

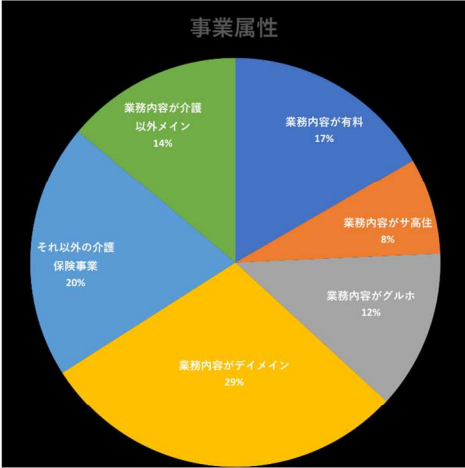
M & A事業者様へのご提案

介護事業の目利きをいたします！

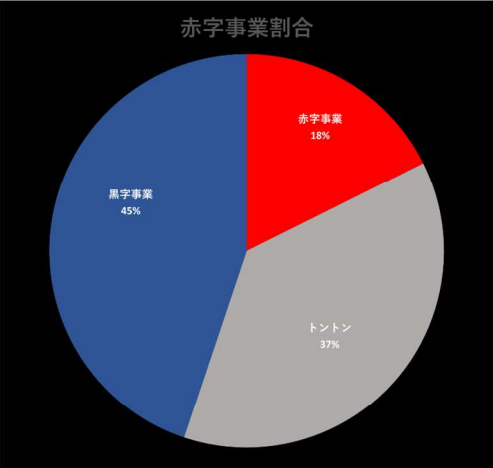


[2020.3.]

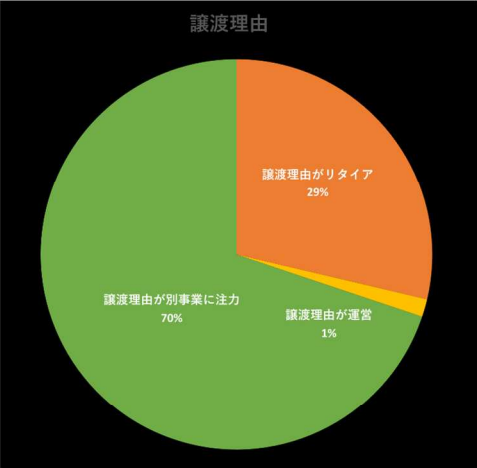
M&A希望事例分析



事業属性としてはデイメイのところが多く全体の29パーセントを占める。ついでそれ以外の介護保険事業であるが、これは訪問看護や居宅など多岐にわたる。土地建物がセットでという場合は、有料老人ホームがついで3位ということになる。



赤字の事業者は全体の18パーセントである。しかし、トントンの事業（やや黒字という事業含む）は全体の37パーセントである。事業譲渡をする以上は、なんらかの困難事情が見受けられるのであるから、全体の半分以上は赤字に近い状況と考えなければならない。



譲渡理由は70%が別事業に注力したいからといったものがほとんどであった。これは再編も含む。完全に介護事業から撤退するものも含む。残りはリタイア/後継者がいないといった理由で、これが29%だった。運営不振を表に出す事業者は1%しかおらず。事業を継続しうだけの力は保持しているが、再編のためにやむをえずといった理由にしている。

全体			
項目	売上規模	利益額	希望価格
平均	100,835	12,122	64,696
中央値	60,000	4,800	25,250
	0.641605	5.337192	
	0.420833	5.260417	

全体の状況からすると、売上規模の平均値はおよそ1億円。中央値は6千万円程度であり、利益額としては黒字であれば、平均1200万円程度。中央値としては480万円程度ということになる。これらの数値と希望価格を除ると、売上規模の42%～61%、利益額の5.2倍～5.3倍程度で売りたいと考えていることがわかる。

デイ	売上規模	利益額	希望価格
平均値	72,052	6,662	32,174
中央値	49,000	0	16,000
	0.446534	4.829521	
	0.326531		

デイサービスのみを考えてみると、平均値として売上規模の44%程度、中央値からすると32%で譲渡を希望されている。。また利益額の4.82倍程度の価格で譲渡を希望されている。これらのことから、デイは売上規模に対して安価に譲渡されることがわかる。その理由としては、デイが建物の価値としては、デイはデイでしか使えないため、商品価値が低い

赤字	売上規模	利益額	希望価格
平均値	41,400		21,040
中央値	26,000		6,000
	0.508202		
	0.230769		

赤字の施設の場合、売上規模の23%から50%程度まで希望価格が落ち込む。ただし、希望価格が1円や1万円の例が2件ほどあり、ほとんど投げ売りのような価格の場合もありうる。それでも、赤字の施設は全体の平均や中央値からして、安価な値段で譲渡を希望されている。

リタイア	売上規模	利益額	希望価格
平均値	147,338	19,779	95,833
中央値	83,000	9,700	45,000
	0.65042985	4.845219088	
	0.54216867	4.639175258	

リタイアの場合、売上規模の54%～65%を望み、利益額の4.6倍～4.8倍を望む。売上規模からすると、全体より下限値が高いが、利益額との比率からすると、全体の数値よりも低い。譲渡理由がリタイアである場合、経営としては問題ない自信があると考えていたが、実際には経営的にまずい状態にあるものの代替理由としてリタイアというものを持ちだしているのかもしれない。

トントン	売上規模	利益額	希望価格
平均値	61,953	0	23,767
中央値	38,500	0	20,000
	0.383622		
	0.519481		

トントンなら売上規模の38%～51%程度

	売上規模	利益額	希望価格
平均値	132,610	18,433	92,620
中央値	79,000	13,000	45,000
	0.698437		
	0.56962		

黒字の施設は56%から69%

別事業	売上規模	利益額	希望価格
平均値	82,162	8,957	52,118
中央値	48,000	3,000	20,000
	0.63433136	5.81869628	
	0.41666667	6.66666667	

顕著な数値としては、利益額に対する希望価格が、5.81倍から6.66倍になっていることである。したがって、別事業に注力するという理由の場合、全体の場合と比べて、高い数値になっている。つまり、利益が安定していて、長い期間をかけても元をとれるだけの価値があると考えているから、利益額の高い倍数を乗じた数値で売りたいと考えている。

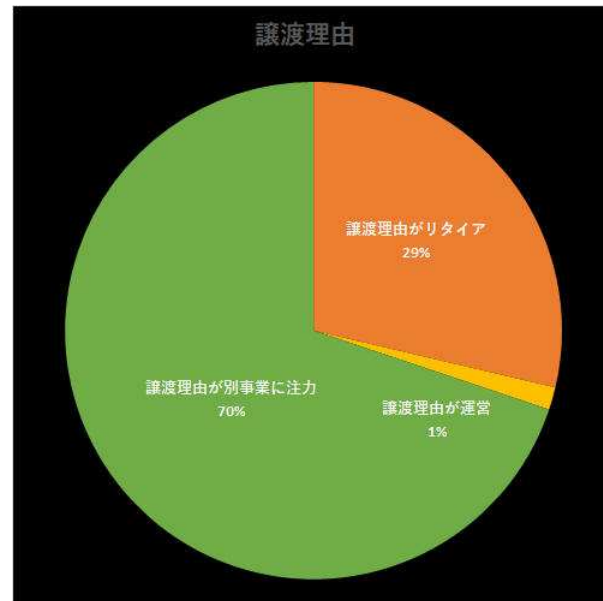
売却をご希望の企業様

事業を売却したい理由

御社が事業を売却したい理由は以下のうちどれに当てはまるでしょうか。

1. リタイア 2.他事業に注力 3.経営的な判断

実をいうと、ほとんどの場合は**他事業に注力する**というのが理由となっております。



経営的に問題はないが、本体事業に集中するためという理由を第一に掲げています。これはできるだけ**事業を高く売りたい**ということを表しているわけです。

では、高く売るためにはどうすればよいか？介護事業の失敗例は多岐にわたり、譲渡価格が高いかどうか、失敗の理由次第で変わります。

介護事業の失敗と譲渡価格

介護事業の失敗例は多岐にわたり、譲渡価格が高いかどうか、失敗の理由次第で変わります。しかし、失敗した事業の価値は、専門的かつ時間的な判断が必要になるため、しばしば適正な価格がわからないまま売りにだされることがございます。



なぜ失敗したのだろう？

失敗した事業の価値は？

適正価格はいくら？

監査体制が不十分で指定取消を受けてしまった。



スタッフ&利用者は残存



譲渡価格
高い

人手不足で現場が崩壊してしまった。



スタッフ&利用者は毀損



譲渡価格
低い

入居者が集まらないまま長期間放置されていた。



スタッフ&利用者は毀損



譲渡価格
低い

オーナーに対する家賃が高すぎて、経営を圧迫していた。



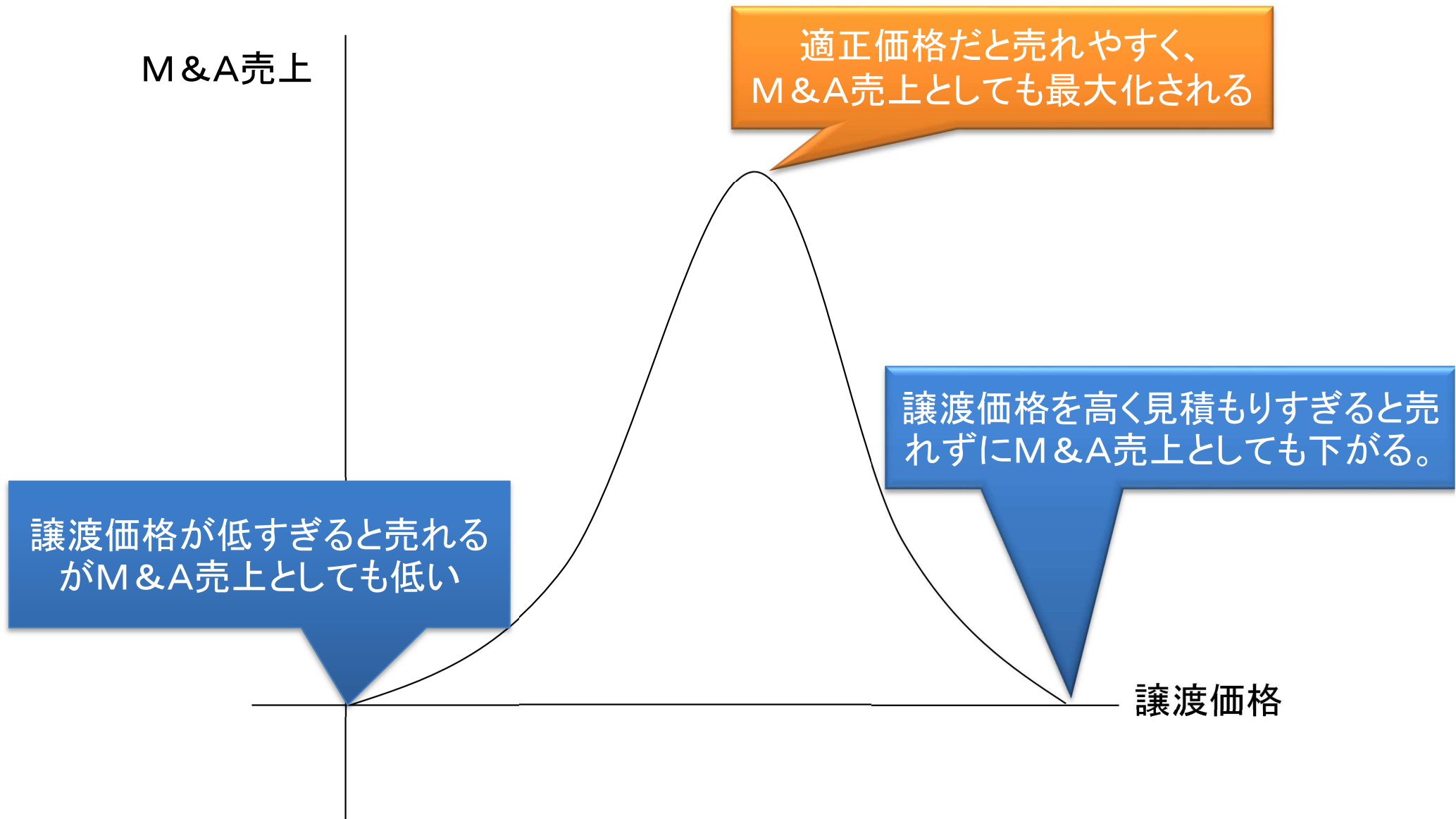
スタッフ&利用者は残存



譲渡価格
高い

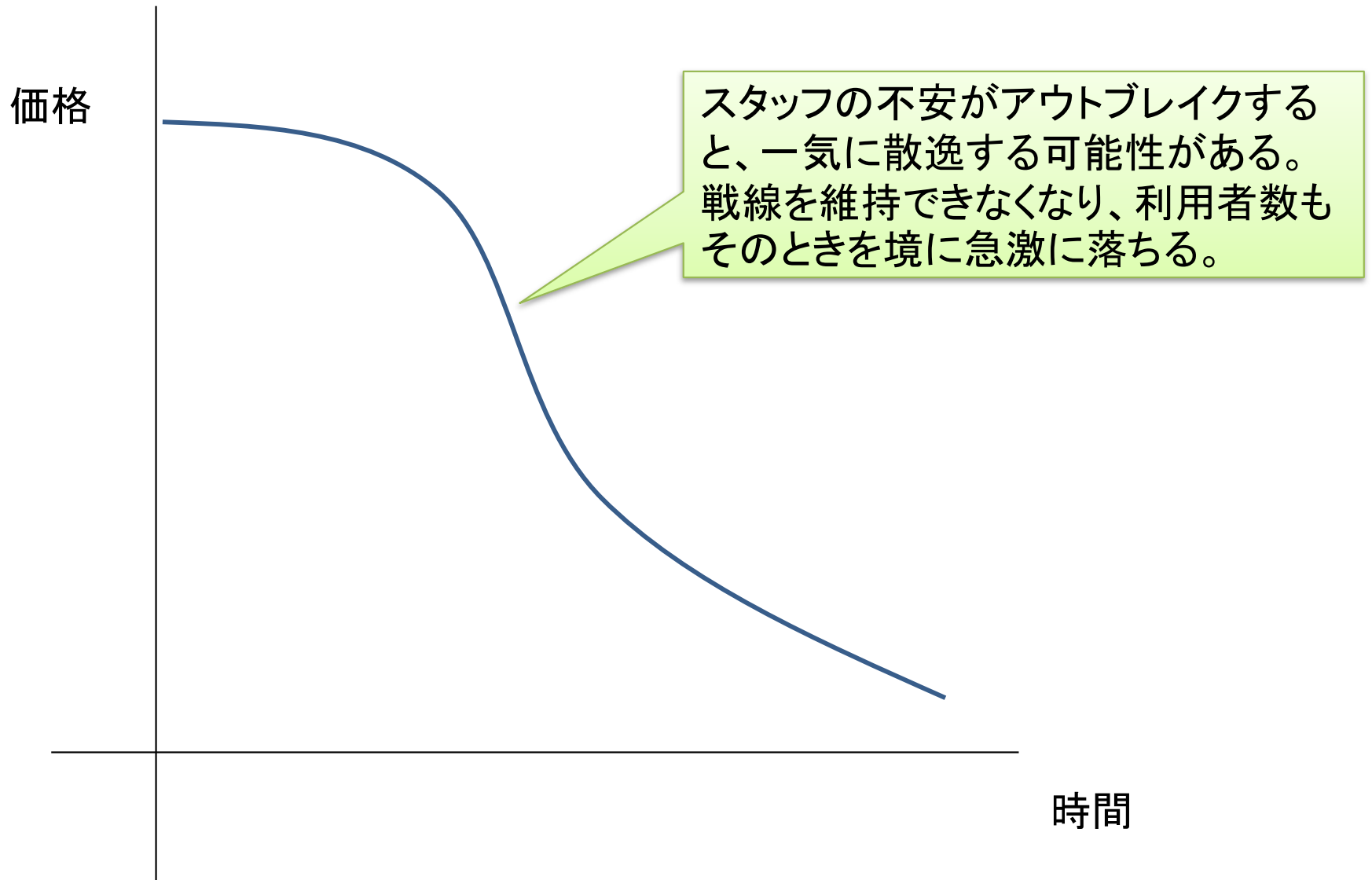
M&A売上と譲渡価

もしも、売り手側が安く設定すれば、売れるでしょう。しかし、譲渡によって得られる価格も当然低くなってしまいます。逆に売り手側が過剰に高く設定した場合はどうでしょう。その場合は、事業譲渡は永遠に完結せず、譲渡の価値も0円になってしまうということです！



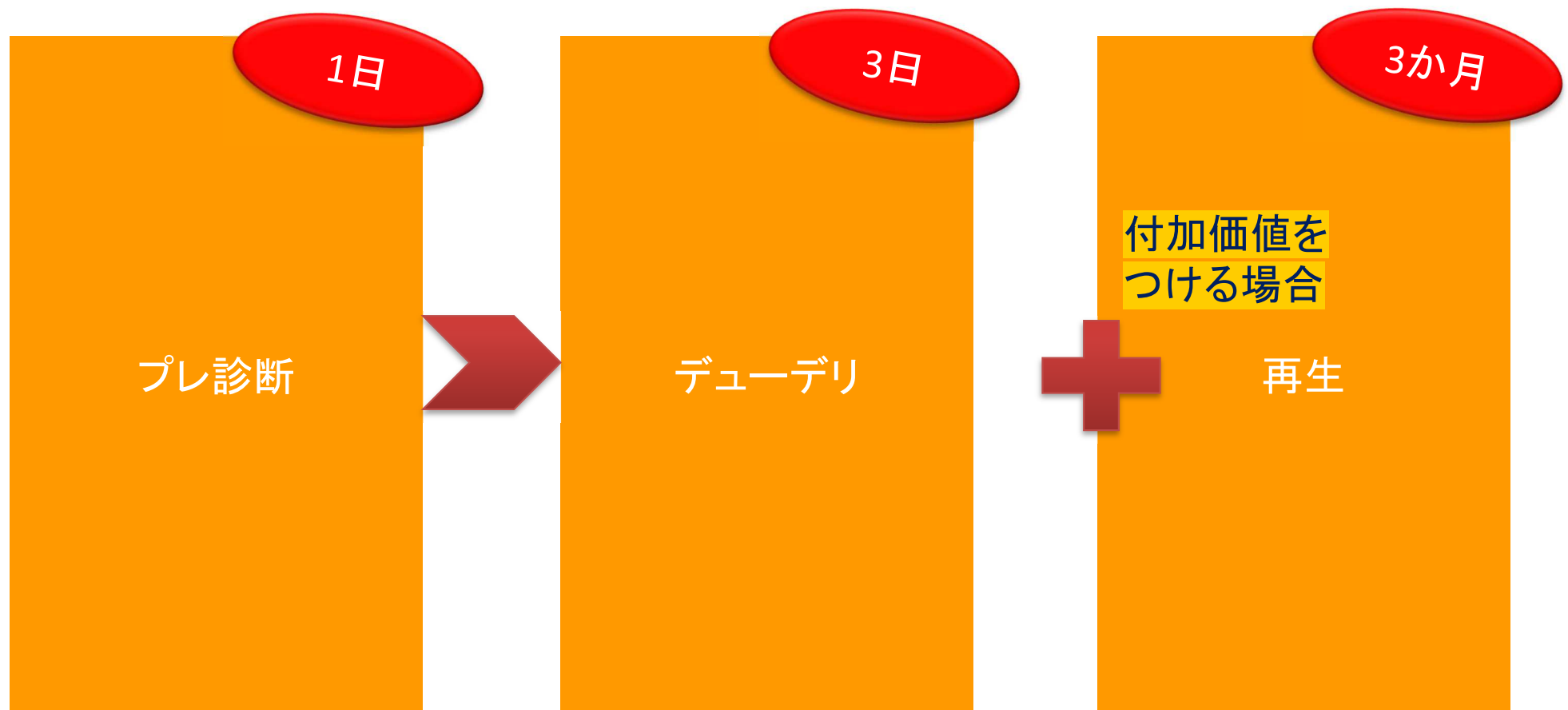
時間経過と譲渡価格

介護の場合は時間軸という要素も見逃してはなりません。
つまり、スタッフと利用者が散逸すると譲渡価格が極端に下がります。
建物のみになると、事業価値が低くなるからますます売れなくなるという悪循環が生じます。



早期の事業価値診断が必要

以上のことから、御社の利益を最大化するためには、譲渡会社の譲渡価格を適正に判断し事業価値を毀損しないように努める必要がある。介護の見地から事業価値を算定するのは専門的かつ複雑である。したがって、まず行うべきは簡易的なプレ診断であり、**一企業あたり一日**で行う。



現状分析

- ・自らの事業価値を知らない譲渡会社
- ・相手先の事業価値を知らない譲受会社
- ・介護事業価値の算定複雑化
- ・高額の算定コスト
- ・譲渡関係会社のマッチング機能が弱い

課題解決案

- ・プレ診断による情報非対称の是正
- ・プレ診断による事業価値の公表
- ・専門的目利きによる価値の見える化
- ・事業価値一括診断によるコスト削減
- ・価値の客観的提示によるマッチング

コンセプト

複雑で専門的な介護事業の価値を早期に**目利き**する

資料準備

必要情報フォーマット化

※必要情報フォーマット化する。情報収集。

準備書類一覧を作成

※依頼内容に基づき当協会にて作成いたします。

準備書類の依頼

※フォーマット化できない書類等については当協会から依頼。

当協会との電話・FAX・メールで連絡

送付がない場合アラート

※当協会よりメールと電話にて、譲渡会社様へ確認いたします。

診断

プレ診断

診断結果提出

御社にプレ診断結果を提出。事業価値が高いところについては、デューデリジェンスを行います。つまりプレ診断（目利き）を行い、価値の高そうな商品はすぐに店先に出すというイメージになります。

デューデリ

事業価値の精査。

診断書の作成

※事業を譲り受けた会社がどのようにすれば再建可能かの道筋の簡易的に診断する。自ら行うのが難しい場合は右再生コンサルへ。

再生コンサル（オプション）

再生計画の策定

譲渡会社との契約

※当協会が譲渡会社と個別に契約を行います。
※譲渡会社とのコンサルの場合は短期的な収益改善を目標とします。
※譲受会社との契約の場合は長期的な場合もありえます。

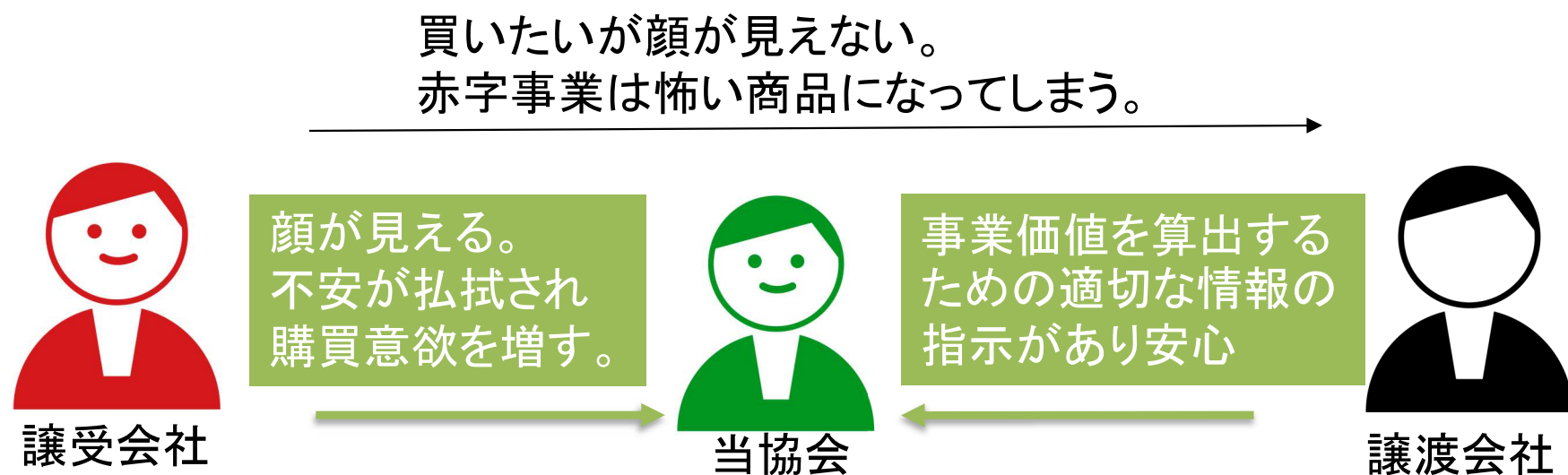
収益改善

譲渡価格の上昇

※事業再生によって収益が改善すれば譲渡価格が上昇いたします。

デューデリジェンスについて

ある事業者がデューデリジェンスを行ったところ、譲渡会社からは黒字と言われていたのに、実際には赤字だったという事例がある。赤字だからといって売れないというわけではないが、しかし、どういった理由で赤字になっているのかがわからなければ、買うほうは不安しかない。つまり、財務デューデリだけでは介護事業の事業価値を算定できず、専門的知見に基づいた、いわば介護事業専門のデューデリジェンスが必要。



買ってほしいが、事業価値を算出する方法を知らず不確かな情報を渡してしまう。複雑な事業形態の場合、自身が赤字か黒字かすら判別できない場合もある。

再生コンサルについて

再生コンサルの背景

譲渡に出すということはおよそ半分以上が、赤字ないしトントンの状況になります。

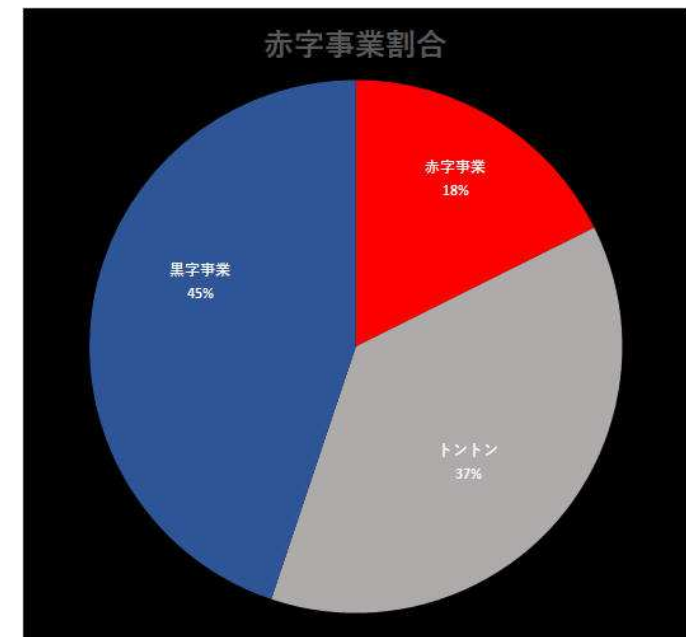
サンプルとなっているのは136社の譲渡希望会社。
そのうち、売上規模(年)に対する譲渡希望価格を調べてみると
赤字 23% トントン 52% 黒字 56%と出ました。
やはり圧倒的に赤字は譲渡希望価格が下がってしまいます。
これは「赤字の施設は売れないだろうという先入観」
また、赤字の施設を欲しがらる事業者はいないということでの
「自然な価格調整」などが理由であると考えられるところです。

現在、M&Aは、プラットフォームサイトなどに登録して行う方法が
主流となっておりますので、事前に相場観がわかってしまうという
ことが理由と考えられます。

ポイントは『トントン』の場合、ほとんど譲渡希望価格は下がらない
ということです。

したがって、赤字事業の場合、早期にトントんにまで押し上げることができれば、
譲渡価格はおよそ2倍近く膨れ上がることになります。

当協会はいくつも再生コンサルに携わってきたことから、
早期回復への道筋を建てるのが可能です！



当協会の再生実績

確かな実績で御社のM&Aをお支えいたします。

◇介護施設立上コンサル実績(2020年3月現在)

特定施設立上件数 34施設
住宅型有料老人ホーム立上件数 15施設
高齢者専用賃貸住宅立上件数 8施設
通所介護施設立上件数 11施設
認知症対応型共同生活介護施設立上件数 10施設

◇介護施設運営・再生コンサルティング実績(2020年3月現在)

介護事業者様 47法人
医療法人様 32法人

◇施設運営実績(2020年3月現在)

有料老人ホーム(特定施設) 18施設 600室
住宅型有料老人ホーム 92施設 1600室
通所介護施設 70室 定員900人
認知症対応型共同生活介護施設 3施設 63室

高齢者施設再生のストラクチャー＜事例1＞

▶ 事業構造の リ・ストラクチャー

事業主体：建設会社

- ・市場ニーズに対して事業コンセプトがミスマッチ
- ・誤った戦略と追加投資が傷口を広げる
- ・ハード重視でターゲットが不鮮明
- ・開設1年経っても入居者獲得不足で月間500万円の大幅赤字

相談・支援要請



再生計画策定支援
・フォローアップ

施設経営
再生コンサル

再生計画

●事業構造のリメイク

- ・サービス付き高齢者向け住宅から住宅型有料老人ホームへの転換
- ・市場調査による料金体系の見直し
- ・受け入れ対象者のリセット
- ・新入居者に合わせたサービス体系の見直し



- 介護ニーズの高い入居者の増加
- 介護保険収入の増加



効果

- 1カ月で赤字が半減、3カ月で黒字化
- 適正人員による新サービス体系が確立
- 安定した就労と継続したサービスの提供が可能となった

高齢者施設再生のストラクチャー＜事例2＞

▶ 金融機関の リ・スケジュールと医療連携による収益改善

事業主体：医療法人

- ・医療連携の不足によるターゲット選定の誤り
- ・医療法人にみられる営業不足
- ・多額の建設費融資返済が資金繰り圧迫
- ・開設10カ月経っても入居者獲得不足で月間300万円の大幅赤字

相談・支援要請



再生計画策定支援
・フォローアップ



施設経営
再生コンサル

再生計画

●事業構造のリメイク

- ・銀行返済計画の見直しと銀行交渉
- ・医療連携の強化により地域中核病院との提携
- ・医療依存度の高い入居者の獲得
- ・営業計画の見直しと支援



- 医療依存度の高い入居者の増加
- 介護保険収入、医療収入のWインカムの増加



効果

- 3カ月で黒字化
- 職員の給与カットゼロ
- 安定した就労と継続したサービスの提供が可能となった

高齢者施設再生のストラクチャー＜事例3＞

▶ 事業再配置と適正人員、適正配置

事業主体：整骨院と介護事業の複合事業者

- ・複数の介護事業を展開するも分散経営となり採算性が悪化
- ・不採算事業が経営の足を引っ張る
- ・高い金利支払いが経営を圧迫
- ・月間270万円の赤字

相談・支援要請



再生計画策定支援
・フォローアップ

施設経営
再生コンサル

再生計画

●事業構造のリメイク

- ・事業再生計画の作成
- ・銀行交渉による低利融資への切り替え
- ・不採算事業と重複事業の整理
- ・無償サービスの洗い出し
- ・開業早々事業の営業支援



- 最適サービスの提供により収益増大
- 適正人員の配置と余剰人員の再配置



効果

- 2カ月で黒字化
- 金利引下、適正人員による経費の大幅削減
- 各事業責任者の再教育によるモチベーションアップ

買収をご希望の企業様

玉石の玉を拾う

買収をご希望されている場合、できるだけ低価格で、
価値のあるもの＝売上を出し、困難な事項がない事業を買いたいとお考えのことかと思います。

買うべき対象が決まっていない場合（エリアは決まっているが、具体的な事業者が決まっていない場合等）
玉石が混淆するなかで、玉を拾うということが必要になってきます。

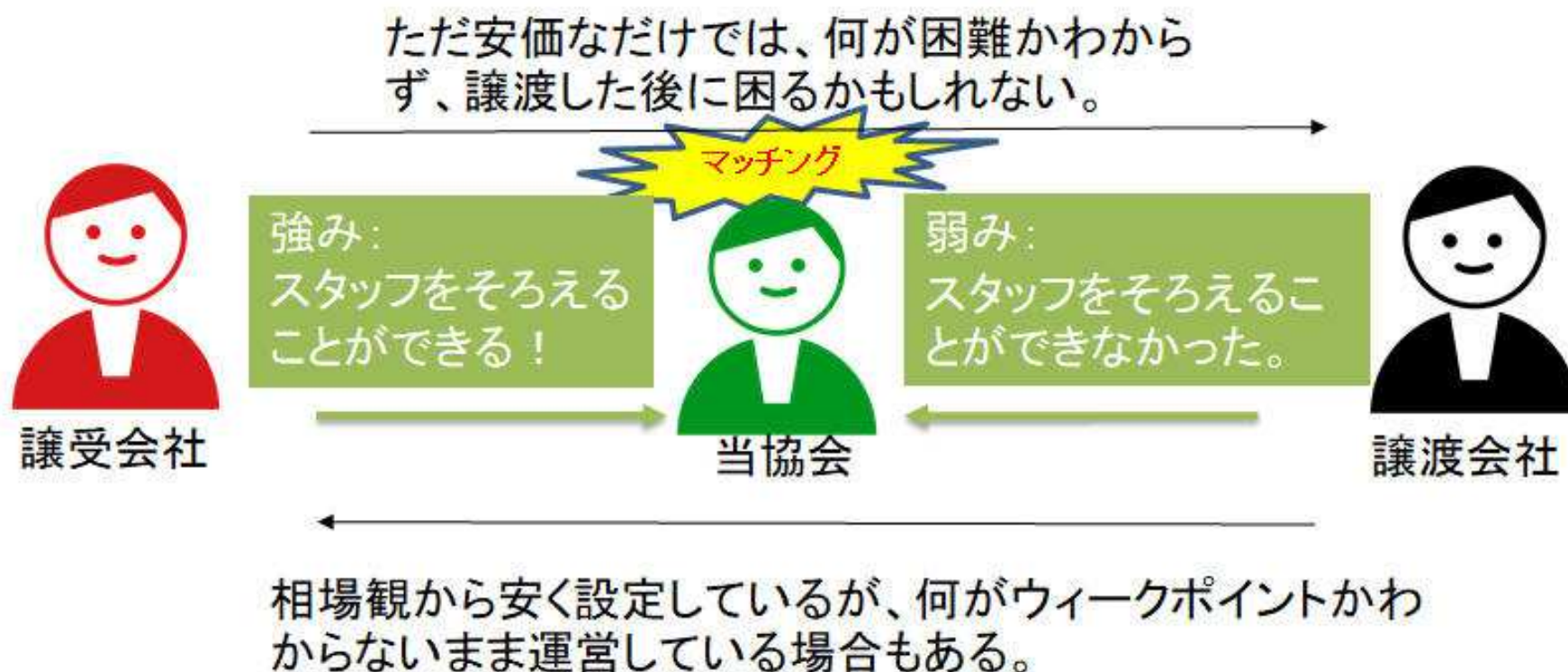
基本的には、譲渡価格は相場観によって適正な価格に自然と収まっていますが、
この場合に考えるべきポイントは、実は売却されている事業の状況ではなく、
御社の強みを生かすことにございます。

例えば、当社は100以上の譲渡希望会社の情報を握っておりますが、
例えば、「入居者はいるがスタッフがいない」という事業があったとして、
御社の強みがスタッフの補充が容易であるという場合、
この事業の困難な事項は困難な事項足りえないということになります。

買収で必要なのは、御社の強みと譲渡会社の事業の弱みを**マッチングさせる**ことにあります。

マッチング

このように、両社の弱みと強みをマッチングさせることが、ウィンウィンの関係に繋がります。ウィンウィンに関係に繋がることが、適正価格への第一歩です。具体的な方法としては、やはりプレ診断➡相手方会社のデューデリ。そして、相手方会社との交渉調整を行います！



デューデリジェンスの具体的項目＜事例①＞

〇〇の現状と今後	3	問題点への対策案	28
現地ヒアリング	4	対策その1：適用率を上昇させる	29
徴求資料及び収集資料	5	対策その2：特定事業所加算Ⅰを取得する	30
サ高住&訪問介護&訪問看護 実績合算（9月・11月）	6	対策その2-2：特定事業所加算Ⅰを取得する（効果）	31
ケアプラン訪問計画表①	7	対策その3：訪問看護事業の内部集中	32
ケアプラン訪問計画表②	8	対策その4：看護師の介護介入	33
ケアプラン訪問計画表③	9	対策その5：ドクターの指示書	34
ケアプラン訪問計画表④	10	対策その6：医療MGの設置による医療保険増収	35
ケアプラン訪問計画表⑤	11	対策その7：訪問リハビリの活用	36
ケアプラン訪問計画表⑥	12	対策その8：定期巡回・随時対応型訪問介護看護の可能性	37
ケアプラン訪問計画表⑦	13		
訪問介護利用率（2019年12月実績）	14		
訪問介護サービスの稼働率（2019年12月実績）	15		
外部事業者構成（2019年11月実績から）	16		
サービス付き高齢者向け住宅&訪問介護 実績推移	17		
サービス付き高齢者向け住宅&訪問介護 実績数値 グラフ	18		
訪問看護 実績数値 2019年11月分	19		
給与・人件費率	20		
訪問看護（介護保険）利用者一覧（2019年11月時点）	21		
医療連携状況確認	22		
指示書発行部数（主治医別）	23		
訪問看護利用回数集計表	24		
訪問介護 コンプライアンスチェック	25		
訪問看護 コンプライアンスチェック	26		
現状の問題点のまとめ……推定原因	27		

デューデリジェンスの具体的項目＜事例②＞

下記表は、サービス提供表実績と勤務表を基に弊社のシステムで1日の介護サービスを割りつけたもの。現実のサービスはこのように集中化してはいないものの、集中化させれば、**灰色の帯の中**にまだサービスを入れることは可能ということがわかる。次表により1週間の介護保険サービスを割り付けてみたが同様の傾向を示す。

