

事業引継ぎガイドライン
～M & A等を活用した事業承継の手続き～

平成27年3月

中小企業向け事業引継ぎ検討会

目次

はじめに	3
本ガイドラインの構成等	4
用語集	5
第1章 事業承継の計画的取り組みの必要性	8
1. 早めの検討が大切	8
2. 承継形態毎の対応	9
(1) 親族内承継、役員・従業員承継を検討している場合	9
(2) 社外への引継ぎ（事業引継ぎ）を検討している場合	12
第2章 会社に引継ぐ場合（M&A）	18
1. 仲介者・アドバイザーを活用する際の手続き	20
(1) 仲介者・アドバイザーの選定	20
(2) 契約締結	22
(3) 事業評価	23
(4) 譲り受け企業の選定	24
(5) 交渉	24
(6) 基本合意書の締結	25
(7) デューデリジェンス	25
(8) 最終契約締結	27
(9) クロージング	28
2. 事業引継ぎ支援センターを活用する際の手続き	29
2-1. 情報収集・意思確認（一次対応）	29
(1) 事業者情報の収集	29
(2) 面談	31
(3) データベース登録	32
2-2. 登録機関に橋渡し（二次対応）	35
2-3. センターによる取り扱い（三次対応）	36
(1) 外部専門家等の選定	36
(2) 外部専門家等との契約締結	37

第3章 個人に引継ぐ場合（センターの「後継者人材バンク」事業）	38
1.情報収集・提供	40
2.マッチング	43
3.引継ぎまで	46
第4章 トラブル対応.....	47
（参考1）M&Aの手法と特徴.....	49
（参考2）企業評価方法について	54
（参考3）円滑な廃業を支援する施策	56
（参考4）様式例.....	58
（参考5）工程・プレイヤー別留意点一覧.....	63
おわりに	66

はじめに

中小企業・小規模事業者の経営者の高齢化が急速に進む中、少子化等の影響から、親族内での後継者の確保が厳しさを増しており、事業譲渡による事業承継の必要性が年々高まってきている。

大企業以外のM&Aについても、平成に入り専門業者が取り組みはじめたが、規模の小さな事業者の事業引継については手間の割には手数料収入が見込めず、民間事業者による取組は十分行われてこなかった。こうした背景から、平成 23 年からは国が主体となって「事業引継ぎ支援事業」が開始された。

民間事業者の参入も徐々に進み始め、小規模なM&Aの成約実績も徐々に拡大する傾向にあるものの、膨大な潜在ニーズに比べればM&Aの活用は未だ少ない状況にある。

より多くの後継者不在の中小・小規模事業者が事業譲渡の形で事業を継続できるようにするためには、これらの事業者が事業引継について理解を深め、安心して活用できるための「手引き」的なものが必要である。

こうしたことから、今般、M&Aの手続きや、手続きフロー毎の利用者や仲介者・アドバイザー等の役割・留意点、トラブル発生時の対応等を明らかにした「事業引継ぎガイドライン」を作成することとしたものである。

同時に、本ガイドラインにより、小規模M&Aを扱う新たなプレイヤー（仲介者等）の事業参入が促され、国内に健全な小規模M&Aマーケットが形成される一助となることも期待される。

本ガイドラインの構成等

第1章には、事業承継は計画的な取り組みが大切であること、事業承継の類型毎の事前準備の重要性等について記載している。

第2章には、後継者不在の事業者が会社に引継ぐ場合の仲介者・アドバイザーのM&Aに係る手続きフローと事業引継ぎ支援センターにおける事業引継ぎの手続きフローを記載している。

第3章には、個人に引継ぐ場合の事業引継ぎ支援センターにおける「後継者人材バンク」事業の手続きフローを記載している。

第4章には、事業引継ぎの実施過程や引継ぎ終了後にトラブル等が発生した場合の対応を記載している。

用語集

1. M & A 関連用語

○事業引継ぎ

本ガイドラインにおいては、後継者不在の中小企業・小規模事業者が社外の後継者に引継ぐ場合を「事業引継ぎ」と呼称する。事業引継ぎには、会社に引継ぐ場合（いわゆるM & A）と個人に引継ぐ場合（事業引継ぎ支援センターが行う「後継者人材バンク」事業）がある【9 頁参照】。

○企業の磨き上げ

事業引継ぎのための事前準備であり、会社の強み作りや業務の総点検等を通じて事業価値を高めていく取り組みをいう。磨き上げを行うことで、事業引継ぎがより良い条件で円滑に進むことが期待される【16 頁参照】。

○仲介者・アドバイザー

中小企業・小規模事業者の事業引継ぎを支援する機関であり、候補先は、民間のM & A 専門業者、金融機関、土業等専門家等が存在する【20 頁参照】。

○仲介契約

仲介者が譲り受け企業、譲り渡し企業双方との間で結ぶ契約である。双方の間に立って中立・公平の立場から助言を行うため、交渉が円滑に進みやすい特徴を有する【22 頁参照】。

○アドバイザー契約

アドバイザーが譲り受け企業又は譲り渡し企業的一方との間で結ぶ契約である。契約者の意向が交渉に全面的に反映される特徴を有している【22 頁参照】。

○セカンド・オピニオン

本ガイドラインでは、事業引継ぎを行おうとしている者が仲介者・アドバイザーと契約を結ぶ際に、当該契約内容について、事前に他の仲介者・アドバイザーから意見を求めることをいう【22 頁参照】。

○ノンネーム

譲り渡し企業が特定されないよう企業概要を簡単に要約した企業情報であり、譲り受け候補に対して関心の有無を打診するために使用される【22 頁参照】。

○デューデリジェンス

事業の資産価値や収益性、リスク等を精査するために実施する事業調査をいう。調査項目は、M&Aの規模や譲り受け側の意向等により異なるが、一般的に資産、負債等に関する財務査定、定款や契約内容等に関する法務調査、企業組織や生産・販売活動等に関する事業調査等から構成される【25 頁参照】。

○クロージング

M&Aにおける最終過程であり、株式譲渡、事業譲渡等に係る最終契約を締結した後、株式譲渡や代金決済を行う行程をいう【27 頁参照】。

○企業評価

企業が有する有形無形の価値を定量的に評価することをいう。評価額は、事業引継ぎで譲渡価格を決める際の目安の一つとして取り扱われる。評価手法は様々なものがあり、会社の実態や事業の特性等に応じて適切な手法が選択される。

一般的に、中小企業の事業評価においては、「時価純資産」に将来の利益を想定した営業権(のれん代)を加味した手法が用いられる場合が多い【54 頁参照】。

2. 事業引継ぎ支援センター関連用語

○事業引継ぎ支援センター

事業引継ぎ支援センター（以下「センター」という。）は、後継者不在の中小企業・小規模事業者の事業承継をM&A等を活用して支援する目的で、平成 23 年から開始された国の事業である。平成 27 年 3 月現在、北海道、宮城、秋田、栃木、東京、長野、静岡、愛知、三重、大阪、岡山、広島、香川、愛媛、福岡、沖縄の 16 箇所に設置しており、その他の府県には相談窓口を設置している【29 頁参照】。

センターは、親族・従業員承継、再生、創業、廃業等事業承継に関連した幅広い相談やトラブルについても相談対応を行っている（相談料金は無料）。

M&Aによる事業引継ぎが見込まれる場合は、登録民間支援機関や外部専門家等と連携して事業引継ぎ支援を行っている。

また、個人に引継ぐ「後継者人材バンク」事業も取り扱っている。

（事業引継ぎ支援センター連絡先）

<http://www.smrj.go.jp/keiei/jigyoshokei/070499.html>

○士業等専門家

弁護士、公認会計士、税理士、中小企業診断士等、中小企業・小規模事業者の身近な場所に存在している専門家をいう【20 頁参照】。

○外部専門家等

士業等専門家のうち、センターから事業引継ぎ業務を依頼された者をいう【32 頁参照】。

○登録民間支援機関

登録民間支援機関（以下「登録機関」という。）は、各センターに登録された仲介者・アドバイザーをいう。センターからの依頼を受け、利用者と包括的な契約を結び、マッチングから最終契約締結まで一貫した取り組みを行っている【35 頁参照】。

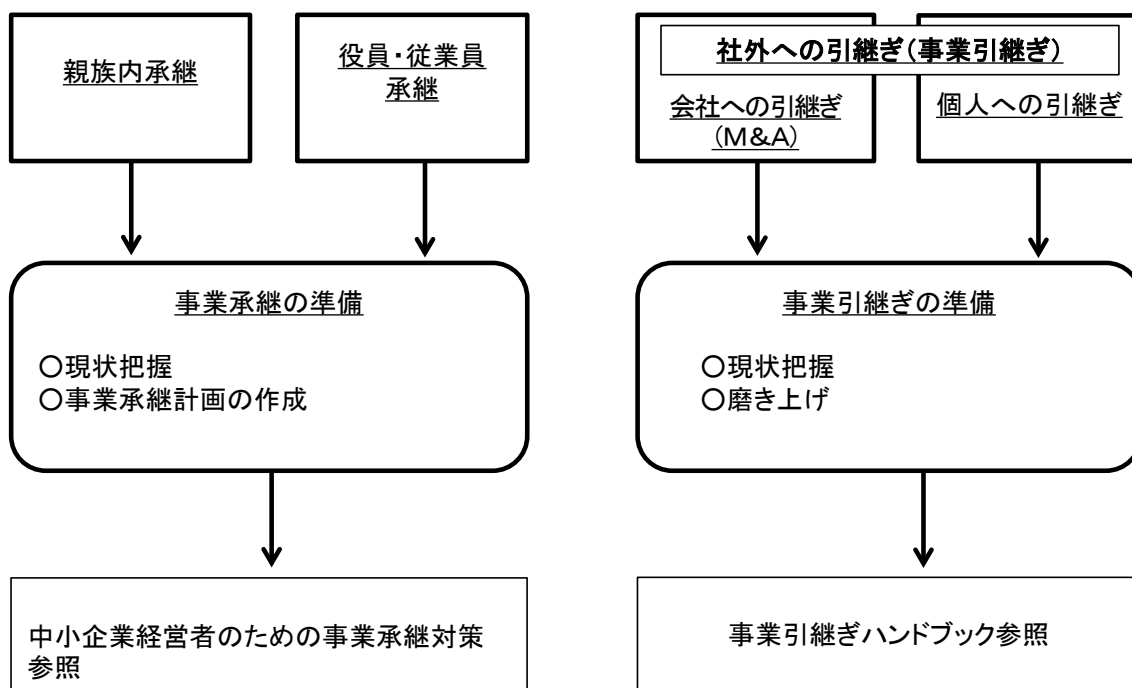
○「後継者人材バンク」事業

後継者不在の小規模事業者（主として個人事業主）と創業を志す個人起業家をマッチングする事業をいう。センターが実施する事業であり、地域に不可欠な事業を存続させるとともに、意欲ある起業家による創業を同時に実現する取り組みである【38 頁参照】。

とりわけ、起業家側は、現経営者から顧客や取引先、経営ノウハウ等を引継ぐため、起業リスクを低減することができる。

第1章 事業承継の計画的取り組みの必要性

事業承継のフロー



1. 早めの検討が大切

中小企業・小規模事業者の経営者の高齢化が年々進んでおり、優れた技術やノウハウ等を次世代に円滑に承継していくことは、日本経済の活力維持・継続的发展にとって不可欠なことである。

しかしながら、近年、少子化等を背景に、多くの経営者が後継者の確保・育成に苦勞しており、経営者にとって事業承継が大きな問題となっている。

反面、多くの経営者は、事業承継に計画的に取り組んでおらず、この結果、高齢化が加速しているという悪循環に陥っている側面がある。

これは、事業承継は、親族内の問題であるという意識や、それゆえ、外部に相談しにくい等の内面的な理由に加え、今、取りかかっている仕事への対応に精一杯で、事業承継を顧みる余裕がない等の理由によるところが大きいものと考えられる。

しかし、事業承継は、親族内の問題にとどまらず、従業員の生活や取引先との関係等、地域社会にも大きな影響を及ぼす問題であること、また、経営者に定年はないものの、いつか必ず事業承継を迎える日が来ることから、早めに事業承継の検討に取り組むことが重要である。

また、承継先が決まっていなくても、センターに相談し、課題の整理や解決に向けたアドバイスを得ることが可能である。

2. 承継形態毎の対応

事業承継の形態は、親族内や役員・従業員に承継する場合と社外への引継ぎ（事業引継ぎ）【用語集参照】による場合に大別され、形態毎に準備作業や手続き等が異なっている。

（1）親族内承継、役員・従業員承継を検討している場合

親族内承継、役員・従業員承継の特徴や取り組むべき準備作業（現状把握、事業承継計画）を以下に記載する（詳細な説明は「中小企業経営者のための事業承継対策（独立行政法人中小企業基盤整備機構）」を参照。）。

（入手先：<http://www.smrj.go.jp/keiei/jigyoshokei/057111.html>）

①特徴、メリット、留意点

ア. 親族内承継

子どもや親族を承継候補とする場合は、後継者の経営に配慮して株式や財産の移転等を検討する必要がある。また、後継候補者の能力や知識、経験等を向上させるための後継者教育も承継前に実施する必要がある。

<親族内承継のメリット>

- ・ 他の方法に比べて、内外の関係者から心情的に受け入れられやすい。
- ・ 後継者を早期に決定することができれば、後継者教育等のための長期の準備期間を確保することが可能となる。
- ・ 相続等により財産や株式を後継者に移転できるため、他の方法に比べ所有と経営の分離を回避できる可能性が高い。

<留意点>

- ・ 相続人が複数いる場合、後継者に経営権を集中させる必要がある。
- ・ 個人債務保証の引継ぎや税務対策に関する検討が必要となる。

イ. 役員・従業員承継

社内の役員・従業員を後継者とする場合、親族内承継に比べて、関係者の理解を得ることに多くの時間を費やすこととなる。このため、役員や従業員に承継する場合は、現経営者の意思を親族内にしっかりと伝えておくことが大切となる。

また、後継者の経営に配慮して、株式を一定程度集中させる必要があるが、後継候補者の資力によっては、MBO^(※)の活用等も検討する必要がある。

(※) 自社の経営陣や従業員が、現在のオーナーから事業を買い取り独立する手法（いわゆる、のれん分け）をいう。ただ、一般的に、後継候補者には資力がないことが多いため、自社の資産や将来のキャッシュ・フローなどを担保・返済財源として、金融機関からの融資や投資会社からの投資を受け、後継候補者の直接の資金負担を軽減する手法も存在する。

<従業員や役員への承継のメリット>

- ・ 親族内に適任者がいない場合でも、会社内から候補者を求めることができる。
- ・ 特に社内で長期間勤務している役員・従業員に承継する場合は、経営の一体性を保ちやすい。

<留意点>

- ・ 後継候補者に株式取得等の資金力が無い場合が多い。
- ・ 個人債務保証の引継ぎや税務対策について検討が必要となる。

②事業承継の準備（現状の把握）

円滑な事業承継を行うためには、会社をとりまく様々な状況を正確に把握する必要がある。現状把握を十分に行うことで、後述する承継後の中長期ビジョン（事業承継計画）の精度や実効性が高まる。

【現状把握における検討項目例】

○会社の経営資源の状況

- ・ 従業員数、年齢
- ・ 資産の額及び内容
- ・ キャッシュ・フロー等の現状と将来見込み 等

○会社の経営リスクの状況

- ・ 会社の負債の状況
- ・ 会社の競争力についての現状と将来見込み 等

○経営者の所有資産及び負債の状況

- ・ 保有自社株式
- ・ 個人の土地・建物
- ・ 個人の負債
- ・ 個人保証等の状況 等

○後継候補者の状況

- ・ 親族内で後継者となり得るものがあるかどうか
- ・ 社内に後継者となり得るものがあるかどうか
- ・ 後継候補者の能力・適性（統率力、意思疎通能力、広い視野、忍耐力、行動力、柔軟性等が備わっているかどうか）
- ・ 後継候補者の年齢、経歴、会社経営に対する意欲 等

○相続発生時に予想される問題点と解決方法の有無の状況

- ・ 相続紛争予防に向けた法定相続人及び相互の人間関係・株式保有状況等の確認
- ・ 相続財産の特定、相続税額の試算、納税方法の検討 等

③事業承継の準備（事業承継計画の作成）

現状把握を行った後、承継後の中長期ビジョンを作成する。現経営者の経営理念をしっかりと伝えるためにも、事業承継計画は現経営者と後継候補者が共同で作成することが望ましい。

【事業承継計画の作成手順】

○次世代に向けた改善点、方向性の検討

- ・ 現在の経営状況や過去の経緯を詳細に調査・分析した上で、次世代に向けた改善点や方向性を検討する。
- ・ 特に、現行事業の将来の成長性、商品力・開発力強化に向けた対応、利益を確保する仕組みの再検討、強みの伸ばし方、不十分な点の改善策等の検討が必要である。

○環境変化の予測と対応策・課題の検討

- ・ 承継後の持続的成長・発展のためには、環境変化を予測し、適切な対応策を打ち出し、重点的に取り組むべき課題を検討することが必要である。

○中長期ビジョンと目標設定

- ・中長期的な方向性、経営ビジョンを検討し、それらを実現するための組織体制や企業規模・形態、設備投資等について具体的なイメージを盛り込んだ目標を設定する。

○円滑な事業承継に向けた課題の整理

- ・後継者を中心とした新経営体制へ移行する際の具体的課題（経営体制、営業・製造等ノウハウの集中解消、税務対策等）を整理する。

○事業承継計画の作成

- ・上記検討を踏まえ、具体的な数値目標を設定した中長期的な会社の経営計画に、事業承継の時期や事業承継の課題の解決に向けた対策の実施時期等を盛り込んだ「事業承継計画」を作成する。

（２）社外への引継ぎ（事業引継ぎ）を検討している場合

社外へ引継ぐ場合の特徴や事前の準備（現状把握、磨き上げ）の概要を以下に記載する（詳細な説明は「**事業引継ぎハンドブック**」を参照。）。

（入手先：<http://●●●●●●.html>）

①特徴、メリット、留意点

ア．会社への引継ぎ（M&A）

M&Aは、財務、法務、税務等に関する専門的な知識が必要であるという心理的ハードルの高さが検討の遅れを招いている側面がある。このため、M&Aを検討する場合は、先ずセンターや士業等専門家に相談に行くことが望ましい。

<M&Aによる承継のメリット>

- ・ 広く候補者を外部に求めることができる。
- ・ 従業員の雇用や取引先との関係を維持することができる。
- ・ 事業の譲渡代金の一部を手元に残すことで、これまでの負債を清算することや、その後の生活の原資を得られる可能性がある。

<留意点>

- ・ 希望する譲り受け先を見つけるためには一定の時間を要する。
- ・ 情報の守秘を徹底する必要がある（20 頁【秘密保持】を参照）。
- ・ 相手との合意（譲渡価格、取引条件など）が形成されなければ、成約につながらない。また、着手するタイミングも重要である。

イ. 個人への引継ぎ

後継者不在の小規模事業者（個人事業主含む）は、「後継者人材バンク」事業を活用して、起業を志す個人に経営を引継ぐことができる。

<「後継者人材バンク」事業による承継のメリット>

- ・ 地域の顧客や取引先との関係を継続することができる。
- ・ 従業員を継続雇用することができる。

<留意点>

- ・ 起業家との経営方針等のすり合わせが必要となる。
- ・ 個人債務保証の引継ぎについて検討が必要となる場合が多い。

②事業引継ぎの準備（現状の把握）

事業引継ぎにおいても親族内承継等と同様に、会社の現状把握を行う必要があるが、とりわけ、より早く、有利な条件で引継ぎを実現するためには、日頃から社内体制や決算処理の点検等を行うことが大切である。

現状把握は、経営者自ら取り組むことも可能であるが、専門家に協力を求めることも有効である。個人事業主の場合も同様な観点を持つことが望ましい。

ア. 会社と経営者の関係

会社の資産や負債、経費等に関して、会社と経営者の関係を明確にすることが大切である。

○チェック項目例

- ・ 会社の事業に必要な土地・建物・車等を経営者から借りている場合又は、会社資産を経営者に貸している場合
（賃貸契約書を締結しているか、賃料水準は社会通念上妥当か）
- ・ 経営者と関係を有する会社や個人との取引がある場合
（通常と異なる価格、条件、非合理的な取引、勤務実態のない給与等はないか）
- ・ 会社と経営者との間で資金の貸付け（借入れ）がある場合
（金銭消費貸借契約書、返済計画書、利息計算書の有無。約定どおり回収・返済がされているか。）
- ・ 役員報酬（役員賞与・役員退職慰労金を含む）
（支給額は株主総会決議の範囲内か。規程は整備されているか。）

イ. 決算書の吟味

事業引継ぎにおいては、譲り受け側から適正に評価されるよう、日頃から適正な決算処理を意識するとともに、譲渡価格の交渉に備え、実態ベースで純資産を把握しておくことが大切である。

○チェック項目例

貸借対照表

現金・預金	帳簿残高と実際残高が一致しているか。 (対応) 両残高の確認。
売上債権	連絡先の不明な債権はないか。回収の難しい債権がそのままになっていないか。 (対応) 回収不能額の把握。
棚卸資産	滞留している不良在庫が通常在庫の評価となっていないか。 (対応) 不良在庫の確認と時価の把握。
貸付金	回収の難しい貸付金・未収入金がそのままになっていないか。 (対応) 回収不能額の把握。
土地	帳簿価格が時価と大幅に乖離していないか。 (対応) 時価の把握。
建物	経営者しか使用していないような施設はないか。減価償却を每期継続して適用しているか。 (対応) 経営者による買取り検討。適正な減価償却の確認。
機械	不稼動設備を処分せずそのままにしていないか。減価償却を每期適正に継続して適用しているか。 (対応) 適正な減価償却の確認。
ソフトウェア	業務改善等に合わせて、システム更新をおこなっているか。 (対応) 適切なシステム環境の更新。
有価証券 ゴルフ会員権	取得価格を記載している場合。 (対応) 時価の把握。
積立保険金	満期はいつ来るのか。解約を検討しているか。解約済みのものが含まれていないか。 (対応) 解約返戻金の計算。

賞与引当金 退職給付引当金	引当金を適切に計上しているか。 (対応) 規程に基づく引当金の計算。
仕入債務	連絡先の不明な債務はないか。債権との相殺忘れ等から債務がそのまま残っていないか。 (対応) 実際の債務の把握。
未払金、借入金等	簿外となっている未払金、借入金等はないか。 (対応) 正しい負債金額の確認。

損益計算書

売上高	純額（手数料収入）とすべきところを総額で計上していないか。
売上原価	原価性のないもの、合理性のないものが含まれていないか。棚卸資産の評価方法は適切か。
販売費・一般管理費	会社の経費でない費用が含まれていないか。
営業外収益	合理性のない経営者からの収益はないか。
営業外費用	売上原価や販売費・一般管理費に計上すべきものが含まれていないか。 売上に減額すべきものが含まれていないか。
特別利益・特別損失	計上すべき妥当なものが計上されているか。
税効果会計	法人税等調整額が適正に記載されているか。
企業評価に影響を与える項目	役員報酬、経営者保険、家賃地代等

③事業引継ぎの準備「磨き上げ」【用語集参照】

事業引継ぎの準備として、事業価値を高める「磨き上げ」に取り組むことが大切である。「磨き上げ」は、自ら実施することも可能であるが、対応が多岐にわたるため、士業等専門家の助言を得て効率的に進めることも有効である。

「磨き上げ」の方法は、画一的なものではなく、業種や会社の規模、会社を取り巻く環境等によって様々なものが存在する。

以下に、「会社の強み作り」、「ガバナンス・内部統制の向上」、「経営資源のスリム化」に関する取り組み事例を記載する。個人事業主の場合も同様な観点を持つことが望ましい。

○会社の「強み」を作り、「弱み」を改善する

- ・ 他社との違いを明確にする。
- ・ 会社の特徴を活かし、戦略を明確にする（ニッチ、特定顧客層向け商品・サービスの充実、高精度、短納期、ワンストップサービス化等）。
- ・ 資格取得・創意工夫提案の奨励等、従業員のスキルと自発性を高める。
- ・ 従業員の年齢ギャップを是正する（定期的な採用）。
- ・ 取引先・対象市場の偏重を是正し、事業リスクを分散する。

○ガバナンス・内部統制を向上させる

- ・ 社内の風通しを良くし社員に会社の一員としての責任とやる気を育む。
- ・ オーナーと企業との線引きを明確化する（資産の賃貸借、ゴルフ会員権、自家用車、交際費など）。
- ・ 財務の透明化を図る。
- ・ 計画的に役職員への業務の権限委譲を進める（オーナー 1 人しか出来ないことを無くす）。
- ・ 役員会の適時開催。議事録等を整備する。
- ・ 従業員等の職制、職務権限を明確化する。
- ・ 規程、マニュアルを作成し、必要な時に閲覧が可能な状態にする。
- ・ 業務の流れ、指揮命令系統を明確にし、効率よく統制する。
- ・ 法令を遵守し、遵法体制を整備する。

○経営資源をスリムにする

- ・ 事業に必要なない資産の処分や、余剰負債の返済をする。
- ・ 滞留している在庫や、不稼働設備を処分する（整理整頓）。
- ・ 事業と関連性の薄い株主を整理しておく（買い集め等）。

「磨き上げ」の対象は、業績改善や経費削減にとどまらず、商品やブランドイメージ、優良な顧客、金融機関や株主との良好な関係、優秀な人材、知的財産権や営業上のノウハウ、法令遵守体制などを含み、これらの無形資産が「強み」となることも多い。これら「磨き上げ」には時間がかかることから、事業引継ぎのタイミングから逆算して、できることから早めに着手していくことが望ましい。

また、個人事業主においては法人成り等により個人の資産・家計と事業を分別する等の手法も考えられる。

なお、事業引継ぎの手続きに着手する前に、よろず支援拠点や商工会議所、商工会等の支援を受けながら経営改善に取り組むことも有効である。

負債が大きく事業再生が必要な場合には、中小企業再生支援協議会や地域経済活性化支援機構を活用して金融調整等に取り組むことも考えられる。

(よろず支援拠点連絡先)

<http://www.smrj.go.jp/yorozu/087939.html>

(中小企業再生支援協議会連絡先)

<http://www.smrj.go.jp/keiei/saiseishien/activity/048893.html>

(地域経済活性化支援機構連絡先)

<http://www.revic.co.jp/inquiry/index.html>

第2章 会社に引継ぐ場合（M&A）

ここでは、後継者不在の中小企業・小規模事業者を会社に引継ぐ場合（いわゆるM&A）の手続きフローを記載している。

1. 仲介者・アドバイザーにおける手続き

仲介者・アドバイザーにおける一般的なM&Aの手続きを記載している。

2. センターにおける手続き

センターにおける事業引継ぎに係る手続きを記載している。

（一次対応）

センターによる相談対応である。各センターは、全国本部が運営するデータベースに案件情報を登録する。

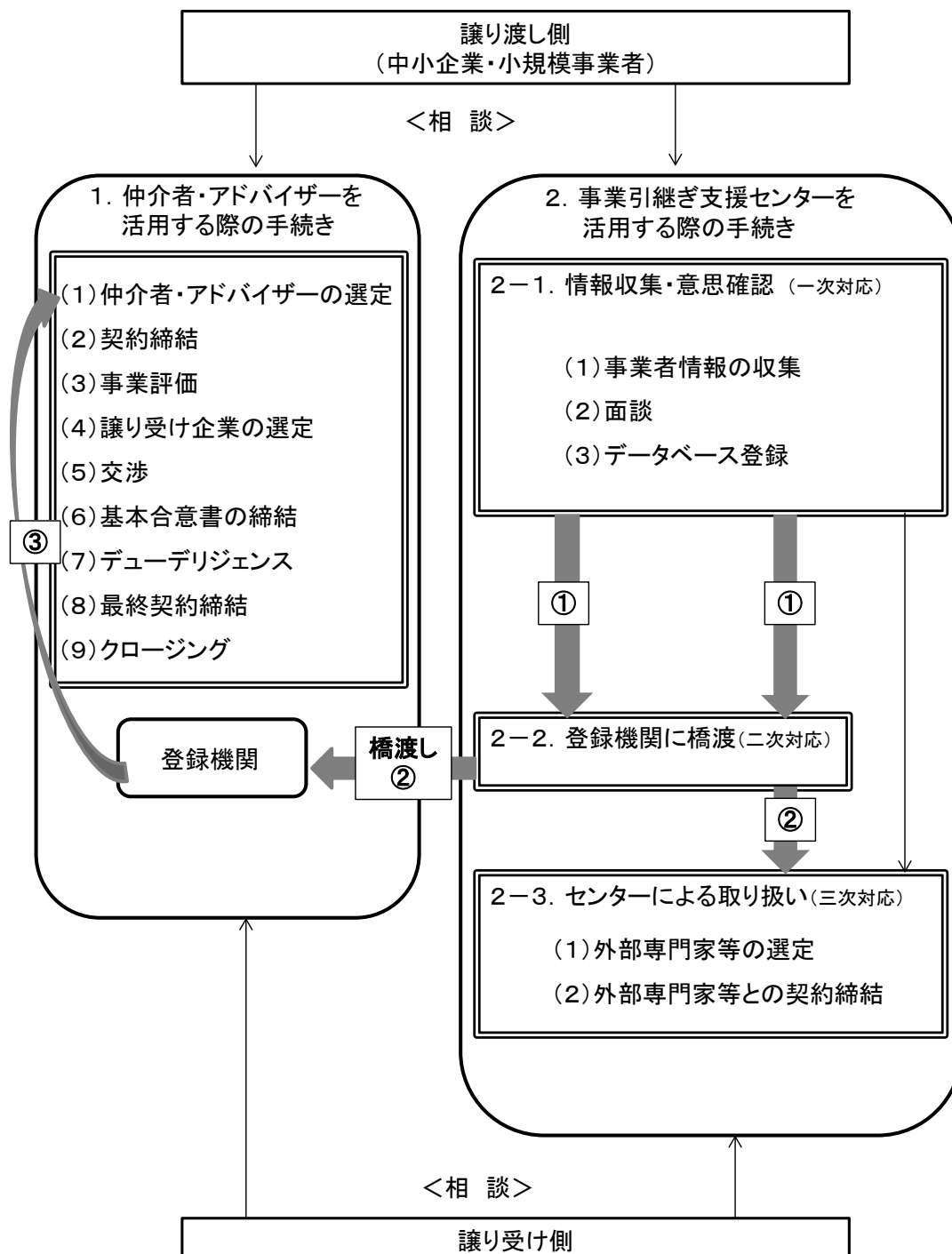
（二次対応）

譲り渡し企業を登録機関に橋渡しする行程である。譲り渡し企業は、登録機関と契約を結ぶことで事業引継ぎの手続きがはじまる。

（三次対応）

あらかじめマッチング相手が決まっている場合や二次対応で不調に終わった案件等をセンターが士業等専門家のサポートを得て支援を行う対応をいう。

会社に引継ぐ場合（M&A）のフロー



1. 仲介者・アドバイザーを活用する際の手続き

- (1) 仲介者・アドバイザーの選定
- (2) 契約締結
- (3) 事業評価
- (4) 譲り受け企業の選定
- (5) 交渉
- (6) 基本合意書の締結
- (7) デューデリジェンス
- (8) 最終契約締結
- (9) クロージング

(1) 仲介者・アドバイザーの選定【用語集参照】

① 本行程の説明

M&Aを希望する後継者不在の中小企業・小規模事業者が、仲介者・アドバイザーを選定する行程である。

仲介者の候補先は、民間のM&A専門業者の他、金融機関等が存在する。

アドバイザーの候補先は、民間のM&A専門業者の他、金融機関、士業等専門家【用語集参照】等が存在する。

★【秘密保持】

M&Aに関して最も大切なことは、秘密を厳守し、情報の漏洩を防ぐことである。外部はもちろん、親戚や友人、社内の役員・従業員に対しても知らせる時期や内容には十分注意する必要がある。経営者の不用意な一言でM&Aが頓挫してしまうケースも見受けられる。

【58 頁「秘密保持契約書」の例参照】

②留意点等

ア. 譲り渡し側

仲介者・アドバイザーの選択にあたっては、業務範囲や業務内容、活動提供期間、報酬体系、M&A取引の実績、利用者の声等をホームページや担当者から確認した上で、複数の仲介者・アドバイザーの中から比較検討して決定することが大切となる。

仲介者・アドバイザーによっては、業務範囲を（１）～（９）のプロセス中の特定部分のみを扱っている場合があり、また、全プロセスを取り扱う場合であっても、特定の業種・地域に特化したサービスを提供しているため、マッチング候補が限定される場合もあることに留意する必要がある。

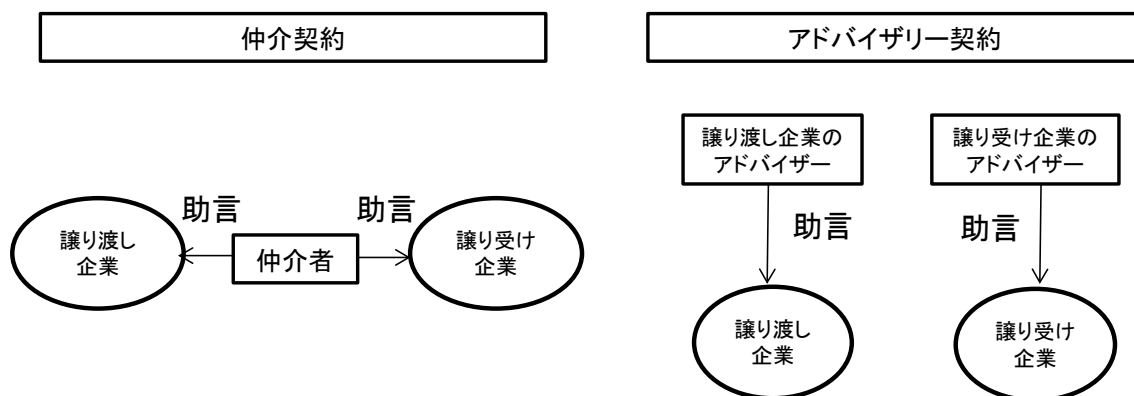
仲介者・アドバイザーに業務を依頼する場合は、会社の存続に係る情報を開示することになるため、秘密保持に関する契約を結ぶことが必要となる。

なお、過大な債務等によって財務状況が悪化し、事業継続が困難となっているものの、収益性のある事業を有している中小企業・小規模事業者については、第二会社方式（収益性を有する事業を切り離し、他の事業者に承継させる一方、不採算部門を清算する再生手法）等の活用を専門家に相談することも有効であると考えられる。

(2) 契約締結

①本行程の説明

契約には、双方と契約を結ぶ「仲介契約」【用語集参照】と、一方当事者と契約を結ぶ「アドバイザリー契約」【用語集参照】がある。



○仲介契約の特徴

- ・相手方の状況が見えやすいため、交渉が円滑に進む場合が多い。
- ・一方の利益に偏った助言を行わない。
- ・中立・公平を維持できる仲介者を選ぶ必要がある。

○アドバイザリー契約の特徴

- ・契約者の意向を交渉に反映させやすい。
- ・必要な手続きのみ契約を結ぶことができる。
- ・相手方の状況が見えにくいため、交渉が長引く場合がある。

②留意点等

ア. 譲り渡し側

契約を締結する際は、調印前に納得がいくまで十分な説明を受けることが重要である。特に契約内容や報酬等については、必要に応じて他の仲介者・アドバイザーや士業等専門家に意見を求める（セカンド・オピニオン）【用語集参照】ことも有効である。

イ. 仲介者・アドバイザー

契約締結前に依頼者に対し、以下の事項について明確な説明を行い、依頼者の納得を得ることが大切である。

- ・双方の間に立つ「仲介者」、一方当事者に助言する「アドバイザー」の違いとそれぞれの特徴。
- ・提供する業務の範囲（相手方の探索のみ行う、マッチングまで行う等）、助言の範囲（事業価値算定、交渉、スキーム立案等）。
- ・着手金や報酬等に係る料金体系。その他の支払いに係る条件。

なお、「仲介者」となる場合は、中立性、公平性をもって譲り渡し・譲り受け双方に接しなければならない。

（３）事業評価

①本行程の説明

仲介者・アドバイザーが経営者との面談や提出資料、現地調査等に基づいて対象事業の評価を行う工程である。

②留意点等

ア. 譲り渡し側

提出する資料や情報は広範多岐にわたるが、企業（事業）の全体像を、可能な限り正確に、負の部分（例えば、簿外債務、係争を抱えている、税金滞納等）も含めて開示しておくことが重要である。都合の悪いことを隠していて、デューデリジェンス段階で発覚した場合は、基本合意内容の修正や取引自体が破談となる可能性が高い。

また、成約後に発覚した場合には、賠償問題に発展することもあり得る。

イ. 仲介者・アドバイザー

評価手法や前提条件などを依頼者に事前に説明し、評価手法についても依頼者の納得を得ることが大切である。

(4) 譲り受け企業の選定

①本行程の説明

仲介者・アドバイザーは、譲り渡し企業と相談し、候補先の要件を確認し、自社が保有する譲り受け企業情報の中から要件に合致する候補者のリストを作成する。

仲介者・アドバイザーは、リストに記載された候補先について、譲り渡し企業と協議を行い、候補先を絞りこみ、優先順位を決める。

②留意点等

ア. 譲り渡し側

譲り渡し企業がマッチングを希望する候補先、あるいは打診を避けたい先があれば、事前に仲介者・アドバイザーに伝える。また、打診を行う優先順位について、仲介者・アドバイザーとの間で十分な話し合いを行う。

イ. 仲介者・アドバイザー

仲介者・アドバイザーは、譲り渡し企業の希望を取り入れた候補先リストを作成するとともに、打診の順番や打診方法を決める。

通常はノンネーム【用語集参照】で打診を行った後、候補先と守秘義務を契約し、詳細資料の開示を行う流れで手続きが進む。

(5) 交渉

①本行程の説明

交渉の進め方は、当事者と候補者との関係や事業の類似度合、候補者と仲介者・アドバイザーとの関係度合等により様々な形態がある。

②留意点等

ア. 当事者

仲介者・アドバイザーと緊密なコミュニケーションをとり、仲介者・アドバイザーのアドバイスを得て話し合いを進めることが重要である。

イ. 仲介者・アドバイザー

中小企業・小規模事業者のM&Aにおいては、譲り渡し企業が初めての経験である場合が多いことから、できる限り寄り添う形で交渉をサポートすることが望ましい。

(6) 基本合意書の締結

①本行程の説明

当事者間の交渉により、概ね条件合意に達した場合は、譲り渡し企業と譲り受け企業との間でデューデリジェンス前の対価額や経営者の処遇、役員・従業員の処遇、最終契約締結までのスケジュールと双方の実施事項や遵守事項、条件の最終調整方法等、主要な合意事項を記載した基本合意書を締結する。

通常、守秘義務などは法的拘束力を持たせ、売買行為そのものや譲渡価格等の条件については拘束力を持たせない場合が多い。

【60 頁「基本合意書」の例参照】

②留意点等

ア. 当事者

契約にあたっては、仲介者・アドバイザーや士業等専門家のアドバイスを受けて調印することが大切である。

譲り渡し企業と譲り受け企業の経営統合が円滑に進むよう、現経営者が譲り渡し後においても、一定期間、役員として経営に関与することを契約に盛り込むことなども可能である。

(7) デューデリジェンス【用語集参照】

①本行程の説明

譲り受け側が、譲り渡し企業の財務・法務・税務・事業リスク等の実態について、士業等専門家を活用して調査する行程である。どの調査を実施するかについては、譲り受け側の意向に従うこととなる。以下に各調査の実施観点を例示する。

【財務・税務調査の観点】

- ・ 回収不能債権の有無、貸倒懸念債権等の有無と回収見込み額
- ・ 個別資産の価値評価の妥当性
- ・ 簿外の債務の有無と金額
(第三者への保証、製品保証義務、役職員退職金の要支給額、賃貸不動産の原状回復義務など)
- ・ 劣化した資産の有無と金額
(長期滞留の在庫、不稼働機械など)
- ・ 会計・税務処理の適正性
- ・ リース債務の有無と残高

【法務調査の観点】

- ・ 法令遵守状況の確認
(労働関連法、知的財産侵害、各種業法、建築基準法など)
- ・ 訴訟リスクの確認
(営業面：債権・債務に関する係争、顧客からのクレームなど)
(生産面：特許・ノウハウ等に係る紛争、製造物責任等など)
(人事面：雇用・労働問題、各種ハラスメントなど)

【事業リスク調査の観点】

- ・ 譲り渡し企業の競争環境
- ・ 業界特有の市場環境
(固有の商慣行、価格競争状況、技術革新動向、法規制の動向等)
- ・ 特定企業への依存度
(主要取引先、業務提携先、外部委託先等)
- ・ 急成長分野における不確定要素
(将来予測の困難性、対応人材の不足等)
- ・ 環境汚染等の有無
(騒音、異臭、土壌汚染、水質汚濁、アスベスト、PCBなど) 等

②留意点等

ア. 当事者

通常、仲介者・アドバイザーに調査の実施や資料整理等の支援を要請する。譲り渡し企業が、M&Aに関して社内（役員、従業員等）への情報開示を行っていない場合は、その非開示の社員等に悟られずに実施するなどの工夫が必要である。

イ. 仲介者・アドバイザー

小規模事業者の場合、会計帳簿や各種規程類等が整備されていない場合が多いことから、交渉相手の意向も踏まえつつ、早い時期から書類やデータ等の整備を促す必要がある。

（８）最終契約締結

①本行程の説明

デューデリジェンスで発見された点や基本合意契約で留保していた事項について再交渉を行い、売買契約書を締結する行程である。契約に含まれる主要内容は以下のとおりである。

【61 頁「売買契約書（最終契約）」の例】

- ・ 譲渡契約の対象：株式、事業譲渡
- ・ 譲渡価格
- ・ 株式の譲渡時期、対価の受け渡し方法
- ・ 経営者・役職員の処遇
- ・ 表明及び保証（双方が当該取引を実行する能力を有していることの確認、譲り渡し企業が潜在的問題も含め開示していること、他に問題がないことの確認）等

②留意点等

ア. 当事者

仲介者・アドバイザーのアドバイスを受けながら、契約内容に必要な事項が網羅されているかを最終的に確認した後、調印を行う。調印前に契約内容に関する意見を他の仲介業者・アドバイザーや士業等専門家から求めることも有効である。

また、契約に盛り込む内容や条件を早い段階から仲介者・アドバイザーに伝えておいた方が円滑な契約締結につながることが多い。

イ. 仲介者・アドバイザー

契約内容に漏れが無いよう、当事者に対して再度の確認を促すことが必要である。

(9) クロージング【用語集参照】

①本行程の説明

M & Aの最終段階であり、株式等の譲渡や対価の受け渡しを行う行程である。

②留意点等

ア. 当事者

金融機関からの借入金や不動産等への担保設定がある場合は、取引金融機関との調整が必要となることから、専門家に相談することも有効であると考えられる。

また、リース契約を引継ぐ場合は、連帯保証人の変更が必要になる。

2. 事業引継ぎ支援センターを活用する際の手続き

2-1. 情報収集・意思確認（一次対応）

- | |
|-------------------------------------|
| (1)事業者情報の収集
(2)面談
(3)データベース登録 |
|-------------------------------------|

(1) 事業者情報の収集

①本行程の説明

センター【用語集参照】が事業者のM&Aニーズを広く収集する行程である。

②留意点等

ア. 譲り渡し側

M&Aの相談は、承継先や承継方法等がまだ決まっていない場合であっても、早めに全国のセンターへ相談することが大切である。M&Aは、相談から成約に至るまで相当の期間を要することから、決断の時期が遅れたため、業績が悪化し、譲り渡しが困難になるなどの事例も多い。

イ. 譲り受け側

中小企業等を譲り受けることにより、拠点の確保やシナジー効果による売上増、新分野への進出等を考えている企業は、全国のセンターに相談することによりマッチング支援を受けることができる。

相談の際は、譲り受けを希望する業種や所在地、事業規模、買収価額等の条件を明確にしておく必要がある。

ウ. 経営指導員

商工会議所、商工会の経営指導員は、日頃の巡回指導や経営相談業務を通じて、中小企業等に対して本事業の周知を図ることが期待される。

また、中小企業等から後継者不在等に関する相談を受けた場合は、センターの相談申込み用紙を渡すなどしてセンターへ相談するよう働きかけを行うとともに、取り次ぎを行うことが期待される。

エ. 中央会

全国中小企業団体中央会が都道府県中小企業団体中央会とともに、イニシアチブをとって、同業者組合等が後継者問題に悩む組合員等とセンター間の橋渡しを行うことが期待される。

オ. 認定経営革新等支援機関及びよろず支援拠点

「認定経営革新等支援機関」及び「よろず支援拠点」が、中小企業等から後継者不在等の相談を受けた時は、本事業の周知に合わせて、最寄りのセンターの連絡先を紹介するとともに、取り次ぎを行うことが期待される。

カ. 金融機関（センターの「金融機関等連絡会」に参加する金融機関）

各センターが設置する「金融機関等連絡会」に参加する金融機関は、それぞれの運営規程等に基づき、事前了解が得られている譲渡・譲受を希望する企業の情報をセンターと交換するとともに、取引先企業に対してセンターの活用を積極的に勧めることが期待される。

キ. 士業等専門家

士業等専門家は、顧問先の中小企業等から後継者不在等の相談を受けた場合、センターを紹介し、可能であれば、顧問先と一緒に最寄りのセンターを訪問することが期待される。

（２）面談

①本行程の説明

面談は、相談者から面談実施日の予約を受けた上で、原則、センター内において実施される。

センターは、相談を通じて、相談者の事業承継に関する状況把握を行い、課題や対処策を検討する。

相談の結果、M & Aを行う前に経営改善等が必要であるとセンターが判断した時は、よろず支援拠点や商工会議所、商工会等の相談窓口を、相談者の負債が大きく、金融機関等との事前調整等が必要であると判断した時は、中小企業再生支援協議会や地域経済活性化支援機構の相談窓口を紹介する。

過大な債務等によって財務状況が悪化し、事業継続が困難と見込まれるものの、収益性のある事業を有している場合は、第二会社方式等の活用について、専門家を紹介する。

また、経営者の年齢や健康面から、廃業も視野に入れた対応が適切であると判断した場合は、商工会議所や都道府県商工会連合会に設けられている「経営安定特別相談室」を紹介する。

（「廃業」に係る国の支援策を 56 頁に記載）

センターは、譲り渡しに係る相談者の意向を確認し、相談者が譲り渡しを希望する場合は、次の段階の手続きへ移行する。

譲渡意思が固まっていない相談者や数年先の譲渡を希望している相談者等に対しては、「磨き上げ」の方策等をアドバイスする。必要に応じて外部専門家等の紹介を行う。

②留意点等

ア. 譲り渡し側

自社の強み・弱みや経営課題等を経営者自らが把握しておくことが大切である。

「磨き上げ」や譲り渡しの手続きには相当程度の期間（年単位）を要すことから、時間的に余裕をもって相談に臨むことが望ましい。

イ. 譲り受け側

M&Aの目的を明確にするとともに、譲受希望業種、規模・立地・投資見込み額、希望する設備や販売先等をできるだけ具体的に絞り込むことが重要である。

ウ. センター

センターは、相談者から話を引き出すために、十分な時間を確保した上で、面談を実施するものとし、可能な限り現状を正確に把握することに努める。

解決策の提示にあたっては、相談者の意向を最大限尊重し、想定される複数の選択肢を提示する。

全国本部は、センターにおける面談の内容を把握し、必要に応じてセンターに対して適切なアドバイス等を実施する。

エ. 外部専門家等【用語集参照】

センターから依頼を受けて、M&Aを実施する上で事前に解決しておかなければならない課題や問題点（会社の強み・弱みの把握、財務内容の改善支援等）のとりまとめを行う。

(3) データベース登録

①本行程の説明

面談の結果、譲り渡しの意思が確認出来た案件及び譲り受けを希望する案件について、情報を入手したセンターが個者情報をデータベースに登録する。

登録データは、全国のセンター間に共有されるが、案件登録を行ったセンター及び全国本部以外は、個者が特定されないノンネームとして閲覧に供される。

○データベースに登録される個社情報（譲り渡し企業の例）

本社所在地（都道府県）

業種

事業内容

営業地域

従業員数

年商

経常利益

純資産

譲渡理由

希望形態

事業の特徴 等

○データベースの運用について

データベースに登録されたノンネーム情報は、センター間で共有されることから、各センターのマッチング機能や反対ニーズの探索機能が向上するとともに、広域マッチングの機会が大幅に増加することが期待される。

データベースに登録された譲り受け情報については、登録した事業者の意向を確認した上で、登録機関に対して提供される。

○データベースの活用手順

- ・各センターが収集した企業情報をデータベースに登録する。
- ・全センター及び全国本部は全登録企業情報の閲覧が可能（ただし、各センターはノンネームでの閲覧となる。）。
- ・登録企業情報を閲覧したセンターが、自センターのニーズに合った情報を見つけた場合は、情報を登録したセンターとの間で当該企業に関する十分な情報交換を行い、マッチングの可能性があると認められる場合は引き合わせの手続きを進める。
- ・全国本部は、データベースの中から引き合わせが可能な候補企業を検索し、該当する案件が見つかった場合は、関係センターに助言を行うことにより広域マッチングをサポートする。

②留意点等

ア. センター

自らが保有する相談者の最新のニーズを常に把握した上で、データベースを活用してマッチング案件を探索するよう心がける。

全国本部は、複数のセンターが関わる案件については、手続きの進め方等に関するアドバイスを個別案件毎に行う。

2-2. 登録機関に橋渡し（二次対応）

①本行程の説明

センターは、譲り渡し企業側に、登録機関【用語集参照】の一覧及び概要を説明し、相談者が特定の登録機関への橋渡しを希望する場合は、当該登録機関との面談を設定する。

希望する登録機関がない場合は、譲り渡し企業のノンネーム情報を全ての登録機関に送付し、登録機関から関心がある旨の意思表示がなされた場合は、双方の面談を設定する。

複数の登録機関から関心が示された場合は、それぞれ面談を行い、譲り渡し企業がいずれかの登録機関を選択する。

②留意点等

ア. 譲り渡し側

登録機関の選択にあたっては、センターに対して各機関の概要説明を求める他、業務範囲や業務内容、活動提供期間、報酬体系、M&A取引の実績、利用者の声等をホームページ等で確認した上で、比較検討して決定することが大切となる。

イ. センター

譲り渡し企業から登録機関の指名がない場合は、できるだけ2社以上の登録機関との面談を設定するよう努める。また、登録機関の選択に際しては、厳に中立的スタンスを維持する。

2-3. センターによる取り扱い（三次対応）

- | |
|-----------------------------------|
| (1) 外部専門家等の選定
(2) 外部専門家等との契約締結 |
|-----------------------------------|

（１）外部専門家等の選定

①本行程の説明

三次対応は、特定のマッチング候補が決まっている案件や当事者間で初期合意が出来ている案件（役員・従業員による承継を含む）、登録機関に橋渡しを行ったが不調に終わった案件等を取り扱う行程である。

センターは、相談案件に応じて、適切と思われる外部専門家等を選択し、相談者と引き合わせる。

以降の手続きは概ね、仲介者・アドバイザーが実施するM&Aの手続きと同じであり、センターは、全体のコーディネート役として、外部専門家等と連携を図りながら、マッチング等を行い、最終契約を締結するまで進捗をフォローアップする。

②留意点等

ア. 当事者

マッチング相手が決まっている場合や規模の小さなM&Aの場合は、両者合意の上で、通常行う手続きの中で調査、デューデリジェンス等の一部簡略化する場合がある。

したがって、同じ外部専門家等が継続的に支援を行うのではなく、必要に応じて、センターが外部専門家等を紹介し、都度、個別に業務を委託する場合が多い。

イ. センター

センターは、日頃から地域の土業等専門家と交流を図り、三次対応をサポートする体制（土業等専門家ネットワーク）を整備することに心がける。

(2) 外部専門家等との契約締結

①本行程の説明

センターのコーディネートの下、事業調査やデューデリジェンス等を実施する都度、当事者と外部専門家等との間で個別業務毎に契約を結ぶ。

②留意点等

ア. 当事者

外部専門家等とは包括的な支援の契約ではなく、専門家の支援が必要な箇所毎に部分的に契約を結ぶこととなる。

イ. 外部専門家等

契約を行う際は、契約の範囲、報酬や支払いに係る条件等について、当事者に十分な説明を行う。

当事者と契約を締結した後は、センターや他の専門家等と連携を図りながら案件のスムーズな推進に心がける。

第3章 個人に引継ぐ場合（センターの「後継者人材バンク」事業）

ここでは、後継者不在の小規模事業者（主に個人事業主）と創業を志す起業家とのマッチングを行うセンターの「後継者人材バンク」事業【用語集参照】の手続きフローを記載している。

1. 情報収集・提供

センターは、後継者不在の小規模事業者の情報を収集するため、商工会議所・商工会、地域金融機関等に協力要請を行うとともに、起業家を発掘するため、「創業セミナー」を開催する商工会議所、商工会等からセミナー受講者の紹介を受ける。

2. マッチング

センターは、小規模事業者と起業家双方から引継ぎ条件等を聴取し、マッチングを行う。面談では、起業家側からの事業計画の説明や引継ぎ条件のすり合わせが行われ、合意に達した場合は、合意文書が締結される。

3. 引継ぎまで

事業引継ぎに向けて、合意内容の履行に係る手続きを進める。

個人に引継ぐ場合（センターの「後継者人材バンク」事業）のフロー

1. 情報提供・収集

【譲り渡し側（小規模事業者）】

- (1) 商工会議所、商工会、地域金融機関等に対する情報提供依頼
- (2) 小規模事業者との面談
- (3) 小規模事業者のデータベースへの登録

【譲り受け側（起業家）】

- (1) 創業支援機関との連携（センター事業への登録）
- (2) 連携創業支援機関が開催するイベントへの参加、登録要請
- (3) 起業家との面接
- (4) 起業家のデータベースへの登録



2. マッチング

- (1) 小規模事業者との面談
(引継ぎ条件等の確認)
- (2) 起業家との面談
(ノンネームの譲り渡し情報に関心を有した者との面談)
- (3) 当事者同士の面談
 - ・初回面談（守秘義務契約の締結）
 - ・起業家による事業計画書の説明
 - ・条件のすり合わせと合意文書の締結



3. 引継ぎまで

- (1) 外部専門家等を活用したフォローアップ
(廃業、開業、物品売買契約、不動産賃貸契約等の支援)
- (2) 後継者としての試用期間

1. 情報収集・提供

【譲り渡し側(小規模事業者)】

- (1) 商工会議所、商工会、地域金融機関等に対する情報提供依頼
- (2) 小規模事業者との面談
- (3) 小規模事業者のデータベースへの登録

【譲り受け側(起業家)】

- (1) 創業支援機関との連携(センター事業への登録)
- (2) 連携創業支援機関が開催するイベントへの参加、登録要請
- (3) 起業家との面接
- (4) 起業家のデータベースへの登録

①本行程の説明

センターは、後継者不在の小規模事業者等（主として個人事業主）を把握するため、関係機関に対し紹介を要請するとともに、自らも関係機関が実施する事業承継セミナー等に参加し「後継者人材バンク」事業の説明を行う。

一方、後継者不在の小規模事業者とのマッチングを希望する起業家を発掘するために、「創業セミナー」等を実施する商工会議所、商工会、地方公共団体、よろず支援拠点、創業スクール等（以下「創業支援機関」という。）と連携を図る。その際には、両者間で事業連携に関する文書を取り交わすこととする。（以下、文書を取り交わした創業支援機関を「連携創業支援機関」という。）。

センターは、連携創業支援機関が実施する創業セミナー等に参加するなどして、受講者に対して「後継者人材バンク」事業の紹介と登録申込みを促す。

起業家の登録申込みは、連携創業支援機関を経由して行うものとし、登録申込みがなされた場合は、センターは起業家と面談を行い、データベース（後継者人材バンク用）に登録する。

②留意点等

ア. 譲り渡し側

第2章（2－1. 情報収集・意思確認（一次対応））と同じ。

イ. 譲り受け側

起業を志し、後継者不在の小規模事業者とのマッチングを希望する個人が「後継者人材バンク」事業を活用する場合は、原則として連携創業支援機関が実施する創業セミナー等を受講する必要がある。

「後継者人材バンク」への登録申込みは、連携創業支援機関を経由して行う（登録料金は無料。）。

その後センターによる、起業に対する考え方、意欲、希望条件等に関する面談が実施され、起業家の意思確認がなされた段階で正式登録が行われる。

ウ. 創業支援機関

創業セミナー等を開催する商工会議所、商工会、地方公共団体、よろず支援拠点、創業スクール等は、「連携創業支援機関申込書」をセンターに提出することにより、「後継者人材バンク」事業と事業連携を行うことが可能となる。

連携創業支援機関は、自ら実施した「創業セミナー」等に受講した起業家であって、後継者不在の小規模事業者とのマッチングを希望し、能力、熱意、適性があると判断した人材をセンターに紹介する。

【取り扱いセンター】

平成 27 年 3 月現在、「後継者人材バンク」事業を取り扱っている センターは、秋田県、長野県、静岡県、岡山県。今後、順次、取り扱いを拡大し、全国展開を図る予定となっている。

【メリット等】

（メリット）

- ・顧客や販売先、仕入先、店舗等の経営資源を引継ぐため、起業に伴うリスクを低く抑えることができる。
- ・地域における知名度や経営ノウハウ等の無形資産を引継ぐことができる。
- ・事業に精通した事業主のアドバイスを受けながら「起業」することができる。

(留意点)

- ・ゼロからの起業と比較すると、相対的に経営の自由度が低くなることもある。
- ・現経営者と経営方針のすり合わせを行う必要がある。
- ・既存の店舗を引継ぐ場合は、立地や規模が制限される。
- ・個人保証債務の引継ぎが必要となる場合がある。

2. マッチング

(1) 小規模事業者との面談

(引継ぎ条件等の確認)

(2) 起業家との面談

(ノンネームの譲り渡し情報に関心を有した者との面談)

(3) 当事者同士の面談

- ・初回面談(守秘義務契約の締結)
- ・起業家による事業計画書の説明
- ・条件のすり合わせと合意文書の締結

① 本行程の説明

センターは、データベースに登録した小規模事業者と起業家との面談を通じて、引継ぎ条件等の詳細を把握した上で、起業家側にノンネームの譲り渡し情報を提供する^(※)。

(※) 具体的な提供方法は以下のとおり。

- ・特定の起業家にマッチすると思われる情報をセンター職員が直接電話やメールで連絡する方法。
- ・登録された全起業家に対して電子メールでノンネームを一斉に配信する方法。

提供された情報に関心を有する起業家の概要を小規模事業者側に伝え、了解が得られれば、マッチング段階に進む。

マッチングはセンター立ち会いの下、3回を目途に実施される。センターの責任者の判断により、以降の行程にその後のフォローアップを行う土業等専門家を同席させることが可能である。

- ・ 初回面談

起業家と小規模事業者が秘密保持契約を締結する。

小規模事業者は青色申告書等の写しを、起業家は現経営者に対する提案書を持参するなどし、経営理念等についての意見交換を実施する。初回は、起業家を紹介した連携創業支援機関に対して面談への同席を要請する。

- ・ 2回目面談

起業家が収支を含む事業計画書を持参するなどし、現経営者に対して引継ぎ後の事業展開等を説明する。

- ・ 3回目面談

引継ぎの諸条件についてすり合わせを行い、基本合意に達した場合は双方で合意文書を締結する。

②留意点等

ア. 譲り渡し側

譲り渡し企業は、マッチングを行う前に、譲渡対象資産の特定や譲渡価格、引継ぎ時期、引継ぎ者の処遇（勤務体系、報酬等）等の引継ぎ条件をセンターと相談して明確にしておく必要がある。

イ. 譲り受け側

初回面談時における「提案書」は、起業家が現経営者から資産を引継いで、どのようなビジネスモデルを展開していくかについて、簡単なビジョンを記載した資料である。

2回目の面談で用いる「事業計画書」は、「提案書」を掘り下げ、既存事業の磨き上げ、新規事業の立ち上げについて、経営課題分析・解決方策、中期業績見通し、借入可能額も含めた資金繰り等について詳細に記載した資料である。

【事業計画書】

起業家は、現経営者が有する有形・無形の資産を引継ぐが、事業を発展させるため、原則として自ら新たに取り組む事業を事業計画書に反映させる。

〈例〉新商品・サービスの開発、既存商品・サービスの高付加価値化、
地域内での新たなネットワーク・マーケティング、店舗設備のリニ
ューアル等

ウ. 外部専門家等

センターの責任者の判断により、マッチング以降の行程に外部専門家
等を関与させることができる。

外部専門家等は、面談に同席するとともに、起業家が作成する事業計
画書のサポート等を行う。

3. 引継ぎまで

- (1)外部専門家等を活用したフォローアップ
(廃業、開業、物品売買契約、不動産賃貸契約等の支援)
- ((2)後継者としての試用期間)

①本行程の説明

合意文書を締結した後は、最終的な引継ぎに向けて、合意内容の履行に係る手続きを進める。

センターは、引継ぎまでに必要となる各種手続き（廃業、開業、物品売買契約、不動産賃貸契約等）を記載したマニュアルを譲り渡し側、譲り受け側双方に手交する。

センターは、本工程をフォローアップするため、必要に応じて士業等を紹介する。

②留意点等

ア. 譲り渡し側

現経営者は、引継ぎ後の事業が順調に立ち上がるように、既存の顧客や仕入れ先、取引金融機関等と後継候補者との顔つなぎを行うとともに、これまでの経営で蓄積したノウハウ・技術等をしっかりと伝えていくことが重要である。

イ. 譲り受け側

円滑な事業引継ぎを実施するために、一定の引継ぎ期間が必要であると判断される場合は、起業家が役員又は従業員として一定の試用期間（半年～1年程度を目安とする）を設けることがある。

ウ. 外部専門家等

引継ぎが完了し、事業が円滑に立ち上がるまでには、廃業や起業等に関する様々な手続きが必要となることから、適切なアドバイスを行うことが求められる。

第4章 トラブル対応

ここでは、事業引継ぎの実施過程や事業引継ぎが終了した後にトラブル等が発生した場合の対応について記載している。

1. 事業引継ぎの過程でトラブルが生じた場合

①本行程の説明

M&Aの実施過程でトラブル等が発生したときの対応である。

（想定されるトラブル事例）

- ・ 仲介者・アドバイザーから説明を受けた支援業務内容と実際の活動が相違している。
- ・ 仲介者・アドバイザーが譲り渡し企業（依頼者）に対し、活動状況の報告や、譲り受け候補に関する情報を提供しない。
- ・ 仲介者・アドバイザーの担当者が頻繁に交代し、依頼事項に全く対応しない。
- ・ 相談者に対する契約内容の説明が足りていなかったため、成功報酬を支払う段階になってクレームが発生した。
- ・ 秘密及び情報漏えいでM&Aの成立が困難となった（例えば、仲介者・アドバイザーからの漏えい、譲り渡し企業の代表取締役兼株主から自社役員等への漏えい、譲り受け候補が取引関係業者に対して譲り渡し企業の情報等を漏えい）。

②留意点等

ア. 当事者

契約を結んだ仲介者・アドバイザーに対して、対応の改善や十分な説明を求める。事態が改善されない場合は、センターや商工会・商工会議所の相談窓口、士業等専門家に今後の対応について相談することが望ましい。

また、以下の機関においても無料弁護士相談を実施している。

- ・ 日本司法支援センター（通称「法テラス」）
（概要）法務省所管の公的法人。個人事業主を対象として、無料法律相談や弁護士費用の立て替え等を行っている。

<http://www.houterasu.or.jp/index.html>

- ・ ひまわりほっとダイヤル（日本弁護士連合会及び全国 52 弁護士会）
（概要）初回面談 30 分の無料相談を実施（一部都道府県を除く）。
<http://www.nichibenren.or.jp/ja/sme/>

2. 事業引継ぎが終了した後に、トラブルが生じた場合

①本行程の説明

M & A が終了した後にトラブル等が発生した場合の対応である。

（想定されるトラブル事例）

- ・ 前提となった財務情報が実態を反映していなかった。
- ・ M & A 前に発生していたサービス残業が発覚し、従業員から、過去に遡っての請求がなされた。
- ・ 引継ぎ終了後に税務調査が行われ、過去の税務処理が否認された。
- ・ 社会保険の未加入者が発覚し、訴求請求がなされた。
- ・ 十分な意思疎通なく、経営の引継ぎを始めたため、取引先や従業員の離散を招いてしまった。

②留意点等

ア. 当事者

契約を結んだ仲介者・アドバイザーに連絡をとり、トラブル等の内容を詳細に説明し、仲介者・アドバイザーの協力を得ながらトラブルの解消に努める。

なお、相談内容によっては、仲介者・アドバイザーにおいても対応が困難な場合（契約上、仲介者・アドバイザーに瑕疵がないような場合）も想定されることから、その場合は、問題解決に対応可能な専門家（弁護士等）へ相談を求めることが望ましい。

また、無料弁護士相談については、前頁の「法テラス」、「ひまわりほっとダイヤル」を利用することが可能である。

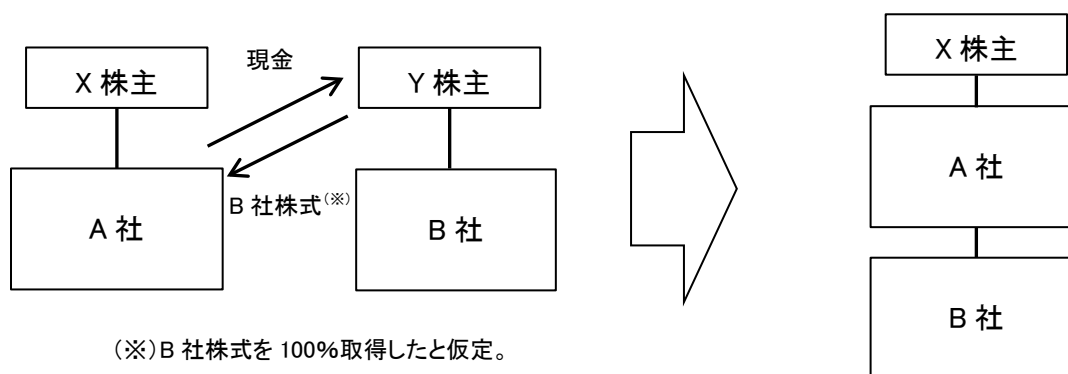
（参考１）M&Aの手法と特徴

M&Aで用いられる代表的な手法と特徴は以下のとおり。

（１）株式譲渡

株式譲渡とは、譲り渡し企業のオーナーが、所有している発行済株式を譲り受け企業に譲渡することで、子会社となる手法。

譲り渡し企業の株主（及び経営者）が変わるだけで、従業員等の会社内部の関係や、会社の債権債務、第三者との契約、許認可等は原則存続する。手続きも他の方法に比べて相対的に簡便。



<選択に向いているケース>

- ・ 株式を現金化したい場合
- ・ 知名度・許認可など、会社組織そのものに価値が係属しており、組織をそのまま引継ぎたい場合

<選択に不向きなケース>

- ・ 譲り渡し企業に反抗的な株主が存在する場合
- ・ 事業の一部のみを譲渡したい場合

<譲り渡し側が個人事業の場合>

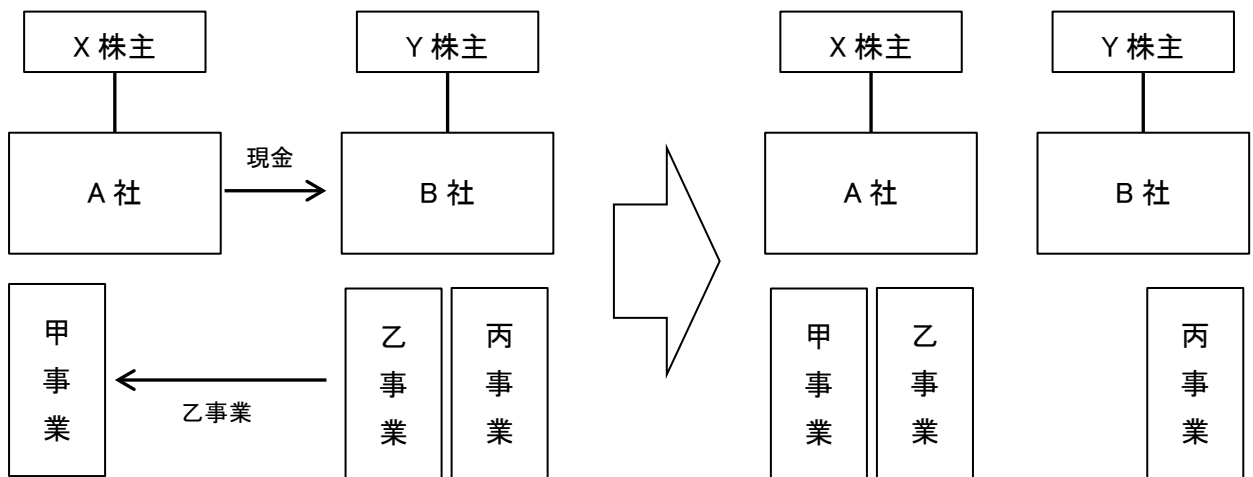
- ・ 個人事業の場合は株式がないことから、事業譲渡が選択されることが多いが、一度法人成りしたうえで、法人の株式譲渡の形態を選択することもある。

（２）事業譲渡

事業譲渡は、譲り渡し企業が有する事業の全部又は一部を譲渡する手法（工場、機械等の資産や負債に加え、ノウハウや知的財産権等も含む）。

資産、負債及び契約等を個別に移転させるため、債権債務、契約関係、雇用関係、許認可を、一つ一つ同意を取り付けて切り替えていかなければならないことから、手続きが煩雑になりがちであるが、個別事業・資産毎に譲渡が可能ことから、事業の一部を手元に置いておく対応も可能となる。

譲り受け企業にとっては、特定の事業部門（資産負債）のみを買収できるため、効率的というメリットがある。



※図は事業の一部を譲渡する場合

<選択に向いているケース>

- ・複数の事業のうち、一部を譲り渡し／譲り受けしたい場合
- ・事業部門のメンバーによる独立（MBOなど）

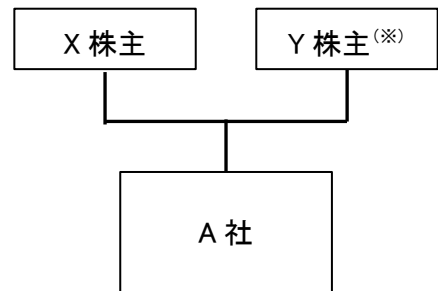
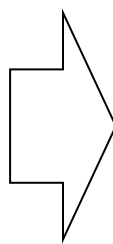
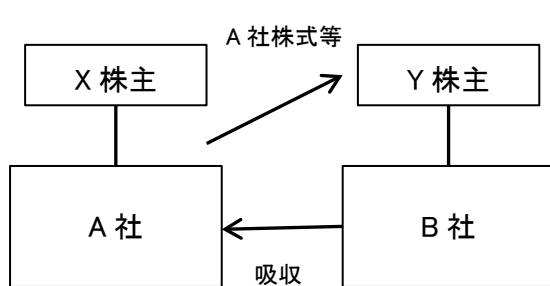
<選択に不向きなケース>

- ・株式を現金化したい場合
（譲渡代金は、株主ではなく譲り渡し企業が受け取るため）
- ・譲り渡し企業の従業員の雇用をそのまま継続したい場合
（一旦退職し、譲り受け企業で雇用、という扱いとなる）
- ・再取得が困難な許認可を有する場合（許認可庁との相談要）

（３）合併（吸収合併）

合併とは、２つ以上の会社を１つの法人格に統合する手法。会社の全資産負債、従業員等を譲り受け企業（合併存続会社）に移転し、譲り渡し企業は消滅する。譲り渡し企業の株式は、原則、譲り受け企業の株式に一定の比率で交換される。

法的に一つの法人となることから結合は強くなるが、一方で組織や人材も統合することから、合併しようとする企業同士の雇用条件の調整や、事務処理手続きの一本化等が難しくなることも想定される。なお、譲り受け企業にとっては、会社全体を包括承継することから、簿外債務等に注意する必要があることと、自社株式を対価とする合併の場合、買収費用は原則不要だが、譲り渡し企業の株主が自社の一部株主となる点に留意が必要。



※現金等が対価の場合には、Y 株主はA社株を保有しないことになる。

＜選択に向いているケース＞

- ・複数ブランドの統一、重複部門の一本化などをしたい場合

＜選択に不向きなケース＞

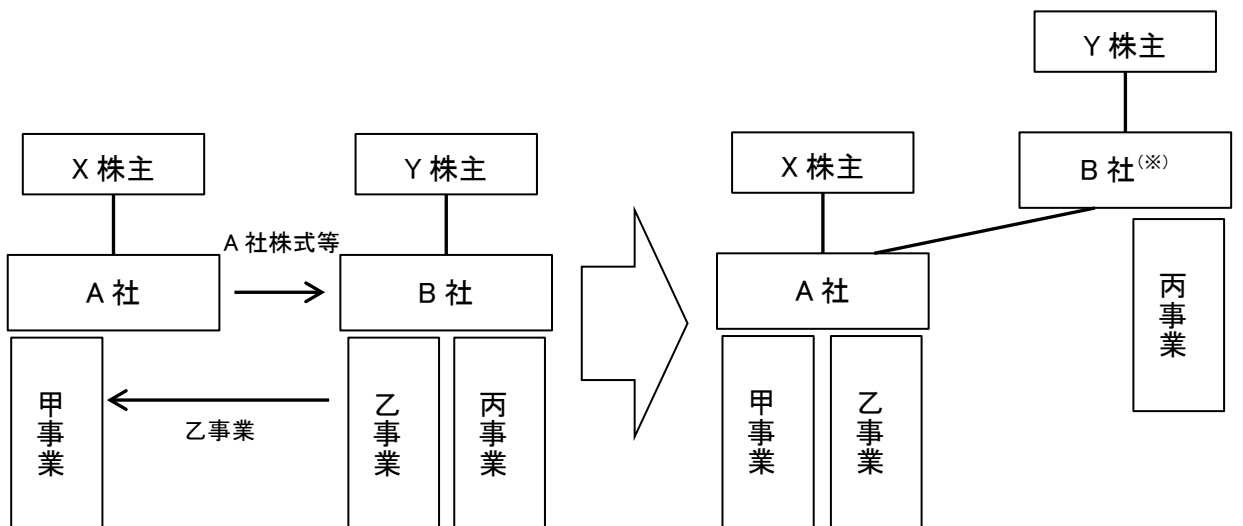
- ・オーナーの相続対策など、株式を現金化したい場合
- ・会社事業の一部のみを譲渡したい場合

（４）会社分割（吸収分割）

会社分割とは、原則として複数の事業を行っている会社が、ある事業部門のみを子会社又は兄弟会社として切り出し、その一方の会社を譲り受け企業に株式譲渡、又は合併（吸収分割）する手法。例えば、食品の製造・卸売を行なっている会社が、会社分割して２つの会社とし、製造部門だけを手元に残して、卸売部門を譲渡するといったことが考えられる。

会社分割は、労働契約承継法によって分割事業の雇用が保障されることから、従業員の現在の雇用がそのまま確保されるメリットを有する。又、契約関係がそのまま分割した新会社に移転することや、許認可についても移転できるものがあること（許認可庁に要確認）もメリットの一つ。

なお、譲り受け企業にとっては、特定の事業部門のみを買収できるため効率的というメリットがある。



※現金等が対価の場合には、
B社はA社株を保有しないことになる。

＜選択に向いているケース＞

- ・ 複数の事業のうち、一部を譲り渡し／譲り受けしたい場合
- ・ 分割事業に属する従業員との雇用関係を維持したい／してほしい場合
- ・ 事業部門のメンバーによる独立（MBOなど）

＜選択に不向きなケース＞

- ・ 譲り渡し企業に事業後継者が存在せず、残った事業を運営することができない場合

（５）業務提携・資本提携

業務提携は、企業間で業務上の協力関係を築く手法（共同物流や資材の共同調達、商品の共同開発等）であり、事業承継に向けた第一歩と位置付けられる。他方、資本提携は、業務提携を更に強固にするために、支配権を持たない範囲で相互の株式を持ち合うことや、一方の会社の株式の取得、第三者割当増資の引き受け等を行う手法。

資本提携や業務提携は、ソフトな提携を足がかりにして、両者の融合を図りつつ、徐々に事業承継をすすめていくような場合に活用可能な手法である。

<選択に向いているケース>

- ・ スポンサー企業との共同事業運営
- ・ 資本増強（第三者割当増資の場合）

なお、会社分割や事業譲渡を活用した場合は、過剰債務等により財政状況が悪化した事業体から、収益性の高い優良な事業だけを別会社として切り出し、残された不採算部門を特別清算する「第２会社方式」による事業承継対応も可能である（債権者の同意は必要）

（参考２）企業評価方法について【用語集参照】

M & Aにおいて、企業価値を評価する方法は、①時価純資産に着目したもの、②収益やキャッシュ・フローに着目したもの、③市場相場に着目したもの等があげられるが、一般的に中小企業・小規模事業者の企業価値を算定する場合は、時価純資産にのれん代（年間利益に一定年数分を乗じたもの）を加味した評価方法が用いられることが多い。

ただし、企業価値は、算定する業種や事業規模、競争環境、市場の成長性等の要因によって大きな影響を受けること、また、実際の譲渡価格は、譲り受け側の資産状況やM & Aの緊急度、重要度等によっても左右されることから、算定結果は、あくまでも価格交渉における目安の一つであることに留意する必要がある。

参考として、以下に東京都事業引継ぎ支援センターが事業者説明用に用いている事業評価方法を掲載するが、事業評価の詳細については、各々が契約を結んでいる仲介者・アドバイザーに確認することが大切である。

<参考>

事業評価算定事例：時価純資産＋のれん代（東京都事業引継ぎ支援センターの例）

1. 時価純資産の算出

貸借対照表

	資産	負債	
土地の含み損▲30		400	退職給付引当金の未計上▲20
保険の解約返戻金+10	600	純資産	
		200	

時価純資産	
簿価純資産	200
土地の含み損	▲30
保険の解約返戻金	+10
退職給付引当金の未計上	▲20
合計	時価純資産 160 --- ①

2. のれん代の計算

損益計算書	
売上高	500
経常（営業）利益	30

景況や業種、成長性によっても異なるが、実質利益の1～3年分をのれん代として計上するケースがある。

$$\text{経常利益 } 30 \times 2\text{年分} = \boxed{\text{②のれん代 } 60} \text{ --- ②}$$

3. 企業価値の算出

$$\boxed{\text{①時価純資産 } 160} + \boxed{\text{②のれん代 } 60} = \boxed{\text{企業価値 } 220}$$

（参考 3）円滑な廃業を支援する施策

廃業する事業者に対するサポートとして、廃業後の生活資金の確保、経営者本人の個人保証など様々な課題に対応する以下の支援策を講じている。

（１）経営安定特別相談室

商工会議所や都道府県商工会連合会が「経営安定特別相談室」を設置し、廃業を検討する事業者に対して士業等専門家が各種法的手続きに関するアドバイスをを行っている。

＜参考＞「経営安定特別相談室」の概要

- ・ 全国の主要な商工会議所又は都道府県商工会連合会に設置。士業等専門家が相談に応じ、問題の解決を支援（相談を受けるための費用は無料）。

（支援内容の例）

- ・ 経営・財務内容の把握と分析
- ・ 手形処理、事業転換などの指導
- ・ 債権者などの関係者への協力要請
- ・ 民事再生法など倒産関係法律の手続に関する助言等

（経営安定特別相談室連絡先）

http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/antei/2012/download/taisaku_info-0.pdf

（２）小規模企業共済制度

個人事業主や小規模企業の会社の役員が、廃業や退職をした場合に、将来の生活の安定や事業の再建等に必要な資金を確保するための共済制度を用意している。

＜参考＞「小規模企業共済制度」の概要

〔制度概要〕 個人事業主や小規模企業の会社の役員が、事業を廃止したり、退職した場合に、将来の生活の安定や事業の再建等を図るために必要な資金を、加入者の相互扶助の精神に基づき、自らの資金を拠出して行われる共済制度である。

〔運営主体〕 独立行政法人中小企業基盤整備機構

〔加入資格〕 従業員の数が 20 人（商業・サービス業（娯楽業、宿泊業を除く）にあっては 5 人）以下の小規模企業の個人事業主、共同経営者又は会社役員

〔掛 金〕 月額 1,000 円～70,000 円

〔共済事由〕 個人事業主・共同経営者の事業廃止、役員の疾病等による退任 等

<http://www.smrj.go.jp/skyosai/>

(3)「経営者保証に関するガイドライン」

平成 26 年 2 月より適用を開始している経営者保証に関するガイドラインでは、経営者の個人保証について、

- ①法人と個人が明確に分離されている場合などに、経営者の個人保証を求めないこと^(※)

(※) 日本公認会計士協会が、法人と経営者との明確な区分等に関する手続書を策定
(平成 26 年 9 月 3 日)

- ②多額の個人保証を行っていても、早期に事業再生や廃業を決断した際に一定の生活費等（従来の自由財産 99 万円に加え、年齢等に応じて 100 万円～360 万円）を残すことや、「華美でない」自宅に住み続けられることなどを検討すること
- ③保証債務の履行時に返済しきれない債務残額は原則として免除することなどを定めることにより、経営者保証の弊害を解消し、経営者による事業展開や、早期事業再生等を支援している。

第三者保証人についても、上記②、③については経営者本人と同様の取扱いとなる。

経営者保証に関するガイドライン本文及び Q & A の詳細は、日本商工会議所及び全国銀行協会の HP に記載している。

日本商工会議所：<http://www.jccci.or.jp/sme/assurance.html>

全国銀行協会：<http://www.zenginkyo.or.jp/adr/sme/index.html>

○「経営者保証に関するガイドライン」に関する相談、専門家派遣について

「経営者保証に関するガイドライン」に関する相談窓口は、商工会や商工会議所、独立行政法人中小企業基盤整備機構の地域本部に設置されている。相談窓口を通じて、独立行政法人中小企業基盤整備機構の「専門家派遣制度」を利用することができる。

専門家派遣制度は、無料で最大年 3 回まで、弁護士・会計士・税理士などの専門家を事業所に派遣する制度である。例えば、資金調達や債務整理を行う際に、中小企業が「経営者保証に関するガイドライン」を利用できる経営状況にあるか否かを評価したり、「経営者保証に関するガイドライン」を利用できる状況にするために必要な改善策を検討、助言する支援を行っている。

「専門家派遣制度」の詳細は、独立行政法人中小企業基盤整備機構の HP に記載している。

「経営者保証（ガイドライン）」に関するご相談及び専門家派遣について

<http://www.smrj.go.jp/keiei/chiikiriyoku/087505.html>

（参考４）様式例

参考として契約書等の様式を掲載するが、あくまでも例であり、具体的な契約書等の作成に際しては、弁護士等の専門家に相談することが大切である。

【「秘密保持契約書」の例（仲介者・アドバイザーと当事者が結ぶ場合）】

秘 密 保 持 契 約 書

仲介者・アドバイザー名（以下「甲」という。）と 譲渡希望者名又は譲受希望者名（以下「乙」という。）は、乙の事業承継支援（以下「本件」という。）の可能性を検討するに際し、甲乙が相互に開示する情報の秘密保持について、以下のとおり契約（以下「本契約」という。）を締結する。

（定義）

第１条 本契約でいう事業承継とは、次の各号のいずれかに該当する行為をいう。

(1) 法人の株式譲渡、合併、会社分割、株式交換、株式移転及びその他の方法による株式又は持分の移転

(2) 事業譲渡及び法人資産（負債を含む）の譲渡

(3) 法人又は個人による資本参加（新株発行・引受け）及び技術提携

(4) 借入又は社債発行等の手段による資金調達

(5) 企業外部の人物を経営者として招聘し、又は招聘される行為

(6) 前各号該当行為に準ずる一切の行為

２ 本契約でいう情報とは、書面、電波、電磁的記録、口頭及び物品等の一切の情報並びにそれらを基に作成した資料をいう。

（情報の使用）

第２条 甲及び乙は、相手方から開示された情報を本件以外の目的で使用してはならない。

（秘密保持）

第３条 甲及び乙は、相手方より入手した情報の秘密を保持するものとし、相手方の事前の承諾なく第三者に開示、漏洩してはならない。ただし、次の各号のいずれかに該当するものについては、この限りではない。

(1) 相手方から開示された時点で、既に公知となっているもの

(2) 相手方から開示された後、開示を受けた当事者の責によらずに公知となったもの

(3) 相手方から開示された時点で、既に開示を受けた当事者が保有していたもので、その旨を遅滞なく相手方に通知したもの

(4) 正当な権限を有する第三者から開示に関する制限なく開示されたもの

(5) 法令に基づき、正当な権限を有する公的機関から開示要求されたもの

２ 本契約でいう第三者とは、本件の目的を遂行する上で必要かつ最小限の範囲の両当事者の役員、従業員、顧問弁護士、公認会計士、税理士及び顧問等（以下、「役員等」という。）および事業承継マッチング支援に関与する甲の職員及びコーディネーター以外のものをいう。

３ 甲及び乙は、その役員等に対し本契約の内容を遵守させることについての一切の責任を負う。

（情報の返還）

第４条 甲及び乙は、第５条の規定により本契約が終了した場合及び本契約に基づく事業承継が成立する可能性がないことを相互に確認した場合には、本契約に基づき相手方から提供又は開示された一切の情報（複製したものを含む。）を速やかに返還するものとする。

（有効期間）

第５条 本契約の有効期間は、本契約締結日より２年間とし、有効期間満了までに何れの当事者からも解約の申し出がない場合には、さらに１年間延長し、以後も同様とする。

２ 前項により、本契約が終了された場合といえども、本契約第２条、第３条及び第７条で定める義務は、本契約終了後２年間は存続する。

（協議事項）

第６条 本契約に定めなき事項又は本契約の条項の解釈につき疑義が生じた場合には、甲乙誠意を持って協議決定するものとする。

(準拠法及び管轄裁判所)

第7条 本契約の準拠法は日本法とし、本契約に関して生じる一切の紛争については、甲の住所地を所轄する地方裁判所をもって第一審の専属的合意管轄裁判所とする。

本契約の成立を証するため本書2通を作成し、甲乙各自記名押印の上各1通を保有する。

平成____年____月____日

甲 住 所 _____

名 称 仲介者・アドバイザー名 _____

氏 名 _____

乙 住 所 _____

名 称 譲渡希望者名又は譲受希望者名 _____

氏 名 _____

【「基本合意書」の例（株式譲渡の場合）】

基 本 合 意 書

譲渡希望者（以下「丙」という。）の株主Y（以下「甲」という。）と譲受希望者（以下「乙」という。）及び丙は、乙が丙の発行済株式の全部を甲より買い受ける件について、以下のとおり合意した。

（目的）

第1条 乙は、平成 年 月 日を期限に、丙の発行済株式の全部を買い受ける意向を有し、甲はそれを了承した。

2 甲は乙に対し丙株式を譲渡するものとし、改めて甲と乙の間で株式譲渡契約書（以下、「最終契約」という）を締結する。

（譲渡対象物）

第2条 譲渡対象物は、丙の発行済株式総数〇〇株のうち甲が所有する〇〇株全部とする。

（譲渡価額）

第3条 第2条に規定する譲渡対象物の譲渡価額は、××円を目途とする。ただし、正式な譲渡価額は、最終契約締結時に甲乙双方の協議により合意した金額とする。

（デューデリジェンス）

第4条 乙は、本合意書締結の日から1ヶ月間を目処に、丙の平成 年 月 日時点における貸借対照表その他の事前開示資料の正確性及び妥当性等を検証するため、丙に対する調査（以下「デューデリジェンス」という。）を行うことができるものとし、甲はこれに協力するものとする。

2 乙は、デューデリジェンスにより事前開示資料の内容に重大な誤り又は変動があることが判明し、これにより本株式譲渡の目的を達成することができないと合理的に認めるときは、最終契約の締結を拒絶することができるものとする。

（独占的交渉権）

第5条 甲は、本契約の有効期間中は他のいかなる者との間でも、丙の合併、株式の譲渡、第三者割当増資等の企業提携に関する交渉を行ってはならない。

（善良なる管理者の注意義務）

第6条 甲は、本契約締結後、最終契約締結までの間は、善良なる管理者の注意と義務をもって、丙の業務の執行及び財産の管理運営を行い、乙の事前の同意を得ずして、丙において次の各号に掲げる行為、その他丙の経営内容に重大な影響を与える行為をしてはならない。

- ① 重大な資産の譲渡、処分、賃借権の設定など
- ② 新たな借入れ実行その他の債務負担行為及び保証、担保設定行為
- ③ 新たな設備投資及び非経常的仕入行為
- ④ 非経常的な契約の締結及び解約、解除
- ⑤ 従業員の新規採用
- ⑥ 増資、減資
- ⑦ 前各号の他、日常業務に属さない事項

（秘密保持）

第7条 甲及び乙は、予め相手方当事者の文書による承諾を得た場合又は公的機関からの義務的開示要求があった場合を除き、本契約締結の事実、内容を第三者に開示、漏洩しないものとする。

（有効期間）

第8条 本契約は契約締結の日より発効し、契約が解除される場合又は最終契約の履行が完了した場合を除き、平成 年 月 日までは有効に存続する。

（誠実義務）

第9条 甲、乙及び丙は、本契約締結後、本件企業提携に関する最終契約の締結に向けて誠心誠意努力するものとする。

（準拠法及び管轄裁判所）

第10条 本契約の準拠法は日本法とし、本契約に関して生じる一切の紛争については、甲の住所地を所轄する地方裁判所をもって第一審の専属的合意管轄裁判所とする。

本契約の成立を証するため本書2通を作成し、甲乙各自記名押印のうえ各1通を保有する。

平成 年 月 日

甲 住所

氏名

乙 住所

氏名

【「売買契約書（最終契約）」の例（株式譲渡の場合）】

株 式 譲 渡 契 約 書

譲渡希望者（以下「丙」という）の第4条記載の株主（以下「甲」という）と譲受希望者（以下「乙」という）は、甲の所有する丙の発行済株式****株（以下「本株式」という）の譲渡に関し次の通り、株式譲渡契約（以下「本契約」という）を締結する。

（目的）

第1条 甲は、本株式全てを乙に売り渡し、乙はこれを買受ける。

（譲渡対象物）

第2条 本契約の譲渡対象物は、甲が所有する丙の発行済株式総数***株の全株とする。

（株式譲渡代金）

第3条 本株式の1株当りの譲渡価額は金〇〇〇円とし、総額金〇〇〇〇〇円とする。

（譲渡対象株式）

第4条 譲渡対象株式は、下記表に記載の株主が所有する株式とする。

	株 主	所有株式数	譲渡対象株式数
①	山田太郎	〇〇株	〇〇株
②	田中一郎	□□株	□□株
	合 計	***株	***株

（譲渡代金の支払）

第5条 乙は、本契約締結と同時に、甲から本株式を表章する全ての株券及び丙の代表取締役から甲が受領済の別紙「引渡書類等目録」記載の全ての引渡しを受け、それと引き換えに前第3条の株式譲渡代金〇〇〇〇〇円を甲に支払うものとする。

（役員退職・役員変更）

第6条 甲は、丙の現取締役及び現監査役の辞任届を本契約締結時に乙に提出する。

2 甲及び乙は、本契約締結日に丙の臨時株主総会を開催し、以下の議案を承認可決しなければならない。

① 現取締役及び現監査役の取締役・監査役からの辞任

② 乙が指定する丙の取締役・監査役の選任

3 前項の臨時株主総会の開催及び決議につき、甲及び現役員は一切の異議を申し出ないことを乙に約する。

（甲の保証）

第7条 甲は、乙に対し、本契約に関して次の各号の事項を保証する。

① 甲が、乙に提出した丙の最終貸借対照表が本契約締結時現在の丙の財産状況を正しく表示していて、その記載に誤りがないこと。

② 本契約締結時現在、最終貸借対照表記載の負債以外の負債がないこと。

③ 甲は、本株式に質権等の担保権、その他の権利が設定され、又は負担が設定されていないこと。

④ 丙は本日現在何らの訴訟も係属しておらず、また、本契約締結日以前に生じた事由が原因となり将来損害賠償の請求を受ける紛議もしくはそのおそれがないこと。

⑤ 丙の過去の税務申告届出が適正になされ、公租公課が適正に納付されていること。

⑥ 丙所有の不動産は、末尾表示記載の不動産のとおりであること。

⑦ 末尾表示不動産について、担保権・用役権・負担等の完全なる所有権の行使を妨げる権利等が存在しないこと。

（乙の保証）

第8条 乙は、甲に対し、本契約日において本契約書締結及びその義務の履行につき、法令及び乙の社内手続規定に従って、適法な授權がなされていることを表明し、保証する。

（協力義務）

第9条 甲は、本契約締結日以前の事案につき、乙又は第三者等から説明等を求められた場合は、誠実に協力し、かつ、丙の現取締役及び現監査役に協力させるものとする。

2 甲は、乙が末尾表示記載の不動産の測量・境界確認・建物賃貸借について立会いや説明等を求められた場合は、誠実に協力し、かつ、丙の現取締役及び現監査役に協力させるものとする。

(協議事項)

第 10 条 本契約に定めなき事項や解釈上の疑義が生じた場合には、互いに信義誠実の原則に則り協力し、事の温和な解決に向け努力する。

(管轄裁判所)

第 11 条 本契約に関して万一紛争が生じたときは、〇〇地方裁判所を第一審の管轄裁判所とする。

(以下、余白)

本契約締結の証として本書 2 通を作成のうえ、甲及び乙が記名押印し、甲及び乙が各 1 通を保持することとする。

平成 年 月 日

(売株主) 甲 住所

氏名

住所

氏名

(買株主) 乙 住所

氏名

【不動産の表示】

— (省略) —

【引渡書類等目録】

(以下省略)

（参考５）工程・プレイヤー別留意点一覧

＜会社に引継ぐ場合（M&A）＞

１．仲介者・アドバイザーを活用する際の手続き

工程 プレイヤー	(1) 仲介者・アドバイザー の選定	(2) 契約締結	(3) 事業評価	(4) 譲り受け企業 の選定	(5) 交渉	(6) 基本合意書の締結	(7) デューデリジェンス	(8) 最終契約締結	(9) クロージング
譲り渡し側	業務範囲や業務内容、活動提供期間、報酬体系、M&A取引の実績、利用者の声をホームページや担当者から確認した上で、複数の仲介者・アドバイザーの中から比較検討して決定することが大切。 仲介者・アドバイザーに業務を依頼する場合は、会社の存続に係る情報を開示することになるため、秘密保持に関する契約を結ぶことが必要。	調印前に納得がいくまで十分な説明を受ける。 契約内容や報酬等については、必要に応じて他の仲介者・アドバイザーや士業等専門家に意見を求める（セカンド・オピニオン）ことも有効。	企業の全体像を、可能な限り正確に、負の部分（簿外債務、係争を抱えている、税金滞納等）も含めて開示しておくことが重要。 都合の悪いことを隠し、発覚した場合は、基本合意内容の修正や取引自体の破談、賠償問題に発展することもあり得る。	希望候補先や打診を避けたい先を事前に仲介者・アドバイザーに伝える。打診を行う優先順位について仲介者・アドバイザーと十分な話し合いを行う。	仲介者・アドバイザーと緊密なコミュニケーションをとり、アドバイスを心得て話し合いを進めることが重要。	仲介者・アドバイザーや士業等専門家のアドバイスをを受けて調印することが大切。 経営統合が円滑に進むよう、現経営者が譲り渡し後も一定期間、役員として経営に関与することなども契約内容に盛り込むことが可能。	通常、仲介者・アドバイザーに調査の実施や資料整理等の支援を要請。 譲り渡し側が、M&Aを社内（役員、従業員等）へ情報開示していない場合は、その非開示の社員等に悟られずに実施するなどの工夫が必要。	仲介者・アドバイザーのアドバイスを受けながら、契約内容に必要な事項が網羅されているかを最終的に確認した後調印を行う。 契約に盛り込む内容や条件は、早い段階から仲介者・アドバイザーに希望を伝えておくことが円滑な契約締結につながる。	金融機関からの借入金や不動産等への担保設定がある場合は、取引金融機関との調整が必要となることから、専門家に相談することも有効。
譲り受け側					仲介者・アドバイザーと緊密なコミュニケーションをとり、アドバイスを心得て話し合いを進めることが重要。	仲介者・アドバイザーや士業等専門家のアドバイスをを受けて調印することが大切。 経営統合が円滑に進むよう、現経営者が譲り渡し後も一定期間、役員として経営に関与することなども契約内容に盛り込むことが可能。	通常、仲介者・アドバイザーに調査の実施や資料整理等の支援を要請。 譲り渡し側が、M&Aを社内（役員、従業員等）へ情報開示していない場合は、その非開示の社員等に悟られずに実施するなどの工夫が必要。	仲介者・アドバイザーのアドバイスを受けながら、契約内容に必要な事項が網羅されているかを最終的に確認した後調印を行う。 契約に盛り込む内容や条件は、早い段階から仲介者・アドバイザーに希望を伝えておくことが円滑な契約締結につながる。	金融機関からの借入金や不動産等への担保設定がある場合は、取引金融機関との調整が必要となることから、専門家に相談することも有効。
仲介者・ アドバイザー		双方の間に立つ「仲介者」、一方に助言する「アドバイザー」の違いとそれぞれの特徴。提供する業務の範囲、助言の範囲。着手金や報酬等に係る料金体系。その他の支払いに係る条件等について、依頼者に対して明確に説明し、納得を得ることが大切。 なお、「仲介者」となる場合は、中立性、公平性をもって譲り渡し・譲り受け双方に接しなければならない。	評価手法、前提条件などを依頼者に事前に説明し、評価手法についても依頼者の納得を得ることが大切。	譲り渡し企業の希望を取り入れた候補先リストを作成し、打診の順番や打診方法を決める。 通常はノンネームで打診を行った後、候補者と守秘義務を契約し、詳細資料の開示を行う流れで手続きが進む。	中小企業のM&Aでは、譲り渡し企業は初めての経験である場合が多いため、できる限り寄り添う形で交渉をサポートすることが望ましい。		小規模事業者の場合、会計帳簿、各種規程類等が整備されていない場合が多いことから、交渉相手の意向も踏まえ、早い時期から書類やデータ等の整備を促す必要がある。		

2. 事業引継ぎ支援センターを活用する際の手続き

工程 プレイヤー	2-1.情報収集・意思確認(一次対応)			2-2.登録機関に橋渡し(二次対応)	2-3.センターによる取り扱い(三次対応)	
	(1)事業者情報の収集	(2)面談	(3)データベース登録		(1)外部専門家等の選定	(2)外部専門家等との契約締結
譲り渡し側	承継先や承継方法等がまだ決まっていない場合であっても、早めに相談することが大切。 相談から成約に至るまでには、相当の期間を要することから、決断の時期が遅れたため、業績が悪化し、譲り渡しが困難になる事例も多い。	自社の強み・弱みや経営課題等を経営者自らが把握しておくことが大切。 「磨き上げ」や譲り渡しの手続きには相当程度の期間(年単位)を要することから、時間的に余裕をもって相談に臨むことが望ましい。		登録機関の選択にあたっては、センターに対して各機関の概要説明を求める他、報酬の多寡や過去におけるM&A取引の実績、利用者の声等をホームページ等で確認した上で、比較検討して決定することが大切。	マッチング相手が決まっている場合や規模の小さなM&Aの場合は、両者合意の上で、通常行う手続きの中で調査、デューデリジェンス等を一部簡略化する場合がある。 したがって、同じ外部専門家等が継続的に支援を行うのではなく、必要に応じて、センターが外部専門家等を紹介し、都度、個別に業務を委託する場合が多い。	外部専門家等とは包括的な支援の契約ではなく、専門家の支援が必要な箇所毎に部分的に契約を結ぶこととなる。
譲り受け側	譲り受けを希望する業種や所在地、事業規模、買収価額等の条件を明確にしておく必要がある。	M&Aの目的の明確にするとともに、譲受企業業種、規模、立地、投資見込み額、希望する設備や販売先等をできるだけ具体的に絞り込むことが重要。			マッチング相手が決まっている場合や規模の小さなM&Aの場合は、両者合意の上で、通常行う手続きの中で調査、デューデリジェンス等を一部簡略化する場合がある。 したがって、同じ外部専門家等が継続的に支援を行うのではなく、必要に応じて、センターが外部専門家等を紹介し、都度、個別に業務を委託する場合が多い。	外部専門家等とは包括的なアドバイザー契約ではなく、専門家の支援が必要な箇所毎に部分的に契約を結ぶこととなる。
センター		相談者から話を引き出すため、十分な時間を確保して面談を行い、可能な限り正確に現状を把握する。 解決策の提示にあたっては、相談者の意向を最大限尊重し、想定される複数の選択肢を提示する。	相談者の最新のニーズを常に把握した上で、データベースを活用してマッチング案件を探索するよう心がける。	譲り渡し企業から登録機関の指名がない場合は、できるだけ2社以上の登録機関との面談を設定する。 登録機関の選択は、厳に中立的スタンスを維持する。	日頃から地域の土業等専門家と交流を図り、サポート体制(土業等専門家ネットワーク)を整備することに心がける。	
外部専門家等		M&Aを実施する上で事前に解決しておかなければならない課題や問題点(会社の強み・弱みの把握、財務内容の改善支援等)のとりまとめを行う。				当事者と契約を締結した後は、センターや他の専門家等と連携を図りながら案件のスムーズな推進に心がける。

＜個人に引継ぐ場合（センターの「後継者人材バンク」事業）＞

工程 プレイヤー	1. 情報提供・収集	2. マッチング	3. 引継ぎまで
譲り渡し側	承継先や承継方法等がまだ決ま っていない場合であっても、早め に相談することが大切。 相談から成約に至るまでには、 相当の期間を要することから、決 断の時期が遅れたため、業績が 悪化し、譲り渡しが困難になる事 例も多い。	マッチング前に、譲渡対象資産の特 定や譲渡価格、引継ぎ時期、引継ぎ 者の処遇（勤務体系、報酬等）等の 引継ぎ条件をセンターと相談して明 確にしておく。	引継ぎ後の事業が順調に立ち上がるよう に、既存の顧客や仕入れ先、取引金融機 関等と後継者候補との顔つなぎを行うと もに、これまでの経営で蓄積したノウハ ウ・技術等をしっかりと伝えていくことが重 要。
譲り受け側	「後継者人材バンク」事業を活用 する場合は、原則として連携創 業支援機関が実施する創業セミ ナー等を受講する必要がある。 登録申込みは、連携創業支援機 関を経由して行う。	現経営者から引き継いだ事業を発 展させるため、新たに取り組む事業 を事業計画に反映させる。	一定の引継ぎ期間が必要であると判断さ れる場合は、役員又は従業員として一定 の試用期間（半年～1年程度）を経ること がある。
センター		センターの責任者の判断により、マ ッチング以降の行程に外部専門家 等を関与させることができる。	
外部専門家等		面談に同席するとともに、起業家 が作成する事業計画書のサポート 等を行う。	廃業や起業等に関する様々な手続きが 必要となることから、適切なアドバイ スを行う。

おわりに

本ガイドラインにおいては、従前のM&Aの領域に、個人に引継ぐ場合を加え、「事業引継ぎ」という考え方を整理した。

「事業引継ぎ」という呼称が、社会に定着し、広く使われるようになるか否かは、小規模M&Aや「後継者人材バンク」事業の関係者全員の今後の活動如何にかかっている。

事業者にとってM&Aが事業承継のスタンダードとして広く受け入れられ、また、「後継者人材バンク」が小規模事業者の新陳代謝を促す起爆剤としての初期の目的しっかりと果たす日が来れば、多くの後継者のいない中小企業・小規模事業者の職場や技術が承継され、そのことが日本経済の持続的な発展の支えとなることが期待される。

「事業引継ぎ」事業は緒に就いたところであり、現状においては、事業者に対する周知活動を通じた抵抗感の払拭や、民間業者、士業等専門家等のプレイヤーの発掘・育成をはじめとする様々な課題が山積している。

本ガイドラインは、こうした課題の一つ一つを解決していくことが、「事業引継ぎ」の定着・活用促進に着実に繋がっていくという強い信念を持って、「中小企業向け事業引継ぎ検討会」の各委員による度重なる忌憚の無い審議を経て作成されたものである。

なお、本ガイドラインは、平成27年3月現在における取り組み実態を踏まえ作成されたものであり、また、小規模M&Aは新しい分野であることから、今後、様々な意見が出てくることが予想され、このため、事業環境の変化等に応じて、随時、必要な見直しが見られることが期待される。

中小企業向け事業引継ぎ検討会 名簿

(敬称略、五十音順)

【座長】

山本 昌弘 明治大学 副学長

【委員】

飯野 一宏 株式会社日本M&Aセンター 上席執行役員

石塚 辰八 株式会社ストライク 取締役

榎本 陽介 全国商工会連合会 企業支援部 企業環境整備課長

太田 賢 八十二銀行 法人部コンサルティング営業グループ
主任調査役

金子 博人 弁護士（金子博人法律事務所）

河原 真知子 協和監査法人 公認会計士・税理士
日本公認会計士協会 中小企業施策調査会委員

久保 良介 株式会社オンデック 代表取締役社長

小林 学 全国中小企業団体中央会 政策推進部副部長

塩野 洋志 日本商工会議所 中小企業振興部 主任調査役

清水 至亮 静岡県事業引継ぎ支援センター 統括責任者

高井 章光 弁護士（須藤・高井法律事務所）
日本弁護士連合会 日弁連中小企業法律支援センター
事務局長

田中 進 信金キャピタル株式会社 取締役 経営支援部長

玉越 賢治 税理士（タクトコンサルティング代表）

堤 香苗 株式会社キャリア・マム 代表取締役

中村 慈美 税理士（中村慈美税理士事務所）

根津 高博 多摩信用金庫 価値創造事業部 法人支援担当主任調査役

【事務局】

中小企業庁事業環境部財務課

独立行政法人中小企業基盤整備機構