



停滞する国と組織が再び成長するためには
平成 30 年 昇給実績 ~ 弊社調べ ~
「突然の廃業」リスクに備えた早めの準備を ~ M&A の活用 ~
建設業の経審評点アップ対策

停滞する国と組織が再び成長するためには

元国務大臣・経済企画庁長官であり「団塊の世代」という言葉を作った作家・経済評論家の堺屋太一氏は 2001 年の時点で「国民の大半が変わりたくないと思っても変化は必ず訪れます。その変化に正面から立ち向かって行かなければ今世紀、日本は小さな発展途上国に逆戻りするでしょう。」と述べています。

この予言が的中するかのように、名目ではなく物価まで調整した実質の一人当たりの GDP（国民の平均的な所得レベル）は 1991 年がピークでアメリカの 89%と約 9 割に迫りましたがその後の停滞で 2009 年には 71%の水準にまで落ち込んできています。これは 1970 年のレベルです。高度成長を続けた過去に安住し、購買力で考えると少しずつ落ち込み続けているのです。2001 年時点での堺屋氏の警告も空しく、シンガポールに抜かれ、韓国にも抜かれてしまいそうな凋落ぶりです。

人口が減り続ける日本では、内需主導だけでは経済回復は厳しいものがあります。日本にもっと投資してもらうためには、日本から海外にもっと出て行く。すなわち海外の成長著しい国々との関わりを強めなくては日本を再び成長していくトレンドにするのはとても厳しいと感じます。

過去を振り返ると明治時代の日本は対日投資による技術移転が盛んでした。東芝も GE から出資を受けて優れた技術を導入しさらにその技術を発展させ今日の姿があります。また、日本のサッカーが飛躍したのも海外との関わりを強化した事が一番の要諦だと思います。「海外の企業に買われてしまっては困る」といった情緒的な反応ではなく海外の投資も受け入れるし海外にもどんどん出て行き現地で通用する企業や組織が現れて欲しいものです。

現地化したお手本の組織ですが、アメリカの企業でありながら日本に深くとけ込んだ企業としてコカコーラがあげられます。我が国の名門の同族会社サントリーのシェア 24.1%に次ぐ飲料市場の 23.7%のトップクラスの企業です。その成功要因は、「コカコーラを水道のように行き渡らせたい」と日本の消費者に近づきたいという意識を持っていたことで、本国でも展開していない自販機ネットワークにいち早く注目しこれを構築し、80 万台以上を保有する我が国最大の自販機の保有メーカーになっています。売上の中の自販機の割合は 30%程度ですが利益の中でのシェアは半分近くにも及びます。スーパーやコンビニの値下げ圧力を受けにくい販売体制は高付加価値なビジネスモデルを実現しています。

コカコーラのような米国の象徴のような企業でも、現地にあった事業展開で成功しています。日本には国際競争力を持ちながら世界に出て行かない企業が、従業員が 50 人以上の規模で見ても 2 千社はあると東京大学の戸堂康之教授が指摘されています。戸堂教授は、途上国化する日本を救う切り札は世界レベルで通用する企業がグローバル化することだと述べています。コカコーラでも本国とは異なったマーケティングで成功し現地企業と化しています。グラミン銀行と組み途上国で食料品販売をするフランスのダノン。インドを誰も見向きもしない時代から取り組み、乗用車のシェア 50%の地位を獲得したスズキなど日本の中小の組織がベンチマークすべき存在はグローバル化して現地にローカル化しています。「シンク・グローバル、アクト・ローカル」という言葉がありますが、途上国化する日本がもう一度復活するためのキーワードなのかもしれません。

去る、2月8日に堺屋太一氏の訃報が報じられました。ここに謹んでご冥福をお祈り申し上げます。

成迫 升敏



平成 30 年 昇給実績 ～弊社調べ～

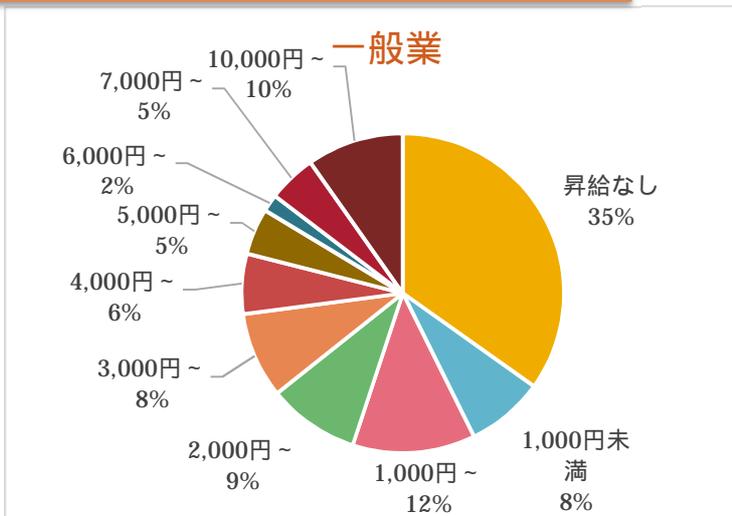
平成 30 年の春闘は平均受結額 7,033 円（前年に比べ 463 円増）賃上率 2.26%（前年に比べ 0.15 ポイント増）という高い数字になりました。（厚生労働省「プレスリリース」平成 30 年 8 月 3 日発行）

では実際、長野県内の中小企業の昇給額はどうか。弊社関与先様の実績を集計しました。

一人当たりの平均昇給額は 4,383 円

全体では平均 4,383 円、うち一般業（医療・福祉系以外の業種）は 3,959 円、医療・福祉系は 4,726 円となりました。

一般業（医療・福祉系以外の業種）は 3,959 円

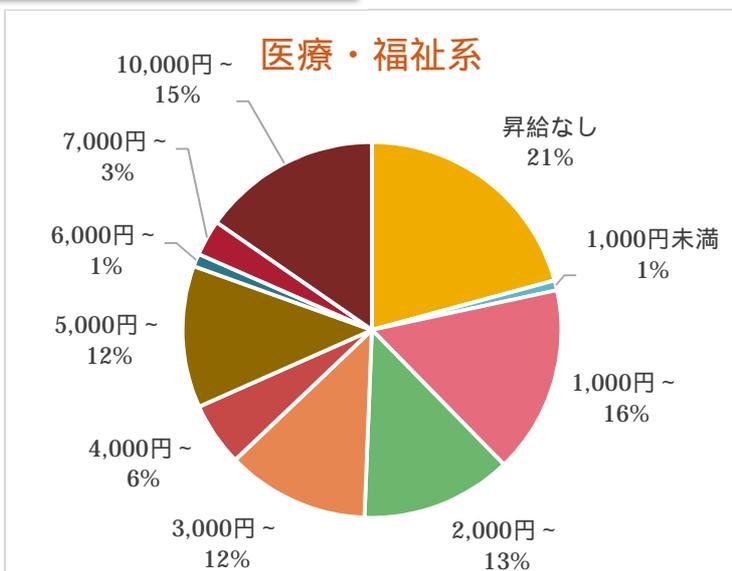


突出して多い価格帯が見当たらず、比較的均等に分布していることから、人手不足解消のために例年より多く昇給をする事業所がある一方、簡単には昇給できない事業所もあり、判断の分かれる結果となったことがわかります。

なお、一般業の中で、昇給した事業所は全体の 65% となっています。



医療・福祉系は 4,726 円



慢性人手不足の医療・福祉業界では一般業に比べて高い水準となっています。

平成 27 年の弊社の統計では 5,000 円台が約 40% を占めていたのが、今回は突出して比率が高いところが見当たりません。医療・福祉業界でも、最近は職種や資格、評価によって細かく昇給額を決める事業所が増えてきており、今回の結果にも表れています。



長野県平成 30 年春季賃上げ要求・受結状況

（長野県「プレスリリース」平成 30 年 7 月 17 日）公表）

総平均 **4,508 円**（賃上率 1.83%）

300 人未満の事業所 **4,254 円**（賃上率 1.81%）

長野県の調査結果ではリーマンショック以降最も高い数字となっており、賃上げが地方にも及んできていることがわかります。人材確保が深刻化する中、急速な最低賃金の引上げ、消費税増税など、賃上げの要求も加速していくことが予想されます。

松村 規代

「突然の廃業」リスクに備えた早めの準備を ～M&Aの活用～

事業承継の3つのパターン

事業の承継には以下の3つのパターンがあります。

1.子ども等への「親族内承継」2.従業員への「社内承継」3.M&Aを活用した「第三者承継」

その中でも、M&Aを活用した「第三者承継」を支援する中で、「もっと早く相談していればよかった」とおっしゃる事例に多く遭遇します。今回は事例に基づきスムーズにM&Aを実現するためのポイントをご説明します。

M&A支援の「実際にあった事例」と「実現するポイント」



(1)「タイミング」を逃してしまう

【事例1】会社の社長が突然病気になり現場復帰ができない状態に。後継者も決定していない中で廃業するかどうかが、直ぐに決定しなければならない状況となった。ご子息を後継者にと考えていたが、いつかは承継してくれるだろう（曖昧な期待）と思う中で、直接話をする機会を持たずに、ズルズルと先送りになってしまっていた。

問題点：

経営者が現場を離れることで売上が減少、会社の価値が下がってしまいM&Aがしづらくなること
資金繰りに余裕がなくなり、今後の方向性を決定する時間的な余裕がなくなったこと
意思決定する当事者がいなくなったこと

ポイント：早めの準備と、親族内・社内承継と並行して「M&A=第三者承継」を考えていく事が重要！

(2)自社の価値を知らない又は自社の価値を高く見込んでいる

【事例2】以前に取引先から「社長の会社なら〇億円にはなりますよ！」という事を聞いていた。その事を鵜呑みにしていた社長が、後継者不在のためM&A仲介会社に依頼をして相手探しを始めた。しかし、希望の譲渡価格が高いため良い候補先が見つからず、その後会社の業績が落ちてしまい譲渡価格を下げざる得なくなった。

問題点：

適正な業界の評価・自社の企業評価を基に譲渡価格を設定して、候補先を見つけなかったこと
会社の業績が良い状態の時に、タイミング良く相手探しができなかったこと

ポイント：自社の業界の市場価値・企業評価を事前に把握しておく！



(3)探す前から「承継先がない」と諦めてしまっている

【事例3】こんな小規模の会社だし、田舎の地域の会社を買ってくれる所なんてないだろうと、誰にも相談せずに廃業の道を選択してしまった。廃業する費用がかかり結局お金が残らなかった。

問題点

自分の会社は価値がないし、誰も相手にしてくれないだろうと諦めて何もしないこと
廃業時には、借入金の返済、不動産の取り壊し費用、会社の清算費用等の多額の資金がかかることを事前に把握していなかったこと

ポイント：自分で判断せずに、「マッチングサイト」の利用や「M&Aの専門家」に相談してみる！

廃業は資金を生むものではありませんが、M&Aによって事業を承継すれば、承継後に資金を手にすることが出来ます。現在はインターネットによるM&Aのマッチングサイト（無料）が充実しており、全国の企業だけでなくサラリーマンでもM&Aによる買収・起業を考えている人がいます。関係ない業種や、思いもよらない地域から声がかかる可能性もありますので、まずはご相談ください。

最後に

「第三者承継（M&A）」と「結婚」とはよく似ていると比喻されます。今回は一部の事例しか紹介できませんでしたが、良く考えてみると本当に共通点があるなと感じます。お客様に「事業承継に関するアンケート」をとってみると、「M&A（第三者承継）」について「機会があれば検討したい」という回答を多く目にします。スムーズな承継のタイミングを逃さないためにも早いうちに検討を始めてみてはいかがでしょうか。

藤牧 秀明

建設業の経審評点アップ対策

最近の建設業界は社会保険の加入義務化や人手不足など、取り巻く環境が変化しています。一方で経営事項審査（以下経審）は平成30年4月から社会保険未加入業者に対するマイナス評価が厳しくなった以外、ここ数年大幅な改正はありません。この状況で「経審の点数を上げる方法は？」とよく相談をいただくため、評点の内訳を整理してみましょう。

評価点の内訳

← 総合評点(P)の内訳とそのウェイト 100% →

完工高 (25%)	経営規模 (15%)	経営状況(Y) (20%)	技術力 (25%)	その他 (15%)
--------------	---------------	------------------	--------------	--------------



5つの分類から、単年度かつ自社の改善で評点対策が可能なのは経営状況(Y)です。そこでY点を整理してみます。

Y点の内訳	ウェイト	分類	評価内容	対策の難易度
純支払利息比率	29.9%	負債抵抗力	支払利息と売上高	借入圧縮と売上高増加
負債回転期間	11.4%	負債抵抗力	負債と売上高	借入圧縮と売上高増加
総資本売上総利益率	21.4%	収益性・効率性	売上総利益と総資本	総資産を圧縮又は兼業売上
売上高経常利益率	5.7%	収益性・効率性	経常利益と売上高	収益性向上
自己資本対固定資産比率	6.8%	財務健全性	自己資本と固定資産	固定資産を圧縮又は増資
自己資本比率	14.6%	財務健全性	自己資本と総資本	総資産を圧縮又は増資
営業キャッシュフロー	5.7%	規模	営業キャッシュフロー額	×：中小企業は対策が難しい
利益剰余金	4.4%	規模	利益上預金額	×：中小企業は対策が難しい

この表から見てくるのは、Y点対策のポイントは借入（負債）を減らし、収益性を上げることです。負債の項目が41.3%を占めています。次いで総資本の圧縮と自己資本の増加、売上総利益率の項目で36%、これら4つの改善により他の指標も自然と上がります。は金額が1億円単位で評価されるため、中小企業がこの指標を上げることは難しい項目です。

有効的な対策の具体例

- 完成工事未収入金の回収を早め、工事未払金や借入金を返済し、総資産を圧縮して金利負担を減らす。余裕資金を借入返済に充てて、借入金を圧縮する。増資や役員借入金を資本金へ振替える。不動産等の固定資産を社長に譲渡、又は保険を解約して、役員借入金を圧縮し総資産を減らす。固定資産はリースや賃貸にする。
- Y点アップの視点で見ると、固定資産を保有することは得策ではない。
- 営業外収益にある不動産賃貸収入は、会社の目的に不動産賃貸業を追加して兼業売上にする。
- 新規事業やM&Aにより、原価率が低い事業を追加する。

上記対策のいくつかを可能な範囲で実行したA社（総資産4億円・固定資産1.5億円・借入1.5億、売上高5億円・売上総利益1.5億・経常利益0円）は、Y点が694点から784点に上昇、P点に換算して18点の改善が見られました。これは完成工事高に換算するとなんと8億円に相当（評価基準：2年平均）する効果です。

Y点の平均点は「700点」になるよう設計されています。中小企業が対策を講じて1,000点に達する例もありますが、目標は900点が目安でしょう。次回の入札に使う経審の基準日は2020年10月1日です。決算に向けて財務体質を改善してキャッシュフローを増やし、Y点以外の指標も対策できるように、現場の改善や財務内容を見直してみてください。

安藤 雅弘（以上）