

ACROSS 速報版

2019年8月21日 第93号

“大変化の時代” 事業承継とM&Aの活用について

2019年6月22日（土）、立命館大学経営学部校友会総会・講演会・懇親会が大阪いばらきキャンパス（以下、OIC）にて開催されました。

講演会には、株式会社日本M&Aセンター代表取締役会長・創業者の分林保弘氏を講師としてお迎えし、「“大変化の時代”『事業承継とM&Aの活用について』」と題して、お話しいただきました。講演会後の懇親会にもご参加くださいました。



【 講師 分林保弘氏 】

◆ご経歴

分林氏は、1962年4月に本学経営学部第1期生としてご入学、学生時代は能楽部でもご活躍されました。4回生の時には、4カ月に亘る能楽のアメリカ公演など、充実した学生生活を送られました。卒業後、外資系コンピュータ会社にお

勤めになられたのち、株式会社日本M&Aセンターを創業、東証一部上場の超高収益企業に育てられました。また、OICに建設中の「分林記念館(Wakebayashi International Plaza)」のために多額のご寄付をされました。



【G棟 分林記念館(Wakebayashi International Plaza)】※2019年9月にOICにて竣工予定

◆ご講演の概要

講演会の聴講には学生も多数参加、興味深いお話に耳を傾けました。終了後の懇親会にも大変多くの方々がご参加、分林氏の前に名刺交換の順番待ちの長い列ができました。以下、講演会の内容を簡潔にまとめてみました。

I. 日本伝統と海外

私は京都御所近くの観世流能楽師の家に生まれ、子供の頃からプロとして能をしていました。大学進学を考えるにあたり、当時、立命館大学で交通論を講じられていた淡川康一教授に相談したところ、経営学部を薦められました。1962年に新設された経営学部第1期生として入

学、そして、能楽部で活発に活動しました。海外に関心を持ちましたが、お金もなく、とても留学ができるような状況ではありませんでした。そこで、末川総長（当時）に紹介いただき、演劇学部のあるアメリカの 50 の大学に「日本の古い演劇である能の公演をしたい」という手紙を書き、35 の大学から招待していただきました。公演をして寮に泊めてもらい、食事も無料で提供いただきました。また、アメリカには伝手をたどって船で費用を抑えて行くことができました。

II. 日本経済の大変動

今や大変な時代になっています。少子高齢化の波が押し寄せ、また、日本は人口減少という初めての経験をしています。とりわけ就業人口が激減し、あと 40 年で半減すると予測されています。先日、中小企業の跡を継がれた方が嘆いていました。この人口減少の時代、人手は不足、中小企業にはより一層厳しい時代です。これでは中小企業を継承しようという人はなかなかいません。だからこそ、M&Aで事業を継続していく必要があります。

我が社は、事業承継のお手伝いをしています。そんな我が社には今、大勢の優秀な人材が応募してきます。「従業員一人ひとりが経営者」という気持ちで仕事をしてもらいます。年収は平均 1,319 万円、上限はありません。1 億円を超えている人もいます。



III. 今後の中小企業の問題点

企業数・人口が減少するという事は、消費も減るということです。大変な時代です。消費者が 30%減ると、全ての業種で売上が 30%減るため、損益分岐点は上がります。そして、就業人口も激減します。企業は合併か縮小しかありません。そのような状況では、中小企業は人を採用することができません。対策として考えられるのは、「人件費の大幅アップ」、もしくは「機械化」です。まずは、大手企業がどのような取り組みをしているのか、お話ししたいと思います。



IV. 日本の大手企業の経営戦略

大手企業は海外企業を買収しています。ソフトバンク・サントリー・電通しかり、非上場のミツカンでもそうです。三菱UFJ銀行は国内店舗を 3 割減らし、海外で利益を上げる方向へ舵を切っています。

もう一つ、国内企業・国際企業の集約化が進んでいます。ヤマダ電機などの家電量販店も減少しています。今やテレビを見なくなってきました。コダックも倒産し、カメラもなくなりつつあるため、富士フイルムも 5 年前から M&A で化学関連事業に注力しています。M&A で成長している日本電産は、京セラを抜きました。地方銀行も集約が進んでいます。

大企業で経営戦略といえば、M&Aでのグローバル化か集約化です。そのため、内需企業も海外が主力になりつつあります。ましてや、自動車は 8 割を海外に依存しています。今やトヨタの敵はグーグルになっています。生命保険会社

や損害保険会社も海外に向かっています。これらはすべて人口問題に起因しています。

日本企業は「4社に統合する」と、歴史が証明しています。医薬品卸、百貨店、家電量販店、コンビニ、酒類・飲料、新聞しかりです。どの業界でも成熟すると4社に集約されています。そして、シェアが変わると収益力に大きな差が生まれます。コンビニ業界においても1、2位が勝つに決まっています。早くトップになった方が勝ちです。「収益力の差」は、「人材の差」でもあります。今は、そういう時代です。



V. 中小企業M&Aの激増

中小企業においてもM&Aは激増しています。第一に後継者が不在だからです。「子息がない」または、「継がない」といった理由が30~35%となっています。また、「資金」「個人保証」「担保力」「経営力」の観点から、他の社員では継ぐことができません。そこでの解決策はM&Aです。

もう一つ、先行きに不安があります。製造業は空洞化していますし、卸小売業ではインターネット宅配の高度化でアマゾンなどが急成長し、絶体絶命です。業界再編の嵐が吹き荒れています。

経営者の年齢分布を見ると高齢化が進んでいます。平均引退年齢の推移を見ても高齢化しているため、中小企業は追い込まれています。そこでM&Aによる親族外承継が急増しています。中小企業でのM&Aの成功事例を紹介しましょう。

VI. 中小企業M&Aの成長事例

まずは、売却による成長事例です。二代目経営者の早い決断と上場会社のさらなる発展の事例として、A工産やB会社の事例があります。前者は、早めの事業売却で事業承継問題を解決し、相続税問題も解決したケースです。後者は、売却して上場企業のグループ企業になることで、メリットを享受した事例です。

次に、買収による成長事例です。C建設の場合がそれです。鹿児島県鹿屋市にある総合建設会社C建設は売上高約50億円でしたが、売上高約25億円の土木のD建設工業をM&A、次いで千葉県松戸市にある型枠のE工業（売上高約4億円）をM&Aし、東京進出を果たしました。さらにベトナムホーチミン市にあるF社をM&Aし、成長を遂げています。それまでの約50億円から約100億円の売上へと急成長しています。

成長戦略型M&Aを整理すると、M&Aは、「目的を実現する手段にすぎない」ということです。大切なのは、「目的(目標)を明確にする」、つまり、「いつまでに、何をしたいのか、その目的(目標)を実現するためには、売るか買うかではなく、何処と組んで成長するか」なのです。



◆好きな言葉10選

これまで仕事をしてきたなかでの好きな言葉を挙げたいと思います。

【好きな言葉 10 選】

- 1 「自利利他」
- 2 「仕事は使命感です」 [ドラッカー]
- 3 「正しいことをする」 [ドラッカー]
- 4 「人員を人材に」
- 5 「何もしなければ何も生まれない」 [成長しない会社はダメ]
- 6 「経営は収益性、安定性、成長性、社会性の4つを目標とする」
- 7 「営業は幸せを運ぶ青い鳥」
- 8 「リピートが掛からない商売はしない」
- 9 「離見の見」 [相手から見た自分]
- 10 「思い残すことのない人生を送る」

これに加えて、営業は科学であり、心理が左右します。賞賛が必要です。「量が質を生む」、これも重要です。そして 24 時間考えることです。したがって、勘はシミュレーションの塊なのです。そして、迷ったら実行する必要があります。

Ⅶ. 最後に

世阿弥の言葉を紹介します。

「家、家にあらず。継ぐをもて家とす」というものです。「家というものを継いでいるだけで、家を継いだとはいえない。その家の芸をきちんと継承してこそ、家が続くといえるのだ」というものです。世阿弥は、「たとえ自分の子であっても、その子に才能がなければ、芸の秘伝を教えるはならない」と言っています。

今、激しい競争社会の中で、継ぐに値するものが継ぐべきものなのでしょう。これは伝統芸能でも企業でも同じだと思っています。

紙幅の都合でカットしなければならなかったところがたくさんあります。ご寛恕ください。

なお、成長事例については企業名を伏せております。ご容赦ください。（松村）

【立命館大学経営学部校友会】

〒567-8570 大阪府茨木市岩倉町 2-150

TEL:072-665-2090 FAX:072-665-2099

E-mail: info@ritsba-kouyukai.jp