KACHIEL

全ての顧問先に伝えるべき

「M&Aを考えた経営」の必然性

株式会社KACHIEL　取締役　M&A事業部長
高橋　孝　（たかはし　たかし）

はじめに

本セミナーの主旨

① 中小企業Ｍ＆Ａは「気持ち」

② 「間違った気持ち」の問題

③ 当たり前の原理原則の再認識

④ 正しい判断基準・方向性の構築

本セミナーの目的

① 税理士だからできること

② 正しい顧問先との関係性

③ 有利・不利の再認識

④ 「共通意識」の構築

「Ｍ＆Ａを考えた経営」の必然性の認識

前提

「Ｍ＆Ａを考えた経営」は「売り手の立場」での心得

「売り手」としての自社の適正な価値判断ができれば、
「買い手」としてのＭ＆Ａは自然に行える

なぜ？「Ｍ＆Ａ」を「考える」の？

最も「間違い・誤解」が多いのが「Ｍ＆Ａ」であり
最も「経営にとって」重要なのが「Ｍ＆Ａ」である

ありがちな中小企業M＆Aのシーン

抵抗感・嫌悪感

負の意識

M&A売却します、なんて言いづらい・・・

我が社を売るだと！！　　乗っ取り　ハゲタカ　　身売り

買いたたかれるだろ！

最終手段・末期症状でM&Aへ

当事者意識無し

ウチはどうせ売れないでしょ

ウチには関係ない

今はまだ、考える必要はない

勘違いのままM&Aへ

間違った願望

もっと高く売れるのでは

投資した分（損）を回収したい

いつか、買い手が現れるだろう

本来のM&Aとは

売り手企業
事業承継・廃業

経営者

- 後継者がいない…
- 廃業を考えている…
- 社員に申し訳ない…

お客様
取引先

- なくなったら困るなぁ…

その他、事業の選択と集中など

買い手企業
事業拡大・展開

- 拠点を増やしたい！
- 時間を短縮したい！
- 新事業をやりたい！
- 人員拡大をしたい！

経営者

その他、売り上げの拡大など

M＆A成立

事業の継続・雇用の継続

事業の拡大・雇用の拡大

「三方良し」から「四方良し」になるには

WIN

お客様・取引先

WIN

売り企業

事業の継続
雇用の継続

M&A成立

WIN

買い企業

事業の拡大
雇用の拡大

成立条件

適正な価値・価格

売り主

Ｍ＆Ａを考えた
経営者

WIN Or LOSE

Ｍ＆Ａを考えなかった
経営者

当事者意識無し

間違った願望

M&A（ビジネス・売買）の原則　①

売る

買う

売る理由・目的

対価の一致

買う理由・目的

不満足

売れない

対価の不一致

買わない

不利？

対価の不一致

売らない

または

買えない

有利？

売れるけど

売り手戦略

大原則

「売買」の基本は、

「価値の提供（売り手）」があり、

その「価値・対価」に納得する

「第三者（買い手）」がいて「成立」する

「M&A」を「考える」とは

「売り手（自社）」と「買い手（第三者）」が、
それぞれ「満足・納得できる対価」でM&Aするには

① 「第三者目線」で「自社の価値」を「考える」

② 原理原則に基づいた「判断基準」を「考える」

「M&Aを考えた経営」の３つの原則

① 現実的な「事業の出口戦略」を認識すること

⇒「限られた選択肢」しかない事を再認識する

② 第三者目線で、客観的に現在の事業価値を認識すること

⇒ 現実的な「価値」と、意識するべき「価値」を再認識する

③ 業界・市場の動向と、時間軸を的確に認識すること

⇒ 的確な「判断材料」と「タイミング」を再認識する

「Ｍ＆Ａを考えた経営」の３つの原則

① 現実的な「事業の出口戦略」を認識すること

⇒「限られた選択肢」しかない事を再認識する

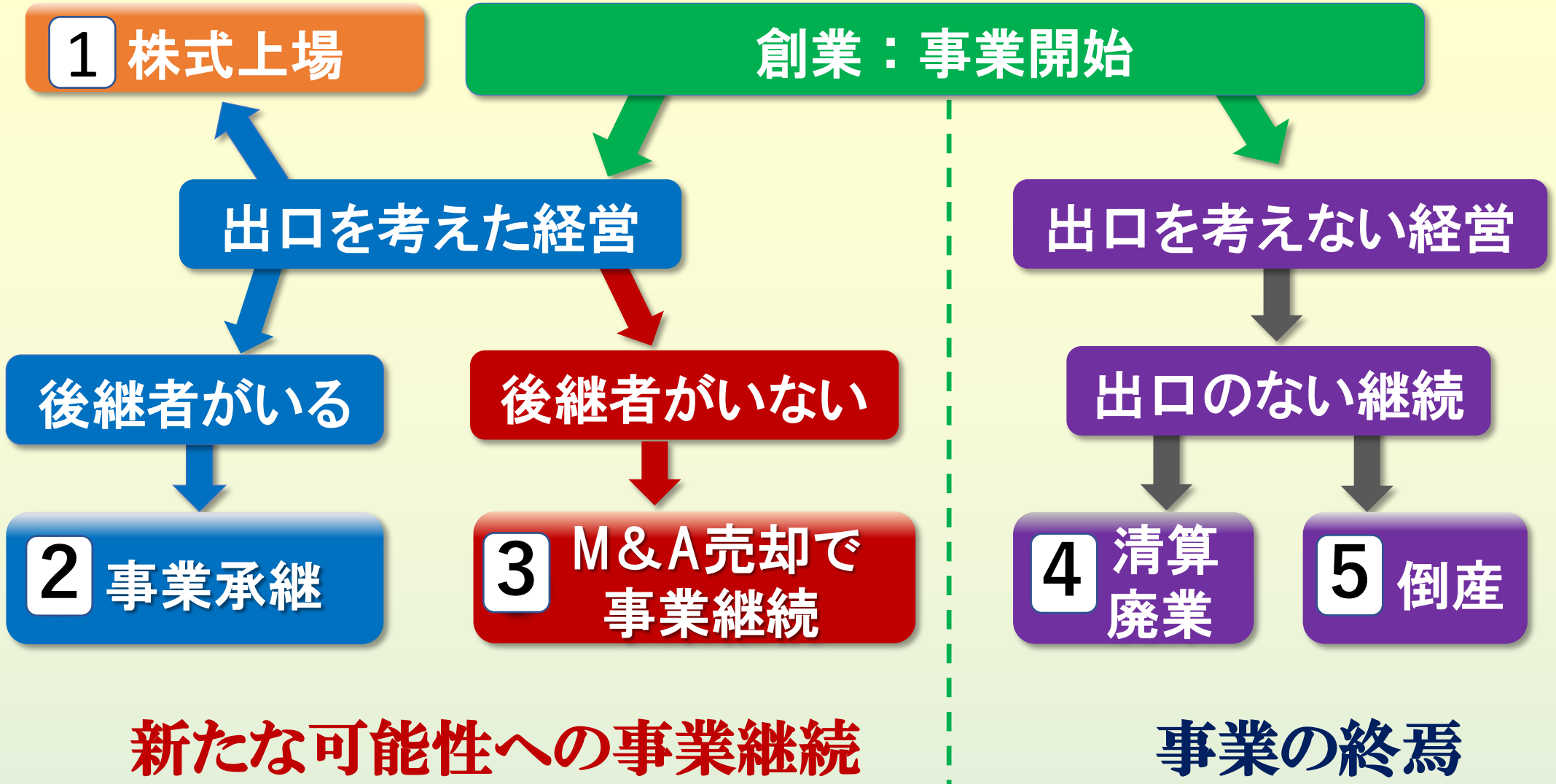
大原則

経営者（オーナー）は事業を
「引き継ぐ、または終了する時が」
「必ずくる」

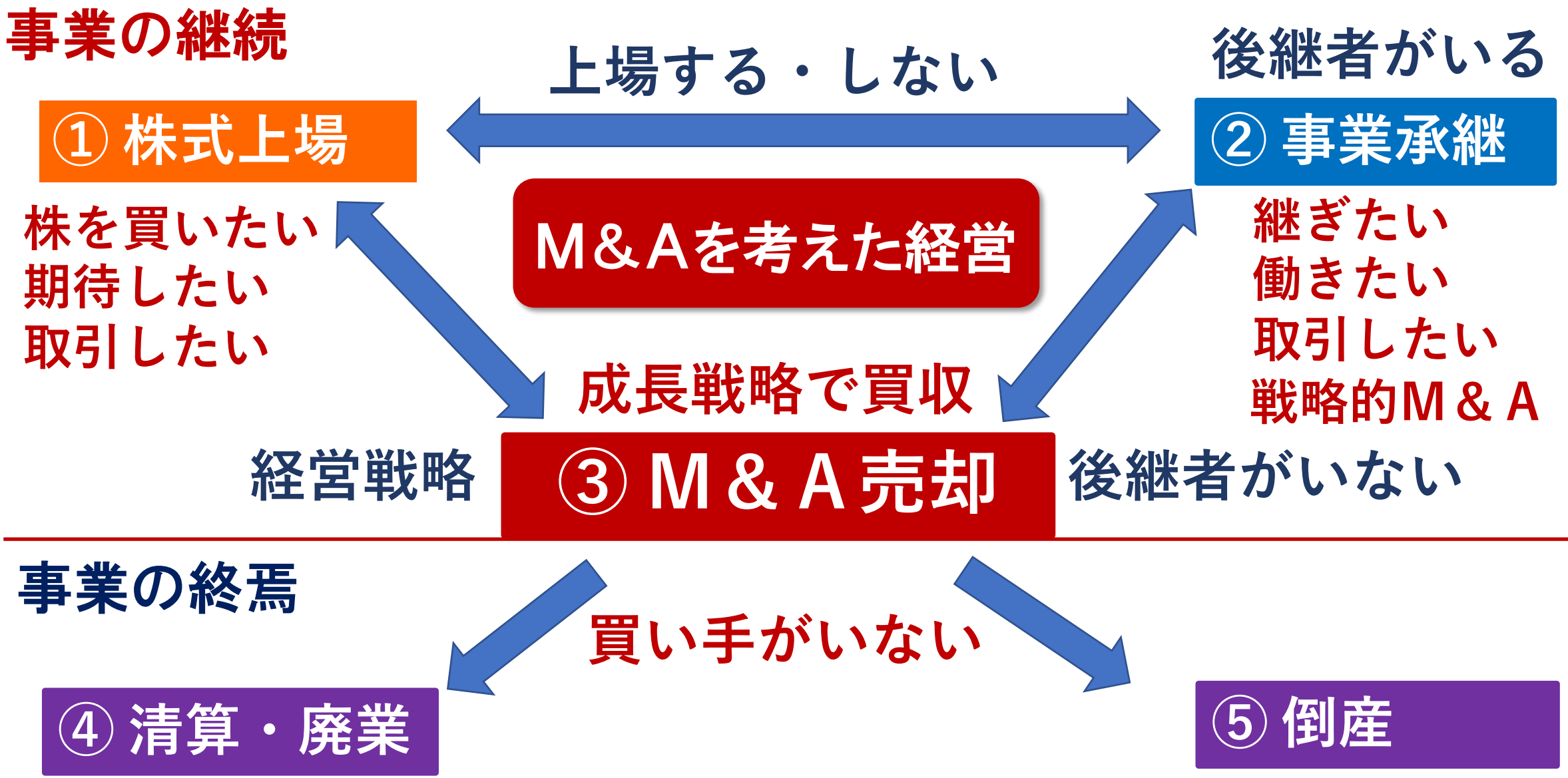
「事業の出口戦略」を
「必ず考える必要がある」

「事業の出口戦略」は、たった５つしかない！

①株式上場　②事業承継　③M&A売却　④清算・廃業　⑤倒産



全てに含まれる「M＆Aを考える」の要素と順序



「出口を考える」のベースは「M＆Aを考える」ことになる

大原則

全ての経営者に必要な
「出口を考える」ことの本質は
「Ｍ＆Ａを考えた経営」と同じである

「Ｍ＆Ａを考えた経営」の本質は
「経営・事業成長を考える」と同じである

結論

「Ｍ＆Ａ」を「考えない」
理由はありますか？

「Ｍ＆Ａを考えた経営」は必然であり
メリットしかない

大原則

いつから考える？

起業した「その時から」
「出口を考える」＝「Ｍ＆Ａを考える」
必要がある

事故・健康問題などで
突然「出口」が訪れる場合がある

出口戦略の原理原則

① 「事業の出口」は「全ての経営者」に必ず訪れる

⇒ 予期せず「突然」訪れることもある（病気・事故など）

② 「事業の出口」は５つしかない

⇒ その全てに「Ｍ＆Ａを考える」要素がふくまれる

③ 限られた選択肢に適切な「順序」がある

⇒ 順序を間違えると、大きな「損失」につながる

大原則

「後継者がいない」場合の「出口」は

M＆A売却

廃業・清算

上記の「2つ」しかない

廃業はデメリットしかない

廃業	資産の売却 換金価値（処分価格）	➡	債務の返済
M＆A	株式の売却 資産＋のれん（将来価値）	➡	債務の引継ぎ

雇用
取引先

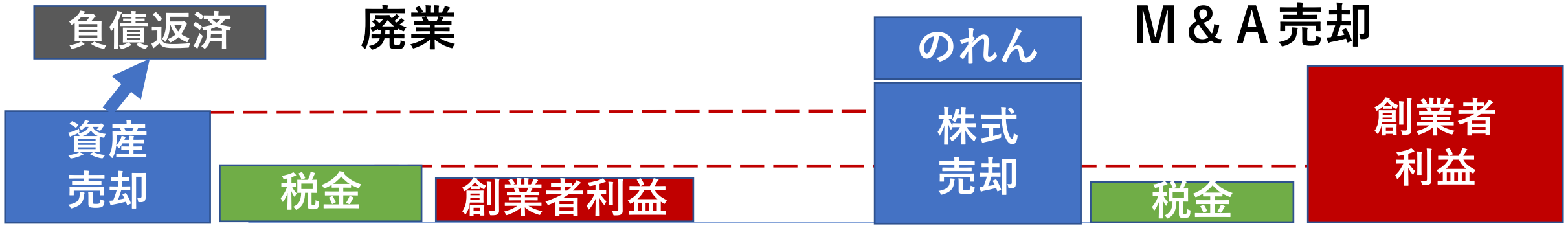
消失

継続

課税にも生じる大きな違い

清算・廃業時には法人税約**40%**と所得税（配当所得課税）の二段階の税が課せられます。

株式譲渡した場合は株式の譲渡益に対して**約20%**の課税のみで済みます。



廃業とM&Aとでは、創業者利益の取得額が何倍も変わる

大原則

「廃業」は
「Ｍ＆Ａ」を検討してから実施すべき

「廃業」ができる企業は
「Ｍ＆Ａ」で売れる可能性が高い

後継者の問題と廃業の問題

国内企業の3分の2にあたる６６.５％が後継者がいない

「2017年 全国社長の年齢調査」

社長平均年齢：６１歳

年齢分布

60代	：	31.98％
70代以上	：	26.18％
60代以上	**：**	**約58％**

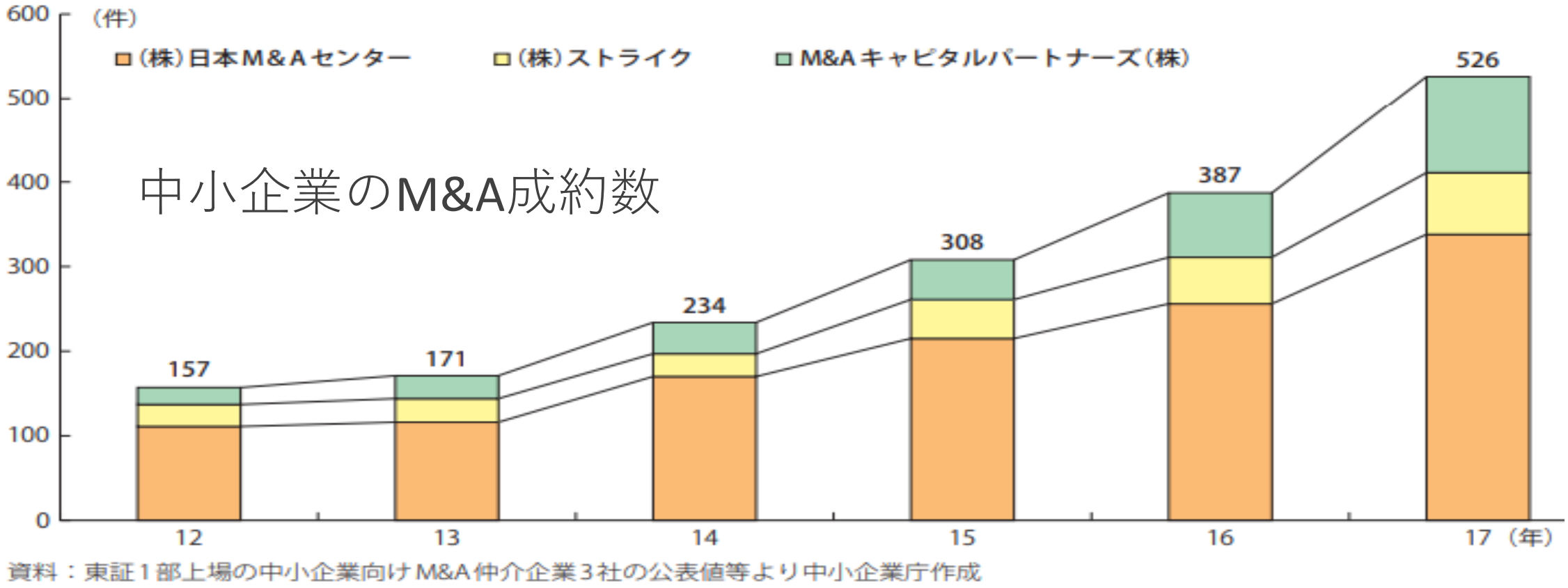
６０歳以上の経営者の５０％が「廃業を予定している」と回答。
そのうち４０％が「今後１０年間成長できる事業」と回答。

全体の約３０％の経営者が「廃業を予定」
全体の約１２％は事業は価値があるのに「廃業を予定」

中小企業Ｍ＆Ａと廃業の問題

2017年、休廃業・解散した企業数：2万8,142件

倒産件数の3倍以上の企業が休廃業・解散を選択



中小企業のM&A成約数

資料：東証１部上場の中小企業向けＭ＆Ａ仲介企業３社の公表値等より中小企業庁作成

どう見ても、
Ｍ＆Ａを検討していないのでは？
なぜ？

Ｍ＆Ａは無理だと思っている
知らない
誰も教えてくれない

税理士にとっての
「Ｍ＆Ａを考えた経営」とは

ありがちな税理士目線でのＭ＆Ａのシーン

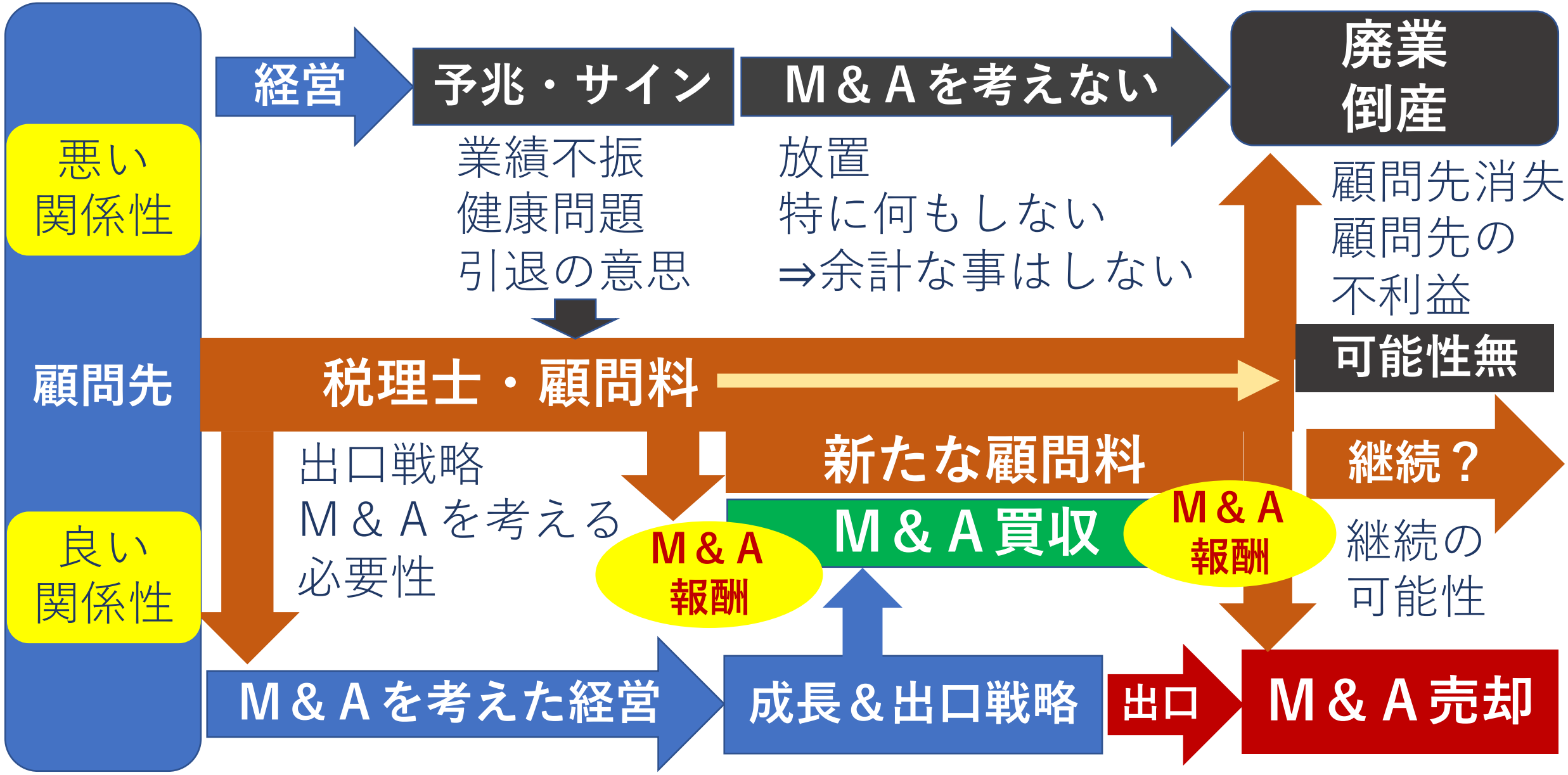
不安感・喪失感

M&A売却しましょう、なんて言いづらい・・・

Ｍ＆Ａ（売却）をしたら顧問先がなくなる・・・

余計なことはしたくない・・・

税理士にとっての本当の有利・不利



結論

どちらが「有利」で
どちらが「不利」ですか？

「Ｍ＆Ａを考えた経営」は
税理士にとってもメリットしかない

税理士にとっての「Ｍ＆Ａを考えた経営」とは

顧問先への付加価値提供のチャンス

顧問先が「Ｍ＆Ａを考えた経営」を理解する

↓

経営・未来（出口）に向けての
「共通意識（ニーズ）」が持てる

↓

明確な「付加価値提供（ウォンツ）」が発生する

見失いがちな

「企業価値」と「判断材料」

「M＆Aを考えた経営」の３つの原則

② 第三者目線で、客観的に現在の事業価値を認識すること

⇒ 現実的な「価値」と、意識するべき「価値」を再認識する

③ 業界・市場の動向と、時間軸を的確に認識すること

⇒ 的確な「判断材料」と「タイミング」を再認識する

「間違った気持ち」がもたらす結果

当事者意識無し

ウチはどうせ売れないでしょ

ウチには関係ない

今はまだ、考える必要はない

「売れる」のに
「売れない」と思っている

廃業・倒産

間違った願望

もっと高く売れるのでは

投資した分（損）を回収したい

いつか、買い手が現れるだろう

「売れない」のに
「売れる」と思っている

傷口（損害）が広がる

事業が疎かになる

M＆A買い手側の原則

売る

売る理由・目的

事業継続を断念
業績不振・継続不能
引退（出口・負の理由）
その他、集中と選択など

その後のビジョン
経営上の必要資金
リタイア後の必要資金

マイナスの実態と未来

対価の一致

Or

対価の不一致

適正価値は？

買う

買う理由・目的

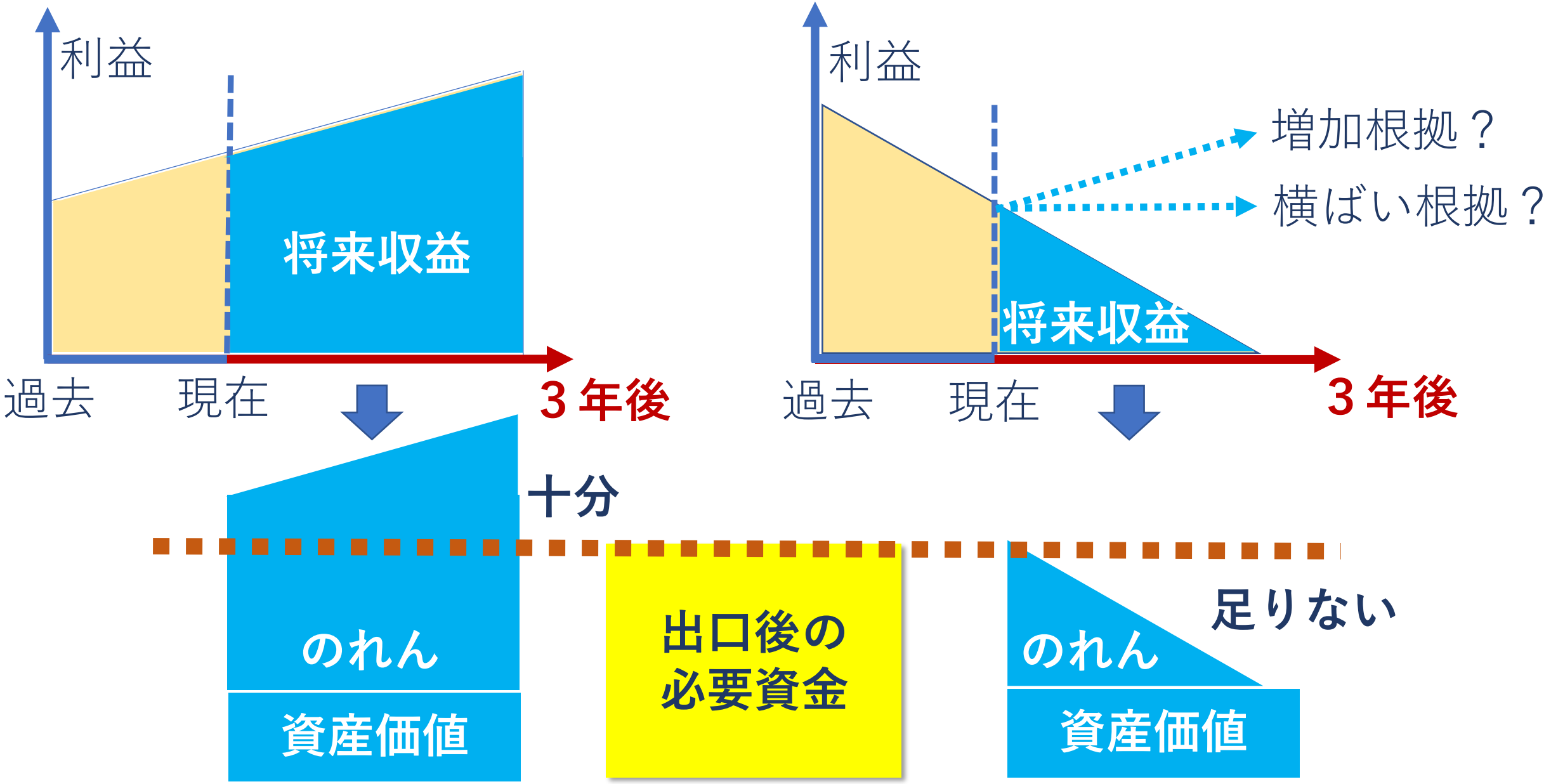
買う価値があるか？

経営資源の取得
人財（組織）・資格
許認可・特許・生産体制
不動産・特別資産など

マーケットの増加
顧客・エリア・利益

「時間」を短縮

未来の利益（面積）と必要資金（面積）



出口のタイミングを考える

市場・業界の動向

ニーズとウォンツ

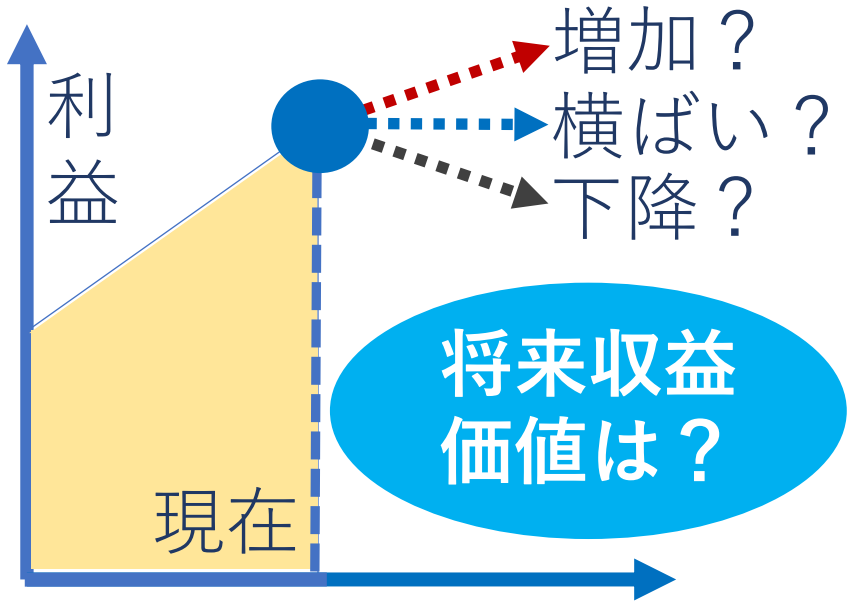
やる気・ビジョンがある

ない

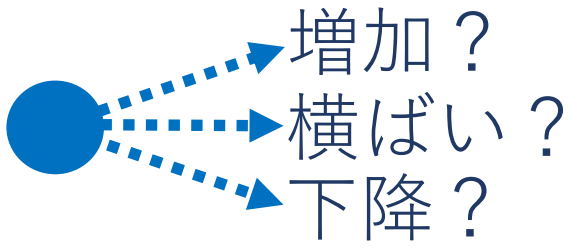
自身の希望（未来）

出口後（未来）の必要資金

事業価値



資産価値



不動産・証券
人財（組織）
資格・許認可・特許
生産体制

出口のタイミングを判断する

十分か？

不十分か？

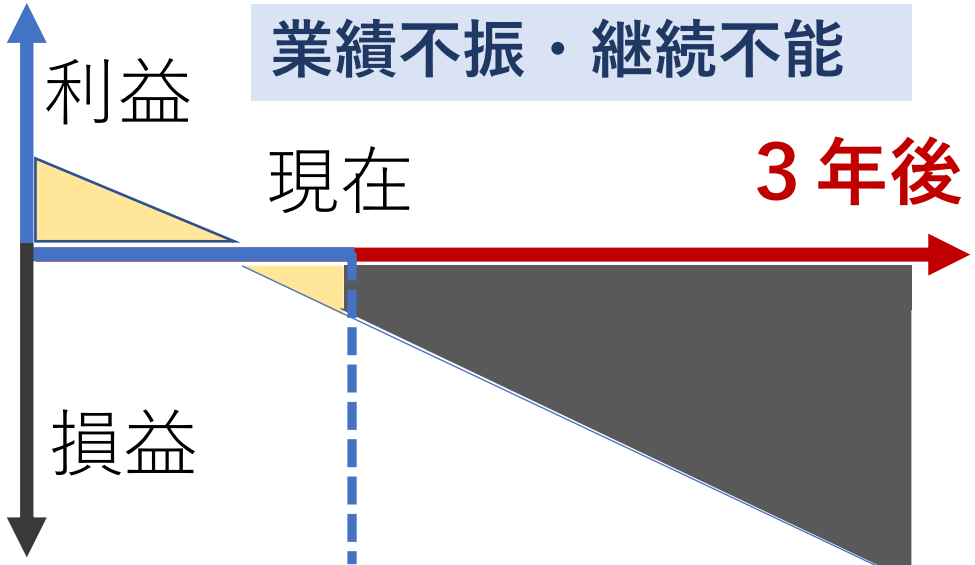
のれん価値 ＋ **資産価値**

結論

「Ｍ＆Ａを考えた経営」をしていなければ
適正なタイミングでの出口を逃す

**多くの経営者が「Ｍ＆Ａを考える」
タイミング（トリガー）が間違っている**

ありがちな「M＆Aを考える」タイミング（トリガー）



業績不振・継続不能

やる気・ビジョンがない

市場・業界の動向

ニーズとウォンツ

→ **適正価値**

マイナスの実態と未来

継続コスト・撤退コスト
事業状況・負債状況

→ **有利・不利**

０円でも
売った方が得

間違った願望

ありがちな原因・心情

もっと高く売れるのでは → ～が高く売った。売れると言われた。

投資した分（損）を回収したい → 株式投資でいう「損切り」ができない

いつか、買い手が現れるだろう → 根拠なく「間違った買い手」を期待

大原則

事業を始める時には
出口（撤退基準）も考えて始める

事業の「継続条件」「撤退条件」を
明確に定義して
その時の現実的コスト・価値を把握する

ニーズとウォンツとは

ニーズ（Needs）

必要性　不足　困り事

ウォンツ（Wants）

欲求　人気　解決策

目的 **穴** ドリルが欲しい **ドリル** 手段

市場・業界の動向

適正価値・相場
市場の大きさ

経営資源の取得
人財（組織）・資格
許認可・特許・生産体制
不動産・特別資産など

マーケットの増加
顧客・エリア・利益

市場・業界の動向

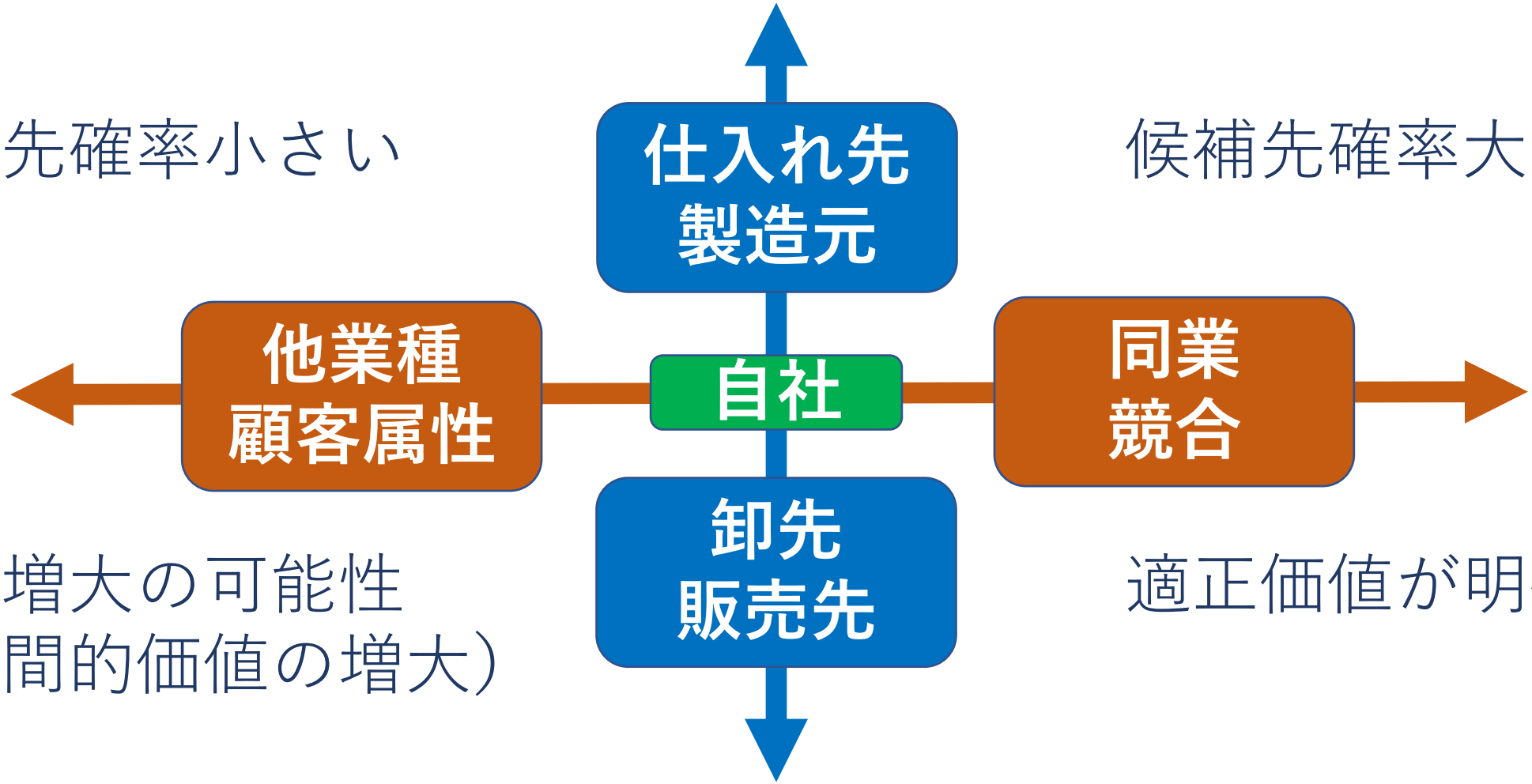
適正価値・相場
市場の大きさ

「時間」を短縮できる価値

対象先（買い手候補）の考え方

縦のシナジー（利益率アップ）
製造先・仕入れ先などを内製化

横のシナジー（シェアの拡大）
販売エリア・顧客基盤の獲得・活用



大原則

「点（現状況）」ではなく
「線（時間）」と「面（業界・市場）」で考える

時間軸での「マイナス・プラス」と
「ご縁の確率」の判断基準をもつ

大原則

企業価値（基準）と、買い手の候補先は、
まずは身近な縦・横のシナジーで考える

この基準で更なる「可能性」を考えるが
この「可能性」は「結果論」であり
「目的」には設定しない

実際の事例

案件：ペット保険（少額短期保険）
状況：年間約６０００万円の赤字
加入者：約３０００契約
改善案：約２億円で黒字化する
希望：無償譲渡で引き取ってほしい

１年間

交渉：ペット保険業界（企業）へ打診

ニーズ　顧客（シェア）を拡大したい

顧客獲得コスト・管理コスト・M&Aコスト

価値（M&Aする理由）無し

某ＩＴ企業へ打診

わずか２か月で成約

ニーズ

自社で少額短期保険を始めたい
資格取得まで１～２年かかる
資格取得まで数億円かかる

時間が圧倒的に短縮できる
イニシャルコストが抑えられる
現在の事業とシナジーがある

最高のＭ＆Ａ価値

大原則

「当たり前のこと」だからこそ
「見失いやすい」

「同じ価値観」のより多くの
「第三者目線」があることが重要

「Ｍ＆Ａを考えた経営研究会」の開設

皆様の実際の「顧問先」について「考えて」「施策」します

定期的（月1回程度）に数名（3～10名）の税理士で開催（Skype参加ＯＫ）

全体の約３０％の経営者が「廃業を予定」
全体の約１２％は事業は価値があるのに「廃業を予定」

入会無料

当事者意識無し

間違った願望

相談歓迎！

必ず該当する顧問先がいるのでは？

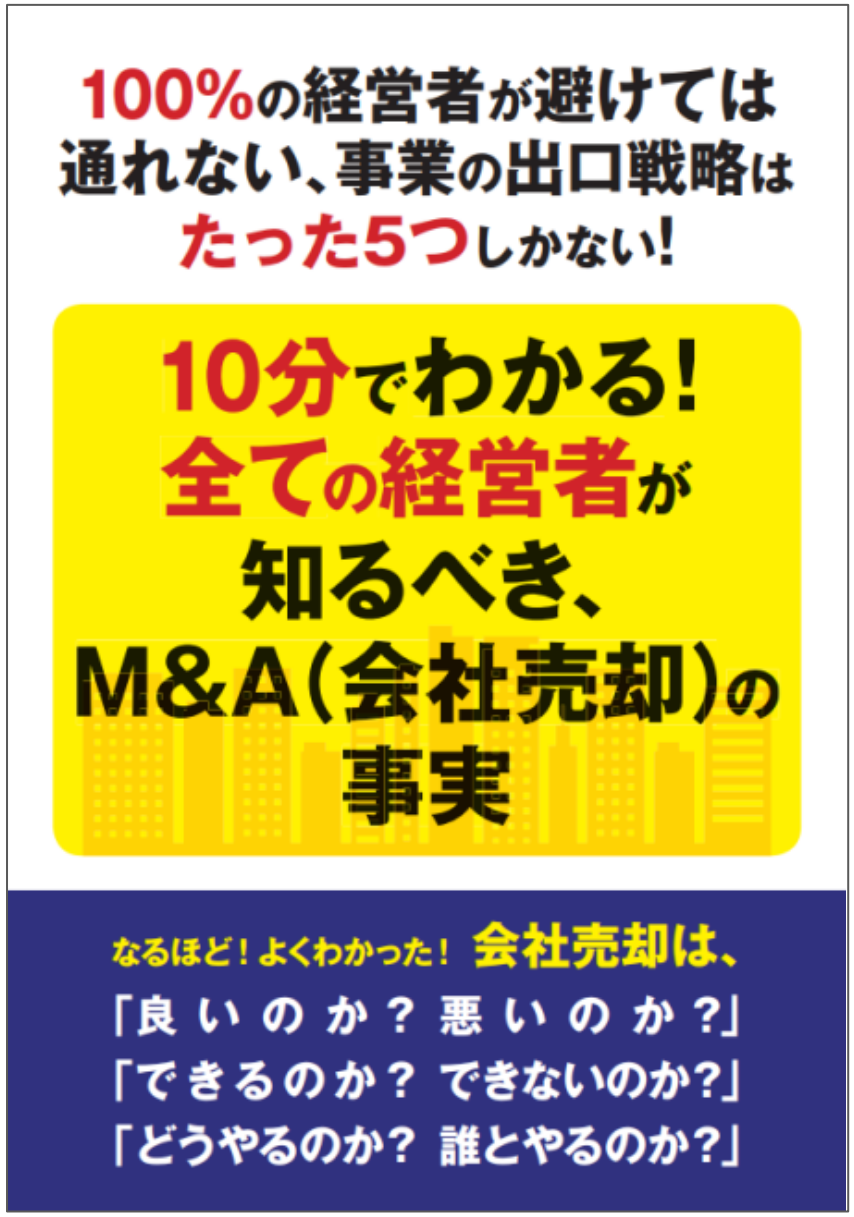
KACHIEL

最新情報・ツール

税理士ネットワーク

提携企業・サービス

「Ｍ＆Ａを考えた経営」の顧問先ツール



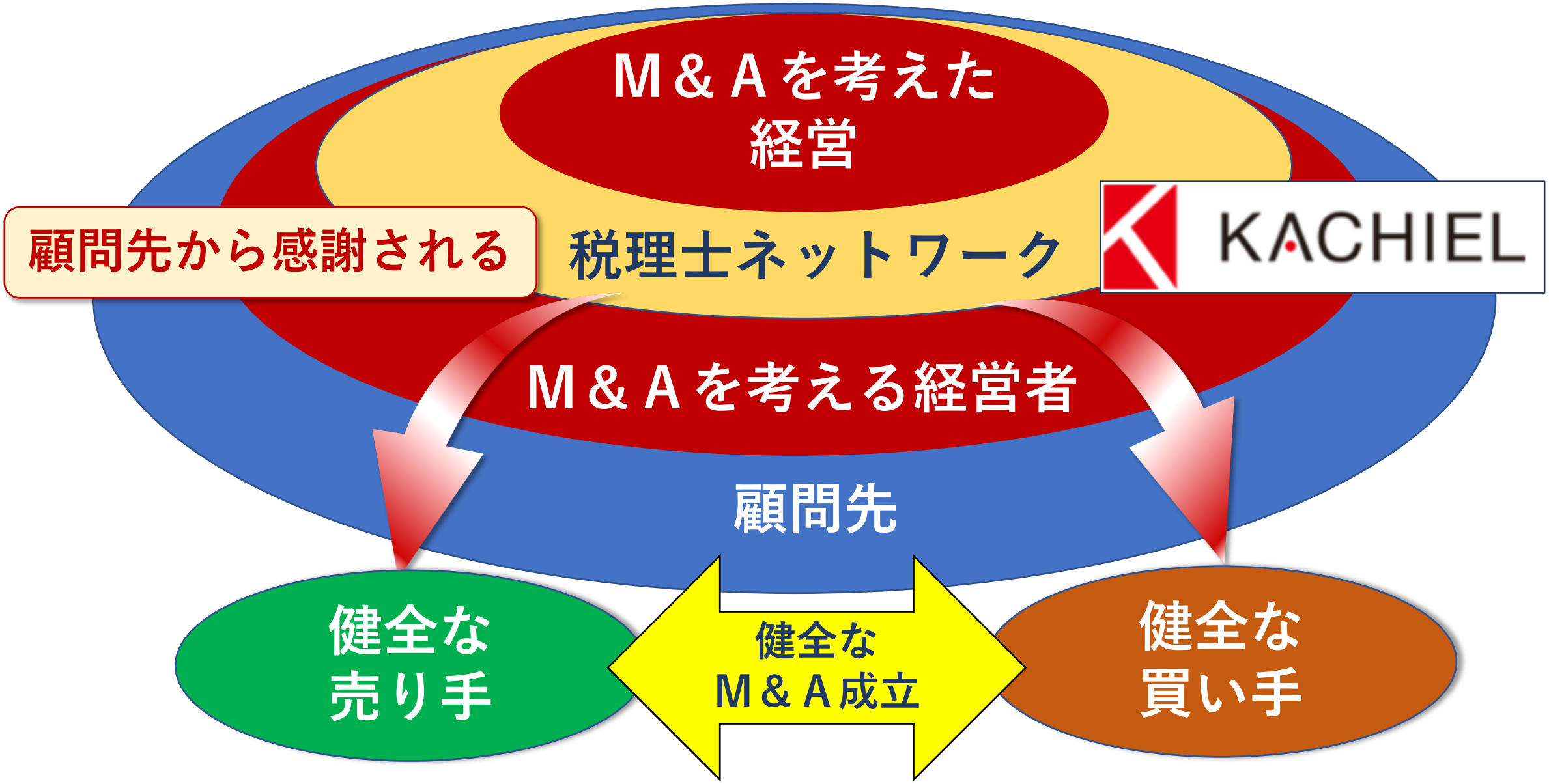
目次・概要

１章　「事業の出口戦略」は５つしかない
２章　清算・廃業のデメリット
３章　中小企業Ｍ＆Ａの現状
４章　Ｍ＆Ａ（売却）のメリット・デメリット
５章　タイミングの重要性
６章　誰に相談するべきか
７章　まとめ

通常価格：１５０円／１部

Ｍ＆Ａ会員価格：９０円（税別）／１部
※３０部（２７００円）よりご注文承ります。

目指すべき未来


M＆Aを考えた
経営
顧問先から感謝される
税理士ネットワーク
KACHIEL
M＆Aを考える経営者
顧問先
健全な
売り手
健全な
M＆A成立
健全な
買い手

税理士の皆様で、
中小企業（顧問先）の未来を
明るくしていきましょう！

ご清聴ありがとうございます！