

中小企業の経営者にとって、後継者不足が急拡大となるか

「M&A」による「ニッポン放送」の買収劇で、すっかり有名になったM&A。しかし、メディアで注目されたのは敵対的買収や、その対抗手段であり、株式上場していない中小企業にとって本気で必要となる情報は浸透しなかった。それどころか、一般人にとって「M&Aはマネー・ゲーム」のような悪いイメージがつきまとっているのが現状である。

しかし、後継者不足に悩む中小企業にとって、M&Aは後継者問題の有効な解決手段のひとつである。中小企業などのように戦略的M&Aに取り組むべきなのか。M&Aのマッチングを行なう仲介会社、相談を受け仲介会社を紹介する商工会議所、じつさいにM&Aを活用し、その経験を活かして第2創業を果たした経営者を取り材し、その実態を明らかにする。

中小企業の経営者の注目を 集めるM&Aの全貌



東京駅の間近にあるビルに「日本M&Aセンター」の本部はある。全国に150を超える地域M&A仲介会社を設立し、広大なネットワークでマッチングを行なう。2年以内にグループの地域M&A仲介会社を300まで増やす方針だという

文 玄正 懇 写真 羽切利夫／赤松淳

今年に入り、相談件数、成立件数ともに増大しているM&A（企業の合併・買収）。「M&Aの市場は無限大。現在の社会・経済の厳しい環境がM&Aの必然性を生み出している」と、その可能性の大きさを語るのは「日本M&Aセンター」の分林靖博社長。分林は、いまM&Aが注目されていることの社会的背景をこう分析する。「バブルの崩壊をはじめ、1990年代を境に日本経済は大きく変わりました。これは江戸から明治に変わったぐらい大きな変化だと思っています。これから日本は、米国のように製造業の割合が10%台になるでしょう。デフレと globalizationによって競争が激化し、あらゆる分野で選択と集中が進んで

いく年に入り、相談件数、成立件数ともに増大しているM&A（企業の合併・買収）。「M&Aの市場は無限大。現在の社会・経済の厳しい環境がM&Aの必然性を生み出している」と、その可能性の大きさを語るのは「日本M&Aセンター」の分林靖博社長。分林は、いまM&Aが注目されていることの社会的背景をこう分析する。「バブルの崩壊をはじめ、1990年代を境に日本経済は大きく変わりました。これは江戸から明治に変わったぐらい大きな変化だと思っています。これから日本は、米国のように製造業の割合が10%台になるでしょう。デフレと globalizationによって競争が激化し、あらゆる分野で選択と集中が進んで

いく年に入り、相談件数、成立件数ともに増大しているM&A（企業の合併・買収）。「M&Aの市場は無限大。現在の社会・経済の厳しい環境がM&Aの必然性を生み出している」と、その可能性の大きさを語るのは「日本M&Aセンター」の分林靖博社長。分林は、いまM&Aが注目されていることの社会的背景をこう分析する。「バブルの崩壊をはじめ、1990年代を境に日本経済は大きく変わりました。これは江戸から明治に変わったぐらい大きな変化だと思っています。これから日本は、米国のように製造業の割合が10%台になるでしょう。デフレと globalizationによって競争が激化し、あらゆる分野で選択と集中が進んで

いく年に入り、相談件数、成立件数ともに増大しているM&A（企業の合併・買収）。「M&Aの市場は無限大。現在の社会・経済の厳しい環境がM&Aの必然性を生み出している」と、その可能性の大きさを語るのは「日本M&Aセンター」の分林靖博社長。分林は、いまM&Aが注目されていることの社会的背景をこう分析する。「バブルの崩壊をはじめ、1990年代を境に日本経済は大きく変わりました。これは江戸から明治に変わったぐらい大きな変化だと思っています。これから日本は、米国のように製造業の割合が10%台になるでしょう。デフレと globalizationによって競争が激化し、あらゆる分野で選択と集中が進んで

いく年に入り、相談件数、成立件数ともに増大しているM&A（企業の合併・買収）。「M&Aの市場は無限大。現在の社会・経済の厳しい環境がM&Aの必然性を生み出している」と、その可能性の大きさを語るのは「日本M&Aセンター」の分林靖博社長。分林は、いまM&Aが注目されていることの社会的背景をこう分析する。「バブルの崩壊をはじめ、1990年代を境に日本経済は大きく変わりました。これは江戸から明治に変わったぐらい大きな変化だと思っています。これから日本は、米国のように製造業の割合が10%台になるでしょう。デフレと globalizationによって競争が激化し、あらゆる分野で選択と集中が進んで





東京商工会議所でM&Aの相談を担当する山口健主査。「M&Aは1+1が2ではダメ。1+1が5になるほどのシナジー効果がなければ意味がありません」

M&Aの啓蒙活動が不可欠

効果を発揮できるような組み合わせにできれば、買収価格が高くなり、同社の報酬も高くなる。面白いところでは、防壁工事会社（売り手）とマンション管理会社（買い手）をマッチングしたことがあるという。

オーナーがM&Aを検討するさいの相談窓口となっているのが商工会議所。M&Aを支援する立場として活性化する市場をどう見ているのか。「ハッピーリタイアを支援していくたい。中小企業のM&Aはもつともつと活性化されしかるべきです」と語るのは『東京商工会議所』でM&Aの相談を担当している、中小企業再生支援部中小企業相談センター

M&A注目の年を集めよう

経営者の年

%ほどしかいないでしょう。だから中小企業のM&Aブームになってしまいのです。しかし中小企業には経営難に陥ってからM&Aに頼ろうとするオーナーが多く、成約することができるケースはまだ少ないと言わざるを得ません。中小企業のM&Aを成功させるには、余裕のあるうちから戦略的にM&Aを考えることが重要になっている。

一方、M&Aを実行するさいに、経営者がもつとも気にするのは従業員の処遇だ。同社では契約のさいに「雇用条件は変えない」という条件を必ず入れている。M&Aの本質は、「資産を買う」というよりも、人を買うことがあります。

よく買収すると従業員が心配だというオーナーがいますが、転職をするのは大企業かIT系の社員だけで、要になつていて。

一方、M&Aを実行するさいに、社員に動搖を起さないために、オーナー社長には会社に残つてもらい、2、3年間は取締役会長などに就任してもらうという。こうすることで、スムーズに企業の一体化を図ることができるのだ。

では、じつさいにどのような流れでM&Aが行なわれるのか。まず仲介者が決定するとアドバイザリー契約を結び、そこで、さまざまな取

り込みを行なう。報酬体系は着手金

と成功報酬の2本立てで、額は案件の大きさや各仲介会社によって変わるので、着手金は100万～500万円が相場だ。この金額はボランティア価格だと分林は言う。「M&A仲介を引き受けることに決まつたので、専門家を担当者として2名つけます。成約まで最低でも半年から1年はかかり、何十回と相手先を往復するので、交通費だけでもバカになります。人件費も考えれば大赤字です。赤字分は成功報酬で取り戻す

といふのがM&A仲介の基本的なスタイルです」。成功報酬は買収対象企業の時価総資産額や買収金額に応じ、その数%を取るのが一般的だ。

今後もM&Aブームは続くのか、業界の展望を聞いた。「よく『企業30年説』と言われますが、ビジネスのスピードは速くなり、『企業10年説』の時代になってきています。業種・業態をえていかなければ生き残れない厳しい競争の時代では、M&Aは企業戦略に欠かせないものになっています。そしてどんな会社でも選択と集中で売れる部分は必ずあります。それは相手企業が求めるものによってその会社の企業価値も変わるからです。M&Aではシナジー効果が出せるかが重要なことで、それは組み合わせ次第で大きく変わる。それがM&Aの面白さであり、難しさでもあります」。ちなみにシナジー

日本M&Aセンターの

分林靖博社長。「最近はM&Aで資産を買

うという発想から、企

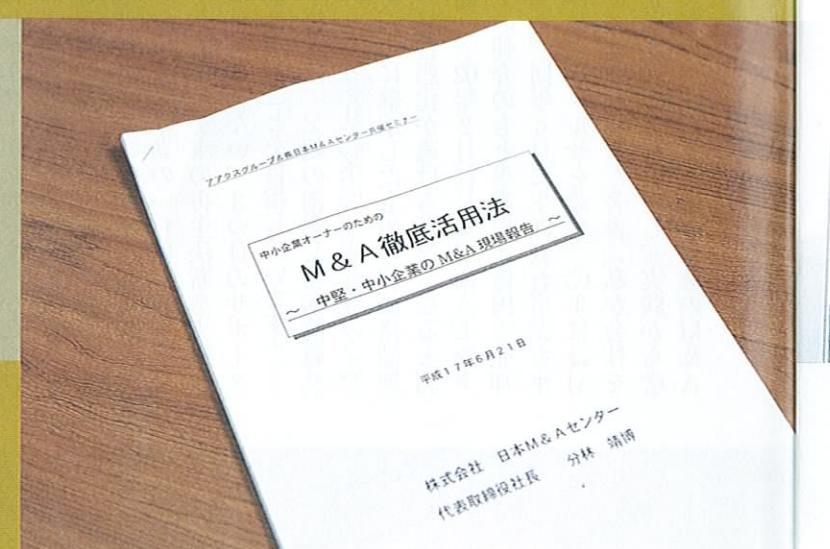
業の将来価値を買

うという姿勢に変わりつ

つあります」



『東京商工会議所』のM&Aの成約件数はまだ10件。「この社長になら任せられる」という信頼感が芽生えるとスムーズに進展するという



分林社長がまとめた「中小企業オーナーのためのM&A徹底活用法」。M&Aが求められている社会背景と、中小企業のM&Aに必要な知識がわかりやすく解説している

を受けている

渡の場合、相談された案件のうち1～2割が紹介までいきます。残りは資金的に厳しいからなんとかしてほしいという相談ですね。M&Aに取り組むタイミングが遅いため売ることができなかつた案件も多く、成功するには早いうちから手を打つことが大切です。

買収側のニーズは匿名情報としてアドバイザーに配信しています。アドバイザーがぜひ詳しく知りたいという場合は、匿名性を解除してもいいか確認して紹介します。アドバイザーは、匿名情報にレスポンスのあったところのなかから相談者自身を選んでもらひ、あとはそのアドバイザーにお任せするという流れです」

売り買い両方あわせて1日1件の相談が来るベースで、その割合は半々だという。M&Aに取り組むオーナーの年齢をグラフにすると、50代後半から70代前半の山型になり、60代前半が、いちばん多い。団塊の世代

