知識をツナグ、事業をツナグ、未来をツナグ

ZEIKEN LINKS

～創業70年余 信頼と実績の税務研究会が運営する事業承継M&A情報プラットフォーム～

2021/07

M&A・事業承継のさまざまな問題について実務家が解説

特集1 小さな会社のオーナー経営者に読んでもらいたい!「事業承継・引継ぎ徹底ガイド」

特集2 わかりやすい!! はじめて学ぶM&A誌上セミナー『デューデリジェンス』

～知っておきたい事業再生の知識～ ゼロからわかる事業再生「経営状態の把握と事業再生」

税務研究会主催M&Aセミナー［無料］

・これだけは押さえておきたい
『経営者と税理士で共に考える事業引継ぎを成功させるための手順』【開催日：7月20日（火）】

税務研究会M&Aサービス

・スモールM&Aお任せサービスのご案内

アンケートご協力のお願い

・M&Aにおける中小企業・小規模事業者の経営者意識アンケート【ご回答期限：7月31日（土）】

税務研究会

税務研究会 ZEIMUKENKYUKAI

ZOOM による LIVE 配信+1 週間アーカイブ

主催:株式会社税務研究会　協賛:独立行政法人中小企業基盤整備機構

『経営者・税理士のための事業承継・M&Aセミナー』

無料

これだけは押さえておきたい
『経営者と税理士で共に考える事業引継ぎを成功させるための手順』
～実際の事業引継ぎの流れに沿って経営者とともに考えておくべきことを整理する～

日時　7月 20 日（火）13:00-15:00

＜講師＞
独立行政法人中小企業基盤整備機構
事業承継・引継ぎ支援プロジェクトマネージャー　宇野 俊英

＜受講対象＞
- 中小企業・小規模事業者のオーナー経営者
- 上記をサポートする税理士等の専門家

税理士等の専門家のみなさまへ
顧問先のオーナー経営者にも
是非ご受講をお勧めください。

＜主な内容＞

①引継ぎ案件の具体例
成功事例と失敗事例

②経営者と税理士で考える事業引継ぎの手順
経営者と税理士がともに考えるべきポイントを事業引継ぎの手順に沿ってシートをもとにご解説

③事業引継ぎを検討している経営者のギモンと解決策
中小企業・小規模事業者の経営者の方からよく質問される事項

④事業承継・引継ぎ支援センターの活用方法
中小企業M&Aで活用できる国の支援措置（税制、補助金など）

◇質疑応答
当日の質疑の他に、事前にアンケート等で質疑を募集いたします。

※セミナータイトル・内容等は変更になる場合がございます。

受講料　無料（受講者ごとの事前登録が必要です）

申込方法　税務研究会サイトよりお申込みください。定員になり次第締め切ります。

視聴方法　お申込み頂いたメールアドレスに視聴URLをお送りしますので、そちらからログインください。
（※開催3日前、当日の全2回配信）

セミナー申し込みは こちら

本セミナーに関するお問い合わせ先
株式会社税務研究会　ZEIKEN LINKS担当　links@zeiken.co.jp

STRIKE

ストライクは
日本最大級のM&A専門会社です。

後継者不在の関与先様がございましたら、**ストライク**にご相談ください。

廃業ではだめなのか？

結構時間がかかるのでは？

どれくらいの値段で売れるのか？

中小企業がM&Aの対象になるのか？

M&Aに関する疑問は**ストライク**がお答えいたします！
まずは、**ストライク**にご連絡ください！

ストライク M&A　検索

www.strike.co.jp

STRIKE
M&Aは、人の想いでできている。

東京本社｜札幌｜仙台｜名古屋｜大阪｜高松｜福岡

連絡先 03-6848-0101

JPX 東証一部上場 証券コード 6196

公認会計士・税理士
業務推進部 部長
中村 大相 Daisuke Nakamura
080-4720-9148
dnakamura@strike.co.jp

Special feature 特集1

小さな会社のオーナー経営者に読んでもらいたい!「事業承継・引継ぎ徹底ガイド」

ビジネスサクセション株式会社／マネーコンシェルジュ税理士法人／一般社団法人スモールM&Aアドバイザー実践会（SMAP）
今村 仁
税理士

① 「廃業」するとこんなに大変!「承継」できるとこんなに幸せ!
- 廃業するとこんなに大変
- 承継できればこんなに幸せ

② 悩んでいるのはあなただけではありません。
- 廃業か第三者承継か
- ほとんどが小さな会社
- 3社に1社が廃業間近

③ 「廃業ではなく承継」を決断した社長が最初にやるべきこと ～株主の整理～
- 「5つの整理」は早めに着手
- 「名義株」や「不明株」の整理
- 「株主の整理」は「別表第二」の確認から
- 株券不発行会社に変更

※書籍「（仮）小さな会社の事業承継・引継ぎ徹底ガイド～マッチングサイト活用が成功のカギ～」（2021年8月発行予定）の内容を一部抜粋（修正）して掲載いたします。

「廃業」するとこんなに大変!「承継」できるとこんなに幸せ! ①

廃業するとこんなに大変

「もし自分が明日倒れたり病気になったら、従業員やお客さん、取引先はどうなるのだろう?」と、食事の後や寝る前に、又は夢の中で、不安に駆られたことはないだろうか。

後継者不在の多くの社長とお話をしていると、大体60歳を超えたあたりでまず「漠然と今後の会社の行く末」に不安を感じ始め、65歳を超えると「廃業」が頭をよぎり始めるようである。

では、皆さんの会社が「もし」廃業した場合、ご自身や周囲に実際どのような影響があるのだろうか。

まずは従業員であるが、廃業する場合には基本的には「解雇」となる。小さな会社であれば、その多くが地元採用であろうから、現実的には、解雇でハイサヨウナラと杓子定規にドライに対応することなどできない。例えば、社長が謝罪すると共に再就職先を斡旋することまで行うケースもある。従業員の奥さんと社長の奥さんが同じ社交ダンスのメンバーだったり、廃業した次の日にスーパーで出会うなんてことも想定されるのが、小さな会社の廃業の現実だからである。

社長が廃業を選択した場合に、得意先や仕入先、外注先などの取引先にはどのような影響があり、何をしないといけないのだろうか。

今まで長くお付き合いがあった先が大半だろうから、取引の頻度や金額にもよるが、できるだけ早く廃業予定の案内をすることになる。御社が取引終了することにより、連鎖的に廃業や倒産とならないようにするべきなのは当然であるから、得意先に限らず広く取引先全般に、なるべく早めに案内を行うべきだ。

法律論はさておき現実的には、小さな会社で廃業を選択した社長は、広く取引先への謝罪行脚をしないといけない。時には、こちらで自社に代わる会社を紹介する必要も出てくる。

また、ご自身にとっての影響も事前に知っておくべきである。事業で使っている機械や車両、備品などは、事業継続して使い続ける限り高い価値があるが、それを廃業と共に売却するとなると二束三文に、時には逆に廃業コストがかかることもある。更には、工場や店舗、事務所には、撤去費用が莫大にかかることもある。

承継できればこんなに幸せ

では、廃業ではなく「第三者承継（M&A）」ができた場合は、どうであろうか。

まずは従業員であるが、ほとんどの第三者承継では、雇用の継続が図られる。理由は単純で、昨今の人手不足の影響もあるが、小さな会社では従業員個々の役割が重要なことが多く、承継者である買い手には貴重な存在だからである。

次に取引先であるが、こちらも基本的には継続となる。廃業前の謝罪行脚ほど、辛く恥ずかしいものはないと思うので、これは廃業

予定だった社長にとって有り難いことではないかと思う。

小さな会社の場合、雇用や取引先の継続が図られるということは、その多くが地元採用や地元企業であることも含めて考えると、地域社会に好影響となることも付け加えておく。

最後にお金の話であるが、社長の手残りは、廃業よりも第三者承継を選択できた方が多くなることが大半だ。廃業コストがかからず、承継対価も貰えるので、一般的には手残りが多くなるのである。税金も株式譲渡の2割課税であると、一般的には得することが多い。

② 悩んでいるのはあなただけではありません!

廃業か、第三者承継か

社長が高齢で後継者不在の場合、実は選択肢は2つしかない。それは、「廃業」か「第三者承継」かである。

中には、「従業員承継」等も可能ではないかと言われる方もいるが、それは一時しのぎでしかない。役員である社長の肩書は代わってもらうことが可能かもしれないが、オーナーとしての株主の立場を従業員に代わってもらうことは通常難しいだろう。他にも、借入金やリース取引における連帯保証の問題もある。

ということは、後継者不在の小さな会社の行く末は、社長が頑張れるまで頑張って、最後は「解雇や取引中止を伴う廃業」となってしまうのか、事前にできるだけの準備をした上で、マッチングサイト等を活用して「雇用や取引継続となる第三者承継」を選択できるのかの2つに絞られる。

3社に1社が廃業間近

政府は2019年12月に「第三者承継支援総合パッケージ」を打ち出し、2020年3月に事業引継ぎガイドラインを改訂した「中小M&Aガイドライン」を発表した。

これらでは、全国381万の会社や個人事業主のうち、社長の年齢が70歳以上かつ後継者不在が127万社あるとされ、その割合（127万／381万＝1／3）から3社に1社が廃業間近とされている（注1）。会社の行く末に思い悩んでいる社長は、実は日本全国津々浦々におられるのが現状である。思い悩んでいるのはあなただけではなく、日本全体の問題でもあるのだ。少し安心して頂きたい。

ちなみに、もし127万社の事業所全てが廃業となってしまった場合には、「22兆円のGDP喪失」と「650万人の雇用喪失」と国は試算している（注2）。

これでは日本沈没となりかねないため、国は10年間で60万件の第三者承継＝M&Aを目標に掲げた。年間にすると60万件÷10年＝6万件で、現在行われている第三者承継が約4,000件といわれているため、約15倍（6万件÷4,000件）への大幅引上げを国は画策していることになる。

そのため国は、「事業引継ぎ支援センター」の拡充（既に実施済み、現在の事業承継・引継ぎ支援センター）や、「経営者保証ガイドラインの特則策定」、「事業引継ぎ支援データベースの民間への開放（既に実施済み）」、「事業の選択と集中を促す補助金の創設（既に実施済み、現在の事業承継引継補助金）」など新たな施策を矢継ぎ早に実行してきたのである。

ほとんどが小さな会社

先ほど「127万社が廃業間近」と書いたが、統計的にその約8割はいわゆる年商1億円以下の小さな会社である。つまり、127万社×8割＝「約100万社」は、皆さんと同じ、小さな会社のことである。

ということは、政府の第三者承継目標である年間6万件も、その多くが小さな会社が対象ということになる。

これだけの数の小さな会社を第三者承継していこうとすると、もはや専門家が最初から最後まで介在して行うのは不可能である。

そのことは国もわかっており、先述の「事業引継ぎ支援データベースの民間への開放（既に実施済み）」に繋がっていて、結果的に、民間のマッチングサイトの活用となっている。

Point
- 第三者承継を増加させるため国は新たな施策を実行している
- 小さな会社こそマッチングサイトを活用して承継を進めるべき

（注1）厳密には2015年に政府試算が予測した「2025年における予測値」
（注2）2025年までに経営者が70歳を超える法人の31%、個人事業者の65%が廃業すると仮定。雇用者は2009年から2014年までの間に廃業した中小企業で雇用されていた従業員数の平均（5.13人）、付加価値は2011年度における法人・個人事業主1者当たりの付加価値をそれぞれ使用（法人：6,065万円、個人：526万円）。

③ 「廃業ではなく承継」を決断した社長が最初にやるべきこと ～株主の整理～

「5つの整理」は早めの着手!

失敗しない第三者への事業引継ぎのための事前準備として、重要なのが「5つの整理」である。

5つの整理
1. 株主の整理
2. 書類の整理
3. 資産・負債の整理
4. 私的経費の整理
5. 関係会社の整理

どれも早めの着手が成功のカギになるので、覚えておいてほしい。

「株主の整理」は「別表第二」の確認から

そもそも会社は誰のものかご存じだろうか。

黒字廃業を回避するための第三者承継支援総合パッケージ（10年間の集中実施）

- 10年間で60万者（6万者/年×10年）の第三者承継の実現を目指す。
- 技術・雇用等の中小企業の経営資源を、次世代の意欲ある経営者に承継・集約。

1. 経営者の売却を促すためのルール整備や官民連携の取組

（1）「事業引継ぎガイドライン」を改訂し、経営者が適正な仲介業者・手数料水準を見極めるための指針を整備。第三者承継を経営者の身近な選択肢とする。

（2）事業引継ぎ支援センターの無料相談体制を抜本強化し、経営者が気軽に相談できる第三者承継の駆け込み寺に。

2. マッチング時のボトルネック除去や登録事業者数の抜本増加

（1）「経営者保証ガイドライン」の特則策定により、個人保証の二重取りを原則禁止。

（2）「事業引継ぎ支援データベース」を民間事業者にも開放し、スマホのアプリを活用したマッチングなど、簡便なしくみを提供。

3. マッチング後の各種コスト軽減

○ 新社長就任に向けた後継者の教育支援や、事業の選択と集中を促す補助金の創設をはじめ、予算・税・金融支援を充実。

出典：中小企業庁「第三者承継支援総合パッケージ」（令和元年12月20日）2頁

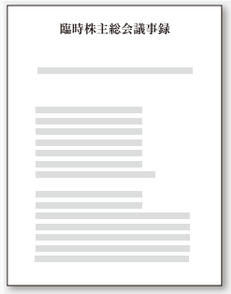
誰が株主かを把握するため収集しておくべき資料

法人税申告書別表第二「同族会社の判定に関する明細書」

現在の株主名がわかる

原始定款

当初の株主名、住所、株数がわかる



過去の株主総会議事録

過去の株主の異動がわかる

遺産分割協議書

相続による承継がわかる

贈与契約書

贈与による承継がわかる

社長（＝役員と仮定）のものと思われるかもしれないが、厳密には違う。会社は「株主のもの」である。多くの小さな会社では、社長＝株主であるので、その場合は社長のものということになるが、会社の最高意思決定機関は株主総会であることを覚えておいてほしい。

では、誰が株主で、株主それぞれの所有割合はどうなっているのかは、小さな会社の場合、どうやってわかるのだろうか。小さな会社で「株主名簿」や「株券」を作成しているケースは少ないだろうから、この場合、会社の法人税申告書の「別表第二」というものをチェックすることになる。これにより、株主名簿や株券に代わる株主の明細として、「お名前」「住所」「所有株式数」等が確認できる。

会社は株主のものであるのだから、会社を第三者承継で譲り渡そうと考える場合は、まず自社の株主が社長以外に誰で、その了解がきちんと得られるのかを確認する必要がある。

「名義株」や「不明株」の整理

平成2年の商法改正前においては、株式会社を設立するためには最低7人の発起人が必要であり、各発起人は1株以上の株式を引き受けねばならなかった。そのため、平成2年改正前の株式会社にあっては、株主が7人以上となるように、親戚や従業員等の名前だけ借りて体裁を整える、いわゆる「名義株」となっているケースがある。

他にも、歴史の長い会社や、株主に相続が発生している会社などでは、一体誰が株主なのか正確にはよくわからないというケースもあるだろう。

これら「名義株」や「不明株」がある場合は、まずは、誰が株主なのか現況を把握する必要があるが、そのために収集しておくべき資料を右ページに挙げておく。

右ページの資料に照らし合わせ、実質株主と名義上の株主が異なる場合には名義株主と交渉する必要がある。名義株の場合は、本人の了承を得て実質株主に変更することになる。

少数株主などについては、税務上の価格などをベースに買取価格を算出し、個別に交渉することになるが、第三者承継が近いとその承継対価を元に買い取らなければならなくなる可能性が高くなり、割高となるかもしれない。早めの株主整理をお勧めする理由でもある。

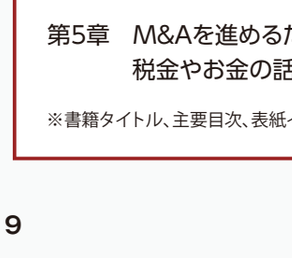
株券不発行会社に変更

平成18年に会社法が施行され、原則株券不発行会社になったが、それ以前は株券発行会社が原則であった。その影響もあってか、実際は株券を発行していないのに、株券発行会社となっている会社もある。

自社がどちらなのかは登記簿謄本を見ればわかる。

株券を実際は発行しておらず、株券不発行会社で問題がないようなら、第三者承継の手続きを始める前に、定款及び謄本を変更して株券不発行会社に変更されることをお勧めする。買い手にあらぬ疑念を抱かせないためである。

Point
- 誰が株主なのか現況を確認しよう
- 早めの株主整理が対策のコツ



※本連載は下記書籍の一部を抜粋して掲載しております。

小さな会社の事業承継･引継ぎ徹底ガイド
～マッチングサイト活用が成功のカギ～

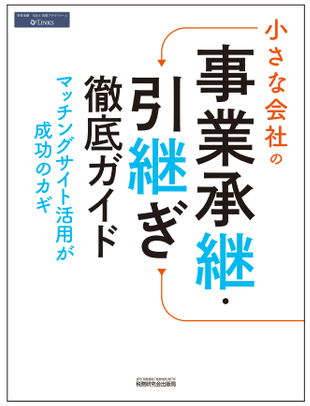
小さな会社の事業承継･事業引継ぎについて考える第一歩となる書籍です。
税理士の方々、小さな会社の経営者の方におススメです。

2021年8月発行予定　A4変型 約100頁

主要目次

第1章　関係者が幸せになる事業引継ぎの進め方とは?
第2章　中小零細企業の事業引継ぎでM&Aが活用されるワケ
第3章　失敗しないM&Aのための事前準備10ポイント
第4章　オーナー経営者の皆さんのギモンに答えます
第5章　M&Aを進めるために知っておかなければいけない税金やお金の話

※書籍タイトル、主要目次、表紙イメージ等は変更となる場合がございます。



Be a Great Small.
中小機構

事業承継・引継ぎ支援センター
連絡先一覧

都道府県	住所	電話番号
北海道	札幌市中央区北1条西2丁目　北海道経済センター5F	011-222-3111
青森県	青森市新町二丁目4番1号　青森県共同ビル7階	017-723-1040
岩手県	盛岡市清水町 14 番 17 号 中圭ビル	019-601-5079
宮城県	仙台市青葉区二日町 12-30　日本生命勾当台西ビル8階	022-722-3884
秋田県	秋田市山王 2 丁目 1 番 40 号　田口ビル5階	018-883-3551
山形県	山形市城南町 1-1-1　霞城セントラル 13 階	023-647-0663
福島県	郡山市清水台1丁目3番8号　郡山商工会議所会館403号	024-954-4163
茨城県	水戸市桜川 1-1-25 大同生命水戸ビル 9 階 903	029-284-1601
栃木県	宇都宮市中央3−1−4　栃木県産業会館7階	028-612-4338
群馬県	前橋市亀里町 884-1　群馬産業技術センター内	027-265-5040
埼玉県	さいたま市浦和区高砂 3-17-15 さいたま商工会議所会館4階	048-711-6326
千葉県	千葉市中央区中央 2-5-1 千葉中央ツインビル 2 号館　12 階	043-305-5272
東京都	千代田区丸の内3−2−2　丸の内二重橋ビル6階	03-3283-7555
東京都多摩	立川市曙町 2-38-5 立川ビジネスセンタービル 12 階 立川商工会議所会館内	042-595-9510
神奈川県	横浜市中区尾上町 5 丁目 80 番地　神奈川中小企業センタービル 12 階	045-633-5061
新潟県	新潟市中央区万代島 5 番 1 号 万代島ビル 19 階	025-246-0080
長野県	長野市若里1−18−1 長野県工業技術総合センター3階	026-219-3825
山梨県	甲府市大津町 2192-8　アイメッセ山梨　3 階	055-243-1830
静岡県	静岡市葵区紺屋町 11-4　太陽生命静岡ビル7階	054-275-1881
愛知県	名古屋市中区栄2−10−19　名古屋商工会議所ビル6F	052-228-7117
岐阜県	岐阜市神田町 2 丁目 2 番地	058-214-2940
三重県	津市栄町 1 丁目 891（三重県合同ビル 5 階）	059-253-3154
富山県	富山市高田 527　情報ビル 2 階	076-444-5625
石川県	金沢市鞍月 2 丁目20番地　石川県地場産業振興センター新館 2 階	076-256-1031
福井県	福井市西木田 2-8-1　福井商工会議所ビル2階	0776-33-8279
滋賀県	大津市打出浜2−1　コラボしが 21　9F	077-511-1505
京都府	京都市下京区四条通室町東入函谷鉾町 78 京都経済センター7階	075-353-7120
奈良県	奈良市柏木町129−1　奈良県産業振興総合センター 3 階	0742-93-8815
大阪府	大阪市中央区本町橋2−8	06-6944-6257
兵庫県	神戸市中央区港島中町 6-1 神戸商工会議所会館 8 階	078-303-2299
和歌山県	和歌山市西汀丁36	073-499-5221
鳥取県	鳥取市本町1丁目101 ビジネスサポートオフィスとっとり	0857-20-0072
島根県	松江市母衣町55−4　松江商工会議所ビル	0852-33-7501
岡山県	岡山市北区芳賀5301　テクノサポート岡山	086-286-9708
広島県	広島市中区基町5−44　広島商工会議所ビル	082-555-9993
山口県	山口市小郡令和一丁目 1 番 1 号　山口市産業交流拠点施設 4F	083-902-6977
徳島県	徳島市南末広町 5 番 8-8 号　徳島経済産業会館 1 階	088-679-1400
香川県	高松市番町二丁目 2 番 2 号　高松商工会議所会館 1 階	087-802-3033
愛媛県	松山市久米窪田町 337-1　テクノプラザ愛媛	089-948-8511
高知県	高知市本町 4-1-32　こうち勤労センター 4 階	088-802-6002
福岡県	福岡市博多区博多駅前 2-9-28　福岡商工会議所ビル 8 階	092-441-6922
佐賀県	佐賀市白山 2-1-12　佐賀商工ビル 4 階･6 階	0952-27-7071
長崎県	長崎市桜町 4 番 1 号　長崎商工会館 1 階	095-895-7080
熊本県	熊本市中央区横紺屋町 10 熊本商工会議所 5 階	096-311-5030
大分県	大分市金池町 3-1-64　大分県中小企業会館 5 階	097-585-5010
宮崎県	宮崎市錦町 1-10 KITEN ビル 7 階	0985-72-5151
鹿児島県	鹿児島市東千石町 1-38　鹿児島商工会議所ビル 13F	099-225-9534
沖縄県	那覇市久米 2 丁目 2 番 10 号　那覇商工会議所 1 階	098-941-1690

これまで、第三者による事業引継ぎを支援してきた事業引継ぎ支援センターと、おもに親族内承継を支援してきた事業承継ネットワークの機能を統合し、新たに「事業承継・引継ぎ支援センター」として活動の場を広げます※。事業承継に悩むすべての中小企業を、これからも全力でサポートいたします。

※一部地域では、統合の時期が異なります。

おもな業務

◎事業承継（親族内・第三者）に関するご相談
◎M&Aマッチング支援
◎事業承継計画策定支援
◎事業承継診断、セミナー実施
◎経営者保証解除に向けた専門家支援　など

Be a Great Small.
中小機構

中小企業基盤整備機構は、経済産業省所轄の独立行政法人として、各都道府県に設置されている事業承継・引継ぎ支援センターの業務運営を支援しています。

詳細は下記サイトにてご確認下さい。

▶▶https://shoukei.smrj.go.jp

Special feature 特集2

わかりやすい!! はじめて学ぶM&A誌上セミナー

株式会社アカウンセル／アカウンセル税会計事務所
清水寛司
公認会計士・税理士

①デューデリジェンスとは何か
②デューデリジェンスはなぜ必要なの？
③デューデリジェンスの種類
1. 財務デューデリジェンス
2. 税務デューデリジェンス
3. 法務デューデリジェンス
4. ビジネスデューデリジェンス
5. 人事労務デューデリジェンス
6. 環境デューデリジェンス
7. ITデューデリジェンス

M&A 実行後に何か致命的な問題が出てきても後の祭りです。当初見込んでいた相乗効果を上回る程の費用が発生してしまい、最悪の場合は自社の信用が失墜してしまいます。

対象会社についてしっかりと把握し、「概要しか知らない」会社や事業を買う「怖さ」を減らすために行うデューデリジェンスについて見ていきましょう。

① デューデリジェンスとは何か

実務でM&Aを行う場合、必ず「デューデリジェンス（Due Diligence）」という言葉を聞く機会があります。頭文字を取ってDDと略されることが多いデューデリジェンスですが、いったい何のことなのでしょうか。

1単語ずつ訳すとDueは「正当の、当然の、相応の」、Diligenceは「勤勉、精励、注意」ですので、「当然の勤勉」や「正当な注意」と直訳することができるでしょうか。

M&Aに限らず不動産投資やプロジェクトファイナンス等で出てくる単語で、取引を行う前に投資対象の事業内容・実態を詳細に調査することを言います。

会社や事業を行う前に詳細に調査することは「当然行うべきこと」とも言えますし、投資対象として適切かどうかを確認することは「正当な注意」と言えますね。そこから派生して、現在では「デューデリジェンス」という言葉がよく使われています。

② デューデリジェンスはなぜ必要なの？

デューデリジェンスを行う段階はM&Aの実行段階です。ターゲット会社に接触して基本合意書を締結した後に行うのが一般的ですから、かなり「本気度が高い」状況で行うことになります。

この「本気度が高い」というのがポイントで、どの会社にしようかと迷っていたり、理想を求める手法としてM&A以外の選択肢があったりするときは、対象となる会社について「ある程度」の知識のみで問題ありません。他と比較して意思決定を行うことができるだけの情報で事足りるからです。

例えば家電を買う際に、まずはある程度のスペックや金額だけでいろいろ比較しますね。カタログに載るような、比較できる項目のみを知っていれば問題ないのです。

一方、基本合意書を締結した後ということは、この会社と「本格的に交渉する」ことを決定していることになります。他と目移りしている状況ではなく、会社を絞って本気でM&Aを実行すると決めた状況になります。ここで会社や事業を買う側の気持ちになってみると、「ある程度」の情報だけで会社の命運を左右するかもしれないM&Aを行うのはかなり怖いです。家電を買う際はメーカーが保証してくれる部分も大きいですし、変なものが混じっている怖さはあまりないでしょう。しかし、M&Aは「ビジネスを行う組織を売買すること」です。組織を買うとなると、単純なモノを買うより厄介ごとが含まれている可能性が高そうです。

具体的には、組織を買う場合は以下のような怖さがあります。

- 思わぬ訴訟を抱えている
- 全く知らない簿外負債を抱えている
- 相乗効果を見込んで買収したのに、実は自社と全く相乗効果が発揮されない分野だった
- 組織風土が自社と大きく異なる
- 税務署から指摘される可能性のある処理をしている
- 環境問題を抱えている
- 残業代を巡って労働者と対立している
- 保有する技術に重大な瑕疵がある
- 優良顧客がM&A後に離れてしまう可能性がある
- 自社と全く合わないシステムを使用しており、統合に際し多大な労力がかかる

これらを買う前に知ることができたのと、買った後で知ったのとでは大違いです。

事前に知っておくことで費用の発生をある程度予見することができますし、社会的信用が失墜する可能性を検討することもできます。それらは全て価格に織り込むことができますし、致命的な事項が見つかった場合はM&Aを破談にすることもできます。

この「怖さ」を減らし、相手会社を「しっかりと」知るために「デューデリジェンス」が必要となります。多くの場合において「本気度が高い」状況になるとデューデリジェンスを行うことになります。（なお、この「怖さ」の程度を表す言葉の1つとして、「リスク」という表現がよく使われます。）

買う会社の規模が非常に小さい場合や、リスクがあまりないと想定される会社であれば簡易的なデューデリジェンスで済ませる場合がありますが、そのM&Aが重要であればあるほど、相手会社のことをしっかりと知りたいと感じてデューデリジェンスを行う流れとなります。

Point
デューデリジェンスは、M&Aにおけるリスク（怖さ）を確認し、必要な対策を講じるために行うもの。

③ デューデリジェンスの種類

デューデリジェンスは相手会社を知ることですから、その種類は相手会社によって変わってきます。ここではよく行われるデューデリジェンスについて、概要を見ていきましょう。

1 財務デューデリジェンス

会社や事業を買う際の価格決定に当たってまず参考とする情報は、相手会社の「財務諸表」でしょう。どのような損益構造で、どのような資産構造かの把握は必須と言えます。財務デューデリジェンスでは、財務に関する事項に焦点を絞って詳細に知っていくこととなります。

不良資産・簿外負債・債務保証・不採算事業を財務の観点から事前に発見することができ、不当に高額な取引価格となることを防ぐことができます。また、結果に応じてどのように買収するかを決定することもできますし、一部事業のみの買収といった形態に変更する意思決定を行うこともできるようになります。

2 税務デューデリジェンス

会社を買収すると、基本的にはその会社の過去の税務処理について買い手が引き継ぐこととなります。過去の税務処理が誤ってい

ると、思わぬ追加税金の発生があり得ますので、会社の過去の税務申告を分析し、税務リスクの程度を確認する必要があります。

税務リスクには主として以下のようなものがあります。

- **税務申告が適正ではないため、過小申告・繰越欠損金の過大計上がなされている。**
- **関係会社間取引について、寄附金認定・移転価格税制適用による追加税金発生があり得る。**
- **過去の税務調査で指摘されているにもかかわらず、対応策がない。**
- **税務処理能力があまりないため、買収後に新たな間違いをしてしまう。**

これらの税務リスクを早期に確認し、買収することに問題がないかを税務の観点から見ていくのが税務デューデリジェンスです。

実施者

上記の財務デューデリジェンスや税務デューデリジェンスは、企業内部で財務・税務に精通したメンバーによって行われることもあります。専門性が求められる分野でもありますし、外部への説明の際に独立した立場からの調査の方が信頼度が増しますので、外部の専門家に依頼することの方が多いですね。

3 法務デューデリジェンス

法律関係の詳細な調査が法務デューデリジェンスです。企業活動には契約関係や人事問題はもちろん、許認可や関連資産、関連会社、訴訟等、様々な法律分野に関する活動が含まれています。これから買収する予定の会社が、どのような法務上の問題を抱えているかを確認せずにM&Aを実施するのは非常にリスクが高く、必須の手続きと言えるでしょう。

デューデリジェンスに際しては、財務・税務チームと法務チームで連携を取って、対象会社の事業内容を調査していきます。財務・税務上の問題が法務に影響を与えることは多いですし、法律上の問題を数値に落とし込む必要がある場合も多いためです。

よくある例として、チェンジオブコントロール（COC:Change of control）条項が挙げられます。チェンジオブコントロール条項とは、買収予定の会社の主要取引先との契約書において、経営権の移動があった場合の対応が記載されている条項です。会社が取引先と交わしている契約を解除せざるを得なかったり、契約相手に対して事前の承諾が必要となる場合、事業計画分析に多大な影響を与えます。法務デューデリジェンスで確認している「主要な相手先との取引がなくなる可能性」を、財務デューデリジェンスのリスクに落とし込む形です。

実施者

法務デューデリジェンスは企業内部で法務に精通したメンバーによって行われることもありますが、多くの場合において外部の弁護士が実施しています。弁護士はどのようにM&Aを行うかといった仕組みづくりを法律の面からサポートし、契約書案を会社とともに作成する等、M&Aの多くの局面で活躍します。

4 ビジネスデューデリジェンス

会社の事業内容を把握して、どのような事業からどのように利益を獲得することができるのかを調査するのがビジネスデューデリジェンスです。ビジネスを分析することは非常に難しく、その分析手法は多岐に渡ります。例えば強み（strengths）、弱み（weaknesses）、機会（opportunities）、脅威（threats）を分析するSWOT分析を用いて、買収予定の会社を分析します。

5 人事労務デューデリジェンス

人事・労務の観点から詳細な調査を行うのが人事労務デューデリジェンスです。主に労働争議や労働組合との関係、未払賃金や未払退職金の有無、労働法の遵守状況を確認します。

法務デューデリジェンスのように広範な調査ではなく、人事労務の観点に焦点を絞った調査です。特に議論になるのが未払残業代の有無で、買収後に労働者又は退職者から追加の未払残業代支払を求める声が上がると、M&Aの買い手としては追加の費用が発生する可能性が高くなりますし、社会的信頼を損なうことにもつながります。会社は残業代を固定分として支払済であると認識していたとしても、法令に照らし合わせると支払義務が生じることもありますので、事前に調査を行います。

6 環境デューデリジェンス

会社や主要な工場を取り巻く環境に関するリスク調査です。

では、環境リスクとはどのようなリスクでしょうか。分かりやすいのは、工場から排出される有害物質の影響で周辺の土壌汚染や大気汚染が起こる場合です。原状回復費用は膨大になりますし、企業の社会的信頼も著しく損なうことになります。

騒音問題や振動問題、産業廃棄物処理、危険物や特殊な液体等を扱う施設の管理状況等、一たび発生すると致命的になりかねないリスクが多いため、特殊な環境下にある企業を買収する際には欠かせない手続きとなります。

7 ITデューデリジェンス

ITシステムに関する状況を確認するリスク調査です。

ビジネスを行う上でITシステムはどの企業も取り入れている項目ですが、その状況はまちまちです。

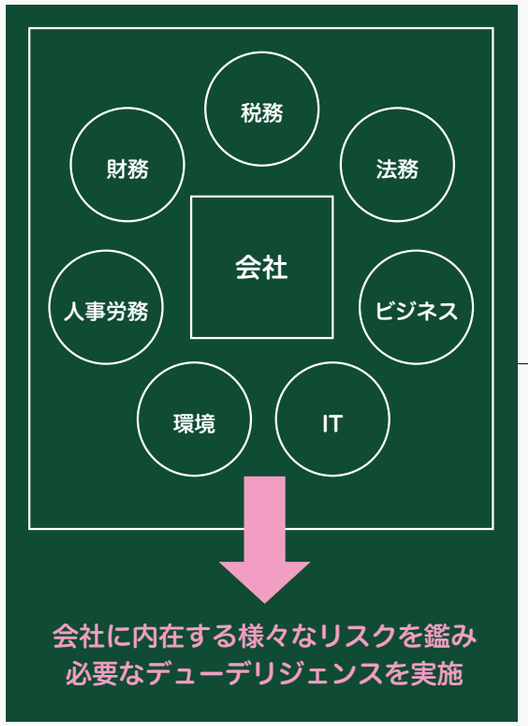
買収対象となる会社のITが脆弱で追加の投資が必要となった場合、大規模な追加費用が発生することになってしまいます。また、ITが脆弱ではない場合でも、自社のシステムと買収対象のシステムがマッチするとは限りません。買収後の相乗効果を考えて、システムを統一する会社も多いです。このような状況を詳細に調査し、M&A前にシステム計画を設計できるよう、システムに関するリスクを確認していくこととなります。

このように様々なデューデリジェンスがありますが、M&Aでは会社に内在する様々なリスク（怖さ）を鑑み、必要なデューデリジェンスを実施していきます。

Point
M&Aにおけるリスク（怖さ）の程度に応じて、必要なデューデリジェンスが実施される。

以上、M&Aの対象となる会社の特殊性や、リスクの度合いを鑑み、様々なデューデリジェンスがあることが分かりました。案件に応じて実施されるデューデリジェンスとされないデューデリジェンスがありますが、デューデリジェンスに対する漠然としたイメージが、少しでも具体的になっていただけると嬉しいです。

※本連載のその他の解説についてはZEIKEN LINKS（Web版）にて公開いたします。



経営状態の把握と事業再生

Q 祖父の代から承継してきた事業ですが、ここ数年間は営業赤字が続いています。事業再生をした方がよいと言われますが、どのように進めたらよいか、助言をください。

A 会社の現状の財務状態をよく把握し、B／S面が弱い（悪い）のか、P／L面が弱い（悪い）のかによって対応が相違します。

症状が軽度の場合はB／S面・P／L面ともに自助努力での対応が中心となりますが、症状が重い（悪い）場合のB／S面・P／L面での対応は金融機関や債権者の協力を得て再生手続を進める方法があります。

1．経営状態の把握

会社の行く末を検討するに当たって、定期的に会社の現在の状態を分析してみることは重要です。

そうはいっても複雑な経営分析をするまでもなく、貸借対照表（以下、「B／S」といいます。）とP／L（以下、「P／L」といいます。）の2つの計算書類が示す財務の状態によって、ある程度、会社の方向性を考えることができます。

B／Sが資産超過でP／Lが営業黒字のケース（図右上のセル）は、健全な状態を意味するセルであり、良い状態をキープすることが望まれます。

B／Sが資産超過でP／Lが営業赤字のケース（図右下のセル）は、事業（P／L）の磨き上げによる営業黒字化を検討し、無理な場合には資産超過のうちに廃業も視野に入れます。

B／Sが債務超過でP／Lが営業黒字のケース（図左上のセル）は、財務内容（B／S）の磨き上げによる資産超過を検討し、無理な場合には廃業するか、不健全な部分を切り捨てて、健全部分の継続かM&Aを検討します。

B／Sが債務超過でP／Lが営業赤字のケース（図左下のセル）は、営業赤字の拡大を予防するために早急な廃業を検討します。

もちろん、実際にはこれほど単純な例は少なく、例えば、B／Sが債務超過でP／Lが営業赤字のケースでも、従業員の高いモチベーションと経営改善策によって営業黒字が見込めるときは、すぐに廃業しないで経営改善をチャレンジしてみることも可能です。

以上はあくまでも、原則的な指針としての位置づけですが、方向性に迷ったときには参考にしてほしいと思います。

2．事業再生の方法

事業再生は、弱い点や悪い点を改善し修復する手続ということができます。

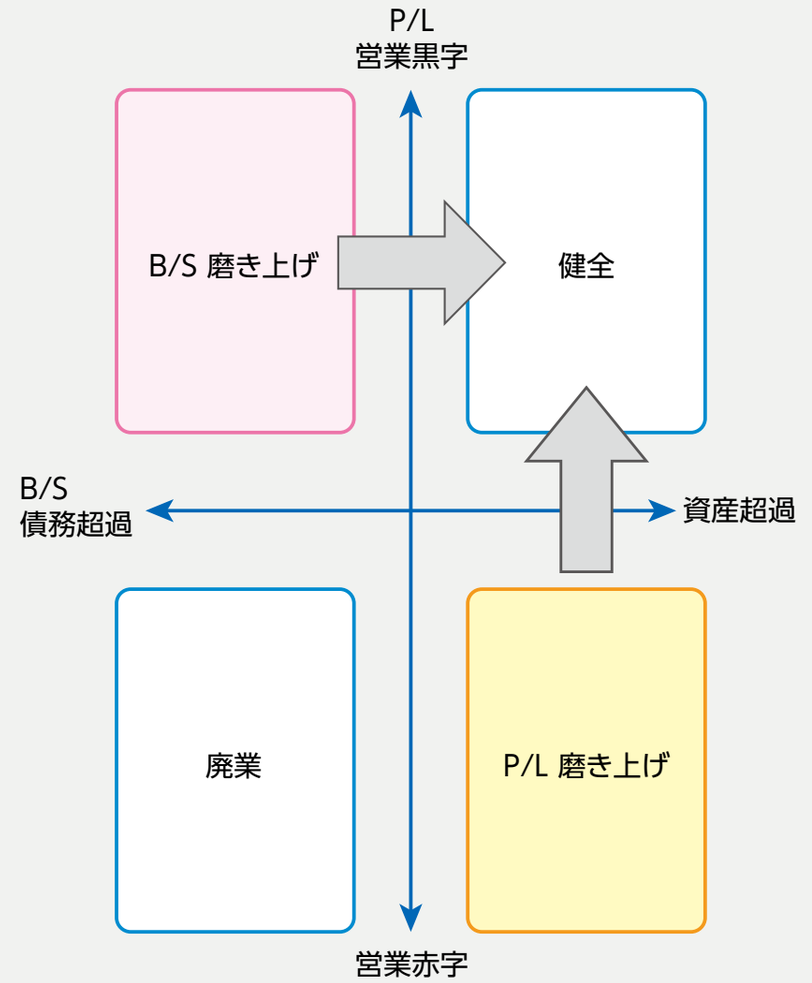
B／S面が弱い（悪い）ならB／Sを磨き上げ、P／L面が弱い（悪い）ならP／Lを磨き上げます。

B／Sの磨き上げは、会社の意思決定でできる低利用（低稼働）資産や不要資産の処分、不採算事業の整理・撤退のほか、金融機関や債権者の協力を得て債務の削減までしてもらう場合もあります。

P／Lの磨き上げは、不採算事業や収益率が低い事業の廃業や売却、事業内容の見直しが中心テーマとなります。B／Sの見直しと違い、会社の自助努力が中心となります。

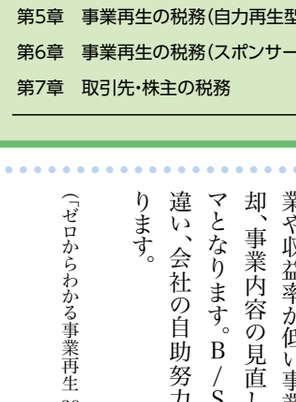
（「ゼロからわかる事業再生 60問60答」より）

（方向性の検討）



事業再生について、法務・会計・税務の面から
Q&A形式でわかりやすく解説!
会計事務所や法律事務所など事業再生の業務を担う方々が、
アドバイザーとしての職務をスムーズに遂行するために役立つ一冊です。

**ゼロからわかる
事業再生 60問60答**

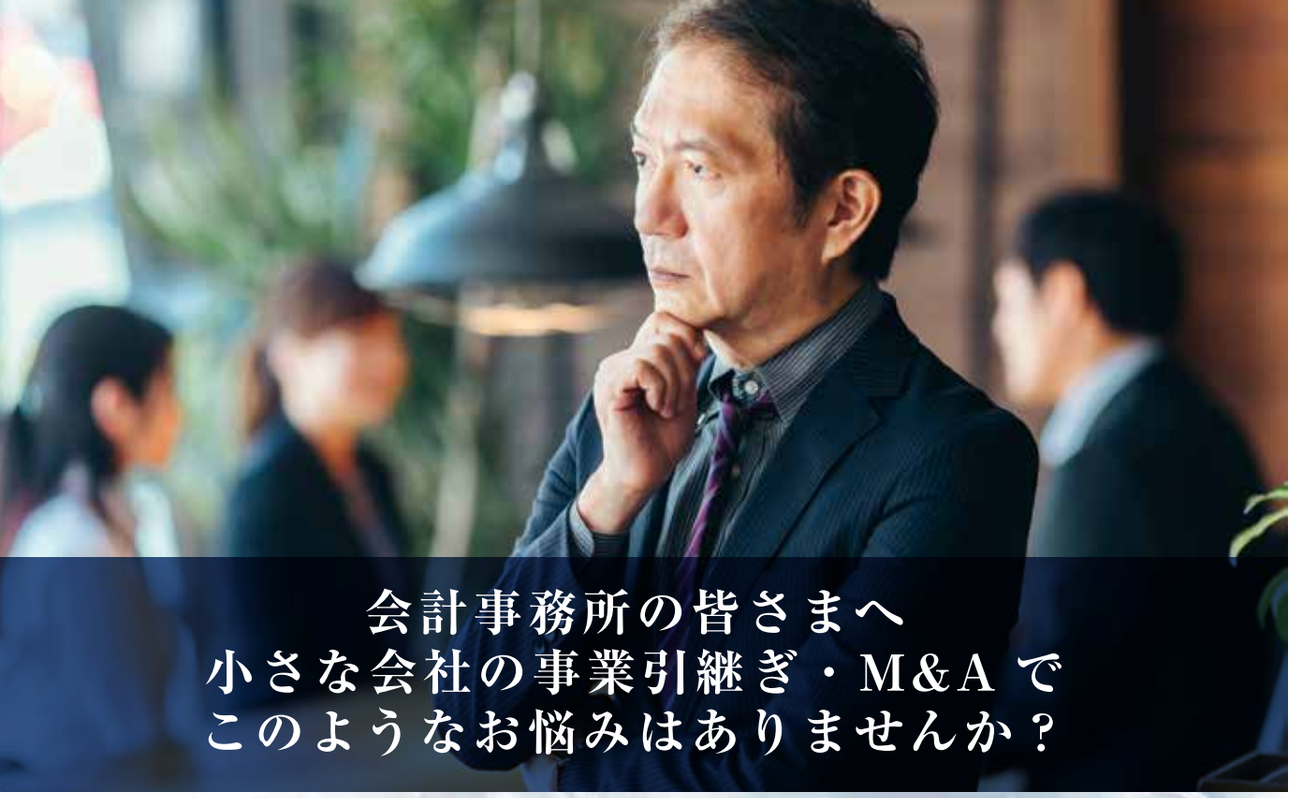


植木 康彦 編著
髙井 章光 共著
榑林 一典
A5判 320頁
2021年6月刊行
定価¥2,750（税込）

お買い求めの方は
こちら⇒

- 法務については私的整理、法的整理、第二会社方式など各種手続を取り上げ、その特徴や留意点について説明。
- 会計については、事業再生手続における会計処理や決算期、実態貸借対照表の作成や経済合理性の判断など、図表や仕訳などを用いながら解説。
- 税務については、概論、自力再生型、スポンサーM&A型の三章に分け、図や仕訳を用いながら、事業再生のポイントや対策、特例などを説明。

主要目次
第1章 概論
第2章 事業再生の法務
第3章 事業再生の会計
第4章 事業再生の税務
第5章 事業再生の税務（自力再生型）
第6章 事業再生の税務（スポンサーM&A 型）
第7章 取引先・株主の税務



会計事務所の皆さまへ
小さな会社の事業引継ぎ・M&Aで このようなお悩みはありませんか？

- M&Aアドバイザーとしての経験が少ないので顧問先をサポートできるか心配だ
- M&A仲介会社には手数料が見合わなくて依頼することができない
- 他の会社に依頼すると、顧問先がとられてしまうのではないかと心配だ
- 信頼できるM&A会社に依頼したいが、どこに依頼すべきかわからない
- 業績が悪い（赤字）ので、引き受けてくれるM&A会社がいなくて困っている

ZEIKEN LINKS サービスのメリット

- **手数料が大手仲介会社の数分の一であるため顧問先の金銭面での負担が軽い**
- **これまで依頼先がなかった「規模の小さな会社」や「赤字や債務超過の会社」でも依頼できる**
- **税理士の立場に立ったサービス運営を行っているので、顧問税理士としても安心できる**

～ご紹介の顧問先様が成約された際には、貴所にご紹介料が支払われます～

株式会社 税務研究会 ZEIKEN LINKS担当　E-mail：links@zeiken.co.jp
〒100-0005 東京都千代田区丸の内1-8-2 鉄鋼ビルディング19階　https://links.zeiken.co.jp

事業引継ぎでお困りの中小企業・小規模事業者をご紹介ください。

税務研究会 ZEIMUKENKYUKAI

SERVICE
サービス内容

ご相談（無料）

スモールM&Aお任せサービス

小さな会社で後継者探しに悩まれている経営者に対して、初期相談から、ノンネームシートの作成、企業概要書の作成、売却スキームの検討、M&Aマッチングサイトへの登録、相手探し、買い手企業との面談サポート、買収監査（デューデリジェンス）対応、最終契約の締結立ち合いなど、M&Aの入り口から出口までを総合的にサポートいたします。

ノンネームシートの作成
↓
企業概要書の作成
↓
売却スキームの検討
↓
M&Aマッチングサイトへの登録
↓
譲渡先企業の探索
↓
譲渡先企業との面談サポート
↓
買収監査（デューデリジェンス）対応
↓
最終契約書の締結立ち合い

サービス内容の詳細はこちら

本サービスに関するよくあるご質問

Q. どのようなアドバイザーがサポートしてくれるのでしょうか？
スモールM&Aの実績経験が豊富な当社提携のアドバイザーがサポートいたします。

Q. どのようなサービスを受けられますか？
ノンネームシートの作成、企業概要書の作成、売却スキームの検討、M&Aサイトへの登録、相手探し（マッチング）、買い手企業との面談サポート、買収監査（デューデリジェンス）対応、最終契約の締結立ち合いなどです。
※法律事務に関する業務は含まれません。法律事務に関するサービスを必要な場合は弁護士をご紹介いたします。その他、基本サービス以外のサービスを希望する場合は別途料金が発生する場合があります。

Q. 依頼できる会社の規模はどれくらいですか？
年間の売上高が1,000万円から2億円程度の規模の譲渡企業が対象となります。

Q. 赤字や債務超過の会社でも依頼することはできるのでしょうか？
赤字や債務超過の会社もお受けいたします。ただし、赤字や債務超過の状況によりお受けできない場合もございます。まずはご相談ください。

Q. 紹介した顧問先が譲渡された場合、会計事務所との顧問契約は継続されるのでしょうか？
譲渡企業の事業がこれまで通りに進むように、譲渡企業の事業をよくご理解されている会計事務所との顧問契約を少なくとも数年間は継続するケースが多いように思います。また、当社提携アドバイザーからも譲受企業には顧問先を継続するように促します。

Q. 当事務所（会計事務所）がすることは何かありますか？
決算資料のご準備等でのご協力をお願いいたします。また、顧問先様からご相談される場合も多いかと思いますので、顧問先様の良き相談役としてサポートして頂けるとありがたいです。

お問合せはこちら
（ご面談も受付け中）
お気軽にお問合せください

ZEIKEN LINKS　2021年7月発行
発行／株式会社税務研究会　〒100-0005　東京都千代田区丸の内1-8-2　鉄鋼ビルディング19階

税務研究会
ZEIMUKENKYUKAI

会計事務所の皆さまへのお願い

M&Aに関する中小企業・小規模事業者の経営者意識アンケートにご協力ください。

ZEIKEN LINKS（運営：株式会社税務研究会）では、事業承継M&A実務情報の提供や、M&A案件情報の提供や受付等、中小企業や小規模事業者の事業承継型M&A支援に取り組んでおります。

今回、中小企業・小規模事業者の経営者を対象とした『**M&Aに関する経営者意識アンケート**』を実施いたします。

ご回答いただきました内容につきましては、今後のZEIKEN LINKSサービスの向上のために参考にさせて頂きたいと存じます。

何卒、関与先の中小企業・小規模事業者の経営者様へ、本アンケートをご案内くださいますようお願い申し上げます。

なお、**ご回答者またはご紹介者の中から抽選で10名様に5,000円分の図書カードネットギフトを進呈**させて頂きます。

皆さまからのご回答をお待ちしております。

●アンケート回答時間の目安は5～10分程度です。

ご回答期限：2021年７月31日まで

顧問先の 声 をお聞かせください

お問合せ　株式会社 税務研究会 ZEIKEN LINKS担当　E-mail：links@zeiken.co.jp
〒100-0005 東京都千代田区丸の内1-8-2 鉄鋼ビルディング19階　https://links.zeiken.co.jp