



# Kaede Financial Advisory

M&A Advisory  
Cross-border M&A Advisory  
Turn-around Consulting  
Valuation  
Finance Advisory

## 中小企業オーナーのための事業承継・M&A戦略

日経 相続・事業承継フェア 2017

平成29年7月25日

かえでファイナンシャルアドバイザー株式会社  
代表取締役 佐武伸(税理士・公認会計士)



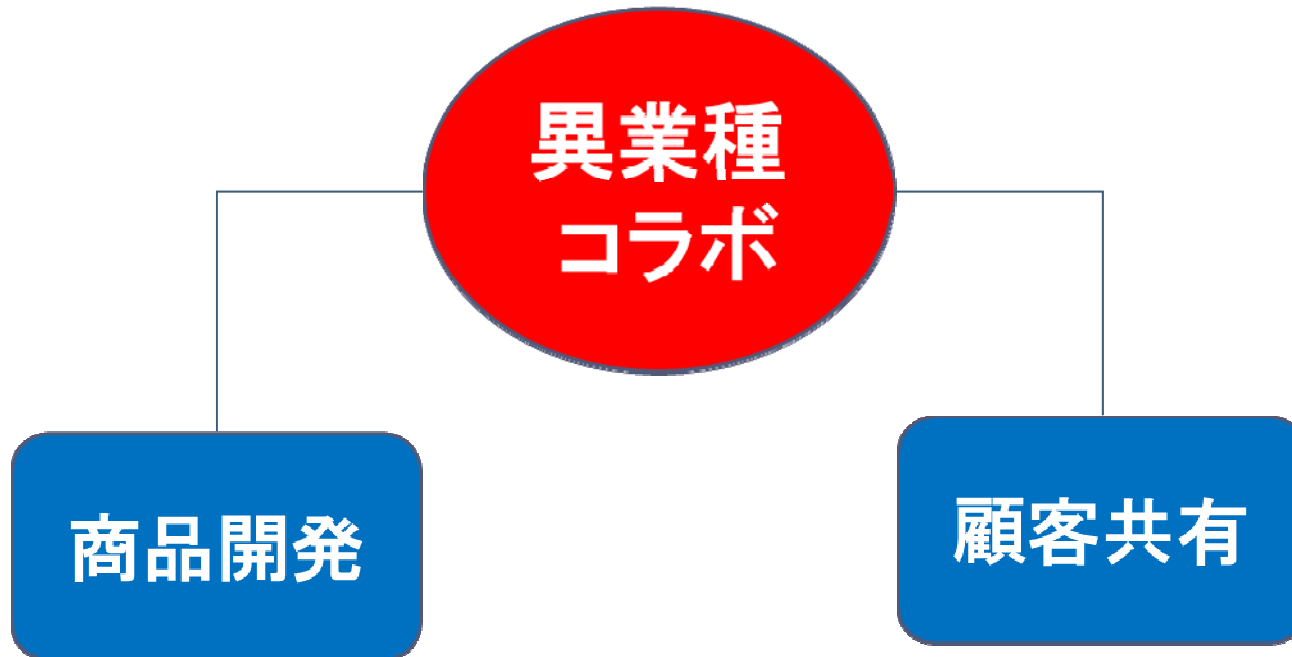
# 目次

- ✓ M&A(親族外承継)の最近の動向
- ✓ M&Aの具体的な活用方法
- ✓ M&Aのポイントと注意点
- ✓ 会社紹介

## M&Aの最近の動向

- いまどきの経営者でM&Aを考えていない人はいない
- M&Aの巧拙で中小企業も成長格差が生じている
- 国内⇒業界再編のラストチャンス
- 異業種の業務・資本提携の急増
- 同業より異業種のほうが成約率高い

# 新しい相乗効果の考え方: 異業種提携(コラボ)



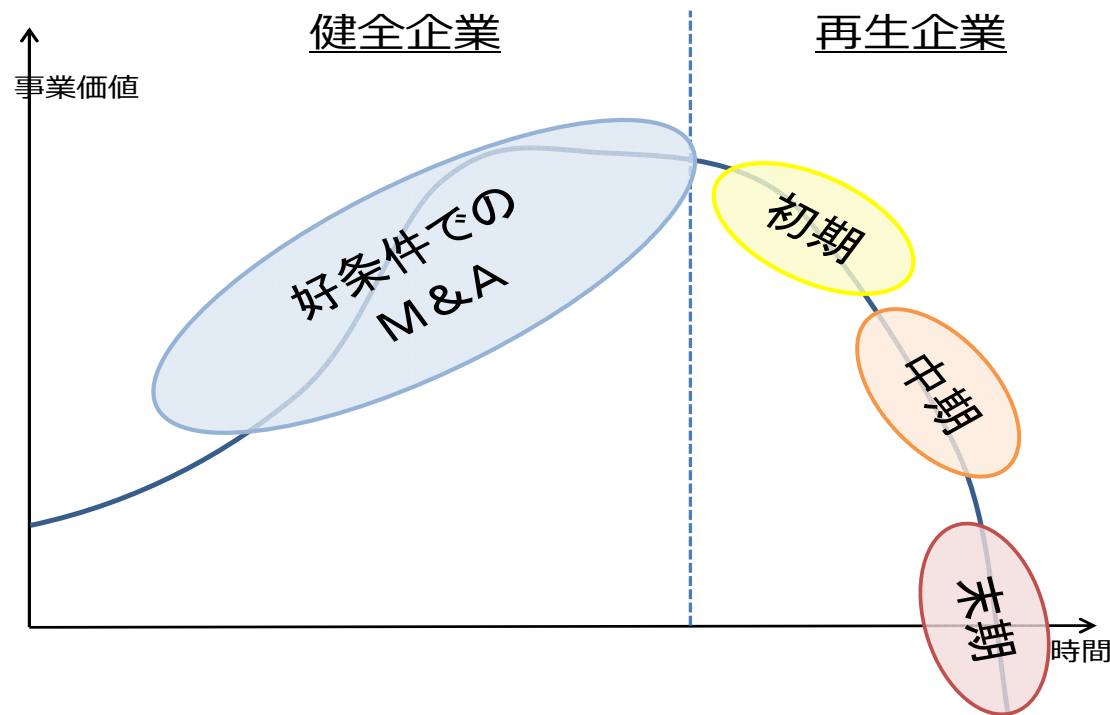
- ・NTTドコモ(通信・携帯) + ABCクッキング(料理教室)
- ・ブックオフ(中古本・DVD) + 白洋舎(ランドリーサービス)
- ・QVC(テレビ通販) + 夢展望(ネット通販)  
(テレビ東京:ワールドサテライトの番組から情報入手)

# M&Aの具体的活用方法：買い手

- 人手不足を解消するために買収  
例) システム・ゲーム開発会社、技術者派遣会社
- 本業不振を補うために異業種を買収  
例) 介護福祉、生活関連、IT企業などの買収
- 規模拡大のために同業者で持株会社設立  
例) 2～3社で持株会社を設立し、共同仕入れを開始
- 販売力向上のために川下企業を買収  
例) ネット通販、小売業買収
- 原材料、物流網確保のために川上企業を買収  
例) 素材メーカー、物流会社の買収(特に海外)

# M&Aのタイミング: 売り手

## 経営財務状況と再生手法



- ステージ
- 初期⇒ 自主再生、業種転換、業務・資本提携、経営権譲渡型M&A
  - 中期⇒ 経営権譲渡型M&A、事業再生M&A（事業譲渡、会社分割、増資）
  - 末期⇒ 自主廃業、破産、事業再生M&A（事業譲渡、会社分割、増資）

# 中小企業の事業承継問題：状況と原因

(状況)：

- ①社長の平均年齢：60歳前後
- ②後継者難：約2/3
- ③廃業率5%⇒20万社
- ④後継者不在による廃業は7万社/年
- ⑤金融円滑化適用事業者数：約40万社
- ⑥親族内に後継者がいても、外部から実力のある経営者を招聘

(原因)：

- ①M&A案件：大規模&都市部に集中
- ②地方でのM&Aの認知不足
- ③中小・零細企業案件のM&Aアドバイザー不足

# 事業承継別メリットとデメリット

後継者	メリット	デメリット	備考
親族内	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社内や取引先の信頼維持</li> <li>・オーナー一族として一番喜ばしい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営者の経営能力と意欲</li> <li>・引き継ぎのタイミングが難しい</li> </ul>	90%(20年前)⇒60%(最近)
役員・従業員	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社内や取引先の理解が得やすい</li> <li>・経営・事業に精通している</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・資金調達</li> <li>・個人保証</li> </ul>	実務的にレアケース
第三者	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業の再成長のチャンス</li> <li>・創業者利潤</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・満足な条件</li> <li>・従業員、取引先の理解</li> </ul>	タイミングが重要



## オーナー経営者がM&Aについて聞きたい事項

➤ 売れるのか？

どこに相談すればいいのか？

➤ いくらで？

➤ 買い手のイメージ(同業・異業種、ファンドなど)

➤ その他(期間、手続き、経営陣・従業員の待遇、知らせるタイミングなど)

# 親族内承継と親族外承継の相違

	事業承継	
	親族内(相続)	親族外(M&A)
株価評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>①類似業種</li> <li>②純資産</li> <li>③配当還元</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①類似会社</li> <li>②純資産+のれん代</li> <li>③DCF</li> </ul>
株式保有方法	分散(相続対策)	集中(売却目的)

# 事業承継計画

事業承継計画書 (作成日: 2013/5/10)

## 1. 事業承継の概要

現経営者	産創 館太郎 (60歳)
後継者	産創 学 (30歳) 続柄: 館太郎の長男(現在、当社従業員)
承継方法	親族内承継、株式贈与
承継時期	4年目に社長交代

## 2. 経営理念、事業の中長期目標

経営理念	適正規模で、全員参加の、高品質経営
事業の方向性 (経営ビジョン)	・3つ(雇用、設備、債務)の適正規模化を図る。 ・現在の主力商品のマーケットシェアを一層拡大する。
将来の 数値目標	【現状】
	【5年後】
	売上高 8億円 ⇒ 9億円 ⇒ 10億円
	経常利益 3千万円 ⇒ 3.5千万円 ⇒ 4千万円

## 3. 事業承継を円滑に行うための対策・実施時期

### (1) 関係者の理解

- ①家族会議で、学を後継者として決定。
- ②社内の役員・従業員に学を後継者とする旨を公表し、事業承継計画を発表する(2年目)。
- ③金融機関・取引先(S社等)に学を後継者とする旨を告知する(3年目)。
- ④学を取締役(1年目)、常務取締役(2年目)、専務取締役(3年目)、代表取締役社長(4年目)とし、段階的に権限を委譲する。
- ⑤Bを取締役に抜擢し、Aに引退してもらうことで役員の世代交代を図る(4年目)。
- ⑥学の代表取締役社長就任にあわせ、館太郎は会長(4年目)、相談役(8年目)としてサポートにまわり、10年目に完全引退する。

### (2) 後継者教育

- ①S社での他社勤務(実施済み)
- ②社内での配置: Y工場(現在)、本社営業(2年目)、本社管理(3年目)、総括責任(4年目)
- ③大阪産業創造館の「後継者塾」への参加(2年目)

### (3) 株式・財産の分配

- ①相続人に対する売渡請求に関する定款変更を行う(1年目)。
- ②公正証書遺言により、花子に自宅(7千万円)、梅子に預貯金(3千万円)を相続させることとする(1年目)。
- ③会社による自己株式の取得: Aの株式5%(3年目)、Cの株式5%(3年目)。
- ④学に取得させる株式(60%)については生前一括贈与をし、贈与税の納税猶予の適用を受ける(4年目)。

### (4) その他

--

## 4. 事業承継計画表

### 【基本方針】

- ①館太郎から学への親族内承継を行う。
- ②4年目に株式の一括贈与と同時に社長交代。贈与税の納税猶予の適用を受ける。  
(代表権を学に譲り、館太郎は会長へ就任。10年目に完全引退。)

項目	現在	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	6年目	7年目	8年目	9年目	10年目
売上高	8億円	⇒	⇒	⇒	⇒	9億円	⇒	⇒	⇒	⇒	10億円
経常利益	3千万円	⇒	⇒	⇒	⇒	3.5千万円	⇒	⇒	⇒	⇒	4千万円
定款・株式・その他		相続人に対する売渡請求の導入	経済産業大臣の事前確認	A・Cからの金庫株取得	役員の刷新(注1)	経済産業大臣の認定					
年齢	60歳	61歳	62歳	63歳	64歳	65歳	66歳	67歳	68歳	69歳	70歳
役職	代表取締役社長	⇒	⇒	⇒	会長	⇒	⇒	⇒	相談役	⇒	引退
関係者の理解	家族会議		社内へ計画発表	取引先・金融機関に紹介							
株式・財産の分配		公正証書遺言(注2)			株式一括贈与						
持株(%)	60%	⇒	⇒	⇒	0%	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
年齢	30歳	31歳	32歳	33歳	34歳	35歳	36歳	37歳	38歳	39歳	40歳
役職	従業員	取締役	常務取締役	専務取締役	代表取締役社長	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
社内	Y工場	⇒	本社営業	本社管理	総括責任	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
社外			後継者塾								
持株(%)	0%	⇒	⇒	⇒	60%	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
						贈与税の納税猶予適用					
備考	(注1) Aが退任し、Bが取締役に就任。 (注2) 自宅不動産(7千万円)を花子に、預貯金(3千万円)を梅子に相続させる旨を記載。										

## 事業承継のポイント

- 経営（社長）と所有（株式）をセットで交代
- 個人保証の承継、不動産（自宅）担保の解消
- 役員、幹部への譲渡は、買取資金と個人保証問題で実現可能性は厳しい
- 早めに専門家に相談

## いい条件(譲渡代金)で譲渡するためのポイント

- 経営課題の把握
- 事業計画⇒事業評価
- いいアドバイザー

## 売り手が知っておきたいM&Aの心構え

- 情報の段階的な開示(ただし、隠し事はしない)
- 買いたいと思わせる様な魅力的な事業にしておくこと
- タイミングを逃さないこと
- 交渉期間中も経営に集中
- M&Aアドバイザーに全てを包み隠さずに伝えること

# 買い手が知っておきたいM&Aに向けた心構え

- M&A戦略の目的を明確化(相乗効果)
- 売り手に対して配慮:誠実、謙虚な姿勢
- リスク回避(簿外債務、従業員の退職等)  
→簿外負債よりも怖いのは信頼関係の崩壊!!!
- M&A後の問題についても十分検討しておくべき
- 「買わない勇気」も持つこと→M&Aは劇薬!



# 会社紹介





# かえでファイナンシャルアドバイザーの紹介

## ■ サービスライン

- 国内M&A仲介・アドバイザー: M&A戦略の立案から契約締結までM&A全般にわたる質の高いアドバイザーサービスを提供します。また、M&A終了後の経営課題についてもその解決策を提供します。
- クロスボーダー(海外)M&Aアドバイザー: 日本企業の海外での企業買収、資本業務提携、JV組成を支援します。また、外国企業による日本企業の買収、資本業務提携、JV組成を支援します。
- 事業再生M&Aアドバイザー: いかに優良なスポンサーを見つけるかが、その後の再生を成功に導くためにも重要な鍵になります。弊社の広範なネットワークでスポンサー探しのお手伝いをします。

## ■ 弊社アドバイザーサービスの特徴

- 専門家集団によるアドバイス: 公認会計士、税理士、司法書士など会計、税務、法律、経営の専門家による豊富な成約実績をもとに、単なるM&Aのマッチングだけではなく、状況に応じた的確なアドバイスを提供できます。
- 幅広いネットワーク、買い手候補データベース(DB)を構築していること: 数千社の買い手候補が登録されているため、スピーディーな紹介が可能。
- 完全成功報酬制: クロージング(決済)するまで着手金、中間手数料など一切手数料をいただきませんので中小企業にリーズナブルな報酬体系でサービス提供させていただいております。

# かえでファイナンシャルアドバイザーの紹介



日本企業関連 公表案件 (AD19a)  
不動産案件を除く / 案件数ベース

アドバイザー	2017年1月1日 - 6月30日			2016年1月1日 - 6月30日			前年同期比 (%)
	案件数	市場占有率	ラウンド数 (億円)	案件数	市場占有率	ラウンド数 (億円)	
三井住友フィナンシャルグループ	85	5.5	8,878	82	3.6	6,247	2
みずほフィナンシャルグループ	82	5.3	8,169	95	5.6	19,011	1
野村證券	46	3.0	11,639	61	3.6	26,120	3
大和証券グループ本社	40	2.6	4,287	45	2.6	8,854	4
かえでグループ	28	1.8	28	11	0.7	9	14*
デロイト	23	1.5	635	27	1.6	714	9*
ブライスのウェルスターハウスカーブス	22	1.4	3,851	28	1.6	850	7
GCA	18	1.2	1,253	19	1.1	930	11
KPMG	17	1.1	2,850	35	2.1	960	5
ブルーバース・コンサルティング	17	1.1	1,965	31	1.8	5,171	6
マクサス・コーポレートアドバイザー	15	1.0	1	16	0.9	43	12
三菱UFJフィナンシャル・グループ	14	0.9	312	26	1.5	192	10
三菱UFJメルガン・スタンレー	14	0.9	8,242	27	1.6	32,143	9*
フロンティア・マネジメント	10	0.7	26	6	0.4	1,138	27*
コーポレートアドバイザーズ	10	0.7	77	11	0.7	93	14*
アーンスト・アンド・ヤング	9	0.6	1,036	10	0.6	94	16*
シティ	9	0.6	3,267	4	0.2	3,822	34*
ゴールドマン・サックス	8	0.5	13,296	5	0.3	941	31*
エスネットワークス	7	0.5	158	2	0.1	12	46*
AGSコンサルティング	7	0.5	202	12	0.7	40	13
DuP & Phebe	7	0.5	114	1	0.1	14	61*
JPMorgan	7	0.5	14,946	7	0.4	9,201	22*
グローウィン・パートナーズ	6	0.4	68	8	0.5	32	20*
クレディスイス	5	0.3	3,781	5	0.3	4,959	31*
山田島パートナーズ	5	0.3	44	10	0.6	564	16*
三井住友トラスト・ホールディングス	5	0.3	90	7	0.4	3	22*
アドバイザー合計	483	31	49,246	562	32.4	84,190	-
その他	1,066	69	14,968	1,153	67.6	8,662	-
合計	1,549	100	64,214	1,705	100.0	72,851	-



日本企業関連 完了案件 (AF23a)  
不動産案件を除く / 案件数ベース

アドバイザー	2017年1月1日 - 6月30日			2016年1月1日 - 6月30日			前年同期比 (%)
	案件数	市場占有率	ラウンド数 (億円)	案件数	市場占有率	ラウンド数 (億円)	
三井住友フィナンシャルグループ	76	7.2	19,985	60	5.0	36,540	2
みずほフィナンシャルグループ	61	5.8	20,419	79	6.6	6,785	1
大和証券グループ本社	39	3.7	12,513	39	3.3	4,437	4
野村證券	37	3.5	14,975	55	4.6	22,666	3
かえでグループ	21	2.0	16	11	0.9	9	15
三菱UFJメルガン・スタンレー	19	1.8	30,882	28	2.3	55,983	6*
ブライスのウェルスターハウスカーブス	17	1.6	1,618	28	2.3	1,326	6*
マクサス・コーポレートアドバイザー	16	1.5	1	13	1.1	11	12*
ブルーバース・コンサルティング	15	1.4	3,677	18	1.5	580	10
ゴールドマン・サックス	15	1.4	15,812	10	0.8	25,673	16*
KPMG	14	1.3	953	32	2.7	1,659	5
三菱UFJフィナンシャル・グループ	14	1.3	374	17	1.4	100	11
ラザード	14	1.3	17,066	4	0.3	7,131	33*
ロッキン・パートナーズ	14	1.3	9,743	7	0.6	31,043	24*
パークレイズ	13	1.2	10,766	-	-	-	-
デロイト	12	1.1	415	24	2.0	1,958	8
コーポレートアドバイザーズ	11	1.1	81	10	0.8	123	16*
ドイツ銀行	10	1.0	12,273	2	0.2	603	47*
フロンティア・マネジメント	10	1.0	18	9	0.8	1,201	19*
GCA	10	1.0	377	21	1.8	1,804	9
エスネットワークス	8	0.8	128	4	0.3	35	33*
グローウィン・パートナーズ	8	0.8	83	5	0.4	30	31*
バンクオブアメリカ・グローバル	8	0.8	18,848	8	0.7	27,790	21*
JPMorgan	8	0.8	14,682	12	1.0	16,522	14
三井住友トラスト・ホールディングス	7	0.7	1,060	7	0.6	3	24*
アドバイザー合計	410	39.1	83,748	482	40.2	89,976	-
その他	639	60.9	13,561	718	59.8	4,558	-
合計	1,049	100.0	97,309	1,200	100.0	94,534	-

注意：表中の\*は同順位を表す

2017年1月～6月:M&Aランキング第5位!



## 参考書籍：拙著紹介



- 本書の特徴： （中央経済社、税込3,360円）
- ①M&Aをアドバイスする専門家の立場から実践的テクニックを解説する本格的な実務書
  - ②成功する開業方法から、マーケティング、営業、M&Aコンサルティングの実務手順まで、具体的なノウハウが満載
  - ③DMサンプル、契約書のサンプルなど39書式を収録

**\* アンケートにご回答いただいた方から抽選で5名様に無料で差し上げます（ご住所に郵送）**

# 有難うございました

完全成功報酬制でM&A・事業承継をサポート

かえでファイナンシャルアドバイザー株式会社

佐武 伸

東京都千代田区永田町2-13-10 プルデンシャルタワー4階

TEL:03-6205-7994 E-mail:satakes@kaedegroup.com

<http://www.kaedefa.com>

