

未来塾 M&A活用セミナー

2024年7月2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





目次

- ・ 自己紹介
- ・ M&Aの最新動向
- ・ ライバルがこっそりやっている異業種M&A, 業界再編
- ・ 今後急増する再生型M&Aとは？
- ・ M&Aを使った節税
- ・ M&Aの資金調達方法、補助金

担当者プロフィール



代表取締役

佐武 伸 Shin Satake

朝日監査法人（現あずさ監査法人）にて上場企業数十社の会計監査、システム監査、株式公開準備（IPO）プロジェクト等に参画。

その後、奥田公認会計士事務所で中堅・中小企業の国内・国外税務戦略立案、事業承継対策、IPO等の幅広いコンサルティング業務に従事。専門は、M&Aコンサルティング、企業評価、会計・税務コンサルティング。

現在、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、かえで監査法人・かえで税理士法人代表社員。

元中央大学ビジネススクール客員教授（M&A戦略）

関西学院大学商学部卒。米国サンダーバード国際経営大学院卒（MBA）。

資格

公認会計士、米国公認会計士試験合格（モンタナ州）、税理士、宅地建物取引士

主な関与案件

カーライルジャパンのおやつカンパニーとの業務・資本提携、出光興産グループ（SDSバイオ）のインド農薬メーカー買収、ベネッセコリアの Korea Yakult への売却、小松精練のパッツォ買収、など多数

主な著書、論文

「M&Aコンサルティングの実務」（中央経済社、2012年）

「M&Aによる事業再生の実務」（中央経済社、2013年）

「経営危機にある会社が知りたいスポンサーの探し方」（ビジネス法務 2013Vol13No.2）など多数



基本情報

商 号	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 Shin Satake
本社所在地	〒100-0005 東京都千代田区丸の内3-2-2 丸の内二重橋ビル4階（東京商工会議所ビル）
電話番号	03-6205-7994
ホームページ	https://www.kaedefa.com/
設立年月日	2005年1月21日
事業内容	■ M&Aアドバイザー ■ 組織再編コンサルティング ■ 財務調査（デューデリジェンス） ■ M&Aセカンドオピニオンサービス ■ 事業再生コンサルティング ■ 企業・事業評価 ■ プレM&Aコンサルティングサービス
関連会社	■ かえで監査法人 ■ かえで会計アドバイザー株式会社 ■ かえで翻訳株式会社 ■ かえで税理士法人 ■ かえで司法書士事務所 ■ 不動産M&A株式会社

- 【POINT】
- 完全成功報酬制では実績（400件以上）・業歴（創業19年目）No.1のM&Aアドバイザー会社です
 - グループの会計事務所、提携先の弁護士、司法書士事務所との連携による盤石なサポート体制を構築しております
 - アドバイザーは公認会計士、税理士、中小企業診断士、金融機関出身者など、少数精鋭です



主な成約実績：株式譲渡

No	売り手			買い手		
	業 種	エリア	年 商	業 種	エリア	株式公開
1	映画・映像制作	東京都	6億	投資会社	東京都	非上場
2	建設・内装・設備工事	東京都	5億	建設・内装・設備工事	東京都	非上場
3	食品卸・小売	東京都	25億	投資会社	東京都	非上場
4	ホテル・旅館	北海道	2億	ホテル・旅館	北海道	非上場
5	介護・福祉・医療	兵庫県	2億	介護・福祉・医療	東京都	上場
6	食品卸・小売	兵庫県	8億	食品卸・小売	兵庫県	非上場
7	ヘルスケアサービス	京都府	27億	投資会社	東京都	非上場
8	IT／情報通信	東京都	12億	投資会社	東京都	非上場
9	IT／情報通信	東京都	11億	投資会社	東京都	非上場
10	ゴルフ場経営	兵庫県	3億	投資会社	兵庫県	非上場
11	食品卸・小売	北海道	11億	投資会社	兵庫県	非上場
12	建設・内装・設備工事	宮城県	非公表	食品卸・小売	兵庫県	上場
13	パッケージ製造	マレーシア	非公表	パッケージ製造	埼玉県	上場
14	海苔製造	香川県	2億	投資会社	兵庫県	非上場
15	食品卸・小売	岡山県	1億	食品卸・小売	東京都	非上場
16	食品製造	千葉県	6億	建設会社	茨城県	非上場
17	教育関連	神奈川県	9億	保育	愛知県	上場
18	IT／情報通信	大阪府	2億	IT／情報通信	東京都	非上場
19	繊維・衣料卸・小売	東京都	10億	繊維・衣料卸・小売	東京都	上場
20	繊維・衣料卸・小売	東京都	1億	IT／情報通信	滋賀県	非上場

No	売り手			買い手		
	業 種	エリア	年 商	業 種	エリア	株式公開
21	パッケージ製造	ベトナム	3億	パッケージ製造・販売	大阪府	非上場
22	外食産業	兵庫県	4億	外食産業	東京都	非上場
23	食品製造	三重県	182億	投資会社	東京都	非上場
24	食品卸・小売	山形県	6億	食品卸・小売	兵庫県	非上場
25	IT／情報通信	東京都	4億	ビジネスコンサルティング	東京都	非上場
26	教育関連	中国	1億	投資会社	東京都	非上場
27	建築資材販売	大阪府	15億	建築資材販売	東京都	非上場
28	部品製造	フィリピン	12億	各種機器・部品製造加工販売	埼玉県	JASDAQ
29	不動産・住宅事業	愛知県	20億	金融・リース・レンタル	東京都	非上場
30	ホテル・旅館	富山県	1億	建設・内装・設備工事	富山県	非上場
31	不動産・住宅事業	愛知県	非公表	工業製品製造	神奈川県	非上場
32	工業製品製造	愛知県	非公表	工業製品製造	愛知県	非上場
33	繊維・衣料卸・小売	東京都	26億	繊維・衣料卸・小売	東京都	東証一部
34	歯科資材卸	ポルトガル	非公表	商社	大阪府	東証一部
35	環境・リサイクル	埼玉県	1億	環境・リサイクル	埼玉県	非上場
36	教育関連	韓国	400億(ウォン)	食品製造	韓国	非上場
37	介護・福祉・医療	京都府	1億	投資会社	大阪府	非上場
38	理美容・健康食品	東京都	2億	理美容・健康食品	千葉県	非上場
39	娯楽・スポーツ	東京都	3億	IT／情報通信	東京都	マザーズ
40	食品製造	千葉県	6億	個人投資家	千葉県	ー

【POINT】

- 年商数千万円～200億円までの中堅中小企業の実績が豊富です。
- エリアは全国対応しており、クロスボーダーM&Aの実績もございます。



再生M&Aの主な実績

- 案件規模は、年商1億～40億程度の、一般的に再生においてスポンサーを探すことが難しいとされている、中堅・中小企業の再生案件の実績が豊富です。エリアは、全国に対応しております(出張対応)。
- 法的整理・私的整理手続きは、それぞれ弁護士、REVIC、再生支援協議会等と密に連携をとって進めております。

No	対象会社				スポンサー			スキーム
	業 種	エ リ ア	年 商	負債総額	業 種	エ リ ア	株式公開	
1	テーマパーク	熊本県	約4億	約8億	ホテル運営等	兵庫県	非上場	REVIC再生支援+100%減増資
2	アパレル小売	東京都	約4億	約8億	アパレル卸	東京都	非上場	REVIC特定支援+会社分割
3	映像制作	東京都	約1億	約1億	ホテル運営等	大阪府	非上場	REVIC特定支援+会社分割
4	ゴム加工製造	兵庫県	約2億	約3億	個人投資家	兵庫県	非上場	REVIC特定支援+会社分割
5	貸衣裳業	新潟県	約1億	約6億	投資会社	兵庫県	非上場	REVIC特定支援+会社分割
6	日本酒製造	新潟県	約1億	約2億	ケーブルテレビ等	新潟県	非上場	REVIC特定支援+会社分割
7	金属製品卸	東京都	約8億	約4億	金属製品卸	大阪府	非上場	REVIC特定支援+事業譲渡
8	牧場運営	兵庫県	約1億	約1億	食肉卸販売業	兵庫県	非上場	REVIC特定支援+事業譲渡
9	食品卸業	兵庫県	約30億	約20億	食品卸業	兵庫県	非上場	特定調停+会社分割
10	ホテル運営	北海道	約2億	約5億	ホテル運営等	大阪府	非上場	再生支援協議会+REVICファンド+会社分割
11	宝飾品小売	埼玉県	約4億	約10億	ブライダル等	兵庫県	非上場	再生支援協議会+会社分割
12	ブライダルレストラン経営	神奈川県	約5億	約8億	投資会社	兵庫県	非上場	再生支援協議会+会社分割
13	縫製会社	岡山県	約8億	約20億	オーダースーツ製造販売	東京都	上場	会社分割+破産
14	飲食業	香川県	約10億	約30億	ホテル運営等	香川県	非上場	会社分割+破産
15	飲食業	東京都	約2億	約2億	食品スーパー	東京都	非上場	事業譲渡+破産
16	システム開発	大阪府	約1億	約1億	システム開発	東京都	上場	事業譲渡+破産
17	人材派遣業	大阪府	約2億	約1億	建材卸	大阪府	非上場	事業譲渡+破産
18	カラオケ、複合カフェ	東京都	約1億	約1億	カラオケ運営	東京都	上場	事業譲渡+破産
19	ゴルフクラブ製造販売	兵庫県	約1億	約1億	個人投資家	兵庫県	非上場	事業譲渡+破産
20	ホテル運営	香川県	約10億	約30億	ホテル運営等	大阪府	非上場	事業譲渡+破産



➤ 国内市場でYtoY成長率

- ・ 売上高 + 70%
- ・ EBITDA + 54%
- ・ 営業利益 + 30%

?

代表取締役 社長





GENDA (9144)

- ・ 成長戦略の柱は、M&Aによる連続的な非連続な成長
- ・ 2023年 日本国内M&A件数1位（10件）
- ・ 2040年に世界一のエンタメ企業になるまで狙い続ける
「M&Aの会社」
- ・ 「当社が従事する業種は『M&A』」
- ・ 大型M&Aの資金調達には借入による調達が基本線



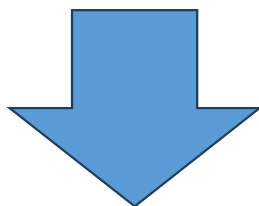
M&Aの最新動向

- いまどきの経営者でM&Aを考えていない人はいない(買わないリスク)
- M&Aの巧拙で企業の成長格差が生じている
- 異業種の業務・資本提携の急増
- 成長戦略型M&A(売り手)の増加:「スイングバイIPO」
- 「事業承継型M&A」から「業界再編型M&A」、「成長戦略型M&A」へ
- ベンチャー企業M&A、同意なき買収、ポートフォリオの見直し(売却)



ライバルがこっそりやっている異業種M&A

- SOMPOとRIZAPとの資本業務提携
- NTTドコモによるマネックスホールディングスへの資本参加
- オリックスによる化粧品・健康食品大手DHCの子会社化
- アオキホールディングス（薬）によるフクヤ（スーパー）の買収
- ブックオフ（中古本・DVD）＋白洋舎（ランドリーサービス）



商品サービス、販路・仕入ルート、地域、営業マーケティング、人材、コンテンツ、**DX**、データなどの獲得目的



ライバルがこっそりやっている業界再編①

アークスグループ八ヶ岳連峰経営



私共は「八ヶ岳連峰経営」の理念のもと、志を同じくするグループ各社の連帯と共創により、足らざるものを補い競争力を磨きながら、地域ドミナントを強化するとともに、豊かな地域社会への更なる貢献を目指したいと考えております。



ライバルがこっそりやっている業界再編②

飯田グループホールディングス

- 6社の上場会社が経営統合してホールディング会社設立
- コンセプト：「誰もが当たり前に家を持てる社会を実現する」
- 統合の狙い：
 - ①「高品質、高価格」（大手住宅メーカー）から「高品質、好価格」
 - ②圧倒的なスケールメリット
 - ③国内No.1企業からグローバルNo.1 企業へ
 - ④グループ内では競争と協調
 - ⑤グループ企業の自主性を尊重し、グループ全体の成長・拡大を図る



日本の業界再編

業界	1位	2位	3位	4位
銀行	三菱東京UFJ	三井住友	みずほ	りそな
医薬品卸	メディパルHD	アルフレッサHD	スズケン	東邦HD
百貨店	三越伊勢丹	JフロントR	高島屋	H2Oリテイリング
家電量販店	ヤマダ電機	ビックカメラ	エディオン	ヨドバシカメラ
コンビニ	セブンイレブン	ローソン	ファミリーマート	サイクルKサンクス
ビール	サントリー	麒麟	アサヒ	サッポロ
新聞	朝日	読売	日経	毎日
法律事務所	西村あさひ	森浜田	長島大野常松	アンダーソン毛利友常
回転ずし	スシロー+元気寿司	くら寿司	はま寿司	かっぱ寿司

「業界再編時代」のM&A戦略(渡部恒郎著、幻冬舎MC 2015年)より加筆修正



スイングバイIPO

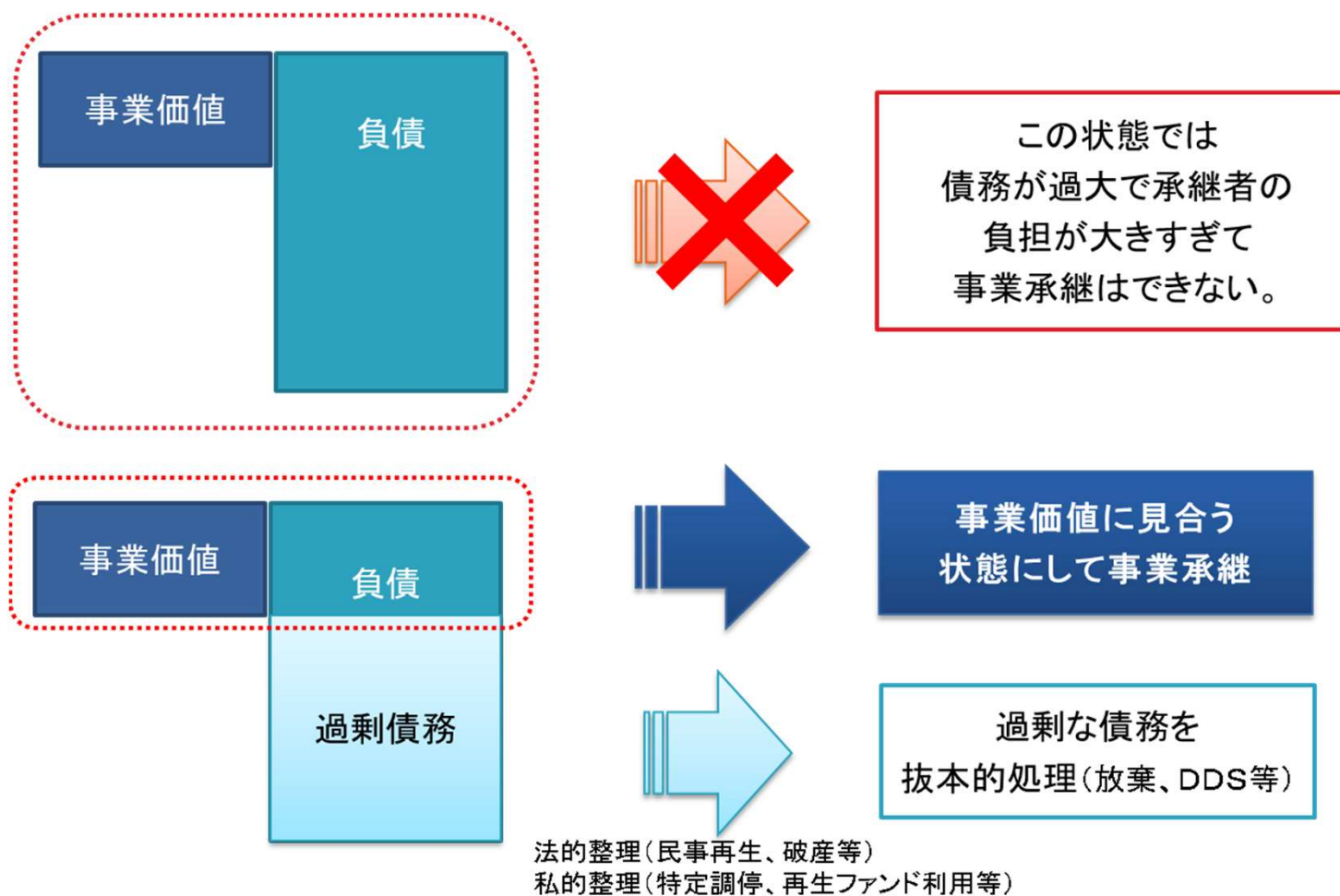
スタートアップなどが大手企業の傘下で成長した後にIPOを目指す成長戦略のこと。「スイングバイ」という引力を利用して惑星探査機の手度や方向を交える宇宙航空技術が由来。

- 2014年：ソラコム（IoT向け通信サービス）会社設立
- 2017年：KDDI子会社（過半数 200億円で売却）
- 2024年3月：東商グロース上場（公開時時価総額600億円）
- スイングバイ：買収前（契約回線10万以下、2023年末600万）

2022年12月：カムム（決裁サービス） × MUFG（160億円70%）

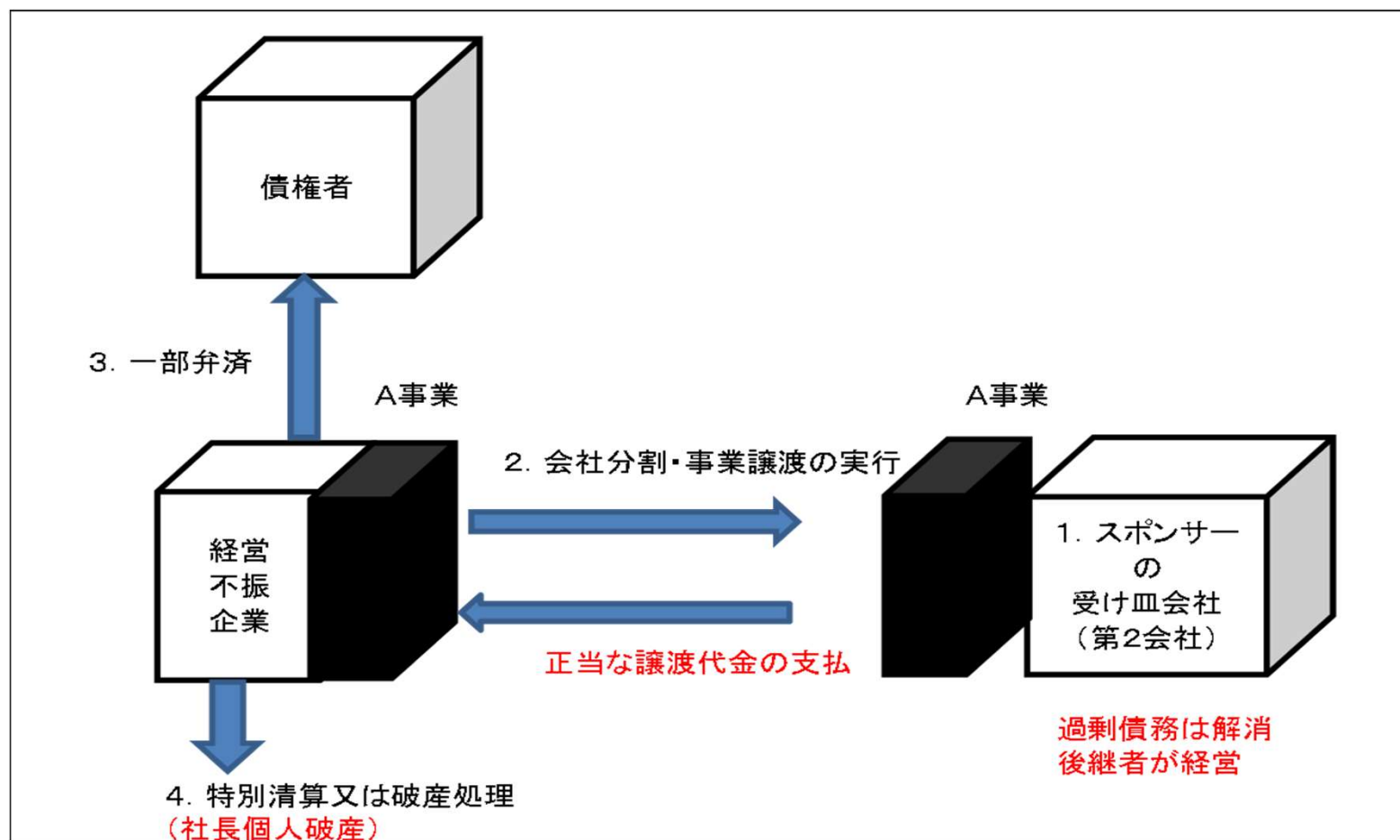


コロナ融資後の出口戦略：今後急増する再生型M&A





再生型M&Aのスキーム





再生型M&Aのメリット

- 割安な金額でリソースを獲得できる（人材、顧客など）
- 通常のM&A（株式譲渡）に比べ、リスクが小さい
- 再生型の認知度が低いため、獲得競争が少ない
- 事業、雇用、顧客などが守れる
- 日本経済の新陳代謝に貢献できる



再生事例：食品卸会社

貸借対照表

平成 31 年 3 月 31 日現在

資 産 の 部		負 債 の 部	
科 目	金 額	科 目	金 額
	円		円
【流 動 資 産】	【 182,756,210】	【流 動 負 債】	【 514,552,304】
現 金 及 び 預 金	26,902,691	買 掛 金	228,863,687
売 掛 金	145,822,284	短 期 借 入 金	274,159,643
商 品	8,912,874	未 払 金	9,970,544
前 払 費 用	1,041,245	未 払 法 人 税 等	205,000
未収還付法人税等	77,116	未 払 消 費 税 等	1,322,400
【固 定 資 産】	【 38,145,142】	預 り 金	31,030
(有形固定資産)	(9,988,506)	【固 定 負 債】	【 184,974,000】
建 物	2,667,502	長 期 借 入 金	184,974,000
機 械 装 置	1		
車 輛 運 搬 具	1	負債の部合計	699,526,304
工 具 器 具 備 品	21,002	純 資 産 の 部	
土 地	7,300,000		
(無形固定資産)	(1,667,660)	【株 主 資 本】	【 Δ478,624,952】
ソ フ ト ウ ェ ア	886,000	(資 本 金)	(58,000,000)
電 話 加 入 権	781,660	(利 益 剰 余 金)	(Δ536,624,952)
(投資その他の資産)	(26,488,976)	利 益 準 備 金	180,000
投 資 有 価 証 券	19,126,976	繰越利益剰余金	Δ536,804,952
出 資 金	612,000		
ゴ ル フ 会 員 権	6,750,000	純資産の部合計	Δ478,624,952
資産の部合計	220,901,352	負債及び純資産の部合計	220,901,352

損 益 計 算 書

自 平成 30 年 4 月 1 日

至 平成 31 年 3 月 31 日

単位 円

【売 上 高】		
売 上 高	889,772,752	
現 金 売 上 高	14,982	889,787,734
【売 上 原 価】		
期首商品棚卸高	13,648,979	
商 品 仕 入 高	775,573,379	
合 計	789,222,358	
期末商品棚卸高	8,912,874	780,309,484
売 上 総 利 益		109,478,250
【販売費及び一般管理費】		102,573,009
営 業 利 益		6,905,241
【営 業 外 収 益】		
受 取 配 当 金	497,556	
雑 収 入	13,432,301	13,929,857
【営 業 外 費 用】		
支 払 利 息	12,798,731	
雑 損 失	1,215,870	14,014,601
経 常 利 益		6,820,497
【特 別 利 益】		
固定資産売却益	36,754,089	36,754,089
税引前当期純利益		43,574,586
法人税、住民税及び事業税		205,000
当 期 純 利 益		43,369,586



再生事例：食品卸会社

- 窮境要因** うなぎのかば焼き製造事業の投資に失敗
事業 メイン行とコンサル会社の支援により粗利改善
イオングループなどへの販売ルート、近年不漁になっている「あさり」
の仕入れルートがあることが強み。**社長の息子が営業責任者。**
季節資金が必要であり、スポンサーから短期借入3000万円あり
- スキーム** REVIC(公的再生の支援機関)特定支援
受け皿会社を設立しスポンサーから貸付。吸収分割にて事業を承継
受け皿会社の代表取締役は対象会社社長の息子
- スポンサー** 顧問税理士が経営するコンサルティング会社
顧問税理士は、日本経済のために中小企業の再生が必要と考える人

譲渡対価 5500万円
移転純資産 △1500万円
のれん 7000万円
FA報酬 800万円

手続き	事業者 弁済率	保証人 弁済率	合計 弁済率	保証人の残存資産 (手元に残せる資産)
REVIC	5%	0.7%	5.7%	5 6 6 万円 (生活費・医療費)
破産	1.4%	2.4%	3.8%	9 9 万円
差額	3.6%	△1.7%	1.9%	4 6 7 万円



M&Aの資金調達方法

I. 日本政策金融公庫 「事業承継・集約・活性化支援資金」

- ・融資限度額：14億円4千万円
- ・返済期間：設備資金 20年以内 運転資金 10年以内
- ・金利、担保・保証人等：<https://www.jfc.go.jp/n/finance/search/jigyokeisyou.html>

II. セゾンファンデックス（セゾングループ） 「事業承継（M&A）ローン」

- ・融資金額：300万円～5億円
- ・返済期間：1年～15年
- ・金利、担保・保証人等：変動金利4.25%～5.25%（2024年4月1日現在）
固定金利4.5%～9.9%
担保 被買収企業株式に質権設定
保証 代表者個人連帯保証
<https://www.fundex.co.jp/business/ma/>



M&Aの資金調達の留意点

- 売り手は、通常、自己資金での買収を希望
- M&A融資は難易度が高い

(理由：金融機関のサイドからの見方)

- ① M&Aはリスクが高い（経営者が変わってもやっていけるのか？）
- ② 譲渡代金の評価のノウハウがない
- ③ 事業シナジーに対する評価が困難



中小企業事業再編投資損失準備金制度（M&A優遇税制）

（優遇措置）

- ①M&A1回目（現行法の延長）：投資額の70%を損金算入
- ②M&A2回目（改正による新制度）：投資額の90%を損金算入
- ③M & A 3回目以降（改正による新制度）：投資額の100%を損金算入

（適用要件）

- ①産業競争力強化法の改正法の特別事業再編計画（仮称）の認定を受けた法人
- ②M & A による取得金額1億円以上100億円以下（なお現行の制度を適用する1回目の場合、取得金額は10億円以下）
- ③据置期間後（5年又は10年）、損金算入した金額（総額）は、5年間で均等に取り崩して、益金算入（収益計上）する



事業承継・引継ぎ補助金の概要

内容	類型	補助率	補助下限額	補助上限額
専門家活用	買い手支援	対象経費の3分の2以内 または 2分の1以内	50万円	600万円以内
	売り手支援			

https://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/2024/240109shoukei_kobo.html



「一国一城のあるじ」から世界へ

稲盛和夫氏：



「世界中から強い企業が次々に現れるなかで、狭い市場に多くの日本企業が群雄割拠していたのでは勝てない。大同団結して世界に通用する力をつけるべきで、場合によっては小異を捨てて大同につく合併のような動きがもっと進んでもいい。経営者は、『一国一城のあるじ』に満足するのではなく、勇気をもって業界の再編などに取り組んでほしい」



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

東京都千代田区丸の内3丁目2番2号 丸の内二重橋ビル4階

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

<http://www.kaedefa.com>