

～保険代理店に求められるRMの知識～

55

リスクマネジメント実践講座

ARICEホールディングスグループ

<http://www.arice-aip.co.jp> 株式会社A.I.P 代表取締役 CEO 松本 一成

◆株式会社A.I.P

平成20年7月に営業を開始し、リスクマネジメントによる法人マーケット開拓力と支店制度によるマネジメント力を強みとし、全国の代理店と連携して業容を拡大している。現在は全国に19の拠点をもち、損害保険約26億、生命保険約27億の取扱いを行う。2010年4月にはリスクマネジメントのコンサルティング及び教育・研修事業等も視野に入れた総合的な組織体としてARICEホールディングス株式会社を設立し、理念を共有できる代理店と積極的にノウハウやシステム、及びブランドの共有を進めている。

第55回 リスク対応③(5.5)

1. 社外への引継ぎ(M&A)

従来M&Aというと、敵対的M&A等の悪いイメージを持つ方が多いかもしれませんが、近年は「競争力の確保」や「企業再生」のみならず、後継者に恵まれず、自分の代で廃業を考えている経営者が今まで築いてきた資産や価値を次世代に承継する「事業承継」の非常に有効な手段となっています。しかしながら、M&Aには専門的な知識やノウハウが必要となるため、一般的には専門の民間業者や金融機関、士業等の専門家などのサポートが必要となります。ここではM&Aを行う上での基礎知識について主に譲渡する企業の視点から説明させていただきます。

2. M&Aの代表的な手法

中小企業のM&Aには、株式譲渡(自社株式を他の会社や個人に譲渡)と事業譲渡のいずれかの方法で行われるのが一般的ですが、整理すると以下ようになります。

■株式譲渡

譲渡する側の発行済み株式を譲り受ける側に売却する方法です。株主が譲り受け先の会社や個人に変わるのみで、従業員、取引先・金融機関との関係は変化しませんので、事業承継後も円滑に事業を継続しやすい反面、簿外債務や経営者が認識していない債務等も承継される可能性があります。

■事業譲渡

譲渡する側が、その事業の全部、または一部を譲り受ける会社に売却する方法です。設備・知的財産権、顧客のみならず、債権・債務、雇用・契約関係等について一つ一つ同

意を取り付けるため、手続が煩雑ですが、手元に残したい事業等を選別することができ、柔軟性の高いM&Aが可能になります。

■吸収合併・吸収分割

吸収合併は譲渡する側の全ての資産や負債、従業員等を譲り受け企業に譲渡し、譲渡した会社は消滅します。吸収分割は、譲渡する側がその事業部門の全部または一部を分割した後、譲り受ける企業に承継させます。前者に比較して労働契約承継法によって従業員の雇用が確保されるメリットがあります。

3. M&A実施の流れ

一般的なM&Aは以下のように、大きく「準備」「実行」「実施後」の大きな3つの流れに沿って進めていきます。(図1参照)

1) 準備段階

自事業の磨き上げ(会社の強みやガバナンス体制の構築等)を行い、企業価値を高めておくことで良い買手を見つけ、譲渡価格を高めることが可能になり、M&Aの成功に繋がります。ただし、M&Aは秘密保持が大切であり、取引先等の第三者のみならず、社内メンバーにも知らせる時期・内容は十分に注意する必要があります。

2) 実行段階

- ① 仲介者等の選定: M&Aを仲介する業者の選定は、過去の実績や利用者の声などを事前に十分に調査して信頼できる先を選択することが重要です。
- ② 事業評価: 仲介者等が譲渡する企業の経営者に資料の提出やヒアリングを求め、他社が買ってくれる価値がある企業か否かを判断するために行います。
- ③ 交渉・選定: 譲渡価格や今後の事業展開、経営方針等の考え方や要望を擦り合わせ、両社が納得のいく妥協点を見つけ出し、譲り受け企業を選定します。
- ④ 基本合意書の締結: 交渉が合意に達すると、基本合意書を締結して、お互いが合意した内容に漏れや認識の誤りがないことを確認します。
- ⑤ デューデリジェンス: 譲渡する側の企業の価値の調査を譲り受ける側の企業が行うことであり、前提条件や基本合意書の内容との整合性を確認します。
- ⑥ 最終契約の締結: 最終的な譲渡価格・譲渡対象・決済方法、その他の合意事項(役員員の処遇等)を確認し、契約を締結します。

3) 実施後

M&Aはその実行が最終目的ではなく、それによって事業が継続的に存続・発展していくことが重要であり、そのために以下のような取組みが求められます。

・譲り受け先とのシナジー

譲り受け先の会社と経営統合を円滑に進め、統合効果を最大化する取組みを行う。

・譲渡側経営者の関与等

譲渡した企業の強みや知的資産を譲り受け先が確実に承継し、活用していくために、譲渡側企業の経営者が一定期間、顧問などとして会社に残ること等を行う。

4. 企業評価の算定方法

最終的な譲渡価格は、譲り受け先との交渉を経て合意に至った価格になりますが、一般的に中小企業のM&Aの場合は、以下の要素で企業価値を算出します。(図2参照)

・時価純資産(資産・負債の状況)

・のれん代(年間利益に一定年数分を乗じたもの、収益やキャッシュフローの状況)

しかし、企業価値は業種や事業規模、競合相手の有無、市場の成長性といった要因も加味されますし、譲渡価格は、譲り受け先の資産状況、M&Aに対する緊急度などにも左右されるため、評価算定の結果と実際の譲渡価格は異なることがあります。

5. 保険代理店の役割

私たちの業界においてもM&Aは頻繁に行われてきましたし、今後の業界環境の変化によってますますM&Aが進む可能性も否定できません。保険代理店の資産は主に人と契約(お客様)であるため、基本的には会社の統合ではなく、契約移管を行い、人的資産を譲り受け企業に移転するというケースが多いと思われそうですが、明確な理念・ビジョンや戦略もなく、手数料を維持するための合併ではうまくいかないでしょう。

今後は経営戦略の1つとして、M&Aを活用し、組織化・企業化を図り、効率的な経営を目指すことも考えられますが、そのためには、やはり独自の経営資源(差別化要素)やガバナンス体制の構築等の磨き上げが重要ですし、経営者としての覚悟と姿勢、経営に関する知識やマネジメント能力が必要不可欠です。今後は、事業承継対策の必要性のみならず、それらそのノウハウや経験値をお客様に伝えていくことも保険代理店の重要な役割だと考えます。

参考文献: 中小企業庁 経営者のための事業承継マニュアル、事業引継ぎハンドブック

M&Aの流れと企業価値の算定

M&Aの流れ(図1)		
準備	自事業の磨き上げ	強みの構築、ガバナンス体制・内部統制の構築
実行段階	仲介者等の選定	信頼できるM&A専門の民間業者、金融機関、士業等を選定
	事業評価	譲渡する企業の価値判断(競争力・財務状況・リスク等)
	交渉・選定	経営方針等の両社の要望を擦り合わせ、譲り受け先を選定
	基本合意書の締結	交渉を通じて双方が概ね合意に達した事項を確認
	デューデリジェンス	譲渡する企業の財務情報等を参考に価値調査を実施
実施後	最終契約締結	合意事項(譲渡価格・譲渡対象・決済方法等)を確認し契約
	事業の存続・発展	契約の履行による譲り受け先との相乗効果の発揮

企業価値の算定(図2)

一般的に、中小企業・小規模事業者の企業価値は以下の計算式に市場相場等を加味して決定します。

$$\text{企業価値} = \text{時価純資産} + \text{のれん代(年間利益に一定年数を乗じたもの)}$$

※最終的な譲渡価格は、評価額ではなく、譲渡する側と譲り受ける側との交渉によって決定します。