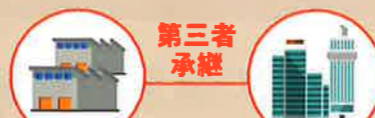




親族内承継



従業員承継



第三者承継

従業員を一番に考えて M & A を決断

譲渡側
(売手)

清建 株式会社

主な業務内容 内装工事業

東京都荒川区西日暮里5-31-1
設立:1966年(昭和41年) 資本金:1,000万円 従業員:13名
URL:http://www.seiken-ltd.com/

譲受側
(買手)

湯本内装 株式会社

主な業務内容 内装工事業

埼玉県行田市埼玉3331
設立:1970年(昭和45年) 資本金:2,000万円 従業員:28名
URL:http://www.yumoto-g.co.jp/



1 最終契約調印式で承継後の発展を再確認

事業承継年表

親族内承継を念頭に検討・後継者調整



約10年前



半年前

医師からの助言で早期の事業承継を検討。民間M&A会社に相談

数社との面談を経て湯本内装と基本合意



2ヶ月前



2017年12月
最終契約・調印

引き渡し完了



調印と同日

譲渡側
社長

M&Aを通じて社長と 従業員の信頼関係も承継を

従業員や取引先のことを 考えM&Aを決意

戸張氏は、1966年に清建株式会社を創業。大手ゼネコンと取引をする内装工事会社で、約10人の社員と約80人の清建の仕事のみを行う常駐職人を抱えていた。後継者については、「15年程前から息子が従業員として働いていたので、そのまま継がせることになるのかと思っていましたが、5年ほどで息子は退社。後継者不在のため廃業も検討し、受注を制限したこともありました。2017年に自分も重い病気を患ったことから、事業承継をするか、廃業するか決断に迫られたのです」と戸張氏は振り返る。しかし、100名近い従業員や常駐職人、数十年の取引先・下請会社のことを考えM&Aによる事業承継を決意。会計事務所からの紹介で、2017年の春に民間M&A会社にM&Aによる事業承継の相談をする。社長が73歳のときのことだ。

前代表取締役
戸張 勝一氏
(1944年生まれ)

決め手は価格ではなかった

M&Aを行ううえで何よりも心配だったのは従業員のこと。「条件としては、“従業員のその後”に重点を置きました。雇用や待遇が守られるのか、仕事がやりやすい環境にならないかなどです」と戸張氏。民間M&A会社からは数社、買収側企業を紹介されたが、最終的に、

同業種の湯本内装に決定した。譲渡価格が上回っていた会社や、熱烈なラブコールを受けた会社もあった。しかし、同じ内装業で仕事に理解があり、“従業員のその後”を託せると社長が納得した湯本内装へ譲渡することにしたという。

合意後は段階を踏んで慎重に説明

M&Aは秘密厳守で話を進めた。実際に、経営を受け渡す2017年末の1ヶ月ほど前から、役員をはじめ管理職、一般従業員、常駐職人へと段階的に説明を重ねた。病気が理由の引退であったため、従業員は概ね理解を示してくれたという。ただし、後日担当コンサルタントが従業員と面談をすると、戸張氏が儲けるために会

社を売ったと勘違いしている人もいたそうだ。戸張氏が従業員のことを第一に考え譲渡先を決めたことを伝えると、涙を流したという。買収側企業がスムーズに経営を行うため、引き渡し後、戸張氏は一回しか会社していない。

もっと早く事業承継を決断すればよかった

「実はもっと若いうちに事業承継をしたかったんです。元気なうちに引退をして、田舎で畑をしながら生活するとか、そんな第二の人生を送ってみるのも良かったなと。病気になってしまったし、今では難しいですけど」と戸張氏。親族内承継も視野に入れていた

こともあり、事業承継の決断が遅くなったことを悔やむ面もあるという。しかし、結果的には相性の良い企業に譲渡でき、M&A後も従業員が1人も辞めず働き続けているということが、戸張氏の決断が正解だったということを物語っている。

M & A成功に向けて、買収後に

民間M&A会社からM&Aの打診を受けて

関東全域で壁や天井などの内装工事を手がける湯本内装株式会社を中心としたユモトグループ。埼玉県行田市に本社を構え、内装工事だけでなく県内唯一の純重曹泉で源泉100%掛け流しの天然温泉『茂美の湯』をはじめ、レストランやホテルなど、幅広い業種の経営を手がけてきた。同社は2017年8

月、民間M&A会社からM&Aの打診を受け、清建株式会社を譲り受けることになる。「M&Aの話は以前から聞いていたので、悪いイメージはありませんでした。ただ、自社がM&Aにより事業を拡大することは頭になかったのです」と湯本茂作社長は振り返る。

相乗効果による事業拡大へ

湯本内装の得意分野は壁や天井の工事であり、清建の得意分野である床工事を取り込めるうえ、東京への取引拡大も見込まれた。二社の技術、人材、営業力が組み合わせることで、相乗効果による事業拡大を見込めたことが、今回のM&Aを決断した最大の要因であった。M & Aの実行段階では、清建の戸張前社長とも面談を重ね、信頼関係を築いたという。「戸張氏との面談は私で4社目だったと聞いています。前3社については、金額や条件面で折り合わなかったようでした」と湯本社長は話す。2017年12月に最終合意契約書を交わし、清建はユモトグループの傘下に入る。

代表取締役
湯本 茂作氏
(1947年生まれ)



従業員の定着に向けた取り組みを実施

従業員の定着を図るため、まずは待遇改善を実施

清建の強みである従業員に、M & A後も安心して働いてもらうため、最初に待遇改善を実施したという。まずは、職場環境を整えることに注力し、全て和式だったトイレを温水洗浄便座付きの洋式トイレに改装。女性社員向けに大きな鏡や、手を出すと自動でお湯が出る手洗い場も設けた。また、新たなコピー機の

導入や社用の携帯電話の支給、不足していた社用車の購入など、快適な職場環境の整備に努めた。さらに、従業員のモチベーション向上を図るため、昇給を断行するとともに、社員旅行も実施したという。技術力の高い職人は、M&Aを機に独立することも心配されたが、現在まで退職者は1人もいないという。

従業員との信頼構築がM&A成功のカギ

M&A後、湯本社長は清建の従業員を、埼玉県行田市の自社に招き説明を行った。「もちろん事前に口頭で説明はしたけれど、それだけでは想像がつかないじゃない。ユモトグループとしても、温泉事業だけじゃなく、地元根ざして様々な事業に関わっている。そう

いうのも含め説明しました」と湯本社長は話す。自社をどのような会社を買収したのかを説明することで、従業員との信頼関係を築いたのだ。戸張前社長の従業員への想いも含め譲受した湯本社長。これからも従業員を大切にして、事業拡大に邁進する

事業承継を考えているみなさんへメッセージ



譲渡側社長 戸張 勝一氏

後継者が不在の企業は、早くからM&Aを検討しておいた方がいいと思います。実際に業務を受け渡すのは先だとしても、元気なうちに事業承継を考えておくことで視野が広がります。

譲受側社長 湯本 茂作氏

M&Aは金額の問題だけではなく、社長同士、新社長と従業員など、相互の信頼関係が大切だと思います。売り手側だけでなく、買い手側も考えなければM&Aは成功しません。



専門家からのメッセージ
M&Aで会社を譲渡する際には複数の候補先から自社がより良くなるお相手を選ぶことが理想です。譲渡を検討する際には専門家から候補先を複数上げてもらうのが成功するM&Aの近道になるでしょう。

コラム

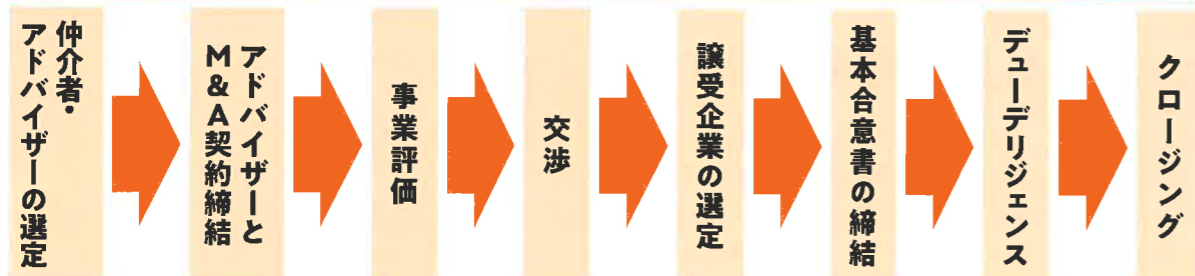


M & Aの実行段階の流れは、下記の通りです。最初に仲介者やアドバイザーを選定し、契約締結後、簡単な事業評価を行ったうえで、譲受企業を探します。基本合意書の締結後、譲受企業がデューデリジェンスを実施し、譲渡企業の財務や法務等のリスクを調査します。その後、最終合意契約を締結します。一般的に、クロージングされるまで、従業員や取引先等の第三者には、厳重に情報を秘匿する必要があります。

中小企業・小規模企業のM & Aの相談については、国が運営する事業引継ぎ支援センターにて無料で相談対応を行っています。

東京都事業引継ぎ支援センター <http://www.jigyo-hikitsugi.jp/>

M & Aの一般的なフロー図



詳細については、中小企業庁がとりまとめた「事業承継ガイドライン」や「事業引継ぎガイドライン」を参照ください。

事業承継ガイドライン(中小企業庁) <http://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/2016/161205shoukei1.pdf>

事業引継ぎガイドライン(中小企業庁) <http://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/2015/150407hikitugi1.pdf>