

Energize

私たちはお客様の**“元気”**をサポートします！

経営理念 ありますか？

最近お客様から「経営理念を創りたい、整備したい」という要望が増えています。これにお応えするため私どもも「理念創造塾」の立ち上げ準備を急いでいます。経営理念の必要性については様々なご意見もありますが私どもの率直な感想は「**経営理念がある会社が必ず成長しているとは限らないが、逆に、継続的に成長している会社には必ず素晴らしい経営理念がある (MAS 部門栃倉)**」という事実です。

つまり経営理念は企業にとって十分条件ではありませんが必要条件だということです。経営理念とはその企業の「目的・存在意義」であり「価値観」だからです。何のために存在しどういう企業で在りたいかが定義されず不明確な会社が、どうして存在し成長し続けられるのでしょうか？

経営理念について社長から多い質問について書いてみたいと思います。

●会社は社員のためにあるのか？

PF ドラッカーの「企業の目的はそれぞれの企業の外にある」という言葉の通り、企業は社会のために存在します。企業の目的は社会貢献です。利益は目的ではなく条件、社員の幸福は結果なのです。社長に「経営の目的は何ですか？」と質問すると30年前には「売上拡大」、20年前には「利益拡大」、10年前からは「社会貢献」という答えが増えているような気がします。当然です。社会にとって必要でない会社は存在する必要がありません。お客様から「ありがとう」と言われる会社だけに存在する理由と必要があるのです。

とても当たり前ようですが、人手不足や社員統率のために「社員を幸福にするためにまずお客様のありがとうをいただく」という壁を乗り越えられずに短絡的に「社員が幸福でなければお客様を幸福にできない」という言葉に振り回され、内向きで外部環境の変化に対応できない甘い組織を作る社長を見てきました。

●経営理念は社員と一緒に作るべきか？

経営理念は社長の人生理念から生まれ経営目的から日々の行動までが一貫した筋の通ったものである必要があります。それがブレない経営判断の基になるのです。そして経営のすべてが社長の生き様になるのです。経営理念は社長の「何が何でもこれを成し遂げたい」「こうして世の中に貢献したい」という強い内なる欲求から生まれるモノなのです。借りモノでは最後までやり続けるモチベーションは保てません。

「経営理念に社員の声を入れたい」「社員の自主性を育てるために一緒に経営理念を考えたい」「社員を主役にするために一緒に経営理念を作りたい」などという非常に無責任な言葉は社長としての強い信念が欠如している証拠以外の何物でもありません。一緒に作った社員が退職したら作り直すのですか？自分の思いが詰まっていない経営理念に経営者として命を掛けられるのですか？

●経営理念は作り直してはいけないのか？

経営理念は「目的」であり「価値観」です。目的が夜空の星のように永遠に辿り着けない尊いモノであり、その価値観が人として企業として成長を続けなければ達し得ない高いレベルのモノだからこそ自分の代では到達できず事業承継が必要になるのです。それが事業承継の本質です。つまり素晴らしい経営理念は時代の変化や経営者の交代により作り直さなければならないようなものではないはずですが。

ただし、後継者が引き継いだ経営理念のレベルを自分のものにすることができず借り物になってしまう場合には自分に合わせてダウンサイジングする必要があるのかもしれませんが。経営理念を作り変えるということは企業の人格を変えるということです。残念ながらそれを承継とは言いません。

● 相続人等に対する株式の売渡し請求について

● はじめに

自社の定款に「第〇条 相続人等に対する株式の売渡し請求について」という文言が規定されている会社様が多いと思います。これは、自社の株主に相続が発生した場合に、その株主が所有する株式を会社が買い取ることができるという内容ですが、強制力の程度や活用するための要件等をご存知でしょうか。今回は、普段あまり意識することのないこちらの規定について、ご説明させていただきます。

● 強制力について

「当社は、相続その他の一般承継により当社の株式を取得した者に対し、当該株式を当会社に売り渡すことを請求することができる。」

上記規定の書きぶりからすると、最後が「～できる」となっていることから、あまり強制力はないと考える方が多いかもしれません。若しくは、相続が発生すれば無条件に会社が買い取ることができるとお考えの方もいるかもしれません。結論として、この規定には**強制力があります**。

株主に相続が発生した場合、**定款に上記規定があり、かつ**、上記規定による自社株式の売渡し請求（自己株式の取得）をすることについて、**株主総会の特別決議で承認を得た場合には**、会社は自社株式の相続人から株式を取得することができます。その際、**売渡し請求を受けた株主（相続人）はその申し出を拒否することができません**。ただし、価格について合意できない場合は、裁判所に申し立てをすることができます。

● 具体的なスケジュールについて

- ① 株主に相続が発生し、その事実を会社が知る。
- ② ①の株主の相続人から自社株式を買い戻すことについて、株主総会の特別決議で承認を得る。
- ③ 会社が自社株式の相続人に売渡し請求を行う。（相続があったことを知った日から1年以内）
- ④ 買い取ればそれで終了。価格について合意できない場合、売渡し請求の日から20日以内に裁判所に対し、売買価格の決定の申し立てをすることが可能。（売渡し請求の日から20日を過ぎてしまうと、株式の売渡し請求自体が無効になる。）

● 注意点

株主総会の特別決議にあたり、**自社株式の相続人はその決議に参加できません**。そのため、オーナーサイドに相続が発生した場合、非オーナーサイドにより自己株式取得の決議がなされ、**筆頭株主が非オーナーサイドにうつる可能性**があります。（相続クーデター）

株主構成 (現状)			社長に相続発生 →売渡し請求の決議時の議決権			株主構成 (自己株式取得後)		
社長	51,000株	51%	社長	0株	0%	社長	0株	0%
社長奥様	16,000株	16%	社長奥様	67,000株	0%	社長奥様	16,000株	33%
専務	20,000株	20%	専務	20,000株	61%	専務	20,000株	41%
常務	13,000株	13%	常務	13,000株	39%	常務	13,000株	27%
自己株式	0株	0%	自己株式	0株	0%	自己株式	51,000株	0%
計	100,000株	100%	計	100,000株	100%	計	100,000株	100%

・現状は社長と奥様で67%の議決権を所有

・自社株の相続人である社長奥様は決議に参加できない。
・専務と常務が100%となるため、二人で売渡し請求の決議を承認。

・売渡し請求(自己株式の取得)が実行され、筆頭株主が専務に。
・自己株式には議決権がない。

● まとめ

この機会に自社の定款と株主構成を確認し、万が一（相続）が起きた場合の対応策について、一度検討してみてください。ご不明な点については弊社担当者へご連絡下さい。

★ ファミリービジネスに対する考え方

前回までの記事において、「従業員承継のメリット・デメリット」「従業員持株会」を解説しましたが、今回は「ファミリービジネス」について解説させていただきます。

● ファミリービジネスに対する欧米と日本の考え方の違い

ファミリービジネスに対する考え方は、欧米と日本で下記のように異なります。ファミリービジネスに対して、欧米が好意的であるのに対し、日本は否定的（研究が遅れている）と言われています。

欧米・先進国の場合	日本の場合
<ul style="list-style-type: none"> ➤ ファミリービジネスは、同業、同規模の非ファミリービジネスに比べて業績が良く、継続性が高いという調査結果が出ている。 ➤ 大部分の先進国では、「資本と経営を分離し、プロが経営する大手上場企業」と並列に、「オーナー家が経営に対して強い関与をしながら成長し、雇用を生む大手ファミリー企業」というカテゴリー分けがなされている。 ➤ 世界的な家庭用ワックスのメーカー、SC ジョンソン社は、会社のロゴマークに「A Family Company」と表記し、ファミリービジネスであることを、プライドを持って宣言している。 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 同族企業を非同族企業に脱皮する前の段階にとどまっている企業であるかのように位置付けている。 ➤ 経営規律が働いていないために、あるいは後継者を能力ではなく血筋を重視して選ぶために、不祥事・経営不振が生じる。 (例) 不二家、パロマ工業、西武鉄道グループ、船場吉兆、林原、大王製紙・・・

● ファミリービジネスの強み・弱み

次に、ファミリービジネスの「強み・弱み」です。（下記は一般的な考えであり、実際には会社や経営者によって異なります。）

強み	弱み
<ol style="list-style-type: none"> 1. 長期的視野に立った経営活動の推進 <ul style="list-style-type: none"> ● 目先の利益にとらわれない、長期的視点に立った投資回収の判断 2. 経営理念（創業精神）の浸透 <ul style="list-style-type: none"> ● 従業員や地域からの信頼 3. 所有と経営の一体化による意思決定の速さ <ul style="list-style-type: none"> ● 社内・外部の意見に影響されない独立的な意思決定が可能 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ガバナンス機能の欠如 <ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会等の機能不全 2. 親族に対する甘さ <ul style="list-style-type: none"> ● 非ファミリー従業員との処遇の差 3. 経営承継の取組みの失敗（紛争の発生） <ul style="list-style-type: none"> ● 経営承継の先送り、家族間での紛争

● ファミリービジネスは「スリーサークルモデル」で考える

ファミリービジネスをうまく推進していくうえでの考え方として、「スリーサークルモデル」があります。これは、ファミリービジネスというシステムは、①**所有（オーナーシップ）**、②**経営（ビジネス）**、③**家族（ファミリー）**の3つの要素から構成されているという考え方です。今回はこのスリーサークルモデルについてご説明させていただきます。

事業承継やM&Aに関するご相談は担当者を通じて、Team事業承継・税務支援におまかせください。

今月の yoko-so



TEAM
yoko-so
変わらないは、つまらない。

～第一子誕生～



入梅の候 お変わりなくお過ごしでしょうか。

お客様のご協力もあり、長く続いた繁忙期を駆け抜け6月を迎えました。ありがとうございました。

新入社員も一通りの研修を終え、日々の業務に取り組んでいます。そんな6月ですが、Team戦略経営支援の須佐に第一子が誕生しました。月初ミーティングでは事務所全体でお祝いをしました。パパになり、ますます具合の入った須佐の今後の活躍を楽しみにしたいと思います。

同時に、育休・産休から復帰したメンバーがいます！Team yoko-soでは、産休・育休から復帰したメンバーの時短勤務などにもできるような働きやすい環境づくりにも取り組んでいます。これからも、「変わらないはつまらない」をモットーに、変わり続けるyoko-soでい続けます。

また、環境省提唱の6月1日～9月30日のスーパークールビズ期間は、ポロシャツ着用で業務を行っております。皆様のご理解とご協力をよろしくお願いいたします。

次号予告

7月は暑さにも負けない元気なyoko-soの様子をお届けします。

梅雨となり天気が安定しない日が多くなりますが、アジサイを楽しむ心の余裕をもって、皆様もyoko-soと一緒にこの夏を楽しみましょう。

来月も乞うご期待下さい。

今月の一言…“良薬は口に苦し”

「 成功するとか失敗するとか 僕には関係ないです。
やってみることの方が大事です。 」

(大リーガー 大谷翔平)

成功するか失敗するかなんてA I にでも聞けば簡単に分かりますよ。でもA I なんか
に自分の可能性を決められたいくればやってみようぜ、人間なんだから。

★本や講演やお客様のお話の中から、「これは自分の生き方に取り入れよう」と感じた
ことをノートに書きとめています。そのノートの中から一言… (v o l . 1 9 4)

★ 先日、次の10年の長期経営方針をボード間で話し合いました。社員と共に何を指すか。yoko-soとは何なのか。お客様に何を提供させていただくのか。膝を詰めてしっかりと話し合うことができました。今まではボードの間にも何となく薄い壁があり、本気で向き合えていなかったのかもしれませんが。ヒト作り、組織作り、その延長線上でどうお客様に貢献させていただくのか。これから我々が目指す姿を描けたと思います。これからどう具現化して行くのか。新たな挑戦のスタートです。ワクワクドキドキです。 (NISHIO)

★ 今年4月から巷で言われるリスキリング(再訓練)の意味も含め、学校に通い経営の基本を学び直しています(笑)。5月は久しぶりに中間テストも受けて…、中学生の子供の気持ちに共感する日々です。経営戦略の作り方、組織の作り方、企業分析の仕方など知ってはいるけど、体系的に説明できない項目をケーススタディも交えながら教わっています。実務で経験してきたからこそ、なるほどと思える時もありますが、もっと早く知っておければとの思いも…。ご興味ある方はホームページのコラムへ是非! (TOCHIKURA)

★ 最近お気に入りの小田原で中期経営方針を考える役員合宿を行いました。今期はちょうど第7次中期計画の締め括りの年であり、振り返りと第8次の中で何を大切にするか:Missionを形あるものにするための方針を決めました。もう少し先の10年後、私も還暦間近となります。第9次で必要になる世代交代も視野に入れての次の役員、幹部を育成する取り組みも必要です。商品開発や組織作り、ヒト作りと取り組むことは多いですがしっかりと優先順位をつけて私がこなすべき役割を全うしたいと思います。 (YAMAMOTO)

★ 5月は一週間かけて台湾最高峰の玉山、第二の高峰の雪山に行ってきました。既に梅雨入りしていた台湾はずっと天気が悪く風雨の間を突いて玉山(3,952m)に登頂しましたが雪山は東峰にしか登れませんでした。さすがに亜熱帯の台湾、日本ならば約2,500mの森林限界が約3,500mにあり4,000m近い玉山もほぼ森の中で雪や岩が好きな高所バカにとってはちょっと残念でした。だからということはありませんが先週は富士山に行ってきました。例年ならば残雪は九合目から上で巻き路を通れば雪の上を歩かずに登れる時期ですが、今回は前



日の嵐で頂上で50センチを超える積雪があったため冬山に逆戻り。頼まれて連れて来た雪山初めての山友君(女性)にロープを付けて八合目から上の雪壁を引張り上げていたら、ロングコートにトレッキングシューズのドイツ人が危なっかしく登っていたのでストックを貸して案内しながらなんとか登頂。ドイツ人がスマホの翻訳ソフトで「あなたのおもてなしに心から感謝します」と、バカヤロー!お前滑ったら五合目の駐車場まで落ちるとこだったんだよ!まったく生きた心地がしなかった(涙) (IZUMI)

TEAM yoko-so

税理士法人横浜総合事務所

株式会社横浜総合マネジメント / 株式会社横浜総合フィナンシャル / 株式会社横浜総合エクスペリエンス

< 横浜総合ASP推進センター / 横浜総合M&Aセンター >

セミナーのご案内

※関与先値引き有り

★ “戦略の日” 中期経営計画立案セミナー

～自社の成長・発展の道筋を専門家サポートのもと経営者ご自身で策定する1日～

日時：2024年7月18日(木) 8月22日(木) / 10時～18時半

場所：横浜総合事務所セミナールーム

募集：3社限定 料金一社 55,000円

昼食代込（お二人迄参加可）

ネットワーク

日本大通り法律事務所、小越豊司法書士・行政書士事務所、小俣不動産鑑定士事務所
(株)人財経営センター、(株)日本M&Aセンター、社会保険労務士法人エール
(株)事業パートナー、(株)FPG、(株)経営改善支援センター、一般社団法人フードアカウンティング協会
(株)パワーズアンリミテッド、税理士法人東京クロスボーダーズ
ベンチャー支援機構MINERVA(支援会員) 他

〒231-0023 横浜市中区山下町 209 帝蚕関内ビル 10F

TEAM 横浜総合事務所 / TEL045(641)2505、FAX045(641)2506

ホームページ <http://www.yoko-so.co.jp/>

Note(毎月更新)、facebook(毎日更新)にもつながります



~新サービスのご案内~

VOL.86

飲食店に特化した M&A サービス

昨今、飲食事業は繁盛店や不採算店を問わず、M&A の重要性が増しています。事業が成長していく中で人材や管理の壁に当たった際は、M&A により新たなノウハウを取り入れることで事業が加速するケースもあります。また、歴史ある店では後継者がいないために廃業に追い込まれるケースも少なくありませんが、M&A で後継者が見つければ後世に残すことができます。そこで今回は、フードアカウンティング協会を運営する株式会社ウィットのサービス

「1店舗の M&A に特化した“M&A ライトプラン”をご案内いたします。

Point

M&A は 1 店舗の
個人オーナーでも
「当たり前」
のものに！

M & A ・ 事業 承 継 の ト レ ン ド

長いコロナ禍を経て飲食事業 M&A のトレンドは大きく変化しています。中堅・大手企業が行う「事業拡大」「業績向上」の直接的な手段から、1店舗でも強いブランド・商品を獲得することでの**経営基盤の強化**という目的で M&A を行う買い手企業も増えてきています。そんなトレンドだからこそ飲食店オーナーが築き上げた「ブランド」「歴史」など決算書の数字に表れない事業の価値に注目が集まっています。

1 店舗の M&A に特化した「M&A ライトプラン」の特徴

平均売却額は居抜き売却の約 2 倍！



造作・設備の売却に加えて、居抜き物件では取引できない店名・レシピなど、形のない資産にも価値を付加することで、居抜き物件よりも高い金額での売却ができます。従業員の引継ぎにも対応しており、人材獲得が難しい昨今ではより価値を高くして売却することができる可能性があります。

一般的な M&A の約半分の期間で売却可能！



M&A 取引の際に行う「デューデリジェンス（買収監査）」や複雑な契約手続きを簡素化し、スピーディーな取引を実現。中小企業オーナー、個人事業主の方でも簡単に M&A を行うことができます。一般的な M&A では 6 ヶ月～1 年以上かかる株式譲渡・事業譲渡の売却プロセスを簡素化し、平均 3 か月で売却可能です。



- ◎ 1 店舗の店舗売買でも**ブランド・人材・屋号などの資産価値を考慮**して譲渡することが可能
- ◎ 居抜きで売却するよりも、簡易的な M&A を行うことでより**高額**の**売買**が実現可能

1 店舗の売買に特化した M&A 仲介サービス「M&A ライトプラン」での店舗売却事例をご紹介します。

》》》 650万円で従業員・屋号をまとめて譲渡！



業 態

担々麺専門店

譲渡資産

従業員引継ぎ・屋号・設備什器

売却額

650万円

思い入れのあるお店だったので、できれば**このまま業態を引き継いでいただける**会社様にお譲りしたいということと、コロナ禍ということもあり、できるだけ早めに売却をしたいと考えていました。一般的な M&A ではトップ面談やデューデリジェンス（買収監査）などを行い、早くても6カ月ほどかかると聞いたことがありましたがこの提案してもあった M&A ライトプランでは**事業そのものを引き継いでいただきつつも、簡易的に手続きを進め2カ月ですべて完了することができました。**

》》》 800万円で屋号・レシピをまとめて譲渡！



業 態

カフェ

譲渡資産

従業員引継ぎ・屋号

売却額

800万円

20年続けてきたカフェで口コミ評価も高かったことを評価していただきました。ライトプランでは M&A のように**買手がそのまま屋号を引き継ぐ**ケースが多いようで、最初の段階でレシピやマニュアルを整理するところをアドバイスいただきました。設備自体は老朽化していたため価値はなかったと思いますが、**事業としての評価を高くしていただけたことが嬉しかったです。**

》》》 1000万円で屋号・レシピをまとめて譲渡！



業 態

焼鳥

譲渡資産

屋号・レシピ

売却額

1000万円

好立地、口コミサイトの高評価などを売却の付加価値にしたいと、居抜きの売却ではなく M&A ライトプランで買い手探しを依頼しました。条件合意までは2週間とかなりスピーディーに進行しましたが、家主の譲渡承諾に時間がかかったり、賃貸契約の切り替えの際に賃料の値上げを言い渡されたりと、いくつか障壁がありました。

しかし、アドバイザーの助言により、賃料の値上げがあった時の調整方法についても事前に決定していたので、最終的には**トラブルなくスムーズに譲渡を完了させることができました。**

飲食支援サービス

当事務所のお客様には**無料**にて、売上・利益UPのご提案から販促物等の企画・デザイン作成までお手伝い致します。その他出店から退店に至るまでトータルサポート。お気軽にご相談ください！

フードアカウンティング協会サービス
神奈川支部会員

株式会社 横浜総合エクスペリエンス

〒231-0023 横浜市中区山下町 209 帝蚕閣内ビル 10F
TEL : 045-641-2505 FAX : 045-641-2506

<http://www.yoko-so.co.jp/>



初めての

経営計画セミナー



経営計画、
どうやって
作ろうかなあ？

参加特典として
貴社の
財務分析報告書を
プレゼント！

中期経営計画立案セミナーのご案内

自社の成長・発展の道筋を

— 専門家サポートのもと — 経営者ご自身で策定する1日

7月18日（木）・8月22日（木）

1日3社の
限定開催

※いずれか1日をお選びください

時間

10:00 ~ 18:30

場所

横浜総合事務所
セミナールーム

参加費

1社2名様迄
55,000円（昼食込）

お問合せ ▶

Phone 045-641-2505
税理士法人 横浜総合事務所 / 栃倉・常平

税理士法人横浜総合事務所
www.yoko-so.co.jp

TEAM
yoko-so
変わらないは、つまらない。

参加申込書

下記申し込み欄にご記入いただき、そのままFAXにて送付ください

QRコードからはコチラ

FAX番号: 045-641-2506



※事前提出資料：直近2期分の申告書一式など

会社名			
住所			
フリガナ	電話番号		
参加者名 (経営者限定)	参加希望日	※いずれか1日をお選びください	月 日

当日の流れ

10:00～	導入講義 計画立案のポイントを確認
10:20～	自社分析 SWOTによる自社分析と クロス分析
11:30～	理念作成 目的の再確認
13:00～	ビジョン作成 BSC視点でのロードマップ
15:00～	数値計画 数値による具現化
17:30～	年度目標・方針
18:30～	終了

勝機が見えた!

「戦略の日」では このような効果があります!



- 1 頭の中の考えを「言語化・数字化」することで、モヤモヤしていた不透明感がスッキリします!
- 2 自社の環境を最大限にいかした資金繰りの検討までできるから経営の意思決定に役立ちます!
- 3 世代交代を考えている方は「後継者育成」に幹部社員教育は「財務・経営教育」に効果的!

お問合せ ▶ Phone **045-641-2505**
税理士法人 横浜総合事務所 / 栃倉・常平

税理士法人横浜総合事務所
www.yoko-so.co.jp

TEAM
yoko-so
変わらないは、つまらない。