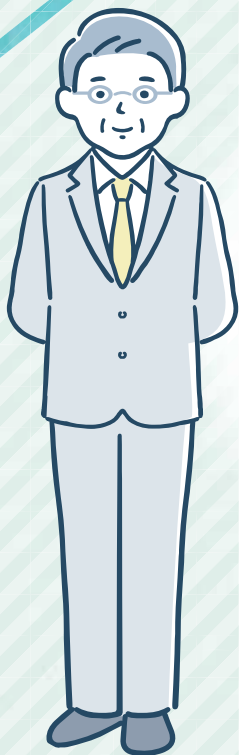


# かごしま事業承継・ 引継ぎハンドブック



M&A 編

令和5年3月



未来へつなぐ、はじめの一步



# 目 次

はじめに

## 第1章 中小企業における M&A について確認しましょう

- 01. 親族外承継が増加しています！ ..... 01
- 02. M&A であなたの会社も承継可能に!? ..... 02
- 03. 向上しています！ M&A のイメージ ..... 03
- 04. M&A の目的を確認しましょう ..... 04
- 05. M&A 成功の鍵は自社の磨き上げ ..... 05

## 第2章 M&A の流れを知り、事業承継の可能性を広げよう

- 01. まずは全体の流れを把握しましょう ..... 06
- 02. 各工程の概要を理解しましょう ..... 07
- 03. ポイントは、デューデリジェンス！ ..... 09
- 04. M&A 専門業者の手数料、相場はどのくらい!? ..... 10

## 第3章 あなたの会社に合う M&A の手法は？様々な M&A のカタチ

- 01. M&A の代表的な手法を知ろう ..... 11
- 02. 最もポピュラーな「株式譲渡」 ..... 12
- 03. 承継の自由度が高い「事業譲渡」 ..... 17
- 04. 組織再編により事業を承継する「会社分割」 ..... 21
- 05. 1社にまとまる「合併」 ..... 22

## 第4章 事業承継に関する支援機関を紹介します

- 01. 主な支援機関 ..... 23
- 02. 支援機関一覧 ..... 26

## 用語集

..... 28

私は子供がおらず、会社を承継させる人がいないんです。M&A ってよく聞くけど、よくわからないんですね。



太郎社長

最近新規事業を始めたいと思っていますが、イチから事業を立ち上げるのではなく、M&A という手法があると聞きました。



花子社長

私がこのハンドブックで M&A についてご案内いたします。M&A の種類や方法など、大まかなイメージをお伝えします。また、第4章では支援機関や支援制度も掲載しています。



案内人

## はじめに

経営者の皆さん、事業を承継したくても後継者不在で困っていませんか。

親族や従業員等の中から後継者を確保できない場合、黒字であっても廃業を余儀なくされることがあるなど、つらい決断を迫られることも少なくありません。

第三者承継であるM&Aは、後継者不在で悩む企業の事業承継の手法のひとつとして注目され、近年、増加傾向にあり、支援施策も充実してきています。

県では、経営者の皆様が大切にしてくられた会社・事業を承継していただく一助とするため、令和3年度から「かごしま事業承継・引継ぎハンドブック」を作成しています。令和4年度は「M&A編」を作成しました。

このハンドブックは、経営者の皆様が「M&A」とはどのようなものかを知るために最初に手に取っていただき、M&Aの現状、基本的な手法や流れ等についてご理解いただけるように作成しました。

皆様のご家族や、従業員とそのご家族、そして地域を守るために、お役に立てれば幸いです。

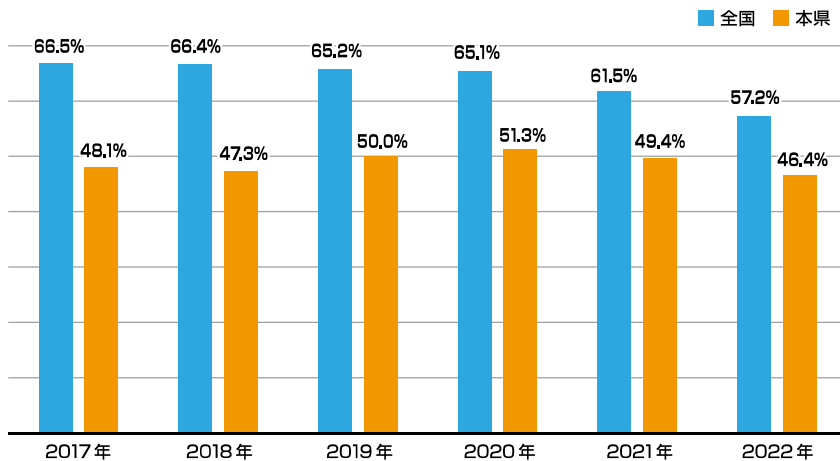
鹿児島県 商工労働水産部 中小企業支援課

## 後継者不在に悩む経営者

事業承継は、後継者探しから始まります。後継者を親族内から探すのか、自社の役員・従業員の中から適任者を探すのか、社外から探すのか、その答えは経営者それぞれによって異なるでしょう。

現在、後継者のいない後継者不在企業は、全国で約6割、本県で約5割も存在します。「後継者不在」は、中小企業の経営者にとって、決して他人事ではない身近な経営課題と言えます。

【後継者不在率の推移】



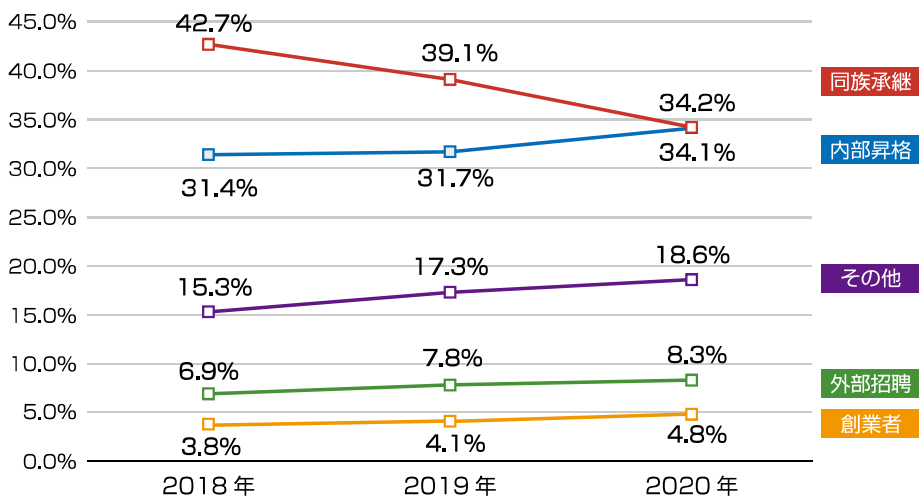
(出典) 帝国データバンク「全国企業『後継者不在率』動向調査」(2019年～2022年)を再編・加工

# 第1章 中小企業におけるM&Aについて確認しましょう

## 01. 親族外承継が増加しています！

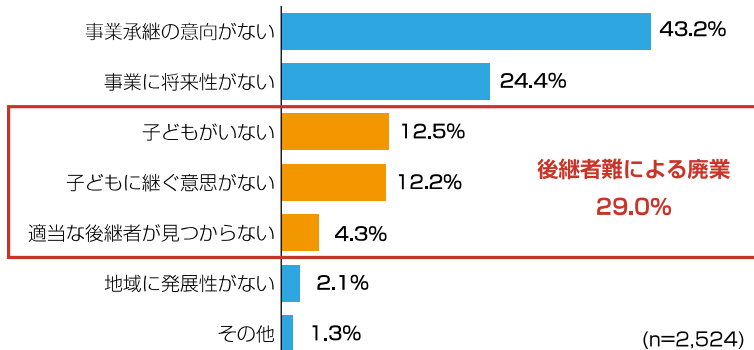
経営者の高齢化と後継者不在の状況から、近年、親族内承継（同族承継）の割合が減少し、それ以外の従業員承継（内部昇格）やM&Aなどの親族外承継の割合が増加しています。また、廃業を予定している企業の廃業理由として後継者難を挙げる経営者が合計で29%に達しています。これらの背景には、息子・娘の職業選択の自由を、より尊重する考え方の広がりや、自社ビジネスの将来性が不透明であることなど、事業承継に伴うリスクに対する不安の増大等があると指摘されています。

### 【先代経営者との関係性（就任経緯別）】



（出典）中小企業庁「事業承継ガイドライン（第3版）」より作成

### 【廃業予定企業の廃業理由】



（出典）中小企業庁「事業承継ガイドライン（第3版）」より作成

後継者がいないのは私だけではないですね。



太郎社長

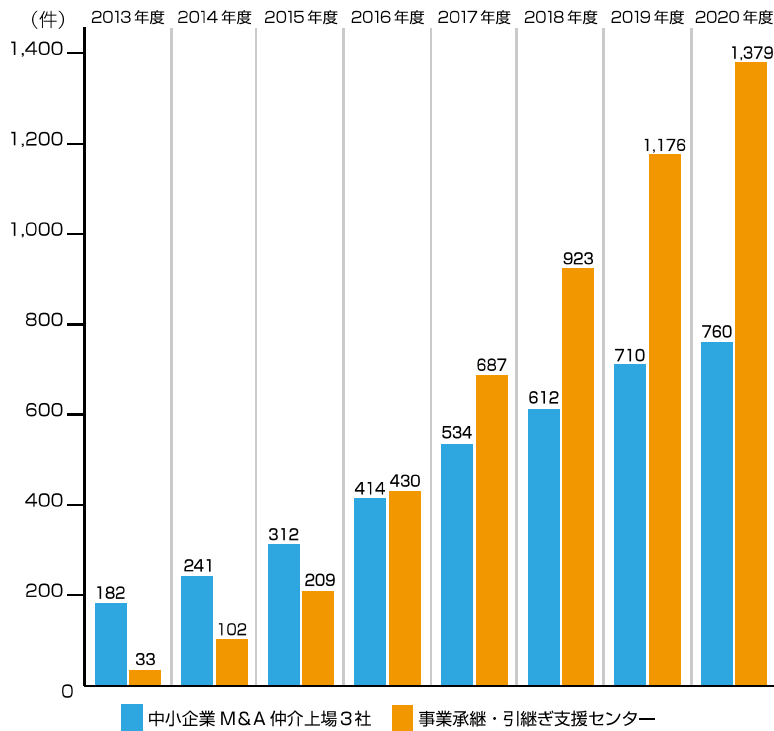
## 02. M&Aであなたの会社も承継可能に!?

中小企業における事業承継の選択肢の一つとして、近年、M&Aに対する関心が高まっています。国も各都道府県に事業承継・引継ぎ支援センターを設置し地方における小規模・超小規模M&Aの円滑化に向けた取組を進めています。

中小企業M&A仲介上場3社及び、全国に設置されている事業承継・引継ぎ支援センターの成約件数を見ると、いずれも増加傾向にあることが分かります。

M&Aは中小企業の経営者にとって手の届きやすいものになってきているのです。

### 【中小企業のM&A実施状況】



資料：中小企業庁  
「中小M&A推進計画」  
(注)「中小企業M&A仲介上場3社」とは、株式会社日本M&Aセンター、株式会社ストライク、M&Aキャピタルパートナーズ株式会社について、集計したものである。

(出典) 中小企業庁「2022年版中小企業白書」より作成

M&Aってこんなに増えているんですね。



太郎社長



花子社長

M&Aは中小企業の経営者にとっても、身近なものになっています。



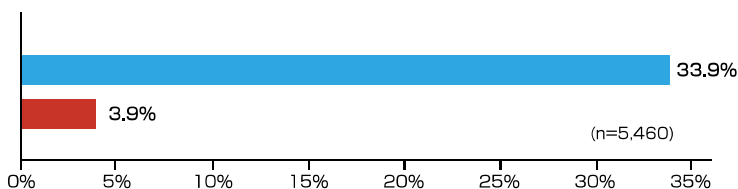
案内人

### 03. 向上しています！M&Aのイメージ

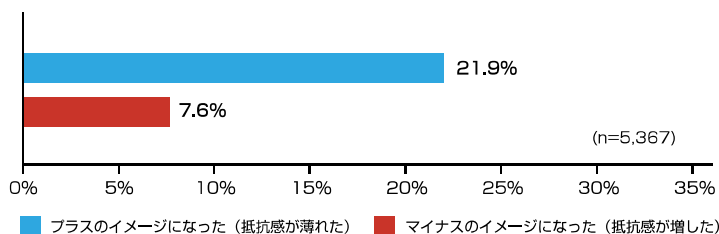
M&Aとは、「合併 (Mergers) と買収 (Acquisitions) 」の略称であり、第三者へ事業を譲り渡すことを広く意味しています。かつては、大企業による大型買収、「身売り」又は「乗っ取り」というネガティブなイメージがありました。しかし、近年は、M&Aに対する理解の向上と中小企業での実施件数の増加に伴い、経営者のM&Aに対するイメージが向上してきています。

#### 【10年前と比較した M&A に対するイメージの変化】

(1) 買収することについて



(2) 売却 (譲渡) することについて



(出典) 中小企業庁「2021年版中小企業白書」より作成

近年、事業承継・引継ぎ支援センター等、中小企業のM&Aに関する支援機関が充実し、中小企業にとっても、以前より支援機関へのアクセスが容易になり、支援を受けやすくなっています。

M&Aに関するイメージやM&Aを取り巻く環境が大きく変化しており、譲渡側経営者は、積極的にM&Aを検討することができるようになってきました。

確かに友人の会社でもM&Aをしたと聞いたことがあるし、身近になった分、ネガティブなイメージは減りましたね。



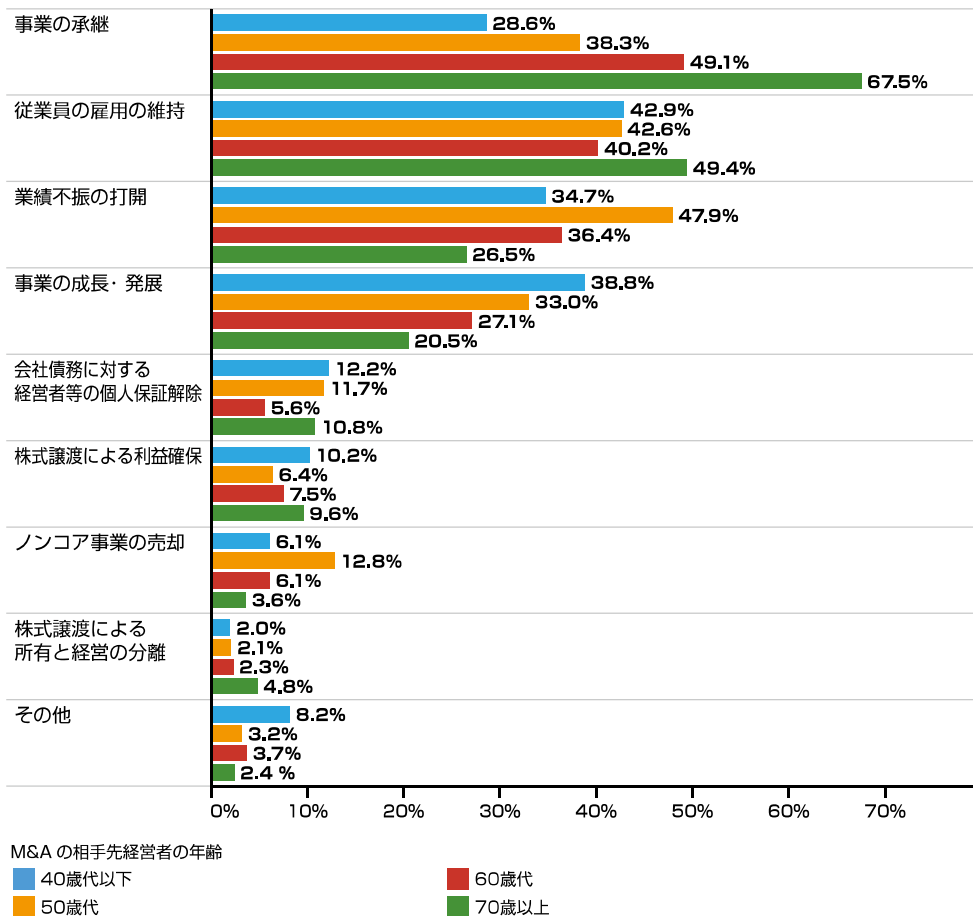
太郎社長

## 04. M&Aの目的を確認しましょう

M&Aは、株式譲渡や事業譲渡等によって、社外の第三者に事業を承継する方法です。親族内や社内の役員・従業員に後継者がいない場合でも、外部に広く後継者候補を求めることができます。

下記のグラフは、買い手企業側から見た、相手先企業がどのような目的でM&Aを行ったのかを経営者の年齢別に確認したものです。これを見ると、相手先経営者の年齢が「60歳代」や「70歳以上」の場合、「事業の承継」を目的とする割合が最も高いことが分かります。一方で、経営者年齢が「40歳代以下」の場合は、「事業の成長・発展」を目的としてM&Aを行う割合が他の年代よりも高くなっており、企業の成長戦略としてM&Aが活用されていることがうかがえます。

### 【M&Aの相手先経営者の年齢別に見た、相手先のM&Aの目的】



(出典) 中小企業庁「2022年版中小企業白書」より作成

## 05. M&A 成功の鍵は自社の磨き上げ

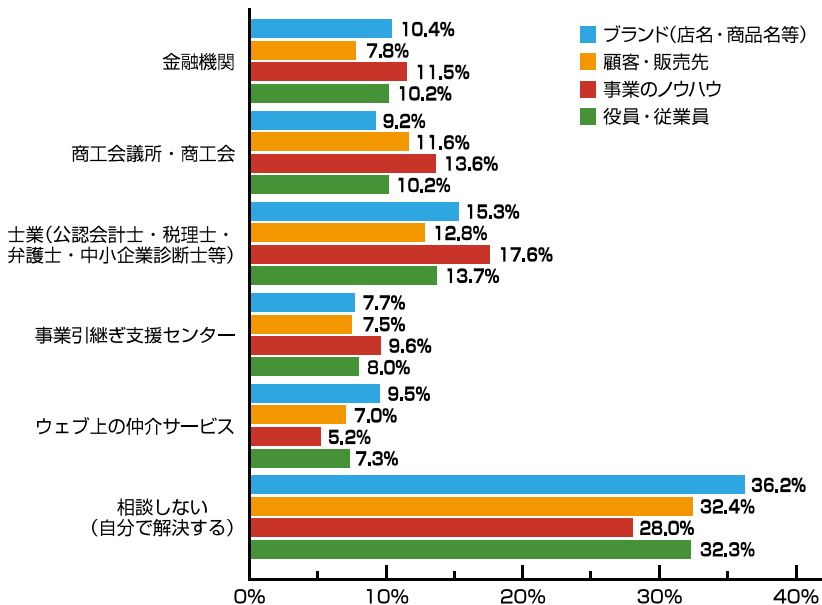
M&Aで譲渡しやすい会社とは、一般的に、自社の強み・魅力が認められやすい会社や収益性の高い会社とされています。M&Aを成功させるためには、M&A前に自社の「磨き上げ」を行い、企業価値を十分に高めておくことや、強み・魅力づくりが大切です。磨き上げの対象は、業績改善や経費削減など会計上の数字で見えるものだけではなくではありません。

### 【磨き上げ対象の例】

- 商品やブランドイメージ
- 顧客
- 金融機関や株主との関係
- 人材
- 営業上のノウハウ など

上記は、一般的に「知的資産」と呼ばれ、自社の強み・魅力となりますが、磨き上げを効率的に進めるため、士業等専門家や商工会議所・商工会、金融機関等からアドバイスを得ることも有益でしょう。

### 【経営資源の引継ぎの相談相手】



(出典) 中小企業庁「2022年版中小企業白書」より作成

最近是人手不足で、募集をかけても人材が集まらないのが悩みです。従業員がいるというだけでも、魅力的な会社ですね。



花子社長

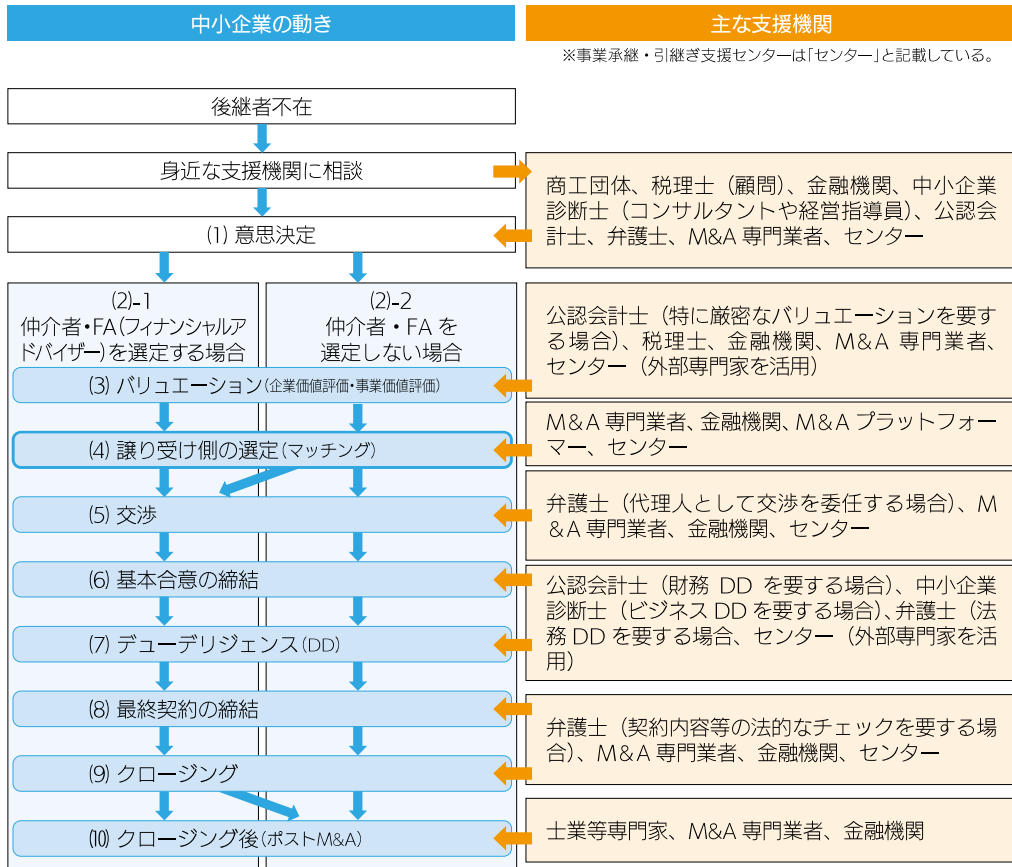


# 第2章 M&Aの流れを知り、事業承継の可能性を広げよう

## 01. まずは全体の流れを把握しましょう

M&Aは下記の手順で進めていくことが一般的です。

### 【中小企業のM&Aフロー図】



主に、顧問である士業等専門家、取引金融機関、仲介契約・FA 契約締結後の M&A 専門業者、センターは、上記フロー図にかかわらず、上記工程全般における一時的な相談に対応が可能

(出典) 中小企業庁「事業承継ガイドライン(第3版)」より作成

最適な譲渡先を見つけるまでの期間は、個別の事案によって幅があります。また、相手が見つかった後も数度のトップ面談等の交渉を経て、最終的に相手方との合意がなされなければM&Aは成立しません。そのため、M&Aを実施する場合には、十分な時間的余裕をもって臨むことが大切です。

専門家に最初の段階から関与してもらうことをおすすめします。



案内人

## 02. 各工程の概要を理解しましょう

### (1) 意思決定

必要に応じて支援機関（後述するP.26～27の相談窓口）に相談し、M&Aを実行するかどうかについての意思決定を行います。

### (2) 仲介者の選定

支援機関である仲介者・FA（フィナンシャルアドバイザー）を選定する場合と、選定せずに工程の多くの部分を自ら行う場合があります。

仲介者・FAを選定する場合は、事業承継・引継ぎ支援センターに相談すると、センターに登録された仲介者・FA（主に金融機関や士業等専門家）の紹介を受けることができます。

また、「中小M&Aガイドライン」の遵守等を登録要件とする「M&A支援機関登録制度」に登録済みの仲介者などから、信頼できるM&A専門業者を自ら選定することもできます。



登録M&A支援機関(一覧)

### (3) バリュエーション（企業価値評価）

仲介者や士業等専門家が、面談や提出資料、現地調査等に基づいて譲渡側の企業・事業の評価を行います。事例ごとに適切な方法は異なるため、支援機関に相談の上、適切な方法を選択することが望ましいです。

### (4) 譲り受け側の選定（マッチング）

「相手探し」で、特に重要な工程です。複数の候補先とマッチングを行う場合には、自らの関心と要望を確認し、仲介業者と一緒に検討を進めます。

マッチングを具体的に進めるに当たり、仲介業者は、通常、まず譲渡側を特定できない内容のノンネーム・シートを候補企業に送付し打診します。その上で、関心を示した候補先から絞り込まれた譲受側となり得る企業との間で秘密保持契約を締結し、その後の手続を進めることが通常です。仲介業者は、譲渡側の企業概要書を譲受側の候補先に交付し、マッチング支援を行います。

仲介業者にマッチングを依頼しない場合は、事業承継・引継ぎ支援センターに相談すると、直接、譲渡条件等のすり合わせや、センターに寄せられる譲受ニーズの中からマッチングを行い、譲受側となり得る企業の紹介を受けることができます。

よい相手と巡り会うためには、条件面をしっかりと検討しておくことが大事ですね。



太郎社長

### (5) 交渉

交渉の進め方は事例ごとに様々ですが、経営者同士の面談（トップ面談）は、譲受側の経営理念・企業文化や経営者の人間性等を直接確認するための場であり、その後の円滑な交渉のためにも重要な機会です。

### (6) 基本合意の締結

最終契約前に、今までお互いに合意した内容を確認するための基本合意書を締結します。

### (7) デューデリジェンス（DD）

主に譲受側が、譲渡側の財務・法務・ビジネス（事業）・税務等の実態について、士業等専門家を活用して調査します。（詳細はP.9）

専門家が、会社の実態について様々な観点から調査してくれるのは、譲受側にとっては安心ですね。



花子社長

### (8) 最終契約の締結

デューデリジェンスで発見された点や基本合意で留保していた事項について、再交渉を行い、最終的な契約を締結します。

### (9) クロージング

M&Aの最終段階で、株式や事業の譲渡、譲渡代金の支払等を行います。

### (10) クロージング後

M&Aはその実行が最終目的ではありません。その後、いかに経営統合を円滑に進め、事業の継続性を確保し、M&Aにより得られる相乗効果を最大化できるか等といった視点が重要になります。

M&Aのクロージング後（PMI：ポストマージャーインテグレーション）を円滑に進めるために、例えば、前代表者に、一定期間会社に残ってもらう、などの方法をとることもあります。



太郎社長

せっかくここまで大事にしてきた自分の会社が、今後も成長・発展していけるよう、協力は惜しみませんよ。



案内人

### 03. ポイントは、デューデリジェンス!

デューデリジェンスの目的は、主に譲受側が、M&A対象会社の財務状況・収益力、税務リスク、法務リスク等を把握することで、売買価格算定やM&A実行自体の意思決定のために、情報を収集することです。M&A対象会社の規模や業種、譲受側がどこまでコストを費やすかにより、実施される手続きや範囲が異なります。

最終的により良い条件でのM&A成約につなげるためには、譲受側が行うデューデリジェンスをしっかり意識して、早い段階から自社の磨き上げ（P.5を参照）に取り組んでおくことが重要です。

#### 【デューデリジェンスの分類】

種 類	主 な 実 施 者	検 証 目 的
財務デューデリジェンス	公認会計士（監査法人）	財務状況・収益力把握
税務デューデリジェンス	税理士（税理士法人）	税務リスク把握
法務デューデリジェンス	弁護士（弁護士法人）	法務リスク把握
ビジネス デューデリジェンス	買い手自身 公認会計士 中小企業診断士等	ビジネス 収益力把握

（出典）独立行政法人中小企業基盤整備機構「事業承継支援マニュアル（令和4年度版）」より作成

デューデリジェンスで、通常、必要とされる書類は以下のようなものがあります。ただし、譲受側が士業等専門家に依頼して行う手続きであるため、必要な書類は譲受側の要望次第で変わってきます。

#### 【必要書類の例】

- ① 会社案内（会社の概要）
- ② 商業・法人登記簿謄本（「登記事項証明書」のこと）
- ③ 定款
- ④ 株主名簿
- ⑤ 直前3期分の法人税の申告書・決算書・勘定科目明細
- ⑥ 当期の試算表
- ⑦ 金融機関の残高証明書
- ⑧ 固定資産の明細（土地建物の名寄帳や登記簿謄本・減価償却資産台帳）
- ⑨ 事業の強みに関する資料（得意先・仕入先・技術・特許・免許・立地・人材等に関するもの）
- ⑩ 会社の組織図、役員名簿・従業員名簿
- ⑪ 就業規則、給与規程等の労務管理に関する諸規程
- ⑫ 契約書類
- ⑬ 議事録

（出典）独立行政法人中小企業基盤整備機構「事業承継支援マニュアル（令和4年度版）」より作成

## 04. M&A 専門業者の手数料、相場はどのくらい!?

M&A専門業者に依頼してM&Aを進めていく場合は、手数料負担が発生します。

M&A専門業者の手数料は、着手金、月額報酬、中間金、成功報酬の組み合わせで構成されるのが一般的です。

### (1) 着手金

主に契約締結時に発生します。後述の成功報酬が発生した場合には、当該成功報酬に含まれる（成功報酬の内金となる）場合もあります。

### (2) 月額報酬

主に月ごとに定期的に定額で発生します。請求する仲介業者と請求しない仲介業者に分かれます。

### (3) 中間金

基本合意締結時など、案件完了前の一定の時点に発生します。請求する仲介業者と請求しない仲介業者に分かれます。

### (4) 成功報酬

主にクロージング時など、案件完了時に発生します。成功報酬は、一般的に以下のような「レーマン方式」で算出されることが多いです。ただし、算出方法は各社で異なりますし、最低報酬金額を設けるM&A専門業者も多いため、参考に留める必要があります。

#### 【レーマン方式】

基準となる価額 (円)	乗じる割合 (%)
5億円以下の部分	5
5億円超 10億円以下の部分	4
10億円超 50億円以下の部分	3
50億円超 100億円以下の部分	2
100億円超の部分	1

(出典) 中小企業庁「中小M&Aガイドライン」より作成

専門業者がどのようなサービスを提供してくれるのか、それに対しての手数料がどのくらいかかるか、早期の段階で確認することが重要です。



案内人