

国際ロータリー第 2500 地区第 6 分区

帯広東ロータリークラブ会報



ROTARY
SERVING
HUMANITY

2016-2017 年度
帯広東ロータリークラブ

会 長 高 田 進
幹 事 石 川 博 機
メディア委員長 上 野 敏 郎

「**活**：かつ」

第1552回例会

平成29年1月31日(火) 於 ホテル日航ノースランド帯広

■創 立：1984年6月15日 ■認証：1984年6月18日 ■例会：毎週火曜日 12:30～13:30

■事務局：帯広市西3条南9丁目 帯広経済センタービル4F Tel.0155-25-7347 ■会場：ホテル日航ノースランド帯広

S.Mori



2016-2017 年度 国際ロータリーテーマ

【人類に奉仕するロータリー】

2016-2017 年度国際ロータリー会長

ジョンF・ジャーム

ガバナーテーマ

【ロータリーの明日の為に、積極的に行動しよう】

国際ロータリー第 2500 地区 ガバナー

駒 形 曙 美

月間テーマ

【職 業 奉 仕 月 間】

◎起 立	加藤雄樹 S A A
◎友情の握手	加藤雄樹 S A A
◎点 鐘	高田 進 会 長
◎開 会 宣 言	加藤雄樹 S A A
◎ロータリーソング	「それでこそロータリー」
◎会 食	

会長挨拶

高田 進 会長



皆さんこんにちは。

本日は久しぶりに井上会員の卓話と聞きました。確か去年はマイナンバーのお話だったように記憶しています。会計士の立場から生活につながる、タイムリーな内容に期待したいと思います。

お金、貨幣に関しては個人的にも昔から仕組みやルールあるいはその心理的影響等人の生活や人生に大きくかわっており興味を持っていました。

ある統計では、あなたの人生で大きな買い物は何ですかというアンケートでベストスリーは、子供の教育費、マイホームの取得、老後の資金確保だそうです。生活費等当然生きていく上で必要な所得を確保した上での必要項目です。これらを程度は違えど達成する為に皆、勤労する訳で、全部ではないが最大公約数でいうと概ねこうなるようです。また、所得をより多く得る、蓄積をする事は心理的に幸福感や能力、技術の達成感や、満足感につながります。しかし一方、貨幣は貧困を生む原因にもなりベストスリーの達成には、貧困の連鎖からの脱出が

必要になります。

世界の貨幣の位置付けは、道具とされています。目的を達成する為の道具。例えば、のこぎりやスコップのようなもので、ただ、貨幣は、その機能が万能に近く蓄積可能である事です。

ビートたけしは金は薬のようなものだたとえています。必要ではあるが、大量にもっても役に立たない。必要でない薬は余分な量を確保してもなんの意味もないのだそうです。面白い例えだと思います。

どうやら、貨幣は目的達成の道具や手段であり、それ自体が目的ではないという事が主な考えのようで、大事なことは自分にとって貨幣とはどういう位置づけなのかはそれぞれの、必要性和目的によって違って来るのではないかと思います。

以上、会長挨拶とさせていただきます。

会務報告

石川博機 幹事

◎帯広5RC・芽室RC・音更RC 合同例会開催のご案内
日時：平成29年2月7日(火)

会食：午後0時～

例会：午後0時30分～午後1時30分

場所：ホテル日航ノースランド帯広

◎帯広東RC 夜間移動例会開催のご案内

日時：平成29年2月28日(火)

午後6時30分

場所：幕別パークホテル悠湯館

会費：4,000円

ニコニコ献金

親睦活動委員会 越浦 豊 委員

●高田会長 次週7クラブで合同例会になります。総出席数282名、当クラブ28名の予定です。宜しくお願いします。

●福岡会員 今日は1時間早引きして札幌に行きます。早引き代ニコニコ致します。

●加藤(雄)会員 初孫が生まれました。男の子でした。ボクに似てイケメンです。ニコニコです。

●宮前会員 本日はプログラム委員会担当です。井上さんどうぞよろしくお願い致します。

●西田会員 出張に行きました。気温の変化についてゆ



けず風邪を引きました。早くなおさないと。

- 井上会員 卓話をやらせていただきます。
- 益子会員 1月も過ぎ、暦の上では春間近なぜか心ウキウキ、ニコニコします。

- 及川会員 先般、妻の父佐伯譲一の葬儀に際しましては、会場までおはこびくださり、ご鄭重なご弔慰を賜りましたこと、また、弔電、供花までまことに過なものと恐縮致しております。わたくしどものために貴重なお時間をお割きくださいましたことを厚くお礼申し上げます。

出席報告

出席・プログラム委員会 宮前 克則 委員長

- 1549回 1月10日 出席率が91.2%
- 1550回 1月17日 本クラブ出席23名
メイキャップ2名で出席率78.1%
- 1551回 1月24日 計算に用いる会員数32名
- 1552回 1月31日 本日は23名の出席でございます。

プログラム

宮前 克則 プログラム委員会

本日はプログラム委員会の担当でございます。

井上会員は私と比べる3倍も5倍も忙しいのですが、その中で全道全国の社長の高齢化によりましている問題が起きております。

承継問題につきまして卓話をお願いいたしました。

事業承継の種類、スムーズな手法、またコストを最小化するための手法、そういった事について私自身非常に興味があるというか丁度その状況にあるなかでその話を聞けることを大変楽しみにしております。

そうすることで井上会員よりよろしくお願い致します。



【会員卓話】

テーマ：【事業承継としてのM&A(M&A活用術)】

井上 理 会員

みなさん改めましてこんにちは。
大変ご無沙汰してしまって申し訳ございません。

今日は卓話ということでお話をいただきましたので、最近にか面白いとか熱いテーマが何かないかと思ったのですが、「事業承継」のお話、その中でも後継者がいないので、別の方に引き継いでもらうとか、そういう話がかかなり件数が増えてきてますので、その辺のご紹介を今日させていただこうかなと思います。

実はちょっと脱線する話なのですが、ドナルド・トランプさんがもの凄く世間を騒がせているのですが、ドナルド・トランプが大統領に当選した当日にたまたま仕事で東京に行きまして、銀座四丁目の交差点で買い物をしていたら急にピカッと光って「ドナルド・トランプ



さんどう思いますか？」という話を取材されて、適当に答えて夜ホテルに戻ったらトランプが受かったらニュースを見なきゃと思って、NHKを入れて見たら自分の顔が映ってまして言った言葉が「いや、ビジネスマンだから大丈夫でないですか？」と言う答えをしてしまったのですね。他の人は「不安だわー」とかいてる中で独特の答えをしてしまったので、この人大丈夫？みたいな感じで最初に映されて、それを思い出してみました。

本当に大丈夫？なのだろうと思うのですが…別の話なのですがこういうことがありました。

改めまして、私井上と申します。資料に添って、この中で説明したほうが良いだろうと思うのを、適当に拾い上げて解説させていただきます。

タイトルは「事業承継としてのM&A(M&A活用術)」というタイトルでお話します。M&Aというのは最近では中小企業の私たちにも身近な言葉になってきました。要するに会社を買収するということなのですが、事業の承継には親族内承継というのがやっぱり一番一般的です。ご親族息子さんとかにお任せするというのが一般的なのですが、例えば息子さんがいないとか、お子さんがいらしゃらないですとか、いたのだけれもお医者さんになったとか、別の道をいってるとか、そういった時に商売をどのように続けていくか、従業員さんたちもいらっしゃいますからどうするか？という問題も出てくるのですが、会社の幹部さんとか専務さんとか次の世代に引き継いでいくという方もいらっしゃいまして、もう一つの大きな選択肢として今話題になっているのが「M&A」第三者に会社を任せるということです。

私どもの会社の概要なのですが、税理士法人の仕事と監査法人といまして、公認会計士が5人以上集まって組織的に監査をするという、監査法人というのを3年前位に仲間と設立しまして、それからコンサル会社とこの3社で3つの窓口で仕事を最近はしております。従業員は41名になったのですが、実は創業したのは平成16年7月なのですが半年をたった後に古い会計事務所を後継者がいらしゃらないということで私が引き受けさせていただきました。その後ずーっとやってきたのですが、最近中村会計さんというところもやはり所長先生さんも83歳と高齢なので後継者がいないということで声をかけていただきまして、そこも引き継がせていただきまして少し人数が増えました。

M&Aって最初はお金を払ったのですが、今回は頼むねといわれて引き継がせていただいただけなのであれなのですが、自分でM&Aというのをやったことはあるので、大体この辺がキモかなと分かるということと、何か仕事をしているうちにドンドンこういう話をせざるをえないという状況になってました。

とういのは資料にある事業承継としてのM&Aの項目の『最近の傾向「再生関連」から「事業承継関連」へ』ということで、昔は会社がおかしくなったので本業以外の所を売りたいというニーズに応えていたのですが、誰か買ってくれる方を探してくると、でも今その後事業が代変わりの時期に入ってきていて、後継者がいないので誰かに話をつけてくれないだろうか？とか、逆にそういう話が

来ているのだけどどうだろうか？とか、そういう相談が非常に増えてきているということで、私もM&Aの仕事を少しやらせてもらっていると、今まで十数件やらせてもらってます。皆さんも新聞ですとか町の噂でいろいろ聞かれているかと思うのですが、最近だとここ2年位で携わった物件を改めて数えてみると6、7件ここ2、3年でいろんな形で関わらせてもらってます。たぶん皆さんも良くご存じの会社の買収とかそういうところもあるのですが、なんだかなーと思ったらやっぱり、7件全部後継者がいないということが理由で引き受けてくれないか？という交渉から入っていくということになっています。

一件だけ後継者は実際はいるのだけど余りその子がやる気がないと、いうことで鍛えながら育ててくれよという話があったのですが、これだけの有力な選択肢になっていくのじゃないかと思います。

実際にやっていくと、皆さんそのうちお話が来るのか、お話をもっていくのかあるかもしれないので、その時の参考にさせてもらえるのかなと思って、ちょっとその辺のキモの部分の少しお話ししたいと思います。

なぜ、私がM&Aをやりだしたのか？

会社の値段の付け方～キャッシュフローで買う

会社というのはどのくらいの値段で取引されるのか？皆さんイメージをもたれたりしています？うちの会社はどのくらいかなって？大体基本があってキャッシュフローがあって1千5百万円位稼いで利益を出すというかキャッシュを生み出す会社があったとします、その1千5百万円の3年～5年分というのを「のれん」というか「営業権」としてお支払いするということが多いです。なんでか分かりますか？たとえば1千5百万円稼ぐ会社を3年で4千5百万円で買いますよ、そのお金4千5百万円というのは銀行から借りてくるのですよね、銀行から借りてきて4千5百万円でオーナーに、はいじゃ譲って下さいといって4千5百万円払って、でもその会社は毎年1千5百万円稼いでいくと毎年毎年、銀行から借りた4千5百万円は5年から7年位で借ります、それは運転資金としてしか認められないので5年から7年までしか貸してくれません、ということは4千5百万円を5年で返すとなると年間9百万円銀行に返済することになります。まず1千5百万円稼いで9百万円支払って銀行に返して6百万円手残りそうやってそのぶんはお母さんにもっていけばいいんじゃないのというような考え方で取引されますので、大体稼ぎの3年から5年分と頭に入れてもらえれば間違えないのかなと思います。

でも一方で会社には資産とか別にありますから、資産と負債は時価で直して資産から負債を引いて時価の純資産というのですが、会社をたたんだとしたらいくらくらい残るというお金が最低限支払ってさらに3年～5年の「のれん」をのっけて取引されるというのが、中小企業ではほとんどだと思います。その辺りは値段の付け方は大事な所なのかなと思います。

内部情報の大切さと～義父のスパイ活動

私のケースなのですが16～17年位ある会計事務所を譲り受けたときに私の義理の父が私を買おうとしていた

事務所の番頭さんと高校の同級生だったみたいで、酒の席を作っている情報を仕入れてきてくれたと、所長先生とお客さんがくっついているのか、それとも職員さんとお客さんがくっついているのかでは、やっぱり買い方とか気をつける部分が違ってくるので、そういう意味では少しでも手伝いを使って内部情報を得るとするのは大事なポイントなのかなと思います。

買収資金の調達～基本は「運転資金」

買うのはいいのですが、買う金どうするか？基本は銀行から借りてくるのですけれど、それが通常運転資金になって5年位で返さなきゃなりませんよと、それで払える範囲内で買ったほうがいいですよということです。

P M I の大切さ～前経営者と従業員を手なずける

P M I という言葉が最近流行っているのですが、ポスト(何々のあと)マージャー(買収)インテグレーション(統合)です。買収した後の統合が大事だということです。要するに前の経営者をどのように遇するのかとか従業員さんをどういうふうに誘導させていくのか、全然違う考え方で育ってきている人たちなので、ここも注意しているかなきゃならないポイントであります。私の場合は私が買収した所が私より全員年上だったので、だいぶいうこと聞かなくてかなりストレスがたまっていたという経験があります。もし買うとしたらそういう点がポイントになります。

企業再生の道へ～コア事業以外の売却、スポンサー探し

先ほどお話しした通り、私がやってきた仕事の流れなのですが、最初は仕事が無かったので誰も手を付けてなかった企業再生という、傾いていた会社と一緒に再建するお手伝いをするという仕事をずっとやっていました。

そういう時に、本業でない部門があるからそれを売らなきゃならないと、売ってくれたら銀行に金が返せるからということで、そういう切り口で企業再生のスポンサー探しをやっていました、これもM&Aです。

それを数件をやった後で、後継者がいない会社の買い手探しというのをやりだしました。

本当は最初はちっちゃい板金屋さんの社長が急に癌で亡くなられてしまって、残された奥様どうしようということで従業員さんどうするんだという所から入っていたのですが、たまたまそれが上手く仕入れ先の方がスポンサーになってくれて経営は従業員さんに任せるという形で、その未亡人も買収資金をもらって、さらに会社に土地建物を貸してちゃんと暮らしていったという。凄く三方良しの形になるんだなと思って割とそういうお客さんのニーズというのがそういう形で増えてきて、自分もこの仕事が好きで楽しんでやっています。

具体的にどんな事例があるかというのを幾つか簡単にあまりいうと完全にばれてしまうので、かなりぼやかすと、面白くなるので微妙なところなのですが、少しだけ事例をお話します。

債務超過会社が、8千万で売れた！再生中のM&Aの話で「捨てる神あれば拾う神あり」だなあと思ったところなんです。ある土木会社で良いときで50億超える売上が出ているのですが、ちょっと経営が苦しくなって、子会社に健康食品を百貨店で何店舗も売り場があって売ってい

る不思議な子会社があったのです。何かの縁で買収したという感じなのですが、経営は全然別の方に任せているのですが、それを全然関係ないのだから売ろうと、でも中身を見たらぐっちゃぐちゃなのですね、債務超過でこんなの売れるわけないじゃんと思ったのですが、M & A の中間業者にこのような案件があるので、どうか買い手はないですかね聞いたら、ちゃんと買い手を探してきて、それが何か店頭上場しているような静岡の会社で8千万円でかってくれるというのです。なんで8千万円なのかなと思ったら、その会社というのは健康食品をO E M生産をしている会社で、安いコストで安く販売している薄利多売の会社で、生産委託を受けて生産をするというだけなので、自社ブランド力がほしかったのですねその売り場がほしかった、売り場があれば自分の所で今まで100円で作ったものを120円売っていたものを、自社ブランドだと200円・300円で、ああいう健康食品でもの凄く粗利が高いですからね、それが全部できるということで、要するに1 + 1 が3になるような組合せなのです。それをうまく持ってきてくれて債務超過の会社が8千万で売れるんだなということがありました。

結構お見合いの相手を選ぶというのは、ちょっと頭を捻ると、いい組合せになるというのが幾つかあると思います。

次の社長が病気に！後継者無し、従業員も育てない！どうする？！これも「組み合せわの妙」の上手く行っただけなのですが、社長さんもその後病気を克服しましてご存命なので余り詳しくはいえないのですが、病気になりましたて、子供もいないしどうするんだということで、従業員に引き継がせるかといういろいろやったのですが従業員さんも若い人が多いのでだめだということで、東京まで売りに行ったりいろいろやったのですが、なかなかだめでどうしたものかと思っていたのですが、従業員の多い会社につけると相続税の株価が少し落ちるとい事情もありまして、そういう組合せもあるなと思ってそこに話を持っていったら3ヶ月位で決まると、売り手もお金が入ってきて、買い手さんもある程度の節税になって、これもまた三方良しで全然関係ない業種でもそういう税制上のメリットが多額に出るので成立するということもあります。

最近だと帯広の会社が札幌の拠点をもっと強化したいといったときに、後継者がいない会社を目を付けてそこを買い取って更に札幌の支店を広げたですか、業種によっては構造不況業種であるじゃないですか、特に運送関係とかいうのは小泉構造改革以来、自由化が進んでしまっへたへたになりそうになっていたのですが、そういうところでボリュームを増やすことによって規模のメリットが効く業種があるのですよね。間接で廃車する人とかは1人とか2人でいいのだけど、運転手さんが倍になっても廃車は1人か2人でいいよ、みたいなとかそういうのも、後継者がいないのでいったんくつつきますかというのもあります。

お医者さんも最近医療法人というのも昔からのお客さんの基盤はあるのだけれども疲れた辞めたいといったら、若いお医者さんを引っ張ってきて医療法人自体を売買す

ることによって節税もはかれるしお客さんの基盤も引き継げるというパターンなどいろいろあります。

皆さんの周りにも、後継者いないのだけれども面倒見てくれないだろうか？という話もくるとありますがそういった時に、ご相談いただければなあと思います。

少しだけ時間がありますので「M & A の基礎知識」ということで一般的な流れとして、キモの部分のちょっと説明したいのですが、普通は情報を持ってこういう会社ありませんか？ということでノンネームという会社の名前が入っていないのだけでも概要だけサラッと記載したものがまず見せられます。そこで秘密保持契約これからは内緒にして下さいという契約を結びます、その後いろんな情報をやりとりしながら、この会社は本当に買って大丈夫だろうか、簿外負債とか変な訴訟とかに巻き込まれてないだろうかとか、検討して大丈夫だとなったなら経営者さんどうしが集まってトップミーティングというのをやって大体の条件を決めてその後、基本合意書というのを書きます。さらにその基本合意書で基本合意を結んだ後で、買収監査といいまして我々みたいな人間達が、今まで出てきた資料の数字が正しいかどうかというのは、会社の中に入って監査をするということをやります、監査が終わりましたらその結果に従って価格の調整をして最後はデリバリーをやって終わると、いう流れになっています。

今いろんなM & A の仲介業者というのもあります。最近日経新聞でサラリーマンの高額給与ランキングというので今M & A 仲介業者が3社か4社顔を出してました。彼らはほんとに成功報酬式でもの凄いフィーもっているのですよね、動いた総資産の3億までなら5%とか、3億から5億なら4%とか、しかも往復ビンタですから売り手からも買い手からももらうものですから、メッチャクチャなのですね強烈です。いい高額になるはずですよ。

情報力という意味では。例えば自分の会社を東京に売りたいとか、全国に売りたいというところだと情報力がありますのでそういう所に頼むのがいいと思います。

もしそういう機会があれば我々の方に一声かけてもらえたらなあと思います。これから益々増えてくると思いますので何かのお役に立てればなあと思います。

そろそろお時間となりましたので私の卓話はこの辺にしたいと思います。ご清聴ありがとうございました。

◎閉会宣言

加藤 雄樹 S A A

◎点 鐘

高田 進 会 長

次週プログラム

2月7日(火) 「7 R C 合同例会」 担当：帯広東 R C
※12時より会食