

オーナー経営者のための事業承継・M&A活用法 ～時の人が語る! 経営者最大の決断～



日本経済の根幹を支える中堅・中小企業にとって、経営者の高齢化と後継者不足は深刻な問題だ。日本経済新聞社はこのほど、日経産業新聞フォーラム「オーナー経営者のための事業承継・M&A活用法」

を東京都内で開催した。今年ソフトバンクと経営統合したイー・アクセスの創業者で取締役名誉会長の千本倅生氏が基調講演したほか、プレゼンテーションとパネルディスカッションが行われた。

基調講演 成長の経営 M&Aという選択



イー・アクセス取締役名誉会長
千本 倅生氏

日本電信電話公社(現NTT)に入社した後、米国のフロリダ大学へ留学した。寮で同室だった法学部の大学院生に「超優良の日本を代表する企業から来た」と誇らしげに話したら、鼻で笑われた。

の教授をやっていたので、周りのみんなから反対された。でも、インターネットがあれほど爆発的に普及するタイミングは、もう二度と来ないと考えていた。

新規参入のウィンドウ(窓)はさっと開いてさっと閉まる。半年ぐらいしか開いていない。早すぎて遅すぎてダメ。いかに参入するタイミングを見つかるかがものすごく重要だった。

今年ソフトバンクと経営統合したのは、自社成長の加速力を強化するため。社長の孫正義さんとは20数年来の付き合いがあり、トップ同士が同社の文化をよく分かっていることが決定材料になった。

ソフトバンクのiPhoneという端末と、イー・アクセスのブロードバンド・ネットワークは世界最高級の水準にある。お互いをうまく利用することができるとシナジー(相乗)効果が大きい。

M&Aは自社の発展、すなわちコアビジネスをしっかりと補完して、シナジー効果が期待できることが極めて大事になっている。

M&Aで通信サービスの事業拡大 経営統合によるシナジー効果も

米国の特に優秀な若者は、リスクを取って新しい会社をつくる。小さくてもいいからベンチャー的な会社に参画する。そういう文化が価値観の根本にあることが分かってきた。

彼との出会いは、後で私が自分で会社をつくることになる。

第二電電のDDI(現KDDI)の創業は私が42歳の時。全くゼロからのスタートで力を貸してくれたのがJAL(日本航空)を再生した稲盛和夫さん。稲盛さんと出会わなかったら、いまのKDDIという会社は存在しない。

イー・アクセスの創業は57歳の時。当時、慶応義塾大学

1999年の創業で、2001年にはヤフーBが参入、競争が激化した。第三者割増資100億円を以て息ついた後、02年に日本テレコムJDSL事業、04年にAOJジャパンの事業を買収し、09年にはアッカ・ネットワークと合併。こうしたM&A戦略により通信サービス

プレゼンテーション オーナー経営者のためのM&A活用法



M&Aキャピタルパートナーズ代表取締役
中村 悟氏

場合にも、本人に継ぐ意思があるのか、業界や会社、息子の経営能力を鑑みて、本当に継がせることがいいのかを見極める必要がある。

役員・社員への承継は、後継者が株式を買い取る資金があるか、借入れに対する個人保証ができるかという点で難しいことが多い。

最近メインバンクが勧める持ち株会社による事業承継は、息子が資本も経営も継承

成功するポイントは、まずM&Aに必要な期間をイメージしておくこと。買手との交渉から引き継ぎ期間を含め、3年は見ておきたい。

M&Aはタイミングが重要。業界再編の過渡期や、業績が右肩上がりの時期であれば、相手選びや条件交渉がスムーズに進められる。そのほか、自身のライフプランや相続対策も考えて判断したい。

中小企業の発展的な事業承継問題を 解決する友好的なM&Aの活用

いま日本では、中堅・中小企業の事業承継ニーズは極めて大きい。背景には、深刻な後継者難と、先行きへの閉塞感がある。経営者の高齢化が進むなかで、国内企業の実に3分の2が後継者不在に頭を悩ませている。

一方、上場企業も含めた買手の意欲は非常に強い。少

し、国内でも業界の集約化により大きなシェアを確保しようとしている(図表参照)。

事業承継の選択肢はいくつかある。1つは株式公開。上場するメリットを得られるかが選択のポイントになる。2つ目は後継者への承継。後継者不在の企業が多いのが実情だが、継がせたい息子がいる

パネルディスカッション 企業・従業員・オーナーすべてが幸せになるM&Aとは



日本S&T代表取締役
西澤 民夫氏



社外CFOサービス代表取締役・公認会計士
橋本 聡氏

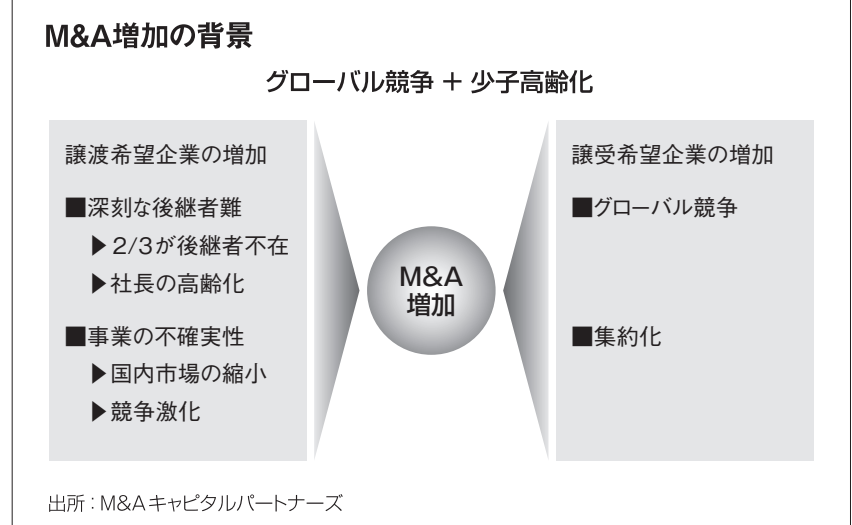


みつば代表取締役
古宮 清隆氏



シンクタンク・ソフィアバンク代表
藤沢 久美氏

*パネリストにはM&Aキャピタルパートナーズ代表取締役の中村悟氏も参加した。



藤沢 事業承継はいつごろから考えればいいのか。橋本 ひと昔前は、事業承継は同族内で株を移動したり、経営権を委譲するといったケースが多かったが、最近はM&Aで他社に事業を引き継ぐことがひとつの選択肢になってきた。特に東日本大震災後は、事業の先行き不透明感に対する危機回避プランとしても注目されている。

西澤 私は中小企業金融公庫で19年間働いたが、経営者というものは、体を壊したりお酒を飲みすぎて夜中によく目が覚めた時、将来どうしようかと、不安になる。そういうきっかけで、事業承継の相談に来ることが多い。

藤沢 古宮さんはご自身もM&Aで事業を売却した経験がありますね。

古宮 私の場合は、新しい事業を立ち上げて、自分のパワーで一定の規模まで成長させる。そして、その事業を他の誰かに委ねたら、もっと社会の役に立つ、もっと成長するはずだと思っ、バトナタッチした。

藤沢 中村さんが扱ったM&Aでも古宮さんのようなケースがありますか。

中村 若いベンチャー経営者にはそういうケースがあると思うが、圧倒的に多いのは事業承継のためのM&A。跡継ぎのいない経営者が困って相談に来る。

藤沢 橋本さんはどういうアドバイスをしていますか。

橋本 事業承継の計画を10年ぐらいかけてやりましょう、とアドバイスしている。経営者が55歳であれば、最終的に65歳で会長職に引くまで10年かけるプランを描く。しかし現実問題として、そうした承継プランを実践している

西澤 事業承継はいつごろから考えればいいのか。橋本 ひと昔前は、事業承継は同族内で株を移動したり、経営権を委譲するといったケースが多かったが、最近はM&Aで他社に事業を引き継ぐことがひとつの選択肢になってきた。特に東日本大震災後は、事業の先行き不透明感に対する危機回避プランとしても注目されている。

西澤 私は中小企業金融公庫で19年間働いたが、経営者というものは、体を壊したりお酒を飲みすぎて夜中によく目が覚めた時、将来どうしようかと、不安になる。そういうきっかけで、事業承継の相談に来ることが多い。

藤沢 古宮さんはご自身もM&Aで事業を売却した経験がありますね。

古宮 私の場合は、新しい事業を立ち上げて、自分のパワーで一定の規模まで成長させる。そして、その事業を他の誰かに委ねたら、もっと社会の役に立つ、もっと成長するはずだと思っ、バトナタッチした。

藤沢 中村さんが扱ったM&Aでも古宮さんのようなケースがありますか。

中村 若いベンチャー経営者にはそういうケースがあると思うが、圧倒的に多いのは事業承継のためのM&A。跡継ぎのいない経営者が困って相談に来る。

藤沢 橋本さんはどういうアドバイスをしていますか。

橋本 事業承継の計画を10年ぐらいかけてやりましょう、とアドバイスしている。経営者が55歳であれば、最終的に65歳で会長職に引くまで10年かけるプランを描く。しかし現実問題として、そうした承継プランを実践している

西澤 メーカの下請け会社によくある話だが、社長がだんだん年を取り、判断が悪く、決断力も鈍くなる。社長は自分ではしっかりしていると思っているが、部品を供給する取引先を含めて周りは

藤沢 パネラーの皆さん、貴重なお話をいただき、ありがとうございました。