



# M&Aで高く売るための必要条件



**M&Aマザー株式会社**

M&A mother Co. Ltd.,

# 満足できるM&Aにするために 売却前に考えるべきこと。

貴方が大切に育ててこられた会社を、M&Aで譲ってよかったと満足するためには、様々な要素が満たされる必要がありますが、なかでも、どれだけ高い価格で買ってもらえるのかは、とても大きな要素でしょう。

人生の大半を捧げて大切に育ててきた事業をお譲りするわけですから、高い売却価格で譲渡が実現すれば、経営者様のこれまでの努力が大きく報われることになります。

M&Aは会社同士のお見合いですから、売り手の事業が買い手にどれだけ魅力的に見えるかはとても重要です。魅力的に見えなくても経営者同士がお知り合いである場合などは、多少のマイナス・ポイントがあったとしても見過ごしてくれる場合もあるでしょう。

しかし、M&Aはビジネスの一環として行われるものですので、上記のような例外を除いては、売り手の事業を詳細に検討して、マイナス・ポイントがあれば、当然にディスカウントの対象となってしまいます。

したがって、M&Aで事業を売却する前には、以下に示す2つのポイントをしっかり理解して、一定期間をかけて、自社の事業を改善を行っておく必要があります。





## <高い価格で売るために必要なこと>

- 1.ディスカウントされないためにしておくべきこと。
- 2.事業の価値をあげるためにしておくべきこと。



# 高い価格で売るために必要なこと。

## 1. ディスカウントされないためにしておくべきこと。

### ◆内部統制の必要性と効果

会社は、世の中に貢献して利益を獲得するための1つの大きなシステムです。システムとして稼働し続けるためには、誰がコントロールしても一定の品質をアウトプットする必要があることです。

そのために、企業の規模にかかわらず、内部統制システムを構築し高いレベルで維持しておく必要があります。内部統制とは、業務の有効性・効率性、財務報告の信頼性、事業活動にかかわる法令等の順守並びに資産の保全という4つの目的が達成されていると合理的な保証を得るために、業務自体に組み込まれている「仕事のやり方」をいいます。

たとえば、期末在庫金額の正確性、実在性などを担保するために適切な実地棚卸の方法を導入したり、横領等が発生しないように稟議制度を設けたり、業務の有効性・効率性を高めるために従業員の教育システムを構築したりすることなど、その項目は多岐におよびます。

内部統制システムを導入し、業務の有効性・効率性を高めておくことで、適切に策定された事業戦略を進めやすくなり、PDCAを素早く回すことが可能になります。つまりは、貴社の事業を儲けやすくするために間接的にサポートするものが内部統制システムなのです。

### ◆内部統制システムの構築でディスカウントされないM&Aを

なんだかハードルが高そうだななどお感じになるかもしれませんが、こういったことは経営者に導入する気さえあれば、どの会社でも確実に導入することができるものばかりです。

こういった事業の収益性を間接的にサポートする内部統制をしっかりと構築することで、M&Aにあたってディスカウントされる可能性をぐんと低めることが可能になります。

当社では、貴社の置かれた外部環境やビジネスの個性に合わせて、適切な内部統制システムを構築しながら、来るべきM&Aに向けて伴走させていただきます。

# 高い価格で売るために必要なこと。

## 2. 事業の価値をあげるためにやっておくべきこと。

### ◆事業の価値を上げる近道は売上を上げること

事業の価値をあげるとは、売上を上げることで利益をより多く獲得することに他なりません。売上を上げるための活動は無数に存在しますが、あれもこれもやっても経営資源（カネ、ヒトなど）には限りがありますから、最も売上との因果関係の強い活動にフォーカスする必要があります。

### ◆その活動の目的はプレファレンスの向上

その活動は、どのようなカテゴリーの商材を扱っていたとしても、ビジネスの構造上決まっています。最終的に自社ブランドや自社商品・サービスに対するプレファレンス（相対的な選好性：他のブランドよりもいいね～みたいな態度）を上げることに集約されます。

そして、プレファレンスを上げようと思えば、その前に世の中の多くの人に自社ブランドや自社商品・サービスの存在を知ってもらう必要がありますし、プレファレンスが高まっても買おうと思えばすぐには買える状態を作っておく必要もあります。

このように、自社ブランドや自社商品・サービスが世の中のどれだけの人に知られているのか（認知率）や、すぐには買える状態を作ることも、プレファレンスに大きな影響を与えています。そして、すぐには買える状態は、リアルの世界とデジタルの世界の両方で考える必要があります。

### ◆企業の置かれた環境や取り扱う商材のカテゴリー特性を考える

以上のようなビジネスに対する基本的な考え方をベースにして、貴社の置かれた環境や扱っている商材のカテゴリーの基本属性等を勘案しながら、貴社独自の戦略を構築していく必要があるのです。

その戦略を実行することでお客様に提供できる貴社ならではの価値（独自性）も当然に戦略に織り込むことが必要です。貴社の現在の提供価値（コンセプト）が世の中のニーズとずれているならば、そのコンセプトを見直したり修正したりすることも必要になってきます。

当社ではマーケティング思考に基づいて貴社の事業価値を上げていくお手伝いをしながら、来べきM&Aに向けて伴走させていただきます。





## 高い価格で売るために必要なこと。

### 1. ディカウントされないように。

#### 内部統制システムの整備

- 管理会計システムの構築
- 顧客管理システムの構築
- 資産保全システムの構築
- 従業員教育システムの構築 他

### 2. より高く売れるように。

- プレファレンスの向上
  - 認知率の向上
  - 配荷率の向上
- ミッション・ビジョンの策定
- 事業コンセプトの開発と見直し
- 商品コンセプトの開発と見直し
- プレファレンス向上施策の検討
- 認知率・配荷率向上施策の検討 他

# 弊社が取り組むM&Aの基本的な流れ

①検討・準備フェーズ			②探索・交渉フェーズ		③最終契約フェーズ	
1 初期相談	2 弊社と契約締結	3 企業価値算定	4譲受企業探し 5企業価値アップ	6 譲渡先の決定	7 DD、契約締結	8 M&A成立

## <各フェーズでの主な取り組み>

1.初期相談	M&Aの目的や譲れない条件を明確にします。これらによって、譲渡先候補の企業が変わってくるからです。
2.弊社との契約締結	弊社にM&A仲介業務を依頼することを決定されたら、弊社とアドバイザー契約を締結していただきます。
3.企業価値の算定	御社の企業価値を算定します。譲渡価格の目安を理解することで、不要な交渉時間を削減します。
4.譲受企業探し	ハンネーム・シートを活用しつつ、当社の豊富な買い手企業ネットワークから最適な買い手候補企業を探します。
5.企業価値アップ	貴社が高く売れるように、マーケティング上の様々な観点から収益性アップの道筋を検討し、実行します。(注)
6.譲渡先の決定	買い手企業がほぼ決定すれば、トップ面談を実施して、お互いの理解を深め、基本合意書を締結します。
7.DD、契約締結	その後、買い手による詳細調査（DD）が実施され、売却価格の調整を経たのち、最終契約書が締結されます。
8.M&A成立	営業権の移転や株式等の譲渡など、譲渡対価を支払を行い、保証債務の解除を行ってM&Aが成立します。

(注) : 企業価値のアップの施策（前頁参照）には短期的に実施できるものと、ある程度の時間がかかるものがあります。M&A実施前に本格的に企業価値アップを望まれる経営者の方は、できるだけ早めに弊社までご相談ください。



## ＜弊社が企業価値アップに取り組める理由＞

以下の2人のメンバーを中心として、企業価値アップのノウハウがあるからです。



### 取締役 弓削一幸

京都大学法学部卒。卒業後に公認会計士の資格を取得、KPMG勤務後に独立し、全国の金融機関と連携しながら、中堅・中小企業の事業再生支援業務に20年以上従事。全国250社以上の会社の再生支援実績を持つ。公認会計士でありながら、マーケティングに精通し、経営数値の背後に潜む顧客の洞察に長け、各々の企業の置かれた環境、取り扱っている商材の特徴から構築する戦略をベースに、クライアント企業のビジネスの再生・拡大に貢献。



### 取締役 小林進太郎

東京大学経済学部卒、イェール大学経営学修士。第一勧業銀行（現みずほフィナンシャルグループ）に6年強勤務後、スタートアップのベンチャー投資・育成会社に参画、MBA留学、マッキンゼー・アンド・カンパニーを経て2007年より外資系プライベート・エクイティ・ファンドのプロパー日本チーム立ち上げに参画、日本の中小・中堅企業のバイアウト投資に14年間にわたり携わりシニアメンバーとして投資活動全般をリードし、ハンズオン型（実際に投資先に入り込んで現場で全社の活動を指揮すること）で企業のバリューアップに貢献。



# Example1



## ◆コロナで売り上げ激減したビジネスホテル

Aホテルは地方都市にある客室100室程度のビジネスホテルです。

コロナ禍の影響を受けて大きく売上が落ち、営業段階で赤字に陥り、コロナ禍が去っても、営業赤字から脱却の目途がたっていませんでした。

メイン銀行が探してきた買い手候補は、ほぼ不動産価格で買い取ることを申し出ており、この価格では銀行からの借入金を返済することができず、残った借入金は、ホテル事業以外の飲食事業等で返済していくしかありませんでした。

そうすると、複数店舗展開する飲食事業への投資も十分できなくなり、中長期的な悪影響が飲食業等に出ることは明らかでした。

## ◆ホテルが置かれた文脈から値上げを決定

そこで、Aホテルの近隣の競合ホテルの調査、顧客の属性評価などを行ったうえで、デジタル空間上の配荷率の拡大、つまりは、海外からのインバウンド顧客の新規獲得と、既存顧客の特徴的なプロフィールを前提とした宿泊価格の値上げを実施したところ、1年後には営業赤字を脱却し黒字転換することができました。価格の値上げは基本的に、プレファレンスを引き下げることになって顧客離反を引き起こしますが、このAホテルの抱えている顧客層には該当しないという仮説から実施できた値上げでした。

## ◆コンセプトの転換

その後、ホテルのフロント前の広いスペースを有効活用するために、ホテル・コンセプトの転換を図り、新しい提供価値の創出にスタッフ一丸となって取り組む毎日となり、ホテルの醸し出す雰囲気も随分と良くなっています。

事業価値をあげることは、事業に対する魅力を生み出すことでもあり、周りの人をその事業に引き付ける力を持つようにすることでもあります。

## ◆事業承継の選択肢が増えた

現在の事業価値では十分に既存借入金を完済できるレベルにまで回復したことで、外部の第三者に対してM&Aを活用して売却する方向性と、都会で働いていたご子息が事業承継する方向性と2つのオプションが生まれました。

M&Aは事業承継の1つの方法であって、必ずしもその全てではありません。事業の価値を上げることで事業承継の可能性が広がり、経営者が最も望む形で次世代につなげていくことが可能になります。

私たちが目指しているのは、昨今の多くのM & A 仲介事業者が勧めてくる「すぐに売るM&A」などではなく、経営者が満足する形で事業承継ができるように経営者に寄り添いながら行う「育てるM&A」なのです。

# Example2



## ◆後継者不在の自動車整備工場

B自動車整備工場を運営する会社の70歳を過ぎた病気がちの社長には、子供がおらず、後継者問題が顕在していました。

オーナー社長は、自分が大切に育ててきた事業をそのまま引き継いでくれる会社を探したくても自分では探せないの、弊社に連絡してこられたことから、弊社との共同作業での事業承継プロジェクトがスタートしました。

社長は、できれば車が好きで好きだまらない経営者が率いている会社に引き継いでもらって、従業員が今と変わらず楽しく働けることができる買い手の企業であれば、そこまで譲渡価格には拘らないという意思を表明してくださいました。

## ◆譲渡先候補となる複数の企業とのトップ面談

そこで、弊社では、豊富な買い手候補先リストの中から、この社長の希望に沿うような候補先を複数ピックアップし、トップ面談の準備を進めながら、社長の了解を得たうえで、従業員との面談も進めました。そして、複数の買い手候補とのトップ面談を進めましたが、どうもこの社長との事業に対する考え方に相違があるようで、結局、弊社が準備した複数の買い手候補先への譲渡の話はなくなりました。

## ◆車好きの従業員への譲渡

同時並行で進めていた従業員との面談の中で、弊社がこの従業員ならば、社長の想いを継承して自動車整備事業をうまく率いてくれるのではないかという方が1名だけおられました。車が好きで好きでたまらなくて、ご実家は建設業を営んでおられたのですが、そちらの会社には入らず、自動車整備業の道を選んだという方でした。この方は、本当に車好きで、特にクラシックカーが大好きで、彼を頼りにしてクラシックカーの整備を遠方から依頼される顧客もいらっしゃるほどでした。そしてこの方は、この自動車整備業を引き継げるならば、こんな嬉しいことはないということで、事業の買取資金の一部をご実家から借入れ、不足分は金融機関から事業承継資金を借入れることで、社長の株式を買い取ることができました。

## ◆EBO後のバリューアップ・コンサルティング

本事案は、外部の第三者へのM&Aによる事業承継の形を取らず、当該事業を最も理解している現場の従業員への譲渡という形で無事に事業承継された事例になりました。灯台下暗しで、オーナー社長の頭の中にはもともと従業員への譲渡（EBO=Employee Buyout）という選択肢はなかったのですが、社長の条件を最も満たす買い手候補が従業員であったわけです。

そして、この自動車整備工場の商圏内には大手国内ディーラーの自動車整備工場がシェアを多く占めていたのですが、この自動車整備工場のシェアを伸ばせる可能性が高かったため、EBO後にバリューアップ・コンサルティングを受託し、売上を大きく伸ばすことができました。

# Example3



## ◆後継者不在の老舗割烹

和食割烹Cを営む会社の社長は70歳も半ばになり、体力の衰えを自覚せざるを得なくなって、ようやく事業承継をどうするかを考えだしたそうです。弊社にご連絡をいただき、初回の面談時に判明したことは、社長には東京のサラリーマンに嫁いだ娘さんがお一人いらっしゃるだけで、その彼女は割烹事業には興味もなく、後継者にはなりえないこと、自社内のスタッフにもこれといった後継候補は皆無であるということ、従って、事業を今後大きく育ててくれるような会社に譲渡したいということでした。そして、譲渡代金の一部は、その娘さんに残せるようにしたいとのご希望をお持ちでした。

## ◆割烹事業は営業段階でトントン

弊社とアドバイザー契約を締結後、企業価値の評価を実施したところ、お店の土地の評価が地方都市にしては高かった一方、事業自体は営業段階でトントンで、営業権部分の評価が大きくならず、社長の希望額との開きがかなりありました。多くの飲食事業と同様に、営業段階で大して利益が獲得できていない結果、事業の評価額は高くないことが多いのです。

## ◆店舗外売上の増加を通じて企業価値を上げる

それまで、店舗外売上は、年末に販売するおせちのみで、しかも本格的に取り組んでいなかったため、大きな売上にはなっていませんでした。全社売上の大半は店舗内での食事の売上でした。そこで、このお店の賄い料理であった和風カレーがとても美味しかったので、当時ブームになりつつあったカレーを「料亭が作る和風カレー」のコンセプトで食品メーカーに製造してもらって、店舗内のみならず、食品問屋を通じて全国で販売した結果、カレーブームもあって大きな売上を作ることができました。外部に製造委託し、問屋経由での販売が大半なので単位当たり利益はそれほど大きなものではありませんが、この商品を起点に店舗への来店客も増えるなどの効果もありました。加えて当時は全く手つかずだった自社のECサイトを整備し、コンテンツの整備も行って、リスティング広告とオーガニック検索のどちらからも新しく設置したECサイトへ流入できるようにも、ECサイト用商品開発も積極的に行って、EC売上も作っていきました。

## ◆3年後に大手の食品流通企業へ売却

和風カレーというキラーコンテンツができたことで、店舗外売上を作れたこと、そして相乗効果で店舗への来店客数が増えたことで、営業段階での利益をも一定額を計上できるようになりました。最終的に、食品系の流通企業が興味をもって来て、めでたく当該企業へのM & Aでの売却となりました。当社の社長の希望額にはやや足りませんでしたが、それでも社長には非常に喜んで頂けることになりました。もともと、お店のオペレーションは社長なしで回るようになっていたので、高齢の社長が売却後も会社に残ることもなく、そのまま引退することができました。少し時間はかかりましたが、M & A前にバリュアアップを実現できた事例になりました。

# ご挨拶



代表取締役 奥野秀夫

私は、大学卒業後、大手金融機関で法人営業8年、その後、大手M&A仲介会社で17年のM&A仲介業の実務を経験させて頂きました。大手M&A仲介会社では、年間50件程度の成約件数を毎期達成しておりましたが、その中で、**中堅中小企業の経営者様の抱えていらっしゃるお悩み、日本のM&A業界の問題点を誰よりも痛感してまいりました。そういった業界が抱えている問題を解決し、あるべきM&Aの世界を作るために、**2024年4月、M&Aマザー(株)の設立に参画いたしました。

## メッセージ

M&A業界に約20年間携わり、まだ日本にそれほどM&Aが浸透していない時代から業界のど真ん中でM&Aに取り組んでまいりました。今では日本でもM&Aが盛んに行われており、様々な仲介者やアドバイザーが乱立しています。**残念ながら大手のM&A仲介業者から小規模アドバイザーまで、企業を単なるモノの売買の様にとらえるM&Aが大半です。**

**我々はそこに大きく切り込んでまいります。他社にはない「育てるM&A」を基本的なコンセプトとして、M&Aのプロとビジネス・デザインのプロとがタッグを組んで、オーナーの皆様が大切にしてきた我が子の様な会社を、私達が母親=motherのように寄り添って成長を見守り、最終的に経営者様が心の底から納得できるM&Aを含む事業承継が実現できるようにサポートしたいと考えています。**

# 最後に

M&Aでの売却を考え出した時から、一定の時間をかけて事業の価値を高めていくことは、最終的に高い価格で売却するためには必要な条件になります。

先に書いた2つのポイントについて事前にアドバイスを受け、M&Aで事業を手放す前から取り組むことが肝要です。

そして、そのような取り組みの結果、事業価値が高まって相応の価格で売却可能な状態になったとしても、買い手が売り手の経営者の誠実性に疑義を抱いて、その後の統合シナジーが得られないと判断すれば、折角の売却機会を逃してしまう可能性があります。

事業を売却するのは、他の第三者に経営のバトンタッチをするほうが社会にとっては望ましいのだという社会性を持った判断ができるのかどうか、第三者に経営の舵取りを依頼したほうが、残された従業員の人生にプラスになるのだという一人の人間としての思いやりのある判断ができるのかどうか、という経営者としての誠実性が、M&Aの成功の最後の決め手になることは間違いありません。

事業を譲り渡す者の最後の責任として、そういった誠実性を見せる姿は、きっと買い手の心を動かすに違いありません。



