

next

ネクスト

次世代につなぐ経営者のためのM&A情報誌

同業・同地域のM&A戦略

vol. 13

日本M&Aセンター

日本M&Aセンター

next

vol. 13

2019.5

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4F 36階
発行人／雨森良治 編集人／荒川直子

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

+



+

新規事業を
はじめたい

Batonz
バトonz



自社メディア「あとつぎ日記」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/>

自分がリタイアした後、50年存続できる体制を「今」作らないといけない

太田 祐一 様

1958年6月生(60才)
左官工事のパイオニアとして50年超の歴史を誇る「株式会社オオタ」の3代目社長。様々な分野に広く興味を持ち、その分野で活躍できる「職人」を手間と時間をかけて大切に育てている。

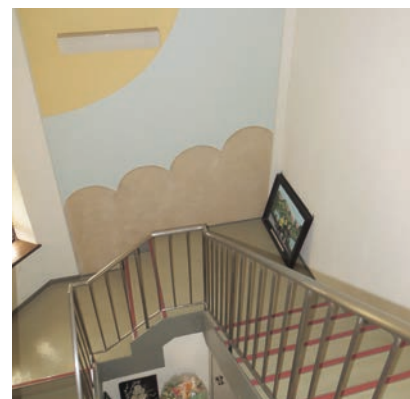


株式会社オオタ

- 創 業：1967年 所 在 地：熊本県熊本市
事業内容：左官工事業、タイル工事業 従業員数：33名
- 社内の社員教育体制が非常に充実しており、有資格者多数。
熊本県認定事業訓練校でもある。新卒社員の獲得・育成も可能。
 - 不動産事業や企画営業部を作り、様々な角度から営業・人材確保を可能に。
 - 地元での信頼は厚く、熊本城や重要文化財の修復も多数手掛ける。

太田…高校卒業後、北九州の学校に通い、熊本に戻り父が創業した有限会社太田工業（現在の株式会社オオタ）に入社したが、1980年でした。ごく自然に、父は長男の私に「いずれ会社を継いでほしい」と口にしていました。父は職人として技術があり、会社を引っ張るタイプでした。私も左官を学びましたが職人ではなく、現場で社員に見せて伝えることができませんでした。人数が少ない会社であれば自分自身にも技術が必要だと感じる場面もありました。

益田…1998年に現在のオオタの柱とも言える人材の教育・育成に主眼を置いていました。



本社の階段の踊り場は父・現会長の作品

た職業訓練校として熊本県の認定を受けられています。これは太田社長が導入されたそうですね。

太田…創業者である父は、とにかく職人を大事にしていました。景気の悪いときには、自分の報酬を下げても従業員に給与を払っていました。

折しもバブルの崩壊後の厳しい時期で企業が人の採用をストップしていた時期でした。この時期にも新しい人材を採り教育していかなければ、いずれ職人がいなくなってしまうとの危機感から「オオタ左官訓練センター」を立ち上げました。毎年5、6名程度の新人を採用していましたが、この

を受け取りました。

景気が冷え込んだ時を乗り越えるにはどうしたらいいか

太田…経営をしていくにあたり、母が昔学生の下宿の世話役をしていて、定期収入があったため厳しい時期も乗り越えたことを思い出しました。左官工事の単一事業ではなく、小さくてもいくつか事業を展開しているところと決めました。

そのうちのひとつに、人手不足が深刻な病院業界に日本語のできる中国人を送り込む事業を親族が運営しており、趣旨に賛同し参画しました。これは国家資格である正看護師を育成しようと約8年前からスタートした事業ですが、「人材を育成して一人前にする」という意味ではオオタでの職人を育てることと一緒に育った。社会性のある仕事なのでこれは今後も個人として続けていく



不況に何でそんなに人を探るんだと笑われていました。しかし、今振り返ると厳しい時期だからこそ良い人材がくるとはよく言ったもので、当時入社したメンバーが今では40歳前後になり現場の主力としてみんなをまとめて活躍してくれています。当時の判断は間違っていないかと思えます。



指定文化財清田邸の復旧工事も担った

益田…太田社長はその後、いったん会社を退職されるんですね。

太田…ちょうど世間はパソコンブームの幕開けでした。私自身もWindows95やLotusを使って、給与ソフトを自分で作ったりして、パソコンに興味を持ちました。

そんな時、東京のゼネコンで勤務していた2歳下の弟が重い腰痛を患い、熊本に戻って会社を手伝うことになりました。

3年間一緒に仕事をしました。弟は一級建築士でした。父の背中を見てきた自分としては資格を持った職人気質の弟が会社を継ぐほ



事務所に掲げられている社訓



日本M&Aセンター 金融法人部 益田 直樹

と約8年前からスタートした事業ですが、「人材を育成して一人前にする」という意味ではオオタでの職人を育てることと一緒に育った。社会性のある仕事なのでこれは今後も個人として続けていく

方針です。

益田…そんな中、事業承継を検討されることになるわけですが、どのようなきっかけがあったのでしょうか。

太田…弟には2人の子供がいました。2人とも関東で仕事をしていますので、会社にはほとんど関係がありません。

社内に継がせたいと思う有望な人材がいましたが、30歳前半でまだ若い。あと10年、少なくとも5年ぐらいの間に経験を積んでからでないと難しいと考えていました。また従業員として有能であっても、経営者は考え方の基本的なところが違うので、必ずしも経営者になれるとは限りません。

ある日、熊本日日新聞で日本M&Aセンター主催の「M&Aセミナー」という文字を目にして、何気なく参加することにしました。セミナーを聞いてみると、必要性を強く感じました。終わったあとのアンケートに詳しく現状を書いたところ



左：テクノフュージョン 代表取締役 赤尾 隆一様 右：SYSホールディングス 会長兼社長 鈴木 裕紀様

特別対談 M&Aで変わったこと・変わらないこと

譲渡企業 株式会社テクノフュージョン

代表取締役：赤尾 隆一様
創 業：1996年
所 在 地：愛知県名古屋市中
事 業 内 容：組込システム開発業
従 業 員 数：16名

譲受企業 株式会社 SYS ホールディングス

代表取締役：会長兼社長 鈴木 裕紀様
創 業：1991年（ホールディングス化は2013年）
所 在 地：愛知県名古屋市中
事 業 内 容：システムの開発及びソリューション・サービスの提供を中核とする総合情報サービス事業
従 業 員 数：697名

赤尾…M & Aに伴う組織変更で有限会社から株式会社になり、取締役2名、監査役1名がついていただいています。私の業務内容は基本的に変わってないですね。妻が経理と総務を担当していることも変わっていません。業務「量」は増えましたが（笑）。

有限会社の時は自分のペースでしていたことがグループに入ってから厳格にやっています。経理の適時開示や、中計・長計に対する進捗管理・方策が一番大変ですね。それも1年経ってだいぶ慣れてきました。

従業員は全く変わっていません。退職も未だにゼロです。みなさん淡々としていて、「あ、わりと歓迎し

**1年経っても
従業員の退職はゼロ**

雨森…M & Aの成約から1年経ちましたが、現在の会社の状況はいかがでしょう。

「くれたんだ」と思いました。ほとんど動揺はなく、会社規模が大きくなって安定すると感じてくれたようです。特に質問もなかったです。皆今回のM & Aを好意的にとらえてくれていると思っています。

鈴木…今回のM & Aは6社目になります。過去の当社のM & A後の事例や今回の方針を説明すると非常に納得していただきました。他のグループ会社でもほとんど退職していません。基本的には「変えない」ので。

雨森…鈴木会長のM & A後の経営統合は独特だと伺いました。

鈴木…一般的な社会から見るとかなり変わったやり方かもしれませんが、私は正しいと信じてやっています。

①長く続く会社ほど創業者の力が大きいので、創業者を最大限に尊重する。
②全役職員を大切にする。
③我々の歴史と文化を押し

ろ、担当の益田さんが訪ねてくれ、詳しい話を聞いたうえで、お願いするにしました。

**後継者不在だけでなく
経営戦略を持って
傘下にはいりました**

益田…お相手探して重視したことは何だったのでしょうか。

太田…後継者不在を解決するためだけのM & Aであれば、しないほうが良いと考えました。一緒になったと



成約式での様子
左：シアーズホーム 代表取締役 社長 丸本様

きに自社の事業がより安定するようにはお相手を探すように依頼しました。職人が減っているのは、景気が落ち込んだ時に会社が職人を手放し、職人たちは他の仕事を始めて、もう戻ってこないからです。これを何回も繰り返せば職人は減ります。私は不景気のときに仕事がなくならないようにするにはどうしたらいいかをずっと考えていました。その答えを、お相手となるシアーズホームは持っていました。

シアーズホームグループ

は、年間約700戸の戸建て住宅を受注・供給している地場の大手企業です。左官工事の安定した受注もある。当社の職人を教育・育成するノウハウを活かして、ますます職人を増やしても大丈夫な体制をつくれると考えました。

また、経営方針の一致も大切です。会社の従業員が30人の場合、家族もあわせると100人くらいの人生を営む者は預かっているわけなので、当社は従業員を第一に考えて経営しています。そういった基本的な考



ポスターやHPは自社で制作されている

え方が同じであることも希望しました。経営者になるには人の気持ちがわかる人でないと難しいと思います。シアーズホームの丸本社長はまさにそんな人でしたから安心してM & Aを決定することができました。

太田様からのアドバイス

自社の「経営戦略」を考える

売却して自分の責任を軽くしたいというだけでは会社は呑み込まれてしまいます。会社をどうしたいのかを考え、経営戦略にマッチしたお相手であればM & Aはしないほうがいいです。

基本的な考え方が同じお相手と

経営に対する考え方は同じが望ましいです。2人で話をする時間も持ちましょう。M & Aはお相手次第、誰と組むかによって大きく変わります。



熊本県庁前に展示されている熊本城のミニチュアはオオタが寄贈したものだ



テクノフュージョン 代表取締役 赤尾 隆一様



調印式の様子

つけない。

ということを心掛けています。会社は「歴史と文化」の上に「技術とサービス」がついています。テクノフュージョンに培われた「技術とサービス」は我々には生み出せないものなので、それを棄損してしまうと我々にとってもマイナスです。最大限にテクノフュージョンがやってきたことを尊重します。

文化も考え方も別々だから意味がある

「支配しない」ので、当社の役員は原則子会社の出入禁止です。来ていただくことはウエルカムですが、僕も行きません。

まうのであれば新規採用すればいい。別々にあるから意味があるんです。

の中で紹介をしてもらえるようになったので、今まで訪ねることができなかった会社に行けるようになり、営業ルートが増えました。開発部門へのルートが今までなかったもので、そこへ到達できるのは大きなメリットですね。

赤尾 隆一様
社内では、原価管理を見える化できたことにより、利益に対する意識が上がりました。

赤尾 隆一様
採用も、M&A後に4名採用でき、親会社から出向で1名きています。グループに入って採用ルートが増えたので以前よりハードルが下がりました。

赤尾 隆一様
管理職のみなさんにはグループの研修を受けていただきました。これは衝撃だったと思いますよ。

赤尾 隆一様
コンプライアンス教育はグループのカリキュラムをグループ会社に展開しています。統一の研修と、統一ではない研修に分けています。

インタビュー：日本M&Aセンター
上席執行役員 西日本事業部長 雨森 良治

赤尾 隆一様
既存の取引先は、対応の変化などは特に感じていません。私たちは管理部門ではなく現場の技術者との付き合いが中心なので、影響はないです。

雨森 良治様
それは別に、グループ

ちはめざしているものが多く、小さくまとまる気はありませんので。

M&Aで従業員の活躍の場が広がる

雨森 良治様
今後の展望についてお聞かせください。

鈴木 裕紀様
間違いなく、グループ会社を50社にします。「B/Sが重たくない」「良い技術者がいる」「良い顧客基盤がある」等の条件などをクリアすれば前向きに検討します。

グループ経営をすれば、従業員に準備してあげられるポストが増えます。年功序列は関係なく、能力や意欲のある社員にはどんどん働くフィールドを用意できることは素晴らしいです。すでに3社は前向きな形でグループ内から社長も輩出しています。

赤尾 隆一様
特に、外国人の採用・育成には力を入れていて、離職率も低く、管理職もいます。最初は躊躇してもグループ内で活躍している姿を見ると、強要してなくても自然に増えています。日本での生活支援・技術教育を通じて、会社を拡大しながら日本の文化の維持に貢献したいと思っています。

赤尾 隆一様からのアドバイス
経営者同士の親和性がとれるのか
M&Aの後、自分はリタイアする場合もある。自分たちの大事な従業員をゆだねていいのか、会って話をすれば分かんと思います。

何を大事にするかを明確にすること

100%そのままでは無理なわけではあります。優先順位がついていれば話が進みやすいと思います。

鈴木様からのアドバイス

コミットしたことを裏切らない
約束したことは絶対に守る。譲渡企業も譲受企業もファイティーフティです。



SYSホールディングス 会長兼社長 鈴木 裕紀様

赤尾 隆一様
あと5年くらいで後継者を育てたいと思っています。全員がまだプレーヤーなので5年でも足りないくらいです。当社の場合、後継者不在を解決するためのM&Aというよりは、後継者を育成するためのM&Aだったのかもしれません。しかも鈴木会長からは「自社内から次の社長を出すように」と期待されているのも嬉しく、そこまできっちりやるのが私の責任だと思います。



私が仲介しました!~担当者の声~

提携法人部 ディールマネージャー 村田 正利

SYSホールディングス様は、強力な営業力、また「文化を保つ」等の独自のPMI手法を活用し、M&Aにて成長されてきた企業様です。一方のテクノフュージョン様は技術力に定評のある企業様で、赤尾社長の「まじめ・誠実な」お人柄の良さにて一致団結されているアットホームな企業様です。

「営業力×技術力」という事業面の相乗効果も期待でき、一方で「社風・文化の親和性」も合致した本件M&Aのお手伝いをさせていただいたことを非常に光栄に思います。

そして、今後のさらなるSYSホールディングスグループの成長・拡大のお手伝いをして参りたいと思います。

成約インタビュー

「紡ぐヒト」

現在、ガソリンスタンド業界は廃業・撤退が加速し、非常に厳しい状況である。1994年に6万421軒あったガソリンスタンドは20年間で約半減し、少子高齢化や燃費向上によりガソリンの需要が今後ますます縮小していくことが予想されている。そんな中、2018年末に広島県内で業界では珍しく石油元売が譲受ではない地元石油販売店同士のM&Aが成立した。その先導役を担ったのは、オーナーでも社長でもなく幹部の総務部長であった。

MA雨森…弊社より宮田油業様のご紹介があったときの第一印象はいかがでしたでしょうか。

玉木…業界団体の会合などで宮田油業の社長

前川…オーナー社長に後継者がいなかったこともあり、当時の専務に最初に引継ぎの相談をされたようです。創業100年を超える歴史のある企業でしたので、蓄積もあり個人で引き受けることは難しいことから、M&Aという選択肢を選ぶことを決断されました。しかし自分たちではどう進めてよいのかわからず、業界の最大手である日本M&Aセンターに私から相談してみました。M&Aの話を従業員が相談するのも珍しいことだと思えます。私が宮田油業に入社することができたのは、取引先としてお付き合いのあった頃、オーナー社長に声をかけていただいたおかげでした。その恩返しできればと思い、慎重に真剣に取り組みました。

MA雨森…M&Aを検討するにあたって、希望条件のようなものは出されたのでしょうか。

前川…私はオーナーではありませんでしたので「M&Aを通じて会社が良くなる」ことを第一に考えて要望を出しました。従業員のことを考えると、地元の同業は避けて県外の大手同業あるいは異業種で探してもらうことにしました。これまで設備投資もしてこなかったためある程度の体力がないと引き受けてもらえないとも考えていました。

MA雨森…なかなか買い手候補が現れないなか、途中で方針の変更はあったのでしょうか。

前川…基本方針は変えませんでした。もし相手が見つからなかった場合は、社内で経営を

とは面識がありました。私自身M&Aにそれほど積極的でもなかったのですが、顧問税理士の勧めもあり、話を聞くことにしました。最初の私の印象は「業界・地域ともに、近すぎて弱々な。話が重たいな…」でした。でも話を聞いているうちに「厳しい時代だからまずはしっかりと検討してみよう」と思うようになりました。まずは全店舗をまわり、立地からスタッフの雰囲気に至るまでこつそりと視察してみました。

MA雨森…最初の提案から3カ月ほどかけてじっくり検討されたとのことですが、社内の反応はいかがでしたか

玉木…まずは当社の会長（先代の社長）に

継続できるように準備もしていましたので、焦る気持ちはありませんでした。もしM&Aが成立したとしても、その後トラブルがあったり、思わぬ悪いことが会社に起きたり、というようなことがあれば、私は責任をとって辞職する覚悟もしていました。そのためか、落ち着いて進めていくことができました。

何度か日本M&Aセンターの担当者に相談を重ねるうちに、地元であってもこの相手なら良いなと思うところであれば、提案してもらうのもありかな、と考えるようになりました。そのときに印象良く浮かんだ会社が後のお相手となる大成石油さんでした。

MA雨森…意中の相手と縁をつなぐことができ、まさに前川さんは「紡ぐヒト」となったわけですね。M&A後の状況はいかがでしょうか。

玉木…マネージャーをはじめとした人材の交流からスタートしています。フルサービスタからセルフへの転換の検討なども始めています。セルフであっても人材のスキル向上（当社の場合、ピット作業や板金、車検等知識の習得）は必須のテーマです。今回、何よりよかったと思ったのは、実に楽しそうに仕事している姿を見たときです。宮田油業の従業員はみんな真面目で研究熱心で、タイヤの販売力がとても高いです。当初ネガティブだった当社役員陣も今では一緒になって楽しく前向きに仕事に取り組んでくれています。今回のM&Aに対する決断は間違っていないかと思っています。

譲渡企業 宮田油業株式会社
常務取締役 総務部長 前川 誠様
譲受企業 大成石油株式会社
代表取締役社長 玉木 昌士様
インタビューー 株式会社日本M&Aセンター
雨森 良治



右：大成石油 代表取締役社長 玉木様
左：宮田油業 代表取締役社長 宮田様

この話をしました。ネガティブな反応が出るのかと予想していましたが、意外にも「地場同士で組んでいくことは大事なことだ。前向きに検討してみよう。」と積極的でした。オーナー経営者の勘とでもいうところでしょう。私と意見が合っていて安心したことを覚えています。しかし、幹部でもある当社役員陣に話をしたところ、大きな投資になることもあり後ろ向きな意見が多かったため慎重に進めないといけないと思いました。

MA雨森…前川様のほうではM&Aによる売却の検討をどのように進めていらしたのでしょうか。

当社は2019年4月で創業70周年を迎えました。燃料だけでは生き残ることは厳しいだろうとの思いから、脱燃料の意味を込めて社名を「株式会社TAISEI」へと変更します。今回のM&Aを通じて一緒に歩む仲間が増えました。グループ全体でサービスマンや技術力の向上に取り組む、地域に欠かせない存在となつて次の100周年を迎えられるような会社になりたいと思います。

前川…M&A後に前専務から「いろんな選択肢があっただろうけど、今回一緒になった大成石油さんが一番良い相手だったね」と褒めてもらったのがうれしかったです。また、良い縁が得られたのは、愛社精神の強い宮田油業の社員がイキイキと働ける環境を第一に考えたためだと思います。

私も肩の荷が半分降りた気がしますが、これから厳しい時代を乗り切るためにも、幹部社員として引き続き大成石油さんのお役にたてるよう頑張りたいと思います。



宮田油業 常務取締役 前川様



スモールM&Aアドバイザーの 草分け的存在

日本M&Aセンターのインターネットマッチングサービス「Batonz」の
最優秀アドバイザー賞の受賞実績を持つ今村仁さん。
アドバイス経験のある業種は、IT・医療介護・製造・建設など多岐に渡る。



今村仁 氏

京都府京都市出身 立命館大学経営学部卒
会計事務所を2社経験後、ソニー株式会社に勤務。その後2003年今村仁税理士事務所開業、2007年マネー
コンシェルジュに改組、代表社員に就任。同時に、2007年ビジネスサクセッション株式会社設立、代表取締役役に
就任。著書に『その気にさせる事業承継 得すること・損すること』・『3か月でできる決算対策完全ガイド』・『会社設
立5年お金にまつわる解決一切』等があり、その他、専門誌・一般紙に執筆多数。商工会議所や金融機関など経
営者及び経理担当者向けのセミナーも実績多数。テレビやラジオにも出演。

ビジネスサクセッション株式会社

所 在 地：東京都港区赤坂 8-13-19 インベリアル赤坂 1 番館 512 号

大阪府大阪市北区南森町 2-1-29 三井住友銀行南森町ビル 3F (支店)

設 立：2007 年

事業内容：M&Aに関する仲介・斡旋・アドバイザー業務企業及び事業の再生・再構築に
関するアドバイザー業務・MBO 支援業務

スモールM&Aの特徴

明確な定義はありませんが、
主に年商1億円以内の小規模で
事業を行っている会社が対象と
なるM&AがスモールM&Aで
す。私たちのような専門家によ
る仲介が入る場合もあれば、買
収前監査をしないなど、手続き
を簡易化するケースもあります。

小規模会社では社長1人の役
割がとても重要です。社長がい
なくなってしまうと会社は成り
立ちません。ですので、買収後
の戦略はとても重要です。ス
モールM&Aでは、譲渡する側
も譲受する側も、現社長がすぐ
に辞めることはまずなく、引継
ぎ期間を設けます。譲受を考え
ている会社はスモールM&A
の特性を理解し、上手く自社を
アピールできなければなりません。

小規模であっても、単純にコ
スト面でも割安になりますし、
何よりM&Aで求められるのは
「地盤」です。譲受側は何もな
いところから1から作りあげる

されます。

会社と会社のやり取りという
より、個人的なやり取りに近い
ので、隠しだてなく、オープン
で接するように心掛けていま
す。信頼感はとても重要です。
お客様が何か隠しているよう
なことがあれば、接しているう
ちに感じます。逆に私たちアドバ
イザーの「お客様を何とか助け
たい」という気持ちは、相手や
相手のアドバイザーにも伝わり
ます。

今、アドバイザーは圧倒的に
足りていません。特殊なスキル
を要しますし、メンタル面はバ
ランス感覚が求められます。M
&Aに関係ない、家庭の問題な
ども相談できるくらいの誠実さ
を心がけています。

個人による買収

最近では個人が会社を買う事
例もでてきました。

サラリーマンであっても経験
を活かすことができますし、働
き方がコントロールできるの
で、スモールM&Aの手軽さを
利用して、会社を経営するのも
魅力的でしょう。

ただ、もちろん注意点が多
く、安易に推奨できません。

まずは資金面です。自己資金
は当然必要ですが、金融機関か
らの融資は欠かせない要素にな
ります。M&Aの知識は金融機
関によってレベルに差があり、
まだまだ実情に追いついていな
いと感じます。

次に、これまでの個人の経験
が活かせるケースもあるし、全
く活かせないケースもありま
す。杓子定規でなく、経験して
いないことを引き継ぐ覚悟と、
問題に直面した時に努力できる
かどうかというのはその人の意
識によります。零細企業の実態
を把握して継続的な誠意をもっ
て取り組む必要があります。

これからのスモールM&A

スモールM&Aの業界は間違
いなく成長期です。今後ますます
ニーズが増え、将来的には買
い手とアドバイザーの不足が目
に見えています。買い手の候補
も広がっていくと思います。日
本国内だけでは受け止めきれま
せん。

新たな買い手候補として、東
南アジア・若手・サラリーマン
など、今はまだ玉石混交かもし
れませんが、すべてを否定しな
いで、ふるいにかけて見定める
ことが求められます。時間がた
てば、スモールM&Aの理解が
進んでいくでしょう。

スモールM&Aの仲介者として

金額が小さいから責任が小さ
いというイメージがあるかもし
れませんが、全くそうではあり
ません。スモールM&Aの場
合、全部直接オーナー経営者や
ご家族とのやりとりになるの
で、やりがいがあります。失敗
すれば、すぐストレートに指摘