



はじめての 事業承継 ハンドブック

First Edition

株式会社 サクシード

はじめに

日本にある企業のうち、中小企業の占める割合はどれ程かご存じでしょうか？実は、日本に存在する企業のうち、99.7%は中小企業だと言われています。地域の中小企業は、地域の雇用や技術等を守り、地域のサプライチェーンを支えている存在です。99.7%という割合からもわかるように、日本全体の経済や社会においても重要な役割を担っています。長きに渡って、その活動を維持していくためには、円滑な事業承継によって企業や事業の価値を次世代に引き継ぐことが必要不可欠であると言えます。

一方で、事業承継に関する準備をおろそかにしてしまったが故に、引き継げられずだった経営資源を次世代に引き継ぐことが出来ずに望まない廃業を選択せざるを得ない例もあります。また、事業承継という企業の存続そのものに関する相談について、適切な専門家の相談を受けられずに、孤独に悩んでいる中小企業経営者も少なくありません。

外部環境が目まぐるしく変化し、経営課題が山積している中、事業承継に関することは後回しにされがちという傾向があります。しかし、2025年にリタイア適齢期である70歳を迎える中小企業経営者のうち、半数以上にあたる127万者が後継者未定という状況で、事業承継に関する課題はいよいよ待ったなしという状況になっています。更に、少子高齢化や人口減少に拍車がかかっている地域経済において、円滑な事業承継を推進できないと日本全体の経済は大きく衰退することになってしまいます。

中小企業の事業承継は、従来は親族内承継が一般的でしたが、昨今では従業員承継や第三者承継（M & A）も増加しており、今までの常識だけで円滑な事業承継を進めていくことは難しくなっています。そういった現状を踏まえ、現経営者や後継者が、事業承継に対しての課題を認識するとともに、実務として進

めていくための手続きや実際の事業承継の現場での事例を知り、学びを深めることを本ハンドブックの目的としています。そうすることで、地域での円滑な事業承継を推進することができると考えています。

株式会社サクシード（以下、「弊社」という。）では、「次世代により良い社会を引き継ぐ」を経営理念に掲げ、地域の中小企業の皆様向けの各種コンサルティングサービスを提供しています。弊社では、地域企業の活力を将来に渡って維持していくためには、弊社だけでなく、金融機関や行政、士業等の専門家などの地域に根差したステークホルダーの皆様でワンチームとなって事業承継課題の解決に向けて取り組む必要があると考えています。

本ハンドブックが、地域経済の未来を拓く羅針盤となり、地域ひいては日本の明るい未来を照らす灯台とならんことを祈念しています。

株式会社サクシード

目次

はじめに	2
第一章 いよいよ待ったなし! 事業承継が急務です	5
(1) 進む経営者の高齢化	6
(2) 中小企業の事業承継の実態とは?	8
第二章 事業承継のパターンとは?	11
① 親族内承継	12
② 従業員承継	12
③ 第三者承継 (M&A)	13
第三章 パターンごとの課題と対策	15
(1) 親族内承継における課題と対策	16
① 後継者の選定と関係者との対話	16
② 後継者の育成から承継の実施まで	16
【事例A】後継者の育成に成功し、事業承継を実施したケース	18
(2) 従業員承継における課題と対策	20
① 後継者の経営者意識を高めていく	20
② 後継者の資金調達をどうするか	20
【事例B】従業員に株式を譲渡し、事業承継を実施したケース	20
(3) 第三者承継における課題と対策	22
① M & Aによる承継の必要性を理解する	22
② 秘密保持の徹底	23
【事例C】情報が漏えいし、頓挫してしまったケース	23
③ M & Aを進めていくための留意点	25
④ M & A専門業者を選定する際のポイント	27
【事例D】M & Aによるシナジーが決め手で事業承継を決めたケース	30
おわりに	32

第一章 いよいよ待ったなし! 事業承継が急務です

(1) 進む経営者の高齢化

円滑な事業承継が実施できているかどうかを示す指標のひとつに「経営者交代率」というものがあります。経営者交代率とは、該当年の前年と比較して、経営者が変更になった割合を示すものです。1990年～1994年には、平均4.7%であった経営者交代率は、減少傾向にあり、直近の5年間の平均は、3.8%にまで低下しています。一方で、経営者の平均年齢は一貫して上昇しており、経営者の高齢化と交代ができていないという現状が見て取れます。（図表1）

図表1：経営者の平均年齢と交代率



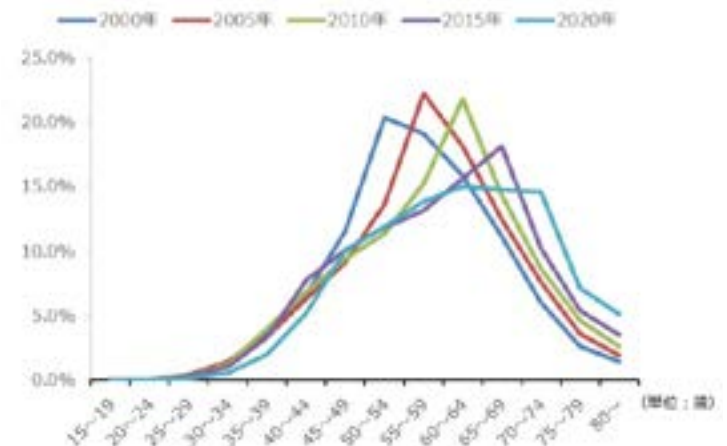
出典：株式会社帝国データバンク「全国社長年齢分析」

年代別の経営者年齢の分布を見ても、年々高齢化が進んでいることは明白で、2000年には最も多い年代が「50～54歳」であったのに対して、2015年には「65～69歳」が最も多い層にシフトしています。一方で、2020年には、「65

～69歳」の年代が減少し、70歳以上の割合が上昇しています。これは、いわゆる「団塊の世代」が引退に際して、事業承継や廃業を実施したと推測されます。（図表2）

このような状況から、事業承継を実施するか、廃業するかを選択を迫られる経営者が増加している現状が見てとれます。地域経済の活力を将来に渡って維持していくためには、廃業という選択ではなく、事業承継という選択をできる経営者をいかに増やしていくかということが、日本全体の課題であると言えるでしょう。

図表2：中小企業の経営者年齢の分布（年代別）



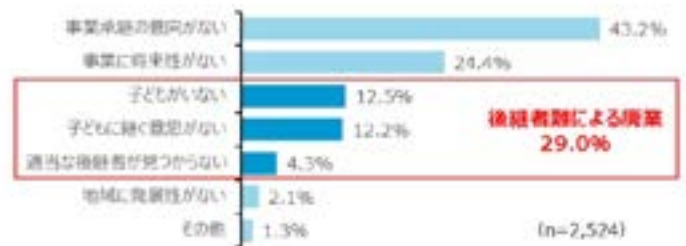
出典：中小企業庁「中小企業白書」（2021年版）

(2) 中小企業の事業承継の実態とは？

日本政策金融公庫総合研究所が、廃業を予定している企業に対して、その理由を調査しています。その結果によると、「事業承継の意向がない（そもそも継いで欲しいと思っていない）」が43.2%、「事業に将来性がない」が24.4%でした。それらの理由に続いて、「子どもがいない」「子どもに継ぐ意思がない」「適当な後継者が見つからない」という後継者不在による廃業を理由に挙げる経営者が29.0%にも達しています。（図表3）

この背景には、生涯未婚率の上昇や職業選択の自由という基本的人権の考え方の普及、経営人財の不足などの要因があると推察されます。

図表3：廃業予定企業の廃業理由



出典：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」

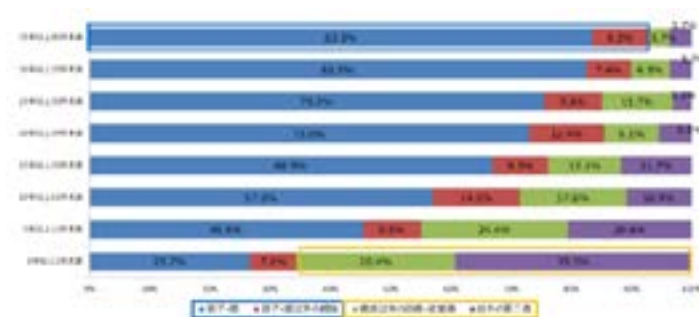
従前では、事業承継といえば親族内承継が一般的でしたが、昨今では親族以外の役員や従業員が引き継ぐ社内承継や、M & Aによる第三者承継が増加しています。

中小企業庁では、現経営者と先代経営者の関係を調査しています。その結果

によると、経営者としての在任期間が35年以上40年未満の層では、9割以上が親族内承継で経営者を引き継いでいたことがわかります。一方で、直近の5年間に事業承継を実施した経営者を見てみると、親族内承継の割合は約35%にまで減少し、親族外承継の割合が65%以上に上昇しています。（図表4）

このことから、親族内承継だけでなく、役員や従業員への承継や第三者への承継等、親族外承継も一般的になっていることがわかります。

図表4：経営者の在任期間別の現経営者と先代経営者との関係



出典：みずほ総合研究所（株）「中小企業の資金調達に関する調査」

外部環境の変化が激しく、経営課題が山積する中、事業承継には明確な期日がないため、問題を先送りにされやすい傾向があります。しかし、事業承継を実施することを決断したとしても、その実行までには相応の準備期間を要します。最適な譲受先の選定や後継経営者の育成、新経営者での新体制の構築など、事前に準備をしていないといざ時が来た際に取り得る選択肢が狭まってしまうことも考えられます。最悪のケースは廃業ですが、それを避けるためにも早め早めに事業承継を進める必要があります。経営者や後継者、その支援者などは、まずはそのことを肝に銘じる必要があります。



第二章 事業承継のパターンとは？

事業承継には、大きくは3つのパターンに分類することができます。ここでは、それぞれの主な特徴や留意点などの概要を説明します。

①親族内承継

前述のとおり、従来の事業承継において、最も一般的であるとされていたパターンです。子どもなどの親族に承継させる方法で、従業員や支援者などのステークホルダーにも心理的に受け入れられやすいという特徴があります。近年では減少傾向にあるとはいえ、まだまだ一般的なパターンです。

従来型の事業承継では、相続税などの税金対策をメインに捉えられることが多かったです。しかし、昨今の中小企業を取り巻く外部環境を見渡すと、企業としての付加価値を高めていくために、後継者の確かな経営力が伴わなくては、長きに渡っての企業活動は困難であるということ言うまでもありません。そのため、後継者は引き継ぐ前に、経営者として必要となる研鑽に励む必要があります。一方で、現経営者は、後継者が安心して引き継げるように経営基盤を強化しつつも、引退時期を定める必要があります。つまり、引退時期から逆算して、後継者の教育に計画的に取り組む必要があります。

②従業員承継

親族以外の役員や従業員に承継させるパターンです。現経営者は、経営者としての能力や資質のある人財を見極めて承継させる必要があります。長期において苦楽を共にした役員や従業員に承継させるケースが多く、経営理念や方針の一貫性を保ちやすいという特徴があります。


経営者として就任するには、自社の資本を買い取るだけの資金が必要となり、役員や従業員にその資金力があるか否かが課題となります。また、法人として

融資を受ける際には、経営者個人に対しても保証を求めることが金融機関の商習慣となっていて、その保証を引き受けられるか否かという心理的ハードルもあります。

③第三者承継(M&A)

株式譲渡や事業譲渡などにより、第三者に承継させるパターンです。社内に後継者候補がない場合でも、対外的に広く後継者を探索することができます。また、現経営者は売却による利益を得ることができますし、買収企業は、事業拡大などを念頭に実行するため、会社としての更なる成長や躍進も期待できます。

第三者承継を成功させるためには、第三者に買収の価値を見出してもらう必要があります。企業価値を高めておくことが求められます。最適なマッチング相手を探すまでには、時間を要することも多いので、時間的な猶予を持って実施する必要があります。



第三章 パターンごとの課題と対策

(1) 親族内承継における課題と対策

①後継者の選定と関係者との対話

まず、当然のことですが、現経営者は後継者候補を選定する必要があります。選定にあたっては、現経営者が頭の中で熟考して後継者候補を選定すればよいということではありません。事業を承継するということは、後継者にとっても人生の大きな決断となります。事業承継にあたっては、後継者候補と同じ方向を向いて進んで行く必要があるため、後継者候補と事前に密な対話が必要です。具体的には、早い段階から経営状況や事業の実態、現経営者の想いや経営理念など、対話を重ねて共有していく必要があります。

また、後継者候補だけでなく、他に株式を保有する親族や従業員、取引先とも対話を進めていく必要があります。これは一朝一夕で完了できるものではないので、時間をかけて丁寧に取り組んでいく必要があります。

②後継者の育成から承継の実施まで

経営者として、会社を運営し、事業を拡大させていくためには、事業に関する知見はもちろん、営業、財務、労務など例示しきれない程にもわたる幅広い知見が必要になります。中小企業庁の調査によると、事業を承継することが決まっている後継者が経営者になるための準備期間は、「1年以下」という回答も少なくない一方で、5年以上という回答が約50%を占めています。(図表5)

図表5：後継決定者が経営者になるために必要だと思う準備期間



出典：中小企業庁「中小企業白書」

後継者を育成するためには、社内の営業や製造の現場や総務、財務、労務などの各セクションをローテーションで経験し、各部門の役割を理解することが重要だと言われています。また、経営企画の中核を担当して、意思決定やリーダーシップを発揮する機会を与えることで経営人財としての自覚を育むことも効果的です。

また、他社での勤務経験を積んだり、外部のセミナーや経営塾などに参加して体系的に学んだりする方法もあります。昨今の外部環境は変化の時代とも言われています。多様なツールを活用し、多面的に考えながら、時代や状況に対応できる経営人財になっていく必要があります。

関係者との調整や後継者の育成が完了したら、いよいよ承継の実施になります。たとえば、株式会社であれば、株式の移転により支配権（議決権）を承継することになります。経営権については、現経営者が代表取締役を辞任して、

後継者が代表取締役役に就任する手続きが必要になります。会社法に則した手続きが必要となったり、贈与の場合であれば税務手続きが必要となったりするため、弁護士や税理士等の専門家への相談を行うことをおすすめします。

【事例A】後継者の育成に成功し、事業承継を実施したケース

「あいつはまだまだだ。経営者としての大切なことがわかっていない」

73歳の中小企業社長に45歳になった取締役のご子息の現状を聞くと、厳しい意見が返ってきました。すでに取締役に就任しているので、取引先や社員から見ると後継者は明らかですが、社長本人は事業承継などまだ先のことと考えていました。

ある日、事業承継・経営コンサルタントの私は、社長に次のように尋ねました。

「社長、ご子息の取締役はまだまだだとおっしゃいますが、経営者としての教育はどのようにされていますか？」

「経営は教わるものではなく、肌で経験して感覚を養っていくものだ。私も創業時はひとりでお客様に訪問し、商品を納品して、叱咤激励されながら会社を成長させてきたんだ。創業40年を迎えられたのも、そのようなお客様や社員のおかげだ。」

「社長の尽力により、会社はいまや年商15億円の企業です。ご子息は、社長のような創業時の経験をできずにいきなり年商15億円の企業の社長をやらなければいけないです。そこで提案ですが、いきなり社長ではなく、まずは当社の営業部門を統括してもらうのはいかがでしょう。もちろん、私がサポー

トに入り部門の進捗状況は定例会議で報告していく仕組みを作っていきます。」

「なるほど、たしかに営業部門で成績が出せれば、お客様や社員からも納得を得られそうだな。ただ、中途半端な成果であっては社長とは認められない。本人には覚悟を持って取り組んでもらおう。」

このようにして、45歳の後継者は営業部門の統括部長となりました。そして、古参の管理者含めて巻き込んでいき、結果的に新規取引先の開拓や、新事業開発といった面で成果を出すことに成功しました。そして、なによりも社員から信頼を得ていたのは、休日問わずに成果を出すことに必死になっている後継者の姿でした。

そして、2年後中小企業社長が75歳になったタイミングで、現社長は会長職となり、後継者が代表取締役となりました。前社長は未だに「まだまだだ」と言っているようですが、現場で起きている相談事は新社長中心に解決しています。このような形で承継できたことを新社長に振り返ってもらくと、

「一度、営業の統括をして成果を出す機会をもらえたのがとても大きかったです。後継者はただでさえ、社員から厳しい目で見られています。息子だからではなく、社員と同じように汗をかき、成果に必死になることが自分自身にも必要でした。今でも会長からは小言を言われますが、それでも承継させてもらえたことには感謝しています。」

社内での親族内承継を、税務上の切り口から解決する専門家は多くいますが、実際の中小企業の現場では、後継者にどのように力を付けさせて、社員の納得を引き出すかが重要かもしれません。実際、本事例の会長は75歳で承継しましたが、77歳で急病にて他界することになります。もし、承継を進めていなかったらと思うと早めに取り組んだことは間違いなかったと言えると思います。

(2) 従業員承継における課題と対策

①後継者の経営者意識を高めていく

後継者の選定や育成、関係者との対話が必要であることは、親族内承継と共通です。しかし、従業員承継については、後継者が経営者になることについての認識が、親族内承継に比べて弱いケースが多いのが実態です。一方で、血縁に縛られることなく、経営者としての能力や資質を見極めたうえで、承継の打診をできるというメリットもあります。従業員を後継者として指名する場合には、その従業員から承を得るまでに時間を要するケースもあるので、より早期に経営人財としての素養を見極め、経営者意識を高めていくための育成に取り組む必要があります。

②後継者の資金調達をどうするか

従業員に事業承継を実施する場合、株式や事業用の資産を有償で譲渡するケースが多いです。しかし、買取価格が高額である場合、後継者の資金調達が課題となることも多いです。従来は、金融機関からの融資によって資金を調達することが一般的でしたが、今では後継者の能力や事業の将来性を見込んで、ファンドやベンチャーキャピタルなどの投資によって買取を実施する事例もあります。いずれにせよ、こういったスキームで資金を調達するかを事前に考え、準備しておく必要があります。

【事例B】従業員に株式を譲渡し、事業承継を実施したケース

建設土木会社の社長は、自分自身の右腕として会社を支えてきた幹部社員を会社の後継者とすることを決断されました。このとき、社長は68歳、後継者となった幹部社員は50歳でした。

社長にご子息はいましたが、建設業には興味がなく首都圏の大企業に勤めており、建設業には戻ってくる気がありませんでした。それでも、誰も継ぐ人がいなければ、ご子息に頭を下げてでも家業に戻ってきてもらうしかないした後継者問題を長らく悩んできました。悩みのタネは、建設業特有の取引先との関係性でした。

「当社の事業は公共工事中心です。そのため、土木工事の期間が予算に合わせて工期が短かったり難しい技術が必要となったときには、自社だけではどうしても解決できない時があるんです。そのときに重要なのが、協力会社様との関係性なんです。この関係性はお金の価値を超えた信頼関係が必要です。」

特に地域の建設土木会社は、協力会社との関係性がとても重要で、その地域ごとに一種の運命共同体のような強固なつながりがあります。一般的には、見積もりや工期などで外注先などを判断しますが、地域の建設土木企業ではそもその企業数が少なく、選択肢も限定されてしまうのです。

「無理やり息子に戻ってきてもらうことは可能だろうけど、協力会社様との関係性を良好のままでやっていくためには、いつも現場に帯同している幹部社員に事業承継するのがベストだと判断しました。」

社長から、後継者としての指名を受けた50歳の幹部社員は悩んだものの、当社が地域に必要とされている建設土木会社である認識はあったことと、何よりも会社の雰囲気や社長とともに作り上げてきた自信があったので承諾することになりました。

その後、社長の株式を取得する資金相談をメインバンクと相談し、事業計画、返済計画を組むことで資金調達することができました。地域に根ざした経営をしている中小企業とメインバンクが手を取り合って承継を達成できた好事例です。

また、危惧していた協会社等からも、いつも現場等で対応している経営幹部が社長となったことに違和感を覚えず、むしろお祝いごとと認識してくれたようです。

建設土木業など、業種によっては関係先との結びつきが強い、従業員が集まりにくいなどの理由によって、第三者譲渡（M&A）が難しい業種もあります。その際に、経営感覚を持ち社内からの信頼がある経営幹部が社内にいると、大きな波風をたてずともスムーズな承継をすることができます。今回の事例のように、金融機関も地元で優良企業を残すために色々な方法を考え協力してくれる時代になっていますので、後継者の覚悟を確認できたら相談してみるのもいいかもしれません。

(3) 第三者承継における課題と対策

①M&Aによる承継の必要性を理解する

従来、M & Aといえば大企業が実施するものであり、中小企業にとっては、縁遠いイメージもありました。「買収」というイメージが独り歩きして、事業を譲り渡す側にとって「後ろめたい」という感覚まであると言われていました。しかし、中小企業においてもM & Aは、従業員の雇用や地域のサプライチェーンを引き継ぐために有効な手段です。

買い手が、会社や事業にシナジー（相乗効果）を見越して実行に移すため、会社としての更なる発展を目指すこともできます。従業員や取引先だけでなく、金融機関や支援者などの全てのステークホルダーが満足する形での引き継ぎも実施することができます。そうすることで、地域経済の維持や発展にもつながるので、M & Aという手段による承継が社会全体にとって有効であることをまずは認識する必要があります。

②秘密保持の徹底

M & Aに関する手続きは、当事者間だけの秘密を厳守し、情報の漏えいを防ぐ必要があります。対外的にはもちろん、社内の役員や従業員にも知らせるべき時期が来てから知らせないと様々なリスクがあることを認識する必要があります。原則的には、可能な限りクロージング（最終契約締結）後に、情報は伝えるべきです。

【事例C】情報が漏えいし、頓挫してしまったケース

約1年続いたM&A交渉がようやくまとまり、売り手も買い手もようやく1ヶ月後にクロージングが決まり一安心となったところで、情報漏洩が原因でM&Aがブレイクしたことがあります。それは、すべての取引条件が整ったところで、初めてのM&Aにおける買収が決定し、若干舞い上がっていた買い手社長が原因でした。

ある日、買い手社長は経営幹部とともにカフェで打ち合わせをしていました。自社の組織についての打ち合わせで軽く終わりましたが、その打ち合わせの延長で買収が確定したM&Aの案件の話になりました。社内での会議ではないので、

当然に会社の名前などはイニシャルなどで話をしていましたが、共有していたPCの画面に、今回M&Aをすることになった会社の名前を出した状態で打ち合わせしてしまったのです。

このような偶然は少ないかもしれませんが、カフェの隣の席にいたのが、売り手企業の社長の知り合いだったのです。名前は出さずとも、買収の話をしている会社の情報が、知り合いの会社にそっくりだったので、なんとなくPCを見たそうです。

その後、心配になって売り手社長に電話し、

「何やら、社長の会社のM&Aをすることになって噂を聞いたんだけど、本当に会社を売っちゃうの？」と連絡したようです。

当然に、売り手企業の社長からすると、このような形で情報漏洩がされると不信感につながります。仲介役をしていたM&Aアドバイザーに連絡し、取引の中止を依頼しました。

買い手企業からすると、多くの時間を費やしたM & Aが99%決まっていたにも関わらずなくなってしまうことは大変な損失と考えるでしょうが、それは売り手社長も同じです。信頼関係が崩れてしまうと、どれだけ条件がよくとも前に進まなくなってしまうのです。お互いが、多くの時間をかけたM&Aが情報漏洩によって、すべてが無駄になってしまった事例です。

今回の事例のように、カフェでM&Aの話をするなど言語道断ですが、社内でも気をつけなければいけません。もしかすると、買収を検討している企業と関係性の深い社員がいる可能性もありますので、M&Aの話をするときには社長室や会議室などの密室を利用することが必要です。

M&Aは、「秘密保持に始まり、秘密保持に終わる」という取引です。当事者以外に情報共有することは慎重に行わなければ、正しい情報が正しく伝わらず、情報統制が不能に陥る可能性があるため注意しなければいけません。

③M&Aを進めていくための留意点

M & Aを進めていくためには、意思決定にあたって、様々なポイントをチェックしていく必要があります。具体的には、以下のような工程で、承継を進めていくことが一般的ですが、事業規模が小規模である場合には、より簡易な手続きで進めていくケースもあります。(図表6)

図表6：中小M&Aフロー図



出典：「中小M&Aガイドライン」より抜粋

M&Aの工程は、事前準備、実行までの段取り、M&A後の経営統合の3つの工程に大別することができます。その際に意識しなければならないことは、M&Aにおいて、その実行は最終目的ではないということです。その後、どうやって経営統合を円滑に進めて、M&Aによって得られるシナジー（相乗効果）を最大化できるかといった視点が重要です。

普段の業務もある中で、これらの工程を経営者単独で実行していくことは、困難を極めると言えます。また、専門的な知見がない中で検討を続けても、誤った判断をしてしまい、後で後悔してしまうケースもあります。そのため、譲渡側の経営者がまず行うべきことは、身近な支援機関への相談です。しかし、事業承継は、前述のとおり、クロージングするまでは秘密保持が課され、社内で相談相手もおらず孤独に悩むケースも多いです。そこで、普段からお付き合いのある金融機関のご担当者や税理士の先生に相談してみてください。弊社自身も金融機関や税理士法人などと提携していますが、そういった形で、提携しているM&A専門家やM&Aプラットフォームの活用をご案内いただけるケースもあるかと思います。

とはいえ、進めていくのが不安という経営者もいらっしゃると思います。中小企業庁では、「中小M&Aガイドライン」を遵守している民間M&A専門業者を「M&A支援機関」として、Web上で公開しています。弊社もこの「M&A支援機関」の一員ですが、ご案内いただいた業者が登録されているか確認したり、場合によっては登録されている別の業者にセカンドオピニオンを依頼したりすることが有用です。

④M&A専門業者を選定する際のポイント

前述のとおり、中小企業庁の「M&A支援機関」に登録されているか否かがひ

とつのポイントですが、他にも以下のようなチェックポイントがあります。（図表7）

主な委託形態は、仲介なのかFA（フィナンシャル・アドバイザー）なのかに大別されますが、いずれに該当するかなど、事前に確認すべき点が以下の項目です。契約書に記名押印する前には、必ずこのチェックポイントの視点でご確認ください。

図表7：M & A専門業者チェックリスト

<input type="checkbox"/>	チェック事項	本文
<input type="checkbox"/>	M&Aに関する希望条件を、明確に伝えたか。	仲 介 契 約・ FA契約の締結
<input type="checkbox"/>	売り手・買い手の双方から受任する仲介者と、売り手・買い手いずれかのみから受任するFAの違いを理解しているか。その上で、本件では仲介者とFAのいずれに該当するかを確認したか。※仲介者の場合は、売り手・買い手の双方に対し手数料を請求することが通常である。	業務形態
<input type="checkbox"/>	業 務 範 囲 は どの 工 程 か。具 体 的 な 業 務 の 内 容 は 何 か。 例：売り手・買い手のマッチングまで支援する。具体的には○ ○のような方法で支援する。	業務範囲・内容
<input type="checkbox"/>	手数料はどのような基準で算定し、どのタイミングで支払う必要があるのか。また、最低手数料は設けられているのか。 例：本件では、着手金・月額報酬・中間金は請求せず、成功報酬のみ請求する。成功報酬額は純資産額を基準に算定し、○○ 円未満の場合には最低手数料○○円を請求する。	手数料の体系
<input type="checkbox"/>	秘密保持条項は設けられているか。その場合、どのような情報の秘密を守る必要があるのか。また、特定の者への情報の共有は許されているか。 例：本件取引の内容や交渉の経緯は秘密である。ただし、弁護士等の土業等専門家に必要な情報を共有することは許される。	秘密保持

<input type="checkbox"/>	マッチング支援等において並行して他の仲介者・FAへの依頼を行うことを禁止する条項（専任条項）は設けられているか。土業等専門家等にセカンド・オピニオンを求めることは可能か。	専任条項
<input type="checkbox"/>	契約期間はいつまでか。中途解約に関する条項はあるか。（専任条項が設けられている場合）いつまで専任条項が有効か。	専任条項
<input type="checkbox"/>	M&A未成立で仲介契約・FA契約が終了した後、一定期間内に売り手がM&Aを行った場合に、その仲介者・FAが手数料を請求できることとする条項（テール条項）は設けられているか。その期間は2年～3年以内か。対象となるM&Aは、その仲介者・FAが実際に紹介してきた買い手とのM&Aに限定されるか。	テール条項

出典：中小企業庁「中小M & Aハンドブック」より抜粋

安心できる専門家と契約した後は、バリュエーション（企業・事業価値評価）、買い手の探索、交渉、基本合意、最終契約といった形で進捗していくことになります。それぞれの工程については、契約した専門家と綿密に打ち合わせながら進めていってください。

【事例D】M&Aによるシナジーが決め手で事業承継を決めたケース

「香りをマーケティングに活かす」をキャッチフレーズにサービス業を展開していた65歳の社長は、自分の会社を高めてくれる事業承継相手を検討していました。アパレル等の店舗型ビジネスでは、その店舗特有の香りをつくり、その香りを感じることでマーケティング効果を高めるという市場が、近年拡大しつつあります。

しかし、香りを作り出したりブランディングすることには長けている社長も、営業には自信がなく新たな顧客開拓が思うように進んでいませんでした。技術者の育成はうまくいったものの、営業職は自分自身でこなしていたため、社内には営業職と呼ばれる人員が1名もいませんでした。経営感覚をもつ後継者もいなかったため、事業承継相手を探し始めたところでしたが、できれば自分自身で成し得なかった事業の成長に期待できるお相手を望んでいました。

そのような中、お相手の候補となったのが全くの異業種であるビルメンテナンス会社でした。このビルメンテナンス会社は、このサービス業を検討する際に、すぐにでも自社のお客様に提案していきたい商品だと確信したようです。このビルメンテナンス会社には、すでに500社を超える取引先と、1,500先を超える管理ビルがあったので、既存先に提案するだけでも間違いなく開拓できまし、現場の営業社員もこのような商材を求めています。

両者を引き合わせたところ、すぐに意気投合しお互いのビジネスの発展のために、M&Aによる資本提携をすることになりました。事業承継を検討している社長も、この相手だったら今まで培ってきた技術を多くのお客様に広めることができる自信が持てたようです。その後、お互いに研修や営業資料を整えることに協力し合いながら、2年後には売上高がM&A前と比較して3倍となった

ようです。

このようなお互いの強み、弱みを補完し、さらなる効果が期待できるはM&Aの醍醐味と呼べます。技術はあるけど販路がない、販路はあるけど社員がいない、製造拠点はあるが物流はない等々、中小企業経営における強み、弱みはどこにでもあります。

どのような機能をもっているお相手であれば、どのような相乗効果に期待できるのかを、より具体的にイメージすることがM&A後の成長のために重要かもしれません。

おわりに

ここまで、中小企業の現経営者や後継者が、事業承継に対しての課題を認識し、実務として進めていくための留意点や課題、事例等をご紹介しました。事業承継は大きく3つの類型（①親族内承継②従業員承継③第三者承継（M & A））に分類することができます。それぞれのメリットやデメリットを認識し、来るべきタイミングでどの類型を選ぶのか準備しておく必要があります。また、一つの類型だけに固執するのではなく、どの選択肢が自社にとって最善の選択であるのかを状況に応じて選択できるように選択肢を増やしておく取組も重要です。

外部環境の変化が目まぐるしい現代において、中小企業の皆様が抱える経営課題は多岐に渡ります。その中でも全ての中小企業に共通し、企業経営の存続そのものに関わる最重要課題がこの事業承継です。深刻な課題であるからこそ、取り組みを実施するためには、「重い腰を上げないといけない」と思われている現経営者や後継者の皆様もいらっしゃると思います。しかし、人口減少時代にこれから突入する我が国において、子どもの世代、孫の世代にまで地域の雇用やサプライチェーンを維持し、活力を保つためには、今まさにこの事業承継課題に正面から取り組んでいく必要があります。不安もあることは事実だとは思いますが、普段から中小企業の皆様の周りにいる金融機関や行政、土業等の専門家などの地域に根差したステークホルダーの皆様もこの事業承継課題は認識しています。今こそ、皆様がワンチームとなり、企業としての真価を見つめ直し、その価値を深化させることで、子どもや孫が大人になったときには、更に進化できるような、そんな地域経済を築いていくことを祈念し、本ハンドブックの結びとさせていただきます。

株式会社サクシード