

後継者対策としての事業承継に関する ご提案

—仮想のABC社長の5つの選択肢—

M&Aリスクコンサルティングオフィス

サマリー(1)

■ 事業承継におけるゴールとその優先順位の整理

- ・ 譲渡先にすべての条件を100%飲ませるの困難、こちらで優先順位を付ける
- ・ 想定優先順位
 - ① 優秀な後継者へ経営の引き継ぎ(先のことは分からないが、5～10年後の次の次の後継者は社内からとしたい)
 - ② 会社の発展、社員の成長・雇用の確保
 - ③ 売却条件(高い価格で株式を譲渡。長年の自らの苦勞・功績に報い、引退資金としてのキャピタルゲイン獲得)

■ 想定される譲渡先

- ・ 上記優先順位にしたがった、考えられる譲渡先は下記の3つ
 - ① サーチファンド
 - ② PEファンド
 - ③ 事業会社
- ・ 貴社の若手幹部候補が後継者として、将来MBOできるシナリオを描ける譲渡先は、①か②
- ・ 社内の30代の後継候補者が、今は金銭的な理由で所有権を持つ事は無理でも、将来経営権のみならず所有権を持てるシナリオを、今から描くことも重要

■ 事業承継のための準備

- ・ M&Aはタイミングが重要⇒利益が出ているときのM&Aが望ましい
- ・ 利益が安定的に出せる営業戦略と体制づくりが必要
 - ✓ M&Aは、事前準備が極めて重要
 - ✓ 適切な事前準備の結果……
 - ・ 良い売り先が見つかりやすくなり、企業価値(≡譲渡価格)が上がる
- ・ 最低1年は、M&Aの準備のための経営改善に時間はかける必要があると思料
- ・ M&A戦略のための事前準備
 - ✓ M&Aはプロセスが始まった後は、短期間の勝負(買い手をいつまでも待たすことが出来ない)
 - ✓ 短時間での決断が求められる。判断ミスは致命的
 - ✓ まずは「己を知る」、強み・弱みなど自社分析、及び市場環境分析が必要

サマリー(2)

- M&A戦略のための事前準備
 - ✓ 準備期間での経営改善以外の留意点
 - M&Aの情報漏洩リスクへの対策は不可欠
 - 少数株主対策としての株式の集約手続きの重要性
 - 売却価格算定への理解
 - 弁護士・会計士・税理士など専門家との事前交渉
 - 譲渡先候補(買い手)の情報収集

など

■ M&Aリスクコンサルティングオフィスについて

- 中小・中堅企業の経営者が抱える事業承継問題、その解決策としてのM&A
 - ✓ 中小・中堅企業が抱える、様々なM&Aを巡る問題の解決支援を致します
 - 外部環境問題としてのM&A専門業者
 - 内部環境問題としての不十分な社内体制
- M&A戦略の立案などの事前準備から、M&Aの交渉やクロージング・プロセスまで全てをカバー致します
- 報酬や勤務時間など、フレキシブルにご対応させていただきます

後継者問題解消と株式譲渡の前提条件

■ 後継者不在問題の解消と株式譲渡について

- 明確な定義はないものの、中小企業庁によれば「事業承継」とは「事業」そのものを「承継」する取組
 - ✓ 事業承継とはは、「経営(人)」と「資産(株式など)」の引継ぎ⇒**所有権と経営権の一致**
- 株主の交代の伴わない、後継者問題の解消のための経営者の交代のみでは、事業承継にならない
 - ✓ 新経営者が株式を承継しないと、新経営者と現オーナーの親族の間で、将来株式の相続でもめる可能性がある
 - ✓ 社員は株式を持たない新経営者を信頼しない可能性がある(中小企業の場合は、経営者がオーナー自身であると、従業員は安心感を抱きつつ働くことができる)

■ 株式譲渡の目的・優先順位を明確化

① 優秀な後継者への経営の引き継ぎ

- ✓ 後継者は40歳後半から50歳の初めが望ましい。考えられるのは...
 1. ヘッドハンターに依頼：サラリーマン出身で中小企業の実態が分からない。良い候補者を選べない可能性
 2. PEファンドと共に候補者を探す：1)と同様ナリスクあり
 3. サーチファンドを通じ、候補者を探す：サーチャーは30～40代で、十分な熱意や覚悟があると思料
- ✓ 将来は社内に居る、30歳代の次の次の世代に引き継いで欲しい
 - 5～10年先の話なので、誰も分からない
 - ファンドは投資後3～7年で事業会社などに売却、可能性は高くないが、若手幹部によるMBOもあり得る

② 会社の発展、社員の成長・雇用の確保

③ 売却条件(譲渡利益の極大化：出来るだけ高く売る)

- ✓ ②と③については譲渡先次第
- 優先順位付けは不可欠
 - ✓ 上記全てを優先させての事業承継は極めて困難
 - ✓ 何を譲歩出来て、何を出来ないのか、優先順位を明確化する
 - 例えば事業会社はシナジー効果を見込み高値で買収する傾向があるが、後継者は事業会社から派遣されるのが通常⇒梅木社長が後継者を選ぶことはまず出来ない
 - ✓ この優先順位の違いにより、譲渡先も変わってくる

ABC社長の後継者問題解消と株式譲渡の前提条件

■ 後継者不在問題の解消と株式譲渡について

- 明確な定義はないものの、中小企業庁によれば「事業承継」とは「事業」そのものを「承継」する取組
 - ✓ 事業承継とはは、「経営(人)」と「資産(株式など)」の引継ぎ⇒**所有権と経営権の一致**
- 株主の交代の伴わない、後継者問題の解消のための経営者の交代のみでは、事業承継にならない
 - ✓ 新経営者が株式を承継しないと、新経営者と現オーナーの親族の間で、将来株式の相続でもめる可能性がある
 - ✓ 社員は株式を持たない新経営者を信頼しない可能性がある(中小企業の場合は、経営者がオーナー自身であると、従業員は安心感を抱きつつ働くことができる)

■ ABC社長の株式譲渡の目的・優先順位を明確化

① 優秀な後継者への経営の引き継ぎ

- ✓ 後継者は40歳後半から50歳の初めが望ましい。考えられるのは...
 1. ヘッドハンターに依頼：サラリーマン出身で中小企業の実態が分からない。良い候補者を選べない可能性
 2. PEファンドと共に候補者を探す：1)と同様なリスクあり
 3. サーチファンドを通じ、候補者を探す：サーチャーは30～40代で、十分な熱意や覚悟があると思料
- ✓ 将来は社内に居る、30歳代の次の次の世代に引き継いで欲しい
 - 5～10年先の話なので、誰も分からない
 - ファンドは投資後3～7年で事業会社などに売却、可能性は高くないが、若手幹部によるMBOもあり得る

② 会社の発展、社員の成長・雇用の確保

③ 売却条件(譲渡利益の極大化：出来るだけ高く売る)

- ✓ ②と③については譲渡先次第
- 優先順位付けは不可欠
 - ✓ 上記全てを優先させての事業承継は極めて困難
 - ✓ 何を譲歩出来て、何を出来ないのか、優先順位を明確化する
 - 例えば事業会社はシナジー効果を見込み高値で買収する傾向があるが、後継者は事業会社から派遣されるのが通常⇒ABC社長が後継者を選ぶことはまず出来ない
 - ✓ この優先順位の違いにより、譲渡先も変わってくる

株式譲渡の5つの選択肢(1)

—各選択肢の長所・短所—

ABC社長のニーズ	譲渡せず外部から社長を登用	MBO(社内から社長を登用)	事業会社へ譲渡	PEファンド(※1)へ譲渡	サーチファンド(※2)へ譲渡
自ら後継者を選び、後継者問題を解決	△:人材紹介会社を活用、ABC社長が後継者を採用 ・人材市場でABC社長の評価基準を満たす経営人材が見つかるかが課題 ・候補者の資質を面接で見抜くのも困難	△:社内で手を手を上げる社員の中から後継者を選抜 ・新経営者である後継者が、株式買取りの資金手当てができるかどうか最大の課題	×:譲渡後数年で事業会社から新社長が派遣される公算大 ・ABC社長が自ら新社長を選ぶことは不可	○:ファンドとABC社長で後継社長を面談し選ぶ(サラリーマン出身の50代の可能性大) ・ファンドは人材紹介会社を活用 ・紹介会社からの人材は、当たりはずれがある	◎:国際感覚と現場感覚がある30歳台～40歳台のやる気に溢れた若い後継者候補者が見つかる可能性がある ・ポイントは、大企業を辞めて、「経営者になり、世の中を変えたい」という熱意と覚悟があるか?という点
会社と社員の成長、雇用の安全性の確保	△:新社長の能力次第	△:新社長の能力次第	○:事業会社は売上とコストの「シナジー」を見込んで買収するため、一定の成長は見込まれる ・雇用も確保される可能性が高い	△～○:新社長の能力、及びPEの経営サポート次第 ・PEは事業の専門家ではないため、売り上げを伸ばす能力はない。内部統制・社内整備などに注力する	△～◎:新社長の能力次第で幅がある ・アクセラレーター型では、ファンドからの一定の経営サポートを得られる可能性あり
譲渡先の経営タイムスパンと出口	△:業績次第	△:3～5年 ・業績が好調で、新経営陣が買収資金である借入金を順調に返済できれば、IPOやMBOもあり得る	○:長期的観点で経営、「シナジー」を追求	△:短期的利益を追求、3～5年で売却 ・PEの出口は、事業会社や他のファンドへの売却。実現可能性は高くないがMBOやIPOもありうる	△:中期的利益を追求5～7年 ・PEよりはタイムスパンが長い ・出口はPEと同じ

株式譲渡の5つの選択肢(2)

一各選択肢の長所・短所一

ABC社長のニーズ	譲渡せず外部から社長を登用	MBO(社内から社長を登用)	事業会社へ譲渡	PEファンド(※1)へ譲渡	サーチファンド(※2)へ譲渡
売却益の極大化	×:株式譲渡は出来ないため、売却益はゼロ	△:後継者である新経営陣は出来るだけ低価格で株式を買い取りたいため、現株主と利害が合致しない	○～◎:事業会社とのシナジーによるValue upを見込めるため、高い価格を付ける可能性あり	○～◎:内部統制の強化等によるValue upを見込み、高値を付ける可能性がある ・但し最低10億円の株主価値は必要と思料	△～○:日本ではサーチファンドの実績がほとんどないため不明 ・PEよりも小ぶりな10億円以下の案件も対象
メリット	・ABC社長みずから面談し、新社長を選ぶことができる	・ABC社長の気心が知れた候補者に承継できる ・共に働いてきた社員によって承継されるため、従業員にとっても不安が少ない	・他に比べて、高い価格で売却できる可能性が高い ・大手に譲渡することで、事業が長期的に安定する	・後継者を、PEとABC社長で選ぶことができる ・事業会社同様、PEも高値で買い取る可能性がある	・後継者の人柄・能力・熱意・経験・価値観などを事前に知る事が出来る ・後継者を時間かけて探すことが可能
デメリット	・人材市場から能力のある経営者を見つけるのは困難 ・株式譲渡ができず、保有株式を現金化できない ・新社長による会社経営方針の変更などで、従業員や顧客の離反につながる可能性がある	・金融機関からのM&Aファインズが難しい ・新経営者が、数千万円以上の自己資本を出す必要がある ・借入れで会社の財務状況が悪化する可能性がある ・低価格で株式を買い取りたい新経営陣と高値で売却したい既存株主との利害の不一致	・買い手による経営方針の変更などで従業員や顧客の離反につながる可能性がある	・PEはやがて会社を3～5年で売却 ・PEが出口として事業会社へ売却する可能性が最も高い ・人材市場から、有能な経営者を採用できない可能性がある ・事業会社と異なり「シナジーの創出」を期待できない	・PEよりも投資期間(4～7年)が長いものの、いずれは売却 ・ファンドが出口として事業会社へ売却する可能性が高い ・ファンドの一定のサポートがあるとは言え、サーチャーの能力に大きく依存

結論(後継者の選択に、関与できるという最大の条件から)

ー同時並行で、サーチファンドとPEの道を探ることがまずは現実的か?ー

	譲渡せず外部から社長を登用	MBO(社内から社長を登用)	事業会社へ譲渡	PEファンド(※1)へ譲渡	サーチファンド(※2)へ譲渡
結論	×:人材市場から良い経営者が見つかる可能性は高くない ・ABC社長をはじめとする現株主は、株式売却益を得られない	×:現状では実現性がやや低い ・EBITDA、営業利益が、毎年安定的に出ていることが、金融機関から買収ファイナンスを受けられる条件	△:売却価格の最大化という観点では、ベストの可能性 ・後継者を選ぶことは出来ない。 ・ロックアップでABC社長が数年残る可能性は高いものの、後継者は事業会社から派遣される	○:候補者に面談は出来るが、サラリーマン出身の50代 ・買収後3～5年後、事業会社へ売却するための「つなぎ」 ・PEの出口として、社内の「次世代の幹部候補」によるMBOの可能性あり(7～8ページご参照)	◎:自らリスクを取る後継者を事前に選べる ・4～7年と、PEよりも株式保有期間はやや長い ため、長期的な展望での経営が可能 ・ファンドの出口として、「当該後継者」によるMBOの可能性あり(7～8ページご参照)

- 時間をかけて「後継者を自ら見極めたい」、「おカネよりも、会社・社員を成長させる人に譲りたい」という二条件を最も満たす譲渡先がサーチファンドと思われる
- また後継者の選抜に関与できるPEとも折衝すべき
- サーチファンド・PEともに将来は、MBO、IPO、事業会社への売却という出口がある事に留意

※1:複数の機関投資家や個人投資家から集めた資金を基に事業会社等の未公開株を取得し、その企業の経営に深く関与し、企業価値を高めた後に売却する。セカンダリー市場でファンドへ売ることもある。投資期間は、通常3年から7年くらい。PEファンドは、ベンチャーキャピタルとは投資先が異なる。

※2:経営者を目指す個人が主体となって、自ら経営したい中小企業を発掘。出資者の支援を得ながらM&Aを通じて対象企業の経営権を取得、企業価値の向上を目指す。1984年にアメリカで生まれ、日本では歴史は浅い。
 今回は日本で普及しているアクセラレータ型を想定。アクセラレータ型では、テクニカルな点について、ファンドがサーチャーを支える。

事業承継(会社譲渡)のベストタイミングとは

一現状はどの時期か？譲渡のタイミングによって価格も異なる一

		オーナー社長の事業意欲（健康状態・年齢など）	
		減退	旺盛
会社の業績 （現在および 今後の見通し）	良い	①今が売り時	③売る必要は全くなし
	悪い	②売れるときに売るべき	④あらゆる可能性を検討すべき

現状は？

※ 参考文献:「中小企業のM&Aの真実」、インテグ
ループ株式会社 代表取締役
藤井 一郎

- ①のタイミング
 - 「業績は良い＋事業意欲は減退」⇒「今が売り時」
- ②のタイミング
 - 「業績が悪い＋事業意欲が減退」⇒「売れるときに売るべき」
- ③のタイミング
 - 「業績が良い＋事業意欲が旺盛」⇒「売る必要は全くなし」
- ④のタイミング
 - 「業績が悪い；事業意欲が旺盛」⇒「自力で事業を継続、取引先などと資本提携、売却などあらゆる可能性あり」
- 同じ会社でも売却するタイミングで売却価格は大きく変わる
 - 業績が下がっているときは、企業価値は過小評価されやすい
- 経営陣、社員は若い方が売却しやすい
 - 問題の先送りは好ましくなく、タイミングが重要
- ロックアップ期間(経営引き継ぎ期間)
 - 中小企業のM&Aでは前経営者は、譲渡後6カ月～3年、会長などで残ることを、買い手から要請されることが多い
 - 何年、何歳まで残りたいかを、事前に整理する必要がある

譲渡しやすい会社とは(定量面)

一高い成長と安定的な利益・キャッシュフローを見込める企業一

- 中小・中堅M&A市場における、売り手企業と買い手企業
 - ・ 「売却希望会社の数」<買収希望会社の数、圧倒的な数の違い
 - ・ 但し、「売却困難な会社の数」>「売却可能な会社の数」
 - ✓ 売却可能な会社は売却候補会社の約20%、と言われている
 - ✓ 売却可能な会社の数: 買い手の数は、1:10~1:20
- 譲渡しやすい会社・困難な会社(定量面)
 - ・ P/L
 - ✓ 譲渡しやすい会社
 - ・ 事業規模が大きく、安定的に毎年1億円以上利益が出ている会社
 - ・ EBITDAマージン10%以上
 - ・ 「売上・利益が成長過程の会社」が好まれる
 - ✓ 高成長のベンチャーが赤字でも高く売れる理由
 - ・ 利益が出ていても、年々売上・利益が下がっている会社の評価は低くなる
 - ・ 売上も利益同様、大きければ大きい方が売れやすい
 - ・ 「黒字」であることが必須であるが、一過性の赤字はOKの可能性あり
 - ✓ 「利益」とは、過大役員報酬や生保などによる利益圧縮分を換算した「実質的な利益」
 - ・ B/S
 - ✓ 簿価ではなく、売掛金などを時価ベースに引き直して、資産と負債を評価
 - ✓ 譲渡しやすい会社
 - ・ 自己資本比率が高く、借入金が少ない会社
 - ✓ 譲渡困難な会社
 - ・ 債務超過
 - ✓ 時価ベースの、負債>資産
 - ・ 自己資本比率が低く、売上規模に比べて、借入金が多すぎる会社

譲渡しやすい会社とは(定性面)

—財務諸表(定量面)だけではなく、定性的な属性は、価格に影響—

■ 定性的に譲渡しやすい会社

- コンプライアンスを含め、社内管理体制が強固
 - ✓ 決算数字の信頼性が高い、月次決算・管理会計が導入されている
 - ✓ 社内にノウハウが蓄積していて組織的に仕事をしている
 - ✓ 決算数字が信頼でき(簿外債務もなく)、コンプライアンス上の問題がない
- 権限委譲が進み、組織的に仕事をしている
 - ✓ 属人的ではない、オーナーの個人的な能力だけで牽引されていない
 - ✓ 権限委譲が進んでおり、オーナー社長が(将来的に)抜けても業績に与える影響が限定的
- 強い顧客基盤
 - ✓ 取引先が複数、1社への依存度が低い
 - ✓ 取引先が安定しており、継続収入があるビジネスモデル
- 定着率が高い、高い技術力・ノウハウがある社員の存在
 - ✓ 買い手は、採用難から「社員を買う」戦略もある
 - ✓ 社員の平均年齢が低い方がベター
- 業種や市場性
 - ✓ 市場の成長性が高いかどうか
 - ✓ 業界再編が起きているか

経営承継・株式譲渡しやすくするための「磨き上げ」

—「磨き上げ」としての経営改善は、企業価値向上/譲渡選択肢の増/譲渡価格のアップへ—

■ 経営承継・株式譲渡しやすい会社への経営改善

- 「どのようにすれば株式譲渡しやすい会社になるか」、つまり「買い手にとって魅力があるか」という観点から「経営改善」していくのが正解
 - ✓ 「希望価格で売却できる会社」を目指した「経営改善」
 - ✓ M&A準備期間として、少なくとも1年は経営改善に時間をかけるべきと思料
 - ✓ 同時並行で、各サーチファンドやPEとも面談し、情報を収集
- アップデートされた、蓋然性の高い事業計画は不可欠
 - 数字に根拠がある事業計画
 - 買い手も、5年の事業計画を作成(安定的なキャッシュフローを獲得できるかの判断、企業価値算定に使う)
- M&Aに必要な資料の整理
 - ✓ 会社概要
 - 会社案内、定款、株主名簿、許認可、株主総会や取締役会の議事録、など
 - ✓ 決算関連資料
 - 決算書、法人税申告書、資金繰表、月次試算表、商品別・顧客別採算管理資料、など
 - ✓ 人事・組織
 - 組織図、従業員名簿、就業規則・賃金規程・退職金規定などの社内規定、給与台帳、など
 - ✓ 契約:許認可
 - 銀行借入金残高一覧、取引先との契約書、リース契約、株主間協定書、など

➤ 期待できる経営改善の結果

- ① 良い後継者候補へ巡る会える確率がアップ(経営承継)
- ② 高い価格で株式を譲渡できる可能性が上がる(株式譲渡)

企業価値の向上 ➡ ABC社長の買い手へのバーゲニング・パワーが強化 ➡ 譲渡先の選択肢が増える(譲渡価格もアップ)

M&A準備フェーズの留意点

—M&Aは秘密保持に始まり、秘密保持に終わる/分散した株式の集約—

■ 経営改善の段階から、M&Aの秘密保持は厳守

- M&Aの情報の漏洩リスク対策は不可欠
 - ① 社内での漏洩リスク
 - 社員の離職に繋がる可能性
 - ✓ 社長が変わる＝社風・文化・人事制度が変わる、と感じる社員
 - キーマンに辞められると、企業価値を損なう
 - ② 取引先へ漏洩リスク
 - M&Aは、取引先にとっても大きな関心事となる
 - 信用不安から取引先を失うこともあり得る

①と②は、買い手候補に損失を与え、検討しているM&A取引が中止につながるリスク

- M&A情報漏洩リスク対策
 - ① 相談相手を吟味する
 - ② M&Aに関する情報を従業員に触れさせない

■ 株式集約の準備

- 今の段階では、株式集約のために動く必要はないと思料
- 但しM&A成立のためには、集約は将来必要となり、計画性を持って動く必要あり
- 買い手が少数株主と直接交渉することはほぼない
 - ✓ 買い手は売り手オーナー経営者に、株式の集約を依頼するケースがほとんど
 - ✓ 買い手と過半数を保有している売り手オーナー経営者が、M&Aの交渉窓口となる
- 2つの株式集約方法：①少数株主と直接交渉（任意買収）、②強制的に株式を買取るスクイーズアウト（少数株主排除）

信頼できる、この分野の専門性が高い弁護士への相談が不可欠

ご参考: 中小企業の企業価値算定方法

—信頼度の高い事業計画は企業価値向上へ貢献—

■ M&Aの株価

- M&Aでは決められた1つの価格はない
- 一方相続税の課税上の株価は、法律で計算式が決まっている。原則誰が計算しても同じ価格
- M&Aでの株価算定方式
 - ① ネットアセットアプローチ(時価純資産)
 - ② マーケットアプローチ(類似会社比較: EBITDAマルチプル)
 - ③ インカムアプローチ(DCF)

■ 一般的な中小企業向けの算定法: 「時価」純資産 + 営業権(数年の営業利益(のれん代)) ➡ 年買法

- 仲介会社等はこの年買法を一義的に使用(EBITDAマルチプルも併用するケースが多い模様)
 - ✓ 年買法では、基本的に「過去」の業績に基づき、将来の成長は余り取り込まない
 - 社長は経営権を手放す
 - 社長退任前提や社長の年齢からも、ベンチャーと違い、将来成長を取り込みにくい
 - 将来の価値は、営業利益 × 数年分、で限定的
 - ✓ 将来成長余地を少しでも取り込むためには、「蓋然性が高い事業計画」が不可欠
 - ✓ 年買法は、純資産を簿価から時価へ計算し直す必要はあるが比較的安易に株価を算定可能(理論的根拠なし)
- ファンドはEBITDAマルチプルを一義的に使用
- 買い手は、中期事業計画をベースにDCF法を使用。EBITDAマルチプルも併用

■ ご参考: ベンチャー企業向けの算定: DCF中心

- 基本的に「将来」の成長性を大きく加味して算定
 - ✓ 若いオーナー社長の能力、やる気に賭ける

- EBITDAマルチプルのマルチプルは株式市場で決まるため、コントロール不可。一方EBITDAは営業利益を増やすことで上げること出来る(つまりコントロールできる)
- また企業価値を上げるには、成長を見込んだ「説得力のある事業計画」の策定とその実行が必要

M&Aリスクコンサルティングオフィス(代表者:平峯正巳)のご案内

■ 略歴

- ・ 大手保険会社入社後、欧米の保険会社、大手リース定年退職。営業次長、ダイレクター、事業本部長、支店長(暫定)などを歴任
- ・ 大手リース会社の海外事業投資部門で3年半、海外M&Aビジネスに従事
- ・ 現在は保険ブローカーでM&A表明保証保険、信用・ポリティカルリスク保険、等のスペシャリティを扱う
- ・ 非営利団体を通じ、ベンチャー企業・中小企業7社とNPO2団体へ事業承継M&Aなどの経営コンサル、及びロンドンビジネススクール在学中イギリス企業2社へのコンサルを実施

■ 得意分野

- ・ PMIを含む、M&A戦略の立案とその実行
- ・ リスク要素を勘案した事業戦略・計画の策定とその実行(ERM戦略の構築とその実行)
- ・ 新規事業立上げ、及びプロジェクトマネジメント
- ・ 11年間の外資系企業経営で培った人材採用とリプレースメント
- ・ 日系企業と欧米企業の強み・弱みの理解、など

■ 学歴・資格

- ・ 慶應大学経済学部、ロンドンビジネススクール卒業(MBA)
- ・ ARM(Association of Risk Management)
- ・ CPCU(Chartered Property and Casualty Underwriter)
- ・ ARE(Associate of Reinsurance) など米国の保険・リスクマネジメントの資格を保持
- ・ 損害保険仲立人資格
- ・ G検定(AI、機械学習)
- ・ M&Aシニアエキスパート
- ・ 事業承継士/事業承継シニアエキスパート