

北海道事業承継シンポジウム
企業と地域の未来をつなぐ！北海道型事業承継最前線
ケーススタディで事業承継の実践を学ぶ

令和4年2月24日（木）



北海道事業承継・引継ぎ支援センター

目次

- I. 北海道事業承継・引継ぎ支援センターのご紹介
- II. 事業承継の現状
- III. 従業員・役員承継(MBO)
- IV. M & Aの基本
- V. ケーススタディ
 - ①借入金が多額となったMBO事例
 - ②債務超過となった譲渡企業のM & A承継事例
- VI. M & Aまとめ
- VII. 成約事例紹介

I.北海道事業承継・引継ぎ支援センターのご紹介

北海道事業承継・引継ぎ支援センター 事業コンセプト

目的

人口減少による少子高齢化の進行や、新型コロナウイルス感染拡大による影響で、中小企業・小規模事業者にとって事業活動の継続が大きな課題となっています。

民間の調査によると道内企業の約4分の3が後継者不在とされており、事業承継にむけた対策は喫緊の課題です。

そこで、**北海道事業承継・引継ぎ支援センター**は、産業競争力強化法のもと、経済産業省北海道経済産業局から委託を受けて設置された公的相談窓口として、多種多様な課題の解決と、各機関が連携しきめ細かい支援を行い円滑な事業承継（**親族内承継から第三者承継まで・All Case One Stop Service**）を推進するとともに、北海道経済において大きな役割を果たす中小企業の活力維持と向上に資することを目的として発足しました。

公的相談窓口なので

特徴

相談無料

秘密厳守

公平中立

事業承継支援の ワンストップサービスを実施

親族内承継・従業員承継・第三者承継、M&Aなどあらゆる事業承継に関する相談を、ワンストップで受け付けます。

一次対応（窓口相談）では、内容や事業地域にあわせて適切な専門家が対応します。

窓口相談のほか、WEB面談やSNSなどを活用した申込受付など、北海道の地域特性を考慮し多くの中小事業者にきめ細かい対応を行います。

北海道内42商工会議所 ネットワークを活用した サテライト機能の強化

北海道内には42の商工会議所があるスケールメリットを活かし、道内主要商工会議所内にサテライトを設置します。

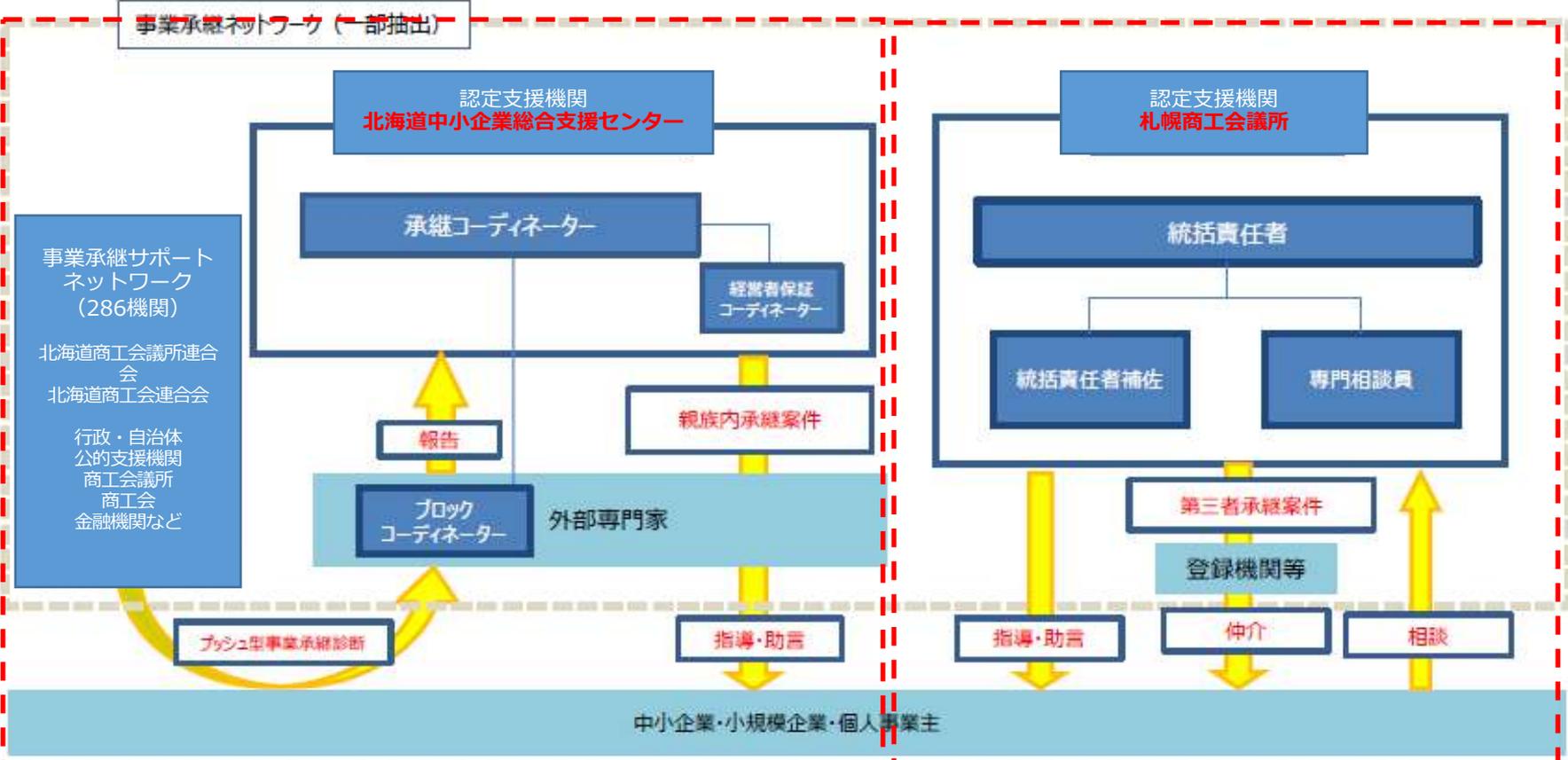
サテライトでは、一次対応の遠隔支援（PCによるWEB相談）のほか、定期的な専門家派遣による説明相談会やセミナーなども開催。

北海道内広域に渡ってサービスの周知と利用の促進を図ります。

行政・各関係団体・金融機関と 連携した「事業承継ネットワーク」を 活かしたきめ細かい承継診断の実施

これまで公財北海道中小企業総合支援センターが運営してきた「事業承継サポートネットワーク」（参画機関数282機関）と連携し、小規模事業者などの円滑な事業承継を進めるとともに、事業承継診断により掘り起こされた支援ニーズに対する個社支援業務の拡充を図ります。

これまでは…

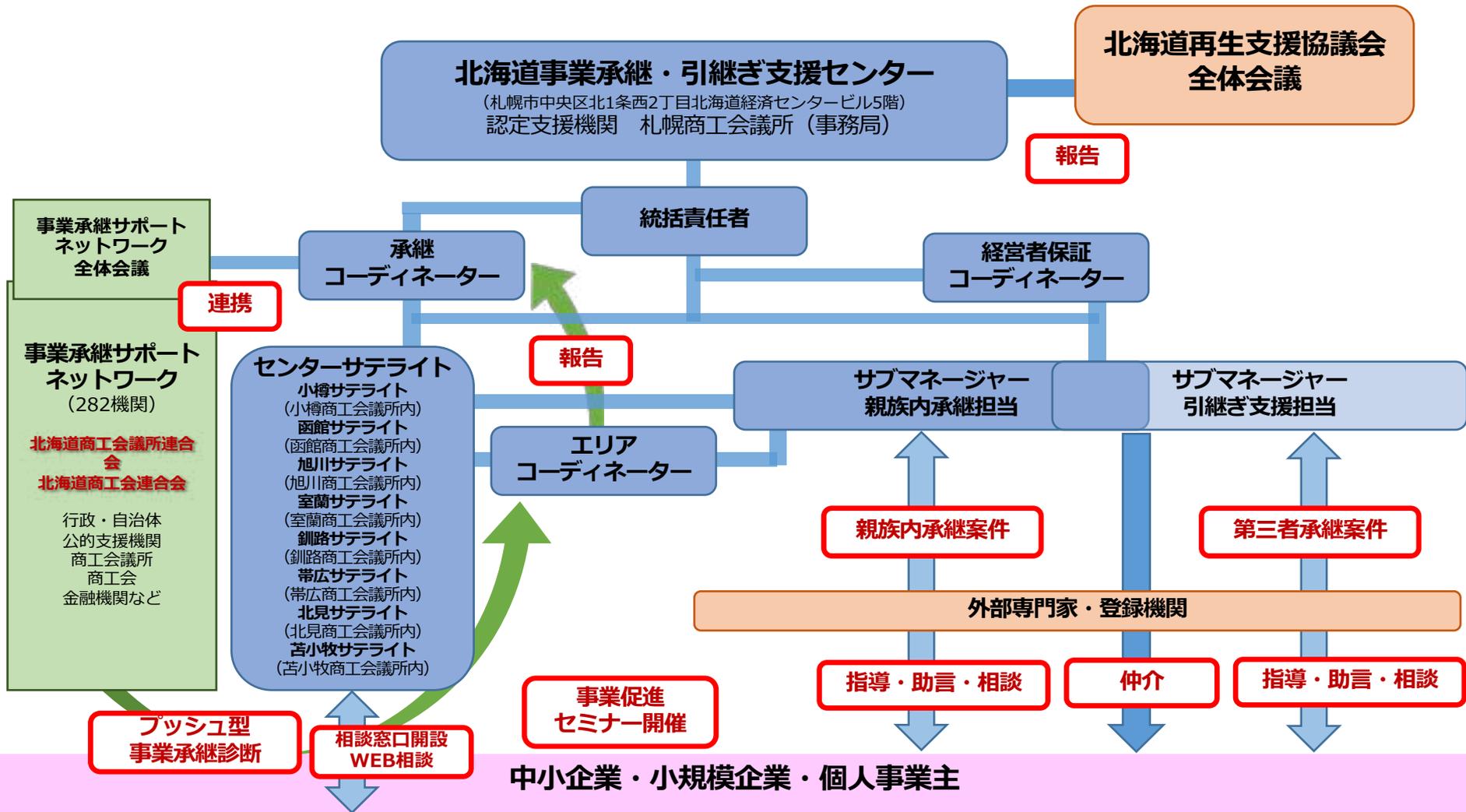


札幌商工会議所…平成24年より経済産業省北海道経済産業局から委託を受けて設置された公的相談窓口として、「**北海道事業引継ぎ支援センター**」を運営。**M&A・第三者承継支援**を中心に北海道内全域をカバーし、事業承継全般の相談や支援にあたっています。

北海道中小企業総合支援センター…道内小規模企業等の円滑な事業承継を支援するため、**事業承継サポートネットワーク**（自治体・商工団体・金融機関・産業支援機関などによる約282機関が参画）を運営するとともに、平成29年より経済産業省の委託事業として、**プッシュ型事業承継支援高度化事業**（道内中小事業者に対して事業承継診断を実施し、**案件の掘り起こし**と支援の実施）に加え、**親族内承継支援**を実施しています。

これからは…

事業承継・引継ぎ案件をワンストップ化で対応



事業推進体制について

～私たちがお手伝いします～



承継コーディネーター
新宮 隆太

掘り起こし機能・親族内承継担当の責任者として、事業承継ネットワークの構築、管理を行うとともに、サブマネージャー兼務として、統括責任者をサポートし、全体のマネジメントを担います。



統括責任者
瓜田 豊

センターの業務意思に係る責任者として管理・運営・組織方針の立案などを担います。



経営者保証
コーディネーター
菊地 國行

承継COの指示のもと、経営者保証業務の責任者として支援申請の窓口、経営者保証ガイドラインの充足状況の確認、外部専門家派遣の調整を行います。

サブマネージャー (担当エリア)

- ※親族内承継支援担当
- ※親族外承継支援担当

支援案件に関する相談対応、外部専門家を活用した個者支援などを行います。



酒井 和輝
(道東)



河田 真清
(道北・道央)



勝毛 孝志
(道南・道央)

エリアコーディネーター (地域支援)

担当エリア内の構成機関が実施する事業承継診断などを支援して掘り起こしを行うとともに、必要に応じて面談を実施し課題解決を図ります。

- 小樽 (後志)
- 函館 (渡島・松山)
- 旭川 (上川・留萌・宗谷)
- 苫小牧 (胆振)
- 室蘭 (胆振・日高)
- 釧路 (釧路・根室)
- 帯広 (十勝)
- 北見 (オホーツク)
- 札幌 (石狩・空知)

- 藤平頼男
- 浜鍛冶省
- 桶 利光
- 山本 修
- 大川和久
- 乗山 徹
- 浦田祥範
- 竹中秀之
- 小谷 聖



鎌田 啓志
(渡島・松山)



山本 哲也
(上川・宗谷・留萌)



大野 素良
(空知・オホーツク)
兼後継者人材バンク



靴屋 剛
(後志・胆振・日高)



石田 英司
(石狩)

| | | | |
|---------|---------|----------|----------|
| 小樽サテライト | 小樽商工会議所 | 函館サテライト | 函館商工会議所 |
| 旭川サテライト | 旭川商工会議所 | 室蘭サテライト | 室蘭商工会議所 |
| 帯広サテライト | 帯広商工会議所 | 帯広サテライト | 帯広商工会議所 |
| 北見サテライト | 北見商工会議所 | 苫小牧サテライト | 苫小牧商工会議所 |

II.事業承継の現状

1. 「休廃業・解散」及び「後継者不在率」の推移

- 2020年の全国「倒産件数」は対前年比で減少に留まる一方、「休廃業・解散件数」は過去最多の5万件弱に上る。
- 北海道の「後継者不在率」は、低下傾向にあるものの、全国9地域で最も高い水準が続いており、2020年は72.4%。全国平均と比較して、7.3ポイント上回る。



【出典】東京商工リサーチ 【2020年「休廃業・解散企業」動向調査】

【出典】帝国データバンク 【「後継者不在率」動向調査（2020年）】

2. 北海道は事業承継進んでいない地域ワースト1

後継者不在率は、北海道が72.4%と地域別で最も高くなっており、事業承継の促進に向けた取組みが急務となっています。

地域別後継者不在率

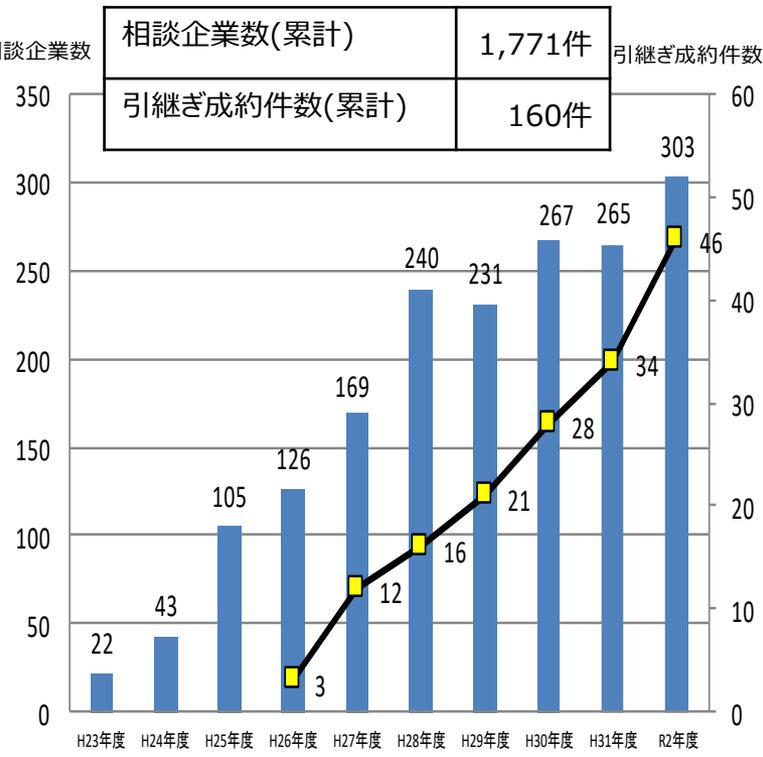
| 地域別 | 年別 | | | | | | |
|-----|------|------|------|------|------|------|------|
| | 2011 | 2014 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
| 北海道 | 71.8 | 72.8 | 74.0 | 74.0 | 73.5 | 72.9 | 72.4 |
| 東北 | 65.3 | 65.0 | 64.0 | 64.6 | 64.8 | 65.3 | 65.2 |
| 関東 | 67.9 | 66.3 | 67.4 | 68.1 | 67.8 | 65.9 | 65.2 |
| 北陸 | 56.4 | 56.8 | 55.7 | 57.1 | 58.2 | 57.4 | 57.7 |
| 中部 | 65.6 | 65.6 | 66.5 | 67.3 | 65.9 | 64.1 | 64.4 |
| 近畿 | 68.6 | 68.7 | 68.7 | 67.9 | 68.2 | 66.6 | 66.3 |
| 中国 | 71.3 | 71.5 | 71.1 | 70.6 | 70.4 | 70.6 | 70.8 |
| 四国 | 49.0 | 48.7 | 50.7 | 52.2 | 52.8 | 54.5 | 55.5 |
| 九州 | 57.7 | 57.7 | 59.9 | 60.7 | 61.2 | 62.2 | 62.7 |

出展 帝国データバンク「特別企画：道内企業「後継者不在率」動向調査（2020年）」

3. 事業承継・引継ぎ支援センターの取組実績

- 令和2年度の新規相談件数303件、引継ぎ成約件数46件。
- 累計相談件数1771件、累計成約件数160件。
- 後継者人材バンクは、マッチング回数15件、マッチング成立数1件。
- プッシュ型事業承継支援高度化事業は、事業承継診断18,391件など。

**北海道事業引継ぎ支援センター
相談企業数、引継ぎ成約件数の実績**



※平成23年度はH24.1～H24.3

**北海道後継者人材バンク実績
(2020.3.24～2021.3.31)**

| | |
|---------------|-----|
| 創業人材(登録数) | 58名 |
| 後継者募集事業者(登録数) | 22者 |
| マッチング回数 | 15件 |
| マッチング成立数 | 1件 |

**プッシュ型事業承継支援高度化事業
(事業承継ネットワーク事業)の実績**

| | |
|-------------------------|---------|
| 事業承継診断(2018～2020年度) | 18,391件 |
| 事業承継計画策定支援(2019～2020年度) | 832件 |
| 経営者保証解除支援申請(2020年度) | 81件 |
| 個者支援(企業訪問)(2018～2020年度) | 483件 |
| 専門家派遣(2018～2020年度) | 111件 |

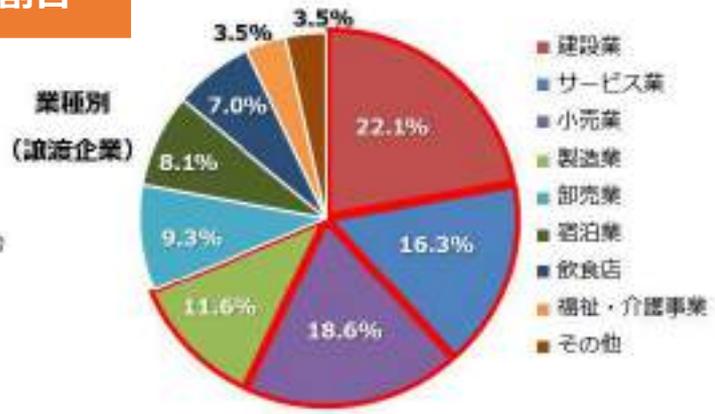
4. 相談内容の内訳について

- 相談内容の約8割を第三者承継が占めている。
- 建設業、サービス業、小売業、製造業の相談が多い。
- 従業員5人以下が6割を占めている。
- 売上高は、1億円未満が7割、うち3千万円未満が3割を占めている。

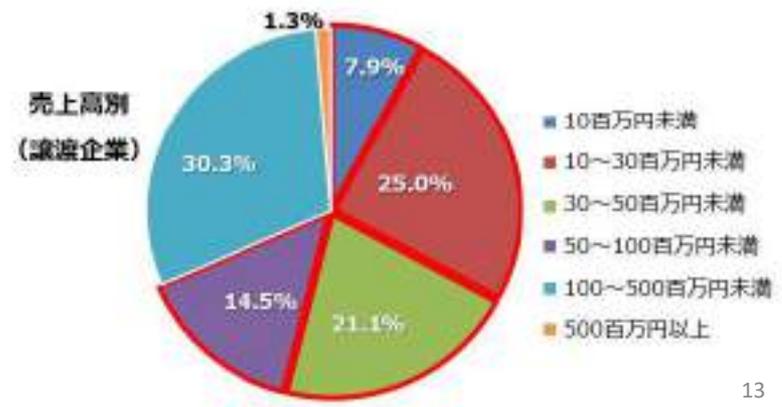
令和2年度 相談割合



- 親族内承継
- 役員・従業員承継
- 第三者承継(譲渡)
- 第三者承継(譲受)
- ※ 継継者人材バンク登録者含む



- 0名
- 1~2人
- 3~5人
- 6~10人
- 11~20人
- 21~30人
- 30人以上



- 建設業
- サービス業
- 小売業
- 製造業
- 卸売業
- 宿泊業
- 飲食店
- 福祉・介護事業
- その他

5. 休廃業・解散した企業の収益

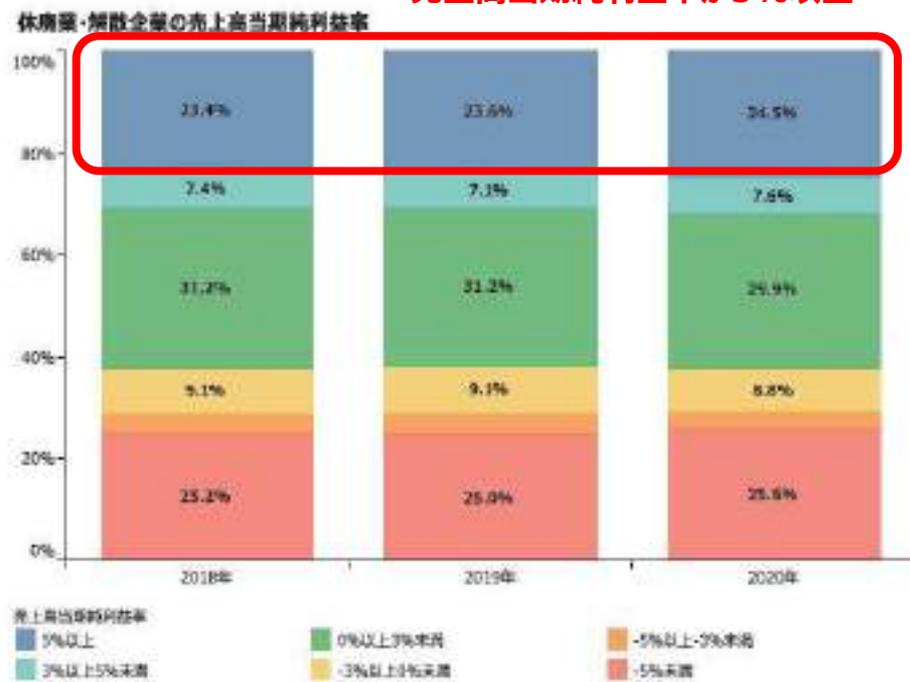
- 休廃業・解散した企業のうち約6割の企業は当期純利益が黒字である(2014年以降一貫した傾向)。
- 売上高当期純利益率が5%以上の企業が4分の1程度存在。高利益率企業の廃業が一定数発生していることがわかる。
- 貴重な経営資源を散逸させないためには、意欲ある次世代の経営者や第三者などに事業を引き継ぐ取組が重要である。

黒字企業が6割



資料：(株)東京商工リサーチ「2020年「休廃業・解散企業」動向調査」
 (注)損益は休廃業・解散する直前期の決算の当期純利益に基づいている。なお、ここでの直前期の決算は休廃業・解散から最大2年の業績データを選び、最新のものを採用している。

売上高当期純利益率が5%以上



売上高当期純利益率
 ■ 5%以上
 ■ 3%以上5%未満
 ■ 1%以上3%未満
 ■ 0%以上1%未満
 ■ 5%未満

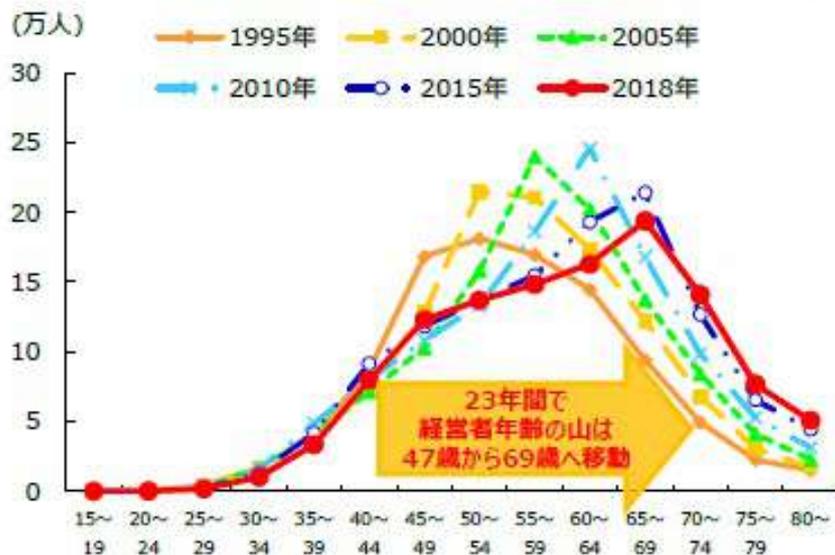
資料：(株)東京商工リサーチ「2020年「休廃業・解散企業」動向調査」再掲加工

6. 経営者の高齢化への対応

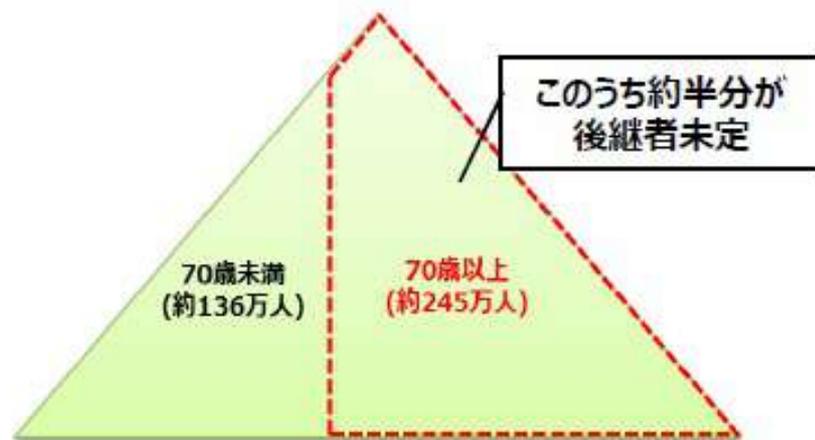
- 2025年までに、70歳（平均引退年齢）を超える中小企業・小規模事業者の経営者は約245万人となり、うち約半数の127万（日本企業全体の1/3）が後継者未定。
- 現状を放置すると、2025年までの累計で650万人の雇用、22兆円のGDPが失われる可能性。
- こうした状況を回避するため、事業承継のうち第三者承継を進める手段として、近年、M&Aが注目されてきている。

※2025年までに経営者が70歳を越える法人の31%、個人事業者の65%が廃業すると推定。雇用者は2009年から2014年までの間に廃業した中小企業で雇用されていた従業員数の平均値(5.13人)、付加価値は2011年度における法人・個人事業主1者あたりの付加価値をそれぞれ使用(法人：6,065万円、個人：526万円)

年代別中小企業の経営者年齢の分布



中小企業経営者の2025年における年齢



【資料】(株)帝国データバンク「COSMOS2(企業概要ファイル)」再編加工

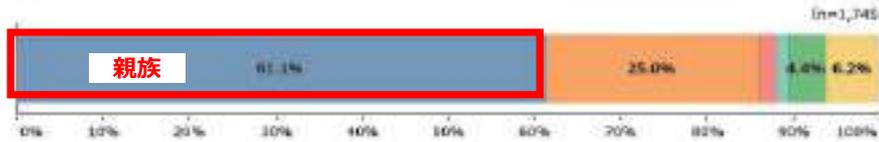
【資料】平成28年度総務省「個人企業経済調査」、
平成28年度 (株)帝国データバンクの企業概要ファイルから推計

7. 事業承継方法の変化

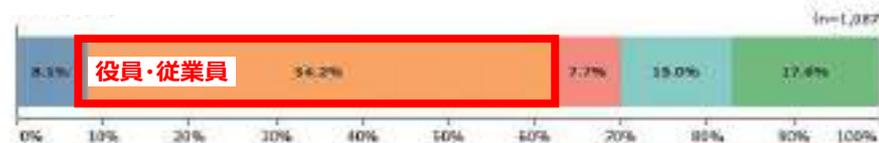
- 多くの経営者はまず「親族」を第一候補として検討し、次いで「役員、従業員」、そして「事業譲渡や売却」、「外部招へい」の順に検討している。
- 近年同族承継の割合は減少。2020年においては、内部昇格と同水準の34.2%となっている。
- これまで主体であった親族への承継から、親族以外への承継にシフトしてきていることが分かる。

後継者選定の優先順位

優先順位1位



優先順位2位



優先順位3位



資料：【株】東洋経済エッセイ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
 [注]1.事業承継に対する意向について、「事業承継を検討（事業譲渡や売却を含む）」、「事業承継と売却を両方の方法で検討」に回答した者に対する割合。
 2.後継者を選定する際の優先順位について、上位3位までを掲載している。

近年事業承継をした経営者の就任経緯

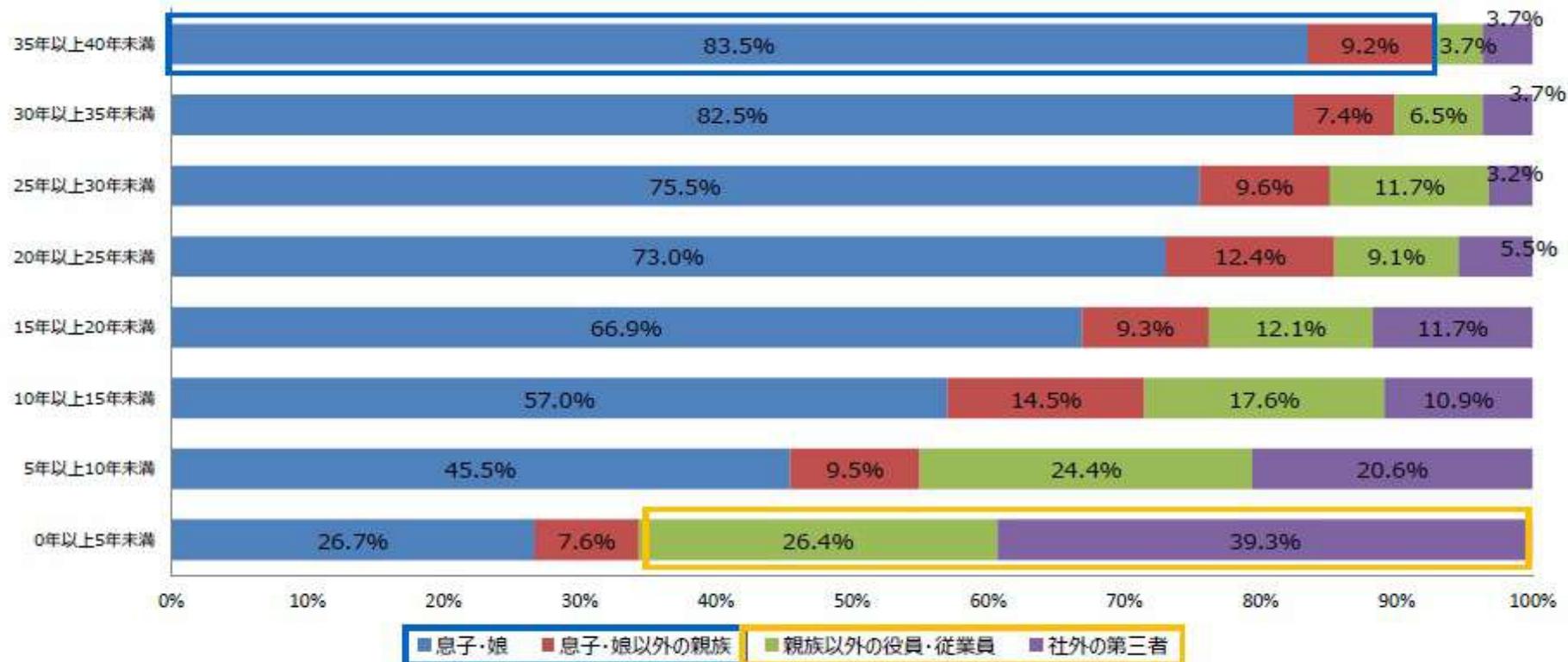


資料：（株）東洋経済「全国企業「後継者不在率」調査（2020年）」
 [注]「その他」は、買収・出向・分社化の合計値。

8. 親族外への事業承継が、今後主流となる時代

○中小企業における事業承継は、20年前と比べると親族内承継が大きく減少しており、役員・従業員承継、社外の第三者承継が増加傾向にある。

経営者の在任期間別の現経営者と先代経営者との関係

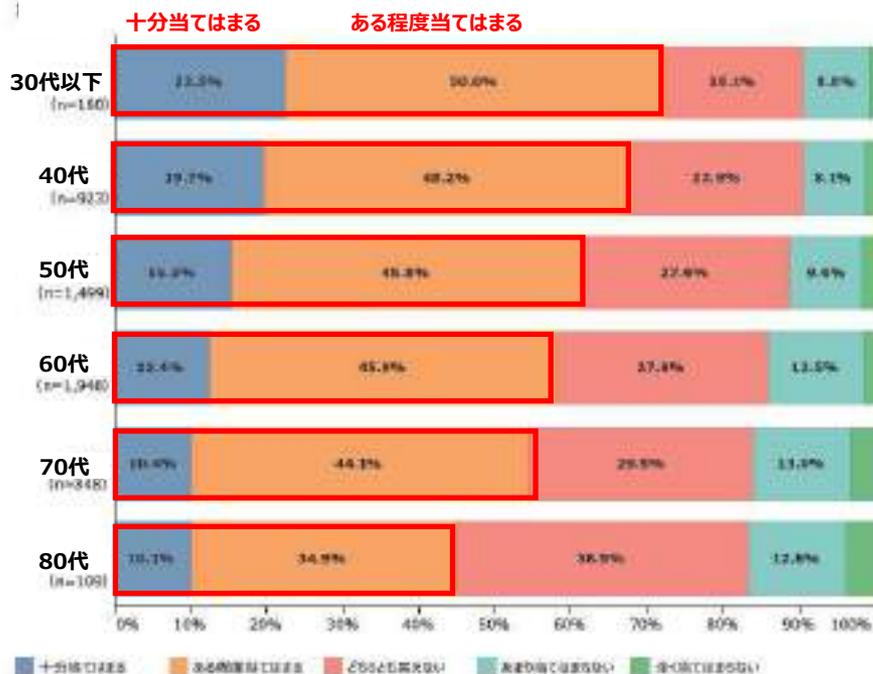


(出典) 中小企業庁委託「中小企業の資金調達に関する調査」
(2015年12月、みずほ総合研究所(株)) (再編・加工)

9. 後継者の取り組み

- 経営者の年齢が若いほど、トライアンドエラーを許容する組織風土がある。
- 事業承継後に後継者が様々な取組にチャレンジしている。

経営者年齢別、試行錯誤（トライアンドエラー）を許容する組織風土の有無



資料：「株式会社東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

経営者が事業承継後（5年程度）に意識的に実施した取組



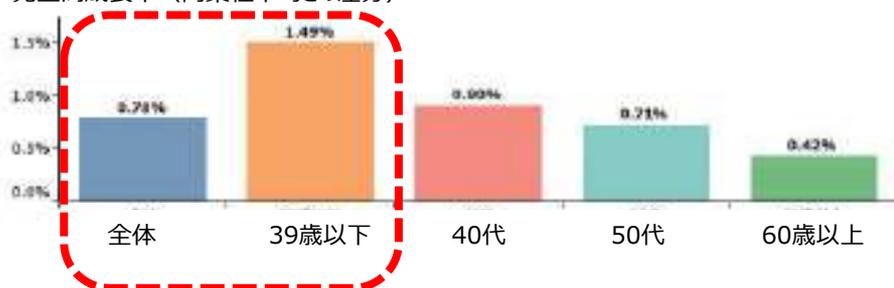
資料：「株式会社東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
 [注]1. 経営者になった経緯について、「創業者と目覚めた者以外に於ける買収、2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

10. 事業承継実施企業のパフォーマンス

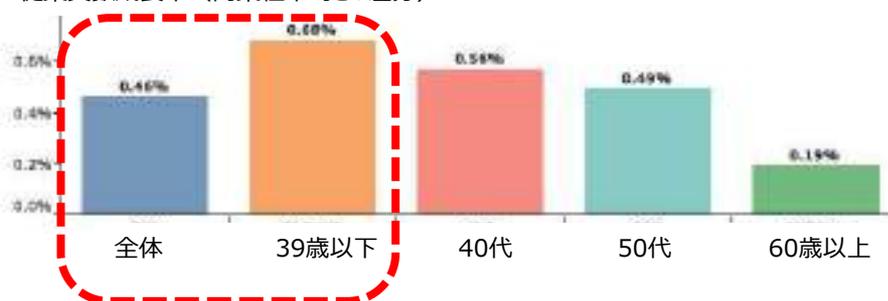
- 事業承継後の成長率は同業種平均値を上回り、パフォーマンスが向上していることが分かる。
- 特に事業承継時の年齢が39歳以下においては成長率が高い傾向にある。

事業承継時の年齢別、事業承継実施企業のパフォーマンス (事業承継後5年間の平均値)

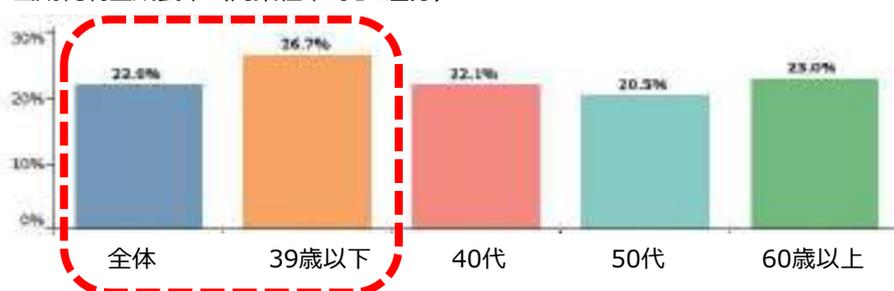
売上高成長率（同業種平均との差分）



従業員数成長率（同業種平均との差分）



当期純利益成長率（同業種平均との差分）



資料：【株】東京理工リサーチ「企業情報ファイル」再編加工
 (注)1.2010年～2015年に経営者交代を1回行っており、経営者交代からその後の5年間の売上高、当期純利益、従業員数の数値が採用される企業を分析対象としている。
 2.成長率の数値は、マクロ経済の影響を軽減するため、経営者交代を行った企業の成長率の平均値と同分類業種の成長率の平均値との差分である。また、事業承継後5年間の平均値を算出している。
 3.売上高成長率、当期純利益成長率、従業員数成長率が95パーセンタイル以上または50パーセンタイル以下の値は別枠として除外している。

11. ベンチャー型事業承継

○若手後継者が、先代から受け継いだ有形無形の経営資源を活用し、リスクや障壁に果敢に立ち向かいながら、新規事業、業態転換、新市場開拓など、新たな領域に挑戦することで社会に新たな価値を生み出すこと。

「家業には様々な可能性があり、そしてチャンスがある。家業でイノベーションを起こすんだ。」



既存産業の更なるイノベーション推進
特に、地域で事例が生まれる可能性が高い

北海道庁 北海道経済産業局

北のアトツギ story

私達は後継者であり、挑戦者だ。

若手後継者が、先代から受け継いだ有形無形の経営資源を活用し、リスクや障壁に果敢に立ち向かいながら、新規事業、業態転換、新市場開拓など、新たな領域に挑戦することで社会に新たな価値を生み出すこと。

こうした取り組みを「ベンチャー型事業承継」と定義し、後継者（アトツギ）の挑戦をベンチャーと位置付けることにより、若手アトツギに熱心を持ってもらい既存企業へのイノベーションを促していきたいと考えています。

「家業には様々な可能性があり、チャンスがある。家業でイノベーションを起こすんだ。」

当局では、ベンチャー型事業承継に関心がある若い世代に向けて、先進事例や支援メニューを発信しています。

北のアトツギstory

(<https://www.hkd.meti.go.jp/hokik/atotsugi/index.html>)

12. 事業承継・引継ぎ支援センターの特徴

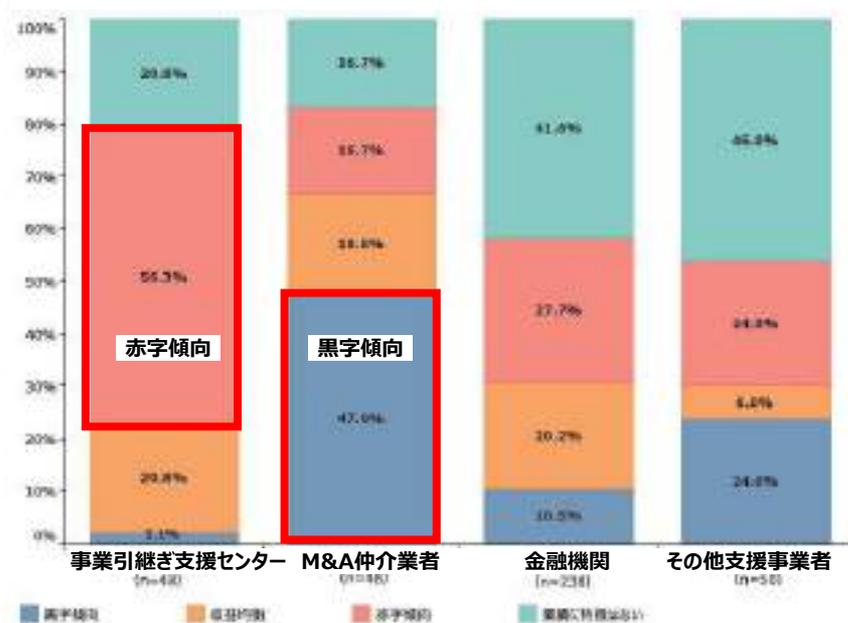
- 事業者が気軽に相談に行きやすいことが特徴。
- 業績不振企業の相談にも多く対応している。

他のM&A支援機関と比べた 事業引継ぎ支援センターの特徴



資料：「株式会社コファーズが中小M&Aに関するアンケート調査」
 [注]1. 事業承継支援センター向けアンケート調査計いた60。
 2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
 3. 回答数のなかった「成功までのスピード感」、「取引先企業のネットワークの広さ」、「その他」は表示していない。

M&A支援機関別、売り手側相談者の業績傾向



資料：「株式会社コファーズが中小M&Aに関するアンケート調査」
 [注]「その他支援事業者」は、「コンサルティング/アドバイザー」、「M&Aプラットフォーム」、「公認会計士」、「税理士」、「その他」に集計している。

13. M&Aによる経営資源の有効活用

○事業承継策の1つであるM&Aに対するイメージは向上し、件数は増加。売買双方が事業規模拡大を主な目的としている一方、売り手側は雇用維持を目的としている割合が最も高い。

○M&A実施後は多くのケースにおいて譲渡企業の従業員の雇用は維持されており、M&Aは売り手側にとってもメリットがある。

図1 10年前と比較したM&Aに対するイメージの変化と事業引継ぎ支援センターの相談社数、成約件数の推移

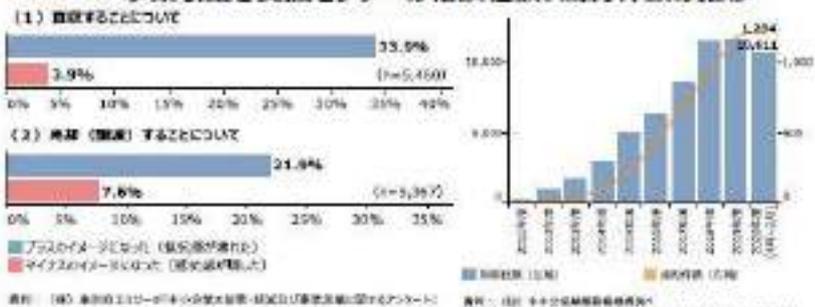


図2 M&Aを検討したきっかけや目的

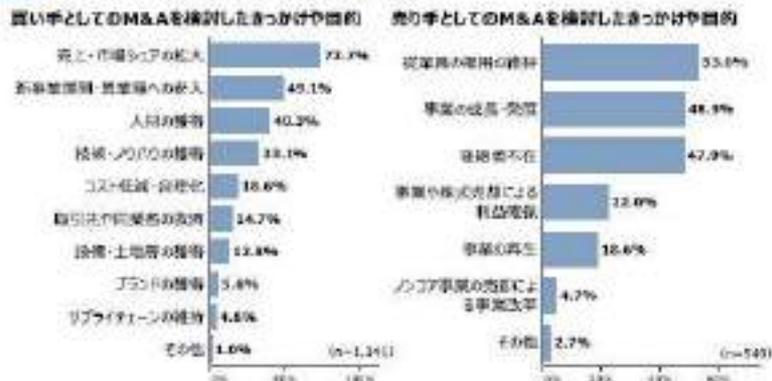
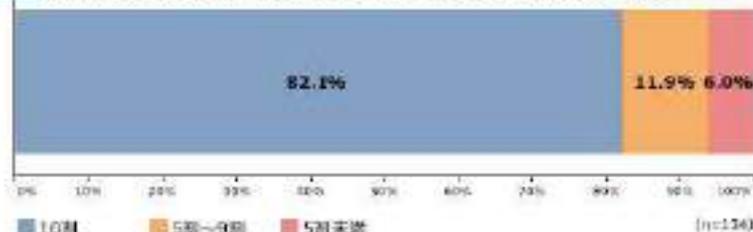


図3 M&A実施後、譲渡企業の従業員の雇用継続の状況



【事例】株式会社リース東京（東京都板橋区）

M&Aによる資金面・経営面の支援を受けて経営再建を果たした企業

- ▶ 株式会社リース東京（従業員18名、資本金600万円）は、病院向けのテレビなどのリース・レンタル業を営む企業。ブラウン管から液晶モニターへの大転換に対する準備不足などから経営が悪化し、債務超過に。自力再建は難しいと判断し、M&Aによる再建を検討。
- ▶ 業務用マットなどのレンタルを手掛ける日本エンドレス株式会社は、事業スタイルや人材マネジメントを徹底すれば同社は再建可能と確信し、M&Aを実施。同社は資金面の支援や経営面の支援を受けたことで、買収2年後には黒字転換、5年後には債務超過を解消した。

14. M&Aによる生産性の実現

- M&Aは、設備投資や研究開発等と並び、中小企業の生産性向上の重要な手段の一つ。
- M&Aによって経営資源の集約化を行った中小企業は、そうでない企業に比べて生産性や売上高等の向上を実現している。

M&A実施企業と非実施企業の労働生産性

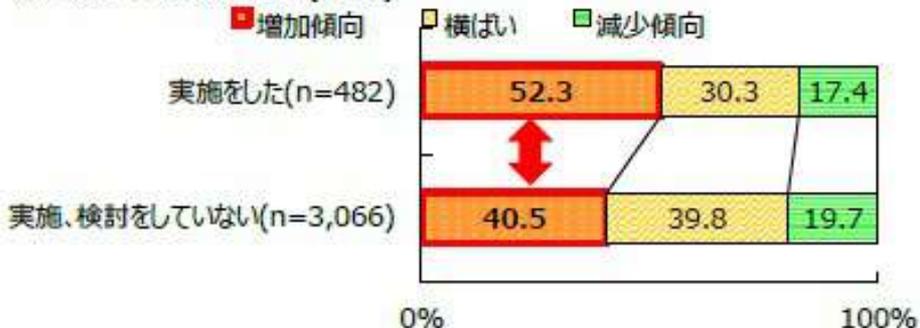


(注) 2010年度 = 100として指数化

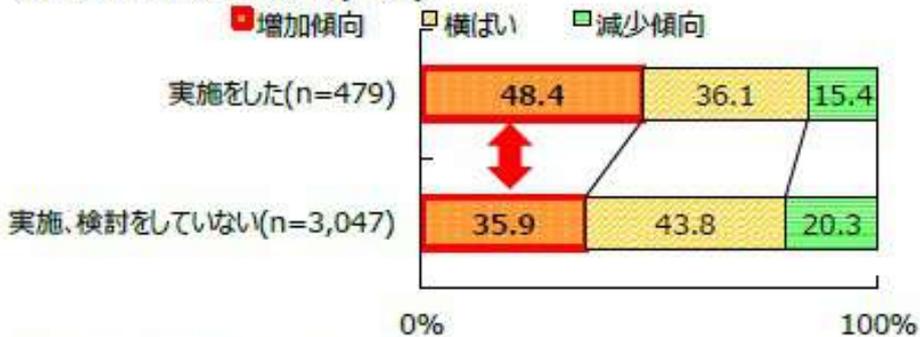
【資料】経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

M&A実施前後の業績

○直近3年間の売上高(実績)



○直近3年間の経常利益(実績)

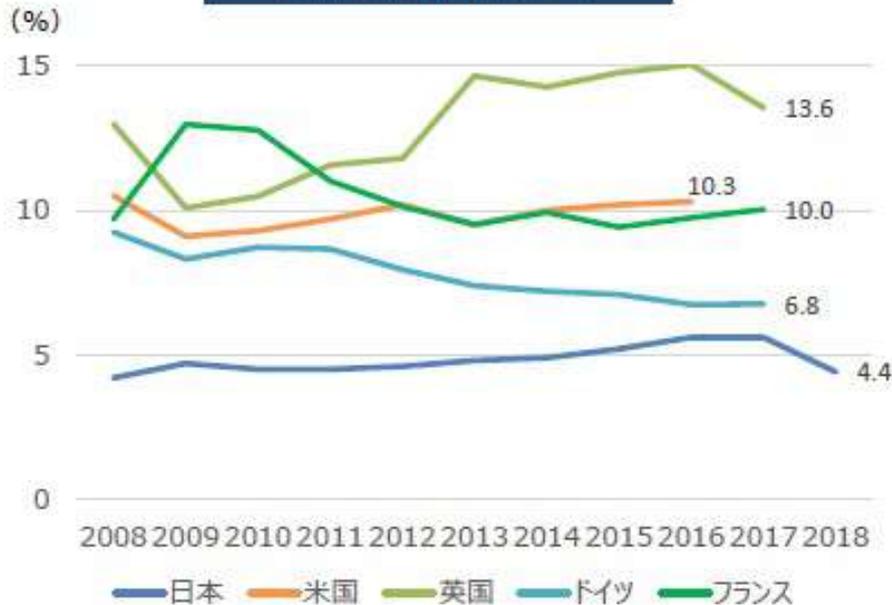


【資料】中小企業白書 (2018年)

15. リスクやコストを抑えた創業

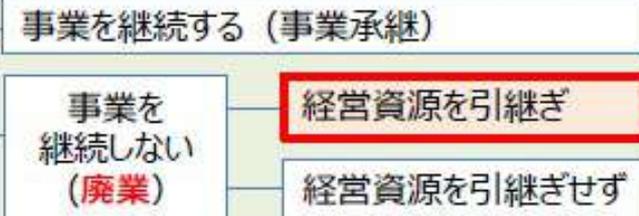
- 各国により統計の性質が異なるため、単純な比較はできないものの、国際的に見ると**我が国の開業率は相当程度低水準**。
- こうした中においては、**他者が保有している経営資源を引き継いで行う創業（「経営資源引継ぎ型創業」）**を促すことは、**創業時におけるリスクやコストを抑える上で有用**。

開業率の国際比較

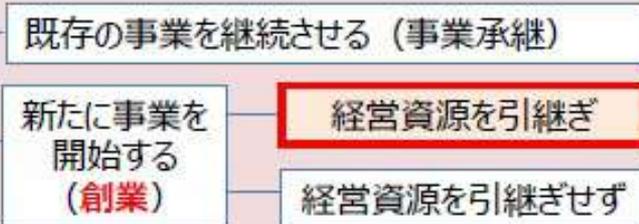


経営資源引継ぎ型創業のイメージ

【譲渡し】経営者引退



【譲受け】経営者参入



経営資源引継ぎ型創業

資料：日本：厚生労働省「雇用保険事業年報」、米国：United States Census Bureau「The Business Dynamics Statistics」、英国・ドイツ・フランス：eurostat
 (注)国によって統計の性質が異なるため、単純に比較することはできない。

【資料】中小企業白書（2020年）

16. 「経営資源集約化に資する税制」の創設

○経営資源の集約化によって生産性向上等を目指す計画の認定を受けた中小企業が、計画に基づくM&Aを実施した場合に、①設備投資減税②雇用確保を促す税制③準備金の積立を認める措置を創設する。

①M&Aの効果を高める設備投資減税

投資額の**10%を税額控除** 又は **全額即時償却**。

※資本金3000万円超の中小企業者等の税額控除率は7%

(参考) 具体的な取組例

- 自社と取得した技術を組み合わせた新製品を製造する設備投資
- 原材料の仕入れ・製品販売に係る共通システムの導入

②雇用確保を促す税制

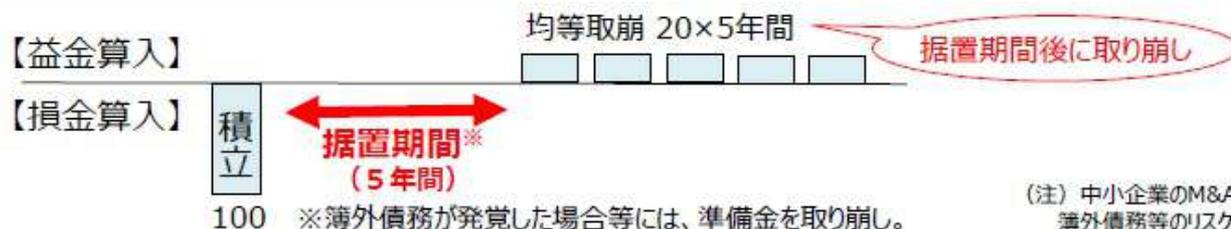
買収企業がM&Aに伴い、新たに雇用を増加させること等によって、給与等支給総額を対前年比で2.5%以上引き上げた場合、**給与等支給総額の増加額の25%を税額控除**。(1.5%以上の引上げは15%の税額控除)

(参考) 具体的な取組例

- 取得した販路で更なる販売促進を行うために必要な要員の確保

③準備金の積立 (リスクの軽減)

M&A実施後に発生し得るリスク(簿外債務等)に備えるため、据置期間付(5年間)の準備金を措置。
M&A実施時に、**投資額の70%以下の金額を損金算入**。



(注) 中小企業のM&Aには、大別して「株式譲渡」と「事業譲渡」のケースがあるが、簿外債務等のリスクをヘッジできない「株式譲渡」について、準備金制度を措置。

III. 従業員・役員承継〔MBO〕

1. 経営承継円滑化法による低利融資

(2) MBO (Management Buy Out)

MBOとは

会社経営陣が株主から自社株式を買い取るなどして、オーナー経営者として経営権を確立すること

融資を受ける要件

- ①金融機関・日本政策金融公庫の審査を通ること
- ②経営承継円滑化法に基づく認定を受けること
- ③融資目的が株取得であること
- ④会社が保証すること

1. 経営承継円滑化法による低利融資

MBO支援の手順



例えば
給与を100万円増額
10年間で1000万円を返済原資にする

認定書が必要

役員によるM & A

- ・ 株式譲渡契約書
- ・ 株式譲渡承認請求書
- ・ 株主総会議事録
- ・ 代金受領書
- ・ 名義書換請求書
- ・ 株主名簿

2. 高額な株式を役員・従業員が買い取る仕組み

【株価を下げる基本的な方法2つ】

①役員退職金を支払う

税法上の退職金上限額まで支払って株価を下げる。

※役員退職金上限額 = 最終月額報酬額 × 在任年数 × 貢献倍率

②自己株式の取得

自己株式取得可能額まで株価を下げる。

※分配可能額（剰余金 + 一定の調整額）の範囲内：純資産 ≥ 資本金 × 1.25

【役員・従業員が株式を買い取るための仕組みづくり】

①後継者は、株式買取のための返済原資を含んだ役員報酬に収入増

一般的に、従業員であると社長の役員報酬は知らないもの。現行の給与から社長に役員報酬に上がることで返済原資を稼げることを説明する。

②発行済株式総数の2/3以上の取得を最低限行う

全株取得が出来ない場合、特別決議が可能となる発行済株式総数の2/3以上の株式を取得して、支配権を得れることを説明する。

3. MBOの留意点

【MBOの留意点】

- ① 短期間で成約し易いが壊れやすい
- ② 後継者の妻が大きなハードル
- ③ 後継者のスキルよりも経験とやる気
- ④ 全額贈与せずに資本金は最低限買い取る
- ⑤ 後継者は古参社員と良好な関係を築く
- ⑥ 後継者は財務状況を納得して承継する



現経営者



MBO



役員・従業員

3. MBOの留意点

【MBOの留意点】

①短期間で成約し易いが壊れやすい

会社のことを熟知した後継者が多く、習得すべき点
が少なく、経営者として即戦力になりやすい
一方…

いつでも承継が可能なため、「仕事が忙しい」など、
様々な理由をもとに後回しにされやすく、
承継時期を逃す可能性が高い

いつでも承継できるし、
いまは繁忙期なので
落ち着いたら、
来年には承継するかな！



現経営者



役員・従業員

今年、承継するのでは
ないの???
来年のいつ承継するの
だろう?
家族にもキチンと
話さなくてはいけないし…

3. MBOの留意点

【MBOの留意点】

②後継者の妻が大きなハードル

現社長も役員も従業員もすべて認めてくれても
後継者の妻が認めてくれるとは限らない
なぜなら…

後継者の妻は不安だらけ！

俺が次期社長になることになり、全員認めてくれたから大丈夫！



後継者



後継者の妻

収入はどれだけ増えるの？
株式取得のための借金は
どれだけ増えるの？
家のローンも養育費も
かかるし、ホントに
大丈夫？

3. MBOの留意点

【MBOの留意点】

③後継者のスキルよりも経験とやる気

経営者としての**スキルが足りない**のは当たり前。

どうやって補う？…

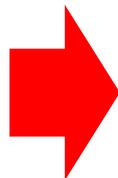
足りないスキルは**先代経営者による伴走と幹部職員**で補う。大切なのは**やる気！**

大切なのは**承継のタイミングを逃さないこと！**

経営者としての教育やマネジメントなんて経験無いし、不安だらけだ。



後継者



後継者

そっか！自分ひとりですべてやらないでいろんな人に助けてもらえばいいんだ！

3. MBOの留意点

【MBOの留意点】

④全額贈与せずに資本金は最低限買い取る

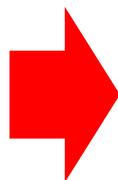
先代経営者は従業員に金銭的負担をかけさせない
ために株式を贈与したいと言っている
それでいいの？...

他の従業員や、取引先からみて**経営者としての
覚悟を示すためにも資本金は買い取ることがベター！**

彼には金銭的に苦勞を
かけたくない。
株式はタダであげたい。



現経営者



後継者

自分の会社として経営
するためにも資本金分は
買い取ったほうがいいね。
贈与税も結構払わなくては
いけないし！

3. MBOの留意点

【MBOの留意点】

⑤後継者は古参社員との良好な関係を築く

後継者より年上社員・先輩社員がいる場合が多い。
承継時に後継者との関係性を確認して
古参社員から応援してくれるような
良好な関係性を築かなくてはならない。



後継者

40才の私には年上で先輩社員がたくさんいる。お世話になった先輩達にはきちんと敬意を表しなくてはいいけないね。

3. MBOの留意点

【MBOの留意点】

⑥後継者は財務状況を納得して承継する

×財務状況が悪いから承継させない
ではなく…

○財務状況を把握して後継者が納得するのであれば承継する！

いまは、債務超過だから
資産超過になるまで
事業承継は見送りたい
と考えているんだ…。



現経営者



後継者

私が社長になったら、
新規事業を立ち上げて
会社をV字回復させたい
のです。

IV. M & A承継

1. M & Aの手順

譲渡企業

個別相談

決算書・謄本・株主名簿

企業評価

① ノンネームシート

候補先選定

秘密保持契約書

追加資料

M & A 支援機関

譲受企業

A社 ノンネーム

B社 ノンネーム

C社 ノンネーム

秘密保持契約書

詳細資料提供

トップ面談

買収価格等の条件交渉

② 基本合意書の締結

③ デューデリジェンス

最終条件の交渉

株式譲渡契約書

クロージング

約1年～1年半かかる

1. M&Aの手順

① ノンネームシート

M&Aにおいて
**秘密保持は
最重要！**

会社名を**特定できない**
ノンネームシートで
譲受企業を探す

⑧ 譲渡希望企業情報

自動車整備・板金・塗装・中古販売の自動車整備会社です。

十勝管内にある創業 50 年超の老舗企業です。

| | |
|--------|------------------------|
| 譲渡スキーム | 株式譲渡 |
| 譲渡理由 | 後継者不在 |
| 資本金 | 10,000～20,000 千円 |
| 業種 | 自動車整備（大型合）・板金塗装・新中古車販売 |
| 本社所在地 | 十勝管内 |
| 従業員 | 6～9 名 |
| 売上高 | 70,000～90,000 千円 |
| 当期利益 | 1,000～2,000 千円 |
| 総資産 | 70,000～90,000 千円 |

1. M&Aの手順

②基本合意書の締結 【基本合意書の留意点4つ】

①買収価格の概ね合意

譲受企業（買い手）からの買収価格提示を行い、本合意書に記載する。

②デューデリジェンス(買収監査)の実施

譲受企業（買い手）がデューデリジェンスを実施することを記載する。
通常、費用も譲受企業が負担する。

③独占交渉権の付与

譲渡企業（売り手）が複数の譲受企業（買い手）との交渉を行わずに、合意後は1対1で最終契約まで交渉を行うことを記載する。

④善管注意義務の発生

譲渡企業（売り手）は、従業員の解雇、重大な資産の売却など、経営内容に大きく影響する行為を行ってはならないことを記載する。

いわゆる**仮契約的**なものであり、この合意のみで**M&Aは成立しない**

1. M&Aの手順

③デューデリジェンス

デューデリジェンス(買収監査)とは？

デューデリジェンスとは、英語のDue(当然の、正当な)とDiligence(勤勉、精励、努力)を組み合わせた言葉で、直訳すると「当然の努力」。買収対象企業の事業リスク、財務状況、事前情報との照合等を調査する。**資産価値を適正に評価する調査**である。

譲渡企業が**小規模企業者**の場合、**簡易財務DD**が一般的

建物は適正に
減価償却しているか？

簿外債務はないか？

土地の価格は
妥当か？

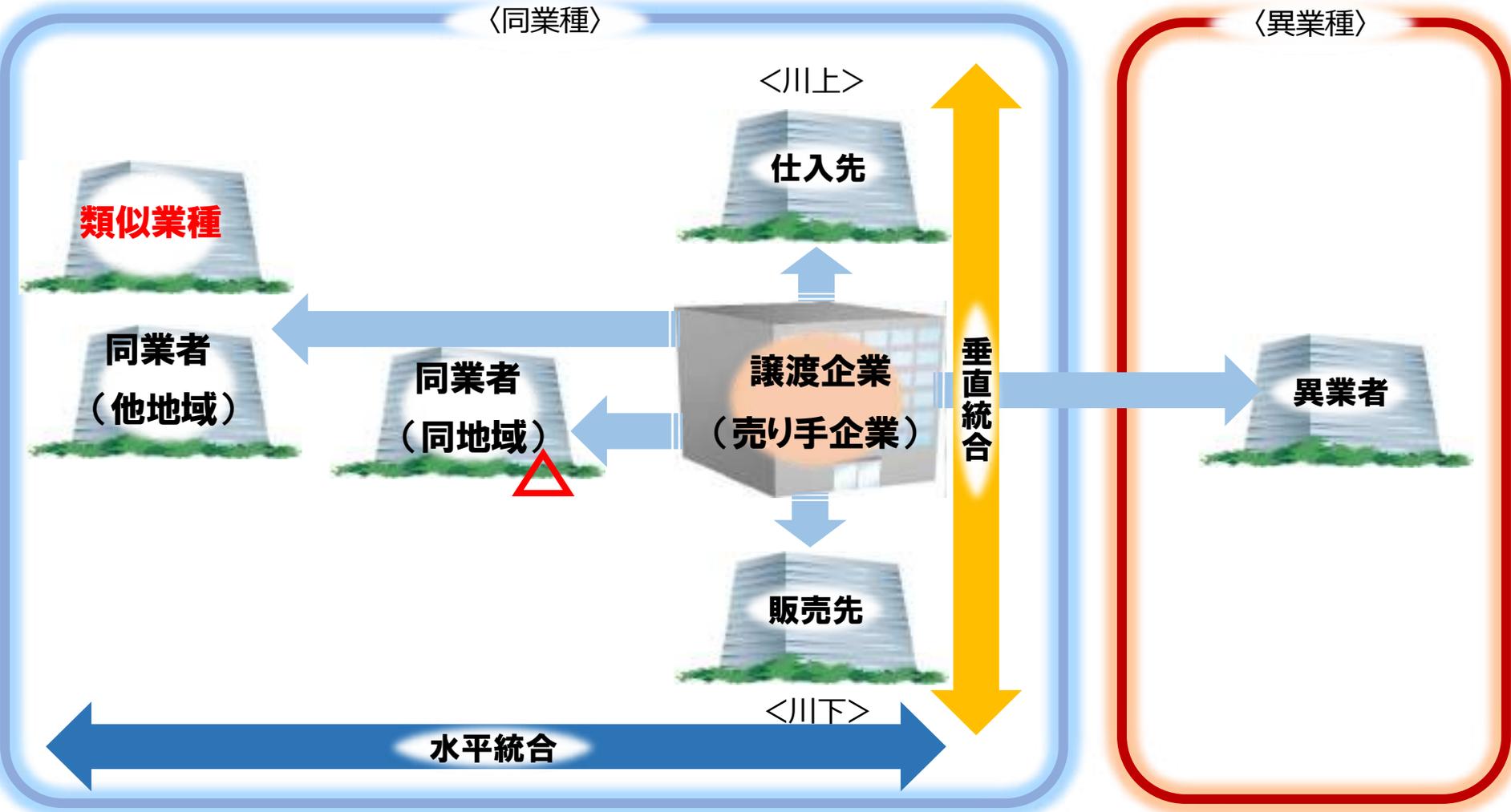
棚卸資産の価値は適正か？
死蔵在庫はないか？

機械設備の
適正価格は？



2. M&Aのマッチング

【M&Aのマッチングスキーム】



2. M & Aのマッチング

【マッチングの留意点】

- ①譲受企業は譲渡企業の売上の10倍程度が妥当
- ②企業の強みは「相手によって強みが変わる」
- ③ I T 譲受企業は多くの業種とマッチングできる可能性が高い
- ④ナンバー 2 不在譲渡企業は現経営者の伴走期間が必要
- ⑤良い B / S より良い P / L が譲受企業に好まれる
- ⑥譲渡価額だけで破談になる可能性は少ない
- ⑦業務提携を結び、表面化してからの M & A



譲渡企業(売り手企業)

譲受企業(買い手企業)

2. M & Aのマッチング

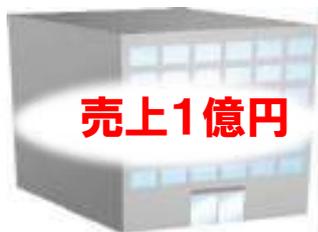
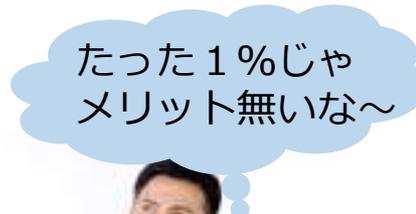
①譲受企業は譲渡企業の売上の10倍程度が妥当

譲渡企業(売り手企業)

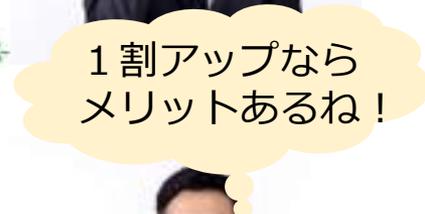


×

譲受企業(買い手企業)



×



**譲受企業にとってもM & Aは多くの労力を要する。
つまり、労力をかけてでも譲り受けたい企業である必要がある。**

2. M & Aのマッチング

②企業の強みは「相手によって強みが変わる」

譲渡企業(売り手企業)



譲受企業(買い手企業)



X社

強み: 当社は伝統のある
地場の一般印刷業で
無借金経営なのです！！



弱み: デジタル関連はすべて外注
であり、利益率は低いのです。
北海道の田舎X町の会社
なのです…。



A社

これからはペーパーレスの
時代。無借金は自慢には
ならないな。
しかもそんな田舎町なら
魅力を感じないな。



B社

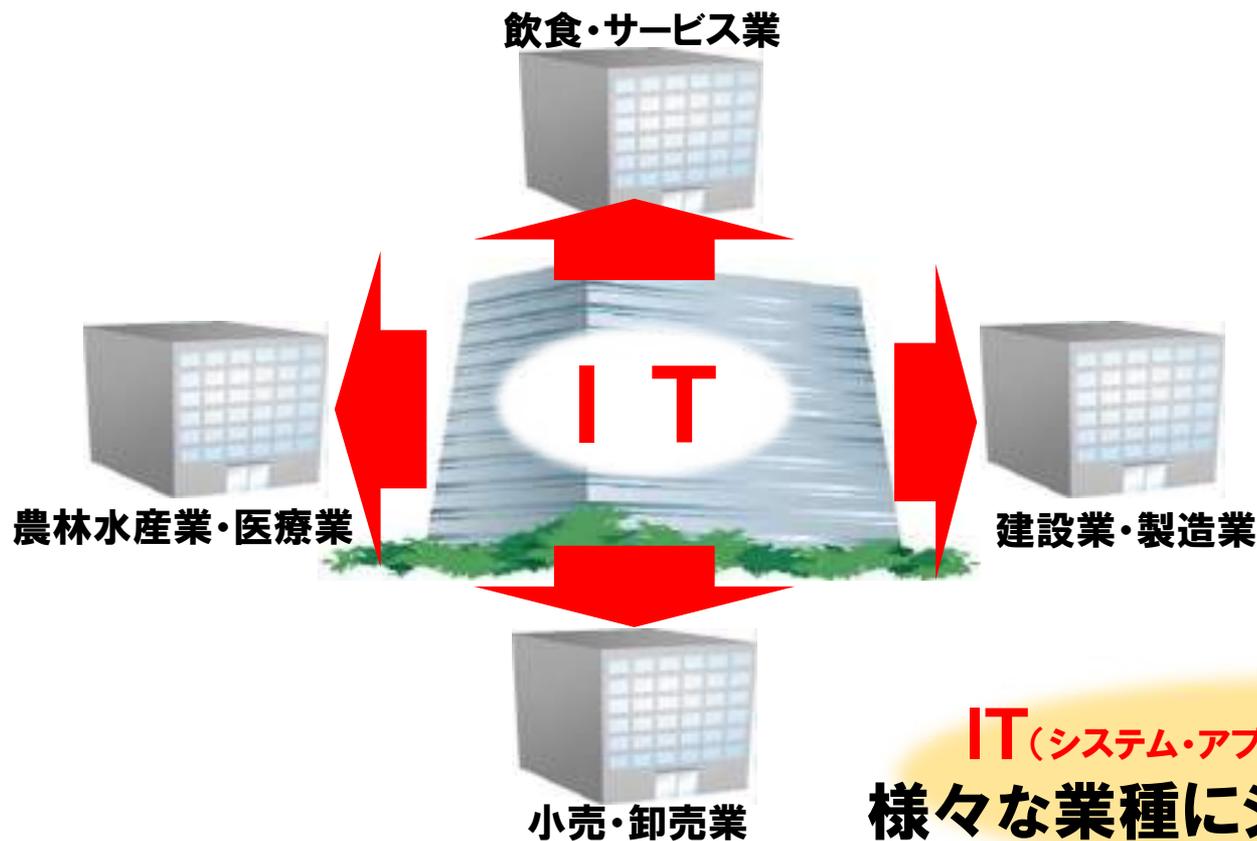
ちょうどX町に拠点が
欲しかった！
デジタル事業は当社で
内製化すると収益が
確保できる！！



**一見、相手が見つからない会社でも
必要とする会社が見つかる場合がある！**

2. M & Aのマッチング

③ I T 譲受企業は多くの業種とマッチングできる可能性が高い

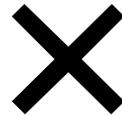


IT(システム・アプリ・IoT・AI等) 関連は
様々な業種にシナジーが見込める

2. M & Aのマッチング

④ナンバー2不在譲渡企業は現経営者の伴走期間が必要

譲渡企業(売り手企業)



譲受企業(買い手企業)



**ナンバー2の人材がない
社長以外すべて一般社員**

Ex.副社長、専務、常務、工場長などが不在

うちも人材には余裕はない
社長が抜けた後、管理者を
送り込むことは不可能だ・・・。

**譲受企業のほとんどが人材不足
したがって、管理者を置くことができない
現経営者には一定期間の伴走が必要となる**

2. M&Aのマッチング

⑤ 良いB / Sより良いP / Lが譲受企業に好まれる

譲渡企業(売り手企業)



譲受企業(買い手企業)



A社

B/S: 自己資本比率90%

P/L: 3期連続赤字



こんなに内部留保が大きいと譲渡価額を下げることは難しいしかも、事業の将来性も不安だ



B社

B/S: 自己資本比率10%

P/L:

役員報酬20,000千円

税引後当期純利益10,000千円



純資産が小さいので譲渡価額を安く抑えることができるしかも、儲かっている会社だ!



2. M & Aのマッチング

⑥譲渡価額だけで破談になる可能性は少ない

譲渡企業(売り手企業)



譲受企業(買い手企業)



国民年金しか、かけて
なかったからできれば
●●千万円は欲しい。
しかし、早く引退して楽に
なりたい。長年連れ添った
従業員を引き継いでくれる
ことが第一優先だ。



どうしても当社の
希望金額に合わない



譲渡価額は両社が歩み寄り、
折り合いがつくもの。
一番大切なのは**従業員の雇用継続**と、
事業メリットである

しかし、当社は御社の
技術力と人材が欲しい
最初は、先行投資に
なるが、将来的に
M & Aのメリットは
大きい！



2. M & Aのマッチング

⑦業務提携を結び、表面化してからのM & A

譲渡企業(売り手企業)



譲受企業(買い手企業)



業務提携によって、従業員や取引先にもオープンで先方の会社の話ができるし、当社のこともしっかりわかってもらえる。



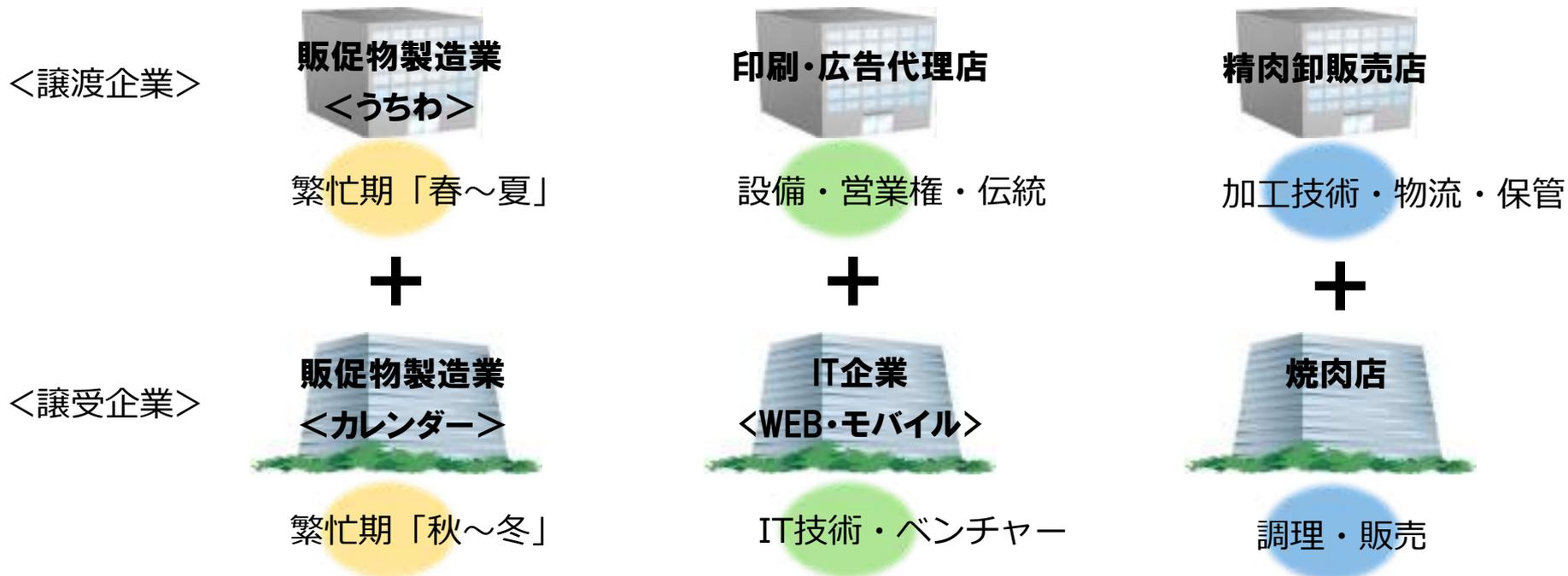
相手の会社の内部事情がよくわかる。
時間はかかるが、リスクを最小限に抑えることができる



業務提携によって、お互いのリスクが軽減される。
通常のM & Aより時間はかかるが提案してみる価値はあります。

2. M & Aのマッチング

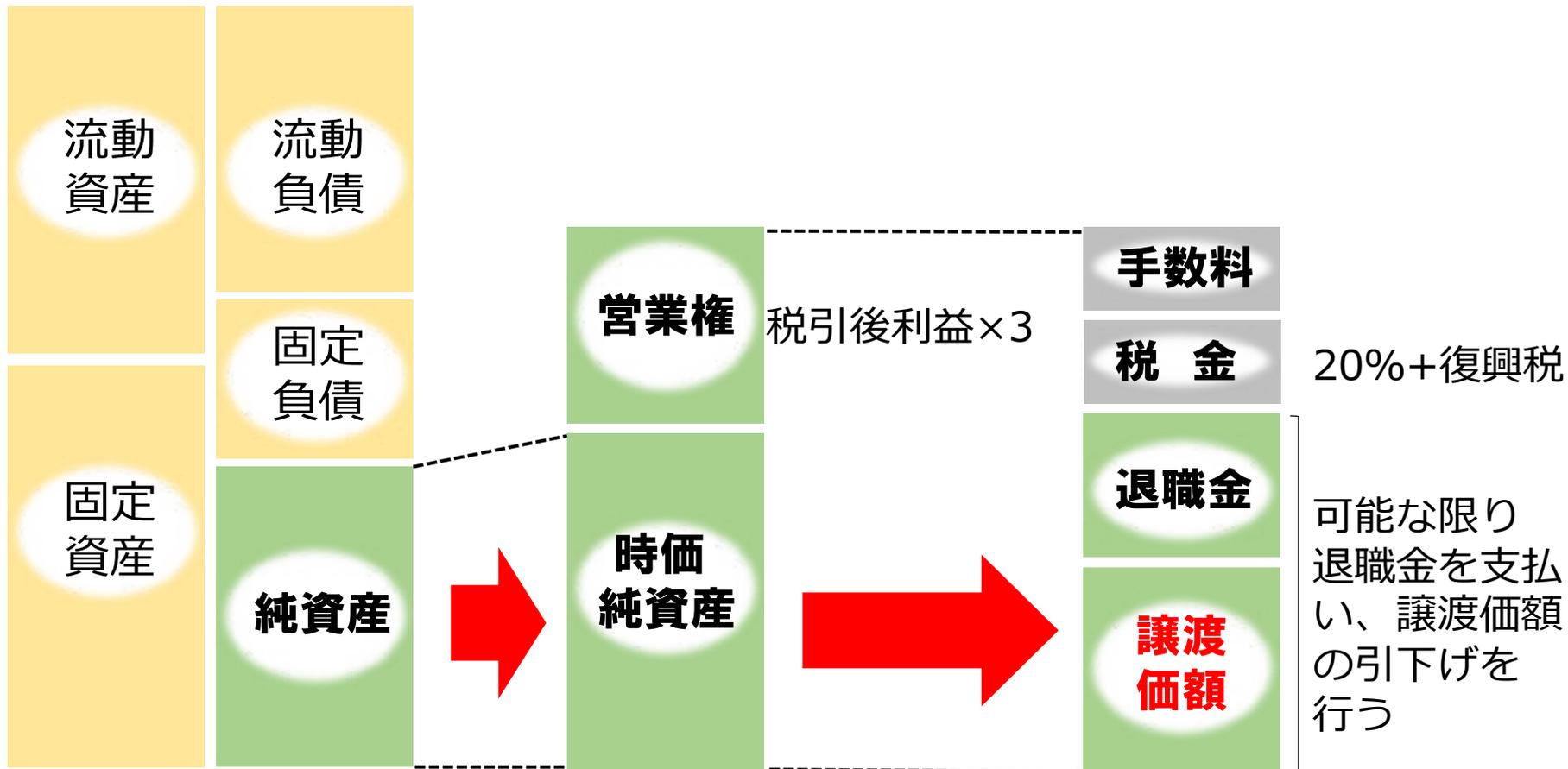
【人材確保・ノウハウ伝承だけではないM & A】



中小企業のM & Aは**シナジー効果**によって、 $1 + 1 = 2$ 以上となる

3. M & Aの譲渡価額

【B / Sイメージ】



4. 中小企業のM & Aにおける留意点

【想定リスク】

①チェンジ・オブ・コントロール条項 ※略して「C. O. C」

譲渡企業が当事者になっている契約のうち、譲渡企業の主要株主の変更などにより、契約の解除要因や期限の利益の喪失理由とされている条項。

※賃借物件のオーナーからの契約解除など

②譲渡企業の簿外債務

未払残業の問題、大気・土壌汚染などの企業公害、各種訴訟問題。

※譲渡企業の経営者には表明保証責任がある。したがって、「後だしジャンケン」にならぬよう、**負の情報こそ、積極開示**する。

③承継の先延ばし

事業承継は、緊急度「低」重要度「高」とされがち。多忙などを理由に、後回しになることが往々にしてある。**現経営者と後継者のタイミング**が重要。

4. 中小企業のM&Aにおける留意点

M&Aブルー

譲渡企業の社長にとって、会社は自分以上に可愛くて、とても愛着がある。手塩にかけて育て上げた**会社を手放すのはそれ相当の「覚悟」が必要。**

したがって、譲渡企業の社長はディールが進むに連れて「M&Aブルー」に陥ることがしばしば起こる。

…そんな時は**ディールを一旦中断**し、譲渡企業の**社長のメンタルケア**に努めることも必要である。

本当にこの会社でいいのだろうか？

長年連れ添った社員と別れたくない

大変だったあのときを思い出す・・・



4. 中小企業のM & Aにおける留意点

M & A支援者に求められるものは「クールヘッド & ウォームハート」

M & Aは会社財産の売買となるため、財務会計知識・事業性評価能力・優れた洞察力・交渉能力などが求められるため、当然**クールヘッド**でなくてはならない。

…そして、更に必要な能力は**経営者とともに寄り添う心**。**ウォームハート**でなくてはならない。M & A支援者にとってウォームハート（**共感力**）が**とても重要**である。



V. ケーススタディ

①借入金が多額となったMB0

①借入金が多額となったMBO

〇〇市内にある肥料を農家に販売している会社の社長X（74才）は高齢のため事業承継を考えていた。娘2人が社員としていたが、承継の意思はなく、長年勤務している社員Y（53才）に承継することを考えていた。

Yの妻も承継することを前提として、昨年入社し経理を担当している。

しかし、現在の財務状況は悪く、コロナ禍になってから更に営業が難しくなり売上は減少傾向となっていた。

当社の販売している肥料は魚介類などから抽出した特殊な肥料であり、メーカーから仕入れて販売している。北海道では当社しか販売しておらず、道外からの注文も受けることもある。

Yは決算書を見たことが無く、社長は借入金が多いことを心配している。

【B/S】

総資産：76,000千円
現預金：30,100千円
商品：43,600千円
資本金：3,000千円
純資産：-4,200千円
借入金：51,000千円
※うち役員借入金6,500千円

【P/L】

売上高：169,000千円
営業利益：-900千円
経常利益：-1,100千円
当期純利益：-1,200千円
法人税等：70千円

【株主構成】

X社長：60株（100%）

【その他情報】

- ・社長Xの娘の承継意思は本人から確認している
- ・営業は人的営業のみ
- ・役員報酬：7,200千円



Q1. 当社の事業性をどのように評価するか。

Q2. 社長Xは財務状況をYに話すことを躊躇しているがどのようにアドバイスするか。

Q3. Yは借金の存在を知っているが決算書を把握する知識はない。しかし、社長に就任することを強く望んでいる。どのようにアドバイスするか。

Q4. Yへの事業承継を進めるべきか。

①借入金が多額となったMBO

Q1.当社の事業性をどのように評価するか

- ➡ **社長Xのアナログ営業からオンライン販売など販売チャネルを開拓することにより、売上回復の可能性がある。事業再構築補助金、持続化補助金などを活用して販路開拓を行っていくことをアドバイスする。**
一方で、仕入れ先が1社に依存していることに対して、リスク分散のために、今後は農家用の新商品販売を検討していく必要がある。

Q2.社長Xは財務状況をYに話すことを躊躇しているがどのようにアドバイスするか

- ➡ **当然、財務状況をきちんと説明をして繰越欠損金など赤字についてきちんと説明し、役員報酬についても多いことをYに理解してもらう**

Q3.Yは借金の存在を知っているが決算書を把握する知識はない。
しかし、社長に就任することを強く望んでいる。
どのようにアドバイスするか。

- ➡ **商品が死蔵在庫になっていないかを確認し、より正確な財務体質を説明する。そのうえで承継意思が間違いないか確認する**

Q4.Yへの事業承継を進めるべきか

- ➡ **当社の経営改善(磨き上げ)を十分に実施したうえで事業承継計画を策定して進めるべきである**

3. MBOの留意点

【MBOの留意点】

②後継者の妻が大きなハードル

現社長も役員も従業員もすべて認めてくれても
後継者の妻が認めてくれるとは限らない
なぜなら・・・

後継者の妻は不安だらけ！

俺が次期社長になることになり、全員認めてくれたから大丈夫！



後継者



後継者の妻

収入はどれだけ増えるの？
株式取得のための借金は
どれだけ増えるの？
家のローンも養育費も
かかるし、ホントに
大丈夫？

3. MBOの留意点

【MBOの留意点】

③後継者のスキルよりも経験とやる気

経営者としての**スキルが足りない**のは当たり前。

どうやって補う？…

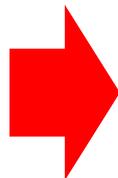
足りないスキルは**先代経営者による伴走と幹部職員**で補う。大切なのは**やる気！**

大切なのは**承継のタイミングを逃さないこと！**

経営者としての教育やマネジメントなんて経験無いし、不安だらけだ。



後継者



後継者

そっか！自分ひとりですべてやらないでいろんな人に助けてもらえばいいんだ！

3. MBOの留意点

【MBOの留意点】

⑥後継者は財務状況を納得して承継する

×財務状況が悪いから承継させない
ではなく…

○財務状況を把握して後継者が納得するのであれば承継する！

いまは、債務超過だから
資産超過になるまで
事業承継は見送りたい
と考えているんだ…。



現経営者



後継者

私が社長になったら、
新規事業を立ち上げて
会社をV字回復させたい
のです。

V. ケーススタディ

② 債務超過となった譲渡企業のM & A承継事例

②債務超過となった譲渡企業のM&A承継事例

■ ■ 市内にある生鮮食品卸業のR社。大規模小売店からの価格交渉によって、経営状況の悪化が続き、ついに今期債務超過に陥ってしまった。社長であるX氏は61才であるが、経営に疲れており、M&Aによる譲渡ができないか金融機関に相談した。

R社は歴史のある会社であり、仕入先も多数存在し、金融機関は地域にはなくてはならない会社として、存続のために当センターに支援依頼があった。

そこで、金融機関が紹介する隣町の同業者S社Y社長がノンネームシートで興味を示した。どのように進めるべきか検討することとなった。

【B/S】

総資産：76,900千円
現預金：19,100千円
売掛金：32,600千円
商品：13,800千円
資本金：10,000千円
純資産：-18,200千円
借入金：77,000千円

【P/L】

売上高：781,000千円
営業利益：-21,300千円
経常利益：-21,100千円
当期純利益：-25,900千円
法人税等：70千円

【株主構成】

X社長：200株（100%）

【その他情報】

- ・後継者不在
- ・R社は主な販路1社に偏る
- ・S社
仕入先はR社と被らない
販路に優位性を持つ

Q

Q1.S社のY社長はノンネーム情報で債務超過であっても興味を示している。X社長は経営状況を気にして躊躇しているがディールを進めるべきか？

Q2.後日■ ■市内の同業者T社も興味を示した。T社も仕入先が異なり、別の販売先をもち、しかもX社長とはロータリーで顔なじみである。どちらを優先させるべきか？

Q3.Y社長はコスト削減、販路拡大施策をもっていた。そこで、現段階で株式譲渡を行わずに自らR社の取締役となって内部状況を把握したいとの意向を示した。X社長も認めており、どのような対策を提案するべきか？また、デューデリジェンスの実施についてはどのように提案すべきか？

②債務超過となった譲渡企業のM & A承継事例

Q1.S社のY社長はノンネーム情報で債務超過であっても興味を示している。

X社長は経営状況を気にして躊躇しているがディールを進めるべきか？

債務超過だからダメな会社と決めつけてはいけない。債務超過の意味をきちんと把握すべきである。X社長が躊躇するのは当たり前であり、X社長を説得してディールを進めるべきである。

Q2.後日■■市内の同業者T社も興味を示した。T社も仕入先が異なり、

別の販売先をもち、しかもX社長とはロータリーで顔なじみである。

どちらを優先させるべきか？

S社を優先させるべきである。T社はX社長とロータリーで顔なじみであることは破談となってもお付き合いしなくてはならない立場である。破談となった場合を想定して進めるべきである。

Q3.Y社長はコスト削減、販路拡大施策をもっていた。そこで、現段階で

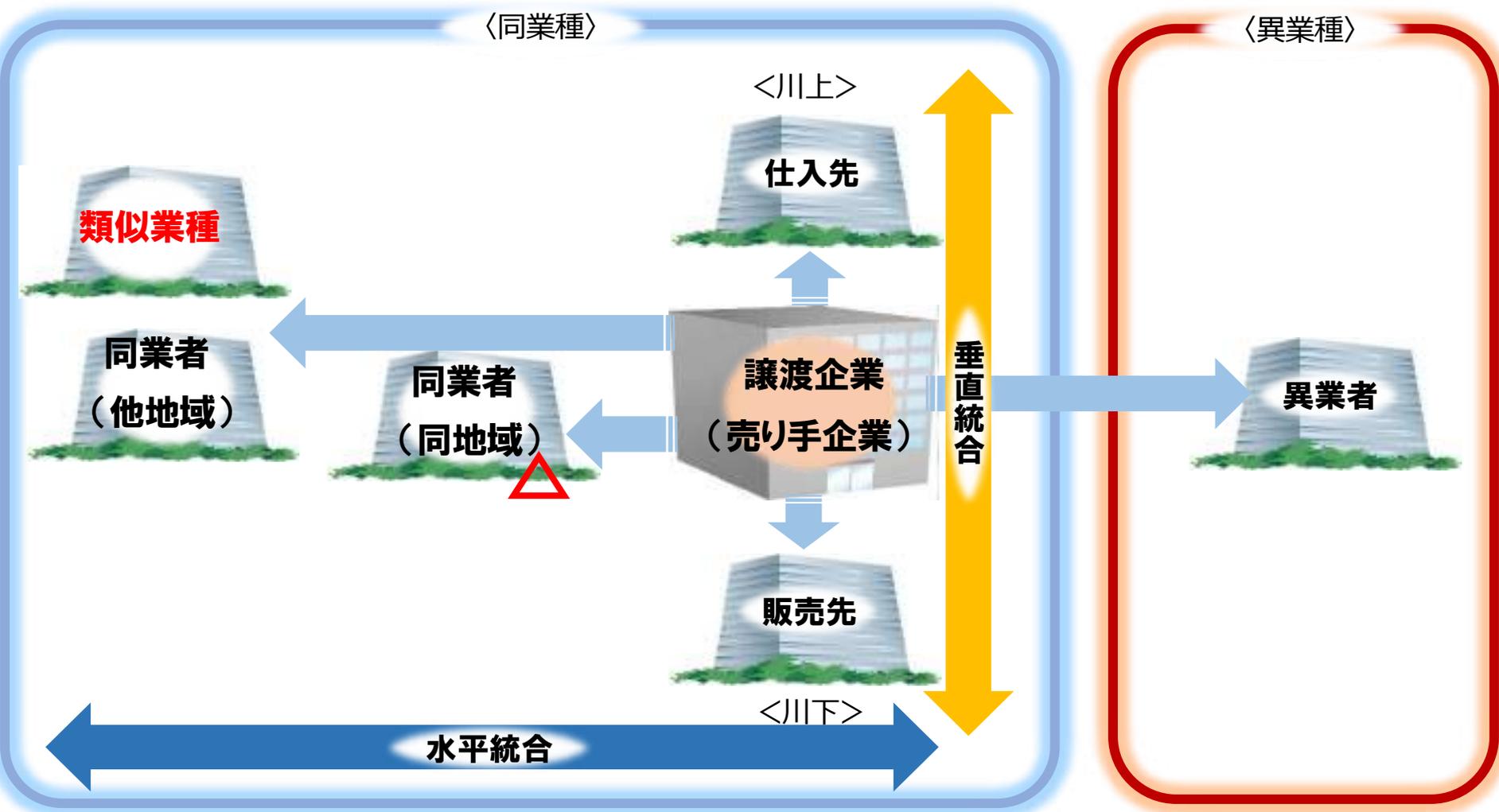
株式譲渡を行わずに自らR社の取締役となって内部状況を把握したいとの意向を示した。X社長も認めており、どのような対策を提案するべきか？

また、デューデリジェンスの実施についてはどのように提案するべきか？

十分に社員・関係機関にリスクがないか確認したうえで業務提携を結び、Y社長がR社の取締役に就任させる。Y社長がデューデリジェンスの必要性を感じないと判断すれば実施しないで株式譲渡を進めることも可能であることを提案する。

2. M&Aのマッチング

【M&Aのマッチングスキーム】



2. M & Aのマッチング

⑦業務提携を結び、表面化してからのM & A

譲渡企業(売り手企業)



譲受企業(買い手企業)



業務提携によって、従業員や取引先にもオープンで先方の会社の話ができるし、当社のこともしっかりわかってもらえる。



相手の会社の内部事情がよくわかる。
時間はかかるが、リスクを最小限に抑えることができる



業務提携によって、お互いのリスクが軽減される。
通常のM & Aより時間はかかるが提案してみる価値はあります。

IV. M & Aまとめ

1. 大企業M&Aとの違い

- 大企業同士・中小企業同士のM & Aの一般的な違い ※例外も存在します

大企業同士

中小企業同士

譲渡価額算出方法

市場価額・DCF法等

時価純資産法
類似業種批准方式

M&A支援業者

FA（片側代理人）

仲介業者
公的機関：事業引継ぎ支援センター

譲渡スキーム

友好的・敵対的

友好的のみ
(双方が合意しないと成立しない)

譲渡企業

業務縮小・再編・救済等

後継者不在

譲受企業

成長戦略

成長戦略

株主

所有と経営が分離

所有と経営が同一

2. 中小企業のM&Aは「会社の結婚」

- お互いが相思相愛じゃないと成約とならない

中小企業M&A

マッチング

基本合意書

株式譲渡契約書

M & Aブルー

ディールブレイク

男女の結婚

お見合い

婚約

婚姻届

マリッジブルー

結婚破談



相思相愛(シナジー効果)じゃないと成立しない
お互いの「**歩み寄り**」が必要

3. M & Aのまとめ

【中小企業のM & Aは友好的なM & Aしか成立しない】

M & A = 『Mergers (合併) and Acquisitions (買収)』の略
= 会社を**お金**で買うこと (DRY) = **雇用を守り、歴史を繋ぐこと (WET)**

✕ M & Aの間違った理解

<譲渡企業>



負けた・敗北・業績悪い
無責任

<譲受企業>



勝った・勝利・業績良い
救済した

○ M & Aの正しい理解

<譲渡企業>



雇用と歴史を守る・業績良い
責任感が強い
経営者：**ハッピーリタイア**

<譲受企業>



シナジー効果・業績拡大/伸長
対等の立場・
少ない経営資源で
事業拡大・業績向上

3. M & Aのまとめ

【中小企業のM & Aのまとめ】

- **雇用を守り、歴史を繋ぐこと**
- **譲受企業と譲渡企業は対等の関係**(友好的M & Aしか成立しない)
- **後継者 / 後継企業の経営革新に繋がる**
- **シナジー効果による譲受企業の事業拡大**
- **譲渡企業経営者の個人保証解除**
- **譲渡企業経営者の第二の人生へのステップ**

同じ事業承継はひとつもありません。具体的に2つの事例をご紹介します！

VII. 成約事例紹介

Case 1. 地元で愛される居酒屋を顧客であった若夫婦が承継

【ファミリー居酒屋『河庄』】～(公財)はまなす財団、白老町商工会連携案件～

ファミリー居酒屋「河庄」は北海道白老町の市街地に存在し、約半世紀に渡って白老町民の胃袋を満たしてきた。地元で採れる山菜や魚をメインとした有名な居酒屋である。

社長の河崎氏（77才）は高齢となり、約10年前から後継者を探してきたところに顧客であった三国夫妻へ承継したいと考えた。町外から移住してきた三国夫妻（35才）は3人の子供がおり、ホームセンターの店長として働いていた。河崎氏はいままで築いたこの店を白老町を愛する人、この店を大切にしてくれる人に承継をしたいと考えていた。

三国夫妻はR2年4月に転勤が確定していたため、白老町から離れたくないという気持ちが強かったため快諾することとなる。

商工会・(公財)はまなす財団を通じて当センターに支援依頼があり、個人事業主である当社の事業譲渡方法について支援を行った。

そこに新型コロナウイルス。当店も長期の休業を強いられることとなるが、地元顧客がメインであり、メニューも山菜などであったため大きな影響はないばかりか、タイミングよく飲食店経験が無かった三国夫妻の事業承継研修期間となり、「ピンチをチャンス」にした。

6月以降、緊急事態宣言解除となり、地元客も戻り、無事に7月に事業譲渡契約書を締結し、事業承継を完了した。



社長の河崎氏（前中央）と後継者の三国夫妻（両端）と白老町商工会鴻野課長（後方）

Case2. 歴史のある印刷業同士のシナジー効果高いM&A

【清文堂印刷(株)・北海印刷(株)】～苫小牧商工会議所・室蘭信用金庫連携案件～

清文堂印刷(株)はむかわ町にある昭和40年創業の歴史のある印刷会社であった。

H29年春、三宅社長は高齢となり、事業承継を検討していたが、社員に承継意思があるものがおらず、第三者への承継を考え、苫小牧商工会議所へ相談された。

そこで北海道事業引継ぎ支援センターを紹介され、譲渡先企業を探すこととなる。

しかし、経営状況は良いもののむかわ町という立地などがネックとなり、なかなか相手先が見つからなかった。

そんな中、R元年6月、事態は動くこととなる。三宅社長から室蘭市にある北海印刷(株)にお声がけしてほしいとの依頼から、室蘭信用金庫中田支店長に確認すると徳永社長が前向きに検討したいとの返答があった。

M&Aのディールを進めるうちにお互いの企業にとってシナジー効果が多くあることがわかりはじめた。清文堂印刷が公共事業の受注が多いが、北海印刷は民間事業が多いため、経営のリスク分散に繋がる。北海印刷は苫小牧方面に拠点が欲しかったため、願いが叶うこととなる。更には清文堂印刷はデジタル事業を札幌の同業者に外注していたため、北海印刷が内製化できることとなるなど・・・。

R2年5月コロナ禍ではあったが、お互いのメリットが勝ることとなり、株式譲渡契約を結び、M&A成約に至った。



徳永社長（左） 三宅前社長（右）



（左から）中田支店長、徳永社長、三宅前社長、三浦指導員

北海道の未来へ



ご清聴ありがとうございました。