

第48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！

異業種間のM & Aによる ビジネスモデルの変革 I

2022年10月13日
未来事業株式会社



第1部

成長に直結するM&A

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。**



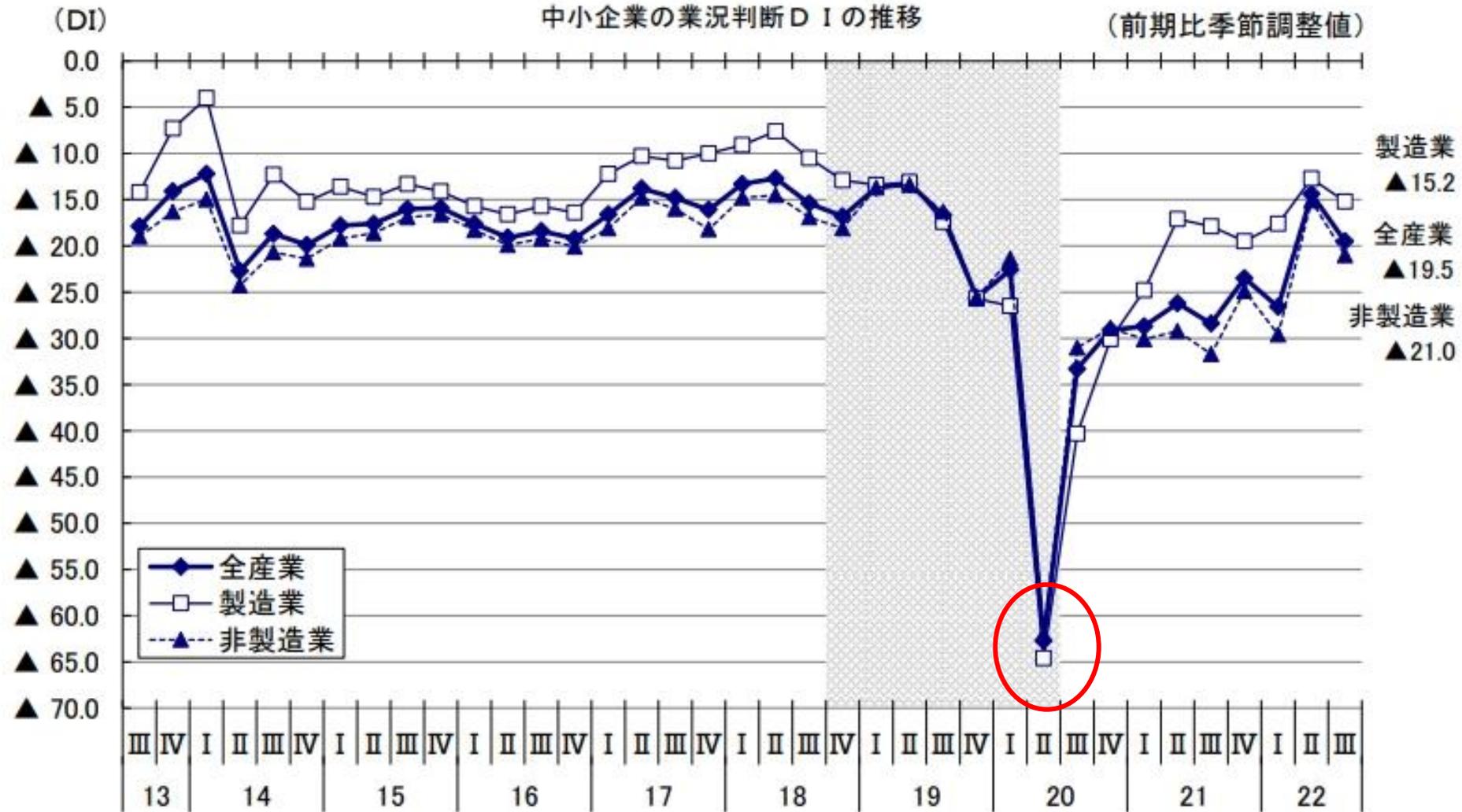
下請けからメーカーまで、工場から居酒屋まで、さらには起業から上場、倒産から再建と**経営のあらゆる局面において陣頭に立ち指揮を取り続けてきた経験を持つオンリーワンの**経営コンサルタント。

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. 停滞する外部環境

1) 中小企業の景況



2) 中小企業を圧迫する外部要因

①急激な円安

②企業物価指数のUP (コスト高)

③長期GDP低迷

④コロナ感染の長期化

3. 成長するためのビジネスモデル変革

1) 目指すビジネスモデル

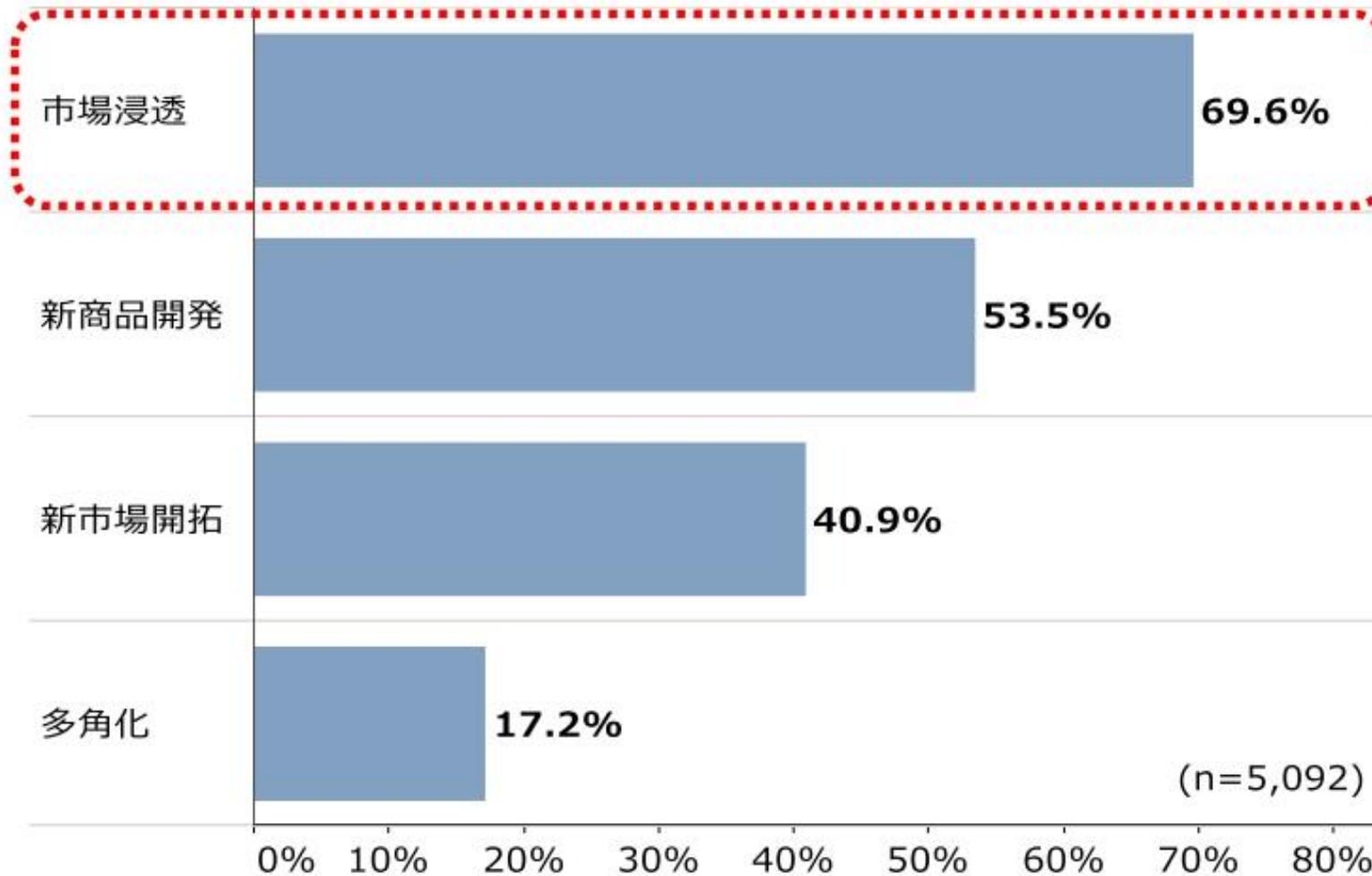
現業事業：ビジネスモデルAと定義

- ・ ビジネスモデルA⇒A深耕 現業をより深める
- ・ ビジネスモデルA⇒A' 隣接事業に進出する
- ・ ビジネスモデルA⇒B M&Aを活用して次元を変える

2) 事業見直しの4分類

	既存の市場	新規の市場
既存の製品・ 商品・サービス	市場浸透 A深耕	新市場開拓 A'・B
新規の製品・ 商品・サービス	新商品開発 A'・B	多角化 B

3) 事業見直しに係る4分類の取組み状況



4. M&A戦略の設定

1) M&A戦略策定のための事業・市場マトリックス分析

商品・サービス	違う			⑥新規事業の獲得
	少し違う	③商品・サービスの拡充	⑤周辺分野への進出	
	同じ	①ライバル企業の買収	④規模のメリットの追及	
		②川上・川下への垂直統合		
	同じ	少し違う	違う	
		市場・顧客		

2) 各M&A戦略の特性

①ライバル企業の買収（営業上競合先との経営統合による経営効率化）

- ・ 間接部門統合でコスト削減 **シナジー効果大**
- ・ 買収される側の心理的抵抗 **・ 売り手の顧客だけほしいことになる**

②川上・川下への垂直統合

- ・ 市場での取引より**グループ内での取引にメリット**
- ・ 買収された会社は市場競争にさらされる脅威がなくなり、企業努力が低くなる

③商品・サービスの拡充

- ・ **“範囲の経済”**により、それぞれの会社の収益が改善する

商品・サービス	違う			⑥新規事業の獲得
	少し違う	③商品・サービスの拡充		⑤周辺分野への進出
	同じ	①ライバル企業の買収 ②川上・川下への垂直統合		④規模のメリットの追及
		同じ	少し違う	違う
		市場・顧客		

④規模のメリットの追求

- ・ “規模の経済” により平均コストが下がる

⑤周辺分野への進出（事業領域を広げる）

- ・ 買手の事業の周辺であっても“市場・顧客”も“商品・サービス”も微妙に違うところがあって**中期的シナジー効果**に期待

⑥新規事業の獲得

- ・ 既存ビジネスでは今後の成長が期待できない場合、第二、第三の柱を作る
- ・ **外部環境が厳しいときには効果があり最近注目を受けている**
- ・ 事業上の直接のシナジー効果は薄い

商品・サービス	違う			⑥新規事業の獲得
	少し違う	③商品・サービスの拡充		⑤周辺分野への進出
	同じ	①ライバル企業の買収 ②川上・川下への垂直統合		④規模のメリットの追及
		同じ	少し違う	違う
		市場・顧客		

5. M&Aするにあたっての検討課題

1) M&A可否のおおよその判断基準

- ・ 業界自体に**構造的停滞要因**がない
- ・ ある程度**一般的な業界業種**に属してる
- ・ 売上が**数億円以上**ある（業種によっては1億円以下でも）
- ・ 実質的な**損益が黒字**である
- ・ 借入金が適正水準以下で**債務超過**でない
- ・ **ストックビジネス**受注の割合が比較的大きい
- ・ ビジネスの**強み**が明確である
- ・ 従業員が**比較的若い**

2) 赤字企業の場合のM&Aはどうか

- ・赤字だからM&Aはダメとすぐには諦めない
- ・未来事業のバリューアップ手法導入し企業価値UPを狙う
- ・金融機関と返済について交渉
- ・経営再生戦略計画の策定
- ・事業再生にとりかかる
- ・収益対策を実行することで黒字化が見込めることを判断する

6. 未来事業の目指すM&A・事業承継



未来事業のM&A理念

企業は不動産と違って**生き物**である。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。信頼のもと、安心して**ハッピーリタイア**できる、将来の**事業の成長に大きく寄与**できる**ウィンウィンのきずな**を結ぶ支援に徹する

理念達成のための三原則

- ①売り手側・買い手側のいずれかは**未来事業のクライアント**である
- ②売り手側が**ハッピーリタイア**できる、雇用の継続ができるための支援を行う
- ③買い手側が目標とする**事業成長を実現**させるための支援を行う

中小企業庁認定の **“M&A支援機関（84442625番）”** としての信頼

7. まとめ

- 1) 停滞する外部環境を打破して成長するためには
ビジネスモデルの変革が不可欠
- 2) 事業見直しに際しては、市場浸透・新市場開拓・新商品開発・多角化
に目的を四分類して検討すると有効
- 3) M&Aに際しては、「M&Aにあたっての判断基準」を参考にする
- 4) バリュースアップ手法により企業価値を向上させることを併行する

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

事業の幅を広げる異業種間M&A

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。



事業の幅を広げる異業種間M&A

アジェンダ

1. ビジネスモデル変革の重要性
2. M&Aにおけるポイント
3. 異業種間M&Aの重要性

ビジネスモデル変革の 重要性

1. 労働生産性の国際比較 2020

2020年度のOECD等が公表したデータに基づき日本生産性本部が発表した資料の要約を紹介します。

A. 日本の時間当たり労働生産性は49.5ドルでOECD38か国中23位

1位アイルランド(121.8ドル)

2位ルクセンブルク(111.8ドル)

7位アメリカ(80.5ドル)

12位ドイツ(76.0ドル)

A. 日本の1人当たり労働生産性は78,655ドル(809万円)で28位

1位アイルランド(207,353ドル)

2位ルクセンブルク(158,681ドル)

3位アメリカ(141,370ドル)

アイルランドは1990年台後半から法人税率を比較的低く設定したことでグローバル企業の欧州本部や本社機能を誘致することに成功し、労働生産性が非常に高くなっています。

2. 日本の労働生産性が低い理由

- ①日本の失業率は3%とかなり低く、欧米諸国の10%台とはかなりの開きがあります。したがってレイオフをたくさん行えば一人あたりの生産性は上がってしまいます(分母である従業員数が減るから)。
- ②労働生産性の計算式における従業員数には海外からの就業者数はカウントされておられません。
しかしながら欧米諸国では生産年人口の10%以上が移民と言われており、移民が少ない日本はそれだけ不利になっています。
逆をいうならば欧米諸国のように移民が多い国の労働生産性は水増しされているとも言えます。

3. それでも低い日本の労働生産性

以上から労働生産性の国際比較が前提条件から問題があることを紹介してまいりました。それでも日本の労働生産性が低いのは事実です。

有名な分かりやすい事例として「アップル」と「シャープ」の例を紹介いたします。

アップルはご存じのとおり時価総額が8000億ドル(約91兆円)を超える世界でも有数の企業です。

それに対してシャープは日本のこの業界の企業としては初めて台湾の「鴻海」グループの傘下に入ってしまった。

ではこのアップルの従業員をシャープに入れ替えたならシャープはアップル並みの労働生産性になるのでしょうか？

答えはおそらく「NO」だと思います。

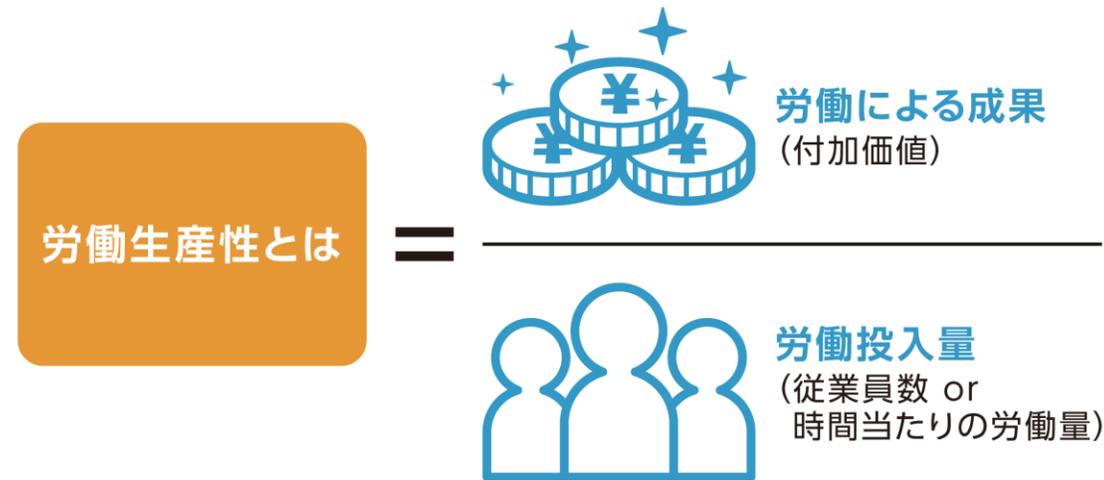
なぜならばシャープはアップルのような「iPhone」や「iPad」のような高付加価値の商品を持っておらず、またそれを大量に売ることが出来ないからです。

つまり労働生産性は従業員のやる気や能力よりも、実は「ビジネスモデル」が重要であるという事が言えると思います。

4. 労働生産性のまとめ

労働生産性ははじめに紹介したように
付加価値 ÷ 従業員数 です。

生産性 = 産出(Output) / 投入(Input)



従って労働生産性を上げるという事は従業員数を減らすのではなく、「優れたビジネスモデル」を構築して付加価値を上げることであります。
我が国の労働生産性が低いのは「働き方の効率が悪い」のではなく、実は「稼げるビジネスモデルが構築出来ていないから」と言えるのではないのでしょうか

M & Aにおけるポイント

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**

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

異業種間M & Aの重要性

経済環境の停滞

あまりに急激なドル高(円安ではない)
→FRBは5回連続利上げ 政策金利3%

コロナによる様々な影響が残っている



中小企業の成長の停滞のもととなっている

この停滞から脱却するためには
ビジネスモデルの変革が必要

- 日本の労働生産性はOECD(主要先進国)
38か国で23位と低い
- 特に中小企業のビジネスモデルは儲かる
仕組みになっていない

ビジネスモデル変革

1. ビジネスモデルA(現業)→深耕
2. ビジネスモデルA' →隣接事業
3. ビジネスモデルB →異業種

M&Aのメリット

- ・新規事業立ち上げは時間と労力が必要
- ・現環境では「スピード感」こそ重要



M&Aの活用でこの課題が解決できる

同業種間M&A

→スムーズに事が運びやすいが
反面後ろ向きの成果に終わることもある

異業種間M&A

→新しいビジネスモデルを生み出して
イノベーションを起こしやすい



ビジネスチャンスがより広がる

異業種間M&Aの成功事例

株式会社DeNAが横浜ベイスターズを買収

- →「万年赤字会社」に「59億円の営業権(のれん代)」
- 買い手の主観的な経営判断で価格を引き上げた
- たった12球団しかないという稀少性
- 経営黒字化への自信
- 毎日ニュースになるという宣伝効果

株式会社REALOGY
代表取締役
佐藤 英之 氏

Guest Speaker

ZOOMでの
無料 オンラインセミナー

2022.10.27 [木] 16:00-17:00

未来事業株式会社主催
儲かる会社にしようじゃないか！

第49回
未来ウェブ経営セミナー

異業種間の M & Aによる ビジネスモデルの変革



代表取締役
吉岡 憲章
経営学博士 (Ph.D) MBA



Coordinator
常務取締役
松本 長久

他では聴けない！？ M & A 事例を対談で紹介します！

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