

戦略的なM&Aや事業承継で 拓く中小企業の未来

ヘリテージパートナーズ株式会社

代表取締役 濱田康成

濱田康成

1963年熊本県生まれ
家は文政元年(1818年)創業の浜田醤油
醤油屋の七代目として国登録文化財の蔵で
醤油麴と共に育つ

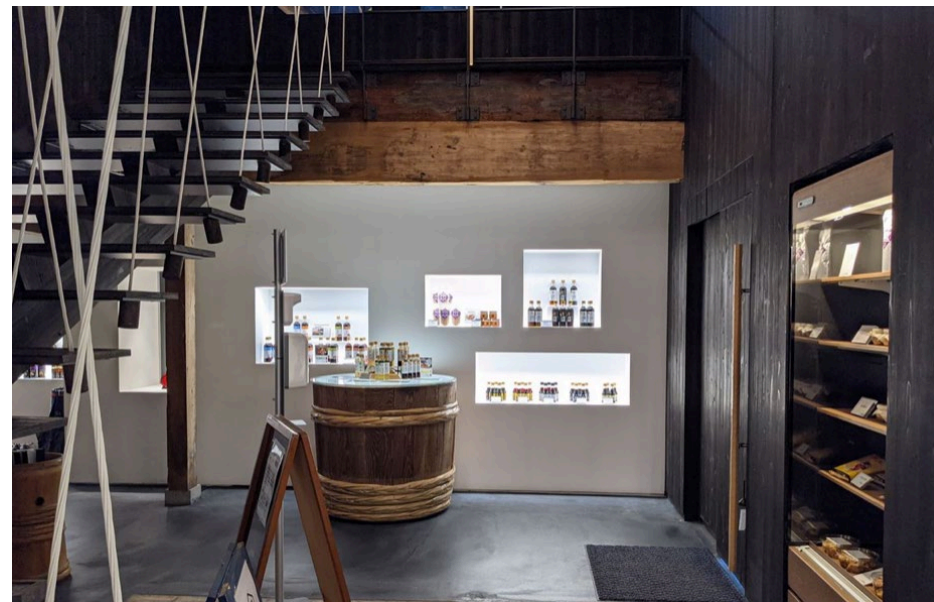
日本で初めて**天然塩**の輸入許可をとる。
中国福建省に独自の塩田を所有し福建省塩務局
(国営)との合弁会社を日本で設立。
天然塩で仕込んだ醤油の販売を行う(日本初)

大手ワクチンメーカーと養鶏農場との
共同開発で
「卵かけご飯にかける醤油」を開発。
TKGブームの仕掛け人！！

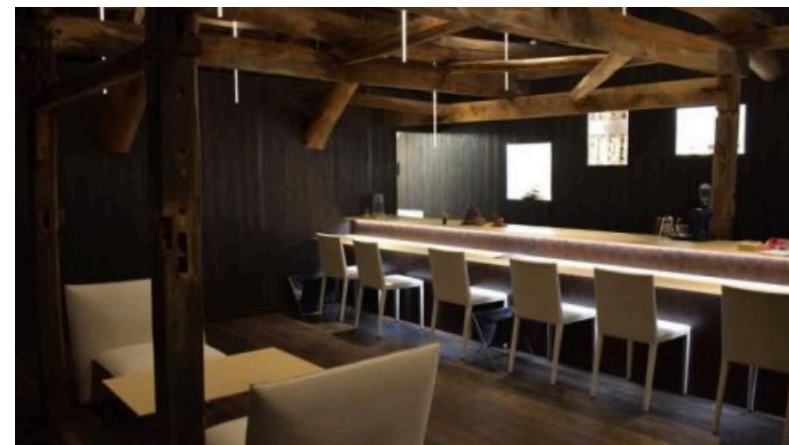


醤油は究極の脇役だが、ブランディングが重要と考え、蔵のリノベーションを世界的**建築家隈研吾氏**に依頼。

2016年**醤油の海外輸出**を目的に香港の大財閥「**Fung Group**」と資本提携。その1ヶ月後**熊本地震**で大規模被災。3年かけて改修工事を終え、現在蔵の中にカフェとキッチンスタジオを併設。行列のできるカフェに。また32カ国で商標登録をし**九州醤油の輸出拡大**を図っている



売店



蔵カフェ

醤油ソフトクリーム

ヘリテージパートナーズ株式会社 CEO

浜田醤油株式会社 名誉会長

隈研吾建築都市設計事務所 顧問

トランビ熊本オフィス 代表

シン電力株式会社 CMO(最高もっこす責任者)



方針

日本人の美しい精神文化で受け継がれるべき
事業・不動産価値を創成し地方を活性化させ
世界にチャレンジ

分野

後継者不在の事業承継
経営管理の失敗による事業再生

M&Aによる事業拡大

判断

業務改善(DX化)が可能な事業
ITと組み合わせると現状打破が見込める企業
経営者が「本気」か否か

業種

問わない
業態改変も視野に

参考: 日本醤油協会まとめ 醤油工場・蔵の推移

1.(1)企業(工場)数の推移[1955(昭和30)年~2021(令和3)年]

昭和	#	企業(工場)数	前回対比		昭和30年対比		
			減少数	%	減少数	%	
#	1955	6,000		100.0		100.0	
#	1960	5,000	1,000	83.3	1,000	83.3	
#	1965	4,441	559	88.8	1,559	74.0	
#	1968	4,132	309	93.0	1,868	68.9	
#	1971	3,568	564	86.4	2,432	59.5	
#	1974	3,298	270	92.4	2,702	55.0	
#	1977	3,135	163	95.1	2,865	52.3	
#	1980	2,927	208	93.4	3,073	48.8	
#	1983	2,697	230	92.1	3,303	45.0	
#	1986	2,508	189	93.0	3,492	41.8	
平成	元	1989	2,307	201	92.0	3,693	38.5
	4	1992	2,120	187	91.9	3,880	35.3
	7	1995	1,883	237	88.8	4,117	31.4
#	1999	1,766	117	93.8	4,234	29.4	
#	2000	1,611	155	91.2	4,389	26.9	
#	2001	1,607	4	99.8	4,393	26.8	
#	2002	1,604	3	99.8	4,396	26.7	
#	2003	1,509	95	94.1	4,491	25.2	
#	2004	1,429	80	94.7	4,571	23.8	
#	2005	1,626	-	-	4,374	27.1	
#	2006	1,611	15	99.1	4,389	26.9	
#	2007	1,561	50	96.9	4,439	26.0	
#	2008	1,537	24	98.5	4,463	25.6	
#	2009	1,523	14	99.1	4,477	25.4	
#	2010	1,447	76	95.0	4,553	24.1	
#	2011	1,403	44	97.0	4,597	23.4	
#	2012	1,364	39	97.2	4,636	22.7	
#	2013	1,330	34	97.5	4,670	22.2	
#	2014	1,297	33	97.5	4,703	21.6	
#	2015	1,258	39	97.0	4,742	21.0	
#	2016	1,231	27	97.9	4,769	20.5	
#	2017	1,211	20	98.4	4,789	20.2	
#	2018	1,169	42	96.5	4,831	19.5	
令和	元	2019	1,141	28	97.6	4,859	19.0
	2	2020	1,108	33	97.1	4,892	18.5
	3	2021	1,066	42	96.2	4,934	17.8

- (注) ①昭和30年、35年は業界推定による。
 ②昭和40年から平成14年までは、農林水産省食糧庁資料による。
 ③平成15年から平成21年までは、農林水産省総合食料局資料による。
 ④平成17年から平成21年までは、農林水産省総合食料局調査を醤油業界が受託し、日本醤油協会が調査・集計を行った。そのため、これまで農政事務所で把握されていた企業(工場)数を各都道府県組合に照会して精査した結果、これまで漏れていた企業数が明確になり、修正した。
 ⑤平成22年以降は農林水産省大臣官房資料による。調査・集計については、引き続き日本醤油協会が行っている。

昭和30年は工場・蔵数6,000件

2001年は1,607件

20年後の2021年は1,066件

20年間で541件消滅

2020-2021年に1年間だけでも**42件の蔵消滅**

なぜ1年間に全国から
106件の相談が
寄せられるのか？

実績(一部抜粋)

大豆食品メーカーの再生支援	塗料卸店の事業譲渡	婦人服小売販売の株式譲渡支援	
食品製造メーカー親族承継支援	タオルメーカーの株式譲渡支援	焼肉レストラン2店舗株式譲渡支援	
居酒屋チェーン4店舗のFC支援	書籍販売店の事業譲渡支援	和食飲食店の事業譲渡支援	
歯科医院の事業譲渡支援	英会話スクールの事業譲渡支援	和菓子メーカーの株式譲渡支援	
農機具卸修理販売の会社譲渡支援	写真スタジオの事業譲渡	管工事会社の株式譲渡支援	
塗料卸販売店の事業譲渡支援	警備会社の第3者承継支援	ゴルフ場の譲渡助言	
砕石工場の株式譲渡助言	化粧品販売会社の株式譲渡支援	ガソリンスタンドの株式譲渡支援	
鮮魚卸業のM&A支援	老舗和菓子店の株式譲渡支援	老舗土木資材店の株式譲渡支援	
学習塾のM&A支援	電気設備工事業のM&A支援	地方金融機関系ファンドとの包括連携提携	
上場大手ゼネコン企業の新事業支援	ITベンチャー企業の地方自治体導入支援	水産会社の再生支援	
クリーニング工場と直営店舗の会社譲渡支援		温泉旅館の事業譲渡支援	
アパレルメーカーのMBOによる事業譲渡	料亭の事業譲渡支援	輸出代行業のM&A支援	
飲食業のM&A支援	老舗温泉旅館の事業譲渡と長期PMI支援	メガネ店の株式譲渡支援	酒蔵
の再生支援	介護事業者向け株式譲渡の助言	不動産業のM&A支援	
小規模洋装店の事業譲渡	学習塾・介護事業のIPO経営支援	フードサービス業のM&A支援	
NPO法人介護サービスの親族承継支援	老舗金属加工メーカーの株式譲渡支援	旅行業のM&A支援	
介護事業者へのM&Aの助言	税理士法人との包括業務提携	農業ベンチャー企業への資金調達支援	住
宅販売会社のM&A支援	ホテル宿泊観光サービス業の株式譲渡支援	不動産会社の温泉旅館・ホテル事業買収	
老舗土木資材店の株式譲渡	運輸会社のM&A支援	老舗温泉旅館の事業譲渡	
ガソリンスタンドの株式譲渡	メッキメーカーのスマールM&A支援	中堅タクシー会社の株式譲渡支援	
秘湯温泉旅館の株式譲渡支援	マッサージサロンの事業譲渡支援		

他多数

事業承継やM&Aの会社は数多く存在します

そんな中 **なぜ1年間に106件の相談が寄せられるのか？**

- 士業でない
- 金融業界でない
- サラリーマンでない

- 九州で200年以上続く老舗醤油屋の七代目
- 30年間、中小企業の社長経験
- 自分の会社の事業承継を経験している

- * 大手コンサルタントファームや金融機関とは違う視点を持ち合わせていること
- * 経営の悩みを相談しやすいこと
- * 経営者がどこで悩みどこでトラブルのか、何が足枷なのか、どうしたら経営者や社員・顧客を守れるのかを熟知している

「真のゴール」を導きだし、当事者に「伴走」

事例紹介 1

「高齢者」×「若者」

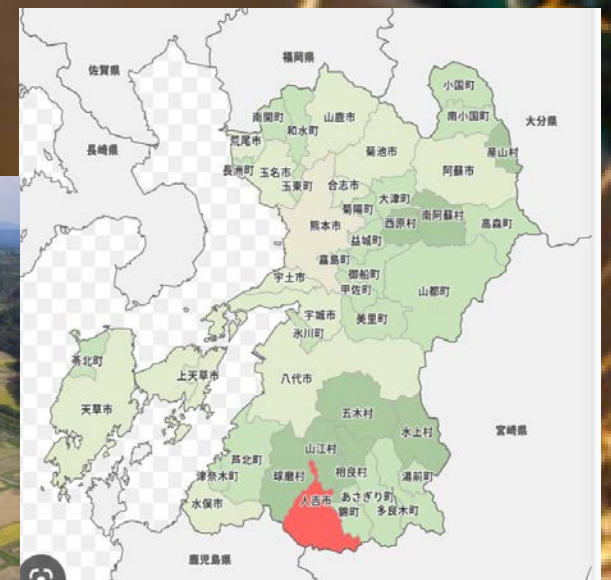
売り手：熊本県人吉市

金属加工会社

買い手：大阪市 金属加工会社

承継理由：経営者の高齢化 後継者不足

- 
- 黒字廃業から救う
 - 現経営者には十分な退職金と顧問としての地位を約束
 - 全従業員の継続雇用



* 守秘義務のためフリー素材
参考画像使用

事例紹介 2

* 承継前



「地方」×「東京」

売り手：熊本県水上村 旅館


買い手：東京渋谷区

イベント会社

承継理由：経営者の高齢化 後継者不足



* 承継後

- 
- グランピング施設、ワーケーション施設として注目
 - 地域のシンボルに進化
 - 水上村の婦人会パワーで郷土料理伝授

事例紹介 3

「異業種」

売り手：東京下町の婦人服メーカー

買い手：東京のIT塾経営会社

承継理由：コロナによる業績不振

「異業種」

ビジネス側は
人件費削減・効率化
DXに強い
エンジニア側は
システム・海外拠点開発経験
者集団

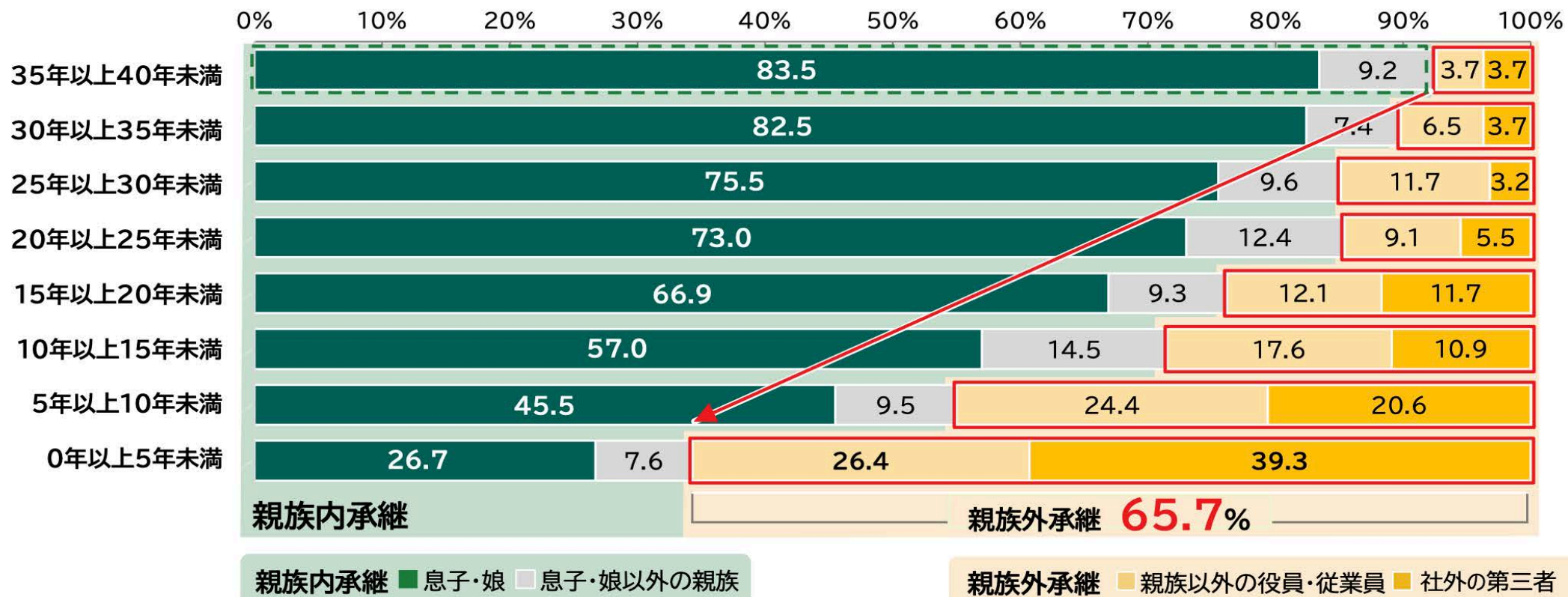
赤字企業を黒字化
する「プロ集団」



- フローの改善
- 作業担当の変更
- ITツールの導入により業務改善

親族外承継割合が2/3に増加

経営者の在任期間別の現経営者と先代経営者との関係



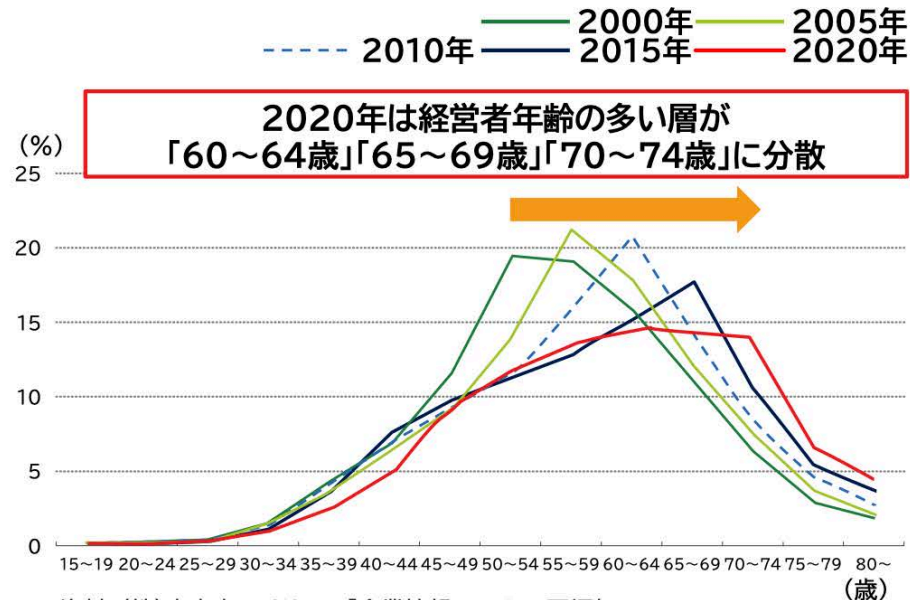
Source: 中小企業庁「事業承継を中心とする事業活性化に関する検討会(第一回)」※ 資料を元に再編加工

引用: 株式会社日本M&Aセンター2023年3月期決算資料

(ご参考)経営者年齢の分布及び平均引退年齢の推移

中小企業経営者の70歳以上の割合が上昇 事業承継を実施した企業と未実施企業に2極化(図1)

中小企業経営者年齢の分布 (年代別)

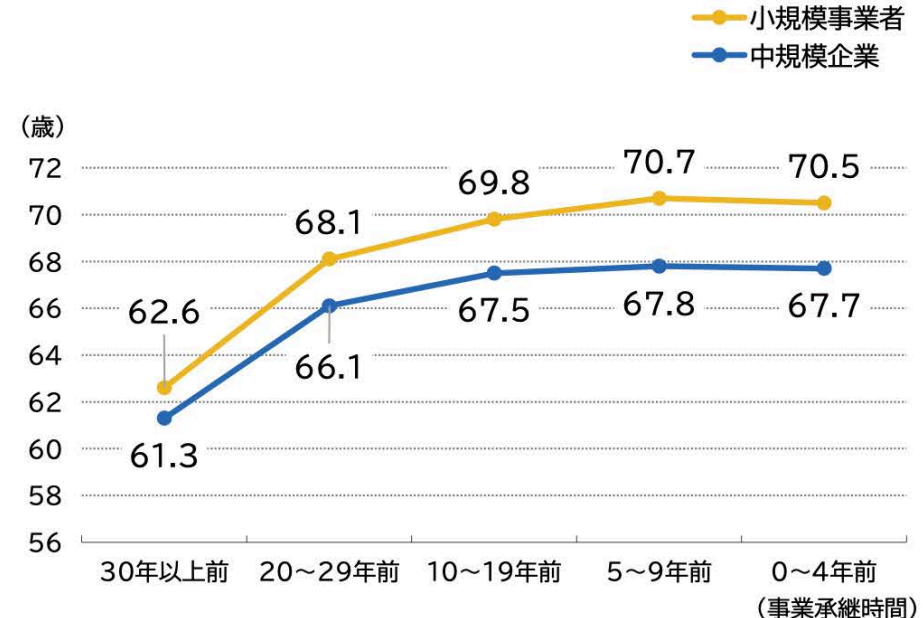


資料;(株)東京商工リサーチ「企業情報ファイル」再編加工

(注)「2020年」については、2020年9月時点のデータを集計している。

Source: 2021年版「中小企業白書」(2021年4月23日公表)

経営者の平均引退年齢の推移

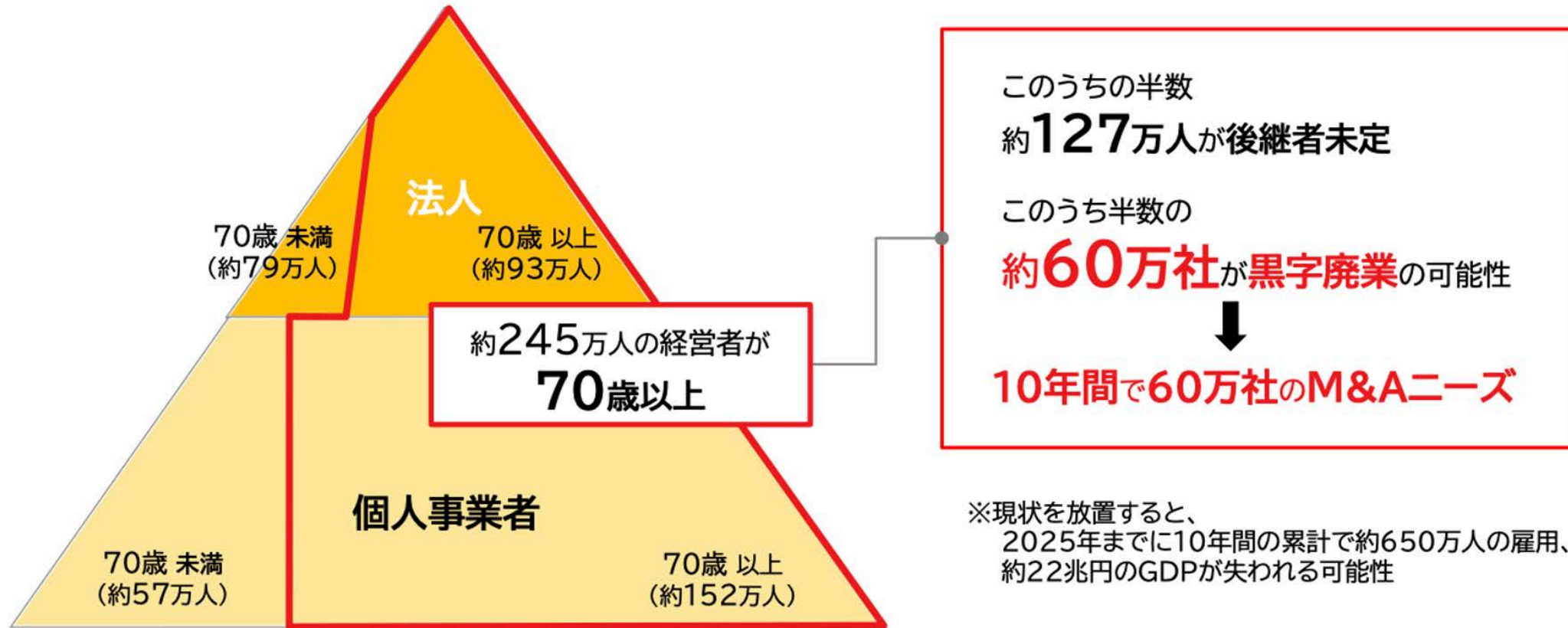


Source: 中小企業庁「事業承継を中心とする事業活性化に関する検討会(第1回)」(2016年4月26日公表)

引用:株式会社日本M&Aセンター2023年3月期決算資料

約67万社が現状赤字・・・民間主導での引継ぎは不可能

中小企業・小規模事業者の経営者の2025年における年齢



Source: 平成28年度総務省「個人企業経済調査」、平成28年度帝国データバンクの企業概要ファイルから中小企業庁推計

一部引用: 株式会社日本M&Aセンター—2023年3月期決算資料

Heritage Partners, Inc All rights reserved.

事業承継M&Aマーケットのポテンシャル(推定)

従業員数	企業数	後継者不在率	後継者不在企業数
100~300名	4万8,673社	48.40%	2万3,558社
20~99名	53万5,783社	63.00%	35万0,151社
1~19名	300万3,013社	75.00%	225万2,260社

引用:株式会社日本M&Aセンター2023年3月期決算資料

地方創生に
必要な3つ
の人材

1, 若者

地方創生に
必要な3つ
の人材

地方創生に
必要な3つ
の人材

1, 若者
2, よそ者

地方創生に
必要な3つ
の人材

- 1, 若者
- 2, よそ者
- 3, ばか者

方針:

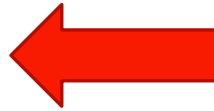
日本の「美しい精神文化」で受け継がれるべき
事業・不動産の価値を創出し、地方を活性化させたい

強み:

地方と東京の架け橋
世界で活躍する、若くて勢いのある経営者を知る



- 東京と地方の情報格差
- クロックサイクルの違い



方針:

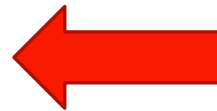
日本の「美しい精神文化」で受け継がれるべき
事業・不動産の価値を創出し、地方を活性化させたい

強み:

地方と東京の架け橋
世界で活躍する、若くて勢いのある経営者を知る



- 東京と地方の情報格差
- クロックサイクルの違い



資金と人材
の
同時循環

方針:

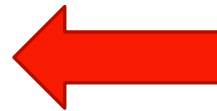
日本の「美しい精神文化」で受け継がれるべき
事業・不動産の価値を創出し、地方を活性化させたい

強み:

地方と東京の架け橋
世界で活躍する、若くて勢いのある経営者を知る



- 東京と地方の情報格差
- クロックサイクルの違い



資金と人材
の
同時循環

借金の山は「宝の山」

中小企業の
未来
= 日本の未来

■ 事業承継

50年基金

中小企業の
未来
= 日本の未来

社会的課題

- ・ 2025年に245万人の経営者が後継者不在となり、日本のGDPや雇用が失われる
- ・ そのうちの特に67万社は現状赤字となっており、現在民間手動での引継ぎには頼ることができない
- ・ 現状を放置すると、インパクトとしてはGDP毀損や雇用喪失、多額の貸し倒れが発生する

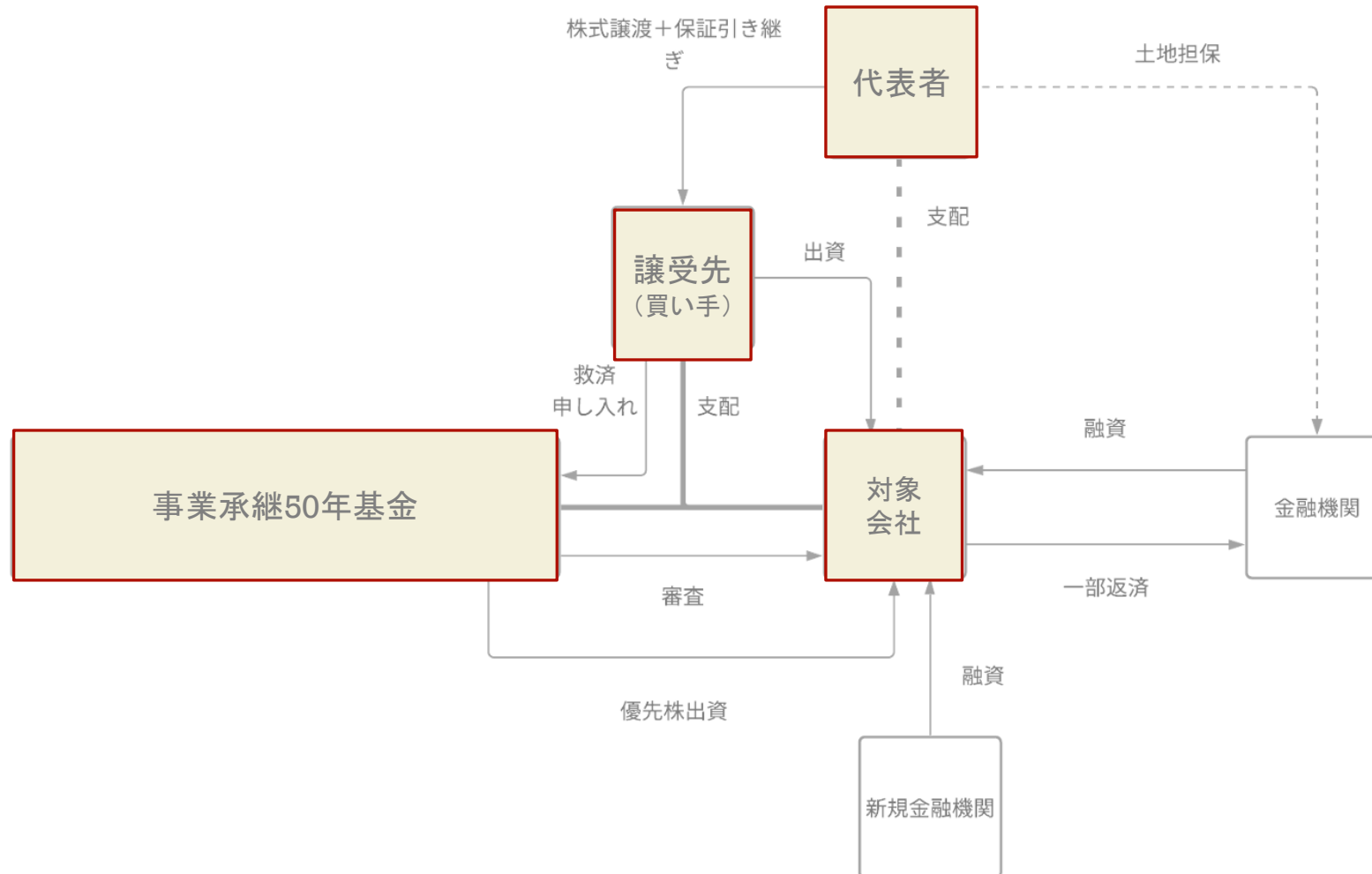
引継ぎが困難な原因

- ・ ファンド：5-10年で10%以上の利回りを求められており、案件に合致しない
- ・ 銀行：事業の立て直しをする人材がない、債権者であるため譲渡側からの相談がない
- ・ 譲渡側：個人の家や土地を担保に入れており、引継ぎ時に担保が外れない
- ・ 譲受側：債務超過、借入過多の企業の買収は金融機関からの支援が受けにくい

課題解決

- ・ ファンド：50年基金（ファンド）を立ち上げ、長期的な目線で救済と立て直しを行う
- ・ 銀行：不良債権を引き受けてができ、不良債権を回収できる
- ・ 譲渡側：個人保証や担保が外れ、すみやかに譲り渡しができる
- ・ 譲受側：旧債務を引きつかず、金融機関からの支援を受けられ、事業再生の難易度が下がる

- 再生ファンドの出資により財務状態を改善することで、代表者担保の解除、新規融資の獲得ができ、民間主導で進まない債務超過案件を救済



■ 現状の仕組みでは対象から外れる債務超過の中小企業の買収向けのファンド

既存の政策・ファンドとの比較表

	50年基金	資本性ローン	一般的なファンド
融資・出資先	債務超過の中小企業	ベンチャー	優良な中堅企業
形態	優先株出資	融資	出資
期間	50年	5-20年	5-10年
利子・利回り	—	0-8%	10-15%
代表者交代	あり	なし	あり
支配権	あり (譲受企業と共同)	なし	あり



財務状況を改善することで

- * 代表者の担保の解除
- * 新規融資の獲得



民間(銀行)主導では進まない
債務超過案件の救済が可能に



中小企業の
未来
=日本の未来

■事業承継

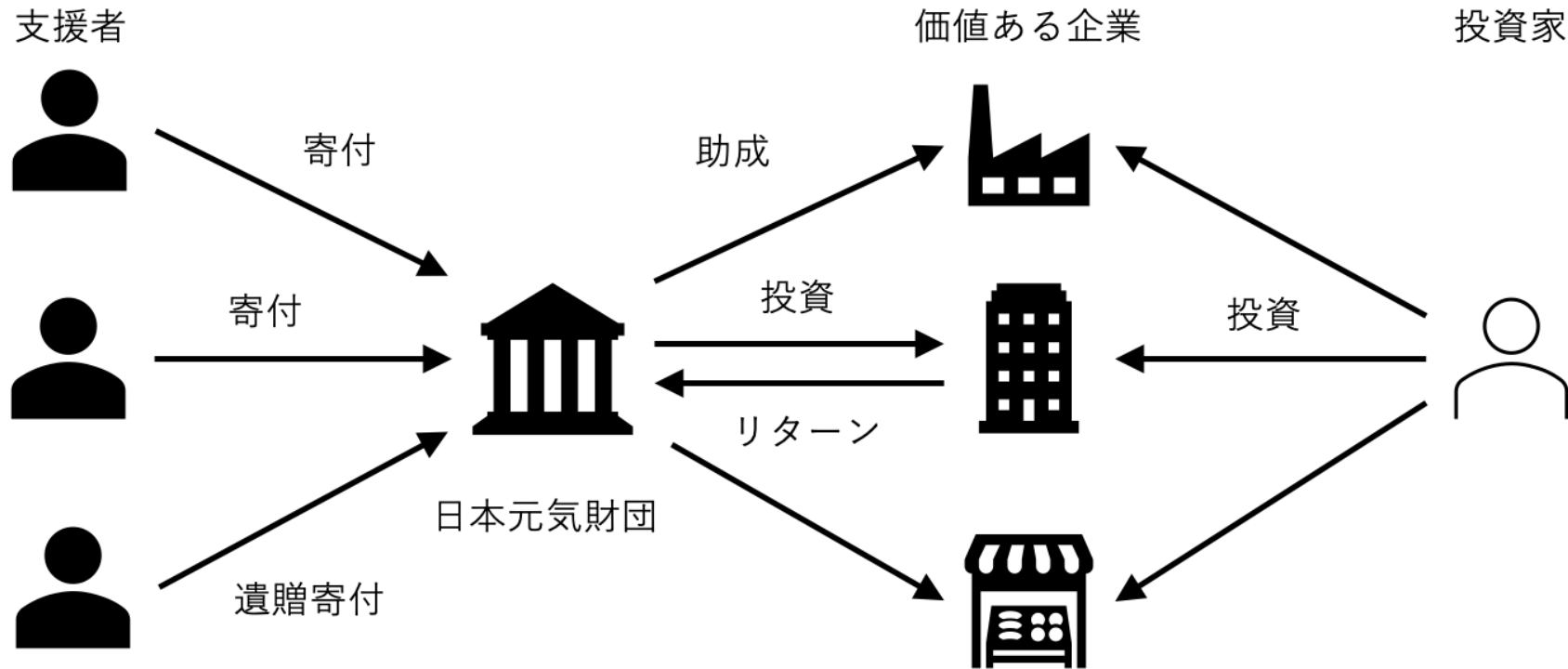
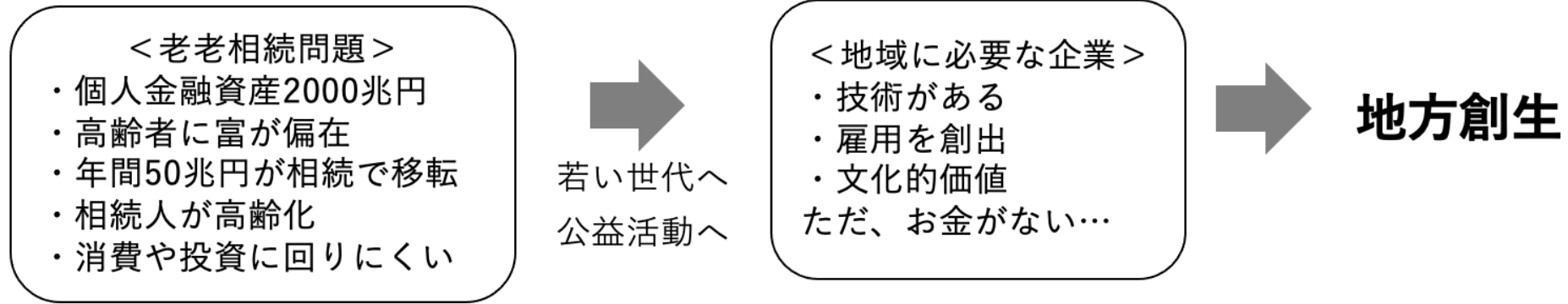
50年基金

■遺贈寄付で

地方創生

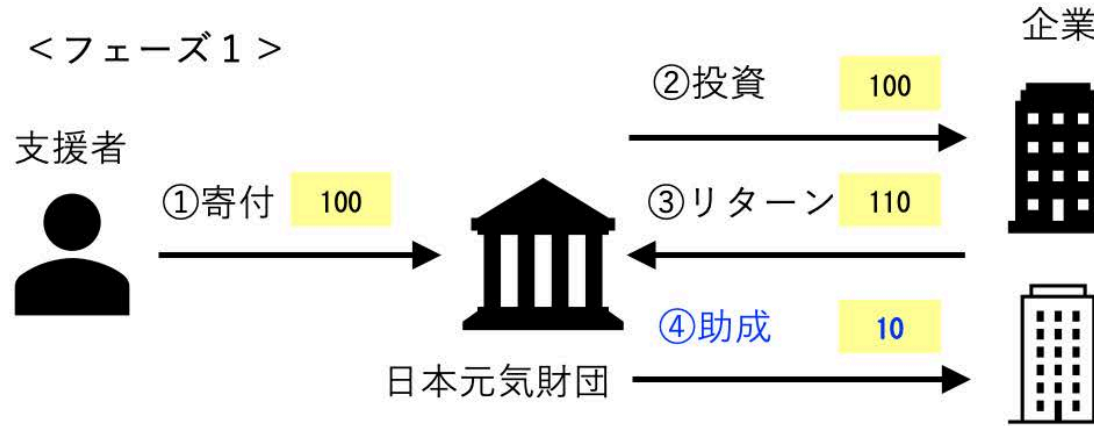
死蔵された財産を→生きたお金に
支援循環モデル
(仮称)日本元気財団

寄付で地方創生

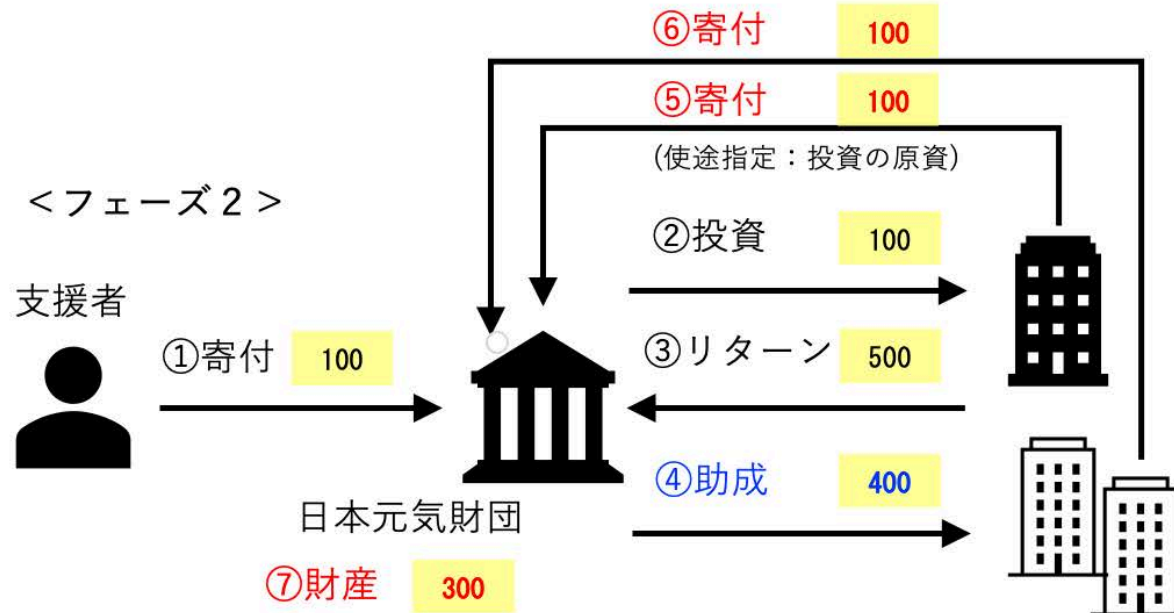


収支相償問題のクリアと成長モデル

<フェーズ1>



<フェーズ2>



<課題>

「純投資」方式の場合、
収入に見合う費用がない。
→収支相償に抵触する

<フェーズ1>

「利益」分を助成する。
→助成 = 費用計上 (④)
→収支相償問題をクリア

<フェーズ2>

成功した会社やオーナー
から寄付 (⑤)
→財団の財産が増加 (⑦)
→投資の原資が拡大