



- 農業は副業から！？
- 現金・クレジットカード・電子マネー いったいどれがお得？
- 介護報酬改定に向けた経営戦略 ～M&Aの活用～
- 企業評価のススメ！！あなたの♡愛社♡査定しませんか？
- 平成 28 年賃金実績 ～弊社調べ～

農業は副業から！？

新聞などで『農業への参入』の記事が大変目につくようになっていきます。俳優の故菅原文太さんが、俳優のたまご達の働く場所として遊休地を借り上げ農業を始め、団塊世代や若い人も農業を始めようというメッセージを送っていました。長野県においても若い人や団塊世代で退職した方々の農業参入が現実になってきています。

企業の参入も本格的になってきており、技術革新も目覚ましいものがあります。米国のデュポン社は、かつては火薬とナイロンで稼いでいたのが、農業や食品で稼ぐようになってきています。三菱化学も太陽電池を使い、野菜を年間 12 回作る事の出来る（12 毛作（もうさく））野菜工場を中東産油国などに売るのでそうです。

日本全体がかつては脱農業で産業構造を転換したわけですが、工場生産の農業から、バイオテクノロジーを活かした農業、趣味や生活と密着した農業、など様々なスタイルの農業の在り方が作り出されていくべき時にきているのかなという実感です。しかし、農業は『百姓』の仕事であり、名前のとおり土や気候など様々な 100 の技術をもっていないとうまく作る事はできません。日本の農業の先駆者として有名な農業生産法人和郷園代表の木内氏は「外からの就農者レストランで働いて、その店に売る野菜を作る農的生活から始めたほうが良い。農家のせがれでも一人前になるのに 10 年以上かかる」とアドバイスしています。農業と一口にいても一筋縄ではいかない。いくら技術革新されてきているとはいえ成果がでるのに時間がかかる。まずは副業から始めよという事です。

しかしこれは企業にも言える事だと感じました。ワタミフードサービスやサイゼリアが自分のところで消費する野菜を作ったり、スーパーが自分のところで売る野菜を契約農家に委託したりする事は、副業と同じなのではないでしょうか。本来企業が事業として取り組むときには、何でも本業として取り組むべきであり、副業意識で取り組むと失敗するケースが多々報告されますが、農業については、まず個人でも法人でも出来るところから副業的感覚で始めるのも良いのかもしれません。

成迫 升敏

現金・クレジットカード・電子マネー いったいどれがお得？

今年に入り長野県内の JR 沿線も IC カード Suica を使える駅が増えました。Suica を使えば必ず安くなると思ったら運賃によっては高くなる場所もあり利用には気を遣います。クレジットカード（以下クレカ）や電子マネーが一段と幅を利かし現金はやがてなくなるのではないかという議論が経済学者やメディアから聞きますが、福岡で金塊購入資金が強奪された事件では 3 億円もの取引が未だ現金で行われているように現金が今も主流です。現金派は「いくら使ったか把握できるので使いすぎを予防できる」、クレカ派は「現金がなくても買い物ができ、ポイントやマイルで特典がつくし、ネットショッピングには欠かせない」、電子マネー派は「チャージ分しか使えないから使いすぎることもないし、ポイントがついて得、いちいち小銭を出す手間がかからず支払が簡単」とそれぞれに特長があります。総合するとクレカ経由でチャージできる電子マネーが一番お得ということでしょうか。“ふるさと納税”はクレカを利用可能にしたことで飛躍的に増えました。クレカや電子マネーはフィンテック※1 で会計データとして取り込めるので事務の効率化にもなります。自分に一番あった支払い方法を今一度確認してみたいでしょうか。

※1 スマートフォンを使う決済や人工知能 (AI) などの最新技術を駆使した金融サービス

高木 幹夫

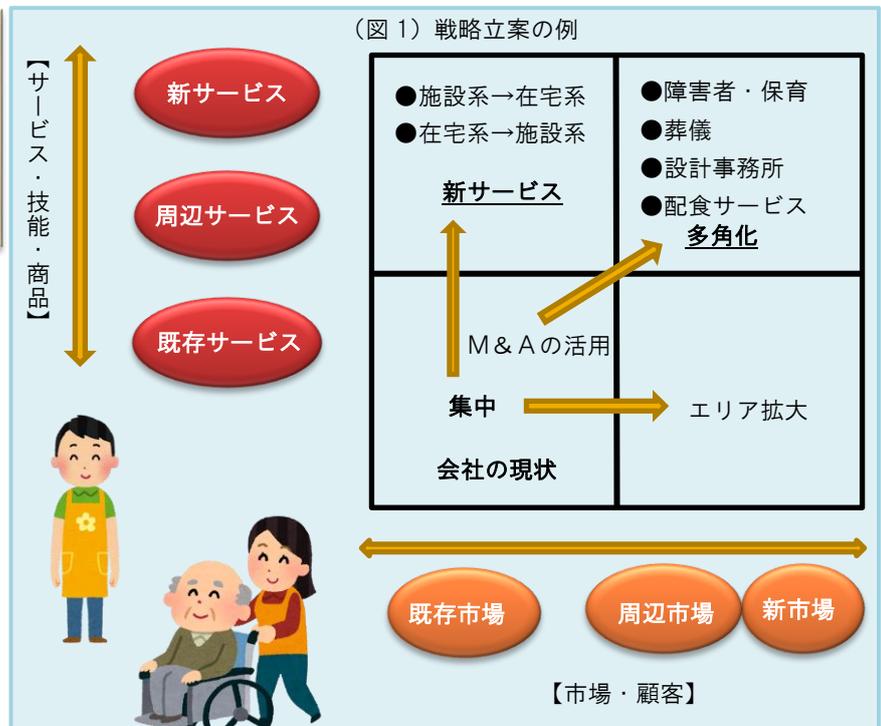
介護報酬改定に向けた経営戦略 ～M&A の活用～

東京商工リサーチ調べでは 2016 年の老人福祉・介護事業の倒産件数は 108 件になり、2015 年の 76 件に比べ 32 件増加（42%増）して、介護保険制度がスタートした 2000 年以降最多となりました。業種別では、訪問介護が最も多く 48 件、通所・短期入所介護が 38 件、有料老人ホームが 11 件です。従業員 5 人未満の事業所が全体の約 7 割、設立から 5 年以内の事業所が約半数を占め小規模な新規参入組の倒産が相次ぎました。2018 年度の介護報酬改定も厳しくなることが予測される中、どのようなことを実行していくべきでしょうか。以下の 2 点が重要であると考えています。

1. 介護報酬改定の動きを見据えながら、事業を組み立て、リスク分散していくこと。
2. 中長期的なビジョン・戦略を描きチーム編成をしていくこと。

図 1 のように、自社の事業の方向性を考える際に、現在の事業に集中していくのか、新規サービス事業（介護、障害者、保育等）に参入するのか、エリア拡大をするのか、全くの異業種に参入するのか等の戦略立案が必要になってきます。介護報酬改定の動きを見据えながら、介護事業のみだけでなく障害者・保育事業に参入することや異業種に参入することは、事業のリスク分散を図る意味でも経営を安定させる一つの手段です。

また、戦略を遂行していくためには、どのような中長期計画で人材を採用・教育・配置して、いかにチーム編成をしていくかが鍵になります。人材確保が厳しい介護業界の中では、「人材採用・教育」と「新規事業立ち上げ」の「時間を買う」という意味で M&A が経営戦略の一つの手段として活用され始めています。主には以下の 3 つのパターンが考えられます。



①事業承継型 M&A

医療法人で介護事業をしている法人に多く見受けられ、理事長の後継者が不在のケース。

②再生型 M&A

サービス付き高齢者向け住宅・有料老人ホームで多くみられますが、2014 年の診療報酬改定による同一建物減算や 2015 年の介護報酬の【通所介護】報酬減による経営改善や再生のご相談のケース。

③成長戦略型 M&A

業界の将来不安から大手介護事業会社と手を組み、若くして会社を売却しその役員として残るケースや、他社を買収して事業拡大を図っていくケース。

介護業界は、業界的にも歴史が浅いため、事業承継型 M&A よりも、成長戦略のために M&A を活用するケースが多くみられます。

今度の制度改正では、地域密着型通所介護が総量規制の対象になり、また「市町村協議制」という仕組みにより、市町村は都道府県に指定拒否などに関する協議を申し入れることができるようになります。その対象に短期入所生活介護も加わることになり、更に事業展開がしにくい環境が予測されます。ただ、逆を言えば指定申請をすれば開設できる今のうちに事業拡大をしたり、介護報酬改定後には価値が下がるサービスの売却を検討するなど自社の事業の見直しを検討できる期間が、今年度（2017 年度）であるとも言えます。その手段として M&A を検討してみるのも経営戦略の一つです。

藤牧 秀明

企業評価のススメ！！あなたの♡愛社♡査定しませんか？

帝国データバンクの調査によると2016年（1月～12月）に休廃業・解散をした企業は2万4,957件で前年を1,043件（4.4%増）上回り、4年ぶりに前年比増加となっています。長野県の場合を見てみると、休廃業・解散した企業が459件で前年比1.8%増加しています。企業の倒産数は、全国で8,164件、長野県では96件となっています。全国、長野県ともに倒産企業の3倍超の企業が業績の先行き不安や経営者の高齢化にともなう事業承継の難しさから姿を消していると推測されます。国としても休廃業・解散する企業を減らすため、2016年12月に中小企業・小規模事業者の円滑な事業承継を実現するための指針である「事業承継ガイドライン」を10年ぶりに改訂しました。その中で事業承継の手法としてM&Aが有効な手段として取り上げられています。『2017年版中小企業白書及び小規模企業白書』に、後継者がいないために、M&Aを選択肢に入れている中小企業が3割超に達しているというデータがあり、弊社でも第三者承継に関する相談が年々多くなっています。譲渡を検討している方とお話をすると2点の共通する質問が出てきます。『自社の譲渡価格はどのくらいになるのか？』、『本当に引き受けてくれる先があるのか？』という質問です。今回は、経営者が疑問に思われている**譲渡価格**についてお伝えします。

企業価値を算定する目安として①資産・負債の状況 ②収益やキャッシュフローの状況 ③市場相場の状況などが考慮されます。一般に中小企業のM&Aの場合は、時価純資産（※3）に営業権（のれん代）を加味した評価方法が用いられる事が多いです。理由としては、時価純資産は、将来の企業価値を図るには難がありますが、評価時点における企業の正味財産価値を客観的に求めることができるためです。さらには、会社の超過収益力である営業権（のれん代）を加えることにより、将来の企業価値を加味した継続企業価値を算出できます。

※3：純資産とは決算書の資産から負債を引いた差額をいいます。（純資産=資産-負債）

<事例>

①.時価純資産

貸借対照表

[単位：千円]

簿価純資産	20,000
土地の含み損	-3,000
棚卸資産の評価損	-500
保険の解約返戻金	1,000
退職給付の未計上	-2,000
時価純資産額	15,500

②.営業権（のれん代）

損益計算書

[単位：千円]

売上高	100,000
経常（営業）利益	5,000
持続年数	3
営業権（のれん代）	15,000



③.企業価値の算出

時価純資産 15,500 + 営業権（のれん代）15,000 = 企業価値30,500

※企業価値は、業種や事業規模、競合相手有無、市場の成長といった要因も加味されます。最終的な譲渡価格は譲り受け先との合意した価格になります。企業価値の評価結果は、あくまで目安の一つです。

事例の①時価純資産は“資産を今売ったらいくらになるか？”“負債を今支払ったらいくらになるのか？”という事を加味して時価を算定しています。②営業権は経常（営業）利益の3年分を継続的な収益として仮定し、計上しています。①と②を合算した金額が譲り受け企業と交渉する際の目安になります。

自社の企業価値を知りたい方、今後どのように企業価値を高めていくか検討されている方は弊社の事業承継・M&A担当部署までご相談下さい。現在、簡易企業評価を無料にて提供しています。また、毎月第二月曜日には無料株価診断会を実施しています。ぜひ、お気軽にご相談下さい。

有限会社長野県M&Aセンター 松澤寿史

- お知らせ -

6月9日（金）は会計部門休業日となります。

ご迷惑をおかけいたしますが、ご理解の程お願い申し上げます。



平成 28 年賃金実績 ～弊社調べ～

弊社のお客様の平成 28 年賃金実績速報です。

全体の平均額は 3,846,786 円（平均年齢 43 歳）、内訳は、給与 3,305,632 円（平均 275,469 円/月（時間外手当等含む支給総額））、賞与 541,154 円となりました。年代別では男女ともに 50 代まで段階的に増え続け、以降は定年、再雇用などの影響により減少となっています。

●平成 28 年 年代別年収（全体）

年代	給与	賞与	年収
全体平均 43 歳	3,305,632	541,154	3,846,786
20 代	2,542,044	405,585	2,947,629
30 代	3,071,343	511,971	3,583,314
40 代	3,515,745	609,823	4,125,568
50 代	3,945,205	624,291	4,569,496
60 代	3,319,816	483,312	3,803,128
70 代	2,019,123	168,379	2,187,502

集計対象：月給（役員を除く）・日給月給者
給与：諸手当、時間外手当、通勤手当等含む



●平成 28 年 年代別・男女別 年収

年代	男性			女性		
	給与	賞与	年収	給与	賞与	年収
全体平均 43 歳	3,582,265	524,054	4,106,318	2,846,317	569,548	3,415,865
20 代	2,631,480	413,457	3,044,937	2,431,738	395,876	2,827,615
30 代	3,315,191	518,837	3,834,028	2,605,483	498,855	3,104,338
40 代	3,833,355	604,262	4,437,617	2,894,333	620,704	3,515,037
50 代	4,346,945	548,308	4,895,254	3,381,653	730,878	4,112,531
60 代	3,689,606	439,868	4,129,474	2,826,763	541,237	3,368,000
70 代	1,942,212	113,182	2,055,395	2,352,400	407,567	2,759,967

増加する女性の賃金

今年 2 月、厚生労働省から男女の賃金格差は過去最少の 73.0% という数字が発表されました。平成 9 年と比べると、所定内賃金は男性△1.8 千円の減額に対し、女性 31.9 千円の増額と、女性の賃金は急速に増加しています。結婚出産で退職せず働き続ける女性が増えていることも要因のようですが、人材確保が難しい今、多様化する女性の労働力をどう考えていくかが、今後さらに重要となっていくことでしょう。

所定内給与額の平均値

（出典：厚生労働省「平成 28 年賃金構造基本統計調査」）

年	男女計	男	女	男女間賃金格差
平成 9 年	298.9 千	337.0 千	212.7 千	63.1%
平成 28 年	304.0 千	335.2 千	244.6 千	73.0%
増減	+5.1 千	△1.8 千	+31.9 千	+9.9%

松村 規代（以上）