

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。



ご来場のオーナー経営者の皆様は本当に厳しい経営環境を乗り越えて、会社や社員、家族を守ってこられたこと、おめでとうございます。事業承継は経営者にとって重要な決断です。

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、先住世代への閉塞感がある。経営者の高齢化が進むなかで、国内企業の実績の2/3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手の意欲は非常に強い。少

数の買手手は、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。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

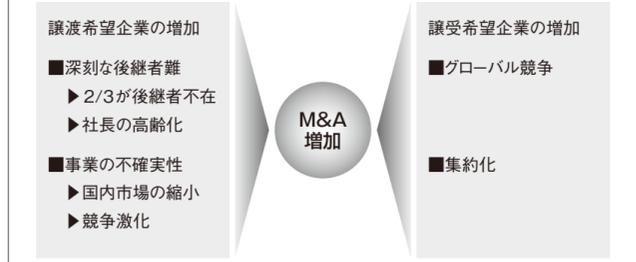
が選択のポイントになる。2つ目は後継者への承継。後継者不在の企業が多いのが実情だが、継がせたい息子がいる

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

柄、オーナー経営者が資本と経営の承継に対する手を打たず、次世代で一族や

M&A増加の背景

グローバル競争 + 少子高齢化



出所: M&Aキャピタルパートナーズ

譲渡希望企業の増加
■深刻な後継者難
▶2/3が後継者不在
▶社長の高齢化
■事業の不確実性
▶国内市場の縮小
▶競争激化

M&A増加

譲受希望企業の増加
■グローバル競争
■集約化

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

は少ない。経営者の高齢化が進むなかで、国内企業の実績の2/3が後継者不在に頭を悩ませている。

千本 倅生氏
日本S&T代表取締役
「事業承継はいつごろから考えればいいのか。橋本 倅生氏は、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には、事業の先行き不透明感に注目が集まっている。」

西澤 倅生氏
日本S&T代表取締役
「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など目が覚めた時、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。」



M&Aキャピタルパートナーズ代表取締役 中村 悟氏

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。

中村 悟氏
「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。」

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

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った。

1999年の創業で、2001年にはヤフーBが参入、競争が激化した。第三者割当増資100億円をこ

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。

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

第二電電のDDI(現KDDI)の創業は私が42歳の時。全ク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

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。



イー・アクセス取締役名誉会長 千本 倅生氏

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。

新創参入のウィンドウ(窓)はさっと開いてさっと閉まる。半年ぐらしか開いてもダメ。いかに参入するタイミングを見つけたかがものすごく重要だった。

基調講演 成長の経営 M&Aという選択

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



シンクタンク・ソフィアバンク代表 藤沢 久美氏

結婚と一緒に「仲人」がいた方がいい——西澤氏
M&Aが事業承継のひとつの選択肢に——橋本氏
立ち上げた事業の更なる成長をめざす——古宮氏
会社と社員の将来を考えて誠実に対応——中村氏



みつは代表取締役 古宮 清隆氏

古宮 清隆氏
「私は、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てしまう。パートナーシップだ。」



社外CFOサービス代表取締役・公認会計士 橋本 聡氏

橋本 聡氏
「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など目が覚めた時、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。」



日本S&T代表取締役 西澤 民夫氏

西澤 民夫氏
「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など目が覚めた時、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。」