

NEXT

ネクスト

Vol.2

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	郡山	千葉	豊橋	福山
2月 24日(水)	3月 9日(水)	2月 17日(水)	2月 23日(火)	3月 8日(火)	2月 16日(火)	3月 2日(水)	2月 4日(木)

【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
有限会社森田工業 前社長 森田 浩 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
常務取締役 大山 敬義

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/>

医療・介護業界は 大再編時代へ

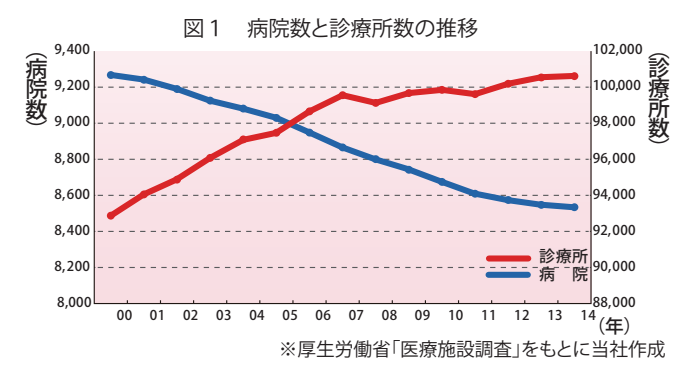
医療・介護業界は大再編時代へ

病医院は後継者不足、介護施設は異業種参入により、M&Aが活発化

病院は淘汰が進み、診療所は競争激化

当社が取り扱うM&A案件の中で、近年件数が大幅に増加しているもののなかに、病医院や介護施設があります。昨年（2014年）、病院経営者からの当社への相談件数は過去最高を記録しました。

診療報酬のマイナス改定や経営者の高齢化により、図1に見られるように病院の閉院や統廃合



介護 新規参入が多い介護業界

2014年、公表された介護事業者のM&A件数は48件と過去最高件数を記録しました（MARRより）。背景には、大手介護事業者の拡大戦略や、拡大するシルバーマーケットを狙った異業種からの新規参入があります。介護事業は病院に比べると参入障壁が低いため、資金力のある異業種の大手企業が参入するケースが多く見られます。

以前は譲受企業（買い手）であった企業が譲

が進み、病院数は2000年から700施設以上減少しています。一方で景気回復や行政による地域包括ケアシステムの推進等により、独立開業する医師が増加しており、全国の診療所数は10万件を超え競争が激化しています。



後継者問題を抱える病医院は9割

無床診療所の90%、有床診療所の80%に後継者が不在であることが分かっています。医療法人理事長の子息・息女は医師であるケースが多いのですが、「親の病院は継がない」という若い世代の医師が多くなり、当社で仲介する病医院M&Aの8割は後継者不在が理由です。医療機関は株式会社と違って上場ができません。地域医療の確保のためにも、友好的M&Aにより解決するケースが増加しています。

渡企業（売り手）に転じる現象もみられるようになってきています。介護業界はまさに業界再編期に差し掛かっていると言えるでしょう。

病医院や介護施設のM&Aは、業界特有の事情や法制度など専門知識が必要とされます。当社では医療介護支援室の専門コンサルタントが無料でご相談を承ります。お電話（0120-03-4150）やウェブサイト（<http://www.nihon-ma.co.jp/>）からお問い合わせください。

案件情報の一部をウェブサイト上で公開しています

<医療・介護業界 買収希望情報の一例>

登録 No.	希望業種	希望エリア	希望サイズ (年商)	備考
144	介護事業	関東	規模は問わない	
384	病院	関東	10～30億円	希望は一般病床
389	グループホーム	東日本	規模は問わない	東京以北が希望エリアです
390	有料老人ホーム	全国	規模は問わない	60戸以上が希望、大衆向けも検討したい

※上記以外にも多くのニーズが登録されておりますので、ぜひご覧ください。

<お問い合わせ>

お電話にて案件番号をお伝えください。

0120-03-4150

<http://www.nihon-ma.co.jp/anken/>

「病医院・介護施設のM&A成功の法則」発売

当社の豊富な事例から、「成功の法則」をお伝えする一冊です

八重洲ブックセンター ウィークリーベストセラー 総合(ノンフィクション)/医学 第1位 (2015/11/8～14)



最新成功事例満載!
M&Aが経営を変え、地域の医療・介護の未来をつくる!

進展する超高齢化社会は、日本の社会構造をはじめ、医療・介護の経営環境を変貌させる。2025年に向けて、人々の安心と安全な暮らしを守るために、経営者がぐだすべき判断のヒントがここに。

<著者紹介>
谷口 慎太郎 日本M&Aセンター医療介護支援室長
平成13年東京三菱銀行(現三菱東京UFJ銀行)入行。外資系投資銀行、ヘルスケア投資ファンドにおいて投融資業務、アセットマネジメント業務、事務長として医療機関の再生業務にも従事した後、日本M&Aセンター入社。医療介護専門チームの責任者として50件以上のM&Aを経験、日本における医療・介護M&Aの第一人者。

当社のM&A仲介で会社を譲渡した 竹下吉大氏 著『中小企業の生涯とM&A』プレゼント!

先着50名様に『中小企業の生涯とM&A』をプレゼントいたします。

株式会社タンバック創業社長である竹下吉大氏は、2011年友好的M&Aで事業を売却しました。本書では幸せな事業承継を実現させるための実際の体験を紹介しています。

ご希望の方は、日本M&Aセンター広報担当 03-5220-5454 までお電話いただき「竹下氏の書籍プレゼント希望」とお伝えください。



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**
無料で診断
- 短期診断**
M&A株価を1週間程度で算出
- 専門家対応**
経験豊富な専門家が対応
- 秘密厳守**
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か?」「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か?」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

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)



- 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)

引退後は夫婦で毎月のように海外へ。 「好きなことをしている今は心から幸せ」

青森県八戸市 松本 伸一・靖子ご夫妻（北日本計装制御株式会社 創業者）

北日本計装制御の創業者である松本伸一様と奥様の松本靖子様を訪問し、M&A後の現在の状況や当時の様子などをお聞きしました。

北日本計装株式会社 (M&A実行時 北日本計装制御株式会社) 所在地:青森県八戸市 業務内容:計装エンジニアリング 売上高:約9億円 従業員数:30名 (M&A実行時)	<M&A概要> 北日本計装制御は、工場やプラントで管理が必要とされる、温度・原材料の配合・製品の厚みなどを自動制御するためのプログラムや装置を、オーダーメイドで企画段階から設計・製作・設置・メンテナンスまで一貫して行う計装エンジニアリングサービスを展開。2010年3月に当社がお手伝いして東テク株式会社とのM&Aを実行されました。
---	--

妻と海外旅行に行っては、 撮影した写真をギャラリーに展示

—M&Aを実行されてから約5年半が経ちましたが、現在の状況について教えてください。

伸一様 今は完全に経営から引退し、リタイア後の生活を夫婦で楽しんでいます。これまでに75回海外旅行にいきましたが、そのほとんどは引退後に夫婦で行きました。今年だけでオーストリア2回、イタリア2回、ナミビア、ニュージーランド、アラスカ、アメリカに行っているのですが、毎月旅行の予定があって、仕事をしているときよりも忙しいくらいですね(笑)。妻から薦められて60歳の頃に写真を始め、カメラをコレクションして旅行のたびに美しい自然風景を撮影しており、自分のギャラリーもつくって写真を展示しています。

M&A後は精神的にとっても楽になりました。29歳で創業してからずっと経営者として走り続けてきて、もちろんそれはとても充実した日々でしたが、その日々を経て本当に好きなことをしている今は心から幸せだと感じています。

社員が全国で活躍する場をつくるため、 M&Aを実行

—経営者の時とは180°違った生活をされていますが、M&Aを決断する際に迷いはなかったのでしょうか。

伸一様 M&Aをすることに対して、迷いはありませんでした。娘2人は経営者のもとに嫁いだため後継者がおらず、年齢的なこと、自分の病気のこと、社員の将来のことを考えると、他に選択肢はありませんでした。もともとは55歳でリタイアしようと思っていたのですが、株の買い取りや連帯保証問題もあって社員には事業承継できないとわかりました。70歳が見えてきた頃メインバンクの青森銀行に相談し



北日本計装制御 創業者 松本伸一様 (左) と奥様の靖子様 (右)

て、青森銀行が提携する日本M&AセンターにM&Aのお相手探しを依頼することになりました。

成長志向の社員には、この八戸だけでなく日本全国で活躍する場をつくってあげたいと考えていました。そういう意味で、東テクさんは上場していて全国に拠点をもち、当社のビジネスへの理解もある、これ以上ないお相手です。日本M&Aセンターから紹介された3社の買い手候補企業と面談をしたのですが、東テク創業者の草野会長にお会いしてみると気骨のある立派な経営者で、尊敬の念とともに、この人に会社を任せたいと感じました。

奥様はM&Aに大賛成 「良いお相手に会おうのはタイミング」

—奥様はM&Aをすることについて、どう思われていましたか？

靖子様 私は大賛成でした。M&Aはタイミングだと思います。良いお相手にめぐりあうのはいつでも可能というわけ



八戸市内の松本様の写真館にて、お気に入りの一枚の前で。



インド タージマハルにて

ではありません。私自身、ずっと経理などを手伝ってききましたが、デジタル化についていけない部分も徐々に出てきて、引退を考えるようになっていました。ですから、日本M&Aセンターの森口さんに素晴らしい会社を見つけていただき、東テクさんに会社を大きくしてもらって、本当に良かったと感じています。

M&Aをするとき、娘からは、「お母さんはこれまでずっと仕事を頑張ってきたのに、急に環境が変わって大丈夫?」と心配されましたが、夫と一緒に世界中を回り、さまざまな文化の人に会い、美しい景色をみることができ今の暮らしは心から幸せです。旅行後はお土産を周囲の方々に配り、写真をお見せしたりするのですが、皆さん世界一周している気分になれると喜んでくださるので私もうれしいです。いまの私たちがあるのは周囲の人たちのおかげですから、今後も感謝の気持ちをお伝えしていきたいですね。

経営のプレッシャーから解放され 視野が広がった

—M&Aを振り返って、どのように感じられますか。

伸一様 経営のプレッシャーから解放されたと同時に、勉強になることがたくさんあったということです。それまでは、ひたすら自分の会社の業績や人事など社内のことばかりを考えてきましたが、M&A後、外の世界に触れ世の中の経済の流れを理解し客観的に自分の会社を見たことで、価値観が変わりましたし、自分のこれまでの生き方に誇りを持つことができました。世界中を回ってはじめて、日本の良さを確信することができたのと同じです。長年会社を運営してきたこと、そして無事にM&Aを成功させ会社を存続させられたことは、社会や周囲の人への貢献につながったと誇りに思っています。

残る社員のために、 潔く経営から手を引く勇気も必要

—松本様のようにハッピーリタイアをするための、成功のポイントはどのような点だと思われますか。

伸一様 M&Aの目的をはっきりさせておくことで、迷いな

く正しい決断をすることができます。スムーズな承継のため、良い業績をあげ会社の価値を高めておくことも大切だと思います。自分が育ててきた会社ですから名残惜しい気持ちもありますが、経営からずっと手を引く勇気も必要です。

東テクさんからは、「M&A後は会長になってください」と言っていたいただきましたが、私は「すばつと縁を切って新体制で経営した方が良い」と伝えました。最終的には、他社から誤解を招かぬよう1年ほど「相談役」になることを引受けましたが、名刺を持っているとやはり会社のことが気になってしまうものです。あとに残る社員のためにも、どこで手を引くかというのは重要なことだと思います。

安心してバトンタッチできたからこそ、今、趣味に全力投球出来ています。良い相手を見つけ、最後まで丁寧にサポートしてくださった日本M&Aセンターの森口さん、三宅社長にはとても感謝しています。いまの私たちの幸せな生活があるのは、日本M&Aセンターのおかげだと、いつも妻と話しています。二人とも元気なうちに、まだまだ旅行に行く予定です。そのため、毎月届く旅行雑誌を見ながら、次はどこにいくか妻とふたりで話し合っています。

全国には承継に悩まれている経営者の方がまだまだいらっしゃると思いますが、みなさまがみなさまにとってベストな決断をしていただければと思います。



本事例は、日本M&Aセンター社長三宅の著書「会社・社員・お客様 みんなを幸せにするM&A」に掲載されています。

日本M&Aセンター仲介担当者より

M&A成約式での松本様のご挨拶で、「青森の企業から全国区の企業に生まれ変わることができました」というお言葉に、経営者としての責任を果たされた思いが詰まっていました。引退後は体調も良くなられ、充実された生活を送っておられるとのこと、大変嬉しく思います。

私も、これからも後継者問題解決や事業存続に貢献していく所存です。



日本M&Aセンター
情報開発部
課長
森口 忠之

M&Aでの成長機会を活かし 新たな事業の柱をつくる

株式会社インターアクション 代表取締役 木地 英雄 氏

当社がお手伝いして3件のM&Aを実行された株式会社インターアクション（東証2部7725）代表取締役 木地 英雄様に、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。

M&Aで新たな事業の柱を作り、 収益を安定化させる

ーインターアクション様はM&Aでグループを拡大されていますが、M&Aでの成長を選択された理由を教えてください。

木地 インターアクションは、1992年、私が39歳のときに半導体検査装置の設計及び開発を行う会社として創業しました。検査用光源装置は、その頃主流になってきていたCCD（電荷結合素子）やC-MOS（相補性金属酸化膜半導体）イメージャなどの電子部品の製造には欠かせないものです。韓国のサムスンやLGグループ、米国のテキサス・インスツルメンツなど、はじめは海外企業向けに展開し、その実績により国内企業からの受注も増えていきました。当社は2001年に東京証券取引所マザーズ上場、2014年10月に東京証券取引所 市場第二部へ上場市場変更し、現在では同装置において世界トップシェアを獲得しております。

創業以来大切にしているのは、『カスタマーファースト』。顧客である半導体企業の生産を止めないよう、納入後のアフターフォローについても万全の体制を整えてきました。

しかし、半導体は売上にサイクルがあり不安定ですので、光源事業のみでなく、収益を安定化させる事業を複数持っておくことが重要です。そこで、太陽光関連事業も開始し、新たな事業の柱を育成すべく、M&Aにも積極的に取り組むようになりました。

M&A後の取り組みとして グループで『シナジー会議』を実施

ー日本M&Aセンターの紹介で、2社のM&Aを実行されましたね。実際にM&Aを初めて実行したのはいつですか？

木地 2014年7月に株式会社エア・ガシズ・テクノス、2014年10月に明立精機株式会社を譲り受けました。エア・ガシズ・テクノス社は日本エア・リキード株式会社の



インターアクション 木地 英雄 社長

子会社で、排ガス処理装置を扱っており、環境ビジネスという点では当社と共通点があります。排ガス装置はこれから中国などで伸びる可能性が高いので、今後新たな事業の柱になっていくことを期待しています。

明立精機は、1968年に創業した除振装置分野におけるパイオニア企業です。当社と同じ精密機器を扱っていて顧客が共通していることや、当社が積極展開を図ろうとしている中国での事業が好調であることから、譲受けを決断しました。拠点も分野も近いので、人的交流や相乗効果がこれからどんどん生まれてくると思います。

現在は、M&A後のPMIの取り組みとして、定期的に『シナジー会議』を行い、どのような価値を創造できるかグループ間で検討しています。

両社ともすばらしい会社で、当社を担当してくれている日本M&Aセンター中村さんには感謝しています。実は2001年に、一度M&Aに取り組んだことがありますが、最終契約直前に破談になったことがあります。M&Aに対する抵抗感が今より大きかった時代だということもあると思います。現在は、日本M&Aセンターにお願いしておけば、きちんと事前に譲渡意思を確認し、財務状況等も調



査した会社を紹介してくれますし、トップ面談やデューデリジェンスなどしっかりステップを踏んでいるので安心していきます。

「親会社」ではなく「仲間」として グループで成長したい

ーM&Aのメリットをどう実感されていますか？

木地 M&Aについては、いまは専務・常務に任せています。2人は前面に立ってM&Aを検討し、譲受後のPMIについても一生懸命にやってくれています。私はリスクヘッジをしますが、10年、20年後にも自分が確実に会社にいるわけではありませんから、若い人がこだわりを持ち頑張る良い機会になっていると思います。

M&Aをしたことで、当社の専務や常務、社員、そして対象会社2社の社員、それぞれが切磋琢磨しつつも互いに歩み寄ろうとしていて、良い方向に進んでいると感じています。インターアクションは対象会社2社から見れば「親会社」ですが、同じ「仲間」としてやっていきたい。この2社の譲受け後の滑り出しが順調に進んだことにより、仲間をさらに増やしていくための良いステップが出来ました。

対象会社の文化を尊重し、 管理しすぎない

ー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？

木地 会社には、良い時もあれば悪い時もあり、状況によって譲渡を希望されるオーナーの気持ちも揺れ動くことがあると思います。同じ経営者ですから、私もそのことは理解しているつもりです。当社は、譲受企業として目的を明確にし、ぶれることなく冷静に着実に判断するようにしています。また、ポイントはおさえつつ、対象会社のこれまでの文化などは尊重し、管理しすぎないことも重要だと考えています。

M&Aをしなければ他社に後れをとる 着実にM&Aを進め、業容を拡大したい

ー今後、こういった展開を考えていますか？

木地 今は、「M&Aの時代」だと思います。団塊の世代が引退の時期に差し掛かっている。年齢的にそろそろリタイアしたいはずですが、さまざまな技術を持った企業があるのに、だまっていれば廃業してしまい、技術が埋もれてしまいます。日本経済をけん引する活力になるのはM&Aだと確信しています。

ですから当社も、あせらず着実にM&Aを進め、業容を拡大していきます。会社を成長させ、株主の期待にも応えていく必要があります。M&Aをやってみて思ったことですが、自力で他分野・エリアに進出して売上を伸ばすのも、M&Aによって売上を伸ばすのも、株主や世の中からの評価は変わらないということです。これは面白いと感じました。M&Aは時間を買うとよく言いますが、その通りだと思います。M&Aをしなければ、他社に後れを取ってしまう。すでにできあがった会社、これから新しい成長可能性を持つ会社、両方に関心があります。どういう価値が創造できるか考えながら、様々な企業とのM&Aを実行していきたいです。

株式会社インターアクション（東証2部7725）

所在地:神奈川県横浜市
事業内容:光学精密検査機器関連事業、
再生可能エネルギー関連事業、環境関連事業
連結売上高:約39億円(2015年5月期)
約25億円(2014年5月期)
約15億円(2013年5月期)
従業員数:80名(連結)

インターアクション社のM&A実績

2014年 株式会社エア・ガシズ・テクノス（排ガス処理装置製造等）
2014年 明立精機株式会社（精密除振システム製造等）
2015年 株式会社Cuon（Webシステム受託開発等）

日本M&Aセンター仲介担当者より

インターアクション様は、事業基盤強化のため多角的にM&Aを実行されています。戦略的に優れているだけでなく、トップ面談や従業員説明会においては、譲渡企業やその従業員にも配慮されるすばらしい企業です。そのようなインターアクション様の成長を、今後も引き続きM&Aを通じお手伝いさせて頂ければと思います。



日本M&Aセンター
情報開発部
M&Aアドバイザー
中村 祐太
(写真右)