

中堅・中小企業のオーナー経営者にとって、事業承継は最重要課題だ。培ってきた技術やノウハウを、円滑に次代へとバトンタッチするには、友好的な合併・買収(M&A)も有効な選択肢となる。さきごろ開催された日経産業新聞フォーラム2015「経営者のためのM&A活用セミナー」(主催・日本経済新聞社、協賛・M&Aキャピタルパートナーズ)の様態をレポートする。

私が会社を譲渡した理由

ビューティドラッグサイトウ会長 (前代表取締役)
齋藤 光人氏



土屋 企業情報第二部は調剤薬局を対象にM&Aをお手伝いする専門部署だ。調剤薬局業界は市場規模7兆円、店舗数は約5万軒のコンビニを上回る約5万4000軒に達する。大手調剤チェーン10社のシェアが10%強と寡占化が進んでいないため、M&Aのニーズが高い。齋藤会長が創業された調剤薬局は、8店舗を擁し、業績も好調だった。なぜM&Aを選択したのか。



モデレーター

M&Aキャピタル
パートナーズ
企業情報第二部部長
土屋 淳氏

過渡期にあるとの判断があった。米国ではすでに処方箋がメール化されており、日本も近く医療の電子化が進むことも薬価制度などが変わる。調剤薬局に対する社会の評価も変わり始めた。そうした中で、後継者として取締役を務める息子

業界変動を見据えての決断 M&Aで退社した社員ゼロ

め135人にまで増えているが、M&Aの相手先として東証一部上場の総合メディカル社を選んだのも、社

時は診療報酬が改定され、消費増税が確定的になるなど、経営環境の変化が始まっていた。

私どもの小さな店舗チェーンが活力にあふれる企業であり続けるのは難しいと判断し、社員も一部上場企業の一員になった方が安心して働けるのではないかと考えたことが決め手だった。

に後を任せていいのか。そこが悩ましいところだった。

土屋 経営で最も重視していたのはなんだろうか。

齋藤 活力あふれ、社員が幸せに仕事を続けられることだ。社員はパートを含む

土屋 お手伝いをした立場からすると、御社の業績が好調で、総合メディカル社は3月決算の前、そして業界再編の過渡期にあったなど、タイミングが良かったこともスムーズに話が進んだ理由だと考えている。

譲渡後の会社の状況はどうか。

齋藤 M&Aによって退社した社員はゼロだ。総合メディカル社は総合的に医療をサポートしているため、医療機関からも喜んでいただいている。賃借していた8店舗のオーナーにも1部上場の会社と二階になったことで感謝された。業績も引き続き好調で、私自身は会長として安心して経営をお任せしている状況だ。全国550店舗を擁する業界3位となったが、ぜひ日本一を目指している。

～総括～ 事業承継・M&A成功のポイント

M&Aキャピタルパートナーズ 代表取締役
中村 悟氏

M&Aを成功させるためには、買い手には3つのポイントを伝えていく。まず、戦略とターゲットを明確化することだ。本業を伸ばすために同業を買収したいのか、新規事業に進出するためのものかといったことの明確化だ。

第二は、未上場オーナー企業への理解だ。未上場企業は、株主＝経営者で、税務会計に則して決算書を作成しているケースが多い。監査する会計士や弁士にも、中小企業の経営を理解してもらったことが重要だ。

第三は、業界動向への理解と、当該企業のバランスシートの見極めだ。簿外リスクや税務リスクは特に注視する必要がある。

一方、オーナー社長には6つのアドバイスをしている。1点目は、前述したように、まず後継者の有無、

M&A完了まで平均で3年 M&Aには税務メリットも

承継する意思と能力、承継させていい業界なのかだ。

2点目は、交渉開始から引き継ぎ完了まで3年程度の時間を見ておくべき点だ。

3点目は、相手先を事業会社かファンドとするのかの

選別だ。事業会社は100%の株式譲渡を希望するケースが一般的だが、ファンドは10~30%程度を引き続き保有し、経営の継続を要請されるケースが多い。創業者利益を得て個人保証を外すことが前提だが、それ以外は自分の価値観に合う選択をしてほしい。

4点目は税務で、税金は売却益の2割程度となる。役員報酬などの最高税率は55%だが、大きな売却益を得ても2割しか課税されない。これは他のスキームではなかなか得られない、M&Aのメリットだ。

5点目は、スピードだ。買い手が積極的であるほど、面談や見学の依頼も相次ぐ。対応が遅いと、真剣ではないと判断されチャンスを失う可能性もある。また、最終的には不動産取引という瑕疵(かし)担保責任をオーナーは負う。自社に不利な情報は早めに伝えることで信頼性は高まる。基本合意後に当初はなかったマイナスが表面化する破綻になりかねない。M&Aは結婚に似ているといわれるゆえんだ。

6点目は、社員や取引先について説明する。私の経験上、社長自身が適切に情報を管理して秘密保持していれば、ほぼ100%問題がない。交渉途中中途半端に情報が漏れるのは避けるべきだ。社員には、最終契約締結後に心を込めた手紙を添えて、思いを伝えることが重要だ。

事業の承継は、避けては通れない問題だ。会社の将来を見据えた上で、企業成長が持続するように、最適な決断を下していただければと思う。

広告

企画・制作＝
日本経済新聞社クロスメディア営業局



M&A CAPITAL PARTNERS



東証一部上場
証券コード
6080

M&Aキャピタルパートナーズ株式会社
東京都千代田区丸の内1-9-1
Tel: 03-6880-3800 <http://www.ma-cp.com>

globalization と日本の針路

前中華人民共和国駐日特命全權大使、前伊藤忠商事取締役会長、早稲田大学特命教授
丹羽 宇一郎氏



グローバル化が重要なテーマになって久しい。近年は特に中国の台頭がめざましく、いまや中国を抜きに世界を語ることは不可能だ。中国は世界一の貿易大国となり、東南アジア諸国連合(ASEAN)や欧米だけでなく、日本にとっても輸出の22%を占める大きな存在になっている。好むと好まざるにかかわらず、日本は中国、アジア諸国と友好的に自由な経済取引を続ける必要がある。

ただ日本が採るべき針路は、中国のように膨大な労働力やモノを安くつくる施策ではない。勝負すべきは人間の脳、つまり人材だ。ここに投資すべきだが、残念ながら日本は教育投資状況は先進国中最悪の水準にある。

大学進学率は、経済協力開発機構(OECD)加盟34カ国で平均62%。日本は51.5%でしかない。米国や韓国は71~73%、オーストラリアに至っては96%だ。

日本にはノーベル賞受賞者が増えてきているが、現在のようにならざるを得ない。低水準に止まる、ノーベル賞受賞者の減少をはじめ、研究レベル自体が下がる可能性も大だ。海外留学生の数も大きく見劣りする。ハーバード大学への日本人留学生は10人余りしかいない。中国は50倍以上の582人。この状態が続くと20年後には、米国にとって日米関係よりも米中関係が重要になって不思議ではない。

教育には時間がかかるだけに特効薬はないが、教育に惜しみない力を注ぎ、知性と品性があり周囲から尊敬される人間を育てていくのが日本の生き残り道だ。

日本は地震大国、災害大国だけに社会インフラへの継続的な投資は不可欠だ。国土強靱(きょうじん)化のための投資ももちろん重要だが、それ以上に教育投資に力を注ぐべきだと私は思っている。

採るべき針路は人材の育成 教育投資にこそ注力すべき

要だが、それ以上に教育投資を増やす必要がある。ところが、今年度の文部科学省の予算をみると、全く増えていない。まさに危機的な状況だと私は思う。

また、1982年から2012年までの30年間の労働者数の推移をみると、正規社員はほとんど増えておらず、非正規社員ばかり1400万人も増えている。非正規社員の雇用は不安定で、給与水準も低い。次世代への教育投資が十分にならば、格差社会が広がるのは目に見えている。

例えば、30億円を使えば中国以上に6000人をハーバード大学に留学させることができる。日本人全体の教育レベルを上げ、損なわれた中間層をもう一度つくり上げれば、需要が喚起される。日本経済の99.7%を支える中小企業の経営もよくなっていく。日本再生の唯一の道は、何よりも教育投資に力を注ぐべきだと私は思っている。

中堅・中小企業のための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



事業承継を考えているオーナーには、必ず3つの質問をしている。「後継者となる子供がいるか」「その子供は継ぐ意思、能力があるか」「継がせてもいい会社、業界環境か」の3つだ。1つでも不安があればM&Aを検討する余地がある。M&A以前の問題として事業承継を考える場合、「資本の承継」と「経営の承継」を明確に分けて考えることが重要だ。次期社長に子供を指名したとしても、資本の承継を明確化しておかないと、会社法上、議決権によって指名が無効になることがある。資本と経営の両方の承継を、きちんと決めることが大切だ。子供に継がせる条件が整

っていない場合、役員、社員が後継候補になるが、私の経験では、これはほとんどどの場合が頓挫してしまふ。株式を安く譲り受けるのと贈与税がかかる。贈与税と資本と経営の承継を明確にメリット多い友好的M&A

では、肝心の買い手はどうかといえは、実は非常に多いのが現状だ。「時間を買い手」という感覚で、一気に本業を伸ばすには同業を買った方が早いと考えている企業は多い。

むしろ問題は、売り手として具体的な行動を起こさず、何からアクションを起

こせばよいかが分からない。オーナーが多いことだ。事業承継に悩む中堅・中小企業のオーナーは、おそらくは数十万人規模と思われる。それにもかかわらずM&Aが活用されていないのは、情報が少ないことが一番の要因だろう。

しかし、手をこまねいていては、思わぬ事態に陥りかねない。実際に、3人の息子を持つ創業社長が長男に社長を譲った例では、資本の承継をしないことが一番の要因だった。

このほかいくつも例があるが、共通するのは巨額の創業家利益を手につけて、個人保証がなくなると肩の荷が下りることだ。その上、友好的M&Aでは、雇用が守られるのはもちろん、一定期間、オーナーが経営者にとどまるケースが多い。オーナーにとっても社員にとっても、また買い手も含めすべての関係者がwin-win、幸せになるのがM&Aの神髄といえる。事業承継に悩むオーナーには、M&Aの活用を選択肢としてぜひ検討してもらいたい。

その資金を捻出しようとする、株式が不本意な相手に渡るリスクもある。こうしたリスクを回避する有力な選択肢となるのが、M&Aだ。オーナーの立場で考えれば、法人やファンドに売却すれば、多額のキャッシュを手に入れる上に、個人保証が外れるメリットがある。多額のキャッシュを用意できる相手であれば、事業や財務基礎に不安は少なく、社員の雇用が守られる可能性も高い。

これは、肝心の買い手はどうかといえは、実は非常に多いのが現状だ。「時間を買い手」という感覚で、一気に本業を伸ばすには同業を買った方が早いと考えている企業は多い。

むしろ問題は、売り手として具体的な行動を起こさず、何からアクションを起

こせばよいかが分からない。オーナーが多いことだ。事業承継に悩む中堅・中小企業のオーナーは、おそらくは数十万人規模と思われる。それにもかかわらずM&Aが活用されていないのは、情報が少ないことが一番の要因だろう。

しかし、手をこまねいていては、思わぬ事態に陥りかねない。実際に、3人の息子を持つ創業社長が長男に社長を譲った例では、資本の承継をしないことが一番の要因だった。