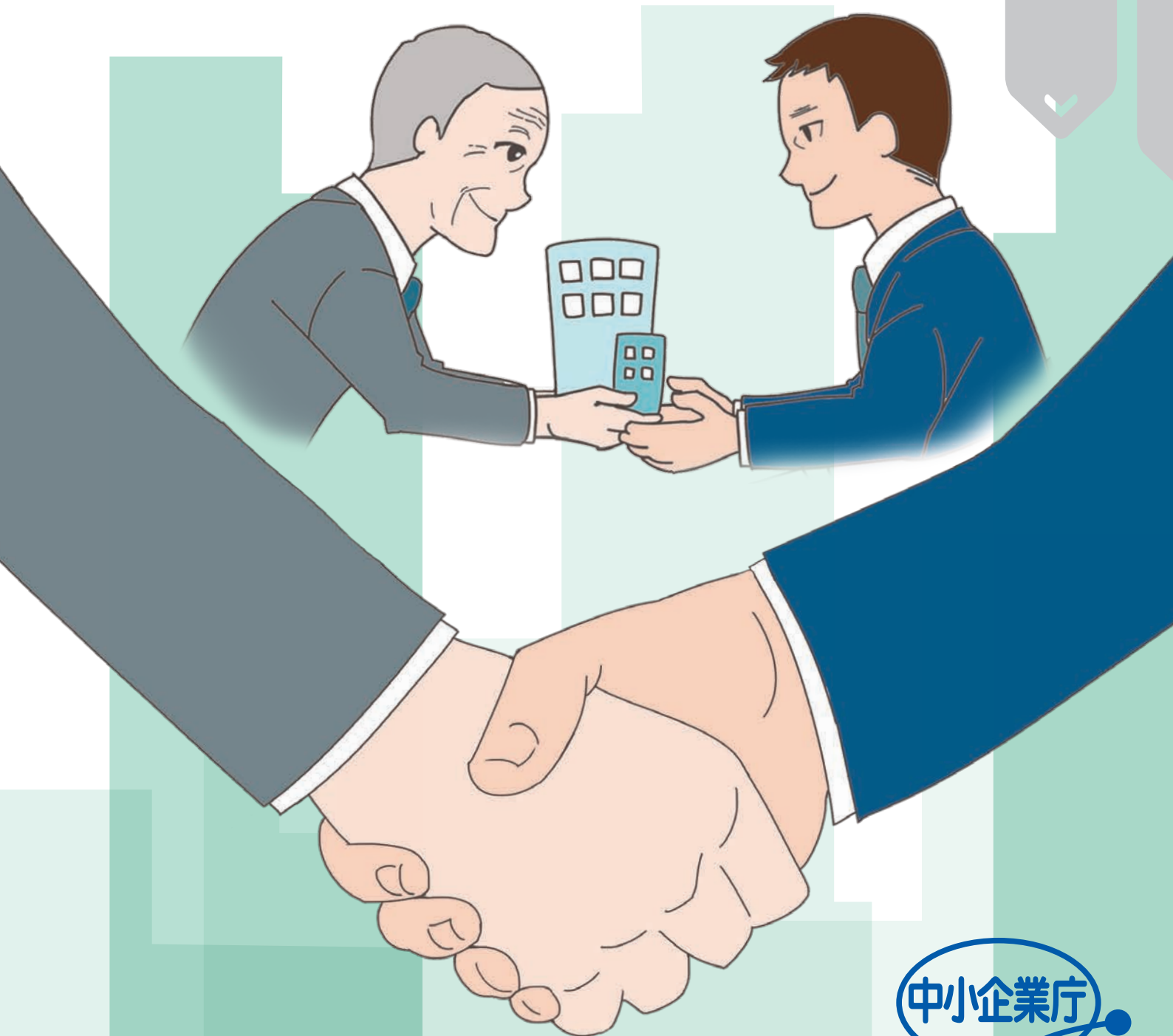




事業引継ぎ ハンドブック

～M&A等を活用した事業承継の手続き～



- 「後継者がいない…」悩む前に相談 _____ P.4
- 「事業引継ぎ」という選択肢(事業引継ぎはM&Aと個人譲渡) _____ P.5
- なぜ「早めの相談」が必要なのか? _____ P.6
- M & Aのメリット、留意点 _____ P.7
- M & Aの準備(磨き上げ) _____ P.8

- M & Aの専門家はどこにいるのか? _____ P.10
- ①仲介者等の選択 _____ P.11
- 【コラム】秘密保持、セカンド・オピニオン _____ P.12
- ②マッチング候補先を探す _____ P.13
- 【コラム】M&Aの種類 _____ P.14
- ③事業評価 _____ P.15
- ④マッチング開始 _____ P.16
- ⑤トップ会談 _____ P.17
- ⑥交渉 _____ P.18
- ⑦基本合意書の締結 _____ P.19
- ⑧デューデリジェンス _____ P.20
- ⑨最終契約の締結 _____ P.21
- 【コラム】企業評価と譲渡価格について _____ P.22

- ①相談 _____ P.24
- ②ノンネーム情報の提供 _____ P.25
- ③秘密保持契約の締結 _____ P.26

○	④仲介者等との契約の締結	P.27
○	⑤トップ会談・交渉	P.28
○	⑥基本合意書の締結	P.29
○	⑦デューデリジェンス	P.30
○	⑧最終契約の締結	P.31
○	【コラム】トラブル対応	P.32

CHAPTER 第4章 > 事業引継ぎ支援センターを活用する

P.33

○	「事業引継ぎ支援センター」とは？	P.34
○	センターによる支援の内容	P.35
○	【コラム】データベース	P.36
○	事業を「後継者人材バンク」を活用して譲渡したい	P.37
○	①相談	P.38
○	②マッチング候補者を探す	P.39
○	③引継ぎまで	P.40
○	事業を「後継者人材バンク」を活用して譲り受けたい	P.41
○	①相談	P.42
○	②マッチング候補者を探す	P.43
○	③引継ぎまで	P.44

CHAPTER 第5章 > 円滑な廃業

P.45

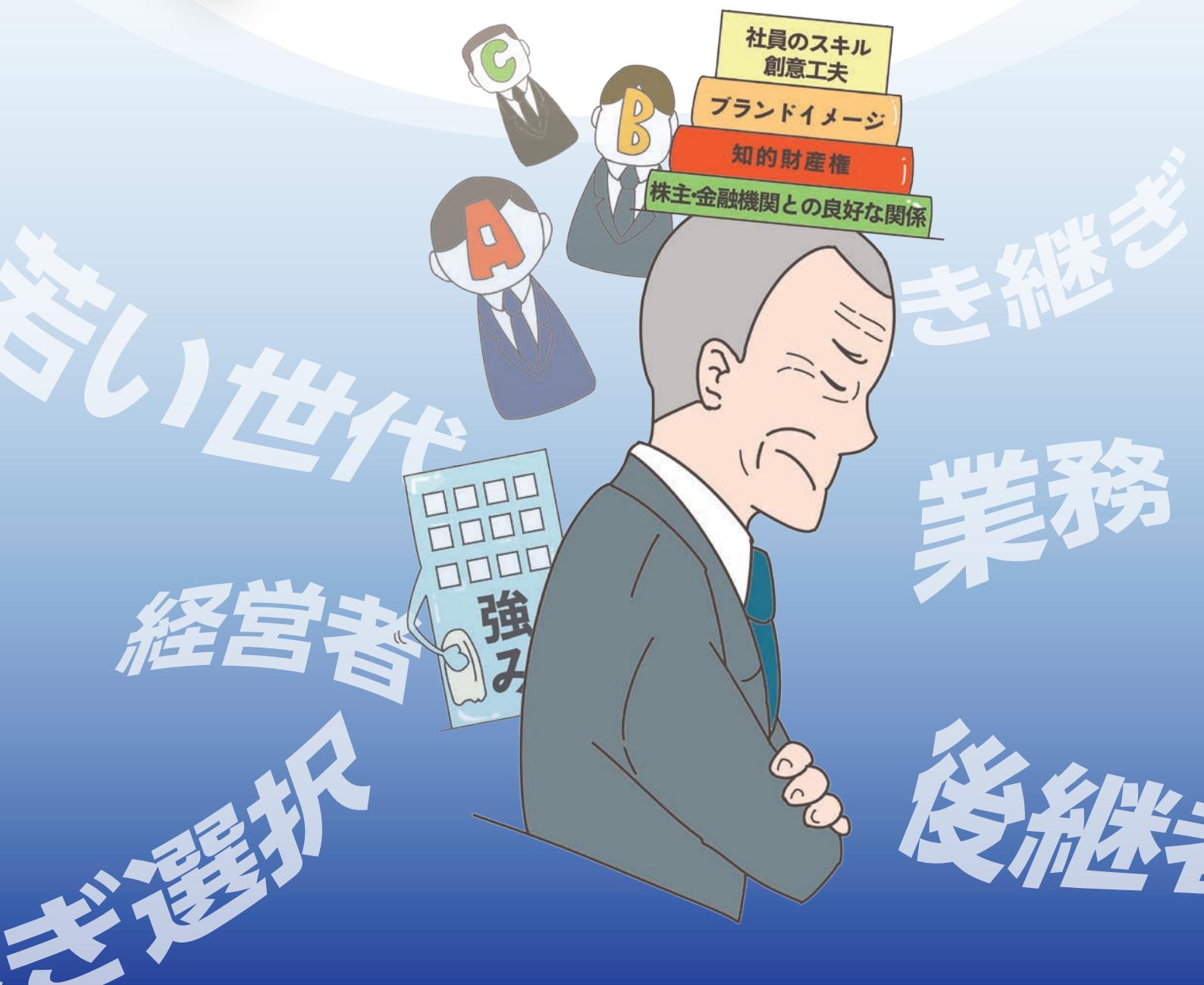
○	廃業に関する相談窓口、制度	P.46
○	事業引継ぎ支援センター連絡先一覧	P.47

経営者ならば 誰しも降りかかる

『後継者問題』

中小企業・小規模事業者の経営者の高齢化が急速に進行しています。さらに少子化の影響も重なり、後継者が見つからないという問題が厳しさを増していて、M&Aを活用した事業承継の必要性が年々高まっています。

本章では、いわゆる「後継者問題」に悩む経営者の方々がどう行動すればいいのか、小規模なM&Aとはどのようなものかを解説していきます。



「後継者がいない…」 悩む前に相談

後継者が見つからない場合、廃業するしかないのでしょうか。多くの経営者は1人で抱え込んでしまい、刻一刻と過ぎていく時間に焦りを感じながら悩んでいます。悶々と悩む前に一日も早く相談に行きましょう。

第1章

CHAPTER 1

中小企業を悩ませる 後継者不在問題

将来の事業存続に悩みを抱える経営者は多くいますが、最近では、親族内に適当な後継者がいないという悩みを持つ経営者が増えています。

承継問題を先送りしたまま経営を続けた結果、廃業や雇用を失うといった社会的な損失が発生しています。

後継者不足の傾向は さらに加速

そもそも日本全体の少子化傾向は、かなり前から進行しています。65歳以上の経営者の家庭では、子どもが2名程度であることが多く、その子どもが遠方に暮らしているケースがほとんどです。

また、子どもがいてもサラリーマンとして一定の役職に就いており、家業を継ぎたがらないケースも見受けられます。

廃業を決める前に まず相談

それでは後継ぎが見つからなければ廃業するしかないのでしょうか。

そんなことはありません。

廃業を決める前に専門家に相談することが大切です。

身内に後継ぎがいなくても、立派な後継者を見つけた事例は沢山あります。

相談先は以下のとおりです。

各地の商工会・商工会議所、事業引継ぎ支援センター、よろず支援拠点、事業承継を扱う士業等専門家（弁護士、公認会計士、税理士、中小企業診断士等）、金融機関等



第1章

CHAPTER 1

「事業引継ぎ」という選択肢

事業引継ぎはM&Aと個人への譲渡

後継者が見つからない場合、「事業引継ぎ」という方法があります。後継者不在の中小企業・小規模事業者の事業を他の会社に引継ぐこと（いわゆる「M&A」）や個人に引継ぐことを言います。今、この「事業引継ぎ」が増えているのです。

社外に後継者を求める ということ

親族内や役員、従業員など身近なところに後継者が見つからない場合、社外に後継者を求めることができます。そのことを、**事業引継ぎ**といいます。

事業引継ぎには、大きく分けて2種類あります。**会社を他社へ譲渡すること（M&A）と、起業を志す個人へ譲渡すること**です。

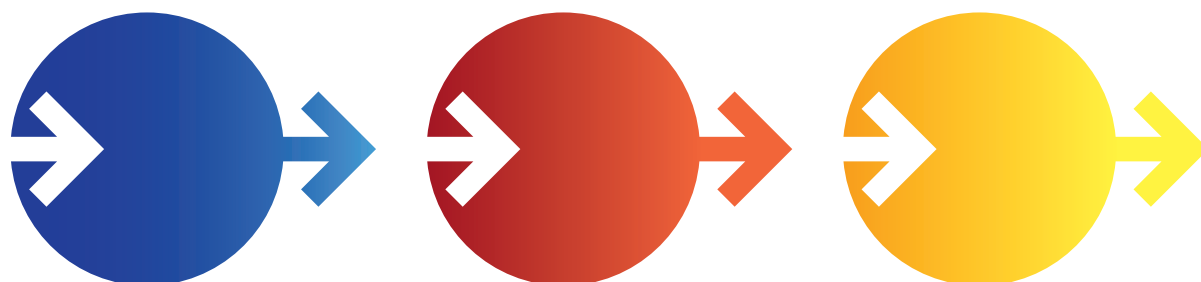
M&Aというと「身売り」、「マネーゲーム」、「冷たい」、「専門的で分からない」などのマイナスイメージを持つ方もいるかもしれませんが、近年では、十分な交渉を行ったうえで円滑な事業引継ぎを実現する事例も増えてきています。

廃業したくても 廃業できないことも

後継者がどこにもいないのであれば、廃業するという選択肢があります。しかし、もしも、多額の借金だけが残るといった状況であれば、廃業したくても廃業できなくなってしまいます。

M&Aで事業を引継いだらどうなるか検討してみましょう。社員の雇用は継続され、オーナー社長は創業者利得を十分にとり連帯保証や担保も解除され、幸せなリタイアができるかもしれません。

「事業引継ぎ」にはいくつかの選択肢があります。後継者問題で悩んだら、とにかく専門家に相談することです。



なぜ、「早めの相談」が必要なのか？

事業引継ぎには時間がかかります。交渉が何年もかかることだってありますので、早めの相談が重要になってきます。計画、準備は早く着手するほど希望が通りやすくなり、円滑な事業引継ぎが進みます。

第1章

CHAPTER 1

事業引継ぎはタイミング

事業引継ぎがうまくいくかどうか、最も重要な要因はタイミングです。タイミングを逃してしまうと不利な条件を飲まなければいけなくなったり、交渉自体が流れてしまうことがあります。

タイミングの第一は業績です。たとえば、1期赤字で事業引継ぎを決意しても、買い手が見つかり、交渉が成立したときには2期赤字ということにもなりかねません。

また、いたずらに時間を費やしているうちに譲渡する側の経営者が健康上の問題を引き起こし入院ということになるかもしれません。

そうならないうちに早めに検討に入りましょう。

検討するのに早すぎるということはない

なぜ、検討を先延ばしにしてしまうのでしょうか？

まだ先のことだから、今抱えている仕事が忙しいから・・・さまざまな理由があると思います。

しかし、事業引継ぎの準備が遅れるほど、希望する条件に合った後継者を探すことが難しくなっていきます。

また、事業引継ぎは家庭内の問題だという意識も、検討を先延ばしにしている要因であると考えられます。しかし、会社を存続させることは、従業員の生活や取引先との関係など、地域社会へも大きな影響を与えることなのです。

事業引継ぎの検討をおこなうのに早すぎるということはありません。

早めに検討することのメリットは大きい

早めに検討することのメリットはたくさんあります。市場の動向や業績を睨みながらベストのタイミングで引継ぐことができますし、引継ぐ側の経営手腕をじっくりと見極めることもできるのです。

他にも、早めに事業引継ぎを検討し動き出したことで、それまで後継者になる気になかった子どもが急に「経営をやらせて欲しい」と言ってくるという事例がいくつかありました。



第1章

M&Aのメリット、留意点

M & Aによるメリットはいくつもあります。一方、留意する点もありますので、両面を合わせて考えていくと良いでしょう。

CHAPTER 1

M&Aで期待できるメリット

M & Aには次のようなメリットが期待できます。

- ① 後継者候補を、広く外部に求めることができます。
- ② 従業員の雇用や取引先との関係をそのまま継続できます。
- ③ 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ます。
- ④ 譲り受け先は、一般的に財務状態が安定しています。そのため、会社の財務状態が安定する可能性があります。
- ⑤ 会社を売却した資金で負債の清算ができるかもしれません。
- ⑥ 不動産などの会社の資産を残せば、その後の生活資金を確保できる可能性があります。

M&Aで引継ぐときの留意点

M & Aには多くのメリットがありますが、留意すべき点もあります。

- ① Win-Winの事業承継ができる譲り受け先を見つけるには、ある程度時間がかかります。
- ② M & Aを考えていることが従業員や、取引先に思わぬ形で伝わってしまうと、上手く行くはずの計画も失敗することがあります。
- ③ 相手との合意ができなければ、M & Aは成立しません。
- ④ 譲り受け側が個人の場合は、債務を引き受ける資金力がない場合や、現経営者の個人債務保証の引継ぎの検討が必要です。

M&Aのイメージが変わりつつある

M & Aのイメージが変わりつつあります。日本ではいまだに業績好調な会社に敵対的M & Aを仕掛けるマネーゲームを連想する人が多いようですが、そうした負の側面は、意外に少ないのです。

M & Aは「競争力強化のため」「企業再生のため」に行うものです。後継者問題の解決策の1つとして、日本では今、中小企業の友好的M & Aが増えているのです。

M&Aの準備 (磨き上げ)

M & Aで事業を引継ぐには準備が必要です。その準備の1つが「磨き上げ」です。「磨き上げ」とは一体どんな取組なのでしょう？具体的に何をすればいいのを見てください。



磨き上げとは？

磨き上げとは、売却前に企業価値を高める取組の事です。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「ガバナンス・内部統制の構築」です。

会社の強みを作る取組とは

会社の強みをつくるには、次のことを確認していきましょう。

- ① 会社の強みを作りましょう。
- ② 社内に創意工夫を推奨するムードを作りましょう。
- ③ 社内で行われた創意工夫を評価しましょう。
- ④ 見つけた強みをさらに強化するため、強みに関する事業を展開しましょう。
- ⑤ 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しましょう。

ガバナンス・内部統制を構築するには

オーナー企業として会社を運営している場合、オーナーであることと、経営者であることの境目があいまいなため、組織もそれぞれの権限や役割があいまいであったりします。M & Aの準備として統制のとれた組織を目指しましょう。

- ① 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しましょう。
- ② 経営者に組織運営の権限が集中している場合は、管理職に権限を委譲して行きましょう。
- ③ 就業規則やサービス規程をつくりましょう。
- ④ 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しましょう。
- ⑤ さまざまな側面から社内の情報があつまるような仕組みを整備しましょう。

その他磨き上げの例

磨き上げとして次に挙げる例についても見直しましょう。

1. 事業に必要なない資産は処分しましょう。
2. 不必要に大きな負債は返済をしましょう。
3. オーナーと会社の資産の線引きを明確にしましょう。(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)
4. 長期間滞留してしまっている在庫は処分しましょう。
5. トラブルは解決を図りましょう。(近隣住民、特許侵害、労使紛争など)

M&Aによる譲り渡し

本章では、譲渡する側の立場でM&Aを見ていきます。M&Aの専門家の探し方や手続きの流れ、そのときどんなことが起こるのか、現場で慌てないための準備など、会社を譲渡する側がどんなことをするのかを解説します。



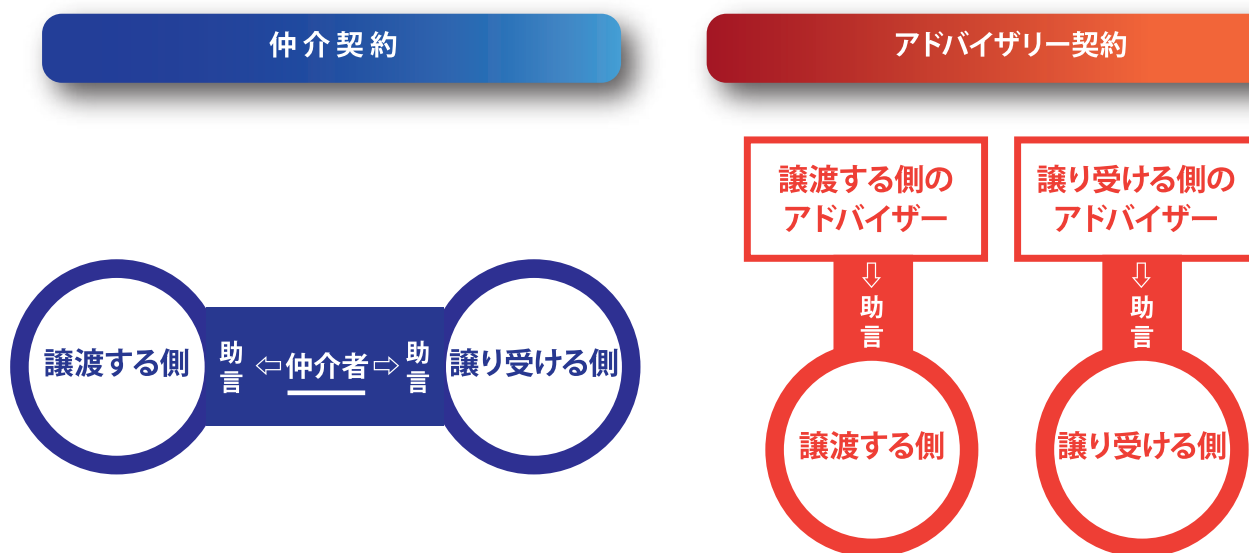
M&Aの専門家は どこにいるのか？

第2章

CHAPTER2

仲介契約とアドバイザリー契約の各特徴を理解しておきましょう。特徴を理解しておけば、どちらを選べばいいのか決めるときの基準になります。

M & Aは、中小企業・小規模事業者のM & Aを専門に手がける民間の業者や金融機関の一部、士業等専門家の一部で取り扱っています。M & Aの専門家は、譲渡する側と譲り受け側の双方と仲介契約を結ぶ「仲介者」と、どちらか一方とアドバイザリー契約を結ぶ「アドバイザー」に分けられます（以下、両者を「仲介者等」と呼びます）。



仲介契約の特徴

- 相手方の状況が見えやすいため、交渉が円滑に進む場合が多い。
- 一方の利益に偏った助言を行わない。
- 中立・公平を維持できる仲介者等を選ぶ必要がある。

アドバイザリー契約の特徴

- 契約者の意向を交渉に反映させやすい。
- 必要な手続きのみ契約を結ぶことができる。
- 相手方の状況が見えにくいいため、交渉が長引く場合がある。

また、国が実施する事業引継ぎ支援センターにおいても民間の仲介者等と連携してM & Aの支援を行っています（34頁参照）。

第2章

① 仲介者等の選択

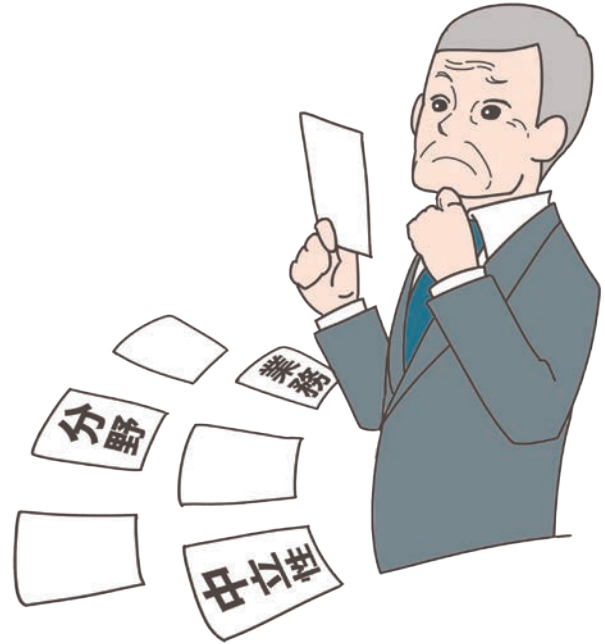
M & Aを取り扱う仲介者等を選ぶ際は、事前の調査を行い、信頼できる先を選択することが大切です。

CHAPTER2

仲介者等の選択は比較検討の後

仲介者等は、得意分野や業務の範囲、報酬体系などが異なるため、相談先を決める際には、過去の実績や利用者の声などを事前に十分調査して信頼できる先を選択する必要があります。

契約を結ぶ場合は、事前に納得がいくまで十分な業務内容の説明等を受けることが重要です。特に、契約の範囲や報酬については、必要に応じて他の仲介者等からも意見を求め（セカンド・オピニオン）、比較検討して決定することも大切です。



仲介者等を選ぶときのチェック項目

仲介者等を選ぶときのチェックすべき点をあげてみました。これは優良な仲介者等のための最低限の条件ですので参考にしてください。



双方の間に立つ「仲介」の場合、中立性、公平性をもって双方に接することをしっかりと説明しているか。



業務の範囲（相手方の探索のみ行い、マッチングまで行う等、助言の範囲（事業価値算定、交渉、スキーム立案）等を明確、かつ、具体的に説明しているか。



着手金や報酬の料金体系を明らかにし、支払い条件等がある場合は明確に説明を行っているか。

コラム

秘密保持、セカンド・オピニオン

第2章

CHAPTER2

○秘密保持

M&Aにとって最も大切なことは秘密保持です。
社外は当然のこと、社内にも気を配る必要があります。

秘密保持は、M&Aの要!

M&Aで最も大切なことは、いかに秘密を守り、情報の漏洩を防ぐかということです。

社外はもちろん、親戚や友人、社内の役員・従業員に対しても知らせる時期や内容には十分注意する必要があります。経営者の不用意な発言により、それまで上手く進んでいたM&Aが破談となるケースもあります。

○セカンド・オピニオン

セカンド・オピニオンとは、当事者以外の「意見」や「意見を求める行為」のことを言います。よりよい決断をするために、当事者以外の専門的な意見を持った第三者の意見を聞くことは非常に参考になります。

ちょっとでも不安に思ったら

不安を感じたらセカンド・オピニオンに意見を求めることを検討してみましょう。たとえば、相手任せでどんどんM&Aの手続きが進んでしまったとか、この金額が妥当なのかとか、他にいい方法があるのではないかと思ったとか、そういうときにセカンド・オピニオンが力になってくれます。

第2章

CHAPTER2

② マッチング候補先を探す

仲介者等が決まると、次はマッチング候補先の探索です。マッチング候補先をどうやって探すのか、そのとき、相談者は何をすればいいのかを理解しておきましょう。



M&Aに関心のある会社は多い!

M&Aを行うためには、マッチング候補の会社を探さなくてはなりません。まずAさんは担当者からM&A先に関する要望を聞かれました。Aさんは「同業種の会社に譲りたい」と要望を伝えます。それを元に、仲介者等がマッチング候補先をリストアップしていきます。



どんな方法で見つけるの?

相談がなされた譲渡情報は、仲介者等を通じて、買収を考えている多くの会社にノンネーム情報(※)として提供されます。仲介者等には、M&Aに関心のある多くの会社が登録されています。その中から、その情報に興味を示した会社をリストアップしていくのです。

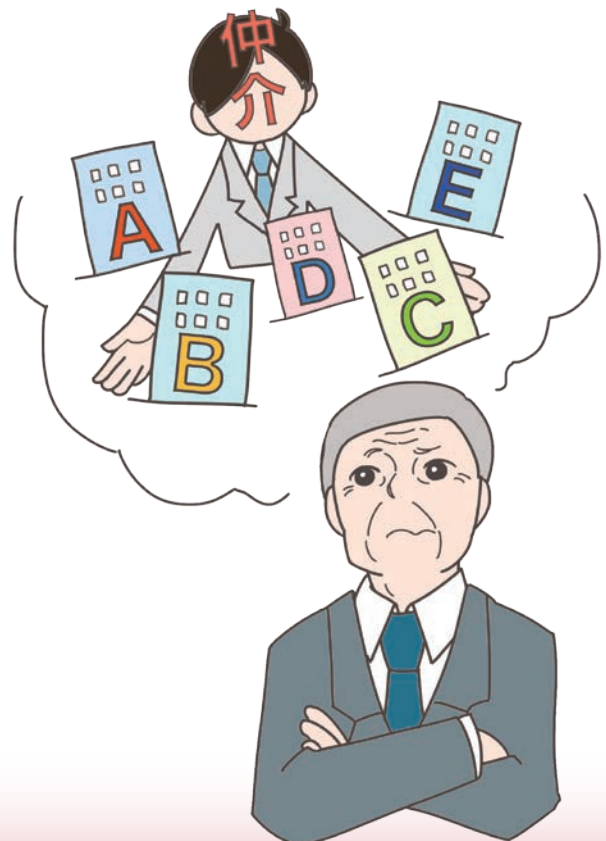
仲介者等は、相談者から譲渡先に関する要望を聞き、それを元に登録企業の中からマッチング候補を選ぶ作業を並行して行っています。

(※) 会社名が特定されないように概要を簡単に要約したもの。



相談者は何をすればいいの?

相談者は、①どんな会社に譲りたいのか? ②どんな会社には譲りたくないのか? を仲介者等にしっかりと伝えましょう。必ず希望に沿えるとは限りませんが、それに沿ってマッチング候補をリストアップしていきます。



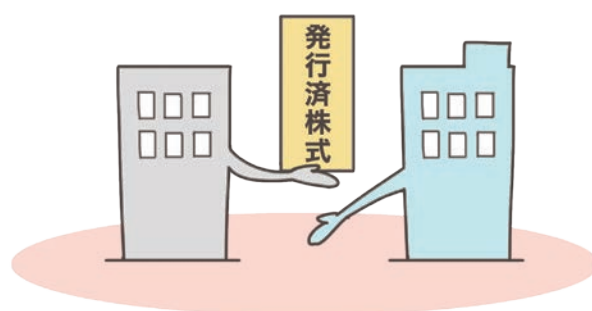
M&Aの種類

そもそもM&Aにはどのような種類があるのかを理解しておきましょう。M&Aの手順へ進む前にここで学んでおくと、次の段階へ行ったときにわかりやすくなります。

株式譲渡

株式譲渡とは、譲渡する側の会社のオーナーが所有している発行済株式を譲り受ける側に売却することによって子会社になることです。

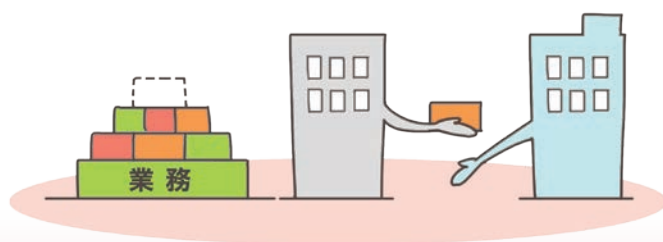
株主および経営者が変わるだけで、従業員や社外との関係が変わることはありません。会社の債権や債務、特許や許認可等は原則として存続します。他の手続きよりも、比較的簡単な方法だといえます。会社のそのまま存続させたいときや、オーナーの持つ株式を現金化したいときに向いています。



事業譲渡

事業譲渡とは、譲渡する側が、その事業の全部、または一部を譲り受ける会社に売却することです。債権や債務、契約関係、雇用関係などを1つ1つ同意を取り付けていかなければいけないので、手続きが煩雑になります。

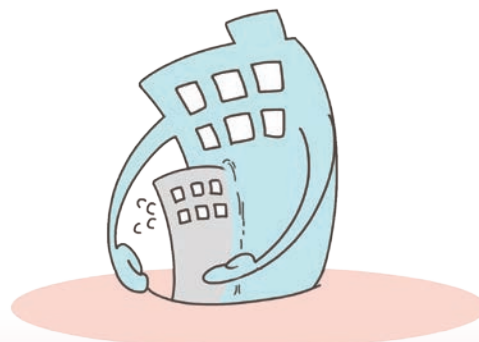
ただ、複数の事業のうち一部を売却し、その他の事業は残したいというときには便利な手法です。



吸収合併・吸収分割

吸収合併は、譲渡する側のすべての資産や負債、従業員等を譲り受ける会社が吸収し、譲渡した会社は消滅します。雇用条件の調整や事務処理手続きの合意を形成するのが難しくなることが想定されます。

吸収分割は、譲渡する側が、その事業部門の全部または一部を分割した後、譲り受ける会社に継承させる手法です。労働契約承継法によって、従業員の現在の雇用がそのまま確保されるというメリットがあります。



第2章

③ 事業評価

事業評価とは、仲介者等が経営者から面談等を行い対象となる事業の評価を行うものです。

どんなことが行われるのかを見ていきましょう。

CHAPTER2



隠さず、ありのままを伝えよう！

マッチング候補先を選定しながら、次にAさんの会社の事業評価が行われることになりました。

仲介者等に事業や会社の現状について聞かれ、Aさんはそれに答えます。またそれに関する資料も提出し、「ここ5年間、赤字が続いていること」も隠さずに話しました。事業評価の結果、Aさんの会社は無事M&Aできる可能性があるとして評価されたのでした。



何をどのように評価するの？

事業評価は、相談者の事業を他社が買ってくれる価値があるか、どれぐらいの価値があるのかについて判断するためのプロセスです。具体的には、相談者に事業や会社の現状についてヒアリングや資料提出を求め、確認を行っていきます。その中で、①事業に競争力があるか？ ②地域に必要な事業であるか？ ③係争などはないか？ ④財務状況に問題はないか？ ⑤この事業がいくらで売却できるか？ など様々な観点から会社を評価していくのです。



相談者は何をすればいいの？

相談者は今までやってきた事業や会社の現状を伝えていきます。また、それに関する資料なども事前に用意しておき、仲介者等に提出します。

ここでは、隠さずにあるありのままの現状を伝えることが重要です。なぜなら、後のデューデリジェンス（事業調査）で隠していた不利なことが発覚した場合、M&Aの話が破綻してしまう可能性があるからです。



④ マッチング開始

マッチング候補になった相手企業に買収の意思を確認していきます。マッチングでは何をするのか見ていきましょう。

第2章

CHAPTER2



自分の要望をしっかりと伝える！

事業評価でM&Aできると判断されたAさんの会社は、いよいよ候補先の3社（A社、B社、C社）とのマッチングを行うことになりました。

仲介者等から「どういう順番で交渉を行いますか？」と聞かれたので、Aさんは「B社からお願いします」と担当者に伝えました。Aさんの要望通り、B社から交渉を始めていきました。



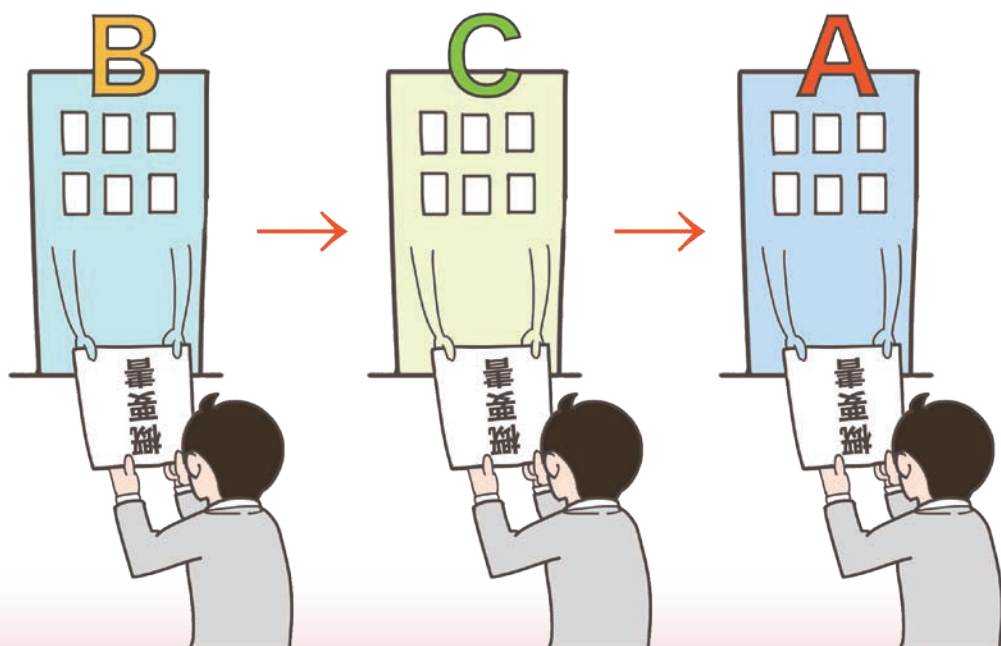
どのようにマッチングを行うの？

複数の候補先とマッチングを行う場合は、例えば、「業績」、「規模」、「事業展開エリア」など関心の高い順に候補先を並び替えて、マッチングを行う順番を決めていきます。



相談者は何をすればいいの？

相談者は交渉の順番を仲介者等にしっかりと伝えることが必要です。マッチング候補先から「企業概要書以外にも詳しい資料が欲しい」など追加要望がくる場合もありますので、仲介者等と一緒に対応していきます。



第2章

CHAPTER 2

⑤ トップ会談

トップ会談とは譲渡する側、譲り受ける側のトップの顔合わせです。会談では何が確認されるのかを見ていきましょう。



トップ会談でM&Aが決まる

企業概要書を送った会社の中で、B社がM & Aに興味を示しました。そのため、Aさんは担当者の立ち会いの元、B社の社長と会談をすることになりました。B社の社長は35歳と若く、爽やかな笑顔が印象的でした。話しをしていくうちに、Aさんはその青年の出で立ちと、しっかりと口調に好感を持つようになりました。



トップ会談は何のために行うの？

トップ会談は譲渡する側、譲り受ける側双方の経営理念や人間性を確認し合うために行います。M & Aを行うにあたり「この人に事業を譲り渡して大丈夫だろうか？」「この人の事業を買い取って大丈夫だろうか？」当事者同士で会って、話すことでそれを判断していくのです。

例えば、譲り受ける側の社長が嫌味で偉そうに話す人だったとしましょう。そんな人に大事な会社を譲りたいとは思いませんよね。そのため、このトップ会談での印象は後のプロセスを行うにあたって、非常に重要なのです。

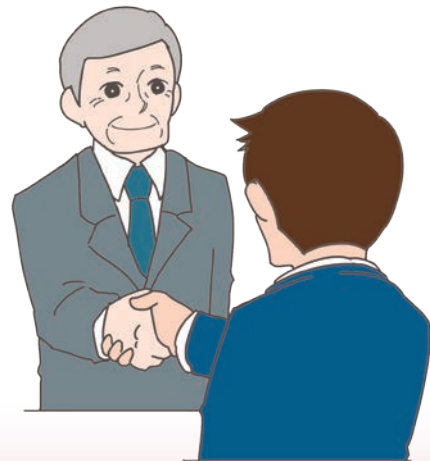


トップ会談では何を話せばいいの？

トップ会談では、自己紹介から始まり、お互いの経営に対する考え方やM & A後の要望などを話していきます。そのため、事前に自分の考えをきちんと整理しておくことが大切です。また、「M & A後の事業展開や経営方針をどうしていきたいか？」お互いの考えをここで共有しておくといいでしょう。

もしかしたら、 こんなことが起こるかも！

伝えたいことがあったのに、その場の雰囲気や飲まれ切り出せなかった、ということがあります。しかし、それが後のプロセスでの交渉の行き詰りにつながる可能性があります。正直に自分を出していくことが大切です。



⑥交渉

具体的な譲渡価格や今後の事業展開、経営方針などの交渉をします。どのように交渉するかを見ていきましょう。

第2章

CHAPTER2



交渉開始

トップ会談でAさんはB社の社長に対して好感を持ちました。そのため「B社になら譲ってもいい」と担当者に伝え、B社と具体的な交渉を始めていくことになりました。Aさんにとっては初めての経験です。普通なら何をどうすればいいのかさっぱりわからず、途方に暮れるところですが、Aさんは事前に学んでいたおかげで、悠々と交渉に入ることができました。



交渉は何のために行うの？

最初から両者の考えや要望が合うことはまずありません。そのため、お互いの要望を擦り合わせ、両者の納得できる妥協点を見つけるために交渉のプロセスが必要になってきます。このとき、仲介者等と緊密なコミュニケーションをとり、アドバイスを得て進めることが重要です。



具体的に何をするのか？

交渉では、①譲渡価格や②今後の事業展開や経営方針、③社名や従業員の待遇などについて、担当者が両者にヒアリングを行い、擦り合せていきます。その中で、お互いに歩みより、両者が納得する妥協点を見つけていきます。

このプロセスにおいて重要なのが、要求する項目に一定の優先順位を付けておくということです。あれもこれも希望を叶えたいと主張しても、相手が認めてくれるとは限りません。妥協できる部分とできない部分の整理を行い、交渉に臨むことが大切です。



第2章

CHAPTER 2

⑦ 基本合意書の締結

交渉が合意に達すると、基本合意書が締結されます。基本合意書はどのような内容なのか、締結のプロセスを見ていきましょう。



基本合意書は結納のようなもの

AさんとB社は、仲介者等を介して、数度の交渉を行った結果、当初の要望の隔たりが大分解消してきました。

そこで、AさんとB社の間で合意した項目や今まで話し合ってきた項目を基本合意書として取り交わすことになりました。



基本合意書の締結は何のために行うの？

最終契約前に、今までの話し合いでお互いに合意した内容を確認するために基本合意書を締結します。基本合意書は、最終契約前にお互いの要望がしっかりと盛り込まれているか、漏れはないか、認識に誤りがないかなどを確認するためのものでもあります。



基本合意書にはどんな内容を盛り込めばいいの？

基本合意書には、交渉を通じて双方が概ね合意に達した事項（譲渡価格、経営者・役職員の処遇、最終契約までのスケジュール等）を盛り込みます。

基本合意書を結んだ後は、最終契約に向けてデューデリジェンス（事業調査）手続きに進みます。

重要な事項について相手方と合意に達したものはできるだけ基本合意書に盛り込むようにしましょう。



⑧ デューデリジェンス

デューデリジェンスとは譲渡する側の企業の価値の調査を譲り受ける側の企業が行うことです。

デューデリジェンスでは何が行われるか、見ていきましょう。



譲り受ける企業による企業価値の最終確認

基本合意書を締結後、B社から依頼された専門家によって、Aさんの会社のデューデリジェンス（事業調査）が行われることになりました。

B社から送られて来た案内には、Aさんの会社の財務・法務・不動産・事業についての書類が必要と書かれていたので、Aさんはその資料を準備しました。

後日、Aさんの会社にB社から依頼された専門家が訪れ、デューデリジェンスがなされました。



デューデリジェンスとは？

デューデリジェンスとはM & Aなどの取引の際に行われる会社の価値の調査のことを言います。M & Aの最終契約を結ぶ前に、譲渡する側の企業の価値の調査を行い、今まで譲渡する側の提供してきた財務情報等、基本合意書の前提となった情報が本当に正しいのかを確認します。

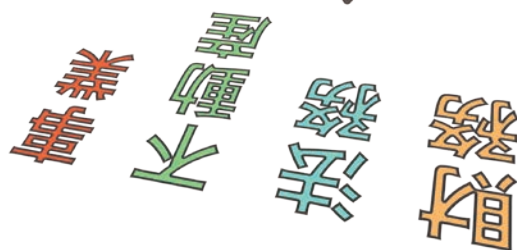


デューデリジェンスでは何が行われるの？

譲り受ける側の顧問税理士、公認会計士、弁護士等が譲渡する側の会社を訪れ、調査を行います。譲る側の会社により事前に準備された、**財務・法務・不動産・事業**の資料を見ながら、それが基本合意書の内容と合っているかどうかを確認していきます。また、不良在庫や債務状況などの確認もします。

譲り受ける側の会社からあらかじめ「これら資料を準備してほしい」という案内が届きますので、それに従って準備をしておきましょう。

ここで重要なのは、すべての情報を隠さず開示することです。M & Aは会社と会社の信頼関係があって成り立つものであり、どんな情報であっても隠さずに開示するように心がけましょう。



第2章

CHAPTER2

⑨最終契約の締結

最終契約締結が本契約です。いよいよM&Aの最終段階に入ります。最終契約締結ではどんなことが行われるのか、見ていきましょう。



いよいよ最終契約へ

トップ会談や、デューデリジェンスを経てB社はAさんの会社の買収を問題ないと判断し、M&Aの最終契約を結ぶことになりました。デューデリジェンスの後、何度も交渉を繰り返し、いよいよ最終契約を結ぶことになりました。



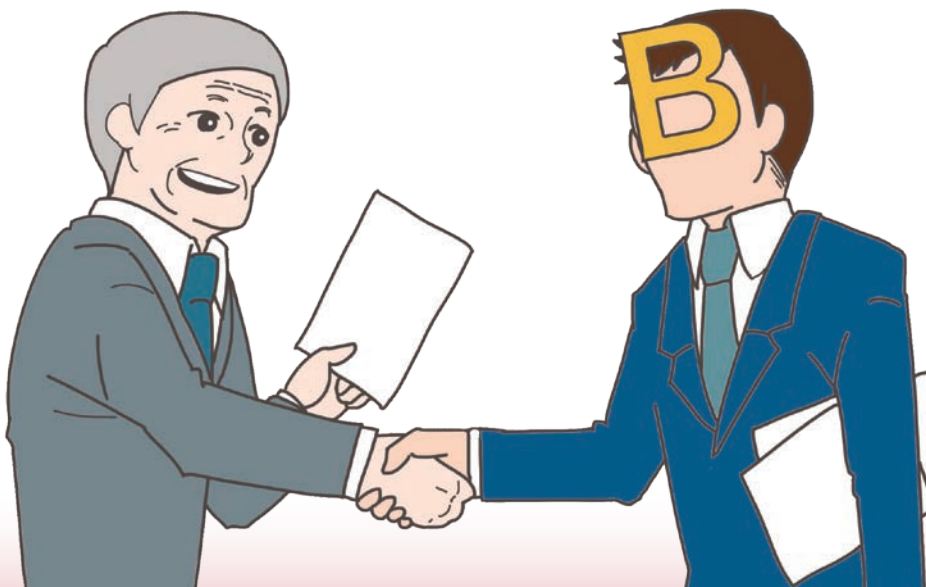
基本合意書とはどこが異なるの？

デューデリジェンスで見つかった点や基本合意書で留保していた事項について、再交渉を行い、最終契約を締結します。最終契約は、基本合意書の内容をベースにして、必要に応じて修正したり、基本合意書を結んだ後に合意した事項などを反映させたりして作成していきます。



最終契約にはどんな内容が盛り込まれているの？

最終契約には、譲渡価格、譲渡対象、決済方法、その他合意事項（従業員の処遇等）が記載されます。また、例えば、買収後も譲渡する側の経営者が顧問として一定期間、会社に残るような場合は、顧問契約などを結びます。



コラム

企業評価と譲渡価格について

第2章

CHAPTER2

○企業評価について

M & Aでは、譲渡価格の目安とするために、企業価値を具体的な数字で算定し評価を行います。

企業価値の算定

企業価値を評価する方法は大きく分けると次の3つがあげられます。

1. 時価純資産に着目したもの。
2. 収益性に着目したもの。
3. 市場相場に着目したもの。

一般的に、中小企業・小規模事業者の企業価値を評価する方法は、時価純資産に「のれん代」（年間利益に一定年数を乗じたもの）を加えた方法が多く用いられています。

○譲渡価格について

譲渡価格とは、譲渡する側と譲り受ける側との交渉によって最終的に決まるものです。

最終的に合意した価格が譲渡価格

企業価値の評価額がそのまま譲渡価格になるわけではありません。

譲渡価格とは、譲渡する側と譲り受ける側が最終的に合意した価格です。このため、譲り受ける側の資産状況やM & Aの緊急度や重要度などによっても大きく左右されることとなります。

M&Aによる譲り受け

本章では、M&Aによって中小企業・小規模事業者を譲り受ける場合の手続きの流れを説明します。それぞれの段階で何をするのか、何を準備すればいいのか、どんなことに留意すればいいのかを事前に知っておくことは非常に大事なことです。

業種と
事業内容事業所
所在地

事業

秘密情報の定義

秘密保持義務

損害賠償責任

業務

後継者

① 相談

事業の拡大や、新規事業に参入するには事業を譲り受けるという方法があります。事業を譲り受けるにはどうしたらいいのか具体的な流れを見ていきましょう。

第3章

CHAPTER3



まずは仲介者等へ相談してみる

35歳のBさんは会社を経営しています。友人と2人で起業した会社も、今では社員20名を数えるまでに成長しました。業績は上向きで、さらに事業を拡大し、新規事業を立ち上げたいと考えています。しかし、新しい分野に参入するためには、時間やお金とともに、経験やノウハウも求められます。そこで、Bさんは仲介者等に相談してみることにしました。



どんなふうに相談すればいいの？

相談にあたっては、「どんな事業を、何のために譲り受けたいのか」について、整理して、できるだけ具体的なイメージを持っておくといでしょう。



相談のポイントは3つ！

相談する際のポイントは3つ。

1. いつ（時期など）
2. どんな事業を（業種など）
3. どんな条件で（場所や金額などの要望）

譲り受けたいのかある程度明確にして臨むことで、より具体的に相談することができます。



事前に整理しておきましょう

事業を譲り受けたい場合は、業種や条件などの要望をできるだけ具体的に伝えることが、効率よくM&Aを進めるポイントになります。そのためにも、どういう目標に向かって、何をやっていきたいのかを今一度考えて整理しておくといでしょう。



第3章

② ノンネーム情報の提供

ノンネーム情報とは、対象が特定されないように概要を簡単に要約した情報のことです。ノンネーム情報とはどういうものなのかを理解しておきましょう。

CHAPTER 3



譲渡する側の会社の概要を知る

Bさんは、新規事業として輸入品雑貨の販売を考えていたことから、その旨を仲介者等に相談しました。それから間もなく、仲介者等からノンネーム情報が提供されました。



ノンネーム情報ってどんなもの？

ノンネーム情報とは、社名や住所などを伏せて、会社が特定できないように加工した情報のことをいいます。



ノンネーム情報を提供されたら

ノンネーム情報の提供を受けた際の確認ポイントは3つ。

1. 業種と事業内容
2. 事業所の所在エリア
3. 事業規模



ノンネーム情報はあくまでも会社の概要

「業種はマッチするけどこの商品だけじゃ無理だな…」と思ったとしても、ちょっと待ってください！ノンネーム情報はあくまでも会社の概要です。もしかしたら、新商品の開発を進めているかもしれません。特別な販売ルートを持っているかもしれません。少しでも可能性を感じる場合は、仲介者等に関心がある旨伝えてみてください。



③ 秘密保持契約の締結

秘密保持契約を締結すると、候補先の詳細な情報が提供されます。M&Aでは、「秘密保持」が最も重要な要素となります。秘密が漏れた場合、訴訟にも発展しかねないことから、秘密保持は厳守するようにしましょう。



詳細情報を受け取るために

Bさんは、提供されたノンネーム情報の中に気になる会社を見つけました。隣県で輸入雑貨の販売を行っている会社の案件です。さっそく仲介者等に連絡し、もっと詳細な情報を受け取るために秘密保持契約を結びました。



秘密保持契約とは？

譲渡する側の会社にとって、M&Aの準備を進めていることが明らかになると社内外の影響が大きいことから、会社名を明かす場合は、秘密保持契約を結ぶことになります。

「M&Aは秘密保持に始まり、秘密保持に終わる」と言われるほど、秘密保持は重要な要素で、秘密保持契約の締結は必須事項になっていると言えます。その中に、損害賠償請求に関する条項も含まれることが一般的となっています。



秘密保持契約の内容

一般的な**秘密保持契約書**には

- どんな内容が秘密にあたるのかを示した**秘密情報の定義**
- 秘密情報をどのように扱うべきかを示した**秘密保持義務の内容**
- 秘密漏洩に関する**損害賠償責任**

などが記載され、この締結後**信用できる相手にだけ詳細情報をお渡しする**のです。



第3章

CHAPTER 3

④ 仲介者等との契約の締結

事業譲り受け交渉等の手続きは、仲介者等が行います。契約を締結したのち、各種手続きがはじまります。

STEP1

具体的な交渉手続きを進める前に

Bさんは、秘密保持契約を締結した仲介者等から、輸入雑貨を取り扱っている会社の企業概要書の提供を受けました。会社の沿革、事業内容、財務内容の詳細について検討を重ねた結果、Bさんはこの会社とのM&Aを進めたいと考えました。

そこで、具体的な交渉手続きを進めるため、仲介者等と契約を結ぶことにしました。

STEP2

契約ってどんなもの？

仲介者等と結ぶ契約は、「仲介契約」と「アドバイザリー契約」の2種類があります。

【 契約の種類については10頁参照 】

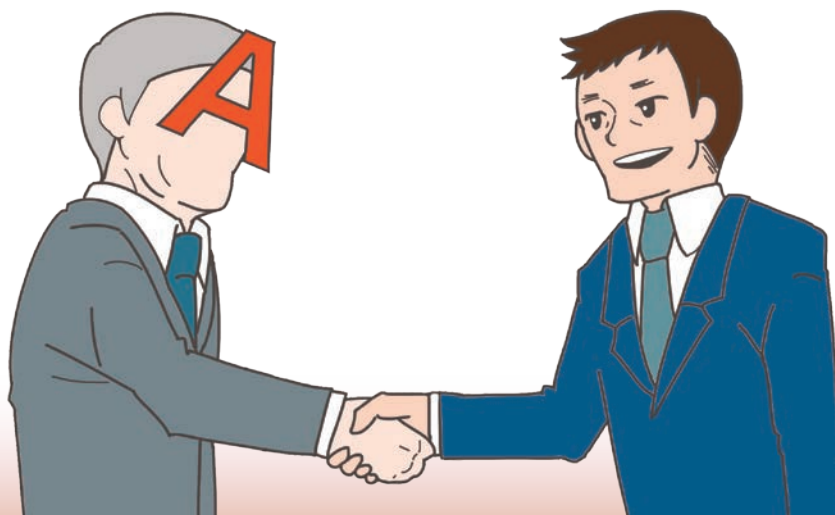


契約の内容とポイント

契約に盛り込まれる主な内容には、以下のようなものがあります。

- 資料の提供
- 契約の範囲（助言やマッチング先の探索等）
- 報酬や費用、および契約期間に関する取り決め
- マッチング先との直接交渉の禁止
- 同業他社に同様の依頼をしない、など

その他何か要望事項がある場合は、契約前に予め伝えておくことが大切です。



⑤ トップ会談・交渉

事業の譲り受けに向けた実際の交渉段階の最初にトップ面談を行います。書類だけでは伝わらないものが会談によって少しずつ見えてくるのです。トップ会談ではどんなことが話し合われるのかを見ていきましょう。



トップ会談とは

Bさんは、輸入雑貨を取り扱うA社を買収したいと考え、仲介者等と秘密保持契約、アドバイザー契約を結び、いよいよA社の経営者と会談する日が来ました。会談では、**経営理念**、**企業文化**といった数字に表れない部分を直接確認する大切な機会です。Bさんは、希望条件を整理してトップ会談に望みました。



トップ会談での留意点

トップ会談は、「お見合い」のようなものです。書類では分からない相手の魅力などを直接、会談することによって明らかにするものです。会談において最も重要なことは、相手を尊重する気持ちです。とりわけ、新たな分野を譲り受ける場合は、その業界における経験やノウハウを教えてもらう立場で接することが大切です。



交渉とは

トップ会談では互いの理念などの根本的なことを確認します。その後、事業譲渡をさらに前に進めていくには、交渉で具体的な内容を話し合います。例えば、事業の譲り受けの方法、譲り受け価格、社員や社長の処遇、契約時期等の条件についてです。直接言いにくいことは契約を締結した仲介者等に伝え、うまく調整してもらうこともできます。

もしかしたら、 こんなことが起こるかも！

トップ会談・交渉の場では、ちょっとした発言が意図しない解釈となり、案件が破談になってしまうことも起こり得ます。特にトップ会談では、誠意を持ってありのままを語り、希望する条件や要望はできるだけ具体的に伝えましょう。



第3章

⑥基本合意書の締結

事業を譲渡する側、譲り受ける側、双方の意向が概ね合意に達した場合に「基本合意書」を締結します。基本合意書を締結することで1つの区切りとなります。これは最終契約までの大きな一歩です。

CHAPTER 3



基本合意書とは

Bさんは、輸入雑貨を取り扱うA社との間でトップ会談、条件交渉を行いました。交渉により、希望する条件が概ね合意に達したことから**基本合意書**を締結することになりました。



基本合意書に盛り込まれる内容

基本合意書には、双方が合意した重要な事項を記載します。例えば、契約予定日、譲り受け対象、譲り受け価格、デューデリジェンスの機会の付与、独占交渉権の付与、有効期限、法的拘束の範囲などです。基本合意書が締結されることは両社にとってひとつの区切りであり、最終契約に向けての大きな一歩です。ここからさらに、より具体的な作業に入っていきます。



基本合意書を締結する際のポイント

基本合意書に盛り込んだ譲り受け対象や譲り受け価格、最終契約の締結については、法的拘束力を持たせないことが一般的です。なぜなら、デューデリジェンスで見つかった事項によって、最終契約を結ばないことや、譲渡価格等の変更が生じ得るからです。

一方、最終契約に向けた一定期間は、譲渡する側が他の譲り受けを希望する候補先と交渉することを禁じる（独占交渉権）ことが一般的です。

もしかしたら、こんなことが起こるかも！

両当事者が契約成立に向けて誠実に努力するという内容が盛り込まれただけでは、直ちに法的拘束力はありません。しかし、重大な違約があった場合には、債務不履行責任が問われる場合があります。また、書面に法的拘束力を持たせることにより（例えば、違約金の定めを設ける等）、譲渡する側が、より有利な条件を提示する会社と交渉することを防ぐことができます（独占交渉権）。



⑦ デューデリジェンス

最終的な契約を前に、事業の譲り受け側が、譲渡する側の会計・法務等の監査を実施します。具体的な実施は信頼のできる専門家に依頼しますが、この段階で重大な問題が見つかることもあるので注意して見ていきましょう。

第3章

CHAPTER 3



デューデリジェンスとは

Bさんは、輸入雑貨を取り扱うA社の買収に関して、A社に対するデューデリジェンスを専門家に依頼しました。



デューデリジェンスを行う理由

デューデリジェンスとは、譲渡する側の財務内容等の正確性を確認するための、譲り受け側による調査のことです。デューデリジェンスは、譲り受け側が必要と思う範囲を専門家に依頼し、調査します。デューデリジェンスを経て、特に問題がなければ条件を確定し最終契約へと進みます。



デューデリジェンスの種類と概要

- 主なデューデリジェンスには下記のような種類があります。
1. 財務調査・・・財務的な観点から資産・負債の内容を把握します。
 2. 法務調査・・・法的リスクの有無（特に人事労務問題や、知的財産権、係争事件、許認可など買収条件に影響する事象がないか）を確認します。
 3. 事業調査・・・事業内容は申告通りか、ビジネスの収益性、市場の将来性、技術・製造ノウハウ、顧客、取引先などを確認します。
 4. 不動産調査・・・譲り受ける予定の事業に必要な不動産に問題がないかを確認します。

もしかしたら、こんなことが起こるかも！

悪意がなくても、見解の相違で認識が異なっている部分が見つかる場合があります。デューデリジェンスで瑕疵や見解の相違点が発見された場合は、最終契約前に修正するよう交渉します。修正できない場合は譲渡価格で調整するなどの検討が行われます。内容如何によっては、案件そのものが破談になってしまう可能性もあります。



第3章

⑧ 最終契約の締結

デューデリジェンスの結果をもとに、最終条件や細目事項を決定し、最終契約を締結します。ここでの契約は、最終的な法的拘束力を持つ契約書として作成されます。それでは、最終契約締結について見ていきましょう。

CHAPTER 3



最終契約とは

A社に対して行った、デューデリジェンスの結果に、特に問題がなかったため、Bさんはいよいよ最終契約を締結することにしました。必要事項を全て盛り込んだ最終契約を締結し、事務的な手続きを済ませ事業の譲り受けは完了します。



最終契約書の位置づけ

最終契約は、基本合意書によって合意された事項に、デューデリジェンス及び条件交渉の結果を反映させた法的拘束力をもつ契約です。事業を引継ぐための細かい部分も含め、必要な事項をすべて盛り込んだ最終的な契約です。

もしかしたら、こんなことが起こるかも！

最終契約を締結し、事務的な手続きが完了すれば事業の譲り受けは終了です。しかし、多くの人に関わっている以上、手続きが完了した瞬間に全てが切り替わるわけではありません。後から発生する懸案事項などの調整してくれるのも仲介者等です。



最終契約に盛り込まれる内容

最終契約に盛り込まれる内容には、以下のようなものがあります。

- ① 譲渡対象、譲渡価格、支払条件。
- ② 表明保証（財務や法務などに関する一定の事項が真実であることを表明し、保証すること）。
- ③ 善管注意義務（譲渡する側が契約調印後、引き渡しまでの間も誠実に義務を果たし、増資や減資など企業価値に重大な影響を及ぼす行動をしないようにするもの）。
- ④ 競業禁止義務（譲渡する側は同業種の事業を行ってはならないとするもの）。
- ⑤ その他保証債務の解消（オーナーの個人保証）や秘密保持を条項に入れる場合があります。

コラム

トラブル対応

M & Aで事業引継ぎをする場合、トラブルはそれぞれの段階で起こる可能性があります。

第3章

CHAPTER3

M&Aの実施過程でトラブルが発生した場合

M & Aの実施過程では次のようなトラブルが発生する可能性があります。

- 仲介者等が依頼者に対して活動状況の報告を行わない。
- 仲介者等が譲渡する側から着手金を受けながら、譲り受け候補に対する情報を一切提供しない。
- 仲介者等の担当者が頻繁に交代し、依頼事項にまったく対応しない。
- 相談者に対する契約内容の説明が足りていなかったため、成功報酬を支払う段階になってクレームが発生した。
- 秘密および情報の漏えいでM & Aの成立が困難になった。



まずは、契約を結んだ仲介者等に対して、対応の改善や十分な説明を求めることです。事態が改善されない場合は、センターや商工会・商工会議所の相談窓口、弁護士などの専門家に今後の対応について相談することが望ましいでしょう。

M&Aが終了した後にトラブルが発生した場合

M & Aが終了した後も、譲渡した会社について次のようなトラブルが発生する可能性があります。

- 前提となった財務情報が実態を反映していなかった。
- 事業引継ぎが終了した後、税務調査が行われ、事業引継ぎ以前の税務処理が税務署から否認された。
- 社会保険の未加入者が発覚し、保険料を遡って請求された。



契約を結んだ仲介者等に連絡をとり、トラブル等の内容を詳細に説明し、仲介者等の協力を得ながらトラブル解消に努めましょう。

相談内容によっては仲介者等でも対応できない場合もあります。その場合は、問題解決に対応可能な弁護士等の専門家に相談することが望ましいでしょう。

法テラス TEL/0570-078-374 <http://www.houterasu.or.jp/>

ひまわりほっとダイヤル TEL/0570-001-240 <http://www.nichibenren.or.jp/ja/sme/>
(一部都道府県を除く)

事業引継ぎ 支援センター を活用する

これまでM&Aによって会社に譲渡する場合と、譲り受ける場合を見てきました。本章では、国の「事業引継ぎセンター」を活用する方法について解説します。センターでは、事業承継に関わる幅広い相談を受け付けているほか、M&Aを専門に扱う仲介者等の紹介や、起業を志す個人とマッチングを行う「後継者人材バンク」などを利用することができます。



「事業引継ぎ支援センター」とは？

事業引継ぎ支援センターは、後継者のいない中小企業・小規模事業者の事業引継ぎを支援しています。

第4章

CHAPTER4

事業引継ぎ支援センターとは？

事業引継ぎ支援センター（以下、「センター」と言います。）は、後継者のいない中小企業・小規模事業者の「事業引継ぎ（※）」を支援する国の事業を実施する機関です。（※）会社をM&Aによって外部の会社に譲渡することと、事業を個人に譲渡することを合わせて「事業引継ぎ」と呼びます。

具体的には、登録民間支援機関やマッチングコーディネーター（センターに登録された仲介者等。以下「登録機関等」と言います。）と連携してM&Aの支援を行っています。

また、センターでは、後継者のいない個人事業主と起業を志す起業家をマッチングする「後継者人材バンク」も取り扱っています。（連絡先は47頁に掲載）

どんなことを相談できるの？

センターは、親族・従業員承継、再生、創業、廃業などの事業承継に関連した幅広い相談を取り扱っています。

窓口では、事業引継ぎに精通した専門家が、**秘密厳守**のうえで相談対応を行っています。**相談は無料で、回数に制限はありません。**

<相談事例>

- 後継者がいないため、廃業するしかないのでしょうか。従業員の生活も守らなければならないし、何か良い方法はないでしょうか。
- 会社を譲渡したいが、どのように進めていけば良いのでしょうか。
- 知り合いが引継いでくれると言っています。どんな手続きが必要なのでしょうか。
- 会社を買収したいが、どのように取り組めばよいのでしょうか。

東京都事業引継ぎ支援センターの支援事例① 従業員20名を抱える電子部品商社の場合

相談者は社長の娘さんです。「1年を目途に会社をM&Aで譲渡したい」とセンターを訪れました。複数回の面談を重ね、専門家（公認会計士・税理士）の支援も得て候補先企業も見つかりましたが、途中で先方から断られてしまいました。

このため、廃業も検討することになりましたが、従業員の事業継続に対する要望も強かったことから、相談者は、諦めずにM&Aを進めることを選択しました。

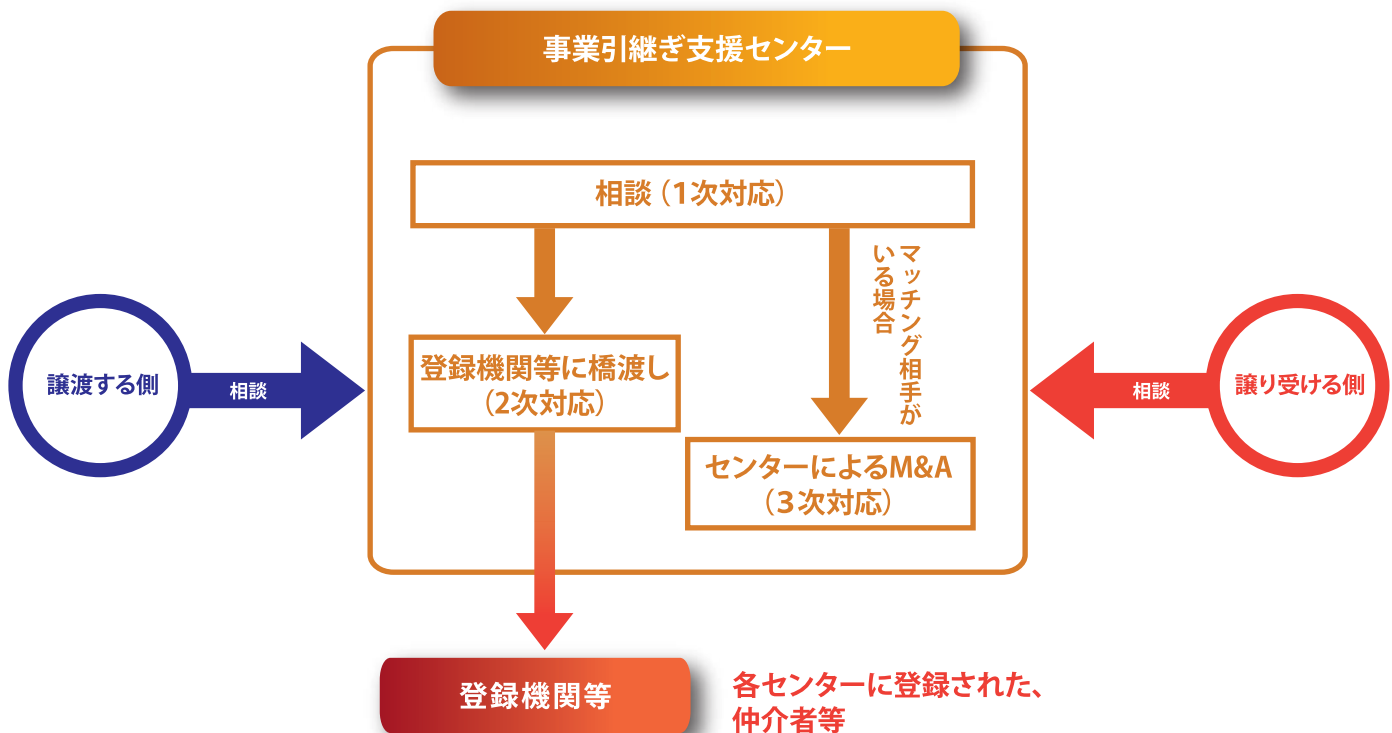
センターは、登録機関等である民間のM&A業者に支援を依頼しました。数ヶ月後、相手候補が見つかり、交渉の末、最終契約を結ぶことができました。新しい経営者のもとで、新たなスタートを切ることができ、従業員の雇用も守られました。

第4章

CHAPTER4

センターによる支援の内容

センターでは、譲渡する側と譲り受ける側、双方の相談を受け付けています。相談案件がM & A支援につながるとセンターが判断した場合は、その案件を登録機関等に橋渡しを行います。また、マッチング相手がすでに決まっている場合などは、センター自らM & A支援を行います。



東京都事業引継ぎ支援センターの支援事例② 同業カバンメーカーとマッチングできたケースの場合

相談者Xは、革製バッグや若者向けカジュアルバッグの製造販売を60年やってきた老舗のカバンメーカーです。後継者がいなかったため、廃業も覚悟してセンターを訪問しました。

相談者Y社は、ビジネスバッグの製造販売を行っているカバンメーカーで、事業拡大のため同業の譲渡案件があれば紹介して欲しいとセンターに相談しました。

センターは、X社の了解を得て、Y社に匿名で打診を行った結果、強い関心を示したことから、双方で秘密保持契約を結び、センターがトップ面談を企画しました。その結果、両者は意気投合し、諸条件についても合意に達しました。廃業という事態を回避し、従業員の雇用も含め、円滑な事業引継ぎを行うことができたのです。

データベース

データベース登録

センターのデータベースには、譲渡する側と譲り受ける側の全国の会社情報が数多く、登録されています。

登録データは全国のセンター間及び各センターの登録機関等（登録機関等は相談者の同意がある場合に限る）で共有されますが、登録を行ったセンターと全国本部以外は、個社を特定できない形に加工された情報（ノンネーム情報）として閲覧され、秘密保持が徹底されています。

データベースに登録される情報

データベースに登録される個社情報（譲渡する側の例）は以下のようになっています。

- 本社所在地（都道府県）
- 業種
- 事業内容
- 営業地域
- 従業員数
- 年商
- 経常利益
- 純資産
- 譲渡理由
- 希望形態
- 事業の特徴 等

データベースの活用

データベースは、以下の手順で活用されています。

1. 各センターが収集した会社情報をデータベースに登録します。
2. 全センターおよび全国本部は全登録会社情報の閲覧が可能です。
3. 登録機関等は、相談者の同意がある場合に限り閲覧が可能です。
4. 閲覧したセンターや登録機関等が、自センターのニーズに合った会社情報を見つけた場合、登録したセンターとの間で十分な情報交換を行い、マッチングの可能性があると思われる場合は、マッチングの準備に入ります。

第4章

事業を「後継者人材バンク」を活用して譲渡したい

センターの支援策には後継者人材バンクがあります。後継者人材バンクとは何かを見ていきましょう。

CHAPTER4

「後継者人材バンク」って何？

後継者人材バンクとは、後継者のいない小規模事業者（個人事業主が多い）と起業を志す個人起業家をマッチングする事業です。地域に必要な事業を存続させ、意欲ある起業家の創業も支援する取組です。

譲渡する側が「後継者人材バンク」を活用するメリット

メリットは後継者を見つけることで事業を承継できるという点です。

会社を残すことは、従業員の雇用の確保や、取引先・顧客との取引を継続させることができるということです。ただ、親族や役員・従業員ではない第三者への引継ぎであることから、時間がかかることを覚悟する必要があります。

「後継者人材バンク」の取組と設置状況

後継者人材バンクは、後継者問題の解決と創業の促進を同時に実現する取組です。各地で開催される起業セミナーなどの参加者に呼びかけ、意欲のある人材がデータベースに登録されています。

2017年3月現在、後継者人材バンクは、宮城県、秋田県、茨城県、栃木県、群馬県、神奈川県、新潟県、長野県、静岡県、京都府、鳥取県、岡山県、広島県、山口県、愛媛県、高知県、福岡県、佐賀県、熊本県、宮崎県、沖縄県で取り扱っています。



① 相談

後継者人材バンクによって事業を引継ぐケースを紹介します。

第4章

CHAPTER4



まずは相談してみよう！

Cさんのお店は70年余り続いた地域では名の知れた飲食店です。あと10年はお店を続けるつもりですが、後継者はいません。祖父の代から続いたお店でしたが、自分の代で店をたたむことも考えています。常連のお客様に、店を閉める話をしたところ、お客様のうち一人が、センターに相談に行くように勧めてきました。



相談では何を話せばいいの？

相談は、センター職員が面談を行います。相談の内容はM&Aとほぼ同じ内容となります。第三者に譲渡することが決まると、M&Aなのか、それとも後継者人材バンクを使って個人に譲るのかについてセンター職員のアドバイスを聞きながら選択します。

個人に譲渡することを希望した場合、相談者の情報をセンターのデータベースに登録していきます。



会社を個人に譲るメリット

個人に譲るメリットは、後継者候補に経営理念を引継ぐことができることです。

もしかしたら、こんなことが起こるかも！

小規模な事業でも後継者人材バンクを利用して、後継者を見つけることが出来るかもしれません。「小さいから」という理由で諦めないでください。まずはセンターに相談に来てください。



「後継者人材バンク」利用のポイント

譲り受ける側（個人起業家）が後継者人材バンクに登録するには、事業引継ぎ支援センターが指定した創業支援機関（41頁参照）が実施する創業支援セミナー等を受講する必要があります。面談等も行っていますので、まずは事業引継ぎ支援センターにご相談ください。

第4章

② マッチング候補者を探す

後継者人材バンクの活用を決めたなら、次は後継者候補を探します。どのようにして探すのか後継者候補を探す方法、後継者候補から後継者にする過程をみていきましょう。

CHAPTER4



「後継者人材バンク」で後継者を募集する

Cさんは、後継者人材バンクを活用して、後継者候補のDさんを見つけました。20人ほどの応募者の中から、約半年間かけて検討しました。そして、40代の女性Dさんが後継者として選ばれたのです。



どうやってマッチング候補を見つけるの？

データベースに登録した起業家側には、センターからノンネーム情報が提供されます。ノンネーム情報とは業種や事業内容、引継ぎ条件などが書かれた無記名の情報のことです。興味を持った起業家の情報が相談者側に伝えられ、マッチング候補が選定されます。

どうやって
マッチングしていくの？

マッチングはノンネーム情報に興味を示した起業家との面談によって行われます。

まず起業家とセンター職員との面談が行われたあと、当事者同士の面談が行われます。当事者同士の面談については以下のように3回に分けて行われます。

1. 第1回面談・・・守秘義務契約を結びます。起業家による提案書の説明を行います。
2. 第2回面談・・・起業家による事業計画書のプレゼンテーションを行います。
3. 第3回面談・・・引継ぎ条件と起業家側の条件の擦り合わせを行い、基本合意書を締結します。

この面談で、相談者の理解を得られれば、いよいよ事業引継ぎの作業に入っていきます。



③引継ぎまで

どのようなプロセスで個人に事業を引継ぐのでしょうか？
合意書を締結しただけでは承継はうまくいきません。ここでは、
成功する事業引継ぎを見ていきましょう。



OJTで経営の想いを伝える

M&Aとは違い、個人に事業を引継ぐ方法や時期は様々です。Cさんは、後継者となった40代女性のDさんと一緒に働くことで、様々な想いを伝えています。Cさんは、5年でノウハウを全て伝え、6年目にDさんに事業を無償で譲渡する予定だということです。



どのように事業を引継いでいくのか？

当事者同士の面談で双方が合意すると、具体的な引継ぎ作業に入っていきます。起業家が経営者としてはじめから事業を引継いでいく場合もありますが、後継者となる前に従業員として働きながら徐々に引継ぎを行う場合もあります。M&Aとは違い、個人に事業を譲る場合には、現経営者が経営や事業のノウハウなどを伝えたり、一定の試用期間を設けることも可能です。このように、その店や会社に合った方法をとれるというのが個人に事業を引継ぐ大きなメリットです。



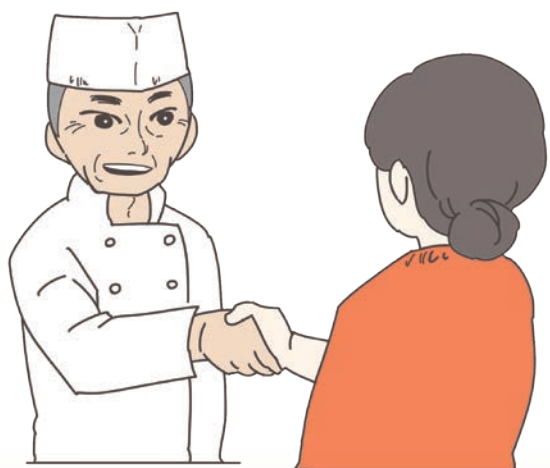
具体的な手続きなどはどうするの？

具体的な手続きに関しては、センターからのマニュアル（開業、廃業、物品売買契約などが記載されたもの）が送付されますので、それを参考にしながら行っていきます。また、センターやセンターが紹介する外部専門家などのサポートを受けながら行っていきます。

もしかしたら、 こんなことが起こるかも！

若い経営者が入った事により、商店であればインターネットの通信販売、会社であれば、流行をとらえた新商品、新事業など、今までになかった道が開けるかもしれません。

今まで使うことのできなかったインターネットを利用して販路の拡大が、出来るようになり、それが事業拡大や経営基盤の強化につながる可能性もあります。



第4章

事業を「後継者人材バンク」を活用して譲り受けたい

後継者人材バンクを活用して、事業を譲り受けたい人はどうすればいいのでしょうか？後継者人材バンクを活用して、事業を譲り受ける場合の手順やメリットを見ていきましょう。

CHAPTER 4

「後継者人材バンク」への登録

後継者のいない小規模事業者とのマッチングを希望する個人が後継者人材バンクを活用する場合は、原則としてセンターが指定した創業支援機関が実施する創業セミナー（※）等を受講する必要があります

後継者人材バンクへの登録申し込みは、原則として創業支援機関を経由して行います。登録料金は無料です。

（※）センターが指定する商工会議所、商工会、地方公共団体等が実施する創業セミナーです。詳しくは、各センターに確認してください。

譲り受け側が「後継者人材バンク」を活用するメリット

一番大きなメリットは、初期投資をおさえて起業できることが挙げられます。通常、新規事業を立ち上げるには、店舗設備への投資や仕入先の確保、販売先（顧客）の開拓などが必要となります。

事業を引継ぐことにより、こうした有形・無形の経営資源を利用することができることから、創業に伴うリスクを低減することもできます。

一方で、留意点は、思い描いていた通りのマッチング先は簡単には見つからないということと、後継者として選ばれたとしても、経営者とのすり合わせに時間をかけて取り組む必要があることです。

「後継者人材バンク」を活用するときの留意点

後継者人材バンクを活用するときの留意点がいくつかあります。

- ゼロからの起業と比較すると経営の自由度が低くなる場合があります。現経営者と経営方針のすり合わせをする必要があるからです。
- 既存の店舗を引継ぐ場合は、立地や規模が制限されます。
- 現経営者の個人保証債務の引継ぎが必要となる場合があります。



① 相談

後継者人材バンクを活用して事業を譲り受ける場合は、まずは後継者人材バンク事業を取り扱っているセンターへ相談に行きましょう。

第4章

CHAPTER4



小資本で起業したいとき

40歳の主婦Dさんは、子育てが一段落したのを機に、何か飲食店をオープンできないかと考えました。しかし、飲食店経営の経験もないし、お店の家賃や設備を揃えるための資金も心配です。そこで、地元の後継者人材バンクを取り扱っているセンターに相談してみることにしました。



面談のうえ登録される

後継者人材バンクを活用して事業を譲り受けたい起業家がセンターに相談に行くと、センター職員と面談することになります。面談では、起業に対する考え方、意欲、希望条件等の確認が行われます。面談のうえ、登録申込書に必要事項を記入します。



登録後に連絡が来る

最寄りのセンターへ相談に行き、登録の意思が固まったら、センター指定の創業支援機関を通じて後継者人材バンクへの登録申し込みをします。登録後センターから電話やメールで候補先のノンネーム情報が提供されます。



第4章

② マッチング候補者を探す

譲渡する側のノンネーム情報が届き、双方の要望が合致すればマッチング段階に進みます。

CHAPTER 4



マッチング相手を探す

創業支援機関でのセミナーを受講し、面談を経て後継者人材バンクに登録した主婦のDさんの元に、事業引継ぎ支援センターからノンネーム情報のメールが届きました。Dさんが希望している地域に近く、規模的にも希望に合いそうな飲食業の案件です。さっそく関心がある旨を事業引継ぎ支援センターに連絡しました。



ノンネーム情報の提供

後継者人材バンクへの登録時に、希望する業種、事業内容や規模、所在地、用意できる自己資金額などの条件を伝えておきます。するとノンネーム情報が提供されます。この時点では、社名等の詳細情報は含まれません。ノンネーム情報の中から興味のあるマッチング候補を見つけたらセンターに連絡を入れます。



マッチングのプロセス

起業家と後継者不在事業主との面談は、3回を目途に実施されます。

1. 初回面談・・・双方で機密保持契約を締結します。起業家は、経営資産を引継いで、どのようなビジネスモデルを展開していくか、簡単なビジョンを示した提案書を作成し、説明します。
2. 2回目・・・起業家は、既存事業の磨き上げ、新規事業の立ち上げ等について経営課題分析、解決方策、中期見通し、資金繰り等についての事業計画書を作成し説明します。
3. 3回目・・・諸条件のすり合わせ、および基本合意書を締結します。



③引継ぎまで

双方が事業引継ぎを希望する場合、引継ぎ時期や金銭面などの交渉をします。ここでの交渉での留意点は何か、どんなことを話し合うのかを理解しておきましょう。交渉の結果、条件面で合意に達した場合に、引継ぎが実現します。

第4章

CHAPTER4



事業引継ぎとは

主婦のDさんは、後継者を探している地元飲食業の事業主と面談を重ね、先方の経営理念や考え方、事業面での希望を伺うことができました。また、どういう目標に向かって何を行っていきたいのか自分自身の思いも伝えることができ、双方の条件等も合意が得られたため、晴れて事業を引継ぐことになりました。



事業引継ぎが実現するまでの流れ

事業引継ぎとは、紙面で条件に合意するだけで完了するわけではありません。円滑な、真の事業引継ぎを実現するには、起業家と事業主が二人三脚で一緒に仕事をしながら、現場で経験やノウハウを伝える、吸収する必要があるのです。起業家が役員または従業員として、事業主の元で経験を積む一定の試用期間（半年～1年間）が設けられる場合もあります。



従業員として勤務する

事業引継ぎの合意が成立した後、起業家が当初は従業員として勤務する方が望ましい場合があります。既存の顧客や仕入先、取引金融機関等に対して後継者候補者としての顔つなぎや、事業主がこれまでに積み上げてきたノウハウや技術を伝承してもらうためには、従業員として働くことが好都合かもしれません。



円滑な廃業

赤字が大きく膨らみ倒産となる前に、廃業を決めることも一つの選択肢です。廃業が最適な選択の場合もあります。ここでは、廃業に関する制度や相談窓口に関して説明していきます。円滑に廃業を進めるための制度がありますので、有効に活用しましょう。



廃業に関する 相談窓口、制度

第5章

廃業に関する相談窓口と制度を見ていきましょう。

経営安定特別相談室

CHAPTER5

経営難に直面している中小企業の方が、経済や中小企業の実情に詳しい中小企業診断士、弁護士、公認会計士、税理士などの専門家に、経営立て直しのための相談を無料で受けることができます。

お問合せ先 主要商工会議所、各都道府県商工会連合会

http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/antei/2012/download/taisaku_info-0.pdf

経営安定特別相談室ではどんな相談ができるの？

経営安定特別相談室で相談できるのは次の通りです。

- ① 手形処理、
事業転換の指導
- ② 債権者などに
対する協力要請
- ③ 民事再生法などの
手続きに関する助言等

産業雇用安定センター

産業雇用安定センターは、企業間の人材マッチングを支援する公益財団法人で、廃業により従業員の方が離職を余儀なくされる場合、再就職の支援を行います。費用は無料で、全国47都道府県に事務所があり、職員がマン・ツー・マンできめ細かな支援を行います。

<http://www.sangyokoyo.or.jp/>

小規模企業共済制度

小規模企業の個人事業主（共同経営者を含む）や会社等の役員の方が、事業の廃業や退職した場合に、生活の安定や事業再建等を図るための資金をあらかじめ準備しておく共済制度です。

小規模企業共済制度には、常時使用する従業員が20人以下（宿泊業・娯楽業を除くサービス業・商業では5人以下）の個人事業主および会社の役員が加入できます。

<http://www.smrj.go.jp/skyosai/>

経営者保証に関するガイドライン

個人保証なしで借入れを実現したり、生活基盤を残しながら個人保証を整理したりするための「経営者保証に関するガイドライン」の適用が平成26年2月より開始されました。

「経営者保証に関するガイドライン」の利用をご希望の方には、中小機構・地域本部、最寄りの商工会・商工会議所等が、経営者保証に関するお問い合わせ・窓口相談に応じるとともに、ガイドラインの利用をご希望の方には、必要に応じて無料で中小機構から専門家を派遣しアドバイスします。

<http://www.chusho.meti.go.jp/kinyu/keieihosyou/>

○事業引継ぎ支援センター連絡先一覧 (2017年4月1日 現在)

	相談窓口名	設置主体	電話番号
	中小企業事業引継ぎ支援全国本部	(独) 中小企業盤整備機構	03-5470-1595
北海道	北海道事業引継ぎ支援センター	札幌商工会議所	011-222-3111
	青森県事業引継ぎ支援センター	(公財) 21あおもり産業総合支援センター	017-777-4066
	岩手県事業引継ぎ支援センター	盛岡商工会議所	019-601-5079
東北	宮城県事業引継ぎ支援センター	(公財) みやぎ産業振興機構	022-722-3884
	秋田県事業引継ぎ支援センター	秋田商工会議所	018-883-3551
	山形県事業引継ぎ支援センター	(公財) 山形県企業振興公社	023-647-0664
	福島県事業引継ぎ支援センター	(公財) 福島県産業支援センター	024-954-4163
	茨城県事業引継ぎ支援センター	水戸商工会議所	029-284-1601
	栃木県事業引継ぎ支援センター	宇都宮商工会議所	028-612-4338
	群馬県事業引継ぎ支援センター	(公財) 群馬県産業支援機構	027-226-5040
	埼玉県事業引継ぎ支援センター	さいたま商工会議所	048-711-6326
	千葉県事業引継ぎ支援センター	千葉商工会議所	043-305-5272
関東	東京都事業引継ぎ支援センター	東京商工会議所	03-3283-7555
	神奈川県事業引継ぎ支援センター	(公財) 神奈川県産業振興センター	045-633-5061
	新潟県事業引継ぎ支援センター	(公財) にいがた産業創造機構	025-246-0080
	長野県事業引継ぎ支援センター	(公財) 長野県中小企業振興センター	026-219-3825
	山梨県事業引継ぎ支援センター	(公財) やまなし産業支援機構	055-243-1888
	静岡県事業引継ぎ支援センター	静岡商工会議所	054-275-1881
	愛知県事業引継ぎ支援センター	名古屋商工会議所	052-228-7117
中部	岐阜県事業引継ぎ支援センター	岐阜商工会議所	058-214-2940
	三重県事業引継ぎ支援センター	(公財) 三重県産業支援センター	059-253-3154
	富山県事業引継ぎ支援センター	(公財) 富山県新世紀産業機構	076-444-5605
北陸	石川県事業引継ぎ支援センター	(公財) 石川県産業創出支援機構	076-267-1244
	福井県事業引継ぎ支援センター	福井商工会議所	0776-33-8283
	滋賀県事業引継ぎ支援センター	大津商工会議所	077-511-1500
	京都府事業引継ぎ支援センター	京都商工会議所	075-255-7101
近畿	奈良県事業引継ぎ支援センター	奈良商工会議所	0742-26-6222
	大阪府事業引継ぎ支援センター	大阪商工会議所	06-6944-6257
	兵庫県事業引継ぎ支援センター	神戸商工会議所	078-367-2010
	和歌山県事業引継ぎ支援センター	和歌山商工会議所	073-422-1111
	鳥取県事業引継ぎ支援センター	(公財) 鳥取県産業振興機構	0857-20-0072
	島根県事業引継ぎ支援センター	松江商工会議所	0852-33-7501
中国	岡山県事業引継ぎ支援センター	(公財) 岡山県産業振興財団	086-286-9708
	広島県事業引継ぎ支援センター	広島商工会議所	082-555-9993
	山口県事業引継ぎ支援センター	(公財) やまぐち産業振興財団	083-902-6977
	徳島県事業引継ぎ支援センター	徳島商工会議所	088-679-1400
	香川県事業引継ぎ支援センター	高松商工会議所	087-802-3033
四国	愛媛県事業引継ぎ支援センター	松山商工会議所	089-948-8511
	高知県事業引継ぎ支援センター	高知商工会議所	088-855-7748
	福岡県事業引継ぎ支援センター	福岡商工会議所	092-441-6922
	佐賀県事業引継ぎ支援センター	佐賀商工会議所	0952-20-0345
	長崎県事業引継ぎ支援センター	長崎商工会議所	095-895-7080
九州	熊本県事業引継ぎ支援センター	熊本商工会議所	096-311-5030
	大分県事業引継ぎ支援センター	大分県商工会連合会	097-585-5010
	宮崎県事業引継ぎ支援センター	宮崎商工会議所	0985-22-2161
	鹿児島県事業引継ぎ支援センター	鹿児島商工会議所	099-225-9533
沖縄	沖縄県事業引継ぎ支援センター	那覇商工会議所	098-941-1690

メモ

Blank memo area for notes.

中小企業庁財務課

〒100-8912 東京都千代田区霞ヶ関 1-3-1

中小企業庁ホームページ

<http://www.chusho.meti.go.jp/>

Eメールアドレス

qqocbh@meti.go.jp