

ホールディングカンパニーを活用した”MIRAI承継”

グローウィン・パートナーズ株式会社

2024/8/22

目次

1. HD化が求められる背景
2. HDカンパニーの税務的なメリット
3. HDカンパニーの経営的なメリット
4. HDカンパニー成功の秘訣
5. HDカンパニー支援事例

グローウィン・パートナーズの紹介

会社概要

会社名	グローウィン・パートナーズ株式会社
会社創設	2005年8月1日
連絡先	東京都千代田区紀尾井町1-3 東京ガーデンテラス紀尾井町 紀尾井タワー14F TEL: 03-6272-4707 URL: http://www.growin.jp
資本金	132,500,000円 【(株)タナベコンサルティンググループ(東証プライム:9644)】
経営陣	代表取締役 CEO 佐野 哲哉 取締役 COO 石原 弘貴 取締役 CSO 大竹 啓介 取締役(非常勤) 南川 典大 取締役(非常勤) 藁田 勝 監査役(非常勤) 村上 幸一
従業員数	90名(うち公認会計士13名、税理士1名) ※2024年4月1日現在
関連会社	グローウィン・パートナーズ会計事務所
加入団体/ 許認可等	一般社団法人 日本ベンチャーキャピタル協会 有料職業紹介事業 (許可番号 13-ユ-310987)



IS 512647/ISO(JIS Q)27001



経営理念

Growin' Partnersはハイクオリティ、かつ価値あるサービスを提供いたします。
そして、我々は お客様・スタッフを始めとする当社に関わる
全ての人々の成長（Growth）と成功（Win）を支援いたします。

Purpose

コーポレート・イノベーションの創造へ。

私たちは日本を支える企業の変革を、
ときには先導し、
ときには伴走し、
ときには寄り添い、
ときには後押しすることで、
社会の持続的発展に貢献します。

真のプロフェッショナルとして、
真摯かつ柔軟にクライアントの経営課題に向き合い、
未来の成長と成功を共創します。

そして、自らが仕事と人生を愉しみ、仲間と共に成長し、
社会に貢献する存在となります。

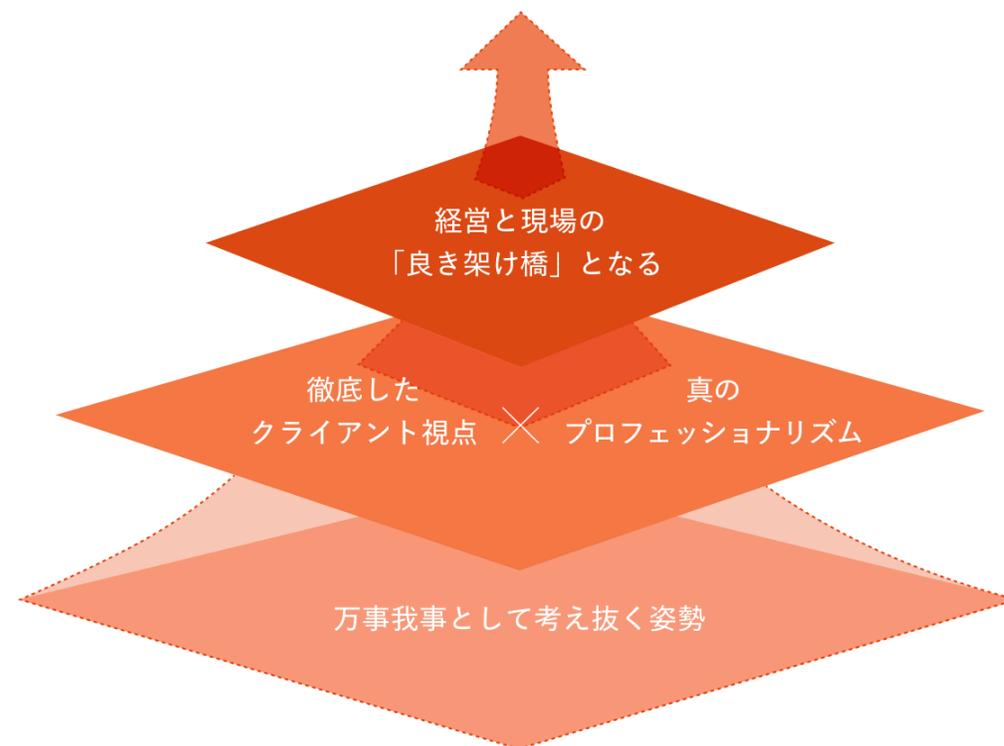
本質までつきつめる参謀を、経営のとなりに。

'Our Value

クライアント視点とプロフェッショナリズムの両輪で、
企業戦略の実行をあらゆる手段で支援し、
コーポレートイノベーションを実現

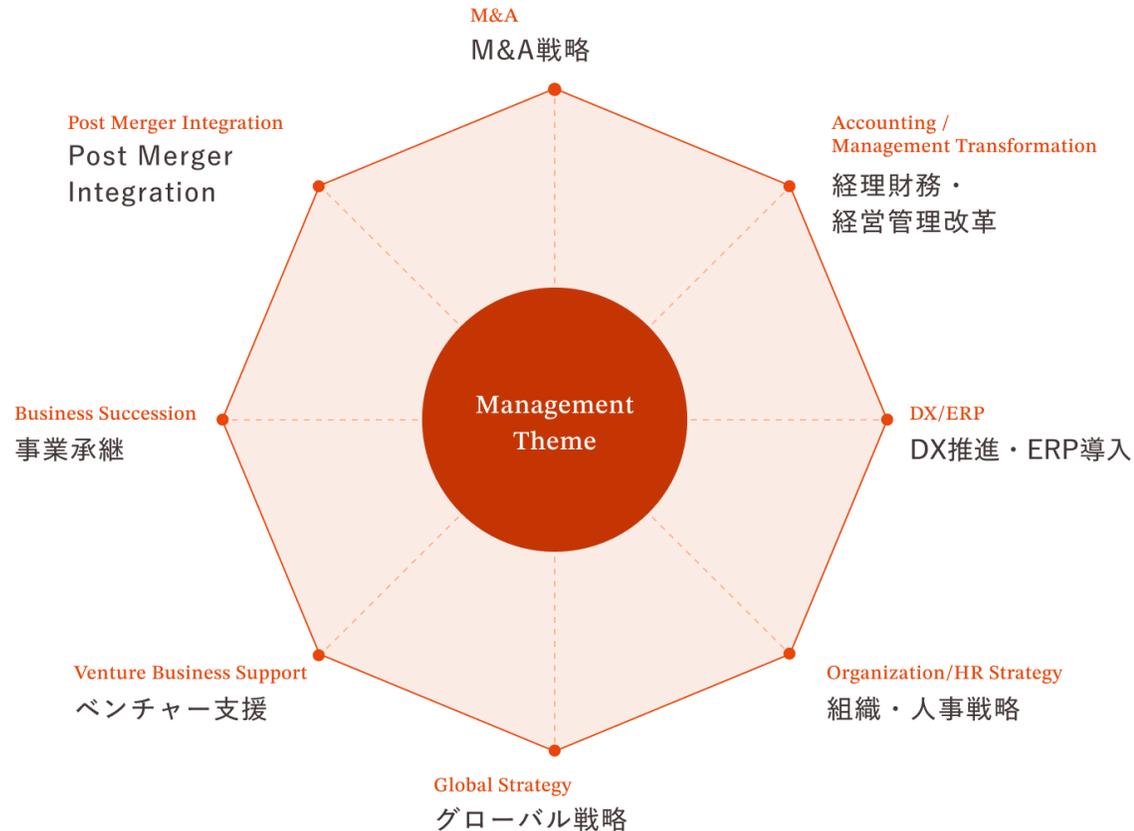
- 経営と現場の『よき架け橋』である
- 多彩なバックグラウンドを有するプロフェッショナル集団
- 累計1,000社以上のバックオフィス支援・700件以上のM&Aの案件実績
- クライアントに「成る」ほど、万事我事として考え抜く

コーポレートイノベーションの実現
- Growth&Win! -



'Management Theme

私たちは「どのようなサービスを提供するか」ではなく「どのような経営課題（マネジメントテーマ）を共に解決するか」というアプローチで、徹底した顧客視点でのコンサルティングを行います。

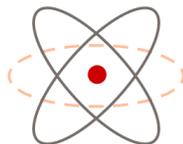


クライアントの未来の成長と成功のため、 経営課題に本質的かつ プロフェッショナルな解決策を

私たちには、創業以来培ってきた豊富な事例と実績があります。

いずれのマネジメントテーマにおいても、数多くの上場企業での経験やノウハウを活かし、あらゆる手法で多角的に支援することが可能です。一方で、あくまで手法は手法であり、大切なのは「本当にクライアントのために必要か？」という視点から、本質的に思考することです。

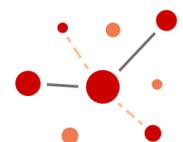
そして、戦略・立案を机上の空論ではなく実践するため、経営と現場、両方の視点を携えて実行を伴走します。社内外のプロフェッショナルを巻き込みながら、本当にお客様の未来に向けた「成長と成功」を支援し続けることが、私たちの提供するサービスです。



M&A M&A戦略

M&A戦略の策定からターゲット企業の選定、ディールストラクチャーの策定、デューディリジェンス、バリュエーション等のトランザクション、契約交渉支援、M&A後のPMIまで、クライアントの未来から逆算したカスタムメイドかつワンストップな支援で、M&Aを成功に導きます。

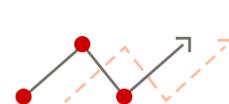
- M&A戦略立案支援
- ディールオリジネーション
- M&Aストラクチャー設計
- デューディリジェンス
- 企業価値評価・財務モデリング
- 無形資産評価（PPA）



DX/ERP DX推進・ERP導入

経営のDX化には、経営情報のタイムリーな提供が必須となります。長年のバックオフィス業務改革支援で培った「経営・会計数値 × ERP活用 × 業務設計」に関するノウハウと知見を存分に活かし、ERPシステムの導入設計から・運用定着まで、バックオフィスのDX推進をサポートいたします。

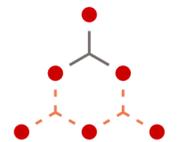
- 業務効率化支援
- IT化構想・RFI策定支援
- システム選定・RFP策定支援
- システム導入PMO支援



Accounting/Management Transformation 財務経理・経営管理改革

予算統制などの経営管理実務、会計・税務知識、業務設計ノウハウを融合し、経営判断に必要な情報提供、財務情報の適切な開示、連結グループ管理機能、コーポレートガバナンス、業務効率性をすべて満たすことができる戦略的な経理財務部門・経営企画部門の構築をご支援いたします。

- 予算管理制度の構築・高度化支援
- シェアードサービス体制構築支援
- 単体/連結決算早期化支援
- 財務経理業務アウトソーシング
- グループ経営管理体制構築支援
- 会計基準・制度対応
- 内部統制制度（J-SOX）構築支援



Organization/HR Strategy 組織・人事戦略

企業が意志を持って組織を「変えていく」ために、人事制度改革は避けられません。経営トップの交代やM&Aなど、企業変革時の人事制度改革プロジェクトを実現してきた知見で、組織シナジー最大化に向けた人財戦略策定・評価制度設計・運用体制構築・業務プロセス設計まで一気通貫で支援いたします。

- 組織・人事戦略構築支援
- 人事制度策定支援
- 人事業務DX
- 人事・労務DD

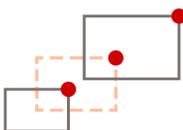


Global Strategy グローバル戦略

グローバル化する企業経営をサポートするためには、各企業に適したカスタムメイドの海外事業戦略を策定する必要があります。

私たちはグループ企業の総合力を結集し、市場調査、海外拠点設立、クロスボーダーM&A、撤退・移転など、あらゆるフェーズの海外事業戦略の策定・実行をサポートいたします。

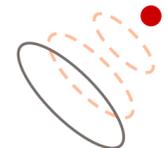
- 海外事業戦略
- 海外市場調査
- クロスボーダーM&A
- 海外アライアンス（合弁・提携）



Business Succession 事業承継

企業の未来の成長を長期的な視点で捉え、どう実現するか。私たちは、オーナー経営者のビジョンを実現すべく、現世代の資産承継やM&Aに留まることなく、次世代経営者への承継後も見据えた長期的な視点から、企業価値向上を目指す未来志向の「経営承継」を支援いたします。

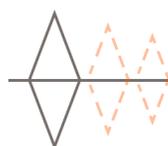
- 事業承継プランの策定・実行支援
- 事業承継スキームの構築支援
- 資本政策策定支援
- グループ企業再編支援
- 後継者・次世代幹部育成支援
- 経営計画策定・組織改革支援



Venture Business Support ベンチャー支援

私たちはベンチャー企業の変化スピードを緩めることなく、成長ステージの経営課題とファイナンスニーズに本質的に向き合い、資金調達計画・IPO等成長戦略実現に向けた資本政策の策定、ストックインセンティブプランの策定、内部統制制度の構築、予算管理制度設計まで、戦略的かつ多面的に支援いたします。

- 資本政策・資金調達支援
- IPO支援
- 事業計画策定支援
- 予算管理制度の構築・高度化支援
- システム選定・RFP策定支援
- システム導入PMO支援
- 単体/連結決算早期化支援
- J-SOX対応支援



Post Merger Integration Post Merger Integration

M&Aの成功と企業成長には、効果的なPMIが欠かせません。私たちはシナジーを最大化するための戦略性と実務を両立させ、総合的なPMI支援を行います。財務経理部門の改革、ERPの入れ替え、人事制度再設計、ガバナンス体制の構築など、統合までの一連の組織改革を多面的に支援いたします。

- 単体/連結決算早期化支援
- 予算管理制度の構築・高度化支援
- システム選定・RFP策定支援
- システム導入PMO支援
- 組織・人事戦略
- 人事制度策定支援
- 人事業務DX
- J-SOX対応支援
- グループ系管理体制構築支援

講師略歴

氏名・役職	略歴
山越 功 (やまこし いさお) MIRAI承継コンサル ティング部 ヴァイスプレジデント	<ul style="list-style-type: none"> ■ 1997年4月、株式会社常陽銀行入行。主に法人融資業務を担当。 ■ 2004年1月、株式会社日本M&Aセンターに入社。3年で約10件のM&A仲介案件をソーシングからクロージングまで一気通貫で担当。 ■ 2007年1月、株式会社横浜銀行入行。情報ソリューション事業部在籍時には多数のM&A案件、事業承継コンサルティング案件に関与。営業店在籍時には多数の法人融資を担当。 ■ 2015年10月、フロンティア・マネジメント株式会社入社。事業開発部に在籍し、多数の金融機関リレーションマネジメント、M&A案件、事業承継コンサルティング案件に関与。 ■ 2021年9月、当社入社。 <p>【主要案件実績】</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 年商約1000億円(日用雑貨メーカー)と年商約10億円(ベビーカー製造業)のM&A仲介業務 ➢ 年商約1000億円(賃貸住宅管理)と年商約5億円(電気通信工事)とのM&A仲介業務 ➢ 年商約10億円(老健施設)のセルサイドFA ➢ 年商約5億円(専門学校)のセルサイドFA ➢ 年商約50億円(医療機器製造)に対する経営承継支援業務 ➢ 年商約30億円(運送業)に対する持ち株会社化支援業務

1.HD化が求められる背景①～コングロマリット企業の再評価～

ウォーレンバフェット氏、日本の総合商社5社を賞賛、投資比率を引き上げ。



1.HD化が求められる背景②～二兎を追うものが勝者の時代～

「両利きの経営」が世界的ベストセラー。



探索を担う組織

新規事業
主力事業とは違うルールで運営
挑戦と試行錯誤を奨励する
仕組み



深化を担う組織

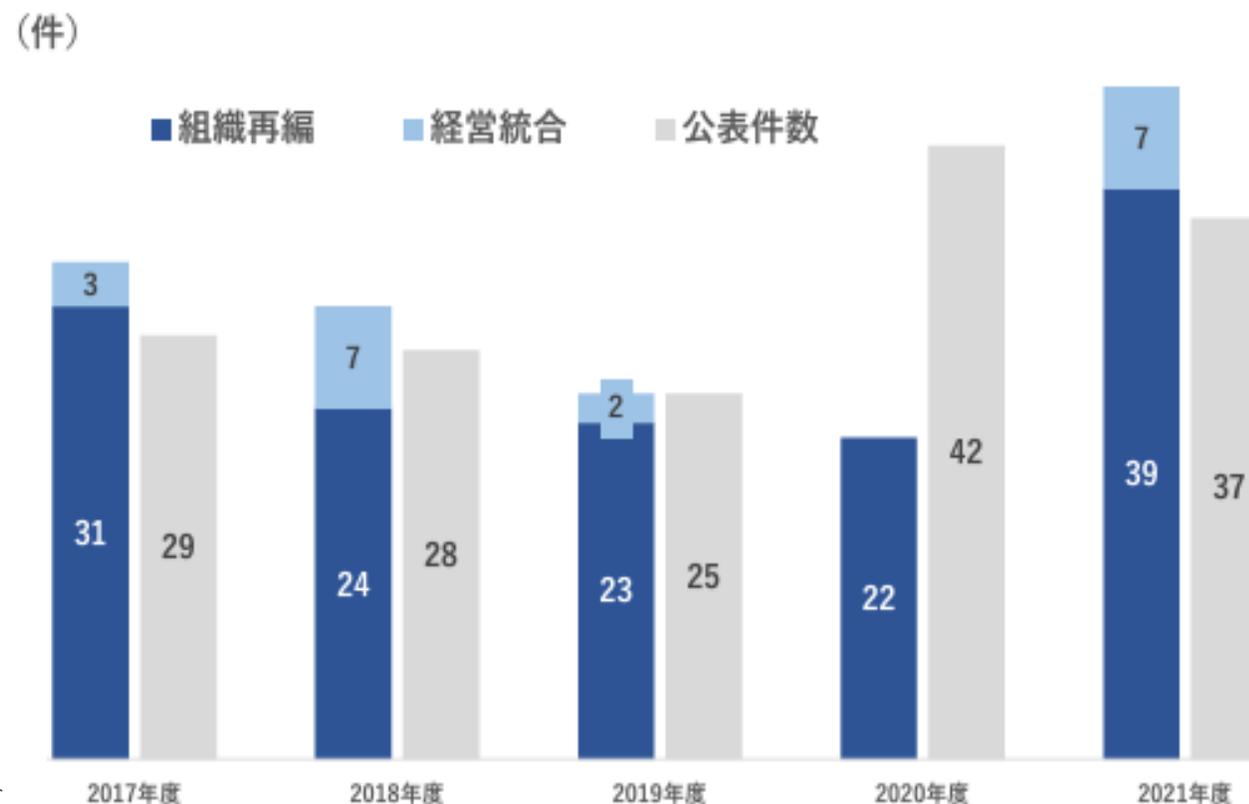
主力事業
失敗しないための
手堅い管理制度



1.HD化が求められる背景③～持株会社化への動向～

上場企業の約10社に1社が純粹持株会社体制へ移行。

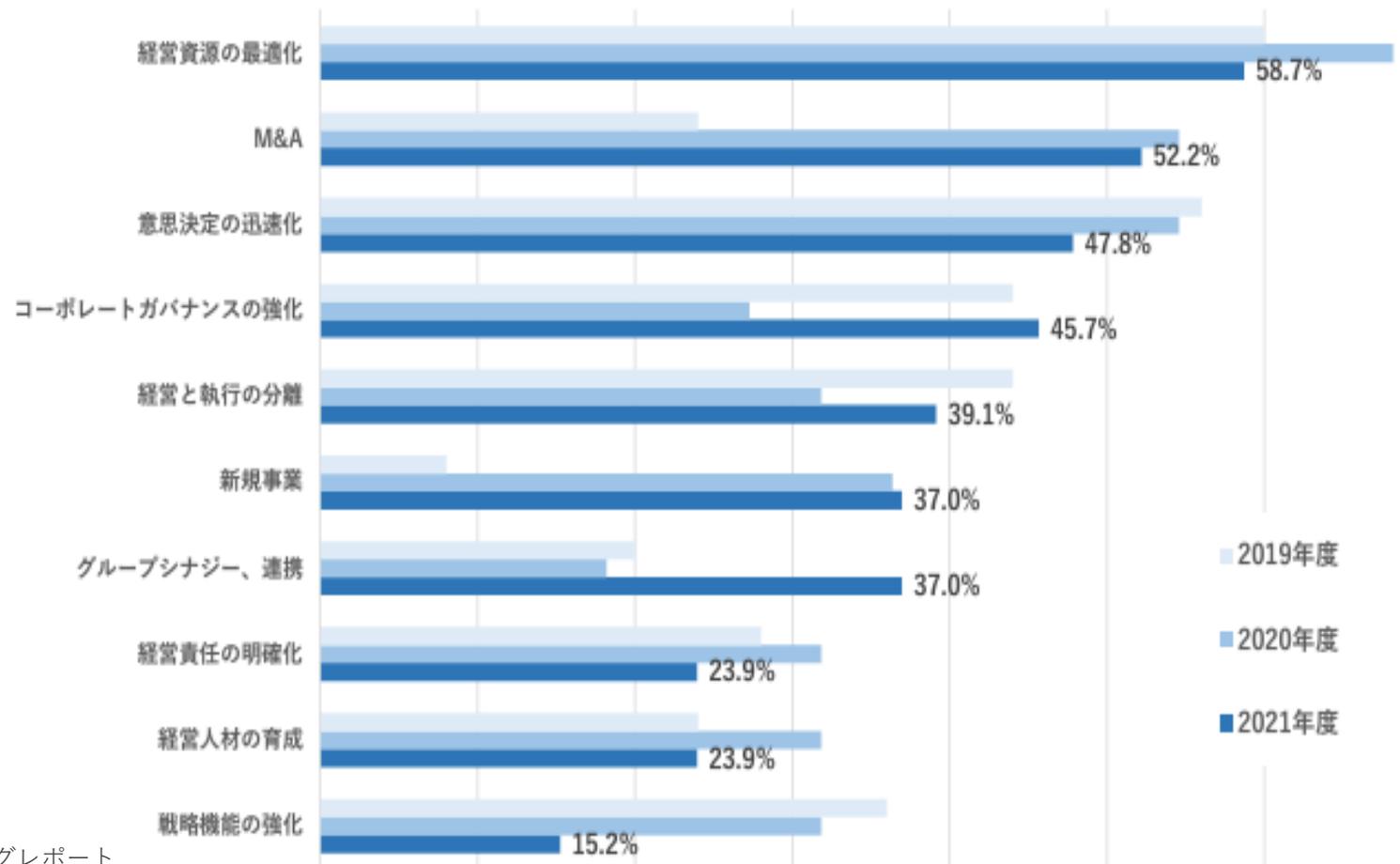
(図表 1) 持株会社体制に移行した企業数の推移



出所：大和総研コンサルティングレポート

1.HD化が求められる背景④～持株会社へ移行した理由～

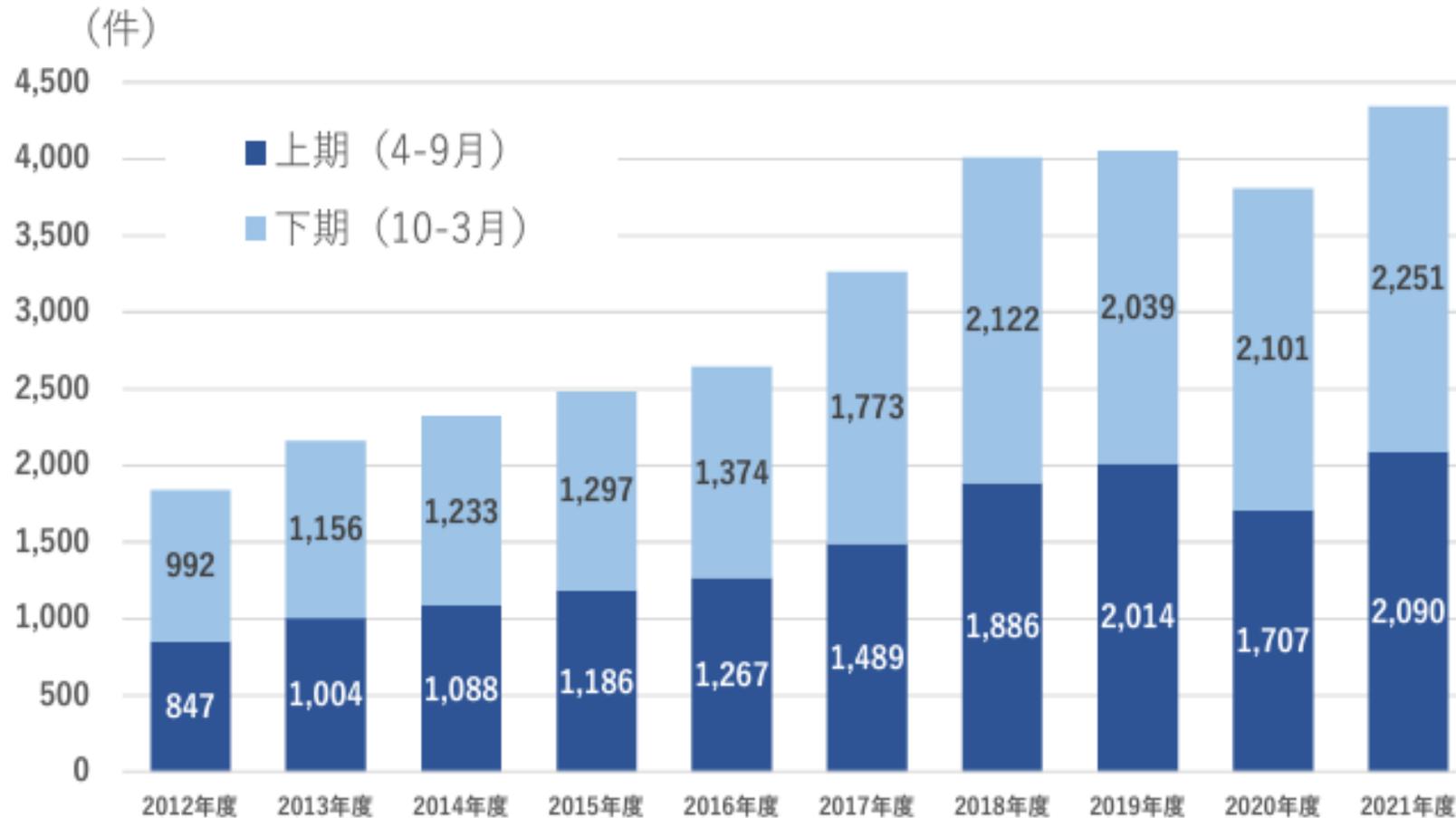
M&Aにより事業ポートフォリオをグループ全体として最適化し、そこに経営資源を集中。



出所：大和総研コンサルティングレポート

1.HD化が求められる背景⑤～日本企業のM&A件数の推移～

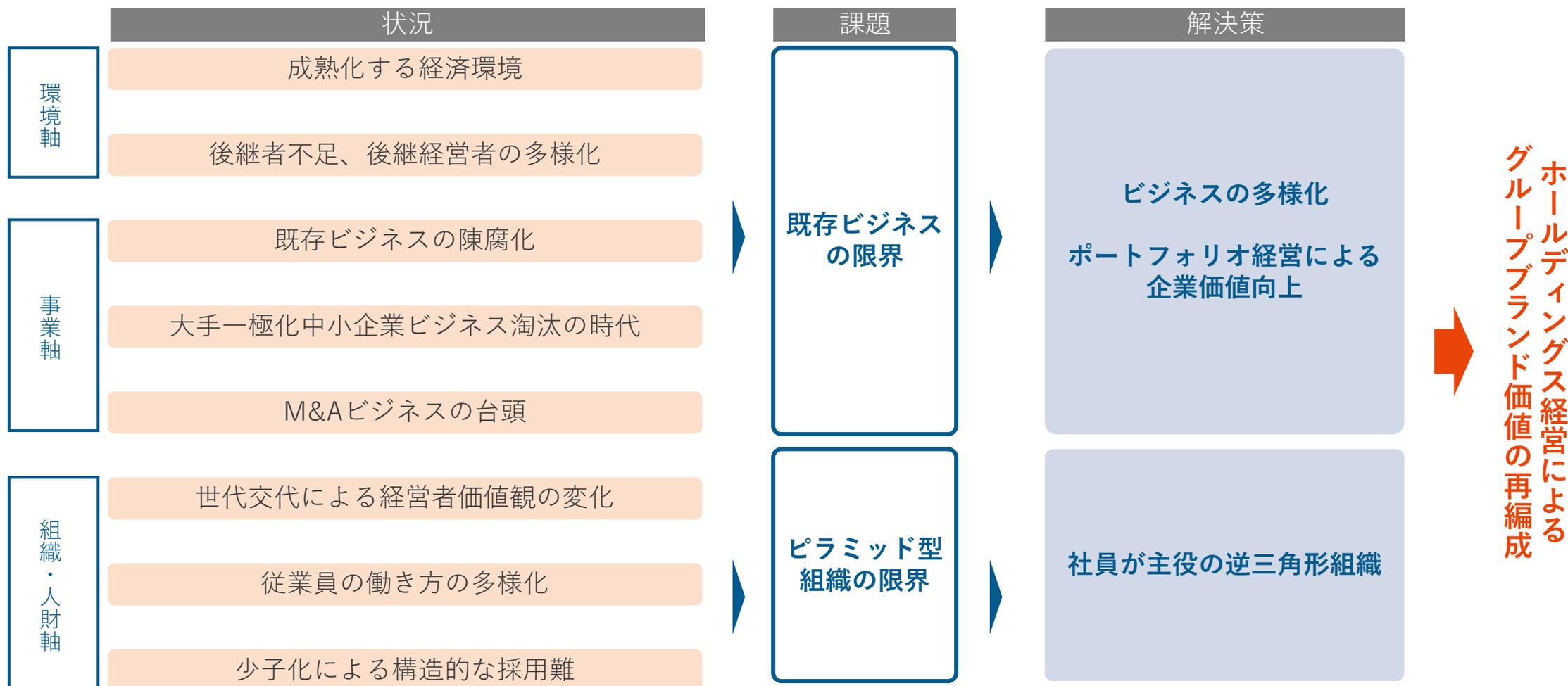
M&A件数は年々増加傾向にあります。



出所：大和総研コンサル

1.HD化が求められる背景⑥～グループ経営が再注目～

変化する時代の多様な課題に対応していくため、ホールディングス体制での新たな経営のかじ取りの必要性が増加。



2.HDカンパニーの税務的なメリット①～類似業種比準価額の計算方法～

未上場株式における相続税評価で、最も利用される計算方法です。

$$A \times \left[\frac{\frac{(B)}{B} + \frac{(C)}{C} + \frac{(D)}{D}}{3} \right] \times \text{斟酌率}$$

類似業種のデータ		評価会社のデータ	
A	類似業種の株価 (評価月・前月・前々月・前年平均のうち最も低い金額)	A	左記に加え、前2年平均を探ることが可能になります。
B	類似業種の年配当金額	(B)	評価会社の年配当金額 (直前期末以前2年平均)
C	類似業種の年利益金額	(C)	評価会社の年利益金額 (法人税の課税所得に一定の調整を加えた金額)
D	類似業種の簿価純資産価額	(D)	評価会社の簿価純資産価額 (税務上の資本金等の額 + 利益積立金額)

2.HDカンパニーの税務的なメリット②～純資産価額の計算方法～

未上場株式における相続税評価で、もう一つの計算方法です。

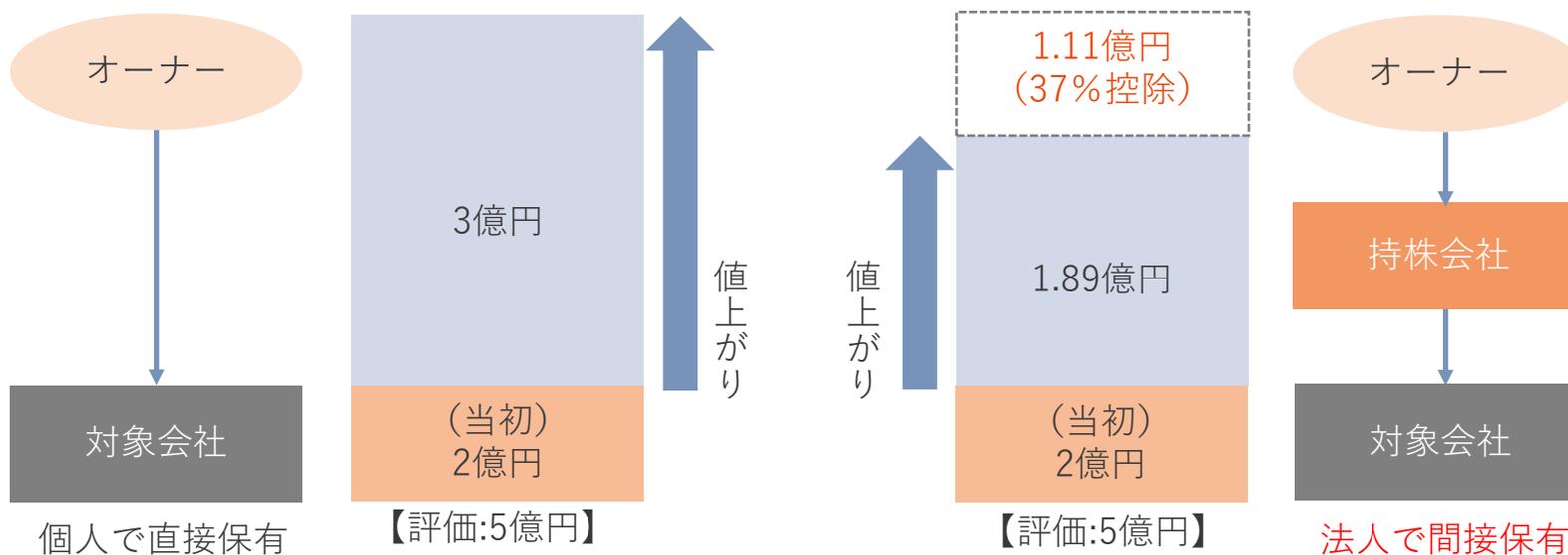
$$\frac{\begin{array}{l} \text{総資産価額} \\ \text{(相続税評価)} \end{array} - \begin{array}{l} \text{総負債評価} \\ \text{(相続税評価)} \end{array} - \begin{array}{l} \text{評価差額に対する} \\ \text{法人税等相当額} \end{array}}{\text{発行済株式総数}}$$

(注)評価差額に対する法人税相当額は以下の算式で計算します。

$$\left\{ \begin{array}{l} \text{相続税評価額による純資産価額} \\ \text{(総資産額-総負債額)-帳簿価額に} \\ \text{よる純資産価額(総資産額-総負債額)} \end{array} \right\} \times 37\%$$

2.HDカンパニーの税務的なメリット③～持株会社化の副次的効果～

事業会社を間接保有することで、株価増加を低減させることができます。

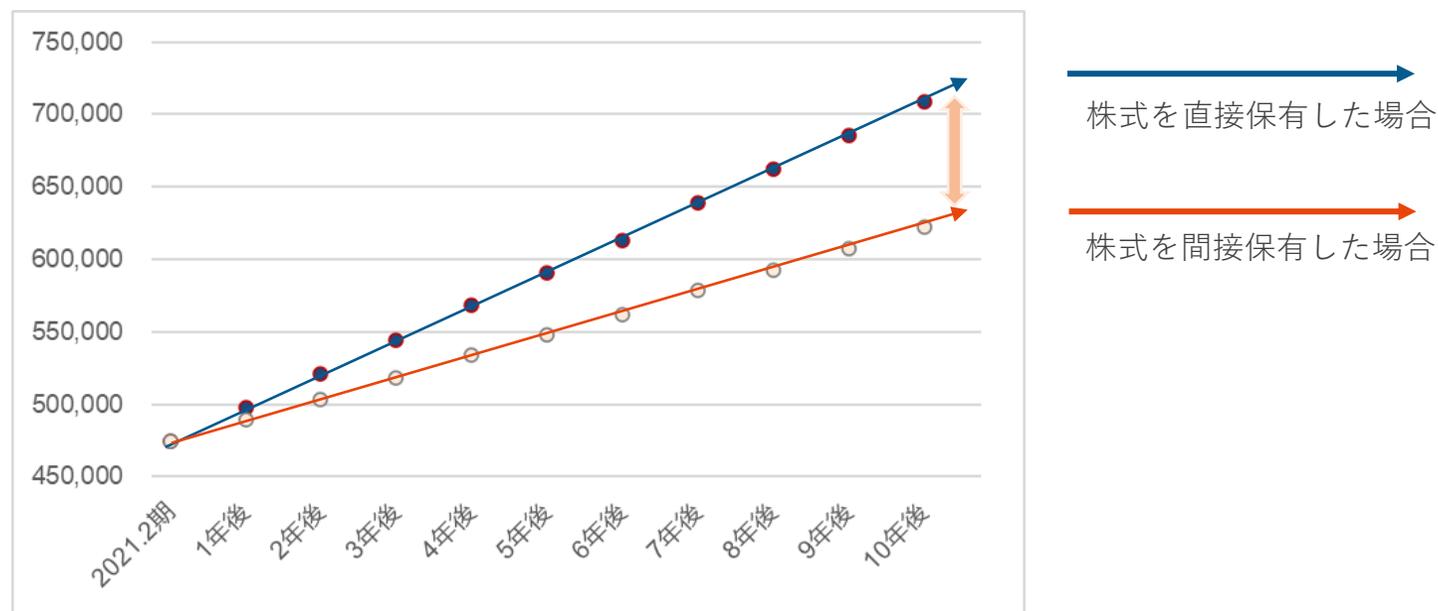


2.HDカンパニーの税務的なメリット④～株価シミュレーションイメージ～

持株会社により事業会社株式を間接保有した場合のシミュレーションイメージ。

	2021.2期	1年後	2年後	3年後	4年後	5年後	6年後	7年後	8年後	9年後	10年後
評価総額 (600,000株/千円)	474,600	498,000	520,800	544,200	568,800	590,400	613,200	639,000	662,400	685,800	708,600
37%控除	—	▲ 8,658	▲ 17,094	▲ 25,752	▲ 34,854	▲ 42,846	▲ 51,282	▲ 60,828	▲ 69,486	▲ 78,144	▲ 86,580
法人間接保有にした場合 (600,000株/千円)	474,600	489,342	503,706	518,448	533,946	547,554	561,918	578,172	592,914	607,656	622,020

法人間接保有とした場合の株価シミュレーション

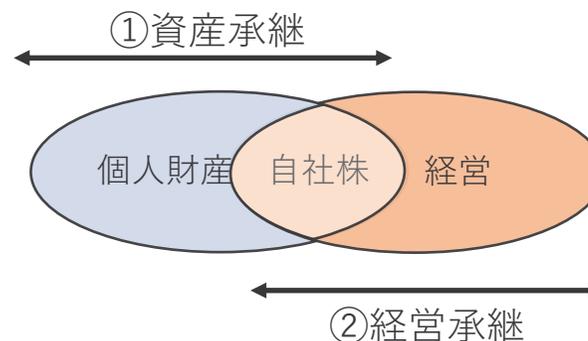


3.HDカンパニーの経営的なメリット①～資産承継と経営承継の分離～

持株会社を利用することで、資産承継と経営承継を分けて考えることが可能になります。

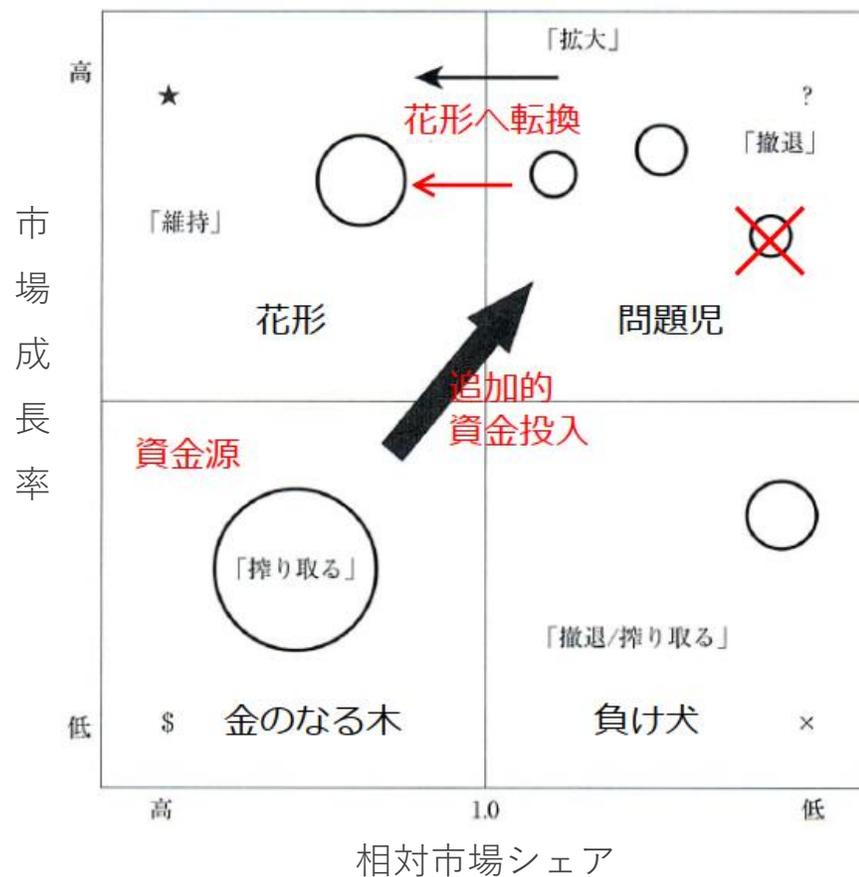
①個人資産の承継
オーナーの個人資産が移動することで発生する問題（税負担）をどう解決するか。
②経営の承継
円滑に事業を継続・発展させるためにどのような形で「経営」を承継するか。

事業承継の全体像



3.HDカンパニーの経営的なメリット②～最適事業ポートフォリオの実現～

プロダクトポートフォリオマネジメントを利用し、グループとして最適な事業ポートフォリオの実現が可能となります。



3.HDカンパニーの経営的なメリット③～分社経営からグループ経営へ～

分社経営とグループ経営の違いは、下記のようにまとめることができます。

分社経営とグループ経営の違い

■ 分社経営

- ① 事業会社がそれぞれのベクトルをもって活動
- ② グループ全体より各事業会社の最適化を優先（事業会社の裁量大・部分最適化）
- ③ 事業会社内における意思決定と資源配分
- ④ 事業会社内で完結するマネジメントシステム（予算・業績・人材）
- ⑤ グループ全体としてのオペレーションコストが大きくなる



■ グループ経営

- ① グループ企業として共通した価値判断基準が存在している
- ② 各事業会社よりグループ全体の最適化を優先（シナジー・事業ポートフォリオによる全体最適化）
- ③ グループ本社によるグループ全体におけるガバナンス構造
- ④ グループ本社によるグループ全体のマネジメントシステム
- ⑤ グループのオペレーションコストを最小化（シェアード化）

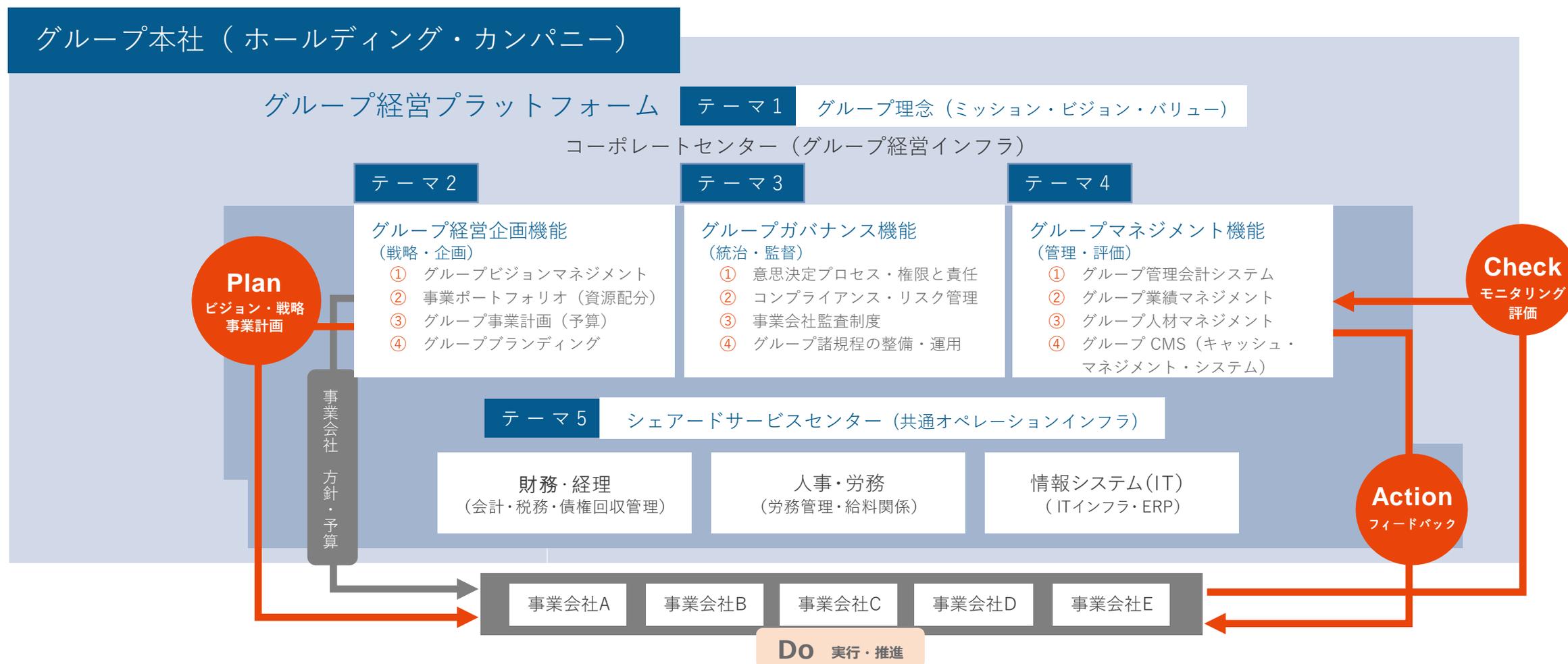


HDCを中心としたグループ経営への転換

- ① グループ企業としてのベクトル・価値判断基準を定義する
- ② グループ全体最適を実現する資源配分とシナジーの発揮
- ③ グループ全体を統制するガバナンス機構の設計
- ④ グループ全体を管理・評価するマネジメントシステムの構築
- ⑤ 共通オペレーションの集中処理を実現するシェアードサービス

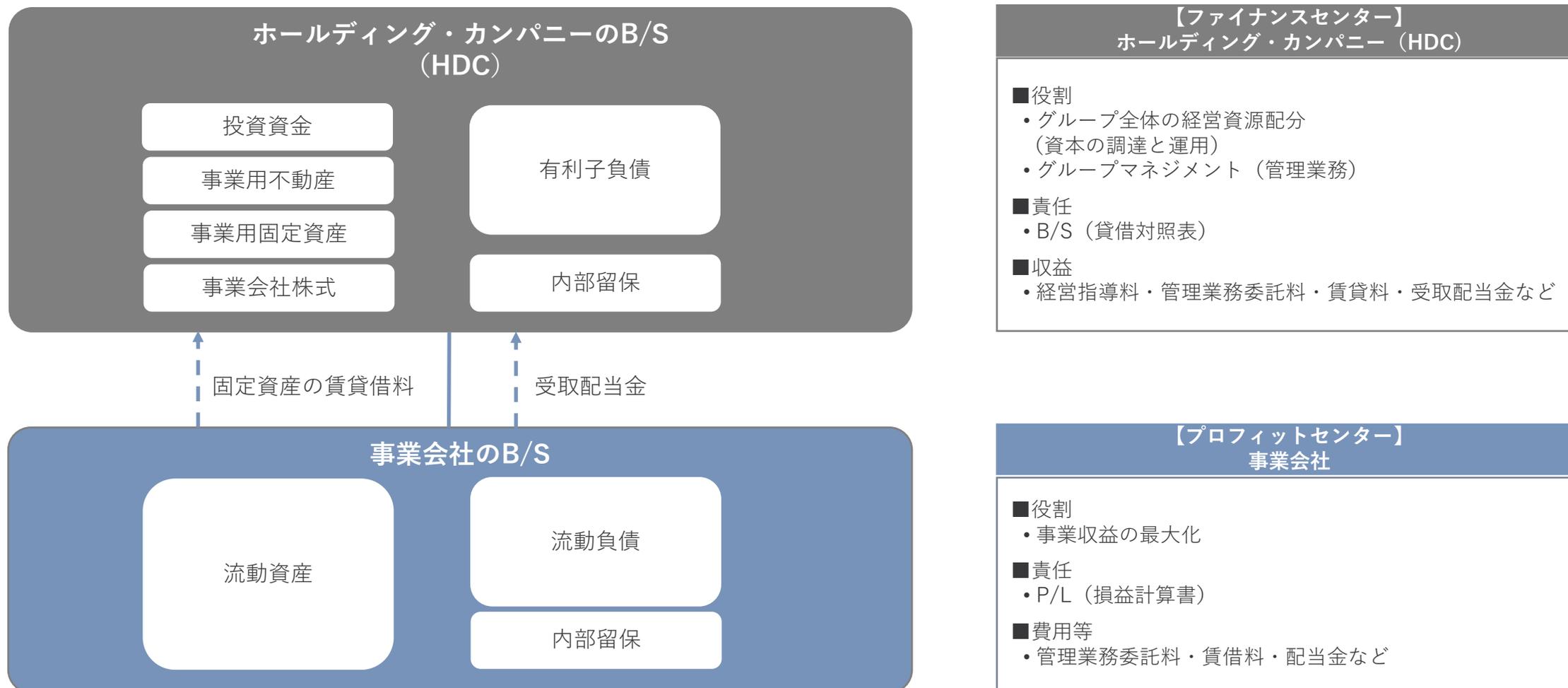
3.HDカンパニーの経営的なメリット④～目指すべきグループ経営の姿～

理想的なHDカンパニーは、下記のような組織形態になります。



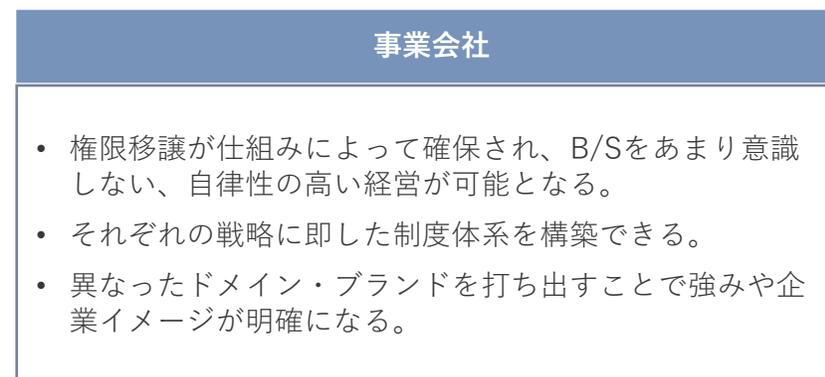
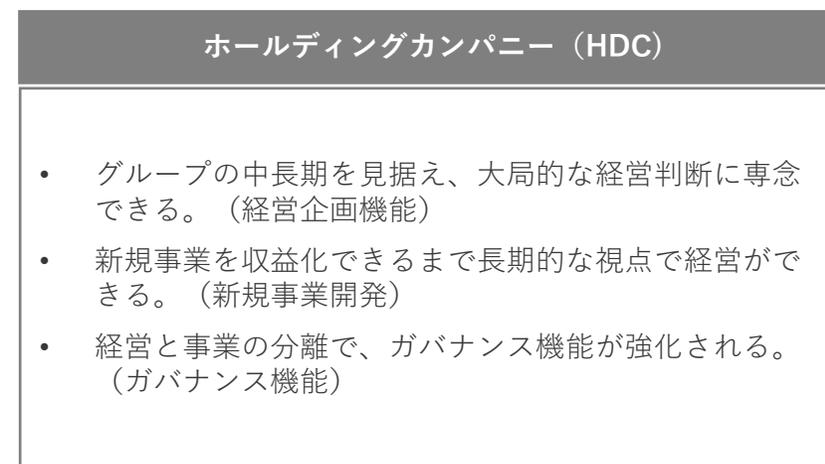
3.HDカンパニーの経営的なメリット⑤～未上場企業のHDC財務モデル～

HDCはグループ全体の資金調達、事業用資産の管理等B/Sの管理、事業会社はP/Lの管理を中心に運営。



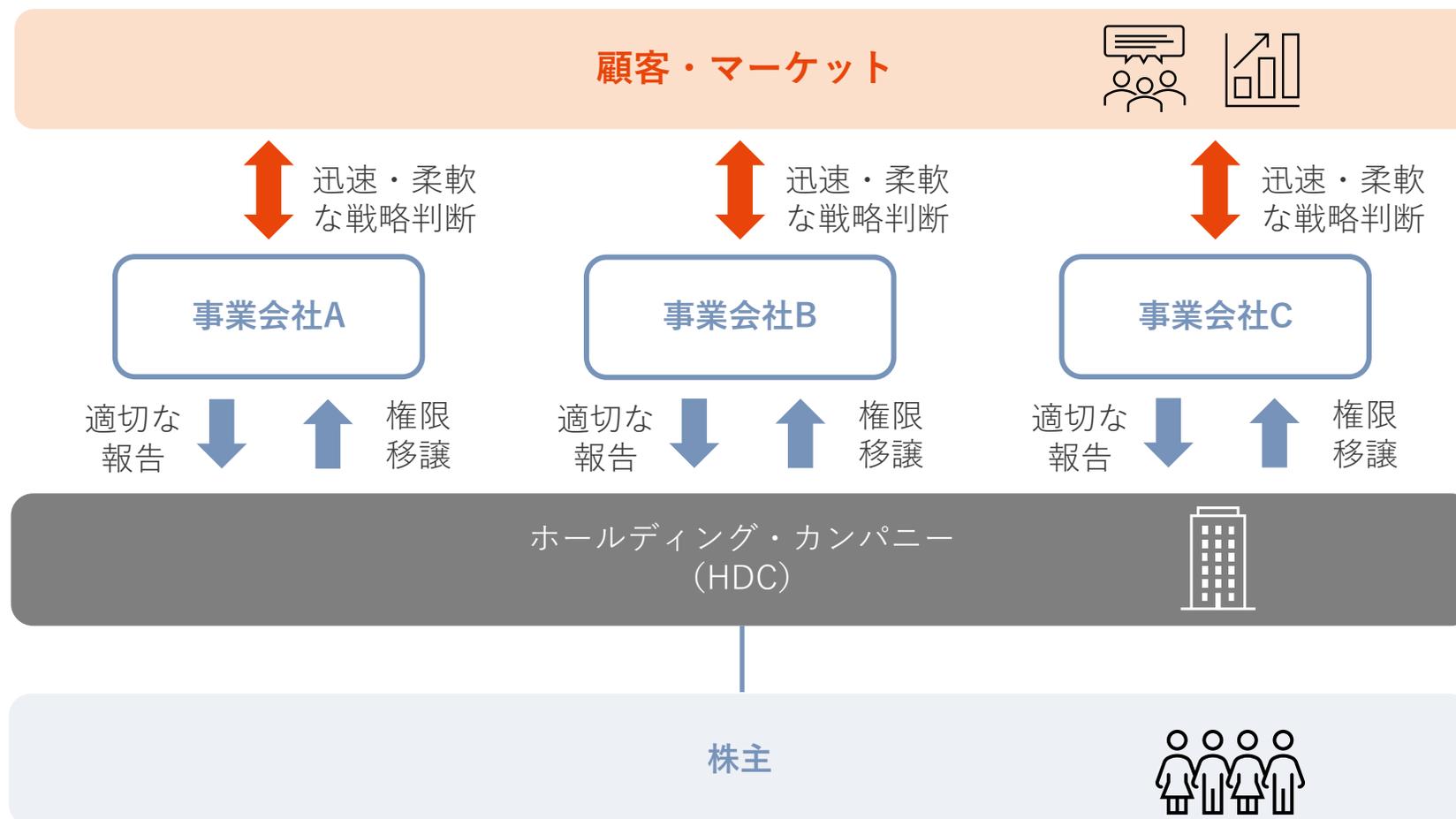
3.HDカンパニーの経営的なメリット⑥～未上場企業のHDC組織モデル～

HDCは中長期の戦略を意識した経営、事業会社は短期の業績を意識した経営を行います。



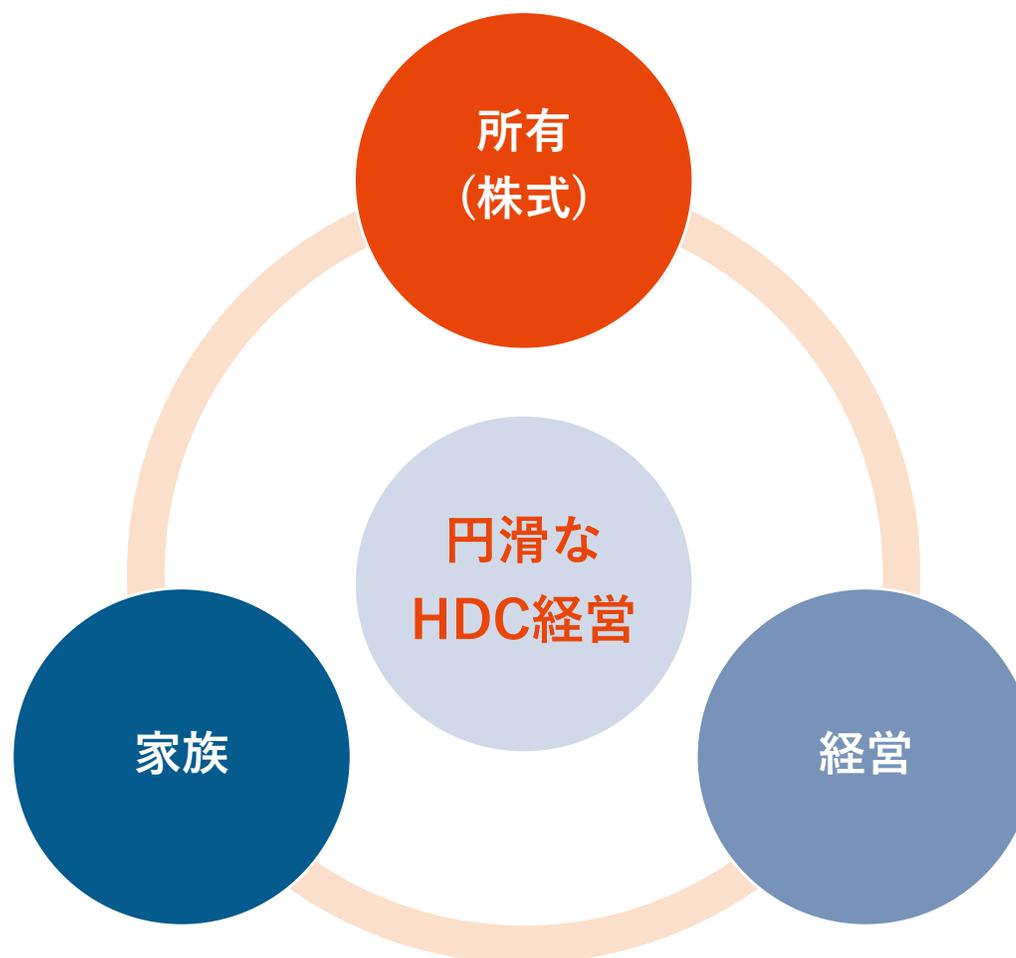
4.HDカンパニー成功の秘訣①

グループの土台として新規事業の創出、事業用資産と資金管理など、グループの中長期的な経営戦略策定に特化し、権限を事業会社に移譲の上、変化する顧客・市場価値に迅速・柔軟に対応する体制を構築することが成功のポイントです。



4.HDカンパニー成功の秘訣②

ファミリービジネスは、所有（株式）、家族、経営の3つの視点から経営することが肝要です。



5.HDカンパニー支援事例①

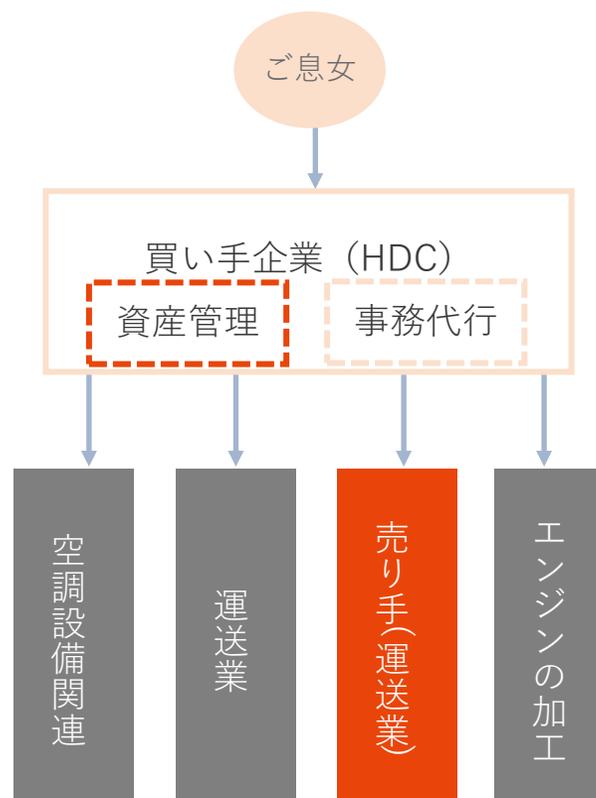
後継者であるご息女は傘下企業の事業経験はないが、グループ全体の事業戦略を主に担当。傘下の子会社社長には幹部従業員を抜擢することで、後継者問題を解決。

売り手・買い手の企業概要

売り手企業業種	運送業
売上	約5億円
利益	黒字
売却理由	後継者不在

買い手企業業種	運送業他3業種
売上	グループ年商約30億円
利益	黒字
買収理由	規模拡大

買収スキームの全体像



本件の留意点

- 支援内容
 - ✓ M&A仲介業務
 - ✓ 買い手HD化支援
- 買い手の経営課題
 - ✓ 既存事業の閉そく感
 - ✓ 後継者が女性
 - ✓ 資産効率性(ROE)の低下
- 売り手の経営課題
 - ✓ 後継者不在
 - ✓ ドライバー採用難
- M&A及びHD化によるメリット
 - ✓ G全体のROE向上
 - ✓ 経営人材の育成
 - ✓ 人材交流による活性化
 - ✓ 後継者選択の多様性

5.HDカンパニー支援事例②

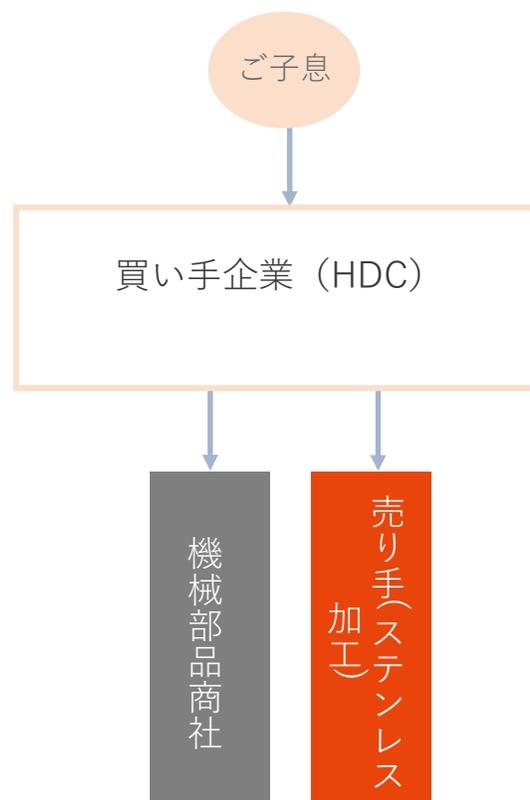
義父の突然の他界により、大手企業を退職し社長として入社。しかし古参幹部社員との対立に糸口が見つけれず、M&Aより大手企業の傘下に入ることを決断。

売り手・買い手の企業概要

売り手企業業種	ステンレス加工
売上	約3億円
利益	黒字
売却理由	企業成長

買い手企業業種	機械部品商社
売上	グループ年商約40億円
利益	黒字
買収理由	独自ブランド製品の確立

買収スキームの全体像



本件の留意点

- 支援内容
 - ✓ M&A仲介業務
 - ✓ 買い手HD化支援
- 買い手の経営課題
 - ✓ 薄利多売の商社からの脱却
 - ✓ 独自ブランド商品の開発
- 売り手の経営課題
 - ✓ 古参の幹部社員との対立
 - ✓ 従業員の採用難
- M&A及びHD化によるメリット
 - ✓ 並列子会社の位置づけで、M&Aに対する抵抗感が低下
 - ✓ 古参幹部の意識改革
 - ✓ 取引先増加による売上拡大
 - ✓ 人材交流による活性化

まとめ

- 多角化・コングロマリット企業が再評価される時代の到来
- HDカンパニーが事業会社の株式を間接保有することで、相続税上の株価上昇を抑制
- 中長期の戦略、短期の戦略を分離することでグループ全体の価値が向上
- HDカンパニーは「縁の下の力持ち」であって主役は「事業会社」
- HDカンパニーを上手く利用することで「女性」でも経営者になれる時代
- HD化は「M&Aした後」ではなく「M&Aする前」にすることが肝要
- 今後の経営にはDX化が不可欠



東京都千代田区紀尾井町1-3 東京ガーデンテラス紀尾井町紀尾井タワー14F

TEL : 03-6272-4707

<http://www.growin.jp>