

特集

失敗しない会社の買い方

- M&Aを買収企業側の立場から解説
- 後継者不在企業の増加により、M&Aが身近に
- M&Aのスキーム、手続きの流れとは？
- 買収後に後悔しないためのポイントとは？
- 近年増加している救済型のM&Aとは？
- 企業を買収する際の着眼点について、各分野の専門家が解説
- M&Aによる成長戦略を検討する企業経営者は必読

中堅中小企業の
海外展開時のポイント
～「自前主義」からの脱却～



みらいコンサルティンググループは
2017年4月に設立30周年を迎えます。

さらなる社会貢献をめざしていきます。
総合・実行支援型のコンサルティングファームとして、

当社は1987年の設立以来、「総合・実行支援型コンサルティングファーム」として、多様なコンサルティング業務に取り組んできました。経営課題を抱えるお客さまと中長期的な関わりを持ち、企業全体の視点に立って解決に貢献することを、自らの役割と考えています。その際、課題の解決策を提案するだけでなく「実行支援」までを行うことが、当社のサービスの大きな特徴です。

そうしたサービスを実際に担うのが、当社のスタッフである各分野の専門家たちです。強い自信と向上心にあふれたプロフェッショナルたちが、「お客さまの課題解決」というミッションのもとにチームを組み、お客さまにとって一番の方法を考えます。その際のベースとなるのが、仕事の進め方やノウハウなどの集大成である「みらい(MC)WAY」です。同じ価値観を共有してお客さまに寄り添い、責任を持って実行支援を行います。

組織のあり方を考える時に思い出されるのが、2016年のリオ五輪で銀メダルを獲得した陸上男子400メートルリレーの事例です。9秒台の個人記録を持つ選手が一人もいない日本チームが、個人の記録で上回る米国チームを相手に勝利を収めました。このように、個人の力量を磨いたうえで「チームワーク」を高めて成果を出すことが、日本の組織の良い伝統だと私は考えています。密接に情報を共有し、「協働」できる体制を築くことの大切さを感じながら、私たちはより良い組織のあり方を日々追求しています。

みらいコンサルティングは、「天才型」のプレーヤーを集めた組織ではありません。当社で活躍しているのは、チームプレーのなかで自分の最大の能力を発揮できる人材です。こうした人材が集まって強い使命感を共有しながら、お客さまへの貢献をめざして歩んできました。

会社設立30年という大きな節目を迎え、このたび「みらいニュース」を創刊いたしました。常にお客さまと同じ視点に立ち、お客さまの真の成長をサポートすることが、私たちの変わらぬ使命です。これからも社会への貢献をめざし、一層の努力を続けてまいります。今後も変わらぬご支援のほど、よろしくお願い申し上げます。

みらいコンサルティンググループ
代表

久保光雄



Contents 2017年1月創刊号

【特集】失敗しない会社の買い方	1～7
救済型 M&A とは？	
デュー・ディリジェンスのポイント 財務・税務・労務・法務	

中堅中小企業の海外展開時のポイント

～「自前主義」からの脱却～	8～9
---------------------	-----

特集

失敗しない 会社の買い方

東 雅也

みらいコンサルティング株式会社
取締役



Masanari
Higashi

1967年福岡県出身
同志社大学商学部卒業

専門商社、独立系M&A仲介会社を経て、
2008年みらいコンサルティングへ。事業承継
型M&A、スポンサー型企業再生などM&Aアド
バイザー業務に多数の実績をもつ。

企業を取り巻く環境と M&A

企業を取り巻く環境が目まぐるしく変化してゆく昨今、企業が成長を続けるための手法としてM&Aは当たり前前の戦略となってきました。中小企業においては、全国的に後継者不在企業が多く、それら企業の受け皿としても、M&Aはもっと盛んに行われるようになるものと想定されます。

M&Aのマッチングにおいて、一般的に買収企業側のニーズから譲渡企業を探索するやり方はあまり行われておらず、譲渡企業側のニーズから買収企業を探索する方法が多く取られており、主にその役割を担ってきたのは、M&A仲介会社、コンサルティング会社、金融機関などでした。しかし、最近では、中小零細企業にまでM&Aが広く知られるようになり、M&A専門会社や金融機関等を介さず、企業同士で直接M&Aにかかる協議・交渉が多数行われるようになってきています。とはいえ、まだM&Aは初めてという買収企業も多く、何となく譲渡対価を決め取引を行っているケースも多く見受けられます。

例えば、譲渡企業の決算書もよく見ずに譲渡企業の希望に沿った譲渡額で取引を行ってしまい、後に買収側が高額すぎる対価だったことに気づいたり、買収後、簿外債務が発覚したり、事業継続において想定外のことが起こったりなど、次はもっとちゃんと調べてからM&Aをやりたいといった声をお聞きすることがあります。

M&Aは買収企業にとって相応の額の投資となることが多いため、実行においては、財務、労務、法務などの一定の調査や分析、事業把握、事業計画などを行い譲渡企業に顕在化しているリスクや潜在的なリスクなども把握したうえで実行することが肝心です。

今回は、M&Aを買収企業側の視点からアプローチし、M&Aアドバイザー、会計・税務面（公認会計士・税理士）、労務面（社会保険労務士）、法務面（弁護士）の各専門家から、失敗しないM&Aのために留意すべきポイントについて解説いたします。

1 M&Aスキーム

M&A スキームには、オーナー株式を買い取り法人格そのものを譲り受ける「株式譲渡」と、事業の一部または全部を譲り受ける「事業譲渡」のスキームに大別されます。さらに「事業譲渡」は大きく4つに分類されます。

○株式譲渡 参照 図1

まず、「株式譲渡」について、後継者不在の企業を譲り受けする手法として用いられることが多く、その他の目的でも最も多く採用されています。この特徴は、法人名の変更がなく、当該企業で働く従業員の雇用が維持され、また取引先との取引関係が継続される可能性が高いため、M&Aの目的が、譲渡企業の事業をそのままの形で承継したい場合などに利用されます。

しかし、株式譲渡は、法人格そのものを承継してしまうため、貸借対照表に計上されていない簿外債務が存在する可能性があることに注意を要します。簿外債務には、連帯保証債務、未払残業代などの労働債務、買収後に追徴される可能性のある追徴課税にかかる潜在債務などがあげられます。そのうち労働債務と追徴課税にかかる債務については、譲渡企業へのデュー・デイルジェンス（DD）により、概ね洗い出することができるので、事前に把握し譲渡価額に反映させることができます。しかし、連帯保証債務は、DDによっても洗い出しできないため、最終契約

書で譲渡側の表明保証と損害賠償で縛ることのほか、特
有な方法でそのリスクをある程度ヘッジすることができます。
その他、譲渡企業の売上の多くが、特定の企業との取引
で構成されているような場合、当該企業との間で円滑に取
引継続ができるよう特に留意して対応する必要があります。

○事業譲渡 参照 図2

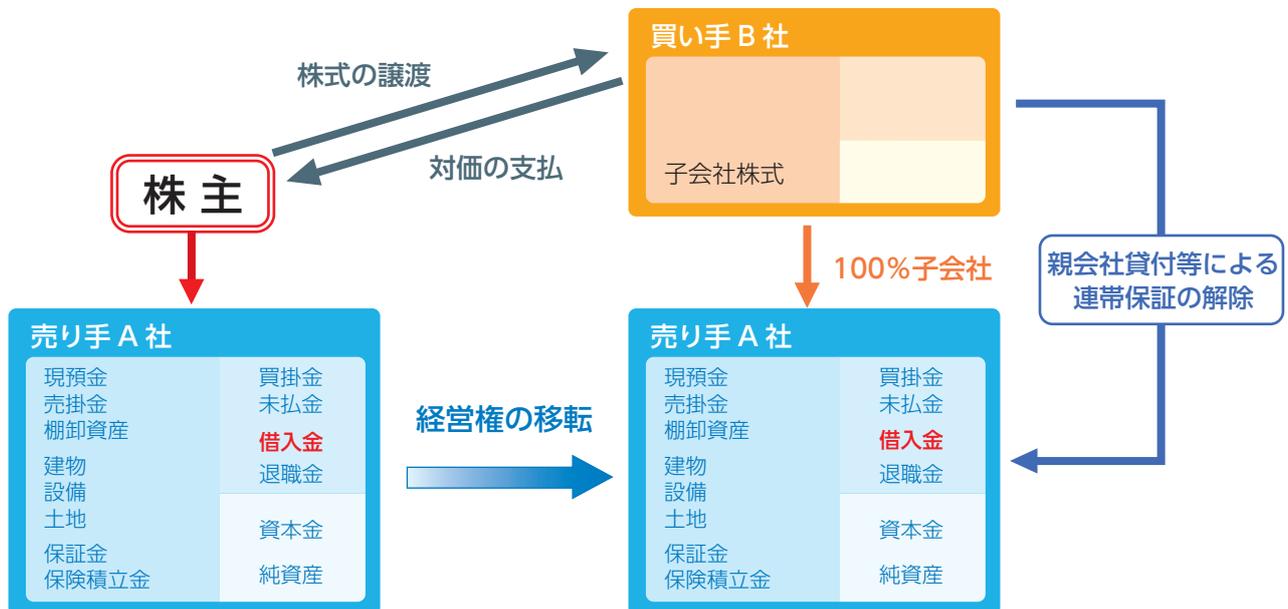
次に、「事業譲渡」について、次ページ図2-①のよ
うな事業譲渡や図2-②～2-④などの会社分割を利用する
方法があります。これら事業譲渡スキームは、再生企業
の事業を譲り受ける場合にも利用されます。

事業譲渡スキームにおける買収企業側のメリットは、譲
渡企業の財産のうち必要なものだけを選定して譲り受ける
ことができる点にあります。一方、事業譲渡においては、
会社名が変わることから、取引先との契約が承継できない
（個別同意が必要）や、従業員が辞めてしまうといったリ
スクに留意する必要があり、それらリスクをどう最小限に抑
えるかがポイントとなってきます。

それらの案件特有のリスクをカバーするため、最もリス
クが小さく、譲渡企業、譲受企業にとって最も適切だと思
われるスキームを、次ページ図2-①～2-④のような主なスキ
ームから選択してゆきます。いずれも仕上がりは同じ形とな
りますが、メリット・デメリットがそれぞれ変わってくるので、案
件ごとの条件や特有のリスク・論点など十分な検討が必要
です。

ここでは個別の解説は避けませんが、譲渡企業の取引契

図1 株式譲渡スキームの例



約を全て承継したい場合や事業部門に従事する従業員を全員承継したい場合などは、会社分割を利用したスキームが選択肢に入ってきます。

これらスキームのうち、会社分割を利用したスキームを利用する場合には、事業譲渡とは異なり、特有の手続きが必要となり、会計・税務・労務・法務等の取り扱いや論点もそれぞれ異なってきますので、専門家と一緒に進めることをお勧めします。

2 譲渡対価の決め方

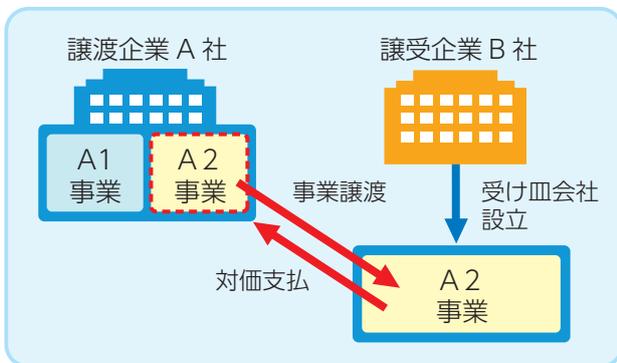
買収企業にとって、いくらで会社を買うのかというのは最も重要といえます。譲渡企業からの希望額で、決算書もよく見ずに、「まあこれくらいの額なら……」というような安易な価額の決め方をしていると、特に株式譲渡の場合は、譲渡企業が大きな債務超過に陥っていることもあり、多額の負債を承継してしまう可能性もあるので注意しなければなりません。

○株式譲渡における譲渡総額の算定

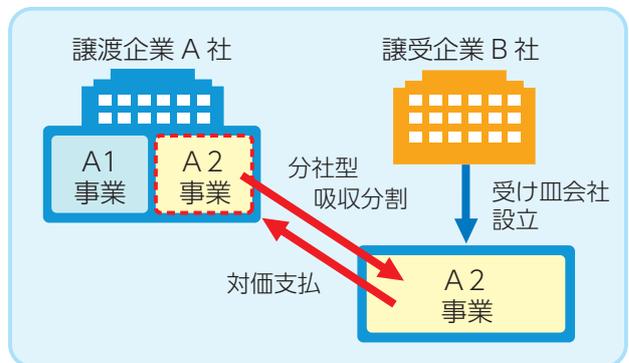
株式譲渡における譲渡総額の算定にあたっては、いくつかの評価方法がありますが、最も多く使われているのは、譲渡企業の帳簿上の純資産を時価に評価替えし、それに営業権を加算する方法です。営業権算定にあたっては、過去3期の表面上の税引前利益について譲渡企業で利益調整が可能な項目、例えば、役員報酬、保険料、接待交際費、交通費、地代家賃など、譲渡企業の代表者らが引退した場合に必要でなくなるとされる経費関係を全て一旦控除し、役員報酬を適正水準に戻したうえで、譲渡企業の正常収益力を算定します。次に、これを税引後利益に修正したうえで、その税引後利益の3年～5年分（投資回収期間を何年と考えるか）を営業権とするケースが一般的です。税引後を営業権のベースとするのは、営業権にかかる投資分を配当で回収するという考えからきています。M&Aによって辞任する取締役がいる場合は、その譲渡総額から役員退職慰労金を控除した額が、株価となります。

図2 事業譲渡スキームの例

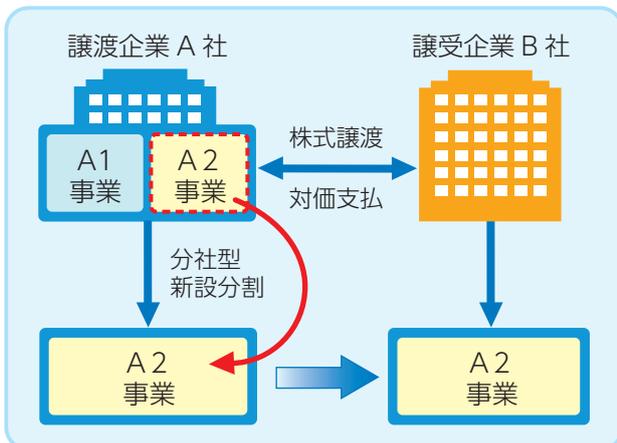
2-① 譲受企業 B 社の受け皿会社へ、A2 事業を事業譲渡



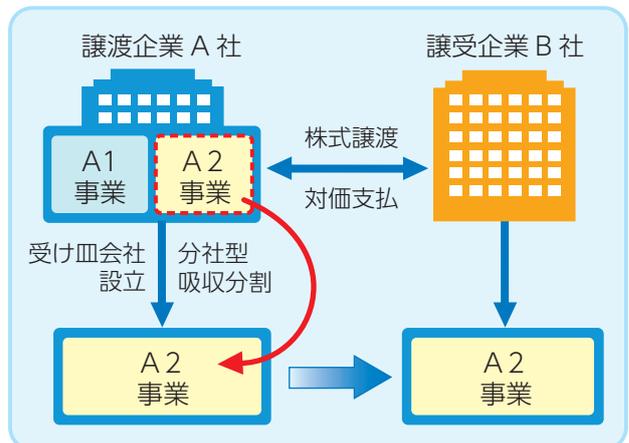
2-④ 譲受企業 B 社の受け皿会社へ、A2 事業を直接吸収分割



2-② 譲渡企業 A 社が A2 事業を分社後（新設分割）、譲受企業 B 社へ株式譲渡



2-③ 譲渡企業 A 社が A2 事業を分社後（吸収分割）、譲受企業 B 社へ株式譲渡



例えば、譲渡企業の希望譲渡額が3億円で、譲渡企業の時価純資産が1億円だとすると、営業権は2億円となります。買収企業は3億円を支払い、1億の時価がある資産を手に入れるのでその時点で1億は回収しているといえますが、営業権部分の2億円は今後の譲渡企業の収益やM&Aによる相乗効果から生まれる収益で回収していかなければなりません。この場合、譲渡企業の正常収益の税引後利益が2,000万だとすると、この営業権の回収に10年を要することになります。このようなアプローチで譲渡企業からの希望額を見てみると、適正な額が見えてくると思います。多少高い額で買収することになったとしても、適正な額を認識したうえでその額を決めてゆくことに意味があります。

○事業譲渡における譲渡価額の算定

一方、事業譲渡における譲渡価額の算定にあたっては、それぞれの譲渡時点での資産の時価に営業権を加算（営業権を加算するかどうかは譲受企業の判断となります）した額が譲渡額になりますが、従業員の退職金債務等を承継する場合は、その額から承継する負債額を控除したものが譲渡総額となります。つまり、事業譲渡対価は、**譲渡資産（時価）－譲渡負債（時価）＋営業権**となります。

3 M&A検討段階

買収企業に対し、譲渡企業から直接または間接的にM&Aの相談があった場合は、初期段階でいくつか確認しておくことがあります。まず、なぜ譲渡をするのかということ。その他、最低限、直近の決算書一式を入手したうえで、M&Aの希望スキームは株式譲渡なのか事業の譲渡なのか？ いくらで買ってほしいのか？ などを確認しましょう。赤字が続いている企業は債務超過になっているケースもあり、株式譲渡では譲渡額は安くても多額の債務を引き受けてしまうことにもなりかねません（債務超過額と譲渡額との差額が営業権となります）。また、事実上、銀行管理となっているような再生企業における事業譲渡の場合は、債権者の同意なく、譲渡企業との間で勝手に事業譲渡を実行することなどはできないので注意が必要です。

実際にM&Aの検討を開始する場合は、M&Aの目的を明確にすることです。取引先が欲しいのか、従業員だけ欲しいのか、工場だけ欲しいのか等々。この目的の明確化によりM&Aにおける論点やリスクが明らかになり、その論点やリスクを考慮したうえで初期段階での最適なM&Aスキームが選択されることになります。

4 トップ面談から基本合意

トップ面談や工場見学では、譲渡企業社長の人柄や経営に関する考え方、工場内の整理整頓、在庫の状況、在庫管理の状況、それぞれの部署に任せられる人物がいるかなどもヒアリングしておきましょう。

譲渡額の概ね合意がなされ、M&Aを更に先に進める場合には、基本合意契約の締結に進むことになります。基本合意契約に記載する主な条項としては、基準となる譲渡額、クロージングまでの大体のスケジュール、独占交渉権などがあげられます。

買収企業が本件M&Aの買収資金を金融機関借入れによって調達することを考えている場合には、金融機関から当該基本合意契約の写しを求められることがあり、併せて、買収資金融資を返済できるかどうかの妥当性の検証のための事業計画や、買収価額の妥当性の検証のために、このあとの手続きとなる公認会計士や税理士等の専門家によるDDの報告書の写しや第三者による企業評価算定書を求められることもあります。

5 デュー・ディリジェンス(DD)

DDでそれぞれ留意すべき点は、会計面、税務面、労務面、法務面ごとに異なることから、後の各専門家の記述に譲りますが、どこまで広く、深く調査をするのかによってその費用が変わってきます。企業同士で直接交渉をされている場合は、最低限、公認会計士と社会保険労務士を入れて、財務面と労務面の調査は実施することをお勧めします。財務面は算定基準日における時価純資産の算定、損益計算書の妥当性などを検証してもらい、労務面は労務上のコンプライアンスと労働債務の存在の確認等になります。

6 クロージング

DDが終了しましたら、DDの報告書をもって、譲渡企業に最終的な条件変更などをするかどうかを協議することになります。特段なければ、いままで両社で協議してきたことを網羅した最終契約書を作成し締結します。株式譲渡の場合は同日に決済を行うこともあれば、譲渡企業の取引先の承諾を得ること等を決済の前提条件としている場合などは、最終契約だけ締結しておいて、それが確認されてから決済を行うというケースもあります。

事業譲渡の場合は、決済の1ヵ月以上前までに最終契約を締結し、決済までの期間に取引先や賃貸契約等の承継の承諾、従業員の転籍にかかる承諾を取り付けてゆきます。

○譲渡企業従業員への開示時期

最後に、譲渡企業の従業員へのM&Aの開示時期ですが、幹部社員にはクロージングの少し前、一般従業員にはクロージング当日の夕方というのが経験上多いです。従業員にとってM&Aは大変デリケートな出来事であり知識もないことから、動揺を起こさないため、また、取引先な

どにM&Aの情報が変な形で漏えいしてしまう可能性を防ぐなどの意味合いがあります。買収企業から従業員へのM&A実行後の挨拶では、譲渡企業社長の挨拶内容と事前にすり合わせを行ったうえで、「今までと何ら処遇も体制も変わりません。皆さんと一緒にもっといい会社にしてゆきましょう。」といった従業員にとって安心できるような挨拶をするとよいでしょう。

どんな小さな案件でも、相応のリスクが隠れていると考えべきであり、最低限、留意すべきところを把握したうえでM&Aを実行することをお勧めします。

救済型M&Aとは？

M&Aで買収対象となる企業(売り手企業)は優良企業だけではありません。外部からは健全な経営をしているように見える老舗企業や有力企業であっても、実は赤字が続いて財務内容が劣化している企業や、資金調達に課題を抱えて資金繰りに忙しい企業も多くあります。そのような経営状態の悪化した売り手企業を買収することを救済型M&Aといい、売り手企業側の視点から「スポンサー型再生」とも呼ばれています。

救済型M&Aは、買い手企業から見ると、潜在的な競争力を持つ企業を割安に買収できるM&A手法です。私自身、買収により運営体制を刷新し、買い手企業の持つ経験やノウハウを注入することで、長年低迷してきた業績が急回復する事例を数多く経験してきました。

魅力的な買収機会である一方で、売り手企業が抱える過剰な債務(主に金融債務)を整理するために、債務をカットするための私的整理や法的整理などの手続を経て、「第

2会社スキーム」と呼ばれる事業譲渡スキームを通じて事業を譲り受けることが一般的で、通常のM&Aと比べると手間がかかります。経営状態の悪化した企業は十分な経営管理が行われていないことが多いため、デュー・ディリジェンス(DD)では経験豊富な専門家の目で慎重に実態を把握することが大切です。また従業員が疲弊しているケースも多いため、人事・労務の観点での実態把握と買収後の人事マネジメントも重要になります。

以前から付き合いのある会社だからとDDを行わずに安易に株式譲渡で買収したものの、買収後になって実は粉飾決算で赤字の実態に気付いたり、保証債務や退職給付債務などの簿外債務の存在を知ったりという例を数多く耳にします。このような落とし穴に留意しながら、貴社の成長戦略に救済型M&Aを取り入れてみてはいかがでしょうか。

Shozo Yokoe 横江 正三

みらいコンサルティンググループ 税理士
 1972年滋賀県出身

立命館大学大学院経済学研究科修了
 会計事務所、財務コンサルティング会社を経て、2009年みらいコンサルティングへ。
 事業再生分野のM&A(スポンサー型再生)で多数の実績・経験を有する。



財務面でのポイント

公認会計士

近藤 雅浩 Masahiro Kondo

みらいコンサルティンググループ

1980年兵庫県出身 神戸大学経営学部卒業

監査法人にて、会社法監査、金商法監査、M&A及び企業再生に関する財務調査に従事、その後、みらいコンサルティングに入社。中堅企業を対象とした組織再編、財務DDなど多数の案件に関与。



税務面でのポイント

税理士

高元一 Genichi Ko

みらいコンサルティンググループ

1978年大阪府出身。青山学院大学院法学研究科ビジネス法務専攻修了

外資系航空会社、大手外資系コンサルティングファーム、会計事務所を経て、みらいコンサルティングへ。組織再編を中心にグループ経営体制の構築、事業承継、M&A業務に多数従事。



最近の上場会社の決算発表において、企業買収の際に計上した「のれんの減損」が業績悪化の理由としてニュースになることが多く見受けられます。

買い手と売り手の情報格差の存在や、情報の信頼性の問題などの要因のため、対象企業の実態以上の価値で買収の意思決定を行ってしまうことが背景にあると考えられます。

非上場会社同士のM&Aにおいても同様の問題は存在しますが、どうすれば「高値掴み」を防ぐことができるのでしょうか。

そのひとつとして、財務デュー・デiligence (DD) を中心とした買収監査を適切に実施することが考えられます。

財務DDは、財務的な価値の測定と買収価格に影響を与える事項の把握することを主目的としています。

通常買収価格は、時価純資産に営業権（税引後利益の3年～5年分）を加算して決定されることが多いですが、財務DDにおいては、この時価純資産に影響を与える項目を把握し、企業本来の収益力（＝正常収益力）を把握することがポイントとなります。

時価純資産については、棚卸資産などに含まれる不良資産の有無、不動産及び有価証券等の時価の把握、貸借対照表に計上されていない債務（＝簿外債務）の有無などを検討する手続きを行います。

また、譲渡企業がオーナー企業であり、株式譲渡後に代表者が変更するようなケースでは、代表者またはその親族等との取引関係や担当業務を洗い出し、株式譲渡後の損益への影響を検討する他、譲受企業が新たに負担すべきコスト（総務経理費用など）を見積もって正常収益力を算定することも想定されます。

M&Aにかかる税務論点については、大きく株式譲渡スキームと事業譲渡スキームに分けて説明します。上記スキーム以外にも「会社分割」や「合併」を用いたスキームもありますが、ここでは割愛します。

まず、株式譲渡スキームですが、こちらは法人格をそのまま引き継ぐこととなります。

したがって、買収対象となる法人は株主のみが変更となり株式譲渡による課税は発生しません。また、買い手側についても株式の対価は資産として子会社株式に計上され課税は発生しません。M&Aのために支出したアドバイザーへの報酬は会計と異なり、税務上は費用ではなく、子会社株式に計上することに留意が必要です。

株式譲渡スキームで最も留意すべき点は、法人格をそのまま引き継ぐことにより、過去の処理に対する税務リスクも引き継ぐことです。デュー・デiligence (DD) を実施する場合には、将来の税務調査で多額の追徴課税を受けるリスクがないか確認が必要でしょう。

続いて、事業譲渡スキームにかかる税務論点について説明します。事業譲渡により受け入れる資産及び負債は時価で評価されることとなります。時価評価された資産及び負債と譲渡対価の差額は「営業権＝のれん」として計上され、5年間で均等償却（注）することとなります。事業譲渡は税務上「譲渡取引」に該当するため、受け入れる資産については消費税の対象となり、償却資産については中古資産の受入となることに注意が必要です。

事業譲渡により不動産を受け入れる場合には、登録免許税、不動産取得税が発生するため多額の不動産を受け入れる場合には事前に流通税の影響を試算することが大切です。

（注）従来、営業権の取得年度の償却限度額には月数按分求められていませんでしたが、平成29年度税制大綱では取得年度の営業権の償却限度額は保有期間に対応する月数で按分することが提案されています。

労働面でのポイント

特定社会保険労務士

阿部 俊彦 *Toshihiko Abe*

みらいコンサルティンググループ
1976年東京都出身 中央大学法学部卒業
専門商社、人事コンサルティング会社を経て
みらいコンサルティングへ。IPO、組織再編、
M&A、海外進出等、様々な企業フェーズに応じて、
課題解決にこだわった実践的な人事・労務支援の実績
多数。



大きな論点は労務上のコンプライアンスと、労働債務の存在の確認の2点です。特に労働債務は、簿外債務として費用面で大きなインパクトが生じるケースも多く、それでいて現状で顕在化、または社内で正しく認識されておらず、表面上は発覚し難い場合もあるため、丁寧な確認が必要です。

代表的な労働債務としては未払い残業代が挙げられます。あからさまな残業代の不払いに限らず、変形労働時間制の運用、代休の運用、管理職の範囲、年俸制・みなし残業手当の取扱い等で問題があることが多く見受けられます。最大過去2年間の請求の可能性があるため対象項目と対象者で試算をした場合に思っていた以上に多額の簿外債務が発覚する場合もあり、注意が必要です。株式譲渡スキームの場合には、原則労働条件がそのまま引き継がれるため、この過去2年間分の簿外債務への対策が必要となります。なお、事業譲渡スキームの場合には、過去の簿外債務の引き継ぎは生じませんが、当然、事業譲渡後の正常収益力には影響しますので、同様に確認する必要があります。

また、デュー・デiligence (DD) の際には労使慣行の有無にも注意します。開示を受けた規程や雇用契約書には記載がないが、過去からの慣習となっている諸手当、賞与、退職金の支払い実態がある場合には、労働条件として保証が認められる、またはM&A後に労使間でトラブルに発展する可能性があります。処遇の考え方をふまえ、これまでどのような人事のマネジメントをしていたのか、インタビューで上手く聞き出す必要があります。特に中小企業においては、明確な人事制度が存在しないことも多く、このような明文化、可視化されていない情報の収集も大切です。

労務面での買収監査においては、リスクの度合いの調査の意味合いの他に、買収後の運営の難易度についても同時にイメージできるようにすることも大事です。例えば、買収後における、給与計算・社会保険等の事務処理(マイナンバー管理含む)の移転、人事諸制度の統合、グループ間の人材活用等について、それらの可否、方法、および難易度をあらかじめ検討しておく必要があります。

法務面でのポイント

弁護士

大森 剛 *Tsuyoshi Omori*

弁護士法人梅ヶ枝中央法律事務所
1969年京都府出身 京都大学法学部卒業
大手石油会社法務部勤務時の米国駐在中に司法試験合格、弁護士となる。M&A、企業再生、国内外の契約交渉等の企業法務に豊富な経験を有し、法律問題だけでなくコンプライアンス体制の構築やビジネススキームのプランニングにまで対応する。



M&Aは対象会社そのもの、または対象会社の事業を買収するものですが、買収はしたものの、あるはずの資産がない、事業遂行において違法行為をしていた、取引先から突然取引を打ち切られた、実は訴訟を抱えていて多額の賠償金を支払う羽目になった、などということがないとも限りません。そこで、買収による法的リスクを把握のうえ、そのリスクに対する手当をしておく必要があります。

そこで、まず法務デュー・デiligence (DD) を行います。ここでは、会社の商業登記簿、定款、各種規程、株主総会議事録や取締役会議事録、不動産登記簿、契約書、許認可証などの書類を確認するほか、代表者や担当者からヒアリングを行い法的なリスクを洗い出していきます。

こうした法務DDや財務DD等で洗い出されたりリスクについては契約で手当てすることになります。取引先の同意取得など、買収を行うにあたっての障害をとり除くために必要な手続きの完了を買収実行の前提条件にするほか、譲渡対象資産が存在し、瑕疵がないことや、潜在債務がないこと、違法行為を行っていないこと、適正に税務申告を行っていることなどを売り手に表明保証させ、これに違反した場合には買い手が被った損失を補償させるなどの条項をおくこととなります。

買収した後に後悔しないよう法律の専門家である弁護士に法務DD及び契約書の作成を依頼することをお勧めします。

買収企業のためのM&Aセミナー

失敗しない会社の買い方

にて、より詳しく解説いたします。

- 仙台 2017年2月21日(火)
- 東京 2月22日(水)
- 大阪 2月27日(月)
- 新潟 5月24日(水)

上記地域外、また上記日程でご都合の叶わない方など随時無料相談を承ります。裏表紙記載連絡先までお問い合わせください。



中堅中小企業の 海外展開時のポイント ～「自前主義」からの脱却～

海外に現地法人をもっている企業は、年々増えてきています。

従来は、「安い人件費」をもとめて製造拠点として進出するケースがほとんどでしたが、いまは成長する「海外の市場」をねらった進出も加速しています。その結果、海外事業のスキームは複雑化しています。

海外拠点は、どうしても日本との「距離」が生じてしまいます。そのため、すべての業務を発生をつど、コントロール下におくことは不可能です。

このような状態を放置すると、海外拠点の「ブラックボックス化」が進み、「何が問題であるか」すら分からない状態に陥ります。これに、「慢性的な赤字」が加わると、日本の親会社の経営を揺るがしかねない由々しき事態となります。

特に、進出から数年～5年ほどたった海外現地拠点において、この課題は重要です。

海外拠点のブラックボックス化・赤字が続くときにとり得る選択肢は、下記のとおりです。

- ①事業を継続する
- ②海外拠点を清算する
- ③海外拠点の持分を譲渡する

①の「事業を継続する」場合、まずは現地法人運営の課題（財務上・事業上）を明確にして、再スタートを切ることが求められます。

②の「海外拠点を清算する」方法は、後ろ向きにとらえられることも多いですが、赤字を続けて親会社の経営にまでマイナスの影響を及ぼすよりは、グループ全体としてはプラスの戦略となります。

③の「海外拠点の持分を譲渡する」は、保有する持分を第三者に譲渡する方法です。

それぞれの方法のメリット、デメリットをくらべると、以下のとおりとなります。

今後の可能性を追い求めるのであれば①の「事業継続」、見切りをつけるのであれば②の「清算」が現実的です。

これに加えて、近年③の「持分譲渡」を選択する企業が増えてきています。

赤字の海外拠点であっても、数年事業展開をしていく中で、経営上の「資産（価値）」を保有しています。たとえば、経営ライセンス、新規導入した製造設備、保有している土地、製造ノウハウを習得した従業員、現地での得意先アカウント、などです。

	メリット	デメリット
① 事業継続	<ul style="list-style-type: none"> ●業績改善が達成された場合、海外事業の更なる収益拡大が可能。 ●現地従業員の雇用が継続される。 	<ul style="list-style-type: none"> ●追加投資・人員増強等の抜本的な業績改善の方策が必要となる。 ●事業改善の目途が立たない場合、損失が更に拡大する。
② 清算	<ul style="list-style-type: none"> ●海外事業からの確実な撤退が可能。 	<ul style="list-style-type: none"> ●撤退のコストが比較的多額に発生。特に、従業員の退職金。 ●利害関係者（取引先、従業員、行政、税務当局等）との調整、交渉が必要。
③ 持分譲渡	<ul style="list-style-type: none"> ●海外事業からの確実な撤退が可能。 ●撤退後も、「提携先」等として事業を展開できる可能性がある。 ●現地従業員の雇用が継続されるなど、撤退コストを抑えられる可能性。 	<ul style="list-style-type: none"> ●譲渡先の探索、譲渡価格の条件交渉等のプロセスが必要となる。



松本 太一 Taichi Matsumoto

みらいコンサルティング株式会社 国際ビジネス部
 公認会計士 1976年神奈川県出身 慶応義塾大学総合政策学部卒業

[国際ビジネス部]

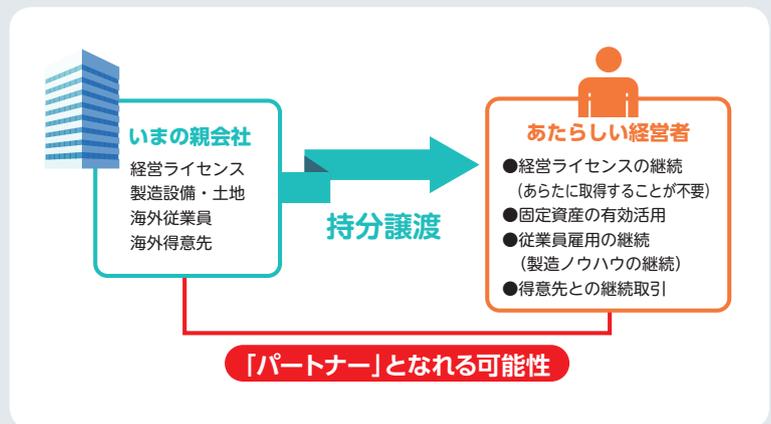
中国をはじめとする東アジア・東南アジアを中心に、海外コンサルティング子会社および多数の連携先を有する。海外進出・現地法人運営・出口戦略等の課題について、日本と海外現地コンサルタントがチームでサポートしている。

このような価値は、いまの親会社では活かさないかもしれませんが、経営主体を変えれば活用できる可能性があります。

一番のハードルとなるのは、譲渡先の探索ですが、多くの場合は現在の仕入先や得意先、同業者の中から候補者が見つかります。

また、最近では現地の経営者や従業員といった個人に譲渡するケースも増えてきています。MBO（マネジメントバイアウト）もしくはEBO（エンプロイヤーバイアウト）とよばれる手段です。

この方法をとる場合、いまの親会社はリスクのある海外拠点との関係に一定のけじめをつけることができるだけでなく、あたらしい経営者との「業務提携」等を行うことにより、間接的に海外ビジネスを継続することも可能となります。



自社にある資源だけで考える「自前主義」だけではなく、広い視点から海外ビジネスの展開を捉えていくことが重要です。

Seminar

事業承継対策の行方

法律の隙間を抜ける 節税対策に潜むリスク

産経新聞報道「銀行提案節税策、国税NO」についての一考察

日にち	2017年2月17日[金]
時間	14:00~16:00
場所	愛知県産業労働センターウインクあいち(1108会議室)
参加費	無料
定員	35名
申込締切	2月15日(水)
申込方法	WEBにてお申し込みください。受付が完了しましたら、メールにてお知らせいたします。

主催 みらいコンサルティング株式会社 名古屋支社
 TEL: 052-253-5628 FAX: 052-253-5608
 セミナー事務局: Email: nagoya-seminar@miraic.jp
 [担当: 金谷]

WEBからのお申し込みはこちらから
 お願いします。

▶ goo.gl/ZscWvc



みらいコンサルティンググループのセミナー情報は、
 ホームページの「セミナー情報」で随時ご案内しています。
bit.ly/mirai_seminar



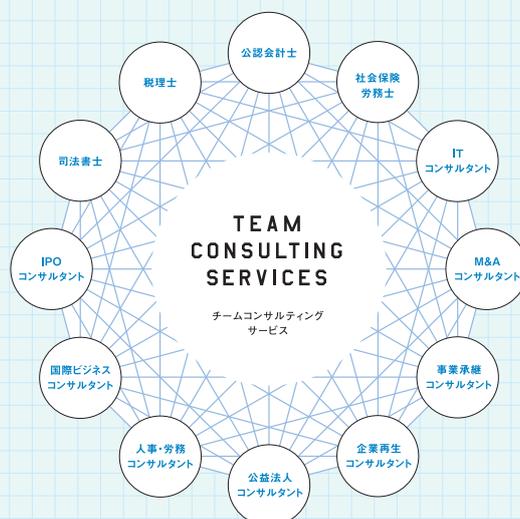
GROUP PROFILE グループ企業概要

- 代表者 久保 光雄
- 設立 1987年4月6日
- 社員数 200名
- グループ企業 **国内** みらいコンサルティング株式会社
税理士法人みらいコンサルティング
社会保険労務士法人みらいコンサルティング
株式会社みらいアウトソーシングSR
MCA監査法人
Reanda MC 国際公認会計士共同事務所
みらいコンサルティング司法書士事務所
一般財団法人ASEAN・東アジアビジネス支援機構
- 海外** 唯来亜可亜企業管理諮詢(上海)有限公司
唯来企業管理諮詢(北京)有限公司
唯来企業管理諮詢(深圳)有限公司
MIRAI CONSULTING MALAYSIA SDN.BHD.
- 本社所在地 〒100-6004
東京都千代田区霞が関3-2-5 霞が関ビル4階
ホームページ <http://www.miraic.jp/>

SERVICE サービス

お客さま1社1社の課題発見・解決のために編成されたチーム (=チームコンサルティング)によりワンストップサービスを提供する、「実行支援型」コンサルティング会社です。

- 経営改善 ●成長戦略 ●企業再生 ●人事労務
- M&A、グループ再編 ●事業承継総合支援
- 会計・税務支援 ●IPO支援 ●国際ビジネス支援



OFFICE 拠点

東京	03-3519-3970	新潟	025-240-7390
大阪	06-6222-8330	仙台	022-713-9390
名古屋	052-253-5628	岡山	086-800-1346
札幌	011-251-2280	広島	082-535-5337
福岡	092-413-2220		



みらいニュース創刊号 Vol.1
発行日:2017年1月20日
発行:みらいコンサルティンググループ