

Osaka Chaos News

VOL.03

2017年10月発行

M&A merger acquisition

後継者不足などの背景からますます身近になる M&A。
大阪ケイオスの独自手法で M&A を実行した事例をご紹介します。

中小企業型 M&A



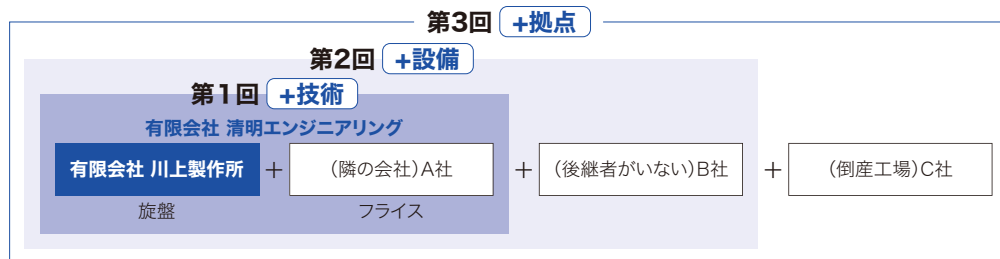
代表取締役社長
川上 巧氏

株式会社清明エンジニアリング(川上グループ)

〒586-0026 大阪府河内長野市寿町9-11 TEL 0721-50-0578

主な業務 機械加工による部品製作、陶芸用品の企画製作、圧接加工から加工完成まで、ロストワックス設計加工

僕はM&Aを3回したみたい。きっかけは、きちんとした“会社組織”を作りたかった。弊社は元々、従業員3名パートさん5名で実家の納屋で自転車のパーツを加工していた小さな会社だったんです。何もかもを社長が兼務の町工場が嫌だった。そして、徐々にその組織を作っていく過程に合併があったという感じで、M&Aをした意識はないのです。



お隣さんと“なりゆきM&A” 川上グループ、拡大のキッカケに

元々川上製作所は、単工程の部分しか扱わない旋盤の機械を使う会社でした。当然多工程が出来る会社に仕事の流れがちで、旋盤加工の次工程であるフライス加工の必要性を感じていました。そんな時、隣にフライス加工屋さんがありその社長さんも旋盤加工の必要性を感じてみたいで話がトントンと進み、河内長野市に新会社「(株)清明エンジニアリング」を設立しました。うちが資本金の大半を出し主導権を確保しました。経験上、一方が明確にイニシアチブを握る関係性の方が、合併後の経営もうまくいくと感じます。「どっちが頭を取るか」なんてことで揉めるケースが多々ありますからね。

<経過と所見>

3～4年ぐらいは色々なトラブルがありました。金銭面については全て私が管理を行っていたため、相手側の今まで自由に使用されていた部分がなくなり不満も多かったと思います。会計上の売上や買掛金額、給料合計、必要な経費はオープンにしていたが、減価償却費や保険費用、返済費用等を見せていなかったため大きな利益があるように見えていたのです。それでかなり揉めました。結局これではアカンと思い、清明エンジニアリングではほとんどのことをオープンにしました。社員のみんが納得して、前を向いていけるようになったのはここ2,3年のことです。2つの会社が1つになる時に大事なことは理念を共有することはもちろんのこと、全てに於いてちゃんとしたルール作りをお互いことごとまで話し合うことです。(ポイントは強い者が相手を

助ける行動をとることです。)ちなみに、一緒になるにあたっては第三者に入ってもらい金銭面や待遇については書面に残し、資産価値の評価は金額で明記することが肝心です。

旋盤しか知らなかった私の隣にフライス加工が出来る社長がいる。私達の場合は違う技術面を持っていることにより、今まで出来なかった仕事を補完しながら進められました。そういう部分が良かったと思っています。営業活動は両方が行い、違う工程の2社なので客層も違うというメリットがあります。

中古機械購入の話の流れでM&A

付き合いのある機械屋さんが「B社の機械1台買いませんか」と話を持ってきたのが始まりです。実際に見に行くと最新の機械がズラリ24台並んで

いました。話を聞くと、社長さんは年齢もあって引退したいけど後継者がいなく、社員にお願いしたが断られ仕方なく機械を売って廃業を考えているところでした。会社の経営状態や客先の話をしているうちに、「出来る社員がいる。仕事を貰えるお客さんがいる。設備がある。」＝「従業員が困る、客先も困る、もったいない」話の流れが中古機械購入から経営譲渡に変わっていきました。通常のM&Aを行う場合は、財務内容や資産内容等の評価等でかなりの時間を要するため銀行や専門職に依頼することになるが、廃業を考えていたこともあり設備機械一式による価格交渉にて譲渡を行いました。我々のメリットは機械だけではなく電気設備や周辺設備がそのまま使用可能で何よりも技術者の継続雇用が大きい結果となりました。



資産価値の見極め

今回の費用は機械設備の価格による交渉であるため、数社の中古機械買取業者に査定を3週間で行いました。決算書資産帳簿価格と実際の機械価値との違いを調べると、両社にとって不公平のない金額が判明します。売る側も正当な金額を貰えるし、買う側も市場価格以下で手に入れることができます。(業者を通さないため)



事業継続のキーマンはパートのお姉ちゃん

中小企業には大体会計や事務の女性がいます。数字、客先とのやり取り、何がどこにあるかも知っている社長の右腕みたいな人がいるのです。この人物の彼女さえ押さえれば実経営は継続できるのです。技術者の確保も大切ですが経営継続には操縦しているキーマンをいかにして見つけるかが重要なのです。

怪しい在庫は要注意!

今回気をつけなかったのが、材料や在庫についてです。在庫棚には大量の製品が眠っていて社長さん

いわく、「3000万ぐらいはあるよ!」。でも実際に今後、注文が入って売れるのかどうかは判らん訳で、結局日在庫のままにして売上げがあるたびに販売価格の何割を返却するという方法で行いました。結果は1年で約300万弱。(うん〜微妙です)

その後、返却割合を減らして行く方法で決着しました。

倒産情報からの工場取得

弊社の近隣で倒産物件があり、管財人による入札案内の連絡が知り合いからありました。ぶらりと見学に行ったのがきっかけで、以前から小さな貸工場3拠点で事業を行っていたため少し大きめの自社所有地による工場を持つのが夢でした。ダメ元で入札に参加したところ、「最高値で御社に落札されました。」と連絡がありビックリ。心の準備もなくトントン拍子で契約完了。お金は土地担保で簡単に確保する事が出来ました。

なぜ最高値で落札?

入札には9社が参加、従業員100名以上の会社も参加しており、工業団地の一等地でもあることから「まあ〜無理やな!」と思っていたのがなぜ落札?(なんで?) 実は入札工場地は昭和51年築で外壁はアスベストを含む素材で出来ており、雨漏りはする状態で、さらに工場内には使用不可能なドレイン機械設備と産業廃棄物が山盛りで処理できるのかどうか判断できず。本来は整理後の入札が普通みたいなのだが、今回は違っていました。

私も生まれて初めての不動産購入で無知だったのです。土地評価価格で入札したのですが、他社は棄権や工場内廃棄処分費を2000万以上とし安く入札したみたい。

産業廃棄物との闘い!



やはり業者で見積もらすと高額回答でした。だまされた感が強く社員にも言えず2カ月間もの間、役職者数名でごみ掃除に奮闘。夏の暑い時期で体重は5kgも減り散々な目に会いました。その甲斐あって当初予想の半値で処分出来ました。

みなさん!ゴミほど高いものはないですよ!

工場改装

予算枠も少なくなって来たので、工務店に変身。すべて

の手配を直接見積契約。設計は自社で行い。生コン、電気線の購入、エア配管パイプ、LED照明器具、天井、壁材、雨漏り修理、シャッター購入、水道屋さん、電気屋さん、土建屋さんの手間費を個別に依頼。さすがにスケジュール管理は困難でしたが何とか当初業者見積の6割で抑えられました。



訳あり物件(競売や任売物件)は主導権が取りやすい。

今回の土地取得には仲介業者がないので手数料はタダ。これはかなりお得であり融資銀行の協力(タダ笑)もあり、素人の私でもスムーズな購入が出来ました。今では内装の出来上がり、年内には工場稼働を目指して総勢55名で全精力を詰め込んで奮闘して行きたいと思っています。

M&A一番の判断基準は“安心感”

中小企業がM&Aを考える時に、私が基準だと思うのは、ある程度知っていて情報が取れること。社長の事をよく知っていると、取引している会社をよく知っていると、何か関連性がない限りは、あまりオススメはできません。

一回目の時は、社長がどんな人かということは分かっていた。それはすごく大きなポイントだったと感じます。実際、中小企業のM&Aは知り合い、身近な所とすることが多いと感じます。コストを心配される方も多いと思いますが、私が実践した手法であれば、案外お金はかからないケースもあります。持ち出すのではなく、返せる価値のあるものを手に入れる。そのために銀行から借り入れるのです。

中小企業型M&Aは未来のものづくりを支える

ここ最近、倒産より高齢化による廃業が周りで多数起こっています。その廃業企業の中には多くの健全企業が存在します。技術もあります。腕のいい職人もいます。もったいないです。皆さんの周りにも必ず存在します。自社企業の拡大にもつながりますが、M&Aは日本のものづくりを継承できる唯一の解決策だと最近感じております。中小企業が積極的に繋がり、協力し合う姿勢が根付けば、中小企業の先行きも幾分かは明るいと思います。

ワンポイントアドバイス! 清明エンジニアリング様のケースは、次の点が素晴らしい!

- ①銀行の言葉や決算書の数字に惑わされず、自分の知った範囲で探していること
銀行等の業者が持ち込む案件は、商売で持ち込んでいるものですので、話を鵜呑みにしてはいけません。また、持ち込む業者は、決算書等の数字をベースに考えています。企業の技術力や商品力など本質的な部分は、やはり自分の目で見極めるしかありません。さらに言えば、中小企業の決算書は、会社によって信ぴょう性がまちまちです。このため、その数字を精査する必要があります。これをデューデリジェンスと言います。
- ②デューデリジェンスの一つに、売り手企業の財産を査定する作業があります
今回のケースでは、機械について、帳簿上の金額と実際の市場価値との乖離を調べているのが良いです。また、在庫の引き取り方については、必要な分だけを引き取るというのは、鉄則です。不良化している在庫を引き取れば、直ぐに損失が発生してしまいます。

- ③キーマンを押さえるのも、非常に良いことです
これはM&Aを含めた投資や融資を行う場合に、最も注視せねばならないことです。「本当の社長は誰か?」ということ。皆さんの周りでも、社長の父親が会長や相談役で残っていて、社長よりも実権を持っているケースは、よく見かけるのではないのでしょうか? また、奥さんが夫の社長よりも発言権を持っているケースは、私の経験上かなり多いです。

税理士 前 孝尚
前孝尚税理士事務所/なにわ土業ネットワーク 代表
<http://naniwashigyo.com/>

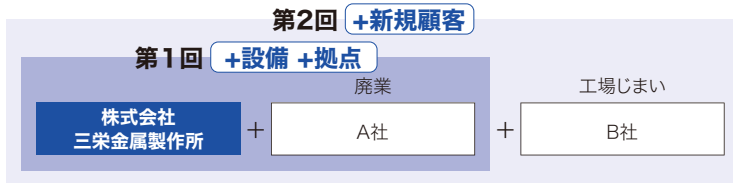


ミニマム型 M&A

M&Aにはスピードと粘りが大事。あと、何より社員たちを一番に。
これまでに2度のM&Aを経験しましたが、いずれも「対応の速さ」が成功につながった
いっても過言ではありません。
しかし、ただ迅速に事を運ぶのではなく、経営者として見落としてはならない「大切なこと」も
あるわけで…



代表取締役社長
文 敬祚氏



株式会社 三栄金属製作所

〒544-0006 大阪市生野区中川東1-8-19 TEL 06-6754-7682 FAX 06-6754-7678
主な業務 金属プレス加工業、金属プレス金型設計製作業、2次加工

プレスを譲渡したい先方さんと 場所がほしい弊社の理想がマッチ

キッカケは、知り合いの社長からの「プレスの仕事を全部
やってほしい」という依頼でした。「なぜ私のところに、
プレスの仕事を全部持ってくるんですか」と聞いたら、
「自分のところは今、ちょっとしんどいから、得意な溶接
に注力したい」と仰った。



それなら、社長のとこの機械と
当社の機械を稼働させられる
工場を探せば、お互いの求める
ところが合致するなど判断して、
社長の依頼を受けることにし
ました。
そこから割の合う仕事だけさせ
ていただきました。私の会社が
大きくなる、転機の1つでした。

廃業を相談されるも時既に遅し？ 情報が遅くても諦めない！

次は今から3年前。ベトナムに送る機械を探していて、
タイミング良く廃業されるA社があったんです。でもね
……、情報が少し遅く、既に機械屋さんが全部で
1400万円の値段をつけていました。社長には「決まってる
から無理やで」って断られたけれど、契約書にハンコを
押していなかったのがわかった(笑)。「ほんなら、1650万
で買いますわ」と言ったら決まり。それでベトナムに
機械が送れました。

機械も家賃も大幅な ディスカウントに期待！

その機械を中古で買おうと思ったら倍の値段、3千万くらい
します。辞められたあとの工場は、電気設備やコンプ
レッサーなど必要なものは全部あるから、もったいない。
機械を送って空っぽになったあとも、居抜きで借りました。
それが異の工場です。

知り合いの社長から引退の告白。 取引先と案件の動向は要チェック



次に、知り合
いのB社の社
長が引退され
るので、機
械をベトナム
に送れるか
なと思って、
現場を見せてもらおうと、思ったより機械が古かった。
ベトナムは「10年制度」というのがあって、10年以上前
に製造された機械は送れないんです。
その会社は良い案件をされていた会社なので、譲渡先を
聞いてみると「全部決まっている」と。それで社長に
「当社で、やらせてくれませんか」とお願いしたんですが、
断られました。僕はしつこい性格やから、引き下がらん
(笑)。社長は根負けして、お客さんに会わせてくれました。

発注主も安心できる下請けを 求めている

その会社は
社長が81歳
で、工場長が
79歳。平均
年齢が68歳
くらいで、明
らかに高齢
化していた。お客さんもこれ以上仕事は発注できないし、
いつ辞められるかもわからないから困ってました。
普通は新しいところと取引を始めるなら専門のテスト
などがあるんですが、お客さんは「すでにやっているので
問題ない」と判断してくれました。それで、私のところに
仕事を任せてくれたんです。そこは無借金経営の会社で、
毎年およそ1億円くらいの売り上げがありました。お客
さんもそのまま来ますし、私はあとを引き継ぐ形ですね。



ハチのようなスピードと ヘビのようにしつこさで

私の経験から言うとなえてM&A屋さんを通さずに、
自分で見立てるポイントは情報です。自分で見る、聞く。
私は常に、誰に対しても話を聞きます。銀行にも聞きますし、
ベトナムへ行ってこの姿勢は変わりません。「どっか辞めるとこ、
量むとこ無いですか」って。そうして得た情報を活かすのに、
もっとも大事なものはスピード。私はどこかが辞めると聞いたら、
次の日には役員を引き連れて足を運ぶ。2、3日後では遅い。
「チャンスは神様には、前髪しかない」んですよ。それにスピード
だけでなく、やっぱり粘りも重要です。私は徹底的に粘りますよ、
しつこい性格ですから(笑)。

自分ではなく、会社＝社員を最優先

今後M&Aを考えている方に私からアドバイスすると
すれば、私利私欲に走らないこと。今までのM&Aを
する側、あるいは廃業されるどころの70%は会社のことを
考えずに自分が良ければと、個人で物事を考えていた
と思います。そうならば当然、先はありません。これから
M&Aをやる方は先のことを考えて、会社を残すことを
考えないといけない。社員を幸せにするのには、それしか
ないと思います。
私のところは売り上げが頭打ちで、ベトナムもちょっと
停滞気味。そういう現状であっても、社員を幸せにしたい
という考えに変わりはありません。その理念さえしっかり
守っていれば、大丈夫だと思っています。



ワンポイントアドバイス！ 三栄金属製作所様のケースは、次の点がポイントです。

①自分で見る。聞く。

やはり、他人の目ではなく、自分の目で判断することが最も重要なことです。

②簿外債務

M&Aを行う際に問題となるのは、売り手側の債務です。銀行の借入は勿論のこと、
買掛金や仕入債務の残高も重要なポイントです。また、債務で一番注意しないといけ
ないのが、簿外債務です。どこかの会社の連帯保証になっていたりと、それで全てが
終わってしまうことも有り得ます。

③廃業する会社をターゲットにしている点

2025年には6割以上の経営者が70歳を迎えます。後継者難で会社をたたむケースが
増えていますが、実は廃業する会社の半分が経常赤字です。現状で中小企業のうち
127万社が後継者不在と言われていまして、隠れた有望企業、優良な技術、優れた
人材を得られるチャンスは、今後ますます大きくなると思います。このため、常日頃から、
取引先から信頼される経営を行い、文さんのように「この社長に相談しよう」と
思われることが重要です。

併走型 M&A

開発～製造

モノプラス株式会社
営業・コンサルタント

A社
製造

モノプラス株式会社

〒580-0016 大阪府松原市上田8-17-24
TEL 072-335-9177 FAX 072-246-9176
主な業務 試作・単品デザイン塗装、3Dスキャン&モデリング

メーカーからの受注を増加させる最善の道を選択!

試作業界のブローカーとして独立後、メーカーさんからの受注を増加させるには「設計・製造の内製化」が不可欠だと実感。小規模ながら設備を揃えたことが転機となり…

私は試作業界でサラリーマンを経験した後、ブローカーとして独立しました。業務としては「試作品を作るので図面を下さい」とメーカーさんに出向き、二次請けの会社に試作を依頼するといった流れが基本です。これと並行して、中小企業診断士の資格を生かしたコンサルタント業務も始めました。「当社なら開発の支援はもちろん、試作品まで作れますよ」といった形で提案をしていました。



代表取締役社長
大音 和豊氏

取締役
横田 俊雄氏

以前、私は個人事業主として塗装業を営んでいました。いつか加工に手を広げて、営業も入れて、メーカーから直に仕事を請けることが当時の目標でした。あるとき、付き合いのあるデザイン事務所から「機械と従業員を引き受けてほしい」という話をいただき、法人化に至りました。

経営を任せられると確信

しばらくしてスタッフが退職したんですが、ここから「営業ができる人と一緒にになりたい」という思いが一層強くなり、大音さんに声を掛けました。私が考える大音さんの強みは、経営に関する多彩なノウハウをご存知だったこと。この業界は勢いで経営を進める人が多いと感じますが、彼ならノウハウに則した手法を取るだろうという安心感がありました。そして、目指す先が同じだったことも重要です。目標が異なると考え方もズレて、それが綻びになることも有り得ます。共感できるからこそ、失敗しても「次は変えていこう」と前向きに挑戦し続けられるんだと思います。

ワンストップサービスの重要性を痛感

事業を進めるうちに「製造現場がないこと」がネックになり始めます。営業に出向いた際、メーカーさんが渋る場面が多々あるわけです。そのような時にモノプラスの理念に共感してくれるスタッフが入社してくれました。彼が入ったことでスキャナーと3Dプリンターを事務所に入れて内製化を決断しました。製造は彼、折衝は私…という良い形になりました。

信頼の部分重視しつつ、経営状況もシビアに観察

受注を重ねるごとに、企画・製造を兼備することによるユーザーさんにとっての利便性の高さと、その重要性を再認識しました。サービスの充実と受注増加を思案していた矢先、勤め人時代からの知り合いである横田さんと急接近することとなります。彼は、立ち上げた製作会社のスタッフさんの退職を機に、経営と営業を任せられる人を探していました。お互いが「補完できる関係」だとわかり、我々は「協働」の道を選択します。ただ、補完関係だけが決め手となったわけではなく、互いの信頼も重要です。長年の知り合いであり、ビジネスでも時間を共有した横田さんだからこそ、迷いがなかったといえます。合併に際して「設備・スタッフの譲渡」を横田さんから提案されました。一般的なM&Aではあり得ない事例ではないでしょうか。まさに信頼に溢れた提案といえます。しかし、どれだけ信頼関係が深くとも、相手企業を数字面でクールに洞察しなければなりません。この点においては、企業診断士の知識と経験が役立ちました。

好機を見極め、流れをつかむ

今回のM&Aは、事業計画に盛り込まれていない“予期せぬ出来事”でした。物事は突如として降ってきて、早く進行する…と実感した次第です。この経験から、経営判断して結論を出すまでの「スピード」がM&Aのキモになると私は考えます。リスクヘッジはもちろん必要ですが、エイヤ!と思いつける姿勢が求められる場面もきっとあるはずですよ。

各分野のプロが尊重し合える環境

代表取締役は大音さんであるべきだと考えていました。私も以前の会社で代表を務めていましたが、お客様と折衝する人が代表をする方が上手くいくと思ったからです。現在のモノプラスは、技術の責任者、マネジメントの責任者でしっかりと分けられた組織になっています。知らない分野に口出しするのではなく、営業・現場の各プロフェッショナルどうしがお互いを尊重した上で、意見をぶつけ合う姿勢が大切だと思います。それができる頼もしい仲間たちと一緒に仕事できることが、“モノプラス”でよかったと思える一番のポイントです。



ワンポイントアドバイス! モノプラス様のケースは、次がポイントと思います。

異なる得意分野を持つ者が組むことで、シナジー効果を出している点です。モノプラスさんの場合は、設備力の増強ではなく、人と人が一緒になることで相乗効果を出しています。これは、想像するより難しいことです。金融機関などが合併をしても、思った

よりも効果が出ないのは、人を活かしきれていないからですが、この一事をもってしても、その難しさが分かります。

(税理士 前 孝尚)

Osaka Chaos Member & Office

【発行】株式会社 大阪ケイオス

www.osakachaos.com/
〒541-0043 大阪府中央区高麗橋3-1-8 カルポ高麗橋ビル(1・2F) TEL 06-6232-0338/ FAX 06-6233-0371

株式会社 大橋金属工業
worldagle.co.jp/

株式会社 三栄金属製作所
sanei-1970.com/

株式会社 新日本テック
www.sntec.com/

枚岡合金工具 株式会社
www.sg-loy.co.jp/

有限会社 Flow Design Studio
www.flow-design.co.jp/

株式会社 吉武工務店
www.yoshitake.ne.jp/

前孝尚(顧問税理士)
前孝尚税理士事務所
mae-ca.com/

株式会社 清明エンジニアリング
kss-sayama.jp/

株式会社 三協製作所
www.sankyo-seisakusyo.co.jp/pc/

田代珈琲 株式会社
www.tashirocoffee.co.jp/

福地金属 株式会社
www.fukuchi-kinzoku.jp/

マツダ 株式会社
www.matsuda-fastener.co.jp/

株式会社 レイ・クリエーション
www.raycreation.co.jp/

黒田紘史(監査役)
弁護士法人権藤・黒田・岸野法律事務所
www.gondolaw.com/

カワソーテクセル 株式会社
www.kawaso-texcel.co.jp/

清水電設工業 株式会社
www.seavac.co.jp/

日本精機 株式会社
www.enginevalve.co.jp/

双葉塗装 株式会社
www.futaba-toso.co.jp/pc/

モノプラス 株式会社
www.mono-plus.jp/