

これで安心！ 事業承継 M&A・虎の巻

中小企業の上手な会社の売り方

第5回

M&Aにおける専門家活用法

経営承継研究会

中小企業診断士 佐藤 節夫

Question

私は65歳で、子供がいません。また周囲には適当な後継者がおりません。事業は今後も成長が望めるので、今まで一緒に頑張ってくれた従業員の将来を思い、M&Aで事業の継続を考えています。しかし、親しい経営者仲間に相談するわけにもいかず、誰に相談したらよいのか悩んでいます。また、M&Aの手順もわからず、今後、どのようにしていけばよいのか、アドバイスをお願いします。

1 誰に相談するか

中小企業のM&Aにおいて、「売り手」と「買い手」とでは、その置かれている状況は全く異なります。

しかし、「売り手」であれ「買い手」であれ、M&Aを成約させ、その目的を達成させるためには、M&Aに精通した専門家を活用することが重要です。

後継者のいないオーナー経営者が、事業承継M&Aを決意する際の大きなカベと感じているのが、「相談する相手がいない」と「身売りの噂が流れ、取引に悪影響が出るおそれ」の2つです。

4月号で紹介した【事業承継M&Aの手順】を再掲します。

事業承継M&Aの手順
① 事業承継M&Aを決意する【経営者】
② 外部環境・内部環境を精査する【診断士・税理士】
③ SWOT分析をする【診断士】
④ M&A5年計画を策定する【経営者・診断士】
⑤ 計画を実行する【経営者・診断士】
⑥ M&A交渉に入る【経営者】

その①は、「事業承継M&Aを決意する」です。いろいろな選択肢の中から解決策の1つとして、事業承継M&Aを考えたとしても、結論を出すとか、決断するためには、経験や知識が充分ではないので、どうしても信頼できる人物に相談する必要があります。それに秘密保持を厳格に行うことも必要であり、誰にでも迂闊に相談できません。

では、誰に相談すれば良いのでしょうか？ 図表-1に、M&A交渉に関与する「専門家」の一覧と役割を掲げておきます。

図表-1 M&A交渉に関与する専門家

名称	役割
税理士	財務DD対応 M&A契約後の個人税務対応
中小企業診断士	企業評価(定性的) 事業DD
M&Aアドバイザー	買い手探し 交渉全体のアレンジ
公認会計士	財務DD対応 タックスプランニング
弁護士	契約内容の確認 法務DDの実施
不動産鑑定士	不動産の評価(鑑定)
設計事務所	エンジニアリングレポート作成
司法書士	各種登記手続

2 顧問税理士との協力体制を築く

中小企業経営者にとって、もっとも身近な相談相手は、何と言っても顧問税理士です。付き合いも長く、自社の経営状況も熟知しています。

しかし、顧問税理士といえども、全ての分野に精通しているとはかぎりません。中小企業のM&Aは増加しているとはいえ、まだ少ない状況です。事業承継M&Aに精通しているかどうかの見極めは必要です。

図表-1にあるように、「売り手」において、M&A交渉における税理士の役割は、財務DDの対応です。

まず、「売り手」の財務状況が「どうなっているのか」の現状の実態把握するため、内部環境分析として定量データを分析し、自社「磨き上げ」のための基礎資料を提供します。

また、M&A交渉中においては、「買い手」の税理士や公認会計士が実施する財務DDに対応するなど、顧問税理士の多面的な協力が必要になります。

例えば、「買い手」の財務DDを顧問税理士の事務所で作業したり、「買い手」のQ&A(質疑応答)に対応したり、「秘密保持」や「作業効率」の点からも顧問税理士の協力は欠かせません。

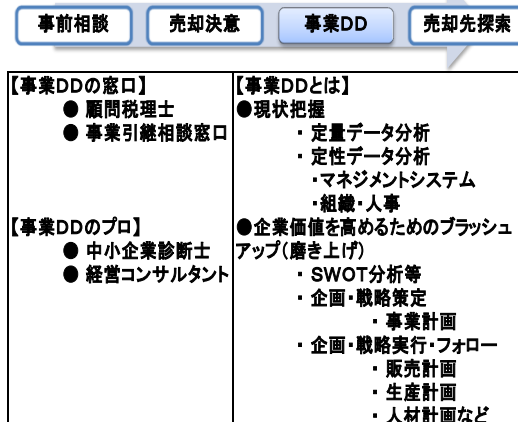
3 中小企業診断士を有効に活用

事業承継M&Aは急に起こる事態ではありません。M&A交渉に入るには時間があり、その前にすべきは、自社を高く売るための「自社の「磨き上げ」です。

前掲【事業承継M&Aの手順】の②「内外環境分析」から③「SWOT分析」は、主に事業DDと財務DDですが、マネジメントシ

ステムや人材も含まれます。その結果に基づく④「5ヵ年計画策定」から⑤「計画実行」は自社の「磨き上げ」のプロセスです。

図表-2【事業DD】



事業DDについては、3月号で詳述しましたが、中小企業診断士の最も得意とする分野です。

事業DDのポイントは、「磨き上げ」するための重要で参考となる情報を洗い出し、今後の「経営革新計画・経営力アップ計画」につなげることです。

そのため、自社の事業内容を多面的に分析し、自社の今の実態を把握します。

- 市場（事業の将来性）
- 競合状況（顧客や仕入先の現状）
- 強み・弱み（経営者や従業員の能力、製造販売力など事業遂行上の問題）

しかし、現状把握だけでは自社の「磨き上げ」にはなりません。重要なことは次のプロセスです。前掲【事業承継M&Aの手順】の④「計画策定」と⑤「計画実行」です。

具体的には、まず、事業DDの現状分析から、課題を抽出します。

さらに、課題解決のための計画を立案し、そして、実行しフォローします。

ここまで時間を掛けて着実に実行することで「身ざれい」になり、自社を「高く」売る

ことができます。ここで初めてM&A交渉のテーブルに着くことができます。

中小企業診断士は、経営革新・再生支援等の多くの局面で中小企業の経営に関与してきました。それゆえ、「社長特別企画室」として、社長の良き相談役として、「売り手」の立場で事業DDから始まる種々の課題解決を支援できる「磨き上げ」の専門家です。

このように中小企業診断士は、中小企業の戦略策定やその実行のための助言や支援が主な業務です。また、中小企業診断士はコーディネーターとして、税理士・公認会計士・弁護士などの各専門家とのとりまとめ役としても最適です。

さらに、多くの事業承継M&Aを経験し、実績のある中小企業診断士はM&Aアドバイザーとしても活用できます。

4 M&Aアドバイザーを上手に使う

M&Aアドバイザーは、資本関係や人的な関係から、①銀行系、②証券会社系、③ファンド系、④独立系に大別されます。

独立系は、前記の三者とは資本や人的な関係のない、まさに独立したアドバイザーで、いわゆるM&Aのブティックと呼ばれています。

その成り立ちから見れば、経営コンサルティング会社・会計事務所・税理士事務所出身のアドバイザーと、大手のM&Aアドバイザーからの独立組に大別されます。

(1) M&Aアドバイザーは必要か

【事業承継M&Aの手順】の⑥は、「M&A交渉に入る」です。

ほとんどのM&Aアドバイザーは、決断を迷っているとか、事業承継M&Aについて基本的なことを知りたい、という段階でも話を

聞き相談にも乗ります。

M&Aアドバイザーは、秘密保持を前提として業務を行っていますので、よほどの手違いでもない限り、相談内容が外部に漏れるようなことは考えられません。

冒頭、後継者のいないオーナー経営者が事業承継M&Aを決意する際の大きなカベと感じている「相談する相手がいない」と「身売りの噂が流れ、取引に悪影響が出るおそれ」の2つの心配は、これでクリアできます。

(2) M&Aアドバイザーの役割

M&Aアドバイザーに求められる役割は、仲介者+助言者です。中小企業のM&Aにおいては、仲介者として「売却先探索」の役割が大きく期待されます。

① 成約までの社長特別企画室

ほとんどの経営者は、事業承継M&Aは未経験で、どういう手順かは全く分からないので、進め方や手続き面での助言・指導を受けることが必要です。

「売却先探索」の局面で、自ら同業他社にアプローチするのは、情報漏洩や信用不安のリスクが高くなります。特に条件交渉は、当事者間では難しいものがあります。

また、自社のネットワークで売却先が見当たらない場合は、M&A専門の仲介会社に要請するなど、M&Aアドバイザーにとって得意な分野です。

② 折り合いをつけ、合意を取り付ける

事業承継M&Aを成功に導くためには、売り手と買い手双方が、お互いの意思を良く確認し合って、自己の判断でいかに折り合いをつけるかが重要なポイントになります。

③ 文書の作成と保管

事業承継M&Aを推進する過程で、口頭での話し合いのみで済ませていると、記憶違い

や思い違いによる行き違いが生じる可能性が高くなります。要点メモや議事録を作っておくことは、M&Aアドバイザーの極めて重要な役割です。

④ 専門家との協働

成約に至るまでには、税理士・中小企業診断士・公認会計士・弁護士・社会保険労務士・不動産鑑定士などの土族と適宜連携して行くことが不可欠です。

⑤ 留意点

売り手と買い手の双方が同じM&Aアドバイザーに依頼することは、「双方代理」に該当し問題があります。

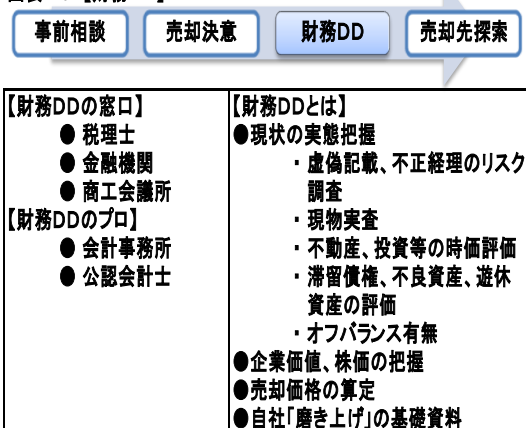
仲介役として求められる「売却先探索」については、事業引継支援センターなど行政サービスで「マッチング事業」を支援していますので、それらを利用する方法もあります。

5 会計士は財務DDの専門家

財務DDでは、税理士は過去のデータを開示し、節税などのタックスプランニングを検討し、今後の税務対応を担当します。

会計士（税理士・公認会計士）は、外部の視点で財務DD（精査）を行い、交渉時における買い手側の不合理な指摘を回避するのに有効な専門家です。

図表-3【財務DD】



6 弁護士を上手に使う

契約書等のチェックについては、M&Aに関する経験があり、商事法務に詳しい弁護士に相談することが重要です。

弁護士に相談するときには、M&Aアドバイザーに同席してもらい、安易に丸投げしないで、できるだけ相談する要点を事前に整理することがポイントです。

7 その他の専門家

(1) 不動産鑑定士

土壌汚染や土壌の潜在的液状化など、不動産の時価を客観的な第三者の立場から鑑定する必要がある場合には、「鑑定評価」を依頼します。

(2) 設計事務所

建物診断・構造設計・耐震強度など「エンジニアリングレポート」の作成が必要な場合に依頼します。

(3) 司法書士

不動産の権利関係や企業役員の変更・選任など登記手続きが必要な場合に依頼します。

成功のポイント

- ① 事前相談では、顧問税理士など身近な専門家を活用する。
- ② 事前準備では、「身ざれい」にするための事業の「磨き上げ」には、中小企業診断士を活用する。
- ③ M&Aにおける専門家間のコーディネーターとしても、中小企業診断士が最適である。
- ④ 弁護士などの専門家に相談するときは、丸投げは厳禁で、事前に要点を整理し相談する。