

事業計画及び 成長可能性に関する事項

2024年 2月 21日



株式会社オンデック 東証グロース:7360



1 会社紹介

2 ビジネスモデル（事業内容/収益構造）

3 市場環境

4 競争力の源泉

5 事業実績

6 事業計画（成長戦略/経営指標）

7 リスク情報

社名	株式会社オンデック (英文名 ONDECK Co., Ltd.)
創業	2005年7月
設立	2007年12月
従業員数	59名 (2023年11月末現在)
拠点	大阪本社 大阪市中央区備後町3-4-1 備後町山口玄ビル 3F 東京オフィス 東京都港区赤坂2-3-5 赤坂スターゲートプラザ 15F

役員構成	代表取締役社長	久保 良介
	代表取締役副社長	船戸 雅夫
	取締役東京オフィス長	山中 大輔
	取締役管理部マネージングディレクター	大西 宏樹
	社外取締役	谷井 等
	社外監査役(常勤)	村田 健一郎
	社外監査役	森山 弘毅
	社外監査役	野村 政市



コンサルティング・クオリティの追求を第一義とし 中小M&A市場の発展をリードするアドバイザーリーファーム

1 仲介・FAいずれも対応の M&Aブティック



国内中小企業を中心とした「M&A仲介」および「FA業務」を主とするM&Aブティック

2 創成期から活動する パイオニア



創業から18年間、一貫して中小M&Aに特化して展開。成長著しい当業界において、創成期から活動するパイオニアの一角を自負

3 プロフェッショナル チーム



中小M&Aが「売りたい⇔買いたい」のマッチングビジネス化しつつある中、総合力と高品質なコンサルティングサービスを追求するプロフェッショナルファーム

中小M & A支援市場における

トツクオリティ企業へ

中小・中堅M&A市場はこの数年で急拡大し、大きな転換期を迎えています。

パイオニアの一角を自負する当社は、創業来一貫して「コンサルティング・クオリティ」を基柱としてまいりましたが、拡大する市場の中で、あらためて自らの針路を明確化します。

当社は、自他共に認める「トツクオリティ企業」を目指します。

戦略策定からサービスの細部に至るすべてにおいて「クオリティ」を軸に構成し、市場をリードする比類なき存在へ。

オンデックは妥協なき挑戦を続けます。

10の行動指針

顧客への姿勢、競争力、戦略、ガバナンス、
当社のすべてがこの指針を基に形成される

- ① 本質的な顧客貢献
- ② 倫理と経済の両輪
- ③ 信用の獲得
- ④ クオリティの追求
- ⑤ チームワークの発揮
- ⑥ 適正な情報管理
- ⑦ 健全な業界発展の牽引
- ⑧ 成し遂げる熱意
- ⑨ 高みを目指す謙虚な姿勢
- ⑩ 他者評価の重要性

企業理念

企業の成長と変革の触媒となり、
道徳ある経済的価値を創出する。

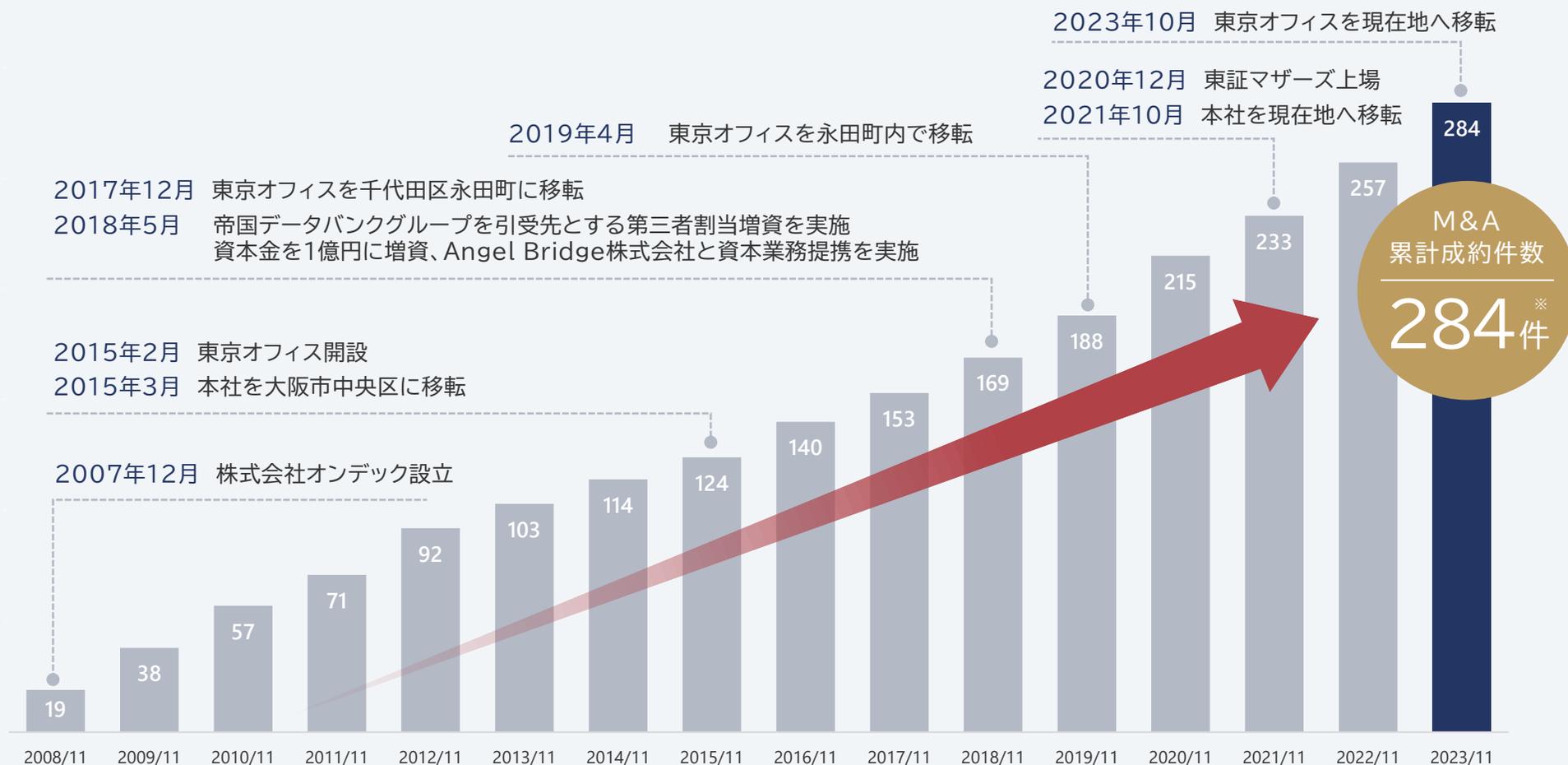
ビジョン

企業の生産性を飛躍的に高める。
その機会を提供するインベストメント・バンクとして、
その実行を促進するアドバイザー・ファームとして、
比類なき存在を目指す。

行動原理

誰にも恥じない、すべての人に誇れるビジネスを。

当社代表取締役である久保と船戸が2005年7月に創業。
2007年12月に株式会社オンデックを設立。創業からの累計成約件数は200件を超える。



※ 2007年12月～2023年11月。仲介形式は譲渡・買収企業で1件、FA形式は契約1社で1件でカウント。



代表取締役社長 久保 良介

1999年大手カード会社に就職。
その後、上場商社に転職し経営企画室において様々なプロジェクトマネジメントを経験。
2005年7月、船戸とともにオンデックを創業。
2007年12月、(株)オンデックを設立し代表取締役社長に就任(現任)。
「事業引継ぎガイドライン 2014」「中小M&Aガイドライン 2020」検討委員(ともに中小企業庁)。



代表取締役副社長 船戸 雅夫

1999年大手カード会社に就職。
その後、中堅商社に転職し国内・海外問わず多様な商材発掘と事業化を経験。
2005年7月、久保とともにオンデックを創業。
2007年12月、(株)オンデックを設立し代表取締役副社長に就任(現任)。



取締役東京オフィス長 **山中 大輔**

2003年大手証券会社に入社し、資産管理業務に従事。その後、2006年に大手ベンチャーキャピタルに転職し、新ファンドの企画・組成業務、投資業務並びに投資実行後のハンズオン支援(事業戦略立案、IPO支援等)まで幅広い業務に従事。2015年、㈱オンデック取締役 東京オフィス長に就任(現任)。



取締役管理部
マネージングディレクター **大西 宏樹**

2001年老舗古美術品店に入社し、仕入・販売・管理業務を担当。その後、2005年に大手監査法人に入所。一貫してIPO支援業務に従事し多数の新規上場に関与しながら、ニューヨーク証券取引所上場企業への監査・アドバイザーにも従事。2019年、㈱オンデック取締役 管理部マネージングディレクターに就任(現任)。公認会計士。



社外取締役 **谷井 等**

1996年大手通信会社に入社。その後、起業家として複数の事業を立ち上げる。2007年には自ら設立したシナジーマーケティング㈱を新規上場させ、現在も㈱バイフォワード代表取締役、シナジーマーケティング㈱取締役会長、ハッピーPR㈱代表取締役を務める。㈱マンガム、㈱マーケットエンタープライズ等の上場会社をはじめ、多数の企業において社外取締役のほか、神戸大学客員教授も務める。



常勤監査役 **村田 健一郎**

1979年㈱日本興業銀行(現㈱みずほ銀行)に入行し、国内外でコーポレートファイナンス及びプロジェクトファイナンスに従事。退行後は投資会社や事業会社と共に、出資先の電子部品製造業や小売・サービス業などの企業においてハンズオンで事業再生・企業再生に取り組み、役員、顧問を歴任。2018年㈱オンデック常勤監査役に就任(現任)。



社外監査役 **森山 弘毅**

2000年大手法律事務所に入所。その後、米国バージニア大学ロースクール及び米国ノースウェスタン大学ケロッグ経営大学院修士課程を修了。外資系投資会社や法律事務所勤務を経て、現在は野村総合法律事務所パートナー。弁護士。



社外監査役 **野村 政市**

1984年大手監査法人勤務を経て、野村公認会計士事務所を開設・所長就任(現任)。その後、朝日MAS代表取締役、誠光監査法人及び朝日税理士法人代表社員(現任)。その他複数の企業、公益法人、NPO法人の監査役・監事を務める。公認会計士・税理士。



1 会社紹介

2 **ビジネスモデル（事業内容/収益構造）**

3 市場環境

4 競争力の源泉

5 事業実績

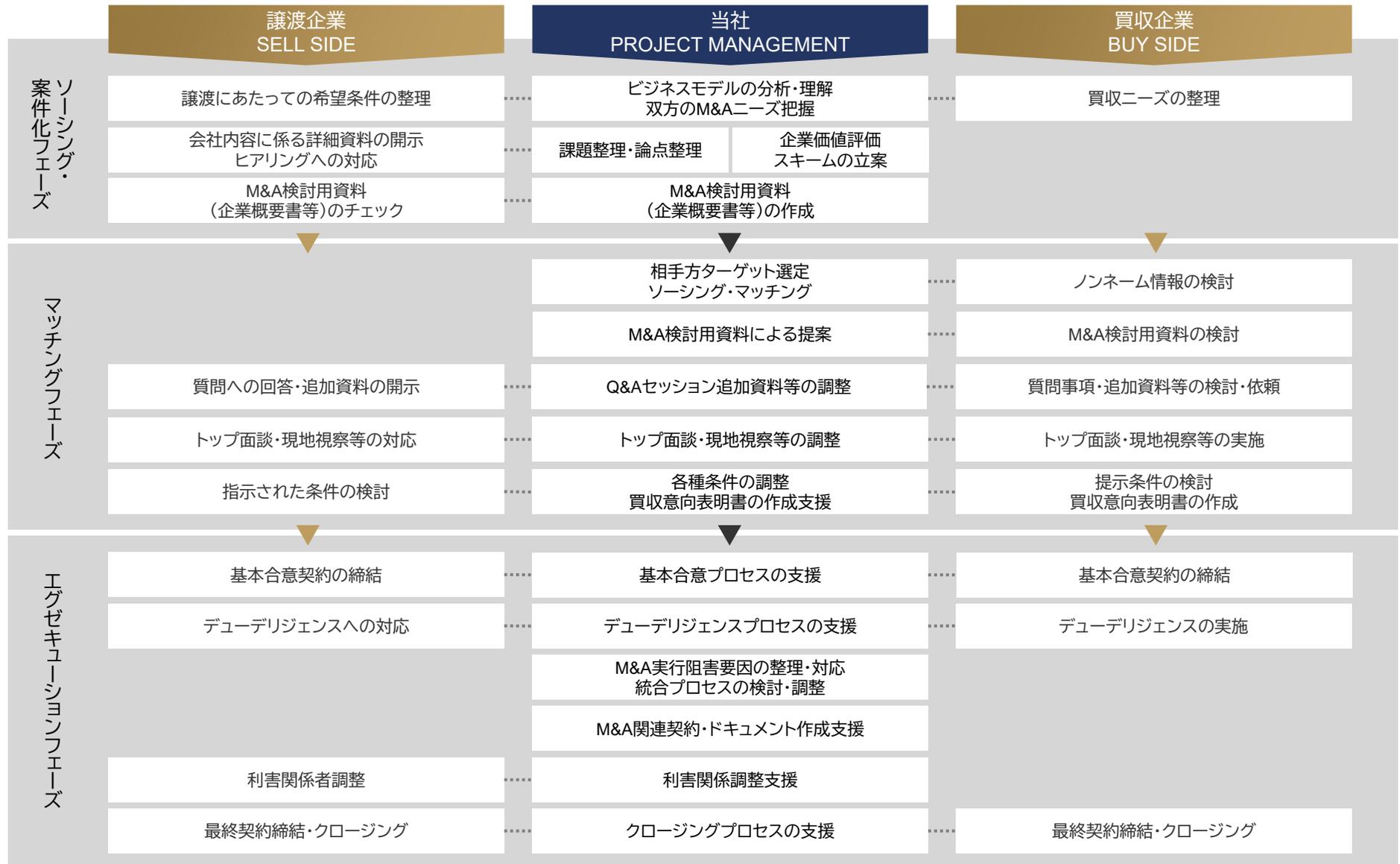
6 事業計画（成長戦略/経営指標）

7 リスク情報

当社のM&Aアドバイザリー業務は、仲介形式とFA形式のいずれかで行われる。
公的機関・金融機関・士業など、3万以上の組織・団体からの紹介を通じてサービスを提供。



- M&Aにかかる一連の業務の完了後に譲渡企業と買収企業の双方から成功報酬を受領
- 紹介による受託の場合は、成功報酬の一部を紹介料として支払う





1 会社紹介

2 ビジネスモデル（事業内容/収益構造）

3 市場環境

4 競争力の源泉

5 事業実績

6 事業計画（成長戦略/経営指標）

7 リスク情報

後継者問題を背景に中小企業の統合・再編促進が不可欠となっており、M&Aはますます活発化する見通し。圧倒的な成長余力を持つ有望マーケット。

国内M&A件数推移

2014年
2,387件



2021年
5,794件



2029年頃目標

60,000件

圧倒的な伸びしろを持つマーケット

中小M&Aの促進を目的に中小企業庁が2015年3月に「事業引継ぎガイドライン」を、2020年3月にその改訂版である「中小M&Aガイドライン」を公表

当社代表・久保がそれらの策定メンバーを務める

2029年頃には官民合わせて年間で60,000件の目標

中小企業庁は、中小M&Aを推進するため今後5年間に実施すべき官民の取組を「中小M&A推進計画」(2021年4月)として公表。

案件規模によりM&A支援機関の支援内容等に差があることを踏まえ、案件規模に応じてきめ細かに対応

1 小規模・超小規模M&Aの円滑化（譲渡側の売上高1億円以下(目安)）

課題
①

特に地方において小規模・超小規模向けの支援が不足。事業承継・引継ぎ支援センターが地域内のM&A支援機関と連携しつつ民業を補完しているが、支援を必要とする中小企業(譲渡側)の数が膨大で対応しきれていない。

課題
②

かけられるコストに限りがある中で、最低限の安心の取組がおろそかになっているケースがある。

▶ 全国の官民のマッチングネットワークの構築

例: 事業承継・引継ぎ支援センターとM&A支援機関の連携強化

▶ 創業希望者等と後継者不在企業のマッチング拡充

例: 事業承継・引継ぎ補助金における新類型(創業支援型)の創設

▶ 小規模・超小規模M&Aにおける安心の提供

例: 士業等専門家の育成・活用の強化、表明保証保険の推進

2 大規模・中規模M&Aの円滑化(譲渡側の売上高1億円超(目安))

課題
①

全国的に大規模・中規模向けのM&A支援機関が活動しているが、M&A支援機関の支援の妥当性を判断するための知見が不足している中小企業が存在。

課題
②

M&Aは経営戦略を実現するための手段に過ぎず、実際に事業の成長につなげることが重要であり、特に規模が大きい場合には容易ではないが、M&A後の経営統合(PMI)の取組等が不足。

▶ 支援の妥当性を判断するためのツール等の提供

例: 企業価値評価ツールの提供、セカンドオピニオンの推進

▶ 中小M&AにおけるPMIに関する支援の確立

例: 中小M&AにおけるPMIに関する指針の策定

▶ 中小企業向けファンドによる支援の拡充

例: 中小企業経営力強化支援ファンドを通じたすそ野の拡大

3 中小M&Aに関する基盤の構築

課題
①

事業承継の準備に早期に着手し、計画的に進めることが重要であるが、事業承継は他の経営課題より後回しにされがち。

課題
②

中小M&Aに特有の制度的課題に直面し、M&A実行の是非について判断を左右するケースがある。

課題
③

M&A支援機関の数が増加する一方、M&A支援機関の質を確保する仕組みがない。

▶ 事業承継に着手するための気づきを提供する取組の拡充

例: 企業健康診断(事業承継診断の発展的改組)

▶ 中小M&Aに特有の制度的課題への対応

例: 所在不明株主の株式の買取り等に要する期間の短縮

▶ M&A支援機関の信頼感の醸成

例: M&A支援機関に係る登録制度の創設、M&A仲介に係る自主規制団体の設立

M&A仲介協会は倫理規程や業界の自主規制ルールを策定するなど
M&A仲介業界の健全な発達やサービス品質向上を目的とした活動を本格化。

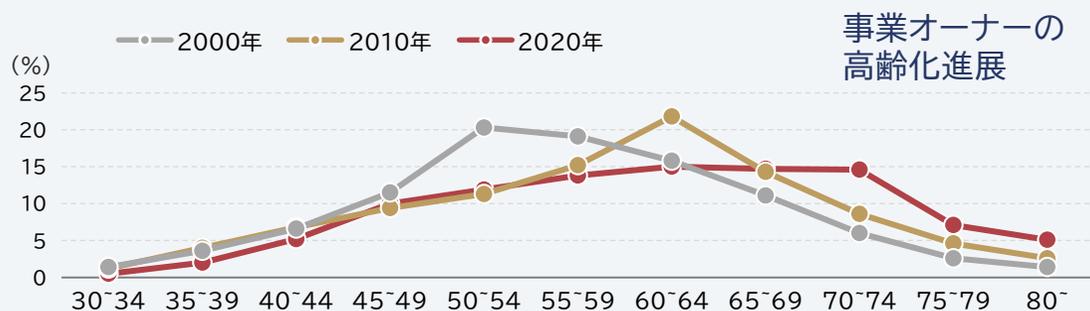


名称	一般社団法人 M&A仲介協会
英文名称	M&A Intermediaries Association(MAIA)
設立日	2021年10月1日
所在地	東京都千代田区丸の内1-8-3 丸の内トラストタワー本館20階
事業内容	<ul style="list-style-type: none">• M&A仲介の公正・円滑な取引の促進• 中小M&Aガイドラインを含む適正な取引ルールの徹底• M&A支援人材の育成サポート• M&A仲介に係る苦情相談窓口の運営
役員	<p><代表理事> 荒井 邦彦(株式会社ストライク)</p> <p><理事> 三宅 卓(株式会社日本M&Aセンター) 中村 悟(M&Aキャピタルパートナーズ株式会社) <u>久保 良介(株式会社オンデック)</u> 篠田 康人(名南M&A株式会社)</p> <p><監事> 弁護士 菊地 裕太郎(菊地綜合法律事務所)</p>

M&A市場の拡大を支える譲渡側の需要①

国内中小企業の事業オーナーの高齢化が進み、事業承継問題を背景とした潜在的な需要は膨大。一方で、相談窓口の増加やM&Aの認知拡大により後継者不在率は低下傾向。

年代別に見た中小企業の経営者年齢の分布*1



後継者不在率推移*2



M&A成立数は年間数千件程度
潜在的な需要超過

出所: *1 中小企業庁「2023年版 中小企業白書」第2部 第2章 第1節 *2 帝国データバンク「全国企業「後継者不在率」動向調査」(2023年)

*3 国税庁「令和3年度会社標本調査」 *4 帝国データバンク「全国社長年齢分析」(2022年)

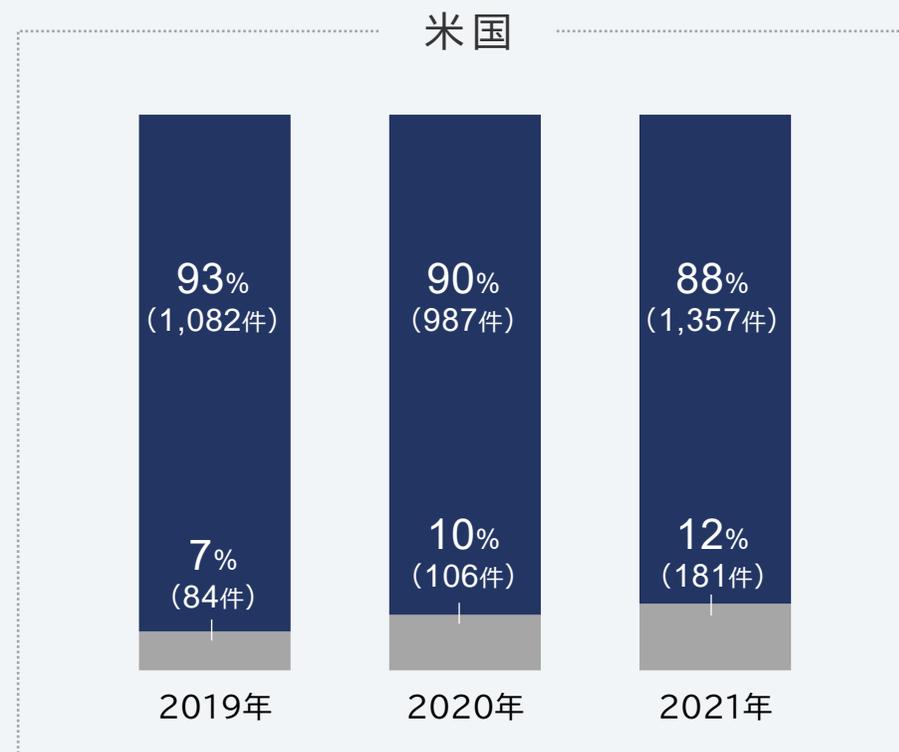
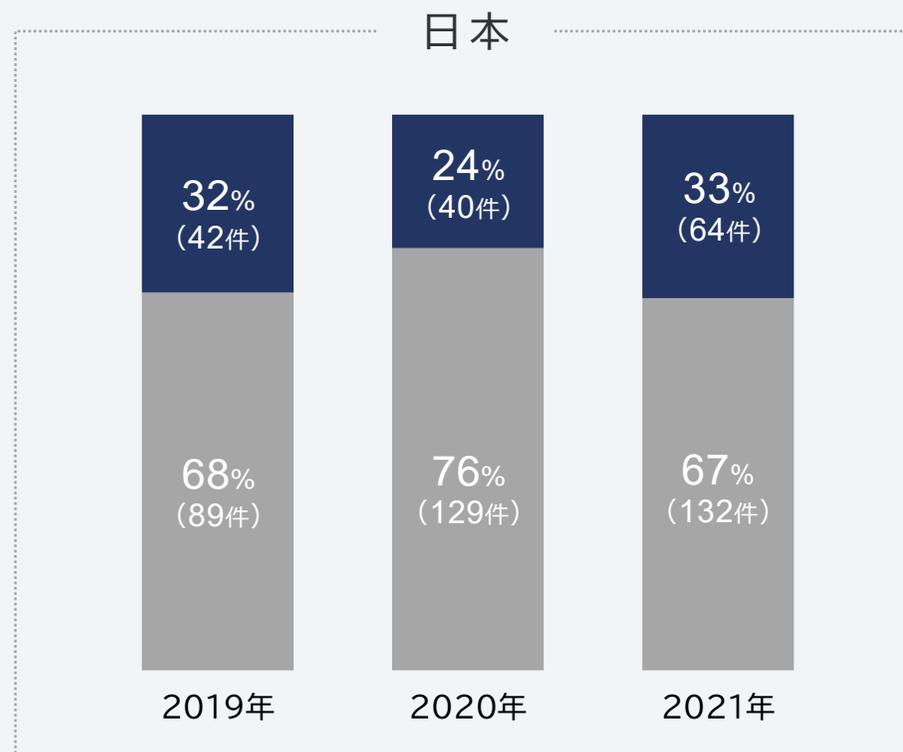
*5 後継者不在:帝国データバンク「全国企業「後継者不在率」動向調査」(2023年)

M&A市場の拡大を支える譲渡側の需要②

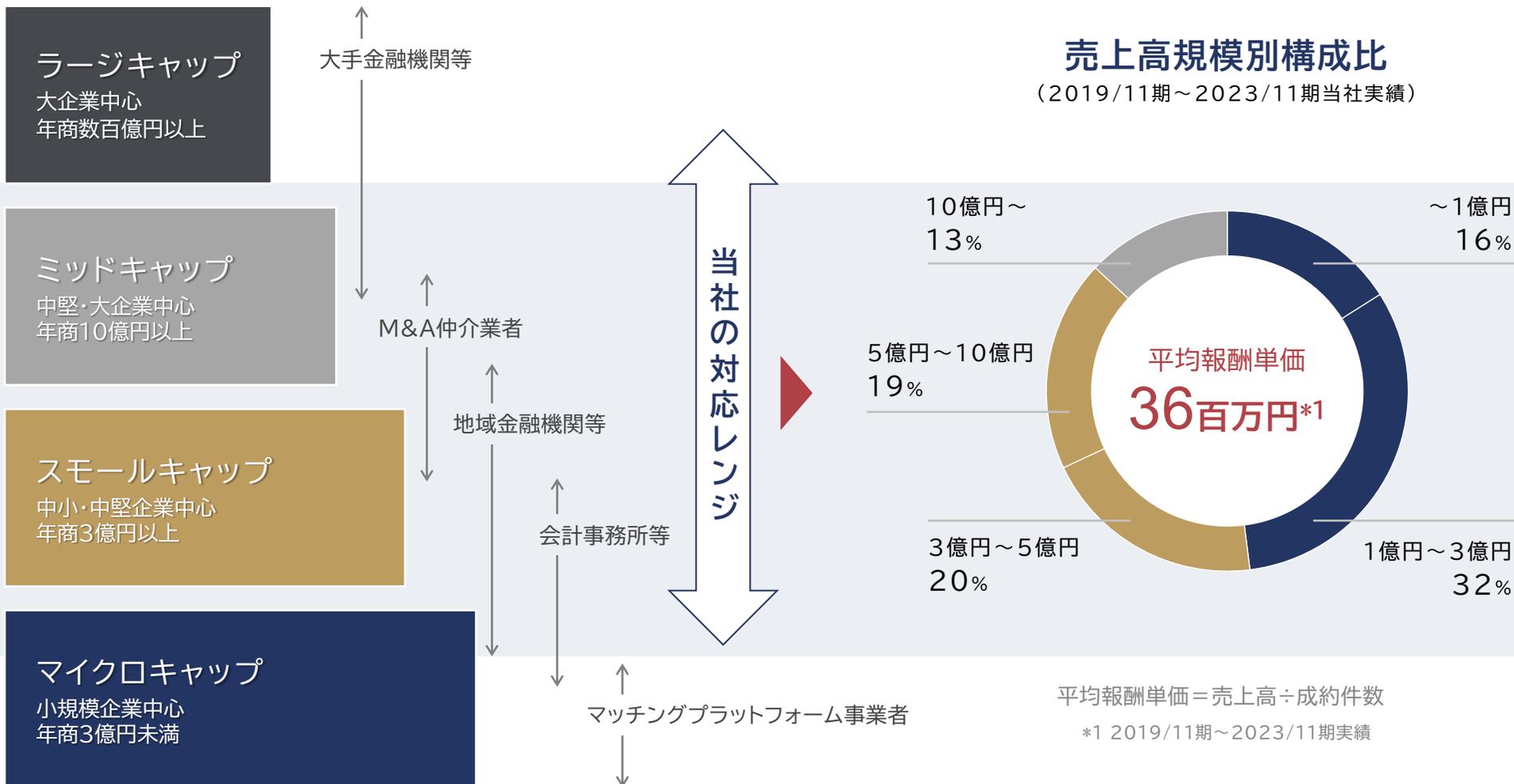
若手起業家のイグジット手段の1つとしてM&Aの活用が広がることで、その件数は増加。米国ではベンチャー企業の90%超がM&Aによるイグジットをしており、日本においても拡大が見込まれる。

ベンチャーキャピタルの投資先企業のIPO及びM&Aの状況

■ M&A ■ IPO



譲渡企業の売上高規模にして、3億円未満のマイクロキャップから数十億円のミッドキャップまで。幅広い層の案件における多様な対応実績。





1 会社紹介

2 ビジネスモデル（事業内容/収益構造）

3 市場環境

4 競争力の源泉

5 事業実績

6 事業計画（成長戦略/経営指標）

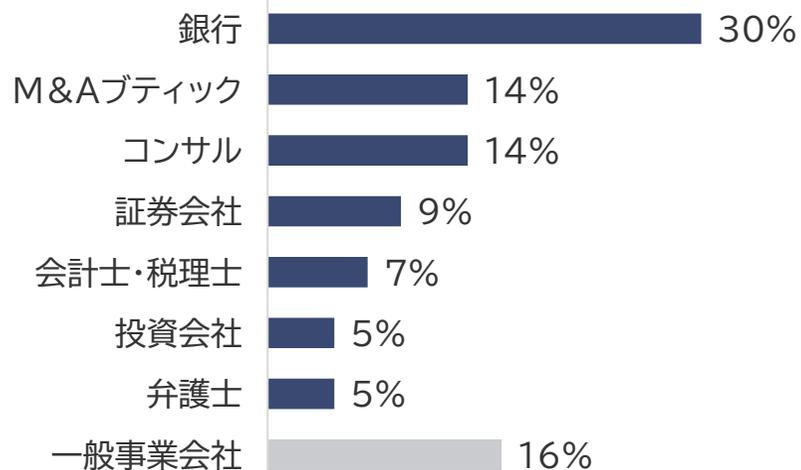
7 リスク情報

当社の理念・ビジョン・行動原理の集積である「ONDECK WAY」に基づく徹底的なクオリティの追求が、紹介・利益・人財の増加を導き、**中長期的かつ堅実な成長の好循環**を生み出していく。



コンサルタントチームは関連分野出身のプロフェッショナルで固め、クオリティを担保。紹介による流入が95%という案件流入経路の構成比が、品質評価を裏付ける。

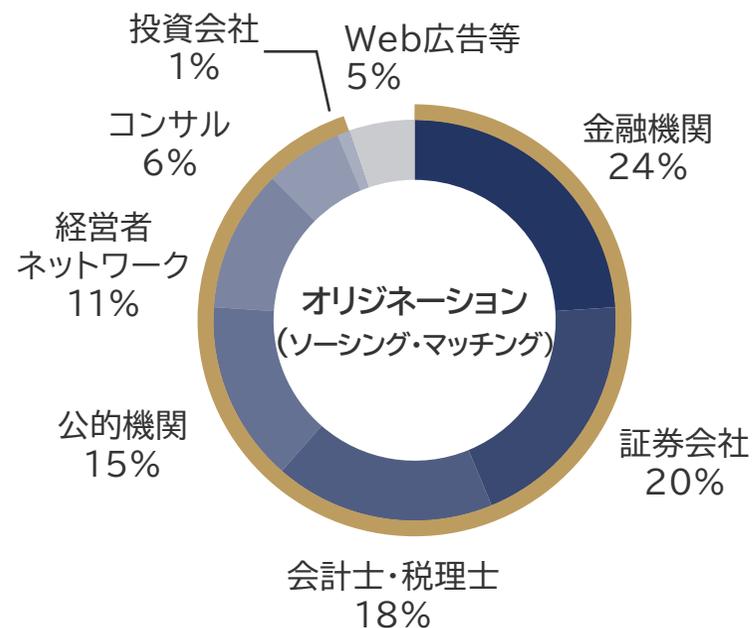
コンサルタントの出身構成比



エグゼキューションフェーズにおける
コンサルティング・クオリティに強み

※2023年11月30日時点

案件流入経路の構成比



約**95%**の案件が紹介による受託

※2023年11月30日時点

多彩な提携先との連携により、顧客に対してM&Aに留まらないソリューションを提供。
顧客の多様な経営課題に対応すると同時に提携関係を深化させることにより、情報開発力を強化。





1 会社紹介

2 ビジネスモデル（事業内容/収益構造）

3 市場環境

4 競争力の源泉

5 事業実績

6 事業計画（成長戦略/経営指標）

7 リスク情報

(百万円)	実績 2023/11期 通期 (A)	前期比			当初計画比			修正計画比 (2023/11/15公表)		
		2022/11期 通期 (B)	増減額 (A-B)	増減率 (%) (A/B)	2023/11期 通期 (C)	増減額 (A-C)	増減率 (%) (A/C)	2023/11期 通期 (D)	増減額 (A-D)	増減率 (%) (A/D)
売上高	826	1,339	▲512	▲38.3	1,469	▲642	▲43.7	859	▲32	▲3.8
営業利益	▲200	213	▲413	-	215	▲416	-	▲189	▲11	-
経常利益	▲199	213	▲412	-	215	▲415	-	▲188	▲11	-
当期純利益	▲152	151	▲304	-	153	▲306	-	▲125	▲26	-
成約件数	27	24	3	12.5	35	▲8	▲22.9	28	▲1	▲3.6
平均報酬単価	30	55	▲25	▲45.1	41	▲11	▲27.1	30	▲0	▲0.2
コンサルタント数	43	36	7	19.4	46	▲3	▲6.5	-	-	-

当初計画との差異要因

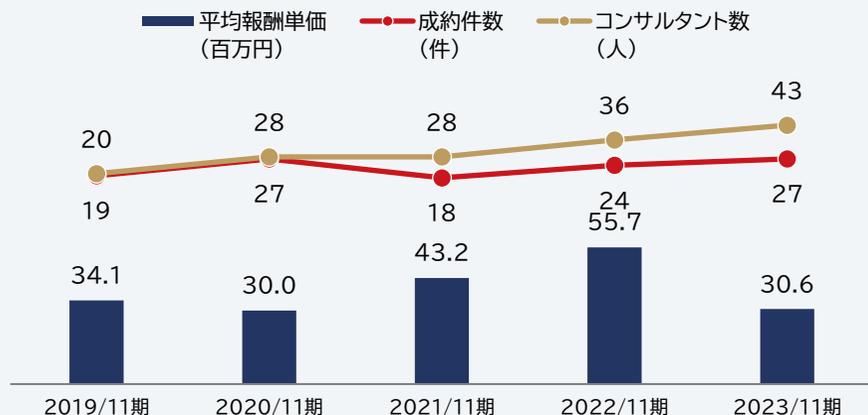
当期において成約を見込んでいた複数の大型案件において、翌期へのずれ込みや不測の事態によるブレイクが多数発生したことで、成約件数は27件と前期実績24件は上回った一方で、当初計画の35件を下回ることとなりました。また、手数料単価の大きい大型案件の成約比率が低かったことで、平均報酬単価は30百万円と当初計画の41百万円を下回り、売上高は826百万円での着地となりました。売上高の減少に対応して、コンサルタントの新規採用計画の見直しなどコストの低減をはかりましたが、営業利益、経常利益、当期純利益は当初計画を下回ることとなりました。

※なお、2022年12月15日に公表いたしました「上場調達資金使途及び支出予定時期並びに金額の変更に関するお知らせ」に記載の通り、

上場に関連して調達した資金545百万円の残額480百万円は広告宣伝費や従業員を採用・育成する費用など事業拡大のための運転資金として全額充ていたしました。

2023年11月期における各指標の実績値

2023年11月期は直前期と比較して成約件数は増加したものの、平均報酬単価が下落し、売上高は大幅な減収、営業損益は赤字で着地。



コンサル数 × 1人当成約件数 × 平均報酬単価

||

成約件数 × 平均報酬単価 = 売上高

各事業KPIの増加により売上高の拡大・企業価値の向上を図る

成約件数 24件→27件 13%増

- 前期比の増加率はコンサルタントの増加率に僅かに劣る
- 一人当たり成約件数の増加には生産性向上が必要
- 件数増加に向けて新規受託は96件と過去最高

コンサルタント数 36名→43名 19%増

- 当初計画を下回る水準での着地
- 採用競争激化に対応し、採用チャネルの多様化を実施
- 新人の早期戦力化に向けた研修体制の再構築を実施

平均報酬単価 55M→30M 45%減

- 期ズレやブレイクにより大型案件の成約がなかったことで大幅下落
- 受託案件の見込手数料単価は上昇傾向にある



1 会社紹介

2 ビジネスモデル（事業内容/収益構造）

3 市場環境

4 競争力の源泉

5 事業実績

6 事業計画（成長戦略/経営指標）

7 リスク情報

クオリティを軸とした規模的成長のポテンシャル

長期的な競争力の支柱となるコンサルティングクオリティを強固にするべく、品質管理を担当する部署を新設するなど組織的なクオリティコントロールの強化に努める。また、提携先との双方向連携の強化を中心とした提携ネットワークの新規開拓・関係深化を実施することで、情報開発力を強化。

長期的な競争力の支柱となる高品質



規模的成長の本格的なスタート



高

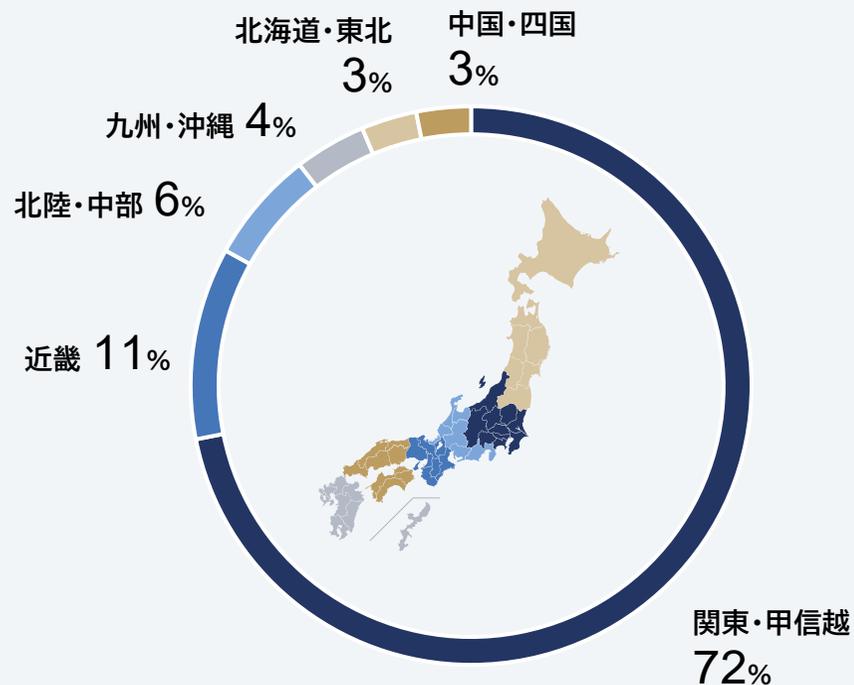
← 現在の当社業務ウェイトイメージ →

低

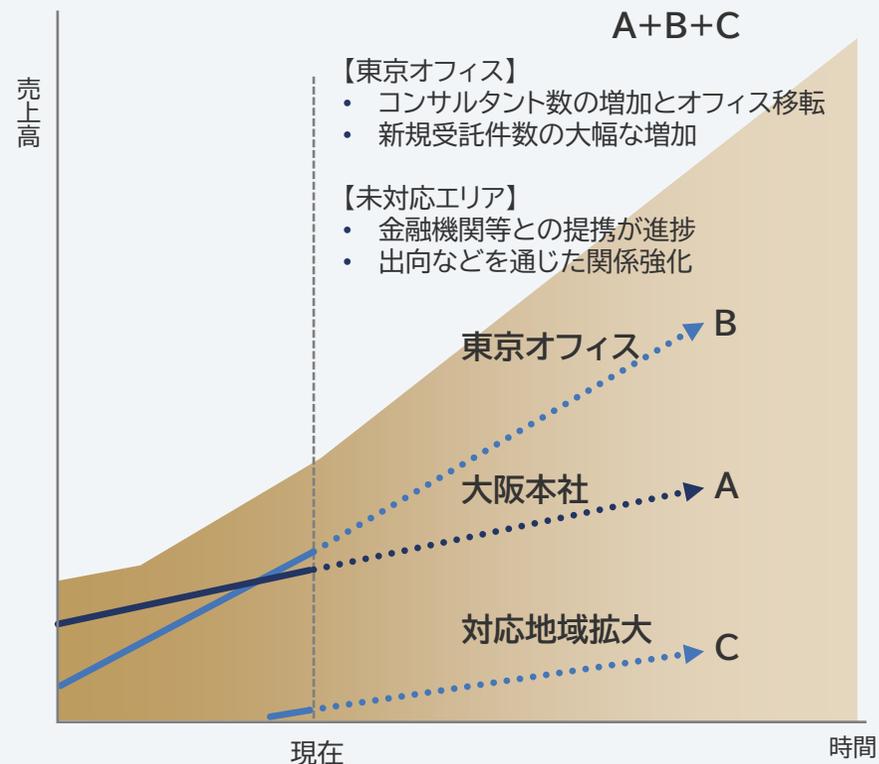
対応エリアの拡大による成長

当社は数少ない大阪本社のM&A支援会社。2005年の創業以来、近畿圏を中心に展開。東京オフィスの陣容強化による首都圏シェア拡大を図った結果、2021年11月期以降は大阪本社の売上高を上回る。対応地域の拡大にむけて各地域金融機関等との提携が順調に進捗。

2023年 全国・地域別M&A件数

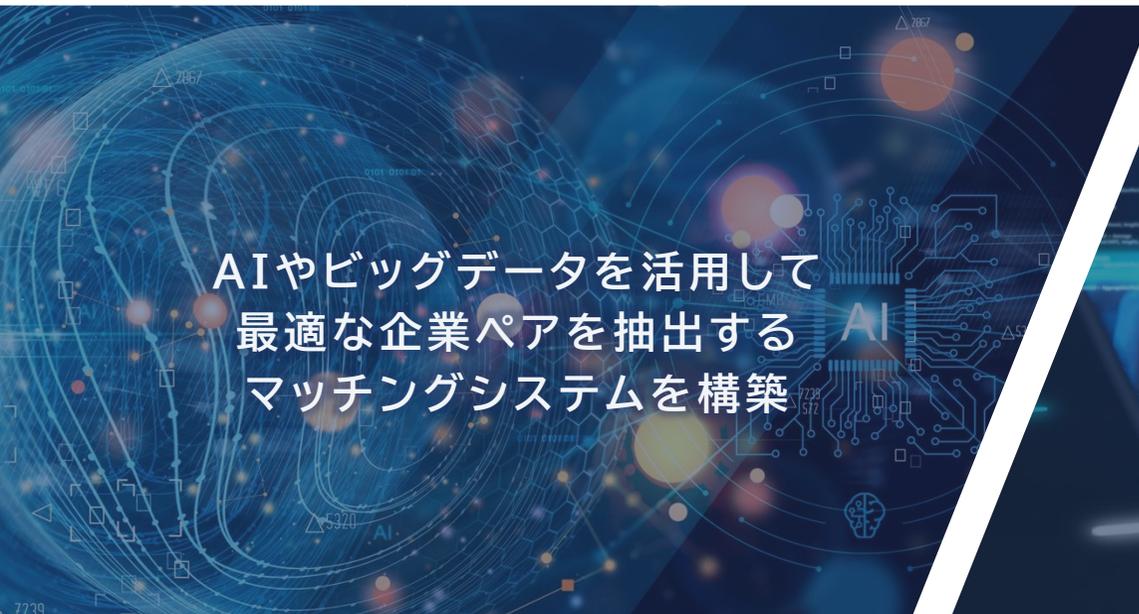


エリア拡大による成長イメージ

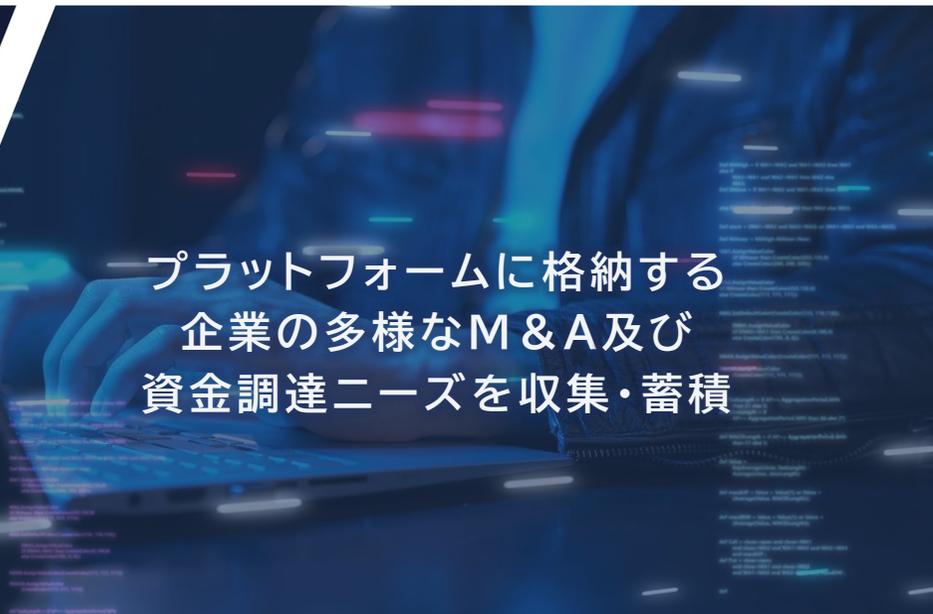


出所: MARR(2023年1-12月の全国・地域別M&A状況)
当事者1(買収企業)と当事者2(譲渡企業)の合計値で編集

M&Aプラットフォームの構築に向けた検討を継続しつつ、オリジネーション活動におけるマッチング効率のためのシステム開発と、広義のM&Aニーズの収集・蓄積を行う。



AIやビッグデータを活用して
最適な企業ペアを抽出する
マッチングシステムを構築

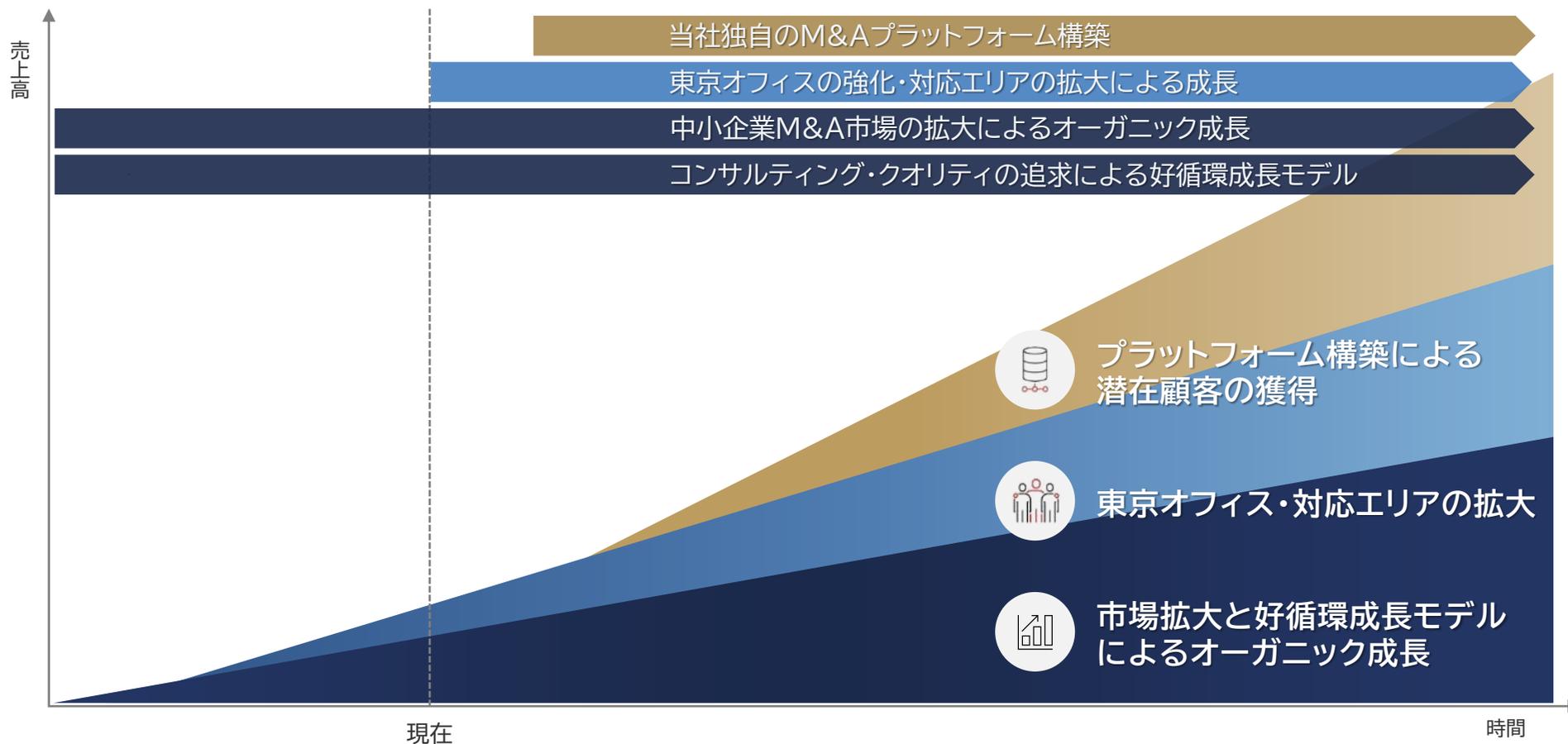


プラットフォームに格納する
企業の多様なM&A及び
資金調達ニーズを収集・蓄積

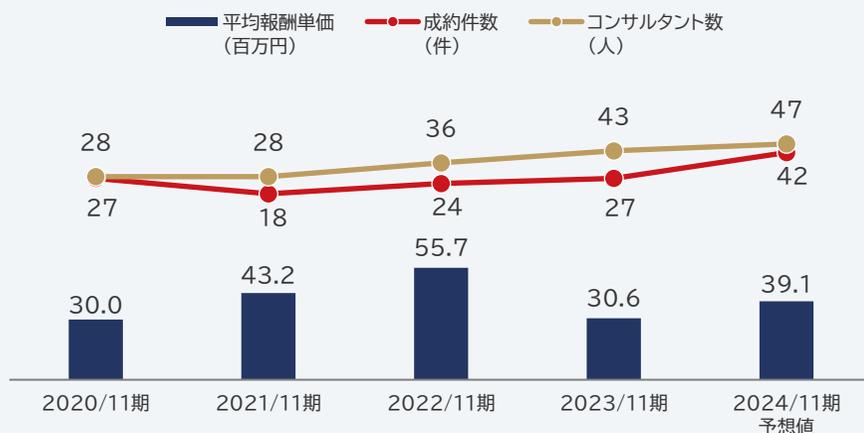
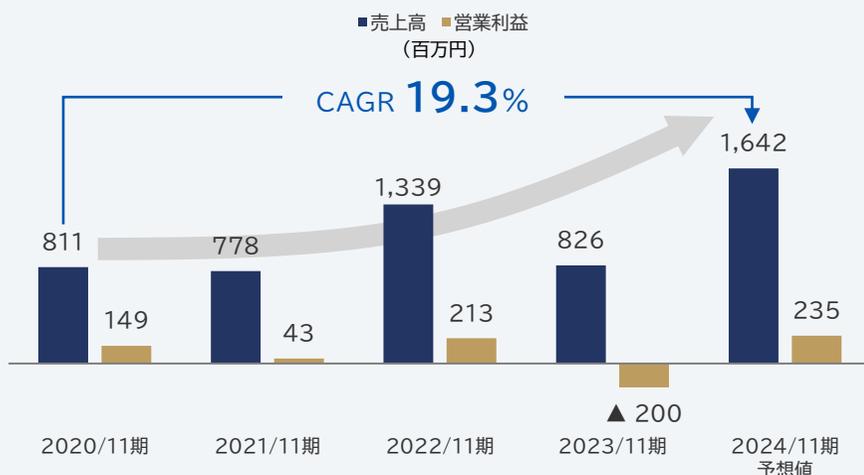
まずは社内活用目的を優先させた開発・構築を行い、
効果的なM&Aの提案活動や現行のマッチング業務の効率化を図る

AIやビッグデータを活用したシステムの試験運用・有効性検証を実施

当社最大の競争力であるコンサルティング・クオリティを基柱としながら、ソーシング力及びマッチング力の強化施策を実施。
成長著しい中小M&A市場において、質・量を兼ね備えた比類なき存在を目指す。



当社における成長戦略の進捗を示す財務指標は「売上高」と「営業利益」。
事業KPIは「成約件数」、「コンサルタント数」、「平均報酬単価」を採用。



コンサル数 × 1人当成約件数 × 平均報酬単価
 ||
成約件数 × 平均報酬単価 = 売上高

各事業KPIの増加により売上高の拡大・企業価値の向上を図る

CAGR 20~30%水準の売上成長を目指す

今後の戦略

- **成約件数の増加**
 - ▶ リファールマーケティング施策の実行による紹介受託の強化
 - ▶ AI・ビッグデータを活用したマッチングシステムの構築
 - ▶ 機能別の組織変更によるオリジネーション生産性の向上
 - ▶ 広義のM&Aニーズの収集による多様なアライアンス機会の創出
- **コンサルタント数の増加**
 - ▶ スカウト・採用セミナー等の能動型採用の強化
 - ▶ トップクオリティ企業を目指したハードスキル・ソフトスキル両面の研修制度の整備
- **平均報酬単価の向上**
 - ▶ 専門性向上による高難易度案件対応能力の増強
 - ▶ 買収提案業務の高度化によるディールメイク型案件の増加



1 会社紹介

2 ビジネスモデル（事業内容/収益構造）

3 市場環境

4 競争力の源泉

5 事業実績

6 事業計画（成長戦略/経営指標）

7 リスク情報



将来見通しに関する注意事項

本発表において提供される資料ならびに情報は、いわゆる「見通し情報」(forward-looking statements)を含みます。

これらは、現在における見込み、予測およびリスクを伴う想定に基づくものであり、実質的にこれらの記述とは異なる結果を招き得る不確実性を含んでおります。

それらリスクや不確実性には、一般的な業界ならびに市場の状況、金利、通貨為替変動といった一般的な国内および国際的な経済状況が含まれます。

本資料の進捗状況を反映した最新の内容につきましては、2025年2月頃の公表を予定しております。

- IRに関するお問い合わせ <https://www.ondeck.jp/form/contact>