

事業承継と中小企業M&A

立川商工会議所工業部会
クリエイティブプロジェクト主催

株式会社サンベルトパートナーズ
代表取締役 公認会計士 佐武 伸

Tel: 03-5574-8851 Fax: 03-5574-8857

E-mail: ssatake@sunbeltpartners.co.jp

URL: www.sunbeltpartners.co.jp

目次

- I 中小企業M & A時代の到来
- II M&Aの活用方法
- III M&Aの具体的な進め方と留意点
- IV 会社の上手な売り方・買い方
- V 事例紹介
- VI 会社の評価方法
- VII 会社紹介
- VIII 質疑応答

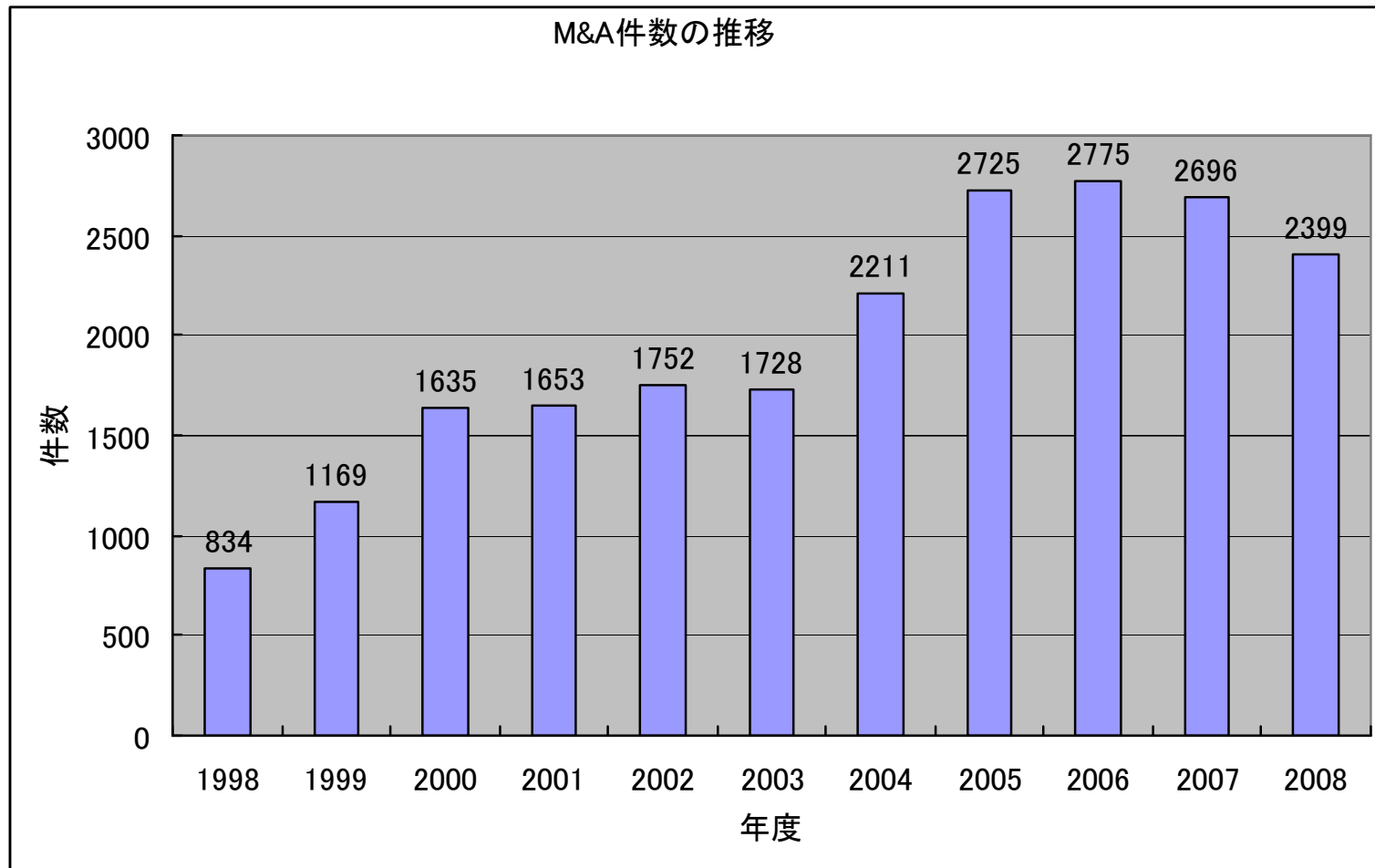
I . 中小企業M&A時代の到来

M & A活発化の背景



- 中小企業オーナーの後継者問題
- 経営戦略としてのM&Aの定着：特に中小零細企業が顕著！
- M&A促進のための法的整備（株式交換制度、対価の柔軟化等）
- 事業再編（上場企業の選択と集中戦略：ノンコアビジネスの売却）
- 上場コストの増加（内部統制の整備、コンプライアンス、四半期決算等）
- 倒産関連案件の増大

日本のM&Aマーケット



Ⅱ. M & A の活用方法

M&Aのメリット

▶ 売り手側

1. 事業の存続と発展
2. 従業員の継続雇用
3. オーナーのキャピタルゲイン
4. 不採算事業からの効率的な撤退
5. 経営資源(資金、人材等)の強化

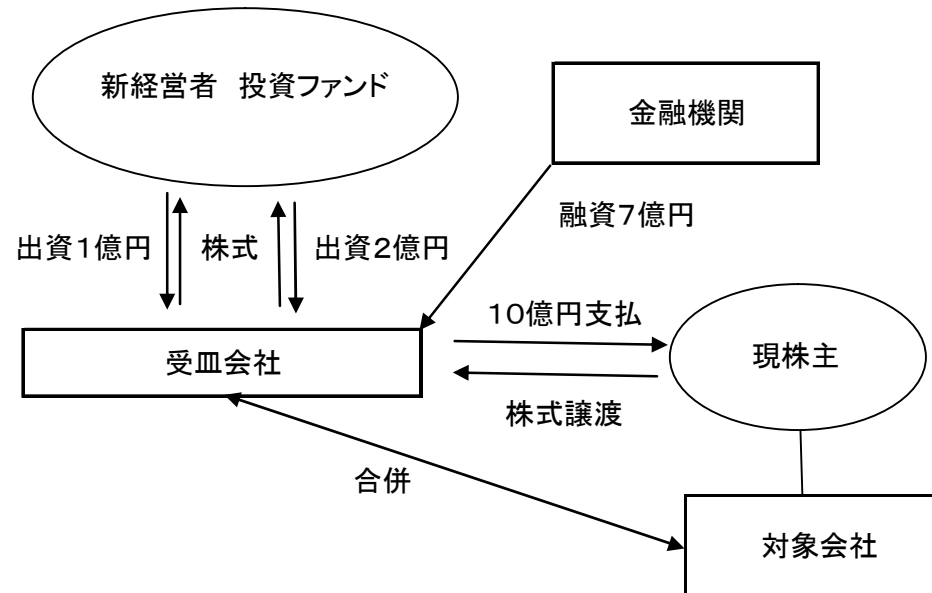
▶ 買い手側

1. 新規事業への機動的かつ確実な進出:損益の予想が立てやすい
2. 既存事業の強化(シェア拡大、技術・ノウハウ、販路、人材等の入手)
3. 相乗効果
4. スピード経営への対応:“時間を買う”

M & Aの活用方法

- 販売エリア拡大のために他地域の同業者を買収
例) 東京進出
- 本業不振を補うために異業種を買収
例) 飲食、健康関連企業買収
- 販売力向上のために川下企業を買収
例) ネット通販、小売業買収
- 上場を達成するために同業者で業務資本提携
例) 2～3社で持株会社を作り持株会社を上場
- 上場資金の有効活用のために買収
例) 買収防衛策？ 多角化戦略
- 人手不足を解消するために買収
例) システム開発会社
- 不動産・ノウハウ等を取得するために買収

MBOの活用による事業承継

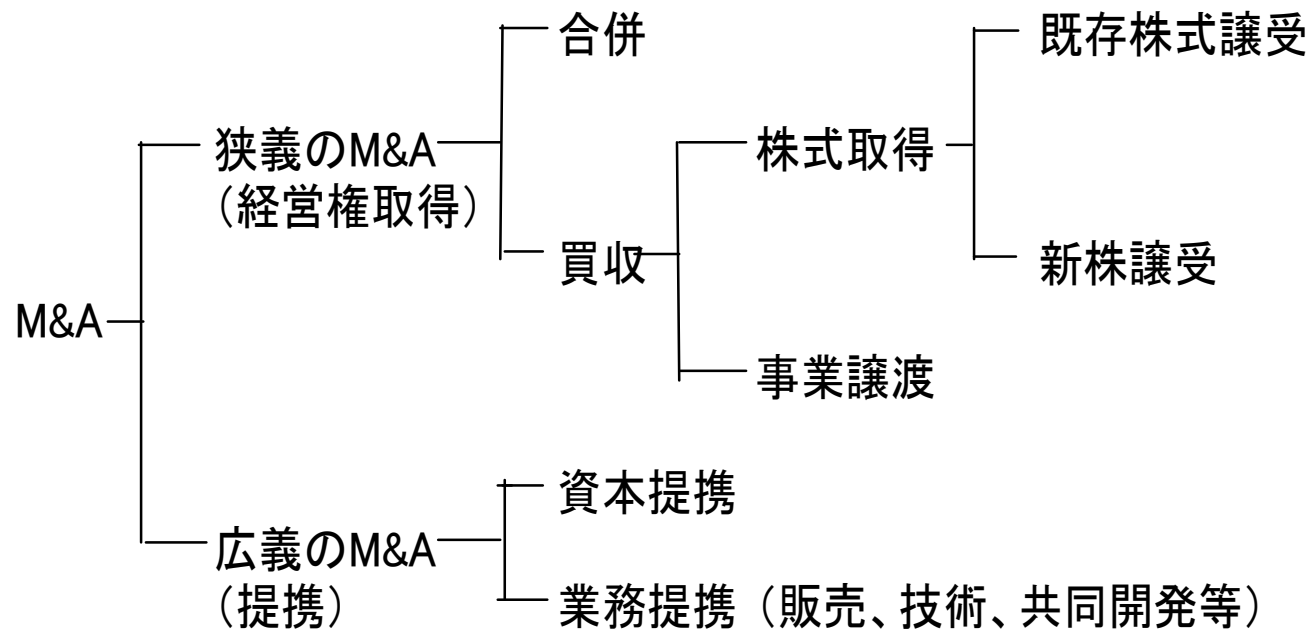


MBOに適した企業

1. 事業が安定している
2. 安定的なCFが見込まれる
3. 事業に将来性、成長性が見込まれる

Ⅲ. M & Aの具体的な進め方 と留意点

M & Aの形態



株式譲渡

➤ 特徴

- ・売り手企業の株主が買い手企業に株式を売却する方法。
- ・売り手株主は現金を入手する。

➤ メリット

- ・法的な手続きが簡素（株主総会、債権者保護手続き等が不要）。
- ・売り手企業の株主は、株式譲渡益に課税されるが、他の株式の譲渡損失と損益を通算できる。

➤ デメリット

- ・買い手は売り手企業の法人格をそのまま引き継ぐため、簿外債務を引き継いでしまう恐れがある。

事業譲渡



➤ 特徴

- ・売り手企業の資産を買い手企業が現金で買い取る方法。
- ・売却代金は売り手企業に支払われるため、売り手企業の株主は現金を手にすることはできない。

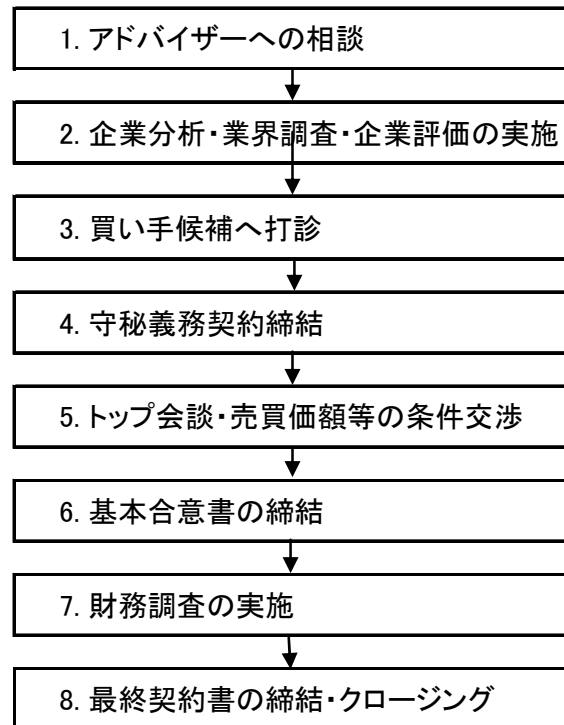
➤ メリット

- ・買い手企業は必要な資産・負債だけを選んで引き継ぐことができる。
- ・簿外負債を引き継ぐ恐れがない。

➤ デメリット

- ・譲渡対象資産の引継ぎ手続きが煩雑である。
- ・売り手企業は含み益のある資産に対して課税される。

一般的なM&Aの実務手順



(注) 売り手側の実務手順

M & A 必要書類

	必要書類	相談時	着手時
I 会社概要	1. 会社案内	◎	
	2. 定款		◎
	3. 商業登記簿		◎
	4. 株主名簿		◎
II 財務関係	5. 決算書、法人税申告書、勘定科目の内訳明細書(直近分)	◎	
	6. 決算書、法人税申告書、勘定科目の内訳明細書(前期、前々期分)		◎
	7. 今期分の月次試算表(直近月までの分)		◎
	8. 固定資産台帳		◎
	9. 固定資産税評価証明書		◎
	10. 土地・建物の登記簿謄本		◎
	11. 中長期事業計画等(今後5年分の予想損益、設備投資等)		◎
III 営業	12. 製品カタログ	◎	
	13. 販売先内訳表(商品製品別、取引先別、部門別等)		◎
	14. 仕入先内訳表(商品製品別、取引先別、部門別等)		◎
	15. 店舗の状況(所在地、店舗別決算書、人員等)		◎
IV 人事	16. 組織図		◎
	17. 役員、部門長の経歴書		◎
	18. 従業員名簿		◎
	19. 社内規定集		◎
	20. 給与台帳		◎
V 契約関係	21. 取引基本契約書		◎
	22. 生産・販売委託契約書		◎
	23. 土地・建物賃貸借契約書		◎
	24. リース契約書		◎
	25. 担保不動産明細書		◎
	26. 連帯保証人明細書(借入、仕入、リース等に関わるもの)		◎
	27. その他経営に関わる重要な契約書類		◎
VI 許認可	28. 許認可証のコピー		◎

IV. 会社の上手な売り方

- ・ 買い方

会社・事業を売る準備手続1



- 株主を集約する：
 1. 従業員株式の買取
 2. 自社株買い
- 名義株の整理：
 1. 念書入手
 2. 名義書換請求
 3. 取締役会承認
 4. 名簿変更
- 重要書類の整理・確認
 1. 契約書、議事録、権利書
 2. 株券
 3. 株主名簿

会社・事業を売る準備手続 2



決算数値の背景にある経営課題の把握: SWOT分析

		プラス要因	マイナス要因
内部環境	(人・技術・設備)	強み(S: Strength)	弱み(W: Weakness)
		・顧客ニーズに対応した製品開発力を有する	・顧客情報管理が不十分で営業力が弱い
		・多品種少量生産体制を築いている	・従業員のモチベーションアップのための取り組みが弱い
		・醸造技術に関する高い技術力	・従業員に対する経営内容の周知徹底が不十分
		・国内外に関するブランド力	・特許権満了、公知技術が多い
		・社内品質保証制度の充実	・特許で保護されないノウハウも多い
外部環境	(業界・競合先の動向)	機会(O: Opportunity)	脅威(T: Threat)
		・提携企業との協力体制	・生産拠点の海外移転に伴う市場縮小
		・自治体の発注が地元企業優先の傾向	・大手メーカーの発注先絞込みの動き
		・環境対応ビジネスに関連するニーズの増加	・金融環境の変化
		・新事業分野に関する特許の取得	・他社によるノウハウの特許化
		・高付加価値製品に対する安定したニーズ	・模倣品、類似品によるブランドイメージ低下
* 日本政策金融公庫のHPから抜粋し一部加筆修正した			

売れる会社・事業の条件



- ▶ 事業に成長性がある
- ▶ 安定したCFが出ている
- ▶ 買い手候補の事業との相乗効果が高い
- ▶ 財務内容が健全である(債務超過でない、借入金が過多でない)
- ▶ なにか光るものを持っている: 優秀な技術者、優良な取引先、取得
(無形資産) 困難な許認可, いい立地等

会社を高く売る方法

▶ 時価純資産(自己資本)の増額

1. 役員の子会社への貸付金を原資に増資をする(DES)
2. 関連会社を合併して自己資本を増やす
3. 含み資産などを顕在化 例)有価証券

▶ 総資産額の減額

4. 借入金を出来るだけ減らす 例)両建定期預金の解約返済
5. リースを活用する 例)車、パソコン
6. 不良在庫を整理する

▶ 営業利益の増額

7. 営業外収益や特別利益を営業利益に振り返る 例)定款変更によって営業外収益を売上へ

買ってはいけない会社・事業



- ▶ 経理業務がいかげんな会社
 1. 簿外負債の問題 例)固定資産税、社会保険料等
 2. 脱税問題 例)相手の顧問税理士との面談
 3. 連帯保証 例)会社名義での保証

- ▶ 従業員の少ない会社:退職のリスク

- ▶ 得意先が少数社に偏っている会社

- ▶ 社長が信用できない会社 例)優柔不断、隠す

- ▶ 不動産の含み益が大きい会社は高くつく

- ▶ コンプライアンス上問題がある

M & A資金の調達

▶ 日本政策金融公庫(旧国民金融公庫)の事業承継支援資金の活用

条件:

- ①後継者不在により事業継続が困難となっている方から事業の譲渡等により事業を取得する方
- ②資金の使い道:事業承継を行うために必要な設備資金及び運転資金
- ③融資金額:7,200万円以内(うち運転資金4,800万円以内)、返済期間:設備15年以内(運転5年以内)
- ④保証人・担保:ご相談

▶ 日本政策金融公庫(旧中小企業金融公庫)の事業承継支援資金の活用

条件:

- ①後継者の不在などにより事業継続が困難となっている企業などから事業の譲渡等により経済・社会的に有用である事業を承継するかたで、承継に際して民間金融機関の協力が得られるかた
- ②資金の使い道:事業承継を行うために必要な設備資金及び運転資金
- ③融資限度:7.2億円(うち運転資金4.8億円)
- ④担保・保証:担保、保証人が必要(ただし、一定の条件を満たす場合には免除制度あり)

M&A成功のポイント1



▶ 共通事項

1. 秘密保持
2. タイミング
3. 目的・意志の明確化
4. 適切なアドバイザーの選任

M&A成功のポイント2



▶ 売り手側

1. 情報の段階的な開示(ただし、隠し事はしない)
2. 交渉期間中も経営に集中
3. 「いつでも売れる」わけではないということを認識しておく
4. 「いつまでも希望金額で売れない」との認識をしておく
5. 「売れる会社」にしておく

M&A成功のポイント3



▶ 買い手側

1. M&A戦略の目的を明確化(相乗効果)
2. 売り手に対して配慮: 誠実、謙虚な姿勢
3. リスク回避(簿外債務、従業員の退職等)
4. M&A後の問題についても十分検討しておくべき
5. 「買わない勇気」も持つこと

M & A 仲介会社の活用

▶ M & A 仲介会社の分類:

1. 上場企業・大企業対象: 売り手・買い手の双方にアドバイザーを立てる
例) 銀行、証券会社等
2. 中堅・中小企業: 「仲介」という立場で当事者の間に入る場合が多い
例) 独立系M&A専門会社、会計事務所等

▶ M & A 仲介会社を使うメリット

1. 候補対象企業を幅広く見つけられる
2. 合理的な価額で売買が出来る
3. M & A 手続きを効率よく進めることが出来る
4. M & A を秘密裏に進めることが出来る
5. M & A 後の税金対策、資金運用等いろいろなアドバイスを受けられる

M & A 料金体系



内容	料金	
事前相談	無料	
成功報酬	売買金額	手数料率
	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%
	50億円超の部分	2%
	(例) 売買価額が7億円の場合 →5億円×5%+(7億円-5億円)×4%=3,300万円 * 但し、成功報酬の最低額は500万円です。 * 上記全ての金額は税別の表示です。	

V. 事例紹介

事例紹介 I

➤【会社概要】

売却企業		買収企業
大阪府	本社所在地	東京都
飲食業	事業内容	飲食業
3億円	売上	70億円

➤【概要】

- ・売却目的: 事業環境の悪化に伴う早期引退、新規事業への進出
- 買収目的: 事業拡大
- ・交渉開始から最終契約までの期間: 3か月
- ・M&Aの形態: 事業譲渡

➤【日程】

- ・平成18年1月 売り手オーナーから相談を受ける。買い手候補に打診
- ・平成18年2月 現在の買い手が交渉開始
- ・平成18年3月 基本合意契約書締結。財務調査
- ・平成18年4月初旬 最終契約書調印

➤【成功要因】

- ・売り手の売却意志が明確
- ・買い手担当者のスピーディーな対応

事例紹介 II

➤【会社概要】

売却企業		買収企業
東京都	本社所在地	東京都
サービス業	事業内容	サービス業
2億円	売上	3000億円

➤【概要】

- ・売却目的: 経営の第一線からの引退
- 買収目的: 業務拡大
- ・交渉開始から最終契約までの期間: 3か月
- ・M&Aの形態: 株式譲渡

➤【日程】

- ・平成18年 6月 売り手側から相談を受ける
- ・平成18年 7月 買い手候補に打診
- ・平成18年 9月 基本合意契約書締結, 財務調査
- ・平成18年 9月 最終契約書調印

➤【成功要因】

- ・売り手の売却意欲が高い
- ・買い手の積極的な協力

VI. 会社の評価方法

M&Aでよく使われる評価方法



Sunbelt Partners

➤ 中小企業⇒時価純資産＋営業権

1. 時価純資産

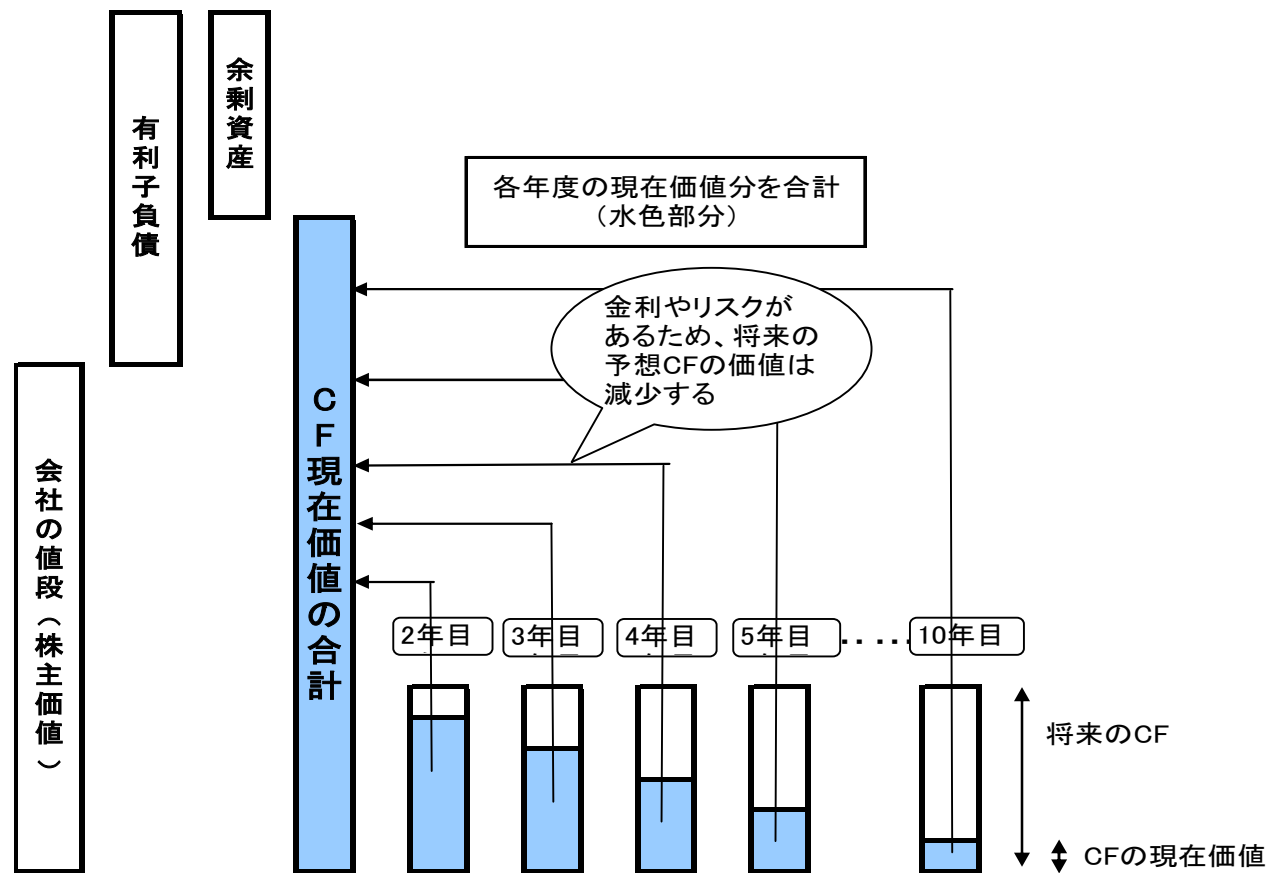
- ・不動産、有価証券等を時価換算
- ・売掛金、在庫等を適正額で評価替え
- ・簿外負債等を計上

2. 営業権

- ・営業利益×(3～5年)

M&Aでよく使われる評価方法

- ▶ ベンチャー企業⇒DCF法(ディスカウント・キャッシュ法)



VII. 会社紹介

会社概要



法人名	株式会社サンベルトパートナーズ
本社所在地	東京都港区赤坂1-3-5 赤坂アビタシオンビル8階 TEL: 03-5574-8851 FAX: 03-5574-8857 http://www.sunbeltpartners.co.jp/
代表者	代表取締役 公認会計士・税理士 佐武 伸
事業内容	M&Aアドバイザー 企業価値・事業評価・合併比率算定 短期財務調査(デューデリジェンス)事業 事業承継・自社株対策事業(会計、税務対策等) 企業価値最大化コンサルティング

サービスの特徴

- ▶ 完全成功報酬
- ▶ 完全独立系
- ▶ 案件の規模、業種は問わない
- ▶ ワンストップサービスの提供（法律、会計、税務、経営戦略）
- ▶ 全国規模のネットワーク（弁護士、公認会計士、税理士等）

主な実績

- ▶ 企業売却アドバイザー
 - ・中堅オフィスサービス会社の東証一部上場企業へ事業譲渡
 - ・中堅食品会社のサービス会社への売却
 - ・ゲーム会社の同業大手東証一部上場企業への株式譲渡
 - ・ITマーケティング会社の買収ファンドへの株式譲渡

- ▶ 企業買収アドバイザー
 - ・買収ファンドによるマーケティングリサーチ会社の買収
 - ・東証一部SI企業による同業他社の買収

- ▶ 合併コンサルティング(会計、税務、人事、グループ戦略立案等)
 - ・東証一部上場企業と大証二部上場企業の合併
 - ・大手外資系サービス会社のPost Merger Integration(合併後の統合)コンサルティング(管理本部の効率化)
 - ・中堅小売会社のグループ会社合併コンサルティング

質疑応答

有難うございました