

next

ネクスト

次世代につなぐ経営者のためのM&A情報誌

新春
特集

M
&
A
で
実
現
す
る
成
長
戦
略

次
世
代
に
魅
力
の
あ
る
会
社
へ

vol. 9

日本M&Aセンター

京都

日本M&Aセンター

next

vol.9

2018.01

発行所/株式会社日本M&Aセンター 〒530-0017 大阪府大阪市北区角田町8-1 梅田阪急ビル7F 7F 7F
発行人/雨森良治 編集人/荒川直子

TEL:06-7669-9600(代) FAX:06-7669-9601

TEL:06-7669-9600(代) FAX:06-7669-9601

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

異業種M&Aによる革新
「変わること」と「変わらないこと」

名古屋

2月28日(水)

大阪

3月5日(月)

東京

3月6日(火)

【全会場共通】13:30～16:20(受付13:00～)

ぜひセミナー会場で直接、譲渡の体験談をお聞きください!

体験談 譲渡・譲受けを考える経営者に、いま伝えたいこと

【講師】AATJ株式会社 取締役副会長(前代表取締役) 畠山 祐聖 様

講演 中小企業M&A・“本当の”成功のノウハウ

【講師】日本M&Aセンター 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

☎ **0120-169-785**

🌐 <https://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1-8-2
鉄鋼ビルディング 24階
■事業内容: M&A(企業の譲渡・譲受)支援
■ホームページ: <https://www.nihon-ma.co.jp/>

成長戦略型M&Aとは何か？

M&Aで飛躍的な成長を可能に！

オーナー経営者の高齢化とそれに伴う後継者不在の深刻化から、中堅・中小企業の事業承継問題を解決する手段として、M&Aは浸透してきました。しかし近年では、後継者の有無にかかわらず、自社を成長させるためにM&Aによる譲渡を活用する動きが高まっています。

傍から見ると優良な企業、M&Aを必要としないような企業、買収による成長も選択できるような企業が、自社の更なる成長のために大手企業と組むことを選択しているのです。

当社では、前者を事業承継型M&A、後者を成長戦略型M&Aと表現していますが、成長戦略型M&Aでは従来の事業承継型M&Aとは違った傾向がいくつかあります。主なものを紹介すると、

1. 一定水準以上の収益力があり、自社単独でもやっていくこともできる

2. 経営者の世代交代までに時間的余裕がある

3. 明確な経営課題があり、自社だけでは根本的解決が難しいなどが挙げられます。

事業承継型M&Aとは2が大きく違います。そして、1、2は「M&Aが必ずしも必要ではない状況にある」ということを示しています。それでも、なぜM&Aをするのか。その答えが3にあるのではないのでしょうか。

いま、日本の中堅・中小企業はさまざまな経営課題を抱えています。人材不足、IT導入、海外進出……。自社単独で解決できる範囲は限られています。しかも、対応できたとしても、それが根本的な解決ではなく、対処療法になってしまっていることも多いと思います。

いままで自社単独で成長を遂げてきたトヨタ自動車や本田技研工業でも、積極的に他社と提携するようになってきています。大手企業でも他社との連

携が必要な時代に突入したのです。

ある経営者の方もおっしゃっていました、一人で相撲をとる時代は終わったと。

得意とする分野を極め、業種

別の「地区大会」でNo.1となることも経営戦略のひとつです。

しかし、その先には、異業種と戦わなければならない「全国大会」、海外企業も相手にする「アジア大会」「世界大会」が待ち受けています。市場が縮小傾向にある日本では、「地区大会」

ではなく、「全国大会」や「世界大会」を視野にいたれた経営戦略が必要なのです。

「買って地区大会で戦うか、売って全国大会へ行くか」

私が執筆した本の帯に使用した言葉ですが、この二言に中堅・中小企業の経営戦略のすべてが表現されているのではないかと思います。



▲成長戦略セミナーの様子
業界を超えた競争が激化する中、明確な「成長戦略」が求められる



日本M&Aセンター
上席執行役員
事業承継ナビゲーター
取締役
竹内 直樹

2007年入社。2013年より譲渡企業と譲受企業のマッチングを主業務とする事業法人部を牽引（所管する事業法人部の昨年度の年間成約件数は約100件）。産業構造が激変する昨今、事業承継型と成長戦略型のハイブリッドなM&Aを積極的に提案し、中堅・中小企業やベンチャー企業が一段上のステージへと上る成長を支援する一方で、数多くのセミナーや勉強会を通じて経営者へのアドバイス等も行っている。2016年、事業承継ナビゲーターの取締役にも就任（現任）。

新刊書籍のご案内

買って地区大会で戦うか、 売って全国大会へ行くか。 どこと組むかを考える 成長戦略型M&A

「売る・買う」の思考からの脱却と
「WIN-PO」の実現



出版社:プレジデント社
発売日:2017年9月
定価:本体1,500円(+税)

◎著者TAKENO

日本M&Aセンター
上席執行役員 竹内直樹

日本の中堅・中小企業の多くが成長期、安定期、成熟期を経験して、転換期を迎えていると言われています。市場が縮小し産業構造が激変するなか、いまの事業をどう拡大し、新しい技術や事業をどう取り込んでいくのか。中堅・中小企業でも、企業成長のために積極的にM&Aを取り入れていかなければならない時代が、すぐそこまで来ています。本書では多くの成長事例を実名で紹介していますので、経営者の皆様の「助」としていただければ幸いです。



業界メガ再編で変わる 10年後の日本

中堅・中小企業M&Aが再編の主役だ



出版社:東洋経済新報社
発売日:2017年12月
定価:本体1,400円(+税)

amazon
売れ筋ランキング
総合 第1位!
(2017/12/4-5調べ)

M&Aの視点から、業界再編の今をひととき、10年後の日本を予想する1冊。

人口減や少子高齢化、デジタルシフト、AIの台頭など、ビジネスをとりまく環境は大きな変化を迎えており、業界再編はますます進んでいくでしょう。

「業界再編の5つの法則」「業界再編を加速させる9つの要因」など業界再編時代のトレンド解説はもちろん、各業界のプロフェッショナルが予測する10年後の業界地図など、変革の時代を生き抜くあらゆるビジネスパーソン必見の内容です。



◎著者プロフィール◎
日本M&Aセンター
執行役員 業界再編部長
渡部 恒郎
1983年大分生まれ、大阪育ち。京都大学経済学部在学中に入社したベンチャー企業でNO.2となり、関連会社を設立、取締役就任。卒業後、日本M&Aセンター入社。2017年、同社史上最年少の執行役員に就任。代表的成約案件であるトータル・メディアルサービスとメディアカルス・テムネットワークのTOBでは過去最高のプレミアムを記録（グループ内再編を除く）。日経ヴェリタスにて「中堅・中小M&Aの第一人者」として紹介されるなど、各種メディアで取り上げられている。

M&Aは会社の成長と事業承継を同時に実現できる

鎌田 俊樹 氏

1955年生まれ
自身の海外赴任の夢を諦め、二代目社長に就任。既存の概念に囚われず、自社の成長を模索。先進的な考え方は、M&A後もアウトソーシンググループ内に好影響をもたらしている。



右：大嶋商会 代表取締役社長 鎌田氏(本文:鎌田)
左：日本M&Aセンター 黒岩(本文:黒岩)

株式会社大嶋商会

- 創 業：1952年 所 在 地：山口県岩国市
事業内容：管工事業 従業員数：8名
- 官公庁向けに管工事の設計・施工・監理をメインとした少数精鋭のエンジニアリング会社
 - 防衛省・米軍岩国基地からの受注があり、大手サブコンとJVを組むなど大型案件も取り組める実績と技術力
 - 2017年7月東証一部上場企業のアウトソーシング社とのM&Aが成立

業界トップクラスの企業がM&Aを検討した理由

鎌田…大型受注があった。平成28年12月期は平時の倍の売上高10億円超まで伸びたのですが、今期はさらにその1.5倍程度まで伸びそうです。

黒岩…M&Aを検討されている段階で売上がどんどん伸びて、県内でトップクラスになりましたね。決算書を見えるたびに驚いています。実感としてはどうでしたか。

鎌田…「トップになると景色が変わるな」と感じますね。取引先も当社を求める機会が増えましたし、受注環境等が格段に良くなりました。

黒岩…そのように好調なときにもかわらず、M&Aでの譲渡に踏み切られたのはどういった方針からですか。

鎌田…M&Aで期待したのは「人材確保」。うちの売上規模だと技術者が50人いてもおかしくないんですが、それが現在7人でやっている状態です。

技術者が採用できればさらに上を目指すだけの環境はできている。これまで大手を頼った受注をしていたけれど、自社で完結できるようにすれば、もっと上を目指すと思いました。

黒岩…譲受企業のアウトソーシング社はグループの中で人員を動かせることが大きな強みですね。今は「会社を成長させたい」という理由でM&Aを検討されることが増えています。業績が好調だからこそ、M&Aを起爆剤にしてさらに上を目指すことができます。

鎌田…経営者つて身についたDNAなんだろうかと、思います。これまで通り一所懸命頑張ろうとしてしまうんです。「売ったんだから遊んでればいいではないか」と周りから言われても、それができない(笑)。ちよつとでも利益あげようと

れで頼んだら、1・2年かかると思っていたのが、あつという間だった。

黒岩…最初の提携仲介契約から最終契約締結まで9ヶ月でした。当社がお手伝するM&Aは平均11ヶ月です。ご自身ではあつという間に感じられるかもしれません。

鎌田…もともと65歳くらいまでかかると思っていた事業承継が、思ったより早く終わって、そのぶん忙しい毎日。早くゆつくり過ごしたいよ(笑)。

鎌田氏からのアドバイス

廃業はもったいない

何度も営業をかけてようやく手にした取引先は活かせば貴重な資源です。廃業すれば人材も散りぢりバラバラになってしまいがちとまっていれば組織としての力も発揮できます。

仲介会社は必要

あとくされなくM&Aするには仲介会社は必要。まずはプロに相談するのが良い。



か、売上を伸ばそうとか、必死に考えています。アウトソーシング社はいろんな商売をやっているから私が協力できる分野も多いし、いい刺激になります。子どもくらいの年齢の社員にも負けられない、プライドがあるからね。

M&Aしたら悠々自適なんて大嘘だよ(笑)。

黒岩…鎌田社長のように期限を決めずに社長を続けられるのは、めずらしいケースです。譲受企業が鎌田社長を知れば知るほど、逸材として離したくなかったらしいです。

社員の皆さんの反応はいかがですか。

事業承継のトラウマを自分で止める

黒岩…鎌田社長は英語が、堪能ですが、家で英語が必要だったから勉強されたんですか。

鎌田…最初はみんなM&Aという言葉すら知らなかった。大手と組むことで、当社が業績不振でもグループで助けてもらえること、希望すればグループ内の他の業務に転籍できることなど、長い目で見てプラスになることをしっかり伝えました。現状の説明と変わることに不安を取り除いてあげると、問題なかったです。今ほとんどの社員はM&A前と変わらない仕事をしている。最近になって、大嶋商会のレベルが一段上がって、地方のただの小さな会社じゃなくて東証一部上場グループの一員になったという自覚を持ってくれたと感じています。

鎌田…とてもない。もともと家業を絶対継ぎたくないと思っていて、慶応大学卒業後、外交官試験を受けたこともあったんです。大手企業の海外駐在員の内定をもらい両親に報告したら、それまで「自分のやりたいようにやりなさい」と言っていた親父から、海外に行かれては困る、家業を継いでほしいと懇願され、横の母親も泣いている。それを見て、ついつい親孝行してしまっただけですね。海外勤務の夢を捨て家業を継ぐ決断をしたものの、どの会合に行っても同じ顔ぶれ、同じ話題…。自分が夢見た世界とのギャップに今でも継がなきゃよかったと思うことがあります(笑)。

黒岩…鎌田社長は息子さんに継がせることは考えなかったんですか。

鎌田…ずっと考えていました。でも自分のトラウマがあつてね、どうしても本人が継ぎたいなら継がせよう。こっちからお願いはしてないけど、大学を卒業して就職に悩んでいるときにも何回も話をしました。でもやりたくないって言わ



株式会社日本M&Aセンター 執行役員 案件管理室長 澤村 八大 に聞く

日本のM&Aを支える専門家たち



コーポレートアドバイザー室（本文:CA室）
当社では公認会計士、弁護士等の有資格者約30名が案件をサポート。
依頼1件1件に対して、法務と会計の担当がそれぞれつき、主担当のコンサルタントと共に問題解決を行う。

M&Aサムライには、経験と人間力が求められる

——CA室立ち上げ当初から、現在の体制までの経緯を教えてください。

10年前に私がCA室を上げた当初は、公認会計士と税理士を合わせて4名体制で、各コンサルタントから会計税務での相談が寄せられたときだけ専門的アドバイスをする形でした。しかし、これでは会計税務の問題点や争点が存在していること自体に気づかないまま案件が進むリスクがあります。この状況を改善することが自分の使命だと感じました。

M&Aの案件が進捗するにつれ解決すべき問題は複雑になり、専門知識、経験、機転が求められます。このため、有資格者の中でもM&A業務に向く人材を探すことは簡単ではありません。M&Aの士（サムライ）たちには、知識だけでなく人間力も兼ね備えた資質が求められるのです。毎年増員を進める中、志が高く、知識が豊富なメンバーを集めることができました。

そして3年後、やっと念願だった個別案件ごとに担当の専門家を置く体制

にできました。多くの労力を費やしましたが、今では主担当のコンサルタントが担当専門家たちのアドバイスのよってトラブルをあらかじめ回避し、対策を講じることができるようになっていきます。

——法務チームも、弊社には欠かせない存在です。

会計税務チームと並行して、弁護士、司法書士からなる法務室をつくり、M&Aにおける法的アドバイスも開始しました。これによって最適な契約書案をオーダーメイドすることができ、登記・許認可に関する注意ポイントの洗い出しもすべて社内においてワンストップで行うことができます。ここまでは細かく事前リスクの洗い出しまでカバーできているM&Aのコンサルティング会社は、他にはないという自負があります。

——2016年には、企業評価総合研究所という別会社ができました。

CA室から最初にスピンアウトしたのが企業評価総合研究所です。この会社は、M&A株価算定や、事例に基づく

中小企業M&A取引事例法の確立と指標提言を事業内容とする会社で、東京と大阪の日本M&Aセンター内にあります。自分が採用したメンバーが、それぞれの専門分野で活躍しているのはとてもうれしいです。

TOB・海外・PMIなど、士業としての活躍の幅も広がる

——日本M&Aセンターというと国中小企業のM&A支援というイメージですが、最近が変わってきました。

専門家をチームとして組織し、ナレッジを蓄積する体制を整えていました。金融証券取引法や適時開示等の専門的な知識が必要な公開買付けや、株式交換といった上場会社に関連する案件、国ごとによって異なる法律や税務への対応が必要な海外案件にも幅広く対応できるようになりました。

士業というとなんとなく孤軍奮闘のイメージがあるかもしれませんが、しかし、弊社内では勉強好きなメンバーがチームでナレッジ共有やコンサルタントへの教育を行っているので、横のつながりが強く議論が活発です。

また直近ではPMIのアドバイスも力を入れています。M&A後に新規に別でPMIコンサルを始めても、実は遅かったということも結構あります。M&A成約前からPMIについてコンサルできるのは、日本M&Aセンターならではの強みだと思います。このPMIサービスについては、CA室からの二つ目のスピンアウトとなりました。CA室所属の公認会計士が、M&A後のPMIコンサルティングを手掛けるPMI支援室を立ち上げ、社内独自部署を開設しています。

より多くの企業をサポートするなら、今の環境が一番

——M&Aに関わる仕事への想いを聞かせてください。

「国家資格を持つているのになぜ独立しないの？」とよく聞かれますが、「日本M&Aセンターにいた方が、より多くの会社の存続と発展に貢献できる」というのが、私たちの想いです。

弊社にご相談に来られる後継者不在の中小企業オーナー様の中には、お子様に苦勞させたくないために弁護士や

公認会計士にした、という方が結構いらつしやいます。実は弊社にも、同じように実家を継がずに公認会計士などになったメンバーが、私も含めて多く在籍しています。事業を継がせずに自由に職業を選ばせてくれた親に感謝する気持ちがあると同時に、引継ぐ者がなく廃業となった会社の悲しさも知っている、だからこそ、M&Aで中小企業の後継者問題をなんとかしたいという熱い想いを抱いているのです。

後継者不在による廃業をなくすとともに、M&Aによりハッピーリタイアした先人に刺激されて、若者による起業も増えるというような、活気のある経済社会にすることが私の目標です。また、こうしたやりがいのある仕事を通じて、一緒に働くメンバーたちがさらに活躍してくれることを期待しています。

2000年公認会計士登録。監査法人トーマツ企業財務部（現デロイトトーマツファイナンシャルアドバイザー合同会社）、野村證券株式会社企業情報部を経て、2007年日本M&Aセンター入社。有資格者からなるコーポレートアドバイザー室を立ち上げ、室長に就任。前職も含めた直接関与した案件は約600件、現在は案件管理室長として日本M&Aセンターの全受託案件の内容を把握し、品質やリスクの管理を行っている。

