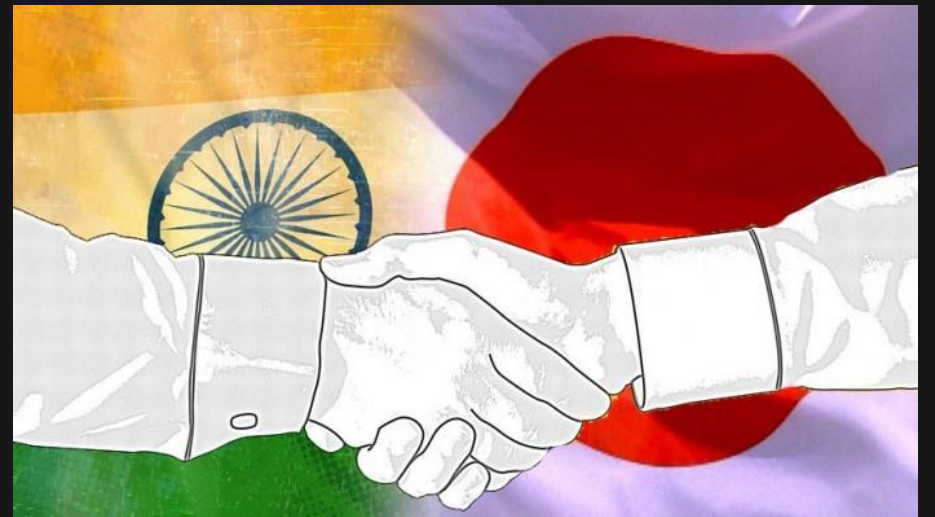


# 中小企業の 事業承継・M&Aのヒント

～インドのM&A経験から学ぶ～

2024年12月19日

松田博司



自己紹介：松田 博司

# 最期は笑って



20代

- 営業マンを経て渡豪、無人島で真珠養殖、しかし最後はクビ、会計士に



30代

- 会計監査を経て、業務プロセス改善・ERP導入プロジェクト参画



40代

- 中国4拠点で日系企業の相談窓口（主に会計・税務・アドバイザー）



50代

- インド2拠点で日系企業の相談窓口を経て、日印間M&Aのマッチング支援



60代

- 経営コンサルタントとして中小企業の経営改善・承継・成長のハンズオン支援



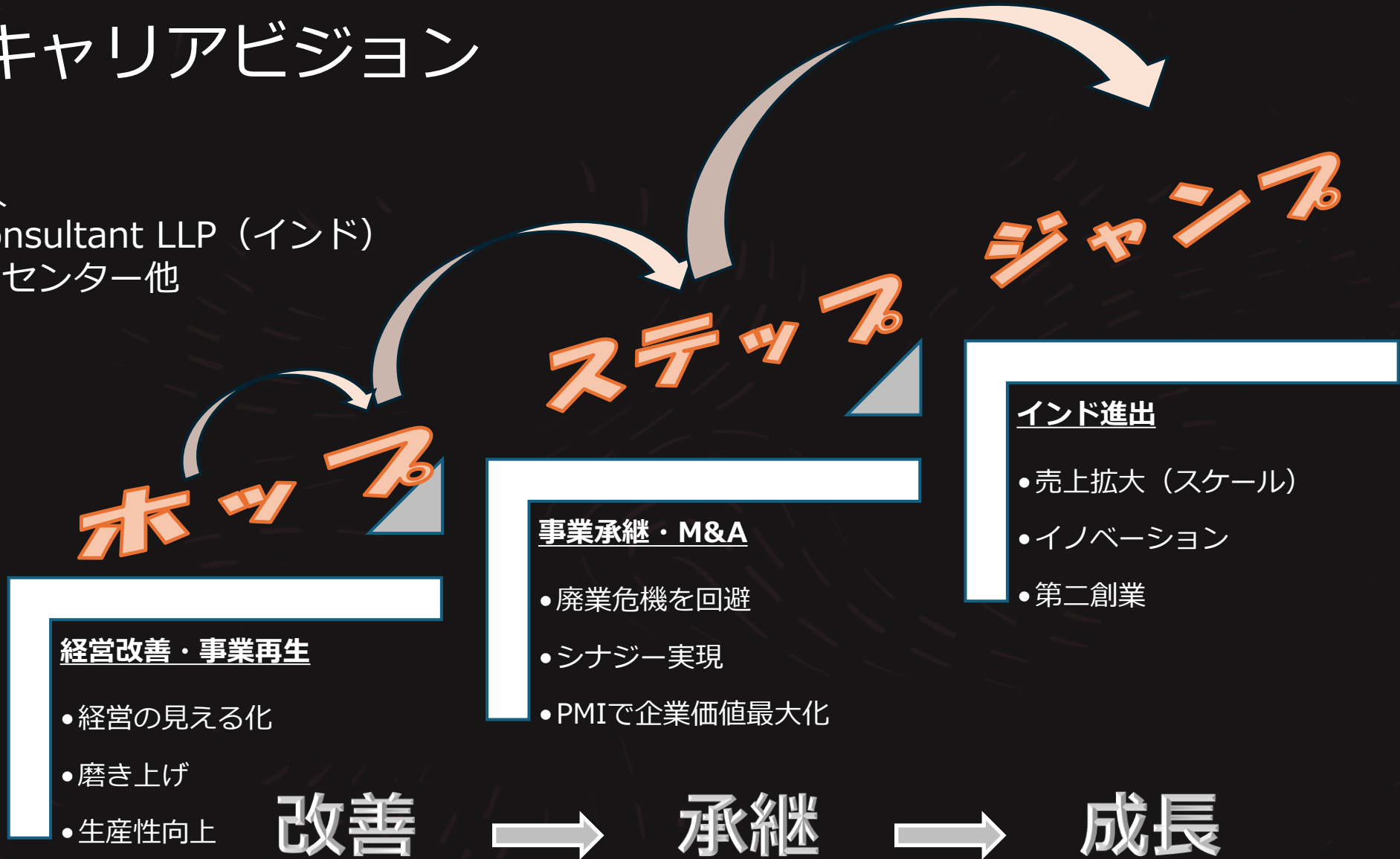
# 今後のキャリアビジョン

## 所属

野原監査法人

KrayMan Consultant LLP (インド)

中小PMI支援センター他



## 語学

英語・中国語

## 国家資格

公認会計士・中小企業診断士・事業再生士補



## 解説インドの M&A

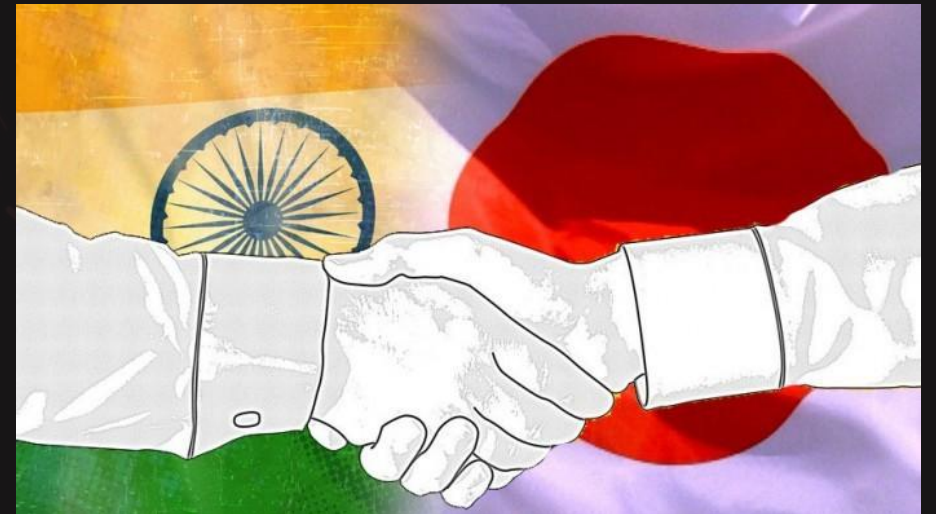
第 1 回 「インド経済の変化に備えよ」.....	1
第 2 回 「実行前に大事な Why と What」.....	4
第 3 回 「参入方法は柔軟に」.....	6
第 4 回 「パートナー探しのポイント」.....	9
第 5 回 「基本合意のポイント」.....	12
第 6 回 「デューデリジェンス-10 の失敗要因と留意点(上)」.....	15
第 7 回 「デューデリジェンス-10 の失敗要因と留意点(中)」.....	18
第 8 回 「デューデリジェンス-10 の失敗要因と留意点(下)」.....	21
第 9 回 「交渉成立へ向けてのポイント(上)」.....	24
第 10 回 「交渉成立へ向けてのポイント(中)」.....	29
第 11 回 「交渉成立へ向けてのポイント(下)」.....	34
第 12 回 「成立から成功へ、そして更なる成長へ」.....	38

※ 本誌の内容は、The Daily NNA インド版の 2018 年 10 月 16 日号から 2019 年 9 月 17 日号において連載された内容となります

NNAインド（経済情報誌）で連載  
（2018年10月～2019年9月）

# 本日の内容

- 日本の中小企業の現状と役割
- 2025年問題と迫りくる危機
- 事業承継待ったなし！
- 事業承継をためらう心理的要因
- 注目を集めるスモールM&A
- スモールM&Aに対する心理的ハードル
- スモールM&Aプロセス上の課題
- スモールM&A市場の新たな課題
- スモールM&Aを成長への起点に
- インドの事例研究（2社）



# 日本の中小企業の 現状と役割



# 中小企業は日本経済の屋台骨

99.7%

企業数の割合

日本の全企業数に占める中小企業の割合

70%

雇用の割合

日本の全雇用者数に占める中小企業の割合

50%

GDP貢献度

日本のGDPに対する中小企業の貢献度

中小企業は日本経済の根幹を支える存在です。その重要性は単に数字だけでなく、**地域経済の活性化や技術革新の推進**においても大きな役割を果たしています。



# 中小企業の強みと特徴

## 機動性と柔軟性

中小企業は大企業に比べて意思決定が速く、市場の変化に柔軟に対応できます。これは特に急速に変化する現代のビジネス環境において大きな強みとなっています。

## 専門性と独自性

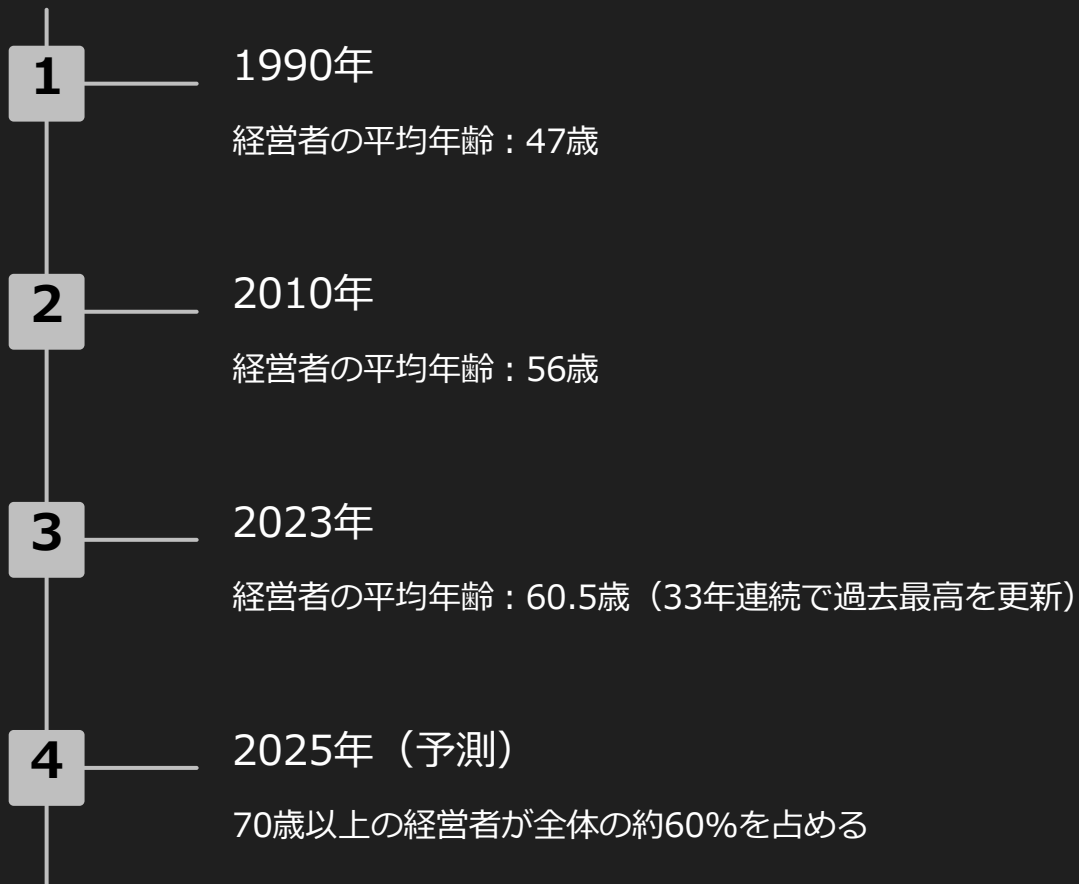
多くの中小企業は特定の分野や技術に特化しており、その専門性を活かしたユニークな製品やサービスを提供しています。これにより、大企業では対応しきれないニッチ市場で強みを発揮しています。

## 地域との密接な関係

中小企業は地域に根ざした事業を展開することが多く、地域社会との強いつながりを持っています。これは地域経済の活性化や雇用の創出に大きく貢献しています。



# 経営者の高齢化は深刻



経営者の高齢化は、単に数字の問題ではありません。経営判断の遅れ、新技術への適応の遅れ、従業員とのコミュニケーションギャップなど、様々な問題を引き起こす可能性があります。この傾向は、中小企業の競争力低下にもつながりかねません。



日本の中小企業の再活性化のため、日印の異なる強みを活かして、**相互補完関係を模索**  
し**事業機会創出**の好機

日本：高い技術力と専門性

インド：柔軟性、環境適応力、  
成長意欲、若く豊富な労働力

# 2025年問題と 迫りくる危機



# 2025年問題とは：超高齢化 社会の到来

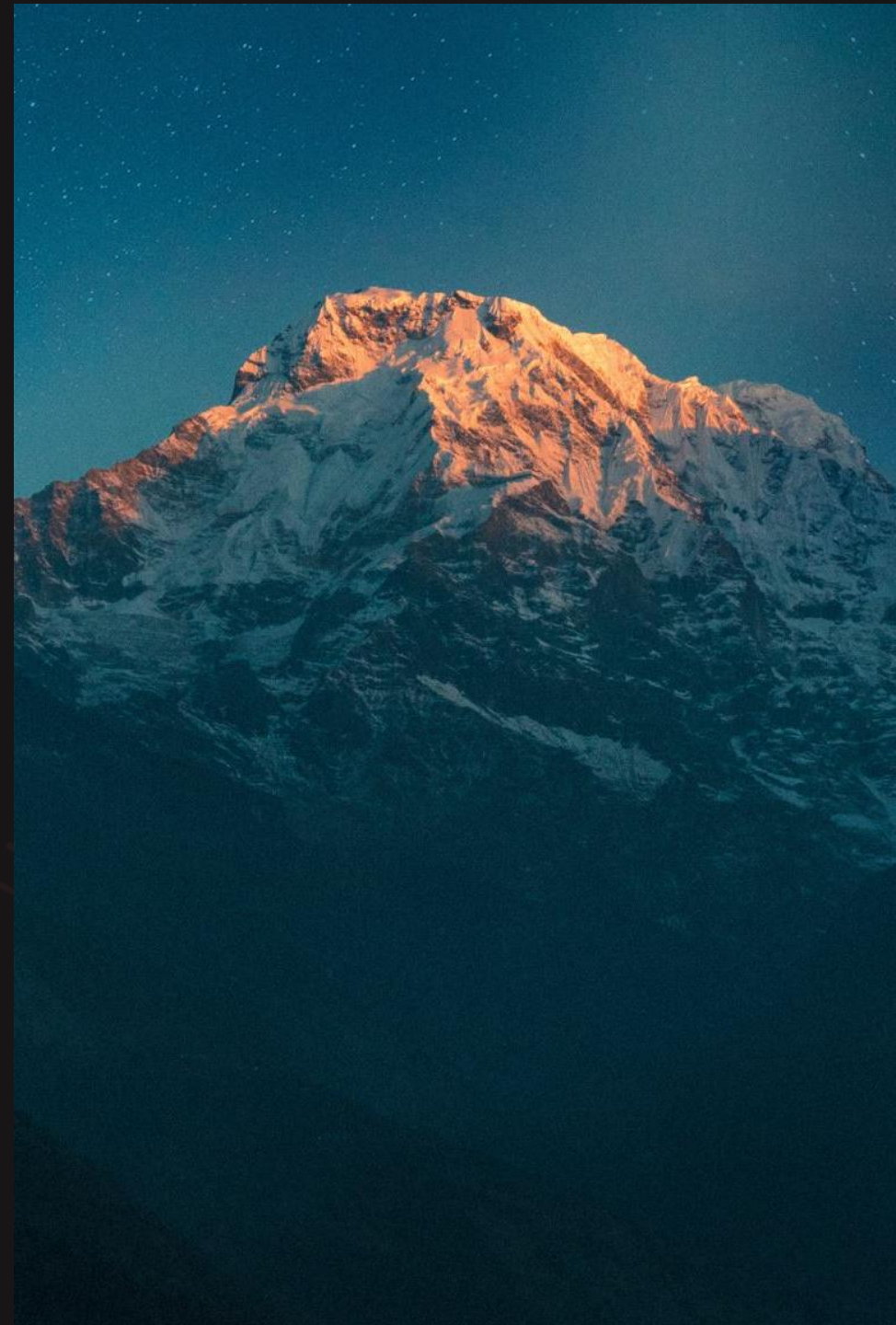
## ■ 団塊世代の後期高齢者化

2025年に団塊世代約800万人が75歳以上になります。

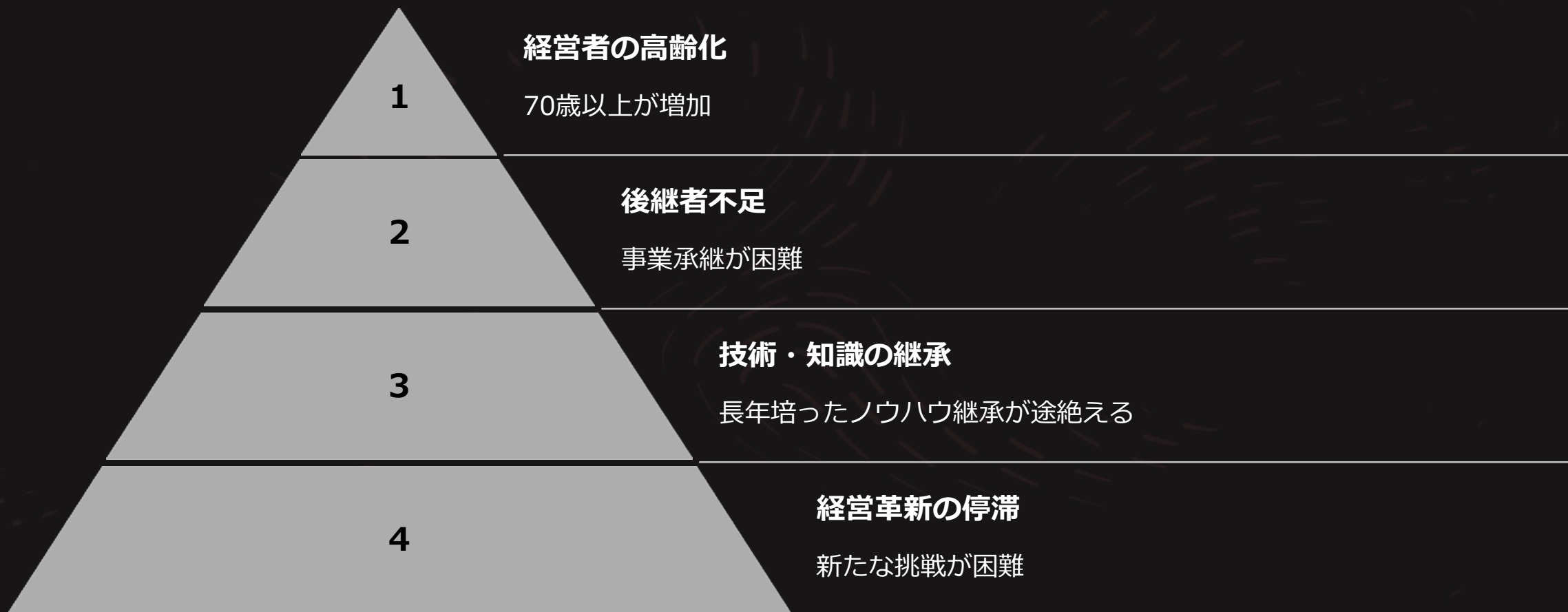
## ■ 後期高齢者人口の急増

75歳以上の人口が約2180万人に達し、国民の5人に1人が該当します。

2025年問題は、日本社会全体に大きな影響を与える重要な課題です。団塊世代の大量退職が2007年に労働市場へ影響を与えたのと同様、2025年には後期高齢者化が現実的な危機となります。



# 2025年問題が中小企業経営に与える影響



中小企業経営者の高齢化は中小企業経営に深刻な影響を与えています。特に、**後継者不在による廃業リスク**が高まっています。この問題は単に個別企業の問題だけでなく、**日本経済全体に影響**を及ぼす可能性があります。



# 2025年問題がもたらす社会的影響

## 労働力の減少

生産年齢人口の減少により、多くの産業で深刻な人手不足が発生します。特に医療・介護分野での人材不足が懸念されています。

## 医療・介護の逼迫

高齢者の増加に伴い、医療・介護サービスの需要が急増します。施設や人材の不足により、サービスの質の低下や待機者の増加が予想されます。

## 社会保障費の増大

年金、医療、介護などの社会保障費が急増し、現役世代の負担が増大します。財政面での持続可能性が大きな課題となります。

# 2040年問題により、中小企業はますます苦境に



# 2025年の崖の本質と影響



2025年の崖は、日本企業に深刻な影響を及ぼし、2025年以降、最大で年間12兆円の経済損失が生じる可能性があります。特に、レガシーシステムへの依存が中小企業の競争力を低下させ、DX推進の遅れが人手不足を補う障壁となっています。

「縮む日本」 vs  
「広がるインド」

2025年は**戦略的パートナーシップ**構築の好機！

- ・ 2025年は**14億人市場**の覚醒期
- ・ インドの**デジタル人材**を活用しDX推進

**事業承継待ったなし！**

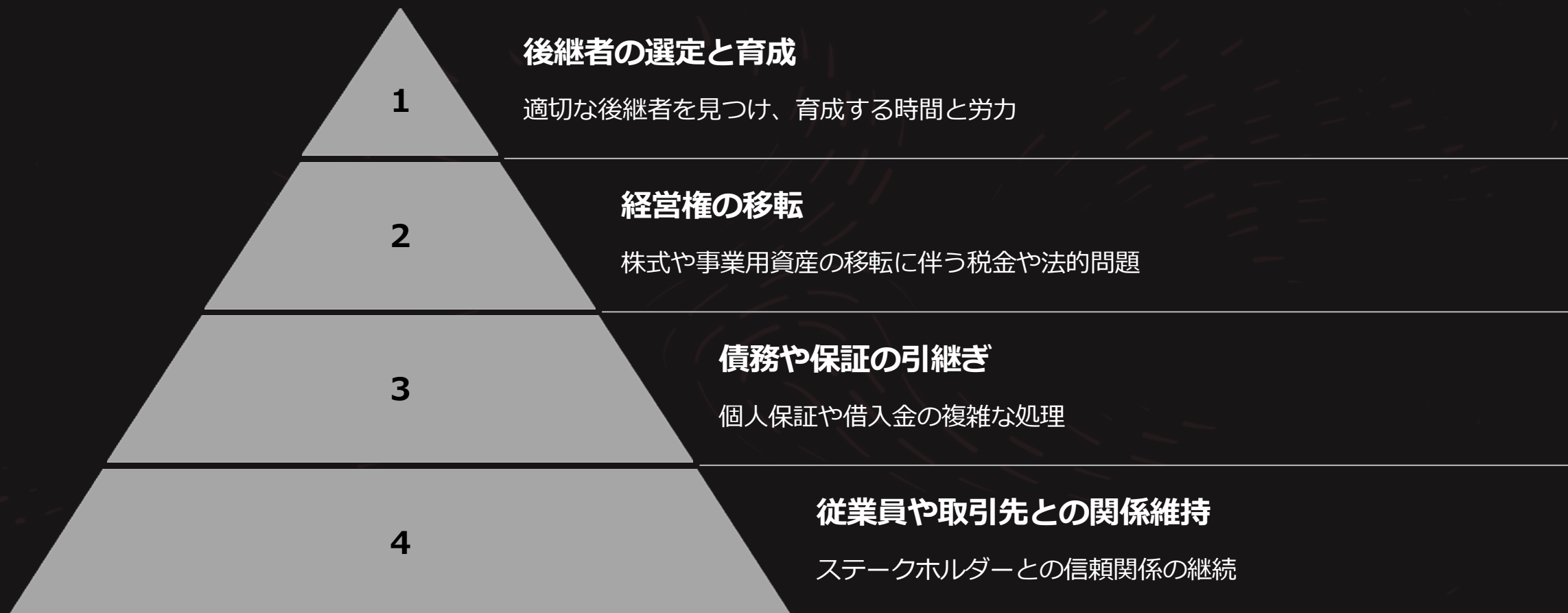


# 後継者不在：深刻化する危機



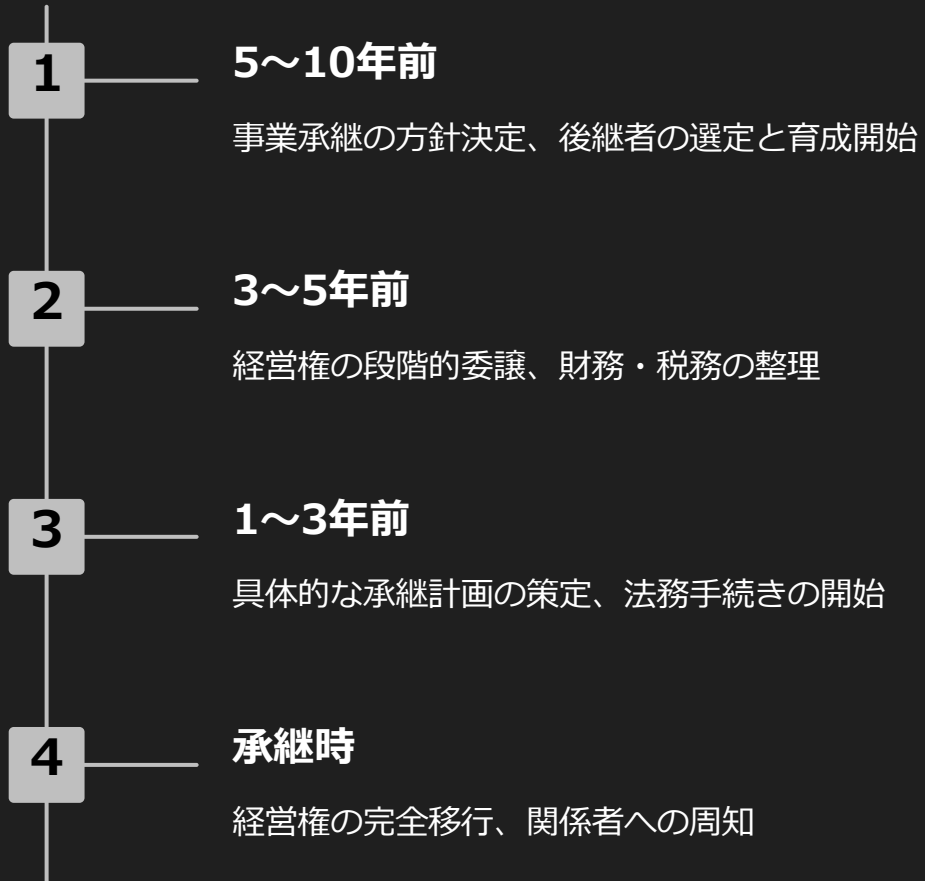
後継者不在は、単に個別の企業の問題だけではありません。技術・ノウハウの喪失、雇用機会の減少、地域経済の衰退など、社会全体に大きな影響を及ぼします。特に地方では、中小企業の廃業が地域の存続自体を脅かす可能性もあります。

# 事業承継の主な課題



事業承継には様々な課題が存在し、長期的に取り組む必要があります。ところが、多くの企業が後継者選定段階でつまづく傾向があります。早期の計画と外部支援の活用が求められます。

# 事業承継の準備：早期着手の重要性



事業承継は**長期的なプロセス**です。**早期に準備**を始めることで、スムーズな承継が可能になります。特に後継者の育成には時間がかかるため、できるだけ**早く着手**することが重要です。そのために早い段階から**計画**を立てることで、**経営の安定と不測の事態への対応力**が高まります。

# 事業承継の主な失敗要因

1

## 準備不足

早期の計画が立てられていない

2

## コミュニケーション不足

関係者と十分な対話が欠如

3

## 経営ノウハウの未移転

知識・技術の継承が計画的に行われない

4

## 財務・法務の整理不足

専門家を活用しきれていない

目先の業務に追われて先送りしてしまい、後継者不在が企業の突然の廃業を招くリスクが高まっています。事業承継の失敗は、企業の存続だけでなく、従業員の生活や地域経済にも大きな影響を与えます。失敗要因を識別し、早急に計画立案と対策を進めることが重要です。

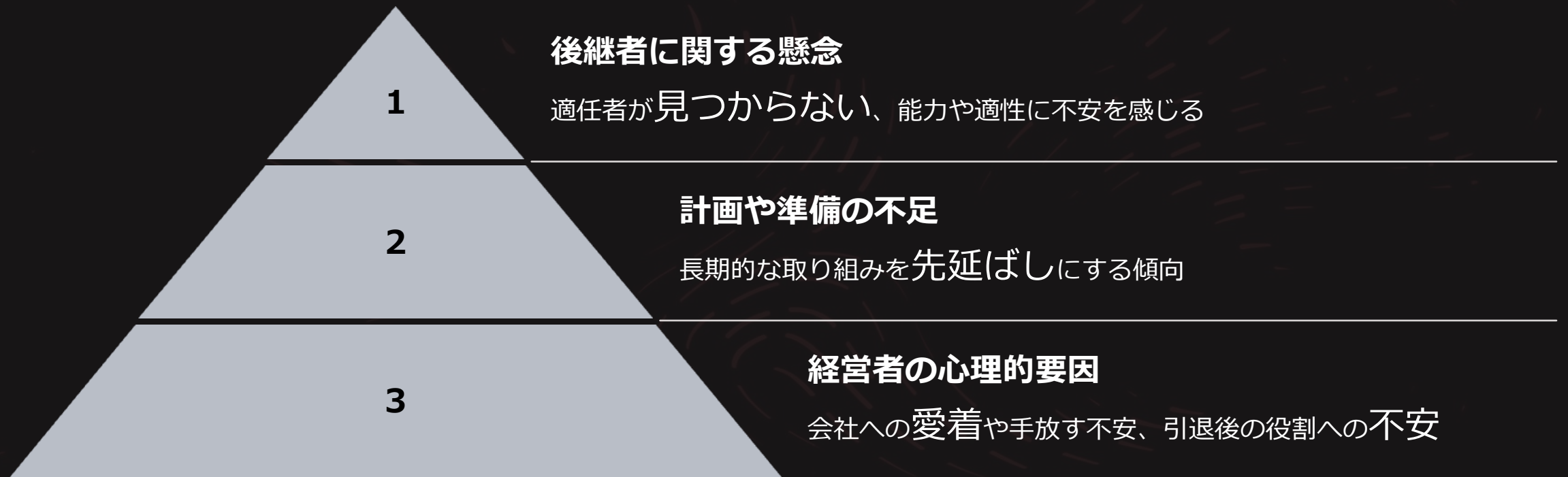
インドでは一族経営を基本とする文化が根強く、後継者選定及び育成の**時間的余裕もある**。相続税もなく、制度的にも事業承継は比較的円滑に進む傾向

日本では事業承継待ったなし**時間的余裕がない**中、外部支援機関や専門家を上手に活用するのが円滑に進めるコツ



# 事業承継をためらう 心理的要因

# 経営者が事業承継をためらう理由



経営者の思い込みや先入観によって、事業承継に踏み切れないケースが多くみられます。  
このため、外部専門家には傾聴と共感を通じた対話を重ね、不安を解消するサポートが求められます。

# 後継者候補がためらう理由

## 自分の能力や適性への不安

「経営の適性があるか」「家業を維持できるか」といったプレッシャーに直面し、**自信を持ってない**ことがあります。特に、先代の成功を上回ることへの不安が大きいケースもあります。

## 業界や会社への魅力不足

伝統的な業界や、成長性の低い会社に対して、若い世代は**魅力を感じにくい**傾向があります。自己実現の機会が限られると感じると、他のキャリアを選択しがちです。

## 親や周囲からの期待によるプレッシャー

親の期待に応えられるかという不安や、「コネで継いだ」と思われることへの懸念が、決断を躊躇させる要因となっています。これらは往々にして、コミュニケーション不足から生じる**誤解**に基づいています。

親子で十分な対話が行われていない企業が**5割を超える**現状では、**コミュニケーション不足**がこれらの問題を悪化させています。



# 事業承継問題の克服に向けて

## 1 オープンなコミュニケーション

経営者と後継者候補、そしてステークホルダー間の**透明性の高い対話**を促進します。

## 2 外部支援の活用

専門家や公的支援制度を**積極的に活用**し、複雑な課題に対処します。

## 3 早期からの計画立案

5~10年先を見据えた**長期的な事業承継計画**を立てることが重要です。

## 4 後継者の育成と権限移譲

**段階的な権限移譲と適切な教育**プログラムにより、後継者の**能力と自信**を育てます。

事業承継は多岐にわたる困難な課題を伴います。しかし、**適切な準備と戦略的・段階的アプローチ**により、心理的障壁を乗り越え、円滑な承継を実現することが可能です。







# 事業承継の選択肢は柔軟に



## 親族内承継

最も一般的な方法で、家族に事業を引き継ぎます。事業の**理念や価値観を維持**しやすい反面、**能力や意欲の面で課題**が生じる可能性があります。



## 従業員承継

社内の優秀な人材に事業を引き継ぐ方法です。事業への**理解が深い**反面、**資金面での課題**が生じる可能性があります。



## M&A

第三者に事業を売却する方法です。**相乗効果**が期待できる反面、**企業文化の変化や従業員の不安**が生じる可能性があります。

事業承継は個人の問題にとどまらず、企業の**持続的成長**と、従業員の雇用維持や地域経済の活性化といった**社会的責任**を伴います。事業承継方法に迷った際は、個人の視点に偏らず『**企業の存続と成長**』を中心に、『**従業員や地域社会への責任**』も考慮した最適な選択をすることが重要です。

# 世界に目を向けると

- 世界人口 ⇒爆発
- 資源国の行動 ⇒自国主義
- 戦争/国際紛争 ⇒増加
- エネルギー/材料 ⇒価格高騰
- 為替相場 ⇒円安基調



国際的には資源枯渇により、資源争奪戦が激化？



日本では市場縮小、人手不足で大廃業時代の到来？



インドでは、幼少期からのエリート教育を通じて、親族の後継者が自覚と自信を持てる環境が整っている。日本では残された時間は少なく関係者も心理的に余裕がないことから、外部専門家が、経営者や後継者候補に寄り添い、「傾聴」を通じて**思い込みを解消**し、自分だけでは気づかなかった**新たな視点を引き出す**ことで、事業承継への前向きな一歩を後押しする必要

# 注目を集める スモールM&A

# スモールM&Aの概要

1

## 売り手企業

事業承継や資金調達を目的に売却を検討

2

## M&Aプロセス

マッチング、デューデリジェンス、交渉、契約締結

3

## 買い手企業

事業拡大や新規市場参入を目指して買収を検討

スモールM&Aは、後継者不足に悩む企業にとって**第三者承継の有力な手段**として注目されており、**企業存続と新たな成長機会**をもたらす選択肢となっています。



# スモールM&Aの市場動向

## 4,304

2023年度M&A件数

2024年も国内企業のM&A件数は**過去最多を更新**する見通し

## 20%

事業承継目的の割合

全M&A件数のうち、**事業承継を目的**としたものが約20%を占めています。

## 3倍

10年間で事業承継目的のM&Aは**顕著な増加傾向**

特に**過去5年間**で、事業承継目的のM&Aが急増しています。

これらの数字は、スモールM&Aが**事業承継の重要な選択肢**として定着しつつあることを示しています。

# スモールM&A普及の背景



## 短期間での実行

大規模なM&Aと比べ、取引プロセスがシンプルで柔軟性が高いため、比較的短期間で完了できます。



## オンラインプラットフォームの活用

マッチングプラットフォームの普及により、全国規模でのマッチングが可能になり、選択肢が広がっています。

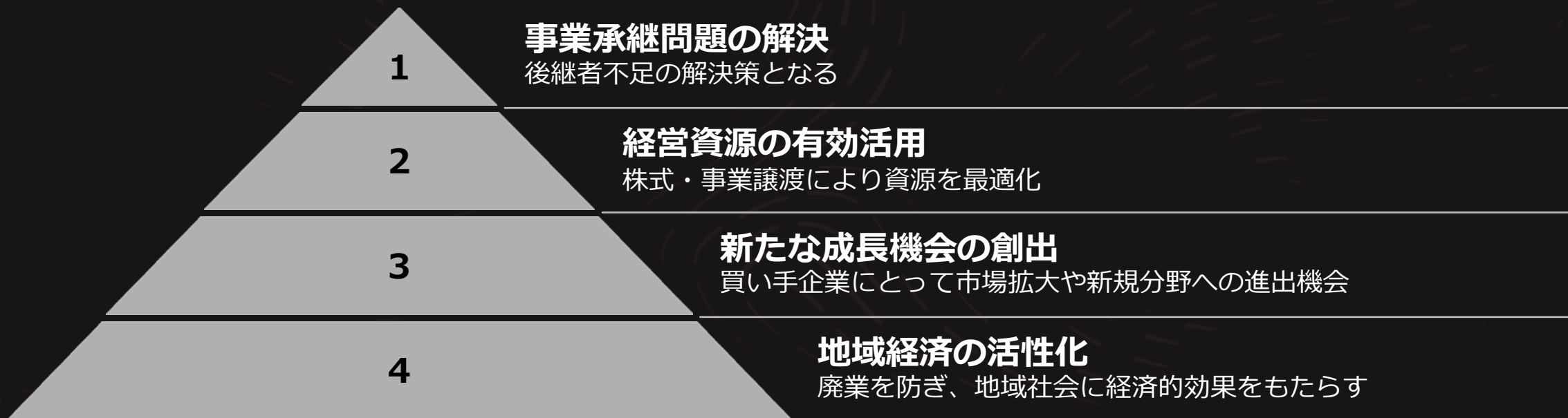


## 事業再生の新しい選択肢

単なる事業承継にとどまらず、第2会社方式において事業譲渡が行われることもあり、経営再建や事業の立て直し的手段として有効。



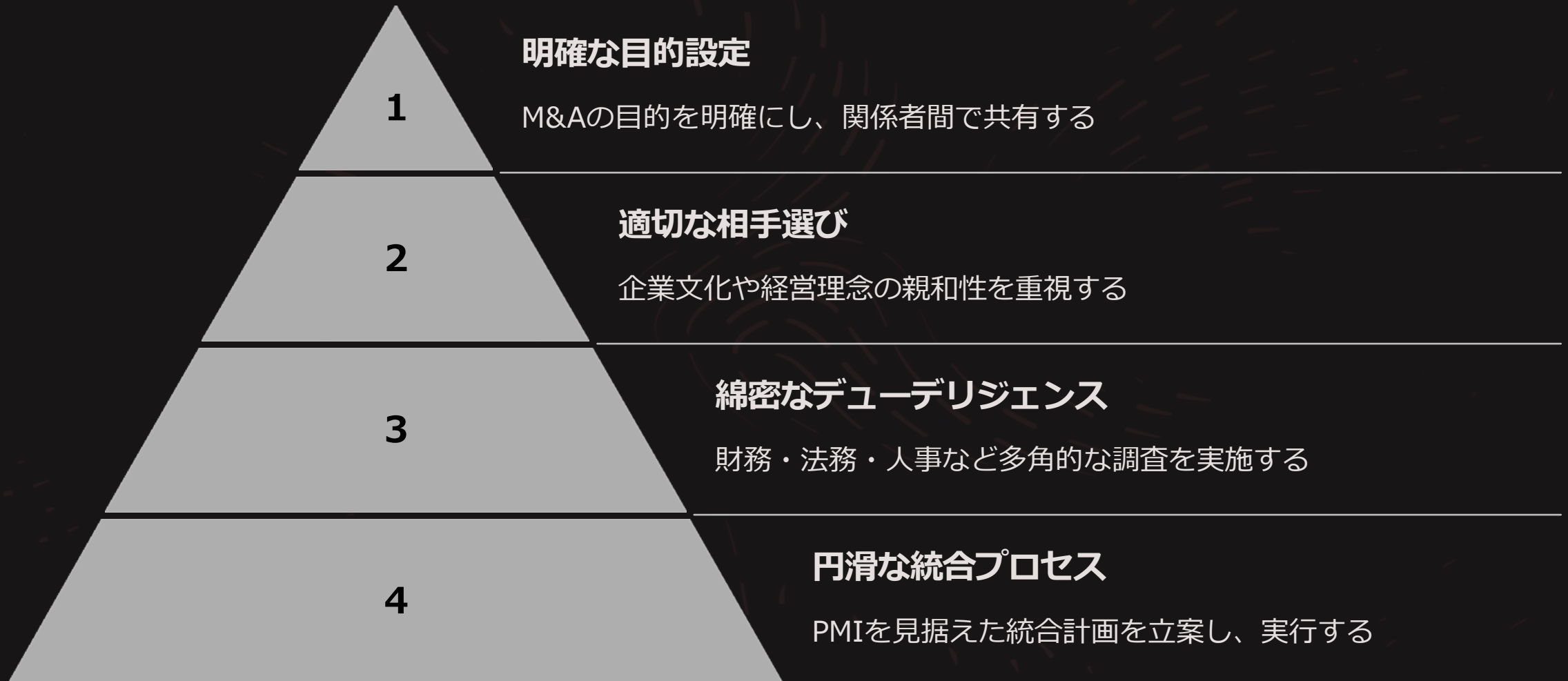
# スモールM&Aの可能性



スモールM&Aは、単なる事業売却ではなく、企業価値を次世代に引き継ぎ、**新たな可能性を開く戦略的手段**です。後継者不在（売り手）や事業拡大を目指す企業（買い手）にとって、大きな可能性を秘めています。



# スモールM&A成功のポイント



# スモールM&Aの支援制度

## ■ 中小企業庁の事業承継 ・引継ぎ支援センター

全国47都道府県に設置され、  
無料で相談や**専門家派遣**  
などのサービスを提供して  
います。

## ■ 事業承継税制

後継者が先代経営者から株式  
等を相続・贈与により取得し  
た場合、一定の要件のもと、  
**納税が猶予**される制度が  
あります。

## ■ 中小企業向け融資制度

事業承継を目的としたM&Aに  
対して、日本政策金融公庫や  
商工中金が**低金利融資**を  
提供しています。

## ■ 専門家派遣事業

中小企業基盤整備機構が、  
M&Aに関する**専門家**を  
無料で派遣する制度を設けて  
います。



インドでは、M&Aを更なる成長へ戦略ツールと捉え、事業ポートフォリオ再編と資金調達を積極的に実施している。

- ・ **事業譲渡**：成長分野に集中するための選択と集中が活発。日本と異なり税務・法務面で有利な側面。

- ・ **株式譲渡**：最初から完全譲渡は少なく、段階的移行が多い。

日本でも、インドの事例から学び、柔軟な事業再編や成長戦略を導入することで、持続的な企業成長と地域経済の維持が期待される

# スモールM&Aに対する 心理的ハードル

# 中小企業経営者の心理的ハードル

## 従業員・顧客への影響懸念

M&Aによって従業員の雇用や顧客との関係が損なわれるのではないかと不安があります

## M&Aに対する誤解

「M&Aは大企業だけのもの」「小さな会社には買い手がつかない」といった誤解や先入観が根強く存在しています。

## 会社への愛着

長年かけて築き上げた会社を手放すことへの心理的抵抗感が大きいです。

## 価値の過小評価

自社価値を適切に把握できず、M&Aの選択肢を狭めてしまうケースが多くあります。



# 適切な自社株価算定による意識改革

1

## 中立的専門家による試算

客観的な株価算定で自社の定量的価値を把握。

2

## 新たな気づき

試算を通じ、経営者に自社の潜在価値に気づくきっかけを提供。

3

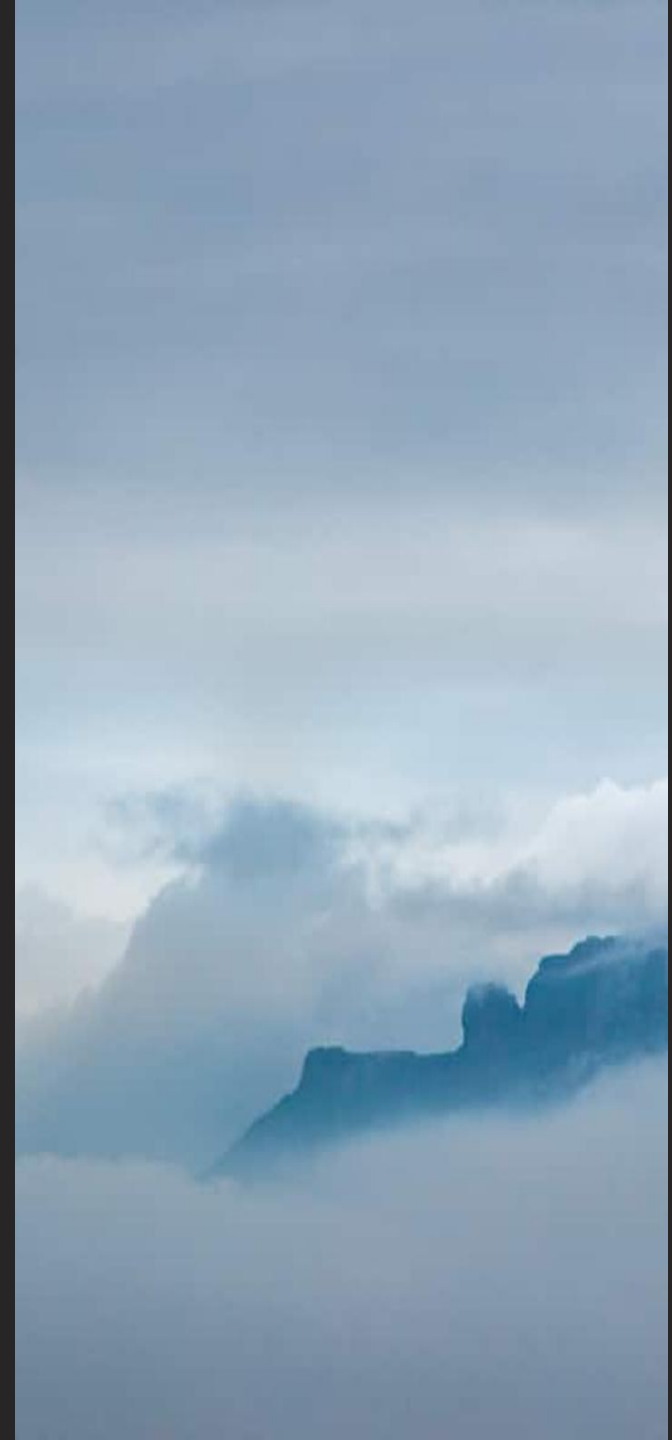
## 具体的な見通し

専門家と相談しながら承継のロードマップを明確化。

4

## 選択肢の拡大

適切な評価により承継方法や買い手候補が広がる。





# 段階的な移行プロセスの設計

1

## 元経営者に顧問として関与

一定期間、元経営者が買い手企業の顧問として関与

2

## ノウハウの引き継ぎ

経営の知見や取引先関係を徐々に移転

3

## 取引先との関係維持

信頼関係を損なわないための丁寧なコミュニケーション

4

## 従業員・顧客の安心感醸成

M&Aによる不安を和らげ、運営の安定を図る

段階的移行により、経営者の心理的負担を軽減し、関係者の不安を取り除くことが可能です。



# バーニング・ プラットフォーム フォーム

## 決断のタイミング を逃さない重要性

先延ばしにすると以下のリスク顕在化

1. 条件の悪化
2. 突然の健康問題
3. 選択肢の減少

インドでも**信頼できる相手探し**が、  
M&A成功の鍵。ただし、以下の特徴がある。

・ **案件の曖昧さ**：売り手経営者の本音や背景が不透明な場合が多く、スタンスが定まらない（売却したいのか、パートナーシップを通じて成長したいのか、単に資金調達したいのか）ことがある。

・ **ネットワークの限界**：売り手経営者個人のコネや関係性には限界があり、FAを活用し、ソーシングしてもらうのが一般的。

。 **FAの見極め**：売り手につくFAが単に表面的な情報提供だけではなく、売り手経営者の本音に迫り、取引構造について、買い手FAと適切なソリューションを提示交渉できる能力があるか見極め重要。

日本でも、**信頼できる専門家**の支援を得ることで、**信頼できる相手探し**が円滑となり、

**M&Aプロセスの質**を高めることができる。

# スモールM&Aプロセス 上の課題

# スモールM&Aプロセス上の主要課題



## マッチングが困難

市場の透明性が低く、信頼できる買い手・売り手を見つけることが困難  
(個人的なネットワークの限界、信頼できる仲介者の不足)



## 情報の非対称性

売り手は情報開示に慎重、買い手は事業や財務情報の収集が困難



## 価値評価の難しさ

小規模事業が持つ財務データの不透明性さや無形資産の見落とし、  
経営者依存度の高さなどにより、適正な企業価値の算定が難しい





# 売り手の視点：磨き上げ

1

## 事業価値の向上

財務体質の改善、無駄なコストの削減、強みの明確化を通じて**事業の魅力**を高めます。

2

## 情報開示と経営体制の透明性確保

正確で詳細な情報提供により、買い手との**信頼関係を構築**します。

3

## 経営改善への取り組み

継続的な改善努力が、**事業の持続可能性**と魅力を高めます。

磨き上げにより、売り手は**取引成功の確率を高める**ことになります。



# 磨き上げがもたらす効果

1

交渉の効率化

正確な情報提供により、不必要な質問や確認作業が減少

2

時間とコストの節約

スムーズな交渉進行により、プロセス全体の効率が向上

3

信頼関係の深化

オープンな姿勢が買い手の不安を軽減し、信頼を醸成

4

有利な取引条件

高い信頼関係に基づき、適正価格での取引が可能に

磨き上げは、売り手にとってスモールM&A成功の基盤となるだけでなく、買い手にとっても承継後の円滑な運営と持続的成長の基盤となります。

# 買い手の視点：DDとPMI

## 1 明確な目的設定

M&Aを通じて達成したい**具体的な目標**を明確にします。単なる規模拡大ではなく、シナジー効果や新規市場参入など、**戦略的な意義**を持たせることが重要です。

## 2 綿密なデューデリジェンス (DD)

財務、法務、業務など多角的な視点から対象企業を精査します。**潜在的なリスクや機会**を正確に把握することで、適切な意思決定が可能になります。

## 3 統合計画 (PMI) の策定と実行

M&A後の統合プロセスを事前に計画します。文化の融合、業務の標準化、人材の活用など、**具体的なアクションプラン**を準備することが成功の鍵となります。



# 徹底的なDDとPMIがもたらす効果

1

## リスクの特定と軽減

財務、法務、税務、運営リスクを事前に明確化し、対策を講じることで取引後のトラブルを防止

2

## 適正価格の判断

DDを通じて買収対象の価値を正確に把握し、不適切な価格設定による損失を防ぐ

3

## 事業統合の成功

PMIにより組織/文化/業務プロセスをスムーズに統合し、買収後の混乱を最小化

4

## シナジー効果の最大化

経営資源の統合と最適化を通じて、売上向上やコスト削減といったシナジーを実現する。

目的意識を持ち、**経営者視点**でDDを行うことが成功への鍵です。

DDとPMIを徹底することで、買収の成功率が大幅に向上し、投資リターンを確保できます。

インドM&Aプロセス上における買い手の  
課題は以下の通り

- ・ **情報収集の困難さ**：売り手側の情報開示が不十分な場合が多い。
- ・ **FAの重要性**：交渉における緩衝材であり、登場人物の多いプロジェクトをマネジメントする重要な役割。実務経験豊富なFAを活用し、交渉の質を向上させる必要。
- ・ **買い手主導のプロセス**：「訊く・会う・確かめる」積極的な情報収集およびこちらから契約書をドラフトして交渉する姿勢が不可欠。  
日本でも、信頼できる専門家を**最大限活用**しながらも、専門家任せにせず、**当事者として主体的**に動き、不明点を解消し契約書にもれなく落とし込む姿勢が、意図しない結果を未然に防ぎ、  
M&A成功させるポイント

# スモールM&A市場 新たな課題



# 悪質なM&Aの現状と問題点

## 1 被害例の増加

様々な被害例が多発しています。専門知識が必要なM&Aでは仲介業者への依存が高まる一方で、手数料相場の不透明さや不適切な取引工作が問題視されています。悪質業者による不適切な対応が、倒産に追い込む事例も見られます。

## 2 市場拡大とトラブルの増加

2023年度のM&A実績は4304件(2024年度は過去最多となる見込み)に達し市場は拡大しています。しかし、経営者保証や対価支払い遅延などのトラブルが後を絶たない状況が続いています。





# 悪質なM&A取引がもたらす影響

## ■ 中小企業のM&Aに対する不安感の増大

経営者保証の移行問題や退職慰労金の不払いなど、**契約不履行のリスク**が高まっています。これにより、売り手経営者が予期せぬ**金銭的損失**を被る可能性が増大しています。

## ■ M&Aをためらう中小企業経営者の増加

悪質な取引事例は、特に経験の少ない中小企業経営者にとって大きな心理的障壁となっています。結果として、**M&Aを避ける傾向**が強まっています。

## ■ 仲介業者への不信感の拡大

手数料体系の不透明さや、仲介業者の中立性・公平性への懸念が高まっています。これは**業界全体への不信感**につながっています。



# 悪質なM&A取引への対策

1

## ガイドラインの改定

明朗会計の義務化、中立性の確保、経営者保証の明確化など、取引の透明性と公平性を高める施策を導入

2

## 不適切な業者の排除

中小企業庁による監視強化や、業界団体による情報共有を通じて、悪質な業者を市場から排除

3

## 仲介業者の信頼性向上

担当者の資格や経験の説明義務化、買い手調査の徹底などにより、仲介業者の信頼性向上

4

## 中小企業への支援強化

手数料や業者情報の公開、データベースの整備により、中小企業が安心してM&Aに取り組める環境を整備

インドM&A市場での取引は一般的にFAのみで、日本のような悪質な取引により売り手が被害にあう事例はまれ（私の知る限り）

一方、買い手が経済的損失を未然に防ぐM&A成功ポイントは以下の通り

・ **リスク管理の徹底**：契約書にあらゆるリスクを想定し、明確に条項として盛り込む。（インドでは契約が全て。曖昧さを残さない！）

・ **柔軟な取引構造**：種類株式、アーンアウト、段階的買収、エスクロー口座、コール・プットオプション、表明保証・補償・誓約・キーマン条項などの活用（インドではあらゆる引き出しを交渉材料に用意しておく！）

・ **FAの活用**：専門家に交渉の緩衝材になってもらい、条件交渉を柔軟に進める。（インドでは交渉に過度な忖度や遠慮は不要！）

インドでは交渉は非常にタフで時間がかかることを覚悟する必要。また「今売らなくてもいい」と、**DD後でもディールブレイク**することも多く、**相手を尊重しながらも条件の打ち返し**を事前に戦略的に考えておく必要。

そのため、紛争リスクの軽減や取引後の安定を実現するには信頼できる**実務経験豊富なFAや専門家**の起用が欠かせない。

日本のスモールM&Aでは、高度なテクニックは不要と思われるが、交渉が難航しても、必ず道は開けることを信じ不退転の決意でM&Aに臨むインドM&Aの交渉スタイルは見習うべきと考える

スモールM&Aを  
成長への起点に





# スモールM&A成功の鍵

## 綿密な準備と実行

成約前からPMIを見据えた準備を行い、リスクを最小限に抑えつつ、統合後の成長を最大化します。デューデリジェンスの結果を十分に活用し、適切なリスク管理策を講じることが重要です。

## 効果的なPMIの実施

100日プランを中心に、統合初期の重要なタスクを明確化し、着実に実行します。クイックウインの実現や文化の融合に注力し、従業員の信頼とモチベーションを高めます。

## 長期的視点で成長戦略

統合後も、市場ニーズ把握と柔軟対応、イノベーション、戦略的パートナーシップなどを通じて、長期的な視点で、継続的な成長を追求します。定期的な戦略の見直しと調整を行い、変化する市場環境に適応します。

# 事業承継を長期成長戦略に統合



**「成約から成功へ、そして更なる成長へ」**のため

インドでも、M&Aプロセスの取引前と取引後がとても大切  
PMIで単にDD結果を踏まえて統合するだけでなく、将来の成長戦略を見据え、100日プランなどでクイックウィン（短期間で達成可能な成果）を実現し、従業員のモチベーションを高め、**成長へのモメンタム**を意図的に生み出してこそ「成功」

# インドの事例研究

詳細は投影のみ

**N株式会社**



## N社の教訓

1. M&Aを成長戦略と成長ストーリーの中で位置づけ、ぶれない判断軸
2. 相手企業を尊重、柔軟にインド流への対応
3. そして長期的な展望を持ちつつ、明確なKPIでモニタリング

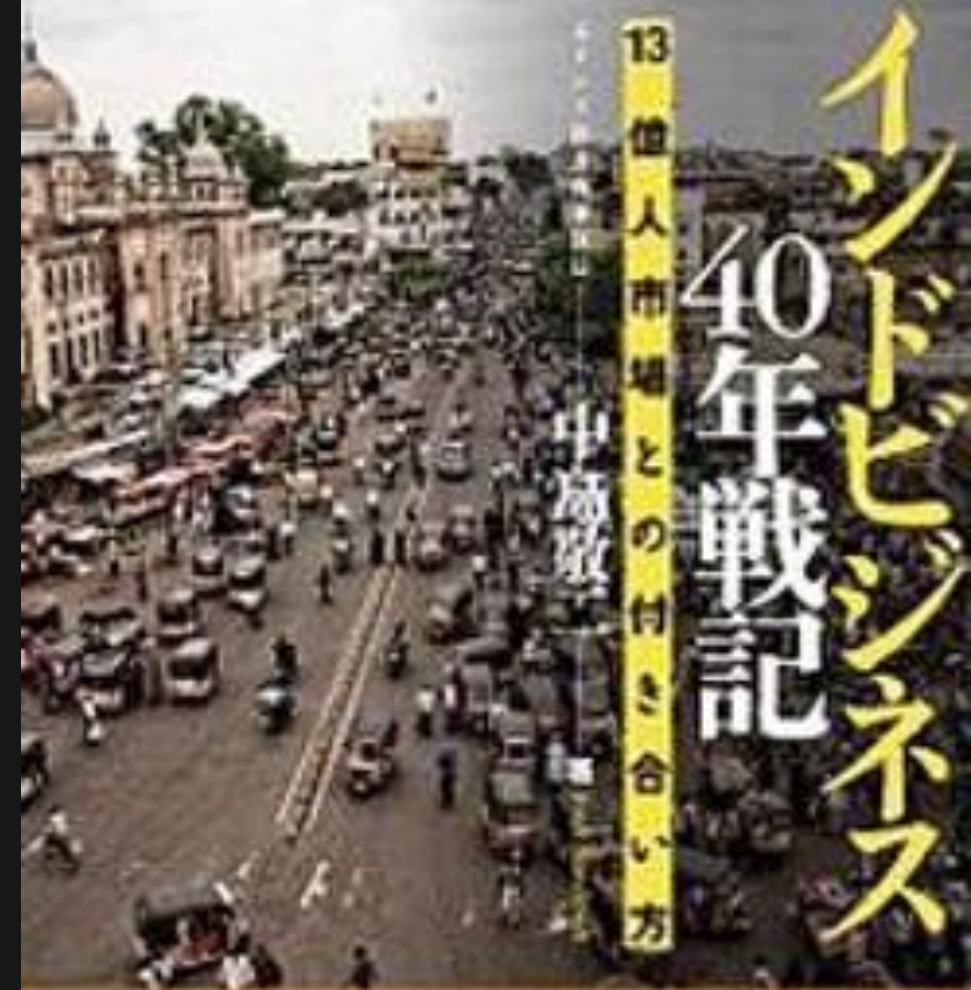
# Nakajima Consultancy Servicesの日本食レストラン

# 愛味レストランチェーン

80歳の現役コンサルタントである中島氏は、70歳で未経験の日本食レストラン事業を立ち上げ、インド最大規模の日本食レストランチェーン（6店舗）を築き上げました。

本年11月にはインドの最も権威のある機関にて「全インド最良の日本食レストラン」と認定されました。

中島氏の成功事例を通じて、インドでの厳しい経営環境での事業展開のヒントについて探ります。



## 日本人商社マン、 現地で「師」になる。

インド人を「頼れる友人」にするコツは？  
元・駐印大使の平林博氏が太鼓判



# インドの日本食レストラン 経営環境

## ■ 需要の少なさ

インド在住日本人は全体で約8,500人と少数です。

## ■ 食文化の違い

ベジタリアンが多く、食に対する保守性があります。

## ■ 経営の難しさ

日本人コックの採用コスト、従業員の定着性、食材入手の困難さなどが課題です。

これらの要因により、インド全体の日本食店は500店舗と少なく、95%以上がインド人経営のアジア料理店となっています。





# 中島氏の成功要因：インドの理解

## 28年の経験

中島氏は28年のインド在住経験を持ち、インドとインド人について深い知識を有しています。特にインド人との付き合い方のノウハウと人脈が豊富です。

## インドの特性

中島氏は「インドのことが本当に分かれば、インドほど仕事がしやすい国はない」と述べています。これは20年以上のインド在住経験から得られた洞察です。



# 柔軟な対応と継続的な改善

1

## チャレンジ

インドでは想定外のことが頻繁に起こるため、頭の中で試行錯誤してもうまくいきません。まず一步踏み出すことが重要です。

2

## 失敗から学ぶ

失敗を恐れず、そこから学び、経営判断を修正していきます。

3

## 継続的改善

各店舗での経験を次の店舗に活かし、ノウハウを蓄積していきます。

中島氏は1号店の失敗を2号店で活かし、3号店の失敗を4号店、5号店で活かすことで、店舗数を増やしてきました。



# 経営理念と顧客重視の戦略

## 経営理念の遵守 (ドラッカー流)

1. 最高の料理と最良のサービスを顧客に提供し続ける
2. 従業員を大切にする
3. 会社の仕事が地域に貢献していること。

## 顧客数増大の重視

利益は会社存続の手段と考え、赤字にならない前提で売上向上に重点を置きます。

## 品質向上への注力

料理とサービスの質の向上に全力を注ぎます。黒字経営なら店舗数が増えるほど利益が増えると考えます。



## 従業員育成と定着化の努力

- 1** 段階的育成  
未経験者のインド人でも有能なら一から育成します。皿洗い→コック補助→コック見習い→コックと段階を踏んで育てます。
- 2** 待遇の工夫  
給料は他店に比べて若干大目にし、従業員とのスキンシップ（誕生日祝い、社内旅行など）を大切にします。
- 3** コロナ禍での対応  
2020年3月から2021年9月まで、「誰も解雇しない、給料は100%支払う」という方針を貫き、従業員からの信頼を獲得しました。

# 堅実な経営戦略



## 財務体質の強化

銀行からの借り入れは一切せず、利益は全て社内留保金として財務体質を強化します。

この堅実な戦略により、本年より配当を開始できるまでに成長しました。



## 段階的な拡大

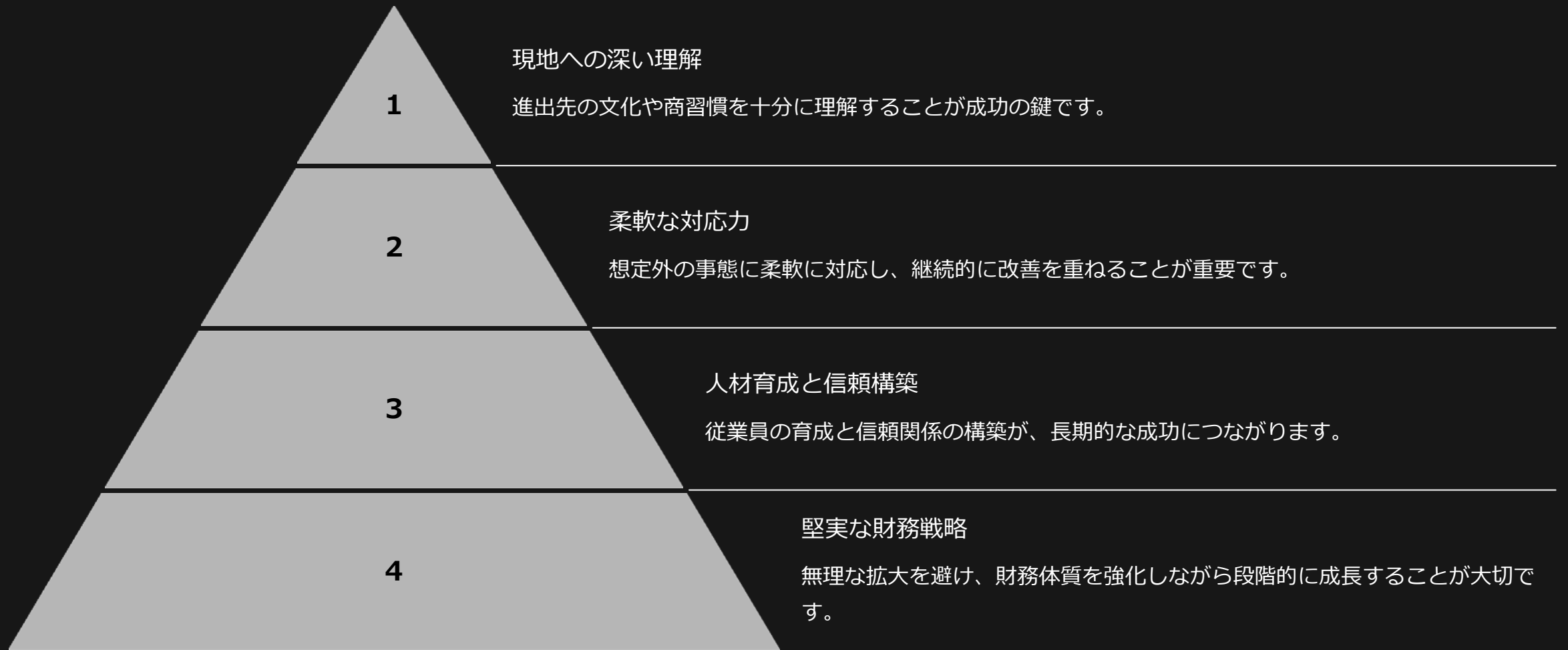
資金的・人的能力を高めてから店舗数の拡大を図ります。



## 人材育成

マンパワーの量・質を向上させた上で、業務の拡大を図ります。

# 中小企業の海外での事業展開への示唆



中島氏の成功事例は、海外での事業展開を考える中小企業に多くの示唆を与えてくれます。現地の特性を理解し、柔軟に対応しながら、人材と財務の両面で堅実な戦略を取ることが、長期的な成功につながるといえるでしょう。



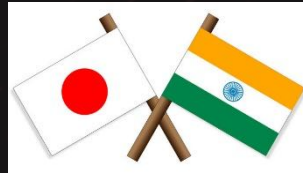
## 愛味レストランの教訓

1. 人を大切にする経営
2. 顧客を創造する経営
3. 失敗に学び継続的改善と  
段階的な店舗展開

# 免責事項

- 本セミナー資料は、一般的な情報提供を目的として作成されたものであり、特定の状況における専門的なアドバイスを提供するものではありません。従って、本資料の内容に基づいて行われる一切の行為に対して、当社は責任を負いかねます。
- また、本資料に含まれる情報は、作成時点での最新の情報に基づいていますが、予告なく変更される可能性があります。当社は、提供される情報の正確性や完全性を保証するものではなく、資料の使用によって生じるいかなる損害についても一切の責任を負いません。
- ご利用者は、具体的な状況に応じて、適切な専門家のアドバイスを得ることをお勧めいたします。

ご清聴ありがとうございました。



松田博司  
公認会計士・中小企業診断士  
[hiroshi-matsuda@nohara.or.jp](mailto:hiroshi-matsuda@nohara.or.jp)  
090-4568-3744



# 東商「中小企業の円滑な事業承継の実現に向けた意見について」(2024/7/11)

事業承継の本質は、経営者の交代を機に事業内容を外部環境に適応させる「**事業ドメインの再構築**」を行い、現在の経営環境に合わせた事業を行うことで、「**持続的な成長**」を実現させることにある。

経営者の高齢化が進んでいる中、「**価値ある事業**」を次代へ円滑につなぎ、さらに事業を発展させていくためには、現経営者が事業承継対策に「**早期着手**」することの重要性について「**気づき**」を得る必要がある。

# 名言

- 夢なき者に理想なし、
- 理想なき者に計画なし、
- 計画なき者に実行なし、
- 実行なき者に成功なし。

- 故に、
  - 夢なき者に成功なし。
- (吉田松陰)

- 最も強いものが生き残るので  
はない。最も変化に敏感な  
ものが生き残る  
(ダーウィン)

M&Aで夢実現へ