

# ワイズ経営ニュース

編集 発行人

ワイズコンサルティング  
株式会社

〒104-0061  
東京都中央区銀座1-8-21  
中央ビル5F

TEL 03 (3567) 3072  
FAX 03 (3567) 3078

紅葉

x D w k i q Ñ i

12<sub>D</sub>

(師走) December

23日・天皇誕生日

- 国 税 / 給与所得者の年末調整  
今年最後の給与を支払う時
- 国 税 / 給与所得者の扶養控除等(異動)申告書  
及び保険料控除申告書の提出  
今年最後の給与を支払う前日
- 国 税 / 11月分源泉所得税の納付 12月10日
- 国 税 / 10月決算法人の確定申告  
(法人税・消費税等) 1月4日
- 国 税 / 4月決算法人の中間申告 1月4日
- 国 税 / 1月、4月、7月決算法人の消費税の中間申告  
(年3回の場合) 1月4日

日	月	火	水	木	金	土
.	.	.	.	.	.	1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23 <sub>/30</sub>	24 <sub>/31</sub>	25	26	27	28	29

- 地方税 / 固定資産税・都市計画税(第3期分)の納付  
市町村の条例で定める日
- 労 務 / 健康保険・厚生年金保険被保険者賞与支  
払届 支払後5日以内

k • ó í

税務のスペシャリストである国家公務員のこと。大学卒業程度の者に対する国家公務員 種試験相当の国税専門官試験を経て採用されます。平成19年度採用試験の合格者数は過去最高の2,288人で、うち女性が4分の1強。採用予定数は1,100人。今年から受験資格上限年齢を27歳未満から29歳未満に引き上げています。



# 中小企業の

## M&A デメリットは？ メリットは？

中小企業では、経営者の高齢化と事業承継が問題になっていきます。後継者が決まっていらない企業が六割にも達して、後継者難が切実なものになっていきます。そこで後継者難の一つの解決策としてM&Aが評価されてきています。

東京商工会議所の調査でも譲渡側企業のM&Aの動機の五一％が後継者難、二二％が資金難、一二％が事業再構築のためとなっています。

M&Aの具体的なメリット、デメリットについてまとめてみました。

### 1 ■■■■ 未公開企業の事業承継方法

大きく分けて五つのパターンが考えられます。

親族への承継、役員・従業員への承継、株式公開、第三者への承継(M&A)、廃業

の場合、長期的な事業承継計画を立てる必要があります。相続税が多大にならないように、企業

価値を減少させます。一方で、M&Aを選択する場合には、逆に企業価値を増加させなければなりません。事業承継の入口の段階での選択が重要といえます。

の場合、役員や従業員が会社を承継するには、非常に困難が伴います。その理由としては、「株式を買って取る資金がない」「銀行からの借入金担保保証を引き継ぐ担保能力がない」といったケースが多いからです。特に金融機関からの協力を得られなくなると会社の経営は困難となります。また、株式を贈与しようとすると、贈与税の対象となります。

の場合、マザーズ市場など新市場が出現し、以前よりは株式公開がしやすくなったとはいえず、様々な条件があり、まだ一般的とはいえません。

M&Aは、株主であるオーナー経営者が株式を譲渡し、優良企業の傘下に入ってオーナー経営者は引退します。今ある企業を従

業員、設備、取引先も含めて全て第三者に譲渡することで、企業を存続させる方法です。

の場合、廃業は最後の選択といえます。取引先や金融機関、株主、従業員に多大な迷惑をかけることとなります。また、廃業をするにも従業員の退職金や支払関係の決済はできるだけの必要があります。

### 2 ■■■■ M&Aのメリット(譲渡側企業)

M&Aの手法の一つである株式譲渡の場合のメリットとして次の三点が挙げられます。

得意先や従業員に迷惑をかけるない、企業体質が強化されるケースが多い、一般的に株主の手取額が清算・廃業に比べると多くなる。

について、得意先は従来通りの取引が可能であり、信頼関係が継続できます。また、従業員もそのまま継続雇用されるケースがほとんどです。中小企業のM&Aは、救済型を除き、友好的なM&Aが基本となり、ノウハウや競争力の源泉である従業員はそのまま継続雇用となることが多くなっています。

について、一般的に買い手となるのは、自社と同規模以上の企業であり、譲渡側企業は資本力のある企業の子会社となります。そのため、販路の拡大や資金繰り等に効果が出ます。

について、会社が健全な状態であるというのが前提となりますが、税率等の違いで清算・廃業よりM&Aを選択した方が、株主にとって手取額が多くなります。

一般的に清算・廃業の場合は、設備や在庫は二束三文でしか売却されないことが多く、また、清算所得が出た場合も、税金が法人・個人の両方にかかるため、どうしても手取額が少なくなります。

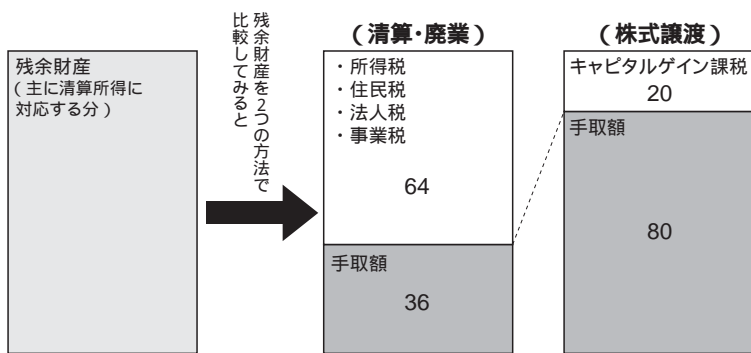
一方、株式譲渡の場合は譲渡益に対して二〇％の課税だけで済み、設備や在庫は時価に修正されますが、原則としてそのまま引き継がれるため、結果として手取額が多くなります。

### 3 ■■■■ M&Aのデメリット(譲渡側企業)

M&Aのデメリットには、次の三点が挙げられます。

M&Aの相手が必ず見つかるという保証はない、社長の精神的負担が大きい、風評被害を受

ける可能性がある。  
 について、M & Aを決断したから、すぐに相手が見つかるというわけではありません。ただし、譲り受けたい企業は多くなくており、魅力のある企業であれば相手が見つかる可能性は高まります。M & Aの成約率は一般的に三五%



程度といわれており、中小企業ではもう少し低い状態です。  
 について、M & Aが成約するまでは、可能な限り企業価値を高めるように、企業経営はこれまで以上の努力が必要となります。なお、M & A交渉は秘密裏に進める必要があるため、社長一人、あるいは一部の者に限られた形で進める必要があります。社長の精神的な負担が増えます。  
 について、中小企業のM & Aの特徴の一つとして秘密性があります。もし、「会社売りに出ている」という噂が広まったら、得意先や従業員も不安を感じ、金融機関からは借入金の返済を求められるかもしれません。こうなると経営が立ち行かなくなり、M & Aどころではなくなります。情報が漏れて噂になるケースの最も多いのが、譲渡側企業の社長が第三者に話をしてしまうことです。充分な注意が必要といえます。

#### 4 M & Aのメリット(買収側企業)

買収側企業にとつてのM & Aのメリットを一言で表現すると、「時間をお金で買う」ということです。具体的には、次のとおりです。

買収する企業の商圏をそのまま引き継いで商圏拡大を図ることができ、従業員をそのまま引き継げば、技術やノウハウをそのまま引き継げる、新規事業として買収した場合、リスクを最小限におさえることにもなる、営業ツールやサービス内容を増やすことになる、手法によっては、許認可権を引き継ぐことができる。  
 このようにメリットが大きい反面、非常にリスクの高い経営手法といえます。デメリットをよく検討してから実施する必要があります。

#### 5 M & Aのデメリット(買収側企業)

次のようなデメリットがありますので、実施時には慎重に検討しましょう。  
 譲渡企業の簿外債務を背負う危険性がある、M & Aの効果を発揮できず、本業の足を引っ張る危険性がある、従業員の離反を招く危険性がある、企業文化の融和が図れない危険性がある。  
 の場合、株式譲渡など企業を丸ごと譲り受ける場合は、簿外債務や譲渡企業が結んだ契約などもそのまま引き継ぐこととなります。

事業譲渡(営業譲渡)の場合には簿外資産の引受は発生しませんが、中小企業のM & Aの多くが株式譲渡のため注意が必要です。

について、考えていたよりM & Aの効果を発揮できない場合に、経営資源を投入する必要性が発生し、逆に本業の足を引っ張ってしまう危険性があります。

買収の決断の前に譲渡企業の事業内容をしっかり分析し、自社の経営と整合性及びシナジー(相乗)効果が発揮できるかを見極める必要性があります。

について、譲り受ける会社の従業員に対する配慮を怠ると、離反を招く危険性があります。中小企業では従業員が持っているノウハウ、技術等が重要な経営資源となっています。従業員とともに得意先もなくなってしまうケースもあります。買収先の従業員への配慮には細心の注意が必要です。

について、買収側企業の文化を押しつけようとする、従業員の離反などの弊害が生じます。買収側企業は「買ってやった」というような高慢な姿勢で臨むのではなく、譲渡側企業の企業文化を尊重する必要があります。

## “内助の功”

夫婦生活37年、二代目経営者のAさんから見た「経営者の妻」の心得を紹介します。

Aさんは、「家内に支えられてきたと思うものですが」と断っていますが

男は単純な生き物で、ちょっとしたことでヤル気になるもの。この本質を見抜いた上で、そのヤル気を摘み取るようなことはないか

「家庭を守る」という妻として母としてのつとめをこなしているか

有能な秘書としての能力はあるか

会社と距離を置いた冷めた目線を夫に向けているか

仕事人間の盲点を補える知性と人間性を持ち備えているか

夫から尊敬されているか

家事を通して夫に「仕事をさせたら一流だ」と思わせられるか

夫の母（姑）からの教えを嫁に伝えてい

るか

夫の決断を変えてしまうような意見でも「ノー」と思わせないタイミングを見計らってと言えるか

夫がガンの宣告を受けても動じない強さをもっているか

妻の一言によって会社が救われたと語る中小企業経営者の話を耳にすることがあります。

Aさんの場合も、多角化を急ぐあまり経営が苦しくなったとき、奥さんが「持ち過ぎるといけない、軽くしないと沈むわよ」とだけ言ったそうです。Aさんはハッとして、会社の資産を処分、身軽にさせて立ち直ったという事です。

さて、Bさん（浅草、おかみさん会代表）「自分のことをいちばん思いやって信頼して、よく見てくれているのは自分の女房に決まってるでしょう。その人の言うことが聞けないんじゃ、だれの言うことも聞けないんじゃないの。なんでもかんでも聞く必要なんかないのよ。何が大事か自分で取捨選択して判断しなきゃね」

## 知〇得 新たな公

「新たな公」という言葉を最近聞きます。

「公」といえば、「民」に対する言葉で、国・地方自治体などと思いますが、「新たな公」とは何でしょうか。

この言葉を使うとき、共通しているのは協同組合、NPO、企業の一部、さらに個人まで、公共的な利益を目指して活動するもの、ということでしょう。

さて、以下は国土交通省のある報告書中の文章です。

「多様な主体が協力し、従来の公の領域に加え、公共的価値を含む私の領域にその活動を広げ、地域住民の生活を支え、地域活力を維持する機能を果たしていくという、いわば「新たな公」と呼ぶべき考え方で地域づくりに取り組んでいく」

背景には、財政危機で「公」の活動が制限された 公は公共原理、民は利潤原理と単純に割り切れなくなった等、「公」の見直しが言われ始めたという事情があるようです。

### 納得 接客

M商店街の「消費者が望む商店街像」（商工会調査書）では、商店の接客について次のように指摘しています。

「最近では、大型店のセルフサービスや接客教育の行き届いた応待に慣れている消費者が増えたり、個人商店販売員のちよつとした不用意な態度で、客は『やっぱ個人商店では買にくい』と感じてしまう。また、常連客と差別

された扱いを感じる場合がある。特に他地域から移り住んできた当初には、商店街は地元意識が強く閉鎖的・排他的で、よそ者扱いを受けたと感じた対象者が多い。」

M商店街の繁盛店、肉屋のSさんは次のように話します。

「常連客が買いに来てくなくても、通常はごく自然に頭を下げるだけです。常連客だといついつい親しく話したいが、すると、他のお客は入ってきてくれません。」

接客は難しいものです。