

# 経営相談 Q & A

## 事業承継を目的とした M&A の活用について

### Q

当社は金属部品を製造する中小企業で、社長である私が起業し 100% 出資している会社です。年齢的な問題から事業を誰かに承継したいと考えていますが、親族内にも会社内にもめぼしい後継候補者がいません。そこで M&A による第三者への事業承継に興味があるのですが、概要を教えてくださいませんか？

### A

#### 1. 後継者問題の解決策としての M&A

中小企業・小規模事業者（以下、「中小企業等」という）の経営者の高齢化が急速に進む中、少子化等の影響から、親族内での後継者の確保が厳しさを増しています。自社内で親族以外のめぼしい後継候補者が育っていないケースも多いため、M&A（企業の合併や買収）を活用した第三者への事業承継の必要性が高まっています。

また、M&A で中小企業等を買収し事業拡大を図ろうとする企業も最近は多く、「後継者のいない中小企業等を紹介して欲しい」という引き合いは年々増加しています。国においても、中小企業庁を中心に中小企業等の事業承継問題の解決方法として M&A を積極的に推進しています。

#### 2. M&A とは

##### (1) 概要

M&A は、Mergers（合併）と Acquisitions（買収）の略で、主に図表 1 のような手法がありますが、中小企業等の M&A では株式譲渡の手法が多く用いられます。

前述の通り、親族や社内等に後継者候補がいない場合には、従業員の雇用維持、取引先の仕事確保、経営者の老後の生活資金確保等のため、M&A により会社そのものを売却し、第三者に経営を譲ることが有力な選択肢の一つとなります。

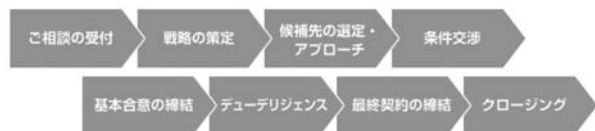
一般的な M&A の手続きの流れは概ね図表 2 の通りとなっています。

図表 1 M&A の主な手法

合併	会社の全資産・負債、従業員等を丸ごと他の会社に承継する手法の 1 つ。
株式交換・移転	株式交換は自社株式と他社株式等を交換すること。株式移転は既存の会社（複数可）が、完全親会社となる持株会社を設立し、自らが完全子会社となる方法。
会社分割	複数の事業部門を持つ会社が、その一部門を切り出してこれを他の会社に承継する手法。
株式譲渡	経営者が所有している株式を第三者に売却すること。
事業譲渡	事業の一部を他の会社に売却すること。

（資料）中小企業庁「中小企業事業承継ハンドブック」

図表 2 一般的な M&A のフロー



（注）「デューデリジェンス」

…事業の資産価値や収益性、リスク等を精査するために実施する事業調査のこと。資産、負債等に関する財務査定、定款や契約内容に関する法務調査、企業組織や生産・販売活動等に関する事業調査等から構成される。

「クロージング」

…株式譲渡、事業譲渡等に係る最終契約を締結した後、株式譲渡や代金決済を行う最終行程。

（資料）南都銀行ホームページ掲載図表に一部加筆

##### (2) メリットおよび留意点

M&A には多くのメリットがありますが、留意すべき点も存在しますので、図表 3 で主なポイントをご確認ください。

##### (3) M&A に向けて準備する「磨き上げ」

「磨き上げ」とは売却前に企業価値を高める取り組みのことです。実際に交渉に入る前に磨き上げを行うことで、より良い買い手が見つかる可能性や譲渡価格が上がる可能性が高まります。

磨き上げを行う上で大事なポイントは、「会社の強みを作る」とことと「ガバナンス・内部統制の構築」です（図表4）。

### 3. 南都銀行の M&A アドバイザリー

南都銀行では、お客さまの事業拡大ニーズや事業承継ニーズにお応えするため、専門スタッフが弁護士、会計士、税理士等と連携し、M&A に関する以下のようなサポートを提供しています。

- ・企業買収・売却にあたっての戦略策定に関するアドバイス
- ・企業評価に関するアドバイス
- ・候補企業の選定
- ・候補企業との条件調整
- ・各種契約書作成に関するアドバイス
- ・実務手続きのサポート など

### 4. おわりに

経営者に定年はないものの、いつか必ず事業承継を迎える日が来るため、早めにその検討に取り組むことが非常に重要です。さらに M&A では、検討開始時期が遅いほど希望する承継条件の実現が難しくなる傾向にあり、早く検討を開始することで、市場の動向や自社の業績を勘案しながら、ベストのタイミングでより有利な M&A 実現の可能性を高めることができます。

そのため、承継内容の詳細が決まっていない段階であっても、M&A について少しでも興味をお持ちでしたら、まずはお近くの南都銀行本支店にお気軽にご相談ください。なお、ご相談いただいた内容については厳重に秘密として保持し、相談自体が同行とのお取引に影響を与えることは一切ありませんのでご安心ください。（吉村謙一）

図表3 M&A の主なメリット・留意点

メリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>・後継者候補を広く外部に求めることができる。</li> <li>・従業員の雇用や取引先との関係をそのまま維持できる。</li> <li>・譲り受け先と一緒にすることで、その事業のさらなる発展が期待できる。</li> <li>・譲り受け先は一般的に財務状態が安定しているため、会社の財務状態が安定する可能性がある。</li> <li>・事業の譲渡代金により、負債の清算や、その後の生活原資の確保が期待できる。</li> </ul>
留意点	<ul style="list-style-type: none"> <li>・希望する譲り受け先を見つけるためには一定の時間を要する。</li> <li>・M&amp;A を考えていることが従業員や取引先に漏洩すると、上手く行くはずの計画も失敗することがあるため、情報の守秘を徹底する必要がある。</li> <li>・相手との合意形成（譲渡価格、取引条件など）が必須であり、着手するタイミングも重要である。</li> </ul>

（資料）中小企業庁「事業引継ぎハンドブック」「事業引継ぎガイドライン」を参考に当研究所にて作成

図表4 M&A の準備（磨き上げ）のための主な取組み

会社の強みを作る	<ul style="list-style-type: none"> <li>・セールスポイントとなる会社の「強み」を作り、より強化するために強みに関連する事業のさらなる展開を図る。</li> <li>・業績の改善・伸長を図り、無駄な経費支出を削減する。</li> <li>・商品やブランドイメージ、株主や金融機関との良好な関係、知的財産権や、営業上のノウハウなど、「無形資産」の強みを強化する。</li> </ul>
ガバナンス・内部統制の構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>・会社の組織を明確にし、それぞれの職務に対する職責を明文化する。</li> <li>・経営者に組織運営の権限が集中している場合は、計画的に役職員への権限委譲を進める。</li> <li>・各種社内マニュアル、就業規則、服務規程等を整備する。</li> <li>・業務の流れや指揮命令系統の流れが明確で、ムダがないように統制する。</li> </ul>
その他磨き上げの例	<ul style="list-style-type: none"> <li>・貸借対照表をスリム化（事業に必要なない資産の処分等）し、長期間滞留している在庫は処分する。</li> <li>・オーナーと会社の資産の線引きを明確にする（資産の賃借、社宅としての自宅、ゴルフ会員権、自家用車、交際費など）。</li> <li>・株主を事前に整理する。</li> <li>・トラブルは事前に解決しておく（近隣住民、特許侵害、労使紛争など）。</li> </ul>

（資料）中小企業庁「事業引継ぎハンドブック」「事業承継ガイドライン 20 問 20 答」を参考に当研究所にて作成