

IMAGINE ROTARY

イマジン ローター

2022~23 年度年度

国際ローター会長 Jennifer E.Jones

Rotary

東京麹町



東京麹町ロータークラブ

本日の例会プログラム

第 26 回例会 2023.4.3 (#2373)

edo Room

例会ホスト・紹介係 福田君

受付係 荒川君 荘村君

司会者 濱田君 ソングリーダー 山本君

卓話 「易学の世界」

木村 早翔氏

紹介者 齊藤会員

前回の報告

第 25 回例会 2023.3.27 (#2372)

観桜会

飯田橋「ソンプルイユ」

会長報告

- 1) 急に春めいてまいりました。今日は、林野会員、乳井会員のイニシエーションスピーチをお願いしております。
- 2) 須藤会員に、ローター財団より、ピン5 (\$6000達成) が届いております。
- 3) 27 日の観桜会は多くの人皆様に、ご参加いただくよう宜しく御願い致します。

幹事報告

- 1) 来週は、祝日週の為、休会です。27 日は夜間移動例会、観桜会です。27 日のお昼間の例会はございません。



創立 50 周年を記念して、5 年前に寄贈した桜が
ずいぶん大きくなり、かわいい花をつけておりました。

例会記録

会員総数 57名 出席会員数 28名

ゲスト 9名 オンライン参加 0名

ビジター 3名 その他 0名

海外ビジター 0名 事務局 1名

ニコニコボックス

光行順子様(東京丸の内 RC)

本日は貴クラブの例会に参加させていた
だき誠にありがとうございます。

金田会員:パートナーのお誕生日(21日)

若林会員:ビジターのみなさんようこそ

秋山会員:料理教室が楽しく無事スタートしま
した。

藤谷会員:先週は、普段着のままの出席、
失礼しました。

次回予告

第27回例会 2023、4、10(#2374)

会場:舞の間

例会ホスト・紹介係 保科会員

受付係 守屋会員 山田会員

司会者 濱田会員

ソングリーダー 山本会員

卓話 母子の健康月間に因んで

子どもの未来のために!

「子どもの成長と家庭の安定を支援」

株キボット 代表取締役 木ノ本 芳子氏

紹介者 藤田会員

中小企業 M&A の現場で起きていること

(株)ストライク 取締役兼執行役員 管理部門担当 中村康一氏 (2/13 卓話 加賀会員紹介)



①中小企業 M&A の全体としての市場動向、②個々M&A 案件にスポットをあてて、M&A の過程で起こる問題、の2つを主なテーマとしています。本日の話しの中で使う「M&A」という言葉は、単に「会社を売ること、会社を買うこと」ということを指し

ているとご理解ください。

最初に、M&A動向について説明します。

M&A で会社を売る理由、買う理由は様々ですが、その背景に社会的な環境変化があります。まず、大きな社会問題となっている事業承継による M&A ニーズであります。この背景には、子供が親が経営する会社を継がなくなっている社会環境変化が背景にあります。買収ニーズが増えている背景には、労働者の確保が困難な状況、技術や情報の高度化の中でのイノベーション環境の変化といったことや、更には、PE(プライベート・エクイティ)ファンドの普及といったこともあります。

後継者不在の譲渡ニーズについて説明します。後継者不在率は直近では低下傾向にありますが、おそらくコロナ禍で事業承継を急いだ方、事業承継をせざるを得ない方がいた影響があると考えられます。しかしながら、社長の平均年齢はまだ上がり続けており、大きく状況が変化したとは言えません。事業承継は、重要な経営課題であるものの、緊急性が低いので積極的に取り組まない方も多いのだと思います。

事業承継については社会問題として、政府なども積極的に支援している状況です。最近、単に「承継すれば事業が存続する」という発想から、別の視点も重視されるようになっていきます。それは中小企業の生産性(付加価値、利益などと考えてもらってもよい)の低さであります(大企業と比べての格差、改善されていない状況などもあります)。

M&A によって、会社を引継いでも、その会社の生産性(利益)が改善され、存続していくようにならないと、いずれその会社は清算・破産しなくてはならないこととなります。そのため事業承継がババ抜きのようなものであってはならないということが社会から求められるようになっていきますし、私ども M&A 業者も意識するようになっていきます。

このため、事業承継だけではなく、生産性の向上の両面から考えていく必要があります。政府も中小企業の実績向上を非常に意識するようになってきています。参考まで、生産性を向上させるため、M&A は効果的であるという資料もありますので、ご紹介しておきます。

もう一つ、最近、注目されているのが、スタートアップ企業と大企業のオープンイノベーションとしての M&A ニーズにあります。

日本では、スタートアップ企業はなかなか育っておらず、ユニコーン企業も少ないと言われています。一方、日本の大企業は、伝統が邪魔して新たなアイデア創出に弱い面があるとともに、諸外国に比べ、大企業の買収事例がとても少ない状況もあります。このような環境の中、政府も積極的にオープンイノベーションに向けた支援に取り組んでいる状況にあります。M&A 件数は少ない分野ではありますが、今後、期待される領域の一つと考えています。

このような M&A ニーズや M&A 環境変化で、市場規模はどのようになっているかをみていただきたいのですが、M&A 市場規模や M&A 件数を客観的に計測したデータはありません。M&A の多くは、未上場企業間の譲渡・買収になりますが、それが公表されることや届け出られることがないことが要因です。唯一、特定範囲での M&A 数として補足できるのが、上場企業の M&A で適時開示されるものであり、その数を集計したものが資料のグラフとなります。

動向としては、M&A は増加傾向にあります。直近では、日本国内企業間の M&A が増加傾向にある一方で、外国との M&A 件数はそれほど伸びていない状況が確認できます。世界情勢が不安定であることや円安といった経済情勢の影響もあり、海外との M&A が伸びていない一方で、M&A で成長を目指す企業は国内にフォーカスしている点があるかと思えます。

未上場企業を含めた M&A 件数となると、上場企業の M&A の 10 倍くらいはあるものと推測しています。これは、我々が過去仲介した M&A のうち、上場企業が買手となって公表された件数の割合が 1 割程度であることから、あくまで推定となりますが、現実的には極めて小規模な案件を含めると数はもっと多いかもしれません。

全体としては、増加傾向にある M&A ですが、業種ごとに見ていくと M&A が増えたり、減ったりしており、時代によって M&A が盛んな業種は変遷してきています。

業種別 M&A 件数は、買手ニーズの多少に大きく影響を受けます。近年では、コロナ禍で、買収ニーズが低下した業種として飲食業、宿泊業、旅行業があり、買収ニーズが増加した業種として EC 関連事業があります。また、傾向として人材不足、人材獲得が困難な業種で、人材を会社ごと買収しようとするニーズが強く、運送業、建設業、ソフトウェア・ゲーム開発業などでの M&A は増加しています。

今後の経済環境から M&A はどうなっていくか、あくまで個人的な考察になりますが、コロナ禍で中小企業向け融資が拡大し、身の丈に合わない残高となっている企業もあるように感じられます。今後、その返済局面に入る過程で、返済できずに破産する企業も出てくるかと思いますが、破産までいかない状況で、より大きなグループ傘下に入ることや救済してもらうことを目的とした M&A も増える可能性があると考えています。海外情勢不安が継続、円安が継続することになれば、引き続き、国内企業間の M&A も増えていくでしょう。

さらに、政府支援にも支えられオープンイノベーション型のM&Aも増えていく期待もあります。一方で、金利上昇の影響を受け、買収資金を外部調達する必要のある企業は、M&Aに消極的になる結果、M&Aの件数は減少する可能性もあると思います。

次に、全体ではなく、個々のM&A案件にフォーカスした内容をご紹介します。

弊社は、会社を売りたい方と会社を買いたい方を仲介する仕事をしていますが、会社を売りたい方と契約するものの、最終的に相手が見つかり、譲渡を達成できるのが全体の約50%で、必ずしもM&Aできるわけではなく、断念や中止となる案件もあります。

何故、会社が売れないかという、究極的には売手と買手の条件が合わないということに行き着くのですが、最近、よくある事例ということで、いくつかの個別的な要因をご紹介します。

まず、相手先がないケースです。買手は事業リスクと将来の儲けをみて、投資決定を行うこととなりますので、①事業そのもののリスクが高いこと、②業績悪化等で将来業績が不透明であると、M&Aは難しい状況となります。

事業承継ニーズのM&Aとなると、オーナー依存度が高いことや社員が高齢であることが障害となるケースがあります。そのほか、粉飾・脱税・労働法違反なども当然、障害になりますし、自分は大丈夫でも社員や取引先の中に反社の方がいることで、買収が断念されるケースもあります。中小企業のオーナーにとっては大きな問題と感じられない事項でも、大企業や上場企業が買手となる場合には、非常に厳格に判断されます。また、その厳格度は年々高くなってきているように感じられます。

次に、業績悪化の件ですが、事例的に、会社の売却を決断した瞬間から経営意欲がなくなり業績が悪化してしまうこと、病気をきっかけに会社の売却を決定したものの病状が進行し経営に集中できずに業績が悪化してしまうこともあります。弊社が手掛けている案件でも、病気などをきっかけに会社売却を決断したものの、譲渡が完了する前に残念ながら亡くなられてしまうケースもいくつかあります。

また、業績悪化の状況でありながら、プライドにより条件を下げられない、過去の良い業績に縛られ条件を下げられない方もいらっしゃいます。

次の障害は、会社を売る意欲が無くなるケースになりますが、良い場合と悪い場合があります。

良い意味で意欲が無くなる場合とは、「病気により会社を売却する方針としたが、手術して健康になったことで再起を目指す場合」、「業績が急に改善・拡大し、このタイミングで売却することが惜しくなる場合」があります。

逆に、悪い意味で意欲が無くなるのは「M&Aに時間がかかり、面倒になる」「業績が悪く、先送りする」といったケースがあります。会社を売ることを決断しても、相手先が見つかり、譲渡が完了するまでに1、2年かかるケースもよくあり、さらに、必ずしも「譲渡して終わり」という訳ではなく、譲渡後も引き続き、オーナー経営者に経営に関与してほしいと望む買手も多いです。このようにM&Aは時間がかかるということ

とも是非、ご理解いただきたいと思います。

次の障害は、関係者から反対され、譲渡を断念するケースになります。

最初は、親族になります。比較的、配偶者に反対されるケースは少ないかと思いますが、子供に反対される、歴史ある会社で一族に反対されるような事例が多いです。

次に、従業員です。「第三者に売却されて自分たちをどうなってしまうのか」と悲観してしまう方がいます。従業員のために、事業が継続でき、雇用を維持される方法としてM&Aを選択したのに、それは理解されず、環境変化の不安を優先して反対されるケースがあります。また、代表者を支えてきた側近の中には、社長のみが利得を得ることに嫉妬することや、社長の裏切りと感じて、反対されることがあります。

最後に、取引先です。契約で経営権・支配権の移動が制限される場合があり、フランチャイズや販売代理店などでは、親族以外での譲渡(引継ぎ)が認められないケースは多々あります。また、取引先から反対されるケースもありますが、M&Aに反対というより、それを契機に取引を解消したいと思っている取引先も現れたりします。

最後の障害は、社内承継や親族内承継への移行です。会社売却という意味では障害と言えるのですが、譲渡がそもそも不要となることですので、非常に良い結果といえます。我々、業者としては非常に残念な状況にはなりますが、よくあるケースとして、子供が会社を引継ぐことを決断するケースです。事業承継は緊急性が低いので経営者は事業承継を後回しとなっているということを冒頭で説明しましたが、子供が親の会社を引継ぐことに緊急性がなく、親が元氣なうちは、ボケないように働いてもらいたいなどと考えている方もいます。そして、会社を売るという緊急性が高まった状況で承継を決断するケースが結構あります。

次に、娘の配偶者が決断するケースもあります。息子もいるケースですと、その息子が継ぐと見守っている状況で、どちらかという他人事として見ているのですが、誰も継がない状況となったときに、それをチャンスとして引継ぎを希望する方もいます。

それ以外でも、甥・姪といった親族、従業員、外部株主などが承継する場合もあります。このようなことから、譲渡の決断を仄めかして、関係者の真意をみることも良いことなのかもしれません。ただし、あまり会社を売る情報が拡散すると、従業員が辞める、取引先が取引を躊躇するなど会社の存続に影響を及ぼすことがあるのでご注意ください。

東京麹町ロータリークラブ

設立	1968年6月17日	〒102-0093
例会日	月曜日 12:30	千代田区平河町 1-3-8
例会場	ホテル・ニューオータニ	平河町プラザ 204号
		TEL:03-3263-9220
会長	浅野 泰弘	FAX:03-3263-9122
幹事	加賀 聡	e-mail office@koujimachi-rc.jp
会報委員長	吉沢 京子	URL: www.koujimachi-rc.jp