

日本M&Aセンター・分林保弘会長と考える「人口動態の衝撃」

# 3社に2社は後継者がいない 会社の「結婚」が社員を守る

## 視点



中小オーナー経営者の中で、親族などへの事業承継を諦め、他社に売却するケースが増えています。このようなM&A（合併・買収）仲介のパイオニアが、日本M&Aセンターです。

会社を売る経営者の心情を察するに、相当な葛藤があるはずです。それでも決断する人が多くいるのはなぜか。創業者である分林保弘さんにお話をうかがうと、少子高齢化があらゆる側面から影響していることが分かりました。日本のファミリービジネスにとってM&Aが現在、無視できない選択肢であることは間違いないでしょう。（星野）

**星野** 分林さんの顧客は、会社の売り手と買い手です。売り手となるオーナー経営者の心の内を思うと、かなり複雑だと思えます。

**分林** ええ。だから、私たちには、きめ細やかな気配りが求められます。例えば、会社の売り手と買い手が契約書にサインする調印式。こちらの映像をご覧ください（スクリーンに会場が映し出される）。弊社内の特別な一室に、シャンパンや白いクロスをかけたテーブルをご用意し、双方の経営者のご夫婦に正装して出席いただきます。このケースでは、ご高齢の惣菜チェーンの創業者X社長が、外食チェーンを率いる若き起業家のY社長に会社を売却しました。双方のスピーチをお聞きください。

\* \* \*

**X社長**（盛大な拍手を受けて）今日は私どもの調印式にご足労いただき、ありがとうございます。思い起こせば創業45年。その間のことか今、走馬灯のように頭を巡っております……（涙をこらえる）。まあ、自分で言うのも何ですが、土台はしっかりした会社だと思えます。Y社長にはひとつしつかり、お願いいたします。

**X社長の妻** Y社長のご夫婦にも、これからのいろんなことがあるでしょうが、夫婦で一生懸命やっています。私はずう思うんです。ただ、奥様にはY社長の健康のことだけは、気遣ってあげてほしいと思います。そこが私には反省が

残っていて……（涙をこぼす）。

ごめんなさいね、こんな席で。

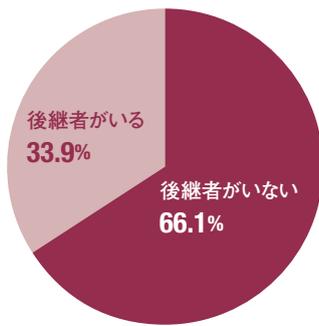
私たちの会社を残していただき、本当にありがとうございます。お二人とも本当にお若いから、これからもっと伸びると思います。けれど健康だけは気を付けて。今後ともよろしくお願いいたします。

**Y社長** 私もX社長と同じように創業の1号店から妻に支えられてここまでできました。だからお二人に初めてお会いしたとき、手に手を取って会社を育てられてきたことに深く感じ入りました……。この創業45年のブランドをしっかりと生かせるよう、私たちも二人で精進してまいります（二同拍手）。

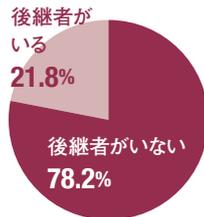
\* \* \*

## 後継者がいない会社が3社に2社

国内企業のうち  
後継者がいる企業といない企業の割合



売上高1億円未満では  
後継者不在がより多い



出所：「2016年 後継者問題に関する企業の実態調査」／帝国データバンクが28万9937社(全国・全業種)を対象に実施



M&Aの調印式は、結婚式のように演出する。ウェルカムボードが置かれ、シャンパンで乾杯する

**星野** まるで結婚式ですね。  
**分林** いつもこんな感じですよ。

### 中小に敵対的買収はない

**星野** ここまでやるのは、M&Aに良くないイメージを持つ人が依然、多いということですか。  
**分林** 確かに、M&Aというと敵対的買収のイメージが強い。  
本来、未上場の中小企業に敵対的M&Aなんてまずあり得ない。株には大抵、譲渡制限があり、役員会の決議なしに売却できないようになっていきますからね。

しかも、M&Aは今、後継者難に悩むオーナー経営者にとってメリットが多い選択肢です。特に日本の人口動態を考えれば必然的に最有力の選択肢に浮上します。

**星野** 人口動態からですか。  
**分林** 現在、日本の会社の3社に2社は後継者がいません。  
帝国データバンクが2016年に実施した調査では、国内企業の66・1%が後継者不在です。  
実のところ、こんなことはデータがなくても自明で、私がこの会社を立ち上げてから26年、日本の

出生率は概ね1・4前後でした。つまり、跡取りになることの多い息子が経営者夫婦にいる確率は約70%。そして私たちの経験から言っても、息子が家業を継ぐ気になる確率は約50%です。すなわち、後継者を継ぐ息子がいる確率は70%の半分の35%で、いない確率は65%。データとほぼ一致します。

**星野** 息子にこだわらなくてもいいのではないですか。優秀な女性後継者も増えています。

**分林** ただ、現実問題として後継者継ぐ女性はまだ少数派です。結局は性別というより、興味が持てるかの問題で、男女とも、ほかにやりたいことがある子供が多い。

私の体感では、会社を売るオーナー経営者の子供に最も多い職業は、医者です。全体に高学歴で、医者でなければ、東京で上場企業の本社勤務、その子供は名門私立中学に通っているといた具合です。こうなるとなかなか、売上高数億円の会社を経営するために地方に戻ろうとは思いません。

**星野** なるほど、子供を医学部に行かせてはダメですね(笑)。

**分林** しかも一人っ子が多いから、

その子に「イヤ」と言われると後がない。一人しかいない子供が明らかに経営者に向いていない場合にも、逃げ場がありません。

### 力量不足を自覚し辞退も

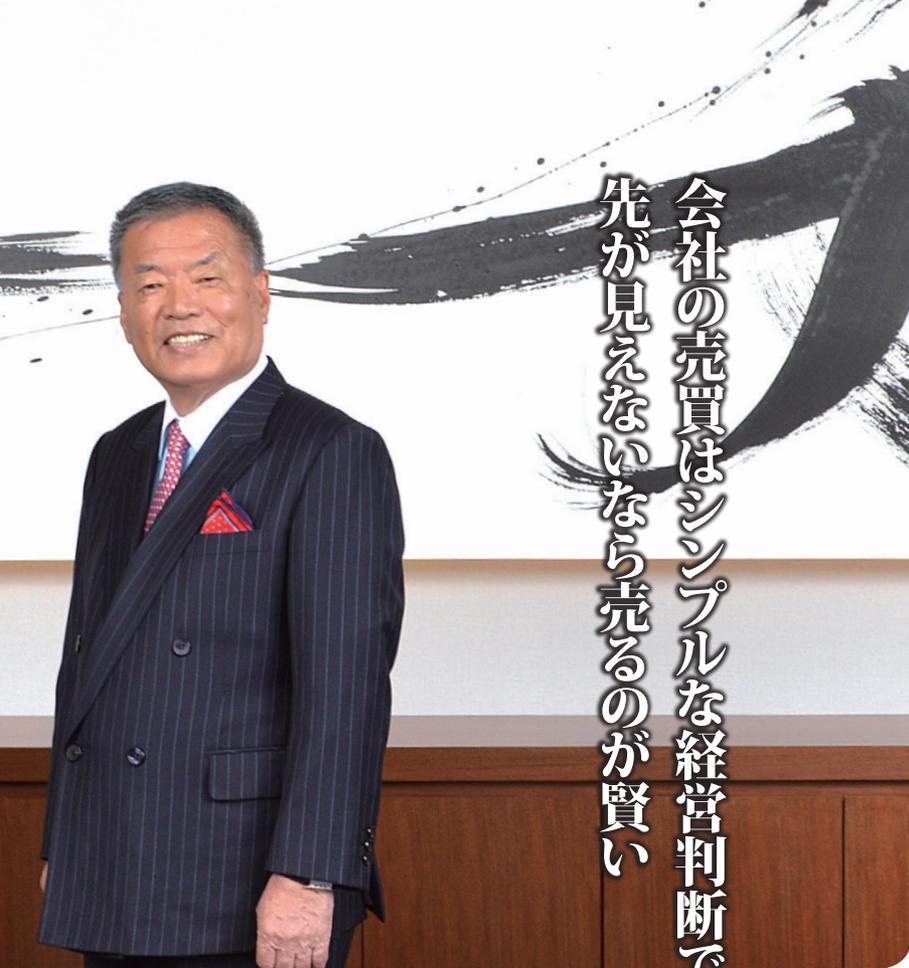
**星野** しかし、私が見るに経営者に向かない子供であっても、親は往々にして何とかやれるようにと努力するものです。

**分林** いや、今はむしろ、親が子供のためを思って、あえて継がせなかったり、子供のほうが力量不足を自覚して辞退したりするケースのほうが目立ちます。

実は、そこにも人口減が影響しています。どの業界も国内市場は縮小傾向にあるから、中小企業でも海外に打って出て成功するくらいの人をトップに据えないと、生き残りすら危うい。跡取り候補の数が減っているのに、課せられるハードルは上がっています。

**星野** なるほど、人口動態はあらゆる面から、親族内での事業承継を難しくしているわけですね。

ただ、オーナー経営者が現実には、自社の売却を決断するまでには、かなり悩むと思います。冒頭の映



## 会社の売買はシンプルな経営判断です 先が見えないなら売るのが賢い

像に出てきたご夫婦も涙を流して  
いましたよね。その間、どんなプ  
ロセスを踏むのですか。

**分林** 私たちの場合、窓口はセミ  
ナーですが、1回聞いただけで「よ  
し、売ろう」と決める人はまずい  
ません。何度もご相談を重ねるな  
か、最後の決め手になるのは「会  
社の名前が残る」こと、そして「雇

用が維持される」ことです。経営  
者にとってはやはり、社員が一番  
大事なんです。

実のところ、社員が残るかどう  
かは、買い手にとっても最大の関  
心事です。中小企業の場合、社員  
がいない状態で、設備などを手に  
してもほとんど価値がない。彼ら  
が評価する資産の大半はヒトなん

です。だから、社員を安心させる  
ため、元のオーナー経営者にしば  
らく会長や相談役といった形で会  
社に残ってもらうことが多い。

**星野** 買い手を探すルートは？

**分林** 約200人の営業社員が常  
時、有力企業の経営トップから直  
接、買取ニーズをヒアリングして  
います。全国の地方銀行や会計事  
務所にも担当者を置き、先方から  
の意向社員も受け入れています。

このようなネットワークを駆使  
して、売り手1社に買い手候補30  
〜50社をピックアップして匿名の  
資料を作成し、売り手の条件と付  
き合わせて絞り込みます。最終的  
に3社ほどに絞れたところで、直  
接会ってもらいます。もちろん事  
前に秘密保持を約束してです。

**星野** その会ったときのフィーリ  
ングが案外、決め手なのは。

**分林** その通り。買い手の人間性  
を見る。こうして売り先を決めた  
ら、社員には電撃的に知らせるの  
が原則です。一部の幹部に事前に  
話すとしても、せいぜい調印式の  
1週間前。決定事項として打ち明  
け、有無を言わせない。そして冒  
頭の調印式を終えたら、その足で

会社に戻り、全社員を集めて報告。  
そのまま祝賀パーティーに突入す  
るのが一般的です。

**星野** なるほど、社員がどつちつ  
かずの不安な状態で過ごす時間を、  
最短にするわけですか。これは相  
当なノウハウがありそうですね。

**分林** 社員を安心させるため、「皆  
さんには会社に残っていたたく」  
「仕事は変わりません」といったこ  
とを丁寧の説明します。

実際、M&Aで大手の傘下に入  
れば、社員にもメリットが多くあ  
ります。例えば、2年前、上場企  
業に買われた山陰地方の小さな鉄  
工所では、買取先の基準に合わせて  
給与が引き上げられました。

この鉄工所を売ったオーナー経  
営者は2代目で、当時44歳。子供  
は娘一人で、後を継がせられるも  
のかと悩んでいたとき、先代のお  
父様が亡くなると、株の相続税が  
何千万円もかかることを知ったの  
です。そこで最初は、幹部に株式  
を買ってもらうことを考えた。

### 雇われて経営する良さも

**星野** マネジメントバイアウト  
(MBO)ですね。

わけばやし・やすひろ

1943年京都府生まれ。立命館大学卒業後、日本オリベッティに入社し、中小企業や会計事務所コンピューターシステムを販売。91年日本M&Aセンターを設立し、92年社長就任。2006年東証マザーズ上場、07年東証1部上場。08年会長就任

ほしの・よしはる

1960年長野県生まれ。慶應義塾大学卒業後、米コーネル大学ホテル経営大学院に進学し、修士号取得。88年星野温泉旅館(現星野リゾート)に入社。いったん退社した後、91年に復帰して社長に就任

## M&Aは「終わり」ではない 会社も経営者のキャリアも続いていく



**分林** 誰もが一度は考える手ですが、現実にはほぼ不可能です。株を買い取るのに何億円もかかり、個人保証を引き継いでもらう必要がある。中小企業の社員にそれだけの資力、胆力を求めるのはまずムリです。あれば自分で起業します。考えてみれば当たり前の話ですが、当事者になるまではなかなか気づかないものです。

**星野** このようなM&A仲介のマーケットは大きそうですね  
**分林** 潜在的な売り手は12万社と試算しています。うちの前期の仲介件数は取引ベースで267件。それで売上高190億円、経常利益90億円。12万社のうちの267件でこの数字です。まだ伸びる。

私は最近、どこの会社の社長の顔を見ても、売り手が買い手にし

### 売り手は日本に12万社

か気つかないものですね。先ほどの鉄工所の話に戻れば、上場企業に買収された後、オーナー経営者は雇われて役員になり、売り上げを約5割増やした。ご本人によると「資金繰りなどの心配なく、営業に専念できたのがよかった」そうです。

か思えないのです。会社を伸ばしたいなら買えばいい。先が見えないなら売ればいい。M&Aは本来、ごく当たり前の経営判断です。

**星野** なるほど、感情も動くけれども、M&Aとはファイナンシングも含めた一つの意思決定なので、会社を売って、それで終わりではない。

か思えないのです。会社を伸ばしたいなら買えばいい。先が見えないなら売ればいい。M&Aは本来、ごく当たり前の経営判断です。

**若林** ええ。この社長は今、他のグループ会社の役員も兼任していて、将来、自分の会社を買った上場企業の社長になる可能性すらあります。まだ40代ですから。

か思えないのです。会社を伸ばしたいなら買えばいい。先が見えないなら売ればいい。M&Aは本来、ごく当たり前の経営判断です。

**分林** そうです。今の日本経済の大問題は、廃業が多いことです。倒産は年に9000件もないけれど、廃業や解散はその3倍以上ある。例えば、老舗の造り酒屋が廃業したらどうなるか。高齢の杜氏は行き場を失うでしょうし、残った設備に引き取り手がなければ、廃棄費用がかかるだけで、いわばマイナスの資産です。けれど、有力な同業者なり居酒屋チェーンが買って生かせば、杜氏の技術も設備も無駄になりません。

か思えないのです。会社を伸ばしたいなら買えばいい。先が見えないなら売ればいい。M&Aは本来、ごく当たり前の経営判断です。