経営者のための

M&Aセミナー

ご参加頂きたい方：経営者の皆様　参加費：無料

- M&A（企業譲渡・譲受）の戦略的活用により「後継者問題」を解決、「自社の更なる発展」を実現！
- 中小企業におけるM&Aの具体的なステップおよび注意点とは？
- 最新の事例を交えて、M&Aを成功させるポイントを解説します。

東京①	東京②	大阪	名古屋	札幌	仙台	岡山	福岡
10月13日(火)	11月18日(水)	10月7日(水)	10月29日(木)	10月27日(火)	10月1日(木)	11月5日(木)	10月6日(火)

【全会場共通】13:30～16:20（受付13:00～）

テーマ1
友好的M&Aによる 企業譲渡の体験発表
［講師］天竜精機株式会社　前社長　芦部 喜一 様

テーマ2
中小企業M&A成功のノウハウ
［講師］日本M&Aセンター　代表取締役社長　三宅 卓

お申込・お問合せは、
お電話もしくはWEBから
0120-03-4150
http://www.nihon-ma.co.jp/seminar/

中堅・中小企業のM&A仲介実績No.1
日本M&Aセンター

■設　　立：1991年4月
■本社所在地：東京都千代田区丸の内1-8-3
丸の内トラストタワー本館19階
■事業内容：M&A（企業の譲渡・譲受）支援事務
■ホームページ：http//www.nihon-ma.co.jp/

日本M&Aセンター　NEXT 創刊号　2015.9
発行所／株式会社日本M&Aセンター　〒100-0005　東京都千代田区丸の内1-8-3 丸の内トラストタワー本館19階　TEL.03-5220-5454(代)　FAX.03-5220-5455
発行人／大山敬義　編集人／豊田利憲

日本M&Aセンター

NEXT（ネクスト）創刊号

M&A最前線

調剤、ソフトウェア業界が成約数最多

“NEXT”は、最新のM&A動向や事例など
M&Aの『今』を解説する日本M&Aセンター広報誌です

創刊のご挨拶

新広報誌「NEXT」創刊にあたって

日本M&Aセンター
常務取締役　大山 敬義

日本には創業100年を超える企業が約2万社、200年以上が3,146社、そして500年を超える企業も32社あります。世界的に見て業歴200年以上の企業は5,586社しかないので、その半分以上が日本企業ということになります。日本は人と同様会社も世界一の長寿国家なのです。日本人は、自分の人生の大半を投じて、手塩にかけて育ててきた会社を次世代に引き継ぎ、バトンを受けた次の経営者もまた、幾多の困難を乗り越え、会社を発展させていくことに情熱を注ぎこんできました。

私たちは、25年にわたってこうした経営者の思いを受け止め、M&Aを通じて次世代にバトンタッチするというお手伝いを続けています。今や会社の存続と発展のためのM&Aは珍しくない経営手法になりましたが、多くの経営者にとってM&Aは人生において何度も経験するようなものではありません。そこには不安や恐れ、誤解などもあって、M&Aの本当の姿を理解している方は多くはないのではないでしょうか。

経営者にM&Aの本当の姿を伝えたい。一人でも多くの経営者にM&Aを有効に活用していただき、会社を次のステージに導く礎にしてほしい、そんな思いからこのたび新雑誌『NEXT』を創刊いたしました。今後本誌を通じて、企業経営と同様日々変わりゆくM&Aの『今』の姿をお伝えしてまいりますので、是非末永くご愛読いただければ幸甚です。

【M&A最前線】調剤、ソフトウェア業界が成約数最多

増加する“再編型M&A”　―統計データでみる譲渡企業の業種ランキング―

中小企業のM&Aが増え続けており、当社では、中小企業のM&Aについてさまざまな観点から独自のデータベース化を進めています。表1は、過去3年間に当社が仲介したM&Aにおける譲渡企業の業種をグラフ化したもので、いくつかの傾向が浮かび上がってきます。

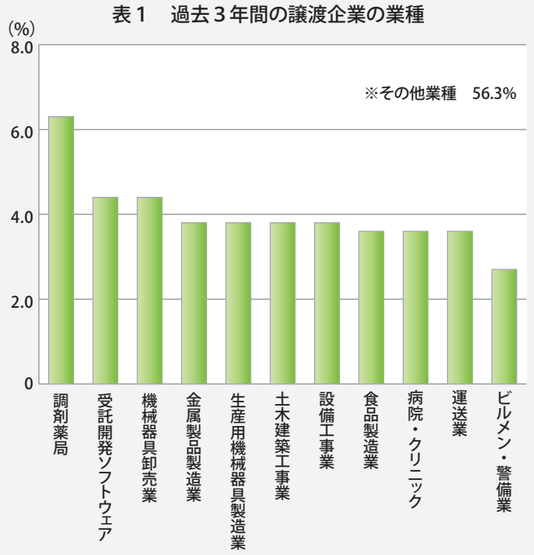
3ヶ月で13組26件の成約 最もM&A件数が多い調剤薬局

成約数が最多となった「調剤薬局業界」は、成約件数が右肩上がりで推移しています。2015年4月～6月には、3ヶ月間の成約が13組26件となりました。①診療報酬改定、②薬価差益の減少、③薬剤師不足などにより、最近では、年商30億円以上の中堅クラスの調剤薬局が譲渡するケースや、後継者となりうる子供がいるにもかかわらず譲渡するケースなど、業界の先を見越したM&Aが増えています。

変化のスピードが速く、技術者不足の受託開発ソフトウェア業界

同じく再編の真っ只中にあるのが「受託開発ソフトウェア業界」です。その背景には圧倒的な人材不足が挙げられます。クラウド、モバイル、ビッグデータ、IoTなど、技術革新とともに速いスピードで業界が変化する中、単独で成長を目指すよりも、業績が上向きなうちに他社と組んで相乗効果を生み、持続的に成長することを目指す経営者が増えています。

表1　過去3年間の譲渡企業の業種



※日本M＆Aセンター調べ（2011/4～2014/8）

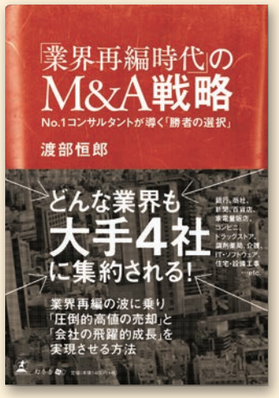
“事業承継型M&A”だけでなく “再編型M&A”が急増

両業界は、業界再編の真っ只中にあり、M&Aが活発に行われています。こういった業界では、譲渡を希望する企業にとっては相手を見つけやすい環境にあります。しかし業界再編がひと段落してしまうと、買い手が見つけにくくなり、見つかったとしても譲渡価格が下がる傾向があります。グラフに登場する業界は現在M&Aが活発に行われている業界ですが、数年後には大きく入れ替わっている可能性があります。譲渡するのにタイミングを見誤らないことが重要です。

当社では業界再編部を立ち上げ、各業界に詳しいコンサルタントが無料でご相談を承ります。最新の業界動向や、各業界のM&Aの成功のポイント等をお伝えいたしますので、お電話（0120-03-4150）やウェブサイト（http://www.ni-hon-ma.co.jp/）からお問い合わせください。

日本M&Aセンター新刊書籍のご案内

譲渡や譲受けを検討される経営者様にぜひ読んでいただきたい一冊です



最新刊！！
9月25日より、
全国の書店で発売！

「業界再編時代」のM&A戦略

日本M＆Aセンター
業界再編支援室長 渡部恒郎著
出版社：幻冬舎
定価：本体1,400円（＋税）

紀伊國屋書店（全体）
ウィークリー
ベストセラー
（2015/6/22～28）
経営書 第1位！

M&Aを成功に導くPMI

日本M＆Aセンター
代表取締役社長　三宅卓著
出版社：プレジデント社
定価：本体1,500円（＋税）

無料『簡易企業評価サービス』のご案内

日本M&Aセンター企業価値研究室が、あなたの会社の「M&A株価」を算定いたします

無　料	短期診断	専門家対応	秘密厳守
無料で診断	M&A株価を1週間程度で算出	経験豊富な専門家が対応	ご相談内容はもちろん秘密厳守

「会社を譲渡する際の株価ってどのくらいだろう?」「どのような手法で当社は評価されるのだろう?」「税理士から相続税評価額を聞いているけど、M&A株価とどう違うのだろう?」オーナー経営者様のこのような疑問にお答えします。事業承継について検討される際のご参考としてみてはいかがでしょうか。

日本M＆Aセンター
企業価値研究室長
税理士　米澤 恭子

■簡易企業評価に必要な資料
・貸借対照表（過去３期分）
・損益計算書（過去3期分）
■より厳密な評価のために必要な資料
・勘定科目明細書（過去１期分）
・固定資産税課税明細書（過去１期分）

お問合せは日本M&Aセンター 0120-03-4150
（『簡易企業評価サービス希望』とお伝えください）

社長を引退し“人生の再出発”
今後は自分の経験を社会に還元したい

株式会社アイアクト 前社長 鈴木 統夫 氏

当社がお手伝いをして2013年7月にM&Aを実行された、株式会社アイアクトの鈴木 統夫 前社長に、M&Aを決意された経緯や心境、現在の様子などをお聞きしました。

—鈴木様、M&Aを実行後、アイアクトを退任されましたが、近況はいかがでしょうか。

鈴木様　博展からきていただいた新社長への引継ぎを行い、2015年3月末で退任しました。現在は月に一回、非常勤役員として取締役会に参加しています。数年前から承継の準備をしていたこともあり、取引先への報告も含め、引継ぎはスムーズに進みました。社員もM&Aを開示した時は驚いていましたが、今は新しい環境で楽しく仕事をしているようです。

私自身、社長のときは24時間365日会社のことを考えていて『ゆっくりする時間』などなかったものですから、はじめは少し戸惑いました。家にいる時間が増えたことで、妻には鬱陶しがられることもありますが（笑）、社長業というなかなかできない経験を通じて得たものを社会に還元するため、今はこれから自分がすべきこと、やりたいことについて構想を練り計画をたてている段階です。

2013年の株式譲渡契約調印式にて

(左) 株式会社アイアクト 代表取締役 鈴木統夫様
(右) 株式会社博展 代表取締役会長兼社長 田口徳久様
※職称は当時のもの

会社は誰のものか—社員のためには後継者が親族である必要はない

—「数年前から承継の準備」とは、どのような準備をされていたのでしょうか。

鈴木様　会社は無借金経営で、私も元気でしたから、特に困っていたわけではありませんでした。しかし、事業承継をするには3年はかかると思い、60歳での引退を目標に50代後半から準備を始めました。

引退について考えた時「会社は誰のものか」を追究しました。一般的に会社のステークホルダーは、株主・社員・顧客・仕入先・社会ですが、**当社にとっての最大のステークホルダーは社員**だと強く感じました。私が引退しても、社員が継続して楽しく働いていける会社にしなくてはならない。私には息子がいますが、「会社は誰のものか」を考えると、自分の後継者として**息子であることは大きな選択基準にならない**と思ったのです。そのため経営と事業執行を分離していく作業を徐々に進め、事業執行を導いていける人材の育成を進めていきました。

M&A後、重要な取引先は博展の役員と一緒に挨拶に行きましたが、経営と執行の分離体制ができていたため、取引先に自分が社長を退くことを伝えても動揺はありませんでした。

M&Aでイノベーションを起こせる

—事業を執行する人材を育成されるかたわら、経営権を譲渡するためM&Aを実行されましたが、M&Aのメリットはどういったものでしたか?

鈴木様　M&Aは社内のイノベーションを起こすことができます。特にアイアクトは時代の最先端を作るITの会社です。私自身はスマートフォンにはついていけない部分もありますが、仕事はスマホ対応が当たり前の時代です。リーダーである社長には業界の先見性が必要です。一人の社長が長期間トップに座ることは、組織や事業の陳腐化に繋がります。**トップが変わることで新しい事業へのチャレンジも可能性も膨らみます**。また、株の売却によって、会社のキャッシュフローを健全な状態に保ったままで、私自身の退職後の資金を作ることもできます。自社の株式上場も検討したのですが、実際には難しく、M&Aを決断するに至りました。M&Aを進めるにあたっては、複数のM&A仲介会社を通じて買収のオファーをいただきましたが、当社のことや業界のことをよく研究していて人間としても信頼できると感じた日本M&Aセンターの西川さんに依頼しました。

M&A交渉の場に幹部社員を同席させ、両社でどんな将来を描けるか検討

—そして博展様とのM&Aに至りますが、お相手に選んだ理由をお聞かせ下さい。

鈴木様　当社は企業のWEB制作、運営を主な事業とした会社です。制作系の人材は豊富ですが営業力の弱さは長年の課題でしたので、M&Aの相手としては「マーケティング力・営業力があるところ」と考えていました。もしくは、同様に当社の弱みである「勘定系などの基幹システムに強みがあるところ」、そして何より「当社の企業理念が合致するところ」がいいと思い、西川さんにお伝えしました。そして西川さんは博展さんを紹介してくれました。

博展さんは東証JASDAQに上場している、展示会やイベントブースの企画・制作・運営等幅広く顧客の販促活動支援を行う会社ですが、そこにアイアクトのITソリューションを組み合わせると、新しい企画がどんどん生まれそうだと感じました。博展さんと「両社で3年後どんな将来が描けるか」をお話できたことが、最終的にM&Aを決断させました。

特殊な例だそうですが、私はM&A交渉の面談にも当社の幹部社員を同席させていました。**私の引退後も残る社員が、楽しい会社の未来を描けるかどうかが知りたかったからです。**M&A後の両社のビジョンを話し合ううち、博展さんの将来にもアイアクトが不可欠な存在になれると感じることができました。

“アイアクトの社長”とは違う形で社会に貢献していきたい

—今後について「社長業を通じて得たものを社会に還元」とは、具体的にどのようなことを考えていらっしゃるのでしょうか。

鈴木様　経営者としての経験を活かし、駒澤大学の経営学部の教授と「企業の持続と発展」の研究を行うほか、9月からは甲南大学の経営学部でゼミ生に企業、商品のブランディングについて実務教習を行う予定です。若い人に、自分の経験を伝えることで「世間にお返しがしたい」と思います。日本M&Aセンターのセミナー講師をお引受けしたのも、「私の経験が後継者問題に悩む経営者の役に立つかもしれない、私の話が決断の後押しになるかもしれない」と思ったからです。

会社を経営している人は誰でも、多かれ少なかれ「人の役に立ちたい、社会をよくしたい」という思いを持っているのではないでしょうか。もちろん、趣味の時間を大切にし、ゆっくりゴルフなども楽しむつもりですが、まだまだこれからも“アイアクトの社長”とは違った形で社会に貢献していきたいと思っています。

私ももちろん、M&A交渉中は大いに悩みました。“カンパニーシック”にかかり、M&Aをやめようか悩んだ時期もあります。しかしM&Aが終わった今、「ベストな選択だった」と自信を持って言えます。特に日本M&Aセンターは、全国からたくさんの情報が集まっているので、最も良い相手に譲渡することができたと思います。もしM&A等で悩んでいる方がいらっしゃいましたら、直接私がご相談にのることも可能ですので、ぜひ日本M&Aセンターにご連絡ください。

アイアクト様WEBサイト内の「実績紹介」では、多数の企業のWEBサイト制作実績が紹介されています。

鈴木様には2015年6～7月開催「経営者のためのM&Aセミナー」にて体験談をお話いただきました

株式会社アイアクト

所在地:東京都渋谷区
業務内容:Web・モバイルサイトの企画・制作 他
売上高:約7億円
従業員数:70名

鈴木統夫様　プロフィール

大学卒業後、19年間阪急百貨店に勤務。アパレルの商品企画などを担当する一方、社内ベンチャーとしてコンピューターソフト事業を立ち上げ、同事業の別会社への売却をきっかけに退職、1999年にポータルサイトのコンテンツ企画・制作などを行う株式会社アイアクトを立ち上げる。

日本M&Aセンター仲介担当者より

アイアクト様は、M&Aによって、クライアントのリアルなマーケティング活動（展示会・イベント等）に対して、Webソリューションやデジタル技術を組み合わせ、新たなサービスや付加価値を創造し、提供することができるようになりました。

今後は、単なる規模や商圏の拡大ではなく、新たな価値を生み出すイノベーション創造型のM&Aが求められます。お客様を主役に、業界変革を起こしてまいります。

日本M&Aセンター
企業戦略部
上席課長
西川　大介
（アイアクト様担当）

M&Aで海外進出に再挑戦したい

株式会社ヒガシマル 代表取締役社長　東 紘一郎 氏

当社がお手伝いして2件のM&Aを実行された株式会社ヒガシマル（福証2058）代表取締役社長 東 紘一郎様に、M&Aによる成長を選択した最初のきっかけや、M&A後の効果、譲受ける際に気を付けていること、今後の戦略などをお伺いしました。

—東社長はM&Aで会社を伸ばされていますが、M&Aでの成長を選択された最初のきっかけは?

東社長　ヒガシマルは、先代である私の父が1947年に鹿児島県日置市で創業しました。父は、90歳近い現在も元気に会長を務めています。そんな父から会社を継ぎ社長に就任してから、家族と社員を引っ張り経営者として成長するため、あらゆる研修会に数多く参加しました。

1985年、私が30代の頃「健康ブームがやってくる」と考え、健康志向の食品会社として成功するためコンサルティングを依頼しました。そのときコンサルタントに「成長を望むならM&A」と言われたことが、本格的にM&Aについて検討するきっかけとなりました。

ヒガシマル 東 紘一郎 社長

相対取引M&Aで簿外負債が発覚 仲介会社の事前調査は重要

—実際にM&Aを初めて実行したのはいつですか?

東社長　1991年です。最初のM&Aは食品販売会社を相対取引で実行しました。これは失敗で、M&A後に簿外負債が発覚したのです。送り込んだ経営者は元オーナーとケンカしてやめてしまい、売上は半分まで落ち込み、非常に苦労しました。しかも会長（父）はどちらかというと「成功しかない」という考えでしたから、失敗しては本社にも帰れません。必死に立て直しをはかり結果を出し始めると、ようやく会長にもM&Aの有効性を徐々にわかってもらえるようになりました。この経験から、M&Aは相対でやってはいけないと痛感しました。

「M&A経験が足りない」ことを理由に 譲渡企業から選んでもらえず

—その後は順調にM&Aを進められたのでしょうか?

東社長　福岡証券取引所への上場などがあり少し期間があいて、2009年、ある銀行からの紹介で検討した会社がありました。ビット形式、いわゆる入札案件で、1年かけて検討し価格を出しました。今でもそうですが、お相手の会社に金額をつけるというのは非常に難しい作業です。

しかしこの件は、残念ながら2つの理由から実行に至りませんでした。1つ目は、相手からM&Aの経験が足りないといわれてしまったこと。当社の方が他社より高い価格を提示していたらしいのですが、今後を託す会社としては経験不足と映ったようです。M&Aは高い価格を提示すれば即叶うものではないのです。

2つ目は当社のメインバンクから反対を受けたこと。M&Aは、周囲の理解や協力がないと難しいですね。現在もその会社は順調に成長していて、M&Aを実現できていたら…との思いで残念でなりません。

日本M&Aセンターのセミナーに参加後 2件のM&Aを実行

—日本M&Aセンターとの出会いは?

東社長　前述の入札や、実行には至らなくてもM&Aの情報交換を銀行(メガバンク)とやりとりする中で、M&Aを本格的に検討したいならやはり専門家に相談した方がいいということで、日本M&Aセンターを紹介してもらいました。まずはM&Aセンターが主催しているセミナーに参加してみようと思い、情報がたくさん集まっているのではと、わざわざ東京会場を選んで参加したのを覚えています。そこで、日本M&Aセンターの竹内さんとお会いしました。

—当社の紹介で、2社のM&Aを実行されましたね。

東社長　はい。最初がコスモ食品という横浜の食品製造会社です。ヒガシマルの乾麺事業は原材料のコストアップと価格競争の真っ只中で、何かこだわりの、特徴ある商品を作っている会社を探していました。コスモ食品はカレールーやジャムなどをオーガニック素材にこだわって作っている高級食材の会社です。コスモ食品の創業オーナーは、子供のころに市販のカレールーを使ったカレーを食べてお腹をこわした経験から、誰が食べても大丈夫なカレールーを作りたいという想いを原点に、自然派への追求を守って商品開発してきた会社です。しかし後継者問題を抱えていて、日本M&Aセンターからご紹介がありました。M&A後、1年間の引き継ぎを終えてオーナーは引退されました。この時の最終調印式の様子はカンブリア宮殿でも放映されて(2012年8月9日)、非常に反響が大きかったです。

その後にご紹介を受けた2社目が大阪の向井珍味堂です。向井珍味堂はきなこなどを使った珍しい、おいしいものを作るということをコンセプトに経営していました。社長以下非常にマジメな社員の方たちばかりで、大阪進出の足がかりとして検討し、2012年に成約しました。

今では、コスモ食品の商品も向井珍味堂の商品もヒガシマル本社に展示し、お互いの販路拡大や原材料コストの管理などで協力しています。

前述のとおり相対取引のM&Aでは痛い目にもあいましたが、日本M&Aセンターの仲介を受けるようになってからは、センターの事前調査で対象会社の財務内容などすべての情報が整理され、税理士や公認会計士のチェックが入った正式な「M&A案件情報」として提供してもらえるので、安心して検討できています。

「子会社の役員になってマネジメントを学びたい」と、社員の意識が変わってきた

—M&Aのメリットをどう実感されていますか?

東社長　事業上のシナジーはもちろんですが、人材育成についてよい影響が出ています。最近では、M&Aを実行するとヒガシマル社内で「次は誰が役員として派遣されるのか?」という期待の混じった雰囲気が漂います。社員の中でも、「子会社の役員になってマネジメントを学びたい」という意識が高まってきているように思います。子会社のマネジメントを経験させることで、将来の役員候補を育てることにもつながっています。人が育つということは非常に大きなメリットだと思います。

M&Aの譲受け先として浸透し、案件の紹介件数が増加

—M&Aの検討数は増えていますか?

東社長　最近は当社自身のM&A実績も増えてきて、M&Aの譲り受け先として浸透してきたのか、様々な機関からご紹介を受けることが多くなりました。当社としては本業とシナジーがあるところなら、金額が高くても積極的に検討する姿勢でいます。具体的には食品製造になりますね。しかしM&Aはタイミングがありますから、お互いに事業シナジーとともにタイミングが合致したときに、スムーズなM&Aが実現できるのだと思います。

M&Aで譲受けた2社の製品一例

コスモ食品
『コスモ直火焼
カレールー 中辛』

向井珍味堂
『おいしい(極上)きな粉』(写真上)
『いりゴマ(田舎風)』(写真下)

M&A後、対象会社の給与体系を最低2年は変えない

—M&Aで譲り受ける側の注意点として、どのようなことを意識されていますか?

東社長　M&A後は、対象会社の体制を急に変えてしまおうとしないことです。特に給与体系などの待遇面では、当社では最低2年間は一切変更しません。急に変えてしまうとやはり反発のもとになってしまいます。

またM&Aは利害関係者が非常に多く、全員がメリットを享受できるようにしなければなりませんので、何が何でも自分の意見を突き通そうという姿勢では難しいと思います。そういう意味では、経営者は「自利、利他」の心でM&Aを行うことがベストかもしれません。

今後は関東・関西の強化、海外再進出

—今後はどういった展開を考えられていますか?

東社長　今後は関東や関西の強化はもちろん、特に海外への展開を積極的に考えています。7～8年前、単独でベトナムに工場進出したことがありましたが、うまくいかずに撤退を余儀なくされました。M&Aを通じて、もう一度海外への進出にチャレンジできたらと思っています。

5年後には、売上200億円、経常利益率10%を達成できるよう、グループ全体をあげて目標に向かって邁進していきたいと考えているところです。

株式会社ヒガシマル（福証2058）

所在地:鹿児島県日置市
業務内容:即席麺、乾麺等の食品製造、水産飼料製造
売上高:約115億円（連結）
従業員数:289名（連結）