

# next

ネクスト

次世代につなぐ経営者のためのM&A情報誌

M & Aで更なる可能性を  
中国・四国エリア特集

vol. 10

日本M&Aセンター

大歩危峡 — 徳島

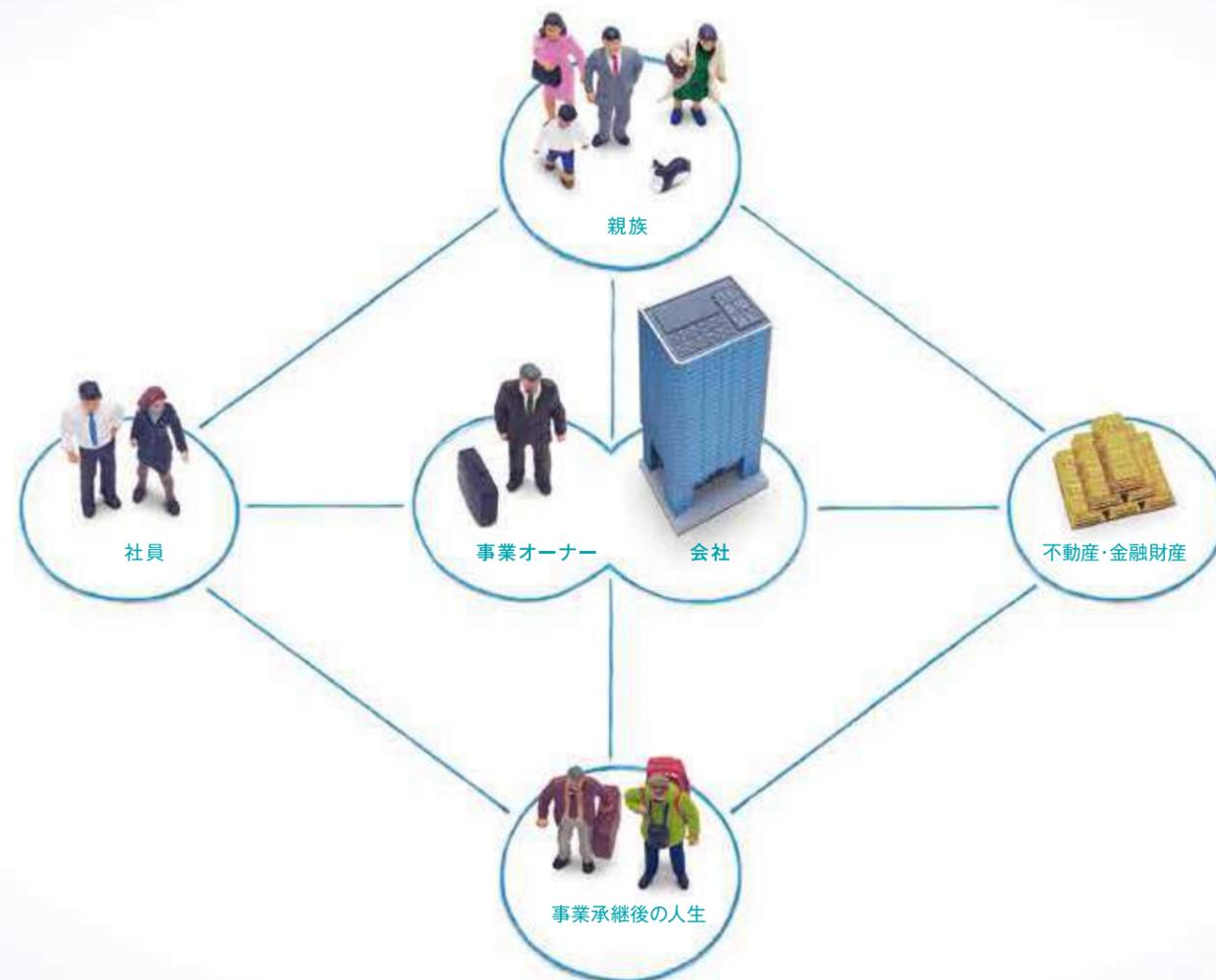
日本M&Aセンター next vol.10 2018.04

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9-1 梅田阪急ビル4F オフィスタワー36階 TEL:06-7669-9600(代) FAX:06-7669-9601  
発行人/雨森良治 編集人/荒川画子

株式会社 事業承継ナビゲーター  
TEL:03-6439-5817 E:info@shoukei-navi.co.jp  
〒100-0005 東京都千代田区丸の内1丁目8番2号 鉄鋼ビルディング24階

事業承継を俯瞰するとは、  
事業、家族、社員、財産、そしてあなたの人生を  
関係し合うひとつの課題として見つめなおすことです。

日本M&Aセンターと青山財産ネットワークスが協同し、  
事業承継のすべてをアドバイスできるプロとして生まれたのが、事業承継ナビゲーターです。  
結論ありきではなく、あらゆる選択肢をフラットに俯瞰する情報を提供し、  
納得のいく決断をお手伝いさせていただきます。



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/>

# 早めの準備が スムーズな承継につながった



**筒井 汎氏**  
山陽ツール創業者。人とは違う特殊なことをするのが好きな性格ということもあり、様々なことに挑戦。商売に関する知識は豊富。

**有限会社山陽ツール**  
創 業：1989年  
所 在 地：山口県山陽小野田市  
事業内容：機械工具卸  
従業員数：2名  
● 切削工具に特化することで、充実した商品を展開。幅広いニーズにこたえ、アフターフォローも充実。  
● 従業員承継を検討するが、引継ぐ意思はなく断念しM&Aを決断  
● 2017年6月、京都市の建材・金属材料等卸売業を営むKamogawa社とM&Aを実施



右：前代表取締役会長 筒井 汎 (本文:筒井)  
左：日本M&Aセンター 雨森 浩一 (本文:雨森)

## 勤め先の倒産を 機に家族会議を 経て起業

雨森 浩一 ます起業された経緯についてお聞かせください。

筒井 汎 実家を早く出たいという若気の思いが強く、東京の大学を卒業後、そのまま東京で商社に勤めていました。しかし様々な経験をしていく中で、やはり親の近くにいきたいという気持ちが強くなり、山口へと帰ったのです。帰郷後はとにかくいろいろな仕事をしてみました。そんな中、地元で業暦50年以上経つ老舗の機械工具屋さんにご縁があり、勤めることになりました。ところがちょうど3代目に代替わりしたところから経営が傾きはじめ、遂には倒産してしまつたのです。ですから、私が起業したきっかけは勤め先の倒産によるものでした。

筒井 汎 そりゃもう不安だらけでした。ゼロからの起業に仕

雨森 浩一 そのとき、すでに50代手前だったわけですね。起業に不安はありませんでしたか。

筒井 汎 最初はまだまだ珍しかったと記憶しています。とある銀行からM&Aの相談窓口を設置したとの案内が入り、関心

## 60歳を目前にして M&Aの相談に 行ってみた

雨森 浩一 今から10数年前にM&Aの相談に行かれたようですね。

筒井 汎 当時はまだ珍しかったと記憶しています。とある銀行からM&Aの相談窓口を設置したとの案内が入り、関心

は、以下の3点が重要かと思

1. まず自社の価値を知ること
2. 早めに専門家に相談し事業承継のイメージをもつておくこと
3. 譲渡の前に自社の価値を高める期間として3〜5年くらいの余裕をもつこと



山陽ツール  
M&A仲介担当  
日本M&Aセンター  
証券大手金融部  
田中文規

筒井様と初めてお会いしたとき、ご自身の経験をふまえて「従業員の雇用を守ってあげたい」と強く願われておりました。

本件、進めるにあたっては、その意向に沿って役員、従業員への開示は慎重に行い、その結果、役員、従業員の方々にも満足いただける縁談になりました。

筒井様が早くに事業承継対策をなされたことが、このたびの縁談につながったと思います。このような機会に携わられたことを大変光栄に思います。

野村證券株式会社 下関支店  
松永 康信 氏

このたびは、筒井様の企業同士の縁談に携わらせていただき、大変感慨深く思っています。当方の業務は、運用のご提案がメインになるわけですが、筒井様とお話する中で、事業承継を課題にされていることを受け、提携先の日本M&Aセンターに相談しました。

事業規模が小さいので、お手探しも難航するかと思いましたが、スムーズに縁談が進み、日常業務と違った形で顧客に貢献できたことを大変嬉しく思っております。

ことでモチベーションがあつたことはプラスだったのですが、資金繰り等、自分でやらな

こととは出来ませんでした。こうして従業員の雇用や家族を守るために「自社の事業承継M&A」となり、あとはタイミングを見極めることになりました。

## 専門家に 任せることも ひとつの手段

雨森 浩一 M&Aを検討する中で当社を選ばれた理由は何だったのでしょうか。

筒井 汎 偶然入っていた持株会の幹事であった野村證券さんから、日本M&Aセンターを紹介していただき、野村證券が紹介してきた企業なら信用できると思い、相談することにしました。買い手に私が求めたものはシンプルで、従業員の雇用を守ること、150社近くある取引先を守ることに、でした。会社の価値をよりわかってくれるという意味では地元の企業のほうが良いと自分では想像していました。

## きちんと評価される 形で送り出すのが 親心

雨森 浩一 これから事業承継を検討される方にアドバイスをお願いします。

筒井 汎 息子さんがいらつしやるオーナー経営者のほうがむしろ事業承継の悩みは深いかなと思います。いらつしやるせない、もしくは息子さんに任せることが難しそうな場合

があつたので、自社の決算書を持って訪問しました。すると担当者からかえってきた株価の試算額は、私が想定していた「下限の金額の半分」しかありませんでした。これには相当ショックを受けました。長年苦勞してやってきた会社の評価が取るに足りないものでは報われない、と。しかし、これを機に少しずつ良いので「会社をよくしていこう」と思うようになり、振り返るとその後力を入れてきた経営の原

## 事業承継の選択肢 従業員承継も 考えるが

筒井 汎 早い時期からM&Aについて意識をしていましたが、社内で承継してもらえないかという選択肢は残していません。自分が会長となり妻を役員から外す代わりに、社内から社長を選出し、しばらく様子を見ました。ポストがついた

# 最善の選択をするために 事業承継の選択肢は同時進行で準備すべき



## 秦治氏

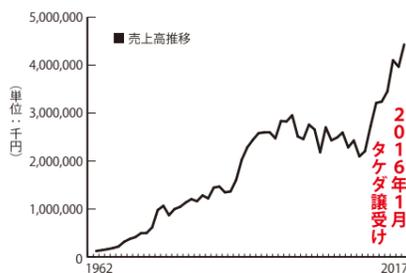
結婚を機に奥様の父が経営する秦商事に入社。専務を経てタケダ社のグループ化に伴い社長就任。前職時代の経験も活かした経営で、M&A後の売上増加に成功。



右：秦商事 代表取締役会長 秦 幸助(本文:会長)  
中：代表取締役社長 秦 治(本文:社長)  
左：取締役 秦 千恵(本文:取締役)

### 株式会社秦商事

- 創業：1946年 所在地：徳島市
- 事業内容：金属材料等卸売業 従業員数：60名
- 四国トップクラスの品揃えで、顧客のニーズに柔軟に対応する営業物流体制を構築
- 現会長が早くから自社の後継者不在問題を意識し、良好な業績を保つ
- 2016年1月、愛媛県松山市の水道資材・住宅設備機器卸売業を営むタケダの全株式を取得し、グループ化



## M&A後は グループとしての 一体感を意識

小森：M&Aを実施したきっかけは何でしょうか。

会長：お客様からの強い要望もあり、四国で最もマーケットの大きい愛媛県、特に松山市に営業拠点を置くことは当社にとって長年の経営課題の一つでした。今回、タケダ株式会社を譲り受けることで、その課題を解決できました。実はタイミングとしては高松支店の新築という大型投資の直後で、決して良いタイミングとは言えませんでした。しかし、この機会を逃すと愛媛県に拠点を設けるチャンスも逃す「買わないリスク」も検討したうえで、当時専務の娘婿(現社長)とともに買取する意向を固めました。

小森：M&A後の統合(PMI)はどのように取り組まれましたか。

社長：まず、最初に「人の交流」に取り組まれました。徳島本社と高松支店の2拠点間でも交流は進めてはいましたが、松山を加えた3拠点になったこと

を機により意識して交流を促進していきましました。まずはお互いを知ることから始め、拠点間プロジェクトや研修を行うことで、実務レベルでグループとしての一体感が生まれるようになってきています。秦商事とタケダは別々の会社でしたので、仕事のプロセスが違うことがたくさんあります。秦商事のプロセスにあわせるのではなく、実務担当者同士が頻繁に話をし、タケダの良いところも取り入れながら、プロセスの統合を図っていきましました。

また、両社の垣根を取り払うために雇用条件を統一しました。結果としてタケダの従業員は以前より待遇が良くなりました。人件費は上昇しましたが、グループとしての「一体感」を重視すべきと考えました。また、タケダは後継者問題があったことから新たな投資が控えられていましたが、車両の更新、IT機器の導入、新倉庫の建築など設備投資をして、働く環境や業務効率の改善を積極的に進めました。

当初はタケダの社員も不安だうたと思いますが、こういつた取り組みにより安心して日々の仕事に取り組んでくれてます。M&A時に秦商事にいた社



日本M&Aセンター 小森(本文:小森)

員も、タケダにいた社員も、多くの人が一緒になつてまだ2年しか経っていないのに、もつと前から一緒に働いていたような気がすると言ってくれますし、私自身もそう感じるので不思議な感覚です。

## 社長として 会社を背負う 「覚悟」を決めた

小森：M&Aと同時に秦社長は先代の娘婿としてグループの経営を引き継ぐことになりました。経営者として会社を担う立場になることに不安はなかったのでしょうか。

社長：私の周りには娘婿が会社を継いだケースが多く、自分が稀なケースとは感じていません

ん。前職時代も責任をもって仕事をしていました。社長ですので、責任はより重く感じています。サラリーマンの方が楽と言われる方もいます。実際には前職の後輩に「先輩のように経営者という責任を負うのは自分には無理です」と言われたこともありました。けれども、妻と結婚したいという気持ちが強かったため、前職を辞めて経営者になる覚悟を決めました。

前職では転勤族で海外も含めて色々な環境で仕事をしてきたので、不思議と新しい仕事についての不安はありませんでした。大きな組織でしたので、初めての場所で初めて会う人と仕事をすることも良くありましたし、海外現地法人の外国人に動いてもらえるよう話をするとということも多かったです。

また、技術職として品質保証の仕事をしていたので、品質問題への対応も多く経験しました。問題がわかった時点での速やかな処置や、同じことが再発しないよう問題を深く掘り下げて解決していくことなど、現在の仕事でも役立っています。

取締役：主人とは会社の同期で昔からプライベートの話だけでなく仕事の話もよくして

ました。仕事に対する考え方や姿勢は共感できると感じていました。ただ実家の会社を継ぐということは全く別の人生の選択となりますので、本当に大きな決断をしてくれたと思います。主人にも、反対することなく背中を押してくれた主人の両親にも感謝しています。

## 好調な財務内容を 保てば 売れることもできる

小森：新たな親族(娘婿)を迎え入れ、経営の変化はありましたか。

会長：私が社長の時代は各々が独立して仕事していましたが、それでは限界がきます。今の社長が入社してからはうまく組織営業に切り替えることができて、感謝しております。

創業者の想いでもある、社員を大事にして社員が幸せを感じることで会社が成り立つ「大家族主義」という創業の精神を現況に合った形でうまく引き継いでくれています。2016年には創業70周年を迎えることができましたし、自分より優秀な人材が後継ぎになってくれてこれほど嬉しいことはありません

後継者が決まったことで積極的な経営や今回のようなM&Aを実行することができました。社長：まず、最初に「人の交流」に取り組まれました。徳島本社と高松支店の2拠点間でも交流は進めてはいましたが、松山を加えた3拠点になったこと

を機により意識して交流を促進していきましました。まずはお互いを知ることから始め、拠点間プロジェクトや研修を行うことで、実務レベルでグループとしての一体感が生まれるようになってきています。秦商事とタケダは別々の会社でしたので、仕事のプロセスが違うことがたくさんあります。秦商事のプロセスにあわせるのではなく、実務担当者同士が頻繁に話をし、タケダの良いところも取り入れながら、プロセスの統合を図っていきましました。



秦商事 M&A仲介担当 日本M&Aセンター 事業法人部 部長 小森健太郎



税理士法人 すばる会計士 公認会計士 真鍋恵美子氏

タケダ様は前経営者が堅実な経営をされていたため財務面が良好でした。

また松山の拠点機能や人材は、秦商事様の営業力や資金力によりさらに伸びる可能性があると考え、前向きな統合の後押しをさせて頂きました。

徳島県は人口減少地域であるため、力のある企業は商圏の拡大を求められています。

今後そのような課題を抱えた顧問先に対して成長できるM&Aのお手伝いをしていきたいと思えます。

# 待ったなし！

## 中国・四国エリアの直面する課題は日本の将来の縮図

### 人口減少は全国に比べて10年先行

1990年の国勢調査によると、中国・四国エリアは全国に先んじて人口減少に転じており、その後加速しています。このため、エリア内市場の縮小・労働力の減少が進んでいます。

中国地方は輸出主導の製造業ウエイトが高いため、産業の国際競争力を徐々に失っている現状では、産業空洞化の加速と雇用喪失の懸念が高まっています。中国エリアの後継者不在率は70.6%と全国平均（66.5%）を上回り、全国でも北海道に次いで高くなっています。（図1）

倒産に対する企業の休廃業・解散の件数は5.44倍で、事業として価値があるにも関わらず、会社を閉じる「もったいない」選択をする企業が増え続けています。（図2）

とも高く、後継者候補がいることで事業承継の対策が遅れていると懸念されます。

関西や九州など大消費地と隣接している当エリアは全国展開を目指す企業にとって避けられない地域です。空白地帯になりがちだった中国・四国エリアにM&Aによって進出し、関西や九州から隣接地域に進出することも可能です。



日本M&Aセンター  
執行役員 中四国営業所長  
鈴木 康之

図1 後継者不在率

エリア	2017年	2016年	2014年	2011年
北海道	74.0%	74.0%	72.8%	71.8%
東北	64.6%	64.0%	65.0%	65.3%
関東	68.1%	67.4%	66.3%	67.9%
北陸	57.1%	55.7%	56.8%	56.4%
中部	67.3%	66.5%	65.6%	65.6%
近畿	67.9%	68.7%	68.7%	68.6%
中国	70.6%	71.1%	71.5%	71.3%
四国	52.2%	50.7%	48.7%	49.0%
九州	60.7%	59.9%	57.7%	57.7%
全国	66.5%	66.1%	65.4%	65.9%

帝国データバンク:2017年 後継者問題に関する企業の実態調査より

図2 休廃業・解散件数と倒産件数の比較

エリア	都道府県	休廃業・解散件数	倒産件数	休廃業・解散 倒産	平均
中国	鳥取県	139	22	6.32	5.44
	島根県	182	34	5.35	
	岡山県	450	69	6.52	
	広島県	726	155	4.68	
	山口県	324	55	5.89	
四国	徳島県	189	34	5.56	6.58
	香川県	243	37	6.57	
	愛媛県	361	45	8.02	
	高知県	168	30	5.60	
東北					5.03
関東					2.32
中部					3.48
近畿					1.61
九州					5.53
全国					2.91

帝国データバンク:2017年全国「休廃業・解散」動向調査より

これまで中国・四国エリアにおいて、当社は大阪支社や福岡支社からの出張者によりM&Aを支援する体制をとってまいりました。この度、本エリアを日本の将来の縮図と捉え、迅速できめ細やかに対応できるように広島県にコンサルタントを常駐いたします。今後も本拠点を中心に地域担当コンサルタントを増員していく予定です。人口減少が続

き、市場規模がさらに縮小していきなかに、企業がどう従業員・地域・技術を守っていくか。これまで当社が培ったノウハウで、中国・四国エリアの持続的な発展を目指します。

### 移住者への取り組みに力を入れる中国・四国エリア

1位	長野県	15,021件
2位	新潟県	13,246件
3位	北海道	11,794件
：	：	：
7位	鳥取県	8,059件
8位	高知県	7,518件
：	：	：
11位	岡山県	6,779件
12位	島根県	5,790件
：	：	：
14位	山口県	5,559件
：	：	：
17位	広島県	4,586件

総務省:平成28年度における移住相談に関する調査結果より

近年都市部から地方への移住者が増え、中国・四国エリアは「全国に先んじて」「県・市町村を上げて」取り組んできた成果が出ています。移住希望者の住まいや仕事のサポート体制を充実させ、誘致活動が活性化しています。

## 2018年4月 中四国営業所・沖縄営業所開設のお知らせ

### 中四国 営業所



■執行役員 中四国営業所長  
鈴木 康之（すずき やすゆき）  
2008年日本M&Aセンター入社。札幌営業所長、東京本社事業法人部長を経て、2016年福岡営業所開設に伴い、所長就任。九州・山口・沖縄地域のM&A成約実績を前年度比2.5倍の44件にまで伸ばし、福岡営業所は支店へと発展。10年にわたるM&A支援経験を活かしメンバーを牽引。

〒730-0015  
広島県広島市中区  
橋本町9-7  
穴吹広島ビル8階  
TEL:082-536-3520  
FAX:082-536-3642



■金融法人部  
ディレクター  
中谷 友治（なかや ともはる）  
大手メーカーでの営業を経て2015年日本M&Aセンター入社。入社後は主に九州地域の会計事務所とM&A情報ネットワークを構築し、20件超のM&A支援を行う。製造業が得意領域。



■金融法人部  
（もり たゆうき）  
大手地方銀行で法人営業に従事した後、日本M&Aセンター入社。入社後は中国・四国地方の金融機関と連携しながら製造業・建設業・小売業等、多様な業界でのM&A支援に取り組む。

### 沖縄 営業所



■沖縄営業所長  
羽田 晶年（はだ あきとし）  
コンサルティング会社で新規上場（IPO）支援業務に携わった後、2007年日本M&Aセンター入社。2014年より沖縄県事業引継ぎ支援センター（那覇商工会議所）の初代統括責任者を務めた後、当社に復職。

〒900-0033  
沖縄県那覇市久米2-2-10  
那覇商工会議所4階  
TEL:098-866-8601  
FAX:098-866-8602