

# 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地方創生に  
&Aはますます役  
はますます身近に

vol. 12

日本M&Aセンター

日本M&Aセンター

next

vol. 12

2018.12

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  
発行人/雨森良治 編集人/荒川直子

〒530-0017 大阪府大阪市北区角田町8-1 梅田阪急ビル7F/701号室 TEL.06-7669-9600(代) FAX.06-7669-9601

あ・と・つ・ぎ・革・命・は・じ・ま・り・ま・す

大切な事業を  
継承したい

+



Batonz  
バトンズ

+

新規事業を  
はじめたい



自社メディア「あとなぎ日記」にて、事例紹介などの記事を更新中!



<https://batonz.jp>

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/>



# 後継者を決めるのは 経営者の責任



## 小池 純司 様

1955年3月生(63歳)  
小規模ながら高品質な建築で評価を受けていた建設会社を勤めた後、1987年にスリーエフを設立。営業社員はいないが、小池氏の技術と仕事ぶりの評価は高く、取引先との信頼関係は強い。



右: スリーエフ 前代表取締役 小池 純司様  
中: スリーエフ 前専務取締役 小池 純子様  
左: 日本M&Aセンター 高越 啓太

### 株式会社スリーエフ

- 創 業：1987年 所 在 地：東京都豊島区  
事業内容：建築設計・施工・管理 従業員数：11名
- 自社で設計と施工が可能であり、問題が発生した場合でも、設計者・施工者の両面の立場から円滑に解決できる。
  - 財団法人東京都建築士会の住宅建築賞をはじめ、数多くの建築専門誌への掲載され、表彰を受ける。
  - 2018年7月、千葉県で住宅資材を扱う相川トーヨー住器とのM&Aを実施。

SF小池前社長…**実家の**家が工務店だった私は、自然と建築の世界に関心を抱き、東京理科大学の工学部を卒業後、4年半ほど勤め人を経験しました。上司の力量で自分の人生が決まってしまうより、「やりたいことをやる」と決めてスリーエフをひとり立ち上げました。実は、独立したら時間が有効に使えるのでは、と期待していました。結果として、独立して間もなくヒマラヤ山脈への登山に2週間ほど出かけたことくらいで、あとは休みや自由に使える時間はほとんどありませんでした。

2003年には「住宅建築賞」を受賞、設計事務所だけではなく施工会社や施主様とともに表彰され、雑誌にも取り上げられ、反響が大きかったです。創業からしばらくは従業員もなかなか定着しませんでした。この頃からは定着率も上がり、技術者集団となりました。

MA高越…会社は順調に伸びていきましたが、その後お

二人が病気に悩まされるようになったと伺いました。

SF小池前社長…2006年に私が軽い脳疾患で約2週間の入院を余儀なくされました。退院して回復し、もう病気の事も忘れかけていた頃に今度は家内に癌が見つかり、入院しました。その後も交互に病気に悩まされました。幸い二人同時ではなかったのですが、経営に影響はなかったのですが、「もし二人とも倒れてしまった場合、会社はどうなってしまうのだろう」と考えるようになりました。

### 商工会議所に 経営相談、 その中で M&Aを決断

MA高越…そんな中、事業承継を意識してセミナーに参加したり、経営相談に行かれたそうですね。

SF小池前専務…金融機関が主催する事業承継のセミナーにいくつか参加して勉強しました。当時のセミナー



スリーエフ 前専務取締役 小池 純子様

等々考えると単独で生き残っていくことは難しいと思います、M&Aの選択肢を検討するようになりました。

MA高越…そこで商工会議所が運営する「東京都事業引継

では専門用語が多くて正直よくわかりませんでした。加えて事業承継は長い期間かけてやるものにも関わらず金融機関は転勤・異動が定期的にあるので任せづらいなとも感じていました。ある年、赤字が過去最大になってしまった期を終えたときにいよいよ将来に向けての経営を本気で考えないといけないと思いました。商工会議所に経営相談し、1年ほどかけて社員の意識が変わり利益率もあがりました。商工会議所の人とは肌があいました。しかし、消費税のさらなる増税、オリンピックによる資材高騰、慢性的な技術者不足

ぎ支援センター」に相談されたんですね。事業引継ぎ支援センターは、政府がM&Aを支援する機関として創設したセンターです。真に公正中立な立場でアドバイスをしてもらえます。

SF小池前社長…商工会議所の経営指導を受けていたときに、M&Aの相談窓口があることを知っていました。そこで、夫婦で相談に行きました。3社ほどのM&A仲介会社を紹介していただきましたが、最終的には「情報量の豊富さ」が決め手となり日本M&Aセンターを指名しました。料金的には

決して安いとは言えませんが、「安くできませんよ」と言われると、私の場合、かえって不安になります。経営者人生の総仕上げですから、安さよりも成果をあげてほしいと思いました。

MA高越…日本M&Aセンターがお受けることになり、昨年11月頃、初めてお会いしましたね。

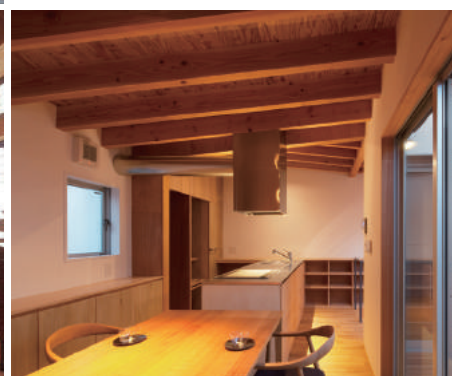
SF小池前社長…高越さんに提示された豊富な買い手候補リストを見たときは正直半信半疑でした。本当にこれだけ当社を買いたい企業があるのかと。さすがプロだな、と感心しました。しかも候補リストをいただいたのは、大量の資料提出を要求されやっと全て揃えて提出した後、間もなくでしたから。「もつとゆつくりやってくれてよかったのに」と思っただけです。笑

### M&A後の 姿が見える相手と めぐり会えた。

MA高越…結果として、3社



施工事例



手の会社の社員を教育できる。経営に関しては新しい社長が判断するだろうけど、経験上アドバイスできることをこれからも話したいと思っています。また、その相手には商材のルートがあり、今までよりも利益をあげられるので、決めた手となりました。



# 過去のリストラを後悔 従業員を守るためにM&Aを決断

## 九鬼 隆章 様

1950年1月生(68歳)  
大学卒業後、沖電気工業へ入社  
東京での20年間勤務後、関西へ  
戻りシステム開発会社を設立。



左:インサイト 前代表取締役 九鬼 隆章様 (本文・九鬼)  
右:日本M&Aセンター 地方創生室 上田 準士 (本文・上田)



### 株式会社インサイト

設 立：1999年 所 在 地：大阪府豊中市  
事業内容：情報通信システム企画・設計・開発・構築・運用・保守 従業員数：32名  
● 要件定義・設計・プログラミング・運用保守までオーダーメイドでの対応可能  
● 現場対応が主体であり、取引先からの信頼も厚く、リピート率も高い。  
● 2018年10月、同じく大阪でインターネット利用サポート業を営むセキュアヴェイル社とのM&Aが成立。

上田「2008年のリーマンショックで売上が激減したそうですね。」  
九鬼「リーマンショック後、すぐに影響があったわけではなく、徐々に影響が広がって業務が減っていきま

九鬼「神戸大学工学部卒業後、大手電機メーカーに就職し、東京で20年超、技術者として勤務をしていました。実家で1人暮らしをしていた母親の健康状態が思わしくなかったのので、関西へ戻ることを希望したところ、希望がかない、関連会社への出向という形で関西に戻ることにになりました。その後、パートナー企業の募集が東京・大阪で出てきたこともあり、良い機会と考え大阪にて会社を立ち上げました。創業初年度から、もともと業務が確保されていたので、社員12名、年商3億円の規模でスタートできました。3期目には年商6億円、社員数も53名まで増え、リーマンショックまでは業績も順調に推移していました。」

しかし、これだけでは終わらせませんでした。番頭格である役員が病氣退任することになり、後継者がいない状態となったのです。そこで、新規事業として自社独自製品を開発し、その事業化を通して、後継者人材を育成しようとしたのですが、人材育成までは至りませんでした。

した。2009年9月期まではそれでも何とか体裁を整えていましたが、その翌期には売上が半分まで落ち込みました。業績が下がることを予想はできたので、リストラをする必要があると考えました。「次の職が見つかりやすい若手から退職を勧めよう」と判断し、実行しました。

これは今思えばとても後悔しています。これほどの人材不足になるとは当時思っても見ませんでした。あのとき、踏ん張って全員雇用を続けていればと、何度も思い返し後悔しています。



成約式の様子  
左上:東京都事業引継ぎ支援センターのご担当者、玉置様

MA 高越「M&Aを進めていくなかで最終局面の前に、息子さん達にも意思確認されたみたいですね。」

は人生自由に生きてほしいだったので無理に継がせるつもりはありませんでした。とはいえ何の確認もせず、

SF 小池前専務「息子が3人いましたが三男が高校を卒業した時点で誰も建築科に進むものはいませんでした。そのときに夫の耳には入っていない様でしたが、私には社内ですりさん達は継がないようだ」とか「奥さんは会社の今後をどう考えているのか」とか将来の経営についての意見が出ていた。とはいえ、息子たちに



成約式の様子 純子様から純司様へ花束を贈呈されました

というのも気が引けましたので、それぞれに確認をとりました。「今はない」「今更言うな」「何もいってこないから、継いではいけないものと考えていた」と三者三様の答えが返ってきたが、いずれも継がないというのでした。何の懸念もなく進めることができました。

MA 高越「株式譲渡契約が決まったときには従業員さんにも開示されましたがそのときの雰囲気はいかがでしたか。」

「SF 小池前社長「引継ぎはこれからといったところですが、現場の数が減っていて、まだ私たちが対応しているところもあります。けれど、肩の荷はおりましたので、

### 小池様からのアドバイス

#### 具体的な事例を勉強してみること

何事も体験してみないとわからないので、悩みはじめてから「まずは歩踏み出す」ということが大事

#### 会社は始めるよりやめるほうが難しい

雇われる従業員の身からすると後継者のことを考えないのははた迷惑なことかもしれません

#### 喧嘩をしても次世代をどうするのか考える話し合う

社業には未練があるし売りたいという気持ちは強いですが、傍にいる人と喧嘩になったとしても次をどうするのか考え話し合うことが経営者の責任ではないでしょうか。

今後は現場の技術者への教育で貢献できればと考えています。

MA 高越「従業員発表がスムーズだったのは従業員の皆様が小池様ご夫妻を信頼していたからですね。」

SF 小池前社長「年末には合同で忘年会があるんです。場所もちょうど両社の真ん中で。楽しみです。」



## まずは 情報収集から

上田…その後、事業承継を  
考えられるようになったわ  
けですね。

九鬼…65歳をすぎたあたりから、事業承継について考えるようになりまして。当時、M&Aのセミナーにいくつか参加しましたし、信頼のおける経営者にも相談したりしました。そのときの反応は「もうちょっと頑張ってみれば」といったところで、M&Aにはどちらかと言うとネガティブな感じでした。それから2年ほど経ち、社内の部長格で経営を任せたい、という人材がでてきたので、社長にならないか、と聞いてみました。「経営していく



大阪府事業引継ぎ支援センター  
ご担当者 上宮様

自信がまだない」との反応だったので、私もだんだんと焦ってきました。

そんな頃、大阪商工会議所から毎月送られてくるパンフレットの中に事業承継の相談窓口があることを思い出し、出向いた先が「事業引継ぎ支援センター」でした。

## 重要視したのは 「持続性」と 「従業員」

上田…事業引継ぎ支援センターで相談をされた結果、事業承継問題をM&Aで解決しようとのこと判断になりました。

九鬼…事業引継ぎ支援センターから、M&Aの仲介専門業者を3社紹介されました。私の会社の規模で譲り受けしてくれる会社はあるのか、半信半疑でしたが、IT関連業種は現在M&Aが活発で、候補先が見つけやすいと教わりました。3社とも面談し、丁寧に対応していただいたのですが、

最終的な決め手として、情報量の豊富さと全国規模で展開していることから、日本M&Aセンターに依頼することに決めました。

M&Aを進めていくときに、要望をだしました。「当社の事業の継続性が担保されること」と、「従業員の継続雇用」です。特に人材については、ここ2、3年

人材が採用できない状況が続いていたのですが、今いる人材に対しては新入社員の中から全員資格を自主的にとってもらうように、取得補助金や合格報奨金制度をつくったりして育ててきたところで、その部分の思入れは強かったですね。

上田…お相手探しを開始したわけですが、その頃の心情はいかがでしたか。



すが、長く待たされた気分でしたね。

九鬼…最初は、書類の収集、企業評価と案件化に2カ月くらいかかり、実は少し熱が冷めかけていました。M&Aを決断したわけですから、早く進めたいのが経営者の心情かとも思うので

上田…M&Aはお相手が確認するべき点が多くあります。社内で専門家チームと相談しながら進めますので、お

待たせしてしまったかもしれません。

九鬼…ところが、企業概要書（譲渡希望企業の情報をまとめたもの）完成後、1カ月も経たないうちに担当の上田さんから、具体的な譲受候補が7社も出てきました、と言われ、びっくりしました。これがマーケットなのか、日本M&Aセンターのパワーなのかわかり

ませんが、このスピード感には驚かされました。買い手候補を見ると、人材派遣業や介護サービス業などの異業種も含まれていて、それも驚きだったのですが、自社の状況やM&Aで実現したいことを考えると近い業種のほうが良いと考えました。結局、3社に絞ったうえでトップ面談をしました。

上田…最初にきつちりと情報を整理し、資料作成すれば、お相手候補企業の検討が円滑に進みます。この積み重ねによって譲受を考える企業から信頼されていることも当社の強みです。

九鬼…最終的に私がお相手に選んだ企業はセキュリティソフトを主に扱っている企業です。セキュリティはこれからも必要な分野だし、将来性があると思い選択させていただいたので

## 両社の 社員の交流を 大切にしています

上田…成約後の両社の交流は  
いかがでしょうか。

九鬼…お相手の企業は人材を非常に大事にしてくれています。M&A後に全社員の面談をしてくれたり、技術面での人材交流をはかってくれたり、徐々に、両社がグループ会社になった実感が出てきています。グループ入りして直ぐに、両

社の全社員が集まってグループ会社発足記念パーティーが開催されました。あちらこちらのテーブルで、両社の社員が、お互いに旧知の社員同士のように会話が弾み、楽しそうに語り合っていたことに、驚き、そして感動を受けました。これで一区切りがついたのかと感慨深いですね。



大阪商工会議所から毎月送られる「大商ニュース」

## 九鬼様からのアドバイス

### M&Aの両面を意識する

私も人材確保をするために、M&Aで会社を買い、会社を大きくしたいと考えていました。会社の成長を考えると、M&Aを活用することが効果的で、売る・買うの両面があります。その両面を意識して経営ができれば、もっと大胆に思い切った舵取りができるのではないのでしょうか。

### 備えあれば憂いなし

これから人口が減少し、これまで経験したことのないマーケットへと変化していくと思います。経営者として情報収集などの準備は大切です。



# 後継者問題を抱える 技術者集団の経営を

## 「紡ぐヒト」

株式会社メイホーホールディングス  
所在地：岐阜県岐阜市  
事業内容：総合行政サービス業  
従業員数：688名（正社員）  
代表取締役 尾松 豪紀 様



右から  
アルト  
メイホーホールディングス  
スタッフアドバンス  
日本M&Aセンター  
代表取締役社長 小森 薫  
代表取締役社長 尾松 豪紀  
代表取締役 渡辺 龍也  
西日本事業部長 雨森 良治

「従業員の給与水準を高めるにはどうしたら良いのか」今から10数年前、すでに、人口減で市場が縮小する見通しのなか、尾松社長は考えていた。創業から売上は順調に拡大し年商10億まで到達したものの、そこからなかなか業績を伸ばせずにいた。尾松社長の出した結論は「会社の売上を拡大することでは従業員への処遇を良くすることができない」であった。その手段として「M&Aを活用する」ことを決意。

会社を拡大させるための  
定義づけ

当時M&Aはまだ一般的なものではなく、どちらかと言うと業績の厳しい会社を救済する手段、といったイメージが強かった。会社も決して体力的に余裕があったわけではなかった。M&Aに取り組むにあたり会社の方針を決める必要があると尾松社長は考えた。従来の測量や建設コンサルタントのみでは拡大余地や選択肢が少ないため、思い切った

まずは1件、  
実践から試行錯誤で  
M&Aを学ぶ

金融機関や専門業者などからM&Aの情報提供を受け、ほどなくしてM&Aによる会社の譲り受けを経験する。「最初から順調だったわけではありません。何でも自

成功のポイントは何よりもまず「情報」

会社を買う（会社とともに良くするパートナーが必要）ことだと言う。

今の経営者には、判断や意思決定により一層のスピード感が求められている。「より良いM&Aを実践するには、アドバイザーから真っ先に情報が来る人物になることとともに、即断即決でM&Aが進められることが重要です。そのためにもまずは自社の方向性・定義付けをしましょう。M&Aの目的、ターゲットと投資枠を明確にしてみたいかがでしょうか。」



調印式の様子

分でやらないと気が済まないところからようやく人に任せることができようになり、経営に自信が出てきた頃でしたから、赤字の会社でも何とかできると思っていました。しかし現実はその甘くはありませんでした。いくら私が頑張ったところで赤字の会社は赤字のまま、建て直しには大きな労力と時間を費やしました。」と尾松社長は振り返る。そういった苦い経験も経て学んだことは、①財務は厳しく見るべき（赤字だと苦勞する）②番頭がいる

「今は情報の時代ですが、M&Aもまさに情報が命と言えます。幸い私は早い時期にM&Aで会社を買うことを経験しましたから、優良な案件情報をいち早く紹介してもらえるようになりました。」振り返ると、10年間で引き継いだ会社数は15社、10億前後で伸び悩んでいた年商も今では50億超えを達成、M&Aを実行する前にあったもともとの事業での年商10億は今現在3億まで減っていたかもしれない。「当時の決断は決して間違いではなかった、決断していなければおそらく会社の縮小に合わせてリストラをしないといけなかったかと思うとぞっとしますね。」



本社



ソフトボール部



クリーン作戦



研修の様子



会議の様子



M&Aがもっと気軽に  
インターネット  
マッチングサービス



# バトonzの可能性

## 減少する地方の雇用

数ある日本の課題の中で、特に重要視されているものの一つがいわゆる「地方創生」でしょう。しかし、同時にこれほど厄介なものはない、と言っても過言ではありません。なにせ、毎年地方の人口、特に生産年齢人口は減る一方で、産業基盤を支える人そのものが失われようとしているからです。

人がその場所で生活を営むためには、なにより雇用の確保が大事です。

全国400万と言われる日本の企業数は、主に後継者難と人口の減少に伴い、廃業が相次いでおり、2025年には20%あまりが消滅し、320万社余りまで減少し、2040年までには300万社を割り込むまで減るだろうと推定されています。首都圏と沖縄県を除く大多数の都道府県は30%以上も企業数が減少すると推定されています。『地域別企業数の将来推計』

財務省財務総合政策研究所「フィナンシャル・レビュー」平成29年第3号より

これでは、地方創生どころではありません。

## 高知県と提携協定

9月21日 バトonz（アンドビズ）を含む日本M&Aセンターグループは高知県との間で、他のない画期的な事業承継支援に関する協定を締結しました。

高知県は様々な自然の恵みに恵まれた素晴らしい場所ですが、御多分にも洩れず地元企業の多くは後継者がなく、廃業が相次ぎ、一方で若者の県外への流出が続いています。

そこで、私たちは今後県や関係諸団体と緊密な連絡をとり、以下のような形で高知県の事業承継問題解決のサポートをさせていただこうと考えています。

## 零細企業を救うことで 地方の活性化に貢献したい

ければならないのです。私たちは、グループの成長ファンドである日本投資ファンドと地元金融機関が連携して、明日の成長企業を発掘、成長させるお手伝いをしていきます。

そして最後に、一番大事なのは、中堅・中小企業だけでなく、本当に困っている零細企業にも手を差し伸べることです。日本の企業の86%は小規模・個人企業であり、特に地方においては彼らが地元の雇用と産業基盤を担っていると言っても過言ではありません。

そして、その78%はすでに後継者はなく、廃業の瀬戸際にあります。しかし、一つ一つ専門家が時間をかけて行う一般的なM&Aの手法では、数の面でも、コストの面でも、到底これらの企業を救うことは難しいのです。

## 「小さな会社」でも 後継ぎを探す方法

なんとか地元の企業を残したい、その一方で意欲のある人たちにもどんどん高知に来てもらいたい、そんな願いを実現してくれる方法が一つだけあります。

それは、最近ものすごい勢いで拡大している「インターネットマッチング」で全国から相手を探すという方法です。日本M&Aセンターグループのアンドビズ株式会社が展開するネット

今後ますますこうした動きが全国の自治体に波及していくことでしょう。同時に、こうした動きが広まることによって何より素晴らしいのは、インターネットを使うことによって、日本のどんな地方でも、あるいは今まで全くそうした情報にアクセスすることさえ叶わなかった中小企業や、個人でさえも、M&Aによる事業発展や引き継ぎによる開業が可能になっていくだろう、ということです。

## 世代交代の相手をも 幅広く選択できるサービス

今後日本は史上かつてない規模の世代交代期を迎えます。この先10年で日本の企業の3分の2近い245万社で、経営者の年齢が70歳を超

まず第一に、雇用の最大の担い手となる後継者のいない中堅・中小企業を、M&Aによって新たな企業に引き継いでもらうことです。日本M&Aセンターは4500件以上という日本最大の成約実績を持ち、日本中からもっとも適切な相手を探し、継承のお手伝いをすることができます。

第二に、地方の人たちが憧れるようなスター企業を育成することです。

高知県の上場会社は7社。しかしうち3社は金融機関ですし、2014年に経済産業省が次世代を担う地方企業として選出したグローバルニッチ企業100選には、残念ながら高知県からは1社も選出されませんでした。地元で生まれ育った若者達に、もっと夢を持って働いてもらうためには、単に働く場所があるだけでは不十分です。

チャレンジをし、成長し、イノベーションを起こすような企業が、新しくどんどん出てこな

えます。つまり、ものの10年からそこらで、日本の企業の3分の2近くが世代交代するかもしれないのです。今までであれば、こうした企業、特に小規模企業は後継ぎの問題で悩み、場合によってはやむなく廃業という苦渋の決断をしなければならなかったかもしれません。しかし、これらの企業が、インターネットを使って、自分の手で全国から自社に最もふさわしいあつぎ、それが法人であれ、個人であれ、を探すことのできる世の中はもうすぐそこまでやってきているのです。

今後日本の事業承継は、もはやインターネットを抜きにして語ることができなくなるに違いありません。



2018年9月 高知県と日本M&Aセンターが連携協定を締結記者発表の様子



アンドビズ株式会社 代表取締役 大山敬義