

経営者が企業の将来に向けて
最良の選択をするために
必要な要素とは

プロフェッショナルファーム

座談会

司会進行 / 企画編集部
大庭 講平

「スムーズな事業承継の実現には 早期の相談と方向性の判断を」



アップパートナーズグループ
フォルテワン代表取締役
公認会計士・税理士

古舘 慎一郎氏
ふるたち・しんいちろう

1982年3月生まれ。東京工業大学卒、2007年公認会計士登録。監査法人トーマツ、デロイトトーマツコンサルティングを経て、14年税理士法人アップパートナーズ入社。15年にグループ内にフォルテワンを設立。



税理士法人さくら優和パートナーズ
代表社員税理士

岡野 訓氏
おかの・さとる

1969年7月生まれ。大阪教育大学卒、銀行、税理士事務所勤務などをを経て、2002年岡野会計事務所開設。08年税理士法人熊和(ゆうわ)パートナーズを設立し、代表に。15年にさくら優和パートナーズ代表社員。



税理士法人サムライズ代表社員
税理士

中村 伸一氏
なかむら・しんいち

1972年4月生まれ。西南学院大学卒、都市銀行、大手税理士事務所勤務を経て、2008年に中村伸一税理士事務所設立。16年に法人化。20年に社会保険労務士法人と合同でサムライズグループを設立。

経営者が年齢を重ねる中で、いつ、どのように事業を承継するかは企業経営における大きなポイントだ。親族内承継、社内承継のほか、最近では後継者不足もあって、外部に企業を売却するM&A(企業の合併・買収)も選択肢となっている。環境の変化やスムーズな事業承継に必要な要素、M&Aの将来性や課題などを税理士として事業承継支援を手掛ける専門家の方々に話し合ってもらった。

コロナ明けで動く事業承継 M&A市場は急速に拡大

「コロナ禍を経て、事業承継に関するニーズは変化しているでしょうか。」

岡野 当法人に関して言えば、コロナが明けて、確実に企業の動きが活発化していると感じます。特にM&Aについては、買収を希望する動きは以前から活発でしたが、コロナ禍を経て、売却希望が圧倒的に増えました。おそらく、経営者も売りの好機と感じているのではないかと思います。コロナ禍が落ち着き、利益が出ている今こそ、売却したい心理が働いているでしょう。これは他法人も一緒ではないかと思えます。

中村 M&Aや事業承継に関しては経営者の意識が明らかに変わっていると感じます。私が感じるのは、無理して300人から400人規模の大きな会社をつくるより、50人未満の小規模な会社を複数持ちたい会社が増えてきている点です。当法人も顧客にホールディングス経営を勧めています。それは一つの会社の従業員数が一定数を超えると、パートの社会保険加入義務など社会的責任が強くなりすぎるからです。あえてコンパクトな会社をいくつもつくった方がそのうちの二つを戦略的に売っ

ていくことで、再投資につながります。大会社をつくってすべての責任を一身に引き受けるよりも、ホールディングスで子会社をいくつか持つて、生え抜きの社員を子会社社長に任命し、独立採算で事業を進めていく。そうしたイメージを持つ経営者が増えていきます。

古舘 当社はもともとグループの顧問先のために立ち上げたM&A専門会社ですが、現在の事業承継に関するニーズは金融機関など外部からの紹介が増えていて、顧問先の割合は半分以下となっています。顧問先の相談が減ったわけではなく、外部からの相談件数がかなり増えており、自然と顧問先の割合が減ってきたという感じですね。

「この10年間でM&A市場は急速に拡大しています。」

古舘 私たち3人が初めて顔を合わせたのは、9年前に北海道で開催されたM&Aの勉強会です。当時は私たちも手探りでビジネスとして成り立つのかも疑心暗鬼で、共に勉強していこうという段階でした。それが現在は売却案件も買取案件もこちらから持ちかけなくても、相談に来られることが当たり前です。9年前と様相がまるで違います。

岡野 当時はM&Aについて言えば、年間の成約が1件あるかないかでした。今は当法

人だけでも年間10件以上はあります。当然ながら、相談自体はさらに大きいわけです。ただ、M&Aの内容は基本的にケースバイケースです。何年かかかるものもあれば、半年で済むものもあります。私たちも経験則で成約しやすいケース、成約しないケースがわかるようになってきました。案件によって選別するようになっています。

「成約するケースとしないケースの違いは何でしょうか。」

岡野 最も買い手がつきやすいのは、売却企業が高収益を生み出している場合です。買収したい企業の分母は多いので、高収益で魅力がある企業はどこかが買収します。あとは本業とのシナジー効果が期待できる企業です。

中村 一方で高収益でも経営者の色が強すぎて、細部まで影響力が行き渡っている企業は売却しづらくなります。経営者の色が濃いと買収側も手を出しづらいですし、経営者がいなくなった時点で高収益を期待できなくなる可能性があります。大手企業のカリスマ経営者が後継者に譲っても、すぐに戻ってくるケースはよくありますが、中小企業の親族内承継でも同様の例はあります。M&Aの場合には経営者が戻ることはありませんが、影響力がなくなるマイナスも懸念されます。

—企業買収という昔はあまり良いイメージが持たれていなかったように思います。今はどうでしょうか。

岡野 完全にそういったイメージは無くなっています。後継者がいない場合に事業を継続し、雇用を守る選択肢の一つとして当たり前になっています。もつと言え、換金の手段になっているとも言えます。昔は創業者利益を得るにはIPO（新規公開株式）しかありませんでしたが、売却目的で会社を創業者人も増えています。特に今の30代から40代の経営者にはあつさり「バイアウトを考えています」という人が見受けられます。

古館 当社の依頼の多くは事業承継型のM&A相談なので、どちらかと言えば、年配の経営者からの相談が多いですが、それでも売却に悪いイメージや抵抗を持っている人は減ってきています。身の回りの実例も増えてきているので、経営者同士でもあの企業はどこそこ売却したと話すことも増えてくるようになり、危ういイメージはだいぶ薄れていると感じます。

中村 売却企業の従業員の受け止め方も変わってきています。昔は会社が売られたことで経営者に裏切られたと感じる人もいたと思いますが、最近は一瞬は衝撃を受けるものの、むしろ冷静には受け止めています。もともと後継者がいないので将来はどうするのだろうかとかうすうす感じていたように、経営者が年齢を重ねて不透明感が増えていくなら、しっかりと企業の傘下で生活が安定し、働く環境が良くなった方が良く考える従業員

は多いと思います。

当事者だけでは高リスクにプロの方が結果的に低コスト

—ニーズの変化を受け、各法人で対応していることはあるのでしょうか。

岡野 当法人はもともM&Aの専門会社を持ち、受け入れ体制を整備しています。M&A自体に資格は不要なので金融機関でも可能ですが、事業承継の税務に至っては税理士にしかできません。その意味では税理士法人しかできない対応が強みでしょう。金融機関からの紹介が多いのもそのためです。金融機関からの紹介を受ける受け皿部隊も作っており、いつでも対応できるようにしています。

古館 当社は税理士法人のグループ会社です。以前は税理士法人でM&A相談を受けていましたが、税務顧問業務と掛け持ちでM&A業務を対応することが難しかったため、ニーズの増加を受けて、M&A専門会社を分社化しました。私自身、税理士と公認会計士の資格を保有していますが、現在は申告業務等は切らず、M&A支援に注力しています。医者が診療科目でそれぞれ専門分野が分かれるように、私たちのグループも専門分野をつくって会社や事業部を分けるように工夫しています。

多くの経営者は実際は親族内承継か、社内承継か、M&Aかを選びきれずに悩んでいるところも多いため、M&A専門会社だからといって、事業承継の相談をM&Aありきで

対応するわけではなく、グループの税理士法人の親族内承継チームと一緒に話を聞きに行くこともよくあります。いろいろな選択肢を提示することで、それぞれのメリットやデメリットをお伝えするようにしています。

中村 当法人は顧問先以外の仕事を基本的にやらないことがモットーです。顧問先に対してのバイアウトを最優先してお手伝いしています。会社の買収希望は顧問先ならお手伝いします。例えば、顧問先の友人の会社から売却希望があつても積極的には受けません。人数が限られ、対応が難しいのと、会社の内情を知り得ないからです。

私たちのスタンスは顧問先の将来を考えたアドバイスです。M&Aを志向する経営者には企業をどのようにするためにどういった方向性で、どの様に頑張っていたか話をします。経営者に後継者がいない場合は10〜20年後への売却に向けた話をします。利益を出せる会社であることも当然ですが、その社長がいなくなつても回っていく会社や組織を作ることには注力します。

売却前の組織化というのは1〜2年ではできません。5〜10年かけて作っていくかなとしっかりと会社になりませんで、それを伴走してやっていきます。通常、税理士は企業に注力します。

岡野 おそらく私たちに頼むと費用が発生するので、そこを抑えたいマインドも働いているので、しかし、自分たちでやろうとしても、うまくいかなくて結果的に高くつきます。そこは餅は餅屋で割り切つてプロに任せられた方が費用も安くつきます。

—M&Aが身近になつたからこそ、課題も浮き彫りになっています。

中村 ポイントは経営者がどこまで従業員のことを考えているかです。従業員に対する責任を感じているなら、しっかりと専門家をお願いし、しっかりと企業に売りたいと思わなければなりません。企業価値が高くて従業員を大切にしないところはM&Aでもうまくいかない場合が多いです。

古館 やはり売り手が売却金額ばかりを優先すると、買収側は高く買った投資金額を回収しないといけませんので、厳しく経営を管理することになり、従業員の日々の業務にそれが跳ね返ってしまいます。一方で、従業員思いで金額は任せますというスタンスの経営者の方が、譲渡後も買手から継続関与を求められて会長などとして残るケース

ただ、M&Aが一般的になつたことで、当事者同士が自分たちでマッチングして、その後の交渉支援を依頼されるケースも増えてきました。こうした案件は、相手先だけは決まっているものの、売却金額をはじめとした細かい条件がほとんど話し合われておらず、うまく

古館 知り合い同士でM&Aをやろうとすると、外部の専門家を入れずにお互いの信頼関係の中で進めるので、ふつと進んで進めて、その後にもめることが多いように感じます。当社もM&A専門と言いつつも、最初から最後まで自分たちだけで完結することは稀で、税理士や会計士、社労士や弁護士など



いかなるケースが多いです。通常、売却相談を受けた場合は、売り手の売却希望条件を固めた後に、多くの候補の中から売り手の条件に合う売却先を1社に絞っていきます。しかし、最初から1対1だと双方の主張を二から調整していくことになり、交渉前後でもめることも少なくありません。

岡野 知つた仲で済みます方がいと考えることですが、PMI（統合プロセス）のところでうまくいかないケースがほとんどです。経営者本人が経営するならまだしも、サラリーマン経営者を送り込んで、従業員の心を掌握できず、取引先ともうまくいきません。結婚相手を探すのと一緒で、自分たちの付き合いの範囲より、日本全国や世界で探す方がマッチングの度合いは上がるのです。

中村 私は最近、買収側の認識が甘い気がしています。売却側は2000万〜3000万円円で売却するつもりでいても、買収側が安易な感覚でいたり、そもそも借金を背負うことすら認識できていなかったりします。



買収側は高く買った投資金額を回収しないといけませんので、厳しく経営を管理することになり、従業員の日々の業務にそれが跳ね返ってしまいます。一方で、従業員思いで金額は任せますというスタンスの経営者の方が、譲渡後も買手から継続関与を求められて会長などとして残るケース



も多く、譲渡後の給与も含めると意外に高くなるケースもあります。従業員を大切にしている点は企業評価の一つと言えるでしょう。

不足する事業承継の支援体制 需要拡大の受け皿整備が課題

—今後の課題は何でしょうか。

岡野 人口も減少し、企業数も多いと言われている中で国も後押ししており、M&Aの需要は拡大しています。ただ、需要に対してM&Aの支援事業所は圧倒的に足りていません。支援からあふれたところをどうするかという課題はあります。

古館 当社は税理士法人のグループ会社として、顧問先への最後のご奉公というつもりで立ち上げましたので、顧問先のお役に立つことはもちろんですが、外部からの紹介も含めて相談が増えてきている中で、自社だけで全て対応することは難しくなっていくだろうと考えられます。そのため、金融機関や信頼できる会計事務所などとアライアンスを組むことで、地域の課題に取り組むことが私たち専門家の役割かなと考えています。

中村 私たちも顧問先が基本ですが、経営者に対して出口をしっかりと考えて10年、20年かけて準備しましょうと常に言っています。IPOできる会社ばかりだといのですが、基本的に選肢はM&Aか親族承継です。双方で方向性が真逆なので、なるべく早い段階で確定させて、それに向かっいきましようと思

言します。この手法は実は税理士しかできません。顧問先なので毎月のように企業に関わっています。税理士だからこそ、顧問先に寄り添った伴走支援ができるのです。—地方に行くほど高齢の経営者が多く、決断が遅れている印象があります。

古館 確かにかなり高齢になり、体調を崩されたあとに事業承継の相談に来られることも多くあり、交渉途中で社長や院長が亡くなったケースもあります。特に個人事業のクリニックの場合、譲渡前に院長先生が亡くなってしまつと、クリニックが閉鎖され、患者さんが減るばかりか、従業員も一旦辞めることにもなるため、単なる居抜き物件の売買になり、M&Aとして事業を売却できなくなるケースもあります。そうならないためにも、やはり相談は早めが重要です。

岡野 ある事業所が面白い取り組みをしています。上場企業は60歳とか65歳で定年退職になります。しかし彼らはまだまだ働けるし、ノウハウや人脈もあります。それを生かしてセカンドライフとして、地方の事業承継の相手としてマッチングさせる動きです。上場企業側も興味を示していますが、人事課は優秀な人間が早めに抜けることを恐れます。地方に魅力的な事業があれば、大手で働くより承継した方がいいと考える人もいるでしょうから、ちゅうちょしているようです。



古館 起業マインドが高まり、事業承継で独立したい人も増えた気がします。退職金などで株を買って承継するケースです。既存顧客もブランドもあり、もし失敗しても売却できるメリットもあります。

—最後に今後の事業承継市場を見据えたそれぞれの方向性はいかがでしょうか。

古館 事業承継やM&Aの相談はまだ増えてくるかと思いますが、増加する地域の事業承継ニーズに对应していくためには、自分たちが成長するのはもちろん、金融機関や他の会計事務所とアライアンスを組み合わせながら、専門家側も地域ニーズに対応できるインフラづくりをやっつけていかないといいと思います。できるだけ多くの専門家を巻き込んで、一緒に九州の事業承継を支えられるように活動できればと思っています。

中村 当社は既存のお客さまをハッピーエンドに終わらせることをメインでやっており、10年20年かけてお客さまの体制を作ることが大事だと考えています。そのコンサルティングに力を入れていきます。

岡野 当法人は地方創生をテーマにしています。事業承継は地方創生の二丁目一番地です。事業が残らないと地域の経済は回りません。引き続き、本丸と思ってやり続けます。

—本日はお忙しい中、ありがとうございました。