

会計人共同体 全国大会

どの会計事務所でも出来るM&Aの実践手法とは？

明日から

出口戦略支援が出来る

事務所になる

(株)楠本浩総合会計事務所会計事務所 代表取締役

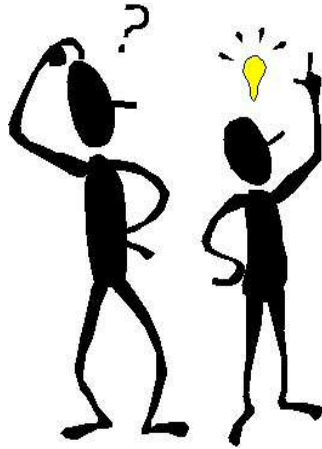
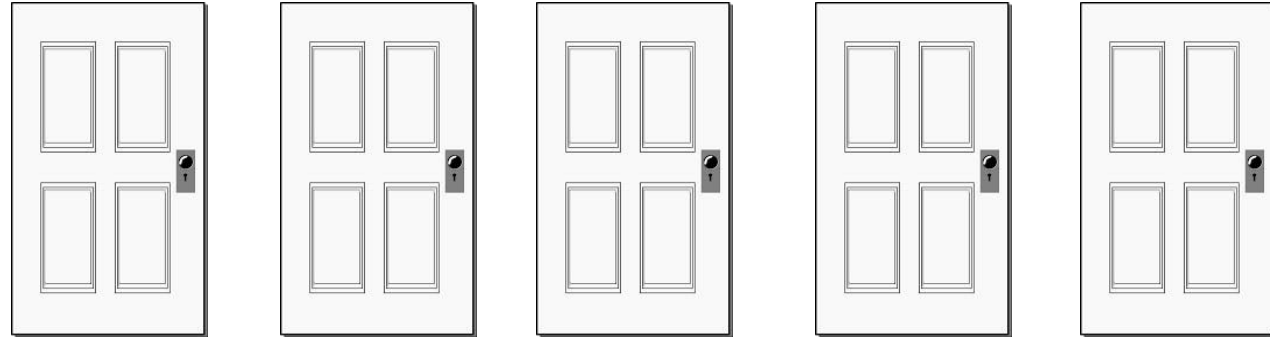
一財)M&Aで日本を再編成する会 理事

白川正芳

出口戦略支援とは何か？



顧問先が必ず迫られる選択



会計事務所が出来なかった理由

- ①申告書の作成が仕事
- ②株価評価から事業承継・相続支援
- ③あったのは部分的出口戦略支援
- ④結局、契約解除で行き先不明
- ⑤会計事務所から見たもう一つの出口

会計事務所にしか、出来ないのに・・・

- ①財務を全て(表・裏)把握している
- ②経営者と頻繁に面談している
- ③長いおつきあいをして来た
- ④後継者・従業員・技術力も分かる
- ⑤でも、会計事務所には出来ない...
- ⑥結局『他の団体』に相談が行く

会計事務所に求められたもの



1949年

戦後復興
二桁成長

バブル経済
地価高騰

1991年

リーマン
サブプライム

2014年

帳簿作成・申告代理

相続対策と事業承継対策

節税対策

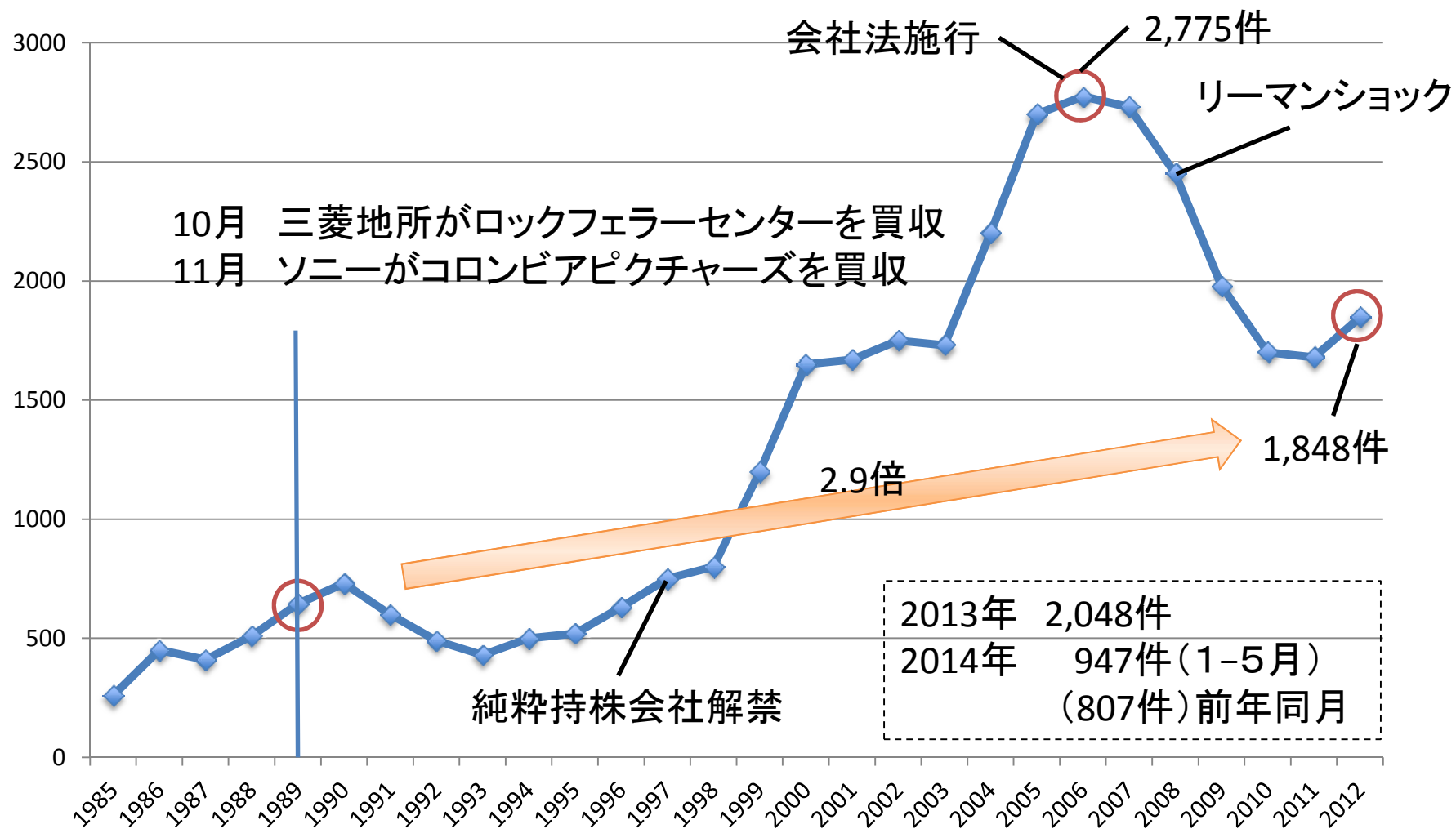
経営改善・金融支援

出口戦略支援

中小企業を取り巻く M&Aの現状



近年のM&Aマーケット

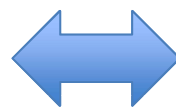


売手と買手から見たM&A

売手の視点

国内市場は飽和
海外進出志向
慢性的赤字体質
後継者不在
新興国企業の成長
借入体質の悪循環

M
&
A
の
増
加



誰がマッチングするのか？

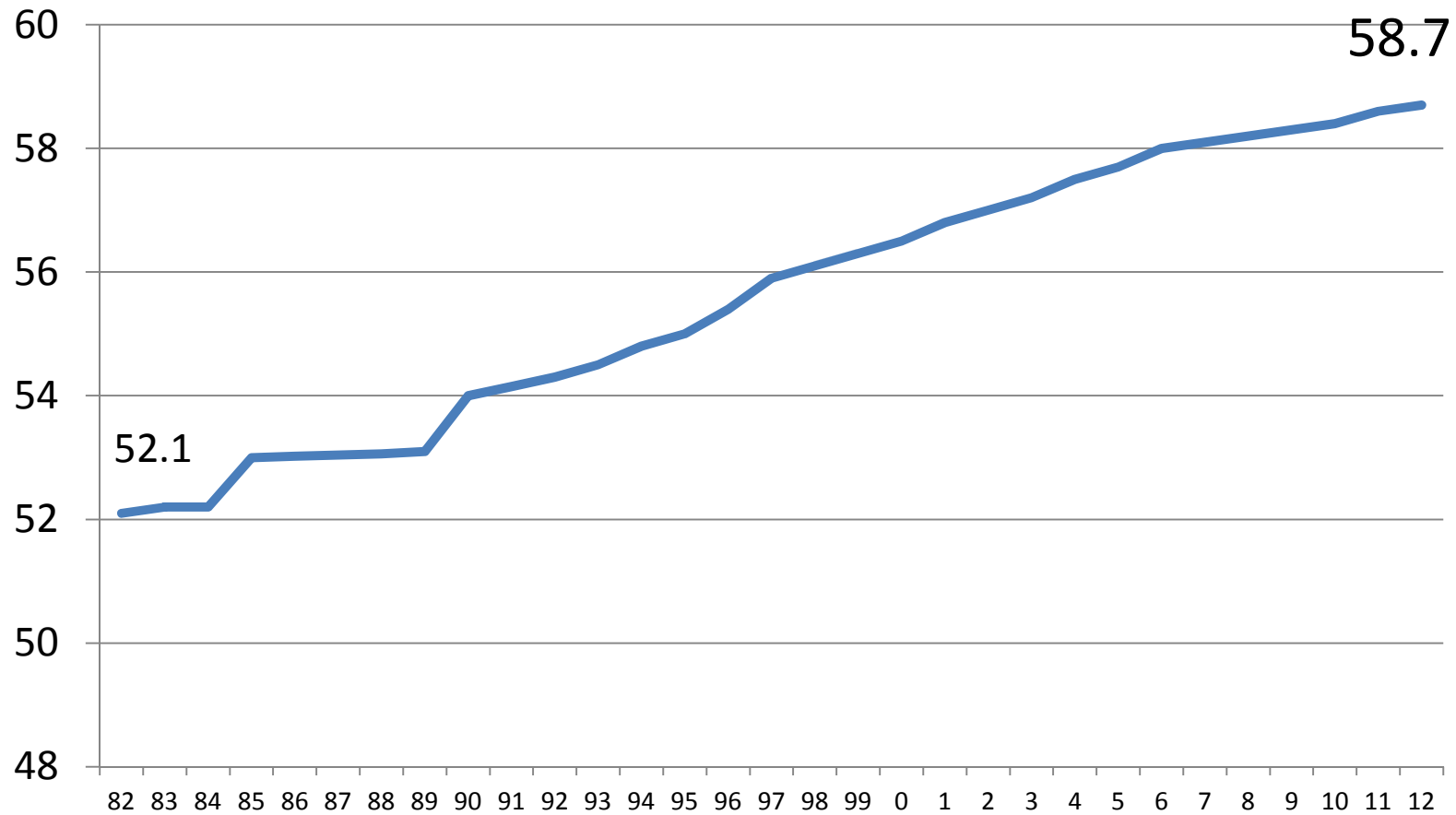
M
A
は
必
須
の
戦
略

買手

成長機会の減少
資金力の保有
選択と集中
時間はコスト
法、税制の整備

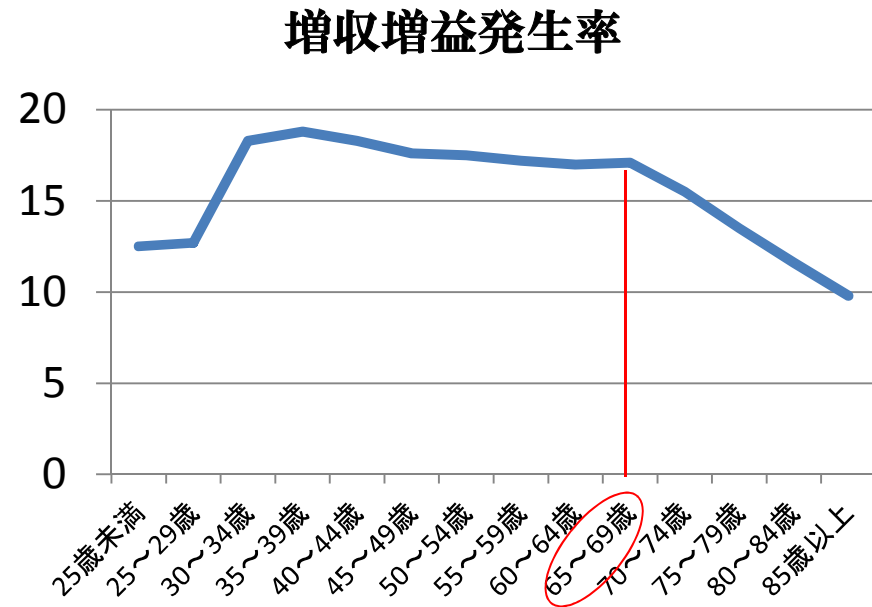
上昇する経営者の平均年齢

30年で7歳上昇



経営者としての能力①

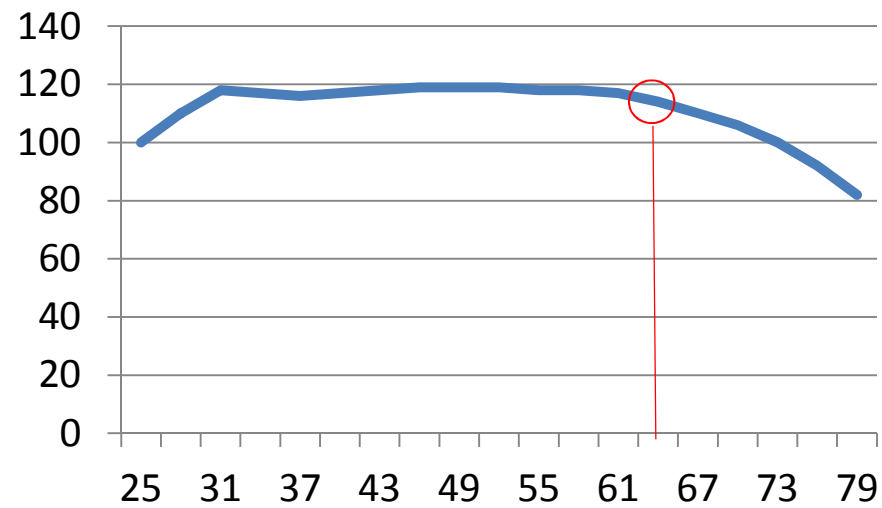
代表年齢	増収増益企業数	オーナー企業数	発生率
25歳未満	1	8	12.50%
25～29歳	40	314	12.70%
30～34歳	464	2,542	18.30%
35～39歳	1,764	9,360	18.80%
40～44歳	3,863	21,131	18.30%
45～49歳	5,462	30,947	17.60%
50～54歳	6,620	37,783	17.50%
55～59歳	7,610	44,140	17.20%
60～64歳	10,713	62,888	17.00%
65～69歳	10,647	62,390	17.10%
70～74歳	6,066	39,228	15.50%
75～79歳	2,532	18,761	13.50%
80～84歳	877	7,585	11.60%
85歳以上	301	3,087	9.80%
未詳・非公開	1,059	11,552	9.20%
合計	58,019	351,716	16.50%



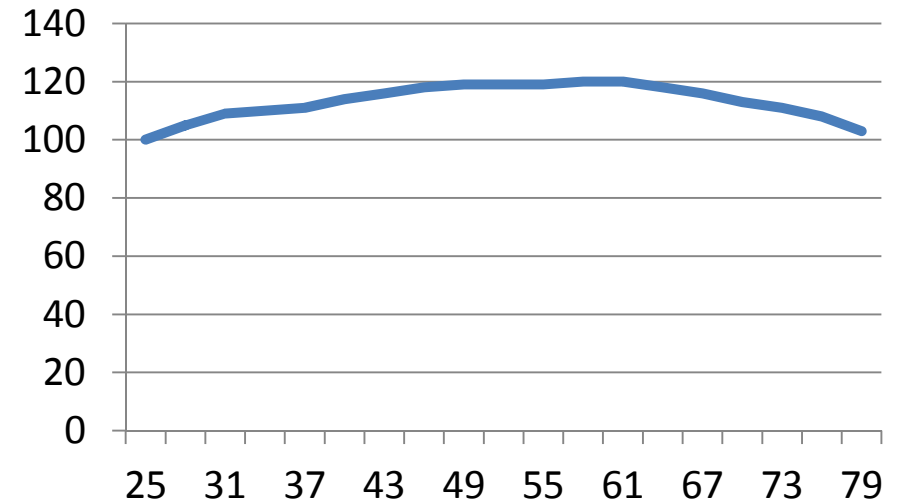
2013年1月 TDB「全国オーナー企業分析」より

経営者としての能力②

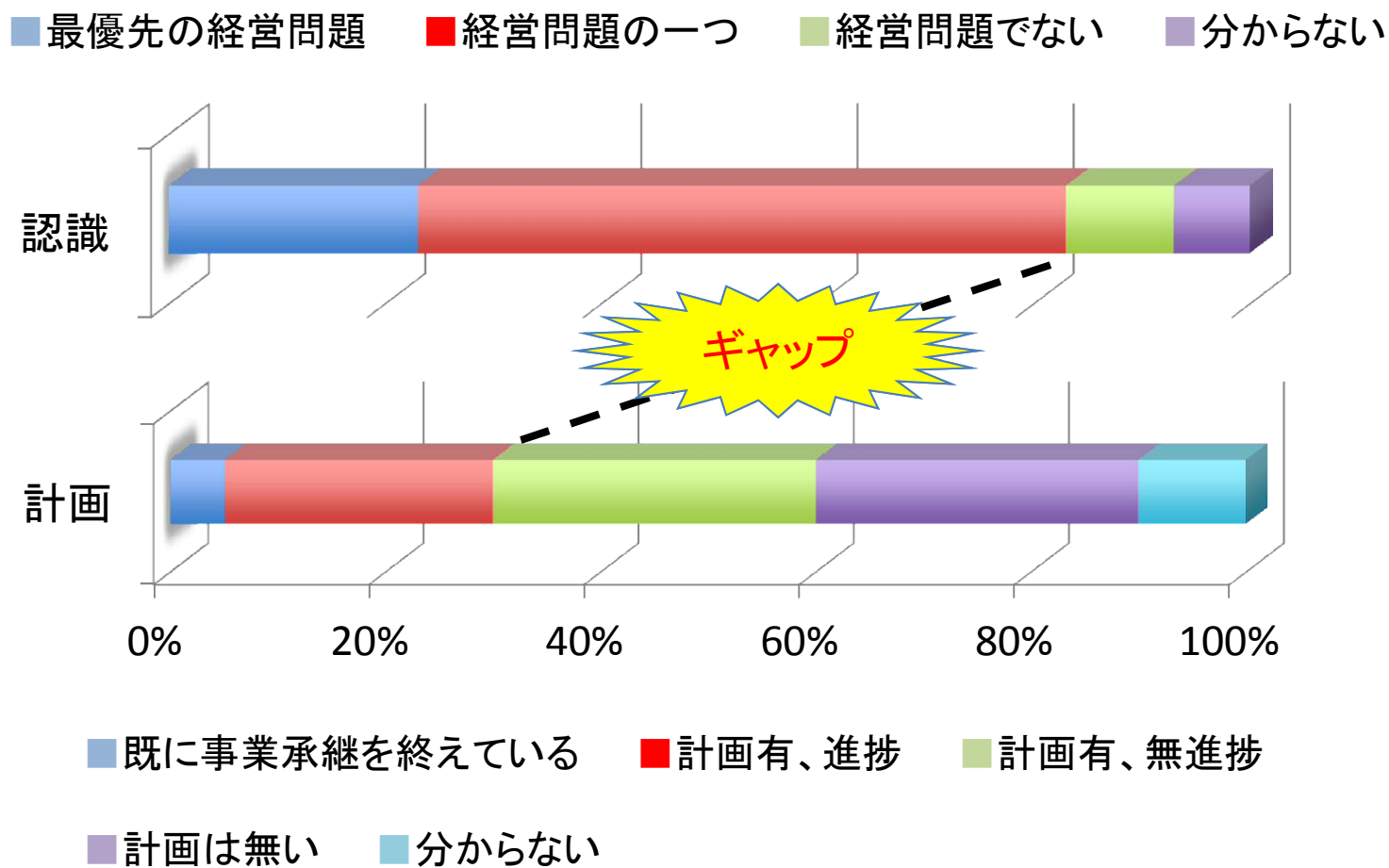
流動性知能得点



結晶性知能得点



経営者の認識と行動のギャップ



(出所) 帝国データバンク「事業承継に関する企業の意識調査」

楠本のクライアントの実態

ヒアリング済み
担当者確認

『出口戦略』検討シート

(コード:) (記入日: 平成 年 月 日)

会社名	代表者名	(歳)
-----	------	------

Q1: 会社は誕生したら、5つの出口しかありません。あくまでも現時点での社長様のお考えで構いませんので、いずれかに○をお願いたします(複数回答可)。選ぶ出口によって、打つべき対策は全く異なります。

①上場 ②事業承継(後継者) ③M&A(後継社) ④清算 ⑤倒産

Q2: 上記Q1の解答に基づき、以下の問いにお答えください!

②事業承継 をお考えの場合

1) 後継者候補は既に決定していますか?

Y e s	①候補者の方はどなたですか? (候補者名: 年齢: 関係:)
	②その方は、対象となっている事をご存知ですか? (Yes / No)
	③株式の移転は進んでいますか? (Yes / No)
	④引継(理念・人脈等)は進んでいますか? (Yes / No)
	⑤具体的にいつ頃承継する事をお考えですか? (年後を想定)
	⑥自社の評価が幾らくらいになるかご存知ですか? (知っている / 知らない) (知っている場合約 千円/1株)
N o	①後継者候補が決定していない理由は何ですか? ()
	②具体的にいつ頃承継する事をお考えですか? (年後を想定)
	③自社の評価が幾らくらいになるかご存知ですか? (知っている / 知らない) (知っている場合約 千円/1株)

裏 面 へ

顧問先数

356件
(法人のみ)

アンケート実施件数

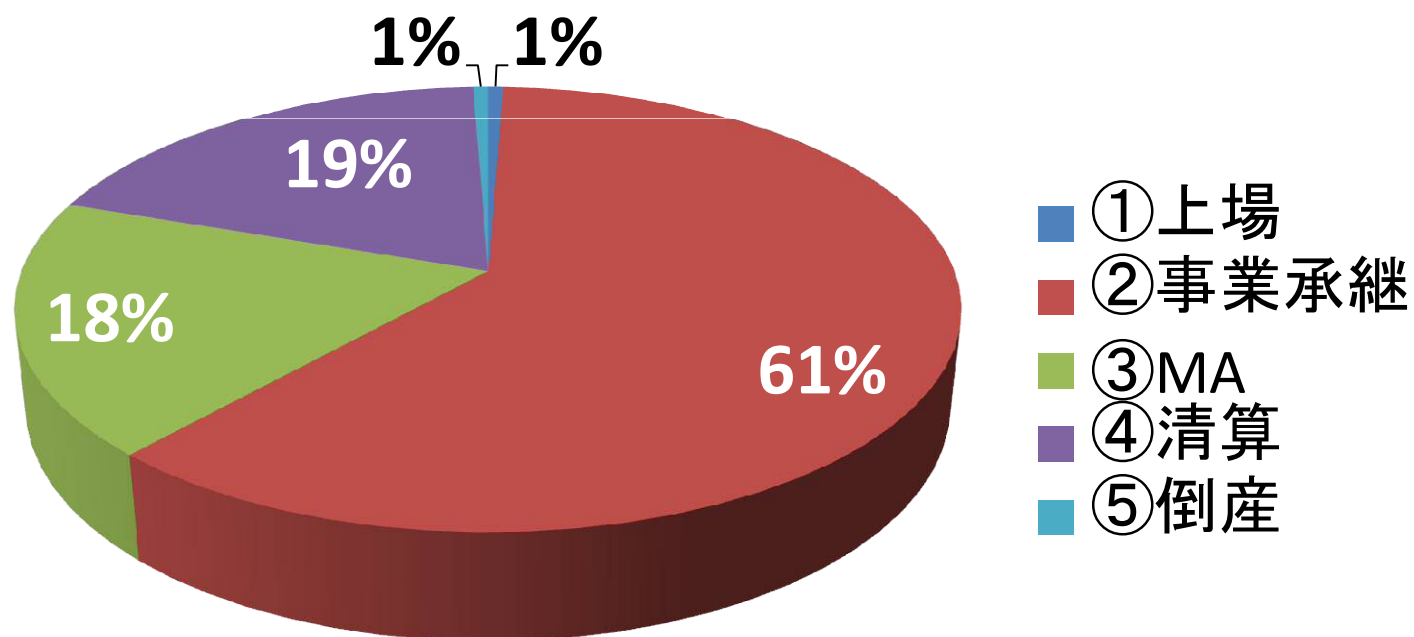
312件

経営者の平均年齢

54.9歳

楠本のクライアントの実態

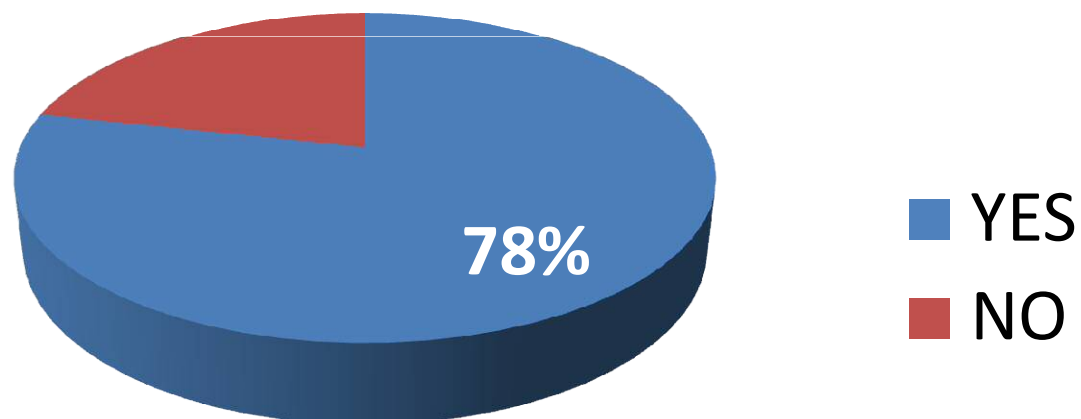
出口戦略として**5**つの出口（上場、事業承継、M&A、清算、倒産）のうちどの出口をお考えでしょうか？



楠本のクライアントの実態

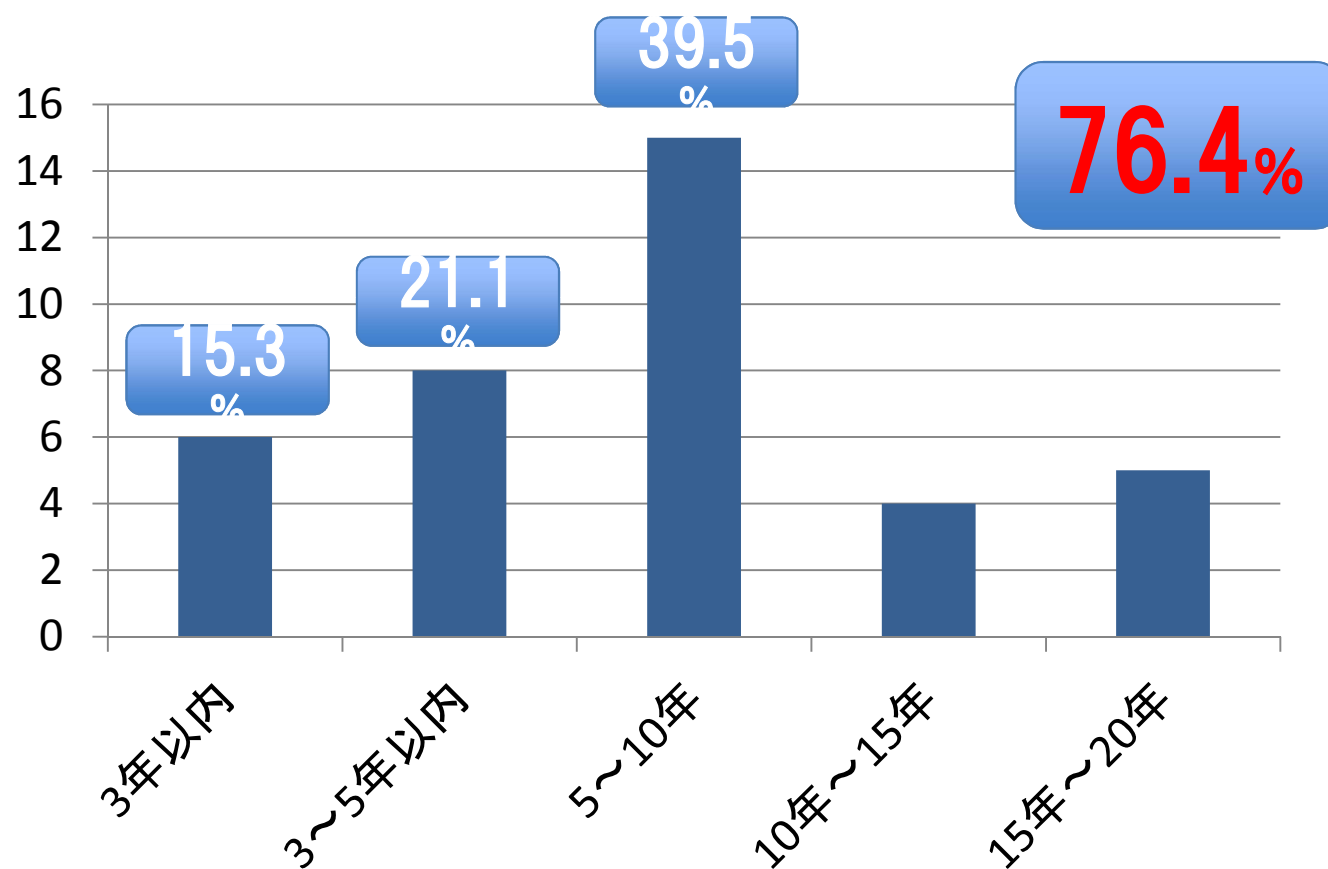
事業承継をお考えの場合

Q. 後継者候補は既に決定していますか？



楠本のクライアントの実態

- ・具体的な時期は？



楠本のクライアントの実態

MAを考えているお客様 18%

清算を考えているお客様 19%

事業承継だけど、後継者が未定

61% × 22% = 13%

37%

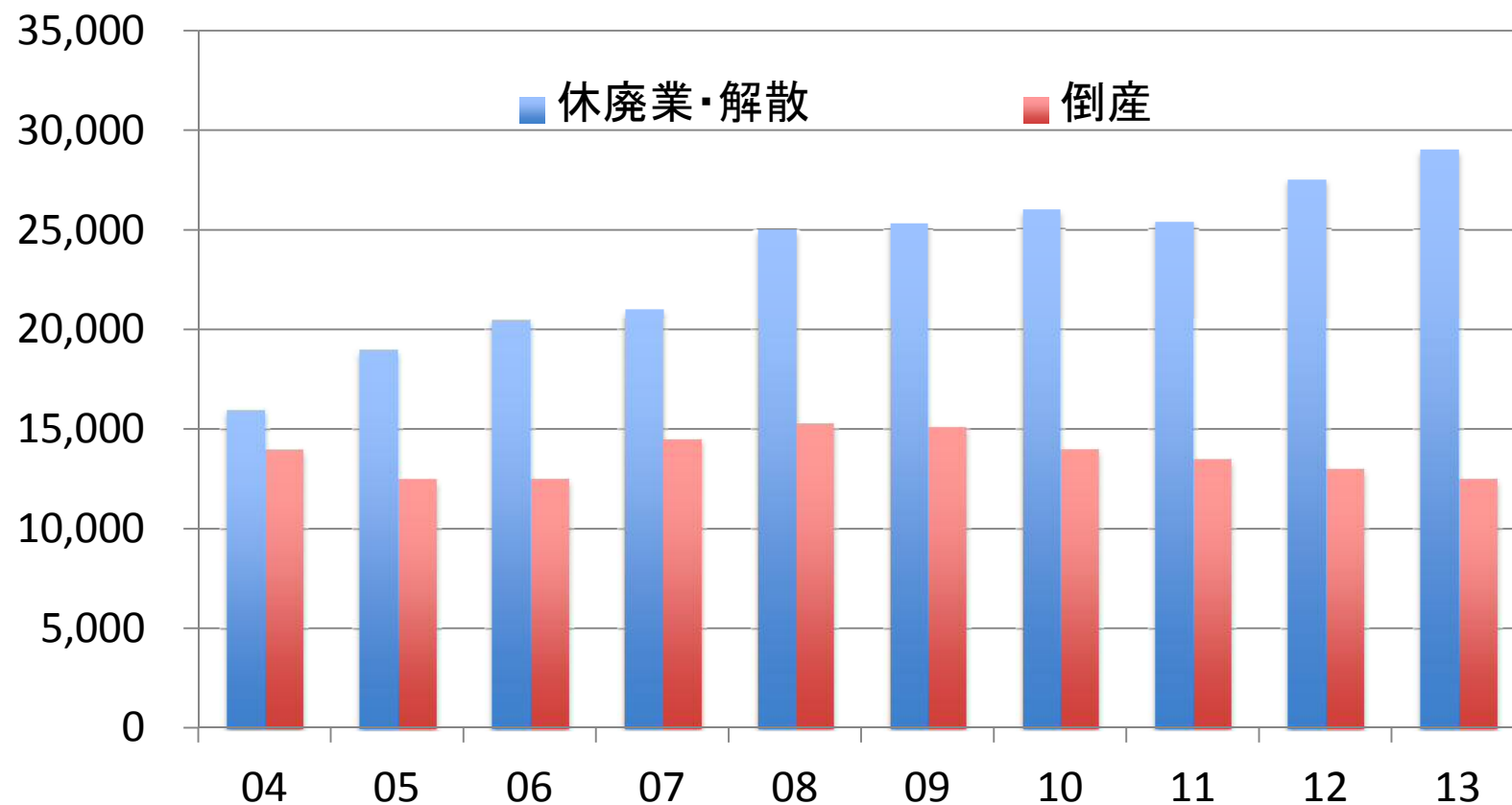
50%

この数字が意味する事は…

MAに取り組まなかったら、

半数の顧問先が10年以内に消える！

倒産件数を大幅に上回る廃業件数



M&Aを再定義する必要性

歴史と文化を次世代へと繋ぐ、日本的M&Aの確立

~~— Mergers and Acquisitions —~~
Marriage and **A**lliance

本来、異なる企業同士ではなく、
共に社会を支えて来た同士が
相互信頼により結合する事で
新たな価値を創造する為の、結婚と同盟

M & Aの一般的な手順



売手の進め方

初期相談

譲渡理由と譲渡後のプランの確認
譲渡条件の確認
スケジュールの全体像の擦り合わせ

- 譲渡理由がふれると全てが台無しになる
→「後継者不在」「先行き不安」「健康上」
- オーナーに対するリスペクト
- 売手は「自社が対象になるか」が不安

秘密保持契約 仲介契約

(案件化料のお預かり)
業務範囲と責任、報酬の説明

- 正式にする事。ここがいい加減になると、全てがいい加減になる。

売手の進め方

ノンネーム
企業概況書作成

お見合い写真と詳細プロフィールの作成
業界動向の確認(『旬』がある)
譲渡金額とスキームの検討

- インタビューシートの活用
- 業種別にあるヒアリングのポイント
- 普通は不備があるのが当たり前
- 社員へ開示できない中での資料収集
- 手取金額の打合せ
- バリュエーションはどの切り口か？

情報登録
探索開始
ロングリスト作成
ネームクリア

財団のHPへの案件登録(予定)
シナジーの検討
相手先の洗い出し

- 打診方法の決定(BC or Bit)

売手の進め方

秘密保持契約
意向表明

買手からの提案
買手は情報提供料の支払い

トップ面談

経営方針の確認
事前手配の重要性
面談後のスケジュール調整

基本合意契約

条件の確認

譲渡契約

DD後の調整
最終条件確定

アフターM&A

セカンドライフの支援

買手の進め方

ニーズヒアリング

買収理由と対象事業の確認
予算と資金調達
情報収集手法の確立
担当者の選任

相手先の選定
相手先の探索

探索手法の選定
ハンネームの受領…関心の有無確認

秘密保持契約
業務委託契約

企業概況書の受領
意向確認
(不足情報に対する質問)
情報提供料の支払い
スケジュール確認

買手の進め方

意向表明書作成

簡易評価
買取側の条件の明確化

トップ面談

経営方針の擦り合わせ
面談後スケジュールの明確化

基本合意契約

条件の確認

買手の進め方

デューデリ

DD範囲の確認(法務、財務、労務等)
担当者の事前打合せ
DD実施

譲渡契約・決済

DD後の条件の調整
契約条項の調整
決済方法と引渡物の確認

アフターM&A

その後の監査

結局“きも”は『案件発掘』と『マッチング』



案件発掘段階 (お客様に見える化)

マッチング段階

取引段階

では、制約しなかったらどうなるのか？

M & A財団の役割



財団設立のきっかけとなった事例

【熊本県 製造業】

【売手企業】

- 鋳物の会社
- 社員数25名
- 兄弟で経営
- 社長…60歳(ご病気)
- 業況は悪い
- ご子息は東京
- 後継者不在

- ① 顧問先の社長が相談
- ② デューデリに訪問
- ③ 日本的M&Aへの気付き
- ④ 今期決算賞与



現在の取組みと事例

全国の支援団体
と連携強化

- ・日本M&Aセンター
 - ・ストライク
 - ・インテグループ
 - ・ASPO
- 他

皆さんの活動支援
ツールの充実

- ・機関誌
- ・メルマガ
- ・ホームページ
- ・研修計画作成

案件の支援

- ・売り案件...7件
- ・買い案件...3件

案件支援の事例

北海道
東北

長く関与してきた
大型医療法人

・銀行に相談に行く寸前

九州

本当に小さな
牛乳宅配業

・自分で安売り

中国
四国

葬祭業

・小さな案件もできますか？

九州

アミューズメント
酒造メーカー

・営業力と歴史のシナジー

出口戦略が出来る事務所になる為に

決定的欠点

地域に密着しているので、マッチングが出来ない

圧倒的強み

地域に密着しているから、マッチング出来る

我々の使命！

日本に有る2万6千件を超える百年企業

歴史という“縦糸”を、
会計業界のネットワークと言う“横糸”で
紡ぐことで
新たな歴史へとつなげていく為に
多くの先生方の参画が必要です。

本日は有り難うございました！



一般財団法人 M&Aで日本を再編成する会

<http://mjr-zaidan.com>

理 事 : 白川 正芳