



中小企業診断士がおすすめする書籍のご紹介



■事業承継を成功に導く中小企業M&A

経営者の高齢化が進む中小企業の多くが事業承継の問題を抱えており、取引先の事業承継問題は、地域金融機関の大きな悩みとなっています。

出版社	さんざい
著者/編集	日本M&Aセンター
価格	¥2,160



■実例に学ぶ創業者のかしい選択M&A

中小企業M&Aの実態がわかる本。そのとき経営者はどう動いたか。5つの実例が指し示す、あなたの会社をかしく売するための基礎知識。

出版社	イカロス出版
著者/編集	ストライク
価格	¥1,680



■トップM&Aアドバイザーが初めて明かす 中小企業M&A 34の真実

日本トップクラスの成約数を誇る敏腕M&Aアドバイザーによる、わかりやすく実践的なM&A本。売り手・買い手の本音、業界の不都合な真実のすべてを初公開します。

出版社	東洋経済新報社
著者/編集	藤井 一郎
価格	¥1,728

※価格はすべて税込です。

15

中小企業診断士がアドバイス!

経営トレンドニュース

MANAGEMENT TREND NEWS VOL.15

中小企業間のM&Aについて学ぶ



中小企業診断士がおすすめするwebサイトのご紹介



中小企業ビジネス支援サイト J-Net21 【組織再編】

M&Aなど組織再編に関わる手続きを解説しています。

http://j-net21.smrj.go.jp/well/zeikin/004/20100712_01.html



東京都事業引継ぎ支援センター【M&A基礎知識】

中小企業のM&Aを支援する、公的相談窓口です。

<http://www.jigyo-hikitsugi.jp/index.php/chishiki/p01>



●お求めは信用のある当社で

2014年7月現在



Canon キヤノンマーケティングジャパン株式会社

「いま中小企業間でM&Aが増加しています。」

環境変化の影響を受けやすい中小企業では、さまざまな戦略で展開を考えているものの、近年では経営の行き詰まりからM&A取引をする企業が増えています。売り手側の企業が事業の引き継ぎ先を求める理由には、「後継者の不在」「会社の先行き不安」などが挙げられます。一方、買い手側の企業が増えている理由には、

- 1 商圏を広げるため、同業種で異なる商圏を持つ企業を求めている
- 2 原材料調達などのメリットを得るために同業種の企業を求めている
- 3 メーカーが小売業をしたいなど、川上や川下の産業を求めている
- 4 新規事業展開に向け販路や経営資源、ノウハウを持つ企業を求めている

などがあります。

企業ごとに理由はさまざまですが、売り手側も買い手側も、

経営者や社員にとってより良い取引を行うためにはいくつか注意しなくてはならない点があります。

「大切なのは経営者同士の理念の共有です」

心血を注いで会社を育てた創業者は、単に高く売れば嬉しいとか、老後のためにお金を作りたいという動機だけでは会社を売ったりはしません。会社に根付いた理念や社員たちが作る社内の雰囲気に至るまで、自社のDNAを大切にしてくれる人に売りたいという気持ちを持っています。ここを買い手側は認識すべきです。北海道のある機械部品メーカーでは、社長が一代で会社を



築き、年商8億、従業員25名にまで大きくなりましたが、後継者不在のためにM&Aの道を選びました。同業者の候補の中で最終的に選んだのは、会社の理念を理解し大切にしてくれる企業でした。

お金だけの交渉と思われがちなM&Aですが、取引の場では経営者同士が腹を割って話し合い、共鳴することがとても重要なのです。

「みんなが欲しがるのは、常に磨いている企業」

買い手側が求めるのは、すぐにでも利益が出る企業です。業績が傾いたままでは良い条件で売買はできませんが、売り手側はM&Aをする状況ですので、社員が将来を悲嘆して秩序を乱していることがあります。社員を20名ほど抱えたある食品加工会社では、M&Aの気配を感じた社員の士気が下り、業績悪化に拍車をかけ、買い手がつかない状況が3年も続いていました。財務状況が取り返しのつかなくなる前に、経営コンサルタントが入り、半年で黒字化するように改革を実行しました。また、新たに生産管理課を置いて効率的に生産できるようにしたほか、あらゆる部署に改革リーダーを配置し、組織を刷新

したことで、買い手がようやく見つかりました。経営改善が評価されたケースです。売り手側は利益が見出せるような努力を継続していないと、買い手は現れません。また、現れても二束三文で買い叩かれてしまいます。また、買われても社内の士気が下がったままなら、その組織自体の存在が危うくなります。みんなが納得できる結果を残すためには、経営者も社員も会社を常に磨き上げる状況を作っておかなければなりません。



「M&Aの主な手法のメリット/デメリット」

M&Aの主な手法には「株式譲渡」「事業譲渡」「株式交換」の3つが挙げられますが、手続きに関しての専門的な知識や情報が不足しがちなため、そのメリット/デメリットは広く知られていません。ここではこれらの3つの手法を表にまとめました。



		株式譲渡	事業譲渡	株式交換
		株式を売買して所有権を譲渡するもの	事業の全部または一部を売買するもの	自社株と買収先の株式を交換して経営権を得るもの
買い手企業	メリット	<ul style="list-style-type: none"> 手続が簡単で時間を節約できる 相手に欠損金がある場合、節税効果が得られる 相手企業を法律上は別組織として運営できる 	<ul style="list-style-type: none"> 簿外債務・不良資産の引き継ぎ不要 のれん代を償却できるため、節税できる 引き継ぐ従業員・契約も限定できる 	<ul style="list-style-type: none"> 買収資金が不要 相手企業を法律上は別組織として運営できる
	デメリット	<ul style="list-style-type: none"> 買収資金が必要 簿外債務を引き継ぐ必要がある。 のれん代^{※1}を償却費として損金参入できない 	<ul style="list-style-type: none"> 買収資金が必要 個別の資産や取引ごとに譲渡手続きが必要 取引先をうまく引き継げないリスクがある 	<ul style="list-style-type: none"> 新たな株主が加わるため、経営権の分散リスクがある 簿外債務を間接的に引き継ぐ必要がある のれん代を償却費として損金参入できない
売り手企業	メリット	<ul style="list-style-type: none"> 手続が簡単で早い 信用力の高い企業に売却すれば、資金調達・事業展開が容易になる 	<ul style="list-style-type: none"> 売却代金が会社に入る 一部の事業や資産、人材のみを譲渡可能 	<ul style="list-style-type: none"> 法人として残るため従業員等の抵抗が少ない
	デメリット	<ul style="list-style-type: none"> 売却資金が売り手の株主に入ってしまう 	<ul style="list-style-type: none"> 手続きが煩雑 	<ul style="list-style-type: none"> 手続きが煩雑
売り手企業の株主	メリット	<ul style="list-style-type: none"> 現金を手にとできる 譲渡益に対する税率が低い 	<ul style="list-style-type: none"> 不採算部門の売却で株式価値向上が期待できる 	<ul style="list-style-type: none"> 買い手企業の経営に株主として参画できる 譲渡対価が株式であり、価格変動リスクがある
	デメリット	<ul style="list-style-type: none"> 株主としての経営権を失う 	<ul style="list-style-type: none"> 譲渡後清算する場合、税負担が2段階で発生するケースがある 競業禁止義務^{※2}が課される 	<ul style="list-style-type: none"> 交換した株式が非公開であると現金化が困難

※1 のれん代: 買収された企業の「時価評価純資産」と「買収価額」との差額のこと
 ※2 競業禁止義務: 競合する会社を設立したりするなどの競業行為を行ってはならない義務

「中小企業間のM&Aでネックとなるのは高い手数料です」

M&A取引をサポートする仲介機関は中小企業の特長性に配慮しつつ、合理的な価格で売買につなげる役割を果たしています。しかし、中小企業間のM&Aでネックとなっているのは、この仲介機関に支払う手数料の高さです。最近では中小企業専門の仲介会社も増えてきていますが、売買価格が安いと

手数料も安くなるため、小規模な取引では仲介会社の動きも鈍くなってしまふようです。一方、一部の仲介機関では事務作業の簡素化により手数料負担軽減を図ることで、中小企業のM&A市場を拡大しようとする試みもみられます。



【中小企業間M&A】を成功させる3つのポイント。

中小企業診断士 東條裕一

「まずは、何のためにM&Aを検討するのかを、はっきりすべきです。曖昧な目的でのM&A検討は社内を混乱させ、従業員や顧客を失いかねません。」

「特に買い手側において、事業の拡大意欲だけで目的がないケースが見られます。何を補うためののかを再確認する必要があります。」

「売り手側において、早く引退したいという経営者の都合では、絶対に失敗します。残る従業員のためにも、少しでも前向きな売却に向けて努力すべきです。」