。

これらはPMI（事業統合）の成否を左右する重要要素である。2ヵ月に及ぶ綿密なDD調査によって、双方の事業実態とリスクが明確化され、円滑な成約へとつながった。

中小企業診断士は、単に資料をそろえるだけでなく、DD過程における質疑応答で、事業の細部まで正確かつ網羅的に説明できるよう売主側を支援することが求められる。

(4) DDの結果がM&A条件に与える影響

DDは、M&Aにおける潜在的なリスクとリターンを評価するうえで不可欠である。本事例では、約2ヵ月のDD後も大きな懸念はなく、当初の基本合意条件で最終条件が固まった。これは、売り手側の丁寧な情報開示、中小企業診断士による事前のリスク対応、そして信頼関係の構築による成果である。

しかし、DDにおいて問題が発覚した場合には、譲渡価格の調整や表明保証・補償条項の強化などの判断が求められる。FA（フィナンシャルアドバイザー）である中小企業診断士は、DD結果を冷静に分析し、その影響を売主に的確に伝え、同時に、買い手側との条件再交渉において最適な解決策を提案する力量が問われる。

4. M&A成約への交渉術と支援視点

(1) M&A成功までの戦略的アプローチ

M&Aの成功は、適切な買い手候補を選定し、売主の希望条件と買い手の戦略をマッチングさせる「戦略的アプローチ」にかかっている。

本事例では、人材確保の課題から交渉は難航したが、地方展開に積極的かつ薬剤師確保に目途を立てられる企業を特定し、基本合意へと進めた。中小企業診断士は、売主の事業特性やビジョンを深く理解して、買い手候補のリストアップ、企業価値評価、IM（企業概要書）の作成、ノンネームでの打診、具体的な交渉プロセスの計画的マネジメントを担う。

地方M&Aでは、まず地域内でシナジーが見込める近隣企業に目を向け、そのうえで全国規模の買い手まで視野を広げる多角的な視点が求められる。

(2) 粘り強い交渉と信頼関係構築の重要性

M&A交渉は、ときに困難を伴う。特に本事例のように、地方固有の課題や過去の株主問題が絡む場合には、粘り強い交渉が求められる。しかし、単に主張をぶつけ合うのではなく、売主・買い手・各専門家との密なコミュニケーションを通じ疑問や懸念を早期に解消することが、円滑な合意形成に不可欠である。

中小企業診断士は、対立が生じた場合においても感情的にならず、客観的事実に基づき議論を促す「ファシリテーター」としての役割を果たすことが重要である。

(3) PMIを見据えた「統合計画」準備

DDからM&A後の円滑なPMIを見据えた検討を進めることが、M&A成功のカギである。本事例では、買い手法人のシステムとのIT統合可能性やリスク評価がDDでの重要な要素だった。

M&A成立後の統合プロセスを具体的に想定し、統合チームの編成、キーパーソンの特

定、システム移行計画など必要な準備を初期段階から進めることで、混乱を最小限に抑え、シナジー効果を最大化できる。

中小企業診断士は、PMI フェーズまでを視野に入れ、その成功に向けたロードマップを提示できる「長期的視点」を持つことが、高付加価値な支援につながる。

(4) 中小企業診断士に必要な視点と支援

中小企業診断士は、単なる分析者や仲介者ではなく、売主の経営哲学や従業員への思いを理解し、買い手側の企業文化や戦略を読み解き、双方にとって最適な解を導き出す「コンダクター」としての役割を果たすことが求められると筆者は本事例で強く感じた。

財務・法務知識に加え、事業の深掘り、人間関係の調整能力、さらに将来を見据えたPMIへの視点などは、small M&A 支援において不可欠である。中小企業診断士は、経営者の重要な意思決定に際し、客観的な視点と実践的な支援を提供することで、その成約に貢献できる唯一無二の存在である。

5. M&A後のPMIと地方創生貢献への展望

(1) 組織文化とシステム統合の円滑化支援

M&A 成約後において、最も重要なフェーズはPMIである。地域密着型薬局が持つ家族的文化と、大手買い手企業の組織的文化をいかにスムーズに統合するかは、従業員のモチベーション維持と定着に直結する。

ソフト面では、丁寧な説明会や交流機会の設定、経営理念の共有などが有効である。ハード面では、レセプトコンピュータや在庫管理システムなどITインフラの移行と標準化が課題となるが、DD段階でリスク評価を行い、PMI計画に組み込むことで円滑な移行が期待できる。

中小企業診断士は、PMI計画の策定支援や組織融和のためのコンサルティングにおいて、この重要なフェーズで大きく貢献できる。

(2) M&Aによる労働環境改善と定着促進

本事例では、従業員が大手買い手法人の労働条件下に置かれ、手厚い福利厚生が適用される見込みである。これは、従業員のモチベーション向上のみならず、長期的な定着にもつながり、薬局のサービス品質の向上、さらには地域住民へのより良い医療サービスの提供に資するものである。

M&Aが従業員にとっての「吉報」となるよう、初期段階から従業員の処遇に最大限配慮し、その方針を踏まえて交渉に臨みたい。

(3) small M&Aと中小企業診断士の使命

本事例は、後継者難に直面する地方中小企業がM&Aで事業を次世代へ継承し、地域経済に貢献する可能性を示した。これは単なる事業売却だけでなく、長年の雇用、技術、ノウハウ、顧客基盤などの地域資源を引き継ぎ、地域社会を活性化する「地方創生型事業承継」の意義を持つ。

中小企業診断士の役割は多面的で、後継者問題を抱える経営者へ、M&Aを選択肢として提示し、その利点と留意点を明確に示す「気づきの提供者」となる。次に、ブランド力や地域との信頼関係など無形資産を含めた真価を評価し、買い手に的確に伝える「価値の翻訳者」として機能。さらに、成立後の組織文化融合やシステム統合などPMIを円滑に進める「統合支援者」として企業成長を後押しする。

中小企業診断士には、地域に最も近い専門家としてsmall M&Aの意義を理解し、後継者問題を抱える経営者の最後の砦として積極的な支援が求められている。

伊藤 公尊

(いとう きみたか)

アスリードコンサルティングファーム株式会社代表取締役。2015年中小企業診断士登録。アドバイザーとして地方の中小企業のsmall M&Aの実践支援に従事。中小企業診断士として、財務・法務・労務だけでなく、事業自体を見極めるコンサルティングを提供。

