

# 中小企業の事業承継と M&A について

株式会社サクセッション

日本 M&A アドバイザー協会 (JMAA)  
正会員&認定 M&A アドバイザー

**JMAA** JAPAN M&A  
ADVISOR ASSOCIATION  
日本 M&A アドバイザー協会

## 1. 事業承継はこれからの中小企業経営の最重要課題

中小企業経営者の皆さま、事業承継の準備は進んでいらっしゃいますか？



2015年の全国社長の平均年齢は、前年より0.2歳延びて60.8歳になった。中小企業に事業承継は大きな課題になっている。社長の年齢分布は、特に70代以上の社長の構成比が上昇する一方、30代以下は伸び悩み、社長の高齢化に拍車がかかっていることがわかった。

社長年齢と業績の相関では、社長が若年なほど「増収増益」企業の比率が高い傾向がある一方、「赤字」企業率は社長が70代以上ほど比率が高かった。

また、2015年の「休廃業・解散」は、社長が70代以上の企業が全体の4割(構成比46.5%)を占めており、円滑な事業承継が急務になっていることが浮き彫りになった。

※ 本調査は、東京商工リサーチの企業データベース281万社(2015年11月時点)から代表者の年齢データを抽出し、分析した。調査は2014年10月に続いて2回目。

上のグラフと文章は、東京商工リサーチ様のHPよりお借りしたものです。見ての通り、現役社長の平均年齢は毎年伸びています。特に70代以上の方の構成比が上昇しており、「休廃業・解散」件数に於いても4割以上を占めていることが示されています。また、同じページ内には、「これら(休廃業・解散)は後継者難や先行きの見通し難などの要因から事業停止に踏み切ったケースが多く、円滑な事業承継ができていれば、事業を続けていたケースも少なくないとみられる。」との記載もあります。

(出展 [http://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20160208\\_06.html](http://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20160208_06.html))

本件引用・掲載を快くご許可くださった東京商工リサーチ様に深く感謝致します。)

これらの状況は、少なくとも今後 10 年間以上は続いていくでしょう。『団塊の世代』と呼ばれる 1947～49 年生まれの社長さん達が 70～75 歳でリタイアすると仮定すると、2017～24 年がその時期になります。また、ベビーブームの余波は 1950 年代前半まで続いていると言われており、2029 年頃まではリタイアされる社長さん達が多数出てこられることが想定されます。

皆さん、その時に向けて、準備は進んでいらっしゃいますか？

『自分は 50 代だし、まだまだ先の話だよ。』

『考えなければならぬんだけど、日々忙しくて手が付けられない……。』

『後継者もないし、自分の代限りでも良いかな？』

ちょっと待ってください。本当にそれで良いんですか？

皆さんの会社は、多くの人と関わることで存在しています。社員さんは勿論ですが、もし社長一人でおやりになっているにしたら、お客様や取引先様、そして更にはそのご家族や関係者等、多くの方が皆さんの会社と関わりながら生活をされています。

更に言えば、皆さんの会社が支払った給料で、関係者やそのご家族が地域で食事やお買い物をされた時、その代金はレストランや商店の収入になりまた次の給料の原資になります。また、皆さんの会社が社員さんを雇用するという行為が、地域に仕事を作り未来へと繋いでいきます。大方の場合、地域の中小企業というものは、その事業そのものが地域貢献になっているのです。

そんな大切な存在である皆さんの会社を、『後継者がいない』とか『準備ができていない』などという理由で失くしてしまうことは、できれば避けた方が良いでしょう。

勿論、時代の変化や様々な状況により、廃業した方が良いでしょう。しかしながら、特に先に述べた通りこの 10 年間は、「油断をしていけばどんどん廃業が出てきてしまうかもしれない」時期であり、それによる地域社会のダメージを少しでも軽減するためにも、『残すべき事業は残さなければならない』のです。

『良い事業承継』には、長い期間がかかります。「そろそろ考えなければならない」経営者さんは勿論、「まだ先のこと」と思われる方も、準備が進んでいない皆さんはまずは事業承継について、考えることから始めてみませんか？

『事業承継』はこれからの中小企業経営の『最重要課題』です。

## 2. 中小企業の事業承継、その選択肢としての M&A

中小企業経営者が事業の譲渡を検討するにあたっては、いくつかの選択肢が考えられます。もしその事業が大成功を収めているのなら、IPO（株式公開）という道に進むこともあるのですが、そこまでいけるケースは稀で、大方の場合、後継者を選んでの事業承継を考えられるのではないのでしょうか。

ここで後継者候補として挙がってくるのが現経営者の親族、或いは社内から、ということになれば、それは、他の社員さんや取引先の皆さまから見ても、経営の継続性が期待できる「良い形」ということになるのでしょうか。その場合の現経営者さまが行うべきことは、

- (1) その後継者さんの育成（事業内容、人脈、理念や精神等）
- (2) 承継に向けての事業（資産・負債）の整理・明確化

であろうかと思えます。

問題は「親族・社内に後継者候補がない」というケースで、その場合、第三者に継いでもらうか、そうでなければ廃業・清算を考えることとなります。しかしながら後者の場合、前項で述べた通り、社員さんや取引先、関係者の皆さんにとっても、またその企業が存在する地域にとっても良いこととはいえません。

従って、もし可能であれば「廃業・清算」よりも「第三者への譲渡（M&A）」を考えていただければ、と思います。そこに於いては、当社や他の M&A アドバイザーが皆さまのお役に立つことができます。皆さまの会社の資産・負債を精査し、事業の強み弱みを分析し、譲渡価値が出るようであれば、その価値に注目して「買収したい」と考える他の企業・経営者さんがいらっしゃる可能性は十分あります。そういった場合に、適正価格での取引ができるようにすることは勿論ですが、経営の継続性や更なる発展性を考えて社員さんや取引先、そして地域にとってもベストマッチングとなるようなお相手の選定、取引条件の決定等に、専門知識やノウハウを駆使してアドバイスすることができます。

ここで確認しておきたいことは、あくまでも目的は皆さんの会社の事業の存続と、それによる関係者の皆さんの幸せ、地域への貢献であるということです。『良い事業承継』を目指しましょう。その選択肢の一つとして、M&A をもご検討いただければ幸いです。



### 3. M&A で事業を発展させる、買い手の側からの中小企業 M&A

企業を経営する中で、今のビジネスモデルそのまま永遠にやっていけるというケースはあまりないと思います。時代の変化に応じて企業の側も変わっていかねば、企業を維持していくための収益を上げることは難しいでしょうし、内部事情からいっても、社員さんの生活の変化（結婚、子育て、家を持つ・・・）に対応するための昇給などということを考えると、企業は実は「維持」ではなくて「発展」をしていかねばならないのだと思います。

その為に、企業は、変わっていかねばなりません。同じ業種・業態に留まっていくにしても、仕事のやり方を工夫していくとか、新規のお客さまを開拓していく等のことが必要ですし、場合によっては、周辺業務や、或は全くの新規分野に踏み出すことも考えなければならなくなるケースもあります。そんな場合に、新たに取り入れる新規業務について、一から立ち上げていくことの他に、既存の企業や事業を買収するという選択肢もあります。

「一から立ち上げる」と「既存の事業を買収する」と、それぞれにメリットデメリットがあります。立ち上げには、「皆さんの思う通りの事業を創り込んでいける」、「全く新しいビジネスエリアを探し、モデル化していく場合、そのエリアの先駆者になることも可能」といったメリットが考えられますが、一方で、「お金や手間暇がかかる」というデメリットもあるのだと思います。一方、既存事業の買収については、一旦出来上がったものを引き継いでいくということで、「比較的手間がかからない上に、費用的にも安く上がるケースも少なくない」というメリットがあります。但し、皆さんにとって不必要なものまで付いてくるというケースもあり、いずれにしても、買収した事業のカスタマイズが必須であることは言うまでもありません。

それらのメリットデメリットを見比べた上で、どちらの方法でいくのかを判断します。その場合に忘れてはならないことが、「何の為に立ち上げ、もしくは買収するのか」を明確にしておくことです。そして、その立上げが自社の変革に寄与するのか、その買収が自社の成長に繋がるのか、そのようなことを常に意識しながら進めていくことです。新規事業立ち上げや買収というと、ともすればそのこと自体が目的になってしまうことがあります。そうではなくて、目的はあくまでも皆様の事業の発展であって、立ち上げや買収はそのための手段にすぎないということです。

そのような判断手順を経て「買収でいこう」となった時に、当社を含めた M&A アドバイザーがお役に立ちます。皆さまの戦略に沿った売り案件を探し、目的達成のための条件設定と適正価格でご案内するために、全力で取り組みます。買収した後どのように引き継いでいけば皆さまの事業の発展につながるのかも、共に考えていければと思います。

## 4. 中小企業 M&A の流れ

もし皆さまが今後中小企業 M&A をお考えになられる場合、流れは次の通りとなります。なお、期間としましては、個別案件内容によりますが、売り手と買い手の双方が見つかった時点から 3~6 か月、長ければ 1 年程度を見ていただければと思います。

### 1. 個別面談、契約締結（双方）

売り手、買い手とそれぞれの M&A アドバイザーが面談し、FA 契約、秘密保持契約を締結します。

### 2. 提案資料作成（売り手）

売却企業・事業の内容を示す資料を 2 種類作成します。まずはノンネームシート（業種、規模、エリア等最低限度の情報）、次いで詳細情報を作ります。

### 3. ノンネームシートによる提案、検討（双方）

売り手からノンネームシートを提示し、買い手はそれにより検討します。買い手に興味があれば次のステップに進みます。

### 4. ネームクリアの確認、詳細情報の提示及び検討（双方）

買い手より売り手への名前の開示、売り手より買い手に対して詳細情報を渡すことの可否を検討、問題無ければ提示します。買い手はそれにより更に検討します。

### 5. トップ面談実施（双方）

双方とも「前に進めよう」との意向が確認できればトップ面談を行います。

### 6. 意向表明書の提出（買い手）、条件設定（双方）

トップ面談にて互いに信頼関係が出来て前に進むようであれば、買い手から（買収）意向表明書を提出し、詳しい契約内容の設定を開始します。

### 7. 基本合意契約書締結（双方）

全ての条件について合意できれば、基本合意契約書の締結になります。これ以降、本件 M&A の実施について、必要に応じて関係者への開示・説明を進めていきます。

### 8. デューデリジェンス実施（買い手）

ここまでの交渉は全て売却企業・事業側から提示された情報に基づいて進められてきましたが、ここで、買い手側弁護士・税理士等の専門家による最終チェックを行います。帳簿に不備（見逃してしまっている簿外債務等）はないか、契約内容は法的に適正なのか・・・等、きちんと調べます。

## 9. 最終譲渡契約書締結（双方）

デューデリジェンスで出てきた問題点があればそれを解決し、関係者の理解や協力が得られることも確認でき、他に問題がなければ最終譲渡契約書を締結します。契約内容の詳細と、クロージングまでの手順（第三者との契約の整理、不要な資産の売却等）を定めます。

## 10. クロージング（双方）

全ての準備が整い、売買代金の決済を終えれば取引終了です。ここから、買い手による対象企業・事業の経営が始まります。

以上が大まかな流れになります。但し、これはあくまでも一般的に想定されるもので、案件の内容や当事者の事情によって追加したり省略したりするケースもあります。特にデューデリジェンスについては、買い手のリスクを軽減するために重要なものですが、大きな費用のかかるものでもある為、どの範囲まで行うかの判断も必要になってくるでしょう。（デューデリジェンスの費用については、M&A アドバイザリーフィーには含まれません。買い手経営者さまに別途かかってきます。）

ともあれ、重要なことは売り手・買い手双方が納得した上で進めていくことです。双方が誠実な姿勢で、拙速を避け、十分に検討しながら進めていくことが、良い M&A 実現への道だと思います。

## 5. 中小企業 M&A の費用について

お客様の M&A を当社にご用命いただいた場合のアドバイザリーフィーは次の通りとなります。

1. 事前相談・初回面談		無料
2. 着手金		無料
3. 成功報酬	(売買金額)	(報酬額)
	0 円～1,000 万円	150 万円
	1,000 万円超～3,000 万円	250 万円
	3,000 万円超～6,000 万円	350 万円
	6,000 万円超～1 億円	500 万円
	1 億円超～5 億円	売買金額の 5%
	5 億円超～	別途ご案内します。

金額は税別となります。但し当社は創業間もないので、2018 年 10 月末までは消費税はかかりません。2018 年 11 月以降の最終契約案件については、その時点の税率での消費税を別途ご負担いただきます。

## 【企業概要】

社名 : 株式会社サクセッション  
代表取締役 : 井本康裕 (いのもとやすひろ)  
住所 : 〒761-1705  
香川県高松市香川町川東下 1591-3  
TEL : 087-879-6666  
(松倉製作所にかかります。社長を呼び出して下さい。)  
FAX : 087-879-8444  
代表携帯 : 090-6286-6845  
e-mail : inomoto@succession-kagawa.com  
HP : <http://succession-kagawa.com/>  
設立 : 2016年11月1日(10月決算)  
事業内容 : M&A アドバイザリー、経営アドバイス、セミナー・イベント企画実行、  
その他付随する業務  
営業エリア : 香川県を中心に中四国エリア  
経営理念 : 『五幸の事業承継』  
「譲り手」「受け手」「社員」「取引先」「社会」の全てに幸ある事業承継を  
進めていきます。

## 【代表略歴】

1963 (S38) 年8月、香川県高松市に生まれる  
1982 (S57) 年高松高校、1986 (S61) 年岡山大学(法)を卒業  
1986 (S61) 年4月、東京証券株式会社(現“東海東京”)に就職  
1994 (H6) 年12月、赴任先(ロンドン)にて転職、さくら銀行系子会社へ  
1998 (H10) 年6月退職、9月帰国、11月(有)松倉製作所入社  
2003 (H15) 年4月、(有)松倉製作所代表取締役就任(現職)  
2015 (H27) 年5月、香川県中小企業家同友会副代表理事就任(現職)  
2016 (H28) 年11月、(株)サクセッション設立、代表取締役就任(現職)



## 【代表より一言】

「自らも現役の中小企業経営者であるからこそ理解できる、寄り添える部分があると考えています。  
事業承継の悩み等、お気軽にお声掛け下さい。」