

第46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！

中小企業が実現できるWin-WinのM & A

2022年9月8日

未来事業株式会社

第1部

M&Aが事業承継と事業成長の切り札となってきた

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。**

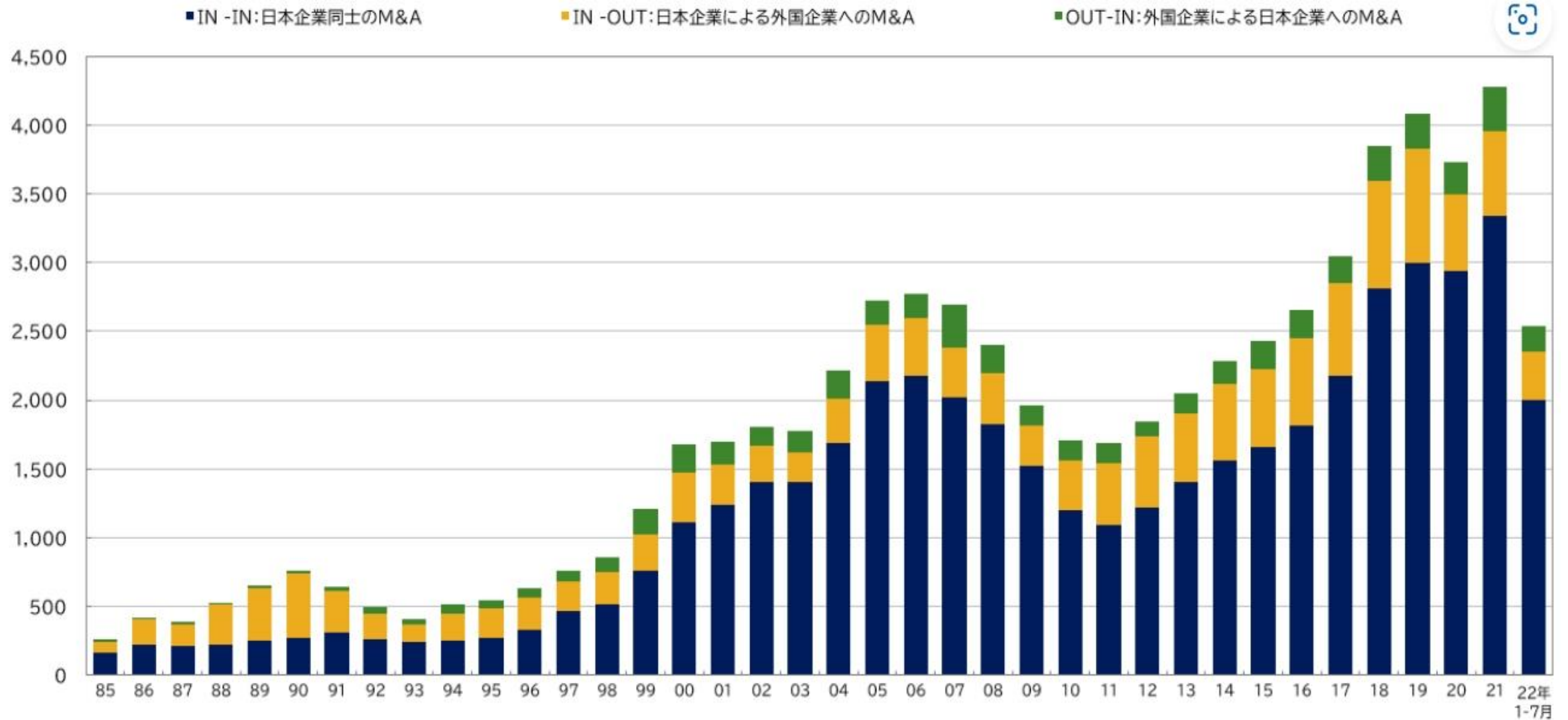


下請けからメーカーまで、工場から居酒屋まで、さらには起業から上場、倒産から再建と**経営のあらゆる局面において陣頭に立ち指揮を取り続けてきた経験を持つオンリーワンの**経営コンサルタント。

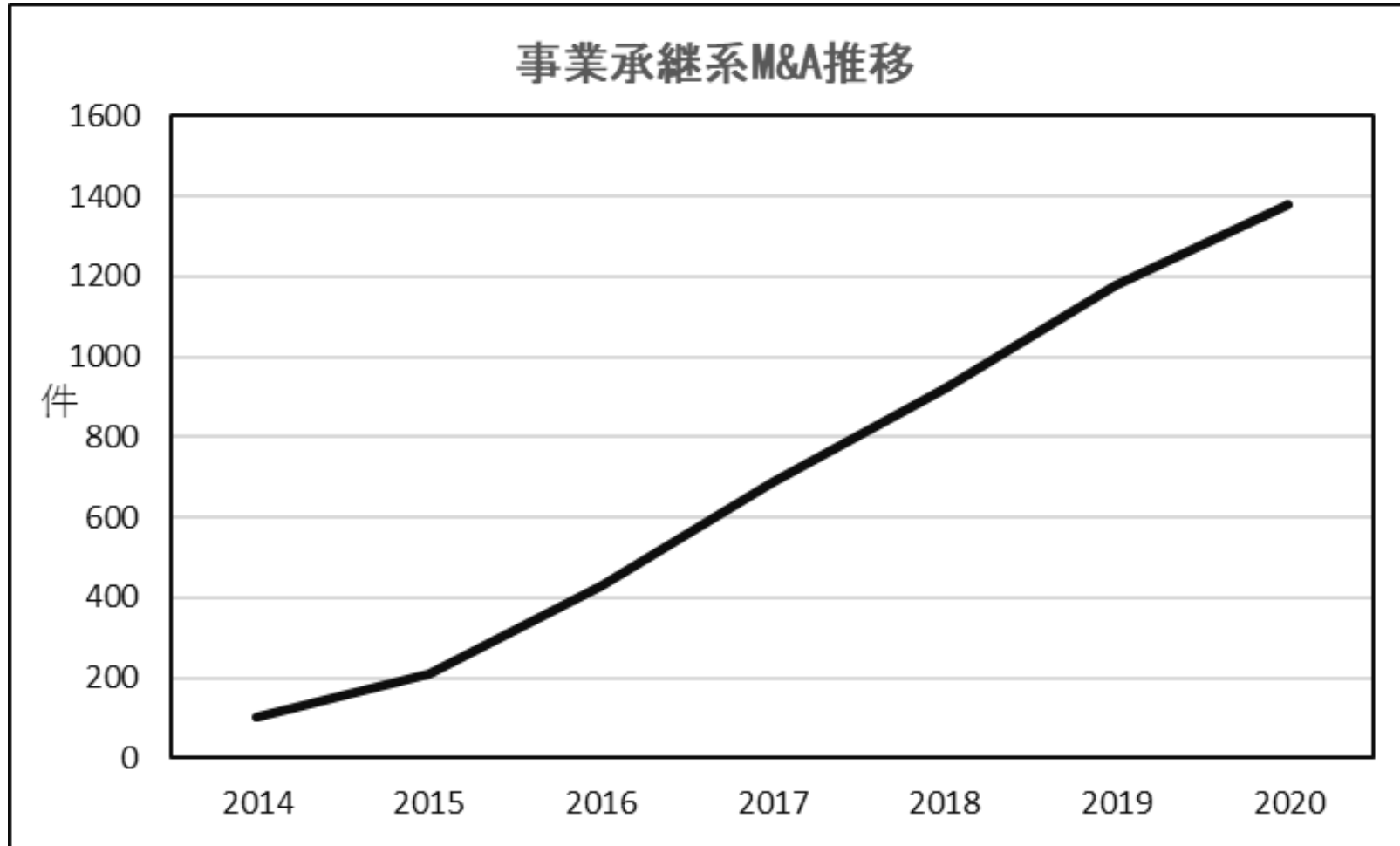
自らの経験に裏付けされた**独特の改革手法**により、**1,100社余の中小企業**の経営改革・成長を実践的指導・支援を行い、数多くの企業を**“1年間で赤字脱却・健全経営”**へと導びき「常識破りの経営コンサルタント」と称されている。

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. 急増するM&A



事業承継目的のM&Aが増加



資料：事業承継引継支援センター

2. 中小企業のM&Aの目的

1) 後継者問題の解決

60歳以上の中小企業経営者における後継者不在率：48.7%と約半数

経営者の高齢化に伴い、後継者不足が深刻化

M&Aで会社を存続、従業員や取引先への影響を抑えられる

経営者としても、会社売却で創業者利益が得て、**ハッピーリタイア実現**

2) 自社事業の最適化

少子高齢化、コロナ禍による景気後退に伴い、国内市場が縮小

他社との競争を勝ち抜くには、事業計画見直し、企業体力向上が不可欠

M&Aにて業績の伸び悩む事業を売却することで、自社の**主力事業に集中可能**

3) 事業の拡大

新規事業や事業を拡大するための経営資源（ノウハウや設備）が必要

経営資源を短期間で集める方法としてM&A活用

他社の優秀な人材やノウハウなどを獲得

シナジー効果が期待できる企業の買収で、今後の成長に大きな恩恵

3. 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？
- ・ 本当に**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？
- ・ 投資は重荷にならないだろうか？
- ・ M&A仲介会社は**信用**できるのか？

4. 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%）
- ・ 売買金額の大きいM&A案件には力を入れるが、**中小企業の場合には力が入らない**
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 ⇒ 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

M&A仲介会社からのDMに**要注意**

ある日“付き合いしたこともないM&A仲介会社”からDMを受け取ったことがありますか？

「あなたの会社はとても将来性があるので売ってほしい」なんていう内容が相手の社長の名刺が添えて入っていたらいかがですか？

素晴らしい会社だから売ってほしいと相談されるなんて、経営者として何か誇らしく思えることでしょう。しかし、その手紙の記述は、**ほぼ間違いなく嘘が大袈裟。**

相手にしないことです！

実は、嘘みたいなホントの話ですが、私のところ（吉岡）にも「貴社を買いたい会社があるので話を聞いてもらえないか」という主旨のある大手のM&A仲介会社の社長の名前で“お手紙”が来ました。

これほどまでに、今のM&A仲介会社は**「下手な鉄砲も数撃ちゃ当たる」**式で、その手に乗ってくれたオーナーがいたら儲けもの、というほど“ひどい”ということを入念に入れて用心しましょう。

M&A仲介会社の多くは、いわゆる不動産のブローカー的な**“儲け優先”**に徹しています。企業は不動産と違って“生き物”です。創業から社長と社員が一生懸命に築いてきた**血と汗の結晶**だと思えます。

5. “売り手”の気持ち

1) 会社を売却する理由

- ・ 後継者不在
- ・ 創業者利益の獲得し**ハッピーリタイア**
- ・ 業績不振 先行き不安
- ・ 現事業の選別と集中
- ・ 会社の先行き成長と従業員の将来

2) 売り手側の望み

- ①自分が育ててきた会社を**正當に評価**され、できるだけ高く売りたい
- ②社長が**ハッピーリタイア**できる、身体が許す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
- ③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**雇用を守りたい**
- ④オーナーがハッピーリタイアするために、「**企業価値**」を向上させるための**ノウハウ**をファイナンシャルアドバイザーに**アドバイス支援**してもらいたい
- ⑤できるだけ**早く決着**をつけたい

6. 買い手の気持ち

1) 会社をなぜ買うのか

- 売上・シェアを大きくして成長したい
- 利益を増やしたい
- 業績を安定させたい
- 色々な事業をやりたい
- 役員・社員にポジションを与えたい
- 自分がやった方がうまくできる
- 頼まれたから
- 新しいビジネスモデルを作りたい
- 多角経営をしたいから

2) 買い手が求めること

- 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。
- 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**。
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。収益改善戦略構築
(これが、未来事業バリューアップ手法の最大の強み)
- ③本業との**コラボ戦略計画**の具体的な支援。
- ④M&Aに必要とする、買収または譲受資金などの**資金調達の協力**。

7. 売却しやすい企業・しにくい企業

- ・ ストックビジネス ↔ フロービジネス
- ・ 規模のメリットが働きやすい ↔ 規模メリット働かない
- ・ 市場が伸びており収益が良い ↔ 市場が縮小して収益低い
- ・ ビジネスの強みが明確 ↔ 強みがはっきりしない
- ・ 収益構造がしっかりしている ↔ この先利益が出るか分からない

8. 会社売却のタイミング

売り時のマトリクス

| | | 社長の事業意欲 | |
|-----------------------|----|------------|----------|
| | | 旺盛 | 減退 |
| 会社の業績 (現在及び今後の見通し) | よい | 売る必要全くなし | いまが売り時 |
| | 悪い | あらゆる可能性を検討 | 売れるときに売る |

9. まとめ

- ・ M&Aは事業承継、事業成長の最大の武器
- ・ 儲け主義の仲介業者に騙されない
- ・ 売り手の希望はハッピーリタイア
買い手の希望は成長の確かさ
- ・ ビジネスの強みと収益構造が確かなこと
- ・ M&Aはタイミングが重要

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 ～

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

これは必見！誰にでもわかるM&Aの流れ

常務取締役 松本 長久

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。



フェーズ1何のためにM&Aを行うのか

1. 目的: オーナーのハッピーリタイア、経営資源の集約など
2. 希望価格: 「強み」を理解して将来のCFの見込みを判断
3. スキーム(1)オーナーが売却代金を受け取る
スキーム1 株式売却 スキーム2 ヨコの会社分割
(2)会社が売却代金を受け取る
スキーム3 事業譲渡 スキーム4 タテの会社分割
4. 信頼できるM&Aアドバイザー
→未来事業株式会社以外の選択肢なし

スキーム1. 単純な株式売買スキーム

● Step.1 株式の売買

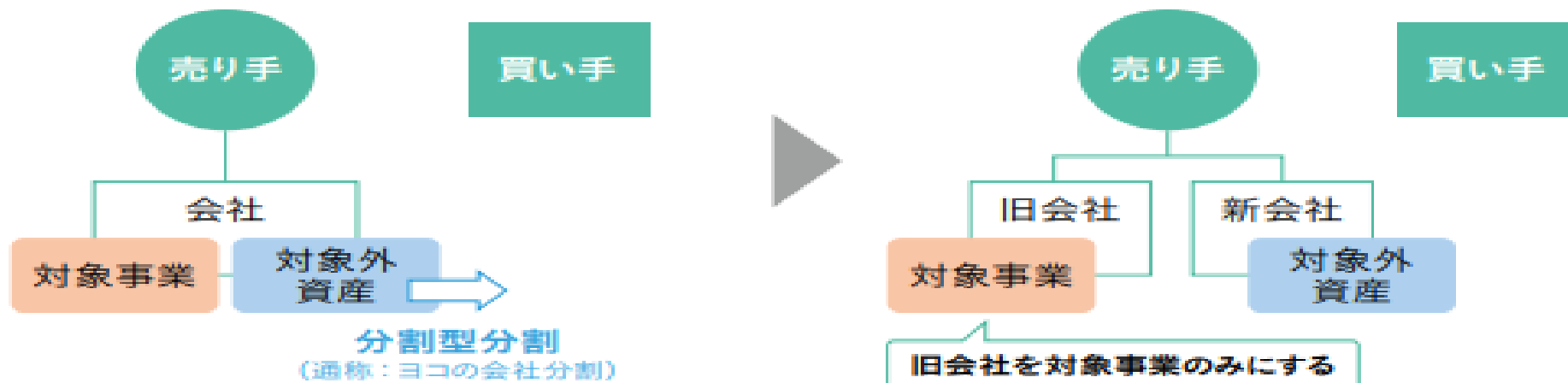
M&A対象会社の株式を売買することで、対象会社は買い手の傘下に入る。



スキーム2. 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。



スキーム3. 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4. 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。



フェーズ2. 買い手企業へのアプローチ

1. 「ショートリスト」の作成

売り込み先リスト(通常5社から20社程度)

2. 「ノンネームシート」の作成

売り手側の社名を伏せた資料

3. 「インフォメーションメモランダム(企業概要書)」

最重要資料

フェーズ3. 買い手側との折衝

1. 買い手側から「意向表明書」を出してもらう

買い手側が売り手企業を傘下に入れた場合どのような経営を行うつもりなのか

2. トップ面談

売り手側と買い手側のトップが直接面談してお互いの条件を確認する。

フェーズ3

3. 「基本合意書」の締結

買い手側に期限を決めて「独占的交渉権」を付与する

4. 買い手側が「デューデリ」を実施する

⇒ 非常に重要

- ① 財務デューデリ
- ② 事業デューデリ
- ③ 法令遵守

5. 「最終契約書(株式譲渡契約書)」の締結

第47回 未来ウェブ経営セミナー

未来事業株式会社 主催

元気で行こうぜ 中小企業!

儲かる会社にしようじゃないか!

第1部

売上を1.2倍にしちゃおうぜ!

第2部

利益をもっと増やそうぜ!



代表取締役
吉岡 憲章
経営学博士 (Ph.D.) MBA

第1部
講師



執行役員
石黒 和男

第2部
講師

2022年
9月22日 (木)
16:00 - 17:00

無料
開催

ZOOMでのオンライン

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