

M & Aにおいて売り手の会社は「商品」です。友好的かつ適正にM & Aを進めるためには、商品価値を高めることが必須課題になります。本稿では、自社の現在を見直し、経営資産の磨き上げ（ブラッシュアップ）を行い、未来に向けた魅力溢れる企業としてM & Aに臨むためのポイントと活用ツールを紹介します。

# 経営資源の見える化！ その〴〵磨き上げ〴〵で M & Aを適正に進める

## 見える化で、自社の 現状を客観的に把握

M & Aにおいて、買い手企業を求めるメリットは「買収による事業拡大」にあります。新規事業をゼロから立ち上げるには困難が伴いますが、M & Aによってヒト・モノ・ノウハウを獲得すれば、タイムロスなく、また低リスクで新規の事業展開を行うことができます。ローコストでの事業規模拡大や、今まで参入できていなかった市場への参入など、買い手にとってM & Aは、会社を大きくしていく上で非常に多くのメリットがあるのです（引用※1）。

当然、その目的のために買い手

は売り手の価値を複数の角度から評価して、より魅力的な企業を探し求めています。逆に考えれば、買い手にとって魅力的な事業内容であることは、売り手企業の必須条件なのです。

会社売却に向けてまず行うべき第一歩は、自社の経営状況を客観的に把握することです。売却後も事業を維持・成長させていくために、利益を確保できる仕組みになっているか、商品やサービスの内容が他社と比べて競争力を持っているか、取引先との間にはどのような人脈があるか、適切な会計処理で健全な財務状況にあるかなど、点検ポイントは多々あります。これらを明確にすることによつ

日本経営士協会 首都圏支部 副支部長  
千葉東葛経営支援センター長  
BIZWAY コンサルティング 代表  
経営士

稲葉 隆治

URL <http://www.shutoken.jmca.or.jp/>  
E-mail [inaba.ryuji@biz-way.com](mailto:inaba.ryuji@biz-way.com)

## 定量価値の見える化 「ローカルベンチマーク」

見える化の実施に有効なツールとして経済産業省が提供する「ローカルベンチマーク」があります。これは、企業診断用に作成されており「財務」「非財務」それぞれに用意されたExcelシートに記入することで、自社の客観的な立ち位置を分析・把握できます。

## ●財務分析シート

入力と結果の2つのシートからなり、「入力シート」に必要な情報を入力・選択すると、「結果シート」に売上持続性、収益性、健

て、自社の売却にあたって買い手にアピールする強みと、事前に手当てしておくべき弱みが明らかにになり、M & Aをスムーズに進めることができるのです。そのための手法が「経営資源の見える化」です。売り手が自社の資産を正確に見える化しておくことは Win-Win の幸せなM & Aを実現するためにきわめて重要です。

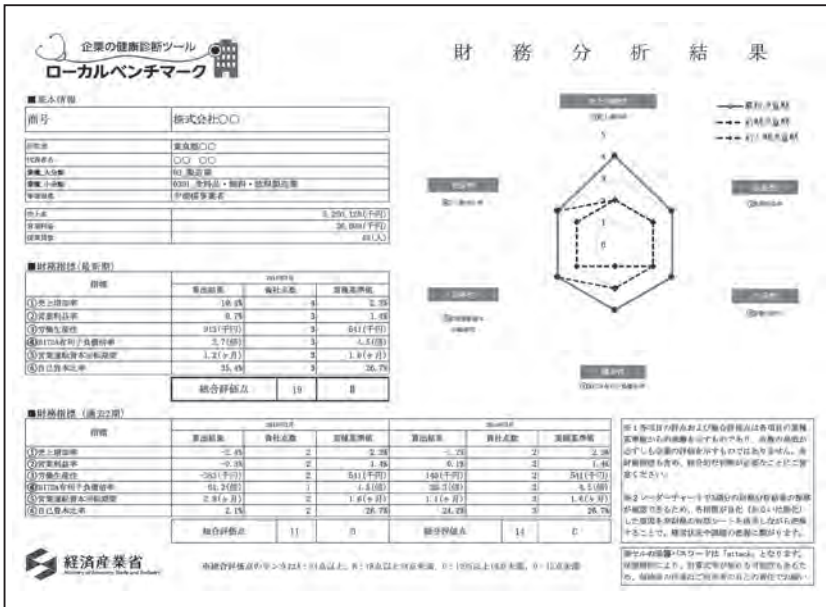


図1 財務分析結果シート

全性など6つの指標が計算され、点数が算出されます(図1)。

●非財務分析シート

「商流・業務フローヒアリングシート」と「4つの視点ヒアリングシート」に分かれています。

商流・業務フローは、業務プロ

セスを分解し、価値を生み出すために  
行っている工夫や他社との差別化  
ポイントなどを明確にする  
他、取引先チェックを行い、どの  
ような流れで顧客提供価値が生み  
出されているかを把握します。

④内部管理体制の4つの視点に基づき、  
非財務情報を具体的に記載し、  
現状認識と将来目標を明らかにし、  
課題と対応策に導く仕組み  
になっています(図2)。

ローカルベンチマークは、実際の  
のツールと利用マニュアルを経産  
省のホームページからダウンロード  
することができます。

図2 非財務分析シート 商流・業務フローヒアリングシート

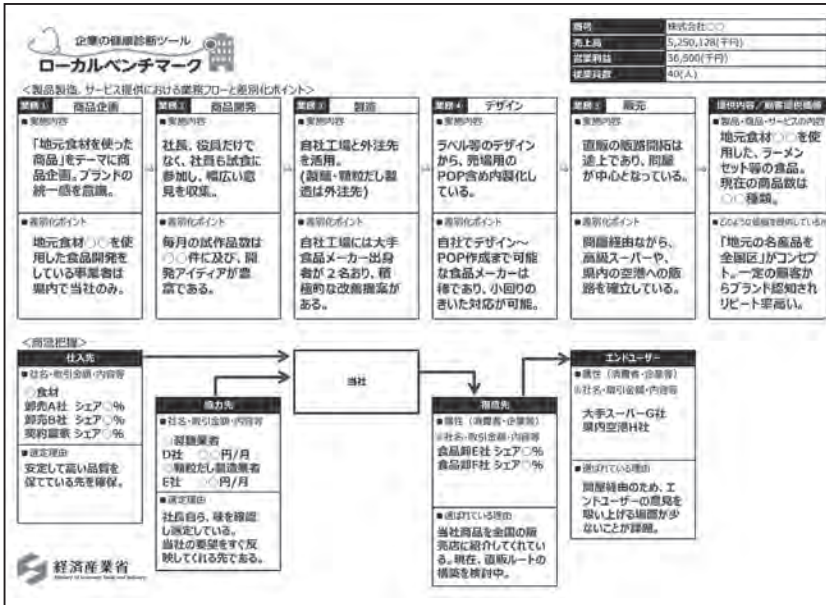


図1・2 出典：経済産業省「ローカルベンチマーク」  
http://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei\_innovation/sangyokinyu/locabenr/

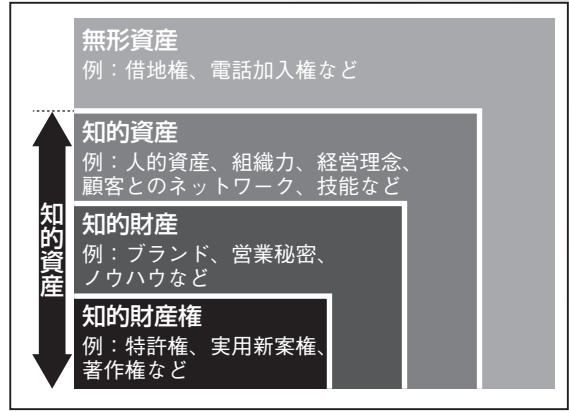
ヒト・組織・ノウハウを  
定性的に見える化する

M&Aにあたって、売り手の経営  
内容が厳しくチェックされること  
とは既述した通りです。最も基本  
的なのは財務諸表ですが、実際の  
企業にはこれらでは見えない数  
多くの「良さ」があります。経営  
理念、組織、人脈、ブランド、独  
自技術、各種ノウハウなどの知的  
資産がそれです(図3)。

売却を検討している企業には、  
これ一つ目のツールとして自社の  
現状を把握することをお勧めし  
ます。

また、経産省が推奨する官製フ  
ォーマットであるため汎用性が高  
く、M&Aの交渉途上で開示を求  
められた場合でも、相手先も見慣  
れた分かなりやすい資料として提供  
することができます。

図3 知的資産のイメージ図



これらを分かりやすく開示する文書に「知的資産経営報告書」があります。知的資産活用センターの「知的資産経営ポータル」ホームページには、多くの実例が掲載されています。しかし、ご覧いただければ分かる通り、各社独自の書式やアピールポイントの違い、表現方法のばらつきがあり、また多くを伝えようとするとあまり冗長になるケースも散見されました。これらの不便を解消し、知的資産をコンパクトに整理できるフォ

ーマットとして、経産省が2012年から提供しているのが「事業価値を高める経営レポート」です。A3サイズ1ページの中に、企業理念、沿革など企業概要、業務フロー、自社の強みと弱み、周辺環境、今後の方針や戦略などをまとめるフォーマットで、共通の項目建てがしてあるため、各社の知的資産を比較しやすくなりました。

前述のローカルベンチマーク同様汎用性が高いので、社外に知的資産情報を開示する際には重宝するでしょう。サイズの都合で、誌面には実例を掲載できませんので、前述ホームページより閲覧してください。

以上紹介した2つの文書は、補助金や助成金を申請するときにも有用であり、見える化を実現するのにふさわしいツールだといえるでしょう。

本稿は、M&Aを前提とした売り手企業の取り組みについて述べるものですから、M&Aを目指す企業が主な対象となります。しかし本来、経営の見える化はどんな企業にとっても有用であり、未来の戦略策定のためには欠かせない

取り組みです。

読者企業の中には、債務超過もしくはリスクジュール中の会社もあるかも知れません。それでも事業が黒字化、またはその見込みがあり、負債が小さければ（税引前償却後経常利益が10〜15年程度であれば）M&Aの道は拓かれます。仮に負債が大きくても、見える化した諸情報を頼りに「自力再建」や「第二会社方式による再生」を経ることで、M&Aの道が拓かれる可能性もあります（引用※2）。

厳しい環境にあきらめず、まずは見える化に取り組みべきだと筆者は考えます。

### 経営資産の「磨き上げ」で会社の価値を適正化

以上のような経営資産の見える化により、客観的な自社の立ち位置を把握したところで、それが想定内であれば、その結果をもってM&Aに入ればいいでしょう。

ギャップがある場合は、そのギャップを埋めて会社の価値を適正化するための対策をします。いわゆる経営の「磨き上げ」です。

冒頭から述べている通り、M&Aに取り組むとなれば自社を「商品」と考え、それに魅力がなければ買手はつきません。買手が事業をやりたいたいと思うような魅力、つまり黒字体質と強い経営基盤を持つことが重要です。

磨き上げの基本は至極シンプルなものですが。自社が強みを有する分野の業務に関しては強化拡大でOKです。他社に負けない強みを持った会社は買手にとっても魅力的ですから、積極的にフォローカスして強みを強固なものにするよう努力します。

一方、財務体質の健全化、社員教育、組織体制の再構築など、自社の内部環境における課題についてはこれを改善し、業務がスムーズに進行するような事業の運営体制を整備します。

為替レートの変動、社会の変化、顧客の嗜好の変化といった、企業を取り巻く外的環境は1社でどうこうできるものではありません。しかし、内部環境である組織体制や業務フロー、財務体質、取引先関係などは、努力によって向上させることができます。

引用文献

※1 フジサンケイビジネスアイ日刊21307号「[スモールM&A] 新事業・起業の選択肢」斎藤由紀夫  
 ※2 ビジネス法務2017.8「特定調停制度活用の実務ポイント」堂野達之



図4 会社の「磨き上げ」の取り組み例

- 商品力を伸ばし、マーケットを開拓  
自社の商品・サービスを同業他社と比較して、強みを絞り込み、これに経営資源を集中することによって新規顧客を開拓する。
- 人的資源を強化する  
新しい商品・サービスの開発を支える人材の育成と合わせ、新規採用を進めて自社の人的資源を強化する。
- 役員、従業員の役割を明確化  
事業の実態に合わせて、社内各部署の組織体制を見直す。役員や管理職の職務権限、役割を再構築する。時代の変化を踏まえた服務規程、就業規則を整備する。
- 経営者の権限委譲でリスク分散  
経営者に権限が集中している場合は、段階的に役員や管理職への権限委譲を行い、万が一の場合の経営リスクを分散する。
- 経営のスリム化を図る  
将来の事業に必要な、滞留在庫や遊休資産を処分・現金化し、それを新事業や新商品開発に投入する。

出典：中小企業庁「会社を未来につなげる10年先の会社を考えよう」  
http://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/2017/170327shoukei.pdf

当然のことですが、これは短期間でできるものではなく、実現までには何年もかかります。至近にM&Aを考えていなくても、いつでも状況に対応できるような事業体制を確立しておくことが肝要です。地道な過程ですが、めげずに改善に取り組みましょう。磨き上げた結果がM&Aに際して自社の価値に表れてくるのです。

以上、M&Aによる事業承継に際し、売り手企業が行っておくべき準備を簡単に述べました。とはいえ、いざ実行の段階で、様々な不都合や不明点、課題や障壁が山積して、うまく進められないことも少なからずあるでしょう。社内のみならず相手のある交渉ごとですから、それが当然ともいえます。会社の未来がかかった

### M&Aによる事業承継をアウトソーシングする

プロジェクトと思えば、円滑に進めたいのが本音とはいえ、実際には難しいものです。

そこで、買い手企業のマッチング、売却に至るプロセスにおける諸問題の解決に向けた助言、また情報提供を行う外部機関に仲介依頼を考えてみましょう。M&Aのアウトソーシングです。

中小企業基盤整備機構では「事業引継ぎ支援センター」を設けて後継者のいない中小企業者と、その経営資源を引き継ぐ意欲のある中小企業者等に対して、専門家による助言や情報提供、及びM&Aマッチング支援などを行っています。この専門家の一つとして紹介しておきたいのが「M&Aアドバイザー」です。売り手企業と買い手企業のマッチング支援者としてフィナンシャルアドバイザー・代理人業務を請け負い、仲介からクロージングまでM&Aの全プロセスを適宜支援してくれま

### ●資料 本稿関連のURL一覧

- 経済産業省「ローカルベンチマーク」  
http://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei\_innovation/sangyokinyu/locaben/
- 中小企業庁「会社を未来につなげる10年先の会社を考えよう」  
http://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/2017/170327shoukei.pdf
- 経済産業省「事業価値を高める経営レポート（知的資産経営報告書）作成マニュアル」  
http://www.meti.go.jp/policy/intellectual\_assets/guideline/list13.html
- 知的資産活用センター「知的資産経営ポータル」  
http://www.jiam.or.jp/CCP013.html
- 日本経営士協会首都圏支部「知的資産経営とは？」  
http://www.shutoken.jmca.or.jp/chitekisisan/
- 中小企業基盤整備機構「各都道府県による支援拠点」  
http://www.smrj.go.jp/yorozu/087939.html
- 中小企業庁「全国の経営改善支援センター等一覧」  
http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/kakushin/2015/150205KaizenKeikaku05.pdf
- 中小企業庁「中小企業等経営強化法に基づく経営力向上計画」相談窓口  
http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/kyoka/index.html
- 中小企業基盤整備機構「事業引継ぎ支援センター」  
http://shoukei.smrj.go.jp/consultation/
- 日本経営士協会首都圏支部「企業価値評価からはじめる事業承継支援サービス」  
http://www.shutoken.jmca.or.jp/jigyoshokei/

nstトップで対応できるように、M&Aアドバイザーを養成して体制づくりを進めています。同サービスの構築にあたりましては、株式会社つながりバンク斎藤由紀夫社長にご支援をいただきました。末筆ながら、この場をお借りしてご紹介とお礼を申し上げます。幸せなM&Aで事業承継がしたいとお考えなら、早すぎることはありません。今すぐ準備に取りかかりましょう。