

第5章 事業承継に係るM&Aを実行した経営者の実態

親族内外の後継者が探しても見つからない場合や、見つけることが困難な場合には、会社を第3者に売却・譲渡することも事業を承継する有効な選択肢の1つである。これがM&A (Merger and Acquisition) で、企業の合併・買収のことをさす。従来、M&Aは敵対的買収のような後ろめたいイメージがあったが、最近では、未上場企業が関連するM&Aの件数は増加傾向にあり、そのうちの多くが後継者不在による事業承継を目的としたものである。

今回、M&Aを実施した経営者を対象に事業承継に係るM&A実行前の後継者問題や企業の特徴、M&Aへの心理的抵抗感、M&Aを決意した要因、障害点などについて調査し、事業承継の1つとしてのM&Aを上手に進めるにあたっての条件や要因、課題などを探った。

1. M&A調査の概要

事業承継に係るM&Aを実施した企業を対象に、アンケート調査を実施した。

- ① 調査対象：日本M&Aセンターなどを通じて、M&Aを実施した企業
- ② 調査対象数：46社 ③回収数：24社
- ④ 調査期間：平成20年12月4日～12月20日

2. M&A実行した企業像と経営者像(図表5-1～5-5)

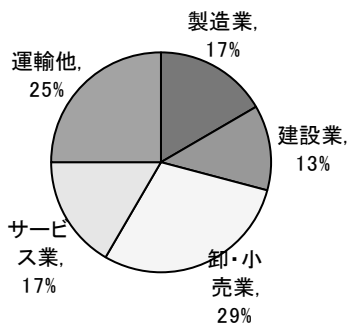
(1) 企業像

戦後に創業し、従業員規模50人未満、年商5～30億円の中小企業が大半。

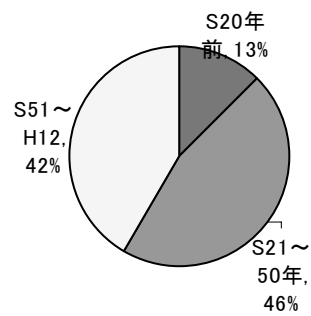
今回のアンケート調査によると、M&A実行した中小企業の業種や規模を見てみる。

- ① 業種は、全業種が実行
業種は、製造業17%、建設業13%、卸売業21%、小売業8%、サービス業17%とあらゆる業種がM&Aを実行している。
- ② 戦後の創業が大半
創業は、昭和21年～50年の企業が46%、昭和51年～平成12年が42%で、創業から30年以上経過している企業が多い。
- ③ 企業規模は従業員数50人未満、年商30億円未満がほとんど
従業員規模では、10～30人未満の企業が46%と約半数で、30～50人未満の企業が29%である。50人未満の規模が79%を占めている。売上高規模では、年商5～10億円が42%、10～30億円規模が38%で、両方で80%を占める。資本金は、ほとんど5,000万円未満の企業である。資本金規模は、1千～5千万円が64%、1千万未満を含めると、82%が5千万未満の会社である。

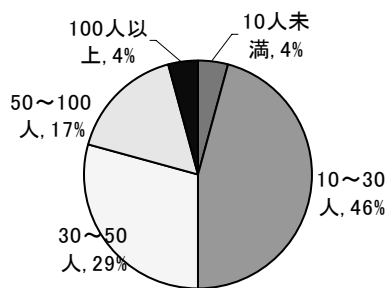
図表5-1 業種別



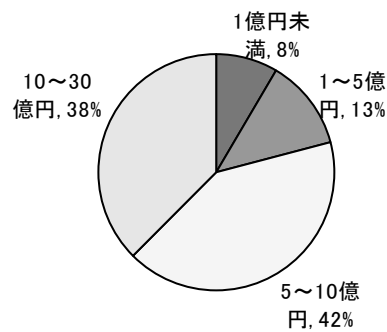
図表5-2 創業年



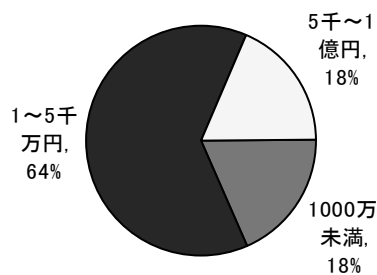
図表5-3 従業員規模



図表5-4 売上高規模



図表5-5 資本金別



(2) M&Aを実行した中小企業の企業力(図表 5-6～5-11)

M&Aを実行した中小企業の経営内容は、次のような特徴がある。

① 売上高伸び率は横ばい、縮小でもM&Aは可能

業種や規模によって経営状況は異なるものの、売上高の伸び率は、「拡大している」「やや拡大」で 38%、「横ばい」 38%、「やや縮小している」「縮小」で 25%であった。このことから、必ずしもM&Aを実施する際に、売上高が伸びている企業だけが対象ではないことが分かる。

② 経常利益は黒字であること

M&Aの条件の1つに、連続赤字がないことを言われるが、今回の調査でも、ほとんど(75%)が経常利益が黒字であり、赤字は8%と僅かである。

③ 業界でのポジションは中の上が多い。

業界でのポジションは、「中の上」が約半数弱であるが、下位でもM&Aの対象となることが分かる。

④ 業界の将来性は、「横ばい」「やや高い」と判断

M&A譲渡会社の属する業界については、「将来性が高い」「やや高い」で38%であり、必ずしも業界の将来性が高いということがM&Aの条件にならないこともある。

⑤ 同業者との競争力は普通以上が条件

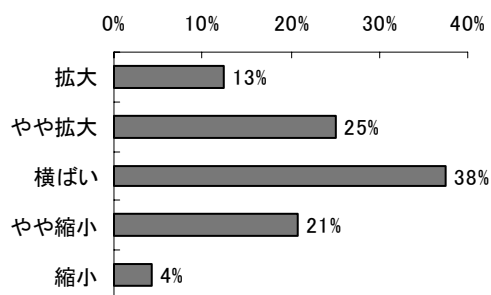
同業者との競争力は、普通以上であることが必要で、「強い」21%、「やや強い」33%と半数を占める。会社を譲渡するには同業者よりも競争力があることが望ましいと言える。

⑥ 資産状況は、債務超過でないこと

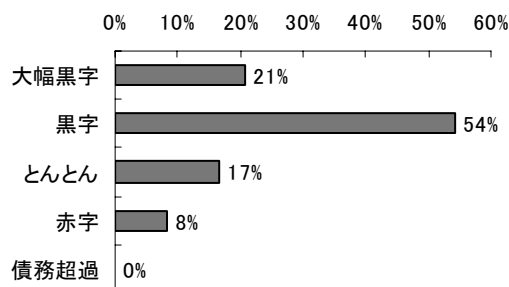
資産状況は、ほとんどの企業が均衡又は資産超過であり、債務超過は僅か1社であった。

以上の結果から、M&Aを確実に進めるには、売上高の伸びよりは経常利益が黒字でかつ資産超過であり、同業者よりも競争力と強いコア技術を保有していることが基本的な条件となると言える。

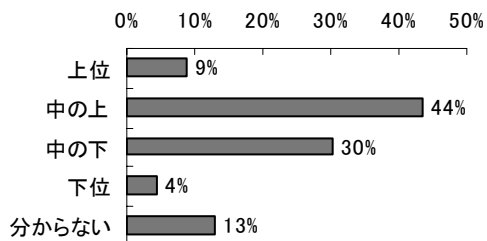
図表5-6 売上高伸び率



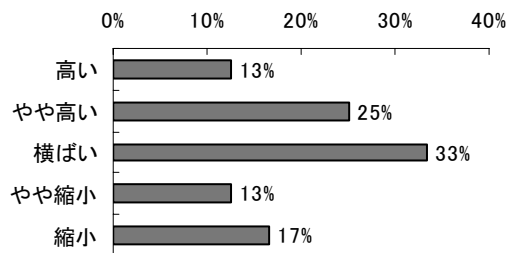
図表5-7 経常利益

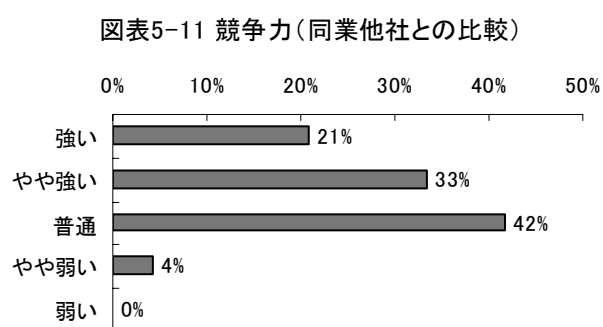
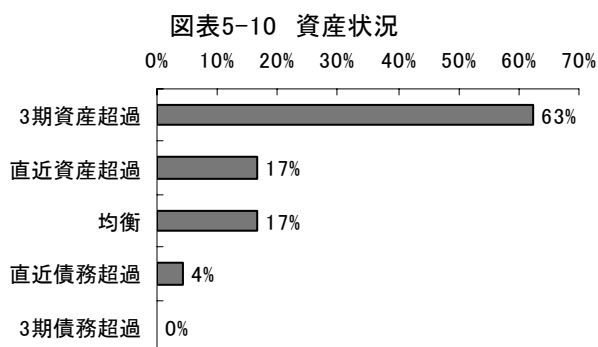


図表5-8 業界のポジション



図表5-9 業界の将来性

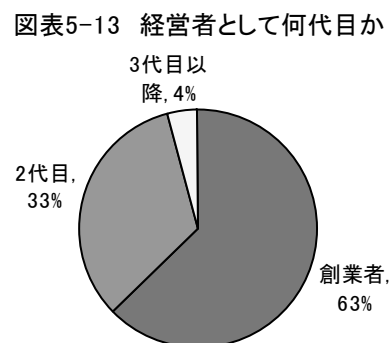
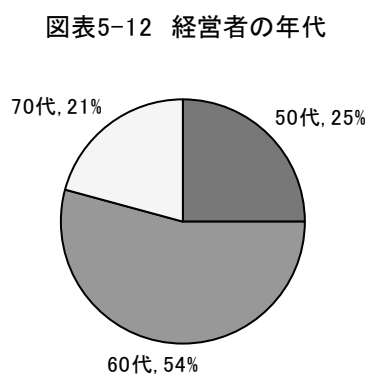




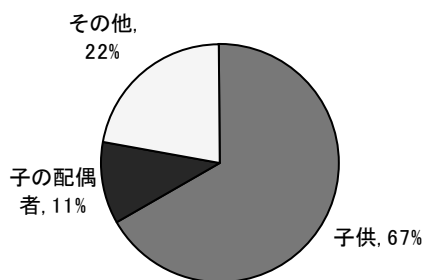
(3) M&Aを実行した経営者像は(図表5-12~5-16)

今回の調査は、事業承継に係るM&Aであるため、経営者の年齢は、75%が60代、70代であり、就任して20年以上が約7割である。また、創業オーナーが63%で、2代目が33%で、2代目・3代目以降の67%が先代社長の子供である。

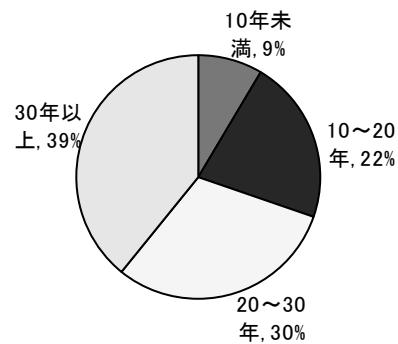
後継者については、「親族内に後継者候補がいるが事業承継を嫌う」が42%、「親族内の後継者はいない」29%、「親族内で承継するつもりはない」25%である。親族内に後継者がいても、事業を引き継ぐには、第三者への売却をして従業員の雇用や取引先との仕事の継続を選択している経営者が多いことが言える。



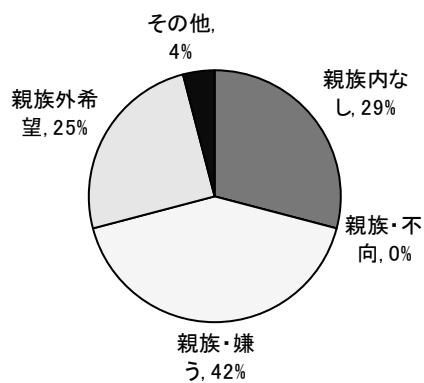
図表5-14 2代目以降と創業者の関係



図表5-15 就任期間



図表5-16 後継者の有無



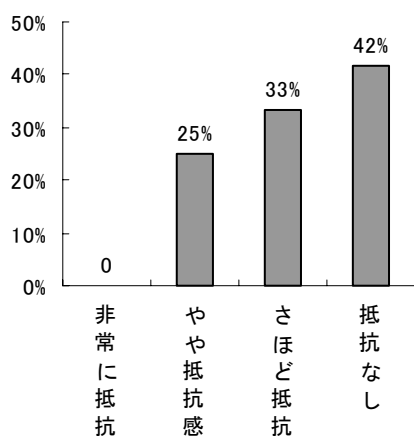
3. M&Aに対するの抵抗感と譲渡を決意した要因（図表 5-17~5-19）

(1) M&Aへの抵抗感

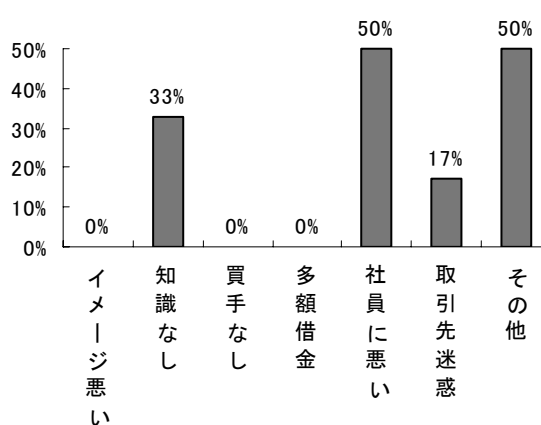
中小企業の創業オーナーは、長年、手塩にかけて育てた自分の会社を手放すことに抵抗感があると想定していたが、M&Aを実行した経営者には、M&Aの抵抗感が少ない。「やや抵抗があった」と回答した経営者は 25%で、残りは、「抵抗感なかった」42%、「抵抗感がさほどなかった」33%と回答している。M&Aへの抵抗感は、長年、働いてくれた「幹部や社員に申し訳ない」50%、「企業譲渡の知識・情報がなかった」33%である。

抵抗感の有無とM&Aの満足度を見ると、抵抗感が少ない経営者ほど、満足度も高い結果になっている。

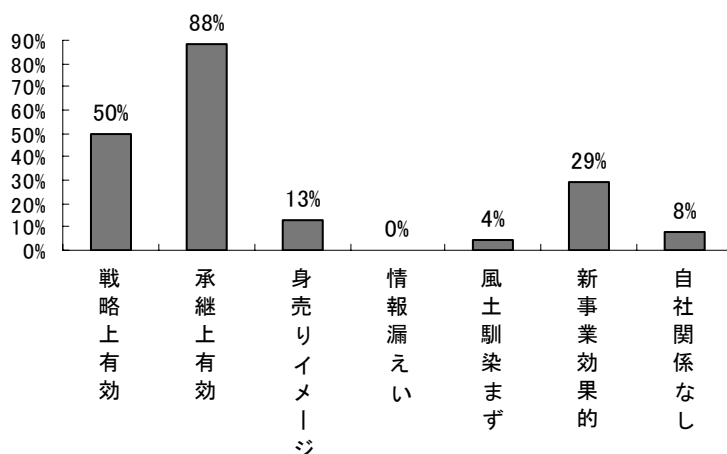
図表5-17 M&Aへの抵抗感



図表5-18 M&Aへの抵抗理由 (複数回答)



図表5-19 M&Aのイメージ (複数回答)



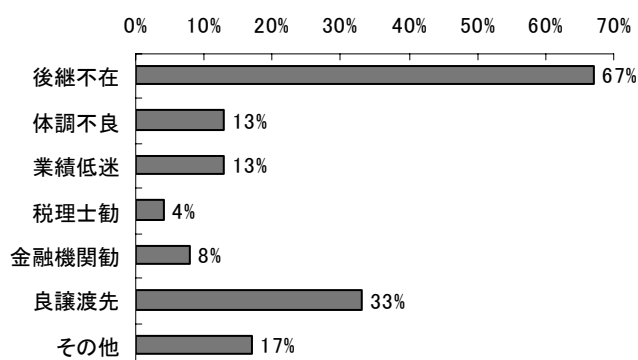
(2) 譲渡を決意した理由 (図表 5-20~5-22)

企業譲渡を決意したきっかけの第1は、「親族内外の後継者を探したが見つからなかった」が67%であり、次いで「良い譲渡先が見つかった」が33%である。

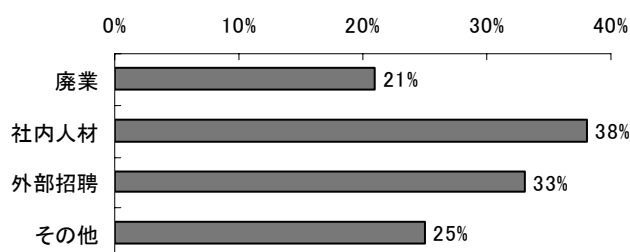
M&A検討にあたり、相談したところは、M&A専門業が約半数以上(63%)で、税理士等29%、金融機関17%で、誰にも相談しなかったも17%である。

親族内に後継者に相応しいものが居らず、社内の幹部等も適任者が見つからず、承継問題を考えているが、第三者への譲渡しかないと判断して、M&A専門業者に依頼して、譲渡先を見つけ、実行したものが多いと思われる。

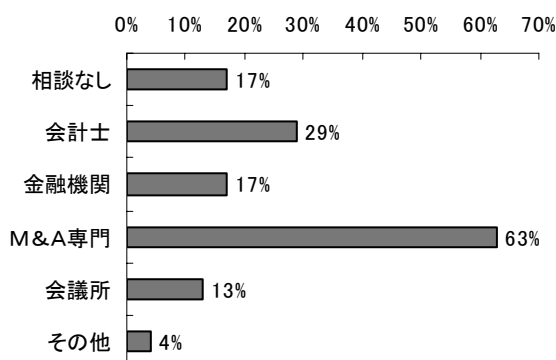
図表5-20 譲渡を決意した理由 (複数回答)



図表5-21 M&A以外のスキーム検討 (複数回答)



図表5-22 M&Aの相談相手 (複数回答)



4. M&Aをするにあたって提示した希望条件 (図表 5-23~5-27)

(1) 譲渡先の業種、規模など

M&Aを行うにあたって、業種は同業種が38%であるが、関連業種21%、異業種13%となっており必ずしも同業種を希望する企業ばかりではない。むしろ、同業者を嫌って関連や異業種を探した経営者が3割を占める。

(2) 従業員の雇用確保が第1条件

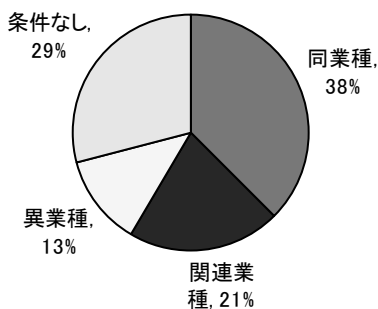
M&A実行の第1条件は、ほとんどの経営者が「従業員の雇用が確保でき、リストラしないこと」(83%)で、「取引先に迷惑をかけない」79%、「個人保証や担保の解除」58%となっている。企業規模と経営状況にもよるが、M&Aにあたって、どの経営者も

従業員の雇用、取引先への迷惑、個人保証問題を、解決してほしいと考えている。

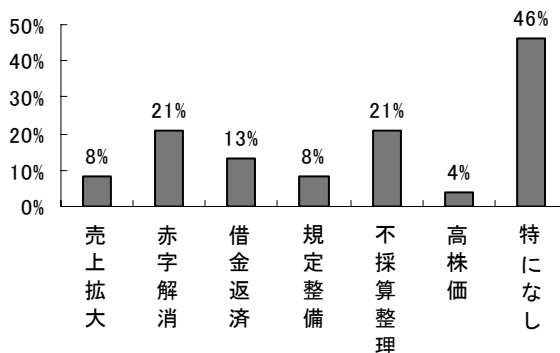
(3) 従前にM&Aの検討と実行の有無

従前にM&Aを試み、それが成就しなかった経験を持つ企業も 35%あった。その理由は、譲渡価格が低すぎた、経営理念が合わない、企業風土が違いすぎるなどが挙げられている。

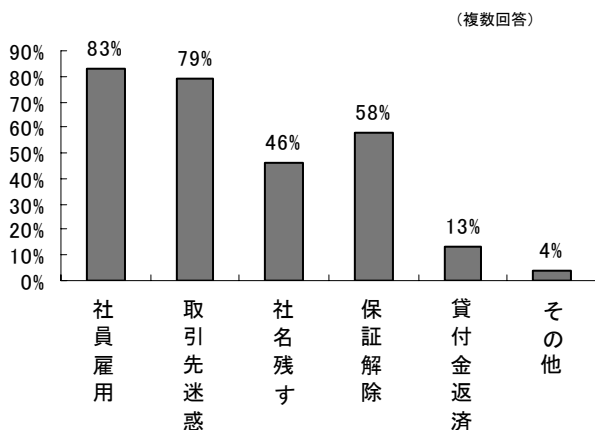
図表5-23 M&Aの譲渡先の希望



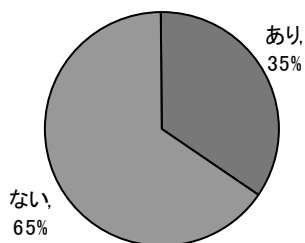
図表5-24 M&Aまでの準備事項 (複数回答)



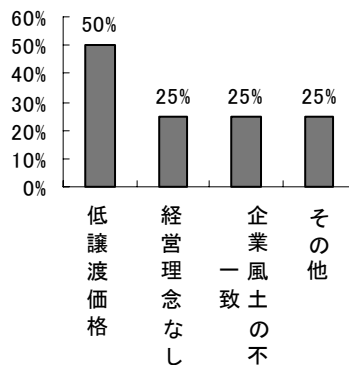
図表5-25 M&A実行時に提示した条件



図表5-26 M&A経験の有無



図表5-27 M&Aが上手くいかなかった理由 (複数回答)



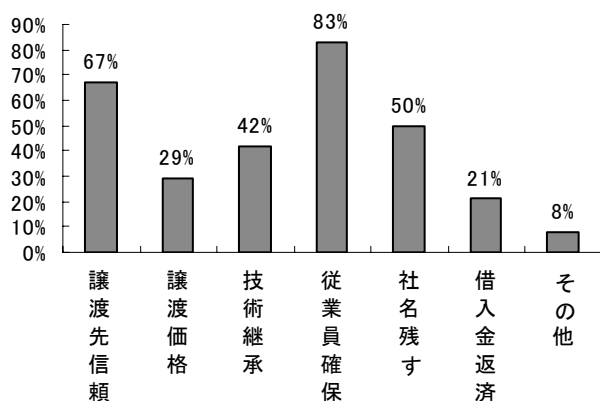
5. M&Aを決定した要因（図表5-28～5-31）

譲渡先が紹介され、M&Aを決定する要因の第1は、「従業員の雇用の確保ができた」83%が最も高く、次いで「譲渡先が信頼できる会社であった」67%となっている。「自社の技術が伝承できる」42%、「譲渡価格が高かった」29%である。

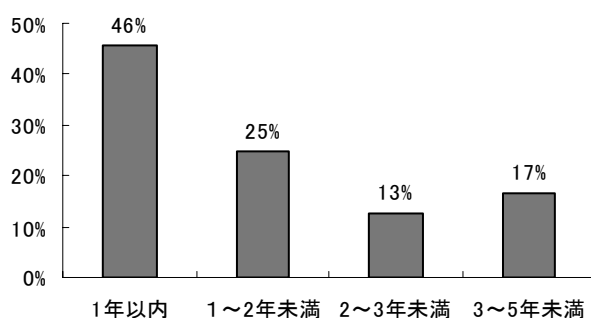
M&Aは、信頼ある譲渡先で従業員の雇いを確保し、従前の労働条件が維持されることが確信できたときに決意している経営者が大半である。

M&Aを検討して譲渡先を決定する期間は、半数が1年未満（46%）と回答しており、譲渡先を紹介してもらってから、比較的短期間に決めている企業が多い。

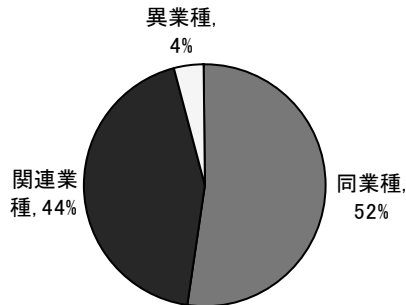
図表5-28 譲渡先の決定要因（複数回答）



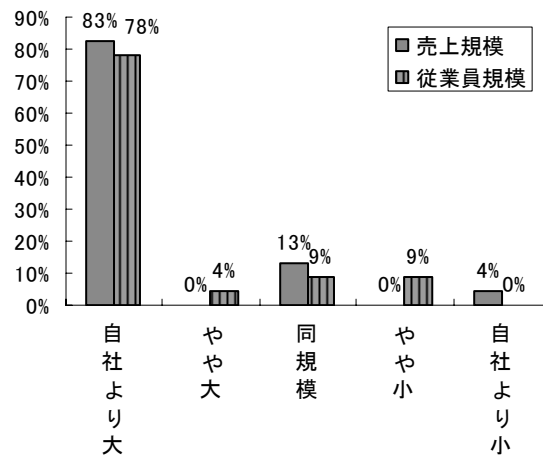
図表5-29 譲渡先決定期間



図表5-30 譲渡先の業種



図表5-31 譲渡先の規模

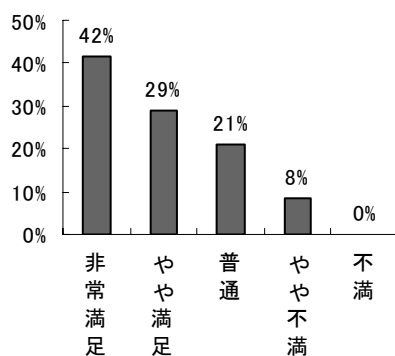


6. M&A実行の評価 (図表 5-32~5-37)

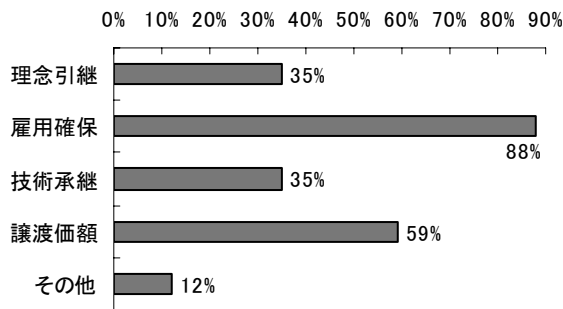
(1) 全体的な評価とその理由

今回の調査は24社と少ないが、M&A実行の評価は、7割(71%)の経営者が「非常の満足」「満足している」と回答しており、「やや不満」が僅か2社である。それは、譲渡条件の第1である「苦楽を共にした従業員の雇用が確保」(88%)が満たされたこと、「譲渡価額が予想通り、予想以上の金額だった」(59%)、「企業理念が引き継がれた」(35%)、「コア技術、コアサービスが承継できた」(35%)となっている。「やや不満」と回答した企業は、譲渡価額や譲渡コストなどで、予想と違いがあったことを不満理由にあげている。

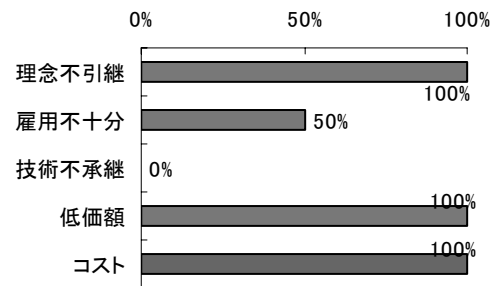
図表5-32 M&Aへの総合評価



図表5-33 M&A満足理由 (複数回答)



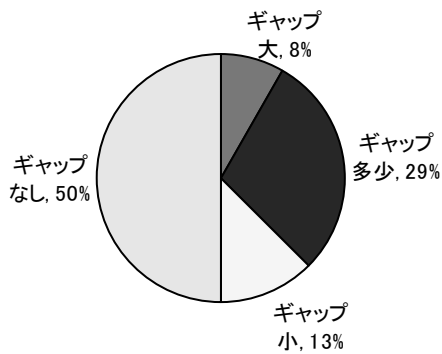
図表5-34 M&A不満理由 (複数回答)



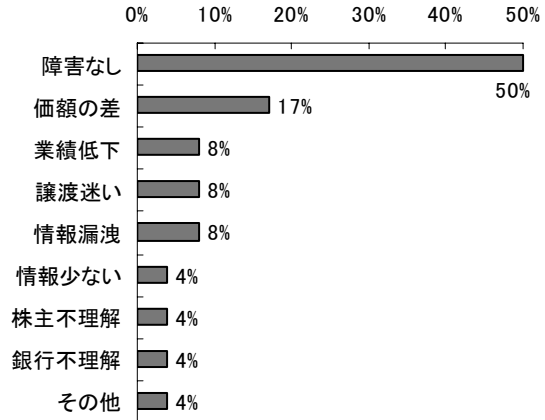
(2) 譲渡先とのギャップの有無

譲渡先とのギャップは、半数は「ギャップなかった」(50%)と回答。「大きなギャップがあった」「多少のギャップがあった」37%ある。そのギャップの内容は、譲渡金額面が主たるものである。会社譲渡に関しては、「特に障害なし」が半数、残りは、「譲渡金額の低迷」や「業績の低迷」、途中で「譲渡の迷い」、「情報漏えい」等があがっている。

図表5-35 自社評価とのギャップ



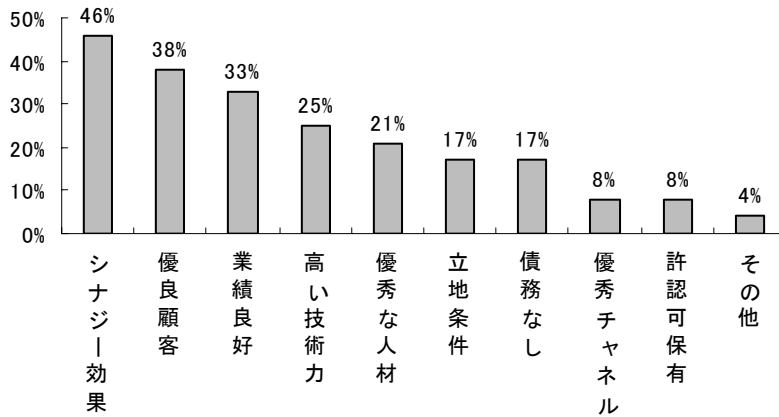
図表5-36 譲渡する障害要因 (複数回答)



(3) 譲渡先から評価された点

譲渡先から最も評価された点は、「譲渡先の事業とのシナジー効果」46%、「優良顧客の保有」38%、「業績が良好」33%、「高い技術力」25%、「優秀な人材の保有」21%と続いている。これらの要因と譲渡価格や譲渡条件と合致したものと考えられる。

図表5-37 譲渡先から評価された点 (複数回答)



7. M&A後の事業の推移 (図表 5-38~5-41)

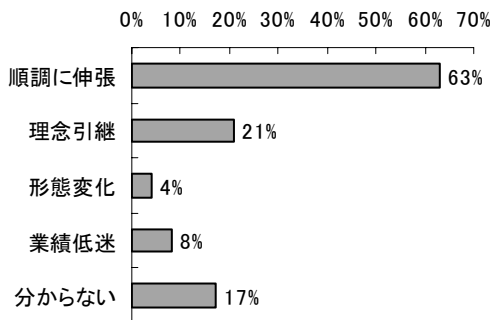
(1) 売却した会社

M&A後の事業の状況については、63%の企業が「順調に業績を伸ばしている」と回答し、「事業形態が変わった」、「業績が低迷している」などのマイナス面は、僅かである。

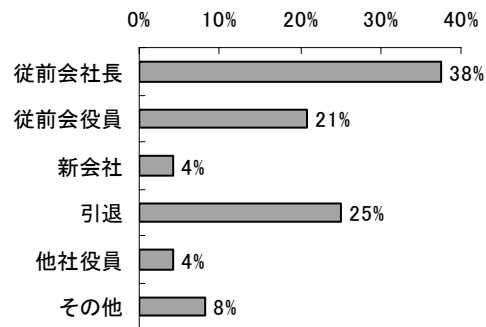
(2) 譲渡後の経営者の活動状況

会社を譲渡した後、経営者は「従前の会社の会長、社長」として、従来どおりの業務を行っているものが約4割(38%)、「従前の会社の非常勤役員、顧問」が21%である。「引退した」経営者も4分の1ある。

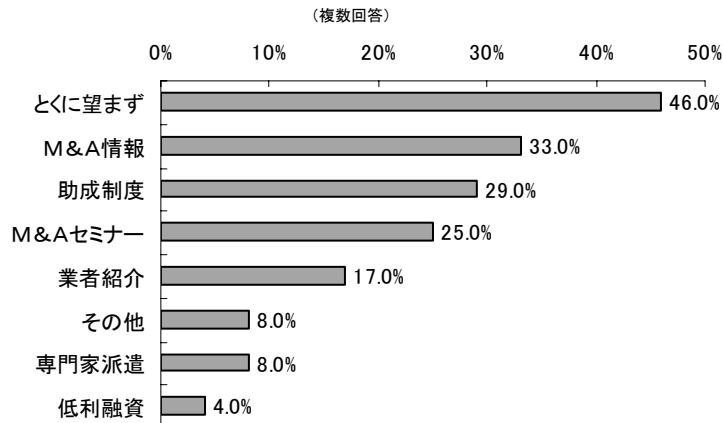
図表5-38 M&A後の業績の推移 (複数回答)



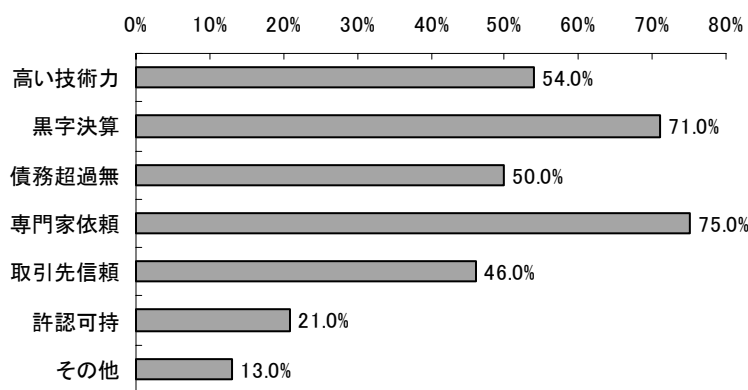
図表5-39 M&A後の処遇



図表5-40 公的機関に対してM&A推進のために望むこと



図表5-41 M&Aを上手に進める条件 (複数回答)



8. M&Aをした経営者からの自由意見

<事業承継は事前の準備が重要>

(1) 早期の準備をすることが得策

早い時期に決断したことと、経営者が健康で活力がある時期が、最も安心して事業を引継ぎができる。私の会社でも従業員も安心している様子でした。ありがとうございました。

(2) 業界の先行きが不透明になってきたら、早く譲渡を考えた方がいいと思う。手遅れにならないように考えるべきと思う。

(3) 将来を考えて早めに専門家に相談する事。

<M&Aをするには、自社の磨きをかけること>

(1) 譲渡に値する企業に育てることが肝要。

(2) 業績が上昇又は横ばいで、赤字決算を出さないうちに譲渡する事。

(3) 会社を磨くこと

他から見て魅力ある会社にしておくことが大事です。変化に対応すべく、事業継続のためには何をすべきか第一に考えることが大事だと思います。何事も良い時に次の事を考えることが大事だと思います。

<M&Aプロセスと条件>

(1) 譲渡価格は専門機関で客観的に評価

売却の合意は比較的容易だが、価格についてはM&A仲介者が客観的に評価し、合理的な説明を株主にする努力をしてもらうとか、スムーズな進捗の助けになると思います。

(2) 譲渡価格の決定プロセス

企業を成長させる為には、高い技術力・人材が不可欠であるが、会社の価値を評価する場合、全く数値評価のみで譲渡価格が決まるので、いくら良いお得意を長年保っていても何等評価されないで、また、M&A専門会社に於かれては、譲渡先に対してこの点についての知識を高めて貰えないし、又、譲渡先の会社内容を全く知らされないでM&A推進の大きな障害になっていると思う。

(3) 譲渡を決心したら、多くを望まないこと。

(4) M&Aによってその後、売上、利益とも伸びること。

(5) 保有不動産の立地条件が悪くないこと。

(6) M&Aは特別なことではない

M&Aをあまり特別なことと考える必要は無いと思います。最も大切なことは譲渡先企業の質かと考えます。私共の場合は、会社の規模には著しい差があったものの、社風に共通点があったため、非常にスムーズに譲渡が進み、なお従業員も安心できたものと思われまます。

(7) 社員の雇用を第1条件にして事業承継を考える

零細企業のM&Aの場合、多くを望んでも無理があると思います。小生の場合、共に苦勞をしてくれた社員の雇用を第一に考えました。後継者が無い状態で経営を続けてゆく事は、社員に対し将来への不安を感じさせたまま働いてもらう事になります。(会社の存続に対する不安は)社長が体力的に自信があっても、一定の年令に達した時は社員の将来の事も考え自身(自社)の方向を決めるべきと思います。社長としての最後の仕事は、社員の雇用を守る事と思います。

(8) M&A後の経営者の自由になるお金を準備

個人の自由になる預金は必ず準備しておく。退任しても、過去の付き合いは4~5年続くと思う。私の場合も現在続いております。その都度妻に家計の内から、小遣いを要求しにくい。私の場合、偶然用意出来ていて助かっています。無いと惨めです。

9. M&A事例からみた事業承継の条件

<事例から見たM&Aをすすめるための条件>

(1) 譲渡する会社の基本的な条件

- ① 売上高規模は関係なく、経常利益が黒字である、資産超過であること。
- ② 従業員規模は関係なし
- ③ コア技術を持ち、同業よりもやや強いこと。差別化技術やサービスなどが確立していること。優良得意先があることも条件の1つになる。
- ④ 土地、建物などの資産保有よりも、国家資格を持った技術者を多く抱えていることや、特殊技能を保有する人的資源があること。

(2) 経営者の条件

- ① 意思決定の迅速さや決断力があること。
- ② 会社は親族のものより社会的な公器という意識があること。
- ③ 会社所有より事業を存続して、長年、共に苦労した従業員や幹部の雇用や生活の安定を最優先する思考があること。
- ④ 創業者、2代目でも関係なし。あくまで個人の性格と価値観。

(3) 事前準備を十分に練る

- ① 事前準備期間として10年位の時間をもって準備すること。
- ② M&Aを決めてからも経営の基本姿勢などは最後まで気を抜かない。
- ③ M&Aをする場合も、お客様や従業員のために絶えず会社を磨く、新事業などに挑戦する意欲を持ち、取組んでいくこと。

(4) 専門業者、金融機関の協力・協調が不可欠

- ① 一人でM&Aを進めるのは無理であり、専門業者、金融機関の協力が不可欠
- ② 第三者評価により企業価値の査定が、M&Aを進める近道である。

<M&Aの事例からみたM&Aを進めていくためのポイント>

【事例1】後継者不在のため、取引先である上場会社に会社を売却

創業：昭和35年に先代社長（父親）が創業し、昭和54年に2代目社長M氏が承継。

業種：卸売業、得意先は大手・中堅メーカー

規模：従業員18人、年商14億円、資本金2,000万円

買収企業：大手上場企業

(2代目社長の企業観)

2代目の社長であるM氏は、会社は「社会の公器」であり、能力のある人が継ぐことが良いと考えていたし、社員には事業内容をオープンにし、社長の交際費などは公私混同しないことに心掛けていた。

M氏は、60歳頃には事業から身を引こうという気持ちを持っていた。しかし、子供（娘2人）は事業を承継しないと言うし、社内の役職員を見渡しても社長の器になるような人材はいなかった。銀行からは「M氏の信用で保証しているので、会社を誰かに渡すのであれば融資額を引き下げる」と言われ、第三者への承継に釘をさされた。

以前、親族以外の社内の幹部にその意思を確かめたが、個人保証をしなければならず、自分の家屋なども担保に入れるということで、奥さんが反対されたこともあった。

しかも、他人に経営を任せて、それが上手くいかなければM氏が責任をとらざるを

えないことも納得できない気持ちになり、M氏は、事業承継では、会社を売却することが得策であると考え始めた。

(会社売却のための準備期間)

M氏が60歳になったときに、社長自身が“いつ何が起きるか分からない状況”を想定し、取引先である大手企業P社に当社の株式15%保有を要請したところ、快く引き受けてもらった。安定株主対策よりもリスク管理と取引の円滑化の意味もあった、と社長は言う。

さらに、会社を誰かに引き受けてもらうために、譲受先を探していた。3~4件の候補企業があったが、第1優先順位として、取引先のP社に譲受してもらおうと考え、そのタイミングを見計らっていた。丁度、P社は財務内容が悪化し大幅な赤字計上してしまい、会社売却のタイミングを逃してしまう。

その後、P社の財務体質を改善し、黒字決算になってきたが、今度は、当社が赤字を計上してしまった。会社を売却するには、なんとか3期黒字にして企業価値が高まるが必要であると考え、会社売却を延期した。その後、3年間、黒字決算をし、P社も業績も上昇していたので、会社売却の話を持込、合意が成立した。

会社売却価額は、資産価値と暖簾代を算定し株式の数倍の価値で評価され、その金額には納得のいくものであったし、特にトラブルもなかった。

(M&Aの提示条件)

今回のM&Aにあたっては、1つ目は社名の存続。2つ目は従業員の雇用の確保と給与などの雇用条件をそのままに引き継いでもらうことであった。この2点についてもP社で了解を得られた。M&Aの件については、一般社員には1週間前に、幹部には6ヶ月前に株式売却を説明し、納得してもらう。

(当社の強み、コアサービス)

当社は鋼材卸業、大手鋼材メーカーが卸さない中堅・中小企業向けの小ロットの素材を販売している。流通加工を行い、ユーザーの仕様に合わせた素材と加工を提供する。強みは、小回り性と小口ユーザーへの対応であり、ユーザーへの提案型の営業によりユーザーのメリットを引き出せるような提案もしている。

(本事例から学ぶM&Aのポイント)

(1) 会社は親族のものという考えを持たない

創業者オーナーの中には、会社は自分の分身と考える方も多いが、当経営者は、会社を「社会の公器」と考えていたことに、M&Aが抵抗なく進むことができたと言える。

(2) 社員の雇用確保を守る

現社員の雇用の安定と給与面の条件を引き継ぐこと、社名を残すことの2つの譲渡条件が遵守されたことで円滑に進んだ。譲渡側の条件を上手に受け入れてもらう工夫とタイミングもM&Aの円滑な要件の1つである。

(3) 売却企業はコア技術をもっていること

当社は、小規模企業でも差別化商品やサービスを持ち、“強み”を意識した経営をしている。その強み=収益力が買収企業にとってメリットを感じるため、企業売却が可能となる。会社の強みがないと、買収する企業にとって魅力ない。

(4) 会社を売却すると決めた時は、収益力の持続や黒字決算が前提条件である。当社

も売却前に一期間、赤字計上したものの、その後、黒字に転じている。

(5) 外部環境の要因も大きな要素となる。

買収企業の業績が良好、株価の上昇時期、相互の信頼関係を保持することなど。そのため、企業を売却するために5~6年かけても、会社の財務体質の強化をしていくことが必要である。

(6) 会社売却について、金融機関に十分理解してもらい、協力してもらうなど、金融機関と良好な関係を保持していくことが不可欠である。

(7) 幹部、社員への感謝

当社は、古参幹部や社員の退職金の支払いや経営者の退職金の原資を十分に考慮して事前準備をしている。社員には、中小企業退職金共済制度などの積み立てをしてきた。長年、経営者と共に苦勞してくれた幹部や社員への感謝として、退職金などの原資を準備していくことも重要な要件である。

【事例2】M&Aは時間をかけて会社を磨いた上で実行

創業：昭和45年に先代社長（義父）創業、平成8年にN氏が社長就任

業種：サービス業、得意先は大手・中堅企業

規模：従業員50人、年商7億円、資本金1,000万円

買収企業：運送関連会社

(M&Aを決意したが、多額の借金あり)

N社長は、運送業を営む会社の2代目である。義父とともに立ち上げた会社である。二人の娘は跡取りにならず、親族の後継者がいないことから、早い時期から会社を譲渡することも頭に描いていた。

10数年前に、社長に就任して3年目に商工会議所でM&Aの斡旋窓口が開設されたことを聞き、決算書などを持参して訪れたが、担当者からは“M&Aがすぐにできる状態でない”とアドバイスを受けた。当時の会社の状況は、バブル期に本業の商売が儲かったものの、義父が次々に本業以外の儲け話に投資をしていったため、N社長に就任した時には、多額の借金を抱えた経営状態であった。

N社長は誰にも相談することができず、銀行に相談すると、「運転資金がストップされないか」、「このままだと事業の承継もできない」など、悩み続け、夜も眠れぬ状況が続いた。

そこで、自力で経営を立て直すことを決心し、最終的にはソフトランディングで廃業にもっていこうと考えた。営業に自信を持っていたので、売上を拡大することに注力した。また、会社自体もスリム化し、抑えられる設備投資は極力抑え、社員一丸となって取組む。さらに、バブル期に投資した物件や不良債権などを処分するなどして、3年間で借入金を大幅に縮小した。

(社長に就任して10年でM&Aを実行)

N氏の経営改善努力がようやく軌道に乗り始めた頃、再度、商工会議所の担当者から「その後の状況を教えてほしい」と連絡があり、当社の「経営改善の状況と借入金大幅減少」を示したところ、M&A専門会社を紹介され、仲介契約を結び、譲受先を探すことになった。しかし、契約後は、すぐに譲受先が見つかるわけではなく、借入金がまだ残っており、毎月の返済額を考えると、譲受先の紹介を待っているだけでは資

金ショートをしてしまうという恐怖感もあった。

その間、経営に関するアドバイスを受けたりしたもの、やはり焦りも感じたと言う。知り合いの会社で自社より幅広く事業を展開していたところが夜逃げしたケースや、当社の2倍位の規模の運送業者も倒産した話など聞き、不安がよぎる。「相手が現れるときのために、経営に全力を投球してもっと良い会社にして下さい」と言われ、気を緩めずにもっともっと伸ばしていこうと決意した。

ようやく譲受先が紹介されたので、N社長は、自分の事業の方向性や業界の将来像を含めて率直に説明をした。買い手企業も新業態の事業を展開する計画をもっていたので、M&Aが成立した。

(社員からM&A後に責められる)

当時(10数年前)、M&Aは、まだ世間では、一部上場企業や大企業の話で、中小企業では無縁と考えられていた。

当社もM&A専門会社仲介契約を結んだものの、社員にも家族にもM&Aについて一切言えず、社内外には秘密裡に進めざるを得なかった。買い手企業による会社視察やデューデリジェンスを受けなければならないので、大変気を配った、と言う。

社員には、M&A契約調印日に、初めて会社の代表権を新会社に譲渡したこと告げた。ほとんどの社員から「社長に裏切られた」と責められた。それも経営の建て直しと借金返済、不良債権処理のために、社員の給与減額、経費削減などに協力をしてもらっていた。毎月の試算表のデータを社員全員にオープンにし、会社の状況が分かるようにして協力をしてもらっていた。それが、いきなり会社を売却と言われて社員は社長を責めるのも、やむをえないと思った。

社員には、①全員が新会社に残ること、給与条件も変わらないこと、②荷主に迷惑をかけないこと、③後継者がいないので事業存続と発展には、M&Aしかないことを、全員に3日間かけて説明をした。ようやく納得してもらった。

(M&A後、ハッピーリタイアのN氏)

N氏は、譲受先の社長から1年間は相談役で、次の1年間は顧問として既存の会社の事業を見てほしい要請があったので、引き受けをした。さらに半年、顧問として残った。そのあと1年はお手伝いで事業を支えている。

同業者からは「まだ、十分、事業が続けられたのではないか」といわれる。もっと新事業への取り組みや車両を増やしたりしていれば、会社は大きくなったかもしれない。しかし、後継者がいないことで、引き際を考えてM&Aを選択したという。

N氏は、仕事の傍ら30代で夜間の高校から大学に学び、40歳になって卒業するなど、大変に苦労人であり、先見力と決断力の優れた経営者である。自前の車庫や整備工場を建設し、時代の変化の柔軟に対応できるように、優良荷主の確保と幅広い分野の取引先を開拓するなどの事業展開をしてきている。

(引退後は、生活をエンジョイしている)

M&Aを振り返って、いいタイミングでM&Aができた感慨深げで、感謝をしている、と言う。今は、仲間と好きなゴルフやダイビングをしたり、奥さんと海外旅行も楽しんでいる。

なお、N氏は、M&A後に経営者が自由に活動できるには、引退後も自由に使えるお金をもてるようにしていくことも提案されている。

また、M&Aを決めてから気を緩めると、企業業績が一気に低迷する恐れもあるので、これからM&Aをする経営者には、最後まで企業を磨いて、社員の雇用を確保し、得意先の迷惑をかけない努力が必要である、と示唆された。

(本事例のM&Aのポイント)

- (1) M&Aを実行するには、企業を磨き上げ、最後まで気を緩めないこと。会社、社員を大事に育て、買い手企業へは、自分の会社の将来像や方向性を示すなどのアドバイスができる余裕がほしい。
- (2) M&Aは、経営者自身が育てた事業の成果を、引き継いでもらうので、M&A条件が、自分の納得のいく証であることを明確にした要件をもっていること。その要件に合致すれば、あとは真摯に取り組んでいくことが成功のカギとなる。
- (3) 企業を磨き上げる。債務超過であれば黒字への努力やスリム化を徹底する。借入金を減額するなど、経営の実績を積み上げていくこと。それが、M&A後にも満足度を高める条件となる。
- (4) 当事例は、社長が営業などの司令塔で、社員は運転手など作業者とシンプルな組織形態である。そのため、古参幹部や技術者などが少なかった。
- (5) M&A後の経営者の生活設計も明確化していた。
- (6) 運送業として、自社のポジショニングを明確にし、自社の強みをより強くし、買い手企業へ会社の魅力度を演出できること。
- (7) 事前準備を十分して対処している。また、商工会議所やM&Aセンターなど、専門家、専門機関を上手に活用した。

【事例3】高い技術力でM&Aを有利に進める

創業：昭和51年に創業

業種：製造業、得意先は自動車部品及び関連メーカー

規模：従業員60人、年商13億円、資本金2,000万円

買収企業：中堅設計デザイン企業

(従業員3名からスタートし年商10数億円まで成長した中小製造業)

社長のA氏は、大手メーカーの生産現場で勤務した後、中小加工専門会社に引き抜かれ、その後、従業員3名で独立、創業した。当初の2年ほどの間は足踏み状態であったものの、自動車産業の好況に支えられ、その後は順調に推移し、年商10数億円、従業員60名を擁する規模にまで拡大させてきた。

当社事業のコアは、自動車用部品等の大型金型製作であり、設計・製作の一環加工にある。CAD/CAMの設計部門の充実と新鋭の大型マシニングセンターや放電加工機などや大型インジェクション等を多く保有している。得意先も地元の自動車メーカーなどが最終ユーザーとなっている。

(経営管理面では納期・品質重視のトップダウン体制、発注者への技術提案も)

従業員はCAD入力要員をはじめ機械加工部門でのMC機の操作要員には若年者が多いのも当社の強みの一つとされる。社長A氏の経営に対する姿勢は「納期と品質を守ることであり、得意先に可愛がられ、メインの発注先としての地位を確保すること」を創業以来、徹底して貫き通している。組織管理面では、トップダウンのスタイルに徹しており典型的なワンマン経営体制をとってきた。

(事業承継を意識始めたのは還暦前)

創業者であるA氏が親族外承継を念頭に置き始めたのは、58歳で、還暦前の心身ともに充実した年齢域であり、かなり早い時期であった。

高齢化になれば自分の体力と気力が衰え、得意先や従業員の迷惑をかけることを危惧して、自分が健在で、早期に承継問題を解決したいと願うようになった。同業者を見ても、社長が引退し、他社から雇い社長を招聘するが、社長といっても株式を持たないので議決権もなく、思い切って経営ができないケースや、社長が健在な時には売上も伸びていくが、老齢化とともに受注も減り、従業員も数名になってしまうものも多い。これでは良い経営はできない。これらの状況を見ていると、早期に事業承継の方向性と手を打つことをしなければならぬと強く感じていた、と言う。

A氏の2人の娘で父親の事業を継ぐ意思はなかったし、娘婿にも現場の統率力や専門性がないことから親族への承継を断念した。そうした状況の中でA氏自身も自分が元気な間に社内を含めて後継者についてあらためて社内ですべて探ってみたものの眼鏡に適う者が見あたらなかった。

(経営セミナーで旧知の経営コンサルタントに出会い相談したのが端緒)

そのような折、某セミナー会場で以前に経営管理面で世話になったことのあるコンサルタントのB氏に顔を合わせる機会があった。その場で胸のうちの相談したことがきっかけとなって話が進められた、そこからM&A専門会社を紹介されることとなり、幾つかの紹介先を経て、東海地区に本社を置く製品・プラント設計業のM社にめぐり会えた。M社は金型設計・製作事業にも関連するところから話が進んで6ヶ月後に資本提携の話がまとまった。

(譲渡先は、同業者でなく、自社よりも大きな規模を想定)

A氏は、譲渡先として同業者を望まなかった。

M&Aの条件としては、従業員の雇用の確保、取引先に迷惑をかけないこと、社名を残すこと、個人保証や担保の解除を希望。それらが実現できると判断し、M&Aを短期間で決断し実行した。M&A企業を紹介されてから、僅か1年以内でM&A実行ができた。その背景には、高い技術力と新鋭設備、経営者として公私混同のない経営に心掛けてことなども大きな要因であると言う。

(幹部・従業員は了解したが、得意先は条件付で納得)

M&Aの話は当然のことながら極秘裡に進められていったが、具体的に煮詰まり、締結の1週間前に幹部に資本提携の話を開陳すると全員一様に驚きを隠さなかったが一応の了解を得ることができた。M&Aを理由に退社は一人も出すこともなかった。

ただ、得意先への話も最初は厳しい態度をとられるところもあったものの、A氏が会長職で留まるとのことで一応の落ち着きを見ることができた。

(M&A合意の要件として重視した従業員への処遇)

M社とのM&A(資本提携)が実現する前には社員千名を超す会社をはじめ数社の話が持ち込まれたが何れも話が纏まるにはいたらなかった。M社を選んだのは、A氏がM&Aで希望していた従業員に対する給与等の処遇条件など当方の言い分をよく聞き入れてくれたことも結論を出すに至る大きな要件となった。

なお、株価の評価に関しては税理士とも相談したがほぼ想定していた範囲内であった。

(当事例から得られたM&Aのポイント)

(1) 事前に十分な準備を整え、企業価値の増大を図ること

M&Aを進めるには、タイミングを外さないこと。早期に決意し、準備をして業績や状況を見ながら、いいタイミングで譲渡することが必要である。本事例でも資本提携の締結に至るまでには、最初の提携先の模索から始まってから6年という長い年月を費やしているところが注目される。しかもその間には工場の増築をはじめ1台1億円を越える大型設備の投資も実施しており企業価値の増大には並々ならぬ努力を積み重ねられていることが特筆される。

(2) 資本と経営の分離思考の徹底

中小企業の経営の本質は、資本と経営の未分離、つまり個人の財布と会社の経理との境目があいまいなところが多い点が挙げられるが、この点に対してA氏は自らを厳しく律してきたことは注目される。

(3) 一気にM&A(会社売却)でなく資本提携で逐次移行の体制を採る

本事例は、M&Aを資本提携で株式の半分を譲渡し、徐々に移転している方式を取った。この方式の長所は社内・社外のステークホルダーをはじめ取引先などに対してこれまでの体制を一挙に変換を迫るのではなく漸次慣らしていく時間的な余裕を持たせている点である。

中小企業においては創業者・経営者の人的な要素要件が社内・社外に対してその存在性は大きいものがある。こうした体制を時間をかけて個人から組織へと移行するにはそれなりの時間が必要である。それも顧問格の存在よりも発言力を持った立場から逐次移行することが望ましい。

【事例4】会社をM&A後は農業で自由な生活を楽しむ

創業：昭和59年に創業、パートナーとともに役員

業種：装置メンテサービス業、得意先は大手・中堅電機メーカー等、約300社

規模：従業員50数人、年商8億円、資本金1,000万円

買収企業：上場企業(二部)

(地元大手企業勤務から新会社設立へ転職)

Y氏は、大学卒業後に地元大手企業に入社し、主に生産現場で品質管理などに携わっていた。その後、信頼する上司が機械装置メンテ関連の新事業をする新会社T社の設立に誘われて、勤務先を辞めて入社した。T社は、大手電機メーカーの機械設備の保守・点検などを請負うメンテナンスサービス会社で、Y氏は、実質的な経営者として指揮をとった。

(大手電機メーカーのメンテが主な業務)

T社は、創業以来、Y氏のリーダーシップと営業力などで業績を伸ばし、得意先は大手企業を主に約300社まで拡大、従業員50数名を擁する規模に成長していった。また、市場も創業10年後には、海外の日系企業の仕事も請負うようになっている。

機械装置のメンテ業務のコアは、新機種の機械装置に対応できる技術力の向上、得意先への24時間対応サービスができる体制、顧客への迅速な対応であり、これらの要件を満たすことが顧客満足度(CS)に繋がっていく。当社は、大手電機メーカーK社の信頼の下で、新製品開発の試作段階から入り込んでいて、得意先へのメンテが迅

速に対応できる体制を構築している。

Y氏は、社内の従業員にすべての経理関係もオープンにし、財務の透明度を高めていたため、会社は自分や親族のものという意識はなかった、と言う。

(会社は61歳で引退、社長は親族外への承継を決める)

Y氏は、5年前の50代半ば頃に、事業承継については、まず経営者としての自分は61歳で一線を引くこと、後継者は従業員の中から選ぶと考えていた。社員にも61歳でリタイアすることを公言していた。しかし、60歳に近くなるにつれて、事業の存続に不安を感じるようになった。それは、小規模企業の当社の信用力は、Y氏への信用・信頼であり、それで事業が成り立っている。もし、従業員の中から後継者を選べば、必ずしも得意先との信頼が継続して得られるかが不透明で、何ら保証もない。

また、大手電機メーカー以外の得意先を新規に開拓して成長していくことも非常に難しいし、単独で生き残れる業界ではなく、大手企業に統合していくなどでしか成長ができないのではないかと危惧した。

(事業承継としてM&Aを選択)

Y氏は50代後半になり、取引銀行で事業承継問題を相談したところ、事業承継の1つの選択肢にM&Aの手法もあると言われた。Y氏は、企業譲渡にあたっては、①会社名を残すこと、②役員や社員が定年まで雇用が確保されることを基本的な条件とした。同じ業種で技術が引き継がれればと考えていた。

取引銀行には、対等合併を希望する企業を引き合わせて欲しい旨の要請をし、同業者などから企業を探したが、見つからなかった。

そこで、M&Aを選択し、企業の譲渡先の候補企業を探してもらった。しばらくして、大手ビルメンテ会社が、是非、購入したいとのことでマッチングを行う。

譲受希望企業は、M&Aにあたって、当社の顧客や技術力を高く評価してくれた。当社は、黒字経営で堅実に事業を進めていたが、土地・建物は賃貸で、設備もモノづくり工場と違い、それほど価値あるものでなかった。当社の強み・魅力は、優良取引先があること、迅速に対応できる技術力である。

M&Aにあたって、買収金額やデューデリなどで、両社でトラブルことはなかった。Y氏の役員退職金と持株の引取りなどが円滑に行われた。

(社員からの反発なし)

社員には、M&A契約調印前に知らせたが、とくに社員からの驚きは無かった。その理由は、経営内容をオープン化していたこともあったが、得意先企業と給与水準を比べても遜色なく、譲渡により労働条件が保証されていたこともあり、M&Aのせいで辞める社員はいなかった。社長への批判もなかった。社長の片腕となる幹部も実質的にいなかったこともあり、マネジメントは社長、社員は現場の仕事を中心に回していくという形態であった。

(M&A後は、かねて計画していた農業へ従事)

数年前にM&A実行し、半年、非常勤役員として事務引き継ぎなどを行い、その後は、一切、会社の業務にかかわらず、新たな生活拠点を設けて新生活をスタートさせている。かねてより農業に興味あり、61歳でリタイアする2~3年前から適地を探しもとめており、十分な準備時間をかけ、生活設計をしている。

リタイアして3年目、無農薬で有機農業をめざし、地域の人達にとけ込む努力をし

ている。社会へのボランティアをしていくことが使命であり、農業でそれを実現したいと言う。また、自分の夢を実現できて、会社経営の未練は全くないと言う。

経営者には2つのタイプがあり、1つは、創業してできるだけ大きく成長させていくタイプ。大企業は、家族の生活を支える手段としての会社経営。Y氏は、「自分は後者のタイプで、堅実な経営と会社を潰さない恐怖感が絶えずあった」と言う。M&Aにより、その恐怖感から解放されて自由な気分になっていると笑顔を見せる。

(当事例から見るM&A実行のポイント)

(1) 事前準備の期間を十分とり、リタイア後の生活設計を熟慮

会社経営の基本は「家族を支える手段である」と割りきり、61歳になったときに、それを終えて、次の生活設計を描くというシナリオを明確にしていた。また、奥さんもそれに理解があり協力者であった。そのために、事前準備の時間を十分とり、人生のステージ毎に自分の処し方を十分認識し、それを行動に移した。

(2) 会社は自分のものではなく、親族への承継は視野になかった

中小企業は、会社の信用＝社長の信用という一身専属的な性格をもつ。これを従業員や幹部が引き継ぐことは難しいと考え、会社売却へ踏み切った。事業承継には、信用力のある他社が引き受けることが得策と判断された。

(3) 公私混同せず、経営をオープンにした経営姿勢

M&Aへの抵抗が少ない要因の1つに、創業以来、社長業として公私混同をせず、経営をオープンにしてきたことが挙げられる。会社経営を堅実にやり、悔いを残さない経営を自分に課していたが、M&Aを実施して、第2の生活設計を描き、それが実行できたことと言える。

【事例5】M&Aを決意したが、なかなか買い手が見つからず苦労

創業：昭和59年に創業

業種：映像制作業、得意先は大手メーカー

規模：従業員26人、年商9億円、資本金1,000万円

買収企業：大手上場企業

(重い腰をあげて事業承継に取組む)

映像制作の小さな会社であるP社は、社長のO氏が70歳代後半になり、体調不良になり、先送りしていた事業承継を本気で取組むようになった。そこで、取引銀行に相談に行き、M&Aも選択肢の1つと言われた。「今、自分が倒れると、社員25名とその家族を含め80名近くの人を路頭に迷わせることになる。取引先にも多大な迷惑をかけるなど不安がよぎった。」と言う。丁度、その頃、知り合いの会社を買収され、M&Aが成功したことを知り、M&Aしかないと考えようになっていた。

10年前に後継者候補とした人物に経営を任せましたが、取引先から了解を得られず、O氏は、彼を後継者とすることを断念した。その後、長年、後継者問題では悩んでいた。O氏は、子供もいないし、いずれ誰かに引継をしなければとは思っていたのである。

(大企業から子会社へ転職、そこから独立)

P社は、O氏が45歳の時に、長年、勤務していた大企業(親会社)から労働争議などで業績低迷していた子会社(映像会社)に転職させられ、7~8年で経営の立て直しをしたものの、親会社の都合で解散になった会社にいた従業員達とともに立ち上げた会

社である。当時、子会社には、従業員が 70 名いたが、会社解散後に従業員が路頭に迷うことやそれぞれが仕事をする事で業界に混乱が起こることを懸念して、新会社P社を設立した。新会社は、資金不足のため、O氏、取引先T社、従業員の3者で1/3ずつを出資してもらった。

事業は、以前の映像会社で取引のあった大手メーカーなどや広告代理店などからの仕事をもらうようになった。P社のコアは、医薬薬品会社等の優良取引先と映像制作の技術である。O氏は経営トップとして、新規得意先の開拓と経理面を重視してきた。

現場は労働集約的なハードな産業であり、従業員も映像に関心のあるものが集まっていたが、事業経営という点では、後継者がなかなか育ちにくい風土である。

(M&Aを決めたが、なかなか相手が見つからず)

M&Aを決めて、銀行等から調査を受けたが、なかなか譲渡先が見つからず、時間が過ぎていった。さらに、譲渡候補先の会社があっても、その情報が全く知らされなかった。M&Aを決意してから1年半経過して、ようやく買い手があると聞かされただけであった。その後、ようやく映画制作関連の会社ということが明らかになったが、P社とは業態が違っており、相手企業の情報等が入らなかったことで、心理的に強いストレスを感じた、とO氏は言う。

(M&Aの条件は、従業員の雇用の確保)

M&Aにあたって、買受先企業への「2年間、従業員の雇用確保と給与条件の維持。それに、社長の債務保証を解除」を要望しが、雇用面の条件は1年に短縮、債務保証の解除手続きも時間がかかった。

従業員には、M&Aを進めていることを話したが、とくに異論はなく、役員（取締役）は、M&Aにより全員解雇の条件であったので、全員辞めた。

(M&A後のO氏の生活)

M&A後、買い手の会社からは、顧問の要請があったが、M&A後に会社名の変更、事務所も移転したため、O氏は引継ぎ終了後に辞任した。

今後は、前会社の役員らとともに映画関連の映像編集に係る仕事に取り組むことで活動を始めたところである。

(本事例からM&Aのポイント)

- ① コア技術が弱いと、M&Aも有利に運ばない
- ② M&Aのタイミングを十分に熟慮して、企業を磨いていくこと。

第6章 まとめ

1. 親族外承継の実態と事業承継の方向性

(1) 親族外承継の実態

1) ほとんどの中小企業が、事業承継を希望

約8割の中小企業は、「是非、事業を承継したい」(45.8%)、「できれば事業を承継したい」(35.3%)と考えている。

また、他社よりもコア技術・サービスが「強い」(9.2%)、「やや強い」(36.3%)と回答している企業が半数あり、「3期連続資産超過」が50.2%ある。差別化したコア技術・サービスを保有し、財政基盤も健全な企業が半数以上ある。

2) ほとんどの経営者には、配偶者、子供もいる。

しかし、「後継者が決まっている」は15.8%にすぎない。

3) 大半の経営者が後継者候補を探していたり、決めかねている。

「親族内に候補者がいるが、まだ決めていない」10.6%、「親族外に候補者がいるが、まだ決めていない」24.5%であり、後継者を決めかねている経営者は、35.1%ある。他方、「後継者候補を探している」が31.6%、「後継者がいない」は17.4%で、後継者候補がまだ見つからない、いないで約半数あり。

つまり、84.2%の経営者は、後継者問題で苦悩していることが分かる。

4) 後継者を決めていない経営者は、社内の従業員・役員への承継を期待

後継者で悩む経営者は、「できれば親族内で承継」は10%で、他は「従業員・役員へ承継するつもり」47.4%、「会社を売却したい」15.7%、「外部から招聘」6.1%で、後継者不在で悩む経営者の半数は、社内の従業員・役員へ事業を承継することを期待している。

5) 事業承継問題を「公的機関」へ相談する割合は僅かである。

事業承継について相談する相手は、「税理士・会計士・会計事務所」が35.6%と最も多く、次いで「家族」27.4%、「友人」25.2%となっている。しかし、「商工会議所・商工会」3%、「公的機関」2.2%で、公的機関の専門家への相談は、わずか5.2%にすぎない。

事業承継問題は、企業経営と経営者個人(家族を含む)の側面の問題が混在しており、相談者(経営者等)と相談される者(専門家等)との相互の信頼関係が構築されないと、相談しにくいと感じる経営者が多いと言えよう。

以上から、大半の経営者は「事業を承継したい」と願っているが、そのほとんどが後継者候補がいないか、決めかねていることが分かる。そのうちの半数は、社内の役員・従業員への承継に期待をかけているが、まだ、専門家への相談もしていない経営者も多い。経営者一人で後継者問題で悩み、誰にも相談できない状況にある。

(2) M&Aや社内の従業員・役員への事業承継への考え方
(事業承継に係る企業譲渡 (M&A))

1) M&Aの関心度

M&Aに「関心ある」は60.3%あり、「関心なし」は26.6%ある。ただし、M&Aは、「身売りのイメージ」「自社とは関係ない」「専門知識がない」などの理由でM&Aに関心を示さない経営者もいる。

2) M&Aの経験

M&Aの経験は、28.1%あり。7割はM&Aの経験なし。

3) M&Aへの心理的な抵抗感

「非常に抵抗あり」(8.3%)「抵抗がある」(22.3%)と、抵抗感ありが30.6%あり。

4) M&Aの希望事項

「雇用確保」(77.7%)「会社発展」(58.1%)を希望する経営者が多い。

5) M&Aへの考え方

「M&Aの知識が乏しい」「信頼できる相談者がいない」とい考えの経営者が多い。

<M&A実行上について>

1) M&A実行上の障害 雇用問題が第1(57.5%)、次いで「社員の了解」(37%)

2) 譲渡希望価額は、約2~4倍(27.3%)が多いが、バラツキあり。規模、地域は、特に問わない経営者が多い。業種は、同業者か関連業者への譲渡希望が半数以上あった。

<社員への承継>

1) 社員への承継は、「資金手当が困難」51.6%、「育たない」43.7%。この2つが課題

2) 株式移転

従業員へ承継しても、株式の大半を移転すると回答したのは、僅か26%すぎない。

<外部から招聘>

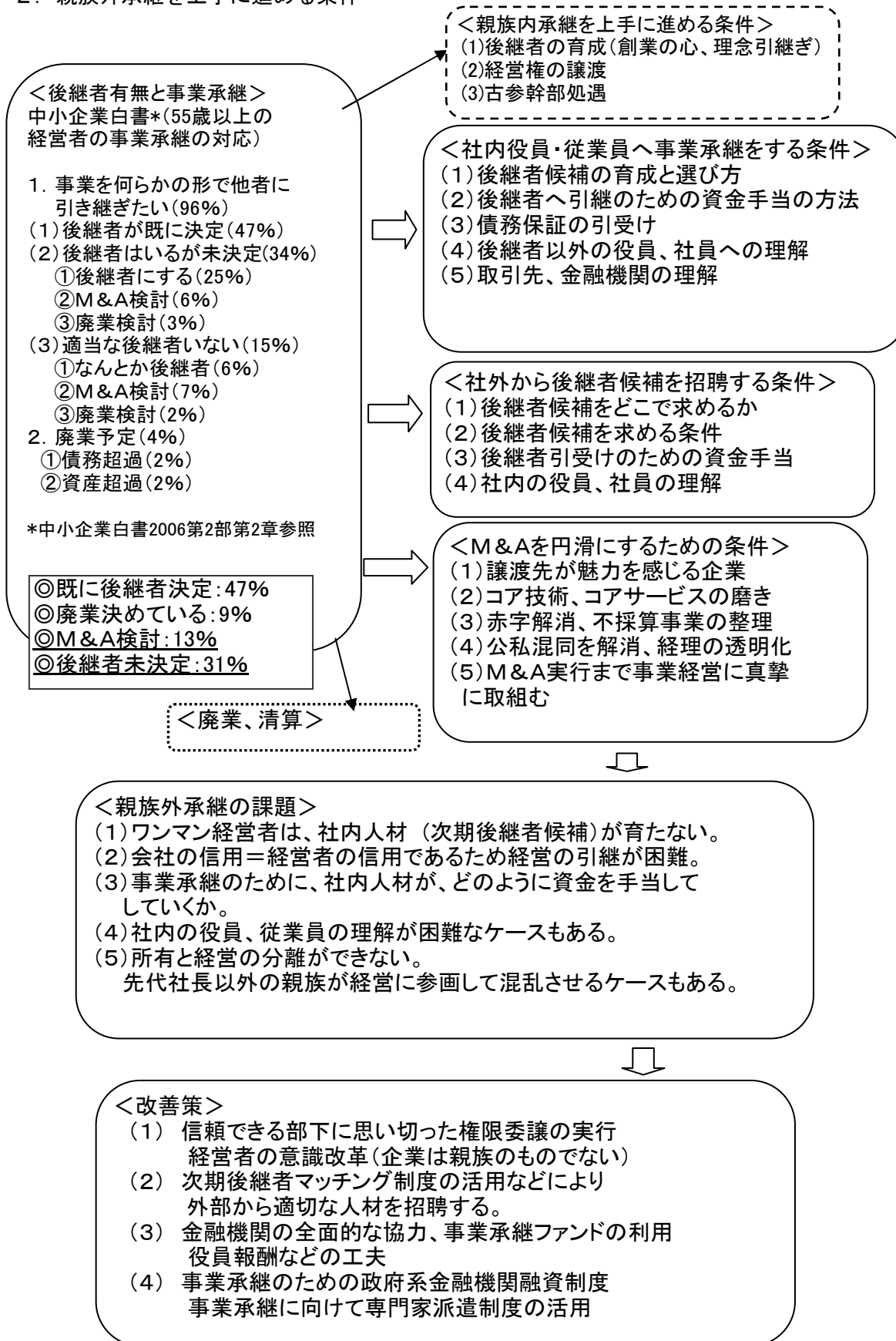
1) 社外からの人材招聘は、「取引先」42.9%、次いで「金融機関」35.7%となっている。

以上から、後継者不在などで悩む経営者は、事業承継の方向性として、親族内の後継者は断念し、親族外に後継者を求めているが、それも大きなハードルがあり、それをどのように乗り越えていくかが課題である。

社内の従業員や役員への承継も、「後継者として育たない」「事業承継に係る資金手当が困難」など、円滑に承継が進まない企業も半数以上ある。

また、会社を売却して、事業承継をすることも「関心がある」企業も多いが、「M&A知識が乏しく」「信頼ある相談者がいない」など、M&Aへ踏み出すにも、課題が多いことが言える。

2. 親族外承継を上手に進める条件



3. M&Aを実行した企業、経営者の実像

<M&A前の経営状況と特徴>

1. 企業の事業特性
 - (1) 業種は問わない
製造業、建設業、卸・小売業、サービス業のどの業種も対象になる
 - (2) 規模は小さい
 - ・従業員規模は、10～50人規模
 - ・売上高規模は、5～30億円規模
 - ・資本金規模は、1千万～5千万未満規模
2. 企業力の特徴(基本的条件)
 - (1) 利益は、黒字かトントンが必要
 - (2) 資産超過は均衡が不可欠、債務超過は困難
 - (3) 同業他社よりは競争力が同程度以上
 - (4) 業界では中の上のポジションが有利
 - (5) 売上は横ばい、縮小も可能
 - (5) 業界の将来性が横ばい、縮小もM&A可能

<M&Aを決意する要因、準備>

1. M&Aの希望する条件
 - (1) 社員の雇用の確保と労働条件の維持
 - (2) 取引先に迷惑をかけないこと
 - (3) 社長の債務保証を解除

上記の3条件がM&Aの基本的な条件であり、これがクリアできることが不可欠と考えている経営者がほとんどである
2. 譲渡先の規模、業種、地域
ケースにより、これらの条件が異なる
3. M&Aまでに準備事項
 - ・赤字解消、不採算事業整理、借入金返済に注力する企業ある
 - ・業績良好な企業は、とくに準備なし

決心

1. 経営者の特性
 - (1) 年齢は、60代、70代
 - (2) 創業者オーナーが主体
 - (3) 社長の就任期間が30年以上
 - (4) 親族に後継者候補の子供はいるが「子供が承継しない」又は「承継をさせない」と判断している。
2. M&Aの選択の心理
 - (1) M&Aに対する「心理的抵抗感はない」
自分の会社存続には、有効な手段と考える
 - (2) 後継者が不在のため、M&Aを選択
 - (3) 社内人材も後継者候補に考えた
 - (4) M&Aの経験少ない。M&A専門会社へ相談

1. M&A先を決めた要因
 - (1) 社員の雇用確保ができた
 - (2) 譲渡先が信頼のおける会社であった
大半の企業は、2つが満たされた時にM&Aを決意している
2. M&Aの障害
 - (1) 半数が「とくになし」
 - (2) 一部、「譲渡価額」が低い障害あり
3. M&A先の規模
規模は、自社より大きい企業がほとんど
業種は同業、関連業

<M&Aの総合評価>

1. M&Aを実施した経営者の高い満足度
 - (1) M&Aへの総合評価
「非常に満足」42%
「やや、満足」29%
M&A実行で高い評価
 - (2) 満足度の理由
「社員の雇用確保できた」88%
「譲渡価額に満足」59%
M&A提示した条件が実現
 - (3) 不満な点
社員の雇用よりも、譲渡価額が予想より低かった、経営理念が引き継がれなかったなどで不満がある

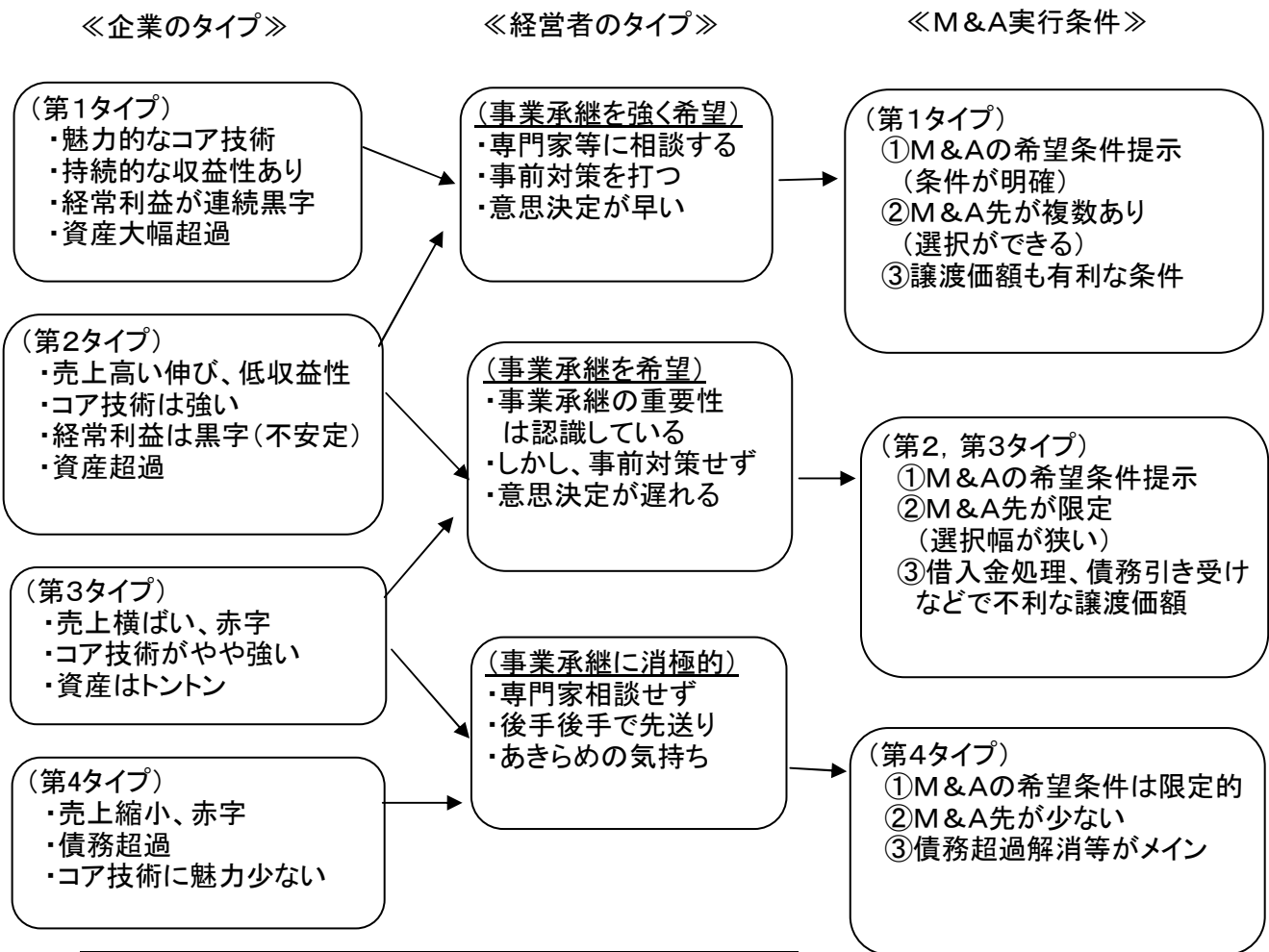
評価

その後

<M&A後の活動状況>

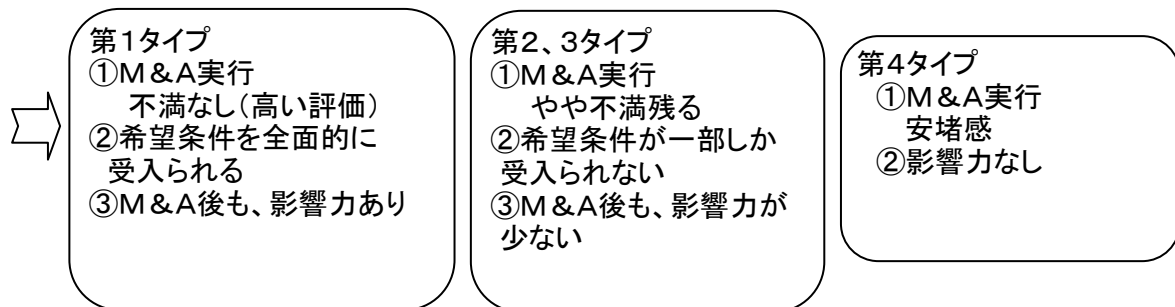
1. ほとんどの企業が、M&A後も業績は順調に推移している
業績低迷は8%[2社]のみ
2. 半数が、前の会社の顧問、会長などで事業引継ぎ
全く引退した者は、4分の1である

4. 4つのパターン(M&Aを希望する企業)

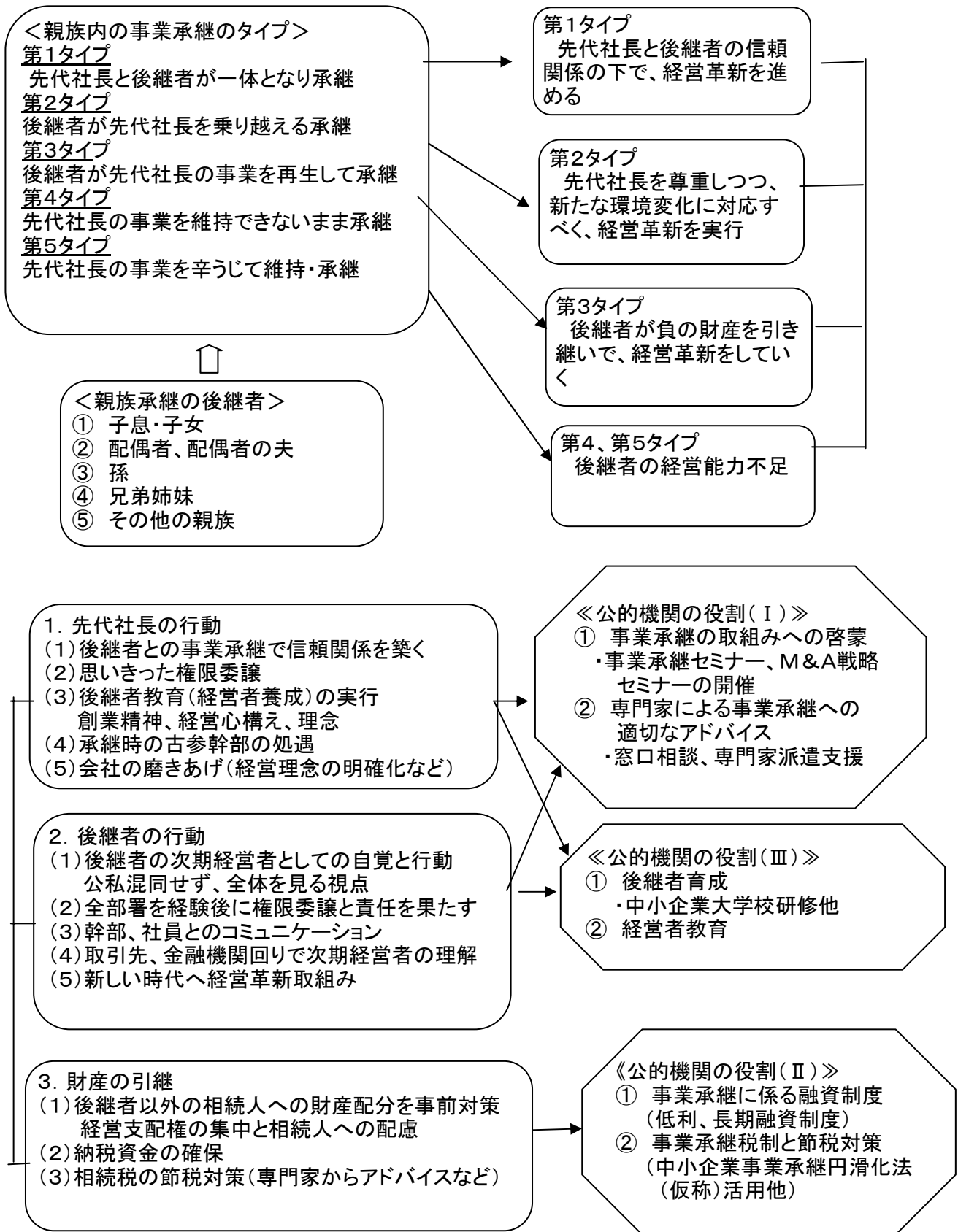


	第1タイプ	第2タイプ	第3タイプ	第4タイプ
企業タイプ	強い	普通	普通	弱い
コア技術等	◎	○	○	△
優良取引先	◎	○	△	△
都市圏立地	○	△	×	×
売上高伸び	高い	やや高い	横ばい	縮小
経常利益	連続黒字	黒字	赤字	赤字
資産超過	超過	トントン	トントン	債務超過

「M&Aの評価」



5. 親族内承継の円滑化条件



(参考)平成18年度「事業承継に関する研究」中小企業基盤整備機構

6. 事業承継に係る公的機関への提言

1. 親族内の事業承継

- (1) 事業承継の重要性は理解しても、先延ばし。
なかなか事業承継に真正面に向き合えない。
- (2) 事業承継税制などの取組みが分らない。
どんな事業承継の準備をしたらよいか分らない。
- (3) 後継者の育成が進まない。
- (4) 相続税、納税資金対策をしていない。

2. 親族外(社内、社外)の事業承継

- (1) 社内の役職員は、経営教育を受けていない。
- (2) 事業承継のための株式買取資金手当、債務保証引受けのリスクが大きい。
- (3) 後継者候補がいない。どこで探せばいいのかわからない。
- (4) 専門家に相談しにくい。何から相談したら良いかわからない。

改善1

1. 親族内承継の円滑化のために公的機関が担う役割は、以下のようなものがあげられる。

- (1) 事業承継の取組みへの啓蒙
・事業承継セミナー、M&A戦略セミナーの開催
- (2) 専門家による事業承継に係るアドバイス
・事業承継センター(平成20年度スタート)等による窓口相談
専門家派遣支援
- (3) 事業承継に係る融資制度(低利、長期融資制度)
- (4) 事業承継税制の周知と見直し
- (5) 後継者育成、経営者教育の充実
・中小企業大学校研修他

改善2

2. 親族外承継を円滑に行うために公的機関が担う役割は、以下のようなものがあげられる。

- (1) 親族外の事業承継向けの融資制度(低利、長期融資制度)
- (2) 親族外の事業承継向けのファンド制度
- (3) 後継者候補マッチング制度などの整備
- (4) 事業承継税制の周知と見直し
- (5) 専門家による事業承継に係るアドバイス
・事業承継センター(平成20年度スタート)等による窓口相談専門家派遣支援

3. 事業承継に係るM&A

- (1) M&Aの知識がない。
- (2) 自社が売れると思わない。
買手情報なし。
- (3) 誰に相談してよいか分らない。
信頼できる人がいない。
- (4) M&Aでいくらになるかわからない。
- (5) 従業員の雇用確保等不明。
- (6) M&A資金手当などができない。

改善3

3. M&Aを上手に実行するために公的機関が担う役割は、以下のようなものがあげられる。

- (1) 事業承継の選択肢の1つとしてM&Aの啓蒙普及
- (2) M&A情報の提供と斡旋機能の充実
- (3) 所有と経営の分離など、家業からの脱皮などの支援
(専門家派遣、窓口相談による支援)
- (4) 事業承継ファンド、融資制度の新設又は充実