

赤字は、早期対応が特に必要と思われる事項(管理上、実施すべき事項)

緑字は、譲渡側従業員にM&Aによる具体的なメリットを実感してもらうために新たに追加で行う事項

資料3

重要事項	課題	現状把握の方法の例	運営・改善の取組例
<p>決裁フロー</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・小規模企業では、経営者がほぼすべての決裁を行い、日常業務における社内の承認フローの整理、承認基準が無いケースが多い（形式的に基準等が存在するものの実際には機能していないようなケースもある）。 ・M&A成立後、譲渡側経営者を顧問のような経営権を有しない立ち位置に変更するのであれば、新しい決裁フローを定めなければ業務が停滞する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・譲渡側経営者に対して、決裁項目や承認フローの実態を確認する。抜け漏れがないように、書面に記載してもらうことが望ましい。 ・譲渡側経営者に、重要な決裁事項についての判断方法等を共有してもらう。 ・顧問として関与してもらう期間中に、具体事例の対処のサポートをしてもらうことで理解が深まることもある。 	<ul style="list-style-type: none"> ・新しい決裁者を決定する。内容に応じて決裁者を変える場合（重要なものは譲受側、それ以外は従業員から選出した管理者）、簡単なものでいいので、決裁方法の方針を书面化し、従業員に伝える。 ・譲受側が遠方に所在している場合には、決裁書類（例えば、決裁・押印の対象となる契約書等）の郵送の時間等も考慮して決裁の依頼するように説明する。 ・従前の決裁方法に改善すべき点があった場合には、その理由と併せて従業員に丁寧に説明する。 ・少額の経費については、一定額の制限を設けたうえで現場担当者の判断で利用できるように権限を付与する。
<p>資金管理</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・資金繰りが悪化した場合、最悪の場合事業が存続できない状況になるおそれがある。 ・資金管理を適切に行わないと、資金の流用等が行われるおそれがある（他の重要資産も同様のリスクに注意）。 	<ul style="list-style-type: none"> ・譲渡側経営者や経理担当者に対して、譲渡側企業が保有する銀行口座、小口現金の管理場所や管理方法等を確認する。 ・入出金リスト（現金出納帳）や通帳等を用いて資金の動きを把握する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・銀行口座は、譲り受け後、ただちに譲受側が承知しないところで多額の出金が自由に行われないように、例えば重要な口座の通帳・銀行印の保管場所を譲受側に変更する。 ・入出金リスト（現金出納帳）や通帳等は、定期的に動きを確認する。 ・大型の入出金がある場合には、適時に報告を受ける体制とする。 ・日次で現金払いをしている従業員による立替経費項目を早期に確認し、必要に応じて支払方法を変更する。
<p>経理</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・小規模企業では、会計/決算/経理を顧問税理士に一任しているケースが多く、作成に時間を要するケースが多い。遅延すると、資金繰りや業績等の把握が遅れ、会社の存続に悪影響が生じることがある。 ・会計/決算/経理の中に大きな誤りが含まれていたが、長期間放置されていた。 ・長年経理を同じ従業員が担当している場合、横領等の不正の温床となることがある。 	<ul style="list-style-type: none"> ・譲渡側経営者に対して、経理を誰が担当しているか、税理士への関与状況等を確認する。 ・譲受側の経理担当者や税理士が、譲渡側企業の会計システムや各種帳票類、過去の税務申告書等を確認する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・経理体制が不十分で経理作業が遅延している場合、譲受側の担当者がサポートする、譲受側が経理を引き受ける等の対応が考えられる。 ・譲受側がタイムリーにアクセスできるように、クラウド等の会計システムに切り替える。 ・機能の劣る会計システムの刷新や、一部業務の自動化などにより、経理業務の効率化を実施する。

赤字は、早期対応が特に必要と思われる事項(管理上、実施すべき事項)

緑字は、譲渡側従業員にM&Aによる具体的なメリットを実感してもらうために新たに追加で行う事項

資料3

重要事項	課題	現状把握の方法の例	運営・改善の取組例
重要契約等	<ul style="list-style-type: none"> 取引基本契約書や過去の重要な売買契約書等を紛失している、またはこれらがそもそも締結されていないことがあり、その結果契約の継続が困難となるケースもある。 締結済み契約において、法令に抵触する内容や明らかに不利な内容が規定されていることがある。 事業譲渡の場合、不動産やリースに関する契約を含めて、譲受側と契約を締結し直す必要が生じることがある。 	<ul style="list-style-type: none"> 重要な契約書の管理場所や現物を確認する。 譲渡側経営者に対して、書面となっていない重要な取り決め等がないかを確認する。 弁護士等の専門家に依頼して、既存契約の内容における問題点の有無等の確認を依頼する。 	<ul style="list-style-type: none"> 契約書がない場合は、引継ぎのタイミングで必要に応じて書面化するための交渉を譲渡側経営者に対して依頼する。 法令に抵触する内容や明らかに不利な内容が規定されている契約については、契約内容の修正を求めて交渉する。
法令・許認可等関係	<ul style="list-style-type: none"> 遵守すべき最新の関連法令を、十分に把握せずに経営が行われていることがある。 事業譲渡の場合、許認可等の引継ぎや新規取得ができない場合には、事業を引き継ぐことができなくなることもある。 	<ul style="list-style-type: none"> 弁護士等の専門家に対して、遵守すべき関連法令や許認可等について調査を依頼し、重要な事項や法令違反事実等の説明を受ける。 事業譲渡の場合、許認可等の引継ぎや新規取得にどの程度の期間を要するかも弁護士や行政書士等の専門家に確認を依頼する。 	<ul style="list-style-type: none"> 法令違反事実については、譲渡側経営者および弁護士等の専門家の知見・協力を得て是正を行う。 事業譲渡の場合、M&Aが成立する前段階から、許認可の引継ぎや新規取得に向けて動き出す必要がある。具体的な対応については、適宜、弁護士や行政書士等の専門家に依頼する。
人事・労務関係	<ul style="list-style-type: none"> 小規模企業では、労働基準法をはじめとする労働関係法令等の内容と実態が乖離しており法的なリスクを抱えているケースが多い。 これに関連して、勤怠管理や評価制度等が適切に確保されていないこともある。 事業譲渡の場合、労働者の個別の承諾を得られず、労働契約を引き継ぐことができなくなることも等もある。 	<ul style="list-style-type: none"> 人事・労務に関連する書類（規程類、給与台帳、出退勤簿、公的機関への提出書類の写し等）を確認する。 雇用契約書や労働条件通知書を確認する。 譲渡側経営者に対して、従業員との間で書面となっていない重要な取り決め等がないかを確認する。 事業譲渡の場合、労働契約の引継ぎや社会保険関係の手続等について、弁護士や社会保険労務士等の専門家に確認を依頼する。 	<ul style="list-style-type: none"> 法令等の内容と実態との乖離が確認された場合は、法令等の内容に沿うよう是正を行う。 給与体系や労働条件等は、基本的には現在の制度はそのまま維持するか改善する方向で検討する。 事業譲渡の場合、M&Aが成立する前段階から、労働契約の引継ぎや社会保険関係の手続等について動き出す必要がある。具体的な対応については、適宜、弁護士や社会保険労務士等の専門家に依頼する。 給与面を改善することを検討する。

赤字は、早期対応が特に必要と思われる事項(管理上、実施すべき事項)

緑字は、譲渡側従業員にM&Aによる具体的なメリットを実感してもらうために新たに追加で行う事項

資料3

重要事項	課題	現状把握の方法の例	運営・改善の取組例
取引先	<ul style="list-style-type: none"> ・与信調査や反社会的勢力チェックの仕組みが無く、不適切な取引がなされているケースがある。 ・譲渡側経営者とのやり取りの結果、明らかに不利と思われる取引条件（支払時期や納期を含む）を受け入れている事実が判明することがある。 	<ul style="list-style-type: none"> ・取引先リスト（経理システムに登録されている取引先一覧や年賀状リスト等）を入手する。 ・必要に応じて、調査会社に依頼して、取引先に反社会的勢力に関する疑いがないか確認する。 ・譲渡側経営者や従業員に対して、特に主要な取引先との取引条件を確認する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・取引先情報の登録ルールを、譲受側の管理方法に切り替える。 ・倒産リスクや反社会的勢力に関する疑いのある取引先については、取引の停止や取引先変更を検討する。 ・明らかに不利と思われる取引条件を継続することは、事業を継続させるうえで、結果的にマイナスとなることもある。そのため、取引条件の改善を交渉することに加え、取引先の変更を検討しなければならないこともある。
業務内容の把握 (仕入、製造、営業等)	<ul style="list-style-type: none"> ・小規模企業であったとしても、従業員ごとの業務の内容や改善点を容易に把握できないことも少なくない。 ・業務内容を十分に把握しないと、不効率なことが多発していたり、問題点を適時に気が付かないおそれがある。 	<ul style="list-style-type: none"> ・譲受側から人材を派遣して常駐させ、譲渡側経営者や従業員の業務内容を日常的に確認させる。常駐できない場合でも、M&A成立直後は、頻繁に譲渡側に訪問するようにする。 ・譲渡側経営者や従業員に業務内容や改善点等について質問する。 ・従業員に対して、日報の作成を依頼して、担当業務・取引先・改善点等を報告してもらう。 	<ul style="list-style-type: none"> ・現状把握から導き出された問題点は多種多様なものが考えられる（例えば、広告宣伝活動が活発ではない、製造方法に非効率な点がある等）。 ・そのため、優先順位をつけ、主に譲受側において採用している方法で、譲渡側の改善に資する取り組みはないか、双方の担当者が協議することが重要である。 ・営業担当者が毎日手書きしている日報を電子媒体に変更し、負荷を低減する。 ・営業先でも事務作業ができるように営業担当全員にノートPCやタブレットを配布する。
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・知的財産権（ロゴやWEBサイトのURL等を含む）や使用しているソフトウェア等のライセンスの存在を把握していなかった結果、継続使用が困難となることがある。 ・事業譲渡の場合、知的財産権やソフトウェア等のライセンスを引き継がないことがある。 ・小規模な企業であっても、重要なシステムに不正にアクセスされることがあり、その結果、多大な損害を被ることがある。 	<ul style="list-style-type: none"> ・譲渡側経営者のみならず、総務関連の業務を行っている従業員に対して、知的財産権や各種ライセンス関係の有無を確認する。 ・抜け漏れがないように、財務や法務に関するDD段階で担当者に注意するように依頼する。例えば、把握していなかったライセンス使用料が会計システムに計上されているといったことがある。 ・弁護士や弁理士等の専門家に、知的財産権や各種ライセンス関係に関する契約書等の検討を依頼する。 ・情報管理やセキュリティについての対応状況を確認する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・情報管理やセキュリティについてのルールを、譲受側の管理方法に切り替える。 ・事業譲渡を行ううえで、知的財産権やソフトウェア等のライセンスの引継ぎが必要な場合には、早い段階で弁護士や弁理士等の専門家やITベンダーに相談する。 ・PC、業務システムのライセンスに関する情報（ID、パスワード等）を担当者に確認し、参照しやすいように管理しておく。 ・メールアドレスを全従業員に付与する。 ・Webサイトを、従業員が自身の家族や知人に見せたくないようなデザインに変更する。