

第36回 未来ウェブ経営セミナー
儲かる会社にしようじゃないか！

未来事業だからできる中小企業のためのM&A・事業承継 I

2022年4月14日

未来事業株式会社

中小企業庁認定“M&A支援機関”(84442625番)



第1部

未来事業独特のM&A手法バリューアップ&ハッピーリタイア手法

代表取締役 吉岡 憲章

経営学博士(Ph.D.)MBA

<登壇者>

吉岡 憲章

未来事業株式会社 代表取締役 経営プロデューサー 経営学博士 (Ph. D.) MBA
早稲田大学第一理工学部卒業 多摩大学院博士後期課程修了。日本経営学会員、
日本ドラッカー学会員。日本ビクター勤務を経て、経営コンサルタント会社を創業。
さらに**経営を実体験するために電子機器製造・販売業ほか13社を創業・経営を併行。**



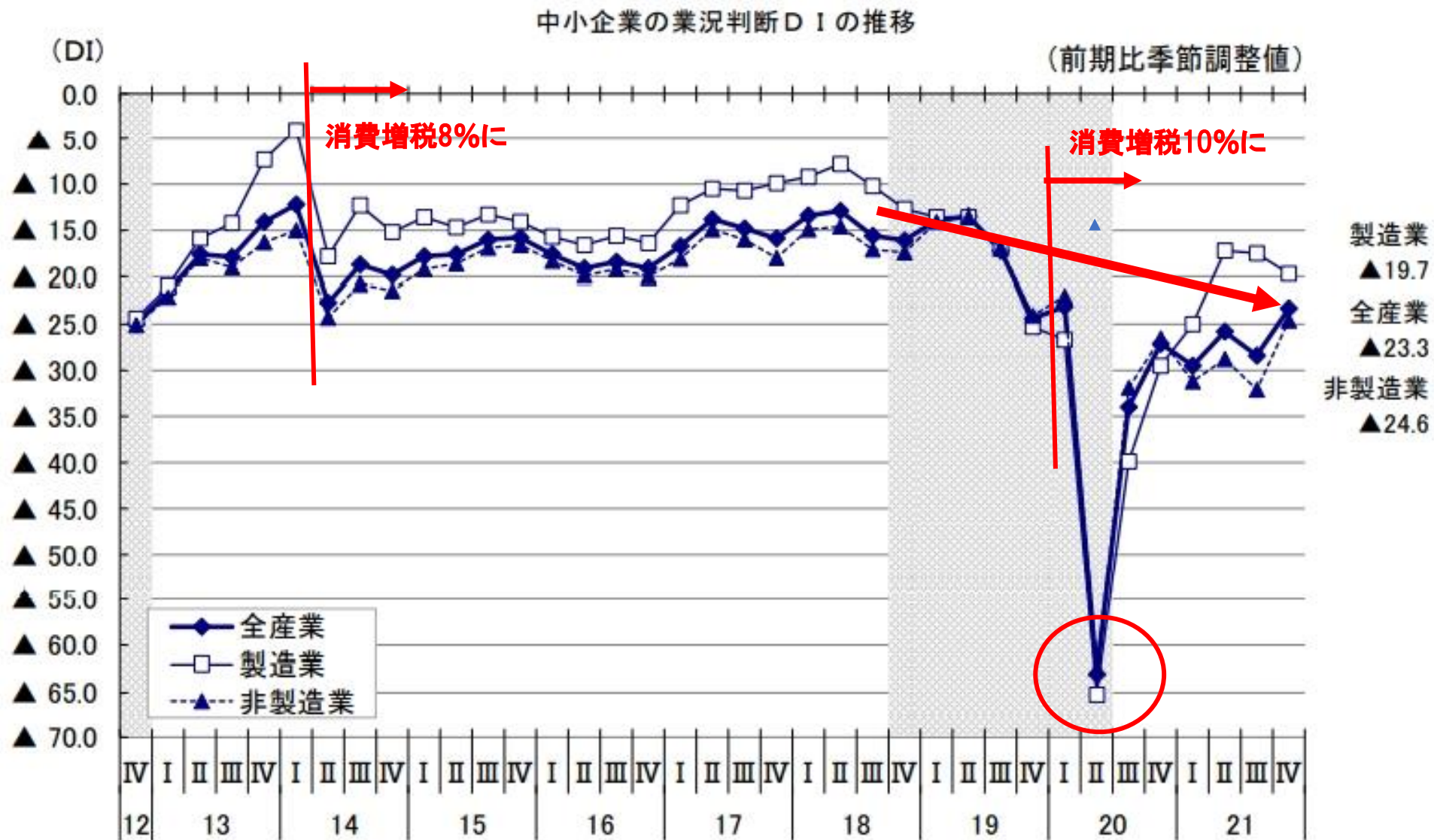
下請けからメーカーまで、工場から居酒屋まで、さらには起業から上場、倒産から再建と**経営のあらゆる局面において陣頭に立ち指揮を取り続けてきた経験を持つオンリーワンの**経営コンサルタント。

自らの経験に裏付けされた**独特の改革手法**により、**1,100社余の中小企業**の経営改革・成長を実践的指導・支援を行い、数多くの企業を**“1年間で赤字脱却・健全経営”**へと導びき「常識破りの経営コンサルタント」と称されている。

著書に『定年博士』（きずな出版）、『会社が赤字とわかったとき読む本』（PHP）、『社長の器』（PHP）、『一年で儲かる会社にしようじゃないか』（日本実業出版社）、『潰れない会社にするための12講座』（中公ラクレ）、『勝ち抜くための経費削減』（朝日新聞社）、『小さな会社が成功する法』（廣済堂出版）、他多数。さらに、経済専門誌にも多くの執筆や、経営者、金融マン、税理士、コンサルタントなど専門家を対象に講演・セミナーを行っている。

1. 中小企業の生命の灯が消える

1) 中小企業の景気はコロナ以前から厳しかった！



2) 年5万社以上の中小企業の生命の灯が消える



休廃業・解散 産業別

| 産業別 | 2021年 | | | 2020年 |
|----------|--------|-------|---------|--------|
| | 件数 | 構成比 | 前年比 | 件数 |
| 農・林・漁・鉱業 | 594 | 1.3% | 0.51% | 591 |
| 建設業 | 7,567 | 17.1% | ▲7.84% | 8,211 |
| 製造業 | 4,986 | 11.2% | ▲9.64% | 5,518 |
| 卸売業 | 3,994 | 9.0% | ▲15.65% | 4,735 |
| 小売業 | 5,298 | 11.9% | ▲14.11% | 6,168 |
| 金融・保険業 | 1,426 | 3.2% | ▲21.52% | 1,817 |
| 不動産業 | 3,478 | 7.8% | ▲7.10% | 3,744 |
| 運輸業 | 801 | 1.8% | ▲4.30% | 837 |
| 情報通信業 | 2,162 | 4.9% | ▲11.86% | 2,453 |
| サービス業他 | 14,071 | 31.7% | ▲9.94% | 15,624 |

東京商工リサーチ調べ

3) 中小企業の継続性の危機

わが国の中小企業全体が直面している大課題

日本の中小企業 270万社 → このうち4割が事業承継に問題
(2019年国税庁資料)

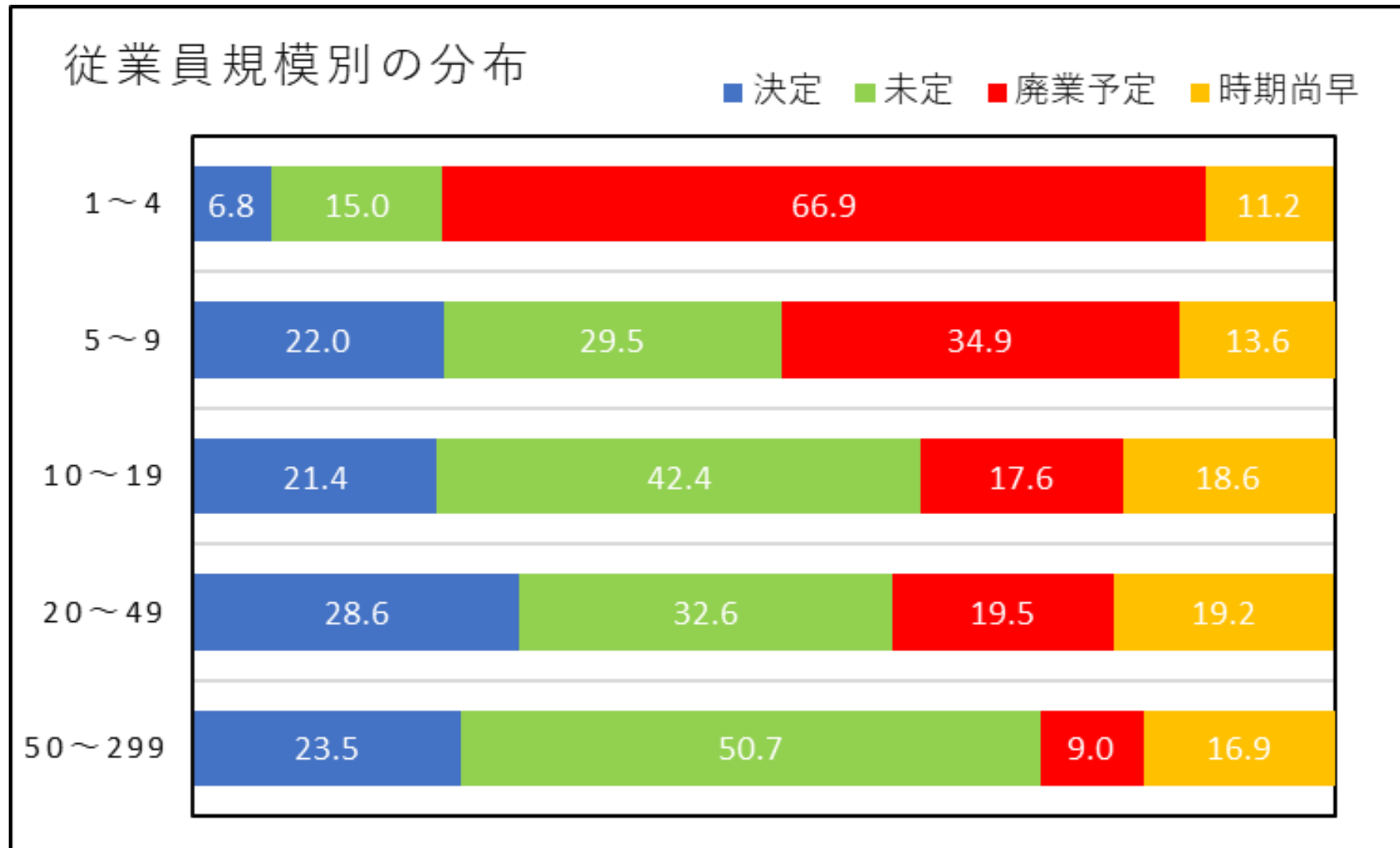
1年間に**5万社強**が主として事業承継できず**清算**



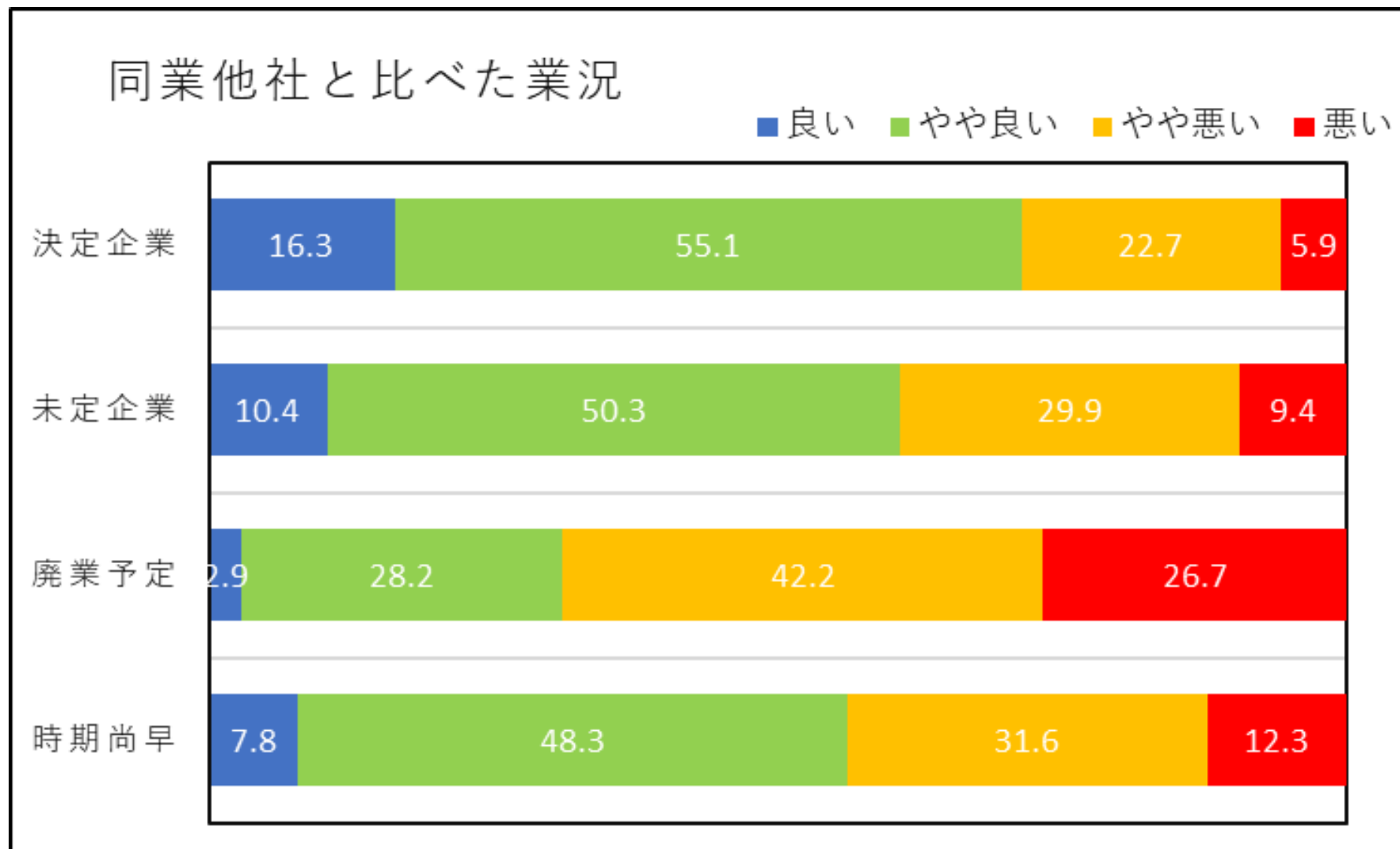
経営者の**事業承継に対する意識**向上と
中長期的取組みが不可欠

2. 事業承継の実態を知る

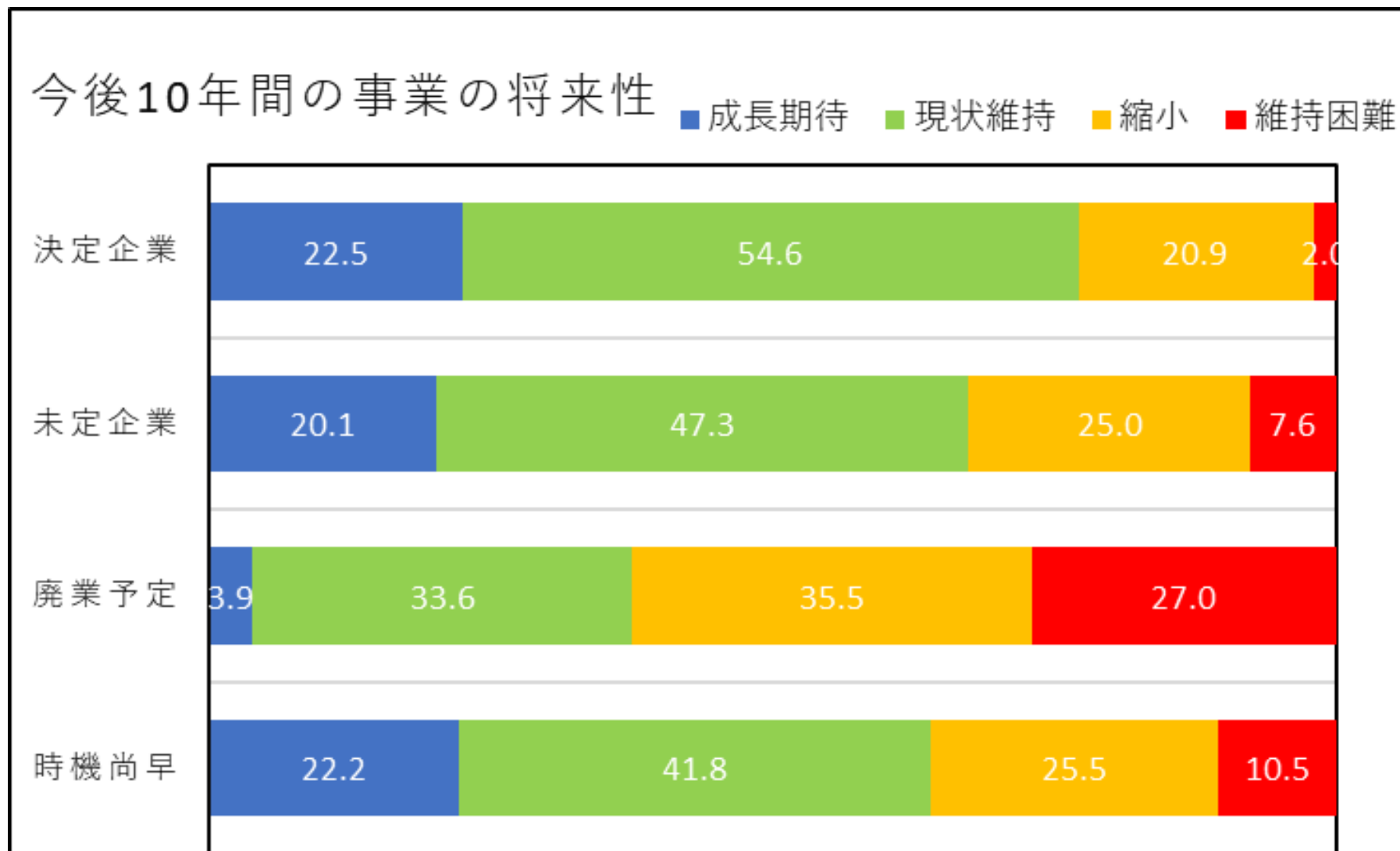
1) 規模別事業承継に関する割合



2) 廃業予定企業は収益性に難あり



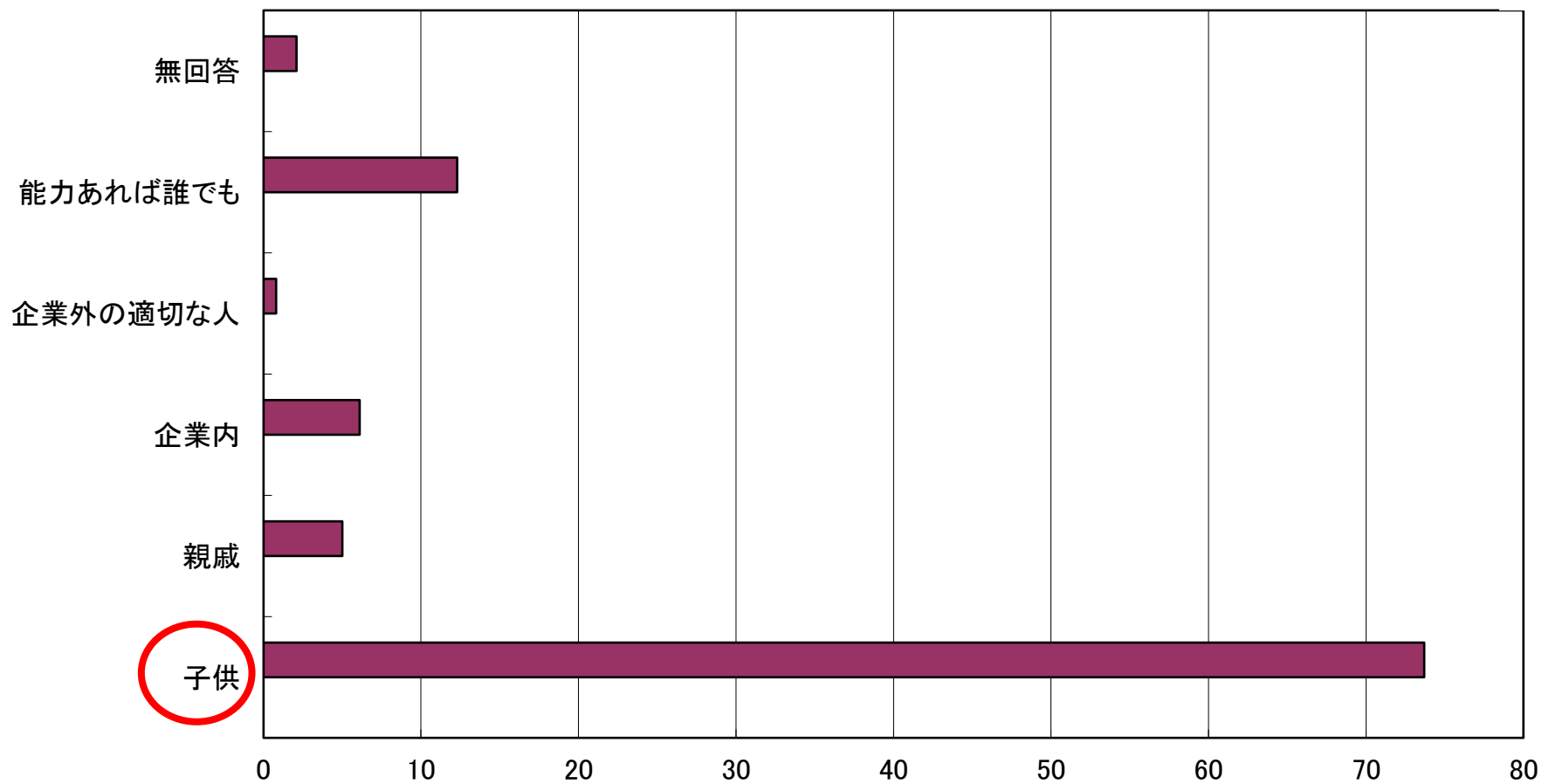
3) 事業の将来性と事業承継対応



4) 親子は片思いか？



後継者を誰にしたいのか



(中小企業庁 「事業承継に関するアンケート」)

5) 息子が会社を継がない理由

ただ、ひと言「**発展性のない事業**だから魅力がない」

- ①**赤字続き**で、経営が立ち直るか不安だ
- ②オヤジの**莫大な借金**を継ぐのは避けたい
- ③今の事業は成熟しきっていてこれ以上**伸びようがない**
- ④何の技術力もなく**単なる下請企業**だ
- ⑤家庭で**オヤジの憂鬱そうな顔**を見ていて大変だと思う
- ⑥会社の中も**暗い雰囲気**で楽しくない
- ⑦オヤジの**ベテラン幹部**を自分では使うことはできない
- ⑧これまでにオヤジから何も言われず、**突然言われても** . . .
- ⑨この会社を残さねばならないほどの**価値を見出せない**
- ⑩他に自分には**魅力的な仕事**がある



3. 事業承継するにあたって

1) 事業承継やM&Aに対する経営者の悩み

事業承継やM & Aが必要なことは分かっているが

- ・ だれに相談したらよいのか？
- ・ どのくらい費用がかかるのか？
- ・ どうやって相手を見つけたら良いのか？
- ・ いくらで売れる（買える）のか？
- ・ 株主や従業員、取引先をどのように説得すれば良いのか？
- ・ どうやったらハッピーリタイアができるのか？
- ・ 現在の事業にコラボできるだろうか？

2) 事業承継の必要性を感じたら

(1) 身内での事業承継の検討

- ・事業承継は**一族プロジェクト**
- ・**事業承継中期計画**を策定

(2) 自社の企業価値を上げる

- ・**企業価値向上戦略計画**の策定

(3) 事業譲渡の検討

- ・**M&A仲介屋**にだまされない

3) M&A仲介業者の課題

儲け主義の仲介業者

- ・ 企業を土地と同じように右から左へと転がして手数料を得る
- ・ 手数料は土地の場合の何倍も取れる（売買価格の10%・両取り）
- ・ 売買金額の大きいM&A案件には力を入れるが、中小企業の場合は力が入らない
規模の大小にかかわらず手間は同じくらいかかるから
- ・ M&Aする必要のない案件でもむりやりM&Aにもっていく

企業価値の向上に努力しない仲介業者

- ・ 収益改善や債務圧縮などによる企業価値UPの努力をしない・できない。
企業価値向上の技術を持ち合わせないため⇒ ハッピーリタイアできない
- ・ 成長の見極め不十分なままに傘下に収めた場合、成長を支援できない
⇒ 本業の足を引っ張るリスクが大きい

4. ハッピーリタイア & バリューストックアップ手法

1) 未来事業の事業再編の理念

企業は**生き物**であり**血と汗の結晶**である



- ① 売り手側か買い手側のどちらかは**未来事業の経営顧問先**
- ② **企業価値**を向上させるための**具体的支援**を行う。
- ③ 将来にわたる**三位一体の信頼**が何よりのベース。

企業—未来事業—経営顧問先



中小企業庁認定による **“M&A支援機関（84442625番）”** 登録

2) ハッピーリタイア&バリューアップ手法 (HR&VU)

(1) HR&VU概念の必然性

<会社経営の目的>

『会社を永続させることにより経営理念を実現させること』
そのためには **CF** の永続的な創出 **企業価値の向上**



| 企業価値構成要素 | |
|------------------|--------|
| D C F 法 | EBITDA |
| | 現預金 |
| | 投資有価証券 |
| | 借入金 |
| 純資産 | |

売り手側：**ハッピーリタイア**—するため
企業価値をUPさせる

買い手側：**現事業とのコラボ**を促進することで
企業価値をUPさせる

EBITDA：支払利息・税・減価償却前利益

(2) わが社の企業価値を知る

貸借対照表(直近期)

| | |
|-------|--------|
| 現預金 | 11,000 |
| 有価証券 | 3,800 |
| 短期借入金 | 2,000 |
| 長期借入金 | 4,000 |
| 純資産 | 40,000 |

損益計算書(平均)

| | |
|----------|-----------|
| 売上高(平均) | 1,000,000 |
| 減価償却 | 1,000 |
| 営業利益(平均) | 4,800 |
| 実効税率 | 0.3408 |

年間CF

単位：M

| | 3期前 | 前々期 | 前期 | 合計 | 平均 |
|---------|-------|-------|-------|--------|-------|
| 営業利益 | 4,600 | 5,000 | 4,800 | 14,400 | 4,800 |
| 減価償却 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 3,000 | 1,000 |
| EBIT | 5,600 | 6,000 | 5,800 | 17,400 | 5,800 |
| 法人税等控除額 | 1,568 | 1,704 | 1,636 | 4,908 | 1,636 |
| 年間平均CF | 4,032 | 4,296 | 4,164 | 12,492 | 4,164 |

DCFの算定(割引率10%)

| | 1年目 | 2年目 | 3年目 | 4年目 | 5年目 | 6年目以降 継続価値 |
|---------|-------|-------|--------|--------|--------|---------------|
| 単年度CF | 4,164 | 4,164 | 4,164 | 4,164 | 4,164 | 4,164 |
| 割引係数 | 1.1 | 1.21 | 1.331 | 1.464 | 1.611 | 0.1611 |
| 各年度のDCF | 3,785 | 3,441 | 3,128 | 2,844 | 2,586 | 25,847 |
| 累積DCF | 3,785 | 7,227 | 10,355 | 13,199 | 15,785 | 41,632 |

企業価値の算出

| | | 3年累積DCF | 5年累積DCF | 残存価値DCF |
|---------------|------------------|---------|---------|---------|
| 事業価値=累積DCF | | 10,355 | 15,785 | 41,632 |
| (加算) | 現預金 | 11,000 | | |
| | 非事業資産 運転資金(-) | ▲ 2,000 | | |
| | 市場性有価証券 | 3,800 | | |
| (減算) | 金融機関借入金等債務 | ▲ 6,000 | | |
| 合計(企業価値=株主価値) | | 17,155 | 22,585 | 48,432 |

(3) 企業価値は収益で大筋は決まる

営業利益によるDCFの差異

| 平均営業利益 | 3年累積DCF | 5年累積DCF | 残存価値DCF |
|--------|---------|---------|---------|
| 0 | 2,487 | 3,791 | 9,998 |
| 4,800 | 17,155 | 22,585 | 48,432 |
| 10,000 | 25,680 | 35,580 | 82,706 |

前シート事例企業

(4) ハッピーリタイア&バリューアップ手法の内容

| HR・VU手法 | 売り手側 | 買い手側 |
|-----------------|------|------|
| 収益性改善指導 | ○ | ○ |
| 負債圧縮方法の提案と支援 | ○ | |
| 債務超過解消指導支援 | ○ | |
| 資金調達支援 | ○ | ○ |
| 金融機関紹介 | ○ | ○ |
| 人財育成指導 | | ○ |
| ビジネスモデル変革支援 | | ○ |
| 売上増強指導 | | ○ |
| 業務提携先支援 | ○ | ○ |
| 節税対策支援 | ○ | ○ |
| 資産活用の提案と支援 | | ○ |
| 買収後グループ成長計画策定支援 | | ○ |

いわゆるM&A仲介業者は
 このように支援は一切しない
 実は“できない”

(5) 売り手側のメリット

- ①社長が**ハッピーリタイア**できる、または身体が許すしばらくの間はこれまでのように社員たちと一緒に仕事が続けられる。
- ②従業員にとっての最大の不安は、このまま続けて仕事ができるか。
従業員たちの**雇用が守られる**ことが前提。
- ③オーナーがハッピーリタイアするためには、「**企業価値**」を向上させることが第一。
どのようにして企業価値UPさせるかの**ノウハウをアドバイス支援**必要。
- ④仮に、現在の経営状態が厳しい場合には、徹底した**収益改善支援**を行い、魅力ある企業に生まれ変わらせる。未来事業はこれまでに**1千社以上**の実績を誇る。
- ⑤多くの中小企業は多額の負債を抱えて、そのままでは企業価値がつかず買い先も見つからない場合が多い。
取引金融機関やREVIC（地域経済活性化支援機構）など公的機関とも協力体制をしき、**債務の圧縮や債務超過の解消**をすることも可能。

(6) 買い手側のメリット

- ①大切な資金を注ぐため、**5年程度で投資金額の回収**ができるようにすることが基本。
- ②M&Aの対象となる企業の経営実態はすこぶる**優良な企業は稀**である。
狙いとするキャッシュフローを確実に得ることができるまで、
収益構造の改善を徹底的に支援必要。
これが、未来事業方式の最大の強みである。
- ③本業との**コラボ戦略計画**を具体的に支援。
- ④M&Aに必要とする、買収または譲受資金も**資金調達の協力**ができる。

3) 事業承継成功のための2大要素

(1) ハード的要素

株式の譲渡や贈与税、さらにはM&Aのような制度的(ハード的)な面の準備計画

ハード面の対応に失敗をすると公私にわたってロスが発生することがある。

しかし、それが原因で企業が破たんすることは少ない。

ハード的な取り組みは数値的に比較することができるために、方針を決めることが重要

(2) ソフト的要素

承継者やサポート者の設定から**意識改革・育成、将来にわたる社内環境の構築、**

収益改善による企業価値の向上などのソフト的な課題に対する企画・準備・実行が後継者のみではなく**次期内閣の幹部**を含めての意識改革や育成が主体となるために相当の時間を必要とする。

ソフト的な面の対応が不十分だとせつかく承継しても、**破たんに向かってしまう**リスクが大きい。

まとめ

1. 事業承継は10年プロジェクト
2. まずやることは、企業価値の向上
収益を改善しキャッシュフローを増やす
3. 儲け主義でない専門家に相談する
4. 譲受側
現在のビジネスモデルとコラボさせることができる事業
である

貴社の「企業価値」はどのくらいか。
Zoom経営相談で分かります。

未来事業のお手伝い

一年で儲かる会社にしようじゃないか！

～ コロナなんてクソくらえ ～

1. 未来事業って何をする会社？

中小企業を一年で儲かる会社に生まれ変わらせる会社

- ・ 中小企業の2/3には赤字決算（国税庁資料）
- ・ コロナで資金が回らない
- ・ 多額の借金を返済できない

⇒窮境状態脱出し**健全経営**に導く会社

社長と会社の将来を語り、**社長の夢を実現**させる会社

- ・ もっと会社を成長させたい
- ・ 新しいビジネスモデルに挑戦したい
- ・ ハッピーリタイアできるように企業価値を上げたい

⇒将来に向けて**成長経営**に変身させる会社

2. 未来事業の経営支援内容とコミット

1) 収益力の改善支援コミット

- ・ 一年で赤字を黒字に
- ・ 売上を1.2倍に増加

2) 成長力の促進支援

- ・ 儲かるビジネスモデルに変革

3) 金融対策・資金繰り支援・資本対策

- ・ 金融機関からの支援体制構築
- ・ 借入に頼らない資本投入の実施

4) 事業再編・事業承継支援

- ・ M&A、事業提携による業容拡大
- ・ ハッピーリタイアできる事業承継
- ・ 中小企業庁認定の“M&A支援機関（84442625番）”としての信頼

5) 人財育成支援

- ・ 経営幹部、後継者の育成
- ・ 人財導入戦略策定と人財紹介

3. どこが未来流なの？

中小企業に役立つコンサルタント会社の見分け方

(病院に例えると)

①総合病院・大学附属病院

〇〇総研、××コンサルティングファーム・・・

大企業が対象（中小企業のコンサルティングはできない）

フィーが数千万円以上

②クリニック

△△会計事務所 □□経営コンサルタント事務所・・・

経営分析のみでほぼ終わる。具体的な改革指導はできない

企業経営の経験がないため十分な指導は難しい

③**専門病院**（**癌専門** **透析専門**・・・）

未来事業が典型的な中小企業再生・成長指導のための**専門病院**

中小企業の実経営が豊富で具体的実践的に指導・支援で成果がでる



4. これまでどんな実績があるの？

40年以上の経験

中小企業再生・成長指導の草分け的存在

これまでに1,100社を超える指導実績

ハンズオンの指導としては、わが国最多の再生実績
1年・2年で再生した企業：約750社

多くの独特な再生手法の開発

- ・ 未来収益予測法
- ・ 経営力評価法
- ・ 経営改革推進スパイラルエンジン 他多数

* いずれも著作権所有

まずは気軽にZoomでミーティングしましょう！

<http://www.mirai-j.co.jp/keieisoudan.htm>

または、Zoomで 個別ミーティング

- 自社の**経営診断**をしてほしい
わが社の**経営力と課題**がわかります
- 赤字なのでもっと**収益力**をつけたい
- **売上**をもっと**増や**したい
- 成長する**ビジネスモデル**に変革したい
- **事業承継**したい・成長につながる**M&A**をしたい
- **資金調達**をしたい



第2部

M&Aにおけるもっとも基本的な4つのスキーム

これだけは絶対に抑えておこう

常務取締役 松本 長久

絶対にやってはいけないこと その1

- 「買収会社をいきなり合併する」

⇒ 売り手側：譲渡益に対して50%課税

 買い手側：状況によって多額の課税

⇒ 事情があり別会社で残したくない場合は
 一旦子会社にしてから「合併」する

⇒ グループ間の組織再編は原則非課税

4つの基本的なスキーム

スキーム1.

単純な株式売買スキーム

スキーム3.

タテの会社分割スキーム

スキーム2.

事業譲渡スキーム

スキーム4.

ヨコの会社分割スキーム

スキーム1. 単純な株式売買スキーム

● Step.1 M&A対象外資産（事業）の兄弟会社化

譲渡前にM&A対象にしたくない資産や事業を兄弟会社として独立させる。



スキーム2. 事業譲渡スキーム

● 事業譲渡による売買

会社法で決められた手続きを踏むことで、資産売買のように事業を売ることができる。



スキーム3. タテの会社分割スキーム

● Step.1 M&A対象事業の子会社化

譲渡前にM&A対象事業を子会社として独立させる。



● Step.2 子会社株式の譲渡

独立させた子会社の株式を買い手に譲渡する。



スキーム4. ヨコの会社分割スキーム

● Step.1 M&A対象外資産（事業）の兄弟会社化

譲渡前にM&A対象にしたくない資産や事業を兄弟会社として独立させる。



● Step.2 旧会社の株式を買い手に譲渡

純粹に対象事業のみとなった旧会社の株式を買い手に譲渡する。



絶対にやってはいけないこと その2

- 「ヨコの会社分割において、売却する事業を新会社にしてその新会社を売却する」

⇒株式譲渡益の80%課税

登壇者プロフィール

松本 長久

未来事業株式会社 常務取締役

早稲田大学政治経済学部経済学科卒業

メガバンク勤務並びに一部上場企業財務責任者を経て

2011年現在の事務所に入社

10年近いコンサルタント業務において幅広い業種・業態の指導を実施してきた。

赤字から黒字へ、リファイナンスの実施により経営の正常化、さらには成長戦略により企業価値を上げることに貢献してきている。

経営塾(経営セミナー)の講師として様々なテーマを紹介している。



未来事業だからできる中小企業のための M & A ・ 事業承継 パートII

第37回 未来ウェブ経営セミナー 儲かる会社にしようじゃないか！

2022年4月28(木) 16:00 - 17:00

ZOOMでのオンラインセミナー

参加費 無料

中小企業庁の
『M & A 支援機関』
に登録済みです



代表取締役

吉岡 憲章



執行役員

石黒 和男

次回の未来ウェブ経営セミナーは右記URLよりアクセスのうえお申込ください。 http://www.mirai-j.co.jp/web_seminar.htm

ご視聴ありがとうございました