

第50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！

M & Aは事業承継の究極の解決策

必見 ハッピーリタイアにつながるM & Aのポイント

2022年11月10日

未来事業株式会社

第1部

後継者難の最大の解決策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。**



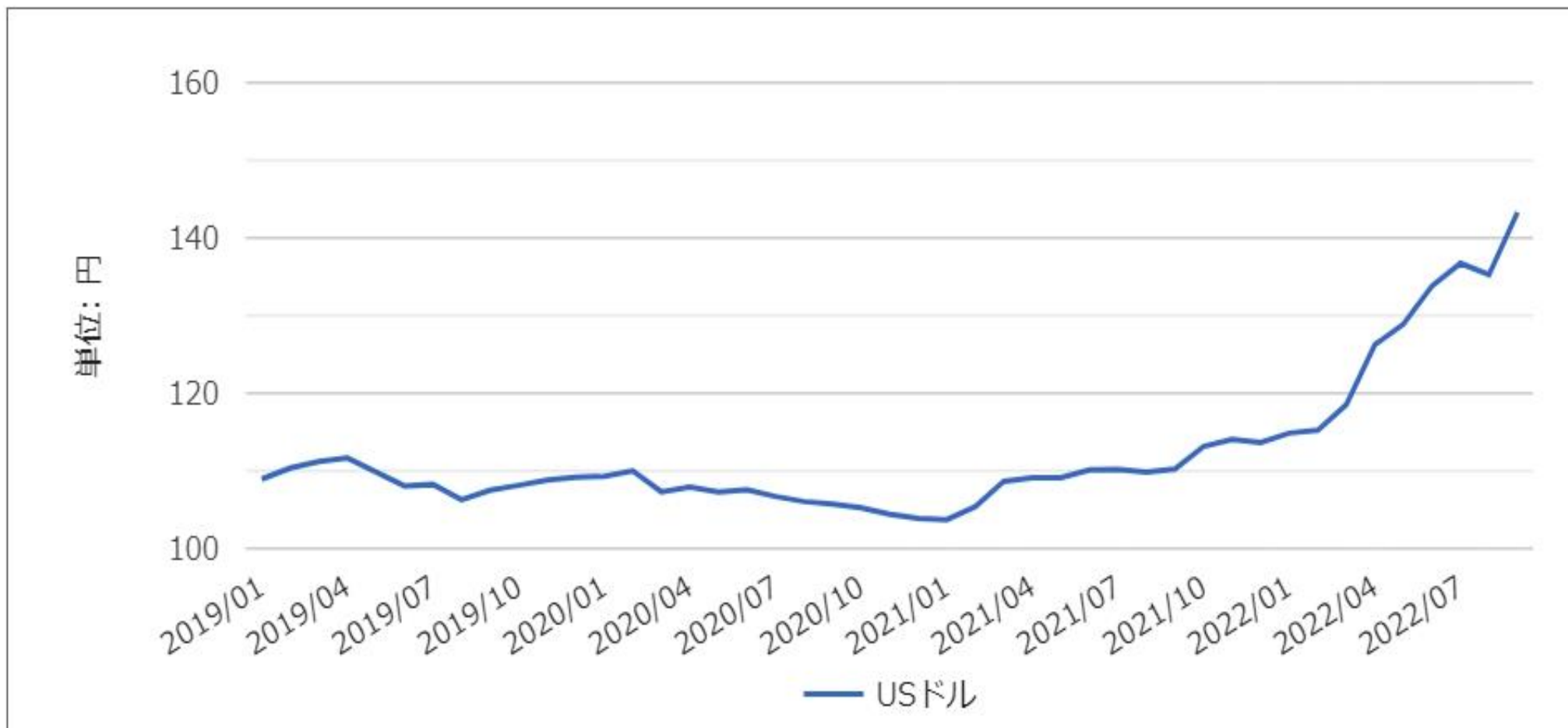
下請けからメーカーまで、工場から居酒屋まで、さらには起業から上場、倒産から再建と**経営のあらゆる局面において陣頭に立ち指揮を取り続けてきた経験を持つオンリーワンの**経営コンサルタント。

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。

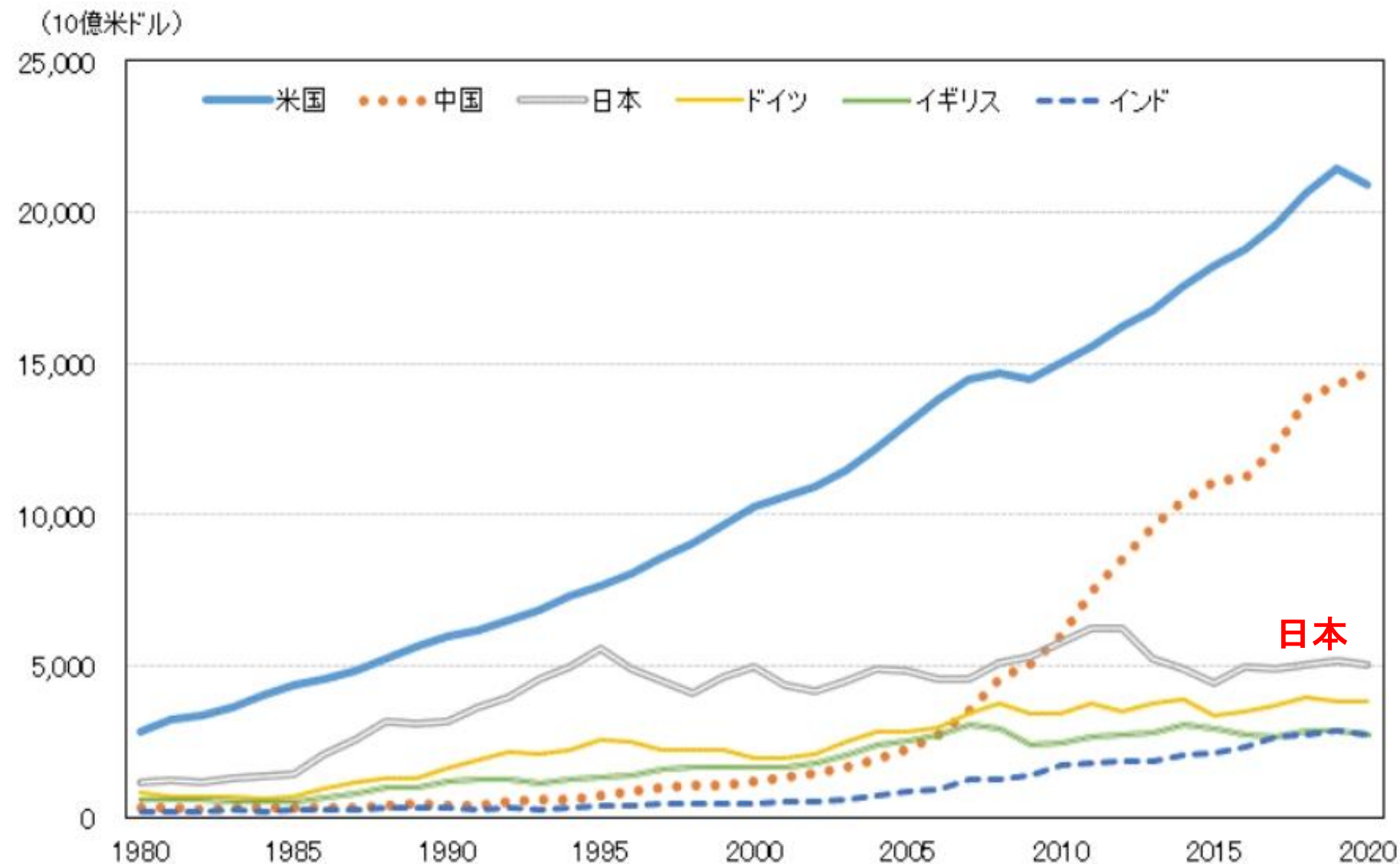
著書に『定年博士』（きずな出版）、『会社が赤字とわかったとき読む本』（PHP）、『社長の器』（PHP）、『一年で儲かる会社にしようじゃないか』（日本実業出版社）、『潰れない会社にするための12講座』（中公ラクレ）、『勝ち抜くための経費削減』（朝日新聞社）、『小さな会社が成功する法』（廣済堂出版）、他多数。さらに、経済専門誌にも多くの執筆や、経営者、金融マン、税理士、コンサルタントなど専門家を対象に講演・セミナーを行っている。

1. 停滞する経済環境

1) 急変する円ドルレート



2) 主要国GDP推移 長期停滞する日本



(出所)IMF "World Economic Outlook Database, April 2021" (2021年4月12日閲覧)よりニッセイ基礎研究所作成

3) 総合経済対策の骨子

物価高克服・経済再生実現のための総合経済対策（抜粋）



物価高騰への 対応・賃上げ

- 公取委の体制強化、
独禁法・下請代金法
の厳正な執行
- ★ 継続的な事業再構
築・生産性向上・円
滑な事業承継・引継
ぎの支援
- ★ 信用保証制度の借換
え需要や新たな資金
需要に対応する制度
の創設

円安を活かし た地域の「稼 ぐ力」強化

- ★ インバウンド消費年
間5兆円超の達成に
向けた集中パッケー
ジ推進など
- ★ 新規輸出中小企業1
万者支援プログラムの
推進
- ★ 2025年2兆円目標の
前倒しなど農林水産
物の輸出拡大
- 企業の国内投資回帰
と対内直接投資拡大

新しい資本主 義の加速

- 労働移動の円滑化、
在職者のキャリアアッ
プのためのリスクリ
ング支援
- 5年10倍増に向けた
スタートアップの起
業加速
- GX・DX推進

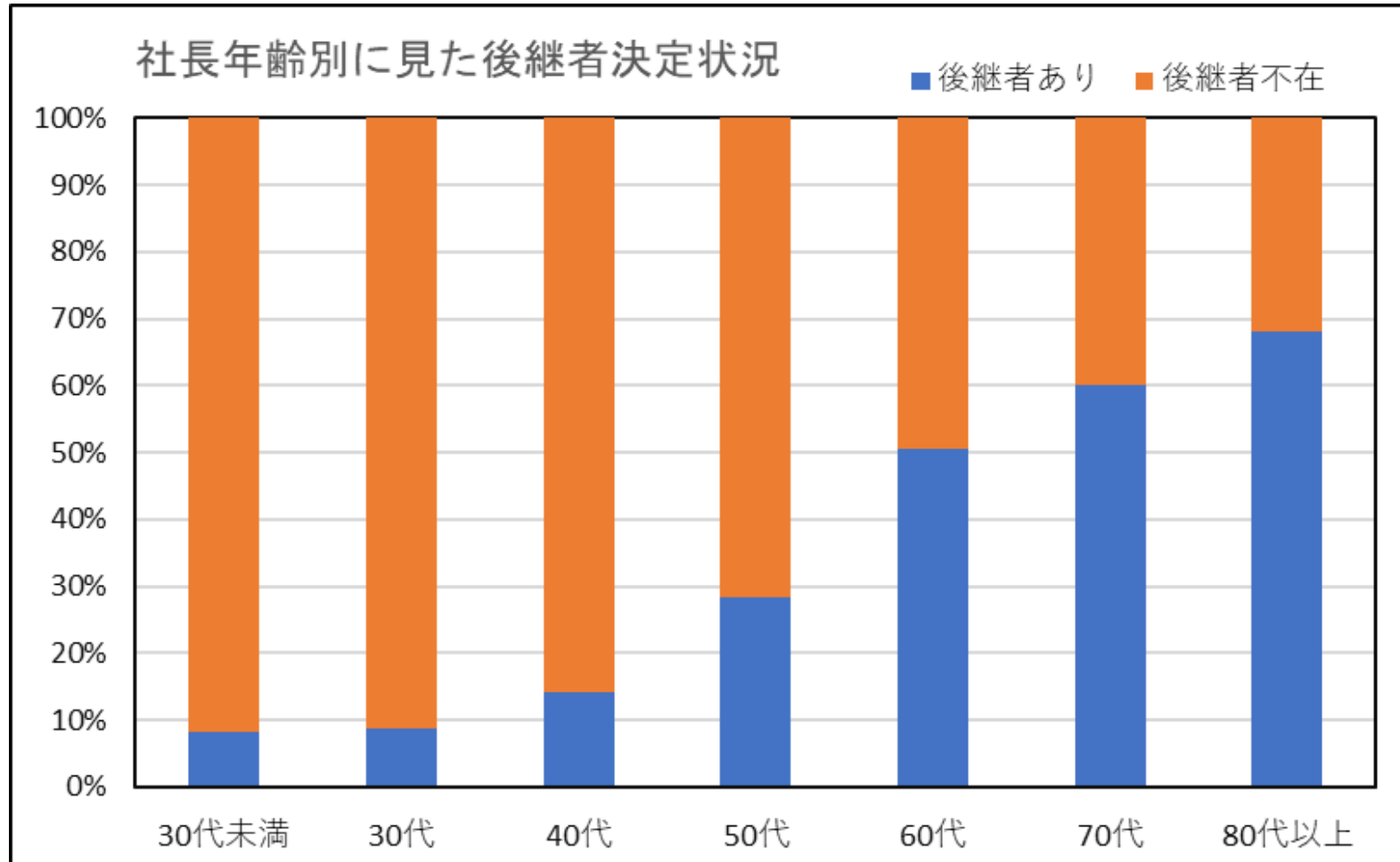
防災・減災、 国土強靱化

- 量子・AI等先端的
な重要技術育成
- ★ 重要物資のサプライ
チェーン強靱化
- 食料安全保障の強化

2. 中小企業の半分は後継者がいないため廃業へ

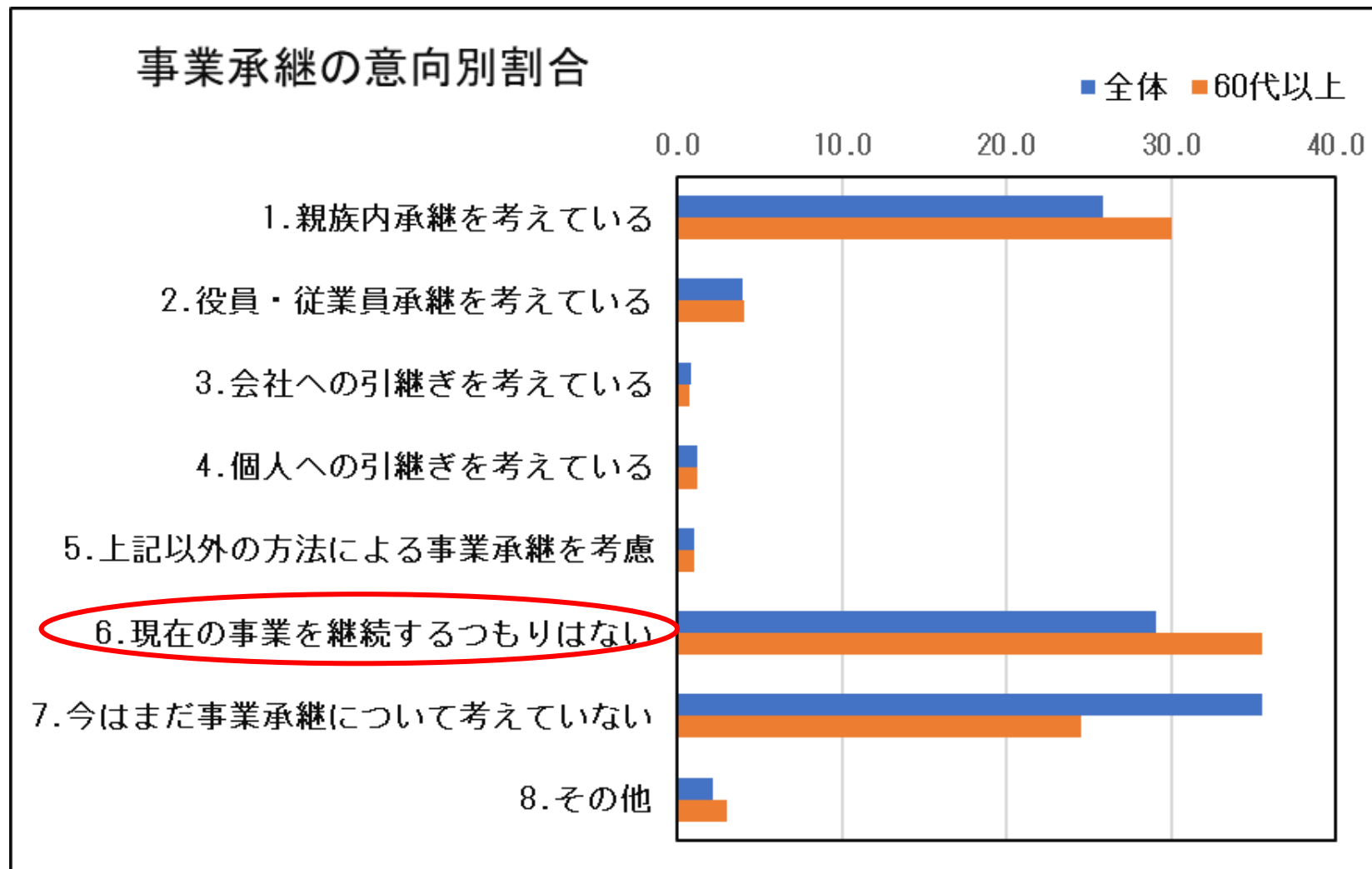
法的清算を含めて1年で5万社以上が消える

1) 中小企業の半分以上が後継者未定



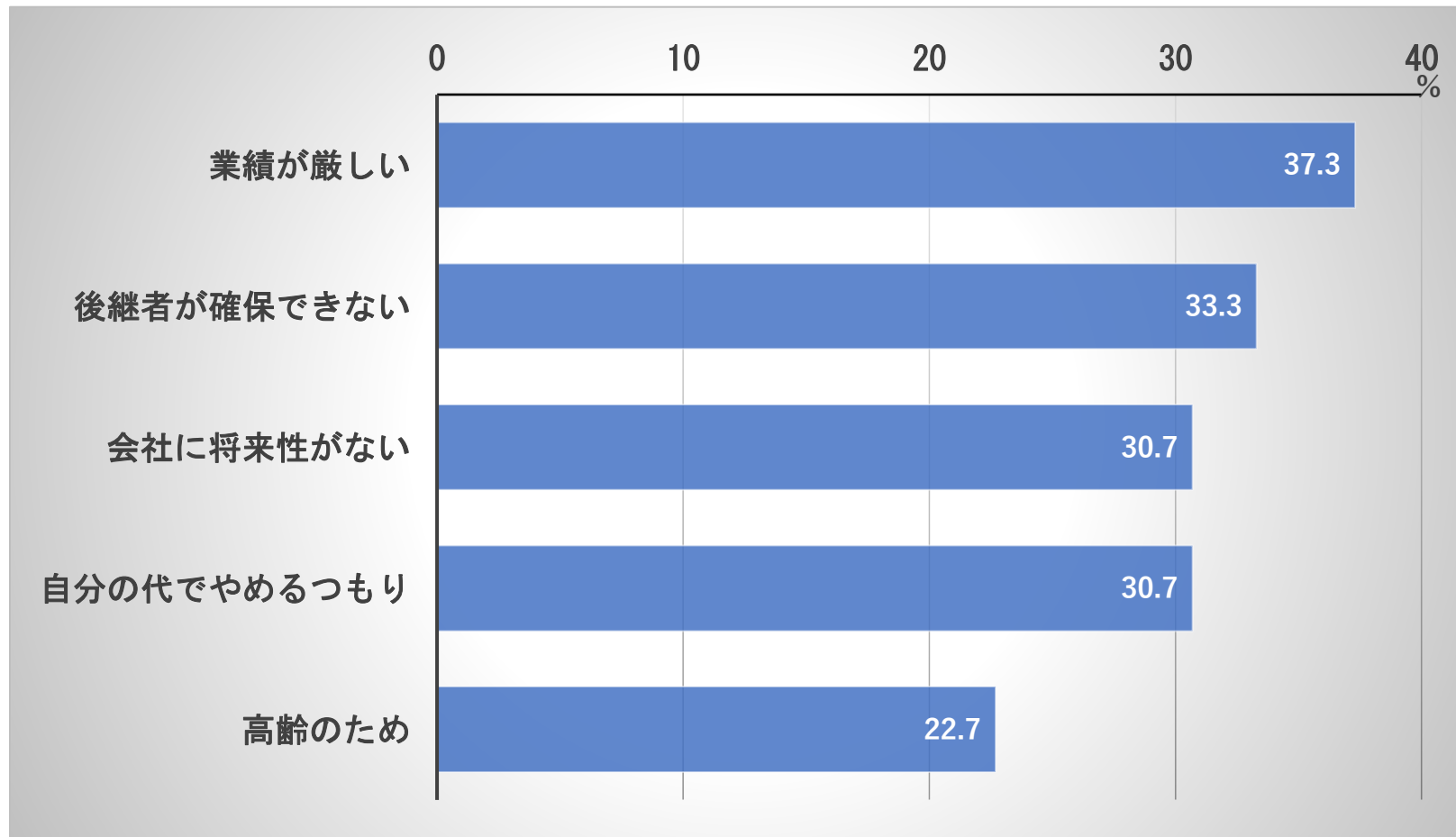
資料:(株)帝国データバンク「全国・後継者不在企業動向調査(2019年)」

2) 中小企業の1/3もが廃業志向



3) 後継者不足を理由に廃業するのはもったいない

(1) 経営者が廃業を考える理由



(2) 廃業は社長の有形無形財産喪失と大きな社会的損失

① 経営者本人の経済的損失

- ・ 資産売却により得た利益や清算配当は課税対象
- ・ 決算後に利益が出た場合は先に法人税を納税後に最高で55%もの配当課税が発生
- ・ 負債があれば**廃業後も返済の継続**
- ・ 会社清算の場合、在庫商品や土地、事業資産等は大幅に減額され、退職金は増額

経営状況に余裕がない場合や負債を抱えている場合は会社清算により、自宅や車等の個人資産を売却、個人資産を売却した上でも負債が残るケースもあるため**引退後の生活に不安を残す**

② 会社が蓄積した技術やノウハウが消滅

③ 従業員が職場を失う

④ 取引先の経営にも関連する

3. 事業承継やM&Aに対する経営者の悩み

(1) 事業承継のためにM & Aが有効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？
- ・ M&A仲介会社は**信用**できるのか？

未来事業は中小企業庁認定の

“M&A支援機関（84442625番）” の信頼があります

(2) 売り手側が望むこと

- 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

4. ハッピーリタイアができるM&A

1) 事業承継の3つの方法

① 親族内事業承継

「子供がない」「子供に事業を承継する意志がない」などで廃業するケースが多く
最近は全体の40%位

② 親族外事業承継

親族以外の役員・社員・関係者が承継 最近は全体の50%位

③ M&Aによる事業承継（第三者承継）

会社の株式や事業を他社に売却して会社や事業を存続させる方法。

親族、従業員、関係者などに適切な後継者が不在の場合に活用

2014年ころから急増傾向にあり、2025年問題解決の効果的方法として政府は支援

中小企業M&A支援機関登録制度：【未来事業登録番号：84442625】

2) 第三者への事業承継 (M&A)

メリット

- ・ 後継者ができる
 - ・ 早ければ3カ月程度で成立でき、承継問題を解消できる
 - ・ 譲渡企業が飛躍的な成長をする可能性がある
 - ・ M&Aによってまとまった資金を得られ、個人保証からも解放される
- “ハッピーリタイア”を実現しやすい方法

デメリット

- ・ 完璧な相手が見つかる保証はない
- ・ これまで描いていたビジョンから経営方針が逸脱する可能性がある

注意点

- ・ 事業譲渡後のビジョンや経営方針のすり合わせを行う
- ・ 売却のタイミングを逃さない

3) 売却しやすい企業・しにくい企業

売却しやすい

- ・ストックビジネス
- ・規模のメリットが働きやすい
- ・市場が伸びており収益が良い
- ・ビジネスの強みが明確
- ・収益構造がしっかりしている



売却しにくい

- フロービジネス
- 規模メリット働かない
- 市場が縮小して収益低い
- 強みがはっきりしない
- この先利益が出るか分からない

4) ハッピーリタイアのための必須条件：**企業価値の確保**

(1) **企業価値を下げる要因**があれば解決しておく

①**売掛金**が**回収**できない

②**資産の時価**が**簿価**よりかなり低い

③**未払残業代**、**退職金**など**簿外債務**がある

④**大口の取引先**との**継続**ができない

⑤この先大きな**設備投資**を**必要**とする

⑥**株式**を一部保有していない

(2) **自社の強み、弱み**を明確にしておく

(3) 場合によっては、**引退時期**を遅らせる

(4) **企業価値**＝**収益改善**を進めておく

未来事業の得意技を活かす

5. まとめ

- 1) 長引く経済停滞により**年5万社以上**の中小企業が消えている
- 2) 中小企業の半数が事業承継が難しく**廃業**に追い込まれる
- 3) 事業承継の効果的手段として**M&Aが注目**されている
- 4) **ハッピーリタイア**のためには企業価値を下げないこと
- 5) 自社の**強みを明確**にすることで会社の魅力が理解される
- 6) まずは収益改善をして**企業価値をUP**させる

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

売り手側が不利なケースが多いM&Aをどのように解決するか

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。



中小企業を取り巻く環境は良くなっていない

1. 急激なドル高によりエネルギー価格・原材料費が高騰
⇒ **必ずしも売価に転嫁できない**

2. コロナ禍の影響が依然として残っており市場環境は厳しい

⇒ **それでも「ゼロゼロ融資(コロナ融資)」は返済が始まってしまう**



政府は対策として「ゼロゼロ融資(コロナ融資)の借り換え」を実施する

中小企業の**メリット**

1. 従来の融資限度が6千万円であったが**1億円**まで拡大される
⇒**新規融資が可能になる**
2. 従来の融資を借り換えることにより、**返済猶予期間が最長5年間**設定することが可能になる。
(返済期間は最長10年)

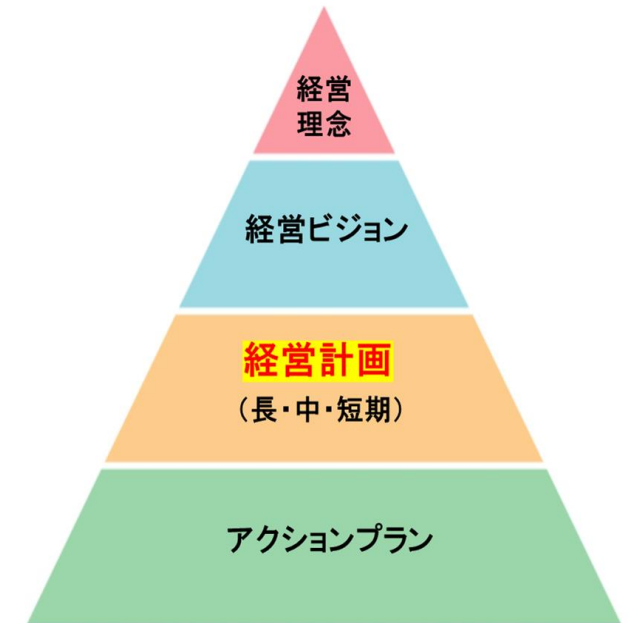
ゼロゼロ融資(コロナ融資)の借り換えの条件

金融機関が承認する「経営計画書」を提出すること

⇒収益を強化する計画書

⇒事業再建に実効性を持たせる計画書

経営計画書の作成を未来事業が
全面支援いたします。



今だにM&A業界で問題に成っている事

1. 双方代理による利益相反問題

⇒売り手側と買い手側の窓口を兼務する

2. リピーター問題

⇒M&A業者は買い手側に有利に働くケースが多い

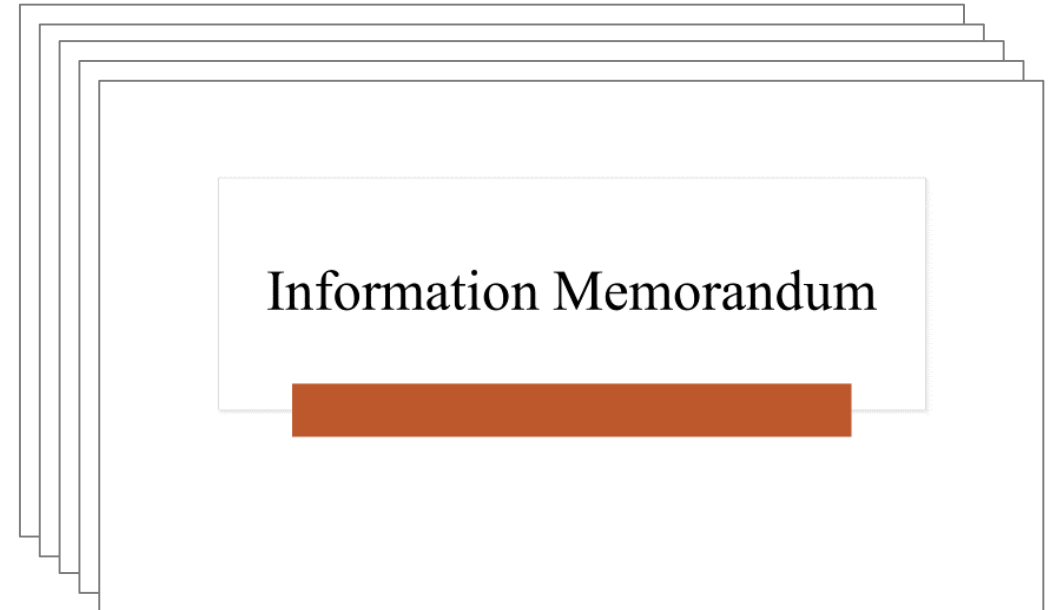
中小企業庁はいまだに対策が出せていない

売り手側にとって「M&Aの成功」とはなにか

1. 長年育ててきた事業（経営）を存続させるくれること
2. 従業員の雇用の確保
 - Twitter社買収例
⇒ 今後中小企業でも「意向表明書」が重要になってくる
3. 売り手側の売却価格がどこまで反映されるか

企業価値について

実際の概要書より



企業価値

1. 2022年6月期の簿価純資産価値は11.8百万円である。時価補正すべき項目はなく、実態純資産も11.8百万円である。

2. DCF法に基づく企業価値の算定

（事業価値）

過去実績をベースとして将来のCFを推定すると、年間平均CFは2,112千円と算定される。

5年間の累積DCFは8.0百万円、残存価値を含む累積DCF21.1百万円である。

（企業価値）

当社は、現預金以外の事業外換金性資産を持っていない。

2022年6月期での保有現預金は12.8百万円である。

事業価値に、保有現預金を加えた企業価値は、20.8百万円から33.9百万円と算定される。

27.4百万円が企業価値の中間値である。

（株主価値）

当社には、有利子負債はない。

企業価値から控除されるべき債務は、公租公課2.2百万円である。

公租公課を控除した、株主価値は25.2百万円と算定される。

DCF法算定に当たっては、10%を割引率として用いた。

3. 結論

株主価値は25百万円である。

過去実績ベース

1. 平均年間簡易CF(補正後)

	2019年6月期	2020年6月期	2021年6月期	2022年6月期	合計(除く2020年6月期)	3年平均
経常利益	2,243	▲ 131	1,567	3,468	7,278	2,426
製造償却費					0	0
販管償却費					0	0
雑収入補正	▲ 1,276	▲ 2,006	▲ 1,008	▲ 259	▲ 2,543	▲ 848
一時的経費補正				1,600	1,600	
補正後簡易CF	967	▲ 2,137	559	4,809	6,335	2,112

雑収入の中に、継続的な収益となる項目はなく、全額補正対象とした。

一時的経費補正は、人件費1.0百万円、経費0.6百万円を補正した。

2. DCF (割引率10%)

平均簡易CF	1年目DCF	2年目DCF	3年目DCF	4年目DCF	5年目DCF
2,112	1,920	1,745	1,587	1,442	1,311
割引係数	1.1	1.21	1.331	1.464	1.611

3. 累積DCFと企業価値

ケース	3年累積DCF	5年累積DCF	残存価値DCF
事業価値(累積DCF)	5,252	8,005	21,117
(加算) 現預金	12,795		
(加算) その他事業外資産			
(加算) 土地・市場性有価証券			
企業価値	18,047	20,800	33,912
(減算) 有利子負債	0		
(減算) 負債類似物(未払公租)	▲ 2,188		
株主価値	15,859	18,612	31,724

4期PL

		過去4期実績				見込算定根拠
		2019年6月期	2020年6月期	2021年6月期	2022年6月期	
売上高		74,014	55,305	61,961	82,946	
仕入高		47,102	34,458	38,958	52,615	
(仕入比率)		63.6%	62.3%	62.9%	63.4%	
売上利益		26,912	20,847	23,003	30,331	
販 管 費	役員報酬	6,000	6,000	6,000	6,000	人件費 2022年6月期 賞与相当額2,000千円を含む
	給与	11,883	9,709	10,460	13,049	
	その他人件費	2,761	2,864	1,833	1,850	
	人件費計	20,643	18,572	18,293	20,899	
	賃借料	1,806	1,778	1,756	1,792	販管経費 2022年6月期 臨時経費0.6百万円含む
	その他経費	3,411	2,621	2,394	4,432	
	販管費計	25,860	22,971	22,443	27,123	
営業利益		1,052	▲ 2,125	560	3,208	実効税率30%で算定
営業外収益		1,276	2,006	1,008	260	
営業外費用		▲ 85	▲ 12	▲ 0	▲ 0	
経常利益		2,243	▲ 131	1,567	3,468	
特別損益		0	0	0	0	
法人税		▲ 516	▲ 156	▲ 470	▲ 914	
当期利益		1,727	▲ 287	1,097	2,554	

インフォメーションメモランダム(企業概要書)のポイント

1. 買い手側が必要とする**情報**が全て織り込まれているか
2. 他社との「**差別化**」「**強み**」が明確になっているか
3. 決算分析が単なる数字の羅列で終わっていないか
⇒ **実態バランス・実態P/L**が説明されているか
4. **M&A後の事業運営**に対する要望を記載しているか
5. **企業秘密**や**個人のプライバシー**をどの様に表現しているか

無料
参加費

Speaker

未来事業株式会社
代表取締役 吉岡 憲章
経営学博士 (Ph.D) MBA



Guest Speaker

日東印刷巧芸株式会社
代表取締役
東城 弘 氏



Coordinator

未来事業株式会社
執行役員 石黒 和男



対談

第51回 未来ウェブ経営セミナー

売上の閉塞状態をぶち破る
ビジネスモデル変革と
新規顧客開拓の決め手！！

儲かる会社にしようじゃないか！

対談 事業成長の切り札
ビジネスモデル変革と新規顧客開拓
ZOOMを使用してのオンラインセミナー

2022年11月24日 (木)

16:00 - 17:00 開催

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